

(抜 刷)

# 東洋ゴム工業の免震ゴム事件等の事例研究

樋 口 晴 彦

千 葉 商 大 紀 要

第54巻 第1号

2016年9月

## 〔論 説〕

# 東洋ゴム工業の免震ゴム事件等の事例研究

樋 口 晴 彦

キーワード: 組織不祥事, リスク管理, 傍流事業, 再発防止対策, 組織文化

## はじめに

本稿は、東洋ゴム工業株式会社（以下、会社名では「株式会社」を省略する）で近接して発覚した3件の性能偽装事件に関する事例研究である。

本事件を誘発した原因メカニズムとしては、傍流事業のために担当者を単独・長期配置とせざるを得ず、業務の監督や内部監査が困難であった問題に関して「傍流事業の特殊性のリスク」、組織防衛の意識から関係者が対応の遅延や事件の隠蔽を自己正当化していた問題に関して「不正行為の自己正当化のリスク」及び事件対応を早く決着させたいと経営者が焦燥するあまり、再発防止対策の立案・実施が疎かになった問題に関して「再発防止対策の空洞化のリスク」の3類型を抽出した。さらに、組織不祥事の再発防止対策の実効性について具体的に検証し、企業側では不祥事の再発を防止することよりも、対策を推進していると対外発表することによる広報効果を優先していると問題提起した。

## 1. 事件の全体像

東洋ゴム工業は、自動車用タイヤ・自動車用部品・各種資材を製造販売する企業であり、東証1部に上場している。ゴム・タイヤ業界では、ブリヂストン、住友ゴム工業、横浜ゴムに次ぐ国内第4位のメーカーであるが、市場占有率は約6%と小さい。2014年12月期の連結売上高は393,782百万円、当期純利益は31,240百万円、連結従業員数は10,849人であった。

東洋ゴム工業の事業構成は、タイヤ事業とダイバーテック（非タイヤ）事業に大別される。2014年12月期のタイヤ事業の売上高は312,208百万円（全体の79.3%）、営業利益45,318百万円（利益率14.5%）であった。ダイバーテック事業は、自動車用防振ゴムなどの輸送機器部品、断熱・防水資材や産業・建築資材などの化工品を取り扱っており、同期の売上高は81,508百万円（全体の20.7%）、営業利益2,068百万円（利益率2.5%）であった。

近年、東洋ゴム工業では、以下の3件の組織不祥事が近接して発覚した。

- ・断熱パネル事件（2007年11月公表）
- ・免震ゴム事件（2015年3月公表）
- ・防振ゴム事件（2015年10月公表）

これらの組織不祥事には、ダイバーテック事業の製品の性能数値を偽装したこと、幹部（取締役、執行役員及びそれに準ずる上級管理者を指す）や管理者が不正を認識した後も対応が遅延したことなど共通点が多い。以下、それぞれについて分析する。

## 2. 断熱パネル事件<sup>(1)</sup>

大臣認定制度とは、建造物、建築材料等の性能を国土交通大臣が認定する制度である。指定性能評価機関で性能審査を受け、性能指標が性能評価基準を満たしていると認められれば、性能評価書が交付される。その性能評価書を添付して国土交通大臣に申請すると、大臣認定を受けることができる。

2007年11月、東洋ゴム工業は、硬質ウレタン製断熱パネル（以下、「断熱パネル」とする）について準不燃材料等の大臣認定を不正に取得していたことを公表した。

断熱パネル事業を開始した1991年から2007年上期までの総生産量224万m<sup>2</sup>のうち、不正に認定を受けた断熱パネルは17万m<sup>2</sup>（全体の7.6%）であり、工場53件、倉庫27件、店舗71件など計159件に使用されていた。東洋ゴム工業は、これらの物件の改修などの補償費用として、2008年3月期に40億円の特別損失を計上するとともに、不正に認定を受けた断熱パネル6品目の製造・販売から撤退した。また、本事件の責任を取って代表取締役社長が辞任するとともに、取締役と執行役員が月額報酬減額の処分を受けた。

### 2.1 不正行為の態様

1980年代の東洋ゴム工業は、建築物の断熱工事に用いる吹き付け用原液の分野で高い市場占有率を有していた。しかしこの工事には、発泡剤のフロンを大量に環境中に放出するという問題があり、モントリオール議定書（1987年採択）により将来的にフロン規制が強化されることとなったため、新技術の開発が急務となった。

東洋ゴム工業は、1989年9月にイタリアのイソテクニカ社から冷凍・冷蔵用の断熱パネルの連続生産装置と技術情報を購入する契約を締結した。この断熱パネルは、硬質ウレタンを鉄板で挟み込んだ構造で、工場生産によりフロンの放出を管理することが可能だった。また、断熱パネルを建物外壁などの構造部材として使用する建築方法を導入することで、硬質ウレタン分野の総合展開を図る狙いもあった。

1990年秋、断熱パネルの製造・施工技術を修得するため、東洋ゴム工業は技術トレーニーを派遣した。しかしその段階で、イソテクニカ社には日本の防火・耐火基準に関するノウハウがなく、日本の基準に適合した断熱パネルの開発には相当な困難が予想されることが判明した。さらに同年末頃には、イソテクニカ社に断熱パネルの材料のイソシアヌレートを開発する能力がないことも明らかとなった。

東洋ゴム工業は、1991年6月までに断熱パネルの製造体制を整えたが、なかなかイソシアヌレートを開発できなかったため、指定性能評価機関に提出する試験体を偽装することを技術部門が計画した。汎用ウレタンに難燃剤の水酸化アルミニウムを40%も配合<sup>(2)</sup>した偽装試験体で燃焼試験に合格し、1992年10月に準不燃材料の大臣認定を取得した。1993年1月には防火構造、そして1994年3月には準耐火構造の大臣認定を取得したが、その際にも同様に水酸化アルミニウムを40%配合した偽装試験体を使用した。

(1) 本事件に関する事実関係の認定は、主として「東洋ゴム工業社内調査委員会」の報告書（社内調査委員会（2007））及び「東洋ゴム工業第三者委員会」の報告書（第三者委員会（2007））に依拠している。

(2) 40%という配合では同社の設備で製造することが不可能だった。また、実際の生産では水酸化アルミニウムを使用しなかった。

以上のとおり、東洋ゴム工業では、偽装試験体により準不燃材料等の大臣認定を不正に取得した上で、大臣認定の性能を満たしていない製品<sup>(3)</sup>を製造・販売したものである<sup>(4)</sup>。

## 2.2 対応の放置

本事件では、不正を実行した者以外にも、以下に示すように幹部を含む多数の者が不正を認識していた。

- ・技術部門の1993年度の技術開発テーマには、「試験に合格した水酸化アルミニウム入りウレタン配合で生産できる技術を確立すること」(社内調査委員会(2007), 4頁)が掲げられており、技術部門全体が不正を認識していた。
- ・1993年3月に開かれた会議では、イソシアヌレート<sup>(1)</sup>の配合技術の開発に失敗した旨を技術部門が報告(以後、イソシアヌレートの開発は停止された)したにもかかわらず、製造・販売を承認した。同会議に出席した化工品事業本部の本部長、技術本部長、営業本部長は、不正を認識していたと推察される。
- ・問題の断熱パネルに関しては、大臣認定取得後も製品販売用カタログに「準不燃」「防火構造」との記載がなく、社内調査委員会(2007)は、「歴代の販売担当者は、販売している製品が大臣認定を取得したものと異なった製品であるということを認識していたと推察される」(同5頁)と認定した。
- ・2001年2月及び2006年3月に、イソシアヌレートの開発の再開が技術部門及び販売部門の担当学会の議題とされており、大臣認定の不正取得について関係者があらためて認識したと推察される。

本事件が発覚したのは、2007年10月30日、建材メーカーのニチアスが、軒裏部材や間仕切壁の大臣認定を取得する際に、試験体に水を含ませるなどの手口で性能を偽装したと発表したことが契機であった。これを受けて東洋ゴム工業で調査を開始したところ、翌31日に技術部門担当者が不正をしていたと告白した<sup>(5)</sup>。国土交通省への報告と報道発表が行われたのは11月5日である。

## 2.3 事件の背景

本事件を誘発した事情として、技術力の不足、技術経営力の不足、経営幹部及び営業部門の圧力、性善説の大臣認定制度の4件、長期にわたって不正に気付かなかった事情として社内の縦割り意識、そして全般的な問題点として希薄なコンプライアンス意識が挙げられる。

---

(3) 大臣認定では炎に10分間耐えられる性能を要求していたが、実際に販売していた製品では4分間しかもたなかったとされる。

(4) これ以外にも、東洋ゴム工業では、2004年5月に難燃剤を10%混入した試験体で不燃材料の大臣認定を適正に取得したにもかかわらず、この配合では製品の外観に問題が発生したため、大臣認定とは異なる配合(難燃剤5%以下)とした製品を製造・販売していた。ただし、この事件については、事実関係に不明点が多く、販売期間も短かったことから、本稿では取り上げない。

(5) 「(ニチアスの発表を受けて東洋ゴム工業では、)ニチアスと競合する分野で「どんなところでチャンスがあるのか」と調査を開始。ところがその中で、建材部門の技術部長から「ニチアスと同様の問題がある」と役員に伝えられた」(朝日新聞2007年11月6日朝刊)。

### 2.3.1 技術力の不足

不正行為に至った直接の原因は、準不燃性能を満たすイソシアヌレートの開発に失敗したことであった。この技術力不足には、内部対立により社内の技術ノウハウを結集できなかったことが影響していた。

断熱パネル事業への進出に関しては、原液の供給先との関係を悪化させるとしてシステム原液グループが強く反対した経緯があったため、工事グループを中心に対応することになった。その結果として、「同じ実験室、同じ作業場を共有する技術陣同士でありながら、工事部門とシステム原液部門とが互いに相手方の問題に立ち入ることを意識的に避ける言動・雰囲気」（社内調査委員会（2007）、6頁）が生じ、「（工事グループは、）他のグループからの協力や援助が受けられず孤立して「みようみまねの準不燃材料配合開発」や「設備機械についての知見・ノウハウ」がまったくないままの開発を強いられた」（前同）とされる。

### 2.3.2 技術経営力の不足

1989年9月にイソテクニカ社と技術契約を結ぶまでに、東洋ゴム工業が調査員を派遣したのは2回だけであった。しかも、1988年11月の第一回調査はわずか3日間であり、1989年6月の第二回調査も事前の打ち合わせや質問事項の整理をせずに臨んでいた。イソテクニカ社にイソシアヌレートの開発能力がないという重要事実が看過されたことに鑑みても、これらの調査が実質を伴っていなかったと認められる。

「第一回・第二回の派遣者のヒアリングからは「既に導入は決まっていた」との証言が出ている」（社内調査委員会（2007）、2頁）とされる。東洋ゴム工業の経営陣は、2.1で前述したように、断熱パネルにより硬質ウレタン分野を総合展開できると期待していたため、調査を実施する前から断熱パネルの事業化を決断していたと認められる。

断熱パネル事業の売上予測については、1992年度に5億円、1995年度には30億円と急成長を見込んでいた。しかし実際には売上がさほど伸びず、事件発覚直前の2006年度でも11億円にとどまった。同事業では東洋ゴム工業が後発（競合他社は10年前から断熱パネルの販売を開始）であったことを考えると、事業の成長性についての経営陣の判断は甘いと言わざるを得ない。

その背景について第三者委員会（2007）は、「当時の時代背景を鑑みるに、日本全体に経営の多角化がもてはやされ、多くの企業が新規事業の開発に浮かれていた（中略）実際、当社においても、本件以外にも多くの新規事業が手がけられてきたのである（但し、成功したものはけっして多いとは言えないが）。従って、新規事業への取り組みの是非に関する当時の経営判断に「甘さ」があったことが、本件が発生した重要な背景である」（同4頁）と指摘している。

以上のように、東洋ゴム工業の経営陣に技術経営力が不足しており、事業化に当たっての技術的困難性を認識していなかった上に、バブル経済と経営の多角化という当時の流行に乗せられて、安易に断熱パネル事業を推進したと思量される。

### 2.3.3 経営幹部及び営業部門の圧力

断熱パネルの製造設備への投資額は15億円にとどまり、イソシアヌレートの開発に成功するまで製造を延期し、結果的に断念する事態に至ったとしても、東洋ゴム工業の受ける



ダメージは比較的軽微であった。それにもかかわらず、不正行為を犯してまで大臣認定を取得したのは、「販売部門から「何が何でも（方法は問わないから）準不燃認定に耐える両面鉄板ウレタン断熱パネルが欲しい」との要請が続き、事業本部トップからも「販売戦略上、生産維持の点から両面鉄板ウレタン断熱パネルで絶対準不燃認定を取得すること」との指示が技術部門へ出ていた」（社内調査委員会（2007）、3頁）ことが理由とされる。

特に幹部からの圧力について、社内調査委員会（2007）は、「本事業導入のリーダーであった当時の役員は、（中略）強いリーダーシップが下位者をして不正実行の指示・圧力と判断せしめた可能性は否定できない」（同6頁）と認定している。その背景として、「（システム原液関係者の）猛反対を押し切って硬質ウレタン業界での更なる飛躍を期しての導入技術と設備による新規事業開始が、（中略）「失敗であると認めたくない」という事情があった」（同6頁）と推定しており、経営判断の失敗を糊塗したい心理が働いたと推察される。

### 2.3.4 性善説の大臣認定制度

ニチアス事件及び本事件の発覚により大臣認定に対する不信感が広まったことから、国土交通省では、2007年11月から12月にかけて「準耐火性能試験・不燃性能試験等の不正受験に関する調査」を実施した。調査対象は、防耐火材料等の大臣認定を取得している全企業（1,772社・認定件数13,965件）であった。

有効回答数13,541件のうち不正を報告したのは130件（全体の1%）で、その内訳は、「申請仕様とは異なる試験体によって性能評価試験を受験したもの」が12件（5社）、「大臣認定の仕様とは異なる仕様で販売等を行ったもの」が118件（46社）であった。さらに、この調査に併せて、国土交通省で性能を確認するサンプル試験を実施したところ、試験対象計125件のうち7件（全体の5.6%）が所要の性能を満たしていないことが判明した。

以上のように不正あるいはその疑いが散見されるのは、大臣認定制度が性善説に立脚していたためと思量される。本事件の手口が示すように、指定評価機関は企業側が持ち込んだ試験体を評価するだけで、試験体が申請書どおりの材質かどうかについては確認しなかったため、企業側は、申請書とは異なる材質の試験体を作成し、性能基準を満たしているように偽装することが容易であった<sup>(6)</sup>。

### 2.3.5 社内の縦割り意識

断熱パネル事業は売上が低迷していたにもかかわらず、事業撤退の判断がなされなかったことが、結果的に不正行為の継続につながった。その背景としては、2.3.1で前述したように、事業進出の経緯により他のグループから孤立していて実態把握が困難であったこと<sup>(7)</sup>に加えて、社内の縦割り意識が強く他部門への干渉を避ける傾向が存在したことが挙げられる。

(6) 「（性能評価）機関によると、性能評価を行う際には、メーカーから申請書と試験体、サンプルの提供を受ける。試験体は加熱試験をする際、寸法や外形などをチェックするだけ。サンプルは解体するなどして、含水率や比重などを調べ、目視で申請書通りの材料が使われているかを確認する。試験体は、成分検査を実施したサンプルと同一との前提があるため、成分検査は行わないという」（読売新聞2007年11月10日夕刊）。

(7) 「本件は事業誕生の経緯にそもそもの無理があり、その後「狭いサイロ」の中で運営されていた。そのため、実態の把握が困難であった」（第三者委員会（2007）5頁）。

後者の事情について第三者委員会(2007)は、「本件が長年発覚しなかった理由として、(中略) 当社の事業は大きくは「タイヤ事業」と「非タイヤ事業」に分かれるが、両者はあたかも「別の会社」のように運営されてきたのではないか。「非タイヤ事業」の中を見ても、部門の中に閉じて思考する傾向があり、また、他の部門の事柄には口を出さないという風潮があったのではないか」(同5頁)と指摘している<sup>(8)</sup>。

### 2.3.6 希薄なコンプライアンス意識

多くの従業員が不正を認識していたにもかかわらず、長期にわたって放置していた理由について社内調査委員会(2007)は、「事業の責任者、当該部門の生産・販売・技術の責任者の暗黙の了解の雰囲気があって個々人としての不正関与も浅いまま今日に至ったのではないか」(同6頁)と指摘している。

東洋ゴム工業のコンプライアンス意識の希薄さを端的に示しているのが、事件発覚直後の経営陣の反応である。報道によれば、「こんな小さな事業規模での不正で社長が辞める必要はない」。〇〇社長がパネル性能の偽装を発表した五日、東洋ゴムの社内では事態を軽視する意見が多数を占めた。(中略) 事態を転回させたのが、顧客からの抗議や問い合わせの電話。偽装発表後の一週間で四百三十九件に及んだ。大部分は「うちのパネルは大丈夫か」という問い合わせだったが、解決が遅れれば「タイヤの品質管理は大丈夫か」という疑問につながりかねない。甘く見ていた社内の雰囲気は大きく変わっていった」(日経産業新聞2007年11月30日)とされる<sup>(9)</sup>。

## 3. 免震ゴム事件<sup>(10)</sup>

2015年3月、東洋ゴム工業(以下、一部で「TR」と表記)は、同社及びダイバーテック事業関連の100%子会社の東洋ゴム化工品<sup>(11)</sup>(以下、一部で「CI」と表記)が製造・販売していた建築用免震積層ゴム<sup>(12)</sup>(以下、「免震ゴム」とする)について、性能数値を偽装して大臣認定を不正に取得するとともに、大臣認定の性能評価基準に適合していない製品を販売していたことを公表した。

東洋ゴム工業の2015年12月期決算では、製品補償対策費及び製品補償引当金として466億円の特別損失を計上した。また、2015年7月には、事件公表当時の東洋ゴム工業の社内

---

(8) こうした縄張り意識が形成された事情は明らかでないが、本事件の再発防止対策の一つとして、社内調査委員会(2007)は「部門間人事異動の徹底による「適正なローテーションの実施」」(同8頁)を掲げており、部門間人事異動の少なさが問題視されていたことが窺える。

(9) 事件当時の東洋ゴム工業には社外取締役が選任されておらず、企業統治が欠如していたことが、経営陣のコンプライアンス意識の希薄さに結びついた可能性がある。

(10) 本事件に関する事実関係の認定は、主として「[免震積層ゴムの認定不適合]に関する社外調査チーム」(以下、「社外調査チーム」という)の報告書(社外調査チーム(2015))及び国土交通省免震材料に関する第三者委員会(以下、「国交省委員会」という)の報告書(国交省委員会(2015))に依拠している。

(11) 東洋ゴム化工品は、2013年1月に発足した。

(12) ゴムと鋼板を交互に積み重ねた構造の建築材料で、建物の基礎部分に設置する。地震発生時には水平方向に変形し、地震の揺れが建物に伝わりにくくする。

取締役5人全員について辞任（予定を含む）あるいは降格の処分を発表した<sup>(13)</sup>。

### 3.1 不正行為の態様

不正行為の態様としては、大臣認定の不正取得、製品の性能検査結果の偽装、同じく検査成績書の偽装に大別される。

#### 3.1.1 大臣認定の不正取得

東洋ゴム工業は、2000年12月から2012年2月までの間に、免震ゴムに関して計24件の大臣認定を取得した。その内訳は、せん断弾性係数が $0.39\text{N/mm}^2$ の高減衰ゴム系積層ゴム支承（以下、「G0.39」とする）が5件、同G0.35が7件、同G0.62が2件、天然ゴム系積層ゴム支承が6件、弾性すべり支承が2件、戸建て住宅用高減衰ゴム系積層ゴム支承が2件である。

CIの開発技術部で免震ゴムの性能検査を担当していた【従業員①】<sup>(14)</sup>は、このうち20件について、技術的根拠のない数値を申請書類<sup>(15)</sup>（以下、「黒本」という）に記載し、性能評価基準<sup>(16)</sup>を満たしていると偽装して、大臣認定を不正に取得していた。偽装の態様としては、摩擦・振動数・温度・試験機等の差異を解消するため試験結果を補正する際に技術的根拠のない補正処理をしたケースと、試験を実施せずに推定した数値を記載したケースが挙げられる。

#### 3.1.2. 性能検査結果の偽装

免震ゴムの出荷プロセスを概観すると、《受注→製造部が免震ゴムを製造→製造部及び開発技術部が製品の性能検査を実施→開発技術部が性能指標の可否を判定→品質保証部が検査成績書を作成→製品中の1基について顧客立会いのもとで製造部が立会検査を実施→開発技術部が性能指標の可否を判定→品質保証部が検査成績書と立会検査結果を顧客に交付→出荷》となる。

【従業員①】及び彼の手法を引き継いだ後任者の【従業員②】及び【従業員③】は、性能検査の際に技術的根拠のない補正処理を行って、性能指標が性能評価基準<sup>(17)</sup>に適合したと報告し、不適合製品を出荷させていた。事件発覚後に再検証した結果、免震ゴムを設置した全209物件のうち154物件<sup>(18)</sup>（全体の73.7%）が性能評価基準に適合していなかった。個別には、全5,725基のうち2,730基（全体の47.5%）が不適合製品と判明した（表1参照）。

(13) 2016年5月に東洋ゴム工業の個人株主が、2007年から2015年まで取締役を務めた者のうち19人に対し、免震ゴムの製造・出荷等に関する善管注意義務違反により、同社に生じた損害466億円余の支払を求める訴訟を提起するように監査役に請求した。

(14) 2000年から2002年4月にかけての不正行為について、【従業員①】は別の従業員が行ったと主張しているが、その従業員は既に死亡しており、事実関係に不明な点が多い。

(15) 申請書類の内容は、製造方法、構造等の基本情報、性能指標の具体的数値、数値の算定基礎となった技術資料などである。

(16) 水平剛性及び減衰定数については設計値からの乖離が20%以内、鉛直剛性については同じく30%以内に収まることが要求されている。

(17) 水平剛性及び減衰定数については個々値の乖離が設計値に対して20%以内、建物全体に使用した製品の平均値の乖離が同じく10%以内、鉛直剛性については個々値の乖離が30%以内に収まることを要求している。

(18) 154物件のうち153物件が建築基準法上の違反建築物となる（残る1物件は重要文化財）。また、免震ゴムの種類別では、55物件がG0.39関係である。



表1 免震ゴムの納入状況

製品名		製品納入期間	納入基数	不適合基数
高減衰ゴム系積層ゴム支承	G0.35	1996.4 ～ 2015.1	2,571	562
	G0.39	2004.7 ～ 2015.2	2,045	2,045
	G0.62	2012.1 ～ 2014.6	35	8
天然ゴム系積層ゴム支承		1998.11 ～ 2014.2	854	43
弾性すべり支承		2001.1 ～ 2015.1	154	72
戸建て住宅用高減衰ゴム系積層ゴム支承		2006.10 ～ 2008.2	66	0
計			5,725	2,730

(東洋ゴム工業資料「免震ゴム問題への対応について」より)

### 3.1.3 検査成績書の偽装

前述のとおり品質保証部では、出荷する全ての免震ゴムの性能数値と合否判定結果をまとめた検査成績書を作成し、出荷の際にそれを顧客に交付する。CIの品質保証部品品質保証課の【従業員④】は、2001年1月から2013年3月までの間、検査成績書を作成する際に、開発技術部から受領した数値をそのまま転記せずに、恣意的な数値に書き換える不正を行っていた(計68物件)。以下、この不正行為について特記する場合には、「附属事件」<sup>(19)</sup>と表記する。

## 3.2 対応の遅延

少なくとも2013年夏以降には、以下のとおり幹部や管理者が性能検査における不正の疑いを認識していたにもかかわらず、対応が遅延した状況が認められる。

### 3.2.1 東洋ゴム化工品内の報告状況

2012年8月から【従業員①】と一緒に免震ゴムの開発・設計を担当した【従業員②】は、性能検査で行われている補正について疑問を持つようになった。【従業員①】に技術的根拠を質問したが、明確な回答を得られなかったため、2012年12月25日に、「補正の考え方があやふやですので正直何を正とすべきかもわかりません」(社外調査チーム(2015), 249頁)とのメールを開発技術部長の【管理者①】や同部のグループ長宛てに発信したが、それに対する反応はなかった。

2013年1月、【従業員①】の異動により性能検査業務を引き継いだ【従業員②】は、補正には技術的根拠がないとの疑いをさらに強くした。そこで、同年夏に【管理者①】に対して数回(うち1回は開発技術部内のチームリーダーが集まる月例の実績報告会の席上)にわたって報告したが、【管理者①】は具体的な指示をせずに対応を放置した。

2013年末から2014年初めにかけて【従業員②】があらためて質問したところ、【従業員①】は補正に技術的根拠がないことを示唆した。これを受けて2014年2月に【従業員②】が

(19) 附属事件は、開発技術部の不正を公表した後の2015年5月に関連部署に対して行ったヒアリングの過程で発覚した。【従業員④】は、開発技術部で「適合」とした製品に偽装を行っていたので、彼の不正行為により「不適合」が「適合」に変えられたケースはなかった。

CIの取締役兼技術・生産本部長の【上級管理者①】（【管理者①】の上司）に報告したところ、対応の必要性を認識した【上級管理者①】は、同26日に【従業員②】と一緒にCI代表取締役社長の【上級管理者②】に報告した。

### 3.2.2 東洋ゴム工業の経営陣への報告状況

当時の東洋ゴム工業の社内取締役（5人）の体制は以下のとおりであった。

- ・【取締役①】 代表取締役社長（危機管理統括・コンプライアンス統括）→2014年11月に代表取締役会長
- ・【取締役②】 取締役常務執行役員（タイヤ事業本部長）→2014年7月に代表取締役専務執行役員→2014年11月に代表取締役社長（タイヤ事業本部長・危機管理統括・コンプライアンス統括）
- ・【取締役③】 取締役常務執行役員（管理本部長・CSR統括センター担当）→2014年11月に代表取締役専務執行役員（管理本部長・CSR統括センター担当）
- ・【取締役④】 取締役常務執行役員（技術統括センター長・中央研究所担当）
- ・【取締役⑤】 取締役執行役員（ダイバーテック事業本部長）

2014年5月12日、免震ゴム事業担当の【取締役⑤】が【従業員②】から不正疑惑についての報告を受けた。その後、過去に出荷されたG0.39の性能指標を適正な手法で再計算したところ、大半の物件が性能評価基準に適合していないことが判明した。さらに、大臣認定の申請に用いた試験体についても、性能評価基準に適合していないケースが存在することが明らかになった。

7月8日に【取締役④】とCSR統括センター長の【執行役員①】、同17日に【取締役①】、そして8月13日に【取締役②】と【取締役③】に対する報告が行われた。ちなみに、【取締役①】は病気のため7月28日から1カ月間入院するなど体調がすぐれず、11月には代表取締役会長に退き、その後任として【取締役②】が代表取締役社長に就任した。

### 3.2.3 方針決定の経緯

8月18日の本社会議（【取締役③】・【取締役④】が出席<sup>(20)</sup>）で、ダイバーテック事業本部の今後の方針として、直近に予定されている出荷では、現在の製造方法に基づく（＝性能評価基準を満たしていない）G0.39<sup>(21)</sup>を出荷することが報告された（以下、「8.18方針」とする）。ただし、G0.39の新規受注は8月中に停止された。

8月25日の本社会議（【取締役④】・【取締役⑤】が出席）では、ダイバーテック事業本部の今後の方針として、性能検査における補正方法を変更することが報告された（以下、「8.25方針」とする）。黒本では地震の基準振動数を0.5H<sub>z</sub>と設定しており、載荷試験（0.015H<sub>z</sub>で実施）の実測値をそれに合わせて補正していたところ、この補正を行わなければ性能評価基準との乖離が小さくなることに着目したのである。

(20) 以下では、会議の出席者については、基本的に社外調査チーム（2015）の別表Cに依拠しているが、別表Cの注記によれば、会議の議事録が作成されていないため、実際には出席していなかった、会議の途中で退席したなどのケースがあり得るとのことである。

(21) この段階では、議論がG0.39に集中していた。当初問題視されたのはG0.39とG0.35であったが、その後の調査によりG0.35については性能評価基準に適合する製品が多いと推察されたためである。

ところが、この方式に変更したとしても、依然として性能評価基準に適合しない製品が存在することが判明したため、9月19日に予定されていたG0.39の出荷が問題となった。同16日の本社会議（【取締役①】が出席）では、午前中には出荷停止の方向で話が進められた。しかし午後になると、試験機によって実測値に1.4倍程度の差異が生じるとの報告がなされ、この差異を補正すれば性能評価基準に適合させることが可能と説明されたことから、9月19日の出荷を予定どおり実施することとした。

10月6日の本社会議（【取締役②】以外の全取締役が出席）では、基礎振動数の補正をせず、試験機の差異については補正を行う方式（以下、「新方式」という）で計算しても、過去にG0.39を出荷した物件のうち、少なくとも3物件の平均値が性能評価基準から大きく外れているとの報告がなされた<sup>(22)</sup>。これを受けて、QA（Quality Assurance）委員会委員長の【取締役④】は、同委員会を10月23日午後開催すると決定した。

10月23日午前中に開かれた本社会議（【取締役④】以外の全取締役が出席）では、新方式で計算しても性能評価基準に適合していない物件が多数存在することが説明された。しかし、ダイバーテック事業部門及びCIの担当者の総意として、問題の物件を「社内特例<sup>(23)</sup>」として処理し、出荷されたG0.39のリコールは不要との見解が示されたため、QA委員会の開催は急遽キャンセルされた。

その後、【取締役②】・【取締役③】・【取締役④】による打ち合わせが行われ、①性能評価基準に適合しない物件数を10未満とすることを「理想」として技術的検証を継続すること、②適合しない物件の安全性を確認すること、③前記②を踏まえて、国土交通省への報告も物件の建替えも不要であると確認することの3件を今後の対応方針とした（以下、「10.23方針」とする）。

ちなみに、前述したように【取締役①】は体調不良により11月に代表取締役会長に退き、【取締役②】が代表取締役社長、【取締役③】が代表取締役専務執行役員に就任した。

### 3.2.4 出荷停止までの経緯

12月6日に【上級管理者③】（【上級管理者①】の後任者）は、「（黒本には）基準振動数は明記されていないが、補正式から逆算すると0.5Hzとわかる」「（国土交通省の調査がなされた場合、基準振動数を0.15Hzに変更した）今回のロジックでは技術的に耐えきれない」（社外調査チーム（2015）、262頁）と新方式の問題点について【取締役⑤】に説明した。12月17日には【取締役④】、12月22日の本社会議では【取締役①】を除く全取締役に対して同旨の説明がなされたが、引き続き検討を継続するとされた。

2015年1月10日頃に、フランジ別体型<sup>(24)</sup>のG0.39について、試験機の違いによる実測値の差異が1.2倍程度にとどまること及び新方式を用いても性能評価基準に適合しない製品が多数存在することが確認された<sup>(25)</sup>。さらに1月30日の本社会議（【取締役②】・【取締役

(22) これと併せて、過去に出荷されたG0.35やG0.62についても、新方式で再計算しても個々値が性能評価基準に適合していないケースがあると報告されたが、出席者の関心はG0.39に集中していた。

(23) 「社内特例」の趣旨について関係者は、「オープンにしないでおうという意味」「規格からは外れているが、問題としないという意味」と説明している（社外調査チーム（2015）、260頁）。

(24) フランジ別体型とは、防震ゴムとフランジ（円筒形の形状をした付属部品）が別体となっている構造を指す。

(25) 確認に時間を要したのは、フランジ別体系のG0.39は既に生産中止となっており、あらためて金型を製作して

③】・【取締役④】が出席）では、黒本では基準振動数を $0.5H_z$ とすることが前提とされ、基準振動数を $0.015H_z$ に変更することに技術的根拠がないこと、そして出荷されたG0.39のほぼ全てが性能評価基準に適合していないことが報告された。

2月2日にCSR統括センターや技術部門の関係者などによる会議が行われ、同13日に予定されているG0.39の立会検査の妥当性について小林英明弁護士<sup>(26)</sup>に質問したところ、「今後は全ての立会検査及び出荷を停止すべきである」（社外調査チーム（2015）、264頁）との助言を受けた。これを受けて会議出席者は出荷停止について合意したが、2月2日から4日にかけて納入予定のG0.39の出荷はそのまま実施された。

2月6日に【取締役②】・【取締役①】・【取締役③】が、G0.39の出荷停止の方針を確認するとともに、国土交通省に報告することを決定した。同8日の会議（【取締役①】及び【取締役②】が出席）で今後の対応について小林弁護士に相談し、同9日にG0.39関係の55物件の不正に関して国土交通省に報告した。

### 3.2.5 対応の遅れに関する小括

東洋ゴム化工品代表取締役社長の【上級管理者②】及び同取締役兼技術・生産本部長の【上級管理者①】に不正疑惑が報告されたのは2014年2月である。上級管理者に報告がなされた以上、この時点で同社が組織として不正疑惑を認知したと解される。免震ゴムという建物の安全性に直結する製品である以上、この段階で東洋ゴム工業の経営陣に速報し、出荷停止などの諸対策を実施すべきであった。しかし実際には、前述のとおり経営陣への報告は遅れ、さらに経営陣が情報を認知してからの対応もいたずらに遅延した。

事件に関する認識レベルについて、《段階1》不正の疑いの認識、《段階2》新方式でも性能評価基準に不適合の物件が相当数存在するとの認識（＝不正が確定したとの認識）、《段階3》新方式が技術的に認められないとの認識（＝不正が大規模であるとの認識）の3段階に大別した上で、社内取締役5人がそれぞれの段階に至ったと認められる日付は以下のとおりである<sup>(27)</sup>。

- ・【取締役①】 《段階1》7月17日、《段階2》10月6日、《段階3》2015年2月初め
- ・【取締役②】 《段階1》8月13日、《段階2》10月23日、《段階3》12月22日
- ・【取締役③】 《段階1》8月13日、《段階2》10月23日、《段階3》12月22日
- ・【取締役④】 《段階1》7月17日、《段階2》10月6日、《段階3》12月17日
- ・【取締役⑤】 《段階1》5月12日、《段階2》10月6日、《段階3》12月6日

【取締役⑤】に最初の報告がなされたのは2014年5月12日であり、CI社長への報告から既に2カ月以上が経過していた。そして、社内取締役5人全員が不正疑惑を認識したのは8月13日であり、取締役間で情報を共有するのにさらに3カ月もの期間を要したことになる。事件の公表に関しては、取締役の過半数が《段階2》で不正が確定したと認識してから4カ月、同じく《段階3》で不正が大規模と認識してからでも1カ月半が経過している。

以上のとおり、不正疑惑を認知した後も約1年間にわたって出荷は継続された。2014年

---

試験体を製造したためである。

(26) 後に社外調査チームの代表を務める人物。

(27) 《段階2》及び《段階3》については、100%の確認にまで至らずとも、経営者として合理的に推認できるレベルまでの情報を入手した時点とした。



3月以降に出荷された物件は、計26件（関係者が当時注目していたG0.39関係に限定しても11件）に達した。

### 3.3 事件を誘発した事情

本事件を誘発した事情として、技術力の不足、社内の縦割り意識、技術経営力の不足、上司の指示及び関連部署の圧力、開発技術部の立場の弱さ、余裕のないスケジュール設定、性善説の大臣認定制度の7件が挙げられる。

#### 3.3.1 技術力の不足

不正行為に至った直接の原因は、性能評価基準に適合する免震ゴムを製造できなかったことであった。前述の表1のとおり、納入された全5,725基のうち、47.5%に相当する2,730基が不適合製品という事実は、品質管理の面で深刻な技術的問題を抱えていたことを示している<sup>(28)</sup>。ちなみに、附属事件についても、「立会検査において、製品ごとの性能指標の乖離値の差異が大きいと、顧客から、クレームを受けることがあった。製品ごとの性能指標の乖離値の差異を小さくし、顧客からのクレームを受けることを避ける目的で数値を書き換えることがあった」（社外調査チーム（2015）、230頁）と【従業員④】が証言しており、品質管理が不十分なことが不正の原因の一つと認められる<sup>(29)</sup>。

国交省委員会（2015）は、「G0.39の開発は容易でなかったにも関わらず、同じ性能レベルの製品を既に開発していた先行他社に追いつくため、社内ルール通りの手続きを踏まないなど拙速に開発を進め、結果として試験体数が不足している開発途上の段階で大臣認定を取得していたと考えられ、東洋ゴム工業（株）は、少なくともG0.39に関し、開発技術力を有していたか疑問と言わざるを得ない。（中略）G0.39の製造について、製造技術が量産化のレベルに達していない段階で受注を始め、製造技術の改善を行うことなく大臣認定不適合の製品の出荷を続けており、東洋ゴム工業（株）は、少なくともG0.39に関し、所要の性能を有する製品を適切に製造する技術力が不足していたと言わざるを得ない」（同7頁）として、開発・製造の両面における技術力不足を指摘している<sup>(30)</sup>。

ちなみに、技術力不足が長期にわたって解消されなかったのは、不正行為によって出荷が順調に進み、品質管理上の問題について製造部門にフィードバックされることがなかったためと考えられる。

---

(28) 【従業員②】が作成した資料には、「CIにおける免震積層ゴムの製造技術が未熟であり、製造条件を基礎から確立することが必要である」（社外調査チーム（2015）250頁）との記載がある。また、技術的問題の具体例としてTR側の技術者は、「高減衰ゴムは粘着しやすい性質を持っているので、練り工程でうまく攪拌できず、不均一なゴムができることがある」「G0.39の製造では、ゴムの粘着性が高く、ゴムシートがくっついて離れない等のトラブルが多発していた」（国交省委員会（2015）7頁）と証言している。

(29) その一方で、検査成績書の作成者のうち【従業員④】以外の者は不正を行っておらず、【従業員④】の属人的要素が影響していることは否定できない。「【従業員④】は性格が穏やかで、あまり自己主張をしない性格であった」（2016年6月15日付質問票に対する東洋ゴム工業の回答）ことから、顧客のクレームに対して過敏になっていた可能性がある。

(30) 社外調査チーム（2015）も、「【従業員①】らによる問題行為は、TR及びCIにおけるほぼ全ての大臣認定並びに製品に関してなされていたものである。この点に鑑みれば、そもそもTR及びCIは、免震積層ゴムの製造・開発についての十分な能力を有していたか極めて疑問といわざるを得（ない）」（同245-246頁）と指摘した。



### 3.3.2 社内の縦割り意識

前述した技術力不足の背景について、【従業員①】は、「G0.39 のゴム配合については、G0.35 や天然ゴムとは異なり、研究所で決められたので、工場では配合と物性の関係を理解できておらず、工場で配合を見直すことができなかった。また、工場の材料担当者は配合の見直しについて研究所と相談することはなかった」(国交省委員会 (2015), 6 頁) と証言している。また、【従業員②】は、「量産化のための課題解決は、開発部門と製造部門が協力して取り組むべきであったと思うが、縦割意識が強くてそれができなかったのではないか」(前同 9 頁) と分析している。社内の縦割り意識が強すぎて、製造部門と研究所の連携が取れていなかったことが技術力不足の一因と推察される。

### 3.3.3 技術経営力の不足

前述した技術力不足の問題は開発初期段階で既に認識されており、【従業員①】は、「G0.39 の開発では、試作段階で共通の性能基準になかなか合わなかったため、先行他社から配合の技術を教えてもらうという議論もあったが、結局は自社開発となった」(国交省委員会 (2015), 6 頁) と証言している。社外調査チーム (2015) が、「本件の問題行為は、TR 及び CI が自社の能力不足やそれにより生じるリスクを十分に検討することなく免震積層ゴムの事業を開始・推進した結果といえる」(同 246 頁) と指摘しているように、技術力不足のリスクを軽視して自社開発としたことが本事件の背景と思量される。

免震ゴム事業に関する経営判断としては、1999 年の中期経営計画以降は、2002 年に性能検査に用いる試験機への投資が取締役会で審議・可決されただけで、その他に議論がなされた形跡は認められない。3.4.1 で後述するように免震ゴム事業が社内での比重が小さい傍流事業であり、経営陣が関心を持っていなかったためと推察される。国交省委員会 (2015) は、「東洋ゴム工業 (株) の経営・執行幹部は、自社の免震材料製品の状況、課題等を適確に把握していたとは言い難い」(同 9 頁) と認定した。

### 3.3.4 上司の指示及び関連部署の圧力

2002 年 6 月から 2004 年 3 月までに取得した 5 件の大臣認定<sup>(31)</sup>については、【従業員①】が工場の製造能力の関係で試験体の製造が間に合わないと報告したところ、当時の上司の【管理者②】から、「(申請予定日までに) 基準内に収まる試験結果を得ることができないのであれば、かかる試験結果が得られたものとして申請資料を作成するように」(社外調査チーム (2015), 226 頁) との指示を受けたと証言している。

この供述内容について【管理者②】は否定しており、不正を指示したかどうか判然としない。その一方で、営業部門では、大臣認定の早期取得を要望していたと認められる<sup>(32)</sup>。【管理者②】が 2002 年 3 月まで免震ゴムの営業を担当していたことや、一部の試験体が製造されていないことを【管理者②】が認識可能だったことを勘案すると、申請予定日に間に

(31) それ以前の大臣認定の取得について【従業員①】は、自分でなく同僚が不正を行ったと証言しているが、その同僚は既に死亡しているため、事実関係は不明である。

(32) 【従業員①】は、「G0.39 の大臣認定を急いだ理由については、具体の物件があったからであり、入札に間に合うように認定を取った」(国交省委員会 (2015), 6 頁) と証言している。

合わせるように【従業員①】に不正を指示した可能性が高いと言わざるを得ない<sup>(33)</sup>。

また、【従業員①】は、性能検査結果の偽装に関して、「TR において強い立場にあった製造部から、免震積層ゴムの性能検査に関し心理的圧力を受けることを言われることがあり、いかなる方法を用いても、免震積層ゴムの性能指標を大臣認定の性能評価基準に適合させる必要があると考えた。例えば、当時、製造部に所属していた【従業員⑤】からは、「納期に間に合わない。」「製造部には非がないから数字を入れろ。」等と心理的圧力を受けることを言われた」(社外調査チーム(2015), 228頁)と証言している。

この供述内容について【従業員⑤】は否定しているが、製品のばらつきが大きく、相当数が性能評価基準に適合していないおそれがあることを【従業員⑤】は認識可能だったと認められる。したがって、製品の性能に問題があると承知していた上で、【従業員⑤】が圧力をかけていた可能性がある。

### 3.3.5 開発技術部の立場の弱さ

前述したように関連部署の圧力に抵抗することが難しかった状況について、「【従業員①】は、本件の問題行為を行った動機の1つとして、TR において伝統的に強い立場にあった製造部から「製造部には非がない。」「お客さんに迷惑がかかる。」「納期に間に合わない。」等と心理的圧力を受けることを言われた」(社外調査チーム(2015), 273頁。傍点筆者)とされる。東洋ゴム工業グループ内では製造部門が主流であり、開発技術部は相対的に立場が弱かったと認められる<sup>(34)</sup>。

また、「免震積層ゴムの性能検査において、大臣認定の性能評価基準に適合しない場合があると、開発技術部は再製作を望むが、製造部との関係で、再製作の費用を開発技術部が負担する必要があるが、問題が生じた全ての場合について、製造部に再製作を申し出ることではできなかった」(社外調査チーム(2015), 228頁)と【従業員①】は証言している。製造上の品質管理に起因する再製作の費用を開発技術部に負担させるのは理不尽であり、製造部門に対する開発技術部の立場の弱さを物語るとともに、この一方的な負担設定が開発技術部に不正のインセンティブを与えたと認められる<sup>(35)</sup>。

### 3.3.6 余裕のないスケジュール設定

附属事件について【従業員④】は、「品質保証部が開発技術部から測定結果を受領する時期が顧客の立会検査の数日前のこともあり、時間的な余裕がない中で検査成績書を作成しなければならないことがあった。また、開発技術部から受領した測定結果を忠実に反映したループ図を作図することにはかなりの時間を要した。そのため、測定結果の受領が遅くなると予想される場合には、あらかじめ先にループ図を作成し、開発技術部から受領した

(33) 国交省委員会(2015)も、「大臣認定の取得の際の担当者の不正は、少なくとも上司の認識のもとで行われていた可能性が極めて高(い)」(同8頁)と認定している。

(34) 本事件の調査は、3.5.4.2で後述するようにダイバーテック事業部が中心となって実施し、開発技術部門は補助的な役割しか果たせなかった。この件についても、社外調査チーム(2015)は、開発技術部門の「地位の脆弱性」(同273頁)を指摘している。

(35) 【取締役④】も、「不良品が発生した場合、開発部門が研究開発費で費用負担するという特殊ルールが存在したため、できるだけそのまま合格としたかったのではないか」(国交省委員会(2015)9頁)と証言している。

測定結果の数値を当該ループ図に合わせる目的で数値を書き換えることがあった」(社外調査チーム(2015), 230-231頁)と証言している。

このように開発技術部門からの性能数値の交付が遅くなり、検査成績書の作成時間が不足したことが不正を誘発した一因と認められる。その背景として、納入スケジュールの設定が硬直的で、予期せぬトラブルの発生を考慮に入れていなかったことから、「想定外のトラブルが発生した場合には、測定結果の受領が遅れがちでした」(2016年6月15日付質問票に対する東洋ゴム工業の回答)という事情が存在した。

### 3.3.7 性善説の大臣認定制度

免震ゴムの大臣認定では、指定性能評価機関による審査は、企業側の自主申告データに基づく書類審査とされていた。その理由として、免震性能を評価するための様々な試験装置を指定性能評価機関で用意することが現実的でないことが挙げられる<sup>(36)</sup>。そのため、企業側がデータを偽装して申請した場合、書類審査で見つけることは極めて困難であった<sup>(37)</sup>。

本事件を受けて、国土交通省では建築基準法施行規則などを改正し、指定性能評価機関による材料試験の立会いや、製品の性能に関するサンプル調査、品質管理体制の審査などの検査強化対策を実施した(2015年12月施行)。なお、免震ゴムの大臣認定を受けている26社に国土交通省が調査を指示したところ、大臣認定不正取得あるいは大臣認定不適合製品の出荷はなかったと全社が回答した。

## 3.4 長期にわたり不正が発覚しなかった事情

長期にわたって不正が発覚しなかった事情として、傍流事業の位置付けと担当者の単独・長期配置、技術面のチェック体制の不備の2件が挙げられる。

### 3.4.1 傍流事業の位置付けと担当者の単独・長期配置

免震ゴムの性能評価は、1998年から2012年末まで、【従業員③】が担当した1年間を除き、【従業員①】が1人で担当していた。こうした担当者の単独・長期配置が不正行為の実行を容易にするとともに、不正が発覚しにくい職場環境を作り出した。

担当者の単独・長期配置の背景として、免震ゴム事業が東洋ゴム工業グループ内で傍流事業の位置付けであったことが挙げられる。同事業の売上高は約7億円で、グループの総

(36) 「審査を担当した性能評価機関の一般社団法人「日本免震構造協会」(東京)では、大学教授らの専門家のチームが2～3カ月かけて計算式などをチェックした。しかし「企業が虚偽のデータを提出するとは想定していなかった」(沢田研自専務理事)。指定建築材料は、日本工業規格(JIS)の対象外となる新開発の製品が中心で、13年度の審査は計約340件。企業が独自に開発した製品であるがゆえに試験装置は各社で異なる。性能評価機関がそうした装置を個別に用意するのは厳しいのが現実だ」(日本経済新聞2015年6月6日朝刊)。

(37) 「材料や構造の性能評価は原則として書類審査なので、その過程にブラックボックスが生じやすい。例えば、東洋ゴム工業のように材料メーカーが試験データを偽装しても、評価する側は申請書類を信じる以外なく、確認する手段がない。メーカーや建設会社は激しい競争にさらされている。認定を受けた仕様とは異なる方法で製造したり、施工したりしてコストを削減する例は後を絶たない。また、技術力で先行するメーカーにキャッチアップするために、データを偽装して製造するケースもある」(日経アーキテクチャー 2016年2月25日号「続発する大臣認定違反 認定過程の透明化を」82頁)。

売上高に占める割合は0.2%に過ぎなかったことから体制が必然的に小規模となった。そのために担当者を単独配置とせざるを得ず、技術ノウハウを持つ従業員が他にいなくなることが長期配置につながった<sup>(38)</sup>。

それに加えて、ある時期から人員のさらなる削減が進められた。この点について国交省委員会(2015)は、「免震材料の開発及び設計を担当する人員は、免震材料開発の初期段階であった平成8年から平成19年までは4～5名であったが、利益があまり伸びないという理由で開発体制が縮小され、平成20年から不正の発覚に至るまでは1～2名であった。また、不正を行った開発部門の当初担当者は、平成8年から平成24年までの間、異動することなく免震材料の開発に携わっていた。(中略)建築物の安全性に直結する種類の製品である免震材料の開発及び設計を適切に実施できる人員・体制が確保されていたとは認められない」(同8頁)と認定した<sup>(39)</sup>。

東洋ゴム工業では、リーマンショックによる景気後退を受けて2008年度の業績が悪化したため、収益改善対策として、「タイヤ事業、ダイバーテック他事業とも国内及び海外生産体制の見直しや減産に見合う直接人員の削減と間接人員の直接人員化などによる需要量に見合う生産体制の構築」(2009年3月期有価証券報告書13頁。傍点筆者)を推進した。連結従業員数は、2008年3月期の7,248人(うちダイバーテック事業関連2,344人)から、2010年3月期には6,862人(前同1,853人)に減少しており、この時期に傍流事業である免震ゴム事業の人員(特に間接部門)が大幅に削減されたと認められる。

### 3.4.2 技術面のチェック体制の不備

技術面のチェック体制の不備の具体的内容として、マニュアルや業務引継書の未作成、上司の監督能力の不足、品質保証部によるダブルチェックの形骸化、開発部門に対する内部監査の不足の4件が挙げられる。

ちなみに、社外調査チーム(2015)は、「TR及びCIにおいては、免震積層ゴムに関する知識を有する者がほぼ存在していなかったこともあり、大臣認定の性能評価申請における性能指標の試験や出荷時の性能検査の結果について、社内稟議にかけたりダブルチェックをしたりするためのルールが整備されておらず、かつ【従業員①】らが社内に報告する性能指標に係る数値を何ら吟味することなく、当該数値を記載した大臣認定の性能評価申請や検査成績書等を、会社の名義で発行等していた」(同270頁)と指摘している。前述した担当者の単独・長期配置により、当該業務のノウハウを持つ従業員が他になくなったことが、技術面のチェック体制の不備を助長したと認められる。

#### 3.4.2.1 マニュアルや業務引継書の未作成

補正業務に関するマニュアルは作成されておらず、実際の補正処理の記録も十分に保存されていなかった<sup>(40)</sup>。さらに、【従業員①】は業務引継文書を用意せず、後任の【従業員②】

(38) 「当社の免震ゴム事業が【従業員①】以外の技術者の配置が必須というまでの事業規模に至っていなかったことも長期配置の一因と考えられます」(2016年6月15日付質問票に対する東洋ゴム工業の回答)。

(39) この点については社外調査チーム(2015)も、「(傍流事業であるために、)製品品質の向上や優秀な人材の育成・確保等が進まないという状況が、少なからず存在したものと考えられる」(同246頁)と指摘している。

(40) 「平成17年2月に改訂された検査規格において、「検査結果の合否判定については、結果の補正(温度、速度、



に口頭で説明していた。そのため、【従業員②】が疑いをもち始めた後も、まずは【従業員①】がどのような補正処理を行っていたのかを特定した上で、その技術的根拠を一つ一つ検証しなければならなかった。そのため、【従業員②】は不正について確信をなかなか持てず、上司に報告するまでに時間を要したと認められる<sup>(41)</sup>。

ちなみに、不正の疑いについて内部通報をしなかった理由についても【従業員②】は、「【従業員①】が行っていた補正に技術的根拠がないことが明確とは言えなかったため」(社外調査チーム(2015), 276頁)と証言している。

### 3.4.2.2 上司の監督能力の不足

【管理者②】から【管理者①】の間に【従業員①】の上司は3人存在したが、このうち2人は、免震ゴムについて十分な知識がなく、能力不足のために不正を看過したと認められる。残る1人は、大臣認定の申請の際に一部の性能指標が性能評価基準を満たしていない旨の報告を受けており、少なくとも注意力不足のために不正を看過したと認められる。

また、附属事件について、【従業員④】の上司のうち2人は免震ゴムに関して十分な知識を有しておらず、検査成績書に記載する数値の算出方法も確認していなかったと証言しており、能力不足のために不正を看過したと認められる。

### 3.4.2.3 品質保証部によるダブルチェックの形骸化

品質保証部では、出荷する全ての免震ゴムについて性能指標の数値及び合否判定結果をまとめた検査成績書を作成することとされ、このプロセスが開発技術部門の性能検査に対するダブルチェックの機能を果たすはずであった。しかし実際には、性能検査の測定値でなく、開発技術部門で技術的根拠のない補正を済ませた数値を受領して検査成績書を作成していたため、品質保証部によるダブルチェックが形骸化していた。

### 3.4.2.4 開発部門に対する内部監査の不足

東洋ゴム工業では、CSR統括センターの監査部と技術統括センターの品質保証部が内部監査を担当しており、本件のような品質・技術に関する事項については、専ら品質保証部が監査を実施していた。

その一方で、品質保証部による監査は、主に製造部門を対象としており、開発部門に対して行われることはほとんどなかった。監査を実施した場合であっても、「かかる品質監査の内容は、顧客が指定した規格書に記載された製品の性能指標に係る数値と、顧客に提出された検査結果の数値に齟齬がないかという形式的なチェックが行われるにとどまり、より実質的な視点から、製品の性能検査結果中の数値の真実性や妥当性のチェック等は行わ

---

摩擦等)が必要なため、化工品技術部(注:当時の開発部門の名称)が行う」ことが定められたが、「補正」の具体的な手続きは文書化されていなかった」(国交省委員会(2015),9頁)。「免震積層ゴムの出荷時における性能検査時の実測値の一部は、PC上に保存されていたものの、補正の理由や方法等のデータ処理の詳細は記録化されていないなど、最終的な検査結果に至るまでのデータ処理の過程が適切に記録・保存がされていなかった」(社外調査チーム(2015),276頁)。

(41) 【従業員②】は免震ゴムに関する技術を有していたが、技術的に高度な高減衰ゴム系(G0.35・G0.39・G0.62)についての経験がなかった。



れていなかった」(社外調査チーム(2015), 271頁)とされる。

### 3.5 事件への対応が遅れた事情

幹部や管理者が不正の疑いを認識していたにもかかわらず、事件への対応が遅延した事情として、関係者による自己正当化、リスク管理機関の未活用、技術経営力の不足、幹部の危機管理能力の不足の4件が挙げられる。

#### 3.5.1 関係者による自己正当化

8.18方針でG0.39の出荷が継続されたのは、それに先立つ8月13日の本社会議で、不適合製品であっても免震シミュレーションによれば地震発生時の建築物への影響は限定的であり、東日本大震災時にも具体的な問題が生じていないと報告されたためであった。また、10.23方針を決定した際の関係者の心理について、「今回の問題の影響は、建物への安全性や耐震性能については小さく、(中略)実際の影響度に見合った慎重な対応が求められる」(社外調査チーム(2015), 261頁)と記録されている。

以上のように関係者の間には、不適正製品の出荷による実害は小さいとの認識が形成されていたが、不正を公表した場合に東洋ゴム工業が受けるダメージは極めて大きいと予想された。社外調査チーム(2015)は、「本件の問題行為をTRグループが公表した場合、免震積層ゴムに対する社会からの信頼の崩壊、取引先への賠償や免震積層ゴムの交換に要する膨大な対応費用等、TRグループには、甚大な悪影響が及ぶことが想定された。このような想定をしていたことが、国土交通省への報告が即時に行われなかったことの要因の一つとなったと考えられる」(同266頁)と分析している。

以上のとおり、実害に比して東洋ゴム工業側の負担が極めて重いことに触発され、できれば不正の公表を回避したいという組織防衛の意識が生じ、関係者が対応の遅延を自己正当化していたと認められる<sup>(42)</sup>。

#### 3.5.2 リスク管理機関の未活用

本事件の対応では、以下のとおりリスク管理機関が活用されなかった。その理由として、リスク管理機関の責任者又は同機関との接点となっていた幹部がコンプライアンス軽視の姿勢であったことが挙げられる。

##### 3.5.2.1 QA委員会

東洋ゴム工業には、専門委員会としてQA委員会(委員長は技術統括センター長の【取締役④】)が設置されていた。同委員会の趣旨については、「関連会社を含む全社的な品質保証体<sup>(43)</sup>制を推進、運営するための基本方針、方策等を策定するとともに重大品質問題の対

(42) 出荷停止の遅延も同様である。免震ゴムは建物の基礎部分に設置されるので、出荷停止になれば、それ以後の建設作業は停止せざるを得ない。他社製品で代替しようとしても、免震ゴムは受注生産である上に、免震ゴムを支える基礎構造が各社で異なるので、東洋ゴム向けの基礎構造に合わせた手直しが必要であり、代替品の発注から出荷までに相当な時間がかかる。かくして建設計画が大幅に遅延し、建設会社から膨大な補償を請求される事態を回避しようとする心理から、出荷停止の判断が遅れたと認められる。

(43) 東洋ゴム工業のCSR報告書である東洋ゴム工業(2014)では、「重大な品質問題の発生時には、「QA委員会」

応策を審議し、品質保証担当部門を中心とする各部門に対して、方針、方策、対応策等を実施させることを目的とする」と規定されている(QA 委員会規定第1条。傍点筆者)。しかし、3.2.3で前述したとおり、2014年10月23日に予定されていたQA 委員会は、突如としてキャンセルされた。

同委員会の開催が見送られた理由として、「大臣認定の性能評価基準に適合しないG0.39が出荷された物件の特定が確定的に終了しておらず、また、そのような物件につき会社として取り得る対応も定まらない状況下において、QA 委員会に審議させるのは時期尚早である」(社外調査チーム(2015), 260頁)と関係者が弁明している<sup>(44)</sup>。

当時のQA 委員会の運用は、「原則として継続的な審議は行わず、1 回目の会議において提案された再発防止策を審議の上で承認する」(社外調査チーム(2015), 275頁)とされる。また、委員長の【取締役④】は、「QA 委員会が開催された場合には、その委員会の審議状況が取締役会に対して逐次報告されるとともに、取締役会議事録に掲載されて外部に開示されるおそれがある」(社外調査チーム(2015), 275頁)と供述している。

以上のとおり、QA 委員会が設置の趣旨から外れて事実上の追認機関と化していたことや、できれば事件の公表を避けたいという心理が同委員会のキャンセルにつながった。その背景として、QA 委員会のコンプライアンス上の意義を経営陣が十分に理解していなかったと認められる。

### 3.5.2.2 法務・コンプライアンス部門

東洋ゴム工業には、コンプライアンス関係の統括部署としてCSR 統括センターが設置されていた。同センターには法務部と監査部が置かれ、このうち監査部は「組織運営や内部統制のみならず、社内ルールや行動基準の遵守状況まで幅広くモニタリングを実施しています」(東洋ゴム工業(2012), 18頁)とされる。

CSR 統括センター長の【執行役員①】が本事件の報告を受けたのは2014年7月8日であり、同センターの法務部長も遅くとも9月12日の時点で不正を認識したと認められる。しかし、本事件の調査に関して、「法務・コンプライアンス部門からは調査に直接関与した者はなく、(中略) 法務・コンプライアンス部門が強く主張を述べたり、リーダーシップを発揮して対応したりすることはなかった」(社外調査チーム(2015), 273頁)とされる。

また、出荷停止の判断や国土交通省への報告に関しても、「出荷停止や国土交通省に対する自主的な報告等を厳しく推奨すべき法務・コンプライアンス部門も、これらの職責に照らした適正な対応を執ることはできず、事業部門の考え方が優先されてしまった」(社外調査チーム(2015), 274頁)とされる。

### 3.5.2.3 社外役員

東洋ゴム工業の当時の取締役8人のうち3人が社外取締役であり、監査役4人のうち3人

---

で対応策を審議し、品質保証部門をはじめとする各部門が迅速に適切な対応策を実施できる体制を整えています」(同19頁)と説明している。

(44) 委員長であった【取締役④】も、「(QA 委員会は、) 問題を公表した後の対応には活用できるものの、公表前の問題の審議、調査には事実上活用できないものであるという認識があった」(社外調査チーム(2015), 275頁)と供述している。

は社外監査役であった。しかし、監査役に対して本事件の説明が行われたのは2015年2月5日、社外取締役に対しては同6日といずれも国土交通省への報告の直前であり、対応に関して社外役員はまったく貢献できなかった<sup>(45)</sup>。経営の監視役である社外役員を経営陣が軽視していたと言わざるを得ない。

### 3.5.3 技術経営力の不足

【取締役②】・【取締役③】・【取締役④】が定めた10.23方針では、3.2.3で前述したとおり「性能評価基準に適合しない物件数を10未満とすることを「理想」として技術的検証を継続すること」とされた。国土交通省への報告も物件の建替えも行わないという結論を最初に決めた上で、技術的検証の結果がそれを正当化する内容となるように誘導する意図と考えられる。

【従業員②】は、2014年8月の段階で、基準振動数の変更が黒本に反することを【上級管理者③】に説明していた。しかし、この件についての経営陣への報告は、12月6日に【取締役⑤】、12月17日に【取締役④】、他の取締役に対しては12月22日に行われた。このように報告が遅れたのは、経営陣が技術的検証のゴールを設定していたために、これに反する結論（＝新方式が技術的に許容されないこと）を報告することに躊躇したと推察される。純粋に技術的な問題について、自社に有利な結論が出ることを経営陣が期待していたこと自体に問題があると言わざるを得ず、技術経営力の不足を示している。

さらに経営陣は、12月22日の時点でも技術的検証の継続を決めており、最終的に検証を諦めたのは2015年1月30日であった。「黒本には基準振動数を記していないが、補正式から逆算すると0.5 Hzであることは明白」という単純な論理構成を認定するのにこれほど逡巡したという事実は、やはり技術経営力の不足を示すものである。

### 3.5.4 幹部の危機管理能力の不足

対応が遅延した最大の理由が、経営陣の危機管理能力の不足であることは言うまでもない。その端的な現れとして、希望的観測と調査チームの編成の失敗の2件が挙げられる。

なお、東洋ゴム工業では、危機管理・コンプライアンス統括の【取締役①】が事件対応の最高指揮官であったが、2014年5月から健康を害し、1ヶ月間の入院を経て11月に社長職を辞任した（2015年12月に病死）。この突然の体調不良と社長交代が、経営陣の危機管理能力を低下させた点是否めない。

#### 3.5.4.1 希望的観測

2014年8月から2015年1月にかけて、補正方式の変更にに関する技術的検証の作業が続けられたのは、3.5.3で前述した技術経営力の不足に加えて、不正行為を後付けで正当化できるかもしれないとの希望的観測に陥ったためと考えられる。

この希望的観測は、「企業コンプライアンスに詳しい弁護士の山口利昭はこう分析する。『偽装ではない可能性が少しでもあれば、それを信じたいという気持ちは芽生えやすい。こ

(45) ちなみに、2014年12月頃に東洋ゴム工業の監査役が兵庫事業所で定例の「監査役ヒアリング」を実施した際に、【上級管理者③】は、ヒアリングの事前質問票の「諸法令違反、或いは、その懸念事項」「業務上の不正事例、不祥事」「コンプラ上の気になる事項」の項目について、いずれも「無」の欄にチェックを入れた。

うした『有事のバイアス』は東洋ゴム特有ではなく、どの企業でも起こり得ることだ」(日経ビジネス2015年5月18日号「東洋ゴム偽装、虚像の免震②」27頁)と説明されるように、危機管理時に陥りがちな失敗の一つである。その一方で、これほど長期間にわたって希望的観測から脱却できなかったのは、経営陣に危機管理能力が不足していたためと言わざるを得ない。

### 3.5.4.2 調査チームの編成の失敗

本事件では、ダイバーテック事業本部長の【取締役⑤】の指揮の下に、同事業部門が中心となって調査を進めた。3.5.2.2で前述したとおり法務・コンプライアンス部門はほとんど関与せず、開発技術部門も、「免震積層ゴムの技術的根拠の検証能力が高い開発技術部門に所属する【従業員②】や【従業員③】は、調査の末端において補助的に関与していただけであった」(社外調査チーム(2015), 266頁)とされる<sup>(46)</sup>。

その結果、当事者であるダイバーテック事業部の意向が調査に反映されやすくなり、「本件の問題行為の検証にあたっては、なるべくおおごとにならず内部的に問題を収めたい、取引先との関係で出荷停止は妥当ではない等といった事業部門の考え方が優先される傾向が存在した可能性がある」(社外調査チーム(2015), 266頁)とされる。このようにダイバーテック事業部を調査主体としたことが対応に遅延した一因であり、調査チームの編成についての経営陣の配慮が十分でなかったと認められる。

## 3.6 再発防止対策の機能不全

断熱パネル事件の反省を受けて、東洋ゴム工業が推進した再発防止対策(以下、「1次対策」という)の概略は、以下のとおりである。

### <緊急対策>

- ・社長直轄の品質監査室の設置と全社の緊急品質監査
- ・全従業員を対象としたコンプライアンス研修の実施
- ・部門長を対象としたコンプライアンス特別研修の実施

### <恒久対策>

- ・内部統制システムの強化(コンプライアンス委員会の権限強化、各部門・各職場にコンプライアンスリーダーを設置、企業行動憲章及び個人行動規範の周知徹底等)<sup>(47)</sup>

(46) 取締役常務執行役員兼技術統括センター長の【取締役④】は、調査を主導する立場ではなく、調査の報告を受けるだけであった。

(47) 東洋ゴム工業では、コンプライアンス委員会(2004年度に設置済み。委員長はコンプライアンス統括取締役)の下部組織として2008年度に「全社コンプライアンス推進部会」を置くとともに、全社的な統括部門としてCSR統括センター(設立時の名称はコンプライアンスセンター)を新設した。さらに、2008年度からは、毎年11月をコンプライアンス強化月間として様々な啓発活動を実施した。

2012年度には、「東洋ゴムグループ企業行動憲章」及び「東洋ゴムグループ行動基準」が制定され、前者には「法令・規制・標準及び社内ルールを遵守します」、後者には「私たちは、業務活動の全ての場面において、法令や社内ルールを守り、高い倫理意識を持って行動します」と規定した。また、各部門長を「コンプライアンス推進責任者」に任命して、各部門で教育・啓発活動を推進する体制を整備した。



- ・社員教育の徹底（技術者の倫理教育の徹底，部門間人事異動の徹底，社内規定・法令の再教育等）
- ・事業監査，品質監査の徹底した推進
- ・新事業，新製品，設備投資，出資に関する決定プロセスの改善・強化
- ・内部通報制度の活用促進（不祥事通報者制裁減免制度の新設）
- ・TOYO TIRESブランドの価値観の共有と伝道（部門ミッションの制定，他社実例レクチャーやワークショップの開催，社会貢献活動の推進等）

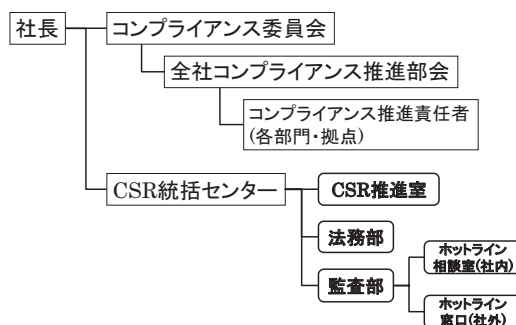
1次対策には，緊急品質監査の実施，コンプライアンス研修の実施，内部統制システムの強化，社員教育の徹底等，不祥事が発生した際に企業側が取り組む再発防止対策のメニューとして一般的・典型的な項目が掲げられていた。しかし，以下に示すように1次対策は機能不全に陥っていた。

### 3.6.1 緊急品質監査の形骸化

断熱パネル事件を踏まえ，東洋ゴム工業では全生産拠点で緊急品質監査を実施したが，同時期に進行中であった免震ゴム事件を発見できなかった。その理由として，緊急品質監査の担当部署である品質監査室の体制や人材が不足し，さらに調査期間の短さが障害となって，当初から緊急品質監査が形骸化していたことが挙げられる。

品質監査室は2007年11月4日に設置され，主担当者はわずか3人だったにもかかわらず，11月中に国内の11生産拠点の総点検を実施し，12月14日に問題なしと発表した。免震ゴム関係の緊急品質監査を実施した担当者は，「兵庫事業所を含む各生産拠点の品質監

図1 東洋ゴム工業のコンプライアンス推進体制



(東洋ゴム工業(2014), 17頁)

コンプライアンス推進活動の具体例として，「新入社員から管理職までの各階層別研修では，一人ひとりの意識と感度の向上を図るため，事例研究やグループ討議を中心にコンプライアンス教育を実施しています。2013年度は，販売会社向け補助教材の作成やインサイダー取引規制セミナーの開催など，部門・テーマ別教育の充実に取り組みました。また，役員やコンプライアンス推進責任者を対象とする経営幹部向けの研修も引き続き実施しています。(中略) 2013年度は，海外の各拠点にも「コンプライアンス強化月間」を展開しました。国内と同様に，「行動基準ハンドブック」の読み合わせや誓約書の提出，グループ討議などを実施しています」(東洋ゴム工業(2014), 17-18頁) とされる。



査を、それぞれ1日か2日で行わなくてはならなかったものであって、免震積層ゴムを含む各製品分野の調査には、それぞれ1時間から2時間程度しかかけることができなかった。このような調査方法では、問題行為が表立ってわかるものは別として、調査対象者の方から自己申告されない限りは、不正を発見することなどとても無理であった。出荷している製品の性能指標に関しては抜き取り試験として出荷過程の説明を受けたが、過去に取得した認定等の取得手続の適切性に関しては、とりわけ自己申告に頼る部分が大きかった」(社外調査チーム(2015), 277-278頁)と証言している<sup>(48)</sup>。

緊急品質監査が形式的なものにとどまった背景として、社外調査チーム(2015)は、「(東洋ゴム工業は、)断熱パネル問題の発生を機に社内の問題行為を一掃し、膿を出し切ろうという意識に乏しく、「全ての製品に関して調査を実施したが問題がなかった」と対外的に公表したいがために行ったとの指摘を受けてもやむを得ない」(同278頁)と批判している。

### 3.6.2 コンプライアンス委員会の不明確な役割

1次対策ではコンプライアンス委員会の体制や権限を強化したが、免震ゴム事件に関しては、同委員会の開催についての検討さえ行われなかった。その理由として、同委員会はもともと談合事案を念頭に設置されたもので、それ以外の案件については何が諮問の対象となるのか明確にされていなかったため、「(免震ゴム事件に関しては、)QA委員会の担当事項であるとの認識が存在し、適時・適切な対応を執ることができなかった」(社外調査チーム(2015), 279頁)とされる。

その一方で、断熱パネル事件を踏まえてコンプライアンス委員会を強化したにもかかわらず、断熱パネル事件と同様の性能偽装問題に対する同委員会の役割が不明確であったことは不可解と言わざるを得ない。1次対策ではコンプライアンス委員会の運用について具体的な議論がなされなかったことを示唆するものであり、前述した緊急品質監査と同様に、対策が形式的なものにとどまっていたと推察される。

### 3.6.3 長期配置対策の未実施

恒久対策中の「社員教育の徹底」の具体的内容として、「部門間人事異動の徹底による「適正なローテーションの実施」」(社内調査委員会(2007), 8頁)が掲げられていた。しかし本事件の【従業員①】には、長期にわたって人事異動が行われていなかった。

この点について社外調査チーム(2015)は、「TRにおいて具体的な異動の基準等は策定されなかった。また、製品製造の現場においては既に製品分野ごとに担当者が専門分化している現状や代替人員の不足等により、現実問題としては同一の担当者が長期間同じ業務を担当する状況を大幅に変え難く、上記人事ローテーションの促進は訓示的な意味しかも

---

(48)「緊急品質監査を担当したチームには、全ての分野の製品について技術的な知識を網羅する人材がいなかったため、監査を受けた担当者の説明に沿って形式的なチェックが行われるにとどまり、より実質的な事項、例えば本件で問題となったような製品の性能検査結果中の数値の真実性やデータ処理の過程の妥当性のチェック等は行われていなかった。また、この緊急品質監査は、少数の担当者により、国内の全ての生産拠点に係る品質監査を約1ヶ月間で、続いて国外の全ての生産拠点に係る品質監査をその後約1ヶ月間で行ったものであり、その結果として、免震積層ゴムを含む個別の製品に関する調査には、それぞれごく短い時間しかかけることができなかった」(社外調査チーム(2015), 277頁)。

たなかった」(同280頁)と指摘しており、名目的な対策にとどまっていたと認められる。

### 3.6.4 内部通報制度に関する教育の不徹底

東洋ゴム工業では、コンプライアンス違反の予防や早期発見を目的として、2006年度から内部通報制度を導入し、従業員だけでなく取引先も利用できる通報窓口(ホットライン相談室)を監査部内に設置していた。2011年度からは、社外にも通報窓口(ホットライン窓口)を設置している<sup>(49)</sup>。

また、東洋ゴム工業が全従業員に配布している「行動基準ハンドブック」には、「上司や周囲に相談しにくい行動基準に反する行為を見聞きした場合は、カード裏側のホットライン相談窓口(社内・社外)に相談・通報してください」「自分または同僚が業務に関連する法令や社内ルールに違反する行為をした場合やその疑いがある場合、上司や関連部門へ速やかに連絡します」「迷うときは上司や周囲の人、または裏面の各窓口に勇気を持って相談してください」等の記載がなされており、恒久対策の中の「内部通報制度の活用促進」を図っていたと認められる。

しかし本事件では【従業員②】は内部通報を行っておらず、その理由について「技術者の心理としては、技術的な観点から結論が出ていない段階で、内部通報を行うことについては心理的な抵抗があった」(社外調査チーム(2015)、276頁)としている。言い換えれば、疑念の段階であっても積極的に内部通報すべきとの認識が【従業員②】になく、内部通報制度に関する社内教育が不足していたことを示唆している<sup>(50)</sup>。

### 3.6.5 小括

1次対策には、不祥事が発生した際に企業側が取り組む再発防止対策のメニューとして一般的・典型的な項目が掲げられていた。それにもかかわらず、免震ゴム事件が看過されたのは、3.6.1～3.6.3に指摘したように、対策が形式的・名目的なものにとどまったことが影響している。

その背景として、対策状況を早期に对外発表して不祥事対応を決着させたいと経営者が焦燥していたために、対策内容の具体的な検討が疎かになる、あるいは对外発表後の対策推進状況のフォローアップを怠るなどの問題が生じたと思量される。言い換えれば、不祥事の再発を防止するよりも、事件の幕引きを優先しようとした幹部のコンプライアンス軽視の姿勢が、1次対策の機能不全につながったと認められる。

## 3.7 幹部のコンプライアンス意識の不足

(49) 樋口(2011a)は、内部通報制度を機能させるための留意点として、①通報者の保護に関する規定を明文化していること、②法律事務所など社外の信頼できる機関に通報窓口を設置していること、③匿名での通報を認めるなど通報者の秘密保持に努めていること、④組織内だけでなく、協力会社、取引先など広い範囲からの通報を受理すること、⑤潜在的通報者(不正の端緒情報を有する者のこと)にとって使い勝手のよい制度に設計すること、⑥制度の広報に努めることの6点を指摘した(同92頁)。

(50) 「行動基準ハンドブック」の記述ぶりでは、既に上司に相談した場合には、内部通報を行わなくてもよいとの趣旨に解釈し得る点にも注意を要する。この点について社外調査チーム(2015)は、「直属の上司への報告という一事をもって、当該義務を履行したと評価するべきではなく、当該上司が必要な対応を十分に実施しない場合には、依然として従業員は通報義務を負い続けると設計することが必要である」と提言した。

社外調査チーム(2015)は、「TR 及びCI には、一般の従業員、経営陣のいずれにおいても、本件を含む製品品質の大臣認定に係る規格等からの逸脱を、重大なコンプライアンス違反の問題であると捉える姿勢が欠けていたのであって、TR 及びCI の企業風土自体に、免震積層ゴムのような災害時において建築物の居住者又は利用者の生命等の危険に直結する技術を扱う企業として保持すべき高い規範遵守意識が欠如していたと評価せざるを得ない」(同269頁)と批判しているが、その中でも幹部のコンプライアンス意識の不足が顕著である。

例えば、2014年10月23日午前の会議(【取締役④】以外の全取締役が出席)では、不適合物件を「社内特例」として処理し、G0.39のリコールは不要との見解が提示された。実質的に事件の隠蔽を意味する提案が、「ダイバーテック事業部門及びCIの担当者の総意」として取締役たちに向けて提起されたことは、東洋ゴム工業におけるコンプライアンス意識の深刻な欠如を示すものである。また、同会議で本件に関して内部通報<sup>(51)</sup>がなされるリスクが指摘され、その対策として、「通報者の想定リストを作成し、「事前説明」を行うこと」(社外調査チーム(2015), 260頁。傍点筆者)が提案されたことも同様である<sup>(52)</sup>。

ちなみに、これまで事件の背景として説明した事項のうち、関係者の自己正当化、リスク管理機関の未活用、再発防止対策の機能不全の3件は、幹部のコンプライアンス意識の不足に起因していると考えられる。

#### 4. 防振ゴム事件<sup>(53)</sup>

2015年10月、東洋ゴム工業は、同社と東洋ゴム化工品が製造・販売していた防振ゴム製品の一部について、出荷時に添付する検査成績書に不正な記載が行われていたことを公表した。問題の製品は、明石工場で製造された船舶・鉄道・一般産業用の防振ゴムで、83品番の47,330個(納入先計19社)とされる。

防振ゴムは振動を吸収する機能を持つ部品であり、所定の能力を満たしていない場合には、周囲の部品の疲労破壊を引き起こすおそれがある。ただし、第三者機関等による再現性試験の結果、83品番のうち78品番は性能規格を満たしていることが確認され、残りの5品番についても、日常点検などを行うことで継続使用が可能とされた。

2015年11月、東洋ゴム工業では、代表取締役社長の【取締役②】などが辞職するとともに、社外から駒口克己氏(元京セラドキュメントソリューションズ代表取締役社長)を取締役会長(2016年1月から代表取締役会長)として招聘した。

---

(51) 文脈に鑑みれば、社内における内部通報のみならず、報道機関などの社外に対する内部告発を含む趣旨と考えられる。

(52) 「想定される通報者として、業務関係者、不利益を被る社員、会社に不満を持つ社員が例示されている」(社外調査チーム(2015), 260頁)。ただし、この「事前説明」については、「ヒアリングや社内調査においても、事前説明の内容が検討されていた事実は見つかっていません」(2016年6月15日付質問票に対する東洋ゴム工業の回答)とされる。

(53) 本事件に関する事実関係の認定は、主として東洋ゴム工業社内調査チーム(以下、「社内調査チーム」という)の報告書(社内調査チーム(2015))及び同社の報道向け資料『当社製防振ゴム問題の原因究明について』(東洋ゴム工業(2015a))に依拠している。

#### 4.1 不正行為の態様

検査成績書は納品の際に製品に添付する書類であり、注文番号や品名・個数の他に、製造部による製品検査結果（寸法やばね定数）及び品質保証課による材料検査結果が記載されている。本事件は、品質保証課で材料検査<sup>(54)</sup>を担当していた【従業員⑥】及びその後任者が、実際の検査結果に基づかない数値を検査成績書の作成者に交付又は自ら作成者として検査成績書に記載していたものであり、その態様は以下の3件<sup>(55)</sup>に大別される。

【態様1 検査未実施・計算式使用】複数の原料ゴムを配合してブレンドゴムを製造した際に、最終製品の材料検査を実施せずに、原料ゴムに関する検査結果を一定の計算式に代入して算出した数値を記載したもの

【態様2 検査未実施・過去データ使用】材料検査を実施せずに、過去の検査結果を記載したもの（過去の検査結果の転用を偽装するために、若干変更した数値を記載したケースを含む）

【態様3 数値改竄】材料検査を実施したが、規格外の数値が出たために、規格内に改竄した数値又は過去の検査結果を記載したもの

明石工場で防振ゴムの製造を開始した1995年から2008年頃までは、【態様1】が中心であった。その事情として、この計算式によって技術的に正確な数値が算出できると考えられていたことが挙げられる。【態様2】も行われていたが、ロットごとに検査をせずに月次検査（マンスリー）の結果を記載することが慣行化<sup>(56)</sup>していたためであり、月次検査自体は実施されていたことから、不正との認識が希薄であった。

しかし、2008年以降には、材料検査を省略することを目的として、【態様1】及び【態様2】の不正が行われるようになった。明石工場で人員削減が進められ、品質保証課の人員が2008年1月時点の15人から2012年1月時点では6人に減少した結果、材料検査の担当者がそれまでの4～5人から【従業員⑥】だけになったためである。業務負担が大きく材料検査が間に合わなかったことから、【従業員⑥】は検査をせずに不正なデータを検査成績書の作成者に交付するようになった。

2013年6月に【従業員⑥】が人事異動により品質保証課を離れ、同9月までは【従業員⑦】、それ以降は【従業員⑧】が材料検査の担当者と検査成績書の作成者を兼ねた。しかし、人手不足により材料検査が間に合わない状況は変わらず、不正行為が継続された。不正の手法については、【従業員⑦】は【従業員⑥】から、【従業員⑧】は【従業員⑦】から引き継いだと証言している。

#### 4.2 対応の放置

【従業員⑥】は、2009年以降、品質保証課課長の【管理者③】及びその後任者に対し、人手不足による業務多忙のため材料検査が遅延し、検査成績書の作成に支障が生じていること

(54) 製品性能を担保するために行われる検査は、製造部で行う「材料検査Ⅰ・Ⅱ」及び「製品検査」と、顧客の要求に応じて品質保証課が行う「材料検査Ⅲ」（製造段階の中間部材の抜き取り検査）に大別される。不正が行われたのは、後者の「材料検査Ⅲ」だけである。

(55) 社内調査チーム（2015）は5態様に分類したが、本稿では、説明上の便宜を考慮して3態様とした。

(56) 防振ゴムについては、製品の品質のバラつきが小さいため、検査成績書で月次検査のデータを使用しても特段の問題はないと考えられていた。



や不正行為について相談したと証言している。【管理者③】はそれを否定しているが、社内調査チーム（2015）は、「不正が行われたことを認識しながら（あるいは容易に認識し得たにもかかわらずこれを怠り）、十分な職責を全うしていなかった可能性が認められる」（同10頁）と認定した。

幹部では、2013年11月25日にダイバーテック事業本部長の【取締役⑤】が、品質技術部担当課長に転じていた【管理者③】から報告を受けた。その後、遅くとも2014年1月までに、以下の幹部が不正を認識したと認められる。

＜東洋ゴム化工品＞ 社長（2014年1月着任の後任者（【上級管理者②】）を含む）、技術・生産本部長（【上級管理者①】）、営業本部長

＜東洋ゴム工業＞ ダイバーテック事業本部長（【取締役⑤】）、技術統括センター長（【取締役④】）、CSR統括センター長（【執行役員①】）

以上のように多くの幹部が不正を認識したにもかかわらず、事実関係の調査や、納入先への説明など社外向けの対応は行われなかった。その一方で、2013年12月から応援要員という形で【従業員⑦】に再び材料検査を担当させるとともに、新たに【従業員⑨】を検査成績書の作成に従事させており、不正の引き金となった過大な業務負担を解消する意図でなされたと認められる。

この措置によって担当者は【従業員⑧】を含む3人に増強されたが、彼らの中で材料検査を実施したのは主に【従業員⑦】であったため、材料検査数と処理能力の乖離は解消されず、その後も不正行為が継続された。ちなみに、材料検査で規格外の数値が出たときに改竄するという【態様3】は、この頃から実行されるようになった。

2014年10月には材料検査の担当者が1人追加され、処理能力はある程度改善されたが、依然として材料検査が遅延していたことから不正が継続された。2014年11月に着任した品質保証課課長は、【従業員⑧】から不正の継続について報告を受けたが、対策を講じた形跡は認められない。

2015年8月20日、【従業員⑨】から業務引継ぎを受けた後任者が内部通報を行い、同24日に東洋ゴム工業のコンプライアンスオフィサーが報告を受けたことで、ようやく不正が発覚した。製品の出荷が停止されたのは9月2日、国土交通省と経済産業省に対する第一報は同28日、記者発表は10月14日であった。

## 4.3 事件の背景

担当者に不正の認識が希薄であった2008年以前の不正行為と、それ以後の材料検査の省略を目的とした不正行為では、原因構造が異なっているため、以下では前者を「前期不正」、後者を「後期不正」と区別して分析する。

### 4.3.1 前期不正の背景

検査成績書に関しては、どのような内容の検査結果を記載するか、あるいは検査対象となる製品のロットをどのようにとらえるか等の業務手順について、マニュアルや業務引継書が作成されていなかった。このように業務手順が文書化されていなかったため、担当者は不正行為と意識せずに、計算式で算出した数値や月次検査の数値を記入していたと認められる。



こうした文書化の不備は検査成績書に限られていたわけではなく、明石工場全般で、「材料試験の実施及び検査成績書の作成に関し、実現可能な業務工程が設計されておらず、また、確たる社内マニュアル等が作成されておらず、各人が前任者や同僚から伝えられた方法や自ら考案した方法で業務を行っており、あるべき業務が明確化されていなかった」(社内調査チーム(2015), 18-19頁)とされる。明石工場は、いわゆる多品種少量生産型の工場であり、現場で取り扱う製品の種類が多岐にわたっていたことが、業務手順の文書化を進める上での障害になっていたと推察される。

#### 4.3.2 後期不正の背景

後期不正を誘発した事情として、過大な業務負担、上司の指示及び関連部署の圧力、上司の監督能力の不足の3件、事件への対応が放置された事情として、実害がないことによる自己正当化、幹部のコンプライアンス意識の不足の2件が挙げられる。

##### 4.3.2.1 過大な業務負担

4.1で前述したように品質保証課の人員削減により材料検査の担当者が【従業員⑥】だけになり、業務負担が過大となって材料検査が間に合わなくなったことが不正を誘発した。この過大な業務負担については、少なくとも2009年以降は上司も認識していたが、体制の増強が困難だったことから状況を放置したと推察される。

この点について社内調査チーム(2015)は、「2008年以降、品質保証課の人員を削減したことに起因して、品質保証課の業務量に比して人員が不足して業務過多となり、一方で上長らにおいて、増員などにより業務過多を迅速かつ有効に解消することもなかったため、材料試験の実施や検査成績書の作成業務に関し、人員を含むリソースが不足していた」(同18頁)と分析している。その背景として、3.4.1で前述したように、リーマンショックによる景気後退を受けて、2008年度以降、東洋ゴム工業が収益改善対策として全社的に人員削減を進めていたことが挙げられる。

##### 4.3.2.2 上司の指示及び関連部署の圧力

【従業員⑥】は、業務多忙のために材料検査が遅延し、検査成績書の作成に支障が生じていることを品質保証課課長の【管理者③】に説明したところ、「材料試験が遅延しているのであれば数か月前のデータであれば使用して良い旨の承認を得た」(社内調査チーム(2015), 10頁)と証言している。【管理者③】はそれを否定しているが、材料検査の遅延防止のための対策を講じた形跡がないことに鑑みると、そのような指示がなされた可能性が高い。

また、【従業員⑥】は、「(検査成績書の作成を)遅らせることは営業部門・生産管理部門からのプレッシャーにより困難であった」(社内調査チーム(2015), 10頁)と証言しており、関連部署による圧力が不正の動機の一つと認められる。

##### 4.3.2.3 上司の監督能力の不足

4.2で前述したように2013年12月から業務負担を軽減する対策が取られたが、肝心の材料検査の担当者が増えなかったため、その後も後期不正が継続された。これは、上司が検

査成績書の作成手順とそのボトルネックを把握していなかったためと推察される。

この点について社内調査チーム（2015）は、「（検査成績書の承認者は、）自ら管掌する業務について一定の技術的な知識を持ったうえで監督する責任があるにもかかわらず、上長ないし管理者において技術に対するあるべき知識が不足していた」（同19頁）としている。

#### 4.3.2.4 実害がないことによる正当化

遅くとも2014年1月までに多数の幹部が不正を認識していたが、「不実の記載がなされている検査成績書が数年にわたって納入先に提出されてきたことについて、事実関係の調査、原因究明及び当該調査に基づく再発防止策の検討等が行われていたことを窺わせる証跡は確認されておらず、また、当該問題について広く納入先に説明したり公表したりするという何らかの対応策を講じ、かつ、現に実施したという明確な証跡は本調査においては確認されなかった」（社内調査チーム（2015）、14頁）とされる。

事実関係の調査や、納入先への説明など社外向けの対応を行わないことを関係者が正当化するのに用いた理由として、実害がほとんどないことが挙げられる。問題の防振ゴムについてあらためて材料検査を実施した結果、過去のデータとの間で有意な差異は認められず、不正が行われていた期間に製造工程の変更もなかったことから、材料検査をせずに納入した製品にも特段の問題はないとの報告を2014年1月30日に受けていたのである。

防振ゴムについては、製造経験が長く技術が十分に蓄積されているため、製品の品質のバラつきは小さい。さらに、製造部でも「材料検査Ⅰ・Ⅱ」及び「製品検査」を別途実施していたことから、品質保証課で「材料検査Ⅲ」を省略しても、技術的には特段の問題は生じないと認められる。このように不正による実害がほとんどないことを理由に、関係者が対応の放置を自己正当化していたと推察される。

#### 4.3.2.5 幹部のコンプライアンス意識の不足

4.2で前述したように、本事件を認識していた幹部の中には、免震ゴム事件の関係者が多数含まれている。2015年2月9日に免震ゴム事件を公表した後も、同8月20日に内部通報がなされるまで半年以上も、彼らは本事件について沈黙していたことになる。当時の東洋ゴム工業が免震ゴム事件の反省と再発防止を掲げていたにもかかわらず、本事件の隠蔽を図ろうとしたと言わざるを得ず、コンプライアンス意識の深刻な欠如を示すものである。

#### 4.4 再発防止対策に関する検討

免震ゴム事件の反省を受けて、東洋ゴム工業が推進した再発防止対策（以下、「2次対策」とする）の概要は以下のとおりである。

##### <緊急対策>

- ・緊急品質監査の実施
- ・品質・コンプライアンス調査委員会の調査

##### <継続対策>

- ・再発防止に向けた新組織体制（品質保証本部の新設、ダイバーテック事業部門の再

編，コンプライアンスオフィサー制度の導入<sup>(57)</sup>)

- ・ものづくりの不正を起さない仕組みの構築（新しい品質保証体制に基づく実効性のある監査の実施，品質保証部と監査部の監査対象区分の見直しと連携，内部通報制度の活用促進）
- ・全社として問題に対処する仕組みの構築（リスク管理のための事業評価ガイドラインの策定）
- ・企業風土の改革（経営陣による意識改革メッセージの発信，風土改革委員会による意識改革活動）
- ・再発防止策の徹底と継続

#### 4.4.1 対策中の注目点

2次対策の中で特に着目すべきは，品質保証本部の新設，ダイバーテック事業部門の再編，事業評価ガイドラインの策定の3件である。

まず品質保証部については，「品質保証本部」に格上げして権限を強化し，各拠点の品質保証部門を同本部の傘下に編入するとともに，大臣認証の申請を審査・管理する専門組織の「標準管理室」を同本部内に新設した。品質・技術分野の監査を担当する品質保証部門の独立性を高めて内部監査機能を強化しようとする対策であり，免震ゴム事件の反省点の「品質保証部によるダブルチェックの形骸化」「開発部門に対する内部監査の不足」「性善説の大臣認定制度」に対応する。

次にダイバーテック事業部門については，それまでのビジネスユニット制の縦割り組織を機能別（営業・技術・生産）に再編成するとともに，人事配置計画の策定を事業本部長の責務とした。機能別組織とすることで傍流事業の問題を解消して内部牽制機能を強化し，併せて人事ローテーションを徹底することを目的とした対策であり，免震ゴム事件の反省点の「傍流事業の位置付けと担当者の単独・長期配置」に対応する。

事業評価ガイドラインの趣旨については，「現在のTRの体制ではそのリスクを管理し整備することができない事業が複数判明すると思われる（とりわけTRにとって非主力事業がこれに該当することが多いと思われる。）。（中略）このようなリスクに備える体制が採算面等の理由で十分にできないのであれば，たとえ将来的には成長が期待される部門であっても，廃止又は撤退を決断することが求められる」（社外調査チーム（2015），288頁）と提言されている。ハイリスクにもかかわらず，それを管理するための内部統制の整備が難しい新事業への進出を防止あるいは既存事業からの撤退を促進しようとする対策であり，免震ゴム事件の反省点の「技術力の不足」「技術経営力の不足」「傍流事業の位置付けと担当者の単独・長期配置」に対応する。

以上の対策は，免震ゴム事件の反省点を反映している上に，その内容も具体的である。3.6で前述したように1次対策では，「不祥事が発生した際に企業側が取り組む再発防止対

(57) 東洋ゴム工業では，コンプライアンス事案を全社的に把握し，一元的に管理・対応するために，チーフコンプライアンスオフィサー（CCO）を中心として，各部門やグループ会社にコンプライアンスオフィサーを設置した。さらに，CCOの諮問機関として新コンプライアンス委員会を設置するとともに，担当部署としてコンプライアンス推進室を設置し，関連部門と連携した事案対応や，施策の立案・実施，現場支援などを同室に担当させることとした。

策のメニューとして一般的・典型的な項目」が掲げられていたことと比較すると、2次対策には実務的に大きな前進が認められる<sup>(58)</sup>。

#### 4.4.2 緊急品質監査の問題点

2次対策が発表されたのは2015年6月23日であるが、防振ゴム事件の内部通報がなされたのは8月20日であり、「継続対策」の効果が表れるだけの時間的余裕はなかったと考えられる<sup>(59)</sup>。以下では、緊急品質監査だけを対象として論じる。

東洋ゴム工業は、免震ゴム事件の対策進捗状況として2015年8月10日に発表した東洋ゴム工業(2015b)において、「検査手順書の有無、実際の試験・検査に立会い、手順書どおりの試験・検査がおこなわれているか確認」「全23拠点(国内12拠点、海外11拠点)・83品種(国内43品種、海外40品種)において「正規品が出荷されていること」を確認」(同5頁)と説明していた。結果的に見れば、2次対策の緊急品質監査では、防振ゴム事件の不正を発見できなかったことになる。

社外調査チーム(2015)は、1次対策の緊急品質監査が機能しなかったことを踏まえて、「十分な時間と人員をかけて行うとともに、客観性と専門性を担保するため、外部の専門家が関与した形で実施し、さらにその実施結果を事後的に検証することが必須」(同289頁)と提言していた。それにもかかわらず、この提言内容を2次対策に十分に反映させていなかったことが、不正を看過した要因と認められる。

2次対策の緊急品質監査では、5月11日から6月5日までに国内12拠点、6月2日から7月14日までに海外11拠点を監査したとされるが、期間的には1次対策時とさほど変わらない。検査や試験の立会いには相当な時間を要するものであり、この短期間で十分な監査が可能とは考えにくい。実際にも、防振ゴム事件の舞台となった「材料検査Ⅲ」は、QC工程表が未整備だったために緊急品質監査の対象とされておらず、1次対策時と同様の問題を抱えていたと認められる。

ちなみに、監査チームについても、外部資格保有者(VDA(ドイツ自動車工業会)認定監査員及びISO9001監査員補)や外部監査経験を有する者を参加させた点は評価できるが、社内の人材だけでチームを編成していた点は問題と言わざるを得ない。

#### 4.4.3 新たな再発防止対策

防振ゴム事件の反省を受けて、東洋ゴム工業が新たに発表した再発防止対策の概要は以下のとおりである。

##### <緊急対策>

- ・全事業にわたる再監査の実施(外部機関による監査の検証、再監査の実施)

(58) 例えば、ハイリスクな不採算事業からの撤退については、断熱パネル事件の際にも、「当初計画に比べ、売上も利益も極めて不調であったが、不採算事業からの撤退基準が会社として必ずしも明確でなかったため、経営としてのメスが入らなかった」(第三者委員会(2007).5頁)と指摘されていたが、1次対策では、「新事業、新製品、設備投資、出資に関する決定プロセスの改善・強化」という抽象的な対策項目にとどまっていた。

(59) 防振ゴム事件が発覚した契機は、4.2で前述したとおり従業員が内部通報を行ったことであった。ただし、詳しい事実関係が不明であるため、2次対策中の「内部通報制度の活用促進」の実績とするかどうかについては、評価を差し控えることとする。



- ・CI明石工場の抜本的改革（業務の明確化及び業務工程全体の抜本的改革，技術及び業務知識の引継体制の整備，コミュニケーションの活発化等）
- ・品質保証・管理体制の再構築（品質保証体制の組織面での強化，品質保証システムの見直しによる管理強化）

#### <徹底対策>

- ・コンプライアンス・ガバナンスの強化徹底（コンプライアンスの啓発強化，リスクを意識した内部統制の強化）
- ・不正行為の早期探知・危機管理体制の確立（危機管理体制の整備，コンプライアンス及びガバナンスの再構築プロジェクト）
- ・社員教育の再徹底と企業風土の抜本改革

2次対策と内容的に重なるものが多いのは，「今回の防振ゴム問題で判明した不正は免震ゴム問題と類似する原因・背景が見られます。したがって，免震ゴム問題の再発防止策には，今回の防振ゴム問題の再発防止策として機能するものが相当含まれていると考えています」（東洋ゴム工業（2015c），2頁）との判断に基づいている。

2次対策と比較して着目すべきは，再監査に当たって外部機関（日本能率協会コンサルティング）に監査手法の検証を依頼したこと，国内拠点の再監査に十分な時間をかけていること（2016年9月に完了予定），QC工程表や工程フロー図の整備などの業務手順のマニュアル化や，原データの保管や業務引継書の作成などのルール化を推進したこととの3点である。特に再監査の期間延長と業務手順のマニュアル化は，2次対策の緊急品質監査の失敗原因を踏まえた対策と評価できる。

## 5. 事件の原因メカニズム

免震ゴム事件（附属事件を除く）の原因メカニズムを三分類・因果表示法にしたがって整理すると，以下のとおりとなる（図2参照）<sup>(60)</sup>。

### ① 直接原因

原因A 免震ゴムの大臣認定を不正に取得するとともに，性能評価基準に適合していない製品を長期にわたって販売したこと

### ② I種潜在的原因

- 原因B 担当者の単独・長期配置
- 原因C 技術面のチェック体制の不備
- 原因D 不正認識後の対応の遅延
- 原因E 再発防止対策の機能不全

(60) 三分類・因果表示法は，組織不祥事の原因メカニズムを包括的に理解するために，筆者が樋口（2011b）で考案したフレームワークである。組織不祥事の原因を直接原因とI種・II種潜在的原因に分類した上で，因果関係の連鎖の中で一段階上流側に位置することを「背景」と付記し，原因メカニズムの図示に当たっては，矢印の方向で背景を表示する。

直接原因とは，組織不祥事を発現させる直接の引き金となった問題行動であり，何らかの違反行為が組織不祥事を構成するケースでは，当該違反行為自体が直接原因となる。潜在的原因とは，直接原因を誘発又は助長した因果関係に連なる組織上の問題点であり，直接原因の発生を防止するためのリスク管理の不備に関するI種潜在的原因と，それ以外のII種潜在的原因に大別される。詳しくは樋口（2011b）を参照されたい。

### ③ II種潛在的原因

原因F リーマンショック後の大幅な人員削減(Bの背景)

原因G 免震ゴム事業や開発技術部が傍流であったこと (B, C, H, Jの背景)

原因 H 技術経営力の不足 (D, K の背景)

## 原因Ⅰ 性善説の大臣認定 (Aの背景)

原因J 開発技術部の立場の弱さ (A の背景)

原因K 技術力の不足 (A の背景)

原因L 関係者による自己正当化 (Dの背景)

原因 M 幹部の危機管理能力の不足 (D の背景)

原因N リスク管理機関の未活用（Dの背景）

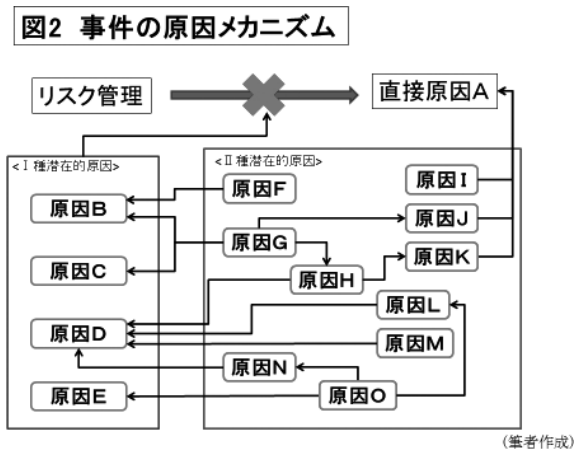
原因0 幹部のコンプライアンス意識の不足 (E, L, Nの背景)

## 6. 考察

本事件を誘発した原因メカニズムとして、傍流事業で技術的にも特殊であったために担当者が単独・長期配置となり、業務監督や内部監査が困難となっていた問題に関して「傍流事業の特殊性のリスク」、実害の小ささと組織防衛の意識が不正の隠蔽や対応の遅延に結びついた問題に関して「不正行為の自己正当化のリスク」、そして事件対応を早く決着させたいと経営者が焦燥するあまり、対策の立案・実施が疎かになった問題に関して「再発防止対策の空洞化のリスク」の3類型が認められる。さらに、組織文化と不祥事の関連性及び第三者委員会の在り方についても考察した。

## 6.1 傍流事業の特殊性のリスク

樋口(2012a)は、メルシャンの水産飼料事業部における循環取引事件について、同事業部が社内では傍流事業の位置付けで事業内容も特殊であったため、経営者の関心や知識が不足するとともに、事業部内の人事が閉鎖的で長期配置が通例となっていた問題を指摘した。その上で、事件の原因メカニズムを「傍流事業の特殊性による組織不祥事リスク」と整



理し、「傍流事業の特殊性のために監督が不十分になるとともに、人事配置も閉鎖的・長期的になるために、組織不祥事が誘発されるリスク」(同81頁)と定義した。

さらに樋口(2013)は、東海ゴム工業(傍点筆者)の労働安全衛生法違反事件に関してボイラー保守業務の特殊性による補修担当者の長期配置の問題について、そして樋口(2016b)は、日本交通技術の外国公務員贈賄事件に関して海外事業の特殊性による監督不在の問題について、それぞれ傍流事業の特殊性のリスクを指摘した。

免震ゴム事件に関しては、免震ゴム事業や開発技術部が傍流であったために、体制が縮小されて担当者を単独・長期配置とせざるを得なかったことや、技術的に特殊で業務監督や内部監査が困難であったことが認められ、傍流事業の特殊性のリスクが発現した事例と解される<sup>(61)</sup>。

経営実践上の含意として、技術面のチェック能力の強化が挙げられるが、本件のように特殊な専門技術である場合、業務内容の監査が可能な技術者を内部監査部門に確保すること自体が実務的に困難と考えられる。そうした人材を手配できるのであれば、むしろ現場管理者として配置し、日常的な監督機能を復活させるほうが合理的であろう。

長期配置を無くすには人事ローテーションの励行が必要であるが、事業の規模や特殊性の関係でそれが困難なケースについては、廃業又は事業譲渡による切り離しについて検討すべきである。4.4.1で前述したように、東洋ゴム工業が事業評価ガイドラインを制定したことは、こうした事業撤退を制度化した点で評価できる<sup>(62)</sup>。

## 6.2 不正行為の自己正当化のリスク

樋口(2016a)は、独立行政法人労働者健康福祉機構が長年にわたり虚偽の障害者雇用状況報告書を提出していた事件について、関係者が心理的負担を感じなくても済むように自己正当化していた問題を指摘した。その上で、「不正行為を自己正当化する事情が存在するために、心理的抵抗が軽減されて不正行為の実行が容易になるリスク」を「不正行為の自己正当化のリスク」と定義し、同事件における自己正当化の事情として、前例踏襲、上司の沈黙、組織防衛の意識の3件を抽出した。また、樋口(2016b)は、日本交通技術の外国公務員贈賄事件について、関係者がリポートの違法性を承知していたにもかかわらず、組織防衛の意識から自己正当化していた問題を指摘した。

免震ゴム事件公表時に関係者が防振ゴム事件について沈黙したことは、事件の隠蔽とい

(61) 産業用防振ゴムの売上高は約20億円(全体の0.5%)にとどまり、事業規模としては傍流であるが、技術的にはそれほど高度ではなく特殊性を認めがたい。したがって、防振ゴム事件については、傍流事業の特殊性のリスクに該当せず、「受託企業や組織内の弱小部門などの劣位者に配慮せずに効率性追求又はコスト削減を進めることが業務内容の質的劣化を引き起こすリスク」(樋口(2012b),260頁)である「劣位者に対する無配慮のリスク」が発現した事例と解される。

(62) ちなみに、免震ゴム事件で不正に気付いて報告した【従業員②】は、2012年8月に中途採用者(転職者)として東洋ゴム工業に入社し、東洋ゴム化工品に出勤していた人物である。【従業員②】が中途採用者であったことが不正発見に寄与したかどうかについて東洋ゴム工業に質問したところ、「ご質問に対して明確な回答はできません。ただ、【従業員②】にしがらみがなかったことは事実ですし、また周囲に対して自分の意見を述べることのできる性格であったことは間違いありません」(2016年6月15日付質問票に対する東洋ゴム工業の回答)との回答であった。この一件は、傍流事業にありがちな閉鎖性に風穴を開けるという点で、中途採用の利点を示唆するものである。

う意味での不正行為と認められる。また、免震ゴム事件についても、ダイバーテック事業部門及びCIの担当者の総意として提案された「社内特例」は事件の実質的な隠蔽であり、社内在隠蔽と公表の間で揺れ動いていたと推察される。以上のとおり、事件の隠蔽に関して東洋ゴム工業が「不正行為の自己正当化のリスク」に直面していたと認められ、自己正当化の事情としては、実害の小ささと組織防衛の意識の2点が挙げられる。

コンプライアンス問題は、実害の有無に必ずしも関連するわけではないが、実害が小さいと強調することが心理的負担の軽減につながるのは容易に想像できる。また、組織防衛の意識は、前述の労働者健康福祉機構事件や日本交通技術事件でも観察されている。樋口(2016b)は、「組織防衛の意識は、担当部局のみならず全社的に共有できる性質のものであるため、リスク管理体制全般を機能不全に陥らせるおそれがある」(同122頁)と指摘したが、この点も東洋ゴム工業事件に当てはまる。

経営実践上の含意としては、コンプライアンスが如何なる事情よりも優先されることを企業の行動規範などで明示するとともに、実害の小ささや組織防衛などの事情が不正を正当化するわけではないと社内教育で繰り返し説明することが有用である。

### 6.3 再発防止対策の空洞化のリスク

組織不祥事が発生した企業が再発防止対策を推進するのは当然であるが、そうした対策の有効性について外部の研究者が検証することは難しい。東洋ゴム工業事件は、企業内で同種の組織不祥事が3件も近接して発覚したという非常に珍しいケースであり、再発防止対策の有効性を検証する上で貴重な素材である。

再発防止対策に関する先行研究として、樋口(2014)は、NHK職員によるインサイダー取引事件を分析し、NHKが過去に発生した不正経理事件の再発防止対策に偏向していたために、組織不祥事のリスク管理の中で一種のクラウドディング・アウト状態が生じ、インサイダー取引の防止対策が欠落していたと指摘した。その上で、「ある態様の組織不祥事が発生した企業が、近視眼的に同種の組織不祥事の再発防止対策を過剰に推進した結果、他の態様の組織不祥事への対策が疎かになり、組織不祥事が誘発されるリスク」を「イシューマイオピア<sup>(63)</sup>による組織不祥事リスク」と定義した(同11頁)。

再発防止対策自体の有効性を論じた先行研究としては、中国電力島根原発点検時期超過事件を分析した樋口(2011c)が挙げられる。同研究は、相次ぐ原発のトラブルにより電力会社に対する社会的信頼が失墜し、その正当性の回復が優先課題とされたことから、佐藤(2010)が指摘した「正当性獲得行動のジレンマ」<sup>(64)</sup>に囚われ、安全性の向上という面では無意味にもかかわらず点検対象を拡大したと分析した。

(63) 「企業が特定のソーシャル 이슈のみを認識してしまう現象」(小山(2011),123頁)。

(64) 「組織内と組織外では手に入れられる情報に違いがあり、両者の認識する問題の因果関係は異なる。そのため、組織内部で問題の真の原因であると認識されていることと、外部から見て問題の原因であると認識される事柄は異なる可能性が高い。だが組織としては、自らの存続のためには、それが本質的な解決策にはならないとしても、近視眼的に外部の認識する因果関係に基づく対応策を優先せざるを得ない。加えてその対応策は、外部から見えやすく、評価もしやすいものでなければならないため、監視機能の強化や手続きの増加などに偏りがちになる。そのため、本来の問題の原因が業務負荷と処理能力の乖離であるような場合には、外部からの要請に基づく対応策は問題の本質的な解決にはならず、むしろ新たな問題の原因となる可能性がある」(佐藤(2010),74頁)。



東洋ゴム工業事件で1次対策が機能不全に陥ったのは、一般的・典型的な対策項目が掲げられ、断熱パネル事件の反省点を具体的に反映したとは言い難い内容であった上に、対策の実施状況も形式的・名目的なものにとどまったためである。さらにその背景として、対策状況を早期に对外発表して不祥事対応を決着させたいと経営者が焦燥するあまり、対策内容の具体的な検討が疎かになる、あるいは对外発表後の対策推進状況のフォローアップを怠るなどの問題が生じたと思量される。

再発防止対策の狙いとして、不祥事の再発を防止することよりも、対策を推進していると発表することによる広報効果を優先した点で、中国電力事件との共通性が認められる。この問題を「再発防止対策の空洞化のリスク」と名付け、「不祥事対応の早期決着を優先して広報的観点から対策を立案・実施するために、再発防止対策が機能不全に陥るリスク」と定義する。

経営実践上の含意としては、当面の緊急対策はやむを得ないとしても、長期的に推進する対策については、その立案に十分な時間をかけるとともに、第三者を参加させて中立的・客観的な意見を取り入れることが必要である。また、対策のフォローアップが疎かにならないように、定期的に対策推進状況を確認する仕組みを併せて整備することが望ましい。

## 6.4 組織文化と不祥事の関連性

免震ゴム事件について、社外調査チーム(2015)は、「本件の問題行為が行われたことの原因を、問題行為を行った個人の資質のみに求めることは、事態を矮小化するものであって、許されない。TR及びCIには、社員の規範遵守意識の鈍磨を醸成してしまう企業風土があったと考えるべきである」(同268頁、傍点筆者)と分析している。この「企業風土」を「組織文化」と理解すると、東洋ゴム工業に反社会的な組織文化が形成されているとの趣旨になる。

樋口(2012b)は、加ト吉循環取引事件など4事例の分析結果をもとに、組織文化が組織不祥事を誘発するメカニズムについて「組織文化の過剰性のリスク」と整理し、「組織文化が過剰に強いために、コンプライアンスが相対的に軽視され、さらにリスク管理体制の機能も低下することにより、組織不祥事が誘発されるリスク」と定義した(同234頁)。ただし、同研究は、あくまで組織文化の相対的な強度を問題視した内容であって、組織文化自体の反社会性を論じたものではない。

組織文化は、経営理念とそれに基づく実践の反復によって形成される。言い換えれば、組織の生存にとって長期的に有益な行動パターンであるからこそ、組織文化として定着するのである。したがって、「社員の規範遵守意識の鈍磨を醸成してしまう」というのは、組織文化そのものではなく、組織文化によって招来された結果と解すべきであろう。しかし、そうした結果をもたらす組織文化とはどのようなものかという肝心の点について、社外調査チームは説明していない<sup>(65)</sup>。

この点については、第三者委員会報告書格付け委員会(以下、「格付け委員会」とする)の

(65) 組織文化の反社会性の問題については、問嶋(2007)が、「組織文化が社会道德との間に大きな乖離を孕んだものである場合、(中略)反社会的な不祥事に繋がる活動を正当化してしまう非常に重大な問題要因となる」(同19頁。傍点筆者)と指摘しているが、同様に「社会道德との間に大きな乖離を孕んだ組織文化」についての説明がなされていない。

行方洋一委員も、「問題行為に関与した者の規範意識の鈍磨を醸成してしまうとする「企業風土」、言い換えれば問題行為の根本的な原因について、その具体的内容が乏しく、またそのような企業風土となってしまう原因について調査・分析が行われているとは評価し難い」(格付け委員会(2015), 21頁)と指摘している<sup>(66)</sup>。

東洋ゴム工業事件における関係者の行動の背景事情については、これまで説明を重ねてきたとおりであり、組織文化の影響は特段認められない。社外調査チーム(2015)の「社員の規範遵守意識の鈍磨を醸成してしまう企業風土」とは、相当数の従業員や幹部、管理職が不正行為や対応の放置に関与した状況を「企業風土」と総括しただけであり、経営学上の組織文化という趣旨ではないと解釈するのが妥当であろう。

その一方で、一般論として、「反社会的な組織文化」を不祥事の原因と指摘する論者が少なくないのも事実である。その背景として、原因分析の掘り下げが浅く、具体的な業務管理上の問題点を抽出できなかったために、安易に組織文化に原因を求めたケースも存在するように思われる。しかし、そうした分析は、不祥事の真の原因とは異なる方向に再発防止対策を歪めるとともに、業務管理上の責任を曖昧にするという点で有害と言わざるを得ない。

## 6.5 第三者委員会の在り方

社外調査チームは、自らの位置付けについて、「社外調査チームの構成員は、いずれも弁護士法の定めた義務を負う弁護士であり、かつTR及びCIとはこれまで利害関係を有していなかった者である」(社外調査チーム(2015), 2頁)と説明する一方で、日本弁護士連合会の「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」(以下、「ガイドライン」とする)に準拠したものではないとした。

その理由として、ガイドラインが第三者委員会の目的を「企業の社会的責任(CSR)の観点から、ステークホルダーに対する説明責任を果たす」と規定する一方で、社外調査チームは企業危機への対応を目的としたことを挙げている。さらに、ガイドラインでは第三者委員会の独立性・中立性を必須としているところ、社外調査チーム代表の小林弁護士が、3.24で前述したように事件公表前に東洋ゴム工業に助言をした人物であるという点にも問題があった。

こうした社外調査チームの位置付けについて、格付け委員会の國廣正委員は、「不祥事に対する経営陣の関与や不作為が問題とされ、経営陣の信頼性に疑義が生じている場合(中略)日弁連ガイドラインへの準拠を宣言するか否かにかかわらず、独立性・中立性・専門性が確保され、現経営陣による影響力を受けない「実質的な第三者性」を持つ調査主体による調査が不可欠になる。(中略)日弁連ガイドラインが示す諸原則は、ステークホルダー論からくる不祥事対応(重大な不祥事による企業価値の毀損にピリオドを打つための危機管理)の「根底にあるべき行動原則」を確認的に文書化したものであって、「準拠しないと宣言すれば、これを無視してよい」といった性質のものではない」(格付け委員会(2015), 6頁)と批判した。

(66) 同じく野村修也委員も、「報告書は、行為者個人の資質に矮小化できない問題があるとして「企業風土」に言及しているが、「企業風土」の中身が漠然としていて、原因分析としてあいまいである。他の会社には見られない特別な「企業風土」が醸成されていたのか、醸成されていたとするならば、それはなぜ生まれたのかを掘り下げて分析して欲しかった」(格付け委員会(2015), 23頁)と指摘した。

それに対して社外調査チームの小林弁護士は、「格付け委員会グループの評価に対する調査チーム代表のコメント」(2016年3月1日)の中で、「企業不祥事の調査主体には様々な形態があり、不祥事の段階・内容などによって、適切な調査主体の形態は異なるものである。この点、製品の早期回収等の緊急危機対応を必要とする不祥事の場合、ガイドラインに全面的に準拠する第三者委員会を設置し、調査主体と企業との間で情報遮断が生じてしまうと、企業の緊急危機対応が大混乱に陥った上、一般使用者等の企業外の第三者に危険が及ぶなどの重大な弊害が指摘されている」と反論した。

しかし、格付け委員会は、「当委員会の見解」(2016年3月30日)として、「企業不祥事におけるリコール等の緊急危機対応の必要性を否定するものではない」としながらも、「本調査報告書が対外公表されたということは、本調査チームが「緊急危機対応」だけでなく、同時に「ステークホルダーの信頼回復のための事実調査」を行っていることを意味するが、いったん経営陣に緊急危機対応のアドバイスをした者が、経営陣から独立した立場で、経営陣を対象とする調査を中立・公正に行うことは、構造的に無理がある。(中略)本件のような重大事案(長期間組織的に不正が続けられ、経営陣の関与も疑われ、社会的影響が大きい事案)においては、本調査チームは「緊急危機対応」に徹しつつ、別途、会社に「ステークホルダーの信頼回復のための事実調査」のために第三者委員会の設置を求めるのが通常の対応であると思われる。にもかかわらず、本調査チームは、敢えて「二足の草鞋」を履いている。本件でF 評価をした4名の委員は、この点を重視し、本調査チームによる調査には構造的に信頼性が欠けるとするものである」と反論した上で、「(小林弁護士の)コメントは、日弁連ガイドラインに準拠した第三者委員会の設置が、企業の緊急危機対応を「大混乱に陥らせ」「一般使用者等の企業外の第三者に危険が及ぶ」などと主張するが、当委員会は、緊急危機対応と第三者委員会を別の主体が行った場合で「大混乱」が起きた例を寡聞にして知らない」と結んでいる。

企業のための危機対応とステークホルダーのための事実調査では立脚点が明らかに異なり、同一の主体によって両方に対応することには無理があると言わざるを得ない。危機対応が必要とされる場合には、事実調査とは別の主体が担当すべきであろう<sup>(67)</sup>。その一方で、筆者の見解では、社外調査チーム(2015)の調査結果は、組織不祥事の調査報告書として十分な内容であったことを付言しておく<sup>(68)</sup>。

(67) この論争は、将来の不祥事調査の在り方を考える上で非常に重要である。この点について格付け委員会の高巖委員は、「今後、「日弁連第三者委員会ガイドライン」に準拠しないことを宣言した報告書が、あたかも中立的・客観的な報告書であるかのように公表されるようになれば、いずれの企業・経営者も、「企業危機に対応するための調査チーム」を設置し、目的を限定した調査を依頼することになろう。そうした調査チームを設置する方が現経営陣には遥かにハードルは低くなるからである」(格付け委員会(2015), 16頁)と指摘している。

(68) 社外調査チーム(2015)の内容に対して、格付け委員会の齊藤誠委員は、「(社外調査チーム(2015)は、)東洋ゴム等の関係者の法的責任(取締役等の義務違反の有無、及び取締役等が会社に対して負うべき責任)等の有無、程度等の評価、検討等は目的とはしないとした。その結果、この報告書の内容は、現経営陣の責任をあいまいにして、その存続を図ろうとしたと捉えられてもやむを得ない結果となっている」(格付け委員会(2015), 11頁)と批判した。

しかし社外調査チーム(2015)は、東洋ゴム工業の幹部の対応ぶりを詳述しており、彼らの責任を別途追及するための基礎資料として十分な内容と認められる。ちなみに、ガイドラインによる第三者委員会も「関係者の法的責任追及を目的とする委員会ではない」と規定されており、関係者の責任追及がないことを問題視した齊藤委員の批判は失当である。

## おわりに

近年、多くの企業で組織不祥事の再発を防ぐための対策を推進しているが、こうした対策の実効性に関し、かねてから筆者は疑問を抱いていた。再発防止対策のメニューが、内部統制システムの強化や社員の倫理教育に偏るなど画一的で、組織不祥事を誘発した個別の原因メカニズムを十分に反映していないように感じられるためである。

筆者のこれまでの事例研究では、社内に内部統制の仕組みが重層的に存在したにもかかわらず、何らかの原因メカニズムにより、それらが機能不全に陥っていたというケースが通例である。組織不祥事を防止するには、そうした原因メカニズムを解消することが肝要であり、それを実行せずに内部統制の仕組みを上乗せしても、同様に機能不全に陥るおそれ強い。逆に、原因メカニズムを本当に解消できたのであれば、既存の内部統制だけでも十分であり、あらためて追加することに意味はない。

社員個人の倫理教育についても、実務的な効果をあまり期待できないように感じられる。さらに言えば、不正行為に関与した社員が、個人として非倫理的というわけでは必ずしもない。過去の事例研究を総覧すると、真面目な人物であっても、「組織人」としての立場に縛られて、心ならずも不祥事を犯してしまうのが、日本における組織不祥事の典型である。

結局のところ、日本企業の再発防止対策のメニューは、マスコミ関係者に受け入れられやすい対策を列挙しただけで、本当にそれが「正しい治療策」なのかどうか掘り下げた検討を怠っているのではないだろうか。本研究は、こうした疑問を学術的な問題提起に昇華させた点で意義が大きいと思考する。

次に、第三者委員会のガイドラインについて若干の私見を述べたい。ガイドラインの考え方に筆者は基本的に同意するが、「第2.3 調査報告書の事前非開示」に「第三者委員会は、調査報告書提出前に、その全部又は一部を企業等に開示しない」と規定している点には疑問が残る。

筆者の研究では、出来る限り対象企業にご協力いただいて事実関係を調査しているが、その過程で、第三者委員会が作成した調査報告書に事実誤認や解釈の誤りを発見することが少なくない。委員会のメンバーが部外者である以上、こうしたミスが生じるのは避けられないが、それによって企業側がいわれなき批判を浴びることがあってはならない。調査報告書の案文の段階で、企業側に対して反論の機会を付与すべきではないかと思考する。

---

また、格付け委員会の久保利英明委員は、「(社外調査チームの役割について)「今現に直面している企業危機事案」対応という会社の設定した役割の限界から、調査が過去の断熱ボード事件に及ばず、スコープが免震集積ゴム部門に限定されたことから「傍流事業における不祥事の頻発」という真相究明が疎かになった。244ページ以下の「本件問題行為の分析」として、この点を指摘しているのに、同様の問題を抱える「防振ゴム事業」の調査スコープが欠落していた。これだけの時間とコストをかけながら、3度目となる同事業の不祥事を防げなかった。その意味で、このスコープの狭隘さは致命的である」(格付け委員会(2015)、2-3頁)と批判した。

しかし社外調査チーム(2015)は、免震ゴム事件の調査に関連して、断熱パネル事件の再発防止対策については掘り下げて調査しており、断熱パネル事件自体の再調査をしなかったからといって不適切とは言えない。また、緊急品質監査の実施主体は東洋ゴム工業であり、その際に端緒となる情報として傍流事業のリスクを社外調査チーム(2015)が提示していた以上、防振ゴム事件を発見できなかったことをもって社外調査チームを批判するのは失当である。



ガイドラインが提出前の調査報告書を非開示としたのは、企業側の働きかけで内容が歪曲されるのを防止することが目的であろう。しかし、もともと企業側が影響力を行使できないように独立性・中立性を備えた人物を委員に選んでいる以上、そうしたリスクを強く懸念する必要はない。世間が疑念を持たないようにしたいのであれば、企業側の反論とそれに対する第三者委員会の応答を文書化して、調査報告書提出時に併せて公開することで足りる。

第三者委員会は、裁判と違って企業側に再審の機会はなく、その調査報告書を世間は「真実」と受け止める。したがって、第三者委員会は自らが独善に陥らないように厳に慎むべきであり、それを担保するためにも、調査報告書提出前に企業側に反論の機会を与えるようにガイドラインを修正すべきと思考する。

本研究では、免震ゴム事件の事実関係の調査について東洋ゴム工業にご協力いただいた<sup>(69)</sup>。この場を借りて同社に心からの謝意を申し上げる。さらに、こうした研究への協力は、心ならずも組織不祥事を起こしてしまった企業の説明責任の一環であるとの見解が世間に浸透していくことを願ってやまない。

## 参考文献

- 国土交通省免震材料に関する第三者委員会(2015)『免震材料に関する第三者委員会報告書』  
小山巖也(2011)『CSRのマネジメント ―イシューマイオピアに陥る企業―』白桃書房  
佐藤秀典(2010)「正当性獲得行動のジレンマ ―損害保険業における近視眼的問題対応―」『組織科学』44(1), 74-84頁  
第三者委員会報告書格付け委員会(2015)『第8回 格付け評価』  
東洋ゴム工業社内調査委員会(2007)『社内調査報告書』  
東洋ゴム工業第三者委員会(2007)『第三者委員会調査報告書』  
東洋ゴム工業(2012)『東洋ゴムグループCSR報告書2012』  
東洋ゴム工業(2014)『東洋ゴムグループCSR報告書2014』  
東洋ゴム工業(2015a)『当社製防振ゴム問題の原因究明について』(2015年12月25日)  
東洋ゴム工業(2015b)『当社製免震ゴム対策 進捗報告』(2015年8月10日)  
東洋ゴム工業(2015c)『信頼回復に向けて(一連の問題に対する再発防止策)』(2015年12月25日)  
東洋ゴム工業社内調査チーム(2015)『調査報告書』  
樋口晴彦(2011a)「ジーエス・ユアサ循環取引事件」『捜査研究』60(2), 86-95頁  
樋口晴彦(2011b)「組織不祥事の原因メカニズムの分析 ―18事例に関する三分類・因果表示法を用いた分析と原因の類型化―」『CUC Policy Studies Review』30号, 13-24頁  
樋口晴彦(2011c)「島根原子力発電所における点検時期超過事案に関する事例研究」『千葉商大論叢』48(2), 137-156頁  
樋口晴彦(2012a)「メルシャン循環取引事件の事例研究」『千葉商大論叢』50(1), 71-83頁  
樋口晴彦(2012b)『組織不祥事研究 ―組織不祥事を引き起こす潜在的原因の解明―』白

(69) 断熱パネル事件と防振ゴム事件については、同社のご事情によりご協力いただけなかったことをお断りしておく。

桃書房

樋口晴彦(2013) 「東海ゴム工業の労働安全衛生法違反事件の事例研究」『危機管理システム研究学会研究年報』第11号, 1-9頁

樋口晴彦(2014) 「NHK 職員によるインサイダー取引事件の事例研究」『政策情報学会誌』7(1), 5-13頁

樋口晴彦(2016a) 「労働者健康福祉機構の虚偽報告事件の事例研究 ―「天下り」問題を中心に―」『千葉商大論叢』53(2), 187-207頁

樋口晴彦(2016b) 「日本交通技術の外国公務員贈賄事件の事例研究」『千葉商大紀要』53(2), 107-126頁

間嶋崇(2007) 『組織不祥事 ―組織文化論による分析―』文真堂

「免震積層ゴムの認定不適合」に関する社外調査チーム(2015) 『調査報告書(公表版)』  
(2016.7.20 受稿, 2016.8.15 受理)

— Abstract —

Study of the Data Falsification Cases by Toyo Tire & Rubber Co. (TTR)

The study dealt with the 3 consecutive data falsification cases by TTR.

It extracted 3 typical mechanism to induce organizational misconducts from the case; the risk of self-justification, particularities of business, and vacancy of preventive measures. Especially, effectiveness of the preventive measures is practically examined, and it is found that some companies are focusing on public relations effects by announcing the preventive measures, rather than the measures itself.