

贈る言葉

ー 現役世代の皆さんへ ー

Mignon（松田 寛）

1. ファーストインパクト

この文章は、現在の日本社会を支えている「現役世代」の皆さん、すなわち官公庁などの公的機関及び私企業組織体、並びに個人事業主など、形態や環境、それに地位や立場を問わず「世のため人のため」に汗水垂らして働いている方々、特に「経営執務」及び「製品」や「サービス」の品質管理に係る業務に携わっている方々へ、現役を引退して高齢者世代に入った私からの「贈る言葉」です。

最初におたずねしますが、約30年前にいわゆる「バブル景気」が破綻したことを御存知でしょうか。

当時の日本社会では、不動産である「土地」が「経済の基本資産」でした。これを仮に「日本式土地本位制」と呼びます。すなわち「土地」が「お金」の価値を唯一裏付けるものとして利用されていたのです。

約30年前に「バブル景気」が破綻したときに、いったい何が起きたかという、「土地」が持つ価値を示す「地価」が現実を超える勢いで上昇した結果、誰も「買い手」が見つからなくなったのです。そして、「土地取引」そのものができなくなったため、経済活動に必要な不可欠な「お金」の動きが広範囲で止まってしまいました。

「お金」そのものがまったくといっていいほど広範囲で動かないのですから、ほぼすべての「経済活動」、すなわち「商業取引」が停滞します。その結果、物価も働く人々の収入もどんどんと目減りします。

これを少しだけ難しい専門用語で言うなら「デフレーション現象」と呼びます。つまり、「不景気」の嵐が日本国全体で発生し、どれだけ人々が働こうとも、それに見合った収入が得られなくなりました。

当然、「子育て」を担う若い方々の収入も減ったのですから、いわゆる「少子化現象」が発生し、将来を担う子供たちの数を示す「出生率」が連動するかたちで減っていきました。それが何を招くかというなら、日本社会が将来衰退の道へ向かってまっしぐらに進まざるを得なくなります。

その結果、私たちが暮らす日本社会全体で、明るく希望的な未来が見通せなくなりました。当時日本社会を支えてきた人々のほとんどが既に引退をしていますが、その人たちが引き起こした「不景気の嵐」が日本社会そのものを下へ下へと追いやったのです。

この歴史を振り返って見ると、当時の日本社会を支えていた人々は、それまであまり誰も経験してこなかった「人災的な大失敗」をやってしまったと言えるでしょう。これはつまり当時の人々が「日本式土地本位制」を自らの手で破綻させたという結論付けができます。

後ほどまた少し詳しく述べますが、「お金」の価値を本来裏付けるのは「(金属の)金」というのが「国際標準」であって、日本の「土地」がもつ価値は「金」と等価交換できるものではありません。この「国際標準」に従わないで、日本社会だけで通用させていた「日本式土地本位制」がひっくり返って大失敗するのは当然の結末と言うことができます。

しかし、当時の人々は、自分たちが信じ込んでいた「お金」の価値がある日突然吹き飛んだわけですから、「桁違いの大災害」が発生したと同等の衝撃が日本社会で起きたと受け止めたのでした。それまで日本社会が保有していた価値観が「国際標準」に合致しておらず、根底から否定され大失敗したのです。この文章では、当時の人々が起こした大失敗を日本製アニメーションの「新世紀エヴァンゲリオン」から借用表現して、「ファーストインパクト」と呼びます。

2. セカンドインパクト

「ファーストインパクト」で起きた「デフレーション現象」をそのまま放置しておくと、日本国民の全体が貧しくなり続け、日本国そのものが滅びる危険性がありますので、人々がきちんと働いただけに見合う収入の向上と、適切な割合の「物価上昇」が求められます。

そこで、経済に携わる人々のみならず、政治に関わる人々も含め、この現象から脱出するための方策を考え、可能な限りの努力を試みました。

要するに、何らかのかたちで「お金」を動かさねばならない訳ですから、食料や衣料品を始めとする「製品」や、買い手である消費者のために行う「サービス」を適切な価格で提供することが求められます。

ここで重要になる要素の一つが「製品」や「サービス」の「品質」になります。つまり、「価格が安いものは品質も良くない」という状態を放置せず、「価格に見合った製品の機能性能」とか、「サービス」そのものを買手である消費者の人々が満足するものにしなければなりません。

実際のところ、「ファーストインパクト」が発生するよりも以前から、日本国内外で作られる「製品」や「サービス」の「品質」を、よりいっそう向上させる取り組みが行われていました。

たとえば、電気・電子製品を製造販売する企業では、経営の担い手や、製品の開発部門にいる人々のみならず、製品製造の実務現場の人々に至るまでの範囲で、従来良質で効果的な業務のやり方を探し、実行に移す努力をしていました。

少し専門的な話になりますが、「TQC活動」とか、「ISO9001認証取得活動」という言葉を知っている人は結構多いでしょう。これらを積極的に実行することで、「製品」や「サービス」の買い手である消費者が、「お金を払う価値がある」と思う「顧客満足度」が重んじられていたのです。

ところが、「ファーストインパクト」が発生した頃から始まったことですが、日本国内が「不景気」なのですから、何としてでも「金銭的利益」を得ることが経済的活動の「手段」ではなく、「目的」に変化してしまいました。この現象というか「考え方」を、悪い言葉で表現するならば、何よりも「お金儲け」を優先させる、ある種の「拝金主義」が日本国内ではびこってしまったのです。

このような考え方のもとでは、買い手である消費者の「顧客満足度」よりも、「製品」や「サービス」を供給する側の個人や組織の「金銭的利益確保」が優先されますので、「製品」や「サービス」の納期や値段に、ある一定の目標値を定めたら、何が何でもそれを達成しなければならなくなります。

ではそこで何が起きたかと言えば、「製品」や「サービス」の「品質」にとっても深く関係する、「試験データのでっち上げ」による「納期優先主義」とか「法令や規則違反の放置」という不正行為が「製品」や「サービス」を買い手である消費者に供給する個人や組織を経営する人々の間に、「暗黙の了解」の元に行われたのです。

今考えればとても恐ろしいことですが、この不正行為は、たとえば「医薬品」を製造する私企業を始めとし、「遊覧船観光」を提供するサービス企業においても発生しました。

この文章を読んでいる方々の記憶の中には、「ジェネリック医薬品事故」とか、北海道で起きた「知床沖観光遊覧船沈没事件」が残っているでしょう。

これらの事故や事件では、いずれも何らかの不正行為が原因になっています。すなわち、このような不正行為を黙認または放置した個人や組織を経営していた人々は、自分たちが供給する「製品」や「サービス」自体が通常持つておかねばならない「品質」を、「管理」とともに「保証」することを積極的もしくは消極的に放棄したのです。

これは少し言い過ぎかも知れませんが、「人の命や身体の安全」よりも「金銭的利益」を優先させる、「拝金主義」が引き起こした事件や事故、それに最近でも頻繁にマスコミで報じられている「企業不祥事」が後を絶たないのは、当然の結果ということになります。

言うまでもありませんが、売り手である供給者からの「製品」や「サービス」が、「人の命や身体の安全」を確実に保護し、かつ「顧客満足」を最重要課題としなければなりません。

日本社会にはびこった「拝金主義」を廃絶し、供給者が本来保有すべき「顧客に対し正直で親切な姿」を取り戻さないと「負の連鎖」が延々と続くことになりますから、供給者自らが自律的に「顧客満足重視主義」へ戻るための努力を惜しんではいけないのです。

これはすなわち、日本社会全体が「国際標準」の世界で生き残っていくために欠かせない、「国際化」の必要性を強く訴えかけるものです。この文章においては、最初にした項目と同様に、今現在も日本社会のあちこちでくすぶっている、「拝金主義」に日本社会をおとし入れた大失敗を「セカンドインパクト」と呼びます。

3. 「ムラ社会」からの脱却

この項以降の文章では、「ファーストインパクト」と、「セカンドインパクト」に共通する要因の分析と、諸問題に対する解決策を私なりに模索した結果を書きます。

いわゆる「日本式ムラ社会」では、「常日頃から隣人と同じ行動を取らねば、仲間はずれにされ孤立する」という、固定的強迫観念がとても強くあり、これが人々の行動を支配しています。裏を返せば、「同じ行動をみんなでやれば大丈夫だ」と信じ込んでいるのです。

つまり、自分たちの行動が順調に進んでいる間は、誰も彼もみな同じ行動を取って、同質の利益を追いかめますが、どんなものにも限界があるように、対象とする利益の取得手段が過熱状態に陥り破綻した次の瞬間、自分たちの失敗にやっと気付くのです。

本来なら、「製品」や「サービス」の供給者である個人や組織が持つべき「国際標準」に合致した価値観に基づいた、各々別々の方向性（ベクトル）を持つ、より正しくて実直な行動をとるなら、日本社会に大規模なダメージを与えるような大失敗は発生しません。

また少し難しい話になりますが、ここで重要なのは「皆がやるから我もやる」という旧態依然とした「ムラ社会」の暗黙ルールから積極的に脱却し、「他者他人はどうであれ、自分は国際標準に従った行動を先んじてやるのだ」という、「製品」や「サービス」の供給者における「経済活動理念の再構築（パラダイムシフト）」がとても強く求められていることに気付くべきです。

これについては後でまた言及しますが、「現役世代」の人々が早急に考え、いち早く行動に移すべきことは次のとおりになります。

まず、当然のこととして、この「パラダイムシフト」は「製品」や「サービス」の品質に大きな影響を与えます。第2項で述べたとおり、「試験データのでっち上げ」という不正行為を引き起こした「納期優先主義」を始め、「法令違反」などの不正行為の元凶となった、「拝金主義」から、「顧客満足重視主義」への転換が今の日本社会に強く求められていることをきちんと認識し、不具合を是正するための行動を起こすべきです。

確かに「ムラ社会」から「パラダイムシフト」を起こすには、大きな「勇気」と積極的な「努力」が必要になります。とはいえ、日本社会が本来あるべき正しい方向へ向って歩むためには、とても大切なことですから、手をこまねいている時間的余裕はありません。

「現役世代」の方々は、可能な限り早急に「ムラ社会」が持つ強迫観念から脱却へ向かって突き進むことが、「ファーストインパクト」や、「セカンドインパクト」を、日本社会で再発することを未然に防止するための、とても重要な「思考方法と行動原理」になります。

4. サードインパクト

残念ながら、この文章を書いている私も、決して積極的かつ直接的ではなかったものの、「結果責任」を広く問われるなら、「セカンドインパクト」の大失敗に関わった高齢者世代に属する人間の一人です。とはいえ、大失敗したからこそ掴んだものがあります。

また少し話が難しくなりますが、世界中の経済活動では、「物々交換」でなく「お金」を用いる「貨幣経済」を採用して動いています。こういうシステムでは、各国が使う「通貨」がどれだけの価値を保有するかが大きな要素（ファクター）になります。これを一般的に、「通貨信用」と呼ぶのですが、「信用」がない「通貨」は、もちろん国際的な「商業取引」に使えません。

ではどうやって「商業取引」を成立させるのかという問題が起きますが、まず自国の通貨を一度、「基軸通貨」と呼ばれる、米ドル、欧州ユーロ、英ポンド、日本円など、信用度が高い通貨に両替したうえで「商業取引」を成立させます。

話を元へと戻します。「通貨」には「信用」という「品質」が必要不可欠であるように、「製品」や「サービス」にもその価格に値する「品質」が欠かせません。買い手である消費者が、それに支払う「お金」に見合った「品質」が保証されないものを買ったら、自分が必ず「損」をします。

ここで重要になるのが、買い手である消費者に対して「製品」や「サービス」自体が有する「品質」の確実な確保と、「品質保証」になります。

それを実現するには、「セカンドインパクト」で発生した「不正行為」や、「うそ偽り」を徹底的に排除する必要があります。「セカンドインパクト」で大失敗した「拝金主義」を廃絶し、日本社会が本来保有すべき良識と誠意ある姿勢を取り戻して、買い手である消費者が得る、「顧客満足度優先主義」へ向かうには、「勇気」と「努力」を振り絞って、「ムラ社会からの脱却」の項で述べた「経済活動理念の再構築（パラダイムシフト）」を、確実に実現しなければなりません。

当然ですが、「セカンドインパクト」の項で述べた「不正行為」や「うそ偽り」を原因とする、「製品」や「サービス」の「品質」に対する「不信任」、つまり「セカンドインパクト」がもたらした弊害である「事故」や「事件」をすべて払拭する、「品質」の確保が達成できない供給者は、買い手である消費者によって淘汰され、この世の中から排除されます。

この文章では、「セカンドインパクト」という不幸な事態を作り出した根本的原因、すなわち「ムラ社会」における強迫観念と「拝金主義」をこのまま放置することにより、私たち高齢者世代がやってしまったと同様に、「現役世代」の人々がまた人災的な大失敗を積み重ねてしまうことを「サードインパクト」と呼びます。これは何としてでもその発生を未然に防がねばなりません。

5. サードインパクトのない未来

まだ答えが見えない人口減少問題解決手段は別途考えるとして、「製品」や「サービス」の売り手である供給者と、買い手である消費者との信頼関係を、健全でよりいっそう向上させるため、経営品質を維持向上させる手段を定めた、国際標準規格というものがあります。

具体的にはISO9001品質マネジメント規格がそれに該当するのですが、この規格に従い、売り手である供給者が忠実かつ正確に業務を実施するなら、グローバルスケールで、「顧客満足度」の向上及び実現を得るだけでなく、供給する個人や組織内部においてもより合理的で効率的な「製品」や「サービス」の供給が行えるようになります。

ここで決して忘れてはならないことは、国際標準規格に従っているつもりで、表面上何も問題がないと見えていても、万一「製品」や「サービス」を供給する側の内部で「不正行為」が発生した場合は、すべての関係者がその事実をきちんと情報共有することがとても大切になります。

特に「製品」や「サービス」を供給する責任を負うべき経営階層の関係者は、実務現場で何が起きているかに気を配り、常日頃から「自分たちは失敗への道を歩んでいない」ことを継続的に確認し続けなければなりません。そのための手段として、この規格では「経営のトップ」による「マネジメントレビュー」の確実な実施が求められています。

それでは、「現役世代」の人々は具体的に何をすれば良いかという話になりますが、組織体の経営を行う管理者から実務現場で働く担当人員に至る関係者すべてが、「自分は現在の立場で何をすれば良いのか」という前向きで正しい認識を持てるような「教育訓練」が必要になります。

具体的な「教育訓練」の中身については、各々の公的機関や私企業、並びに個人事業主のあり方が千差万別であると同様に、それぞれが置かれている事情や経営執務を含む実務の内容によって変化しますので、一定の形態にこだわらず、国際標準規格が要求する項目を含めた内容をもれなくカバーするものであればどのようなものであっても構わないのです。

もちろん、ISO9001国際標準規格は万能のツールではありません。この規格においては「最低限度」のことしか要求していませんので、これを実施する際は細心の注意が必要になります。

ここでまた小難しい話になりますが、「サードインパクトのない未来」を実現するには、ここまで述べてきたとおり、日本社会固有の「ムラ社会」で行われてきた「日本式暗黙了解経営」から脱却し、未来への希望を具現化するべく、「品質マネジメントシステム」の効果ある実行を常に模索し続け、努力することがとても重要な事柄になります。

6. 国際標準規格の濫用（らんよう）

話がしつこくなりますが、日本史の教科書に書いてある、「黒船来航」スタイルでやって来た「世界標準」を目の当たりにした日本社会が、あわてふためいて「世直し」の努力を重ねたのは良かったのですが、すべてのものごとが順調にうまくいったわけではありません。

当時、数多くの私企業や組織体が先を争って「ISO9001規格認証」に奔走しました。すなわち、自分たちが「世界標準」の世界で生き残るために多大な労力を費やしたのです。

しかしながら、従来の日本社会が持っていた、品質という言葉の「概念」は、「製品」や「サービス」自体が保有すべき「性質」を示しますが、ISO9001規格が要求していることは、私企業や組織体の「品質マネジメントシステム」つまり、「経営管理手段」がどのような品質（クオリティ）を保持し、またそれを継続的にスパイラルアップさせて前へ進めるための「手段」を指します。

当時、「ISO9001規格認証」に関わった人々の全部がそうではありませんが、旧態依然とした「品質管理」に関する考え方自体が頭から離れなかった人の中には、「国際標準規格の日本的思考による解釈」にとらわれてしまい、ISO規格を日本語に翻訳した「日本産業規格（通称JIS規格）」に書いてある要求事項に現実を合致させるため、余計な事や無駄なことを考えた人々がいました。

たとえば、「文書管理」の項目でISO規格が要求していたのは「以下に示す品質に関する文書は（きちんと）メンテナンスすること」だったのですが、ISO規格をJIS規格に翻訳するとき、「主語」は明確でしたが、それに続く「動詞（述語）」があたかも複数存在するかのように解釈できる構文にしてみました。

これが何をもたらしたかというと、「品質に関する文書は読みやすくなければ駄目とか、その他の文書とは明確に別途管理しなければ駄目だなどの必要性をすべて満たさなければならない」という、行き過ぎた解釈におちいって、認証審査を実施する際に過大な要求を押し付け、審査される側に余計な混乱を発生させました。

本来、規格本文を読むときは、このような混乱を招かないように細心の注意を払う必要がありますが、日本語に翻訳されたものを「金科玉条」だと思い込んでしまえば、翻訳規格を遵守し実践すること自体が、ある意味「宗教性」を帯びてしまい、認証審査を行う審査員が言うとおりにしないと認証審査が通らないという現象を引き起こしたのです。

認証審査の場で本当に大切なことは、国際標準規格の要求事項をきちんと解釈し、私企業や組織体の内部で、それぞれの実情に合わせて運用させていることを確認するための「審査技術」の柔軟な適用です。とはいえ、認証審査の場で審査員の自己解釈に合致させない限りその適合性を認めないという、ある種「宗教行為」まがいのものに転化させてしまった人々が少なからずいたことは歴史上の事実であり、同時に典型的な失敗事例になりました。

2024年現在、ISO規格及びJIS規格ともに必要な改訂が行われており、このような失敗事例はまず発生しないものになっています。とはいえ、JIS規格が翻訳された文書である限り、いずれかの場合によっては間違いと混乱が起こり得る可能性が残っています。

これを防止するために、国際標準規格の日本的思考による解釈を廃絶し、すべての関係者が規格本文に書かれている要求事項をより正確に解釈することで、「製品」や「サービス」の売り手と買い手の双方が適切な信頼感を得るための努力を継続的に行う必要があります。

7. 国際標準規格の活用

次に、この文章を読んでいただいている「現役世代」のみなさんだけでなく、近い将来、「現役」に就く若い人たちにはかなりハードルが高いと思いますが、自分自身で可能な限り国際標準規格を英語またはフランス語の公式原文で読み、その規格が要求する事項のより正確な解釈をきちんとできるようになれば、それ自体がとても強力な自己防衛手段になります。

ここで重要なことは、国際標準規格を日本語のJIS規格に翻訳するとき、「日本語そのものが持つ言語学的な固有の弱点」や、いわゆる「言語の壁」により、どうしても発生する「間違いや混乱」を、確実かつ抜本的に減らす効果や能力を得ることです。

もうお分かりいただけたでしょうが、日本語に翻訳されたJIS規格本文に書いてある不明瞭もしくは曖昧な要求事項に気付いたら、あれこれと悩まず、英語またはフランス語で書かれている公式原文を読むという「手段」に訴え、可能な限り正確な解釈を得ることが、品質マネジメントシステムに関する諸般の問題を解決する近道であり、同時に最善策となります。

つまるところ、この文章の第6項で述べたような間違いや混乱の発生を避けるとともに、同じく第4項で述べた「サードインパクト」の発生を未然に防ぐため、国際標準規格を上手に活用することが、「現役世代」の人々にとって最も適切で優れた手段になります。

8. 贈る言葉

以上、この文章の第3項から第7項までに書いてきたことが、「ファーストインパクト」及び「セカンドインパクト」にて日本社会での大失敗を経験した私を含む高齢者世代から、現役を担っている世代の方々、そしてそれを引き継ぐ若い方々へ「贈る言葉」です。

もちろん、できる範囲で構いませんから、目前にある苦労や苦難をいとわずに、「サードインパクトのない未来」すなわち「より良い未来」を開くための「努力」を決して惜しまず、またあきらめることなく継続的に実施して下さるよう、強くお願いします。

なぜなら、「より良い未来」は、もうすぐ確実にこの世からいなくなる我々高齢者世代のものではなくて、現在と未来を担う「現役世代」の人々であるあなたたち自身のものだからです。

(おしまい)

※参考文献

- ・ International Standard ISO 9001 2015-09-15 [英語公式バージョン]
- ・ NF ST ISO 9001 15 Octobre 2015 [フランス語公式バージョン]
- ・ JIS Q 9001 2015 (ISO 9001:2015) [日本語翻訳バージョン]

Copyrights All Reserved by Mignon M. Mazda 2024