

勤務先は本当に「ブラック企業」なのか  
—現場で働く社員の心境で「ブラック」の定義の再検討—

大阪大学大学院 経済学研究科 経営学専攻 ビジネスコース

周 錦涵

(ローマ字 : ZHOU JINHAN)

## 概要

「ブラック企業」は一般的に消極的なイメージを持つ言葉として認識されている。本課題は、一般的認識されている違法の過重労働や、賃金不払いなどの問題を抱えるブラック企業ではなく、法令に違反する顕在化の問題点がないが、実際現場では激務であるグレーゾーンに入る企業を対象とする。また新興業界である IT 業界に焦点を絞っている。

ここでは、職場環境の「ブラック度」は個人の主観的な捉え方によるものであるという仮説に基づいている。実際の内定先の IT 系企業の職場環境の観察と、人事制度、給与待遇、人間関係などによる継続意志の面を中心に社員のインタビューを行い、「ブラック度」の主観的評価基準を明確にし、「ブラック」という定義を再検討する。

それをもとに、現在グレーゾーンに入る企業に、本当に「ブラック」に陥ることがないように、注力すべきポイントを職場改善案に提案する。

## 目次

第1章 はじめに .....	3
研究の背景 .....	4
1.1 研究の目的 .....	6
1.2 本課題の構成 .....	7
第2章 準備 .....	8
第3章 本論 .....	10
3.1 問題提起 .....	10
3.2 研究の説明 .....	11
第4章 考察 .....	22
第5章 結論 .....	25
参考文献 .....	26

## 第1章 はじめに

### 研究背景

近年、若者の雇用悪化を背景に、インターネットなどを通じて、「ブラック企業」という言葉がひとつの批判語として、世間に認識が広がり、浸透している。特に若者の間では、「ブラック企業」への関心が高まっている。

### ブラック企業の定義

「ブラック企業」は本来、暴力団などの反社会的団体との繋がりを持ち、違法行為を常態化させた会社のことを指していたが、しかし、現在では違法な労働条件で若者を働かせる会社と、一般的に認識されている。(今野, 2012)

新語時事用語辞典掲載の「ブラック企業」の定義は、一般的に、労働法の規定する範囲を逸脱したような劣悪な勤務環境や過酷な労働を強いる企業の総称。(新語時事用語辞典)

人事労務用語辞典での「ブラック企業」の定義は、「従業員に対して、心身の過重負担や極端な長時間勤務など劣悪な環境での労働を強いて改善しない体質をもち、それゆえに入社を勧められない、あるいは早期の退職が勧奨されるような企業を総称する言葉」である。具体的には、労働法や関係諸法に抵触する可能性があるグレーゾーンな条件での労働や違法性の濃い営業行為を意図的・恣意的に従業員に強いたり、いわゆるパワーハラスメントを常套手段として本来業務とは無関係な部分での非合理的負担を従業員に強制したりする企業や法人を指す。(日本の人事部人事労務用語辞典, 2013 掲載)

新興産業において、ブラック企業は「若者を大量に採用し、過重労働・違法労働によって使い潰し、次々と離職を追い込む成長大企業」と定義されている。(今野, 2013)

典型的なブラック企業の特徴としてあげられるのは以下の5点。(森岡, 2011、今野, 2012)

- ・ パワーハラスメント・セクシャルハラスメント・過労死などが問題になっている
  - ・ 労働条件が劣悪
  - ・ 固定残業代で、長時間残業を給与体型に組み込んでいる
  - ・ 社員希望に比べて採用人数が異常に多く、離職率が目立って高い
- これ以外に、よく挙げられるのは
- ・ 休日返上当たり前
  - ・ ボーナスなし・賃金不払い残業（サービス残業）
  - ・ 福利厚生がない

- ・給料が上がらない
- ・求人票との実際の雇用条件の違い

## ブラック企業の背景

長時間労働問題が今に始まったことではない。以前は、今日ほどには問題視されていなかった。なぜなら、「終身雇用」と「年功序列制」により、長時間労働の見返りとして、退職までの雇用が保証され、勤続年数に応じての昇給が有り、また定年退職後には年金支給が保証されていたためである。

それとは対照に、見返りのない長時間労働を強いる企業が「ブラック企業」として問題視されている。(濱口, 2013)

## ブラック企業の現状と対策

### 民間

2012年から、作家や弁護士や大学教授などで構成されている「ブラック企業大賞企画委員会」による、「ブラック企業大賞」のウェブ投票企画が発足した。「ブラック企業が生み出される背景や社会構造の問題を広く伝え、誰もが安心して働ける環境をつくること」を目的としてあげている。

以下の通りの指標で、「ブラック企業」の頂点を決めるため、ウェブ投票を受付する。

- ・長時間過密労働を強いる
- ・福利厚生の不備
- ・低賃金
- ・セクシャルハラスメント・パワーハラスメント
- ・コンプライアンス違反

毎年8月に授賞式を行い、該当企業の個別事例を取り上げている。

### 厚生労働省

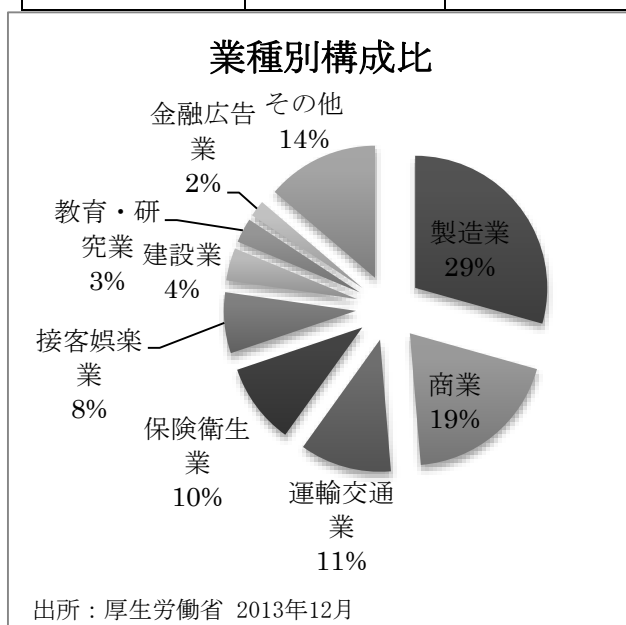
2008年のリーマンショックによる経済不振で、就職状況が悪化の背景があり、厚生労働省が発表した2010年大学卒業者の就職率は前年卒を7.6%下回る60.8%まで減少している。「就職氷河期」という背景で、「業種を選ぶ余裕のない」、「とにかく多くの会社にエントリーする」就活生が、ブラック企業の罠に陥る状況だった。(恵比須半蔵, 2012)

2013年9月厚生労働省は、残業やパワハラなど労働環境が悪い「ブラック企業」について、実態調査を始めた。調査期間は1カ月間にわたって実施した。過重労働などに悩む若者からの無料電話相談の受付を始め、またハローワークなどを通じ過重労働に関して深刻で詳細な情報が寄せられた。その中、離職率が高く、長時間労働で労働基準法違反の疑

いがある全国の約 5111 社（厳密には、事業場数）が対象となっている。企業規模別では従業員数 300 人以上が 30.9%で最も多い。（日本経済新聞 2013 年 12 月 17 日刊）

調査対象の 5111 社のうちの業種別構成比は以下の通り。

<b>全体</b>		
5111 社		
<b>製造業</b>	<b>商業</b>	<b>運輸交通業</b>
1501 社	987 社	574 社
<b>保険衛生業</b>	<b>接客娯楽業</b>	<b>建設業</b>
506 社	381 社	204 社
<b>教育・研究業</b>	<b>金融広告業</b>	<b>その他</b>
153 社	102 社	702 社



そのうち、法令違反問題が製造業とサービス業で最も深刻であり、主要調査対象となっていることが分かった。

この立ち入り調査で、全体 5111 社の 82%に当たる 4189 の企業・事業所で違法な時間外労働など労働基準関係法令の違反があったことが分かった。法令違反で最も多いのは「違法な時間外労働」の 2241 事業所で、全体の 43.8%を占める。「賃金不払いの残業」

(23.9%)、賃金や勤務時間などの「労働条件を明示せず」(19.4%)と続く。業種別では製造業（1222 事業所）や小売・卸売などの商業（821 事業所）、運輸交通業（491 事業所）などの違反が目立った。調査時に残業と休日出勤の時間が最も多い労働者を確認したところ、1230 事業所で 1 カ月当たり 80 時間を超えていたことが判明された。うち約 6 割の

730 事業所では、残業や休日出勤の時間が過労死の認定基準の一つである月 100 時間を超えていた。違法な過重労働の事業所が拡大する実態が裏付けられた形になっている。(厚生労働省 2013 年 12 月 17 日)

「ブラック企業」に対し、厚生労働省が対策に乗り出すのは今回が初めてである。

この調査では、対象企業に対し長時間労働、賃金不払いの残業(サービス残業)などの法令違反がないように指導し、再発防止を徹底する方針を示している。

## NPO 法人

2006 年、労働相談を中心に活動する若者を主体とした、NPO 法人 POSSE (ポッセ) が立ち上げられた。労働相談、労働法教育、雑誌出版発行、労働法セミナーなども行い、若者の格差・労働問題に取り組んでいる。

### 「ブラック企業」の定義が定められない理由

世間では法令違反の企業に対する関心が高まっている大きな傾向が近年見られている。しかし「ブラック企業」の定義と基準はまだ明白に定められない。なぜなら「ブラック企業」といわれる企業の実態は様々で、一つの定義にまとめるのは難しい。

また、定義を明確にしてしまうと、「その定義から外れるなら、ブラック企業ではない」という主張を許すことになる。逆に、意図せずに企業にレッテルを張ってしまう可能性がある」と厚生労働省が指摘している。

現在広範囲に使われるこの言葉の捉え方が人によって相違があり、客観的労働環境と実体のみで定義するのは難しいのも理由の一つであると考えられる。

## 1.1 研究の目的

### 対象

本研究は研究対象となるのは IT 業界としている。2007 年ウェブ掲示板の書き込みに基づき、書籍化・映画化した「ブラック会社に勤めてるんだが、もう俺は限界かもしれない」(新潮文庫, 2009) が話題となった以来、IT 業界の「ブラック企業」事情が取り上げられるようになった。

IT 企業は近年の新興産業で有り、業界の

急激の成長と拡大に伴い、大量の人材が必要になる。正社員雇用の上、高額な賃金が保証されたとはいえ、過激な長時間労働が伴う。一見、見返りのある長時間労働だが、実際賃金を勤務時間で時給換算するとコンビニ以下となっているのが実態である。

昔から存在する製造業、小売業などのように、労働組合があり、労使関係が成立するような従来の「日本型雇用形態」(終身雇用)とは異なり、「正社員」のあり方は違う。業界自体が若いため、コンプライアンス意識が希薄の企業が多く、必要以上に人材を採用し、

使い潰すのがこの業界で最も典型系的な問題である。IT 業界の定年が 35 歳といわれているのも、このようなハードワークを長年に渡って努められないのは理由でしょう。NPO 法人の POSSE に寄せられた労働相談案件の中、IT 業界の事例が大きな割合を占めている。しかし、厚生労働省の 2013 年長調査対象のうちでは、このような新興産業が取り上げられることなく、つまりこの業界の実情に十分問題視していないので調査と対策もまだ進んでいないというのは現状と言えるでしょう。

また、今後の勤め先となるのもこのような新興産業の IT 企業の一つであるため、職場環境への個人的関心も含めている。そのため、IT 業界を研究対象として注目した。さらにこのうち、業界全体ではなく、一部 IT 企業を対象に定めている。法令違反する顕在化の問題点はなく、実際現場では激務であるなどの潜在問題を抱えている、ホワイトとブラックの間、曖昧なグレーゾーンに入る企業を対象としている。

## 視点

前節で「ブラック企業」の定義が明白に定められない理由の一つとして提起した「広範囲に使われるこの言葉の捉え方が人によって相違があり、客観的労働環境と実体のみで定義するのは難しい」に視点を置いている。今まで数多くの調査では主に客観的労働環境、雇用条件を問題視していた。

本研究の対象となる IT 業界は、「ブラック企業」が多い印象が強い一方、個人成長を遂げられる理想な環境であるという主張もある。ここから考えられるのは、このようなグレーゾーンに入る対象企業に対して、現場社員の主観的尺度により、企業の「ブラック度」が左右される。そこで、企業がブラックかどうかの主観的判断基準の判明に最も注力し、この基準をもとに、まだ明白ではない「ブラック」の定義を再検討し、主観的判断基準と尺度で定義したい。

また、現在グレーゾーンに入る企業に、本当に「ブラック」に陥ることがないための職場改善案を提案するのが目的である。

## 1.2 本課題の構成

本課題の構成は以下の通りに構成している。

第 2 章では、本研究に使用する概念と用語を説明する。

第 3 章では、最も「ブラック」を左右するのは「仕事の将来性」であるという仮説を立て、またその仮説の検証のために行った職場観察と勤め先の社員インタビューを紹介する。

第 4 章では、この研究の結果を分析し、また研究の限界性を説明する。

最後に第 5 章では、本研究の結論、職場環境の改善案を提案する。





**第2章 準備** ブラック企業の特徴は前章で多数挙げられていたが、ここで本研究を進める上でブラック企業の特徴に応じて、いくつかの分類とその定義を紹介する。

まず、法令違反行為によって類型化したのは以下の3種類：

- ・ **故意（悪意型ブラック企業）**

故意に（あるいは悪意を持って）労働者を欺き、法律に反した行為を行うものである

- ・ **過失型ブラック企業**

法律知識が足りないことによって、違法脱法行為を行ってしまうケースである。これはIT企業などの新興産業によく見られる類型である。

- ・ **無知型ブラック企業**

「過失型」とは異なり、本当に法の定めを知らず、そのため違法・脱法行為を日常的に行っている。

（井上, ビジネスガイド 2014）

現場の仕事強度と労働環境によって分けられる、ブラック職場の3タイプ：

- ・ **肉食系ブラック職場**

労働や社会保険の分野のルールを守れず、酷い環境（仕事量、勤務時間、安全衛生面、職場雰囲気など）の中で働かされ、適正な賃金も支払われない。このような職場では、従業員は心身共に疲弊し、仕事が長く続かない。

- ・ **草食系ブラック職場**

「肉食系職場」とは対照的に、仕事内容自体は比較的楽で、その分待遇も決していいとは言えないが生活の保障ができる。その気になれば長く続けられる仕事も存在する。しかし、仕事を続けているうちに、成長のチャンスと将来性を少しずつ奪われてしまうことから、結果的にブラック視されている。

- ・ **グレーカラー職場**

世間的には勤務条件・職場環境などに恵まれ、優秀な大学を出たエリートホワイトカラーの勝ち組就職先として認知されているが、しかしその実情はブラックだったという職場。

（蟹沢, 2010）

本研究の対象となるIT企業が、この第三のタイプ「グレーカラー職場」に当てはまっている。このような職場こそ、個人の主観的観点で、ブラックでもホワイトでもなりうると思われる。

さらに、人材をつぶす動機によって大きく分けられる3種類の「ブラック企業」：

- ・ **選別型（大量募集と退職強要）**

使える従業員だけを残してあとはパワハラやいじめで自己都合退職に追い込む。

- ・ **使い捨て型（大量募集と消尽）**

不当な待遇で徹底的に働かせる上、自己都合退職に追い込むためにパワハラ行為を繰り返し、従業員全体の待遇が将来にわたって改善されず離職率が高い。

選別型とは、大量募集する点が共通している。

- ・ **無秩序**

動機がない。明らかな経営合理性を欠けている。上司による無意味なパワハラやセクハラは、「代わりがいくらでもいる」状態を背景になっている。会社の労務管理自体が機能不全を引き起こしている状態。

いずれも人材がつぶれたら補充すればいいとしか考えないという特徴がある。そこに、人を「育てる」意識がない。（今野, 2012）

- ・ **固定残業代（あるいは定額残業代）**

残業代を基本給に含めることで月給を誇張する手口である。

- ・ **職場パワーハラスメント**

同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為（厚生労働省）

また「戦略的パワハラ」とは「解雇を合法化するため」という背景に行われている「パワハラ」である。（今野・川村, 2011）

最後にホワイト企業の定義を紹介する。

- ・ **ホワイト企業**

社員に劣悪な環境での労働を強いる企業を指す「ブラック企業」の対義語である。社員の待遇や福利厚生などが充実し、数ある企業の中でも働きやすさにおいて特に優れている企業を指す。（人事労務用語辞典, 2013 掲載）

就職や転職の際にブラック企業が避けられるのとは対照的に、安心して仕事に取り組めるホワイト企業は、入社することが好ましいと奨励され、実際に新卒社員の定着率も高いのが特徴である。

## 第3章 本論

### 3.1 問題提起

今回の調査対象となる IT 企業の特徴としてあげられるのは、以下の4点：

- ・ 一般的に賃金が高いが、残業代なし、あるいは固定残業代
- ・ 離職率が高い
- ・ 成果主義

このような企業は、雇用賃金が比較的高く、世間的に人気もあり、エリート勝ち組ばかりが務まる会社として認識されている。特に成長途中の企業が、若者の大量採用を行い、入社後も社内競争が繰り広げられ、社員のモチベーションが常に高く、仕事のコミット力も比較的高い。こうして企業全体の成長を遂げられているため、世間的では評価が高い。

しかし、一見高収入のこの業界では、実情は過激な長時間労働も伴っている。中には賃金不払い残業（一般的にサーぎす残業という）も含まれる。時給換算から見ると、仕事強度に相応する賃金を得ているとは必ずしも言えないでしょう。また成果主義のため、精神的ストレスで休憩をまともにとることができず、最終的に心身ともに疲弊し、健康に影響を与えることもあるなどという潜在的問題が残されている。この点においては「肉食ブラック職場」と共通するところがある。

では何故、このような企業が「ブラック企業」の部類に入らなかったのでしょうか。その決め手となる基準は、現場の社員はどう考えているのでしょうか。またホワイト企業に近づくために、最も優先的に取り組むべき問題点はなんのでしょうか。

ブラック企業の指標の一つとして提起したのは「若者が働き続けられない。場合によって精神的疾患をきたし、その後のキャリアが破壊されてしまう。」（今野, 2012）この主張を踏まえて、以下のとおりの仮説を立てる。

**仮説1：** 「ブラック」と「ホワイト」の間、一つ大きな分け目となるのは「仕事の将来性が感じられるかどうか」であると考えている。つまり、現在の業務内容あるいは職場環境が個人の成長に繋がること、また将来のキャリアに役立つスキルが身につけられることが判断基準になっていると想定する。

**仮説2：** ホワイト企業に近づくための、真っ先に取り組むべき課題は長時間労働である。

### 3.2 研究の説明

前節で立てた仮説の検証に、アルバイト勤め先の職場を行い、また現場の社員3人を対象にインタビューを行った。

### 検証対象の職場について

IT業界大きくソフトウェア業界、ハードウェア業界、情報処理サービス業界とネット業界の四つの業界に分けられ、今回のインタビュー対象となるC社は、そのうちのネット業界に属する。近年、右肩上がりの売上成長とともに、事業を拡大と2014年の組織改革により、採用拡大に向けて取り組み始めた。

採用条件として、初任給は他業界よりやや高めで、同業界内では平均レベルである。採用基準の一つとしてあげられた「変化に対して柔軟お対応力」以外にも、「成長意欲」や「明確なビジョン」などのポイントが高く評価される風土がある。

全社社員のうち、新卒入社と中途入社がそれぞれほぼ半分の割合を占め、20～30代の若年層社員が9割以上を占めるのは特徴である。

離職率が3年30%に登る時期があったが、現在は10%まで改善している。

#### 3.2.1 職場観察

半年間に渡る内定者アルバイトで、正社員と同じ定時内（10:00-19:00 うち1時間休憩あり）で働き、業務内容のボリュームこそが正社員ほどではなかったが、担当クライアントが割り当てられる本格的な働き方であった。そのため、組織の一員の近い形で職場観察を行うことができた。

入社以前から、C社に対して、活躍している若手社員が多く、また社員に対して、今風の活気があるという印象が強かった。職場では、社員の成長意欲を最も評価する認識だった。実際アルバイトを始めた後、以前の印象が裏付けられた上、新しい気づきがあった。

#### 勤務時間

- ・ 定時に帰る社員が極めて少ない。  
アルバイトで遅くなり、夜10時に退勤する日があり、その時点で帰ろうとする人もなかなかいないことに気づいた。
- ・ ほぼ24時間対応体制  
一度用事で会社を早退したことがあり、その日の夜、自宅で当日未提出の仕事報告をトレーナーに送信したら、即刻に確認済みの返事が返された。時刻は夜3:00だった。また、人事からのお知らせも日付が変わる夜中が多い。
- ・ 更に、別部署で内定者アルバイトしている同期の話によると、終電直前の時間で退社する時、オフィスで寝泊りする社員を見かけることが少なくないという。  
入社6年目の女性社員とこういう会話を交わしたことがある。

「社員の帰りはみんな遅いですね。」と訪ねたら、「今はだいぶましですよ。昔はもっと遅かったよ。」

内定者アルバイトの同期の間では、やはり入社後にこのような仕事強度に何年間も耐えられるかに不安感が少々漂っている。

世間的には、C社社員に対して華やかなイメージを持っている人も多くいるだろうが、その裏では相当の体力勝負と成果競争が繰り広げている実情がある。

### 給与・補助制度

- ・ 初任給は高めに設定している割に、残業手当がなし。なぜなら、残業を見込んで、残業手当込の基本給となっているためという。

※これは前章で紹介された、給料を誇張するため、「固定残業代」が使われている。

- ・ ボーナスなし。  
その分、能力と成果に応じてインセンティブ給与があり。  
また、インセンティブの内容は奨励金に限らず、海外旅行から食品までバリエーションが様々である。
- ・ 住宅補助は会社に近い指定区域内のみ一部支給される。
- ・ 昇給の頻度と幅は部署によって大きく変わる。「組織（局）目標」を持つ部署より、昇給がより頻繁なのは「個人目標」と「組織目標」両方を抱える営業の部署である。
- ・

### 評価制度

- ・ 定量面、定性面の2軸で目標を設定し、年に2回の査定でこの目標に対する達成度を確認。自己評価と会社評価をすり合わせ、取締役会の承認を経て、半期の評価が決まる。さらに月1回所属部署上司とメンバー面談を行う。
- ・ ミスマッチ制度
  - ・ 下位5%をD評価とする。
  - ・ D評価1回でイエローカード、2回目でレッドカードとなり、2回目で部署異動または退職勧奨のいずれか。
- ・ 月1回会社全体締め会で個人・組織目標達成度を公表し、MVP表彰とトロフィ授与を行う。
- ・ 週1回のエリア全体朝会で情報共有と毎日部署の朝会で数値目標確認。
- ・ 毎日個人のグロース日報と、毎月の個人月報で仕事の進捗と振り返りを全社ネットワークに共有。
- ・ さらに、大きく成果を上げたメンバーの事例が部署の上司、先輩に取り上げられる。ニュース形式のトピックスメールに編集し、全社ネットワークで共有される。

上記のように、C社では個人目標が周囲に共有され、現状維持だけでは評価されず、社員を常に成長が求められる環境に身をおかせている。

トピックスメールの中、最も印象的だったのは、大手クライアントの増資を獲得で取り上げられたコンサルタント A さんの事例である。

メールの中に、このように書かれていた。

「この男は、どこまで限界突破し続けるのか。 今月 SEM コンサルにジョインしてからまだ半年なのに数々の伝説を残している。① 新規クライアント開拓

② 既存クライアントの配信 40 倍拡大

・・・

③ 平日も休日も仕事に没頭しすぎてガス代を払う暇もなく、ガスが止まる。

④ 水でお風呂に入る日々が続くも、「あれ、これお湯じゃね？」と、無我の境地に達する。」

ここで表彰される A さんも、知る限り「3 徹」（三日連続徹夜作業）するのも 1 回や 2 回に限っていなかった。また A さんのような人は社内では珍しい存在ではない。このような滅私奉公にも近い仕事の完全コミット力が評価されているのは、一つの考えどころである。

## 人間関係

上司の怒鳴り声もよく聞こえるが、パワーハラスメントに近い理不尽な苛責が見られない。人間関係比較的に良好であり、社内にと止まらず、休日のオフモードでも社員の間の連携は比較的に密で頻繁である。

## その他

事業の拡大と構造改革に伴い、多くの新規部署が設置され、人手不足により、社員一人しかいない部署もある。しかしそれは決して一人でさばける仕事量ではない。10 数人のいる部署と連携しているため、この人数分のリクエストに対して、一人で対応する形態になっている。

「このままじゃ本当に死ぬ」と冗談半分に言われることがあったが、半分は本気の方が重たく聞こえた。

以上に述べたような職場環境の中では、C 社内で実際自社を消極的な評価している社員はほぼ見られない。具体的に、現場の社員はどういった心境で働いているについて、次の社員インタビューで紹介する。

### 3.2.2 インタビュー部分

C 社で務める社員が自分の職場環境をどう評価しているかについて、ヒアリングした。今回のインタビュー対象としたのは、全社トピックスメールで表彰されたコンサルタント

Aさんと同じSEM コンサル部署所属の3人の社員である。

### インタビューの構成と内容

社員インタビューは主に以下の6つの職場評価基準をベースに質問を作成した。(株式会社ディスコ「2015年度日経就職ナビ学生モニター調査結果」参考)

- ・ 実働時間
- ・ 給与・待遇 (給料・ボーナス・有給休暇)
- ・ 職場環境
  - ・ 人間関係 (コミュニケーション・結束力)
  - ・ 育成制度 (育成・サポート制度と評価)
- ・ 心身のストレス
- ・ 仕事内容 (成長度)
- ・ 継続意思

インタビューの質問は以下の通り構成されている。

#### 価値観に関して

① 仕事の位置づけ、ワークライフバランスの重要性

② C社を選ぶ理由

③ 入社前後に感じるギャップ

それはプラスなものか、マイナス (ミスマッチ) なものか

#### 労働時間と待遇に関して

④ 残業時間

⑤ 待遇 (給与、有給休暇)

#### 職場環境に関して

⑥ 新人育成・サポート制度、

⑦ 人間関係について

#### 仕事内容に関して

⑧ 仕事の将来性

⑨ 精神的・肉体的ストレス

⑩ 継続意思

#### 最後に

⑩ 今の職場は「ブラック」だと思うかどうか/またその理由を今までの質問項目から絞り、本人に聞き返す。



三人の社員インタビューで、検証の参考となる会話を一部紹介する。

一人目：Sさん 26歳／男性 中途入社1年目／SEM コンサルタント（前職：大手化粧品メーカー営業職）

① Sさんにとっての仕事の位置づけ、ワークライフバランスの重要性

「仕事は生きていくためにかけてはならないもの。入社する間もないし、通常業務を全部こなせるようになるまではまだまだ勉強しなきゃいけないことがたくさんあるから、今は最大限で働きたい。周りに追いつくまではライフワークバランスを考える余裕がないかな。」

（向上心が高い個性が見られる。）

② C社を選ぶ理由はなんですか？

「前の会社の仕事もやりがいがあったけど、やっぱりマーケットの限界を感じている。化粧品業界は既に十分飽和しているじゃないか。今の会社なら、業界全体も伸びているし、成長の空間はいくらでもあるから。」

（業界全体の今後の成長傾向を見込んだのが理由だった。）

③ 入社前後に感じるギャップはありますか？またそれはプラスなものなのか、それともマイナスなものですか？

「努力と成果が比例しない。前の営業では努力が個人目標の達成につながるからね。今は局（組織）目標として見ているから、そこがギャップかな。まあでも悪いというわけではないな。（プラスでもマイナスでもない）」

どうして現在の部署を選びましたか？

「俺最初は営業のつもりで入ったけどね。入ったらここだった。」

「まあでも良かったと思うよ。割と今の仕事が好きで、営業関連の仕事もあるし、それより今まで苦手だから避けていたデータ扱う仕事をするのもいい経験だと思う。」

（組織の事情によるものなのか、それとも適性を見てからの判断で当時応募している職種とは違う配属になることがある。）

「あともう一つ、残業時間が無茶だなと」

④ 毎日平均何時間くらい残業していますか？

「定時 19 時から 7～8 時間かな。月 200 時間超えるくらいの残業をしていると思うよ。」

(→マイナスギャップ、残業時間が長いと感じ。)

それは、与えられた仕事の量が定時内では終わることが不可能だからですか？

うん、そうだね。みんなそうだけど。

(そもそも定時内で終わることができない仕事量が与えられる。)

⑤ では現在の仕事強度に見合った報酬を充分もらっていると思いますか？

「思う。Kさん(所属局局長)に結構引き上げてくれている。」

有給休暇も取りやすいですか？

「俺まだ半年経ってないから、まだ取っていない。半年後は取れると思う。」

⑥ 今の職場での新人育成・サポート制度が十分整っていると思いますか？

「新卒は研修があるけど、中途はないね。かわりにマネージャ級の先輩社員Yさんがついている。」

「でもひとつ悩みどころは、今Yさんと同じ自案件に取り組んでいるので、Y参加出張になると、詰まるとき周りに聞ける人がいない。新人の育成を制度としてお整って欲しい。あと、エリア制になった以来、同じ部署の人はあちこち出張しているので、集まる時間が少なく、情報の共有ができていない。こうして情報集めるのがうまい人とそうじゃない人の間に情報量の差が大きく生じる。」

(新人の育成・サポート制度は完全に整備しているとは言えない。)

仕事で困っている時や、悩む時の相談相手となる対象がいますか？

「いるいる。俺がYさんに相談を持ちかけたら、Yさんがすごく真剣に向き合ってくれる。仕事でトラブル起こしそうな時はKさん(所属局局長)がすぐ間に入ってくれる。」

「お前大丈夫か」って。クライアントアポまでもついていく。」

(上との距離が近い)

「俺しょっちゅうにYさんに怒られる、ボロクソに言われるけど。前会社の同期が直属上司から社内メールで「お前来月もこの数字出したら、死ね」と言われることがあったよ。でもそれとは違う。」

「俺Yさんがいるから頑張られる。」

(非常にたよりになる先輩と上司がいること、またパワーハラスメントが存在しない。)

⑦ 周りの人間関係に悩むことはありますか？

「人間関係に悩むことはないよ。」

⑧ 現在の仕事で将来に役立つスキルを身に助けることができる、あるいは自分の成長につながると思いますか？

「思う。今はしんどいけど、絶対いい経験になる。」

(現在の仕事に将来性を感じる。)

⑨ 現在の仕事で精神的・肉体的ストレスを感めますか。

「常を感じるよ。担当アカウントの目標から大きく乖離するときとか」

そのストレスは、自分の成長を刺激するようないいストレスですか？それともひたすら精神的に追い込まれるものですか？

「両方ある」

⑩ 今の職場で何年くらい勤続する予定ですか？

「後3~5年くらいで転職する予定。この仕事強度ですっと働き続けるのは流石にきつい」

(→長年勤続するつもりはない)

⑪ 今の職場は「ブラック」だと思いますか？

相対的にブラックと言えるかもしれない。

その理由はやはり「長時間残業」と「育成・サポート制度の不整備」でしょうか？

「うーん、残業時間は一つかな。サポート制度とかは今後少しずつ作っていけばいいし。それよりも、夜遅くまでみんな残って仕事している現状に、改善しようとする姿勢が見られないのが問題じゃないかな。」

二人目：Iさん 23歳／男性 新卒入社 SEM コンサルタント

① Iさんにとっての仕事の位置づけ、ワークライフバランスの重要性

「今は仕事と生活をウェイトつけるなら、10対0ですね。今はほぼ仕事＝生活に近い。」

② C社を選ぶ理由はなんですか？

「会社全体で若手が活躍しているし、若いうちに大きい仕事を任せてもらうような自分を鍛える環境がここにあるから。」

③ 入社前後に感じるギャップはありますか？またそれはプラスなものなのか、それともマイナスなものですか？

「世間と同じ見た目が派手印象を以前持っていた。内定者アルバイトを始めたら、意外と人の「中身」を重視して、選んでいるし、しっかりしている人が多いと感じた。」

(→プラスのギャップ)

④ 毎日平均何時間くらい残業（定時以外の仕事）していますか？

「平均で2時とか3時までやって、会社で少し寝てシャワ浴びてまた会社にくる感じ。」

ちなみに睡眠時間は平均何時間ですか？

「平日は平均三時間ですね。昼はやっぱりひどく眠くなる時もあるけど、もう慣れたというか。良くないですけどね。」

そこは結構やりたくてやっているのは大きいですね。やっぱ一年目だし、経験も知識もないかなで、先輩に尾につくために、どうしても「量」必要になってきて時間を掛かる部分もある。いいことだとは思はないけど。

やっぱり早く帰って、たとえば12時くらいに帰って、ちゃんと寝て、次の日の朝来て。頭がさえている状態で仕事するほうが生産性上がるし、ベストだと思うけど。なんだかんだいろいろやるのがあって長引いているのは事実。」

土日も出社していますか？

「会社にしか使えないツールもあるから、土日は時々出社している。家で使えるようになったら、あまりくる必要なし。逆に使えたら、家でももうちゃんとやらないと行けない。」

それは、与えられた仕事の量が定時内では終わることが不可能だからですか？

「それもあるし、後自分お効率が悪いのもある。絶対もっと効率化すべきところもあると思っているし、とは言えやはりタスクが多い、色々やることを考えたらもうキリがないくらいあるから。そのへんのバランスはまだ探っている、もがいている。今は好きでやっている部分もあるけどね。」

(→与えられたタスクが重いと自発的残業の部分両方がある。)

⑤ 現在の仕事強度に見合った報酬を充分もらっていると思いますか？

「一年目にしては、報酬面ではすごく恵まれていると思う。年俸制というシステムだし、あとボーナスがない面もあるけど、その分やはり月給のベースが高い。

毎月暮らしていく中で、特に足りないとかはないですね。仕事相応の報酬をいただいていると言える。」

有給休暇も取りやすいですか？

「とったことないけど、半年過ぎたらもう普通に取れるじゃないかな」

⑥ 今の職場での新人育成・サポート制度が十分整っていると思いますか？

「入社最初の一か月弱くらいは全社研修があつて、どちらかという各事業部の紹介を聞くみたいな形かな。そのあと合宿とかもあつて、みんなと仲良くなって、じゃ配属先いくみたいな感じで。

配属された後に、どちらかという「実践」をやっていくというスタンスだけど、もう少し初めに仕事やっていく上の基本とか、必須ツールの勉強とか時間かかってやったほうがいいのかもしいない。

基本的にやはりベンチャーだし、今のスタンスになるのは若干しょうがないかなと思います。後改善して欲しいというところといえば、今は勉強会をみんな自発的にやっているけど、そういう若手の育成をもっとシステム化して欲しい。今はベテランの人と、最近新しく入ってきた人ですごく二極化しているなあと。若手がついていけないところもある。そのギャップを埋めるような取り組みに注力すべき。」

(→育成・サポート制度に関しては、不足を感じつつ、納得している。)

#### ⑦ 「周りの人間関係に悩むことはありますか？」

「あんまりない。仕事が好きな人にとっては恵まれている環境だと思う。はじめの頃はすごく怒られて凹んでいて、まあ今もめっちゃくちゃ怒られているけど。やっぱりしっかり見ているので、褒められるときもちゃんとほめてくれる。変なしがらみや束縛はないから、本当に仕事に集中できるような、恵まれている環境だと思う。

上の人は、変に守っているより、思いっきりやって失敗したほうが評価してくれるという特殊の文化がある。ほんとにトラブルになったときは上司が全部尻拭いしてくれる。」

#### ⑧ 現在の仕事で将来に役立つスキルを身に助けることができる、あるいは自分の成長につながると思いますか？

「繋がると思う。今この会社でみにつけたスキルを将来で生かせるから、今ここで働いている。」

(現在の仕事に将来性を感じる。)

#### ⑨ 現在の仕事で精神的・肉体的ストレスを感ずるか。

「感じる。プレッシャーもあるし。」

#### そのストレスは、自分の成長を刺激するようないいストレスですか？

「人によってはいいストレスでも悪いストレスでもなる。俺にとってはいいストレスだと思っている。もちろん疲弊して、鬱になる人も少なからずいるという話も聞く。

この業界はやっぱり変化がすごく激しいので、自分の中で落ち着いてしまう、とその時点でおいていかれるくらいじゃないかくらいの速さを感じる。特に新卒が入ってくると気を抜いたらすぐ抜かれるし、そういう面では、一定のプレーヤーとストレスは常に感じ

ないと、生き残れないかなと思う。」

(いいストレス)

⑩ 今の職場で何年くらい勤続する予定ですか？

「ずっとここにいるつもりはなくて、やはり転職、企業にも将来的に興味がる。まず2~3年ここで働いて、一人でもやって生きえるスキルとか人脈を持つようになりたい。」

(独立に興味があり、長年勤続するつもりはない。)

⑪ 今の職場は「ブラック」だと思いますか？

「ブラックじゃない。」

長時間残業に伴うにも関わらず、ブラックじゃないと思うのは、恵まれている「給与」と「人間関係」でしょうか？

「そうだね。労働時間は実際長いけど、それなりの報酬もいただいているから、俺にとってはブラックではない。」

ほかのこの友達の話の話を聞くと、半年たった頃いまだんな仕事しているかと聞いたら、今はやっと先輩とアポ同行で記事録とっている。ここなら、半年も経ったら一人でアポいで、交渉とかも全部するわけだから。そういう面では成長のスピードは早いと感じる。

後、会社ではすごく人間関係面で大変そうだとか。理不尽な先輩がいて、本当にくだらないことで怒られる毎日だという。それと比べたら、この職場は仕事に集中できるようないい環境だと思う。」

三人目 Mさん 女性 25歳 新卒入社3年目 (現部署配属1年目、同社営業部から移動)  
/メディアプランナー

① Mさんにとっての仕事の位置づけ、ワークライフバランスの重要性

「パーセンテージで言うと50:50。」

② C社を選ぶ理由はなんですか？

「働いている人が魅力的だと感じたので」

(「人」で会社を選んだ)

③ 入社前後に感じるギャップはありますか？またそれはプラスなものなのか、それともマイナスなものですか？

「若い会社というイメージ。いい印象ばかりではなかった。入社後は、思った以上に忙しいなというのはギャップでした。プラスでもマイナスではないかな。」

④ 毎日平均何時間くらい残業（定時以外の仕事）していますか？

「少しだけ、時期によって遅い時は10時くらいだけ。」

⑤ 現在の仕事強度に見合った報酬を充分もらっていると思いますか？

「もらっていると思います。」

有給休暇も取りやすいですか？

「ちゃんと取れています。」

⑥ 今の職場での新人育成・サポート制度が十分整っていると思いますか？

「育成制度は整っているというより、今から作っていく感じです。整備は完全にされていないと思います。育成環境を今後もっと仕組み化してもいいかなど。」

⑦ 「周りの人間関係に悩むことはありますか？

「全くないです。上司はどのような働き方をしたいかをちゃんと聞いてくれる、理解してくれる。女性にとっても働きやすい環境だと思う。」

⑧ 現在の仕事で将来に役立つスキルを身に助けることができる、あるいは自分の成長につながると思いますか？

「ハーフハーフです。」

今の仕事で身に付いたスキルというか知識が、将来にはいずれか役に立つとは思う。

今の部署で、本部の達成が自分の達成みたいになっているから、個人目標というのは明白についているわけではない。評価基準が以前（営業の時）とは軸違って、そこから結果を出せるかは若干不安もある。」

（どちらとも言えない）

やはり以前個人目標があったときの方がモチベーション高いですか？

「そうですね、モチベーションが高いというか、もっと切迫な感じですね。」

⑨ 現在の仕事で精神的・肉体的ストレスを感めますか。

「精神的ストレスというか、プレッシャーはそれなりに感じる。肉体的ストレスは感じない。」

⑩ 今の職場で何年くらい勤続する予定ですか？

「今のところは、出産するまでは働きます。」

（→転職する意思がない。）

⑪ 今の職場は「ブラック」だと思いますか？

「私にとってはブラックじゃない。」



## 第4章 考察

前章の職場観察と社員インタビューを項目別に解析する。

社員	Sさん/コンサル タント	Iさん/コンサル タント	Mさん/メディア プランナー
残業時間	7時間以上	7時間以上	3時間以下
給与・待遇	妥当	妥当	妥当
人間関係	良好	良好	良好
制度	不完全なところ がある	不完全なところ がある	不完全なところ がある
仕事の将来性	感じる	感じる	どちらとも言え ない
ストレス	かなり感じる ／ポジティブ	かなり感じる ／ポジティブ	少し感じる
継続意思	3-5年	2-3年	転職意思なし
ブラック企業	はい	いいえ	いいえ

### 労働時間（Sさん、Iさん比較）

職場観察でわかったとおり、S、Iさんの場合、厚生労働省が定めた残業や休日出勤の時間が過労死の認定基準の一つである月100時間を超えている問題はやはりぞんざいする。Iさんは定時以外の長時間労働に疑問を抱く。Sさんは定時以外の長時間労働自体より、長時間労働の風土が形成していることに会社側は問題視せず、改善しようとする取り組みが見えないところに問題視している。

### 給与・待遇（Sさん、Iさん、Mさん比較）

C社では給与ボーナスがなく、残業代は基本給に含まれる固定残業代になっている。残業代を基本給に含めることで月給を水増しするブラック企業の手口として挙げられたが、ここで実際Iさんの給与を時給で換算すると、時給850円になる。つまり、アルバイトと同じ水準の時給が保証されていることになる。「見返りのある長時間労働」であり、ブラック企業と同じ手口とみなすことが不適切である。また三人は給与が妥当であると納得している。

### 人間関係（Sさん、Iさん、Mさん共通）

特に問題が見られない。パワーハラスメントとセクシャルハラスメントという問題点は存在しない。他社と比べ、優れている面もある。

### 育成・サポート制度（Sさん、Iさん、Mさん比較）

現状では整備しているとは言えない。SさんとIさんの場合、仕事の効率性に影響を及ぼすこともあると主張。

### ストレス（Sさん、Iさん、Mさん比較）

無理に精神的追い込むようなストレスはなく、個人の成長を促す「いいストレス」である。

### 仕事の将来性（Sさん、Iさん、Mさん比較）

SさんとIさんは、大量のタスクと長時間両道の中、仕事の将来性を感じている。Mさんは現部署の個人目標が不明瞭のため、若干不安を抱く。

### 継続意志（Sさん、Iさん、Mさん比較）

SさんとIさんは現在の会社で長年勤続する意思がなく、Mさんは転職する意思がない。

職場環境面（人間関係、給与）に関してSさんとIさんの評価が一致している以上、継続意思に相違があるのは長時間労働の有無と推測できる。

### ブラックかどうかの判断（Sさん、Iさん、Mさん比較）

給与、職場環境面に対する評価に近いSさんとIさん比較。

Sさんはブラックだと判断、Iさんは「ブラック」ではないと判断。

### SさんとIさんの違い

#### ① 前職があるかどうか

Sさんの場合、他社で働く経験があり、現在の職場環境との比較で判断している。

#### ② 個人の価値観の違い

仕事の位置づけ

Sさんの場合今は仕事最優先にするのは仕方がないが、今後もそれでいいとは思っていないわけではない。

Iさんは仕事＝生活というライフスタイルに順応している。

インタビューからSさんもIさんも先輩に追いつくために長時間残業の必要性を感じ

る。Sさんの場合、タスクの量に追われ残業していると比べ、Iさんは個人の意思もあり残業している。

時間外労働に個人の意思にどの程度関係するかに差が出ていると推測。

Mさん

現在の仕事の目標の不明瞭で不安なところを抱いているが、個人の成長に繋がる仕事であると納得している。また、長時間の時間外労働がない。働きやすい環境だと判断し、「ブラック」ではないと判断。

以上の職場観察と社員インタビューから。今回の検証対象であるグレーカラーの職場は「人材の使い捨て」の問題は存在しないと言える。

長時間労働に伴うとは言え、職場環境は良好で、無理に精神的に追い込むようなストレスを与えない。激務と成果給で会社にあっている人材を選別し、パフォーマンスが落ちれば退職勧告を出し、成長性が高い人間だけ残す部分は、「選別型」に近い部分もあると見えるが、ブラック企業に一線を引くことができたのは、人材を「潰す」ではなく、「育てる」かである。

社員インタビューと職場観察から、「ブラック度」主観的判断基準としていかなの2点を挙げる。

- ・長時間労働に対しての個人意思
- ・個人成長につながる仕事であるかどうか

## 本研究の限界

今回の研究は「グレーカラー」の職場に焦点をおいているため。

検証対象となったのはC社一社のため、C社にある特殊な社内文化も存在する。その文化が検証結果に影響を与えていると考えられるため、網羅性に欠けている。さらに、研究対象のパーソナリティの相違も検証結果の影響要因の一つになっている。

会社の文化とパーソナリティの変数も考慮する上に、検証対象のサンプルボリュームを拡大するここで、グレーカラー職場をさらに広範囲に網羅した主観的判断基準を判明できると期待できる。

## 第5章 結論

前章の検証結果により、ここで主観的評価基準から「ブラック」の定義を以下のとおり提示する。

「今後のキャリア構成に意義をもたらさない仕事を強要し、更に個人の意思に伴わない過重労働で、心身とも疲弊するようなストレスを与えるような職場。」

今後 IT 業界の職場改善案への提案

1. 新興産業であるため、育成サポート制度の基盤整っていない部分の整備は、職場の効率化に繋がる。
2. 残業時間の評価基準を見直すべき。
3. 働きやすい環境を作るために職場の人間関係は一つ必要な指標となる。

近年、「ブラック企業」に世間の注目が集まる中、本研究を通して、「ブラック企業」というのはもはや従来の判断基準だけで解釈するのは不完全であることを提示したい。本課題の検証対象のような新興業界で、表面化していない問題が必ず職場の内部に潜んでいる。今後、対策の必要性が迫ってくるだろう。そのため、新興業界も視点に入れるべきである。現在グレーカラーの企業が今後本当に「ブラック企業」に陥ることがないため、関連機関がこの業界の内情への関心と重視は必要である。

一方、「ブラック企業」という定義に対する世間一般の誤解を解消したい。「ブラック企業」であるどうかは、「長時間サービス残業」「ボーナスがない」など偏った一面的な見方で、断言できるものではない。中には他面で優れている企業も存在することは否めない。

今後業界の変化や景気の変動などにより、「ブラック企業」への認識はまた変容していくだろう。より働きやすい職場環境の形成の刺激となる言葉であり続けることを期待する。

## 参考文献

- ・ 蟹沢孝夫 (2010) 「ブラック企業、世にはばかる」別書名「異なりアクセスタイトル:ブラック企業世にはばかる」(光文社新書)
- ・ 橋詰岳幸 (2014) 「ブラック企業を見極めろ 知らなければ損をする就活性のための労働法」(東京: 星雲社)
- ・ 森岡孝二 (2011) 「就活とブラック企業: 現代の若者の働きかた事情」(岩波書店)
- ・ 今野晴貴, 川村遼平 (2011) 「ブラック企業に負けない」(東京: 旬報社)
- ・ 今野晴貴, (2013) 「ブラック企業ビジネス」(朝日新書)
- ・ 今野晴貴 (2012) 「ブラック企業: 日本を食いつぶす妖怪」(文春新書)
- ・ 恵比須半蔵 (2012) 「あらゆる就職情報は操作されている: ブラック企業が仕掛ける就活のワナ」(東京: 扶桑社)
- ・ 濱口桂一郎 (2013) 「若者と労働 「入社」の仕組みから解きほぐす」(中公新書ラクレ)
- ・ 日経新聞 (2013年8月7日、2013年12月17日刊)
- ・ 厚生労働省 (2013年12月17日) 「若者の「使い捨て」が疑われる企業等への重点監督の実施状況 ― 重点監督を実施した約8割の事業場に法令違反を指摘 ―」
- ・ ビジネスガイド (2013, Vol. 50 No. 19~2014, Vol. 51 No. 5) 「IT業界の事例を中心にみる 『ブラック企業』の労務管理における法的問題点と企業の対応」
- ・ 月刊ビジネスガイド別冊 (2014, Vol. 51 No. 4) 「「ブラック企業」をめぐる社労士の対応実務」