

*Digest of Science of Labour*  
**労働の科学**

2 0 2 4  
*January*  
Vol. 79, No. 1



かたちの種類, 2008 / 菅沼 緑

**特集**

**災害を他人ごとにしないうために(2)**

災害時におけるトイレ対応 / 日本トイレ研究所 加藤 篤  
「折り紙食器」で被災地を支援 / 奥村印刷株式会社 山田 秀生

**連載**

**労研アーカイブを読む 94**  
椎名和仁

**グリーンケアとリーガルケア ③**  
細川 潔

**ILOインド南アジア産業安全保健通信 13**

川上 剛

**自由と想像 13**  
菅沼 緑

大原記念労働科学研究所

**巻頭言**

**社会的役割を認識し、利益を疑う  
—企業不正をどう防止するか**  
坂本恒夫

**新連載**

**タイプライターの歴史とタイプリスト ①**  
三宅章介

# 労働の科学

2024  
January  
Vol. 79, No. 1

巻頭言

俯瞰 (ふかん)

社会的役割を認識し、利益を疑う  
—企業不正をどう防止するか—

坂本 恒夫 [大原記念労働科学研究所 主管研究員]

1

表紙作品：菅沼 緑「かたちの種類、2008」  
材料：ベニヤ板に水性塗料  
会場：イエロープラントギャラリー（岩手・雫石）  
年度：2008年  
撮影：菅沼 緑



## 災害を他人ごとにしないうために(2)

災害時におけるトイレ対応

[NPO法人日本トイレ研究所] 加藤 篤 ..... 6

「折り紙食器」で被災地を支援

[奥村印刷株式会社] 山田 秀生 ..... 11

### Series

ILOインド南アジア産業安全保健通信 (13)

インド、アッサム州の紅茶農園 ..... 川上 剛 ..... 17

労研アーカイブを読む (94)

パイロットの危機管理 ..... 椎名 和仁 ..... 20

「#教師のバトン」で伝わる (29)

教職員の過酷な勤務環境 ..... 藤川 伸治 ..... 24

*Series*

グリーンケアとリーガルケア (3)  
**交通事故編** ..... 細川 潔 ..... 32

タイプライターの歴史とタイプスト (1)  
**—タイプライターとは何か—** ..... 三宅 章介 ..... 34

*Column*

自由と想像 (13)  
**彫刻に向かって** ..... 菅沼 緑 ..... 31

## KABUKI

**スーパー歌舞伎 ヤマトタケル**  
 歌舞伎で生きる人たち その廿三——榎の葉をかんざしにして ..... 湯浅 晶子 ..... 40

## BOOKS

**『承認をひらく 新・人権宣言』**  
 経験豊富な経済学者が希望への道をひらこうと念じて放つ一撃の書 ..... 斉藤 進 ..... 43

**『近代美学入門』**  
 美学がよくわかる一冊 ..... 椎名 和仁 ..... 44

労働科学のページ ..... 47

次号予定・編集雑記 ..... 60



# 俯瞰 ふかん

## 社会的役割を認識し、利益を疑う —企業不正をどう防止するか—

坂本 恒夫

### 頻発する企業不正とその背景

近年、企業不正が頻発している。保険金水増し請求（ビッグモーター）、カルテル（保険金大手4社）、データ捏造・改ざん（トヨタグループ）など、数えれば枚挙にいとまがない。

高橋浩夫氏は、企業不正の背景には、  
①過度な業績志向、②経営者への権限集中と独断専行、③監査役制度の機能不全、④内部管理体制の欠如、などを指摘している。

こうした指摘はもつともだが、それは、なぜ過度な業績志向になったのか、また、なぜ経営者へ権限が集中したのか、そして、なぜ監査役や内部管理体制が機能しなくなったのか、少し問題を掘り下げてみると、答えはそう簡単ではない。

### 英国郵便局冤罪事件

例えば、いま英国で大問題となつているのは、富士通が大きく関わっているという「英国郵便局冤罪事件」である。1999年頃から問題点が指摘されていながら、20年あまり真剣に取り上げられることはなかった。この事件は、イギリスの地域郵便局において、現場の実際の現

金残高とシステム上の表示金額の不一致が頻発し、郵便当局に申告義務のある郵便局長らが、差額の穴埋めをさせられたり、横領を疑われたりしたのである。富士通が提供したシステム・ホライゾンの記録が横領の「証拠」とされ、郵便当局の訴追によって郵便局長700人以上が有罪判決を受けた。局長の中には、差額の自己負担を拒むものもいたが、その結果、当局から契約を打ち切られたりした。

なぜ、英国郵便当局、そしてシステムを提供した富士通や富士通英国子会社は、それを懸念し問題を掘り下げて対応してこなかったのであろうか。加えて酷いことに郵便当局の嫌疑でつち上げに加担して、刑事訴追の手助けをしたのであろうか。

### IT業界の構造変化と富士通の国際戦略

1999年頃、激しい国際競争の中で、富士通は「顧客に向かい合い、利益に従う」という新たな経営戦略を採用した。富士通は、国内ではパソコン部門でNECに出遅れ、ソフト化の動きに充分に対応しきれなかった。製造現場本位のサプライヤー志向から顧客中心のシステ



さかもと 恒夫  
大原記念労働科学研究所 主管研究員

ム開発中心へ移行を迫られ、組織的にはクラウド・システムからオープン・システムへの転換が差し迫っていた。組織を思い切つて集中型から分散型に改編しようとしていたのである。さらに、意思決定を迅速にするためのフラット化の組織改革も実践された。

オープン・システムの導入で顧客指向を強めていた富士通は、イギリスにおいて英国政府、郵便当局に注力していったが、これは「顧客に向かい合う」としていた富士通にとっては当然の帰結であった。もともと、この事件の発端になったICL (International Computers Limited) 社であり、英国政府に買収を乞われていたもの

延長線上に存在したものであった。  
**社会的役割の軽視・無視**

富士通のようなIT電気機器製造およびサービス企業が、どのような社会的役割を担っているかと言えば、それは日常的に膨大な労力と費用を要する情報・通信業務サービスなどをユーザーに効率的に提供することである。今回の事件の中心に存在するシステム「ホライゾン」は、英国の郵便当局、ユーザー（郵便局長）、そして郵便局の利用者（顧客）に、郵便サービスや年金支払い・管理サービスを効率的に提供するものであった。

しかし、実際は「郵便当局の管理」を優先し、ユーザーである郵便局長などの利便性に資するどころか、逆にユーザーの業務を混乱させ、使い込みの嫌疑を立証するデータを提供するという「冤罪」を犯すことになったのである。

IT電気機器製造およびサービス企業の社会的役割を軽視・無視したものだと言わざるを得ない。

### 利益を疑う

富士通は、近年の業績が連結売上高3兆5,000億円、連結営業利益2,600億円に迫る巨大企業である。欧州とリわけイギリスにおいても順調に利益を伸ばし、事業基盤を確実なものにしてきた。

「治安判事裁判所の業務管理ソフトウェア」「歳入関税庁や労働年金省情報システム」など200の案件の政府調達ビジネスなどの実績を上げてきた。しかし、これらの業務は誠実かつ確実に行われてきたであろうか。ユーザーの利便性と完全性を保証していたであろうか。

企業、とりわけ高収益企業は、みずからの利益が正当なルールの下で生み出され、その利益の実現の仕組みに問題がなにか点検されなくてはならない。とりわけ、当時一般化した「株主価値経営」においては、無理をして利益率を向上させたり、苛酷な効率性追求でステークホルダーに大きな負担を掛けたりしがちである。また株価を引き上げるために過度な株価成長政策を展開したりする。

### 企業不正をどう防止するか

2024年1月英国議会委員会で、子会社・富士通サービシーズのCEOが、この事件で「道義的責任」を感じていると表明、今後の補償に関与していくとした。

冤罪の被害者への補償を確実に行的っていくことも大切だが、さらに2度とこのような過ちを起こさないことが重要である。

企業は業界の構造、環境そして経営変

化に対しては敏感に反応する。富士通も1990年代から今日までのIT業界の変化には積極的に対応してきたと思う。

それだからこそ、英国のIT業界で優位なポジションをつかめたのだと思われる。

しかし、大事なことはユーザー、利用者の立場にたつて、自分達の事業の社会的役割を、日頃から確認していたであろうか。

そして株主価値経営が一般化するなかで、利益についてその内容を疑うことはあったであろうか。ROEや株価に気をとられて、利益実現の自身について点検したことはあったのか。700人以上の郵便局長が冤罪に陥られ、その家族・関係者が失意の中にある中で、自分達の利益を疑って見たであろうか。

頻発する企業の不正事件の真の解決は、防止委員会を設置するなど制度的対策を講じることも重要だが、それだけではなく経営者をはじめ従業員も含めて、自らからの企業の社会的役割を日頃からしっかりと認識し、実現した利益をこれは正当なものかと疑うことも大切だと考える。