

「多重請負構造の問題点」～丸投げ発注は破滅地獄への一里塚

目次

1. 外部委託と丸投げ p2
2. 丸投げは破滅地獄への一里塚 p3
 - 1) 業務委託が責任放棄にいたる悪魔のステップ p3
 - 2) サンデル教授の指摘 p4
 - 3) 私たちの問題 p4
 - 4) 膨張我欲の行き着くところ p5
 - 5) 責任なき業務委託は破滅地獄への一里塚 p5
3. なぜ丸投げをするのか p6
 - 1) なぜ丸投げが横行するのか p6
 - 2) 丸投げを生む背景 p6
 - 3) バブル崩壊による社会の二極分化 p6
 - 4) 過去の勝因が今日の敗因となる p7
4. 丸投げによる事件・事故 p7
 - 1) 丸投げの横行による事件・事故 p7
 - 2) フル・ターン・キー契約 p9
 - 3) 東京電力における多重下請け構造 p10
想定外ということば p10
5. 産業界における丸投げの実態 p10
 - 1) 客先から開発ベンダーに対する丸投げ p10
 - 2) 開発ベンダー親会社から子会社に対する丸投げ p11
 - 3) 開発ベンダーから外注に対する丸投げ p11
 - 4) 開発ベンダー社内における丸投げ p11
 - 5) 上司から部下への丸投げ p11
 - 6) 階層の途中で消える金額 p12
6. 丸投げからの脱却 p13
 - 1) 丸投げが及ぼす害毒 p13
 - 2) 責任放棄の業務委託(丸投げ)は組織の最大リスク p13
 - 3) 丸投げからの脱却 p13
 - (1) 自律的な組織の確立 p13
 - (2) 妥当性・合理性の追求 p14
 - (3) 相互義務の履行 p15

1. 外部委託と丸投げ

日本の企業組織は、その伝統的な盆栽のように上から下まで精緻な技で刈り込まれた銘木のように美しい存在であった。戦後多くの業界は、最も強力な少数の企業を頂上にいただき、それに続く企業群が第二層、第三層という風にいわばピラミッド状の階層を構成し、一個の共同体として組織化されてきた。それらの共同体を維持発展させてきた原動力は上から下に向かっては上位組織による下位組織の庇護であり、下から上に向かっては滅私奉公をいとわない忠誠心であった。この構図は戦前においても江戸封建時代においても全く同じものであり、すべての日本人においては何らの違和感もなく受け入れられるものであった。ただしこのやり方がうまくいくためには一つの条件が絶対的に必要であった。その条件とは先に述べた、上から下に対する「庇護」とそれに対して応える下から上に対する「絶対的な忠誠心」であった。この原理は現代の日本においても不動の原理として働く力を失ってはいない。日本のあらゆる共同体は「庇護と忠誠」によって動き、欧米の共同体は「契約」によって動かされているということを認識できなければ、現在の日本の企業における多重請負構造の問題を認識することも全くできないであろう。多重請負構造がもたらしている致命的な数々の問題を指摘したとしても「それがどうした」「そのどこに問題があるのか」「仕方ないことだ」とかいうような愚かな反応しか得られないのが大方の日本人の反応である。

さて外部委託の何が問題なのであろうか。組織階層間にまたがった仕事を遂行する場合に、上位階層の者たちが自分の重責を認識もせず果たすべき役割も実行せずに、ただ単に命令するだけになってしまったら何が起きるのであろうか。たとえば、車という製品を受注した場合について考えてみよう。親会社は顧客から特注の車を受注した場合、当然その顧客からその車に要求される仕様の全てについて聞き取りを行い、それを基本設計図に表し、それに必要な価格とともに顧客の了解を得るであろう。その合意契約の成立後に、親会社は自分で製造してもよし、子会社に製造委託してもよいわけである。製造委託を受けた子会社は、親会社から顧客の要望および基本的な設計書について十分な説明を受けて自社における製造に関する詳細な設計および製造に着手する。世間の庶民は、仕事というものは分業体制においても、このように各階層の会社は相互に自らの役割と責務を果たしながら連携して製品作りを行っているものと信じている。

しかしながら実際はすべてこのようになっているのだろうか。製造開発業界に40年近く身をおいた筆者の実感としては1990年あたりまでは、そのような共有分業が行われていたが、それ以降は急激にこのような体制は崩れて続けて現在に至っているように感じている。すなわち第一階層の会社は顧客の要望を把握する力を徐々に失い、第二層の会社に対して十分な仕様の提供も基本設計書の提示も行えないようになり、下位階層の会社は不透明な仕様の穴を長時間労働によって埋める作業を強いられているような状況が蔓延しているようである。

丸投げとは、このように上位層における会社が自分の責務を放棄し下位層の会社に仕事の責任も含めて押し付ける行為のことである。日本という共同体社会においては、当然のことながら下位層の会社は、上位層の会社とその不条理さや非合理性について強く指摘することもできず、その結果不都合な製品が世の中に出て行く結果となっている。

世の中のいわゆる頭の良い人たちは、このような状況を見ても、その責任は契約を遵守しない子会社や外注会社に責任があり、自分たちには責任がないと主張しがちである。しかし本当に責任がないのか良く考えてみていただきたい。日本の世の中はいわゆる西欧的な厳格な契約の社会ではないということを再度思い起こして欲しい。日本の共同体は常に妥当性と合理性の両方を磨きつつ、そのバランスをとることでここまで発展することができたということに気づく必要がある。このようなことばかりやっていると上も下も共々滅亡への道を歩んでしまうことになりかねないだろう。

日本のあらゆる組織共同体は今も昔も上から下へ広がる階層構造を持っており、あらゆる社会的

な行為はこの階層の上から下へ、すなわち上意下達のやり方で実行されてきた。ものごとの実行には洋の東西を問わず必ず責任というものが伴うものである。その責任の持ち方についての大原則は、社会の上位層になるに従って重くなり、下位層になるに従って軽くなるということである。すなわち上位・優位のものはより重たい義務の履行が求められるということである。西欧においてさえも、これはノブレス・オブリージュ(位高ければ、徳高きを要す)という言葉で表現されている重要な徳の一つである。上位・優位に立つものこそ率先して困難を背負わなければならないということが日本の伝統的な行動規範である。

外部委託という名の下に行われている責任まで放棄した丸投げ行為は今や日本全体をその深部まで蝕んでいるようだ。この丸投げという悪習は日本においてほぼ全ての組織活動に蔓延しているのではなかろうか。外部委託の原点はそもそも、自分の組織において不足しているモノやヒトを外部から調達して補うことで自組織の本業を完了させることだったはずである。当然外部に委託した仕事についてはその統合管理・監督のみならず教育・指導・調整などあらゆる問題の主な責任は委託元にある。残念ながら多くの委託元の人々は、金を払っているのだから委託した仕事の全責任は外注先にあると思っているようである。

2. 丸投げは破滅地獄への一里塚

1) 業務委託が責任放棄にいたる悪魔のステップ

外部委託の仕事がどのような経過をたどって責任放棄の”丸投げ”になっていくのかを示す。

step1 仕事が忙しくて間に合わない。

step2 外部の業者から人を派遣してもらい、仕事を手伝ってもらう。このときはまだ仕事の責任は自分にあると思っている。派遣者のミスが自分の指示の悪さに有ったとしたら、自分が責任を負うのは当然だと思っている。

step3 派遣者で穴埋めしてきたが、仕事の忙しさが限度を越えてきたため、業務のまとまった部分を外部の業者に委託する。最初のうちは委託した業務についての進行状況、品質、問題点について委託先と綿密にコミュニケーションをとっており余り問題は発生しなかった。

step4 さらに忙しさが増し複数の仕事を抱えざるを得ない状況になってきた。もう委託先の仕事の状況を見る余裕すらなくなってきた。委託業務の細かい指示もできなくなり、自分の専門領域の技術を学習する時間も無くなり、自分の主な仕事は多数の外注に仕事を割り振ることだけになってきた。

step5 外注から納入される成果物に多くの欠陥が発生するようになった。

step6 多数の欠陥品に対して自分では到底その責任を負い切れないので、委託先外注に対してその非を責め続け製品責任の転嫁をせざるを得ないようになってしまった。

step7 step4～step6の悪循環がくりかえされると同時に、学習不足の結果は自分の専門的なスキルを劣化させ、外注へまともな指示すら出せなくなってしまった。

step8 回復不可能な大障害が発生してしまった。

この悪魔のサイクルは step3で止めなければならなかった。悪魔のサイクルを止める役割・責任は発注元の管理者にあり、仕事の分散だけではこの問題は解決できない。仕事のプロセスの見直しや仕事のやり方の見直しも必要となる。更に業務力の強化も必要である。多くのムリ・ムダの排除のためのリスク排除活動も必要となる。担当者に直接的な責任はないが、そのひどい状況およびそれを放置しては危機的な状況に陥るということについて諦めることなく管理者に発信し続け

る義務はある。

2) サンデル教授の指摘

2011年9月10日NHK放送の「白熱教室、究極の選択」は業務委託に関して非常に示唆に富んだ内容であった。以下に概要を紹介する。

マイケル・サンデル教授は原発問題に関して日・米・中の学生に対し次のような問いかけをした。「福島は補助金をもらう代わりに原発の立地をひきうけた。福島原発の電力は東京で消費されるためのものだ。豊かな都会が貧しい地方にお金を出すかわりに原発の危険なリスクを引き受けてもらったのだ。この行為についてどう思うか」。

日・米・中の大方の学生の意見はビジネス的契約で実行されたことで問題ないという反応であったが、日本の半数の学生は力関係に不公平があり問題があると指摘していた。

ついでサンデル教授は、賛成した学生に対して、「それでは原発を自分の居住しているところで作っても良いと思うか」と問いかけた。原発立地に賛成していた日本の学生4人の内3名がNOと答えた。米国および中国の学生のほとんどはYESであった。

さらにサンデル教授は、これが豊かな国と貧しい国の間の話だったらどう思うかと切り込んだ。数名の学生は倫理的な問題があると指摘したがほとんどの学生はビジネスとして成立しているのなら問題ないという意見であった。日本の1名の学生は、このようなアウトソーシングは止めることはできないが、お金を出したからといって、これによって発生する問題に関する責任からは逃れることはできないと述べた。

最後にサンデル教授は究極のアウトソーシングともいうべき命のアウトソーシングについて学生たちに次の質問を投げかけた。「アメリカの南北戦争当時、徴兵命令に対して自分の代理の人間を雇って、自分の代わり戦場に行ってもらうことが法律で認められていた。この行為についてどう思うか？」。

ビジネス契約が成立しているのだから問題はないというのが多数の意見で道徳的な問題があると答えた学生はごく少数だった。

サンデル教授のしめくくりの言葉は要約すると次のようであった。「今日は、経済やお金の話ばかりのように聞こえたかもしれないが、本当は人の行為における倫理や道徳についての話をしたのだ。ささやかな議論でもいろいろな所でこのような話し合いが行われることで未来がよい方向に向かっていければと思う」。

(参照: 2011年9月10日、NHK総合「サンデル教授の白熱教室、究極の選択第2回『震災復興・誰が金を払うのか』」)

3) 私たちの問題

以前には有害産業廃棄物の後進国への輸出問題があった。直近では沖縄の基地問題がある。敵国からの防衛のための軍や基地は必要だが、自分の県に軍や基地は置きたくないと多くの人は言っている。身近な問題としては自分の居住地区のゴミ処理場建設反対運動や葬儀場建設反対運動などの問題が今もある。自分はゴミを出すのが、自宅の近くのゴミ処理場建設は反対。自分や自分の身内もいずれ他界すればどこかの葬儀場のお世話になるが、自宅周辺の葬儀場建設は反対。自分もいずれお世話になるであろうが、自宅近くの老人ホーム建設は反対。自分も自分の子供もお世話になったのに、近所の幼稚園の建設は反対。このような卑近な問題の解決も図れない国民に原発立地問題は解決できないであろう。

4) 膨張我欲の行き着くところ

これらの考え方は、「自分は利益を享受するが、負担は他人あるいは社会に押し付ける」という膨張した我欲の行き着くところなのであろう。この無際限な膨張我欲は個人における悪癖を越えて今やあらゆる企業組織にまで浸透してしまったようである。

大企業は利益があがっている間は沈黙しているが、一旦不況に突入した途端、多額の内部留保金(参照: 2012年、財務省「法人企業統計」内部留保金データ 300兆円)の話には触れずに、政府に対して法人税の大幅減税を声高に要求し、穴埋めは個人の消費増税でと言う。「利益は自分に、負担は社会で」というわけである。

これで世の中がうまくいけばいいが、この膨張我欲は企業も個人も破滅地獄への一里塚と思っただ方がいい。膨張我欲による不都合な行為の実例は次のとおりである。

「やっかいな仕事を、金を払って外注にやらせる」「ゴミ処理場を、金を払って過疎地に押し付ける」「毒性産業廃棄物を、金を払ってフィリピンに輸出する」「迷惑な米軍基地を、金を払って沖縄に集中させる」「危険な原発を、金を払って地方に建設する」「金を払って後進国の人間から臓器を買ってくる」などである。

ビジネス契約が成立すれば、どのような行為でも許されるのであろうか。

マスコミや学者たちは深刻な顔をして原発立地問題は非常に難しいと口々にいうばかりで、誰も東京で消費される電力をまかなう原発を東京に建設すべきだとは言わない。東京圏の国民や企業の大部分が東京圏に立地したくないというなら、自分で消費する電力もあきらめるしかないのが道理である。自分の始末は自分でつけるのが大人のやるべきことであろう。利益を享受したければそれに伴うリスクや責任を負うことは当たり前である。と言っても当たり前が通用しない世の中になってしまったようである。だれも私の問題、私たち自身の問題とは思っていないのであろう。

5) 責任なき業務委託は破滅地獄への一里塚

責任を放棄した業務委託を自分のまわりに日常的に見かけないであろうか。もしかして自分もそうしてはいないだろうか。冒頭で、「業務委託が責任放棄にいたる悪魔のステップ」の step1 から step8 までを示したがこのステップにはまだ続きがある。

step9 障害対応に時間をとられ本業の仕事はどんどん遅延し、品質も急速に落ちてくる。step4 への逆戻りである。このような状況は突然くるわけではなく、数年間をかけて徐々に進行していく。その間に担当技術者のスキルは確実に落ちていき、3 年もたてば彼らは間違いなく専門家あるいは技術者とよべないレベルの人材になってしまう。人材の劣化である。さらに業務委託先が中国などのオフショアが組み込まれてきた場合は、この地獄のサイクルは加速度的に進行する。

step10 最初は個人レベルで始まった品質の低下・人材の劣化が組織内に拡大し、ついにはほとんどの組織が恒常的に品質問題を抱え、業務能力を失った集団となってしまう。人および組織の崩壊である。

責任なき業務委託すなわち業務の丸投げは個人を無能力化し組織を崩壊させる。異論があるなら、丸投げに専念している個人ないしは組織を観察して見るべきである。認められないと言うなら、利益優先・コストカット第一主義に徹して積極的に丸投げを国内あるいはオフショア先に対して実行してみるとよい。責任の委託はできないし、やってもいけないと言うことが高い代償を払って実感できるであろう。

3. なぜ丸投げをするのか

1) なぜ丸投げが横行するのか

多くの人は面倒な仕事はやりたくない。会社の仕事で一番手っ取り早いのは、外注に仕事も責任も丸投げすることであろう。適当に手抜きをしても上司には分からない。先に話した”膨張我欲”のなせる技である。楽して利益を得たい、うまいものを食べたい、贅沢をしたいのが人情である。リスクや危険や責任などの面倒なことは、他人、他社、他県、他国に押し付けたいのである。オフショア製造・開発などはこのような人種にとってはもってこいの材料なのである。品質が悪ければ、言語の違いだ、文化の違いだと言えば、納得するような無能な上司が多い。

2) 丸投げを生む背景

1990年ごろまでの日本では丸投げと呼ばれる行為は余りなかった。どこで何が起こったのであろうか。戦後一貫して日本の経済は大きな成長を続けてきた。戦後は小さな会社だったものが今や世界的にも有名な大会社になったものも多々ある。働く人たちも必死に努力を積み重ね経済成長の恩恵にもあずかった。日本の国策は世界に通用する強大な会社および官僚組織の構築による国家繁栄を目標としてきた。日本という過密度の集団の効率化を図るために考え出された手法が会社組織のピラミッド化・序列化、すなわち「護送船団方式」や「ケイレツ化」であった。海外においても”keiretsu”は企業集団の編成手法として有名である。

ケイレツ化により業界内では、親会社／子会社／孫会社／ケイレツ外注A／ケイレツ外注Bのように仕事をグループ内多重組織の中で分割・分担して効率的に進めていた。この方式はいわゆる「護送船団方式」の産業界版として日本の成長を支えてきた。護送船団方式とは、もともとは軍事戦略用語で船団内から「落伍者を出さない」ことを目的とし敵から身を守るための戦略であったが、産業界においては大きな会社から小さな会社まで複数の会社が一つの利益共同体としてピラミッド階層的な集団構造をもつことによって強大な力をもち競争力を確保する仕組みであった。この組織形態においては当初、各階層における組織や人は各自のやるべき仕事と責任を明確に自覚していたため、上位層から最下位層にいたる共同分業による高度な効率化が実現され、また公平な利益配分が各階層の人々のモチベーションを維持してきた。

3) バブル崩壊による社会の二極分化

しかしながら1990年のバブルの崩壊により仕事量の激減や損益の大幅な悪化により経営環境は悪化し、コストカット至上主義が蔓延し、「ケイレツ」グループは共同分業および利益の公平配分にあずかれないようになり、中小企業においては死人にムチを打つかのようなコストカットの不条理な要求ばかりを受ける状況となってしまった。

仕事を発注する尊大な大企業と、仕事をもらいたい卑屈な中小企業に二極分化された流れが定着してしまった。このような状況のもとに、リスクや負担は、社会の上位階層から下位階層へ、強いものから弱いものへ、富めるものから貧しきものへ向かっていや応なしに押し付けられていった。

その結果、強いものはより強くなり、弱いものはより弱くなる二極分化が日本社会を深く、広く侵食していった。二極分化の背景のもとに「丸投げ」と呼ばれる責任放棄の業務委託が日本国内を横行している。

国民の二極階層分断化、お上と下々、エリートと庶民、金持ちと貧乏人、要求する人とされる人、などに二極分化された社会は早晚機能しなくなるであろう。このような社会では”丸投げ”と”不条理”が大手を振ってまかり通っている。不条理は最終的に二極分化されたどちらの人間にも等しく災禍をもたらすであろう。

4) 過去の勝因が今日の敗因となる

もともとは健全だった仕組みがある状況の変化によって不健全化していくことはよく見受けられることである。我々の「ケイレツ」という仕組みは、最初は多くの人々にとって平和と幸福と繁栄をもたらす仕組みとして機能していたが、経済環境条件の悪化によって同じ仕組みが今日においては、多くの人々に争いと災難と貧困をもたらす仕組みとして機能している。

経済環境条件の変化の分岐点はバブル崩壊の1990年であった。それ以前までは、戦後焼土と化した国土再興のために先人たちが一致団結し、もてる知恵と力を最大限に発揮し日本に繁栄をもたらした。彼らはその知恵・力・富を多くの人々の間で共有し公平に分配することに努力を惜しまなかった。これらの知恵と力はケイレツ方式の中で一層強化され、日本における持続的繁栄をもたらした。

知恵・力・富の公平な共有化は、企業活動においてはケイレツの全階層において人々のやる気と知恵を喚起し、上流工程から下流工程の全工程において人々の血の通ったコミュニケーションによる連携・連帯を可能にし”良い仕事”を世の中に送り出してきた。

しかし1990年のバブルの崩壊による富の縮小は国民の大多数を占めるケイレツの末端に位置する中小企業から金と仕事を奪ってしまった。経済社会における二極分化は富だけではなく知恵も力も二極分化してしまったということである。ケイレツの全階層における人々のやる気も知恵も本物のコミュニケーションも連携・連帯も失われてしまった。

生きるために必要な知恵・力・富が多数の国民に循環してこなくなるということは、国家という体が栄養失調になり貧血状態になり、ついには死に至るということである。最終的には少数の知恵・力・富の占有者も一蓮托生なのである。自分たちだけは生き残れるなどと思うのは幻想にすぎない。

ケイレツ方式において破られた三つのルールは以下の3点である。

1. 自分・自社の責任を放棄したこと。
2. 我欲の赴くまま行動したこと。
3. 他人への思いやりを放棄したこと。

以前有効に機能していたケイレツの各階層による共有分業・連携・連帯の仕組みは、今や仕事の丸投げの仕組みとして機能しているようである。国際競争力強化・利益至上主義の下、経営者から末端の担当者にいたるまで本来の商品価値の追求を忘れ一にも二にも利益で追われ、今や悪しき慣習となった丸投げを何らの疑問も持たずケイレツの全ての階層で実行しているように思える。

「責任のない社会は希望のない社会。責任とは大事が起きるのを見越して賢明な行いをする事。事が起きた後でそうするのは経験であり反省だ。」(参照: 1984年、米国映画「グレムリン」)

4. 丸投げによる事件・事故

1) 丸投げの横行による事件・事故

今や日本国中、官庁・民間を問わず、特に大きな組織はほとんど丸投げ病に侵されているのではないだろうか。これは日本社会の深層崩壊ともいえるべき事態なのである。1990年のバブルの崩壊以降、日本国内では信じられないような事件・事故が多発している。テレビで会社の社長・重役たちの謝罪会見を頻繁に見るようになったのもこの頃からだったような気がする。記者会見での社長や責任者たちの発言は一様に次のようだった。

「こんなことが行われていたなんて知りませんでした。部下がちゃんとやっているとしました」とか、回答に窮したあげく「部下が、下請け業者が勝手にやった」とか、責任放棄のオンパレードなのである。責任者が自分の責任を知らないのである。

これらの事件・事故の原因が全て丸投げにあるとは特定できないが、それらの行動の底流にはみな丸投げの陰を強く感じる。確かなことは、「人の命を利益と交換したこと」である。下記に1980年以降の社会的に重大な事件および事故を示す。

- 1986年 ミドリ十字社による非加熱血液製剤によるエイズ感染・死亡事件。500名以上の死亡者。利益優先で人命を犠牲にした事件。
- 1999年 東海村JOC臨界事故。死亡2名、被爆667名、避難者31万人。管理不在・危険性無視の事件。
- 2000年 雪印中毒事件。情報隠蔽・隠滅・虚偽報告・製品回収遅れ・公表遅れにより被害者14,000名。利益優先で安心・安全・信用無視の事件。
- 2001年～2009年 数々の産地偽装事件。牛肉偽装。船場吉兆・赤福偽装。人の信用をお金に換えた事件。
- 2002年 三菱自動車リコール隠し。利益優先で人命を犠牲にした事件。
- 2002年 みずほフィナンシャルグループ新決済システム障害。第一勧銀・富士・日本興行の旧三行間の調整・準備・事前チェック遅れにより口座振替え遅延250万件、二重引き落とし6万件。管理不在・危険性無視の事件。
- 2005年 JR福知山線脱線事故。107名死亡。効率化優先・危険性無視・懲罰的人事教育などによる事件。
- 2005年～2006年 耐震偽装事件。利益優先で安心・安全・信用を捨てた事件。
- 2006年～2008年 偽装請負事件。キャノン・トヨタ・いすゞ・松下・日亜化学・TOTO・クボタ。利益優先で人をモノとして扱った事件。
- 2008年 サブプライムローンによる世界金融危機。際限なき金融界の強欲が招いた詐欺的商法。
- 2011年3月11日 福島第一原発事故。2011年9月11日時点の被害状況の概要は次の通りであった。

「放射性物質の汚染域は、広大な範囲にわたっている。セシウム137(半減期30年)について3万ベクレル/m²超の地域は、福島県は約6千平方^キ□(県の約半分)、栃木県北部は約1,370平方^キ□、宮城県南部は約380平方^キ□、茨城県北部と南部で約260平方^キ□の合計約8千平方^キ□以上に及んでいる。避難者数は、立ち入り禁止の警戒区域および計画的避難区域の対象人口に相当する8万5千人。放射性物質の大気への放出量は77万テラベクレル。」(2011.9.11 朝日新聞)

汚染された面積は、東京都(2,102平方^キ□)の約4倍にあたり、また兵庫県(8,396平方^キ□)や静岡県(7,255平方^キ□)に相当分する面積である。これらの地域は今後50年～100年単位で使用できなくなるのかも知れない。

これらの一連の事故を注意してみるに、多くの場合企業の最末端あるいは協力会社と呼ばれる人たちが働いている前線の現場で発生しており、いずれの場合も犠牲者は一般庶民あるいは組織の末端で働く人たちであった。福島第一原発の事故現場で被爆しながら働いている人の多くは、いわゆる協力会社や派遣の人たちだ。東京電力の幹部たちや原子力保安院の人々の無責任な記者会見を何度もみて分かったであろうが、組織階層の上部にいる人々はいつもみな安全な東京にいる。自分たちは安全な場所で利益を享受し、危険な仕事は下位の階層の人たちに押し付けている。

2) フル・ターン・キー契約

2011年3月11日の東日本大地震および大津波による福島第一原発事故は全電源喪失に続く原子炉冷却機能の喪失により原子炉建屋の水素爆発、炉心溶融を引き起こし東日本一帯の広大な範囲に放射性物質を放出させ、何十万人もの国民に放射能を浴びせてしまい、東日本の広大な美しい国土を汚染してしまった。

そもそもこの福島第一原発はどのような経緯で建設されたのであろうか。ターン・キー契約とは何であろうか。この契約方式は、もともとプラント建設などで行われている請負契約方式で、請負業者に企画から完成まであらゆることを一括してまかせる請負契約のことである。発注者は、最初に契約したら、あとは工事が完成したときにキー（鍵）を受け取り、その鍵を回して（ターン）扉を開ければ、すぐにプラントを稼働できるということである。金を出すから、あとはすべて下請けにお任せという契約なのである。品質も安全性も信頼性もみんなおまかせな「丸投げ契約」と言うことなのである。

1967年、東京電力は米国のGE社とフル・ターン・キー契約を結んだ。設計から建設まで全てをGE社にまかせて完成後に引渡しを受ける契約だった。この年、福島で最初のマークI型原発の建設が始まった。アメリカの原発完成のわずか2年後、アメリカでもまだ営業運転すら行われてもいない段階での日本導入であった。

当時、日本のメーカーは、原子炉の設計すらできないレベルで、GEの下請けに入った。日本にGEの設計をチェックする能力もない段階での全面的丸投げ発注であった。これで品質も安全性も信頼性も全てGE社に依存することになった。人命に対する責任はどこか遠くに忘れ去られてしまった。46年も前にこのような無責任で危険な契約を東京電力はGEと結んでいた。人類はおろか全ての生物にとって最も危険な“核”を運転する設備に、すべて丸投げの危険な“ターン・キー契約”を結んでいたのだ。最も危険なものを、最も危険な仕事のやり方で実行したのである。

福島原発に導入されたマークI型原子炉の危険性について、NHK特集で放送された内容の概要は次の通りであった。

「1976年、GE社の元主任技術者デール・ブライデンボウ氏は他の二人の技術者とともにマークIの構造についての問題提起を行い、マークIの稼働停止を訴えた。しかし電力会社は「運転を停止する権限はない」と言い、GE社では「マークIを停止させればGEの原子力ビジネスは終わりだ」ということで、彼らの進言は通らなかった。一方米国連邦議会における原発の安全に関する特別委員会においてもマサチューセッツ工科大学のノーマン・ラスムッセン教授の「原発の重大事故の可能性は、50億分の1で、無視してよい」という研究レポートが支持され、ブライデンボウ氏らの意見は真剣に受け止められなかった。

しかし、1979年のスリーマイル島原発での炉心溶融の重大事故を受けて米国原子力規制委員会（NRC）は原発の安全性と対策の見直しを行った。安全性確保についての今日までの研究者たちの意見は次のようであった。「マークIの最大の問題は格納容器が小さすぎる」「非常用発電機の設置場所は異なる場所に複数設置すること」「ベント（非常用廃棄装置）には放射能フィルターを装備すること」「マークIは米国では、地震や津波のリスクが低い場所にしか設置されていない」。

米国ではすでに1980年台に上記のような安全対策案の検討が行われ、米国の新しい原発はこれらの対策を実施したが、日本においてはほとんど何も採用されず現状に至っているのである。因みに日本の原発48基の内、10基がマークI型である。（参照 2010年10月29日、「BWR格納容器圧力・温度評価に関する検討経緯及び検討方針について」、原子力安全委員会事務局。MARK I型原子炉の設置プラント名は、以下の10プラントである。浜岡1、浜岡2、女川1、福島第1の1号機～5号機、敦賀1、島根1。）

自律性のないフル・ターン・キー契約を結ぶような組織においては、その後の稼働・メンテナンス

業務においても自分の責任として更なる安全性や信頼性の確保よりも利益の追求だけが目標となってしまうのであろう。」（参照 2011年8月14日、NHK・ETV特集「アメリカから見た福島原発事故」）

3) 東京電力における多重下請け構造

東京電力は原発の建設において全ての業務をGE社にフル・ターン・キー契約で委託してしまったが、その後の自分の主体業務である原発の稼働・運用・メンテナンスにおいても、自分自身における多くの仕事を多重請負構造を通じて下請けに流している。東京電力の直下の下請けには日立などのプラントメーカーおよび東電関連三社があり、その下には数層の常駐下請け企業があり、更にその下には多重の派遣会社がある。東電が認めているだけでも4次下請けまであり、派遣会社が多重の層を構成している。

このような多重な請負構造は、仕事の丸投げを誘い、責任感の放棄を容易にし、業務の品質維持を極端に困難にし、ケイレツの最末端で働く人々に過酷な労働を強いることにつながりやすい。

原子力「ムラ」では官・民ともに協力して丸投げを励行しているのであろうか。丸投げ仕事の上に日本国民の命は預けられないであろう。日本のいろいろな業界はほとんどが〇〇村というケイレツ利益共同体を構成し、「利益は自分に、負担は他人へ」という思想のもとに丸投げを励行しているのであろうか。もしそうであるならば日本という共同体の崩壊はそう遠くない時期に確実に到来するであろう。

想定外ということば

今回の地震・津波・原発事故で最も良く使われた言葉の一つに“想定外”と言う言葉がある。この言葉からうかがえるニュアンスは、今回の事故は、最先端の科学に基づいて可能な限りの安全対策を講じてきたが、それでも人智の及ぶところではなく、当事者自身において責任は持てませんと言うように聞こえる。“想定外”という言葉が責任逃れのために便利に使われているとしか思えない。

本当に人智も及ばず、当事者があらゆる安全対策を講じたとはとうてい思えない。本当は“利益は自分に、負担は他者に”の膨張我欲の原理に従って、官・民ともに自分たちのケイレツ利益共同体という村の中で、上位層から下位層へ向かって無責任な仕事の丸投げを行い、責任放棄の連鎖の果てに手元からどんどん安全と信頼がこぼれ落ちてしまっただけなのではないだろうか。

本当に千年に一度の地震だったのか。本当に原発重大事故の確率は50億分の1だったのか。1歳で亡くなった子どもにとっては、1年に1度の確率であった。10歳の小学生にとっては、10年に1度の確率であった。多くの人々が亡くなった。今も多くの子どもたちの上にはセシウムが降り注いでいる。

5. 産業界における丸投げの実態

1) 客先から開発ベンダーに対する丸投げ

発注元の管理者において次のような発言が時々見られる。「今回の開発内容については、当社の競合会社にて今度採用された仕様と同様の機能開発をお願いします」。この要求は一体何であろうか。客先の導入担当部署におけるミッションは競合会社を超える業務運用が可能なシステムの構築ではないのか。担当部署は要求仕様を検討する手間も省けて、二番煎じだが実績のある安全なシステム機能を手に入れ、開発を託されたベンダーにとっては、開発済みのソフトウェアの再利用ができるわけで誰も文句は言わない。担当部署の自前のノウハウは一向に身につかず、その存在意義もいつしかなくなっていくであろう。

2) 開発ベンダー親会社から子会社に対する丸投げ

開発の元請ベンダーからその子会社に丸投げされることも多く見られる。親会社における業務ミッションが明確に規定されているにもかかわらず、忙しい・人手不足とかの理由で多額の間接マージンを抜くだけで、全ての業務が子会社に丸投げされることもある。抜かれた多額の間接マージンは客先にとっては、どのような価値になるのだろうか。付加価値のない間接マージンの丸投げには価値は認められない。

丸投げされた子会社においては相応の開発以下の資金での開発を強いられることになり、劣悪な経営・労働環境の温床となり、結果粗悪な品質の製品が顧客に出荷されることになる。最終的に誰も得をしないことになる。

3) 開発ベンダーから外注に対する丸投げ

ベンダーから外注に対する丸投げは、目を背けたくなる。いくつかの実例を示す。

「要求仕様書なし、あるいは劣悪な要求仕様書で設計業務を丸投げ」「設計書なし、あるいは劣悪な設計書でプログラム製造業務を丸投げ」「単体テストガイドライン・結合テストガイドラインなしでテスト業務を丸投げ」「失敗責任の外注への転嫁」。

丸投げ自体が業務化したベンダー側技術者は、徐々に技術スキルが低下し続け、数年後には全く技術者や設計者とはよべない部品購買担当事務員になってしまう。丸投げされた外注においては、ベンダー側の要求内容、つまり目標とする成果物があやふやなため、最終顧客が期待する機能や品質の確保が困難になり、失敗の責任までも押し付けられる。

失敗の責任までも押し付けられた外注は、最後にはベンダー側のミスを見つけたとしてもベンダー側には報告もしなくなり、報告されないミスがバグとなって市場で大事故を発生させてしまう。2002年の、みずほフィナンシャルグループ新決済システムの大障害が思い出される。

外注からの疑問・質問に答えられずに放置しておくベンダー側担当者や、質問をすると逆ぎれするベンダー側担当者までいる始末なのである。長年の丸投げ習慣で技術スキルを失った担当者が質問に答えられないのは当たり前である。

会社では丸投げ無能化によって仕事ができなくなった社員にお金を払い、更に外注に仕事のお金を払い、一つの仕事に二倍のお金をいつまで払い続けるのであろうか。

4) 開発ベンダー社内における丸投げ

ベンダー社内において、要求仕様をまとめる部署から開発部署への丸投げもよくある。本当は能力不足であるのに人員不足を理由に自分の部署の責任を回避し、客先の要求仕様をまとめる仕事を開発部に丸投げする。開発部は昨今の障害事故の後ろめたさで沈黙している。いつしか要求仕様をまとめる能力も衰え、開発部署への丸投げが常態化する。本来やるべき部署がやらないため要求仕様書の品質が劣化し続け、製品の障害多発を生む。会社がこの部署に払っている給料はむだになるだろうし、障害損金まで増大する。

5) 上司から部下への丸投げ

開発ベンダーの組織内における役職・担当者間における丸投げもある。本来各職位における役割は決められている。しかし権限委譲などの美辞麗句に隠れて面倒な仕事を部下に押し付ける不道德な上司はどこにでもいる。部下は上司に文句を言えない。上司にとって面倒なら部下にとってはもっと面倒な仕事であろう。上司がやるべき仕事をしないで、何の仕事をやろうと言うのであろうか。その結果、上司としてのスキルは落ちていくばかりで、自分にとっても会社にとっても大きな損失となる。無理な仕事を押し付けられた部下は、本来の自分の仕事に加えて上司の仕事までやらされるとなると、過重労働や業務品質劣化を招き、部下にとっても会社にとっても大きな損失となる。

6) 階層の途中で消える金額

日本の産業界で最悪の下請け構造をもっていると思われるアニメーションビジネスにおける例を示す。この産業界の組織階層構造と資金の流れは次の通りだ。

スポンサー（スポンサーが 5000 万円支払った場合）

↓ 5000 万円

広告代理店 ← 著作権収入

↓ 4000 万円

キー放送局 → 2000 万円 地方局

↓ 800 万円(製作費)

アニメ製作元請けプロダクション ← 著作権収入

↓

下請け 作画プロダクション／美術会社／撮影・編集会社、音声制作プロダクション

スポンサーが支払った 5000 万円のうち 1000 万円(20%)を広告代理店が取り、広告代理店は残りの 4000 万円をテレビのキー局へ支払う。キー放送局は、そのうち 1200 万円(24%)を取り、残りの 2000 万円(40%)を複数の地方局へ支払い、800 万円(16%)をアニメ製作元請けプロダクションに支払う。アニメ製作元請けプロダクションは製作費 800 万円および著作権収入で複数の下請け会社に作品製作を依頼し利益を確保しなければならない構造になっている。実際にアニメの製作に係る経費は 1300 万円程度である。(2003 年 6 月、「アニメーション産業の現状と課題」、経済産業省文化情報関連産業課)

5000 万円の分配は、広告代理店 1000 万円(20%)、放送局 3200 万円(64%)、アニメ製作元請会社 800 万円(16%)となる。

スポンサーが支払った 5000 万円の代金のうちアニメ製作元請けプロダクションに渡るのはわずか 800 万円、16%だけである。これで更にその下請けの各プロダクションはどのように仕事をしているのか。因みにこれらのアニメーション番組を実際に製作している下請けプロダクションの原画マンや動画マンの月収は 1 日 12 時間働いても約 5 万円から 10 万円が限界だと言われている。

全てが丸投げではないであろうが、明らかに上位の各階層で中抜きされている金額は異常であり、余り使いたくない言葉ではあるが、もうこれは”搾取”に等しい行為としか言いようがない。

広告代理店は広告費にそのように経費がかかるのか。キー放送局は放送するのにそのように経費がかかるのか。地方放送局は放送するのにそのように経費がかかるのか。中心的な仕事をする下請けのアニメーターたちが一日 12 時間働いても月収が 10 万円未満とは、どこの世界の冗談なのであろうか。

現在の日本の産業界では、多かれ少なかれ上記のようにケイレツ化され、力の強い上位層が少ない労力で多くの富を獲得し、力の弱い最下層の下請け外注は大きな労力で少ない富しか得られない構造が蔓延している。これで競争力のあるまともな製品が作れるわけもない。

6. 丸投げからの脱却

1) 丸投げが及ぼす害毒

丸投げが及ぼす害毒を整理して見る。

自分や自分の部署には害毒は及ばないと思っていたら危機的な状況を招くことを覚悟しておいた方がいい。丸投げの害毒は他人・他部署を破滅させるだけでなく自分・自部署をも同時に破滅させる。関係者全てに及ぶ害毒には次のようなものがあるだろう。

- 「スキルダウン」人材および組織の能力の劣化。
- 「モチベーションダウン」やる気の喪失。
- 「品質悪化」トラブルの多発。
- 「コスト増加」無駄な出費の増大。
- 「損益悪化」利益・売上げの減少。
- 「スピードダウン」むだな作業・やり直しの多発。
- 「生産性悪化」効率化のダウン。
- 「人材の劣化」専門職の無能化。
- 「関係者間の協調関係の破壊」コミュニケーションの分断・共有分業の破壊。
- 「協力者の離反」代わりの協力者はどこにも居なくなる。
- 「組織の崩壊」職能集団から無能集団への転落。

このようにして、組織ないしは個人の競争における勝利の方程式である「力の集中とスピード」は徐々に失われていき、最後には個人および組織の崩壊に至るのである。

2) 責任放棄の業務委託(丸投げ)は組織の最大リスク

責任放棄の業務委託とは丸投げのことである。個人ないしは組織における膨張我欲は、危険なリスクや毒を金の力で弱い立場の人間や他者に押し付け、最後には押し付けた方も押し付けられた方も共々破滅への道をたどることになる。自分において、リスクや責任を負わないような経営者たちや管理者たちは企業の最大のリスクとなり巨大企業や官庁においては国家の最大のリスクとなる。ここでいう責任とは経営責任だけのことを言っているのではない。その前に人間としての道徳的・倫理的な責任についても含まれる。

大事故を発生させるのは巨大なシステムである。巨大なシステムを構築し運用できるのは巨大な組織、つまり国家および巨大な企業しかない。巨大な企業は必ずケイレツ化された多層企業群によって構成されている。巨大な企業グループの最上位層から最下位層に向かって全階層に渡って丸投げ的業務運用が行われたらどうことになるのであろうか。簡単な伝言ゲームですら、十人目には正しい情報は伝わらないのに、極めて複雑なシステムに関する業務を多重構造の組織にて確実に遂行することは不可能であろう。

3) 丸投げからの脱却

多重請負構造における丸投げからの脱却は、以下の3点の実行にかかっている。すなわち各組織における「自律性の確立」「妥当性・合理性の追求」および「相互義務の履行」である。

(1) 自律的な組織の確立

組織の役割は、その組織における目的および目標の達成である。目標を達成するためには、まず目標の設定が必要となる。目標を設定するためには、目前の課題に関して自分自身の目による

観察および判断が必要となる。多くの組織において目標の達成に失敗する第一の原因は、この観察および判断に関する能力の欠如ないしは不足にある。

自律性とは、目前の課題を自己の目で観察し、それを判断し、対策を考え、それを実行するということである。この自律性をもたない組織においては目標の設定すらできないため、当然のことながら目標の達成には至らないのである。

他者依存的ないしは他社依存的な組織においては、その役割についての自己認識はあいまいであり、課題の観察は不十分であり、課題の意味することに対する判断も他者依存的であり、対策の立案においても他人まかせ的な傾向が強く、結局目標の達成は困難である。

組織における自律性とは、組織を一個の有機的な独立した存在であると認識するところから始まる。当然のことながら、自律的な組織は自律的な個人の集団からしか生まれえない。一個人における自律性とは、目前の問題を自分の目で観察し、その意味するところを自分の頭で判断し、それに対する対策を自分で決定し、それを自分で実行するということである。このような自律性をもった個の集団によってのみ自律的な組織が形成され得る。あたかも一人の個性をもった人間のように振舞うことができる組織のことを自律的な組織と言う。

自律的な組織を確立するためには、まずその組織のリーダー自身が自律的になる必要がある。自律的な人間を育成するためには、自分の業務における欠陥や失敗を自分の事として強く認識し、これらの修復から始めるべきである。自律性の構築に必要な行動を下記に示す。

1. 改善活動の実施。PDCAを継続的に実行すること。
2. あるべきプロセス、あるべき行動を定義し、それに従った業務を遂行すること。
3. 業務ノウハウの継承。先進の者・組織から後進の者・組織への継承を行うこと。
4. 獲得利益・財産の継承。物質的・金銭的な財産についても必要最小限な分を除いて、将来の自己・自組織に継承するだけでなく、他者・他組織への継承を行うこと。

以上の行動を貫くコンセプトは”継承循環による組織および個人の永続的な繁栄連鎖の実現”である。

(2) 妥当性・合理性の追求

組織および個人における行動は健全でなければならない。健全な行動性の基本は「妥当性の追及」および「真の合理性の追求」にある。妥当性および合理性とは、一個人ないしは一組織のためだけの独善を意味しない。自分ないしは自組織のためだけの合理性は独善であり、いつか必ず行き詰る。

妥当性とは、ある考えや対策などが物事の実用や道理によくあてはまること、すなわち1か0かの二者択一を避け、別の視点を持ち込むことによって、当事者双方の精神的ないしは実利的な納得感を均衡させることである。日本という社会の中における妥当性の習得には、社会的経験が必要であり、その中で日本社会における伝統的な共通のルールや行動規範を学び日本社会における道理とは何かを知る必要がある。

真の合理性の追求に関しては広く世界にその知恵を学ぶことができる。日本人ないしは日本の組織における欠点は、その精神性の強調にあり、感情論に傾きやすく独善に陥りやすいところにある。現実社会の問題の解決に当っては科学的な思考方法および実践が有効である。具体的に言うとデータや数値に基づいた業務を実行することであり、課題観察においては問題を数値化し、分析においてはそれらの数値に意味を発見し、目標設定においては数値目標を設定し、業務の遂行に当っては実績数値を目標数値に接近させるべく改善活動を工夫し、業務の終了時には目標値と実績値の差異の原因や失敗内容を振り返り、次なる業務に対する改善の準備を行なうことである。欧米で

言うところのデータ・ドリブンな業務遂行ということである。

合理性は目先の合利性を意味するものではないし、人員整理を合理化やリストラと呼ぶことも大きな誤りである。

(3)相互義務の履行

多重請負構造における丸投げからの根本的な脱却には「相互義務の履行」が必要である。

「相互義務」という概念は、日本の共同体における伝統的な行動規範の一つであった。日本の社会におけるさまざまな束縛やルールは本来、仲間たちとの連帯性を保つためのものであって、その義務は”相互的”なものであった。しかし相互義務的であったはずのルールが一方的な義務となっているのが現状である。大企業は下請け企業に義務と責任を「利」と交換に押し付け、道に外れた上司は部下に義務と責任を押し付けている。自分さえ良ければいいというような行動規範は日本のものではない。そこには日本の伝統的な行動規範である、人を思いやる「仁」も、私利私欲に捉われない「義」も、敬意をもって他者と接する「礼」も、知恵を重んじる「智」も、誠実さである「信」も、そのかけらさえ見ることはできない。行っていることは、すべての善きものを「利」に換えている醜い姿であり、これらの行動が組織の根底を破壊し続けているということに気づかないのは、日本のリーダーたちの決定的な愚かさを示している。一方、このような仕打ちに耐える者たちも、本来のあるべき人間の精神を知ることなく、“仕方ない”というあきらめの中であえぐのみではいけない。少しの勇気を出し、不条理を排し、自己を再生するところに明日の希望が見えてくるはずである。

古来、日本人は常に連帯を保ち、共同体の上位の者も下位の者も共に応分の責務を果たし、弱者をも助け、利己を廃し義をその行動規範とし、幾多の天変地異や戦火をくぐり抜け数千年を生きのびてきた。共に手を携えて生きる精神の中にこそ日本人の生きる道があるということを、再度発見すべきである。

日本の伝統的規範が命ずるところのものはすべて”相互義務的”なものであり、どちらか一方が背負うべきものではなく、さらに高位・強者においてはより大きな義務を背負うべきものとされてきた。欧米文化においてさえ、「位高ければ、徳高きを要す」すなわち「noblesse oblige」は重要な徳の一つとされる。日本の組織のリーダーたちにおいては、再度この認識を新たにすべきである。上なる者から下なる者へ、強き者から弱き者へ、先進の者から後進の者へ、持てる者から持たざる者へ、智および財を継承循環させることが、時空を越え永続的な繁栄を生み出すことに気づくべきである。

(上記拙文は中央公論 2014 年 2 月号 投稿欄に「相互義務」の復活として掲載)