

# 当社が進める3つの改革の進捗について

---

2023年4月14日

三菱電機株式会社

当社は、これまで明らかになった品質不適切行為に対して、調査委員会及びガバナンスレビュー委員会からの指摘、提言を真摯に受け止め、グループを挙げて再発防止にあたるとともに、2021年10月に再発防止策を含む3つの改革（品質風土、組織風土、ガバナンス）を策定し、信頼回復に向けて3つの改革を深化・発展させながら、抜本的な改革活動に全社をあげて取り組んでおります。

3つの改革の進捗状況等については、2022年12月、取締役会のもとに「3つの改革モニタリング委員会」を発足しております。今後、社外専門家の参画をいただきながら、監督側でのモニタリングを行う予定です。現在の取り組みの進捗状況について、次の通りお知らせします。



### 品質風土改革

～エンジニアリングプロセスの変革～

- モノ造りマネジメント環境の整備（リソースと管理スパンの適正化、工場健康診断等）
- 新たな設計デザインレビュー手法、設計者育成制度
- データに基づく品質管理、ルール整備、モニタリング



社員同士のディスカッション

### 組織風土改革

～双方向コミュニケーションの確立～

- 幹部へのコーチング、タウンミーティング、社内SNSでの情報発信
- ローテーション、1on1ミーティング、心理的安全性、「現場力と風土改革」ワークショップ
- 管理者からの組織的解決に繋げる行動変容



社内SNSコミュニティ

品質不適切行為の  
再発防止と信頼回復へ

### 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～

- 取締役会（社外取締役過半数）の経営モニタリング機能強化
- 予兆把握と予防を重視した内部統制システムを構築、全社リスク制御機能強化
- 取締役会による3つの改革モニタリング

## ■ 品質風土改革 ～エンジニアリングプロセスの变革～

下記(1)～(3)を通じて、顧客に対しては技術的に正しい説明を尽くす組織能力を再構築するとともに、経営層自ら顧客と対話・交渉することで現場の負担を軽減し、「**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**」の構築に向けて、全社をあげて取り組んでおります。

- (1) 設計や品質管理のリソースと負荷の見える化によるリソースと管理スパンの適正化、未然防止を狙いとした工場健康診断など、モノ造りマネジメントが適切に実行できる環境の整備
- (2) 設計デザインレビュー（DR）に新たな手法や設計者を育成するエキスパート制度の導入など設計のフロントローディングを推進
- (3) データに基づく品質管理の実行と顧客への試験仕様書提出ルールの整備、および試験仕様の合意状況のモニタリングを強化



## ■ 品質風土改革の進捗

「2021年10月に策定した方策」および「2022年10月に策定した追加方策」の進捗状況と2023年度取り組みについては、それぞれ表1と表2に記載したとおりです。

体制構築面や各項目の活動の活性化という観点では概ね予定通り進捗しています。従業員サーベイにて品質コンプライアンス意識の浸透の進展も確認しており、引き続き活動の定着・浸透を進めてまいります。

また、2021年12月から「品質ガバナンス分科会（委員長：法務・コンプライアンス部長）」が、外部専門家の助言を頂きながら品質風土改革における各取り組みのモニタリング・有効性確認を定期的に行っています。

表1 品質風土改革の進捗（2021年10月に策定した方策の進捗）

| 項目                 | 取り組み内容  | 22年度末時点の実績<br>( ) 内は、22年10月 → 23年4月  | 22年度の振り返りと<br>23年度活動の主要項目   |
|--------------------|---|--|---|
| ① 牽制機能の再構築         | <b>1)指揮命令系統の分離・独立</b><br>出荷権限を持つ本社所属の品質保証監理部を全製作所に新設<br><b>2)品質保証機能の強化</b><br>法令・規格・顧客仕様と製品の同一性に重点を置く品質監査を開始<br><b>3)当社グループ内の牽制機能強化</b><br>当社の品質風土改革の関係会社への水平展開 | <b>1)品質保証監理部の活動</b><br>・新製品移行審査：(920→2,093件)<br>・出荷判断件数：(278→621件)<br><b>2)品質監査拠点数：</b><br>(10→29拠点)<br><b>3)品質診断実施：41社</b>  | ▶ 22年度 <b>計画通り</b><br>▶ 23年度<br>1)品質保証監理部活動の深化<br>2) 3)関係会社を含めた品質監査の継続<br>3)関係会社への品質風土改革の水平展開継続             |
| ② 技術力・リソース課題への対策   | <b>1)法令・公的規格遵守の管理強化、遵守徹底</b><br><b>2)IT化、デジタル化による品質強化</b><br><b>3)拠点に対する本社支援強化</b><br><b>4)品質保証人材育成</b>   | <b>1)法令規格文書閲覧サービスの活用</b><br>閲覧状況：社内アクセス数25,530回<br><b>2)品質設備投資：</b><br>2023年度上期までの2年間で300億円以上の投資計画を実行中<br><b>3)支援依頼</b> 34件中25件完了<br><b>4-1)教育：</b> 外部専門家講師による法令・規格講座を1,129名が受講<br><b>4-2)品質部門において製造拠点間の人事ローテーションを実施</b> | ▶ 22年度 <b>ほぼ計画通り</b><br>▶ 23年度<br>1)閲覧可能対象規格増加<br>2)品質設備投資実行継続<br>3)支援活動継続<br>4-1)法令・規格講座継続<br>4-2)全社の仕組み構築 |
| ③ 品質コンプライアンス意識の再醸成 | 品質コンプライアンス意識の浸透   | ・「 <b>全社品質の日</b> 」に風化防止の内容を追加するため、他社取り組み事例のベンチマーキング実施<br>・品質理念規則に関する従業員サーベイの理解度：(77→86%)   | ▶ 22年度 <b>計画通り</b><br>▶ 23年度<br>風化防止動画の全社員配信  |

表2 品質風土改革の追加方策の進捗(2022年10月に策定した追加方策の進捗)

| 項目                              | 取り組み内容   | 22年度末時点の実績   | 22年度の振り返りと23年度活動の主要項目  |
|---------------------------------|--|--|--|
| ①モノ造りマネジメントの正常化                 | 1)必要リソース見積り方法を仕組み化、設計者、設計課長、試験員の増員<br>2)工場健康診断を通じた、モノ造りの4M環境見える化と整備<br>3)新製品プロジェクト進捗の見える化と品質改革推進本部による統括<br>4)全社的な法規エキスパートチームの組成(品質改革推進本部内) | 1)モデル職場として3職場を選定し、リソースと仕事量のギャップ見える化完了<br>2)対象全27拠点の診断を完了<br>3)3製作所でプロジェクト・マネジメント・オフィス(PMO)の設置を完了し、プロジェクト進捗のモニタリングを実施<br>4)品質改革推進本部に法規エキスパートメンバー3名を配置 | > 22年度 <b>ほぼ計画通り</b><br>> 23年度<br>1)ギャップの解消方策実行<br>2)良好事例の水平展開<br>3)PMOの設置、運用を新たに3製作所追加<br>4)エキスパートメンバー増員、各製作所の法規課題を解決推進 |
| ②設計のフロントローディング推進(設計検証、変更点検証の充実) | 1)設計デザインレビュー(DR)のやり方を見直し、社外エキスパートによるQuickDR手法の導入<br>2)シニアエキスパート制度の導入<br>3)コーポレートによる設計横ぐし機能強化   | 1)QuickDR研修を15回開催し、展開するリーダー80名に実施<br>2)8技術分野のエキスパートを任命<br>3)設計に起因する重要品質問題ゼロに向けた部門横断の施策を決定  | > 22年度 <b>計画通り</b><br>> 23年度<br>1)実プロジェクトで運用<br>2)他の技術分野にもエキスパート設置を拡大<br>3)施策の実行   |
| ③データに基づく品質管理と手続きの実行             | 1)統計的品質管理手法(SQC)を活用した設計検討と量産での試験、検査方法の決定<br>2)試験仕様書の顧客への提出ルール整備、試験仕様の合意状況のモニタリング強化   | 1)対象10製作所にて、代表製品の重要管理項目(法令・規格、安全、客先要求)として41項目を選定済<br>2)顧客との合意プロセスのモニタリング方法を決定  | > 22年度 <b>計画通り</b><br>> 23年度<br>1)重要管理項目の工程能力に適した品質管理の実行<br>2)試験仕様書の顧客承認のモニタリングを実行                                       |

## ■ 組織風土改革 ～双方向コミュニケーションの確立～

下記(1)～(3)を通じて、双方向コミュニケーションを確立し、「**上にモノが言える**」、「**課題解決に向けて皆で知恵を出し合える**」風土の醸成に、全社をあげて取り組んでいます。

- (1) 経営層自らの変革を図るべく、幹部へのコーチングや現場と目線を合わせたタウンミーティング、執行役による社内 SNS を通じた情報発信などの継続的な実行
- (2) 事業所や部門を跨るローテーションや 1on1 ミーティング、「心理的安全性／雑談・相談ガイドライン」の発行など、部門内外で人が繋がり、組織の自走化に資するコミュニケーション活性化策、風土改革の促進に向けた、「現場力と風土改革」ワークショップの積極的な展開
- (3) 職場の諸課題に対しては、報告を待つのではなく、管理者側から積極的に傾聴、把握し組織的解決に繋げるような行動変容の徹底



## ■ 組織風土改革の進捗

表3-1、3-2に組織風土改革の進捗と今後の取り組みを記載します。コミュニケーション力強化関連では従業員への各種研修を積極的に行うとともに、幹部から従業員に直接メッセージを発信する機会を増やしております。

ミドルマネージャーの管理スパン、権限の見直しについては継続して取り組んでまいります。事業所・職種間のローテーション活性化や社内求人制度、キャリアコンサルティング室設置等、人事制度上の枠組みは予定通り構築済みであり、引き続き活動の定着・浸透を進めてまいります。

表3-1 組織風土改革の進捗と今後の取り組み（劣化している風土の改善施策）

| 項目                                 | 取り組み内容  | 22年度末時点の実績   | 22年度の振り返りと23年度活動の主要項目   |
|------------------------------------|---|--|---|
| ①前向きで双方向なコミュニケーションを活性化し、グループ全体に広げる | 1)挨拶、感謝、「さん」付けの推奨、「心理的安全性ガイドライン」、「雑相（雑談・相談）ガイドライン」の展開<br>2)役員へ実施したコーチングの管理職層への拡大加速<br>3)1on1ミーティングトライアル | 1)心理的安全性講演会：全社の部長級管理職など2,600人参加<br>2)コーチング研修：50名（所長級）<br>3)トライアル参加：約900部門<br>幹部向け講習会：31回 | > 22年度 <b>計画通り</b><br>> 23年度<br>1)継続実施<br>2)新規役員、所長級中心に継続実施（100名程度）<br>3)研修の充実化、研修受講対象層の拡大と浸透 |
| ②形骸化した過度な業務を改め、本質的な業務に注力する         | 1)トップ主導による業務削減<br>2)業務DX推進中<br>3)会議ガイドラインの全社展開  | 3)会議ガイドラインの全社展開（23/3）  | > 22年度 <b>ほぼ計画通り</b><br>> 23年度<br>1) 2)業務削減、業務DXを継続して実行<br>3)全社への浸透・定着                        |
| ③お互いを信頼し、広く・分かり易く情報を共有する           | 1)従業員へのダイレクトコミュニケーションを意図した、社内SNS活用拡大、社内イントラネット刷新等<br>2)人事制度の開示範囲（評価基準・プロセス等）拡大                          | 1)経営方針・経営戦略社長メッセージ、従業員向けweb、解説動画展開：累計約17万ビュー<br>2)人事制度（評価基準・プロセス）を社内ホームページで公開（23/1）      | > 22年度 <b>計画通り</b><br>> 23年度<br>1)様々な形での情報発信継続<br>2)人事処遇制度改定に関する議論の中での開示範囲検討                  |



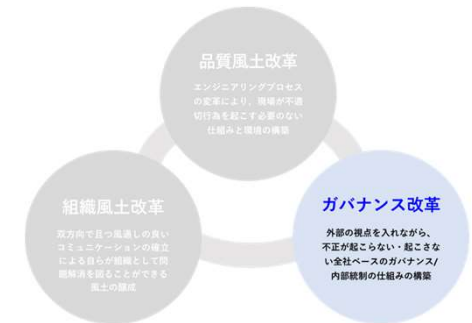
表3-2 組織風土改革の進捗と今後の取り組み（新しい風土を築く施策）

| 項目                                   | 取り組み内容   | 22年度末時点の実績   | 22年度の振り返りと<br>23年度活動の主要項目   |
|--------------------------------------|--|--|---|
| ① 役割・権限・責任を適切に付与することで、人・組織の自走を促す     | 1)ミドルマネージャーの管理スパン、権限内容の見直し<br>2)人財マネジメントをより重視した管理職任免の徹底  | 1)「ミドルマネジメントの支援施策」の社内展開（22/11）   | ➤ 22年度 <b>ほぼ計画通り</b><br>➤ 23年度<br>1)副課長・チームリーダー等設置による管理スパンの適正化、権限移譲の加速                                      |
| ② 部門を越えて繋がりあうことで、三菱電機グループの強みを認識し、活かす | 1)事業所・職種間ローテーションの推進<br>2)役員や拠点長を含む上級管理職が全社視点で問題解決する為のワークショップによる議論活性化                                       | 1)事業所・職種間ローテーションの実施状況：（3,150件/2022年4月～2023年3月）<br>2)上級管理職ワークショップ実施（役員：4回、役員・本社上級管理職：5回、拠点長 6回）                                 | ➤ 22年度 <b>計画通り</b><br>➤ 23年度<br>1)ローテーションの推進継続<br>2)対象層を見直しの上、継続  |
| ③ お互いに学びあい、自発的に成長しあえる機会を増やす          | 1)学びを通じたコミュニティ「Melcollege」の創設<br>2)本人意志による異動を促進する制度改定<br>3)従業員のキャリア自律を支援する「キャリアコンサルティング室」設置<br>4)人事処遇制度の改定 | 1)社内外講師のセミナー：4件実施。延べ3,000人超が受講<br>2)社内求人制度の運用開始：求人数約550件、内成立件数20件<br>3)キャリアコンサルティング室面接：120件<br>4)人事処遇制度改定のコンセプトを従業員向けに公開（23/1） | ➤ 22年度 <b>計画通り</b><br>➤ 23年度<br>1)従業員主体のコミュニティ活動の活性化やセミナー開催<br>2) 3)制度の浸透による利用者数拡大<br>4)労使委員会等の実施による制度の詳細検討 |

## ■ 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～

下記(1)～(3)を通じて、「外部の視点を入れながら、不正が起こらない・起こさないガバナンス/内部統制の仕組み」の実現に向けて、全社をあげて取り組んでいます。

- (1) この1年で実現した取締役会構成の見直しを踏まえて、特に社外取締役との重要情報の共有を徹底する仕組みを構築し、取締役会の経営モニタリング機能をさらに強化
- (2) 全社的な横ぐし機能を強化し、予兆把握と予防を重視した内部統制システムを構築、全社リスク制御機能を強化
- (3) 社外取締役過半となった取締役会によるステークホルダー視点を重視したモニタリングによる3つの改革を持続的に加速・改善



## ■ ガバナンス改革の進捗

表4にガバナンス改革の進捗と今後の取り組みを記載します。取締役会改革や全社改革のモニタリング実施については、枠組み作りが完了し2023年度から実行フェーズに入ります。内部統制システムの改善については、各種検討に着手済で、2023年度はコンプライアンス戦略の具体化を進めてまいります。

表4 ガバナンス改革の進捗と今後の取り組み

| 項目                                     | 取り組み内容  | 22年度末時点の実績  | 22年度の振り返りと<br>23年度活動の主要項目   |
|--|---|---|---|
| ① 経営監督機能の強化<br>～取締役会改革～                | 1)取締役会の重点アジェンダの設定<br>2)法定三委員会の重点強化テーマの設定<br>3)取締役会事務局機能の強化<br>4)第三者機関による取締役会評価の継続               | 1)重点アジェンダを設定<br>2)重点強化テーマを設定<br>3)事務局機能を強化し、社外取締役への情報提供の運用を見直し<br>4)22年度評価結果の取締役会運営の反映を検討                 | > 22年度 <b>計画通り</b><br>> 23年度<br>1)2)3)運用の継続<br>4)取締役会運営改善に反映  |
| ② 本社コーポレート部門の全社横ぐし機能の強化、内部統制システムの改善    | 1)本社コーポレート部門の全社横ぐし機能の強化<br>2)予兆予防重視の内部統制システム構築<br>3)コンプライアンス・プログラムの策定・運用                        | 1)CRO、リスクマネジメント統括室設置。法務・コンプライアンス部他とともにコンプライアンス戦略を立案・実行。<br>2)コンプライアンス戦略策定、リスク一覧の整理<br>3)コンプライアンス・プログラムの策定 | > 22年度 <b>計画通り</b><br>> 23年度<br>1)コンプライアンス戦略の実行<br>2)点検活動の実効性向上、予兆把握（見える化、言える化）の深掘り継続<br>3)同プログラムに基づく各部門での活動計画策定・実行、特定リスクに特化したコンプライアンス・プログラムの策定 |
| ③ ステークホルダー視点を重視した取締役会による全社改革のモニタリングの実施 | 1)社長直轄の「3つの改革推進室」を組成。取締役会が進捗状況をモニタリング、監督<br>2)3つの改革の進捗状況のステークホルダーへの適切な情報開示<br>3)3つの改革を持続的に加速・改善 | 1)3つの改革推進室を設置<br>取締役会のもとに「3つの改革モニタリング委員会」設置<br>2)3つの改革の進捗状況をウェブサイトで公開（23/4）                               | > 22年度 <b>計画通り</b><br>> 23年度<br>1)3つの改革各ワーキンググループ活動の継続、実運用の開始<br>2)ウェブサイトでの公開継続   |

本年4月に、当社はビジネスエリア経営体制の変革等を含む組織改編を行い、事業本部の壁を越えたシナジーの発揮による社会課題解決に向け、ビジネスエリアを跨る人・技術のダイナミックな連携やソリューション事業の提供を推進するとともに、引き続き、CSO・CRO・CHROおよび3つの改革推進室を中心として、全社をあげて全力で改革に取り組んでいきます。

なお、再発防止策の進捗状況については、引き続き当社ウェブサイト上で公表する予定です。