



2022年10月7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)

認証不正問題への対応について

当社は、認証不正問題に関する2022年9月9日付けの是正命令に対し、本日、型式指定に係る違反に対する再発防止策に関する報告書を国土交通省へ提出致しました。

また、本件に関する経営責任（含むこれに伴う組織改編と人事異動）、二度と不正を起こさないための「3つの改革」の策定につきましてもお知らせ致します。

本件に関する詳細につきましては、別紙プレスリリースをご参照ください。

ステークホルダーの皆様には、多大なるご迷惑をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。

以上

## 認証不正問題への対応について

### 国土交通省へ「型式指定に係る違反に対する再発防止報告書」を提出 経営責任を明確化し、二度と不正を起こさないための「3つの改革」を策定

人流や物流という社会インフラに関わる立場でありながら、長きにわたる不正行為により関連法令違反を行い、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おりますことを改めて深くお詫びいたします。

日野自動車株式会社は、本年3月4日以降に公表いたしました一連の認証不正問題に対し、本日、以下の対応を行いました。

1. 本問題に対する当社の経営責任の明確化
2. 国土交通省へ「型式指定に係る違反に対する再発防止報告書」を提出
3. 二度と不正を起こさないための「3つの改革」の策定・公表

トラックやバスをはじめとする製品は当社と社会との接点であり、それらを世に出すための型式認証のプロセスにおいて約20年にわたり不正を行ったこと、その間に国土交通省から認証申請上の不正行為の有無について報告要求があり、そこでも虚偽報告を行いさらに不正を重ねたことは、企業としての存在意義を問われる極めて重大な問題であると受け止めております。この結果、社会に対する責任を果たせず、お客様をはじめとするすべてのステークホルダーに多大な影響を及ぼしてしまったことについて、弁解の余地はなく猛省しております。

今回起こした問題を正面から受け止め深く反省した上で、今一度、「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」という会社の使命に立ち返り、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。

#### 1. 経営責任の明確化

今回のような事態を引き起こしたことを重く受け止め、本問題に対する当社の経営責任を明確化すべく、取締役、専務役員の辞任および報酬の減額等について、以下の通りお知らせいたします。

## (1) 取締役・専務役員および専務役員の辞任

- ① 辞任日:10月7日付
- ② 対象者

職位	氏名	現担当
取締役・専務役員	皆川 誠	生産本部(本部長)
取締役・専務役員	久田 一郎	コーポレート本部(本部長)
取締役・専務役員	中根 健人	事業基盤強化推進室・コンプライアンス推進室担当
専務役員	長久保 賢次	技術開発本部(本部長)

なお、上述の取締役3名が辞任した後も、法令および定款に定める取締役の員数を満たしております。

## (2) 本部長の降職

- ① 降職日:10月7日付
- ② 対象者

職位	氏名	現担当
執行職	玉木 豊久	品質本部(本部長)

## (3) 取締役、専務役員の報酬減額

職位	減額内容
代表取締役社長	月額報酬の50%を6ヶ月間
専務役員(本部長)	月額報酬の30%を3ヶ月間
社外取締役・非常勤取締役	月額報酬の20%を3ヶ月間

## (4) 過去の代表取締役・役員の報酬自主返納

2003年以降に当社の代表取締役であった元役員、および調査報告書により本問題が生じた風土等への関与が指摘された当社の元役員に対し、当時の報酬の一部について自主返納を求めます。

## (5) 当面の体制

上記を受け、10月7日付けで以下の通り組織の変更、および人事異動を行いましたのでお知らせいたします。

## ① 組織改正(本部レベル組織の変更)

- ・ コーポレート本部、生産本部の廃止

※改革遂行に向けた新たな執行体制を検討中のため、当面の暫定措置

## ② 本部長、副本部長の担当変更

氏名	新	現
小木曾 聡	経営全般、 技術開発本部(本部長)	経営全般
山手 昇	社長付	コーポレート本部(副本部長)
玉木 豊久	事業基盤強化推進室 執行職	品質本部(本部長)
小野 匡弘	品質本部(本部長)、 品質保証領域(領域長)	品質保証領域(領域長)

## 2. 国土交通省へ「型式指定に係る違反に対する再発防止報告書」を提出

本年9月9日付けの国土交通省からの是正命令に対し、本日、再発防止報告書を提出いたしました。提出した再発防止報告書においては、是正命令のご指摘を踏まえ、不正行為の直接的な原因である開発・法規認証のプロセスに対してすでに講じてきた再発防止策に加え、不正の背景となった当社の経営および企業風土の問題に対する抜本的な対策を着実に進めていく旨をご報告しております。

※「型式指定に係る違反に対する再発防止報告書」は別添参照

## 【型式指定に係る違反の是正命令の概要】

- (1) 以下の措置を含めた抜本的な再発防止策を策定し、型式指定に係る違反を是正すること
  - ① 不正行為を起こし得ない型式指定申請体制の構築
  - ② 開発部門の業務実施体制の改善
  - ③ 社内の技術管理体制の再構築
- (2) 上記再発防止策を1ヵ月以内に報告するとともに、その後の実施状況についても当面四半期毎に報告すること

今後、各種施策の着実な実行と併せて、取締役会ならびに外部専門家を含むコンプライアンス委員会にて進捗を確認し、監督・支援を行ってまいります。実施状況の進捗については、四半期ごとに国土交通省へ報告し、その内容を公表してまいります。

### 3. 二度と不正を起こさないための「3つの改革」

今回当社が起こした問題は、経営が現場に寄り添えず、収益や台数といった量的拡大を優先し法令順守や健全な風土の醸成が疎かになったことを背景に、あるべき「クルマづくり」を見失い、型式指定の申請プロセスにおいて長期にわたり不正を行ったということであると考えています。すべての礎となる企業理念「HINO ウェイ」に則り、会社の使命を実現して再び社会への責任を果たしていくため、二度と不正を起こさないよう「経営」「企業風土」「クルマづくり」における改革を進めてまいります。



#### (1) 「人財尊重」と「正しい仕事」を実践する経営改革

二度と不正を起こさないために、経営の在り方から見直してまいります。

##### ① 経営の人心一新

原点に立ち返り、「お客様・社会のお役に立つ」を起点に、HINO ウェイで掲げる「誠実」「貢献」「共感」をすべての判断基準としてまいります。

経営層が「現場を重視、人に寄り添う」ことを常に心がけ、現場・職場へ足を運ぶなど、声に耳を傾ける機会を増やします。経営層のコミットメントとして行動宣言を提示し、実践に対して従業員による評価を行います。

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

縦割り組織の弊害であるセクショナリズムや根回しの常態化、部署間のコミュニケーション不足を解消し、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」体制を実現できるような組織とします。



③ 健全な経営を支えるガバナンス

全社レベルでの「正しい仕事」の確実な実践を担保するため、内部統制システムと経営監督機能の強化を図ります。自浄作用が働くよう、内部監査の体制拡充・実効性の外部評価を行います。業務プロセス・規定類・マニュアル・データ管理の再整備と運用徹底により、全社での業務マネジメントの適正化を進めます。

取締役会による監督機能の強化に向け、外部機関による取締役会の実効性評価を行うとともに、議論の重点を事業目標達成から経営基盤強化へシフトしてまいります。また、多様性のある人員構成への見直しも行います。

④ 不正を許さず、風化させないコンプライアンス意識確立

二度と同様の問題を起こさないよう、今回の問題を理解するための対話の場の設定や、社内常設施設による展示を行うとともに、この問題を定期的に振り返り考える機会も設定します。外部専門人材の登用や経営層・従業員の意識向上のための取組み等、コンプライアンス強化を推進し、全社にコンプライアンスファーストの意識を確立します。

(2) 「人財尊重」を中心に据えた組織風土変革

お客様・社会のお役に立つことが自身の仕事であるとの認識を、経営層をはじめとする全員が持ち、これまでの内向き・保守的・一方通行といった風土から脱却し、ありがたい風土を目指して一人ひとりの意識と行動の変革を目指します。



### ① みんなでお客様に向き合い、協力し合う文化

「お客様起点」の意識醸成・定着に向けて、お客様の現場や販売会社、異業種企業との積極的な人財交流を推進します。協力し合う文化の土台として、社内における相互理解を深めるため、労使間の対話機会の増加や、「風土改革チーム」による階層別対話会、社長と全従業員の対話機会も拡大し、あらゆる方向での対話や人のつながりの活性化を図ります。心理的安全性を保つ職場環境づくりとして、ハラスメントの撲滅活動(“パワハラゼロ活動”)を継続して推進します。

### ② 主体性と能力を引き出す人づくり

人づくりを支える施策・人事制度として、手挙げ制によるプロジェクト参画など、一人ひとりの挑戦意欲を高める機会・制度を拡充するとともに、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を強化します。

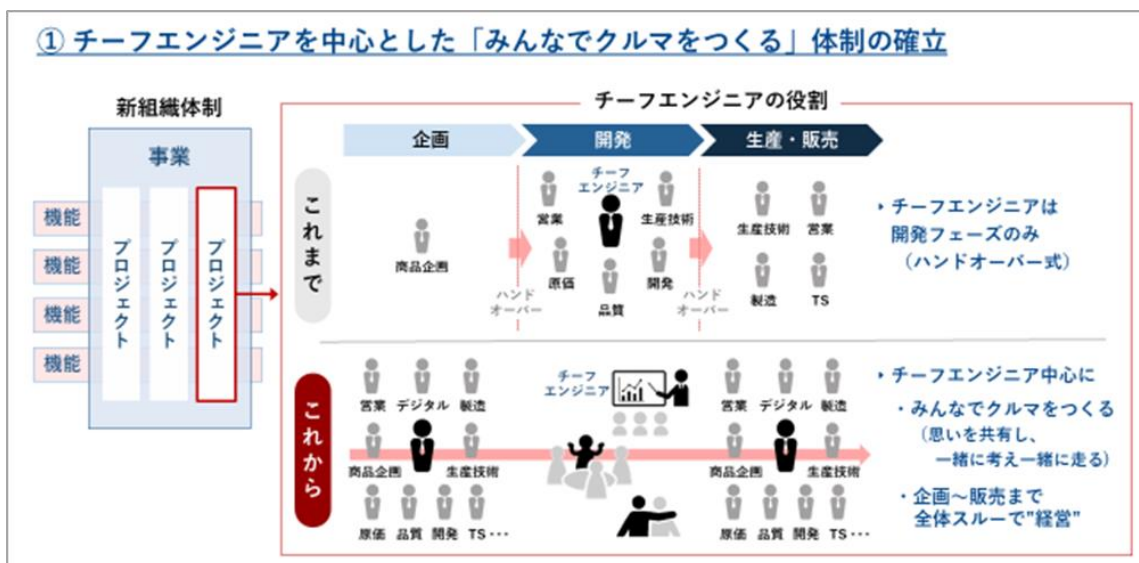
従業員がいきいきと働く機会の創出と環境整備の推進として、技能員も含めた IT ツールの全員支給、職場環境の改善、スキルアップ教育など、人づくりへ積極的に投資していきます。

### (3) 新しい「日野のクルマづくり」のための構造改革

不正を二度と起こさないためのクルマづくりの仕組みを構築します。

#### ① クルマづくりのプロセスの再構築・再定義

「みんなでクルマをつくる」体制の確立に向け、中心となるチーフエンジニアの役割を再定義し、従来の開発中心ではなくプロジェクト全体を「経営」する立場を明確化します。併せて、法規認証部門の開発部門からの分離をはじめとする牽制・チェック機能の強化や、身の丈に合った企画立案の徹底など、合理的なクルマづくりができるプロセスを策定し運用します。



## ② あるべきプロセスの正しい運用

製品の「品質」を確保するため、開発や認証・品質保証プロセスが適切に運用される仕組みを構築し、外部の目による実効性チェックを導入します。

クルマづくりの大前提として、法規をタイムリーに把握し正しく解釈し、開発プロセスに取り入れる体制・仕組みを確立します。ソフトウェア管理についても、担当者間で連携して開発／管理するプロセスを策定し運用してまいります。

このたび、8月2日付ニュースリリース「[特別調査委員会による調査結果および今後の対応について](#)」において、3カ月をめぐりに取りまとめるとしていた対策を「3つの改革」として策定し公表いたしました。現在、新たな組織における人選を進めており、年内に公表いたします。改革を全社で確実にかつ強力に推進するためのプロジェクト等についても、新たな執行体制の構築と連動させて整えていく予定です。特に、組織・風土に関する課題や施策については、社内各組織の若手社員も積極的な変革の担い手となり、全社横断的な改革を推進していく予定です。

今後、全社を挙げてこれらの改革を着実に実行していくとともに、外部の目も入れた評価・検証により、取り組みの改善・強化を継続的に行ってまいります。また、これらの改革の進捗については、定期的に公表してまいります。

一人ひとり、一つ一つの仕事が社会と密接に繋がっていることを深く心に刻み、二度と不正を起こさず、社会への責任を果たしていくことを目指してまいります。

以上



- <別紙> ・ [二度と不正を起こさないための「3つの改革」](#) ※記者会見説明スライド
- ・ [型式指定に係る違反に対する再発防止策に関する報告書](#)
  - ・ [再発防止策一覧](#)

<参考> 関連公表

[【公表情報一覧】エンジン認証に関する当社の不正行為について](#)

二度と不正を起こさないための  
「3つの改革」

2022年10月7日  
日野自動車株式会社

## 《目次》

1. 不正問題の概要
2. 経営としての受け止め
3. 経営責任
4. 原因の再整理
5. 改革の考え方
6. 3つの改革
  - ① 「人財尊重」と「正しい仕事」を実践する経営改革
  - ② 「人財尊重」を中心に据えた組織風土変革
  - ③ 新しい「日野のクルマづくり」のための構造改革

# 1. 不正問題の概要

- 外部有識者で構成される特別調査委員会による調査の結果、エンジンの排出ガスや燃費に関する認証申請において、約20年にわたる広範囲の不正が判明。  
このうち5機種は排出ガス規制値を超過、燃費性能についても複数機種で諸元値との乖離あり
- 2016年に国土交通省から、認証取得時の排出ガス・燃費試験における不適切事案の有無を報告するよう求められた際に虚偽の報告。自らを省みて襟を正す機会にさらに不正を重ねたことは極めて重大
- さらに、これらの不正問題公表後、国土交通省の立ち入り検査において、排出ガス劣化耐久試験に関する追加の不正行為が判明

## 2. 経営としての受け止め

経営が現場に寄り添えず、法令順守や健全な企業風土の醸成がおろそかに

あるべき「クルマづくり」を見失い、  
型式指定の申請プロセスにおいて長期にわたる不正を行った

“人と物の移動を支える”という社会的責任を果たせず、  
お客様をはじめとしたステークホルダーへ多大なご迷惑をおかけしてしまった

経営の責任は重く、  
厳正な対処と、二度と不正を起こさないための改革を行う

### 3. 経営責任

今回のような事態を引き起こしたことを重く受け止め、  
本問題に対する当社の経営責任を明確化

対象者	職位	責任の取り方
小木曾 聡	代表取締役社長	報酬減額（50%×6ヵ月）
皆川 誠	取締役・専務役員（生産本部長）	辞任（10月7日付）
久田 一郎	取締役・専務役員（コーポレート本部長）	辞任（10月7日付）
中根 健人	取締役・専務役員 （事業基盤強化推進室・コンプライアンス推進室担当）	辞任（10月7日付）
長久保 賢次	専務役員（技術開発本部長）	辞任（10月7日付）
山敷 恵	専務役員（地域事業本部長）	報酬減額（30%×3ヵ月）
通阪 久貴	専務役員（先進技術本部長）	報酬減額（30%×3ヵ月）
玉木 豊久	執行職（品質本部長）	降職（本部長の任を解く）
	社外取締役・非常勤取締役（4名）	報酬減額（20%×3ヵ月）

※過去20年の代表取締役、調査報告書により本問題への関与が指摘された元役員へは、報酬の一部返納を要請

# 4. 原因の再整理

特別調査委員会からの指摘

国土交通省からの指摘

自社分析

## ① 経営の問題

人財に寄り添えていない

人財育成が後回し

心身の健康への対応が不十分

思考停止

役員と現場との間に  
適切な権限移譲が  
なされていない

コンプライアンス  
意識希薄

コンプライアンス  
の欠如・希薄

ガバナンスの欠如

投入するリソースの不足  
工程管理の不備

能力やリソースの  
現場と経営陣の認識が断絶

余力のない仕事量  
慢性的リソース不足

身の丈以上の  
目標

日程・量優先

↑ 経営レベル

業務マネジメントに問題あり

失われつつあるやりがい

「できない」に向き合わない

低い心理的安全性

上意下達の気風が  
強過ぎる組織  
パワーハラスメント体質

縦割り 内向的

コミュニケーション不足

タテヨコの風通し悪い

当事者意識の欠如

職業的懐疑心や批判的精神  
に基づく建設的議論が欠如

過去の成功体験に  
引きずられていること  
「撤退戦」を苦手とする風土

風通しの悪い組織風土

セクショナリズム

人材の固定化

法令に関する  
理解の不足

法規・ルールの動向  
を把握して内容と  
影響を社内に展開  
する仕組みが弱い

法規軽視

開発プロセスに対する  
チェック機能が不十分

規程やマニュアル類の整備  
データや記録の管理が  
適切になされていない

作業要領等の社内規程の  
不備・不適切な運用

↓ 現場レベル

パワートレーン実験部が  
開発業務と認証業務の  
双方を担当

開発プロセスの移行可否の  
判定が曖昧

型式指定申請関連業務の兼務  
監視・牽制機能の不足

品質保証部門や品質管理部門の役割が十分に理解されていない

品質マネジメントが弱い

## ② 組織風土の問題

## ③ クルマづくりの問題

## 5. 改革の考え方

会社の使命に立ち返り、社会的責任を果たす会社に生まれ変わる

### 経営層が覚悟を持ち、率先垂範により全社改革を断行

#### ① 「人財尊重」と「正しい仕事」を実践する経営改革

経営の人心一新

健全な経営を支えるガバナンス

「みなでお客様・社会のお役に立つ」を実現する組織体制

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

#### ② 「人財尊重」を中心に据えた組織風土改革

みなでお客様に向き合い協力し合う文化

主体性と能力を引き出す人づくり

HINO  
ウェイ

#### ③ 新しい「日野のクルマづくり」のための構造改革

クルマづくりのプロセス再構築・再定義

あるべきプロセスの正しい運用

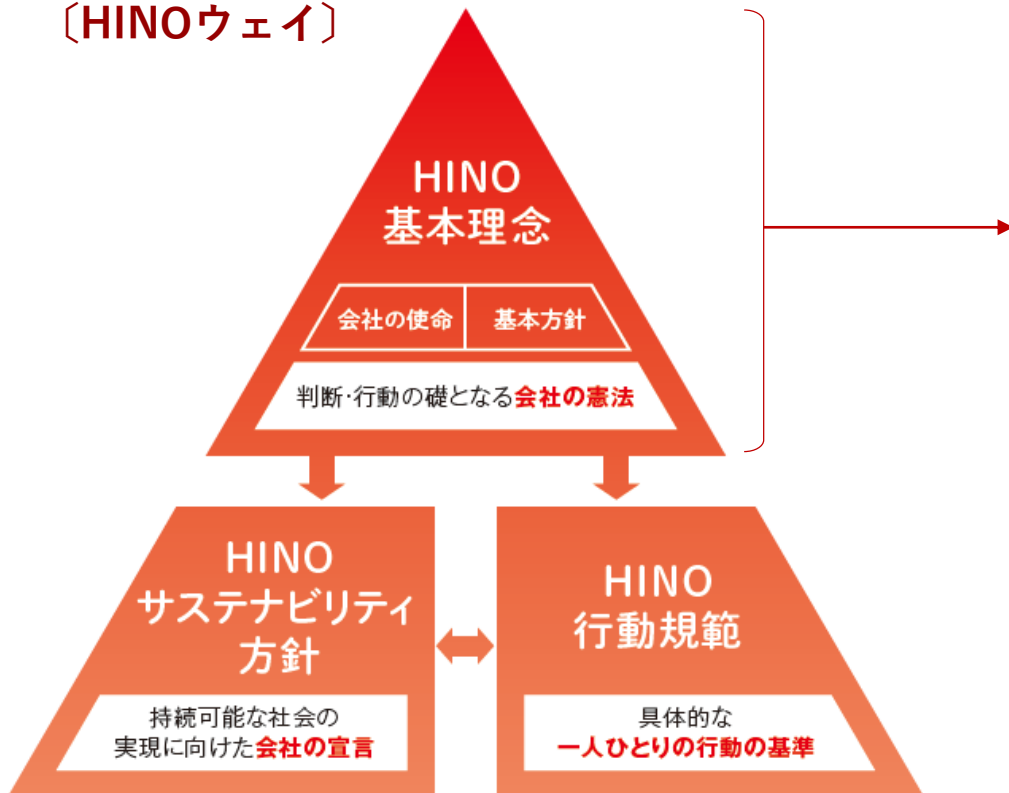


# 5. 改革の考え方 – すべての礎となる「HINOウェイ」



- ▶ 日野の社員一人ひとりが大切にすべき価値観とあるべき姿
  - ・ 海外事業体も含めた若手・中堅社員を中心に策定
  - ・ 判断と行動の礎として浸透および定着を図る

〔HINOウェイ〕



会社の使命

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

基本方針



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

## 6. 3つの改革 – ①「人財尊重」と「正しい仕事」を実践する経営改革

### ①「人財尊重」と「正しい仕事」を実践する経営改革

▶ 二度と不正を起こさないために、経営のあり方から見直し

#### (1) 経営の人心一新

##### ■ 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

##### ■ 経営層が「現場を重視、人に寄り添う」

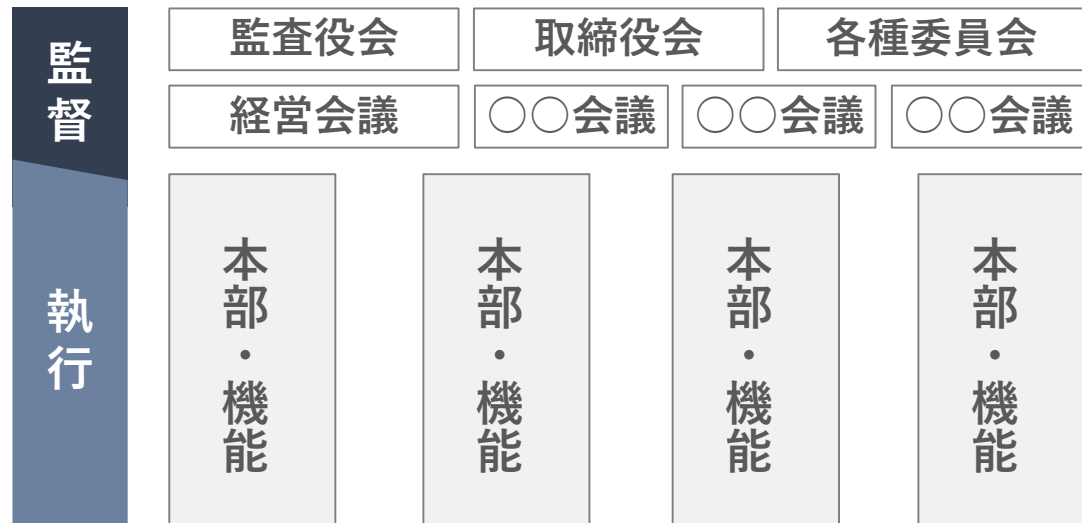
- ・ 社長や経営層による現場／職場への行脚
- ・ 役員執務エリアのオープン化
- ・ 経営層の行動宣言と、実践に対する従業員による評価
- ・ 経営層の経営課題討議合宿

# 6. 3つの改革 – ①「人財尊重」と「正しい仕事」を実践する経営改革

## (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

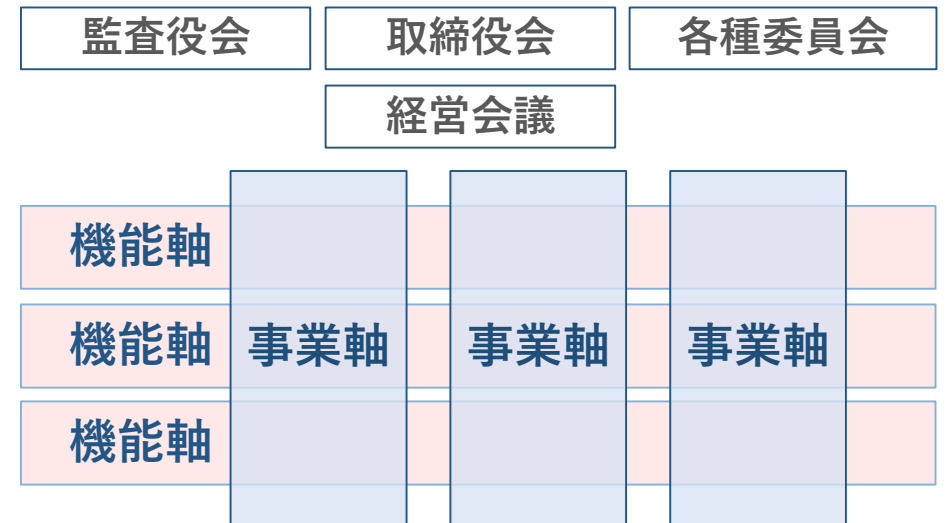
機能を超えて関係者が目的を共有し「一緒に考え一緒に走る」体制を実現

これまでの体制



縦割り・セクショナリズム・根回し  
受け身・指示型・上意下達  
ヨコのコミュニケーション不足

新しい体制



大部屋化・チームワーク・即断即決  
主体的・対話型・権限移譲  
タテ・ヨコの充分なコミュニケーション

## 6. 3つの改革 – ①「人財尊重」と「正しい仕事」を実践する経営改革

### (3) 健全な経営を支えるガバナンス

#### ■ 内部統制システムの強化

- ・ 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

#### ■ 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

## 6. 3つの改革 – ①「人財尊重」と「正しい仕事」を実践する経営改革

### (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

#### ■ 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

#### ■ コンプライアンス強化に向けた取り組みの継続

- ・ コンプライアンス委員会の改編と運用
- ・ 更なる外部専門人材の登用による体制強化
- ・ 経営層／従業員のコンプライアンス意識向上

例) 教育の拡充、内部通報制度強化、人事評価への織り込み 等

## 6. 3つの改革 – ① 「人財尊重」と「正しい仕事」を実践する経営改革

“お客様・社会のお役に立つ”を全ての起点に  
覚悟を持って「人財尊重」と「正しい仕事」を実践

### 基本方針

誠実

Integrity

コンプライアンスを徹底し、  
誠実に行動します

貢献

Contribution

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

共感

Empathy

互いを尊重し、  
安全安心な職場を  
つくります

## 6. 3つの改革 – ② 「人財尊重」を中心に据えた組織風土改革

### ② 「人財尊重」を中心に据えた組織風土改革

“お客様・社会のお役に立つ＝仕事”との意識を経営層をはじめ全員が持つ

これまでの風土

目的意識

自ら(自社・自組織・自分)を守る

内向き・社内調整

受け身・やらされ

一方通行・指示型

保守的

単独行動

姿勢/思考

ありたい風土

お客様・社会のお役に立つ

外向き・現地現物

主体的

双方向・対話型

挑戦意欲

チームワーク

(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

## 6. 3つの改革 – 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

#### ■ “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

#### ■ 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）

#### ■ 心理的安全性を保つ職場環境づくり

- ・ ハラスメントの撲滅活動（“パワハラゼロ活動”）



## 6. 3つの改革 – ②「人財尊重」を中心に据えた組織風土改革

### (2) 主体性と能力を引き出す人づくり

#### ■ 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

## 6. 3つの改革 – ③ 新しい「日野のクルマづくり」のための構造改革

### ③ 新しい「日野のクルマづくり」のための構造改革

#### ▶ 二度と不正を起こさないためのクルマづくりの仕組み構築

##### (1) クルマづくりのプロセスの再構築・再定義

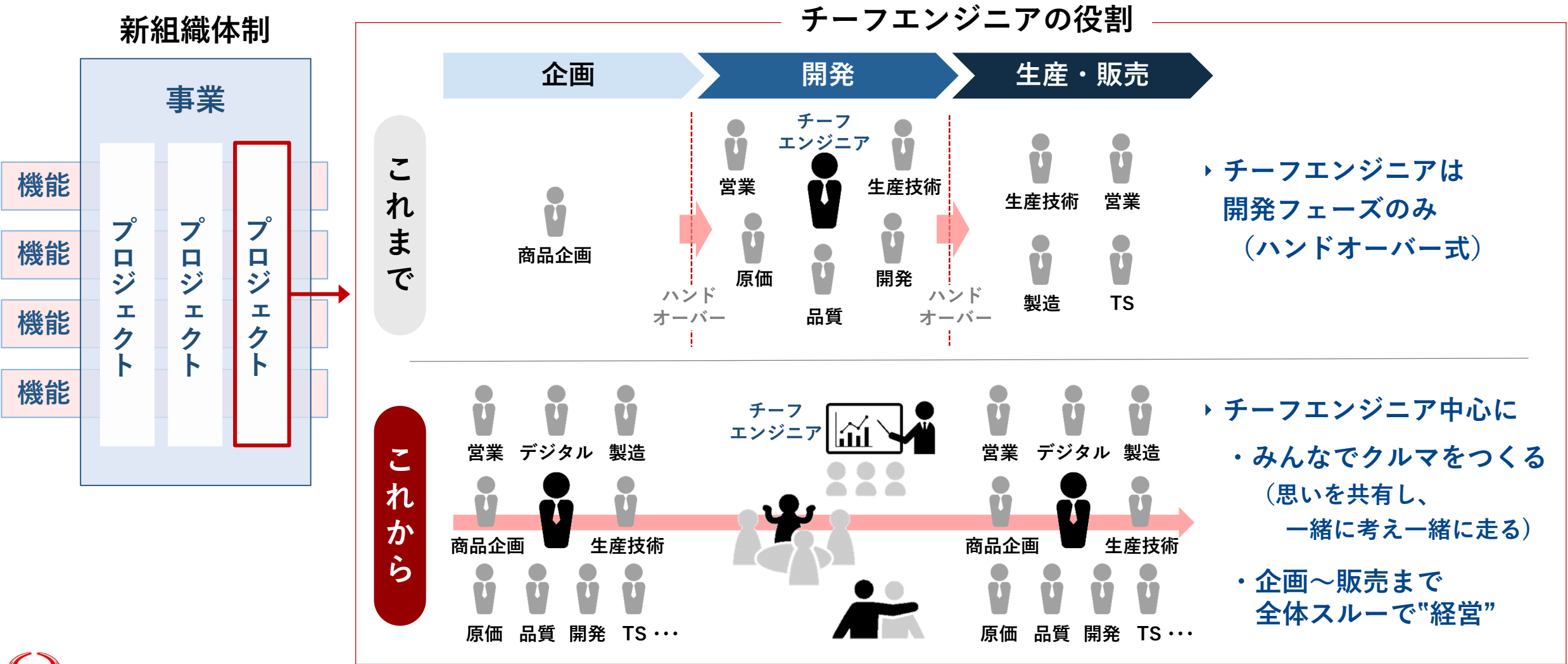
- ① チーフエンジニアを中心とした「みんなでクルマをつくる」体制の確立
- ② クルマづくりのプロセス再構築

##### (2) あるべきプロセスの正しい運用

- ③ 外部の目も入れた「品質を確保するための仕組み」の導入
- ④ 法規情報の把握・理解・共有
- ⑤ ソフトウェアの管理強化

# 6. 3つの改革 – ③ 新しい「日野のクルマづくり」のための構造改革

## ① 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



## 6. 3つの改革 – ③ 新しい「日野のクルマづくり」のための構造改革

### ② クルマづくりのプロセス再構築

- ・ 合理的なクルマづくりができるプロセスの策定と運用

これまで

- ・ リソースを超えたプロジェクト設定
- ・ 品質保証部は生産開始直前から参画
- ・ 開発と法規認証を同じ部門で対応



これから

- ・ 身の丈にあったプロジェクト起案
- ・ 企画開始から品質保証部が参画し牽制強化
- ・ 開発と法規認証の分離による牽制強化
- ・ ステージ移行時のチェック機能強化

### ③ 外部の目も入れた「品質を確保するための仕組み」の導入

- ・ 外部の目で実効性をチェックし、正しい運用ができる仕組みの構築

これまで

- ・ 既存の品質保証規定は実効性に欠ける
- ・ 外部の目で業務チェックする仕組みが無い



これから

- ・ 実効性のある外部監査を伴う品質マネジメントシステムを導入
- ・ 認証申請業務に対する内部監査の実施

## 6. 3つの改革 – ③ 新しい「日野のクルマづくり」のための構造改革

### ④ 法規情報の把握・理解・共有

- ・ 法規情報を正しく理解し、開発プロセスに取り込むことのできる体制

これまで

- ・ 告示前の法規動向の社内展開が不十分
- ・ 解釈が社内で統一されていない



これから

- ・ 最新法規を取り込むプロセスと責任者の明確化
- ・ 各種法規動向の社内説明会を定期開催

### ⑤ ソフトウェアの管理強化

- ・ ソフトウェアを担当者間で連携して開発／管理するプロセスの策定と運用

これまで

- ・ 開発／認証／生産のソフトウェア仕様が同一でない（不正事案）
- ・ 設計担当者がソフトウェア仕様方針を実験担当者へ共有できていない



これから

- ・ 試作車のソフトウェア仕様の確定日程と日程管理責任者の明確化
- ・ 設計担当者がソフトウェア仕様方針を共有し、実験担当者と一緒に開発するプロセスを策定

## 基本方針



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

令和4年10月7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、再発防止策  
をとりまとめましたので、別添の通り提出致します。

よろしくご高配のほどお願い申し上げます。

以上

別添： 型式指定に係る違反に対する再発防止策に関する報告書 1部

## 型式指定に係る違反に対する再発防止策に関する報告書 (目次)

I.	是正命令に対する受け止めと日野自動車の対応方針	P. 2
II.	再発防止策の内容と実施状況	
	(1) 不正行為を起こし得ない型式指定申請体制の構築	P. 3
	(2) 開発部門の業務実施体制の改善	P. 5
	(3) 社内の技術管理体制の再構築	P. 6
III.	二度と不正を起こさないための「3つの改革」	
	(1) 改革の全体像	P. 8
	(2) すべての礎となる「HINO ウェイ」	P. 8
	改革①「人財尊重」と「正しい仕事」を實踐する経営改革	P. 9
	改革②「人財尊重」を中心に据えた組織風土改革	P. 11
	改革③新しい「日野のクルマづくり」のための構造改革	P. 12
IV.	推進体制と今後の予定	P. 14

別表：再発防止策一覧



## I. 是正命令に対する受け止めと日野自動車の対応方針

本年3月4日に公表した認証不正問題について、外部有識者で構成される特別調査委員会に委嘱した調査の結果（8月2日公表）、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。

これらの不正行為のみならず、2016年に国土交通省から、認証取得時の排出ガス・燃費試験における不適切事案の有無を報告するよう求められた際にも虚偽の報告を行っておりました。他社事例を他山の石として、自らを省みて襟を正す機会だったにもかかわらず、さらに不正を重ねたことは極めて重大であると受け止めております。

さらに、これらの不正問題公表後、国土交通省の立ち入り検査において、排出ガス劣化耐久試験に関する追加の不正行為が判明いたしました（8月22日公表）。これらの問題について弁解の余地はなく、猛省しております。

今回の一連の不正問題においては、クルマづくりのプロセスにおける課題に加えて、経営が現場に寄り添えず、適正なプロセスよりもスケジュールや数値目標が優先されやすい環境と仕組みになってしまったことが背景にあったと考えています。

人に寄り添えない経営と、タテヨコの風通しの悪い組織風土も相まって、一人ひとりが当事者意識と一体感をもって仕事に取り組むことができない状態に陥ってしまっていました。更に、会社組織としての業務マネジメントの意識・仕組みも十分ではありませんでした。

本年8月3日以降行われた国土交通省による立ち入り検査の結果を踏まえ、9月9日に受領いたしました「型式指定に係る違反の是正命令」において、弊社は以下の措置を含めた抜本的な再発防止策を策定し実行するよう命じられました。

- (1) 不正行為を起し得ない型式指定申請体制の構築
- (2) 開発部門の業務実施体制の改善
- (3) 社内の技術管理体制の再構築

調査の過程で判明した問題に対して既に講じている施策も含め、上記に対する再発防止策について取りまとめましたので、次項にてご報告いたします。認証機能の開発部門からの独立など基本的な事項や規程類の整備その他、8月22日に公表した追加判明事項に対するものも含め、施策を実行に移すと共に、更に改善を進めています。

また、是正命令に対する再発防止策も含め、コンプライアンスを徹底して、正しい仕事を行い、二度とこのような事態を引き起こさないため、企業として生まれ変わるための抜本的な改革を断行してまいります。

### 改革① 「人財尊重」と「正しい仕事」を実践する経営改革

不正を長期にわたり防げず、発見出来なかったことを経営レベルの問題として極めて重く受け止め、経営のあり方から見直し、経営層の意識改革ならびに健全な経営を実現するためのガバナンスを強化

## 改革② 「人財尊重」を中心に据えた組織風土改革

企業理念「HINO ウエイ」を軸に、「人」に向き合い相互に尊重し、一人ひとりが当事者意識のもとでお客様をはじめとしたステークホルダーに貢献できる意識面と仕組み面を改革

## 改革③ 新しい「日野のクルマづくり」のための構造改革

「日野の品質」に対する信頼を取り戻すために「合理性とトレーサビリティ」を担保すべく、より根本的な開発プロセス改革を実行

上記で掲げた「3つの改革」を生まれ変わりの軸として、二度と不正を起こさない企業風土ならびにガバナンスの確立に向け、不退転の決意をもって取り組んでまいります。

## II. 再発防止策の内容と実施状況

### (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

#### 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/提言	再発防止策
<p>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。</p>	<p><b>【基本的な考え方】</b> 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（チェック）体制を確立。更に実効性を高めるべく、外部の目も入った品質マネジメントシステムを導入。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 法規認証部を開発部門から独立させるとともに、人員を含めた機能拡充を図り（前々年比 40%増）【実施済】、更に拡充中。</li> <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> <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。【企画中】</li> </ul>

## 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

<p><b>是正命令/提言</b></p> <p>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。</p>	<p><b>再発防止策</b></p> <p><b>【基本的な考え方】</b> 法規認証関連業務に従事する従業員に対し、一般コンプライアンス教育に加え、外部専門機関も利用した法規関連の体系的な専門教育を実施、今後も拡充。</p> <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> <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> <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>
---	---

## ③ 試験記録保存システムの再構築

<p><b>是正命令/提言</b></p> <p>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。</p>	<p><b>再発防止策</b></p> <p><b>【基本的な考え方】</b> エビデンスを正確に記録・管理することを徹底するための体制・システムの導入と、従業員への教育を実施。</p> <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> <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> <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>
---	---

## (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

<p><b>是正命令/提言</b></p> <p>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。</p>	<p><b>再発防止策</b></p>
➡	<p><b>【基本的な考え方】</b> 法規認証部だけでなく、全開発部門の従業員に対し、法規の内容理解を促し、コンプライアンス重視の意識を醸成するための外部専門機関も利用した体系的な専門教育を拡充。</p> <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> <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> <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>

### ⑤ 担当者間の連携とセクショナリズムの排除

<p><b>是正命令/提言</b></p> <p>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。</p>	<p><b>再発防止策</b></p>
➡	<p><b>【基本的な考え方】</b> まずは、開発部門内での横断的な企画・調整機能の新設により連携強化。今後、開発プロセス再構築の中で、開発プロジェクト内を束ねるべき製品毎の開発責任者（チーフエンジニア）の役割を再定義し、「みんなでクルマをつくる」体制を確立。</p> <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、パワートレイ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> <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> <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>

## ⑥ リソースを勘案した開発管理体制

是正命令/提言	再発防止策
<p>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。</p>	<p><b>【基本的な考え方】</b> 身の丈に合った開発が推進出来る仕組みを整備し、そのために必要な投資を実施。今後は、明確な意思決定の上、開発に着手できる企画起草を徹底。</p> <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> <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> <li>• プロジェクトの絞り込みと ROI（投資利益率）視点の企画・検証の徹底。【企画中】</li> </ul>

## (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/提言	再発防止策
<p>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。</p>	<p><b>【基本的な考え方】</b> 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、全社一丸となった、意識変化を体現させる仕組みづくり・風土の醸成を推進。</p> <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> <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> <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> </ul> <p>[取り組み施策案]</p> <ul style="list-style-type: none"> <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>

## ⑧ 組織体系見直しと人材の流動化

是正命令/提言	再発防止策
<p>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。</p>	<p><b>【基本的な考え方】</b> みんなでお客様に向き合い、協力し合う文化を目指し、従業員の主体性と能力を引き出すための人事制度改革を推進。</p> <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> <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> <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> </ul> <p>[取り組み施策案]</p> <ul style="list-style-type: none"> <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</li> <li>- 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 経営陣の現場把握を含めた自浄能力の創出

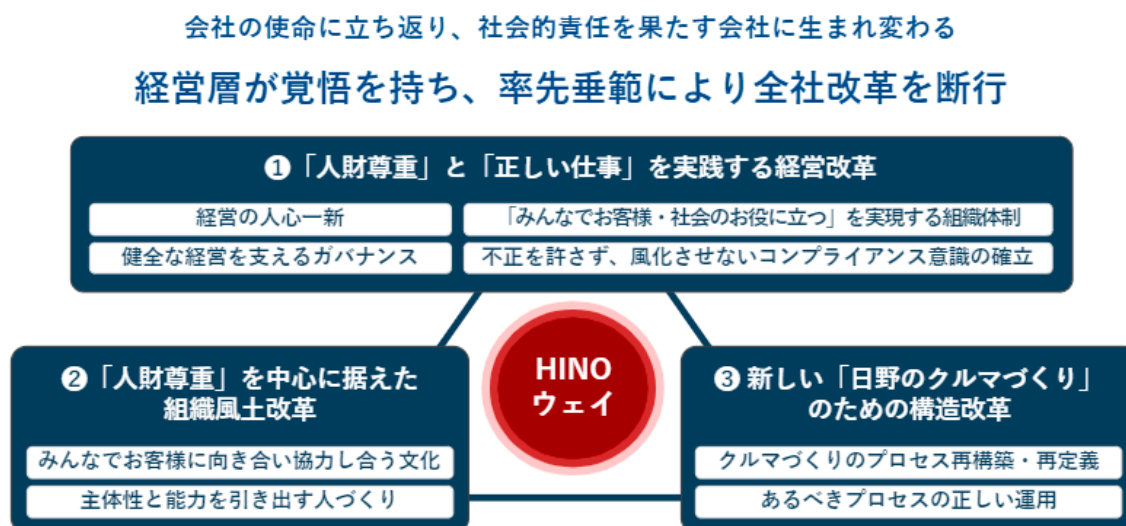
是正命令/提言	再発防止策
<p>経営陣等による、現場の状況や意見を常時把握するための仕組みの構築、今回の不正事案の教訓を基にした教育の徹底等、ガバナンスの強化を通じた自浄能力の創出に向けた具体策を立案・実施。</p>	<p><b>【基本的な考え方】</b> 二度と不正を起こさないために、経営のあり方を見直す。特に経営層は、「現場を重視し、人に寄り添う行動」を徹底する。また、全役員・従業員に対し、コンプライアンス意識を向上させ、不正を許さず、風化させないための教育を実施。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 社長や経営層による現場／職場への行脚等を実施。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> <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> <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>

### III. 二度と不正を起こさないための「3つの改革」

#### (1) 改革の全体像

経営が現場に寄り添えず、収益や台数規模といった量的拡大を優先し、法令順守や健全な企業風土の醸成を疎かにしてしまったことにより、あるべき「クルマづくり」を見失い、型式指定の申請プロセスにおいて不正を行ったことを二度と繰り返さないため、企業新生に向けた改革を社長主導で断行する覚悟です。

会社の使命に立ち返り、法令順守を最優先し、社会的責任を果たす会社に生まれ変わるため、経営層が覚悟を持ち、率先垂範によって、全社変革を断行します。（下図）

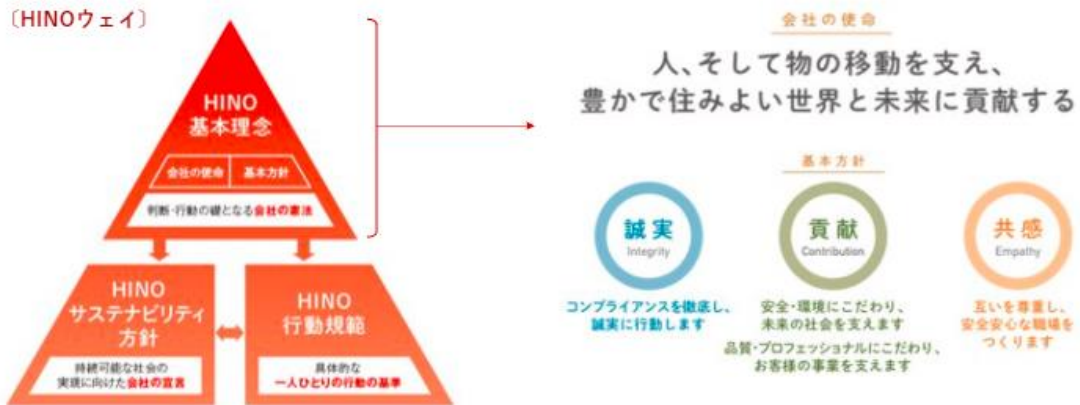


#### (2) すべての礎となる「HINO ウェイ」

「人と物の移動」を支えるべきトラック・バスを作るプロセスにおいて、不正を行い、その結果として社会に多大な影響を及ぼしてしまいました。今一度、「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」という原点に立ち返り、社会的責任を果たすため、日野の従業員一人ひとりが大切にすべき価値観とあるべき姿を、海外事業体も含めた若手・中堅社員を中心としたプロジェクトチームで議論し、明確化しました。お客様・社会、そして仲間に対しても、真摯に向き合い、誠実に「正しい仕事」を行うこと。お互いを尊重し、課題や困りごとに傾聴し、寄り添っていくこと。一人ひとり、一つ一つの仕事は、社会に密接に繋がっていることを深く心に刻み、安全で環境にやさしい商品・サービスの提供を通じ、よりよい未来のためにお客様・社会へ貢献していくことを目指して参ります。（次頁）



- ・ 日野の社員一人ひとりが大切にすべき価値観とあるべき姿
- ・ 海外事業体も含めた若手・中堅社員を中心に策定
- ・ 判断・行動の礎として浸透と定着を図る



## 改革① 「人財尊重」と「正しい仕事」を実践する経営改革

二度と不正を起こさないよう、法令順守を最優先の上、“お客様・社会のお役に立つ”を起点に経営層が現場を重視。人に寄り添う経営のあり方へ見直します。

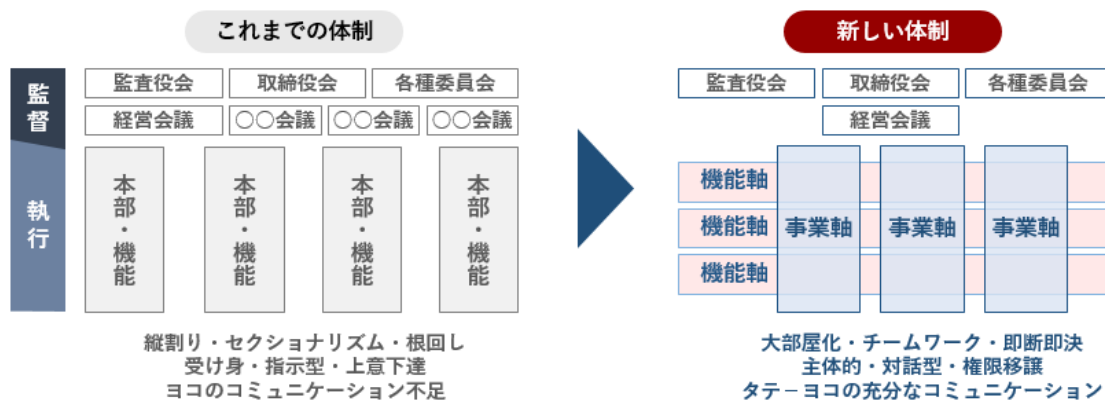
### (1) 経営の人心一新

- 1) “お客様・社会のお役に立つ”を起点に、原点に立ち返り
  - ・ 「誠実」「貢献」「共感」をすべての判断基準に
- 2) 「現場を重視、人に寄り添う」経営層
  - ・ 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

### (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

- ・ 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（次頁）





### (3) 健全な経営を支えるガバナンス

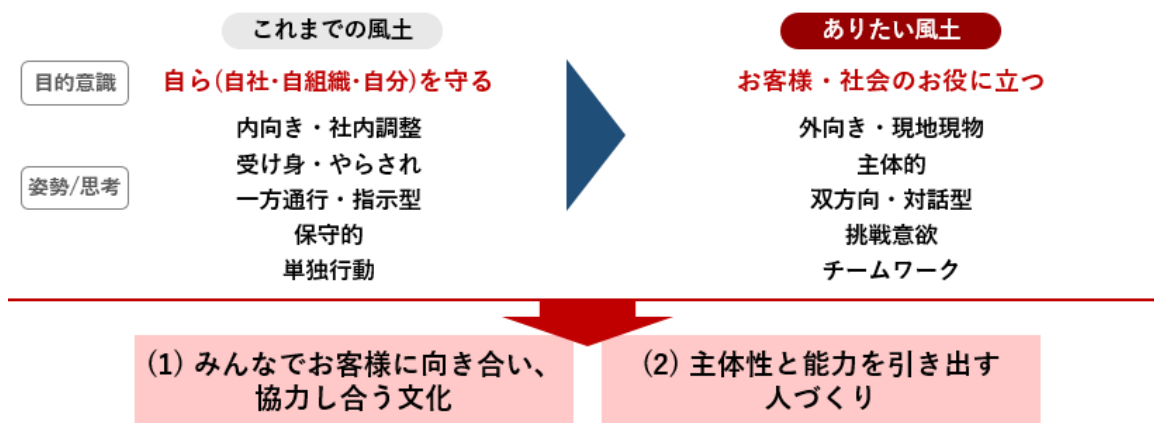
- 1) 内部統制システムの強化
  - ・内部監査機能の体制拡充、外部機関による内部監査の実効性評価
  - ・業務プロセス／規定類／マニュアル／データ管理の再整備、運用徹底
- 2) 経営監督機能の強化
  - ・外部機関による実効性評価を踏まえた取締役会の監督機能強化
  - ・取締役による議論の重点を事業目標達成から経営基盤強化へシフト
  - ・取締役会の実効性を高めるための多様性のある人員構成への見直し

### (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
- 2) コンプライアンス強化に向けた取り組みの継続
  - ・コンプライアンス委員会の改編と運用
  - ・更なる外部専門人財の登用による体制強化
  - ・経営層／従業員のコンプライアンス意識向上
  - 例) 教育の拡充、内部通報制度強化、人事評価への織り込み等

## 改革②「人財尊重」を中心に据えた組織風土改革

「お客様・社会のお役に立つことが仕事」との意識を、経営層をはじめとした全員が持つように、組織風土の改革を推進します。



### (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
- 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）
- 3) 心理的安全性を保つ職場環境づくり
  - ・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 ※お互いを尊重しながら意見を交わすこと

### (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（手挙げ制等）
  - ・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

## 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

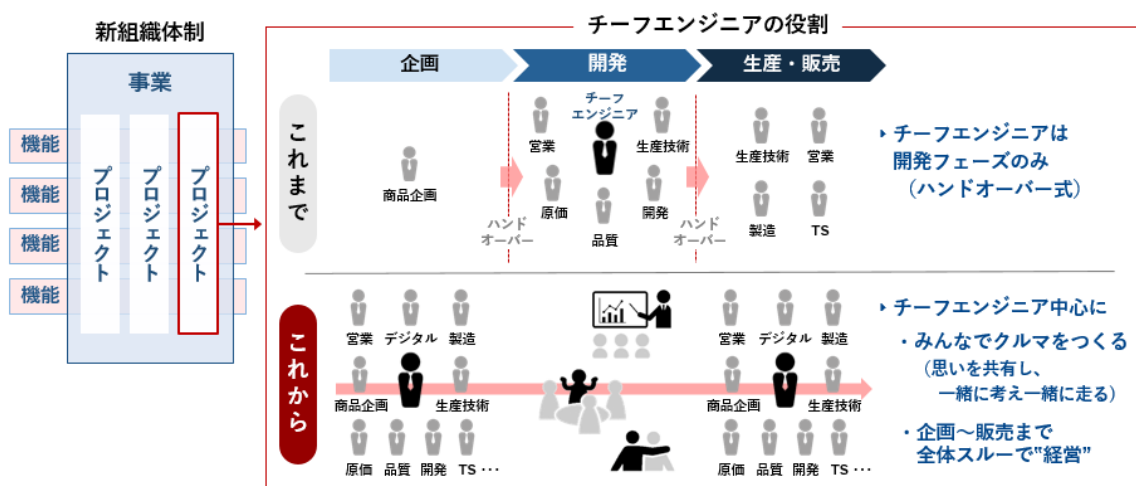
### 改革③ 新しい「日野のクルマづくり」のための構造改革

特別調査委員会の真因調査・提言も受け、従来から取り組んできた再発防止策に加え、「みんなでクルマをつくる」ための、より根本的な開発プロセスの仕組み・体制の改革の必要性を認識し、既に改革案の立案とその実行に向けた取り組みを開始しました。（「日野自動車リボン・ワーキンググループ」）

この改革においては、「日野の製品品質」に対する信頼を取り戻すために、「合理性とトレーサビリティ（エビデンスの確保）」を担保できる仕組みを作ることを中核に、不正を二度と起こさないためのクルマづくりの仕組みの構築を推進します。

#### （1）クルマづくりのプロセスの再構築・再定義

## 1) 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



## 2) クルマづくりのプロセス再構築

- ・身の丈に合った事業に向け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見直し
- ・プロジェクトはまず中期的な商品計画を設定し、無計画な起案を防止
- ・企画立案から生産開始までのプロセスと次に進む条件/移行責任者を明文化
- ・プロジェクト意思決定会議や開発機能別会議にて「何を決めるのか」を明文化

## (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
  - ・ISO9001 など、開発や認証・品質保証プロセスの管理に適した外部監査を伴う品質マネジメントシステムを導入
  - ・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
- 2) 法規情報の把握・理解・共有
  - ・設計/実験標準や品証規程などへ最新法規取り込みプロセスと責任者を明確化
  - ・技術系自工会対応体制の構築と自工会情報を含めた各種法規動向の説明会を定期開催
- 3) ソフトウェアの管理強化
  - ・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記録
  - ・各試作車のソフトウェア仕様や適合値の確定日程と日程管理責任者の明確化
- 4) ROI（投資利益率）視点の企画・検証
  - ・企画起草時に投資利益率を見極めた上で、中期的な商品計画を立案
  - ・販売開始後、企画に対する検証と投資利益率の評価を義務化
- 5) 品質保証の仕組み（評価・役割）
  - ・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
  - ・生産ライン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
- 6) 開発目標値等の決定プロセス
  - ・“生産ばらつき”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

## IV. 推進体制と今後の予定

### (1) 再発防止策（再生に向けた改革含む）の推進体制

上記に掲げた再発防止策の取り組みについては、従来からの施策の継続・強化の取り組みに加え、危機感を持った、これからを担うマネジメント層と中堅層による社長直下のプロジェクトチームにて企画・立案を推進しております。

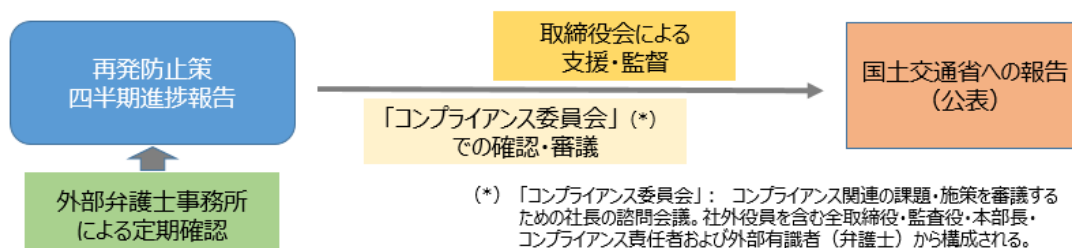
- 「人財尊重」を中心に据えた組織風土改革：「信頼回復プロジェクト」
- 新しい「日野のクルマづくり」のための改革：「日野自動車リボン・ワーキンググループ」

経営陣自身も生まれ変わろうとする覚悟と行動の下、これらの改革を全社で確実にかつ強力に推進するための体制を、新たな経営体制の構築と連動させて、整えていく予定です。特に、組織・風土に関する課題や施策については、社内各組織の若手社員も積極的な変革の担い手となり、全社横断的な改革を推進して参ります。

### (2) 今後の予定

今回とりまとめた再発防止策の実施状況の進捗につきましては、外部法律事務所により定期的に確認を受けると共に、四半期ごとに報告書として取りまとめていきます。また、これらの再発防止策については取締役会による監督及び支援を受けるものとし、具体的には、社外役員も含めた全取締役・監査役・本部長・コンプライアンス責任者および外部有識者（弁護士）から構成されるコンプライアンス委員会において再発防止策の実施状況の進捗を確認・審議します。そして、同内容を貴省にも報告し、公表する予定です。

#### 外部の目を入れた実施状況の進捗確認と取締役会による支援・監督



別表：再発防止策一覧

再発防止策一覧 (2022年10月07日時点)

別表

[ ]:従来からの取り組み(2022年8月2日公表)

NO. 大項目	中項目	小項目	実施内容	進捗	是正報告書との関係	
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	1) 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]	実施中	(3)⑦	
		2) 経営層が「現場を重視、人に寄り添う」	・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 実施中	(3)⑨	
	(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		・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			
	(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		
		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			
	(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 企画	(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	(3)⑨	
	2 「人財尊重」を 中心に据えた 組織風土変革	(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		
			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)	企画	(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”) ・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 企画	(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	準備	(3)⑧	
			・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	実施		
			・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	企画 実施		
2) 人づくりへの積極投資	・従業員がいま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				

再発防止策一覧 (2022年10月07日時点)

別表

[ ]:従来からの取り組み(2022年8月2日公表)

NO. 大項目	中項目	小項目	実施内容	進捗	是正報告書との関係
新しい「日野の3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	(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 ・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 ・各種開発会議にて「何を決めるのか」を明文化 ・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]		
		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 ・認証申請業務に対する内部監査の実施	企画	(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	(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	実施中	(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			
	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	企画	(2)⑥	
	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			
	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	(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			
	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	実施中	(1)①	
	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)			
	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	(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			
	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	企画	(1)② (2)④	
	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]	・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 ・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			
	15) 制御ソフト変更管理の改善 [A-11]	・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 ・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	(1)② (2)④	
	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	企画		
	17) 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	(2)⑤ (2)⑥	
	18) 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			
19) 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				
20) 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				