

令和 6 年 5 月 22 日

国土交通大臣

斉藤 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、令和 6 年 3 月末時点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

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 6 年 3 月末時点)

1. はじめに

令和 4 年 3 月 4 日に当社が公表しました認証不正問題につきましては、同年 8 月 2 日付の特別調査委員会による調査報告の結果、約 20 年にわたり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。その直後同年 8 月 22 日の追加判明事項の公表なども受け、当社は同年 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、当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同年 10 月 7 日付けで貴省に報告し、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継続的に取り組んでおり、令和 5 年 1 月 13 日、5 月 16 日、8 月 10 日、11 月 14 日、令和 6 年 2 月 15 日の計 5 度、四半期報告を実施いたしました。前回の四半期報告から 3 ヶ月が経過いたしましたので、第 6 回目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、当社経営会議での審議及び取締役会での報告の後、貴省へ報告するものです。

2. 概要

令和 4 年 9 月 9 日付けの貴省からの是正命令に対する再発防止策は全ての項目について実施フェーズに移行し、社内の仕組み強化や教育の拡充等を継続的に取り組んでおります。

また、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、昨年 2 月からの新執行体制の下、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具体的施策への取り組みを進めています。

とりわけ、前回の四半期報告以降、「不正行為を起こし得ない型式指定申請体制の構築」の具体的な取り組みとして、外部審査機関の最終審査を経て品質マネジメントシステムに関する国際規格「ISO9001」の認証を取得いたしました(4 月 8 日取得)。また、認証試験データの自動保存化とアクセス管理を強化した外部新システムを導入しております。更に、認証不正公表を行った 3 月 4 日を新たに「再出発の日」と位置づけ、全社で振り返りを実施いたしました。不正を二度と起こさぬよう掲げた「3つの改革」を一過性のものにせず、組織風土・業務執行のより一層の改善に努めています。

3. 是正命令に対する再発防止策の進捗概要

令和4年9月9日の貴省からの是正命令に対し同年10月7日に報告/公表いたしました再発防止策については、従来からの取り組みを継続すると共に、二度と不正を起こさないための「3つの改革」を推進しております。前回の四半期報告以降での進捗を含む再発防止策の取り組み状況については以下の通りです。特に、今四半期での取り組みについては、下線部分をご参照下さい。

(1) 不正行為を起こ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 ～

型式指定申請業務を客観的かつ信頼性のあるものとするため、その監視・牽制体制を確立しました。更に実効性を高めるべく、外部監査を伴う品質マネジメントシステムを導入するため、外部認証機関による本審査を経て、国内・海外向けトラック・バス用エンジンにおける設計および開発プロセスと、エンジン認証の当局への申請プロセスにおいて、品質マネジメントシステムに関する国際規格「ISO9001」の認可を取得いたしました。また、エビデンスを正確に記録・管理することを徹底するため、体制・システムの導入と、従業員への教育を実施しています。認証試験の記録保存において、データの自動保存化とアクセス管理を強化した外部新システムを3月から順次導入しております。尚、型式指定に係る取扱いをより適正に行い、二度とこのような不正問題を起こさないために、上記取り組みに加えて、保安基準・均一性に関わる法規問題発生時の適切な対応のため、関連規定を改定すると共に、型式指定の制度趣旨や技術者倫理を含む教育を改めて実施し、その徹底を図っています。

(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 ～

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ました。特に、開発から認証への移行についてはより厳格な確認・判断が確実に実施されるよう、引き続き仕組みと運用の強化に努めてまいります。また、クルマづくりの川上から川下まで一貫してお客様に向き合う体制を構築するため、製品毎の開発責任者として関連機能を束ねるチーフエンジニアを企画～販売まで全体スルーで責任を持つプロダクトオーナー（PO）として再定義しております。「みんなでクルマをつくる」体制を確保するため、企画・開発を推進させる大部屋体制を踏まえた内容に規程の改定も行っています。また、次世代の開発リーダーを育成するプログラムとして、リーダーを目指すメンバーたちが相互に研鑽する「Trail-DOJO」も継続しています。その他、開発部門や認証業務関係者へのコンプライアンス意識の更なる醸成を促すため、法規の研修後にオンラインテストを導入し、受講者の学習効果の測定と向上を図っています。教育に加え、開発技術力と法規動向・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」の運営要領を規定化し、法規情報の前広収集・展開の体制を整備しています。

(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 ～

不正を生じさせた企業風土を刷新するため、経営陣による強い決意表明と一丸となった意識変化を体現させる仕組みづくり・風土の醸成を推進しています。経営層によるオフサイトミーティングにて「3つの改革」の進捗や「HINO ウェイ」に基づいた自らの率先垂範について振り返りを行い、コミュニケーションの活性化も取り組んでいます。自らが変わる・率先垂範を継続していくと同時に、若手層による自発的な風土改革の取り組みを経営層からも支援しております。ハラスメント撲滅への取り組みでは、ハラスメント研修受講後のフォローアップを踏まえ、未然防止に繋がる教育機会の拡充等を検討しております。また、不正を許さず、風化させないため、コンプライアンス意識改善のため研修やスピークアップしやすい環境の整備を行っております。他社での事案を踏まえ、自社の取り組みのレビューも実施し、「危機感の風化」や「他人事化」させないためにも、認証不正公表を行った3月4日を新たに「再出発の日」と定め、対話を通じて不正問題を振り返り、HINO ウェイに則った正しい仕事の実践を全社で確認いたしました。また、社内常設展示施設である「正しい仕事学習館」に加え、認証不正の問題自体への理解だけでなく、二度と不正を起こさない、繰り返さない、風化させないために、経営陣から従業員まで、一人ひとりが自身の考動を振り返るため「信頼回復の部屋」を設置しました。内部統制・ガバナンス・コンプライアンスにおいては、昨年11月に実施した自主点検の結果に対する監査を実施し、業務の適正確保体制の整備と運用において適切な取り組みがなされている点を確認すると共に、グループ会社管理など更なる改善・強化についての課題抽出を行っております。また、全社的リスクマネジメントを強化すべく、全部署による年次リスクアセスメント、経営会議での月次リスクモニタリングを実施しております。

本年3月末時点での進捗状況の詳細につきましては、別表1をご参照下さい。

4. 今後の予定

不正公表から2年、二度と不正を起こさないための「3つの改革」を発表してから1年半が経過しました。この度、是正命令でのご指摘を踏まえ計画しました社内チェック体制の強化、コンプライアンス強化・開発体制の見直し、組織風土の抜本的改革・ガバナンス強化等に関する再発防止策は全て実施フェーズに移行しておりますが、引き続き「正しい判断」がなされる仕組みが運用・実践されているかを常に確認し、自浄作用を働かせながら改善・強化を継続していきます。そして、これらの取り組みを自律的なものとして定着させることで、当社の使命である「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」できるよう、努めてまいります。

尚、今後の「3つの改革」の実施状況につきましては、弊社ホームページを通じて对外発信させていただく予定です。

別表 1

※1 実施済：体制の導入完了。

実施中：枠組み構築完了し、継続実施。

下線：令和 6 年 1～3 月での取り組み

1. 不正行為を起こ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 ～

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

是正命令での指摘事項	取り組み施策	ステータス※1	これまでの取り組み※、今後の計画	3つの改革
型式指定申請業務を担う法規認証部の開発部門からの独立性の担保及び検証機能の強化。さらに法規認証部の行う試験が適切に行われていることを監視・牽制する仕組みの構築・実施	法規認証部の開発部門からの独立および人員を含めた機能拡充	実施済	法規認証機能を開発から独立し、法規認証部の人員を20年から約2倍に増員済み。	3.クルマづくり改革
	技術（開発、認証）関連の内部監査の強化	実施中	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、内部監査部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部の技術コンプライアンス機能と連携の上、継続した監査を実施。	1.経営改革
	外部の目が入った透明性の高い品質マネジメントの仕組みの再構築	<u>実施済</u>	<u>国内・海外向けトラック・バス用エンジンにおける設計および開発プロセスと、エンジン認証の当局への申請プロセスにおいて、品質マネジメントシステムに関する国際規格「ISO9001」の認証を取得（4月8日）。認可取得後も継続的に開発部門・法規認証部の業務規定が正しく運用されている事を確認し、共有する。</u>	3.クルマづくり改革

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

是正命令での指摘事項	取り組み施策	ステータス※1	これまでの取り組み※、今後の計画	3つの改革
型式指定申請に係る試験に関わる職員に対し、法規制の目的や重要性、型式指定申請業務の役割や法規に基づく試験方法等の理解を促すための教育の徹底	法規認証関連業務従事者に対する社内規程をベースとした研修	実施中	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実施中。今後、法規の改正や新規制定に応じて追加教育を継続改善する。	3.クルマづくり改革
	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の実施	実施中	実施済みの教育プログラムに対する学習効果の測定と向上を狙いオンラインテストを実施。今後、研修プログラムを更に深化すべく、型式指定の制度趣旨や技術者倫理の教育も追加予定。	3.クルマづくり改革
	法規問題発生時の適切な対応のため、関連規定の改定と教育の実施	<u>実施中</u>	品質関連業務従事者に対し、保安基準・均一性に関わる法規問題発生時において、型式指定を認められた事業者として適切な対応が確実にいえるよう、関連業務規定を改定し、 <u>技術者倫理を含む教育プログラムを見直し</u> 。	3.クルマづくり改革

③ 試験記録保存システムの再構築

是正命令での指摘事項	取り組み施策	ステータス※1	これまでの取り組み※、今後の計画	3つの改革
型式指定申請に係る試験等について、結果の記録方法や社内の共有方法等に係る作業要領等の整備・適切な運用のための教育の徹底	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(フェーズ1)	実施済	現有システムをベースとした体制構築を完了。	3.クルマづくり改革
	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)	<u>実施済</u> ※2	<u>システム導入に向けた準備を実施し、24年3月から稼働開始。</u> ※2 日本法規への対応を進め、完了次第別途報告予定	3.クルマづくり改革
	認証試験関連の規程類の整備と教育の徹底	実施中	認証試験に関するデータチェックや記録作業の標準書および規程類を整備し、オンライン教育を実施。認証業務に関する規定は23年に新規で10規定増加し、全体で計32の規定を構築済み。	3.クルマづくり改革

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 ～

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

是正命令での指摘事項	取り組み施策	ステータス※1	これまでの取り組み※、今後の計画	3つの改革
開発部門の職員に対し法規の内容の理解を促し、コンプライアンス意識の醸成を促すための教育を実施	社内規程類に関する社内教育を強化	実施中	開発部門の従業員に対する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勉強会での解説動画を全社共有し、継続実施する。	3.クルマづくり改革
	国内法規に関する外部専門機関による体系的な教育プログラムの実施	実施中	実施済みの教育プログラムに対する学習効果の測定と向上を狙いオンラインテストを実施。	3.クルマづくり改革
	法規情報の前広収集・展開の体制整備	実施中	開発技術力と法規動向・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の運営要領を規定化。	3.クルマづくり改革

⑤ 担当者間の連携とセクショナリズムの排除

是正命令での指摘事項	取り組み施策	ステータス※1	これまでの取り組み※、今後の計画	3つの改革
各担当のみで課題解決を図るのではなく、担当間で連携して課題解決を図る仕組みの構築等、セクショナリズムを廃するための具体策の立案・実施	パワートレーン開発領域を含むクルマづくり全体の企画・調整を行う体制の構築	実施済	担当部署間で課題共有し、連携して解決を図るために、23年2月から抜本的な開発体制の見直しを実施。	3.クルマづくり改革
	「みんなでクルマをつくる」体制の確立	実施済	製品毎の開発責任者として関連機能を束ねるチーフエンジニアを企画～販売まで全体スルーで責任を持つプロダクトオーナー（PO）として再定義。	3.クルマづくり改革
	次世代の開発リーダー育成するためのプログラム構築	実施中	次世代の開発リーダー育成するためのプログラムとして「チーフエンジニア道場（CE-DOJO）」を開設し、第二期の活動からは「Trail-DOJO」へ改名し技術職だけでなく事務職からも広く人材を募集し継続実施中。	2.風土改革

⑥ リソースを勘案した開発管理体制

是正命令での指摘事項	取り組み施策	ステータス※1	これまでの取り組み※、今後の計画	3つの改革
人材や設備等のリソースを勘案し、無理のない形でプロジェクトの規模や開発期間を設定する等、開発部門長の責任の下、開発体制を管理	柔軟にスケジュールを変更できる仕組みと責任者を明確化するプロセス規程の整備	実施中	開発プロセス規定を再構築し、進行中のプロジェクトについても現有リソースを前提に抜本的に見直しを実施中。	3.クルマづくり改革
	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	実施中	開発プロセス規定を再構築し、意思決定者の明確化および重要マイルストーンを策定済み。新しい開発プロセス規定に基づき開発を推進するとともに、継続的な見直しを実施中（最新23年7月改定版）。	3. クルマづくり改革

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 ～

⑦ 経営陣の覚悟と組織風土改革

是正命令での指摘事項	取り組み施策	ステータス※1	これまでの取り組み※、今後の計画	3つの改革
経営陣等は、二度と不正を起こさないという覚悟と決意を会社の内外に示しつつ、コンプライアンスの徹底に取り組むとともに、パワハラの根絶はもとより、上位者に対して臆することなく意見具申できるよう組織風土を改善	経営層による「3つの改革」を含む再発防止策の推進と率先垂範	実施中	従業員からの意見を基に、経営層の自省と今後の考動をオフサイトミーティングにて議論。自らの決意とその考動を積極的に発信中。（開催実績：23年度は計6回実施）24年度は経営層同士に加え、経営層とマネジメント層、マネジメント層同士のオフサイトミーティングを実施予定。	1.経営改革
	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	実施中	「HINOウェイ」を軸とした23年度の各方針(会社・部・個人)を策定し、業務との連関を推進。日々の考動につなげるため、拠点毎にHINOウェイの対話会を中心に実施中。また、 <u>2024年4月新人事制度（評価・賃金制度）で、「HINOウェイ」の理解・浸透を管理職層・組合員層共通の評価軸である「職能資格基準書」に明示した。</u>	改革の礎

是正命令での指摘事項	取り組み施策	ステータス※1	これまでの取り組み※、今後の計画	3つの改革
経営陣等は、二度と不正を起こさないという覚悟と決意を会社の内外に示しつつ、コンプライアンスの徹底に取り組むとともに、パワハラの根絶はもとより、上位者に対して臆することなく意見具申できるよう組織風土を改善	相互で助け合う文化づくりに向けた各種対話会を継続実施	実施中	各種対話会を継続実施すると共に、若手による風土改革等、自発的取り組みへと拡大中。これらの取り組みに対し、経営層による積極的な活動支援を継続していく。	2.風土改革
	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	実施中	23年に開催した役職者約2,300名への「傾聴、健全な指導」研修について、受講後のフォローアップを実施し、個人の内省を促進すると共に、より実践に役立つ研修プログラムへと継続的に改善していく。 また、経営層まで対象を拡大した360度フィードバックでは、結果レポートを踏まえた上司・部下間での面談を行い、 <u>2月の目標管理面談の中で、各自の取り組み進捗フォロー実施。また、年末に実施した全社アンケートの結果を踏まえ、更なる施策改善を行う。</u>	2.風土改革
	変革で先行する製造他社と、相互に悩みや施策を共有。変革の協働	実施中	他社との相互交流（工場見学/対話会）や施策の横展開、変革人材の紹介等 活動を継続実施中。	2.風土改革

⑧ 組織体系見直しと人材の流動化

是正命令での指摘事項	取り組み施策	ステータス※1	これまでの取り組み※、今後の計画	3つの改革
不正が生じやすい組織体系となっていないか見直すと共に、人事流動性を上げるなど人事のあり方についても見直し	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」マトリックス組織体制の実現（'23年2月1日付）	実施中	従来の各機能が仕事のバトンをつなぐリレー方式ではなく、営業・生産・開発・品質が「一緒に考え、一緒に走る」体制を実現するため、製品毎の企画～販売まで全体スルーで責任を持つプロダクトオーナー（PO）を中心とし、機能を越えた繋がりを持って仕事を行う大部屋の組織に見直し。更なるマトリックス組織体制の深化に向け、社長⇄CXO・機能長との組織レビューを実施。大枠は継続、個々の組織課題について対応する24年2月新体制を構築した。	1.経営改革
	主体性と能力を引き出す人づくりのために、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面談の導入。キャリアデザイン面談を踏まえた流動性を高めるローテーションの推進	実施中	23年4月以降、キャリアデザイン面談を踏まえた定期異動時にとらわれない通年での育成ローテーションを推進。 <u>24年2月体制更新でも、経営層が主体となって、若手層を中心にキャリア志向を尊重したローテーションを積極的に実施。</u> また、年代別・ライフイベント別のキャリアデザインセミナーに加え、社外の有資格者と面談が出来る「キャリア相談窓口」を開設し、キャリアプランを描くための機会を創出している。24年4月以降も既存の面談制度や1on1の機会を活用し、定期的にキャリアや仕事について考え、主体的に学んでもらう仕組みづくりなどの施策を推進し、従業員の主体性と能力を引き出す人づくりを一層進めていく。	2.風土改革
	開発者の営業部門への短期留学	実施中	開発者が”お客様視点”のマインドセットを持つため営業部門へ留学し、営業担当者とチームを組んでお客様や販売会社、架装メーカー等へ直接訪問することにより、お客様の声を直接お聞きする経験を通じた人財育成を行う仕組みを構築し、継続中。今後、法規認証担当等より広い範囲に対象者を拡げて実施していく。	2.風土改革

⑨ 経営陣の現場把握を含めた自浄能力の創出

是正命令での指摘事項	取り組み施策	ステータス※1	これまでの取り組み※、今後の計画	3つの改革
経営陣等による、現場の状況や意見を常時把握するための仕組みの構築、今回の不正事案の教訓を基にした教育の徹底等、ガバナンスの強化を通じた自浄能力の創出に向けた具体策を立案・実施	社長や経営層による現場/職場への行脚等の実施。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(職場風土パルスサーベイ)の実施	実施中	年3回の職場風土パルスサーベイを導入し、経営層の行動評価をはじめとした改革の進捗状況の定点観測を継続。PDCAサイクルを迅速に回すことで、経営層による率先垂範での職場風土改善を継続する。	1.経営改革
	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の実施。不正事案を常時学べる場として、“正しい仕事学習館”での展示教育の継続	実施中	<u>認証不正公表を行った3月4日を新たに「再出発の日」と定め、対話を通じて不正問題を振り返り、HINOウェイに則った正しい仕事の実践を全社で確認した。さらに、「正しい仕事学習館」での認証不正の問題自体への理解だけでなく、二度と不正を起こさない、繰り返さない、風化させないために経営陣から従業員まで、一人ひとりが自身の考動を振り返るため「信頼回復の部屋」を設置。</u> また、開発従事者を対象とした、エンジン試験設備の不正対策見学会を23年9月より開始。今後、見学対象者の拡大を検討する。	1.経営改革
	誰もがスピークアップしやすい環境・仕組みの整備	実施中	社内役員・専門家も交えたコンプライアンス委員会の定期開催、コンプライアンス意識改善のための研修実施、受付時間を24時間/365日に拡大し、より使いやすい内部通報制度の整備等コンプライアンス強化活動を継続すると共に、施策の効果を意識調査から検証し、更なる改善策を図っている。	1.経営改革

是正命令での指摘事項	取り組み施策	ステータス※1	これまでの取り組み※、今後の計画	3つの改革
経営陣等による、現場の状況や意見を常時把握するための仕組みの構築、今回の不正事案の教訓を基にした教育の徹底等、ガバナンスの強化を通じた自浄能力の創出に向けた具体策を立案・実施	内部統制システム、及び経営監督機能を強化し、健全な経営を支えるガバナンスの構築	実施中	内部統制・ガバナンス・コンプライアンスに関して、<u>23年11月に実施した自主点検結果を踏まえた内部監査を実施し、業務の適正確保体制の整備と運用において適切な取り組みがなされている点を確認すると共に、グループ会社管理など更なる改善・強化についての課題抽出を行った。</u>また全社的リスクマネジメントを強化すべく、チーフリスクオフィサー（CRO）を新設。全部署による年次リスクアセスメントと共に、ビジネスリスクも含め経営会議での月次リスクモニタリングを実施。24年度は、子会社も含めた日野グループとしてのリスクアセスメントを実施予定。 また、取締役会実効性評価を踏まえた取組みロードMAP策定など、経営監督機能の強化も実施。ロードMAPに沿った施策とそのPDCAを推進し、実効性の更なる向上を図っている。	1.経営改革