

2019 年 5 月 17 日
日産自動車株式会社

車両製造工場における不適切な完成検査の実施について 再発防止策の実施状況に関する報告

当社は、2017 年 11 月 17 日付「型式指定に関する業務等の改善についてのご報告」で再発防止策を報告して以降、再発防止策の実行及び見直しを継続しており、その実施状況及び見直し状況について、これまで計 5 回、ご報告して参りました。

当社は、前回ご報告（2019 年 2 月 8 日付けご報告）以降も、上記再発防止策の着実な実行に努めております。前回のご報告でお約束申し上げた再発防止策については、3 項目の実施時期を見直しましたが、その他は全て計画どおり、進捗することができました。人員体制の拡充については、完成検査員を増員し、大幅な生産変動や休職等にも対応できる体制を確保するとともに、年間教育などを通じ検査業務のスキルの維持・向上を図っています。また、各工場及び本社の役職員の意識も、徐々に変わりつつあることを実感しています。例えば、各工場では、現場からの問題提起をフォローする仕組みとして、定期的な意見交換会等を実施しており、このような取組の結果、現場からの声を上げ易い環境が整いつつあり、2018 年 10 月 2 日に実施したコンプライアンス Day での職場総点検活動以降、全工場合計で 1 万件を超える悩み事や困り事の声が抽出されています。これらの意見については、各工場、職場内でフォローされ適切に解決されるとともに、その結果や、各職場だけでは解決できない課題については、毎月開催される「ES（Employee Satisfaction）向上推進会議」で役員レベルまで報告が上がってきています。また、2019 年 1 月より開始した「月次完検報告会」では、完成検査計測データの傾向分析により、規格内での検査結果の片寄りなどの傾向が明らかになるとともに、それに対する能動的なアクションの論議が行われるようになってきています。このように、当社では、各職場が、マネジメント層と一体となって、自ら課題を抽出し、それを解決していく仕組み（PDCA サイクル）ができあがりつつあると考えています。これらに加え、不適切な完成検査を物理的に防止するシステムについても、引き続き導入を進めており、トレーサビリティシステム及びインターロックシステムについては、2019 年 4 月以降、検査工程において導入しております。

他方で、PDCA サイクルを回していく過程で、様々な課題も見えてきており、今後も継続して再発防止策の着実な実行を図っていくとともに、随時の見直しを励行し、最適な再発防止策の実行を進めていくことが重要であると考えています。その一環として、完成検査員については、深い専門知識を持った衝となる人財を育成するとともに、トレーサビリティシステム導入などの変化に合わせた完成検査員の育成・増員を行っていきます。また、技術員についても、2018 年度に 37 名の増員を行ってきましたが、今後も継続した増員と知識・スキルアップのための教育を行うことで、現場の完成検査員が、技術的な相談をしやすい体制を更に充実させていきます。また、完成検査員の意識についても、徹底した品質教育の継続や、定期的な意見交換会の実施を通じ、品質保証に対する意識を更に高めていきます。

以下、前回ご報告以降の主な進捗状況について、ご説明申し上げます。

当社の再発防止策 全 14 項、83 件（93 項目）の現時点における進捗内訳は次のとおりです。

- | | |
|--------------------------------|---------|
| A) 2019 年 2 月報告時点で実施済みの対策： | 計 70 項目 |
| B) 2019 年 2 月報告以降、現在迄に実施済みの対策： | 計 17 項目 |
| C) 計画立案済み、着手中の対策： | 計 6 項目 |
| D) 計画立案中の対策： | 計 0 項目 |

再発防止策の実施状況は、2017 年 11 月以降、下表のように推移しています。

	2017 年 11 月	2018 年 3 月	2018 年 6 月	2018 年 9 月	2019 年 2 月	2019 年 5 月
実施済み	10	34	51	61	70	87
計画立案済・着手中	43	15	3	4	18	6
計画立案中		7	4	22	5	0
合計	53	56	58	87	93	93

現時点で継続実施中の対策には、完成検査における実施・管理の負荷軽減や円滑化、コンプライアンスの徹底等の対策があり、これらについては、継続して取り組んでいきます。また、実施済みとなった対策についても、実施状況のモニタリング及び見直しを行い、当社を巡る事業環境の変化等に合わせた適切なアップデートを継続していきます。

なお、本件の再発防止策一覧については、同報告の添付別紙にまとめております。各対策に記した大括弧の数字は同報告の添付別紙の通し番号と一致しています。

1. 完成検査ラインの構成及びオペレーションの修正

A) 2019 年 2 月報告時点で実施済みの対策

- 予備印の廃棄、完成検査印の管理強化 [1]
- 完成検査実施場所の区画化、セキュリティゲートの設置及び警備員による入出場管理による立入制限、完成検査員の識別化 [2]
- 顔認証による完成検査工程の入出場管理の実施 [3]

B) 2019 年 2 月報告以降、現在迄に実施済みの対策

- 検査員の負担軽減等を目的とした最適な完成検査ラインの設計・導入 [4]
 - － 全数検査において、完成検査の実施状況をリアルタイムで把握し、検査履歴を残すほか、タブレット端末を用いた生体認証ログイン、作業支援ガイドダンス、検査結果の音声入力等を可能とする検査システム（トレーサビリティシステム）については、2019 年 4 月 22 日から、追浜工場の一部の

工程において、完成検査票とタブレット端末の併用を開始しました。今後、計画に沿って段階的に導入工程を拡大していく予定です。

- また、当社は、全数検査において、不適切な検査行為を機械的に阻止する物的対策をとるため、設備投資を実施し、同様の不適切な完成検査が行われる可能性のある検査項目を分析した上で、これらの検査項目に関し、不適切な完成検査を自動的に検知できるシステムを新たに構築することとしました。この新システムにおいては、不適切な完成検査行為をリアルタイムで判別して無効化する仕組みや、適切な操作が行われなければ次の検査工程に進めず検査を開始できなくする制御機能（インターロック機能）を織り込むこととしました（以下このシステムを「**インターロックシステム**」といいます。）。
- 追浜工場では、2019年4月22日までに、追浜工場の生産車両において発覚した、合否判定が不明確な可能性のある検査を一部車両に対して実行する等の不適切な完成検査（以下「**本件不適切検査**」といいます。）の対象となった検査項目（計15項目）につき、準備作業を完了し、同日以降、同システムを稼働させています。今後は、本件不適切検査の対象となった項目以外で、技術員が中心となり検査項目の再確認を実施し発掘した潜在的なリスクがあると考えられる項目について、インターロックシステムの適用を拡大できるよう、継続して検討を進めていきます。
- なお、インターロックシステムの導入と並行して、当面の間は、継続して、検査員が相談できる立会者を検査ラインに配置し、作業が確実に行われていることの確認を行います。

- 全数検査の業務手順の再確認・整備 [79]

- 2018年10月、全数検査における個々の完成検査項目について、「禁止事項」を明確化するため、標準作業書にその旨を明記する改定を行いました。
- これに加え、前回ご報告したとおり、各工場の標準作業書の内容を再確認し、問題点及び課題を洗い出す作業を継続してきました。この洗い出し作業は、2019年3月末までに終了しました。この作業の結果、品質保証の観点からは、個々の検査の目的や、詳細手順・方法がより明確になるよう、標準作業書の記載をより明確化することが重要であるという結論に至り、従来使用してきた製造工程と共通の標準作業書の書式ではなく、検査工程専用の標準作業書の書式を作成し、業務処理基準書を策定しました。同基準書については、現在、標準作業書の策定等を総括する立場となる監督者層に対し、新しい書式を含む新基準書に即した標準作業書の策定手順等に関する教育を実施しています。
- 標準作業書の改訂については、2019年6月以降、順次作業を進めていく予定です。

C) 計画立案済み、着手中の対策

- 全数検査工程の作業観察の徹底 [78]
 - － 当社は、標準作業の徹底、維持管理方法（作業観察）の問題点及び課題を洗い出した結果を踏まえて、検査手順、時間、検出力、理解度の確認を織り込んだ作業観察シートを新規作成しました。本シートを使用した作業観察は、2019年4月からトライアルを開始しています。

D) 計画立案中の対策

※該当なし

1-2 抜取検査のオペレーションの修正

A) 2019年2月報告時点で実施済みの対策

- 立ち合いの設置及び検査員の配置換え・増員 [59]
- 排出ガス測定に係る不明瞭な基準の改訂 [60]

B) 2019年2月報告以降、現在迄に実施済みの対策

- 作業観察の徹底 [61]
 - － 抜取検査工程において、工長による作業観察を徹底できる環境を整備するため、抜取検査工程を、2018年10月1日付けで日本生産事業本部の所管とし、工長及び技術員の育成、人員配置等を一括して管理しています。工長を抜取検査専任としたことで、日常的な現場の活動に目を配りやすくなり、現場の実態をより把握でき迅速な改善につながるようになりました。
 - － 現在、作業観察者となる工長及び技術員のスキルアップを目的とし、これらの者に対し、月に1週間程度の頻度で、集中教育を実施しています。この集中教育は、引き続き継続実施しています。
 - － また、2019年度の所要予測を基にした作業観察者の配置・育成計画の策定も完了しました。今後、この配置・育成計画に従い、順次人財育成を進めていく予定です。
- 抜取検査の業務手順の再確認・整備 [62]
 - － 本報告までに、抜取検査工程の自動化等を踏まえた業務処理基準書及び標準作業書の整備を完了しました。今後は、新たな業務処理基準書及び標準作業書に従った抜取検査を実施していきます。

C) 計画立案済み、着手中の対策

D) 計画立案中の対策

※該当なし

1-3 抜き取り検査の検査装置・設備の整備

A) 2019 年 2 月報告時点で実施済みの対策

- 排出ガス測定装置のプログラムをデータの書き換えができないように修正 [63]
- 排出ガス測定結果・試験条件・走行データの保存・管理 [65]
 - － 2018 年 10 月までに、排出ガス測定の検査データについて、固有の保存場所及び保存期間を定めました。

B) 2019 年 2 月報告以降、現在迄に実施済みの対策

- 排出ガス測定装置の最適化・試験環境の整備 [66]
 - － 各工場において、老朽化した建屋/空調の更新を進めていましたが、これらの更新は、計画どおり、2019 年 3 月末までに完了しました。

C) 計画立案済み、着手中の対策

- 排出ガス測定において試験条件を逸脱したデータを自動的に無効化 [64]
 - － 排出ガス検査において、トレースエラーが生じた場合や温湿度等の試験条件を逸脱した場合に測定を自動中断したり、データを自動的に無効判定したりするプログラムの具体的な仕様検討を開始しています。
- 抜取検査の計測自動化検討 [67]
 - － その他の抜取検査用設備についても、自動記録化プログラムの開発を進めており、追浜工場を頭出しとし、本件不適切検査の対象となった抜取検査設備を優先的に導入します。
 - － 追浜工場においては、抜取検査における不適切な検査の対象となった 10 設備を優先的に自動記録装置化することとし、それらを開発した上、稼働準備を進めています。また、日産自動車九州においても、同様の装置を導入していきます。
 - － 上記 2 工場については、その他の項目における自動記録装置を、2020 年 3 月末までに導入を完了する予定です。

D) 計画立案中の対策

※該当なし

2. 完成検査員の任命基準の見直し・教育基準の強化

A) 2019年2月報告時点で実施済みの対策

- 任命前の検査員が完成検査を実施してはならないことを明文化 [5]
- 完成検査員の任命条件は追浜訓練ラインでの訓練終了とし、任命後の習熟レベルをILUで管理する [6]
- 完成検査員の任命条件は追浜訓練ラインでの訓練終了とし、任命後の習熟レベルをILUで管理する [6']
- 教育内容・期間・試験方法を資格別に厳密かつ運用しやすい内容に改善 [7]
- 過去の教育・試験の瑕疵対策として、完成検査員に対する5時間の再教育及び理解度テストの実施 [8]
- 任命における試験の公正性を確保し、基準書に織り込む [10]
- 完成検査員に対する知識教育の実施 [9]
- 【抜取検査 追加】教育内容・期間・試験方法を、資格別に厳密かつ運用しやすい内容に改善 [7']

B) 2018年9月報告以降、現在迄に実施済みの対策

C) 計画立案済み、着手中の対策

D) 計画立案中の対策

※B、C、D共に該当なし

3. 完成検査員人員管理の改善

A) 2019年2月報告時点で実施済みの対策

- 工場別資格保有者の人員マップ（分類）管理の導入 [11]
- 正しい標準作業書に基づく検査時間と時間当たり生産台数による所要人員の正確な把握 [12]
- 年度生産計画に基づく要員計画、要員育成計画の策定、育成計画の予算化 [13]
- 完成検査員人員管理の全ての改善を織り込んだ「完成検査員人員管理に関する基準書」の策定 [14]
- 完成検査員の資格を有する期間従業員の正規従業員化促進 [15]
- 【抜取検査 追加】完成検査員人員管理の全ての改善を織り込んだ「完成検査員人員管理に関する基準書」の策定 [14']

B) 2019年2月報告以降、現在迄に実施済みの対策

- 【抜取検査 追加】年度生産計画に基づく要員計画、要員育成計画の策定、育成計画の予算化 [13']

- 抜取検査の検査員についても、「完成検査員人員管理に関する基準書」を改訂し、全数検査の検査員と同様、「完検マップ」に反映して資格保有者を管理し、検査員の育成を進めています。この改訂では、完検マップの中に、抜取検査の人員数を明記する欄を設け、抜取検査の人員数が一目で分かるようにしています。
- 【抜取検査 追加】完成検査員の増員に向けた取り組み [16']
 - 検査員の育成を進めた結果、抜取検査の検査員は、現在の所要人員 41 名に対して、2019 年 3 月末までに、合計 46 名となりました。
- 完成検査員の増員に向けた取り組み [16]
 - 現在、2019 年 4 月末時点で完成検査ラインに従事する完成検査員は、522 名です。
 - 2019 年 6 月までに、完成検査員及び任命前教育修了者を 851 名まで増員することとしておりましたが、所要人員が減少する見込みとなりました。現在、全数検査、抜取検査の双方を含めた所要人員は、522 名ですが、人材育成を進めた結果、2019 年 4 月末時点までに、完成検査員及び任命前教育修了者は 789 名となりました。このうち、671 名は、大幅な生産変動や休職等にも対応できる人員であり、所要人員比で 120%を超えています。
 - 増員計画については、今後も環境の変化（例えばトレーサビリティシステム導入に伴うタクト変更に合わせた検査員の増員など）に応じて定期的に見直しを行い、市場の生産需要に応じつつ、現場に無理が生じない完成検査員育成ができるよう、引き続き注視していきます。

C) 計画立案済み、着手中の対策

D) 計画立案中の対策

※C、D ともに該当なし

4. 完成検査の運用・管理の改善

A) 2019 年 2 月報告時点で実施済みの対策

- 完成検査工程を届出内容と一致させる [17]
- 工場長を管理責任者とした完成検査における生涯管理運用プロセスの策定・導入 [18]
- 工程設計は生涯管理責任者の管理下において、現場の完成検査員も参画して行い、トライアルの実施を義務付ける [19]
- 工程変更に関する届出内容は TCSX の確認を義務付け [20]

B) 2019 年 2 月報告以降、現在迄に実施済みの対策

- 【本件不適切検査を受けた追加施策】検査値の適切性の確認 [80]
 - － 本件不適切検査のうち、ステアリングの切れ角検査については、社内点検の結果、当社の図面值及び、検査規格が量産バラツキに対し厳しいものとなっていました。
 - － このような事象を踏まえ、第二層監査を担う本社品質保証部（TCSX）は、今後、上記項目以外の項目において、不合理な検査規格がそのまま検査工程に適用されることを防ぐため、試作・量産開始のタイミングや、生産資源に関する変化が生じるごとに、本社車両品質技術部が検査規格の合理性を確認しているか、を確認することとしました。
 - － この確認作業については、検査規格に、ある一定の合格基準値が数字として明確に定められている項目を対象項目として絞り込んだ上、2019 年 4 月末までに、関連する基準書を改訂しました。今後は、改訂済基準書に従い、TCSX による確認作業を進めていきます。

C) 計画立案済み、着手中の対策

D) 計画立案中の対策

※B、C、D 共に該当なし

5. 完成検査に関する理解を正すための方策

A) 2019 年 2 月報告時点で実施済みの対策

- 「完成検査に関する法令・基準書に対する教育」の再構築 [25]
- 完成検査員を含む品質保証業務全従業員を対象とした教育及び理解度試験の実施 [26]
- 車両工場全従業員を対象とした完成検査制度の重要性の周知徹底 [27]
- 全社関連管理職・全役員を対象とした教育の実施 [28]
 - － 上記[26]～[28]の教育については、2019 年度以降も継続して年一回実施します。また、2018 年以降の異動者に対しては、異動の度に、今回の教育用に作成したビデオ教材（または e-Learning 教材）に基づき、各工場において、「完成検査に関する法令・基準書に対する教育」を実施します。
- 国土交通省による監査時において、適切な受監対応を確認するため、当社法務室もしくはコンプライアンス室が立ち会うこととする [29]

B) 2019 年 2 月報告以降、現在迄に実施済みの対策

- 【抜取検査 追加】「完成検査に関する法令・基準書に対する教育」の再構築 [25']

- ①車両検査員向け、②車両の品質保証に全従業員向け及び③全社役員従業員向けの「完成検査に関する法令・基準書に対する教育」について、抜取検査事案及び本件不適切検査の発覚を踏まえた内容の見直しを行い、2019年3月までに、新カリキュラムに基づく教育を実施し休職者を除いた全対象者が受講を終了しました。

C) 計画立案済み、着手中の対策

D) 計画立案中の対策

※C、D 共に該当なし

6. ユーザー目線に立ったもの造り

A) 2019年2月報告時点で実施済みの対策

- 全完成検査員を対象とした CS (Customer Satisfaction) -Mind 教育の実施 [30]

B) 2019年2月報告以降、現在迄に実施済みの対策

- 【抜取検査 追加】全完成検査員を対象とした CS-Mind 教育の実施 [30']
 - 昨年度に引き続き今年度も実施している CS-Mind 教育については、本報告までに、100%の完成検査員が受講を完了しました。

C) 計画立案済み、着手中の対策

D) 計画立案中の対策

※C、D 共に該当なし

7. モニタリング・監査の改善

A) 2019年2月報告時点で実施済みの対策

- 完成検査工程が届出どおりの状態に保たれていることを観察する基準書の策定 [21]
- 当面の措置として、現場の作業観察をシフト毎に2回実施 [22]
- TCSX 及び外部監査機関による監査を週1回実施 [23]
- 自主モニタリングの基準策定 【第1層: 工場品証】 [24]
 - 自主モニタリング項目については、本件不適切検査の発覚も踏まえ、引き続き拡充していく予定です。
- 三層構造の監査体制の構築 [31]
- 網羅性・一貫性を担保した監査手続の導入と完成検査関連法令の遵守を徹底

【第2層:TCSXの対策】 [32]

- 監査計画に基づいた継続的監査の実施【第2層の対策】 [33]
 - 本件不適切検査の発覚以降、標準作業書の改定と併せ、第2層監査のチェックシートにおいても、「(標準作業書に記載された) 禁止事項の徹底状況の確認」を監査項目として追加しました。
- 監査評価手続と方法の明確な定義【第3層の対策】 [34]
- 正確性や網羅性、監査対象の信頼性を判断するための監査手続の導入【第3層の対策】 [35]
- リスクに基づいた監査の実施【第3層の対策】 [36]
- 監査発見事項に係る根本要因分析の実施【第3層の対策】 [37]
- 監査文書の保管・保存【第3層: 内部監査室の対策】 [38]
- 事前通知なしでの監査実施【第3層の対策】 [39]
- 三層構造の監査体制の整合確認【第3層の対策】 [40]
- 【抜取検査 追加】 網羅性・一貫性を担保した監査手続の導入と完成検査関連法令の遵守を徹底【第2層:TCSXの対策】 [32']
- 【抜取検査 追加】 監査計画に基づいた継続的監査の実施【第2層の対策】 [33']
- 【抜取検査 追加】 自主モニタリングの基準策定【第1層: 日本生産事業本部】 [24']

B) 2019年2月報告以降、現在迄に実施済みの対策

C) 計画立案済み、着手中の対策

D) 計画立案中の対策

※B、C、D共に該当なし

8. 現場と管理者層の距離を縮めるための施策

A) 2019年2月報告時点で実施済みの対策

- CCO (チーフ・コンペティティブ・オフィサー) と各工場完成検査係長の定期的な会議の実施 [41]
- CCO 及び生産担当副社長と係長会・工長会代表者との意見交換会の継続 [42]
- 日本の全工場を統括する常務執行役員を配置 [44]
- 日本工場統括担当常務執行役員による工場運営の健全度モニター [45]
- 工場に関わる経営の重要な意思決定への係長層の参画を可能とするプロセスの策定 [43]
- 【本件不適切検査を受けた追加施策】出荷前車両検査業務に関する月度報告会の実施 [81]

- 月次完検報告会では、完成検査計測データの傾向分析により、規格内での検査結果の片寄りなどの傾向が明らかになるとともに、それに対する能動的なアクションの論議が行われるようになってきています。

B) 2019年2月報告以降、現在迄に実施済みの対策

- 現場からの問題提起をフォローする仕組み [68]
- 現場の問題を議論する場の強化 [69]

- 抜取検査については、前回ご報告したとおりです。

当社は、前回ご報告以降、全数検査に関し、現場からの問題提起を議論する場を活性化させるための具体的な施策を検討してきました。

まず、現場からの問題提起をフォローする仕組みとして、品証管理職による定期的な意見交換会（例えば、追浜工場 GK（Genba Kanri）相談会、九州工場コミュニケーション Day 等）を開催するなど、各工場が、それぞれ、現場の困り事をダイレクトに吸い上げ、上がった課題に対してフォローする施策を実施、継続しています。この意見交換会では、業務上必要な報告や意見交換にとどまらず、日常の困り事、悩み事を含めて抽出論議し工場内で共有することにより、工場内の一体感を醸成し、各工場の役職員同士の距離感を縮める場ともなっており、現場と管理職層の距離を縮める上で、重要かつ効果的な場となっています。また、上記施策により、吸い上げた現場の完成検査に関する課題は、毎月の品証課長会において報告、論議することとしました。

- 品質保証部 部課長による現場把握 [70]

品質保証部の部課長と検査員等が、通常業務における接点の有無にかかわらず、活発にコミュニケーションを取る職場環境を醸成できるよう、現場の意見も集約しつつ、様々な方策を検討しています。

- 現在行っている具体的な活動としては、職制による完検実施状況監査に加え、この活動の中で、品証主担、課長、部長による現場把握を実施しています。この活動で、品証主担、課長及び品証部長が把握した現場の実情、課題等については、月次完検報告会 [81]で報告することとしました。

C) 計画立案済み、着手中の対策

D) 計画立案中の対策

※C、D 共に該当なし。

9. 組織の強化

A) 2019 年 2 月報告時点で実施済みの対策

- 品質保証課長を 1 名増員して 2 名体制とし、増員の 1 名は係長から登用する [46]
- 品質保証係長を 1 名増員して 2 名体制とする [47]
- 抜取検査体制の見直し [71]

B) 2019 年 2 月報告以降、現在迄に実施済みの対策

- 抜取検査の監督・管理者及び技術員の育成 [72]
 - － 2018 年 10 月 1 日以降、日本生産事業本部主導の下、工長及び技術員を対象に、月に 1 週間、集中勉強会（教育）を実施しています。これにより、工長及び技術員のスキル向上を図り、実効的な作業観察等を行うことを目指します。この集中勉強会は、継続して実施しています。
 - － 品質保証に携わる技術員の育成については、2018 年度、37 名を増員しました。
 - － 作業観察の徹底等、新規施策を踏まえた所要人員を分析し、この分析を基にした配置・育成計画を、2019 年 3 月末までに策定しました。

C) 計画立案済み、着手中の対策

- 【本件不適切検査を受けた追加施策】検査エキスパートの育成 [82]
 - － 品質保証プロセス・手法の知識、経験を有し、検査の意義や法令遵守の重要性を十分に理解して継続的に伝承していく専門分野に特化した衝となる人財を養成する仕組みを構築し、それらが相互連携して検査の質を維持していく体制を確立します。
 - － この考え方に基づき改めて品証組織のあるべき姿について検討を行い、高い専門性が求められる完成検査業務に関しては、専門工長の定義を明確化し、従来の専門工長が保有していた専門知識に加え、その前提又は根拠となる法令上の要求等に関する知識の習得もその資格要件に追加した上で、2019 年度の育成計画を策定しています。今後、この計画に基づき、2019 年度末までに、各工場少なくとも 1 名を育成する予定です。

D) 計画立案中の対策

※該当なし。

10. 対策の実施及び進捗フォロー体制について

A) 2019 年 2 月報告時点で実施済みの対策

- CCO を対策実施総責任者とし、各関連役員が担当・統括する体制を構築 [48]

- 経営会議への月次報告 [49]
- 内部統制委員会での定例報告事項化 [50]
- 国土交通省への進捗報告 [51]
- 従業員サーベイで対策の効果・定着を測定 [52]

B) 2019 年 2 月報告以降、現在迄に実施済みの対策

C) 計画立案済み、着手中の対策

D) 計画立案中の対策

※B、C、D 共に該当なし

11. 2017 年 11 月以降に追加した対策

A) 2019 年 2 月報告時点で実施済みの対策

- 権限基準ルールの整備 [54]
- APW の整備 [55]
- 工場における職場環境改善 [56]
 - 工場における職場環境改善として実施してきた生活・作業環境の改善や、老朽設備の信頼性向上等のために実施してきた投資により、2018 年度分は、730 件の改善計画（約 90 億円の投資）のうち 722 件計画通り工事が完了しました（2019 年 3 月末の集計値）。2019 年度も継続して投資を実行していきます。
- 風化防止の取り組み [58]
 - 引き続き、完成検査の法令・基準に関する教育、CS マインド教育、現場とマネジメント層とのコミュニケーション、役員層における現場の声・課題等の共有（ES 向上推進会議、下記[75]ご参照）等の再発防止策を継続実施することで、完成検査に係る一連の不適切な取扱いを風化させないようにします。
 - この取組の一環として、2019 年 4 月に、CFO が、日産自動車九州及び日車九州の完成検査ライン等を視察し、現場管理監督者層を含む従業員とのミーティングを開催しました。
 - また、当社は、風化防止の取組[58]、工場内ルールの総点検[75]及び現場におけるコンプライアンス意識の向上[77]に向けた行動を集約した年間計画を策定しました。今年度は、この年間計画中に、2019 年度のコンプライアンス Day の実施、生産担当役員のビデオメッセージ、生産担当役員以外の役員の工場訪問等、風化防止のための活動を明示的に盛り込み、会社全体を挙げて、風化防止に取り組んでいきます。

B) 2019 年 2 月報告以降、現在迄に実施済みの対策

- コスト・投資管理の仕組みの見直し [73]
 - － コンプライアンス、安全衛生、環境等の維持管理及び改善等、工場のコスト管理から切り離すべき支出や投資を定義し、各工場の競争力評価方法や、実務運用ルール等を変更する検討計画を 1 月末までに策定しました。
 - － 計画に沿って役員をリーダーとするプロジェクトチームを編成し検討を進めていますが、検討対象の中でも議論の余地なくコスト管理の対象から切り離すべき完成検査に関するコストについては、計画を大幅に前倒しして競争力や予算確定後のコスト低減の対象から外すことが経営会議で確認されました。これらの項目については、2019 年度第一四半期中に見直しができるよう、各関係部門への提案準備を進める予定です。

C) 計画立案済み、着手中の対策

D) 計画立案中の対策

※C、D 共に該当なし

12. コンプライアンスの徹底

A) 2019 年 2 月報告時点で実施済みの対策

- コンプライアンスマインド教育の実施 [76]

B) 2019 年 2 月報告以降、現在迄に実施済みの対策

- 法令遵守状況の確認 [57]
 - － 当社における業務に関連する国内法令につき、各部署・職場が、最新の法令とその注意すべき点を正しく解釈し、自主点検を確実に実施するため、関連法令の一覧を作成しました。その上で、リスクエリアを特定し、職場での法令遵守状況に関する実態調査等を実施しました。
 - － この調査では、具体的な法規カテゴリー別のチェック項目を整備し、現場において、その遵守状況を調査しました。この調査は、2019 年 1 月末に完了しました。
 - － 上記調査結果及びそれを踏まえた各事業分野の課題については、各事業分野を所管する役員に報告され、各役員が所管事業分野における課題を確認しています。
 - － また、上記調査結果を踏まえ、各事業部と、法令所管部署が連携して、コンプライアンスに関するモニタリングを実施する社内スキームを新たに構築中です。具体的には、各事業部門にコンプライアンス責任者をアサインし、各人が責任を持って、各所管部門のモニタリングを実施することと

しています。各責任者によるモニタリングの結果は、全責任者が出席の下行われる年2回の会議において共有され、各責任者のみならず、全部門のコンプライアンス担当者が、各部門の進捗等をモニタリングする仕組みとしています。現在、このスキームを用いて、定常的なモニタリングを計画しています。

- 工場内緊急職場点検の実施 [74]
 - 2018年8月までに、国内の全工場において、
 - ・ 特定従業員が強い影響力を持つ環境となっていないか
 - ・ 少人数で異動が少なく、外部（第三者）の目が届きづらい環境となっていないかという観点から、職場の緊急点検活動を実施しました。
 - また、上記点検活動を定常化すべく、人員固定化職場の総点検実施から、対策実行に至るまでを基準化した運用基準を作成するとともに、モニタリングのためのKPI（Key Performance Index）を設定しました。今年度は、この基準に基づいて、職場点検・対策（育成計画策定など）を実施し、対策状況のモニタリングを、4か月に1回のペースで行う予定です。
- 工場内ルールの総点検 [75]
 - 2018年度末までに、工場内においては「コミュニケーション Day」などを定期的に設け職場の悩みや問題点を吸い上げ議論するなど、各階層別に課題を把握、認識し、改善につなげていく仕組みを構築することができました。
 - この層別検討のほか、工場だけでは解決できない部門レベルの課題については、日本生産事業本部が2018年11月26日に立ち上げた「ES向上推進会議」に集約し、継続して議論しています。ES向上推進会議は、2018年度末までに、3回実施しており、今年度も継続して実施する予定です。
- 現場におけるコンプライアンス意識の向上 [77]
 - 上記[75]で述べた現場における職場総点検活動や、[58]で述べた風化防止の取り組みに加え、コンプライアンス啓発ポスターの掲示、標語の募集等、従業員参加型の活動を通じ、現場におけるコンプライアンス意識の向上を図っています。今年度も、これらの活動を継続するため、層別のコンプライアンスマインド教育や、コンプライアンスに関する相談会などの新規項目を盛り込んだ年度計画を策定しています。今後は、この計画に基づき、各種取組を継続していきます。

C) 計画立案済み、着手中の対策

- 新中期経営計画の基盤の一つに「コンプライアンス・法令遵守」を位置付け [53]
 - 新中期経営計画の事業基盤の一つとして「日産ウェイの進化／強化 - CFT（Cross Function Team）、V-up を管理ツールの基盤とし、高いレベルの

倫理、透明性、コンプライアンスを確保」することを明記しました（日産ウェイ:5つの心構えと5つの行動で構成される当社の行動指針、CFT: クロスファンクショナルチーム、V-up: 日産グループ・グローバル共通の課題解決ツール）。

- 日産ウェイの改定については、2019年3月22日に、経営会議メンバーによるワークショップを開催し具体的な改定案を確認し、周知徹底活動の方向性について、合意を形成しました。
- 2019年4月9日に、当社CEOが、全従業員に向けた講話を行い、この中で、日産ウェイ改定に向けた取組について、周知を行いました。
- 今後は、**最終案に仕上げたうえで**、全従業員に対し、より確実かつ丁寧に周知徹底が図れるよう、周知方法を検討する予定です。
- **【本件不適切検査を受けた追加施策】ミッション・ステートメントの改定 [83]**
 - コンプライアンスは絶対であり、コストを含む全ての要素に優先することを重ねて意識し、特に検査の場においては、決められた検査を正しいやり方で100%実行することによって、間違いのない品質のものをお客様にお届けすることにより、お客様に信頼していただける企業であり続けられるよう、全社をあげて徹底的な改革を進めます。
 - このため、上記[53]の新中期経営計画の基盤の一つに「コンプライアンス・法令順守」を位置付ける活動から一段踏み込み、当社のミッション・ステートメント（企業としての使命）への反映にも着手し、2019年度上期中には改定する予定です。
 - これについては、日産ウェイの改定案とともに、2019年3月22日の経営会議メンバーによるワークショップにおいて、素案を固めており、社内外への周知を図っていく予定です。

D) 計画立案中の対策

※該当なし

以上