

I. 6月17日報告の再発防止策 23項目の進捗状況

No.	実施項目		対策内容	進捗	効果確認	
	項目	公表内容			実施	検討
					実施時期	進捗状況
①	関係管理職の異動	職制規定上と異なる目標燃費設定の義務を性能実験部に負わせたPX及び開発PM、今回不正事案に関係した性能実験部及びMAE管理職をその職位からはずしました。(5月10日)	・対象者の異動	・対象であるPX、開発PM、性実部長、性実MG、設計マスター、計5名の異動を完了した。(‘16/5/10)	’16/5/10	
②	燃費報告書の記載事項の規定	走行抵抗の設定過程を明確にするため、燃費に関する報告書への走行抵抗並びに実測場所・日時、測定条件記載を必須化しました。(5月15日)	・燃費に関する報告書への走行抵抗値の記載を必須化	・開発本部長から燃費報告書への走行抵抗値の記載について、指示を発信した。(発本技管 16-0545号、2項にて ‘16/5/15付) また、以下技術標準に規定した。 (MSX8-4152S ガソリン車 ‘16/6/29 制定: 11.(3)項、別紙1) (MX8-002 ディーゼル車 ‘16/8/11 制定: 12項、別添2、添付用サンプル) (MX8-1002「路上走行抵抗計測要領」 ‘16/8/12 制定: 9項)	’16/8/12	
	走行抵抗測定業務の見直し	走行抵抗の設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。この結果、車両実験部は車両の燃費測定諸元確定の為の走行抵抗を客観的に測定する業務を担当し、性能実験部は、車両の性能・燃費・排ガス・ドライバビリティ開発試験及びドライブトレイン制御の開発試験に専念することになります。(6月1日～)	・走行抵抗測定、設定を性能実験部から車両実験部に業務移管	・‘16年5月15日に職制細則、‘16年6月1日に業務分担表を改定した。 ・5名の人事異動を含め業務移管を完了した。(‘16/6/1)	’16/6/1	
	惰行法による計測要領の制定		・惰行法による計測要領の制定	・車両実験部長から走行抵抗の中央値を取ることを指示した。(‘16/8/29) ・走行抵抗についての業務標準を制定した。(‘16/9/29)	’16/9/29	
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は、本来職制で規定された商品開発プロジェクトで行うこととします。(7月1日～)	・社内職制細則に規定されている内容を全開発PM及び全部長に通達	・開発本部長から社内職制細則の規定内容を指示した。(発本技管16-0545号 ‘16/5/15付) ・商品開発室連絡会にて全開発PMに再度指示した。(‘16/5/20)	’16/5/20	
④	認証部の開発本部以外への移管検討	認証部を開発本部外(品質統括本部等)へ移管させ、同部の役割・機能を開発業務から分離します。(10月1日)	・認証部の配置変更と増強	・認証部を開発、品質担当副社長直下へ配置した。(‘16/10/15) ・認証部の増員(‘17/1/1付異動)手続きを完了した。 ・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段階的に19名増員した。(‘17/3/1時点)	’17/1/1	
⑤	試験車台数検証会の設置	車種開発における技術仕様の内容と試験日程、試験車台数の整合性を検証するプロセスに走行抵抗の測定、排ガス・燃費試験の日程、試験車台数の検証を追加しました。(6月1日～)	・試験車台数を検討する会議を設置し同会議の実施を標準開発日程に反映	・試験車台数を検討する「試験車台数検証会」を設置した。(‘16/6/1) ・同会議の運営要領「試験車台数検証会の運営要領」を制定した。(‘16/6/30) ・同会議の実施を標準開発日程に反映した。(‘16/7/15) ・運営要領に基づき、試験車台数検証会を実施。 (‘17/2までに6回実施済み、‘17/3に3回実施予定)	’16/7/15	
⑥	走行抵抗測定データ処理自動化システムの導入	人的作為要因を極力排除するため、走行抵抗測定から燃費測定までのデータ処理の自動化システムを導入します。(12月1日～)	・走行抵抗測定から燃費測定までのデータ処理の自動化システムを導入しデータの健全性を確保	・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た。(‘16/12/2)	’16/12/2	
⑦	試験報告書発行のルール化	開発本部内の試験業務については、結果を試験報告書に纏めることを徹底します。また、報告書は確実に共有データベースに格納することを厳格に励行します。その実施状況を自主監査することをルール化すると共に職制による日常チェックを行い、定期的に監査本部がチェックします。(7月～)	・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 ・試験報告書作成・保管の周知徹底を技術管理部長から指示	・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(B20081001372「走行抵抗計測フロー」‘16/6/29 改定)し、技術管理部長から試験報告書作成・保管の徹底を指示した。(‘16/6/30付発本技管16-0757号)	’16/6/30	
	部長による自主業務点検のルール化		・部長による自主業務点検の実施	・自主業務点検実施要領の業務標準を制定、発行した。(‘16/8/1) ・自主業務点検実施要領の業務標準に基づき、試験報告書が発行されていることを‘16年10月、‘17年2月に確認した。 ・今後は、自主業務点検実施要領の業務標準に基づき、年1回(実施時期:4月～6月)の自主業務点検を継続する。	’16/8/1	

① 燃費届出適正化のための施策

No.	実施項目		対策内容	進捗			
	項目	公表内容			実施時期	進捗状況	
⑧	燃費届出適正化のための施策	開発部門に対する監査機能強化	開発部門に対する監査機能強化については、現在品質情報処理の監査目的で岡崎に常駐している品質監査部8名と品質統括本部品質監理部、技術検証部の連携により開発部門の届出・審査業務をチェックできる体制を確立します。(常駐監査要員の増員を含みます) (9月～)	・全社ベースで検討を行っているリスク管理体制及び運用強化に沿い、燃費届出適正化のためのチェック体制の構築を図り、監査を実施	・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実施する。 (’16/10/25～’17/3/未終了予定) ・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する。	’16/10/25	
⑨		法規遵守状況の総点検の実施	開発部門に係わる国内外の法規の内容・遵守状況の総点検を実施すると共にこれらに準拠した業務標準の内容についても総点検を行います。 (7月～9月)	・車両認証に関わる法規要件区分105項目に関する法規適合性の判定ツールチェック ・チェック後の判定ツールに基づく総点検の実施 ・総点検の定期実施(年1回)	・国内法規適合性の判定ツールは5月2日に、海外法規適合性の判定ツールは’16年9月2日にチェック済みである。 ・業務標準の点検は、国内・海外法規について実施済みである。(’16/9/2) ・生産中の車種については、総点検を実施済みである。(’16/5/6) ・開発中の車種については、チェック後の判定ツールに基づいて適合性を点検する。(国内:’16/5/3～、海外:’16/9/3～) ・実施結果については開発・品質担当副社長に報告した。(’16/9/30) ・今後は、当該判定ツールの妥当性について、適切な日程で開発車種毎に検証することで、法規遵守の透明性を高める。	’16/9/30	
⑩		開発本部に法規担当窓口を新設	開発部門に係わる国内外の法規及び当社知財情報の一元管理と同モニタリング及び部門内教育推進を実行する法規情報管理部署を新設します。 (8月～)	・法規担当の整理と包括的に法規を扱う部署の新設	・認証部内への法規対応推進・解釈を専門に取り扱う法規対応推進グループを新設した。(’17/1/1) ・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る。	’17/1/1	
⑪		IT化による走行抵抗測定データの管理	上記⑦に加え、IT化の促進により、測定等プロセス業務の証跡確保・自動保管・人為ミス削減を図ります。(7月～)	⑥に同じ	⑥に同じ。	’16/12/2	
⑫		開発プロセス(MMDS)の見直し	当社における車両開発から発売後の品質確認までの過程をそのステージ毎に管理・運営して推進するシステムであるMMDS(Mitsubishi Motors Development System)の運用方法を見直します。(各判定項目において、目標設定と達成の責任者を関係者間で合意の上取り進めると共に、ターゲットの達成状態を客観的に検証する方法を予め確認・設定の上取り進める、また、目標を変更した場合はゲートチェックをやり直す工数を確認する等) (9月～10月)	・開発プロセスの課題抽出とプロセス改定	・’16年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抽出済み。(’16/10/19) ・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」と位置づけ、その具体的対策を車種開発プロジェクトに適用する。(’17/4/1) 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	’17/4/1	
⑬	再発防止体制構築推進組織の設置	再発防止体制構築推進組織の設置	前項記載施策は多岐に亘りますが、当該施策の着実な実行とフォローアップを行うべく、開発部門内に本社コーポレート部門員の派遣も含めた再発防止体制構築推進組織を設置します。(7月1日) 同組織の活動を通じて、開発部門の透明性確保、恣意性の排除、自浄・主体意識の向上、検証体制の強化について確りとモニタリングしていきます。	・再発防止推進体制の整備	・事業構造改革室を’16年7月1日に設置した。 ・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(～’17/2、17回実施)において、協議・確認している。 ・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する。	’16/7/1	
⑭		開発部門に求められる人材像の再構築	開発部門に求められる人材像(開発ノウハウだけではなく、持つべき意識・取るべき言動、コンプライアンス遵守、マネジメント能力、各階層における責任範囲、報告・連絡・相談、情報共有・発信の重要性など)の再確認を開発部門の管理職全員で行い、共通認識を醸成します。	・開発人事委員会設置 ・社内共通の価値観と行動規範の再構築を図る ・これらにもとづき、求められる人材像を策定	・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、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」として策定する。(’17/3/末) ・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う。	’17/3/末	
⑮	人事・コンプライアンス関連施策	部門内及び部門間ローテーションの制度化	先述の認識に基づき、キャリア開発・育成プランも加味した人事異動計画を部門・本部・部として策定し、部門内及び部門間ローテーションを着実に実行することで蛸壺化の回避を図ります。特に人事ローテーションの膠着化は今回不正を見逃すこととなった大きな要因でもあり、経営として特段の注意を払った上で、開発部門はもとよりグループ会社幹部人事を含めた全社レベルでの厳格な運用を行っていくこととします。	・開発人事委員会設置 ・マネジメント系管理職を対象としたローテーションの制度化 ・管理職登用要件として、ローテーション経験を必須化	・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た。(’16/11/16) 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 ・’17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する。	’16/11/16	

No.	実施項目		対策内容	進捗	効果確認	
	項目	公表内容			実施	検討
					実施時期	進捗状況
⑯	人事評価基準の見直し	人事評価において、上記人材像の実践状況を重要な査定項目とします。	・開発人事委員会設置 ・人事評価制度の見直し(業績反映分の比重増など)	・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、運営する。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する。('17/4/1) a) 「MMC WAY」を評価軸とした新評価制度 b) 「役割・責任」「MMC WAYの実践度」に基づく年俸と、「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 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」	'17/4/1	
⑰	開発部門内に人材育成推進部署を設置	開発部門に求められる人材像の再構築、部門内及び部門間ローテーションの制度化、人材の査定制度見直し実施状況の確認とレビューを、部門として一元フォローする部署を定め、PDCAを廻せる仕組みとします。	・開発人事委員会設置 ・開発教育委員会設置	・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た。('16/10/27) ・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する。	'16/10/27	
⑱	技術者向け法規教育の制度化	先述した法規情報管理部署を事務局として技術者向け法規教育の徹底を図ります。	・開発教育委員会設置	・法規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た。('17/2/1) a) 新入社員、中途採用者を対象にした基礎研修 ('17/2/9、2/10、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 (~'17/3/末、開発部門全社員に対し、e-Learning実施予定) c) 専門部署毎の各領域関連法規研修 ('17/2/1、2/17、2回実施、266人受講済み)	'17/2/1	
⑲	不正事案の開発部門全員への研修	今回の「失敗から学ぶ」べく、本事案を具体例として盛り込んだ教育プログラムを策定し、開発部門全社員に対する研修を実施します。	・本事案の経緯について適宜説明 ・本事案をベースにした教育プログラム策定	・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、延べ14,600名に対し、問題の経緯、不正の原因・背景を説明した。(~'16/11/22) ・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て開発部門の部長以上に実施する。('17/3/29) ・その後、開発部門全社員に展開する。	'17/3/29	
⑳	PX制度の見直し	PXの役割は極めて重要であり、PMを適切に監督しつつ開発プロセスの全ての課題を掌握・推進し、その進捗状況を正しく経営陣にフィードバックする責務があります。今回発生した不正防止の観点からもPXに求められる資質・要件を再定義の上、適切な抜擢・選抜・育成プロセスを確立します。	・PX制度の見直し ・PXの責任権限を分散化する方向で検討	・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)体制へ移行した。('17/1/1)	'17/1/1	
㉑	MAEへの委託業務プロセスの明確化	MAEの当社への統合も視野に入れた最適な関係再構築を検討します。まずはMAEへの委託業務の依頼・進捗管理・検収要領について見直します。(7月末)	・MAEへの委託業務プロセスの明確化(依頼要領、アウトプット形態、検収要領、責任区分等)	・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、業務委託を開始した。('16/9/1)	'16/9/1	
	MAEとMMC統合	親子会社間の構造的問題に加え、当社とMAEに分散されている開発部門の現体制を抜本的に改善するためにMAEと当社を一体化させる事で透明性確保と風通しのよい組織を実現します。	・統合の第一ステップとして、デザイン部門・生産技術部門の機能統合 ・開発部門の機能統合検討	・MAEデザイン部門・生産技術部門のMMCへの統合を実施した。('17/1/1) ・MAEの業務の柱を7つに整理し、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に統合することで、MMCとMAEの業務分担の明確化と開発業務の効率向上、透明化を図る。('17/4/1)	'17/4/1	
㉒	本社経営陣による開発部門チェック方法立案	本社経営陣による開発部門の定期的な実情把握の励行開発案件の進捗確認、並びに課題の認識、更にそれへの対応策確認の為の本社経営陣と開発部門幹部間での確認会を四半期毎に実施します。	・本社経営陣が開発部門の実情を把握する仕組みを検討	・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た。('16/11/18) ・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た。('17/1/19) ・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を高める。	'16/11/18	
㉓	商品計画と必要工数の見積精度向上	開発部門のリソース制約を十分認識した上で、適切且つ現実的な商品戦略、開発計画を策定(集中と選択)します。	・工数検討委員会を設置し、工数の見積精度向上を図る	・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った。('16/12/15) ・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う。	'16/12/15	

II. 9月30日報告の追加再発防止策8項目の進捗状況

No.	項目	指摘を受けた問題点				対策内容	進捗		
		(1)	(2) - 1	(2) - 2	(3)			実施時期	進捗状況
②④	マニュアル改定ルールの制定	✓	—	✓	—	・マニュアルが組織的検討を経ずに改定される事がない様、改定にあたっては専門委員会(新設)において審議される仕組みを導入する。	・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た。('16/11/10) ・'17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た。その内容を基に業務標準を見直す。('17/3/末) ・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する。	'16/11/10	
②⑤	会社としての安全/環境理念の構築	✓	—	✓	—	・法規に規定されていない範囲での商品要件について安全/環境分野を対象に会社としての理念/基準を構築する	・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た。('16/11/23) ・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('17/3/末)し、今後の車種開発に反映する。	'17/3/末	
②⑥	開発部門の基本教育再実施	—	✓	✓	—	・開発部門の管理職、一般社員を対象に以下の項目について再教育を実施する。 - 社員のしつけ - 法規教育 - 企業倫理観 - PL/PS教育	・開発教育委員会を設置した。('16/10/27) ・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、教育体系を再構築する。 ・「法規教育」、「PL/PS教育」について研修を開始('17/2/1～、5回、614名受講済み)、「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する。	'17/2/1	
②⑦	社員意識調査の実施	—	✓	✓	—	(1) 既存の社内通報制度の利用促進を図ると同時に、社員意識調査を年2回定期的に実施する。 ・調査は、「社員の会社や上司に対する信頼度合い」、「本人の仕事に対するモチベーション」を中心に、本質的でコンパクトな内容とする。 ・コンプライアンス調査も年1回定期的に実施する。	・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た。('16/11/30) ・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、掲示した。('16/12/14) ・開発・品質・商品企画部門3,517名を対象に、社員意識調査('16/11/14～30)を実施した。 ・社員意識調査は、全社約7,600名を対象に実施した。('17/2/8)	'16/12/14	
						(2) 調査結果に基づく継続的な改善活動を行う。 ・調査結果は、全社、各部門、各本部、各本部にまとめ、それぞれの責任者が現状を把握して、対策が打てるよう分析する。 ・改善活動は各責任者が、各責任範囲において実施し、改善効果を次回以降の調査で確認していく。	・開発・品質・商品企画部門については調査結果を本部・部単位で分析('16/12/22)し、現状を把握、改善に向けた対策立案に取り組み済み。 ・全社意識調査については、現在分析中。 ・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む。	'16/12/22	
②⑧	重大事案発生時の危機管理体制構築	—	✓	✓	✓	・以下の内容を踏まえた重大事案発生時の危機管理マニュアルを作成する。 - 緊急対応組織の立ち上げ - 責任者(リーダー)の任命 - 緊急対応組織の方針決定 - 必要なアクションプランの策定 - 社内指示命令系統の明確化 - 対外窓口の一本化	・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、発行した。('16/12/20) ・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う。	'16/12/20	
②⑨	開発本部組織体制の見直し	—	—	✓	✓	・社内上下の意思疎通、意思決定の円滑化のため、組織体制をフラット化させる。	・社内上下の意思疎通、意思決定の円滑化のために組織を改正した。('17/1/1) a)部長以上の階層を5から3に削減し、組織をフラット化することで社内上下の意思疎通、意思決定の円滑化を図った。 b)開発部門を従来1本部から4本部制(「開発マネージメント本部」、「プロジェクトマネージメント本部」、「車両技術開発本部」、「EV・パワートレイン技術開発本部」とし、各本部に担当役員を配置することで、責任範囲を適正化した。	'17/1/1	
③⑩	一部実験部にある開発目標達成責任を設計に移管	—	—	✓	—	・車両実験部、機能実験部、第一性能実験部、第二性能実験部から開発目標達成責任を設計部署に移管する。 ・移管にともなう設計部への人事異動を検討する。	・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た。('16/11/1) ・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する。('17/4/1)	'16/11/1	
③⑪	認証届出内容のチェック強化	—	—	✓	✓	・認証届出確認会を設置し、開発担当副社長以下の担当役員出席のもと、届出内容をチェックする仕組みを導入し、経営会議にて報告することを定例化する。	・認証届出確認会を設置し、'16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た。('16/9/30) ・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た。('16/9/30～'17/2、6回実施済み)	'16/9/30	