

製造業の神話崩壊とその打開策

佐藤 登（昭和 51 年電化卒）

2017年10月8日に衝撃的なニュースが報道された。神戸製鋼所が得意とするアルミや銅製品において、強度などを記述する検査証明書のデータを改ざんし、必要回数検査を行わず出荷していたとのこと。顧客との契約で取り交わす品質基準に対するデータ改ざんであるから、法令違反にはあたらないものの由々しき問題である。

本事件が発覚したのは、2016年9月1日から17年8月31日までの過去1年に出荷した製品を対象に、アルミ事業部で実施した自主点検によってとのこと。データ改ざん等については、歩留まりを上げ生産性を高めるために担当者から部長級を含む管理職まで関わった、すなわち組織ぐるみの違反であることを会社側として認めた。航空機や自動車の軽量化で需要が逼迫していたことが背景にあるとのことだが、言語道断である。

いずれにしても、この事件の責任は極めて重大だ。三



2017年10月15日 東山紀之 サンデーLIVE

不正問題を招かないためには

問題の根本は、経営トップと経営陣の不正問題に対するアンテナ感度の低さである。ここがしっかりしていれば、ほとんどの不正事件は防止できていたに違いない。トップのメッセージとして幹部経由で組織に十分伝わっていれば、モラルを遵守しようとする考えは浸透する。トップから現場まで、一貫貫で遵守意識が共有されていないことが、不正の温床を形成してきたと言えるだろう。

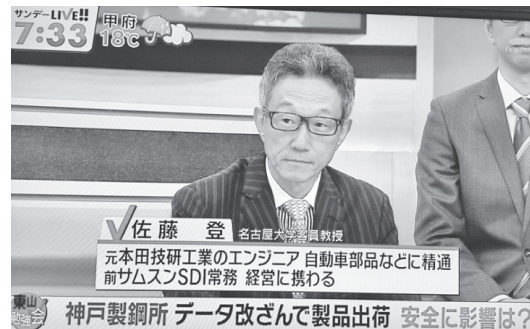
よって今後の打開策は、産業界各社での棚卸が必要である。他山の石として教訓にすべきことは大前提として、経営トップから現場社員に至るまで、かような違反が企業にどのようなことをもたらすのかの教育の棚卸である。

もうひとつ背景にあるものは、問題が生じたときに不正を表面化できない空気が社内に漂っていることである。問題意識をもって業務に臨んでいれば、初期段階で誰かしら正義感を働かせて発信していたかもしれない。しかし、全体的に重い空気が流れていれば、そういう発信自体が自身にとって危険と察することで、誰も何も言えな

菱重工の子会社、三菱航空機が手掛ける国産ジェット旅客機「MRJ」の胴体と翼をつなぐ大変重要な接合部分や窓枠などの部材に、自動車各社のドアやボンネットなどの部材に、新幹線の台車部品の部材にと、いずれにしても人命に関わる製品への供給も含まれていたからである。結局、この経営責任をとって当時の川崎社長は辞任に追い込まれた。

この一連の事件を、2017年10月12日の日経ビジネスオンラインのコラムで採りあげたところ、大きな反響があった。

<http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/opinion/15/246040/101100059> テレビ朝日が同年10月16日の「サンデーLIVE」の生放送で議論するとのことで、急遽、筆者への出演要請が届いた。社会的にも大きな関心があったからだろう。



い、言わない状況が自ずとつくられることになる。これは正に、東芝の不正会計事件と相通じるものである。

打開策としては、徹底した内部告発制度をつくること。経営トップの意識の感度が低ければ、管理職もそして現場までも伝わりにくい。その結果として、都合の悪いことが言えない風土となる。こういった風土をつくらないためにも、経営陣へ直接提起できる内部告発制度が必要である。告発した本人が不利益を受けないことはもちろん、むしろインセンティブを与えるくらいの経営方針をうたってほしい。

企業規模でもなく、売り上げ規模でもなく、利益・利益率でもなく、顧客から信頼され期待される企業こそが優良企業である。そのような企業こそが成長発展し、生き残り続けられるであろう。あつてはならない姿を見せつける事件であったが、似たようなデータ改ざんは他の製造業でも今も尚、あちこちで起きている。日本の高い製品品質の神話は崩れ、残念ながら信頼を失った。1丁目1番地のあるべき姿に対し、襟を正した企業経営が求められている。

Planned Happenstance (プランド ハプンスタンス) 随想 [第 11 話] 文系理系の選択是非と現実社会の清濁体験<その 1>

藤平正氣 (昭和 44 年応化卒)

はじめに

最近のYNUは、文理融合をキーワードとして、新たな学問領域の創製をアピールしている。実践性・先進性・開放性・国際性の4つの理念に応える研究開発が展開されている。

今回は、文系理系との“Planned Happenstance”(PHと称す)である。ところで、哲学 philosophy、古代ギリシャの philosophia は学問全般を意味するようだ。しかし、長い変遷や進化により諸科学が分離独立し、学問には文系理系の領域を創り、業種・職域にも越え難い壁のような固定観念が出来上がった、と言える。今こそ真の哲学を問う！

文系理系のコース選択

早くは中学3年生で、普通科・工業科・商業科あるいは高専への進路選択を迫られる。高校普通科に進学すると、2,3年生で、文系理系と国公立私立のコース選択を迫られた。何故、理系学部に進学したのか？何故、応用化学科を選択したのか？大きな夢や志、主張できる理由があったわけではない。父が“男は理系だ！”と指示し、理系の方がなんとなくかっこ良く、化学は実学に近いと思えた。文系理系の深い意識も無く、相も変わらず各科目を万遍なく勉強していた。選択と集中をかけられず、中途半端な状態で大学受験に到ったあの時代、ああ！まさに普通の高校生、普通人の私は思い悩んだ。

応化同期MY君の有言実行

MY君は、学生時代、我々によく話していた。曰く、“社長になる！社長になれば大きな仕事ができる。理系で入社しても最後は文系の優秀な奴に牛耳られる。社長になり文系の優秀な連中を使いこなすくらいでないと面白くない。”学生時代の私は、MY君の主張と目指すところを理解できなかった。応用化学科を卒業すれば普通は化学系企業に就職する、また、学究の意志あれば大学に残り化学の研究を続ける。他の業種を選ぶ、いわんや文系優位の業種や企業を選ぶ余地は無い、と普通の大学生としてそう思い込んでいた。

7月6日、国大化学会総会で、MY君が『会社更生への挑戦』という演題で講演した。自ら手を挙げて挑戦し、あるべき姿に牽引し、優良会社として存続できる道筋もつけた、と仰る。変化に適應できる社風を築いた、株主

に配当し、社会や大学にも還元した、と敬服している。“技術も知って経営する”の特長をいかんなく発揮してきたようだ。後付けではなく、摺みに行き詰めた、MY君の“有言実行”にこそ大きな意義がある。

文系職域と理系職域

文系職域として経理・財務・人事・総務・営業等、理系職域として研究開発・生産技術・生産・品質保証等、が一般的に例示される。人という経営資源の育成、世代交代や組織活性化を大義として、数度のジョブローテーションを一般的に体験する。しかし、文理を越える事例は少ない。したがって、理系人間が研究開発から営業に回されると、大半がかなりのショックを受ける。シーズ指向からニーズ指向の道を拓こう！と割り切って、新たな職域を開拓できるだろうか？！である。私も、文系/理系や研究開発/ものづくり現場での狭間で、数度のジョブローテーションを体験した。職域への表面的なイメージで、その優劣を論じることが多い。人の評価はそれぞれで、正解を決めるのはその人である。今では、人生でのPH、仕事観・価値観・人生観の多様性として受容できる熟年になった。

夢や志の吐露において、私は大多数の普通人に属する。変化する環境に揉まれながらもその時々で判断し、その場に踏ん張り最善を尽くす、これにより道も開ける、という信念を抱いてきた。拓けたこともあり、挫折したこともあった。私は、理系職域30年と共に、文系職域8年の知識と体験も無駄にしたいくない意識を抱き、熟年になって文理融合させ活用できる仕事と役割を発見できた。

おわりに

企業人生での生涯年俸は、文系職域と理系職域で大差がない、と言われる。なにか割に合わない、と理系人間は思うか！？3Kや実験を避け、小奇麗な仕事環境を望む風潮が根底にある。実績を上げるには、文系は連携し、理系は集中した事例が多い。目標を掴めばその選択は“是”、蜻蛉に落ちればその選択は“非”、であろう。そして、相互啓発を体験できれば“清”、固定観念に蹂躪されれば“濁”、に繋がる。職域を意識しない文理融合の仕事姿勢は大事と言える。紙面の都合で、<その2>に続く。