

品質保証部門の権限：顧客の立場で検査を

品質保証部門の権限：顧客の立場で検査を

日本の著名な企業の品質検査の不正が明るみに出て、企業の信用が落ちたことを知って、かつて、米国の企業の品質保証部長と会った時の話を思い出した。彼は開口一番、自分がサインしなければ、この会社は製品を何一つ出すことが出来ないと断言した。それだけの権限があるのだと言いたかったのだろう。さらに、品質保証部門の組織について、製造や販売とは全く独立した組織でなければならないと述べた。では、その組織の立場はどうなのかとの筆者の問いに対して、それは製品を使う人、すなわち、顧客の立場だと明快に答えた。

今回、問題になった企業では、品質保証部門にこれだけの権限を与えていただろうか、検査に従事していた人たちが顧客の立場で検査していたかと考えると、今回の検査の形骸化という問題の本質が見えてくる。

日本製品の品質の高さが世界に知れ渡って、高価でも持てはやされた時代においても、つくる人の製品に対する強い思いが込められているから、高い品質が保たれるという認識であり、検査が厳しいからと言うのではなかった。品質の片面しか見ていなかったのだ。

品質を高め、欠陥をなくすために、つくる人たちが自主的に組織した品質管理（QC）サークル活動やZD（無欠陥）運動などが実施されてきた。今、検査が正しく行われなかったり、不適格な材料が購入されて使用された事実が判明しても、結果として不良品が出たり、事故が起こったりしていないではないかという反論が聞こえてくる。

ただ、このような検査の不始末が公になって、責任を明確にしなければならなくなると、責任を取られるのは品質保証部門であり、検査の担当者である。つまり、問題になった企業の品質保証部門の権限が不明確で、必要な人員が手当てされてなくても、責任は追及されるという分の悪い部署ということになる。

今回検査の不始末が表沙汰になったきっかけが、多くの場合、内部告発であったことに注目したい。一部の経営者の品質に対する認識の甘さ、ルールをきちんと守らない身勝手さを追求する冷めた目の持ち主が日本の企業の中に育ってきたのではないかと思われる。

その人たちが品質保持の見えにくかった残りの片面の欠如を認識して勇気をもって声を上げ始めたのではないだろうか。これが日本製品の品質の高さを再び、世界に認めさせ兆しになればよいのだが。

山崎 弘郎（東京大学名誉教授）

2018.1.12 日経産業新聞 先端技術欄 Techno Salon に掲載