

平成 30 年 12 月 14 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)**

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 つに分類する事といたしました。

その後、効果確認の進捗状況を定期報告し、平成 30 年 9 月 27 日の前回報告までに、31 項目のうち 20 項目について効果確認を完了したことを報告いたしました。今回の報告では、効果確認中の残りの 11 項目のうち 8 項目(項目番号⑧、⑨、⑩、⑭、⑰、⑱、㉔、㉕)について、前回報告以降の進捗状況を報告いたします。その他の 3 項目(項目番号⑮、⑯、㉖)については、計画どおり第 4 四半期に効果を確認いたします。

なお、これまでに効果確認を完了した項目については、すでに運用が定常化しておりますが、再発防止策⑬で設置した事業構造改革室が、適切に運用されていることを定期フォローしています。

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(全項目完了)       |
| Ⅱ．1 年間継続して効果を確認するもの    | ・・・ 20 項目(うち 17 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【効果確認完了】

<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。

### ②0 PX 制度の見直し【効果確認完了】

<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)

### ③0 一部実験部にある開発目標達成責任を設計に移管【効果確認完了】

<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。

## 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【効果確認完了】

#### <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）

#### <効果に対する評価>

以下の運用の定常化が確認できたため、効果確認完了とします。

- ・車両実験部が走行抵抗を測定していること。
- ・標準にもとづいて燃費報告書に走行抵抗値を記載していること。  
（平成 29 年 4 月～平成 30 年 3 月の間で 65 件確認）
- ・自動計測システムを使用してデータ処理を行っていること。  
（平成 29 年 4 月～平成 30 年 3 月の間で 7 回測定）

### ③ 燃費目標達成責任者の明確化【効果確認完了】

#### <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）

#### <効果に対する評価>

以下の運用の定常化が確認できたため、効果確認完了とします。

- ・開発の節目会議で燃費目標と達成状況を、燃費目標達成責任者である CVE(DCVE)が報告していること。

### ④ 認証部の開発本部以外への移管検討【効果確認完了】

#### <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）

#### <効果に対する評価>

- ・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 【効果確認完了】

<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)

<効果に対する評価>

以下の運用の定常化が確認できたため、効果確認完了とします。

- ・開発プロセス(MMDS)に規定した試験車台数検証会の運営要領にもとづいて試験日程と試験車台数を決定していること。  
(平成 29 年 4 月～平成 30 年 3 月の間で 37 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 【効果確認完了】

<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)

<効果に対する評価>

以下の運用の定常化が確認できたため、効果確認完了とします。

- ・自動計測システムを使用してデータ処理を行っていること。  
(平成 29 年 4 月～平成 30 年 3 月の間で7回測定)

⑦ 試験報告書発行のルール化 【効果確認完了】

<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 30 年 6 月の間で 4 回実施)
- ・平成 29 年 8 月に設定した実験進捗リストにより、試験報告書の発行状況を確認しています。

<効果に対する評価>

試験結果にもとづく判断の曖昧さを排除する仕組みが定着していることを確認しました。また、自主/相互の業務点検の運用が定着し、業務改善の手法として効果が認められることから、効果確認完了とします。

#### 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)

- ・「燃費届出業務適正化に係るフォローアップ監査」として、新設された法規対応推進グループにおける対応状況について監査を実施しました。(平成 30 年 2 月)

<実施状況と効果確認について>

- ・平成 28 年度に実施した監査のフォローアップとして 10 部署に対して監査を実施し、監査結果を CEO に報告しました。(平成 30 年 11 月 14 日)

改善提言に対するアクションプランの実施状況については、平成 31 年 2 月に確認する予定です。

#### 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)

<実施状況と効果確認について>

- ・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(PCCM)で継続して確認しています。(平成 30 年 9 月～11 月の間で仕向ごとに 38 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制定し、平成 29 年 4 月から運用を開始しました。

- ・業務標準「自動車法規関連業務の分担要領」を改訂し、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ました。

(平成 29 年 7 月 18 日)

<実施状況と効果確認について>

- ・法規対応推進グループは、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」にもとづいて毎月確認しています。(平成 30 年 9 月～11 月の間で 29 件確認)

⑪ IT 化による走行抵抗測定データの管理 【効果確認完了】

<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)

<効果に対する評価>

- ・再発防止策【Ⅱ-⑥】に同じ。

⑫ 開発プロセス(MMDS)の見直し 【効果確認完了】

<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) 開発プロセスに先行商品企画フェーズを設定

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 3 月 31 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 3 月 30 日)

また、開発節目会議の実施要領を制定し、サプライヤー選定完了率を KPI 化してゲート通過要件に規定し、今後開発する車に適用を開始しました。

(平成 30 年 2 月 14 日)

<効果に対する評価>

開発プロセス(MMDS)の見直しにより、以下の効果が認められるため、効果確認完了とします。

- 車種開発に先立って新技術を開発する組織と仕組みを構築したことで、車種開発と新技術開発が同時進行することなく、円滑に車種開発が進められると判断できる。
- 車種開発に先立って先行商品企画を充実させることで、開発途中段階での無理な目標変更が避けられると期待できる。
- 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図ることで、開発日程の不足が解消されると判断できる。

⑬ 再発防止体制構築推進組織の設置 【効果確認完了】

<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。

<効果に対する評価>

以下の運用が定常化したため、効果確認完了とします。

- ・再発防止策のモニタリングについて、開発担当副社長の他、担当役員出席のもと、月次フォローアップ会を主催し、各施策の進捗状況及びその効果を確認していること。
- ・PRev 活動の推進及び浸透活動を継続実施していること。

⑭ MAE のあり方見直し 【効果確認完了】

<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～)
- ・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)

<効果に対する評価>

以下の運用の定常化が確認でき、組織変更が完了したため、効果確認完了とします。

- ・業務委託の依頼・進捗管理・検収要領を見直し、業務委託一覧表をもとに開発管理部が委託進捗状況を毎月確認していること。
- ・MAE の業務を整理し、一部を MMC に機能統合したことにより、MMC と MAE の役割分担が適正化したこと。

② 本社経営陣による開発部門チェック方法立案 【効果確認完了】

<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)

<効果に対する評価>

以下の運用の定常化が確認できたため、効果確認完了とします。

- ・車種開発や先行技術開発、開発費、設備投資の状況、短中期的な開発関連の課題などを、本社経営陣へ月次報告し、情報共有していること。

③ 商品計画と必要工数の見積精度向上 【効果確認完了】

<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)

<効果に対する評価>

以下の運用の定常化が確認できたため、効果確認完了とします。

- ・担当役員と開発関係部長が出席する開発工数検討委員会にて、必要開発工数と不足分について毎月確認し、必要な対策を講じていること。

④ マニュアル改訂ルールの制定 【効果確認完了】

<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)

<効果に対する評価>

以下の運用の定常化が確認できたため、効果確認完了とします。

- ・法規対応推進グループを含めた関連部門が審議した、試験標準及び試験マニュアルの制定・改定の結果について、試験標準運営委員会が運用ルールの準拠性を全件確認していること。

(平成 29 年 4 月～平成 30 年 3 月の間で 151 件確認)



⑳ 会社としての安全/環境理念の構築 【効果確認完了】

<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)

<効果に対する評価>

「安全理念」及び「環境理念」を社内展開し、これをベースにした具体的な活動を開始していることから効果確認完了とします。

㉑ 重大事案発生時の危機管理体制構築 【効果確認完了】

<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。

<効果に対する評価>

以下の運用の定常化が確認できたため、効果確認完了とします。

- ・重要課題については、しかるべき責任者を任命して対応する形態をとっていること。

㉒ 開発本部組織体制の見直し 【効果確認完了】

<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

<効果に対する評価>

PRev サーベイの結果から、社内上下の意思疎通、意思決定の円滑化が進んでいることが確認できており、効果確認完了とします。

⑳ 認証届出内容のチェック強化 【効果確認完了】

<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)

<効果に対する評価>

以下の運用の定常化が確認できたため、効果確認完了とします。

- ・認証届出確認会を毎月開催し、届出内容を確認していること。

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)

㉑ 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 28 年度 29.5%、平成 29 年度 22.4%)

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。

㉒ 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」にもとづく年俵と、「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)
- ・管理職に続き、一般社員に対して「MMC WAY」を評価軸とした新評価制度、及び業績連動報酬制度を導入しました。(平成30年4月～)

<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。

#### 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。
- ・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)

<実施状況と効果確認について>

- ・開発人事部のビジョン&ミッションを策定するとともに、年度計画にもとづく人事施策を実行しています。
  - a) 人事
    - 1) 管理職のローテーション実施(再発防止策⑮)
    - 2) サクセッションプラン(後継者育成計画)作成
    - 3) 組織検討と人材配置の実行
  - b) 採用
    - 1) 中途採用、人材派遣管理の強化
    - 2) 採用プロセスの改善
  - c) 教育
    - 1) 法規教育、基本教育の実施(再発防止策⑱、⑲、⑳)

## 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・中途社員を対象にした基礎研修「法規認証基礎」

1) 平成 28 年度 一般社員を含む 220 名が受講

2) 平成 29 年度 一般社員を含む 115 名が受講

b) 開発部門全員を対象にした年 1 回の定期研修 (e-learnig)

1) 平成 28 年度 2,952 名全員が受講

2) 平成 29 年度 3,105 名全員が受講

c) 専門部署ごとの各領域関連法規研修

1) 平成 28 年度 各領域関連法規研修 1 講座、延べ 266 名が受講

2) 平成 29 年度 各領域関連法規研修 9 講座、延べ 1035 名が受講

### <実施状況と効果確認について>

・開発部門の主任を対象に、「日本の法規と認証」講座の研修を実施し、201 名が受講しました。(平成 30 年 11 月 29 日、累計 807 名受講、受講率 81%)

## 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)

・開発部門の課長全 480 名を対象に、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、88 名(累計 480 名)が受講しました。

(平成 30 年 1 月～3 月)

・燃費不正問題と、過去に相次いだ安全や品質に関する問題を振り返り、過ちを風化させないための施設として、平成 30 年 2 月 20 日に技術センター内に「過ちに学ぶ研修室」を開設し、本社経営陣をはじめ開発部門の管理職 507 名が見学しました。

### <実施状況と効果確認について>

・岡崎地区開発部門の一般社員を対象に、「過ちに学ぶ研修」を実施し、250 名が受講しました。

(平成 30 年 10 月 3 日～11 月 15 日、累計 2,356 名受講、受講率 99%)

## 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、591 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:252 名)に、PS 関係の教育を平成 29 年 7 月 24 日(受講者数:170 名)に実施しました。

### <実施状況と効果確認について>

- ・開発部門全社員を対象に、「マナー研修」を実施し、171 名が受講しました。  
(平成 30 年 11 月、累計 3,041 名受講、受講率 93%)
- ・開発部門の平成 30 年度新入社員を対象に、「礼儀・マナー講座(実践)」の研修を開始し、85 名が受講しました。(平成 30 年 11 月、受講率 62%)
- ・開発部門の平成 30 年度新入社員を対象に、「チームワーク演習講座」の研修を実施し、137 名全員が受講しました。(平成 30 年 10 月～11 月)
- ・開発部門の平成 30 年度新入社員を対象に、「自動車工学基礎」の研修を実施し、2 講座延べ 274 名が受講しました。(平成 30 年 10 月)
- ・開発部門の主任を対象に、「企業倫理研修」を開始し、48 名が受講しました。  
(平成 30 年 11 月、受講率 5%)
- ・開発部門の主任を対象に、「KT 法研修」を開始し、43 名が受講しました。  
(平成 30 年 11 月、受講率 5%)
- ・開発部門の課長以上を対象に、「KT 法研修」を実施し、98 名が受講しました。  
(平成 30 年 10 月～11 月、累計 603 名受講、受講率 99%)
- ・開発部門の主任、一般社員(主担当職)を対象に、「ロジカルコミュニケーション研修」を開始し、204 名が受講しました。  
(平成 30 年 10 月～11 月、受講率 13%)

#### 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)
- ・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」の 6 つのキーワードに対する具体的な行動について役員がメッセージを発信しました。  
(平成 29 年 12 月 27 日、平成 30 年 1 月 10 日、17 日、31 日、2 月 13 日)
- ・全社各部において「MMC WAY」の実践をテーマとした職場討議を実施しました。  
(～平成 30 年 2 月 24 日)
- ・採用面接の評価項目に MMC WAY の視点を導入しました。

###### <実施状況と効果確認について>

- ・MMC WAY を実践していくために、R&D エンジニアが取るべき具体的な行動を MMC WAY Practice by R&D として設定しました。(平成 30 年 11 月 26 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)
- ・開発、品質、商品企画部門 4,196 名を対象に、第三回 PRev サーベイ(平成 30 年 1 月 29 日～2 月 8 日)を実施しました。集計の結果、従業員満足度は 4 ポイント、マネジメント品質については 7 ポイント、前回から向上が見られました。
- ・開発、品質、商品企画部門 4,263 名を対象に、第四回 PRev サーベイ(平成 30 年 7 月 2 日～7 月 11 日)を実施しました。集計の結果、従業員満足度は 1 ポイント、マネジメント品質については 2 ポイント、前回から向上が見られました。
- ・肯定回答率に 10 ポイント以上の向上が見られた部長に対してインタビューを行い、取り組み内容を社内専用ホームページに掲載し、好事例として全社員に共有しました。

###### <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。

以 上