

平成 28 年 12 月 22 日

燃費・排ガス試験に係る不正行為への対応について **(再発防止策実施状況の報告)**

当社製車両の燃費・排ガス試験における不正行為に関し、お客様はじめ多数の皆様にご迷惑とご心配をお掛けしておりますことを、深くお詫び申し上げます。

標記の件、再発防止策全 31 項目について、6 月 17 日報告の 23 項目及び 9 月 30 日に追加した 8 項目の各々の 12 月末時点での進捗状況を報告いたします。

再発防止策全 31 項目のうち、23 項目は対策を実施し、8 項目は対策立案を完了しております。対策立案完了の 8 項目については、平成 29 年 4 月までに対策を実施してまいります。

6 月 17 日報告の再発防止策 23 項目のうち、対策を実施した主な内容は以下のとおりです。

- ・経営レベルでのフォローアップ体制強化については、本社経営陣による開発部門の実情が正確に把握できていなかった状況を改善するため、本社経営陣への開発部門の月次報告を制度化しました。これにより、開発部門の透明性を高めました。【I-(5)-⑳】
- ・認証部は、これまで開発本部組織の中にあつたため、データ検証する牽制機能が働きにくかったことを受けて、認証部を開発・品質担当副社長直下へ配置しました。これにより、認証データ取得と届出資料作成に客観性を持たせるとともに、経営レベルでの確認を可能にしました。【I-(1)-④】
- ・社員の特定期間への固定化が今回の不正要因の一つと捉え、人材の流動化を狙い開発部門管理職のローテーションを制度化しました。【I-(3)-⑮】
- ・PX 制度については、プロジェクト推進責任者である PX にすべての責任と権限が集中する体制を改め、PD(収益責任)・CVE(開発 QCT)・CPS(商品力確保)により役割を分担する体制に変更しました。これにより、プロジェクト推進役の負荷軽減を図るとともに、健全な牽制機能が働く体制としました。【I-(3)-㉑】
- ・走行抵抗値のデータを恣意的に改ざんした問題については、走行抵抗測定からデータ処理までを自動測定するシステムを導入しました。これにより、走行抵抗測定において人的な操作による不正処理の可能性を排除しました。【I-(1)-⑥】
- ・開発工数不足については、燃費問題発生の原因と捉え、開発工数見積のデータベース再構築による見積精度の向上を図り、工数不足に対して適切に対応可能な体制を整えました。【I-(5)-㉓】

9月30日報告の追加再発防止策8項目のうち、対策を実施した主な内容は以下のとおりです。

- ・開発現場の実情把握、上下意思疎通の円滑化を図るため、従来5階層あった部長から上位のマネジメント階層を3階層とし、役員の責任範囲を適正化するため、開発部門を4本部制として各本部に担当役員を配置しました。【Ⅱ-(2)-2-⑳】
- ・開発における目標達成確認の独立性を確保するため、目標達成責任を実験部から設計部に移管しました。これにより、目標達成の公正な判断ができる体制としました。【Ⅱ-(2)-2-㉑】
- ・現行9車種の燃費再測定に関する問題を重大事案発生時の危機管理体制不備によるものと捉え、危機管理が適切に実施できるようプロセスをマニュアルに定め標準化しました。【Ⅱ-(2)-1-㉒】
- ・開発部門内の問題の顕在化を図る制度が不足していたことを受け、社員意識調査の制度化を図りました。これにより、組織の状況把握とマネジメント改善が図れる仕組みを作りました。【Ⅱ-(2)-1-㉓】

具体的対策内容について、以下、施策ごとに報告いたします。

I. 6月17日報告の再発防止策23項目の進捗状況 ※詳細は【別添】ご参照

(1) 燃費届出適正化のための施策 (23項目の内12項目が該当)

前回9月30日報告以降に実施した項目 (12項目の内5項目)

(丸付き数字は【別添】の通しNo.です。)

- ④ 認証部の開発本部以外への移管検討
 - ・認証データ取得と届出資料作成を担当する認証部を開発実務の本隊から独立させ、また届出内容に対する経営レベルでの確認を可能にするため、認証部を開発、品質担当副社長直下へ配置しました。(10月15日)
 - なお、平成29年1月1日付の組織改正においても、認証部を開発、品質担当副社長の直下に配置する体制に変更ありません。
 - ・認証部の増員(平成29年1月1日付異動)手続を完了しました。(12月22日)

- ⑥ 走行抵抗測定データ処理自動化システムの導入
 - ・走行抵抗の測定において人的な操作で不正な処理ができる要因を排除するため、岡崎テストコースへの走行抵抗自動計測システムの導入を完了しました。(12月2日)

- ⑧ 開発部門に対する監査機能強化
 - ・品質統括本部による届出内容の確認厳格化をもとに、監査本部が、燃費届出に係わる6部署を優先監査対象として監査を開始しました。(10月25日)
 - なお、平成29年1月1日付の組織改正にともない、品質統括本部は、トータル・カスタマー・サティスファクション(TCS)本部に改称します。監査本部は本部体制を改め、業務監査部と品質監査部の両部が取締役社長(CEO)直下に配置されます。
 - ・燃費届出に係わる優先監査対象部署に対する監査完了後も、TCS本部と監査部門により、開発部門の業務を定期的にチェックします。

- ⑩ 開発本部に法規担当窓口を新設
 - ・認証部内に法規対応推進・解釈を専門に取り扱う法規対応推進グループの設置(平成29年1月1日付)手続を完了しました。(12月22日)

- ⑪ IT化による走行抵抗測定データの管理
 - ・走行抵抗測定時の惰行時間データの確実な保管と改ざん防止のため、データの自動保管を⑥項の自動化システムに組み込みました。(12月2日)

前回 9 月 30 日報告以降に対策を立案した項目（12 項目の内 1 項目）

⑫ 開発プロセス(MMDS)の見直し

- ・8 月 30 日に設置した開発プロセス検討委員会にて、開発プロセス内の問題点を洗い出しました。(10 月 19 日)
- ・問題点のうち優先度の高い、先行技術開発フェーズのあり方、商品企画フェーズの充実、ソーシングプロセスの改善については、具体的対策を立案し(12 月)、実際のプロジェクトに適用を開始します。(平成 29 年 4 月)

前回 9 月 30 日に報告済みの項目（12 項目の内 6 項目）

① 関係管理職の異動

- ・今回の不正事案に関係したプロダクト・エグゼクティブ(以下、PX)、開発プロジェクト・マネージャー(以下、開発 PM)、性能実験部長、性能実験部マネージャー、設計マスターの計 5 名の人事異動を完了しました。(5 月 10 日)

② 走行抵抗測定業務の見直し

- ・走行抵抗の設定過程を明確化するため、燃費に関する報告書への走行抵抗値の記載並びに実測場所・日時、測定条件の記載の指示を開発本部長から発信しました。(5 月 15 日)
- ・同内容を業務標準「路上走行抵抗計測要領」に規定しました。(8 月 12 日)
- ・走行抵抗の測定を客観的に行うため、走行抵抗測定業務を、性能実験部から車両実験部に移管しました。(5 月 15 日)
- ・業務移管に伴い、5 名の人事異動を行いました。(6 月 1 日)
- ・職制細則の規定および業務分担表を改訂しました。(5 月 15 日、6 月 1 日)
- ・惰行法による惰行時間は測定値の中央三点平均を取ることを改めて車両実験部長が部内指示を行い(8 月 29 日)、走行抵抗計測要領の業務標準として制定しました。(9 月 30 日)

③ 燃費目標達成責任者の明確化

- ・燃費開発に関する目標設定と達成の責任は、本来の職制細則で規定された商品開発プロジェクト(開発 PM)にあることを、開発本部長から社内に通達し(5 月 15 日)、同内容を商品開発室連絡会にて全開発 PM に徹底しました。(5 月 20 日)

⑤ 試験車台数検証会の設置

- ・商品開発において、技術仕様に見合う試験日程、試験車台数を検証するため、「試験車台数検証会」を設置しました。(6 月 1 日)
- ・「試験車台数検証会の運営要領」を制定し(6 月 30 日)、試験車台数検証会の実施を標準開発日程に織り込みました。(7 月 15 日)

⑦ 試験報告書発行のルール化

- ・今回の不正行為の調査段階で、試験業務の試験報告書が存在せず、実体に分からなかったケースもあったことから、試験報告書の作成・保管の徹底を技術管理部長が開発本部内に指示しました。(6月30日)
- ・試験報告書を共有データベースに保管することを業務プロセスシートに規定しました。(6月29日)
- ・試験報告書の作成・保管については部長による自主業務点検を行うこととし、実施要領の業務標準を制定、発行しました。(8月1日)
- ・自主業務点検実施要領の業務標準にもとづき、試験報告書が発行されていることを確認しました。(～10月31日)

⑨ 法規遵守状況の総点検の実施

- ・生産中の車種について、開発部門に係る国内外の法規の内容確認と遵守状況の総点検を実施しました。(5月6日)
- ・開発中の車種については、開発プロセスの中で法規の遵守状況の点検を実施しています。(国内:5月3日～、海外:9月3日～)
- ・開発部門に係る国内外の法規に関連する業務標準の内容を総点検しました。(9月2日)

(2) 再発防止体制構築推進組織(事業構造改革室)の設置 (23項目の内1項目が該当)

前回9月30日に報告済みの項目 (1項目の内1項目)

⑬ 再発防止体制構築推進組織の設置

- ・再発防止策の着実な実行とフォローアップを行い、更に、開発部門を中心に社内の組織・仕組み・文化を抜本的に見直す推進母体として、開発、品質担当副社長直下に事業構造改革室を設置しました。(7月1日)
- ・事業構造改革室のメンバーは、本社コーポレート部門、開発部門、品質統括部門の役員で構成されています。
- ・再発防止策の実施状況や、構造改革(PRev 活動)の取り組み状況を事業構造改革委員会(週一回開催)において、協議・確認しています。

(3) 人事・コンプライアンス関連施策（23項目の内7項目が該当）

前回9月30日報告以降に実施した項目（7項目の内3項目）

⑮ 部門内及び部門間ローテーションの制度化

・部門内及び部門間の人事ローテーションの停滞が今回の不正を見逃すこととなった大きな要因であったとの認識のもと、開発部門管理職を対象としたローテーションを制度化しました。(11月16日)

a) 管理職を対象に年20%のローテーションを必須化

b) 部門間ローテーションの昇進要件化

c) 5年間異動歴のない社員の異動計画策定

・今後は、開発人事委員会がローテーション制度の実行状況を確認します。

⑰ 開発部門内に人材育成推進部署を設置

・開発、人事部からなる開発人事委員会・開発教育委員会を設置し、開発部門における人事マネジメント・人材育成を推進する体制としました。(10月27日)

・今後は、開発人事委員会・開発教育委員会が人事マネジメント・人材育成を継続的に推進します。

⑳ PX制度の見直し

・現行PXの責任と権限を三つに分けたPD(収益責任)・CVE(開発QCT)・CPS(商品力確保)体制への移行(平成29年1月1日付)手続を完了しました。

(11月30日)

前回9月30日報告以降に対策を立案した項目（7項目の内4項目）

⑭ 開発部門に求められる人材像の再構築

・開発人事委員会において、今回の事案からの反省と従来の人事評価指標をベースに、今後求められる「共通の価値観、人材像」の案を策定しました。

(12月12日)

・これをもとに社内オーソライズを経て人事諸施策に反映させます。

(平成29年4月)

⑯ 人事評価基準の見直し

・管理職のサクセッションプラン作成と報酬体系の見直し(業績反映分の比重拡大)を実施します。(平成29年4月)

・「共通の価値観、人材像」に基づき人事評価指標を改定します。

(平成29年4月)

⑱ 技術者向け法規教育の制度化

- ・以下の法規教育実施を制度化します。(平成 29 年 4 月)
 - a) 新入社員、中途採用者に対する基礎研修
 - b) 開発部門全員を対象にした年一回の定期研修
 - c) 専門部署毎の各領域関連法規研修の定期実施
 - d) 新法規と法規動向の勉強会を適宜実施

⑲ 不正事案の開発部門全員への研修

- ・開発、品質、商品企画部門を対象に職場タウンホールミーティング計 10 回・各部対話集会計 20 回・グループ討議計 26 回を開催し、延べ 14,600 人に対して、問題の経緯、不正の原因・背景を説明しました。(～11 月 22 日)
- ・開発教育委員会において今回の不正事案を具体例とした教育プログラムを作成し、開発部門全社員に対する研修を実施します。(平成 29 年 4 月)

(4) 三菱自動車エンジニアリング(MAE)のあり方見直し (23 項目の内 1 項目が該当)

前回 9 月 30 日報告以降に対策を立案した項目 (1 項目)

⑳ MAE のあり方見直し

- ・MAE への委託業務プロセスを見直した上で、覚書を締結し、新しい覚書に基づく業務委託を開始しました。(9 月 1 日)
- ・MAE デザイン部門・生産技術部門の MMC への統合(平成 29 年 1 月 1 日付) 手続を完了しました。(11 月 22 日)
- ・MAE 開発部門については、MAE 統合検討会を設置し検討します。
(平成 29 年 4 月)

(5) 経営レベルでのフォローアップ体制強化 (23 項目の内 2 項目が該当)

前回 9 月 30 日報告以降に実施した項目 (2 項目の内 2 項目)

㉑ 本社経営陣による開発部門チェック方法立案

- ・開発部門のパフォーマンスの透明性を高めるため、経営陣への月例報告を開始しました。(11 月 18 日)
- ・今後も経営陣への月例報告内容の充実や、技術フォーラム、試乗会等を通じて、開発部門のパフォーマンスの透明性を高めていきます。

⑳ 商品計画と必要工数の見積精度向上

- ・開発工数見積に必要なデータベースを構築し、工数見積の精度向上を図りました。(12月15日)
- ・今後は、継続して見積精度向上を図るとともに、工数不足に対して適切な対応をとっていきます。

II. 9月30日報告の追加再発防止策8項目の進捗状況 ※詳細は【別添】ご参照

**(1) 2012年のマニュアル(脩行プログラム)改訂について
(追加再発防止策8項目の内2項目が該当)**

前回9月30日報告以降に実施した項目 (2項目の内1項目)

㉔ マニュアル改訂ルールの制定

- ・試験標準および試験マニュアルの改定にあたっては、専門の試験標準運営委員会を新設し、審議する仕組みを導入しました。(11月10日)
- ・今後は、試験標準および試験マニュアルの改定にあたっては、㉑項で設置した法規対応推進グループが試験標準運営委員会での審議をもとに、改定の適切性を検証します。

前回9月30日報告以降に対策を立案した項目 (2項目の内1項目)

㉕ 会社としての安全/環境理念の構築

- ・法令に明文化されていない領域についても、自動車会社自らの考え方を持つことが重要であるという認識に立ち、安全/環境分野を対象に、会社としてあるべき方向性を検討します。そのために、製品安全環境委員会を設置し、検討を開始しました。(11月23日)

**(2) -1 再測定の実施・公表方法について
(追加再発防止策8項目の内3項目が該当)**

前回9月30日報告以降に実施した項目 (3項目の内2項目)

㉖ 社員意識調査の実施

- ・業務標準を改定し、内部通報に対する対処方法を明確にしました。(11月30日)

- ・社内の違反行為やそれにつながりうる状況を把握する手段として、既存の社内通報制度の利用を促進するために制度案内のポスターを作成し、各職場の見やすい場所に掲示しました。(12月14日)
- ・開発・品質・商品部門 3,517 名を対象に、社員意識調査(11月14日～30日)を実施しました。この調査結果を分析し、部門のマネジメント改善に繋がります。
- ・社員意識調査は、今後全社展開し(平成29年3月)、継続的な社内改革に繋がっていきます。

⑳ 重大事案発生時の危機管理体制構築

- ・重大事案発生時の危機管理マニュアルを業務標準として制定しました。(12月20日)
- ・次回重大事案発生時から適用します。

前回9月30日報告以降に対策を立案した項目 (3項目の内1項目)

㉑ 開発部門の基本教育再実施

- ・開発部門の教育を推進するために開発教育委員会を設置しました。(10月27日)
- ・「人間力」「マネジメント力」「技術力」を教育の三本柱として、教育体系の再構築を図ります。(平成29年4月)

**(2) -2 組織体制・業務プロセスの見直しについて
(追加再発防止策8項目の内3項目が該当)**

前回9月30日報告以降に実施した項目 (3項目の内3項目)

㉒ 開発本部組織体制の見直し

- ・今回の一連の問題に鑑み、開発部門の組織体制、業務プロセスを抜本的に見直します。具体的には、社内上下の意思疎通、意思決定の円滑化のために以下の組織改正(平成29年1月1日付)手続を完了しました。(11月30日)
 - a) 組織のフラット化を図るため、部長以上の階層を5から3に削減
 - b) 役員の責任範囲を適正化するため、開発部門を4本部制として各本部に担当役員を配置

㉓ 一部実験部にある開発目標達成責任を設計に移管

- ・燃費、動力性能の開発目標達成責任については、第一性能実験部、第二性能実験部から切り離し、技術戦略企画部に移管しました。(11月1日)
- ・その他の性能分野についてはすでに検討を開始しており、平成29年4月までに移管を完了いたします。

③① 認証届出内容のチェック強化

- ・認証届出確認会を設置し、平成 28 年度に届出する新型車から、開発、品質担当副社長以下の担当役員出席のもと、届出内容の最終確認を行う仕組みを導入しました。(9 月 30 日)
- ・認証届出確認会では特に重点届出内容について担当課長から直接報告を受ける体制としています。

(3) 経営レベルでのチェックの欠如について

- ・経営レベルでのチェックの欠如に関しては、会社としての重要な情報やデータの発信について経営のチェックが必須と判断し、前述⑳、㉑、㉒項のとおり対策を実施しました。
- ・また、I 項の再発防止策の④に記載の認証部及び㉓に記載の事業構造改革室を開発、品質担当副社長直下に配置することにより、経営レベルでのチェックを強化しております。

以 上