

3

エンジン認証不正問題と「3つの 改革」

31 エンジン認証不正問題のあらまし

33 「3つの改革」

二度と不正を起こさないための「3つの改革」を推進

- 1 「人財尊重」と「正しい仕事」を実践するための経営改革
- 2 「人財尊重」を中心に据えた組織風土改革
- 3 新しい「日野のクルマづくり」のための構造改革

エンジン認証不正問題のあらまし

エンジン認証不正問題のあらまし

調査結果と判明事項

日野自動車は、日本市場向け車両用・産業用ディーゼルエンジンの認証申請に関わる排出ガス劣化耐久試験および燃費測定において不正行為を確認しました。これらについて、当社と利害関係のない外部有識者で構成された特別調査委員会による事案の全容説明および真因分析を行い、国土交通省（以下、国交省）および経済産業省に報告しました。

車両用ディーゼルエンジン(オンロードエンジン)

オンロードエンジンについては、主に排出ガス劣化耐久試験の実施および燃費に関する認証不正行為が確認されました。

該当するエンジンの排出ガス規制は、道路運送車両法その他の関連法規に定められており、劣化耐久試験では、法規により定められた複数の時点（測定点）で排出ガスを測定し、外挿法を適用して算出した劣化補正值について認証申請を受けることとなっていますが、劣化耐久試験を実施しない、測定点とは異なる時点で排出ガスの測定を行う、測定結果を書き換える、後処理装置の一部である第2マフラー^{※1}を交換するなどの行為が判明しました。

また、車両総重量3.5tを超える重量車の燃費については、2006年度から燃費に関する2015年度目標（平成27年度重量車燃費基準）を達成した車両について、自動車取得税軽減措置が講じられるインセンティブ制度が導入されました。

エンジン認証不正問題の経緯

2022年 3月 4日	国交省にエンジン認証に関する当社の不正行為について報告
11日～	特別調査委員会による調査を開始
25日	国交省に陳述書提出および追加の不正行為について報告
29日	国交省による型式指定取り消し処分
8月 2日	特別調査委員会による調査報告書および自社の技術検証状況を報告
3日～	国交省による立ち入り検査 この検査で排出ガス劣化耐久試験に関する追加の不正行為が判明
22日	国交省にエンジン認証に関する追加の判明事項について報告
9月 9日	国交省による型式指定に係る違反に対する是正命令
22日	国交省による再度の型式指定の取り消し処分
10月 7日	国交省に「型式指定に係る違反に対する再発防止報告書」を提出 1. 経営責任の明確化 2. 「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」を策定

燃費測定はエンジンの燃費をベンチ^{※2}上で測定し、国交省指定の燃費計算プログラムで算出することとなっていますが、エンジンベンチの燃料流量校正値を燃費に有利となるよう操作するなどの不正行為を行い、諸元値を届け出していました。

^{※1} エンジンから排出されたNOxを燃料(HC)と還元反応させ、窒素と水に浄化する装置
^{※2} エンジン単体で性能実験が行える専用装置

大型エンジン「E13C」「A09C」

排出ガス劣化耐久試験において、「E13C」では、試験データを書き換えて補正值を算出するなど、「A09C」では、法規で定められた測定点で測定していなかったにもかかわらず、正しい測定点で測定したかのようにデータを書き換えていたことが判明しました。

また、エンジンの燃費をベンチ上で測定する段階において、燃料流量校正値を燃費に有利に働くような数値に設定し、実際よりも良い燃費値を燃費計に表示させるようにして試験を実施したことが判明しました。（技術検証により、実際の燃費性能が諸元値に満たないことも判明しています。）

中型エンジン「A05C(尿素SCR)」「A05C(HC-SCR)」「J05E」

排出ガス劣化耐久試験において、「A05C(尿素SCR)」「A05C(HC-SCR)」では、法規で定められた測定点で排出ガスを測定せず、開発時の測定データを流用したことなどが判明しました。加えて「A05C(HC-SCR)」では、試験の途中で交換してはいけない部品の交換をして試験を継続していたことも判明しました。また、「J05E」では、試験データを書き換えて劣化補正值を算出するなど判明しました。

小型エンジン「N04C(尿素SCR)」「N04C(HC-SCR)」

「N04C(尿素SCR)」では、排出ガス劣化耐久試験において試験の途中で交換してはいけない部品の交換をして試験を継続したこと、エンジンの燃費をベンチ上で測定する段階において、法規の趣旨に反して安定する前に測定を行ったこと、および都合のよい燃費データを恣意的に選択したことが判明しました。

また、「N04C(HC-SCR)」では、排出ガス劣化耐久試験において法規が定める回数で測定していなかったことや劣化補正值を1回分の測定値で算出するなど判明しました。

産業用ディーゼルエンジン(オフロードエンジン)

オフロードエンジンについては、主に排出ガス劣化耐久試験の実施に関する認証不正行為が確認されました。

該当エンジンの排出ガス規制は、特定特殊自動車排出ガスの規制等に関する法律(オフロード法)で定められていますが、劣化耐久試験において、各測定点で排出ガスの測定を多数回実施したうえで恣意的に数値を選択する、測定点とは異なる時点で排出ガスの測定を行う、測定結果を書き換えるなどがありました。

オフロードエンジン「E13C-YS」「E13C-YM」「P11C-VN」「J08E-VV・WV」「J08E-YD」「J05E-UM・UN」「J05E-VB・VA」

排出ガス劣化耐久試験において、排出ガスの測定点や測定結果を書き換えたり、試験の途中で部品交換をしたにもかかわらず試験を継続したり、再生試験において法規で定める連続運転回数を満たさずに排出ガスを測定したなどの不正行為が判明しました。

2016年国交省調査への虚偽報告

国交省は、2016年4月、自動車メーカー各社に対し、認証取得時の排出ガス・燃費試験においてその実施方法に不適切な事案がないかを調査のうえ報告することを求めました。それに対し当社は、当時適用されていたE8規制について、不適切な事案はなかった旨の調査結果を報告しました。しかし、報告にあたって、E8規制対応時の認証試験データの一部についてその存在が確認できなかつたり、データから得られる結果と認証申請値とが齟齬するなどしていたため、資料収集にあたった開発の担当者により、認証申請値に合わせた試験データを作成したり、データを書き換えるなどして、当時の認証試験が適切に実施されていたかのように装っていました。

特別調査委員会による本問題の総括と真因の分析

2022年3月11日から開始された特別調査委員会の調査報告書(2022年8月2日公表)の概要は以下のとおりです。

総括

日野自動車のクルマづくりを見ていると、人の生命や身体の安全に対するリスクといった旧来の「負の側面」に対しては、その意味を十分に認識したうえで、必要な対応策も講じられている一方で、「環境負荷」という新たな「負の側面」に対しては、対応が十分ではなかったのではないかと感じる。

本問題は、自動車メーカーの「性善説」の上に成り立っていた認証制度を根幹から揺るがすものであり、日野自動車は、まずは、それだけのことをしてしまったということを自覚すべきである。

真因の分析

特別調査委員会では、本問題の真因を次の3つにまとめました。

- ① みんなでクルマをつくっていないこと
 - セクシヨナリズムと人材の固定化
 - 職業的懐疑心や批判的精神に基づく建設的議論の欠如
 - 能力やリソースに関して現場と経営陣の認識に断絶があった
 - 法規やルールの動向を把握し、その内容と影響を社内に展開する仕組みが弱い
 - 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
- ② 世の中の変化に取り残されていること
 - 上意下達の気風が強すぎる組織、パワーハラスメント体質
 - 過去の成功体験に引きずられていることや「撤退戦」を苦手とする風土
 - 日野自動車の開発プロセスに対するチェック機能が不十分
- ③ 業務をマネジメントする仕組みが軽視されていたこと
 - 開発プロセスの移行可否の判定が曖昧
 - 開発業務と認証業務の同一部署が担当
 - 規定やマニュアル類の整備が不十分
 - 役員クラスと現場との間に適切な権限分配がなされていない

これらを受けて、特別調査委員会からは当社に対し、目指すべきクルマづくりのあり方について議論を尽くすこと、品質保証部門の役割の明確化と機能強化、法規やルールの改正動向の把握と社内展開、開発における品質マネジメントシステムを適切に構築し、その有効性を絶えずチェックし、必要であれば改善することなどが提言されました。

「3つの改革」

二度と不正を起こさないための「3つの改革」を推進

概要

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たことが、法令遵守や健全な企業風土の醸成を疎かにし、あるべきクルマづくりを見失わせ、型式指定の申請プロセスにおいて不正を行うことにつながりました。こうし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断行する覚悟です。

会社の使命に立ち返り、法令遵守を最優先し、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改革を断行します。

1つめの『「人財尊重」と「正しい仕事」を実践する経営改革』では、法令遵守を最優先のうえ、お客様・社会のお役に立つを起点に経営層が現場を重視。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通して、人に寄り添う経営のあり方へと見直します。

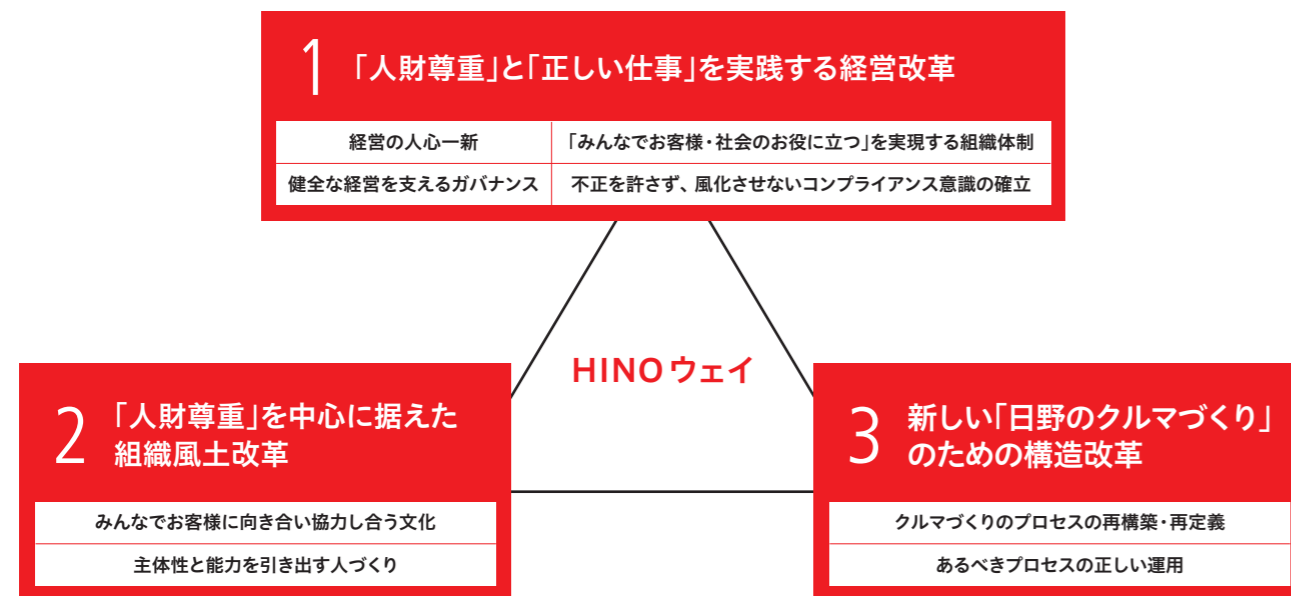
2つめの『「人財尊重」を中心に据えた組織風土改革』では、

「お客様・社会のお役に立つことが仕事」の意識を経営層を含む全員が持ち、組織風土の改革を推進します。

3つめの『新しい「日野のクルマづくり」のための構造改革』では、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・体制の改革も進めていきます。日野自動車の商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つくることを中核に、不正を二度と起こさない新しい「日野のクルマづくり」に向けた改革を推進していきます。

経営陣自身が生まれ変わろうとする覚悟と行動をもとに、新たな経営体制の構築と運動させ、これらの改革を確実かつ強力に全社で推進するための体制を整えていきます。特に、組織・風土に関する課題や施策については、社内各組織の若手従業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きます。

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



全ての礎となる「HINO ウェイ」浸透活動

人と物の移動を支えるトラック・バスをつく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、企業理念である「HINO ウェイ」を浸透させ、従業員一人ひとりが大切にすべき価値観とある

べき姿を追求していきます。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、課題や困り事に耳を傾け、寄り添っていくこと。一人ひとり、一つひとつの仕事は、社会に密接につながっていることを深く心に刻み、「HINO ウェイ」を全ての判断・行動の礎としていきます。

■ P.11 「HINO ウェイ」策定ストーリー

再発防止策一覧

原点に立ち返り、「お客様・社会のお役に立つ」を起点に

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	
	(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) 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 2) 経営監督機能の強化
	(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 2) コンプライアンス強化に向けた取り組みの継続
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 2) タテ・ヨコ・ナナメの対話、人のつながりの活性化 3) 心理的安全性を保つ職場づくり
	(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 2) 人づくりへの積極投資 3) 業務の生産性向上、ムダの撲滅
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 2) クルマづくりのプロセス再構築 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) 認証機能に関する牽制構造(チェック体制)の確立・強化 5) 法規認証を部外から監査する機能の設置 6) 内部監査部の監査プログラムの整備 7) 認証試験記録保存に関する規則類の整備 8) 試験記録保存体制の整備 9) 品質保証部門の生産試作車・量産車評価内容見直し 10) ROI(投資利益率)視点の企画起草 11) 開発目標値等の物差し合わせ 12) 認証業務を担当する人員拡充
	(2) あるべきプロセスの正しい運用	1) 認証試験実施に関する規定類の整備 2) 認証申請手続に関する規定類の整備 3) 認証移行プロセス管理の改善 4) 法規情報の収集および法令解釈を正確に行うための体制整備 5) 制御ソフト変更管理の改善 6) 開発・認証関連のコンプライアンス研修実施 7) 「新しいクルマづくり」に沿った技術者教育 8) 開発部門内の組織再編 9) 適正な人的リソース確保の仕組み構築 10) エンジン認証試験用ベンチの増設 11) 設備投資に係る予算承認手続の明確化

「3つの改革」

改革

1

「人財尊重」と「正しい仕事」を
実践するための経営改革

不正を長期にわたり防げず、発見でき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強化を断行します。

「現場に寄り添う経営」の実践

経営が現場に向き合わず、法令遵守や健全な企業風土の醸成を疎かにしてしまったことを反省し、経営層が職場に赴き、従業員の困り事に耳を傾け、対話を重ねるなど、「現場に寄り添う経営」に取り組んでいます。

■主な取り組み

- 代表取締役社長・経営層による各事業所での対話会
- 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など

経営層による各事業所での対話会

経営層は、2022年3月4日以降、各事業所に足を運び、現場・職場の困り事や課題を中心に従業員との直接の対話を行いました。2022年度は4事業所で12回実施し、現在も継続しています。今後もさまざまな職場へ足を運び、従業員との対話を継続していきます。また、2022年11月からは、各事業所にて代表取締役社長と担当役員による経営情報の共有と質疑応答を行う経営情報共有会を開始し、経営層と従業員との対話の機会を拡大しています。

社内チャットを活用した情報発信

従業員との双方向でのコミュニケーション強化を目的に、従業員が広くアクセス可能な社内チャットを2022年4月から活用しています。主に会社の方針・経営層からのメッセージ、各事業所や他社への訪問レポート、地域イベントへの参加報告などを投稿しています。投稿数や返信数、リアクション数は開設初期より増加し続けており、社内での認知度も高まっています。また、従業員が経営の方向性や考え方を理解し、お客様・社会のお役に立つべく主体的に動けるよう、経営会議の資料を広く従業員に共有する取り組みを

始めました。

今後は、全社的に心理的安全性を向上させ、投稿や返信に対するハードルをよりいっそう下げ、誰もが気軽に情報共有できる場にしていく計画です。

経営層がパーソナリティーの社内ラジオ

従業員有志の発意により、経営層がパーソナリティーを務める社内で気になることをテーマとした社内ラジオを配信しています。メインパーソナリティーはCTO(Chief Technology Officer)が務め、ゲストとしてCxOのほか、一般従業員も出演しています。配信のなかでは、不正の受け止め、変革の実感、会社の方向性など、従業員から寄せられた質問・意見にCTO自らが回答しています。そのほか、CTOのパーソナルな話題なども織り交ぜながら、気軽に聞くことができるよう工夫しています。

平均再生回数は2,000回を超え、従業員からは、ラジオのため仕事中でも聞きやすい、製造現場の昼休みに流すことができるなど好評でした。今後も継続していきます。



お客様と向き合う新組織を構築

新体制では、これまでの「行き過ぎた上意下達」「セクショナルリズムの広がり」「スピード感のある課題推進ができていない」といった組織風土から脱却するため、①人財育成に資する組織、②みんながお客様・社会と向き合い、貢献意欲を感じな

部署の垣根を越えてつくり上げた
新たなコミュニケーションのかたち。

渉外広報部
峯野 アグネス

企画・運営を担当しています。経営層の考えをより柔らかいトーンにして従業員と共有したいという思いから、社内ラジオができないかと考えていたところ、他部署の先輩から声を掛けていただき、構想から約1カ月のスピード感で実現しました。

まずは3カ月間のトライアルの予定でしたが、評判も良く、今も不定期で配信しています。配信を聞いてくれた人から直接感想をいただくこともあり、嬉しく感じています。

この取り組みが、コミュニケーションの輪を広げることに繋がったり、新しいことにチャレンジしたいと考えている人の背中を押すきっかけになればと思っています。

がら、全力でクルマづくりをする組織、③ムダな仕事を減らし、素早い意思決定、自律的に考え判断する組織を構築しています。

「一緒に考え一緒に走る」組織体制の構築

事業軸と機能軸のマトリクス組織体制を構築し、各機能を事業ユニットで横串を刺して、プロダクトオーナーを中心に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

合う体制としました。

■ P.42 クルマづくりプロセスの再構築

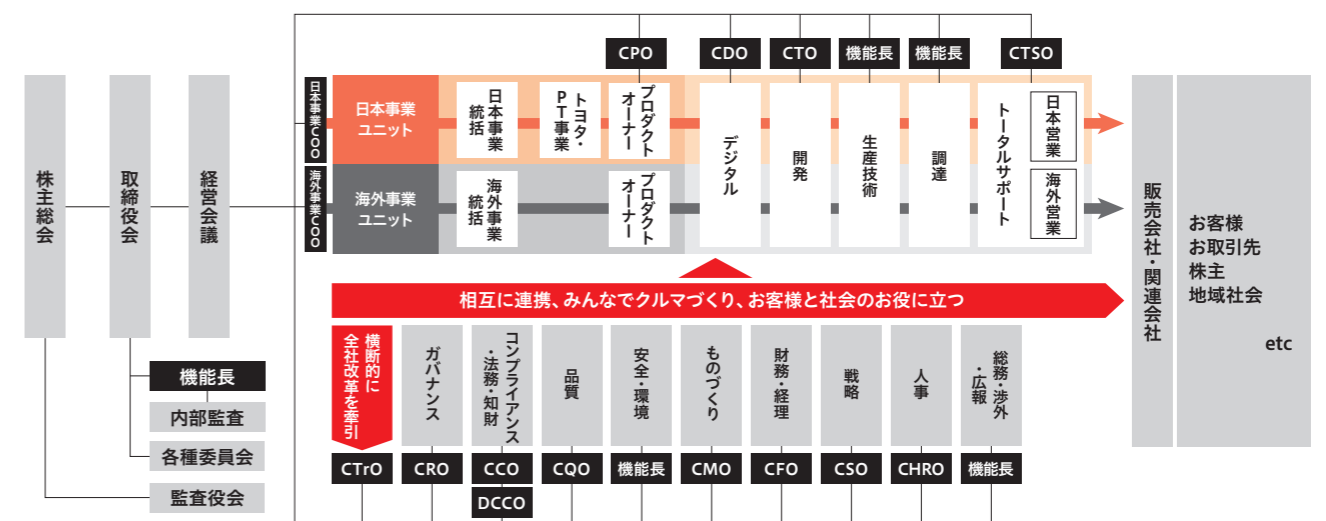
併せて、本部・領域制の廃止および部の統廃合により組織の階層を削減するとともに、各機能にCxO(各機能・役割における責任者。Chief Officer)、または機能長を設置して責任者を明確にしました。加えて、役員会議を統廃合し、意思決定機関の一元化、経営メンバーへの情報共有の非対称性抑止による経営のスピードアップと質の向上を図っています。これにより、お客様や社会に貢献できる良い商品をつくるという共通の目的の下、業務上のムダを排除し、素早く自律的に考え判断する組織を目指します。一方で、室長ポジションの再設置などにより、部内マネジメントを充実させ、従業員一人ひとりに寄り添う風土を醸成していきます。

お客様や社会へ貢献することを起点に全社一丸となり企画・開発～販売～生産の全ての工程に関わる組織体制とすることにより、全体を俯瞰する視野、協力・協働の思考様式、当事者意識、ならびに思考力・判断力・提案力を養うなかで、当社の将来を担う人財の育成も推進していきます。

CTrO、および専任組織の設置

「3つの改革」を含む全社課題を強力かつ確実に断行するため、CTrO(Chief Transformation Officer)、および専任組織を設置しました。改革プログラム全体の推進管理、および事業・機能を横断する課題の調整を行うとともに、各担当部署と一緒に改革施策を進めていきます。

■新組織体制概略図(2023年6月末時点)



日本事業 COO(Chief Operating Officer)
海外事業 COO(Chief Operating Officer)
CPO(Chief Product Officer)
CDO(Chief Digital Officer)

CTO(Chief Technology Officer)
CTSO(Chief Total Support Officer)
CTrO(Chief Transformation Officer)
CRO(Chief Risk Officer)

CCO(Chief Compliance Officer)
DCCO(Deputy Chief Compliance Officer)
CQO(Chief Quality Officer)
CMO(Chief Monozukuri Officer)

CFO(Chief Financial Officer)
CSO(Chief Strategy Officer)
CHRO(Chief Human Resource Officer)

「3つの改革」

健全な経営の推進

長年にわたる不正を防止・発見ができなかったことを踏まえ、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、ガバナンスの強化に取り組んでいます。

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、内部統制についても、外部機関による助言のもとチェック体制(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います。

取締役を増員し監督機能を強化

コンプライアンスファーストの企業体質構築を着実に推進するため、佐藤氏(取締役)、君嶋氏(社外取締役)の2人を増員しました。

佐藤氏は、1989年に当社入社後、品質保証、中型トラックCE(Chief Engineer)を務め、中長期商品戦略部長を経て、2023年2月からは日本事業COO(Chief Operating Officer)を務めています。これまで培ってきた経験とリーダーシップを活かし、当社の信頼回復と中長期的な成長に取り組んでいます。

君嶋氏は、弁護士業務に従事後、日本GE株式会社、株式会社LIXILにおいて法務部門の要職を歴任し、高度な専門知識に加え、企業経営幹部として豊富な経験と幅広い見識を有しています。当社の経営全般、特にコーポレート・ガバナンス、コンプライアンスの分野に対して独立した立場からの十分な助言と経営の監視・監督の役割を担っています。

■ P.78 経営陣の役割と姿勢

■ P.85 新任取締役対談

外部機関による取締役会の実効性評価の実施 取締役・監査役へのインタビュー実施

2023年3月、当社の取締役会の強みや課題の洗い出し、および課題に対する具体的な施策を検討することを目的に、外部機関による取締役会の実効性評価を実施しました。

■ P.82 取締役会の実効性評価

「内部統制システムの基本方針」を改定

内部統制の仕組みが十分機能せず長年にわたる不正を防止・発見ができなかったことを踏まえ「内部統制システムの基本方針」を改定しました。新たに「HINOウェイ」とリスク管理体制見直しを盛り込み、「HINOウェイ」に基づく「正しい仕事」の実践のため業務の適正確保の体制強化を図っています。また、エンジン認証不正問題を踏まえてCRO(Chief Risk Officer)を設置し、事業リスクと業務リスクの両方を重視する全社的なリスク管理を行う体制の構築と活動の検討に着手しています。

不正を許さず風化させない取り組み

二度と不正を起こさないよう、エンジン認証不正問題を正しく理解するための対話の場の設定や常設施設による展示など、風化させない取り組みを推進しています。また、コンプライアンス意識向上に向けた取り組みを進め、全社にコンプライアンスファーストの意識を確立していきます。

「正しい仕事学習館」を設置

会社再生に向けた改革を推進するなか、不正を起こした原因と影響を知り二度と同じことを繰り返さないために、「正しい仕事」とは何かを考える場として、2023年3月に「正しい仕事学習館」を設置しました。

ここでは、従業員全員がエンジン認証不正問題を正しく理解できるよう、実物展示やパネル・映像を活用した解説のほか、組織風土改革に向け皆で思いを共有する場としてチームや仲間意見交換ができるスペースも設置しました。

■ 展示概要

- エンジン認証不正問題の対応経緯
- 3つの不正について
- ステークホルダーへの影響
- 主な原因
- 今やるべきこと



語り部による対話会

不正を風化させない取り組みとして、CTO(Chief Technology Officer)が語り部となり、「なぜ不正が起きたのか」「これからどうすべきか」などについて従業員との対話会を計92回行い、延べ約1,700人が参加しました(2023年11月末時点)。

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」「品質保証のあり方を考える契機になった」などの声が寄せられました。今後も引き続き対話会を開催し、少人数での深掘り対話、テーマの多様化なども進め、より相互理解を深めていきます。

コンプライアンス意識を醸成する 「カルチャーチェンジ・プラン」

コンプライアンスファーストの意識浸透を目的にさまざまな「カルチャーチェンジ・プラン」を推進。毎年レベルアップを図りながら継続して取り組んでいます。社内イントラネットにコンプライアンスポータルを立ち上げ、「正しい仕事」をスローガンに、コンプライアンス意識向上のための情報発信を行い、オフィス内でのポスター掲示などによる周知活動を行っています。

■ P.48 従業員へのコンプライアンス啓発活動



スピークアップが安心してできる制度を強化

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日体制での対応を開始したことで、内部通報制度が利用しやすくなり、内部通報の入件数も増加しています。

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、より声を上げやすく実効性の高い社内通報制度を目指していきます。

■ P.48 内部通報

Message

プロセスづくりと人づくりを通じて 全社的なリスク管理の向上に取り組んでいます。

専務役員 CRO(Chief Risk Officer) 山手 昇

日野グループの事業活動においては、商品や生産供給、災害・事故に関するものなどさまざまなリスクがあります。それらは決してゼロになることはありません。大事なのは「想定外」をなくし「想定内」とすることです。それを可能にするため、現在、グループ全体で実効性のあるリスク管理を行えるプロセス構築と一人ひとりのリスク感度を高める取り組みを進めています。日常業務において当たり前のこととしてリスクの想定と備えができるよう、引き続き取り組んでいきます。



Message

不正を風化させず、 二度と起こさない風土改革に貢献します。

正しい仕事学習館・館長 安田 武

「正しい仕事学習館」を設置した目的は、不正を二度と繰り返さないという再発防止を図り風化させないこと、従業員全員がエンジン認証不正問題を正しく理解し、風土改革を進めることの2つです。風土改革は、組織に所属する一人ひとりの考えや行動が変わり、同じベクトルを向いた時に初めて実現できるものだと考えています。「不正がいかに信頼を失うことにつながるのか」、その根幹の部分を理解してもらえ展示を継続していきます。



「3つの改革」

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、ありたい風土を目指して一人ひとりの意識と行動の変革を進めています。

企業理念である「HINOウェイ」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下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の改革に取り組みます。

みんなでお客様に向き合い、協力し合う文化

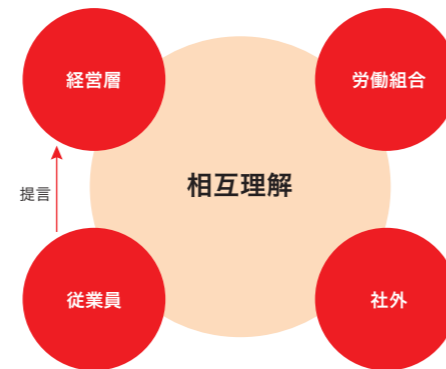
これまでの、内向き・受け身といった自組織へ向いていた意識を改め、「お客様起点」の意識醸成・定着に向けて、お客様の現場への訪問や販売会社・異業種企業との積極的な人財交流を推進しています。また、協力し合う文化の土台となる社内の相互理解を深めるため、労使間の対話機会の拡充や、社内有志の「風土改革チーム」による階層別対話会の開催、代表取締役社長と全従業員との対話機会拡大など、あらゆる方向・方策で対話や人のつながりの活性化を図っています。さらに、心理的安全性を保つ職場環境づくりとして、ハラスメントの撲滅活動「パワハラゼロ活動」も継続して推進します。

さまざまな対話の機会を増加

タテ・ヨコ・ナナメのコミュニケーションと相互理解を促すため、社内各所においてさまざまな対話を繰り返し、実際の現場の状況や生の意見の把握に努めてきました。「対話」を鍵として風土改革を推し進める取り組みを2022年

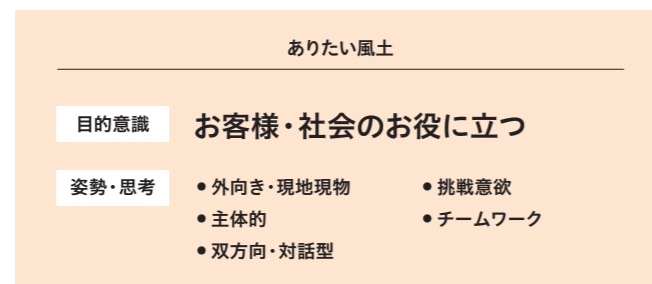
3月に開始し、徐々に活動内容とメンバーを拡大。同年9月からは「風土改革チーム」として活動を進めており、現在、各本部(当時)や工場より選出された約20人の中堅の従業員で構成されています。

「風土改革チーム」では、本音の対話ができる環境づくりの一つとして、組織横断での対話会や、各部署での対話会開催支援をしています。また、各種対話会より得られた従業員の生の声をもとに、組織にまたがる課題を見える化して社内に公開するとともに経営層への提言も行っています。



お客様起点の意識醸成・定着に向けた風土改革

「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



- (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

このほか、労使対話会、経営層のオフサイトミーティング、各部での職場懇談会、「HINOウェイ」についての意見交換会、社外との交流会、有志による自発的な対話会など、対話の機会が徐々に拡大しています。相互理解が進むことで機能間連携の強化や、現場の課題の迅速な解決につながっています。また従来よりも経営層へ意見する従業員も増え、若手を中心に自発的な改革の取り組みが複数開始されるなど、変化の兆しが現れ始めています。



ハラスメント撲滅活動

「全てのハラスメント行為を断固として許さない」という強い決意と覚悟の下、当社で働く全ての仲間、そして当社と関わりを持ってくださっている全ての皆様との関係において他者の人格と人権を尊重した行動を徹底し、ハラスメント行為がなく、心理的安全性が確保された会社を目指しています。

特に、パワーハラスメントについては、行為撲滅の強い意思を込めた「パワハラゼロ活動」に取り組んでおり、相談窓口へのスピークアップに基づく実態調査をはじめ、人事諸施策の見直しなどを推進しています。

従業員の困り事や職場の課題に向き合うとともに、取り組みの効果検証と改善を行い、実効性を追求していきます。

「パワハラゼロ活動」の取り組み施策

- (1) パワーハラスメント行為の全社実態調査
 - ①「ストップハラスメント相談窓口」を通じた緊急実態調査の実施
 - ②マネジメント層への自己診断の実施
- (2) パワーハラスメントを行った者への処分の厳罰化、従業員への周知徹底
- (3) 人事諸施策の見直し
 - ①係長級以上を対象とした360度フィードバックの実施
 - ②ハラスメント防止および再発防止教育の徹底
 - ③人財ローテーション制度の運用強化
 - ④オープンでフラットな社内コミュニケーションの活性化

開発メンバーの営業部門への短期社内留学

開発部門がよりお客様視点を持って業務を遂行するために、2022年11月から開発部門のメンバーが2～3カ月間営業担当者とチームを組んでお客様や販売会社、装架メーカー等に訪問する活動を開始しています。

営業部門や販売会社とのつながりを持ち、お客様の声を直接お聞きする経験は、新たな気づきを得て、よりお客様のニーズに合ったクルマの企画・開発業務に活かされています。

短期社内留学で学んだことを
今後の商品開発に活かします。車両開発部
酒井 康裕

2022年11月から2カ月間、短期留学に参加しました。普段は主に小型トラックの設計等を行っていますが、営業メンバーとともにお客様との商談に参加したことで、さまざまな気づきがありました。例えば、「壊れないクルマ」が欲しいというニーズがある一方で、使用期間の長い商用車において整備のしやすさも考える必要があります。両方を実現するために、設計として何を考えるべきか気付くきっかけになりました。

当社の視点だけでなく、より広い視野で物事を考え、今後の商品開発に取り組みたいと思います。

「外を知る活動」を開始

外部との交流を通じた人財育成にも取り組んでいます。組織変革を進めているほかの製造会社と相互に拠点を訪問し合う交流会なども開催しています。

今後も多くの従業員が外部との交流を図れるよう、機会を拡大させる予定です。



「3つの改革」

主体性と能力を引き出す人づくり

外向きで現地現物・主体的・双方向で挑戦意欲を持ち、チームワークを大切に人財を育成すべく取り組みを推進しています。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ています。

キャリアデザインと連動したローテーション施策

従業員一人ひとりの描く将来キャリアの実現に向けた話し合いの機会として、キャリアデザイン面談を2022年度より導入しました。

従業員一人ひとりが、これまでの業務経験、保有スキルとともに、目指したいキャリアの方向性とその実現に向けて必要と考える業務経験を整理し、上司との対話と自己啓発支援策を通して自律的な学びに取り組み、それぞれが目指すキャリアの実現につなげます。会社は、上司との対話のなかで示されたキャリア志向や異動希望を尊重し、従来の定期異動時期にとらわれない人事異動を推進しています。

そのほか、キャリアデザインセミナー開催や新設ポータルサイトでのキャリア検討のための情報発信や、上司向け面談力向上研修実施などにも取り組んでいます。

今後は、ライフイベント別キャリアデザインセミナーの新規開催やキャリア相談窓口の新設を予定しています。

「CE-DOJO」プロジェクトを開始

次世代の開発リーダーを育成するための場として「CE-DOJO(チーフエンジニア道場)」を開設し、第1期として部署の垣根を越えたメンバー19人が参加しました。活発な議論や現地現物を通して「読む力」「見る力」「生む力」「共感を得る力」の4つの力を相互研鑽し、互いの信頼関係を深めました。メンバーは、各職場で学んだことを実践していきます。現在は第2期の活動として「Trail-DOJO(トレイル道場)」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しています。



お客様目線で考動する重要さを理解しました。

プロダクト推進部
荒木 智彦

「あるべきクルマとは？」をテーマに議論し、将来予測をまとめるなどの実践的なプログラムを通し、改めてお客様起点でのクルマづくりの重要性を理解する機会になりました。また、熱量のあるメンバーとの活動を通して、開発リーダーにとって仲間との共感が不可欠であることを学びました。

若手従業員のキャリア形成を支援する「海外トレーニー制度」

若手従業員自身がキャリアや成長について考えチャレンジする制度です。所属部署の推薦により、入社4年目以降の若手従業員が海外事業体に1年間赴任し現地現物で学びます。帰任後は本人の希望を踏まえ、現地での経験や学びを活かせるキャリア形成を支援しています。

現地での研修で学んだことを今後のキャリア形成に役立てます。

海外サービス部
平田 愛佳

1年間のマレーシアの販売代理店での研修では、これまで見えてこなかった現地ディーラーの課題や困り事、ニーズを知り、現地現物の重要性を実感しました。海外拠点の経営に携わる人財を目指す私にとって、今回の経験はグローバル人財として視野や考え方を広げる貴重な機会となりました。

業務の生産性向上

これまで人財育成よりも事業拡大を優先してしまったことを踏まえ、業務におけるムダの排除などで生産性を向上させ、創出した余力を人財育成への積極的な投資につなげています。会議体運営のための事前説明廃止や資料の簡素化により、低付加価値の業務を減らしています。今後も従業員の声に向き合いながら、生産性の向上を継続していきます。

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に、より根本的な「日野のクルマづくり」の構造改革として、「クルマづくりのプロセスの再構築」と「あるべきプロセスの正しい運用」を推進し、思いを共有し、一緒に考え一緒に走り「みんなでクルマをつくる」を実現します。

クルマづくりプロセスの再構築

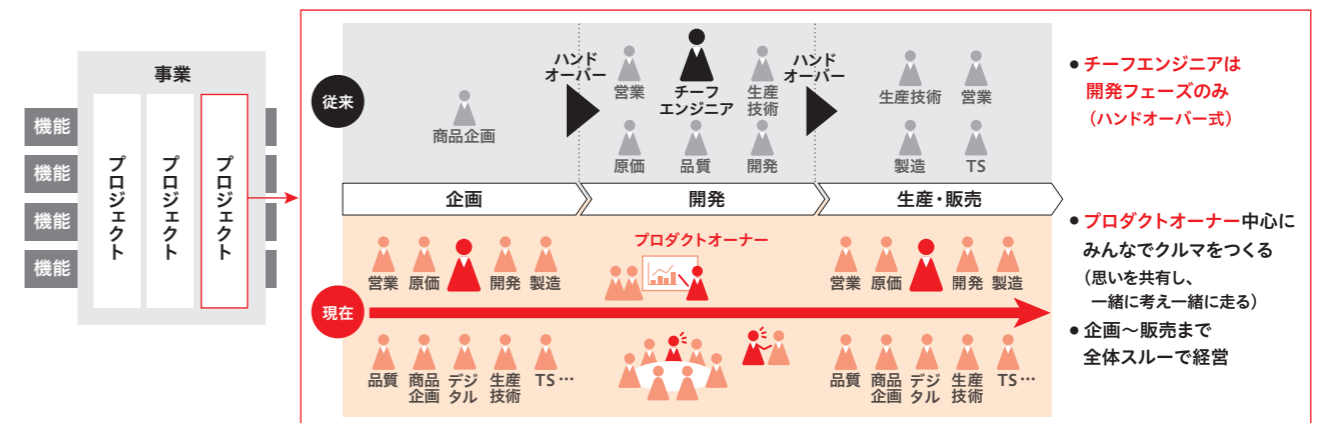
従来の開発は分業に基づき、全体最適でクルマをつくらなかったことから、みんなでクルマをつくる体制の確立に向け、クルマづくりの川上から川下まで一貫してお客様に向き合う体制を構築し、組織の垣根を越えて課題解決に取り組んでいます。

その中心となるチーフエンジニアの役割をプロジェクト全体を経営する立場として明確化し、プロダクトオーナーと再定義しました。商品開発中心の役割だけでなく、事業収益も考慮した商品企画から参画し、開発・生産・販売、

お客様の稼働を支援するトータルサポートまで全ての工程に関わり、適切な法規対応も含め、それぞれの商品・サービスのオーナーとしての役割を担います。

加えて、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を開始しました。また、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。

■ プロダクトオーナーを中心としたクルマづくりの体制図(2023年2月～)



Message

「日野のクルマづくり」に向けて開発プロセスの改革と社内コミュニケーションの活性化に取り組みます。

CTO(Chief Technology Officer) 脇村 誠

CTOの役割は大きく2つだと考えています。一つは、「正しい仕事」を遂行するための開発プロセスの改革をリードすることです。現在の仕組みや業務プロセスの課題を抽出し、合理的かつ透明性を担保できる仕事のやり方を考え、提案します。もう一つは会社全体のコミュニケーションの推進です。従業員との対話や経営層からのメッセージ発信を通じて相互理解を深め、意見を言いやすい風土づくりを率先垂範しています。引き続き、お客様、社会、従業員の幸せを目指して精一杯努めてまいります。



「3つの改革」

あるべきプロセスの正しい運用

再構築したクルマづくりのあるべきプロセスを正しく運用するために、外部の目による実行性チェックの導入を進めています。

また、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たうえで正しく解釈し、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ます。

外部の目も入れた品質を確保するための仕組みの導入

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、外部監査をともなうQMSとしてISO9001の取得に向けて活動を進めています。ISO9001の認証機関を選定し、社内体制を構築しました。2024年の受審を目指し、規定類などの整備を進めています。

【仕組み面】外部監査を含めたQMSの再構築

下記を実現させるため、業務プロセス再構築とエビデンス管理を徹底するとともに、外部監査をともなうQMS (ISO9001 など)を導入し「商品品質を担保する」という基本的な価値観や知識を各部署で共有しながら、開発目標値や出荷管理値、諸元値を管理できるようにしていきます。

- 企画→設計→実験→認証に関わる、一連の業務プロセス管理の仕組み定着
- 開発・法規認証・品質保証の各業務プロセスの確実性向上

【運用面】QMSの実効性を担保するガバナンス体制の整備

下記を実現させるため、法規動向や情報収集体制を強化し社内展開する仕組みを再構築し、開発プロセス運用状況の監査機能を強化していきます。

- 出荷品質のみならず開発・設計仕様においても、商品品質担保の観点から品質保証部門の関与を強化
- 規定類や標準類のタイムリーなアップデートや法規要求に沿った設備管理など、開発インフラの整備や適切な維持管理ができていることをチェックする仕組みの強化

法規情報の把握・理解・共有

法規やルールの動向を把握し、その内容と影響を社内を展開する仕組みが弱いという問題に対し、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、社内各部門へタイムリーに情報共有する仕組みとして、業界活動や技術渉外活動に携わるメンバーで定期的に情報共有会を開催しています。

法規情報を社内展開する「自工会技術チーム」を編成

日本自動車工業会(以下、自工会)の各分会・分科会活動のなかでも技術系の活動に参加し最新の法規動向を把握しているメンバーに加えて、法規認証・品質保証・渉外・開発等多岐にわたる部門のメンバーから構成される当社独自の「自工会技術チーム」を発足しました。自工会における技術系の活動を集約し、法規に関する情報収集および社内展開するための体制を整えます。第一歩として、開発の技術力と法規動向、情報に精通した、開発(商品)と法規(要件)をつなぐ役割の人財で構成される法規主管[※]を編成しました。

チーム全体で法規をタイムリーかつ正しく解釈し、商品戦略や開発プロセス等に取り込みます。法規ごとにチーム(自工会技術チーム・法規主管・関連部)を組んで検討を推進しています。

※ 法規主管: 法規ごとに影響度調査や対応方針検討を行い、社内展開する人財を任命

外部専門機関による教育プログラムを開始

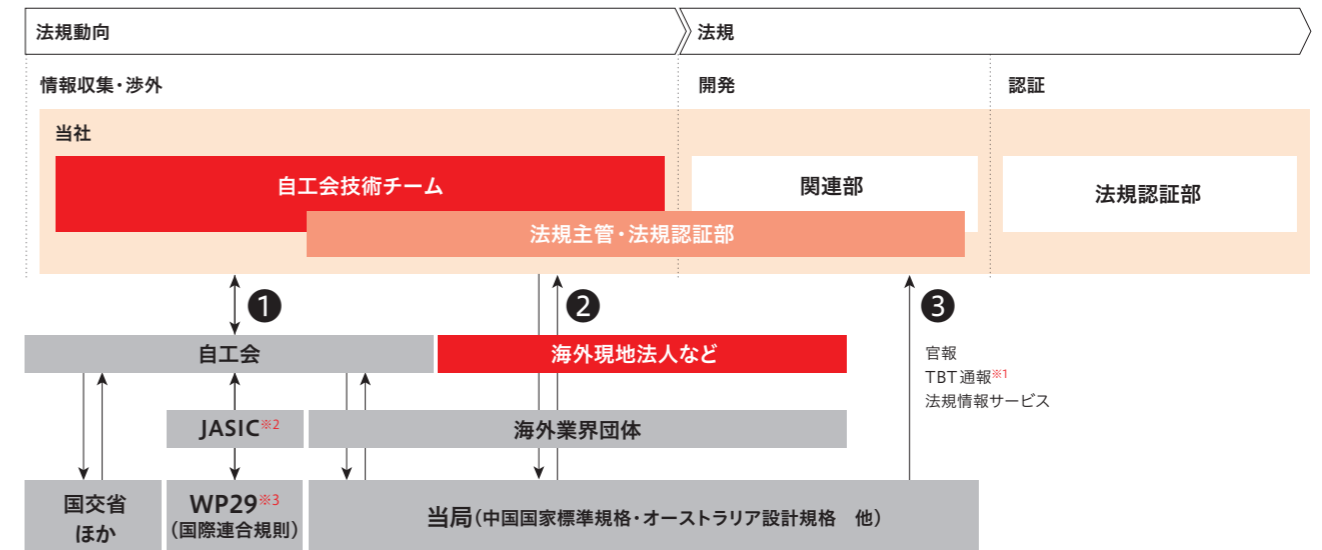
法規の理解促進のため、車両の法規体系といった概念論から実際の各試験法・完成検査までの内容について外部講師を招いた研修を実施しました。

法規関連業務に関わる全部署を受講対象とした、国内向け法規に関する研修は全13回のプログラムを完了し、延べ4,000人が受講しました。また、北米向け法規についても同様に全16回のプログラムを完了し、約2,500人が受講しました。

研修後も、国内向けと北米向けのそれぞれの研修に対して、研修ビデオの全社公開や、学習効果の測定と再確認を目的としたオンラインテストを実施し、法規情報の普及と定着へ取り組んでいます。

法規情報入手の3つのルート

- ① 自工会を通じて法規情報入手
- ② 当社、もしくはトヨタの海外現地法人などを經由(スタッフ派遣など)して法規情報入手
- ③ 当社が直接、各国の官報・TBT通報^{※1}・民間の法規情報サービスを通じて法規情報入手



※1 TBT 通報: 全ての製品に関する強制規格案や適合性評価手続案がほかの加盟国の貿易に著しい影響を及ぼすおそれがある際に、国際貿易に不必要な障害をもたらすことを防止することを目的にWTO加盟国へ通報すること

※2 JASIC: 自動車基準認証国際化研究センター

国が行う自動車の基準・認証制度などの国際化推進活動を支援することを目的に、官民の協力により1987年に設立。国交省・環境省・審査部・自工会他各業界団体で構成

※3 WP29: 自動車基準調和世界フォーラム