

## [書評] ジェフリー・フェファー著『ブラック職場があなたを殺す』

日本経済新聞出版社、2019年

長井 偉訓

愛媛大学名誉教授

## はじめに なぜ本書を紹介するのか？

本書はスタンフォードMBAの教授であるジェフリー・フェファー (Jeffrey Pfeffer) 2018 “Dying For a Paycheck”の邦訳である。直訳すれば、“お金のために死ぬ”となるが、『ブラック職場があなたを殺す』という極めて刺激的なタイトルが付けられている。日本語版の初版は2019年4月であるが、2021年の10月に『“社員が病む職場、幸せになる職場”—スタンフォードMBA教授の警告』(日経ビジネス人文庫)と改題・修正され、文庫本として再版されている。以下、本書から引用する場合には、初版のページで示す。

本書を紹介しようと思ったのは、過労死の直接の原因となっている仕事、職場環境の劣化、いわゆる職場のブラック化が、アメリカでも極めて深刻な社会問題となっているからである。はじめに、そのことを如実に表している一節を本書の中から紹介しておこう。

長時間労働も、休日出勤も、長期出張も、家庭との両立困難もあたりまえと受け止めて頑張り続ける人たちの間で働いていると、それが規範になる。誰もがその職場のやり方を容認し、唯々諾々と従う。たとえ心の中では、こんなあたりまえじゃないと思っていても。不幸にも現代の多くの職場では、長時間労働を始めとする過酷な労働条件が規範と化している。そこで、そういう職場に直面しても別に異常とは思わなくなってしまう。むしろ愚痴をこぼす人や文句をいう人、病気になる人、果ては辞めていく人を見ると、そちらを「おかしい」と感じるようになる。大勢があたり前と思っている仕事をなぜ辞めるのか、というわけだ。そして、たとえば長時間労働がどこでもあたりまえになったら、長時間労働しない職場など、もうどこにも見つからなくなってしまうだろう。・・・「毎日のように午前2時まで働くことが、働いて生きていることだと、誰もが思い込んでいる。」かくして異常が

正常と定義され、容認され、それどころか期待される。成功の証として、異常を求めさえするようになる (pp234～236)。

本書は、アメリカでもこのようなブラック職場が跋扈してきた結果、甚大な人的・経済的損失が発生してきていることを多くの事例と統計から明らかにしている。具体的には、職場環境の劣化に起因するストレスにより年間12万人(通常予測される死亡数と比較した場合の死亡数の増分)が亡くなり、職場のストレスを原因とする疾病により追加的に発生した医療費は、約1,800億ドル(医療費全体の8%に相当)にも上ると驚くべき結論を導き出している。

職場のストレスを引き起こしている諸要因はなにか、職場がブラックであると分かっているながら辞められないのかはなぜか、どうすればブラック職場をなくし、健康で働き続けることのできる職場や社会を実現できるのか、という難しい問いに、本書は真っ向から挑戦した意欲的な研究である。

## 1. 本書の構成と概要

本書は「はじめに」と以下の7章から構成されている。

第1章「経営者の選択と人間の持続可能性」、第2章「悪しき職場環境の犠牲者たち」、第3章「解雇と雇用不安定」、第4章「長時間労働、仕事と家庭の両立困難」、第5章「健康な職場を支える二大要素—仕事の裁量性とソーシャルサポート」、第6章「なぜ悪しき職場を辞められないのか」、第7章「変えられること、変えるべきこと」。なお、原著は8章から編まれているが、邦訳版では原著 Chapter4 “No Health Insurance, No Health”が省略されている。

「はじめに」では、なぜこの研究を始めたのか、著者の問題意識と分析の基本的視点が述べられている。1日のかなりの時間を過ごす職場とそ

の環境は、そこで働く多くの人々にとって極めて重要であると言うだけでなく、経営者という立場からも、働く人の意欲、充足感、仕事への愛着は高い業績を達成する上で重要である。しかし、現実には、人々の健康を蝕む職場があまりに多く、労働者は“仕事とお金のため”に死んでいく。

なぜなのか？それは、多くの経営者が従業員を幸福に生きる権利を持つ主体としてではなく、単なる人的資源やコストと見なしているからである。著者は、人間の命の尊さという倫理的な理由から、職場における健康と幸福にもっと注意を払うべきであるという視点から、アメリカのブラック職場で生起している「不都合な真実」を暴き、その深刻さを社会に訴えていくために本研究を決意したと述べている。地球環境の問題だけでなく、「人間の持続可能性」という視点から職場環境と健康問題に焦点をあてることが重要であると。

第1章では、経営方針には、“従業員の心身の健康と幸福を重視する方針を掲げ、それによって従業員の医療費、欠勤、労災を減らし、労働意欲や生産性を高めようとする選択肢”と、“従業員を病気や死に追いやる職場環境を、意図的または無知ゆえに創出または放置する選択肢”という二つの選択肢があるが、後者を選択するのがブラック企業の経営者である。ブラック職場での“過労自殺”の事例として、冒頭、年収17万ドルを稼ぐウーバーのソフトウェアエンジニアが仕事のストレスにより自殺した事件を紹介している。現在、アメリカの成人がストレスを感じている要因として、仕事が圧倒的に多く、ここ数十年で加速度的に増加しているという米国ストレス研究所の調査の他、就労者の約4分の1の最大のストレス要因は、金銭や家族の問題などよりも、仕事に起因するというアメリカ労働安全衛生局の調査を紹介している。

第2章では、職場環境がストレスに及ぼす影響に関する多くの疫学的調査研究から10のストレス要因を抽出し、それらが「超過死亡数」と「医療費」に及ぼす影響を統計的に分析している。

10のストレス要因とは、①「解雇」、②「無保険」、③「シフト勤務」、④「長時間労働」、⑤「雇用の不安定性」、⑥「仕事と家庭の両立困難」、⑦「仕事の裁量性の欠如」、⑧「高い仕事要求

度」、⑨「職場での上司や同僚からのソーシャルサポートの欠如」、⑩「業務や雇用に関する判断が不公平で不誠実な職場」である。

こうした職場のストレス要因が年間12万人の超過死亡者数を発生させている。なかでも「無保険」に起因するものが最も多く、次いで「解雇」や「雇用の不安定性」、「乏しい裁量性」、「シフト勤務」などで多くなっている（詳しくは73ページに掲載されている「職場のストレス要因への暴露と超過死亡数」を参照）。「無保険」とは、主に健康保険が適用されないケースだが、これはアメリカの医療保険制度が日本のような国民全員が何からの保険制度に加入する国民皆保険制度ではなく、高齢者と障害者や低所得者を除き、医療保険の多くが民間の保険会社に委ねられているというアメリカ的特殊性に起因している。

職場環境の悪化によるストレスが原因で追加的に発生した医療費は、年間約1,800億ドルにのぼり、アメリカの医療費全体の8%に相当すると算定している。医療費増加への寄与度がとくに大きいストレス要因として、「高い仕事要求度」、「無保険」、「仕事と家庭の両立困難」などが挙げられている（詳しくは80ページの「職場のストレス要因別の推定医療費増分」を参照）。

また、国民一人当たりの所得と職場のストレス要因による死亡数（人口10万にあたり）と1人当たり医療費との関係を国際比較し、経済的豊かさや死亡数と医療費との間には負の相関関係があることを紹介している（詳しくは85ページの「職場ストレス要因への暴露に起因する死亡数（人口10万人当たり）」と「職場のストレス要因への暴露に起因する1人当たり医療費（単位：ドル）」を参照）。こうした所得と健康格差の国際比較研究も極めて興味深いテーマの一つである。

第3章は、前章で解雇に起因する超過死亡数35,000人、雇用不安性に起因する超過死亡数29,000人と推定されたように、「解雇」と「雇用の不安定性」が健康に及ぼす影響を分析している。とくにアメリカの場合、雇用契約は随意契約となっているために経営上の都合によるレイオフは一般的に行われている。そのために正規雇用であっても、いつ解雇されるか分からないという不安からストレスが生じる。近年、インターネットを

介して単発で短期的に仕事を請け負うギグ・ワーカーが増加してきている。アマゾン倉庫での商品の出荷作業や運搬など単純な肉体労働もあるが、ハイテク産業でも高い報酬で働くフリーランサーのように独立して働く者も少なくない。彼・彼女たちの多くは雇用や仕事が不安定であるだけでなく、病気をした場合に無保険であったり、定年退職後の退職年金がないなど、多くの不安を抱え、それが最大のストレス要因となっている。

第4章は、「長時間労働」とそれによる「仕事と家庭の両立困難」の問題が取り上げられている。2013年に世界最大の金融機関の一つであるメルリンチのロンドン支店でインターンをしていた21歳のモリッツ・エルハートという若者は、2週間で徹夜勤務8回、3日連続で朝6時まで働き続けた末に死亡、苛酷な職場環境で名高いライドシェアのウーバーのエンジニアたちは平日毎日10時間以上働いた上に、週末は早朝まで働き続ける。こうした異常な働き方は、今や投資銀行やハイテク企業、法律事務所だけでなく、あらゆる産業にも広がってきており、仕事と家庭の両立も著しく困難となってきたという。

なぜそんなにも働くのか？ 著者によれば、出世して途方もない報酬と権力を手に入れるためには、その程度の犠牲は当然であるという風潮があるからだという。

第5章では、健康な職場を支える二つの必要不可欠な要素として、「仕事の裁量性の確保」と「ソーシャルサポートの確立」を挙げている。とくに仕事の要求度が高く、裁量性が低い場合、それが強いストレス要因となりメタボリックシンドロームの発生率を高めるだけでなく、メンタルヘルスにも悪影響を及ぼすように、仕事の裁量性と不安や抑鬱症状には負の相関関係があることが多くの調査研究により実証されている。

一方で、従業員に仕事の裁量を与えることは仕事のやり甲斐や健康に好影響を与えるだけでなく、経営者にとってもプラスの影響を与える。なぜなら、仕事の裁量性が高まると、社員のモチベーションが上がり、仕事の満足度も高まって業績の向上につながると同時に、社員は健康で生き生きと働くようになるからである。また、何か困った時に頼れる家族や親しい友人がいること

は健康にとって直接的な効果が期待できるだけでなく、健康を害するようなさまざまな心理社会的ストレスを緩衝する効果があるとされている。例えば、ソーシャルサポートを得にくい人々はとくに心臓疾患による死亡率が高いという調査結果を紹介している。

第6章は、ブラック職場と分かっているながらも、なぜ辞められないのかについて考察している。過労死や過労自殺する人に対して、“なぜそうした状態になる前に辞めなかったのか”と自己責任を問う意見も少なくない。著者は経済学や心理学などの知見を駆使しながら、この難問に挑戦しておりきわめて興味深い。

ブラック企業を辞められない理由として、1) 生計を維持するための経済的理由、2) 社会的にステータスの高い有名な企業で刺激的な仕事に挑戦し、自分の能力や価値を高めたいという「自己高揚動機」(または自己肯定感)、3) 過労死するほどまでに頑張っている労働者は、安全や健康面のリスクをとる見返りとして、より多くの報酬を受け取ることを意識的に選択しているからだという「補償賃金仮説」、4) 辞めようとは思っても、すでに深刻な睡眠不足やストレスにより身体は疲れ果て、心も病み、その結果、「辞めるという正常な判断」の欠如、5) “根性がない” “我慢が足りない” “能力がない” と思われたくない、6) 「自分で選んだしごとだから」と、その意思決定に心理的に束縛されるようになるという「コミットメント効果」などを挙げている。とくにその選択が「強制」ではなく「自発的」になされた場合、「コミットメント効果」は一層強くなるという。

ブラック企業を辞める契機としては、1) あまりに酷い言語道断のようなことが起きて、職場の現実を目覚める時、2) 家族や友人が退職を妨げている心理的要因を取り除くのに手を貸してくれる時、3) 本当に深刻な病気になって会社に行くことが物理的に不可能になった時の三つのいずれかに該当する場合を挙げている。ただし、中には取り返しのつかない犠牲を払ってから辞める人があまりにも多いことに警鐘を鳴らしている。

本章の最後に「受け入れがたいことを受け入れるのはやめよう」として、有害な職場で働くことの影響がいかに深刻なものであるかを理解すること

や、仕事を選ぶ時には職場のストレス要因や健康面を重視すべきであるとアドバイスしている。

第7章は本書のまとめにあたる。最初に、これまで取り上げられてきた解雇、無保険、長時間労働など労働者のストレスに及ぼす10の要因の他に、職場のいじめ・嫌がらせなどの「ハラスメント」と女性やマイノリティに対する「差別」が重大なストレス要因になってきていると指摘している。その上で、“過労死”をなくし、社会が負担してきた膨大な額の医療費や優秀な人材の社会的損失を減らしていくためには、企業、政府、労働者がなすべき課題について以下のような提案をしている。

まず企業と政府が取り組むべき課題として、1)「健康調査」「幸福度調査」などにより社員の健康と満足度を定期的に測定すること、2)過労死を引き起こした企業や組織を「社会的公害企業」として社会的に公表すること、3)過労死の発生から社会が負担している医療費など「外部不経済」(負の外部効果)を計測し、企業に応分の負担を求めること、4)こうした負担により企業経営が成り立たなくなるという経営者の口実を認めないこと、5)そして最後に、株主の利益だけを追求する新自由主義的な政策をやめ、経営者や政府の政策立案者は、なによりも人間の持続可能性を最優先する政策に転換することの5原則を挙げている。

## 2. 本書の意義

本書を読めば、過労死・過労自殺は日本だけに固有な現象ではなく、いまやアメリカでも深刻な社会問題となってきたことが分かるだろう。アメリカ人の働き過ぎに関しては、すでにジュリエット・ショア著(森岡孝二・成瀬龍夫・青木圭介・川人博訳)『働き過ぎのアメリカ人』窓社、1993年とジル・A・フレイザー著(森岡孝二監訳)『窒息するオフィス 仕事に脅迫されるアメリカ人』岩波書店、2003年などの労作がある。これらの研究の概要と意義に関しては、すでに森岡孝二(2004)「アメリカの労働時間論争と働き過ぎの実態」(『関西大学経済論集』54巻3-4号)に詳しく紹介されている。ショアは包括的な労働時間に関する統計分析を踏まえて、とくに1980年代以

降、アメリカ人の年間総労働時間の急増により“働き過ぎの時代”が到来したこと、そしてその背景に、アメリカ人の“浪費的な消費主義”とそれを満たすために長時間働き、できるだけ稼ぎを増やすという“働き過ぎと浪費の悪循環”があることを明らかにした。

フレイザーは、とくに1990年代アメリカ企業のダウンサイジング、正規労働者のリストラ、派遣・請負労働者、インディペンデントコントラクターなど非典型労働者の増加、パソコン・携帯電話・EメールなどのIT化の進展による長時間労働と私生活領域への仕事の侵入、仕事の成果主義化によるストレスの増大が進む中で、アメリカのホワイトカラー職場が“スウェットショップ”化(搾取工場)してきていることを、多くのインタビュー調査と統計データから明らかにした。

本書もその系譜をなすものであるが、その意義を端的に言えば、職場のストレスと健康に関する膨大な疫学的研究を渉猟することにより主なストレス要因を析出し、それが人的(超過死亡数)並びに経済的損失(医療費)に及ぼしている影響を統計的に試算したことである。私の知る限り、職場のストレスが労働者の健康に及ぼす影響に関しては、産業医学等の分野で多くの研究があるが、それが実際にどれくらい人的並びに医療費などの経済的損失をもたらしているかという研究はこれまでなかったように思える。日本でも、こうした研究がなされ、さらに国際比較が可能となれば“過労死”問題研究のさらなる進展も期待できるであろう。

もう一つは、従業員の健康と企業の利益は両立するという考えであり、人間の健康と幸福は企業経営において最も重視されるべきであるという視点である。企業が自然環境を汚染することが許されないのと同じように、企業が「人間的環境」を汚染し、“過労死”という「社会的公害」を引き起こすことを決して許してはならない。このことを私たちは声だかに主張する社会運動の必要性を提起している。

過労死問題に関心のある方はもとより、これから働こうとしている方、そして今、自分の職場がブラックで辞めようかどうか悩んでいる方にお勧めしたい一冊である。