

2024年2月9日

国土交通大臣
齊藤 鉄夫 様

ダイハツ工業株式会社
代表取締役社長 奥平 総一郎

抜本的な再発防止策についてのご報告

第1. はじめに

ダイハツ工業株式会社（以下、当社）は、2023年12月20日、貴省に対し、同年4月28日及び同年5月19日に公表した認証申請における不正行為を踏まえて当社内で行った調査の結果をご報告いたしました。

この度は、ステークホルダーの皆様の信頼を裏切り、多大なるご迷惑・ご心配をおかけしておりますことを衷心よりお詫びいたします。

当社は、貴省より、その後、立入検査を受け、2024年1月16日、道路運送車両法第75条第7項に基づく是正命令を受けました（同日付「自動車の型式指定申請に係る違反の是正命令」。以下、本件是正命令）。

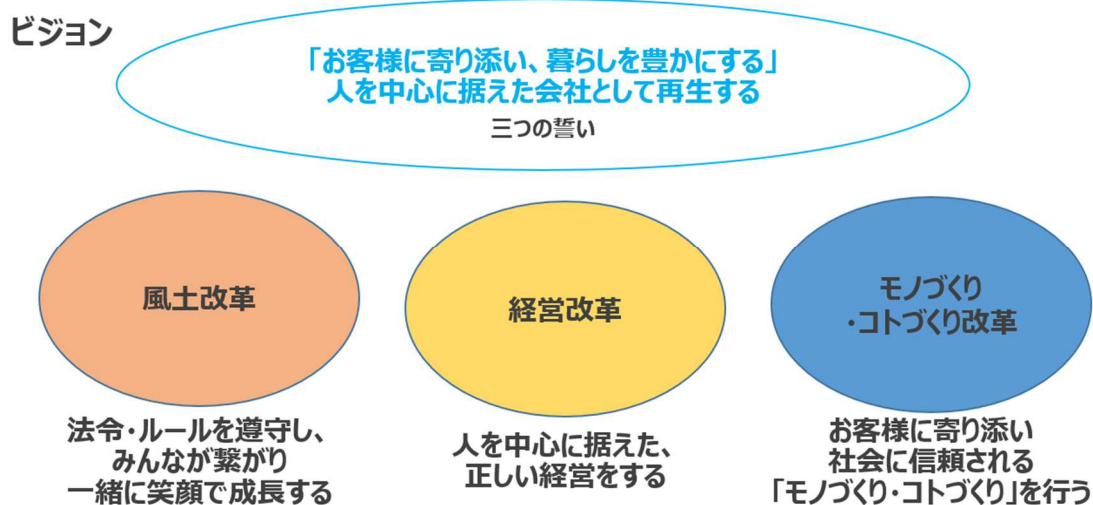
本報告書では、本件是正命令及び第三者委員会作成の2023年12月20日付調査報告書（以下、委員会報告書）における指摘事項（「第8章 再発防止策の提言」）を踏まえ、トヨタ自動車株式会社（以下、トヨタ）の支援・協力も受けながら、当社内で議論・検討を重ねた抜本的な再発防止策（後記第2）、再発防止を立案・監査する機関（後記第3）をご報告いたします。

当社としましては、策定した再発防止策を確実に実行し、再びステークホルダーの皆様から信頼いただけるよう、引き続き貴省からのご指摘・ご指導を踏まえながら、再生に向けて全社を挙げて取り組んでまいります。

第2. 抜本的な再発防止策

1. 抜本的な再発防止策の概要

当社は、「お客様に寄り添い、暮らしを豊かにする」というビジョンの下、法令・ルール遵守を徹底した上で、人を中心に据えた正しい経営を行い、お客様に寄り添い社会に信頼される「モノづくり・コトづくり」を行う会社として再生するために、全社的な再発防止「三つの誓い」（「経営」「風土」「モノづくり・コトづくり」における改革）を定めています。



当社が定めた「三つの誓い」における「経営改革」及び「風土改革」は、本件是正命令において「ダイハツ工業が講ずるべき措置」とされた「① 会社全体の業務運営体制の再構築」に対応するものであり、「三つの誓い」における「モノづくり・コトづくり改革」は、同じく「ダイハツ工業が講ずるべき措置」とされた「② 車両開発全体の業務管理手法の改善」及び「③ 不正行為を起こし得ない法規・認証関連業務の実施体制の構築」に対応するものであると考えています。

当社は、本件是正命令を真摯に受け止め、「三つの誓い」の下、全社を挙げて抜本的な再発防止に取り組んでまいります。

2. 「ダイハツ工業が講ずるべき措置」

以下、本件是正命令における「ダイハツ工業が講ずるべき措置」の各項目（「① 会社全体の業務運営体制の再構築」「② 車両開発全体の業務管理手法の改善」及び「③ 不正行為を起こし得ない法規・認証関連業務の実施体制の構築」のそれぞれに記載された「経営幹部の法規・認証業務に関する理解の徹底、関連業務運営の責任の明確化」以下の各項目）につ

いて、第三者委員会からの指摘事項（委員会報告書に記載された再発防止策の提言等）も踏まえて検討した再発防止策を記載します。

当社としては、「三つの誓い」の下、以下に記載した再発防止策を1つ1つ着実に積み重ねることによってこそ、当社の再生、真の意味での抜本的な再発防止を達し得ると考えます。

(1) 「① 会社全体の業務運営体制の再構築」について

ア 「経営幹部の法規・認証業務に関する理解の徹底、関連業務運営の責任の明確化」

(ア) 第三者委員会からの指摘事項

第一に、第三者委員会からは、「経営幹部から従業員に対する反省と出直しの決意の表明」と題して、以下の再発防止策の提言を頂戴いたしました（委員会報告書第8章・第1）。

- ・ 「経営幹部は、今後、各種の再発防止策を推進する上では、まずもって、本件問題が発生した真因が上記のような経営の問題にあることを深く反省して、全従業員に対し、その反省を伝えた上で、本件問題を教訓として出直す決意であることを表明すべきである。」

第二に、第三者委員会からは、「経営幹部のリスク感度を高めるための取組み」と題して、以下の再発防止策の提言を頂戴いたしました（委員会報告書第8章・第7）。

- ・ 「本件問題の再発防止の観点からは、取締役会といったハイレベルの会議体よりも、より開発部門の問題にフォーカスして現場の実情も把握した上での外部の意見を取り入れることが重要」
- ・ 「恒常的に経営幹部のリスク感度を高める観点からは、外部講師を招いた役員研修を定期的で開催する、監査法人とのディスカッションの機会を増やすといった方策が考えられるほか、親会社であるトヨタとのコミュニケーションを強化して感度を高めるといった方策が考えられる。」

第三に、第三者委員会からは、「改善への本気度を示す経営幹部のメッセージの継続的な発信」と題して、以下の再発防止策の提言を頂戴いたしました（委員会報告書第8章・第8）。

- ・ 「今後、こうした経営幹部の改善に向けた本気度を組織の隅々まで浸透させるためのメッセージの発信が重要であり、管理職を介するなどしてそれを現場の従業員まで届ける必要がある。そして、そのような取組みを一過性のものとせず、粘り強く継続する必要がある。」
- ・ 「今後、経営幹部がメッセージを発信するに当たっては、スローガンが独り歩きする可

能性に留意し、丁寧に分かりやすいコミュニケーションを心掛けるべきである。」

(イ) 具体的な再発防止策

当社は、前記（ア）を踏まえて、以下の7つの具体的な再発防止策を策定しました。

① 経営陣からの反省と決意のメッセージを継続的に発信

当社経営陣は、今回、認証を軽視していると指摘されざるを得ない不正が行われていたこと、そのような不正が行われてしまう企業文化を作ってしまったことを反省し、今後は、法令・ルール遵守及び正しい仕事を徹底していく決意を現場訪問、及び動画にて発信します。企画書等の表紙に同様の文言を記載するとともに、社用 PC の立ち上げ時にポップアップ画面としても表示します。

② 経営幹部教育による法規認証業務他の知見充足

取締役・役員・幹部職に対し、以下2点の社内教育を実施します。

- ・道路運送車両法第75条と同条に基づく自動車型式指定制度、
それに関わる社内プロセスと全社規程、社内技術標準
- ・各国の型式認証制度の意義と型式指定を受けるまでの流れ

それ以外にも、コンプライアンス・リスクマネジメントや景表法、独禁法、インサイダー取引規制等の専門的事項、役員の義務・責任等に関する弁護士等の外部専門家による経営者教育を定期的を実施することで、内向きの経営に陥らず、外部の知識・見方を積極的に取り入れます。

また、第三者の目線を取り込むために、取締役、又は監査役に外部の方を登用することで、リスク感度を高め、不正行為の予防・早期発見を図ります。

③ 経営幹部による現場の実態把握、及び法令・ルール遵守に関して役員・従業員一人ひとりが自分事として取り組むための仕掛けづくり

当社の経営幹部が現場を把握する方法として、まずは現場を直接訪れることを重要視し、例えば、法令・ルール遵守、職場風土等のテーマを決めて、直接担当者の声を聞き、現場の実態の把握に努めます。現場からの声については、社内共有し、法令・ルール遵守を浸透させていきます。

また、この度の不正行為を当社で風化させないため、12月20日を「再出発の日」と定め、全従業員がすべての業務を止め、法令・ルール遵守を再確認するとともに、風化防止の取組

みとしてお客様の声を聴く等、自ら考える時間を毎年作り継続的に実施します。再発防止の実施状況についても合わせて発信します。加えて学習館を設置するなどして、本件の不正行為・それによるお客様とステークホルダーにご迷惑をおかけした事実を展示することで、役員及び従業員一人ひとりがしっかりと受け止め、「自分事」として法令・ルールを遵守し、お客様に安心・安全をお届けできるよう行動に移してまいります。

なお、今後、法令・ルールに対する不正行為者を出さないよう就業規則を改定し、不正行為に対する懲戒処分を明記した上で、社内に周知徹底することでさらなる法令・ルール遵守の風土醸成を進めてまいります。

④ 経営資源に基づいた適切な事業計画の立案

開発に要するリソースだけではなく、基盤強化、従業員の教育、及び組織全体の運営に要するリソースを確保、見える化した上で、ビジョンに基づく選択と集中を行い、適切な事業・商品計画を立案します。

⑤ トヨタ・当社のトップ同士の継続的な本音のコミュニケーション及び人材交流による相互理解の促進

これまでの事業・商品計画は、トヨタ及び当社双方に遠慮があり、当社の実態やお互いの戦略が十分に共有できていませんでした。今後は、トップ同士で戦略を共有、経営資源を見える化した上で定期的かつ継続的に議論を行い、事業・プロジェクトの規模と人的リソースの適正化を見極めて決定し、現場・職場に無理を強いることのない事業・商品計画づくりを行ってまいります。

また、当社内でのローテーションによる人材育成はもちろんのこと、これまでは十分ではなかったマネジメント・中堅・若手層に至るまで人材育成も視野に入れたトヨタ・ダイハツ相互の人材交流を促進することにより、双方の置かれた状況を理解し、またネットワークづくりを拡大することに繋げ、会社を超えて意見が言える関係づくりを促進してまいります。この人的交流を通じて、相互研鑽を広げます。

⑥ 内部監査体制の強化

これまでは、監査部として執行側で行うべきコンプライアンスなどの事務局業務に工数の多くをとられ、本来行うべき内部監査業務を十分に行えていませんでした。今後は、幅広く、

第三者的に監査部が内部監査に注力・専念できる組織にします。その為に、次の3点について対応を行います。

一つ目は、これまでできていなかった、開発、認証プロセスも含めた会社の各機能に対して、網羅的に監査を実施します。

二つ目は、監査を確実に行うために必要な知見及び人員のリソースを改めて検証したうえで、必要な人員を確保します。

三つ目は、GRC 推進部(仮称)を設立し、本来執行側にて行うべきリスクマネジメント・コンプライアンスなどに関する事務局業務を移管し、本来取り組むべき内部監査に注力、専念します。

<監査部：内部監査対象>

- 1) 経営・ガバナンス
- 2) SDGs (人権、環境その他)
- 3) 労務・購買・経理・情報管理
- 4) 製品監査 (開発～認証～生産)
- 5) 販売・サービス

<専門組織・委員会の新設>

会社全体のリスク・コンプライアンスを把握しコントロールする機能として、GRC 推進部(仮称)を新設します。各本部からリスク・コンプライアンスを吸い上げ、分析・評価を実施して、後述の GRC 委員会(仮称)へ上程します

併せて、会社としてリスク・コンプライアンス情報を認知し経営判断を行う機関として、最高リスク管理責任者(取締役)をトップとした GRC 委員会(仮称)を立ち上げます。

<GRC 委員会(仮称)の概要について>

目的 : リスクマネジメント・コンプライアンスについての会社としての判断を行い、執行側の具体的活動、継続的改善を促進する。

開催頻度 : 年4回

メンバー構成 : 最高リスク管理責任者(取締役)、取締役・監査役(外部)、本部長

立ち上げ時期 : 2024年4月(予定)

⑦ 開発業務と法規・認証業務の責任と権限の明確化

法規認証室をくるま開発本部から分離させ、品質保証部と共に品質統括本部を設立しました。法規・認証業務を管掌する取締役を配置し、経営側の責任を負う体制とします。

車両性能開発部を主に開発を担う車両性能開発部と、主に評価を担う車両性能評価部に

分離し、また安全性能の認証業務を法規認証室に移管することで、開発・評価・認証の役割を明確に切り分けます。本体制で、各機能の牽制が機能しているかモニタリングを実施し、必要に応じて対応します。

イ 「上位者に対する意見具申を抑圧するような組織風土の一掃」

ウ 「縦方向の報告ラインの機能回復、部署間のセクショナリズムを廃する仕組みの構築」

貴省のご指摘・ご指導に係る上記イ及びウについては、第三者委員会からの指摘事項、及びこれを踏まえた具体的な再発防止策ともに不可分一体の関係にあり、双方に効果を及ぼすものが大半であるため、両者を一括して記載いたします。

(ア) 第三者委員会からの指摘事項

第一に、第三者委員会からは、「職場のコミュニケーション促進と人材開発の強化」と題して、以下の再発防止策の提言を頂戴いたしました（委員会報告書第8章・第5）。

- ・ 「まずは、管理職が現場に赴いて従業員の悩みを直接的に聞く機会やキャリアプランの相談を受けるような1対1の面談の機会をつくるなど現場と管理職のコミュニケーションを促進する施策を実施すべきである。」
- ・ 「これまで行ってきた組織の効率化に行き過ぎの面がなかったか真摯に振り返り、必要に応じて組織の見直しを検討すべきである。」
- ・ 「目の前の工程を遂行するリソースの確保の観点だけではなく、より中長期的な視点からの人材育成や人材開発の人事施策を強化する必要がある。中でもくるま開発本部内の部をまたぐ人事ローテーションや業務上関連性が高い品質統括本部との人事ローテーションの実施・強化は、各部門からの反対の声が強くてもぜひ実施すべき施策である。」
- ・ 「ダイハツの全社的な視点をもつ従業員を育成する観点からは、従業員1人1人のキャリアプランの選択肢を広げ、部門をまたぐ人事ローテーションについても前向きに検討すべきと考える。」

第二に、第三者委員会からは、「内部通報制度の信頼性を向上させるための取組み」と題して、以下の再発防止策の提言を頂戴いたしました（委員会報告書第8章・第6）。

- ・ 「制度の利用者の満足度を高める観点からは、寄せられた通報に対して会社として客観性のある調査を行って十分に対応し、かつ、それを利用者に見え化」する必要はある。」
- ・ 「こうした観点からすると、調査案件の半数以上について、監査部ではなく、事案が発生している当該部署に調査を委ねている現状の運用の見直しを行うべきである。」
- ・ 「もっとも、全案件について監査部の調査を必須とすることは現実的ではなく、監査部

の肥大化を招く恐れがあることから慎重に考えるべきであるが、第 2 線的な管理部門との連携を強化するなどして調査の客観性を高める取組みを行うべきである。」

「匿名通報への対応についても、匿名通報は信頼性が低いという基本認識を前提にして、連絡先を把握している場合でも調査結果の報告を行っていない運用となっているが、犯人捜しを恐れてあえて匿名通報を選択している従業員が存在する可能性がある実情を踏まえると、会社の対応を「見える化」するために調査結果のフィードバックを行う運用に改めるべきである。」

(イ) 具体的な再発防止策

当社は、前記(ア)を踏まえて、コンプライアンスや職場ルール・基準といった大事な軸をぶれさせることなく、間違っている時は間違っていると誰もが言い合える職場風土づくりを目指してまいります。そのためには、マネジメント層に対しては、絶えず職場の状況を把握し続け、メンバーが正しい仕事をできる環境づくりを率先垂範すること、メンバーに対しては、業務遂行に必要な知識・法律といった根拠を学び続け理解し、その基準に合致しない際には、きちんと発言・指摘すること、を実現するための取組みを行ってまいります。風土を変革していく事は並大抵の事ではないと理解しておりますが、経営トップ～マネジメント層～メンバーが絶えず自立的に考え続け、目指す風土に一步ずつでも近づくための様々な施策を粘り強く継続的に推進してまいります。具体的には、以下の 6 つの具体的な再発防止策を策定しました。

① 人・部署が相互につながるための仕掛け

各層での対話を継続し、各機能がつながった上で自ら考え、動くという組織風土を作るため、インナーコミュニケーション施策の全体計画を策定し、経営トップからの継続的なメッセージ発信に対して、各職場にて議論する場を設定します。加えて、毎月全社統一のテーマを設定し、各職場で議論することで、経営の考えや思いの浸透、各職場や部門間でのコミュニケーション力再生に取り組みます。

また、これまで計画的なローテーションがなく、狭い範囲で経験を積んだ人材がそのまま組織長に就く状況でした。その結果、前後工程のことを考えながら協力していく姿勢が弱く、自身の仕事や自部署のことだけしか考えない風土、組織間の壁を作りました。

今回、キャリアプランを再構築し、社外出向や部門間ローテーションを強力に推進して、自身の専門外の領域を経験することで、メンバーの意見を聞くことや協力を得る実体験を通じ、組織間の壁や上意下達の文化の打破、風通しのよい職場風土づくりに取り組みます。

加えて、各種イベントの開催に係る DRC（ダイハツレクリエーションクラブ）活動の活性化・見直しや各職制が職場を超えて良好な人間関係を作るための組織である職制会の活動など、インフォーマルな対話の場づくりを推進する予定です。

② ダイハツ再生に資する人財・職場の実現

これまでの当社は一言でいえば、人に対する関心が薄く、いかに業務を効率的に遂行するのかが最優先として考える風土が蔓延していたと反省しております。

改めて「人を中心に据えた会社」のあり方を実現するための経営者や従業員に求められる心構え・覚悟・役割等につき、定義付けを再確認するとともに、経営者からのメッセージ発信や対話を通じた各役割の徹底、各種研修への織り込み等を実施する予定です。

また、あわせて人事評価要素を当該定義に沿ったものに見直していく予定です。

具体的に目指す人財像を申し上げますと

- ・ 経営層は、世間動向や職場の状況を絶えず把握し続け、会社の方向性や経営者としての想いを発信し続ける事ができる人財
- ・ マネジメント層は、会社が正しい方向に向かうための方針を示しながら、職場の実態を従業員の対話を通じて把握し続け、一人ひとりの従業員が正しく働ける環境づくりを強力にリードできる人財
- ・ メンバーは、業務に必要な知識・法的背景をしっかりと理解し、正しい業務遂行の軸をぶれさせることなく、間違っている時には間違っていると勇気をもって伝えられる人財

を掲げ続け、この人財像を実現するための仕掛けを粘り強く、継続的に行ってまいります。

上記人財像の基盤として、全役員・従業員に対してコンプライアンス意識を醸成する教育を継続的に実施いたします。

③ 思いやりのある人との接し方の習得・実践

上意下達、モノを言えない風土をつくってしまった要因は、一つには前記のローテーションの少なさから、経験値の高い上司に対して、部下から意見を言い出しにくいということに加えて、上司自身も部下と真剣に向き合い、思いやりをもって接することの重要性やその方法すら理解会得できていなかったこともあります。

まずは、相手のことを思い、相手の視点に立つコミュニケーション方法を学び直す機会として、トヨタの協力をいただき、OC（思いやりコミュニケーション）研修とその職場での実践・フォローを行ってまいります。また、上司がメンバー一人ひとりの普段の活躍ぶりをしっかりと把握し、適切な指導方法を学ぶ研修や、評価者研修を実施してまいります。

これらにより、管理職全員が勉強しなおし、一人ひとりに向き合える知識、スキルを身につけていきます。そして、その実践状況を確認するため、後記の360度診断等により、管理職一人ひとりに対しフィードバックを実施し、自らの言動が適切であるといえるかにつき振り返る機会を設けてまいります。

④ 取組み項目を実施するための人/時間捻出

これまで、業務遂行のみを最優先として、メンバーと真摯に向き合いながら人を育成していくことや、そのための余力を確保するという大事な点が忘れ去られていました。また、そもそも要員計画もなかったため、事業計画とリンクした、業務遂行に必要な全社の要員計画を策定し、その要員計画にコミュニケーションや教育を実施するための時間を織り込み、必要な時間を捻出いたします。また、マネジメント層が一人ひとりと向き合える適切な業務管理範囲について、一つ一つの職場状況をしっかりと見ながら、見直しをしてまいります。

⑤ 上述各項目の取組み状況の定期的な観測及び強化

エンゲージメントサーベイ（職場）や360度診断（個々人）を通じ、風土改革の取組みを定点観測し、対応策の検討や個々人の行動変容を促します。その上で変化がみられない人材は配置変更するなど厳正に対処し、風土改革を促進します。

また、人事部門としても、各本部と連携した職場実態の把握や風土改革に資する施策の職場浸透活動を推進すべく本社人事及び部門人事を強化する予定です。

加えて、縦方向のレポートラインを補完する位置づけとして、労使協議の充実を図ります。労働組合のルートでも職場の生の声を把握、職場課題を丁寧に取り上げ、労使で解決に取り組んでいきます。

経営者・管理職自らが、一人ひとりに関心を持って寄り添い、メンバーの成長を第一に考えながら、上記①～⑤の取組みを実践し、心理的安全性と思いやりのある双方のコミュニケーションを進め、各階層各職場がつながっている組織をつくります。

⑥ 通報者からの信頼性向上にむけた内部通報制度の改善

内部通報制度を再整備し、事案が発生している部署に調査を委ねている現状の運用を見直し、自部門以外のメンバーによる調査・対応を実施することで客観性を確保するとともに、専門性確保のため、人事・経理・調達・IT・技術部門など他部門との連携を強化する予定です。

また、会社対応の可視化のため、匿名通報に対しても可能な限り調査・対応結果をフィ

ードバックする運用を開始いたしました。また、定期的に社内イントラネット環境である D-Catch で内部通報実績を公表する予定です。

さらに、内部通報制度の周知やより利用しやすい通報手段の展開として、D-Catch に通報ボタンを設置するとともに、既存のトヨタグループの通報窓口である「トヨタ連結ヘルプライン」の社内周知を実施しました。

そのほか、通報の選択肢を増やすため、外部の法律事務所を当社内部通報制度の通報窓口として新たに設置予定であるほか、トヨタグループにて昨年新たに展開された「オールトヨタスピークアップ窓口」の利用を開始いたしました。

(2) 「② 車両開発全体の業務管理手法の改善」について

ア 「人材や試験車両などのリソースを勘案した開発スケジュールへの抜本的な見直し」

(ア) 第三者委員会からの指摘事項

第三者委員会からは、「硬直的な『技術開発』の開発・認証プロセスの見直し」と題して、以下の再発防止策の提言を頂戴いたしました（委員会報告書第 8 章・第 2）。

- ・ 「まずもって「短期開発」の弊害を直視し、余裕をもったスケジュール、あるいは多少窮屈でも問題発生時に柔軟に変更できるスケジュールが実現できるように開発・認証プロセスの見直しを行うべきである。」
- ・ 「KS 車の認証試験での使用や KS 車の試験データを届出試験方式の認証試験に活用することを禁止することも検討に値する。」
- ・ 「十分な KS 車や認証試作車を確保することも再発防止の観点からは重要である。」
- ・ 「開発部門として開発に本来必要な工数を正確に見積もった上、その工数に見合った体制を構築することが肝要であるが、開発部門だけの問題ではなく、全社的な経営問題としての対応が望まれる。」

(イ) 具体的な再発防止策

当社は、前記（ア）を踏まえて、以下の具体的な再発防止策を策定しました。

① 短期日程の見直しによる必要な期間の確保

プロセスの抜本的な見直しを図り、従来同時に製作していた KS（確認試作）車と NS（認証試作）車を日程上切り離しました。また、KS 車を認証試験に使用する事を禁止する旨を技術標準に明記しました。上記に加え、各工程に対して十分な日程を確保できるように、開

発スケジュール全体を従来比約 1.4 倍とした標準日程を社内規程化します。なお、本日程は標準日程であり、開発規模に応じて調整します。具体的には車種毎に大日程連絡会で議論した結果を開発提案後に新車進行会議に上程し、議長（生産調達本部長）が決議します。また、各プロジェクトにおいて運用していく中で修正すべき点が生じた場合は各機能長がアンドンを引き部長が問題提起します。認証日程の見直し及び発売時期の延期も視野に入れた議論を行い、新車進行会議にて関係本部長（品質統括本部、営業 CS 本部、くるま開発本部）が合議の上、議長（生産調達本部長）が開発規模に応じた上位会議への上程を指示します。各工程の具体的な見直し内容は以下のとおりです。

(i) KS までの日程見直し

意匠データの品質確保及び、図面品質の確認期間を確保しました。

(ii) KS 以降の日程見直し

前記のとおり、KS と NS を切り分けます。具体的には開発完了確認会議（イー（イ）一②で詳細記載）で開発業務の完了が確認できた場合のみ NS 車製作など、認証申請プロセスへ移行します。このことにより開発段階での問題を NS 車に持ち越さないようにしました。

イ 「認証業務に不当なしわ寄せが生じないような業務管理の徹底」

(ア) 第三者委員会からの指摘事項

第三者委員会からは、「硬直的な『技術開発』の開発・認証プロセスの見直し」と題して、以下の再発防止策の提言を頂戴いたしました（委員会報告書第 8 章・第 2（前記ア(ア)と同旨））。

- ・ 「まずもって「短期開発」の弊害を直視し、余裕をもったスケジュール、あるいは多少窮屈でも問題発生時に柔軟に変更できるスケジュールが実現できるように開発・認証プロセスの見直しを行うべきである。」
- ・ 「KS 車の認証試験での使用や KS 車の試験データを届出試験方式の認証試験に活用することを禁止することも検討に値する。」
- ・ 「十分な KS 車や認証試作車を確保することも再発防止の観点からは重要である。」
- ・ 「開発部門として開発に本来必要な工数を正確に見積もった上、その工数に見合った体制を構築することが肝要であるが、開発部門だけの問題ではなく、全社的な経営問題としての対応が望まれる。」

(イ) 具体的な再発防止策

当社は、前記（ア）を踏まえて、以下の 3 つの具体的な再発防止策を策定しました。

① 開発と認証の日程の分離

開発段階で計画に対し遅れが生じた際に、発売時期を守るために認証業務に負担が掛かるのを防ぐため、KS と NS の日程を明確に切り分け、開発段階で生じた問題を NS 車に持ち越さないスケジュールとします。

また、開発完了後に、貴省及び自動車技術総合機構 交通安全環境研究所に対して、認証申請計画を提出します。くるま開発本部長が開発未完了と判断した場合には、新車進行会議に上程し、関係本部長（品質統括本部、営業 CS 本部）と合議の上、議長（生産調達本部長）が認証申請を含む後工程のスケジュールの見直しを指示します。

② 節目会議の位置づけ、責任及び権限の明確化

開発、認証それぞれのプロセスにおいて、次の段階への移行判断を厳格化するため、その判断を行う節目会議を実施します。

まず、開発完了時に実施する開発完了確認会議の役割等を明確化します。判断者であるくるま開発本部長が、品質統括本部長及び生産調達本部長と合議を実施し、開発完了時点の法規適合を評価確認した図面がその後製作する NS 車に織り込まれることを基準に、認証申請業務への移行の可否を判断します。

また、認証試験移行会議をすべての試験に対して実施します。判断者である法規認証室の室長が、NS 車と量産車との同一性を基準に、認証試験への移行の可否を判断します。

さらに、すべての申請準備完了後には、品質統括本部長が型式指定の申請前決裁を新たに実施し、型式指定の申請可否を判断します。そのまま工程を継続すべきでない事情が生じた場合には、後工程のスケジュールを見直します。

③ 業務の状況を正しく共有する仕組みの構築

開発段階で生じた問題を NS 車に持ち越さないため、開発状況を正しく社内で共有する仕組みを構築します。

開発段階で発生した重要な問題点については処理プロセスの中で各室長の承認を得ることを技術標準に記載します。本処理プロセスは現状の問題点とその対策状況を共有する既存の仕組みですが、これまで承認者が技術標準に規定されていなかったため明確にします。その上で重要な問題点については開発完了確認会議で対策完了状況を確認します。また、開発段階の衝突評価においては、実車を破壊する試験であることから、KS 車が図面通りであるかを確認し、性能予測を関係者と合意する衝突移行確認会議を実施します。

開発完了や認証届出時に限らず日程に影響のある問題が発生した時には、各機能長がアンドンを引き部長が問題提起します。各節目の判断者が新車進行会議に上程し関係本部長

と合議の上、議長が後工程のスケジュールの見直しを指示します。

ウ 「開発・認証に関連する業務についての社内規程の整備・作成と責任の明確化」

(ア) 第三者委員会からの指摘事項

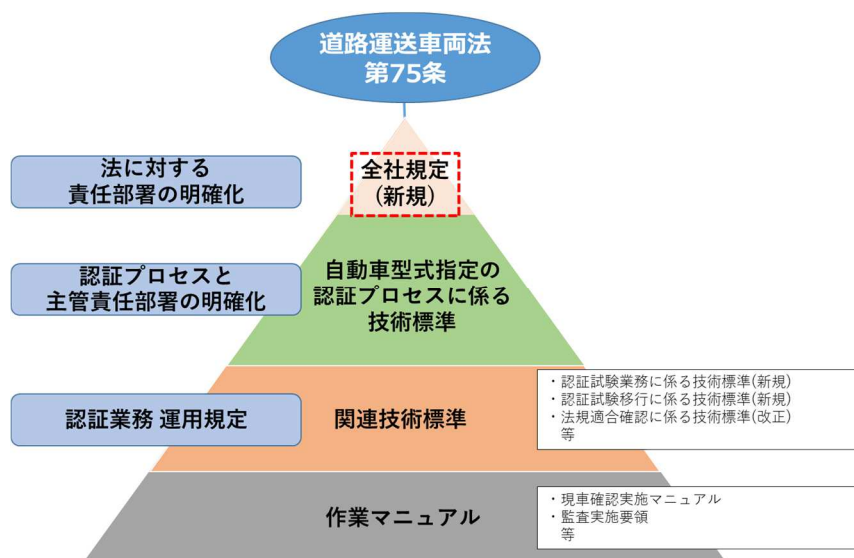
第三者委員会からは、不正行為が発生した直接的な原因及びその背景の一つとして、「ブラックボックス化した職場環境（チェック体制の不備等）」という指摘、具体的には「安全性能担当部署において、衝突安全試験の認証申請に使用する試験成績書と社内試験の実験報告書を突合して正確性をチェックする体制が構築されていなかった」、「専門性の高さから属人化により衝突安全試験の領域が外部から目の届きにくいブラックボックス化した職場環境にあったからこそ不正行為が発生した側面があり、こうした環境になれば、認証試験の担当者はそもそも不正に及ぶことはなかったと思われる」、「安全性能以外の認証手続を担当する法規認証室においても、同様に、実験報告書と試験成績書の不整合を取り繕うための試験成績書作成者による不正行為が頻発しているが、これも上司等によるチェック体制の不備や業務の属人化等に起因するものと思われる。」として、開発や認証に関連する業務の属人化やチェック体制の不備が不正行為の原因となっている旨の指摘を頂戴いたしました（委員会報告書第7章・第2・3）。

(イ) 具体的な再発防止策

当社は、前記（ア）を踏まえて、業務の属人化やチェック体制の不備を防ぐために、認証関連業務の社内規程の整備・作成及び責任の明確化などを目的とした、以下の8つの具体的な再発防止策を策定しました。

① 認証関連業務の社内規程の整備及び責任者の明確化

認証関連の必要な規程を改正・制定することとし、これまで明確になっていなかった道路運送車両法第75条に対する会社としての構え、責任者を「道路運送車両法に基づく指定自動車取扱に係る全社規程」で明確にしました。また、「自動車型式指定の認証プロセスに係る技術標準」を改正し、認証の各プロセスにおける責任者を明確にしました。さらに、関連規程を整備して、詳細な業務のプロセスや責任者も明確にしていきます。例えば、認証試験において「認証試験業務に係る技術標準」を新たに制定し、試験業務のプロセス毎の責任者を明確にしました。



また、その他の認証関連業務の規程についても制定・改正を進めていきます。

② 業務間の不整合を防止するための認証プロセス見直し

すべての認証における申請業務を認証計画書を起点とした業務プロセスにすることで業務間の不整合を防止するため、「自動車型式指定の認証プロセスに係る技術標準」を改正しました。また、同様に「認証試験業務に係る技術標準」を新たに制定して、認証試験に関する業務内容とプロセスを明確化しました。

③ 正確な試験実施及び書類作成のための作業要領の整備

前記②の認証試験に関する業務プロセスに従い、正しく試験ができるよう、認証業務で使用する資料を標準化します。具体的には、試験の流れに沿って、試験依頼票、試験手順書、試験報告書等の標準化を進めます。

認証試験はその目的や各作業の手順を理解し正確な試験ができるスキルを有する試験担当者が試験を実施する必要があります。そのため、各試験に必要なスキルと各担当者が有するスキルを OJT による習熟度確認やテストを実施しスキルマップを作成・可視化します。このことにより必要なスキルを有するメンバーが試験を担当するようなチームを編成し、一定水準以上のスキルを有しないと認証試験の対応ができない仕組みへ変更します。

④ 適切な試験車両の確保に関するルールの制定

適用法規・車両仕様に加え、試験の誤りや不備での再試験の可能性も織り込んだ必要試験

車台数を確保できるガイドラインを示すことにより、試験車両の不足を防止します。

また、鍵付きのボデーカバー、組み換え部品の管理、不正な組み換え防止のためのシール封印に加え、認証エリアすべてに不正な組み換え防止の抑止力を働かせるため、カメラを設置して常時録画を実施し、その録画データを確認するなどの方法により、試験の条件を満たす正しい試験車両を管理します。実際に運用した結果を踏まえてこれらの管理方法の規程を設けます。

⑤ 正確に計測を実施する仕組みの整備

試験時に提示が必要な設備・計測器の有効期限切れなどの不備を防止し、正確に試験結果を計測する設備を確保するため、認証計測器についてこれまでの個別管理から一元管理台帳での管理に変更し、検査成績書、点検時期及び有効期限を記載するとともに、これらに関する規程を設けます。

⑥ 正確に試験結果を記録する取り組み及びルールの整備

認証プロセスにおいて作成するデータの保存方法に関する社内規程を設け、技術文書の保存対象データに関する規程を改正し、そのルールに基づいて、正確に試験結果を記録します。また、承認者は、試験結果が正しく保存されていることも確認して承認します。さらに、監査時に保存状態を確認することで運用を定着させます。

⑦ 文書の不正な書き換えを防止するための取り組み

試験結果の記録、文書から文書への転記の際などに、故意の書き換えなどの不正行為を防止するため、認証プロセス監査において、各部自主点検及び法規認証室による提出前点検を実施します。また、人の作業が介在する工程を順次自動化することにより、人の手による故意の文書書き換えの防止を推進します。

⑧ 法規改正時の対応明確化

新たに法規責任者を設定し、今後、開発や認証に関する各法規が改正された場合においても、法規改正の予定等を把握した上で、法規解釈を明確にし、法規適合が担保できる体制を確立していきます。また、法規責任者は法規改正による開発工数や試験工数の見直しを担当設計、性能設計部署に指示、併せて試験設備への影響確認を設備担当部署に指示します。

(3) 「③ 不正行為を起し得ない法規・認証関連業務の実施体制の構築」について

ア 「法規・認証関連業務への十分な人員その他リソースの確保の徹底」

(ア) 第三者委員会からの指摘事項

第三者委員会からは、不正行為が発生した直接的な原因及びその背景の一つとして、「法規の不十分な理解」という指摘、具体的には、「法規上明文化されていない事項についての審査機関との協議等は、画一的な手順はなく、担当者の経験に委ねられていて属人化していた側面があるところ、人員削減により法規認証に精通した人員が不足している状況がその一因として挙げられる。例えば、法規認証室は、コストを低減してダイハツの競争力を高める観点から 2011 年頃から人員削減が行われている。また、安全性能担当部署において衝突試験の実機評価を行う人員も 2011 年頃から人員削減が行われている」として、法規認証室や安全性能担当部署の人員減少が不正行為の原因となっている旨の指摘を頂戴いたしました（委員会報告書第 7 章・第 2・4）。

(イ) 具体的な再発防止策

当社は、前記（ア）を踏まえて、以下の 6 つの具体的な再発防止策を策定しました。

① 法規認証室へのリソースシフト

法規認証室（試験グループ）の人員を 2023 年 1 月比で 6 倍へ増員しました。今後、2024 年 6 月を目途に、2023 年 1 月比で 7 倍へ増員します。また、増員した人員で試験に携わるメンバーは、いずれも設計、性能開発、評価の経験者であり、既存の法規認証室メンバーと共に業務をすることで、人員全体の能力の向上を図ります。さらに、今回の不正行為を受けて、認証試験業務を正しく行える能力の一覧表を導入することで、人員の能力を管理し、人員配置の適正化をします。

なお、適正人員については、これからのいくつかのプロジェクトを経ながら、見極めていきます。

② 安全性能評価及び開発担当部署へのリソースシフト

安全性能に関わる部署の人員を増員しました。具体的には、安全性能評価に関わる人員は 2023 年 1 月比で 1.5 倍に増員し、安全性能開発に関わる人員としては、過去に安全性能に精通した知見者の不足により担当者に寄り添った指導ができていなかったことから、その

ような知見者を 2023 年 1 月比で 2 倍に増員しました。なお、適正人員については、これからのいくつかのプロジェクトを経ながら、見極めていきます。

③ 必要なリソース算出のためのガイドラインの制定

上記①②に加え、法規・認証関連業務のリソースを適切に確保するため、必要人員を算出する見積条件などを定めたガイドラインを制定します。これまでは担当者の教育工数や、上司部下の対話時間といった間接工数を考慮せず、プロジェクトにかける工数のみを基準として必要人員を決めていました。今後は、上記のガイドラインに沿って、これらの間接工数を含めて確保した上で、必要人員を決めていきます。

具体的な運用としては、上記のガイドラインに沿って、くるま開発本部長及び品質統括本部長が分野毎の必要工数を積み上げた結果を全社規程に則り上程し、それを元にリソースの補充、シフト等を勘案した商品計画の取締役会における決議に繋がります。

④ 現場に寄り添える管理者の配置

法規認証室及び安全性能担当部署においては、法規認証の重要性を第一に、認証分野や実験に関する実務も把握し、現場の困りごとを解決できる管理者を配置します。さらに、開発・認証業務部署の各管理者が業務管理できる範囲を適切に見直し、現場の困りごとの解決を含む組織運営に充てる時間を確保することで、現場に寄り添った適切なマネジメントが可能な体制に整備します。

⑤ 性能開発業務に関わる専門技術の継承

性能開発担当部署が取り扱う業務は、高度な専門技術を要するものです。そのような専門技術を絶やすことなく後進に受け継がせるべく、知見者が教育します。まずは属人化とならないよう知見者が知識のマニュアル化を行い、新入社員や転入者、及び組織内の若手に対し、専門的な知識の指導・育成を行い、円滑な開発業務の推進を図ります。また、知見者をリスト(社内公開)に登録し、責任感を高め、教育にあてるとともに、新入社員等の教育に従事させる時間を設け、指導・育成が行き渡るようにします。

⑥ 試験設備の確保

(2)ーウー (イ) ー⑤・⑧に記載のとおり既存設備についての維持管理、新たに必要となる設備についても確保できる仕組みを制定します。

イ 「法規・認証、コンプライアンス、技術者倫理に関する教育制度の導入」

(ア) 第三者委員会からの指摘事項

第三者委員会からは、「コンプライアンス及び自動車安全法規に関する教育研修の強化」と題して、以下の再発防止策の提言を頂戴いたしました（委員会報告書第8章・第4）。

- ・ 「そもそも当局に提出する書類に不正確な情報を記載してはならないという当たり前のことに加え、その違反が重大な結果をもたらすことを教育するコンプライアンス研修を実施すべきである。」
- ・ 「こうしたコンプライアンス研修は継続することが重要であり、本件問題を事例として挙げることにより組織の経験として決して風化しないように努めるべきである。また、今回の失敗事例を展示して研修に活用することも検討に値する。」
- ・ 「認証制度自体が専門的である状況で認証試験の担当者が法規を十分に理解せずに実務を行っている現状を踏まえると、一般的な法規認証制度の概要だけではなく、個別の法規の理解を促進する教育研修の強化も必要と思われる。」
- ・ 「こうした法規の詳細についての教育研修を継続的に実施するためには、講師を担える専門性を備えた従業員の育成も重要となる。安全性能担当部署では、専門性を備えた経験のある従業員が少なくなっているが、通常の業務の中で周囲から適切な指導を受けられる充実した体制が構築できるよう人員の育成を図る必要があると思われる。」
- ・ 「人材の育成に当たっては、外部の専門機関やトヨタの支援を受けることも検討に値する。」

(イ) 具体的な再発防止策

当社は、前記（ア）を踏まえて、以下の4つの具体的な再発防止策を策定しました。

① 認証に関する継続的な学び

「認証制度とは何か」という基礎的なところから始め、下記のとおり、法規認証に関する教育を実施します。また、下記の当社内の施策に加えて、トヨタで実施している講話への参画や、トヨタからの教育研修コンテンツの共有など、トヨタの支援も受け社内教育の充実を図ります。

- ・ 「認証制度とは何か」を学ぶ基礎講座（対象：今回の不正行為を風化させないため全役員・全従業員／実施：毎年）
（2023年6月に1回目として、くるま開発本部に対し実施し、全社に対し研修動画を発信）

- ・ 今回不正が行われた認証試験につき、計 13 回の講座形式の専門教育研修（対象：開発・認証関連業務に関わる従業員／実施：研修内容の更新毎又は 3 年毎）
- ・ 就業開始時にパソコンの電源を入れた後、認証に関する教育からはじめ、広域に法律の重要性を根付かすクイズを一問解かなければ業務を開始できない仕組み（「每日一問クイズ」）の導入（対象：幅広く法律を学ぶため全従業員／実施：毎日）
- ・ 各法規に精通する「相談できる法規解釈プロ」育成の研修。「相談できる法規解釈プロ」は、社内試験の合格後、後進の育成に従事し自他の成長に繋がります（対象：自工会の分科会から法規情報を入手し社内展開を担当する設計者及び認証申請書の作成指導と承認を担当する設計者が中心）

以上に加えて、学習館の設置及び「再出発の日」（毎年 12 月 20 日）の設定を通して、実効性のある法規認証に関する教育の継続を担保します。

② 正しく認証試験を受験するための確認会及び習熟訓練

認証業務に携わる従業員が正しく作業するために、法規認証試験の手順確認会や実際の試験を想定した習熟訓練を滋賀テクニカルセンターから開始し、継続的に実施します。

③ コンプライアンス教育及び技術者倫理教育

「試験結果を書き換えてはいけない」、「提出書類に事実と異なる情報を記載してはならない」、「事実と異なる情報を記載すると、車を作れなくなる」といった当たり前の内容から始め、実際に生じてしまった不正行為を題材にしたコンプライアンス研修を実施します（対象：くるま開発本部・品質統括本部の全従業員／実施：毎年）。

また、上記「当たり前」の内容を含む技術者倫理（専門職としての技術者が身につけるべき倫理的に振る舞う能力）について、外部機関による研修を実施します。その後、技術者倫理に関する教育のための社内資料を作成し、継続的に研修を実施します。

④ 教育フォロー体制の構築

以上の研修に際しては、E-learning も活用し、研修の受講率が 100%となるように確実なフォローを行うとともに、実力確認テストを実施して、研修内容の定着率を管理していきます。また、当社の実情に合わせてテキストの定期的な更新を行った上で、研修の再受講を適切に実施していきます。

ウ 「認証申請プロセスにおけるチェック体制の構築、法規・認証に対する深度のある監査の導入」

(ア) 第三者委員会からの指摘事項

第一に、第三者委員会からは、「開発・認証プロセスに対する実効性のある牽制」の「性能開発・評価・認証の分離」と題して、以下の再発防止策の提言を頂戴いたしました（委員会報告書第8章・第3・1）。

- ・ 「(2023年6月1日付けで法規認証室をくるま開発本部から、新設された「品質統括本部」に移管する組織改正は、) 法規認証機能の客観性を高める観点では有効な組織改正と考えられるが、法規認証業務も開発プロセスの一部を構成することからすると、開発部門の現場との連携が滞り、法規に関する指導・助言機能の弱体化が懸念される。したがって、客観性を確保しながらも開発部門の現場との円滑な連携が確保されるように運用すべきであり、例えば、法規認証室に現場を熟知して円滑なコミュニケーションがとれる人員を配置するといった点に留意すべきである。」
- ・ 「(2023年6月1日付けで開発機能と評価機能を分離するため、「車両性能開発部」と「車両性能評価部」の2部体制に変更する組織改正は、) 実質を伴っていれば再発防止策としての効果が期待されるが、単なる形式的な組織改正にとどまり、現場では認証試験の合格に向けて協力する関係が継続して何ら変化が生じないことが懸念される。したがって、レポートラインの分離や勤務場所の分離等も適切に行って牽制機能が適切に発揮されるよう運用に注視して継続的にモニタリングを行うべきである。」

第二に、第三者委員会からは、「開発・認証プロセスに対する実効性のある牽制」の「認証申請書類の正確性をチェックする監査的手続の導入」と題して、以下の再発防止策の提言を頂戴いたしました（委員会報告書第8章・第3・2）。

- ・ 「法規認証業務の過程で全件について精査するのは困難だとしても、業務の適正性を事後的に検証する観点から、本件問題の一時的な対応として実施して第2次公表の不正行為の発見に至った社内調査と同程度の深度の監査的な手続の導入を検討すべきである。当委員会として、特定の方法を提言するものではないが、監査的な手続の実効性を確保するためには、開発部門の現場からの独立性を確保する必要がある一方、専門性が高い認証申請書類や認証試験の実務を理解した人員を配置した体制を構築すべきである。中長期的にこうした監査的な手続を担える人材を育成する必要がある。」
- ・ 「こうした法規認証業務に対する深度のある監査的な手続を導入する場合でも、本件問題の再発防止の観点からすると、不正リスクを適切に評価して方針や手続の見直しを柔軟に行うべきである。例えば、定期的実施する場合、現場はそれを予期してその場しのぎの工作をする可能性があることから抜き打ちでの実施も考えられる。また、本

件問題では、チェック体制の未整備により元データまで細工する必要性が乏しかったことから発生件数が少なかったデータ改ざん型不正行為が今後増加することも懸念されるため、不正リスクの評価いかんによっては試験データの正確性を検証する手続の導入も検討の余地がある。」

- ・ 「不正行為の未然防止・早期発見を目的とするのであれば、他部門のモニタリングによる一定の統制があることを前提にしてもなお不正行為が発生するシナリオを想定してモニタリングを行う必要があり、その意味では、モニタリングを行う各部門間の連携が重要となる。」

(イ) 具体的な再発防止策

当社は、前記（ア）を踏まえて、以下の3つの具体的な再発防止策を策定しました。

① 開発・評価・認証業務の分離後の連携及びモニタリング

当社は、2023年6月1日付けで、法規認証室をくるま開発本部から、新設された「品質統括本部」に移管する組織改正を行いました。また、同日付けで、車両性能開発部を車両性能開発部と車両性能評価部の2部体制に変更しています。

以上の組織改正に加えて、客観性を確保しながらも法規認証室と開発部門の現場（車両性能評価部）との円滑な連携を確保するため、法規認証室に開発部門の現場を熟知した人員を配置しました。加えて、法規認証室の車両性能評価部に対するモニタリングの一つとして、認証試験（メーカー提出データの測定試験含）時はすべて立会いを実施します。

② 認証プロセス監査体制の構築

認証プロセスに対する監査体制について、下図に示すとおり、法規認証室による監査の後に、品質保証部によるプロセス完了確認を実施することで、重層的な監査体制を構築します。また、このような監査機能と、それを実現するための権限を明確にするため、新たに認証業務監査実施に係る標準を制定します。

< 認証プロセスの監査体制 >

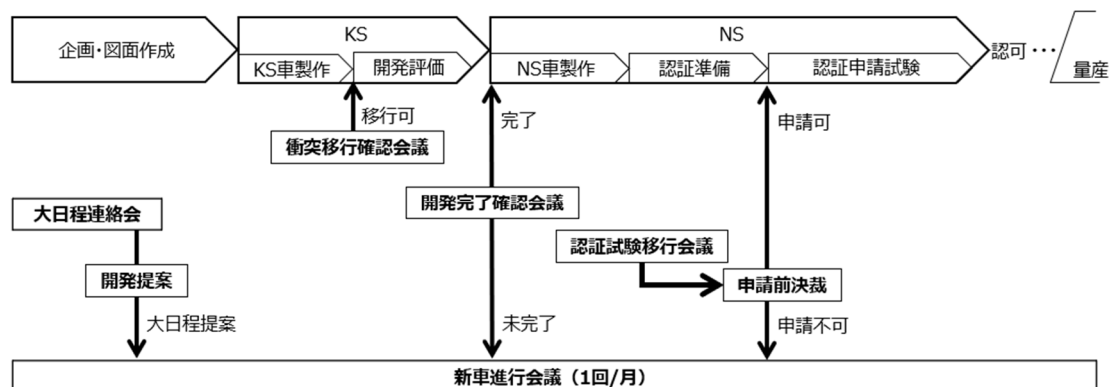


監査は、すべてのプロジェクトで実施します。例えば、社内試験成績書では、まず第1層として認証試験実施部署の上司が試験データを確認の上、承認し、法規認証室へ受け渡します。次に、第2層として、受け渡された試験データを、法規認証室がデータ内容の正確性も含めて確認し、社内試験成績書を作成することで、改ざんを防止します。さらに、第3層として、監査主査が各層の責任者による承認がなされているか等のプロセス監査をすることで、抑制機能を働かせます。これらに加えて、品質保証部によりプロセス完了の確認を実施します。その後、当社が自動車技術総合機構 交通安全環境研究所に対して、社内試験成績書を提出します。

③ 監査を担える人材の育成

前記①及び②に加えて、監査体制をより確固たるものとすべく、中長期的な視点を持って人材育成の施策も検討しています。具体的には、監査の過程で、実際の認証試験に立会うことで、認証業務に対する知見を向上し、監査の目を養います。

<参考>開発・認証プロセスにおける会議体体系図



<参考>認証関連業務に関して制定・改正が必要な規程類

| 規定 | 制定/改正 | 主旨 |
|---------------------------|-------|--|
| 道路運送車両法に基づく指定自動車取扱に係る全社規程 | 制定 | 法に対する主要業務の主管責任者を明確化 |
| 品質保証に係る全社規程 | 改正 | 品質保証活動のステップへ認証ステップを追加 |
| 自動車型式指定の認証プロセスに係る技術標準 | 改正 | ・各部署の責任を明確化 ・認証試験移行、第3層監査の機能を追加 |
| 認証試験業務に係る技術標準 | 制定 | ・認証試験に係る業務を明記 ・試験成績書の確認プロセス(第2層)を明記 |
| 認証試験移行に係る技術標準 | 制定 | 認証試験移行の実施事項、移行基準を明記 |
| 主要諸元値決定に係る技術標準 | 制定 | 質量、燃費、出力・トルクの申請諸元値の決定要領 |
| 寸法諸元値決定に係る技術標準 | 制定 | 寸法の申請諸元値の決定要領 |
| 法規適合確認に係る技術標準 | 改正 | 法規認証室による第2層確認の実施事項を追加 |
| 認証業務監査実施に係る技術標準 | 制定 | 第3層監査の業務を規定 |
| 認証車両の現車確認に係る技術標準 | 改正 | 現車確認に対する各部署の役割を見直し |
| 認証プロセスの完了確認の品質標準 | 制定 | 品質保証部による監査要領を規定 |

第3. 再発防止を立案・監査する機関

1. 「三つの誓い」及び是正命令に基づく個々の再発防止策の実行・継続をフォローする特別な機関（「三つの誓い」改革推進部（仮称））の設置

第三者委員会からは、「本件問題の再発防止策を立案・監視する特別な機関の設置」と題して、以下の再発防止策の提言を頂戴しております（委員会報告書第8章・第9）。

- ・ 「ダイハツが実際に導入する再発防止策も適切に監視しなければ形骸化してしまうことが懸念され、また一度導入した再発防止策を絶対視する必要はなく、ISOのPDCAサイクルの考え方を導入した上、監視の過程で問題が発生すれば柔軟に見直しをすべきものである。例えば、ダイハツが2023年6月1日付けで実施した組織改正についても実際に機能しているか継続的に監視を行い、機能していないということであれば躊躇なく見直しを検討すべきである。」
- ・ 「外部専門家の支援も得た委員会等の特別な機関を設置してそのような取組みを行うことも検討に値する。」

当社は、「三つの誓い」及び是正命令に基づく個々の再発防止策を具体的に実行・継続してまいります。

具体的な再発防止策の中には、長期的に取り組むことが必要な内容が多くあります。また、本報告書作成日時時点で決定している再発防止策であったとしても、今後の状況如何によっては、その中身を柔軟に変更し、最適化を図るべきケースも想定されます。そこで、当社は、こういった取組みを立案・監査する「『三つの誓い』改革推進部（仮称）」を立ち上げる予定です。

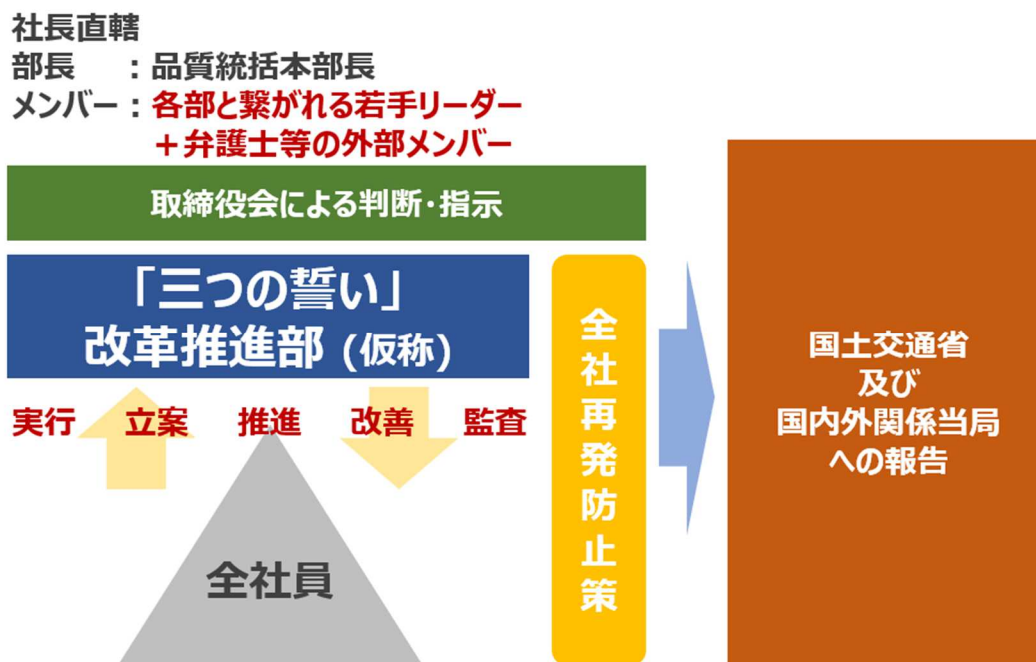
弁護士等の外部のメンバーを加えることで、当社の視点からだけでなく、第三者の視点からも再発防止が正しく立案、実行されているのか監査する組織と致します。

「『三つの誓い』改革推進部（仮称）」の概要は以下のとおりです。

- ・ 目的：再発防止策の立案・実行の強力なサポート、及びその進捗の監査
- ・ 構成：社長直轄
- ・ 部長：品質統括本部長
- ・ メンバー：各部と繋がる若手リーダー、及び弁護士等の外部メンバー
- ・ 立ち上げ時期：2024年3月

2. 取締役会による再発防止へのコミットメント

取締役会は、「三つの誓い」改革推進部（仮称）、及び各本部が立案・実行する内容を経営の立場から判断し、必要に応じて指示を行います。



当社は、「三つの誓い」を決して忘れることなく、個々の再発防止策を确实かつ着実に実行することによってのみ、ステークホルダーからの失われた信頼を回復し得るものと考え、全社を挙げて、再生に向けて全力で取り組んでまいります。

以上

添付資料：再発防止一覧表（2024年2月時点）

再発防止一覧表（2024年2月時点）

① 会社全体の業務運営体制の再構築

ア 経営幹部の法規・認証業務に関する理解の徹底、関連業務の責任明確化

| 項目 | 実施内容及び進捗状況 | 状況 | 連番 |
|--|---|--------|----|
| ① 経営陣からの反省と決意のメッセージを継続的に発信 | ・法令・ルール遵守及び正しい仕事を徹底していく決意を現場訪問し発信 | 実施中 | 1 |
| | ・上記に関する動画を発信 | 実施中 | 2 |
| | ・「私たちは法令・ルールを遵守し正しい仕事をします」を企画書などの表紙に記載することをルール化 | 実施中 | 3 |
| | ・パソコンポップアップ画面に「私は、法令・ルールを遵守し、正しい仕事をします」のトップメッセージを掲載 | 実施中 | 4 |
| ② 経営幹部教育による法規認証業務他の知見充足 | 当社経営幹部及び幹部職全員に対し以下2点の社内教育を実施 ・道路運送車両法75条と同条に基づく自動車型式指定制度、それにかかわる社内のプロセスと全社規程、社内技術標準 ・各国の型式認証制度の意義と型式指定を受けるまでの流れ | 実施準備中 | 5 |
| | ・弁護士等の外部専門家による経営者教育（コンプラ/リスクマネジメント/景表法/独禁法/インサイダー取引規制/役員の義務・責任等）を定期的実施 | 実施準備中 | 6 |
| | ・取締役、又は監査役に外部の方を登用 | 実施準備中 | 7 |
| ③ 経営幹部による現場の実態把握、及び法令・ルール遵守に関して役員・従業員一人ひとりが自分事として取り組むための仕掛けづくり | ・現場を定期的に直接訪れ、テーマを決めて双方向コミュニケーションを実施 | 実施中 | 8 |
| | ・認証不正風化防止のため、再出発の日（12月20日）を設定 | 実施準備中 | 9 |
| | ・お客様に安心・安全をお届けする行動に移す為の学習館を設置 | 実施準備中 | 10 |
| | ・就業規則を改定し、不正行為に対する懲戒処分を明記の上、社内に周知 | 実施準備中 | 11 |
| ④ 経営資源に基づいた適切な事業計画の立案 | ・基盤強化、従業員の教育、及び組織全体の運営に要するリソース確保/見える化 | 実施準備中 | 12 |
| | ・上記に基づく、適切な事業・商品計画の立案 | 実施準備中 | 13 |
| ⑤ トヨタ・当社のトップ同士の継続的な本音のコミュニケーション及び人材交流による相互理解の促進 | ・トヨタ・ダイハツのトップ同士の対話の場を定期的かつ継続的に設定 | 実施準備中 | 14 |
| | ・戦略を共有し、経営資源が見える化した上で、事業・商品計画づくりを共に策定 | 実施準備中 | 15 |
| | ・トヨタ・ダイハツの同機能部署にて人材交流プランの策定 | 実施準備中 | 16 |
| | ・上記に基づく、実務レベルでのトヨタとの人材交流の実施 | 実施準備中 | 17 |
| ⑥ 内部監査体制の強化 | ・開発、認証プロセスも含めた会社の各機能に対する網羅的な監査対象項目の設定 <経営・ガバナンス、SDGs、労務・購買・経理・情報管理、製品監査（開発～認証～生産）、販売・サービス> | 実施準備中 | 18 |
| | ・監査を確実に行うために必要な知見・人員のリソース検証と確保 | 近く実施予定 | 19 |
| | ・GRC推進部（仮称）の設立と、本来執行側に行うべきコンプライアンスなどに関する事務局業務の移管 | 近く実施予定 | 20 |
| | ・GRC推進部（仮称）による全社リスクマネジメント・コンプライアンス活動の推進 （各本部責任者の決定/問題の見える化/評価・分析/委員会への上程/対策実行/モニタリング/振り返り・改善） | 実施準備中 | 21 |
| ⑦ 開発業務と法規・認証業務の責任と権限の明確化 | ・法規認証室をくるま開発本部から分離させ、品質保証部と共に品質統括本部を設立 | 実施済 | 22 |
| | ・法規・認証業務を管掌する取締役を配置し、経営側の責任を負う | 実施準備中 | 23 |
| | ・車両性能開発部を主に開発を担う車両性能開発部と、主に評価を担う車両性能評価部に分離し、また安全性能の認証業務を法規認証室に移管することで、開発・評価・認証の役割を明確に切り分ける | 実施済 | 24 |
| | ・各機能の牽制が機能しているかモニタリングを実施し、必要に応じて対応 | 近く実施予定 | 25 |
| ⑧ 再発防止策を立案・監査する機関 | ・「三つの誓い」及び是正命令に基づく個々の再発防止策の実行・継続をフォローする特別な機関 （「三つの誓い」改革推進部(仮称))を設置 | 近く実施予定 | 26 |
| ⑨ 取締役会による再発防止へのコミットメント | ・取締役会は、「三つの誓い」改革推進部（仮称）、及び各本部が立案・実行する内容を経営の立場から判断し、必要に応じて指示を行う | 近く実施予定 | 27 |

イ 上位者に対する意見具申を抑圧するような組織風土の一掃

ウ 縦方向の報告ラインの機能回復、部署間のセクショナリズムを廃する仕組みの構築

| 項目 | 実施内容及び進捗状況 | 状況 | 連番 |
|----------------------------|--|--------|----|
| ① 人・部署が相互につながる為の仕掛け | ・コミュニケーション施策全体計画 | 実施準備中 | 28 |
| | ・トップ/経営幹部からの発信や対話 | 実施中 | 29 |
| | ・毎月全社統一のテーマを設定し、各職場で議論 | 近く実施予定 | 30 |
| | ・キャリアプランの再構築 | 近く実施予定 | 31 |
| | ・インフォーマルな対話の場づくり（DRC活動、職制会活動） | 実施準備中 | 32 |
| | ・将来見据えたローテーション検討と実行 | 実施準備中 | 33 |
| ② ダイハツ再生に資する目指す人材・職場の実現 | ・経営者や従業員に求められる心構え・覚悟・役割等の定義付け | 近く実施予定 | 34 |
| | ・定義付けに基づく人事評価要素への見直し | 近く実施予定 | 35 |
| | ・全役員・従業員を対象としたコンプライアンス研修の実施 | 実施準備中 | 36 |
| ③ 思いやりのある人との接し方を習得・実践 | ・管理職全員を対象にした「思いやりコミュニケーション研修」実施 | 実施準備中 | 37 |
| | ・管理職全員を対象にした「評価者研修」実施 | 実施準備中 | 38 |
| ④ 取組み項目を実施するための人/時間捻出 | ・全社要員の見える化 | 実施準備中 | 39 |
| | ・事業計画とリンクした全社要員計画の策定 | 実施準備中 | 40 |
| | ・マネジメント層が個々人と向き合える適切な業務管理範囲への見直し | 実施準備中 | 41 |
| ⑤ 上述各項目の取り組み状況の定期的な観測及び強化 | ・定期的なエンゲージメントサーベイ（職場）実施 | 実施済 | 42 |
| | ・定期的な360度診断（個々人） | 実施準備中 | 43 |
| | ・本社人事及び部門人事強化 | 実施準備中 | 44 |
| | ・労使協議の充実（縦のレポートラインの補完） | 実施中 | 45 |
| ⑥ 通報者からの信頼性向上にむけた内部通報制度の改善 | ・事案発生部署が自ら調査する運用を見直し、自部門以外の調査メンバーによる調査・対応を実施 | 実施準備中 | 46 |
| | ・人事・経理・調達・IT・技術部門など他部門との連携を強化 | 実施準備中 | 47 |
| | ・匿名通報に対する対応結果の伝達方針の明確化 | 実施済 | 48 |
| | ・社員への定期的な内部通報制度運用状況の公表 | 実施準備中 | 49 |
| | ・法律事務所など外部窓口の活用 | 実施準備中 | 50 |
| | ・トヨタグループ内部通報制度の活用 | 実施済 | 51 |
| ・社員へのわかりやすい制度紹介・PR | 実施済 | 52 | |

② 車両開発全体の業務管理手法の改善

ア 人材や試験車両などのリソースを勘案した開発スケジュールへの抜本的な見直し

| 項目 | 実施内容及び進捗状況 | 状況 | 連番 |
|-----------------------|--|--------|----|
| ① 短期日程の見直しによる必要な期間の確保 | ・開発段階での問題を認証試作車に持ち越すことを防止するために、確認試作車製作と認証試作車製作を日程上分離 | 近く実施予定 | 53 |
| | ・確認試作車を認証試験に使用する事の禁止を技術標準に明記 | 実施済 | 54 |
| | ・開発スケジュール全体を従来比約1.4倍とした標準日程を制定 | 近く実施予定 | 55 |

イ 認証業務に不当なしわ寄せが生じないような業務管理の徹底

| 項目 | 実施内容及び進捗状況 | 状況 | 連番 |
|-----------------------|---|--------|------|
| ① 開発と認証の日程の分離 | ・【再掲】開発段階での問題を認証試作車に持ち越すことを防止するために、確認試作車製作と認証試作車製作を日程上分離 | 近く実施予定 | (53) |
| | ・開発完了後に認証申請計画を提出し、開発未完了であれば、新車進行会議に上程、審議し、議長が認証申請含む後工程スケジュールの見直しを指示 | 近く実施予定 | 56 |
| ② 節目会議の位置づけ、責任と権限の明確化 | ・開発完了確認会議の『役割』『判断基準』を明確にし判断者をくるま開発本部長とすることを規定化 | 近く実施予定 | 57 |
| | ・認証試験移行会議をすべての試験に対して実施 | 近く実施予定 | 58 |
| | ・全ての申請準備完了後、品質統括本部長が型式申請の申請可否を判断することを規定化 | 近く実施予定 | 59 |
| ③ 業務の状況を正しく共有する仕組みの構築 | ・開発段階で発生した重要問題点の提起・対策効果確認については室長が承認することに、技術標準を改正 | 近く実施予定 | 60 |
| | ・日程に影響のある問題が発生した際、各機能長がアンドンを引き、新車進行会議にて議長が日程見直しを指示 | 近く実施予定 | 61 |
| | ・開発段階の衝突評価は、性能予測を関係者と合意する衝突移行確認会議を実施 | 近く実施予定 | 62 |

ウ 開発・認証に関連する業務についての社内規程の整備・作成と責任の明確化

| 項目 | 実施内容及び進捗状況 | 状況 | 連番 |
|----------------------------|---|--------|------|
| ① 認証関連業務の社内規程の整備及び責任者の明確化 | ・道路運送車両法に基づく指定自動車取扱に係る全社規程を新規制定し、道路運送車両法に対する会社の構え、責任者を明確化 | 実施済 | 63 |
| | ・自動車型式指定の認証プロセスに係る技術標準を改正し、認証の各プロセスにおける責任者を明確化 | 実施済 | 64 |
| | ・認証試験業務に係る技術標準を新規制定し、認証試験業務のプロセス毎の責任者を明確化 | 実施済 | 65 |
| ② 業務間の不整合を防止するための認証プロセス見直し | ・【再掲】自動車型式指定の認証プロセスに係る技術標準の改正、認証の各プロセスにおける責任者を明確化 | 実施済 | (64) |
| | ・【再掲】認証試験業務に係る技術標準を新規制定し、認証試験業務のプロセス毎の責任者を明確化 | 実施済 | (65) |
| ③ 正確な試験実施及び書類作成のための作業要領の整備 | ・認証試験に係る試験依頼票、試験手順書、試験報告書等の標準化 | 実施中 | 66 |
| | ・各試験に必要なスキルと各担当者が有するスキルをOJTによる習熟度確認やテストを実施し、スキルマップを作成・可視化 | 実施中 | 67 |
| ④ 適切な試験車両の確保に関するルールの制定 | ・適用法規・車両仕様及び再試験の可能性に応じた必要試験車台数を確保できるガイドラインの整備 | 実施準備中 | 68 |
| | ・鍵付きボデーカバー管理&組み換え部品管理 | 実施中 | 69 |
| | ・不正な組み換え防止のためのシール封印 | 実施中 | 70 |
| | ・認証エリア全てに不正な組み換え抑制のカメラ設置と常時録画 | 実施中 | 71 |
| ⑤ 正確に計測を実施する仕組みの整備 | ・認証計測機を一元管理台帳で管理（検査成績書と点検時期と有効期限を表示） | 実施中 | 72 |
| ⑥ 正確に試験結果を記録する取り組み及びルールの整備 | ・認証プロセスにおいて作成するデータの保存方法に関する社内規程を制定 | 実施済 | 73 |
| | ・正確に試験結果を記録するため、保存対象データに関する規程を改正 | 近く実施予定 | 74 |
| ⑦ 文書の不正な書き換えを防止するための取り組み | ・認証届出書類の提出前点検の確実な実施 | 実施中 | 75 |
| | ・人の作業が介在する工程の順次自動化 | 実施中 | 76 |
| ⑧ 法規改正時の対応明確化 | ・新たに法規責任者を設定し、法規解釈の明確化と法規適合が担保できる体制を確立 | 実施準備中 | 77 |
| | ・法規責任者から法規改正による開発・試験工数の見直し指示と、試験設備への影響確認指示 | 実施準備中 | 78 |

③ 不正行為を起こし得ない法規・認証関連業務の実施体制の構築

ア 法規・認証関連業務への十分な人員その他リソースの確保の徹底

| 項目 | 実施内容及び進捗状況 | 状況 | 連番 |
|---------------------------|---|-------|------|
| ① 法規認証室へのリソースシフト | ・法規認証室（試験グループ）の人員を'23年1月比6倍へ増員済、'24年6月目処に'23年1月比7倍へ増員計画 | 実施中 | 79 |
| | ・法規認証室内の人員配置適正化と能力管理のため、能力の一覧表導入 | 実施準備中 | 80 |
| ② 安全性能評価及び開発担当部署へのリソースシフト | ・安全性能評価の人員を'23年1月比1.5倍へ増員 | 実施済 | 81 |
| | ・安全性能開発の知見者を'23年1月比2倍へ増員 | 実施済 | 82 |
| ③ 必要なリソース算出のためのガイドラインの制定 | ・リソースを適切に確保するための必要人員算出条件など、ガイドラインを制定 | 実施準備中 | 83 |
| ④ 現場に寄り添える管理者の設置 | ・管理者が部下の業務を管理できる範囲を適切に見直し、組織運営時間を確保 | 実施準備中 | 84 |
| | ・実務を把握し、現場の困りごとが解決できる管理者の配置 | 実施準備中 | 85 |
| ⑤ 性能開発業務に関わる専門技術の継承 | ・業務の属人化を防ぐための、知見者による知識のマニュアル化 | 実施準備中 | 86 |
| | ・性能開発部署の知見者を明示したリスト(社内公開)に登録 | 実施準備中 | 87 |
| ⑥ 試験設備の確保 | ・登録された知見者による、性能開発業務部署の経験が浅い社員への指導・育成 | 実施準備中 | 88 |
| | ・【再掲】認証計測機を一元管理台帳で管理（検査成績書と点検時期と有効期限を表示） | 実施中 | (72) |
| | ・【再掲】法規責任者から法規改正による開発・試験工数の見直し指示と、試験設備への影響確認指示 | 実施準備中 | (78) |

イ 法規・認証、コンプライアンス、技術者倫理に関する教育制度の導入

| 項目 | 実施内容及び進捗状況 | 状況 | 連番 |
|----------------------------|---|-------|------|
| ① 認証に関する継続的な学び | ・全役員・全従業員向けに、法令遵守意識を醸成のため、「認証制度とは何か」を学ぶ基礎講座を開設 | 実施中 | 89 |
| | ・今回不正が行われた認証試験から、開発認証業務に係る従業員に専門教育研修を実施 | 実施準備中 | 90 |
| | ・全従業員に対する、社内PC起動時の毎日1問クイズの実施 | 実施準備中 | 91 |
| | ・各法規に精通する為の研修を通じて「相談できる法規解釈プロ」育成 | 実施準備中 | 92 |
| | ・【再掲】お客様に安心・安全をお届けする行動に移す為の学習館を設置 | 実施準備中 | (10) |
| ② 正しく認証試験を受験するための確認会及び習熟訓練 | ・法規認証試験の手順確認会の実施 | 実施中 | 93 |
| | ・実試験を想定した習熟訓練の実施 | 実施中 | 94 |
| ③ コンプライアンス教育及び技術者倫理教育 | ・虚偽記載とその重大な影響についての教育、不正事例を元にしたコンプライアンス研修を くま開発本部・品質統括本部全従業員に実施 | 実施準備中 | 95 |
| | ・技術者倫理についての外部機関による研修を関係者が受講し、以降本教育の社内資料作成と研修の実施 | 実施準備中 | 96 |
| ④ 教育フォロー体制の構築 | ・基礎講座と専門教育研修の受講率100%と実力確認テストの実施 | 実施準備中 | 97 |

ウ 認証申請プロセスにおけるチェック体制の構築、法規・認証に対する深度のある監査の導入

| 項目 | 実施内容及び進捗状況 | 状況 | 連番 |
|-----------------------------|--|--------|------|
| ① 開発・評価・認証業務の分離後の連携及びモニタリング | ・【再掲】法規認証室をくま開発本部から分離させ、品質保証部と共に品質統括本部を設立 | 実施済 | (22) |
| | ・【再掲】車両性能開発部を主に開発を担う車両性能開発部と、主に評価を担う車両性能評価部に分離し、 また安全性能の認証業務を法規認証室に移管することで、開発・評価・認証の役割を明確に切り分ける | 実施済 | (24) |
| | ・法規認証室へ開発部門の現場を熟知した人員を配置 | 実施済 | 98 |
| | ・認証試験時は、全て法規認証室が立会い、モニタリング | 実施済 | 99 |
| ② 認証プロセス監査体制の構築 | ・法規認証室によるデータ確認、プロセス確認を含めた3層監査等、認証業務監査実施に係る標準を制定 | 近く実施予定 | 100 |
| | ・品質保証部による認証プロセスの完了確認を実施するための標準を制定 | 近く実施予定 | 101 |
| ③ 監査を担える人材の育成 | ・認証試験の立会いを通して、配属人員を監査人材へ育成 | 近く実施予定 | 102 |