

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"> 「HINOウェイ」の浸透：トップメッセージ発信、冊子配布 等 経営・組織体制の抜本的な見直し（新執行体制を発表） 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 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 	<ul style="list-style-type: none"> HINOウェイの会社方針、研修、人事制度への反映 「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 「行動宣言」の実行状況を部下が評価する仕組みの導入 内部統制システム、経営監督機能強化 検討推進 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) 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
(2) 風土改革	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 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 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。
(3) 構造改革	<ul style="list-style-type: none"> 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 ISO9001の認証機関の選定 法規動向や法規情報の前広な共有 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 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

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

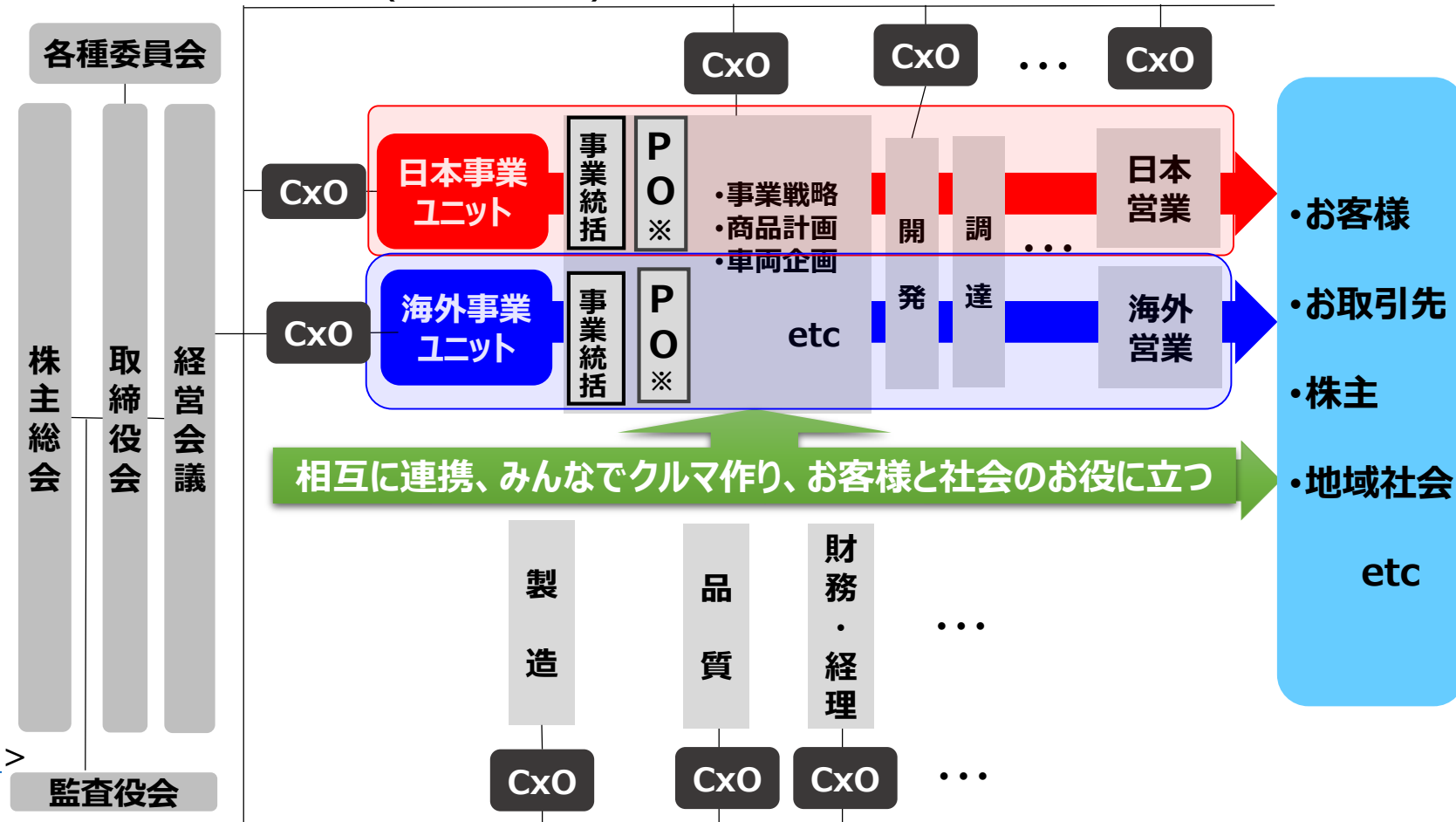
機能軸による縦割り・行き過ぎた上意下達・ヨコのコミュニケーション不足



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)>

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
(1) 経営の人心一新 ・ 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	
(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 ・ 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）			
(3) 健全な経営を支えるガバナンス ・ 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
(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

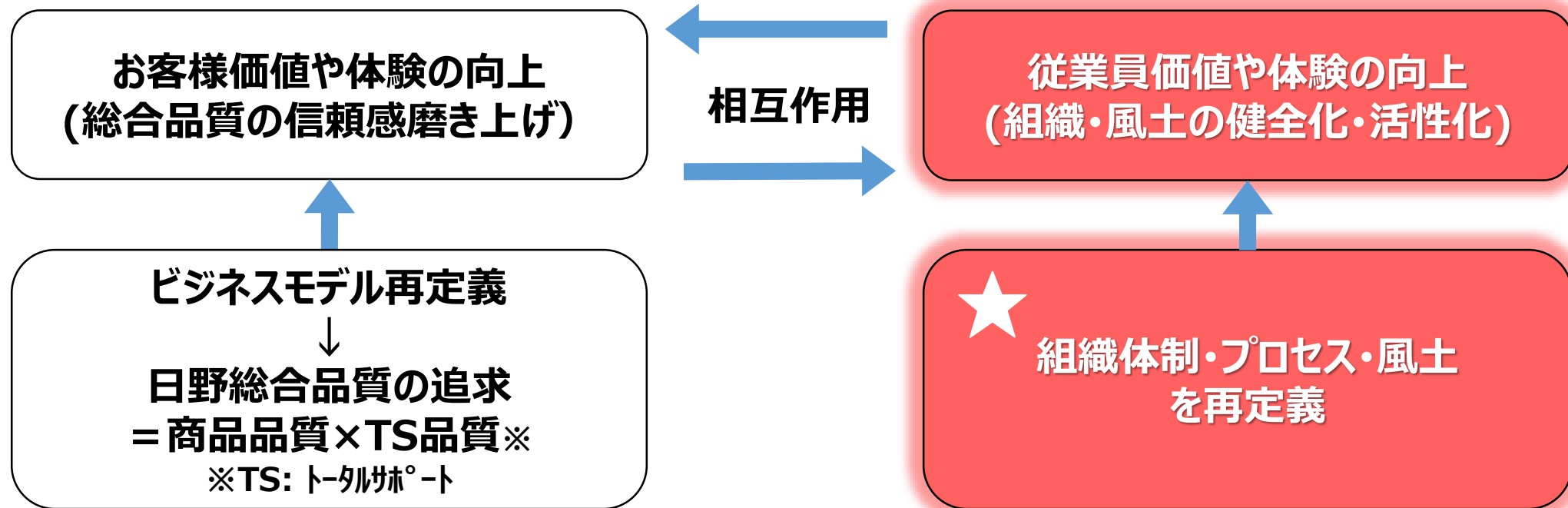
<関連公表：[パワハラゼロ活動進捗.pdf \(hino.co.jp\)](#)>

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

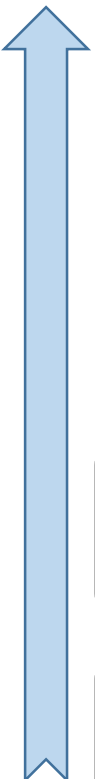
- 長年に亘る機能別組織による縦割り経営
- 人財育成よりも数値優先の拡大路線

「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
(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				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	
(2) 主体性と能力を引き出す人づくり						
		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
①クルマづくりのプロセス再構築 <ul style="list-style-type: none"> ・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 ・開発プロセス見直し ・プロジェクト管理、ROI視点の企画・検証 ・品質保証の仕組み（評価・役割） 	<ul style="list-style-type: none"> 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 		<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> パイロットPJTで運用 	
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"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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