

2019年10月18日
スズキ株式会社

完成検査の不適切事案に関する
再発防止策の実施状況等のご報告（1回目）

スズキ株式会社は、国土交通省よりご指示のありました再発防止策の実施状況等につきまして、平成31年4月12日付「当社の完成検査における不適切な取扱いに関する調査結果について」（以下、「4月12日付報告書」）に記載いたしました内容及びその後、に立案した新たな再発防止策を含め、本日、国土交通省にご報告いたしました。

記

当社は、昨年9月から外部の専門家に依頼して実施した完成検査業務全般についての調査・検証により判明した不適切行為について、本年2月初めまでに当座の是正措置を講じて当該不適切行為を抑止し、その上で、不適切行為の再発防止と完成検査業務を万全なものとするための対策を講じて参りました。

その後、「完成検査の不適切事案の再発防止に関する勧告等について（令和元年6月7日付 国自審第236号）」にてご指摘を受け、完成検査現場業務の把握・管理についての総点検を実施し、当社の問題点の原因・背景を改めて分析した上で、再発防止策の見直しを行いました。これらの再発防止策の徹底とその実効性を確保することによって、2020年3月までに現在の検査ラインにおいて完全な対策を完了させるべく取り組んで参ります。

今回の四半期報告では、当社が取り組んでいる再発防止策を5個の大項目及び48個の小項目に分類し、小項目又はその細目（丸数字もしくはアルファベット(小文字)で表示した項目）のいずれか小さい方の項目について進捗状況を以下の4つの区分に分類して報告させていただきます。なお、便宜上、進捗状況の区分の後に項目数を表す通し番号（1～119）を付けています。

- 【実施予定】 現時点では構想段階のもの又は着手していないもの
- 【準備中】 着手しているが、予定していた実施内容のうちの一部が未完了となっているもの
- 【実施済み】 予定していた実施内容がすべて完了し、継続的又は定期的に実施する性質ではないもの
- 【運用中】 予定していた実施内容がすべて完了して運用段階に移行しているもの、又は当初から継続的な実施を念頭に現在実施中のもの

この区分による本報告の時点での進捗状況は、下表のとおりです。

大項目	小項目又は細目の数				
	項目数 合計	進捗状況別内訳			
		実施 予定	準備中	実施 済み	運用中
(A) 経営陣による不適切な完成検査の再発防止策の徹底及び実効性確保	5	0	0	2	3
(B) より確実に正しい検査を行うための完成検査業務の把握・改善・管理及びその継続的实施	78	21	10	2	45
(C) 完成検査員等への継続的な教育	20	3	0	5	12
(D) 法令遵守を徹底するための全社的意識改革	8	3	0	0	5
(E) 不健全な組織風土の改善	8	3	0	0	5
計	119	30	10	9	70

(A) 経営陣による不適切な完成検査の再発防止策の徹底及び実効性確保

経営陣が品質保証の重要な構成要素である完成検査の実態に対する理解が不十分で、現場に寄り添った施策を講じて来なかったという反省から、以下の取組みを実施して参ります。

(1) トップメッセージの発信

再発防止に向けて、社長より以下のメッセージを、パソコンを業務で使用する職場の従業員に対しては一定期間パソコンの起動時に自動的に表示し、且つ社内ホームページ上に掲載することにより、パソコンを業務で使用しない職場の従業員に対しては朝礼・夕礼での組長・班長からの伝達及び職場掲示により、さらに社内報にも掲載して全従業員に周知しました。【実施済み】1

『当社は、自動車メーカーとして犯してはならない不祥事を一度ならず二度起こしました。

社長として、現場で何が起きているのか、現場の困りごとが何かを自ら把握し改善する努力が足りず、現場に寄り添うことができていなかったことを深く反省しています。

お客様をはじめとする社会からの信頼を裏切ってしまったという厳しい現実に向き合っ、失った信頼を取り戻すために、私が先頭に立って取り組んでいきます。

皆さんが法令やルールを守りながら自身の仕事に安心して打ち込める環境をつくっていきますので、今こそチームスズキが一丸となって社是の原点に立ち返り、“お客様の立場になって” 高い品質の商品やサービスを提供していきましょう。』

また、この趣旨は、工場監査その他各種社内行事で改めて周知徹底するとともに、2020年度からの次期中期経営計画に反映します。

(2) 取締役会による再発防止へのコミットメント

毎月の取締役会において、再発防止策に関する決議、指示を以下のとおり行うとともに、再発防止策の進捗管理を行っています。なお、これらを含め、完成検査問題への対応については、毎週の経営会議で報告・審議を行っています。

【運用中】2

- (i) 完成検査問題の再発防止策について討議するとともに、「2019年度スズキ基本方針」を決議し、その方針において“品質ファースト”を明記。(2019年3月)
- (ii) 4月12日付報告書について報告、現場の生の声を十分に吸い上げるよう経営陣に要請。(2019年4月)
- (iii) 完成検査に係る不適切な取扱いに関する処分、並びに組織の改定及び人事を決議。品質関係では、2019年6月1日付で、技術・生産・品質担当の副社長を任命するとともに、下記(3)に記載の組織改定を行った。(2019年5月)
- (iv) 社長より勧告書の内容を報告するとともに、再発防止策の徹底と実効性確保について討議。(2019年6月)
- (v) 検査改革委員会の活動状況を報告し、検査員の増員、規程類の整備、現場からの生の声に基づく対策等について討議。(2019年7月)
- (vi) 完成検査関係の予算及び設備の保全費用については、最優先事項として費用確保することを再確認。(2019年9月)

(3) 完成検査に関する責任の明確化・組織の見直し

- (i) 4月12日付報告書に記載のとおり、完成検査に関する再発防止策の総責任者を社長、再発防止策の実行に関する責任者を次項に記載の「検査本部」の本部長（常務役員）として、それらの指揮の下、再発防止に全社一丸で取り組んでいます。
- (ii) 2019年6月1日付で、検査部門の独立性強化のため、生産本部から検査部門を分離独立させ、社長直轄の検査本部とし、車両の均一性及び保安基準適合性の審査に責任を持つ組織体制に改めました。
同時に、検査業務に係る監査体制を強化するため、検査本部による自己監査を徹底するとともに、技術管理本部に検査監理部を設置し、法規に

沿って検査業務が適正に行われているかを監査することとしました。さらに、監査部を監査本部に体制強化して、検査本部及び技術管理本部の監査が適切に行われているか監査する体制（三層監査体制）を構築しました。（このための具体的な取組みについては、下記(29)～(36)を参照）また、生産本部については、製造工程において保安基準に合致する生産品質の確保に責任を持つべく、製造工程での品質強化を図るため、湖西、相良、磐田、浜松の各工場に品質課を新設しました。

- (iii) 同じく 2019 年 6 月 1 日付で、再発防止策を早期に軌道に乗せるために、技術・生産・品質担当副社長を委員長とする「検査改革委員会」を立ち上げました。検査改革委員会は、社長直轄の下で、(ア) 完成検査のあるべき姿を明確にし、(イ) 経営層から現場の完成検査員（以下、「検査員」）に至るすべての人に完成検査の意義を理解させ、(ウ) 全員が当事者意識を持って法令遵守の下で業務を遂行すること、を速やかに実現させるべく活動しています。（2019 年 6 月以降 21 回の会議開催）

【実施済み】 3

(4) 経営陣による現場の実態把握及び情報発信

- ① 経営トップをはじめ役員が完成検査の現場に赴き、検査員の意見を直接聞き取りながら、再発防止策の取組み状況を把握し、必要な改善指示を随時行っています。【運用中】 4
- ② 完成検査問題をはじめとしたコンプライアンス問題を二度と起こさないようにするため、上記(1)に記載のトップメッセージの他、定期開催の年度大会や役職者研修会、随時開催の管理職説明会などにおいて、経営トップからメッセージを繰り返し発信しています。【運用中】 5

《2019 年 6 月 7 日以降の実績》

- (i) 2019 年 6 月 10 日の管理職説明会にて、6 月 7 日付国自審第 236 号による勧告等を受けての会長、社長及び副社長より講話
- (ii) 2019 年 7 月 9 日付の社内報「完成検査問題の不適切事案の再発防止に関する勧告書について」にて、上記講話の概要を全社に周知
- (iii) 2019 年 10 月 1 日の下期年度大会（当社の役員・管理職及び国内代理店の社長等が参加）にて、完成検査問題に関する課題と対応等について会長及び社長より講話

(B) より確実に正しい検査を行うための完成検査業務の把握・改善・管理及びその継続的实施

外部専門家による調査及び社内調査により、4 月 12 日付報告書で発表しました

とおり、様々な不適切事案が発覚致しました。これを受け、当社では正しい検査を行う完成検査を目指し、完成検査業務改善に取り組んでいます。

具体的には、完成検査工程及び工程内の検査作業の管理、検査員や役職者からの意見の吸い上げと対策、ルール・規程の見直し、検査員の負担を軽減する環境づくり、検査設備の見直し、等を実施しています。これらすべてを2020年3月までに完了し、安定した確実な完成検査を実施して参ります。

(B) - 1. 完成検査工程・検査作業の管理

過去に発生した無資格者による検査、検査員による不適切事案を反省し、資格を有した検査員によって、適切で確実な完成検査作業が行われるよう、現場を管理するための施策を行ってきました。

検査員有資格者の管理、現場の監視を行うこと、組織を充実させることにより、不適切事案の発生を予防しています。

(5) 資格を持った検査員しか検査できない仕組み

① 管理規程が無く、検査員の個人管理であった印鑑の管理を正しく行うために、印鑑を役職者による施錠保管とし、始業時に配布、終業時に回収する規程を制定し、管理を厳格化しました。(2018年2月から全工場で運用中) **【運用中】 6**

② 検査員は検査員専用帽子を着用し、工程には顔写真入りの検査資格票を掲示することにより、確実に検査員有資格者が検査を実施している事が見える化しています。(帽子の着用：2019年8月から全工場運用開始、資格票の掲示：2019年9月から) **【運用中】 7**

③ 上記②をより確実なものとするため、IDカードによる完成検査エリアの入出管理を行います。(2019年10月から全工場実施予定)

また、現在ボードに掲示している検査員の顔写真・資格を、自動的にモニタに表示するよう改善を行います。(2020年1月から実施予定)

【実施予定】 8

(6) 検査員の作業状況のビデオ保存

検査員の作業をビデオ撮影し、いつ、誰が、どの車の、何の項目を検査したかの記録を残しています。検査作業に疑念が生じた場合にはビデオ検証による振り返りを行います。(2019年3月から全工場で運用中) **【運用中】 9**

(7) 監視員の 신설・配置

過去に不適切行為が行われた作業に対して正しく検査が行われているかを検証及び保証するために、監視員を配置しています。(2019年5月から全工場

運用中)【運用中】10

(8) 作業要領書の見直し

- ① 不適切行為防止のため、作業要領書に禁止事項を追記しました。(2019年3月迄に全工場完了)【運用中】11
- ② 作業要領書の内容が届出項目及び完成車チェックシートの検査項目と合致しているか、の3点照合を実施しています。(2019年10月から運用中、1回/3ヶ月)【運用中】12
- ③ 検査員が検査の手順を簡単に理解できるように検査手順書を制定します。また、検査員が検査をより確実に正しい検査ができるように作業要領書の更なる改訂を行っています。(2020年2月初迄に全工場完了予定)【準備中】13

(9) 完成車チェックシートの見直し

- ① 使い易い完成車チェックシートへの改善
検査の作業手順と一致していない完成車チェックシートの検査項目の並び順やチェックボックスの位置を、検査員が見易く、検査作業がやり易いよう改善しました(2019年10月から実施)。【運用中】14
- ② 完成車チェックシート作成方法の改善
完成車チェックシートは車種、仕様毎に異なり、種類も多いため、完成検査の設備担当者が仕様毎の完成車チェックシートを作成した後に、別のスタッフによる内容確認を始めました。(2019年9月作成分から全工場で開始)
また、担当者が手作業で行っている完成車チェックシートの作成作業を、社内のデータベースを活用して自動的に作成できるよう改善します。(2019年12月実施予定)【準備中】15
- ③ 検査員による完成検査項目確認の徹底
検査員が車両を検査する前に、必ず完成車チェックシートの機種、仕様、仕向地、検査項目を指差して確認することを徹底しています。(2019年9月から全工場で運用中)【運用中】16
- ④ 合格処理時の完成車チェックシート確認の徹底
従来、検査主任技術者代行者1名で行っていた完成車チェックシートの検査記録の確認を、完成検査合格処理の前に監視員を配置することにより、ダブルチェックを行う体制としました(2019年8月から全工場で実施)。
さらに、合格処理の前に完成車チェックシートの画像をスキャンして記載事項の不具合を発見できる装置を導入し、トリプルチェックの体制としました。(2019年9月から全工場で運用中)【運用中】17

⑤ 完成車チェックシートの改ざん・上書き防止

画像ファイルとして保存している完成車チェックシートを、後から改ざん・上書きされないよう、データの上書き保存ができない仕組みを導入しました。(2019年6月から全工場で運用中)【運用中】18

⑥ 合格処理後の完成車チェックシートの取扱い方法等の規程化

完成検査合格後に完成車チェックシートに不備が見つかった際の完成車チェックシートの取扱い及び完成車の処置方法について規程化し、全工場に周知徹底しました。(2019年9月から運用中)【運用中】19

(B) - 2. 現場の意見の吸い上げ

過去に現場で問題が放置され、その結果、様々な不適切行為に繋がった経緯を反省し、検査員からのやり難いこと、困っていることの吸い上げを行い、的確なアドバイスや対策を行うことにより、健全で検査のしやすい完成検査ラインを目指しています。

意見の吸い上げの活動は2018年12月から開始しましたが、検査本部が発足した2019年6月以降、役職者からの吸い上げも開始し、今後も継続して改善して参ります。

(10) 相談員の配置

検査員の気掛かりな部分をいつでも相談できる環境及び作業要領書どおり確実に検査する体制をつくるために、各工場に以下の役割を担うベテランの役職者を「相談員」として配置しています。(2019年3月から全工場で運用中)

【運用中】20

- (i) 現場を巡回し、やり難いことや困っていることを吸い上げ、検査員の相談に乗る。
- (ii) 検査員が作業要領書どおりに検査できているか、検査のスピードに問題が無いかを観察し、修正すべき点があれば、その場でアドバイスする。
- (iii) 相談員が設備や作業のやり方などの問題に気付いた場合に、組長・班長に直ちにアドバイスを行い、当該問題の早期発見・対策につなげる。

(11) 気掛かりメモの新設（日常の気付きの吸い上げ）

日常の検査業務を通じて検査員が気付いた、やり難さや疑問等を「気掛かりメモ」という帳票を用いて吸い上げ、日常業務の改善につなげています。

吸い上げた「気掛かり」は、一覧表にして検査員全員と共有するとともに、検査部長・課長・スタッフが対策を検討し、その結果を一覧表で現場に掲示することによりフィードバックして、対策を実施しています。(2019年3月から全工場で運用中)【運用中】21

(12) 工場検査部長による全検査員との個別面談

新組織として検査部が発足したことを機に、各工場の検査部長が、検査員の考えや意見を直接聞くために、全検査員との個別面談を行っています。(2019年6月から開始、1回/6ヶ月実施)【運用中】22

(13) 検査本部長による意見の吸い上げ

- ① 各工場の現場の生の声を吸い上げるために、検査本部長が工場に出向き、完成検査課の組長・班長との個別ヒアリングを3ヶ月に1回行っていきます。(2019年6月から)【運用中】23
- ② 検査本部長が各工場検査部の部課長・係長・組長と完成検査の実態を把握するためのミーティングを工場にて毎月1回行っていきます。(2019年7月から)【運用中】24

(14) 組長・班長による現場の意見集約（グループ討議）

「適切な検査ができているか？何が足りないか？」の視点で、全工場の全検査員が、班単位でグループ討議を行い、人・設備・方法等の切り口で、各班の意見を班長がまとめ、それを組長が集約して最終的には経営層まで報告しました。

集約した意見は、すぐに対応できるものとできないものに分類してまとめ、工場毎に検査部長から組長に回答するとともに、すぐに対応できるものは即座に実施し、残りも継続して対応することとしました。(2019年6月25日(湖西工場は6月27日)に全工場生産を止めて実施。以後、3ヶ月に1回実施予定)【運用中】25

(15) 班長と検査員の個別面談

検査員の作業手順を確認する日常工程管理に加えて、完成検査課の班長が検査員との個別面談を行い、確認内容を伝えると同時に、検査員の困りごとの吸い上げも行うことで、班長と検査員とのコミュニケーションの活性化を図ります。この活動を検査員1人に対し毎月1回継続的に実施して参ります。(2019年12月から全工場実施予定)【実施予定】26

(B) -3. ルール・規程の見直し

社内規程の整備が不十分であったために各工場独自の解釈や独自ルールで運用がなされてしまったことを反省し、完成検査業務に関する規程の整備を進めています。2019年12月末までに整備を完了させるべく取り組んでいます。

(16) 規程の整備

- ① 2018年3月までに、印鑑の管理方法、検査員候補者の教育方法等、実施

方法やルールが明確でなかった完成検査関係の実務に関する規程を制定しました。(印鑑管理：2017年11月、検査員候補者の教育方法：2017年11月、検査員の工場間異動時の訓練方法：2018年3月)【運用中】27

- ② 現在の完成検査に関わる業務をすべて洗い出し、それぞれの業務の内容が規程で明確になっているか、法令を確実に遵守できるようになっているか、の視点でチェックし、本社検査部にて必要な修正を行うとともに、不足している規程を追加します。(2019年12月末迄に完了予定)

【準備中】28

- ③ 相談員の配置や、検査員の追加教育等、口頭やメール、議事録等で指示が出されて実施されているが規程化されていないルールを洗い出し、本社検査部にて規程化を進めます。(2019年12月末迄に完了予定)

【準備中】29

(B) - 4. 検査員の負担を軽減する環境づくり及びモチベーション対策

外部専門家による調査及び社内調査の結果、人員不足や時間的余裕の乏しさが検査員の精神的・身体的負担となり不適切行為に及んだ一つの要因になっていたこと、完成検査の過程で不良を見つけることが必ずしも検査員の評価につながっていなかったことが判りました。検査員の負担の軽減及びモチベーションの向上を図るため、以下の施策を2020年1月末までに実行して、不適切事案を再発させない環境を整えて参ります。

(17) 方針の通達

検査員へのプレッシャーの軽減と確実な検査を行えるようにするために、以下を全工場に通達しました。(2018年10月)

- (i) 品質に問題がある、又は疑わしい場合、検査員は躊躇することなく NG 車両とし、役職者に伝えて「止める・呼ぶ・待つ」を徹底する。NG 車両は、完成車修正場にて修正作業者が修正したのち、再検査する。
- (ii) 車両が完成検査ラインに滞留した場合には、完成課が組立ラインを停止する。

さらに、上記(ii)を確実に実行するために、全工場で組立ラインを停止するための車両滞留台数を設定しました。(2019年4月)【運用中】30

(18) 検査処理能力に見合った生産

以下のとおり、完成検査ラインの検査処理能力に見合った生産計画としています。【準備中】31

- (i) 現状で確実な完成検査が実施できる検査台数実績に合わせて、組立ラインのスピードを落としています。(2019年7月から全工場で実施中)

- (ii) 個々の検査作業を測定し、検査要素毎の必要な検査標準工数を算出します。この工数を用いて工程毎の作業バランスを平準化し、検査能力を向上します。また、検査員毎に検査スピードのバラツキがないよう、トレーニングを実施します。(2020年2月迄に全工場完了予定)

(19) 検査員の増員

- ① 確実な検査を行うために、再検率、有給休暇取得率を考慮した上で、検査能力が生産能力を5%上回るのに必要な検査員数を確保することを目標として、2019年度内の検査員増員計画を立案し、検査員を増員しています。2020年3月末には、検査員は四輪302名、二輪42名となる見込みです。

また、大幅な生産変動への対応や、海外工場の支援を十分行える体制とするために、2020年度も継続して増員を行い、2020年度中に検査員を四輪405名、二輪55名まで増員します。【準備中】32

- ② 各工場に本社認証技術部直轄の完成検査管理課を新設し、管理職及び組長を配置することで、日々の抜取検査業務を管理・監督できる体制にしました。(2019年1月)

これにより、検査員が日々の業務の中で個々に判断していた内容を管理職又は組長が判断するようになりました。

排出ガス・燃費抜取検査員については、新法規(WLTCモード)による業務量の増加への対応及び日当たり試験数過多による検査員の負担軽減を目的に、検査員1人1日当たりの試験数、再検率、有給休暇取得に対応するリリーフマン等を考慮して検査員数を割り出し、増員を実施済みです(2019年8月迄に18名増員)。

しかしながら、業務を進める上で、検査員の指導者や自主監査要員の人員も必要であることが判ってきました。このため、さらに5名の増員を予定しています。【実施予定】33

(20) 検査項目、検査方法の見直し

- ① 商品性に関する検査項目を製造工程へ移管しました(2019年9月から四輪3工場で運用中)。二輪についても同様の移管を計画しています(2019年11月末までに実施予定)。【運用中(一部実施予定)】34

- ② ドラムテスト、ブレーキテストで実施している走行に関係のない検査(ながら検査)を別工程に移管します。(ながら検査: ドラムテストを走行しながら表示灯の点灯確認やスイッチ節度確認などの検査を行うこと)(2020年1月末迄に四輪3工場で実施予定)【準備中】35

(21) スタッフの充実

本社及び工場完成検査課のスタッフを増員して、作業要領書の管理、規格制定/改定、教育管理等を確実にを行い、現場がより確実な検査を行える環境をつくります。(2019年10月に増員計画策定済み)【準備中】36

(22) 検査しやすい車づくり

車両の開発初期段階から検査部門が開発に参画して、作りやすさと検査しやすさを両立させた車両の開発をしていきます。(2019年8月から)【運用中】37

(23) 検査員の人事評価制度の見直し

不良を発見すること、その不良を確実に社内の関係部門にフィードバックして、完成車の品質向上に寄与することが検査員の職責であることを明確にするとともに、検査員の人事評価について、このような職責が果たされたか否かを重要な評価項目とする評価制度を導入(検査員の人事評価を相対評価から絶対評価に移行)します。(2019年度上期の評価から暫定的に開始し、下期から絶対評価基準を明確にして本格的に実施する予定)【実施予定】38

(B) - 5. 検査設備

検査設備が適切に検査しにくい設備であったり、不適切な検査に対して対応できていなかったために、不適切行為に及ぶ動機やこれを正当化する要因となっていました。これを反省し、設備による検査を適切に行うための改造や検査記録を適正に保存する仕組みづくりを2018年12月から順次行っており、2020年3月末までにすべて完了させるべく取り組んでいます。

(24) 検査設備改善(～2019年1月末)

a. 設備検査データの集約と見える化

従来、各検査設備の検査結果を各検査員が紙のチェックシートに記入し、最終判定を行う検査主任技術者代行者は、その紙の記録のみを確認して合否判定をしていました。紙の記録だけで判定するのではなく、各設備の検査データも確認して合否判定すべく、車両1台毎の設備データを最終判定前にパソコン画面上で見られるシステムをつくり、この情報も併せて車両の合否判定ができるしくみとしました。(2019年1月から全工場で運用中)【運用中】39

b. 制動力検査(四輪)

磐田工場のブレーキテストで、通過式重量計を静止リフター式重量計(湖西工場及び相良工場では導入済み)に設備改造しました。(2018年12月)

さらに、正しく重量を測定するために、全工場において、リフター式重量計に車両が進入後リフターを上下させることで検査車両をリフター式重量計の中心位置に停止させて測定する制御に改造しました。(2019年1月)

【運用中】 40

c. サイドスリップテスト（四輪）

検査員が感覚的に車両通過速度 5km/h 以下をイメージできるように LED の点滅スピードによる速度目安を設置しました。（2019 年 1 月から四輪 3 工場
運用中）【運用中】 41

d. ドラムテスト（二輪）

検査不合格の場合は設備が停止して 1 人では退出できないよう、また、すべての検査が合格しないと作業完了できないよう設備を改造しました。（2018 年 10 月）【運用中】 42

e. ヘッドライトテスト（二輪）

検査結果の表示がすぐに消えるため、検査員は検査結果を記憶する必要がありました。この問題を改善するため、検査結果がモニタに表示され続けるよう設備を改善しました。（2018 年 10 月）【運用中】 43

(25) 検査設備改善（2019 年 2 月～5 月末）

a. 検査結果の記入の自動化、設備検査データと FC-OK 処理の紐付け

設備で計測する検査データを完成車チェックシートに手書きで記入していましたが、検査員の数値の記入ミス防止のために完成車チェックシートへのデータの手書きを廃止し、検査データの一覧をラベルに印刷するシステムを導入しました。各設備の検査結果に不合格が一つでもあった場合には、ラベルは印刷されず、また、FC-OK 処理（電子的な合格処理）もできないシステムとしました。（2019 年 5 月から全工場
運用中）【運用中】 44

b. サイドスリップテスト（四輪）

車両速度が 5km/h を越えた場合には検査を無効とする車両速度測定機能を追加しました。（2019 年 3 月から四輪 3 工場
運用中）【運用中】 45

c. ドラムテスト（四輪）

① 走行モードの誤選択防止のため、走行モード選択ボタンを撤去し、バーコードによる自動読取選択のみに変更しました。（2019 年 3 月から四輪 3 工場
運用中）【運用中】 46

② 速度計の指示誤差検査において、正しい検査を実施した記録を残すため、スピードメータ(40km/h 時)を確認する際、検査モニタに速度を表示させずに車内スピードメータを見て検査員が信号を送る方法に変更しました。（2019 年 3 月から四輪 3 工場
運用中）【運用中】 47

d. ドラムテスト（二輪）

速度計の指示誤差検査において、正しい検査を実施した記録を残すため、ス

スピードメーター(40km/h 時)を確認する際、検査モニタに速度を表示させずに車載スピードメータを見て検査員が信号を送る方法に変更しました。(2019年5月)【運用中】48

(26) 検査設備改善 (2019年6月～現在)

現在は監視員を立てて確認している作業を以下 b～e の設備改善により不適切行為を防止し、当該作業についての監視員を廃止します。

a. 制動力検査 (四輪)

① 制動力検査中にモニタ上での制動力の左右差の数値を非表示とする、ステアリングを操作すると検査を無効とする、等の仕組みを導入します。(2019年12月四輪3工場で実施予定)【実施予定】49

② 制動力検査中にフットブレーキとパーキングブレーキを併用すると検査を無効(不合格)にする仕組みを導入しました。(相良工場：2019年1月、湖西工場：2019年2月、磐田工場：2019年9月)【運用中】50

③ 車両の ECU 信号を読み取り、シフト操作を行うと検査を無効とする仕組みを導入します。(2019年10月末迄に四輪3工場で実施予定)【実施予定】51

b. サイドスリップテスト (四輪)

① 踏板上で停止した場合は検査を無効にするよう、通過速度の下限を設けて判定する仕組みを導入しました。(2019年8月四輪3工場で運用中)【運用中】52

② 踏板上でメインブレーキ又はパーキングブレーキを使用した場合、検査を無効にする仕組みを導入します。(2020年2月末迄に四輪3工場で実施予定)【実施予定】53

c. ヘッドライトテスト (四輪)

検査判定中にボディーに触れないよう車から離れた位置で検査判定スイッチを押す検査装置に改造します。さらに、検査員と車両の間にエリアセンサを設置し、不適切行為を確実に防止します。(2019年12月末迄に四輪3工場実施予定)【実施予定】54

d. ドラムテスト (二輪)

緩加減速の検査を行う際に、加減速の目安となる速度を表示し、指示速度から外れた場合は、検査を無効とし次の検査に進めないシステムを導入します。(2019年10月末迄)【実施予定】55

(27) 検査ラインの整備

- ① 検査員の負荷となっている、再検査、オンライン教育等を行うためのラインを整備します。(磐田工場：2019年8月稼働、湖西工場：2020年1月稼働予定、相良工場：2020年1月稼働予定)【準備中】56
- ② 全四輪工場が同じ仕組み、考えで検査できる「あるべき姿」を立案し、『検査員がより正しく確実に安全に検査を行えるライン』をコンセプトとした新検査ラインを新設します。(2021年度以降稼働予定)【実施予定】57

(28) 排出ガス・燃費抜取検査に係る設備等の改善

a. トレースエラーへの取り組み

- ① トレースエラーを減らす取り組みとして、毎月、検査員全員にモード走行を実施させ、そのモード走行記録を残すことで、検査員としての技量が維持されていることの確認を継続しています。(四輪) また、トレースの難しい機種については、訓練車を常時準備することで何回でも走行練習ができるようにしました。(四輪：2019年3月から、二輪：2018年9月から)【運用中】58
- ② トランスエラー時間を「検査成績書」に自動印字しています。(四輪：磐田工場：2019年2月から、相良、湖西工場：2019年3月から、二輪：浜松工場：2018年9月から)【運用中】59
- ③ 管理職が検査成績書のトランスエラー時間を確認し、有効な試験であることを確認しています。(2018年8月から)【運用中】60
- ④ 「検査成績書」は印刷した後、スキャナーで読み込みスキャンデータを残すことで書き換えを防止しています。(四輪：湖西工場：2018年11月から、相良、磐田工場：2018年12月から、二輪：浜松工場：2018年12月から)【運用中】61
- ⑤ トランスエラー時間が法規を超えたら、試験を継続できなくするシステムに設備を改修します。(四輪：2020年3月迄に導入、二輪：2019年6月導入済み)【実施予定（一部運用中）】62

b. 排出ガス測定値の書き換え防止

排出ガス・燃費の測定値、試験環境条件及び試験結果の書き換えができないよう、試験設備のプログラムを改修しました。(四輪：2018年8月実施、二輪：2018年9月実施)【運用中】63

c. 試験環境条件（温度、湿度）の書き換え防止

- ① ソーク中に温度が法規から外れていないことをデジタル温度計データから確認し、ソーク時間については、ソーク開始時間、終了時間を2人で確認

して、「排出ガス・燃費抜取検査チェックシート」に記入しています。(ダブルチェック、ダブルサイン)(四輪：相良、磐田工場：2018年12月から、湖西工場：2019年1月から、二輪：浜松工場：2018年12月から)

【運用中】64

② 温度、湿度の最大値、最小値を検査成績書に自動印字しています。(四輪：磐田工場：2019年2月から、湖西工場：2019年3月から、相良工場：2019年4月から、二輪：浜松工場：2019年4月から) **【運用中】65**

③ 温度、湿度等、環境条件が法規に定められている測定条件を外れている場合は、試験を開始できないように設備を改修します。(四輪：2020年3月迄に導入、二輪：2019年6月導入済み) **【実施予定(一部運用中)】66**

d. 排出ガス測定装置の最適化・試験環境の整備

① 試験設備について、ソーク温度管理を確実にするため、2重シャッター化します。(四輪：2020年3月迄に導入) **【実施予定】67**

② プレコンディショニング走行を行うプレコン室と排出ガス測定試験を行う試験室をつなぐソーク室を設置し、ソーク温度管理を確実にできるようにしました。(二輪：2019年3月から) **【運用中】68**

③ 各工場の試験設備をネットワークでつなぎ、試験結果を一元管理することで、問題が起きた時の自動アラーム、推移図の自動作成等を行うことで、検査員の負担を軽減します。(四輪：2020年3月迄に導入) **【実施予定】69**

④ 試験を行った検査員を自動で記録するために、静脈認証実施後に試験を実施できるシステムを導入します。(四輪：2020年3月迄に導入)

【実施予定】70

e. 検査成績書の管理

検査部門では書き換えができないIT部門のサーバーに検査成績書、チェックシート等のスキャンデータを保存しています。(四輪、二輪：2019年6月から) **【運用中】71**

f. 作業要領書の見直し

タイヤ空気圧、温度、ソーク時間の確認等の人が入る作業については、「排出ガス・燃費抜取検査チェックシート」を用いて2人1組で確認することとし、確認内容に問題ない場合は、当該チェックシートにサインすることで、作業内容が適切であることのエビデンスとしました。(四輪：相良、磐田工場：2018年12月から、湖西工場：2019年1月から、二輪：浜松工場 2018年12月から)

その他、検査を確実にするための手順を見直して作業要領書に反映しました。(2019年2月) 今後も、作業観察を進めて確実な検査を行うために、随時

作業要領書を見直して参ります。【運用中】 72

(B) - 6. 検査本部による第 1 層監査

(29) 自主監査による問題点の抽出と改善

各工場検査部と本社検査部が合同で、再発防止策の実施状況、完成検査業務に係る規程・規格・標準類の管理状況、検査の実施状況、検査機器の管理状況を確認する自主点検を月に 1 回実施します。(2019 年 8 月から再発防止策の実施状況監査を実施中。9 月に規程を制定し、10 月から運用を開始) 【準備中】 73

(B) - 7. 検査監理部による第 2 層監査

(30) 検査監理部の設置

三層監査の第 2 層目として技術管理本部に検査監理部を設置しました。(2019 年 6 月)

検査監理部には監理課と検査企画課を置き、監理課は、検査業務の監査及び検査部門が行う自主点検等の監査を行い、問題点の抽出と改善を図り、検査企画課は、量産車の品質監査を行うとともに、完成検査の項目及び検査方法の見直しを勧告します。【実施済み】 74

(31) 検査業務の監査

① 全数検査、抜き取り検査について検査現場の業務査察を 2 ヶ月に 1 回の頻度で行い、問題点の抽出と改善を図ります。(2019 年 7 月に全工場で 1 回目実施) 【運用中】 75

② ISO9001 で要求される内部品質監査として実施する品質保証部長監査の内、検査部門に対する監査を年 1 回の頻度で行い、問題点の抽出と改善を図ります。(2019 年度分から) 【実施予定】 76

(32) 検査部門が行う自主点検等の監査

検査部門が行う以下のヒアリング、試験、第 1 層監査等を監査し、問題点の抽出と改善を図ります。

- (i) 役職者へのヒアリング
- (ii) 検査員登用試験
- (iii) 検査員の継続教育
- (iv) 検査員へのヒアリング
- (v) 第 1 層監査

((i)は全工場で 2019 年 7 月に実施、(ii)～(v)は 2019 年 9 月から随時実施) 【運用中】 77

(33) 量産車の品質監査

- ① 新型車を出荷する前に、全ての法規関連項目について量産車及び量産部品による適合性確認を行います。(2019年12月から)【実施予定】78
- ② 完成検査を終了して出荷する前の段階の量産車について、各工場毎に一日に一台、品質監査を行います。また、その結果等を踏まえて必要に応じ完成検査の項目及び検査方法の見直しを勧告します。(2019年12月から)【実施予定】79

(B) - 8. 監査本部による第3層監査

(34) 監査本部の設置

これまでの監査部を監査本部に体制強化し、技術・生産監査部を新設するとともに、監査本部に当該部門を担当する参与を1名配置しました。(2019年6月)【実施済み】80

(35) 検査業務の監査

検査改革委員会に参加して改革案の妥当性及び再発防止策の有効性を確認することに加え、当面は四半期に1回の頻度で、完成検査の業務プロセス上のリスクの洗い出しと評価を行うとともに、再発防止策の進捗状況の確認及びその有効性について評価を実施します。(2019年12月に第1回監査予定)

【実施予定】81

(36) 第2層監査の実施状況の監査

検査監理部が行う第2層監査の妥当性を評価し、第2層監査の有効性の監査を当面、四半期に1回行います。(2019年12月に第1回監査予定)

【実施予定】82

(B) - 9. 外部委託による監査

(37) 外部審査機関による再発防止策の進捗確認

完成検査問題及び燃費・排出ガス試験問題に係る再発防止策の取組状況に関する調査を外部審査機関に委託して行います。(2019年10月に第1回目を実施予定、当面、半年に1回の頻度で実施。)【実施予定】83

(C) 完成検査員等への継続的な教育

2018年10月以降、検査員を対象にした規範意識の教育、法令教育等の特別教育を複数回行い、ルールを守ることの重要性や完成検査の重要性等の、基本的な規範意識の醸成を進めて参りました。2019年2月には知識、技能の確認テストを行

い、すべての検査員が能力を有することを確認しました。

今後も継続して検査員の意識・知識・技能の維持・向上を図る教育を実施すると共に、役職者や管理職に対する教育、検査員候補者に対する教育も充実させ、不適切事案を決して繰り返すことのない組織づくりに努めて参ります。

(C) - 1. 完成検査に関する意識及び法令遵守に関する教育

外部専門家による調査において、型式指定自動車製作者としての完成検査業務の重要性に対する自覚の乏しさを指摘されました。

完成検査業務の重要性を、完成検査課を含む工場の全ての従業員に理解させる取り組みを継続的に実施して参ります。

(38) 検査員としての意識教育

検査員の完成検査に関する法令・ルールに対する規範意識の向上を目的に、通常教育以外に以下の特別教育を実施しました。

① 社長による『検査員の心得』に関する講話（2018年10月）

内容：問題があればラインを止める、今日から変わる、お客様を見て仕事を
をする。

対象：工場管理職・完成検査課員

【実施済み】84

② 検査課長による『コンプライアンスの再徹底』教育（2018年12月）

内容：コーポレートガバナンス委員会通達内容の徹底

対象：完成検査課員

【実施済み】85

③ 『お客様の期待を裏切らないものづくりを徹底する』ための階層別教育 （第1回2018年12月、以後1回／年継続実施）

内容：自動車メーカーの義務、事例紹介、各人がやるべきこと

対象：完成検査課員を含む旧生産本部従業員

【運用中】86

④ 他社事例を受けて発行した生産本部長通達に関する検査主任技術者による 教育（2018年12月）

内容：時間が掛かっても正しい手順ですべての検査を実施、問題があった
らためらわずにラインを止めること

対象：完成検査課員 【実施済み】87

⑤ リメンバー5.18教育としてお客様のご意見、苦情等から学ぶ（2019年5 月）

内容：お客様相談室に入電されたお客様のご意見、苦情等から、ご迷惑を

お掛けしたお客様の気持ちを学ぶ

対象：完成検査課員

【実施済み】 88

- ⑥ 法令に関する階層別教育として、完成検査と打刻に関する教育を3回に分けて実施（2019年1月～5月、内、打刻法令教育を1回／年継続実施）

【運用中】 89

- ⑦ 検査員が作業をする上で誤った方法による検査を行わないようにするための以下の教育を検査主任技術者が検査員全員に対して実施

- (i) 作業を行う上での禁止事項の教育（2019年3月）

内容：サイドスリップ通過中にブレーキを使用しない等、禁止事項17項目

対象：完成検査課員

- (ii) 作業を行う上での禁止事項の追加教育（2019年3月）

内容：制動力の測定中にステアリングの操作をしない等、禁止事項7項目

対象：完成検査課員

【実施済み】 90

(C) - 2. 検査員への継続的な教育及び知識・能力の確認

本年2月に検査員の能力を測る理解度テスト・技能テストを実施し、検査員としての能力を有することを確認しました。今後も検査員への教育を継続して行い、検査員として求められる規範意識・知識・技能の維持・向上をして参ります。

また、本年2月に実施したテストを毎年2月に実施することにより、検査員の能力を定期的に確認して参ります。

(39) 検査員の定期的教育の実施

a. 毎日実施する事項

- ① 検査員の心得として、自動車型式指定規則第7条についての以下の唱和を毎日の朝礼で実施しています。（2017年11月から全工場で運用中）

「完成検査は、以下の項目を確認し国土交通大臣の代行として、新規検査を実施します

- ・ 指定を受けた型式としての構造、装置、性能を有すること
- ・ 保安基準に適合していること
- ・ 車台番号、原動機型式が明確に打刻されていること」

【運用中】 91

- ② 朝礼にて、検査作業を行う上での禁止事項を唱和しています。（2019年4

月から全工場で運用中)【運用中】92

- ③ 完成検査ラインを終業5分前に停止して夕礼の時間を設け、1日の作業が適切にできたか、検査員による振り返りを行っています。(2019年2月から全工場で運用中)【運用中】93

b. 毎週1回実施する事項

検査員の不良検出レベルの向上を目的として、操作力、判定基準の感覚を維持するための官能教育を実施しています。(2019年4月から全工場で運用中)【運用中】94

c. 毎月1回実施する事項

各シフト1時間ラインを停止して座学教育を実施することをルール化し、継続的に知識の教育を実施しています。(2019年2月から全工場で運用中)【運用中】95

d. 毎年1回実施する事項

- ① 毎年2月に検査員の心得、法規、検査規格の見方等、検査員として必要な知識の復習を兼ねた勉強会、及び理解度テストを全検査員に対して行います。(2019年2月に実施)【運用中】96

- ② 毎年2月に検査員が各工程の検査作業を的確に行えるかを確認するテストを全検査員に対して行います。(2019年2月に実施)【運用中】97

(C) - 3. 検査員登用教育

(40) 検査員候補者教育の見直し

- ① 従来、検査員候補者の教育は、四輪各工場で独自の資料、やり方に基づいて行われていましたが、教育内容、レベルを統一するために、座学教室を磐田工場に、教育訓練ラインを磐田工場及び湖西工場に設置し、共通の教材、やり方で専任講師による教育を行うようにしました。(2019年1月から)【運用中】98
- ② 検査員候補者教育の実績(候補者の理解度、習熟度)に基づいて、教育内容・方法・時間の見直しを継続的に実施します。(2019年1月から)【運用中】99
- ③ 全数検査ラインにおいて検査員資格を工程別に分けていませんでしたが、検査員の登用にあたり、最初に担当する検査工程での習熟度をより確実に確保する観点から、工程別に検査員資格を付与する制度を導入しました。(2019年9月から)【運用中】100
- ④ 全数検査員の資格を取得した検査員に対して教育・習得させている抜取

検査業務（諸元、騒音）について、抜取検査員資格を新たに設け、専門教育と登用試験を実施します。（2019年12月から実施予定）

【実施予定】101

（C）-4. 役職者への教育

（41） 検査主任技術者、管理職への教育

① 型式指定自動車製作者として必要な、自動車型式指定規則やチェックシート的重要性等、完成検査業務に必要な知識の教育を、本社検査部、工場検査部の管理職に対して、2回／年（4月、10月）実施します。

（2019年10月から実施予定）【実施予定】102

② 本社、工場の管理職、監督者に対する職場管理（業務の負荷・人員配分、教育等）のためのマネジメント教育を実施します。（2019年12月迄に開始予定）【実施予定】103

（D）法令遵守を徹底するための全社的意識改革

2016年の燃費・排出ガス試験問題以降、法令遵守徹底のための総点検を実施して、全社的に業務の見直しを行ったにもかかわらず、今回の問題が発生してしまいました。

その原因として、部門によって法令・ルールについての理解不足や当事者意識に差があったことを踏まえ、全ての役員及び従業員が体系的にコンプライアンスを理解し実践できるよう、以下の取組みを実施して参ります。

（42） 不正問題の風化防止の取組み「リメンバー5.18」の拡大実施

燃費・排出ガス試験問題を国土交通省に最初に報告してから一年目になる2017年5月18日には、「リメンバー5.18」と称して、この不正問題を風化させないように、技術部門の全社員が全ての業務を止めて法令遵守を再確認する一日として活動しました。その後、2017年10月に2回目、2018年5月18日に3回目の活動を行いました。これまでの活動において完成検査問題を自ら見つけることができなかつた反省に立ち、2019年5月17日実施したリメンバー5.18（4回目）では、技術部門のみならず全社で業務（工場はライン）を止めて、もう一度業務の根幹に立ち戻りながら業務の見直しを行いました。また、当日は、他部門で起こった課題を他人事とせず自分のことと捉えて業務に取り組むための危機管理研修を役員・部長向けに行いました。

今後これを毎年継続することにより、会社全体を自浄作用の働く組織に変革し、法令違反の再発防止の徹底を図って参ります。【運用中】104

(43) 全社的コンプライアンス体制強化

① コンプライアンスマニュアルの策定

「何をしてはならないか」あるいは「何をすべきなのか」というコンプライアンスに関連する行動の基準（判断の基準）を示すため、「スズキグループ行動指針」を補完する全社的なコンプライアンスマニュアルを策定します。（2019年11月迄に実施予定）

このマニュアルは、社内ホームページ（イントラネット）に掲載するとともに、役員及び従業員に手帳サイズにして個別配布することでコンプライアンス意識の定着を図ります。（2019年12月迄に実施予定）

その上で、各部門において上司が部下に責任を持って指導に当たることができるようにするとともに、各人が自らの担当業務の遂行にあたって法令等に違反していないかを確認できるようにするため、このマニュアル等を基に、部門毎のコンプライアンスチェックリスト等のツールを策定します。（2020年3月迄に実施予定）

また、これらのマニュアルやチェックリスト等は定期的に見直しを行うことで実際の業務との乖離が無いか確認し、必要に応じて業務の見直しを実施します。さらに、定期的アンケート等を実施して、コンプライアンス意識の浸透具合を確認し、マニュアル及び業務そのものの改善に繋がります。

【実施予定】105

② 法令改正が社内規程に影響があることを通知するサービスの導入

法務部門が中心となって、各部門に任命する社内規程管理責任者（管理職）と共にこのサービスを活用して、社内規程を常に法令に則った状態にアップデートすることで、法令改正により必要となった規程改定を怠ったまま業務を継続する事態を防止します。（2019年10月から部門毎に順次導入、2020年3月末迄に導入完了予定）**【実施予定】106**

③ 全社的なコンプライアンス体制強化の取り組み状況の確認と監査の実施

監査本部は、完成検査業務に関する監査に限らず、全社的コンプライアンス体制強化や組織風土改善の状況についても、進捗と有効性の確認を当季四半期毎に実施していきます。（2019年12月に第1回監査予定）

監査手法についても抜き打ち監査など新たな監査手法を採用することにより、監査の実効性の向上を図ります。**【実施予定】107**

(44) コンプライアンス教育の継続・強化

① 経営陣を対象に、外部の専門家によるコンプライアンスに特化したリスクマネジメント研修を開始しました。（2019年6月）

引き続き、半年に1回の頻度で実施する予定です。**【運用中】108**

② 経営陣及び従業員が道路運送車両法その他国内外の自動車の製造、販売

及びサービスに関連する法令の理解を深めるため、以下の取組みを行っています。【運用中（一部実施予定）】109

- (i) 役員及び従業員を対象に道路運送車両法に関するEラーニングを実施します。(2019年11月から実施予定)
- (ii) 従業員を対象に従来から実施している下請法、独占禁止法、安全保障輸出管理、著作権法など、コンプライアンスに関するEラーニングや集合研修を継続実施します。
- (iii) 経営陣を対象とした外部の専門家による道路運送車両法に関する研修(2019年8月実施、当面、年1回の頻度で継続実施予定)
- (iv) 経営陣及び各本部・部(課)への完成検査の重要性を理解するためのハンドブック等の配布(2019年7月実施)
- (v) 技術者に対する安全・環境に関わる技術基準に関する研修として、これまでに34の講座を立ち上げ、講座別の必須の受講対象者を定期的に確認することにより、新入社員や異動のあった者も含め全受講対象者に対して実施しています。さらに、Eラーニングシステムにより理解度確認を行っています。(2016年7月から順次講座を増やしながら実施中)

- ③ “毎コンクイズ”の継続及び現場向けコンプライアンスクイズの実施
コンプライアンス意識を養うことを目的として実施してきた“毎コンクイズ”(毎日のパソコン起動時に日替わりのコンプライアンス関連のクイズを出題するEラーニング)を正答率が低い問題については再出題するなどしながら継続実施しています。また、パソコンを業務で使用しない部門に対しては、“毎コンクイズ”から抽出したコンプライアンスに関する問題を標語にして夕礼で唱和し(2019年9月から)、教育時間、QC活動、月例朝礼等においてスクリーンを使うなどして“毎コンクイズ”を実施しています(2019年10月から)。【運用中】110

- ④ 上記の他、役職者研修、入社後の年次研修などすべての階層別研修でコンプライアンスに関する講座を最新事例を取り入れながら実施しています(2016年7月から)。さらに、今後は、理解度確認テストを講義の最後に追加して継続実施していきます。【運用中】111

(E) 不健全な組織風土の改善

今回の問題の原因として、不適切事案や不正事案を報告したとしても取り上げてもらえないだろう、かえって不利益を被るだろうと現場に思わせた不健全な組織風土があることを踏まえ、以下の取組みを実施して参ります。

(45) 問題意識について進言できる組織風土への改善

- ① 報告・連絡・相談を躊躇なく行える環境を整えるため、それらを受ける立場の者の意識改革を図ることを目的とした外部講師による役職者向け研修を実施しています。とりわけ、経営層又は経営層に近い立場の管理職に対して、自分達の意識や考え方が今回の問題を招いていることや、また新たな問題を招きかねないことを実感させ、上司と部下の信頼関係を築くために対話の量を増やし、質を向上させることの重要性を理解させることを主眼にしています。(2019年5月に役員及び部長以上の管理職を対象に開始、9月に全管理職への1回目の研修完了。さらに深掘する形で継続実施予定。)【運用中】112
- ② 外部業者による社員意識調査、360度評価、労働組合との意見交換などにより、必要な取組みやコミュニケーション上の課題を浮き彫りにし、経営陣・管理職その他の上位者に改善を促す取組みを強化します。また、上記の社員意識調査等は、繰り返し実施することで、組織風土の改善度合いを確認するのにも活用して参ります。(社員意識調査は2019年10月に1回目完了、以降も年1回実施予定。部下による上司評価は2019年度下期から実施予定。)【実施予定】113

(46) マネジメントとコミュニケーションの強化

- ① 役員等経営層向け研修(コンプライアンス以外)
例えば、「マネジメント」、「社内外とのコミュニケーション・トレーニング」、「今の若者の考え方」、「スタートアップ等経営者による講話」など、経営層の識見や視野を拓けられる研修を3カ月に1回実施します。(2019年6月に1回目、2019年9月に2回目を実施)【運用中】114
- ② 毎年定例で行っている役職者研修会等においては、係長や現場役職者が会長や社長をはじめとした経営陣に質問、要望、提案などを行っており、現場の率直な声が経営トップに直接届く機会としています。【運用中】115
- ③ 社長をはじめとする経営陣は、従業員が経営陣と気軽に話せる場(社員食堂での食事など)を積極的につくっています。【運用中】116

(47) 本部間での人事異動の促進

縦割りのタコソボ組織から脱却し、関係組織間の風通しを良くして健全な組織風土を再構築するため、本部を越える人事異動を全社的に促進しています。

【運用中】117

(48) 内部通報制度をはじめとするコンプライアンス上の情報を上位者が把握する仕組みの改善

- ① 2016年4月に全面的に改訂した内部通報制度に関して、社内ホームページでの制度掲載、通報の連絡窓口が記載されたスズキグループ行動指針の小冊子の全員配布、階層別研修における制度紹介等の周知活動に加え、毎年10月の企業倫理月間に合わせて国内のスズキグループ全社で社内掲示しているコンプライアンスを啓蒙するポスターを報告・連絡・相談と内部通報の重要性を訴える内容のものにすることにより、内部通報制度の利用を促進して参りました。

その結果、通報件数はこれまで安定的に推移しているものの、内部通報制度が完成検査問題の発見に有効に機能しなかったことから、より通報しやすく、且つ通報内容の調査において関係者からの協力が得られやすくなるよう、制度改善を進めます。

先ずは、通報の処理手続きを策定し、その中で、通報者の秘密や報復行為からの保護がどのようになされるかを明確にするとともに、調査については、監査部門との連携や従業員の協力義務を明文化します。(2019年10月中に実施)【実施予定】118

- ② 2016年の燃費・排出ガス試験問題以降、各部門の業務が法令や社内規程に則って適正に行われているかどうかを自主点検する取組みを毎年実施してきましたが、完成検査問題をそれにより見つけることができなかった反省に立ち、管理職が自部門の業務においてコンプライアンス上の問題が無いかを自ら確認する仕組みを、上記(43)①に記載のコンプライアンスマニュアルやチェックリスト等及び同②に記載のサービスを活用して構築します。(2020年3月末迄)【実施予定】119

以上の取組みを経営陣が現場に寄り添いながら着実に推進させ、コンプライアンス体制を万全のものとし、貴省及びお客様をはじめあらゆるステークホルダーからの信頼の回復に努めて参ります。

以上

再発防止策

2019年10月18日
スズキ株式会社

大項目	中項目	小項目	実施内容及び 進捗状況	状況	連番		
(A) 経営陣による不適切な完成検査の再発防止策の徹底及び実効性確保		(1) トップメッセージの発信	再発防止に向けて社長より全従業員にメッセージを発信した。(2019年9月11日) また、その趣旨を長期ビジョン及び次期中期経営計画(策定予定)に反映させる。	実施済み	1		
		(2) 取締役会による再発防止へのコミットメント	毎月の取締役会において、再発防止策に関する決議、指示を以下のとおり行うとともに、再発防止策の進捗管理を行っている。(これらを含め、完成検査問題への対応については、毎週の経営会議で報告・審議を行っている。) i 完成検査問題の再発防止策について討議、「品質ファースト」を明記した「2019年度スズキ基本方針」を決議(2019年3月) ii 4月12日付報告書について報告、現場の生の声を十分に吸い上げるよう経営陣に要請(2019年4月) iii 完成検査に係る不適切な取扱いに関する処分並びに組織の改定(下記(3))及び人事(技術・生産・品質担当の副社長の任命他)を決議(2019年5月20日) iv 社長より勧告書の内容を報告、再発防止策の徹底と実効性確保について討議(2019年6月) v 検査改革委員会の活動状況の報告及び検査員の増員、規程類の整備、現場からの生の声に基づく対策等について討議(2019年7月) vi 完成検査関係の予算及び設備の保全費用について、今年度の予算編成で最優先事項として費用確保(2019年9月)	運用中	2		
		(3) 完成検査に関する責任の明確化・組織の見直し	i 再発防止策の総責任者を社長、その実行に関する責任者を検査本部長として全社一丸で再発防止に取り組むこと ii 2019年6月1日付で組織を以下の体制に改訂 ・生産本部から検査部門を分離独立させて社長直轄の検査本部を設置:車両の均一性及び保安基準適合性の審査について責任を負う ・技術管理本部に検査監理部を設置:法規に沿って検査業務が適正に行われているかを監査 ・監査部を監査本部に体制強化:検査本部による自己監査及び技術管理本部の監査の適切性を監査 ・生産本部について、製造工程において保安基準に合致する生産品質の確保に責任を持つべく、湖西、相良、磐田、浜松の各工場に品質課を新設。 iii 2019年6月1日付で、再発防止策を早期に軌道に乗せるために社長直轄の「検査改革委員会」立ち上げ	実施済み	3		
		(4) 経営陣による現場の実態把握及び情報発信	① 経営トップをはじめ役員による完成検査の現場への実地確認(再発防止策の取組み状況把握)及び必要な改善指示等(随時実施中)	運用中	4		
			② コンプライアンス問題を二度と起こさないようにするための経営トップからのメッセージを年度大会、役職者研修会、管理職説明会等で繰り返し発信中	運用中	5		
		(B) より確実に正しい検査を行うための完成検査業務の把握・改善・管理及びその継続的实施	1. 完成検査工程・検査作業の管理	(5) 資格を持った検査員しか検査できない仕組み	① 管理規程が無く、検査員の個人管理であった印鑑の管理を正しく行うために、印鑑を役職者による施錠保管とし、始業時に配布、終業時に回収する規程を制定し、管理を厳格化した。 2018年2月28日から全工場で運用中	運用中	6
					② 検査員は検査員専用帽子を着用し、工程には顔写真入りの検査資格票を掲示する。 帽子:2019年8月19日から全工場で運用中 資格票:2019年9月2日から全工場で運用中	運用中	7
					③ IDカードによる完成検査エリアの入出管理を行う。また、現在ボードに掲示している検査員の顔写真・資格を、自動的にモニタに表示するよう改善する。 入出管理:2019年10月から全工場実施予定 モニタ表示:2020年1月から全工場実施予定	実施予定	8
				(6) 検査員の作業状況のビデオ保存	検査員の作業をビデオ撮影し、いつ、誰が、どの車の、何の項目を検査したかの記録を残す。検査作業に疑念が生じた場合にはビデオ検証による振り返りを行う。 2019年3月17日から全工場で運用中	運用中	9
				(7) 監視員の新設・配置	過去に不適切行為が行われた作業に対して正しく検査が行われているかを検証及び保証するために、監視員を配置する。 2019年5月16日から全工場で監視員を配置	運用中	10
				(8) 作業要領書の見直し	① 不適切行為防止のため、作業要領書に禁止事項を追記する。 2019年3月21日全工場完了	運用中	11
					② 作業要領書の内容が届出項目、及び完成車チェックシートの検査項目と合致しているか、の3点照合を実施する。(1回/3ヶ月実施予定) 2019年10月から全工場で運用中	実施予定	12
					③ 検査員が検査の手順を簡単に理解できるように検査手順書を制定する。また、検査員が検査をより確実に正しく行えるように作業要領書を改訂する。 2020年2月初迄に完了予定	準備中	13

大項目	中項目	小項目	実施内容及び 進捗状況	状況	連番
		(9)完成車チェックシートの見直し	① 使い易い完成車チェックシートへの改善 検査の作業手順と一致していない完成車チェックシートの検査項目の並び順やチェックボックスの位置を、検査員が見易く、検査がやり易いよう改善する。 2019年10月14日 湖西・相良・磐田工場分より運用中	運用中	14
			② 完成車チェックシート作成方法の改善 完成車チェックシートは車種、仕様毎に異なり、種類も多いため、完成検査の設備担当者が仕様毎の完成車チェックシートを作成した後に、別のスタッフによる内容確認を開始。担当者が手作業で行っている完成車チェックシートの作成作業を、社内のデータベースを活用して自動的に作成できるよう改善する。 内容確認: 2019年9月作成分から全工場にて運用中 作成自動化: 2019年12月から実施予定	準備中	15
			③ 検査員による完成検査項目確認の徹底 検査員が車両を検査する前に、必ず完成車チェックシートの機種、仕様、仕向地、検査項目を指差して確認することを徹底する。 2019年9月9日から全工場にて運用中	運用中	16
			④ 合格処理時の完成車チェックシート確認の徹底 従来、検査主任技術者代行者1名で行っていた完成車チェックシートの検査記録の確認を、完成検査合格処理の前に監視員を配置することにより、ダブルチェックを行う体制とした。さらに、合格処理の前に完成車チェックシートの画像をスキャンして記載事項の不具合を発見できる装置を導入し、トリプルチェックの体制とした。 ダブルチェック: 2019年8月20日から全工場にて実施 トリプルチェック: 2019年9月30日から全工場にて実施	運用中	17
			⑤ 完成車チェックシートの改ざん・上書き防止 画像ファイルとして保存している完成車チェックシートを、後から改ざん・上書きされないよう、データの上書き保存ができない仕組みを導入した。 湖西: 2019年6月14日、相良: 6月17日、磐田: 6月18日、浜松: 6月18日 完了	運用中	18
			⑥ 合格処理後の完成車チェックシートの取扱い方法の規程化 完成検査合格後に完成車チェックシートに不備が見つかった際の完成車チェックシートの取扱い、及び完成車の処置方法について規程化し、全工場に周知徹底した。 2019年9月7日から運用中	運用中	19
2. 現場の意見の吸い上げ	(10) 相談員の配置	検査員の気掛かりな部分をいつでも相談できる環境及び作業要領書通り確実に検査する体制をつくるために、「相談員」として、各工場にベテランの役職者を配置する。 (i)現場を巡回し、やり難いことや困っていることを吸い上げ、検査員の相談に乗る。 (ii)検査員が作業要領書どおりに検査しているか、検査のスピードに問題が無いかを観察し、修正すべき点があれば、その場でアドバイスする。 (iii)相談員が設備や作業のやり方などの問題に気付いた場合に、組長・班長に直ちにアドバイスを行い、当該問題の早期発見・対策につなげる。 2019年3月4日から全工場にて運用中	運用中	20	
	(11) 気掛かりメモの新設(日常の気付きの吸い上げ)	・ 日常の検査業務を通じて検査員が気付いた、やり難さや疑問等を「気掛かりメモ」という帳票を用いて吸い上げ、日常業務の改善につなげる。吸い上げた「気掛かり」は、一覧表にして検査員全員と共有する。 ・ 吸い上げた「気掛かり」を、検査部長・課長・スタッフが対策を検討し、その結果を一覧表で現場にフィードバックし、対策を行う。 2019年3月から全工場にて運用中。 9月末現在、全工場合計で609件を吸い上げた。 内、418件は対応済、191件は対応中	運用中	21	
	(12) 工場検査部長による全検査員との個別面談	各工場の検査部長が、検査員の考えや意見を直接聞くために、全検査員との個別面談を行う。(1回/6ヶ月実施) 2019年6月から全工場にて開始	運用中	22	
	(13) 検査本部長による意見の吸い上げ	① 各工場の現場の生の声を吸い上げるために、検査本部長が工場に出向き、完成検査課の組長・班長との個別ヒヤリングを行う。(1回/3ヶ月実施) 2019年6月から運用中	運用中	23	
		② 検査本部長が各工場検査部の部課長・係長・組長と完成検査の実態を把握するためのミーティングを、工場にて行う。(毎月1回実施) 2019年7月から運用中	運用中	24	
	(14) 組長・班長による現場の意見集約(グループ討議)	・ 「適切な検査ができていないか?何が足りないか?」の視点で、全工場の全検査員が、班単位でグループ討議を行い、人・設備・方法等の切り口で、各班の意見を班長がまとめ、それを組長が集約する。 相良・磐田・浜松工場2019年6月25日、湖西工場6月27日に実施 (1回/3ヶ月実施予定) ・ 集約した意見を、すぐに対応できるものとできないものに分類してまとめ、組長に回答する。 ・ すぐに対応できるものは即座に実施し、残りも継続して対応する	運用中	25	

大項目	中項目	小項目	実施内容及び 進捗状況	状況	連番
		(15) 班長と検査員の個別面談	検査員の作業手順を確認する日常工程管理に加え、確認した班長が検査員との個別面談を行い、確認内容を伝えると同時に、検査員の困りごとの吸い上げも行うことで、班長と検査員とのコミュニケーションの活性化を図る。(1回/月・人) 2019年12月から全工場実施予定	実施予定	26
	3. ルール・規程の見直し	(16) 規程の整備	① 2018年3月迄に印鑑の管理方法、検査員候補者の教育方法等、実施方法やルールが明確でなかった完成検査関係の実務に関する規程を制定した。 ・ 印鑑管理：完成検査用印鑑の管理要領(SIS-N9344) 2017年11月16日完了 ・ 検査員候補者の教育方法：検査作業の実務管理要領(SIS-N9345) 2017年11月16日完了 ・ 検査員の工場間異動時の訓練方法：検査員の追加教育実施要領(SIS-N9350) 2018年3月30日完了 ② 現在の完成検査に関わる業務をすべて洗い出し、それぞれの業務の内容が規程で明確になっているか、法令を確実に遵守できるようになっているか、の視点でチェックし、本社検査部にて必要な修正を行うとともに、不足している規程を追加する。 2019年12月末 完了予定	運用中	27
			③ 相談員の配置や、検査員の追加教育等、口頭やメール、議事録等で指示が出されて実施されているが規程化されていないルールを洗い出し、本社検査部にて規程化を進める。 2019年12月末 完了予定	準備中	28
			③ 相談員の配置や、検査員の追加教育等、口頭やメール、議事録等で指示が出されて実施されているが規程化されていないルールを洗い出し、本社検査部にて規程化を進める。 2019年12月末 完了予定	準備中	29
	4. 検査員の負担を軽減する環境づくり及びモチベーション対策	(17) 方針の通達	検査員へのプレッシャーの軽減と確実な検査を行えるようにするために、以下を通達した。 (i) 品質に問題がある、または疑わしい場合、検査員は躊躇することなくNG車両とし、役職者に伝えて「止める・呼ぶ・待つ」を徹底する。 NG車両は、完成車修正場にて修正作業者が修正したのち、再検査する。 湖西工場 2018年10月24日、磐田・浜松工場 2018年10月25日 相良工場 2018年10月26日から運用中 (ii) 車両が完成検査ラインに滞留した場合には、完成課が組立ラインを停止する。 湖西工場 2018年10月24日、磐田・浜松工場 2018年10月25日 相良工場 2018年10月26日から運用中 さらに確実に実行するために、組立ラインを停止するための車両滞留台数を設定した。 (滞留台数：湖西7台、相良10台、磐田5台、浜松5台) 2019年4月23日から全工場運用中	運用中	30
		(18) 検査処理能力に見合った生産	完成検査ラインの検査処理能力に見合った生産計画とする。 (i) 現状の完成検査ラインの検査台数の実績に合わせ組立ラインのスピードを落とす。 2019年7月から全工場実施中 (ii) 個々の検査作業を測定し、検査要素毎の検査工数を算出する。この工数を用いて工程毎の作業バランスを平準化し、検査能力を向上する。また、検査員毎に検査スピードのバラツキがないよう、トレーニングを実施する。 2019年7月31日 作業時間の分析完了 2019年8月31日 検査処理能力の算出完了 2019年9月30日 各完成検査ラインでの検証実施 2020年2月28日 各工程バランス取り、トレーニング完了	準備中	31
		(19) 検査員の増員	検査員増員計画を立案、実行する。 増員計画： ① 確実な検査を行うために、再検率、有給休暇取得率を考慮した上で、検査能力が生産能力を5%上回るのに必要な検査員数を確保することを目標として、2019年度内の検査員増員計画を立案し、検査員を増員する。 2020年3月末までに検査員を四輪302名、二輪42名まで増員する。 (2019年度増員数 四輪85名、二輪13名) 大幅な生産変動への対応や、海外工場の支援を十分行える体制とするために、2020年度も継続して増員を行い、2020年度中に検査員を四輪405名、二輪55名まで増員する。 (2020年度増員数 四輪103名、二輪13名) 実績： 2019年7月 11名増員済(四輪10名、二輪1名) 2019年8月 8名増員済(四輪6名、二輪2名) 2019年9月 11名増員済(四輪7名、二輪4名)	準備中	32

大項目	中項目	小項目	実施内容及び 進捗状況	状況	連番
			<p>② 排出ガス・燃費抜取検査体制の強化 各工場に本社認証技術部直轄の完成検査管理課を新設し、管理職及び組長を配置することで、日々の抜取検査業務を管理、監督できる体制にした。これにより、検査員が日々の業務の中で個々に判断していた内容を管理職又は組長が判断するようになった。</p> <p>湖西完成検査管理課 2018年8月新設、管理職配置、2019年1月組長配置 相良・磐田完成検査管理課 2018年8月新設、管理職配置、2018年10月組長配置 浜松完成検査管理課 2018年9月新設、管理職配置、2018年12月組長配置</p> <p>排出ガス・燃費抜取検査員の増員 新法規(WLTCモード)による業務量の増加への対応及び日当たり試験数過多による検査員の負担軽減。検査員1人1日当たりの試験数、再検査率、有給休暇取得に対応するリリーフマン等を考慮して、検査員数を割り出し増員実施済み。 しかしながら、業務を進める上で、検査員の指導者や自主監査要員の人員も必要であることが判ってきた。このため、さらに5名の増員を予定。</p> <p>2019年8月までに18人増員実施済 (湖西9人、相良5人、磐田1人、浜松3人)</p>	実施予定	33
	(20) 検査項目、検査方法の見直し	① 商品性に関する検査項目を製造工程へ移管する。 四輪：2019年9月30日に製造工程への移管を完了 二輪：2019年11月末までに移管を計画中		運用中 (一部実施予定)	34
		② ドラムテスト、ブレーキテストで実施している走行に関係のない検査(ながら検査)を別工程に移管する。(ながら検査：ドラムテストを走行しながら表示灯の点灯確認やスイッチ節度確認などの検査を行うこと) 2019年8月31日「ながら検査」項目洗い出し完了 2020年1月31日 商品性項目検査を製造工程移管完了後、「ながら検査」項目を別工程に移管する		準備中	35
	(21) スタッフの充実	本社及び工場完成検査課のスタッフを増員して、作業要領書の管理、規格の制定/改定、教育管理等を確実に実行し、現場がより確実な検査を行える環境をつくる。 2019年10月に増員計画を策定		準備中	36
	(22) 検査しやすい車づくり	車両の開発初期段階から検査部門が開発に参画して、作りやすさと検査のしやすさを両立させた車両の開発をしていく。 2019年8月から運用中		運用中	37
	(23) 検査員の人事評価制度の見直し	不良を発見すること、その不良を確実に社内の関係部門にフィードバックして、完成車の品質向上に寄与することが検査員の職責であることを明確にするとともに、検査員の人事評価について、このような職責が果たされたか否かを重要な評価項目とする評価制度を導入する。 検査員の人事評価を相対評価から絶対評価に移行する。 (2019年度上期から暫定的に開始し、下期から絶対評価基準を明確にして本格的に実施する予定)		実施予定	38
5. 検査設備	(24) 検査設備改善 (～2019年1月末)	a. 設備検査データの集約と見える化 従来、各検査設備の検査結果を各検査員が紙のチェックシートに記入し、最終判定を行う検査主任技術者代行者は、その紙の記録のみを確認して合否判定をしていた。紙の記録だけで判定するのではなく、各設備の検査データも確認して合否判定すべく、車両1台毎の設備データを最終判定前にパソコン画面上で見られるシステムをつくり、この情報も併せて車両の合否判定をするしくみとした。 2019年1月28日 全工場完了		運用中	39
		b. 制動力検査(四輪) ・ 磐田工場のブレーキテストで、通過式重量計を静止リフター式重量計に設備改造した。 2018年12月完了 ・ 正しく重量を測定するために、全工場においてリフター式重量計に車両が進入後、リフターを上下させることで検査車両をリフター式重量計の中心位置に停止させて測定する制御に改造した。 2019年1月完了		運用中	40
		c. サイドスリップテスト(四輪) 検査員が感覚的に車両通過速度5km/h以下をイメージできるようにLEDの点滅スピードによる速度目安を設置した。 2019年1月 四輪3工場完了		運用中	41
		d. ドラムテスト(二輪) 検査不合格の場合は設備が停止して1人では退出できないよう、また、すべての検査が合格しないと作業完了できないよう設備を改造した。 2018年10月完了		運用中	42

大項目	中項目	小項目	実施内容及び 進捗状況	状況	連番
			e.ヘッドライトテスト(二輪) 検査結果の表示がすぐ消えるため検査員が記憶する必要があったが、結果がモニタに表示され続けるよう設備を改善した。 2018年10月完了	運用中	43
	(25) 検査設備改善 (2019年2月～5月 末)	a.検査結果の記入の自動化、設備検査データとFC-OK処理の紐付け 設備で計測する検査データを完成車チェックシートに手書き記入していたが、検査員の数値の記入ミス防止のためにデータの手書きを廃止し、検査データの一覧をラベルに印刷するシステムを導入した。各設備の検査結果に不合格が一つでもあった場合にはラベルは印刷されず、また、FC-OK処理(電子的な合格処理)もできないシステムとした。 2019年5月28日全工場完了		運用中	44
		b.サイドスリップテスト(四輪) 車両速度が5km/hを越えた場合には検査を無効とする車両速度測定機能を追加した。 2019年3月四輪3工場完了		運用中	45
		c.ドラムテスト(四輪) ① 走行モードの誤選択防止のため、走行モード選択ボタンを撤去し、バーコードによる自動読取選択のみに変更した。 2019年3月 四輪3工場完了		運用中	46
		② 速度計の指示誤差検査において正しい検査を実施した記録を残すため、スピードメータ(40km/h時)を確認する際、検査モニタに速度を表示させずに車内スピードメータを見て検査員が信号を送る方法に変更した。 2019年3月 四輪3工場完了		運用中	47
		d.ドラムテスト(二輪) 速度計の検査で、速度計指示が40km/h到達と同時に、検査員がフットスイッチを踏むと、モニタに合否判定と指示誤差が表示されるように設備を改造した。 2019年5月完了		運用中	48
	(26) 検査設備改善 (2019年6月～現 在)	現在は監視員を立てて確認している作業を以下b～eの設備改善で不適切行為を防止する。			
		a.制動力検査(四輪) ① 制動力検査中にモニタ上での制動力の左右差の数値を非表示とする、ステアリングを操作すると検査を無効とする、等の仕組みを導入する。 2019年12月 四輪3工場完了予定		実施 予定	49
		② 制動力検査中にフットブレーキとパーキングブレーキを併用すると検査を無効(不合格)にする仕組みを導入した。 相良:2019年1月、湖西:2019年2月 完了、磐田:2019年9月 完了		運用中	50
		③ 車両のECU信号を読み取り、シフト操作で検査を無効とする仕組みを導入する。 2019年10月 四輪3工場完了予定		実施 予定	51
		b.サイドスリップテスト(四輪) ① 踏板上で停止した場合は検査を無効にするよう、通過速度の下限を設けて判定する仕組みを導入した。 2019年8月 四輪3工場完了		運用中	52
		② 踏板上でメインブレーキ又はパーキングブレーキを使用した場合、検査を無効にする仕組みを導入する。 2020年2月 四輪3工場完了予定		実施 予定	53
		c.ヘッドライトテスト(四輪) 検査判定中にボディに触れないよう車から離れた位置で検査判定スイッチを押す検査装置に改造する。さらに検査員と車両の間にエリアセンサを設置し、不適切行為を確実に防止する。 2019年12月 四輪3工場完了予定		実施 予定	54
		d.ドラムテスト(二輪) 緩加減速の検査を行う際に、加減速の目安となる速度を表示し、指示速度から外れた場合は、検査を無効とし次の検査に進めないシステムを導入する。 2019年10月完了予定		実施 予定	55

大項目	中項目	小項目	実施内容及び 進捗状況	状況	連番
		(27) 検査ラインの整備	<p>① 検査員の負荷となっている、再検査、オンライン教育等を行うためのラインを整備する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 磐田 検査第3ラインの整備と再活用 2019年8月から稼働中 ・ 相良/湖西 ライン増強 2020年1月稼働予定 	準備中	56
			<p>② 全四輪工場が同じ仕組み、考えで検査できる「あるべき姿」を立案し、『検査員がより正しく確実に安全に検査を行えるライン』をコンセプトとした新検査ラインを新設する。</p> <p>2021年度以降稼働予定</p>	実施予定	57
		(28) 排出ガス・燃費 抜取検査に係る 設備等の改善	<p>a. トレースエラーへの取り組み</p> <p>① トレースエラーを減らす取り組みとして、毎月、検査員全員にモード走行を実施させ、そのモード走行記録を残すことで、検査員としての技量が維持されることの確認を継続している。(四輪)また、トレースの難しい機種については、訓練車を常時準備することで何回でも走行練習ができるようにした。</p> <p>相良工場:2019年3月18日 湖西工場:2019年3月13日 磐田工場:2019年3月12日 浜松工場:2018年9月3日</p> <p>② トランスエラー時間を「検査成績書」に自動印字。</p> <p>相良工場:2019年3月28日 湖西工場:2019年3月18日 磐田工場:2019年2月14日 浜松工場:2018年9月3日</p> <p>③ 管理職が測定データでトランスエラー時間を確認し、有効な試験であることを確認。</p> <p>2018年8月実施済</p> <p>④ 「検査成績書」は印刷した後、スキャナーで読み込みスキャンデータを残すことで書き換えを防止。</p> <p>相良工場:2018年12月5日 湖西工場:2018年11月5日 磐田工場:2018年12月4日 浜松工場:2018年12月6日</p> <p>⑤ トランスエラー時間が法規を超えたら、試験を継続できなくなるシステムに設備を改修。</p> <p>四輪:2020年3月迄に導入予定、二輪浜松工場:2019年6月24日導入済み</p>	運用中	58
			<p>② トランスエラー時間を「検査成績書」に自動印字。</p> <p>相良工場:2019年3月28日 湖西工場:2019年3月18日 磐田工場:2019年2月14日 浜松工場:2018年9月3日</p>	運用中	59
			<p>③ 管理職が測定データでトランスエラー時間を確認し、有効な試験であることを確認。</p> <p>2018年8月実施済</p>	運用中	60
			<p>④ 「検査成績書」は印刷した後、スキャナーで読み込みスキャンデータを残すことで書き換えを防止。</p> <p>相良工場:2018年12月5日 湖西工場:2018年11月5日 磐田工場:2018年12月4日 浜松工場:2018年12月6日</p>	運用中	61
			<p>⑤ トランスエラー時間が法規を超えたら、試験を継続できなくなるシステムに設備を改修。</p> <p>四輪:2020年3月迄に導入予定、二輪浜松工場:2019年6月24日導入済み</p>	実施予定(一部運用中)	62
			<p>b. 排出ガス測定値の書き換え防止</p> <p>排出ガス・燃費の測定値、試験環境条件及び試験結果の書き換えができないよう、試験設備のプログラムを改修。</p> <p>四輪(湖西工場:2018年8月20日、磐田工場:2018年8月23日、相良工場:2018年8月24日) 二輪(浜松工場:2018年9月3日実施済)</p>	運用中	63
			<p>c. 試験環境条件(温度、湿度)の書き換え防止</p> <p>① ソーク中に温度が法規から外れていないことをデジタル温度計データから確認、ソーク時間については、ソーク開始時間、終了時間を2人で確認し、「排ガス・燃費抜取検査チェックシート」に記入。(ダブルチェック、ダブルサイン)</p> <p>相良工場:2018年12月20日 湖西工場:2019年1月7日 磐田工場:2018年12月18日 浜松工場:2018年12月6日</p> <p>② 温度、湿度の最大値、最小値を検査成績書に自動印字。</p> <p>相良工場:2019年4月2日 湖西工場:2019年3月18日 磐田工場:2019年2月14日 浜松工場:2019年4月13日</p> <p>③ 温度、湿度等、環境条件が法規に定められている測定条件を外れている場合は、試験を開始できないように設備を改修。</p> <p>四輪:2020年3月末完了予定、二輪浜松工場:2019年6月24日実施済み</p>	運用中	64
			<p>② 温度、湿度の最大値、最小値を検査成績書に自動印字。</p> <p>相良工場:2019年4月2日 湖西工場:2019年3月18日 磐田工場:2019年2月14日 浜松工場:2019年4月13日</p>	運用中	65
			<p>③ 温度、湿度等、環境条件が法規に定められている測定条件を外れている場合は、試験を開始できないように設備を改修。</p> <p>四輪:2020年3月末完了予定、二輪浜松工場:2019年6月24日実施済み</p>	実施予定(一部運用中)	66
			<p>d. 排出ガス測定装置の最適化・試験環境の整備</p> <p>① 試験設備について、ソーク温度管理を確実にするため、2重シャッター化。</p> <p>四輪:2020年3月末完了予定</p> <p>② プレコンディショニング走行を行うプレコン室と排出ガス測定試験を行う試験室をつなぐソーク室を設置し、ソーク温度管理を確実にできるようにした。</p> <p>二輪:2019年3月18日完了</p> <p>③ 各工場の試験設備をネットワークでつなぎ、試験結果を一元管理することで、問題が起きた時の自動アラーム、推移図の自動作成等、検査員の負担を軽減する。</p> <p>四輪:2020年3月迄に導入予定</p> <p>④ 試験を行った検査員を自動で記録するために、静脈認証実施後に試験を実施できるシステムを導入する。</p> <p>四輪:2020年3月迄に導入予定</p>	実施予定	67
			<p>② プレコンディショニング走行を行うプレコン室と排出ガス測定試験を行う試験室をつなぐソーク室を設置し、ソーク温度管理を確実にできるようにした。</p> <p>二輪:2019年3月18日完了</p>	運用中	68
			<p>③ 各工場の試験設備をネットワークでつなぎ、試験結果を一元管理することで、問題が起きた時の自動アラーム、推移図の自動作成等、検査員の負担を軽減する。</p> <p>四輪:2020年3月迄に導入予定</p>	実施予定	69
			<p>④ 試験を行った検査員を自動で記録するために、静脈認証実施後に試験を実施できるシステムを導入する。</p> <p>四輪:2020年3月迄に導入予定</p>	実施予定	70
			<p>e. 検査成績書の管理</p> <p>検査部門では書き換えできない、IT部門のサーバーに検査成績書、チェックシート等のスキャンデータを保存する。</p> <p>相良工場:2019年6月28日 湖西工場:2019年6月26日 磐田工場:2019年6月26日 浜松工場:2019年6月26日</p>	運用中	71

大項目	中項目	小項目	実施内容及び 進捗状況	状況	連番
			f. 作業要領書の見直し タイヤ空気圧、温度、ソーク時間の確認等の人材が介在する作業については、「排出ガス・燃費抜取検査チェックシート」を用いて2人1組で確認することとし、確認内容に問題ない場合は、当該チェックシートにサインすることで、作業内容が適切であることのエビデンスとした。 相良工場:2018年12月20日 湖西工場:2019年1月7日 磐田工場:2018年12月18日 浜松工場:2018年12月6日 その他、検査を確実にを行うための手順を見直して作業要領書に反映した。今後も、作業観察を進めて確実な検査を行うために、随時作業要領書を見直す。 2019年2月見直し実施	運用中	72
	6. 検査本部による第1層監査	(29) 自主監査による問題点の抽出と改善	各工場検査部と本社検査部が合同で、再発防止策の実施状況、完成検査業務に係る規程・規格・標準類の管理状況、検査の実施状況、検査機器の管理状況を確認する自主点検を毎月1回実施する。 2019年8月から再発防止策の実施状況監査を実施中 2019年9月規程制定、10月運用開始予定	準備中	73
	7. 検査監理部による第2層監査	(30) 検査監理部の設置	3層監査の2層目として技術管理本部に検査監理部を設置する。 監理課(16名 10月1日現在) 検査業務の監査及び検査部門が行う自主点検等の監査を行い、問題点の抽出と改善を図る。 検査企画課(10名 10月1日現在) 量産車の品質監査を行うとともに、完成検査の項目及び検査方法の見直しを勧告する。 2019年6月1日設置	実施済み	74
		(31) 検査業務の監査	① 全数検査、抜き取り検査について検査現場の業務査察を行い、問題点の抽出と改善を図る。 2019年7月10日 磐田工場、2019年7月11日 浜松工場 2019年7月19日 湖西工場、2019年7月22日 相良工場 1回/2月の頻度で実施する。 ② ISO9001で要求される内部品質監査として実施する品質保証部長監査の内、検査部門に対する監査を行い、問題点の抽出と改善を図る。 2019年度分から1回/年の頻度で実施予定	運用中	75
		(31) 検査業務の監査	② ISO9001で要求される内部品質監査として実施する品質保証部長監査の内、検査部門に対する監査を行い、問題点の抽出と改善を図る。 2019年度分から1回/年の頻度で実施予定	実施予定	76
		(32) 検査部門が行う自主点検等の監査	検査部門が行う以下のヒアリング、試験、第1層監査等を監査し、問題点の抽出と改善を図る。 (i) 役職者へのヒアリング (ii) 検査員登用試験 (iii) 検査員の継続教育 (iv) 検査員へのヒアリング (v) 第1層監査 (i)の実施状況 2019年7月23日 相良工場、2019年7月24日 磐田工場 2019年7月26日 湖西工場、2019年7月30日 浜松工場 2019年8月23日 相良工場、磐田工場 2019年8月30日 湖西工場、浜松工場 (ii)～(v)については、2019年9月14日から随時実施	運用中	77
		(33) 量産車の品質監査	① 新型車を出荷する前に、全ての法規関連項目について量産車及び量産部品による適合性確認を行う。 2019年12月 SOPの車両から実施予定 ② 完成検査を終了して出荷する前の段階の量産車について、各工場毎に一日に一台、品質監査を行う。また、その結果等を踏まえて必要に応じ完成検査の項目及び検査方法の見直しを勧告する。 2019年12月1日 実施予定	実施予定	78
		(33) 量産車の品質監査	② 完成検査を終了して出荷する前の段階の量産車について、各工場毎に一日に一台、品質監査を行う。また、その結果等を踏まえて必要に応じ完成検査の項目及び検査方法の見直しを勧告する。 2019年12月1日 実施予定	実施予定	79
	8. 監査本部による第3層監査	(34) 監査本部の設置	監査部を監査本部に体制強化し、技術・生産監査部を新設した。また、監査本部に技術・生産監査部を担当する参与を1名配置した。 2019年6月1日設置	実施済み	80
		(35) 検査業務の監査	検査改革委員会に参加して改革案の妥当性及び再発防止策の有効性を確認することに加え、当面は四半期に1回の頻度で、完成検査の業務プロセス上のリスクの洗い出しと評価を行うとともに、再発防止策の進捗状況の確認及びその有効性について評価を実施する。 (2019年12月に第1回監査予定)	実施予定	81
		(36) 第2層監査の実施状況の監査	検査監理部が行う第2層監査の妥当性を評価し、第2層監査の有効性の監査を行う。 (2019年12月に第1回監査予定)	実施予定	82
	9. 外部委託による監査	(37) 外部審査機関による再発防止策の進捗確認	完成検査問題及び燃費・排出ガス試験問題に係る再発防止策の取組状況に関する調査を外部審査機関に委託して行う。 2019年10月に第1回目を予定。当面、半年に1回調査を委託する予定	実施予定	83

大項目	中項目	小項目	実施内容及び 進捗状況	状況	連番			
(C)完成検査員等への継続的な教育	1. 完成検査に関する意識及び法令遵守に関する教育	(38)検査員としての意識教育	検査員の完成検査に関する法令・ルールに対する規範意識の向上を目的に、通常教育以外に以下の特別教育を実施する。					
			① 社長による『検査員の心得』に関する講話 内容:問題があればラインを止める、今日から変わる、お客様を見て仕事をする。 対象:工場管理職・完成検査課員 2018年10月24日、25日 完了	実施済み	84			
			② 検査課長による『コンプライアンスの再徹底』教育 内容:コーポレートガバナンス部通達の教育 対象:完成検査課員 2018年12月3日 完了	実施済み	85			
			③ 『お客様の期待を裏切らないものづくりを徹底する』ための階層別教育を実施 内容:自動車メーカーの義務、事例紹介、各人がやるべきこと 対象:完成検査課員を含む旧生産本部全員 (本教育は1回/年の教育として、継続実施する) 2018年12月3日～27日 完了	運用中	86			
			④ 他社事例を受けて、生産本部長から発行された通達に関する検査主任技術者による教育 内容:時間が掛かっても正しい手順ですべての検査を実施、問題があったらためらわずにラインを止める 対象:完成検査課員 2018年12月10日 完了	実施済み	87			
			⑤ リメンバー5.18教育 内容:お客様相談室に入電されたお客様のご意見、苦情等から、ご迷惑をお掛けしたお客様の気持ちを学ぶ。 対象:完成検査課員 2019年5月17日 完了	実施済み	88			
			⑥ 法令に関する階層別教育として、完成検査と打刻に関する教育を3回に分けて実施する。 ・基礎知識(管理職、組長対象) 2019年1月10日～3月4日 完了 ・完成検査-1(管理職、組長対象) 2019年2月1日～3月15日 完了 ・完成検査-2と打刻刻印業務(管理職、組長、検査員、打刻作業員対象) (本教育は1回/年の教育として継続実施する) 2019年3月1日～5月10日 完了	運用中	89			
			⑦ 検査員が作業をする上で誤った方法による検査を行わないようにするための以下の教育を検査主任技術者が検査員全員に対して実施 i 作業を行う上での禁止事項の教育 内容:サイドスリップ通過中にブレーキを使用しない等、禁止事項17項目 対象:検査員 2019年3月9日 完了 ii 作業を行う上での禁止事項の追加教育 内容:制動力の測定中にステアリングの操作をしない等、禁止事項7項目 対象:検査員 2019年3月21日 完了	実施済み	90			
			2. 検査員への継続的な教育及び知識・能力の確認	(39)検査員の定期的教育の実施	a. 毎日実施する事項			
					① 検査員の心得として、自動車型式指定規則第7条の唱和を毎日の朝礼で実施。 「完成検査は、以下の項目を確認し、国土交通大臣の代行として、新規検査を実施します。 ・指定を受けた型式としての構造、装置、性能を有すること ・保安基準に適合していること ・車台番号、原動機型式が明確に打刻されていること」 2017年11月から全工場で開催中	運用中	91	
② 朝礼にて、検査作業を行う上での禁止事項を唱和。 2019年4月から全工場で開催中	運用中	92						
③ 完成検査ラインを終業5分前に停止して夕礼の時間を設け、1日の作業が適切にできたか、検査員による振り返りを行う。(対象者:検査員) 2019年2月1日から全工場で開催中	運用中	93						
		b. 毎週1回実施する事項 検査員の検出レベルの向上を目的として、操作力、判定基準の感覚を維持するための官能教育を実施する。 2019年4月8日から全工場で開催中	運用中	94				

大項目	中項目	小項目	実施内容及び 進捗状況	状況	連番
			c. 毎月1回実施する事項 各シフト1時間ラインを停止して座学教育を実施することをルール化し、継続的に知識の教育を実施する。 2019年2月1日から全工場で運用中	運用中	95
			d. 毎年1回実施する事項 ① 毎年2月に検査員の心得、法規、検査規格の見方等、検査員として必要な知識の復習を兼ねた勉強会、及び理解度テストを全検査員に対して行う。 2019年2月2日実施、検査員189名参加	運用中	96
			② 毎年2月に検査員が各工程の検査作業を的確に行えるかを確認するテストを全検査員に対して行う。 2019年2月14日～2月21日実施、検査員189名参加	運用中	97
	3. 検査員登用教育	(40) 検査員候補者教育の見直し	① 検査員候補者の教育は四輪各工場で独自の資料、やり方に基づいて行われていたが、教育内容、レベルを統一するために、座学教室を磐田工場に、教育訓練ラインを磐田工場、湖西工場に設置し、共通の教材、やり方で専任講師による教育を行う。 2019年1月から運用中	運用中	98
			② 検査員候補者教育の実績(候補者の理解度、習熟度)に基づいて、教育内容・方法・時間の見直しを継続的に実施する。 2019年1月から運用中	運用中	99
			③ 全数検査ラインにおいて検査員資格を工程別に分けていなかったが、検査員の登用にあたり、最初に担当する検査工程での習熟度をより確実に確保する観点から、工程別に検査員資格を付与する制度を導入した。 2019年9月から運用中	運用中	100
			④ 全数検査員の資格を取得した検査員に対して教育・習得させている抜取検査業務(諸元、騒音)について、抜取検査員資格を新たに設け、専門教育と登用試験を実施する。 2019年12月から実施予定	実施予定	101
	4. 役職者への教育	(41) 検査主任技術者、管理職への教育	① 型式指定自動車製作者として必要な、自動車型式指定規則やチェックシートの重要性等、完成検査業務に必要な知識の教育を、本社検査部、工場検査部の管理職に対して、2回/年(4月、10月)実施する。 2019年10月から実施予定	実施予定	102
			② 本社、工場の管理職、監督者に対する職場管理(業務の負荷・人員配分、教育等)のためのマネジメント教育を実施する。 2019年12月から実施予定	実施予定	103
(D) 法令遵守を徹底するための全社的意識改革		(42) 不正問題の風化防止の取組み「リメンバー5.18」の拡大実施	『リメンバー5.18』(1日業務を止めて法令遵守を再確認する活動)の全社的実施(2019年5月実施)	運用中	104
		(43) 全社的コンプライアンス体制強化	① コンプライアンスマニュアルの策定 ・「スズキグループ行動指針」を補完する全社的なコンプライアンスマニュアルの策定(2019年11月末迄に実施予定) ・同マニュアルを手帳サイズ化して個別配布(2019年12月末迄に実施予定) ・部門毎のコンプライアンスチェックシート等のツール策定(2020年3月末迄に実施予定)	実施予定	105
			② 法改正が社内規程に影響があることを通知するサービスの導入(2019年10月から部門毎に順次導入、2020年3月末迄に導入完了予定)	実施予定	106
			③ 全社的なコンプライアンス体制強化の取り組み状況の確認と監査の実施 ・全社的コンプライアンス体制強化や組織風土改善の状況についても、監査本部が進捗と有効性の確認を当面四半期毎に実施する。(2019年12月に第1回監査予定) ・監査手法についても抜き打ち監査など新たな監査手法を採用することにより、監査の実効性の向上を図る。	実施予定	107
		(44) コンプライアンス教育の継続・強化	① 経営陣を対象とした外部の専門家によるリスクマネジメント研修(2019年6月実施)引き続き、半年に1回の頻度で実施予定	運用中	108
			② (i) 経営陣を対象とした外部の弁護士専門家による道路運送車両法に関する研修(2019年8月実施、当面、年1回の頻度で実施予定) (ii) 従業員を対象とした下請法、独占禁止法、安全保障輸出管理、著作権法などのコンプライアンスに関するEラーニングや集合研修(継続実施中) (iii) 技術者に対する安全・環境に関わる技術基準に関する研修(2016年7月から継続実施中) (iv) 役員及び従業員を対象とした道路運送車両法に関するEラーニング(2019年10月から実施予定) (v) 経営陣及び各部門への完成検査の重要性を理解するためのハンドブック等の配布(2019年7月実施)	運用中 (一部実施予定)	109
			③ 毎コンクイズ(毎日1問コンプライアンス関連のクイズを出題するEラーニング)(2017年6月から継続実施中) PCを使用しない部門に対しては“毎コンクイズ”から抽出したコンプライアンスに関する問題を標語にして夕礼で唱和(2019年9月から)、教育時間、QC活動、月例朝礼等においてスクリーンを使うなどして“毎コンクイズ”を実施(2019年10月から)	運用中	110
			④ すべての階層別研修においてコンプライアンスに関する講座の実施(2016年7月から継続実施中)	運用中	111

大項目	中項目	小項目	実施内容及び 進捗状況	状況	連番
(E)不健全な組織風土の改善		(45)問題意識について進言できる組織風土への改善	① 報告・連絡・相談を躊躇なく行える環境を整えるため、役員を含む上位者の意識改革を目的とした外部講師による研修(2019年5月から順次実施し、9月に1回目完了。さらに深掘りして継続実施予定。)	運用中	112
			② 経営陣・管理職等に改善を促す取組みの強化 ・外部業者による社員意識調査(2019年10月に1回目完了、以降も年1回実施予定) ・部下による上司の評価(2019年10月から実施予定) これらの繰り返しによる組織風土の改善度合いの確認	実施予定	113
		(46)マネジメントとコミュニケーションの強化	① 役員等経営層向け識見・視野拡大目的の研修(1回目:2019年6月、2回目:2019年9月実施、引き続き、3か月に1回実施予定)	運用中	114
			② 毎年定例の役職者研修会等における係長や現場役職者が会長や社長をはじめとした経営陣に現場の率直な声が経営トップに直接届く機会の設定	運用中	115
			③ 社長をはじめとする役員による従業員が経営陣と気軽に話せる場の創出	運用中	116
		(47)本部間での人事異動の促進	本部を越える人事異動の全社的促進(継続実施中)	運用中	117
		(48)内部通報制度をはじめとするコンプライアンス上の情報を上位者が把握する仕組みの改善	① 内部通報制度の処理手続き(通報者保護の具体的要領、従業員の調査協力など)の策定(2019年10月中に実施予定)	実施予定	118
			② 管理職が自部門の業務におけるコンプライアンス上の問題を自ら確認する仕組みの構築(2020年3月末迄に実施予定)	実施予定	119