平成 29 年 3 月 9 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 31 項目について、平成 28 年 12 月 22 日の報告において、23 項目は対策実施済み、8 項目は対策立案済みと報告いたしました。今回、対策立案済みと報告しました 8 項目について、現在の実施状況を報告いたします。

対策立案済み 8 項目については、平成 29 年 4 月 1 日までに順次対策を実施いたします。これをもって、当初予定の再発防止策 31 項目の対策を全て実施することになりますが、今後も継続的な効果確認を行い、必要に応じて改善を加え、対策の実効性を上げてまいります。

対策立案済み 8 項目のうち、平成 28 年 6 月 17 日報告の再発防止策 23 項目に該当する 6 項目の対策実施内容は以下の通りです。

- ・開発プロセス(MMDS)の見直しについては、「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」を最重要課題と位置づけて、その具体的な対策を車種開発プロジェクトに適用いたします。【I-(1)-⑫】
- ・開発部門に求められる人材像の再構築については、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、社内共通の価値観と行動規範の再構築を行い、求められる人材像「MMC WAY」として策定します。【I-(3)-⑭】
- ・人事評価基準の見直しについては、管理職の人事評価基準を「MMC WAY」の実践状況と「業績達成」状況に応じた評価基準に改め、この基準に基づいて報酬制度を業績連動型に変更します。【I-(3)-⑯】
- ・技術者向け法規教育については、法規の趣旨及び内容の理解を深めるため、法規関連教育を制度化し、全技術者向けに教育を開始しました。【I-(3)-⑰】
- ・不正事案をベースにした開発部門全員への研修については、今回の不正事案を具体例とした教育プログラムを策定し、開発部門全員を対象に教育を実施します。【I-(3)-⑱】
- ・MAE のあり方見直しについては、今後の MAE の業務の柱を 7 つに整理し、これに基づいて開発部門の一部及び特許、アフターサービス機能などを MMC に統合します。これにより、MMC と MAE の業務分担を明確にし、開発業務の効率向上、透明化を図ります。【I-(4)-㉑】

対策立案済み 8 項目のうち、平成 28 年 9 月 30 日報告の追加再発防止策 8 項目に該当する 2 項目の対策実施内容は以下の通りです。

- 会社としての安全/製品理念の構築については、製品安全環境委員会にて会社としてあるべき方向性を検討し、安全/環境理念を策定します。【Ⅱ-(1)-㉔】
- 開発部門の基本教育再実施については、「技術力」「マネジメント力」「人間力」を開発部門の教育の三本柱として、教育体系を再構築します。「法規教育」、「PL/PS 教育」について研修を開始(平成 29 年 2 月 1 日～、5 回、614 名受講)しており、「企業倫理教育」、「ハラスメント防止教育」、「マナー向上教育」についても順次、基本教育研修を開始します。【Ⅱ-(2)-1-㉕】

以上により平成 29 年 4 月 1 日までに再発防止策 31 項目の対策を全て実施したことになりますが、当該 31 項目を以下の 4 つに分類し、今後も継続的に効果を確認してまいります。

i :対策実施と同時に効果が期待できる。(人事異動・前例のある体制改善)

ii :改善した仕組みや制度化したものが有効に機能し、定常的に運営されているかについて、再発防止策進捗確認会、自主業務点検及び相互業務点検などを通じて、1 年間継続して効果を確認する。点検は基本的に四半期毎に実施し、必要に応じて追加対策を講じ、対策の実効性を上げる。

iii :効果が表れるまでに時間を要する人事施策や教育体制整備については、3 年間継続観察のうえ効果を確認する。この間、年度毎の業務計画において実施状況と効果確認を定量的に把握し、必要に応じて追加対策を講じ、対策の実効性を上げる。

iv :マネジメント品質・従業員満足度の向上、求められる人材像の達成度合いについては、社員意識調査で効果を認め、必要に応じて追加対策を講じ、対策の実効性を上げる。

この結果、i に該当する 3 件が効果確認完了、ii 20 件、iii 6 件、iv 2 件の計 28 件について、今後も継続的に効果を認め、必要に応じて追加対策を講じ、対策の実効性を上げる。

【再発防止策 31 項目の効果確認方法】

NO.	項目	i :対策実施と同時に効果が期待できる	ii :1年間継続して効果を認め	iii :3年間継続観察の上、効果を認め	iv :社員意識調査で効果を認め
①	関係管理職の異動	○			
②	燃費報告書の記載事項の規定		○		
	走行抵抗測定業務の見直し		○		
	惰行法による計測要領の制定		○		
③	燃費目標達成責任者の明確化		○		
④	認証部の開発本部以外への移管検討		○		
⑤	試験車台数検証会の設置		○		
⑥	走行抵抗測定データ処理自動化システムの導入		○		
⑦	試験報告書発行のルール化		○		
	部長による自主業務点検のルール化		○		
⑧	開発部門に対する監査機能強化		○		
⑨	法規遵守状況の総点検の実施		○		
⑩	開発本部に法規担当窓口を新設		○		
⑪	IT化による走行抵抗測定データの管理		○		
⑫	開発プロセス(MMDS)の見直し		○		
⑬	再発防止体制構築推進組織の設置		○		
⑭	開発部門に求められる人材像の再構築				○
⑮	部門内及び部門間ローテーションの制度化			○	
⑯	人事評価基準の見直し			○	
⑰	開発部門内に人材育成推進部署を設置			○	
⑱	技術者向け法規教育の制度化			○	
⑲	不正事案の開発部門全員への研修			○	
⑳	PX制度の見直し	○			
㉑	MAEへの委託業務プロセスの明確化		○		
	MAEとMMC統合		○		
㉒	本社経営陣による開発部門チェック方法立案		○		
㉓	商品計画と必要工数の見積精度向上		○		
㉔	マニュアル改訂ルールの制定		○		
㉕	会社としての安全/環境理念の構築		○		
㉖	開発部門の基本教育再実施			○	
㉗	社員意識調査の実施				○
㉘	重大事案発生時の危機管理体制構築		○		
㉙	開発本部組織体制の見直し		○		
㉚	一部実験部にある開発目標達成責任を設計に移管	○			
㉛	認証届出内容のチェック強化		○		

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. 平成 28 年 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 平成 28 年 12 月 22 日報告以降、平成 29 年 4 月 1 日までに対策を実施する項目（12 項目の内 1 項目）

（丸付き数字は【別添】の通し No. です。）

⑫ 開発プロセス(MMDS)の見直し

- ・開発プロセス検討委員会にて、開発プロセスにおける問題点を洗い出しました。（平成 28 年 10 月 19 日）
- ・洗い出した問題を分類し、最重要課題を「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」としました。
- ・最重要課題について、以下の具体的対策を車種開発プロジェクトに適用いたします。（平成 29 年 4 月 1 日予定）
 - a) 新技術を先行開発する組織の発足
 - b) 商品開発に先行し、設計構想を決定するフェーズまでに新技術の開発を完了するプロセスの標準化
 - c) 開発に時間を要する部品のサプライヤー決定時期の早期化

前回 平成 28 年 12 月 22 日以前に報告済みの項目（12 項目の内 11 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。（平成 28 年 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。（平成 28 年 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。（平成 28 年 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。（平成 28 年 5 月 15 日）
- ・業務移管に伴い、5 名の人事異動を行いました。（平成 28 年 6 月 1 日）

- ・職制細則の規定及び業務分担表を改訂しました。(平成 28 年 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 3 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(平成 28 年 8 月 29 日)、同内容を業務標準「走行抵抗計測要領」に制定しました。(平成 28 年 9 月 29 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(平成 28 年 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。(平成 28 年 5 月 20 日)
- ④ 認証部の開発本部以外への移管検討
- ・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、開発、品質担当副社長直下へ配置しました。(平成 28 年 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。
 - ・認証部の体制強化のため、新設された法規対応推進グループを含めて 19 名増員しました。(平成 29 年 3 月 1 日時点)
- ⑤ 試験車台数検証会の設置
- ・車種開発において、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。(平成 28 年 6 月 1 日)
 - ・「試験車台数検証会の運営要領」を制定し(平成 28 年 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。(平成 28 年 7 月 15 日)
 - ・今後も、運営要領にもとづき、試験車台数検証会を継続して実施します。(平成 29 年 2 月までに 6 回実施済み、平成 29 年 3 月に 3 回実施予定)
- 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。(平成 28 年 12 月 2 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、実体が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。(平成 28 年 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。(平成 28 年 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「自主業務点検実施要領」を制定、発行しました。(平成 28 年 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平成 28 年 10 月、平成 29 年 2 月に確認しました。
- ・今後は、自主業務点検実施要領の業務標準にもとづき、年 1 回(実施時期:4 月～6 月)の自主業務点検を継続します。

⑧ 開発部門に対する監査機能強化

- ・TCS 本部による届出内容の確認厳格化をもとに、監査部門が、燃費届出に係わる 6 部署(第一・第二性能実験部、車両実験部、商品開発プロジェクト部、技術管理部、技術検証部、認証部)を優先監査対象とした監査を終了します。(平成 28 年 10 月 25 日～平成 29 年 3 月末予定)
- ・仕組みや組織の改善による内部統制機能の強化に加え、監査部門による監査を継続します。

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。(平成 28 年 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:平成 28 年 5 月 3 日～、海外:平成 28 年 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。(平成 28 年 9 月 2 日)
- ・実施結果については開発・品質担当副社長に報告しました。(平成 28 年 9 月 30 日)
- ・従来は、担当部門が車両開発プロセスの中で当該判定ツールを用い法規適合性の確認をしていましたが、今後は法規対応推進グループが適切な日程で開発車種毎に当該判定ツールの妥当性を検証することで、法規遵守の透明性を高めます。

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を新設しました。(平成 29 年 1 月 1 日)
- ・法規対応推進グループが開発に関わる法規対応をコントロールすることにより、法規適合性確認の客観性を高めコンプライアンスの強化と車両開発における法規対応の迅速化を図ります。

⑪ IT化による走行抵抗測定データの管理

- ・走行抵抗測定時の走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。(平成28年12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 平成28年12月22日以前に報告済みの項目 (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。(平成28年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(平成29年2月までに17回実施)において、協議・確認しています。
- ・今後も再発防止策実行状況のモニタリング・フォロー、及び構造改革活動を継続して推進します。

(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 平成28年12月22日報告以降、平成29年4月1日までに対策を実施する項目 (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

- ・今回の事案からの反省と従来的人事評価指標をベースに、開発人事委員会にて社内共通の価値観と行動規範の再構築を行い、求められる人材像「MMC WAY」として策定します。(平成29年3月末予定)
- ・今後は、社員意識調査にて求められる人材像「MMC WAY」の浸透状況を把握し、教育体系への反映やキャリア開発支援など継続して必要な改善を行います。

⑩ 人事評価基準の見直し

- ・管理職の人事評価基準を求められる人材像「MMC WAY」に基づく評価基準に改め、運営します。また、報酬制度を業績連動報酬型に変更するとともに、中長期的育成プロセスを導入します。(平成 29 年 4 月 1 日予定)
- a) 求められる人材像「MMC WAY」を評価軸とした新評価制度の導入
- b) 「役割・責任」「MMC WAY の実践度」に基づく年俵と、「業績達成」に基づく出来高の、2 階層による業績連動報酬制度の導入
- c) サクセッションプラン(後継者育成計画)策定による中長期的育成プロセス「タレントマネジメントプロセス」の導入

⑪ 技術者向け法規教育の制度化

- ・法規内容の理解を深めるための法規関連教育を制度化し、全技術者向けに以下の教育を開始しました。(平成 29 年 2 月 1 日)
- a) 新入社員、中途採用者を対象にした基礎研修
(平成 29 年 2 月 9 日、2 月 10 日、2 回実施、231 人受講済み)
- b) 開発部門全員を対象にした年 1 回の定期研修
(平成 29 年 3 月下旬に開発部門全社員に対し、e-Learning にて実施予定)
- c) 専門部署毎の各領域関連法規研修
(平成 29 年 2 月 1 日、2 月 17 日、2 回実施、266 人受講済み)
- ・今後、従来の各専門分野からの法規教育に加え、認証部法規対応推進グループによる階層別の法規・認証基礎教育や e-Learning を行い、開発部門全社員の法規への認識を深め、法令遵守を徹底します。

⑫ 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。(～平成 28 年 11 月 22 日)
- ・今回の不正事案を具体例とした教育プログラムを開発教育委員会の中で策定し、開発部門の部長以上に実施(平成 29 年 3 月 29 日予定)し、開発部門全社員にも展開します。
- ・今後は、同じ過ちを二度と繰り返さない様、継続的に当該プログラムを実施し、社員のコンプライアンス意識醸成につなげます。

前回 平成 28 年 12 月 22 日以前に報告済みの項目（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、開発人事委員会にて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。(平成 28 年 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) 昇進要件の 1 つとしてローテーション経験を必須化
- c) 5 年間異動歴のない社員の異動計画策定

・平成 29 年 4 月 1 日付、20%強の管理職のローテーションを実施予定。

・今後は、開発人事委員会がローテーション制度の実施状況を確認します。

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。

(平成 28 年 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 3 つに分けた PD(収益責任)・CVE(開発 QCT)・CPS(商品力確保)体制へ移行しました。(平成 29 年 1 月 1 日)

(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 平成 28 年 12 月 22 日報告以降、平成 29 年 4 月 1 日までに対策を実施する項目 (1 項目)

㉑ 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。(平成 28 年 9 月 1 日)

・MAE デザイン部門・生産技術部門の MMC への統合を実施しました。(平成 29 年 1 月 1 日)

・MAE の業務の柱を 7 つに整理し、これに基づいて開発部門の一部及び特許、アフターサービス機能などを MMC に統合します。これにより、MMC と MAE の業務分担を明確にし、開発業務の効率向上、透明化を図ります。(平成 29 年 4 月 1 日)

【MAE 業務の 7 つの柱】

- a) CAD データ作成業務
- b) CAE モデリング業務
- c) 標準化された実験業務
- d) 実験設備/計測機器の運用、管理業務
- e) 情報収集、調査分析業務
- f) 用品開発業務
- g) 特装車開発業務

(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 平成 28 年 12 月 22 日以前に報告済みの項目 (2 項目の内 2 項目)

② 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。(平成 28 年 11 月 18 日)
- ・経営陣への月例報告については、本部毎の KPI 進捗報告を定例化し、経営陣が開発・品質・商品企画部門の実情を把握できる内容としました。(平成 29 年 1 月 19 日)
- ・今後も技術フォーラム、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ます。

③ 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。(平成 28 年 12 月 15 日)
- ・今後も、開発工数見積精度の維持・向上を図り、商品計画及び年度計画における適時、適切なリソースマネジメントを行ないます。

II. 平成 28 年 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(惰行プログラム)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 平成 28 年 12 月 22 日報告以降、平成 29 年 4 月 1 日までに対策を実施する項目 (2 項目の内 1 項目)

⑳ 会社としての安全/環境理念の構築

- ・法規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するため、製品安全環境委員会を設置しました。(平成 28 年 11 月 23 日)
- ・会社としての安全/環境理念は、製品安全環境委員会にて策定(平成 29 年 3 月末予定)し、今後の車種開発に反映していきます。

前回 平成28年12月22日以前に報告済みの項目 (2項目の内1項目)

㉔ マニュアル改訂ルールの制定

- ・試験標準及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。(平成 28 年 11 月 10 日)
- ・平成 29 年 2 月末までに試験車標準運営委員会を 4 回開催し、試験標準及び試験マニュアル改定の運営ルール見直しについて協議しました。その内容を基に業務標準を見直します。(平成 29 年 3 月末予定)
- ・今後、試験標準及び試験マニュアルの改定にあたっては、⑩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、改定内容の適切性を検証します。

(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 平成 28 年 12 月 22 日報告以降、平成 29 年 4 月 1 日までに対策を実施する項目 (3 項目の内 1 項目)

㉔ 開発部門の基本教育再実施

- ・開発部門の基本教育再実施については、「技術力」「マネジメント力」「人間力」を開発部門の教育の三本柱として、教育体系を再構築します。
- ・「法規教育」、「PL/PS 教育」について研修を開始(平成 29 年 2 月 1 日～、5 回、614 名受講)しており、「企業倫理教育」、「ハラスメント防止教育」、「マナー向上教育」についても順次、基本教育研修を開始します。

前回 平成28年12月22日以前に報告済みの項目 (3項目の内2項目)

㉔ 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。(平成28年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。(平成28年12月14日)
- ・開発・品質・商品企画部門 3,517 名を対象に、社員意識調査(平成 28 年 11 月 14 日～30 日)を実施しました。調査結果は、本部・部単位で分析(平成 28 年 12 月 22 日)し、現状を把握、改善に向けた対策立案に取り組んでいます。特にマネジメント品質及び従業員満足度については、今後、職場における改善活動の評価指標とします。
- ・社員意識調査は、全社約 7,600 名を対象に実施し(平成 29 年 2 月 8 日)、調査結果を分析しています。
- ・今後は、全社員を対象に年 1 回、開発・品質・商品企画部門社員を対象に年 2 回の社員意識調査を実施し、継続的な改善活動に取り組みます。

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「緊急事態対応マニュアル」を業務標準として制定、発行しました。(平成 28 年 12 月 20 日)
- ・今後、重大事案が発生した場合、「緊急事態対応マニュアル」に基づく適切な社内対応を行います。

(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 平成28年12月22日以前に報告済みの項目 (3項目の内3項目)

㉑ 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とおり組織を改正しました。(平成 29 年 1 月 1 日)
- a)部長以上の階層を削減(5→3)、組織のフラット化による社内上下の意思疎通、意志決定の円滑化
- b)開発本部の分割(「開発マネジメント本部」、「プロジェクトマネジメント本部」「車両技術開発本部」、「EV・パワートレイン技術開発本部」と、各本部への担当役員配置による、責任範囲の適正化

㉒ 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は、第一・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。(平成 28 年 11 月 1 日)
- ・その他の性能分野についても、開発目標達成責任を担う性能計画グループを新設します。(平成 29 年 4 月 1 日)

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。(平成 28 年 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ました。(平成 29 年 2 月までに 6 回実施)

(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、平成 28 年 12 月 22 日にご報告の通り、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、同様に平成 28 年 12 月 22 日にご報告の通り、I 項の再発防止策の㉓に記載の認証部及び㉔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とともに、㉕に記載の経営陣への月例報告等により、経営レベルでのチェック体制を強化しました。

以 上