



2024年11月25日

各 位

会社名 トヨタ自動車株式会社  
代表者 取締役社長 佐藤 恒治  
(コード番号 7203 東証プライム・名証プレミア)  
お問合せ先 資本関連事業部長 森山 由英  
(TEL. 0565-28-2121)

## 型式指定申請に関する再発防止 進捗報告について

当社は、本年7月31日の国土交通省による是正命令を踏まえ、本日、国土交通省へ、再発防止の進捗状況を報告しましたので、お知らせいたします。

本件に関する詳細につきましては、別紙プレスリリースをご参照ください。

以上

## 型式指定申請に関する再発防止 進捗報告について

トヨタ自動車株式会社（以下、トヨタ）は7月31日の国土交通省による是正命令を踏まえ、本日、国土交通省へ、再発防止の進捗状況を報告しました。今回は四半期報告の第一回目として、現在までの取組みをまとめたものになります。

### 【是正命令を受けて】

すべての従業員一人ひとりが法令遵守の意識を高め、正しく仕事ができる仕組み・体制の見直しを進めております。

今回の事案をきっかけとして、経営が現場に足を運ぶ中で、設備の老朽化など必要な手立てを必要な時にとれていなかったことが分かりました。中長期的に必要なことを経営で即断即決し、すべての従業員に実施事項を共有していきます。

こうしたひとつずつの取組みを通じ、お客様にお選びいただける企業を目指してまいります。

### 【再発防止の具体的な進捗】

経営層が現場に入り、開発・認証を進める「現場経営」と、その中で見えてきた課題に対する対策を実施しております。

- ・異常に気付き、すぐに適切なアクションをとれる基盤を強化するため、経営層が自ら現場から学び、「人づくり」「モノづくり」「基盤の強化」の観点で環境整備、リソースを充当
- ・開発と認証の各工程において、経営が必要な節目ごとに適切な判断ができるよう、責任者とプロセスを見直し
- ・経営層による認証ルール理解、遵法意識の向上のため、教育プログラムを導入
- ・法規主監による社内認証試験の立会い、監査結果の経営層への共有
- ・認証に関わるデータ類の保管、運用整備
- ・試験結果を自動作成するデジタル技術の活用（人的ミスや作業負荷等の低減）
- ・教育現場（品質学習館など）を活用した開発/認証部署の遵法意識の向上、全従業員を対象とした e-learning の実施

また、法規認証 TPS 自主研では、開発における根本的な課題をテーマに、トヨタグループ全体での風土づくりに取り組んでおります。開発・認証業務にとどまらず、企画から販売までのプロセス全体の仕事のやり方を見直す機会と位置づけ、前工程・後工程の影響を理解した上での改善活動を実施中です。

ステークホルダーの皆様にあらためて信頼いただけるよう、全社一丸となり再発防止を進めてまいります。

2024年11月25日

国土交通大臣  
中野 洋昌 殿

トヨタ自動車株式会社  
代表取締役社長 佐藤 恒治

是正命令に対する再発防止策について  
実施状況のご報告（第一回）

2024年7月31日に受領いたしました「自動車及び自動車の装置の型式指定申請に係る違反の是正命令」に関し、同年8月9日に提出させていただきました「再発防止策についてのご報告」記載の再発防止策の実施状況について、以下のとおりご報告いたします。なお、本報告内容については、同年11月6日の当社取締役会に上程の上、審議済みの案件となります。

各再発防止策の実施状況として、以下の区分でお示しします。

<状況区分>

【実施中】 実施が完了したもの、または継続的に実施するもの

【準備中】 実施に向けて着手しているもの

今回報告時点での進捗状況は、下表のとおりです。

<進捗状況一覧>

実施項目	進捗	頁
①会社全体の業務運営体制の再構築		
1) 経営層による開発・認証業務の理解促進及び統治体制の強化		
◆社長メッセージの継続的な発信と現場との対話	実施中	4
◆経営による、定期的な認証現場巡視と対話の場の設定	実施中	5
◆開発・認証各工程の節目における経営層による認証影響判断の設置	実施中 [一部準備中]	5
◆認証業務に関する規程体系の再編	準備中	6
2) 経営層による認証ルールを理解・遵法意識の向上		
◆経営および幹部への型式認証制度教育の導入	実施中	7
◆認証に係る遵法意識の持続的醸成・強化につながる教育プログラムの導入	実施中	8
3) 開発・認証業務に対する内部監査の充実		
◆認証業務への監査体制の充実	実施中 [一部準備中]	8
4) 経営層に対して適正な情報が報告できる体制の確保		
◆認証現場の巡視や対話による認証業務理解の深化、課題の把握	実施中	9
◆認証責任者、法規主監報告による現場課題への対策検討、取締役会への定期的上程	実施中	10

②自動車開発・認証全体の業務管理手法の改善

1) 開発から認証の全体統括管理及び各業務の責任の明確化			
◆開発・認証各工程の節目における経営層による認証影響判断の設置	実施中 [一部準備中]	11	
◆認証責任者、法規主監の設置	実施中	12	
◆開発・認証現場を支える衝突エキスパートの設置	実施中	12	
2) 自動車開発・認証業務全体の適正なリソース配分及び管理			
◆認証関連組織への人的・物的リソース充当	準備中	13	
◆開発・認証への適切なリソース充当の意思決定	実施中 [一部準備中]	13	
3) 認証業務の適正な実施を前提とした日程管理方法の整備			
◆開発計画立案段階における認証日程・認証車台数確保の合意	実施中 [一部準備中]	14	
◆開発・認証各工程の節目における認証影響の判断指標の設定	準備中	15	
4) 認証での開発データ利用適正化のための社内規程の整備			
◆記録保管徹底のための運用整備（規程化）	実施中 [一部準備中]	15	

③不正リスクに対応した法規・認証関連業務の実施体制の構築

1) 認証業務に関する社内規程の適正化			
◆認証業務に関する規程体系の再編	準備中	16	
2) 試験指示及び申請準備における試験条件等の確認強化			
◆記録保管徹底のための運用整備（規程化）	実施中 [一部準備中]	16	
◆デジタル技術活用による人的ミスや作業負荷等の低減	準備中	17	
3) 認証試験のモニタリング・継続改善するための体制の構築			
◆認証業務の透明性と健全性の確保	実施中	17	
◆デジタル技術活用による人的ミスや作業負荷等の低減	実施中	18	

4) 認証現場における遵法意識の向上		
◆品質学習館の展示や講話を通じた開発・認証従事者への認証制度理解と遵法意識の徹底	実施中	18
◆認証に係る遵法意識の持続的醸成・強化につながる教育プログラムの導入	実施中	19
◆認証試験中であることを周囲が認識できる施策の導入(ユニフォーム等)	準備中	19

## ①会社全体の業務運営体制の再構築

### 1) 経営層による開発・認証業務の理解促進及び統治体制の強化

#### ◆社長メッセージの継続的な発信と現場との対話

- 社長から全社員に向けたメッセージを計6回発信しました。認証は企画、開発、生産、販売のすべてに係るため、すべての従業員一人ひとりが法令遵守の意識を高めることが重要であり、正しく仕事ができるよう仕組みや体制を見直すとともに、「異常（正しく仕事ができない状態）に気付くことができる」「すぐに適正な行動ができる」基盤の強化を実践することを発信しました。実践においては、経営層が自ら実務現場から学び、課題に向き合い、現場、マネジメント、経営層が一体となって、法令遵守のもと、正しい仕事ができる環境の整備を進めます。今後も社長メッセージの発信を継続します。【進捗：実施中】
- また、労使懇談会や、開発委託先を含めた開発や認証の各実務現場を定期的に巡回し、実務者との対話や実作業の確認等を行いました。開発や認証の各現場が様々な工夫によってやりきることを前提として業務が成り立っており、それによって無理が生じている箇所を確認しました。設備の制約や天候に左右される業務等、各所にやりにくい作業があり、正しい仕事を遂行する上で必要な物的充当を段階的に進めています。今後も現場との対話を通し、正しい仕事ができる環境やプロセスの整備、課題への対応を継続します。【進捗：実施中】

◆経営による、定期的な認証現場巡視と対話の場の設定

- 経営層が、開発委託先を含めた開発や認証の各実務現場を定期的に巡回し、実務者との対話や実作業の確認等を行いました。  
経営層が直接、現場状態や課題を見聞きし、速やかに行動につなげることや、法令遵守の大切さを実務者に伝え対話することで、正しい仕事を行う意識、全社一丸で再発防止に取り組む一体感の醸成を推進しています。また、経営層も認証業務の理解を深め、現場が課題を声に出しやすい風土づくりに努めます。今後も定期的な開発および認証現場の巡回と対話の場の設定を行います。【進捗：実施中】
- 現場巡視で検出した課題については、社長が CRO (Chief Risk Officer)、CTO (Chief Technology Officer)、G-CQO (Global Chief Quality Officer) ら経営層と定期的に共有し、短期および中長期の対応を立案し、即実行できる体制をつくりました。適時、取締役会へ上程を行っています。【進捗：実施中】

◆開発・認証各工程の節目における経営層による認証影響判断の設置

- 開発と認証の各工程において、それぞれ CTO と G-CQO を総合判断責任者として、経営判断が必要な節目会議で認証業務を正しく実行するための判断ができるよう、責任者とプロセスの見直しを行いました。  
車両開発の推進プロセスの重要な節目（製造着手等の経営判断）における次工程への移行判断責任者を、担当車両の最終責任を担う責任者（チーフエンジニア）から CxO に引き上げることで、技術・開発、認証を含む品質、リスク管理の各側面の高い専門性から、より経営的な視点で全社に対して責任を負う体制が強化されます。法令遵守のもと正しい仕事が行える状態にあるか、節目ごとに経営層が判断し、現場の状況に合った計画と実行、課題解決の意思決定を早めることにより、健全な企業運営と迅速な経営判断を行えるようになります。【進捗：実施中】

別添 1) 開発・認証における総合判断責任者の役割と権限

別添 2) 開発および認証業務に関する新運用

- 見直しを行った内容について、暫定の管理・運営要領に従って開発プロジェクトを順次推進しており、課題等を確認しながら、社内規程への織り込みを進めています。【進捗：準備中】

#### ◆認証業務に関する規程体系の再編

- 認証に関わる規程が多数存在しており、かつ複雑で規程間のつながりや責任と権限が理解しにくいため、各業務工程における責任の所在が曖昧になり、委任の自由度も高い状態でした。このため、開発・認証業務に関する責任および権限を明確化するとともに、報告体制の整備を進めています。

規程体系の再編においては、これまで開発・認証業務に係る各部署が、各々の事情や背景によって個別に規程を定めることができるとにより生じていた、プロセスや判断者、工程移行判断、実行要不要の曖昧さを解消し、正しい仕事が一貫性をもって実行できるよう、規程の階層を整理しました。

すでに制定されている品質保証規則を最上位規程とし、その下に紐づく開発・認証に関する上位規程として、規程の目的、開発・認証に係る業務プロセス、実行組織、業務分掌、権限、報告体制を明確にしました。さらに、その下位規程として正しい試験と記録を実行するための具体的な手続きや基準を定める規程として整理し、各層の規程定義および承認者を明確化しました。

上記規程体系に基づき、車両開発の推進を通じた運営課題等を確認しながら、規程の新規策定もしくは見直しを段階的に進めています。

【進捗：準備中】

<規程体系の詳細>

規程	定義	承認者
品質保証規則	品質保証の原理・原則を記載した最上位文書	社長
業務管理規程	会社に重大な影響を及ぼすリスクの高い業務について、業務の大綱およびその統制方法、責任者となるCx0、役員レベルの役割・責任を明確にした規程	Cx0 役員レベル
業務運営規程	業務の運営について、各部署の連携等、業務プロセスの全体、および部署間の役割と責任を明確にした規程	本部長 部長レベル
業務要領	上記業務運営を自部署にて円滑に行うための要領書	部室長レベル

- 担当車両の開発を推進するチーフエンジニアが、開発や認証の進捗課題や不整合等の異常を把握し、適時車両カンパニープレジデントや認証責任者に報告することにより、認証に影響を及ぼす開発問題を遅滞なく解決できる体制の整備を進めています。

適用される法規や認証試験数等を指標とし、開発の各節目会議において、認証日程が確保されることを確認しながら開発プロジェクトを推進する運用を開始しました。これによりチーフエンジニアが認証制度の理解を深め、また、開発や認証の状況変化が実務現場に及ぼす影響を把握することで、常に適切な認証日程が確保されるように努めていきます。なお、開発進捗に関する指標化については準備を進めています。【進捗：準備中】

別添2) 開発および認証業務に関する新運用

## 2) 経営層による認証ルール理解・遵法意識の向上

### ◆経営および幹部への型式認証制度教育の導入

- 経営層および幹部職員に対して、道路運送車両法に基づく自動車型

式指定制度、ならびにそれに関わる社内プロセスおよび規程の概要に関する e-learning「認証の大切さ」（日本の自動車の認証制度）を9月に開始し、経営および幹部職員をはじめ、全従業員が法令遵守や認証を正しく理解するために受講しました（実施状況：97%/約70,000人）。また、新任役員研修として、認証に関する教育以外にコンプライアンス、リスクマネジメント等の教育も行い、適切なリスク評価につなげています。【進捗：実施中】

◆認証に係る遵法意識の持続的醸成・強化につながる教育プログラムの導入

- 経営層および全従業員に対してコンプライアンス意識の醸成・強化を目的として毎年実施している「トヨタ行動指針」に関する研修（動画視聴）に、認証に係る内容を織り込み、10月に研修受講を開始しました。【進捗：実施中】

3) 開発・認証業務に対する内部監査の充実

◆認証業務への監査体制の充実

- 実行現場（第1線）に対する2線的監査を行う法規主監として、技術や製造品質管理の専門性や、法規認証の基礎知識を有する者をG-CQOが任命しました。今後の試験数と、基準改正、グローバル対応に向け、計画的な増強を推進しています。また、法規主監補佐を拡充し、社内認証試験立会いの負担や重複を解消し、監査精度の維持・向上を図っています。【進捗：実施中】
- 開発、認証の実務に対する客観性および透明性を確保する上で、法規主監による実行現場（第1線）に対する2線的監査を9月から開始し、全94件の社内認証試験に立会い、認証試験が正しく実施されているか現場にて確認しました。また、認証試験完了後に、試験記録と試験成績書の整合確認を実施し、認証試験の正確性の監査を行っています。【進捗：実施中】

- 法規主監による監査結果について、10 月度から CRO、CTO、G-CQO、に定期報告を開始しました。  
 法規主監は、社内認証試験立会いによる認証試験の正確性監査に加え、認証業務に係る設備や現場作業課題等、現場実態を客観的に経営層に共有することで、開発・認証業務のリソースの分配並びに環境改善につなげます。【進捗：実施中】
  
- 3 線的監査として、開発・認証の実務から独立した内部監査室によるプロセス監査を実施します。法規主監による 2 線的監査について、チェック項目や手順が明確化され、規程に基づき客観性をもって実施されていること、活動結果が定期的に上位報告され、問題点や改善提案ができていないか等を確認し、認証体制の有効性について第三者的に評価を行います。  
 3 線的監査を開始するにあたり、関連規程の整備や運用トライ等の準備を進めています。【進捗：準備中】

< 認証業務に関する監査体制 >

	監督者	責任者	実行者
第 1 線	CTO	車両カンパニー プレジデント	チーフエンジニア および製品企画部署
第 2 線	G-CQO	認証責任者	法規主監室
第 3 線	CRO	内部監査室	—

4) 経営層に対して適正な情報が報告できる体制の確保

◆ 認証現場の巡視や対話による認証業務理解の深化、課題の把握

- 開発委託先を含めた開発や認証の各実務現場を定期的に巡回し、実務者との対話や実作業の確認等を行いました。経営層が直接、現場の実態を見て、メンバーの困り事を聞いて、速やかにアクションにつなげる、そして、経営陣の想いを直接伝えることで、法令遵守の

と正しい仕事を行う風土と、再発防止に全社一丸となって取り組む一体感の醸成を推進しています。これにより経営層による認証業務に対する理解を深めるとともに、現場が課題を上げやすい環境整備に努めます。今後も定期的な認証現場巡回と対話の場の設定を行います。【進捗：実施中】（実施事項 ①-1）と同じ）

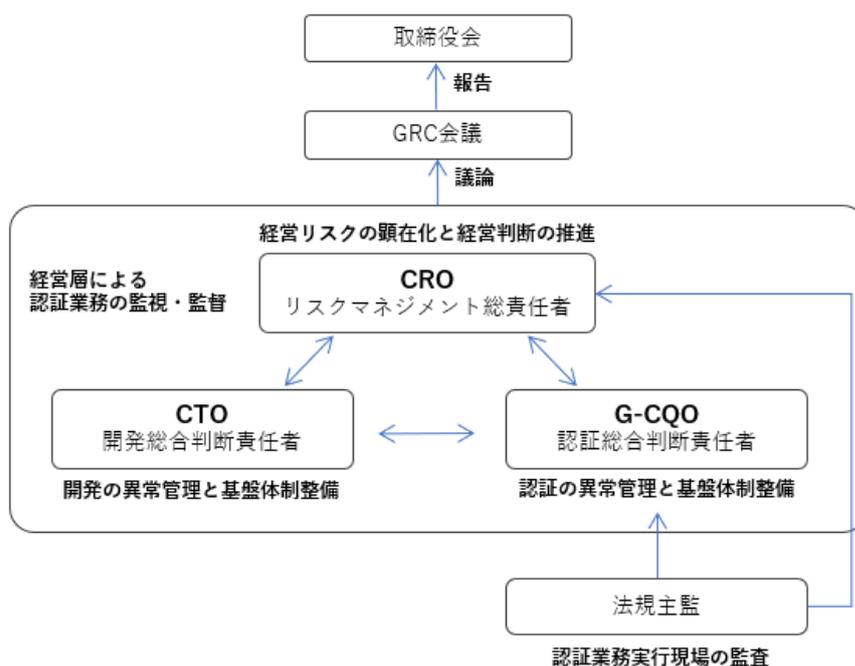
- 経営層による現場巡回と対話内容については、法規認証再発防止ホームページを10月に開設し、常に従業員が確認できる環境を整備しました。様々な認証現場の実態や経営層の取組みを共有することで、直接認証現場を見る機会がない従業員においても認証への理解・関心を深め、自律的に職場風土の改善や再発防止の取組みが一体感をもって進められるよう働きかけを実施しています。【進捗：実施中】

◆認証責任者、法規主監報告による現場課題への対策検討、取締役会への定期的上程

- 現場の声を全社の課題として認識し、適切な環境整備に努め続け、正しい認証業務を持続させていくためにも、CRO、CTO、G-CQOが、現場巡回や車両カンパニープレジデント、認証責任者、法規主監からの報告を通じて開発、認証現場の状態をモニターし、CRO、CTO、G-CQOが参加する会議（GRC会議を含む）で議論し、その内容を取締役に報告する運用を開始しました。9月の初回以降、毎週1回計12回CRO、CTO、G-CQOに社長ら関係者を加えたメンバーで現場状態の共有や議論を行い、適時取締役会への報告を実施しています。

10月度からは法規主監による監査レポートの定期報告を開始しており、さらなる活動の促進を進めていきます。

一例として、車両の大型化や重量化により、従来よりも窮屈なスペースでの作業が増え、また、作業の分割や繰り返しが必要となった結果、同一作業に対する負担や時間が増加していることを確認し、直ちに取締役会に提案しました。現場、マネジメント、経営層が一体となって、法令遵守と正しい作業ができる環境づくりを進めています。【進捗：実施中】



## ②自動車開発・認証全体の業務管理手法の改善

### 1) 開発から認証の全体統括管理及び各業務の責任の明確化

#### ◆開発・認証各工程の節目における経営層による認証影響判断の設置

- 開発と認証の各工程において、それぞれ CTO と G-CQO を総合判断責任者として、経営判断が必要な節目（日程計画の決定、製造着手等）において認証業務を正しく実行するための判断ができるよう、責任者とプロセスの見直しを行いました。その内容は、規程化までの暫定的な管理・運営要領として8月に社内展開しました。【進捗：実施中】（実施事項 ①-1）と同じ）

別添 1) 開発・認証における総合判断責任者の役割と権限

別添 2) 開発および認証業務に関する新運用

- 開発中プロジェクトに対して10月より、再発防止策を織り込んだ新運用を開始し、16プロジェクトについて節目会議を実施し、車両開発や認証の規模、適用法規を考慮の上、必要な認証日程と認証車台数の確保を確認しながら、プロジェクト推進を実施しています。【進捗：実施中】

- 見直しを行った内容について、暫定の管理・運営要領に従って開発プロジェクトを順次推進しており、課題等を確認しながら、社内規程への織り込みを進めています。【進捗：準備中】（実施事項 ①-1と同じ）

#### ◆認証責任者、法規主監の設置

- 認証責任者としてカスタマーファースト推進本部副本部長を 8 月に任命しました。認証責任者は、認証業務が適正に行われるための規程や基盤の整備、法規認証に係る教育を進めるとともに、上記節目会議において、認証試験を適正に実施できる認証日程を確保した上で、認証に影響を及ぼす問題が発生した場合には、遅滞なき解決を推進しています。【進捗：実施中】

- 9月にG-CQ0が、法規主監を任命しました。法規主監は認証試験結果の品質監査を実施するとともに、社内認証試験に立ち会い、認証試験条件の遵守状況や、試験能力や設備、時間的制約によって適切な実行が妨げられていないかを確認し、問題があれば速やかに認証試験を止めています。

9月より社内認証試験への立会いを開始し、全94試験への立会いにおいて3件の指摘を行い、再試験等の指示を行いました。【進捗：実施中】

#### ◆開発・認証現場を支える衝突エキスパートの設置

- 正しく認証が実施できていなかった衝突実験領域については、CTOの統括責任下で車両カンパニーを横断してサポートする衝突エキスパートを8月に設置しました。専門的視点で、開発初期より図面完成度向上を支援し、早期課題解決や人材育成を促進するとともに、認証試験における技術的な判断根拠やデータ記録の妥当性検証、認証試験を適正に推進するために必要な要員や設備等のリソースの分配や補強を進めています。【進捗：実施中】

## 2) 自動車開発・認証業務全体の適正なリソース配分及び管理

### ◆認証関連組織への人的・物的リソース充当

- 認証関連組織において、適正な業務の実施に不可欠な人員および認証車等の物的リソースの充当を検討するにあたり、人事、経理部門による認証現場確認を開始しました。リソース充当項目等を整理した上で、今後の対応を検討します。なお、衝突実験関連設備の追加手配等、即応できるものは順次対応を進めています。【進捗：準備中】

### ◆開発・認証への適切なリソース充当の意思決定

開発委託先も含め、以下の4つの対策を実行します。

- ① 経営層による開発・認証現場の定期的な巡視
- ② 法規主監による G-CQO および CRO への認証現場状態の定期報告
- ③ 上記①および②を踏まえた、開発・認証業務に必要なリソースの適正かつ柔軟な配置・配分の検討
- ④ トヨタグループ全体で適正なリソース下で認証業務が遂行される体制の管理

- 開発委託先を含めた開発や認証の各実務現場を定期的に巡回し、実務者との対話や実作業の確認等を行いました。経営陣が直接、現場の実態を見て、メンバーの困り事を聞いて、速やかにアクションにつなげる、そして、経営陣の想いを直接伝えることで、法令遵守のもと正しい仕事を行う風土と、再発防止に全社一丸となって取り組む一体感の醸成を推進しています。これにより経営層による認証業務に対する理解を深めるとともに、現場が課題を上げやすい環境整備に努めます。今後も定期的な認証現場巡回と対話の場の設定を行います。【進捗：実施中】（実施事項 ①-1）と同じ）

- 法規主監による監査結果について、10 月度から CRO、CTO、G-CQO に定期報告を開始しました。

法規主監は、社内認証試験立会いによる認証試験の正確性監査に加え、認証業務に係る設備や現場作業課題等、現場実態を客観的に経営層に共有することで、開発・認証業務のリソースの分配並びに環

境改善につなげます。【進捗：実施中】（実施事項 ①-3）と同じ）

- 現場の声を全社の課題として認識し、適切な環境整備に努め続け、正しい認証業務を持続させていくためにも、CRO、CTO、G-CQO が、現場巡回や車両カンパニープレジデント、認証責任者、法規主監からの報告を通じて開発、認証現場の状態をモニターし、CRO、CTO、G-CQO が参加する会議（GRC 会議を含む）で議論し、その内容を取締役に報告する運用を開始しました。9月の初回以降、毎週1回計12回CRO、CTO、G-CQOに社長ら関係者を加えたメンバーでリソースを含めた現場状態の共有や議論を行い、適時取締役会への報告を実施しています。【進捗：実施中】（実施事項 ①-4）と同じ）
- トヨタグループ全体で適正なリソース下で認証業務が遂行される体制の管理に向けて、衝突実験領域をモデルとして認証試験の計画と実績を開発委託先も含めてシステムで一元管理を行い、日程や負荷状況等の異常を視える化することで、経営層やマネジメントが迅速な対応を行える体制を準備しています。【進捗：準備中】

### 3) 認証業務の適正な実施を前提とした日程管理方法の整備

#### ◆開発計画立案段階における認証日程・認証車台数確保の合意

- 開発中プロジェクトに対して10月より、再発防止策を織り込んだ新運用を開始し、16プロジェクトについて節目会議を実施し、車両の開発および認証規模や適用法規を考慮の上、必要な認証日程と認証車台数の確保を合意しました。【進捗：実施中】（実施事項 ②-1）と同じ）
- 開発プロジェクトの推進を通して課題等を確認しながら、順次規程化を進めています。【進捗：準備中】

◆開発・認証各工程の節目における認証影響の判断指標の設定

- 開発・認証プロセスそれぞれの節目会議において、開発と認証の規模、開発進捗状況、認証車の完成度や、認証計画変更の規模等、開発と認証業務各々について、認証影響を測る指標策定を進めています。  
【進捗：準備中】

4) 認証での開発データ利用適正化のための社内規程の整備

◆記録保管徹底のための運用整備（規程化）

- 試験日程、対象法規No、認証車の仕様、試験環境、試験条件、データや写真の記録方法、遵守すべき規程などを示した試験指示書（指示かんばん）等、保管すべき記録、保管場所、各記録の責任部署を明確にし、9月より運用を段階的に開始しました。【進捗：実施中】
- 上記運用が正しく実行されるよう業務規程を見直すとともに、文書管理・記録保管に関する規程の見直しも進めています。技術文書や認証文書の管理については、保管内容や保管方法等の詳細を規程に明示することで適切な文書管理体制の構築を図り、各業務工程における文書・データを用いた品質確認の精度を高められるようにします。【進捗：準備中】
- さらに、認証に係る記録の保管状況をデジタルに可視化することで、試験開始前、試験実施中、試験後それぞれの節目において、進行状態や内容、変更履歴が常に確認できるようし、決められたプロセス・順序と異なる記録の保管や、記録文書の欠落、日程計画への遅れをマネジメント層が検知し、認証計画の見直しや再試験の指示が適時行えるようシステム構築を進めています。【進捗：準備中】

### ③不正リスクに対応した法規・認証関連業務の実施体制の構築

#### 1) 認証業務に関する社内規程の適正化

##### ◆認証業務に関する規程体系の再編

- 上位規程から実務運用規程に至る規程体系の見直しと統廃合を実施し、以下4点に配慮し規程の全面見直しを図り、認証業務における規程の明確化と一貫性の確保を進めています。【進捗：準備中】

- ① 上位規程に責任者の権限や委任可否を明確に規定する
- ② 認証業務規程作成の統一ルールを制定し、規程間の齟齬や現場判断での委任を防ぐ
- ③ 上記①および②に基づき、下位規程を見直す
- ④ 下位規程は認証責任者の承認を受ける

- 開発規程においても、開発を推進する上で経営層や本部長・プレジデント層の役割と権限、実施事項を明確に規定します。再発防止策を推進する中で、分かりやすい記載や図を用い具体化することで、認証現場が規程を理解し、個人の判断や解釈が入らないようにします。【進捗：準備中】

- 技術文書や認証文書の管理については、保管内容や保管方法等の詳細を規程に明示することで適切な文書管理体制の構築を図り、各業務工程における文書・データを用いた品質確認の精度を高められるようにします。【進捗：準備中】（実施事項 ②-4）と同じ

#### 2) 試験指示及び申請準備における試験条件等の確認強化

##### ◆記録保管徹底のための運用整備（規程化）

- 衝突に係る認証試験について、規程に定める認証主管部署が試験実施前に試験指示書（指示かんばん）を発行し、それに基づき認証試験が実行される運用を開始しました。試験実施指示には、対象法規 No、認証試験項目の選定に関する資料、認証車の情報のほか、試験期日およびデータの保存先等が含まれます。なお、規程の改訂について

も段階的に実施しております。【進捗：実施中】

別添3) 記録保管徹底のための新運用について

- 衝突に係る認証試験について、規程に定める認証主管部署が、試験データ等との比較確認が完了した試験成績書と指示かんばんの一致を確認する責任を持ち、出口監査を実施して法規主監への試験成績書の送付を指示し、法規主監は、認証申請前に客観的な確認を行った上で、試験成績書を正式に確定する運用を開始しました。責任者と権限も含め規程の改訂も段階的に実施しております。【進捗：実施中】
- 衝突実験領域以外についても、規程の改訂も含め順次準備を進めております。【進捗：準備中】

◆デジタル技術活用による人的ミスや作業負荷等の低減

- 試験記録を正しく保管する作業においては、膨大な書類作成や繰り返しの確認が必要になるため、デジタル技術の活用によりミスや作業負荷を低減する取り組みとして、エンジン出力試験において、試験結果を自動でコンピューターに取り込み、試験成績書を自動作成する仕組みを導入しました。一部の情報については手入力で行っていますので、これら情報の自動入力を進め、完全自動化に向け準備を進めています。【進捗：準備中】

3) 認証試験のモニタリング・継続改善するための体制の構築

◆認証業務の透明性と健全性の確保

- 社内の認証試験に立会い、実施状況や正確性を確認する「社内審査官」として G-CQO が任命する法規主監を配置しました。【進捗：実施中】(実施事項 ①-3) と同じ)

別添4) 社内審査官について

- 開発、認証の実務に対する客観性および透明性を確保する上で、法規主監による実行現場（第1線）に対する2線的監査を9月から開始し、全94件の社内認証試験に立会い、認証試験が正しく実施されているか現場にて確認しました。また、認証試験完了後に、試験記録と試験成績書の整合確認を実施し、認証試験の正確性の監査を行っています。【進捗：実施中】（実施事項①-3）と同じ
  
- 法規主監による監査結果について、10月度からCRO、CTO、G-CQOに定期報告を開始しました。  
法規主監は、社内認証試験立会いによる認証試験の正確性監査に加え、認証業務に係る設備や現場作業課題等、現場実態を客観的に経営層に共有することで、開発・認証業務のリソースの分配並びに環境改善につなげます。【進捗：実施中】（実施事項①-3）と同じ

◆デジタル技術活用による人的ミスや作業負荷等の低減

- エンジン出力試験では、試験実施担当者によるプログラム変更を防止する仕組みとして、試験で使用した制御プログラム内容を機械的にチェックし、正規プログラムとの差分確認を行う工程を3月から追加しました。【進捗：実施中】

#### 4) 認証現場における遵法意識の向上

◆品質学習館の展示や講話を通じた開発・認証従事者への認証制度理解と遵法意識の徹底

- 今回の認証事案を品質学習館にも取り入れ、研修等で周知を図ることにより開発部署や試験実施者を含む認証部署の遵法意識を一層向上させます。9月から上記部署に対し、品質学習館にて認証事案の振り返り、遵法意識向上等の展示と講話を開始しました。【進捗：実施中】

◆認証に係る遵法意識の持続的醸成・強化につながる教育プログラムの導入

- 認証現場においては、規程や手順書等について、新人研修や配属研修等を通じて、認証業務にあたる上での遵守事項の理解を深める教育を実施します。

9月より認証現場も含めた全従業員向けに型式指定制度の e-learning 教育を実施しました。(実施状況:97%/約70,000人)また、10月中旬より行動指針教育に認証事案を取込み、現在受講を推進しています。引き続き、新人研修、配属研修等での教育を計画していきます。【進捗:実施中】

◆認証試験中であることを周囲が認識できる施策の導入(ユニフォーム等)

- 認証業務と開発業務の違いを明確にするため、認証試験中であることが周囲から認識できる認証ユニフォームの導入に向けて、準備を進めています。また、認証試験現場をカメラ等でライブ中継し、認証試験が実施されていることを周囲から認識できるようにし、設備トラブル等の異常があれば即時適切な支援や対応ができるよう、環境の整備を計画しています。【進捗:準備中】

- 持続的な認証試験品質の維持向上ならびに人材育成を目的とした認証試験に係る社内有資格制度(マイスター制度)の導入に向け、認証試験実施者のスキルマップを見直し、資格要件や育成プログラムの整備を進めています。【進捗:準備中】

以上

## 別添 1 開発・認証における総合判断責任者の役割と権限

CTO は、開発の総合判断責任者として、節目会議において開発の正常・異常に基づき次の工程への移行可否を適切に判断できる体制を整備し、その実行について管理・監督を担当します。また、G-CQO は、認証の総合判断責任者として、認証業務が適正に実行される体制を整備し、その実行について管理・監督を担当するとともに、開発フェーズで残っている課題が認証計画に影響を与える場合には認証プロセスへの移行を停止する権限を持ちます。

G-CQO を責任者とする開発完了の節目会議では、開発から独立した立場である G-CQO が移行不可と判断した場合には、認証プロセスへの移行を停止する権限を持ち、試験車両や開発の状況が認証のルールに合致しない状態で、不適切な認証試験が行われることを防ぎます。

(8月9日提出の再発防止報告書から抜粋)

## 別添2 開発および認証業務に関する新運用

開発の重要な節目会議では、CTOの統括責任下で車両カンパニープレジデントが責任者として、開発進捗と認証影響を考慮した上で、次の工程への移行可否を判断します。判断の有効性を高めるため、開発進捗の指標と、開発進捗状況や変化による認証影響の許容指標を設けることで、次の工程への移行判断の透明性を確保します。開発途中で認証工程への影響が検出された場合には、車両カンパニープレジデントは認証に無理が生じないように、柔軟に計画を変更します。

開発完了の節目会議では、G-CQOが認証への移行の権限を持ち、開発の課題が残存し認証計画に影響を与えると判断した場合には認証への移行を止め、認証工程へのしわ寄せを防ぎます。認証移行後は、G-CQOが任命する認証責任者（本部長クラス）が、各工程の管理と問題解決の責任を持ちます。

なお、CTOの統括責任下でチーフエンジニアは、担当車両の認証計画の健全性を確保するとともに、開発完了後も、認証車の品質確保の責任と、試験結果や技術的な判断根拠の妥当性確認と、それら記録の適切な保管の責任を持ちます。

これらの責任と権限、プロセスを規程化し、次の工程に進む前に、定められた責任者が判断を行うことで、問題の発生を防ぎます。

<CTO：開発の総合判断責任者の役割>

- ・ 開発の正常・異常（開発の進捗状況等）に基づき節目会議での移行可否を適切に判断できる体制の整備
- ・ その実行についての管理・監督
- ・ 開発節目会議における認証影響判断指標の設定
- ・ 異常（開発への影響等）があれば停止する判断
- ・ 法規適合、認証業務における開発品質の確保
- ・ 適切な認証日程と認証車台数確保ができる開発推進体制の整備
- ・ 認証車品質の確保、技術データ管理等開発基盤体制の整備

日々の業務遂行においては、車両カンパニープレジデントが開発の進捗状況の確認を行い、認証に影響を及ぼす開発問題の遅滞なき解決を推進します。また、その

配下のチーフエンジニアは、開発車両の認証を含む開発計画の立案と管理、および法規適合と認証車の品質確保の責任を持ちます。

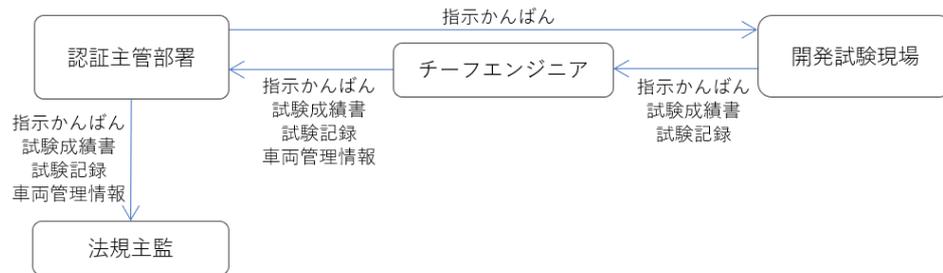
<G-CQ0：認証の総合判断責任者の役割>

- ・ 認証が適正に実行される体制の整備と管理・監督
- ・ 開発完了の承認と認証移行の判断
- ・ 異常（認証への影響等）があれば停止する判断
- ・ 認証責任者の任命
- ・ 法規主監の任命

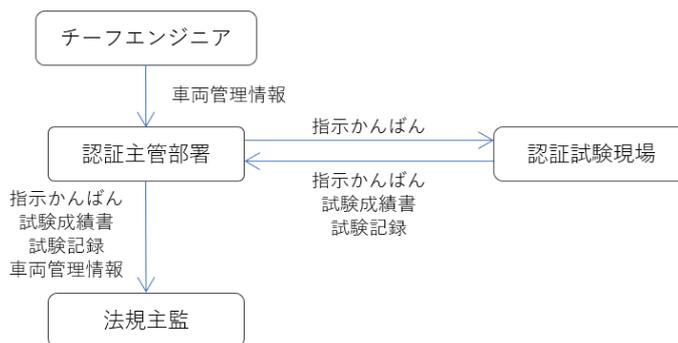
(8月9日提出の再発防止報告書から抜粋)

### 別添3 記録保管徹底のための新運用について

<開発時の試験結果を認証申請に利用する場合>



<上記に該当しない場合>



(8月9日提出の再発防止報告書から抜粋)

#### 別添 4 社内審査官について

社内審査官として、G-CQO が任命する法規主監を配置し、社内の認証試験に立会い、実施状況や正確性を確認します。

法規主監は、技術や製造品質管理の専門性や、法規認証の基礎知識を有する者を選任し、法規認証の高度化や機能横断が複雑になる中、法規解釈の妥当性判断や認証現場での経験を通じて、認証品質監査人材の育成の役割も果たします。

社内審査官として試験に立ち会う際には、認証試験条件の遵守度や、試験能力や試験設備が法規要件を満たしているか、時間的制約によって試験の適切な実行が妨げられていないか等を確認します。また、試験実施者の疑問や不明点を解消する役割も果たします。

法規主監は、こうしたモニタリングを通じて認証試験の問題点や改善の必要性を把握し、定期的に G-CQO および CRO に報告し、現場での改善だけでなく、経営層でないと解決できない問題に対しても具体的な改善が図られるようにします。

(8月9日提出の再発防止報告書から抜粋)