

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

2017年11月17日に、当社は「型式指定に関する業務等の改善についてのご報告」を国土交通省に提出致しました。以降、毎月の経営会議において、再発防止策の実施状況が報告され、各対策を確実に実施するために、経営陣から必要な指示を行ってまいりました。完成検査の人員体制、完成検査員の育成、及び監査体制の構築等を含め、活発に議論しており、全社一丸となって再発防止策の実施に取り組んでいます。

11月に国土交通省へ報告した再発防止策は全部で10項、53件です。

以下に10項、53件の再発防止策に対する進捗状況を、次に記すAからDの項目毎にまとめています。また、11月17日の報告以降、新たに追加した対策3件を11項にまとめています。再発防止策 全56件の現時点における進捗内訳は次のとおりです。

A) 2017年11月報告時点で実施済みの対策：	計 10 件
B) 2017年11月報告以降、現在迄に実施済みの対策：	計 24 件
C) 計画立案済み、着手中の対策：	計 15 件
D) 計画立案中の対策：	計 7 件（追加の3件含む）

また、56件の再発防止策のうち、完成検査を規格に準じて確実に実施するための対策は全て実施済みです。その他実施済み、着手中、及び計画立案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、または完成検査員の知識の充実を図るための教育等の対策があり、未完了の対策は確実に実施すべく、継続して取り組んでいきます。

なお、各対策の最後に記した大括弧の数字は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

任命前の検査員が完成検査を物理的に実施できなくするため、完成検査ラインの構成及びオペレーションに以下の対策を講じました。

また、セキュリティを改善し管理負荷を軽減するために、顔認証による入出場管理システムを導入しました。さらに、検査員の負担軽減等を考慮した新技術の導入を検討しています。

A) 2017年11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]

B) 2017年11月報告以降、現在迄に実施済みの対策

※該当なし

C) 計画立案済み、着手中の対策

- 顔認証による完成検査工程の入出場管理の実施 [3]
 - セキュリティを改善し、管理負荷を軽減するため、顔認証技術を用いた入出場管理システムを新たに導入しました。国内6車両工場、計8本の完成検査ライン全てに設置を完了し、2018年2月末までに5工場において順次稼働を始めました。日産車体九州工場においては完成検査ラインのレイアウト工事を予定しており、工事終了後、5月より稼働開始を予定しています。
 - 2018年3月末までに顔認証システムにおける稼働精度の確認を終える予定です。(日産車体九州は5月末に確認完了予定)

D) 計画立案中の対策

- 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]
 - 完成検査をより円滑に実施・管理することを目的に、完成検査員を識別し、履歴管理ができる新技術の導入を検討しています。
 - このシステムの主な導入目的は、IT技術の活用により、完成検査工程・完成検査員・検査方法等をデータ化することで、規格に準じた正しい完成検査が実施されていることをリアルタイムに把握可能とし、また、その履歴管理(トレーサビリティ)をより充実させることで、問題点を特定しやすくします。具体例として、タブレット端末を活用し、検査業務従事者とその実行状況をリアルタイムに確認することができるシステムを検討しています。
 - また、生体認証による検査端末へのログインや、検査端末画面上のガイダンス等による検査作業支援の導入も含めたシステムを構築し、より厳格なトレーサビリティシステムを有する完成検査ラインの実現を目指します。このシステムの導入により、現在、日常的に監督者や警備員による監視下にある完成検査員の精神的負担を軽減できることが期待されます。
 - 現在までに社内及び関係会社の品質管理システムのベンチマークを行い、システム要件を検討中です。システム要件は2018年上期までに構築する計画であり、その後、システム開発、パイロット工場での施工、トライアルを2018年度末までに実施した上で、各工場に順次導入していくことを計画しています。

2. 完成検査員の任命基準の見直し・教育基準の強化

完成検査員の任命に当たり、定められている教育期間が現実に即さない、あるいは、座学講習や試験が定められたとおりに運用できていなかった実態を踏まえ、既存完成検査員への再教育を実施し、また、試験の公正性を確保する対策を講じました。

今後、任命・教育の内容をより充実させ、完成検査工程の職場運営を厳格にかつ柔軟に改善可能とすべく対策の検討を進めていきます。

A) 2017年11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]
- 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]

B) 2017年11月報告以降、現在迄に実施済みの対策

- 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]
 - 関連する基準書の整備を完了し、同基準に基づき運用しています。
- 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]
 - 試験を厳格に実施するため、完成検査員の所属部署以外に属する第三者が試験に立ち会うことを必須とし、また、立ち会いの記録を残すこととし、11月に基準書に反映しました。同基準に基づき運用しています。

C) 計画立案済み、着手中の対策

- 完成検査員に対する知識教育の実施 [9]
 - 2017年11月の生産再開に当たり、資格を有する完成検査員全員を対象に5時間の再教育を実施し、理解度試験の合格を以て、完成検査を実施するために必要な知識の習得ができていることを確認しています。それに加え、同対象者に対し、知識を充実させるための教育を改めて実施することを検討しています。
 - 同教育については、完成検査の実施に当たってより即した内容となるよう、以下に述べる他社ベンチマークの検討結果及び新規任命者教育でのフィードバック等も踏まえた上で、2018年3月末までに内容の見直しを行います。その内容を以て対象者の教育を実施し、2018年9月末までに完了する見込みです。

D) 計画立案中の対策

- 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]
 - 教育内容やその期間、及び試験方法に関し、完成検査員の資格別に（テスター検査、最終検査、排出ガス検査、車両試験）他社の内容を精査した上で、より

厳密に運用しやすい内容に改善していきます。

- 他社とのベンチマークを行った結果、資格別プログラムの組み方、任命要件、座学講習の分量、習熟期間、試験内容・分量等の違いが確認できました。今後、他社との比較を継続し、当社における運営上のメリット、デメリットにつき、現場の意見を確認しながら検討を進め、2018年9月を目処に検査業務全体を考慮した最適な教育プログラムを構築します。

3. 完成検査員人員管理の改善

各工場における完成検査員の人員不足に対応するため、以下の対策を講じています。

A) 2017年11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]

B) 2017年11月報告以降、現在迄に実施済みの対策

- 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]
 - 現状作業を確認し、検査規格と整合の取れた工程別の標準作業書を整備した上で、この標準作業書に基づく検査時間と時間当たり生産台数（JPH）から所要人員を正確に算出しました。
 - 2017年11月の生産再開時は、完成検査の確実な実施を担保するためにJPHを落として稼働しました。これは、完成検査ラインを届出た検査工程に戻し、これに応じた完成検査員の配置を見直したことに伴う作業習熟の期間を考慮したこと、また、完成検査エリアの区画化による完成車両の流し方の変更に伴い工程時間が伸びたこと等によるものです。
 - その後JPHを段階的に引き上げました。その手順は、届出内容の変更申請を含めた完成検査工程の見直し、また、この見直しに応じた完成検査員の習熟の促進や、これらを踏まえた完成検査員の増員計画を策定し、計画に基づいたトライアルを実施するというものです。トライアルでは、計画した完成検査工程が規格どおりに、妥当な手順で、無理なく実施できるかを、完成検査員の意見も踏まえながら確認しました。具体的には、標準作業書に基づく作業観察及びサイクルタイムの実測等を行っています。また、所要人員の算出に用いた原単位基準（作業単位毎、または作業対象部位毎に設定した作業に係る基準時間）が実測値と差異がないかを検証しました。各工場でのトライアル確認後に、トータルカスタマーサティスファクション本部（以下“TCSX”）による帳票の整合確認やライン観察等の監査をクリアすることを、工程変更を行う条件としました。

- 工場の生産体制やライン構成により回数は異なりますが、殆どの工場で上記手順を繰り返し、数段階のステップを経て（段階毎にトライアルを経て）JPHを生産停止前の水準に戻しています。
- この JPH 復元過程において検証した結果は、標準作業の原単位基準及び所要人員算出基準に反映しました。12月に完了しています。
- 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]
 - 台数の上振れリスクも加味した年度生産計画に基づき、完成検査員の要員計画を策定し、上述の人員マップを元に要員計画に沿った完成検査員の育成計画及び採用計画を策定しました。
 - 育成・採用計画に基づく所要人員について、各工場長の承認のもと、2018年度の予算に計上しました。
- 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]
 - 上述の人員マップ管理、JPHに連動した所要人員の算出、年度要員計画策定、年度育成計画策定、予算化等の人員管理に関する改善を全て取りまとめた基準書を新たに策定し、12月より運用を開始しました。
 - 一方で、円滑に運用するにはまだ改善の余地があり、各種算出に用いるデータの精査及び人員マップを活用した人員管理プロセスの改善に向けて課題解決活動に取り組んでいます。その活動結果に基づく基準書改訂を行い、2018年3月から改善プロセスの運用を開始する予定です。
- 完成検査員の資格を有する期間従業員 57名の正規従業員化促進 [15]
 - 完成検査員資格保有者の人数を安定させるため、2017年10月時点で完成検査員の資格を有する期間従業員 57名に対し、正規従業員への転換を促進してきました。57名中、現在までに18名を正規採用していくことで確認が取れており、1月より順次正規採用を進めています。
 - また、完成検査員として育成中の期間従業員についても正規従業員への転換を促進しています。現在までに9名を正規採用することで確認が取れており、順次採用を進めると共に、今後も正規従業員への転換を促進していきます。

C) 計画立案済み、着手中の対策

- 完成検査員を新たに107名育成し、85名の増員達成に向けた取り組み [16]
 - 2017年度中に107名の従業員を新たに完成検査員として育成し、離職リスクを加味し、最終的には85名の増員を達成する予定でした。その後、JPHの復元過程において、実際のトライアルでの評価によって作業編成を見直した結果、完成検査員の増員が必要と判断し、2017年度の育成対象者を当初見込みの107

名から 124 名まで増やすこととしました。124 名の育成によって、111 名の増員となる見通しです。完成検査ラインに従事する有資格者の総数は、9 月時点で 346 名であり、当初は 2018 年 3 月末に 431 名を計画していました。増員計画を見直した結果、現在は 2018 年 3 月末に 457 名となる見通しです。

- 10 月から開始した追浜訓練ラインでの集中教育は計画どおり進捗しており、124 名の育成は 3 月末に完了予定です。
- 完成検査の現場において、より柔軟な体制を組めるように、今後も完成検査員の増員を継続していきます。2018 年度は完成検査ラインに隣接する走行クリニックや商品化ライン等にも完成検査員の拡大配置を図るため、更に増員を行います。完成検査ライン、走行クリニック、及び商品化ライン等に従事する有資格者は、現在の生産計画に基づき、2018 年度末に 855 名を見込んでいます。

D) 計画立案中の対策

※該当なし

4. 完成検査の運用・管理の改善

任命前の検査員による完成検査の実施が発覚したのち、完成検査工程に完成検査員のみを配置する対策を講じたにも関わらず、その後も不適切な完成検査の実施が続いた主な要因として、多くの工場で国土交通省に届出を行った完成検査工程の順番や検査実施場所等を変更し、変更の届出を行わなかったが故に、対策が不十分となってしまったことが挙げられます。これに対応するため、以下の対策を講じています。

A) 2017 年 11 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]

B) 2017 年 11 月報告以降、現在迄に実施済みの対策

- 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]
 - より円滑な運営管理のため、完成検査工程を工場・本社管理者層の管理下に置き、完成検査工程の新規設計から廃止に至るまでの生涯管理運用プロセスを策定し、基準書を策定しました。生涯管理責任者には各工場長を任命し、同基準に基づき運用しています。
- 工程変更に関する届出内容は TCSX の確認を義務付け [20]
 - 変更の届出に関する基準書を改訂し、同基準に基づき運用しています。
- 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]

- 作業観察に関する基準書を策定しました。実際の運用に当たっては作業観察を行う人材（元工場監督者等）を確保し、トレーニングを行った上で、同基準に基づく作業観察の実施を開始しました。
- 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]
 - 作業観察とは、規格どおりに検査が行われているかを確認するために、完成検査における実際の作業を観察することであり、工場の定常業務です。10月以降は頻度を上げてシフト毎に2回の作業観察を実施しています。
- TCSX 及び外部監査機関による監査を週1回実施 [23]
 - TCSX 及び外部監査機関による監査とは、完成検査工程において法令や社内規程に準じた運用がなされているかを確認するために、工場ではない第三者の目で帳票類の確認及び現場確認を行うことであり、11月以降は週1回の頻度で監査を実施しました。
 - 作業観察や TCSX 及び外部監査機関による監査における指摘件数は開始時に比べ徐々に低下してきています。指摘を受けた事案は対策を実施済みもしくは実施中であり、全工場に関連する指摘は都度水平展開を行っています。特に、複数の工場で指摘された人為的ミスによる完成検査票のレ点チェック漏れについては画像判定装置の導入を進めており、3月中に全工場に配備する予定です。
 - TCSX による監査は、2月より監査結果に応じ工場別に適宜頻度を見直しながら継続し、外部監査機関による監査は、2018年度より四半期に1回の頻度で継続していきます。
 - なお、TCSX による監査は7項で述べる第2層による監査のことを指します。

C) 計画立案済み、着手中の対策

- 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 — 新型車に限らず、全ての車両仕様変更を管理対象とする [19]
 - 実情に即した作業性・効率性を検査工程に反映できるよう、工程設計に現場の完成検査員が参画して行うプロセスを生涯管理基準書に規定しました。また、工程の社内承認に当たっては、実際の完成検査ラインにて試作車を用いたトライアルを実施し、設計どおりに完成検査が実施できることの確認を必須条件とし、この点も基準書に規定しました。
 - 最近、車両仕様の変更があったモデルに本プロセスを適用し、生産開始の要件として厳格に運用しました。この結果について、実際に基準に基づいて業務を遂行する担当者の意見を踏まえた上で、より実情に即したプロセスに改善しようと検討を進めています。2017年度内に改良を終え、基準書を改訂する計画です。

- なお、3項『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』で述べたとおり、JPHの変更に伴う工程変更に際しても、事前にトライアルを行い、完成検査を無理なく実施できることを確認した上で、TCSXがバリデーションを実施することを基準に規定し、運用しています。
- 自主モニタリングの基準策定 [24]
 - 今後の維持管理を円滑に行うために、完成検査工程が基準どおりに運用されているかを、工場品質保証部が適切な頻度と実施者を定めてモニターしていきます(自主モニタリング)。現在、各工場品質保証部においてトライアルを実施しており、2018年3月末までに自主モニタリングの実施要領を定める計画です。

D) 計画立案中の対策

※該当なし

5. 完成検査に関する理解を正すための方策

完成検査制度に関する法令や基準、また完成検査制度の重要性の理解を正すため、以下の対策を講じています。

A) 2017年11月報告時点で実施済みの対策

- 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) 2017年11月報告以降、現在迄に実施済みの対策

- 「完成検査に関する法令・基準書に対する教育」の再構築 [25]
 - 新たにビデオ及びe-Learning(ネットワークを經由した学習)の教材を2月に整備しました。本教育には、日産行動規範と内部通報制度の仕組み、監査における心構え等も含めました。

C) 計画立案済み、着手中の対策

- 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]
 - 生産再開に当たり、全完成検査員に対して完成検査に関する法令・基準書の教育を実施し、理解度試験で合格点に達するまで補習教育を受講させました。
 - 完成検査員以外の品質保証業務に従事する従業員全員については、新たに整備した「完成検査に関する法令・基準書に対する教育」の受講と理解度試験の合格を3月末までに完了する予定です。

- 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]
 - 生産再開に当たり、工場品質保証課員及び工場全職制に対し、完成検査に関する法令・基準書の教育を実施しました。
 - その他の車両工場従業員については、「完成検査に関する法令・基準書に対する教育」の受講を3月末までに完了する予定です。
- 全社関連管理職・全役員を対象とした教育の実施 [28]
 - 「完成検査に関する法令・基準書に対する教育」の受講を3月末までに完了する予定です。

D) 計画立案中の対策

※該当なし

6. ユーザー目線に立ったもの造り

完成検査の現場では、任命前の検査員が完成検査を実施した事実がユーザーに与える不安について、明らかに認識が欠如していました。改めてユーザー目線に立った完成検査を意識し、以下の対策を講じています。

A) 2017年11月報告時点で実施済みの対策

※該当なし

B) 2017年11月報告以降、現在迄に実施済みの対策

- 全完成検査員を対象としたCS-Mind教育の実施 [30]
 - CS-Mind教育（Customer Satisfaction: お客様満足度）を通じてお客様相談室に寄せられたお客様の声を直接聞き、考えることで、お客様目線での業務を再認識できる活動を推進しています。
 - 完成検査員全員がCS-Mind教育の履修を2月末までに完了しました。
 - ユーザー目線の業務遂行を狙い、工場在籍の管理職及び監督者層を含む約1800名の従業員が、同教育を同時に受講しました。受講生からは定期開催の要望等の意見が寄せられ、これらを踏まえ、継続的にお客様の声を工場現場に伝える仕組みを構築していきます。

C) 計画立案済み、着手中の対策

D) 計画立案中の対策

※C、D共に該当なし

7. 監査の改善

工場による自主監査や本社による内部監査、また、国土交通省による定期監査等において、任命前の検査員が完成検査を実施している事実を隠蔽していたことが確認されており、以下の対策を講じることで監査による検出度を高めていきます。

A) 2017年11月報告時点で実施済みの対策

※該当なし

B) 2017年11月報告以降、現在迄に実施済みの対策

- 三層構造の監査体制の構築 [31]
 - 完成検査工程を監督するためのベストプラクティスとして外部監査機関より提唱された「3層構造の監査・モニタリング体制」を整備しました。
 - 各工場品質保証部（第1層）、TCSX（第2層）及び内部監査室（第3層）の完成検査に関する各監査役割を基本コンセプトとして定義し、各層でのモニタリング・監査活動の整合性を確保します。
 - なお、第1層の監査は、4項『自主モニタリングの基準策定』で述べた各工場品質保証部による自主モニタリングのことを指します。
- 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]
 - 監査対象、現場観察手法及び監査報告書発行保管要領を標準化し、10月に「TCSX完成検査工程監査実施要領」を発行しました。
 - 11月から日本向け車両の全製造工場に対し第2層としてのTCSXによる抜き打ち監査を週1回の頻度で開始しました。
 - 4項『TCSX及び外部監査機関による監査を週1回実施』で述べたとおり、TCSXによる抜き打ち監査は、2月より監査結果に応じ、工場別に適宜頻度を見直しながら継続します。
- 監査計画に基づいた継続的監査の実施【第2層の対策】 [33]
 - 「新車時監査」「維持管理監査」等に分類し計画的かつ継続的に完成検査工程の監査を実施することにしました。
 - 経営会議への監査結果月次報告、また指摘事項の再発防止及び水平展開状況の確認を開始しました。監査実施要領を1月に改訂し、定着を図りました。
 - 部門内に分散していた監査機能を集約、強化し、2018年度よりTCSX品質監査室として明確に位置付けます。

- 監査文書の保管・保存【第3層: 内部監査室の対策】 [38]
 - 監査関連文書の保存すべきものを明確にし、ルールに従い一定期間（5年間）保管することとしました。11月から運用を開始しました。
- 三層構造の監査体制の整合確認【第3層の対策】 [40]
 - 各層代表者による定期的なミーティングを1月より開催し、各層のリスク情報や監査計画の整合を図っています。

C) 計画立案済み、着手中の対策

- 監査評価手続と方法の明確な定義【第3層の対策】 [34]
 - 2018年度からの監査実施に向け、監査体制に応じた各監査手続・手法を検討しています。
- 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]
 - 工場に保管されている証拠書類の正確性・網羅性・信頼性を確認する評価手続は、2018年度の導入に向け検討中です。
- リスクに基づいた監査の実施【第3層の対策】 [36]
 - リスクに基づいた監査を実施するため、3層合同でのリスク評価を3月に実施する準備を進めています。
- 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]
 - 監査発見事項に関わる十分な根本原因を分析する手法について、2018年度からの適用に向け検討中です。
- 事前通知なしでの監査実施【第3層の対策】 [39]
 - 維持管理状態を確認するためのモニタリング監査は抜き打ちで実施することを決定し、第3層は2018年4月以降に非定期で実施する予定です。
 - なお、第3層による抜き打ち監査とは別に、上述『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』に記載のとおり、TCSX（第2層）による抜き打ち監査は11月以降実施しており、今後も継続します。

D) 計画立案中の対策

※該当なし

8. 現場と管理者層の距離を縮めるための施策

工場管理者層や本社管理者層と現場の間に存在する壁により、適切かつ効果的なコミュニケーションが取れていなかったことが、本件の問題の要因となっていました。例えば、任命前の検査員による完成検査の実施に対する対策が十分に機能せず、二度目のリコールに繋がったことの要因の一つと考えられます。この現場と管理者層の距離を縮めるための施策として以下を講じています。

A) 2017年11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]

B) 2017年11月報告以降、現在迄に実施済みの対策

- 日本の全工場を統括する常務執行役員を配置 [44]
 - 12月に新任常務執行役員が着任しました。日本における工場運営と経営の意思疎通を改善する役割を担い、工場の実情に即した目標・実行計画を策定し、目標達成責任者として本社経営層にレポートしていきます。

C) 計画立案済み、着手中の対策

- 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]
 - 現場の運営に影響を及ぼし得る重要な意思決定には、生産計画台数の策定・一定台数以上の増減、人員調整、及び完成検査に関する基準書の策定・改訂があり、これらに係長層を参画させることとしました。
 - まずは人員調整について最優先に取り組んでおり、係長層の意見を反映する手順を策定し、運用を開始しています。3項で述べた人員管理のプロセス改善検討も踏まえつつ、人員調整プロセスの改善を進めています。2018年度から改善した人員調整の意思決定参画プロセスの運用を開始予定です。
 - 生産計画策定及び基準書策定・改訂については、既存のプロセスを再検証しており、人員調整と同様な手順でプロセスの構築と改善を進める計画です。2018年末から改善したプロセスの運用を開始予定です。

D) 計画立案中の対策

- 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をモニターする [45]
 - 新設の常務執行役員は各工場のマネジメントから独立して、①生産オペレーションの目標・達成度、②目標に対する現場での実行計画とその妥当性、③人員

調整を含むリソースの予算と実績管理、について定期的に計測し、工場の運営の健全度をモニターしていきます。

- 日本工場統括担当常務執行役員の下、上述のモニターを行い、また、現場の声を吸い上げて戦略・意思決定に反映する機能や、健全性を自律的に向上させる機能等を備えた日本工場統括組織を4月に立ち上げる予定です。

9. 組織の強化

工場品質保証部管理者層と係長間、並びに、係長と検査員間の連携を強化する目的で、以下の対策を講じました。

A) 2017年11月報告時点で実施済みの対策

※該当なし

B) 2017年11月報告以降、現在迄に実施済みの対策

- 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]
 - 1月1日付で、各工場の生産体制に応じ、品質保証課長の増員を行いました。株式会社オートワークス京都以外の工場においてそれぞれ1名増員し、係長から登用しました。
 - 係長から登用した課長は、完成検査業務の実施責任者として、法令を遵守しその管理・運営を担うと共に、現場管理・標準化を推進します。
 - 継続して務める課長は、課全体のマネジメント及び品質保証業務に関わるエンジニアリング、また他部署との調整等を担います。
 - なお、株式会社オートワークス京都は既存人員体制での管理強化が可能なため、増員を行っていません。
- 品質保証係長を1名増員して2名体制とする [47]
 - 1月1日付で、各工場の生産体制に応じ、品質保証係長の増員を行いました。
 - 増員した係長は、勤務体制に応じて、完成検査業務の指導監督者として生産運営をリードし、基準・標準の遵守を徹底し、そのために必要な指導をします。

C) 計画立案済み、着手中の対策

D) 計画立案中の対策

※C、D共に該当なし

10. 対策の実施及び進捗フォロー体制について

本再発防止策の実施及び進捗を管理する体制を構築し、以下の対策を講じています。

A) 2017年11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]

B) 2017年11月報告以降、現在迄に実施済みの対策

- 経営会議への月次報告 [49]
 - 12月以降、CCO から毎月、対策の進捗を報告しています。
- 内部統制委員会での定例報告事項化 [50]
 - CEO が議長を務める内部統制委員会への定例報告事項とすることで、完成検査の法令遵守状況、内部監査結果、内部通報報告事項、教育の実施状況等が報告されるようになります。12月に開催した内部統制委員会から定例報告事項としています。
- 国土交通省への進捗報告 [51]
 - 対策の進捗状況は3か月毎に国土交通省へ報告します。2017年11月に再発防止策を含む調査報告書を提出してから、本報告が1回目の進捗報告であり、以降3か月毎に報告していきます。

C) 計画立案済み、着手中の対策

- 従業員サーベイで対策の効果・定着を測定 [52]
 - 毎年全従業員を対象に実施している従業員サーベイにおいて、「法令遵守」及び「現場との壁」に関連した設問を追加し、対策や効果の定着を測定していきます。具体的には、コンプライアンスに関する質問項目3問、社内コミュニケーションに関する質問項目1問を、3月に実施される今年度のサーベイに追加します。

D) 計画立案中の対策

- 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」を位置付ける [53]
 - 2017年度からスタートした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、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」を明記しています。(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)
 - CFT 及び V-up による日産ウェイの改善・徹底によるコンプライアンスの強化を目指した活動については、2018年度に取り組む具体的な活動計画を立案中です。

11. 追加対策

2017年11月の報告以降、上述再発防止策を検討・実施していく中で、追加で実施すべき対策が見つかりました。11月の再発防止策には含まれていない以下の対策も講じています。

B) 2017年11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

※B、C共に該当なし

D) 計画立案中の対策

- 権限基準ルールの整備 [54]
 - 現在、重要な意思決定に工場が関わるための意思決定手順が明確に定められていません。工場が関わる経営の重要な意思決定事項に現場の実情を正確に反映させるため、意思決定手順のルールを策定します。当社では意思決定手順は権限基準表（DOA）でルールを管理しており、DOAの中に必要なルールを制定していきます。
 - 工場での人員や予算に関する提案プロセスの実態を調査し、その結果に基づき、工場と本社機能を繋ぐオペレーションプロセスやルールの整備に取り組み始めました。2018年12月までに整備を完了する予定です。

- APWの整備 [55]
 - 生産現場ではこれまで培ってきた自動車製造における生産ノウハウを元に構築したAPW（アライアンス生産方式）を実践しています。このAPWの重要な構成要素に法令遵守の考え方を位置付けることとしました。
 - 2018年度に改訂を行えるよう、内容の修正を進めています。

- 工場における職場環境改善 [56]
 - 不適切な完成検査の実施を契機に、コンプライアンスに限らず、生産現場におけるリスク等の総点検を行いました。その結果を踏まえ、日本工場統括担当常務執行役員の下で職場環境の改善に取り組むことが、経営会議において承認されました。
 - 具体的には、トイレや社員食堂、作業場空調や現場詰所等において、従業員が気持ち良く集中して働ける、より整った生活及び作業環境を提供するための改善対策につき、2018年4月末までに実施計画を策定します。

以上