



2023年1月13日

各 位

会社名 日野自動車株式会社  
代表者名 取締役社長 小木曾 聡  
(コード 7205 東証プライム、名証プレミア)  
問合せ先 渉外・広報領域長(兼 渉外広報部長)  
橋本 博 (TEL. 042-586-5494)

(開示事項の経過) エンジン認証不正に関する再発防止策の四半期進捗報告を実施

当社は、2022年10月7日付で公表した「認証不正問題への対応について」に記載の通り、当社が起こしたエンジン認証不正問題を重く受け止め、二度とこのような不正を起こさないための再発防止策を「型式指定に係る違反の是正命令に対する再発防止報告書」としてとりまとめ、国土交通省へ提出の上、推進しております。会社再生に向けた「3つの改革」を含む抜本的な再発防止策の2022年12月末時点の進捗状況について、本日、進捗四半期報告書を含む下記の書類を同省へ提出いたしましたのでお知らせします。

本件に関する詳細につきましては、添付をご参照ください。

エンジン認証不正問題により、お客様をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様にも多大なご迷惑をおかけしておりますことを改めて深くお詫びいたします。経営層が強い覚悟を持って率先垂範し、二度と不正を起こさないよう全社を挙げて改革を推し進めます。

<国土交通省への提出書類>

- ・ 型式指定に係る違反に対する再発防止策の進捗四半期報告書 (2022年12月末時点)  
…報告書本紙・別添1
- ・ 二度と不正を起こさないための「3つの改革」2022年12月末までの進捗について  
…別添2
- ・ 再発防止策一覧 (2022年12月末時点)  
…別添3

以上

令和5年1月13日

国土交通大臣

齊藤 鉄夫 様

日野自動車株式会社

代表取締役社長 小木曾 聡 印

是正命令に対する再発防止策の進捗（四半期）報告

令和4年9月9日に受領致しました型式指定に係る違反に対する是正命令に関し、同年10月7日に提出しました再発防止策につき、同年12月末基準の進捗状況をご報告申し上げます。

よろしくご高配のほどお願い申し上げます。

以上

- 別添1： 型式指定に係る違反に対する再発防止策の進捗四半期報告書 1部
- 別添2： 補足説明資料 1部
- 別添3： 再発防止策一覧 1部

型式指定に係る違反に対する再発防止策の進捗四半期報告書  
(令和4年12月末時点)

1. はじめに

昨年（令和4年）3月4日に公表した認証不正問題につきましては、昨年8月2日の特別調査委員会による調査の結果、約20年にわたるエンジンの排出ガスや燃費に関する認証申請において広い範囲で不正が行われてきた実態が明らかになりました。その直後昨年8月22日の追加判明事項の公表なども受け、昨年9月9日付けで貴省からの是正命令を受領いたしました。

お客様をはじめとするすべてのステークホルダーの信頼を裏切り、多大なご迷惑をおかけしていることを深く反省し、二度とこのような不正問題を起こさないために、弊社は従来からの再発防止策の取り組みに加え、会社の組織風土や全社的な仕事の進め方に至るまでのより根源的な課題を捉え、会社再生に向けた「3つの改革」を含む抜本的な再発防止策を昨年10月7日付けで報告し、その内容を公表いたしました。

現在、この「3つの改革」を含む再発防止策に全社をあげて取り組んでおりますが、報告から約3ヶ月が経過致しましたので、当初の予定通り、現段階での進捗状況につき以下の通りご報告申し上げます。

尚、本報告内容につきましては、外部法律事務所に定期的な確認を受け、社長を委員長とする社内外の取締役および本部長、チーフ・コンプライアンス・オフィサー、更に外部専門家から構成される「コンプライアンス委員会」（取締役会に関する経営監督機能の強化については、「コーポレートガバナンス委員会」）での審議を経て、弊社取締役会での報告の後、貴省へ報告するものです。

2. 概要

昨年10月7日の報告/公表の通り、貴省からの是正命令に対する再発防止策のうち、従来から取り組んでいる再発防止策については、既に実行済または実施を継続しています（「実施中」）。

一方、貴省からの是正命令および特別調査委員会での指摘のあった真因および提言を踏まえた日野の再生に向けた「3つの改革」については、全社的な推進体制を構築し、「HINO ウェイ」の浸透を礎に、それぞれの改革につき取り組み計画の策定および具体的施策への取り組みに着手し始めています。

この「3つの改革」の強力な推進のため、経営・組織体制を抜本的に見直し、本年2月以降の新執行体制の内容につき、昨年12月27日に社内外に発表いたしました。

### 3. 是正命令に対する再発防止策の進捗概要

昨年9月9日の貴省からの是正命令に対し昨年10月7日に報告/公表いたしました再発防止策の12月末時点での進捗状況概要は下記の通りです。詳細につきましては、末尾別表1（および\*については、次章4の「3つの改革」の進捗）をご参照下さい。

#### (1) 不正行為を起し得ない型式指定申請体制の構築～社内チェック体制の強化

- ・法規認証機能の開発部門からの独立性確保や内部監査による関連業務に関する監査の実施【実施済/実施中】
- ・外部監査を伴う品質マネジメントシステム(QMS)の導入(\*)【企画中】→【企画中/準備中】

#### (2) 開発部門の業務実施体制の改善～コンプライアンス強化・開発体制の見直し

- ・社内規則に関する社内研修や社外専門機関による体系的な法規教育の継続【実施中】
- ・開発プロセスの抜本見直しと法規情報の前広な収集・展開の体制整備(\*)【準備中】→【実施中】

#### (3) 社内の技術管理体制の再構築～組織風土の抜本的改革・ガバナンス強化

- ・経営・組織体制を抜本的に見直し、2月以降の新執行体制を公表済(\*)【準備中】
- ・経営層と社員の対話の促進(\*)【実施中】
- ・「語り部」による対話(\*)、コンプライアンス体制・活動強化【実施中】

### 4. 「3つの改革」の進捗状況について

#### (1) 「人財尊重」と「正しい仕事」を実践する経営改革

##### ➤ 取り組み状況について

「HINO ウェイ」の浸透、経営・組織体制の抜本的な見直しに加え、まずは経営層が覚悟を持ち、率先垂範により全社改革を断行していく姿勢を社内を示し、経営が現場に寄り添い対話する取り組みを中心に行ってまいりました。

また経営監督機能、内部統制システム強化については、外部機関によるアドバイス・評価もいただきながら検討に着手、今後本格的な検討を進めてまいります。

##### ➤ 当改革のハイライト

#### (1) すべての礎となる「HINO ウェイ」浸透

- ・「HINO ウェイ」浸透活動は ①共有・理解、②自分ごと化(共感・納得)、③実践の3ステップに分けて計画を策定し推進しています。①の共有・理解については、トップメッセージの発信、説明会の開催に加え、浸透ツール(冊子、パネル、携帯カード)の配布、デジタルサイネージ・イントラネットでの掲示等を行ってきました。今後は、策定に携わったメンバーが「HINO ウェイ浸透チーム」となり、対話形式で改定に込めた

想いを伝えると共に、会社方針ならびに人事研修や目標管理等の人事制度に HINO ウェイを反映させ、②自分ごと化（納得・共感）と③実践を着実にすすめてまいります。

<関連公表：[新たな企業理念.pdf \(hino.co.jp\)](#)>

## (2) 「みんなでお客様・社会のお役に立つ」を実現する組織体制

### ～「3つの改革」を強力に推進するための新・経営/組織体制を公表

- これまでの「行き過ぎた上意下達」、「セクショナリズムの広がり」、「スピード感のある課題推進が出来ていない」といった組織風土から脱却するため、事業軸と機能軸を融合させたマトリクス型組織を導入、「人財育成に資する組織」、「みんなで全力でクルマづくりをする組織」、「素早い意思決定をする組織」を実現し、商用車のお客様に向き合う体制を構築いたします。

具体的には、新たに事業ユニット（日本事業ユニット・海外事業ユニット）を導入、PO（プロダクトオーナー）が商品企画から TS（トータルサポート）・販売まで全ての工程に関わり、商品・サービスのオーナーとしての役割を担います。各機能間の連携を強め、「みんなで全力でクルマづくりをする組織」体制を実現してまいります。あわせて、組織の大幅な統廃合と階層を削減、権限委譲を推し進めることで「素早い意思決定」に繋げてまいります。

<関連公表：[新たな執行体制について.pdf\(hino.co.jp\)](#)>

## (3) 経営の人心一新～「現場を重視、人に寄り添う」経営層

- 社長/経営層による現場行脚：社長の小木曾は昨年3月4日以降、4工場の現場へ3回ずつ足を運び、現場の困りごとや課題を中心に現場で働く従業員との直接の対話を行いました。今後も様々な職場へ足を運び、従業員との対話を継続してまいります。また、小木曾は昨年11月より開発部署のフロア内にも席を設け、開発スタッフと机を並べて業務や対話ができる環境を整えました。
- 経営層の改革行動宣言：「3つの改革」を率先垂範で取り組むために、経営層/マネジメント層（専務役員～部長級）の全員が「現状認識」「信頼回復のためにすべきこと」「日野のあるべき姿」「自身の行動宣言」の明文化および各々の部下である従業員への発信を行いました。今後は行動宣言の実行状況を部下が評価する仕組みの導入も検討いたします。

## (4) 健全な経営を支えるガバナンス

- 昨年11月末に社外を含む当社取締役会メンバーにより構成される「コーポレートガバナンス委員会」において経営監督機能強化の方向性について議論しました。引き続き外部機関による取締役会の実効性評価を進めるとともに、内部統制につきましても外部機関による指導の下、内部統制のチェック体制（3線体制）の再構築、内部監査機能の強化

および内部統制システムによる業務マネジメント・業務プロセス改革の検討を進めてまいります。

#### (5) 不正を許さず、風化させないコンプライアンス意識の確立

- 「語り部」による対話会、品質学習館での常設展示：当社副チーフ・コンプライアンス・オフィサーを語り部として、なぜ不正が起きたのか、これからどうすべきか、などについて社員と対話会を計 25 回行い、延べ約 1,400 人の社員が参加いたしました(昨年 12 月 20 日時点)。これらの対話会では「不正の内容について深く理解できた」、「品質保証のありがたさを考える契機になった」などの声が寄せられました。今後は引き続き対話会を開催するとともに、少人数での深掘り対話、テーマの多様化等について行ってまいります。また昨年 9 月に常設化したエンジン認証不正関連の品質学習館での展示については、他社の風化防止施設を見学するなど学びを得ながら、展示内容の追加、変更を検討していきます。
- 社内通報制度の強化：コンプライアンス意識向上や仕組みの強化を継続する中、特に、内部通報制度については、経営層からのメッセージやポスター掲示等での周知活動を行ってまいりました。認証不正問題を契機に、従業員のコンプライアンスへの意識が高まり、内部通報の入報件数も増加しています。また、制度強化のため、従来の内部通報の相談窓口では対応できなかった時間帯でも電話相談を受け付けられるよう 24 時間/365 日対応を開始しました。引き続き、調査機能の強化、通報案件の再発防止策の横展開・啓発の取り組みを複合的に進め、よりスピークアップしやすく実効性の高い社内通報制度を目指していきます。

#### (2) 「人財尊重」を中心に据えた組織風土改革

➤ 当改革の取り組み状況について

- 特別調査委員会での指摘もあったパワーハラスメント的な風土を撲滅すべく「パワハラゼロ活動」を立上げ、研修の実施・事案通報制度の活性化・関与者の厳罰化など是正のための具他の施策を実施中です。

<関連公表：[パワハラゼロ活動進捗.pdf \(hino.co.jp\)](https://www.hino.co.jp/pw/zero/)>

また、昨年 10 月 7 日の公表以降、タテ・ヨコ・ナナメの対話促進として社内各所において様々な対話を繰り返し、現場での実際の状況や生の意見の把握に努めてきました。(職場懇談会 900 回以上、労使対話会 3 回、経営情報共有会 1 回、階層別懇談会 18 回など)

<関連公表：[企業風土改革の推進.pdf \(hino.co.jp\)](https://www.hino.co.jp/enterprise/) [対話会を実施.pdf \(hino.co.jp\)](https://www.hino.co.jp/dialogue/)>

- 一方で、これらの対話を通じ、特別調査委員会でも指摘のあった「他責」「思考停止」「内向き」「行き過ぎた上意下達」という現象と、組織風土に根ざす「人間力」に関する課題に取り組むことの重要性と難しさを改めて認識しています。長年に亘る機能別組織による縦割り体制、そして人財育成よりも数字優先の拡大路線により、社内に強く根付いた「他責文化・自分目線・思考停止・人財の抱え込み」といった姿勢を根本から変えていく必要を痛感しています。
- これらを踏まえ、風土変革はあらゆる変革に優先されるべき「企業の O/S（オペレーションシステム）の刷新」と再定義し、それは「人間力ある行動や思考を重視する」こと、一方でそれは「個々人の“行動変革”なくして起こり得ない」との考え方を新経営陣で共有しました。加えて、それには「HINO ウェイ」の精神に基づく「経営トップ層による率先垂範」が不可欠であるとの覚悟を決め、社員の余力創出の為にも以下の「止めること/変えること」を経営陣が一枚岩で実践していくべく、準備を開始しています。
  - ・ 経営層含む従業員が守るべき行動集の励行とモニタリング
  - ・ 経営陣研修会（役員合宿）によるチームビルディング/連帯感の醸成
  - ・ 従来会議体および根回し/付随作業といった、あらゆるムダの廃止
  - ・ 社員の主体的提案を汲み取る、マトリクス組織による意思決定の運用
  - ・ 役員室/役員フロア等の廃止など
- また、従来プロセスやルーティンなど全ての当たり前に疑問を持ち、更なる「止め/変え」を進め、自主性や創造性そして透明性の向上を目指し、取り組みの検討を開始しました。
  - ・ 部の大括り化・○長ポスト減、女性/若手の積極的な抜擢
  - ・ リスキリング投資の具体化
  - ・ 社内 DX/チャットツールへの集約
  - ・ 服装のカジュアル化、ラジオ体操の中止（除く、製造等）
- マトリックス組織への移行や部の大括り化・○長ポスト減、などは既に本年2月以降の新執行体制にも織り込み済ですが、各変革(案)の内容等につき更なる検討・議論を進めながら、新体制の下で、これらの変革への行動を加速し、強力に実行していきます。

### (3) 新しい日野のクルマづくりのための構造改革

#### ➤ 取り組み状況

活動内容ごとにリーダーを決め、社内関連部署と連携し新しい日野のクルマづくりのための構造改革の立案と実施を進めています。

<関連公表：[品質 QMS の再構築](#)>

▶ 当改革のハイライト

(1) クルマづくりのプロセスの再構築・再定義

- 開発、認証、品質保証の領域ごとに業務プロセスを再構築し、クルマづくりにおいて重要な節目となるイベントや会議を抽出し、重要マイルストーンとして定義しています。各領域で再構築した業務プロセスを、クルマづくり全体のプロセスとして整合させ、クルマづくりの上流から量産開始までのフローとしてまとめています。

(2) あるべきプロセスの正しい運用

- 品質マネジメントシステム(QMS)の導入準備：クルマづくりの業務プロセス適正性をチェックする目的で QMS (Quality Management System)の導入を進めています。QMS としては外部の目によるチェックが重要と考えており、外部監査を伴う QMS として ISO9001 の取得に向けて活動を進めています。昨年 12 月末時点で、ISO9001 の認証機関を選定し、社内体制構築と認証取得に向けた準備活動を開始しております。
- 法令や法規動向の社内展開徹底：また、法規動向や法規情報の前広な共有や社内展開を確実にを行うため、業界活動や技術渉外活動に携わるメンバーで情報共有定例会を開催することとし、社内各部門へタイムリーに情報共有する仕組みを作り、活動を開始しました。

<関連公表：[正しい法解釈.pdf \(hino.co.jp\)](https://www.hino.co.jp/qa/qa001/qa001_001.pdf)>

## 5. 今後の予定

本年 2 月以降の新経営・組織体制の発足に向けた準備をすると共に、新体制での改革の軸を担う CTrO (Chief Transformation Officer) および変革断行室を中心として、経営陣含め全社一丸となって更に強力かつ効果的に「3つの改革」を推進してまいります。特に風土の変革については、長年に亘り培われてきたマインドセットをリセットするのは容易ではなく、企業の「O/S (オペレーションシステム) の刷新」と再定義の上、不退転の決意で各種施策に取り組んでいきます。

尚、これらの改革にとり有用な場合には、上記で挙げた施策に留まらず、追加的な施策の導入や当初計画した施策を置き換えるなど、ダイナミックに改革を推進していく予定です。

再発防止策の進捗状況については、引き続き外部法律事務所の確認・検証を受け、「コンプライアンス委員会」(および一部「コーポレートガバナンス委員会」)での審議と取締役会への報告の上で、次回 3 月末時点での進捗を、4 月に再度貴省へ報告し、公表する予定です。

## (1) 不正行為を起し得ない型式指定申請体制の構築 ~社内チェック体制の強化

	令和 4 年 10 月 7 日報告内容	同年 12 月末進捗
①	<b>認証関連機能の独立性と監視・牽制(チェック)体制の確立・強化</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>法規認証部を開発部門から独立・人員を含めた機能拡充(前々年比 40%増)【実施済】、更に拡充中。</li> </ul>	【実施済】
	<ul style="list-style-type: none"> <li>また、その業務が適切に行われることを監視・牽制(チェック)するため、社長直轄の内部監査部に新たに認証試験に関する技術的な知見を有する人員を配置し、コンプライアンス推進室の技術コンプライアンス機能と連携の上、技術関連の監査を開始。【実施中】</li> </ul>	【実施中】
	<ul style="list-style-type: none"> <li>今後、更に外部監査を伴う品質マネジメントシステム(ISO9001 等)を導入することにより、外部の目も入ったより透明性の高い仕組みを再構築。【企画済】</li> </ul>	QMS 導入の準備 【「3つの改革」③】 →【企画済/準備中】
②	<b>認証関連従事者に対する法規制・コンプライアンス教育の徹底</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>全社的な階層別コンプライアンス研修に加え、法規認証関連業務従事者に対し、社内規程をベースとした研修を強化。【実施中】</li> </ul>	【実施中】
	<ul style="list-style-type: none"> <li>更に、国内法規について外部専門機関による体系的な教育プログラムを開始。【実施中】</li> </ul>	【実施中】
	<ul style="list-style-type: none"> <li>今後、技術法規動向・法規情報を前広に情報収集し社内展開する体制の再整備と教育等の拡充。【準備中】</li> </ul>	法規情報の前広収集・ 展開の体制整備【「3つ の改革」③】【実施中】
③	<b>試験記録保存システムの再構築</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>トレーサビリティを確保した認証試験の記録保存体制の整備を進め、現有システムをベースとした体制(フェーズ1)は既に構築済。【実施済】</li> </ul>	【実施済】
	<ul style="list-style-type: none"> <li>更に、外部新システム導入によるデータ保存の自動化(フェーズ2)を決定し、現在システム構築中。【準備中】</li> </ul>	【準備中】
	<ul style="list-style-type: none"> <li>また、認証試験データのチェック・記録作業の標準書を含む認証試験関連の規程類、および認証試験データ記録保存に関する規程類を整備【実施済】、その教育を徹底。【実施中】</li> </ul>	【実施済】【実施中】

ステータス分類: ①企画済(構想レベル)→②準備中(具体的な検討/準備開始)→③実施中(実施を継続)or④実施済(実施完了)

青字:「3つの改革」

赤字:10月報告からのステータス変化

(2) 開発部門の業務実施体制の改善 ～ コンプライアンス強化・開発体制の見直し

	令和4年10月7日報告内容	同年12月末進捗
④	<b>開発部門の従業員に対する法規・コンプライアンス研修の実施</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>開発部門の従業員に対しても、法規に基づいた業務を行うための知識、ルールの内容と目的・重要性を関係者全員が理解するための社内規程類に関する社内教育を強化。【実施中】</li> </ul>	【実施中】
	<ul style="list-style-type: none"> <li>更に、国内法規についての外部専門機関による体系的な教育プログラムを開始。【実施中】</li> </ul>	【実施中】
	<ul style="list-style-type: none"> <li>今後、技術法規動向・法規情報を前広に情報収集し社内展開する体制の再整備と教育等の拡充。【準備中】</li> </ul>	法規情報の前広収集・展開の体制整備【「3つの改革」③】 <b>【実施中】</b>
⑤	<b>担当者間の連携とセクショナリズムの排除</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当部署間で課題共有し、連携して解決を図るために、パートレーン開発領域内に横断的な企画・調整機能を新設。企画から開発完了までを通してエビデンス管理し、正しい法規解釈に基づき、開発ボリュームと必要なリソース、開発期間を確保し、開発提案。【実施済】</li> </ul>	規程類の整備【実施済】 *抜本的施策は下記新開発体制下で推進中
	<ul style="list-style-type: none"> <li>今後の開発プロセス再構築と明文化の中で、製品毎の開発責任者として関連機能を束ねるべきチーフエンジニアが企画～販売まで全体スルーで責任を持ち、「みんなでクルマをつくる」体制の確立。【企画中】</li> </ul>	チーフエンジニア見直しも含めた開発体制の確立の進捗【「3つの改革」③】 →【実施中】
	<ul style="list-style-type: none"> <li>尚、チーフエンジニアの果たすべき役割・心得を明らかにするなど、開発リーダーを育成するための「チーフエンジニア道場」開始。【実施中】</li> </ul>	【実施中】
⑥	<b>リソースを勘案した開発管理体制</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>人財や設備等の開発リソースを勘案し、無理のない形でプロジェクトの数や規模、開発期間を設定すると共に、不測の課題が発生した場合などにスケジュールを柔軟に変更できる仕組みと責任者明確化のプロセス規程の整備。【実施済】</li> </ul>	規程類の整備【実施済】 *抜本的施策は下記開発プロセス再構築の中で推進中
	<ul style="list-style-type: none"> <li>開発プロセス再構築と明文化および意思決定者の明確化、文書化。【企画中】</li> </ul>	開発プロセス再構築の進捗【「3つの改革」③】 →【実施中】

ステータス分類：①企画中(構想レベル)→②準備中(具体的な検討/準備開始)→③実施中(実施を継続)or④実施済(実施完了)

青字:「3つの改革」

赤字:10月報告からのステータス変化

(3) 社内の技術管理体制の再構築 ～ 組織風土の抜本的改革・ガバナンス強化

	10月7日公表内容	12月末進捗
⑦	<b>経営陣の覚悟と組織風土改革</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>二度と不正を起こさないという経営陣の覚悟と決意を内外に発信。 【実施中】</li> </ul>	【実施中】
	<ul style="list-style-type: none"> <li>一人ひとりの判断・行動の礎となる新たな企業理念「HINO ウェイ」の浸透活動の推進。【実施中】</li> </ul>	「HINO ウェイ」浸透の進捗 【実施中】
	<ul style="list-style-type: none"> <li>相互で助け合う文化づくりに向けた取り組みを推進。 【実施中/企画 中】</li> <li>[取り組み施策案]</li> <li>- 相互理解を深めるための対話機会の増加(外部専門家による支援) 例) 労使: 職場懇談会、労使委員会 風土改革チーム: 階層別対話会</li> <li>- ハラスメント撲滅活動などの心理的安全性を保つ職場環境の整備</li> </ul>	双方向対話やパワハラ撲滅の進捗【「3つの改革」②】 →【実施中】
⑧	<b>組織体系見直しと人材の流動化</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>機能を超えて関係者が目的を共有し、「一緒に考え一緒に走る」体制を実現。【企画 中】</li> </ul>	2月以降の新執行体制【「3つの改革」①】 →【準備中】
	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員一人ひとりがキャリアプランを描き、自律的に実現させていくための土台となるキャリアデザイン導入。【実施中】</li> </ul>	キャリアデザイン・人事制度の見直し【「3つの改革」②】 【実施中/企画 中】
	<ul style="list-style-type: none"> <li>主体性と能力を引き出す人づくりを支える施策・人事制度の拡充。 【実施中/企画 中】</li> <li>[取り組み施策案]</li> <li>一人ひとりの意欲を高める機会・制度の拡充 例) 手挙げ制によるプロジェクト参画、役員会議体への参加等、人間力指標による評価(行動評価の重視と360度評価の反映) キャリアデザインと連動した、ローテーション施策の運用強化</li> </ul>	
⑨	<b>経営陣の現場把握を含めた自浄能力の創出</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>社長や経営層による現場/職場への行脚等を実施。また、経営層の行動宣言と、実践に対する従業員による評価を実施。【準備中】</li> </ul>	社長の現場行脚・経営層の行動宣言【「3つの改革」①】 →【実施中】
	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員・従業員のコンプライアンス意識改善のため研修を実施。また、不正を許さず、風化させないため、語り部と従業員との対話や社内常設施設での展示教育を実施。【実施中/企画 中】</li> </ul>	不正を風化させない「語り部」対話や品質学習館【「3つの改革」①】 →【実施中】
	<ul style="list-style-type: none"> <li>誰もがスピークアップしやすい環境を整えるため、内部通報制度をより使いやすい仕組みに改善。【実施中】</li> </ul>	【実施中】

ステータス分類: ①企画(構想レベル)→②準備中(具体的な検討/準備開始)→③実施中(実施を継続)or④実施済(実施完了)

青字:「3つの改革」

赤字:10月報告からのステータス変化

二度と不正を起こさないための  
「3つの改革」  
2022年12月末までの進捗について

2023年1月13日  
日野自動車株式会社

# 1.「3つの改革」進捗状況（全体概要）



	進捗	今後の取り組み
(1) 経営改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>「HINOウェイ」の浸透：トップメッセージ発信、冊子配布 等</li> <li>経営・組織体制の抜本的な見直し（新執行体制を発表）</li> <li>経営の人心一新： 経営層の「3つの改革行動宣言」、社長による現場行脚 等</li> <li>不正を許さず、風化させないコンプライアンス意識の確立： 「語り部」との対話、内部通報窓口24時間365日化 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HINOウェイの会社方針、研修、人事制度への反映</li> <li>「3つの改革」をより強力に推進するための新執行体制の確実な始動</li> <li>「行動宣言」の実行状況を部下が評価する仕組みの導入</li> <li>内部統制システム、経営監督機能強化 検討推進</li> <li>全社業務マネジメント改革(規程、マニュアル、データ管理など)</li> <li>エンジン認証不正問題の社内展示(9月常設化済)のさらなる改善</li> </ul>
(2) 風土改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内対話と情報共有機会 全社対話活動、労使懇、社長との経営情報共有、等</li> <li>パワハラ撲滅活動 スピークアップによるハラスメントの発見と対応</li> <li>目指す風土の再定義と新経営陣による変革具体案の確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HINOウェイの具体的実践と更なる浸透 →経営陣から「守るべき行動集」の実践、具体的に行動と姿勢を変える →人間力指標や課題論文による評価。評価根拠の明確化。</li> <li>人間性尊重 →会議体大幅削減/根回しや事前禁止。決裁/稟議簡略化等</li> <li>仲間との協力・協働/人財育成 →マトリクス組織。主体的な大部屋参画。心理的安全性。</li> </ul>
(3) 構造改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>新しいクルマづくりのプロセスにおける重要マイルストーン策定</li> <li>ISO9001の認証機関の選定</li> <li>法規動向や法規情報の前広な共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>クルマづくりの上流から量産開始までのプロセスの確立</li> <li>外部監査を伴うQMSとしてISO9001の取得を目指し、社内体制構築と認証取得に向けた準備</li> <li>法規動向や法規情報の確実な社内展開する仕組みづくり</li> </ul>

## 2. 「3つの改革」の主な取り組みハイライト（1）



### 「人財尊重」と「正しい仕事」を実践するための経営改革

- ① 「みなでお客様・社会のお役に立つ」を実現する組織体制
- ② 社長による現場行脚
- ③ 「語り部」と従業員との対話による不正事案への正しい理解

# 2.(1)①「みんなでお客様・社会のお役に立つ」を実現する組織体制

機能を超えて関係者が目的を共有し「一緒に考え一緒に走る」組織体制

これまでの体制

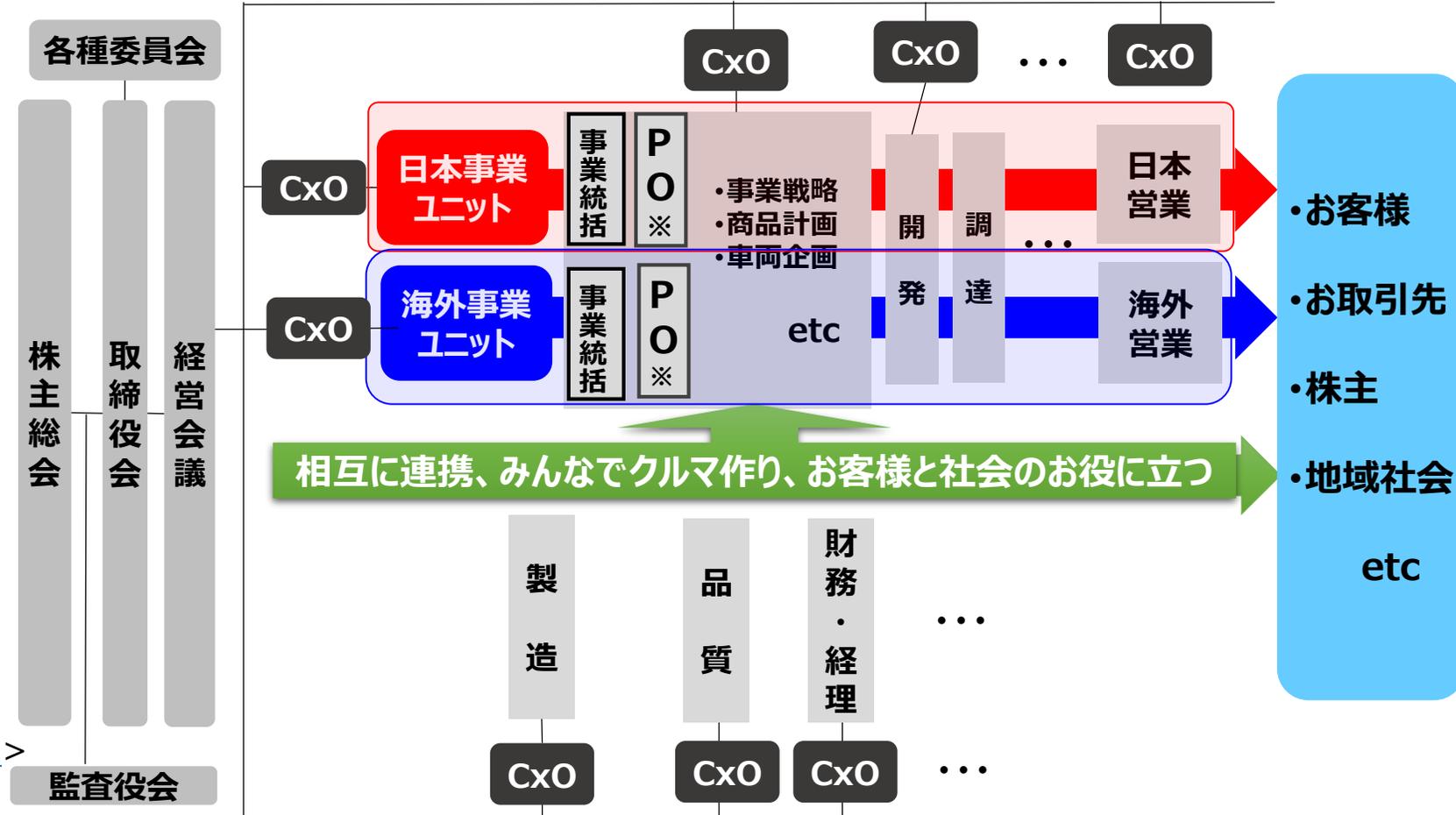
機能軸による縦割り・行き過ぎた上意下達・ヨコのコミュニケーション不足



新しい体制

- ・事業軸と機能軸を融合させた組織体制、本部・領域制を廃止、CxOを設置
- ・事業ユニットは、PO※を中心に企画から販売・TSまで、スルーでお客様に向き合う

※ PO(Product Owner) : 従来のチーフエンジニア (CE) の役割・職責を見直し、改称



<関連公表 : [新たな執行体制について.pdf\(hino.co.jp\)](https://www.hino.co.jp/pdf/new_executive_system.pdf)>

## 2.(1)②社長による現場行脚

現場の困りごとや課題を中心に、製造現場で働く従業員との直接の対話を実施。

(3月4日 認証不正問題公表後 計12回)

また、11月より開発部署のフロア内にも席を設け、開発スタッフと机を並べて業務を行い、生の声を聞く機会を創出。



## 2.(1)③「語り部」と従業員との対話による不正事案への正しい理解

認証不正問題を正しく理解し、風化せないため、当社副チーフ・コンプライアンス・オフィサーが「語り部」として各職場との対話会を実施。

これまで合計25回実施、延べ約1,400名が参加。



<認証不正問題を正しく理解し、風化させないための集い>  
認証不正問題に関する対話会

2022年11月18日  
信頼回復プロジェクト

## 2.(1)「人財尊重」と「正しい仕事」を実践するための経営改革～主な取り組み工程表

取り組み事項	実施済	12月	23年1月	2月	3月	4月以降
<b>(1) 経営の人心一新</b> ・ HINOウェイの浸透 ・ 経営層が「現場を重視、人に寄り添う」	★新たな理念策定 ★浸透ツール展開	HINOウェイに込めた想いを伝える対話形式のコミュニケーション施策 HINOウェイの会社方針、研修、人事制度への反映 社長や経営層による現場/職場への行脚				
	★3つの改革 行動宣言			役員執務エリアのオープン化、CxO、機能長、部長個人机廃止	経営会議メンバー全員参加での経営課題討議合宿	
<b>(2) 「みんなでお客様・社会のお役に立つ」を実現する組織体制</b> ・ 組織・体制の抜本的改革	★組織の枠組み決定	社内理解活動（社長メッセージ・説明会等）		新組織体制発足		
		事業ユニットの具体的組織検討	★取締役会決議・公表（12月末）			
<b>(3) 健全な経営を支えるガバナンス</b> ・ 経営監督機能の強化 ・ 内部統制システムの強化 ・ 内部監査機能の強化 ・ 業務プロセス/規定/データ管理の再整備	★コーポレートガバナンス委員会での議論	取締役会の人員構成見直し		外部機関による実効性評価		取締役会の監督機能強化
				内部統制プロセス強化の方針検討（外部機関活用）		強化方針ふまえた取組み実施
				内部監査機能の体制強化・拡充		3線体制による内部統制機能強化
				外部の標準化手法、学びと導入の検討		業務プロセスの点検、再整備と規定化、定着 第3者目線を入れた仕組みの構築
<b>(4) 不正を許さず、風化させないコンプライアンス意識の確立</b> ・ 不正問題を風化させない取組み ・ コンプライアンス体制/活動強化	★品質学習館常設化 ★事案に関する説明/対話集会 ★コンプライアンス委員会改編 ★人員増強			継続的なアップデートと各階層の研修プログラムへの織り込み		
						社内啓発とコンプライアンス相談窓口の運用を通じた“スピークアップ”文化の定着

## 2. 「3つの改革」の主な取り組みハイライト (2)



### 「人財尊重」を中心に据えた組織風土変革

- ① 対話会、パワハラゼロ活動
- ② 文化・風土の再定義と変革

## 2.(2)① 対話会、パワハラゼロ活動の進捗状況

- タテ・ヨコ・ナナメの対話促進として、社内各所において様々な対話を繰り返し実施し、現場からの実際の状況や生の意見を把握

<関連公表：[企業風土改革の推進.pdf \(hino.co.jp\)](#)  
[対話会を実施.pdf \(hino.co.jp\)](#)>



第1回 経営情報共有会の様子

- パワーハラスメント撲滅を目指し、「パワハラゼロ活動」を22年8月より強かに推進  
全社実態調査、処分の厳罰化、経営層を対象とした360度評価等の人事諸制度の見直し等を実施

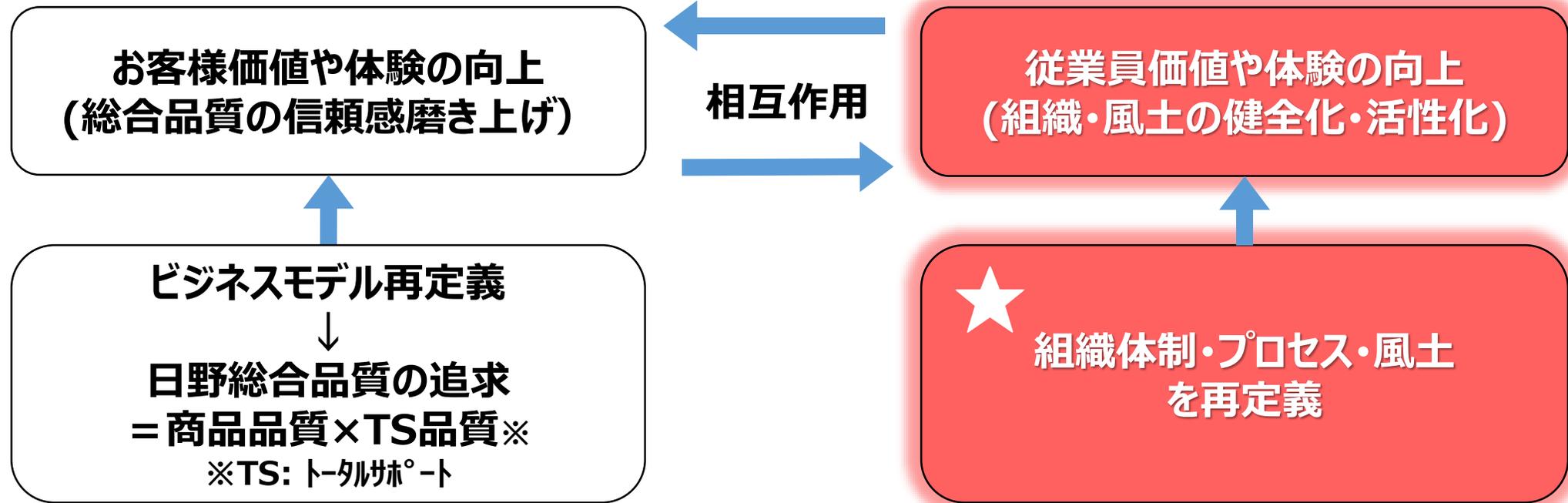
<関連公表：[パワハラゼロ活動進捗.pdf \(hino.co.jp\)](#)>

## 2.(2)① 組織・風土の健全化・活性化は、変革の最優先項目

(社内対話での確認結果) 社内風土の課題

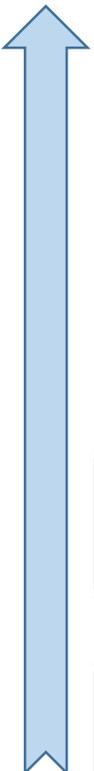
- 長年に亘る機能別組織による縦割り経営
- 人財育成よりも数値優先の拡大路線

「お客様目線の希薄化」・「他責文化」・  
「自分目線」・「思考停止」・「人財の抱え込み」



## 2.(2)①新経営陣で議論・確認し、今後進めていく変革(案)

具体



抽象

- ・経営陣から「守るべき行動集」の励行とモニタリング
- ・機能を超え、経営陣一体での経営テーマの集中討議
- ・経営陣研修会(役員合宿)
- ・マネージャー研修の大幅増
- ・人間力指標による人事評価
- ・論文課題による人事評価

経営陣からの意識・行動変革

HINOウェイの具体的実践と更なる浸透

- ・会議体の大幅削減
- ・根回し/事前等の廃止
- ・会議資料の簡素化/アミノ化
- ・決裁/稟議の大幅簡略化
- ・直属上司を超えた上位層への直接相談も可

あらゆるムダの廃止

「余力を創る」

ハラスメント撲滅  
厳罰化

人間性尊重

- ・マトリクス組織
- ・主体性ある大部屋活動\*
- ・経営会議への挙手制で参画
- ・会議は議論&意思決定
- ・縦横無尽な社内対話

\*関係者が集まり組織の壁を超えて見える化・即断即決により課題推進する仕組み

- ・お客様目線の真摯な対応
- ・主体的に提起し合える心理的安全性

仲間との協力・協働  
人財育成

- ・役員室/707等の廃止
- ・部の大括り化・〇長ポスト減
- ・女性/若手の抜擢人事
- ・全員フレイトレス/ワークプレイス改革
- ・服装のカジュアル化
- ・ラジオ体操の中止(除、製造等)
- ・リスキング投資の具体化
- ・社内DX/チャットツールへの集約
- ・CxO・従業員の情報共有機会

フォーマリティ・権威・思考停止の徹底排除

創造性・透明性・多様性

文化・風土の再定義

「人間力」の向上と重視 = 公平公正・誠実・親切・思いやり・謙虚・博愛・努力・勇気

HINOウェイの浸透・定着

「まずはCxOや〇〇長から行動を変え、姿勢を見せる」

## 2.(2)「人財尊重」を中心に据えた組織風土変革～主な取り組み工程表

取り組み事項	実施済	12月	23年1月	2月	3月	4月以降
<b>(1) みんなでお客様に向き合い、協力し合う文化</b>						
・”お客様視点”のマインドセット				販売会社等への出向		
・タテ・ヨコ・ナナメの対話 人のつながりの活性化		相互理解を深めるための対話機会の増加（外部専門家による支援）				
		社長と全従業員が対話できる機会の拡大（四半期毎）				
・心理的安全性を保つ 職場環境づくり		パワハラゼロ活動（ハラスメント自己診断・処分厳罰化・経営層への360度評価・教育実施）				4月～
		外部講師講演・アサーティブ研修（1on1等も含む）検討				人事領域で定常業務化
<b>(2) 主体性と能力を引き出す人づくり</b>						
		人間力の職能要件強化、課題による評価を検討				導入の検討
・人づくりを支える施策 人事制度の拡充		チャレンジ（手挙げ）昇格実施（主任級→係長級） 管理職昇格も若手の抜擢を推進			昇格	
		経営情報のオープン化・共有化（社長参加の経営情報共有会、CXOとのパネルディスカッション(仮)等）				
・キャリアデザインと連動した ローテーション施策の運用強化		若手人財（強い希望あり）重点ローテーション （約300名）実施準備、360度評価やハラスメント自己診断を踏まえた異動実施準備 →ローテーション基準の明文化			新組織・体制発足	
		人的資本投資の定義、 KPI設定				4月 定期（育成） ローテーション実施
・人づくりへの積極投資		育成（研修）コンテンツ検討 学びの機会（社内外）拡大検討			投資実行	

## 2. 「3つの改革」の主な取り組みハイライト (3)



### 新しい「日野のクルマづくり」のための構造改革

- ① クルマづくりのプロセス再構築
- ② あるべきプロセスの正しい運用
- ③ 法令や法規動向の社内展開徹底

## 2. (3)①クルマづくりのプロセス再構築

- 全体プロセスを見直し中（企画・開発・認証・品証）
- 新しいプロセスでの重要マイルストーンを策定済
  - 「プロダクトオーナー（PO）\*を中心にみんなでクルマ作りをする」の具体化
  - 認証、品質関連も重要マイルストーンに
- （今後）並行して進めている開発パターンとの整合を取ったうえで、  
規程化予定

\* 従来のCE（チーフエンジニア）を、PO（プロダクトオーナー）として再定義・改称

## 2. (3)②あるべきプロセスの正しい運用

- クルマづくりの業務プロセス適正性をチェックする目的で、クルマづくりの品質を確保する仕組み  
= 品質マネジメントシステム(QMS)の導入を推進
- 外部監査を伴うQMSとしてISO9001の取得に向け、認証機関を選定済み
- ISO9001の認証取得に向けて社内の体制構築中

<関連公表：[品質QMSの再構築](#)>

## 2. (3) ③法令や法規動向の社内展開徹底

- 法規動向や法規情報の前広な共有や社内展開を確実に行うため、業界活動や技術渉外活動に携わるメンバーでチームを編成
- 法規動向や法規情報をチーム内で共有し社内展開する仕組みを構築中
- チームメンバーと社内各部門が一緒になり、法規情報の解釈や技術要件への落とし込みを行っていく

<関連公表：[正しい法解釈.pdf \(hino.co.jp\)](#)>

## 2.3)新しい「日野のクルマづくり」のための構造改革～主な取り組み工程表

取り組み事項	12月	23年1月	2月	3月	4月以降
<b>①クルマづくりのプロセス再構築</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・チーフエンジニアを中心とした「みんなでクルマをつくる」体制の確立</li> <li>・開発プロセス見直し</li> <li>・プロジェクト管理、ROI視点の企画・検証</li> <li>・品質保証の仕組み（評価・役割）</li> </ul>	方法、手段の詳細設計 重要マイルストーン規定化 企画会議審議内容明確化 品質保証規則と評価内容検討		新体制と同期して運用開始 全体プロセス制定 新規プロジェクトで運用開始 パイロットPJTで運用開始	パイロットPJTで運用	
<b>②あるべきプロセスの正しい運用</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・外部の目も入れた「QMS」の導入</li> <li>・開発目標値等の決定プロセス</li> <li>・ソフトウェアの管理強化</li> </ul>		体制検討、社内教育実施、文書類準備など監査・認証の準備 標準類整備、方針統一 仕組み、方法論検討	新規プロジェクトで運用開始 順次運用開始		
<b>③法令や法規動向の社内展開徹底</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・法規情報の把握・理解・共有</li> </ul>	体制検討	自工会技術チーム活動開始			



人、そして物の移動を支え、豊かで住みよい世界と未来に貢献する



コンプライアンスを徹底し、  
誠実に行動します



安全・環境にこだわり、  
未来の社会を支えます  
品質・プロフェッショナルにこだわり、  
お客様の事業を支えます



互いを尊重し、  
安全安心な職場をつくります

NO.	大項目	中項目	小項目	実施内容	ステータス (10.7)	ステータス (12.31)	是正報告書との関係	追加施策		
				・誠実・貢献・共感をすべての判断基準にした新たな企業理念HINOウェイの浸透 お客様や社会に貢献するという原点に立ち返り、一人ひとりの判断・行動の礎として浸透・定着を図る[B-1]	実施中	実施中	(3)⑦			
				・生産本部(工場)でのコミュニケーション強化	-	実施中		○		
1	「人財尊重」と「正しい仕事」を実践する経営改革	(1) 経営の人心一新		・社長や経営層による現場/職場への行脚 ・役員室/フロア等の廃止 ・経営層の行動宣言と、実践に対する従業員による評価 ・経営陣研修会(役員合宿) ・経営層による全社員へのメッセージ発信[B-2]	企画中	実施中 実施中 実施中 準備中	(3)⑨			
				・機能を越えて関係者が目的を共有し、「一緒に考え一緒に走る」体制の実現	実施中	実施中				
		(3) 健全な経営を支えるガバナンス	1) 内部統制システムの強化		・3線体制による、内部統制機能強化 (①事業部門、②管理・統括部門、③内部監査部門)  ・内部監査機能の体制拡充、外部機関による内部監査の実効性評価  ・業務プロセス・規定類・マニュアル・データ管理の再整備、運用徹底	企画中	企画中	(3)⑨		
					・外部機関による実効性評価を踏まえた取締役会の監督機能強化 ・取締役による議論の重点を事業目標達成から経営基盤強化へシフト ・取締役会の実効性を高めるための多様性のある人員構成への見直し		企画中			
			2) 経営監督機能の強化		準備中 準備中 準備中					
		(4) 不正を許さず、風化させないコンプライアンス意識の確立	1) 不正を許さず、風化させないための取り組み		・語り部と従業員との対話による理解・浸透 ・社内常設施設での展示 ・継続的なアップデートと各階層の研修プログラムへの織り込み ・"信頼回復の日(仮)"の制定	実施中	実施中	(3)⑨		
					・社外役員・専門家も交えたコンプライアンス委員会を設置し、経営レベルでの議論を四半期ごとに実施[B-4] ・コンプライアンス推進室を設置し、経験・知識ある外部人財を含めてリソースを高度化・拡充。技術コンプライアンス責任者/グループの新設[B-5] ・再発防止策実施のための部門横断によるタスクフォースを設置し、外部弁護士を交えた定期確認を継続 [B-11] ・定期通信やポスターなどのコンプライアンス意識醸成のためのカルチャーチェンジ・プラン [B-3] ・コンプライアンス体制・活動強化を図るための、コンプライアンス規則の整備・改善 [B-6] ・安心してスピークアップできる仕組みとして、内部通報制度の強化 [B-7] ・役員・従業員のコンプライアンス意識改善のためのコンプライアンス研修の拡充 [B-8] ・定期的な全従業員へのコンプライアンス意識調査 [B-9] ・会社が求める従業員像にコンプライアンスが必須であることの明確化・人事評価への反映 [B-10]	企画中	実施中 準備中 企画中			
		2	(1) みんなでお客様に向き合い、協力し合う文化	1) "お客様視点"のマインドセット	・お客様現場/販売会社/異業種との積極的な人財交流	企画中	企画中	(3)⑦⑨		
				2) タテ/ヨコ/ナナメの対話・人のつながりの活性化	・相互理解を深めるための対話機会の増加 (外部専門家による支援) 例) 労使: 職場懇談会、労使委員会 風土改革チーム: 階層別対話会 ・社長と全従業員が対話できる機会の拡大 (四半期毎)		実施中		実施中	
				3) 心理的安全性を保つ職場づくり	・ハラスメントの撲滅活動 ("パワハラゼロ活動") ・アサーティブコミュニケーション※研修導入と評価への反映 ※お互いを尊重しながら意見を交わすこと		実施中 企画中		実施中 企画中	(3)⑦
(2) 主体性と能力を引き出す人づくり	1) 人づくりを支える施策・人事制度の拡充			・一人ひとりの挑戦意欲を高める機会・制度の拡充 例) 手挙げ制によるプロジェクト参画、役員会議体への参加 等 ・キャリアデザインと連動したローテーション施策の運用強化 ・人間力指標による評価導入 (行動評価の重視と360度評価の反映) ・職責・成果に基づく評価・処遇体系	準備中	企画中	(3)⑧			
				・従業員がいきいきと働く機会の創出と環境整備の推進 例) 技能員も含めたITツールの全員支給、職場環境改善、スキルアップ教育 等	実施中 企画中 実施中	実施中 企画中 実施中				
	2) 人づくりへの積極投資			準備中	準備中 (IT) 企画中 (他)					
	3) 業務の生産性向上、あらゆるムダの廃止			・会議系の廃止により、事前説明・根回し・調整といった低付加価値の作業全廃、会議資料の簡素化/アリモ化、決裁/稟議の大幅簡略化	-	企画中		○		

NO.	大項目	中項目	小項目	実施内容	ｽｰﾀﾞ (10.7)	ｽｰﾀﾞ (12.31)	是正報告書との関係	追加施策	
3	新しい「日野のクルマづくり」のための構造改革	(1) クルマづくりのプロセスの再構築・再定義	1) 「みんなでクルマをつくる」体制の確立	・チーフエンジニアを中心にみんなでクルマづくりができる体制(全員参加方式)	企画中	実施中	(2)⑤		
			2) クルマづくりのプロセス再構築	・進行中のプロジェクトについても現有リソースを前提に根本的に見直し		企画中		企画中	
				・場当たりの新規追加を行わない中期的な商品計画の設定	-	準備中		○	
				・企画立案から生産開始までのプロセスと次に進む条件/責任者を明文化	-	準備中		○	
				・各種開発会議にて「何を決めるのか」を明文化	実施済	実施済		(2)⑥	
			・認証プロセスの再構築、法規要件チェックの上流化						
			・開発関連会議体の整理統合と各会議体の意思決定者明確化						
			・柔軟なスケジュール修正手続と責任者明確化のプロセス規定の整備 [A-14]						
		(2) あるべきプロセスの正しい運用	1) 外部の目も入れた「品質を確保するための仕組み」の導入 [A-3]	・ISO9001など、外部の目で実効性をチェックできる仕組みと運用する体制 ・同システムに関する考え方や進め方を一致させるための「全社推進部署」を新設 ・認証、開発、品質保証業務に対する社内相互監査体制の構築	企画中	準備中	企画中	(1)①	
			2) 認証機能に関する牽制構造(チェック体制)の確立・強化 [A-1]	・認証試験・申請機能を技術開発本部から品質本部に移管、健全な社内牽制できる体制に変更 - 技術開発本部から法規認証室を分離し、法規認証部に格上げの上コーポレート本部へ移設('20/2月) - 開発体制を、一貫プロセス化に伴い、再編('21/2月) - 法規認証部を品質本部に移設('21/4月)	実施済	実施済	実施済	(1)①	
			3) 法規認証を部外から監査する機能の設置 [A-2]	・開発・品質本部から独立した内部監査部内に技術領域の監査機能を新設し、技術コンプライアンス責任者と連携の上、監査を実施		実施済	実施済		
			4) 内部監査部の監査プログラムの整備 [A-8]	・認証業務の監査のための監査プログラム(監査項目・手順書他)を整備		実施済	実施済		
			5) 認証試験記録保存に関する規則類の整備 [A-7]	・認証試験データ記録保存に関する業務規程およびマニュアル類の整備		実施済	実施済		
			6) 試験記録保存体制の整備 [A-10]	・トレーサビリティとアクセス制限を確保した認証試験の記録保存体制の整備、外部システム導入によるデータ保存自動化の計画	実施中	実施中	(1)③		
			7) 品質保証部門の生産試作車・量産車評価内容見直し	・法規要求に加え、認証申請値やカタログ記載値など製品品質保証としての視点で評価内容を見直し ・工場ラインの停止判断等の品質保証部と各工場品質管理部の役割を明確化	企画中	準備中	企画中	(2)⑥	
			8) ROI(投資利益率)視点の企画起草	・企画起草時にROIを見極め、中期的な商品計画を立案 ・商品化後の「総括」の徹底		企画中	企画中		
			9) 開発目標値等の物差し合わせ	・量産ばらつき実力の把握と、それを踏まえた開発目標値・諸元値・出荷管理値の決定 ・燃費目標管理値の決め方、測定方法の明文化		準備中	企画中		
			10) 認証業務を担当する人員拡充 [A-12]	・認証業務に従事する陣容を拡充(前々年同月比40%増)	実施済	実施済	(1)①		
			11) 認証試験実施に関する規定類の整備 [A-5]	・認証試験の正しい手順を規程化、禁止事項の確実な盛り込み、認証試験データのチェック・記録作業の標準書作成	実施済	実施済	実施済	(1)③	
			12) 認証申請手続に関する規定類の整備 [A-6]	・認証プロセスにおける法規認証部の役割及び権限明記、認証業務プロセスに関する規程整備		実施済	実施済		
			13) 認証移行プロセス管理の改善 [A-4]	・技術的・客観的根拠に基づく開発完了を判定する場として、開発評価とは別に法規認証部による「認証移行会議」を設置し、運用開始		実施済	実施済		
14) 法規情報の収集及び法令解釈を正確に行うための体制整備 [A-9]	・G-RIS運用法見直し、技術標準や規定類のアップデート		-	準備中	実施済	実施済	(1)②	○	
	・法規情報収集・蓄積の体制強化、法規責任者の拡充、法規情報展開および法規解釈検討の仕組み化、法規情報管理規定の整備		実施済	実施済					
	・技術法規動向・法規情報を前広に情報収集し社内展開する体制の整備		-	実施中				○	
15) 制御ソフト変更管理の改善 [A-11]	・設計/実験標準や品証規定などへ最新法規取り込みプロセスとアップデートの責任明確化 ・技術系自工会対応体制の構築と自工会情報を含めた法規動向説明会の定期開催	企画中	企画中	実施中	実施済				
	・認証・劣化耐久試験で使用する制御ソフトにつき法的な観点から下記管理強化を実施 - 開発試験での制御ソフトと試験結果を紐づけ管理 - 制御ソフト変更時のランニングチェンジ管理 ・適合担当と制御担当の間で制御設計の考え方と適合の進め方を議論し結果を残す ・各試作車のソフトウェア仕様や適合値の適正な確定日程と日程管理責任者の明確化	実施中	実施済	実施中	実施中				
16) 開発・認証関連のコンプライアンス研修実施 [A-13]	・新規制定または改定した規定類及び、適用される環境法令を含めた関連法令に関する教育を継続的に実施 ・更に、国内法規についての外部専門機関による体系的な教育プログラムを開始	実施中	実施中	実施中	実施中	(1)② (2)④			
17) 「新しいクルマづくり」に沿った技術者教育	・新しい開発プロセスを前提として、技術者、開発者向けの教育プログラムの内容を見直し	-	準備中				○		
18) 開発部門内の組織再編 [A-18]	・技術開発本部内に横断的な企画・調整調整機能としてPT企画部を新設 ・無理のないプロジェクトの規模・期間の設定などを含む開発体制の管理	実施済	実施済	実施済	実施済	(2)⑤			
19) 適正な人的リソース確保の仕組み構築 [A-15]	・開発部門における人的リソース不足検討が見える化し、リソース増強含む必要な手当可能な仕組みの構築					(2)⑥			
20) エンジン認証試験用ベンチの増設 [A-16]	・認証試験用の試験ベンチ増設の可否を検討。既にE9適合排ガス認証ベンチ増設								
21) 設備投資に係る予算承認手続の明確化 [A-17]	・設備投資に係る予算承認の要望・判断のプロセス・記録保存の仕組み明確化								

ステータス分類：①企画中(構想レベル)→②準備中(具体的な検討/準備開始)→③実施中(実施を継続) or④実施済(実施完了)

10/7からｽｰﾀﾞ  
変更有

10/7から  
追加