

2024年4月25日

国土交通大臣
斉藤 鉄夫 様

ダイハツ工業株式会社
代表取締役社長 井上 雅宏

抜本的な再発防止策の実施状況についてのご報告（第一回）

令和6年1月16日に受領いたしました「自動車の型式指定申請に係る違反の是正命令」に関し、同年2月9日に提出させて頂きました抜本的な再発防止策について、4月16日時点における実施状況を以下ご報告いたします。

<状況区分>

【実施済】実施が完了したもの

【継続して実施中】継続的な実施を念頭に現在実施しているもの

【近く実施予定】着手開始出来る状態にあるもの

【実施準備中】現時点では構想段階のもの又は着手していないもの

<進捗状況一覧>

	実施内容 数合計	進捗状況別内訳				
		実施済	継続して 実施中	近く 実施予定	実施 準備中	
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、関連業務運営の責任の明確化	27	3	9	9	6
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	25	5	10	6	4
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					
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	3	3	—	—	—
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	7	6	—	1	—
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	16	8	7	—	1
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	10	4	3	3	—
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	9	3	3	—	3
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	5	4	—	—	1
合計		102	36	32	19	15

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、関連業務運営の責任の明確化

<項目>

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

【連番1：継続して実施中】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

経営陣による現場訪問は、旧体制では、2023年7月以降、現場訪問を重ね、2024年3月の新体制後も、約30回現場を訪問しています。法令・ルール遵守だけでなく、声掛けや激励、メンバーの苦労話に耳を傾けるなど、現場でのコミュニケーションから始めております。今後は、テーマを絞った座談会など、新たな取り組みも実施していきます。

【連番2：継続して実施中】上記に関する動画を発信

連番1の現場訪問の様子を動画撮影し、社内イントラネットD-Catchにて従業員へ都度発信しています。2024年3月末時点、計4つの動画を発信し、1400回近くの視聴がありました。

【連番3：継続して実施中】「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

2023年8月経営会議にて、経営責任を受け役員の決意・宣言として取締役会等の会議資料に宣言記載を決定し、実行しました。2024年3月には「取締役会、副社長会、経営会議」の運用・資料作成要領に明記しました。また、価値観を社内に浸透させることを目的に、資料記載のルール化を技術連絡書、及びメールにて全従業員に展開しました。

【連番4：継続して実施中】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

2024年1月から社内イントラネットD-Catchのパソコン立上げ時の画面にポップアップとして「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しました。

② 経営幹部教育による法規認証業務他の知見充足

【連番5：近く実施予定】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

・道路運送車両法第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

取締役・役員・幹部職への教育を①国内道路運送車両法第75条と型式指定制度及び海外各国の制度の各々の意義、②型式指定制度にかかわる社内プロセス、③全社規程・社内技術標準の理解、④現場(テクニカルセンター)視察、に分け、教育コンテンツを準備し2024年6月より開始する予定です。尚、取締役・役員・幹部職含めた全従業員に、認証基礎研修を2024年2月にe-learningにて実施済みです。

【連番6：継続して実施中】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）を定期的に実施

2024年4月に統括部長以上の経営幹部を対象にコンプライアンスが専門分野の弁護士による改正公益通報者保護法や善管注意義務等を含む「コンプライアンス経営の基礎研修」を実施しました。今後はコンプライアンスのテーマに基づく、グループディスカッションや最新のコンプライアンス知識へのアップデートなど、毎年継続して実施します。

【連番7：近く実施予定】取締役、又は監査役に外部の方を登用

連番5、及び6の取り組みに加え、3月1日に実施した取締役の変更、及び5月1日に予定している監査役の変更により、取締役、監査役とも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

【連番8：近く実施予定】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

連番1の取り組みが、本件と連動。今後は、“法令・ルール遵守への決意”はもとより、多様なテーマを掲げ、従業員との直接対話の機会を増やしていきます。

また、双方向コミュニケーションの施策として、2024年4月にトップの発信に対し、従業員がコメント・提言できるMS-Teamsのチームを設けました。

今後もタテ・ヨコ・ナナメのコミュニケーションの場として拡大する計画です。

【連番9：実施準備中】認証不正風化防止のため、再出発の日（12月20日）を設定

2024年4月1日付で「三つの誓い」改革推進部を設置（連番26に該当）し、再出発の日（12月20日）に向けて社内の関係部署と連携を開始しました。

【連番10：実施準備中】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

人や物を輸送する他社様（4社）を訪問し、社員の方々が過去の事故を心に刻み、継続してお客様に安心・安全をお届けする為の取り組みや工夫について学びました。

また、学習館設置に向けた社内ワーキンググループを発足させ、これまでに計4回会議

を開催し、前述の内容を共有した上で、学習館のコンセプトや展示内容、設置場所等について準備を進めています。

【連番11：近く実施予定】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

現在、懲戒に該当する事由内容について労働組合と協議・合意の上、2024年5月に改定予定です。社内報にて全従業員に周知徹底を図ります。

④ 経営資源に基づいた適切な事業計画の立案

【連番12：継続して実施中】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

連番83のとおり、基盤強化などの間接業務に必要なリソースを算出するためのガイドラインの規程化を、くるま開発本部から開始しました。今後は、他本部に活動を広げ、事業・要員計画に繋がります。

【連番13：実施準備中】上記に基づく、適切な事業・商品計画の立案

連番12に記載の間接業務を含むリソースの見える化、及び再発防止の進捗に合わせ、事業・商品計画の立案に取り組みます。

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

【連番14：継続して実施中】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

当社の実態やトヨタ・ダイハツ双方の戦略を共有することを目的に、トップ同士による定期的な対話を2023年12月に開催して以降、1回/週継続的に開催しています。

【連番15：実施準備中】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

当社の経営資源が見える化し、トヨタ・ダイハツの戦略を共有した上で、事業・商品計画づくりを行うため、連番14のとおり、トップ同士のコミュニケーションを開始しました。

また事業・商品計画づくりの実務合同WGを開始、今後はトヨタ・ダイハツの戦略を共有した上で、事業・商品計画づくりを行う為の仕組みを構築していきます。

【連番16：実施準備中】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

現状、トヨタ社員がダイハツの業務に参画することで、ダイハツの現状の理解を進めています。今後は、2024年8月に人材育成を含めた各人のキャリアプランを策定の上、トヨタ・

ダイハツの各機能間の相互の交流プランを策定します。

【連番17：実施準備中】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
連番16のとおり、具体的な人材交流プラン策定後、実行に移します。

⑥ 内部監査体制の強化

【連番18：近く実施予定】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>

トヨタの支援や監査法人の知見も加えながら、車の開発、認証プロセスやこれまで不十分であった領域を含めた監査計画を立案中です。2024年度の開発、認証プロセスの監査を含めた監査対象項目を2024年4月に設定し、各監査の実務に入っていく予定です。

【連番19：近く実施予定】監査を確実にを行うために必要な知見・人員のリソース検証と確保

監査を確実にを行う為に分野別に必要人数を見積り、現時点では、技術的知見や海外知見を持つ人材を確保します。なお、不足する知見や人員については、トヨタの支援を受けつつ、外部人材や知見を活用することを検討しています。

【連番20：近く実施予定】GRC推進部（仮称）の設立と、本来執行側にて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

2024年4月1日付でGRC推進部を設置しました。今後、順次、監査部から事務局業務をGRC推進部に移管し、監査部が本来業務である内部監査に注力出来る体制としていきます。

【連番21：近く実施予定】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/振返り・改善）

全社リスクマネジメント活動の年間活動計画を策定の上、まずはリスクマネジメント規程を制定して各本部の責任者を明確化する準備を進めています。2024年5月中に制定の上、第1回GRC委員会（同年5月末開催予定）にて報告予定です。

⑦ 開発業務と法規・認証業務の責任と権限の明確化

【連番22：実施済】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

2023年6月1日付で組織改正を実施し、開発部門において、性能開発・評価・認証の各機能を分離させるとともに、特に客観性を要する認証機能については開発部門から独立さ

せ、品質保証部門とともに新たな本部組織（品質統括本部）へと改編することで、全社的な品質マネジメント機能の体制を強化しています。

【連番 2 3：実施済】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

2023 年 6 月 1 日付の組織改正にて、法規・認証業務機能を有する品質統括本部を新設し、担当本部長に取締役を配置することで経営側の責任を負うことにしています。

【連番 2 4：実施済】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

連番 2 2 のとおり、2023 年 6 月 1 日付の組織改正にて、性能開発・評価・認証の各機能を分離しています。

【連番 2 5：近く実施予定】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

連番 2 2、2 3、2 4 のとおり、組織は分離済です。第 1 線となるくるま開発本部と品質統括本部にて牽制が効いているのを確認していくとともに、今後 第 2・3 線となる G R C 推進部・監査部にてモニタリングを実施していく予定です。

⑧ 再発防止策を立案・監査する機関

【連番 2 6：継続して実施中】「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

機能の壁を乗り越え議論し、再発防止を牽引するペースメーカーの役割を担う組織として「三つの誓い」改革推進部を 2024 年 4 月 1 日付けで設置しました。今後は、弁護士等の外部メンバーの配置について検討していきます。

⑨ 取締役会による再発防止へのコミットメント

【連番 2 7：継続して実施中】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

2024 年 2 月以降の取締役会では、再発防止について毎回、協議・決議を実施しています。今後も、重要な再発防止に関する施策については、取締役会において経営の立場から判断、指示を行います。

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

① 人・部署が相互につながるための仕掛け

【連番28：近く実施予定】コミュニケーション施策全体計画

再発防止計画の提出以降、職場単位でのコミュニケーションも含めた全体計画を立案しました。併行してコミュニケーションの基本的なやり方・ポイントを学びあう研修を2024年5月より評価者研修の中で開始します。更なる風土改革を進めていくための職場での状況を随時確認しながら必要な見直しを行っていきます。

【連番29：継続して実施中】トップ/経営幹部からの発信や対話

連番2のとおり、経営者の声を動画化し発信、また労使交渉の様子も動画で全社員向けに発信するなど、発信を強化中です。今後、双方向の対話の充実を図りたいと考えています。

【連番30：近く実施予定】毎月全社統一のテーマを設定し、各職場で議論

毎年5月を認証問題振り返り月間と位置づけ、不正が起こった時期の歴史、第三者委員会からご指摘のあった要因、それに対する再発防止策を会議室に展示した上で、部・室長でグループディスカッションを予定しています。今後も組織風土に関するテーマを設けて各職場に広げていきます。

【連番31：近く実施予定】キャリアプランの再構築

2024年5月末までに上司が各個人のキャリアプラン案を策定します。このプランを活用した自己申告面談(同年6月)に向けて各本部人事と連携して取組み中です。

【連番32：実施準備中】インフォーマルな対話の場づくり（DRC活動、職制会活動）

DRC（ダイハツレクリエーションクラブ）活動について、2023年12月、及び2024年2月の運営会議にて、今後の充実に向けた議論を実施しました。今後、時代にあったインフォーマルなコミュニケーションの場づくりに向けて継続して検討を進めます。職制会活動についても検討を進めていきます。

【連番33：実施準備中】将来見据えたローテーション検討と実行

連番31のとおり各個人のキャリアプラン案については策定中、プランをもとにローテーションが実行されるよう推進していきます。また次世代経営層の育成については、2024年度から幹部職選抜を開始し、これまでの基幹職の選抜プランとあわせ、全社人財として経験の幅・深さを広げていく育成を行っていきます。

② ダイハツ再生に資する人財・職場の実現

【連番34：継続して実施中】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

再発防止策に記載した目指す人材像の大きな方向性について、2024年4月に機能要件と

して定義し、評価・昇格・配置に連動した人事施策への実施を 2025 年 1 月から開始します。

【連番 35：継続して実施中】定義付けに基づく人事評価要素への見直し
連番 34 のとおり、今後具体化していきます（2024 年 4 月）。

【連番 36：継続して実施中】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
2024 年 1 月 1 日付昇格者を対象とした昇格後研修の内容を充実、強化しました。また経営幹部向けには、連番 6 のとおり、2024 年 4 月に研修を実施しました。今後は全従業員向けの内容を検討していきますが、座学に加え、対話活動による行動化、自分事化の仕掛けも合わせて検討していきます。

③ 思いやりのある人との接し方の習得・実践

【連番 37：継続して実施中】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

トヨタの支援のもと、ハラスメント・不正防止、及び幸福促進・心理的安全性醸成をねらいとした全 5 パートの思いやりコミュニケーション研修を 2024 年 3 月から開始し、第 1 パートを 4 月末に終了予定です。役員・管理監督職全員が 2025 年度末までに全ての 5 パートを受講できるように進めています。1 回で終わらせることなく継続開催し、定着を図ります。2024 年 1 月には心理学専門家による役員向けのダイアログ（1対1の対話）を実施しています。

【連番 38：近く実施予定】管理職全員を対象にした「評価者研修」実施

評価の仕方や基準合わせという評価方法に関するものに加えて個々人と向き合い、意見を引き出す、傾聴する、自分の思いを伝えるといったコミュニケーションを組み合わせた 2 日間/回として 2024 年 5 月から評価者研修を開講、評価者全員がもう一度学びなおすことを企画中です。

④ 取組み項目を実施するための人/時間捻出

【連番 39：実施準備中】全社要員の見える化

2023 年に着手、2024 年 7 月末を目途に見える化を完了予定です。

【連番 40：実施準備中】事業計画とリンクした全社要員計画の策定

連番 39 の取り組みから、今後事業計画とリンクした全社要員計画の仕組みを構築していきます。

【連番41：近く実施予定】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

まずは、2024年5月1日付で、適切な業務管理範囲への見直しをねらいとした組織改正を実施します。今後はあるべき管理範囲を議論しながら、継続して個々人と向き合える組織体制を構築していきます。

⑤ 上述各項目の取り組み状況の定期的な観測及び強化

【連番42：実施済】定期的なエンゲージメントサーベイ（職場）実施

2023年12月に1回目のサーベイを実施し、集計・分析を2024年3月に実施、今後人事施策へ確実に反映していきます。現在、各職場単位の結果を踏まえ、自職場の強みは継続して伸ばしていきつつ、弱点をどう補うか、職場毎に改善のサイクルがまわるような仕掛けを展開し人事施策への反映も行ってまいります。なお、第2回は2024年7月頃実施予定で、改善のサイクルがまわるよう継続して取り組みます。

【連番43：近く実施予定】定期的な360度診断（個々人）

設問や評価方法を設計し、現在、評価者選定中で、2024年7月に部長・室課長を対象に実施予定です。同年8月にフィードバックを予定しています。このことを通じ、個々人の行動変化を促していきます。

【連番44：継続して実施中】本社人事及び部門人事強化

本社人事機能について、2024年4月1日付で4名、同年5月1日付で3名増員予定です。引き続きトヨタグループや人材紹介、派遣会社のネットワークを通じ、教育と人事制度関連を中心に強化します。また、部門人事機能について、その役割定義付けから着手、各本部と人事部の連携を強化しながら、全体の底上げを図っていきます。

【連番45：継続して実施中】労使協議の充実（縦のレポートラインの補完）

2024年3月の団体交渉は、認証不正後初めての交渉となり、風土改革を中心に、労使が本音の議論を交わすことができました。今後も交渉内容に関心を持ってもらうためにも動画にして全従業員に配信することを継続してまいります。今後、定期的な労使協議会や職場単位での労使懇談会を活発化していきます。労組側としても労組役員の教育充実、会社側も管理職の労組活動に対する意識喚起や好事例の横展開など、全体の底上げを図るなどの取り組みを検討していきます。

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

【連番46：継続して実施中】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

事案発生部署へ調査を依頼する旧来の対応は停止し、以降は監査部が主体となり、人事

部をはじめとする専門部署と連携し、通報案件の調査・是正に取り組んでいます。なお、現在の監査部の人員では十分な対応ができないため、社内の各職場から人選を行い、2024年4月1日付で8名を増員。今後、内部通報に対応出来る人材に育成していきます。

【連番47：継続して実施中】人事・経理・調達・IT・技術部門など他部門との連携を強化
機能部署と事業場総括部署は、専門知見を用いて調査チームに加える為、他部門との連携体制も構築し、客観的な調査の実現に取り組んでいます。

【連番48：実施済】匿名通報に対する対応結果の伝達方針の明確化

匿名を含むすべての通報に対して、連絡可能なものについては全て対応結果を伝える運用に変更しています。加えて、当伝達方針を明示した内部通報規程について、消費者庁やトヨタの指導を受けつつ、弁護士の助言も受けて2024年4月に改訂しました。

【連番49：継続して実施中】社員への定期的な内部通報制度運用状況の公表

2024年3月からイントラネットに内部通報の運用状況を掲示し、従業員が自由に閲覧できるようにしました。その中では、直近の通報件数や傾向、代表的な事案の内容や解決策を紹介しています。今後は四半期ごとに更新し最新の情報を共有します。

【連番50：実施済】法律事務所など外部窓口の活用

従業員が安心して通報できる窓口として、「中島経営法律事務所」の弁護士による窓口を2024年2月に開設し、社内に周知しました。

【連番51：実施済】トヨタグループ内部通報制度の活用

2024年2月から「オールトヨタスピークアップ」窓口の利用を開始し、選択肢を増やしました。

【連番52：実施済】社員へのわかりやすい制度紹介・PR

2023年5月に、内部通報制度を紹介するチラシを配布し、制度の周知を再度行いました。同時に、イントラネットのトップページに内部通報のサイトに直結するボタンを設置し、従業員が通報しやすい環境を整えました。

その後も、四半期ごとにポスターを更新し掲示することで、継続的な周知を行っています。2023年5月以降、通報件数が増加しているため、通報意欲促進に寄与しているものと理解しています。

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

① 短期日程の見直しによる必要な期間の確保

【連番 5 3 : 実施済】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

開発完了確認をもって認証試作車製作に移行する旨を明記した技術標準を 2024 年 3 月に制定しました。これにより、開発用の確認試作車製作と認証用の認証試作車製作を日程上分離しました。

【連番 5 4 : 実施済】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

認証試験業務に係る技術標準を 2023 年 12 月に制定し、確認試作車を認証試験に使用する事の禁止を規定しました。

【連番 5 5 : 実施済】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

商品化プロセスの前後関係を明確にした技術標準を 2024 年 3 月に制定し、開発スケジュール全体を従来比約 1.4 倍としました。開発完了確認会議をもって認証フェーズに移行・認証試作車製作を行う旨を記載し、開発用の確認試作車製作と認証用の認証試作車製作を日程上分離し独立して管理することとしました。

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

① 開発と認証の日程の分離 (連番 5 3 再掲)

【連番 5 3 : 実施済】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

開発完了確認をもって認証試作車製作に移行する旨を明記した技術標準を 2024 年 3 月に制定しました。これにより、開発用の確認試作車製作と認証用の認証試作車製作を日程上分離しました。

【連番 5 6 : 実施済】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

開発完了確認会議を含む商品化に関わる 19 のプロセスを定義した全社規程を 2024 年 3 月に制定しました。開発未完了の場合は新車進行会議にてスケジュールの見直しを行う事を明記しました。また本規程に加え、新車進行会議運営要領についても全社規程を同日に制定しました。

② 節目会議の位置づけ、責任及び権限の明確化

【連番 57：実施済】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

開発完了を含む開発段階の節目を規定した技術標準を 2024 年 3 月に制定しました。開発完了時点で開発評価による設計変更が法規適合、及び認証試作車へ織り込まれる事を移行基準に明記しました。これにより、認証申請業務に移行することを判断します。

【連番 58：実施済】認証試験移行会議をすべての試験に対して実施

自動車型式指定の認証プロセスに係る技術標準を 2023 年 12 月に改正し、認証試験移行をすべての試験に対して実施する事を規定しました。また、詳細の運営要領を認証試験移行に係る技術標準として 2024 年 3 月に制定しました。その中で、正しく法規適合が確保され、認証試験の準備が完了していることを確認の上、法規認証室の室長が認証試験への移行の可否を判断する事を規定しました。

【連番 59：実施済】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

自動車型式指定の認証プロセスに係る技術標準を 2024 年 3 月に改正し、品質統括本部長が認証申請書類と認証試験の準備状況について確認し、申請可否を決裁する事を規定しました。

③ 業務の状況を正しく共有する仕組みの構築

【連番 60：実施済】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

既存の開発問題点処理プロセスにおいては承認者が規定されていなかったため、問題点処理要領に係る技術標準を 2024 年 3 月に改正し、重要問題点に関する承認権限を室長とした上で、開発完了確認会議で対策完了状況を確認します。

【連番 61：実施済】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

商品化に関わる 19 のプロセスを定義した全社規程を 2024 年 3 月に制定し、各プロセスにおいて日程に影響する問題が発生した場合はアンドンを引き、新車進行会議にて関係本部長が合議の上スケジュールの見直しを行う事を明記しました。また本規程に加え、新車進行会議運営要領についても全社規程を 2024 年 3 月に制定しました。

【連番 62：近く実施予定】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

認証業務に不当なしわ寄せが生じないように、業務の状況を正しく共有する仕組みの一環

として衝突移行会を実施すること定めた、くるま開発本部内規定を2024年4月末に制定します。移行会の判断者を安全性能の機能主査、及びプロジェクトCEとします。

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

① 認証関連業務の社内規程の整備及び責任者の明確化

【連番63：実施済】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

道路運送車両法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、2023年12月に制定しました。

【連番64：実施済】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

認証業務を進める上での各部署の権限範囲を、認証業務管理に係る技術標準で明確にし、2024年3月に制定しました。

【連番65：実施済】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

認証試験業務のプロセス毎の責任者を明確にし、認証試験業務に係る技術標準を2023年12月に制定しました。

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（連番64・65再掲）

【連番64：実施済】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

自動車型式指定の認証プロセスに係る技術標準を2024年3月に改正しました。

【連番65：実施済】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

認証試験業務のプロセス毎の責任者を明確にし、認証試験業務に係る技術標準を2023年12月に制定しました。

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

【連番66：継続して実施中】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

法規原文より試験手順とエビデンスの残し方を総点検し、進行工程手順書を基点に、正確な試験を行うための試験条件を記載する試験依頼票、試験作業を記載する試験手順書、試験結果を記載する試験報告書の標準化を実施しました。2024年内に実施予定の試験につ

いては2024年4月末に完了予定です。

【連番67：継続して実施中】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

正しく試験が出来ることを目的に、試験毎のスキルマップ作成を進めており、現時点で101件中23件作成済です。今後予定している該当試験に合わせ2024年9月末までにスキルマップの作成を推進いたします。

④ 適切な試験車両の確保に関するルールの制定

【連番68：実施済】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

再試験日程も考慮した必要試験車台数確保のための見積りプロセス、見積り実施時期、予算修正要否確認ステップを明確にした製品企画部内規を2024年3月に制定しました。

【連番69：継続して実施中】鍵付きボデーカバー管理&組み換え部品管理

法規認証室が認証試作車の受領後、鍵付きボデーカバーをかけて認証試作車専用エリアに保管し、認証車貸出管理表で管理しています。また、部品の組み換えについても履歴を管理しており、今後それらの内容を規程化する予定です。

【連番70：継続して実施中】不正な組み換え防止のためのシール封印

不正に部品が組み換えられないようシールで封印する運用をしています。今後、運用しながら適切な貼り付け部位を見極め規程化する予定です。

【連番71：継続して実施中】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

認証エリア全てに不正な組み換え抑制のカメラを設置し、常時録画をしています。データ保管ルール等、運用方法について今後規程化する予定です。

⑤ 正確に計測を実施する仕組みの整備

【連番72：継続して実施中】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）

全ての計測器に対し、検査成績書・点検時期・有効期限等、必要な情報を一元管理しています。運用ルールについて今後規程化する予定です。

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

【連番73：実施済】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

自動車型式指定の認証プロセスに係る技術標準を 2023 年 12 月に改正し、認証プロセスにおいて作成するデータを保存するルールを規定しました。

【連番 7 4：実施済】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
保存対象データに関する技術標準を 2024 年 3 月に改正し、認証プロセスにおいて作成するデータについて保存対象、及び保存期間を規定しました。

⑦ 文書の不正な書き換えを防止するための取り組み

【連番 7 5：実施済】認証届出書類の提出前点検の確実な実施

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、認証業務監査実施に係る技術標準を 2024 年 3 月に制定し、認証プロセスを監査する事を規程化しました。

【連番 7 6：実施準備中】人の作業が介在する工程の順次自動化

文書の不正な書き換えを防止するための取り組みとして 人の作業が介在する工程の順次自動化を推進します。具体的には衝突と歩行者保護など不正な書き換えが起きた事案から、データを書き換えられない仕組み、自動化を 2024 年内に実装し、順次適用拡大を進めます。

⑧ 法規改正時の対応明確化

【連番 7 7：継続して実施中】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

法規責任者制度に関する技術標準を 2024 年 3 月に制定し、法規解釈の明確化と法規適合が担保できる運営方法を明記しました。現在 2024 年 5 月末までに各法規各項目の法規責任者を選定完了予定です。

【連番 7 8：実施済】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

法規責任者制度に関する技術標準を 2024 年 3 月に制定し、その中で法規責任者の役割の一つとして、「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」することを明記しました。

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

① 法規認証室へのリソースシフト

【連番 79：継続して実施中】法規認証室（試験グループ）の人員を 2023 年 1 月比 6 倍へ増員済、2024 年 6 月目処に 2023 年 1 月比 7 倍へ増員計画

2024 年 6 月目処に 2023 年 1 月比 7 倍へ増員計画中です。

【連番 80：継続して実施中】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

法規理解や試験進行などの認証試験に関する能力の一覧表を作成しました。今後運用しながら見直しを進めます。

② 安全性能評価及び開発担当部署へのリソースシフト

【連番 81：実施済】安全性能評価の人員を 2023 年 1 月比 1.5 倍へ増員

安全性能評価に関わる人員は 2023 年 1 月比で 1.5 倍へ増員済です。この中には一時的な応援人員も含まれるため、恒久的に人員が確保できる様に計画中です。また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。

【連番 82：実施済】安全性能開発の知見者を 2023 年 1 月比 2 倍へ増員

2023 年 1 月時点の知見者 5 名に対し、他部署からの呼び戻しを行い、2024 年 1 月時点で 10 名に増員しました。継続して適切なリソースを確保していきます。

③ 必要なリソース算出のためのガイドラインの制定

【連番 83：実施済】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

くるま開発本部内規として、リソース算出のためのガイドラインを 2024 年 3 月に規定化しました。教育時間や上司部下との対話時間、及び予期せぬ突発業務への対応時間を具体的に明記しています。これらの時間を確保した上で、開発に必要な人員を算出し、人員構成や業務の特性も踏まえてリソース課題を解決します。

④ 現場に寄り添える管理者の配置

【連番 84：近く実施予定】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

部下の困りごとを吸い上げ解消するために、一人の管理者が十分に業務管理できる人員数を考慮した組織見直しを検討しています。

【連番 85：近く実施予定】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

上司と部下、担当者から組織長までコミュニケーションが途絶えない体制と、各層に相応しい管理者の人選を検討しています。

⑤ 性能開発業務に関わる専門技術の継承

【連番 86：近く実施予定】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
知見者で個々に所有していた知識データを集約し、2024 年 5 月から車両性能開発部のホームページから参照できるように準備中です。資料は継続的にマニュアル化、定期更新を実施していきます。

【連番 87：実施済】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

性能開発部署の知見者(機能主査・エキスパート)に指名したメンバーに動機づけを行った上、QCT 部 品質刷新ホームページに掲載しました。

【連番 88：継続して実施中】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

相談しにくい環境、部下の困りごとを吸い上げられていないといった問題を解決するため、機能主査・エキスパートの役割を明確にした車両性能開発部内規を制定しました。具体的には技術課題解決における、方針・方策の指示を行う機能主査、及び技術支援、アドバイス、指導、教育を行うエキスパートを車両性能開発部の機能グループ毎に一名ずつ配置することとしました。上記の機能主査・エキスパートで指導育成を実施していきます。

⑥ 試験設備の確保(連番 72・78 再掲)

【連番 72：継続して実施中】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)

全ての計測器に対し、検査成績書・点検時期・有効期限等、必要な情報を一元管理しています。運用ルールについて今後規程化する予定です。

【連番 78：実施済】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

法規責任者制度に関する技術標準を 2024 年 3 月に制定し、その中で法規責任者の役割の一つとして、「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」することを明記しました。

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

① 認証に関する継続的な学び(連番 10 再掲)

【連番 89：実施済】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

認証基礎研修を 2024 年 2 月に e-learning にて実施済みです。本講座は毎年実施いたします。

【連番 9 0 : 継続して実施中】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

不正が行われた原因の一つである法規の理解不足を補うため、全ての法規において優先付けしながら研修資料作成と講座開設を順次推進しております。2024 年 12 月までに全ての講座受講完了を目標に推進します。

【連番 9 1 : 実施準備中】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

コンプライアンス遵守を常に意識させることを目的に、始業開始時のパソコン起動で「コンプライアンスに関するクイズ」を毎日出題するためのシステム改修を推進中です。

【連番 9 2 : 実施準備中】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

法規認証担当部署の解釈のもと、法規責任者を機能毎の法規解釈プロに育てるべく、必要な知識を習得するために審査部に確認した法規解釈事例を含めた教育を計画中です。

【連番 1 0 : 実施準備中】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

人や物を輸送する他社様（4 社）を訪問し、社員の方々が過去の事故を心に刻み、継続してお客様に安心・安全をお届けする為の取組みや工夫について学びました。

また、学習館設置に向けた社内ワーキンググループを発足させ、これまでに計 4 回会議を開催し、前述の内容を共有した上で、学習館のコンセプトや展示内容、設置場所等について準備を進めています。

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

【連番 9 3 : 継続して実施中】法規認証試験の手順確認会の実施

試験毎に進行工程手順書に沿ってリハーサル試験を行い、課題の洗い出し・手順書の改訂を行っています。今後予定している試験順に本確認会を実施してまいります。

【連番 9 4 : 継続して実施中】実試験を想定した習熟訓練の実施

国の代行として厳格な試験が行えるよう進行説明員・作業指揮者・受験者・審査官など役割を決めて、実試験で習熟訓練を実施しております。今後予定している試験順に本訓練を実施してまいります。

③ コンプライアンス教育及び技術者倫理教育

【連番 9 5 : 実施済】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るま開発本部・品質統括本部全従業員に実施

虚偽記載した場合の社会的影響を理解するために、今回の不正事実を題材にしたコンプライアンス研修を 2024 年 3 月に e-learning にて開講済です。本講座は毎年実施します。

【連番 9 6：実施準備中】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

技術者が倫理的に行動することの重要性を学ぶための新たな研修開設を計画中です。

④ 教育フォロー体制の構築

【連番 9 7：実施済】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

多くの従業員が効率的かつ確実に研修を受講するために、e-learning でいつでも受講できる研修と、未受講者へのリマインド、及び部下への受講促進を上司へ依頼する環境を整えました。

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

① 開発・評価・認証業務の分離後の連携及びモニタリング（連番 2 2・2 4 再掲）

【連番 2 2：実施済】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

2023 年 6 月 1 日付で組織改正を実施し、開発部門において、性能開発・評価・認証の各機能を分離させるとともに、特に客観性を要する認証機能については開発部門から独立させ、品質保証部門とともに新たな本部組織（品質統括本部）へと改編することで、全社的な品質マネジメント機能の体制を強化しています。

【連番 2 4：実施済】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

連番 2 2 のとおり、2023 年 6 月 1 日付の組織改正にて、性能開発・評価・認証の各機能を分離しています。

【連番 9 8：実施済】法規認証室へ開発部門の現場を熟知した人員を配置

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。

【連番 9 9：実施済】認証試験時は、全て法規認証室が立会い、モニタリング

認証試験業務に係る技術標準を 2023 年 12 月に制定し、全ての認証試験に、法規認証室が立会う事を明記しました。立会い時には認証試験が正しい手順で実施されているかを確認します。

② 認証プロセス監査体制の構築

【連番100：実施済】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

認証業務監査実施に係る技術標準を2024年3月に制定し、認証に係る業務の監査を実施し、不適切な事象があった場合プロセスのやり直し指示をする権限が監査主査にあることを規定しました。

【連番101：実施済】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

認証プロセス確認に関する品質標準を2024年3月に制定し、品質保証部が認証プロセスの完了を確認する事を規定しました。

③ 監査を担える人材の育成

【連番102：実施準備中】認証試験の立会いを通して、配属人員を監査人材へ育成

監査主査として、これまで法規認証室長を務め認証業務に精通した人員を任命しました。また、監査人材育成に向けた人員配置は2024年6月を目処に検討中であり、配置後に、認証試験の立会いを通して、育成を進めます。

以上

添付資料：再発防止一覧表（2024年4月16日時点）

再発防止一覧表（2024年4月16日時点）

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、関連業務運営の責任の明確化

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	継続して実施中	1
	・ 上記に関する動画を発信	継続して実施中	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	継続して実施中	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	継続して実施中	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 ・ 道路運送車両法第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	近く実施予定	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	継続して実施中	6
	・ 取締役、又は監査役に外部の方を登用	近く実施予定	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	近く実施予定	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	近く実施予定	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	継続して実施中	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	継続して実施中	14
	・ 戦略を共有し、経営資源に見える化した上で、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>	近く実施予定	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、本来執行側にて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）	近く実施予定	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	実施済	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	継続して実施中	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	継続して実施中	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	近く実施予定	28
	・トップ/経営幹部からの発信や対話	継続して実施中	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人財・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	継続して実施中	34
	・定義付けに基づく人事評価要素への見直し	継続して実施中	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	継続して実施中	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	継続して実施中	37
	・管理職全員を対象にした「評価者研修」実施	近く実施予定	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	近く実施予定	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）	近く実施予定	43
	・本社人事及び部門人事強化	継続して実施中	44
	・労使協議の充実（縦のレポートラインの補完）	継続して実施中	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	継続して実施中	46
	・人事・経理・調達・IT・技術部門など他部門との連携を強化	継続して実施中	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	継続して実施中	49
	・法律事務所など外部窓口の活用	実施済	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	実施済	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	実施済	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	実施済	(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	実施済	56
② 節目会議の位置づけ、責任及び権限の明確化	・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ま開発本部長とすることを規定化	実施済	57
	・認証試験移行会議をすべての試験に対して実施	実施済	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	実施済	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	実施済	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	実施済	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	継続して実施中	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	継続して実施中	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	実施済	68
	・鍵付きボデーカバー管理&組み換え部品管理	継続して実施中	69
	・不正な組み換え防止のためのシール封印	継続して実施中	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	継続して実施中	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）	継続して実施中	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	実施済	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	実施済	75
	・人の作業が介在する工程の順次自動化	実施準備中	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	継続して実施中	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	実施済	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	継続して実施中	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	継続して実施中	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	実施済	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	近く実施予定	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	近く実施予定	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	近く実施予定	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	実施済	87
	・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	継続して実施中	88
⑥ 試験設備の確保	・【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）	継続して実施中	(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	実施済	(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	実施済	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	継続して実施中	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	継続して実施中	93
	・実試験を想定した習熟訓練の実施	継続して実施中	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るま開発本部・品質統括本部全従業員に実施	実施済	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	実施済	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)
	・【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、モニタリングする事を規定	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	実施済	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	実施済	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	実施準備中	102