

二度と不正を起こさないための
「3つの改革」

2022年10月7日
日野自動車株式会社

《目次》

1. 不正問題の概要
2. 経営としての受け止め
3. 経営責任
4. 原因の再整理
5. 改革の考え方
6. 3つの改革
 - ① 「人財尊重」と「正しい仕事」を実践する経営改革
 - ② 「人財尊重」を中心に据えた組織風土変革
 - ③ 新しい「日野のクルマづくり」のための構造改革

1. 不正問題の概要

- 外部有識者で構成される特別調査委員会による調査の結果、エンジンの排出ガスや燃費に関する認証申請において、約20年にわたる広範囲の不正が判明。
このうち5機種は排出ガス規制値を超過、燃費性能についても複数機種で諸元値との乖離あり
- 2016年に国土交通省から、認証取得時の排出ガス・燃費試験における不適切事案の有無を報告するよう求められた際に虚偽の報告。自らを省みて襟を正す機会にさらに不正を重ねたことは極めて重大
- さらに、これらの不正問題公表後、国土交通省の立ち入り検査において、排出ガス劣化耐久試験に関する追加の不正行為が判明

2. 経営としての受け止め

経営が現場に寄り添えず、法令順守や健全な企業風土の醸成がおろそかに

あるべき「クルマづくり」を見失い、
型式指定の申請プロセスにおいて長期にわたる不正を行った

“人と物の移動を支える”という社会的責任を果たせず、
お客様をはじめとしたステークホルダーへ多大なご迷惑をおかけしてしまった

経営の責任は重く、
厳正な対処と、二度と不正を起こさないための改革を行う

3. 経営責任

今回のような事態を引き起こしたことを重く受け止め、
本問題に対する当社の経営責任を明確化

対象者	職位	責任の取り方
小木曾 聡	代表取締役社長	報酬減額（50%×6ヵ月）
皆川 誠	取締役・専務役員（生産本部長）	辞任（10月7日付）
久田 一郎	取締役・専務役員（コーポレート本部長）	辞任（10月7日付）
中根 健人	取締役・専務役員 （事業基盤強化推進室・コンプライアンス推進室担当）	辞任（10月7日付）
長久保 賢次	専務役員（技術開発本部長）	辞任（10月7日付）
山敷 恵	専務役員（地域事業本部長）	報酬減額（30%×3ヵ月）
通阪 久貴	専務役員（先進技術本部長）	報酬減額（30%×3ヵ月）
玉木 豊久	執行職（品質本部長）	降職（本部長の任を解く）
	社外取締役・非常勤取締役（4名）	報酬減額（20%×3ヵ月）

※過去20年の代表取締役、調査報告書により本問題への関与が指摘された元役員へは、報酬の一部返納を要請

4. 原因の再整理

特別調査委員会からの指摘

国土交通省からの指摘

自社分析

① 経営の問題

人財に寄り添えていない

人財育成が後回し

心身の健康への対応が不十分

思考停止

役員と現場との間に
適切な権限移譲が
なされていない

コンプライアンス
意識希薄

コンプライアンス
の欠如・希薄

ガバナンスの欠如

投入するリソースの不足
工程管理の不備

能力やリソースの
現場と経営陣の認識が断絶

余力のない仕事量
慢性的リソース不足

身の丈以上の
目標

日程・量優先

↑ 経営レベル

業務マネジメントに問題あり

失われつつあるやりがい

「できない」に向き合わない

低い心理的安全性

上意下達の気風が
強過ぎる組織
パワーハラスメント体質

縦割り 内向的

コミュニケーション不足

タテヨコの風通し悪い

当事者意識の欠如

職業的懐疑心や批判的精神
に基づく建設的議論が欠如

過去の成功体験に
引きずられていること
「撤退戦」を苦手とする風土

風通しの悪い組織風土

セクショナリズム

人材の固定化

法令に関する
理解の不足

法規・ルールの動向
を把握して内容と
影響を社内に展開
する仕組みが弱い

法規軽視

開発プロセスに対する
チェック機能が不十分

規程やマニュアル類の整備
データや記録の管理が
適切になされていない

作業要領等の社内規程の
不備・不適切な運用

↓ 現場レベル

パワートレーン実験部が
開発業務と認証業務の
双方を担当

開発プロセスの移行可否の
判定が曖昧

型式指定申請関連業務の兼務
監視・牽制機能の不足

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

品質マネジメントが弱い

② 組織風土の問題

③ クルマづくりの問題

5. 改革の考え方

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

① 「人財尊重」と「正しい仕事」を実践する経営改革

経営の人心一新

健全な経営を支えるガバナンス

「みなでお客様・社会のお役に立つ」を実現する組織体制

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

② 「人財尊重」を中心に据えた組織風土改革

みなでお客様に向き合い協力し合う文化

主体性と能力を引き出す人づくり

HINO
ウェイ

③ 新しい「日野のクルマづくり」のための構造改革

クルマづくりのプロセス再構築・再定義

あるべきプロセスの正しい運用

5. 改革の考え方 – すべての礎となる「HINOウェイ」



- ▶ 日野の社員一人ひとりが大切にすべき価値観とあるべき姿
 - ・ 海外事業体も含めた若手・中堅社員を中心に策定
 - ・ 判断と行動の礎として浸透および定着を図る

〔HINOウェイ〕



会社の使命

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

基本方針



誠実

Integrity

コンプライアンスを徹底し、誠実に行動します



貢献

Contribution

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



共感

Empathy

互いを尊重し、安全安心な職場をつくります

6. 3つの改革 – ①「人財尊重」と「正しい仕事」を実践する経営改革

①「人財尊重」と「正しい仕事」を実践する経営改革

▶ 二度と不正を起こさないために、経営のあり方から見直し

(1) 経営の人心一新

■ 原点に立ち返り、“お客様・社会のお役に立つ”を起点に

- ・ 「誠実」「貢献」「共感」をすべての判断基準に

■ 経営層が「現場を重視、人に寄り添う」

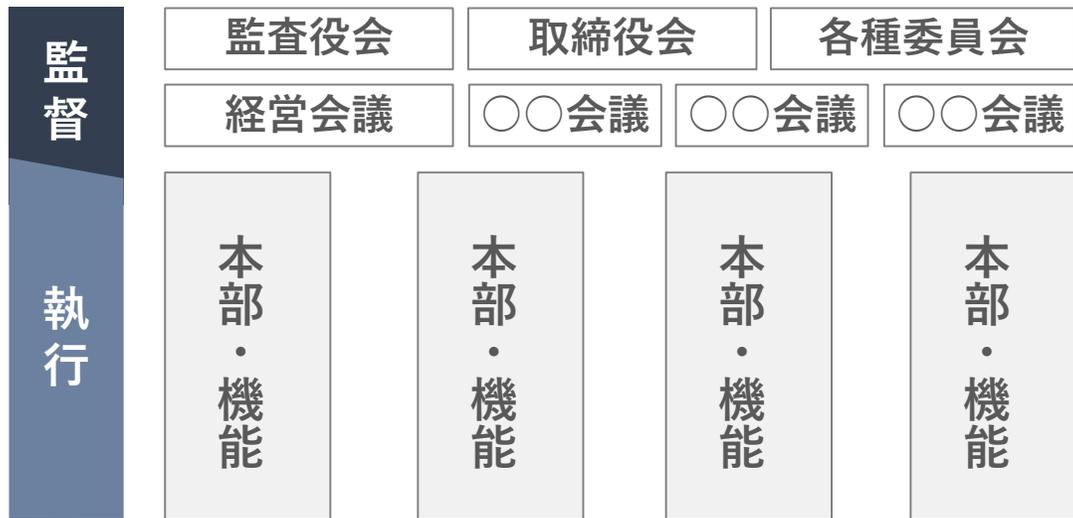
- ・ 社長や経営層による現場／職場への行脚
- ・ 役員執務エリアのオープン化
- ・ 経営層の行動宣言と、実践に対する従業員による評価
- ・ 経営層の経営課題討議合宿

6. 3つの改革 – ①「人財尊重」と「正しい仕事」を実践する経営改革

(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

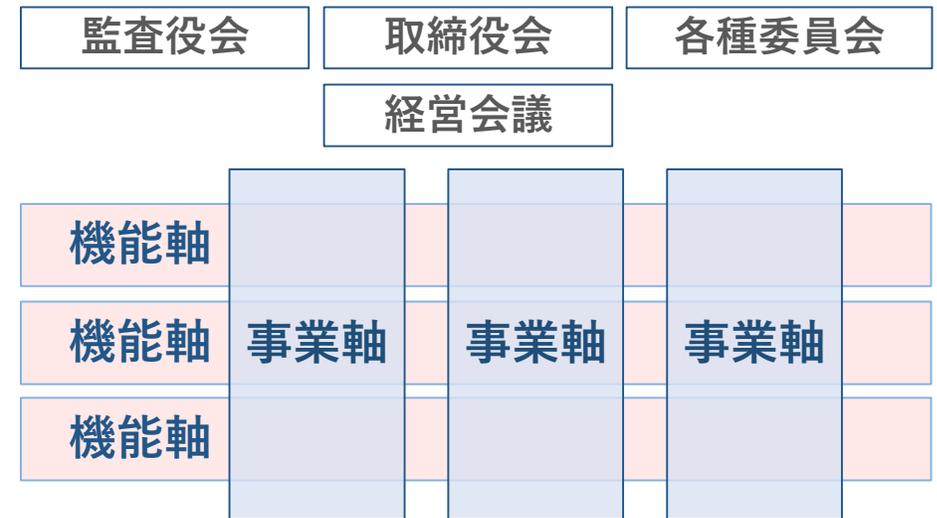
機能を超えて関係者が目的を共有し「一緒に考え一緒に走る」体制を実現

これまでの体制



縦割り・セクショナリズム・根回し
受け身・指示型・上意下達
ヨコのコミュニケーション不足

新しい体制



大部屋化・チームワーク・即断即決
主体的・対話型・権限移譲
タテ・ヨコの充分なコミュニケーション

6. 3つの改革 – ①「人財尊重」と「正しい仕事」を実践する経営改革

(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

- ・ 内部監査機能の体制拡充、外部機関による内部監査の実効性評価
- ・ 業務プロセス／規定類／マニュアル／データ管理の再整備、運用徹底

■ 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
- ・ 取締役による議論の重点を事業目標達成から経営基盤強化へシフト
- ・ 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

6. 3つの改革 – ①「人財尊重」と「正しい仕事」を実践する経営改革

(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

■ 不正を許さず、風化させないための取り組み

- ・ 語り部と従業員との対話による理解／浸透
- ・ 社内常設施設での展示教育
- ・ “信頼回復の日”（仮）の制定

■ コンプライアンス強化に向けた取り組みの継続

- ・ コンプライアンス委員会の改編と運用
- ・ 更なる外部専門人材の登用による体制強化
- ・ 経営層／従業員のコンプライアンス意識向上

例) 教育の拡充、内部通報制度強化、人事評価への織り込み 等

6. 3つの改革 – ① 「人財尊重」と「正しい仕事」を実践する経営改革

“お客様・社会のお役に立つ”を全ての起点に
覚悟を持って「人財尊重」と「正しい仕事」を実践

基本方針

誠実

Integrity

コンプライアンスを徹底し、
誠実に行動します

貢献

Contribution

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

共感

Empathy

互いを尊重し、
安全安心な職場を
つくります

6. 3つの改革 – ② 「人財尊重」を中心に据えた組織風土改革

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＝仕事”との意識を経営層をはじめ全員が持つ

これまでの風土

目的意識

自ら(自社・自組織・自分)を守る

内向き・社内調整

受け身・やらされ

一方通行・指示型

保守的

単独行動

姿勢/思考

ありたい風土

お客様・社会のお役に立つ

外向き・現地現物

主体的

双方向・対話型

挑戦意欲

チームワーク

(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

6. 3つの改革 – 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

■ “お客様視点”のマインドセット

- ・ お客様現場／販売会社／異業種との積極的な人財交流

■ 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）
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
- ・ 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

- ・ ハラスメントの撲滅活動（“パワハラゼロ活動”）

6. 3つの改革 – ②「人財尊重」を中心に据えた組織風土改革

(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

- ・一人ひとりの挑戦意欲を高める機会・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
- ・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

- ・従業員がいきいきと働く機会の創出と環境整備の推進
例) 技能員も含めたITツールの全員支給、職場環境改善、スキルアップ教育 等

6. 3つの改革 – ③ 新しい「日野のクルマづくり」のための構造改革

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のクルマづくりの仕組み構築

(1) クルマづくりのプロセスの再構築・再定義

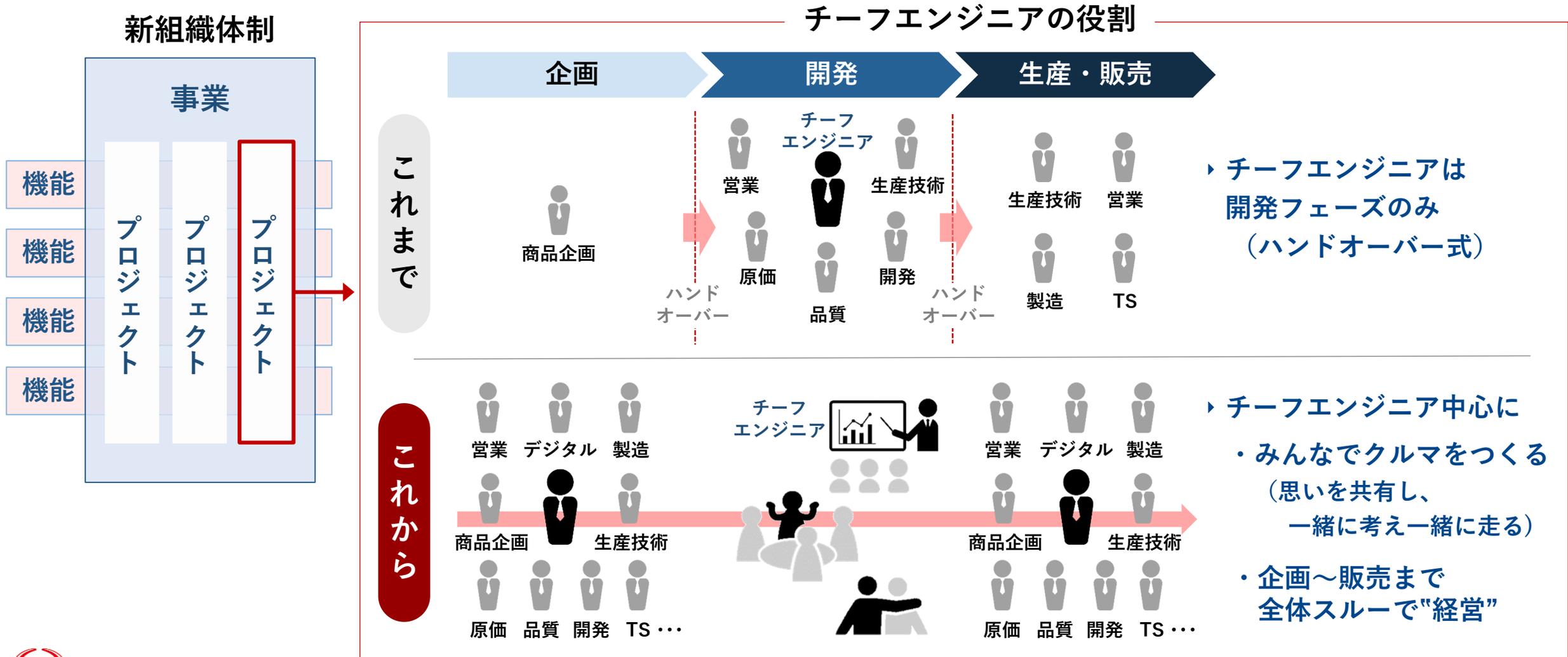
- ① チーフエンジニアを中心とした「みんなでクルマをつくる」体制の確立
- ② クルマづくりのプロセス再構築

(2) あるべきプロセスの正しい運用

- ③ 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 法規情報の把握・理解・共有
- ⑤ ソフトウェアの管理強化

6. 3つの改革 – ③ 新しい「日野のクルマづくり」のための構造改革

① 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



6. 3つの改革 – ③ 新しい「日野のクルマづくり」のための構造改革

② クルマづくりのプロセス再構築

- ・ 合理的なクルマづくりができるプロセスの策定と運用

これまで

- ・ リソースを超えたプロジェクト設定
- ・ 品質保証部は生産開始直前から参画
- ・ 開発と法規認証を同じ部門で対応



これから

- ・ 身の丈にあったプロジェクト起案
- ・ 企画開始から品質保証部が参画し牽制強化
- ・ 開発と法規認証の分離による牽制強化
- ・ ステージ移行時のチェック機能強化

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

- ・ 外部の目で実効性をチェックし、正しい運用ができる仕組みの構築

これまで

- ・ 既存の品質保証規定は実効性に欠ける
- ・ 外部の目で業務チェックする仕組みが無い



これから

- ・ 実効性のある外部監査を伴う品質マネジメントシステムを導入
- ・ 認証申請業務に対する内部監査の実施

6. 3つの改革 – ③ 新しい「日野のクルマづくり」のための構造改革

④ 法規情報の把握・理解・共有

- ・ 法規情報を正しく理解し、開発プロセスに取り込むことのできる体制

これまで

- ・ 告示前の法規動向の社内展開が不十分
- ・ 解釈が社内で統一されていない



これから

- ・ 最新法規を取り込むプロセスと責任者の明確化
- ・ 各種法規動向の社内説明会を定期開催

⑤ ソフトウェアの管理強化

- ・ ソフトウェアを担当者間で連携して開発／管理するプロセスの策定と運用

これまで

- ・ 開発／認証／生産のソフトウェア仕様が同一でない（不正事案）
- ・ 設計担当者がソフトウェア仕様方針を実験担当者へ共有できていない



これから

- ・ 試作車のソフトウェア仕様の確定日程と日程管理責任者の明確化
- ・ 設計担当者がソフトウェア仕様方針を共有し、実験担当者と一緒に開発するプロセスを策定

基本方針



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