

## 長時間労働の具体的対策，事例， 産業医等産業保健スタッフの役割

日野 義之

### 要約

産業保健スタッフは、長時間労働等の対策の中で、まず、健康管理体制の整備・健康管理措置の実施・長時間労働者の面接指導等に関わる。その中で、社員の健康状況や就業の実態を実感しながら、事業者働きかけ、事業場での一次予防（長時間労働の削減等）を推し進める役割も果たせる。多忙な事業場では、ライン外から事業者へ指導・勧告ができることは貴重で、小規模事業場では、具体的な対策などを紹介し、ともに対策を推進し、改善につなげることができる。

### 1. はじめに

産業保健スタッフの立場から関わる長時間労働等の対策としては、第一に、健康管理体制の整備や健康管理措置（健康診断事後措置など）の実施などが望まれる。さらに、労働時間が一定基準を超えた労働者に対する産業医等の面接指導も必須の項目である。しかし、これらの対応をいくら充実させても、本質的な解決とはならない。なぜなら、長時間労働そのものの削減（いわゆる一次予防）こそが、根本的な課題解消につながるからである。

本稿では、長時間労働等に関する一次予防の具体的対策の概要を確認し、次に、それらが実際の事業場で、どのように展開されているのかを、企業（A社）と法人（B法人）での取り組み事例をとおして紹介したい。そして、最後に、長時間労働対策の一次予防における産業保健スタッフの役割について考えてみたい。

### II. 長時間労働の具体的対策（一次予防）

「過重労働による健康障害を防止するための総合対策について（一部改正，平成20年3月7日付け基発第0307006号）」<sup>1)</sup>では、労働者の健康管理に係る措置の徹底の他に、事業者に対し、時間外労働の削減と年次有給休暇の取得促進などを求めている。以下、これらの活動（一次予防）の具体的対策に関して記す。<sup>2)</sup>

#### (1) 時間外・休日労働時間の削減

時間外労働および休日労働時間の削減は、長時間労働対策の最も本質的な部分である。これらの削減を行うためには、まず、労働時間の管理が望まれる。すなわち、労働時間が把握・記録され、管理されていることが対策の第一段階である。このような対応で、労働時間が長くないように意識づけることができる。その上で、長時間労働が発生しないように、順次、業務体制・残業時の手続き・代休制度などを改善する。さらに、業務時間の平準化（個人別のバラツキ調整など）を行いつつ、どうしても発生する長時間労働者や多忙部署などについては、特別にその対応を検討していくことになる。

次に、主な対応の概要を記載する。

ア. 労働時間の把握と管理：各人の始業時間・終業時間を確認し、記録を保管する。労務管理責任者は労働時間も管理する。労働時間に加え、深夜勤務の有無、交替勤務、勤務の不規則性、出張回数についても留意する。賃金不払残業（サービス残業）がある場合は、労働時間が把握できず、慢性の長時間労働の温床になるので、その解消に

特に留意する。<sup>3)</sup>

- イ. 残業の手続き確認：残業は、本来、業務として命じるものである。残業には、上司への申請（事前許可制 or 届出制）が必要であることを職場内で再確認し、手続きの徹底なども検討する。
- ウ. 上限設定：時間外・休日労働に関する労使協定（36協定）の内容を確認し、事業場での運用上限を設定する。事業場における実態との齟齬がないことを確認しつつ、段階的に上限の引き下げを目指していく。
- エ. ノー残業デー：定時退社日（例：水曜日は残業しない）を設定する。終業時の消灯や社内放送などで勤務時間の終了を周知する。終業時間後に、幹部による職場パトロールを行い、残業状況やその理由の確認さらに直接の帰宅指示を行う。
- オ. 勤務時間選択制：一日の中で業務の繁閑に差がある場合や営業時間が8時間を越えている場合は、業務の内容・性質などを勘案し、複数の勤務時間を設定する。労働時間を選択（or ローテーション）する制度を導入することで、長時間労働で対応しがちな状況を回避できる。
- カ. 代休制度：時間外労働や休日出勤が連続した後の代休取得を制度化する。取得単位を小さくし、半日単位（や時間単位）で休みがとれると利用しやすく、時間が有効に使え無駄も少なくなり、生産性向上にもつながる。
- キ. 意識改革：残業するのが当たりまえ or 職場に長時間居ることは良いことだという風潮があると、改善は進まない。残業はあくまで緊急・臨時に行うものであり、所定時間内の生産性・効率性を向上し、仕事と生活のメリハリをつけるように意識を変える。忙しさを労働時間を長くすることで、解決しようとしないうつムードを作っていく。
- ク. 業務体制改善：多忙セクションでは、人員配置変更やサポート者（他部署からの応援やアルバイト手配など）による業務等の分散を行い、労働時間を適正化する。
- ケ. 多忙者（セクション）への対応：多忙者

（多忙セクション）が、特定される場合は、「労働時間改善計画」を作成し、計画的に改善や対応をすすめる。また、改善計画の履行状況を確認し、必要な場合は、フィードバックをかけ改善をすすめる。

- コ. 業務平準化：取引先や顧客との関係で、納期に時間的猶予がなかったり、特定の時期に業務量が膨らむと、長時間労働になりがちとなる。業務量のバラツキを小さくし、長時間労働の発生自体を抑制するように取り組む。

## (2) 年次有給休暇の取得促進

年次有給休暇（以下、年休）を取得することで、疲労を解消し、仕事・生活のメリハリをつけ、労働者の心身のリフレッシュを図ることができる。年休が広く活用されるように、職場で取得しやすい風土や仕組みを作る。

- ア. 取得しやすい雰囲気づくり：トップや管理職が、年休取得が心身の疲労回復や健康障害予防において有用であることを伝え、取得しやすい雰囲気づくりを行う。
- イ. 計画的付与：年休取得計画などを作成することにより、年休取得を推進する。全員が必ず取得する制度化された休暇（制度休暇：例/誕生月休暇など）を取り入れることも検討する。
- ウ. 単位の小型化：年休の取得単位を小型化（例：半日など）すると丸一日休むことへの抵抗感を少なくし、調整を容易にし、取得しやすくなる。

## (3) 労働時間等の設定の改善

時期による業務の繁閑が大きい場合、法定労働時間の一定の枠内で、効果的な労働時間配分を行い、全体としての労働時間を少なくするようにする。

- ア. 変形労働時間制の導入：繁閑に合わせた労働時間配分（繁忙期の労働時間を長くし、閑散期は短く）を行い、全体として労働時間を少なくする。
- イ. 弾力的な労働時間制の活用：フレックス制度や裁量労働制の導入など。

### Ⅲ . 実際の一次予防事例の紹介

長時間労働等の対策は、実際の職場で、どのように進められるのであろうか？以下に、労働時間削減に計画的に取り組んだ企業（A社）ならびにゼロから対応を進めた法人（B法人）での取り組み事例を紹介する。

#### 事例1：A社における取り組み

きっかけ：A社（大手メーカー系列の販売系企業）は、幹部社員を急性心筋梗塞死で突然に失った。このことを契機に、取締役・産業医・担当で健康管理充実について協議し、心血管系疾患やメンタルヘルス不調の発生防止のための対策のひとつとして、長時間労働対策に取り組むはじめた。ただ、この時点では、その中心は、産業医による面接指導という感が否めなかった。そのような中、社内ヘルプライン（社員・家族用のよろず相談窓口）に、家族からの電話が寄せられた。その電話は、「社員がとても忙しく、健康が心配」というものであった。これを受け、トップが、会社として労働時間削減に真摯に取り組むことを決意し、相談者（社員家族）に取り組むことを定期的に報告することを伝え、そのことを社内に開示した。その後、取締役・産業医・担当者による協議などが繰り返され、以下のような対応が一気に進んだ。

基本的対応：まず、実施されたのは、“社長宣言「会社として長時間労働対策に取り組む」”であった。その中では、具体的な対応として、1）時間外労働・休日労働の削減、2）年休の取得促進、3）産業医による長時間労働者の健康状況確認と職場等へのフィードバック、が挙げられた。同時に、労使合同の「労働時間削減プロジェクト（以下、PJ）」が設置された。PJでは、3年計画が策定され、初年度は一般社員、2年目は営業社員（みなし労働）、3年目は管理職へと改善対策を拡げていくこととされた。

施策：初期に、管理職への教育が行われた。教育の中で、労働時間全般に関する基礎知識、長時間労働による健康影響、長時間労働削減の方法、時間外労働をさせる際の手続、労働時間の正確な把握の必要性（サービス残業禁止）、などが周知された。社員への周知には、社内報

や労働組合機関誌での長時間労働関連記事が大きな役割を果たした。その中で、PJや衛生委員会での議論をベースに、社員への啓発と会社施策の紹介や職場・社員が取り組むべき事項などが繰り返し伝えられた。

加えて、ノー残業デーが設定（水曜日）され、定時（17:00）で一旦消灯することで終業時間への意識を高めた。時に、部門長が職場を見回り、残業者を確認しつつ、強く帰宅を促した。また、事務所の入室・退出時に、時間と解錠施錠者名を記載する一覧表を作成し、部門トップが毎日捺印し確認することがルール化された（半年後には、警備会社の入退館時間とも照合）。

2年目には、取締役が、各種会議で、サービス残業をしないこと・させないことならびに当分の売上げが落ちてても規定以上の残業はさせないこと、将来に向け優先すべき業務を検討し仕事に優先順位をつけることなどが指示された。

長時間労働をする社員の多くが販売系社員（セールス）であり、みなし労働であるため、総労働時間という指標も設定され、総労働時間を段階的に削減することが目標とされた。

産業医面接指導（単月残業時間100時間以上 or 2カ月平均80時間以上）に至らぬレベルでも、残業が多い社員（単月間残業時間80時間以上 or 2～6カ月平均60時間以上）には、本人と上司に、残業時間削減の取り組みを報告することを義務付けた（参照：表1。「労働時間改善計画書」）。また、社内イントラネット上で残業時間実績（月間残業時間60時間以上者の氏名・所属とその残業時間）が管理職全員に開示された。

対策3年目には、2年目実績で長時間残業や深夜勤務が多かった社員（産業医面接が年間3回以上 or 改善計画書作成が年間4回以上）に対し、部門としての改善計画作成を義務付け、その後の実績を継続フォローした。加えて、管理職の業績評価の中に、部下・部署の労働時間管理が明記された。また、現在、A社では、“みなし労働”のみなし部分を再確認している。近い将来、みなし労働を解消（外勤時間も時間管理）することも念頭に検討中である。

当初から年休取得をすすめる情報が、繰り返し発信されたが、当初の取得状況は芳しくな

表1 「労働時間改善計画書」

該当月	平成____年度 ____月	氏名	
-----	----------------	----	--

部門(支社)	所属課	所属係	職種	資格	現職年数

現状分析 単月 or \_\_\_\_ヶ月平均 (残業時間: 前々月\_\_時間、前月\_\_時間、当月\_\_時間)

総労働時間		17:00~22:00	深夜22:00以降	休日出勤	その他(出張、不規則性、緊張度)
日	日数	日	日	日	
時間	時間	時間	時間	時間	
残業時間		有給休暇	代休取得	他休暇	
時間		日	日	日	

長時間労働になっている要因

<本人が考える要因>

<上司が考える要因>

長時間労働を改善するための計画

①本人の考える計画

②職場としての計画

かった。半年後には、取得計画申告制度（四半期ごとの事前取得申告）が導入された。2年目後半には、各部門で、部門長自らの年休取得予定とその実績が貼り出され、取得が促進された。

成果：各部門で、月平均10-20時間の残業時間削減となった。実際に、社員は、労働時間の削減を実感しており、会社の取り組みは好意的にとらえられていた。具体的な変化としては、  
1) お付き合い残業の削減：上司が居ても or 部下が居ても、自分の仕事が終われば帰宅する、  
2) 業務の効率化：営業職者は、客先周りを地域や業種・系列などを考えて効率的に行い、可能な仕事は内勤業務者に割り振る、  
3) 業務の緊急度の確認：緊急度や納品時期を確認し、急ぎでない仕事のための残業をできるだけ回避、  
4) 年休取得：取得が当然という雰囲気になり、取得しやすくなった。休暇中のことについて話をする機会が増え、職場でのコミュニケーションが良くなり、仲間の新たな一面がみえるようになったと好評だった。また、休む際に、業務の代理を依頼するので、各人の業務状況がみえるようになり、業務面でもプラスになったという波及効果を感じている者も多かった。

#### 事例2：B 法人における取り組み

事業場概要：B 法人は、各企業の求めに応じ、ある専門サービスを社外から提供している。職員の多くは、公的資格をもった専門家である。専門家集団のためか、上司部下関係にもギルド的感覚があり、職員の多くは職人肌である。入社年次・経験とは独立して一日のおおよその一人あたりの業務量が決まっていた。経験や能力が低ければ、時間をかけてでも仕事をやり遂げるという風土で、労働時間という概念が希薄であった。この職場では、ゆるやかなチーム体制はあるものの、上司という立場から職員の指導や労働時間管理を行う体制ではなかった。仕事は、各企業の各ワーク毎に作業プロジェクトを編成し、業務にあたるスタイルとなっている。各職員は、様々なプロジェクトに所属しながら、仕事をしていくので、各職員個々人の忙しさや業務の進捗状況は誰も把握していなかった。

きっかけ：対応に困惑するメンタルケースが発生し、産業医が新たに選任され、産業医の指

導で、直に衛生委員会が立ち上げられた。委員会の中で、長時間労働が、職場としての大きな課題であることが確認され、検討が進められた。対策が大きく進んだきっかけは、衛生委員会の各委員が、宿題として、各々の客先企業での長時間労働への取り組みを確認したことであった。結果として、すべての企業で真摯な取り組みが行われ、コンプライアンス上の大きな課題として対応を進められていることが確認された。これを受け、衛生委員会で議論する中で、長時間労働は、法人への信頼性に関わるレベルの重要案件であることが、再認識され、一気に動きが加速した。

施策：まず、各個人の労働時間が把握されるようになり、月間総労働時間が本人に通知されるようになった。労働時間が一定基準（月間45時間）を超えそうな場合は、事務局から残業ストップ注意報がだされるようになった。各プロジェクトのプロジェクトリーダーには、全職員の残業時間が開示され、労働時間管理も念頭に仕事が進められるようになり、労働時間管理はマネージャー業務になった。業務の繁忙期が明確な業種であり、従来から閑散期に年休を取得している状況であったが、取り組み開始後は、代休取得の期間を1-2か月以内にすることとされ、早めに代休をとるようになった。

労働時間削減において、最も効果的だったのは、元女性職員（結婚や出産を期に退職）に働きかけ、多忙期にアルバイトなどとしてサポートしてもらう制度（サポーター制度）を導入したことであった。勝手知ったるメンバーのサポートは心強く、若手女性職員にとっては良き相談役ともなった。

成果：一年後には、産業医面接指導基準に該当する職員の発生がいなくなった。職員の声として、a) 一連の取り組みで、多忙期の疲弊感が著しく改善した。結果として、大切な時期に、安定した良い仕事ができるようになった。特に、客先企業の担当者とお話をする中で、業務改善の提案などができるようになり、仕事も楽しくなり、法人全体としての実力も上がったように感じる。b) 誰かが休むことを前提に、業務処理体制を作っておくと、様々な知識・技術が共有

され（多能工化）、職場全体としての処理能力もあがる。c) 休暇がとりやすくなり、仕事と休暇のメリハリが付き、仕事での集中力UPにもつながり、モチベーションの向上につながる。d) 働きやすさと社員への配慮が向上することは、新入採用においてもアドバンテージとなる。e) 休暇の取得計画やその内容などが話題となることで、職場のコミュニケーションが増えた。f) 休暇が公平に取得でき、不公平感が薄らいだ。などが聞かれた。

整書上やネット上で、他にも様々な業種や人員規模などでの過重労働対応の具体的な事例が紹介されている。必要に応じ、参照し、実践において活用したい。<sup>2,4,5,6)</sup>

#### IV. 産業医等産業保健スタッフの役割

産業保健スタッフは、長時間労働に関して、働く人の健康を衛る立場から関わる。まず、必要なのは、事業場での健康管理体制の整備である。その上で、健康診断等の適切な事後措置を確実に展開し、このベースの上に、長時間労働者への面接指導とその事後措置等を行う。対応が適切に行なわれるためには、事業者の理解と人事労務部門・管理監督者との連携が必要であり、これら関係者の衛生意識を高め、より良い対応を可能とするための働きかけなども産業保健スタッフに望まれる役割である。

昨今の働く人を取り巻く就労環境の変化をみると、今後、一部の職場では労働時間が増えていくことも危惧される。そのような中、産業保健スタッフが、長時間労働の一次予防への取り組みを、事業者に働きかける（時に、助言や勧告も）ことは重要である。我々は、健康や衛生に関する専門家として、ラインの外から客観的視点で関わるができる。また、我々は、対策を検討する中で、メンタルヘルス対応などと

の連携・整合性を意識しながら、議論をリードし、対策や方針の作成などをサポートすることも可能である。加えて、面接指導などで、社員の実感や労働状況を確認できる立場にもいる。過重労働対応は、衛生委員会の付議事項でもあり、委員会の中で、その進捗が確認される。我々は、長時間労働による影響を確認しつつ、長時間労働の抑制状況と今後の対応に関する審議に加われる極めて重要な立場にいる。さらに、中小規模事業場では、人事労務担当者が専任者ではなく、一次予防のための方策を知らない危惧も大きく、対応が産業医等の面接指導のみに終始することも危惧される。産業保健スタッフが、対策に関与して、有効な対応方法・活動例・取得促進にかかる助成金制度などをアドバイスできることはさらに大きな意味をもつはずである。長時間労働対応に貢献することは、我々の大切な責務とも言え、今後のこの分野での貢献も期待される。

#### 文献

- 1) 「労働衛生のしおり（平成20年度版）」厚生労働省労働基準局編 中央労働災害防止協会 平成19年8月
- 2) 「こうして手にする仕事と生活の調和」労働調査会出版局編 全国労働基準関係団体連合会 平成20年2月
- 3) 「賃金不払残業の解消を図るために講ずべき措置等に関する指針」平成15年5月23日基発0523004号
- 4) 「過重労働による健康障害を防止するために」厚生労働省労働基準局監督課・労働衛生課監修 労働調査会 平成14年6月
- 5) 「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）」(PDF:安全衛生センターホームページ)
- 6) 「過重労働ナビ」 URL : <http://www.oshdb.jp/index.php>

(ひの よしゆき・ひの労働衛生コンサルタント事務所)