

Quality Culture

3. 経営者の姿勢

Quality Culture にとって一番重要なのは経営者の姿勢と能力だと断言しても過言ではないと思います。最近のケースを取り上げてみます。他にも同様のケースが多く、この会社だけではありません。

かんぽ生命 保険の不適切販売の疑い1万 2800 件余 特別調査委

2019 年 12 月 18 日

<https://www3.nhk.or.jp/news/html/20191218/k10012219361000.html> より一部引用

- 1) 法令や社内ルールに違反する疑いのある販売がこれまでに1万 2800 件余り確認された
- 2) 今回の問題の原因として、営業目標の達成のために保険の販売手法に問題がある社員を厚遇してきたため、不適正な募集が黙認される風潮が形成され、不適切な販売手法が各地に広まった
- 3) 営業目標の必達主義を背景にした厳しい営業推進管理が行われていたこと、一部の社員に対して達成困難な営業目標が課されていたこと、さらに不適正な販売を防ぐ態勢の整備が不十分だったことや、日本郵政グループのガバナンス、企業統治の在り方にも問題があったと指摘

当初、経営陣はこの問題をもっと前に把握していましたが、その時に適切な対応をせず、後手後手になってしまいました。かつ「現場の問題」と説明して、自分たちの責任を現場のせいに転嫁していました。日本郵便株式会社は、2016 年のブラック企業大賞で、特別賞とウエブ投票賞を受賞していました。

「魚は頭から腐る」との諺がありますが、その典型のようなケースのように思います。

歴史から学ぶことは、同じ過ちをしないためです。特に経営者がそれを実践できているかです。

自動車メーカー 不正・隠蔽の連鎖

<https://webronza.asahi.com/business/articles/2019041900001.html>

三菱自動車、日産、スバル、マツダ、スズキ、ヤマハ発動機が事例としてあげられています。しかし、トヨタ、ホンダ、ダイハツ、いすゞなどは不正が報告されていません。

この違いは何でしょうか？

まさに経営者の姿勢なのではないでしょうか？

物造りの現場の声を聴き、無理をさせていなかったのだと思います。無理をさせると一時的には見かけの成果は出ますが、長い目で見ると不正を生む温床になっていきます。

「会社はいつ道を踏み外すのか 経済事件 10 の深層」田中周紀著 ”経営者の踏み外しは影響大”

<https://blog.goo.ne.jp/egaonoresipi/e/12294fe3487d5c46424645781381a81c>

- 1) 東芝「不正経理」問題
- 2) 山一証券「飛ばし」事件
- 3) オリンパス巨額「粉飾決裁」事件 など

東芝は原子力の米国会社を 6,000 億円で無理して購入 (2,000 億円くらいの価値しかなかった) した結果、悪くなった業績を隠して先送りした結果でした。

山一証券も先送りせずに、他の証券会社と同じように膿を出していれば、倒産まで行かなかったのでしょう。

大和証券も、海外に飛ばしをして先送りを選択しようとしたましたが、力のある会長の判断で膿を出しました。

オリンパスは外人社長だったので、膿を出しました。その社長は解任されましたが、結果的にはそれが会社を救ったようです。

法に反することをしない、問題が発見したら、経営者は自分の首が飛んでも先送りしないことなのでしょう。自分の首を優先したトップは会社をダメにしました。

唐の名君 太宗の言葉 “大事は皆小事より起こる”

「貞観政要のリーダー学」 守屋 洋著

太宗(唐の二代目名君)が貞観六年、側近の者に語った。

あの孔子が、『国が危難に陥って滅びそうだというのに、だれも救おうとしない。これでは、なんのための重臣なのか』と語っている。まことに臣下たる者は、君臣の義として、君主に過ちがあれば、これを正さなければならない。わたしはかつて書を繙(ひもと)いたとき、夏の桀王が直言の士、関竜逢を殺し、漢の景帝が忠臣の晁錯を誅殺したくだりまでくると、いつも読みかけの書を閉じて、しばし嘆息したものだ。どうかそちたちは、おのれの信ずるところをはばかりず直言し、政治の誤りを正してほしい。わたしの意向に逆らったからといって、みだりに罰しないことを、あらためて申し渡しておく。

ところで、近ごろ、朝廷で政務を決裁するとき、法令違反に気づくことがある。この程度のこととは小事だとして、あえて見逃しているのであろうが、およそ天下の大事はすべてこのような

小事に起因しているのである。小事だからといって捨ておけば、大事が起こったときには、もはや手のつけようがない。国家が傾くのも、すべてこれが原因である。隋の煬帝は暴虐の限りを尽くしたあげく、匹犬の手にかかって殺されたが、それを聞いても嘆き悲しんだ者はいなかったという。

どうかそちたちは、わたしに煬帝の二の舞いをさせないでほしい。わたしもまた、そちたちに忠なるが故に誅殺された関竜逢や晃錯の二の舞いはさせないつもりである。こうして君臣ともに終りをよくするなら、なんと素晴らしいことではないか。

日本電産会長 永守重信氏

「病は気からと言うが、企業もおかしくなるのは社員の心や経営者の心情からだ。まず心を治さないと会社はよくならない。企業再建で感じるのは社員の心が病んでいることだ。社員の心が病むのは経営者に問題があるからだ。経営者に問題があると、社員の士気はどんどん落ち、品質やサービスの質が低下する。経営者への不満と不安の繰り返しで業績はさらに落ちて行く。

製薬企業に目を向けると、最近とくに問題となっている製造販売承認書との齟齬では、熊本県の化血研(当時)、和歌山県の山本化学工場、愛知県の松浦薬業さんが典型的な経営トップに問題があったのではと思われます。経営層が問題を先送りしたのです。そのための記録などの偽造/偽証することに社員が耐えられなくなり、内部告発と言われています。

GMP 省令改正案では ICH Q10 の考え方が取り入れられます。ISO の思想が入っています。つまり経営者がきちんとリソース提供や研修を行っているかが問われているのです。

セミナーで半分冗談、半分本気で参加者の方に伝えています。

経営層が十分なリソースを品質管理/品質保証に提供していなければ、PMDA の無通告査察や GMP 適合性調査の時にぜひ発言されるとよいと思います。

PMDA の査察官から「なぜやらなかったのですか？」と問われたら、「人が少なくてそこまでできていません。上司に人が少ないので増やして欲しいと訴え続けていますが、実現していません」

これを2～3人で言えば、指摘事項に「上級経営者が十分なリソースを提供していないので、対応するように」との指摘事項になります。これまで GMP は製造所だけの問題でしたが、会社全体の問題になっています。

医薬品企業の大きな使命の一つは新製品を開発して、苦しんでいる患者様とそのご家族の希望を実現することです。2013 年の薬事法改正までは GMP や製造所の品質は新薬承認に関与していませんでした。つまり製造承認書取得と製造の許可は別でした。しかし、今は新薬承認を得るには、外国製造祖認定申請、GMP 適合性調査申請が必要になり、承認までにその製造所の GMP 適合性が調査されます。そこで不備があると承認が遅れる仕組みです。著者が知っているだけでも GMP 不備で承認が遅れたるケースが数社ありました。

経営陣が製造/品質が今まで以上に重要になっていることを認識されるかどうか、その会社の品質を左右すると言っても過言ではないでしょう。

現場の社員がイキイキと、患者さんとその家族のためにより医薬品を造ろうとの目的を持ち、かつそれができる力を育てる、これこそが経営者の使命だと思います。。

品質問題があるのは、経営層に問題があると認識できる経営層であって欲しいものです。ただ、忘れてはならないことは、会社のトップに問題があっても、自分まで問題のある行動をしないことです。不正を行った会社にはそれぞれ素晴らしい会社の理念、コンプライアンス方針、品質方針があります。それは会社のトップの意向よりも優先していることを肝に銘じて、その素晴らしい理念実現に努めることです。不正だと思えば、トップの意向に忤度しない勇気を持ちたいものです。