

経営の基礎は「信頼」、 次の100年に向け初心に立ち返る

当社電力事業本部ががいし類を出荷する際、お客さまとの契約通りの検査が行われていなかった「受渡検査不整合問題」について、NGKグループはこの1年、再発防止に向けたさまざまな施策を実施し、品質コンプライアンスの向上を図ってきました。取り組みの現状と今後について、当社品質委員長を務める丹羽智明・取締役専務執行役員が説明します。



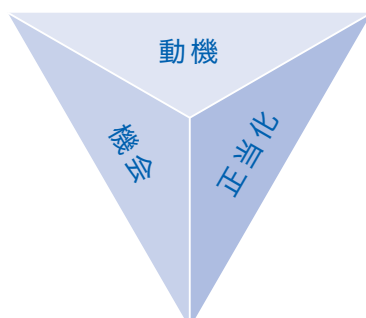
取締役専務執行役員 丹羽 智明

発生と原因：

「動機」「機会」「正当化」が絡み合い問題化

検査不整合問題は、当社の祖業、かつ社会のインフラを支える重要な製品である「がいし」で発生しました。NGKグループへの信頼を揺るがし、お客さまから非常に厳しいご指摘もいただきました。

■コンプライアンス違反が生まれる3つの要素



今回の問題が発生した原因を外部の弁護士により透明性と公正性を重視して分析した結果、「動機」となったのは検査業務を効率化したいという発想でした。契約に定められた検査を見直す場合には、そこに妥当性があることをお客さまにご説明し、検査に係る契約の変更を申請すべきでした。また、生産ラインに検査工程が自動化され組み込まれるなど、検査部門が製造部門と融合され立場を峻別できにくくなり、お客さまとの契約を守る責任部門が不明確になってしまったことが「機会」となりました。「正当化」については、製造工程内でのつくり込みや規格値に対する十分な余裕とともに、厳しい内部検査で欠陥品は全て排除してあるから大丈夫、過去に市場クレームも発生していないという驕り。こうした3つの要素が絡み合って問題が発生した、と考えています。

仕組みの強化：

本社と事業本部で仕組みを大幅強化

問題発生後には、グループの最重要事項として大島社長が陣頭に立ち、対応策や再発防止策をまとめてきました。例えば、グループ全体の品質を審議する品質委員会へ社長も参加して直接指導し、開催回数も年4回に強化しました。また従来の活動は製品品質が中心でしたが、社内

■再発防止のために実施した

「品質コンプライアンスプログラム」の骨子

- 経営層による意思表示
- 業務品質の改善
- ルールの周知徹底
- メールのモニタリング^(注1)
- 教育
- 第三者の専門家による実施状況確認の評価
- 監査

注1：2019年度から実施

規定を見直し、業務が顧客との契約を遵守する仕組みになっているか、業務プロセスや品質は妥当かを確認する業務品質へ拡大しました。

本社部門では、グループ全体の品質管理を監査する「品質経営統括部」の権限を強化し、従来ISO9001の枠内で行っていた監査に加えて、実務の実態もしっかり見る体制も整えました。併せて、不適切な行為を発見した時の措置ルールも整備し、メールのモニタリングも進めています。

電力事業本部では、ガイシ事業部から検査部門を切り離して事業本部直轄の品質保証部門に移管、業務プロセスを変更し、人員をおよそ2倍に増やして検査体制を強化しました。

企業体質の改善： 業務の基本に立ち返り、 面談やコンプライアンス教育を実施

ただ、大切なのは仕組みを強化することだけではありません。「企業の体質」の改善も重視しています。大島社長からメッセージを全社に向けて打ち出し、各事業本部長や事業部長からも、何度もメッセージを伝えてもらっています。現場を実際にマネジメントしている人たちに思いが伝わらないと意味がないためです。

特に電力事業本部では、従業員一人ひとりと面談して意思疎通を図りました。その場では業務に対する疑問や課題などいろいろな話が出てきて、品質や契約に対する意識が相当高まっていることが伺えました。

一方、経営陣や管理職層に対しても、品質経営に関する講義を行っています。また一般職層に対しても、品質コンプライアンス教育を行うようにしました。

これまでの成果とこれから：

チェック体制の強化と検査の自動化を

2018年度は品質コンプライアンスの仕組みを作り、業務の矛盾点の改善や業務品質の見直しに取り組みました。

監査については、対象の事業本部とは別の品質保証部門のメンバーを加えて監査をすると非常に効果的なことが分かってきました。4つの事業本部ごとに業態が全く違うことを利用するもので、自動車部品を取り扱うセラミックス事業本部のメンバーが、電力事業本部に出向いて監査を行う、などです。違う視点を交えると、それぞれの良いところ取りができます。

これらの活動に加え今年からは、第三者の専門家に委託して「品質コンプライアンスプログラム」がきちんと実効しているかどうか評価を開始します。これにより、事業本部内の監査、本社部門による監査、外部機関による客観的な評価、という三段構えのチェック体制が整います。

一方で、検査手法自体も変えていきたいと考えています。検査データなど製品品質に関するデータは人の手を介さないよう電子化して自動収集・自動処理することを全社的にも順次進めています。そのための設備投資や技術開発にも積極的に取り組んでいきます。

また、検査方法が古く、最新の技術を導入していくべきものについては、お客さまと協議の上で契約を見直していく必要があります。

新たに制定されたグループ理念の通り経営において「信頼」こそが全ての礎です。次の100年に向けては、初心に立ち返り独自の技術で社会に新しい価値を提供し、人々の暮らしの向上や産業の発展、地球環境の保全に貢献していきます。