

文藝春秋

大正三十二年七月一日創刊
昭和十一年七月一日創刊
第七十六卷第七号

林郁夫^{手記}「オウムと私」_{250枚} 七月特別号



自らの存在を賭して拘置所で書き綴った手記250枚

大蔵省墮ちた絶対権力

【深層レポート】

…(174)

ベスト&ブライテストたちを狂わせたものは？

岸 宣仁

日産を巻き込む自動車ウォーズ

…(348)

ベンツ・クライスラー超大型合併

新聞と俗流エコノミストに騙されるな！

日本経済常識のウソ

…(294)

序誰が日本経済を破滅に導いたか 東谷 暁

- ① 日本の財政赤字は危機的は大ウソ……………山家悠紀夫
- ② ムーディーズより怖い謎の格付機関……………吉村光威
- ③ BIS規制のワナにはまった日本の銀行……………吉川元忠
- ④ アメリカは破綻銀行を潰したの無知……………山口義行
- ⑤ 年功賃金こそグローバルスタンダードだ……………小池和男
- ⑥ アメリカ型経済は日本人を不幸にする……………佐伯啓思／市川眞一
- ⑦ 日本は世界一の物価高という洗脳……………柳沢賢一郎
- ⑧ 三人に一人が「所得税ゼロ」でいいのか……………吉本澄司
- ⑨ ISOは日本型経営を変えられない……………萩原睦幸
- ⑩ リチャード・クー氏は間違っている……………野口 旭

外交で救われた橋籠「悪運」改権赤坂太郎……………(256)

フランス決戦の記

…(232)

いざ決戦！ 最高の舞台で真剣勝負に臨みたい 岡田 武史

寂しい国とワールドカップ

…(244)

寂しい国・日本の代表が挑む「唯一無比の祝祭」 村上 龍

絶対音感で出会った音楽家たち

…(400)

ベストセラーの著者が問う「才能って何だろう」 最相 葉月

ポストアンダーグラウンド

…(360)

村上春樹……………(360)

含むので単純にはいかない。しかし、税金を考えると、日本経済が危殆に瀕しているときだからこそ、あきれた愚行だといえよう。

日本経済「常識のワン」

⑨ ISOは日本型経営を変えられない

萩原睦幸
(英国IRCA)
主任審査員

日本経済が沈みっぱなしになったことで、批判の嵐に晒されているのが日本型経営である。その批判はさまざまだが、要するに日本企業には日本人には分かって世界には通用しない手法が多すぎるといわれる。

ことに、日本企業に特有だとされてきたTQC(総合的品質管理)への攻撃は激しい。かつて「日本の経営の粹」とまでいわれた品質管理法TQCは、いまや日本企業の不祥事の源泉であるかのように論じられている。東洋大学経済学部教授の中北徹氏などは、TQCが会社ぐるみの欠陥品事故発生の原因となるケースが「なきにしもあらず」として、品質管理の弊を「東洋型経営」の最大なシステムを作りあげるところもありました。これは日本企業にTQCの伝統があつて、品質管理を細部にわたるまで徹底したことから生じた悲劇でした。

さらに、ISOは認証取得後も半年ごとの審査(サーベイランス)がありますが、外部審査登録機関をお役所のように思い込んで、審査のためだけに準備をする企業もあった。なかには実際に使われている文書と別に、審査員に見せる文書を作った企業もでてきて、これでは、まるで『二重帳簿』です。

働く人の三人に一人しか、税に対する当事者意識が持てないのなら、日本という国が沈没するのも当たり前前のことである。

してISO9000Sがはなばなしく登場してきた。これはジュネーブに本部をおく国際標準化機構(ISO)が定めた品質管理システムで、導入すれば日本の経営そのものをグローバル・スタンダードに変えてしまうというのである。多くの経営評論家が、ISOは時代のキーワードであるかのように述べ立てた。

これまで、ISOがTQCと異なる点として、第一にISOは第三者の審査機関が審査するので客観的、第二に文書化を義務づけているので明瞭、第三に市場の声が現場に届きやすい、などの点が指摘されてきた。

ISOを推奨する経営評論家は、ことに「第三者による審査」の客観性を強調してきた。ISOを導入している国では、国内の審査登録機関が企業の審査登録を行うが、この機関を審査・認定するのが日本ではJAB(財団法人日本適合性認定協会)である。こうした組織を通して、ISOは客観的な審査を行うことになっている。

しかし、実はこの客観的な審査というのがなかなか難しい。ISOの認証が始まったばかりのころは、審査員の質が問題になりました。サラリーマンが退職後に研修を受けて資格を得るケースが多く、品質管理をまったく知らない人が審査にあたること

は消費者の方を向いているというわけである。

しかも、ISOの認証を取得すれば、海外の仕事も取りやすいという話だから、一年にISO9000SシリーズがJIS(日本工業規格)に採用されて以来、日本企業でも取得を目指すところが増えた。取得には二百人規模の企業で、一年ほどの準備が必要となり、二百数十万円がかかるとされている。それでも、日本企業の現場が客観的でオープンなものになれば、めでたしめでたしだった。

ISO認証は「葵の御紋」か

しかし、すでに百数十の事業所のISO審査をしてきた、英国IRCA(審査認定機関)主任審査員・萩原睦幸氏は導入後の経緯を次のように語る。

「ことに建築業界はお祭りのような騒ぎでした。不況にあえぐゼネコン業界が海外進出を図り、子会社の建築会社にISO認証を要請したので、なかには訳が分からないまま取得したところが多かった。そのため、この審査について、もう少し説明しておこう。最終登録可否は、大学関係者などの有識者からなる判定委員会にかけられることになるが、委員は書類しか渡されない。そこで審査報告をする審査チームリーダーがジレンマに陥るのである。

審査において不適合が多すぎる企業であっても、自分の将来と審査登録機関のこと

を考えれば、何とか通したいと考える。そこでたとえば、五十項目にもわたって不適合と自分が審査したのに、判定委員会での報告では良い印象を与えようと、矛盾した言動をする審査員まで現れることになるのである。

さらに、ISOは何かにつけて文書化を要求し、これが日本企業の責任所在の曖昧さを解消するといわれてきた。だが、この説も萩原氏の話聞けばかなり疑わしいのである。大企業であれば、ISO対策の担当セクションを設けることができ、独自のマニュアル化もかなり進んでいる。一方、人員を割けない中小企業の場合、何事につけ文書化を要求するISOは煩雑以外の何ものでもない。

「中小企業の人たちは、文書化をしろといっても、そう簡単にいかない。『おやじさん』『お前』で呼び合ってきたような現場で、手順を文書にしろといわれても納得できないでしょう。」

逆に、品質管理システムの本質を理解しないまま、文書だけがやたらと整備されていた企業がありました。聞いてみると、その企業はISOの導入を目的として、ISOの導入を推進していた。ISOの導入を推進しているのは日本人であり、手立てを講ずるのは日本人なのです。要は、メリットを引き出すこと。そうした実例も多々ある。

ある企業のISO担当者が語ったことですが、文書の作成しただけでは一行の変更で全社を動かすことができるというのです。また、潜在化していたトラブルがISOの導入過程で顕在化したケースもあります。さらに、親会社を先駆けてISOを活用しリーダーシップを握った子会社もある。ISOの導入によって組織的な硬直性を解消

ルタントは、ISOは文書化のポイントだから、文書化を徹底しろとアドバイスしたらしいが、実に馬鹿げたことです。問題は、品質管理システムの本質であって、文書化ではないのです。

ISOも九四年の第一回改訂で、『従業員に教育が行き届いていれば、手順化しなくともよい』ということになりました。これは、日本の企業にとっては非常に有り難い改訂でした。

さらに、経営者もISO導入についてかなり楽観的な見方をしていたようだ。しかし、異質なシステムが導入された現場はたまらない。ISOを要求され、やむにやまねず導入した現場では、対応するために必死で格闘しているのが現実である。

ISOを万能視するなかれ

「企業のトップやISO導入の担当役員は、ISO9000Sなどの項目を読んで『良くてきている。これは日本の企業にはないものだ』といって評価し、『これでわが社の業績を上げることが出来る』などと信じている。ISOは、充分経営にした例も見られる。ISOは、充分経営のツールとなりうるのです。現場は悩みつつ、なんとかISOを使えるものにしていく。」

萩原氏の話の聞いてみると、ISOが日本型経営を変えるのではなく、日本型経営がISOを変えているように思われる。考えてみれば、それは当然である。ISO導入が、日本企業をグローバル・スタンダードにする論じていた人たちは、この現場の訴えに対し何と答えるのだろうか。

おられない。また、現場というものが理解できていない。

ISOは、突き詰めていけば結局は欧米がつくり上げたものです。敢えていえば、人を信じないで、あくまで客観的な証拠を求める発想から生まれたものです。したがって、日本企業でこのISOを役立てようと思えば、さまざまな局面で日本的なものを加味しなければならぬ。TQCもそうだったのです。」

すでに、ISOについてのイメージが変わってしまった読者も多いだろう。しかし、萩原氏が語る現場からの声は、いちいちもつともではないか。無責任な経営評論家が欧米の経営手法を日本の企業に売りつけようとする。だが、昨日までのやり方を一気に変えて、明日からは欧米流の経営法にするなどということが可能であるはずがない。だいたい、これまでも、日本の製品に欠陥品が多ければ国際市場で売れるはずはなかった。

「もともとアメリカで開発された品質管理の方法を、徹底的に日本化したのがTQCでした。ISOも、その運用において、また品質管理の手法を日本化したという点では、TQCと異なるところはない。ISOの導入は、品質管理の手法を日本化したという点では、TQCと異なるところはない。ISOの導入は、品質管理の手法を日本化したという点では、TQCと異なるところはない。」

その後、日本経済は予想を上回るテンポで内需主導型の成長に転換、六十二年度の貿易黒字は八年ぶりに減少に転じた。

「エコノミストはみんなまちがっています。『た』というのはいくらもエコノミストである宮崎勇大和証券経済研究所理事長。ほんの一年前までは、『公共事業をふやしても内需拡大につながらない』『内需を拡大しても輸入はそう増えない』というのが大方のエコノミストの常識だった。ところが、現