

2020年6月1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（3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、下記のとおり、本日、国土交通省にご報告いたしました。

記

当社は、2019年4月12日付「完成検査における不適切な取扱いへの対応等についてのご報告」（以下、「4月12日付報告書」）の提出後、国土交通省より「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）」で受けたご指摘を踏まえて再発防止策の追加・整理を行ったうえで、2019年10月18日に第1回目の四半期報告、2020年1月31日に第2回目の四半期報告（以下、「前回報告」）をいたしました。

その際、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の合計120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いたしましたが、今回は、前回報告時点で完了していなかった19項目について全て対策が完了しましたので、それらを含めて以下のご報告をさせていただきます。

《進捗区分》

- 【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

今回の報告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 (括弧内の数字は前回報告時点)				
	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)	0 (0)	2 (2)	3 (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	0 (1)	0 (13)	39 (29)	39 (35)
(C) 完成検査員等への継続的な教育	20	0 (0)	0 (1)	4 (4)	16 (15)
(D) 法令遵守を徹底するための全社的意識改革	9	0 (0)	0 (3)	0 (0)	9 (6)
(E) 不健全な組織風土の改善	8	0 (0)	0 (1)	0 (0)	8 (7)
計	120	0 (1)	0 (18)	45 (35)	75 (66)
		0 (19)		120 (101)	

#### (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います。

##### (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て、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、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

<取締役会での決議、指示、報告等>

- (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)
- (vii) 完成検査業務を含む再発防止策全般の進捗状況を確認(2019年10月、2020年1月、2020年2月、2020年3月、2020年4月) **更新**
- (viii) “品質向上を徹底” することを含めた「2020年度スズキ基本方針」を

**(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を監査する体制（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（※2019年11月1日付で取締役技監に委員長を交代）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49回※の会議開催）※2020年5月13日現在

**【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
- (iv) 2019年11月6日の管理職説明会にて、完成検査問題への取組み姿勢につながるものとしてコンプライアンスに関して会長より講話
- (v) 2019年12月22日に開催した全役員・本部長と生産本部、検査本部及び購買本部の役職者との懇談会において、会長より業務遂行の上での社内規程、報連相、コミュニケーションの重要性、社長よりPDCAによる業務改善の重要性などについて講話
- (vi) 2020年2月26日、春季労使交渉の中で完成検査問題への会社のこれまで及び今後の取組みを労働組合に対して説明 **更新**
- (vii) 2020年3月11日の管理職説明会にて、社長より完成検査問題を全社的な問題として捉えて企業風土改革に継続して取り組む必要性を改めて説明、会長より品質問題への早期対応や生産の不良率低減にも徹底的に取り組むよう要請 **更新**
- (viii) 2020年4月2日の年度大会にて、社長より、「2020年度スズキ基本方針」の説明及び「仕事の進め方の心得」の徹底を要請 **更新**

**(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**

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、等を実施しており、以下の取組みについて、すべて2020年3月迄に完了いたしました。今後もさらに改善を重ねながら、安定した確実な完成検査を実施して参ります。 **更新**

**(B) - 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2018年2月に制定し、管理を厳格化しました。さらに、2019

年12月からは役職者が検査員一人一人と対面で印鑑を渡すように運用を改善しました。【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を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出入管理を2019年10月から全工場で開始しました。

また、従来、ボードに掲示していた検査員の顔写真・資格を、2020年1月から全工場で自動的にモニタに表示するよう改善しました。

【運用中】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、2019年5月から全工場で監視員を配置しています。但し、2019年10月以降、一部の工程について不適切行為が起きない対策(例えば、四輪工場のヘッドライト工程では、光軸調整後の設備による検査結果判定中に車両に触れないよう、検査員と車両の間にエリアセンサを設置)をすることで、監視員の配置を廃止しました。【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した(2019年11月に全工場分の制定が完了)。また、検査員が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随時行っており、作業要領書を参照しやすいよう、検査手順書とそれに対応した作業要領書の紐付けを行いました。引き続き、検査本部の自主監査等によって作業要領書の改善を行って参ります。更新【運用中】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

更なる改善として、完成車チェックシートの検査項目について、すべての検査項目が記載された完成車チェックシートから、機種毎に必要な検査項目のみを印字する完成車チェックシートへの変更を行いました（全工場：2020年3月から）。**更新**

### 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に改善し、2020年3月迄に全工場で運用を開始しました。**更新**【運用中】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。（全工場：2019年9月から）【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。（全工場：2019年9月から）【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。（全工場：2019年6月）【実施済み】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

### (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、対策を実施する活動を2019年3月から全工場で行っています。【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

検査員からの声として、「職場が明るくなった」「質問した内容の回答がきちんと戻ってくる」「人が増えて検査ラインの能力としては楽になった」という前向きな意見がある一方、「設備の間隔が狭くて検査がやりにくい。検査するスペースが取れるように、検査ラインを新しく作り直して欲しい」といった改善を要望する意見も出ており、今後の更なる改善につなげて参ります。更新

### (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回行っています。(2019年6月から)【運用中】23

組長・班長からは「役職者としてラインに入らずに管理業務ができるようになった」、「完成検査員が前向きな顔つきになり、落ち着いて検査ができるようになってきた」、「改善により検査がやりやすくなった」、「検査員が

迷った時にはすぐに呼んでくれるようになった」「新人が多いのもっと規格等について勉強してレベルアップしていきたい」という声が出てきており、増員や改善の効果が感じられるようになってきました。

検査員からも、「検査を正しく行うことは当たり前のこと」という声が多く出てきており、唱和等の継続教育の効果が表れてきています。【更新】

- 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回行っています。(2019年7月から)

この取組みの効果として、上長への報告・連絡・相談が徐々にできるようになってきたことが挙げられます。今後も、役職者が自ら行動に移すことを促すとともに、常に現場の生の声を傾聴して意見の吸い上げを図って参ります。【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ています。(2019年6月に全工場で生産を止めて実施。以後、3ヶ月に1回実施)【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っています。この活動は、検査ラインに従事する検査員全員に対し毎月1回、継続的に実施しています。【運用中】 26

「検査を行う上で不安のある検査を班長と共に訓練して改善した」「車と検査設備を接続する際にエラーが出やすかったが指導を受けて改善できた」といった困りごとの解決に役立っています。【更新】

### (B) - 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)【実施済み】 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した。(2020年1月完了)【実施済み】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行いました。(2020年1月完了)【実施済み】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

##### (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。【運用中】31

- (i) 緊急対応として、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ました。(2019年7月から全工場で実施)その後、検査員の増員とトレーニング、検査ライン増設、検査の工程改善や工程バランス取り等により、検査ラインの能力が組立ラインの能力を5%以上上回る体制を整えました。これにより、現在は組立ラインのスピードを元に戻しています。
- (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て工程毎の作業バランスの平準化を行いました。(2020年2月に全工場完了)引き続き、検査作業内容の変更等を行った際は、作業バランスの平準化を随時実施して参ります。

また、適正な検査作業を維持するために、検査員個々の作業分析を行い、的確に検査ができるようになっているか、新人を中心にトレーニングを継続的に実施し、確認しています。更新

##### (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、検査員を増員しました。2020年4月には、検査員は四輪302名、二輪42名、計344名となり、必要な検査員数となりました（下記②の排出ガス・燃費抜取検査員の増員分を含む）。【実施済み】32 **更新**

なお、将来発生し得る、大幅な生産変動や、海外工場支援の増加に備え、2020年度以降も継続して検査員を確保していく予定です。（2021年3月検査員数460名を計画）

- ② 各工場に本社認証技術部直轄の完成検査管理課（※2019年12月から量産品質管理課に改称）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名の増員を計画し、2020年3月に増員が完了しました。 **更新** 【実施済み】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（四輪工場は2019年9月、二輪の浜松工場は2019年11月にそれぞれ移管完了）。今後、完成検査の更なる負担軽減を目指し、継続して検査項目の見直しを行って参ります。 **更新** 【実施済み】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した。（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）（湖西工場は2019年10月、相良工場は2019年12月、磐田工場は2020年1月に、ながら検査の廃止完了）【実施済み】35

## (21) スタッフの充実

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るため、本社及び工場完成検査課のスタッフを増

員しました。(2020年3月末に工場検査部8名、本社検査部7名の増員完了)

**更新【実施済み】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)しました。(検査員の絶対評価基準を策定して2019年度上期の評価から運用開始) **【運用中】38**

**(B) -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。(全工場:2019年1月) **【実施済み】39**

**b. 制動力検査(四輪)**

磐田工場のブレーキテスタで、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)

**【実施済み】40**

**c. サイドスリップテスタ(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。(四輪3工場:2019年1月)

**【実施済み】41**

**d. ドラムテスタ(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。(浜松工場：2018年10月)【実施済み】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。(浜松工場：2018年10月)【実施済み】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。(全工場：2019年5月)【実施済み】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。(四輪3工場：2019年3月)【実施済み】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。(四輪3工場：2019年3月)【実施済み】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。(四輪3工場：2019年3月)【実施済み】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。(浜松工場：2019年5月)【実施済み】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 a～d 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順次廃止しています。

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した。

（湖西及び相良工場：2019年10月、磐田工場：2019年12月）

【実施済み】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）【実施済み】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した。（湖西及び相良工場：2019年10月、磐田工場：2019年12月）【実施済み】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。（四輪3工場：2019年8月）

【実施済み】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した。（四輪3工場：2020年3月）**更新**

【実施済み】53

c. ヘッドライトテスト（四輪）

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、さらに、検査員と車両の間にエリアセンサを設置して、検査判定中に検査員がボディに触れることができないようにしました。（四輪3工場：2019年11月）

【実施済み】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した。

（浜松工場：2019年12月）【実施済み】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や検査員候補者の教育等を行うためのラインを整備しました。（磐田工場：2019年8月、湖西及び相良工場：2020年1月）【実施済み】56

以上、上記(24)から(26)までの設備改善及び(27)①の検査ラインの追加により、既存ラインにおいて、確実に検査のできる環境を整備することができました。今後、更に以下を行って参ります。**更新**

- ② 『検査員がより正しく確実に安全に検査を行える』検査のあるべき姿を考え、先進技術にも対応した検査ラインを整備する具体的な計画を策定しました。今後、この計画の実現に向けて進めて参ります。

【実施済み】57 **更新**

## (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 トレ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) **【実施済み】59**

- ③ 管理職が検査成績書のトレ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。(全工場：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 トレ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した。(四輪：2020年1月に磐田工場、2020年2月に湖西工場、2020年3月に相良工場導入完了。二輪：浜松工場は2019年6月に導入済み) **更新** **【実施済み】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3工場：2018年8月、二輪：浜松工場：2018年9月) **【実施済み】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) **【実施済み】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した。(四輪：2020年1月に磐田工場、2020年2月に湖西工場、2020年3月に相良工場で導入完了、二輪：浜松工場は2019年6月に導入済み) **【更新】【実施済み】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重シャッター化を行いました。(四輪：2020年1月に相良工場、2020年2月に湖西工場で導入完了、二輪：浜松工場：2019年3月に導入完了) ※磐田工場は構造上整備不要) **【更新】【実施済み】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：浜松工場：2019年3月から) **【実施済み】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とともに、問題が起きた時の自動アラームや推移図の自動作成等を行うシステムを導入しました。(四輪3工場：2020年3月) **【更新】【実施済み】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した。(四輪3工場：2020年3月) **【更新】【実施済み】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、検査を確実にを行うための手順を見直して作業要領書に反映しました。

(四輪、二輪：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回実施しています。(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)

【運用中】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っています。(全工場：2019年7月に1回目、10月から11月に2回目、11月から12月に3回目、12月に4回目の査察を実施、その後、2020年3月に改善状況のフォローアップを実施) **更新**【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っています。(2019年度は12月に実施)【運用中】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っています。

- (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

(全工場：(i)についての監査は2019年7月から2019年8月、(ii)～(v)についての監査は2019年9月から2020年1月に実施)【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っています。(2019年12月に湖西工場で量産開始した新型車から運用中)【運用中】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、品質監査を行っています。これに関して、2019年12月に商品性に係る車両品質監査を生産本部から技術管理本部に移管し、監査体制を整えました。2020年1月からは、監査項目に安全・法規に係る評価項目を追加して四輪車について実施し、2020年3月からは、同様に二輪車についても実施しています。また、その結果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。**更新**  
【運用中】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) 完成検査及び燃費・排出ガス試験業務の監査

① 完成検査業務

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ています。

2019年10月に完成検査業務に関する第1回監査を以下の項目について実施し、その後、2020年3月にそのフォロー監査を実施しました。

- 完成検査工程における監視員の有効性
- 完成検査員用印鑑の管理状況

2019年12月に完成検査業務に関する第2回監査を以下の項目について実施しました。

- 完成検査員及び検査員候補者に対する教育の実施状況

2020年3月より完成検査業務に関する第3回監査を以下の項目について実施しました。

- 排出ガス・燃費以外の抜取検査の実施状況

② 燃費・排出ガス試験業務

「燃費・排出ガス試験に係る不正行為への対応」の再発防止策として、認証業務に対する監査を定期的実施しています。2019年度は2020年2月に実施しました。

**更新**【運用中】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回の頻度で行うことにしています。

これに関して、2019年11月から12月に検査監理部と定例会を開催し、検査監理部の監査進捗と監査内容を確認しました。また、2020年1月に検査監理部が行う監査の実施状況について監査を行い、2020年3月には当該検査監理部の監査の改善状況を確認しました。**更新**【運用中】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第1回目の外部監査を一般財団法人日本自動車研究所に委託して2019年10月に実施しました。(今後も当面、半年に1回の頻度で実施。)**【運用中】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。

引き続き、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います。

(C) -1. 完成検査に関する意識及び法令遵守に関する教育

(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回目を2018年12月、第2回を2019年12月から2020年1月に実施。今後も年1回継続実施。）

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

2019年5月に第4回目のリメンバー5.18教育を実施しましたが、今後も、会社全体で規範意識の高揚と自浄作用の向上を図るため、継続して（1年に1度）実施して参ります。**【運用中】 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、打刻法令教育については毎年1回継続実施 - 直近では2020年3月に実施）**更新** **【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

### (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。(全工場：2017 年 11 月から)

「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。(全工場：2019 年 4 月から) **【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。(全工場：2019 年 2 月から) **【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。(全工場：2019 年 4 月から)

**【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。(全工場：2019 年 2 月から)

**【運用中】 95**

#### d. 毎年 1 回実施する事項

① 2019 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した。2019 年度も 2020 年 2 月に抜取検査及びスタッフを含む全検査員に対して実施しました。**更新** **【運用中】 96**

- ② 2019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した。2019年度も2020年2月に完成検査ラインで従事する検査員に対して実施しました。**更新**【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2019年9月から導入しました。これまでに、湖西工場で6名、磐田工場で3名の工程別検査員を登用しました。【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ための社内規程を2020年2月に制定しました。**更新**【運用中】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、2019年10月から年2回の頻度で実施しています。
- 2019年10月、及び2020年4月には「型式指定制度と完成検査業務の責任」及び「打刻に関わる業務」について、検査本部の管理職及び国内工場の管理職に対して教育を実施しました。【運用中】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2019年11月から実施しています。2019年11月には「部下を伸ばすコーチング」について検査本部の管理

職に対して、2019年12月には「コミュニケーションスキル」について検査本部の係長・組長・班長に対して、それぞれ教育を実施しました。今後も、毎年12月頃に継続して実施する予定です。【運用中】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、完成検査問題が発生してしまった原因として、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います。

#### (42) 不正問題の風化防止の取組み

- ① 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日に実施した「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。

これまでの活動においては、発生した問題に対する対応と類似する問題の再発防止を中心に行ってききましたが、新たな問題の発生を抑えることが出来なかつた反省に立ち、リメンバー5.18活動を一日で終わらせることなく年間通じた活動に見直しました。そして、今年5月には、なぜコンプライアンス問題が発生するのかの真因を社員全員で考え、現在の業務に潜む問題発生リスクを分析することにより、各部門毎に問題が発生する根本原因を断つための年間重点活動目標及び計画を立て、今年度のリメンバー5.18活動を行うこととしました。【更新】【運用中】104

- ② 上記に加えて、燃費・排出ガス試験問題及び今回の完成検査問題を風化させないために、これらの問題を役員・従業員が学習する常設展示エリアを本社内に設置しました(2020年3月)。【更新】

常設展示エリアでの学習を、上記①の「リメンバー5.18」及び下記(44)④記載の階層別研修のプログラムに組み込んで新入社員から役職者まで漏れなく学ばせるようにします。【運用中】120(追加項目)

## (43) 全社的コンプライアンス体制強化

### ① コンプライアンスハンドブックの策定

「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ハンドブックを策定して、これを社内ホームページ（イントラネット）に掲載するとともに、A5サイズの冊子にして2020年2月に全役員及び従業員に配布しました。これを活用して、各部門において上司が部下に責任を持って指導に当たり、必要に応じて業務の見直しもして参ります。コンプライアンスハンドブックは、法務部門が中心となって、今後も必要に応じて随時見直しを行いつつ、この活動を推進して参ります。**更新【運用中】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、国内法令の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。

2020年3月に社内規程・手続（主幹となる規程類）と国内法令の紐付作業が完了し、当該サービスの利用を開始しました。**更新【運用中】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面、四半期に1回の頻度で行うことにしています。

これに関して、2019年11月に全社的コンプライアンス体制強化や組織風土改善に関する再発防止策のうちの10月実施予定分の進捗状況について担当部門から回答を得、2020年1月に有効性の確認を行いました。

また、上記(35)に記載の完成検査業務に関する監査及び認証業務に関する監査では、事前連絡は監査テーマ・監査日時のみとし、具体的な監査内容については抜き打ちとする等、監査の実効性を高めるようにしています。

**【運用中】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2019年6月から開始しました。

2020年1月には、前回と同様に外部の専門家を講師として招き、金銭関係の廉潔性、労働問題、競争法、インサイダー取引等をテーマに第2回目の研修を実施しました。

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】109**

- (i) 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11月から順次実施し、2020年4月1日に対象者全員の受講完了。）**更新**
- (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の継続実施
- (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、2016年7月から順次講座を増やしながらかれまでに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。

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）。さらにハンドブックのダイジェスト版（ポスター）を毎月工場の各職場に配布し月替わりで掲示して啓発する取組みを2020年3月から開始しました。

**更新** **【運用中】110**

④ 上記の他、新入社員研修、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）。しかしながら、その後において、完成検査問題を起こしてしまった反省から、この研修の実効性を高めるための取組みとして、2019年11月から講義の最後に講義内容についての理解度確認テストを追加して実施して理解度の向上を図っています。

**【運用中】111**

## **(E) 不健全な組織風土の改善**

完成検査問題の原因として、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います。

### **(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。この研修は、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し、9月に全管理職への1回目の研修が完了しました。さらに、2回目の研修として、2020年1月に役員及び部長以上の管理職を対象に外部講師を招いて、上司と部下の信頼関係を築くための手法(1 on 1 ミーティング)についての講義を実施しました。今後も継続的に実施する予定です。【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ています。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12月に1回目を実施。)【運用中】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回の頻度で実施しています。(2019年6月に1回目、2019年9月に2回目を実施。2020年1月に3回目を(45)①と兼ねて実施。2020年3月に4回目を実施。) **更新**  
【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 内部通報制度について、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、制度改善を行って運用しています。

2020年1月には、通報の処理手続きにおいて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た規程を新たに制定しました。【運用中】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ませんでした。この反省に立ち、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できるよう、コンプライアンスハンドブック及び、国内法令改正通知サービスを活用して参ります。

これらを含めすべての業務を進めるにあたり、年度初めに社長から以下を役員・部長へ示達した後、全社員へ周知し、仕事を進める上での心構えとして徹底することとしました。

『仕事の進め方の心得』

- ・上司は 責任をもって業務を理解し、部下に任せきりにせず、分かりやすく指示、指導、確認を徹底する。
- ・部下は 事実関係を明らかにして、報連相を徹底する。

更新【運用中】119

以上