

2018 年 6 月 28 日

国土交通大臣
石井 啓一 様

日産自動車株式会社
取締役社長 西川 廣人

型式指定に関する業務改善についてのご報告

平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

貴省より頂戴した 2018 年 3 月 26 日付け「型式指定に関する業務改善について」、道路運送車両法第 75 条の 6 第 1 項及び第 100 条第 1 項に基づき、ご報告申し上げます。

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

型式指定に関する業務改善についてのご報告

当社は、当社における一連の完成検査に係る不適切な取扱いに関し、2018年3月26日付で国土交通省から型式指定に関する業務改善指示を受けました。当社は、この業務改善指示を厳粛に受け止め、引き続き安全確保を第一に、法令遵守の推進と策定した再発防止策の確実な実施を進め、皆様の信頼回復に努めてまいります。

当社は、この業務改善指示において、国土交通省より、2017年11月17日付けで提出した報告書に記載した再発防止策の見直しを行うとともに、その実施状況につき、四半期毎に報告するようご指示をいただきました。つきましては、上記業務改善指示に基づき、2018年3月9日に国土交通省に提出した、当社の再発防止策 全11項 56件の実施状況を踏まえ、法令遵守状況の確認及び風化防止の取り組み各1件を新たに追加しました。「再発防止策の実施状況に関する報告」にて計58件の対策の進捗状況を報告していますが、本報告では当該報告の中から、業務改善指示に係る当社の対応を抜粋してまとめています。

1. 再発防止策とその進捗状況

3月26日付の業務改善指示において、当社は、次の2点を踏まえて再発防止策を見直すように指示を受けています。

I. 型式指定の申請と現場の完成検査に関する業務の実態との乖離

- 不適切な申請行為を二度と発生させないため、再発防止策の実効性を確保し、日産本社が現場の業務実態を把握・管理することが不可欠

II. 国土交通省の立入検査時の不適切な対応を招いた日産本社の対応

- 日産は、社内各層に対し定期的に教育を行うこと等を通じ、完成検査や立入検査における適切な対応の重要性を始め、自動車関連法規等の遵守及びコンプライアンスの徹底を図るべき

この指示に基づき、現場の業務実態の把握・管理及びコンプライアンスの徹底における当社の再発防止策とその実施状況を踏まえ、対策を追加する等の見直しを行いました。

I. 現場の業務実態の把握・管理に係る対応

- 11月17日及び3月9日に報告している通り、2017年11月の生産再開に当たり、完成検査ラインでの社内検査規格、作業標準及び実作業を、いずれも法令上の要請に完全に一致させることを目指しました。一致させるための見直しの過程で、厳格な完成検査を行うには、当初想定していた以上の完成検査員や作業時間を要することがわかり、その結果、完成検査員には一時的に負担をかけることも

ありましたが、現場の運用に無理が生じないよう、生産計画の柔軟な見直しとともに、完成検査員の育成増員によって対応してきました。法令に準拠した完成検査の実施を維持していく上で、以下の対策を実施しています。

1) 完成検査員の増員

2017 年度に計画していた完成検査員の育成は計画どおり進捗し、2017 年 9 月時点から 111 名を増員し、完成検査ラインに従事する有資格者の総数は 2018 年 3 月末時点で 457 名となりました。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りますが、2018 年度 of 教育計画を見直し、現時点の計画ではこれらのラインに従事する完成検査員を 2019 年 6 月までに 855 名まで増員する予定です。尚、2018 年 5 月末時点の完成検査員は 462 名であり、今後も生産計画に応じつつ、現場に無理が生じない育成ができるよう、定期的に増員計画を見直していきます。

2) 完成検査員の任命教育の改善

2017 年 11 月に報告のとおり、2017 年 9 月以前の完成検査員の任命教育は、座学教育・終了試験において杜撰な管理がされ、また、習熟において統一された明確な習熟度の判断基準がなく、一定の習熟レベルに達した者は任命前においても指導員の付き添いもなく完成検査を実施していたケースがありました。斯様な問題の発覚を受け、2017 年 10 月以降、任命教育は全て追浜の教育専用ラインで実施しています。この際、法令・社内基準等を座学教育に追加し、座学教育・試験を厳格に運用する体制を敷き、基礎技能を習得する実技教育のプログラムを策定しました。これら任命教育を終了して任命された完成検査員は、完成検査ラインの検査工程毎に、指導員立ち会いの下、実作業の習熟を行い、新たに規定した基準に達して初めて、一人で完成検査を実施できるようになります。

このように、座学教育・試験の実施を厳格に行い、曖昧であった任命と習熟の基準を明確にし、任命教育開始から完成検査業務に就けるまでの育成内容の充実を図るとともに、不適切な行為を発生させない運用に修正し、実施しています。その後、座学教育及び実技教育の内容に関し、他社の教育内容の精査及び当社の任命教育受講者とその監督者の意見を踏まえた上で、完成検査員の任命に当たって必要十分、且つ効果的な内容となるよう、2018 年 3 月に改善しました。

座学教育については、まず自動車の構造・性能教育において、任命教育用のテキストを改訂しました。従来、任命教育に使用されていた 3 級自動車整備士用テキストは、分解整備に係る解説等、完成検査とは直接関係しない内容も含んでおり、完成検査員にとって本当に必要な知識が、テキスト上一見して明確ではありませんでした。そこで、完成検査とは直接関係しない内容を削除し、完成検査に必要な基本構造に焦点を当てた改訂を行いました。また、その他の座学教育については、完成検査票への記入方法等、完成検査員に適用される基準書の内容を踏まえた実務的な

留意事項や、行動規範、部品名称等、従来不足していた内容を追加しています。これらの見直しにより、完成検査員候補者は、より効果的に重要事項に係る知識を高めることができるようになりました。

実技教育については、1 グループ当たりの人数を減らすことで、完成検査員候補者一人一人が費やす実技の習熟時間を増やしました。また、実技教育の一環として、不具合現象を実際に体感できるカリキュラムを追加しました。これらにより、教育の充実度を上昇させることができました。

5 月以降、上記見直し後の座学教育及び実技教育を任命教育に用いています。対象者の理解度のモニタリング及び現場の意見確認を継続し、その結果を踏まえて適宜教育内容を見直していきます。

3) 完成検査ライン及びオペレーションにおける自動化

完成検査員の負担を軽減すべく、自動化の検討を進めています。完成検査員の入出場を管理する顔認証システムは全ての工場で稼働を開始しました。また、完成検査の実施状況をリアルタイムで把握し、検査結果の履歴管理が可能となるトレーサビリティシステムの導入検討については、4 月にシステムの基本設計を完了し、5 月からは、実際に使用する予定の機器を用いて精度や作業時間等を検証しています。今後システムの最終仕様を検討した上で、7 月以降に、パイロット工場に設置し、生産する車種ごとに適合確認のためのトライアルを開始予定です。

4) 完成検査の運用・管理

新型車に限らず、全ての車両仕様変更において、工程設計は生涯管理責任者の管理の下、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ました。車両仕様変更があったモデルで検証を行い、基準に基づき業務を遂行する担当者の意見を踏まえた上で、より実状に即したプロセスに改善し、2018 年 3 月末に生涯管理基準書を改訂しています。この基準書において、工程変更に関する届出内容を TCSX（トータルカスタマーサティスファクション本部）が確認することを義務付けており、TCSX は工場から変更内容を受領すると、必ず現場に赴き、自ら確認を行う対応を取っています。

一方、TCSX による第 2 層監査において、標準作業書の誤記が指摘されたことをきっかけに、工場による自主点検を行った結果、標準作業書等の誤りが計 21 件見つかりました。これらの誤りは、完成検査の実施に影響を与えないことが確認できております。この誤りの原因としては、一部検査項目において、検査規格と標準作業書の整合確認の際に漏れてしまったこと等の確認漏れが挙げられます。このような整合確認の漏れを防ぐため、ルールを見直し、生涯管理基準書を改訂しました。加えて、当面は第三者によるダブルチェックを行うことで確認漏れを防ぐとともに、自動処理等、ツールの改良検討を進めます。

5) 監査の強化

3 層（工場・TCSX・内部監査室）による監査体制を構築しました。3 月 9 日の報告から具体化したのは、工場（1 層）による自主モニタリングの実施要領及び内部監査室（3 層）による監査の手続を各々定め、監査を開始したことであり、この結果、3 層全てにおいて監査を実施している状態となりました。また、各監査において検出された指摘事項及びその対策は製造委託先を含む全工場及び本社で共有されるようになりました。

6) 本社による工場運営の健全度モニター

日本工場統括担当常務執行役員を本部長とした日本生産事業本部を 2018 年 4 月に立ち上げました。この組織には、工場運営の健全度をモニターし、現場の声を吸い上げるイノベーション推進部や、現場の声を戦略・意思決定に反映する戦略企画部が設置され、本社機能において日本生産事業本部が中心となって、現場の把握を担います。

工場運営の健全度に関するモニターは、生産オペレーションの目標・達成度や目標に対する現場での実行計画とその妥当性及び人員調整を含むリソースの予算と実績管理を中心に、労働環境や業務における困りごと等、現場の声への対応状況等について、製造委託会社の工場を含む、国内全工場を対象に行います。これらの指標・計画の達成度については、日本工場統括常務執行役員とイノベーション推進部がモニターを行い、その結果及び達成方策について、各工場のマネジメントと月次の振り返りを 6 月より順次開始しました。また、生産工場の法令遵守レベルの測定及び目標と達成方策についても検討していきます。

モニターの対象となる工場には日産車体の工場も含まれます。当社は完成検査業務の一部を日産車体に委託しており、当社の検査主任技術者の指導監督の下、日産車体は完成検査業務を実施していることから、当社は日産車体に対しても他工場と同様の対策を、日産車体と密に連携して実施しています。その他の製造委託会社も含め、今後も日本生産事業本部を中心として継続して連携していきます。

イノベーション推進部において、現場の声を吸い上げ、社内関係部署と協力して、今回の完成検査問題の対策を長期にわたって有効に機能させ、従業員の意識に深く浸透させるために必要な取り組みを検討していきます。現場の声を吸い上げる方法については、具体的には、CCO と各工場完成検査係長との定期的な会議、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、CCO が各工場を訪問する際に実施する当該工場係長層との懇談会、各工場内で実施する職場懇談会等を通じて現場の声を集約し、改善が必要な事案を特定し、対策の実施状況をフォローするとともに、進捗状況を現場に伝えていくことを定常的に回していく予定です。

7) 工場に関わる経営の重要な意思決定に係長層を参画させるプロセス策定

現場の運営に影響を及ぼし得る重要な意思決定として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、まずは人員調整において、従来統一されていなかった実際所要人員の算出・反映方法、必要な資格・技能レベルや育成期間等人員調整への現場実態の反映方法を規定し、5 か月先までの生産計画と人員過不足調整に係長層参画の下でローリングする新プロセスの運用を4月より開始しました。

生産計画策定及び基準書策定・改訂については、5月までは現状把握を重点的に取り組み、プロセス上の課題を明確化するとともに課題解決のための対策を検討しています。また、現場の実態を反映した予算策定プロセスについても、次年度予算策定での適用開始に向け、検討に着手しました。

II. コンプライアンスの徹底に係る対応

- コンプライアンスの徹底においては、これまで進めてきた教育等の対策に加え、業務に関する全ての法令に関し、法令遵守状況を確認する取り組みを追加しました。各対策の実施状況は以下のとおりです。

1) 任命教育の見直し

上記Ⅰ-2)の任命教育の改善で述べたとおり、任命教育における座学教育の見直しによって、行動規範や完成検査員に適用される基準書の内容を踏まえた実務的な留意事項が追加されました。

2) 完成検査の理解を正すための教育

完成検査に関する法令・基準書の教育を、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・全役員に対して実施しました。実施に当たり、3月9日に報告したとおり、同教育に日産行動規範と内部通報制度の仕組み、及び監査における心構えを追加しています。同教育については、2018年度以降も継続して年一回実施していきます。

3) コンプライアンス意識の強化

中期経営計画の事業基盤の一つとして高いレベルの倫理、透明性、コンプライアンスを確保し、日産ウェイを強化する検討を進めています。2018年5月に、CFT活動を2チーム立ち上げ、各々、日産ウェイの強化及びCFT・V-upの改善について、2018年度上期末を目処に検討していきます。検討結果を踏まえてブレイクダウンされた個々の施策については、現場も含めた各職場における実行に取り組むチームを追加し、2018年度末までに実行していく予定です。(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従業員の行動指針、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)。

4) 法令遵守状況の確認

コンプライアンスの徹底及び風化防止に向け、法令遵守状況を確認する、新たな取り組みを始めました。2017年9月以降、当社は完成検査のみならず、全ての業務における法令遵守状況を、各部署・職場単位で自主点検を行い、必要な対策を講じてきました。一方で、各部署・職場単位において、関連する全ての法令を網羅的に理解するのは困難であり、また、各業務に関連する法令や注意すべき点が必ずしも明確になっていないケースがあり、この方法では問題点を全て検知するには限界があることが分かってきました。これを踏まえ、業務に関する全ての法令において、最新の法令に基づき、注意・確認すべき点を専門家の監修も踏まえて整備し、その内容に従って各部署・職場において自主点検を行うことを計画しています。重要なのは、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、自主点検等も含めて正しく運用していくことであり、確実な実施のために必要となる基準や体制の整備を進めていきます。当社で遂行する業務に関連する法令は非常に多岐にわたることから、優先順位を定めて段階的に実行する予定であり、具体的な実行計画を2018年7月末迄に策定します。

長期的な取り組みであること、また、常に最新の法令に照らし、法令遵守状況を確認することで、コンプライアンスに対する意識を持ち続けることとなり、風化防止につながるものと期待されます。

III. 風化防止の取り組み

- 業務改善指示を受け、風化防止の取り組みを新たに追加しました。この取り組みは、上記「Ⅰ. 現場の把握」及び「Ⅱ. コンプライアンスの徹底」の双方に係る対策となります。

1) 風化防止の取り組み

当社の再発防止策は、いずれも実施した状態を維持し、随時必要な改善を行っていくことで、完成検査の不適切な取扱いを風化させないよう取り組みます。これに加え、当社の役員・従業員が本事案を過去のものとして忘れないようにするための、社内コミュニケーションによる取り組みを新たに検討していきます。具体的な活動計画については、より納得感のある、理解が得られやすい内容となるよう、現場としっかりと意見交換をしながら、2018年9月を目処に策定する予定です。例えば、問題が発覚して一年が経過するタイミングに、全員が起こったことと対策の実施状況を振り返り・考える機会を提供したり、啓発用のポスター等を作成・掲示したり、コンプライアンスや各種改善の取り組みを共有する等を検討していきます。

2. 総括

現場の業務実態の把握・管理においては、上記対策の実施により、現在の生産計画に基づき、法令に準拠した完成検査を実施するために必要とする体制を整えることができました。法令に準拠した完成検査の実施を維持していくため、今後も完成検査員の増員及び検査作業の自動化を進め、完成検査員のより一層の負担軽減を図っていきます。

また、監査の強化においては、具体的な効果が出てきています。I-4)で述べたとおり、第2層監査による指摘をきっかけに、標準作業書等の誤りを発見するに至りました。更に、工場での自主モニタリングの開始により、これまで問題としてタイムリーに認識されてこなかった事例が指摘され、工場間で共有されることで、完成検査の現場において自らが問題を認識し、意識する傾向が現れてきています。このような問題意識の高まりによって、徐々に問題発生の未然防止や自主改善につながっていく風土が根付くよう、活動を推進していきます。今後も3層による監査を継続し、各監査の指摘事項とその対策を全工場で共有・適用することで問題の早期発見と対策の実施につなげていきます。

現場の声の把握においては、I-6)で述べた経営層・管理者層と現場のコミュニケーションの場を持つこと、任命教育や生涯管理プロセス等の検討において現場の意見を確認しながら進めること、人員調整において係長層が参画し現場実態を反映すること等を実施してきました。人員調整に関しては、プロセスが明確になり、完成検査員の過不足とその調整を工場の人員調整会議の中で議論ができるようになったとの声が現場から聞かれるようになりました。また、現場からは以前に比べてコミュニケーションが改善してきているといった声も挙がってきています。徐々に好意的な声が聞こえるようになりましたが、完成検査の現場に携わる全ての従業員が声を挙げやすくなったと実感をもってもらえるよう、奢ることなく取り組みを継続していきます。

コンプライアンスの徹底においては、各種教育の強化や監査の強化が、完成検査の現場における問題意識の向上につながってきていますが、完成検査員も含めた従業員の意識改革には地道に活動を継続していくことが必要となります。法令遵守状況を確認する取り組みを追加し、コンプライアンスの徹底を強化していきます。

風化防止においては、今はまだ本事案の問題意識は高いものの、風化させないためには、随時改善を行いながら、対策を実施した状態に維持していく活動が重要です。また、社内コミュニケーションによる取り組みを追加し、風化防止に努めます。

完成検査制度は法令に基づく制度であり、当社は本制度のもと、国に代わって完成検査業務を実施しています。今回の件は、その義務を怠っていたことで国土交通省並びにお客様の信頼を損なうこととなった重大な事態だと受け止めています。しっかりと安全確保を第一に、法令遵守の推進と再発防止策の実施を進め、ステークホルダーの皆さまの信頼回復に全社一丸となって努めていきます。

以上