

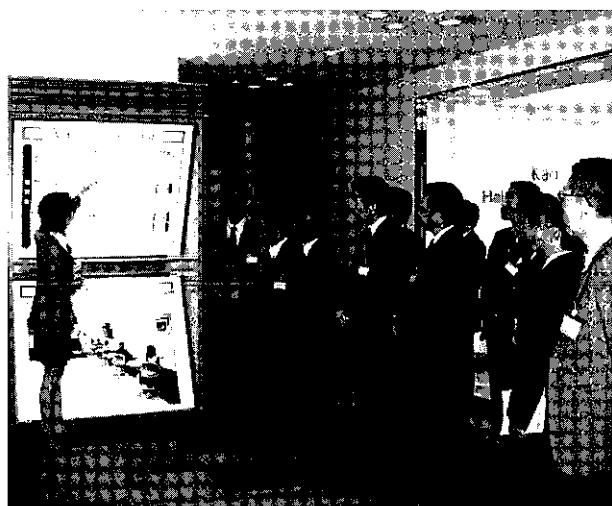


第22回 見学会

花王株式会社 すみだ事業場

太平電業株式会社 永田 英明

平成14年11月21日、都心にほど近い亀戸駅から徒歩15分にある花王株式会社すみだ事業場（東京工場、東京研究所）の見学会を実施し、秋山会長以下23名が参加した。花王株式会社は、1887年（明治20年）に創業し、「月のマーク」でも親しまれ、一般家庭にも馴染みの深い会社として知られている。明治23年に日本で初めて国産ブランドの高品質化粧石けんを発売以来、消費者の視点にたった“よきモノづくり”を实践し、この精神は110年を超えた現在も「基本理念」として受け継がれている。



同社の2001年度の売上比率は、家庭用製品75%、油脂製品及び化成品16%、化粧品9%、となっている。また国内と海外の売上構成は、国内76%、欧米14%、アジア10%となっており、今後2005年迄に海外比率を30%にする予定とのことであった。メーカーの製品にとって最も大事なものはブランドであり、1987年に発売した衣料用洗剤の「アタック」は、洗剤の歴史を変えたとまでいわれ、トップブランド（MEGA BRAND）として現在も好評を得ている。これも、消

費者からの意見やクレーム情報を活かし、品質・表示等ほぼ毎年改良を行っており、同社の基本理念である“よきモノづくり”を目指す深い研究開発がもたらしたものと見える。

社名「花王」の起源、1890年発売の「花王石鹸」は当時“顔洗い”と呼んでいた化粧石鹸の高品質を訴求するため、発音が“顔”に通じる「花王」と命名された。このとき“美の清浄のシンボル”として使われた「月のマーク」は、形を変えながら受け継がれ、現在のマークは8代目とのこと。

「品質」については、次のように捉え、研究開発、生産技術、事業部門、消費者部門をはじめ、全社で品質向上・品質保証活動に取り組んでいる。

品質の評価者は消費者であり、“よきモノづくり”の基本である商品としての要件である機能・性能、安全性、防腐・防黴性、安定性、容器・包装、法適合性などに関して、設計品質・製造品質・要求事項のすべてにわたる総合的品質を意味する。また、品質リスクマネジメントとしては、顧客への責任・透明性・説明責任（アカウンタビリティ）を果たすために、次のような考え方で全社体制を敷いている。

品質トラブル情報は、どの部門に入ってもすべて即時に消費者部門に集約し、重大性と緊急性の第一判断は消費者部門責任者が行う。

（消費者視点・社会性）

- ・迅速な事実確認及び調査
- ・消費者部門、法務、広報部門、販売部門等も含めた関連部門責任者による複眼でのリスク評価と対応決定、経営トップを含めた共有化（透明性・アカウンタビリティ）

同社では、生活に密着した数多くの家庭用製品及び化粧品を扱っているため、消費者の声をいち早くつかんで改良や商品開発につなげることが重要であ

るとの位置づけで、組織に消費者交流部門があり、消費者相談センターが設けられている。同センターには、年間約11万件の相談が寄せられ、その一つひとつの相談に“正確・迅速・親切に”応えるため、寄せられた声をすべて独自の“花王エコシステム”に入力し、全社で共有し、自由検索による水平展開を図り、商品育成につなげている。

また、環境問題の積極的な取り組み等、この分野におけるトップメーカーとしての揺るぎない地位を築

き、12期連続して経常利益及び純利益を上げていることを窺い知ることができた。

今回、対応いただいた商品安全・品質保証本部 品質保証センター センター長は女性であった。今までの見学会等で、品証部門の長が女性というのは初めてであったため、扱っているものから女性の役職者が多いのかとの質問がでたが、そのようなことはなく性別には関係ないのではないのでしょうかと問われ、一同納得した次第。

原子力トラブルかくしに関する一考察



渡辺 勝(副会長)

2002年は原子力業界にとって最悪の年となりました。記録の改ざん、定検時のトラブルかくし、立会検査時の不正など様々な不祥事が起き、品質管理担当者も肩身の狭い思いをしました。しかし、このようなトラブルかくしは、日本社会では以前から起きていることなのです。BSE問題、雪印乳業の問題、電車の中で携帯電話を使用する人、横断歩道の信号を無視して渡る人、駅前の無法駐車・駐輪、飲酒運転、タバコ・ゴミなどを所かまわず捨てる人など、日本のいたる所で日常的に見る事が出来ます。なぜこの様に色々な形で起きるのでしょうか。

ここでは、トラブルかくしに関する一つの考え方を示したいと思います。私達がよく知っている行為を例にとり、これらの根底にあるもの、即ちこれらの行為が平気で行える日本人とは、一体どの様な考え方をしているのかを考察したいと思います。

例として、“万引き”について考えてみます。掴まった人は、次の様な言い訳をします。

『万引きは犯罪であり、道徳上も悪い事はよく知っています。ごめんなさい。家族には言わないで下さい。』

しかし、実際には、見付からなければしてもかまわないと軽い気持ちで行っているのです。このため、言い訳をするけれども反省はしていないのです。同じ人が何回も行っています。この行為は、次の様な考え方に基いています。

- a. 犯罪であり、悪い事はよく知っている。
- b. しかし、見付からなければ、してもよい。

この考え方は、タテマエとホンネという日本人特有の考え方を表わしています。タテマエとは、表向きの原則・方針、ホンネとは、口に出して言わない本心をいいます。

上記 a. はタテマエ、b. はホンネを表わしています。日本人の心の中には、a と b の両方が共存しています。

警備員に掴まると素直に謝りますが、心の中では“a と b、同時に巧くやれるのならばそれでいいや”と思っているのです。

タテマエとホンネの奥には、『どちらでもいいや』という第3の考え方に支えられている事が解ります。『それなりの言い訳が出来ればそれでいいや』という考え方が、日本社会の共通認識となっているのです。いわゆる『赤信号みんなで渡れば怖くない』の考え方、アンデルセンの童話『裸の王様』と同じ状態です。

江戸時代の初期、キリスト教禁止令が敷かれ、信者の摘発に“踏み絵”が行われました。発案者は『こんな事で信者が見付かるとは考えられない』と思いながら試したところ、次々と信者が摘発出来る事に驚いたということです。

信念とか本心と言うのはこういう事なのです。自分の考えている事と行動が一致することです。

アメリカでは、『2002年 今年の人』に下記3名が選ばれました。

- (1) 同時多発テロのFBIの対応を告発した女性
- (2) エンロンの簿外取引を告発した女性
- (3) ワールドコム の簿外取引を告発した女性

日本の現代社会には、江戸時代やアメリカの様な考え方は無いのです。タテマエとホンネは、第2次世界大戦後の産物であると言われていますが、タテマエとホンネをこのまま持ち続けると、二つの対立する考え方が同時に正しいかの様に錯覚し、私達の心の中に確立しなければならない信念とか本心、道徳がない、“どちらでもいいや”という言葉だけの実質が伴わない社会、議論が出来ない社会になってしまいます。日本の国会ではありませんが、言葉が意味を失った言葉の遊びだけの社会になります。

言葉が意味を失うと、人間と人間が作っている社会が意味を失ってしまいます。社会が意味を失うということは、私達に単一なものに対する抵抗力が無くなる事、言い換えれば、権力に対する抵抗力が失われることなのです。正しいか、正しくないか判断し、それを信念として議論することが出来ない状態、現代の日

本社会は、この様な状態にあると考えられます。

品質保証をタテマエとホンネという観点からみるとどうなるのでしょうか。JEAG4101、ISO9001には、この考え方は含まれていません。欧米には、この考え方がないからです。ISO9001を日本の組織に適用した場合、どうも違和感があると感じた人は多いのではないのでしょうか。日本では、ISO9001導入前には、日本型品質管理である改善型品質管理が行われてきました。組織の問題点を取り上げ、QCの7つ道具などの様々な手法を使用し、改善案を作成し、実施することにより、品質の向上を目指します。ISO9001では、品質目的・目標を定め、計画を立案し、実施するPDCAによる継続的改善を行います。日本型品質管理では、組織全体がどのような方向を目指すかは問われていないので、改善は出来ませんが、改革は出来ないのです。

日本型品質管理は、日本社会の根底にあるタテマエとホンネを基本としています。『改善による品質管理を実施し、会社の経営に寄与する』がタテマエとなります。改善は、小集団活動により行い、テーマ

の選定、解決策の検討、決定、実施などをグループ全員で行います。責任は全員で負うため、個人に問われる事はありません。この結果、改善が、“どうでもいいや”となってしまいます。

どうしたら良いのでしょうか。タテマエとホンネにみられる日本人特有の“どちらでもいいや”という考え方ではなく、自分の本心、信念、道徳を持って行動する人になる事が必要なのです。自分の本心、信念、道徳を率直に表わす事の出来る会社、社会を作ることが今後の重要な課題と考えます。

原子力のトラブルかくしを本当に無くすためには、信念とか本心を明確に表わす事の出来る人を育てるプロセス、システムを構築する必要があります。ISO9001、JEAG4101などの品質保証システムの中に、この考え方を取り入れる事が出来れば、従来とは異なった新しい品質保証が見えてくるのではないかと思います。同時に、原子力のトラブルかくしも解決出来るのではないかと考えます。品質保証研究会のテーマとして、タテマエとホンネを取り上げてみたいかがでしょうか。

第22回 講演会

人が情報を得た時、どう理解し認識するか

ー技術者としての陥りやすい盲点を知るー

大平 健 (おおひら けん) (勸聖路加国際病院 精神科部長)

プロフィール

1949年 鹿児島県生まれ、1979年 東京大学医学部卒業、

2000年 NSネット(*)評議員(*:ニューリア セイフティ ネットワーク)

[主要著書]「豊かさの精神病理」「やさしさの精神病理」(岩波新書)

「診察室にきた赤ずきん物語療法の世界」(早川書房)

「顔をなくした女」(岩波書店) 他



平成15年2月13日(木)日本原子力産業会議において品質保証研究会第22回講演会を開催した。今回は「人が情報を得た時、どう理解し認識するか」ー技術者としての陥りやすい盲点を知るーと題して大平健氏(聖路加国際病院 精神科部長)にご講演戴いた。当日は秋山会長含め29名の会員他が参加し、素人(第三者)へ判り易い説明をするために技術者が陥り易い点、何が不足しているかについて判り易く大変興味がある内容の説明を聴講し、質疑を実施した。以下に講演の概要を示します。

1. 認識の枠組み

精神医学は、110年前の19世紀末にヨーロッパで誕生したものであるが、当時は他に探偵小説(シャーロックホームズやポワロの事件簿)、ボーイスカウトが生まれている。これらは、物事に対する新たな認識

の仕方がこの頃から始まったこととして関連がある。探偵小説は、現場へ必ず行って木板等の落下物や人の話を聞いて不思議に思う小さな部分から出発して、その背後にある大きな真因を発見することである。また、ボーイスカウトは英国の退役軍人が作ったものであるが、スカウトとは斥候(せっこう)のことで、自然に回帰して鳥の糞や足跡を見つけることにより動物の生活に近づき、その活動を知ろうとするボーイスカウトの元となったもの。

精神科医も些細な事、症状及び不思議な行動を基に心の在り処を探るものであり、探偵や斥候と似た方法を執っていて当時は非常に斬新な知的革命であり、驚くほど面白い事であったと思われる。小さな兆候から奥にあるものを探し出してこうする認識の仕方については、我々の暮らしの中でも主流とな

っている。しかし、立派な学問(法学、物理学等)の世界では、主流(メイン)になっていない。しっかりした理屈があり、それを現実として捉え、現実合わない時は理論を見直しする。これらは、精神科医や探偵の考え方より古いものの考え方である。特に、専門職についている人は、これだけが正しいというものの考え方をする人が多い。

しかしながら、我々の日常の認識の仕方は理論があって聞いているわけではなく、断片でしか認識出来ないものが多い。詳細の情報を闇雲に集めようとするとなんが何だか判らなくなる。日本で変な事件が起きると新聞記者は、犯人が小学校頃に書いた作文を集めたりするが、何でこれらが役に立つかという、何にも判らない時に、下手な(素人の)探偵が石も小石もシミも何でも集めていると裏から真実が見えてくることがある。残念ながらマスメディアは、名探偵の様に謎を解いてくれないが、素人なりに解の在り処を一生懸命探してくれるのは、探偵、ボーイスカウトや精神科医のような人であると思われる。

2. 素人として思う疑問点

(1)東京電力問題

シュラウドの割れが何故発生し、防げなかったか、判明した段階でどのような対策を実施していたか説明されていない。また、弁漏えいも何故二年度にわたって漏れている状態が発見出来なかったのか。如何にして三年目には交換して問題が無いように実施出来たのか。どんなふうに発見してどんな風に対策したか、技術的な説明が欠落していると思う。

(2)米国シャトルの墜落

責任者が辞任及びお詫びの記者会見をしたとかいう話は聞かない。事故が発生した時、技術者が一万個の破片を集め、何故起こったのかを技術的言葉で再現しようとしている。そのことについては、米国の国民は何も疑問に思わない。ところが日本では、技術的にどうだったかという素人へ判るような話がなくて、法令上とか個人の犯罪に関する問題が主体になっている。

原子力も食品も、会社の担当者や役員の人が徹底的に勘違いしているのは、国民が絶対的な安全を求めていると信じている事である。精一杯安全な事をやってみて、少しでも安全でない事が起きたら予防策を講じて、より安全度を高めていくシステムが出来ている事が大切である。原子力でも小さな事故が起きた時に対策をして、次はこのようにして防ぎ、安全性を高めましたと、報告する事が大切である。

3. 人の心というもの

精神科医のカウンセリングは、探偵のように探索型思考により、患者が問題にしている点は何んであるか相手に気づかせる事が重要である。患者の話を聞いて、答え(症状や治療方法)を説明する事が目的ではない。

小学校の先生と子供の関係と全く同じである。宿題の問題で答えが判らない時、賢い親は、子供に問題を読んでごらんとする。子供は問題を何度も読んでいううちに、問題の意味が判り、結果として答えが判る。ほとんどの場合、問題が読めていないから答えが判らないのである。子供は、答えが判らないのではなく、問題が判らないのである。それを子供に気づかせてやる事が重要である。

広報担当が、相手の目線で聞く側の論理に立って説明するという考え方が、聞く側が判っていないだろうからと思い込み、誠心誠意説明しようとする結果、技術的な詳細な事項を筋道もなく説明することになり、余計相手に判りにくくして更にプラスαの説明を求められることになっている。

自分が判らない事は相手も判らない、相手が判らない事は自分にも判らないようにする。自分が判ってしまうと相手の判らなさは見えない。何が判らないのかということ、相手の立場でなく自分の立場で、常に何でだろうかと考えることである。その時、初めて話を聞いている人との会話の中で、答えを聞かなくても何が問題かということがはっきり判ってくる。

4. 技術者として

素人の御爺さんや子供に説明するように、何が判らないのかということを考えて説明することは、実は高等な技術と努力が必要である。その例として、テレビの子供及び手話ニュースは、極めて明解で論理的に出来事を説明している。素人の大きな疑問に答えるということは、ここ100年間で一番新しい思考パターンであり、これが現在の我々の社会を動かしているし、世の中の不正を追求して斯くあるべきと思う探偵のような、ものの考え方が元になっている。原子力の説明の中でも、各社の社内の上司及び関連部門への説明においても活用出来る考え方で、必ず威力を発揮すると思う。

-----編集後記-----

最高時速270キロの新幹線ひかり号。そのひかり号の居眠り運転が話題になっている。原因は運転士が「無呼吸症候群」であったことによる。品質保証の観点から言えば、運転士は資格認定されている。しかし、その認定基準に睡眠時無呼吸症候群の審査が抜けていた。言い換えれば、形(管理システム)はできていたが配慮(技術)が足りなかったということになる。管理と技術の両輪がしっかりしていなければトラブルは防げないという教訓だ。

編集・発行

編集・発行：品質保証研究会

〒105-8605 東京都港区芝大門1-2-13

(社)日本原子力産業会議 気付

電話(03)5777-0750 FAX(03)5777-0760

編集委員：宮越直樹 安藤 豊

岡澤 需(事務局)