



品質不正・不祥事を防ぐために どうすればよいのか

日科技連 品質経営推進センター 営業・企画グループ 田中 貢

1. 「品質不正・不祥事は防ぐことができるか？」

この問いに実は約2年間、悶々と悩みながら、日科技連の事業に協力いただいている企業の方、専門家の方の厚いご支援をいただき、ようやく一つの教材（eラーニング）を制作することができ、まもなくリリースの運びとなりました。

この2年間、教材の検討メンバー（以下、検討メンバー）間では、「世の中から犯罪がなくなる限り、品質不正・不祥事はなくなるのでは」というのが共通の認識となっていました。

もう一つ議論したことは、誰でもわかっていることを教材にして、はたして意味があるのか、正解のないことを教材にできるのか—どこかで、これだけ時間が経てば、品質不正・不祥事はなくなっていくのでは、との思いがあった中で、残念ながらその思いは叶うところではありませんでした。

2. 持続化給付の不正受給問題と不正のトライアングル理論

品質不正・不祥事とは少し違う話になりますが、感染症拡大により、特に大きな影響を受けている事業者に対して、事業の継続を支え、再起の糧となる、事業全般に広く使える、給付金を支給する制度として持続化給付金の制度ができましたが、この制度を悪用して不正に給付金を請求するケースが頻発し、社会問題、犯罪として処罰される事態も出ています。

なるべく速く、簡易的な手続きで給付可能とした制度の弱点、抜け穴を見つけ、多額の給付金を得ようとする人が現れたのです。それも、「税の番人」といわれる者が専門的な知識を悪用して、事件に深く関与して逮捕されたとの報道に、呆れた方も多いのではないのでしょうか。

この不正受給を、米国の組織犯罪研究者ドナルド・R・クレッシーが唱えた理論にもとづきW・スティーブ・アルブレヒトが体系化した「不正のトライアングル理論」で考えてみました。

① 動機

→簡単な方法で、お金を儲けたかった

② 機会

→給付の制度の抜け穴がわかっていた

③ 正当化

→他の人も同じようなことをする人がいる

この不正には、中小企業庁からのアナウンスのとおり、非常に多数の個人・法人が不正受給と認定され、給付の額も非常に高額なものとなっています。

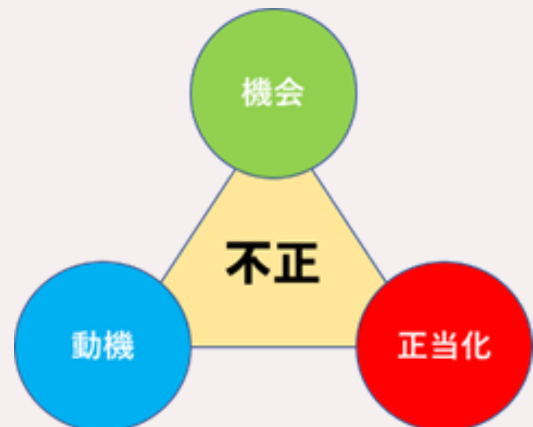
不正の認識もほとんどなく、軽い気持ちで申請したケース、はじめから不正と認識して申請したケースと、事情はそれぞれ異なりますが、このトライアングルにあてはまってしまうと、不正に手を染めてしまうことが起こりえるといえるのではないのでしょうか。

3. 品質不正・不祥事も同じメカニズム？

もともとは、コロナ感染の拡大で事業の継続に困った国民をサポートするはずの制度で、当然、多くの事業主はルールに沿った申請をして受給されているケースでしょう。この差はいったい何から生まれるのでしょうか。このような犯罪（事件）と品質不正・不祥事を同一に重ね合わせることは、とても無理があることを承知の上で、あえて続けますが、不正のメカニズムは、基本的には変わらないように思います。この現状をみると、これからは何かちょっとしたきっかけがあれば、品質不正・不祥事が起きてしまう可能性があると考えざるをえません。

持続化給付金の制度制定の過程では、「性善説」に立ち、一刻も早く給付をすべきとの意見があり、それを優先するあまり、制度設計に不十分なところがあったことも否めません。そうした「性善説」で実施した結果、大きく裏切られる結果となってしまいました。こうなると、「性悪説」を優先・前提として議論を進めた方がよいとなりかねません。

この「性善説」「性悪説」の議論については、ここで取り上げるには、とても壮大な議論になってしまうと思いますので、読者の皆様に委ねさせていただきます。



ドナルド・R・クレッシー：「不正のトライアングル理論」

(次ページへつづく)

4. 品質不正・不祥事は、データの改ざん

教材制作にあたっては、ケーススタディも検討、準備いたしました。ケーススタディを検討する際に、検討メンバーで品質不正・不祥事が発覚した企業・組織が公表した調査報告書を読ませていただきました。そこにほぼ共通している不正の内容は、製品・品質データの改ざんです。

ある事例では、お客様との契約で定められた仕様やスペックについて、関係者の意識が希薄であったためにその契約を遵守することを怠り、その結果がデータを改ざんの一因であると報告されています。

検討メンバーで議論にあがったのは、「この時、どうしてこのような考えをしてしまったのか」「誰も悪いと思わなかったのか」「なぜ、このような判断をしたのか」、そして、もっとも多かった意見は、「人としてどうだったのか」という文言でした。

5. 「人として」

私自身がその場に直面したわけではないので、あくまでも報告書の文面から想像するしかありませんが、「この時になぜ、誰かが、これは正しくないといえなかったのか」。検討メンバーの間でもその議論が交わされました。「正しくない」とわかっていたにも関わらず、なぜ――。

検討メンバーは当然、当事者ではないためにこのようなことがいえるという面があり、組織の中の人、とても脆弱だといえるのではないのでしょうか。さまざまな報告書を読ませていただくと、確かに細かな状況の分析や経緯が記述されていますが、検討メンバーにも、「人として」というところは、なかなか見えませんでした。

6. 「知識」「意識」「風土」で考える

今回制作した教材では、先に説明した「不正のトライアングル」に加えて、「知識」「意識」「風土」をキーワードとしました。

何が「知識」で、何が「意識」かは、それぞれの立場によっても異なり、検討メンバーでも非常に悩むことになりましたが、外部の情報、意見をうかがうことを踏まえて、われわれなりにまとめることができました。ぜひ教材を活用してご理解いただければ幸いです。

7. 品質不正・不祥事を防ぐためには

本稿の冒頭で「悶々と悩みながら」と書きましたが、品質不正・不祥事の問題については絶対的な答えはなく、その答えは、それぞれの企業・組織を構成するすべての人が取り組むことで導き出されると考えています。ある大手製造業の創業者の語録に、「正しいというものにはあらゆるものの力」「正義によって力が出る」といった趣旨のことがあります。これは、特に品質不正・不祥事に関係なく、経営のスタイルを表したものですが、経営のトップが、まずはこのような言葉・メッセージをしっかりと組織に浸透させることが重要ではないでしょうか。

また、元日科技連会長で、現在、コマツ顧問の坂根正弘氏は、コマツ社長時代に「バッドニュースファースト」の経営姿勢を示し、取締役会の冒頭では、環境、安全、品質に関わる問題を報告する仕組みを作りました。経営トップの本気度をどうやって組織に伝えていくか、組織の大小はあれども、もっとも重要です。

もちろん、経営トップだけで、品質不正・不祥事は防ぐことはできないでしょう。今回リリースします教材の対象は、主に一般社員の方です。さらに、あたり前ですが、管理者の方々の考え、役割、そして行動も重要です。今後、管理者の方々向けには、他社との交流とともに、ディスカッションができる場を設けた教育を提供していきたいと考えております。

問題の根は、たいへん深いですが、日本の製造業への信頼を維持・確保していくためにも、微力ながら、今回の教材が産業界に役立てばと思っております。

以上