



2019年12月13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7回、ご報告して参りました。

当社は、前のご報告（2019年9月4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。人員体制の拡充については、前のご報告までに、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ことができましたが、今四半期も、この体制を維持するとともに、完成検査員有資格者に対する年間教育などを通じて、検査業務に関する知識等の維持・向上を図っています。また、各工場における定期的な意見交換会や、ES（Employee Satisfaction）向上活動（以下、ES向上活動）等も、日常業務の一環として定着しつつあり、毎月、現場から、忌憚のない意見や相談が寄せられています。このように、当社では、現場及びマネジメント層の双方が、現場による意見の発信を、業務上必要不可欠な要素として捉える風土が定着しつつあると考えており、各職場とマネジメント層とが一体となって、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。さらに、10月には、生産部門全体で「コンプライアンス Day」を開催しました。今回は、職場における守れない/守りにくいルール等の総点検等に加え、新たに、各職場が小集団活動で、自職場の抱えるコンプライアンス上のリスクを自ら洗い出し、それに対する理解を深める活動を実施しました。

これらに加え、検査条件逸脱時にその検査を無効化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、適用工場を拡大できています。また、導入以降見えてきた改善点等を踏まえ、システムのアップデートも準備しています。

他方で、実施済みの再発防止策については、PDCAサイクルを回していく過程で、様々な改善点も見えてきております。これらの改善点について、当社は、実施済み再発防止策の実施状況を随時モニターし、その結果を適切に把握しつつ、必要なアップデートを進める活動も実施しています。

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9月報告時点で実施済みの対策： | 計 89項目 |
| B) 2019年9月報告以降、現在迄に実施済みの対策： | 計 3項目 |
| C) 計画立案済み、着手中の対策： | 計 1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	2019年 8月	2019年 11月
実施済み	10	34	51	61	70	87	89	92
計画立案済・ 着手中	43	15	3	4	18	6	4	1
計画立案中		7	4	22	5	0	0	0
合計	53	56	58	87	93	93	93	93

現時点で継続実施中の対策には、抜取検査の計測自動化があり、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、必要に応じた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9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]
 - 2019年6月の道路運送車両法施行規則の改正に伴い、全数検査においては、日付入りの完成検査印を導入しました。この完成検査印の切り替えに当たっても、誤って日付入りの完成検査印と、従来の完成検査印が2つとも貸し出されることがないように、貸し出し管理を徹底しました。
 - 上記の移行期間を経て、日付入り完成検査印の導入が完了したことに伴い、全数検査においては、2019年11月までに、従来の完成検査印を全て廃棄しました。
- 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]
- 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]
 - トレーサビリティシステムについて
 - ✓ 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、他の工場に先がけ、追浜工

場での稼働を開始していましたが、栃木工場においても、導入の準備が整いました。栃木工場においては、必要な最終調整等を行った上、11月末より段階的に稼働を開始しました。

- インターロックシステムについて
 - ✓ 当社は、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）を織り込んだシステム（インターロックシステム）について、まず、不適切検査の対象となった検査項目（計15項目）につき、先行導入していた追浜工場に加え、栃木工場、日産車体湘南、日産車体九州及び日産タイ工場においても、導入を完了しました。日産自動車九州についても、一部導入が完了しており、段階的に適用設備を拡大しています。
 - ✓ また、上記15項目以外の項目についても、不適切検査のリスクがある項目を洗い出した上、追浜工場において先行して新たなインターロックシステムの導入を開始致しました。これに対し、検査実施方法等から、インターロックシステムの導入が技術的に困難な項目については、試験条件逸脱下での完成検査が行われないことを担保するための代替手段として、検査員に対する始業前のスキルチェック及びカメラによる映像記録を導入しました。他工場についても準備を進め順次稼働させる予定です。
 - ✓ なお、インターロックシステムの導入と並行して、インターロックシステムが安定的に稼働することが確認されるまでの間は、継続して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。
- 全数検査工程の作業観察の徹底 [78]
 - 当社は、2019年7月1日以降、新たに作成した基準書に基づく、全数検査の作業観察を開始しています。新形式での作業観察は、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用いて行いますが、このシートには、検査員に対する作業観察後の理解度ヒアリングの実施が盛り込まれており、その結果が記載されています。
 - このヒアリングにより、検査員一人一人の弱点、疑問点が明確になるとともに、これを記録することにより、検査員に対する作業観察後の指導やスキルアップにも役立てることができています。
 - 更に作業観察を行う監督者に対しては、完成検査・品証業務に特化した仕事の教え方・作業観察方法の実践的な教育プログラムを開発し、11月より全員教育を開始しています。このプログラムには、教育後ある期間を置いて、現場で講師が実践力を評価する合否判定プロセスが含まれています。
 - 今後も、これらの取り組みを継続し、検査員一人一人の理解度の把握や、

その理解度に即した指導等、更なる理解度の深化、スキルアップに向けた取組を継続します。

- 全数検査工程の標準作業書の再確認・整備 [79]
 - 2019年7月以降に量産を立ち上げる新車については、検査工程専用の標準作業書の書式を盛り込んだ業務処理基準書に沿った標準作業書の作成を進めています。今四半期においては、栃木工場、日産自動車九州及び追浜工場で、新車の検査工程に関する標準作業書を作成しました。
 - 今後、量産を立ち上げる新車についても、同様に、新書式に沿った標準作業書を作成していきます。

B) 2019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

1-2 抜取検査のオペレーションの修正

A) 2019年9月報告時点で実施済みの対策

- 立ち会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]
- 作業観察の徹底 [61]
 - 抜取検査工程における作業観察は、継続して実施中です。
 - 作業観察者となる工長、及び技術員に対する月に1週間程度の集中教育も、継続して実施中です。
- 抜取検査の業務手順の再確認・整備 [62]
 - 2019年3月までに、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ています。標準作業書については、自動化設備による検査の実態に促したフィードバックも踏まえ、順次の見直しを継続しています。
 - 自動化以外の標準作業書の変更等においても、必ずTCSXのバリデーションを受けることとしており、申請漏れの有無についても、TCSXによる維持監査で指摘できる体制を敷いています(7ページNo.20参照)。

B) 2019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

1-3 抜取検査の検査装置・設備の整備

A) 2019年9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]
- 排出ガス測定装置の最適化・試験環境の整備 [66]
 - 当社は、排出ガス検査に関する不適切な完成検査の発覚以降、排出ガス測定室及びソーク室の温湿度制御装置の改造、空調の冷風能力アップ、シャッター設置による測定室とソーク室の分離などを行いました。この結果、試験条件である温度及び湿度が、安定して基準値内に収まるようになりました。なお、検査員に対するインタビューにおいても、試験条件である温度及び湿度の調整がしやすくなったという、ポジティブな回答を得ています。
 - 追浜工場では、WLTCモードへの対応のため、今夏、建屋及び空調設備を全面的に改装しておりますが、改装後の条件確認において、温度及び湿度を一定に保てることが数値的に確認されています。

B) 2019年9月報告以降、現在迄に実施済みの対策

- 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については、10月から、追浜工場の一部において稼働させました。このシステムについては、本格稼働と並行して、対応試験モードの拡大、事前設定の更なる自動化、検査結果の年度報告及び四半期報告に向けた帳票の自動作成等を盛り込んだソフトウェアアップデートの開発を進めています。追浜工場における完全稼働、及び他工場における導入は、上記ソフトウェアアップデートの開発が完了次第、順次展開予定です。

C) 計画立案済み、着手中の対策

- 抜取検査の計測自動化検討 [67]
 - 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 設備について、自動記録装置化の開発が概ね完了し、12月より、順次稼働させる予定です。
 - 上記 10 設備については、日産自動車九州においても、設備導入準備を進めており、1月以降順次稼働させる予定です。これにより測定データの書き換えが出来なくなります。

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9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]
- 【抜取検査 追加】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']
 - 当社は、日産自動車九州内に、日本生産事業本部の精密抜取検査教育センターを新たに設立しました。同センターでは、12月より、実際に集中教育を開始しており、1月上旬に、第一期生が修了予定です。この集中教育では、座学での知識教育や、各精密抜取検査項目の実習が終了するごとに、理解度試験を行い、精密抜取検査に関するより深い知識及び技能を有した人材を育成するプログラムを採用しています。
- 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]
- 【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']
- 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]
- 完成検査員に対する知識教育の実施 [9]
- 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]

B) 2019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9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]
- 【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’]
- 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]
- 【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’]
- 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]
- 完成検査員の増員に向けた取り組み [16]
- 【抜取検査 追加】完成検査員の増員に向けた取り組み [16’]

完成検査員数については、前回のご報告時から引き続き、全数検査、抜取検査を問わず、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ことができています。また、現に完成検査に従事していない有資格者に対しても、年間教育などを通じて、検査業務に関する知識等の維持・向上を図っています。

B) 2019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

4 完成検査の運用・管理の改善

A) 2019年9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]
 - 当社は、2017年10月の生産再開に当たり、完成検査工程を届出通りに戻し、検査項目・完成検査票・検査規格・標準作業書の整合性を確認しました。
 - この整合性を維持するため、継続して、完成検査工程を変更する場合には TCSX が、上記の4点照合を行うことにより、届出に係る完成検査工程と、実際の完成検査工程との整合性を確保するためのバリデーションを実施しています。当初、上記確認は、全数検査のみを対象とすることを想定し

ていましたが、抜取検査についても、2019年6月より、TCSXがバリデーションを行うプロセスの対象としています。

- TCSXでは、各工場に対し、月1回の維持監査を実施し、TCSXに対する工程変更の申請漏れがないかを確認しています。また、工程変更の申請があった項目については、TCSXが、6条変更に関する日程管理を行い、変更から30日以内の6条変更が確実に行われるよう、進捗管理を実施しています。このような運用は、既に日常管理として定着しており、かかる体制の導入以降、6条変更が必要な項目に関し、国土交通省への届出の遅れや漏れは生じていません。
- 検査規格の適切性の確認 [80]
 - 2019年5月末までに、検査規格の適切性確認に関する業務処理基準書の正式発行が完了しました。
 - この確認プロセスは、検査規格を新たに策定する際に適用されるものであり、今四半期より量産開始となる車両(マイナーチェンジ車両)の検査規格から、上記確認プロセスを用いた確認を実施しています。

B) 2019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

5 完成検査に関する理解を正すための方策

A) 2019年9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]
- 【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']
- 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]
 - 今年度の完成検査員を含む品質保証業務全従業員、車両工場全従業員及び全社関連管理職・全役員を対象とした教育は、2020年1月～2月にかけて実施予定です。
- 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

6 ユーザー目線に立ったもの造り

A) 2019年9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]
- 【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']
 - 上記[30]及び[30']の CS-Mind 教育については、2019 年度も、11 月から全拠点において実施しており、実際にお客様から寄せられた「生の声」を更新して実施しています。
 - また、CS-Mind 教育は、工長、係長昇格予定者向け教育や、新規職制向け教育の項目ともなっており、これらの機会においても、着実に実施されています。

B) 2019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

7 モニタリング・監査の改善

A) 2019年9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]
 - 上記[21]及び[22]の作業観察に関する基準書については、2019年4月の第10版改訂後、特に新たな改訂はなく、日常管理に移行できています。
 - 作業観察の結果については、専用のサーバーを設置し、そこに保存することで、工場及び本社の関連部署が、スムーズに観察結果を共有することができています。
- 当面の措置として、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]

- **【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']
 - 全数検査、抜取検査ともに、2019年10月4日に、道路運送車両法施行規則の改正を踏まえた実施要領をアップデートしました。
 - 監査項目については、第二層監査の指摘を踏まえて日常的にアップデートしており、その結果については、月次の自主モニタリング報告会議において、各工場に水平展開しています。このように、第一層監査については、PDCAサイクルを経た日常管理に移行しつつあります。
 - 今後は、第一層監査において、より多角的、網羅的な監査を行わせるよう、第一層監査と、第二層監査の確認項目を統一し、第一層監査の役割をより強化していくことを検討していきます。
- **三層構造の監査体制の構築 [31]**
 - 三層構造の監査体制については、第一層及び第二層監査で、基準の有無及び妥当性や、基準どおりに完成検査が運用されているかどうかを確認し、第三層監査で、第一層及び第二層の監査に対する評価など、リスクに応じた監査を行うという役割分担を明確にした上で、監査計画に従って着実に実施しています。
 - 毎月三層代表者会議を開催し情報交換を行うことで三層間の連携強化を図っており、監査の手法や項目に関しても、PDCAサイクルを回し、随時見直しを図る体制が構築できています。
- **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】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]**
- **【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']**
 - [32]ないし[33']で記載した第二層監査については、各工場月2回(全数検査、抜取検査で各1回ずつ)、抜き打ち形式での実施を継続しており、監査結果については、車両ごとに管理しています。
 - 第二層監査の結果については、これを各工場の第一層監査担当部門に水平展開し、同様の問題がないかを確認した上で、第一層監査の監査項目に加えるなど、PDCAサイクルが回っています。
- **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]

B) 2019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

8 現場と管理者層の距離を縮めるための施策

A) 2019年9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]
 - [41]及び[42]で記載した本社経営層と現場との距離を縮める施策については、生産担当以外の役員による工場訪問を継続しています。工場訪問では、役員と工場職制との間で、直接質疑応答を行う時間を設けたり、現場の業務改善事例の説明を行ったりするなどしており、役員が現場従事者と対話し、生産現場に対する理解を深める貴重な機会となっています。
- 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]
 - 現在、当社では2020年度予算を検討中ですが、このプロセスにおいても、各工場による予算要求を策定するに際して、現場係長層が参画しています。
- 日本の全工場を統括する常務執行役員を配置 [44]
 - 全数検査、抜取検査の別を問わず、本件の発覚以降、日本生産事業本部の設置や三層監査の導入等、本件の原因背景を踏まえた完成検査・品質保証体制の再構築を行っていますが、これらの組織体制の妥当性、実効性については、レギュレーション・法規グループがリードし、他社の体制に関する情報収集、比較対照等も行いつつ、随時検証しています。組織体制については、適切な完成検査・品質保証を維持できるよう、継続的なアセスメントを行っていきます。
- 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]
 - 毎月実施する工場長会議において、上記常務執行役員（現、専務執行役員）が、QCTS（品質・コスト・生産計画・安全）の達成度、人員基盤の強化、コンプライアンス、環境改善、人財育成などの各観点から、工場運営の健

全度をモニターする活動を継続しており、日常管理として定着しています。この結果は、結果の良否にかかわらず、役員、全工場及び各所管部署が実態を共有し、共通理解とした上で、工場運営の改善に活かすことができます。

- 出荷前車両検査業務に関する月度報告会の実施 [81]
- 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]
- 品質保証部 部課長による現場把握 [70]
 - 上記[68]、[69]及び[70]については、現場からの問題提起をフォローする仕組みとして、引き続き、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）が毎月開催されており、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。また、意見交換会で挙げた意見については、課題の性質に応じ、毎月の工場長会議、月次完検報告会、ES 向上推進会議、品証課長会等で、それぞれ異なる観点から議論されており、これらを本社レベルでも議論、解決する仕組みが日常管理として定着しています。

B) 2019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

9 組織の強化

A) 2019年9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]
- 検査エキスパートの育成 [82]
 - 当社は、完成検査の意義や法令遵守の重要性等を今後も継続的に伝承してゆくための衝となる人財として専門工長を育成しています。抜取検査の専門工長は、当社全体で1名にとどまっていますが、今後、抜取検査を実施する全工場に1名ずつ配員いたします。
 - この点については、今回のご報告までに、具体的な育成のための教育カリキュラムの作成を終えました。このカリキュラムでは、他工場（当該専門工長候補者の所属工場以外の工場）や、当社実験部における実習を行うこ

ととしています。この実習は、実験部が保有する最新の専門知識・検査技能の習得や、他工場における業務上の工夫、好事例の水平展開等を目的とするものですが、これに加え、専門工長と実験部、及び各工場の専門工長間での人脈形成を図ることで、各専門工長が、業務上の困り事や悩み事を相談しやすい環境を作ることも目的としています。

- 具体的な人財育成については、上記カリキュラムに基づき、12月より開始しています。
- 抜取検査体制の見直し [71]
- 抜取検査の監督・管理者及び技術員の育成 [72]

B) 2019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ともに該当なし

10 対策の実施及び進捗フォロー体制について

A) 2019年9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

11 2017年11月以降に追加した対策

A) 2019年9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]
 - 改善計画に従い、着手可能な部分から着実に実施しています。

- また、改善計画も、現場従業員の要望や声を踏まえ、随時見直しています。一例としては、栃木工場において、「女子寮が古く時代遅れなので改善して欲しい」という女子社員からの声があり、この声が、ES 向上推進会議に寄せられました。この女子寮の改修については、実際に役員が取り組むべき課題として認識した上、既に着手しており、2020年3月までに改修が完了する予定です。
- 風化防止の取り組み [58]
 - 今四半期における取組みとしては、昨年度に引き続き、10月に「コンプライアンス Day」を開催しました。今年度のコンプライアンス Day では、昨年度同様に、生産担当役員の講演、パネルディスカッション及び職場における守れない守りにくいルールの特集をいたしました。また、新たな取組として、当社法務室の担当部長を招き、法務・コンプライアンスの観点から、社内規程を遵守することの重要性に関する講演を行いました。これに加えて、各職場が小集団活動で、自職場が抱えるコンプライアンス上のリスクを自ら洗い出し、それに対する理解を深める活動を実施しました。この活動では、職場の実態に応じて、自発的な検討を行うなど、活動内容を工夫している姿が見られました。
 - コンプライアンス Day については、来年度以降も、生産部門以外の視点を活用するなど、工夫しながら継続していく予定です。
 - コンプライアンス Day に加え、当社は、今四半期における新たな取組として、本件の風化を防止するためのツールの作成を開始しました。具体的には、本件の発覚経緯等をまとめた事実年表及び記録冊子、並びに、本件の関係者による証言に基づく記録映像の作成を検討しています。この記録映像においては、生産部門の関係者のみならず、生産部門以外の者から見た本件の影響等も収録し、より多角的な観点から、本件の風化防止に役立つツールとすることを検討しています。
- コスト・投資管理の仕組みの見直し [73]

B) 2019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

12 コンプライアンスの徹底

A) 2019年9月報告時点で実施済みの対策

- 法令遵守状況の確認 [57]

- 2019年1月末までに実施した点検活動の結果を踏まえ、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体制を構築しています。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ることとされており、今年度末に、第2回目の会議を開催予定です。
- 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、この結果を踏まえ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とモニタリング基準を2019年3月までに設定しました。
 - 上記基準を踏まえ、2019年11月末に実施したモニタリングでは、88%の職場で、対策を講じ、改善が図られていることを確認しました。今後も、同様のモニタリングを定期的に継続していきます。
- 工場内ルールの総点検 [75]
 - 11月度ES向上推進会議において、各工場で挙げられた悩み事、困り事の対策状況を確認しました。悩み事、困り事の総件数は10月末時点で23,334件あり、そのうち17,180件（73.6%）が対策を終了しました。
- コンプライアンスマインド教育の実施 [76]
 - コンプライアンスマインド教育については、CS-Mind教育と同様、係長昇格予定者や、工長昇格予定者に対するマネジメント教育にも織り込んでおり、今四半期も継続して実施しています。
- 現場におけるコンプライアンス意識の向上 [77]
 - 今年度も昨年度同様、日本生産事業本部、日産自動車九州を含む国内5工場、および日産車体の生産関係全社員に対し、コンプライアンスポスターに掲載する標語・写真・イラストの募集を行いました。この募集は、11月末までに終了し、今後、優秀作品の選定を行います。優秀作品については、実際にこれを採用したポスターを作成し、掲示します。

B) 2019年9月報告以降、現在迄に実施済みの対策

- 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]
- ミッション・ステートメントの改定 [83]
 - 当社行動規範（日産ウェイ）及び企業としての使命（ミッション・ステートメント）の改訂については、最終版の確定を踏まえた、全社員への周知、教育方法に関する検討が完了しました。具体的な周知方法としては、全社員に対し、日産ウェイ及びミッション・ステートメントの内容に関する

e ラーニングを行うこと、その他、各層別に段階的な教育を行うこと、ポスター等の周知アイテムを作成すること等が決定しており、現在、その準備を進めています。

- 日産ウェイ及びミッション・ステートメントは新しい経営体制で確認を行った上で正式発効する予定です。それまでの間においても、当社のイントラネット等において、日産ウェイ及びミッション・ステートメントの改訂及びその方向性等を周知し、全従業員の関心を高める活動を行う予定です。

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

以上