

「品質不祥事」を憂い、歯止めを考える！



トヨタ自動車（株）
二橋 岩雄

「品質不祥事」は今に始まった話ではない。繰り返し発生する天変地異や重大事故・事件の如く社会を騒がし消えていく。名声が傷つくことを恐れ、隠蔽・改竄に走る例も後を絶たない。従来の日本を支えてきた社会規範・倫理観に綻びが生じてきたのか？ 振り返れば JSQC の歴代リーダーもこうした惨状を憂い様々な提言や新たな活動を進めてきたが道半ばである。

JSQC 第 49 年度棟近会長が最優先して取り組まれている「品質立国日本再生」に向けた活動を支持する私の思いを述べてみたい。

まずは近年の品質不祥事増加を語る時、高度成長期に諸外国より高い評価を得た日本品質を引き合いに出されることが多い。一方それを支えた日本的経営はもはや競争力の革新に繋がらないとまで酷評される風潮もある。

21 世紀に入り大きく変わったことが 2 点ある。一つは社会が豊かになり、製品機能や品質も格段に向上してきた半面、安全を損なうような故障に対する消費者意識、即ちお客様の期待値が大きく変化したこと。丈夫で長持ちするものづくりの追求だけでなく壊れ方や故障リスクを考慮した製品・システムづくりに重点を置かないといけない時代に入ったのに対応が遅れ、大規模リコールや事故の後始末に奔走することを招いた。二点目はグローバル化の進展により、経営の優先課題が複雑化し成果も短期に求められるようになったこと。「時価総額・株主重視経営」「V 字回復」「ROE」「M&A」「自前主義否定」などという言葉が飛び交い、経営を評価する指標が収益重視に変わった。

加えて直近では IoT/DX、インダストリー 5.0、SDGs、Maas、CASE といったカタカナ英語や英略語が氾濫し、経営理念を煙に巻くこと嘆かわしい。

今も昔も企業の最前線を支えるのは多様多様な

「人が働く現場」である。経営者は最前線の現場に働く「人」の琴線に触れる理念を語り、育てなければならない。

今、企業は創業の原点に立ち返る時だ。成長企業には必ず「世の期待に応える品質経営の戒め」がある。

昭和 18 年、名古屋大空襲 2 年前という戦火險しき最中トヨタの創業者と販売会社（当時は配給会社）トップは監査改良委員会総会を開催し前年発売したトラックの品質改良について販社とメーカーの真剣な議論を行っている。こうした品質重視の DNA は後々の「監査改良の精神」や「品質は工程でつくりこむ」「よい品よい考」といった考えの進化を生み、今も生きている。トヨタのみではない。H 社には失敗に経験を拾う「落穂ひろいの精神」が伝承され、P 社には「社会の公器たる企業理念」がありその行動指針は今も詠われ継承されている。

どんな企業にも失敗はある。しかし原点に立ち返り、経営トップが先頭に立ち全員参加で再発防止の努力を続けなければならない。

JSQC は 2019 年 7 月各界に対し「品質立国再生への提言」を行っている。加えて企業における品質経営強化策として私は以下の 3 点が大切だとおもう。

1. 失敗の痛みを風化させることなく後世に臨場感を持って伝える場づくり
2. IT を活用した規準・基準を守る仕組みづくり
3. 新たな製品安全設計法と評価技術の開発・展開

「日陰の努力」は「問題が起きてから奔走する活躍」より評価されにくい。何事も起きないことは何事もやらずして得られるものではない。経営トップが最前線の現場に立ち働く人への関心を発信しなければ「コンプライアンス強化」「パッドニュースファースト」と叫んでも誰も付いてこない。TQM 活動は「人と組織の活力を高める全員参加の活動」である。