

品質保証部門の独立性を問う—三菱マテリアル検査データ改ざん事件

※ 本稿は筆者個人の意見を記したものであり、一般社団法人 監査懇話会の公式な見解とは必ずしも一致致しません。

2017年10～11月にかけて、三菱マテリアル社の子会社5社において、顧客の要求する規格値に入らない不適合品について、検査データを書き換え、規格内に入るようにして、不適合品を出荷していた事実が発覚した。

そのうち、三菱伸銅が2017年12月27日に公表した、調査報告書（若松製作所における不適合品の出荷に関して）を読んで、監査役としてどう対処したらよいか、皆さんとともに考えてみたい。

若松製作所（福島県会津若松市）は、銅及び銅合金の圧延製品を生産している。

三菱伸銅の事例を採りあげたのは、この調査報告書に次のような記載があったからである。

本社内部監査室による監査、監査役監査及びMS推進室によるISO関連監査のいずれにおいても①「不適合品対策書」の記入済みサンプルや、②「ポイント表」や③「材料試験書」の提示を求められたことはなく提示したこともなかった。（28ページ）

そして、「これまで行われていた監査手続きが、形式的な確認にとどまり、実質的なチェック機能を果たしていなかったと考えられる」として「監査手続きの形骸化」と結論付けた（31ページ）。

1. 三菱マテリアルの今回のデータ書き換え事件

対象となった子会社は、三菱伸銅、三菱電線、三菱アルミニウム、立花金属工業及びダイヤモンドの5社である。今回のデータ書き換えによる不適合品出荷は主として、親会社である三菱マテリアルの2016年12月に始まったグループ会社への品質監査を契機に各社が調査した結果、データ書き換えの事実が発覚し、それがマテリアル社に報告されたものである。その後改めて、三菱マテリアル社主導で社外の第三者による特別調査により、全貌が明らかになったのであるが、実は、三菱マテリアル社が品質監査に乗り出したのは、それ以前に三菱アルミニウム社やダイヤモンド社において先行的な事案が発生しており、それを契機に、三菱マテリアル社がグループ各社への品質監査に着手したのではないかと推測している。

例えば、2015年2月から翌2016年3月の間に、ダイヤモンド社員から三菱マテリアル社の社員通報窓口への通報が契機になってダイヤモンド社の不適切行為が発覚している。

にもかかわらず、それが公表されたのは2018年に入ってからという問題が別にある(注1)。この対応の遅れには、同社の持つ悩みがあった。別の機会にご紹介したい。

注1：2018.3.27 調査報告書（ダイヤモンド新潟工場における焼結製品の品質管理体制の実態につて）15 ページ)

2. 三菱伸銅の監査が見逃した3点セットとは

(1) ポイント表による検査データの書き換え

① 不適合品対策書とは

検査の結果、規格に適合しなかった項目があった場合、検査員は、不適合品対策書に不適合の詳細を記載し、検査チーム主任に提出する。その上司の品質保証課長は、不適合品の処置を決定する。まずは、再検査又は再々検査を実施し、それでも規格に適合しなかった場合は、不合格として屑処分するか、そのままの状態出荷することについて、顧客の承認を得た上で（客先特採）、出荷手続きに移るか、処分保留として、不適合品対策書を不適合の発生原因となった製造部の管理担当者に提出するか判断するというのが本来のルールである。

② ポイント表とは

ところが、金属検査チームでは、製品が規格に適合しないことが確認された場合、不適合品対策書を作成する前に、「ポイント表」を参照し、検査記録のデータの書き換えを日常的にやっていた。

ポイント表とは、コード表の一部として規格データに登録されている。一部の顧客向けの製品について、規格ごとに、製品検査で規格外れが発生した場合、合否判定につき特別処理を認める基準を示したもので、例えば、硬さの項目だけが規格に適合しない場合は、「報告値を規格内に『丸目処理（規格に適合するよう検査記録データを書き換える）』を行い、品質保証部金属検査にて特採とする（不適合品処置：対策書不要）」などと定めている。

③ 材料試験書とは

ポイント表上、規格に適合しない項目について、「丸目処理」が定められていれば、検査員は、再検査を実施することなく、「材料試験書」に初回の機械試験結果と共に、書き換え後の数値を記載していた。この場合、規格内で具体的にどの数値を記載するかは検査員の裁量に委ねられていた。書き換えられた数値を「報告値」として再入力した。

遅くとも1999年にはポイント表が存在し、2001年には規格に適合しない場合に、検査記録のデータを書き換えられることが定められていたという。金属検査チームの検査員は、ポイント表を「所与のもの」として認識し、不適切な行為であるとの認識は希薄であった。「客先と合意されていると思っていた」と述べる者もいたという。

歴代の品質保証部の部課長の中には「ポイント表を使わず、規格に適合しないものは全て不適合としようかと迷ったこともあった」「主任もポイント表を用いることには消極的であった」と述べるものもいる。

ポイント表の存在は、2017年10月10日に社内調査を開始してから同月11～13日頃までの間に、若松製作所内で、品質保証部副部長が、同部長に自主的に報告して発覚、同月16日に同部長が本社取締役開発部長に報告、以後経営陣に伝えられた。

調査報告書は、「ポイント表は、あらかじめ定めた規格の製品検査の一部の項目について、不適合品対策書を作成することなく、規格に適合するよう検査記録のデータを書き換えることを認めるものである」と断定している。(30ページ)

(2) 「朝会后協議」による「社内特採」

ポイント表による検査記録データの書き換え以外に、不適合品に対する処置が決定される際、「顧客の了承を得ないままに」、検査記録のデータを規格に適合するように書き換える「社内特採」が行われていた。その手順は次の通りである。

不適合品対策書が作成されると、主任（班長）に提出され、翌日開催される朝会に報告される。朝会には製作所所長、各部長、品質保証部係長以上が参加するが、単なる報告にとどまり（所長が現場の朝会に参加することには敬意を表したい。とはいえ、「不適合品」である事実が報告されるのであるから、所長は毎回出席していないにしても、出席した時はその事実を知ったはずであり、後で「例の不適合品の措置はどうしたのか」と聞けば、データ書き換えの事実を気付くことができたと推定する。：真田）

朝会后、金属検査チームの主任（班長）らは機械検査室に移動し、ここで具体的な処理を協議した。品質保証部長・課長、品質管理課長（品質管理課はクレーム処理・規格の管理）、主任（班長）、製造部、生産管理部、技術部の課長クラスが出席、処置内容を協議し、品質保証課長が決定していた。処置には屑処分、再検査、再加工、再処理と特採があり、特採には、顧客の了解を取り特採するもの（客先特採）と「検査OKで特採」があり、「検査OKで特採」には、再検査OKの場合と、出荷して差し支えないと判断された場合（社内特採）があった。

不適合品対策書に「○月○日 朝会 社内特採」などの判定の記載があると、検査員は材料試験書の数値を書き換えていた。判定後の不適合品対策書は製造部課長、技術部生産技術課長にも回付された。

「社内特採」はポイント表の存在と同時に発覚し、ポイント表発覚時と同様のルートで経営陣に伝えられた。

(3) 監査手続きの形骸化

ISO 関連監査では不適合品対策書の記入済みサンプルや、材料試験書については監査対象になっていたが、具体的なサンプルの抽出は、品質保証課に委ねられており、MS推進室の監査担当は検査記録のデータ書き換えや社内特採が行われているおそれがありやしないかという懐疑心をもって、監査したことはなかった。

一方「内部監査において、ポイント表を含むコード表まで網羅して規程類の内容を精査

したり、個々の不適合品対策書を確認していれば、検査データ書き換えに気づくことができた可能性は高かったと認められ、これまでに行われた監査手続きが、形式的な確認にとどまり、実質的なチェック機能を果たしていなかったと考えられる」と調査報告書は述べている（31 ページ）

私のコメント

(1) 品質保証部門の責任と独立

2017.12.28 三菱マテリアル「当社子会社における不適合品に関する特別調査委員会中間報告について」において、現時点での本委員会の見解として、三菱伸銅について、「若松製作所の品質保証部長の職にあった者の責任は重いといわざるをえない」と記載されている。

「監査対応において、明確な隠蔽行為があったとまで認定できる事実は確認されていないものの、不適合品対策書の記入済サンプルや材料試験書のサンプル抽出等において、品質保証課に委ねられていたことも、本件不適切行為の発覚を遅らせた一因であると考えられる」。(調査報告書 31 ページ)

本来、ユーザーに対し、品質を守るべき品質保証部が、ユーザーの規格から外れた製品を出荷する手助けをする結果となってしまった。

確かに、品質保証部門の責任は重い。しかしながら、品質保証部門は、営業や製造部門からの納期やコストのプレッシャーに屈しがちである。受注時に技術能力や生産能力を超えた規格値や生産量が決められ、しかも資源の配分も後回しにされる傾向にある。

2017.12.29 日経新聞には「若松製作所の製造能力では顧客の求める仕様を満たせないと予期しながら受注を決め、仕様に満たない製品のデータを改ざんしていた」とある。

その中で、品質保証部門に必要なのは、製造部門等からの独立性である。ただし、社長や製作所長の直轄組織とすることだけではなく、実態として、出荷権が確立されているかどうかであると思う。

私が、注目した一文がある。2017.12.28 三菱伸銅「製品検査における問題の再発防止策について」6 ページの最後に、「過去に品質保証部の部長職にあった取締役の辞任を受け、1 月からは新たな役員体制の下で・・・」とあった。この取締役は、品質保証の経験のある取締役として、責任を負ったのであろうが、現場の声を聴き、苦しみを救ってあげて欲しかったと思う。

(2) 監査役の品質監査

監査の拠り所は、内規である「不適合品管理規程」（2001 年 5 月改定）であったと推定する。そこには、特採について「顧客または検査課長の承認が得られた場合」には認められる、と規定され、当時の不適合対策書においても、検査判定に「検査課 OK で特採としました」との項目が選択できるように定められていた。

多分、内部監査においては、この規程通りに行われたどうかをチェックすることはやられていたと推定するが、この規程そのものの妥当性をチェックすることが必要であり、そ

のためには、品質保証や品質管理についての経験者など専門的な知識を持った人材を配置する必要がある。

監査役は言うだろう。「品質の監査は監査役がやらなくてはいけないのか」と。

会社の最大のリスクとされるのは一般的には、粉飾決算であり、品質問題である。監査役が品質問題に対してどうして目をつぶることができようか。ただし、自ら実際に調査することは困難ならば、品質保証部門や内部監査部門、三菱伸銅社でいえば、ISO 関連監査担当の MS 推進室も共同して、例えば、データ書き換えのリスクはどこにあるのか、現在の社内規定は妥当なのか、どのような調査をすればよいのかなどを書き上げて、それに基づいて、調査してもらい、報告を受けるといった方法は可能であろう。監査役は、協同監査のまとめ役になるべきであろう。

具体的な再発防止策としては、検査結果を書き換えられる機会を排除し顧客仕様に適合しているのかの判断に恣意性が入り込まぬようにする仕組みを作ることや、受注に際して、顧客の要求する仕様に応えられるか吟味し、受注可否を決定するよう、受注会議でのチェック項目に加えるたりする必要がある。

三菱マテリアルのグループ各社に行った品質監査は、遅れたとはいえ、極めて有効な措置であった。この監査を契機に各子会社が調査に入り、全貌が明らかになった。

(3) 経営幹部と現場

ポイント表は、品質管理課で作成・改訂され、配布先は品質保証課内に限られていたとはいえ、ポイント表は機械検査室内に複数備え付けられていたという。従って、品質保証部長はもちろんのこと、経営幹部らは、現場を巡視した際、ポイント表の存在に気づき、そこから検査記録のデータ書き換えが行われていたことを知ることは可能であった。

かつての製造現場では、QC サークルが盛んに行われていた。トヨタ自動車は、グループを挙げて TQM や QC サークルなどの活動を絶え間なく続けているという（2018.1.9 日経ビジネス ON LINE 「繰り返すな品質不正 製造業が今やるべきこと」）。経営者が現場から遠い存在になったらその企業は危うい。

「品質はコスト、納期に優先する」ことを全社員に再度徹底することをお勧めしたい。

(2018.4.21 眞田宗興)