



2017年12月19日

各位

会 社 名 株式会社SUBARU  
代 表 者 名 代 表 取 締 役 社 長 吉 永 泰 之  
(コード番号：7270 東証第1部)  
問 合 せ 先 執行役員経営管理本部総務部長  
齋藤 勝雄  
(TEL：03-6447-8825)

当社群馬製作所における完成検査に係る不適切事項に関する  
実態調査および再発防止策検討結果について

当社製自動車の完成検査における不適切な事項につきまして、お客様をはじめ多くの関係者の皆様にご迷惑とご心配をお掛けいたしますこと、改めて心よりお詫び申し上げます。

当社は、本日、ニュースリリース「当社群馬製作所における完成検査に係る不適切事項に関する実態調査および再発防止策検討結果について」を発表いたしましたので、お知らせいたします。発表内容について、添付のニュースリリースをご覧くださいますようお願い申し上げます。

以 上

## 当社群馬製作所における完成検査に係る不適切事項に関する 実態調査および再発防止策検討結果について

株式会社SUBARU(以下「当社」)は、先般発覚した当社群馬製作所の本工場および矢島工場における完成検査に係る不適切な取り扱いに関し、本年10月30日、国土交通省による「型式指定に関する業務等の改善について」により、完成検査の確実な実施を確保するよう業務体制を改善することを指示されるとともに、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、これを報告すること等を要請されました。

これを受け当社は、客観的・中立的な立場から検証を行うため、同年11月1日、長島・大野・常松法律事務所に対して「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」に係る調査を依頼し、本日、その報告書(以下「本報告書」)を受領しました。

本報告書によれば、当社においては、完成検査業務における不適切な取り扱いとして、

- ・ 社内規程に抵触する登用前検査員単独による完成検査行為
- ・ 登用前検査員による他人の印鑑の不適切な使用
- ・ 社内外の監査時における不適切な対応
- ・ 完成検査員登用手続における不十分な資格講習や登用教育
- ・ 不適切な終了試験

といった実態があったとの指摘を受けました。

本報告書においては、かような不適切な取扱いが行われていた原因・背景として、

- ・ 完成検査業務の公益性・重要性に対する自覚の乏しさ
- ・ 現場における過度な技量重視の風土
- ・ 「補助業務」の便宜主義的な解釈
- ・ ルールの合理性に対する懐疑
- ・ 部署間・職階間のコミュニケーション不足
- ・ 完成検査業務に対する監査機能の弱さ

といったことが挙げられています。

とりわけ、本報告書においては、当社の経営陣が、完成検査業務の適正な遂行を確保する前提として、完成検査業務の実態についてより積極的に関心を払っておくべきだったとの厳しい指摘を頂戴しております。当社として、完成検査および型式指定制度が有する公共性、ならびに完成検査に自動車ユーザーが期待している信頼に関する自覚が希薄であり、指摘をされたような不適切な完成検査の実態が長期にわたり継続していたことが紛れもない事実であると正面から受け止め、これを自らの手で改善できなかったことを、経営陣以下、極めて深く反省しております。当社としては、コンプライアンス重視の社会的要請を認識し、かつ、当社の社会的プレゼンスの増大に伴う社会的影響度が高まっていたにもかかわらず、このような不適切な完成検査業務の運用というコンプライアンス上の問題を引き起こしたことを真摯に反省いたします。

当社としては、このような猛省の上に立って、前例踏襲主義など時代に即応しなくなった企業体質を即時に根本から改め、すべてのステークホルダーの信頼を可及的速やかに回復していく決意をいたしました。そのためには、なによりもまず当社の経営トップが率先し、あらゆる現場に向けて、自動車ユーザーの信頼を取り戻すため、完成検査業務の公益性および重要性、ひいてはコンプライアンス意識の改善の必要性を説き、もって、当社従業員全体の意識改革を進めて参ります。当社の最重要かつ喫緊の経営課題は、以下に述べる再発防止策を、経営陣の責任の下、全従業員が一丸となって徹底的に遂行することであり、そのことによって、当社として失われた信頼を回復して参る所存です。

お客様、関係者をはじめとする当社を取り巻くステークホルダーの皆様に、多大なご心配・ご迷惑をおかけしたことを、改めて心よりお詫びいたします。

## 【添付資料】

### 【1】:完成検査の実態に関する調査報告書(要約版) <長島・大野・常松法律事務所作成>

- 第1. 判明した事実
  - 1 完成検査業務の実態
  - 2 完成検査員の登用手続の実態
- 第2. 原因・背景
  - 1 完成検査業務の公益性・重要性に対する自覚の乏しさ
  - 2 現場における過度な技量重視の風土
  - 3 「補助業務」の便宜主義的な解釈
  - 4 ルールの合理性に対する懐疑
  - 5 部署間・職階間のコミュニケーションの不足
  - 6 完成検査業務に対する監査機能の弱さ
- 第3. 再発防止策
  - 1 SUBARU が既に実施した主な対応策
  - 2 更なる再発防止策の提言

### 【2】:当社の再発防止策(要約)

1. 不適切な完成検査の実態の解消
2. 完成検査業務の実態への対応
3. 完成検査員の登用前教育への対応
4. 完成検査員の人事管理
5. 完成検査の重要性に関する全社的な理解促進
6. 完成検査業務に関する組織体制の強化
7. 監査体制の強化
8. 現場と管理者、管理部門とのコミュニケーションの促進
9. 再発防止策の実施状況の継続的なフォロー

以上

平成 29 年 12 月 19 日

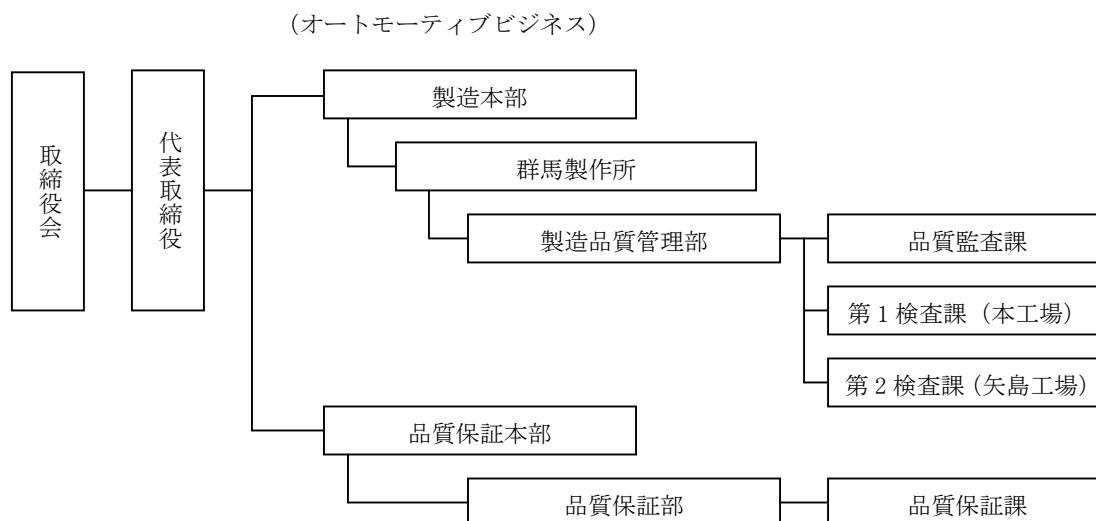
株式会社 SUBARU 御中

完成検査の実態に関する調査報告書  
(要約版)

長島・大野・常松法律事務所

完成検査の実態に関する調査報告書（本報告書）及び本報告書の概要を記載した要約版（本要約版）は、株式会社 SUBARU の完成検査の体制及び実態について、国土交通省の報告要請に沿って株式会社 SUBARU の社内で検討し、対応策を検討するために作成されたものであり、当事務所は株式会社 SUBARU 以外の第三者に対して本報告書及び本要約版の記載に関連して何らの責任を負うものではない。本報告書及び本要約版の記載事項は、本調査チームが実施した調査の範囲内で判明・検討した内容に限られ、調査の過程で開示されず又はアクセスできなかった資料又は事実が存在する場合には、記載の変更が必要となる点や追加して記載すべき事項が存在する可能性がある。本報告書及び本要約版は、本調査チームが与えられた時間及び条件のもとで、可能な限り適切と考える調査、分析等を行った結果をまとめたものであるが、今後の調査において新たな事実等が判明した場合には、その結論が変わる可能性があることに留意されたい。

## 第1. 判明した事実



### 1 完成検査業務の実態

- 完成検査については、本工場におけるライン完成検査に関する業務を第1検査課が行い、矢島工場におけるライン完成検査に関する業務を第2検査課が行っている。
- 本工場及び矢島工場（以下「両工場」という。）の完成検査工程において、社内規程に従い完成検査員として登用される前の検査員（以下「**登用前検査員**」という。）が単独で完成検査業務を行っていた。
- SUBARUの社内規程上、完成検査は、完成検査員が行うとされていたが、完成検査員の養成課程において、完成検査員の候補者は「補助業務」を行うことができるとされている。正式登用前の検査員が、「補助業務」として完成検査業務に関わる場合があるとしても、正式に登用された完成検査員が完成検査を実施するのと実質的に同視される場合に限定されるべきであるが、SUBARUにおいて、「補助業務」の範囲がいつしか広げられ、登用前検査員による単独での検査業務も「補助業務」に含まれるとの暗黙の整理を前提とした完成検査業務の運用がなされていたものと理解できる。
- 社内規程上、完成検査員の登用は、①自動車整備士の資格を有しない者につき所定の資格講習を終了させ、②自動車整備士の資格の有無・種類に応じて所定の期間の補助業務に従事させ、③登用前教育を実施し、④終了試験に合格（80点以上）した者につき、⑤完成検査員への任命及び承認がされるという手順が規定されていたが、両工場においては、完成検査ラインの工程において、「100%習熟の判断」を得た登用前検査員が単独で完成検査業務を行うという実態が認められた。「100%習熟の判

断」とは、完成検査ラインの工程等ごとに、初めてその工程等の完成検査に従事する者について、当該工程等の基礎知識を習得し実務訓練を受けた後、当該工程等の完成検査を行う技能が習熟していることが判断されるプロセスをいう。

- 両工場において、登用前検査員が完成検査業務に従事する際には、完成検査員である班長又は班長代行等から貸与を受けた印鑑を完成車品質保証票に押印していた。登用前検査員は他の完成検査員の印鑑の貸与を一度受けると、当該登用前検査員が完成検査員に登用されるまで同じ印鑑を貸与され続けていた事例が多く認められた。
- 両工場において、国土交通省等社外の関係者又は社内の上位者による監査の際に、係長又は班長の指示により、完成検査員以外の従業員が完成検査のラインから一時的に外される対応が少なからず行われていたことが認められた。
- 登用前検査員による単独の完成検査業務及び他人の印鑑の使用が始まった明確な時期及び経緯は確認できなかったが、1980年代からかかる運用がなされていた可能性があり、遅くとも1990年代には、かかる運用が定着していたことが窺える。

## 2 完成検査員の登用手続の実態

- 両工場における完成検査員の登用手続について、以下のとおり、社内規程に従った運用がされていなかった。
  - ① 自動車整備士資格を有しない者は所定の資格講習を終了する必要があるが、資格講習の実施時間の記録管理がされておらず、社内規程上定められた時間の資格講習が社内規程どおりに実施されていたことが確認できなかった。
  - ② 自動車整備士資格の有無・種類に応じて一定期間の補助業務に従事する必要があるが、完成検査工程に配属されていた完成検査員のうち、一部の者は必要な補助業務従事期間を経過していない時点で完成検査員に登用されていた。
  - ③ 完成検査員登用のために必要な登用前教育について、社内規程上求められる標準教育時間に見合う時間の教育が実施されていなかった。
  - ④ 完成検査員登用のために合格が必要な終了試験について、過去に実施された試験の少なくとも一部につき、試験官が直接又は間接的に受験者に回答内容を教えた例等、試験官によるずさんな試験運営・監督の実態が認められた。

## 第2. 原因・背景

### 1 完成検査業務の公益性・重要性に対する自覚の乏しさ

- 社内規程に抵触する完成検査員の登用・教育プロセスの簡略化及び登用前検査員による完成検査業務への実質的な単独関与の慣行が長年許容されてきた原因・背景の

根本は、経営陣から現場に至るまで、完成検査業務の公益性及び重要性が十分に理解されず、これが浸透していなかった点にある。

## 2 現場における過度な技量重視の風土

- 完成検査員等の大多数が、「登用前検査員については習熟度の見極めが行われており、検査に必要となる技術の十分性には問題がない。」などと登用前検査員が単独で完成検査業務に関わっていたことに実質的な問題はないとの認識を示したが、かかる発言の背後には、完成検査の現場における「検査に必要な技術を備えてさえいればよい。」という過度な技量重視の風土と、その裏返しとしてのルール軽視の姿勢が認められる。

## 3 「補助業務」の便宜主義的な解釈

- 完成検査の「補助業務」に一定期間従事することが登用に必要な要件であったが、「補助業務」の範囲が社内規程上明確に定義されていなかったことが、指導員の実効性ある監督に服しているとは認められない態様での登用前検査員による完成検査業務従事の現状をいわば追認するような独善的な「補助業務」の拡大解釈を許し、また、かかる運用の不適切性につき社内で察知することを妨げてきた一因であった。

## 4 ルールの合理性に対する懷疑

- 完成検査員の登用手続を定める社内規程において、登用に際して要求される要件（6ヶ月の補助業務従事等）が現場の実態に即していないとの認識が検査課の一部にあり、規程の内容の合理性に対して、検査課の従業員が懐疑的であったことが、検査課内部において、当該ルールを遵守しないことを正当化しうる口実を与えた。

## 5 部署間・職階間のコミュニケーションの不足

- 完成検査の「現場」である製造品質管理部と、「事務職」である品質保証部のコミュニケーションが不足しており、また、同じ製造品質管理部の各検査課の中でも、現場経験のない課長以上の「事務職」と「現場」とのコミュニケーションが不足していた。
- そのようなコミュニケーション不足の背景には、製造業という会社の属性から、検査工程も含め車両を製造する工場の「現場」の立場や権限が強く、「現場」内でルールの制定及び運用を完結させてしまうことが仕組み上可能であったこと等が窺われ



る。

## 6 完成検査業務に対する監査機能の弱さ

- 内部監査部門、品質保証部及び製造品質管理部による完成検査業務の現場に対する監視・監督機能が十分でなかった。
- 内部監査部門、品質保証部及び製造品質管理部において、監査に関する情報共有や各自が有するリソースに応じた役割分担等が行われていなかったため、実効的な牽制及び監督が十分に及んでいなかった。

## 第3. 再発防止策

### 1 SUBARU が既に実施した主な対応策

- 社内規程を改訂し、「完成検査は、完成検査員が行う。」旨明記した。
- 完成検査員等の配置に関する記録を残すこととし、対応する社内規定を新設した。
- 完成検査員の印鑑につき、予備の印鑑は廃棄の上、保管場所等を定め、出納帳により管理することとし、対応する社内規定を新設した。
- 完成検査ラインにおいて、床の色分けを用いて完成検査工程を明示するとともに、完成検査員の帽子色を赤色に変更し、完成検査工程における作業を完成検査員が行っているかを一見して判断できるようにした。
- 製造品質管理部に所属する完成検査員に対し、型式指定制度と完成検査の意義、完成検査業務に係る法令及び型式指定制度に関する講義及び試験を行った。
- 製造品質管理部に所属する完成検査員に対し、完成検査業務に係る社内規程、完成検査用機械器具に係る社内規程、自動車の基本構造に関する講習及び自動車の試験法に関する講習及び試験を実施した。
- 完成検査の心得等について製造品質管理部部長又は同部担当部長による訓示を行ったほか、各自が検査を担当している工程と工程図及び完成車品質保証票との関係等を記載させる実習レポートを作成させた。

上記いずれの対応策も、本件で問題となった行為への対応及び再発防止の観点等から、有効なものであり、SUBARU としては、このような対応策を継続的に講じるとともに、不断の改善を行っていかねばならない。

## 2 更なる再発防止策の提言

### (1) 法令の趣旨に則った社内規程の修正と継続的見直し

- 完成検査員の登用について、現場の意見及び現場で実施されている習熟判断の運用を十分に斟酌した上で、型式指定制度・完成検査制度の公益的意義や自動車ユーザーの信頼に照らし、あるべき登用の基準を検証して、明確かつ合理的な社内規程を策定すること。
- 社内規程を整合的・統一的に再構築する責任と権限を持つ、部署や職階横断の体制を構築することを検討し、自動車技術・社会情勢の進歩に合わせて、必要な社内規程の策定及び継続的な見直しを行っていくこと。

### (2) 継続的なコンプライアンス教育・研修

- 完成検査員の登用前後の教育の充実を図り、型式指定制度及び完成検査制度の公益的な重要性・コンプライアンスについての継続的な研修・教育を実施し、自動車ユーザー及び社会に対する責任の十分な自覚の醸成を図ること。
- 社内外の監査を受ける意義について継続的に研修を行い、二度と不適切な監査対応のようなことが起こらない強固なコンプライアンス意識の醸成に注力すること。

### (3) 部門間及び製造品質管理部内におけるコミュニケーションの活性化

- 部署間（製造品質管理部・品質保証部門）、職階間（「現場」・「事務職」間）のコミュニケーションの活性化を図るための制度的な方策をとること。
- SUBARU 全体で完成検査制度の公益性やルール重視という価値観を共有し、風通しのよいコミュニケーションを可能にする開かれた組織にするための方策を検討・実施すること。

### (4) 監査機能の強化

- 内部監査部門において、人員増加や専門的スキルを備えた従業員の養成・登用等の人的資源の充実化を図るとともに、完成検査業務を含む各部門特有の業務についても、リスクに応じて監査対象とできるよう、監査の範囲を拡充すること。
- 内部監査部門、品質保証部及び製造品質管理部が、相互に情報共有、連携、補完をすることにより、漏れのない内部監査を実現できる体制を構築していくこと。
- 事前通知なく、抜き打ち的に監査を実施し、監査の実効性を確保すること。

(5) コンプライアンスの重要性に関する意識改革・トップメッセージ

- 経営陣が一丸となって、全社に向け、コンプライアンスの重要性並びに完成検査業務の公益性及び重要性を説き、意識改革への不断の決意を表明し、法令等の不遵守は技量によって何ら正当化されないこと、長年の慣例であっても疑問を感じたら躊躇なく問題提起すべきこと等、今回の事案からの反省を具体的に浸透させること。
- 今後策定する各種再発防止策の進捗を管理する透明性の高い仕組みの構築や、完成検査業務の現場に経営陣が実際に足を運んでその実態を確認するなど、経営陣の本気度が現場に伝わるような取り組みを実施すること。

以 上

## 当社の再発防止策(要約)

### 1. 不適切な完成検査の実態の解消

#### (1) 登用前検査員による完成検査業務および代印の即時停止

国土交通省からの9月29日付報告要請を受け、社内調査をした結果、当社の完成検査業務について、正式な登用経路を経ない検査員が、十分な知識および技能を修得したとの現場管理者からの判断(以下「100%習熟の判断」)を得たことを前提として(以下、こうした判断を得た検査員を「登用前検査員」)完成検査行為を行っていること、および検査の際は正規完成検査員から予備の印鑑等を貸与されて使用していたことを確認しました。

そこで当社は、全ての完成検査ラインにて、登用前検査員の完成検査工程への配置を取りやめました(10月3日～)。また、貸与されていた予備の印鑑等は全て廃棄、押印管理表を作成し管理を強化しました(10月6日～)。加えて、完成検査員の印鑑は、個人が管理する運用を廃止し、班長が一括して管理することとしました。班長が鍵をかけて各班員の印鑑を保管し、作業開始前に各々の完成検査員へ手渡しする運用としました(10月6日～)。

#### (2) 過去の教育手続に対する緊急フォロー

本報告書において、完成検査員の資格基準としての教育手続および登用前教育が十分ではなかったことの指摘を受けたため、当社は、それぞれ対象となる完成検査員に対し、追加講習および理解度テストを実施しました。この結果、理解度テストについては対象となった完成検査員の全員が合格し、完成検査員としての知識を習得していることを確認しました。

#### ア 資格基準としての教育について

本報告書において、社内規程において定められた、自動車整備士資格を有しない者が受講を義務付けている教育項目(自動車の基本構造に関する講習、自動車の試験法に係る講習、および実習)について、各検査課における受入教育の中では一定程度行われていたものの、実際の履修時間が規定された時間に達していなかったことが判明しました。

上記教育項目は、自動車に関する3級自動車整備士相当の初歩的な知識、完成検査員が行う検査方法、当社での検査工程・機器等の全体像等を学ぶことを目的としており、社内規定には履修時間が全80時間と定められています。こうした講習の時間として、5日程度を割り振っていましたが、この5日間の中には完成検査員資格講習には該当しない内容も含んでおり、また、そもそも実施時間の記録がないため、所定の履修時間の教育を実施していたかどうか、確認することができませんでした。

緊急の対策として、現在の完成検査員のうち、3級自動車整備士以上の資格を保有しない43名に対し、社内規程で定められた教育項目について、追加講習と理解度テストを実施しました(12月7日、8日、9日、11日、12日)。

#### イ 登用前教育について

本報告書において、自動車整備士資格の有無にかかわらず登用手続として必須となる登用前教育が、必ずしも十分ではなかったことの指摘を受け、それぞれに対応した措置を講じました。

#### ① 完成検査業務に係る法令の教育

登用前教育として社内規程で定めた教育項目(完成検査業務に係る法令)は実施されていたものの、履修時間は規定時間に達していませんでした。緊急の対策として、型式指定制度の意味や、完成検査が国から付託された行為である等の重要性の理解を重点に置いた講習および理解度テストを実施し(11月25日、27日、28日、12月4日)、完成検査工程を担当する職場の完成検査員291名が受講しました。なお、理解度テストは登用試験同等の難易度となるようにしました。

## ② 完成検査業務に係る社内規程、完成検査用機械器具に係る社内規程の教育

社内規定で定めた教育項目(完成検査業務に係る社内規程、完成検査用機械器具に係る社内規程)は実施されていたものの、履修時間は規定時間に達していませんでした。緊急の対策として、完成検査工程を担当する完成検査員 290 名に対し、完成検査業務に係る社内規程、完成検査用機械器具に係る社内規程についての追加講習と理解度テストを実施しました(12月7日、8日、9日、11日)。なお、理解度テストは登用試験同等の難易度とし、登用試験に対し設問を増やしました。

## ③ 完成検査業務に従事するに際しての心得等

改めて型式指定制度の重要性と完成検査業務の意義等に関する講話を実施し、適切な完成検査業務の遂行を厳然として行うべきことや、期待される行動規範・心得等を示達しました。

## 2. 完成検査業務の実態への対応

本報告書で指摘された、登用前検査員が完成検査業務に従事しており、また、社内外の監査においてかかる実態が発見されなかったといった事実の再発を防止するため、今後は、完成検査員とそうでない者との区別を明確化し、完成検査業務の透明性を高めるため、以下の各対策を講じました。

### (1) 完成検査工程の管理強化

完成検査員ごとに 100%習熟の判断を受けた工程は異なっていることから、これまでは、現場監督者が日々の工程への配員を決め、完成検査員個々の担当可能な工程に振り分けて配員用のボードに記載し、外からも見える形にしていました。しかし、配員された者が 100%習熟判断を受けたか否かの管理、印鑑およびその印影の管理、ならびに記録の徹底が必要との判断から、完成検査員全員について担当可能な工程一覧(検査ポイント習熟状況)を掲示し、加えて、新たに作成した当日の完成検査工程配置(表)も掲示するようにしました。毎日、始業前に配員された完成検査員は班長から印鑑を受け取り、完成検査工程配置(表)に押印し、これらの表を工程に掲示することで、第三者でも完成検査員が正しく配置されていることを確認できるようにし、記録としても残すようにしました(10月30日～)。

### (2) 完成検査工程の設備や装備における識別強化

完成検査工程の場所はこれまで“看板”で他の工程と区別していました。しかし、国土交通省に届け出た完成検査工程の場所がより明確に外部から判別できるようにするため、床の色分けを行いました(11月27日～)。一部、完成検査工程と組み立て工程が混在する場所は上記とは異なる色分けを行い、どの工程が完成検査工程であるかを明確にしました(11月27日～)。

また、完成検査員には、これまで通り“完成検査員”と明示した青バッジを着用させることに加え、帽子・ヘルメット色を赤色に変更し、離れた場所からでも識別できるようにしました(11月27日～)。

加えて、これまでは各完成検査工程入口に、完成検査員の顔写真のないネームプレートのみ掲示していましたが、当該工程で作業を許可された完成検査員全員の名前や顔写真を常設し、当日その工程で作業する完成検査員について、個人を特定する顔写真付きネームプレートを都度掲示することで、配員された工程と本人の担当可能な工程の一致を誰でも確認できるようにしました(11月27日～)。

当面は完成検査員の担当可能な工程の管理、完成検査工程配置(表)への押印による書類をベースにした管理の徹底で対応しますが、今後は完成検査工程のトレーサビリティを強化し、顔写真付きネームプレートによる完成検査員の特定と書類をベースとした押印管理に代え、生体認証やバーコード等のITを活用した新しいシステムを導入します。(平成29年中改善計画策定予定)

今後は、車両の完成検査品質保証票の電子化を含め改善計画に組み込みます。また、完成検査員の記録について、現在は、教育履歴、担当可能な工程等の記録等、職場での管理に依存していますが、今後は人事のシステムと連動させ、より明確な管理を目指します。長期的には、製造工程の編成において、完成検査と製造工程の混在工程を解消し、また、生産変動等の影響が及ばないように完成検査工程に十分なスペースを確保することで、完成検査行為が完成検査工程以外で行われることのリスクを排除し、完成検査業務の重要性を反映した最適な完成検査ラインの姿を目指していきます。

### (3) 完成検査員登用前の育成過程の明確化と透明性強化

完成検査員登用前の育成過程の訓練生は、100%習熟の判断を得るまでの期間は、トレーナーによるマンツーマンでの指導が必要になります。これまでの運用を明確化するため、この期間においては、正規の完成検査員であるトレーナーが習熟の合否判定を行い、押印もトレーナーが行うことを改めて規程化しました(11月17日～)。

本報告書においては、訓練生の育成方法について特段の指摘は受けておりませんが、訓練生についても、完成検査員登用前の訓練生であることを誰が見ても判るよう、正規検査員と帽子・ヘルメットの色およびバッジを異なるものとし、差別化の徹底を図りました(12月4日～)。

さらに、訓練生段階での透明性を確保するため、オフライントレーニングを中心とした教育方法への変更を図ります。ライン設備を使わないと訓練できないテスターラインについては、訓練専用車を仕立て、マンツーマンでのインライントレーニングを行います。トレーニングの具体的内容は、休日等の活用も視野に入れて検討します。長期的には、訓練専用設備を設けることも検討します。

## 3. 完成検査員の登用前教育への対応

### (1) 完成検査員の登用規程類の見直し

登用前検査員は、2017年10月1日の時点で4名存在しました。その原因の一端として、現場の独善的な解釈を許すような社内規程となっていたことが挙げられます。

当社の上位規程で「完成検査員は自己の担当する完成検査業務を実施し、かつその判定結果に責任を負う。」とされており、完成検査業務は完成検査員が自らその責任で実施すると規定していることに対し、完成検査員の登用手続等について定めた社内規程では、上記の当社の上位規定を受け、自動車整備士の資格の有無・種類に応じて一定期間の「補助業務」に従事することを完成検査員の資格基準として定めています。しかし、社内規定に定める「補助業務」の具体的内容については、当社の規程上、これを定義した規定は見当たらないことから、本来、完成検査員の監督の下に行われるべきであった補助業務の概念が広げられ、登用前検査員による単独での検査業務も「補助業務」に含まれることを前提とする運用がなされるようになった可能性が否定できません。

そこで、現場ルールのみであった、100%習熟の判断のプロセスを、正式な手続として社内規程に整備しました。また、「補助業務」については、今後、その内容を明確化し、当該期間の充足を担当部署が管理できるよう、定型の教育記録簿等で記録を残すよう制度を改めます。

加えて、工程への配員や、完成検査工程配置(表)を記録・掲示することも正式な社内規程として制定しました。これら完成検査員に係る規程体系は、今後国土交通省を含め協議し、完成検査の趣旨に沿ったものとなるよう、教育を含め見直しを図ります。

### (2) 完成検査員資格の再検討

本報告書において、本年10月4日時点で完成検査員資格を有し、完成検査工程(全数検査および抜き取り検査)に従事する291名のうち、今般、改めて精査した結果、登用条件の「補助業務」と解釈することが困難な完成検査工程以外の業務に従事し、登用されていた者が24名いたことの指摘を受けたため、これらの者の完成検査資格を解除しました。また、「補助業務」の期間が所定期間に満たない者が3名いたことの指摘も受けました。しかし、同日時点において、これらの3名は自動車整備士資格を保有するなどしており、現時点では既の実務経験期間に関する問題は解消しています。

併せて、これを機に、完成検査業務に従事しない者の完成検査員資格を解除しました。今後は、「補助業務」の内容を絞り込み、完成検査行為に直接携わらない者に完成検査員資格を付与しないこととし、この点を社内規程にも織り込みます。

### (3) 終了試験の適正実施に関する監視強化

本報告書において、登用試験の実態として、事前に登用試験問題や回答を教えてもらった等の不適切事案があることの指摘を受けました。そのため、上記再教育の理解度テストにおいては、社内第三者部署(監査部、法務部および渉外部)の立会いを行う等適正に対応しました。

来年度以降の登用試験についても、第三者管理や立会い等、適正な対応の継続を検討します。

#### **(4) 教育の実施内容および登用試験の内容の見直し**

今後の資格基準としての教育および登用前教育については、教育すべき内容に沿った時間を明確に定め、教育の実施後に理解度テストを実施することとし、これらの教育について記録を残します。

試験問題について、当社が従来の問題を再確認したところ、細かな数値や用語等の記憶力に頼る出題に比重が置かれ過ぎており、型式指定制度の意味や、完成検査が国から付託された行為である等、完成検査業務の重要性の理解を問う設問の割合が少なかったことを認識しました。

今後は、完成検査および型式指定制度の意義や重要性に関する理解、完成検査業務に係る社内規程、完成検査用機械器具に係る社内規程への理解等を測定する内容を織り込み、完成検査の正確かつ確実な実施に必要な知識が備わっているかについて適切に判断することができるよう問題の見直しを行います。完成検査員になるための教育は、以上のような完成検査業務の重要性の認識および規範意識の向上を図る内容としていきます。

#### **(5) 完成検査員の意識改革**

本報告書においては、完成検査業務の公益性・重要性に対する認識の甘さ、および現場における過度な技量重視の風土があったことが指摘されています。完成検査業務については、検査行為そのものの技量が重要であることはもちろんですが、完成検査の現場においても、完成検査に係る法令、規程、機械器具の知識等の教育が何故必要であるかを理解させた上で、上記完成検査業務の公益性・重要性について繰り返し教育し、現場の風土を変えていきます。

### **4. 完成検査員の人事管理**

#### **(1) 完成検査員の資格管理の厳格化**

完成検査員は、製造品質管理部長が任命し、品質保証部長(検査主任技術者)が承認することとされていますが、今後は、完成検査に従事する者を正しく管理できるよう、人事部門での一括管理を行うことを検討中です。

#### **(2) 完成検査員の人員管理の徹底**

製造管理部の規程に完成検査員に特化した要員計画の策定に関する規定を織り込み、万が一生産計画に急変等が発生した場合でも、その規程に基づき完成検査工程への十分な完成検査員の配置確保が可能となるようにし、平成30年1月生産分より、これを実行することにしました。

### **5. 完成検査の重要性に関する全社的な理解促進**

本報告書で指摘されたとおり、現場の過度な技量重視、法令や社内規程を軽視したいわば独善的な解釈をしてきたこと、また、工場における役員および管理職、ならびに本社の管理職が完成検査を現場任せとして長年にわたり放置してきたことが、今回の事案の原因になったと認識し、以下の教育、啓蒙を実施します。

国の付託を受けた完成検査業務の重要性について周知し、従業員の理解を深めることを目的として、全社的な教育活動を行います。また、これらの教育の中に、内部通報制度(コンプライアンスホットライン)についても盛り込み、現場における問題への「気付き」を強化します。こうした教育内容の充実化は、前述の現役完成検査員研修からスタートし、順次、群馬製作所の全従業員へ拡げます。

また、法規研修について、今後は、対象を自動車関連役員全員、および関連管理職全員に広げ、また、教育内容も完成検査業務を始め、型式指定業務の重要性、加えて制度を遵守することの意味を付加したものとします。

さらには、完成検査を含むコンプライアンス全般について、トップより継続的にメッセージを発信していきます。第一報として、社内報11月10日付速報版において、全従業員に対し啓蒙を図りました。また、当社役員が定期的に完成検査業務の現場に足を運び、その実態を確認する機会を設け、再発防止策全般の進捗状況を注視し、確認していきます。

## 6. 完成検査業務に関する組織体制の強化

品質保証部の完成検査業務に関する機能を強化します。今後は、品質保証部の従業員が現場に足を運び、品質保証部の完成検査業務に関する機能を強化するとともに、不適切事例があれば速やかに同部が是正処置を行う体制とします。具体的には、品質保証部における完成検査業務機能の強化を図るため、品質保証課から、完成検査に関わる業務を切り離し、法令に基づく規程の構築ができる者と、完成検査の実務に精通した者によって構成される専門性の高いCOP監理課\*を平成29年12月1日に新設し、同課に完成検査に関する業務を移管しました。同課の権限・役割としては、完成検査員の教育体系や社内教育の整備を含む社内規程の体系的整備に加え、完成検査に関わる社内業務の監査機能を持たせることとしました。

※COP: CONFORMITY OF PRODUCTION (生産車適合性)

一方で、現場の完成検査員の声を取り入れ、十分に納得して業務に取り組めるような規程整備を図ることで、決めたことを正しく守る風土に変えていきます。

また、今回の背景には、現場で規程を制定、改定する過程で、関係する法規や関連する規程を十分に確認、理解していなかった点もあると理解しています。そこで今後は、同課が完成検査業務に関わる規程体系の検証を実施し、整合が取れているかを確認していきます。完成検査業務に関する法規との整合確認が必要な場合、弁護士、コンサルタント等、外部リソースも活用したレビューも行います。

## 7. 監査体制の強化

本報告書においては、登用前検査員による完成検査業務等の実態が継続してしまった要因として、内部管理部門による監視・監督機能が十分ではなかったことが指摘されています。製造工程における完成検査業務は製造品質管理部が担い、完成検査業務に対する監査は、現場である検査課におけるレポートラインにおいて行う自己監査となっています。従来は、国土交通省による2年に1度の型式指定監査等を除き、第三者による完成検査業務に対する監査の実績はありませんでした。

そこで、今後は、自己監査に加え、前述した新組織による内部監査、および本社監査部による監査を行う多層の監査体制を構築します。この多層の監査体制が継続的に実施できるよう、各主管部署の人員も含めた体制整備を併せて行っていきます。

自己監査 : 製造品質管理部による自己監査結果は、群馬製作所所長の承認後、品質保証本部長へ報告

内部監査 : 品質保証本部の新組織による完成検査業務の運用状況に関わる監査

監査部監査 : 上記自己監査および内部監査に対する本社監査部の監査

また、これまでの内部監査は、出来ていることを確認する監査項目であったのに対し、今後は、潜在的风险を摘出する監査項目を追加し、事前通知なしでの監査と組み合わせて実施します。潜在的なリスクを摘出するため、例えば、監査項目を一つのテーマに絞り、そのテーマに関する項目につき深く監査する手法も取り入れます。監査結果については、主幹部署に伝え、同部が改善策の策定および実施状況についてフォローします。監査結果はオートモーティブ事業執行会議へ製造本部長が総括して報告することとします。

## 8. 現場と管理者、管理部門とのコミュニケーションの促進

本報告書においては、検査課において、現場経験のない課長以上の「事務職」と、係長以下の現場経験を有する「現場」との間では、情報共有が適切に行われていなかったとの指摘があります。その改善を図るため、2つの工場における完成検査工程とも課長級を2名体制とします。各々の役割として、1名は課全体のマネジメント、もう1名は現場の声を吸い上げることを役割とし、現場と管理者のコミュニケーションを改善します。

加えて、規程の制定や国土交通省への届出業務を行っている品質保証部と完成検査を担う製造品質管理部とのコミュニケーションの場を増やします。具体的には、品質保証部による製造品質管理部の監査、およびその結果フィードバック、フォロー業務において、現場の実態を正しく把握し、規程に対する要望があれば取り入れていくようにします。



## 9. 再発防止策の実施状況の継続的なフォロー

以上の再発防止は下記の体制で推進し、全社で共有します

- 総責任者 :株式会社SUBARU 会長 近藤 潤 (Chief Quality Officer)
- 進捗実施責任者 :製造本部長(群馬製作所 所長) 為谷 利明  
再発防止策の実施における全体責任を担う
- 進捗管理責任者 :品質保証本部長 大崎 篤  
再発防止策の実施状況を監理する
- 報告頻度/報告先 :毎月のオートモーティブ事業執行会議および概ね四半期ごとに取締役会で報告します

\*国土交通省へは1回/3ヶ月の報告を予定

以上