

Title	私的カフェ論その6
Sub Title	My personal essay on cafe part 6
Author	伊藤, 眞(Ito, Makoto)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2017
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.60, No.4 (2017. 10) ,p.13- 37
JaLC DOI	
Abstract	<p>大庄過労死事件の判決における高裁の判断を争点ごとに要約したうえで、対応するワタミと電通の想定される争点および法的判断について検討する。死亡前の実際の時間外労働時間は3件とも過労死認定基準を超えており、長時間に及ぶ時間外労働と過労死との因果関係が認められ労災認定された。過労死の「脳血管疾患及び虚血性心疾患等の認定基準」は専門検討会報告を基礎として定められ、時間外労働が発症前1ヶ月間に100時間を超える場合、または発症前2ヶ月間ないし6ヶ月間にわたって1ヶ月当たり80時間を超える場合、業務と心臓疾患の発症との関連性が強いと判断されている。この認定基準を、大庄事件において経験則として重視することに何らの問題もない、と大阪高裁は判断した。ワタミおよび電通の過労死に関しては「心理的負荷による精神障害の認定基準」が適用されるが、同様に専門検討会報告を基礎として定められ、経験則として重視することに何らの問題もないと解される。</p> <p>大庄では、三六協定で定めた1ヶ月45時間を超える時間外労働が常態化し100時間超も少なくなかった。ワタミ久里浜店で美菜さんの141時間の時間外労働は三六協定の時間を遙かに超え、電通でも12月の三六協定適用以前から深夜残業・休日残業が常態化し、その限度基準を超えていた。</p> <p>大庄事件判決で、労災規定の脳・心臓疾患の認定基準につき「①現行基準発出以前から過重労働と心臓疾患との関係を一般社会が認識。②著名な訴訟事件につき過重労働と心臓疾患との関係を認める判例も積み重ねられている。③これら事件は一般にも報道されてきていた。④これらを踏まえ専門検討会報告に基づき厚生労働省により定められた現行認定基準が発出。⑤この発出から事故発生までに5年以上が経過、大庄にとっても十分認識可能な状況であった」と判断された。それゆえ、大庄は労災認定基準をも考慮に入れ、社員の長時間労働を抑制する措置をとることが要請されており、長時間労働による災害から労働者を守るための適切な措置をとらないことによって災害が発生すれば、安全配慮義務に違反したと評価されることは当然とされた。</p> <p>ワタミの過労死についても、脳・心臓疾患および心理的負荷による精神障害等に関する現行認定基準を考慮に入れて、社員の長時間労働を抑制する措置をとることが要請されているから、「安全配慮義務に違反したと評価されることは当然である」という結論はそのまま当てはまる。電通の過労死についても、1991年に入社2年目の男性社員が過重労働で自殺、遺族が起こした裁判で2000年3月に最高裁が会社側の責任を認定したので、認定基準について熟知していたにもかかわらず、労働状況は変わっていなかったから、「安全配慮義務に違反したと評価されることは当然である」という結論になる。</p> <p>大庄は、社員の長時間労働の抑制のために、社員の労働時間を把握し、長時間労働の是正のための適切な措置をとっていたとは認められない、と判示された。ワタミも電通も同様である。ワタミの他店配属の美菜さん同期によれば「勤務時間は改竄している。店長もエリアマネージャーも知っている。休憩は1時間取</p>

っていることになっているが、実際は店内が忙しく、30分しか取ることができない。30分の休みの中で食事、トイレへ行く。そして、12時間の労働が続く。よっぽどのタフな人でないと社員はできないと思う」状況であった。電通も、まつりさんの深夜残業・休日出勤の業務を私的情報収集・自己啓発などの名目で認めず、残業申告時間は月70時間に収まっていて、正確な実態を把握していなかった。

専門検討会報告は、心疾患発生の医学的機序が不明とされる事案においても長時間労働と災害との因果関係の蓋然性を認めるものであり、多数の社員に長時間労働をさせていけば、そのような疾患が誰かには発生しうる蓋然性は予見できるから、災害発生の予見可能性はあったと考えるべきと、高裁は大庄に判示している。精神障害の労災認定基準に関する専門委員会報告書も長時間労働と災害との因果関係の蓋然性を認めるものであり、ワタミおよび電通の場合においても、同様に災害発生の予見可能性はあったと考えるべきことになる。

上記判断に基づき、大庄において現実に全社的かつ恒常的に存在していた社員の長時間労働について、これを抑制する措置がとられていなかったことをもって安全配慮義務違反と判断された。この高裁の判断は、同様にワタミと電通(まつりさんの場合、さらに直属上司の苛烈なパワハラがあり、セクハラもあった)にも当てはまる。大庄取締役らの責任についても、高裁は、従業員の多数が長時間労働に従事していることを認識あるいは極めて容易に認識し得たにもかかわらず、会社にこれを放置させ是正するための措置をとらせていなかったことをもって善管注意義務違反があると判断。不法行為責任についても同断である、とした。また、責任感のある誠実な経営者であれば自社の労働者の至高の法益である生命・健康を損なうことがないような体制を構築し、長時間労働による過重労働を抑制する措置をとる義務があることは自明であり、この点の義務懈怠によって不幸にも労働者が死に至った場合は悪意または重過失が認められると判断。不法行為責任についても同断である、とした。ワタミおよび電通の取締役らについても、損害賠償請求裁判の判決が出た場合には、大庄の場合と同様に上記判断が示されることになるかと解される。それゆえ、ワタミは、東京地裁において遺族の主張をすべて認める和解をせざるを得なかった。ワタミの認識と思考方法を見るため、遺族との和解に至るまでの交渉過程を概観する。また、電通和解の開示された内容を概観する。さらに、3社の従業員の心得を概観し経営者の考え方を見てみる。

Notes	論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20171000-0013

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

私的カフェ論 その6

伊 藤 眞

<要 約>

大庄過労死事件の判決における高裁の判断を争点ごとに要約したうえで、対応するワタミと電通の想定される争点および法的判断について検討する。

死亡前の実際の時間外労働時間は3件とも過労死認定基準を超えており、長時間に及ぶ時間外労働と過労死との因果関係が認められ労災認定された。過労死の「脳血管疾患及び虚血性心疾患等の認定基準」は専門検討会報告を基礎として定められ、時間外労働が発症前1ヶ月間に100時間を超える場合、または発症前2ヶ月間ないし6ヶ月間にわたって1ヶ月当たり80時間を超える場合、業務と心臓疾患の発症との関連性が強いと判断されている。この認定基準を、大庄事件において経験則として重視することに何らの問題もない、と大阪高裁は判断した。ワタミおよび電通の過労死に関しては「心理的負荷による精神障害の認定基準」が適用されるが、同様に専門検討会報告を基礎として定められ、経験則として重視することに何らの問題もないと解される。

大庄では、三六協定で定めた1ヶ月45時間を超える時間外労働が常態化し100時間超も少なくなかった。ワタミ久里浜店で美菜さんの141時間の時間外労働は三六協定の時間を遙かに超え、電通でも12月の三六協定適用以前から深夜残業・休日残業が常態化し、その限度基準を超えていた。

大庄事件判決で、労災規定の脳・心臓疾患の認定基準につき「①現行基準発出以前から過重労働と心臓疾患との関係を一般社会が認識。②著名な訴訟事件につき過重労働と心臓疾患との関係を認める判例も積み重ねられている。③これら事件は一般にも報道されてきていた。④これらを踏まえ専門検討会報告に基づき厚生労働省により定められた現行認定基準が発出。⑤この発出から事故発生までに5年以上が経過、大庄にとっても十分認識可能な状況であった」と判断された。それゆえ、大庄は労災認定基準をも考慮に入れ、社員の長時間労働を抑制する措置をとることが要請されており、長時間労働による災害から労働者を守るための適切な措置をとらないことによって災害が発生すれば、安全配慮義務に違反したと評価されることは当然とされた。

ワタミの過労死についても、脳・心臓疾患および心理的負荷による精神障害等に関する現行認定基準を考慮に入れて、社員の長時間労働を抑制する措置をとることが要請されているから、「安全配慮義務に違反したと評価されることは当然である」という結論はそのまま当てはまる。電通の過労死についても、1991年に入社2年目の男性社員が過重労働で自殺、遺族が起こした裁判で2000年3月に最高裁が会社側の責任を認定したので、認定基準について熟知していたにもかかわらず、労働状況は変わっていなかったから、「安全配慮義務に違反したと評価されることは当然である」という結論になる。

大庄は、社員の長時間労働の抑制のために、社員の労働時間を把握し、長時間労働の是正のための適切な措置をとっていたとは認められない、と判示された。ワタミも電通も同様である。ワタミの他店配属の美菜さん同期によれば「勤務時間は改竄している。店長もエリアマネージャーも知っている。休憩は1時間取っていることになっているが、実際は店内が忙しく、30分しか取ることができない。30分の休みの中で食事、トイレへ行く。そして、12時間の労働が続く。よほどのタフな人でないと社員はできないと思う」状況であった。電通も、まつりさんの深夜残業・休日出勤の業務を私的情報収集・自己啓発などの名目で認めず、残業申告時間は月70時間に収まっていて、正確な実態を把握していなかった。

専門検討会報告は、心疾患発生の医学的機序が不明とされる事案においても長時間労働と災害との因果関係の蓋然性を認めるものであり、多数の社員に長時間労働をさせていけば、そのような疾患が誰かには発生しうる蓋然性は予見できるから、災害発生の予見可能性はあったと考えるべきと、高裁は大庄に判示している。精神障害の労災認定基準に関する専門委員会報告書も長時間労働と災害との因果関係の蓋然性を認めるものであり、ワタミおよび電通の場合においても、同様に災害発生の予見可能性はあったと考えるべきことになる。

上記判断に基づき、大庄において現実に全社的かつ恒常的に存在していた社員の長時間労働について、これを抑制する措置がとられていなかったことをもって安全配慮義務違反と判断された。この高裁の判断は、同様にワタミと電通（まつりさんの場合、さらに直属上司の苛烈なパワハラがあり、セクハラもあった）にも当てはまる。

大庄取締役らの責任についても、高裁は、従業員の多数が長時間労働に従事していることを認識あるいは極めて容易に認識し得たにもかかわらず、会社にこれを放置させ是正するための措置をとらせていなかったことをもって善管注意義務違反があると判断。不法行為責任についても同断である、とした。また、責任感のある誠実な経営者であれば自社の労働者の至高の法益である生命・健康を損なうことがないような体制を構築し、長時間労働による過重労働を抑制する措置をとる義務があることは自明であり、この点の義務懈怠によって不幸にも労働者が死に至った場合は悪意または重過失が認められると判断。不法行為責任についても同断である、とした。ワタミおよび電通の取締役らについても、損害賠償請求裁判の判決が出た場合には、大庄の場合と同様に上記判断が示されることになると解される。それゆえ、ワタミは、東京地裁において遺族の主張をすべて認める和解をせざるを得なかった。

ワタミの認識と思考方法を見るため、遺族との和解に至るまでの交渉過程を概観する。また、電通和解の開示された内容を概観する。さらに、3社の従業員の心得を概観し経営者の考え方をしてみる。

<キーワード>

大庄、過労死事件、ワタミ、電通、時間外労働時間、過労死認定基準、過労死、因果関係、脳血管疾患及び虚血性心疾患等の認定基準、脳・心臓疾患の認定基準に関する専門検討会報告書、心理的負荷による精神障害の認定基準、精神障害の労災認定の基準に関する専門検討会報告書、三六協定、深夜残業、休日出勤、私的情報収集、自己啓発

はじめに

この論文は9回で掲載する予定であり、前稿の続きであるため、次に前稿以降の見出しを提示

しておく。本稿（その6）は、前稿（その5）の12.（1）～（3）に続く、12.（4）である。

（その5）

12. 過労死の法的判断

（1）大庄における過労死事件の概要と判決結果

（2）大庄過労死事件に関する大阪高裁の判断

（3）大阪高裁における控訴人（大庄およびその取締役）らの補充主張に対する判断

（その6）

（4）大庄過労死事件の判決結果に基づく他の過労死案件の法的検討

（その7）

13. 従業員を大切にする会社

14. カフェ好きの素人がカフェ・バーを立ち上げて3年経営した事例分析——Five sense

（その8）

15. カフェで利益を上げるには

16. 補遺

（1）～（9）

（その9）

（10）～（13）

17. おわりに

12. 過労死の法的判断

（4）大庄過労死事件の判決結果に基づく他の過労死案件の法的検討

ここでは大庄過労死事件の判決における高裁の判断（高裁が京都地裁の判決を採用した場合には当該判断）を争点ごとに要約し、対応するワタミと電通の想定される争点および法的判断について検討したい。3案件の過労死発生日と死因は、図表34のとおりである。

図表34 過労死3案件の発生日と死因

大庄	ワタミ	電通
2007年8月 急性左心機能不全	2008年6月12日 精神障害の発症による自殺	2015年12月25日 精神障害の発症による自殺

① 労働時間・残業カット（図表35）

i 大庄の勤務開始時間

大庄のケースでは、調理長や店長が事前に半月分の予定を組み、ワークスケジュールに入力する仕組みになっていたが、それに基づくFさんの「勤怠実績表」ではおおむね出勤時刻が10時になっている。しかし、ワークスケジュール（初任給に含まれる月80時間の時間外労働を組み込ん

図表35 過労死3案件の労災認定された労働時間

大庄	ワタミ	電通
<p>朝の業務開始時刻前の出勤作業時間（早朝勤務）。</p> <p>休憩時間2時間のうち、休憩時間に客がいた時間と昼食中のミーティングの時間を考慮し平均的な労働時間を0.5時間と判断。</p> <p>勤怠実績表に1時間未満の休憩時間が記載された日については、具体的な状況に応じて相当とされて記載されたものと考え、その時間を休憩時間とする。</p>	<p>店長指示で午後3時までに出勤（宴会の日は午後2時。就業規則では、開店1時間前の午後4時出勤）、平日は午前3時、週末は午前5時の閉店後も働いた。社宅が店から遠いため始発電車までの待機時間も拘束時間（2時間）である。</p> <p>休日における自主参加としての労働時間外のボランティア研修や早朝研修、経営理念集のレポート作成（時間不明のため不反映）も労働時間に含まれる。休憩時間1時間も実際には30分しかなかった。</p>	<p>連続の深夜残業・休日出勤。これらの業務が私的情報収集・自己啓発などの名目で業務として認められていなかった。</p>

で作成)¹⁾で勤怠開始時刻を午前10時と設定した場合、午前9時30分より前に出勤しても打刻できないシステムになっていた。ワークスケジュールの入力を忘れていた場合、出勤時刻の打刻が勤務開始時として確定してしまうため、後に店長が出勤時刻を午前10時と修正したことによる。また、大庄は天津労働基準監督署への報告において、出勤時刻を午前10時ではなく、午前9時30分などとし、勤怠実績表と異なる報告をしている。したがって、勤怠実績表の出勤時刻を業務開始時刻と認めることはできないと京都地裁は判断した。²⁾

さらに、出勤時と退店時に指紋認証による打刻を行う「勤怠システム」を採用していたが、勤怠開始時刻を午前10時と設定した場合、午前9時30分以前に出勤しても打刻できないシステムのため出勤直後ではなく、午前9時30分を過ぎてから打刻していたため現実の出勤時刻を示すものではない、と大阪高裁は判断した。³⁾

ワークスケジュールの設定により出勤時には制約がかかり実際の時間を記録できないシステムを大庄は採用し、その設定を忘れた場合には、店長が勤怠実績表の勤怠開始時刻を10時に改変することにより残業時間をカットしていた。

ii ワタミの勤務時間

就業規則の出勤時間は午後4時にもかかわらず、店長指示により午後3時出勤、宴会の日は午後2時出勤（月2～3回）であった。平日は午前3時、週末は午前5時の閉店後も客の状況や後片付けで30分から1時間は働いた。初めから残業を見込んだ勤務になっていた。⁴⁾

同期の加藤さんが見たワタミの作成した美菜さんの勤務表は、あまりに実態とかけ離れていた。

1) 京都地裁（2010）9頁。

2) 同上，11-12頁。

3) 大阪高裁（2011）34頁。

4) 中澤他（2014）12-13頁。

休息は30分取れるかどうかなのに、勤務表には就業規則通りの1時間。午後3時に出勤しているはずが、午後4時との記載。本社での早朝研修や、半ば強制の休日のボランティア研修は勤務外となっていた⁵⁾。

寝る時間を削って経営理念集(253頁)を暗記し(早朝研修で理念テストを実施)⁶⁾、グループ報の感想レポート、課題図書を読んだ上でレポートを作成していたが(彼女のパソコンにデータが残っていた。6月4日の夜から5日未明にかけて5通のレポートを書いていた⁷⁾)、これも労働時間に含められるべきものであるが、作成時間不明のため反映されなかった⁸⁾。

業務終了後も美菜さんがすぐに帰れない場所に社宅があり、始発まで2時間もお店で待機することを余儀なくされたが、社内ルールでは30分以内で通勤できるアパートを社宅とすることになっていた。男女を同じ社宅にせず、かつ、近くにアパートがなかったとワタミは説明、「配慮が足りませんでした」というものの過失があったとは認めなかった。少なくとも体力のある男性社員と美菜さんの社宅を換えるべきであったと考える。これは実態調査をしなかったワタミの人事担当の重過失であり、想像力の欠如とレベルの低さを物語っている。

iii 電通の残業カット

連続の深夜残業・休日出勤。これらの業務が私的情報収集・自己啓発などの名目で業務として認められていなかった。

このように会社は、時間管理システム上、実際の業務開始時刻を記録できないようにしたり、あるいは実際の開始時刻を改竄したり、残業を付けるな、あるいは私的情報収集・自己啓発とすると指示したりして、実際の労働時間を記録に残さないシステムまたは作業もしくは指示が、上司もしくは会社により行われていた。労働コストを削減し、労働基準法の表面的(形式的)な問題を回避するためと解される。しかし、これらは、実態から見れば、下記労働基準法第32条および第37条の違反となる。なお、労基法上の労働時間とは、労働者が使用者の指揮命令の下に置かれている時間をいう¹⁰⁾。

労働基準法第32条(労働時間)では次のように規定している。

1. 使用者は、労働者に、休憩時間を除き1週間について40時間(特例措置対象事業場においては44時間)を超えて、労働させてはならない。
2. 使用者は、1週間の各日については、労働者に、休憩時間を除き1日について8時間を超えて、労働させてはならない。

5) 同上, 39頁。

6) 同上, 27頁。

7) 同上, 22頁。

8) 同上, 45-46頁。

9) 同上, 33-34頁。

10) 労働政策研究・研修機構「Q2. 法律上、労働時間とはどのように定義されていますか。」(http://www.jil.go.jp/rodoqa/01_jikan/01-Q02.html) 2017年6月9日閲覧。

図表36 過労死3案件の時間外労働時間

大庄		ワタミ	電通
死亡前の1ヶ月間	95時間58分	発症時期をもとに5月16日を起点とし4月17日～5月16日まで月141時間	10月以降に業務が大幅に増え、発症前1ヶ月（10月9日～11月7日）の時間外労働は約105時間
2ヶ月目	105時間41分		
3ヶ月目	129時間06分		
4ヶ月目	78時間12分		

この労働時間を超えた分は残業ということになる。残業代は、規定された料率計算した割増賃金を支払わねばならない（労働基準法第37条）。

すなわち、実際の労働時間の時間外部分をシステム等により改竄、もしくは上司等の指示で過小に記録した場合には、残業代を支払わないことになり、労働基準法第37条に反する。

② 時間外労働時間

図表36に示されているとおり、死亡前の時間外労働については、大庄の場合、4ヶ月前は78時間（これもほぼ80時間）であるが、1～3ヶ月前は80時間を超え（最大129時間）過労死認定基準を超えている。ワタミのケースも発症した日から前1ヶ月は141時間であり同様に過労死認定基準を超えている。電通のケースは、発症前1ヶ月の労働時間は約105時間であるが、その後も時間外労働が続き、相当なパワハラもあり労災認定されている。

③ 業務と死亡の因果関係（図表37）

i 大庄

3件とも長時間に及ぶ時間外労働と過労死との因果関係が労働基準署（大庄）、労働局（ワタミ）、労働基準署（電通）により認められ労災認定された。

過労死の現行認定基準（大庄の場合は、急性左心機能不全による死亡のため、「脳血管疾患及び虚血性心疾患等の認定基準」）は、本件専門検討会報告（脳・心臓疾患の認定基準に関する専門検討会報告書）を基礎として定められ、同報告は多数の医学専門家による検討を経てまとめられたものであり、長時間労働が健康に及ぼす影響について調べた医学的報告は多くはないとしながらも、信頼に足りると評価しうる3つの調査をもとに、主に長時間労働が睡眠不足に及ぼす影響に着目して医学的な検討結果を示したものである。同報告では、発症前1ヶ月間におおむね100時間を超える時間外労働が認められる場合、発症前2ヶ月間ないし6ヶ月間にわたって、1ヶ月当たりおおむね80時間を超える時間外労働が認められる場合には、業務と心臓疾患の発症との関連性が強いと判断されている¹¹⁾。したがって、この内容を、本件において、経験則として重視することに何らの問題もない、と大阪高裁は判断している。

11) 「脳・心臓疾患の認定基準に関する専門検討会報告書」（2001）。

図表37 過労死3案件の業務と死亡の因果関係

大庄	ワタミ	電通
<p>過労死の現行認定基準（「脳血管疾患及び虚血性心疾患等の認定基準」）は、本件専門検討会報告を基礎として定められ、同報告は多数の医学専門家による検討を経てまとめられたものであり、信頼に足る調査をもとに、主に長時間労働が睡眠不足に及ぼす影響に着目して医学的な検討結果を示したものである。同報告では、発症前1ヶ月間におおむね100時間を超える時間外労働が認められる場合、発症前2ヶ月間ないし6ヶ月間にわたって、1ヶ月当たりおおむね80時間を超える時間外労働が認められる場合には、業務と心臓疾患の発症との関連性が強いと判断されている。したがって、この内容を、本件において、経験則として重視することに何らの問題もない、と大阪高裁は判断している。</p>	<p>「心理的負荷による精神障害の認定基準」（1999年）は、本件専門検討会報告を基礎として定められ、多数の医学専門家による検討を経てまとめられたものである。</p> <p>検討会は、精神健康を害するストレスの強度をできるだけ客観的に評価するためストレス評価表を作成。常態的な長時間労働が背景として認められる場合、出来事のストレス強度はより強く評価される必要があるとした。</p> <p>美菜さんの労働時間は常態的な長時間労働であり、調理研修がほとんどないまま、一番大変な刺場でマニュアル本を横に料理を作り、見た目の悪いものは、先輩のアルバイトから何度も駄目出しされ、突き返された。終業後も始発電車まで待機を余儀なくされた。さらにボランティア研修・早朝研修もあった。このような労働実態と長期労働時間が自殺に至らしめたと、労災認定において判断された。</p> <p>この内容を、本件において、経験則として重視することに何らの問題もない、と解される。</p>	<p>「心理的負荷による精神障害の認定基準」（2011年）は、本件専門検討会報告書を基礎として定められ、多数の医学専門家による検討を経てまとめられたものである。</p> <p>検討会は、1999年認定基準を引き継いだ上で、極度の長時間労働は心身の極度の疲弊、消耗を来し、鬱病等の原因となると考えられるとし、ストレス調査の結果も踏まえ、特に、他に出来事が存在しない場合を想定し、長時間労働それ自体を「出来事」とみなして新評価表に盛り込み、その心理的負荷を評価することができるよう改めた。長時間労働とパワハラ等と死は、この認定基準に基づき労災認定された。したがって、業務と死亡の間には因果関係があり、本件において、経験則として重視することに何らの問題もない、と解される。</p>

ii ワタミ

ワタミおよび電通の場合には、精神障害の発症による自殺であるため、過労死の認定基準は「心理的負荷による精神障害の認定基準」であるが、「脳血管疾患及び虚血性心疾患等の認定基準」と同様に、本件専門検討会報告を基礎として定められ、多数の医学専門家による検討を経てまとめられたものである。具体的には下記のとおりである。

ワタミの過労死発生は2008年6月であるから、1999年7月の「精神障害の労災認定の基準」によるが、本件専門検討会報告では、精神障害の成因を考えるに当たっては、「ストレス-脆弱性理論」（環境からくるストレスと個体側の反応性、脆弱性との関係で精神的破綻が生じるかどうかが決まるといふ考え方）に依拠することが適当であり、精神障害の診断に当たっては、ICD-10作成の専門家チームが作成した「臨床記述と診断ガイドライン」（以下「ICD-10診断ガイドライン」）に基¹²⁾

12) 「精神障害等の労災認定に係る専門検討会報告書」（1999）5頁。「精神障害等の労災認定に係る専門検討会報告について」2～3頁。

13) ICD-10とは、「国際疾病分類第10回修正版」のことである。

づき実施されるべきこと¹⁴⁾、労災請求事案についての確定診断に当たっては、客観、公平を期するためにも、複数の専門家の合議等により、ICD-10診断ガイドラインに沿って検討、確定する必要があるとされた¹⁵⁾。検討会は、精神健康を害するストレスの強度をできるだけ客観的に評価することを試みた。その結果、ストレスの強度の客観的評価に関する多くの研究をもとに、独自に別表1及び別表2のストレス評価表を作成した¹⁶⁾。常態的な長時間労働は精神障害の準備状態を形成する要因となっている可能性がある¹⁷⁾ので、出来事の程度の評価に当たって、特に常態的な長時間労働が背景として認められる場合、出来事のストレス強度はより強く評価される必要があるとされた。精神障害に係る自殺については、「精神障害によって正常な認識、行為選択能力が著しく阻害され、あるいは、自殺行為を思いとどまる精神的な抑制力が著しく阻害されている状態」で行われた場合には、労働者災害補償保険法第12条の2の2にいう故意によるものではないと解するのが妥当である¹⁸⁾、とされた。

ワタミの美菜さんは、4月13日、調理研修がほとんど行われなまま久里浜店（店長は入社3年目の20代の女性、副店長は2年目の20代の男性、他に社員は店舗研修中の美菜さんとKさん。アルバイトは、キッチン約15人、ホール約15人。午後11時で帰る高校生が半数を占め、開店時間を通して働けるレギュラーは3分の1）に配属、刺し身などを作る最もハードな「刺場」を任された。マニュアル本を横に置きながら調理。見た目の悪い料理は、先輩のアルバイトから何度も駄目出しをされ、突き返された。しかし、5月の末頃から慣れてきた。開店前の午後3時までに出勤し、平日は午前3時、週末は午前5時の閉店後も働いた。しかも与えられた社宅が店から遠く、始発まで2時間も待機を余儀なくされた¹⁹⁾。ボランティア研修や早朝研修（労働時間外であり自主参加とされていたが、半ば強制的。早朝研修は眠らずに参加）が組み込まれ、さらに次のような暗記・レポートを課され、休日に心身を休める暇もなかった。調理マニュアルに加えて経営理念集も暗記せねばならず、レポートの提出まで課せられていた。寝る時間を削って経営理念集を暗記し（早朝研修で理念テストを実施）、グループ報の感想レポート、課題図書を読んでレポートを作成していた²⁰⁾。これらすべての作業が高度のストレスであるとともに、長時間労働に結びついていた。さらに、美菜さんはこのようなワタミの働き方および理念等に対し疑念を持つようになっていたから、ストレスは、さらに加重された²¹⁾と解される。

新入社員にとり入社は、新たな環境の下、新たな仕事を行うという出来事であり、それ自体にストレスを感じる。言い換えれば、業務による強い心理的負荷がある。美菜さんの場合には、その新たな環境と仕事が超長時間労働を伴う過酷なものであった。したがって、1999年の労災認定

14) 「精神障害等の労災認定に係る専門検討会報告書」(1999) 5頁。

15) 同上、5-6頁。

16) 同上、6頁。

17) 同上、7頁。

18) 同上、9頁。

19) 中澤他(2014) 7-14頁。

20) 同上、20-25頁。

21) 同上、21頁。

基準を満たすものと解される。2011年12月改正の労災認定基準では「他に出来事が存在しない場合を想定し、長時間労働それ自体を「出来事」とみなして新評価表に盛り込み、その心理的負荷を評価する」ことができるよう改正されたから、この件も考慮されたかもしれない。

iii 電通

電通のまつりさん過労死発生は2015年12月であるから、2011年12月改正の「心理的負荷による精神障害の認定基準」によるが、本件専門検討会では、審査の迅速化や、そのための調査の効率化に加え、認定の促進は重要な課題であって積極的に推進すべきであるとの基本的認識のもと、医学的知見、これまでの認定事例、裁判例の状況等も踏まえ、業務による心理的負荷の評価方法に関する事項、審査の手順等の運用体制に関する事項、その他迅速かつ公正な労災補償を行うために必要な事項について検討が行われた。²²⁾精神障害の成因（発病に至る原因の考え方）として、判断指針及び平成11年〔1999年〕報告書が依拠している「ストレス-脆弱性理論」は、平成11年以後の精神医学上の知見を考慮しても最も有力な考え方といえ、また、裁判例においても是認されている。したがって、本検討会においても、精神障害の成因としては、「ストレス-脆弱性理論」²³⁾に依拠することが適当と考えると考えられた。

「本検討会は、11年報告書と同じく、極度の長時間労働、例えば数週間にわたる生理的に必要な最小限度の睡眠時間を確保できないほどの長時間労働は、心身の極度の疲弊、消耗を来し、うつ病等の原因となると考える。臨床経験上、発病直前の1か月におおむね160時間を超えるような時間外労働を行っている場合や、発病直前の3週間におおむね120時間以上の時間外労働を行っているような場合には、ここでいう「心身の極度の疲弊、消耗を来し、うつ病等の原因となる場合」に該当するものと考え」とされ、さらに「これまでは、極度の長時間労働の場合を除き、長時間労働それ自体は心理的負荷の生じる出来事として評価していなかったが、本検討会は、ストレス調査の結果も踏まえ、特に、他に出来事が存在しない場合を想定し、長時間労働それ自体を「出来事」とみなして新評価表に盛り込み、その心理的負荷を評価することができるよう改めた²⁴⁾」とされている。したがって、このような認定基準に基づき労災認定されていることから、大庄のケースと同様に業務と死亡との間には因果関係があると判断できる。

「業務による心理的負担評価表」に基づき具体的に評価してみたい。まつりさんは発症前1ヶ月の時間外労働は約105時間であるから、評価表の16「1か月に80時間以上の時間外労働を行った」の「中」に該当する。休日返上で作った資料をボロくそに言われたのであるから、業務の困難性は高いと言えよう。苛烈なパワハラは、評価表の29「(ひどい)嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた」の強に該当すると解される(例:部下に対する上司の言動が、業務指導の範囲を逸脱しており、その中に人格や人間性を否定するような言動が含まれ、かつ、これが執拗に行われた)。さらに、セクハラについては、言葉だけなのかどうか、具体的な情報がないので、評価表の36⑥「セ

22) 「精神障害の労災認定の基準に関する専門検討会報告書」(2011) 2頁。

23) 同上, 3頁。

24) 同上, 9-10頁。

図表38 3社の給与体系

大庄	ワタミ	電通
80時間の固定時間外労働手当と固定深夜勤務手当を役割給として給与体系に組み込んでいるが、その旨開示されていなかった。社員募集に当たり給与条件を実際以上によく見せるためだった。	入社説明会では、営業時間については言っていたが、労働時間に関しては言っていなかった。シフト制ですとしか説明を受けなかった。実際には、時間外労働なしでは店舗の営業はできない状況だった。	(情報なし)

クシユアルハラスメントを受けた」の強度について断定できないが、その内容によって、弱（「〇〇ちゃん」等のセクシユアルハラスメントに当たる発言をされた）か、中（身体接触のない性的な発言のみのセクシユアルハラスメントであって、発言が継続していない場合等）もしくは強（身体接触のない性的な発言のみのセクシユアルハラスメントであって、発言の中に人格を否定するようなものを含み、かつ継続してなされた場合等）と判断されることになるが、中または強であろう。

④ 会社の責任

i 給与体系（図表38）

大庄が初任給に80時間の時間外労働を固定時間外労働手当と固定深夜勤務手当として組み込んでいることを開示していなかったのは、社員募集に当たり給与条件を実際よりよく見せるためである。言い換えれば、他社の初任給との比較可能性を損なう詐欺的開示と言える。

「ワタミの入社説明会では、営業時間については言っていたが労働時間に関しては言っていなかった」「入社前に聞いていたことと実際は大きく違っていた」「社員のシフト・健康・教育は店長任せだった²⁵⁾」。実際には、新入社員に対しても時間外労働が組み込まれており、時間外労働なしでは店舗の営業はできない状況であった²⁶⁾。

ii 三六協定

大庄では、臨時の特別の事情とは無関係に三六協定で定めた1ヶ月45時間を超える時間外労働が常態化しており、100時間を超えることも少なくなかった。いわば、労働実態をカムフラージュするための三六協定であり、臨時の特別の事情（三六協定締結のための要件）とは無関係であるがゆえに、労働基準法違反である。

ワタミの久里浜店では、三六協定（ベテランのアルバイトが労働者側の代表として記載されていて形骸化していた²⁷⁾。その後、2012年7月17日に横須賀労基署は久里浜店に対し、「適正な法第6条に基づく労使協定なしに……時間外労働させている」として是正勧告が行われた²⁸⁾）の残業の上限は月120時間で

25) 中澤他（2014）36頁。他の店で働いていた美菜さんと同期の男性社員の話。

26) 同上。

27) 同上、124頁。

28) 同上、134頁。

²⁹⁾ あった。美菜さんの141時間の時間外労働はこれを遙かに超えていて、三六協定違反であった。会社および取締役の労働時間および労災認定基準に関する無知、社会的責任の欠如、貪欲な利益追求がこのような事態を引き起こしたと言えよう。

電通においても、まつりさんの亡くなった12月の三六協定適用以前から、深夜残業・休日残業が継続し実質的に三六協定の限度基準を超えていた。

iii 労災規定の現行認定基準

労災規定の脳・心臓疾患の現行認定基準（大庄過労死発生は2007年8月であるから、2001年12月12日付のものと同解される）については、大庄判決において下記(i)~(v)のように位置づけられている。

- (i) 現行認定基準が発出される以前から過重労働と心臓疾患との関係については一般社会が認識するものとなっている。
- (ii) 著名な訴訟事件について過重労働と心臓疾患との関係を認める判例も積み重ねられてきている。
- (iii) これら事件は一般にも報道されてきていた。
- (iv) これらを踏まえた上で本件専門検討会報告に基づいて厚生労働省によって定められた現行認定基準が発出された。
- (v) これが発出されてから本件事故の発生までには5年以上が経過しており、その内容は控訴人会社にとっても十分認識可能な状況であった。言い換えれば、会社は、社会で一般に受け入れられている認定基準を認識しているべきであり、もし認識していないとしたら、認識しないで行動した結果生じた責任を負わなければならない、と解される。

大庄はこのような現行認定基準をも考慮に入れて、社員の長時間労働を抑制する措置をとることが要請されており、その際、現実には社員が長時間労働を行っていることを認識し、あるいは容易に認識可能であったにもかかわらず、長時間労働による災害から労働者を守るための適切な措置をとらないことによって災害が発生すれば、安全配慮義務に違反したと評価されることは当然であると判断された。

ワタミの過労死発生は2008年6月であるから、労災認定は1999年9月の「心理的負荷による精神障害等に係る業務上外の判断指針」によったと解される。この「判断指針」には、専門検討会報告に基づき、出来事の程度の評価に当たって、特に常態的な長時間労働が背景として認められる場合、出来事自体のストレス強度はより強く評価されると明記されている。美菜さんのような新入社員にとって、割り当てられた業務は、すべて初めての出来事であり、かつ、それが長時間労働の下で行われた場合、強度はより高く評価されることになる。ワタミ事件発生までの当判断指針およびその後の労災認定等に基づく事実関係は次のとおりである。

29) 同上、115頁。

図表39-1 自殺者総数と勤務問題を原因の1つとする自殺者数

年	自殺者総数	勤務問題を原因の1つとする自殺者
1995	22,445	1,217
1996	23,104	1,257
1997	24,391	1,230
1998	32,863	1,877
1999	33,048	1,824
2000	31,957	1,781
2001	31,042	1,756
2002	32,143	1,764
2003	34,427	1,878
2004	32,325	1,722
2005	32,552	1,807
2006	32,155	1,919
2007	33,093	2,207
2008	32,249	2,412
2009	32,845	2,528
2010	31,690	2,590
2011	30,651	2,689
2012	27,858	2,472
2013	27,283	2,323
2014	25,427	2,227
2015	24,025	2,159

出典：厚生労働省「平成28年版過労死等防止対策白書（本文）」第1章第1節 過労死等の現状 4
自殺の状況 第4-1図（<http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/karoushi/16/dl/16-1-1.pdf>）

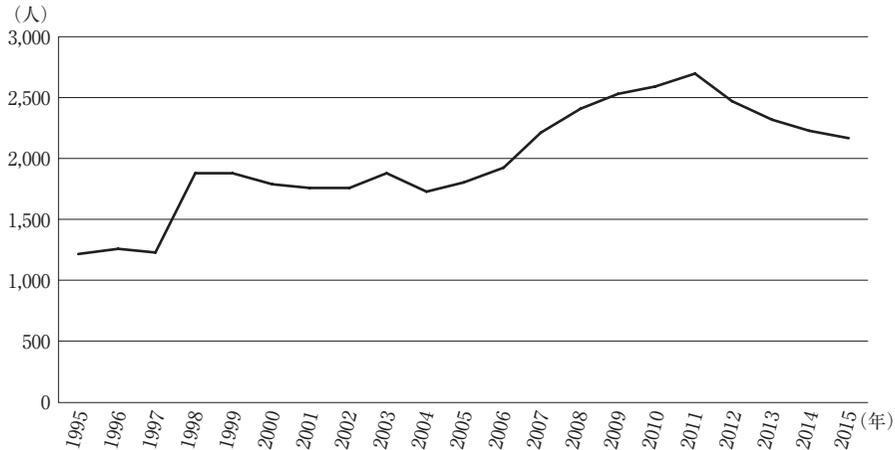
注：2007年の自殺統計から、原因・動機を最大3つまで計上することとしたため、2006年以前との単純比較はできない。

- (i) 1999年認定基準が発出される以前から過重労働と精神障害との関係については一般社会が認識するものとなっていた（1983年4月から1997年12月までの約15年間に71件の「労務による心理的負荷を原因とする自殺」の申請があり、認定はわずか6件であったが、‘過労自殺’が社会問題化していた（川人博『過労自殺』岩波新書、1998年。ストレス疾患労災研究会過労死弁護士全国会議編『激増する過労自殺』³⁰⁾ 皓星社、2000年））。

また、厚生労働省が、過労死等防止対策推進法（平成26年法律第100号）第6条に基づき、国会に毎年報告を行う年次報告書で、過労死等の概要や政府が過労死等の防止のために講じた施策の状況を取りまとめ講評した「平成28年版過労死等防止対策白書」に記載されている自殺者総数と勤務問題（仕事疲れ、職場の人間関係、仕事の失敗、職場環境の変化、その他）を原因の1つとする自殺者の数は、図表39-1のとおりであり、後者をグラフ化したものが図表39-2である。

30) 全日本民主医療機関連合会 精神医療委員会『「心理的負荷による精神障害等に係わる業務上外の判断指針」に関する見解』2008年3月14日（<https://www.min-iren.gr.jp/?p=528>）。

図表39-2 勤務問題を原因の1つとする自殺者数のグラフ化



勤務問題のうち「仕事疲れ」は、長時間労働を含むであろうし、「職場の人間関係」は、パワハラ、セクハラを含むと解される。勤務問題を原因の1つとする自殺者数は、1997年までは、1,300人未満が10年続いたが、1998年に1,877人と増加し、2007年の2,207人からさらに増加し、2011年の2,689人をピークとして減少し始め、2015年は2,159人となった。

(ii) 1999年「精神障害等の労災認定に係る専門検討会報告書」(以下「報告書」)が出され、それに基づいて当時の労働省補償課より同年9月「心理的負荷による精神障害等に係る業務上外の判断指針」(以下「判断指針」)が公表された。「判断指針」により精神疾患やそれに基づく自殺の労災認定には画期的な変化が生じ、労災申請件数、認定数ともに、大幅に増加した。「判断指針」作成後の精神障害労災申請件数は、1999年度155件、以降急激に増加し2006年度の請求件数は819件、うち自殺請求³¹⁾176件となった。

(iii) 電通過労自殺事件(最高裁判所第二小法廷 2000年(平成12年)3月24日 判タ第1028号)(長時間にわたる残業を恒常的に伴う業務に従事していた従業員(当時24歳)が鬱病に罹患して自殺した事例。最終的には、企業が自殺した従業員の遺族に対し、1億6,800万円を支払うとの和解が成立³²⁾)。

みくまの農協事件(和歌山地方裁判所 2002年(平成14年)2月19日 判タ第1098号)(農業協同組合に勤務していた従業員が自殺し、同組合に過失または債務不履行(安全配慮義務違反)があったためであるとして、家族が同組合に対し、不法行為または債務不履行(安全配慮義務違反)による損害賠償請求権に基づき、損害および遅延損害金の支払いを求めた事例。895万8,540円の支払いが認められた³³⁾)。

(iv) これら事件は一般にも報道されてきていた。

31) 同上。

32) TPEC「主な過労死・過労自殺の損害賠償事件(安全配慮義務違反)」(<http://www.t-pec.co.jp/statistics/hanrei.html>) (出典:「EAP導入のすすめ」著者:弁護士 小笠原耕司) 2017年8月3日閲覧。

33) 同上。

図表40 3社の労働時間の把握状況

大庄	ワタミ	電通
社員の長時間労働の抑制のために、社員の労働時間を把握し、長時間労働の是正のための適切な措置をとっていたとは認められない。	「① 労働時間・残業カット」の状況からは、会社も取締役も労働時間とはどういうものを理解していない。店長の指示により、就業規則より1時間早く出勤。	深夜残業・休日出勤の業務が私的情報収集・自己啓発などの名目で業務として認められず、残業申告時間は月70時間に収まっていた。

(v) この労災認定の基準が発出されてから本件事故の発生までには9年が経過しており、かつ、(i)~(iv)により、その内容は控訴人会社にとっても十分認識可能な状況であった。

ワタミおよびその取締役は、このような過労死に関する現行認定基準（「脳・心臓疾患の現行認定基準」および「心理的負荷による精神障害等に係る業務上外の判断指針」）をも考慮に入れて、社員の長時間労働を抑制する措置をとることが要請されており、その際、現実に社員が長時間労働を行っていることを認識し、あるいは容易に認識可能であったにもかかわらず、長時間労働による災害から労働者を守るための適切な措置をとらないことによって災害が発生すれば、安全配慮義務に違反したと評価されることは当然であると判断される。

電通の過労死発生は2015年12月であり、2011年12月改正の「心理的負荷による精神障害の認定基準」により労災認定されたが、その前、1991年に入社2年目の男性社員が過重労働で自殺、遺族が起こした裁判で2000年3月に最高裁が会社側の責任を認定していたから、認定基準については熟知していたにもかかわらず、労働状況は変わっていなかった。したがって、電通も「安全配慮義務に違反したと評価されることは当然である」という結論になる。

iv 労働時間の把握（図表40）

大庄は、社員の長時間労働の抑制のために、社員の労働時間を把握し、長時間労働の是正のための適切な措置をとっていたとは認められない、と判示されたが、ワタミも電通も同断である。ワタミも同社取締役も労働時間とはどういうものかを理解していない（このことから、会社も経営者たる取締役も失格と言える。本来、このような会社を上場させる制度にも欠陥があると考えべきであろう）ことから、労働時間に含めることを考えていない拘束時間があり、他店に配属された美菜さんと同期の手記によれば「勤務時間は改竄している。店長もエリアマネージャーも知っている。休憩は1時間取っていることになっているが、実際は店内が忙しく、30分しか取ることができない。30分の休み中で食事、トイレへ行く。そして、12時間の労働が続く。よっぽどのタフな人でないと社員はできないと思う」「言っていることとやっていることが違う。世の中の真実を知りました」という状況であった。³⁴⁾

電通についても、1991年の入社2年目男性社員が過重労働で自殺、遺族が起こした裁判で2000

34) 中澤他（2014）37頁。

図表41 3社の予見可能性

大庄	ワタミ	電通
<p>専門検討会報告は、本件と同様の心疾患発生の医学的機序が不明とされる事案においても長時間労働と災害との因果関係の蓋然性を認めるものである。多数の社員に長時間労働をさせていけば、そのような疾患が誰かには発生しうる蓋然性は予見できるのであるから、現実には疾患がどの個人に発生するかまで予見しなくとも、災害発生の予見可能性はあったと考えるべき。</p>	<p>精神障害等の労災認定に係る専門検討会報告についても、新入社員にとっての新たな環境・業務という出来事程度の評価に当たって、常態的な長時間労働が背景として認められる場合、出来事自体のストレス強度はより強く評価されるため、左記と同様の論理で予見可能性はあったと考えるべきと解される。したがって、長時間労働によりいずれかの過労死が発生しうる蓋然性は予見できるのであるから、現実には疾患もしくは自殺がどの個人に発生するかまで予見しなくとも、災害発生の予見可能性はあったと考えるべき。</p>	<p>同左。</p> <p>さらに、電通の場合は、1991年に入社2年目の男性社員が過重労働で自殺。遺族が起こした裁判で2000年3月に最高裁が会社側の責任を認定し因果関係を熟知していたにもかかわらず、労働状況は変わっていなかった。</p>

年3月に最高裁が電通の責任を認定した経験があるにもかかわらず、まつりさんの深夜残業・休日出勤の業務が私的情報収集・自己啓発などの名目で業務として認められておらず、残業申告時間は月70時間に収まっていた。会社はサービス残業については認識していたと推測されるが、正確な実態を把握していなかったし、その意思もなかったと解される。具体的責任部門は人事部であろうが、労働法の観点からは、まったく機能していなかった。人事責任者、具体的には人事担当役員の責任は極めて重いと言うことができる。

v 予見可能性 (図表41)

専門検討会報告は、本件(大庄)と同様の心疾患発生の医学的機序が不明とされる事案においても長時間労働と災害との因果関係の蓋然性を認めるものである。多数の社員に長時間労働をさせていけば、そのような疾患が誰かには発生しうる蓋然性は予見できるのであるから、現実には疾患がどの個人に発生するかまで予見しなくとも、災害発生の予見可能性はあったと考えるべきと、高裁は大庄に判示している。ワタミの場合における、精神障害等の労災認定に係る専門検討会報告についても大庄の場合と同様であり、災害発生の予見可能性はあったと考えるべきとの判示も適合する。なお、長時間労働の観点からは、脳心疾患または精神障害のどちらかが発生する可能性があるから、長時間労働による災害発生の予見可能性はあったと考えるべきことになると解される。電通についても同様であるが、1991年の入社2年目男性社員が過重労働で自殺し、最高裁

図表42 3社の取締役らの責任

大庄	ワタミ	電通
<p>現実に従業員の多数が長時間労働に従事していることを認識していたかあるいは極めて容易に認識し得たにもかかわらず、会社にこれを放置させ是正するための措置をとらせていなかったことをもって善管注意義務違反がある。不法行為責任についても同断。</p> <p>また、責任感のある誠実な経営者であれば自社の労働者の至高の法益である生命・健康を損なうことがないような体制を構築し、長時間労働による過重労働を抑制する措置をとる義務があることは自明であり、この点の義務懈怠によって不幸にも労働者が死に至った場合においては悪意または重過失が認められる。不法行為責任についても同断。</p>	<p>同左。</p> <p>同左。</p>	<p>同左。</p> <p>同左。</p>

が会社の責任を認定していたにもかかわらず、適切な対応をとらず、会社の労働状況は変わっていないと考えられることから、予見可能性は当然あったと言うべきであろう。

vi 結論

上記 i から v の判断に基づき、大庄において現実に全社的かつ恒常的に存在していた社員の長時間労働について、これを抑制する措置がとられていなかったことをもって安全配慮義務違反と判断された。

この高裁の判断は、同様にワタミと電通（まつりさんに関しては、大庄、ワタミと異なり、さらに、直属上司の苛烈なパワハラがあり、セクハラもあった）にそのまま当てはまる。

⑤ 取締役らの責任（図表42）

大阪高裁は、大庄で全社的恒常的に存在していた社員の長時間労働について、これを抑制する措置がとられていなかったことをもって安全配慮義務違反と判断、控訴人取締役らの責任についても、現実に従業員の多数が長時間労働に従事していることを認識していたかあるいは極めて容易に認識し得たにもかかわらず、会社にこれを放置させ是正するための措置をとらせていなかったことをもって善管注意義務違反があると判断。不法行為責任についても同断である、とした。

また、責任感のある誠実な経営者であれば自社の労働者の至高の法益である生命・健康を損なうことがないような体制を構築し、長時間労働による過重労働を抑制する措置をとる義務があ

35) 法益とは、「法によって保護される利益。狭義には、刑法で保護される社会生活上の利益」デジタル大辞泉 (<https://kotobank.jp/word/%E6%B3%95%E7%9B%8A-627075>) 2017年7月25日閲覧。

図表43 3社の判決もしくは和解内容

大庄	ワタミ	電通
<p>2013年9月最高裁判決 最高裁が会社側の上告却下。 会社・取締役敗訴確定。 母親に対し、3千829万4千874円 および父親に対し、3千829万4千 874円を、会社および4取締役は連 帯して支払う。</p>	<p>2015年12月8日和解 ワタミや当時社長だった渡邊美樹 らは法的責任を認めて謝罪し連帯し て1億3千4百万円を両親に支払う。 両親は労働時間を適正に管理する等 の再発防止策も認めさせた。労働時 間を正確に把握し残業の削減に努め る。研修やレポート作成も業務と認 定し適正に残業代を払う。和解条項 には再発防止策も盛り込まれた。</p>	<p>2017年1月20日和解 母、幸美さん（54歳）と電通の間 で謝罪や再発防止策などについて合 意した文書が調印された。電通側は この合意書で、まつりさんの死の原 因が過労であると認めて正式に謝罪 した。また、18項目の再発防止策を 約束し、慰謝料（未公表）や支払わ れていなかった分の残業代などの支 払いをすることが定められた。</p>

ることは自明であり、この点の義務懈怠によって不幸にも労働者が死に至った場合においては悪意または重過失が認められると判断。不法行為責任についても同断である、とした。

ワタミおよび電通の取締役らについても、同様の状況にあることから、損害賠償請求裁判の判決が出た場合には、大庄の場合と同様に上記判断が示されることになるかと解される。

⑥ 大庄の判決から見たワタミと電通の和解

大庄は、最高裁で上告が却下され、大阪高裁の判決による会社・取締役敗訴で確定した。母親に対し38百万円および父親に対し38百万円を、会社および4取締役は連帯して支払うことになった。同様の過労死事件を起こし、想定される争点を大庄の判決内容と比較検討した結果は、上述のとおり、ワタミと電通には安全配慮義務違反があり、取締役の責任についても、「善管注意義務違反があると判断。不法行為責任についても同断」と言うことができ、「長時間労働による過重労働を抑制する措置を採る義務懈怠によって不幸にも労働者が死に至ったため悪意または重過失が認められると判断。不法行為責任についても同断」と言うことができると解される。

3社の判決もしくは和解内容の比較は、図表43のとおりである。ワタミと電通は和解ではあるが、実質的に会社側の敗訴ということが出来る。

次に、ワタミと遺族との和解に至るまでの交渉過程、損害賠償請求の訴えを概観し、ワタミの認識と思考方法を見てみたい。ワタミの従業員の労働時間に関する無知と傲りを見ることが出来る。また、電通和解の開示された内容を概観してみよう。

i ワタミと渡邊美樹社長

a. 店舗における労働実態の証言

2003年度入社 of 川口さんは、店舗に配属されると店長から「残業は1日に最長2時間までしか付けられないから」と告げられた。管轄のエリアマネージャーも「ワタミの社員なら出勤時間に縛られず、もっと早く来るはずだ」と言うだけ。暗にサービス残業を強いられていたと証言する。

そして、山口さんは「会社は現場の実態を見ぬふりして、理念を教え込むことで社員の努力でカバーさせようとしていた³⁶⁾」と言う。

2002年4月に入社したが、半年後に出社できなくなった元社員（下宿先で起き上がれず臥せていたのを訪ねてきた父親が見つけた病院に連れて行った。医師の診断は「抑鬱状態、肝機能障害」）が、2003年3月に「京都労災職業病対策連絡会議」に送った文書には、職場の実態が書き込まれていた。「人間の生理的限界を無視し、際限なく労働に駆り立て、それに耐えうる者達だけが残り、多くの者は体調を崩したり、精神的に耐えられなくなって去って行きます。深夜の仕事にもかかわらず社員に対する健康診断もなく、早朝研修だと言って、本社の人間が、普段店舗の人間が寝ている時間に呼び出し、給料も払わないという悪しき文化が蔓延し、労働時間の管理が全くのあやふやな状態で店舗での社員は店長も含め日々の営業に追われている状態³⁷⁾です」。

さらに、彼は、ワタミの経営体質を痛烈に批判している。「和民では、高卒を含め、大卒の新卒採用を積極的に進めています。中途入社ではほとんどの社員が退社してしまうからです。働くことに関して、ほとんど無知な若者を数多く入社させ、実態は、アルバイト並みの時給で働かすことができるシステムを今回発覚したからくりで達成することができるのです」「外部にはボランティア、環境問題に取り組む企業、マスコミに度々社長が出て、「青年社長」「ベンチャーの雄」等もてはやされていますが、内部の労働実態は、労働者の無知で、無権利・無自覚状態で働かされています³⁸⁾」。それから5年後、美菜さんは亡くなった。

「京都労災職業病対策連絡会議」によると、彼が労基署に訴えた結果、手帳の記録からサービス残業が認められ、翌年6月、ワタミフードサービスから不払い分の賃金が支給されたという³⁹⁾。

b. 美菜さん労災認定時のワタミと渡邊会長の反応

美菜さんの労災認定（2009年7月の横須賀労基署の労災不認定で終わったと思っていたワタミにとって青天の霹靂であった⁴⁰⁾）の報道を受け、ワタミは2012年2月21日、ホームページ上に「本日、一部報道におきまして当社グループが運営する店舗に勤務していた元店員につき労災と認定されたとの報道がありましたが、報道されている勤務状況について当社の認識と異なっておりますので、今回の決定は遺憾です」とするコメントを発表した。これがネット上で批判を浴び、24日「元社員に関する労災認定については、神奈川県労働者災害補償保険審査官による決定の内容を精査の上、真摯に対応してまいります」とのコメントに急遽差し替えた⁴¹⁾。

2月21日、渡邊会長は自身のツイッターに次のようなコメントを書き込んだ。「労災認定の件、大変残念です。4年前のこと昨日のことに覚えています。彼女の精神的、肉体的負担を仲間皆で減らそうとしていました。労務管理ができていなかったとの認識は、ありません。ただ、彼女の死に対しては、限りなく残念に思っています。会社の存在目的の第一は、社員の幸せだから

36) 中澤他（2014），84頁。

37) 同上，81-82頁。

38) 同上，82頁。

39) 同上。

40) 同上，117頁。

41) 同上，156頁。

らです。……バングラデシュで学校を作ります。そのことは、亡くなった彼女も期待してくれていると信じています」。これに対してもネット上批判が殺到し……「炎上」を経て広がっていった。⁴²⁾

事実としては、美菜さんの負担を仲間皆で減らそうとしていたことはなく、労務管理もできていなかった。「会社の存在目的の第一は、社員の幸せ」については、グループの経営の基本目的に「会社の繁栄、社員の幸福、関連会社・取引業者の繁栄、新しい文化の創造、人類社会の発展、人類の幸福への貢献」とあるが、「会社の繁栄」が最初に出てくるのであって、これが最大の目的であり、あとは美しい言葉の羅列にすぎない。さらに、仕事と研修に追われ、渡邊の理念集に疑問を持っていた美菜さんが、渡邊のバングラデシュでの学校作りについて考える精神的肉体的余裕は皆無であったであろう。したがって、「亡くなった彼女も期待してくれている」ことはあり得ない。想像力の欠如と無知無自覚に基づいた、自己陶酔的な渡邊の単なる願望にすぎない。それを平気で公表することに人格的欠陥があると言えよう。

c. 示談交渉

美菜さんの両親は2012年2月末、謝罪や損害賠償の要求とともに再発防止策を訴える要望書をワタミに送った。5月から代理人弁護士同士で示談交渉が始まったが、ワタミの弁護士は「私達は何の権限もありません」。質問しても「承っておきます」「伝えます」と繰り返すばかり。ワタミの回答書に疑問をぶつけても、再発防止策についてはワタミから明確な回答は返ってこない。その上ワタミは「直ちに安全配慮義務違反が存在するとは言えないと考えている」と会社の責任を否定してきた。交渉は3回で打ち切りとなった。⁴³⁾

両親は個人でも加盟できるユニオン「全国一般東京東部労働組合」に相談を持ちかけた。労組書記長の付き添いのもと、両親は9月20日ワタミ本社に渡邊美樹会長と直接交渉を求める直談判におもむき、受付ロビーでコンプライアンス担当のグループ長に対し申入書を読み上げた。

「どのようにワタミという会社は、娘を死に至らしめたのか。これまでのところ、ワタミは私たちに説明していません。ワタミの業務の実態を知るワタミの会長、社長と直接話し合いたい。代理人では何も解決しません。実態を知る人間と話をし、娘の死の原因を見極めた⁴⁴⁾い」。

これに対し、ワタミからは「直接の面談は1回限り、貴殿ら以外は一切お断り、録音不可」との回答があった。両親はすぐに抗議の文書を送った。⁴⁵⁾

d. ワタミの調停申し立て

2012年11月19日付でワタミから両親のもとに調停を申し立てるという文書が届いた。8日後ワ

42) 同上、156-157頁。

43) 同上、200-201頁。

44) 同上、201頁。

45) 同上、202頁。

タミは名古屋簡易裁判所に調停を申し立てた。その申立書では、「業務起因性の有無と使用者の安全配慮義務違反の存否は直結しない」「一定程度の長時間労働は存在したものの、休暇等の設定や定期的な面接等により十分な対応・措置を採っていたものであり、申立人に安全配慮義務違反は存しない」と、会社の過失責任を否定。その上で「重く受け止めており、相手方に対し、一定程度⁴⁶⁾妥当な金額を支払う意向である。そこで、相当な示談額を確定すべく協議を行いたい」と結んであった。

両親が調停に応じたのは、それによって美菜さんの死の真相解明につながるのではとの思いからであった。ワタミは調停申し立ての際、美菜さんに関する両親の質問について「調停の場で答えます」と約束していたからである。⁴⁷⁾

両親からワタミの弁護士に質問状が送られ、調停の審理の日までにワタミが回答する。その回答の中で疑問に思った点を再質問として、またワタミへ文書を送る。1年にわたった調停で両親からワタミへの質問は5回を重ねた。美菜さんの労働実態を確認するに留まらず、ワタミの責任も問いただした。最初11問だった質問は100問近くになった。⁴⁸⁾

レポート作成は任意提出、ボランティア研修、早朝研修は任意もしくは自主参加なので、勤務時間ではないとの回答、出勤時間、休憩時間についても誠意ある合理的な回答が返ってこなかった。4回目の調停直前のワタミからの「第一準備書面」という文書では労災認定の時間外労働時間に異を唱えていた。そして、11月25日、5回目の調停で決裂した。⁴⁹⁾

なお、2013年8月2日の朝日新聞朝刊に新人議員・渡邊氏のインタビュー記事が掲載され、その中で美菜さんの過労自殺の原因について「なぜ採用したのか。なぜ入社1ヵ月の研修中に適性、不適性を見極められなかったのか。なぜ寄り添えなかったのか。本当に命がけの反省をしている」と答えていた。美菜さんがまるで不適性な人間で、それを見抜けなかったことが原因だったようにも受け取られる内容であり、ネット上などで、また批判を浴びた。⁵⁰⁾

e. 両親による損害賠償請求の訴え（2013年12月9日）

両親は、美菜さんの死が会社と経営陣が安全配慮義務を怠ったためなどとして渡邊氏らに、約1億5千3百万円の損害賠償（この金額は懲罰的慰謝料である）⁵¹⁾を求める訴えを東京地裁に起こした。訴状の中で「ワタミの異常ともいえる過剰労務体制は、渡邊氏の極端な経営理念に因るところが大きい。（中略）被告渡邊は、ワタミグループの規模拡大を目指して、全従業員に対し「24時間働け」（平成18年給与メッセージ）と檄を飛ばし、その過剰かつ杜撰な労務管理体制を積極的に推し進めていった。このような被告渡邊の言動には、労働者の心身の安全・健康に対する配慮は全く見られず、被告渡邊に安全配慮義務違反があったことは明らかである」と指摘した。⁵²⁾

46) 同上、203-205頁。

47) 同上、205頁。

48) 同上、206頁。

49) 〃、207-217頁。

50) 同上、227頁。

51) 同上、219頁。

52) 同上、218頁。

f. 2015年12月8日和解

東京地裁（吉田徹裁判長）で和解が成立した。同日の毎日新聞⁵³⁾によるとその内容は次のとおりである。原告側によると、被告側が業務に起因する自殺であると認めて謝罪したうえで1億3,365万円を支払い、労働時間の正確な把握などの再発防止策をとることで合意した。遺族側の意向に全面的に沿った和解となった。

原告と被告は和解条項で、美菜さんはワタミの業務が原因で自殺したことを確認。当時社長の渡邊議員は従業員に過重な業務を強いるなど最も重大な損害賠償責任を負っているとした。賠償額には逸失利益のほかに慰謝料4千万円が含まれた。原告側弁護士は「慰謝料は通常の倍額で（日本の裁判では認められない）懲罰的要素も含まれている」と説明した。

このほか、美菜さんの未払残業代約40万円や賃金から天引きされた業務用のプレザー代金など2万4,675円も支払われる。被告側は2008～2015年に入社した社員にも美菜さんと同様の未払賃金や天引きがあったと認め、1人当たり約2万5千円、総額約4千5百万円の支払いにも応じる。

和解成立後、父親の豪さんは「娘の過労自殺がなかったかのように振る舞う会社の態度が許せなかった。金を払って終わりではなく、和解条項の過重労働防止策を守り、良い会社になってもらいたい」と話した。⁵⁴⁾母親の祐子さんは「娘が亡くなる8年前に時を戻してほしい。ワタミに入社するのを止めるべきだったと後悔している。娘を生きているうちに助けてやれなかった後悔は死ぬまで続く。今日の裁判所で渡邊美樹が娘の墓参りを希望していたが、絶対に来てほしくない。謝罪の気持ちがあるなら、今後そういう生き方をしていてもらいたい」と話した。⁵⁵⁾

この和解を受け入れたことは、否むしろ、受け入れざるをえなかった事実は、渡邊美樹元会長とワタミの「従業員および経営」に関するこれまでの認識、考え方および行為の全面的否定になると解される。渡邊の発言、コメントはさまざま批判を浴びてきたが、その言葉は実に軽いものであり、事実関係を徹底的に調べることなく自分に都合のよいように考えて発せられた実質を伴わない言葉であった。

ii 電通（和解）

電通の石井直社長（65歳）は2016年12月28日、翌年1月に辞任する意向を表明した。同社の女性新入社員が過労自殺した問題で、厚生労働省東京労働局が労働基準法違反の疑いで法人としての同社と幹部1人を書類送検したことを受けて責任をとる。⁵⁶⁾同じことを2度繰り返した責任は重く、電通の最高責任者としては「万死に値する」ことになる。⁵⁷⁾したがって、即、辞任しかない。

53) 「ワタミ過労自殺 遺族と1億3365万円で和解」毎日新聞2015年12月8日 (<http://mainichi.jp/articles/20151209/k00/00m/040/056000c>)。

54) 同上。

55) 労働相談センター・スタッフ日記「ワタミ過労死裁判が和解成立！ワタミと渡邊美樹参院議員らが法的責任認める！」2015年12月9日 (http://blog.goo.ne.jp/19681226_001/e/24db57724286776c02b7459ab858c4f9)。

56) 日経新聞2016年12月28日。

57) 「文科省、政府への信頼を損ねた。万死に値する」。2017年2月7日に開かれた衆院予算委員会の天下り問題に関する集中審議において、文部科学省の前川喜平前事務次官は謝罪を重ねた。このニュースを見たときに、「万死に値する」という言葉は時代がかっているようにも思えたが、前川氏のその後の言動および関

2017年1月20日、母、幸美さん（54歳）と電通の間で謝罪や再発防止策などについて合意した文書が調印された。電通側はこの合意書で、まつりさんの死の原因が過労であると認めて正式に謝罪した。また、18項目の再発防止策を約束し、慰謝料（未公表）や支払われていなかった分の残業代などの支払いをすることが定められた。⁵⁸⁾

18の再発防止策のうち、「実労働時間と異なる時間が就業時間として記録されないように」「（会社側が労働時間を少なく見せるために利用していた）私事による在館を原則認めないように」「ゲート通過時刻と残業申告時間との差がある場合には調査をする」「新卒社員には過剰な残業をさせない」などについては、幸美さん側から積極的に要望した。⁵⁹⁾

また、再発防止策の実施状況について、電通は毎年12月1日、幸美さんに報告することも盛り込まれた。⁶⁰⁾

まつりさんの母親は、調印を決意した理由などについて、次のような文書を公開した。⁶¹⁾

「娘が業務により亡くなったことについて、会社が責任を認め、謝罪したこと、電通の社風・過重労働の象徴であった鬼十則を、会社が社員手帳から削除したこと、娘が死ぬほど辛かった、死の原因となった深夜残業・休日出勤について、会社側はこれまで私的情報収集・自己啓発などと扱い業務として認めていなかったが、会社はこれを改め、サービス残業をなくすことを約束したこと、会社が、深夜残業の原則禁止など、改革をすでに始めていること、会社が、パワハラ防止のために全力を尽くすことを約束したこと、会社が、業務の改善と改革の実施状況の報告を、今後、遺族側に定期的に行うことを約束したこと、業務の改善と改革に向けて、役員・管理職が研修会を行い、遺族側の話を直接聞く場を設けることを約束したこと、などです。

石井社長が昨年末（2016年末）に辞任の発表をされましたが、社長交代・役員交代が行われたとしても、二度と同じ悲劇を繰り返さないように、改革に向かってほしいと思います。

以上、会社との合意には至りましたが、会社側がどんなに謝罪を述べたとしても、再発防止を約束したとしても、娘は二度と生きて帰ってくることはありません。⁶²⁾

⑦ 大庄、ワタミ、電通における従業員の心得の比較

この過労死事件を起こした3社は、ブラック企業大賞を取得もしくはノミネートされている。ブラック企業を見抜くための検討対象に、“熱意、夢、やる気”など精神論が掲げられているか

ㄨ 連する事実の表出を見ていると、万死に値すると思われる人々が多数いることが炙り出されてきた。2017年1月20日に彼は次官を辞任した。大庄社長および渡邊も同様に万死に値すると言えよう。

58) 泉谷由梨子「電通過労自殺・高橋まつりさんの母と電通が合意「娘は帰ってこない。今働いて、苦しんでいる人、逃げて欲しい」」The Huffington Post, 2017年01月20日 (http://www.huffingtonpost.jp/2017/01/20/dentsu-matsuri-takahashi_n_14281182.html)。

59) 同上。

60) 同上。

61) 同上。

62) 同上。

どうか、がある。精神論を掲げて社員に過酷な労働を課すのはブラック企業の特徴の1つであるためである。そこで3社の心得を見てみよう。

i 大庄

大庄の新人のためのサクセス研修（研修料9,000円が給料から天引きされていた）で過労死した吹上元康さんが遺したノートに几帳面な字で細かく記載された研修内容は次のとおりである。⁶³⁾

「しない方がいいこと……疑問を持つ、批判をする、不満を言う、評価をする、飼い主に噛みつく犬→躰がなっていない」

人格のある人間ではなく、心のないロボットのように、会社や上司、経営者の言うことに素直に従って、ただただ一生懸命働きなさい、と言っているようである。どんなことがあっても疑問を持たず、批判もせず、不満も言わず、自分の頭で考えることなく、黙って働きなさい。さらに、

「素直な4条件……はい、わかりました すぐやります 質問していいですか？ すごい、素晴らしい、わかりました、私がやります」

と従順に働くよう誘導している。

そして、「勇気ある自己犠牲を続ける人は、社会の賞賛を浴びる。代表取締役社長平辰⁶⁴⁾」とあるから、従業員が自己犠牲を続けて大庄のために働くことは、社会の賞賛を浴びるためだと檄をとばしている。しかし、真実は、従業員が自己犠牲を続けるよう誘導しているのは、会社のひいては社長の貪欲な利益追求のためであろう。典型的なブラック企業の1つである。

ii ワタミ

ワタミの従業員心得は、次のとおりである。⁶⁵⁾

ワタミグループ憲章（抜粋）

- ・地球上で一番たくさんのありがとうを集めるために戦う
- ・お客さまの満足をすべてに優先させる
- ・ワタミらしいことをすべて肯定し、ワタミらしくないことをすべて否定する

グループ社員の行動基準（抜粋）

- ・出来ないと言わない

63) 中澤他（2014）189-190頁。

64) ノートの表紙裏に貼り付けられたA4の紙に書かれた言葉（中澤他（2014）190頁）。

65) ワタミグループCSR報告書「ふれあい報告書2008」7頁（渡邊美樹「理念集」より抜粋されたものと言われている）。

グループ社員の仕事に対する心構え

- ・ 感激できる感性を持つべし 感激は成功への出発点である
- ・ 逆境に悲観せず、順境に楽観せず、常にハングリー精神を持ち、挑戦し続けるべし
- ・ 勝つまで戦え、限界からあと一歩進め、結果がすべてである
- ・ 問題意識を持つべし 問題の発見と解決が次のビジネスチャンスを生む
- ・ 継続こそ力なり、日々の努力は継続されることにより信用を生み、信用は力を生む

「お客さまの満足をすべてに優先させる」ことは従業員を疲弊させる。「出来ないと言わない」「勝つまで戦え、限界からあと一歩進め、結果がすべてである」は、精神論を掲げて社員を労働に駆り立てるものであろう。

理念集に「365日24時間、死ぬまで働け」という一文があった（「言葉のとおりそうしろというのではない。そんな気持ちで、働いてほしいということだ」と渡邊は説明しているが、渡邊自身にもできないことであり、社長命令に等しい言葉で、365日24時間働かなければならないと言われることは従業員にとって、不可能を求める前のめりの社長にナンセンスさを感じるものの、相当のプレッシャーになることが理解できないようである）。これは社員に向けてつづった2005年4月25日の給与メッセージの一部で、美菜さんの死後、理念集に盛り込まれた（美菜さんの過労死の直後に、「365日24時間、死ぬまで働け」という檄の言葉を理念集に盛り込む渡邊の精神構造に啞然とする）。外部識者による業務改革委員会は『365日24時間、死ぬまで働け』と社員に命令しているものではないが……上場企業の代表者（当時）の発言としてはより慎重な言い方が適当と考えるとともに、理念集の内容を再検討することが望ましい」と指摘した。これを受け2014年5月に削除された。⁶⁶⁾

「365日24時間、死ぬまで働け」は、物理的に不可能であり、渡邊氏もワタミの取締役もできないことである。できないことを従業員に強く求めるという精神構造は、どうなっているのだろうか。「そんな気持ちで働いてほしい」と言っているが、「できないこと」を「できる限度」まで働いてほしい、ということであろうが、理念とは言えない。貪欲な経営者の欲望が表出したものであり、理念と言えるものではない。

iii 電通

電通の鬼十則は、2017年版の手帳から削除されることになったが、この中で特に問題となったのは、「5. 取組んだら放すな！ 殺されても放すな！ 目的を完遂するまでは…」である。これが、従業員に対し残業を付けさせずに働かせる源泉となったと考えられている。

鬼十則は、次のとおりである。^{69) 70)}

66) 中澤他（2014）67頁。

67) 「外部識者による業務改革委員会の調査報告書」9頁、2014年1月17日。

68) 中澤他（2014）67頁。

69) 独学のオキテ「電通鬼十則！！」（<http://dokugaku.info/dentuu/001dentuu.htm>）2017年6月5日現在。

このページに掲げられている「鬼十則の英語訳」は次のとおりである。表現がマイルド、かつ知的にメ

1. 仕事は自ら創るべきで、与えられるべきではない。
2. 仕事とは先手先手と働き掛けていくことで、受け身でやるものではない。
3. 大きな仕事と取組め！ 小さな仕事は己を小さくする。
4. 難しい仕事を狙え！ そして成し遂げるところに進歩がある。
5. 取組んだら放すな！ 殺されても放すな！ 目的を完遂するまでは...
6. 周囲を引きずり回せ！ 引きずるのと引きずられるのでは、永い間に天地の開きがで
きる。
7. 計画を持て！ 長期の計画を持っていれば、忍耐と工夫と、そして正しい努力と希望が
生まれる。
8. 自信を持て！ 自信が無いから君の仕事には、迫力も粘りも、そして厚みすらがない。
9. 頭は常に全回転、八方に気を配って、一部の間もあってはならぬ！！ サービスとはそ
のようなものだ。
10. 摩擦を怖れるな！ 摩擦は進歩の母、積極の肥料だ。でないと君は卑屈未練になる。

引用文献

- 大阪高裁（2011）「大阪高裁平23.5.25判決（平22（ネ）1907号 損害賠償請求控訴棄却〔上告・上告受理申立〕」『労働判例』2011.12.1（No.1033）24-41頁
- 京都地裁（2010）Westlaw「京都地裁平22.5.25判決（平20（ワ）4090号・平21（ワ）64号）損害賠償請求事件（甲事件・乙事件）〔日本海庄や過労死訴訟〕
- 中澤誠・皆川剛（2014）『検証 ワタミ過労自殺』岩波書店
- 脳・心臓疾患の認定基準に関する専門検討会「脳・心臓疾患の認定基準に関する専門検討会報告書」2001（平成13年）年11月16日
- 「精神障害等の労災認定に係る専門検討会報告書」1999年7月29日
- 労働省労働基準局補償課職業病認定対策室「精神障害等の労災認定に係る専門検討会報告について」1999年7月30日
- 「精神障害の労災認定の基準に関する専門検討会報告書」2011年11月8日

▼ なっている。これなら問題ないと思われる。

Dentsu's 10 Working Guidelines:

1. Initiate projects on your own instead of waiting for work to be assigned.
 2. Take an active role in all your endeavors, not a passive one.
 3. Search for large and complex challenges.
 4. Welcome difficult assignments. Progress lies in accomplishing difficult work.
 5. Once you begin a task, complete it. Never give up.
 6. Lead and set an example for your fellow workers.
 7. Set goals for yourself to ensure a constant sense of substance.
 8. Move with confidence. It gives your work force and substance.
 9. At all times, challenge yourself to think creatively and find new solutions.
 10. When confrontation is necessary, don't shy away from it. Confrontation is often necessary to achieve progress.
- 70) 正反対のことを唱える「裏十則」がある（「電通「鬼十則」で過労死…いま「裏十則」が注目される2つの理由！」2017年1月22日更新（<http://nomad-salaryman.com/post-4437>）。