総合版

品質不正と監査役

品質のための監査役活動

【 あるべき姿の追求 】

２０２３．３．１５　発表

ＳＧ分科会ＷＧ７　　品質不正と監査役

【コーディネーター】

元三菱電機システムサービス	常勤監査役	菊谷　純

【メンバー】

リーダー	大成設備	常勤監査役	南波　裕樹
	王子木材緑化	常勤監査役	深谷　和章
	三井ホームコンポーネント	常勤監査役	豊島　秀一

ＷＧ７の目的

- ＷＧ７各社における事業状況・機関設計・親会社との関係等の情報共有とそれぞれにおける監査役の課題共有を行なう
- **企業の健全で持続的な成長につながる『品質のための監査役活動』をテーマ**として課題解決に向けて相互に協議していくことで、**監査能力を高め、監査役職務の精度向上を図る**
- **企業の健全で継続的な成長につながる監査役活動を追求していく**

活動日程

• 各社情報の共有・進め方	8/25	REAL
• 品質について	10/11	REAL
• 品質リスク・経営課題について	11/2	REAL
• 品質に関する監査役監査	11/22	REAL
• 品質のための監査役活動	12/15	REAL
• あるべき姿	1/20	REAL
• まとめ	2/21	REAL

発表内容

１．活動内容・進め方

２．品質不正について（Ｍ電機・他事例）

３．品質と品質リスクについて

４．品質に関する経営課題

５．品質に関する監査役監査

６．品質のための監査役活動

７．あるべき姿

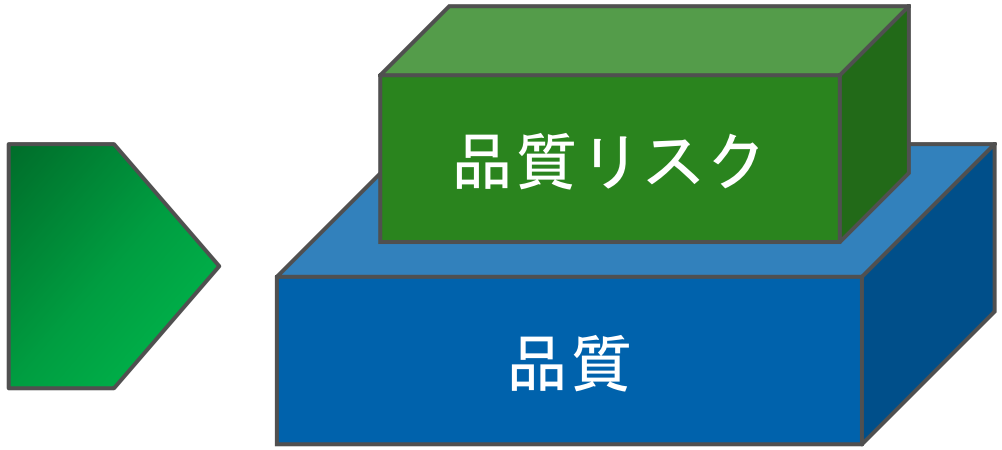
８．まとめ　（Ｍ電機）

品質についての整理

品質リスク

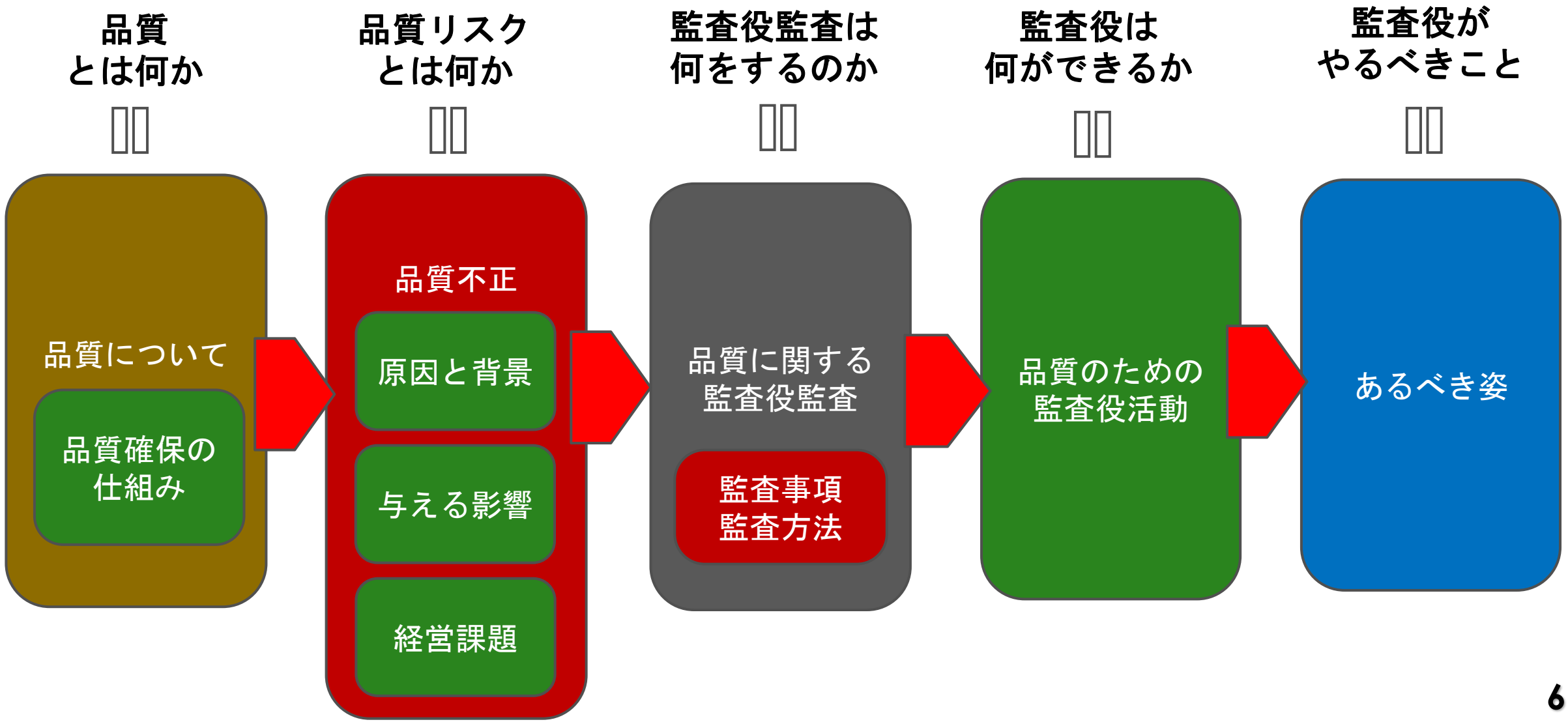
＝

不正・不適合



品質を確立する土台のなかに品質リスクが潜む

進め方（プロセス）


品質
とは何か
品質について
品質確保の
仕組み
品質リスク
とは何か
品質不正
原因と背景
与える影響
経営課題
監査役監査は
何をするのか
品質に関する
監査役監査
監査事項
監査方法
監査役は
何ができるか
品質のための
監査役活動
監査役が
やるべきこと
あるべき姿

品質不正について

（M電機・他事例）

品質不正について（M電機・他事例）

１　これまでの品質関連不正案件

□竹内朗弁護士　月刊監査役に不定期連載「企業不祥事の事例分析」シリーズ（11件中5件が品質不正）

2016年10月「東洋ゴム工業免震ゴム偽装問題」、

2017年　1月「三菱自動車燃費不正問題」、

2018年　4月「日産自動車無資格完成検査問題」、7月「神戸製鋼所検査データ改ざん問題」、

2022年　9月「東レ品質不正問題」・・・ここ数年、品質は取り上げられていなかった

□企業不祥事を防ぐ　國廣正弁護士（日本経済新聞出版社2019/10）

第2章日本型企業不祥事の根本にあるもの

１品質不正事件について考える　・品質不正の多発

- 神戸製鋼所（アルミ製品、銅製品など）、三菱マテリアル（アルミ製品、コンクリート原料など）、
- 東洋ゴム工業（免震積層ゴム）、KYB（免震装置）、旭化成（建設用杭）、ジャパンパイル（建設用杭）、
- 東レ（自動車用ホース、ベルト用コードなど）、　　レオパレス21（アパートの施工）
- 宇部興産（汎用樹脂など）、日立化成（半導体樹脂など）、　IHI（航空機エンジンなど）、
- 日産（完成車検査など）、スバル（完成車検査など）、スズキ（完成車検査など）、

□M電機の経緯…添付資料１参照

□M電機と同時代の他社状況…添付資料２、資料3参照

資料3. 山口利昭弁護士ブログより：2021年7月12日（月）
ガバナンス改革で品質不正は間違いなく急増する（日経ものづくり調査より）冒頭

三菱電機の事件をきっかけとした記事だと思いますが、7月9日、日経ものづくり調査アンケートの結果が日経ニュース（会員記事）に掲載されました。アンケート回答企業641社の中で、なんと256社が「うちの会社もしくは取引先」の品質不正を見聞きしている、と回答しています（さらに641社のうち1割程度の回答では「当該不正はいまだ発覚していない」とのこと）。「自社もしくは取引先の品質不正」とありますので、4割の会社で発生しているとまでは言えませんが、相当多くのメーカーで品質不正が常態化していることがわかります。

「日本の製造業の高い品質」は本当に誇れるものですが、一方でこれほど多くの企業において品質不正が日常茶飯事になっていることも「負の一面」として直視する必要があります。当ブログで過去に何度も申し上げているとおり、これは当然の数値です。製品が販売される地域においては明らかに過剰な要求仕様であるにもかかわらず、納品先に何もモノが言えない、納品先企業の購買担当者も（うすうす不正に気付きながら）サプライチェーンの製品化スピードを下げるようなクレームはつけない、コストに見合う品質改良をしようにも人的資源が存在しない、ということから、「安全性に問題がないかぎり、要求仕様を満たしていなくても問題はない」「社内ルールには反しているが、違法行為ではない」といった「自己正当化」が横行してしまいます。

２．日本の不正の特徴

・「特別採用（特採）」と「トクサイ」神戸製鋼所品質データ改ざん事件…真岡製造所
…現場で「いつの間にか」「誰からともなく」「阿吽の呼吸」で開始。

・VW排ガス不正問題…経営層の指示による組織的な違法ソフトウェア搭載。　［國廣正］

・神戸製鋼所の事例：2016/6G会社の神鋼抗戦ステンレスでJIS法違反発覚を機にG全体で品質監査実施。多数の検査結果の改ざん、捏造が見つかった。「トクサイ」出荷。G会社19社で行われ、納品先顧客数は数百社に上っていた。また、「トクサイ」は遅くとも1970年代から行われているなど不正行為は長期間に渡って代々の担当者に引き継がれていた。さらに複数の役員（取締役、執行役員）は工場長や品質保証室長などであったときに不正行為を自ら行い、あるいはそれを知っていたが、自らやめることもしなければ報告もしなかった。［國廣正］

□企業における内部統制システムに関する監査役監査の在り方　池永朝昭弁護士（監査実務研究会特別WEBセミナー20/9/7）（監査役711　2020/7/25）

５．企業不祥事案を参考とする内部統制システム監査について

・リスクの洗い出し：企業不祥事案に現れたリスクが、自社にも発生し得るものかどうかの検討
　2015-17年に相次いで発覚した品質検査不正事案関連し、経団連が2017年12月4日「品質管理に係わる不適切な事案への対応について」通達（（産政）発第1066号）を発信、2017/1から2020/5までに公表されている品質検査不正事案39件のうち、自主検査で発覚したものは16件であり、自主検査の効果が高い。

・品質検査不正の問題は、日本企業特有の根深い問題であり、経営者の姿勢に係わるとともに、品質管理を「見える化」すべき技術的側面もあり、・・・監査役等としてどのように内部統制システム監査を予防的に機能させるかにつき、悩み多き問題である。

３．M電機の事例

□調査委員会報告（22/10/20第4報） 全社員へのアンケート調査等：2,362件、累計2,542名に対し3,961回のヒアリング実施。

品質不正件数

197件	内　意図的：	112件	契約関係108件	規格関係4件	法令関係０件	管理職関与62件
		57%（100%	96%	4%	0%	55%）
	内非意図的：	85件	契約関係　68件	法令関係１０件	規格関係7件	管理職関与0件
		43%（100%	80%	12%	8%	0%）
	合　計　：	197件	契約関係176件	規格関係11件	法令関係10件	管理職関与62件
		100%	89%	6%	5%	31%

契約関係が89%、規格関係が6%、意図的な法令違反はないが管理職関与が55%あった。
非意図的はミス・誤認等で、管理職関与なし

□五味祐子弁護士（23/2/13監査セミナー）　☆前掲　國廣正弁護士（2019/10）

１．品質偽装事案

（１）事案の概要…40年以上に渡る長期間、複数の事業所、生活インフラにも関わる製品

（２）「品質に実質的に問題がなければよい」…手続き・記録で保証の流れを無視。

（３）リアルな利用者に対する想像力の希薄さ…BtoBではBtoCに比べ最終利用者への想像力が働かない

（４）「工場あって、会社なし」…人間関係の固定化、外からの眼が入りにくい…*それはおかしいだろ！と、指摘する人がいない。（菊谷）*それぞれの工場で独自に不正、共謀はしていない。

・工場への帰属意識と閉じた組織の形成（サイロ化、タコつぼ化）

☆「赤信号みんなで渡れば怖くない」…よほどの変わり者でなければ赤信号をみんなと一緒に渡ってしまう。良心に期待することは無理。むしろ、不正への関わりがなく葛藤のない「外の目」（＝監査）を用いて予防や発見をする「仕組み」のほうが効果的。…不正をしても発覚する、不正をやりたくてもできないという「仕組み」を整備することが合理的。［國廣正］

（５）損益プレッシャー…パワハラに近いレベルの圧力。*赤字事業では投資はしてもらえない。（菊谷）*

（６）現場と経営・本社との断絶…他社でも品質問題あり、全社点検したが出て来ない。
報告しても自分たちでなんとかしろと言われるだけ。コミュニケーション、信頼関係の希薄化。

（７）ミドルマネジメントの機能不全…いわゆる課長職、極めて多忙で、現場の本当の課題に向き合えない。品質と納期に追われていて、部下も分かっていて相談すら出来ない。

（８）顧客との率直なコミュニケーションの回避…強い顧客との交渉について、したたかさが不足。
強い相手にノーといえないメンタリティ。顧客との率直なコミュニケーションを回避している。
エビデンスを以って説得しようとしないのが発端。ビジネスそのものをどのように進めるか、
そもそもの問題。

☆「BtoB（企業対企業）」問題：取引先と密接な関係を築きながら、より高い品質を求める日本の製造業の流儀…完成品メーカに求められる品質水準が100％だとした場合、安心のために150％で部品メーカに発注する。部品メーカは余裕を持って200％の水準を素材メーカに求める。お互いが相手のバッファーを知っているため、品質水準の厳守より、納期とコストを優先して、素材メーカは180％あれば問題ないだろうとして納品する。取引先も「阿吽の呼吸」で、「トクサイ」について見て見ぬふりをする。［國廣正］

☆過剰スペックの問題：通常の安全基準・品質基準を大幅に上回るスペックを求めることが高品質の証しという日本メーカのガラパゴス的発想。過剰スペック問題の解決は、経営陣に課せられた責務。各企業の問題に止まらず、業界全体に課された責務でもある。［國廣正］

（９）経営の本気度への疑問…全社点検、経営からの突っ込みの不足。内部通報制度が利用されるかどうかは経営の信頼度そのもの。
☆経営者自身の問題：経営者と業界がこの問題を「自分事」として捉えて業界体質の変革まで踏み込めるかどうかが品質不正を根本的に解決できるかどうかの分かれ目。経営陣は、何よりも「現場をルール違反の行為に追い込む状況」をなくすことにつとめるべき。［國廣正］

□山口利昭弁護士（22/10/12監査セミナー＃352）

５リスクマネジメントへの全社的取組　具体的な事例から考える…

以下のような現場社員の正当化理由を聞いて、あなたが当該組織の監査役員だとすれば、再発防止のためにどのような意見を述べるべきか？

不正の正当化根拠

(１)品質問題は、取引先からクレームが出たら対処すれば良い。
(２)品質重視と言いながら品質に投資しない会社に問題がある。
(３)取引先も薄々分かっていること。ここで不正を公表すれば、かえって取引先に迷惑をかける。
(４)数値の書き換えは正確性を担保するための「補正」であり、「改ざん」ではない。
(５)そもそも法規制が古くて、安全性確保のためには当社の方法で十分。安全性には問題ない。

ヒント：

①内部統制・プロセスを守ることが会社の信用・ブランドを守る。
②本当に誠実な企業なら出荷先に申し入れ、現場を変えていくっことが大切。
（取引先の協力を得ながら、今の時代に合わせて）

自己紹介　＋　各社状況

- 事業内容
- 監査役体制
- 会計監査人体制
- 内部監査部門体制

ETC.

大成設備

南 波　裕 樹

主な職歴	大成建設 ・建築/土木現場管理7年 ・営業3年 ・法務27年
監査役の就任前職務	親会社の法務部門
監査役の任命について	親会社の人事により任命（20.7～）
監査役就任時の課題	毎期、高利益率を維持し、連結業績に貢献する反面、不正経理、品質不正等が継続的に生じており、内部統制の脆弱性の克服と実効性あるガバナンスの確立というミッションを負い就任しました。早3年目ですが、どうにも苦戦しています。

会社名	大成設備
事業内容	●総合設備工事会社 （給排水衛生設備工事・空調設備工事・電気設備工事等） ●リニューアル工事 ●設備設計（一級建築士事務所） ●建築機械設備の販売、仲介、代理
資本金	6.2599億円
会社区分	大会社
上場区分	非上場会社
大株主の状況	上場会社（大成建設 ）100%
連結決算の対象	対象
株式譲渡制限	あり
子会社/関連会社	ー

売上高	322億円
グループ外販売率	64%
社員数・嘱託含む	439名
労働組合の有無	あり
事業所数国内	13か所
海外	なし
統治体制	監査役設置会社(監査役協議会)
監査役数	1名（常勤） 2名（親会社監査役スタッフ/親会社業績担当室長）
監査役（会）スタッフ・人数	なし
監査役の他社監査役兼務	なし

取締役会の構成	総数8名 社内5名 社外3名（親会社）
会計監査人の設置	個別契約
内容・金額の交渉等	内容・金額共、個別
監査体制人数	4名
監査日数	見積り：105人日
会計監査人名称	あずさ監査法人
内部監査部門管掌	社長
内部監査部門人員	3名 専任3名・兼任0名
内部監査対象部門	4本部・17部門・13事業所

王子木材緑化

深 谷　和 章

主な職歴	・営業系30年 ・海外駐在（ODA植林/中国・ミャンマー）3年 ・G会社（出向/海外植林会社・総経理）3年 ・常勤監査役（現職）4年目
監査役の就任前職務	国内営業所の１つ/営業所　所長
監査役の任命について	社内の人事により選任（プロパー）　（19.4～）
監査役就任時の課題	各部署の実情を把握するとともに、適切な是正アドバイスを行う（長い社歴の中で十余社の会社の合併等があり、旧態依然としたところ、内部統制がシステムが適切に運用されていないが残っている面があると感じている）のが、プロパー監査役の課題と思っている。

会社名	王子木材緑化
事業内容	●商材 （製材品の仕入/輸入販売、収穫、木材輸出） ●製紙原料・バイオマス燃料 ●営林（山林経営・造林） ●緑化（緑化工事・資材） ●生産加工 ●鉱業（採石・石灰肥料）
資本金	2.8806億円
会社区分	大会社でない
上場区分	非上場会社
大株主の状況	非上場会社の１００％子会社
連結決算の対象	対象
株式譲渡制限	あり
子会社/関連会社	10社/１社

売上高	643億円
グループ外販売率	60%
社員数・嘱託含む	297名
労働組合の有無	なし
事業所数国内	20箇所
海外	1事務所（インドネシア）
統治体制	監査役設置会社（監査役協議会）
監査役数	１名（常勤） 2名（親会社常勤監査役・親会社企画部M）
監査役（会）スタッフ・人数	なし
監査役の他社監査役兼務	１社（G関連会社/会計限定）

取締役会の構成	総数5名 社内5名 親会社社長が社長を兼務している
会計監査人の設置	親会社所管による契約（個別契約）
内容・金額の交渉等	金額は親会社決定・交渉なし
監査体制人数	5名
監査日数	計画：900時間
会計監査人名称	有限責任監査法人　トーマツ
内部監査部門管掌	社長
内部監査部門人員	５名程度 専任0名・兼任5名程度
内部監査対象部門	7事業部・20部門

三井ホームコンポーネント

豊 島　秀 一

主な職歴	・営業系 30年 ・経営企画系 2年 ・技術・開発系 3年 ・ＦＣ会社経営 3年
監査役の就任前職務	親会社のアフター・リフォーム事業東京責任者
監査役の任命について	親会社の人事により任命 2020.7
監査役就任時の課題	従来は非常勤のみ 模索して常勤監査役業務を確立中

会社名	三井ホームコンポーネント
事業内容	●建設木材の輸入、製造、加工並びに販売 （主にツーバイフォー工法構造用木材、カナダ材・国産材・その他木材） ●建設資材の保管・集荷・配送 ●建設及び資材取付の請負工事 ●建設及び資材の設計、技術開発 ●倉庫業務 ●貨物運送取扱事業
資本金	3億円
会社区分	大会社でない
上場区分	非上場会社
大株主の状況	非上場会社(三井ホーム)の100%子会社
連結決算の対象	対象
株式譲渡制限	あり
子会社/関連会社	ー

売上高	627億円
グループ外販売率	33%
社員数・嘱託含む	435名
労働組合の有無	なし
事業所数 国内	9か所
海外	1出張所 バンクーバー
統治体制	監査役設置会社
監査役数	1名（常勤） 1名（社外非常勤・親会社）
監査役（会）スタッフ・人数	なし
監査役の他社監査役兼務	なし

取締役会の構成	11名 社内7名 社外4名（親会社）
会計監査人の設置	親会社一括契約
内容・金額の交渉等	分担金負担、内容・金額交渉なし
監査体制人数	4名
監査日数	見積り：840時間
会計監査人名称	あずさ監査法人
内部監査部門管掌	社長
内部監査部門人員	15名 専任0名・兼任15名
内部監査対象部門	社長

ＷＧ７メンバー各社

品質について

品質について

品質確保のための仕組み

品質について

大成設備	王子木材緑化	三井ホームコンポーネント
施工品質	木材品質	製品品質
製品品質	製造品質	木材品質
環境品質	製品品質	製造品質
環境負荷低減品質	施工品質	物流品質
顧客対応品質		顧客対応品質

品質確保の仕組み

大成設備	王子木材緑化	三井ホームコンポーネント
品質・環境統合マネジメントシステム（IMS）	品質管理を担当するのは **製品安全管理室**	「**日本農林規格**（JAS規格）**による木材**」使用
社内品質検査 （計画・着工・中間・完成）	購買品の**購入品検査** (安全性・適合性の確認)	「**ISO9001品質マネジメントシステム**」整備と運用
継続的、重層的な品質研修制度	**社内検査**（設計図書との整合、規格切れ・出来形不良の検知）	**三井ホーム製品規格ルール**に基づく製造
品質不正事案（原因・再発防止等）の迅速な水平展開	購買品の**受入時検査** （材料検査・規格切れ・瑕疵）	**枠組壁工法構造用製材**（JAS）**認定工場**
	木材の認証材、合法木材、FIT材、コントロールウッド（CW材）の確認	**合法木材供給事業者認定工場**

大成設備

品質について

品質について

品質確保のための仕組み

品質について		ポイント
1	**施工品質**	公共建築工事標準仕様書（機械設備工事編）、建築設備計画基準、建築設備設計基準、建築設備耐震設計・施工指針等、各種基準の確実な遵守
2	**製品品質**	給排水設備機器、空調機器、電気設備機器共、建物の安全性能直結 持続的な安全・安心を実現する製品の供出
3	**環境品質**	アスベスト、産業廃棄物、溶接副産物等、有害物質の散逸リスクの認識 環境事故を絶対に起こさない覚悟
4	**環境負荷低減品質**	カーボンニュートラル、脱炭素社会に適合する環境負荷低減への配慮
5	**顧客対応品質**	顧客満足を第一に、顧客が期待する性能を上回る高品質の実現 トラブル発生時、顧客に対する責任回避、責任転嫁の姿勢は絶対NG

品質確保のための仕組み		ポイント
1	**品質・環境統合マネジメントシステム（IMS）**	品質の国際規格ISO9001と環境の国際規格ISO14001を統合したマネジメントシステム(IMS)を、業務フローに当てはめて、運用
2	**社内品質検査（計画・着工・中間・完成）**	技術本部に専任の検査部門を配置 全ての工事について、計画時、着工時、中間時、完成時の品質検査を実施 指摘事項の確実な是正フォローにより、品質を担保
3	**継続的、重層的な品質研修制度**	階層別の研修カリキュラムにて、品質教育を重点課題の一つに設定 工事の特性に応じた個別品質教育の継続実施（リアル or E-leaning） 耐震性能、高圧蒸気、漏水防止等、高度な品質要求技術の確実な継承
4	**品質不正事案（原因・再発防止等）の迅速な水平展開**	品質不正事案の原因・反省・防止策をイントラネットにより迅速に水平展開 現場検査時、研修時における周知徹底

王子木材緑化

品質について

品質について

品質確保のための仕組み

品質について		ポイント
1	**木材品質Ⅰ**	・木材製品の品質（顧客要求事項）－合板材などの、JAS認定証、試験成績表、仕入納品書（F☆☆☆☆記載あり）により整合性確認。
2	**木材品質Ⅱ**	・丸太・製材品の品質－木材市場における入札販売、相対取引（直接販売）での受入基準。木材は林齢、曲がり、節、木目などにより評価される
3	**製造品質**	・ツーバイフォー製品、プレカット材の品質－設計図、仕様書
4	**製品品質Ⅰ**	・緑化資材（肥料・人工土壌、吸水促進剤）の品質 －SDS、試験成績表・品質証明書
5	**製品品質Ⅱ**	使用する梱包材の品質 （JIS規格のフレキシブルコンテナ、略称フレコン） 顧客要求事項に、JIS認定のあるなし、試験成績表による証明は必要とされる
6	**製品品質Ⅲ**	鉱業生産物（砕石・砂利・石灰石） －品質は鉱物組成、規格サイズ、品質証明書
7	**施工品質**	・工事施工－設計図書・仕様書との整合性、設計変更への対応、顧客の要求する品質の設計、出来形管理、使用材料の優位性の証明、受入検査報告、社内検査などによる品質の証明、アピール

品質確保のための仕組み		ポイント
1	品質管理を担当するのは 製品安全管理室	・製品安全管理室が、製品安全と品質管理/品質保証を総括する ・製品安全管理規定、品質規定による対応
2	購買品の購入品検査 (安全性・適合性の確認)	JIS、JAS、F☆☆☆☆、SDS、品質証明書等の取得確認。 「新規取り扱い仕入品・仕様変更申請書」にて、仕様・品質・顧客要求等をチェックし、安全性・適合性リストで管理する。
3	社内検査（設計図書との整合、 規格切れ・出来形不良の検知）	建設工事/土木工事・緑化工事では社内で自主検査を実施し、 設計図書との整合性を確認する。
4	購買品の受入時検査 （材料検査・規格切れ・瑕疵）	規格寸法、瑕疵（破損、汚濁、欠損、異物混入）の有無の確認、 受入基準の明示
5	木材の認証材、合法木材、FIT材、 コントロールウッド（CW材）の確認	伐採届の写し、間伐届の写し、産地証明書、認証材の証明、 森林認証の証明などの取得・提示

三井ホームコンポーネント

品質について

品質について

品質確保のための仕組み

品質について		ポイント
1	木材品質	・製品規格ルール（親会社要求事項:外部文章） ・カナダ買付時における木材の品質 ・グレードの保持
2	木材品質	・国内受取時品質（入荷時品質） ・工場投入時品質
3	木材品質	・在庫マネジメント
4	製造品質	・工場での木材加工、組立て、パネル化の工程検査 ・最終工程検査 ・出荷検査

品質について		ポイント
5	製品品質	・製品在庫マネジメント
6	物流品質	・工場から現場までの運送＊積載＊住宅地への運送 ・建設現場での荷下ろし　＊実際は現場搬入
7	顧客対応品質	・品質向上のための重要な仕組み ・建設現場での検査（建て方時）FB ・引渡後の要求事項への対応

品質確保のための仕組み		ポイント
1	「日本農林規格（JAS規格）による木材」使用	・当社工場への投入段階での検査実施…A/B/C判定
2	外部購入製品の品質確認	・認証試験データ
3	「ISO9001品質マネジメントシステム」	・品質マニュアル
4	製品規格ルールの問題点	三井ホーム用 ・生産用標準図面・生産情報基準書・標準詳細図・公的規格図書
5	枠組壁工法構造用製材（ＪＡＳ）認定工場	・JAS認定継続審査
6	合法木材供給事業者認定工場	・ランバー、合板及び集成材等について加工・流通の段階で 合法木材製品を正しく分別管理する仕組み

ＷＧ７メンバー各社

品質リスク（品質不正）について

品質リスク（不正）発生の原因・背景

品質不正が与える影響

品質リスク（不正）の原因

大成設備	王子木材緑化	三井ホームコンポーネント
工程ひっ迫、予算超過、人員不足（動機）	**受入検査が不十分** 有利購買品、品質基準をみたさないものを使用してしまう （JIS品か否か、木材の見極め）	**品質より利益重視の経営**
手抜き・隠蔽が容易な作業環境（機会）	**測定(計測)方法の不足・不備**	**現場の疲弊**
「請負」の特質（専門業者任せ）（機会）	**測定記録の疑義** （改ざん、偽装の余地）	**仕事の先ＢtoBtoC が見えない**
プロセスよりも性能に偏った完成試験（正当化）	**手抜き**	**内部統制の不備**

品質不正が与える影響

大成設備	王子木材緑化	三井ホームコンポーネント
利益の毀損	「○○社は品質不正をした会社だ。○○社の製品は信用できない。購入したくない。」との風評	**ブランド毀損**
顧客の喪失	品質不正発生に関る **2次的災害事故の発生**	**エンゲージメントの喪失**
グループ全体の品質信頼への揺らぎ	**グループ全体のイメージダウン**	内部統制の欠如

大成設備

品質リスク（品質不正）について

品質リスク（不正）発生の原因・背景

品質不正が与える影響

品質リスク（不正）の原因・背景		ポイント
1	**工程ひっ迫、予算超過、人員不足（動機）**	完成期限に間に合わない、予算を超過してしまう、技術者の手配がつかない等の理由から、一担当者の独断で、便宜的・安易な施工に走る
2	**手抜き・隠蔽が容易な作業環境（機会）**	工事の進捗に伴い壁・天井等に覆われ、事後に仕上りを確認できない 単独または少人数での施工 エビデンス（工事写真等）の使い回し、トリミング等による改ざん
3	**「請負」の特質（専門業者任せ）（機会）**	重層下請・サプライヤー構造のため責任の所在が不明瞭 個々の専門性が高く、専門業者に「お任せ」（ブラックボックス）
4	**プロセスよりも性能に偏った完成試験（正当化）**	完成試験は設備機器の試運転にて所定の性能を確認できれば合格 施工要領・仕様どおりの施工プロセスかどうかより、実現性能重視 「プロセスはともかく性能が確保されていれば大丈夫」との過信を誘発

品質不正が与える影響		ポイント
1	**利益の毀損**	稼働停止に伴う多額の営業補償 多額の是正工事費（設備工事に止まらない広範囲な是正が必要） 当期利益の毀損 翌期以降の完成工事補償引当金の増額による経年に亙る利益圧迫
2	**顧客の喪失**	顧客との信頼関係が失われることによる、その後の取引途絶 官庁工事における工事成績評定点の低下による入札案件競争力の減衰
3	**グループ全体の品質信頼への揺らぎ**	社会インフラ基盤ゆえ、品質不正が大きな人的・物的被害を惹起 企業グループ全体の品質レピュテーションが悪化

王子木材緑化

品質リスク（品質不正）について

品質リスク（不正）発生の原因・背景

品質不正が与える影響

品質リスク（不正）の原因・背景		ポイント
1	受入検査が不十分 有利購買品、品質基準をみたさないものを使用してしまう（JIS品か否か、木材の見極め）	購買品の産地の確認・証明（産地偽装）、計測者・証明書発行者・検査員の資格（材木の良し悪しの見極めは難しい）
2	測定(計測)方法の不足・不備	受入検査、製造中の検査、施行検査において 測定(計測）頻度、測定機械、測定条件、測定者のスキル・資格
3	測定記録の疑義（改ざん、偽装の余地）	検査記録の実証 測定記録が読み取り・手書き入力、デジタル表示、自動表示、自動記録、写真記録の保存など、立会者の有無、設計偽装の危惧
4	手抜き	品質不具合の見落とし、隠ぺい 将来見えなくなるところの手抜き、使用した部材の品質の確保

	品質不正が与える影響	ポイント
1	**「○○社は品質不正をした会社だ。○○社の製品は信用できない。購入したくない。」との風評**	販売しても購入してくれる取引先、消費者が少なくなる、なくなる。 価格交渉において、不利な条件となる。
2	**品質不正発生に関る2次的災害事故の発生**	PLリスク、損害賠償責任を問われる 火災発生、人身事故、危険薬品漏洩、・・・・
3	**グループ全体のイメージダウン**	レピュテーションリスク。グループ製品の不買運動につながりかねない。

三井ホームコンポーネント

品質リスク（品質不正）について

品質リスク（不正）発生の原因・背景

品質不正が与える影響

品質リスク（不正）の原因・背景		ポイント
1	品質より利益重視の経営	・ 効率性ばかりを求められている現場（生産性向上ではない） ・ 構内外注による経費削減
2	現場の疲弊	・ 現場の声を聴く仕組みがない
3	仕事の先ＢtoBtoC が見えない	・ 家づくりの根幹を担っているが、完成した家の姿や暮らす家族の喜びがみえないため、自分の仕事の意味が感じられなくなる。
4	内部統制の不備	・ QMSとして工場内での内部統制は効いているが、顧客との接点で弱体化している可能性が高い。 ・ グループ会社ガバナンスの問題でもある。

品質不正が与える影響		ポイント
1	ブランド毀損	・親会社（三井ホーム）の建築事業にけるブランド毀損 ・親会社の信頼失墜 ・ツーバイフォー工法へのブランド毀損
2	エンゲージメントの喪失	・社員のやる気の消失
3	内部統制の欠如	・子会社としてのガバナンス不全

ＷＧ７メンバー各社

品質についての経営課題

品質に関する経営課題

大成設備	王子木材緑化	三井ホームコンポーネント
企業ポリシーの浸透	グループの製品安全憲章、企業行動憲章の「有用で安全な製品、サービスの提供」の実践	**「三井ホームコンポーネント品質」の表明**
迅速なレポートライン・エスカレーション	**品質保証体制が機能できるか**	**「顧客の声」**を活かした経営
職制上の品質責任の明確化	自社の製造施工に関する品質管理に加えて、購買材料の社内の検査体制は万全か	**エンゲージメント向上経営**
		人材の確保と育成
		顧客対応品質を上げる経営
		親会社住宅事業の平準化

大成設備

品質に関する経営課題

品質に関する経営課題		ポイント
1	**企業ポリシーの浸透**	品質にプライドを持って、品質の確保に努め、社会・顧客からの信頼を得る
2	**迅速なレポートライン・エスカレーション**	現場の独断専行、最前線の社員の孤立の防止 品質に関する足元のレポートラインの確保 Bad　Newsが迅速にトップに伝わるエスカレーションの実践
3	**職制上の品質責任の明確化**	品質不正はノートレランスであることの徹底 品質不正が生じた環境をもたらした上長、役員等のラインの責任を重視

王子木材緑化

品質に関する経営課題

品質に関する経営課題		ポイント
1	グループの製品安全憲章、企業行動憲章の「有用で安全な製品、サービスの提供」の実践	製品安全、品質保証が企業活動の中で、適切に優先できるかが課題。ややもすると営業・収益が表に出やすく、製品安全・品質に対する管理が後手に回りやすい。
2	品質保証体制が機能できるか	適正な検査体制（検査員の資格・スキル、検査方法/頻度・条件、記録改ざんの余地の排除）、社員教育（コンプライアンス・資格取得・スキルアップ・研修）、取得した証明書の再確認
3	自社の製造施工に関する品質管理に加えて、購買材料の社内の検査体制は万全か	販売者、施工者、製造者として、使用する購買材料について受入検査をしているが、どこまでできるか？有利購買できる代替品を利益向上のために探す努力をしている。

三井ホームコンポーネント

品質に関する経営課題

品質に関する経営課題		ポイント
1	**「三井ホームコンポーネント品質」の表明**	・三井ホームからの要求による品質を上回る、 三井ホームコンポーネントとしての品質の確立と表明 （外販からの要求による品質の明示）により企業価値につなげる
2	**「顧客の声」を活かした経営**	・顧客の品質に関する声を分析して、更なる品質向上につなげる
3	**エンゲージメント向上経営**	・社員サーベイランスの実施 ・工場ポジションのUP＆モチベーションUP
4	**人材の確保と育成**	・技術人材の高齢化・空洞化への対処 ・工場人材の技術継承
5	**顧客対応品質**を上げて経営に活かす	・顧客対応品質を上げることにより、 親会社（顧客）との関係（顧客ロイヤルティ）を向上させる

ＷＧ７メンバー各社

品質への監査役監査

品質への監査

大成設備	王子木材緑化	三井ホームコンポーネント
施工現場の実査	・**品質確認手続**（認定証・試験成績表などの取得）状況 ・製品安全管理（品質保証）委員会・会議の内容確認	・サプライヤーによるNLGA格付け ・**サプライヤーの評価、格付け、選別**の確認 ・サプライヤーとの交渉…価格と品質
施工現場における品質意識の確認	・木材市場、製品市場では有姿を入札で公売されるので品質を問われない。品質によって等級が付され、評価される。 ・AグレードからB,Cグレードへの**ダウングレードの発生状況**	・**検査状況の把握** （工場投入材・生産調達部ﾁｪｯｸ）
環境法令順守（施工時・供用時）	・各検査工程毎の検査が実施されているか ・検査はダブルチェックされているか ・製造における出荷停止品の発生、再加工、処理状況	・**適正な在庫量**（月別展開） ・余剰在庫マネジメント ・生産計画棟数の責任所在の明確化

品質への監査

大成設備	王子木材緑化	三井ホームコンポーネント
環境負荷低減施策の取組状況	・**品質証明書の社内発行手続き**の妥当性 ・SDS、試験成績表の更新状況、発行部署、有効期限 ・自社による測定があるか否か	・**各工程検査＋完成検査の状況** …生産管理G検査員検査
品質教育の実施状況	・**顧客要求事項にJIS認定の要求**があるか否か ・社内基準としてJIS認定品を使用することになっているか否か ・JIS認定に係る試験の実施、試験成績表の取得はできているか	・**長期製品在庫の確認** （工場生産管理G）
	・品質管理規程に基づくチェック体制 ・**出荷品に対するクレーム**（規格切れ、不揃い）の発生状況 ・製造における出荷停止品の発生、再加工、処理状況	・**物流統括機能の確認** …工場物流Gと生産物流部の連携
	・**社内検査、社内パトロール実施状況** ・施主、外部パトロールの指摘事項の有無、対応実施状況 ・無資格・無届・無許可作業に対する確認状況	・**生産計画棟数の責任所在の明確化** ・**顧客満足度の把握** ・分析結果の活用の把握

大成設備

品質への監査役監査

監査事項

監査方法とポイント

品質のための「監査項目」		品質のための「監査方法」
1	**① 施工現場の実査** 実査サンプルの抽出 品質関連エビデンスの実物確認	ルール面：設計図書・仕様書・計画書の整備・運用の実際 "各種法令・基準・顧客仕様が正しく網羅されているか" "各種図書に、どれだけ手垢や付箋が付いているか"
2	**② 施工現場における品質意識の確認** フォーカス・グループの討議の様子 現場と品管部門・監理者間のコミュニケーション 実作業者間のコミュニケーションの様子	意識面：品質重視の意識レベルがいかほどか "品質と工期・採算の天秤やいかに" "見えない/隠れた部分の品質のエビデンスは"
3	**環境法令順守（施工時・供用時）**	アスベスト・PCB・じん肺・産廃・ガス等の環境リスクへの感度 エンドユーザーや保守管理者への供用時リスクの説明状況
4	**環境負荷低減施策の取組状況**	環境負荷低減施策を当然配慮する意識の浸透状況
5	**品質教育の実施状況**	品質教育の計画内容・ポリシー・重点項目のヒアリング "高難易・ハイリスクな技術項目が継続的に教育されているか" "技術者倫理"が教育内容に含まれているか"

王子木材緑化

品質への監査役監査

監査事項

監査方法とポイント

	品質のための「監査項目」	品質のための「監査方法」
1	“日常監査“ ・品質確認手続（認定証・試験成績表などの取得)状況 ・製品安全管理（品質保証）委員会・会議への参加、及びその内容 ・クレームへの対応状況	・顧客要求事項に品質確認手続きが合致しているか ・会社として、品質確保のために何をしているか、何を指示しているか、適切に運用されているか
2	“林業部門往査“ ・木材市場、製品市場では有姿を入札で公売されるので品質を問われない。品質によって等級が付され、評価される。 ・AグレードからB,Cグレードへのダウングレードの発生状況	・丸太は同じ規格と見えても、品質による差異は2,3倍にもなる ・市売りは有姿取引なので、クレームはできない ・丸太の市売は、購入者の入札による。市場の売り子はグレード分けする。 ・ダウングレード、歩引きにより、納品・販売が成立する
3	“工場往査“ ・各検査工程毎の検査が実施されているか ・検査はダブルチェックされているか ・製造における出荷停止品の発生、再加工、処理状況は適切か	・設計図と合致していることをチェックする品質保証は適切にできているか ・不適合品の処置は適切か ・製造工程での規格の許容範囲外のものも発生してしまう
4	“資材販売部門往査” ・品質証明書の社内発行手続きの妥当性 ・試験成績表の更新状況、発行部署、有効期限 ・自社による測定があるか否か	・過去の事例だが、品質証明書に添付した試験成績表が有効期限切れであったため、再発行を求められたことがある

品質のための「監査項目」		品質のための「監査方法」
5	“製造部門往査” ・顧客要求事項にJIS認定の要求があるか否か ・社内基準としてJIS認定品を使用することになっているか否か ・JIS認定に係る試験の実施、試験成績表の取得はできているか	・顧客要求事項であるJIS製品を使用すべきところ、Non-JIS製品を間違って使用してしまい、対応として回収・交換することになったことの進捗の確認
6	“営業部門監査” ・品質管理規程に基づくチェック体制 ・購買品の品質検査・確認 ・出荷品に対するクレーム（規格切れ、不揃い）の発生状況 ・	・新規取り扱い商品の仕様・品質のチェック ・顧客要求事項（木材ではJAS,F☆☆☆☆等）の証明書 ・現地材料検査の実施状況 ・納品時の検品により、歩引き処理も発生する
7	“工事現場往査” ・社内検査、社内パトロールの実施状況 ・施主、外部パトロールの指摘事項の有無、対応実施状況 ・無資格・無届・無許可作業に対する確認状況	・官庁工事は入札により受注するが、工事の施工品質により、評価される（点数が付けられる）ので、以後の受注に影響が出る。

三井ホームコンポーネント

品質への監査役監査

監査事項

監査方法とポイント

品質のための「監査項目」		品質のための「監査方法」
1	・サプライヤーによるNLGA格付け ・サプライヤーの評価、格付け、選別の確認 ・サプライヤーとの交渉…価格と品質	・購入ランバー基準Ｊグレード
2	・検査状況の把握（工場投入材・生産調達部ﾁｪｯｸ）	・木材品質における生産調達部と工場との連携
3	・適正な在庫量（月別展開）・余剰在庫マネジメント ・生産計画棟数の責任所在の明確化	・月別在庫量、倉庫代の確認 ・平準化できていない状況の把握（親会社）
4	・各工程検査＋完成検査の状況 …生産管理G検査員検査	

品質のための「監査項目」		品質のための「監査方法」
5	・長期製品在庫の確認（工場生産管理G）	・完了製品出荷待ち状況（屋外保管状況）
6	・物流統括機能の確認 …工場物流Gと生産物流部の連携	・物流事故の把握 ・現場労働災害の把握 ・防止対策の効果測定の把握
7	・生産計画棟数の責任所在の明確化 ・顧客満足度の把握・分析結果の活用の把握	・顧客の声の分析と再発防止策の効果測定、 真相の追及（業務部）

ＷＧ７メンバー各社

品質リスクへの監査役監査

品質リスクへの監査

大成設備	王子木材緑化	三井ホームコンポーネント
品質検査の実施内容の確認	・規定の改訂 ・製品安全内部監査(現場)、二次監査(本店製品安全管理室）の監査の実施状況、監査結果の査閲を実施	・**木材検査状況の確認** （工場投入前検査・生産調達検査）
品質問題事象の当年度の発生状況	・クレームに対し、適切に対応しているか ・品質事故に対して、適切に対応しているか	・**問題発生時のトレーサビリティ、原因追求と対策**の確認
品質問題事象の個別対処状況	・現場で計測結果のダブルチェックができているか ・自主検査の結果を管理者が査閲しているか	・**品質マニュアル手順における懸念事項**

品質リスクへの監査

大成設備	王子木材緑化	三井ホームコンポーネント
品質問題事象の水平展開の状況	・受け入れ基準が検査表に反映されているか ・受け入れ検査の記録が適切に保存されているか	・ **苦情報告、苦情対応の把握**
	・クレームに対し、適切に対応しているか ・品質事故に対して、適切に対応しているか	・ 木材検査状況の確認 （工場投入前検査・生産調達検査）
		・ 木材検査状況の確認 （工場投入前検査・生産調達検査）

大成設備

品質リスクへの監査役監査

監査事項

監査方法とポイント

品質リスクのための「監査項目」		品質リスクのための「監査方法」
1	**品質検査の実施内容の確認**	抜き打ち的に、品質検査に立ち会い、実査 検査時の発見事項への対処状況を確認 ”品質性能未達の判定は、正直に行われているか” ”是正・対応・顧客への報告は、適切に行われているか”
2	**品質問題事象の当年度の発生状況**	“問題事象の繰り返し発生（再発）は根絶されているか”
3	**品質問題事象の個別対処状況**	”姑息な責任逃れ、損失回避、過剰防衛的な姿勢はないか” ”信用・信用を挽回できているか”
4	**品質問題事象の水平展開の状況**	”『失敗レガシー』が確実に伝承されているか” ”二度と同じ事象を生じさせない『本気度』があるか” ”水平展開が既読スルーされていないか”

王子木材緑化

品質リスクへの監査役監査

監査事項

監査方法とポイント

	品質リスクのための「監査項目」	品質リスクのための「監査方法」
1	・製品安全内部監査(現場),二次監査(本店製品安全管理室）の監査の実施状況、監査結果の査閲を実施 ・規定の改訂は適宜なされているか	・監査を実施しているかの確認はできるが、 内容まで踏み込むのは難しい
2	・クレームに対し、適切に対応しているか ・品質事故に対して、適切に対応しているか	・中国から輸入した合板のJAS認定が半年遡って停止になり、 JAS製品としての販売・使用ができなくなった ⇒販売停止・使用停止・回収
3	・現場で計測結果のダブルチェックができているか ・自主検査の結果を管理者が査閲しているか	・後工程により、見えなくなってしまう箇所は その都度検査する必要がある
4	・受け入れ基準が検査表に反映されているか ・受け入れ検査の記録が適切に保存されているか	・輸入材を仕入れするにあたり、現地へ出向き、 製造工程を確認し、パッキング状況を確認し、 材料検査をおこなう
5	・合法材、認証材、FIT材の証明のための手続き、 帳票は適切か ・分別が適切にできているか	・販売先（エンドユーザー）の要求に合致した証明がなされなければならない ・トレーサビリティーレポート、違法伐採モニタリング調査の実施

三井ホームコンポーネント

品質リスクへの監査役監査

監査事項

監査方法とポイント

品質リスクのための「監査項目」		品質リスクのための「監査方法」
1	・木材検査状況の確認 （工場投入前検査・生産調達検査）	・各工程検査 ・工場往査 ・棚卸し立会い
2	・問題発生時のトレーサビリティ、 原因追求と対策の確認	
3	・品質マニュアル手順における懸念事項	・ISO9001品質管理責任者からのヒアリング
4	・三井ホーム用の苦情報告、苦情対応の把握	・外部販売用の製品規格ルールの必要性
5	・木材検査状況の確認 （工場投入前検査・生産調達検査）	・歩損の把握 ・工場往査 ・棚卸し立会い
6	・木材検査状況の確認 （工場投入前検査・生産調達検査）	・歩損の把握 ・工場往査 ・棚卸し立会い

ＷＧ７メンバー各社

品質に関する監査役活動

大成設備

品質に関する監査役活動

未然防止のための仕組みづくり

品質不正防止のための仕組みづくり

品質に関する経営アドバイス

未然防止のための仕組みづくり		ポイント
1	**オープンドア・ポリシー**	品質不正は、風通しの良し悪しに依存するところが大 目標実現が困難な場合の現場と本部とのコミュニケーション
2	**品質の信頼担保に必要なエビデンスの正しい理解**	検査結果・性能数値・工事写真だけでは担保されない 約束したプロセスの誠実な履行のエビデンスこそ、信頼の担保
3	**均一な品質認識レベルの構築**	施工にたずさわる全ての従事者・サプライヤーが対象 安全施策の”新規入場者教育”に品質遵守を織り込む
4	**技術者のマインドチェンジ**	品質は、納期・採算に優先する 性能は、プロセスが保証する データは無謬。いかなる結果も正しく顧客に報告する

品質不正防止のための仕組みづくり		ポイント
1	**施工プロセスのビジュアル共有**	施工現場にi-Padや定点カメラを配置し、本支店の品管部門が重点箇所の施工状況をリアルに確認・保存できる環境にする
2	**性能検査データの品管部門直送**	完成検査時の試運転データなどの性能検査結果を、測定装置から直接本支店の品管部門にデータ送信する
3	**リアルタイムな情報ツールの積極活用**	TeamsやLINE WORKS等により、現場最前線と設計部門・施工管理部門とのコミュニケーションをリアルタイムに実現 （現場の孤立化・独断専行の防止）

経営アドバイス		ポイント
1	**”品質経営”こそ、今、求められている**	その時どきの顧客が信頼する品質を提供し、顧客からのフィードバックにより、更に品質を向上させていく、そして更に発展していく”好循環”が実装された品質経営
2	**企業ポリシーの重要性の再認識**	今一度、経営層から、社員一人ひとりに至るまで、企業ポリシー **『TAISEI QUALITY　品質は、私たちのプライド。』** の意味を噛みしめる
3	**品質不正に対する経営者責任は厳格責任**	経営者は、知っていたか・関与していたかにかかわらず、品質不正の責任を負う。（監査役も同様） 某社報告書では、知っていたか・関与していたか否かにより、役員・上長等の責任の有無を論じているが・・・（強い違和感）

大成設備

品質のための監査役活動

あるべき姿

あるべき姿　第一の視点　　『品質不正を未然に防止するために、監査役は、何をすべきか』

品質不正・不祥事は、「ずる・ごまかし」が、まかり通る周辺環境（機会）から生み出される。

これは、「内部統制」が効いているか・否かということに通ずる。

すなわち、

品質に関わる「内部統制」が、どのように構築され、実効的に運用されているか

を、監査役の期中・期末監査に組み入れる。

具体的な監査の要点を、「不正のトライアングル」に倣って整理してみる。

１）動機・プレッシャー

納期・利益目標・不良率抑制・開発目標などが製造・品証部門に無理を強いていないか

２）機会

製造フローに、ブラックボックス・データ改ざん・隠蔽可能な環境は無いか
決められた手順通りの製造・検査を示すエビデンスが整っているか

３）正当化

品質・基準・規格・法令・契約に関する正しい知識、数値・データの無謬性、何が品質を担保するのか等の認識が、一人ひとりに、正しく共有されているか

品質不正を許さない空気、心理的安全性、オープンドアな空気が醸成されているか

その際、留意すべき事項

１）形式的なチェック（書類監査）に止まらないこと

エビデンスの全てを確認することは必要ないし、現実には無理
ここにこだわると、形式的なチェックだけで、監査の大半を費消する結末に
サンプル・抜き打ちで構わないので、現地・現物にあたることが必要

２）製造・品証の現場に、どのような空気が支配しているか、を感じ取ること

製造・品証の現場を、担当者と共に歩き、経営層、上長、担当者、そして下請・サプライヤー等の各層の内部において、あるいは、各層と各層との間において、どのように双方向のコミュニケーションが行われているか、その実際を見ることが必要

３）上から目線は、絶対にNG

できれば、担当者の心の内に内包された悩みを掬い出すことができれば・・・

あるべき姿　第二の視点　　『品質不正を探知するために、監査役は、何をすべきか』

１）探知そのものは監査役の守備範囲にあらず

起こったこと自体を探知することは、監査役の権限・職掌を逸脱

監査役の資質・人的資源からも、土台、無理

三線デフェンスに屋上屋を重ねるだけ

２）探知に関して、監査役の果たすべき役割

品質不正事案は、担当者が、いけないこと・悪いことと知らないまま、あるいは一旦正当化した以降は正当なことと信じ込み、反復・継続してきたことがほとんど

そのような慣行・慣例の現場には、品質不正・不祥事を容認する『空気』が醸成

監査役は、業務執行から一線を画する存在であり、そのような『空気』から独立した視点を維持することができるし、維持すべき立場・役割

３）監査役の覚悟

『空気』がおかしければ、おかしいことはおかしい、と躊躇なく言わなければならない。

諫言すべき相手方は、品質不正の当事者（行為者）ではない。

そのような『空気』を醸成してきた上長や経営者にこそ、責任がある。

監査役は、経営陣に対し、しっかりとした問題対処を促さなければならない。

しかし、直言だけでは、なあなあで済まされたり、改善につながらなかったり・・・

取締役会や監査報告書での問題提起、更に自身の進退を懸けることも必要かもしれない。

監査役は、それだけの覚悟を胸に秘め、製造・品証の現場を見ていかなけれならない。

あるべき姿　“これから”に向けた一つの問題提起として

品質不正に関する第三者報告書では、監査役の関わりや責任について、全く触れられないか形式的な監査・ヒアリングに止まっていたなど、一行書き程度に止まっている。

やはり、これではいけない。

これまで、会計不正などの企業不祥事については、相当な質・量の基礎研究が蓄積され、そのうえで、監査役がどうあらねばならなかったか、諸々、論じられてきた。

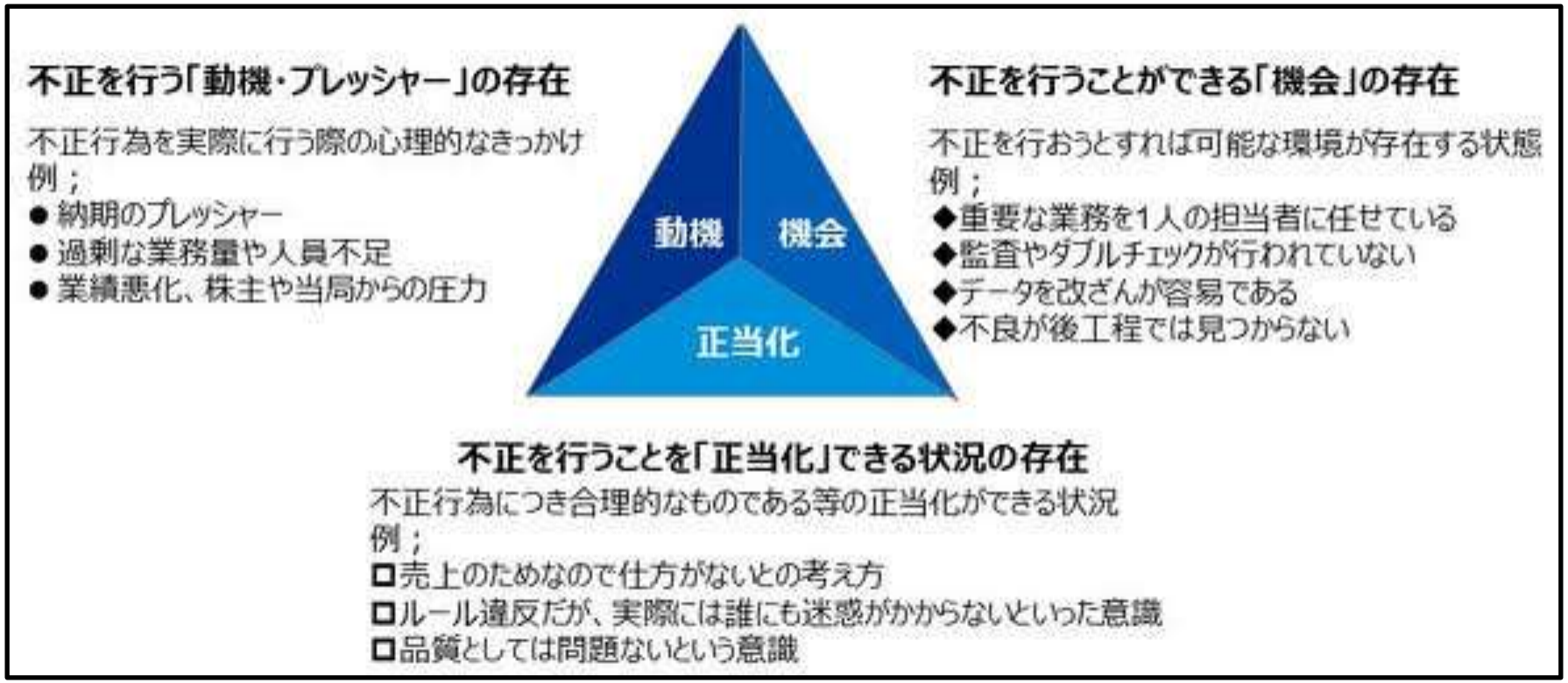
品質不正についても、理論面の基礎研究の深掘りと、その成果を踏まえた、監査役のあるべき姿についての一層の議論の積み重ねが必要である。

内部統制の構築・運用上の問題である点において、源を同じくする問題なのだから。

例えば、基礎研究が不足している例証として・・・

不正のトライアングルのフレームワークは、個々人の不正メカニズムの説明ツールに止まる

Cresseyが、1953年、横領犯を題材に要因分析を行った不正理論を、1984年に、Albrechtが監査人が監査を行うにあたり利用できるモデルとして発展させたもの



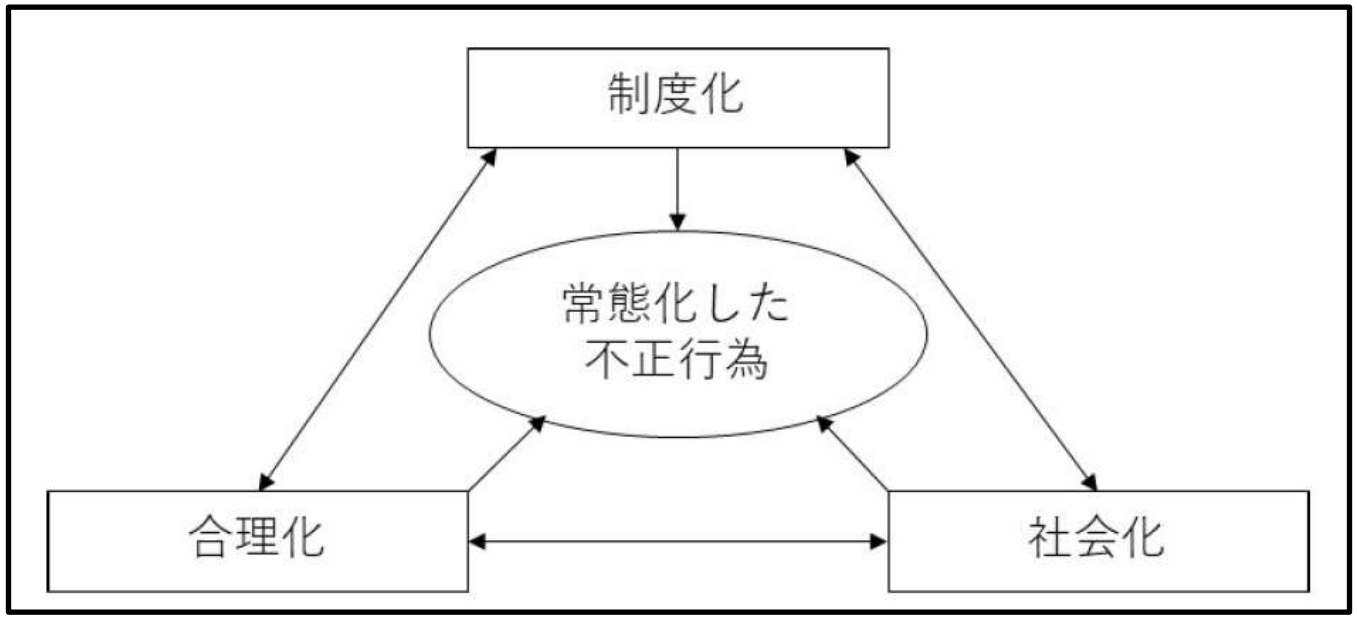
組織における不正常態化のフレームワーク研究のほうが、企業レベルで考えた場合、より腹落ちする

2003年、AshforthとAnandが、企業・組織において、なぜ不正行為が継続して行われ、常態化するのか、その発生メカニズムについてのフレームワークを提言。

東京大学大学院経済学研究科曾澤綾子氏論文『不正行為はなぜ常態化するのか』（赤門マネジメント・レビュー.2019）にて詳説。

組織において、不正は『制度化』『合理化』『社会化』により常態化するとする仮説

『制度化』	リーダーシップにより不正が始まり、その不正は、組織内に埋め込まれ、ルーティン化する
『合理化』	その行為に関わる人々が、自分の行っていることを不正と考えなくなる（忠誠・集団浅慮）
『社会化』	本来であれば誤りに気付く者も、組織に取り込まれ、最初は小さな不正にに戸惑うが、躊躇と妥協を繰り返し、次第に大きな不正に手を染めていく



【声を上げにくい】
　個人としては反対し、納得しかねても、不本意ながら加担するようになってしまう

【不正を不正と認識しない】
　「うちの文化をわかっていない」　「業界のルールに従っている」

【常態化の状態を、内部の力により覆すことは難しい】
　外部から強いショックが必要（バッシング・イメージダウン等）
　そもそも常態化しないための予防（組織内に倫理的価値を浸透させる・適切な相談先を確保する・組織の透明性を保つ等）が大切

王子木材緑化

品質に関する監査役活動

未然防止のための仕組みづくり

品質不正防止のための仕組みづくり

品質に関する経営アドバイス

未然防止のための仕組みづくり		ポイント
1	・最低限は、マニュアル、チェックリストによる検査にて一定の基準を確保する ・チェック内容をダブルチェックし、記録を保存する ・スキルアップ	・木材の目利きは難しい。社内でなかなか専門家を育成できない現状がある。
2	・測定数値のダブルチェック（測定者・立合者） ・測定者のスキルアップ・資格 ・製品安全管理内部監査・二次監査の実施	**・嘘・ごまかしができない、許されない環境** **・会社ぐるみ、現場ぐるみのなっていないかが懸念される**
3	誤読、改ざん、偽装を防止するために ・表示：アナログ⇒デジタルへの切り替え ・手書き入力：自動記録、立合人、写真記録保存	
4	・施工時の立会い、こまめな検査	

品質不正防止のための仕組みづくり		ポイント
1	・品質保証部門 ・内部通報制度	・製品安全管理制度にて対応しているが、現場任せになっている面が大きい ・会社ぐるみ、現場ぐるみのなっていないかが懸念される
2	・リスク管理の共有	・会社として損害賠償責任を生じかねない ・会社として事業が継続できるか、否かの問題になりかねない
3	・コンプライアンス教育 （内部通報制度を利用して、声なき声を上げることができることを周知する）	・製品安全管理制度にて対応しているが、現場任せになっている面がありそう ・経営幹部は普段はあまり注意をはらえていないのかもしれない、問題の発生・発覚があると、大騒ぎする

経営アドバイス		ポイント
1	**品質に関するリスクの情報共有**	・グループのかつての品質不正が忘れられそうになっている気がすることが怖い。 ・嘘やごまかしができない、許されない環境づくり。それは、企業風土であり、品質に対する取り組み、責任感の醸成なんだと感じる。
2	会社としての**体制強化、人員確保の必要性、スキルアップ**	・自らが品質を確保するためになすべきことができているか？ それだけのスキルが身についているか？
3	仕入れの品質管理が適切に出来ないと、品質に関する証明ができないと、巻き込まれて品質不正となってしまうことへの警鐘	・被害者面するかもしれないが、それを仕入れて使用・販売してしまったのだから、エンドユーザーに対しては加害者になることへの自覚と責任

王子木材緑化

品質のための監査役活動

あるべき姿

品質のための監査「あるべき姿」		ポイント
1	**グループの製品安全憲章、企業行動憲章「有用で安全な製品・サービスの提供」の実践**	・品質に関する内部統制システムの構築と運用 ・製品安全・品質にこだわる企業風土の醸成 ・「健全な常識」「おかしいと思う感性」「行動する勇気」
2	製品安全品質会議への参加、情報共有	・品質に関する会社の取組姿勢 ・顧客クレーム、検査不具合の発生状況 ・社員のスキルアップ、教育に関する取り組み
3	**現場往査におけるヒアリング（三現主義が基本）**	・会社ぐるみのなっていないか、製造工程・検査工程・施工行程をウオークスルーするとともに、現場の方々に、ヒアリング ・過去事例、他社事例を参考に類似のリスクのあるなし、その対応策について、ヒアリング ・不正・不具合に気づきがなくとも、現場で見聞きしたことを監査調書（報告書）に記述・提出。好事例が報告できれば、経営陣の気づき、現場の励みになるのではないか。

品質のための監査「あるべき姿」		ポイント
4	**企業としての情報開示の姿勢**	・品質不正ばかりでなく、不正会計、環境問題が発生・発覚した際の、情報開示及びその対応、進捗状況の開示 ・監査役の求められるのは、日常の予防の監視ではなく、発生時の対応の監視が求められる ・企業としての過去の過ち（コンプライアンス問題、品質問題、環境問題）への反省
5	**企業としてのポテンシャル**	・企業としての強み、ストロングポイントは何か ・製品安全・品質を確保しながら、また確保していることを強みとして、新規事業、事業拡大を図る姿勢を支援する

企業として品質管理に対する姿勢、品質不正に対峙する姿勢に対して、
監査役としてどのような監査活動をしているか、どのような監査をしていきたいかというところに力点を置いてしまっているなあというのが、自らの感想であります。
もっと、企業の経営に対して、企業のマインドに対しての監査を報告すべきとの反省もありますが、ご容赦ください。

三井ホームコンポーネント

品質に関する監査役活動

未然防止のための仕組みづくり

品質不正防止のための仕組みづくり

品質に関する経営アドバイス

未然防止のための仕組みづくり		ポイント
1	・**利益獲得のための部門への過剰圧力の制御**	・不調業績に対する取締役からの部門への過剰要求の監視 ・親会社からの取締役への利益過剰要求の監視
2	・**仕事への愛着心**	・エンゲージメントサーベイによる把握 ・ONEonONEミーティングの実施とその効果の確認
3	・家づくりの完成体験による**自分仕事の意味の認識** ・親会社営業・設計・工事・アフターとの交流	
4	・**顧客からの苦情分析**	・顧客窓口の強化（業務部）

品質不正防止のための仕組みづくり		ポイント
1	・**品質保証統括部門の確立**	・社長直轄の品質マネジメント強化 ・親会社連携（親会社品質統括部門の確立）
2	・内部通報制度機能の**有効性の確保**	・WELLBEING（社員の幸せ）環境の醸成
3	・**品質に関するリスクマネジメント委員会**機能の設立	・リスク・コンプライアンス委員会の機能の拡大

経営アドバイス		ポイント
1	・**品質保証部機能の確立**	・外販用製品規格ルールの策定
2	・**顧客の声を反映した品質向上の見える化**と評価	
3	・**社員の愛着心**の再構築	・事業種別における工場損益（管理会計）の掲示 …工場毎のﾓﾁﾍﾞｰｼｮﾝUP
4	・**技術人材の全社を挙げての採用活動**	・工場人材のマスター登用と人事評価確立
5	・**顧客への愛着心**の再構築 ・**顧客からの愛着心**の再構築	
6	・**工場機能の優位性の明示と差別化**による 受注拡大	・木材調達から自社工場による木材加工、 製品製造までの品質の明確化

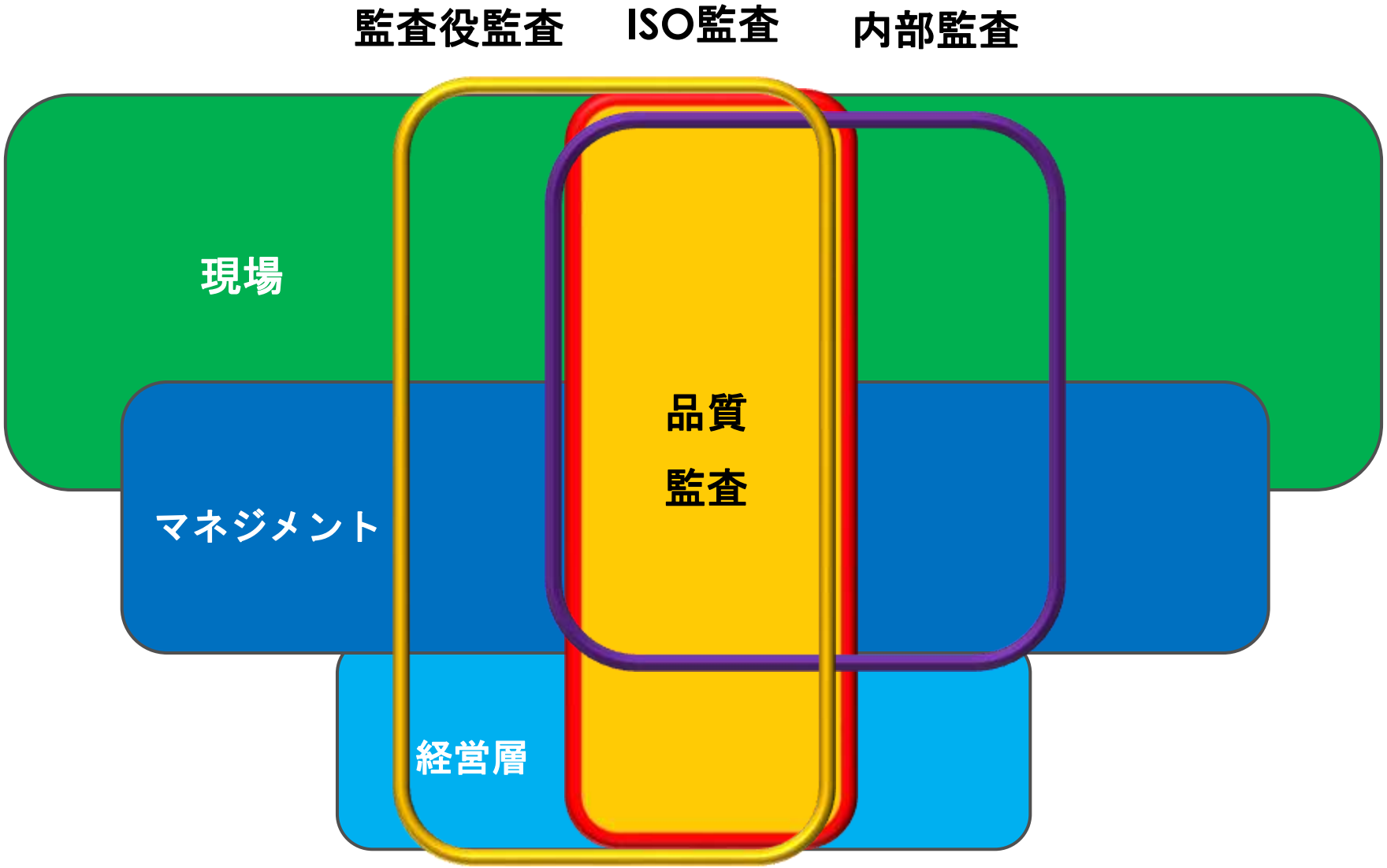
三井ホームコンポーネント

品質のための監査役活動

あるべき姿

品質のための監査「あるべき姿」		ポイント	目指す効果
1	重要監査項目として**「品質マネジメント」を表明**	・監査役監査として重要会議で表明	・**品質確保を支援するプログラム醸成** 「品質保証総括」組織の推進 「デジタル＋情報開示」の推進
2	**顧客視点での品質マネジメント**	・プロセスを顧客視点でチェックする	・**風土・文化の醸成** 「社員へのロイヤルティ（愛着心）」の向上 「顧客へのロイヤルティ（愛着心）」の向上
3	内部統制システム監査として 品質マネジメントを確立させる	・**品質ウォークスルーの実施**	・監査精度の向上
4	品質監査として **内部監査部門・ISO監査部門との連携**	・内部監査において品質に関わらせる ・ISO9001を開発営業本部まで拡大させる	・監査精度の向上
5	**品質に関する「監査役活動報告」**	・監査役監査として重要会議で報告	・品質確保を支援するプログラム醸成 ・風土・文化の醸成
6	品質に関する「監査役活動報告」	・**親会社との連携**	・品質確保を支援するプログラム醸成 ・風土・文化の醸成

品質に関する監査を明確化



品質に関する監査を連携させる

品質への監査役監査

■ 重点監査「品質マネジメント」を表明
- 監査計画での表明と告知

■ 品質に関する内部統制の監査
- 品質ウォークスルー

■ 顧客視点でプロセスをチェックする
- 製品・製造・検査プロセス
- 「顧客体験価値」プロセス

FACT FINDING

■ 顧客からのフィードバック把握
- 苦情・クレーム対応
- 対策効果

■ 質の高い情報の共有
- 品質KEYMANとの関係構築

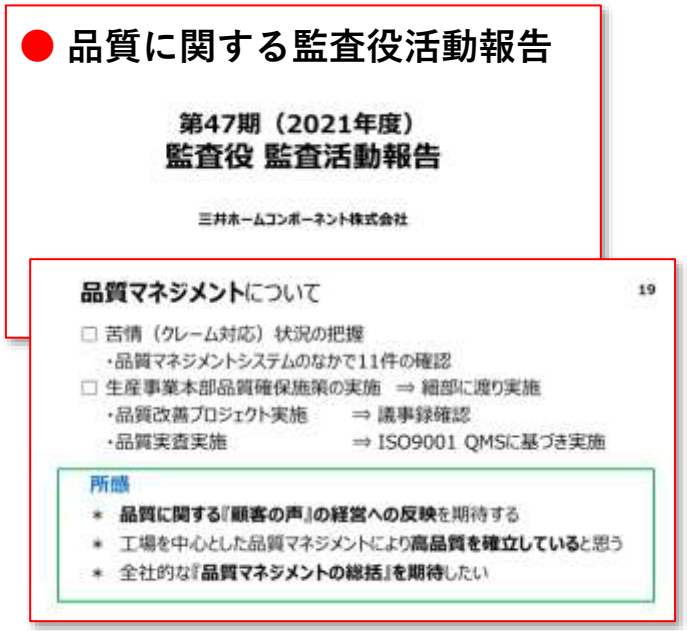
■ 品質に関する契約内容の監査
- 製品規格の明記状況

品質への監査役活動

● 品質に関する監査精度の向上
- 内部監査室・ISO内部監査部署との連携

● 品質に関する経営陣への提言
- 代表取締役・取締役ミーティング

● 品質に関する監査役活動報告


第47期（2021年度）
監査役 監査活動報告

三井ホームコンポーネント株式会社

品質マネジメントについて 19

□ 苦情（クレーム対応）状況の把握
・品質マネジメントシステムのなかで11件の確認
□ 生産事業本部品質確保施策の実施 ⇒ 細部に渡り実施
・品質改善プロジェクト実施 ⇒ 議事録確認
・品質実査実施 ⇒ ISO9001 QMSに基づき実施

所感
＊ 品質に関する『顧客の声』の経営への反映を期待する
＊ 工場を中心とした品質マネジメントにより高品質を確立していると思う
＊ 全社的な『品質マネジメントの総括』を期待したい

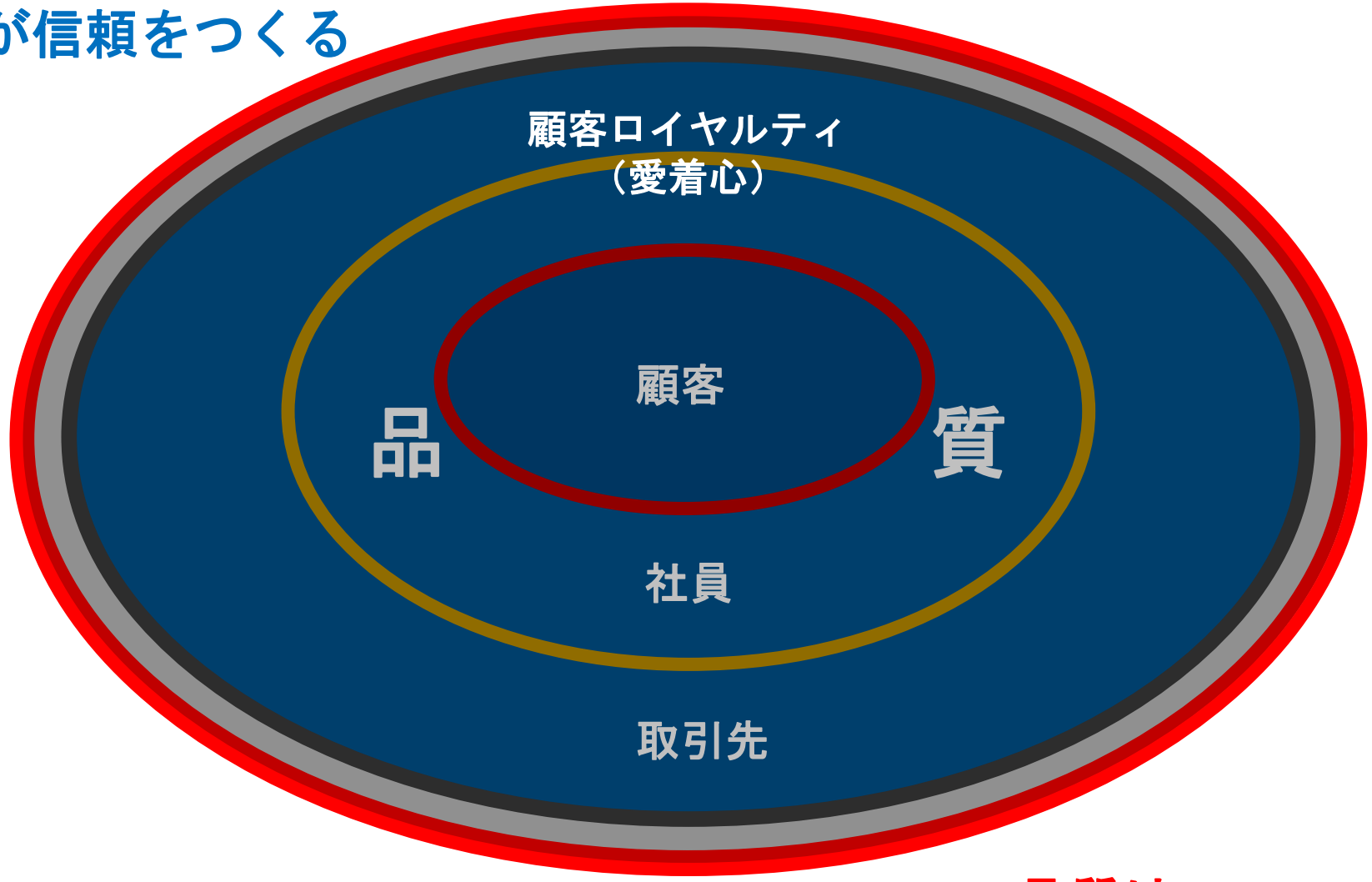
● 品質不正事例トレーニング
- 他社品質不正事例対応からの研鑽

期待する効果

● 品質確保を支援する仕組みの醸成
- 「品質保証総括」組織の推進
- 「デジタル化＋情報開示」の推進

● 風土・文化の醸成
- 社員へのロイヤルティ（愛着心）
- 顧客へのロイヤルティの向上
- フラットな組織文化

品質が信頼をつくる



品質は
顧客ロイヤルティに支えられている

ステークホルダーとの関係性

まとめ

（Ｍ電機）

まとめ（M電機）

４．M電機はなぜ見つけられなかったのか？

- なぜ一斉点検で発覚しなかったか？…通達はしたが、フォロー・確認をしていない。
- 本当に役員は何も知らなかった！？
- 10万人もいてほんと？　「嘘と、ズルは止めよう！隠蔽は止めよう！」の風土がなかった。
- 会社の理念が腹落ちしていなかった。綺麗事。
- 想像力の欠如、リスク認識の甘さ…リニエンシーの無いアンケート調査・一斉点検で確認できると思っていたのか？
- 他社の不正事案から謙虚に学んだか？　過去の何回もの調査の本気度？
- 顧客との窓口になる検査部門の担当者はつくろっていたはず…知っていた担当者・管理職の存在
- 風土の問題、経営そのもの　一人ひとりが考えること、成長すること、大人になること
- 役員・社員　一人ひとりの自覚を促す、自己肯定感を持つ子供を育てる（本田さん）
- 自立心　自分事として考える

◎想像力の限りを発揮しているか？…人材の多様性

◎熱量（PASSION）のある人間を配置していたか？拘る人間がいなかった。綺麗事で済まそうとした？

□監査技術ゼミ22/5/31　遠藤元一弁護士
◆「見えないゴリラ」の実験：クリストファー・チャブリス＝ダニエル・シモンズ『錯覚の科学』
・「人は、おおむね見えると予想されるものを見ている」
・特定の事象・タスクに集中すると、予測していない変化や情報を見落としやすい
・不祥事事例の中にも、「見えないゴリラ」が原因と考えられるケースは少なからず見られる
・同業他社の不祥事事例を「気づき」の機会
　　精査する領域やチェック方法の見直し・ブラッシュアップ
・コンプライアンスの範囲を幅広く捉える

□M電機ガバナンスレビュー委員会報告書の概要2022/10/20（委員長：山口利昭法律事務所 山口 利昭）
（3）三菱電機における本件品質不正の発生に「特有な要因」
他社における品質不正事案では、「管理職時代に現場の不正を知っていた、あるいは黙認していた者が、その後役員に就任した」ことが問題視され、「会社ぐるみの不正」と評価されるケースも見受けられる一方で、三菱電機の取締役・執行役（退任した者も含む。）において、品質不正を認識していた者を認定することはできなかった。しかし、数十年も現場で不正が続いていた状況において、「品質不正が疑われる事実」さえ経営幹部が知らなかった（想像もできなかった）旨を述べるのは、本社機能を担う者と製造現場との断絶が大きく、その間における人事政策やコミュニケーション欠如が三菱電機に特有な要因として存在することを示唆している。
将来に目を向ければ、三菱電機の経営陣としては、組織風土改革、品質プロセス改革を実りあるものにするためにも、こうした三菱電機特有の要因を除去すべく、経営者が現場と一体になって課題を解決する姿勢を示さなければならない。

□技術系社長の4年交代慣行(リレー型)　日経Deep Insight21/8/5　トップが意識する責任の範囲
8つの事業部門のバランスをはかる世話役。そんな中空構造が不祥事の温床？　微妙なバランスや空気の中で意思決定が行われる中空構造は、組織の至るところにあったのでは？
□経営トップが真剣に考えているか？自分の心情を打ち出せているか？（本田さん）…資料4
…社長はイライラしていた。19/6発覚、半年間報告の遅れた常務執行役は…

資料4. 山口利昭弁護士ブログより：2021年7月 5日 (月)
三菱電機社長会見における３つの疑問（7月3日の訂正公表も踏まえて）末文から

なお、いろいろと会社側に厳しいことを書かせていただきましたが、最後に神戸製鋼の品質偽装事件が発覚した際にも述べたことと同じことを申し上げたいと思います。ここ数年、三菱電機の不祥事が数多く発覚しましたが、それではなぜ10年、20年、30年前から長年行われてきた不正が（さみだれ式に発覚するのではなく）近時になって一気に発覚したのでしょうか？社内の不正に真正面から立ち向かおうとする社長さんがいたからこそ、各セクション、各グループ会社に眠っていた不正が経営陣に届くようになったのではないか、社長の真剣な檄が飛んできたからこそ、内部監査部門が本気で不正を探し出すことになったのではないか？（みなさん、そう思われませんか？）
「我々は今度こそ誠実な企業になろう」と声を上げた社長さんがいたとすれば、これまで各部署で眠っていた不正が一気に明るみになる、ということはよくあることで、不正を隠し続けてきた、または不正発見に関心を持たなかった歴代の社長さんは批判をされず、「誠実な企業になろう」と勇気を出して取り組んだ社長さんが批判をされて辞任を余儀なくされる、というのも、不正調査を本業とする者として、なんだか割り切れなさを感じるところです。

□社告2019/8/2　当社および当社子会社の品質保証体制の再点検結果について

当社はこれまで、品質に関わる他社の不適切行為の発生を受けて、2016年度と2017年度の2 回、当社および当社子会社の点検を実施しました。
しかし、**2016年度の点検**（本社品質保証推進部長）では、他社における不適切行為を契機に実施したものの、点検対象を「カタログなどで性能を公表している製品であって、かつ、最終製品の品質データ」を対象としたことから、ゴム製品など最終製品に組み込まれる製品を含んでおりませんでした。

また、**2017 年度の点検**（本社品質保証推進部長、経営企画室副室長連名、法務・コンプライアンス部も関与）では、一般社団法人 日本経済団体連合会の「品質管理に係わる不適切な事案への対応について」の要請に基づき、「法令／契約等に関する不適切行為」を対象として実施したものの、各部門による業務プロセスの妥当性に関する自主点検に留まり、個々の品質データの確認までは実施できておりませんでした。その結果、当社グループ内の不適切行為を顕在化させることができませんでした。

今回（18/12/4～19/3/15）の**(2018年度)全社再点検**（再点検責任者：生産システム本部長(生産システム担当執行役)、再点検委員長：同本部品質保証推進部長）ではそれらの反省を踏まえ、開発・設計・製造・試験・据付・保守のすべて、または、いずれかを業務とし、かつ、法・公的規格または契約に基づいて品質データを取り扱っている当社の国内全事業所と子会社121社を点検対象とした上で、当社部門・子会社自身による品質データの実地確認と、当社監査部・経営企画室・品質保証推進部・研究所等にて構成した社内第三者点検チームによる客観的な検証を実施しました。

⇒2018/12/04指示書　「誠に遺憾ながら、当該不正事案は、17年12月の『品質管理に関わる不正・不適切行為職場自己点検』でも顕在化できませんでした。当時の点検が不十分であったと言わざるを得ず、当社及び関係会社に実地点検とヒアリングによる再点検を行います。　当社グループの危機を未然に防ぐ最後のチャンスと心得て、以下の通り、事業本部より所管の場所・事業部・関係会社等に展開し、再点検を実施願います。」

⇒関係会社26社及び拠点13か所において、不適切事象合計90件判明：公表案件、菱三工業

⇒それでもすべてをあぶり出せなかった…**執行役社長**『三菱電機の取り扱う製品は膨大な数に上り、全製品の品質データを確認することは到底現実的ではなかった。そのため代表的な製品を選んだ上でデータを確認させることにしたが、品質データを点検する過程で、各場所において様々な議論が巻き起こり、問題が抽出されることも期待していた』報告書第1報P74

□最終報告書P164　X　2016年度から2018年度までの品質点検以降、三菱電機が行った品質不正防止に関する主な取り組みとその運用状況

第1　**2018年4月の「品質管理に係わる不正・不適切行為防止のためのガイドライン」制定**

⇒本社品質保証推進部は、本ガイドラインをあくまで品質改善のための推奨事項として位置付け、具体的な運用状況の確認やフォローは行わなかった。三菱電機において、他社で発覚したような品質不正が行われているおそれがあるという危機感が足りなかった。

第2　**2019年度以降の試験記録等実データにまで踏み込んだ実地確認**

⇒本社品質保証推進部は、依頼したが、各拠点における実データの確認状況のフォロー等は行わなかった。

第3　2019年10月以降行われた**2019年度リスク報告、規程類及び標準類の棚卸し：**　2018年度点検において、関係会社26社及び拠点13か所において、法令、公的規格又は契約に抵触する不適切事象が合計90件判明した（長期間見直されずに同じ手順で長年にわたって実施されていた業務において発見）ことを踏まえ、経営企画副室長及び本社品質保証推進部長、連名で展開。

⇒新たに6件のリスク報告。その時点で「新たに判明した事象やリスクについて報告」を求めるもので、品質不正の発見、防止の効果は限定的だった。規程類の見直しも、やり方の根拠/理由の確認にとどまり、網羅的かつ継続的に顧客仕様と規程類の整合性の確認を行う旨までは明確に記載されておらず、成果につながらず。

第4　**2019年11月**の「品質管理に係わる不正・不適切行為防止のためのガイドライン」**（本ガイドライン）改訂：**　2018年度点検において、不適切事象が合計90件判明したこと、この頃発覚したトーカン事案で受注段階で実現性を考慮することなく客先と交渉、などを受け、本社品質保証推進部が展開。

⇒本社品質保証推進部は、制定時と同様本ガイドラインをあくまで品質改善のための推奨事項として位置付け、具体的な運用状況の確認やフォローは行わなかった。大規模な組織では1回や2回の調査では完全な炙り出しは困難、炙り出されていない不正が他にも残っている可能性がある観点から、十分にフォローすべきだった。

第5　2020年度以降の製品重大不具合となる可能性の高い案件の**報告の定例化**：　本社への報告が遅れた案件を踏まえ、本社品質保証推進部から①その時点での未報告案件の有無、②今後そのおそれのある案件の有無についての報告。

⇒各製作所の品質部門にて既に把握しているリスクの報告を求めるものと位置付け、新たな不正の発見に結びつかなかった。

第6　2020年10月の**製造部門と独立した本質保証部の設立、当時の執行役社長の指示。**

⇒組織はでき、製造部と対等にものは言えるようなったが、リソースは不十分で新たな不正発見には結びつかなかった。

第7　2020年度以降の**全般統制自己点検方法の見直し、当時の執行役社長の指示。**経営企画室のメンバーのみが確認を、本社品質保証推進部、法務・コンプライアンス部、監査部を含めたコーポレートスタッフ部門が確認へ。

⇒改善が必要なリスク4件の報告あり。各製作所における個別の不正行為を明らかにすることを目的にしたものではなく、限定的なものだった。

第8　**2021年3月**に行われた2017年度点検、2018年度点検の実施状況の**検証等**：　2019/6，2020/10に品質不正発覚、以前の点検において点検対象、点検プロセスまでの確認が不十分として実施。

⇒本社品質保証推進部が想定していた手段で、過去の点検が行われていなかったことが判明。意図が十分に伝わっていなかった。

報告書第1報P90-
□取締役会及び執行役会議における議論状況
□過去の点検活動：会社組織における職制を通じた実態把握を基本としてきた点に共通の特徴あり。信頼が前提であり、その前提で調査することは自体は、相当であると評価。
□内部監査：本社品質保証推進部による品質改善活動と応援監査、監査部による監査

５．顧客との交渉できていない
客先へのリーダーシップなし
海外製品には無理な契約をしていない

最終報告書P192(3)顧客への説明回避について
「顧客に対して、試験を実施する必要がないことを説明さえすれば、顧客の了解を得られた可能性が高いにも関わらず、顧客に対してそのような提案を行わず、試験を省略したという事案が、９箇所の製作所で発生していた。これらの事案については、不正の発覚後、顧客に対して説明を行った結果、製品の性能や安全性に問題ないことにつき顧客の理解を得れられており、そもそも契約段階において顧客と交渉していれば、不必要と考える試験を実施する必要はなくなっていたものと思われる」
「説明を回避した理由：顧客対応の負荷、過去の品質不正露見の懸念、時間的余裕のなさ、仕様変更提案しても認められないだろうと即断」
「心理的安全性：人は生来的に他社との衝突を回避したいとの「本能」を持っている。」
「三菱電機として『顧客と相対して明確に約束することを避けないこと』、『できないことを安易に約束しないこと』を徹底する必要がある」

６．監査対象の現場とは製造だけでない

営業-設計-資材調達-受入検査-製造-中間検査-品質管理-出荷検査

営業部門も、設計部門もルール通り仕事をしているか、監査が必要。製造現場は設計指示通り。

そもそも客先要求仕様が製品・サービスにもれなく反映されていることを確認する手順が定められているか？

２線、３線が確認しているか？

７．管理者も内部通報すればよかった？

本社と現場・工場の断絶…これも内部通報すべきであった。

上司・部下の断絶…部下による忖度。

過剰なルール、やらなくて良いことをやっている…不具合の都度、手順が増える。

不要なルールは廃止する

赤信号を渡る、過積載を見逃す、スタンションの高さが高いのを放置

やらなくて良いことをやらされている！必要なことだけなら、腹落ちして仕事できる。

「お客様の目線での素朴な疑問・質問なんですが…」と、アピールすれば良かった。（〇〇さん）

最終報告書P9　管理職関与62件

①管理職が不正を自ら積極的に主導・指示・了解していた場合…54件、

②事後的に職制を通じて部下から相談・報告を受けたり等したものの、適切な是正措置を講じることができなかった場合…8件。

８．モニタリング機関設置提言

□ガバナンスレビュー委員会報告書第2報P43-44

ステークホルダーに対する説明責任を果たす観点から、外部有識者(注88)で構成される「再生モニタリング委員会」(仮称)を取締役会からの受託機関として設置することが望ましい。当該委員会を設置した場合は、①三菱電機における再発防止策の有効性や進捗状況をモニタリングし、また、②その後に発覚した品質不正事案の対応の評価をするものとし、三菱電機は、その実施状況等について一定期間ごとに結果を公表すべきである。もっとも、このたびの品質不正問題への取組として、三菱電機では、ガバナンス改革だけでなく、組織風土改革、品質風土改革に基づく施策も併せて実施されるところである。そこで全ての改革の実施状況を把握することに重きを置くのであれば、（取締役会の過半数を占める）社外取締役の関与する社内組織においてモニタリングすることも選択肢となる。

注88：すでに製造業等の経営に携わってきた経営の専門家を社外取締役として選任し、また品質ガバナンス分科会には品質管理を専門とする学者を外部アドバイザーとして招聘しており、必ずしも、純粋な第三者からのみなるモニタリング機関である必要はないと考えられる。

９．M電機　３つの取り組み

□品質風土改革 ～そもそも現場が品質不適切行為を起こす必要のない仕組みの構築：牽制機能再構築、技術力・リソース課題への対策、品質コンプライアンス意識の再醸成等)～

□組織風土改革 ～双方向コミュニケーションの確立～

□ガバナンス改革 ～予防重視のコンプライアンスシステムの構築：経営監督機能の強化、本社コーポレート部門の全社横串機能の強化、取締役会による全社改革のモニタリング等～

１０．改善策について

・インテグリティ？（中井さん、五味先生）…管理職に必要とされるもの「誠実、高潔、完全な状態」
企業はインテグリティ（誠実さ）を最優先とし、法令遵守をはじめ幅広く社会的責任の遂行と企業倫理の実践を目指している。
・JALフィロソフィー　稲盛和夫「素晴らしい人生を送るために…人間として何が正しいかで判断する」「素晴らしいJALとなるために…お客様視点をつらぬく」
・経営心理学・行動心理学？（相馬さん）

□*Always Act with Integrity*　いかなるときも「誠実さ」を貫く　三菱電機グループ倫理・遵法行動規範
(2021/6/1発行)コンプライアンス・モットーは、三菱電機グループのすべての役員・従業員がコンプライアンスを実践するうえで持つべき心構えです。Integrity(誠実さ)とは、「公正であること」、「正直であること」、「真摯であること」、「自分の言動に責任を持つこと」、「相手を尊重すること」といった「正しいこと」を貫く強い意志や姿勢を意味します。

□タスクフォース制度：毎年、各工場の生産技術者８名が二年間本社改善部門に集められ、２期16名が各工場に派遣され常駐して現場の改善に取り組む。ほぼ20年間継続、異文化・異なる風土（重厚長大⇔軽薄短小、個産⇔量産、民需⇔官公需）を各工場に持ち込むとともに、当事者の人材育成に役立った。営業人材・設計人材・品証人材でも、コンプライアンスについても同様の改善が期待できるのでは？　⇒　部門間をまたがる人事異動の活発化。

□「報連相」と「伝聞話」…上司と部下の関係：報告・連絡・相談を上から目線で指示するのではなく、上司が自ら現場に出向いて話を伝え、現場の声を聞き、現場の相談にのる。

□ルールについての考え方：現地作業、アフターサービス等

<u>ルールの有無</u>

●無い：ルールを作る　・現場工事：現場工事の品質向上ＷＧ活動でルール作成
　　○例外作業の取り扱いルールを作る
　　・上長への事前相談（報連相と伝聞話）
　　・工事工程チェックリスト（３Ｈ管理：３Ｈ：初めて、変更、久し振り）

○有る：
　●知らない・・・定期的に教育・評価(テスト)・認定(登録)を行う
　○知っている・・・
　　①守らない・・・●仕事をさせない・作業/発注禁止
　　・守る積りが無い、　・自己流でやっている(担当者任せ)
　　②守れない・・・定期的に教育・評価(テスト)・認定(登録)を行う
　　・能力不足、分かっていない・・・試験実施
　　試験の結果○（作業許可）、●試験の結果Ｘ（作業禁止）
　　・初めてだった　・久し振りだった
　　・上長が繰り返しの教育を怠った
　　・本社・支社の管理部門が上長が適切に教育しているか未確認
　　③守れない・・・　・ルールが難しい・・・ルールを見直す
　　・ルールが多過ぎる、面倒くさい・・・ポイント集を作成する

④今回だけ守らなかった

・守れない原因があった・・・個別対策要

●忘れた●ついうっかり、多忙●ヒューマンエラー・・・ポカ除けの工夫

⑤守った　　●守った積り・・・ポカ除けの工夫

・変更点に気付かなかった・・・変更点管理の導入

・ルールに抜けがある・・・ルールを見直す

★**手続きだけ守った・・・目的の不理解・・・ルールの抜けに気付かず**

●ヒューマンエラーは原因でなく、結果：ヒューマンエラーは　システムと人間の不調和や、人間の特性や諸々の環境条件から起こった結果であり、原因ではない）

（多忙でも確実に処理できる業務フロー・仕掛けが大切

・・・そのためには日頃からヒヤリハットの収集と対策が必要）」

□ルールについての役割認識：役割を理解しているか？本気で役割を果たしているか？
困ったときに相談できているか？　同僚、先輩、上司、他部門管理者、本社管理部門…
取締役（会）、監査役（会）は仲間か？

□担当者の役割：担当者…報告する責任/しない罰≪管理者…報告が来なかった責任/罰（南波さん）
□現場職制長の役割**（第１線）**　・・・　**３線管理**
・ルールの教育・試験・登録、明確な指示、何を権限委譲したのか、
・部下の行動・結果の確認とフォロー　(担当者任せ×)
□本社・支社『法令規則ルール』管理部門の役割**（第２線）**
・ルールの作成・周知、管理者教育・自責の役割を認識させる、法令規則ルール
の教育が実施され、受講者が理解したことが客観的に評価されていることの確認
□監査部門の役割**（第３線）**・・・　**『第２線が役割を果たしていることの確認』**　と
『「何故ルールが守れないかの原因追及」の旗振り・フォロー』　……現場のあら捜し✗

□取締役の役割・・・内部統制システムを構築し運用する
□監査役の役割・・・取締役の職務執行「内部統制システムを構築し運用する」を監督する
品質不正に対する経営者・上長の責任は厳格責任（知っていたか否か、関与していたか否かに
かかわらず）、担当者より重く罰する（南波さん）

以上

監査役は孤高な存在ですが
企業にとって根幹となる品質について、
お互いに相談できる相手と出逢うことができました。
素晴らしい仲間との出逢いに感謝しております。
ありがとうございました。

2023年3月15日