

# NBC Plus

vol.60



誰かのために  
仕事をして、  
誰かの<sup>あ</sup>未来<sup>を</sup>を  
想像する。





## 過労自殺とは？

川人博士の著書『過労自殺』（岩波書店、1998年発刊）を読んだのは2000年のことだった。当時師事していた産業・組織心理学を臨床の立場から語る大学教授から、渡されたのだった。

そもそも「**過労自殺**」という言葉は、1980年代に広まった過労死の派生形。過労死を最初に用いたのは、細川汀らの『過労死―脳・心臓系疾病の業務上認定と予防』（細川汀・上畑鉄之丞・田尻俊一郎編著、労働経済社、1982年発刊）と言われる。「急性死」と呼ばれていた、仕事で疲労がたまって脳・心臓疾患で急死する事象に、原因を示唆する名称が与えられたのである。この言葉が、1988年6月に始まった「過労死110番」で一気に注目を浴びる。そして、バブル崩壊後の不況が本格化する1993年ごろから、「過労死110番」に自殺の相談が増えてく

私はアクティブに

「長時間働くこと」を

選択しているだろうか？

その選択は常にパッシブで

連続性がないだろうか？の問い――。

2016年師走――。

今年最後に皆様にお届けする号に、

何か心弾む明るい話題を寄せられないか、

と考えていたが、

今回は過労自殺の原因とされる

長時間労働について考えてみたい。

# Better work

る。家族の自殺の原因が仕事による過労だと確信した遺族が、「過労死」というすでに社会問題化された文脈に救いを求めたのである。川人博氏は、それを社会問題化するための言葉として「過労自殺」を選び、「過労死」と同等のレトリックで、著作を通じて問題を喚起していった。

過労自殺の原因は、「長時間労働・休日労働・深夜労働・劣悪な職場環境などの過重な労働による肉体的負担、および重い責任・過重なノルマ・達成困難な目標設定などによる精神的負荷が挙げられる。これらの過労性の脳・心臓疾患にも共通している要素であるが、調査事例を見る限り、過労自殺の場合には、目標が達成できないなどの行き詰まりから来る精神的なストレスの比重がより高い。  
（※1）」とされている。

また、過労自殺者の共通点として「自殺に至る過程において、自殺者の多くは、うつ病などの精神障害に陥っていたと推定される。中略（うつ病患者は）その病の発現形態として自殺念慮・自殺企図に至るので、一般に過労自殺の場合には、過労・ストレス→うつ病などの精神障害→自



殺企図という機序をたどることが多い。これは過労性の脳・心臓疾患で、過労・ストレス→脳・心臓疾患→死亡という機序をたどると基本的に同じである(※2)とされている。

(※1・2)  
川人博(1998)『過労自殺』岩波書店

さて、『過労自殺』の冒頭に紹介されているのは、1996年3月に東京地裁で判決が下された「電通社員『自殺事件』」だ。長時間労働に加え、靴で酒を飲まされるといった「いじめ」もあったという。1991年8月27日、青年は自ら命を絶った。入社2年目、24歳の夏だった。

それから四半世紀が経った2015年クリスマス、同じく24歳女性が過労自殺した。2016年10月7日に遺族が記者会見をおこない、さらにインターネット上で本人のツイートなどが注目されて、一気に社会全体に広まった。

ニュースを見た社会の反応は当然「なんて会社だ!」「かわいそう!」「ひどすぎる!」「まだそんなことをしていたのか!」と巨大ブラック企業を非難するものが圧倒的だったが、

他方「月当たり残業時間が100時間を超えたくらいで過労死するのは情けない(※3)」と発言し、たちまち渦中の人となった大学教授がいたことも看過できない。

Comment

(※3)月当たり残業時間が100時間を超えたくらいで過労死するのは情けない。会社の業務をこなすというより、自分が請け負った仕事をプロとして完遂するという強い意識があれば、残業時間など関係ない。自分で起業した人は、それこそ寝袋を会社に持ち込んで、仕事に打ち込んだ時期があるはず。更にプロ意識があれば、上司を説得してでも良い成果を出せるように人的資源を獲得すべく最大の努力をすべき。それでも駄目なら、その会社が組織として機能していないので、転職を考えるべき。また、転職できるプロであるべき長期的に自分への投資を続けるべき。

この発言およびそれに対する社会の反応は、長時間労働解消の難しさをより浮き彫りにしたと感じ取れるからだ。

ニュースを見た経営者の多くは、異様な焦りに包まれていた。  
「**うちは大丈夫だろうか!**」  
身近な経営者の中には、自社の人事部に連絡し「**今日から19時には全**

員退勤させるようにしなさい」と突如指示を出す人がいたり(そのことに人事部がどれだけ時間を使わなきゃいけないかもわかってないんだろ?なあ...)

全社員に向けて「うちの会社は大丈夫だろう!価値のあることを皆が喜んでやっているのだから、仮に長時間労働があったとしても、それは誰の負担にもなっていない。むしろ嬉々としてやっているはずだ、そうだから俺だってほとんど寝てないんだから。当たり前だよな?」と半狂乱状態で、威圧的な発信をする「それだよ、それ。いいから寝ろよ」とツッコミたくないような人。あるいは、

「社長ホットライン」なるものをつくり、「残業で疲れたら連絡してきなさい、私が君たちの上司にかけあって帰してあげるから!任せておきなさい!私は君たちの味方だよ」とメール配信した人もいた。  
彼らは焦っていたが、誇らしげにそれを私に話してくれた。

経営者のニュースを見るなり即座に行動にうつす様は見習いたいのが、あまりに近視眼的で本質に触れない自惚れた感覚に驚いてしまう。

## 過労死…

働き過ぎが原因で、心筋梗塞や脳梗塞など心臓や脳の疾患を発症し死亡するもの。認定基準としては、「発症前1カ月に100時間または2～6カ月間に月80時間を超える時間外労働があれば関連性が強い」とされている。

出所：厚生労働省(2015年)「脳・心臓疾患の労災認定 過労死と労災保険」

## 過労自殺…

過労や職場でのストレスからうつ病などの精神疾患となり、自殺に至るもの。原則として発症前6カ月の間に、長時間労働や仕事の量・質の大きな変化、重大なミス、出向やセクハラなどの業務上の強いストレスがあったことが認定の要件となる。

出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構

「【労災補償】過労自殺～過重業務によるうつ病等発症後の自殺～」(2016年12月現在)

ハッキリ言うと、どれも「違う」。  
闇雲に、帰せばいい、ということでもなければ、「ウチの社員は皆嬉々として働いている」との根拠発想は一体どこからくるのだろうか？と不思議に思ったりした。そして、「社員

の残業の原因をすべてその直属の上司に求めること」の愚かさ、はしたなさ。仮に一因がそこにあるとしても、その根源は経営だ。一切内情を見ようとする経営者のスタンスに打ちのめされそうになるし、これらの企業において、長時間労働は解消されないだろうと感じた。

前述の炎上教授は、長時間労働を是(当然のこと)とし、彼女の死という選択を『あるべき論』で一蹴している。プロ意識や上司の使い方、人員補強の打診など、昨日今日社会人デビューした新卒社員に求めるにはあまりに酷なお題だ。3年・5年という年月を経て、さまざまに出会

いがあり、後輩ができたり、役割が変わったり、昇進・昇格・異動といったキャリアイベントを経て、初めてチラッと考えつくようなことを並べ立てて、「あなたは未熟だった」といわんばかり。そもそも亡くなってい

ることの現実は無感情すぎる。そして自身の、大学生を教える、という立場への認識が低すぎると茫然、虚脱感に見舞われるほどだ。仮に彼女が亡くなっていなかったとしても、組織で働く人たちとその現状へ言説するにはあまりに見識が狭い。

新卒で入社する。社会人一年生。この瞬間がもつともモチベーションが高いことは言うまでもない。さすがに『ゆとり』や『さとり』でも、『石の上にも三年』はミミタコレベルで聞いてきているはずだ。

特にガツガツ働かなくてもいいかもしれない。でも、私こんなに苦勞してきたんだから、成長したい、成

功したい、だからもつとがんばらな  
いと！弱音はいちゃダメ！しがみつ  
いてでもがんばらないと！疲れたけ  
ど、がんばらないと。そうやって過  
ごす時間がある。「とにかく働け！」  
「いいからやれ！」というメッセー  
ジをシャワーのごとく浴び、髪はボ  
サボサ、肌はボロボロ…。「女子力  
がない」と嘲笑される。「それでも…」  
と真つ赤な目をこすって作った資料  
を酷評される。ところが少なから  
ず、会社への帰属意識(組織コミッ  
トメント)というものが芽生えてい  
るわけでそれが事態をややこしくす  
るのだ。



# 「より良い生活」

炎上教授は、  
彼女の未来(明日)への  
絶望に想像がない！

01  
あなたが情けないと言った月の残業時間100時間超が、この先も永遠に続くとしたら？

動物と人間の違いは「自殺するか、しないか」なのだとは教わりました。そしてなぜ自殺するかと言ったら、未来を考えるからです。100時間ごとときという文脈に感じたけれど、あなたは彼女のこの先の毎月100時間を想像したの？

02  
「会社の業務をこなすのではなくてプロとして完遂すれば」と言うけれど、最初から「プロ」にはなれないのです。そして、あなたはプロを履き違えている。あなたの言う「プロ意識」を持っていたとしたら、彼女は絶対にプロにはなれない。こなす人です。残業時間は関係ない、と「こなす人」なのです。

03  
「上司を説得してでも良い成果を出せるように人的資源を獲得すべく最

大の努力をすべき」そうそう、そうなのです。でもね、それは彼女ではなく、彼女の先輩や上司、経営者がやるべき仕事なの。あなたの言う「こなす」ことに精一杯な彼女にそれができたと思う？そしてそれは次のステージだと思わない？もっと言えば、彼女のやる仕事を、人員補強してさせる仕事だと上司は思っていた？違いますよね？そう評価してた？そうじゃないですよ？

つまり時間を消費させていたでしょ？会社全体の業務・組織の業務・個人の業務、つてきちんと考えられていた？本当にそう？違いますよね？業務改善責任放棄してますよね？その会社。

04  
そしてあなたが言った極め付けは「それでも駄目なら、その会社が組織として機能していかないの、転職を考えるべき。また、転職できるプロであるべき長期的に自分への投資を続けるべき」これが決定的に間違っている。「嫌なら辞める」と？売り手市場だから？東大出てるから？郷に入ったら郷に従えって？好き勝手なこと言わないで。下手したら日に

20時間も働いていた人に、長期的に自分に投資することを強いることが本当にできる？投資に向ける時間などないのだよ？24時間時間の消費を強いられてきた人に、どうしてそんなことが言えるの？  
世間と隔絶され、自分のための勉強をしたり、転職活動に精を出せない環境にどっぷり染め上げられているの。出口すら塞がれてしまっているわけ。

以前、すき家の労働環境に関する調査結果をまとめた第三者委員会からの報告書をもとに、いわゆる「ブラック企業」について特集を組んだところ、読者から大変な反響をいただいた。飲食業のさらにファストフードという業界の収益モデルやオペレーション上の問題、また日本のサービス(品質)至上主義に対する示唆まで、内容は多岐にわたった。

ただ、マネジメントサイドの感想は最終的には概ねこうしめくくられていた。  
「すき家は極端で、うちはそんなことはない。ないけれども、多少はある…。そついうもんだ」と。

# 「より良い仕事」 Better work

是でも否でもなく、また抜本的な労働環境の是正も約束しない立場。これが大方の『長時間労働』に対する態度なのである。さまざまな要素があるだろうが、「遅くまで頑張ってるね」「すばらしいぞ」と残業を美しいものとする美的感覚や、「俺も昔そうだったよ」という圧力付きの悪習継承など、長時間労働励行の網は綿々と広がって絡みついてくる。そして、かくいう私も、まだ世の中のには『長時間労働者』だ。

秋山謙一郎著『ブラック企業経営者の本音』（扶桑社新書、2014年発行）は、取材期間3年間、のべ200人への取材結果がまとめられた**経営者の本音**だ。人を社畜に落とし込むノウハウ、洗脳のための研修プログラム。本書には、細かいテクニックからブラック企業経営者の思考原理がぎっしり詰まっている。

単に『長時間労働NO!』とポーズをとるのではなく、なぜ長時間労働が必要なのか、必要だと思われているのか、そしてなくならないのか、のメカニズムについて確認しておくことは重要だ。

## 私たちは 長時間労働から 解放されるか!?

さてー、長時間労働が続くと、時間当たりの生産性が極端に落ちていく。生産性が落ちるから、結果終わらずまた残業をするというスパイラルに陥いる。「やらないことを決める」だとか、「優先順位を付ける」といったいわゆるトリアージについて考えてはみるものの、そのあたりを整理できるだけ頭の中はクリアな状態にはなかったりもする。整理する余裕すら残されていないのだ。

SEとして月100時間を超える残業を繰り返し、「壊れた」というH氏は、**毎日残業なしで働く**という理想を実現するためにニュージランドへ留学。そしてプログラマとして現地で働き始めた。

H氏は、「日本には**残業ゼロ**のための**仕事術**、ライフハック本があふれていますけど、**残業ゼロ**が高い理想として語られる時点で、もう何かおかしいですよね」と語る。

そう：「もう何かおかしい」のか

もしれない。

しかし、長時間労働をやめようと真面目に努めている企業がある。

ここでご紹介することが、読者にとってなんらかのきっかけになればと考えている。

## いわずと知れた『残業ゼロ』のパイオニア

元・トリンプ・インターナショナル・ジャパン株式会社  
代表取締役社長 吉越 浩一郎 氏

残業ゼロを提唱し、19期連続増収増益を達成。

残業ゼロを達成するために、

- ・2分で決断 ・仕事のデッドライン（締切）を必ず決める
- ・『デッドラインファイリング』（デッドラインごとにファイリングする）
- ・早朝会議 ・連続休暇をとる ・18時にビルの電気が消える
- ・午後の2時間は離席や会話を禁止する『がんばるタイム』

などさまざまなルールが存在。

Improvement model  
01

Top leader message

「残業できないくらい仕事に集中」

Improvement model  
02プロフェッショナルな働き方を追求—  
それで行きついたのが6時間勤務。

株式会社スタートトゥデイ 代表取締役社長 前澤 友作 氏

プロフェッショナルな働き方とはどんなものかと考えていくうちに、「早くて正確でユニークであること」という基本概念を設定。ユニークである、というのは、独自性があるということ。なるべく他の人では代えがきかないような仕事をするということ。そして、それをどう実現するのかというと、健康であること、集中すること、無駄を省くこと、向上心を持つこと、勉強することなど、いくつかの必要条件をあげた。

そしてこれらの条件をクリアするために、行き着いたのが6時間勤務だった。規則正しい生活をするためには、会社でだらだら残業せずに、やることをパッとやって早く帰って運動でもする。今まで情性で続けてきた仕事の習慣、たとえば定例会議やメールのCCとか、そういった無駄かもしれないものを一切排除する。数十分でも数時間でもいいから、仕事する時は神経を研ぎ澄まして、全身全霊で集中し、その集中できる持続時間を徐々に伸ばしていく。常に外部の新しいモノや人に出会うことで、刺激を受け勉強し向上心を持つ。こうしたことのすべてが、「残業を減らそう」というありきたりなメッセージではなく、「集中してパッとやって6時間で帰ろうぜ」というメッセージによって、スタッフたちが具体的にイメージすることができ、ガラッと社内の雰囲気も変わり、僕たちの新しい働き方として定着し始めるのだ。

出所: NEWS PICKS イノベーターズ・ライフ#16

・基本となる就業時間は午前9時から午後3時まで。  
昼休みを廃止しランチを取らずにきっちり働いて帰る。

※労働基準法では「労働時間が6時間を超える場合には、少なくとも45分の休憩を取らなければならない」とされており、6時間以内なら休憩なしでも問題ない。

・1時間単位で設定していた会議を45分に短縮。

・会議資料を簡素化。

※社内会議の資料をパワーポイントで作るのをやめ、簡単なメモで済ませます。

・口頭で済む用件はメールしない。

・「朝礼や日報は、本当に必要なのか」といった検討も行われている。

## Top leader message

「なるべく他の人では代えがきかないような仕事をするということ。そして、それをどう実現するのかというと、健康であること、集中すること、無駄を省くこと、向上心を持つこと、勉強することなど、いくつかの必要条件がある。そしてこれらの条件をクリアするために、行き着いたのが6時間労働」

8時間労働のころと給与は変わらないという。そして、同社のもっとも特出している点は、役職手当以外の基本給は全員一律という点。これは前澤氏の一切の「競争」を排す考え方がもととなっている。

Improvement model  
03働くな、  
収益をあげろ未来工業株式会社 創業者  
山田 昭男 氏

「働くな、収益をあげろ」と言った未来工業の創業者山田昭男氏(2014年7月没)の考え方にも通ずる。未来工業は社員を働かせないことで有名だ。未来工業の社員は8時30分に出社し、16時45分には退社していく。1日の労働時間は7時間15分。休暇を奨励し、もちろん残業をさせないが、収益はどんどんあがっている。給料は管理職手当はあるが、基本は年功序列で終身雇用。

スタートトゥデイ前澤氏の発言や実践されていることを見聞きすると、神話的なことも含め、長く信じてきた『当たり前』や『常識』を容赦なく蹴りあげられている感覚を持つ。前澤氏が他に類を見ない『スケールのかいイノベーター』と言われるゆえんだ。

勤務時間短縮の背景には、「何にも代えのきかない仕事をするプロになれ!」というメッセージが内包されている。早くて、正確で、ユニークな仕事をするためには、常に何かに触れる時間や社内外とのコミュニケーションをはかる時間を設定する必要がある。

その時間は  
本当にプロとしての  
時間の使い方か?—?

労使問わず、自身の時間の使い方について再考することが、どこかで長時間労働に「美」を感じる私たちの感覚を変えるかもしれない。不夜城化した自社に違った目を向けられるきっかけになるかもしれない。多くの先輩から脈々と受け継がれてきた「量が質に転嫁する」や、「若いうちは寝食忘れて仕事しろ」の号令に一石を投じられるかもしれない。

自分の時間の  
使い方!—。

どう使うかをアクティブに  
選択しているか?  
パシブの連続か?  
プロになるために、  
それを考えていきたい。