

令和5年1月13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進捗（四半期）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、同年10月7日に提出しました再発防止策につき、同年12月末基準の進捗状況をご報告申し上げます。

よろしくご高配のほどお願い申し上げます。

以上

- 別添1： 型式指定に係る違反に対する再発防止策の進捗四半期報告書 1部
- 別添2： 補足説明資料 1部
- 別添3： 再発防止策一覧 1部

型式指定に係る違反に対する再発防止策の進捗四半期報告書
(令和4年12月末時点)

1. はじめに

昨年（令和4年）3月4日に公表した認証不正問題につきましては、昨年8月2日の特別調査委員会による調査の結果、約20年にわたる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。その直後昨年8月22日の追加判明事項の公表なども受け、昨年9月9日付けで貴省からの是正命令を受領いたしました。

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いることを深く反省し、二度とこのような不正問題を起こさないために、弊社は従来からの再発防止策の取り組みに加え、会社の組織風土や全社的な仕事の進め方に至るまでのより根源的な課題を捉え、会社再生に向けた「3つの改革」を含む抜本的な再発防止策を昨年10月7日付けで報告し、その内容を公表いたしました。

現在、この「3つの改革」を含む再発防止策に全社をあげて取り組んでおりますが、報告から約3ヶ月が経過致しましたので、当初の予定通り、現段階での進捗状況につき以下の通りご報告申し上げます。

尚、本報告内容につきましては、外部法律事務所に定期的な確認を受け、社長を委員長とする社内外の取締役および本部長、チーフ・コンプライアンス・オフィサー、更に外部専門家から構成される「コンプライアンス委員会」（取締役会に関する経営監督機能の強化については、「コーポレートガバナンス委員会」）での審議を経て、弊社取締役会での報告の後、貴省へ報告するものです。

2. 概要

昨年10月7日の報告/公表の通り、貴省からの是正命令に対する再発防止策のうち、従来から取り組んでいる再発防止策については、既に実行済または実施を継続しています（「実施中」）。

一方、貴省からの是正命令および特別調査委員会での指摘のあった真因および提言を踏まえた日野の再生に向けた「3つの改革」については、全社的な推進体制を構築し、「HINO ウェイ」の浸透を礎に、それぞれの改革につき取り組み計画の策定および具体的施策への取り組みに着手し始めています。

この「3つの改革」の強力な推進のため、経営・組織体制を抜本的に見直し、本年2月以降の新執行体制の内容につき、昨年12月27日に社内外に発表いたしました。

3. 是正命令に対する再発防止策の進捗概要

昨年9月9日の貴省からの是正命令に対し昨年10月7日に報告/公表いたしました再発防止策の12月末時点での進捗状況概要は下記の通りです。詳細につきましては、末尾別表1（および*については、次章4の「3つの改革」の進捗）をご参照下さい。

(1) 不正行為を起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

- ・法規認証機能の開発部門からの独立性確保や内部監査による関連業務に関する監査の実施【実施済/実施中】
- ・外部監査を伴う品質マネジメントシステム(QMS)の導入(*)【企画中】→【企画中/準備中】

(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

- ・社内規則に関する社内研修や社外専門機関による体系的な法規教育の継続【実施中】
- ・開発プロセスの抜本見直しと法規情報の前広な収集・展開の体制整備(*)【準備中】→【実施中】

(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

- ・経営・組織体制を抜本的に見直し、2月以降の新執行体制を公表済(*)【準備中】
- ・経営層と社員の対話の促進(*)【実施中】
- ・「語り部」による対話(*)、コンプライアンス体制・活動強化【実施中】

4. 「3つの改革」の進捗状況について

(1) 「人財尊重」と「正しい仕事」を実践する経営改革

➤ 取り組み状況について

「HINO ウェイ」の浸透、経営・組織体制の抜本的な見直しに加え、まずは経営層が覚悟を持ち、率先垂範により全社改革を断行していく姿勢を社内を示し、経営が現場に寄り添い対話する取り組みを中心に行ってまいりました。

また経営監督機能、内部統制システム強化については、外部機関によるアドバイス・評価もいただきながら検討に着手、今後本格的な検討を進めてまいります。

➤ 当改革のハイライト

(1) すべての礎となる「HINO ウェイ」浸透

- ・「HINO ウェイ」浸透活動は①共有・理解、②自分ごと化(共感・納得)、③実践の3ステップに分けて計画を策定し推進しています。①の共有・理解については、トップメッセージの発信、説明会の開催に加え、浸透ツール(冊子、パネル、携帯カード)の配布、デジタルサイネージ・イントラネットでの掲示等を行ってきました。今後は、策定に携わったメンバーが「HINO ウェイ浸透チーム」となり、対話形式で改定に込めた

想いを伝えると共に、会社方針ならびに人事研修や目標管理等の人事制度に HINO ウェイを反映させ、②自分ごと化（納得・共感）と③実践を着実にすすめてまいります。

<関連公表：[新たな企業理念.pdf \(hino.co.jp\)](#)>

(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つの改革」を強力に推進するための新・経営/組織体制を公表

- これまでの「行き過ぎた上意下達」、「セクショナリズムの広がり」、「スピード感のある課題推進が出来ていない」といった組織風土から脱却するため、事業軸と機能軸を融合させたマトリクス型組織を導入、「人財育成に資する組織」、「みんなで全力でクルマづくりをする組織」、「素早い意思決定をする組織」を実現し、商用車のお客様に向き合う体制を構築いたします。

具体的には、新たに事業ユニット（日本事業ユニット・海外事業ユニット）を導入、PO（プロダクトオーナー）が商品企画から TS（トータルサポート）・販売まで全ての工程に関わり、商品・サービスのオーナーとしての役割を担います。各機能間の連携を強め、「みんなで全力でクルマづくりをする組織」体制を実現してまいります。あわせて、組織の大幅な統廃合と階層を削減、権限委譲を推し進めることで「素早い意思決定」に繋げてまいります。

<関連公表：[新たな執行体制について.pdf\(hino.co.jp\)](#)>

(3) 経営の人心一新～「現場を重視、人に寄り添う」経営層

- 社長/経営層による現場行脚：社長の小木曾は昨年3月4日以降、4工場の現場へ3回ずつ足を運び、現場の困りごとや課題を中心に現場で働く従業員との直接の対話を行いました。今後も様々な職場へ足を運び、従業員との対話を継続してまいります。また、小木曾は昨年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や対話ができる環境を整えました。
- 経営層の改革行動宣言：「3つの改革」を率先垂範で取り組むために、経営層/マネジメント層（専務役員～部長級）の全員が「現状認識」「信頼回復のためにすべきこと」「日野のあるべき姿」「自身の行動宣言」の明文化および各々の部下である従業員への発信を行いました。今後は行動宣言の実行状況を部下が評価する仕組みの導入も検討いたします。

(4) 健全な経営を支えるガバナンス

- 昨年11月末に社外を含む当社取締役会メンバーにより構成される「コーポレートガバナンス委員会」において経営監督機能強化の方向性について議論しました。引き続き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、内部統制につきましても外部機関による指導の下、内部統制のチェック体制（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まいります。

(5) 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」による対話会、品質学習館での常設展示：当社副チーフ・コンプライアンス・オフィサーを語り部として、なぜ不正が起きたのか、これからどうすべきか、などについて社員と対話会を計 25 回行い、延べ約 1,400 人の社員が参加いたしました(昨年 12 月 20 日時点)。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」、「品質保証のありかたを考える契機になった」などの声が寄せられました。今後は引き続き対話会を開催するとともに、少人数での深掘り対話、テーマの多様化等について行ってまいります。また昨年 9 月に常設化したエンジン認証不正関連の品質学習館での展示については、他社の風化防止施設を見学するなど学びを得ながら、展示内容の追加、変更を検討していきます。
- 社内通報制度の強化：コンプライアンス意識向上や仕組みの強化を継続する中、特に、内部通報制度については、経営層からのメッセージやポスター掲示等での周知活動を行ってまいりました。認証不正問題を契機に、従業員のコンプライアンスへの意識が高まり、内部通報の入報件数も増加しています。また、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 日対応を開始しました。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、よりスピークアップしやすく実効性の高い社内通報制度を目指していきます。

(2) 「人財尊重」を中心に据えた組織風土改革

➤ 当改革の取り組み状況について

- 特別調査委員会での指摘もあったパワーハラスメント的な風土を撲滅すべく「パワハラゼロ活動」を立上げ、研修の実施・事案通報制度の活性化・関与者の厳罰化など是正のための具他の施策を実施中です。

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

また、昨年 10 月 7 日の公表以降、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、現場での実際の状況や生の意見の把握に努めてきました。(職場懇談会 900 回以上、労使対話会 3 回、経営情報共有会 1 回、階層別懇談会 18 回など)

<関連公表：[企業風土改革の推進.pdf \(hino.co.jp\)](https://www.hino.co.jp/enterprise/) [対話会を実施.pdf \(hino.co.jp\)](https://www.hino.co.jp/dialogue/)>

- 一方で、これらの対話を通じ、特別調査委員会でも指摘のあった「他責」「思考停止」「内向き」「行き過ぎた上意下達」という現象と、組織風土に根ざす「人間力」に関する課題に取り組むことの重要性と難しさを改めて認識しています。長年に亘る機能別組織による縦割り体制、そして人財育成よりも数字優先の拡大路線により、社内に強く根付いた「他責文化・自分目線・思考停止・人財の抱え込み」といった姿勢を根本から変えていく必要を痛感しています。
- これらを踏まえ、風土変革はあらゆる変革に優先されるべき「企業の O/S（オペレーションシステム）の刷新」と再定義し、それは「人間力ある行動や思考を重視する」こと、一方でそれは「個々人の“行動変革”なくして起こり得ない」との考え方を新経営陣で共有しました。加えて、それには「HINO ウェイ」の精神に基づく「経営トップ層による率先垂範」が不可欠であるとの覚悟を決め、社員の余力創出の為にも以下の「止めること/変えること」を経営陣が一枚岩で実践していくべく、準備を開始しています。
 - ・ 経営層含む従業員が守るべき行動集の励行とモニタリング
 - ・ 経営陣研修会（役員合宿）によるチームビルディング/連帯感の醸成
 - ・ 従来会議体および根回し/付随作業といった、あらゆるムダの廃止
 - ・ 社員の主体的提案を汲み取る、マトリクス組織による意思決定の運用
 - ・ 役員室/役員フロア等の廃止など
- また、従来プロセスやルーティンなど全ての当たり前に疑問を持ち、更なる「止め/変え」を進め、自主性や創造性そして透明性の向上を目指し、取り組みの検討を開始しました。
 - ・ 部の大括り化・○長ポスト減、女性/若手の積極的な抜擢
 - ・ リスキリング投資の具体化
 - ・ 社内 DX/チャットツールへの集約
 - ・ 服装のカジュアル化、ラジオ体操の中止（除く、製造等）
- マトリクス組織への移行や部の大括り化・○長ポスト減、などは既に本年2月以降の新執行体制にも織り込み済ですが、各変革(案)の内容等につき更なる検討・議論を進めながら、新体制の下で、これらの変革への行動を加速し、強力に実行していきます。

(3) 新しい日野のクルマづくりのための構造改革

➤ 取り組み状況

活動内容ごとにリーダーを決め、社内関連部署と連携し新しい日野のクルマづくりのための構造改革の立案と実施を進めています。

<関連公表：[品質 QMS の再構築](#)>

▶ 当改革のハイライト

(1) クルマづくりのプロセスの再構築・再定義

- 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ています。各領域で再構築した業務プロセスを、クルマづくり全体のプロセスとして整合させ、クルマづくりの上流から量産開始までのフローとしてまとめています。

(2) あるべきプロセスの正しい運用

- 品質マネジメントシステム(QMS)の導入準備：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 (Quality Management System)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、外部監査を伴う QMS として ISO9001 の取得に向けて活動を進めています。昨年 12 月末時点で、ISO9001 の認証機関を選定し、社内体制構築と認証取得に向けた準備活動を開始しております。
- 法令や法規動向の社内展開徹底：また、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、業界活動や技術渉外活動に携わるメンバーで情報共有定例会を開催することとし、社内各部門へタイムリーに情報共有する仕組みを作り、活動を開始しました。

<関連公表：[正しい法解釈.pdf \(hino.co.jp\)](#)>

5. 今後の予定

本年 2 月以降の新経営・組織体制の発足に向けた準備をすると共に、新体制での改革の軸を担う CTrO (Chief Transformation Officer) および変革断行室を中心として、経営陣含め全社一丸となって更に強力かつ効果的に「3つの改革」を推進してまいります。特に風土の変革については、長年に亘り培われてきたマインドセットをリセットするのは容易ではなく、企業の「O/S (オペレーションシステム) の刷新」と再定義の上、不退転の決意で各種施策に取り組んでいきます。

尚、これらの改革にとり有用な場合には、上記で挙げた施策に留まらず、追加的な施策の導入や当初計画した施策を置き換えるなど、ダイナミックに改革を推進していく予定です。

再発防止策の進捗状況については、引き続き外部法律事務所の確認・検証を受け、「コンプライアンス委員会」(および一部「コーポレートガバナンス委員会」)での審議と取締役会への報告の上で、次回 3 月末時点での進捗を、4 月に再度貴省へ報告し、公表する予定です。

(1) 不正行為を起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

	令和 4 年 10 月 7 日報告内容	同年 12 月末進捗
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	
	<ul style="list-style-type: none"> 法規認証部を開発部門から独立・人員を含めた機能拡充(前々年比 40%増)【実施済】、更に拡充中。 	【実施済】
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	【実施中】
	<ul style="list-style-type: none"> 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。【企画済】 	QMS 導入の準備 【「3つの改革」③】 →【企画済/準備中】
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	
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	【実施中】
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	【実施中】
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	法規情報の前広収集・ 展開の体制整備【「3つ の改革」③】【実施中】
③	試験記録保存システムの再構築	
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	【実施済】
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	【準備中】
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	【実施済】【実施中】

ステータス分類: ①企画済(構想レベル)→②準備中(具体的な検討/準備開始)→③実施中(実施を継続)or④実施済(実施完了)

青字:「3つの改革」

赤字:10月報告からのステータス変化

(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

	令和4年10月7日報告内容	同年12月末進捗
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	
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	【実施中】
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	【実施中】
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	法規情報の前広収集・展開の体制整備【「3つの改革」③】 【実施中】
⑤	担当者間の連携とセクショナリズムの排除	
	<ul style="list-style-type: none"> 担当部署間で課題共有し、連携して解決を図るために、パートレー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】 	規程類の整備【実施済】 *抜本的施策は下記新開発体制下で推進中
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	チーフエンジニア見直しも含めた開発体制の確立の進捗【「3つの改革」③】 →【実施中】
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	【実施中】
⑥	リソースを勘案した開発管理体制	
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	規程類の整備【実施済】 *抜本的施策は下記開発プロセス再構築の中で推進中
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	開発プロセス再構築の進捗【「3つの改革」③】 →【実施中】

ステータス分類：①企画中(構想レベル)→②準備中(具体的な検討/準備開始)→③実施中(実施を継続)or④実施済(実施完了)

青字:「3つの改革」

赤字:10月報告からのステータス変化

(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

	10月7日公表内容	12月末進捗
⑦	経営陣の覚悟と組織風土改革	
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	【実施中】
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	「HINO ウェイ」浸透の進捗 【実施中】
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 [取り組み施策案] - 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 - 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 	双方向対話やパワハラ撲滅の進捗【「3つの改革」②】 →【実施中】
⑧	組織体系見直しと人材の流動化	
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	2月以降の新執行体制【「3つの改革」①】 →【準備中】
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	キャリアデザイン・人事制度の見直し【「3つの改革」②】 【実施中/企画 中】
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 [取り組み施策案] 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、人間力指標による評価(行動評価の重視と360度評価の反映) 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 	
⑨	経営陣の現場把握を含めた自浄能力の創出	
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	社長の現場行脚・経営層の行動宣言【「3つの改革」①】 →【実施中】
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	不正を風化させない「語り部」対話や品質学習館 【「3つの改革」①】 →【実施中】
	<ul style="list-style-type: none"> 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】 	【実施中】

ステータス分類: ①企画(構想レベル)→②準備中(具体的な検討/準備開始)→③実施中(実施を継続)or④実施済(実施完了)

青字:「3つの改革」

赤字:10月報告からのステータス変化