



2023年11月14日

各 位

会社名 日野自動車株式会社
代表者名 代表取締役社長 CEO 小木曾 聡
(コード 7205 東証プライム、名証プレミア)
問合せ先 渉外広報部長 大野 良樹
(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 4回目の四半期進捗報告を実施

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に対する再発防止策の進捗四半期報告書」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。

是正命令を受け、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について、2023年9月末時点の進捗状況を、4回目の報告として本日進捗四半期報告書を同省へ提出いたしましたのでお知らせいたします。

今四半期においては、組織風土改革において、オフサイトミーティングを通じて経営層が一枚岩で改革に取り組むマインドセットの強化や、経営層と従業員との双方向コミュニケーションを推進し、若手層や各拠点での自発的な活動の推進を図っています。また、これらの取り組みに甘んじることなく、型式指定に係る取扱いをより適正に行うために、再発防止策の見直しを不断に行うと共に、その徹底を図ってまいります。

詳細につきましては、添付書類(国土交通省への提出書類 及び 参考資料)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反省し、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>

・是正命令に対する再発防止策の進捗(四半期)報告 …報告書本紙・別添1

<参考資料>

・二度と不正を起こさないための「3つの改革」2023年9月末までの進捗について …参考資料1

以上

令和 5 年 11 月 14 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、令和 5 年 9 月末時点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

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 5 年 9 月末時点)

1. はじめに

昨年（令和 4 年）3 月 4 日に当社が公表しました認証不正問題につきましては、昨年 8 月 2 日付の特別調査委員会による調査報告の結果、約 20 年にわたり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、当社は昨年 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 日付けで貴省に報告し、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、本年 1 月 13 日に第 1 回目、5 月 16 日に第 2 回目、8 月 10 日に第 3 回目の四半期報告をいたしました。前回の四半期報告から 3 ヶ月が経過いたしましたので、第 4 回目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、弊社経営会議での審議、及び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 日を含むこれまでの計 4 回の報告/公表の通り、貴省からの是正命令に対する再発防止策はほぼ完了し、社内の仕組み強化や教育の拡充等を継続的に取り組んでおります。

また、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、本年 2 月からの新執行体制の下、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を進めています。とりわけ、今四半期においては、組織風土改革において、オフサイトミーティングを通じて経営層が一枚岩で改革に取り組むマインドセットの強化や、経営層と従業員との双方向コミュニケーションを推進し、若手層や各拠点での自発的な活動の推進を図っています。また、これらの取り組みに甘んじることなく、型式指定に係る取扱いをより適正に行うために、再発防止策の見直しを不断に行うと共に、その徹底を図ってまいります。

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については、本年8月10日の前回ご報告と同様、従来からの取り組みを継続すると共に、二度と不正を起こさないための「3つの改革」を推進しております。当該四半期での進捗を含む再発防止策の取り組み状況については以下の通りです。特に、当該四半期での取り組みについては、下線部分をご参照下さい。

(1) 不正行為を起こ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 ～

型式指定申請業務を客観的かつ信頼性のあるものとするため、その監視・牽制体制を確立しました。更に実効性を高めるべく、外部監査を伴う品質マネジメントシステムを導入するため、今年度内のISO9001認可取得を目指し、ISO規定に基づく既存の規定類の整備や内部監査員の教育、およびISO文書の全社公開を実施しております。また、エビデンスを正確に記録・管理することを徹底するため、体制・システムの導入と、従業員への教育を実施しています。認証試験の記録保存において、データの自動保存化に向けた外部新システムの導入に向けたシステムの改修・実装テスト等を行い、来年3月以降からの順次導入を目指しております。なお、型式指定に係る取扱いをより適正に行い、二度とこのような不正問題を起こさないために、上記取り組みに加えて、保安基準・均一性に関わる法規問題発生時の適切な対応のため、関連規定を改定すると共に、型式指定の制度趣旨や技術者倫理を含む教育を改めて実施し、その徹底を図ります。

(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 ～

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ました。また、クルマづくりの川上から川下まで一貫してお客様に向き合う体制を構築するため、製品毎の開発責任者として関連機能を束ねるチーフエンジニアを企画～販売まで全体スルーで責任を持つプロダクトオーナー（PO）として再定義しております。「みんなでクルマをつくる」体制を企画・開発を推進させる大部屋体制を踏まえた内容に規程の改定を行い、これに対応してエンジン開発プロセスの改定を実施しました。また、次世代の開発リーダーを育成プログラムとして開設した「チーフエンジニア道場(CE-DOJO)」の第二期の活動として「Trail-DOJO」に改称し、参加者も技術職だけでなく、事務職からも幅広く募り、継続しています。その他、開発部門や認証業務関係者へのコンプライアンス意識の更なる醸成を促すため、法規の研修後にオンラインテストを導入し、受講者の学習効果の測定と向上を図っています。教育に加え、開発技術力と法規動向・情報に精通した「開発（製品）と法規（要件）をつなぐ役割」の人材で構成される法規主管の運営要領を規定化し、法規情報の前広収集・展開の体制を整備しています。

(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 ～

不正を生じさせた企業風土を刷新するため、経営陣による強い決意表明と一丸となった意識変化を体現させる仕組みづくり・風土の醸成を推進しています。2か月に1度開催している経営層によるオフサイトミーティングにて「3つの改革」の進捗や自らの率先垂範について振り返り、組織風土改革においてはコミュニケーションの活性化が課題であると認識しております。自らが変わる・率先垂範を継続していくと同時に、若手層による自発的な風土改革の取り組みを経営層からも支援しております。ハラスメント撲滅への取り組みでは、役職者向けのハラスメント研修を対象者約2,300名に実施し、今後は効果定着に向けたフォローアップを行ってまいります。また、不正を許さず、風化させないため、コンプライアンス意識改善のため研修やスピークアップしやすい環境の整備を行っております。社内常設展示施設である「正しい仕事学習館」への来場者アンケートなど踏まえ、展示内容のリニューアルの検討を進めております（本年11月にリニューアル予定）。

本年9月末時点での進捗状況の詳細につきましては、別表1をご参照下さい。

4. 今後の予定

「3つの改革」を経営基盤の立て直しの軸とし、本年2月の新たな執行体制の下、内部統制機能や経営監督機能を強化すると共に、経営層自らが覚悟と決意を持ち、職場と真に一体となり、スピード感を持って実行しております。そして、一人ひとりが常にコンプライアンス遵守を徹底する行動・判断を行い、二度と不正を起こさず「正しい仕事」をするために、引き続き、再発防止の取り組みを継続的に推進してまいります。

今後も、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、経営会議での審議と取締役会への報告の上で、次回12月末時点での進捗を、来年1月に再度貴省へ報告し、公表する予定です。

別表 1

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 ～

① 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

是正命令での指摘事項	取り組み施策	ステータス	これまでの取り組み※、今後の計画	3つの改革
型式指定申請業務を担う法規認証部の開発部門からの独立性の担保及び検証機能の強化。さらに法規認証部の行う試験が適切に行われていることを監視・牽制する仕組みの構築・実施	法規認証部の開発部門からの独立および人員を含めた機能拡充	実施済	法規認証機能を開発から独立し、法規認証部の人員を20年から1.8倍へ増員済み。	3.クルマづくり改革
	技術（開発、認証）関連の内部監査の強化	実施中	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、内部監査部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部の技術コンプライアンス機能と連携の上、継続した監査を実施。	1.経営改革
	外部の目が入った透明性の高い品質マネジメントの仕組みの再構築	準備中 [完了時期] 24年3月予定	ISO9001（品質マネジメントシステム；QMS）の認証取得を目指し、社内体制の構築および外部コンサル・認証機関を選定し、 <u>ISO規定に基づく既存の規定類の整備や内部監査員教育を実施済み。</u> 23年度内の認可取得に向けた準備として、 <u>ISO文書を全社公開</u> するなど全社員への周知を図るとともに、認可取得後も継続的に開発部門・法規認証部の業務規定が正しく運用されている事を確認し、共有する。	3.クルマづくり改革

※下線：令和5年7～9月での取り組み

② 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

是正命令での指摘事項	取り組み施策	ステータス	これまでの取り組み、今後の計画	3つの改革
型式指定申請に係る試験に関わる職員に対し、法規制の目的や重要性、型式指定申請業務の役割や法規に基づく試験方法等の理解を促すための教育の徹底	法規認証関連業務従事者に対する社内規程をベースとした研修	実施中	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実施中。今後、法規の改正や新規制定に応じて追加教育を継続検討する。	3.クルマづくり改革
	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の実施	実施中	実施済みの教育プログラムに対する学習効果の測定と向上を狙いオンラインテストを実施中。さらに型式指定の制度趣旨や技術者倫理の教育を計画。	3.クルマづくり改革
	法規問題発生時の適切な対応のため、関連規定の改定と教育の実施	準備中 [完了時期] 24年3月予定	品質関連業務従事者に対し、保安基準・均一性に関わる法規問題発生時において、型式指定を認められた事業者として適切な対応が確実にいえるよう、 <u>関連業務規定を改定し</u> 、教育を実施。	3.クルマづくり改革

③ 試験記録保存システムの再構築

是正命令での指摘事項	取り組み施策	ステータス	これまでの取り組み※、今後の計画	3つの改革
型式指定申請に係る試験等について、結果の記録方法や社内の共有方法等に係る作業要領等の整備・適切な運用のための教育の徹底	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(フェーズ1)	実施済	現有システムをベースとした体制構築を完了。	3.クルマづくり改革
	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)	準備中 [完了時期] 24年3月予定 以降順次導入	<u>システム導入に向けた準備を推進中</u> ・ <u>コンサルによる監査指摘事項を盛り込んだ改修</u> ・ <u>試作サーバーによる精度確認</u> ・ <u>ドキュメント保存ソフト製作</u> 基本機能の実装および動作確認を24年3月までに実施、他法規対応盛り込みを順次実施予定。	3.クルマづくり改革

※下線：令和5年7～9月での取り組み

是正命令での指摘事項	取り組み施策	ステータス	これまでの取り組み※、今後の計画	3つの改革
型式指定申請に係る試験等について、結果の記録方法や社内の共有方法等に係る作業要領等の整備・適切な運用のための教育の徹底	認証試験関連の規程類の整備と教育の徹底	実施中	認証試験に関するデータチェックや記録作業の標準書および規程類を整備し、オンライン教育を実施。認証業務に関する規定は23年に新規で10規定増加し、全体で計32の規定を構築済み。	3.クルマづくり改革

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 ～

④ 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

是正命令での指摘事項	取り組み施策	ステータス	これまでの取り組み※、今後の計画	3つの改革
開発部門の職員に対し法規の内容の理解を促し、コンプライアンス意識の醸成を促すための教育を実施	社内規程類に関する社内教育を強化	実施中	開発部門の従業員に対する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勉強会での解説動画を全社共有し、継続実施する。	3.クルマづくり改革
	国内法規に関する外部専門機関による体系的な教育プログラムの実施	実施中	<u>実施済みの教育プログラムに対する学習効果の測定と向上を狙いオンラインテストを実施中（～10月中旬まで）。</u>	3.クルマづくり改革
	法規情報の前広収集・展開の体制整備	実施中	開発技術力と法規動向・情報に精通した「開発（製品）と法規（要件）をつなぐ役割」の人材で構成される <u>法規主管の運営要領を規定化。</u>	3.クルマづくり改革

※下線：令和5年7～9月での取り組み

⑤ 担当者間の連携とセクショナリズムの排除

是正命令での指摘事項	取り組み施策	ステータス	これまでの取り組み※、今後の計画	3つの改革
各担当のみで課題解決を図るのではなく、担当間で連携して課題解決を図る仕組みの構築等、セクショナリズムを廃するための具体策の立案・実施	パワートレーン開発領域を含むクルマづくり全体の企画・調整を行う体制の構築	実施済	担当部署間で課題共有し、連携して解決を図るために、23年2月から抜本的な開発体制の見直しを実施。	3.クルマづくり改革
	「みんなでクルマをつくる」体制の確立	実施済	製品毎の開発責任者として関連機能を束ねるチーフエンジニアを企画～販売まで全体スルーで責任を持つプロダクトオーナー(PO)として再定義。	3.クルマづくり改革
	次世代の開発リーダー育成するためのプログラム構築	実施中	次世代の開発リーダー育成するためのプログラムとして「チーフエンジニア道場(CE-DOJO)」を開設し、 <u>第二期の活動として「Trail-DOJO」へ改名し技術職だけでなく事務職からも広く人財を募集し継続実施中。</u>	2.風土改革

⑥ リソースを勘案した開発管理体制

是正命令での指摘事項	取り組み施策	ステータス	これまでの取り組み※、今後の計画	3つの改革
人材や設備等のリソースを勘案し、無理のない形でプロジェクトの規模や開発期間を設定する等、開発部門長の責任の下、開発体制を管理	柔軟にスケジュールを変更できる仕組みと責任者を明確化するプロセス規程の整備	実施中	開発プロセス規定を再構築し、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抜本的に見直しを実施中。	3.クルマづくり改革
	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	実施中	開発プロセス規定を再構築し、意思決定者の明確化および重要マイルストーンを策定済み。 <u>新しい開発プロセス規定に基づき開発を推進するとともに、継続的な見直しを実施(最新23年7月改定版)。</u>	3.クルマづくり改革

※下線：令和5年7～9月での取り組み

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 ～

⑦ 経営陣の覚悟と組織風土改革

是正命令での指摘事項	取り組み施策	ステータス	これまでの取り組み※、今後の計画	3つの改革
経営陣等は、二度と不正を起ささないという覚悟と決意を会社の内外に示しつつ、コンプライアンスの徹底に取り組むとともに、パワハラ根絶はもとより、上位者に対して臆することなく意見具申できるよう組織風土を改善	経営層による「3つの改革」を含む再発防止策の推進と率先垂範	実施中	従業員からの意見を基に、経営層の自省と今後の行動をオフサイトミーティングにて議論。自らの決意とその行動を積極的に発信。 <u>直近では、9月に開催。23年度は更に3回(11月、1月、3月)実施予定。</u>	1.経営改革
	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	実施中	「HINOウェイ」を軸とした23年度の各方針(会社・部・個人)を策定し、業務との連関を推進。 <u>日々の行動につなげるため、拠点毎にHINOウェイの対話会を実施中。対話だけでなく、教育や動画、好事例紹介等様々な切り口でHINOウェイの理解・実践に繋げる取り組みを継続。</u>	改革の礎
	相互で助け合う文化づくりに向けた各種対話会を継続実施	実施中	各種対話会を継続実施すると共に、 <u>若手による風土改革等、自発的取り組みへと拡大中。これらの取り組みに対し、経営層による積極的な活動支援を継続。</u>	2.風土改革

※下線：令和5年7～9月での取り組み

是正命令での指摘事項	取り組み施策	ステータス	これまでの取り組み※、今後の計画	3つの改革
経営陣等は、二度と不正を起こさないという覚悟と決意を会社の内外に示しつつ、コンプライアンスの徹底に取り組むとともに、パワハラの本質はもとより、上位者に対して臆することなく意見具申できるよう組織風土を改善	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	実施中	<u>役職者約2,300名への「傾聴、健全な指導」研修を実施。</u> 今後、受講者へのフォローアップを行い、職場での実践の振り返りを通じて研修効果のリマインドと定着を促す。 <u>また、経営層まで対象を拡大した360度フィードバックでは、設問および評価者選定方法の見直しに加え、360度フィードバックに特化した上司・部下間の面談の新設、面談実施にあたって上司向け研修を開催。</u> 今後、上司・部下間でのフィードバック面談を通じて一人ひとりの主体的な行動変容に繋げる。	2.風土改革
	変革で先行する製造他社と、相互に悩みや施策を共有。変革の協働	実施中	<u>他社との相互交流（工場見学/対話会）や施策の横展開、変革人材の紹介等 活動を継続。</u>	2.風土改革

※下線：令和5年7～9月での取り組み

⑧ 組織体系見直しと人材の流動化

是正命令での指摘事項	取り組み施策	ステータス	これまでの取り組み※、今後の計画	3つの改革
不正が生じやすい組織体系となっていないか見直すと共に、人事流動性を上げるなど人事のあり方についても見直し	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」マトリックス組織体制の実現（'23年2月1日付）	実施中	従来の各機能が仕事のバトンをつなぐリレー方式ではなく、営業・生産・開発・品質が「一緒に考え、一緒に走る」体制を実現するため、製品毎の企画～販売まで全体スルーで責任を持つプロダクトオーナー（PO）を中心とし、機能を越えた繋がりを持って仕事を行う大部屋の組織に見直し。 <u>更なるマトリックス組織体制の深化に向け、社長⇄CXO・機能長との組織レビュー実施中（社長⇄CXO・機能長との意見交換会）</u> であり、24年2月体制更新のタイミングで着実にPDCAを実施していく。	1.経営改革
	主体性と能力を引き出す人づくりのために、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面談の導入。キャリアデザイン面談を踏まえた流動性を高めるローテーションの推進	実施中	キャリアデザイン面談を実施中（実施率 97%）。今後は、年代別・ライフイベント別のキャリアデザインセミナーの開催やキャリア相談窓口の開設などキャリアプランを描く機会づくりとあわせ、キャリア実現に向け、一人ひとりの成長を促す自己啓発学習支援等の施策を引き続き実施・強化する。 23年4月以降、キャリアデザイン面談を踏まえた定期異動時にとられない通年での育成ローテーションを推進。24年2月体制更新に向けても人財育成・適材適所の観点のもと、経営層が主体となって、若手層を中心にキャリア志向を尊重したローテーションを積極的に進めていく。	2.風土改革
	開発者の営業部門への短期留学	実施中	<u>開発者が”お客様視点”のマインドセットを持つため営業部門へ留学し、営業担当者とチームを組んでお客様や販売会社、架装メーカー等へ直接訪問することにより、お客様の声を直接お聞きする経験を通じた人財育成を行う仕組みを構築し、継続中。</u> 今後、法規認証担当等より広い範囲に対象者を拡げて実施していく。	2.風土改革

※下線：令和5年7～9月での取り組み

⑨ 経営陣の現場把握を含めた自浄能力の創出

是正命令での指摘事項	取り組み施策	ステータス	これまでの取り組み※、今後の計画	3つの改革
経営陣等による、現場の状況や意見を常時把握するための仕組みの構築、今回の不正事案の教訓を基にした教育の徹底等、ガバナンスの強化を通じた自浄能力の創出に向けた具体策を立案・実施	社長や経営層による現場/職場への行脚等の実施。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(職場風土パルスサーベイ)の実施	実施中	<u>職場風土パルスサーベイを実施</u> し、経営層の行動評価をはじめとした改革の進捗状況の定点観測を継続。PDCAサイクルを迅速に回すことで、経営層による率先垂範での職場風土改善を継続する。	1.経営改革
	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の実施。不正事案を常時学べる場として、“正しい仕事学習館”での展示教育の継続	実施中	<u>”正しい仕事学習館”の展示内容を、来場者アンケート等の結果を踏まえ随時見直しを行う。(直近では11月にリニューアル予定)</u> <u>また、開発従事者を対象とした、エンジン試験設備の不正対策見学会を23年9月より開始。</u> 今後、見学対象者の拡大を検討する。	1.経営改革
	誰もがスピークアップしやすい環境・仕組みの整備	実施中	社内役員・専門家も交えたコンプライアンス委員会の定期開催、コンプライアンス意識改善のための研修実施、受付時間を24時間/365日に拡大し、より使いやすい内部通報制度の整備等コンプライアンス強化活動を継続すると共に、施策の効果を意識調査から検証し、更なる改善策を検討・実施する。	1.経営改革
	内部統制システム、及び経営監督機能を強化し、健全な経営を支えるガバナンスの構築	実施中	業務プロセス再整備に向けて分掌・役割の明確化などの取り組みを推進。 <u>内部監査の外部機関による評価を実施済</u> 。3線体制をしっかりと構築し内部統制機能の向上、業務マネジメントの向上を図る。また、取締役会実効性評価を踏まえた取組みロードMAP策定など、経営監督機能の強化も実施。ロードMAPに沿った施策とそのPDCAを推進し、更なるレベルアップを図る	1.経営改革

※下線：令和5年7～9月での取り組み

二度と不正を起こさないための

「3つの改革」

2023年9月末までの進捗について

2023年11月14日

日野自動車株式会社

「3つの改革」進捗状況



■ 23年2月からの新執行体制の下、全社的な推進体制を構築 「HINOウェイ」の浸透を礎に、「3つの改革」の具体的施策を推進中

1. 経営改革：

- ・経営層自らによる変革の率先垂範、不正を許さず風化させない取り組みの継続

2. 風土改革：

- ・みんなでお客様に向き合い、協力し合う文化づくりと主体性と能力を引き出す人づくり

3. クルマづくり改革：

- ・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

- 23年度の各方針(会社・部・個人)を**HINOウェイ**を軸に策定し、**業務との連関を推進**。
人事面談・評価等を通して更なる浸透を図る
- **対話会**や**社内チャット**を通じた**想いの共有**も実施を拡大。対話会はリモートから**対面形式**(下図)に徐々に移行中



【経営改革】経営層が「現場を重視、人に寄り添う」

1) 従業員とのコミュニケーション強化

- 3つの改革の進捗や4社協業/三菱ふそうとの経営統合 等を中心に、迅速な社内発信と情報や意見の共有化を推進
 - ・ 社長・経営層による各事業所での対話会（全4工場）
 - ・ 従業員意見の集約と全社公開
 - ・ 社内ラジオ配信（経営層が従業員質問に回答）
 - ・ 社内チャットを通じた情報発信と双方向コミュニケーション 等



2) オフサイトミーティングによる課題討議

- 従業員意見を基に、経営層の自省と今後の行動を確認
- 従業員エンゲージメントや変革実感を、リニアに可視化すべくパルスサーベイ導入（'23年9月開始）

「自社変革なくして、経営統合の成功なし」を経営層が率先垂範で実践

【経営改革】不正を許さず風化させない取り組み

「正しい仕事学習館」リニューアル

認証不正公表からほぼ**1年**となる 3月6日(月)より、従来の「品質学習館」を「**正しい仕事学習館**」に改め、**リニューアルオープン**

➤ 目的

- ・ 社員全員が認証不正問題を**正しく理解**する事
- ・ 社員ひとり一人が風土改革に向け、**思いを一つ**にする事

➤ 展示概要

従来に対し約5倍に**展示面積**を拡大。

動画なども活用し、どのような不正だったのか**分かりやすく解説**。

- ・ 認証不正の対応**経緯**
- ・ **3つの不正**について
- ・ **主な4つの原因**
- ・ **ステークホルダーへの影響**
- ・ **今やるべきこと**



【風土改革】 みんなでお客様に向き合い、協力し合う文化

四半期報告【別表1】3-⑦⑧

1) “お客様視点”のマインドセット

- 開発者の営業への“短期留学” 継続中
- 運送事業者様への訪問等、機会拡大



2) タテ・ヨコ・ナナメの対話 人のつながり活性化

- 風土改革チームによる各種対話会を継続
(一部対話会は参加者が固定化傾向。参加者の裾野拡大が課題)
- 若手による風土改革の自発的取り組み拡大



3) 「外を知る活動」による学び

- 変革で先行する製造他社へ積極的にコンタクト。相互に悩みや施策を共有、変革を協働（富士通様、三菱電機様、トヨタG各社様 等）



4) 心理的安全性を保つ職場環境づくり

- 役職者2千名への「傾聴、健全な指導」研修は、ほぼ完了
- 受講後の実態調査によってPDCAを廻し、改善を推進

1) 人づくりの施策・人事制度の拡充

- 「自ら考動できる人財育成」と「機能を超えた相互研鑽」の為、「CE-DOJO」プログラムの第1期生が修了。「TRAIL-DOJO」に名を改め、第2期生の活動がスタート（'23/9～）



2) 人に対する積極投資

- 工場の暑熱対策は、設備投資の実行と併行し、暫定対応として社外製の冷暖ベストを現場へ提供
- 福利厚生プランに自己啓発を重点支援するメニューを23年4月より追加



- 全体プロセスを見直し（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
 - 「プロダクトオーナー（PO）※を中心にみんなでクルマづくりをする」の具体化 [次頁参照]
 - 認証、品質関連も重要マイルストーンに
- 『PO中心にみんなでクルマをつくる』ため、企画開発の中心となる大部屋の体制を構築
 - すべての機能を横断的につなぎ合わせ、
クルマづくりの川上から下まで一貫してお客様に向き合う体制の構築
 - 各部から“大部屋”というバーチャルカンパニーに集結し、組織の垣根を越えて課題を推進
 - ※ 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

【クルマづくり改革】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 ; ISO9001)の導入を推進
- 外部監査を伴うQMSとしてISO9001の取得に向け、外部コンサル、認証機関*を選定完了
- 認証取得に向けて社内体制（QMS事務局）を構築完了
- 監査・認証の準備（文書類準備、社内教育実施など）を推進中

*認証機関とは受審時期等の詳細を調整中

<関連公表：[品質QMSの再構築](#)>

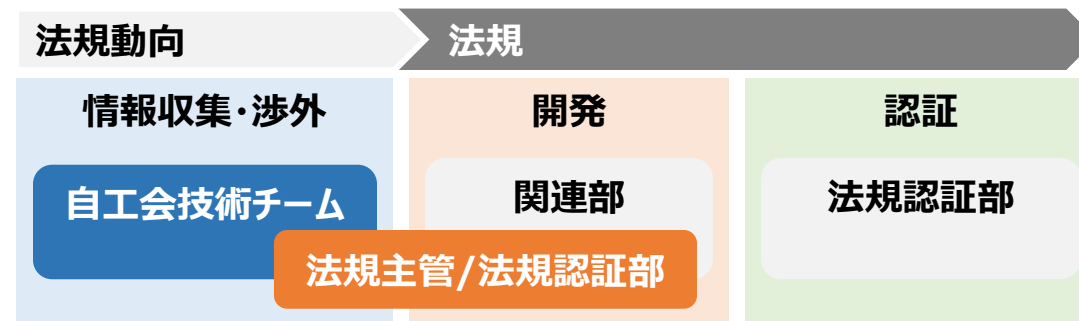
		2023										2024		
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
QMS構築	規定類など既存の社内文書とQMS要求との突合、必要な文書類の整備など	▶												
審査準備	QMS要求企画に即した内部監査員の教育や規定類に対する記録帳票の準備、監査本番を模した内部監査など						▶							
審査対応	1次審査（ルール整備/運用状況の評価）、2次審査（1次での指摘事項の対応状況など）											▶ (調整中)		

- 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
 - 業界活動や技術渉外活動に携わるメンバーで**自工会技術チーム**を編成
 - 開発の技術力と法規動向、情報に精通した「開発（製品）と法規（要件）をつなぐ役割」の人材で構成される**法規主管**※を編成

※ 法規主管：法規毎に影響度調査や対応方針検討を行い、社内展開する人材を任命

- 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
 - 法規毎にチーム（自工会、法規主管、関連部）を組んで検討を推進中

<関連公表：[正しい法解釈.pdf \(hino.co.jp\)](http://hino.co.jp)>



二度と不正を起こさないために

「3つの改革」の各施策を通じ、不正防止への主にハード面の取組みを中心に以下の通り具現化を進めた

- ・牽制構造の確保を含む体制整備・人員拡充
- ・規則整備・教育など不正を防止するための仕組み導入
- ・経営体制の抜本的見直しや内部統制強化など経営レベルでの監督体制も整備・強化、等

これらにより、以前に比べ「不正をしない」という社員の意識は改善した一方、長年堆積した自分や自部署都合を優先した「内向きな仕事やその判断基準」の払拭には至っておらず、多くの業務における各人の姿勢やマインドセットが、未だ変化し切れていないことを痛感している

改めて「法令遵守」を業務や行動にもれなく反映する為に、経営陣が率先垂範を示し、以下を推進していく

- ・HINOウェイの浸透を超え、各人が確実な実装を行う為の仕掛けや仕組み(人事制度等)の導入・運用強化
- ・関連法令の意義や趣旨を、経営陣が従業員と共有・議論するなど、法令に関する取組みや倫理教育の強化
- ・法令違反の可能性を全社一丸で洗い出し、心に刻む為の「総点検デー(仮称)」の制定・運用、等

未だ、社会・ステークホルダーの皆様にご迷惑をおかけしている状況を全社員で改めて深く認識し、風化防止に取り組み、会社使命に立ち返って、社会的責任を果たすべく、「3つの改革」により実効性を持たせる施策やその運用を愚直に追求していく





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れます