

「日本の組織は合理的に失敗に向かう傾向がある」、「何も言わないことがその組織の合理性になっていく」
——なるほど。

誠実さ integrity

勤労者の多くは、「勤続疲労」の状態に陥っている。「きんぞくひろう」と聞けば、「金属疲労」を思い浮かべる人も少なくなかろう。「勤続疲労」および「金属疲労」は、いずれも「働き過ぎ」「使い過ぎ」と深く関わる。

一方、品質不祥事の続出は、「精度疲労」を起こしているとみることができる。「精度疲労」を生み出すのは、日本的な品質管理システムさらには働き方システムなどに綻びが生じているからである。まさに「制度疲労」に他ならない。

「疲労」症候群が、日本社会に蔓延しているといえよう。なぜ疲れるのか、**裁量に乏しく自律的な働き方ができない**、働きがいがかめない職場が少なくなっているからである。

近年続発する品質不正は、日本的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**（全社品質管理）および**能力主義管理**（それに基づく職能資格制度）である。

本書は、両者が日本的な労使関係などを媒介にして歴史的・システムのどのようにつながっているのかを明らかにし、それを通して光の側面のみならず負の側面のメカニズムを浮かび上がらせる。さらに、それらへの処方箋として、品質管理および働き方改革のあり方を示すとともに、中長期的な視点から品質経営および働き方システムの**日本型モデルを提示**する。

日本には、**品質検査データ改ざん自体を取り締まる法律はない**。特捜部などが着目したのは、製品の品質などの虚偽表示を禁ずる**不正競争防止法**である。公正な競争と「国際約束」の的確な実施の確保が目的で、個人は5年以下の懲役や罰金、法人も3億円以下の罰金という罰則規定がある。日本で刑事責任を問われれば、米国で訴追されない可能性があり、「日本で刑事責任を問われた方が結果的に企業にとって傷が浅くて済むのではないか」（米国の企業犯罪に詳しい弁護士）との指摘もみられる。

2017年秋～18年にかけて、素材メーカー大手4社において相次いで発覚した検査不正は、表1-2にみる通りである・

神戸製鋼所、三菱マテリアル・東レなど日本を代表する素材メーカーで相次いだ製品検査データ改ざん問題には、共通点も少なくない。

1つは、「規範意識」の低さである。ルールを守ることよりも、取引先に製品を納める時期を優先したり、再計測の手間を惜しんだりする。

2つは、データ入力システムの不備である。神戸製鋼所では、検査機がはじき出すデータをノートに書き写してからパソコンで入力するなど、そもそも不正をしようと思えばできる環境だった。東レも、データを複数人でチェックする体制をとっておらず、データを書き換えた履歴も残していなかった。品質保証室長が2代にわたって行っていた改ざん行為が8年にわたって発覚しなかった理由も、そこにある。

3つは、高い基準と慢心である。競合他社と差別化を図ろうと、必要以上に高性能な「オーバースペック」を求めて無理が出た。基準が高いので、要求される性能を若干下回っても安全に問題はないとの認識が、「慢心を引き起こした」可能性が高いとみられる。

4つは、「特別採用（トクサイ）」の影響である。顧客が求める水準に達しない製品であっても、了承を得て納入することができるという（製造業に特有な）商慣習の存在が、不正を誘発した面もあるとみられる。東レは、今回の不正で了承を得ないまま出荷していたことを認めている。

表 1-2 2017年秋～18年に発覚した大手素材メーカーの検査不正

種類	会社名	不正の時期	主な内容
検査データの改ざん、異なる方法での検査、検査の未実施	神戸製鋼所	1970年代～	アルミ・銅事業部門を中心にグループ23拠点で発覚。本社の現役執行役員3人が不正を黙認し、過去の役員2人が直接関与。
	三菱マテリアル	1977年頃～	アルミや合金などのグループ5社で発覚。改ざんのマニュアルも存在。
	東レ	2008年4月～16年7月	タイヤの補強材の製造子会社で発覚。品質保証の責任者が関与。
	日立化成	10年以上前から	国内7事業所すべてで行われ、鉛蓄電池、半導体、配線板、ディスプレイなど計30製品に上る。

出所) 読売新聞、2018年4月30日、2018年11月3日、日本経済新聞2018年11月3日を基に筆者作成

完成検査不正は、トヨタ自動車、ホンダ・三菱自動車では見つからなかった。トヨタの場合、燃費・排ガスの検査装置を自動化することで「人の手を介さずに検査結果が出る仕組みを導入していた」（同社）ことが問題防止に役立った。

表 2-1 自動車メーカーをめぐる近年の品質不祥事

会社名	発覚時期	主な内容	
軽自動車 スズキ	2016年4月	開発	軽自動車で燃費データを偽装
	5月		燃費データを不正に測定
日産自動車 ハバル	2017年9月	完成車両の検査	無資格の従業員が検査を担当
	10月		無資格の従業員が検査を担当
	2018年3月		燃費や排ガスデータで書き換えがあったと認める
			6月
日産自動車	7月		燃費や排ガスのデータを書き換えるなどの不正
スズキ	8月		排ガスなどのデータを不適切な方法で測定
マツダ			
三菱自動車			
日産自動車	9月		燃費・排ガスデータの改ざん、不適切な測定 一部検査項目の未実施や改ざん
スズキ			燃費・排ガスデータの改ざん
ハバル		ブレーキ等の検査不正 燃費・排ガスデータの改ざん拡大	

出典：読売新聞、2018年8月10日および同年9月27日、9月29日を基に筆者作成。

不正が発覚した企業の多くに共通するのは、作業に携わる人材がルールやその重要性を正しく理解していなかったという実態である。しかも、検査軽視の風潮が強まるなか、少ない検査員で膨大な検査をさばききれないなど、現場の疲弊が深刻だったということである。

背景からはグローバルな競争が激しくなり、コスト削減の要求も厳しくなるという流れが浮かび上がる。社員教育なども「合理化」の対象となったとみられる。かつて、日本のものづくりの現場は**独立性や自主性が高く、裁量の余地もあって、これが強み**だった。それが、競争の激化や現場力の劣化を背景に、不正を黙認する場に変質したとみられる。大小にかかわらずルールを逸脱した行為が、当たり前になるのは問題である。大きな不正が監視の目をすり抜け、深刻な問題を惹き起こす温床にもなりかねない。

4. 1 新幹線台車（川崎重工業製）亀裂とその原因

2017年12月11日、JR西日本の博多発東京行きのぞみ34号に、焦げたいの異常が小倉駅で発生した。その後も異臭がするなか、名古屋駅で運休するまで約3時間運転を続けた。異臭や異音などに気づきながら運行を続けたJR西も、責任を免れない。

台車枠に見つかった亀裂は、底面に16センチ、両側面に約14センチで、破裂寸前だった。JR西からJR東海に引き継ぐ際、車両保守担当者が点検したが、支障はないと伝達した。運輸安全委員会は、**新幹線初の重大インシデント**に認定した。

JR西日本の調査によると、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、亀裂発生の原因だった。問題の台車枠は、2007年に製造され

たものである。鋼材の厚さは最低でも7ミリ必要なのに、最も薄い部分で4.7ミリしかなく、強度不足につながり、溶接部の小さな裂け目から亀裂が広がった。

削ったのは、底面に溶接する部品を隙間なく取り付けのためである。社内規定では、**台車枠を削ることを原則的に禁じているが、溶接部周辺に限って0.5ミリまで認めていた**。現場作業責任者はこれを勘違いし、底面全般を削るように指示した。完成品検査でも、鋼材の厚みは項目に含まれず、見過ごされた。いずれも深刻なミスである。

・・・

調査結果から浮き彫りになったのは、硬直化した組織の縦割り主義による弊害である。今回の問題では、**調達部門が外注先を変えたが、製造部門にはそれが伝えられず、独自の判断で鋼材を削っていた**。一方、品質保証部門には製造工程を監視し**問題点を是正する権限が与えられていなかった**。「台車枠の問題は偶然ではなく、品質管理体制の弱点に起因する」と結論づけている。

一連の品質不正は、検査工程で起こった。**検査は、顧客に代わって製品の品質をチェックし、顧客に品質を保証する重要な工程である**。それを軽視したことが、偽装につながった。その背景には、検査工程にも製造工程と同様にコストダウンの要求が強まったことがある。

品質データの改ざんでは、規格の不適合が発生した際に、他から「納期遅れが発生する」との圧力などがあって、**検査の独立性が失われ、不正につながったとみられる**。ものづくりにおける改善力の低下もうかがわれる。

1980年代後半以降の円高やバブル崩壊後の長期不況下で、日本の製造業は経費削減を徹底した。グローバル化では、国内工場を「マザー工場」と位置づけ、現場の「カイゼン」（小集団活動）で生産効率を高め、そのノウハウを海外工場に移転してきた。**最新鋭工場は、労働コストが安い新興国につくられ、国内工場と競わせた**。設備の老朽化と人手不足を強いられた国内工場では、国内工場消滅の危機感が強まる。そこで無理な要求が増えても、現場が上層部に迷惑をかけないように忖度する中で、なし崩し的に不正が定着したとみられる。

日本的経営の特徴とされる長期雇用、年功賃金、企業別組合の3つは、日本的経営の要をなす雇用システムの最重要な特徴でもある。

日本的雇用システムに通底しているのは、職務という概念が希薄なことである。職務という特定された労働ではなく、一括した労働が、雇用契約の対象とされる。雇用とは、職務ではなくメンバーシップとなる。そうした雇用契約の性質とあり方は、日本的雇用システムの本質をなしている。長期雇用、年功賃金、企業別組合はいずれも、**職務のない雇用契約**と深くつながっており、その

論理的帰結ともいえるからである。

雇用契約では職務が決まっていないため、賃金は職務と切り離して決められる。その際、勤続年数や年齢が重要な指標とされるのが、年功賃金である。年功賃金を生み出している具体的な仕組みが、定期昇給である。

PDCA はその後、TQC の中心的な概念の 1 つとなった。TQC は、1990 年代には TQM (Total Quality Management : 総合的品質管理) となる。1946 年に設立され長年にわたって TQC を推進してきた日本科学技術連盟 (以降、日科技連) は、1996 年に TQC の呼称を TQM に変更した。よりトップダウン的で競争戦略と直結した米国流の TQM の考え方の影響を受けたものとみられる。TQC は、全員参加・改善指向を基本とし、生産現場中心の傾向が強かった。一方、TQM は、顧客満足・総合品質の強調、企業経営そのものを対象とする経営の質という視点の付加、経営戦略との直結、問題解決手法の充実、部門横断的なプロセス・レベルなど問題解決の広域化、などにポイントがある。

日本のものづくりの強みは、上から指示されなくても、現場が知恵を出し合う「カイゼン (改善)」にある。品質不正の際に、それが機能しなかったのは、現場の力が落ちているのも一因とみられる。

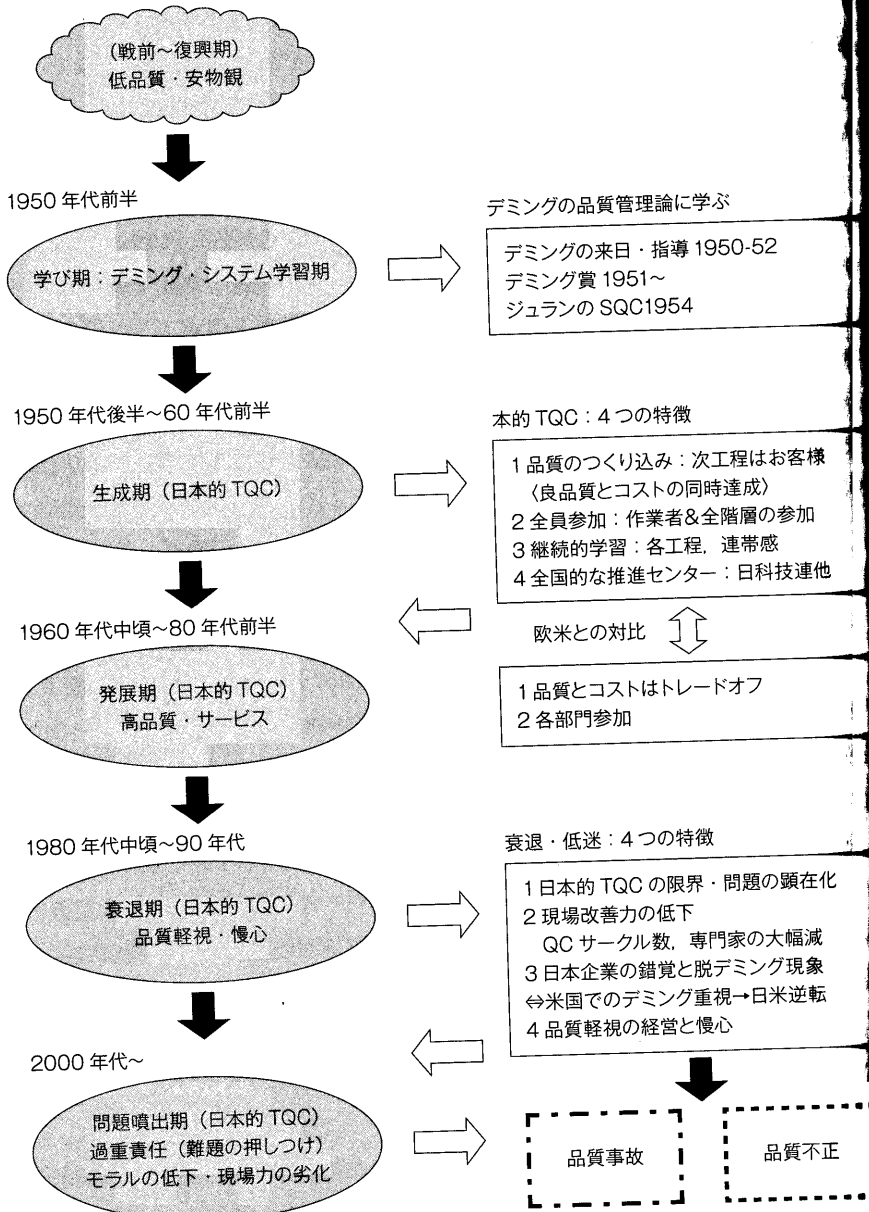
日本的な特徴をもつ品質管理活動に踏み出したのは、1950 年代後半～60 年代前半のことである。全社的な品質管理活動 (TQC) の一環として、製造現場でも活動が始められた。第一線現場の強い要請を受けて、日科技連『現場と QC』が 1962 年に発刊され、それを機に誕生したのが、QC サークルである。ここに、日本的 TQC は全開するに至る。

1960 年代中頃～80 年代前半は、日本的 TQC の発展期にあたる。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・新展開がみられた。

1980 年代中頃～90 年代には、日本的 TQC の衰退期へと転じる。限界や問題が顕在化し、QC サークルの解散など TQC からの撤退が相次いだ。減量経営の下、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るのである。

2000 年代に入ると、問題噴出期に突入する。コスト重視・品質軽視の経営がいつそう強まり、一方での現場軽視、他方での「強い現場」への依存、いわば形を変えての無理難題の押しつけが常態化する。現場の疲弊が進むなか、倫理の低下さらには現場力の劣化が広がり、重大な品質事故や品質不正が相次いで発覚するなど、深刻な様相を呈するに至っている。

図 3-3 日本の TQC の特徴と変遷——生成・発展・衰退・不祥事のプロセス



出所) 筆者作成

燃費計測データの改ざんが発覚した三菱自動車の報告書（16年8月公表）には、こんな話が出てくる。

「不正をした部署は「無理な目標だ」と上層部に訴えたことが何度かあった。だが、相手にされず、ある時点で何も主張しなくなった。……（同部署は）周囲の無理解を利用して外から見えない壁をつくり始め、不正の手法をブラックボックス化していく」

「日本の組織は合理的に失敗に向かう傾向がある」（菊沢研宗）との指摘もみられる。たとえば、東芝は原子力事業から撤退したら「政府から叱られ、従業員の雇用も不安になる」、神戸製鋼所は「納期やコストを守らないと取引先から契約を打ち切られる」などの懸念を抱いていた。経営陣、管理職は下に向かって、「何とかしろ」と命令を下す。何ともならないとわかっている部下たちは袋小路にはまり、不正行為を考え始める。不正が起きても周囲は目をつむり、**何も言わないことがその組織の合理性になっていく**という。

貨物専門の航空会社、日本貨物航空（NCA）は、航空機のずさんな整備実態や記録の改ざんが明るみに出て、国土交通省から改善命令を受けるなか、不正の起きた背景や再発防止策をまとめた。そこから浮かび上がるのは、職場の誰もが「おかしいことはおかしい」と声を上げられる組織文化の重要性である。

NCAの不適切整備は、鳥との衝突で機体が損傷し、本来なら「大修理」すべきところを「小修理」で済ませていた事例など、過去5年で9件に及ぶ。さらに、不正をごまかすために、記録を書き換える、隠ぺいするなどの例も2件あった。航空の安全に影響を及ぼしかねない重大な法令違反である。

不正の背景にあるのは、恒常的な人手不足である。今回の不正発覚を受け、提携先から整備担当者を派遣してもらうとともに、整備能力に見合う水準まで運行体制を縮小するという。

これらは当然の措置であるが、それ以上に重要なのが、**誰もがものを言える企業風土の醸成**である。チームのリーダー格の人が判断すると、他のメンバーは異議を唱えにくい空気だったという。それが、不適切整備や隠ぺい工作につながった。

世界で最も過酷で失敗が許されない職場の1つとされるのが、航空機のコックピットである。過去に痛ましい事故が多数あったが、世界の民間旅客機に**死亡事故発生率は現在、830万フライトに1回まで低下している**。

品質リスク管理のあり方については、「4つの原則」が提示されており、注木される。

原則1は、受動的ではなく、**能動的に対応**することである。トヨタの一連の対応が批判を浴びたのは、当局に言われてからリコールする、会見も言われてから行う、という受け身の対応に終始してしまったことである。それが、火に油を注いでしまった。品質リスク管理は、経営トップ自らが能動的に対応すべきものである。

原則2は、**初期対応重視**である。品質リスク管理は、「初動」が何より重要

である。対応が遅れば遅れるほど、火の手が大きくなり、リスクは高まる。

原則 3 は、情報開示である。「初動」の重要性は、積極的な情報開示ともつながる。品質に関する不確実性が高まるほど、タイムリーな情報開示が求められる。

原則 4 は、一貫性のあるわかりやすいコミュニケーションである。

基準を満たしていないとはいえ、神戸製鋼所の素材を使った新幹線が壊れたといった話は今のところ出ていない、出荷先で安全性を確認できたケースも多い。そうした現実をふまえると、基準がかなり高く設定されていたことがわかる。

日本の製造業は一般的に、過剰ともいえる高い品質を基準としている。そこから多少外れても安全には問題がないとの甘えさらには慢心が、一連の品質不正を生んだ面がある。品質より納期や効率を優先するなか、品質管理に関する経営陣の「現場任せ」の下で生み出された、安全に対する現場での「慢心」とその横行も見逃せない。「深刻な問題」は、むしろそこにある。だが、経営も現場もそう考えず、「このままでいい」と漫然と続けていたようだ。

佐藤順一は、科学や技術の進歩、時代の変化をふまえ、品質基準の見直しを提起する。

強度などの基準やルールは、常に見直すことが必要だという。科学や技術の進歩、時代の変化によって、素材の特性や使われ方も変わっていく。見直すことで、コストダウンにつながったり、イノベーションを生んだりする。つまり国債競争力に直結する。

基準の見直しは、1 企業ではできない。科学的、技術的な裏付けが必要だからである。大学の工学部、国の研究機関と協力して、オールジャパンで取り組む必要がある。

だが、日本ではそれもできにくくなっている。1990 年代のバブル崩壊後、企業は余裕をなくすなか、**大学や研究機関では、基準作りに役立つ基礎分野の研究が減った。論文になりにくく、研究費もつきにくいため**である。日本は 80 年代のまま止まっている。

能力主義管理とは、「労働者一人ひとりの能力を最高に開発し、最大に活用、さらに学歴や年齢、勤続年数にとらわれない、能力の発揮に応じた真の意味も平等的処遇を行うことで、労働者のモチベーションを最大化し、それによって**少数精鋭の勤務体制をめざす人事労務管理**」のことである。

ただ、能力主義管理の理論を実務面に落とすとすると、生産性やコストバランス、人の気持ち、人事の業務量など、さまざまな「接地面」が必要となる。それに応えたのが、**職能資格制度**である。

すなわち、企業における人事・労務管理モデルとして具体化したのが職能資格制度に他ならない。職務パッケージのない日本では、まずタスク（課業）を洗い出し、その課業の難易度にしたがって、担当者の必要能力を定める。担当職務ごとの必要能力が明確になったところで、レベル感の類似する担当業務を1つの群とする。その群を担当できるような人たち（必要能力群）を職務要件とし、これをもって等級を定めていく。

職能資格制度には、次の2点が盛り込まれている。1つは、能力は相対評価ではなく絶対評価としたこと。2つは、**能力等級とポストの直接的な関係を外した**ことである。

・・・

職能資格制度には、人を基準としながらも、仕事内容を分析するという要素も入っていた。しかし、職能資格制度が普及するにつれ、職務調査が行われないうケースが多くなり、**年功的な運用が広まる**。

・・・

職能資格制度の最大の制度的特性は、「賃金」と「仕事」を分離したところにある。個々の従業員は、職務遂行能力の評価に基づいて、参事や主事・技といった「資格」が与えられる。そして、この資格によって基本給が決める。

職務が給料を決める仕組みの場合、移動というものを会社主導で起こしにくい。給料が人で決まる場合、職務変更したとしても連続性が保たれるため、会社側からみると人員調整が容易となる。

働く側からみると、1つのポジションで成功が収められなくとも、社内で再チャレンジすることにより、最適なポジションが見つかるというメリットもある。「長期勤続」の風潮は、労使双方の都合が相まって、生み出された。

職能給と職務給は、実務運用上、大きな違いが生まれる。その最たるものが、異動である。職務給体系では、職務の壁を越えた移動は行いにくい。一方、**職能給体系では、本人の能力は「ランク」付けされているため、職務移動が行いやすい**。この点は年功的な運用がなされ、ジェネラリスト型の人材育成に重きを置く日本型雇用にマッチしたとみられる。

職能給が評価の対象とする「能力」とは何か。ホワイトカラーの場合、**特定職業・職種についての専門能力を必ずしも意味しない**。むしろ、特定企業での様々な業務を効率的に進めるための浅くとも幅広い知識や、社内キーマンとしての人脈の広さが、より重要な意味をもつ。

ホワイトカラーとくに事務系の「能力」とは、企業内に特化された組織熟練あるいはネットワーク熟練に他ならない。それは、企業外に通用する専門能力ではないし、専門的・社会的なネットワーク力でもない。

欧米では、基本的には職務給、場合によっては成果主義、というのが基本的な枠組みであり、能力主義はほぼ採用されていない。日本以外の国は、顕在能力を重視してきた。長く慣れ親しんだフォード・システムでは、定められた職務以外のことを働く人に求めなかったからである。

一方、日本企業は、長期雇用のもと正社員の潜在能力を重視してきた。彼らの能力が将来的に伸び、さまざまな知識を身につけることにより、企業全体の連携を高めることに有利に働くからである。現在日本では、年功制、職能資格制度（能力主義）、成果主義の3つの要素で賃金が決まることが多い。

日本独自の人事システムとして知られる職能資格制度は、仕事（職務）ではなく人あるいはその潜在能力を評価する制度である。職務給は仕事の遂行を評価し、職能給は能力を評価する点が大きな違いである。

職能給では、職能の評価は上司が行うが、職務給制度に比べてかなり抽象的なものになる。そのため、実際の運用においては年功制に近くなってしまい、人件費の効率化に結びつかない傾向も見られた。

日本企業において基幹労働力として採用された者は、**職務内容、勤務地、労働時間という仕事に関する3つの「無限定性」を受け入れることを要請される**。3つの無限定性と引き換えに、いわゆる「無限定社員」として相対的に高い賃金と長期雇用を見込めるようになる。これを受容しかない限り、賃金はかなり低くなる。いずれか1つが欠けても、限定社員とみなされ、「限定」処遇を余儀なくされるとみられる。

このような雇用形態は、日本企業にとって魅力的で、これまで多くのメリットを享受してきた。正社員の働き方を特徴づけてきたのは、「いつでも」「どこでも」というキーワードである。会社から命じられれば残業も休日出勤もいとわず「いつでも」働き、転勤命令があれば「どこでも」赴任する。日本企業にとって、社員は時間と場所を問わずに働く便利な存在であった。

デミング・システムに基づく日本的な品質管理の眼目は、前後の工程さらには工程全体を視野に入れたプロセス重視（プロセス主義）にあった。成果主義は、プロセス重視の価値観を破壊し、結果重視（結果主義）に置き換えようとしたのである。その影響は、生産現場に深くおよび、プロセス重視を旨としてきた現場モラルの低下を深部から引き起こしたとみられる。

日本では、労基法による最低休暇日数は、企業への就職直後はまず10日であり、継続勤続年数が6年半を超えてようやく20日となる。最低休暇日数において日独の間にはすでに大きな格差がある。

同一労働同一賃金は、賃金決定の「公平性」を実現するもので

あって、必ずしも所得配分の「平等性」を保障するものではない。

「残業が多い社員は、会社への忠誠心がある」という見方は今も根強いが、それを払しょくできるかが問われている。「長時間残業して成果を上げた社員」よりも、「**残業をせずに成果を上げた社員**」への評価を高くする必要がある。

働く者にとって、**本当に必要なのは平日のゆとり**である。平日にゆとりがないと、休日の過ごし方も疲労回復や画一的なレジャーに流されがちになる。平日のゆとりのためには、働き方の質的な改革も必要になる。