

二度と不正を起こさないための
「3つの改革」

2023年6月末までの進捗について

2023年8月10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

(1)①HINOウェイ浸透活動

- 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



(1)②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

- 4社協業/三菱ふそうとの経営統合につき、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を計画、準備中（'23年度上期に開始予定）



「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

(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

- 「内部統制基本方針」の改定を実施。「HINOウェイ」やリスク管理体制見直しを盛り込み。（4月：取締役会決議 ⇒ 23年3月期『事業報告』に記載）
- CRO(Chief Risk Officer)を設置**。認証不正問題を踏まえ、事業リスクや業務リスクも重視する**全社的なリスク管理**をおこなう体制の構築と活動検討に着手

■内部監査機能の外部機関による実効性評価

- 外部機関による内部監査の活動評価を実施中 …6月開始～9月報告受領(予定)
把握した課題を今後の機能強化策に反映していく

(1)③健全な経営を支えるガバナンス

■ 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**
- ・ **事業目標達成に加え、経営基盤強化についても取締役会での議論を充実化**
 - **コーポレートガバナンス委員会（5月）にて、弁護士・外部機関による実効性評価の結果レビューと、それを受けた取締役会メンバーによる議論と課題出しを実施**
 - **今後、取り組みロードマップを策定し、経営監督機能の強化につなげる**
- ・ **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**
 - **取締役会の人員構成変更**
 - ✓ **取締役を2名増員〈5名→7名〉、独立社外取締役が過半数となる構成継続〈7名中4名〉**
 - ✓ **取締役会の女性構成比率の引き上げ〈11% → 27%〉**
 - **任意の指名委員会・報酬委員会の議長を社内取締役から独立社外取締役に変更**

(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

 実施中/済
 実施予定

取り組み事項	実施済	23年6月	7月	8月	9月	10月以降
経営の人心一新						
① HINOウェイの浸透						
② 経営層が「現場を重視、人に寄り添う」						
「みんなでお客様・社会のお役に立つ」を実現する組織体制						
・「一緒に考え一緒に走る」体制の実現	新組織体制発足					
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						
・内部監査機能の強化						
・経営監督機能の強化						
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、風化させない取り組み						
・コンプライアンス体制/活動強化						

「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

- 開発者の営業部門への“短期留学” 継続中 ('22/11~)
- 運送事業者様への訪問等。今後更に機会拡大

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の拡大

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

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



(2) ②主体性と能力を引き出す人づくり

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。第2期生も企画中



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
- 福利厚生プランへの自己啓発メニュー追加を23年4月より開始



3) 業務の生産性向上、ムダの撲滅

- 業務上のムダを社内SNSで全社ヒアリング。集約意見を社内公開。対応状況も見える化し、「ムダの排除」を推進
(⇒現時点では「ムダ軽減の実感は乏しい」との声も多く、更なる実効性を追求)

(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

 実施中/済
 実施予定

取り組み事項	実施済	23年6月	7月	8月	9月	10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 ・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					従業員の变革実感やエンゲージメントを リニアに測るべく、パルスサーベイ導入と運用	
	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）					短期留学の拡大・仕組み化	
	製造業他社(電機各社等)の变革チームとの連携、シナジーやつながりの拡大						外を知る活動の仕組み化
	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・フリーアドレス化・服装自由化等）						
	パワハラゼロ活動/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 ・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						
	リーダー研修						
	HINOウェイを踏まえた目標設定・面談実施						
	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）						
	定期（育成） ローテーション						時期にとられない 通年での異動調整活発化
	キャリア デザイン面談						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
昇格者研修 （動機づけ）							
重点投資の判断						暑熱対策 職場環境改善	

「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

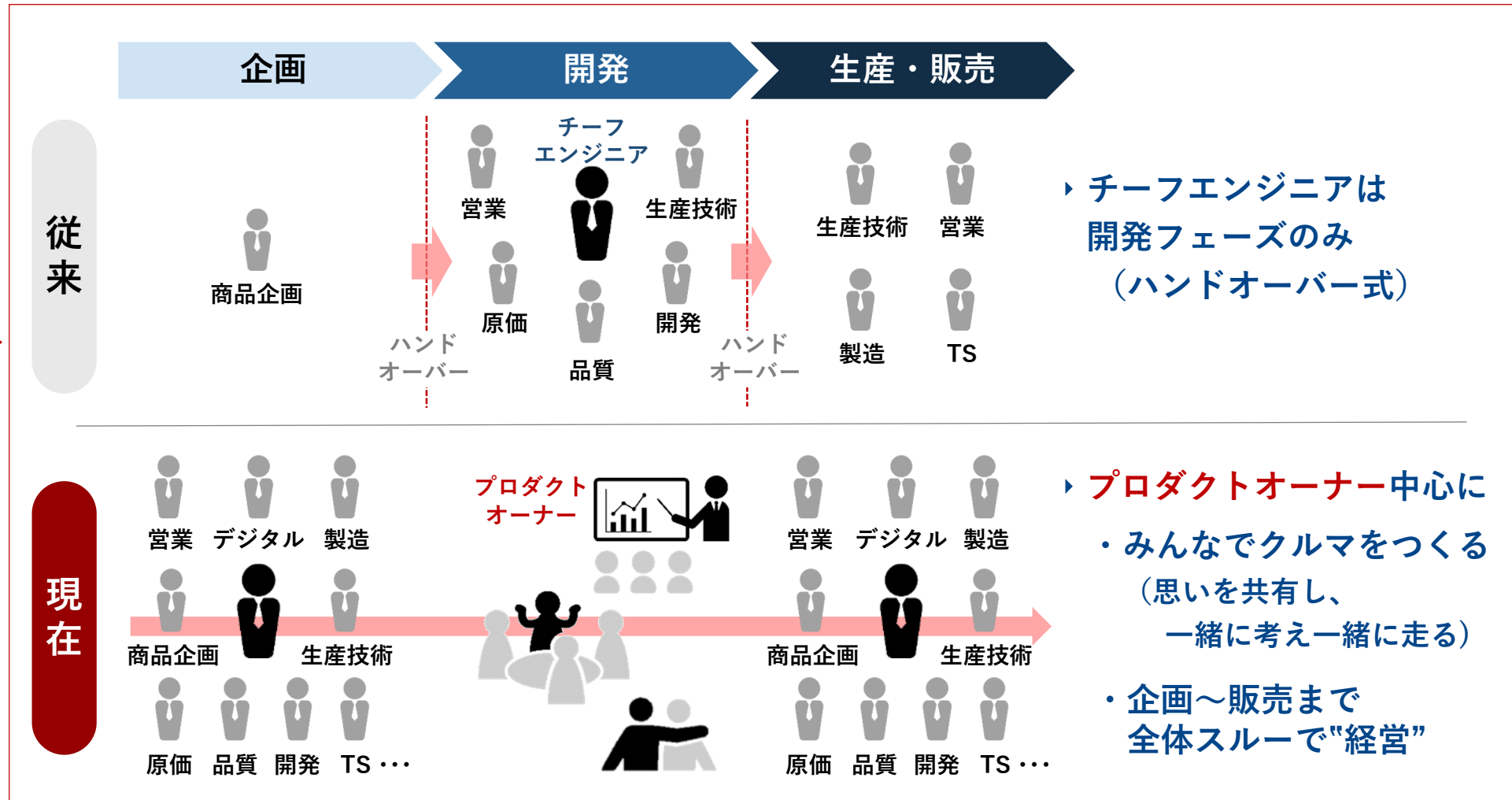
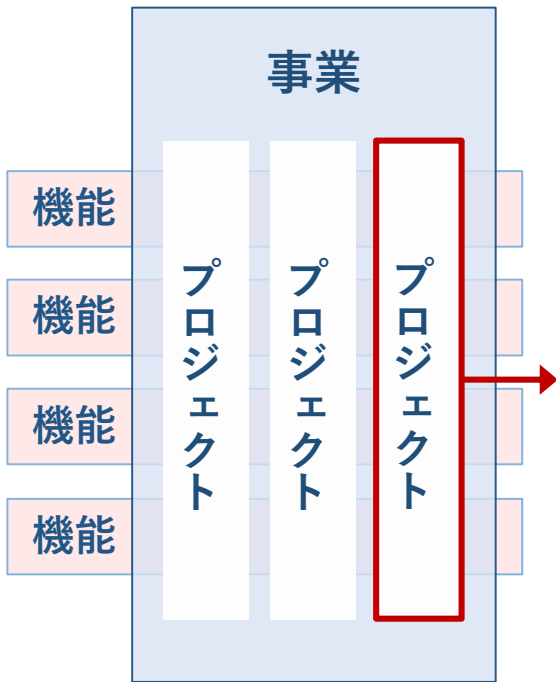
(3) ①クルマづくりのプロセス再構築

- 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
- 『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

(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 ; 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)		

(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
 - 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)>



(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

 実施中/済
 実施予定

取り組み事項	実施済	23年6月	7月	8月	9月	10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 	主要PJTでPOを中心とした開発（大部屋活動）を推進				
		POを中心とした開発体制に応じたプロセス標準改定				
		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"> 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 	自工会技術チーム活動				
		法規主管制度の準備・人選など		法規主管制度 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