

令和元年 6 月 25 日

## 燃費・排ガス試験に係る不正行為への対応について

平成 28 年 4 月に公表した当社製車両の燃費・排ガス試験における不正行為に関し、お客様はじめ多くの関係者の皆様に多大な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、その後、効果確認の進捗状況を四半期ごとに報告してまいりました。平成 31 年 3 月 25 日の前回報告では、全項目について、「実施状況の確認」、「社内ルール化」、「効果確認」のすべてが完了したことを報告いたしました。

今回は改めてこの 3 年間の取り組みについて、I 章で組織や会議体の名称を最新化して整理し、II 章でこれまでの活動全体を振り返った上で、その取り組み効果を総括しましたので報告いたします。

### I. これまでに報告した再発防止策 31 項目の取り組み

#### 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。

<効果に対する評価>

- ・異動者は燃費性能開発に関与しておらず、同様の問題を起こす可能性が無いことから、効果確認完了としました。

#### 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)

< 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した。

- ・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。
- ・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。

なお、標準にて制度化した対策は、今後も運用を継続すると共に、自主/相互の業務点検(再発防止策⑦)にて運用状況を確認します。

### 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チーフ・ビークル・エンジニア(以下、CVE)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した。

- ・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/デピュティ・チーフ・ビークル・エンジニア(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

< 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)

※認証部は、組織改編により、平成 31 年 4 月開発マネジメント本部に移管しました。開発マネジメント本部は、燃費性能の目標達成責任を負うことがないことから、施策効果への影響はありません。

< 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、効果確認完了としました。

#### 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)

##### <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した。

- ・開発プロセスである三菱・モーターズ・デベロップメント・システム(以下、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。

なお、標準にて制度化した対策は、今後も運用を継続すると共に、自主/相互の業務点検(再発防止策⑦)にて運用状況を確認します。

#### 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)
- ・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した。

- ・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。

なお、標準にて制度化した対策は、今後も運用を継続すると共に、自主/相互の業務点検(再発防止策⑦)にて運用状況を確認します。

#### 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、実態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)

- ・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 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。

- ・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)

<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した。

なお、標準にて制度化した試験報告書の作成・保管と自主/相互の業務点検の対策は、今後も運用を継続します。

#### ⑧ 開発部門に対する監査機能強化

<対策実施内容>

- ・トータル・カスタマー・サティスファクション本部(以下、TCS)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～平成 29 年 2 月)

- ・平成 28 年度に実施した監査のフォローアップとして 13 部署に対して監査を実施しました。(平成 30 年 1 月～平成 30 年 12 月)

<効果に対する評価>

- ・全ての改善提言の対策が実施済みであることを確認しました。
- ・これまでに実施した監査の結果、燃費届出関連業務の健全性は継続的に確保できると判断できることから、効果確認完了としました。

なお、今後は、定常監査のなかで必要に応じて実施状況を確認します。

## 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)
- ・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(プロジェクト・コンプライアンス・コンファメーション・ミーティング(PCCM))で継続して確認しています。
- ・法規遵守を徹底するために、法規情報の入手から、プロジェクトへの展開(再発防止策⑩)、プロジェクト毎の遵守状況の確認(再発防止策⑨)、届出内容の最終確認(再発防止策⑪)にいたるプロセスを確立し、このプロセスが継続実施されていることを1年以上にわたり確認しました。

### <効果に対する評価>

- ・法令違反となる事象は発生しておらず、プロセスが正しく機能していることから、効果確認完了としました。

なお、標準にて制度化した法規情報の入手から届出内容の最終確認にいたるプロセスを、今後も継続的に運用すると共に、自主/相互の業務点検(再発防止策⑦)にて運用状況を確認します。

## 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)
- ・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。

### <効果に対する評価>

- ・再発防止策⑨に同じ。

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)

※先行車両開発部は、組織改編により、平成 30 年 4 月車両技術開発本部に移管しました。この移管は、先行開発の強化を目的としており、同本部内の各技術分野の担当部署との連携が密に図れることで、今後において施策効果の増大が見込まれます。

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した。

- a) 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。
- b) 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。

- 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。

なお、標準にて制度化した上記対策を、今後も継続的に実施すると共に、自主/相互の業務点検(再発防止策⑦)にて実施状況を確認します。

### 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)  
※事業構造改革室は、組織改編により、平成 31 年 4 月開発マネジメント本部にパフォーマンス・レボリューション推進室(PRev 推進室)として移管しました。この移管は、実行体制のより一層の強化を目的としており、部格として組織化し、専任者を配置したことで、今後において施策効果の増大が見込まれます。
- ・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した。

- ・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 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。
- ・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。

・「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)

<効果に対する評価>

・これまでに実施してきた諸施策を継続することで、会社の持続的成長を支える人材の育成に繋がると期待できることから、効果確認完了としました。

#### 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 28 年度 29.5%、平成 29 年度 22.4%、平成 30 年度 22.9%)

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

<効果に対する評価>

・ローテーション制度に則り、平成 28 年度から 30 年度まで毎年 20%以上のローテーションを実施したことで、複数の分野や職務を経験した管理職が増えました。

・第五回 PRev サーベイでは、第一回に比べてマネジメント品質のスコアが 37 ポイント向上しました。

・管理職以外のローテーションの昇進要件化と社員の異動計画の制度化は完了しており、平成 31 年度から実施します。

・ローテーション制度の継続的運用により、将来的にマネジメントの質向上が期待できることから、効果確認完了としました。

#### 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 体現度」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～)

※タレントマネジメント部の機能は、組織改編により、平成 31 年 4 月人事戦略部に  
移管しました。この移管による役割・責任に関する変更はなく、施策効果への影  
響はありません。

・「役割・責任」、「MMC WAY 体現度」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～)

<効果に対する評価>

・「MMC WAY」の実践に関する肯定回答率が向上し、社員に認知されて行動に移  
されていることが認められる。

・「MMC WAY」をベースにした人事評価制度を継続して運用することで、共通価値  
観の醸成が期待できることから、効果確認完了としました。

#### 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)

※開発人事部は、組織改編により、平成 31 年 4 月ビジネスパートナー人事部(開発・デザイン・TCS)に改称しました。この改称による役割・責任に関する変更はなく、施策効果への影響はありません。

- ・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、㉔)

- ・人事グループは、サクセッションプランにもとづいて部長職以下、キーポストへの適材配置を実施しました。

- ・採用グループは、年間採用計画にもとづいてキャリア人材を獲得しました。

- ・教育グループは、開発部門全員に対して平成 30 年度の必須研修を、人員比 99.7%実施しました。

<効果に対する評価>

- ・開発人事部の役割が定義され、有効に機能することで、人材の拡充が図られていることから、効果確認完了としました。

## 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
- 3) 平成 30 年度 一般社員を含む 276 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-learning)

- 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
- 3) 平成 30 年度 3,209 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 1,035 名が受講
- 3) 平成 30 年度 各領域関連法規研修 2 講座、延べ 664 名が受講

<効果に対する評価>

- ・開発部門全員に対して、職位と経験に応じた法規教育の制度化を完了しました。
- ・開発部門全員の法規理解度を評価する仕組みを構築し、定期的に e-learning によるモニタリングを実施しています。
- ・これら諸制度を継続的に運用することで、開発部門全員が正しい法規解釈にもとづいて業務を遂行できると期待できることから、効果確認完了としました。

なお、標準にて制度化した法規教育は、今後も継続的に実施します。

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・各部分話集会計 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。
- ・開発部門全員が「過ちに学ぶ研修室」の受講を完了しました。

<効果に対する評価>

- ・「過ちに学ぶ研修」について、受講者の 95%から研修に対する肯定意見を得ることができました。
- ・これまでに実施してきた研修を継続することで、過去の過ちから得られた教訓が開発部門全員に浸透すると期待できることから、効果確認完了としました。

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(PD《収益責任》)、CVE《開発 QCT》、チーフ・プロダクト・スペシャリスト(CPS《商品力確保》)体制へ移行しました。(平成 29 年 1 月 1 日)

<効果に対する評価>

- ・新体制のもとで、商品開発の透明性が担保され、牽制機能が働いていると判断できることから、効果確認完了としました。

㉑ MAE のあり方見直し

<対策実施内容>

- ・ミツビシオートモーティブエンジニアリング(以下、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した。

- ・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

<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した。

- ・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

<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した。

- ・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

<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)

※試験標準運営委員会は、平成 30 年 7 月試験標準運営分科会に改称しました。

開発会議体の取り扱い事項にもとづく、名称ルールの見直しであり、この改称による役割・責任に関する変更はなく、施策効果への影響はありません。

・再発防止策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した。

・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。

なお、標準にて制度化した試験標準及び試験マニュアルの制定・改定内容を確認する対策は、今後も継続的に実施すると共に、自主/相互の業務点検(再発防止策⑦)にて実施状況を確認します。

## 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)

※製品安全環境委員会は、平成 30 年 5 月製品安全委員会と製品環境員会に分割しました。それぞれの領域に特化することで、より議論を深めることができるようになり、今後において施策効果の増大が見込まれます。

・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した。

## ②⑥ 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)

・教育の三本柱にもとづく基本教育として開発部門社員に対して、これまでに 46 講座を実施しました。

<効果に対する評価>

- ・これまでに実施してきた教育を継続することで、開発部門社員に求められる基本的な考え方・知識・行動の習得が期待できることから、効果確認完了としました。

⑳ 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。

<効果に対する評価>

- ・第五回 PRev サーベイでは、第一回に比べて従業員満足度は 22 ポイント、マネジメント品質については 37 ポイント、それぞれスコアが向上しました。
- ・今後も PRev サーベイを継続し、その結果にもとづく改善に向けた施策を講じることでマネジメントの質向上が期待できることから、効果確認完了としました。

㉑ 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。

<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した。

- ・重要課題について、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。

⑳ 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

※プロジェクトマネジメント本部は、車両技術開発本部から一部製品設計業務の移管をはじめとした組織改編により、平成 30 年 4 月製品開発本部に改称しました。この変更は、製品軸での開発競争力向上を目的としており、製品プロジェクトとデザイン関連部品の開発を一体化したことにより、今後において施策効果の増大が見込まれます。

<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ることから、効果確認完了としました。

㉑ 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。

※プロジェクト管理部及び性能計画グループは、パッケージング計画部との統合により、平成 30 年 4 月それぞれプロジェクト計画部、車両性能計画グループに改称しました。この改称に伴う、当該計画グループの役割・責任に関する変更はなく、施策効果への影響はありません。



<効果に対する評価>

- ・目標設定部署と目標達成責任部署を分けることで、適正なチェックアンドバランスが機能していると判断できることから、効果確認完了としました。

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)

<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した。

- ・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。

## II. 総括

これまで3年間にわたり31項目の再発防止策に取り組み、それぞれの効果確認を行ってまいりました。今回、燃費不正問題の公表以降その必要性を指摘された「会社としての構造改革」も含めて、再発防止が確実に図れているか、コンプライアンスを重視した業務運営が図られているかについて、これまでの取り組み全体を真摯に振り返りました。その上で、1. 燃費不正問題の直接的な再発防止、2. 法令違反の再発防止、3. 開発部門の構造改革、4. 全社的な構造改革の4つの視点から、各々の目的と主な具体策、及び確認された効果を総括いたします。

### 1. 燃費不正問題の直接的な再発防止

燃費性能開発業務と認証届出業務の健全性を確保し、二度と同じ過ちを起ささないために、以下の施策により組織と仕組みを見直しました。

➤ 具体的な施策 ※( )内は関連する主な再発防止策の番号

- ・目標設定と目標達成の責任部署を分離 (⑩)
- ・走行抵抗測定と燃費計測の部署を分離 (②)
- ・走行抵抗測定データ処理の自動化 (⑥、⑪)
- ・認証届出内容のチェック強化 (④、⑨、⑩、⑪)

➤ 確認された効果

上記の施策を実施してきた結果、燃費不正に繋がる不適切な業務と法規不適合事例の発生はなく、法令及び法令の精神に則った燃費性能開発と認証届出業務の運用が定着しています。

### 2. 法令違反の再発防止

燃費不正問題を受けて、法令遵守が自動車会社としての重要な責務であると改めて認識し、開発及び認証届出の各業務を、法令と法令の精神に則って確実に遂行するために、開発の体制、仕組みを見直しました。

➤ 具体的な施策 ※( )内は関連する主な再発防止策の番号

- ・法規情報の入手から認証届出に至る全体的な業務プロセスの構築 (⑨、⑩、⑪)
- ・性能計画業務の充実による技術開発体制の強化 (③、⑩)
- ・開発本部として法規担当部署を設置 (⑨、⑩、⑪)
- ・技術者向け法規教育の制度化 (⑫、⑬)

➤ 確認された効果

上記の施策を実施してきた結果、法令違反に繋がる不適切な業務と法規不適合事例の発生はなく、法令違反の発生を防止する開発体制と仕組みが定着しています。

### 3. 開発部門の構造改革

「燃費不正問題を起こした背景にある、開発部門の体制や仕事の進め方を「組織」、「仕組み」、「文化」の側面から見直すことで、抜本的な部門の改革を図りました。

➤ 具体的な施策 ※( )内は関連する主な再発防止策の番号

#### (1) 「組織」

- ・4本部制による責任と権限の明確化、及び管理スパンの適正化 (29)
- ・開発組織のフラット化による上下意思疎通の迅速化 (29)

#### (2) 「仕組み」

- ・全社中計、年計にもとづいた部門のビジネスプランの策定と進捗管理 (16)
- ・開発部門としての必要な会議体の設置と定期的な運用 (29)
- ・教育の三本柱をもとにした開発教育体系の再構築 (14、17、18、19、25、26)

#### (3) 「文化」

- ・全員参加型による業務改革の継続的な取り組み(PRev活動) (13)
- ・各種マネジメント手法の導入による課題解決力の強化 (3、5、7、13、27)

➤ 確認された効果

#### (1) 「組織」における構造改革

- ・責任と権限が明確になり、意思決定の迅速化が図られてきました。

#### (2) 「仕組み」における構造改革

- ・全社中計、年計に対する部門としての貢献が明確になり、各部署の目標達成意欲が醸成されつつあります。
- ・会議体での決定プロセスにより、課題の可視化、合議による対応方針の決定、迅速な対応が可能になりました。
- ・教育の重要性が部門内で広く認識され、自発的な受講姿勢に繋がりがつあります。

#### (3) 「文化」における構造改革

- ・PRev活動を通じて、自ら考え改善する習慣が根付き、その改善効果が実感されることで、更なる従業員の意欲向上に繋がっています。
- ・課題解決手法を日常業務で実践することにより、課題解決に積極的に取り組む文化が醸成されつつあります。

#### 4. 全社的な構造改革

「燃費不正問題を起こした遠因は、会社全体の仕組みや体質にあるのではないか」という特別調査委員会の指摘、及び自らの認識にたつて、会社の理念、事業運営の進め方、人事制度のあり方などの観点から全社的な構造改革を図りました。

➤ 具体的な施策 ※( )内は関連する主な再発防止策の番号

- (1) 理念の再構築と共通価値観の制定 (⑭、⑵)
- (2) 全社目標の展開と部門、部署、個人の役割の明確化 (⑯)
- (3) PDCA サイクルが回る事業運営形態の導入 (⑳)
- (4) 社内情報の共有と部門間協力による課題解決 (㉑)
- (5) 新人事評価制度の導入 (⑯)

➤ 確認された効果

- (1) 新しい企業理念を制定し、信頼回復の重要性と会社の目指すべき大きな方向性を示すことで、共通の価値観の醸成に繋がってきました。
- (2) 具体的な事業運営の施策として、全社中計とそれにもとづく年計を策定し、その達成方策を含めた内容を、各役職レベルでその所属社員に直接説明することで、各部署、個人が果たすべき役割が明確になり、業務目標達成意欲の向上に繋がっています。
- (3) 「月次の事業進捗管理手法」の導入により、経営状況の透明性が著しく向上するとともに、問題の顕在化が図られ、迅速な対応が可能になり、事業運営の PDCA サイクルが機能しています。
- (4) 問題の解決にあたっては、その状況を全社で共有することにより、部門を越えた協力と対応が可能になりました。
- (5) 目標と達成度を具体的な指標にもとづき、「業績」と「MMC WAY 体現度」の両面から評価する制度を導入したことで、個人のモチベーションが向上しつつあります。

以上、総括しましたとおり、3 年間にわたる再発防止及び構造改革の取り組みを通じて、信頼される企業としての礎ができたと考えています。

今後もこれまでの取り組みを継続し、更なる改善・強化を図っていくことで、持続的な成長を実現し、社会の発展に貢献できる企業を目指してまいります。

以 上