

「三方よしの喪失？—品質の受け渡し手が消える」

—素材産業の品質問題が示すもの—

1、前提；「品質を維持することが経営倫理である。」

2、検証；昨年発覚した素材産業の品質問題

- ・特採の思考の拡散；<sup>(1)</sup>・・・「いつでも」「どこでも」「だれにでも」無意識に伝わる  
「取りあえず」；目標達成の責任先送り—相互チェック（監査）機能の低下  
「しょうがない」；区別する苦痛の放棄—ラインストップする人の不在
- ・品質管理≠ **Quality Control** ；アメリカ人に「制御不能」と見られる理由<sup>(2)</sup>  
質（人の介在）を量（効率優先）への無自覚な置き換え

3、背景

(1) 産業構造の変化<sup>(3)</sup>

- ・情報伝達；固定電話（置き置き；pc,メール）→スマホ（即答、即決；チャット）
- ・組織構成；細分化（委託、雇用—正規→非正規、）
- ・世代交代；団塊→団塊2世→ミレニウム；転写のままのカタカナ語

(2) 買い手—売り手—作り手の分断

- ・シェアビジネスとギグエコノミー；前提に「自律した個人専門職」  
職人→商人の「手渡し」の消滅加速、自己責任論への戸惑い
- ・IoT, AI； 「モノのインターネット」≠「物が語るインターネット」  
人のロボットに依る置き換え→ $r > g$ （ピケティ）の拡大に親和性

(3)、底流にある思考方法<sup>(4)</sup>；「分けても分けきれない」

- ・日本人の自我≠西洋人の自我
- ・生命観；主観（人）を分離できない vs 主観（質）と客観（量）を分離する

4、受け渡し手の不在と変質

(1) 人との接触の縮小・消滅；手渡す人そのものが不在、

- ・プラットフォーム型；最後の1 mileだけの接触（ex.アマゾンとヤマト）
- ・電子決済型；対面決済の撤廃→銀行、無人コンビニ（ex.UAとマニュアル管理）

(2) 人との接触が残る；手渡す先が「自律してない個人」（ex.言われたことだけする）

—置き換え型（ロボット）；定常業務分離、分社、請負（ex.他人に無関心）

5、課題；「三方よし」の喪失を防ぐ

- ・受け手を複数；孤独にならない最小単位（複数）での共働
- ・「もの」と共通目的意識；言葉<sup>(5)</sup>、新商品、トップの意思、・・・
- ・企業毎の立ち位置の認識；Ⅲ→Ⅰ、Ⅰ→Ⅲへの変化
- ・研修；例—BERC「品質と企業行動」研究会（2018年全6回）の試み<sup>(6)</sup>

(注1) 特採の思考；

- ・お互いさま（貸し借り）、もったいない（コスト・納期）、まだ余裕がある（経験から問題を起こしてない）—文理の壁の存在（文の現場理解からの逃避）
- ・契約；内向け（社内向け、取引のある特定客先向け）；承諾書、指南書あり（丸目）  
外向け(海外含む不特定多数)；承諾書なし、  
—「どんぶり勘定」（引き算苦手）の定着、慣例という「規範」の継続

(注2) 「Japan's Quality Control is Out of Control」(Bloomberg,2017/10/11)の意味

- ・歴史：SQC（統計的品質管理）→日本；TQC(全職域)→TQM（現場のQC重点）  
アメリカ；TQM(製造、サービス重点 ex.シックスシグマ)
- ・差異；人とモノを併せて把握・統率する；ボトムアップ、カイゼン、QCサークル  
vs モノをプロセスに沿って鑑る；トップダウン、ベンチマーク、質の定量化
- ・TQCの挫折；行き過ぎた「強制力」の放棄→トップの品質意識低下

参考；徳丸壮也『日本的経営の興亡—TQCはわれわれに何をもたらしたか』ダイヤモンド社

(注3) 企業マトリクス（4象限）

- ・縦軸；情報伝達 横軸；組織構成
- ・変化

Ⅲ→Ⅱ・Ⅳ→Ⅰ

トヨタ；e-pallet

Ⅰ→Ⅲ（物流≠Logistics）

アマゾン；amazon effect

握り飯

シェアビジネス；全

- ・伝統的な日本；職人→商人
- ・握り飯；ねばねば(村、家)
- 炒飯；パラパラ（個人）

スマホ

Ⅱ	Ⅰ
ソリューション 要素（部品、装置） 研究	プラットフォーム マーチャンダイズ <商人>
Ⅲ	Ⅳ
マニュファクチャ リング <職人>	インフラストラク チャー（土木・建築 鉄道・電力・・・）

炒飯

固定電話

(注4) 「日本人の自我と無意識」(『中空構造日本の深層』河合隼雄、中公文庫、p97)

意識が無意識と明確に区別され、中心に確立された自我があるかどうか。

「わけてもわからない」—理系の知と文系の知の統合(生命観、西洋哲学の限界)

(福岡伸一、西田哲学を読む』池田義昭、福岡伸一、明石書店)

(注5) 言葉の吟味

言葉；伝達する（コンピューターでも可）+表現する（隠れている意味）

カタカナ語（英語）(ex.動詞派生語;行為の主体) →日本語では状態表現

翻訳語（仮想通貨）；crypto (currency) なりすまし、隠れた、仮装、嘘擬（中国）

(注6) 2018年度 BEREC 研究会のシラバス（予定）；講師（5人）当部会会員

シラバス (抜粋) ; 全体構成・責任 (北川)、特別参加 (岡田、徳山、栗栖、櫻井各部会会員)

「品質と企業行動」研究会～文理の壁を超える～ 担当：北川則道講師

第1回；4月19日 (木)

- 1、参加者自己紹介
- 2、オリエンテーション
  - ・品質管理と Quality Control—「質」と「量」の評価
  - ・目標値、規格値と約束→十分条件、必要条件と実力
  - ・不祥事の3つの型—「自分勝手」、「とりあえず」、「しょうがない」
  - ・「特採」の意味—「おたがいさま」の同居

第2回；5月17日 (木) —コンプライアンス (悩んで決める) と品質

- 1、「自分勝手」型
  - 「もどき」と「規制値」(食品、車検)、「手抜き」と「法令」(最終検査)
- 2、特別参加講師；栗栖徳雄 (約1H)

「契約社会での品質—日本と北米のアカウントビリティの違い」

第3回；6月21日 (木) —ガバナンス(ラインストップできる)と品質

- 1、「とりあえず」型—最も日本的
  - 「データ改ざん」と「中央値」(排ガス)、「データ推定」と「バラツキ」(ゴム)
- 2、特別参加講師；徳山 誠 (約1H)

「一口に体質・文化と言って片づけられない、大企業に潜む呪縛」

第4回；7月19日 (木) —サステナビリティ (一緒に生きる) と品質

- 1、買い手、売り手、作り手を結ぶ品質
  - 「情報伝達と責任者」(傾斜マンション、UA航空とバッシング、アマゾンと宅配)
- 2、特別参加講師；櫻井功男 (約1H)

「外部団体と連携したサステナビリティへの取り組み—ユニリーバと日清食品」

第5回；9月20日 (木) —ダイバーシティ (他人も仲間) と品質

- 1、「しょうがない」型
  - 「おたがいさま」と「二重管理」(素材)、「先送り」と「安全・効率」(鉄道)
- 2、特別参加講師；岡田佳男 (約1H)

「忘れない活動—雪印での改革の経験と伝えるコミュニケーションの実践」

第6回；10月18日 (木)

- 1、企業マトリックス図。「マニファクチャー」から「プラットフォーム」  
質の定量化：IoT、AIと「人の質」
- 2、品質を伝える；「バトンタッチ」より「たすきをわたす」—定量化できない質  
孤独にさせない、新商品という目標、語り部を作る
- 3、総括—全員参加

