

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

長島・大野・常松法律事務所

本報告書は、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。

## 【目次】

第 1.	調査の概要	1
1	調査に至る経緯	1
2	調査の目的と対象	1
3	調査期間	2
4	調査の客観性・中立性	2
5	調査体制	3
6	調査方法	3
(1)	資料の分析及び検証	3
(2)	完成検査業務に従事する従業員に対するアンケートの実施	4
(3)	関係者に対するインタビュー	4
第 2.	判明した事実	5
1	完成検査に関わる組織の概要	5
(1)	完成検査に関わる部署	5
(2)	完成検査に関するフィードバックや報告	6
(3)	完成検査業務の監査に関する報告	7
2	完成検査を実施する仕組み	7
(1)	完成検査制度の概要	7
(2)	SUBARU の完成検査に関するルール	10
3	完成検査業務の実態	17
(1)	完成検査業務の実施状況	17
(2)	過去からの実施状況等	23
(3)	完成検査業務の実施状況に対する認識	25
4	完成検査員の登用実態	29
(1)	登用実態の実施状況	29
(2)	登用実態の実施状況に対する認識	32
(3)	登用された完成検査員に対する教育の実態	36
5	完成検査業務の実態についての分析	37
(1)	完成検査業務に関する社内規程の解釈	37
(2)	完成検査業務の実態及びその評価	38
第 3.	原因・背景分析	40
1	完成検査業務の公益性・重要性に対する自覚の乏しさ	40
2	現場における過度な技量重視の風土	41
3	「補助業務」の便宜主義的な解釈	42
4	ルールの合理性に対する懐疑	43
5	部署間・職階間のコミュニケーションの不足	44
6	完成検査業務に対する監査機能の弱さ	45
第 4.	再発防止策	48
1	既に実施された対応策	48
(1)	SUBARU が既に実施した主な対応策	48
(2)	既に実施した対応策の評価	49
2	更なる再発防止策の提言	50
(1)	法令の趣旨に則った社内規程の修正と継続的見直し	50
(2)	継続的なコンプライアンス教育・研修	51
(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	51
(4)	監査機能の強化	52
(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	53

## 第 1. 調査の概要

### 1 調査に至る経緯

2017年9月29日、国土交通省（以下「**国交省**」という。）は、株式会社 SUBARU（以下「**SUBARU**」という。）に対し、「日産自動車の完成検査の不正事案を受けた確認の実施について」を発出し、道路運送車両法（以下「**法**」という。）第75条の6第1項、法第100条の規定に基づき、SUBARUにおける型式指定後の完成検査実施における完成検査員有資格者以外の者による完成検査実施等の不適切な事案の有無等について1ヶ月以内に報告するよう要請した。

かかる要請を受け、SUBARUは、社内調査を実施し、その結果、SUBARUにおいて完成検査員の資格を有していない者が完成検査<sup>1</sup>を行っていること及び他人の印鑑を使用している事実等が判明したため、SUBARUは、その旨、国交省に対し、報告を行った。

上記報告を受け、同年10月30日、国交省はSUBARUに対し、「型式指定に関する業務等の改善について」（以下「**本件報告要請**」という。）を発出し、法第75条の6第1項、法第100条第1項の規定に基づき、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等を指示するとともに、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した。

また、同月30日及び31日、国交省はSUBARUに対し、立入検査を実施した。

SUBARU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（以下「**当事務所**」という。）に対して調査実施を依頼し、当事務所は当該依頼に基づき、本件報告要請の要請事項のうち、「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（以下「**本調査**」という。）を実施した。

### 2 調査の目的と対象

当事務所がSUBARUから依頼を受けた本調査の目的は、以下の事項を調査及び検討することである。

- ・ 型式指定後の完成検査実施における完成検査員有資格者以外の者による完成検査実施等の不適切な完成検査業務の運用状況の実態に関する事実関係及び認識
- ・ 上記事実関係等の原因・背景の分析
- ・ 再発防止策の提言

---

<sup>1</sup> 完成検査とは、型式指定申請に際して届け出た完成検査項目に係る検査をいう。完成車に対しては、商品性という観点から、外観等の検査も行うが、それらは型式指定申請に際して届け出た完成検査項目には含まれておらず、完成検査には含まれない。以下同様。

### 3 調査期間

本報告までの調査期間は、2017年11月1日から同年12月18日までである。

### 4 調査の客観性・中立性

当事務所は、SUBARU から本調査の依頼を受けるに際して、調査の独立性を確保し、本調査の結果に対する客観性・中立性を確保する観点から、以下の事項を合意した。

- ・ 当事務所は、SUBARU と協議の上合意した調査対象となる事実関係につき、徹底的な解明を行い、その原因・背景を分析し、再発防止策を提案すること。ただし、本調査の過程で調査対象を拡大する必要があると当事務所において判断した場合には、調査範囲の拡大を SUBARU に対して要請することができ、又は、かかる要請を行った事実を報告書に記載することができること。
- ・ 当事務所は、本調査の遂行方法の決定につき完全な独立性を有すること。この遂行方法には、証拠の収集範囲及び収集方法、インタビューの対象者及び質問事項並びに外部専門家の起用についての決定を含むが、これらに限られない。
- ・ 本調査に基づく事実認定は、証拠に基づき客観的に行われるものであり、その判断の権限は当事務所のみ属するものであること。SUBARU は、かかる事実認定につき一切の指示、示唆、関与その他明示的にも黙示的にも影響を及ぼす行為を行わず、監督官庁から要請があった場合を除き、調査報告書の提出前にその全部又は一部の開示を当事務所に対して要求しないこと。
- ・ 当事務所は、本調査を遂行するために必要な当事務所の弁護士及びサポート・スタッフの選定と人数並びに本調査における担当弁護士及びサポート・スタッフの役割の決定につき完全な独立性を有すること。
- ・ 当事務所は、本調査に関する SUBARU への調査報告書の作成及び報告書の様式・内容の決定につき、完全な独立性を有すること。SUBARU は、当事務所から受領した報告書を公表することができるが、当事務所の同意なくしてその内容を修正、要約、集約その他変更はできないこと。
- ・ 本調査において当事務所が作成した、又は当事務所が起用した外部専門家から受領した全てのメモ、記録、分析、ドラフト及びその他資料は、当事務所がその処分権を有する独占的な財産であり、本調査の完了後も当事務所の独占的な財産であり続けること。
- ・ SUBARU は、同社の取締役、監査役、従業員及び退職者を含む全ての関係者に

対して、最優先事項として本調査に協力するよう指示又は依頼すること。

- ・ SUBARU は、本調査において正確な事実認定を行うことが、その結果が SUBARU にとり不利なものであるか否かを問わず、SUBARU にとって最善の利益となることを理解しており、当事務所が自らの裁量により本調査の結果に基づき正確な事実認定を行うことを期待していること。

## 5 調査体制

本調査は、当事務所の以下の弁護士のほか、その補助としてあさひ法律事務所、T&K 法律事務所及び高井&パートナーズ法律事務所に所属する以下の弁護士（以下「**本調査チーム**」という。）が中心となり担当した。

長島・大野・常松法律事務所	弁護士梅野晴一郎、同埜尚義、同入谷淳、同宮島和生、同中村慶彦、同石川晃啓、同岸田梨江、同小松隼也、同山口茉莉子、同官澤康平、同豊田紗織、同勝伸幸、同小西勇佑、同南波孝介及び同小柏卓也
あさひ法律事務所	弁護士山本陽介、同高根和也、同印藤直祐及び同柿原研人
T&K 法律事務所	弁護士戸澤晃広、同津田雄己、同墳崎隆之、同角谷直紀、同片岡良平、同岡田侑子及び同瀬川哲弘
高井&パートナーズ法律事務所	弁護士爲近幸恵及び同稲井宏紀

本調査の事務局は、SUBARU の経営管理本部の法務部及び監査部が担当した。

## 6 調査方法

本調査チームは、2017 年 11 月 1 日から同年 12 月 18 日までの間、公開資料の検討のほか、SUBARU の経営管理本部の法務部及び監査部並びにその他 SUBARU の役職員からの協力を得た上で、以下の方法及び内容の資料収集その他の調査を実施した。

### (1) 資料の分析及び検証

本調査チームは、SUBARU に対し、完成検査に関する社内規程、組織関係資料、完成検査の運用に関する各種資料等、本調査を実施する上で本調査チームにおいて必要と判断した資料及びインタビューの過程で判明した関連資料の提出を要請した。

本調査チームは、それらの要請に応じて、書面又は電子データの形式で提出を受けた資料を精査した。

## (2) 完成検査業務に従事する従業員に対するアンケートの実施

本調査チームは、2017年11月24日時点でSUBARUにおいて完成検査員の資格を有する全従業員及び完成検査員の訓練中の全従業員のうち、その時点で既にインタビューを実施していた者を除く合計322名に対し、アンケートを実施し、全員から回答を受領した。本調査チームは、SUBARU従業員がアンケートに回答するに当たっては、従業員同士で相談することを禁じるとともに、本調査チームが配付した封筒に回答済みのアンケートを入れた上で工場内に設置された箱に投函する方式とし、アンケートの客観性を確保した。

## (3) 関係者に対するインタビュー

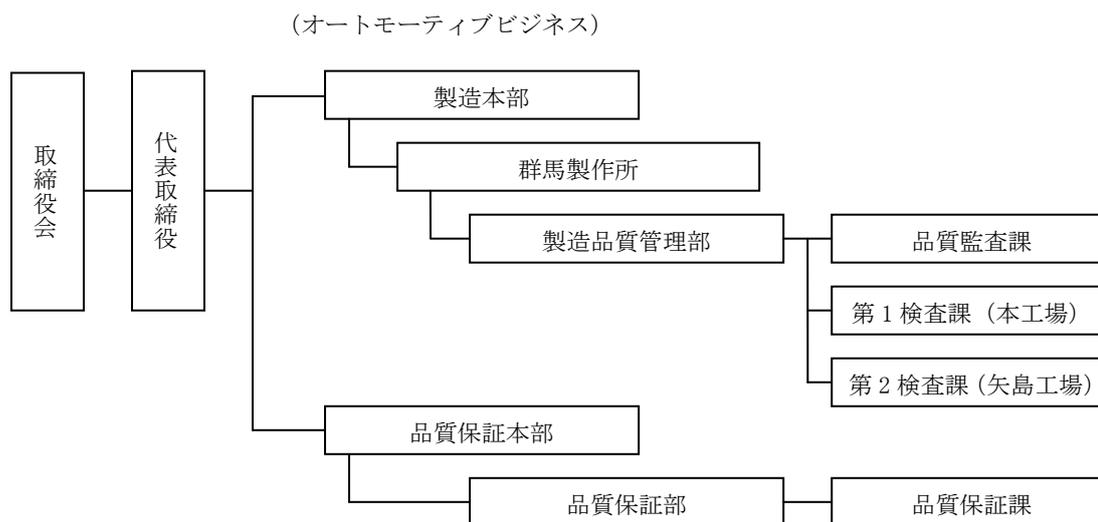
本調査チームは、SUBARU群馬製作所の本工場及び矢島工場において、完成検査員の資格を有する全従業員及び完成検査員の訓練中の全従業員、その他の完成検査業務に関与する、又は関与していた従業員、並びにSUBARUの本社及び群馬製作所の本工場において、SUBARUの執行役員、取締役及び監査役延べ434名に対し、インタビューを実施した。

また、上記のインタビューを補足するため、本工場及び矢島工場において完成検査業務に関与する従業員等に対し、電話によるインタビューを実施した。

## 第2. 判明した事実

### 1 完成検査に関わる組織の概要

#### (1) 完成検査に関わる部署



SUBARUにおける2017年10月1日時点のオートモーティブビジネス(自動車事業)の組織は、グローバルマーケティング本部、国内営業本部、海外第1営業本部、海外第2営業本部、カスタマーサービス本部、部品用品本部、原価企画管理本部、商品企画本部、第1技術本部、第2技術本部、製造本部、調達本部、品質保証本部及び技術研究所によって構成されている。このうち、完成検査に主として関係する部署は、製造本部に属する群馬製作所の製造品質管理部、及び品質保証本部に属する品質保証部である。

完成検査は製造品質管理部で行われており、製造品質管理部部長が、完成検査の実務総括者としての責任を負う。製造品質管理部には、品質監査課、品質技術課、第1検査課、第2検査課、第1車体品質課、第2車体品質課、エンジン品質管理課及びトランスミッション品質管理課の8つの課が存在するが、完成検査について、本工場の第1完成検査ライン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、矢島工場の第3完成検査ライン及び第4完成検査ライン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(なお、以下においては、第1検査課及び第2検査課を「各検査課」又は「検査課」と総称する場合がある。)。また、ライン完成検査で把握できない品質の特性及びラインで完成した自動車自体の品質水準の把握を目的として行われる抜取検査ラインにおける抜取検査のうち、主要諸元の測定、保安装置機能の検査及び車両性能の検査は完成検査に該当するが、当該抜

取検査は本工場及び矢島工場いずれにおいても品質監査課が行っている<sup>2</sup>。

品質保証本部のうち、量産車の品質改善及び改良並びに量産車の品質開発に係る業務を行う品質保証部が完成検査に関わる部署である。品質保証部部長は、型式指定自動車の完成検査及び完成検査終了証の発行に関わる品質保証全般に関する業務の統括責任者として検査主任技術者に登録され、完成検査全般に関する総括及び対外的な検査主任技術者としての責任を負担する。また、品質保証部の品質保証課は、完成検査の規格立案に当たって必要な保安基準や各国法規に基づく品質基準等の作成、完成検査に合格した車両について発行する完成検査終了証の発行等を行っている。

## (2) 完成検査に関するフィードバックや報告

(1)で前述のとおり、完成検査は本工場及び矢島工場ライン完成検査及び抜取検査という形で実施されており、2(2)ア(ア)で後述の「完成検査要領 (GM211)」(以下「GM211」という。)に基づき、以下のようなフィードバックや報告がなされることとされている。

### ア ライン完成検査

ライン完成検査の結果は完成車品質保証票(以下「完品票」という。)に記入され、完成検査の結果、不具合が発見された場合には、製造工程の従業員や関係部署にフィードバックして改善処置を促す。また、完成検査を担当する係の係長は、完品票等により完成検査の結果を分析した上で、本工場の場合には第1検査課課長に、矢島工場の場合には第2検査課課長に報告をする。第1検査課課長及び第2検査課課長は、不具合が発見された場合の情報や、係長から受けた報告内容に基づき完成検査ラインの状況を把握し、品質維持に必要な処置を関係部署に対して行い、また、日常の業務報告により完成検査業務の実施状況を把握し、業務の円滑な運営を図る。

### イ 抜取検査

抜取検査の結果を担当する係の係長が情報をまとめて、品質監査課課長に報告する。品質監査課課長は、係長から受けた報告に基づく情報を解析し、品質維持に必要な処置を関係部署に対して行い、また、日常の業務報告により完成

---

<sup>2</sup> 完成検査のうち、抜取検査以外の完成検査ライン上の完成検査のことを「全数検査」と呼ぶことがある。

検査業務の実施状況を把握し、業務の円滑な運営を図る。

## ウ 製造品質管理部部長への報告

GM211 においては、完成検査の実施状況等を製造品質管理部部長に対して報告することが明示的に規定されているわけではないが、製造品質管理部部長も日常の業務報告を受けることを前提とした上で、日常の業務報告により完成検査の実施状況を把握し、その遵守状況を定期的に確認及び監査し、完成検査に関わる業務の運用と維持を図ることとされている。

### (3) 完成検査業務の監査に関する報告

完成検査の業務に係る監査として、第1検査課課長は本工場の第1完成検査ラインについて、第2検査課課長は矢島工場の第3完成検査ライン及び第4完成検査ラインについて、品質監査課課長は本工場及び矢島工場の抜取検査ラインの完成検査の実施状況について、6ヶ月に1回監査を行っている。また、製造品質管理部部長は、各課長による監査の実施状況の確認結果を通して、各完成検査ライン及び抜取検査ラインの完成検査の業務状況について、1年に1回監査を行っている。その他、品質保証部部長による完成検査終了証の発行業務の実施状況に関する業務監査が1年に1回、品質保証課課長による刻印業務管理の実施状況に関する業務監査が6ヶ月に1回実施されている（型式指定自動車の品質保証業務監査実施要領（BR品証部315）（以下「BR品証部315」という。）。）。

監査実施者は、監査の結果を監査シート兼結果報告書に記録し、製造品質管理部部長、品質保証部部長及び関係部署長に報告することとされている。

## 2 完成検査を実施する仕組み

### (1) 完成検査制度の概要

#### ア 型式指定制度

##### (ア) 未登録自動車の新規登録及び新規検査の際の現車提示の原則

自動車は、自動車登録ファイルに登録を受けたものでなければ運行の用に供してはならないとされ（法第4条）、また、登録を受けていない自動車を運行の用に供しようとするときは、当該自動車の使用者は、国土交通大

臣の行なう新規検査を受けなければならないとされている（法第 59 条）。そして、法第 7 条第 1 項は、登録を受けていない自動車の登録（以下「**新規登録**」という。）を受けようとする場合には、その所有者は、国土交通大臣に対して、譲渡証明書等の当該自動車の所有権を証明する書面を添えて申請書を提出し、併せて自動車を提示しなければならない旨を定め、また、法第 59 条第 1 項は、法第 4 条の登録を受けていない自動車については、使用者は、国土交通大臣に対し、当該自動車を提示して新規検査を受けなければならない旨を定めている。

したがって、自動車の所有者（使用者）が新規登録を受けていない自動車を運行しようとする場合には、自動車の所有者（使用者）は、原則として、上記の各規定に従い、国土交通大臣に対し当該自動車（現車）を提示して新規検査を受ける必要がある。

#### （イ） 型式指定制度

前述のとおり、新規登録を行う場合、自動車の所有者（使用者）に対して、原則として現車を提示して新規検査を受けることが求められているところ、法は、新規検査の合理化のため、大量生産される自動車については、現車の提示を省略することが可能となる「型式指定制度」を定めている。

型式指定制度においては、国土交通大臣は、自動車製作者等の申請を受けて、保安基準適合性審査及び品質管理審査（均一性審査）を行った上で、型式指定をする（法第 75 条）。型式指定を受けた自動車製作者等は、その型式について指定を受けた自動車を譲渡する場合、当該自動車の保安基準適合性について検査し、自動車の譲受人に対し、完成検査終了証を発行し、又は完成検査終了証の発行及び交付に代えて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（法第 75 条第 4 項、同条第 5 項）。そして、この場合、自動車の使用者は、完成検査終了証を提示することで、新規登録時及び新規検査時の現車提示に代えることができるとされている（法第 7 条第 3 項第 2 号、同法第 59 条第 4 項）。

#### イ 完成検査

以上のとおり、型式指定制度においては、型式指定を受けた自動車製作者は、その型式について指定を受けた自動車を製造し、譲渡しようとする場合には、当該自動車について、自動車の構造、装置及び性能が保安基準に適合しているかどうかの検査、すなわち「完成検査」を行うこととなる（法第 75 条第 4 項、

自動車型式指定規則（以下「**型式指定規則**」という。）第3条第1項第6号）。

完成検査は、型式指定規則第7条に定める基準に従って行うものとされており（法第76条）、当該基準は以下のとおりである。

◇ 型式指定規則第7条

完成検査は、当該自動車が左の要件を具備しているかどうかについて実施するものとする。

- 一 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。
- 二 道路運送車両の保安基準の規定に適合すること。
- 三 法第29条第2項又は法第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。

また、完成検査の実施に関する詳細な要領については、「自動車型式認証実施要領について（依命通達）」（自審第1252号の4平成10年11月12日）（以下「**依命通達**」という。）に定められているところ、完成検査を行う主体については、下記のとおり、「当該検査に必要な知識及び技能を有する者のうちからあらかじめ指名された者」であることに留意すべき旨が定められている。

◇ 依命通達 別添自動車型式認証実施要領 別添1自動車型式指定実施要領第6

完成検査の実施に当たっては、……次の点に留意すること。

……

- (3) 完成検査に従事する検査員は、当該検査に必要な知識及び技能を有する者のうちからあらかじめ指名された者であること。

完成検査をどのような手法を用いて実施するかについては、自動車製作者等の技術力、知見等によって異なるため、国が画一的に検査方法を定めることはしていない（依命通達別添1自動車型式指定実施要領附則14）<sup>3</sup>。

◇ 依命通達 別添1自動車型式指定実施要領 附則14：型式指定を受けた車両の完成検査の運用

<sup>3</sup> ただし、型式指定の申請に当たっては、申請者は、完成検査の業務組織及び実施要領並びに自動車検査用機械器具の管理要領を記載した書面を申請書に添付して提出することとされており（型式指定規則第3条第2項第4号、依命通達別添1第3、同別表）、完成検査は当該添付した書面の内容のとおりを実施する必要があり、もし完成検査の方法に変更が生じた場合には、変更後遅滞なく、その旨を記載した届出書を国土交通大臣に届ける必要がある（型式指定規則第6条第2欄）。

完成検査は、そもそも、製作される車両が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(均一性)、保安基準に適合していること(基準適合性)を確認するために行うものであって、その実施は安全確保、公害防止上必要なものであるが、どのような手法を用いて完成検査を実施するかについては、自動車製作者等の技術力、知見等によって異なるため、国が画一的に検査方法を定めることはしていない。

このため、国の例示している検査方法に替えて自動車製作者等の独自の検査方法により完成検査を行うことも、その方法が適切なものであればこれを認めている。

したがって、完成検査に従事する検査員の指名方法、すなわち、どのような者を「検査に必要な知識及び技能を有する者のうちからあらかじめ指名された者」として指名し、完成検査に従事させるかについても、国が画一的に定めているわけではなく、技術力、知見等を有する自動車製作者等に一定の裁量が認められていると解される。

以上のとおり、完成検査に従事する検査員については、依命通達により、当該検査に必要な知識及び技能を有する者のうちからあらかじめ指名された者であることに留意すべきとされていることから、SUBARU では、(2)で後述のとおり、完成検査員の登用に関する社内規程を定めている。

## (2) SUBARU の完成検査に関するルール

### ア 完成検査員の登用手続

2(1)イで前述の依命通達別添1自動車型式指定実施要領第6を受け、SUBARU においては、完成検査員の教育及び任命手続に関する具体的な手続等を定める規程(2017年10月1日時点)として、(ア)「完成検査要領(GM211)」<sup>4</sup>、(イ)「完成検査員の登用・服務及び研修実施要領(BR品証部244)」(以下「**BR品証部244**」という。)<sup>5</sup>、(ウ)「完成検査員の登用前教育・登用後研修実施要領(BR検査010)」(以下「**BR検査010**」という。)<sup>6</sup>、(エ)「第1・2検査課 教育訓練実施要領(BR検査011)」(以下「**BR検査011**」という。)を定めている。各規程の詳細は、以

<sup>4</sup> 型式指定の申請に当たって、SUBARU は、「品質保証体系」に係る主要規程として「完成検査要領」の名称を記載しているものの、GM211を添付はしていない。なお、GMとは、「群馬地区&開発部門 MANUAL」の略である。また、本規程は、品質保証部の作成に係るものである。

<sup>5</sup> BRとは、「Business Rule」の略であり、品証部とは、このBRが品質保証部の作成に係ることを示す。

<sup>6</sup> 「検査」とは、このBRが検査課の作成に係ることを示す(BR検査011についても同様である)。

下のとおりである。

#### (ア) 完成検査要領 (GM211)

GM211 は、第 1.3.6) 項において、「完成検査員：1.3.5) 項の完成検査に従事する検査員をいう。」と定め、第 3.4) 項において「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。」と定めている。また、同規程は、第 4. 項において、「完成検査に従事する検査員（完成検査員）については、『完成検査員の登用・サービス及び研修実施要領』により担当製造品質管理部長が任命し担当品質保証部長が承認する。」と定めており、完成検査員の登用に関する具体的な手続については、BR 品証部 244 に定めることとされている。

##### 完成検査要領 (GM211)

1.3. : 用語の定義

.....

6) : 完成検査員：1.3.5) 項の完成検査に従事する検査員をいう。

.....

3. : 完成検査の責任・業務分担

.....

4) : 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。

4. : 完成検査員の登用及びサービス

完成検査に従事する検査員（完成検査員）については、「完成検査員の登用・サービス及び研修実施要領」により担当製造品質管理部長が任命し担当品質保証部長が承認する。

#### (イ) 完成検査員の登用・サービス及び研修実施要領 (BR 品証部 244)

BR 品証部 244 は、完成検査員の資格基準について、正規従業員、期間従業員、派遣社員又は出向者で品質監査課及び第 1・2 検査課に在籍し、かつ、自動車整備士資格の有無・種類によって定める所定の期間の補助業務及び講習を終了<sup>7</sup>した者と定める<sup>8</sup>。当該補助業務については、2 級自動車整備士

<sup>7</sup> 原文ママ。以下、本報告書においては、原文に従って表記する。

<sup>8</sup> ただし、期間従業員、派遣社員及び出向者については、さらに、3 級以上の自動車整備士資格を有し、か

の有資格者については2ヶ月、3級自動車整備士の有資格者については3ヶ月従事するものとし、また、自動車整備士の資格を有しない者については、所定の講習を受けた上で、6ヶ月従事するものとし、当該講習については、自動車の基本構造に関する講習(24時間)、自動車の試験法に関する講習(16時間)及び実習(40時間)(以下「**資格講習**」という。)を行うものとして

いる。  
さらに、上記規程は、完成検査に従事させようとする場合、「登用前教育」として、完成検査業務に関わる法令(16時間)、完成検査業務に係る社内規程(4時間)、完成検査用機械器具に係る社内規程(3時間)及び完成検査の心得・他(1時間)についての講習を行うものとする(以下「**登用前教育**」という。)

そして、当該講習の後に終了試験を実施し、合格点(80点)を得た者<sup>9</sup>について、製造品質管理部担当課課長が完成検査員に推薦し、製造品質管理部部長が完成検査員に任命することとし、これを検査主任技術者<sup>10</sup>である品質保証部部長が承認することとしている。

#### 完成検査員の登用・服務及び研修実施要領(BR品証部244)

##### 3. : 完成検査員の任命及び承認

完成検査員は、3.1項の資格を有する者について3.2項の手続きをもって登用するものとする。

##### 3.1. : 資格基準

正規従業員、期間従業員、派遣社員又は出向者で品質監査課及び第1・第2検査課(以下「製造品質管理部担当課」)に在籍し下記のいずれか資格を有する者。但し、期間従業員、派遣社員及び出向者においては、3級以上の自動車整備士資格を有し、かつ以降1.5年以上製造品質管理部担当課に在籍する予定の者とする。

1) : 2級自動車整備士の資格を有する者で完成検査の補助業務に2ヶ月以上従事した者

2) : 3級自動車整備士の資格を有する者で完成検査の補助業務に3ヶ月以上従事した者

3) : 次の講習を終了した者で完成検査の補助業務に6ヶ月以上従事した者

つ以降1.5年以上製造品質管理部担当課に在籍する予定の者に限定されている。

<sup>9</sup> なお、後述のとおり、SUBARUの社内規程においては、80点以上を得点し、合格した者においても、「終了試験で不正解があった場合には、試験後に補習を受け全問正しく理解すること」と定められている。

<sup>10</sup> 検査主任技術者とは、完成検査に関する業務、完成検査修了証に関する業務及び品質保証に関する業務に関する実質的な権限を有するものである(型式指定規則第3条第1項第8号、依命通達別添1自動車型式指定実施要領第2(2)項)。

①：自動車の基本構造に関する講習—24H

②：自動車の試験法に関する講習—16H

③：実習—40H

3.2.：登用前教育

製造品質管理部長は、3.1.項の資格を有する者を完成検査に従事させようとする場合に、次の教育を実施する。実施の責任者は製造品質管理部担当課課長とし、トレーナーは製造品質管理部担当課課長が指名したものとす

1)：教育内容及び標準教育時間

①：完成検査業務に関わる法令—16H

②：完成検査業務に係る社内規定—4H

③：完成検査用機械器具に係る社内規定—3H

④：完成検査の心得・他—1H

2)：終了試験

前項の教育を終了した者に対し、製造品質管理部担当課課長が定めた内容の終了試験を実施する。

3)：任命及び承認

製造品質管理部担当課課長は、終了試験の結果が80点以上の者を合格とし、製造品質管理部長に完成検査員へ任用の推薦をする。(但し、合格者は終了試験で不正解があった場合は、試験後に補習を受け全問正しく理解すること。)

製造品質管理部長は、終了試験の合格者について書面(様式-1)を以って完成検査員の任命を行う。検査主任技術者(品質保証部長)はこれを承認する。

#### (ウ) 完成検査員の登用前教育・登用後研修実施要領 (BR 検査 010)

SUBARUにおいては、(イ)で前述のBR品証部244に定める(i)資格講習及び(ii)登用前教育について、その詳細をさらにBR検査010に定める。同規程において定める講習等の内容は以下のとおりである。

##### (i) 資格講習の内容

- 自動車の基本構造に関する講習について
  - ◇ 基礎自動車工学
  - ◇ 各車系基本構造、部品名称、操作等
- 自動車の試験法に関する講習

- ◇ 精密試験要領及び排ガス測定要領
- 実習
  - ◇ 各車系部品名称確認、操作実習
  - ◇ 精密試験、排出ガス試験実習
  - ◇ ライン検査実習
  - ◇ 機工具取扱い実習

(ii) 登用前教育の内容

- 完成検査業務に関する法令
  - ◇ 道路運送車両法及び施行規則
  - ◇ 自動車型式指定規則
  - ◇ 保安基準及び検査基準
  - ◇ 車台番号の打刻に関する規則
- 完成検査業務に関する社内規程
  - ◇ 品質マニュアル
  - ◇ 完成検査要領
  - ◇ 型式指定自動車の検査実施要領
  - ◇ 完成検査実施要領
  - ◇ 完成車品質保証票記入保管要領
  - ◇ 完成車工程品質管理書、車両検査規格・要領表、艤装仕様書、検査手順書説明
  - ◇ 海外品質保証基準
- 完成検査用機械器具に関する社内規程
  - ◇ 完成検査用機器の精度管理実施要領
  - ◇ 計測機器精度管理要領
  - ◇ 検査機器始業点検要領(実習サービス)
- 完成検査の心得・他

(エ) 第1・2検査課 教育訓練実施要領 (BR 検査 011)

上記のほか、SUBARU においては、教育訓練に関する実施要領として、BR 検査 011 があり、当該規程においては、「第1・2検査課業務において、育成教育中の者が当該業務を行う場合、トレーナーの指導の基に業務遂行する場合は補助業務扱いとみなし、その業務を有効とする。」旨の規定がある(第8.項)。

#### (オ) SUBARU の社内規程における完成検査の主体及び補助業務の意義

上記各規程に照らせば、SUBARU においては、自動車整備士の資格を有しない者については BR 品証部 244 第 3.1 項に定める所定の資格講習を受けた上で、各自の自動車整備士の資格の有無・種類に応じて、2 ヶ月、3 ヶ月又は 6 ヶ月以上の補助業務を行い、さらに法令等に関する所定の登用前教育を経て終了試験において 80 点以上の得点をもって合格した者の中から、製造品質管理部部長が任命し、検査主任技術者である品質保証部部長が承認を行うことで、完成検査員として正式に登用されることとなる。

#### イ 過去の改訂経緯

上記完成検査員の登用に関する社内規程について、最上位規程に位置づけられる GM211 については、少なくとも 2004 年以降、実質的な改訂はされていない。また、同規程の委任を受けて登用手续等を具体化した BR 品証部 244 についても、2007 年、2011 年及び 2016 年に、それぞれ登用の前提となる資格要件の改訂が行われた以外には、少なくとも 1999 年以降実質的な改訂はされていない。BR 検査 010 については、2017 年 5 月 1 日の改訂より前の規程が保管されておらず、改訂の詳細が不明である。BR 検査 011 の第 8. 項については、当該規程の制定時又はその後の改訂時に新たに創設された可能性があるが、創設の経緯の詳細は不明である。

各規程の改訂の詳細については、以下のとおりである。

#### (ア) 完成検査要領 (GM211)

制定は 1974 年 12 月 20 日であるが、現在 SUBARU 内で保管されていることを確認した旧規程のうち最も古いものは 2004 年 8 月 3 日改訂のものであり、同日付改訂版以前の改訂については、改訂年月日及び改訂理由が記録されているのみであるため、詳細は不明である。

上記 GM211 の第 1.3.6) 項、第 3.4) 項及び第 4. 項に相当する規定については、2004 年 8 月 3 日改訂の旧規定から 2017 年 4 月 7 日改訂の現行規定まで、実質的な改訂はされていない。

#### (イ) 完成検査員の登用・サービス及び研修実施要領 (BR 品証部 244)

制定は 1988 年 4 月 1 日であるが、現在 SUBARU 内で保管されていること

を確認した旧規程のうち最も古いものは1999年8月2日改訂のものである。同日付改訂版以前の改訂については、改訂年月日及び概括的な改訂理由が記録されているのみであり、改訂の具体的な内容は不明である。

ア(イ)で前述のとおり、BR品証部244の第3.1項(資格基準)の規定につき、1999年8月2日改訂版では、第1・2車両品質管理課(現在の製造品質管理部第1・2検査課)に6ヶ月以上在籍することが条件となっていたが、2007年9月3日の改訂時に、「6ヶ月以上」という条件が撤廃されている。

また、1999年8月2日改訂版における同規定においては、正規従業員のみが対象となっていたところ、2011年7月5日の改訂で期間従業員及び出向者が、2016年11月30日の改訂で派遣社員が、それぞれ対象に加わり、これらの者についても、所定の講習、補助業務等を終えた場合には、完成検査員となる資格を得ることとなった。

上記以外の点については、1999年8月2日改訂版から2017年4月7日改訂版までに、登用手続の規定について、実質的な改訂はされていない。

#### (ウ) 完成検査員の登用前教育・登用後研修実施要領(BR検査010)

上記規程は、2012年7月1日、「BR車両品管146」を見直して新たに制定したものであり、その後4回の改訂がなされているが、SUBARU内ではいずれの旧規程についても保管は確認されておらず、各改訂の詳細は不明である<sup>11</sup>。

#### (エ) 第1・2検査課 教育訓練実施要領(BR検査011)

上記規程は、2012年7月1日、「BR車両品管122」を見直して新たに制定したものであり、その後3回の改訂がなされているが<sup>12</sup>、SUBARU内ではいずれの旧規程についても保管は確認されていない。

ア(エ)で前述のとおり、BR検査011の第8.項については、当該規定の起案者によれば、「BR車両品管122」には相当する規定がなく、上記規程の制定時(2012年)又はその後の改訂時(2014年)に新たに創設されたものである。当該起案者に対して上記規定の制定の経緯及び制定の意図についてもインタビューを行ったところ、「補助業務」の内容が社内規程上明確でなかったことから、その中身を規定する趣旨で起案したと述べているものの、

<sup>11</sup> ただし、4回のうちの2回の改訂については、配付先の見直しが理由であるとの記載があり、実質的な変更を生じさせるものではなかったものと考えられる。

<sup>12</sup> 2014年4月24日、2015年10月30日及び2017年5月1日に、それぞれ改訂を行った。

より詳細な経緯について明確な供述は得られなかった。

### 3 完成検査業務の実態

#### (1) 完成検査業務の実施状況

以下で詳述するとおり、本工場及び矢島工場においては、BR 品証部 244 に規定された正式な登用手続きにより完成検査員として登用される前の検査員が、単独で完成検査業務を行っており、また、かかる業務において他人の印鑑を使用していた。そして、完成検査業務を単独で行うか否かは、特定の工程において後述の 100%習熟の判断を得たか否かにより決められていたとの実態が認められる。

#### ア 本工場及び矢島工場のライン概要

製造品質管理部部長が本工場及び矢島工場を統括しており、その下に担当部長及び次長が位置し、さらに同部内の第一検査課（本工場）には課長及び係長が、第二検査課（矢島工場）には課長、担当課長及び係長がそれぞれ配置されている。

本工場においては、本調査の時点で、完成検査が行われているラインは 1 本であり、抜取検査を除き、当該ラインが大きく 15 の工程<sup>13</sup>に分けられ、その中でさらに細かい工程に分けられている。

また、矢島工場においては、本調査の時点で、完成検査が行われているラインは 2 本であり、抜取検査を除き、一方のラインは大きく 10 の工程に、他方のラインは大きく 12 の工程に分けられ、その中でさらに細かい工程に分けられている。

本工場及び矢島工場の各ラインでは、係長の下、複数の工程ごとに班が設けられ、さらに各班長の下、工程ごとに所定の人数の検査員が割り当てられて、各検査員は決められた工程の作業のみを行っている。完成検査を行う工場内のラインの監督を行うのは基本的に係長及び各班の班長であるが、班長は急な対応が必要になる場合等にラインに入り完成検査業務を自ら行うことがあるのに対し、係長はラインに入ることはない（以下、完成検査業務を行う場所としてのライン又はそこで活動する主体を「現場」という。）。また、課長以上は管理業務を行っており、オフィスもラインとは離れた工場内の事務所に所在してい

<sup>13</sup> 本報告書において、「工程」とは、例えば室内・外部艀装検査及び舵角検査、ヘッドライト検査等、各完成検査ラインを構成する個々の検査工程を個別に又は総称して指すものとして用いる。

て、ラインに入ることはない。

## イ 登用前検査員による単独の完成検査について

### (ア) 完成検査員登用手順の概要

2(2)アで前述のとおり、社内規程上、完成検査を行うことができる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し、②自動車整備士の資格の有無・種類に応じて2ヶ月、3ヶ月又は6ヶ月以上の補助業務に従事し、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った手順による旨が規定されている。

しかし、本工場及び矢島工場においては社内規程上明文のない100%習熟の判断というプロセスが存在しており、完成検査員への任命及び承認を受ける事実上の前提となっていた。

具体的には、完成検査ラインの各工程又は関連する一定のまとまり<sup>14</sup>(以下「**工程等**」という。)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は当該工程等の基礎知識を習得し実務訓練を受ける必要があり、かかる訓練を経て当該工程等の完成検査を行う技能が習熟しているか否かが判断されていた<sup>15</sup>(以下、かかるプロセスを「**100%習熟の判断**」という。)

工程等ごとの習熟度の認定について、社内規程に基準及び方法の定めはなく、本工場においては「完成検査実務訓練 習熟度フォローUP シート」に基づき行われており、矢島工場においても同様のシートに基づき行われていた。具体的には、本工場では訓練生(定義は後述する。)が一つの工程等に必要となる細目技能を順に習得していくたびに習熟度を段階的に0%から100%まで引き上げていく様式が採られている一方、矢島工場では一つの工程等で必要となる細目技能の習熟の順番については特に定めはなく、これら細目技能を全て習得した段階をもって当該工程等につき100%習熟の判断又は後述の「見極め」を得たものと判断されていた。

100%習熟の判断は、訓練生の指導員による申請を経て、一次的には班長が行い、その後、係長の承認を受ける手順となっていた。具体的には、不

<sup>14</sup> 例えば、複数の機能検査工程を一人が担当することもあり、その場合には、それら複数の機能検査工程を一つの単位として習熟の判断が行われる。

<sup>15</sup> なお、抜取検査のうち完成検査に該当する抜取検査において、排ガス測定については、完成検査ライン上で行われる全数検査と同様、技能的に単独で検査が可能であるといった判断を得た者に対しては、完成検査員登用前でも、登用された完成検査員に対して付与される運転者コード(押印の代わりに、このコードを入力することにより誰が検査したかわかるようにするもの。)を貸与して、検査をさせていた。

具合のある車両を意図的にラインに流し、かかる不具合を検出することができるかを確認する「見極め」という行為により、判断が行われていた。また、習熟度は特定の工程等ごとに判断されるため、別のライン又は工程等へ異動した場合には、既に完成検査員に登用されているか否かにかかわらず、改めて訓練を受け、100%習熟の判断を得ることが必要とされていた<sup>16</sup>。

なお、100%習熟までの期間は工程等によって大きく異なり、また個人差もあるが、習熟進捗管理の記録によると、1ヶ月未満で100%習熟が認められている場合もある一方、100%習熟までに10ヶ月程度かかっている例もあった。

以上を踏まえると、完成検査に従事する従業員は、大別して①完成検査員として登用される前で、100%習熟の判断を得る前の訓練生（以下「**訓練生**」という。）、②100%習熟の判断を得た後であるが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。）、及び③社内規程上の資格基準等の条件を満たし、終了試験に合格して登用された完成検査員（以下「**完成検査員**」という。）の3つに分けることができる（以下、これらの者を総称して「**完成検査員等**」という。）。

#### (イ) 登用前検査員による単独の完成検査について

いずれの工場においても、訓練生がラインに入ることはあるが、100%習熟の判断を得るまでの間は、完成検査員である指導員<sup>17</sup>がマンツーマンで指導を行い、また、訓練生が訓練として検査業務を行った検査項目については、当該指導員が訓練生による作業の手順・結果を確認した上で自ら再検査を実施しており、訓練生が単独で完成検査業務に従事することは許されていなかった<sup>18</sup>。

訓練期間を経た後、いずれかの工程等について100%習熟の判断を得た登用前検査員は、当該判断を得た工程等においては、指導員のマンツーマン

<sup>16</sup> このような100%習熟の判断について、インタビューにおいて質問を受けた多くの者は、何度も繰り返して、抜き打ちで不具合を見つけられるかどうかの確認を受け、確実に全ての不具合を見つけられると判断されなければ100%習熟の判断を得られることはなかった旨を述べている。また、100%習熟の判断に誤りがあり未熟な者が検査工程に入れば、検査ラインがストップしたり、不具合が発見できなかったりするリスクがあり、この判断がある程度厳格になされているとの説明もあった。しかしながら、当職らは、完成検査工程の技術的事項について判断する立場にはなく、100%習熟判断の相当性については、評価することはできない。

<sup>17</sup> 指導員は、班長が推薦し、係長又は課長が指名する。完成検査員であるとの要件のほかには指導員の資格要件等があるわけではなく、指導ができる経験と知識を有していると判断された者が選ばれていた。また、班長が指導員を務める例もあった。

<sup>18</sup> ただし、数名の検査員は、正式な見極めの手続を経ずに、事実上の100%習熟の認定を受けて登用前検査員として単独で完成検査を行った旨を述べている。

指導に服さない形で、実質的には単独で完成検査業務に従事していた<sup>19</sup>。

この点、登用前検査員も班長による監督に服しており、その具体的な監督の方法について、ラインにおいてはベルで班長を呼べるようになっていたことに加え、班長をはじめとして一部の者は、登用前検査員については完成検査員に対するよりも注意を払っていた旨を述べる者もいる。しかし、例えば、班長はライン又はその近辺に常駐しているわけではない上、特別の監視をしていたことを裏付けるようなマニュアル等、完成検査員に対する監督と登用前検査員に対する監督に実質的な違いがあったことを示す具体的な供述及び客観的な資料等は見当たらず、マンツーマンによる指導と同視できるような態様により監督していたと認めるに足る事実はない。したがって、登用前検査員については、BR 品証部 244 の手続きに基づき完成検査員に登用されていないにもかかわらず、正式に登用された完成検査員と同様に実質的には単独で完成検査業務に従事していたものと認められる<sup>20</sup>。

なお、完成検査員として正式に登用された後であっても、完成検査員が100%習熟の判断を得ていない工程等において、単独で完成検査業務に従事することは許されていなかった。

このように、本工場及び矢島工場においては、完成検査業務を単独で行うか否かは、BR 品証部 244 の手続きにより完成検査員として登用されたか否かではなく、特定の工程等において100%習熟の判断を得たか否かにより決められていた実態が認められる。

#### (ウ) 他人の印鑑の使用について

完成検査員は、各自、自分の名前が刻印された印鑑を有しており、各工程の検査が終了すると、完品票に自分の印鑑を押印し、車両とともに完品票を次の工程に回す仕組みとなっている。完品票は、個々の車両に係る完成検査の経過及び結果を示すものとの位置づけであるが、完品票には検査員の押印欄があり、かかる欄への押印をもって、誰が当該車両の当該完成検査を行ったのかを明らかにする文書の性質を有していた。社内規程上、完品票の押印に際し、検査を実施した検査員が押印することとされており（完成車品質保証票記入保管要領（BR 検査 002）第 4. (5) 項）、必ず自分が保有する印鑑を使用することとされていた。

<sup>19</sup> ただし、登用前検査員の時期に、訓練生と同様、指導員によるマンツーマン指導を受けていた旨を述べる者もいた。

<sup>20</sup> 本報告書において、登用前検査員の完成検査業務への関与につき、こうした実質的な観点から「単独で」又は「一人で」と記載している。

上記印鑑は、完成検査員として登用されて初めて会社から支給されるものであり、登用前検査員は自分の印鑑を有していない。そこで、完成検査員の登用前にいずれかの工程等について100%習熟の判断を得て、登用前検査員が単独で完成検査業務に従事する場合には、班長又は班長代行等から<sup>21</sup>印鑑の貸与を受け、当該印鑑を使用していた。

登用前検査員が一度他の完成検査員の印鑑の貸与を受けると、当該登用前検査員が完成検査員に登用されるまで貸与され続けていた事例が多く認められた<sup>22</sup>。自分の名前が刻印された印鑑を登用前検査員に貸与した完成検査員は、自らが完成検査業務を行う場合には、自分の別の印鑑<sup>23</sup>を使用していた。貸与する側と貸与を受ける側が同じラインに入る例もあり、その場合には同じ名前の印鑑が一つのラインで二つ存在することとなるが、このような場合でも、異なる印影のものを使用したり、貸与を受けた登用前検査員が押印部分の近くにレ点等の印を付けたりするなどして、印鑑を押した者を区別できるようにしていた場合が少なからず認められる。なお、班長等が一度に二人以上に対して印鑑の貸与を行った例は確認されなかった。

他方、訓練生は単独で完成検査業務を行うことはないため、印鑑の貸与を受けることはない<sup>24</sup>。

完成検査員は、代々、100%習熟の判断を得た後、登用前に班長又は班長代行等から印鑑の貸与を受けており、その際には、検査を一人で行うことに伴う責任を自覚すること等について告げられたと述べている者が多かった。

## ウ 監査対応

SUBARUの各工場においては、社外の関係者（国交省及びISO関係者等）、又は社内の上位者（課長及び部長）により、完成検査手続全般及び特定のテーマに沿った形で毎年複数の種類の「監査」が実施されている。そして、これらの監査を受ける際、本工場及び矢島工場のいずれにおいても、完成検査員以外の従

<sup>21</sup> 基本的には当該登用前検査員が所属する班の班長又は班長代行等の印鑑であるが、指導員の印鑑又は別のラインで完成検査に従事する完成検査員の印鑑等、班長又は班長代行等の印鑑以外の印鑑であった例も少数ながら確認された。

<sup>22</sup> 登用前検査員が完成検査員に登用されるまで印鑑が貸与され続けていた場合、貸与された印鑑は、当該印鑑に名前が刻印された完成検査員が休暇等で不在の場合であっても、登用前検査員により使用されていた。また、これらの印鑑は、登用前検査員のロッカー等に保管されていた。

<sup>23</sup> 印鑑の貸与者は、登用前検査員に貸与するために別の印鑑を購入した旨及び予備として購入していた印鑑を登用前検査員に貸与したと述べている者が多かった。

<sup>24</sup> ただし、訓練生も、指導員のマンツーマンの監督の下、定められた作業時間内に印鑑を押すことも含めて作業を終わらせるという工程上のプロセスの実技訓練として、指導員の印鑑を押印する例も見られた。

業員をラインから一時的に外す対応（以下「**監査対応**」という。）が、全ての監査に対してではないにしても、少なからず行われていたものと認められる。

まず、訓練生については、監査時に係長又は班長の指示により、普段はラインで行っている訓練を中止し、ラインから外れて、ラインの外で訓練をしたり、又は別の部屋に移動して勉強をしたりする等の対応が広く行われていた。また、登用前検査員についても、訓練生と同様に、係長又は班長の指示により監査時にラインから外す対応が少なからず行われていたものと認められる<sup>25</sup>。また、係長又は班長の多くは、そのような指示を自ら行ったことを認めている。

かかる監査対応の手法については、本工場と矢島工場のいずれの工場においても、係長及び班長のレベルにおいて代々口頭で承継され、指示がなされていたことを複数の当事者が認めているが、具体的な始期について認識している者はいなかった。なお、かかる監査対応については、監査の種類別の別を考慮することなく行われていたものと認められ、過去の国交省による型式指定監査（立入検査）においても、同様の対応が行われた可能性が高い<sup>26</sup>。

こうした監査対応を行っていた理由について係長及び班長に確認したところ、「検査の力量の劣る者をラインから外すことにより業務効率をよく見せたかった。」「余計な質問を受けるのが面倒であった。」等ともっぱら監査を円滑に進めることが主眼だったと述べる者から、「完成検査員のバッジをつけていない登用前検査員の位置づけの説明が難しい。」「印鑑の貸与については説明が難しい。」等と完成検査の実態に関する監査における追及を回避・軽減する意図もあった旨を述べる者までおり、その説明の個人差が大きく、これを一つの原因に帰することは困難である。この点、多くの完成検査員等の供述から認められる、マンツーマン指導下の訓練生と登用前検査員が同時にラインから外されることが多かったという実態に照らせば、監査対応が代々継承されてきた背景には、経験が浅い者をラインから外すことにより、監査中のミスを防ぎ、監査を円滑に進めたいとの考えの者もいたとしても不自然ではない。他方、監査対応を行なった理由につき、監査において登用前検査員のラインにおける存在及び印鑑の貸与について指摘されることを避ける意図もあったと認めた者がいた事實は、少なくとも係長及び班長の一部には登用前検査員による単独での完成検査が適切なものではないことを認識していた者もいたことを推認させる。いずれにしても、そもそも監査という行為の性質上、普段の業務実態をありのまま示すこ

<sup>25</sup> なお、この点については、自分が登用前検査員だった時に、監査が入ってもラインに入ったままだったと明言する者も少なからずおり、また、監査時に登用前検査員をラインから外すというようなことはなかったと述べている者も少なからずいる。このような説明を総合すると、こうした監査対応が、全てのラインにおいて、また、全ての監査において行われていたわけではなかったと理解することができる。

<sup>26</sup> このため、国交省による型式指定監査（立入検査）を含む監査において、登用前検査員が完成検査に従事していることについては、発見することが容易ではなかったものと思われる。

とが当然の前提となっているはずであり、上記いずれの考えに立ったとしても監査対応を行うこと自体が不適切な対応であったことは変わらない。

## (2) 過去からの実施状況等

### ア 登用前検査員による完成検査業務等の運用が開始された経緯

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については、これを裏付ける具体的な客観資料及び供述は確認されなかった。

もともと、インタビューの結果、本工場及び矢島工場のいずれにおいても、1980年代に既にこうした運用がなされていた旨の供述が一部確認され、1990年以降に登用を受けた完成検査員は、いずれも、登用を受けた時点で既に上記運用がなされていた旨述べている<sup>27</sup>。したがって、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。

### イ 完成検査員の人員不足の有無について

上記運用が始まった経緯が明らかでないことから、こうした運用が始まった背景・理由についても本調査において明らかにすることはできなかった。もともと、かかる運用が定着してから以降であっても、完成検査ラインの人員計画及びそれに基づく人員配置において、登用前検査員が単独で完成検査業務を行うことが前提とされていたというような事情は窺われず、完成検査員の人手不足等の人員計画上の理由が原因となっていたことを窺わせる事情は認められなかった。

すなわち、SUBARU全体の生産計画は、月一回開催される製販（製造・販売）執行会議において、営業部門から提出される生産要望台数に対し、製造部門（具体的には群馬製作所の製造管理部生産管理課）がどの程度これに応じて生産することができるかを突き合わせるにより決定されていくことになる。製造管理部生産管理課においては、そのように決定された各月ごとの生産計画を達成するために必要なライン別の操業見通しを、各製造部門と調整の上決定していく<sup>28</sup>。

<sup>27</sup> なお、1979年には、かかる運用はなされていなかった旨の供述も確認された。

<sup>28</sup> なお、SUBARU全体の生産計画を立案する過程において、完成検査員のみを取り出して操業見通し（人員の配置）が検討されることはなかった。

このようなプロセスにおいて、各検査課においても月ごとの操業計画を立てることになるが、各検査課内において完成検査員を含む人員の配置を担当していたのは総括担当<sup>29</sup>であり、総括担当は、各製造ラインにおけるピッチタイム<sup>30</sup>を基準に必要な人員の見通し・見積りを行い（例えば、生産計画が製造管理部生産管理課から各検査課に伝えられ、総括担当は生産計画上のピッチタイムを基準に各完成検査ラインにおいて必要な人員の見積りを行い、それを製造管理部生産管理課に提出している<sup>31</sup>）、必要人員に応じた人員配置について月単位で第1検査課及び第2検査課それぞれの組織表<sup>32</sup>を作成している。そして、各検査課において総括担当を務めていた者は、各完成検査ラインに検査員を配置する際には、登用された完成検査員のみをカウントしており、登用前検査員を完成検査ラインにおける検査員の工数としてカウントすることはない旨を述べている<sup>33</sup>。また、上記の総括担当を務めていた者は、定年退職等の理由により完成検査員の減少が見込まれるなど人員の補充が必要な場合には、補充される人員が完成検査員になるタイミングを見越した上で予め人員（新入社員及び期間社員）の補充を製造管理部生産管理課に要請して対応していたとも述べている。

第1検査課の組織表上、2011年11月に本工場の完成検査ラインが1直体制から2直体制へと変更されているが、当時の組織表によると、2011年4月ごろから計画的に完成検査員の養成が行われており、当該変更により完成検査員が不足するに至ったために登用前検査員に単独で完成検査業務を行わせざるを得なかったというような事情は窺われない。

さらに、2013年10月1日から2017年10月3日の間について、以下の方法により算出した完成検査員の余力人数（完成検査ラインにおいて必要とされる完成検査員数を上回る完成検査員数）は、本工場では15人から32人、矢島工場では25人から45人の間を推移しており、この期間について完成検査員が不足していたとは認められない。

---

<sup>29</sup> 総括担当の役職は、2012年4月以降に新設された役職であり、それ以前は技術担当が各検査課内の人員配置を担当していた。なお、総括担当は、予算、課内統括等教育以外の事務も担当しており、検査課においては教育のみに専従する役職はみられなかった。

<sup>30</sup> 各製造ラインにおいて、車1台を出荷する時間間隔。

<sup>31</sup> 当該見積りは各検査課課長及び製造品質管理部部長の承認・決裁を経た上で、製造管理部生産管理課に提出されている。

<sup>32</sup> 当該組織表は、毎月、各検査課課長が承認をしている。

<sup>33</sup> なお、組織表の中には、4月に入社して検査課に配属された新入社員を5月時点で0.5工数とし、6月時点で1工数とする旨が記載されているものもある。これについて、総括担当を務めていた者は、会社全体における工数管理上は、新入社員は5月には0.5工数、6月には1工数としてカウントされるため、組織表においてもかかる記載がされているにすぎず、完成検査ラインにおける工数としてはカウントしていない旨述べている。

$$\text{「余力人数」} = \text{「完成検査ラインに配置されていた完成検査員数」} + \text{「予備の完成検査員数」}^{34} - \text{「必要な完成検査員数」}^{35} - \text{「管理者の完成検査員数」}^{36}$$

なお、ピッチタイムとして設定された時間について、マンツーマンの訓練を行うに当たってはタイトに感じられる旨を述べている者等もいたが、ピッチタイムが短すぎて実態に合っていないため必要な検査ができない等と述べる者はおらず、ピッチタイムを実際に必要な時間よりも短くすることで、計算上算出される必要な完成検査員の数を減らすことにより、完成検査員が足りているかのような外形を作り出していたというような事情は認められなかった。

以上のとおり、登用前検査員に単独で完成検査を行わせるという運用が開始されたきっかけ・原因として、本調査が及ぶ以前の段階で完成検査員の不足という問題があったか否かは明らかではないものの、その後かかる運用が継続されていた背景・原因として、完成検査員の人員不足という事情があったとは認められない。

### (3) 完成検査業務の実施状況に対する認識

#### ア 完成検査の現場の認識

登用前検査員が単独で完成検査に関与していたことについては、「現場」の最上位者である係長及び班長を含むほぼ全ての完成検査員等が認識していた。また、登用前検査員が、班長等の他人の名義の印鑑を押印していることについても、係長及び班長を含むほぼ全ての完成検査員等が認識していた。

一方で、完成検査に関する法令及び社内規程については、完成検査が国の代行業務であり、ユーザーに車が渡る前の最後の検査であって、重要な位置付けであるという認識はあるものの、規定の文言については詳しく知らない旨述べている者が多く、従事している業務内容の法令上及び社内規程上の意味合い及び位置付けまで意識している者はほとんどいなかった。むしろ完成検査を行う「現場」の意識としては、完成検査員への登用という手続の面よりも、実質的な技術の習熟度をより重視する傾向が強く<sup>37</sup>、その結果、100%習熟の判断さえ

<sup>34</sup> 完成検査ラインに配置されていないが、完成検査ラインに入ることが可能であった完成検査員の数。

<sup>35</sup> 完成検査ラインにおいて必要な完成検査員数は、各時点における実際のピッチタイムに基づいて算出している。

<sup>36</sup> 完成検査ラインに入ることが予定されていない班長等の完成検査員の数。

<sup>37</sup> 100%習熟の判断を得ていない者に単独で完成検査を行わせることがあるかという質問を受けた完成検査員等のほぼ全ては、「100%習熟の判断を得ていない者に単独で完成検査を行わせる」というようなことは

得ていれば完成検査を行う技量に不足はないとされ、かかる登用前検査員が単独で完成検査業務を行うことにつき明確な問題意識を持つ者はほとんど見受けられなかった。

登用前検査員が班長等の印鑑を借り、押印していた慣行についても、登用前検査員が単独で完成検査業務を行うことに付随する手続として現場では概ね自然に受け止められており、「印鑑を貸すからしっかり見ろよ」というような意識付けの話があった。」「班長の印鑑を借りるという重みを感じるものであり、身が引き締まった。」等と述べる者が見られるように、完成検査員に登用されるプロセスの一環として多くの完成検査員等は認識していたものと認められる。他方、少数ながら他人の印鑑を押印することに違和感を覚えた、又は自分が完成検査員になった後、他人に印鑑を貸すことに躊躇を覚えたなどと述べている者もいた。

なお、登用前検査員による単独の完成検査及び代印使用について、これまで現場の完成検査員等から内部通報という形で問題意識が示された形跡は見当たらなかった。これらの実態につき内部通報等の対象とならなかった理由としては、そもそも登用前検査員による単独の完成検査及び代印使用が、内部通報の対象となるような問題のある行為であるとの認識がなかったという点を述べる者が多かった。

以上のとおり、検査課の係長及び班長以下の「現場」のほとんどの者は、登用前検査員による単独の完成検査及び代印使用について問題意識を持たず、これを前例として踏襲し続けており、このような認識の甘さが不適切な慣行を長く継承させることにつながったものと認められる。

## イ 上位者の認識

### (ア) 各検査の課長及び担当課長の認識

各検査課の現職の課長 2 名及び担当課長 1 名は、いずれも、登用前検査員による単独の完成検査及び代印使用の事実を従前から認識していたことを認めているが、かかる運用が相当以前から続いていたことから、特に問題視をしてこなかったと述べている。また、上記課長等はいずれも、かかる完成検査の運用実態につき、特に社内規定違反の疑いを持たなかったことから、部長等に対しかかる事実を報告していなかったと述べている。

---

あり得ない。」旨述べている。その理由としては、100%習熟の判断を得ていない者が単独で完成検査を行う場合、ラインでの完成検査業務に遅延が生じたり、不具合が発見されることなく車が市場に出されたりすることになる可能性があるといった点を挙げる者が多かった。

上記課長等の一部は、自らの完成検査員時代の経験を通じ又は監査過程で現場を回る中で、完成検査の現場で少なくとも訓練生について監査対応が行われていたことを認識していたと認めている。しかし、かかる運用は、主に監査時にラインの効率性をよく見せたり、力量のない検査員に対して監督の目が届かなくなることを避けたりするために行われているものであると認識していたと述べており、特段、問題意識を持たず、そのため上司には報告していなかったと述べている。

もっとも、課長等がかかる実態を把握していたのであれば、少なくとも監査対応が行われている事実については、コンプライアンス上不適切な状態として上司である製造品質管理部部長に対し報告すべきであったと考える。

#### (イ) 製造品質管理部次長以上の認識

製造品質管理部の現職の次長及び部長並びに製造本部群馬製作所所長及び副所長は、いずれも完成検査業務に従事したことはなく、登用前検査員による単独の完成検査及び代印使用の事実については、日産自動車株式会社の完成検査に関する報道後の社内調査を経て初めて認識したと述べている。他方、製造品質管理部の現職の担当部長は、完成検査の現場業務に従事した経験はないものの、入社以来、基本的に検査課に所属しており、登用前検査員による単独の完成検査及び代印使用の事実を以前から認識していたと述べている。しかしながら、この担当部長も、この点を上司に報告し問題提起をすることはなかった。

製造品質管理部部長は、一年に一度、部長監査<sup>38</sup>を行うが、その際にも完成検査員以外がラインにおいて単独で完成検査業務を行っているところは、気が付かなかったと述べている。

また、各検査課課長以下の従業員からのインタビュー及び検討した客観資料等においても、製造品質管理部部長及び次長並びに群馬製作所所長及び副所長が、登用前検査員による単独の完成検査及び代印使用の事実を認識していたことを窺わせる根拠は認められなかった。

以上のとおり、製造品質管理部部長及び次長並びに群馬製作所所長及び副所長といった群馬製作所における上位者は、登用前検査員による単独の完成検査及び代印使用の事実を認識していなかったが、これは上記の上位

---

<sup>38</sup> 部長監査においては、課長監査と異なり、「検査員服務状況」は監査項目ではないが、「配員」及び「検査の記録実施状況及びフィードバック」は監査項目であり、ラインに立ち入って監査を行う。

者が、完成検査制度の重要性に対する関心が必ずしも高くはなく、検査課以下の現場にその運用を任せてきたことの表れといえる。

#### (ウ) 品質保証部品質保証課及びその上層部の認識

完成検査業務に関する規程を管理する品質保証部品質保証課の一般社員及び課長並びに品質保証部部長及び品質保証本部部長のいずれにおいても、登用前検査員による単独の完成検査及び代印使用の事実を認識していなかった旨述べている。これらの者は、同様に、監査対応についても認識していなかった旨述べている。

また、他の従業員からのインタビュー及び検討した客観資料等においても、品質保証部に所属する従業員が、登用前検査員による単独の完成検査及び代印使用の事実を認識していたことを窺わせる根拠は認められなかった。

品質保証部は、完成検査員登用等に関する規程の所管部署である。また、品質保証部部長は、製造品質管理部部長が任命した完成検査員を承認し（BR品質部 244 第 3.2.3）項）、各検査課課長及び製造品質管理部部長による監査結果の報告を受ける立場にある。また、品質保証部は、完成検査員登用等に関する規程の所管部署であり、かつ、国交省等の監査の際の窓口でもある。このように、品質保証部が規程を管理したり、監査時に完成検査の実施状況について説明したりする重要な職責を有するにもかかわらず、登用前検査員による単独の完成検査及び代印使用の事実気づかなかったことは、品質保証部が、完成検査の運用を品質管理部に任せきりにしていたということの表れであり、これが以上のような問題の顕在化を遅らせる原因になったともいえる。

#### (エ) 経営陣の認識

SUBARU の経営陣は、いずれも、登用前検査員による単独の完成検査及び代印使用の事実、並びに監査対応を認識していなかった旨述べている。この点、確かに経営陣は、完成検査の現場とは物理的に遠い場所で執務する者も多く、必ずしも完成検査業務の実態の細部まで直接把握していないとしても不自然ではない。また、他の従業員からのインタビュー及び検討した客観資料においても、経営陣が、登用前検査員による単独の完成検査及び代印使用の事実を認識していたことを窺わせる根拠は認められなかった。

しかし、完成検査業務の重要性に鑑みれば、経営陣が完成検査業務の実

態についてより積極的に関心を払っておくことが望ましかったと考える。

#### 4 完成検査員の登用手続の実態

##### (1) 登用手続の実施状況

SUBARUにおける完成検査員登用手続の概要は、2(2)アで前述のとおりである。すなわち、①2級又は3級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し、②各自の自動車整備士の資格の有無・種類に応じて、2ヶ月、3ヶ月又は6ヶ月以上の補助業務を行い、③法令等に関する所定の登用前教育を経て、④終了試験において80点以上の得点をもって合格した者の中から、製造品質管理部部長が任命し、検査主任技術者である品質保証部部長が承認を行うことで、完成検査員として正式に登用される手続が規定されている。

本調査の結果、上記①ないし④の手続について、以下で詳述する実態が認められた。

##### ア 資格基準（資格講習及び補助業務への従事）

###### (ア) 資格基準の内容

社内規程上、完成検査員の登用に必要な資格基準については、BR 品証部 244 第 4.1 項において規定されている。具体的には、①2級自動車整備士資格を有する者で完成検査の補助業務に2ヶ月以上従事した者であること、②3級自動車整備士資格を有する者で完成検査の補助業務に3ヶ月以上従事した者であること、③自動車整備士資格を有しないが、所定の資格講習を終了した者で完成検査の補助業務に6ヶ月以上従事した者であることのいずれかの基準に該当することが資格基準として求められている（以下「資格基準」という。）。

また、上記③の者について求められる資格講習としては、(a)自動車の基本構造に関する講習(24時間)、(b)自動車の試験法に関する講習(16時間)及び(c)実習(40時間)を受講することが求められている<sup>39</sup>(BR 品証部 244)。

<sup>39</sup> それぞれの講習の具体的な内容としては、2(2)ア(ウ)で前述のとおり、(a)については、基礎自動車工学、各車系基本構造、部品名称、操作等、(b)については、精密試験要領及び排出ガス測定要領、(c)については、各車系部品名称確認、操作実習、精密試験、排出ガス試験実習、ライン検査実習、機工具取扱い実習（※当該検査員が服務しようとする完成検査業務をトレーナーの指導の下に実習、経験するものとする。）と規定されている（BR 検査 010）。

したがって、完成検査員に登用されるための資格基準としては、2級又は3級の自動車整備士資格を有しない者は資格講習を終了することが必要であり、かつ、全ての者について、自動車整備士資格の有無・種類に応じた期間の完成検査の補助業務への従事が必要となる。

#### (イ) 資格講習の実施状況について

新入社員の資格講習に関して、入社後の新人社員教育である「受入基本教育」又は「受入集中教育」というカリキュラムの中で、5日程度の講習予定が割り振られており、一定程度の時間は資格講習が実施されているものと認められる。もっとも、同カリキュラムの中には、資格講習には該当しないものも含まれており、そもそも資格講習の実施時間の記録管理がなされていなかった。また、新人社員教育以外の研修については、資格講習としての実施時間が分かる客観的な記録は確認できず<sup>40</sup>、また、多くの完成検査員等が資格講習の具体的内容や受講時間について明確な記憶を持ち合わせていなかった。これらの客観資料及び関係者の説明を総合しても、SUBARUにおいて社内規程上定められた時間の資格講習が確実に実施されていたことを確認することはできなかった。

#### (ウ) 補助業務の従事期間について

2017年10月4日時点において完成検査工程に配属されていた完成検査員(291名)のうち、27名を除く全員が、検査課に配属され、完成検査のラインに配置された後、各自の登用時の自動車整備士資格の有無・種類に応じて求められる補助業務の期間(2ヶ月、3ヶ月又は6ヶ月)が経過した以降の時点で完成検査員に登用されていた。

上記27名のうち、3名の完成検査員については、検査課配属日から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ことが確認され、当該3名はいずれも検査課配属前は完成検査業務に従事

---

<sup>40</sup> 完成検査員教育実施計画・実績表と題する資料には、社内規程上定められた講習時間及び各年度における完成検査員登用前の者に対する資格講習の実施日が記載されているものの、実際の講習実施時間までは記載されていない。なお、各検査課の教育担当者は、このように講習実施日を記載した資料及び口頭による補足説明により、課長及び部長に対して規定どおりの資格講習を実施している旨を報告していた。したがって、各検査課課長や製造品質管理部部長によって研修計画の実施状況の監査がなされていたが、当該監査はこれらの資料に基づいてなされたため、監査において資格講習の時間が不足していること等は判明しなかった。

していなかった<sup>41</sup>。

また、上記 27 名のうち 24 名については、検査課配属後、完成検査に含まれない検査（商品性の観点から行う外観等の検査）又は検査課内の事務業務に従事した期間を除くと、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ことが確認された<sup>42</sup>。

## イ 登用前教育

### (ア) 登用のために必要とされる教育及び手続

社内規程上、完成検査員の登用に必要な手続として、①以下に列挙する 4 項目の内容及び標準教育期間の教育を実施した上で、②当該教育を終了した者に対して終了試験を実施し、終了試験の結果が 80 点以上の者を合格者として完成検査員への任用を推薦し、③製造品質管理部部長が「完成検査員任命及び承認書」と題する書面をもってその者を完成検査員として任命して、品質保証部長が承認するという手続が規定されている。

- ・「完成検査業務に関わる法令」（16 時間）
- ・「完成検査業務に係る社内規定」（4 時間）
- ・「完成検査用機械器具に係る社内規定」（3 時間）
- ・「完成検査の心得・他」（1 時間）

### (イ) 登用前教育の実態

インタビュー及び客観資料等<sup>43</sup>による確認の結果、教育担当者は社内規程

---

<sup>41</sup> 具体的には、最も登用時期が古い者（1997 年登用）は、検査課配属前は第 2 製造部第 3 機装課に所属しており、6 ヶ月の補助業務従事期間が必要であったところ、検査課配属後、3 ヶ月経過した時点で登用されていた。もっとも、その者は現在、3 級自動車整備士資格を保有している。また、その他の 2 名については、いずれも 2011 年 12 月に正式登用された者であり、検査課配属後、必要な補助業務従事期間である 6 ヶ月に満たない 5.4 ヶ月経過時点で登用されている。その 2 名のうちの 1 名は、検査課配属前は第 2 製造部第 3 ボディ課に所属しており、自動車整備士資格を有していないものの、現在は輸出車の完成検査のみに従事している。さらに、同人の完成検査員資格は既に返上されている。また、上記 2 名のうちのもう 1 名は、検査課配属前は第 2 製造部第 5 ペイント課に所属しており、現在は 3 級自動車整備士資格を有している。以上のとおり、3 名のうち 2 名は 3 級自動車整備士資格を保有しており、残りの 1 名は既に完成検査に携わっていない（既に完成検査員の資格を返上している）ことから、それらの事情に鑑みると、これらの者について登用時に必要な補助業務従事期間を経過していなかったという問題は現時点で事実上既に解消しているといえ、現時点で特に問題はないと思われる。

<sup>42</sup> これら 24 名について、2017 年 12 月 13 日の時点で、完成検査工程への配置を取り止めている。

<sup>43</sup> 「完成検査業務に関わる法令」については、専用に作成された研修用資料が確認できたものの、その他の項目の教育については、専用の研修用資料は確認できなかった。

上求められる標準教育時間に見合う時間の登用前教育は実施できておらず、終了試験前日及び当日の数時間、あるいは終了試験の少し前に数時間の講義を行っていたのみであったと認められる<sup>44</sup>。

したがって、登用前教育の標準教育時間に関して、「標準教育時間」とのBR 品証部 244 の文言から厳密にこれらの時間が遵守されなくてもよいと解釈する余地はあるものの、社内規程に従った運用がされていなかったものと認められる。

## (ウ) 終了試験の実態

調査の結果、完成検査員登用のために合格が必要とされる終了試験に関して、過去に実施されてきた試験の少なくとも一部につき、その実施方法等が不適切であったことが認められる。

終了試験の基本的な実施態様としては、試験時間は1時間程度で、1名が試験監督を担当し、受験者が同じ部屋に集められて実施されるというものであった。しかし、複数の完成検査員が、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、参考資料の持込を認めていた例、試験中の試験官による監督が不十分と認められる例等の終了試験の不適切な実態があったと述べており、全体として試験中の試験官による杜撰な運営・監督が横行していた実態が認められる。

## (2) 登用手続の実施状況に対する認識

### ア 教育担当者等の認識

SUBARU においては、各検査課内での教育を担当していたのは主に総括担当者であった。また、BR 品証部 244 によれば、登用前教育及び登用された完成検査員の研修については、担当課課長が実施の責任を負うものとされている。

---

<sup>44</sup> 完成検査員教育実施計画・実績表には、社内規程上定められた標準教育時間及び各年度における完成検査員登用前の者に対する登用前教育の実施日が記載されているものの、資格講習同様に実際の教育実施時間までは記載されていない。なお、各課の教育担当者は、このように教育実施日を記載した資料及び口頭による補足説明により、課長及び部長に対して、規定どおりの登用前教育を実施している旨を報告していた。したがって、各検査課課長及び製造品質管理部部長によって研修計画の実施状況の監査がなされていたが、当該監査はこれらの資料に基づいてなされたため、監査において登用前教育の時間が不足していること等は判明しなかった。

## (ア) 資格講習、登用前教育及び試験の実施方法の実態について

前述の資格講習及び登用前教育の履修時間の不足及び終了試験の杜撰な運営・監督につき、これらの過程が全体として社内規程と乖離した不適切な実態となっていたことにつき、教育担当者は当然に認識していたものと認められる。このような杜撰な終了試験の運営について、教育担当者が各検査課課長以上の上司に報告をした形跡はなく、各検査課課長以上の者でかかる実態を認識していると述べた者はいなかった。

このような実態が許容されていた理由については、教育担当者らにおいて、検査の現場にできるだけ早く検査員を供給し OJT を開始させたいという動機があったことが窺われる。特にライン配属後は、ラインから外して長時間の登用前教育を実施することにつき、ためらいがあったことを述べる教育担当者もいた。こうした教育担当者の配慮と、登用前に一定時間の座学を済ませれば、その他の完成検査に必要な知識については、現場での OJT の中でも十分習得できるはずであるとの安易な考えが相まって、登用前の各種講習・試験の短縮・簡略化の土壌となったものと認められる。

加えて、教育担当者のリソース不足の問題が認められる。生産台数の増加に伴い、登用される完成検査員が増加したことにより登用前教育の対象者が増える一方で、教育専従の役職ではない教育担当者の人数は各検査課内でおよそ 1 名から 2 名に留まり、登用前教育を社内規程に従って実施するための要員が不足していたと認められる。教育担当者の中には、こうした社内規程と実態の乖離に問題意識を感じ、教育時間の短縮に向け社内規程の改訂を検討した者もいたが、監督官庁への相談等の手続の煩雑さ等から断念した経緯も確認された。

## (イ) 補助業務従事期間の実態について

いずれの教育担当者も、補助業務従事期間が充足されたかどうかを確認するため、検査課配属から完成検査員の登用まで所定の期間（自動車整備士の資格の有無に応じ 2 ヶ月、3 ヶ月又は 6 ヶ月）が経過していた点については確認していたと述べ、教育担当者としては、補助業務従事期間を遵守しようとする認識はあったものと認められる。

(1) ア(ウ)で前述のとおり、検査課配属日から必要な補助業務従事期間を経過する前に完成検査員に登用された者が 3 名確認されたところ、そのうち 2 名の試験・登用を担当していた教育担当者は、期間については現場の係長等に充足を確認しており、当該期間が不足していた記憶はない旨述べ

ている<sup>45</sup>。

## イ 上位者の認識

### (ア) 各検査課の課長の認識

完成検査員に関する教育の計画や試験実施については教育担当者が主に担当していたところ、各検査課の現職の課長の一人は、登用前教育について、教育すべき項目が教えられているかという観点からのみ管理し、社内規程上必要な時間の教育が行われているかという観点から管理はしていなかった旨を述べている。また、別の現職の課長は、完成検査員教育には相当の時間がかかり、通常業務を継続しながら実施することが困難である旨を述べている。これらの供述から、各検査課課長は、社内規程に従った教育の実施が容易ではなかったこと等を認識していたことが認められ、ひいては資格講習及び登用前教育の履修時間の不足についても認識していたか又は容易に認識しうる状況にあった可能性がある<sup>46</sup>。

他方、終了試験の杜撰な運営・監督の実態につき認識していると述べた現職の課長はいなかった。

### (イ) 製造品質管理部次長以上の認識

製造品質管理部の現職の次長、担当部長及び部長は、いずれも登用前教育、試験については総括担当に任せていたと述べるのみで、登用手続の実態について認識していると述べる者はいなかった。

他の従業員からのインタビュー及び客観資料等においても、現職の次長及び担当部長について、登用手続の実態を認識していたことを窺わせる根拠は認められない。

製造品質管理部部長の認識に関しては、教育担当者は、完成検査員の任命に際して、教育の実施日を記載した完成検査員教育実施計画・実績表を用いて、教育実施状況を部長に説明しており、社内規程に従った教育が実施できていない点を報告した旨述べる教育担当者はいなかった。また、部

---

<sup>45</sup> 残りの1名については1997年に完成検査員に登用されているところ、20年前の事案であり、当時の試験・登用を担当した教育担当者への確認は実施できなかった。

<sup>46</sup> もっとも、社内規程に従った登用前教育が実施できていなかった点については、教育担当者は自らの判断でかかる登用前教育を実施しており、そのような実態を課長に対して説明しておらず、実施日を記載した完成検査員教育実施計画・実績表を用いて教育を実施している旨の報告がされていた。

長も、かかる完成検査員教育実施計画・実績表を確認したものの、具体的な実施時間数までは認識していない旨述べている。さらに、他の供述及び客観資料等に照らしても、部長がかかる登用手続の実態についてまで認識していたと認めるに足りる根拠はない。

以上を要するに、教育の計画や試験実施の第一義的な責任者である教育担当者が作成した完成検査員教育実施計画・実績表には、実態と異なり、必要な教育が実施されているかのような記載がされていた。教育担当者は、上記の完成検査員教育実施計画・実績表を用いて、教育を実施している旨を報告していたため、資格講習及び登用前教育の履修時間の不足については、各検査課課長以上には報告されなかった。各課長は、これらの不足について認識していた可能性はあるものの、そのことを製造品質管理部部長以上に報告することはなかった。また、監査においても、完成検査員教育実施計画・実績表によるチェックが主であったため、時間不足の事実が判明することはなかった。さらに、杜撰な終了試験の運営実態については、教育担当者が、課長以上の上司に報告をした形跡はなく、課長以上の者は、このような実態を認識していなかった。以上のとおり、SUBARU における完成検査員の不適切な登用手続については、各検査課において行われていたものの、それより上位の者が実態を把握することはなかった。

#### (ウ) 品質保証部品質保証課及びその上層部の認識

完成検査業務に関する規程を管理する品質保証部品質保証課の一般社員及び課長並びに品質保証部部長及び品質保証本部本部長のいずれについても、社内規程の内容は認識しているものの、それが実際にどのように運用されているのかについてまで認識しておらず、上記完成検査員の登用手続の実態について認識していなかったと述べている。

他の従業員からのインタビュー及び客観資料等においても、品質保証部に所属する従業員が、上記完成検査員の登用手続の実態について認識していたことを窺わせる根拠は認められない。

#### (エ) 経営陣の認識

経営陣からは、上記完成検査員の登用手続の実態について認識していたことを窺わせる供述は確認されなかった。

また、他の従業員からのインタビュー及び客観資料等においても、経営陣が、上記完成検査員の登用手続の実態について認識していたことを窺わ

せる根拠は認められない。

### (3) 登用された完成検査員に対する教育の実態

#### ア 登用された完成検査員に対する教育

BR 品証部 244 においては、登用後の全ての完成検査員を対象として、(i) 年 1 回 2 時間を標準とする定期研修として、①完成検査業務に関する法令<sup>47</sup>及び②品質保証に関する事項<sup>48</sup>に関する研修を行う必要があり、また、(ii) 随時研修として、①道路運送車両の保安基準改訂事項<sup>49</sup> (1 時間)、②新型車・年改車教育<sup>50</sup> (1 時間) に関する研修を変更時に随時実施することが求められている。

#### イ 登用された完成検査員に対する教育の実態

##### (ア) 定期研修の実施状況

定期研修については、本工場においては、遅くとも 2007 年度以降、毎年 7 月から 11 月のいずれかの日程で年 1 回 2 時間の定期研修が実施され、完成検査業務に関する法令等についての研修が実施されていた。矢島工場においても、遅くとも 2006 年度以降、毎年 11 月から翌年 2 月のいずれかの日程で年 1 回 2 時間の定期研修が実施され、完成検査業務に関する法令等についての研修が実施されていた。

また、BR 検査 011 第 7 項において「研修実施後に理解度確認を実施して研修実施後の有効性を確認する」ことが求められることから、定期研修の後には理解度確認テストが実施されていた。実施方法に関して、教育担当者によれば、かかる理解度確認テストの運用としては、実力を試すより知識の維持、理解の向上を目的として、研修内容の理解の十分性を確認するために繰り返し正解するまで解かせたとのことであり、少なくとも一部では、テストというよりも理解確認のプロセスないしは研修の一環として全員が 100 点又は合格点をとれるまで確認テストが実施されていたと認められる。かかる確認テストの運用においては、終了試験について述べたよう

<sup>47</sup> 講習内容は「各国法規(ただし、生産しない仕向地関連法規は除いても可とする。)」である。

<sup>48</sup> 講習内容は、(ア)完成検査要領及び車台番号打刻等重要管理に関すること、(イ)型式指定自動車検査実施要領、(ウ)完成車品質保証票記入保管要領及び(エ)完成検査用機器、器具の変更事項である。

<sup>49</sup> 講習内容は、道路運送車両法保安基準改訂事項である。

<sup>50</sup> 講習内容は、(ア)新型車、年改車構造概要及び車種展開と艤装仕様説明及び(イ)完成車工程品質管理書、車両検査規格・要領票の変更事項である。

な不適切な指導・監督が行われている形跡は認められなかった。

#### (イ) 随時研修の実施状況

随時研修の一つである①道路運送車両の保安基準改訂事項に関する研修においては、道路運送車両法の保安基準に関する改訂の都度、教育担当者が、品質保証部から提供される資料を用いて、完成検査に関する改訂内容についての完成検査員に対する研修を実施していた。

また、②「新型車・年改車教育」においては、総括担当とは別の課内の担当者が研修を実施しており、SUBARU で製造される自動車について、新型車、モデルチェンジ、特別仕様車が追加される際等に、その仕様や変更点について完成検査員に対する教育が実施されていた。

### 5 完成検査業務の実態についての分析

#### (1) 完成検査業務に関する社内規程の解釈

3(1)イで前述のとおり、本工場及び矢島工場においては、登用前検査員がBR品証部244の手続きに基づき完成検査員に登用されていないにもかかわらず、実質的に単独で完成検査業務に従事するという運用が長年にわたって行われていた。

現行のGM211が新規に制定されたのは1974年であり、また、同様にBR品証部244が制定されたのが1988年であり、本調査の結果によっても、これらのSUBARUの完成検査に関する社内規程がどのような運用を前提として制定されたものであるかを直接知る者はおらず、これを窺わせる客観資料も見当たらなかった。

この点、GM211第3.4)項においては「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こととされている。また、同規程第4項は「完成検査に従事する検査員(完成検査員)」については、BR品証部244により任命及び承認すると規定している。BR品証部244第3.1項は、上記GM211の規定を受け、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る。これらの社内規程の定めを併せ読めば、完成検査は完成検査員が実施しなければならないものの、完成検査員の候補者は、完成検査員として登用されるための資格基準を満たすため、完成検査員の監督の下、「補助業務」として一定の完成検査業務に従事することが想定されていたと解するのが文理上自然である。

なお、BR品証部244に定める「補助業務」の具体的内容については、SUBARUの社

内規程上、これを定義した規定は見当たらない。しかし、GM211 第 3.4) 項は「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。」と規定し、完成検査業務は完成検査員が自らその責任で実施することとされていることから、当職らとしては、正式登用前の検査員が BR 品証部 244 第 3.1 項に定める「補助業務」として完成検査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できる場合に限定されるべきものと解する。

すなわち、完成検査員となるための訓練過程における「補助業務」は、文理上必ずしもマンツーマンによる指導に限定されるものではないものの、完成検査員以外の者による「補助業務」が完成検査を行うラインで行われる場合、当該「補助業務」は、訓練であると同時に完成検査の一部であることから、指導員である完成検査員による監督の下、当該完成検査員が完成検査を行っているのと実質的に同視できる態様で行われる必要があるものと解する。

## (2) 完成検査業務の実態及びその評価

BR 品証部 244 が制定されたのが 1988 年であるところ、前述のとおり、規程制定時に近接する時期において、既に正式登用前の検査員がマンツーマン指導ではない形で完成検査業務に携わっていたことが認められ、その後も長年にわたってこのような実態が継続してきた。

こうした長年の慣行に対して、これまで内部通報や社内の監査等の手続を通じてかかる運用がコンプライアンス違反であると指摘された形跡は確認されていない。また、BR 品証部 244 所定の補助業務期間（2 ヶ月、3 ヶ月又は 6 ヶ月）の算定に当たっては、登用前完成検査員の期間も含め、検査課に在籍した期間が、その業務内容にかかわらず全て算入されてきたものと認められる。さらに、完成検査の現場の従業員においては、登用前検査員が単独で完成検査業務に従事する運用につき、長年にわたって行われている慣行であるとして問題意識を持つ者はほとんどいなかった。加えて、製造品質管理部の上位経験者の中には、インタビューにおいて、完成検査員のマンツーマン指導に服さない登用前検査員による完成検査業務への関与も BR 品証部 244 の「補助業務」の内容に含まれるとの認識を示す者が複数いた<sup>51</sup>。

こうした完成検査業務の実情を総合的に考慮すれば、SUBARU においては、いつの頃からかを認定することはできないが、マンツーマン指導に服さない登用前検査員による完成検査業務への関与も BR 品証部 244 第 3.1 項に定める「補助業務」に含ま

<sup>51</sup> ただし、上記のとおり、監査対応と称して、監査時にだけ通常と異なる完成検査の体裁を整えるという不適切な対応がなされていたことから、このような補助業務の在り方に疑問を持っていた者が少なくとも係長・班長レベルで存在したことは否定できない。

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きたと理解することができる。

しかしながら、前述のとおり、当職らとしては、正式登用前の検査員が「補助業務」として完成検査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できる場合に限定されるべきものと解する。そして、本調査において確認された登用前検査員による単独での完成検査の実態は、班長等の監督の下で行われる整理とはなっているものの<sup>52</sup>、班長等の名義の印鑑を使用する点を除き、正式に登用された完成検査員による検査とほぼ同様の態様で行われていたのであるから、指導員である完成検査員が完成検査を行っているのと実質的に同視できるような態様で行われていたということとはできない。

したがって、本調査において判明した登用前検査員による単独での完成検査の実態に照らせば、当職らとしては、これがBR品証部244第3.1項に定める「補助業務」に含まれるものとして扱われてきたSUBARUの解釈及び運用は、GM211及びBR品証部244に定める社内規程に抵触するものであったと解さざるを得ない。

なお、このように、「補助業務」について明確に定める規程が存在しないことから、現行のBR品証部244の制定当時から規程と運用が乖離していたのか、あるいはいずれかの時点からそのような乖離が生じるようになったのかは判然としないものの、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外延が徐々に広げられ、いつしか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を否定できない。

---

<sup>52</sup> 登用前検査員に対する監督の実態については、上記3(1)イ(イ)参照。

### 第3. 原因・背景分析

SUBARU において、登用前検査員が実質的に単独で完成検査を行っていたこと及び登用前教育が規程どおりに行われていなかったことの原因・背景として、以下の点が指摘できる。

#### 1 完成検査業務の公益性・重要性に対する自覚の乏しさ

本調査を通じて、SUBARU において、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続いていたことが確認された。こうした不適切な完成検査業務の実態は、社内規程の定めよりも早期に登用前検査員による実質的な完成検査業務への従事を可能とする実務運用であった。このような不適切な慣行が許容されてきた原因・背景の根本は、SUBARU において、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。

そもそも完成検査制度は、自動車の安全性の増進及び自動車による公害の防止その他の環境の保全を図るという極めて公益的な観点から、保安基準適合性審査を、自動車製作者に所属する完成検査員に委ねるものである。すなわち、完成検査員は、国土交通大臣に代わり、製作される車両が型式としての構造・装置及び性能を有すること（均一性）及び保安基準に適合していること（基準適合性）の審査を、法令等で定めた手続に則って実施するものである。したがって、完成検査の具体的実施方法については、国が画一的に定めることはせず、基本的に自動車製作者の裁量に委ねられているものの、かかる完成検査制度の根底にある公益的な制度趣旨に鑑み、その裁量は当然に法令の趣旨に則り、完成検査制度の目的に沿って慎重に行使されなければならない。

しかしながら、SUBARU のいずれの階層においても、完成検査制度の公益性及び重要性が十分に理解されていたか、疑問なしとしない。まず、完成検査の現場では、100% 習熟の判断という現場の規範が定められ、個別の検査員につき各工程をこなす技量の達成度については厳格な管理が行われていた。また、インタビューに応じた完成検査員は一様に車両の性能・安全性に対する高い意識とこだわりを持ち、誇りをもって真面目に職務に当たっていた様子が窺われた。しかしながら、現場においては、完成検査制度の公益性及び重要性の理解に立って、補助業務の適切な在り方に思慮を及ぼすことはなかった。

また、現場を監督し、又はそのルールを定める立場にある工場の上位者においては、現場に近い場所にいながら現場に実際に立ち入ることはあまりないまま、現場との情報共有不足等の事情も重なり、不適切な完成検査業務の実態を長年放置することとな

った。

加えて、完成検査業務の適切性を第三者的視点からチェックすべき本社の内部監査においても、そもそも完成検査業務が監査の対象とされていないなど、完成検査業務の公益性及び重要性に対する認識が不十分であったことを窺わせる。

さらに、SUBARU の経営陣においては、完成検査業務の概要及び制度趣旨について一定の理解をしていたことは認められるものの、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ことが望ましかったと考える。

本調査で判明した SUBARU の完成検査業務の不適切な実態が長年継続することにつながった、SUBARU の各階層における完成検査業務に対する態度を俯瞰すると、SUBARU として、完成検査業務の公益性及び重要性についての自覚が乏しかったといわざるを得ない。完成検査員としての資格を得ていない者が、実質的には単独で完成検査業務に携わっている実態が真に適切かどうか、自動車のユーザーがそのような者による完成検査が行われると知って安心することができるか、社内で問題を提起する機会があったはずである。完成検査業務に関わる各種制度の設計及び運用に関して、単に技術的観点からの実効性や社内の前例との整合性にとどまらず、世間や自動車ユーザーの視点から見て真に安心して信頼できる完成検査の仕組み及び運用となっているかどうか、十分に検討されていたかは疑わしい。

完成検査制度は、自動車を利用するユーザーの安心と社会的信頼の基礎となる社会インフラの一部である。SUBARU 全社において、自動車製作者としてそうした公益的な役割の重要な一端を担っているという意識を十分に醸成できていたか、改めて問い直さなければならない。

## 2 現場における過度な技量重視の風土

当職らは本調査を通じて 300 名以上の SUBARU の完成検査員等に対する悉皆インタビューを実施したが、これらの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、検査に必要な技術の十分性には問題がない。」などとして、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ついて実質的な問題はないとの認識を示した。これらの完成検査員等の発言の背後には、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<sup>53</sup>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。

すなわち、SUBARU の多くの完成検査員等はインタビューにおいて、「顧客に対して不具合のある車を渡してはならない。」という意識をもって業務に臨んでいたことを強調

<sup>53</sup> 現場の完成検査員等は、検査に必要な技量（技術力）を、「力量」、「実力」等と表現していた。

した。そもそも完成検査ラインは、基本的には常に一定のスピードで動き続け、流れ作業的に検査が行われるため、ライン内で検査に当たる者は、習熟度が100%に達していなければ、検査作業がラインのスピードに間に合わず、ラインを止めて確認するなどの必要が生じて、ライン全体の業務に支障をきたすことになる。また、習熟度が不足する結果、完成検査で不具合を発見できず、後に不具合が発見された場合には、完成検査の正確性・信頼性に疑義が生じる等、検査課全体の重大な問題となり得ることもこうした風土形成の背景にあったと考えられる。

しかし、このような認識の下で連綿と完成検査業務が行われるうちに、いつしか、自動車ユーザーの安心への配慮等の視点が忘れられ、現場において完成検査のクオリティを担保する技量さえあれば、ルールや形式的な手順の遵守は二の次でよいというような杜撰な規範意識の醸成につながったことが窺われる。例えば、監査対応と称して、監査時にだけ通常と異なる完成検査の体裁を整えるという不適切な対応が、あまり疑問を持たれることもなく歴代の係長・班長の間で継承されてきたことに、現場のコンプライアンス意識の希薄さが象徴的に表れている。また、資格講習や登用前教育に時間を割くよりも、早く完成検査業務に従事させることを重視していたと思われるところにも、現場重視・ルール軽視の姿勢が現れている。完成検査員の現場においては、このように過度に技量を重視する風土が長年にわたって醸成され、上位者や他部署からのチェックの甘さも重なり、完成検査業務の在り方に関して、前例や現状を是とする自己肯定的な考え方が定着していたものと認められる。

さらにこの点を考究すれば、各検査課においては、後述のとおり、現場経験のない課長以上の「事務職」と「現場」との間に溝があり、係長・班長以下からなる現場においては、同じ処遇の者が、技量を重視するという共通の価値観の下、同じ職務を行っている一体感と相まって、閉鎖的な集団が形成されていたことが窺われる。そのような集団が、ピッチタイム内に仕事を完遂することを使命とするとき、前例を含む自分たちのやり方を無批判に肯定し、自分たちのことは自分たちで決定して他からの容喙を回避し、何らかの問題が発生した場合でも自分たちの集団内で解決すればよいという誤った傾向を具備するようになり、こうした事情が技量さえあればルールの遵守は二の次でよいという風土形成の一因となったと考えられる。

### 3 「補助業務」の便宜主義的な解釈

SUBARUの社内規程上、「補助業務」の定義及び範囲について明文で規定されていなかったことが、登用前検査員が実質的に単独で完成検査業務に従事する慣行が続いたこと、さらには「補助業務」の範囲に関する便宜主義的な解釈を招いたことの一因であったものと認められる。

すなわち、GM211によれば、完成検査員については、BR品証部244により登用する

旨が規定される一方で、BR 品証部 244 においては、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資格基準と規定されているため、登用前の者が完成検査の「補助業務」に従事することが前提とされたルールとなっていた。しかし、「補助業務」の定義及び範囲については社内規程上、明文でこれを規定したものはなかった。

本報告書において、当職らとしては、GM211 の第 3.4) 項の文理に照らせば、「補助業務」として登用前検査員が完成検査業務に関わることが認められるのは、指導員である完成検査員が完成検査を行っているのと実質的に同視できるような態様で行われる範囲に限定されるとの解釈を示した。完成検査制度の趣旨に鑑み、GM211 と BR 品証部 244 を総合的に解釈することができればこのような結論に至ることは可能であったと思われる。しかし、SUBARU においては、品質保証部品質保証課が、「法規に対応する生産車保証体制の整備……」を所管業務とし、それに係る諸規程の立案について責任を負っていたにもかかわらず、後述のとおり下位規程である検査課制定に係る BR 検査 011 が品質保証部に配付されることもないなど、完成検査制度に関する社内規程を総合的に解釈する部署として十分に機能していなかった。そして、SUBARU には、「補助業務」として許容される訓練生及び登用前検査員の完成検査業務への関与の在り方につき明確に文書で示したものはなく、そのような論点につき緻密に検討された形跡も見当たらなかった。

インタビューに応じた現場の課長経験者の一人は、「完成検査員候補者は、教育者であるトレーナーの監視の下で教育することになるが、マンツーマンの場合もあるし、100%習熟後、トレーナーの監視の下に完成検査業務を一人で行うこともあり、それらいずれもが『補助業務』に該当すると考えていた。」と述べ、「補助業務」概念を広範に解釈していた。

以上のとおり、SUBARU においては、「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、前述したような完成検査業務の公益性に対する自覚の乏しさ及び過度な技量重視の風土と相まって、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にて察知することを妨げてきたと考える。

#### 4 ルールの合理性に対する懷疑

完成検査員の登用手順を定める BR 品証部 244 の内容につき、登用に際して要求される要件基準が硬直的で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ったことも、本調査で問題となった登用前検査員による完成検査業務への関与及び完成検査員の登用プロセスの簡略化につながった一つの要因と認められる。

すなわち、第 2.4 で前述のとおり、BR 品証部 244 が定める完成検査員の登用手順は、

2級又は3級の自動車整備士資格を持たない者について、一律に6ヶ月の補助業務従事を資格基準として要求しているものの、完成検査の現場で単独での完成検査従事が可能となる100%習熟の判断を得るまでの期間は、個人の能力、担当する工程の種類により様々である。1ヶ月程度で当該判断を得られることもあれば、10ヶ月程度かかることもあり、必ずしも6ヶ月の期間が必要な実務経験期間というわけではなかった。このような実態を受けて、多くの完成検査員が「技術が十分であれば、6ヶ月もの期間は不要である。」「現場で技量があるのであれば一人でやらせるべきである。」といった認識を述べていたことから、検査課の完成検査員の多くは、6ヶ月の補助業務を一律に求める実務的な必要性を感じていなかったと推認される。

また、資格基準としての資格講習についても、これを実施する教育担当者自身が「長すぎるため時間の短縮を提案しようと思った。」と述べており、規定で要求された時間が必要に比して長く、不合理な内容であると受け止めていたことが窺える。

以上のとおり、登用手続を定めるBR品証部244が資格基準及び登用前教育として規定する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は、前述の技量重視の現場の風土とも相まって、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得る口実を与えたものと認められる。

## 5 部署間・職階間のコミュニケーションの不足

完成検査の現場において、社内規程に抵触する運用がなされていた背景には、SUBARUにおける部署間ないしは職階間といった様々なレベルで、コミュニケーションが不足していたことが挙げられる。

具体的には、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いたこと、さらには、製造品質管理部の「事務職」が完成検査業務の実務については同部の「現場」に任せきりにしていたと疑われる。すなわち、まず、SUBARUの社内規程の体系上、GM211及びBR品証部244が上位規程であり、BR検査011がその下位規程であるところ、上位規程を制定・管理している品質保証部は、完成検査の現場に実際に行くことはほとんどなく、また現場経験も有しない。他方、下位規程であるBR検査011は、検査課において制定・管理され、上位規程を管理する品質保証部には、配付されることもなかった<sup>54</sup>。総務部総務課が策定した「自動車製造・開発部門の規程等管理規則(G001)」には、BRについて「関係部署に配付する」と規定されており、検査課としては、上位規程を管理する品質保証部品質

---

<sup>54</sup> なお、BR品証部244の下位規程であるBR検査010第6項には、研修実施後の有効性評価について「BR検査011による」との記載があるところ、BR検査010は、品質保証部にも配付されていることから、品質保証部は、BR検査011が存在すること自体は認識していたか、少なくとも認識することが可能であったと認められる。

保証課に対して、関係部署に対する配付として、BR 検査 011 を回付すべきであったにもかかわらず、それがなされていなかったものと認められる。こうした実態について、製造品質管理部部長は、GM211 及び BR 品証部 244 が上位規程であり、BR 検査 011 がその下位規程であると認識していながら、BR 検査 011 とその上位規程との関係について、特に考えたことはなかった旨述べている。このように、「現場」を知らない者が、完成検査業務に係る最も基本的な規程を制定・管理し、他方、「現場」の側から品質保証部に対して完成検査の運用について共有される機会はあまり見られず、その結果、運用が規程と抵触する場合にもこれを改める契機がなかった。かかる情報の障壁が、今回の問題を生んだ背景の一つであるといえる。

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」との間では、情報共有が適切に行われていなかった。すなわち、課長以上の職制は、現場に近い場所にいながら現場に実際に立ち入ることは少なく、現場とのコミュニケーションが十分に行われていなかった。加えて、各検査課課長から製造品質管理部部長に対しても、登用前検査員の単独監査及び代印の実態が報告されなかったなど、レポーティングラインが十分に機能していなかった。

こうした部署間・職階間のコミュニケーション不足が生じた背景には、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 of 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、また、「現場」と「事務職」が協同して業務を行うといった機会が少なく、その意識も希薄であったことが窺われる。さらには前述のとおり、完成検査の現場が、一種の閉鎖的な集団を形成していたことも、コミュニケーション不足の一因をなしていると思われる。

以上のとおり、「現場」と「事務職」が密にコミュニケーションをとり、完成検査業務を協同して行う意識をより強く持つことができれば、前述のような情報共有不足が生じることはなかったといえる。

## 6 完成検査業務に対する監査機能の弱さ

不適切な完成検査員の登用及び業務遂行の慣行が SUBARU 内で長年継承されてきた要因として、製造品質管理部の上位者及び品質保証部並びに内部監査部門等の管理部門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ことが挙げられる。

まず、内部監査部門による監査としては、毎年、SUBARU におけるリスク要因、各部署における管理状況を考慮した年度監査計画等に基づき、SUBARU の全部門を対象とする「基礎的業務監査」が実施されていた。この基礎的業務監査は、基本的に、各部門に共通する事柄（労務時間管理等）を対象とする監査にとどまっており、本件でその

運用が問題となった完成検査業務のように一つの部門に特有の業務は監査対象とされていない。内部監査部門による監査の対象業務がこのように限定されていた主たる原因は、監査の範囲が広範にわたるにもかかわらず、内部監査部門の人員が11名程度であり、各部門に特有の業務を監査するだけの体制とはなっていないことにある。本件で問題とされる運用は、完成検査の現場に立ち入らなければ把握することが困難なものであり、前述のような内部監査部門の活動のみでは、かかる運用がされていたことを探知することは不可能に等しい。実際に、第2.3(2)で前述のとおり、本件で問題とされる運用は、遅くとも1990年代には定着し、本件で問題が発覚するまで連綿と継続してきたことが窺えるものの、内部監査部門による監査において、上記運用の問題が探知されたことはなかった。

また、完成検査業務については、当該業務を担当する製造品質管理部部長による業務監査及び各検査課課長による業務監査が行われるほか、GM211、BR品証部244等の起案部署である品質保証部部長による業務監査（ただし、後述のとおり、対象は完成検査終了証の発行業務に限られる。）も行われている。これらの監査結果は、製造品質管理部部長、品質保証部部長及び関係部署長に報告されることになっているが、かかる業務監査のプロセスを通じても問題を早期に把握することができなかった。

監査に関して最も知識・経験を有する内部監査部門と業務を担当する製造品質管理部及び関連するルールを起案した品質保証部との間で、適切に情報共有を行い、監査における役割分担を図ることができていれば、全体として実効性のある監査を行うことができ<sup>55</sup>、それによって、本件の問題がより早期に探知され、改善できた可能性があったと考えられる。しかしながら、内部監査部門、品質保証部及び製造品質管理部の間では、監査について、情報共有や監査方針等に関するコミュニケーションが十分に行われていなかった。

なお、完成検査に係る社内規程（GM211、BR品証部244等）の起案部署として、現場において実施されるべきルールを最も把握している部署である品質保証部は、現場の運用とルールの実態について監査することができる資質を有すると考えられるところ、SUBARUの社内規程上求められる品質保証部部長による業務監査の対象は完成検査終了証の発行業務に限定され、また、品質保証課課長による業務監査の対象も刻印管理業務に限定されており（BR品証部315）、品質保証本部の担当者としてもその限度でしか監査に関与できていなかった。

このように、内部監査部門、品質保証部及び製造品質管理部において、監査に関し、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おらず、その結果と

---

<sup>55</sup> 例えば、監査における知見を有する内部監査部門の視点から、現場に近い各検査課課長による業務監査や製造品質管理部部長による監査において確認すべき視点や注意すべき項目等につき助言がされ、報告等により情報が適宜共有されていれば、完成検査に係るルールと運用の整合性という観点からの監査が行われていた可能性は否定できない。

して、登用前検査員による単独での完成検査が行われていた現場に対し、実効的な牽制及び監督が十分に及んでいなかった。このことが、本件で問題とされる運用の継続をもたらした一因であったと考えられる。

## 第4. 再発防止策

### 1 既に実施された対応策

#### (1) SUBARU が既に実施した主な対応策

本件について、SUBARU において既に実施した主な対応策は、以下のとおりである。

##### ア BR 品証部 244 の改訂

BR 品証部 244 を改訂し、「完成検査は、完成検査員が行う。」旨明記した（2017年11月8日改訂）。

##### イ 完成検査員等の配置の記録等

2017年10月30日より、班長が、完成検査員等の習熟状況を確認の上、完成検査員等の配置表を作成するなどして、完成検査員等の配置に関する記録を残すこととし、このような運用に対応する規定を新設した（「完成検査員サービス実施要領」（BR 検査 036）（2017年11月17日新設）第3(2)項）。

##### ウ 完成検査員の印鑑の管理

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、これに対応する規定を新設した（上記「完成検査員サービス実施要領」（BR 検査 036）第3(4)項）。

##### エ 完成検査工程及び完成検査員の明示

完成検査ラインにおいて、完成検査工程にあたる部分については、床の色分けを用いて当該工程が完成検査工程であること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誰が行っているか（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。

##### オ 完成検査に関する法令等の再研修及び試験の実施

2017年11月25日、同月27日、同月28日及び同年12月4日に、製造品質管

理部に所属する完成検査員に対し、①型式指定制度と完成検査の意義、②完成検査業務に係る法令、③型式指定制度について 1 時間半の講義を行った上で、これらの内容に関する理解度を測る試験を行った。同年 11 月 25 日の試験では、277 名が受験し、1 回目の試験で 275 名、補習後 2 回目の試験で 1 名、さらに補習後残りの 1 名が合格した。同月 27 日の試験では、11 名が受験し、全員が 1 回目の試験で合格した。同月 28 日の試験では、1 名が受験し、1 回目の試験で合格した。同年 12 月 4 日の試験では、2 名が受験し、いずれもが 1 回目の試験で合格した。

#### カ 資格講習及び登用前教育についての追加研修及び試験の実施

2017 年 12 月 7 日から同月 12 日までの間に、製造品質管理部に所属する完成検査員に対し、BR 品証部 244 に定める資格講習及び登用前教育についての追加研修として、①完成検査業務に係る社内規程、②完成検査用機械器具に係る社内規程、③自動車の基本構造に関する講習及び④自動車の試験法に関する講習を実施し、併せて試験を実施した。このうち、①及び②については、合わせて 1 時間半の講義を行った上で、これらの内容に関する理解度を測る試験を行った。また、③については 4 時間、④については 2 時間の講習を行った上で、それぞれこれらの内容に関する理解度を測る試験を行った。

上記各試験のうち、①及び②の試験については、これまでに 290 名が受験し、全員が合格した。また、③及び④の試験については、これまでに 3 級以上の自動車整備士資格を有しない各 43 名<sup>56</sup>が受験し、全員が合格した。

さらに、⑤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、⑥上記 3 級以上の自動車整備士資格を有しない 43 名の完成検査員に対し、各自が検査を担当している工程と工程図及び完品票との関係等を記載させる実習レポートを作成させた。

#### (2) 既に実施した対応策の評価

(1)で前述のとおり、SUBARU は、本件問題を経営陣が認識して以降、登用前検査員が単独で完成検査業務を行うこと及びかかる業務において他人の印鑑を使用することを防止するための対応策を実施した。また、完成検査を行う者が完成検査員か否かを一見して判断できるようにし、不適切な監査対応が行われること等を防止する

---

<sup>56</sup> 2017 年 12 月 4 日時点で製造品質管理部に所属する完成検査員のうち、退職予定の 1 名を除き、自動車整備士の資格を有しない者の全てである。

対応策を実施した。さらに、登用手続に関する問題についても、再研修及び試験を行うとの対応策を実施した。

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、有効なものであると考えられる。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

本調査で問題となった登用前検査員による完成検査業務の関与については、第 3.3 ないし 5 で前述のとおり、その要因として、「補助業務」を定義するルールが不存在であったこと、ルールの合理性に対する懐疑心が抱かれていたこと、「現場」と「事務職」間のコミュニケーションが十分でなかったこと等が挙げられる。

そこで、SUBARU においては、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、完成検査員のあるべき登用の基準<sup>57</sup>を検証し、明確かつ合理的な社内規程を策定することを提言する。もともと、当然のことながら、現場の意見及び運用を斟酌するとしても、それは、現場の意見及び運用を無批判に受け入れるものであってはならず、完成検査が、型式指定制度の下、自動車という人の生命に関わる製品の保安基準適合性を担保するものであり、当該検査を行う者について「完成検査に必要な知識及び技能を有する者としてあらかじめ指名された者であること」を要求する趣旨、さらには自動車ユーザーが完成検査に何を期待しているかを踏まえ、完成検査員に要求される知識及び技能がいかなるものであり、いかなる登用基準によれば自動車を購入又は利用するユーザーからの信頼を得ることができるかという観点から完成検査員の登用基準を決定しなければならない。

さらに、SUBARU においては、完成検査に関連する社内規程がほとんど改訂されておらず、見直しの機会もなかった。しかし、電気自動車 (EV)、燃料電池自動車 (FCV)、人工知能 (AI) 及び自動運転といった自動車に関連する技術が日進月歩の進歩をし、社会情勢も著しく変化する今日にあっては、一旦制定した社内規程についても、例えば、必要とされる教育課程等について、不断の見直しを図り、必要に応じて修正を行っていくことが必須である。

そして、このような社内規程の策定及び継続的な見直しに当たっては、実際に完

---

<sup>57</sup> 例えば、一定の登用前教育及び登用試験の合格をもって完成検査員に任命できるとする、一律に一定の期間の補助業務への従事を要求する、個人の能力や工程に応じて現場による習熟の判断により補助業務への従事期間を決めるなどの点が挙げられる。

完成検査を行う「現場」と社内規程を作成・管理する「事務職」が密にコミュニケーションをとることができるよう、部署や職階横断の体制を構築することを検討すべきである。その上で、かかる部署や体制において、法令の趣旨を踏まえ、階層構造をなしている SUBARU における社内規程を整合的・統一的に再構築する責任と権限を持たせるべきである。このような規程類の再構築を可能にする体制として、例えば、型式指定制度に関する法令の趣旨を踏まえた社内規程の策定・見直しができる者と完成検査の現場業務に精通した者等によって構成される専門性の高い部門を創設することも有用と考える。

## (2) 継続的なコンプライアンス教育・研修

第 3.2 で前述のとおり、完成検査を行う現場においては、過度な技量重視と、その裏返しとしてルール軽視ないしコンプライアンス軽視の風土の存在が窺われる。そこで、SUBARU においては、今般の措置を一過的なもので終わらせることなく、完成検査員の登用前教育や登用後教育の充実を図り、型式指定制度及び完成検査制度の公共的な意義及びその重要性を含めて、コンプライアンスについての継続的な教育をし、実施することを提言する。その際には、単に技量的な側面の教育ではなく、完成検査業務の公益的な重要性についても重点的に研修・教育を実施し、完成検査員一人一人が自らの負っている自動車ユーザーひいては社会に対する責任の十分な自覚の醸成を図るべきと考える。当然ながらその一環として、社内外の監査を受ける意義についても継続的に研修を行い、あらゆる場面において現実を操作してはならず、現実の実務をありのままに提示することが義務であることを強調し、二度と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べきである。

また、このような継続的な教育を確実に実施し、また、その有効性を評価して改善を図るため、当該教育の実施結果等を記録・保管していくこと、さらにはそのような記録を第三者による監査の対象として整備することも有用であると考えられる。

## (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

第 3.5 で前述のとおり、本件で問題とされた完成検査業務及び完成検査員の登用過程における不適切な実態が、長年にわたって問題視されることなく、継続されるに至った一つの背景として、完成検査員の多くが、入社後に検査課に配属された後、他の部門に異動して他の業務に従事するということなく、長年、検査課の業務だけに従事していたため、検査課の現場が閉鎖的・独善的な組織となり、他の部署とのコミュニケーションや情報共有が十分でなかった点があった。

そこで、今後、このような状況が生じることを防止するため、完成検査の「現場」を担当する検査課（又はその上位組織である製造品質管理部）と、「事務職」を担当する品質保証部との一定の人事交流や現場からの幹部職員の登用、部署横断のプロジェクトチームの組成等、部署・職階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が必要である。さらには、検査課においても、完成検査の公益性やルールを重視するという SUBARU 全体において持たなければならない価値観を共有し、外部との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し、実施することを提言する。

#### (4) 監査機能の強化

第 3.6 で前述のとおり、本件の原因の一つとして、内部監査部門、品質保証部及び製造品質管理部において、監査に関し、情報共有や各自が有する資源に応じた役割分担等が行われておらず、その結果として、完成検査の現場において各監査機能が十分な実効性を発揮できなかった点が挙げられる。

そこで、今後、実効性のある内部監査を実現するため、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、各部門に共通する事柄（労務時間管理等）にとどまらず、完成検査業務を含め個々の部門に特有の業務についてもリスクベースの検討を行い、必要に応じて監査対象とできるよう、その監査の範囲を拡充することが有用と考える。特に完成検査業務に通じた者が監査においてアドバイスをできることが重要であり、完成検査部門出身者の内部監査部門への登用等も将来的には検討に値する。また、内部監査部門、品質保証部及び製造品質管理部による監査についても、それぞれが完全に独立して監査を実施するのではなく、必要に応じて相互に情報共有、連携、補完をすることによって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も有用であると考えられる。

さらに、本件にあつては、監査実施が事前に現場に通知されていたため、現場において監査時に訓練生や登用前検査員をラインから外すという対応が行われており、これも、監査によっても、問題とされている運用が認知できなかった原因であったと考えられる。そこで、事前に現場に通知することなく抜き打ち的に監査を実施することで、監査の実効性を確保することも必要である。

このようにして、SUBARU において、監査システムの一層の充実を図ることが望まれる。

## (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

第 3.2 で前述のとおり、SUBARU においては、完成検査業務に携わる現場におけるコンプライアンス意識の希薄さの問題が指摘できるが、さらにその背景には、会社全体として、完成検査業務の公益性及び重要性に関する自覚が十分でなかったことがある。

そこで、今後、同種の問題の再発を防ぐためには、なによりもまず経営トップを筆頭に、経営陣が一丸となって、あらゆる現場ひいては全社に向けて、コンプライアンスの重要性及び完成検査業務の公益性並びに重要性を説き、意識改革への不断の決意を表明することが重要である。この点が、再発防止策の根幹をなすものと思われる。その際には、法令等や社内規程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上層部に対して問題提起・エスカレーションをすべきこと等、今回の事案からの反省を具体的に浸透させることが肝要である。また、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の実施が期待される。

今回の事態を、完成検査業務を担当する部門のみの限られた事象と捉えることなく、SUBARU におけるコンプライアンスの重要性に対する意識の浸透・深化を図る千載一遇のチャンスと捉え、「災い転じて福となす」ことが望まれる。

以 上