

資料— 1

日産自動車品質不祥事(車両製造工場における不適切な抜取検査の実施について)

の第三者委員会報告書に対するコメント

ガバナンス部会小研究会 B グループ

金丸正二

(以下の第三者委員会報告書の青字の部分にしたところ対して、赤字にて私なりの批評を加えております。)

西村あさひ法律事務所

2018 年(平成 30 年)9 月 26 日

弁護士 梅林 啓 同 平尾 寛 同 勝部 純 同 上島 正道 同 大野 憲太郎
同 櫛野 佑紀 同 高林 勇斗 同 前川 良介 同 國本 英資 同 木下 郁弥
同 宮崎 貴大 同 浅野 啓太 同 岩谷 雄介 同 山本 壮

- * 日本最大の弁護士事務所に所属する 14 名の弁護士による調査報告であるが、現場が判る人や品質管理の専門家が 1 人もいないのは、見るべきものを見えない見ないとされてもおかしくなく、そのメンバー構成に疑義を唱えざるを得ない。
- * 久保利弁護士等による第三者委員会報告書格付け委員会は、
 - ▽ 調査は経営者のためではなく、すべてのステイクホルダー（株主、従業員、顧客などの利害関係者）のために行うこと
 - ▽ 企業から独立したメンバーが中立性を持って調査をすること 等々
 - ▽ 事実認定の正確性、原因分析の深度、不祥事の本質への接近性、組織的要因への言及
 - ▽ 再発防止提言の実効性、説得力、企業や組織等の社会的責任、役員の経営責任への適切な言及など

をベースに第三者委員会報告書格付けを行っている。

日産自動車の不祥事に対しての、その格付けは D ランク : 6 人、F ランク (不合格) : 2 人とされ、ほぼ不合格なものとした。

以下の報告書の内容の問題もあるが、第三者委員会のメンバー構成に対しても疑義を唱えたものと思える次第です。

- * 不祥事が起こると第三者委員会を設けるのが今の主流だが、問題は中身だ。往々にして弁護士が主体の構成となるが、調査に時間が掛る、あるいは勘所を外す。又知識ゼロから始めるので調査不足が起きる。
- * 第三者委員会報告書格付けを有識者が行っているが、その評価が反映され、再調査になる事は稀である。これでは、第三者委員会が組織の言い訳に使われてしまう。日産自動車だけの問題ではない。
- * データに基づいた分析が少なく定性的な表現が多いこと、長期に渡り何故オフライン検査現場に不正

が蔓延し、工長や係長等現場にもっとも近い人達も不正を気づかなかったことについての分析が不十分で納得できるものではない。

- * **弁護士のみとしているのは、米国民事訴訟法 220 条、同 197 条によって文書提出命令に対して、証言拒絶権を持つ日本の弁護士・弁理士は、米国訴訟において、当該相談内容の開示を拒めるとするためか。それにしても内容はお粗末としか言いようがないものです。**

第 2： 調査に至る経緯

2017 年(平成 29 年)9 月 18 日に実施された、国土交通省による日車湘南に対する立入調査を契機として、日産の車両製造工場のうち、日車京都を除く 5 つの車両製造工場において、完成検査員に任命されていない検査員が、完成検査員の付き添い等なく完成検査を実施している事実が明るみとなった。国土交通省は、日産に対し、2017 年(平成 29 年)9 月 29 日付けで「型式指定に関する業務等の改善について」と題する報告徴求命令を発出し、不適切な完成検査の過去からの運用状況等、事実関係の詳細を調査し、再発防止策を検討し、1 か月を目処に報告すること、及び型式指定に関する業務全般の法令遵守状況を点検することを求めた。

これを受けて、日産及び日産車体は、西村あさひ法律事務所を起用した上で事実関係の調査を行い、2017 年(平成 29 年)11 月 17 日、日産が、調査結果及び再発防止策を国土交通省に報告した。

日産は、完成検査問題に対する再発防止策の一環として、2018 年(平成 30 年)4 月、日本生産事業本部を立ち上げ、同事業本部内に、再発防止策の具体的な実行を職務とする部署を創設し、同年 3 月 26 日付けの国土交通大臣指示を踏まえて追加した対策「全業務の法令遵守状況の確認等」に基づき、法規・法令遵守に関する仕組み・体制・プロセスの総点検を実施してきた。かかる取組を進める中、日本生産事業本部は、株式会社 SUBARU が 2018 年(平成 30 年)4 月 27 日に公表した、燃費・排出ガス検査に関する報告書を基に、排出ガス検査に関する調査を行い、日産の車両製造工場において、不適切な排出ガス検査が行われている事実を把握するに至った。

日産は、2018 年(平成 30 年)7 月 9 日、当該事実を国土交通省に報告し、日産車体と共に、当職らに対し、事実関係の調査を行うことを依頼した。

- * **日産自動車**が「法規・法令遵守に関する仕組み・体制・プロセスの総点検を実施してきた。」してきたのにも拘わらず「SUBARU が 2018 年(平成 30 年)4 月 27 日に公表した、燃費・排出ガス検査に関する報告書」が出るまで 1 か月経ても何も判らないでいたとしていることは、極めて不自然である。日産自動車が総点検を開始したならば、最も重要項目である燃費・排出ガス検査での不正の有無を調査することをまず最初にしなければならないことと関係者は認識出来たはずである。それでも、このていたらくの結果は、事実を隠蔽しようとしたためと疑われても仕方ないことである。それは、多大な損害賠償請求があることを恐れてのこととしか考えられない。
- * 再発防止策として新たな部署を創設する、この様な屋上屋の新組織を作る事が良い事だとは思えない。益々現場から遠くなる。
- * ゴーンによる急激なグローバル化とコストカットが、付加価値を産まない検査部門等の縮小が行われたことに起因することは間違いない。
- * 2018 年 6 月の株主総会にて西川社長が「三重の監査を実施する。」と言ったことには、監査の上乗せ

をすることによって大変びっくりした。如何に経営陣が現場感覚から遊離していることが判ることで、
問題の根源を断つ対策ではなかったからである。

日産の報告を踏まえ、国土交通省は、日産に対し、2018年(平成30年)7月9日付け「完成検査における不適切な取扱いへの対応等について」を发出し、万全の調査態勢を構築した上で、新規判明事実に関し徹底調査するとともに、他に完成検査に係る不適切事案がないかどうかについても引き続き総点検を進め、その結果に基づき、再発防止策を検討の上、1か月を目処に報告するよう求めた。

その後、本件報告徴求命令が発出された後に当職らが行った事実調査の過程で、排出ガス検査以外の自動車の構造、装置及び性能に関する一連の抜取検査についても不適切な検査が行われていることが判明した。また、不適切な排出ガス検査が行われている事実が発覚したことを受け、日産本社のトータルカスタマーサティスファクション本部の品質監査室においても、当職らによる調査と並行して特別監査を実施し、その結果、日産の車両製造工場において、一部、不合理な検査規格が存在し、それが測定値の書換え等の不適切な精密車両測定を引き起こしていたことが判明した。

* 自動車の品質管理・検査に素人である弁護士達が容易に把握することが出来るところのこのような不祥事を、何故専門的知見を持った日産自動車の日本生産事業本部が把握出来なかったのか、極めて不自然である。

1 調査の目的

当職らは、日産及び日産車体が、本件報告徴求命令に対する報告を行う前提として、下記事項の調査及び検討を行った。

- ① 日産の車両製造工場における抜取検査体制の実態に係る調査
- ② ①の事実調査の結果判明した事実における原因・背景事情の分析
- ③ ②の分析を踏まえた再発防止策の提言

2 調査の体制

本件調査は、日産及び日産車体と利害関係を有しない、西村あさひ法律事務所に所属する弁護士梅林啓、平尾覚ほか12名が担当した。

排出ガス検査に関しては、不適切な検査が行われた状況を客観的に確認するため、日産において、測定端末内に保存されていたログデータの分析を行ったが、その分析経過については、PwCコンサルティング合同会社(以下「PwC」という。)による検証を行い、分析の対象となったデータの真正を確認した。

本件調査の事務局は、日産の法務室及びグローバルリスク&コンプライアンス室が担当した。

* 事務局と調査員の関係がどのようなものであるのか不明。故に調査・報告等に中立性が担保されたものか否か、確実に問題なしとは出来ない。事務局や調査員が必要であることは必然であり、もっと丁寧に説明すべきである。

4 本調査報告書は、与えられた時間及び条件の下において、可能な限りの調査、分析等を行った結果をまとめたものであるが、本件調査において前提とした事実以外の事実等が判明した場合には、その結

論等が変わる可能性がある。また、本調査報告書は、裁判所、国土交通省、地方公共団体その他関係各機関の判断を保証・拘束するものではないことに留意されたい。

- * この報告書によって、日産自動車が賠償金請求等の責めを負うことを考慮し、注釈にこの様な文言を付け加えたものと思われる。
それ故に、その責任を避けるために、責任を負うような記述等は最大限避ける様に、この報告書が作成されたと見るべきものと思われま

3 本件調査の方法

(1) 関係資料の精査

当職らは、日産、日産車体及び日産の車両製造工場に現存する、抜取検査体制の実態に関する資料(日産、日産車体及び日産の車両製造工場の役職員が、各々が所属する会社から付与されたメールアドレスを用いて送受信したメールを含む。)を収集し、その内容を精査・検証した。

- * その対象者は誰なのか、対象となった PC や携帯電話等を明確にすべきである。でなければ、必要不可欠な対象者が抜けていることがあっても判らない。又、この様なことをして、どの様な情報が入手出来たのかを示しておらず、極めて中途半端である。

(2) ヒアリング

当職らは、日産の車両製造工場における抜取検査体制の実態を明らかにするため、日産の車両製造工場において抜取検査に関連する業務に従事する役職員及びかつて抜取検査に関連する業務に従事した経験を有する役職員合計 199 名に対し、ヒアリングを実施した。

なお、一部のヒアリング対象者については、複数回ヒアリングを実施した。

また、日産の車両製造工場における抜取検査体制の管理状況を明らかにするため、日産本社において、抜取検査に関する基準の策定に関する部署や、日産の車両製造工場の生産を統括する部署等に所属する従業員計 35 名に対し、ヒアリングを実施した。なお、一部のヒアリング対象者については、複数回ヒアリングを実施した。

さらに、日産の取締役社長兼最高経営責任者、生産部門、品質保証部門の担当役員を始めとする役員 17 名に対し、ヒアリングを実施した。また、日産車体の役員 3 名に対しても、同様にヒアリングを実施した。

- * 一番本音を話してくれる対象者は退職者かと思えます。出来得るならばその退職者もヒアリングの対象者に含めて貰いたかった。

第 2 章 調査結果

第 1 抜取検査に関する法制度等の概要

1 法令について

(2) 完成検査において実施すべき検査の内容について

自動車型式指定規則 7 条は、完成検査において、自動車が、下記 3 つの要件を具備していることを確認することとしている。

- 1 指定を受けた型式としての構造、装置及び性能を有すること。
- 2 道路運送車両の保安基準の規定に適合すること。
- 3 道路運送車両法 29 条 2 項又は 30 条の届出をした車台番号及び原動機の型式が明確に打刻されていること。

このように、完成検査は、保安基準適合性のみならず、「指定を受けた型式としての構造、装置及び性能を有すること。」を確認することも目的としている。

自動車型式指定規則 3 条 2 項は、型式指定申請に際して、自動車の構造、装置及び性能を記載した書面を提出することを求めており、諸元表には、自動車の長さ、幅、高さ、軸距、車両重量、騒音、排出ガス中の排出物の排出量、燃料消費量等の値が記載されることとなる。

* この項目で重要なのは、騒音、排出ガス中の排出物の排出量、燃料消費量であることは誰であっても判ることである。

何故、その重要項目に対して日産自動車はまず最初にチェックしなかったのか不可解である。

* 立ち入り検査で何故今迄露見しなかったのか不可解である。日本は、規制や検査基準が過剰だと言われており、それも検査不正が多発した要因となっていると思う。官民が共同して実務的な基準に見直すべきである。

したがって、完成検査においては、製造された自動車が諸元値と適合するものであるかどうかを確認する必要がある。

- 6 なお、道路運送車両法 75 条 5 項は、「完成検査終了証の発行及び交付に代えて、政令で定めるところにより、当該譲受人の承諾を得て、当該完成検査終了証に記載すべき事項を電磁的方法により登録情報処理機関に提供することができる。」と定めており、日産においては、完成検査終了証の発行に代えて、完成検査の結果を電磁的な方法によって登録情報処理機関に提供することとしている。

* この注釈によるならば、書き直しがあつたならば、その書き直しの痕跡を見つけることは出来るはずである。

(5) JC08 モード法について

本件で問題となっている排出ガスについては、保安基準 31 条 2 項が「自動車は、排気管から大気中に排出される排出物に含まれる一酸化炭素、炭化水素、窒素酸化物、粒子状物質及び黒煙を多量に発散しないものとして、燃料の種類等に応じ、性能に関し告示で定める基準に適合するものでなければならない。」と定めている。

(6) 燃費について

燃費については、従前、保安基準の項目とはされていなかったが、2018 年(平成 30 年)1 月 31 日に公布・施行された改正保安基準により、細目告示で定める方法により燃費を測定しなければならないこととされた。細目告示 10 条 3 項及び細目告示別添 42 は、車両総重量 3.5t 以下の自動車(乗車定員 10 人

以上の乗用自動車を除く。)については、JC08 モード法又は WLTC 法により燃費を測定することとして
いる。

- * 顧客が要求する性能の中で最重要な項目のひとつであり、当然のことである。
- * 燃費はカタログ値と大きく異なっていて、必ずしも顧客視点に沿っているとは思えない。モード基準値はもっと簡便にして顧客ファーストを一番に考えるべきものである。

第 2 日産の車両製造工場における抜取検査の実施方法等

1 日産の車両製造工場における抜取検査の体制について

(2) 抜取検査に関する人員体制

完成検査は、製造した自動車全てを検査する全数検査とサンプルとして抜き取った自動車を検査する抜取検査に大別されるが、抜取検査を行う自動車の台数は、全数検査と比較して圧倒的に少なく、抜取検査に従事する完成検査員の数は、全数検査に従事する完成検査員の数と比較すると少ない。

- * 当然のことであり、統計学的な品質管理手法を全く理解していない書き様である。

いずれの車両製造工場においても、工長の監督の下、6 名程度の完成検査員によって抜取検査が実施されている。

工長は、現場の管理・監督者として、所管する検査現場の人員配置、労務管理等の管理業務とともに、完成検査員からの報告・相談を受け、必要に応じて自ら検査作業に従事するなどの現場指導業務を行うことをその職責としている。

もっとも、抜取検査は、特に専門的知識・技能及び経験が必要とされる検査業務であることから、九州工場のように、専門工長を置き、現場指導業務を専門工長に委ねている車両製造工場もある。

係長は、工長とは異なり、現場指導業務は担当せず、管理業務に専従している。

抜取検査は、完成検査員のみによって実施されており、工長が抜取検査の現場に常駐して完成検査員の作業の状況を監督する体制とはなっておらず、工長は、検査棟内に設けられた執務スペースで勤務をしている。

- * 工長が常駐してなくとも、決められたことをきちんと行われていることをチェックすることは可能であるが、工長はそれなりに現場に居たとするのが極く自然である。わざわざ監視する体制になってなかったとしていることに疑問を持つ。
- * 検査工程に製造工程兼務の工長を置くべきではない。コストカットで必要人員を削ったためでのことかと思うが、やってはならない自己検査になってしまう。ISO でも認めてないはずで、工長は、頻りに現場を巡回していたはずで、緊急の場合は作業応援もしていたはずである。それも出来ない程に、人員削減が為されていたのならば、極めて異常な現場を知らないマネージングである。

2 日産における品質管理の手法について

(1) 品質管理の基本的な考え方

保安基準への適合性や諸元値の担保といった自動車の品質は、完成検査のみによって保証されるわけではない。自動車の設計、量産準備、製造、完成検査といった自動車生産のためのプロセスの各段階において、

自動車の品質を保証するための仕組みが設けられている。

日産においては、自動車の設計段階において「デザイン・レビュー(DR)」と呼ばれる設計審査を実施し、設計の専門家が自動車部品の潜在的なリスクを洗い出し、品質問題が発生することを未然に防ぐ体制を整えている。

そして、自動車の量産段階に入る前には、設計において保証された品質を実現できるよう工程を設計した上で、試作車の検査を行い、そこで洗い出された問題点を開発部門や製造部門にフィードバックし、工程を改良していくこととなる。

また、日産においては、生産ラインの各工程ごとに、正確に組立がなされているかを精密測定機器によって測定したり、重要な部品については、設計どおりに取付けがなされない限り、次の工程に進めないような仕組みを導入するなどして、品質を担保することとしている。

生産ラインから出てきた自動車は、完成検査を受けることとなるが、完成検査で判明した品質上の問題点は、製造部門及び開発部門にフィードバックされ、設計や製造工程の問題点の有無を究明し、量産車の品質向上を行うこととしている。

このように、保安基準への適合性や諸元値の担保、自動車生産のための各段階でそれぞれ保証されており、完成検査は、その一部を担い、品質向上のための PDCA サイクルを回転させる役割を果たしている。

- * **極め当然なことが当然の様にに行われているとしている。これは、最終品質検査においても為されていたと思うのが極く自然である。しかし、それが行われてなかったということから、この品質不祥事が発生している。**
本当に最終品質検査だけで、この様な不始末が為されていたとは思えないところです。
- * **自動車は約 3 万点の部品から組み上げて作られる。各工程毎に検査は行われ、最終検査はあくまで組み上がった状態での確認するとの意味合いを持っている。そこで不合格になるものはないのが通常であり、そのため検査員の気持ちにぬかりがあったとしても可笑しくはない。**

(2) 排出ガス検査における品質管理

上記第 1 の 1(3)記載のとおり、自動車型式指定実施要領は、完成検査の一部については、統計学の考え方に基づく品質管理手法を用いた抜取検査を実施してよいこととしており、日産においても、統計学の考え方に基づく品質管理手法を用いた抜取検査を実施している。

ここで、排出ガス検査における品質管理の考え方を例に取り、日産における品質管理の具体的内容について説明する。

日産における排出ガスに関する品質管理の考え方を理解する上で、まず前提として念頭に置かなければならないのは、現在の排出ガス規制は、あくまで同一型式の自動車全ての排出ガス中の排出物の平均値を規制するものであるという点である。仮に、完成検査を終了した同一型式の自動車の中に、保安基準が定める規制値を超える排出物を排出するものがあつたとしても、完成検査を終了した同一型式の自動車全ての排出ガス中の排出物の平均値が、保安基準が定める規制値を下回っているのであれば、保安基準に適合すると判定される。また、低排出ガス車の認定を受けた車種については、保安基準が定める規制値から 75% 又は 50% 低減した値が諸元値とされているため、完成検査を終了した同一型式の自動車全ての排出ガス中

の排出物の平均値が、当該低減後の値を下回っていないなければならない。

- * 法的には平均値がクリア出来ていれば問題ないとしても、対顧客対応や CSR 等から確実に基準値を下回っていることを保証するのが常識的であり、上記の日産自動車の対応は当然のことであり、各社が同様に実施しているものである。

3 日産の車両製造工場における抜取検査の流れについて

(1) 検査規格について

上記第 1 の 1(2)記載のとおり、完成検査は、自動車保安基準を満たすこと及び指定を受けた型式としての構造、装置及び性能を有すること、すなわち諸元値を満たすことを確認するために行われる。

そして、保安基準適合性及び諸元値充足性を完成検査の現場で判断するため、完成検査項目ごとに、「検査規格」が決定され、完成検査員は、個々の検査対象車両が検査規格を充足するか否かを判定している。

検査規格は、新車の立ち上げの際に、本社部門である車両品質技術課から派遣された技術員が策定する。検査規格策定に当たっては、試作車の検査の結果に基づき、品質保証部門からのフィードバックを受け、量産車の品質向上のための改良を行いつつ、量産車において確実に品質が担保される体制を整えた上で、検査規格が決定される。

検査規格は、基本的に、保安基準及び諸元値を基準に設定されているが、日産が任意に検査を実施する旨申告している検査項目についても、検査規格が策定されている。

- * この様なフィードバックの徹底が行われるから、日本の車の性能&品質が保たれ、より良くなることは、日産自動車の従業員であれば基礎中の基礎として叩き込まれ理解していたはずである。それが行われてない等とは到底信じられないところです。

(3) 排出ガス検査の流れ

排出ガス検査は、シャシダイナモメータ上に設置した自動車を JC08 モード法で走行させ、排出ガス中の排出物の量を測定することにより行われる。なお、燃費も、排出ガス中の CO、THC 及び CO2 の量に基づき算出されることになるため、排出ガス検査と燃費測定は 同時に行われる。

(5) NG が出た際の対応

抜取検査において、測定された数値が検査規格を逸脱した場合(NG が出た場合)には、測定機器等の確認、測定サンプル数の追加、開発部署との測定データの連携等、アクションをとることが求められる。

例えば、排出ガス検査について、日産技術基準書「生産車排出ガス検査品質管理基準」によれば、上記第 2 の 2(2)記載の、「①サンプルの個々の測定値に劣化係数を加算した数値が諸元値以下であること」について NG が出た場合には、車両に不具合がないか調査するとともに、計測器の校正が適正に行われているか、試験条件が整っているか確認し、仮にこれらに問題があるとすれば、それを是正した上で再度検査を行うこととしている(問題がなければそのまま再検査を行う。)。そして、再検査の結果も NG となった場合には、開発部門に連絡をした上で、開発部門と連携して原因究明を行い、問題を是正することとしている。また、上記第 2 の 2(2)記載の、「②諸元値に対してサンプルの推定不良率が 20%以下であること」につ

いて NG が出た場合には、測定サンプル数を増やして検査を実施し(これを「V 増し」又は「N 増し」と呼ぶ。)、再度推定不良率の判定を行うこととしている。「V 増し(N 増し)」によっても、推定不良率で NG が出た場合には、開発部門に連絡をした上で、開発部門と連携して原因究明を行い、問題を是正することとしているほか、重要品質問題に関わる場合は、速やかに品質保証所管部署へ連絡し、品質保証所管部署において対応を検討することとしている。

また、検査規格を逸脱しているわけではないが、Xbar-R 管理図の管理線を逸脱した場合などにも、一定のアクションをとることとされている。

* 極めて当然なことが確実に行われる様に設定されていた。

第 3 不適切な抜取検査に関する事実関係

1 概要

調査の結果、九州工場を除く、日産の車両製造工場において、国内向けの型式指定自動車の排出ガス検査を行う際に、測定値の書換え、測定条件の書換え及び測定条件の逸脱といった不適切な検査が行われていたことが判明した。

精密車両測定に関しては、追浜工場、日車湘南及び日車九州において、測定値の書換え 等の不適切な検査が行われていたことが判明した 39 ほか、一部の車両製造工場において、精密車両測定に係る一部の項目の検査が実施されていないことが判明した。

(1) ヒアリングの結果判明した排出ガスの測定値の書換えの状況について

ヒアリングの結果、以下に述べるような状況で、排出ガスの測定値の書換えが行われていたことが確認された。

・ 排出ガス検査において、検査規格(諸元値)を逸脱した測定結果が出た場合、その逸脱の程度が著しくなく、また、当該自動車と同一型式の自動車に対するこれまでの排出ガス検査の結果が検査規格に対して余裕があるところで推移し、その変動も少なく安定していると判断される場合には、検査規格に収まるように測定値を修正する事例があった。

サーバ上に保管されている過去の排出ガス検査の結果の傾向と比較して、測定値のが高い場合、当該測定値を修正して数値を下げるという事例があった。

・ X-bar-R 管理図等に定められた上限管理限界線や平均管理線(以下、「管理線」と総称する。)を逸脱し、再検査等のアクションをとらなければならない状況となった場合、アクションをとることを回避するため、管理線の範囲内に収まるように測定値を修正した事例があった。これらの行為をした完成検査員は、ヒアリングにおいて、「再検査などのアクションをとった場合、自動車の納期が遅れることになりかねない」と懸念した。」「測定値は、検査規格(諸元値)の範囲内に収まっており、特段の問題はないと考えた。」などと説明している。

* 完成検査員の一番の業務は、安定して測定項目をクリア出来る様に関係者と密にコンタクトして必要なことを行うことである。

特にその車種が投入された直後に問題が発覚することは極当然なことで、その問題を関係者と共に解

決せずには、完成検査員の業務は完全に実行されていたとはならない。特にその管理職はである。

そして生産が安定したとしても、突発的な異常値が出ることはあり。その責任を完成検査員が負うそしりを受けることはなく、それよりもその問題解決をしなかったことを責められることになる。

故に、完成検査員の独断の判断で数値を誤魔化すこと等は到底考えられぬところです。

* 生産部門と検査部門は本来利害が対立する。生産台数優位の考えが強かったのではと考えられる。

また、これらの完成検査員は、排出ガスの Xbar-R 管理図の管理線を逸脱した場合だけでなく、管理線を逸脱してはいないものの、測定値がそれまでの傾向に当てはまらない場合にも、それまでの傾向に当てはめるために、測定値の書換えを行っていた。

3 ヒアリングの結果判明した不適切な排出ガス検査の状況について

(2) ヒアリングの結果判明した排出ガス検査の試験条件の書換え、基準逸脱について

ヒアリングの結果、以下に述べるような状況で、排出ガス検査の試験条件の書換え、基準逸脱が行われていたことが確認された。

4 精密車両測定における測定値の書換え、試験条件の書換え・逸脱及び一部の検査項目に係る検査の不実施について 調査の結果、精密車両測定において、一部の検査項目に係る検査の不実施、測定値の書換え及び試験条件の逸脱が確認された。

* とんでもないことである。顧客に約束した性能を保持しない車を顧客に渡していたことになるし、その事実が公になれば自分達の首を絞めかねない重大いはんである。何故、その様な重大な、大きなリスクを持つことを完成検査員だけで行ったとしていることに大いなる疑問を持つものである。

* 多分人手不足、故にこの程度なら良いだろうと手を抜くことに繋がったように思えます。モチベーションを上回るストレスが継続すれば、作業員が自衛策をとるのは必然で、だから管理者や経営者は現場の実状を把握しておかなければならない。

4 精密車両測定における測定値の書換え、試験条件の書換え・逸脱及び一部の検査項目に係る検査の不実施について

(2) 検査の一部不実施

ア 車外騒音

ヒアリングの結果、日車京都で製造された自動車の一部につき、車外騒音検査が実施されていないという事例が確認された。

* この様なことは、工場だけでなく係長等管理職でも容易に確認できることであり、それが検査員独断で行われていたとは到底信じられないところである。

イ 最大安定傾斜角度

ヒアリングの結果、日車京都で製造された自動車につき、最大傾斜角検査が実施されていないという事例が確認された。

(3) 測定値の書換え

ア トーイン、キャンバ及びキャスト

ヒアリングの結果、日車九州において、トーインが検査規格に収まっていない場合、保安基準に関する検査項目であるサイドスリップが規格値に収まっていることを確認の上、検査規格内の数値に書き換える事例が確認された。

イ 前照灯の照射方向

ヒアリングの結果、日車湘南及び日車京都において、前照灯の照射方向が検査規格を逸脱した場合、検査規格に収まるよう前照灯の照射方向を調整した上で再測定し、再測定後の数値を検査結果とした事例が確認された。

ウ 全幅

ヒアリングの結果、追浜工場、日車湘南及び日車京都において、主要諸元の一つである全幅について、検査規格を逸脱した場合に、法令の規制 45 を逸脱していないことを確認の上、測定値を検査規格内の数値に書き換えた事例が確認された。

- * 排ガスや燃費は検査の仕方や環境によって影響されるが、全幅はまずは考えられない。その数値はどうであったのだろうか。定性的の言い回しでは判らない。
本当に必要な検査項目だったのか？合理的に見直すことも必要である。

エ 警音器の音量

ヒアリングの結果、日車湘南において、警音器の音量について、検査規格を 1dB 程度逸脱した場合に、保安基準を逸脱していないことを確認の上、測定値を書き換えた事例が確認された。

カ ブレーキペダルの踏み代・駐車ブレーキの引き代

ヒアリングの結果、追浜工場において、そもそも、ブレーキペダルの踏み代の検査等複 数の検査項目について、検査規格の数値自体に誤りがあったという事例が確認された。

このうち、ブレーキペダルの踏み代の検査については、測定値が検査規格を逸脱することが相次いだが、完成検査員は、検査規格を絶対視し、測定値を検査規格内の数値に書き換えていた。

(4) 試験条件の書換え・逸脱

ア 車外騒音

ヒアリングの結果、追浜工場及び日車九州において、自動車の車外騒音の測定条件につき、業務処理基準書「日本向生産車の自動車騒音試験方法」において、「騒音の測定は、風速が 5m/s 以下のときに行うものとする。」とされているが、風速がこれを超えている場合であっても、検査を実施し、記録用紙には風速 5m/s を超えない数値を記載する事例が確認された。かかる行為を行った完成検査員によれば、車外騒音検査は、車両製造工場敷地内にあるテストコースで実施するところ、テストコースは海に面していることから、風速 5m/s 以下の条件を満たさないことが往々にあり、また、雨が降っていると実施できないなど、実施に際しての制約も多く、自動車を精密測定検査のために留め置くことができる期間も決まっていた

め、風速が 5m/s を多少超える程度である場合には、測定条件を書き換えた上で測定を実施していたとのことである。もっとも、風速が 10m/s を超えている場合は、車外騒音検査を実施することはなかったとのことである。

また、ヒアリングの結果、日車湘南において、業務処理基準書「日本向生産車の自動車騒音試験方法」において、「試験路面は、乾燥した直線平坦舗装路で ISO 10844:2011(2014) を満足のこと」とされており、車外騒音検査は雨天では実施してはならないにもかかわらず、小雨程度だと実施し、記録用紙には曇りと書いた事例が確認された。

- * 雨天で実施出来なくても、検査員の責任ではない。出来なければ、検査員の判断ではなく工長や係長の判断で延期やその他の必要な対策が講じられたはずである。又、この日は雨であれば、曇りと書けば誰でも虚偽と判る。その様なバレバレの虚偽を行うほど、正式に採用された検査員が馬鹿だとは到底思われない。

当該完成検査員によれば、車外騒音検査には工長か指導員が立ち会っており、彼らの指示で、小雨でも車外騒音検査を実施するか否かが決定されていたとのことである。当該完成検査員によれば、雨天の場合、車外騒音は大きめに測定される傾向があることから、雨天下での測定であっても規格値内に収まるのであれば問題はないと考えていたとのことである。

イ 重量測定

細目告示 49 及び TRIAS50 によれば、車両重量を測定する際には、「空車状態」すなわち、ガソリン等を満タンにし、運行に必要な設備を取り付けた状態で測定しなければならないとされており、業務処理基準書「日本向車両精密抜取検査項目実施手順書」も同様の定めを置いている。

しかし、ヒアリングの結果、日車京都において、車両重量を測定する際に、「空車状態」にせず、車両重量を測定し、当該測定値にガソリン等の重量を加算した値を記録した事例が確認された。

なお、適正に車両重量を測定した自動車の台数だけでも、業務処理基準書「精密抜取検査実施要領」に定める抜取台数は満足していた。

5 不適切な抜取検査の開始時期について

調査の結果、日産の各車両製造工場において、いつから不適切な抜取検査が行われていたかを確定することはできなかった。

ある車両製造工場で 2000 年代半ば頃から排出ガス検査を担当していた完成検査員は、自らが排出ガス測定を担当することになった段階では、測定値を書き換えることが常態化していたと述べており、別の車両製造工場で排出ガス検査を担当している完成検査員は、排出ガス検査業務に従事するようになった 2009 年(平成 21 年)の段階では、既に測定値の書換えが常態化していたと述べており、車両製造工場によって多少の差はあるものの、おおむね 2000 年代以降、九州工場を除く日産の車両製造工場において、排出ガス検査の測定値の書換えが常態化するようになったものと考えられる。

また、精密車両測定における不適切行為についても、ヒアリングの結果からは、2000 年代以降、常態化

したものと考えられるが、中には、比較的最近になって行われるようになった不適切行為もある。

例えば、ある車両製造工場では、2010年(平成22年)に製造が開始された車両について、トーインの測定値が検査規格を逸脱することが相次ぎ、測定値の書換えを行うようになった。

また、別の車両製造工場の完成検査員は、新しいアライメント測定機器が導入された3~4年ほど前から、トーインの測定値が検査規格を逸脱することが増え、その頃から、測定値の書換えを行うようになったと述べている。

- * 「ある車両製造工場」との表現はお粗末である。その工場を特定すべきことで、しなければ信頼性が落ちることになる。

6 不適切な抜取検査を行った理由についての完成検査員の説明

完成検査員が不適切な抜取検査をした動機としてしばしば挙げるのは、検査規格を逸脱した場合に所要のアクションをとることを回避したいと考えたという点である。

上記第2の3(5)記載のとおり、検査規格を逸脱するなど、NGが出た場合には、再検査やN増し測定を行い、さらに開発部門に連絡の上、原因究明作業を実施する必要があるが、完成検査員はこれらの措置をとることを回避するために、測定値の書換え等の不適切な行為に及んでいた。

所要の措置をとることを回避したいと考えた背景として、一部の完成検査員が挙げるのが、所要の措置をとるのに必要な時間をとることができないという点である。

7 車両製造工場の管理者層の認識について

上記2から5記載のとおり、日産の車両製造工場においては、2000年代以降、不適切な抜取検査が常態化していた。しかし、当職らのヒアリング結果によれば、一部の例外を除いて、いずれの車両製造工場においても、抜取検査を所管する現場の管理職である工長並びにその上長である係長及び課長は、不適切な抜取検査が行われている実態を認識していなかった。

また、品質保証を所管する技術員についても、不適切な抜取検査が行われている事実を認識していた者是不見当であった。この点、完成検査員の多くも、工長以上の管理職従業員及び技術員は、不適切な抜取検査が行われている事実を認識していなかったと思う旨述べている。

- * これは虚偽、管理職は自分達が所属する係及び課において行われている業務がきちんと遂行されていることを管理するのが使命であって、していたはずである。それを知らなかった等と口が裂けても言えないことである。工長は必要に応じて現場要員の代替要員でもあったことからして、その現場で起こっていることしていることを知らないとするのは嘘以外何物ではない。
- * 100歩譲って推測すると、1) グローバルな生産分担の見直しが頻繁に起こる様になって、組織・人員の継続性が失われたこと。2) 検査部門にも部門プロパーの要員が移動や退職によって減少し補充されなかったこと。場合によっては、非正規社員が検査していたことも疑われる。3) 2000年以降の長い間に徐々に規律が緩んだことで、そのやり方が当たり前になっていったこと。
に起因していたと考えられる。

8 なぜ九州工場においては、国内向け型式指定自動車において不適切な抜取検査が行われなかったのか
他の車両製造工場においては、排出ガス検査の測定値の書換えや試験条件の書換え・逸脱、精密車両測定

における測定値の書換え等の不適切な検査が行われていたのに対し、九州工場においては、国内向け型式指定自動車について、不適切な抜取検査が行われた事実は確認できなかった。

九州工場において、国内向け自動車について不適切な抜取検査が行われなかった理由については、以下に紹介する完成検査員の説明が参考となる。

九州工場において抜取検査を担当している完成検査員は、以下のように説明している「2名いる抜取検査担当の専門工長は、法令や社内規程等を守ることに厳しい人であることから、そのようなことをすれば、すぐに発見され、叱責されると思う。実際に、自分が『これくらいは問題ないであろう。』などと思い、業務処理基準書等から逸脱した作業をしようと考え、専門工長に相談すると、毎回叱責された。」「専門工長は、抜き打ち的に現場の見回りを行い、排出ガス検査の実施状況を確認していた。専門工長は、検査の態様に少しでも疑問を持てば、検査員に対して徹底的に質問しており、完成検査員が回答に窮することが多々あった。」「職場の雰囲気として、検査は厳格に行わなければならないとの意識が徹底されており、基準どおり検査を行わなければならないと考えていた。」

- * 「2名いる抜取検査担当の専門工長は、法令や社内規程等を守ることに厳しい人であるが故にごまかしが出来なかったとしている。
問題を発見し、その問題を解決することが、顧客の信頼を勝ち取り会社の利益になることは品質管理をしている管理職であれば自明の理であり、それを確実に普通にやっていたに過ぎない事である。
やるべきことをきちんとやるのが利益に繋がるとして、管理職も検査員も一丸となって職務に全うしていたにすぎない。
- * 別に人手が足りないから誤魔化したと記してあるが、この九州工場と他の工場では人手の大きな差があったのか。否、皆同じ人手が配されていてそれは無い事と思う。
それでも九州工場では不正がなかったとのことは、工長の差が故とし、組織的な隠ぺいを誤魔化しためとしか思えないことである。
- * 工長は年齢的にも業務の習熟度からも働き盛りで、ある意味でモチベーションが高い。九州工場は検査専門の好調がいたということで、これが本来のあるべき姿・組織である。
他工場は生産部門兼務として、人員削減の荒波を被っていたのであろう。

第4 なぜ完成検査問題発覚後も不適切な抜取検査が継続したのか

日産においては、国土交通省による日産湘南に対する立入調査を契機とした、完成検査問題の発覚及び国土交通省からの報告徴求命令を受け、2017年(平成29年)11月17日、調査結果及び再発防止策を国土交通省に報告した。

完成検査問題発覚後も不適切な抜取検査を継続していた完成検査員は、不適切な抜取検査を継続していた理由につき、以下のとおり説明している。

- ・ 測定値の書換えをやめてしまうと、検査規格を逸脱することになり、その場合、工長や係長から、「なぜこれまで検査規格を逸脱したことがない自動車について、急に検査規格を逸脱するようになったのか。」「検査規格を逸脱する状態がいつから生じているのか。」などと追及され、過去の不正が発覚するのではないかと思い、測定値の書換えを続けていた。

- ・ 排出ガスの測定値及び試験条件の書換えについて、特に悪いことであるという認識はなかったため、完成検査問題発覚後も排出ガスの測定値及び試験条件の書換えを続けた。
- ・ 完成検査問題発覚後、再教育を受けたが、「全数検査の問題である。」との意識しかなく、抜取検査が問題になるとは思わなかった。
- ・ 排出ガス検査のデータが検査機器に保存されていることを知らなかったため、排出ガスの測定値を書き換えていることは決して見つかることはないと思っていた。
- ・ 精密車両測定においては、実際の測定値が記録に残らないため、測定値を書き換えていることは決して見つかることはないと思っていた。
- ・ 抜取検査の結果、検査規格や管理線を逸脱した場合には、N 増し測定を行わなければならないが、N 増し測定を行う人的余裕がなかったため、不適切な抜取検査を継続した。
- * 成検完査問題発覚後も不適切な抜取検査を継続していた理由として、検査員のみの責任において不正を働き続けていたとしていること、極めて合点がいかないところである。
この様な場合、徹底的に不正を明らかにしなければ、後に不正がバレれば余計大きな傷口を拡げることになりかねず、今までの不正は不問に付すとして全ての不正を明らかにさせるのが常套手段である。それでも明らかにしなかったとしていることは納得出来る物ではなく、隠ぺいを組織的にしていたとしか考え様がない。詭弁以外のなにものでもない。
- * 工長や係長は概ね専門の部署に長くいて、そこで昇進していくのが一般的である。長期間不正行為をしていたら、多分自分も同様に不正行為をしていたはずである。その不正行為を工長や係長が知らなかったということは信じられないところです。
現場を全く知らない理解しようとしない管理職や経営者が組織の継続性を考えずに人事をしていたならばあり得ることかも知れない。
- * 最初に問題が発覚したときに経営はどの様な対応をとったのであろうか。社内あるいは工場におざなりの通達だけで自ら現場の声を聴いたのだろうか。又、全工場長は品質部門の管理職等を集めて情報や危機感の共有を図ったのだろうか。
その様なことが行われたとは聞いてない。ゴーンや西川社長等が会見にも出てきてなく危機感が伝わってこなく、その様なトップの姿が現場にどの様に映ったのであろうか。

第 5 抜取検査の人員体制について

1 工長等管理者の配置状況

上記第 3 の 7 記載のとおり、九州工場を除く車両製造工場においては、本来現場を監督する立場にある工長等が、抜取検査、特に排出ガス検査の十分な知識・経験を有しておらず、そもそも部下の完成検査員が適切に抜取検査を実施しているかどうかを監督する十分な能力や知見を欠いている状況にあった。

- * そんなことがあるはずはない。抜き取り方法は品質 ISO : ISO9002 にて規定されていて表化もされていて容易に誰でもその通りに行えるものである。
又、その検査内容も品質 ISO に明記されていて十分な知識・経験がなくても、その検査が適切に行われているかは容易に判るものである。

又、品質 ISO においては、そのチェックを行う事、それを記録に残すことも規定されており、工長等が十分な知識・経験がないためと逃げていること極めて素人的な虚偽を働いているとしか言いようがない。

2 技術員の配置状況

上記第 2 の 1(2)記載のとおり、技術員は、学問的知見を用いて、検査業務をサポートする役割を担っており、(なお、当該完成検査員は、本件発覚まで、追浜工場において排出ガス検査に従事していた。) 検査業務そのものは担当していない。抜取検査を所管する技術員は、検査対象車両の不具合や設備の不具合が見つかった場合に現場の検査員からの技術的な相談を受け、当該車両の確認・検証を実施したり、設計部門などの他部署や検査機器メーカーとの調整を行うなどの役割を担っている。また、Xbar-R 管理図の管理線の変更も、主として技術員が担当していた。

もっとも、当職らが実施したヒアリングでは、抜取検査の専門的知見を有する技術員が車両製造工場からいなくなったとの指摘が多数なされている。

- * 極めて重大なことであり、その事実を確認することが不可欠なことであり、それを「指摘が多数なされている。」と本当に当事者ではなく第三者的な発言にとどめていることはけしからんことで許せないことである。

3 完成検査員の配置状況

さらに、ヒアリングにおいては、多くの検査員が、検査の結果 NG が出た場合に、再測定や原因分析等を行う人的余裕がなかったため、測定値の書換えを行った旨述べている。

- * 「人的余裕がなかったため」として「再測定や原因分析等」をしなかったとしているが、何と甘いやりようであろうか。生産工場に於いてはすべからく工数の管理が行われていて必要人員の掌握と管理が為されている。工場管理においては、これが基本中の基本である。「人的余裕がなかったため」というならば、きちんと工数のチェックをしてから数字で示さなければ中途半端で何の参考にもならないことである。
- * 推測だが、合理的な会話がゴーンの影響下では成り立ってなかった可能性もある。ゴーンはグローバルで生産工場のコストや生産性を競わせ、生産分担を決めていたとされている。結果を出せなかった工場には必要な投資も人員配置もされないとした。地位が低下した工場長はやるべきことが出来ず影響力行使も不十分になったに違いない。

第 6 抜取検査の設備について

排出ガス検査について試験条件の書換え・逸脱を行った完成検査員の一部は、これらの行為を行った原因・背景として、排出ガス検査試験室の空調機が老朽化又は故障しており、試験条件を整えることが困難であったと述べている。

- * ヒアリングだけでなく、実際に故障しているか否かのチェックを行うのが極めて当たり前であり、それをしていないことに恣意的なことを感じる。品質 ISO による管理は、品質検査に供する重要な機器、

ここでは空調機であるが、その空調機が正常に動くことを定期的にチェックし記録に残さなければならぬとしている。「述べている。」ではなく、記録を確認しなければならないことである。

- * もし空調機が正常に動いてないのならば、定期的に監査され資格が更新される品質 ISO は確実に更新されない。このことから、ここに提示された内容は虚偽が入っていることが容易に推察される。

第 7 日産における車両製造工場のコスト管理の在り方について

上記第 5 記載のとおり、日産の車両製造工場勤務する技術員は減り続け、抜取検査の専門的知見を有する技術員も車両製造工場の現場からいなくなっている。また、抜取検査に従事する完成検査員の人員も、抜取検査において NG が発生することを踏まえた体制とはなっていないほか、十分な空調能力が備えられていない車両製造工場も存在した。

- * その対応をする人員を配置しなかったからできなかったとしていること理解出来ない。
先にも記しましたが、そのための人員は九州工場も他の工場も同じであったのならば、この論法は崩れることになる。九州工場のみ的人员が多かったのであれば数字で示さなければ、言っている意味の裏付けが不明確になってしまうこと間違いのないところである。

1 TdC による管理について

日産では、車両製造工場のコスト管理に当たって、「TdC(Total delivered Cost)」と呼ばれる指標を用いている。TdC は、自動車 1 台につき、部品の調達から車両製造工場での製造、完成検査を経て、ディーラーに納車するまでに要する全てのコストのことをいう。

TdC は、労務費、原材料費、共通経費、共通固定費等を積み上げることで算定している。

日産では、1990 年代後半頃始動した日産リバイバルプラン以降、車両製造工場のコストも含め、コスト削減に注力していたが、2007 年(平成 19 年)頃から、どの自動車をどの車両製造工場で製造するかを決定するに当たって TdC を考慮要素として用いるようになった。これを契機として、各車両製造工場においても、次第に TdC 削減に着目するようになった。

車両製造工場の技術員は、車両製造工場独自に新規採用されることはなくなり、品質技術部からの派遣等で増員されることもあまりなかった一方、定年退職等で徐々に減少していったことから、自然と減少していった。

- * どの位減って行ったのか数字やチャートがない。又、どの様な影響があったのか工数による数値的な分析がなされてなく、極めて中途半端である。

第 8 出荷までのリードタイムについて

不適切な抜取検査を実施した完成検査員の中には、ヒアリングにおいて、検査対象車両を出荷するまでの期間が短く、抜取検査の結果 NG が出た場合に、再測定や原因分析等を行う時間的余裕がなかったため、測定値の書換え等を行った旨述べる者もいる。この点、日産では、1994 年(平成 6 年)頃から、Nissan Production Way63 と称し、生産方法等の改革を行ってきた。Nissan Production Way では、「限りない顧客への同期」と「限りない課題の顕在化と改革」の 2 つの命題を基本コンセプトとして改善活動を進めて

いた。

そのうち、「限りない顧客への同期」については、顧客のニーズに照応する車両をできるだけ迅速に納車することを課題にしており、その課題解決のために、発注から納車までのリードタイムを短縮することに加え、受注時に取り決めた納車日に確実に納車するための時間管理が重要であるとされた。

- * これはお客様あつてのビジネスで、競争が激しい自動車業界としては極めて当たり前のことである。
「お客様第一」であれば尚更のことであるが、より完成度の高い製品：車を届けることに邁進しなければならず、それを逸脱した「不合格品」を納入することはあつてはならないことである。
このことは、管理職のみならず検査員も徹底して教育を受けていたはずである。
にも拘わらず不正をしていたと言う事は組織的にしていたとしか言いようがないことである。

また、自動車 1 台を生産する時間の短縮は、労務費、ひいては TdC の改善につながり、車両製造工場としては、TdC を削減するという意味においても、リードタイムの遵守が重視されていたものと考えられる。ヒアリングでは、特に、2008 年(平成 20 年)頃から、車両製造工場の現場において、同期生産が強く意識されるようになったと述べる者がいた。

日産では、車両の生産過程のリードタイムの設定に当たり、不具合が生じた場合の対応等に要する時間は加味されていない。もっとも、不具合が生じ、納期が遅れる可能性がある場合には、各車両製造工場において、工長や係長らが、生産課に対してその旨連絡し、生産課の担当者が、販売管理システムに必要情報を入力することとされている。併せて、生産課の担当者は、販売会社に対して、出荷が遅れる見込みである旨連絡し、納期延長することとなる。

- * リードタイムの設定は、人が作業工程を受け持つ部分があるならば、当然余裕率を経験地で加味しなければならぬ。それを超える生産計画は最初から達成不可能な計画となり非現実的である。どこかに皺寄せがくることになる。

第 9 抜取検査に関与する従業員に対する教育体制について

1 完成検査問題発覚以前の教育体制について

(1) 技能教育について

完成検査問題発覚以前は、各車両製造工場が、業務処理基準書「完成検査員の任命及び教育に関する基準」に基づき、完成検査員の任命教育を実施しており、使用する教材の作成も、基本的には各車両製造工場に委ねられていたため、本社は、各車両製造工場における教育内容を統括する機能を担っていなかった。完成検査員の任命教育は、①資格要件としての「72 時間教育」、②登用前教育(5 時間)及び③完成検査区分ごとの技能実習に分かれており、①及び②には、いわゆる座学教育も含まれていた。しかし、①「72 時間教育」は、「自動車の構造・性能」に係る全般的な知識教育を内容とするものであり、②登用前教育も、全数検査の完成検査員と、抜取検査の完成検査員とを区別することなく、全数検査及び抜取検査の全項目に係る基礎的な知識について、計 5 時間で網羅的に学習するというものであった。したがって、①及び②の座学教育において、統計的手法を用いた抜取検査の基本的な考え方や Xbar-R 管理図を用いた日常管理の目的及び意味等が教育されることはなかった。

- * 品質 ISO に沿った抜き取り法（表にて示されている。）や管理図は 5 時間もあれば十分に理解できるものである。それがどのような数学的な意味があるのか道引き出されたのか迄知らなくても検査員の職務は全う出来る物である。あたかも、この高度な教育がなされてなかったから問題が発生したかの様な言い様は、余りにも現実を知らないといしか言い様がないところである。

また、③完成検査区分ごとの技能実習についても、実習の内容、技能習熟の基準等は、車両製造工場間で区々であり、統一的な技能習熟基準は定められていなかった。これに伴い、抜取検査の完成検査員として任命されるために必要な技能習熟レベルも、各車両製造工場によって区々であった。

- * これでは品質 ISO の審査は合格しない。合格しているのだから、それらはきちんと行われ記録も残っているはずである。

(2) コンプライアンス教育について

完成検査員へ登用するための教育は、各車両製造工場に委ねられていたため、制度上、コンプライアンスに特化した教育を行うか否かは、各車両製造工場の教育担当者に委ねられていた。当職らが調査した限り、各車両製造工場の教育担当者が、完成検査問題が発覚する以前において、完成検査の法的な位置付けや、不適切な完成検査を行うことによる影響等、抜取検査分野のコンプライアンスに特化した教育を実施した形跡は認められなかった。 p 64

- * 現場の検査員に対しては、コンプライアンスの教育の有無よりも、品質管理のベースになっている品質 ISO:ISO9002 の理解と徹底が重要なことである。ISO が形骸的になっているとの批判もあるが、そうさせないのも現場の力である。
勿論として、その管理職に対しては十分なコンプライアンスの教育は必要なものであるが、何処までの関係者に対して、その教育をしていたのか否かが不明であり、不十分な内容である。

2 完成検査問題発覚以降の教育体制について

(1) 完成検査問題を踏まえた完成検査員に対する再教育等

完成検査員を含む全品質保証業務関連従業員に対し、「完成検査に関する法令・基準書に関する再教育」(以下「法令・基準書教育」という。)を実施した。

造・性能に関する 5 時間の再教育を実施した。この再教育に当たっては、全対象者に理解度試験を実施しており、全対象者が、合計 80 点以上の合格ラインを超えたことが確認されている。

また、2018 年(平成 30 年)2 月から 3 月にかけても、抜取検査の担当者を含む全完成検査員に対し、改めて完成検査員教育を実施した。この教育は、上記の法令・基準書教育及び生産再開時の教育を復習するような内容となっており、各車両製造工場において、スライドショーを上映する形で実施した。

- * 80 点以上を合格点としたとしているが、この様な重大な不祥事に対してのフォロー教育としては極めて不満足なものである。
80 点以上であっても、今回の不祥事に関わるところが理解出来てない者に対しては、理解出来たと確認出来るまでのフォロー教育が不可欠であると認識すべきことである。

真剣さリスクの大きさの理解が不十分と言わざるを得ない。

(2) 新規任命教育の改善

日産は、完成検査問題の発覚を受け、再発防止策の一環として、完成検査員の新規任命教育過程を変更した。まず、2017年(平成29年)10月以降、任命教育は全て追浜工場の教育専用ラインにおいて統一的に実施することとし、完成検査員任命教育における車両製造工場ごとのばらつきをなくすこととした。また、法令・社内基準等に関する教育を座学教育に追加し、座学教育・試験を厳格に運用する体制を敷いた。完成検査員にとって本当に必要な知識が、テキスト上一見して明確ではなかった。そこで、完成検査とは直接関係しない内容を削除し、完成検査に必要な基本構造に焦点を当てた改訂を行った。また、その他の座学教育については、完成検査票への記入方法等、完成検査員に適用される基準書の内容を踏まえた実務的な留意事項や、行動規範、部品名称等、従来不足していた内容を追加した。実技教育については、1グループ当たりの人数を減らすことで、完成検査員候補者一人一人が費やす実技の習熟時間を増やし、また、実技教育の一環として、不具合現象を実際に体感できるカリキュラムを追加するなどの見直しをした。

これら見直し後の教育内容は、2018年(平成30年)5月から実施されている。

* 何故、2017年11月にこれだけ大きな検査不正が発覚してから、見直し教育の実施が2018年5月と半年も掛かってから実施されだしたことに驚きを感じます。

まずは、2017年中からやるべき教育はしなくてはならないことです。

(3) コンプライアンス教育のための新たな取組

イノベーション推進部レギュレーション・法規グループは、本件の発覚を受け、2018年(平成30年)7月31日頃、各車両製造工場に対し、新たなコンプライアンス教育資料を作成、配付した。この資料は、本件の発覚を踏まえ、完成検査員一人一人が、不正行為に伴う影響を、当事者として正しく理解できる教材とすることを目的として、①検査データの書換え等、不適切な検査の実施が会社に与える影響及び②不適切な完成検査の実施が、完成検査員自らに与える影響という視点から、「書換え」、「不正」等といった単語も用いつつ、作成されている。

* 「コンプライアンス教育資料を作成、配布した。」としているが、本当に配付だけであれば大きな問題である。それに基づき確実な教育が行われなければならないことである。

第10 日産におけるコンプライアンス体制整備に向けた取組について

日産では、役員から新入社員に至るまで、幅広い役職員に対するコンプライアンス教育の拡充を図っている。例えば、2018年(平成30年)4月から、入社時の教育においても、30分の枠を設け、コンプライアンス教育が実施されるようになった。また、2018年(平成30年)4月から、新入社員、中途社員、海外からの出向者及び国内子会社からの出向者向けに、e-ラーニングが実施されるようになった。さらに、2017年(平成29年)の下半期から、新任の役員に対し、コンプライアンス教育を実施するようになった。上記に加えて、グローバル・コンプライアンス・オフィスは、車両製造工場におけるコンプライアンス教育として、朝礼の時間や会議の時間を利用したコンプライアンス教育を計画している。もっとも、この取

組については、車両製造工場の現場において、コンプライアンス教育を担当する人員が不足していることが課題として認識されている。

- * 「車両製造工場におけるコンプライアンス教育として、朝礼の時間や会議の時間を利用したコンプライアンス教育を計画している。」「車両製造工場の現場において、コンプライアンス教育を担当する人員が不足していることが課題として認識されている。」でいいはずはない。コンプライアンスの冊子を配布したならば、管理職が完成検査員等に対しての教育をすべきことである。

第 11 完成検査問題発生後の再発防止策について

日産は、2017 年(平成 29 年)11 月以降、不適切な完成検査問題に係る再発防止策(計 11 項目、58 件)を策定・実施している。

- * 「2018 年(平成 30 年)4 月、日本生産事業本部を立ち上げ、同事業本部内に、再発防止策の具体的な実行を職務とする部署を創設し、同年 3 月 26 日付けの国土交通大臣指示を踏まえて追加した対策「全業務の法令遵守状況の確認等」に基づき、法規・法令遵守に関する仕組み・体制・プロセスの総点検を実施してきた。」と前記しながら、その 5 か月前に再発防止策を実施しているとは、辻褄が合わない。

上記第 1 章第 2 記載のとおり、不適切な抜取検査は、日産が上記再発防止策の一環として日本生産事業本部を設置し、生産現場におけるコンプライアンス体制を見直してきた結果、発覚に至ったものであり、完成検査問題以降、日産の生産現場における自浄作用は機能しつつあると評価できる。

- * 「株式会社 SUBARU が 2018 年(平成 30 年)4 月 27 日に公表した、燃費・排出ガス検査に関する報告書を基に、排出ガス検査に関する調査を行い、日産の車両製造工場において、不適切な排出ガス検査が行われている事実を把握するに至った。」と前記されていることは何なのだろうか。自浄作用が機能しているとは余りにもオコガマシイ。

第 12 業務処理基準書及び検査規格について

上記第 2 の 3(1)記載のとおり、日産においては、新車の立ち上げの際、本社部門である車両品質技術課から派遣された技術員が車種ごとに検査規格を作成することとなっている。しかし、調査の結果、日産の車両製造工場において、一部の車種及び検査項目につき、不合理な検査規格が存在し、それが測定値の書換え等の不適切な抜取検査を引き起こしていたことが判明した。

例えば、ある車両製造工場において製造されている自動車においては、トーインの調整は、設計値である +0.7mm の角度に合わせて調整することとされているにもかかわらず、検査規格は、諸元値である、小数点以下を切り捨てた 0mm を基準に、設計図面上で定められた公差である±1.0mm と規定されていた。そのため、精密車両測定の際に、検査規格を逸脱することが相次いだ。

当該車両製造工場の完成検査員は、「検査規格を発行している車両品質技術課所属の技術員らに対して、トーインの検査規格値を見直すように求めたが、当該技術員らに対応してくれなかった。そのため、ト

インの測定値を書き換えることにした。」と述べている。他方、当時、技術員の下で検査規格作成業務を担当していた担当者は、「完成検査員からフィードバックを受け、技術員と相談をしたが、検査規格は届出値を基準とすべきものであるとして検査規格は見直さなかった。もっとも、完成検査員からのフィードバックは、測定結果の傾向が規格上限に偏っているとの内容であり、検査規格を必ず見直さなければならないとの認識はなかった。」と述べている。

このように、トーインの検査規格が不合理なものとなった背景には、現場の完成検査員と技術員との間で、十分なコミュニケーションがなされなかったという事情が存在すると思われる。

- * 今度は技術員が悪者になっているが、この様な対応を求めるのには、きちんとした書式で求めることが規定されているはずである。何故、そこを確認追及してないのか極めて不自然である。又、「精密車両測定の際に、検査規格を逸脱することが相次いだ。」と記されながら「測定結果の傾向が規格上限に偏っている」とも記されている。何か矛盾していないのか。
- * こうした現状維持型の硬直的な姿勢が現場のやる気を削いでいる。改善サイクルを回すのは、日本の製造業の得意技であり、何か大きなものを忘れ劣化している。

第 13 Xbar-R 管理図について

排出ガス検査に関して、測定値の書換え等の不適切な行為を行った完成検査員の多くは、測定値が Xbar-R 管理図の管理線を越えることにより、再検査等のアクションをとらなければならないことを嫌い、それを回避するために測定値の書換え等に及んでいることが認められる。

上記第 2 の 2(3)ウ記載のとおり、Xbar-R 管理図の平均管理線や上限管理限界線は、諸元値よりも相当程度低い値となり、諸元値を満たしていても、平均管理線や上限管理限界線を越えるという事態はしばしば発生していた。

上記第 2 の 2(3)エ記載のとおり、平均値規制を前提とすると、Xbar-R 管理図や X-Rs 管理図による品質管理は必ずしも必要ないと考え、2018 年(平成 30 年)6 月 29 日付けで業務処理基準書「完成検査実施要領」を改訂し、排出ガス検査については、Xbar-R 管理図や X-Rs 管理図による品質管理を行わないこととした。

もっとも、抜取検査の現場における完成検査員の人員体制を踏まえるならば、Xbar-R 管理図を適正に運用することは、必ずしも容易ではなかったと考えられる。

すなわち、Xbar-R 管理図の管理線は、定期的に見直しをすることが想定されており、また、NG が出たことによるアクションをとる過程で見直すことも想定されている。しかし、上記第 5 の 3 記載のとおり、抜取検査を担当する完成検査員の人員体制は、NG 対応を想定したものとはなっておらず、そもそもアクションをとる過程で管理線を見直すことは容易ではなかったと考えられる。

- * すべて 100%完璧な前提で組まれているリードタイムや人員体制なんてありえなく、それすらわからない経営者は失格である。社員を人としてみず単なる道具としか見ていないのではと思われてしまう。

- * 問題が発生してアクションを取るのは通常管理職である、完成検査員ではないはずである。なのに完成検査員がアクションをとることが面倒だったとして不正を働いたとしていること、どうしても納得がいかないところです。
- * 品質 ISO:ISO9002 にて規定されていたはずなのに、何故勝手に「排出ガス検査については、Xbar-R 管理図や X-Rs 管理図による品質管理」を行わないことにしたのか解せぬところです。監査されたはずですし、どうして見つからずに ISO9002 が合格になったのかも判らぬところです。
- * 「Xbar-R 管理図や X-Rs 管理図による品質管理」は、大きな問題が発生することを小さな内に把握して対応するために重要な手法である。この管理を止めても大きな問題が発生していないことは大きな疑問です。なぜならば、相当に危険な偏りや逸脱が発生していたとされているからである。
- * そして、それらの全ての不正が完成検査員によって行われたとし、工長を含む管理職の預かり知らぬものであったとしていることも、極めて不自然である。長きにわたっての不正であるならば、工長でも、係長でも、課長でも現場にて完成検査に携わっていたこと間違いないところと推察出来ますので、知らなかった等と言いつつこと自体が虚偽とされてもおかしくない。それは組織で行ってなかったとの結論に導きたかった意図があったとか言い様がないことかと思われます。
- * 前述した様に組織的な継続性が損なわれているのではないか。本来なら工長や係長の職務経歴をチェックした上で話を聞かなくてはならない。
2000 年からなら、18 年間であり、当時の新人が工長クラスになっている勘定で、ここはある意味核心で、もっと丁寧な調査が必要だったかと思われます。

車両重量が重い自動車は、排出ガス測定の結果も悪くなりやすく、試験自動車の抜取りの状況によっては、車両重量の重い類別の自動車が連続して抜き取られ、排出ガスの測定値が管理線に近づいたり、管理線を越えるといった事態が生じていた。当該車両製造工場の完成検査員は、このような場合には、車両重量の軽い類別の自動車を選んで測定をやり直していたと述べている。

- * これも不思議な記述である。一番面倒なわざわざ軽い車両を選んでの再測定をすることは、相当な工数を必要とし、人員が足りないからとかアクションを取る事が嫌だったからとのこととも矛盾する。どうして最初から軽い車両を選定して測定に供しなかったのか、不正を働こうとする意志に反することで全く理解出来ないところです。

第 14 なぜ内部監査で発見できなかったのか

1 車両製造工場の品質保証部門に対する内部監査の概要

当職らは、日産において保存されている内部監査資料を精査したが、抜取検査において不適切な検査が行われている事実及びそれを窺わせる事実が内部監査で発見された事実は見当たらなかった。

(1) 品質保証部長又は品質保証課長による監査

品質保証部長又は品質保証課長による監査は、年 1 回から 2 回程度実施されている。各車両製造工場ごとに業務処理基準書が策定されており、1 年に 1 回以上、あらかじめ監査の計画を策定し、受監者に周知

した上で監査を実施することとされている。

- * この様な内部監査自体がおかしい事何も追及していない。この様な監査は、最低でも他部課によるクロス監査である。「不適切な検査が行われている事実及びそれを窺わせる事実が内部監査で発見された事実は見当たらなかった。」 としていること自体知りながら知らぬ振りをしていたと疑わざるを得ない。
- * 管理職は部門の方針やポリシーを定め、現場がやるべき業務をきちんと実行しているか監督するのが仕事。かつて管理職は現場を頻繁に巡回して、問題が起きていないか自分の目で確かめていた。上司から、「あそこでこんな問題が発生しているが、どう対策しているか。」等の質問があった場合、知らないでは恥辱とする文化があった。

(2) TCSX による監査

ア 完成検査問題発覚前

TCSX による監査は、各車両製造工場に対して、年 1 回、あらかじめ監査予定を通告した上で実施されていた。

現場監査に際しては、あらかじめ監査の対象となる検査項目を通知していたため、各車両製造工場においては、監査に備えた準備をすることが可能であった。例えば、ある完成検査員は、TCSX による監査の前にあらかじめ適当な自動車を準備し、監査予定の検査項目の検査を実施して NG が出ないことを確認した上で、監査に臨んでいたと述べている。

イ 完成検査問題発覚後

完成検査問題発覚後は、同問題の再発防止を主眼とした日産技術基準書「TCSX 完成検査工程監査実施要領」が策定され、この日産技術基準書に基づく監査と従前どおりの監査の両方が実施されている。

この監査は、車両製造工場の完成検査の全数検査工程に対する事前連絡なしの抜き打ちで実施することとされており、頻度については監査における指摘件数に応じて車両製造工場ごとに決定するとされているが、完成検査問題発覚後の 2017 年(平成 29 年)11 月からは、各車両製造工場に対して週 1 回の頻度で、2018 年(平成 30 年)4 月からは各車両製造工場に対して月 1 回の頻度で実施されている。

- * なあなあの内部監査でなく、抜き打ちの別部署 TCSX による監査体制は当然のことである。

2 なぜ内部監査により発覚しなかったのか

(1) 完成検査員による監査対応

長年にわたって抜取検査において測定値の書換え等、不適切な検査が常態化していたケースがあったにもかかわらず、監査においてそれが見つけられることはなかった。また監査担当者に対するヒアリング及び過去の内部監査記録のいずれにおいても、監査において、不適切な検査の兆候を把握したにもかかわらず、それを見過ごしたといった明らかな落ち度は見当たらなかった。

個々の完成検査員が、不適切な検査が監査で発覚しないように対応をしていたものと考えられる。完成検査員によるこれらの対応が、不適切な抜取検査が行われている事実の発見を妨げた要因の一つとなったものと考えられる。

- * ヒアリングや書面チェックだけで行うのが監査としていること自体がおかしい。ヒアリングしたこと

や書面が正しいか否かをチェックすることが一番大事なことである。それをもしない監査は意味を持たないこと知るべしである。

(2) 的確なリスク把握ができていなかったこと

監査に際して、対象部門特有のリスクを把握することは、実効性ある監査を実現する上で不可欠であるが、日産の内部監査に際しては、抜取検査部門特有のリスクが的確に把握されているとは言い難かった。

排出ガス検査において不適切な検査が行われた背景には、測定端末において測定値や試験条件を書き換えることが可能であったという実態が存在するが、かかる事実は、現場の工長ですら知らない者が多く、内部監査を担当する品質保証部長ないし品質保証課長及び TCSX 関係者においても把握をしていなかった。

工長の多くが、排出ガス検査に用いる測定端末上で測定値等を書き換えることが可能であることを知らなかったことを踏まえると、内部監査を行う者にこれを把握することを求めるのは酷に過ぎるように思われる。

- * 何度も前記した様に、現場あがりの工長が知らなかった等とは全くの虚偽としか言い様がない。書かれていることが正しいか否かをチェックする手段は全くない訳ではなく、(測定に供した車両の抜き打ち的な再測定) それを求めるのは酷とするのは、余りにも不見識である。
- * 排気ガスや燃費は極めて重要な品質であり、顧客に対しての重要な約束事であり、それをクリアしていない車をクリアしていることが詐欺に近い悪行であり、それが表沙汰になった時のリスクは極めて大きい。それ故に、これらの重大品質は確実に問題ないとするのが極めて重要なことであること、関係者の多くは判っていたはずである。
- * 前記したが、管理図を廃止した事実は監査にて確実に把握出来たはずである。その様な重要事項を勝手に外した事実を把握出来れば、他にも不正があるとして対処出来たはずである。

また、それを措くとしても、抜取検査の現場は、ごく少数の完成検査員が、往々にして一人で抜取検査を行っており、工長が現場作業を直接監督する環境にはなく、また、多くの完成検査員は、長い間、抜取検査に従事しており、人事が固定化している例が多かった。

- * この記述もおかしい。こういう記述をするならば、完成検査員の誰々が何時担当していたか明確に示すべきであり、又、人事が固定化していたと言うならば、それをも明確に示すべきである。特に不正がなかったという九州工場との比較を示すべきである。

TCSX において監査に従事していた関係者の 1 人は、「抜取検査担当の完成検査員は専門性を有していることから、全数検査と異なり不適切な検査は行っていないだろうという考えがあった。」と述べている。

- * 前記されていたが、完成検査員は十分な能力を持ってなかったとしていた。そのことと組准することをそのまま何もしていないこと考えられないことである。大勢ではない 1 人のことで、この様に述べるのは如何なものか。

(3) 監査の対象が網羅的ではなかったこと

もとより、短期間の監査期間中に、あらゆる検査項目に関して現場監査を行うことは現実的ではないが、毎回の監査において、決まった検査項目に関する監査を実施するのではなく、監査の度ごとに監査の対象とする検査項目を変えるなど、監査の網羅性を確保する必要があったものと思われる。

* その通りだと思います。

第 15 現場から問題提起はされなかったのか

不適切な抜取検査が行われている事実について、日産の内部通報システムによる内部通報がなされた事実は認められなかった。

他方、当職らによる調査の結果、一部の完成検査員が抜取検査に関する問題提起をしたものの、適切な対応がとられず、不適切な抜取検査が行われる原因となったことが判明した。

精測連での議論についても、「検査規格に関する問題は、設計部門が担当すべき」として議論を行わないのは相当ではなかったと考えられる。不合理な検査規格の存在は、抜取検査の現場負担を増大させるものであることは明らかであり、品質保証部門として、積極的に問題提起をするべきであったと思われる。

* 何度も前記したが、問題提起はきちんと書面で行われていて、その記録を残すことが品質 ISO:ISO9002 にて決められているはずである。部門間に関わることであり、それは極めて当然なことであって、その記録のことを何も調査していないのは信じられないところである。

第 16 原因・背景

1 完成検査員の規範意識の鈍麻

原因・背景としてまず指摘されるべきは、完成検査員の規範意識の鈍麻である。

検査規格や管理線を逸脱するからといって、直ちに保安基準や諸元値に抵触することはなく、完成検査員の多くは、「検査規格や管理線は逸脱するが、保安基準や諸元値に抵触することはない。」として自らの行為を正当化していた。

2 現場管理の不在

日産の車両製造工場においては、第一義的に現場の完成検査員を管理・監督すべき立場にあるはずの工長が、抜取検査の実務を経験したことがなく、そもそも、完成検査員が行う抜取検査の内容を理解していない場合が多い。工長は、自ら抜取検査の知見を身につけ現場を管理・監督するのではなく、抜取検査の実施を現場の完成検査員に委ねており、作業観察も、実効性のある態様で実施されているとは言い難い状況にあった。

* 現場経験がない工長がいるとは信じられない。要するに管理職が知らない世界で為されていたこととしたいのかと思わざるを得ない。

3 完成検査員に対する不十分な教育

完成検査員問題が発覚する以前は、完成検査員に任命するための教育は、業務処理基準書「完成検査員の任

命及び教育に関する基準」に従って、各車両製造工場において行うこととされていたが、上記第 9 の 1(1) 記載のとおり、各車両製造工場において行われていた教育は、抜取検査に従事する可能性のある完成検査員候補者に対しても、統計的手法を用いた抜取検査の基本的な考え方や Xbar-R 管理図を用いた日常管理の目的及び意味等、抜取検査の特殊性に着目した教育を行っていなかった点において、十分なものとはいえない難かった。

- * 「Xbar-R 管理図を用いた日常管理の目的及び意味等、抜取検査の特殊性」を十分に知らなくても、測定に必要なきちんとした教育を受けていれば測定は出来るし、その重要性&リスクを考えれば書き換え等も行わないはずである。

各車両製造工場に完成検査員の教育が委ねられていた結果、完成検査員の教育は、いきおい現場での OJT(On the Job Training)とならざるを得なくなったものと考えられるが、OJT も適切には機能していない。そもそも、上記 2 記載のとおり、現場を管理・監督すべき立場にある工長自身が、抜取検査に関する十分な知識・経験を有しておらず、九州工場を除いては、現場の運営は完成検査員に委ねられていた。完成検査員は、既に自らも不適切な抜取検査を実施しており、多くの完成検査員がヒアリングにおいて述べるとおり、不適切な抜取検査の方法は、先輩の完成検査員から後輩の完成検査員に伝授されていた。このような状況において、完成検査員が抜取検査の意義やその背景にある考え方について習得することは到底期待できないといわざるを得ない。

- * OJT は悪い事ではない。多くの企業・職場で必ずと言っていいほど行われている。確かにその中身の問題は有ろうかと思えます。何度も繰り返しますが、工長がきちんと測定することを指導し徹底を図れば問題発生がなかったはずですので、工長のどの様な教育内容がいけなかったのか明確にすべきことかと思えます。

4 完成検査員の人員不足

抜取検査を行う完成検査員の人員数も、完成検査員が担う業務の内容に鑑みれば、必ずしも十分なものとはいえなかったと考えられる。

抜取検査を担当する完成検査員の人員は、車両製造工場に勤務する他の従業員と同様、所要に基づいて算出されるが、上記第 5 の 3 記載のとおり、抜取検査を担当する完成検査員の所要は、抜取検査において、NG が発生しないことを前提として算出されており、仮に NG が発生した場合には、完成検査員に想定外の負荷がかかる状況となっていた。

- * 人員が不足しているか否かは、単に不足しているのではなく数字で示して貰いたかった。そうすることによって、その不足が明確になろうかと思えます。

私の経験（他社を含めて）では、何か不測の事態が発生した場合は、その職場の担当者だけでなく許される限り他の職場の方々の応援を得て、又は管理職等の応援を得て対処するのが通例でした。

最初から不測の事態分に余剰人員を抱えていることが正しいとは言い切れるものではありません。

そういうことを管理監督してスムーズに仕事が動くことをするのが管理職の勤めかと思えます。

5 不十分な設備

設備の不具合故に試験条件を整えることが容易でなかったということが、不適切な抜取検査を行わせる契機となったことは事実であり、また、設備の不具合が放置されてきたことは、完成検査員において、自らの不適切な抜取検査を正当化する口実を与えるものであったことは想像に難くない。

- * 空調設備のことかと思いますが、前記しました様に、品質 ISO : ISO9002 においては必要とする設備機器は確実に使用出来る様に管理し記録にもこさなければならないとしている。
真面に使用出来ない測定環境をコントロールする空調機のメンテナンスがどうなっていたか、もっと問い詰めるならば品質 ISO の運用・監査はどうなっていたのかを問いたいものです。

6 日産における車両製造工場管理の在り方

TdC を改善するために、極力無駄のない人員で車両製造工場を操業しなければならないとの発想につながり、NG が発生することを想定しない完成検査員の人員配置につながり、また完成検査員の教育を行う人員が配置されないという状況を生み出したものと考えられる。

もとより、車両製造工場のコストを厳格に管理することは、製造業である以上当然のことであるが、コスト削減の結果、車両製造工場がその生産性を健全に維持するために不可欠な要素が削減されることになるのは本末転倒である。

品質保証部門がその機能を適切に発揮するには、当然のことながら検査の結果 NG が出た場合に適切に対応できる人的体制を整える必要がある。

- * TdC (各工程のコスト) を常に改善していくのは極当然のことである。今回の品質問題においては「検査の結果 NG が出た場合に適切に対応できる人的体制を整える必要がある。」に尽きるとしているが、前記した様に、その時の臨時的体制を組むことを用意しておけば良く、必ずその品質検査部門に予備の人員を抱えておく無駄なことをする必要はないものと思われます。
- * 発生頻度などをデータで分析した上で、その人員体制を組むのが一般的。

7 車両製造工場のマネジメント層の在り方

第 1 に、車両製造工場において、将来を見越した人材育成が必ずしもできていなかったことが挙げられる。

車両製造工場において、将来を見越した人材育成が必ずしもできていなかったことが挙げられる。

抜取検査の深い知識・経験を有する専門工長等の管理者を置いていなかったり、かつては専門工長を置いていても、当該専門工長が退職するとその後継者がおらず、結局、専門工長が配置されないままとなっていた。

車両製造工場のマネジメント層が実効性のある現場管理のための人材育成及び人材配置を怠っていたことにあるといわざるを得ない。

抜取検査は専門性が高く、習熟に時間を要し、完成検査問題発覚以前は、抜取検査の完成検査員資格を取得するために少なくとも 6 か月必要であったことから、他部署の検査員を抜取検査の部署に異動させると、少なくとも 6 か月間は完成検査を行うことのできない習熟中の従業員を抱えることになる。そのため、抜取検査の完成検査員が定年退職になる直前まで、後任の完成検査員を配置せず、後継者育成が十分にできていなかった車両製造工場もあった。後継者育成が十分にできない結果、抜取検査の担当部署に所属する

完成検査員を固定化させることとなり、不正が発生しやすい職場環境を作出する結果となった。

後継者育成が十分にできない結果、抜取検査の担当部署に所属する完成検査員を固定化させることとなり、不正が発生しやすい職場環境を作出する結果となった。

- * 「当該専門工長が退職するとその後継者がおらず、結局、専門工長が配置されないままとなっていた。」「後任の完成検査員を配置せず、後継者育成が十分にできていなかった車両製造工場もあった。」「後継者育成が十分にできない結果、抜取検査の担当部署に所属する完成検査員を固定化させることとなり、不正が発生しやすい職場環境を作出する結果となった。」としているが、それ自体は指摘の通りの問題を抱えていること間違いない所です。

ですが、長きに渡って不正をしていたとしていることから、何時どの様にどのくらいの期間に工長がいなかったりまだ十分に仕事が出来ない検査員がいたりしたのか、そしてその時の品質不正が多発していた時期とかさなっているのか等々チェックすべきことかと思います。でなければ、このような結論は出てこないものと思います。

第 2 に、車両製造工場のマネジメント層が、抜取検査の現場と十分なコミュニケーションをとることができておらず、実態を把握できていなかったことが挙げられる。

2017 年(平成 29 年)11 月 17 日付け調査報告書「車両製造工場における不適切な完成検査の実施について」において、「管理者層(日産本社及び車両製造工場の管理者層)と完成検査の現場(係長以下の従業員)との間に、多くの壁があるという実態」について指摘したが、それに加えて、抜取検査を担当する完成検査員と、係長及び工長との間にも壁があるという実態がある。

現場を第一義的に管理する工長は、抜取検査の経験を欠き、さらにおざりな作業観察を行うにとどまっていた者も多く、その結果、現場の運営を完成検査員に任せきりにしていた。また、係長においても、抜取検査の経験を欠き、さらに工長と共に作業観察を行うこともなかった。このように、工長及び係長において、実効的な監督ができておらず、現場とのコミュニケーションも必ずしも十分には行われてはいなかったことから、抜取検査の現場においてどのようなリスクが存在するのか、具体的に把握できていなかったと考えられる。実際、工長の多くが、排出ガス検査に用いる測定端末上で測定値等を書き換えることが可能であることを知らず、排出ガス検査において不適切な検査が行われる可能性にすら気付くことができない状況であった。

- * 指摘の通り壁があってはならないが、本当にあったならば、その事例を明確にして貰いたかった。この記述だけでは何とも判らぬところです。
- * 日産自動車に限らず、一連のメーカーにおける検査偽装や不正には同じ課題がある。
 - 1) コスト優先で機能的には必須でも一見付加価値を産まない部門を安易に縮減する。
 - 2) 高齢化に伴う技術の伝承が出来てない。
 - 3) 若手労働力の不足で慢性的な現場の人員不足がある。あるいは業務に不慣れな非正規社員の大量活用等。
 - 4) 守るべき基準値を現実的に見直す(3Rの原則)などの柔軟性に欠けた硬直的な体制。
 - 5) 事業のグローバル化対応等で経営トップの興味が移り、国内の現場とのコミュニケーションが欠

ける様になった。

「工長の多くが、排出ガス検査に用いる測定端末上で測定値等を書き換えることが可能であることを知らず、排出ガス検査において不適切な検査が行われる可能性にすら気付くことができない状況であった。」はどうしても信じる事が出来ないところです。何故それで工長が勤まるのですかと問いたいです。

8 日産のコンプライアンス体制について

完成検査員に対して十分な教育が行われていたとは言い難いが、その責任を各車両製造工場のみを求めることはできない。

抜取検査を現場で適切に管理する者が不在であったことも、現場での不正・不適切行為をいかに防止するかといった観点から、組織体制を見直してこなかったことの表れである。

現場の管理者層ですら、現場のリスクを把握しておらず、監査部門がリスクに着目した監査を行うことのできる状況にはなかったと考えられる。

- * 現場の管理責任は、工長、係長、課長であることは言うまでもない。それなのに、管理する者が不在と断定しているのには違和感を覚える。又、そのどうしようもない管理職がリスクを全く把握してない等と断定しているが、こんなことがあるのだろうか疑問に思う。
では、管理職は何を職務としていたのだろうか。

現場における不適切行為を防止するためには、そもそも、マネジメント層においてコンプライアンス遵守に向けた強い姿勢を明確に示し、従業員がその業務の意義や目的を正確に把握し、仕事に気概を持って取り組むことができるよう、不断の教育・訓練を施す必要がある。また、その前提として、現場の従業員を適切に管理する管理者層を配置し、当該管理者層が現場の問題を正確に把握するとともにマネジメント層と共有する仕組みを整える必要がある。さらに、業務に内在するリスクについて正確に把握し、当該リスクに応じて、管理体制を構築し、また内部監査の内容や密度を決定する必要がある。

日産においては、これらの取組がなされていたとはいえ、従前のコンプライアンス体制構築に不十分な点があったことが、不適切な抜取検査が現場で横行することとなった背景に存在すると考えられる。

- * 九州工場以外の全工場にて、管理職がコンプライアンスやリスクに関して全く意識せずに仕事していたとは到底思えないところです。50歩譲って本当にこの様ないたらくの管理職しかいない日産自動車はとっくに倒産していたと思わざるを得ない。

9 不合理な検査規格

日産の車両製造工場において、一部、不合理な検査規格が存在し、それが測定値の書換え等の不適切な抜取検査を引き起こす原因となっていた。

一部の車種及び検査項目において、実際に検査を行おうとした場合に履行が困難な検査規格が設定されている事例や、検査規格に記載された測定方法が不合理である事例が確認された。

完成検査員と技術員の間で十分なコミュニケーションがなされておらず、その結果として、不合理な検査

規格が策定され、それが不適切な抜取検査が行われる契機となったものと考えられる。

- * ままある事例だが、このような場合は品質管理の管理職が書面にて技術部門の管理職に、その実状を報告し改善を求めるのが通例である。何故、このような管理的なことを1検査員と1技術員間のコミュニケーションで解決するのが筋だとしているのか、極めて違和感を覚えます。

10 完成検査軽視の風潮

現在の日産の車両製造工場においては、完成検査を軽視する風潮が蔓延していることが窺われた。

製造工程の精度が飛躍的に向上するとともに、製造工程において品質を保証するとの考え方で生産ラインが構築されているため、そもそも、完成検査において保安基準や諸元値を満たさない車両が製造される可能性が低くなったという事情が存在するものと思われる。

- * これは極めて当然のことで何ら可笑しい事ではない。最終形態は全く品質チェックをしなくても必要とする品質の生産物が生産される様な製造工程が構築されることにあるからである。しかし、そこまでは出来ないのが世の常ですので、必要十分な完成品の品質検査は行うことが為され、顧客の満足度を常に全てクリア出来る様に確認するのが定法である。

完成検査員の立場が車両製造工場内で軽視されていると述べる完成検査員は多く、完成検査員自身がそのように捉えていることが、NGが出た場合にアクションをとることで自動車の出荷を遅らせ、また、原因究明のために製造工程にも負担をかけることをためらわせる遠因となった可能性がある。

- * これは詭弁としか言い様がない。九州工場の完成検査員も軽視されていたのか、否されてないと言われている。軽視されるのは、その者が無能力者で無知の場合だからであって、日産自動車の正社員として採用されている者にその様な者が多くの工場の完成検査員にいるとは到底思えない。それから、軽視されたから「NGが出た場合にアクションをとることで自動車の出荷を遅らせ、また、原因究明のために製造工程にも負担をかけることをためらわせる遠因となった可能性がある。」と飛躍した誇張した考えになるのか意味不明である。

第 17 再発防止策の提言

1 車両製造工場の管理手法についての再検

日産の車両製造工場において、不適切な抜取検査が行われるに至った原因・背景として、日産における車両製造工場の管理がコストに過度に力点を置いたものとなっていたことが挙げられる。

日産においては、1990年代後半頃から、日産リバイバルプランが始動し、各車両製造工場におけるコスト削減が重要視されるようになるなど、経営の力点が、効率性の重視、コストの削減に置かれるようになった。こうした効率性の向上やコスト削減に向けた取組は、かつて経営難に遭った日産を復活させるとともに、その競争力を高め、より良い商品を市場に供給する上で極めて重要であり、それ自体は否定されるべきものではない。しかし、日産においては、効率性の向上やコスト削減に力点を置いた車両製造工場運営を長年継続するあまり、抜取検査を行う完成検査員を十分に配置せず、車両製造工場への技術員の派遣を減らすなど、車両製造工場を、自動車という特殊な製品を製造する拠点として、本来であれば切り捨て

てはいけないものまで切り捨てる状況に至った。

- * ゴーン元会長によって、取捨選択と集中、そして乾いた雑巾を絞るが如くのコストカットが行われた結果として、再生がなされたのは知る処で、これを責めるものではない。トヨタ自動車等においては、それが日常茶判事のこととして常時行われているから、あの強さがあるからである。本当に必要十分な完成検査員が配置されてなかったのか、何ら数字が示されてないので判らぬところである。又、技術員の派遣を減じたことも品質不正の根源であったかの記述となっているが、本当にそうであろうか。前記したが、品質 NG の車両が出た場合は、検査員ではなく、その報告を受けた管理職が技術部署の管理職と対応を図ることが通常行われるのが正常なことであるからである。勿論として、その記録はきちんと残してである。
- * しかし今回のケースは、もっと構造的な問題があったかもしれない。
 - 1) 工場間の生産分担を柔軟にする余り、組織の継続性が犠牲になったこと。現場にプロが少なくなったこと。
 - 2) 契約社員が多くなったことで、技能の伝承が崩れていること。
 - 3) 生産工程の機械化、無人化が進み、属人的なケアに配慮が行き届かなくなっていること。
 - 4) 日産自動車の経営がグローバル市場での量の拡大を優先し、国内のオペレーションを軽視する様になったこと。結果、国内社員のモチベーションの招いたこと。
 - 5) 経営陣の間も、上下の間のコミュニケーションが少ないこと。ルノーの提携を契機に、中間管理職の採用や退職が頻繁にあったこと。

それが、完成検査員に対するおざなりな教育や、車両製造工場における実効性のある管理の不在、実効性を伴わない内部監査といった問題にも繋がったと思われる。

- * 本当におざなりの教育だったのか、他の部署との比較がないので何とも言えない。又、実効性が伴わない監査が行われたのは紛れもない事実かと思いますが、教育の問題にするのは極めておかしいことかと思われます。

2 車両製造工場における現場管理者層の再構築

日産の各車両製造工場の現場において、抜取検査の十分な知識・経験を有するとともに、適正な業務遂行に対する高い意識を有する管理者が不在であったことが、不適切な抜取検査が行われた原因・背景として存在すると認められた。

- * 本当に管理職として恥ずかしい管理職が多くの工場にいたのか、どうしても納得がいかないところです。そうではなく、より上位の者からの強い指示あるいは会社の方針に合わせるとして管理していたとすることの方が辻褄が合う事かと思う次第です。

日産においては、完成検査員に対して、完成検査や抜取検査の意義や法令遵守の重要性について、改めて徹底した教育を行う必要があるが、そのような教育は、完成検査員登用時の 1 回限りのもので済ませるべ

きではなく、日々の業務を通じて、管理者が完成検査員を指導・監督することにより、継続的な教育を行う必要がある。

* 極めて当然なことかと思えます。

マネジメント層が法令遵守に向けた固い決意を持っていたとしても、それを現場に伝え、徹底させるためには、現場管理者層の存在が重要であり、現場管理者層が不在であれば、法令遵守に向けた固い決意も「絵に描いた餅」となってしまう。

* 極めて当然なことかと思えます。

現場管理者層が現場を把握しておらず、現場に顔を出しすらしめない環境では、完成検査員の間にもそのような意識は生まれるはずがない。

* 管理職が、戦前の製造現場であってもこの様なことになっているとは到底考えられぬところです。故に、完成検査員がその様なことで良からぬ意識を持つことあり得ないことかと思えます。

3 車両製造工場のマネジメント層による現場の把握

日産の車両製造工場においては、車両製造工場のマネジメント層が、抜取検査の現場と十分なコミュニケーションをとることができておらず、抜取検査の現場においてどのようなリスクが存在するのか、具体的に把握できていなかった。まず、現場の現状について把握することが急務である。

* 「抜取検査の現場においてどのようなリスクが存在するのか」持っていなかったからこの様な事態になったことは間違いないことかと思えます。しかし、「具体的に把握できていなかった。」と断定するのは如何な事かと思えます。

4 リスク把握に基づいた現場管理

測定端末において排出ガス測定値や試験条件を書き換えることが可能であったことを管理者層や監査担当者が把握していないことに顕著に表れているように、日産においては、現場に存在するリスクの把握が遅れているといわざるを得ない。

* 監査担当はいざ知らず管理者が知らないことは有りえないことかと思えます。但し、今回の品質不正に大きなリスクがあることは意識していたか否かは別として抜けていたことは間違いないところです。

まずは車両製造工場のマネジメント層がきちんと現場の状況を把握した上で、上記取組により把握したリスクを基に、リスクが顕在化することを防止するための措置、問題を発見する手法を検討する必要がある。

* この様なことは常に行う必要があり、特別なことではない。

5 完成検査員及びその他の車両製造工場従業員に対する徹底した教育

日産においては、抜取検査を担当する完成検査員が完成検査や抜取検査の意義について十分な理解を有していないことが明らかとなり、これが不適切な抜取検査が行われた原因・背景の一つであることが認めら

れた。

完成検査は、製造工程で生じた問題を適切に生産現場にフィードバックし、生産される自動車の品質を高め、PDCA サイクルの一つであるともいえるが、完成検査員は、そのような完成検査の意義を理解しておらず、問題を発生させずに完成検査を了することにのみ汲々としている。

- * PDCA を回し、より良い車を作り、顧客満足度を上げ、日産自動車の価値を高め、自分達に大きなリターンをもたらすこと判らないことは有りえないことである。何故、完成検査員がそのような品質不正に手を染めたのか、単に完成検査員の独断でのこととすることによってどうしても違和感を覚えます。

完成検査問題の発覚を受け、再発防止策の一環として、全完成検査員を対象に完成検査制度の位置付けや、完成検査員としての心構え等を含めた再教育を実施したが、一部の完成検査員は不適切な抜取検査を継続しており、それが必ずしも功を奏しているとは言い難い。

完成検査は、本来であれば、保安基準適合性の確認を行う業務であり、自動車メーカーにとって最も重要であるといえる「クルマの安全性」に直結する、重要な業務である。完成検査員は、完成検査の重要性を理解し、自らが、国に委ねられた検査を行い、日産の自動車の安全性や商品性を保持する「砦」としての役割を担う者であることに誇りをもって完成検査業務に取り組むべきところ、完成検査の重要性についての理解が不足していたため、自らの仕事に対して誇りを持ってなくなっているのではないかと思われる。

こうした、自らの業務に対する理解不足、自らの業務に対する誇りの欠如が、安易な測定値の書換え等により、「とにかく仕事をこなす」という発想に繋がっている可能性がある。

- * この様なことが起こっていたのならば、とんでもないことである。そのとんでもないことが品質管理部門という組織全体に起こっていたから、この様な不祥事が起こったのであろう。単に、完成検査員だけの問題ではないことかと思えます。
- * 「現場の理解がふそくしているから安易な仕事をした。」と総括してはならない。品質部門の社内の地位は必ずしも高くわれない。人手不足、古い設備、台数目標、生産性向上などストレスはかなりのものだったと考えられる。現場から離れた無理解な経営トップの責任を責めるべきものである。かつて品質=経営と考えたメーカーのプライドはどうしたのか。

日産は、完成検査員に対する教育として、完成検査の意義について徹底的に教育し、完成検査員に完成検査の重要性を真に理解させ、また、完成検査員が自らの仕事に誇りを持つことができるようにするべきである。

不適切な抜取検査が行われた背景には、抜取検査員が生産現場に対する遠慮というものも存在すると思われる。車両製造工場全体に、こうした完成検査を軽視する風潮が蔓延すれば、いくら完成検査員に対して教育を実施しても、不適切な抜取検査を行う動機を取り除くことはできない。完成検査の意義や重要性についての教育は、車両製造工場の全従業員に対して行っていく必要がある。

- * 何度も述べるが、完成検査員が他部署に物申すことは有りえない。それは整った書面をもって管理職が物申すのが通例である。勿論として、全従業員に再教育する意義はあることかと思えます。

第 18 おわりに

日産は、上記施策によって得た効能(企業価値の向上、業績の回復)に、ある意味で満足してしまったのではないかと思われる。そして、上記施策の選択、推進を継続することにとられるあまり、1990 年代の経営危機からの脱却という至上命題を達成すべく、やむを得ず犠牲にしてきたものに目を向けず、あるいは気付かないふりをして、放置してしまったという側面は否定できないように思われる。本件の原因に関していえば、「技術力の向上」の結果、「(技術力への過信による)完成検査軽視の風潮」が生まれたのであり、「生産性の向上」「コスト構造の改善」を追及した結果、「(生産性の優先を正当化事由とする)規範意識の鈍麻」や「コンプライアンス軽視」といった負の側面が生じたのではないか。当職らは、完成検査問題や本件が、こうしたトレードオフによって犠牲にしたものを放置し続けたことで、日産がこれまで講じてきた施策による負の側面が顕在化したものであるという気がしてならない。

- * 全社的に、これはあったのであろう。だからと言って、完成検査員という末端の作業員が単独でこのような不祥事をした等とは思えないことである。
- * 企業はどんなに機械化や IT の導入が進んでも、人がいない企業などはありません。改めて、会社の経営者は社員が当事者意識を持って事業の目的に積極的に貢献できる集団にすることに大きな責任がある。その意味で経営責任は重大だ。故に、新生日産自動車は新しい経営体制でやってもらいたい。そこへの移行は早ければ早い方がよい。

今後、日産において求められるのは、コンプライアンス意識の強化を追求しつつ、それによって生じる負の側面を放置しないこと、コンプライアンス意識をトレードオフにせず、負の側面をリカバリーする方策を絶えず考えていくことであると思われる。

- * その通りであると思います。

その改善策を絶えず考えること、1 台 1 台のクルマに対して責任を持つ者として、その改善策を、会社に対して提案する気概を持つことが求められて然るべきであると思われる。当職らは、本件の調査を通じ、日産が、本気になって企業風土を見直し、コンプライアンス意識の強い企業として生まれ変わろうとする意欲にあふれていることを実感している。当職らの提言が、これを一時的なムーブメントとすることなく、社員一人一人が恒常的な意識改革を進めていく一助となれば幸いである。

- * その通りであると思います。

以上