

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ります