

# 品質第一への意識改革

代表取締役社長 安永 暁俊

社内では品質問題が起きました。この問題に皆さんと一緒に頑張って向き合い、再発防止に努めていきます。これを機に、安永グループ全体の風土や体質を変えていきます。

この度は、お客様をはじめ多くの方々にご心配とご迷惑をお掛けしまして、誠に申し訳ございません。

エンジン部品の加工ラインで起こった品質問題について説明します。このラインは当社の特長である汎用性のあるラインで、頻りに段取り替えをしながら多機種を生産しています。その段取り替えは大きな変化点となるので、精密測定を行い要求される品質を保証することが重要な工程となります。

本件は段取り替えを行った後、品質NGとなった初物を見逃して生産再開してしまい、その後、別の機会に検査NG品に気づいた作業者が上司に報告して問題が判明しました。すぐに顧客へ連絡を入れて指示を仰ぐと共に、原因究明に乗り出しました。

## 問題の経緯について

調査の結果、次のことが判明しました。製品の段取り替えに合わせて、計画保全で治具部品の交換を行いました。機内が狭いことから誤って隣接する治具の配管を少しだけ動かしてしまいました。保全後に当該治具の動作確認はしたものの、隣の治具の動作確認は行わなかったため、配管が治具に干渉することに気づきませんでした。

が見えにくくなります。また、慢性的な精度不安定によって品質への意識が低下する恐れもあります。会社として長年取り組んではいますが、ゼロにできていない責任があります。改めて慢性的な品質問題の真因を突き止め対処していくことで、未然防止に努めます。

## 品質不具合の流出原因と対策

本件を振り返ると、流出を防ぐ品質保証システムは形として整っていましたが、それを実際に運用する人の品質意識と基本動作の徹底に不備がありました。全社の対策を2点述べます。

### ①品質第一へ意識改革を行う

これを機に、他部署も含めて全社で品質について話しあう場を設けます。次に述べる『品質第一』『品質責任』の価値観について考えてもらい、皆さんの思考や行動が変わるよう取り組みます。

『品質第一』品質がすべてに優先します。当然ながら、品質不具合が出て、完成在庫が切れるまで生産を止めれば納品に影響します。ですが、それを躊躇してはいけません。本件で明らかのように、不具合品を流出させてしまい事後対応に迫られるよりも、良品を出すことを最優先した方が、長い目で見て安定した生産ができて顧客からの信頼が得られます。つまり、不具合を発見した瞬間、皆さん全員が「暫定対応で作り続けて納品確保する」意識から「不具合品流出を避けるために生産を止める」意識へ切り替えなければなりません。

問題を発見したときは、自分が当事者だという認識をもって声を挙げてください。上司に報告して周りの部署へ伝える、そんな当たり前の行動を会社は求めています。逆に、見て見ぬふりや、誰

結果、治具段替え後の初物が精度不良の検査結果となりました。その時、製造と検査で複数人が関わっていたにもかかわらず、各人の品質第一への意識が低く行動に起こせていませんでした。製造は、検査依頼書をつけずに初物を検査室へ置いていたこと。検査は、検査データがNGであったことが対応を製造任せにしたこと。製造と検査間でやりとりされる検査依頼書には、上司の確認印をもらい部署として承認する仕組みがありました。製造と上司の間で甘く使っていなかったこと。製造と検査相互の伝達に問題があり、生産ラインの製品がNG品であるという自覚を持たないまま生産を再開してしまっただけです。

## 基本に忠実に仕事をする

この経緯を聞いて、どうしてこうした事態に陥ってしまったか、悩み反省しました。ルールを愚直に守るのが安永の良き風土だとの認識に甘えていたからです。その良き風土はどこに行ってしまったのか？

このところの社内報で、『目的志向』や『Why型思考』をお伝えしているのは、実直に仕事を積み重ねたのに、進む方向が間違えていて後戻りする事態を減らしてほしいからです。その大前提である「基本に忠実に仕事をする」部分が疎かになってしまおうと全てのことが崩れてしまいました。この様な基本的なルールを守れない甘えのある企業風土や体質を変えていかないと、安永に未来はありません。では、どうすれば良いのか？

## 「安全」と「品質」がすべてに優先する

『安全第一』『品質第一』は職場の合言葉ですが、これは文字通りの意味があります。すなわち「安全を確保して品質を最優先して仕事をする」という

かが対応してくれるだろうとの事なかれで済ましてしまうのが一番いけないことです。

『品質責任』品質は皆さん一人ひとりの責任です。自分が見逃がしたり、あいまいな対応をしても、誰かが見つけてくれると甘えてはいけません。そのことを胸に刻んでください。全員が品質に対する責任を果たすしか、不良ゼロにはなりません。

自分の責任を果たした上で、周りへの声掛けも必要です。「検査の結果どうだった？」と相手を気遣うことで、お互いに品質意識が高まります。仲間のために働くことで、チームとして取り組めます。

人には流されて行動してしまう心理があり、一見、生産を止める行為が大きな決断のように映りますが、本件で明らかのように「止める」と「そのまま流す」は、同じだけの重みをもった選択となります。不具合発生時に部下から報告を受けた上司は、真摯に受け止めて、情報を共有し即座に対応しなければなりません。

### ②管理監督者の責務について再教育をする

管理監督者はそれぞれの権限を用いて、品質マネジメントを適切に行う責任と義務があります。そのためには相手任せにせず、自ら業務の進捗管理を徹底することが基本となります。

先日、当該事業部の役員・部課長と本件を話しあいました。管理監督者が現場任せや担当者任せにしていた部分と、品質保証の仕組みが形骸化して機能していない部分がありました。

検査依頼書がルール通り運用されていない職場がなぜあるのか？それは管理監督者がルールの目的を部下に説いていないからです。なぜ依頼書が必要かという理由を部下に説明して納得させ、定期的に管理監督者が進捗管理しなければルールは根付きません。

ことです。

今回のNG品を顧客に調査してもらったところ、エンジンから油漏れする可能性が高いとのことでした。現在、顧客からの指示に従い、部品交換含め改修すべく最優先で取り掛かっています。

安永では自動車向けや農機向け、建機向け、汎用機向けのエンジン部品を多種多様に生産しています。もしその部品がエンジン起動中に不具合を起したらどうなるか？人の命にかかわる大きな事故になるかもしれません。その恐怖を想像してみてください。

エンジン部品は、重要保安部品に指定されています。重要保安部品とは、それが壊れることによって、走る、止まるなど、基本的な動きにまで支障をきたす部品を指します。生産している部品について、製品機能の教育が疎かになってないか反省しています。今一度、社長の私を始め、安永で働く一人ひとりが責任重大な部品を生産していることを肝に銘じます。

## 品質不具合の発生原因と対策

治具段替え時の部品交換は変化点であると改めて認識し、再発防止のため発生原因となった治具段替えの手順を是正して運用をはじめました。計画保全をする際、複数治具など汎用性を持たせた機械では、全ての動作確認を実施することに変更しました。当社の特長である汎用ラインには、同種の機内構造を持つ機械も多いため、一斉に横展して対応しています。

またこれを機に、今回の突発的な精度不良に加えて、慢性的な不安定工程を有する生産ラインについても対策の取り組みを加速させます。当社は工程品質で傾向管理を取り入れていますが、慢性的な精度不安定な状態が続くと、品質傾向の兆候

現地現物についても、管理監督者がどう行動するかが問われます。以前の社内報で『聴く』ことの大切さを述べました。部下の立場に立つて話を聴くべきですが、同時に自分の知識や経験を最大に活用して判断しなければなりません。目先だけでなく、長い目で見て最も適切な判断か？部署でなく、会社全体で見ても最適な判断か？管理監督者として、大所高所からどう判断するか、自分に厳しく問いかける。その緊張感を持って現地現物をしなければ、品質第一への意識改革にはならず、再発防止にはつながりません。

管理監督者が安全と品質について徹底して指導する、現行のルールを徹底して守らせる、品質問題の真因究明を徹底して行う、何事にも妥協しない姿勢が現場の部下にも伝わるのです。管理監督者が判断する基準の明確化や数値化、現場の見える化やデータ化も併せて推し進めます。

## 品質に正直に向き合い、競争に生き残る

近年、日本の自動車産業での品質問題が多く報じられています。昔の製造現場には品質の番人がいて、不適合品を絶対に現場から出さなかったが、そういう人が少なくなり、不適合品が現場で止まらなくなってきた背景があるとも報じられています。

安永は、品質に関わるチーム全員が責任を果たして、不良ゼロを目指します。我々はグローバルニッチNo.1を目指して、世界で競っています。アメリカやドイツのサプライヤーだけでなく、近年は中国やインドのサプライヤーとの競争も激しくなってきました。百年に一度の大変革を迎えている自動車業界で、このような品質では安永は生き残れません。

「品質に正直に向き合い安定した品質で量産できる」そんな安永の強みを取り戻します。それが我々の明るい未来へつながるのです。