

平成 29 年 12 月 19 日

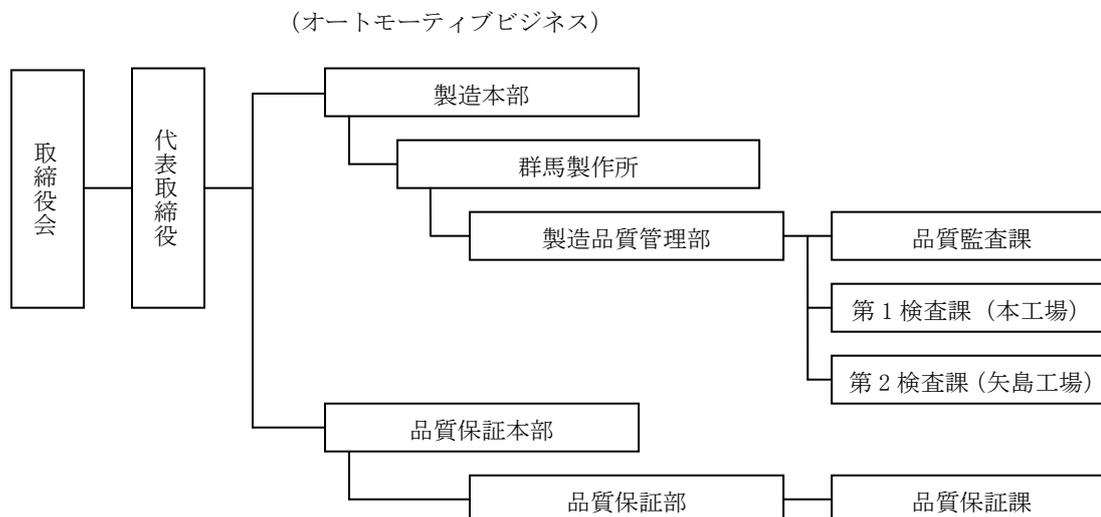
株式会社 SUBARU 御中

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なければならない。

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