

箕島製作所における不適合品出荷問題の再発防止策について

2018年2月20日

三菱電線工業株式会社

1. はじめに

当社における不適切行為に関しまして、お客様、お取引様、そのほか多数の皆様にご迷惑をお掛けしておりますこと、改めて深くお詫び申し上げます。

当社において、三菱マテリアル株式会社（以下「親会社」）による品質監査を契機として社内調査を行っていたなか、箕島製作所（以下「製作所」）の検査部門において、シール材の寸法および材料物性の測定値の書き換えおよび一部の検査項目の不実施といった不適切な行為の存在が把握されました。当該行為については、社内の対策チームにて、事実関係についての確認、不適合品の特定や安全性確保の検討を進めてまいりました。

当社としては、本案件の過去の経緯、原因究明等事実関係を調査するには社内調査では限界があると判断し、2017年11月13日付で社外の弁護士を含めた調査委員会を設置し、事実関係を調査することといたしました。

その後の調査の過程で、平角マグネットワイヤ（当社商品名「メクセル」）についても、データの書き換え等の行為が確認されました。

本報告書は、当該調査委員会に提出された外部弁護士による調査報告書および社内独自の調査結果に基づき再発防止策を取りまとめたものであります。

2. 問題の発生要因

調査報告書の報告内容および社内調査の結果等を踏まえ、問題の発生要因を製作所および本社のそれぞれについて取りまとめました。

(1) 製作所における発生要因

- A) 受注段階における製品開発・生産・検査工程の検討が不十分であったこと
- B) 品質保証部門への人的・物的な配置が不十分だったため、組織が脆弱であったこと
- C) 適切な検査を実施する仕組みが、不十分であったこと
- D) 検査業務の適正性を確保するための仕組みが、不十分であったこと
- E) お客様と合意した仕様・規格を遵守する意識が、希薄だったこと
- F) 製作所内の重要情報に関する問題提起を行い、解決する仕組みが不十分であったこと

(2) 本社における発生要因

- A) 本社における品質管理の体制が不十分であったこと
- B) 本社と製作所間のコミュニケーションが不十分であったこと
- C) 独立した立場からの品質監査が不十分であったこと

3. 再発防止策

製作所における取り組み

(1) フロントローディングの強化（2. 問題の発生要因（1）A）に対応）

- A) 設計開発段階から組織的に審議する体制の確立
 - 設計開発段階からの製造部門、品質保証部門および生産管理部門の関与を必須とし、必要に応じて営業部門が参加する。
 - 量産化移行の最終審査は品質保証部門が行い、製作所所長が決裁する。
 - 上記に沿って設計開発に係わる規程（規程・記述書・基準・手順書・様式等）の見直しを行う。

B) 工程能力を把握・共有するための仕組み構築

- 受注、設計開発、量産移行、量産移行後の各段階において工程能力を適時適切に把握・分析・共有し、工程能力不足に対する適切な対応が実施できる仕組み（生産管理システムの活用、検査データの活用による品質レベルの把握等）を構築する。

(2) 検査システムの自動化（2. 問題の発生要因（1）C）D）に対応）

A) 自動検査システムの導入

- 製品に関わる検査データについて、書き換え等の不正行為を防止すると共に、検査データがお客様から求められる規格に合致していることを正確かつ迅速に確認できる体制を構築する。また、自動化の推進に当たり、必要となる検査機器の導入、システム対応を行う。

(3) 製作所における品質保証部門の強化（2. 問題の発生要因（1）B）D）に対応）

- 製作所品質保証部門における品質保証グループおよび検査グループの体制を強化する。

A) 品質保証グループの体制強化

- 製作所の品質管理関連規程を全社的な品質管理関連規程と整合するように再整備し、品質保証グループの役割・責任・権限・ルールを明確化する。
- 品質保証グループの人員を増員する。

B) 検査グループの体制強化

- 検査グループ人員を増員する。（具体的な増員規模は、検査機器の導入を踏まえ決定する）
- 検査効率化に向けた必要機材（寸法の自動測定器等）を追加導入する。
- 検査グループの人員の定期的ローテーションを実施する。

C) 製品検査関連規程の見直し

- 適正な検査の実施を担保するため、製品検査関連規程の見直しを実施する。また、規程の改訂のみにとどまらず、適正な検査項目・検査方法に基づく検査プロセスを整備し、運用徹底を図るべく全検査員に対する説明会を継続実施する。

(4) 技術・品質改善活動の強化（2. 問題の発生要因（1）A）に対応）

- フロントローディングの強化に加え、技術・品質問題の抜本的改善のための活動・人材育成等を強化する。

本社における取り組み

(5) 品質保証体制の再構築 (2. 問題の発生要因 (2) A) に対応)

A) 品質保証部門の独立性の担保

- 本社内に品質保証部を設置し、品質管理の全社的推進と統括を行う。
- 製作所および尼崎事業所 (以下「製作所等」) 内の品質保証部門を、本社品質保証部の直轄とすることで、製作所等に対して独立性を担保した品質管理体制を構築する。
- 本社および製作所等の品質保証部門の役割を明確化し、本社による製作所等に対する役割を効果的に発揮できる人材を本社および製作所等の品質保証部門に配置する。
- 親会社との、品質管理関連の人材のローテーション・交流を強化する。

(6) 製造現場に対するガバナンス強化 (2. 問題の発生要因 (1) A) F)、(2) A) B) に対応)

A) 全社的品質管理の仕組み強化

- 全社的品質管理関連規程を見直す。(役割・責任・権限・ルールの明確化)
- 全社的品質マネジメントシステムを再設計し、製作所等に対する統制機能を効果的かつ効率的に発揮できる体制とする。(方針管理、運用、監査、マネジメントレビュー、改善のサイクルを製作所等内だけで閉じた形ではなく、全社的な PDCA サイクルとして再設計する)
- 本社品質保証部門による製作所等での品質管理規定の遵守状況・検査データのモニタリングを実施する。

B) 製作所等内での品質に係るリスク情報の報告に関するルールの策定

- 品質に係る各種会議体を整理統合し、製作所等内・本社品質保証部門・親会社への報告ルート・報告内容・報告責任を明確化する。

C) 製作所等の品質管理ルールの適切性の確認

- 本社品質保証部門が、製作所単位のルール (規程・記述書・基準・手順書・様式等) について全社品質管理ルールに整合していることを確認し、必要に応じて是正指示を行う。

D) リスクマネジメントの見直し

- 本社品質保証部門が、リスクの洗い出し、評価、対応策の策定・実施、進捗確認、是正措置といった一連のリスクマネジメントプロセスの見直しを行い、具体的な運用方法を定め、全社員への周知を徹底する。
- リスク感度の向上・維持を目的とした本社主導の教育を実施する。

(7) 品質コンプライアンス意識の改革 (2. 問題の発生要因 (1) D) E)、(2) B) に
対応)

A) 風土改革

- 納期、生産性、利益を優先する考え方を改めるため、品質重視の考え方を明確化した三菱マテリアルグループの行動指針に基づき、意識改革を行う。
- 社員の意識改革を推進するため、策定した行動指針ならびに品質管理ルールを理解を広めるとともに、個々人の日々の業務での活かし方を社員自らが考える教育研修の機会を設ける。

B) 階層別コンプライアンス研修の強化

- これまで継続して実施してきたコンプライアンス研修について、今回発生した事案およびその要因を具体的なケースとして示す内容も加えることで、社員一人ひとりの意識を喚起できる内容へと改編する。

C) 社員のコンプライアンスの理解度・浸透度の確認

- 全社員向けに、コンプライアンス意識調査アンケートを継続的に実施し、その理解度・浸透度をモニタリングするとともに、理解度・浸透度に懸念が見受けられる組織に対しては、追加の対応策を検討する。

D) 人事考課への反映

- コンプライアンス研修やコンプライアンス意識調査アンケートへの参加を積極評価する仕組みを導入し、コンプライアンスを重視する風土醸成、および人事考課への反映を検討する。
- 業務上知りえた問題点について、上位者または内部通報窓口等を通じて問題提起・報告を行った際に、その人物が不利益を被ることがないだけでなく、積極評価する仕組みを導入し、「声を上げる」ことを奨励する風土の醸成を図る。

E) コミュニケーションの活性化

- 本社・製作所等間ならびに製作所等内の人事ローテーションを実施することで、各組織の配員を固定化せず、新しい人員を配置し、①新しい視点による問題の発見、②組織内での遠慮排除の実現を目指す。
- また、部署や役職等、縦横の関係を越えた全社的なコミュニケーションの活性化を目指す。

(8) 内部監査の強化 (2. 問題の発生要因 (2) C) に対応)

A) 品質監査の強化

- 本社監査部門による客観的な品質監査を実施する。
- 品質監査人材を強化する。

B) 監査体制の強化

- 本社監査部門の体制・役割・監査項目等を見直す。(品質だけではなく、安全・環境等も含めて、全社的なガバナンス・牽制体制が機能しているかどうか再点検を行う)
- 監査部門の人員を増員する。

4. その他

当社では今回の不適切行為に関し、お客様、お取引様をはじめ、関係各位に多大なるご迷惑をおかけしたことを真摯に受け止め、取締役社長(報酬月額の30% 2018年3月)、取締役箕島製作所所長(報酬月額の30% 2018年3月-5月)、およびその他の取締役(報酬月額の10% 2018年3月)が報酬の一部自主返納することと致しました。

また、前取締役社長は取締役を辞任し、当社は2017年12月1日に就任した取締役社長のもと、本件の早期解決と再発防止を実行し、信頼回復に向けて全社一丸となり取り組む所存です。

以上