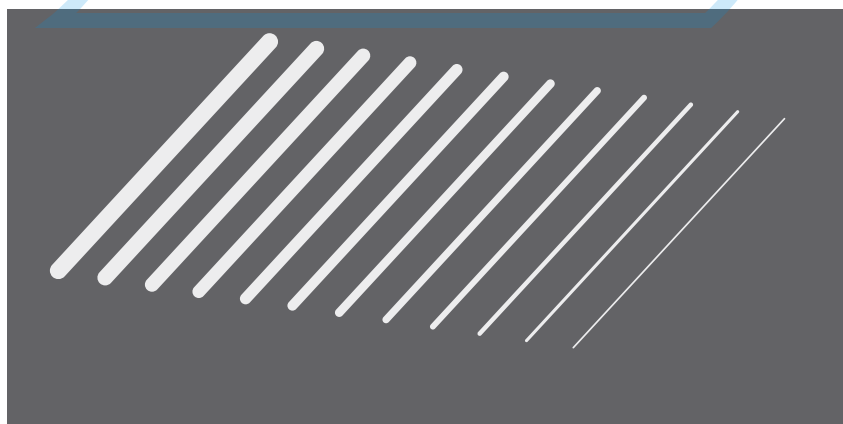


無断使用をお断りします。日科技連出版社

品質不正 はなぜ 起こるのか

SOMPOリスクマネジメント株式会社 著

日科技連



はじめに

2000年代以降、国内の有名メーカーや大手建設会社などにおいて、品質不正問題が次々に明るみとなった。リコール隠し、無資格検査、検査データの改ざん、それにもとづいた無告知での特別採用、原材料や製造工程の勝手な変更、食品の原産地や銘柄の偽装など、さまざまなタイプの品質不正が発覚した。

特に、2017年から2018年にかけての自動車メーカーや鉄鋼メーカーの品質不正事案発覚以来、日本を代表する大手企業において次々と同様の問題が発覚し続けている。事案が発覚する度に、「ものづくり大国日本の信頼が揺らいだ」「日本の製造業の凋落の現れだ」と、多数のメディアで取り上げられ、ネガティブに報道されてきた。

このような報道があると、大企業であっても取引先からの信頼を失って売上低迷の大きな要因となる。上場企業では大きく株価が下がり、いまだに戻りの悪い企業も散見される。社長をはじめとしたトップマネジメントが辞任に追い込まれる一方、あまり報道されてはいないが、不正に関与した現場部門の管理職や担当者も責任を問われて左遷されたり、転職を余儀なくされたりすると聞く。採用活動にも影を落とし、優秀な人材を獲得しにくくなり、もともと偏りのあった従業員年齢構成がさらにいびつになって、社内の雰囲気が悪化する状況も見られる。このように、品質不正の発覚は、当該企業に長期的なダメージを与え、競争力を奪うのである。

本書執筆者の一人である古字は、危機管理コンサルタントとして品質不正の連鎖的発覚を苦々しい気持ちで見えてきた。コンサルタントとして駆け出しの頃、食品企業における産地偽装や表示法令違反、自社ルール違反が次々発覚し、その危機対応支援や、不正を発生させない組織づくりのお手伝いをしてきた。全国で食品企業向けコンプライアンス研修会を何度も実施した。ただこのような問題は、中小企業が多く内部統制が未熟な食品業界に特有のものかもしれない、

はじめに

と何となく考えていた。

しかしそうではなかった。納期に追い立てられる環境、サプライチェーン下流からのプレッシャー、品質、検査部門の脆弱性、経験と勘と度胸(いわゆる“現場のKKD”)があれば多少ルールを破っても構わないだろうという思い込み、品質よりも利益を重視する経営者。

もちろんこれはわが国固有の問題ではない。日系企業が進出するアジア諸国や欧米のいわゆる“一流企業”でも、経営陣をも巻き込んださらに悪質な品質不正が発生している(部品メーカーも関与したと言われている自動車メーカーの排ガス不正問題はよい例である)。とはいえ、マーケティング下手で斜陽の経済大国、と揶揄されてきたわが国では、品質こそプライドの源泉であり、最後のよりどころであった。それなのに、これほど連続して不正が連続発覚してしまうとは。自尊心のコアに傷がついてしまった以上、今後我々は一体何を誇りにわが国の産業を発展させていけばよいのだろうか。自信をなくしている読者も多いのではないだろうか。

本書は、自らの会社を、あるいは日本の産業の今後を憂う読者諸氏とともに、もう一度明るいモノづくりニッポンの未来を探していきたい、という想いから執筆を始めたものである。もう一度、自分が作っている製品、提供しているサービスにプライドを持てるように、それらがどんなふうに社会の役に立っているのか、自分の家族や子供たちの笑顔に結びついているのか再認識してもらいたい。また、社風やコミュニケーションの改善、それによって品質不正とは縁遠い職場づくりを進めている現場の方々の、そしてそれを支え続ける品質部門の方々や経営者の方々の参考になればと願っている。そして、万が一不正が発覚しても迅速対応で会社の信頼を守り、危機を乗り越える助けになりたい。そのような想いのもと、本書には筆者たちの品質不正予防や危機管理に関するコンサルティング経験、そしてそこで獲得した知識を詰め込んだ。また、実際に一社員として自社の品質不正事案に遭遇し、大変な苦労を経験した方々、そしてその家族の実話も盛り込んでいる。

地道な努力も方向性を間違っては十分な効果が発揮できない。品質不正を予防する毎日の取組みと、万が一の際に参考になる手順について、さまざまなヒントを盛り込んだと思っている。ぜひ本書を参考に、品質不正が自社でも起こり得る(あるいはすでに起こっている)ことを再認識し、“自分ごと”として

日々の品質コンプライアンスの取組みをバージョンアップしていただきたいと考える。そして、これによってあなたの会社の明るい未来を、ひいてはモノづくりニッポンの明るい未来を、切り開いていこう。

2024年9月

著者を代表して
古字 朗人



品質不正はなぜ起こるのか

目次

はじめに…………… iii

第1章 社会問題となった品質不正……………1

第2章 品質不正と不正のトライアングル……………5

- 2.1 そもそも品質とは？……………5
 - 2.2 品質不正は、オモテの品質のみならず、ウラの品質違反も含む……………7
 - 2.3 不正のトライアングルという考え方……………9
 - 2.4 不正のトライアングルを品質不正にあてはめる……………11
-

第3章 品質不正にかかわる想定ケース……………15

- 3.1 想定ケースNo.1：自動車部品メーカーによる検査データ改ざん……………16
- 3.2 想定ケース No.2：電気ケーブル製品メーカーによるUL 規格違反……………21
- 3.3 想定ケース No.3：金属加工メーカーによる仕様逸脱……………25

3.4	想定ケース No.4：日用品メーカーによる検査データのねつ造 ………28
3.5	想定ケース No.5：樹脂成型メーカーによる開発不正………31
3.6	想定ケース No.6：電子部品メーカーによる不適合品納品………34
3.7	想定ケース No.7：化学原料メーカーによる検査不正………39
3.8	想定ケース No.8：おもちゃメーカーによる ST 基準違反………43
3.9	想定ケース No.9：産業用設備メーカーによる利益優先………47
3.10	想定ケース No.10：食品の産地偽装………50

第4章 品質不正を予防するために………53

4.1	品質方針………53
4.2	品質保証体制………58
4.3	品質不正を確認する監査………61
4.4	不正防止のための検査システムの構築………65
4.5	設備の更新………68
4.6	増産、減産時の対応検討………69
4.7	適度な人事異動………72
4.8	適正な成果目標設定………73
4.9	品質不正に対する教育体制………74
4.10	品質関連部門への意識改革………89
4.11	コミュニケーション………90
4.12	品質意識の実態把握という手法………99

第5章 **不正発覚後の危機対応**……………103

- 5.1 不正発覚の端緒……………104
- 5.2 発覚後の初動対応……………117
- 5.3 品質不正の危機対応事例……………146
- 5.4 危機対応のための平時の準備……………147

おわりに 過去の不正への向き合い方、そしてこれから……………149

参考文献……………153

索引……………155

第3章

品質不正にかかわる想定ケース

過去に起こった品質不正事例を見ていると、事例によってさまざまな視点、背景、要因があり、品質不正に至っていることがわかる。そこで本章では、過去のさまざまな品質不正事例を参考として、各事例で確認されたさまざまな背景、原因要素を織り込んだ想定ケース(表 3.1)を作成し、これについて解説する。

表 3.1 想定ケースとポイント (1/2)

No.	想定ケース	不正に至る背景、原因のポイント
1	自動車部品メーカーによる 検査データ改ざん	(1) 検査結果を容易に修正できる環境 (2) 現場作業員に任せきりの体制 (3) 上長とのコミュニケーションの問題 (4) 社内品質監査の形骸化
2	電気ケーブル製品メーカー による UL 規格違反	(1) 意図的な不正マスターサンプルの作成 (2) 定常化した不正運用 (3) 認証規格制度などへの理解不足 (4) 不正を容認する企業の風土
3	金属加工メーカーによる 仕様逸脱	(1) 「安全や機能に問題ない」という誤解 (2) 企業トップのコンプラ意識の欠如 (3) 他社からの受注奪取のプレッシャー
4	日用品メーカーによる検査 データのねつ造	(1) 架空の検査結果でデータをねつ造 (2) 不正のためのプログラム作成 (3) 品質保証部が不正を主導 (4) 品質保証部が製造部門の中にある
5	樹脂成型メーカーによる 開発不正	(1) 開発時点での不正問題 (2) 顧客からの過剰な要求 (3) 他部門とのコミュニケーション不全から生 じる弊害

表 3.1 想定ケースとポイント (2/2)

No.	想定ケース	不正に至る背景、原因のポイント
6	電子部品メーカーによる不適合品納品	(1) 過剰な増産は要注意 (2) 設備の更新不足で現場負荷が増加 (3) 不適合品のすくい上げ (4) 社長や役員の売上至上主義の考え方
7	化学原料メーカーによる検査不正	(1) 検査システムの抜け道の悪用 (2) 品質保証・品質管理部門の業務ひっ迫 (3) 引き継がれる不正行動 (4) 人事の固定
8	おもちゃメーカーによるST基準違反	(1) 業界任意規格への意識 (2) 部材のサイレントチェンジ (3) 過去データの流用 (4) 品質保証部品品質保証部長の品質意識
9	産業用設備メーカーによる利益優先	(1) 減産による品質意識の軽視 (2) 営業部門としての品質意識 (3) 部門間のコミュニケーション欠如
10	食品の産地偽装	※悪質性の高い意図的な不正事例について、参考としての紹介

3.1 想定ケース No.1： 自動車部品メーカーによる検査データ改ざん

3.1.1 想定ケース No.1 の概要

自動車用部品を製造しているメーカーである A 社の製品において、「製品の検査値を改ざんしている」とする内部通報があった。社内にて詳細調査を行った結果、一部樹脂製品にて物性に関する検査結果を「修正」していることが判明した(図 3.1)。

現場の検査員に対してヒアリング調査を行った結果、「納期がある中で焦りがあった。しかし、普段から上長に相談しても聞く耳を傾けてもらえなかった」との証言を得た。このことから、本件においても相談はできず、多少の修正であれば問題ないと自身で判断し、その結果不正行為を行ってしまったということが判明した。検査員の上長にも確認したが、「自分としては相談にのっていたつもりであったが、何度かは少し冷たい



図 3.1 検査結果改ざんが内部通報された

態度で接したことはあったかもしれない」という認識であることが確認された。

さらに実運用状態を確認した結果、検査員が測定した結果を PC で作成した検査成績書に手入力し、そのまま客先に提出している状態だった。手順書(規定)上は、検査員が入力したものを上長が確認して客先へ提出するルールであったが、実際には検査員の力量を信じ、これを誰もチェックすることなく客先に提示していた。

また、社内にて品質の監査が年間計画の中で実施されることとなっており、毎年行われていた。しかし監査の内容は、細かい作業内容やそれに対する規定との合致状況を確認するものではなく、主に管理上の問題のみを確認するものであった。さらに、毎年恒例ということで監査自体も形骸化していた。実際に監査を行った担当者に対してヒアリングをした結果、監査では表面上の管理状態のみを確認しており、工場側の対応者に対しても「問題ないよね？ 去年から特に変わったことはないよね？」といった形で、問題がないことを前提とするような確認の仕方をしていた。

3.1.2 ケース No.1：「検査データ改ざん」のポイント

(1) 検査結果を容易に修正できる環境

本想定ケースにおいては、製品の検査結果を、検査員が手入力としていたことで、不正が容易に行われるような環境となっていた。データのインプットが手入力であると、検査員は自由に検査結果を入力することができてしまうため、いくらでもデータの改ざんが可能となるという典型的なケースとなっている。

不正のトライアングルで言う「機会」が生じている状態である。

通常検査員教育を受け、検査員認定を持っている検査員であれば、たとえ手入力での検査フォームであったとしても、適切なデータを入力するはずである。しかし、焦りやミスなど、何か心理的な要因が働いた場合には、自分の中の悪魔が天使に打ち勝ってしまい、結果、このような不正に手を染めてしまうことになる。

実際の品質不正事案の中でも、本想定ケースのように、検査データのインプットが手入力であるがゆえに改ざんが手軽に行えてしまっているという事例が多く存在している。実務的な仕組みとして第一にテコ入れが必要な部分である(対策については、p.65「4.4 不正防止のための検査システムの構築」参照)。

(2) 現場作業員に任せきりの体制

現場の作業者がどんなに頼れる人であったとしても、管理上、チェックは絶対に必要である。今回のケースにおいては、特に現場の検査員がベテランで、過去からの実績、経験もあるという想定としているが、実際の不正事案においても、同様の場合に起こりがちな事象である。すなわち「この人であれば大丈夫だろう」「安心して任せられる」というような状態となっている場合である。しかし、ここに盲点が潜んでいる。実績と信頼があるがゆえに、「自分が不正をしてもバレないだろう」「不正をしても疑われることはないだろう」「どうせチェックしないだろう」という思考に陥ってしまうこともある。どんなに実績があり信頼のおける作業者であっても、第三者のチェックは重要であり、そのステップを仕組みとして組み込む必要がある。

平時であれば、単純なミスや誤記などについてチェックし、検査内容や結果に対する懸念点などをアドバイスすることが主軸となる。他方、品質不正という観点においては、多少見るポイントを変える必要がある。この確認ポイントの詳細については、第4章の対策にて示すこととする(対策については p.61「4.3 品質不正をチェックする監査」参照)。

(3) 上長とのコミュニケーションの問題

前段で紹介した2つのポイントにも関連する内容であるが、上長へ相談をしなかったことが品質不正の原因となっている状況が実案件でも多く確認されている。「話しても聞いてもらえない」「否定される」「どうせ言っても何も変わ

索引

【数字・A-Z】

4M 63
IR 144
Know Why 85
SNS 46、105、143
ST基準 43、44
TQRDC 54
UL規格 21

【あ行】

アメリカ保険業者安全試験所 21
売上至上主義 24、27

【か行】

階層別教育 87
拡散伝達力 141
監査 61
機会 9、10、12、13
危機対応 118
企業等不祥事における第三者委員会
ガイドライン 130
危機レベル 122
教育体制 74
業界任意規格 44
行政罰 78
緊急記者会見 141
緊急発信力 141
刑事罰 78
傾聴 92
原因究明 79
けん制機能 58
公益通報者保護法 113、123
顧客満足 53、54
顧問弁護士 131

【さ行】

サイレントチェンジ 44、45
産地偽装 50
重大性判断 121、122
重要事項意思決定 128
正常性バイアス 42
正当化 9、10、12、13

【た行】

対策本部 128
第三者委員会報告書格付け委員会
132
第三者調査委員会 130
チョコ停 68
データ改ざん 16、17、110
データのねつ造 28
データを流用 46
動機 9、10、12、13

【な行】

内部告発 109、112、114
内部通報 105、111、112
日本玩具協会 44
納期 68

【は行】

品質 5
品質意識 24
品質教育 24
品質コンプライアンス 7
品質不正 2
品質方針 53
品質保証体制 58
品質保証部門の権限 24、59
風評被害 77
不正のトライアングル 9、10、12
プレスリリース 141、142
法令遵守 8、82
褒める 90

【ま行】

メディア対応 77、82
目標設定 73

【や行】

有事広報 138

【ら行】

利益優先 47
リコール隠し 109、110
リコール対応 78

執筆者紹介

古字 朗人(こじ あきひと)

危機管理コンサルティング部 上席コンサルタント

執筆担当：はじめに、第1章、第2章、第5章、おわりに

安藤 悟空(あんどう ごくう)

リスクエンジニアリング部 上級コンサルタント

執筆担当：第3章、第4章



無断使用をお断りします。日科技連出版社

品質不正はなぜ起こるのか

2024年11月2日 第1刷発行

著者 SOMPOリスクマネジメント株式会社

発行人 戸羽節文

検印
省略

発行所 株式会社 日科技連出版社
〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷1-7-4
渡貫ビル

電話 03-6457-7875

Printed in Japan

印刷・製本 株式会社三秀舎

© SOMPO Risk Management Inc. 2024

ISBN 978-4-8171-9805-1

URL <https://www.juse-p.co.jp/>

本書の全部または一部を無断でコピー、スキャン、デジタル化などの複製をすることは著作権法上での例外を除き禁じられています。本書を代行業者等の第三者に依頼してスキャンやデジタル化することは、たとえ個人や家庭内での利用でも著作権法違反です。