

平成30年度 厚生労働省委託事業

過重労働解消のためのセミナー

# 働き方を見直して 人手不足解消と生産性向上を 目指しませんか？



取組事例を  
複数紹介!

9月より全国47都道府県で開催!

働きがいが得られ、働きやすい職場づくり

# 目次

はじめに .....	1
<b>1 「過重労働」の現状と企業経営に与える影響 .....</b>	<b>2</b>
(1)平成29年度「過労死等の労災補償状況」	
(2)平成29年度「精神障害の労災補償状況」	
<b>2 過重労働防止対策に必要な知識 .....</b>	<b>5</b>
(1)経営者・管理者・労務担当者の意識変革	
(2)過重労働対策推進計画	
(3)各部門の役割と連携	
(4)労働時間に対する基準とガイドライン	
(5)衛生委員会等の活用	
<b>3 事業主等に求められる措置 .....</b>	<b>12</b>
<b>4 改正労働安全衛生法に基づく、ストレスチェック制度 .....</b>	<b>17</b>
<b>5 職場におけるパワーハラスメント対策 .....</b>	<b>19</b>
<b>6 過重労働に関する改善取組事例の紹介 .....</b>	<b>21</b>
(1)株式会社フレスタ(スーパーマーケット業態小売業)	
(2)合同経営グループ(行政書士・社会保険労務士・税理士法人、居宅介護支援事業)	
(3)ドクターリセラ株式会社(美容・健康食品・環境関連事業・ほか)	
(4)アルプススチール株式会社(金属製家具製造業)	
(5)株式会社みちのりホールディングス(持株公共交通事業体の価値向上事業)	
(6)順仁堂遊佐病院(病院／療養型病棟)	
まとめ .....	裏表紙

## はじめに

長時間労働などの過重労働は、脳・心臓疾患を発症させるリスクが高まることが医学的に知られています。また、過重労働によるストレスは、メンタルヘルス面においても悪影響を及ぼすものとなります。

このため、過重労働をなくし、心身の適切な健康管理を実施するべく、経営者や管理者の意識変革をスタートとして業務の見直しなどの具体的な対策が必要となります。

また、この対策には事業場の衛生委員会や安全衛生委員会又は小規模事業場における労使協議の場などを積極的に活用し、労使の問題意識の共有と協力体制の構築が重要です。

このテキストでは、自社の過重労働をなくすための取組に役立つ多くのヒントを掲載しています。

本書を参考にして、自社の過重労働の状況を点検し問題点を把握した際は、その改善に向けた取組を前向きにご検討ください。

# 1 「過重労働」の現状と企業経営に与える影響

企業の経営資源として「ヒト・モノ・カネ・情報」の4つが取り上げられます。このうち、「ヒト」については、他の経営資源が「ヒト」によって生み出されるものであることから、企業にとっての「最も重要な経営資源」と捉えることができます。したがって、優秀な人材の確保・育成・活用を図ることは、企業にとって重要な経営課題といえます。

しかし、職場において長時間労働などの過重労働が行なわれると、職場に対する満足感が低下するだけでなく心身の健康を害することにも繋がりがかねません。

平成25年に行なわれた「従業員の労働時間と休暇に関する調査（労働者調査）」においても、週の労働時間が50時間以上になると過半数の労働者が労働時間に対する不満を感じるようになること（参照 表1）、年次有給休暇の取得率が低いほど休暇に関する満足度が下がること（参照 表2）、週の労働時間が50時間以上になると自身の健康状態について「よい」と感じる割合が低下し、60時間以上では「よくない」と感じる割合が高くなること等が明らかになっています（参照 表3）。（※出典：厚生労働省「働き方・休み方改善指標」パンフレットより）

表1 週労働時間と満足度

(n)

■ 満足 ■ 不満 (%)

労働時間	n	満足 (%)	不満 (%)
50時間/週未満	1212	63.9	36.1
50時間～60時間/週未満	200	44.0	56.0
60時間/週以上	69	34.8	65.2

注：1週間の労働時間数別に見た労働時間に対する満足度。

表2 年次有給休暇取得率と休暇に関する満足度

(n)

■ 満足 ■ 不満 (%)

取得率	n	満足 (%)	不満 (%)
0%	152	29.6	70.4
15%未満	199	38.2	61.8
15%～30%未満	279	44.4	55.6
30%～50%未満	243	60.5	39.5
50%～80%未満	312	63.1	36.9
80%～100%未満	91	69.2	30.8
100%	178	73.0	27.0

注：年次有給休暇取得率別に見た休暇取得状況に関する満足度。

表3 週労働時間と主観的健康感

(n)

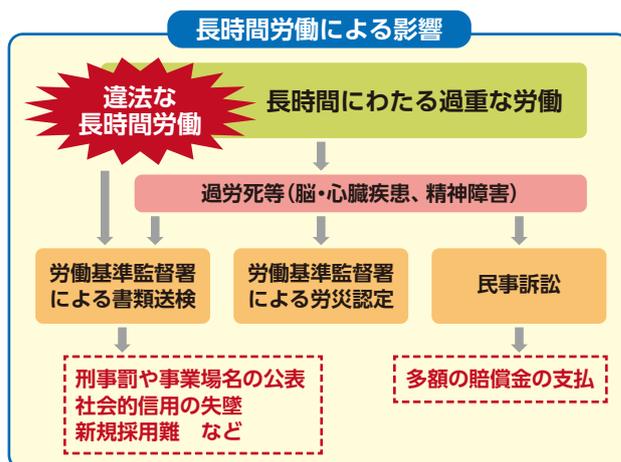
■ よい ■ まあよい ■ ふつう ■ あまりよくない ■ よくない (%)

労働時間	n	よい (%)	まあよい (%)	ふつう (%)	あまりよくない (%)	よくない (%)
50時間/週未満	1212	13.5	27.5	40.4	15.2	3.4
50時間～60時間/週未満	200	8.5	24.5	46.5	18.0	2.5
60時間/週以上	69	8.7	18.8	47.8	15.9	8.7

注：1週間の労働時間数別に見た自己の健康状態に対する意識。

このように、長時間労働などの過重労働が行われる状況は、従業員の職務に対する満足感を下げ、心身の健康リスクを上昇させてしまう可能性があります。また、次頁の資料に示すように長時間労働などの過重労働により、脳・心臓疾患や精神障害を発症する例も増加傾向にあります。脳・心臓疾患や精神障害が過重労働によるものと認定された場合は、業務上の災害として労災保険の保険給付の対象となります。また、このような事例においては、別途に企業の「安全配慮義務違反」等に伴う民事損害賠償の請求が行われる例も見受けられます。企業にとっては多額の金銭的負担が生じるだけでなく、企業イメージの低下によって人材採用等に悪影響を及ぼすことにもなりかねません。

過重労働は、上記のように、企業にとって最も重要な経営資源である従業員の職務に対する満足感を下げ、また最悪の場合には、従業員の心身の健康を害すことになってしまうものです。したがって、過重労働の防止対策を多様な人材がイキイキと働き、会社で長く活躍していくための重要な経営課題として捉えた上で、会社環境に応じた対策を講じていくことが必要です。



# 1 「過重労働」の現状と企業経営に与える影響

## (1) 平成 29 年度過労死等の労災補償状況

平成 29 年の脳・心臓疾患の業種別請求、決定及び支給決定件数を見ると、請求件数は 840 件で、前年度比 15 件増加しています。支給決定件数は 253 件で前年度比 7 件の減となっています。業種としては「運輸業、郵便業」99 件、「その他の事業」36 件、「卸売業、小売業」35 件の順で支給決定件数が多くなっています。時間外労働時間別（1 か月又は 2～6 か月における 1 か月平均）支給決定件数は、「80 時間以上～100 時間未満」101 件で最も多く、「100 時間以上」の合計件数は 135 件でした。1 か月平均の時間外労働時間数が 80 時間以上の割合が全体の 9 割以上を占めています。

（※出典：厚生労働省平成 29 年度「過労死等の労災補償状況」）

表 1 脳・心臓疾患の業種別請求、決定及び支給決定件数

業種（大分類）	年度	平成 28 年度			平成 29 年度		
		請求件数	決定件数	うち支給決定件数	請求件数	決定件数	うち支給決定件数
農業、林業、漁業、鉱業、採石業、砂利採取業		12 (0)	10 (0)	5 (0)	5 (1)	6 (1)	3 (0)
製造業		101 (6)	89 (5)	41 (1)	110 (11)	81 (9)	24 (1)
建設業		98 (1)	78 (0)	18 (0)	112 (1)	67 (0)	17 (0)
運輸業、郵便業		212 (4)	178 (3)	97 (1)	188 (7)	174 (3)	99 (1)
卸売業、小売業		106 (22)	97 (21)	29 (3)	115 (29)	90 (23)	35 (4)
金融業、保険業		7 (1)	6 (1)	1 (0)	10 (3)	8 (3)	0 (0)
教育、学習支援業		12 (2)	10 (2)	3 (1)	15 (3)	11 (1)	3 (0)
医療、福祉		47 (27)	38 (22)	10 (1)	43 (26)	38 (21)	2 (2)
情報通信業		22 (0)	28 (1)	9 (0)	26 (2)	16 (1)	6 (1)
宿泊業、飲食サービス業		50 (12)	43 (6)	20 (2)	61 (11)	49 (11)	28 (5)
その他の事業（上記以外の事業）		158 (16)	103 (10)	27 (3)	155 (26)	124 (22)	36 (3)
合計		825 (91)	680 (71)	260 (12)	840 (120)	664 (95)	253 (17)

注 1 業種については、「日本標準産業分類」により分類している。 2 「その他の事業（上記以外の事業）」に分類されているのは、不動産業、他に分類されないサービス業などである。  
3 ( ) 内は女性の件数で、内数である。

表 2 脳・心臓疾患の時間外労働時間（1 か月平均）別支給決定件数

区分	年度	平成 28 年度						平成 29 年度					
	評価期間	評価期間 1 か月		評価期間 2～6 か月		合計		評価期間 1 か月		評価期間 2～6 か月		合計	
		うち死亡	うち死亡	うち死亡	うち死亡	うち死亡	うち死亡	うち死亡	うち死亡	うち死亡	うち死亡	うち死亡	
45 時間未満		0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	
45 時間以上～60 時間未満		0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	2 (0)	1 (0)	2 (0)	1 (0)	
60 時間以上～80 時間未満		0 (0)	0 (0)	14 (1)	9 (1)	14 (1)	9 (1)	0 (0)	0 (0)	11 (1)	5 (1)	11 (1)	5 (1)
80 時間以上～100 時間未満		9 (0)	3 (0)	97 (5)	48 (1)	106 (5)	51 (1)	5 (0)	1 (0)	96 (6)	37 (0)	101 (6)	38 (0)
100 時間以上～120 時間未満		31 (1)	12 (1)	26 (1)	7 (0)	57 (2)	19 (1)	42 (3)	15 (0)	34 (1)	11 (1)	76 (4)	26 (1)
120 時間以上～140 時間未満		20 (1)	9 (0)	16 (0)	6 (0)	36 (1)	15 (0)	14 (2)	6 (0)	9 (0)	5 (0)	23 (2)	11 (0)
140 時間以上～160 時間未満		14 (0)	2 (0)	4 (0)	3 (0)	18 (0)	5 (0)	13 (0)	5 (0)	3 (0)	1 (0)	16 (0)	6 (0)
160 時間以上		13 (0)	6 (0)	4 (0)	1 (0)	17 (0)	7 (0)	17 (4)	3 (0)	3 (0)	0 (0)	20 (4)	3 (0)
合計		87 (2)	32 (1)	161 (7)	74 (2)	248 (9)	106 (3)	91 (9)	30 (0)	158 (8)	60 (2)	249 (17)	90 (2)

注 1 本表は、支給決定事案のうち、「異常な出来事への遭遇」又は「短期間の過重業務」を除くものについて分類している。  
2 「評価期間 1 か月」の件数は、脳・心臓疾患の発症前 1 か月間の時間外労働時間を評価して支給決定された件数である。  
3 「評価期間 2～6 か月」の件数は、脳・心臓疾患の発症前 2 か月間ないし 6 か月間における 1 か月平均時間外労働時間を評価して支給決定された件数である。  
4 ( ) 内は女性の件数で、内数である。

【出典】平成 30 年 7 月 6 日 厚生労働省労働基準局 補償課 職業病認定対策室 公表資料 平成 29 年度「過労死等の労災補償状況」

### 「職場復帰が困難なうつ病の事例」

大学卒業後、システムエンジニアとして就職しました。X 年 10 月に本社から出向して他の会社でシステム構築作業をしていましたが、納期に間に合わせるために時間外労働が増え、睡眠時間を削って仕事をしていました。何とか 12 月の納期に間に合いましたが、その後、頭痛や吐き気が出現し、会社に行こうとするためまいが出現して起き上がれない状態が続いていました。また週末になると 15.6 時間も寝ればなしで食事も取らずそのまま月曜日も寝過ぎてしまい、出勤できないことが続くようになり、上司の勧めもあり精神科を受診し、うつ病と診断され、3 か月の休養加療を経て、就労可能との診断書が提出されました。

復職時、産業医が面談しましたが、病初期より憂うつ感、不安感があまり認められず、不眠より過眠状態となって意欲低下が著明で、朝に起床ができない状態で休みがちになっていたことが判明しました。面談時には、会社に行けないことに困ってはいましたが、切実感はありません、本人の話では調子が悪くなると「疲労感がとれず、寝ても寝てもまだ眠れるのが不思議である」とのことでした。また、「寝ている時は両親が無理に起こしても、身体が鉛のように重く起きられず、食事や水分もとらない状態となっていた」ということでした。主治医からの情報提供によると、「非定型うつ病であり、職場復帰後 2 か月くらいは軽減勤務が必要」との意見でした。そのため、職場復帰後 1 か月間は 9 時から 14 時までの時間軽減勤務としました。

復職後、1 週間くらいは何とか通勤ができていましたが、2 週目の週末になると疲労感が強くなり、自室から出られない状態で過眠状態となり、月曜日に起床ができないという状態に陥り、会社を休みがちとなっていました。復職後、1 か月経っても週初めは休みがちとなり、週末は何か会社に来られる状態でした。そのため、本人と主治医とで相談してもらい、再び 3 か月の休職になりました。しかし、休んでいるときは症状が安定して復職に至るのですが、復職後は 1 週間継続して 14 時まで勤務することができず、疲労感がいつまでもとれないため、14 時までの勤務さえも継続が困難な状態が持続しています。

【出典】厚生労働省ホームページ「こころの耳」【事例 2-3】職場復帰が困難なうつ病の事例



## (2) 平成 29 年度「精神障害の労災補償状況」

平成 29 年における精神障害の請求件数は 1,732 件で前年度比 146 件の増、支給決定件数は 506 件で前年度比 8 件の増となっています。業種別に見ると、「製造業」87 件、「医療、福祉」82 件、「卸売業、小売業」65 件の順に支給決定件数が多くなっています。

(厚生労働省平成 29 年度「過労死等の労災補償状況」より)

表 3 精神障害の業種別請求、決定及び支給決定件数

業種 (大分類)	年度	平成 28 年度			平成 29 年度		
		請求件数	決定件数	うち支給決定件数	請求件数	決定件数	うち支給決定件数
農業、林業、漁業、鉱業、採石業、砂利採取業		11 (5)	11 (1)	7 (1)	10 (1)	8 (3)	3 (1)
製造業		279 (61)	242 (45)	91 (20)	308 (67)	286 (77)	87 (15)
建設業		108 (10)	88 (8)	54 (2)	114 (11)	116 (9)	51 (1)
運輸業、郵便業		173 (30)	131 (24)	45 (7)	161 (31)	146 (29)	62 (6)
卸売業、小売業		220 (92)	179 (69)	57 (23)	232 (103)	196 (74)	65 (22)
金融業、保険業		55 (30)	44 (25)	11 (5)	63 (27)	55 (21)	10 (2)
教育、学習支援業		42 (21)	34 (19)	10 (6)	51 (28)	47 (22)	8 (5)
医療、福祉		302 (225)	250 (174)	80 (58)	313 (228)	266 (200)	82 (60)
情報通信業		82 (25)	76 (19)	27 (8)	111 (34)	97 (30)	34 (10)
宿泊業、飲食サービス業		81 (32)	66 (23)	33 (12)	74 (35)	71 (36)	33 (11)
その他の事業 (上記以外の事業)		233 (98)	234 (90)	83 (26)	295 (124)	257 (104)	71 (27)
合計		1586 (627)	1355 (497)	498 (166)	1732 (689)	1545 (605)	506 (160)

注 1 業種については、「日本標準産業分類」により分類している。 2 「その他の事業 (上記以外の事業)」に分類されているのは、不動産業、他に分類されないサービス業などである。  
3 ( ) 内は女性の件数で、内数である。

表 4 精神障害の時間外労働時間 (1 か月平均) 別支給決定件数

区分	年度	平成 28 年度		平成 29 年度	
			うち自殺		うち自殺
20 時間未満		84 (46)	5 (0)	75 (39)	7 (0)
20 時間以上～ 40 時間未満		43 (14)	8 (0)	35 (10)	10 (1)
40 時間以上～ 60 時間未満		41 (9)	10 (0)	35 (9)	10 (1)
60 時間以上～ 80 時間未満		24 (6)	3 (0)	33 (6)	10 (0)
80 時間以上～ 100 時間未満		23 (2)	11 (0)	33 (5)	11 (1)
100 時間以上～ 120 時間未満		49 (7)	12 (1)	41 (8)	12 (0)
120 時間以上～ 140 時間未満		38 (8)	8 (0)	35 (4)	10 (0)
140 時間以上～ 160 時間未満		19 (3)	5 (0)	26 (2)	9 (0)
160 時間以上		52 (11)	19 (1)	49 (9)	12 (1)
その他		125 (62)	3 (0)	144 (68)	7 (0)
合計		498 (168)	84 (2)	506 (160)	98 (4)

注 1 自殺は、未遂を含む件数である。 2 その他の件数は、出来事による心理的負荷が極度であると認められる事案等、労働時間を調査するまでもなく明らかに業務上と判断した事案の件数である。  
3 ( ) 内は女性の件数で、内数である。

## (3) 裁量労働制対象者に係る労働補償状況

平成 29 年度の裁量労働制対象者に関する脳・心臓疾患の支給決定件数は 4 件で、すべて専門業務型裁量労働制対象者に関する支給決定でした。また、精神障害の支給決定件数は 10 件で、うち専門業務型裁量労働制対象者に関する支給決定が 8 件、企画業務型裁量労働制対象者に関する支給決定が 2 件でした。

表 5 脳・心臓疾患及び精神障害のうち裁量労働制対象者に係る支給決定件数 (平成 26 年度～平成 29 年度)

区分		年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
脳・心臓	支給決定		8 (1)	3 (3)	1 (0)	4 (2)
	専門		7 (1)	3 (3)	1 (0)	4 (2)
	企画		1 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
精神	支給決定		7 (1)	8 (2)	1 (0)	10 (5)
	専門		6 (1)	7 (2)	1 (0)	8 (3)
	企画		1 (0)	1 (0)	0 (0)	2 (2)

注 1 平成 26～28 年度は裁量労働制として法定要件を満たしていた事案を集計している。平成 29 年度分は、裁量労働制として働いていたが法定要件を満たしていない事案も含めて集計している。  
2 支給決定件数は、当該年度内に「業務上」と認定した件数で、当該年度以前に請求があったものを含む。  
3 ( ) 内は脳・心臓疾患については死亡の件数、精神障害については自殺 (未遂を含む) の件数で、内数である。

【出典】平成 30 年 7 月 6 日 厚生労働省労働基準局 補償課 職業病認定対策室 公表資料 平成 29 年度「過労死等の労災補償状況」

## 2 過重労働防止対策に必要な知識

### (1) 経営者・管理者・労務担当者の意識変革

#### ① 方針表明の意義と例

事業場の労働環境などの改善が、健康で安全な社会をつくるための企業の社会貢献として高く評価される時代が来ています。過重労働対策を成功させるためには、事業者が「過労死や過重労働による健康障害を生じさせない」という方針を決定し、これを表明することから始めましょう。方針の表明は、管理監督者を含めたすべての労働者の健康確保を最も重視しなければならないという事業場トップの決意を全員に知らせることが重要です。事業場トップの過重労働対策に対する方針は、過重労働を防止する企業風土をつくることを目標としましょう。方針の決定には、労働者の意見を聴くことと、社内的な合意形成が重要となります。方針を決定したら、文書等により全労働者に周知徹底します。人事労務担当者や産業保健担当者が勤務状況などを検討した上で、方針をトップが決定した事業場の事例では、過重労働対策が効果的に運用されている実績があります。

#### 例) 過重労働対策に関する方針表明

1. 労働環境を含めたあらゆる領域の環境改善は、企業の社会的責任である。
2. 過重労働を防止し労働者の健康を確保することは、企業存立の基盤である。
3. 労働者全員参加のもとに、過重労働対策を推進する。
4. 時間外労働時間は、原則として月 45 時間以内とする。
5. 過重労働防止のためのガイドラインを作成し、これを実施し、結果を評価する。
6. 評価結果をフィードバックし、過重労働防止のために継続的な改善を行う。

#### 経営者のリーダーシップで長時間労働を抑制した事例

##### 【社長自ら工場内を歩いて改善指導（食料品製造業 A 社）】

A 社は、ファミリーレストラン向け商品の調理・加工を行う食料品製造業です。社員数は 100 名強です。近年、社員数が減少傾向にある中で、お客様からの発注増加により、生産量が増加しています。このため、生産性を向上させ、限られた人員でも生産量を上げていく必要に迫られました。平成 19 年以降、社長のトップダウンで、時間外労働削減を含むコスト削減の取組を進めました。その結果、月平均時間外労働時間を 5 年前（20 時間程度）と比較すると、社員数が 30 名弱減少し、生産量は増加したにもかかわらず、ほとんど増えていません（21 時間程度）。

取組の例としては、毎日の朝礼を通じて、ムリ・ムダをなくしたり、作業時間を短縮するための改善提案を出すよう、社長が呼びかけ、社員が随時提案する文化が根付きました。

また、社長が自ら工場内を歩いて回り、改善指示を出したり、社員の声を踏まえてコスト削減に資する設備導入を進めていることも、こうした文化の維持強化に繋がっています。

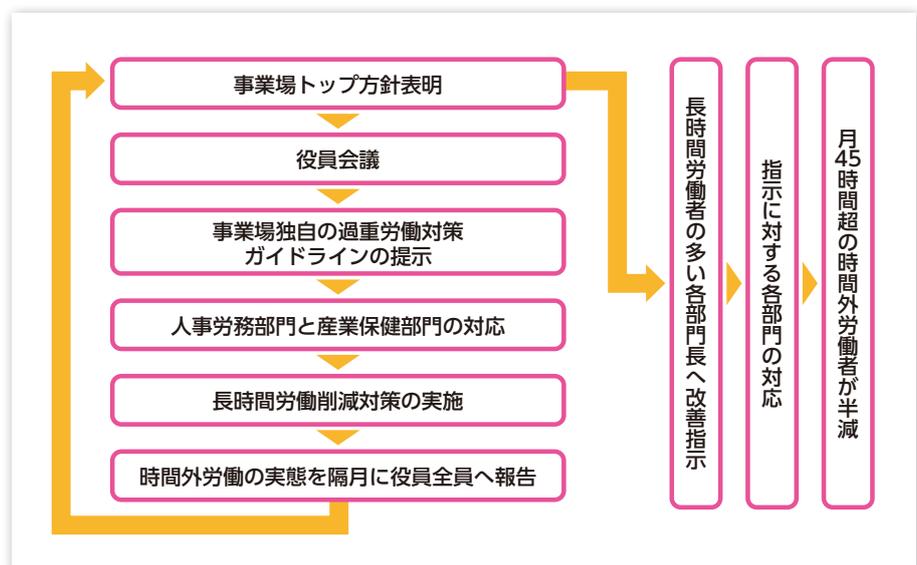
この他、社長が提案して、目標管理制度の中に「業務改善・コストダウン」の項目を設け、労働時間や残業時間の目安を盛り込んだり、残業申請の書式を整備して残業は申請して行うものとの意識付けを徹底しました。（厚生労働省「時間外労働削減の好事例集」より）

【出典】厚生労働省「時間外労働削減の好事例集」時間外労働削減の好事例集 8 頁

#### ② 方針に基づく対策実施のためのヒント

方針を明らかにしたら、事業者は過重労働対策に関係する担当部署及び担当者の役割、つまり責任と権限などを決めましょう。特に事業場トップの意向が過重労働対策に及ぼす影響力は非常に大きく、過労死や過重労働による健康障害を防ぐという決意をガイドラインとして表明したトップの具体的な改善指示と率先垂範の行動により、長時間労働者が半減したという事例もあります。

#### 例) 事業場トップの指示により効果を上げた過重労働対策



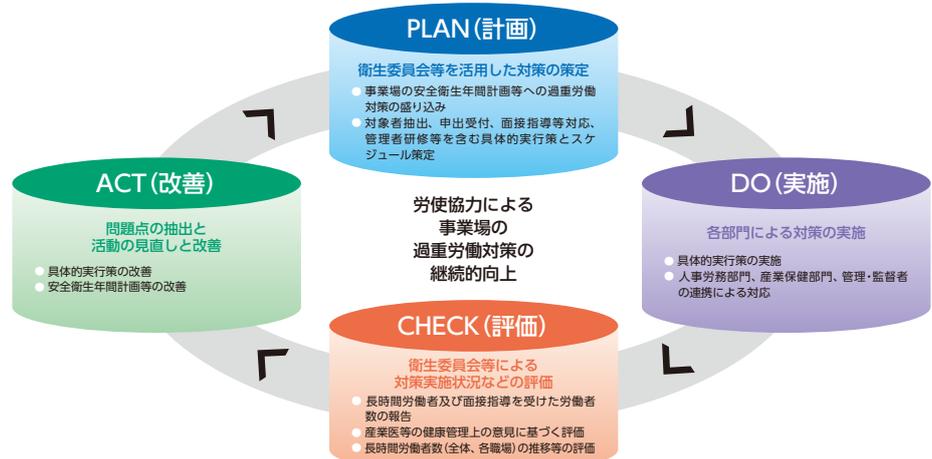


## (2) 過重労働対策推進計画

### ① PDCA（計画・実施・評価・改善）サイクルの活用

事業場の安全衛生水準を継続的に向上させるためには、これまでの経験や勘に頼ることなく、PDCA（Plan Do Check Act = 計画・実施・評価・改善）サイクルを活用し、システムとして活動を展開することが重要です。過重労働対策についても、まず事業者による意思決定と方針の表明に基づき、過重労働対策の目標と推進計画を作成しましょう。また、過重労働対策推進計画のPDCAサイクルを具体的な文書にすると、手順、役割、内容、記録などが明確になり、計画を推進していく上で効果的です。さらに、過重労働対策の推進には、事業場で働くすべての人々が過重労働に関する方針と情報を共有し、全員で参加しながら進めていくことが大切です。

例) PDCA サイクルによる活動の展開



### ② 推進体制

過重労働対策の推進には事業場における体制づくりが重要です。推進体制は、事業場の規模に応じて職場の管理監督者、衛生管理者・衛生推進者、人事労務担当者、産業医や保健師等の産業保健担当者などの各部門・担当者を含め、推進に当たっては会社の会議の場や衛生委員会等を活用することが必要です。事業場の各担当者がそれぞれの役割を十分に理解し、過重労働対策推進計画に基づいて連携して対応します。事業場の推進体制が機能することにより、過重労働が起りにくい状況をつくり、過重労働による健康障害防止のための産業医等の医師による面接指導等の実施までの推進計画がスムーズに進むこととなります。

### ③ 勤務状況の把握

過重労働による健康障害を防止するためには、長時間労働になっているかどうかの把握、すなわち労働時間の把握が重要です。全国的な調査によれば、多くの事業場で労働時間を把握する方法として利用されているのは、タイムカードなどの自動管理システムや自己申告、上司や管理監督者による確認等ですが、原則としてタイムカード、ICカード等の客観的な記録に基づいて把握することが望めます。また、労働時間だけでなく、勤務の不規則性、出張の有無、交替制勤務や深夜勤務の状況など労働者の勤務の実態についても把握することが望めます。

### ④ 時間外労働削減対策

健康障害につながるおそれのある過重労働は、長時間に及ぶ時間外労働が主な原因となっています。時間外労働そのものの削減を目指すことが、長時間労働者の健康を確保する上で極めて重要です。時間外労働は、本来臨時的な場合に行われるものであり、事業者は36協定（労働基準法第36条に基づく協定）の内容を限度基準（労働時間延長の限度を定めた基準）（※1）に適合したものとしましょう。また時間外労働削減については、労働者の健康管理の観点から社内の会議の場や衛生委員会等でも積極的に審議し、その結果を尊重して、それを基に対策を着実に実施することなどが望めます。

（※1）「労働基準法第36条第1項の協定で定める労働時間の延長の限度等に関する基準」（平成10年12月28日労働省告示第154号、最終改正：平成21年5月29日厚生労働省告示316号）

何よりも、過重労働対策には、時間外労働を削減する努力を最優先させる必要があります。実際の時間外労働を削減するためには事業者及び管理監督者自らの認識及び実行が求められているといえます。

また、裁量労働制（※2）の対象となっている労働者を含めたすべての労働者について、健康確保のため過重労働とならないよう努めましょう。

（※2）新商品の研究開発、情報処理システムの分析・設計、放送番組の制作のための取材・編集等、一定の業務の中から対象となる業務を労使で定めること（専門業務型裁量労働制）、または、事業運営に関する企画、立案、調査、分析の業務について事業場に労使で構成する労使委員会を設置し、労使委員会の決議により対象となる業務を定めること（企画業務型裁量労働制）により、実際に労働者をその業務に就かせた場合、労使であらかじめ定めた時間働いたものとみなす制度。

《詳細はこちら》[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/roudoukijun/roudouzikan/sairyo.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/roudouzikan/sairyo.html)

## 2 過重労働防止対策に必要な知識

### 時間外労働削減の具体的な方法について

- ◆ 時間外労働を当然視する意識を改革することが出発点です。どうしても時間外労働が発生する場合でも、許容する上限時間を設定するように努めましょう。
- ◆ 特に、過重労働が常態化している部門に対しては、業務の見直し等に努めましょう。
- ◆ 適正な労働者配置やワークシェアリング等による業務の分散化を行い、特定の社員に過重な負荷をかけないように注意する必要があります。

### ⑤ 年次有給休暇の取得促進

年次有給休暇を取得することは心身の疲労回復、過重労働による健康障害を防ぐことにつながります。また、日常的に年次有給休暇を取得して心身の健康保持増進活動を行うことにより、脳・心臓疾患の発症リスクを下げることとなります。このように、年次有給休暇の取得は健康確保の上でも極めて重要なことであり、その行使は当然である、というように職場の意識を改革しましょう。特に時間外労働が連続した場合には、まとまった休暇を取りやすいように配慮しましょう。また、半日単位の年次有給休暇制度、時間単位の年次有給休暇制度等の導入や年次有給休暇取得計画書などの作成により、労働者の休暇取得を促進しましょう。

#### 年次有給休暇の取得状況

平成 28 年（又は平成 27 会計年度）1 年間に企業が付与した年次有給休暇日数（繰越日数を除く）は労働者 1 人平均 18.2 日（前年 18.1 日）、そのうち労働者が取得した日数は 9.0 日（同 8.8 日）で、取得率は 49.4%（同 48.7%）となっている。取得率を企業規模別にみると、1,000 人以上が 55.3%（同 54.7%）、300～999 人が 48.0%（同 47.1%）、100～299 人が 46.5%（同 44.8%）、30～99 人が 43.8%（同 43.7%）となっています。

出典：厚生労働省 平成 29 年就労条件総合調査 結果の概況（労働時間）

表 1 労働者 1 人平均年次有給休暇の取得に関する資料

年・性・企業規模	労働者 1 人平均付与日数	労働者 1 人平均取得日数	取得率
平成 29 年	18.2	9.0	49.4
平成 28 年	18.1	8.8	48.7
平成 27 年	18.4	8.8	47.6
平成 26 年	18.5	9.0	48.8
平成 25 年	18.3	8.6	47.1
男	18.6	8.7	46.8
女	17.2	9.6	55.4
1,000 人以上	19.2	10.6	55.3
300～999 人	18.2	8.8	48.0
100～299 人	17.6	8.2	46.5
30～99 人	17.3	7.5	43.8

### ⑥ 労働時間等の設定の改善

労働時間や休日の設定に関しては、労働者の健康と生活に配慮することが重要です。労働時間等の設定の改善に関する特別措置法に基づき事業主の取組の参考となる事項を掲げた労働時間等設定改善指針（※ 3）が示されていますので、過重労働対策を進める観点からも、この指針に留意しながら、疲労を蓄積させない又は疲労を軽減させるような労働時間等の設定を行いましょう。（※ 3）平成 18 年 3 月 31 日告示第 197 号、最終改正：平成 22 年 12 月 9 日一部改正



### (3) 各部門の役割と連携

効果的な対策の実施のためには、事業場の各部門、担当者がそれぞれの役割を十分に理解した上で、連携して対応することが大切です。

#### ① 職場の管理監督者の理解と役割

時間外労働時間に関する今後の見通しが不明確な場合、労働者の精神的な疲れがより強くなり、睡眠時間がより少なくなることが知られています。労働者の健康を守るためには、職場の管理監督者は、時間外労働時間の削減に努めるとともに、先々の見通しを日頃から職場で共有することが重要です。時間外労働は管理監督者が事前に命令するものです。管理監督者が事後に承認するものではないという理解を徹底する必要があります。

時間外労働削減のためには、まず管理監督者が過重労働に対する意識を改革し、時間外労働が過重にならないように配慮することが大切です。部下の労働時間を正確に把握し時間外労働の削減を目指すことや、過重労働をしている部下への就業配慮を行うことは、管理監督者の役割として重要なことです。

#### ② 衛生管理者・衛生推進者（又は安全衛生推進者）の役割

衛生管理者には、人事労務担当者や職場の管理監督者及び産業医などとの連携を担う重要な役割があります。

常勤の産業医がない事業場では、衛生管理者の役割は特に重要となります。

労働者数が常時10人以上50人未満の事業場では、衛生推進者（又は安全衛生推進者）が衛生管理者の役割を担います。衛生管理者は、過重労働対策推進計画のPDCA（計画・実施・評価・改善）サイクルを運用する中心的存在となります。

#### ③ 産業医・保健師などの産業保健スタッフの役割

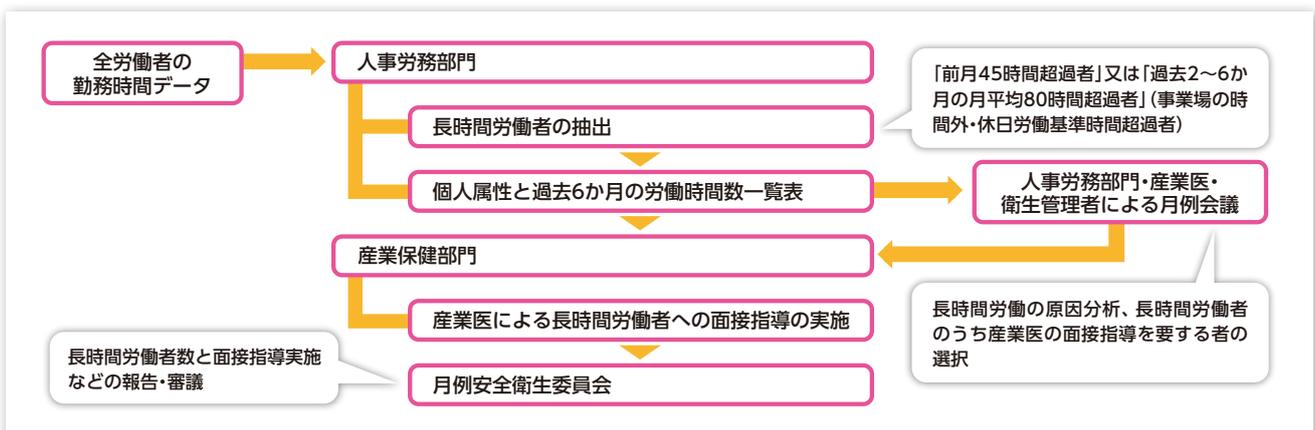
過重労働対策としては、労働時間を適切に管理した上で、過重労働対策におけるセルフケア（労働者自身が気づいて対処すること）の重要性を労働者へ伝える役割、長時間労働を行った労働者の面接指導や事業者への助言指導など、労働者の健康管理を行うことが基本となります。産業医を選任している事業場においては産業医がこの役割を担うこととなりますが、産業医の選任義務のない事業場（労働者数50人未満の小規模事業場）においては、地域産業保健センターを活用すること等により社内の衛生推進者等が具体的な対策を策定していくこととなります。

#### ④ 人事労務部門と産業保健部門との連携

長時間労働者に対して産業医等による面接指導を実施することにより、過重労働を行わせてもよいというわけではありません。まずは、人事労務部門と職場の管理監督者による時間外労働の把握と削減対策を徹底する必要があります。各労働者について、業務内容、労働時間、時間外労働、休日出勤、深夜勤務、作業環境、健康診断結果等、個人情報の保護に十分な配慮をした上で、人事労務部門と産業保健部門とが、過重労働対策に係る情報を共有し、それぞれの担当業務の連携を図り、有効な過重労働対策を講じることが重要です。

人事労務部門と産業保健部門が日常的に連携して業務を行っている事業場では、過重労働状態にある労働者が減少している事例があります。

#### 例) 労働時間の算定と長時間労働者への対応



## 2 過重労働防止対策に必要な知識

### (4) 労働時間に対する基準

労働基準法第 32 条においては、「使用者は、労働者に、休憩時間を除き 1 週間について 40 時間を超えて労働させてはならない。」(労働基準法第 32 条第 1 項)、「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。」(労働基準法第 32 条第 2 項)とされており、これを法定労働時間といいます。

本来、法定労働時間を超える労働を行わせることは禁止されていますが、同法第 36 条に基づく労使協定を労使間で締結し、事業場の所在地を管轄する労働基準監督署長に届け出ることにより、法定労働時間を超える労働及び法定休日の労働が認められることとなります。

#### 時間外労働の限度に関する基準について

##### ア 概要

時間外労働の限度に関する基準(平成 10 年 12 月 28 日労働省告示第 154 号、最終改正:平成 21 年 5 月 29 日厚生労働省告示第 316 号)は、36 協定において定める労働時間の延長の限度等に関する基準です。

労使は、36 協定の内容がこの基準に適合したものとなるようにしなければなりません。(労働基準法第 36 条第 3 項)

##### イ 36 協定の内容

###### ■時間外労働又は休日労働をさせようとする場合は 36 協定が必要

労働基準法では 1 日及び 1 週の労働時間並びに休日日数を定めていますが、同法第 36 条の規定により時間外労働・休日労働に関する労使協定を締結し、労働基準監督署長に届け出ることを要件として、法定労働時間を超える時間外労働及び法定休日における休日労働を認めています。

###### ■時間外労働・休日労働は必要最小限にとどめられるべきもの

同規定は、時間外労働・休日労働を無制限に認める趣旨ではなく、時間外労働・休日労働は必要最小限にとどめられるべきものであり、労使がこのことを十分意識した上で 36 協定を締結する必要があります。

###### ■割増賃金の支払

時間外労働と休日労働については割増賃金の支払が必要です。時間外労働の割増賃金の割増率は 2 割 5 分以上(月 60 時間を超える時間外労働については 5 割以上(中小企業は適用猶予))、休日労働の割増賃金の割増率は 3 割 5 分以上です。

###### ■36 協定の周知について

36 協定については、就業規則やその他の各種の労使協定と同様に、常時各作業場の見やすい場所への備え付け、書面を交付する等の方法により、労働者に周知する必要があります。

##### ウ 36 協定締結時の主なチェックポイント

###### ■一定期間の区分

- 1 日を超えて 3 か月以内の期間
- 1 年間

の双方について協定しなければなりません。

###### ■延長時間の限度

###### (1) 一般の労働者の場合

36 協定で定める延長時間は、最も長い場合でも次の表の限度時間を超えないものとしなければなりません。

期 間	限度時間
1 週 間	<input type="checkbox"/> 15 時間
2 週 間	<input type="checkbox"/> 27 時間
4 週 間	<input type="checkbox"/> 43 時間
1 か 月	<input type="checkbox"/> 45 時間
2 か 月	<input type="checkbox"/> 81 時間
3 か 月	<input type="checkbox"/> 120 時間
1 年 間	<input type="checkbox"/> 360 時間

※一定期間が左の表に該当しない場合の限度時間は、計算式で求める時間となります。(具体的な計算式は、労働基準監督署にお問い合わせください。)  
※限度時間は法定の労働時間を超えて延長することができる時間数を示すものです。また法定の休日の労働を含むものではありません。

###### (2) 対象期間が 3 か月を超える 1 年単位の变形労働時間制の対象者の場合

対象期間が 3 か月を超える 1 年単位の变形労働時間制により労働する者についての延長時間は、左記 (1) とは異なり、最も長い場合でも次の表の限度時間を超えないものとしなければなりません。

期 間	限度時間
1 週 間	<input type="checkbox"/> 14 時間
2 週 間	<input type="checkbox"/> 25 時間
4 週 間	<input type="checkbox"/> 40 時間
1 か 月	<input type="checkbox"/> 42 時間
2 か 月	<input type="checkbox"/> 75 時間
3 か 月	<input type="checkbox"/> 110 時間
1 年 間	<input type="checkbox"/> 320 時間

※一定期間が左の表に該当しない場合の限度時間は、計算式で求める時間となります。(具体的な計算式は、労働基準監督署にお問い合わせください。)  
※限度時間は法定の労働時間を超えて延長することができる時間数を示すものです。また法定の休日の労働を含むものではありません。



## 労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン（平成 29 年 1 月 20 日策定）

- 趣旨** 労働基準法においては、労働時間、休日、深夜業等について規定を設けていることから、使用者は、労働時間を適正に把握するなど労働時間を適切に管理する責務を有している。しかしながら、現状をみると、労働時間の把握に係る自己申告制（労働者が自己の労働時間を自主的に申告することにより労働時間を把握するもの。以下同じ。）の不適正な運用等に伴い、同法に違反する過重な長時間労働や割増賃金の未払いといった問題が生じているなど、使用者が労働時間を適切に管理していない状況もみられるところである。このため、本ガイドラインでは、労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置を具体的に明らかにする。
- 適用の範囲** 本ガイドラインの対象事業場は、労働基準法のうち労働時間に係る規定が適用される全ての事業場であること。また、本ガイドラインに基づき使用者（使用者から労働時間を管理する権限の委譲を受けた者を含む。以下同じ。）が労働時間の適正な把握を行うべき対象労働者は、労働基準法第 41 条に定める者及びみなし労働時間制が適用される労働者（事業場外労働を行う者にあつては、みなし労働時間制が適用される時間に限る。）を除く全ての者であること。  
なお、本ガイドラインが適用されない労働者についても、健康確保を図る必要があることから、使用者において適正な労働時間管理を行う責務があること。
- 労働時間の考え方** 労働時間とは、使用者の指揮命令下に置かれている時間のことをいい、使用者の明示又は黙示の指示により労働者が業務に従事する時間は労働時間に当たる。そのため、次のアからウのような時間は、労働時間として扱わなければならないこと。ただし、これら以外の時間についても、使用者の指揮命令下に置かれていると評価される時間については労働時間として取り扱うこと。  
なお、労働時間に該当するか否かは、労働契約、就業規則、労働協約等の定めのみならず、労働者の行為が使用者の指揮命令下に置かれたものと評価することができるか否かにより客観的に定まるものであること。また、客観的に見て使用者の指揮命令下に置かれていると評価されるかどうかは、労働者の行為が使用者から義務づけられ、又はこれを余儀なくされていた等の状況の有無等から、個別具体的に判断されるものであること。  
ア 使用者の指示により、就業を命じられた業務に必要な準備行為（着用を義務付けられた所定の服装への着替え等）や業務終了後の業務に関連した後始末（清掃等）を事業場内において行った時間  
イ 使用者の指示があった場合には即時に業務に従事することを求められており、労働から離れることが保障されていない状態で待機等している時間（いわゆる「待機時間」）  
ウ 参加することが業務上義務づけられている研修・教育訓練の受講や、使用者の指示により業務に必要な学習等を行っていた時間
- 労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置**
  - (1) 始業・終業時刻の確認及び記録**

使用者は、労働時間を適正に把握するため、労働者の労働日ごとの始業・終業時刻を確認し、これを記録すること。
  - (2) 始業・終業時刻の確認及び記録の原則的な方法**

使用者が始業・終業時刻を確認し、記録する方法としては、原則として次のいずれかの方法によること。  
ア 使用者が、自ら確認することにより確認し、適正に記録すること。  
イ タイムカード、ICカード、パソコンの使用時間の記録等の客観的な記録を基礎として確認し、適正に記録すること。
  - (3) 自己申告制により始業・終業時刻の確認及び記録を行う場合の措置**

上記(2)の方法によることなく、自己申告制によりこれを行わざるを得ない場合、使用者は次の措置を講ずること。  
ア 自己申告制の対象となる労働者に対して、本ガイドラインを踏まえ、労働時間の実態を正しく記録し、適正に自己申告を行うことなどについて十分な説明を行うこと。  
イ 実際に労働時間を管理する者に対して、自己申告制の適正な運用を含め、本ガイドラインに従い講ずべき措置について十分な説明を行うこと。  
ウ 自己申告により把握した労働時間が実際の労働時間と合致しているか否かについて、必要に応じて実態調査を実施し、所要の労働時間の補正をすること。  
特に、入退場記録やパソコンの使用時間の記録など、事業場内にいた時間の分かるデータを有している場合に、労働者からの自己申告により把握した労働時間と当該データで分かった事業場内にいた時間との間に著しい乖離が生じているときには、実態調査を実施し、所要の労働時間の補正をすること。  
エ 自己申告した労働時間を超過して事業場内にいる時間について、その理由等を労働者に報告させる場合には、当該報告が適正に行われているかについて確認すること。その際、休憩や自主的な研修、教育訓練、学習等であるため労働時間ではないと報告されていても、実際には、使用者の指示により業務に従事しているなど使用者の指揮命令下に置かれていたと認められる時間については、労働時間として扱わなければならないこと。  
オ 自己申告制は、労働者による適正な申告を前提として成り立つものである。このため、使用者は、労働者が自己申告できる時間外労働の時間数に上限を設け、上限を超える申告を認めない等、労働者による労働時間の適正な申告を阻害する措置を講じてはならないこと。また、時間外労働時間の削減のための社内通達や時間外労働手当の定額払等労働時間に係る事業場の措置が、労働者の労働時間の適正な申告を阻害する要因となっていないかについて確認するとともに、当該要因となっている場合においては、改善のための措置を講ずること。さらに、労働基準法の定める法定労働時間や時間外労働に関する労使協定（いわゆる 36 協定）により延長することができる時間数を遵守することは当然であるが、実際には延長することができる時間数を超過して働いているにもかかわらず、記録上これを守っているようにすることが、実際に労働時間を管理する者や労働者等において、慣習的に行われていないかについても確認すること。
  - (4) 賃金台帳の適正な調製**

使用者は、労働基準法第 108 条及び同法施行規則第 54 条により、労働者ごとに、労働日数、労働時間数、休日労働時間数、時間外労働時間数、深夜労働時間数といった事項を適正に記入しなければならないこと。また、賃金台帳にこれらの事項を記入していない場合や、故意に賃金台帳に虚偽の労働時間数を記入した場合は、同法第 120 条に基づき、30 万円以下の罰金に処されること。
  - (5) 労働時間の記録に関する書類の保存**

使用者は、労働者名簿、賃金台帳のみならず、出勤簿やタイムカード等の労働時間の記録に関する書類について、労働基準法第 109 条に基づき、3 年間保存しなければならないこと。
  - (6) 労働時間を管理する者の職務**

事業場において労務管理を行う部署の責任者は、当該事業場内における労働時間の適正な把握等労働時間管理の適正化に関する事項を管理し、労働時間管理上の問題点の把握及びその解消を図ること。
  - (7) 労働時間等設定改善委員会等の活用**

使用者は、事業場の労働時間管理の状況を踏まえ、必要に応じ労働時間等設定改善委員会等の労使協議組織を活用し、労働時間管理の現状を把握の上、労働時間管理上の問題点及びその解消策等の検討を行うこと。

## 2 過重労働防止対策に必要な知識



### (5) 衛生委員会等の活用

過重労働対策に係る計画・実施・評価・改善などについて、また、過重労働による健康障害を防止するための方針を事業場内に周知徹底したり、対策の実施手順や担当者などを決めたりする場合にも衛生委員会等を活用することが効果的です。ぜひ活用してください。

#### ① 衛生委員会等とは

常時 50 人以上の労働者を雇用する事業場では、労働衛生に係る事項を検討する「衛生委員会」を設置しなければなりません。衛生委員会は、安全委員会の機能を併せもつ「安全衛生委員会」として設置することもできます。また、常時 50 人未満の労働者を雇用する事業場では、会社の会議の場等において安全面や衛生面に関する事項について「関係労働者の意見を聴く機会」を設けるようにしなければならないとされています。

ここでは、これらを併せて「衛生委員会等」と称しています。

#### ② 衛生委員会等の付議事項

衛生委員会等で行うことに、「長時間にわたる労働による労働者の健康障害の防止を図るための対策の樹立に関すること」が含まれています。具体的に調査審議する項目として、以下のようなものがあります。

- ・ 過重労働対策として必要な措置の実施計画の策定
- ・ 面接指導等の実施方法及び実施体制
- ・ 面接指導の実施又は面接指導に準ずる措置の対象者及び措置内容の基準の策定
- ・ 面接指導の申し出に伴う不利益な取扱いを排除する方法
- ・ 労働者に対する過重労働対策の周知方法

また、衛生委員会等において過重労働対策について調査審議するに当たっては、その構成員である産業医や衛生管理者、衛生推進者等の積極的な関与が重要です。衛生委員会等で調査審議された結果については、これを基に対策を着実に実施するなど事業者は当然、これを尊重すべきものです。

#### ③ 議事概要の周知

事業者は、衛生委員会等の開催の都度、遅滞なく、その議事の概要を労働者に周知しなければならないとされています。衛生委員会等の調査審議状況の透明性を確保するなどの観点から、労働者に対して議事の概要を周知し、関係する情報を事業場全体で共有することが必要です。

##### 《周知例》

- ・ 各作業場の見やすい場所に掲示する、備え付ける
- ・ 書面を労働者に交付する
- ・ 各作業場に常時確認できるパソコン等の機器を設置する

#### 「衛生委員会」が活発化した事例

【「健康づくり部会」設置で委員会を活性化（従業員数 120 人の製造業）】

当初、月 1 回開かれていたものの会議自体は形骸化していました。委員長（議長）は工場長、委員の半数は組合からの選出で、衛生管理者と嘱託産業医も委員になっていましたが、安全関連の議題が主で、衛生面の議題は少ない状態でした。このため委員会の活性化のため、他社の例を参考に、衛生管理者を中心とした専門部会として「健康づくり部会」を設けました。委員会の事務局に衛生管理者を入れるとともに、産業医とも連携の強化を図りました。これにより、衛生面の事項についても取り上げられるようになりました。健康づくり部会を設置したことで、メンタルヘルスに係る議題も活発に取り入れられるようになり、産業医の活躍する場が増えました。加えて、事業者も安全衛生への関心が高まり、委員会に積極的に関与するようになりました。（産業医学振興財団委託研究『中小規模事業場におけるメンタルヘルス対策事例集』）

【出典】公益財団法人産業医学振興財団ホームページ「中小規模事業場におけるメンタルヘルス対策事例集」

# 3 事業主等に求められる措置



## 医師による面接指導制度の活用

過重労働による労働者の心身の健康障害を防ぐ方法として、医師による面接指導制度を活用することが挙げられます。

### ■医師による面接指導制度の趣旨は…

長時間の労働により疲労が蓄積し健康障害発症のリスクが高まった労働者について、その健康の状況を把握し、これに応じて本人に対する指導を行うとともに、その結果を踏まえた措置を講じるものです。

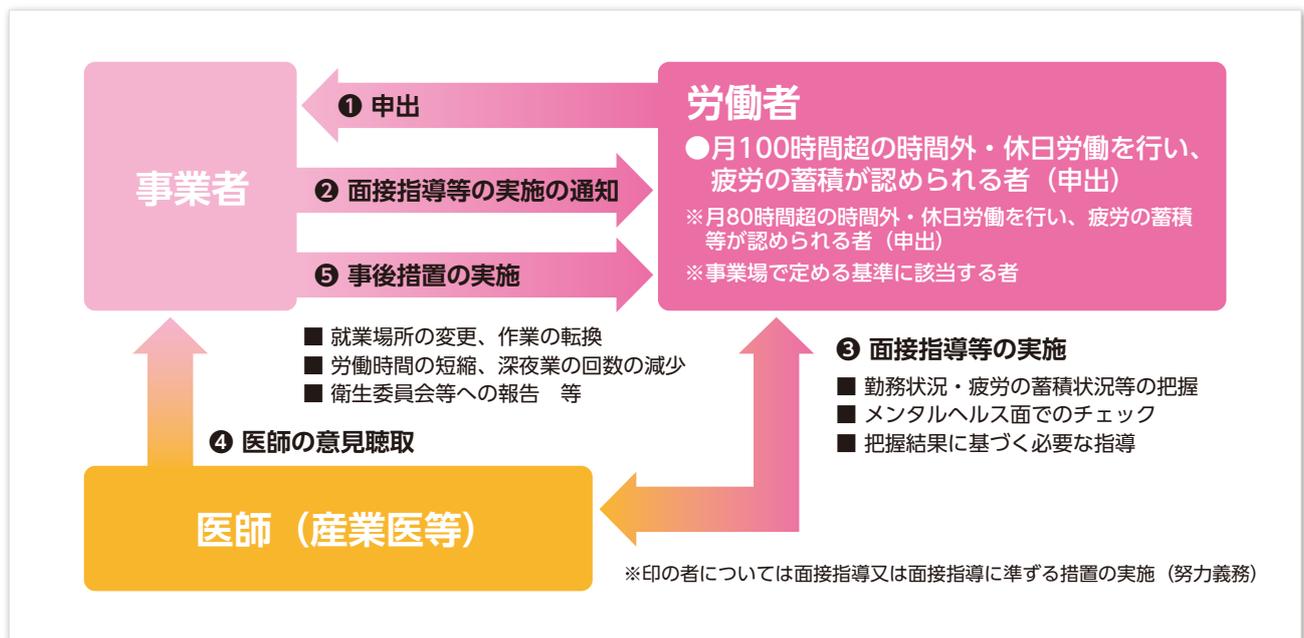
### ■面接指導とは…

問診その他の方法により心身の状況を把握し、これに応じて必要な指導を行うことをいいます。

### ■長時間労働者への面接指導制度の概要

脳・心臓疾患の発症が長時間労働との関連性が強いとする医学的知見を踏まえ、脳・心臓疾患の発症を予防するため、長時間にわたる労働により疲労の蓄積した労働者に対し、事業者は医師による面接指導を行わなければならないこととされています。また、この面接指導の対象とならない労働者についても、脳・心臓疾患発症の予防的観点から、面接指導または面接指導に準じた措置を講ずるように努めましょう。

常時 50 人未満の労働者を使用する事業場においても、長時間労働者への面接指導を行う必要がありますが、近隣に専門的知識を有する医師がいない等の理由により、事業者自ら医師を選任し、面接指導を実施することが困難な場合には、地域産業保健センターを活用するなどして、面接指導又は面接指導に準ずる必要な措置を講ずるようにしましょう。



### 面接指導を積極的に導入している例

従業員約 50 名の IT 関連企業 A では、システムエンジニア (SE) 30 名のうち、特定の数人の時間外労働時間が恒常的に月 100 時間程度となっており、毎月同じ人が嘱託産業医と過重労働の面接指導を実施していました。産業医が面接指導で、聴取したところ、本来業務量の管理をすべき管理職もシステム設計に従事しており、営業部門から各 SE に直接仕事の依頼があることから、全体の業務量を把握している人がおらず、同じ人に業務が偏ってしまう傾向がある、という問題点が判明しました。産業医から人事部門に現状を報告し、管理職はシステム設計を担当せず、管理職業務に専念すること、すべての業務はいったん管理職に依頼内容を報告し、管理職から個別の SE に仕事を割り振る、というシステムに変更することになりました。また、SE 部門の恒常的な人手不足を解消するため、短期計画として繁忙期に短期契約の派遣社員を雇用して急場しのぎ、長期計画としては新しく SE を採用・教育することになりました。管理職がすべての業務を管理することになったため、特定の SE に業務が偏ることはなくなり、また人手が増えたため、各 SE の担当する業務量が減り、それに伴って全体の時間外労働時間も減少しました。(産業医学振興財団委託研究「過重労働・メンタルヘルス対策マニュアル」)

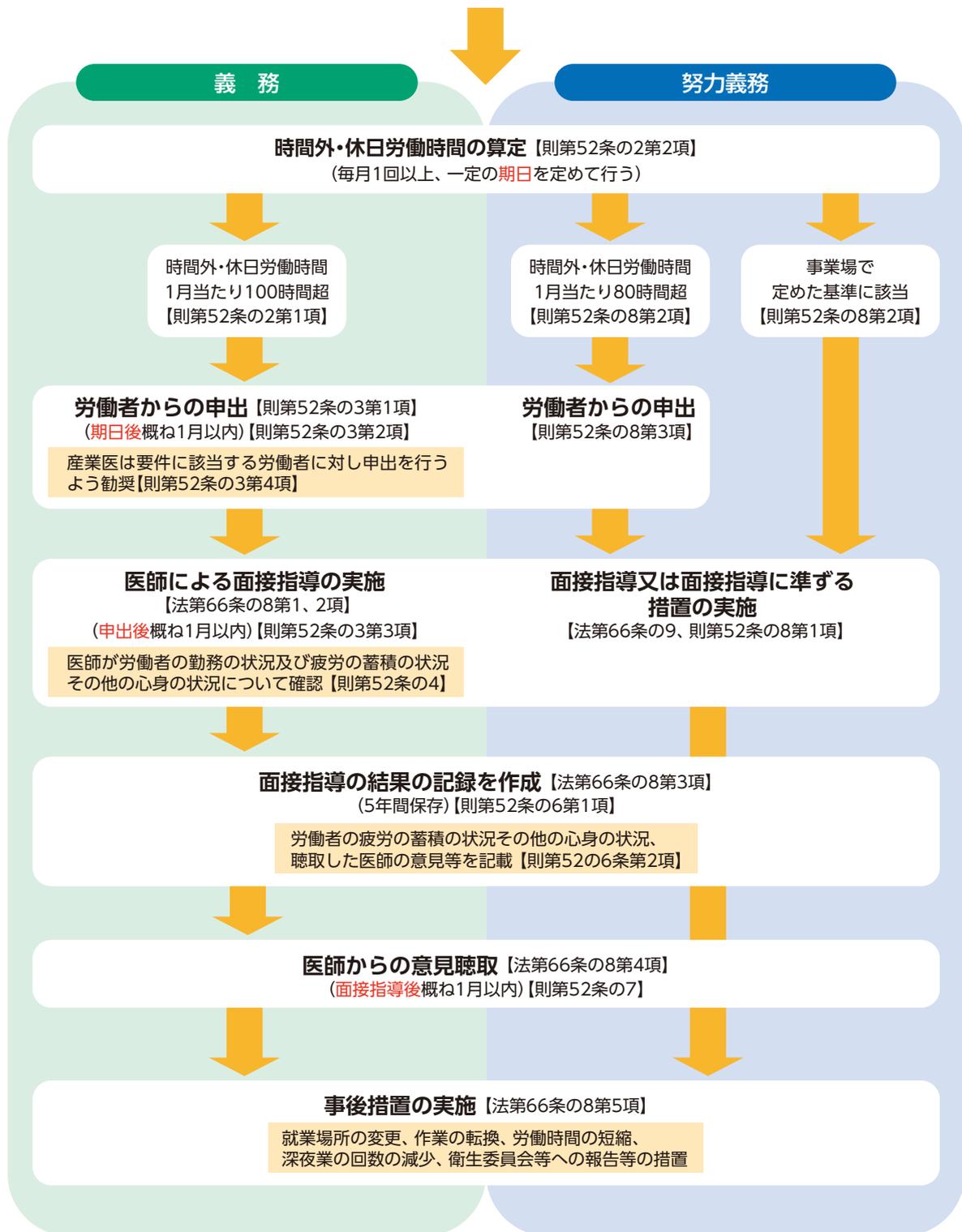
【出典】公益財団法人産業医学振興財団ホームページ「中小規模事業場におけるメンタルヘルス対策事例集」

# 3 事業主等に求められる措置

## 面接指導等の実施に係る流れ

### 衛生委員会等で調査審議 【則第22条第9号】

○長時間にわたる労働による労働者の健康障害の防止を図るための対策の樹立に関すること



法：労働安全衛生法 則：労働安全衛生規則



## ① 医師による面接指導の対象となる労働者は？

時間外・休日労働時間（※ 1）が 1 月あたり 100 時間を超え、かつ、疲労の蓄積が認められる者（申出による）（※ 2）

※ 1 「時間外・休日労働時間」とは、休憩時間を除き 1 週間あたり 40 時間を超えて労働させた場合におけるその超えた時間のことです。

※ 2 ただし、期日前 1 月以内に面接指導を受けた労働者等、面接指導を受ける必要がないと医師が認めた者を除きます。

□時間外・休日労働が月 100 時間を超えたら…

事業者

- 申出をした労働者に対し、医師による面接指導を実施しなければなりません。面接指導を実施した医師から必要な措置について意見聴取を行い、必要と認める場合は、適切な事後措置を実施しなければなりません。
- 時間外・休日労働時間が 1 月あたり 100 時間を超えた労働者に関する作業環境、労働時間、深夜業の回数及び時間数等の情報を産業医に提供しましょう。

労働者

- 面接指導の申出をし、医師による面接指導を受けましょう。

産業医

- 労働者に対し面接指導の申出をするように勧奨しましょう。面接指導にあたっては、「長時間労働者への面接チェックリスト（医師用）」等を活用しましょう。

これ以外の者は、

**面接指導又は面接指導に準ずる措置※（以下「面接指導等」という）の対象となる労働者は…**

①長時間の労働（時間外労働・休日労働時間が 1 月当たり 80 時間超）により、疲労の蓄積が認められ、又は、健康上の不安を有している労働者（申出による）

②事業場において定められた基準に該当する労働者

面接指導に準ずる措置の例

- 例 1) 労働者に対し保健師等による保健指導を行う
- 例 2) 労働者の疲労蓄積度チェックリストで疲労蓄積度を把握し、必要な労働者に面接指導を行う
- 例 3) 事業者が産業医等から事業場の健康管理について助言指導を受ける

□時間外・休日労働が月 80 時間を超えたら…

事業者

- 申出をした労働者に対し、面接指導等を実施するよう努めましょう。必要と認める場合は、適切な事後措置を実施するよう努めましょう。

労働者

- 面接指導等の申出をし、面接指導等を受けましょう。

# 3 事業主等に求められる措置

□事業場において基準を設定するに当たっては…

i 時間外・休日労働時間が月 100 時間又は 2～6 月平均で月 80 時間を超えた場合



□該当する全労働者が面接指導の対象となるよう基準を設定し、面接指導を実施するよう努めましょう。面接指導を実施した医師から必要な措置について意見聴取を行い、必要と認める場合は適切な事後措置を実施するよう努めましょう。



□面接指導等を受けましょう。

ii 時間外・休日労働時間が月 45 時間を超えた場合



□健康への配慮が必要な者が面接指導等の措置の対象となるよう基準を設定し、面接指導等を実施することが望まれます。必要と認める場合は、適切な事後措置を実施することが望まれます。

## ②時間外・休日労働時間の算定・申出の手続き

1 か月の時間外・休日労働時間数 = 1 か月の総労働時間数 - (計算期間 1 か月間の総暦日数 / 7) × 40

1 か月の総労働時間数 = 労働時間数 (所定労働時間数) + 延長時間数 (時間外労働時間数) + 休日労働時間数

- 時間の算定は、毎月 1 回以上、一定の期日を定めて行わなければなりません。  
(例) 賃金締切日とする。
- 専門業務型裁量労働制、企画業務型裁量労働制適用労働者は、使用者が健康・福祉確保措置を行うに当たって把握している「労働時間の状況」を基に事業場毎に取り決めた方法により算定します。
- 管理監督者等は、労働者自らが「時間外・休日労働時間が月 100 時間を超え、かつ疲労の蓄積が認められる」と判断し、申出があった場合に面接指導を実施します。
- 申出は書面や電子メール等の記録が残るものとします (様式例参照)。

労働安全衛生法第66条の8の  
面接指導に係る申出書

平成〇年〇月〇日

事業者 氏名 殿

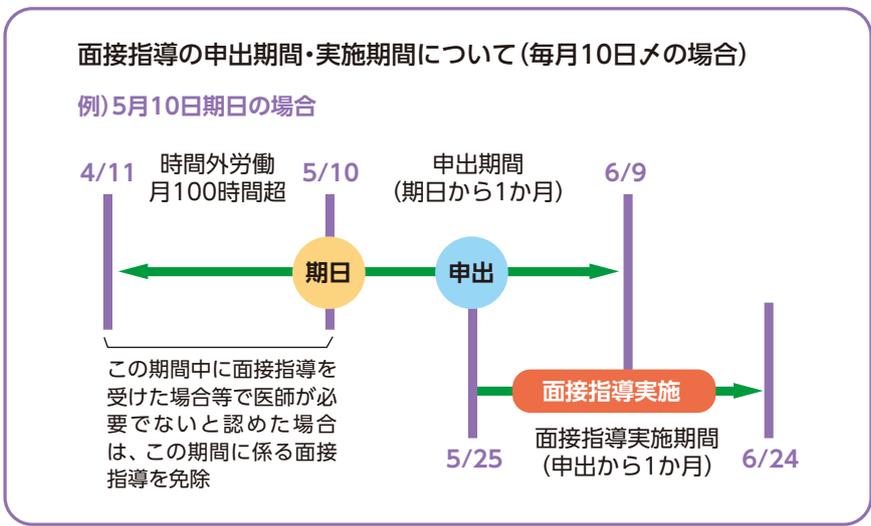
所属 \_\_\_\_\_  
氏名 \_\_\_\_\_

私は労働安全衛生規則第52条の2第1項に定める者として、下記のとおり面接指導を受けたいことを希望します。

記

1. 面接指導を受ける医師(いずれかにチェック)  
 会社が指定する医師  
 自分が希望する医師
2. 面接指導を受ける日時  
 平成 年 月 日 時～ 時又は  
 平成 年 月(初・中・下旬)
3. 面接指導を実施するにあたり配慮を求める事項

様式例





### ③ 医師からの意見聴取・面接指導の結果の記録

---

- 事業者は、面接指導を実施した労働者の健康を保持するために必要な措置について、医師の意見を聴かなければなりません。
- 医師の意見聴取は、面接指導を実施した医師から面接指導の結果の報告に併せて行うことが適当です。
- 面接指導の結果の記録は、面接指導を実施した医師からの報告をそのまま保存することで足りません。

### ④ 事後措置の実施の際に留意すべき事項

---

- 事業者は、医師の意見を勘案して、必要と認める場合は適切な措置を実施しなければなりません。
- 面接指導により労働者のメンタルヘルス不調が把握された場合は、必要に応じて精神科医等と連携しつつ対応を図りましょう。
- 特にメンタルヘルス不調に関して、面接指導の結果、労働者に対し不利益な取扱いをしてはならないことに留意しましょう。

### ⑤ 事業場で定める必要な措置に係る基準の策定

---

- 事業場で定める基準の策定は、衛生委員会等における調査審議の内容を踏まえて決定するとともに、長時間労働に係る医学的知見を考慮し、以下の点に十分留意しましょう。
  - ・ 時間外・休日労働が月 100 時間超及び 2～6 月平均で月 80 時間超の労働者について、すべての労働者に面接指導を実施するよう基準の策定に努めましょう。
  - ・ 時間外・休日労働が月 45 時間超の労働者について、健康への配慮が必要な者の範囲と措置について検討し、それらの者が措置の対象となるように基準を策定することが望ましいです。

例 1) 時間外・休日労働時間が 1 月あたり 45 時間を超える労働者で産業医が必要と認めた者には、面接指導を実施する。

例 2) 時間外・休日労働時間が 1 月あたり 45 時間を超える労働者に係る作業環境、労働時間等の情報を産業医等に提供し、事業場における健康管理について事業者が助言指導を受ける。

### ⑥ 面接指導等の実施に当たって

---

- 月 80 時間超の時間外・休日労働をさせた事業場又はそのおそれのある事業場等においては、衛生委員会等で調査審議のうえ、以下のア～ウを図りましょう。調査審議の結果の際は、申出を行うことによる不利益取扱いの防止など、申出がしやすい環境となるよう配慮しましょう。
  - ア 労働者が自己の労働時間数を確認できる仕組みの整備
  - イ 申出様式の作成、申出窓口の設定など申出手続を行うための体制の整備
  - ウ 労働者に対し、申出方法等の周知徹底
- 面接指導を実施する医師は、産業医や産業医の要件を備えた医師等が望ましいものです。
- 面接指導の実施の事務に従事した者には、その実施に関して守秘義務が課せられます。
- 派遣労働者への面接指導は、派遣元事業者に実施義務が課せられます。
- 時間外・休日労働が月 100 時間超の労働者全員に対して面接指導を実施する場合は、事業者は対象者全員に面接指導の実施の通知等を行い、労働者が申込みを行ったことなどをもって申出を行ったものとみなします。

# 4 改正労働安全衛生法に基づく、ストレスチェック制度

平成 26 年 6 月 25 日に公布された労働安全衛生法の一部を改正する法律により、ストレスチェックと面接指導の実施等を義務づける制度が創設されました（平成 27 年 12 月 1 日施行）。

今回新たに導入されるストレスチェック制度は、労働者のストレスの程度を把握し、労働者自身のストレスへの気付きを促すとともに、働きやすい職場づくりを進めることによって、労働者のメンタルヘルス不調を未然に防止する取組です。

## (1) ストレスチェック制度の概要

### ① ストレスチェックの実施

常時使用する労働者に対して、年に 1 回、定期的にストレスチェックを実施することが事業者の義務※となります。

※ ストレスチェックとは、事業者が労働者に対して行う心理的な負担の程度を把握するための検査をいいます。  
 ※ 従業員数 50 人未満の事業場は、当分の間努力義務となります。

ストレスチェックの調査票には、「仕事のストレス要因」、「心身のストレス反応」及び「周囲のサポート」の 3 領域を全て含める必要があります。

### ② 面接指導の実施

高ストレス者として面接指導が必要と評価された労働者から申出があったときは、医師による面接指導を行うことが事業者の義務になります。

事業者は、面接指導の結果に基づき、医師の意見を勧告し、必要があると認めるときは、就業上の措置を講じる必要があります。

◎ ストレスチェックの結果は実施者から直接本人に通知し、本人の同意がない限りは事業者に提供してはいけません。

◎ 面接指導の申出を理由とする不利益な取扱いが禁止されています。

### ストレスチェック表のサンプル

**職業性ストレス簡易調査票**

A あなたの仕事についてうかがいます。最もあてはまるものに○を付けてください。

	そ う だ	そ ま り だ	ち や が や う	ち が う
1. 非常にたくさん仕事をしなければならぬ	1	2	3	4
2. 時間内に仕事が処理しきれない	1	2	3	4
3. 一生懸命働かなければならない	1	2	3	4
4. かなり注意を集中する必要がある	1	2	3	4
5. 高度の知識や技術が必要でむずかしい仕事だ	1	2	3	4
6. 勤務時間中はずっと仕事のことを考えていなければならない	1	2	3	4
7. からだを大変よく使う仕事だ	1	2	3	4
8. 自分のペースで仕事ができる	1	2	3	4
9. 自分で仕事の順番・やり方を決めることができる	1	2	3	4
10. 職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる	1	2	3	4
11. 自分の技能や知識を仕事で使うことが少ない	1	2	3	4
12. 私の部署内で意見のくい違いがある	1	2	3	4
13. 私の部署と他の部署とはうまく合わない	1	2	3	4
14. 私の職場の雰囲気は友好的である	1	2	3	4
15. 私の職場の作業環境（騒音、照度、温度、換気など）はよくない	1	2	3	4
16. 仕事の内容は自分にあっている	1	2	3	4
17. 働きがいのある仕事だ	1	2	3	4

B 最近1か月間のあなたの状態についてうかがいます。最もあてはまるものに○を付けてください。

	な か た だ	と あ き つ た だ	し あ は た ば	ほ い と つ ん も ど あ っ た
1. 活気がわいてくる	1	2	3	4
2. 元気がいっぱいだ	1	2	3	4
3. 生き生きする	1	2	3	4
4. 怒りを感じる	1	2	3	4
5. 内心腹立たしい	1	2	3	4
6. イライラしている	1	2	3	4
7. ひどく疲れた	1	2	3	4
8. へとへとだ	1	2	3	4
9. だるい	1	2	3	4
10. 気がはりつめている	1	2	3	4
11. 不安だ	1	2	3	4
12. 落ち着かない	1	2	3	4
13. ゆううつだ	1	2	3	4
14. 何をしても面倒だ	1	2	3	4
15. 物事に集中できない	1	2	3	4
16. 気分が晴れない	1	2	3	4
17. 仕事に手がつかない	1	2	3	4
18. 悲しいと感じる	1	2	3	4

	な か た だ	と あ き つ た だ	し あ は た ば	ほ い と つ ん も ど あ っ た
19. めまいがする	1	2	3	4
20. 体のふしぶしが痛む	1	2	3	4
21. 頭が重かったり頭暈がする	1	2	3	4
22. 首筋や肩がこる	1	2	3	4
23. 腰が痛い	1	2	3	4
24. 目がぼれる	1	2	3	4
25. 動悸や息切れがする	1	2	3	4
26. 胃腸の具合が悪い	1	2	3	4
27. 食欲がない	1	2	3	4
28. 便通や下痢をする	1	2	3	4
29. よく寝れない	1	2	3	4

C あなたの周りの方々についてうかがいます。最もあてはまるものに○を付けてください。

	全 く な い	少 な い	中 等	多 く
次の人たちはどのくらい気軽に話ができますか？				
1. 上司	1	2	3	4
2. 職場の同僚	1	2	3	4
3. 配偶者、家族、友人等	1	2	3	4
あなたが居た時、次の人たちはどのくらい頼りになりますか？				
4. 上司	1	2	3	4
5. 職場の同僚	1	2	3	4
6. 配偶者、家族、友人等	1	2	3	4
あなたの個人的な問題を相談したら、次の人たちはどのくらい聞いてくれますか？				
7. 上司	1	2	3	4
8. 職場の同僚	1	2	3	4
9. 配偶者、家族、友人等	1	2	3	4

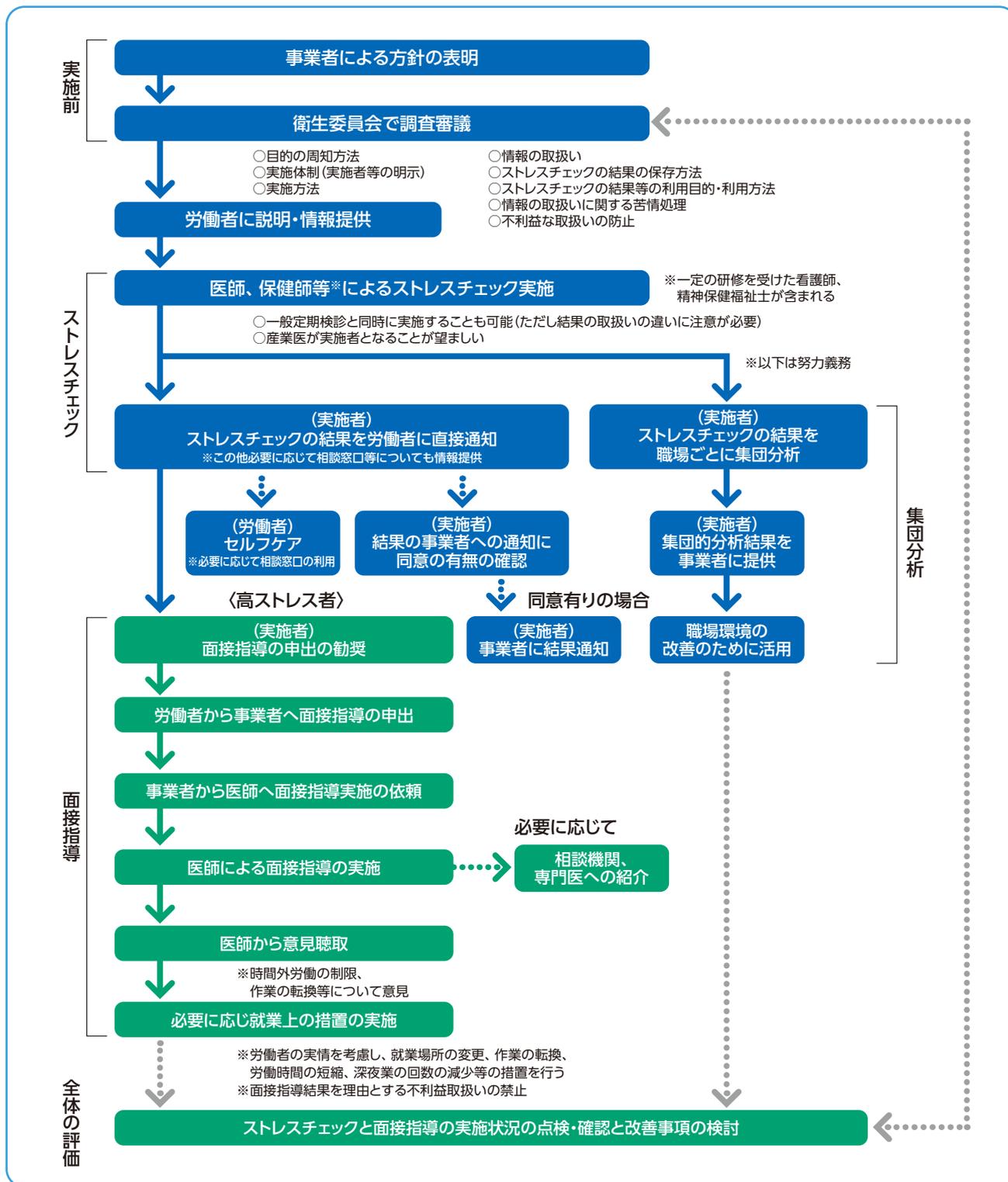
D 満足度について

	満 足	満 ち あ り な い	不 満 足	不 満 ち あ り な い
1. 仕事に満足だ	1	2	3	4
2. 家庭生活に満足だ	1	2	3	4

【典拠】一般社団法人 日本ストレス調査協会ホームページ [www.jsra.or.jp](http://www.jsra.or.jp)



## (2) ストレスチェック制度の流れ



(参照)

厚生労働省ホームページ(職場におけるメンタルヘルス対策・過重労働対策・心身両面にわたる健康づくり (THP))

<https://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzeneisei12/>

・ストレスチェック制度簡単導入マニュアル <https://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzeneisei12/pdf/150709-1.pdf>

・職業性ストレス簡易調査票(57項目) <https://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzeneisei12/dl/150803-1.doc>

・A4リーフレット <https://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzeneisei12/pdf/150511-1.pdf>

働く人のメンタルヘルス・ポータルサイト「こころの耳」 <https://kokoro.mhlw.go.jp/>

# 5 職場におけるパワーハラスメント対策

過労死ゼロ対策等の取組として、長時間労働等の働き方の課題の把握やメンタルヘルス対策の推進、パワハラ予防や対策の強化を行っています。

## (1) 職場のパワーハラスメントの定義

職場のパワーハラスメントとは、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での優位性を背景に、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をいいます。

### ① 職場での優位性

パワーハラスメントという言葉は、上司から部下へのいじめ・嫌がらせをさして使われる場合が多いですが、先輩・後輩間や同僚間、さらには部下から上司に対して行われるものもあります。「職場内での優位性」には、「職務上の地位」に限らず、人間関係や専門知識、経験などの様々な優位性が含まれます。

### ② 業務の適正な範囲

業務上の必要な指示や注意・指導を不満に感じたりする場合でも、業務上の適正な範囲で行われている場合には、パワーハラスメントにはあたりません。例えば、上司は自らの職位・職能に応じて権限を発揮し、業務上の指揮監督や教育指導を行い、上司としての役割を遂行することが求められます。職場のパワーハラスメント対策は、そのような上司の適正な指導を妨げるものではなく、各職場で、何が業務の適正な範囲で、何がそうでないのか、その範囲を明確にする取組を行うことによって、適正な指導をサポートするものでなければなりません。

## (2) パワーハラスメント行為6類型

職場のパワーハラスメントとは、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での優位性を背景に、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をいいます。

### ① 「暴行・傷害」：身体的な攻撃

### ② 「脅迫・名誉毀損・侮辱・ひどい暴言」：精神的な攻撃

### ③ 「隔離・仲間外し・無視」：人間関係からの切り離し

### ④ 「業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことを強制、仕事の妨害」：過大な要求

### ⑤ 「業務上の合理性がなく、能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じることや仕事を与えないこと」：過少な要求

### ⑥ 「私的なことに過度に立ち入ること」：個の侵害

\*①～⑥は、パワーハラスメントに当たりうる全てを網羅したものではなく、これら以外は問題ないということではありません。

## (3) パワーハラスメントの予防・解決について

企業において、パワーハラスメント対策の基本的な枠組みを構築するためには、「パワーハラスメント対策導入マニュアル」で示されている7つの取組を実施すればよいでしょう。



## < 予防するために >

### ① 企業トップからのメッセージの発信

パワーハラスメントの防止がなぜ重要なのか、その理由についても明確に伝えましょう。

### ② 社内ルールの作成

労使一体で取組を進めるために、就業規則等においてルールを明確化しましょう。

### ③ 従業員アンケートによる実態把握

匿名での実施や対象者が偏らないように心がける。併せて、相談窓口を設置しましょう。

### ④ 研修の実施

管理監督者と一般従業員に分けた階層別研修の実施が効果的で、小規模な会社では、管理監督者と一般従業員と一緒に研習も考えましょう。

### ⑤ 会社の方針の周知・啓蒙

計画的かつ継続した周知を実施しましょう。

## < 解決するために >

### ⑥ 相談窓口の設置

相談者の秘密が守られることや不利益な取り扱いを受けない等の対応を行いましょう。

### ⑦ 再発防止の取組

予防策に継続的に取り組むことが、再発防止の効果につながります。

#### ① 相談窓口 (一時対応)

- ・相談者の秘密が守られることや不利益な取り扱いを受けないこと、相談窓口でどのような対応をするか明確にしましょう。
- ・1回の相談時間が長くても50分程度としましょう。

#### ② 事実関係の確認

- ・相談者の了解を得たうえで、行為者や第三者に事実確認を行いましょう。
- ・相談者と行為者の意見が一致しない場合に、第三者に事実確認を行いましょう。

#### ③ 行為者・相談者への 取るべき措置の検討

- ・以下の要素を踏まえて、検討しましょう。○相談者の被害の大きさ○事実確認の結果○行為者または相談者の行動や発言に問題があったと考えられる点○就業規則の規定○パワハラについての裁判例
- ・対応としては、行為者または相談者への注意、行為者からの謝罪、人事異動、懲戒処分などが考えられます。

#### ④ 行為者・相談者への フォロー

- ・相談者・行為者の双方に対して、会社として取り組んだことを説明しましょう。
- ・行為者の行動や発言にどのような問題があったかを伝え、同様の問題が起らないようにフォローアップしましょう。

#### ⑤ 再発防止の検討

- ・再発防止策は予防策と表裏一体です。予防策に継続的に取り組むことで再発防止につなげましょう。

# 6 企業事例

## (1) 株式会社フレスタ (スーパーマーケット業態小売業)

●食を提供するSMが、社員の健康を中心に「一人ひとり」を生かす。サービス業界を生き残る必読モデル!

### 過重労働対策に取り組んだきっかけ

・SM 事業では、小売業態の枠を超えて働き手の確保、食品取扱等の競争が激化しており、従来の「人口増前提にした小売業の成長モデル」が通用しない時代が来たと感じ、「働きやすい職場を作らない会社に未来はない」と考え、従業員の健康増進を重視し、健康管理を経営課題としてとらえる「健康経営」へ、社長は舵を切る決断を下した。

### 原因究明

- (1) 山陽地方では、人口の減少は顕著となり、小売業の取り巻く経営環境の悪化が進展していた。
- (2) パートタイム社員、アルバイト社員を「スマイル社員」と呼び人材募集強化を図ったが、人材不足の状況がなかなか改善されなかった。
- (3) 上記 (2) の状況を克服するため、中期3ヶ月経営計画では「健康でおいしい食卓を実現し続けられる企業グループ理念」の一つが「従業員の健康推進」を掲げ、「労働時間の短縮や休暇取得の促進」を目指し、充実して働ける職場づくりを実現する必要があった。

### 課題の抽出と取組施策

#### ■ 課題点の洗い出し

- 1) 理念と事業運営の動機の見直し、社員の健康推進に立ち返る。
- 2) 施策の方向性を2つに絞る
  - (a) 長く働きたくなる職場づくりの必要性
  - (b) 労働時間短縮と休暇取得促進の実施

#### ■ 施策

長く働きたくなる職場づくりと公正・公平な評価で、多様な人材生かす

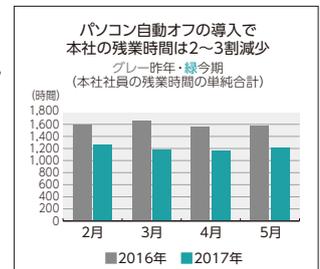
- ・短時間勤務制度の導入
- ・男性社員の育児休暇取得促進と出産時給付休暇制度
- スマイル社員の職務能力評価制度、職域拡大で公正・公平な評価で多様な人材生かす

- 最長70歳までの再雇用、産前産後休暇制度、育児休業制度の拡充
- ・育児サポート制度 (病児保育費やベビーシッター費の会社負担)
- ・地域限定制度の役割と範囲の緩和
- 問題点を可視化する事で、労働時間短縮と休暇取得促進を図る。
- ・本部系の業務用パソコンを終業時間の午後6時に自動オフ
- 毎日をノー残業デーにする
- 残業時間の削減成果を最大20万円、個々の従業員の賞与に反映し、所得減を補う
- ・部下の長時間労働抑制を管理職の人事考課項目として設定
- ・有給休暇を利用した夏季連続、冬季連続、メモリアル休暇の取得推進 (管理職率先)

### 取組効果・検証

- (1) 新卒採用では「健康経営」「地域作り」「働き方の柔軟さ」が志望動機の応募者が増加。事業展開地域外からの応募も増え、内定後の辞退率の低下、内定者の質の向上を実現。
- (2) 男性の育児申請、残業はよくないと思う風土、部下が有給休暇取得計画を立てる企業風土へと変革が進んだ。
- (3) 1人当り月平均時間外労働時間：
 

15年 = 16.3時間 → 16年 = 14.2時間 (2017年はパソコン自動オフも効果を上げ、前年比87%に低下)。
- (4) 有給休暇取得日数：1人当り：15年 = 7.5日 → 16年 = 8.1日に上昇した。
- (5) 産休取得者の職場復帰率が97% (13～16年累計実績)。
- (6) 本部系社員全体の退社時間が午後9時程度から午後6時半に早まっている。
- (7) この5年間、経常利益率は一時的に低下した時期もあるものの、全体的には伸長傾向が続く。また自己資本比率は一貫して改善し、17年度は13年度と比べ13.6ポイント改善している。



### 取り組みを始める難しさ

店舗事業等では、「文句を言わず長時間働く『無理がきく社員』を高く評価する」傾向が強かった。

### 体験談・メッセージ

- ・できない理由を考えるのではなく、まずは思い切った施策を打ち出し、問題が浮上したら、その解決策を打ち出すぐらいの覚悟で取り組む。
- 生産性の向上策例～「生産性の向上には、業務の集約が必要」と、SM事業系小売4社、製造3社のグループ力を強みに、店舗内で惣菜などの不要な加工工程を見直す実験を実施したら、「店舗の業務軽減量」「製造側の人員数」が分かり、業務効率向上とコスト削減につながった。
- ・取組を促進させるのに欠かせないのが、「働きやすさ」と「働きがい」。長時間労働を厭わない社員に、「やりがい」や意欲向上、「働き方への気づき」を感じてもらうことも、生産性向上には重要な課題としてとらえ、長時間労働解消を推進している。

## 会社概要



社名 株式会社フレスタ  
 代表者 宗兼 邦生  
 本社所在地 広島市西区横川町3-2-36  
 設立 1951年10月1日 (創業1887年)  
 資本金 9,300 (千円)

従業員数 4,341人 (男性3,096人、女性1,245人)  
 事業内容 スーパーマーケットの運営事業  
 拠点数 14箇所 (広島県、岡山県、山口県)  
 (スーパーマーケット小売業)  
 ホームページ <http://www.fresta.co.jp/>



## (2) 合同経営グループ (行政書士・社会保険労務士・税理士法人、居宅介護支援事業)

### ● 成果重視と決別し、ハラスメント対策を断行。「成長を促す人づくり」「和の職場づくり」!

#### 過重労働対策、経営再建に取り組んだきっかけ

1995年、税理士・行政書士・社会保険労務士の3土業がワンストップ・サービスを実現する合同経営は、高松市木太町に、産声を上げた。顧客は10社程度、机4つ、コンピューター2台、応接セット、カウンターだけの質素な事務所から成長を遂げる。

2000年代の介護保険施行の時期は、助成金が得られるような時代で、介護保険施行を前にして1999年4月、香川県ケアマネジメントセンターを設立、合同経営グループにとっては、想像出来ないほどの成長期。

2005年のある日、グループ内社員の女性が「社長、私はうちの夫より遅く帰って夫の家族がご飯の準備をしている現状は、普通の生活ではないと思う…」と、切実な相談を受けたが、適切な言葉が見つからず、数週間後、その女性は退職を願い出た。付け焼刃で「残業撲滅」を唱えても無駄で、彼女を留められなかった。それを期に、「個人利益を優先する個人商店型」から「お互いが支援の心を持って分業し、専門性も高めていく組織運営」へ変革することを誓った。

#### 原因究明

介護保険制度施行の前年、1999年の売上は9名で2,500万円であったが、2001年は20名で9千万円と急成長を遂げた。しかし、その後の10年間は退職者が相次ぎ、社員の採用を繰り返すこととなる。

事業が拡大していた当時は、「仕事はどんどん来る。対応するのが当たり前」「残業させてもらえるのは幸せ」「仕事=売上」であり、「人を尊重しなければならぬ」という思いを、すっかり忘れていたことに気づかされた。

4人就職しても数ヶ月後には、4人退職するという状況にあり、グループ会社の一部は、ハラスメント対策を必要としていた。また、人の採用においては、売上げを優先するため、「作業ができる人」「資格を持っている人なら誰でも」という基準を用い、人柄を見ないで採用をする行為を繰り返しており、個人の働き方へは目を向けようとしていなかった。

#### 課題点の抽出と取組施策

##### ■ 課題点の洗い出し

- 1) 職業選択に悩む私に、「人を利用する人生から、責任を持つ人生へ」と真剣に助言してくれる人の言葉が身に染みて、創業の決断をした当時の3つの信条に立ち返った。  
(a) 経営者として責任を常に果たす。(b) 社員を消耗品扱いたくないなど。
- 2) 経営理念を再構築し、「輝きと笑顔のために、一隅を照らす」を掲げた。

##### ■ 取組施策は、10年先を見据えた社風改革と働く職場づくり

- 1) ギスギスしない人間関係をつくるためのルールづくり  
批判ではなく、評価を言い合うことは、自己理解や他者の成長のために必要なこととして捉え、思いやりの心と支援する心を込めて行うという約束を設ける。
- 2) ハラスメントを容認しない職場づくり  
組織運営を円滑にするため、資格者を問わず、グループ各社の価値観を共有し合い、個人的な価値観を持ち込まない、押し付けないことを共通認識とする。

##### 3) 社風づくりの徹底

市場と時流の変化、法律の改正等に柔軟に素早く対応できる「各専門性の探求」を軸に、自己管理型の自立した個人と組織全体の成長を目指す。

##### 4) 生産性向上計画

- ① スポット単価の大きな目先の売上より、「長いお付き合いのできる商品」を重視した品揃えへと変更した。
- ② 年間売上で500万円を超える2つの案件も、残業の大きな要因であることを考えて、業務見直しの結果打ち切りとなったが、年内には、その案件に比肩し、合理化された案件を受注できた。
- ③ 医療機関から60人を超える利用者のケアプラン作成依頼を受け、作成したが、そのケアプランの「返還」が求められた経験をふまえて、事業者からのケアプラン作成は一切受けないこととし、介護保険本来のあり方である「利用者との契約」に徹する方針とした。

#### 取組効果・検証

**社内:** 新しい理念は、職業専門家としての誇りを胸に、関わる人の幸せを追求することがグループ全体の経営指針となった。

- ・ チームワークを重視できる職場へと変化してきた。
- ・ 起業以前、即時解雇、社会保険や退職金を払ってもらえない体験を経て、創業20年目で「人々の幸せの総合支援チームとして社会貢献する会社」という理念を掲げて発信したからこそ、今の事業成長と理念の体現に繋がっているのだと感じている。

**数値:** ①売上は、約7年で、長い停滞期を脱した2010年比2.13倍となった。

- ②現在、1日7時間の所定労働時間(始業9時終業17時で、休憩1時間)だが、残業時間は、月間で45時間以内を維持している。

#### 体験談・メッセージ

- ・ 経営者同士の話し合いでは、「何のために生まれてきたのか」「何のために働いているのか」が話題になるケースがあり、やはり、「幸せになるため」だと思う。
- ・ 私は、自分の生いたちに負い目を感じ、それを理由にして、さまよい続けた。経営者としての道を歩みながら「経営者の心情」を経営指針と一体にして社員に語ることで、自らの生き方に目を向ける事ができた。優れた業績をあげる組織は、「優れた専門性×良い人間関係」の計算式を充たす。「専門偏重型」で「人が集まらない」「育たない」という集団では、良い仕事はできないと思う。
- ・ 弊社同様の事情により、悩んでいる企業からの相談が相次いでいるのも事実。その様な人間関係づくりの改善に踏み込むことで、組織力の回復や会社の生産力の向上に繋がるケースは少なくない。組織が人の専門性の成長を助け、社員同士が支えあう人間関係を構築することが、社風改善以前に整えるべき、基本の「き」だと感じている。

## 会社概要



**社名** 合同経営グループ  
行政書士法人・社会保険労務士法人・税理士法人・  
香川県ケアマネジメントセンター株式会社

**代表者** 林 哲也

**本社所在地** 香川県高松市木太町 3396-11

**設立** 1995年6月(株式会社 合同経営の設立から始まる)

**資本金** 29,000(千円)

**従業員数** 56名

**拠点数** 3ヶ所(香川県、愛知県、神奈川県)

**ホームページ** <http://www.godo-k.co.jp/>

# 6 企業事例

## (3) ドクターリセラ株式会社 (美容・健康食品・環境関連事業・ほか)

### ● 美と健康のエステ業、コミュニケーション不足を改善して成長企業へ!

#### 過重労働対策に取り組んだきっかけ

2000年に4人でエステの卸売事業をスタート。年商2億、6億、12億と急成長する中で残業せざるを得ない状況が続いていた。転職市場が好景気で、他社へ人材流出する懸念があった。社員数100名超え、業種の特徴として特に女性が多く、長く活躍できる職場にしたいと思い、「100年企業を見据えた社員の健康と幸せのため」に取り組む始める。

#### 原因究明

- ・会社の急成長期に入り、アナログ処理とシステム構築の併用で業務量が膨張。
- ・イベント開催が多数あり、重なる時期は負担が増えて残業時間が重なる傾向。
- ・社員の方向性を揃えるための教育に、多くの時間を費やしていた。
- ・社内で帰りにくい雰囲気があった。
- ・退職者が出ると、その分の業務負担の増加する者が増える悪循環が見られた。

#### 施策と効果

##### 1) モラルサーベイの実施 (従業員意識調査)

企業の組織・職場管理に対して、従業員がどのような点にどの程度満足し、またどんな問題意識をもっているのかを調査分析。5段階評価で残業や上司との関係性などを社員全員が回答。

##### 2) 人事評価制度の見直し

公平性のある人事評価へ移行するため、幹部の意見交換や人事コンサルタントにも支援してもらい、納得度の高い評価シートを作成。評価者と被評価者それぞれの立場の勉強会を開催し、評価ポイントの統一を行う。

##### 3) 委員会による早帰り促進運動

11の委員会設置し、STEP (地球を救おうプロジェクト) 委員会も始動させる。

- ・エコデー (水・金) 20時全退社
- ・スーパーエコデー (給料日) 19時全退社

2ヶ月連続早帰りが出来た部署全員に「1,000円分のリセラ金券」をプレゼント。

※リセラ金券…ドクターリセラの化粧品を金券で購入できる仕組み

##### 4) クラブ活動の発足

活動費1,000円/人を会社より支給し、クラブ活動を奨励。

##### 5) 業務改善プロジェクトの発足

常に変化を行っていく必要性がある中で、「残業時間ゼロ推進」が方針として定められる。全社を通して活動を行うため、正式なプロジェクトとして立案された。

##### 6) 残業見込み手当の見直し (30h以内→15h以内)

15時間を超えた時点で別途残業代支給

##### 7) リフレッシュ有給休暇取得促進

2ヶ月に1度の有給休暇取得を促進。  
土日と前後の平日を合わせて3連休で、家族との時間を大切にできるように案内。

##### 8) チャットワークアプリ導入

情報ツールが多く、情報の散在を整理。チャットワークアプリを導入することにより情報共有の標準化、簡素化が進み、業務の効率化を実現。

##### 9) 託児所の開設

2014年6月に大阪本社5Fに託児所を開設。母親社員が安心して働くことができる環境を作り、育児と仕事の両立を図ることができる。保育士免許を有する保育士が3名体制でサポート。安心して子供を預けられ、夏はプール、冬はクリスマス、節分などの行事を通して楽しめるようにして職場復帰率は100%に。

##### 10) 早朝勉強会や行事の削減

価値観を共有するため、朝7:30から月数回の勉強会や定時に表彰式プラス懇親会の開催。その他社員総会の出し物を削減し、日常業務に集中できる環境に。運動会実施は、土日を平日に変更。

##### 11) ipad 全社員配布

パート社員を含む全員にipadを支給

##### 12) 親孝行有給休暇制度を導入

親孝行する日を奨励した。

##### 13) 管理職の中・長期有給休暇制度

休暇増でリフレッシュを促す。・リーダー層: 土日含め最大5日間・マネージャー層: 土日含め最大9日間

#### 取組効果・検証

- 従業員意識調査の結果「残業」に関してたずねた満足度が、1年で約10%上昇し、改善が見られた。
- 1年で残業が平均6.28時間→5.56時間になった(対象者)。
- 産休から復帰しやすくなり、長く勤める社員が増えたことが喜ばしい成果。
- 施策に取り組んだ結果、部署・上下に関係なくコミュニケーションが取れる環境に変貌。みんなが主体的に働く姿勢になり、社内が明るくなった。
- 今後は、IT化を進め、さらなる改善が見込まれる。

#### 体験談・メッセージ

- ・産休育休から復帰する女性社員も増えて、さらに働きがいのある職場にすることで、それがお客様満足度に繋がっていくと感じている。
- ・自身の目標として、「日本一社員の目が輝く会社」実現を目指したい。

### 会社概要



社名	ドクターリセラ株式会社	事業内容	化粧品、美容機器、健康食品の開発・卸売・通信販売事業・直営エステティック事業、クリニック・福祉ヘルスサポート事業・食品生産/フードビジネス事業(販売、レストラン)・環境事業(太陽光事業等)
代表者	奥迫 哲也	拠点数	支社3、直営店3
所在地	大阪府大阪市東淀川区東中島1-7-17	ホームページ	http://www.dr-recella.co.jp/
創立	1993年9月		
資本金	10,000(千円)		
従業員数	431名		



## (4) アルプススチール株式会社 (金属製家具製造業)

### ● 職人気質を貫いて80年、この先百年に向けた組織成長の願いと誓いをあらわす認定マーク数!

#### 過重労働対策に取り組んだきっかけ

- ・2015年、常態化している長時間労働に手を焼いていた。
- ・有給休暇の平成26年実績取得率が36% (年間消化平均7.8日) と、目標値40%以上 (年間消化10日以上) を大きく下回っている現状を改善する必要があったと考えていた。

#### 原因究明

- (1) 社歴の長い社員ほど仕事に対しての責任感が強く、休まないことを美德だと、誤った認識をしていた。
- (2) 若手社員では、上記社風の影響で、余暇を効果的に利用する慣習にならない風土が根付いていた。
- (3) 働き方を自己判断しているベテラン社員の価値基準を見直すべきところにきていた。

#### 課題の抽出と取組施策

##### ■ 課題点の洗い出し

現場をヒアリングしたアドバイザーの指摘を参考に、社員個々の価値基準を改めて、会社全体の意識改革や修正を図れる施策を考案。

##### ■ 施策

- 1) 全員に、会社の閑散期=5月~12月までに必ず月1日の有休休暇取得の義務化。
- 2) 役職者に多い休日出勤の内容を分析。
- 3) 5月~12月の毎金曜日、月末ノー残業デーの実施を徹底指導する。
- 4) 自己判断で残業する社員、有休休暇取得率の低い者へ個別指導をする。
- 5) 一つの分野の業務に特化しない、横断的なスキルを身につけた多能工の社員の育成を図る。
- 6) 経営者側から働き方改革推進メッセージを社員全体に浸透させる。

#### 取組効果・検証

- ・産前・産後休業、育児休業、介護休業を整備しており、産前・産後休業、育児休業での女性取得率は100%。5日以下の育児休業の場合の賃金を全額保障し、男性の育児休業利用を促進している。
- ・有給休暇取得率が、2年後の平成28年度は41%となった。
- ・平成29年12月、講師を招いて意識改革を意図した社内研修の成果では、ワーク・ライフ・バランスを考えて休暇を取得する社員が更に増えた。

##### ■ 効果：取得できた認定・認証13種

上記の取組を積極的に進めた結果、下記のような内容で受賞に至った。

##### ① 子育て支援企業 優秀賞

環境の整備 (女性用トイレの改装する計画を進め厚生施設を見直し)、働きやすい環境作りを目指す。  
制度に関しては、すでに産前・産後休業、育児休業での女性取得率は100%。  
仕事復帰後は家庭と仕事の両立を支援し、子どもが小学3年生になるまで時間短縮勤務にも応じる。  
また、まだまだ女性役職者の比率 (約30%) が低い、働く意欲が高い女性社員には、昇格や資格取得の幅や活躍の場を広げ、キャリアアップが図っていけるプランにも積極的



- ② 名古屋市女性の活躍推進企業    ③ くるみんマーク認定    ④ あいち女性輝きカンパニー  
⑤ 愛知県ファミリー・フレンドリー企業    ⑥ えるぼしマーク認定    ⑦ 名古屋市ワーク・ライフ・バランス推進企業  
⑧ 健康経営優良法人2018    ⑨ 障害者雇用促進企業    ⑩ 地域未来索引企業    ⑪ エコ事業所認定  
⑫ エコステージ認証    ⑬ 日本オフィス家具 JOIFA404 (順不同)



#### 体験談・メッセージ

・「働く人を大切にする精神は、離職率の低さに現れる」と信じ、縁あって入社した社員は、最後まで面倒を見る。

また、社員の意見を積極的に聴き、個々の事情に応じた各種制度の運用には柔軟な対応を心がけている。

『有給休暇取得促進』では、最初は、制度を活用する意識が低く、現場において様々な不満の声が上がり、理解が得られず衝突もした。しかし、相手を尊重し、「今後こうしよう、こうする必要がある」などと向き合うことで、取組に至った背景や施策が理解され、先に進むことが出来た。さらに、アドバイザー (特定社会保険労務士) による働き方改革・社内研修の効果で、社員の意識改革が加速した。今後とも「働きやすい会社に変った」と全員が感じられる職場の実現に向けて取組を進めていきたい。

### 会社概要

ALPS  アルプススチール株式会社

社名 | アルプススチール株式会社  
代表者 | 利川 烈  
本社所在地 | 愛知県名古屋市中川区月島町 11-30  
設立 | 1938年10月10日  
資本金 | 80,000 (千円)

従業員数 | 168名 (全て正社員)  
事業内容 | 金属製家具製造業  
拠点数 | 4拠点 (愛知県、東京都、大阪府)  
ホームページ | <http://alps-steel.com/>

# 6 企業事例

## (5) 株式会社みちのりホールディングス（持株公共交通事業体の価値向上事業）

### ● 「人の生かし方」、グループ結束力を高める「意識共有術」！

#### 過重労働対策ほかに取り組んだきっかけ

傘下の持ち株会社である公共交通事業体（バス事業体）では、会社経営面で深刻な状態に陥っており、人手減少による過重労働はもちろんのこと、車両等の老朽化、人事制度の不整備、福利厚生が規定通りに運用できないなど、多岐にわたる課題が存在した。その中で特に最優先すべき課題は、雇用の維持・拡大を図るためにも主力事業のバス運転士の人手不足解消、不規則なシフトや長時間労働を改善することだった。

#### 原因究明

- (1) バス事業では、一般的な傾向として、1998年頃をピークの境に、それ以降の14年で年収が200万円減額傾向が進んでいた。
- (2) 東北地方事情で、復興支援の職種給与の高さととの競合と求人倍率の高さが、障害となっていた。
- (3) 支援実施以前、業績の悪化が続くと、組合組織があっても退職金制度は崩壊し、人事制度等は体をなしていない事が多く、年々個人給与の減額が進むだけで、退職者増に繋がっていた。

#### 課題の抽出と取組施策

##### ■ 取組開始後の課題点

- 1) 若い人材の流出と同時に、給与が全産業の平均水準より低い運転士職に人気がなかった。
- 2) 自治体の助成で赤字を補てんする構造事情から、仮に労働生産性を上げられたとしても、企業の収益性を改善しにくい条件ばかりで、給与アップにつなげて行く仕組みがなかった。

##### ■ 施策

- 1) 運転士不足解消のため、多様な人材の雇用の促進（高齢者・女性の採用促進）
  - (a) 女性の採用は女性担当者を配置し、女性専用の休憩室やトイレ等の設備を完備するとともに、積極的な採用を図るため、能力評価で女性幹部登用が可能な環境や制度作りを進め、男性中心組織の変革を実現。
  - (b) 女性運転士で子育て世代の社員には、朝・夕、通学の送迎時間帯をシフト制にして工夫する。
  - (c) 採用した女性（男性を含む）で、バス運転士への職種変換を希望する者には、大型二種免許の取得を促進する観点から、会社が当該取得費用の全額を援助する。
  - (d) 高齢者については、大型二種免許取得後の運転経験が豊富でスキルが高い傾向があり、適性を見極め、積極的に採用する。（現在の60歳以上の比率は、約25%）

##### 2) 人事評価制度の見直し、評価の見える化等、給与改善等の実施による、社員のモチベーション向上を実現

- (a) 従来の給与体系は、年功型賃金体系であったが、仕事に能力・スキルの習熟度を評価する「習熟型」賃金体系を構築。この考え方は、運転業務内容を4段階に分け、ライフスタイルに合わせた等級の選択を可能にし、社員の目標達成をアシストするなど、社員のモチベーションの向上につながるよう工夫する。
- (b) 燃費改善目標や事故状況などの定量的な数値、顧客の声、特に乗客からの感謝や賞賛の声を個人評価基準に反映する。
- (c) 日頃の社員の勤務状況を書面にて見える化し、家族へ伝えることで、会社と社員及びその家族との一体を図る。

##### 3) 組織の風土改革

- (a) コミュニケーション活発化策（社内報発行（月3回）、集会、社長賞の授与、社員の声を聴く仕組み作り、人事面談の適宜実施など）を実施する。
- (b) 構造改革／コミュニケーション／能力開発／ワーク・ライフ・バランス等の実施。

##### 4) グループで、成功事例を共有し、一体感の意識を浸透させる

- (a) 各経営者を縦串に配置し、各グループ間の情報連携を図ることを横串に展開する。
- (b) バス運行ルート等の改善、貨客混載バスの実現など、企画マーケティングの効果を発揮する。

#### 取組効果・検証

最大の効果は、年功型賃金体系とは違う「習熟型」賃金体系を導入したことにある。  
 ・採用場面では、制度・福利厚生等の説明がしやすくなり、キャリア形成が見えることで、人材の採用が有利になった。今は、順調な人材確保につながっている。  
 ・女性の人材登用では、習熟型賃金モデルの導入により、部長・課長職登用も実現し、運転士・バスガイド職種だけでなく、女性の活躍が広がっている。  
 ・男女や年齢問わず、意欲や能力・スキルに合わせた目標を持って、給与アップも望めることができ、モチベーション向上につながっている。  
 ・思わぬ効果としては、業務を管理するためにドライブレコーダーの設置をしたところ、ドライバーが速度制限を遵守するようになり、燃費の改善が約5%みられ、お客様の評判が向上したこと。

#### 体験談・メッセージ

マイナスの収益構造に陥った企業を蘇らせる職場づくりは、その土地の文化を尊重しながら、足りない設備を補い、人が働きたい気持ちになる新しい制度や風土づくりで再生すること。また、多様な人材を確保し、人の評価や事業成果を見えるように共有化し合うことで、人をやる気にさせることが重要だと思う。今は、互換性の高い事業体の連携や、購買業務の合同仕入れで、グループのスケールメリットを生かすことで賃金アップに還元できるようになった。

### 会社概要



社名	株式会社みちのりホールディングス	拠点数	2箇所（東京丸の内本社、有楽町東京事業所） （持株会社数：8社）
代表者	松本 順	グループ会社	（岩手県北バス、福島交通、会津交通、関東自動車、東野交通、茨城交通、日立交通サービス、湘南モノレール、みちのりトラベルジャパン）
本社所在地	東京都千代田区丸の内 1-9-2	設立の目的	傘下の公共交通事業体の持株機能及び長期的・持続的な事業価値の向上
設立	2009年3月16日	ホームページ	<a href="http://www.michinori.co.jp/index.html">http://www.michinori.co.jp/index.html</a>
資本金	300,000（千円）		
従業員数	約4,900名		



## (6) 順仁堂遊佐病院 (病院／療養型病棟)

### ●「過疎化と人材不足」の地域特有の弱点を強みに換える転機は、WLBの院内推進から始まった!

#### 過重労働対策に取り組んだきっかけ

過疎化が進む地域の病院における看護職・介護職不足は深刻な状況で、革新的なイノベーションを講じる時期が来ていた。そんな中、偶然見かけた鳥取県の病院での経営改革事例をモデルに、当病院での働き方改革の構想が立ち上がった。

#### 目的と取組施策

「地域の医療・介護・福祉に仁の心で力を尽くす」という目的のために、職種の垣根を越えてそれぞれの強みを活かせる風通しの良い職場を構築する。この前提として、全職員の「労働時間の削減」を実行することとなった。

##### ■施策

##### 1) ワーク・ライフ・バランス推進体制づくり

→「ワーク・ライフ・バランス推進のワークショップ」参加後に、経営会議の承認を得て、院内にワーク・ライフ・バランスとなる推進委員会を設立。副院長兼総看護部長をトップに、事務長・各病棟看護師長・看護師・介護員・庶務主任・管理栄養士が構成メンバーとなる。

##### 2) 全職員の意見交換会 実施

→ワーク・ライフ・バランス推進委員会を第4月曜日に定期開催し、全職員へスピーディーな情報伝達と理解促進の工夫。  
(議事録回覧、WEB ニュース、ホームページ更新)  
→各部門で全職員参加形式のグループディスカッションの実施  
→約130個の改善項目が上がり、これらの項目をカテゴリーに分け、できることを一つずつ実行中。  
→ランチミーティング・ティータイムで職位・職種を超えて交流を図る。

##### 実施の具体例

・「かえでバッジ」：各職員が当該日に残業をしないことを周囲に示し速やかに定時退院するバッジを考案。  
「早く帰る」意味を含めたネーミングを公募。「かえる」→「かえっ

で」→「かえで」に変化。方言の温かい響きが支持され、「かえでバッジ」に。

- ・「年間休日増加」：部門間で休憩時間が15分異なり、年間休日の差16日分を解消し126日に統一。
- ・「ティータイム」を月1回開催→年1回は職員が得意の作品や菓子を持ち寄って集う。



- ・「健康マイレージ JIN」→院独自のポイントカードを配布。運動の成果、健康診断の結果を見える化し、ポイントが貯まる仕組み。例えば、腰痛予防体操、ジムの利用、鳥海ツーデーマーチへの参加等でポイントが加算され、30ポイントでQUOカードを進呈。

##### 3) 看護師の業務を定量分析

- 選べる多様な勤務、育児復帰支援プランの導入
  - ・当直は短時間勤務・日勤のみ・夜勤半減・夜勤免除
  - ・夜勤手当の加算 夜勤5回以上 5,000円加算
  - ・妊娠した時から出産後の働き方について要望を聞き支援する体制

##### 4) 年間総実労働時間の削減に向けた制度の拡充

- ・リフレッシュ休暇 6日間
- ・誕生日休暇の導入

#### 取組効果・検証

- (1) 「職員を大切にできる職場」を職員が実感し、離職率が低下。  
また、「働きやすい職場」という評判が地域に広がり、看護職・介護職への応募が増え、新規採用の増加にもつながった。
- (2) 意見交換会からの成果として、大きなものから小さなものまで多数あり。最も印象に残っているものは「土曜日診療・夜間診療」の廃止。地元の要望は、「いつでも診療のできる病院」を求められているが、車で20分の場所に大規模な「総合病院」があることから、トッパの身の丈にあった業務をすべきと土曜日・夜間の当直を廃止し、その決断力により、職員の勤務体系に余裕が生まれた。
- (3) 職員の働くモチベーションが上がり、看護ケアに費やす時間が十分に取れるようになった。

##### 〈新たな取組みも〉

- (4) 接遇大賞制度：模範となる対人マナーやサービスを実践する職員を表彰する。
- (5) アサーティブコミュニケーションの推進：上司・部下に限らず、相手を尊重する姿勢を取り入れた対話で、円滑な職場ムードを作る。

#### 体験談・メッセージ

- ・職員の働くモチベーション向上には、休める時に休み、働く時は精一杯働くのが良い。
- ・「お互いさま風土」を共有価値観に、有給休暇取得も推進中。
- ・地域の施設を巻き込んだメンタルヘルス研修会を、当院で開催する取組に広がっている。

## 会社概要

## 順仁堂遊佐病院

社名 順仁堂遊佐病院 (開設者:医療法人社団 順仁堂)  
 院長 佐藤 卓  
 本社所在地 山形県飽海郡遊佐町遊佐字石田7番地  
 創立 1985年  
 従業員数 94名

診療科目 内科、小児科、外科、婦人科、リハビリテーション科、病理診断、(訪問診療)、麻酔科、疼痛緩和内科、ペインクリニック外科  
 病床数 84床 (医療療養:84床)  
 事業内容 療養型病棟  
 ホームページ <http://www.yuza-hospital.jp/>

# 過労死等の防止のための対策に関する大綱

平成26年11月1日に施行された「過労死等防止対策推進法」に基づき、平成27年7月24日に「過労死等の防止のための対策に関する大綱」が閣議決定され、国が取り組む重点対策に加え、事業主が取り組む重点対策等が盛り込まれました。

## 国が取り組む重点対策

- 1 調査研究等
  - (1) 過労死等事案の分析
  - (2) 疫学研究等
  - (3) 過労死等の労働・社会分野の調査・分析
  - (4) 結果の発信
- 2 啓発
  - (1) 国民に向けた周知・啓発の実施
  - (2) 大学・高等学校等における労働条件に関する啓発の実施
  - (3) 長時間労働の削減のための周知・啓発の実施
  - (4) 過重労働による健康障害の防止に関する周知・啓発の実施
  - (5) 「働き方」の見直しに向けた企業への働きかけの実施及び年次有給休暇の取得促進
  - (6) メンタルヘルスケアに関する周知・啓発の実施
  - (7) 職場のパワーハラスメントの予防・解決のための周知・啓発の実施
  - (8) 商慣行等も踏まえた取組の推進
  - (9) 公務員に対する周知・啓発等の実施
- 3 相談体制の整備等
  - (1) 労働条件や健康管理に関する相談窓口の設置
  - (2) 産業医等相談に応じる者に対する研修の実施
  - (3) 労働衛生・人事労務関係者等に対する研修の実施
  - (4) 公務員に対する相談体制の整備等
- 4 民間団体の活動に対する支援
  - (1) 過労死等防止対策推進シンポジウムの開催
  - (2) シンポジウム以外の活動に対する支援
  - (3) 民間団体の活動の周知

## 事業主が取り組む重点対策

国が行う対策に協力するとともに、労働者を雇用する者として責任をもって対策に取り組むよう努める。

- 1 経営幹部等の取組
  - ⇒ 最高責任者・経営幹部が先頭に立って取組等を推進するよう努める。また、働き盛りの年齢層に加え、若い年齢層にも過労死等が発生していることを踏まえて、取組の推進に努める。さらに、過労死等が発生した場合には、原因の究明、再発防止対策の徹底に努める。
- 2 産業保健スタッフ等の活用
  - ⇒ 産業保健スタッフ等の専門的知見の活用を図るよう努める。
  - ⇒ 常駐するスタッフが適切な役割を果たすよう環境整備を図るとともに、産業医がいない規模の事業場では、産業保健総合支援センターを活用した体制の整備を図るよう努める。

# 厚生労働省における「過労死等の防止のための対策の実施状況」

## 啓発の実施9事例

### 1. 国民に向けた周知・啓発の実施

#### (1) 過労死等防止啓発月間の実施

過労死等防止対策推進法の施行後、初めての過労死等防止啓発月間である平成26年11月14日、厚生労働省主催により「過労死等防止対策推進全国センター」、「全国過労死を考える家族の会」及び「過労死弁護団全国連絡会議」の協力を得て厚生労働省講堂において「過労死等防止対策推進シンポジウム」を開催した。

(2) ポスターやパンフレットなど多様な媒体を活用した周知・啓発大綱の内容を踏まえ、ポスター、パンフレット、リーフレット、新聞広告及びインターネット広告による周知・啓発も実施した。都道府県労働局、労働基準監督署、都道府県等のほか、過労死等防止対策推進シンポジウムにおいて配布。また、過労死に係る遺族に対する相談支援等のため、精神保健福祉センター等においても配布した。

#### (3) 過重労働対策等に取り組んでいる企業の周知

平成27年6月から運用している「安全衛生優良企業公表制度」では、平成29(2017)年7月から長時間労働が常態化している企業は認定しないこととする認定基準の見直しなどを行い、平成28(2016)年度は11件の企業を認定し、企業名を公表している。

### 2. 大学・高等学校等における労働条件に関する啓発

社会的自立に不可欠な知識として、労働関係法令などの基礎的な知識を学校段階から周知・啓発するため、青少年の雇用の促進等に関する法律(昭和45年法律第98号)においては、学生・生徒に対する労働法制に関する知識の付与が国の努力義務とされた。それを受けて下記事業が実施されている。

(1) 労働条件を始め労働関係法令に関する理解を深めるため、都道府県労働局等より講師を派遣するなどにより、大学、高校、中学校等においてセミナーや講義を実施。

(2) 労働問題有識者及び過労死の遺族を講師として中学校、高等学校等に派遣し、過労死等防止対策等労働条件に関する啓発事業

(3) 高等学校等(大学向けは今後実施)へ、労働法教育のための指導者用資料の作成・配布

### 3. 長時間労働の削減のための周知・啓発

労働基準監督行政における長時間労働削減対策の取組状況

(1) 使用者団体や労働組合に対し、長時間労働削減に向けた取組の周知・啓発などの実施に関する協力要請

(2) 過労死等を発生させた事業場等に対する重点監督指導・捜査体制の強化

(3) 全国一斉の無料電話相談「過重労働解消相談ダイヤル」の設置企業名公表制度の創設・強化

(4) 事業主、労働担当者等を対象に、自主的な過重労働防止対策を推進することを目的としたセミナーの実施

### 4. 過重労働による健康障害防止に関する周知・啓発

(1) 平成29年度、事業者、労働担当者等を対象に「過重労働による健康障害を防止するため事業者が講ずべき措置」セミナーを全国都道府県において83回実施し、周知を図った。

(2) 労働条件ポータルサイトの設置

平成26年11月に、厚生労働省webサイトに労働条件ポータルサイト「確かめよう 労働条件」を開設。労働基準法等関係法令の概要などについての基礎知識や労働条件に関する相談窓口などの情報を掲載し、労働者、事業主等に対して広く情報発信を行った。

また、平成28年9月の全国労働衛生週間準備月間及び10月1日～7日の本週間において、国民、事業者等に対する意識啓発を行った。

### 5. 「働き方」の見直しに向けた企業への働きかけの実施及び年次有給休暇の取得促進

(1) 業界団体や企業への働きかけ

平成28年5月には働き方を含めた生活スタイルの変革を図ることを目的として、「夏的生活スタイル変革(ゆう活)」の取組についても同様に働きかけを行った。

(2) ポータルサイトの運営による情報発信

平成27年1月に「働き方・休み方改善ポータルサイト」(<http://work-holiday.mhlw.go.jp/>)を開設し、働き方・休み方改革に先進的な取組を行っている企業や地方自治体の取組事例等について紹介している。

(3) 働き方・休み方改善シンポジウムの開催平成28年10月から12月の間に、全国7都市(札幌、東京、横浜、名古屋、大阪、岡山、福岡)で働き方・休み方改革に関する学識者による講演や、企業による自社の働き方・休み方改革の取組事例等について発表を行った。

(4) 時季を捉えた年次有給休暇取得促進

年次有給休暇を取得しやすい時季(夏季及び年末年始)のほか、翌年度の年次有給休暇の取得計画の策定時期である10月を「年次有給休暇取得促進期間」として、重点的な広報を行った。

(5) 地域の特性を活かした休暇取得促進のための環境整備

地方都市等において、関係労使、地方自治体等の協働による協議会を設置し、地域のイベント等に合わせた計画的な年次有給休暇の取得について、企業・住民等に働きかけを行っている。

### 6. メンタルヘルスケアに関する周知・啓発

(1) 都道府県労働局・労働基準監督署による事業場に対する指導等の実施

(2) 全国の「産業保健総合支援センター」による事業場の取組支援

(3) その他メンタルヘルス対策の実施

### 7. 職場のパワーハラスメントの予防・解決のための周知・啓発

(1) 広く国民及び労使への周知・広報

ポータルサイト「あかいい職場応援団」サイトの運営、ポスターやリーフレット等を作成し、全国の行政機関等で掲示・配布

(2) 労使の具体的な取組の促進・企業向けセミナーの実施

企業の人事労務担当者等を対象に、「パワーハラスメント対策導入マニュアル(第2版)」を活用し、具体的な導入方法を解説。平成29年度も引き続き全都道府県で開催予定

・パワーハラスメント対策導入マニュアルの充実・改訂

・ポータルサイト「あかいい職場応援団」サイト内「オンライン研修講座」の掲載

・パワーハラスメント対策を先進的に取組んでいる企業の好事例集の作成

### 8. 商慣行・勤務環境等も踏まえた取組の推進

(1) 「トラック輸送における取引環境・労働時間改善協議会」について

トラック運送事業者、荷主、行政等の関係者が一体となり、本省でとりまとめる中央協議会と、47都道府県にも同様の体制の地方協議会を設置。

(2) 情報通信技術者の労働条件を向上させる取組

事業者団体と連携し、検討委員会の設置、企業の実態調査、セミナーの開催等の事業を実施する。

(3) 医療従事者の確保・定着に向けた勤務環境改善のための取組

国民が将来にわたり質の高い医療サービスを受けるため、労務管理支援など、医療機関の勤務環境改善に向けた主体的な取組に対する支援

平成29(2017)年3月までに全ての都道府県で医療機関に対する勤務環境改善を支援するための「医療勤務環境改善支援センター」が設置された。

### 9. 公務員に対する周知・啓発等の実施

(1) 国家公務員に対する周知・啓発等の実施

(超過勤務の縮減及年次休暇の計画的な取得促進、心の健康づくり対策、パワーハラスメント対策について)

(2) 地方公務員に対する周知・啓発等の実施 (一般職員、教職員、警察職員への取組)



# 相談体制の整備等の実施

## 労働条件に関する相談窓口の設置

- 労働条件相談ほっとライン平日夜間・土日に、労働条件に関して無料で相談を受け付け  
【フリーダイヤル】0120-811(はい!)-610(労働)  
【実施日時】月～金17:00～22:00、土・日10:00～17:00
- 過重労働解消相談ダイヤル  
フリーダイヤルによる全国一斉の「過重労働解消相談ダイヤル」を実施し、都道府県労働局の担当官が、相談に対する指導・助言を実施  
【実施日時】平成29年10月28日(土)9:00～17:00  
【フリーダイヤル】0120(794)713(なくしましよ 長い残業)

## 「こころの耳」における相談窓口の設置

- 働く人のメンタルヘルス・ポータルサイト「こころの耳」において、職場のメンタルヘルスに関する総合的な情報提供を行うとともに、メンタルヘルス不調、過重労働による健康障害に関する相談窓口を設置。  
(<https://kokoro.mhlw.go.jp/>)
- 職場のメンタルヘルスに関する総合的な情報提供  
・メンタルヘルスに関する基礎知識・事業場の取組事例・各種支援・助成制度  
・専門の相談機関や医療機関・統計情報・関係行政機関の情報等
- メンタルヘルス不調、過重労働による健康障害に関する相談窓口の設置  
職場における心の健康問題に関する様々な質問・相談に対応するため、メール相談窓口を設け、事業者、産業保健スタッフ、労働者等からの電子メールによる相談に対し、産業カウンセラー等の専門家が対応するサービスを実施  
【実績(平成28年度)】相談件数：約7,000件
- 電話相談窓口「こころの耳電話相談」の開設(平成27年9月～)  
メンタルヘルス不調やストレスチェック制度、過重労働による健康障害の防止対策に関することについて、全国の労働者等からの電話相談に応じる窓口「こころの耳電話相談」(\*)を開設  
※平成28年10月に、「こころほっとライン」から改称  
【専用ダイヤル】0120-565-455  
【受付日時】月・火/17:00～22:00 土・日/10:00～16:00(祝日、年末年始を除く)  
【対象者】労働者やその家族、企業の人事労務担当者など  
【実績(平成28年度)】相談件数：約5,900件

## 産業医等相談に応じる者に対する研修等の支援

- 産業保健活動総合支援事業労働者の健康確保のため、事業者及び産業保健関係者に対するメンタルヘルス対策等の産業保健活動に関する研修等の実施、小規模事業場の事業者及び労働者に対する相談等を行うことにより、事業場の産業保健活動を支援。
- 産業保健総合支援センターの実績各種  
【業務事業者、産業保健スタッフ等からの専門的相談対応の実績件数】：約90,300人(平成28年4月～平成29年1月)  
【産業保健スタッフへの研修】：約3,800件(平成28年4月～平成29年1月)  
【事業者・労働者に対する啓発セミナー】：約710件(平成28年4月～平成29年1月)  
【メンタルヘルス対策に関する事業場への訪問指導】：約5,200件(平成28年4月～平成29年1月)  
【管理監督者向けメンタルヘルス教育】：約3,100件(平成28年4月～平成29年1月)  
【産業保健に関する情報提供】

# 厚生労働省で提供している資料集

過重労働解消の対策や取組に役立つ知識が満載です。  
是非下記URLにアクセスしてください。

## 参考資料URL

「過重労働による健康障害を防ぐために」

<https://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/anzen/dl/101104-1.pdf>

「労働者の健康を守るために～過重労働による健康障害防止対策へ」

<https://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/anzen/101004-8.html>

「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」

<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11200000-Roudoukijunkyouku/0000152692.pdf>

「労働時間外の限度に関する基準」

<https://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/kantoku/dl/040324-4.pdf>

「労働時間等見直しガイドライン」活用の手引き」

[https://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/kinrou/101216\\_01.html](https://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/kinrou/101216_01.html)

「賃金不払い賃金の解消を図るために講ずべき措置等に関する～タダで残業してませんか?させてませんか?」

<https://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/kantoku/040324-3.html>

「長時間労働の削減に向けて」

<https://www.check-roudou.mhlw.go.jp/pdf/chojikanroudou.pdf>

「2015年12月からストレスチェックの実施が義務になります」

<https://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzeneisei12/pdf/150511-1.pdf>

「Noパワハラ 事業主の皆さまへ あなたの職場、パワハラ起こっていませんか?」

[https://no-pawahara.mhlw.go.jp/files/uploads/pawahara\\_panflet\\_company2016.pdf](https://no-pawahara.mhlw.go.jp/files/uploads/pawahara_panflet_company2016.pdf)



キャラクター「たしかめたん」

## まとめ

### 社員も会社もイキイキ満足！

### 「労働時間等見直しガイドライン」を活用して、ワーク・ライフ・バランスの実現を！

今後は、多様な人材のニーズに対応する働き方を提供し、積極的に「ワーク・ライフ・バランス」に取り組む企業が、

#### ①人材採用力

#### ②人材定着力

#### ③人材活用力

で「選ばれる企業」となる可能性が高いものと考えられます。

ワーク・ライフ・バランスの実現のためには、労働時間、休日、年次有給休暇の取得に関する事項などを、労働者の健康と生活に配慮するとともに多様な働き方に対応したものへ改善することが重要になります。厚生労働省では、「労働時間等見直しガイドライン（労働時間等設定改善指針）」を策定し、事業主およびその団体が、労働時間、休日、年次有給休暇その他の休暇の設定を改善するに当たって、適切に対処できるように必要事項を定めています。また、平成27年12月からはストレスチェックと面接指導の実施等を義務づける制度がスタートしています。このガイドライン等を活用して、長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得向上、メンタルヘルス不調リスクの低減に取り組み、社員と会社のWin-Winの関係を築きましょう。

## 「労働時間等見直しガイドライン」の基本的考え方

仕事のしかたを見直して、  
労働時間を短縮しましょう

労働者が健康で充実した生活を送れるよう、  
労働時間を短縮して生活時間を十分確保する。

所定外労働時間の削減

年次有給休暇の取得促進

働く意欲を高めるために、  
労働者一人ひとりの  
さまざまな事情へ  
対応しましょう

労働時間の設定の改善にあたって、  
労使による話し合いの体制を整備する。

労働者一人ひとりの健康と生活に関する  
さまざまな事情を踏まえて、個々に対応する。

社員全員の  
ワーク・ライフ・  
バランスの実現のために、  
経営者が率先して  
取り組まましょう

経営者は労働時間等について  
積極的に理解を深め、自らが主導して、  
職場の環境を変えるための  
意識改革や柔軟な働き方の実現に取り組む。



キャラクター「たしかめたん」