

2019 年 2 月 8 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」及び 2018 年 12 月 19 日付け「型式指定に関する業務改善について(指導)」を踏まえ、当社の業務改善状況等につき、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 12 月 19 日付けで、国土交通省から「型式指定に関する業務改善について（指導）」（以下「**本業務改善指導**」といいます。）を受けました。当社は、本業務改善指導を厳粛に受け止め、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、本業務改善指導において、確実な完成検査の確保に向けた取組が未だ道半ばであることを強く認識し、改めて、2018 年 3 月 26 日付けで頂戴した業務改善指示を徹底するとともに、再発防止策の実施状況につき、四半期毎に報告するようご指導をいただきました。これまで、当社は、四半期ごとにご報告してきた全 14 項 77 件の対策を、全社をあげて推進してまいりました。その結果として当社自身の自主点検により、追浜工場及びオートワークス京都において、全数検査における不適切な完成検査（以下「**本件不適切検査**」といいます。）が判明して自浄作用が働くようになるなど、一定の成果をあげつつあると認識しています。一方で、最初の問題から約 1 年にわたって不適切事案が存在し続けたことはご指摘通りであり、これまでの取組を愚直に継続し、さらに深化させていかなければならないことを強く自覚いたしました。

当社は 2018 年 9 月 26 日のご報告及び 12 月 7 日に発表した追加リコール届出の内容を踏まえ、まずは、これまでに問題となった事案や、問題となり得る可能性のある項目に対応するため、対策の徹底的な見直しを進めてまいりました。今後も、あらゆる変化の中で、潜在的には様々な問題が起こり得る可能性があります。そうした問題を起こさないようにし続けるためには、作業標準の徹底や設備の改善、人員の増強や知識・技能の教育だけでは足りません。根源的な対策として、全従業員が何かの選択を迫られた時に常に正しい判断をするために、絶対的な理念を確立して共有し、鏡として照らして確認できるようにすることが不可欠の対策であることを、改めて認識いたしました。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、これまで進めてきた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。

以上を踏まえまして、本報告においては、当社が 2018 年 9 月 26 日のご報告以降、本報告までに実施した再発防止策の見直し及び改定の考え方や方針をご説明するとともに、そ

の進捗状況の概要をご報告申し上げます。なお、具体的な再発防止策の改定内容及び詳細な進捗状況については、添付別紙1「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」及び、添付別紙2「再発防止策一覧」にてご報告申し上げます。

1 再発防止策の見直し及び改定の考え方並びにその進捗状況

当社は、2017年9月の完成検査問題発覚以降、再発防止策の実施を進め、2018年9月26日のご報告以降も、全14項77件の実行を粛々と進めてまいりました。これらの施策については、着実に成果を挙げており、日本生産事業本部を主体とした完成検査のオペレーションの修正、完成検査員人員管理の改善等については、改善の効果を実感しています。

しかし、同時に、本件不適切検査の発覚を契機とした振り返りの課程で、当社の再発防止策の浸透がいまだ十分ではないことも実感しています。

当社においては、①本件不適切検査の発覚を踏まえ、当社の再発防止策のいかなる部分が「道半ば」であったのかを、2018年3月26日付け業務改善指示等でご示唆いただいた観点(現場の業務実態の把握・管理、コンプライアンスの徹底、本件の風化防止)から徹底的に分析するとともに、②これらの分析結果を踏まえ、本件不適切検査にとどまらず、完成検査における不適切行為全般を防止するためにいかなる改定をすべきか、という観点から検討いたしました。

検討の結果、具体的には、(i)物的設備に関する施策(システムの構築等)、(ii)人的資源に関する施策(体制、教育等)及び(iii)制度の改善に関する施策(オペレーション、モニタリング機能等)を有機的に連携させ、必要な投資は着実に実施し、再発防止策の効果を最大化して持続的に実行していくことを目指した改定を進めてまいりました。

I 現場の業務実態の把握・管理に係る対応

(1) 完成検査工程の最適化

当社は、2018年9月26日にご報告したとおり、抜取検査における不適切検査(以下「**抜取検査事案**」といいます。)の再発防止策として、排出ガス測定装置のプログラムを修正し、機械的にデータの書き換えができないシステムといたしました。この結果、不適切なデータの書き換え行為が物理的に不可能となり、検査結果の信頼性が確保されたほか、検査員の負担の軽減にもつながりました。さらに、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開発を進めています。加えて、その他の抜取検査用設備についても、自動記録化の開発を進めております。

本件不適切検査の内容を踏まえ、全数検査においても同様に、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、例えば駐車ブレーキと主ブレーキを同時に操作するなどの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)も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、インターロックシステムの導入のために必要な設備の改修工事を開始し、年末年始期間中に概ね工事は完了して、現在システムの最終調整を行っております。また、インターロックシステムを前提とした完成検査員の作業習熟も既に開始しました。追浜工場では、本年 1 月末より、導入が完了した設備から順次インターロックシステムを適用し、以降、準備が完了し次第項目を追加して、本年 12 月末までに他工場へも適用を拡大する予定です。インターロックシステム完備までの間は、検査員が相談できる立会者を検査ラインに新たに配置するとともに、標準作業の手順遵守を確認するために検査ラインに設置したカメラも活用して、作業が確実に行われていることの確認を行います。

2018 年 9 月 26 日のご報告時点で、当社は、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導入を目指し、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)の構築及び導入を開始し適合確認トライアルを始めました。前回のご報告以降も、先行導入工場である追浜工場において、本システムの量産に向けたトライアル及び完成検査員向け作業習熟に着手しています。今後、このトレーサビリティシステムとインターロックシステムの統合を進め、確実な完成検査実施のための最適なライン構成及びオペレーションを目指します。

(2) 完成検査員育成の見直し及び再教育の実施

当社はこれまで、完成検査員任命教育の内容を一から見直すとともに、任命教育を追浜工場にある日本生産事業本部の教育ラインにおいてのみ実施することとし、2018 年 5 月以降、見直した教育内容に基づく任命教育を実施してきました。また、抜取検査事案の発覚以降は、抜取検査の意味や重要性の理解をはかり、抜取検査に関する教育教材を充実させるなど、随時、教育内容の見直しを行ってまいりました。

抜取検査事案や本件不適切検査に関する社内点検を行う中で、当社は、完成検査業務の専門性、重要性にかんがみ、完成検査員に関しては、重点的に、コンプライアンスを意識した心構えを教育する必要があると認識いたしました。そこで、当社は、完成検査員任命教育における「完成検査員の心得」を、完成検査員に対し、自らの業務の専門性を更に自覚し、プロ意識をより高めることを目的とした文言に改定しました。また、任命教育のみな

らず、全完成検査員に対して行う年間教育においても、新たな「完成検査員の心得」を確認できるよう、カリキュラムに盛り込みました。今後も、完成検査員の知識技能や適性を定期的に確認するなどして、完成検査員の知識技能と意識の維持向上を図ってまいります。

さらに、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には、衝となる人財をエキスパートとして育成してゆくことが重要であるとの結論にいたりました。一般の現場管理の仕組みとは別に、専門部分に特化して教育を実施したエキスパートを養成する仕組みを作り、将来的には各工場に配員したエキスパートが相互連携して業務を実施することによって、検査の質を維持していく仕組みを確立いたします。エキスパートは2019年度末までに各工場2名を育成する予定です。

(3) 完成検査のオペレーションの改善

当社は、抜取検査事案の発生を受け、抜取検査工程において、工長による作業観察を徹底することとしました。また、工長が作業観察を実効的に実施できる環境を整備するため、抜取検査工程を日本生産事業本部の所管とした上、工長及び技術員の育成、人員配置等を一括して管理し、監督者の拡充を始めとする施策を講じてまいりました。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。

全数検査においても、当社は、完成検査員の新規採用と育成を強化して大幅な増員をしてまいりましたが、特に本件不適切検査の発覚以降、改めて日常的な現場における作業内容の理解の統一や徹底、確認などを確実にやっていくことが必要だと認識しました。そこで、工長等の現場監督者が検査員に対し作業の具体的内容を確実に教えるための標準作業書の充実や、その標準作業に問題がなく、また確実に身につけていることを確認していく活動である作業観察を拡充させていく活動を進める予定です。全数検査における作業観察の拡充や標準作業書の改善は、全数検査の実施規模等にかんがみると、抜取検査以上に、監督者の増員、適切な人員配置等を慎重に検討し、各工場に無理を強いることなく進めていく必要があると考えています。そこで、当社は、全数検査における作業観察の拡充や標準作業書の改善に関し、プロジェクトチームを組織し、工長の適切な配置等、無理のない拡充に向けた方策の検討を開始しています。また、来年度以降も、工長が日常的に適切な作業観察などを実施できる環境を維持管理するため、日本生産事業本部の担当部署の人員及び規模を拡大し、適切かつ無理のない完成検査のオペレーションを継続していくことを目指します。

(4) モニタリング・監査機能の改善

当社は、2017年の完成検査問題以降、完成検査における三層構造のモニタリング・監査体制（工場品質保証部における第一層モニタリング、本社品質保証部(TCSX)による第二層

監査、内部監査室による第三層監査)を構築し、抜取検査事案発覚以降は、抜取検査におけるモニタリング・監査についても策定・拡充して強化を図ってまいりました。これらの活動は、社内における自主的な問題発見や、迅速な対策及び他工場への水平展開、工場の標準作業書の充実につながっております。

三層監査についても、結果的に、本件不適切検査を見抜けなかったことを踏まえ、監査者の技能向上を図るとともに、各層監査の役割分担をより具体化し、各層において、それぞれの役割に応じた監査を実行できるよう、監査項目等の拡充を進めています。例えば、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、当社の検査規格が設計値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、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。当社は、今後も、本件不適切検査や、後述する職場総点検活動等の結果等も踏まえ、各層監査が一層充実したものとなるよう、検討を進めていきます。

(5) 本社による工場運営の健全度モニター

当社は、2018年4月に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立ち上げ、工場運営の健全度をモニターし、本社機能において現場を把握する活動を進めてまいりました。工場運営の健全度に関するモニター(以下「**健全度モニター**」といいます。)は、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を中心とするものであり、日産車体等、製造委託会社の工場を含む、国内全工場を対象に、労働環境や業務における困りごと等、現場の声への対応が十分にできているか、完成検査に必要な設備投資や人員配置が十分できているか等の確認を行ってきました。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、670件(約100億円の投資)のうち、291件(約43%)は工事が完了しました(2018年12月末の集計値)。その他は現在実行中です。

さらに、当社が出荷している車両の品質状況をモニターし、課題の早期発見や不具合の未然防止を図るため、出荷前の車両検査結果に特化した役員報告会を毎月実施することとしました。これまでも、当社では、社内の管理指標に基づいた完成車の出荷品質評価や、市場からの品質情報に基づく不具合の分析・対策を実施し、工場長・役員間でも共有する活動を続けています。今回開始する役員報告会においては、全数検査や抜取検査の結果検出した不具合の発生状況が報告されるとともに、各工場が検査の結果得られたデータから分析した検査結果の傾向やその要因等が報告されることになります。工場においても、この活動を通じて日々の品質状況や、検査データの傾向等を的確に把握することで出荷品質の確保を目指します。役員報告会は、2019年1月末から開始いたしました。

(6) 現場内及び本社-現場間におけるコミュニケーションの促進

当社は、2018 年 3 月 26 日付け業務改善指示等において、現場内及び本社-現場間におけるコミュニケーションを活性化させ、各工場の管理者及び本社が、現場の実態を把握・管理できる体制を構築するよう、ご指摘をいただいています。このご指摘を踏まえ、当社はこれまで、現場内及び本社-現場間におけるコミュニケーションを活性化させるための様々な施策を講じてまいりました。この取組は、2018 年 9 月 26 日のご報告以降においても、継続しています。

まず、現場内のコミュニケーションについて、当社は、抜取検査事案の発生を踏まえ、2018 年 10 月以降、各工場の工長、技術員並びに日本生産事業本部において抜取検査を担当する課長、係長及び技術員が出席し、週次で、現場における課題を共有するウィークリーミーティングを開始しました。この結果、現場の課題の吸い上げや工場間の課題の共有化がはかれるようになりました。本社-現場間におけるコミュニケーションについても、上記ミーティングで挙げられた課題を、課長がリストの形で取り纏めた上で、本社の車両品質技術部及び本社の品質保証部が参加し、月次で行われる「精密測定連絡会」で提案し、論議がされ、議論された内容は随時現場にもフィードバックされています。このことにより、対応者の明確化や課題解決の迅速化が実現してきております。

全数検査に関しても、これまで、品質保証課長の体制強化などを通じ、現場の声を吸い上げるための施策を講じてきましたが、本件不適切検査の発覚を踏まえ、さらにその施策を強化し、現場からの問題提起を議論する場を活性化させることが必要であると考えています。そのための具体的な施策については、引き続き検討を進め、2019 年 3 月を目処に計画を策定する予定です。

II コンプライアンスの徹底と本件の風化防止に係る対応

(1) コンプライアンス向上のための職場点検活動の実施

当社は、各工場のみならず、本社役員層も含め、全社的にコンプライアンスの重要性を自分自身の問題としてとらえコンプライアンス意識を向上させることが必要であると考えております。

当社は、山内 CC0 のリーダーシップのもと、生産部門の完成検査業務に限らず、全ての部門における業務に関する国内の最新法令に基づき、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・職場において遵守状況の調査を実施しました。具体的には、労務・安全・セキュリティー・環境・税務などの 14 の法規カテゴリ別のチェック項目を整備し、その遵守状況を調査したうえで、抽出された課題の改善計画の立案を行っています。引き続き、各法令主管部署が中心となり、各職場における改善計画

の進捗状況の定期的なモニタリングを実施していく予定です。

さらに、生産部門においては、2018年10月2日に「コンプライアンス Day」イベントを実施し、その中で全生産・物流部門の生産を2時間停止し、部門全員で、職場総点検活動を実施しました。職場総点検活動では、参加者を小集団にグループ分けし、各グループにおいて、守れていないルールと守りにくいルールの確認を行い、その対策についてのディスカッションを実施しました。ディスカッションに際しては、役員も各グループを巡回し、適宜ディスカッションに参加するなどしました。

このディスカッションの結果、各工場において抽出された課題は、各工場において、層別に検討がなされるとともに、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、2018年11月に立ち上げた「ES 向上推進会議」に集約され、議論されていきます。ES(Employee Satisfaction)向上推進会議は、各工場における課題を本社レベルで共有するとともに、今後、各工場の「よいところ取り」を進め、各工場におけるコンプライアンスの水準を引き上げていくことを目指しています。同会議は今後、月次で開催される予定です。

当社は、今後もあらゆる環境変化等も踏まえた上で、当社のコンプライアンスリスクを点検、評価する活動を継続していく予定です。

(2) コンプライアンス向上のための教育活動の実施

当社は、2018年9月26日にご報告したとおり、抜取検査事案を受け、完成検査員を含む生産部門の全従業員に対し、コンプライアンスの重要性やコンプライアンス違反時の会社・個人への影響などについての理解の向上を目的として、2018年8月までに、コンプライアンスマインド教育を実施しました。また、2018年10月2日の「コンプライアンス Day」イベントの中で、生産担当役員が、管理職、間接従業員及び工場の監督者を対象とし、ルールを守ることの重要性に関する講話や生産部門役員によるパネルディスカッションを行いました。

また、昨年度、全経営層・管理職及び車両工場全従業員向けに、完成検査制度の重要性の周知徹底と、当社で発生した諸問題についての理解を深めることを目的に「完成検査に関する法令・基準書に対する教育」を実施しました。今年度も抜取検査事案や本件不適切検査の内容を織り込み2019年3月までに実施する予定です。

コンプライアンスの意識を向上し、会社の文化として根付かせるためには、継続的な教育が必要と考えております。今後も環境の変化に応じて内容の拡充を図り計画的に実施していきます。

(3) コンプライアンス活動の周知等

当社では、コンプライアンスが一部の部署の問題ではなく全員の問題・自分自身の問題としてその重要性をとらえることを目的に、全従業員に対して、社内イントラネットを通

じ完成検査の問題に関する情報の共有を行うなど、コンプライアンス活動の周知を行っています。具体的には、コンプライアンス担当役員からコンプライアンスの重要性に関するメッセージの発信、及び、上述したコンプライアンス Day の活動結果を社内イントラネットで全従業員に発信するなどしてきました。

2018 年 8 月以降、日本生産事業本部は、コンプライアンス遵守を周知するため、啓発用ポスターを掲示しています。このポスターに記載する標語は、定期的に変更しており、社内で広く募集をした上、生産部門全部署による投票を実施し、最優秀作品を決定しています。これにより、社員一人一人に標語を意識してもらい、本件の風化防止につなげることを目指しています。

2 まとめ

今後も、当社は、発覚した不適切事案に対する対症療法としての実効性を確保するのみならず、より広く、完成検査に関する様々なリスクを防止しうる施策を講じることを目指して、再発防止策を深化させていかなければならないと感じています。再発防止策の進展状況や様々な環境変化に応じて定期的に施策を見直しつつ、持続的に効果を維持していくことをはかります。

また、当社におけるコンプライアンス意識に関しては、法令遵守を当たり前とする社風を根付かせることが重要であると感じています。今後も繰り返し教育を実施し、コンプライアンスの徹底を継続いたします。

本件不適切検査は、2018 年 3 月 26 日付け業務改善指示や、同年 9 月 26 日付けのご報告以降も、当社において、不適切な完成検査を継続していたものです。当社はこの事案を、国土交通省及びお客様の信頼を再び損なうこととなった重大な事案であると受け止めております。当社は、上記の分析結果を踏まえ、役員層が率先して進捗管理に取り組み、安全確保を第一に、法令遵守と再発防止策の実施を進め、このような事案を二度と繰り返さず、ステークホルダーの皆様の信頼を回復できるよう、不退転の決意を持って全社一丸となって取り組んでまいります。

以 上