

2025年1月24日

国土交通大臣
中野 洋昌 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（第四回）

2024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、2024年4月25日に第一回目、2024年7月26日に第二回目、2024年10月25日に第三回目の四半期報告をいたしました。

これまでの報告では、当社が取り組む抜本的な再発防止策 全102項目の進捗状況を以下の4つの区分に分類し、報告いたしました。今回報告では、再発防止に関する全ての項目が実行フェーズである【実施済】又は【継続して実施中】に移行したことを報告いたします。

『法令・ルールを遵守し、正しい仕事をする』ことを継続した上で、今後も当社の使命である「お客様に寄り添い、暮らしを豊かにする」を果たすことができるよう努めてまいります。

<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

今回報告時点での進捗状況は、下表のとおりです。

<進捗状況一覧>

	実施内容 数合計	進捗状況別内訳 (括弧内の数字は前回報告時点)				
		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	8 (7)	19 (14)	0 (6)	0 (0)
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	7 (7)	18 (17)	0 (1)	0 (0)
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 (3)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
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	7 (7)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
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	15 (15)	1 (0)	0 (1)	0 (0)
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	7 (7)	3 (3)	0 (0)	0 (0)
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	5 (5)	4 (4)	0 (0)	0 (0)
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 (4)	1 (1)	0 (0)	0 (0)
合計		102	56 (55)	46 (39)	0 (8)	0 (0)

<留意事項>

- ・本文に記載の部署名は、記載日時点（2月9日、4月16日、7月16日、10月16日、2025年1月21日）の部署名を記載しています。
- ・第三回報告から進捗した部分については、「下線」を引いています。

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2023年7月以降、現場訪問を重ねており第三回報告からは約50回実施、合計138回の訪問を行い社内発信しました。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います。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。

7月以降は、よりクイックに発信を行うために静止画での共有も追加しました。第三回報告から15件の現場訪問の様子をイントラネット上で発信しています。従業員に深く理解して欲しいコンテンツ（再発防止四半期報告/企業理念発信など）は、動画で発信を行うようにしています（連番8にて詳細記載）。

【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：継続して実施中】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法規認証に関する当社のこれまでの設備投資面での振り返り及び今後の法規動向への対応計画、に分け教育コンテンツを準備し、2024年11月に実施しました。また幹部職の現場（テクニカルセンター）視察も2024年5月以降、開始しており、今後も順次部門別に進めます。

【連番6：実施済】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）を定期的を実施

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。その後2024年6月に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及び最新のコンプライアンス知識へのアップデートを目的とした研修について、全部長・室長以上を対象に実施しました。今後は同様の研修を新任幹部リーダー研修等で毎年継続して実施します。

【連番7：実施済】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1名の社外の方が非常勤取締役に就任、5月1日には、2名の社外の方が非常勤監査役に就任しました。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：継続して実施中】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。

前々回開設を報告した MS-Teams のチームにて、第三回報告からトップからの投稿数 34 件に対して返信 64 件、従業員からの投稿数 147 件に対して返信 165 件が寄せられています。

下記連番 9 の中で報告している「再出発の日」も前回報告した「ふれあい広場」(経営陣と従業員が面着/オンライン参加での直接コミュニケーション) の形を採用して実施しました。この模様も動画でも発信し約 5500 回再生されています。今後もタテ・ヨコ・ナメのコミュニケーションの場として継続発信、拡大する計画です。

【連番 9：継続して実施中】認証不正風化防止のため、再出発の日（12 月 20 日）を設定
認証申請に係る不正行為により、お客様をはじめとする各ステークホルダーへ与えた影
響と、この問題の背景と原因を全従業員が振り返り、二度と信頼を裏切らないために、自身
がすべきことを考え、誓う「再出発の日」を 2024 年 12 月 20 日に開催。再発防止への誓い
と、トップが示したダイハツの将来について、対話を通じて考える日としました。この「再
出発の日」は、毎年 12 月 20 日に継続して開催します。

【連番 10：継続して実施中】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。

社内ワーキンググループを発足させ、前述の内容を踏まえ、コンセプトや展示内容、設
置場所等について検討を重ねてきました。

認証申請に係る不正行為により、お客様をはじめとする各ステークホルダーへ与えた影
響と、この問題の背景と原因を正しく理解し、二度と同じ過ちを繰り返さないように正しい
仕事のあり方を考え、一人ひとりの考動につなげる学びの場として、2024 年 12 月 20 日
に「三つの誓い」考動館を本社(池田)工場 第 1 地区に設置。2025 年 12 月 20 日の「再出
発の日」までに、全従業員が学ぶことを目標に運用しています。

【連番 11：実施済】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
2024 年 5 月に、労働組合と協議・合意の上、不正行為を起こした場合、懲戒処分対象と
なる旨を就業規則に明記し、社内イントラネットや全員発信メール、生産ライン職には、管
理監督者から伝えるやり方で、従業員への周知を実施いたしました。

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：継続して実施中】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、及び連番53、55で設定した再発防止に基づく各機種の日程に即した形で、事業・商品計画を8月に立案しました。今後は連番40記載の要員計画と連動し推進します。

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

【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、継続的に開催しています。

【連番15：継続して実施中】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、全社規程を改定し、工数（リソース）・日程が見える化した上で事業・商品計画を協議の上、合意することにしました。業務上においては、実務合同WG及びマネジメントレベルのトヨタ・ダイハツステアリングコミッティを開始し、トヨタ・ダイハツの戦略、及び経営資源（リソース）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ました。加えて国内・海外の関係事業体に8月～9月にかけて本仕組みの内容説明を実施し、関係者のコンセンサスを図っています。現場の負荷を把握するため、四半期に一度のリソース確認の場をトヨタ・ダイハツの関係者で設定、12月に1回目を実施しました。今後も経営資源・現場の負荷が見える化した上で、適切な事業・商品計画の策定を継続します。

【連番16：継続して実施中】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。6月～8月に自己申告を行い、各人のキャリアプランを策定しました。それに基づき、トヨタ・ダイハツの各機能間で相互の交流計画を策定しています。

【連番17：継続して実施中】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

5月以降、くるま開発本部・品質統括本部を中心にトヨタ・ダイハツ間の合計で37名の実務レベルでの人材交流を開始しています。

今後、各機能でもキャリアプランに基づく人材交流を計画です。

⑥ 内部監査体制の強化

【連番18：継続して実施中】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>

本年度は網羅的な監査対象項目の中から製品監査を重点項目として実施します。製品監査としては、開発～認証～生産、販売・サービスまでが対象範囲ですが、本年度は開発・認証領域とします。現時点は規定・標準類より業務フロー図を確認しリスクを洗い出し中で、2024年9月までにリスク洗い出しが完了し、監査項目を特定済です。再発防止対策後に開発した中から代表機種を選定し、2024年10月より監査を実施しています。

【連番19：継続して実施中】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した。なお、更なる知見や人員の追加については、トヨタの支援を受けつつ、引き続き検討していきます。

【連番20：実施済】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。同年5月、10月にGRC推進部が事務局となり第1回、第2回のGRC委員会（旧 内部統制委員会）を開催。2025年1月組織改正により、それまで監査部にて行っていたコンプライアンスなどに関する事務局業務（連結コンプライアンス活動、輸出管理委員会ほか）をGRC推進部に業務移管済です。

【連番21：継続して実施中】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）

2024年5月開催の第1回GRC委員会にて決定した今後3年間の活動計画に基づいて、各本部責任者を決定した上で、7月から全社リスクマネジメント活動をスタートしています。9月までに全社のリスク見える化を完了、10月に開催の第2回GRC委員会で本部長をリスクオーナーとする全社重点管理リスク6件を特定、それぞれの対策を立案・推進中です。

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23：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24：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22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25：継続して実施中】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

2024年9月、GRC推進部にて開発・認証の2ライン機能に該当する3部署のモニタリングを実施しました。2023年6月に分離された組織において責任と権限が明確化されており、お互いに牽制が効いていることを確認しています。

⑧ 再発防止策を立案・監査する機関

【連番26：実施済】「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。各部署での再発防止策の実行に伴走し、常に状況確認を行うと共に課題が生じた際には、関係部署と連携し対策立案と実行を促進していきます。

⑨ 取締役会による再発防止へのコミットメント

【連番27：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：継続して実施中】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、ヨコのつながり強化に向けた「ワンチーム開発活動」や「目指す会社の方向性実現に向けた職場単位による全員参加での対話を行う全体計画」を立案し活動を開始しています。

まず、ヨコのつながり強化に向けた「ワンチーム開発活動」です。現在実施中の全社の管理職向けコミュニケーション研修に加えて、くるま開発本部独自の取組みとなる、コミュニケーションの取り方をまとめた「おひたし（怒らない、否定しない、助ける、指導する）ポスター」を通じた運動論を行ってきました。加えて、製品企画・設計・性能・生技・新車進行管理など関係部署によるワーキングチームを結成し、開発現場の仕事の進め方に関する困りごとを抽出し、メンバーで改善策を検討しています。当初はお互い様子見の雰囲気がありましたが、皆で「もっといいクルマづくり」という共通目的を持ち、現在は本音で課題や解決策を言い合える関係性に繋がっています。

次に、「目指す会社の方向性実現に向けた職場単位での全員参加の対話活動」です。これまでは会社が目指すべき指針を定めた、グループ理念・行動指針・スローガン（Light you up）・ブランドビジョン・ブランドステートメントなど体系・内容が複雑化していたため、企業理念（使命・心得）としてシンプルに分かりやすく再整理しました。9月に対面（希望者40名弱が参加）・オンラインで全職場をつなぎ、社内公表を行いました。今後、企業理念の「自分事化・自職場での具体化」に向けての浸透活動は、職場毎に直面している状況・課題を踏まえて行っていきます。その際、エンゲージメントサーベイの結果を踏まえた職場毎の全員参加による対話活動の内容も踏まえた取組みを行っていきます。

【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、経営者の思いや考えを動画にするとともに、労使交渉の様子も動画にし、発信するなどの取組みを強化中です。双方向の対話の充実を図る取組みの一環として、2024年7月に四半期(4月-6月)の経営情報、再発防止・風土改革を含む中長期課題等について、経営陣が対面およびオンライン会議にて全社員へ説明し、質疑応答に終わらず意見交換を行いました。

【連番30：継続して実施中】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、部長・室長でのグループディスカッションを2024年7月に実施しました。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：継続して実施中】キャリアプランの再構築

2024年6月、一人ひとりのキャリアプランを上司部下で検討する自己申告制度の展開を社内に行いました。従業員一人ひとりが過去の経験を整理し、将来の姿や今後のキャリアを想定したうえで、上司と話し合いを行いました。話し合った結果について人事システムに登録し、今後の人事施策に活用していきます。

また、各本部での取り組みに関するヒアリングを行い、取り組みの好事例を各部門人事機能へ共有するとともに、本部毎の考え方や意向を確認しながら、継続的なキャリアプランの運用とローテーション促進に繋がる施策を実施しています。

【連番32：継続して実施中】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、各職場での活動を再開しています。今の時代に沿った活動のあり方や今後の充実に向けた議論を実施しています。また、コロナ禍で活動を停止していた職制会活動について、「タテ・ヨコ・ナナメでつながる」活動を軸に据え、2024年6月から各職制会の幹事で議論を開始しました。過去の活動を振り返りながら、まずは幹事間で“つながり”、徐々に活動を立ち上げていきます。

【連番33：継続して実施中】将来見据えたローテーション検討と実行

連番31のとおり自己申告制度を通じて、一人ひとりのキャリアプランを策定し、それに基づいたローテーションを2025年1月付で実施しました。結果として、部間以上の異動者数は215名（前年比+14名）、異動希望の成立率は17.9%（前年比+8.1%）となりました。今後の更なるローテーションの推進に向けて、異動希望未成立者の継続フォローや各職場におけるキャリアモデルの具体化、従業員のキャリア自律に向けたサポート体制・インフラ整備に取り組みます。

また、次世代経営層の育成については、2024年度から開始した幹部職選抜の中で、次期本部長層を担う人材を計画的に育成すべく、サクセッションプランを作成し、育成・配置の議論を開始しました。特に知見の幅や深さを広げるべく、ローテーションを含めた配置検討など継続した育成に取り組みます。

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、職能ごとに備えるべき人間力と実行力を定義しました。人間力と実行力を兼ね備えた人物を精査し、複数の目で確認・協議した上で2025年1月付けの昇格・配置を決定しました。

【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、職能要件として定義しました。今後、評価要素の共通理解を図るため、より具体的な行動例を示していきます。

【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月に研修を実施した後、2024年5月からは、グループディスカッションを導入の上、6月に実施完了し、2025年1月からは、階層別研修で実施中です。今後、e-learningの整備、及び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、全ての役員・管理監督者を対象に、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、2025年までに全5パートを完了する計画です。「心理的安全性、主体性、相手の話を聴くこと」をテーマとした第2パートを2024年10・11月に実施し、第3パートを2025年4月に開催すべく準備を進めています。また、各パートの間に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、第1回目として2024年1月、第2回目として2024年9月実施を完了し、第3回目として2025年2月実施予定です。

【連番38：継続して実施中】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、メンバー個々人と向き合い、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研修を2024年5月から開講し、2025年2月までに対象者全員が受講を完了できるよう、継続して進めていきます。また、2024年12月に簡易サーベイを実施し、評価に関するコミュニケーションの実践状況及び部下の受止めとのギャップを確認しました。サーベイ結果を各職場にフィードバックし、ギャップを管理職が認識し「変わる」行動に繋がります。

④ 取組み項目を実施するための人/時間捻出

【連番39：実施済】全社要員の見える化

2024年8月に、社員区分別に全社要員状況の数値的把握を完了し、今後は毎月の在籍数を各部室単位で把握していきます。

【連番40：継続して実施中】事業計画とリンクした全社要員計画の策定

中長期の組織運営維持の観点から、①年齢構成や社員区分に関わる要員課題、②2024～2026年の要員目安について部門別で把握することを推進しつつ、検討中の事業計画とリンクした要員計画策定に向け、機能別に短期及び中長期の要員課題洗い出しを実施しています。

【連番41：継続して実施中】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

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。2025年1月1日付の組織改正にてさらなる改善を実施しました。2024年5月の改正前は、部組織40、室組織181を、現在は部組織55、室組織224に改正しました。今後もマネジメント層が個々人と向き合える、あるべき管理範囲を優先検討要素とし議論を継続していきます。

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月に実施いたしました。また、2024年7月に実施した2回目のサーベイでは、結果の前回比較や各本部の特色を分析し、9月に事務局より各本部単位による部室長向け説明会を実施しました。今後はこの結果をベースに職場ごとの対話を重ね、自職場の風土改善の材料として活用を進めていきます。

【連番43：実施済】定期的な360度診断（個々人）

2024年7月に部・室・課長の人間力を他者から診断してもらう360度診断を実施しました。2024年9月に部・室・課長への結果を開示し、フィードバック受止め研修（全10回）を実施中です。フィードバックに基づき受講者同士で個々人の課題を討議し、考動変化に繋げていきます。

【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月以降トヨタグループからの出向やキャリア採用、社内ローテーション等により21名の増員を図りました。本社と部門人事の連携強化のため、1回/週、定期ミーティングを開催、情報共有や相談の頻度を増やす活動を継続しています。今後、部門人事機能の役割定義と更なる強化を図っていきたいと考えています。

【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。

その中で労使間のコミュニケーションの充実について合意し、これまでの部・室・課単位の労使懇談会だけでなく、今年はより経営に近い、本部長レベルも参加する機能別労使懇談会を開催いたしました。職場での困り事が確実に本部の責任者へ届く仕組みの一つとして、年間を通じて開催し職場懇談会(部・室)―機能別労使懇談会(本部)―労使協議会/団体交渉(全社)の各層での労使協議が活発に行われるよう、継続して人事部から働きかけていきます。

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、従来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。内部通報に対応出来る人材として継続的に育成しながら、新体制で運営しています。

【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を調査チームに加えるなど、他部門との連携体制を構築し、専門知見を用いて客観的な調査の実現に取り組んでいきます。他部門との連携強化と内部通報制度の理解促進のため2024年5月～6月に説明会を開催しました。

【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。6月に続き10月にも最新状況を掲示しました。今後も継続して四半期ごとに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5 1：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5 2：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。日程を分離したことに合わせて、認証試作車の確認ルールを見直しています。

【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 5 7：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 5 8：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 5 9：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：実施済】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月に制定しました。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。加えて、本部長が各担当業務の管掌責任者である事を2024年5月に追加しました。

【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41の組織改正に合わせ、法規認証部長の権限と責任をより明確にするために、技術標準の見直しを進めています。

【連番 6 5 : 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 6 4 ・ 6 5 再掲)

【連番 6 4 : 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。2024 年 4 月以降のプロジェクトで認証プロセスを実施し、顕在化した改善点について、順次ルールを見直しています。他のルールや規程についても運用しながら、改善を進めています。

【連番 6 5 : 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 6 6 : 実施済】 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予定通り 2024 年 4 月に完了しました。

【連番 6 7 : 実施済】 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、第二回報告より 27 件進捗し、合計 101 件 全件 作成完了しました。

④ 適切な試験車両の確保に関するルールの制定

【連番 6 8 : 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：実施済】 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、それらの内容を 2024 年 4 月に規定化しました。

【連番 70：実施済】 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おり、2024 年 4 月に規定化しました。今後も貼り付け部位の適正化を継続して進めます。

【連番 71：実施済】 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 2024 年 6 月に規定化しました。

⑤ 正確に計測を実施する仕組みの整備

【連番 72：実施済】 認証計測器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。また、運用ルールとして管理要領内規を予定通り制定しました。

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 74：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 75：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76：継続して実施中】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。不正な書き換えが起きた事案から後突試験を対象に選定し、計測器からのデータの自動取得とデータベースへの自動送信の仕組み、試験成績書への人の手を介さない自動転記アプリケーションの開発を完了し、12月中旬の認証試験への適用を行いました。2事例目として1月下旬予定の歩行者保護試験への適用準備もほぼ完了。

これまでの自動化対応で得られたノウハウを『手引き書』としてまとめ、他の試験への適用拡大を関係部署が連携して進めています。

⑧ 法規改正時の対応明確化

【連番77：実施済】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。計画通り2024年5月に各法規各項目の法規責任者を選定完了しました。現在、法規責任者制度に則り法規改正時の法規解釈を明確化し、法規適合確認に展開しています。

【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。

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

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：実施済】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

計画どおり増員しました。

【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：実施済】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、2024年5月に実施しました。その結果、部・室の数が1.4倍となり、これまで以上に管理体制を強化しました。また、職場の声を継続的に聴き、改善を継続します。

【連番85：実施済】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には新たに導入した「人間力」の観点を取り入れ人選し、上記(連番84)とともに実施しました。

⑤ 性能開発業務に関わる専門技術の継承

【連番86：継続して実施中】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

安全性能の技術知見/教育資料コンテンツを、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しました。今後、定期的(年一回)に充実化、改善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：実施済】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。また、運用ルールとして管理要領内規を予定通り制定しました。

【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 90：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います。2024 年 12 月までに全ての講座開設を完了させました。現在の受講状況は、全 25 講座中 16 講座について対象者全員

の受講が完了しており、2025年2月末までに全25講座の対象者全員受講完了を目標に推進しています。

【連番91：実施済】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」を毎日出題し、風化させない取組みの一つとして2024年7月から運用を開始しました。

【連番92：継続して実施中】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

法規解釈プロ（法規相談員）を育てるべく、人選と必要要件の検討を2024年7月に開始しました。法規相談員は、法規に対する深い知見を持ち、また、官民ともに社外のネットワークを活用することで、正しい解釈を導き出すことが出来る事を要件としました。当初、法規相談員は特定の人材を候補として人選する方針でしたが、新設した法規責任者制度の一部である、業界活動や対官庁渉外を人材育成の場として活用することで、広く人材育成を図る事としました。

【連番10：継続して実施中】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。

社内ワーキンググループを発足させ、前述の内容を踏まえ、コンセプトや展示内容、設置場所等について検討を重ねてきました。

認証申請に係る不正行為により、お客様をはじめとする各ステークホルダーへ与えた影響と、この問題の背景と原因を正しく理解し、二度と同じ過ちを繰り返さないように正しい仕事のあり方を考え、一人ひとりの考動につなげる学びの場として、2024年12月20日に「三つの誓い」考動館を本社（池田）工場 第1地区に設置。2025年12月20日の「再出発の日」までに、全従業員が学ぶことを目標に運用しています。

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93：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いきます。

【連番94：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います。今後予定している試験順に本訓練を実施していきます。

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：実施済】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を、2024 年 6 月に e-learning にて開講しました。本講座は毎年実施します。

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 99：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：継続して実施中】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、2024 年 7 月に新たに人員を 1 名追加し、今後、監査業務を通して、教育を継続します。

以上

添付資料：再発防止一覧表（2025 年 1 月 21 日時点）

再発防止一覧表（2025年1月21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	継続して実施中	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	実施済	6
	・ 取締役、又は監査役に外部の方を登用	実施済	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	継続して実施中	8
	・ 認証不正風化防止のため、再出発の日（12月20日）を設定	継続して実施中	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	継続して実施中	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	実施済	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	継続して実施中	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、経営資源を見える化した上で、事業・商品計画づくりを共に策定	継続して実施中	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	継続して実施中	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	継続して実施中	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>	継続して実施中	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	継続して実施中	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	実施済	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）	継続して実施中	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	継続して実施中	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	実施済	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	継続して実施中	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	継続して実施中	30
	・キャリアプランの再構築	継続して実施中	31
	・インフォーマルな対話の場づくり（DRC活動、職制会活動）	継続して実施中	32
	・将来見据えたローテーション検討と実行	継続して実施中	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	継続して実施中	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	実施済	39
	・事業計画とリンクした全社要員計画の策定	継続して実施中	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	継続して実施中	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）	実施済	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ろ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	実施済	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	実施済	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	実施済	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	実施済	69
	・ 不正な組み換え防止のためのシール封印	実施済	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	実施済	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）	実施済	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	継続して実施中	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	実施済	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	実施済	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	実施済	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	実施済	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	継続して実施中	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）	実施済	(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	実施済	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	継続して実施中	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	継続して実施中	(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	実施済	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	継続して実施中	102