

第6 原因及び背景の分析

1 総論

本調査の結果、前記第3ないし第5において指摘したとおり、スズキの各工場における完成検査、すなわち全数検査、抜取検査（燃費・排ガス測定を含む。）及び検査員の登用手続等の各過程において、長年にわたり、多様な不適切行為が行われてきたことが明らかとなった。それぞれの不適切行為に固有の原因・背景等は認められるが、端的には、スズキにおける完成検査業務の重要性に対する自覚の乏しさが本件の背後に横たわる主要な要因であったことをまずは指摘する必要がある。この自覚の乏しさが、(1)検査員の人員不足、(2)検査工程上の時間的余裕の乏しさ、(3)工場レイアウト上の余裕の乏しさ、(4)検査設備の老朽化・不備、(5)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著しい鈍麻といった不適切行為の発生により具体的に寄与する要因を作り出すことにつながったものと考えられる。そして、これらの複数の要因が相互に影響し合うことにより、検査員の処理能力に比して過大な業務が質及び量の両面で課され、さらに「生産目標を達成すること」の重要性が強調されるあまり、いつしか完成検査業務をルールに従って完遂することよりも、「時間内に完成検査工程を完了すること」が過度に重視されるに至り、結果として完成検査工程の様々な場面にわたり、不適切行為が行われることとなったものと考えられる。

以上の要因に加え、各工場において、長年にわたり、多様な不適切行為が完成検査の広範囲にわたって存続した背景には、(6)検査課の独立性の欠如、(7)社内規程の整備・管理が不十分であったこと、(8)内部統制の脆弱さ、及び(9)経営陣の完成検査業務に対する理解及び関与が不十分であったことといった、より組織的・構造的な問題が存在したことを指摘することができる。

以下、項目毎に検討する。

2 各原因・背景についての検討

(1) 検査員の人員不足

スズキでは、各工場の検査課において、完成検査に必要な検査員が必ずしも十分に確保されておらず、検査員が慢性的に不足していた。ピアリングにおいて、複数の検査員が、不適切行為を行った直接の原因として、検査員の人員不足を挙げており、完成検査の現場の実感として、検査員が不足していたと受け止められていたことが認められる。また、検査員の不足は、作業訓練期間中における検査補助者による単独の完成検査の実施等の検査員資格に関連する不適切行為が行われたことの原因の一つでもあったと考えられる。

検査員の人員が不足した原因としては、以下各項に述べる背景があったと考えられる。

ア 検査員一人当たりの処理能力に関する生産計画策定者の認識不足

生産計画において「生産」とは完成検査まで適切に完了した状態を指すと考えられることから、当該計画は完成検査まで適切に実施しうる目標の範囲内で策定されなければならない。

この点、ピアリングにおいて、スズキの生産計画は、主に生産本部と各工場長とのやりとりを通じ、生産能力だけでなく検査業務の処理能力も考慮の上で策定されるとの指摘もあった。もともと、工場の役職者を含む従業員のピアリングにおいて、

いての周知徹底を計るため、教育を実施するとともに、2019年3月9日からは、検査員に対し、検査主任技術者による定期的な継続教育を実施している。

2. 再発防止策の提言

本調査の過程で判明した不適切行為の実態を踏まえると、当職らは、スズキが次に述べるような更なる再発防止策に取り組むことが必要であると考えます。

(1) 人員不足解消の前提となる業務量の正確な把握及び適正な人員配置

スズキにおける完成検査業務は、工場毎に異なるレイアウトにおいて、同一ライン上で多種多様な車種・仕様に対して行われている上に、年々車両の機能が高度かつ複雑になってきていることから、一人の検査員が検査を行う検査項目は多岐にわたっている。

その一方で、前記第6の2(1)から(3)において述べたとおり、各工場の完成検査工程は、工程設計や工場のレイアウト上の余力の不足、再検査や不良が発見された車両の手直し等が必要となる場合に生じる業務量の増大を十分に織り込んだものとなっていないことが認められ、工程を処理するのに必要な人員数も十分に確保されていなかった。また、前記第6の2(1)イにおいて示したとおり、検査補助者や検査員の教育を行う時間的、人的余裕も乏しいことが認められる。これらの事情は、前記のとおり、いずれも本調査で判明した不適切行為の原因の一つとなるものであった。

そこで、前記1(1)のとおりスズキでは一部実施済みではあるが、これら不適切行為の再発防止の第一歩として、まずは完成検査工程に関する包括的な再検証を行い、各工場の各工程における検査項目、検査方法、所要時間、工程能力、必要工数、不良が発見された場合の処置内容等を正確に整理・把握し、効果的な人員不足解消につなげる必要があると考える。また、後記(6)の監査体制の見直しに活用すべく、不適切行為が行われやすい工程を洗い出すなど、リスクアセスメントの観点からも根本的な再検証が必要となる。

そして、当該再検証結果に基づき、適正なピッチタイムの設定、不良対応や再検査実施のための十分な余力の確保、新型車種の投入や需要増加に対応する余力の確保等、検査工程と検査業務の実態との乖離を解消する取組が必須となる。当該取組の際には、人員を適切に確保し、検査補助者及び検査員の教育のために必要な時間を十分に考慮することが重要である旨付言する。

その検討に当たっては、①各工場の検査員と、検査課及び検査規格課並びに各管理課との間で率直な意見交換を通じて検査員の実態に即した業務処理能力を正確に把握するだけでなく、②最新の検査業務の内容、③検査員毎の能力のばらつき、④設備の状況(故障頻度と補修に要する時間)及びレイアウト、⑤継続的な教育に必要な時間、⑥現場の監督を行う役職者の人数やキャパシティ、⑦その他の検査業務の阻害要因等を適切に評価すべきである。そして、これらの事情を加味した上で、適正な人員配置を行うべきである。

(2) 検査員数に見合った柔軟な生産計画及び生産目標の策定

生産計画は、前記(1)で行った再検証の結果のみならず、生産目標を達成することが過度に重視された結果、本調査で発覚した不適切行為の発生に至ったことを十分に踏まえ、現状の検査部門の工程能力に見合った合理的に実現可能な生産計画及び生産