

展望台

品質管理の信頼性

—ISO9000とTQCSピリッツ—

香月
智



近頃、「〇〇を改竄した」というニュースが頻発しているように感じられます。「感じる」という表現は、この類のニュースが時代的に、どの程度発生していたのかについて、定量分析をせずに口にしていくことの言い訳ですので、この点ご容赦いただき、稿を進めさせていただきます。

「JAPAN AS NO.1」の本が出版された頃の日本製品は、「壊れない」「丈夫」、ひいては「標榜している性能に嘘がない」という神話を定着させたはずなのに、何故このような事態を招いているのでしょうか？

卑近な話で恐縮ですが、20年ほど前に、土木学会において、WTO がらみの国際化圧力がかかり、ISO2354（構造設計における信頼性の原則）を批准したことによる影響を語っていた頃の、私論を記させていただきます。

私は、「どんなに安全率を大きくした設計

をしても、土木構造物には破壊確率が存在する」という趣旨で研究を行っている信頼性研究者の一人でした。この主張は、高い税金を使って「良品」を作っている土木業界において、決して好感触で受け入れられるものではありませんでした。しかし、ISOが「破壊確率ありき」の規定を示したことは、信頼性論者にとって大きな追い風となりました。

いい気になって、いろいろなところで「リスク」を語り、「破壊確率を意識した設計や調達体系」を語っていたのですが、そのうちに「本当に、ISOの考え方で、良品は生まれるのか」という疑問を覚えたのです。

きっかけは、平成12年の雪印集団食中毒事件でした。膨大に流される報道の中に、「雪印乳業は、HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) を受けているが、その手続きにおいて、この事件は責任を問えない、という記事を見つけたのです。ISOをはじめとする国際規格、特に欧州を起点とするものは、契約社会における哲学が流れているようです。それは、責任の所在に対する透明性の確保、手続きや経過記録の保存要領を規定することによる不具合発生時の分析基盤の確保というものです。よって、一度誤りを犯しても、制度が時間とともに着実に改善されていくという考え方のようです。

でも本当にそうなのでしょうか？ 少なくとも日本社会の倫理観は、それを信頼することはないらしく、「約束した手続きは踏んでいた」という前半部分を無罪とせず、

「食中毒を引き起こした」という結果を断罪するのです。情動社会ですので、「心」を問うわけです。計量化できないものをもって、「それが足りない」と断じるわけです。

とても、グローバル化できるものではない思想です。

しかし、ISO9000が導入される前に世界中で品質管理の賞賛を浴びていたのは、その日本社会だったわけです。

たとえば、「安全第一」という標語を生み出したのは日本だそうです。計数化できる労賃や工数と、定量化できない「安全」を天秤にかけて、「安全」に重きを置けという訳です。

トヨタの「カイゼン」の基であるTQCの歴史をひもとくと、豊田英二副社長（当時）が、「検査の理念は検査しないことにあり」と発し、よって【「品質は工程で造りこもう」と題されたパンフレットが全従業員に配布された】とあります。

つまり、全従業員の意識を糾合したわけです。「愛社精神」が「愛車精神」を生み出し、「顧客に恥じぬ車」を作りだしたようです。トヨタに限らず、他社にも同様な「愛社・愛車精神」の話は、私のような自動車会社と無関係な者の出入りする巷の酒場にも溢れていました。

「技術は、(方法や規則に、ではなく)人の心に宿り継承される」というGlocal(グローバル)な思想はいかがでしょうか？

防衛大学校副校長／教授