

## 連載「プロマネの現場から」

### 第 181 回 『ブルシット・ジョブ』の削減

蒼海憲治（大手 SI 企業・製造業系事業部門・技術総括部長）

プロジェクト・メンバーのエンゲージメントの向上のための施策の一つに、長時間労働の禁止・総労働時間の削減があります。長時間労働の原因は、業務量の見積り誤り、見積りに対する要員アサイン不足、スキル・経験不足、コミュニケーションロスによる無駄の発生、これらのことを検知し改善するマネジメント不足など多岐にわたると思います。長時間労働の結果、脳・心臓疾患の危険性やうつなどの精神疾患などを発生させる恐れがあります。そのため、前号でも述べた『半分、減らす。』という発想と余裕率を確保することが大切です。しかし、それと同時に、自分たちが取り組んでいる仕事の意味合い・位置づけが重要であると考えています。嫌々取り組んでいる物事に対しては時間が経つのが異様に長く感じられる一方、何かを解決しようと夢中で取り組んでいると一瞬にして時間が経ってしまいます。朝、プログラミングでコードを書き始め、デバックをしていると気づくと外が暗くなっている。本番障害対応に際して、1時間毎に状況を顧客や社内へ速報しつつ、トラブル対応を指揮する中では、時間は文字通り一瞬にして過ぎていきます。そこに、労働時間そのものへの不平や不満はほぼありません。しかし、たとえ労働時間が少なくなっても、不満が残るもの、それが『ブルシット・ジョブ』ではないか、と思っています。

印象的なタイトルに惹かれて、デヴィッド・グレーバーさんの『ブルシット・ジョブ——クソどうでもいい仕事の理論』（\*1）を手に取りました。今回は、この『ブルシット・ジョブ』の「仕事の理論」なるものを取り上げたいと思います。

#### 1. ブルシット・ジョブとは何か？

さまざまな事例などを取り上げて考察した上で、グレーバーさんによる「最終的な実用的定義」としてはこう定義されています。

「ブルシット・ジョブとは、被雇用者本人でさえ、その存在を正当化しがたいほど、完璧に無意味で、不必要で、有害でもある有償の雇用形態である。とはいえ、その雇用条件の一環として、本人は、そうではないと取り繕わなければならないように感じている。」

言葉は悪いですが、「クソどうでもいい仕事」、無駄で無意味な仕事ですが、給料のために「仕事をしている感」を出して、やりがいを感じないまま働いていることを表しています。

## 2. ブルシット・ジョブの主要五類型

ブルシット・ジョブとして、主に5つの類型が挙げられています。

### ① 取り巻き (flunkies)

だれかを偉そうにみせたり、だれかに偉そうな気分を味わわせたりするという、ただそれだけのために（あるいはそれを主な理由として）存在している仕事をする者。

e.g.封建的家臣。腰巾着、下働き、太鼓もち、おべっか使いなど。

### ② 脅し屋 (goons)

その仕事が脅迫的な要素をもっており、その存在を他者の雇用に全面的に依存している人間たち。

e.g.やくざ、ならず者、ごろつきなど。

### ③ 尻ぬぐい (duct tapers)

組織に欠陥が存在しているためにその仕事が存在しているにすぎない雇われ人。

### ④ 書類穴埋め人 (box tickers)

ある組織が実際にはやっていないことをやっていると主張できるようにすることが主要ないし唯一の存在理由であるような被雇用者。

e.g.組織としてのコンプライアンス遵守のために日々求められる申請書やチェックリスト、それらを確認する役割。

### ⑤ タスクマスター (taskmasters)

もっぱら他人への仕事の割り当てだけからなる仕事か、他者のなすべきブルシットな業務をつくりだす仕事を役割とする者。

e.g.「仕事割当係、とりわけ過酷な仕事を割り当てる人間、そして、工事監督、親方といった意味がある。」

プロジェクトにおいてしてみると、「取り巻き」のタスクの例は、「上司好みの資料をつくること」や「(最近は減りましたが) 上司が帰るまで帰らない」など、日常的に存在しています。

「脅し屋」は、プロジェクトのQCD遵守のため、部下やパートナーを恫喝も辞さない、一昔前の軍曹的な役割を果たすマネージャを思い浮かべます。現在だとパワハラといわれるケースとなるためプロジェクトが円滑に進んでいるうちは影を潜めています、いったんトラブルが生じるといまでも出現します。

「尻ぬぐい」は、マネージャの重要な役割の一つである、トラブルやクレーム対応を指しています。トラブルやクレーム対応を通して、再発防止策を実施し、組織プロセス改善を行うこととなります。しかし、その結果が、「書類穴埋め人」や「タスクマスター」の仕事を増やしているように感じています。

そして、それらの業務の大半は、プロジェクトマネージャ、その上長のラインマネージャが担っています。また、コンプライアンス遵守のための「3つの防衛線 (three lines of defense)」を敷いている組織であれば、一線の事業部門のマネージャ、二線の管理部門および、三線の内部監査部門の業務にも、これらの要素があるとみえます。

上記のようなさまざまな形のブルシット・ジョブについては、そのものを削減することを最優先する必要があります。

### 3. 主観に基づくブルシット・ジョブ

ところで、ブルシット・ジョブと思うかどうかは、ブルシット・ジョブの定義が持つ「ほとんど主観に依っている」ため、働く人自身がどう思って仕事をしているか、がポイントになります。

「わたしはブルシット・ジョブを、意味がなく、不必要で、あるいは有害だと働き手のみなしている仕事だと定義している。だがわたしは、その働き手の見方は正しいとも考えている。わたしは、この働き手の主観がある現実に対応していると想定しているのである。まさしく、このような想定をおこなうことが必要なのである。さもなくば、まったく同じ仕事が、働き手の気分次第で、あるときはブルシットなものとなり、またあるときはブルシットでないものとなりうる」といった認識で足踏みしてしまうことになるからである。ここでわたしが述べているのは、たんなる市場価値とは違って社会的価値にはこのようなことがつきものだが、だからといって、社会的価値を測定する確実な方法が考案されていない以上、その状況をおよそ正確に評価する可能性の高いのは働いている本人の見解である、と、こういうことにすぎない。」

### 4. ブルシット・ジョブへの処方箋

ブルシット・ジョブかどうか本人の主観による部分が大きいので、仕事の意味づけ・位置づけがとても重要になります。

仕事の意味づけについて連想するのは「3人のレンガ職人」の寓話になります。

中世のヨーロッパで旅人が3人のレンガ職人に会います。旅人が『何をしているんですか?』って尋ねると、一人目の職人は『親方の命令でレンガを積んでいる。』と面倒く

さそうに答え、二人目は『レンガを積んで壁をつくっているんだ。大変だがお金を稼ぐためにやっている。』と答えます。それに対して、三人目は『完成まで100年以上かかる教会の大聖堂をつくってる。こんな仕事につけて本当に光栄だ。』と答えた、というものです。

3人のやっている仕事は同じですが、志が全く異なっています。歴史的な事業に参加して多くの人を喜ばせたいという目的意識を持って仕事をする。しかも、自分が完成を見届けることのできない100年先を見据えて仕事に取り組む、という姿勢はとても大切だと思います。

また、ブルシット・ジョブ、長時間労働をやめるための工夫について、勝間和代さんの youtube 動画「長時間労働をなくすたった1つのコツ。それは、顧客や社会に貢献していないことを一切やめることです。」(\*2)において、核心を突いた指摘をされていました。

「長時間労働をなくすたった1つのコツ」は、顧客や社会に貢献していないことを一切やめること、自分や子供たちの将来に貢献していない仕事を止めることにつきます。

社内のための資料作り、特に、業務知識がない名ばかり上司のための説明資料作りに時間を費やす。社内稟議や調整のために時間を費やし消耗した結果、顧客のための仕事時間がなくなるという本末転倒なことが起きています。

仕事をしているアピールをするため「オフィスへ行く」という儀式をやめ、社内向けの「仕事をした感の仕事」をやめること。顧客や社会に貢献という基準に基づいて仕事の選別を行うことが、ブルシット・ジョブを削減し、長時間労働を削減することにつながると考えています。

最後に、「3人のレンガ職人」には後日談があります。

10年後、一人目の職人は、相変わらず文句を言いながらレンガを積んでいました。二人目の職人も、高い屋根の上で、危険が伴うが高い賃金がもらえる仕事をしていました。だが、三人目は、現場監督して数多くの職人を指揮し育て、完成した大聖堂には彼の名前が付けられた、といます。

(\*1) デヴィッド・グレーバー『ブルシット・ジョブ——クソどうでもいい仕事の理論』、訳：酒井隆史・芳賀達彦・森田和樹、岩波書店、2020年刊

(\*2) 「長時間労働をなくすたった1つのコツ。それは、顧客や社会に貢献していないことを一切やめることです。」、勝間和代が徹底的にマニアックな話をする YouTube

情報システム学会 メールマガジン 2023.4.28 No.18-01  
連載「プロマネの現場から」  
第 181 回 『ブルシット・ジョブ』の削減

<https://www.youtube.com/watch?v=AvP3srMfIs4>