

産業保健スタッフが 知っておくべき 過重労働対策

長時間にわたる過重な労働は、労働者の脳・心臓疾患の発症リスクを高めてしまうことから、厚生労働省でも現在、違法な長時間労働に対する監督指導を強化しており、企業にとって過重労働対策の強化、長時間労働の削減は喫緊の課題となっている。

本特集では過重・長時間労働対策について、今、産業保健スタッフに求められていることや、産業保健スタッフという立場から働きかけられること、さらに事業場と協力・連携して進めていくべき具体的な取組みについて、各分野の専門家・実務家に解説していただき、企業事例も紹介する。

1. 特集

過労死等防止対策について ～過重労働の撲滅、長時間労働の削減に向けて～

厚生労働省 労働基準局 総務課 過労死等防止対策推進室

1. はじめに

「過労死」は、わが国のみでなく、国際的にも「karoshi」として知られるようになったが、平成26年11月の過労死等防止対策推進法(以下、法)施行から1年半以上が経過した。施行以降、過労死等の防止のための対策を効果的に推進するため、過労死等の防止のための対策に関する大綱(以下、大綱)を平成27年7月24日の閣議決定を経て、策定されている。

本稿では、大綱の内容にも触れつつ、長時間労働の削減および過重労働防止対策等について解説する。

<過労死等防止対策厚生労働省専用ホームページ>
<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000053725.html>

2. 過労死等の現状

1) 労働時間等の状況

一般労働者の総実労働時間は2,000時間前後で高止

まりしている一方、パートタイム労働者の総実労働時間は横ばいから微減で推移している(図1)。

2) 年次有給休暇の取得状況

年次有給休暇の取得状況は、平成26年の取得率は47.6%と平成25年の48.8%を下回り、また、平成12年以降50%を下回る水準で推移している。

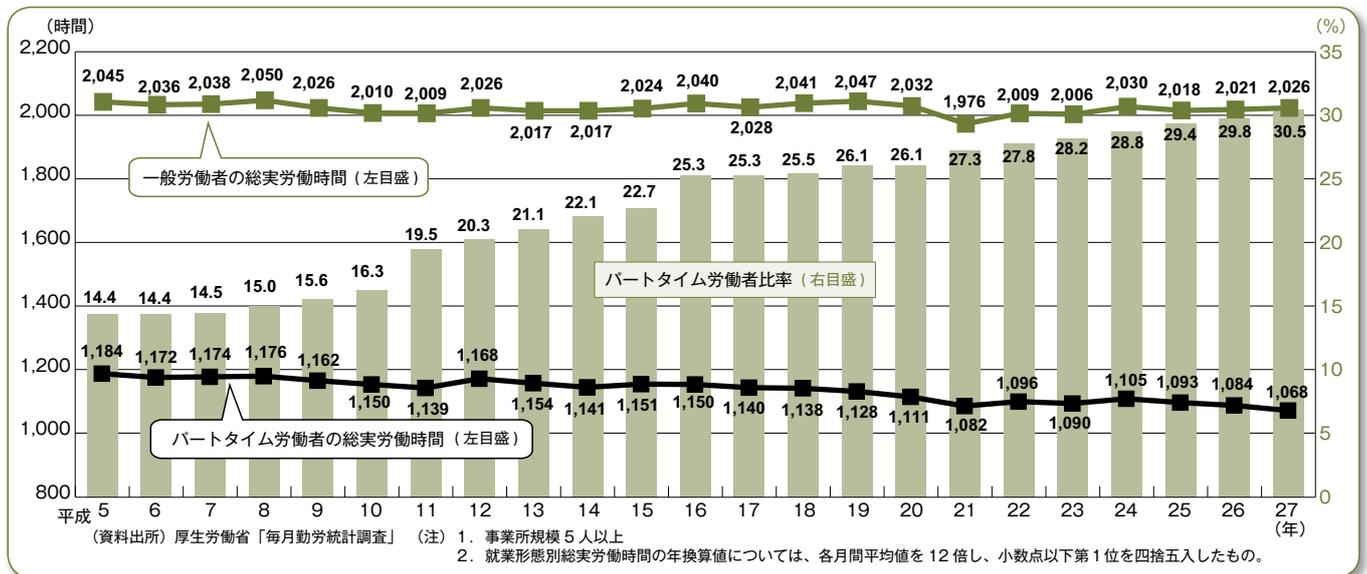
3) 職場においてストレスを感じる労働者の状況

仕事や職業生活に関することで強い不安、悩み、ストレスを感じている労働者の割合は、平成25年は52.3%と平成24年調査の60.9%より低下しているものの、依然として半数を超えている。

4) 過労死等に係る労災補償の状況

平成27年度の過労死等に係る労災補償は、脳・心臓疾患の請求件数は795件(前年度比32件増加)、支給

図1. 一般労働者、パートタイム労働者の総実労働時間の推移



決定件数は251件 (同26件減少)であり、精神障害の請求件数は1,515件 (前年度比59件増加)、支給決定件数は472件 (同25件減少)である (詳細は厚生労働省のホームページを御覧いただきたい)。

3. 過労死等の防止のための対策について

1) 大綱に求められる過労死対策について

過労死等は、要因が複雑で多岐にわたっており、その発生要因等は明らかでない部分が少ないため、過労死等の実態解明を行うための①調査研究等、また、長時間労働を削減し、仕事と生活の調和 (ワーク・ライフ・バランスの確保)を図るために、②啓発、③相談体制の整備等、④民間団体の活動に対する支援——の4項目について取り組むことによって過労死対策を進めていくことになっている。

各項目について、特に産業保健スタッフにも留意していただきたい内容について以下にお示ししたい。

① 調査研究等

過労死等は、要因が複雑で多岐にわたっており、その発生要因等は明らかでない部分が少ないため、実態解明のための調査研究を平成27年度よりさまざまな角度から開始しているところである。

調査結果については、厚生労働省のホームページ「過労死等防止対策に関する調査研究について」²⁾に適宜、更新して掲載しているので参考にいただきたい。

② 啓発

過労死等は職場において生じるものであることから、その防止のためには、一般的な啓発に加えて、職場の関係者に対する啓発が極めて重要である。特に、過重労働による健康障害の防止のためには、長時間労働者に対する医師による面接指導やメンタルヘルス対策等について、関係法令の理解促進およびその遵守のための啓発指導が必要である。毎年11月の過労死等防止啓発月間においては、集中的な周知・啓発を行うので、当月間における各種取組みに御協力をお願いする。

また、平成27年12月1日に施行された「ストレスチェック制度」については、その普及啓発のため、産業保健総合支援センターにおける事業者向けの啓発セミナーや産業保健スタッフ向けの専門的な研修等の開催、小規模事業場に対しては費用助成や地域産業保健センターにおける無料の面接指導を実施しているので、積極的な参加・活用をお願いしたい。

③ 相談体制の整備等

職場において、労使双方が過労死等の防止のための対策の重要性を認識し、労働者が過重労働や心理的負荷による自らの身体面、精神面の不調に気づくことができるようにしていくとともに、上司、同僚も労働者の不調の兆候に気づき、産業保健スタッフ等につなぐことができるようにしていくための環境づくりが必要である。

厚生労働省では、産業保健体制の充実・強化のため、産業医等相談に応じる者に対する研修を実施してい

る。また、職場のメンタルヘルスに関するさまざまな情報を提供し、職場のメンタルヘルス対策の促進を行うため、働く人のメンタルヘルス・ポータルサイト「こころの耳」³⁾を運営しており、事業者、産業医等の産業保健スタッフ、労働者やその家族に対して、ストレスチェック制度に関する資料のほか、メンタルヘルス対策に関する基礎知識、取組み事例等、職場のメンタルヘルスに関するさまざまな情報提供を行うとともに、労働者等を対象としたメール相談サービスを実施しており、積極的な利用をお願いしたい。

④民間団体の活動に対する支援

民間団体が取り組むシンポジウムやシンポジウム以外の活動に対する支援を行うとともに民間団体の活動の周知を行うこととしている。

4. 過労死等防止啓発月間および過重労働解消キャンペーン

過労死をゼロにし、健康で充実して働き続けることのできる社会の実現に向け、国民一人ひとりがそれぞれの立場から積極的に取り組むことが過労死等防止対策には重要であるが、国民の間に広く過労死等を防止することの重要性について自覚を促し、これに対する関心と理解を深めるため、毎年11月を過労死等防止啓発月間と定めており、併せて「過重労働解消キャンペーン」を行うこととしている。

最後に、これらの取組みについて説明したい。

1) 過労死等防止対策推進シンポジウムの開催

民間団体の協力と参画を得て国の主催により全国47都道府県で「過労死等防止対策推進シンポジウム」を開催する予定である。このシンポジウムは、弁護士や医師などさまざまな分野の有識者の講演と過労死により御家族を亡くされた御遺族の体験談などで構成するが、各会場において特色のあるものとする予定である。

過労死等には、労働時間や職場環境だけでなく、その背景にある企業の経営状況やさまざまな商取引上の慣行のほか、睡眠を含めた生活時間等、さまざまな要因が関係している。また、過労死等を防止するためには、職場のみでなく、職場以外においても、周囲の「支え」が有効であることが少なくない。

このため、過労死等を職場や労働者のみの問題と捉えるのではなく、国民一人ひとりが、ともに生活する社会の構成員として、さらには労働者を支える家族や友人として、自身にも関わることであり、過労死等を防止することの重要性について自覚し、これに対する関心と理解を深めることが必要である。

理解を深めるためには、より多くの方々のお話しを聴くことも有用であり、このシンポジウムの機会を是非とも積極的に活用していただきたい。

なお、平成28年度のシンポジウムの開催日時等については、専用サイト⁴⁾にて確認していただきたい。

2) 各種媒体を活用した周知・啓発

駅などへのポスターの掲示、インターネットや新聞広告を活用した周知啓発の取組みを広く行う予定であり、過労死等の防止のためには、事業主はもちろん、それぞれの職場を実際に管理する立場にある上司も理解を深めることが重要であり、当該パンフレット等を活用しながら所属事業場等における周知をお願いしたい。

3) 過重労働解消キャンペーン

11月の「過重労働解消キャンペーン」については、

- ①労使の主体的な取組みの促進を図るため、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みの周知・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
- 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
- ④事業主、労務担当者等を対象に、自主的な過重労働防止策を推進することを目的としたセミナーの実施——等を行う予定である（詳細は厚生労働省ホームページ⁵⁾を御参照いただきたい）。

参考URL

- 1) 厚生労働省.平成27年度「過労死等の労災補償状況」を公表.2016.
<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000128216.html>
- 2) 厚生労働省.過労死等防止対策に関する調査研究について.
<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000105655.html>
- 3) 厚生労働省.こころの耳.
<http://kokoro.mhlw.go.jp/>
- 4) 厚生労働省.過労死等防止対策推進シンポジウム開催予定一覧
<https://www.p-unique.co.jp/karoushiboushisympo/>
- 5) 厚生労働省.過重労働解消キャンペーン
<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/roudoukijun/campaign.html>

過重労働が企業にもたらす問題

山田総合法律事務所 弁護士 山田長伸

やまだ ひさのぶ ● 専門分野は労働関係等企業法務。大阪大学特任教授、大阪簡易裁判所司法委員、関西圏国家戦略特区雇用労働相談センター運営協議会会長など歴任。主な著書に「判例から学ぶ従業員の健康管理と訴訟対策ハンドブック」(法研)など。

1. はじめに

法令遵守(コンプライアンス)からCSR(企業の社会的責任)、そして、健康経営*へ。最近20年間における過重労働問題(具体的には、長時間労働等に起因するメンタルヘルス不調や脳・心臓疾患の発症にかかる問題)に対する企業の取り組み方をスローガニックにいうならば、そのように表現し得る。

すなわち、1990年代後半の時期においては、法令遵守ないしリスクマネジメントの観点から取り組まれていた過重労働問題が、2000年代に入ると、単に法令遵守の観点のみならず、CSRの一環として議論されるようになり、さらに2010年代に入ると、CSRよりもさらに積極的にこれを捉え、企業戦略としての健康経営という観点から議論されるようになってきた。

以下、過重労働問題に対する企業の取り組み方の変遷を、法令遵守、CSR、健康経営という3つの観点から簡単に整理してみたい。

2. 過重労働問題と法令遵守

過重労働にかかる法令遵守として実務上問題となるのは、労働基準法や労働安全衛生法といった公法上の義務の遵守の場面よりも、安全配慮義務の遵守という民事(私法)上の責任をめぐる場面においてである(もとより安全配慮義務の具体的内容を検討するに際しては、労働安全衛生法等の諸規定を十分に斟酌する必要がある)。

すなわち、企業は、「業務の遂行に伴う疲労や心理

的負荷等が過度に蓄積して労働者の心身の健康を損なうことがないように注意する義務」(安全配慮義務)を負っており、この義務に違反して疾病の発症に至った場合には、当該労働者に対して民事上の損害賠償責任を負う。

過重労働問題が法令遵守ないしリスクマネジメントの観点から本格的に議論される契機となった事件として、電通事件を挙げることができる。この事件は、長時間労働に起因してうつ病を発症し、自殺に至った事案に関し、東京地裁が1996年3月に企業側に対して安全配慮義務(注意義務)違反があったとして、1億2,588万余円の賠償責任を認めたというものである(ただし、同事件は、最終的には、最高裁判決を経て、2000年8月、差戻審たる東京高裁において、企業側が1億6,800万円の支払義務を認める旨の和解が成立し、結着をみた)。

本来自分の健康は自分で守る必要がある(いわゆる自己保健義務)と考えられてきた労働者の健康問題について、企業側が、1億円を超える高額の賠償責任を負わされるだけでなく、過重労働によって労働者の過労自殺を発生させるに至った場合には、貴重な人材を失うとともに、社内のモラルの低下や対外的なイメージの低落など甚大な損失を被ることとなることを、電通事件は明らかにしたのである。

その結果、1990年代後半以降、各企業とも、法令遵守(安全配慮義務の遵守)ないしリスクマネジメントの一環として正面から過重労働問題に取り組まざるを得ない状況となった。

3. 過重労働問題とCSR

その後、2000年代に入ると、法令遵守の観点のみならず、CSRの観点から過重労働問題に取り組もうという動きが出てきた。

CSRとは、経済、社会の重要な構成要素となった企業が、事業活動を展開するにあたり、社会的公正や環境などに配慮しながら、消費者や取引先、あるいは地域社会といった利害関係者（ステークホルダー）に対して責任ある行動を取るとともに、説明責任を果たす必要があるという考え方であって、労働者も、利害関係者の1人と位置づけられるものである。

CSRについては、以前から議論は存在したものの、特に日本経団連が2003年に「企業の社会的責任（CSR）推進にあたっての基本的な考え方」を発表し、また、経済同友会も同年をもって「日本におけるCSR元年」と位置づけたことから、以後、多くの企業において、議論が深められることとなった。

そして、産業界だけではなく、政府においてもいろいろな検討会が立ち上げられ、特に労働の分野においては、2004年6月に厚生労働省「労働におけるCSRのあり方に関する研究会」の中間報告書が出され、同中間報告書では、労働者の能力発揮のための取組みが非常に重要であるとされた上、その取組みの1つとして、「心身両面の健康確保対策及び労働災害防止対策を行い、労働者が安心して働ける環境の整備を図る」ことが指摘された。

換言すれば、過重労働問題は、企業にとって、CSRの1つの柱として、取り組むべき課題とされたのである。

なお、このCSRと前述の法令遵守との関係をどのように理解すべきかという点については、一般的には「法令遵守はCSRの前提となるものである」と理解されている。要するに、過重労働問題に関しても、CSRの議論は、法令遵守の観点からの議論にとどまらず、より積極的な意味づけを行おうとするものと評価できる。

4. 過重労働問題と健康経営

さらに近年、法令遵守やCSRの観点とは別に、企業戦略としての「健康経営」という観点から、過重労働問題に取り組もうという議論が展開されている。

これは、従来過重労働問題ないし労働者の健康管理問題は、経営管理の本質と切り離して議論されてきたが、その両者を統合的に捉えようとするものである。換言すれば、労働者の健康に対する取組みを、単なるコストとしてではなく、企業が成長するため（企業価値向上のため）の投資として位置づけ、経営上の重要課題とするという考え方である。

健康経営という観点からの議論は、すでに2006年にNPO法人健康経営研究会が立ち上げられ、かかる考え方が示されていたが、2012年より日本政策投資銀行が健康経営に注力する企業に対して融資面で優遇措置を講じる「健康経営格付融資」を開始し、また、2015年より経済産業省と東京証券取引所が健康経営に積極的に取り組む上場企業を「健康経営銘柄」に選定するなど、この数年特に議論が活発化している。

なお、この健康経営の考え方においても、前述の法令遵守はその前提ないし重要な基本的要素を構成するものであって、健康経営の議論は、法令遵守の観点からの議論にとどまらず、そしてまた、CSRの観点からの議論よりも、さらに積極的な意味づけを行おうとするものである（CSRの議論も経営上の重要課題の1つとして位置づけるという意味では健康経営と同様の立場と評価し得るが、その本質が文字どおり「責任論」とどまっている点において、健康経営の考え方は、CSRの議論をさらに一步押し進めたものと評価できる）。

近代組織論の祖と呼ばれるC・I・バーナードは、組織の3要素として、共通目的・貢献（共働）意欲・コミュニケーションを掲げているが、かかる組織論から、過重労働問題に対する企業の取組み方を、法令遵守の立場と健康経営の立場で対比するならば、表1のとおり整理することができる。

すなわち、共通目的に関しては、法令遵守の立場

図1. 過重労働問題をめぐる法令遵守・CSR・健康経営の関係

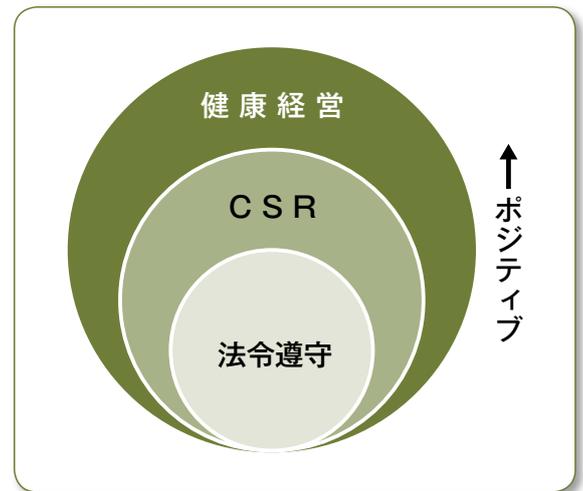


表1. 組織論からみた「法令遵守」と「健康経営」の比較

	法令遵守	健康経営
共通目的	リスク回避(賠償責任・生産性低下・対外的な信用低下)	企業価値向上と持続的成長(生産性向上・企業ブランド力向上)
共働(貢献)意欲	モラルの低下防止	労働意欲の向上
コミュニケーション	コミュニケーション不全の解消	コミュニケーションの向上

からは、賠償責任の回避や生産性の低下の防止等の「リスク回避」が挙げられるのに対し、健康経営の立場からは、生産性の向上や企業ブランド力の向上等の「企業価値向上と持続的成長」が挙げられる。また、貢献（共働）意欲とコミュニケーションに関しても、前者の立場からは、それぞれモラルの低下防止やコミュニケーション不全の解消が挙げられるのに対し、後者の立場からは、それぞれ労働意欲の向上、コミュニケーションの向上という、より積極的な意味づけがなされることになる。

5. 小括

以上のとおり、最近20年間における過重労働問題ないし労働者の健康管理問題に対する企業の取組み方については、もっぱら法令遵守ないしリスクマネジメントの観点からの取組みから、CSRの観点を加味した取組みへ、そして、さらには健康経営の観点をも加味した取組みへと、より積極的（ポジティブ）な捉え方へと移ってきている。これを図示するならば、図1のとおりである。

このような過重労働問題に対する企業の取組み方の変化は、国際的潮流となっているポジティブなメンタルヘルスへのアプローチやNIOSH（米国立労働安全衛生研究所）が提唱する「健康職場モデル」の考え

方（労働者の健康を重視して労働負荷を軽減することはコストがかかり、生産性を低下させてしまうという従前の見方を否定し、逆に、労働者の健康と生産性の向上とは両立可能であり、むしろ両者には相互作用があり、互いに強化し得るものであるという考え方）とも整合的である。

最後に、外食産業における過労死事案（具体的には、入社4カ月の新入社員が過重労働により急性心機能不全で死亡したことに関し、会社法第429条に基づく役員の実任が問われた事案）について、健康経営の考え方に理解を示す裁判例（大阪高裁2011年5月25日判決）を紹介しておく。

「会社で稼働する労働者をいかに有効に活用し、その持てる力を最大限に引き出していくかという点が経営における最大の関心事の一つになっていると考えられるところ、自社の労働者の勤務実態について……取締役らが極めて深い関心を寄せるであろうことは当然のことであって、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、長時間勤務による過重労働を抑制する措置を採る義務があることは自明である」。

参考
※「健康経営」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

産業保健スタッフによる過重労働対策

産業医科大学 ストレス関連疾患予防センター 堀江正知、宮崎洋介

ほりえ せいち ● 産業医科大学ストレス関連疾患予防センター・センター長、同大学産業保健管理学研究室教授。専門は産業医学（熱中症予防、騒音障害防止対策、過重労働対策、労働衛生関連法制度）、近著に「熱中症を防ごう」（中央労働災害防止協会）など。

みやざき ようすけ ● 産業医科大学ストレス関連疾患予防センター・助教。専門は精神保健学。

1. 循環器疾患予防の視点

近年、国際学術誌に、長時間労働は虚血性心疾患を1.8倍に増加させるというメタアナリシス¹⁾や脳血管障害との相関のほうが強いとする大規模研究²⁾が相次いで公表された。循環器疾患の3大危険因子は、①高血圧、②喫煙、③脂質異常（LDLコレステロール高値、HDLコレステロール低値、中性脂肪高値）であるが、④内臓肥満（メタボリックシンドローム）、⑤インスリン抵抗性・糖尿病、⑥慢性腎疾患（CKD）も重視される。これらの背景要因として、過食、多量飲酒、座位中心生活（運動不足）、睡眠不足（5時間未満）などがあり、業務関連性の強い要因として、長時間労働、心理的ストレス、寒冷刺激、重量物運搬、一酸化炭素や二硫化炭素へのばく露などがある。

産業保健スタッフは、これらの危険因子を1つでも減らすよう労働者と管理・監督者の双方に、受療、禁煙、生活習慣の改善、職場・作業の改善について丁寧に助言・指導すべきである。

2. 労災防止の視点

病因の一部に仕事に関係する疾病をWHOは作業関連疾患（work-related disease）と呼び、わが国ではその一部を業務上疾病として労災認定している。脳・心臓疾患の労災認定基準は、2001年に「時間外・休日労働時間が月45時間を超えて長くなるほど…発症との関連性が強まる」として、①月単位の長時間労働を要因に追加し、その際、②不規則勤務、③拘束時間、④出張、⑤交替制・深夜勤務、⑥作業環境（温度、騒音、時差）、⑦精神的緊張も考慮する基準に改正された。実際に、直近1カ月の時間外労働が100時間未満の認定事例が3～4割ある。また、2011年には精神障害

の認定基準にも月単位の長時間労働が採用された。一般に、労働時間が長くなると、趣味や会話といった豊かな生活時間が犠牲になり、次に睡眠時間を削らざるを得なくなり、嗜好品の摂取等による覚醒努力が必要になる。業務の重圧や緊張感も相まって、心理的な負担も増大し、交感神経の緊張が続くと、やがて動脈硬化や高血圧を招き、精神的な疲労も生じて、循環器疾患や精神疾患を生じやすくなると考えられる（図1）³⁾。

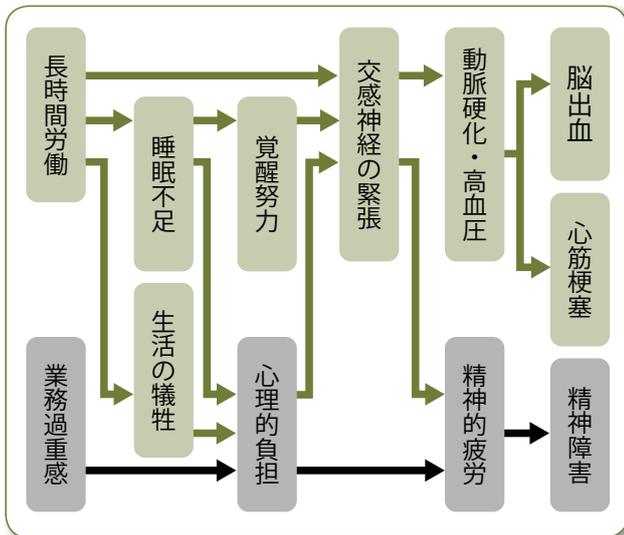
産業保健スタッフは、労災認定基準と同等の水準で就業する者がいれば、循環器疾患の危険因子が少なくても、管理・監督者に対して労働時間の削減を指導すべきである。危険因子の多い者がその水準で就業していれば、企業に対する法的リスクも高まっていることを認識させ、早急に長時間労働を解消するよう厳格に指導すべきである。

3. 面接指導の視点

2002年に過重労働による循環器疾患の予防を目的とした総合対策（最新改正、平成28年4月1日付け基発0401第72号）が示され、2006年に医師による面接指導等が義務化された。法令上は「申出」の要件があるが、一定の時間外・休日労働時間に達した全員を対象とするほうが無難である。

産業保健スタッフは、面接指導に備えて、人事部門から労働者の時間外・休日労働時間、業務内容等を記した文書を提出させる。また、健康診断やストレスチェックに関する記録があれば準備しておく。標準的な面接指導は、（公財）産業医学振興財団の「面接指導チェックリスト・マニュアル」⁴⁾に示されており、医師による意見書の例は、「長時間労働者、高ストレス者の面接指導に関する報告書・意見書作成マ

図1. 過重労働による健康障害の発生機序



ニュアル」⁶⁾に示されている。問診票としてよく利用されているのは、中央労働災害防止協会の「労働者の疲労蓄積度チェックリスト」⁶⁾である。実際に面接指導で見つかる健康障害は循環器疾患よりもうつ状態のほうが多く、その際は精神科医等との連携を図って確実に治療に結びつける。面接指導後は、事業者と労働者への措置や指導として、さまざまな行政指針の内容のほか過重労働の解消に向けた多彩なアイデアを提案する(表1)。特に、中間管理職、裁量労働制対象者、二重就業者にも、「睡眠は5時間以上取ること」を指導する。指導内容に迷う場合は、上司に「長時間労働が生じた原因」と「長時間労働の見通し」を文書で提出するよう求め、その内容を参考にして具体的な措置を指導するとよい。そして、衛生委員会でも過重労働の現状と改善策について意見を述べる事が望ましい。

4. ワーク・ライフ・バランスの視点

近年、長時間労働の状況は「就業時間が週60時間以上の労働者割合」を指標に評価されている。2015年は雇用者全体で8.2% (労働力調査、総務省統計局)と2008年の10.0%よりは減少したが、男性に限ると12.5%で、特に30～40歳代で高い。健康日本21(第二次)が目標とする2020年に5.0%を達成するには劇的な改善が必要である。官民一体で推進されている「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章」でも、育児や介護などとの両立支援が求められてお

表1. 面接指導実施後の措置と指導(例)

1	行政指針の普及	36協定の限度基準 (平成10年労働省告示第154号) 特別の事情付き36協定の臨時的な運用 労働時間適正把握基準 (平成13年4月6日付け基発第339号) 労働時間等設定改善指針 (平成20年厚生労働省告示第108号)
2	拘束時間の削減	時間外労働の適正な把握と制限 交替制や当番制の導入 業務量に応じた組織の要員数の見直し 事業や工程の見直しによる効率化 休憩や食事時間の優先的な確保 管理職による定時退社の率先 特急利用による移動時間の短縮 在宅勤務・テレワークの活用
3	業務過重感の改善	職場のコミュニケーション促進 作業方法の再教育による不安解消 ストレスを感じる者から遠い席への変更 ノー残業デー・ノー残業ウィークの設定 時差出勤や時間単位休暇の制度化 年次有給休暇の取得促進 記念日休暇の設定 単身赴任者の帰省促進
4	健康障害の予防・治療	高血圧・不整脈・血糖値の管理の徹底 二次健康診断等給付制度等の活用 抑うつ状態の治療 健康保持増進活動の推進
5	職場環境の改善	重量物取扱い作業の機械化 騒音の低減 観葉植物の設置 休憩室の改善
6	日常生活の改善	ストレス・コーピングの指導 休日の過ごし方の指導 養育や介護の問題への対応 多額な債務の返済や借り換え 家族による協力の促進

り、実際に、フランスでは週35時間労働制を導入してから出生率が上昇している。今後、わが国においてもEU指令が規定している勤務間インターバル(連続11時間の休息期間)制度のような健康や生活に配慮した新たな労働時間規制の普及などが期待される。

産業保健スタッフは、「ワーク・ライフ・バランスの推進は、企業にとって有能な人材の確保・育成・定着のための明日への投資である」という認識を広め、家庭生活や個別事情にも丁寧に対応しながら働き方の改革を推進することが求められる。

参考文献

- 1) Virtanen M, et al: Long working hours and coronary heart disease: a systematic review and meta-analysis. Am J Epidemiol 2012; 176(7):586-596.
- 2) Kivimaki M, et al: Long working hours and risk of coronary heart disease and stroke: a systematic review and meta-analysis of published and unpublished data for 603,838 individuals. Lancet 2015; 386(10005):1739-1746.
- 3) 堀江正知: 過重労働対策-面接指導のQ&A100 増補改訂, 産業医学振興財団, 2015
- 4) 産業医学振興財団. 面接指導チェックリスト・マニュアル.
<https://www.zsisz.or.jp/insurance/topics/checklist.html>
- 5) 厚生労働省. 長時間労働者、高ストレス者の面接指導に関する報告書・意見書作成マニュアル.
<http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzeneisei12/manual.html>
- 6) 中央労働災害防止協会. 労働者の疲労蓄積度チェックリスト.
http://www.jisha.or.jp/web_chk/td/

いきいきと働ける職場づくりへ 働き方の改革に取り組み続ける

全日本空輸株式会社

全日本空輸(株)(以下、ANA)ではここ数年、ICTの活用をはじめ、テレワークやフレックスタイムの活用促進などに取り組むことにより、働き方の改革を進めてきた。それらの成果を踏まえつつ、今年4月、ANAグループトップのANAホールディングス(株)片野坂真哉代表取締役社長が『ANAグループ健康経営宣言』を行った。その具体的な取組みには、時間外労働の抑制等の働き方の工夫も含まれている。

また同社は、東京都が企業の働き方・休み方改善を目的に今年度から創設した『TOKYO働き方改革宣言企業』制度の第1弾宣言企業となり、「一人ひとりのワークとライフの調和を図り、社員の成長と豊かさの実感の両立を推進します」という『働き方改革宣言』を行い、時間外労働の抑制や年次有給休暇の積極的取得を目標に掲げている(写真)。

1. 快適な職場環境づくりが 企業活動の基盤

同社はアジアを代表する航空会社として、国際線は40都市81路線、国内線は49都市112路線を運航(2016年3月実績)し、従業員約13,000人が国内外の空港等で、運航乗務や客室乗務、航空機の整備などの多様な技術職や事務職に就いて働いている。

ANA人財戦略室労政部労政第一チームの大西豊マネジャーは、『ANAグループ健康経営宣言』について次のように説明する。「社員の安全と健康の確保、快適な職場環境づくりが企業活動の基盤であるとの考えのもとに制定したANAグループ労働安全衛生方針に則り、今後も社員・会社・健康保険組合が一体となって社員のQOLと企業価値の向上、健康で長く働くことのできる環境の整備に向けて一層積極的に取り組

んでいくことを宣言したものです。当面、東京オリンピック・パラリンピックが開催される2020年に向けて、業務拡大が見込まれますが、一方で少子高齢化が進んでいますので、限られた人材で4年後を迎えることとなります。そうした中で、長時間労働への対策もしっかりと行うことを含めて、この宣言がグループ全体に発信されました」。

具体的には、①健康管理の取組み(健康管理や健康診断体制、健康管理システム等の見直し)、②疾病予防対策(がん予防対策、女性特有の疾病対策の充実等)、③メンタルヘルス対策(一次予防、再発防止への取組み強化等)、④安全衛生活動(労働災害発生の根絶に向けて活動を展開)の大きく4点の強化に取り組むもので、人財戦略室労政部が事務局となり、関係部署と協力しながら進めていくという。

同部労政第一チームの岩崎章治リーダーは「昨年はダイバーシティ&インクルージョン宣言を行い、また、全社的に数年前からワーク・ライフ・バランスの向上に取り組んでいます。働き方の改革については、人事・IT・労政の3部署で、3年前から合同で進めています。健康経営宣言はそうした中で行われたもので、ここで改めて従業員がいきいきと働ける環境の構築を強化しようというものです。例えば、長時間労働対策を含む働き方の改革についてはすでにいろいろな取組みを行っていますが、基本的なことから見つめ直し、そこから取組みを進めています」と語る。

2. 管理職が改めて働き方を学び 長時間労働削減を推進

これまでの同社の働き方改革では、仮想デスクトップ

プを2013年に確立したことがよく知られている。仮想デスクトップとは、クラウド管理されたパソコンや携帯電話等の活用により、いつでもどこでも会社のデスクと同じように仕事ができる働き方だ。「移動の多い業務が多数ありますので、大変便利になりました。しかし、仕事が『いつまでも』にならないように、これからワークルールを設定していきます」と岩崎リーダー。

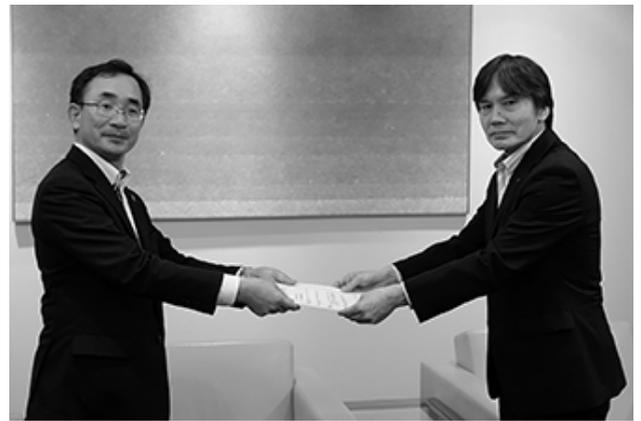
また、20年以上前から導入しているフレックスタイムは、時差通勤として利用されることが多かったため、コアタイムをなくし業務の繁閑に合わせた活用を改めて呼びかけている。さらに、時間と場所にとらわれない勤務として在宅勤務の促進にも数年前から取り組んでおり、その活用効果を高めようと、現在約500人が最短30分単位での活用を試しているという。例えば、子どもが風邪を引いた場合、最初の日是有給休暇で休み、症状が和らいだら翌日からテレワークで対応して何時間かを在宅勤務にするなどの活用ができる。

「これまでこうした機器や制度の整備を行ってきましたが、これらを活かすためには、基本的なことですが、管理職の理解が求められます。そこで今年は管理職向けに、取組みの内容や関連法令、協定、必要な知識などについて改めて学ぶ研修を開催しています。また、30分単位のテレワークも必ず1度は体験してもらいます」（岩崎リーダー）。

3. 働き方改革を 会社の成長へつなげる

「また、資料の簡素化や会議・定例報告を減らすこと等にも取り組んでおり、今後は、業務の棚卸しを考えています。モデル部署を作り、働き方改革を拡大していきたい。斬新な取組みではなく、どこでもやっていることを今一度行う。まだこれからだと思っています」と岩崎リーダーは取組みの現在を話した。

なかには「もっと働きたい」、「業務が多くて帰れない」という声もあり、反発もあるという。しかし働き方改革は、労働組合とも協力して進めているものがあり、今後も丁寧に意図を説明しながら進めていきたいとしている。



「TOKYO働き方改革宣言」宣言書手交の様子（右がANAの國分裕之取締役執行役員）

大西マネジャーは「従業員、管理職、経営者のそれぞれが意識的に臨まなければ働き方改革は進みません。そのためには、トップのリーダーシップが大切です。健康経営は、管理職を含めてグループ全員の健康を考えるものですし、全社が一体となって推進することを大事に進めています」と強調した。

広報部の堀井正一郎統括課長は「広報部でも今、年間の働き方改革の目標設定に取り組んでいます。有給休暇の取得率アップやフレックスタイムの有効活用など、広報部には何が必要で何ができるのかを考えています」と改革の現場の一端を語った。

ANAでは毎年『従業員満足度調査』を実施している。岩崎リーダーは「各部署の皆さんの協力を得ながら、継続的な取組みとして、誰もがいきいきと働いて満足度が高まる職場づくりを進めていきたい。そのことが、会社全体の成長につながっていくと思います」と意欲を示した。

また、産業保健スタッフと連携し、過重労働についてきめ細かく把握に努め、産業医の面談についても対象を広くするなど強化をしたいという。

「健康経営と働き方改革は1つのパッケージだと思っています。部内の厚生チームと連携をとりながら、ベーシックなことにも新たなことにも積極的に取り組んでいきます」と大西マネジャーは今後を語った。

会社概要

全日本空輸株式会社
事業内容：航空輸送事業等
設立：1952年
従業員：12,859人（2016年3月）
所在地：東京都港区