



2023年5月16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

2 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。

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2023年3月末時点の進捗状況について、本年1月13日の1回目の報告に続き、2回目の報告として本日、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。

本年2月からの新たな執行体制のもと、「3つの改革」の中心に据えた「HINO ウェイ」の浸透を礎とした、各改革の具体的な取り組みの推進について記載しております。

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。引き続き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…報告書本紙・別添1
- ・ 補足説明資料(二度と不正を起こさないための「3つの改革」2023年3月末までの進捗について)…別添2
- ・ 再発防止策一覧(2023年3月末時点)…別添3

以上

令和5年5月16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3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

別添2： 補足説明資料(二度と不正を起こさないための「3つの改革」2023年3月末までの進捗について) 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 5 年 3 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 2 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、更に本年 1 月 13 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（別表 1 進捗状況＝“実施中”）。

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。

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本年3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. 「3つの改革」の進捗状況について

昨年10月7日に報告/公表いたしました上記再発防止策のうち「3つの改革」に関する進捗につきましては、別添2：補足説明資料（二度と不正を起こさないための「3つの改革」2023年3月末までの進捗について）をご参照下さい。

5. 今後の予定

令和5年度は、日野の再生に向け再スタートを切る年とすべく、新たな執行体制の下、「3つの改革」を経営基盤の立て直しの軸とし、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6月末時点での進捗を、8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	令和 5 年 3 月末進捗
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	
	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	【実施済】
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	【実施中】
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	QMS 導入の準備 [「3つの改革」3.クルマづくりの構造改革(2)1)] 【準備中】
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	
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	【実施中】
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	【実施中】
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	法規情報の前広収集・ 展開の体制整備[「3つの 改革」3.クルマづくりの構 造改革(2)14)]【実施中】
③	試験記録保存システムの再構築	
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	【実施済】
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	【準備中】
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	【実施済】 【実施中】

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

斜体:「3つの改革」(別添 3:再発防止策一覧より)

下線: 前回(令和4年 12 月末時点)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	令和5年3月末進捗
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	
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	【実施中】
	<ul style="list-style-type: none"> 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】
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	法規情報の前広収集・展開の体制整備[「3つの改革」3.クルマづくりの構造改革(2)14)]【実施中】
⑤	担当者間の連携とセクショナリズムの排除	
	<ul style="list-style-type: none"> 担当部署間で課題共有し、連携して解決を図るために、パワ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】 	規程類の整備【実施済】 *抜本的施策は新たな開発体制下で推進中
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	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.クルマづくりの構造改革(1)1)]【実施中】
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	【実施中】
⑥	リソースを勘案した開発管理体制	
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	規程類の整備【実施済】 *抜本的施策は開発プロセス再構築の中で推進中
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	開発プロセス再構築の進捗[「3つの改革」3.クルマづくりの構造改革(1)1)等]【実施中】

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

斜体:「3つの改革」(別添 3:再発防止策一覧より)

下線:前回(令和4年12月末時点)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	令和5年3月末進捗
⑦	経営陣の覚悟と組織風土改革	
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	【実施中】
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	「HINO ウェイ」浸透の進捗 【実施中】
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 [取り組み施策案] 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 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 	双方向対話やパワハラ撲滅の進捗[「3つの改革」2.組織風土改革(1)] 【実施中】
⑧	組織体系見直しと人材の流動化	
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	2月1日付け新組織体制の発足[「3つの改革」1.経営改革(2)] 【実施中】
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 [取り組み施策案] 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 	キャリアデザイン・人事制度の見直し[「3つの改革」2.組織風土改革(2)1)] 【実施中/企画 中】
⑨	経営陣の現場把握を含めた自浄能力の創出	
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	社長の現場行脚・経営層の行動宣言[「3つの改革」1.経営改革(1)] 【実施中】
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	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.経営改革(4)1)] 【実施中】
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	【実施中】

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

斜体: 「3つの改革」(別添 3: 再発防止策一覧より)

下線: 前回(令和4年12月末時点)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」
2023年3月末までの進捗について

2023年5月16日
日野自動車株式会社

「3つの改革」の主な取り組みハイライト (1)経営改革



「人財尊重」と「正しい仕事」を実践するための経営改革

- ① HINOウェイ浸透活動
- ② 経営層が「現場を重視、人に寄り添う」
- ③ 健全な経営を支えるガバナンス
- ④ 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）

(1)①HINOウェイ浸透活動

- **対話会**や**社内チャット**での**双方向コミュニケーション**を通じて、社員に「HINOウェイ」に込めた想いを伝達。
- **HINOウェイと向き合い**、自身の**自己実現**や**業務との関係性**を見つめる機会としてケーススタディやグループ討議を含む「**集合研修**」を実施。
- HINOウェイが「**一人ひとりの判断・行動の礎**」となるよう、HINOウェイを軸に据えて23年度の会社方針、部方針、個人目標を策定することを通じて、さらなる浸透を図る。



(1)②経営層が「現場を重視、人に寄り添う」

1) 経営層による従業員とのコミュニケーション

- 経営層による社内コミュニケーションの活性化
 - ・ 経営情報共有会 / 現場行脚
 - ・ 社内チャットを活用した情報発信と双方向コミュニケーション
 - ・ 社内ラジオ配信（経営層がパーソナリティ）等
- 職場の心理的安全性を高めるために、経営層にもダイレクトに発言できる環境づくりを継続的に推進



2) 経営層オフサイトミーティングによる経営課題討議

- オフサイトミーティングを通じて、率先垂範での改革の加速、経営メンバーの一体感醸成と効果の最大化を図る

※'23年1月より隔月で実施中



全社課題を共通認識し、具体的な施策へ向けて検討中

(1)③健全な経営を支えるガバナンス

■「3線体制」による内部統制機能強化

- 内部統制の仕組みと運用の強化に取り組む組織横断でのチームによる活動開始。
(業務マネジメント・業務プロセス改善活動にも着手)
- 認証不正を防げなかった反省を踏まえ、「**内部統制基本方針**」の改定に着手。
「HINOウェイ」の盛り込みや**リスク管理体制見直し**などを含む刷新を検討中。
(3月：経営会議、CG委員会で議論 4月：取締役会決議)

■経営監督機能の強化（外部機関を活用した、取締役会の実効性評価）

- 取締役会が**経営監督機能**としての役割を**十分に発揮できているか**を把握するため、外部機関を活用した**取締役・監査役へのインタビュー**を実施（昨年度までは自社対応）
(共通アンケート：'23年1月 ➡ 個別インタビュー：3月初旬 (➡ 5月：CG委員会※報告))
- 把握した課題を今後の経営監督機能強化の取り組みに反映していく
(例：取締役会と執行サイドの連携強化、現場・従業員の実態把握 他)

(1)④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**



(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	23年3月	4月	5月	6月	7月以降
経営の人心一新			対話形式でのHINOウェイの深掘り、全社コミュニケーションツールを通じた発信			
① HINOウェイの浸透			HINOウェイの会社方針、HINOウェイ研修、人事制度への反映			
② 経営層が「現場を重視、人に寄り添う」			経営層による従業員とのコミュニケーション（経営情報共有会/現場行脚/TEAMS等）			
			経営層「オフサイトミーティング」（2ヶ月毎に実施）			
			役員執務エリアのオープン化、CxO/機能長/部長個人机廃止			
「みんなでお客様・社会のお役に立つ」を実現する組織体制						
・マトリクス運営の振り返り(PDCA) →新組織のムリ・ムラ・課題検証と対策	新組織体制発足	新組織のムリムラや課題の検証		経営トップ×ミドルマネジメントの車座対話、等の対策		今後の組織編成や人事評価・制度への反映
③ 健全な経営を支えるガバナンス						★新経営体制発足（株主総会后）
・内部統制システムの強化 （業務プロセス/規定/データ管理の再整備を含む）		内部統制強化策検討		組織横断でのチームによる3線体制強化の推進		業務プロセス等の改善活動
・内部監査機能の強化				外部機関による実効性評価		機能強化に反映
・経営監督機能の強化		取締役会の人員構成見直し	実効性評価や他社事例も踏まえた強化計画策定			取締役会の監督機能強化
		外部機関を活用した取締役会実効性評価				
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						
④ 不正を許さず、風化させない取り組み		語り部と従業員との対話会と社内常設展示教育の継続				
		★正しい仕事学習館リニューアル				
・コンプライアンス体制/活動強化		社内啓発/教育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				

「3つの改革」の主な取り組みハイライト

(2)組織風土改革



「人財尊重」を中心に据えた組織風土改革

- ① みんなでお客様に向き合い、協力し合う文化
- ② 主体性と能力を引き出す人づくり

(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

- 開発メンバーの営業部門への“短期留学”開始('22/11~)
- 経営陣が率先し現場やお客様を訪問、社内チャットで全社共有
- 今後「外を知る活動(仮)」を制度化し、販売会社やお客様（運送事業者等）との接点拡大の仕組み化を検討



2) タテ・ヨコ・ナナメの対話 人のつながりの活性化

- 風土改革チームによる様々な対話会を開催(延べ1千名超が参加)
職層を超えた対話と共感の機会を形成
- 変革で先行する製造業他社との協働にトライ。シナジーを模索



3) 心理的安全性を保つ職場環境づくり

- 役職者2千名強への「傾聴、健全な指導・育成」研修実施
- ハラスメント行為者への“行動変容プログラム”を試行中
- 服装自由化・役員室廃止等、ヒエラルキー緩和の諸施策推進中

(2) 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

- 人事制度改革に向け、各職場へのヒアリングを実施。課題の見える化を推進中
- 各部署や従業員自身が“人財育成”を常に意識できるような仕組みを企画・検討中
(一方、長年実施してきた人事主催の研修メニューの中止等も実施しメリハリをつける)

2) 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

- 2月新体制移行から引き続き、4月にかけて異動希望を尊重した「育成ローテーション」を実施中
- 今後の異動は「キャリアデザイン面談」を軸に、上司と本人が丁寧に対話をすることで成長につながるキャリアを考えられる取組みをさらに強化 (通年での異動調整の活発化も推進)

3) 人づくりへの積極投資

- 経営層の現場行脚や対話会での生の声を基に、「職場環境改善」が急務であることを改めて経営として意思統一 (現場の暑熱、建屋・設備の老朽化、IT環境の整備 等)
- これまで後回しになっていた職場環境への投資を判断

(2)「人財尊重」を中心に据えた組織風土改革～主な取り組み工程表

取り組み事項	実施済	23年3月	4月	5月	6月	7月以降	
①みんなでお客様に向き合い、協力し合う文化							
<ul style="list-style-type: none"> ・”お客様視点”のマインドセット ・タテ・ヨコ・ナナメの対話 人のつながりの活性化 ・心理的安全性を保つ 職場環境づくり 		開発メンバの営業部門短期留学			短期留学の拡大・仕組み化		
					外を知る活動(仮)の試験運用と仕組み化		
					相互理解を深めるための社内対話機会の増加（外部専門家による支援）		
					製造業他社(電機各社等)の変革チームとの連携、シナジーやつながりの拡大		
					ヒエラルキーやフォーマリティを大幅に緩和する諸施策（会議体削減・役員室廃止・フリードレス・服装自由化等）		
			パワハラゼロ活動	4月～人事機能で定常業務化（ハラスメント研修など）			
②主体性と能力を引き出す人づくり							
<ul style="list-style-type: none"> ・人づくりを支える施策 人事制度の拡充 ・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 ・人づくりへの積極投資 	チャレンジ 昇格		HINOウェイを踏まえた目標設定・面談実施 今後の人事制度（評価・賃金制度）検討				
			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等）				
		4月 定期（育成） ローテーション検討・実施	キャリアデザイン 面談実施	時期にとらわれない 通年での異動調整活発化			
		昇格者研修 （育成への動機づけ実施）	各部署・従業員自身が人財育成を意識できるような 施策の企画・検討				
		重点投資の議論/判断	投資実行（職場環境改善から開始）				

「3つの改革」の主な取り組みハイライト (3)構造改革



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

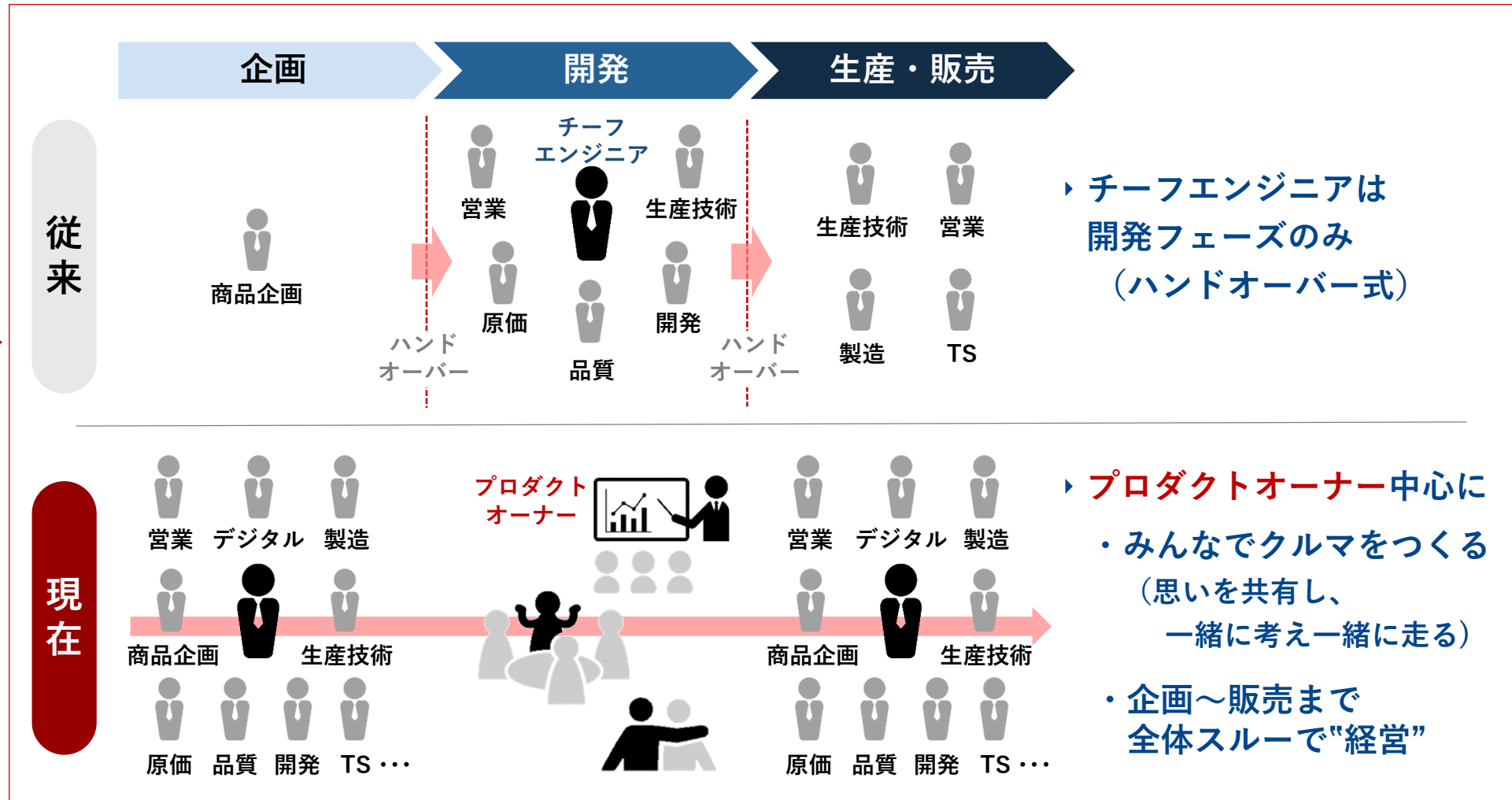
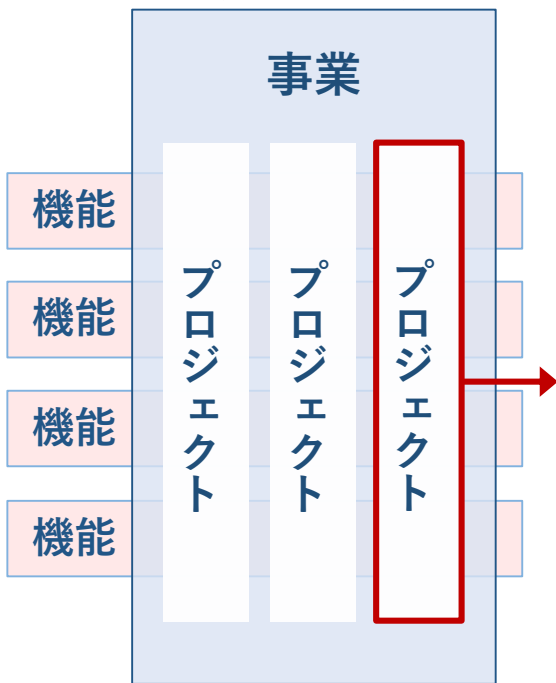
(3) ①クルマづくりのプロセス再構築

- 全体プロセスを見直し（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
 - 並行して進めている開発パターンと整合を取った規程を制定
 - パイロットPJTで運用し、プロセス標準の見直しを推進中
- ※ 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

(3) ①クルマづくりのプロセス再構築

【参考】プロダクトオーナー（PO）を中心としたクルマづくりの体制図

組織体制
(23年2月～)



(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、認証機関を選定完了
- ISO9001の認証取得に向けて社内体制を構築完了
 - 外部コンサルを選定完了
 - 監査・認証の準備（社内教育実施、文書類準備など）を推進中

<関連公表：[品質QMSの再構築](#)>

(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
 - 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
- 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の構築
 - 運営案を策定し、法規情報を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
 - 法規毎にチーム（自工会委員、統括法規責任者、関連部）を組んで検討を推進中

<関連公表：[正しい法解釈.pdf \(hino.co.jp\)](#)>

(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	実施済	3月	4月	5月	6月	7月以降
①クルマづくりのプロセス再構築						
<ul style="list-style-type: none"> POを中心とした「みんなでクルマをつくる」体制の確立 開発プロセス見直し プロジェクト管理、ROI視点の規格・検証 品質保証の仕組み（評価・役割） 	<ul style="list-style-type: none"> 重要マイルストーンの規定化 全体プロセス制定 企画会議の審議内容明確化 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	パイロットPJTで運用			
		制定	POを中心とした開発体制に応じたプロセス標準改定			
②あるべきプロセスの正しい運用						
<ul style="list-style-type: none"> 外部の目も入れた「QMS」の導入 開発目標値等の決定プロセス ソフトウェアの管理強化 	<ul style="list-style-type: none"> 認証機関を選定 コンサル選定 標準類整備、方針統一 仕組み、方法検討完了 	監査・認証の準備（社内教育実施、文書類準備など）				
		新規プロジェクトで運用開始				
		順次運用開始				
③法令や法規動向の社内展開徹底						
<ul style="list-style-type: none"> 法規情報の把握・理解・共有 	<ul style="list-style-type: none"> 体制検討完了 	法規情報を社内展開する仕組みを構築中			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

前回(12.31)から
ステータス変更有

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)	ステータス (3.31)	是正報告書(別表1)との関係			
			原点に立ち返り、“お客様・社会のお役に立つ”を起点に	・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] ・ものづくり機能(工場)での安全防災活動やコミュニケーション強化	実施中	実施中	実施中	(3)⑦			
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 ・役員執務エリアのオープン化 ・経営層の行動宣言と、実践に対する従業員による評価 ・経営層の経営課題討議合宿 ・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	実施中 実施中 実施中 実施中	(3)⑨			
				・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」体制の実現	実施中	実施中	実施中	(3)⑧			
		(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	実施中	実施中			
			2) 経営監督機能の強化	・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	準備中 準備中 準備中	実施中 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教育 ・"信頼回復の日(仮)"の制定	実施中	実施中	実施中	実施中	(3)⑨		
			2) コンプライアンス強化に向けた取り組みの継続	・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]	実施中	実施中	実施中	(3)⑨			
		2	「人財尊重」を中心に据えた組織風土改革	(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	実施中		
					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	実施中	(3)⑦⑨
					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”) 撲滅のしくみやルールの整備に加え、 教育を通じて“互いを尊重し、意見を伝え合うコミュニケーション・職場風土”を推進		実施中	実施中	実施中	(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 実施中 企画中 実施中	企画中 実施中 企画中 実施中	企画中 実施中 企画中 実施中	(3)⑧	
2) 人づくりへの積極投資	・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				準備中	準備中 (IT) 企画中 (他)	実施中 (設計環境) 準備中				
		3) 業務の生産性向上、ムダの撲滅	・一旦、社内会議全てをリセットし、経営会議に提案・承認案件を集約する ・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を全廃する ・思考停止で無駄に実施していた業務/行動/備品を撲滅し、工数/費用の創出	-	企画中	実施中 (会議) 準備中 (他)					

前回(12.31)から
ステータス変更有

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)	ステータス (3.31)	是正報告書(別表1)との関係			
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	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		企画中	企画中				
				・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	準備中				
				(2) あるべきプロセスの正しい運用	2) クルマづくりのプロセス再構築	・各種開発会議にて「何を決めるのか」を明文化	-	準備中	準備中	(2)⑥	
					・認証プロセスの再構築、法規要件チェックの上流化	-	企画中	企画中			
					・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	実施済	実施済	実施済	(2)⑥		
					・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]	実施済	実施済	実施済			
					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 企画中	準備中 企画中 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	実施済	(1)③	
					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	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	実施済	(1)③	
					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	実施中		
					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 企画中	準備中 企画中 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 企画中		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		企画中	準備中		準備中
					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	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		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	準備中	(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	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	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				企画中	企画中	企画中	(1)② (2)④			
	・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	実施中	実施中								
	・認証・劣化耐久試験で使用する制御ソフトにつき法規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	実施中	実施済	実施済							
16) 開発・認証関連のコンプライアンス研修実施 [A-13]	・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	実施中	企画中	企画中	(1)② (2)④						
	・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		企画中	企画中							
17) 「新しいクルマづくり」に沿った技術者教育	・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	-	準備中	準備中	(2)⑤ (2)⑥						
18) 開発部門内の組織再編 [A-18]	・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	実施済	実施済	実施済							
19) 適正な人的リソース確保の仕組み構築 [A-15]	・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	(2)⑤ (2)⑥						
20) エンジン認証試験用ベンチの増設 [A-16]	・開発部門における人的リソース不足検討を見る化し、リソース増強含む必要な手当可能な仕組みの構築		実施済	実施済		実施済					
21) 設備投資に係る予算承認手続の明確化 [A-17]	・認証試験用の試験ベンチ増設の要否を検討。既にE9適合排ガス認証ベンチ増設		実施済	実施済		実施済					