

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

再発防止策の実施状況に関するご報告

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2017年11月21日付け「完成検査における不適切な取扱いへの対応について」及び2018年3月26日付け「型式指定に関する業務改善について」に従い、2017年11月17日付け「型式指定に関する業務等の改善についてのご報告」記載の再発防止策の実施状況を、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、下記のとおりご報告申し上げます。

記

報告書：「再発防止策の実施状況に関する報告」

添付別紙：「再発防止策一覧」

以上

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、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。

また、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件及び3月の業務改善指示を受けて新たに追加した、法令遵守状況の確認及び風化防止の取り組み各1件の計58件につき、現在までの進捗状況を報告致します。

以下に再発防止策 全11項、58件の進捗状況を、次に記すAからDの進捗毎にまとめています。現時点における進捗内訳は次のとおりです。

| | |
|-----------------------------|-------|
| A) 2018年3月報告時点で実施済みの対策： | 計 34件 |
| B) 2018年3月報告以降、現在迄に実施済みの対策： | 計 17件 |
| C) 計画立案済み、着手中の対策： | 計 3件 |
| D) 計画立案中の対策： | 計 4件 |

また、58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となりました。現時点で着手中、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、完成検査員の知識の充実を図るための教育、風化防止等の対策があり、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

A) 2018年3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) 2018年3月報告以降、現在迄に実施済みの対策

- 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計画しておりましたが、計画通り工事を終了し5月より稼働を開始しています。全ての工場で安定的に稼働していることを確認済みであり、このシステムの導入に伴い、各出入口に配置していた警備員の数を段階的に減らしています。

C) 計画立案済み、着手中の対策

- 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開始しました。
 - 具体的には、完成検査工程・完成検査員・検査方法等をデータ化し、検査業務従事者が完成検査を規格に準じて実施していることをリアルタイムに把握可能とする、より厳格なトレーサビリティシステムの構築及び導入を開始しています。このシステムでは、タブレット端末を活用することで、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、音声による検査結果入力等が行えるようになります。
 - 2018年3月以降の検討の結果、上記システムについては、4月25日までに、システムの基本設計を完了しました。5月からは、実際に使用する予定の機器（ハードウェア）の試用を開始し、操作性、生体認証の精度、音声認識の精度、当該機器を用いた場合の作業時間等を検証しています。この実機検証の結果を踏まえ、システムの最終仕様を検討する予定であり、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。

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) 2018年3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]

- 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]
- 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) 2018年3月報告以降、現在迄に実施済みの対策

- 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]
 - 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することができます。
 - 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グループ当たり的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。

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しています。
 - この再教育の実施に先立ち、上記[7]のとおり、教育内容を見直しました。当社は、5月以降、見直し後の自動車の構造・性能の教育に基づき、完成検査員に対する知識教育を開始しており、対象者全員の受講完了は、2018年9月の予定です。

D) 計画立案中の対策

※該当なし

3. 完成検査員人員管理の改善

A) 2018年3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57名の正規従業員化促進 [15]
 - 進捗としては、現在までに19名を正規従業員として採用しています。今後も継続して正規採用に向けた調整を進めます。

B) 2018年3月報告以降、現在迄に実施済みの対策

- 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、時間当たり生産台数（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名の育成は計画通りに完了し、111名の増員を達成しました。

- この結果、完成検査ラインに従事する有資格者の総数は、2017年9月時点で346名であったところ、2018年3月末時点で457名となりました。その後も完成検査員の育成は順調に進んでおり、2018年5月末時点で462名となっています。
- 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。増員に向け、2018年度の新規任命者教育を5月から開始しました。2018年度の新規任命者教育は、上記[7]で説明した、新カリキュラムを用いて行っています。新カリキュラム下での従業員の理解度等については、引き続きモニタリングを継続し、理解度に応じた教育内容の改善を継続していきます。
- また、前回報告では、報告時点の生産計画に基づき、2019年3月末までに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、これらのラインに従事する完成検査員を計855名まで増員する計画であるとお伝えしました。しかし、改めて2018年度の教育計画を見直したところ、教育担当者の人員確保に若干の無理が生じる可能性があるとの結論に至りました。そこで、実態に合わせて増員計画を見直し、2019年6月までに、855名まで増員することとしました。
- 増員計画については、今後も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共に該当なし

4. 完成検査の運用・管理の改善

A) 2018年3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]
- 工程変更に関する届出内容はTCSXの確認を義務付け [20]
 - TCSXは工場から変更内容を受領すると、必ず現場に赴き、自ら確認を行っています。
- 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]
- 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]

B) 2018年3月報告以降、現在迄に実施済みの対策

- 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]
 - 前回報告で、実状に即した作業性・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たこと、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することを基準書に規定したことを報告しています。
 - 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、より実状に即したプロセスに改善しました。2018年3月末に改善検討を終了し、基準書を改訂しています。
 - 上記基準書は、型式指定自動車（日本向け販売車）における全ての仕様変更、すなわち、フルモデルチェンジ車、マイナーチェンジ車、イベント車及び海外生産の日本への逆輸入車等に適用されます。
 - 一方、7項 [32]及び[33]に述べる TCSX（トータルカスタマーサティスファクション本部）による監査（第2層監査）において、標準作業書（各検査工程で実際に行う詳細な作業内容をまとめたもの）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。
- 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）。この自主モニタリングは、いわゆる「3層監査」（下記7項参照）のうち、第1層目の監査として工場自身で実施するものであり、各工場品質保証部によるトライアルを実施した上、2018年3月末に実施要領を定めました。4月より、各工場において、実施要領に基づくモニタリングを実施しており、検出された項目に対しては、随時対策を検討・実施するとともに、工場間及び本社日本生産事業本部と共有しています。6月からは、各工場で検出された項目及び対策を一元管理しています。

- 2018年5月時点で、モニタリング項目は60項目としています。各項目ごとに、実施頻度（日ごと、週ごと、年ごと、その他工程変更発生時等）を規定し、当該頻度にしたがって、確認担当者がモニタリングを実施しています。
- 自主モニタリングを開始し、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ました。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。
- 指摘した具体例としては、完成検査員の任命資格区分を示すバッジを着用していなかったことがあります。完成検査員は作業帽にバッジを着用していますが、ヘルメットの着用が必要な工程ではバッジを着用できないため、作業上着を着用していました。今回検出された事案は、完成検査員が、気温の上昇に伴い、作業上着を脱いで検査を行っていたため、バッジを着用していなかったとして指摘を受けたものです。このような具体的指摘事項が共有されたことで、作業現場で何気なく行ってしまう問題となり得る行為を現場の検査員が意識し、発生防止につながってきています。なお、バッジ形状の見直し等、現状のルールにおいて改善すべき点については逐次対応をしていきます。
- また、配員マップの押印・署名漏れ等も指摘しています。現在、各車両工場では、完成検査ラインにおける完成検査員の配置をラウンド毎（稼働時間の単位、シフト毎に幾つかのラウンドに区切られる）に定め、この配置を一覧に記した配員マップを完成検査エリアに掲示しています。また、完成検査員が定められた工程で検査したことを確認し、履歴を残すために、ラウンドの開始及び終了時等の決まったタイミングで、監督者や完成検査員が、配員マップに押印及び署名を行うこととなっています。自主モニタリングの結果、この押印及び署名において、いくつか漏れが見つかっています。この事案についても、指摘事項が共有化されたことで、現場の問題意識につながっています。一方で、押印・署名の頻度が高く、手作業で行うことの負担が、押印及び署名漏れの原因になっていると推察されることから、対策として1項 [4] で述べたトレーサビリティシステムを導入する（確認・履歴管理を自動化する）ことで、自動化による正確性を担保し、検査員の負荷を軽減していきます。

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

5. 完成検査に関する理解を正すための方策

A) 2018年3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]
- 「完成検査に関する法令・基準書に対する教育」の再構築 [25]

B) 2018年3月報告以降、現在迄に実施済みの対策

- 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対しては、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」を受講させました。3月末までに、全従業員が理解度試験に合格しました。これにより、完成検査員を含む、品質保証業務従事者全員に対する、「完成検査に関する法令・基準書に対する教育」の実施が完了しました。
- 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対しても、3月末までに「完成検査に関する法令・基準書に対する教育」を受講させました。これにより、車両工場所属の全従業員に対する、「完成検査に関する法令・基準書に対する教育」の実施が完了しました。
- 全社関連管理職・全役員を対象とした教育の実施 [28]
 - 全社の関連管理職及び全役員に対しても、「完成検査に関する法令・基準書に対する教育」を3月末までに受講させました。
- 上記[26]～[28]の教育については、2018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。

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) 2018年3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-Mind教育の実施 [30]

B) 2018年3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. 監査の改善

A) 2018年3月報告時点で実施済みの対策

- 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]
 - 上記4項[19]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。今後も3層(工場・TCSX・内部監査室)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。
- 監査文書の保管・保存【第3層: 内部監査室の対策】 [38]
- 三層構造の監査体制の整合確認【第3層の対策】 [40]

B) 2018年3月報告以降、現在迄に実施済みの対策

- 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、監査体制に応じた監査手続・手法を文書化した業務処理基準書「車両生産工場完成検査工程の内部監査室 内部監査手続」を発行しました。
 - 当社は、同基準に基づいた内部監査室による監査を4月より実施しています。(後述[39]参照)
- 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]
 - 2018年度の導入に向け証拠書類の正確性・網羅性・信頼性を確認する評価手続を基準化しました。この評価手続は、業務処理基準書「車両生産工場完成検査工程の内部監査室 内部監査手続」に規定しました。

- リスクに基づいた監査の実施【第3層の対策】 [36]
 - 各層においてリスクに基づいた監査を実施するため、3層合同で、2018年3月に、各層代表者による完成検査工程の潜在的なリスク評価を行いました。このリスク評価では、完成検査工程の潜在的なリスク項目を「発生可能性」、「影響度」及び「内部統制の有効性」の3つの観点から評価し、監査優先度、監査実施部署（実施層）及び監査実施項目を決定しました。決定した内容は今後実施する監査の監査手続に順次反映していきます。
 - 潜在リスクとして主に論議されたのは、上位基準と工場基準の意図・記載事項のずれ等による現場作業の不備発生のリスク、現場の変更行為が見逃され・伝達されないことで届出が適時に実施されないリスク、現場の作業負荷・就労環境・情報不足等に起因したモチベーション低下によるミス発生のリスク、自動判定装置に誤った規格値が入力されることによる誤った判定のリスク等です。

- 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を定めました。
 - 根本原因を分析する手法は、業務処理基準書「車両生産工場完成検査工程の内部監査室 内部監査手続」に規定しました。この手法は、問題の背景の理解、構造的な問題の把握、必要に応じ追加調査を実施する等の手順を経た分析を行うほか、必要に応じ V-up 手法（日産グループ・グローバル共通の課題解決ツール）等、各種分析手法を取り入れた分析を行うことを内容とするものです。
 - 内部監査室が発見した事項のうち、全社的な問題につながる重要事項については、内部監査室が主体となり根本原因分析を行い、所管部署と協議することとしました。

- 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月以降に不定期で実施することとしました。4月以降第3層による抜き打ち監査を計2回実施しました。

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

8. 現場と管理者層の距離を縮めるための施策

A) 2018年3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]

B) 2018年3月報告以降、現在迄に実施済みの対策

- 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モニター [45]
 - 日本工場統括常務執行役員を本部長とする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、工場運営全体の健全性を自律的に向上させるためのモニタリングを担うイノベーション推進部があり、工場のマネジメントから独立し、以下の視点から、工場運営の健全度に関するモニターを製造委託会社の工場を含む、国内工場で実施します。
 - 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
 - ①と②については、従来の安全・品質・コスト・納期等の実績・達成度管理に加え、そのベースとなる労働環境や業務における困りごと等の現場の声への対応状況を測る指標、目標、及びその達成方策を日本生産事業本部のアクションプランに設定しました。
 - ③については、月々の生産計画に要する完成検査員の人員の過不足、予算、及び実績の管理に加え、人員を確保するための採用計画を作成しています。
 - 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 月より順次開始しています。
 - 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。完成検査業務において、当社はそ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ます。このことから、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。
 - また、①～③に加え、生産工場の法令遵守レベルを測る指標、目標、及びその達成方策についても、日本生産事業本部の主導の下に、検討していきます。
 - イノベーション推進部では、上記の他に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について検討していきます。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。また、吸い上げた現場の声は日本生産事業本部 戦略企画部において、戦略・意思決定に反映していきます。

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]
 - 前回報告で、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・改訂に係長層を参画させるための検討を進めていると報告しました。
 - 2018年3月以降の検討で、人員調整については、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。
 - 人員調整については、3項の人員管理プロセスを始め、上記人員調整プロセスを規定したことで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。
 - 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。
 - なお、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。

D) 計画立案中の対策

※該当なし

9. 組織の強化

A) 2018年3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]

B) 2018年3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

10. 対策の実施及び進捗フォロー体制について

A) 2018年3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]

B) 2018年3月報告以降、現在迄に実施済みの対策

- 従業員サーベイで対策の効果・定着を測定 [52]
 - 新規にコンプライアンスに関連する質問項目を3問、社内コミュニケーションに関連する質問項目を1問追加し、2018年3月に全従業員を対象としたサーベイを実施しました。
 - 上記サーベイの結果については、グローバルの全部門について集計した当社全体の結果を、5月の経営会議にて報告しました。全体結果に対し、地域別、部署別等の比較群による集計結果の相違やその意味するところについて検討を行っており、様々な改善活動の効果測定する上で基準とする比較群を定めます。今後も同じ質問項目を用い、継続的に測定していきます。

C) 計画立案済み、着手中の対策

※該当なし

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]
 - 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、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）。
 - 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ー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。

11. 2017年11月以降に追加した対策

B) 2018年3月報告以降、現在迄に実施済みの対策

- APWの整備 [55] (2018年3月迄に追加した対策)
 - 生産現場のノウハウを元に構築したAPW(アライアンス生産方式)の重要な構成要素に、法令遵守の考え方を位置付けるべく、グローバル及びアライアンスの生産部門の合意を得た上で、改訂する内容を決定しました。
 - この改訂を受け、APWブックレット改訂版の発行並びに啓発用ポスター及び教育資料の準備を進めており、これらの資料を活用し、8月から、生産・SCM(サプライチェーンマネジメント)部門の従業員に対し、改訂したAPWを共有化していきます。
- 工場における職場環境改善 [56] (2018年3月迄に追加した対策)
 - 今後数年にわたり、工場における全従業員の職場環境を改善していくための計画を策定しました。この計画は、トイレや社員食堂の充実等、生活環境や作業環境の改善を含む総合的な計画です。
 - 2018年度は生活・作業環境の改善や、老朽設備の信頼性向上等に総額約100億円を投資する計画です。個別具体的な施策については、経営会議の承認を経て、順次実行していきます。

C) 計画立案済み、着手中の対策

※該当なし

D) 計画立案中の対策

- 権限基準ルールの整備 [54] (2018年3月迄に追加した対策)
 - 工場が関わる経営の重要な意思決定事項に現場の実状を正確に反映させるべく、意思決定手順のルールを権限基準表(DOA)の中に制定することを検討しています。
 - 現在、重要な経営上の意思決定事項を再精査し、特に現場の実状を反映すべきと考えられるものを抽出しています。抽出された意思決定事項について、意思決定手順をルール化し、2018年12月までに、DOAに反映する予定です。
- 法令遵守状況の確認 [57] (2018年3月以降に追加した対策)
 - コンプライアンスの徹底及び風化防止に向けた新たな取り組みを始めます。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、業務に関連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す。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。
- 風化防止の取り組み [58] (2018年3月以降に追加した対策)
 - 上記57件の対策は、実施済みの対策も含め、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にします。例えば、基準書、プロセスや帳票管理等については4項及び7項に述べた、3層による監査・モニタリングで問題や維持状況を確認して行きます。また、5項で述べた完成検査の法令・基準に関する教育や6項のCSマインド教育は毎年継続して実施し、8項で述べた現場とマネジメントのコミュニケーションも継続していきます。更に、[57]の法令遵守状況の確認は、取り組み自体が風化防止につながります。
 - 上記に加え、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検討していきます。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。
 - 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。

以上