

書籍紹介

と
な
な
お
き
十名直喜著 『企業不祥事と日本的経営』

―品質と働き方のダイナミズム― 晃洋書房

志村照彦（会員）

著者は、神戸製鋼所に21年勤務し、その後京都大学大学院経済学研究科博士課程を修了し、名古屋学院大学経済学部助教授、教授として23年（大学院も含め）教育指導した方で、2017年から2019年1月末頃

まで、一連のものづくり日本企業の近年の不祥事に関し、個々の事件の実態を丹念に調査フォローしている。一連の日本企業の品質不正の詳細は本文では省略するが、著者が調査対象にされた主な企業不祥事例を挙げる。

る。

①2017年頃から2019年明けにかけて、大手メーカーの神戸製鋼所、三菱マテリアル、東レの製品品質のデータ改ざん、および大手化学

素材メーカーの日立化成の自動車用バッテリーなど28製品の検査不正に関する発表。

②機械メーカーの品質不祥事として、日産自動車の国内工場での無資格従業員に検査員の名義を使わせて新車の「完成検査」の不正、またこれと同じようなSUBARUの品質不正発覚、さらに同社の燃費・排ガスの測定データの不正。

③運輸安全委員会が重大なインシデントに認定された2017年12月11日の報道によるJRX西日本の博多発東京行き「のぞみ34号」での、焦げた異常な臭いが小倉駅で発生した事件。JR西日本によると、製造元の川崎重工業が台車枠の底面を不適切

に削ったことが、亀裂発生による臭いの原因。

④2018年8月初旬にスズキ、マツダ、ヤマハ発動機の3社が新車の出荷前の品質管理検査でルールを逸脱する不適切な対応をしていたと発表。さらに社会を震撼させたことは、10月中旬の油圧機器大手メーカーのKYBが建物の免振・制振装置で性能検査データを長年にわたりに改ざんしていた事件。

このように続発する品質不正は、日本の経営さらにはメイド・イン・ジャパンへの内外の評価と信頼を根底から揺るがしている。それは、過労死・うつ病などが多発する日本的な働き



方とも深く関わっている。両者をつなぐ要をなすのが、日本的な品質管理（いわゆる日本的TQC）および能力主義管理（それに基づく職能資格制度）である。1990年代後半以降、人事・雇用システムに大きな変容も見られるが、能力主義管理に由来する無限定労働は今も支配的で、全階層に及び曖昧、働きがいがかめれない職場が少なくないからである。

さらに著者は高度成長期には、日本的な働き方（無限定労働）と品質管理（全員参加の品質つくり込み）による高品質・低コストの「好循環」を生み出したが、内外環境が大きく変容する中、品質と労働の不祥事を超えた新たな品質管理と働き方システムの創造が求められていると指摘している。

欧米では経営層が不正を支持するケースが多いが、日本企業では現場が付度した結果、不正に発展するケースが多く見られる。「カイゼン」にかこつけて、問題の解決を現場に投げ、

現場では、コストと納期を守るために、不正に手を染めるケースが目立つ。現場のひずみに目をつぶり、不正に追い込んだ経営の責任は重く、「経営内の問題の75〜85%は、組織によって引き起こされる。個々の労働者ではない」とこれは日本品質の育ての親、米国のデミング博士の言葉である。その警鐘に真摯に耳を傾ける必要がある。

日本における品質管理の主な変遷について、1960年代中期〜80年代前半は、日本的TQCの発展期に当たる。品質のつくり込み、全員参加、継続的学習、全国的な推進センターという4つの特徴が明確になり、定着・浸透・新展開が見られた。1980年代中頃〜90年代には、日本的TQCの衰退期へ入り、限界や問題が顕在化し、QCサークルの解散などTQCからの撤退が相次ぎ、減量経営のもと、品質管理はマスター済みというおごりや錯覚とも重なり、脱デミング現象など品質軽視の動きも顕著になる。それら

は、欧米でのデミング重視の動きと好対照をなし、日米再逆転の呼び水ともなっている。QC活動は今や、海外とくにアジア諸国に広く普及している。しかし、日本では、低迷から衰退へと対照的な構図が見られる。過去の成功体験にとらわれた慢心や「神話」が、関係者の目を曇らせている。著者は、

何よりも1950年代前半に横溢した字び心と謙虚さ、その原点に立ち戻ることが肝要であると説き、そして新たな再出発、すなわち時代の変化に見合う品質基準への見直し、機能的品質（利便性や安全性に代表される「機能的品質」を磨くこと）と文化的品質（「感動」や「大いなる満足」などの「動的な感性」、「安心」や「信頼性」などの静かな感性などにも応える「文化的品質」を高めていくこと）の融合など、新しい品質管理体制を構築していくことを提案し、その担い手あるいは受け皿となるのが、働き方や労使関係の相応しいあり方であると方

向付けしている。

早急に品質重視の経営に立ち戻り、品質管理を全社的に進める体制づくりや専門家の育成、品質の測定やデータ収集、解析の自動化などを進めていくこと、並びに科学や技術の進歩、社会や時代の変化をふまえた、具体的な品質基準の見直しを指摘している。これらは大学や研究機関を含めオールジャパンで取り組むことが重要であり、品質管理活動の理念についても、価値観の変化などをふまえ見直す必要があると述べている。

本書は、著者が品質と労働の不祥事という現実の諸問題に衝き動かされ、先行研究の数々に触発され、また諸問題と擦り合わせしながら独自の視点から捉え直して出版されたもので、当方は読者の一人として謙虚な姿勢で、問題意識をもって本書に接することができ、大変有益であった。