

◆書評◆

十名直喜『企業不祥事と日本的経営  
—品質と働き方のダイナミズム—』晃洋書房, 2019年

池田 清 (元神戸松蔭女子学院大学)

はじめに

最近, TBS系テレビで「わたし, 定時で帰ります」のドラマがあった。主人公は, 残業をせず定時に帰ることをポリシーとしている32歳の女性である。仕事中毒の父親や過労で倒れた元恋人との辛い思い出を背負って生きている。定時に退社するため, 当然, 周囲と衝突することも起きるが, 仕事を創意工夫しながら効率的にこなし, 職場に波紋を投げかけていく, こんな筋書きである。このドラマは, 私たちの働き方や生き方を考えさせられ多くの共感呼んだ。そんな折, 「無限定労働から有限労働へのパラダイム転換」を求める十名直喜さんの玉稿が世に出た。まことにタイムリーと言うほかない。著者の時代感覚の鋭敏さと洞察力の故であろうか。

1. 本書の目的と構成

本書は, 神戸製鋼所の生産現場で働き, その後, 大学の研究者に転身された著者による労作である。本書の目的は, 高度経済成長期における日本的経営の要に位置づけられる日本的な品質管理と労使関係からなる「好循環」が, 低経済成長とグローバル経済期に, なぜ, 偽造とねつ造, 不祥事へと暗転したのか。そのメカニズムを解明し, あるべき品質経営と働き方を提言することである。その要諦として, 働き方を無限定労働から有限労働へパラダイム転換を図ることが強調される。

本書の構成は, 序章「問われる日本的な品質管理と働き方」, 第1部「日本的経営(長期雇用, 年功序列, 企業別労働組合)と品質

管理」(第1章から第4章), 第2部「日本的な働き方とシステム変革の視座」(第5章から第8章), そして終章「日本的な品質経営とワーク・ライフ・バランスの創造に向けて」からなる。第1部は, 良品質は, 技術およびシステムが高度化・複雑化するなか, より高い現場力, より高度な品質管理によらねばならないことを解明している。そのためには, 1950年代前半に横溢した学びと謙虚さ, その原点に立ち戻ることが肝要である。それには, 働き方や労使関係の相応しいあり方が必要であることが提起されている。

第2部, 特に第6章において, 日本的な働き方に深い影響を及ぼしてきた日本の労使関係の特徴と本質を解明している。また第7章では, 1980年代以降の新自由主義改革や1990年代後半以降に本格化する人事・賃金制度の見直しの動きなどが, 日本的な働き方や労使関係に及ぼす影響を明らかにしている。第8章は, ドイツ的な働き方や労使関係のあり方を手がかりに, 日本社会における企業別組合のあり方や賃金制度と社会保障制度の関係などを再考し, 新たな働き方と社会システムを構想・提示する。終章では, 「働く」をはさんで, 強い立場(経営側)と弱い立場(個々の労働者)が対をなすアンバランスな構図は, 労働者(および家族)のリジディティの上に企業のフレキシビリティを高めてきたこと, その矛盾が, 企業不祥事や生産性の低迷, 少子高齢化問題など, 企業や社会のリジディティ, 活力低下へと広がっていること。そして日本的な品質経営とワーク・ライフ・バランスの創造が問われ, 求められていることを検証している。

## 2. 本書の特徴

本書の特徴は、働き方が変われば、品質も変わることを、働き方、働きがい、良品質の好循環を生み出すシステムを検証していることである。第1に、日本のものづくり、とりわけ近年続発する品質不正など品質の有り様は、日本的な経営と長時間過密労働やブラック企業の横行、過労死・うつなどが多発する日本的な働き方と深くかかわっていることが解明されている。著者によれば、品質不正と働き方を媒介しているのが、日本的な労使関係であり、日本的な品質管理と能力主義管理である。第2に、品質管理と能力主義的管理の視点、さらには両者の関連をふまえての統合的な視点から、働き方改革を捉え直す方法をとっていることである。

一方、神戸製鋼所は、今回の品質不正問題に関しその原因として①収益偏重の経営、閉鎖的な組織風土、②生産や納期の優先、③不十分な品質管理手続き、④監査機能の欠如などを指摘する。また再発防止として①改ざんが起らないよう自動化の推進、②人事異動で閉鎖的な風土の改善、③監査機能の強化の報告書を作成している。この報告書で決定的に欠けている視点は、本書が重視している労働者の働き方や生き方、そして社会システムの改革の問題なのである。

第3に、ドイツを事例に働き方と社会システム改革の必要性を強調していることである。その理由は、働き方とそれを支える法制度や慣習、価値観などのシステム改革が、日本の労使関係さらには日本社会を変革する最大のポイントだからである。ドイツ企業の絶対的な成果主義と、経営からの独立性の高い労働組合、生真面目な国民性、手厚い労働者保護が生産性を高め競争力強化に結びついていることをみれば明らかであろう。

第4は、創造性と働きがいを生み出す職場と社会システムづくりを提言していることである。そのためには、労働者が安心して発言できる民主的な雰囲気や場づくりが必要である。それは、労働者の人権、労働権を守るだ

けでなく、彼らの創意工夫や働きがいを引き出す上で重要かつ不可欠となっているからである。

## 3. 若干のコメント

本書のこれから究明すべき課題として、ドイツの労働組合の独立性や労働者保護が、なぜ、どのようにして獲得されたのか、日本との違いを明らかにする問題がある。その問題にアプローチの方法として、今回、不祥事を起こした企業に共通するのは、神戸製鋼所に典型的にみられるように企業の軍事的性格があげられる。

神戸製鋼所の社史『神戸製鋼100年史』2006年によれば、神戸製鋼所は、政府の軍需拡大策により重工業が発展した日露戦争後の1911年に設立される。同製鋼所は、1905年に小林製鋼所として設立されるが、事業はうまくいかず、1カ月も経たずに融資元の鈴木商店に身売りすることになる。神戸製鋼所が発展の緒につくのは、呉海軍工廠からの揚弾機部品などの兵器を受注し軍との太いパイプラインができたことがある。この背景に、鈴木商店の番頭金子直吉が懇意にしている海軍少佐を務めたこともある吉井幸蔵伯爵による、同製鋼所と呉海軍工廠の橋渡しによっている。同製鋼所の初代社長は海軍造船少将、第3代社長には第6代呉海軍工廠長で元海軍技術本部長で海軍と深い関係を築き成長していく。

戦後も、同製鋼所は軍需企業として成長していく。防衛生産委員会と日本兵器工業会は、1955年に朝鮮戦争における100万発の砲弾納入を記念する式典を行う。その式場で、神戸製鋼所社長（当時）は、設備が近代化された意義を次のように強調している。「米軍当局の懇切なる御指導と御鞭撻により、所謂米国式の量産方式と検査方法に基づき、最も近代化せる設備を整え併せて技術の練磨向上に努めました結果、おかげ様で生産を順次軌道に乗せることか出来ました。・・・今後も米軍及び我国防衛庁の新規需要に応じ、又進ん

で東南アジア諸国への兵器輸出にも寄与致し度い」(経済団体連合会・防衛生産委員会『防衛生産委員会10年史』1964年, 76-78ページ, 80-82ページ, 86-87ページ)。

このように日本の鉄鋼産業は、戦争と深くかかわりあいながら成長していく歴史をもっている。鉄鋼労連が、戦後日本の経営主導の労使協調の労働組合の先導役を果たしたのも、米国や戦争との関連があるのではないだろうか。

## おわりに

日本の労働者は、戦前は天皇制国家のために、戦後は企業のために「減私奉公」(「無限定労働」)で働いてきた。とくに重化学工業など軍需産業は、政商的性格を免れず、軍隊や防衛省からの天下りを受け容れ、他の産業以上に機密性が求められ、それだけトップダウン的で閉鎖的な体質を生むことになる。著者の「無限定労働から有限労働への転換」は、軍需産業から「平和と生活・文化産業への転換」とセットとして提示されるべきなのかもしれない。