

1. 総括

- ①平成 28 年 6 月に鉄鋼事業部門で発生した神鋼鋼線スチルス株による JIS 法違反事案を受け、平成 29 年 4 月から品質に係る公的規格（法令規格）に加え顧客仕様にも対象範囲を広げて、神鋼グループの製造事業所・サービス拠点に対する本社による品質管理を開始した。
- ②さらに、神鋼グループ全体に対して 8 月初旬に、過去 1 年間の出荷実績に対する自主点検を 9 月から実施することを要請した。一部先行して自主点検を開始していたアルミ・銅事業部門において、8 月末に不適切な試験値の取り扱いが発覚した。
- ③10 月 25 日をもって自主点検は概ね完了したが、複数の事業所で不適切な行為が行われていることが確認された。この自主点検は不適切行為の抽出には有効であったが、その一方で、自主点検の過程で、長府製造所の押出工場で妨害行為があった事実も確認された。自主点検では調査に限界があることがわかり、10 月 26 日に外部調査委員会が設置された。
- ④今回確認された不適切な事案については、製品の種類、製造体制や工場規模により違いはあるものの、製造部門や品質保証部門等、関与者が複数の部署に跨っているものや、長期間にわたって継続されていた事案が含まれていた。当社としては、その特徴等を分析し、これらの事案が発生したこと、およびそれが長期間発覚しなかった理由を含めて原因を解明することが、再発防止策を検討するうえで最も重要であると考えている。
- ⑤これほどの事態について、これまで経営が問題として取り上げ、対応できていなかったこと自体が大きな問題である。真の理由を把握し、再発防止策の立案と徹底こそが当社経営が果たすべき責務との認識のもと、タスクフォース（原因究明 TF）を編成し、調査活動と分析を行った。
- ⑥今回の原因を社内分析した結果、以下の 5 つの項目が原因であると結論付けた。
 - (1) 収益評価に偏った経営と閉鎖的な組織風土
 - (2) バランスを欠いた工場運営
 - (3) 不適切行為を招く不十分な品質管理手続き
 - (4) 契約に定められた仕様の遵守に対する意識の低下
 - (5) 不十分な組織体制
- ⑦これらの原因分析を基に、「品質憲章」の制定や対話集会の充実等、収益評価に偏った経営と閉鎖的な組織風土に対する対策、不適切な行為の機会を与えていたシステムや業務の仕組みを改める等のプロセス面の対策、品質管理機能と品質保証機能の明確な分離と強化や事業部門直轄の品質保証部の設置等のマネジメント面の対策を講じることとした。
- ⑧さらに、本社においては、品質がバランスの強化を図るために品質監査の専門機能として「品質監査部（仮称）」設置するとともに、「品質がバランス再構築検討委員会」（11 月 10 日設立）において、グループ会社も含めた品質がバランス強化等、組織改革、意識改革、外部人材の活用、海外の統括会社機能強化等について検討を進めることとする。
- ⑨今回計画した対策と併せて、平成 29 年内をめどとしている外部調査委員会からの取締役会への報告を受けて品質がバランス再構築検討委員会での諸施策の検討を進め、最終的な再発防止策に反映する予定である。

2. これまでの経緯

- ①平成 28 年 6 月に鉄鋼事業部門で発生した神鋼鋼線スチルス株による JIS 法違反事案を受け、神鋼グループ全体で法令規格に関して一斉点検を行った。
- ②その後、鉄鋼事業部門では、品質監査体制をさらに強化し、対象会社を孫会社まで広げるとともに、監査内容

もこれまでの仕組みの監査だけではなく、現物監査として検査証明書のデータと試験の生データの突合せ照合の実施を追加した。また、海外のグループ会社に対しても、監査の強化を図った。なお、本体を含めたグループ会社に対する品質監査の手法については、外部の専門家（㈱日本能率協会コンサルティング：JMAC）から、不適切な事項は特にないとの評価を受けている。

- ③一方、神鋼グループ全体では、品質管理体制、特に品質監査を強化すべく平成 28 年 11 月に本社部門（ものづくり推進部）に品質統括室を設置し、平成 29 年 4 月から法令規格に加え顧客仕様の遵守状況に関して、神鋼グループに対する品質監査を開始していた。
- ④さらに、過去 1 年間の出荷実績に対する自主点検を 9 月から 2 か月にわたり実施することを、神鋼グループ全体に対して 8 月初旬に要請していた。この要請を受け一部先行して自主点検を開始していたアルミ・銅事業部門において、8 月末に今回の不適切な試験値の取り扱いが発覚した。
- ⑤事案発覚後、初動として、アルミ・銅事業部門では当該不適合品の出荷を即停止するとともに、本社スタッフ及び外部弁護士にて、不適切行為の調査を実施し、その結果を経営審議会（9 月 12 日）へ報告した。
- ⑥経営審議会（9 月 12 日）後、社長のもとに 4 つのタスクフォース（TF）：「緊急 TF」「顧客対応 TF」「原因究明 TF」「対外公表 TF」を設置し、自主点検が適切に行われていることを確認する緊急監査を実施する等の活動を開始した。その後 9 月 25 日に品質問題調査委員会へ 4 つの TF を引き継ぎ、各 TF 活動を実施した。
- ⑦上記の自主点検は 10 月 25 日をもっておおむね完了し、10 月 26 日に外部調査委員会が設置された。

3. 自主点検及び緊急監査の概要

- ①自主点検の目的：神鋼グループにおける不適切行為の有無を確認すること。
- ②自主点検の対象：神鋼グループの製造及び検査・試験サービスを提供する主要な拠点。（本体の 21 拠点＋国内グループ会社 45 拠点＋海外グループ会社 34 拠点＝合計 100 拠点）
- ③自主点検の期間：平成 28 年 9 月～平成 29 年 8 月の 1 年間。
- ④具体的な方法：現物データの突合せによる確認。（検査成績書と検査実績データの照合。顧客から要請される仕様と当社での検査指示の内容の照合）
- ⑤緊急監査：自主点検が正しく実施されていることを確認するための本社部門による緊急監査。

4. 品質問題調査委員会の概要と活動

(1) 本委員会の位置づけ

- ・平成 28 年の神鋼鋼線ステンレス㈱の事案を契機に、神鋼グループの製品について、品質の遵守状況を確認するとともに、問題が確認された場合に原因究明と再発防止策を立案することを目的として、社長の独立諮問機関として品質問題調査委員会を設置することを平成 28 年 6 月に規定として定めた。

(2) 組織体制

- ・発足時の組織体制は以下の通り。

委員長・・・三宅常務執行役員（現、取締役専務）（ものづくり推進部総括役員）

副委員長・・・山本常務執行役員（その後、後藤執行役員へ）

委員・・・大久保執行役員、勝川執行役員、末井常任顧問（警察出身）

構成委員・・・ものづくり推進部、監査部、法務部、経営企画部

事務局・・・ものづくり推進部

支援・・・御堂筋法律事務所の弁護士、㈱日本能率協会コンサルティングのコンサルタント等

(3) 発足直後の活動

- 品質問題調査委員会は、設置後直ちに神鋼鋼線ステンレス(株)の事案の調査を開始し、製造を行う神鋼グループ会社に対して、法的規格に関する一斉点検を実施した。その後、神鋼鋼線ステンレス(株)の再発防止策がまとまった時点で一旦休会となった。

(4) 今回の不適切事案発覚を受けて

- 新たにアルミ・銅事業部門における不適切な事案を受け、本社スタッフ及び外部弁護士による対象事業所調査の結果が報告された9月12日の経営審議会後、社長のもとで、臨時に4つのタスクフォース(TF)が設置された。
(緊急監査TF、顧客対応TF、原因究明TF、対外公表TF)
- その後、9月25日に当時休会中であった品質問題調査委員会を再組成し、TFの活動はその傘下で継続実行されることになった。その際、問題発生原因の究明と再発防止策を社長の命により遂行するために、委員長を三宅取締役専務執行役員から川崎代表取締役会長兼社長に交代し、三宅氏は副委員長になった。
- こうして品質問題調査委員会のもと、自主点検及び緊急監査が継続して行われ、10月25日をもって1年分の出荷実績に対する自主点検を概ね完了した。この中で複数の不適切行為が確認され、一方で、10月20日に公表した妨害行為の発覚を受け、自主点検の適正性、妥当性の再検証と評価、並びに今後の原因究明と再発防止策を検討するにあたっては、今後は社外を中心とした体制で進めていくべきとの認識から、会社の委嘱により外部委員(弁護士)のみで構成する外部調査委員会を設け、これを調査主体にすることで、調査の客観性・独立性を確保することとなった。
- 品質問題調査委員会は、引き続き社長の指揮のもと、今回の不適切事案に関する本報告書の作成のための活動を継続してきた。今後は、顧客対応や安全性の検証、関係省庁との調整、外部調査委員会の拠点訪問の日程調整等を目的に存続する。

5. これまでの対外公表について

(資料1.に記載されているので省略)

6. 顧客対応と安全性検証の進捗

(省略)

7. これまでの公表案件についての説明

<不適切事案の発生した事業所分類と関与分類>

部門	本体事業	国内G会社	海外G会社
鉄鋼事業	鉄粉工場(個・長)	日本高周波鋼業(複・長) 神鋼鋼線ステンレス(個・長) 神鋼鋼板加工(個)	江陰・・有限公司(個) 神鋼・佛山有限公司(個)
溶接機事業	—	—	—
アルミ・銅事業	真岡製造所(アルミ板)(複・長) 大安工場(アルミ鋳鍛造品)(複・長) 長府製ヅリ所銅板工場(複・長) 長府製造所アルミ押出工場(複・長)	神鋼メタルプロダクツ(複・長) 神鋼アルミ線材(複・長) コベルコ・マテリアル鋼管(複・長)	マレーシア子会社(個・長) タイ子会社(個・長) 蘇州神鋼(複・長)
機械事業	産業機械事業部(コーティングサービス)(個)	神鋼造機(鋳物・減速機)(個)	
本社	—	コベルコ科研(個)	—

エンジニアリング事業	—	—	—
コベルコ建機	—	—	—
電力事業	—	—	—

(注)不適切事案における従業員の関与の形態と継続期間；

「個人型」(個)・・・部署間の連携や指示・命令の形跡はなく、個人が行っていた類型

「複数型」(複)・・・関与者が複数の部署に跨り、もしくは直属の上司からの指示がある類型

「長期間型」(長)・・・不適切事案が概ね5年以上の期間に渡り継続的に行われていた類型

8. 原因分析

本件は、所属する事業部門・事業所、製品の種類、製造体制や工場規模により違いはあるものの、多くの不適切事案において「複数の部署に跨る広範囲の関与者」がおり、しかも「長期間にわたり不適切行為が継続された」こと、さらにそれが「社内で公に発覚しなかった」という特徴を持つ。原因究明 TF の編成で調査活動を行った原因分析の結果は以下の通りである。

(1) 収益評価に偏った経営と閉鎖的な組織風土

- ・当社は厳しい経営環境の中、事業部門に対する収益重視の評価を推し進めてきた。同時に経営のスピードと効率化を図るため、より下位の組織に権限を委譲するとともに、責任を求め、自律的運営を促進してきた。
- ・経営自らが責任をもって工場の困りごとを解決する姿勢を見せなかったため、組織の規律は各組織の「自己統制力」に依存する状況となった。
- ・本社経営部門による事業部門への統制が、収益評価に偏っていたことから、経営として工場において収益が上がっている限りは、品質管理について不適切な行為が行われているような状況にあるか否か等、工場での生産活動に伴い生じる諸問題を把握しようとする姿勢が不十分であった。
- ・この経営管理構造が、「工場で起きている問題」について現場が声を上げられない、声を上げてもし方がないという閉鎖的な組織風土を生んだ主要因と認識する。当社の信頼回復には、この構造の改革とそれにより培われた組織風土の変革が必須である。

(2) バランスを欠いた工場運営

①生産・納期優先の風土

- ・不適切事案が最も多く発生しているアルミ・銅事業部門で顕著に見られるように、不適切事案が発生している工場、事業所には全社への十分な収益貢献を果たす事ができず苦しんできた歴史的背景が伺える。
- ・収益貢献を強く求めるあまり、自社の工程能力との対比や試作品の評価及びそれらに関する組織的な審議が不十分なままで仕様書を取り交わすこともあったと考えられる。
- ・実力の考慮が不十分な状態で受注が発生する一方、要求品質を満足できない不適合品が発生し、目標とする生産量や販売量が維持できないジレンマに陥ったと推察される。
- ・このような環境に長期にわたって晒された事業所では、生産や納期を優先する風土が生まれ、顧客から品質に対するクレームがない限りにおいて、正しく実施すべき検査仕様や製品自体の強度等の仕様の軽視が許容され、不適切行為につながる動機が醸成されたものと考えられる。

②閉鎖的な組織(人の固定化)

- ・アルミ・銅事業部門においては、全国もしくは海外に分散し、しかも各拠点ごとに製造工程も顧客の産業分野も異なっていたため、営業・製造・開発機能がそれぞれの拠点で完結する事業運営になっていた。
- ・製造拠点の専門性を重要視するあまり、同じ事業部門の中でも各製造拠点相互の異動は特に、製造・品質保証に係る部門で少なく、閉鎖的な組織運営となっていた。

- ・このような閉鎖的な組織運営で、いったん不適切行為が始まれば、かつての当事者が部署の上位職に昇進したり、製造部署と品質保証部署間を往復する者が出てきて、不適切行為が黙示の指示でなされたり、品質保証部署が製造部署からの独立性を確保できず牽制機能を発揮できなかつたと考えられる。

(3) 不適切行為を招く不十分な品質管理手続き

①改竄、ねつ造を可能とする検査プロセス

- ・アルミ・銅事業部門では、品質検査部門で記入した検査値を回収したスタッフが改竄したり、一度システムに入力された検査値を品質保証部門や製造部門で書き換えることが可能であったり、書き換え権限付与について管理職であれば自己申請・自己承認が可能である実態もあった。

②厳しすぎる社内規格

- ・真岡製造所等、一部の工場では、顧客規格よりさらに厳しい社内企画を設けていた。(厳しい社内企画を設ければ、事前に工場の工程能力の不足に気づき、それを是正すれば顧客への不良品の流出を防げるとの考えがあった模様) 本来、出荷基準は顧客規格合格判定であるべきところ、社内企画を満たしていないと出荷できない仕組みとなっていた。一部の製品では、社内規格はそもそも守れない規格として常態化していたこともあり、社内規格を満たさない場合において、工場の生産能力の見直しや顧客規格の緩和申し入れ等、正規の手続きを行うことなく、改竄が行われるようになったと考えられる。

(4) 契約に定められた仕様の遵守に対する意識の低下

①品質に対する誤った自身に基づく仕様遵守意識の欠如

- ・担当者の中には製品が顧客仕様に適合するか否かではなく、顧客からのクレームを受けるかどうかが重要であるという考えに変質していった者もいた。そのような者が検査項目と工程能力を総合的に考慮しながらクレームを受けない範囲で改竄を行って業務を進めていったと推察される。
- ・検査項目の要否についても独自の解釈を持つケースが生まれ、その結果、試験検査の省略や検査試験結果のねつ造という不適切行為が行われたケースも認められた。
- ・自身のものづくりに対する誤った自信、クレームを受けていない(＝顧客は満足している)ので、顧客仕様は守らず数値を書き換えても問題はないという意識等、誤った認識の中で業務を継続し、いつしか不適切な行為が日常業務の中に溶け込み、仕様遵守意識を欠如させていった実態がうかがわれる。

②不適切行為の継続

- ・不適切行為が継続された結果、その範囲が年間売り上げの数%に達し、その規模自体が自己申告を困難にさせたことも考えられる。
- ・時には不適切行為を是正するべく顧客と交渉して仕様変更を願い出ることもあったが、競合環境の中、一度行った仕様契約を緩和する方向の申し出を応じる顧客は少なく、時の経過とともに是正は益々困難になったと推測される。
- ・不適切行為の範囲が年々拡大し、上司もかつての当事者という状況が生まれ、不適切行為が放置されていた事業所もあった。
- ・不適切行為が長期に渡り放置されると、日常の会議等で議論されることもなくなり、閉鎖的組織特有の空気とも相成って、問題の発覚がより困難になり、契約に定められた仕様を軽視する風土が根付いていった。

(5) 不十分な組織体制

①監査機能の欠如

- ・アルミ・銅事業部門の事業所では、経営効率の観点から品質管理体制も事業所で完結させていた。他方、同事業部門の直轄組織である企画管理部、技術部には品質管理機能は無きに等しい状況で、ものづくりや品質も事業所任せであった。

- ・不適切事案が確認された事業所においては、品質管理を行う部署と品質保証を行う部署が同一の部内に配置される等、一般社団法人日本鉄鋼連盟による「品質保証体制強化に向けたガイドライン」にあるような品質保証部署の独立性が保たれる状況ではなかった。
- ・特に、品質について外部からの牽制機能はほとんど働かない状態であったと考えられる。本社による品質監査が行われていなかったことも、不適切行為を継続せしめた一因であると考えられる。
- ・なお、アルミ・銅事業部門以外において鉄鋼事業部門、機械事業部門、本社所管グループ会社でも不適切事案が確認されているが、アルミ・銅事業部門のように同部門の多くの事業所において「複数型」かつ「長期間型」に類型される不適切事案が蔓延するといった傾向はみられず、品質に関する意識や規範が末端まで徹底されていなかったことや、監査が十分に行き届かなかったことが原因であったようだ。
- ・全般的に、品質保証や品質管理に係る教育が体系化されておらず社内研修も不徹底であり、意識改革が図られることもなかった。

②本社による品質がバラン機能の脆弱さ

- ・過去のコンプライアンス事案を踏まえ、平成 12 年には倫理相談室の設置(平成 28 年にコンプライアンスホットラインに名称変更)、平成 15 年にはコンプライアンス委員会を設置するなど、コンプライアンス機能を逐次強化を図ってきた。
- ・しかし、品質に関しては過去大きく問題になった不適切事案の再発防止を念頭に注力してはいたが、今回の問題のような顧客仕様遵守に力を割いてこなかった。
- ・本社は平成 22 年に「ものづくり推進部」を設立したが、その主な機能はグループ連携による「ものづくりの促進」であり、品質監査機能の設置は見送られた。
- ・平成 28 年の神鋼銅線ステンレス株の JIS 法違反事案を受け、平成 28 年 11 月に「ものづくり推進部」に「品質統括室」の設置を行い、品質がバランの強化を標榜したものの、今回の不適切事案は以前より行われていたものであり、当社の品質がバラン施策の取り組みが不足していたことは否めない。

9. 再発防止策

原因分析に基づき、具体化できた対策から早急に対応するが、最終的な再発防止策は、本社によるがバラン方面での強化等、別途立ち上がった外部調査委員会による提言も踏まえつつ、それを施策に反映する予定である。

(1) 収益評価に偏った経営と閉鎖的な組織風土に対する対策

- ・自らの技術力を過信し、独りよがり品質を理解するのではなく、顧客と正面から向き合い、約束を守ることこそが品質に対する正しい姿勢である。「品質はコストや納期に優先する」という価値観を「品質憲章」として定め、役員、従業員が共有し、信頼回復に向け全力で取り組む。
- ・当社の経営は、従来、短期的及び中長期の業績に係る財務を中心とする指標に基づき行われてきた。今後は、当社グループの持続的成長のため、品質（工程能力、不適合品発生率等）、顧客満足度、技術開発等の視点を加えた目標や指標を設定する。
- ・工場で起きている問題や職場における困りごとを自由に議論でき、経営としてその困りごとを放置しない姿勢を明らかにする。「何でも言い合える」風土を築くため、全社員を対象に役員・幹部との対話集会等、コミュニケーションの機会を充実する。

(2) バランスを欠いた工場運営への対策

- ・品質に対して納期優先、生産優先の操業、閉鎖的な組織体制という組織運営の改善策については、11 月 10 日の取締役会の決議で設置された「品質がバラン再構築検討委員会」において、外部調査委員会から取締役会への報告及び執行サイトからの再発防止策の報告を踏まえ、グループ会社も含めた品質がバラン強化

策、組織改革、意識改革、外部人材の活用、海外の統括会社機能強化等を検討する。(品質ガバナンス再構築検討委員会は取締役会の諮問機関として取締役に提言するもので、委員会は8名で構成する。社外取締役5名、社長、法務・経営企画・ものづくり推進部の統括役員3名)

- ・生産・納期優先の風土を解消する対策として、製品の受注を検討する際、顧客の要求仕様に対し、工程能力の把握、具体的な試験検査方法の確認及び十分な試作評価を行い、受注の可否を組織的に審議する業務フローの見直しを実施する。
- ・本社のものづくり推進部品質統括室が神鋼グループ全体にわたり、品質保証人材の配置を俯瞰し、事業部門・事業所間を横断した品質保証人材のローテーションや育成に関する計画の具体化を行う。

(3) 不適切行為を招く不十分な品質管理手続きに対する対策

- ・不適切な行為の機会を与えていた業務の仕組みやシステムを一般社団法人日本鉄鋼連盟による「品質保証体制強化に向けたガイドライン」に沿って改める。
- ①改竄、ねつ造ができる検査プロセスへの対策として、試験検査データの記録に関する自動化を推進する。試験データが「書き換えられる」機会の排除や試験検査データが顧客仕様に適合しているかの判断の自動化の改善を行う。
- ②自動取り込みができない試験検査データに関しては、試験検査業務での一人作業を無くし、必ず複数名で0次データがチェックされる仕組みを構築する。
- ③厳しすぎる社内規格への対策としては、社内規格による出荷判定を見直し、顧客規格による出荷判定に一本化する是正措置を実施する。
- ④不足している工程能力については、各々必要な能力向上策を実施する。

(4) 契約に定められた仕様の遵守に対する意識の低下への対策

- ・過去の品質コンプライアンス事案の再発防止を狙いとした神鋼グループ内の教育プログラムを整備し、グループ全体に周知する品質関係者会議等を運営する。また、ルール遵守に関する意識の徹底のため、上述の「品質保証体制強化に向けたガイドライン」に沿ったe-learning教材も活用した教育を実施する。
- ・職場単位での本音で意見が言い合える場や、工場トップと職場の階層別の対話の場を設け、風通しの良い職場づくりを進める。

(5) 不十分な組織体制に対する対策

- ・事業部門及び本社における品質管理チェック機能の不足を補うため、各々下記の対策を講じる。

①事業部門における品質管理チェック機能強化

- ・アルミ・銅事業部門では、事業部門直轄の「品質保証部」を設ける。(平成29年11月10日)
当部は、各事業所及びグループ会社の品質管理、品質保証に関する監査機能と教育研修を担う。
- ・各事業所の品質管理機能と品質保証機能とを明確に分離し、品質保証機能を担う「品質保証室」は事業所長直轄とし、製造部署とは独立した組織とする。(平成29年11月10日)
- ・事業部門直轄の「品質保証部」は品質保証担当者の事業所間の人事配置・交流・育成計画を、各事業所では品質保証担当者の人材育成を担う。
- ・アルミ・銅事業部門以外においても、事業部門直轄の品質保証機能を整備し、各事業所の品質管理に対するチェック機能を強化する。
- ・事業部門直轄の品質機能を持たない機械事業部門や電力事業部門には品質保証機能を新設する。

注：「品質管理」・製品に求められる仕様を確認し製造・検査の方法や検査の可否判定を行う。

「品質保証」・製品に対する検査を製造やその他部署から独立して行い、検査の正当性及び出荷する製品の品質を保証する。

②本社における品質管理チェック機能強化

- ・現在、品質問題調査委員会がものづくり推進部品質統括室とともに神鋼グループの品質に関する統制を図っているが、恒久措置として本社に品質監査の専門機能として「品質監査部（仮称）」を設置する。（平成30年1月1日予定。正式には「品質統括部」となった）
- ・当「品質監査部」は各事業部門の品質保証部署による品質監査の状況をチェックするとともに、事業部門の各事業所及びグループ会社に対して品質監査を実施し、各工場の工程能力の状況も把握する。

10. 外部調査委員会の設置

(1) 設置の目的

- ・以下の目的のために、平成29年10月26日の取締役会の決議で設置された。
 - ①これまでの自主点検・緊急監査及び一連の不適切行為に関する事実関係の調査の適正性の再検証
 - ②公表済みの案件に対する調査の適正性、妥当性の再検証
 - ③不適切行為の直接的原因に加え、企業風土、コンプライアンス及び組織運営体制という背景となる要因の究明と再発防止のための改善策の提案
 - ④その他、外部調査委員会が必要と認めた事項

(2) 構成

- ・本委員会の委員は取締役会で選任された以下の3人。
 - 委員長：松井 巖（元福岡高検検事長、弁護士）
 - 委員：山崎 恒（元札幌高裁長官、元公正取引委員会委員、弁護士）
 - 委員：和田 衡（元検事、弁護士）

(3) 運営方法

- ・調査対象になる当社事業所や関係会社にて、関係者ヒアリングやデータ・書類の検証等を行う。その後、本委員会は不適切事案の原因・改善提案等を当社関係者のいない場で討議・検討する。調査機関は平成29年の年内終了を目途とする。（注：現状は平成30年2月末に延長している）

(4) 調査手法等

- ・現時点においては、自主点検・緊急監査の妥当性確認のため、関係者に対するアンケートやヒアリングを行うほか、必要に応じて現地調査を行う方針とのこと。平成29年11月2日より事務局に不適切行為に関する申告窓口としてホットラインを設置しているとのこと。

以上