

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していない検査員が、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可否判定を行い、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