



発行 一般社団法人 日本品質管理学会
 東京都杉並区高円寺南1-2-1 日本科学技術連盟東高円寺ビル内
 電話.03 (5378) 1506 FAX.03 (5378) 1507
 ホームページ:www.jsqc.org/

CONTENTS

- 1-トピックス 品質不正はなぜ起きるのであるのか？
- 2-私の提言 JSQCの社会的責任
- 2-ルポルタージュ 第130回クオリティ・トークラボ
- 3-ルポルタージュ 第433回事業所見学会ルポ
- 3-ルポルタージュ JSQC規格「小集団改善活動の指針」講習会ルポ
- 4-行事案内 / JSQC規格頒布のお知らせ / 教員公募 / 2022年12月の入会者紹介

品質不正はなぜ起きるのであるのか？

—JSQC-TR 12-001「品質不正防止」発行に当たって—

JSQCテクニカルレポート「品質不正防止」原案作成委員会 委員長 平林 良人

学会規格JSQC-TR12-001「品質不正防止」が2023年1月26日に発行された。戦後、日本は灰燼に帰した産業界を再起させようとして、品質管理を研究、応用、改善する中、優れたリーダーシップのもと大きな成果を上げた。欧米人には考えられない、現場の小集団が改善をするなど組織上げての活動が日本産業界を世界へと大きく躍進させた。しかし、1990年バブルが弾けると同時に産業界は沈滞域に入り込んでしまい、そこから抜け出せないまま今日に至っている。

近年、産業界における「品質不正」は、重要な社会問題になっている。昔から「データを修正する人がいる」などの話はあったが、最近発覚した事例は単なるヒューマンエラーとは言えないもの、すなわち、意図的にデータを改ざんして標準（法、規制、契約、社会常識、社内ルールなど）から逸脱した製品・サービスを市場に出すという悪質なものである。このままでは、日本が長い間培ってきた、国際的な信用、強い産業基盤などが失われてしまう。

日本品質管理学会は、このような事態を受けて、組織に何が起きたのか、なぜ起きたのか、どうすれば起きないようにすることができるのかを調査、分析する必要があるとして、2021年、品質不正防止に関する規格を作成することを決めた。TR規格作成においては、対象領域をどうする

かが議論されたが、いったんは製造業のみならず販売業、宿泊業、飲食業、行政、病院、大学なども対象にすることにした。しかし、18事例の第三者委員会調査報告書を読解する段階で産業基盤に大きな影響を持っている製造業に焦点を絞ることにした。今回の規格作成活動で、品質不正は組織の中に長い間隠された状態に置かれつづけ、その間に徐々に組織を蝕んでいく、という実態が明らかになった。品質不正はいったん組織に芽生えると、初期の段階の内に芽を摘まないと組織内に拡大していく。第1ステージでは個人あるいはグループによる標準からの単一の逸脱だったものが、第2ステージになると範囲、頻度が広がり隠匿した違反を意図的に見逃すようになる。さらに、第3ステータスでは積極的にではないにしろ違反を容認することとなり、最後の第4ステージでは組織全体にまん延していき悪いことをしているという感覚が麻痺した状態になってしまう。第4ステージになると、その全貌を明らかにすることは困難を極め、不正状態を正すには組織上げての強い決意と実行を長期にわたって継続していかないと根絶は難しい状態になる。

品質不正はなぜ起きるのであるのか？ TR規格の検討では十分に議論できなかったため、ここでは個人の見解を述べさせていただく。品質不正は個人あるいはグループがしたくて行っている訳ではなく、組織の中でやらざ

るを得ない状況が生まれ、上司に遠慮する、忖度する、おかしいと思っても意見を言えないという集団圧力の中で起きています。単なる個人の不屈きな行為と異なり、組織のなかに標準から逸脱せざるを得ない何らかの事情があり、個人レベルでは抗うことが難しい状態が存在する。上司の意向に逆らっても自分の意思を通そうとすることは日本の社会、組織では極めて難しいことである。標準から逸脱せざるを得ないものとは、経営を担う人の出世欲、そのために必要となる高収益決算、逆に赤字対策、株主対策などに関する事情が典型的な例であろう。個人の仕事が組織の中で評価され、その結果出世し、高い報酬を手にするのは誰も望むことであり（最近はどうでもない？）非難される所ではない。しかし、この人の上昇志向が公平で公正な評価を歪ませることに繋がると組織の中に品質不正の温床を作ることになってしまう。日本人は権力者には従順で異を唱える人は多くない。

日本は皆で力を合わせる集団主義の文化の国であり、個人主義の文化の欧米とは異なる特徴を持っているが、その特徴を良い面に使うとチームプレイなどに威力を発揮するが、悪い面に使うと近年の品質不正のように信頼を損なう結果を招いてしまうことを銘記しておきたい。

本規格に関する第一回の講習会を2023年5月9日(火)にリモート形式で開催を予定しています。多くの皆様のご参加をお待ちしております。

● 私の提言 ●

JSQCの社会的責任

岡谷電機産業(株) 斉藤 忠



筆者は47年度から50年度までの4年間、事業と広報の担当の理事を務めさせていただきました。産業界のものがこの担当理事に任命されるのはJSQCの50年の歴史で初めてとお聞きしています。

当時、最初の任務は、にわかに社会現象化として注目をされはじめた“品質不正”の緊急シンポジウムの開催でした。その際、当時のJSQC会長であった小原会長（元前田建設工業(株)会長）や棟近副会長（早稲田大学教授）の強いリーダーシップのもと品質と名のつく不正に対して我が学会の対応指針を

示されました。その後も、現在の永田会長のもと、手をこまねくことなく、品質不正を起こさないための標準づくりを進め、テクニカルレポート（以下TRと略す）をこの度、標準委員会の平林前委員長（(株)テクノファ会長）や中條現委員長（中央大学教授）を中心にまとめていただき23年2月には発行できるまでに至っています。近日中にこのTRの講習会やTRをベースにしたシンポジウムも計画中です。

JSQCは他の学会に比較して学界よりも産業界の会員が多い特徴があります。これまでの産業界では、品質管理・品質保証の多くの研修はこれら品質不正を起こす前提になく、より確実な品質体制を築くための研修が中心と認識しています。JSQCは学術団体から品

質不正がなぜ起き、永きに渡って発見されてこなかったのかを研究し、再発防止策を提案することも役割のひとつであると考えます。

JSQCは、産業界の会員が多い特徴からもこの品質不正について正面から向き合い解決していくことに取り組み、JSQCとしての社会的責任を果たすべきと私は考えています。

これまでも歴代JSQC会長のリーダーシップのもと、JSQCはこの品質不正に取り組んでまいりましたが、社会から見て評価いただけるレベルであったか否かはわかりません。社会はこの問題が公表されることと同期して疲弊してきています。必ず言えることは、我が日本の産業界はこの問題を解決して、日本の産業界の特徴のひとつである“品質第一”をあらためて社会から認知していただく必要があり、それは今の実態を観察すると産業界独自で治癒するのは難しいと私は考えます。そのためにもJSQCが果たす役割は重要であると私は考えます。

第130回
クオリティトーク
レポートカイゼンと問題解決の
本質と実践

2022年9月13日(火)に第130回クオリティトークがリモートで開催されました。

「直近の仕事が忙しく、カイゼンがうまくできない」最近、こうした現場の声を耳にすることが多い。

トヨタ自動車で品質管理・TQM（Total Quality Management）に長年携わった古谷健夫氏からヒントや解決策をお聞きしたのでいくつか紹介したい。

まず、現場が日常管理としてSDCA（S：標準化・D：遵守・C：異常把握・A：是正措置）を徹底することが基本となる。特に重要なのが「S：標準化」で現場が「いつもの状態」を理解していることが重要だという。製造業に限らず、医療・NPO・行政組織等でも共通だと指摘する。現場が「いつもの状態」と違うと感じた時は「ありのまま」を報告し「A：是正措置」をする。現場だけで解決困難な場合は問題解決「PDCA」

を回していく。問題解決は小集団改善活動、チーム改善活動になる。

SDCAのSがあやふやで「いつもの状態」がわからないと異変に気付かない。「いつもの状態」を表すことは「おもてひょうじゅんか（標準化）」という。今やっている状態をそのまま表して共有するという概念だ。

そしてコミュニケーション。コミュニケーションが取れる組織でないと問題が顕在化しない。管理職が現場に出て声がけをするとよい。「調子どうだ」とかその程度でよい。異変が起きた時に報告しやすい雰囲気になるはずだ。こうした環境や組織文化を醸成することも重要だと指摘する。

専門の世界は正解があるが、管理の世界に正解は無い。見える化は共有すること、プロセスフロー図やグラフを活用する。因果関係の追求では特性要因図を活用する。この3点を若手に伝えたいと古谷氏。

A3一枚の資料作成を通じて、無駄がなく説得力のあるストーリーを考えることで頭の中を整理する訓練ができたという古谷氏の体験談も印象深かった。

茨木 陽介（ITコーディネータ）

第433回 事業所見学会 ルポ

(株)資生堂
大阪工場・大阪茨木工場

2022年9月14日(水)に「株式会社資生堂 大阪工場・大阪茨木工場における改善活動の取組み」をテーマに、19名が参加した。

2020年12月に稼働を開始した最新鋭の工場で、ブランド「SHISEIDO」を象徴する美容液「アルティミューン」をはじめ、高価格帯スキンケア製品を生産する工場である。

国際規格 ISO22716（化粧品GMP）の認証を取得し、その高い品質を支える「人」が働きやすく、成長できる職場環境を整えるとともに、環境にも配慮した「人と社会のためのサステナブルな工場」を下記の3点で実現している。

①サステナブルな工場：エネルギーや水の消費量削減など環境に配慮し、工場と物流センターを併設し、商品を輸送する際のCO₂排出量の削減

②PEOPLE FIRSTな職場環境：働く場所やスタイルを自由に選択できるABW（Activity Based Working）を導入、「モノをはこぶ」という作業を自動化

③地域に開かれた工場：生産機能だけの向上ではなく、世界の人々にブランド価値と品質へのこだわりを発信し、資生堂ファンを増やす拠点を目指す。

また「当工場の改善活動」では、チームで行う「小集団活動（QCC活動）」、個人で問題を見つける「改善活動（個人活動）」を行い、工場間で「改善交流会」を開催し、悩みの共有化を図っている。

ビューティサイトでは、見て、触れて、化粧品の「官能検査」の能力を体験することができた。

また工場見学では、製造釜の中身の仕上がり状況を目視でしっかりチェックし、プロセスで「人の目」と「機械の目」を掛け合わせた様々な検査を実施し、高品質の製品を保証していた。

全体を通じて、最新鋭の工場とビューティサイトで、モノづくり、ヒトづくり、社会貢献、そして、ブランドイメージの向上を実現している現場に感心した。

松本 隆（関西学院大学）

JSQC規格 講習会 ルポ

「小集団改善活動の指針」
—小集団改善活動を推進する—

2022年10月3日(月)13時30分からJSQC規格「小集団改善活動の指針」（2015. 5）の講習会がZoomオンラインで開催された。参加者は北海道・東北、東京、関東・甲信越、中部、関西、中国・四国、九州・沖縄の各地区から、39名が勤務先（53%）、自宅（47%）で参加された。

熊井委員長のご挨拶で始まり、講師は中央大学の中條武志教授で、規格要点のわかりやすい補助資料が提供された。講習会開催の目的は、総合的品質管理（TQM）の一環として「小集団改善活動」の重要な概念および推進方法の統一的な見解を正しく理解し、改善活動を充実し、効果的なものにするにある。この規格は要求事項ではなく、「しくみ」作りの参考として活用することにある。小集団改善活動には①部門横断の改善チーム②部門別の改善チーム③QCサークルの

3つがあり、それぞれ日常管理、方針管理を支える。「小集団」とは、異なった知識、技能、見方、考え方、権限などを持つ2人以上の集まりであることの説明を受けた。

講習会の内容は①小集団活動の基本②チーム改善活動の推進③QCサークル活動の推進④小集団改善活動における管理者の役割で、補助資料に基づき詳細に説明を受けた。

最後の質疑応答では「中小企業で、社長と従業員の人間関係が悪い中で改善活動をどのようにすすめたら良いか」「QCサークルのすそ野を広めるために、経営者にどのように働きかけたら良いか」「QCサークル活動で積極的にならない一部の人をどのように対処したらよいか」「改善活動にQC手法を積極的に活用するにはどうしたら良いか」など有意義な意見交換が活発になされた。最後に熊井委員長より終了時のオンラインアンケートが行われ、結果は、目的を「十分に達した」が72%、「ほぼ達した」が26%で受講者にとって、大変有効な講習会であった。

岡田 庸利（岡田技術士事務所）

行事案内

●令和4年度QMS-H研究会

成果報告シンポジウム

テーマ：医療のTQMモデル確立に向けた軌跡とこれから

日時：2023年3月5日(日)9:30～15:35

会場：早稲田大学西早稲田キャンパス
(Zoomによる同時配信あり)

申込締切：2021年2月28日(火)

申込先：シンポジウム事務局

E-mail：qms-h-secretary2@tqm.mgmt.waseda.ac.jp

詳細：https://jsqc.org/r4qms_s/

●JSQC規格「方針管理の指針」講習会

日時：2023年3月16日(木)13:30～17:30

会場：Zoomミーティング(オンライン)

講師：安藤 之裕 氏(技術士)

プログラム：

1. JSQC規格「方針管理の指針」
制定のねらい
2. 方針管理の基本
3. 部門における方針管理の進め方

4. 方針管理と日常管理

5. 組織全体の方針管理の進め方と
方針管理の推進

6. 全体討論(質疑応答)

詳細・申込：https://jsqc.org/jsqcstd33-001_2023/

●第131回研究発表会(本部)発表募集

日時：2023年5月27日(土)

会場：検討中(オンラインまたは
日科技連・東高円寺ビル)

(1) 申込期限

発表申込締切：3月17日(金)

予稿原稿締切：4月24日(月)必着

参加申込締切：5月19日(金)

(2) 研究発表・事例発表の申込方法

https://jsqc.org/131technical_cfp/

(3) 参加申込

3月中旬頃にホームページにてご案内します

●JSQCテクニカルレポート「品質不正防止」講習会

日時：2023年5月9日(火)13:00～17:30

会場：Zoomミーティング(オンライン)

プログラム(予定)：

1. JSQCテクニカルレポート「品質不正防止」制定のねらい
2. 組織で何が起きているのか(4章)
3. 品質不正は何故起きるのか(5章)
4. 品質不正をなくすために組織はどうしたらよいか(6章)
5. 品質不正をなくすために社会はどうしたらよいか(7章)
6. 全体討論(質疑応答)

詳細・申込：https://jsqc.org/jsqctr12-001_2023/

事務局

JSQCホームページ：www.jsqc.org/

本部：E-mail：jimukyoku@jsqc.org

中部支部：E-mail：nagoya51@jsa.or.jp

関西支部：E-mail：kansai@jsqc.org

JSQC規格頒布のお知らせ

JSQCテクニカルレポート

この度、下記の成果がまとめられましたので、ご希望の会員の方に実費で頒布いたします。

JSQC-TR 12-001「品質不正防止」

1. 申込方法：下記URLよりお申込みください。

詳細・申込先：https://jsqc.org/jsqcstd/

2. 資料代：1冊(A4判65頁)会員2,400円、非会員3,000円(税・送料別)

振込み先：一般社団法人 日本品質管理学会

三菱UFJ銀行 渋谷支店 普通預金 4313820

資料は入金を確認の上、送付いたします。

2022年12月の入会者紹介

2022年12月15日の理事会において、下記の通り正会員17名、準会員1名、賛助会員1社1口の入会が承認されました。

……………
(正会員17名) ○源 寄 久晃(片岡製作所) ○植松 潤一(東芝エネルギーシステムズ) ○小茄子川 智弘(東北大学) ○富永 憲子(スタッフサービス) ○大原 宏太(サイベックコーポレーション) ○高橋 洋行(オカムラ) ○服部 哲也(東レ) ○夏目 一馬・西脇 真理子(デンソー) ○徳本 直明(PwCコンサルティング) ○金子 紘明(テクニスコ) ○紫牟田 康志(東芝) ○馬場 博敬 ○山口 清(東芝キャリア) ○富沢 温(直江津電子工業) ○岩波 俊樹(日本クロージャー) ○油橋 信宏(丸山製作所)

(準会員1名)

○西澤 透(横浜国立大学)

(賛助会員1社1口) ○東洋紡

名譽会員：26名

正会員：1649名

準会員：75名

職域会員：51名

賛助会員：153社225口

賛助職域会員：12名

公共会員：15口

教員公募

早稲田大学大学院 創造理工学研究科 経営デザイン専攻

募集人員 教授(任期付)または准教授(任期付)1名

所属 早稲田大学大学院 創造理工学研究科 経営デザイン専攻

研究分野 経営デザイン分野の次の5領域のいずれかで教育・研究ができること

- (1) マーケット・顧客開発
- (2) 製品・サービス企画・開発
- (3) サプライチェーンマネジメント/ロジスティックマネジメント
- (4) 生産マネジメント(調達・製造・販売)
- (5) 事業経営

着任時期 2023年9月21日(木)、またはそれ以降なるべく早く

応募締切 2023年2月20日(月)17時(日本時間)必着

詳細 早稲田大学 理工学術院 公募・採用

https://www.waseda.jp/fsci/tag/recruiting/