

## 哀しき品質保証部門—東レ子会社のデータ改ざん事件

※ 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11月28日、「東レも品質不正 子会社、データ改ざん」（日経新聞夕刊）の見出しが躍った。そして同年12月27日、有識者委員会による調査報告書が公表された。そこには、次のような記述があった。

THC（東レ子会社）と東レは、本件データ書き換え問題に関与した実行者は、THCの本件データ書き換え問題が判明した当時の品質保証室長及びその前任の品質保証室長の2名のみであり、品質保証室の品質保証室員又は実行者以前の品質保証室長を含めた組織的な関与はなかったと判断している。

そして、次のような原因を挙げている。

- ① 品質保証に対する THC の経営層の関心が薄く、品質保証室において適性に欠ける者が品質保証室室長であるという現状の把握を怠った。
- ② 本件データ書き換え行為のような不正が行われた際にそれを見抜くことができる強い体制作りや、誰かに見られているという意識を持たせるようにするなど不正を行うことができなくなる仕組み作りを怠った。
- ③ 測定装置の保守・管理が不十分であるという現状において、品質保証検査の精度が低下した。

また、再発防止策の筆頭に、「品質保証室長の交代及び組織変更」を掲げている。その内容は①2016年10月1日付で、品質保証室長を交代させた。②2017年1月1日に、品質保証室を品質保証部に格上げし、THCの品質保証担当の常務取締役を THCの品質保証部長に選任した。

まるで、無能力者の品質保証室長だけが悪い、と言わんばかりの調査報告に対しては、室長にも言い分があるだろう。何故、室長がデータの改ざんに追込まれてしまったのか。調査報告書から探ってみた。

### 1. コンプライアンスアンケートの回答中のたった1件のコメント

THC社（東レハイブリッドコード）は2016年5月に判明した同社における日本貿易振興機構（JETRO）からの補助金不正受給の問題を受けて、同社の親会社である東レからの指導の下に、2016年7月、THCの役職員を対象としてコンプライアンスアンケート調査を実施

した。

アンケートの回答のうち、THC の品質保証室による検査成績表の数値の書換えを指摘するコメントが 1 件あったことから、THC は、同室の全職員に対してヒヤリング及び検査成績表と実測データの照合を行った結果、検査成績表の書換えが判明した。たった 1 件のアンケートを生かしたことは評価されるべきと考える。

## 2. THC の品質評価室とは

THC 社の品質保証室は、製品の品質管理（ISO9001 対応等）及び品質保証検査を行う部署で、社長直轄の独立した組織である。室の人員は、5 名から 11 名である。品質保証検査とは、同社の主力製品であるタイヤコード（タイヤの骨格）や産業用コード（タイヤ以外の補強材）の一部をサンプリングし、発注元である顧客との契約上取り決められた仕様（規格）を満たしているかを検査する。

実測データを集約して検査成績表を作成する権限を持つ品質保証室長以外は書換える機会はない。

## 3. なぜ室長は書き換えを行ったのか。

調査報告書は書換えを行った室長の動機を、次の二つを挙げている。

①規格の上下限から僅差の外れであり、製品への影響はないこと及び規格外れの原因が検査方法（測定装置の劣化等によるぶれ）にあり、製品は異常ではないことが確認されるため一発覚後の調査においても実証された一顧客製品への影響はないと考えた。

規格から大幅に逸脱した製品等については現物廃棄又は顧客へ相談するなど適切な対応を取っていた記録が残っている。

②検査を行った製品が規格を満たさなかったことを THC の他部署に報告しても、品質保証部の検査のやり方が悪い、と反論され、検査の過程に関する調査を依頼されることもあった。それを避けたかった。

報告を怠った背景には室長の過重労働があった。室長の管理者は室長のみで、その他は検査を行う品質保証室員で構成されている。ISO9001 の認証を維持するための審査対応は室長の責務であった。室の人員不足は常態化し、室長自身、品質保証検査を行っていたため、室長の業務量は多く、定時以降の時間外労働が常態化していた。夜が明けるまで残業することもあったという。

しからは、何故、長期間（少なくとも書換えが確認できる 2008 年以降）発覚しなかったのか。

THC においては、実測データが規格外になった場合には、品質異常発生連絡書又はメールで関連部署へ連絡するルールになっており、規格外製品については品質管理会議で全社的にフォローされていたが、2012 年以降は同会議の議題から外されて状況を全社的に共有す

る場がなかった。また、品質保証室に対する社内監査は、実測データまでの確認は行われていなかったという。

## 私のコメント

### (1) 孤独な品質保証室長

納期に追われ、与えられた古い検査器具で、深夜残業に耐えている室長の姿がある。

社長の直轄組織でありながら、社長が品質保証室に対して直接指示することはなかった。社長は2017年12月1日、辞任した(2017.12.1毎日新聞)

再発防止策として、品質保証室を部に格上げするという。ということは、これまでは部ではなく、課のレベルであったということであろう。

また、品質保証担当の常務が、その品質保証部長に就任したとのことであるが、常務は、それまで、室長が苦勞している実態を知らなかったのだろうか。また、品質管理会議は、一体何を審議していたのだろうか。

IS09001の重要性は分かるが、形式的な書類のつじつま合わせに終わっていないだろうか。IS09001に織り込まれた、品質管理の手順が妥当なのか、妥当だとすれば、きちんと守られているかという原点に戻って見直す必要がある。IS09001の維持管理で忙しくて、データの書換えのチェックはしていなかったというならば、本末転倒である。財務内部統制(J-SOX)の維持管理に手を取られて、粉飾を見逃してしまったというのと同じである。

品質保証部門の独立性が重要だと私は主張してきたが、それに加えて、権限と義務を明確にし、他の部署に対して堂々と渡り合うことができる体制を作ることが必要だと思う。

「利益を生まない部署」だと軽視されがちな品質保証部門は、会社の大きな損害を防止する「会社を守る部署」なのである。

### (2) 品質監査の重要性

監査役が、自ら製品品質の監査をすることは時間的にも、技術的にも困難である。ただし、最近、多くの企業で、データの書換え等の品質を巡る不祥事が起きていることを見れば、監査役も放置できない。内部監査部門や、全社の品質管理の統括部門があれば、そことも連携して、品質監査を行うようお勧めしたい。

まず、各工場の品質保証部門から、悩みを聞くことから始め、実測データと顧客に示した数値との差がないかを具体的にチェックすることから始める、また、各品質保証部門の従業員からアンケートを実施する等検討してみたいだろうか。