

平成 29 年 7 月 3 日

燃費・排ガス試験に係る不正行為への対応について
(再発防止策効果確認状況の報告)

昨年は当社製車両の燃費・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ましたことを、改めて深くお詫び申し上げます。

標記の件、平成 29 年 3 月 9 日の報告において、再発防止策 31 項目の対策をすべて実施したことを報告し、今後の効果確認方法については、Ⅰ．対策実施と同時に効果が期待できるもの、Ⅱ．1 年間継続して効果を確認するもの、Ⅲ．3 年間継続観察の上で効果を確認するもの、Ⅳ．社員意識調査で効果を確認するものの 4 つに分類すると報告いたしました。今回、再発防止策 31 項目を上記分類ごとに前回報告後の取り組み内容について報告いたします。

なお、再発防止策 31 項目のうち、前回報告で 4 月 1 日までに実施すると報告した、以下 11 項目については、実施を完了しておりますことを併せて報告いたします。

- | | |
|-------------------------|-------|
| ・開発プロセス(MMDS)の見直し | 【Ⅱ-⑫】 |
| ・開発部門に求められる人材像の再構築 | 【Ⅳ-⑭】 |
| ・部門内及び部門間ローテーションの制度化 | 【Ⅲ-⑮】 |
| ・人事評価基準の見直し | 【Ⅲ-⑯】 |
| ・技術者向け法規教育の制度化 | 【Ⅲ-⑱】 |
| ・不正事案の開発部門全員への研修 | 【Ⅲ-⑲】 |
| ・MAE のあり方見直し | 【Ⅱ-㉑】 |
| ・マニュアル改訂ルールの制定 | 【Ⅱ-㉒】 |
| ・会社としての安全/環境理念の構築 | 【Ⅱ-㉓】 |
| ・開発部門の基本教育再実施 | 【Ⅲ-㉔】 |
| ・一部実験部にある開発目標達成責任を設計に移管 | 【Ⅰ-㉚】 |

前回報告以降の再発防止策の具体的な実施状況と確認できた効果について、以下のとおり報告いたします。

I. 対策実施と同時に効果が期待できるもの（3項目が該当）

① 関係管理職の異動

<対策実施内容>

・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）

<その後の実施状況と効果確認について>

・5 名中 4 名は既に退職し、残り 1 名はライン業務から外しました。

②0 PX 制度の見直し

<対策実施内容>

・現行 PX の責任と権限を 3 つに分けたプログラム・ダイレクター（以下、PD《収益責任》）・チーフ・ビークル・エンジニア（以下 CVE《開発 QCT》）・チーフ・プロダクト・スペシャリスト（以下 CPS《商品力確保》）体制へ移行しました。

（平成 29 年 1 月 1 日）

<その後の実施状況と効果確認について>

・PD《収益責任》・CVE《開発 QCT》・CPS《商品力確保》はそれぞれの責任範囲で業務を遂行する事でプロジェクトマネジメントの質向上に繋がつつある。

③0 一部実験部にある開発目標達成責任を設計に移管

<対策実施内容>

・「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技術戦略企画部に移管しました。（平成 28 年 11 月 1 日）

<その後の実施状況と効果確認について>

・平成 29 年 4 月 1 日以降は、「燃費・動力性能」に加えて「振動騒音性能」・「運動性能」・「熱性能」・「安全性能」の開発目標達成責任を、プロジェクト管理部に新設した性能計画グループに移管しました。これにより、車両主要性能の目標達成責任部署を性能確認部署である実験部署と明確に分離しました。

II. 1年間継続して効果を確認するもの（20項目が該当）

② 走行抵抗測定業務の見直し

<対策実施内容>

- ・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）
- ・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）

<その後の実施状況と効果確認について>

- ・昨年 5 月以降、走行抵抗測定は継続して車両実験部にて実施しています。
- ・再発防止策【Ⅱ-⑦】に記載の車両実験部長による自主業務点検にて、惰行法による測定が、業務標準「走行抵抗計測要領」にもとづいて実施されていることを確認しました。（平成 29 年 6 月 9 日）

③ 燃費目標達成責任者の明確化

<対策実施内容>

- ・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）

<その後の実施状況と効果確認について>

- ・平成 29 年 6 月 1 日付、組織体制変更により開発 PM を廃止し、燃費目標達成責任を職制本則で規定した CVE《開発 QCT》に移管しました。

④ 認証部の開発本部以外への移管検討

<対策実施内容>

- ・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体から独立させ、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）

<その後の実施状況と効果確認について>

- ・引き続き認証部は、開発、品質担当副社長直下にて業務を遂行し、月次開催の認証届出確認会（副社長議長）を主催しています。

⑤ 試験車台数検証会の設置

<対策実施内容>

- ・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)

<その後の実施状況と効果確認について>

- ・試験車台数検証会を運営要領にもとづいて開催し、関連部門が必要な試験車台数を協議し決定しています。これにより、技術仕様に見合う試験日程と試験車台数が透明性を持って確保されていることを確認しています。

⑥ 走行抵抗測定データ処理自動化システムの導入

<対策実施内容>

- ・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)

<その後の実施状況と効果確認について>

- ・システム導入後、不具合が認められたため一時使用を中断しましたが、その後のシステム改修により正常作動が確認され、平成 29 年 4 月以降、定常的にプロジェクトに適用、運用されています。
- ・岡崎テストコースに加えて、十勝テストコースへ同システムを導入しました。(平成 29 年 4 月 21 日)

⑦ 試験報告書発行のルール化

<対策実施内容>

- ・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、実体がいかな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)
- ・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。

<その後の実施状況と効果確認について>

- ・再発防止策【Ⅱ-⑧】で実施した開発部門に対する内部監査の結果(平成 29 年 3 月 31 日報告)、一部に試験報告書未発行、データの転記ミス、結果判定の間違いなど計 4 件の不備が指摘されました。これを受けて開発、品質担当副社長主導のもと、担当部長にヒアリングの上、問題の詳細分析を実施し、原因を明確にしました。これを元に報告書のフォームの簡素化、判断レベルのエスカレーションなどの対策を実施しました。

- ・業務プロセスシートに規定した試験報告書の発行、共有データベースへの保管について、開発部門の全部長が自主業務点検で確認しました。
(～平成 29 年 6 月 26 日)

⑧ 開発部門に対する監査機能強化

<対策実施内容>

- ・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しました。

(平成 28 年 10 月 25 日～平成 29 年 3 月)

<その後の実施状況と効果確認について>

- ・監査結果を社長に報告しました。(平成 29 年 3 月 31 日)

⑨ 法規遵守状況の総点検の実施

<対策実施内容>

- ・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)

<その後の実施状況と効果確認について>

- ・平成 29 年 1 月に新設した認証部・法規対応推進グループが開発プロセスの適切な日程で法規適合性を検証する手順を策定しました。(平成 29 年 4 月 28 日)

⑩ 開発本部に法規担当窓口を新設

<対策実施内容>

- ・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)

<その後の実施状況と効果確認について>

- ・法規対応推進グループは、開発に関わる法規対応をコントロールするため、法規情報を法規適合性判定ツールに確実に反映させるプロセスを策定し、平成29年4月から運用を開始しました。これにより、法規適合性確認の客観性を高め、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

<対策実施内容>

- ・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再発防止策【Ⅱ-⑥】に記載の自動化システムに組み込みました。

(平成 28 年 12 月 2 日)

<その後の実施状況と効果確認について>

- ・再発防止策【Ⅱ-⑥】に同じ。

⑫ 開発プロセス(MMDS)の見直し

<対策実施内容>

- ・最重要課題として、以下の具体的対策を車種開発プロジェクトに適用します。
 - 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

<その後の実施状況と効果確認について>

- ・開発マネジメント本部に「先行車両開発部」を新設し、次世代車両のコンセプト企画・先行開発を開始しました。(平成 29 年 4 月 1 日)
- ・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ため、業務標準「先行商品企画・開発業務 運営要領」を制定し、今後開発する車に適用を開始しました。(平成 29 年 4 月 1 日)
- ・業務標準「標準開発日程表」を改定し、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を新たに規定し、今後開発する車に適用を開始しました。(平成 29 年 4 月 1 日)

⑬ 再発防止体制構築推進組織の設置

<対策実施内容>

- ・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・確認しました。

<その後の実施状況と効果確認について>

- ・事業構造改革委員会を平成 29 年 6 月 14 日までに 21 回実施いたしました。
- ・再発防止策のモニタリングについては、開発、品質担当副社長の他、担当役員出席のもと、月次フォロー会を実施し、各施策の進捗状況、及びその効果を確認しました。(平成 29 年 4 月 20 日、5 月 12 日、5 月 18 日、6 月 16 日)
- ・PRev 活動については、各部署のビジョン及び目標を策定し、本社役員や開発・品質・商品企画部門全社員に向けた報告会を開催しました。(平成 29 年 4 月 27 日、5 月 10 日)
- ・これまでの活動実績について、事業構造改革の取り組みや職場環境改善の実施状況を経営陣へ説明する報告会を開催しました。(平成 29 年 5 月 19 日)
- ・再発防止策のモニタリング状況、及び PRev 活動の取り組み状況については、平成 28 年 12 月に開設した社内専用ホームページを通じて、全社員に情報を共有しています。平成 29 年 4 月～5 月に掲載した活動紹介記事に対しては、掲載日から 3 日間で、平均 11,000 アクセスを超えており、社員の参加意識の高まりを感じています。
- ・今回の燃費不正問題を風化させないために、過去の品質問題や燃費不正問題の概要を展示するなどの方策について検討を開始しました。(平成 29 年 6 月～)

⑳ MAE のあり方見直し

<対策実施内容>

- ・MAE への委託業務プロセスを見直した上で、覚書を締結し、新しい覚書にもと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)

<その後の実施状況と効果確認について>

- ・MAE デザイン部門・生産技術部門に続けて、開発部門の一部を統合し、開発エンジニアリング以外の業務(特許、アフターサービス機能など)についても MMC に機能統合しました。(平成 29 年 4 月 1 日)
MMC に統合した業務以外の機能についても、MMC と MAE の役割・機能の明確化と開発業務効率向上、透明化を図るため、MAE 統合検討委員会にて継続して検討しています。
- ・MAE への委託業務については、一覧表に可視化して管理する仕組みを構築し、開発管理部(旧 技術管理部)が月次フォローする仕組みとしました。(平成 29 年 6 月～)

㉑ 本社経営陣による開発部門チェック方法立案

<対策実施内容>

- ・経営陣への月例報告について、本部ごとの 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)

<その後の実施状況と効果確認について>

- ・車両開発や先行技術開発の進捗、開発費、設備投資の状況など、本社経営陣へ月次報告を継続して実施しています。(平成 29 年 4 月 18 日、5 月 15 日、6 月 21 日)
- ・開発の実情や実力を経営陣が確認するために、本社の経営幹部が参加する試乗会を岡崎テストコースにて開催しました。(平成 29 年 5 月 20 日、27 日)
経営幹部からは、今後開催を期待する性能比較のテーマが示されるなど、本社経営陣と開発部門が一体となって自動車作りを進めるという意識の高まりを確認することができました。引き続き、開発フォーラムの開催等を通じて、開発部門の強み・弱み・取り組み課題を本社経営陣と共有し、パフォーマンスの透明性を高めます。

㉒ 商品計画と必要工数の見積精度向上

<対策実施内容>

- ・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)

<その後の実施状況と効果確認について>

- ・開発工数検討委員会での必要開発工数の確認と不足分の具体的対応策の実施など工数管理の充実を図っています。

②④ マニュアル改訂ルールの制定

<対策実施内容>

- ・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)
- ・再発防止策【Ⅱ-⑩】で実施した、法規対応推進グループの設置に伴い、試験標準及び試験マニュアルの改定に関する審議を、試験標準運営委員会から、法規対応推進グループを含めた関連部門にて審議する体制に変更しました。(平成 29 年 1 月 1 日)

<その後の実施状況と効果確認について>

- ・平成 29 年 6 月 19 日までに試験標準運営委員会を 5 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、改定しました。
- ・試験標準運営委員会では、法規対応推進グループから各試験部門に対する法規制定・改定情報の展開、及び各試験部門での法規に関連する試験標準及び試験マニュアルの制定・改正について運営ルールに基づき実施されているかを検証しています。再発防止策【Ⅱ-⑩】に記載の法規担当窓口の新設と連動し、法規適合性確認の客観性を高め、迅速化を図っています。

②⑤ 会社としての安全/環境理念の構築

<対策実施内容>

- ・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)

<その後の実施状況と効果確認について>

- ・開発にあたっての安全/環境理念を、製品安全環境委員会にて策定しました。(平成 29 年 3 月 21 日)
- ・安全理念を製品開発に反映するためのプロセスと具体的内容を構築するために、予防安全分科会、衝突安全分科会、保安防災分科会を設置し、活動を開始しました。(平成 29 年 4 月 26 日～)

②⑧ 重大事案発生時の危機管理体制構築

<対策実施内容>

- ・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。(平成 28 年 12 月 20 日)

<その後の実施状況と効果確認について>

- ・今後、重大事案が発生した場合、平成 28 年 12 月 22 日に社内通達した「緊急事態対応マニュアル」にもとづく適切な社内対応を行うために、経営陣を含めた管理職への研修などを通して、重大事案発生時の状況把握、判断、方針徹底のあり方を定期的に共有します。

②⑨ 開発本部組織体制の見直し

<対策実施内容>

- ・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、各本部への担当役員配置による、責任範囲の適正化

<その後の実施状況と効果確認について>

- ・組織のフラット化と開発本部の分割により、担当役員と部長との意思疎通の機会が増え、意思決定が迅速に行われつつあります。

③① 認証届出内容のチェック強化

<対策実施内容>

- ・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 29 日)

<その後の実施状況と効果確認について>

- ・認証届出確認会を開催し、開発、品質担当副社長以下の担当役員出席のもと、届出内容の進捗確認と課題を把握しています。
(平成 29 年 4 月 20 日、5 月 25 日、6 月 16 日)
引き続き、届出内容のチェック強化のため、認証届出確認会を月次開催していきます。

III. 3年間継続観察の上で効果を確認するもの（6項目が該当）

⑮ 部門内及び部門間ローテーションの制度化

<対策実施内容>

・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

<その後の実施状況と効果確認について>

- ・開発部門の管理職を対象に年 20%以上の人事ローテーションを行いました。
(平成 29 年 4 月 1 日)
- ・ローテーションを主任昇進の要件とする人事制度を制定しました。
- ・制度運用にあたっては、3 年間の移行措置を経て、恒久的な運用を行っていきます。これにより、個々人のコミュニケーション能力向上、経験範囲の拡充、社内人脈ネットワークの構築などを通じて社員の人格形成の一助とします。

⑯ 人事評価基準の見直し

<対策実施内容>

・管理職の人事評価基準を求められる人材像「MMC WAY」にもと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。

- 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」にもとづく年俸と、「業績達成」にもとづく出来高の、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

<その後の実施状況と効果確認について>

- ・再発防止策【IV-⑭】で策定した「MMC WAY」にもとづく評価基準、及び業績連動型の報酬制度に関する新人事制度を制定しました。
- ・業績連動型の報酬制度については、全管理職を対象とした研修会にて説明を行いました。(平成 29 年 6 月 5 日～15 日)
- ・「MMC WAY」は、各個人の体現度を相対評価し、当該評価結果にもとづいて昇給が決定されるため、全社員が「MMC WAY」の本質を理解し、行動していく事が重要となります。これまでに、トップマネジメントによるタウンホールミーティングを通じた「MMC WAY」の浸透活動を開始しており、今後は人事部主導による理解浸透ツールを用いた啓発活動を積極的に展開します。

- ・中長期的な人材育成については、人事本部にタレントマネジメント部を新設し（平成 29 年 4 月 1 日）、人事諮問委員会にて、各部門のサクセッションプラン（後継者育成計画）の作成を開始しました。（平成 29 年 4 月～）

⑰ 開発部門内に人材育成推進部署を設置

<対策実施内容>

- ・開発、人事部門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。

<その後の実施状況と効果確認について>

- ・開発人事委員会と開発教育委員会は月次で継続して実施しています。

（開発人事委員会：平成 29 年 4 月 10 日、5 月 12 日、6 月 15 日）

（開発教育委員会：平成 29 年 4 月 6 日、5 月 12 日、6 月 16 日）

- ・開発人事委員会においては、ローテーションを主任への昇格要件とすることを決定しました。
- ・開発教育委員会では、「技術力」、「マネジメント力」、「人間力」を三本柱とした教育体系にもとづいて、カリキュラムを作成し、実行を図っています。

⑱ 技術者向け法規教育の制度化

<対策実施内容>

- ・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) 専門部署ごと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。

<その後の実施状況と効果確認について>

- ・開発部門全員を対象に国内・北米・欧州の車両関係法規・認証の基本を習得するための 2016 年度定期研修（e-Learning）を実施し、開発部門全体で 2,918 名が受講しました。（平成 29 年 6 月 12 日）

- ・開発部門全社員を対象とした定期研修は、再発防止策の一環として 2017 年 3 月に初導入しましたが、年度末の繁忙期での実施となり、かつ、2017 年 4 月組織改正前の実施となったため、開発部門全社員の受講が 3 月末で終了せず、6 月まで遅延することとなりました。これを反省し、2017 年度の開発部門全社員への基礎研修については、実施時期を早め、年度末の繁忙期を回避するなどの改善を図ります。

⑱ 不正事案の開発部門全員への研修

<対策実施内容>

- ・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)

<その後の実施状況と効果確認について>

- ・今回の不正事案を具体例とした教育プログラム「失敗に学ぶ」を、開発部門の部長以上を対象に実施しました。
(平成 29 年 4 月 13 日、4 月 25 日、2 回実施、111 人受講済み)
- ・教育プログラム「失敗に学ぶ」に出席した部長は、各部において部員全員へ研修内容を展開しました。(平成 29 年 6 月 16 日)
- ・今回の研修では受講対象者以外の管理職からも複数の参加申し込みがあり、グループ討議を終えた社員からは、「今なら解決できる」、「自分の意識を再度向上させたい」という回答があり、社員のコンプライアンス遵守やマネジメント改善への意識の高まりを確認できました。

⑳ 開発部門の基本教育再実施

<対策実施内容>

- ・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。

<その後の実施状況と効果確認について>

- ・「技術力」、「マネジメント力」、「人間力」を教育の三本柱として、開発教育委員会にて教育体系を再構築しました。(平成 29 年 4 月 6 日)
- ・三本柱それぞれについて、社員全員が受講必須の基礎講座を定め、運用を開始しています。

IV. 社員意識調査で効果を確認するもの（2項目が該当）

⑭ 開発部門に求められる人材像の再構築

<対策実施内容>

- ・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」として策定します。

<その後の実施状況と効果確認について>

- ・従来の行動規範は、求められる行動を具体的に規定しておらず、社員の日常行動に結びつかなかったことから、理解しやすく、行動に移しやすいシンプルな表現で「MMC WAY」を策定しました。（平成 29 年 3 月 24 日）
- ・「MMC WAY」の浸透を図る方策としては人事制度に加えて、「MMC WAY」を考える機会の設定を行います。
- ・浸透度合いについては、社員意識調査にて確認します。

⑰ 社員意識調査の実施

<対策実施内容>

- ・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。

<その後の実施状況と効果確認について>

- ・平成 29 年 2 月に全社員を対象に実施した社員意識調査については、従業員満足度が低い傾向が認められたため、その結果をもとに、本部・部署ごとに 2017 年度のアクションプランを策定しました。（平成 29 年 5 月 31 日）
- ・アクションプランにもとづく施策の実行に留まらず、部門間で好事例の共有をすすめるなど、対策の実効性を高める工夫を行います。
- ・平成 28 年 11 月に開発・品質・商品企画部門社員を対象に実施した社員意識調査（PRev サーベイ）については、全社員を対象とした調査同様、従業員満足度が低い傾向が認められたため、その結果をもとに、部のビジネスプランや部 PRev 活動の指標としました。
- ・今後も、具体的な改善活動を推進し、年 1 回の社員意識調査と年 2 回の PRev サーベイにより効果を確認します。

以 上