

平成 29 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、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。その後、平成 29 年 7 月 4 日、9 月 22 日に再発防止策効果確認の進捗状況を報告してまいりました。今回、平成 29 年 9 月 23 日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。

なお、再発防止策 31 項目のうち、Ⅰ．対策実施と同時に効果が期待できるものとして報告した①関係管理職の異動、②PX 制度の見直し、③一部実験部にある開発目標達成責任を設計に移管の 3 項目については、効果確認完了としています。また、Ⅱ．1 年間継続して効果を確認するものとして報告した④認証部の開発本部以外への移管検討については、平成 28 年 10 月 15 日付で実施した認証部の開発、品質担当副社長直下への移管・配置に加えて、計画的な人員増強により、現在までに対策の効果が確認できましたので、今回の報告をもって効果確認完了といたします。

これにより、効果確認方法及び対策項目数については、以下の通りとなります。

Ⅰ．対策実施と同時に効果が期待できるもの	・・・ 3 項目 (うち 3 項目完了)
Ⅱ．1 年間継続して効果を確認するもの	・・・ 20 項目 (うち 1 項目完了)
Ⅲ．3 年間継続観察の上で効果を確認するもの	・・・ 6 項目
Ⅳ．社員意識調査で効果を確認するもの	・・・ 2 項目

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）
- ・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。

<実施状況と効果確認について>

- ・前回報告以降、変更ありません。

② 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）

<実施状況と効果確認について>

- ・前回報告以降、変更ありません。

③ 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）
- ・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。

<実施状況と効果確認について>

- ・前回報告以降、変更ありません。

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)

- ・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、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(平成 29 年 6 月 16 日)で確認しました。

<実施状況と効果確認について>

- ・平成 28 年 5 月以降、走行抵抗測定は継続して車両実験部が実施しています。
- ・再発防止策【Ⅱ-⑦】に記載の他部署による年次相互点検を、車両設計部が車両実験部に対して実施し、業務標準類と業務の整合性に問題がないことを確認しました。(平成 29 年 9 月 18 日)
- ・開発完了時の燃費報告書に、車両実験部で測定した走行抵抗値が記載されている事を EV・ガソリンエンジン制御開発部制御検証グループが全件確認しています。その状況を EV・パワートレイン戦略・企画部が確認し、開発、品質担当副社長以下の担当役員が出席する月次フォローアップ会にて報告しています。(平成 29 年 10 月～12 月の間で 14 件確認)

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)
- ・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。(平成 29 年 6 月 1 日)

<実施状況と効果確認について>

- ・前回報告以降、燃費目標達成責任者に変更ありません。

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)

<実施状況と効果確認について>

- ・認証部は、開発、品質担当副社長直下にて継続して業務を遂行し、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。(平成 29 年 10 月～12 月の間で 3 回実施)
- ・平成 28 年 10 月 15 日付で実施した認証部の開発、品質担当副社長直下への移管及び人員増強により、公平性と客観性をもって認証部が業務を遂行していることが 1 年間継続して確認できたため、本項目は効果確認完了といたします。

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)

<実施状況と効果確認について>

- ・関係部門が一堂に会する試験車台数検証会での協議を通じ、継続して関係者合意のもとで技術仕様に見合う試験日程と試験車台数を決定しています。(平成 29 年 10 月～12 月の間で 8 回実施)

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)
- ・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)

<実施状況と効果確認について>

- ・岡崎テストコースにて、走行抵抗自動計測システムを使用して、走行抵抗値の測定を行いました。(平成 29 年 10 月～12 月の間で 1 回実施)

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、実体が多分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)
- ・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 28 年 10 月～平成 29 年 6 月の間で 3 回実施)
- ・再発防止策【Ⅱ-⑧】で実施した開発部門に対する内部監査(平成 29 年 3 月 31 日報告)で指摘のあった 4 件の不備に対して、原因を明確にし、これを元に報告書フォームの簡素化、判断レベルのエスカレーションなどの再発防止策を継続して実施しています。

<実施状況と効果確認について>

- ・開発 4 本部及びデザイン本部・認証部の全 29 部署について、自主業務点検結果の客観性を高めるため、他部署による年次相互点検を実施しました。

(平成 29 年 9 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)

- ・監査結果を社長に報告しました。(平成 29 年 3 月 31 日)

<実施状況と効果確認について>

- ・平成 29 年度の内部監査を平成 30 年 3 月までに実施します。

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)

- ・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)

<実施状況と効果確認について>

- ・各部署が車種開発プロジェクトの中で実施している法規適合性検証の結果を、認証部が「法規適合性検証結果確認会」で確認しています。

(平成 29 年 10 月～12 月の間で 6 車種確認)

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)

- ・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。

<実施状況と効果確認について>

- ・法規に対応した法規適合性判定ツールが適宜更新されていることを、業務標準「自動車法規関連業務の分担要領」にもとづいて、法規対応推進グループが毎月レビューし、その結果について、開発、品質担当副社長以下の担当役員が出席する月次フォローアップ会で確認しています。

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)

<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

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)

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

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)

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

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)

<実施状況と効果確認について>

- ・平成29年4月以降、対策a)、b)、c)を開発プロジェクトに適用しています。

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)
- ・事業構造改革委員会にて再発防止策の実施状況や、課題改善活動(以下、PRev活動)の取り組み状況を確認しています。

<実施状況と効果確認について>

- ・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、月次フォローアップ会を実施し、各施策の進捗状況、及びその効果を確認しています。(平成29年10月～12月の間で3回実施)

- ・開発、品質部門の部長以上を対象に、定例の部長ワークショップを開催し、MMCのブランド、「MMC WAY」の浸透、マネジメントの品質向上についての討議を行いました。(平成29年9月28日)
- ・開発、品質部門の課長以上を対象に、中期経営計画・新ブランド・デザイン・商品戦略についてタウンホールミーティングを開催しました。(平成29年11月22日)
- ・社員の意識改革、対外志向の醸成を目的として、主に一般社員を対象としたPRev講演会を開催し、アルピニストの野口健氏に「目標を持って生きることのすばらしさ」について講演いただきました。(平成29年12月4日)

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・生産技術部門に続けて(平成29年1月1日)、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)
- ・開発体制・役割分担の適正化及び開発業務効率向上のため、MAEの業務の柱を、開発をサポートするエンジニアリング会社として7つの領域に整理しました。(平成29年4月1日)
- ・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～)

<実施状況と効果確認について>

- ・デザイン、生産技術、グローバルアフターセールス、知的財産、開発マネジメント、プロジェクトマネジメント、車両技術開発、EV・パワートレイン技術開発の各領域について、平成29年1月より段階的にMMCとMAEの統合を進め、累計602名のMAE社員のMMC移籍を行い、MMCとMAEの役割分担の適正化を完了しました。(平成29年10月1日)
- ・可視化したMAEへの委託業務については、開発、品質担当副社長以下の担当役員が出席する月次フォローアップ会にて、継続して管理状況を確認しています。

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>

- ・経営陣への月次報告について、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)

<実施状況と効果確認について>

- ・車種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 10 月～12 月の間で 3 回実施)

- ・平成 29 年 10 月より、商品プロジェクト会議での報告内容として「短中期的な開発関連の課題」の項目を追加するなど、更なる開発部門の透明性向上に取り組んでいます。

②③ 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)

<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、継続して工数管理の充実を図っています。

(平成 29 年 10 月～12 月の間で 3 回実施)

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)

<実施状況と効果確認について>

- ・運用ルールにもとづき、各担当部門での試験標準及び試験マニュアルの制定・改定が適切に実施されていることを試験標準運営委員会で確認しています。

(平成 29 年 10 月～12 月の間で 42 件確認)

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)

- ・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ました。

(平成 29 年 4 月 26 日)

<実施状況と効果確認について>

- ・安全理念を製品に確実に反映し続けるために、安全に係わる装備と性能について、位置づけと考え方を規定する安全開発指針の作成を開始しました。

⑳ 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)

- ・重大事案が発生した場合、平成 28 年 12 月 20 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。

<実施状況と効果確認について>

- ・前回報告以降、変更ありません。

㉑ 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

<実施状況と効果確認について>

- ・前回報告以降、変更ありません。

㉒ 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)

<実施状況と効果確認について>

- ・認証届出確認会を月次実施し、届出内容の確認を実施しています。
(平成 29 年 10 月～12 月の間で 3 回実施)

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)

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。

a) 管理職を対象に年 20%のローテーションを必須化

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)

b) 昇進要件の 1 つとしてローテーション経験を必須化

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。

c) 5 年間異動歴のない社員の異動計画策定

<実施状況と効果確認について>

・前回報告以降、変更ありません。

⑯ 人事評価基準の見直し

<対策実施内容>

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

・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～)

・「MMC WAY 体現度」、「役割・責任」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を導入しました。(平成 29 年 4 月) また、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)

・部長レベルのサクセッションプランは、開発、品質、商品企画部門が先行して取り組みを開始しました。(平成 29 年 7 月～)

・管理職の人事評価を、「MMC WAY」にもとづいて実施する制度を策定しました。
(平成 29 年 9 月 12 日)

<実施状況と効果確認について>

- ・管理職に続き、一般社員に対する「MMC WAY」にもとづく人事評価制度の導入検討を開始しました。(平成 30 年 4 月導入予定)

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)
- ・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ています。
- ・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。

<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を継続して月次開催しました。
(開発人事委員会:平成 29 年 10 月に 1 回実施)
(開発教育委員会:平成 29 年 10 月～12 月の間で 3 回実施)
- ・両委員会で策定した人事制度、エンジニア教育などの施策を戦略的かつ着実に実行するため、開発部門内に開発人事部(21 名体制)を設置しました。
(平成 29 年 12 月 1 日)

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 名受講済み)
 - 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 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))
 - 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 名受講済み)
- ・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。
- ・新任課長を対象に法規認証講座を実施しました。
(平成 29 年 9 月 14 日、66 名受講済み)

<実施状況と効果確認について>

- ・開発部門の主任、担当者を対象に法規適合性パッケージ講座、エンジン講座（基礎）、ボデー講座、インテリア講座の4講座を実施し、407名が受講しました。（平成29年10月～12月）

⑲ 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名に対して、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「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名受講済み）
- ・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）

<実施状況と効果確認について>

- ・教育プログラム「失敗に学ぶ」は、再発防止策【Ⅲ-⑳】で策定した基本教育再実施の「企業倫理教育」として継続して実施します。
- ・今回の燃費不正問題と、過去に相次いだ品質に関する不祥事の経緯と教訓を展示する「失敗に学ぶ展示室(仮称)」の設置を決定し、平成30年2月開設に向けた準備を開始しました。

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した。（平成29年4月6日）
- ・「法規教育」、「PL/PS教育」について研修を開始しており（平成29年2月1日～、5回実施、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」についても研修を開始しました。
- ・PL法関係の教育を平成29年7月10日（受講者数：246名）に、PS関係の教育を平成29年7月24日（受講者数：172名）に実施しました。

<実施状況と効果確認について>

- ・開発部門の課長全454名を対象に、再発防止策【Ⅲ-⑲】で策定した教育プログラム「失敗に学ぶ」をベースとした実践研修を「企業倫理教育」として実施し、404名受講しました。（平成29年8月～12月）
- ・開発部門全員3,040名を対象にマナー研修を開始し、619名が受講しました。（平成29年10月～12月）

- ・開発部門の課長及び主任 1,605 名を対象に「課題ばらし」研修を開始し、369 名が受講しました。(平成 29 年 12 月～)

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、求められる人材像を、理解しやすく行動に移しやすいシンプルな表現で「MMC WAY」として策定しました。

(平成 29 年 3 月 24 日)

<実施状況と効果確認について>

- ・開発、品質部門の部長以上を対象に、事業構造改革室が、部長ワークショップを開催し、「MMC WAY」を体現する具体的な行動について討議しました。

(平成 29 年 9 月 28 日)

- ・社員への理解浸透につなげるため、社内イントラネットを通じて「MMC WAY」策定の背景や、込められた想いについての CEO へのインタビュー動画を配信しました。(平成 29 年 10 月 6 日)

- ・全本部長・部長約 180 名を対象に、人事本部がワークショップを開催し、「MMC WAY」の浸透について討議しました。(平成 29 年 11 月 13 日～11 月 21 日)

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。

- ・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・部署ごとに平成 29 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)

<実施状況と効果確認について>

- ・年 1 回の全社員を対象とした社員意識調査を実施しました。

(平成 29 年 11 月 9 日～12 月 6 日)

この調査結果を経年で比較・分析し、継続的な改善活動に取り組みます。

以 上