

♥ T-PECストレスチェック

労働安全衛生法の改正により義務化されたストレスチェックに対応したサービスです。57問や80問のストレスチェックの実施から医師面接までワンストップで対応いたします。

♥ メンタルヘルス研修サービス

組織の生産性向上やメンタルヘルス対策を推進する上で、「研修」は重要な取り組みのひとつです。企業や団体ごと、職種や職場ごとに抱えている課題や問題点に合わせたプログラムを実施いたします。

♥ 定期訪問カウンセリング

心理カウンセラーが定期的に事業所を訪問し、「個人カウンセリング」や「人事労務担当・管理職へのコンサルティング」「産業保健スタッフ・人事労務担当との連携、会議への出席」「職場復帰支援」を行い、企業におけるメンタルヘルス対策を、より有効かつ効果的にサポートいたします。

♥ ハラスメント受付・相談サービス

経験豊富な相談員が窓口となり、苦情や相談に対して柔軟、かつ適切な対応を行います。外部相談窓口を設けることで、安心して相談できる環境が整い、結果的に早期対応が可能となります。

♥ ドクターオブドクターズネットワーク

日本の医学界を代表する各専門分野の総合相談医によるセカンドオピニオンサービスをご提供しております。また、必要に応じ、優秀専門臨床医のご紹介をあわせて行っております。

♥ 人事・労務ホットライン

心理及び労務の専門家が、休職者・復職者への対応に関するアドバイスや就業規則上の問題解決のためのアドバイスをいたします。

♥ こころの専門医ネットワーク

復職判定について、こころの専門医が復職に関するセカンドオピニオンを実施、中立の立場で復職に関する意見書を作成します。

♥ 簡易認知機能確認スケール「あたまの健康チェック」

認知症は発見が早期であればあるほど、認知症の予防治療効果、遅延効果が高いとされています。ティーベックは、微細な認知機能の変化を高精度で客観的に確認できる簡易チェックテストをより多くの方に受けていただけるよう、テストシステムのご提供からテスト実施業務まで幅広く支援いたします。

♥ 生活習慣病受診サポートサービス

データヘルス計画における効果的な事業実施のために、生活習慣病に関するご相談にお答えしたり、医療機関の紹介・手配など、生活習慣病の早期治療、重症化予防をサポートいたします。

♥ コンプライアンス通報・相談窓口サービス

通報窓口代行サービスのほか、法的な悩みにも対応できるよう提携法律事務所による通報法律相談サービスを行っています。これは、通報代行業務と公益通報に関する相談窓口を兼ねたアウトソーシングサービスです。

♥ 法律相談サービス

身近に存在する、不動産に関する法的問題、交通事故、お金に関する法的問題、相続等の問題に、経験豊富な弁護士が窓口となり、法律に関する相談を受け付け、アドバイスいたします。

T-PEC 医療機関検索

「医療機関情報」を一般公開しておりますのでご自由にご利用ください

- 日本全国(約16万件)の「専門病院」「大学病院」「地域の病院」「クリニック(開業医)」等を無償で検索できます。
 - 「人間ドック」と「メンタルヘルス」専門の検索ページがございます。
 - 専門医療検索ができます。
「小児科系」「産婦人科系」「内科系」「耳鼻咽喉科系」「眼科系」「整形外科系」「外科系」「歯科系」「泌尿器科系」「皮膚科系」「脳神経外科系」「麻酔科系」「循環器科系」
 - 先進医療に関する情報を検索できます。
- ……お気軽に、ご利用ください。



携帯電話、スマートフォンからのアクセスは、上記のQRコードをご利用ください。

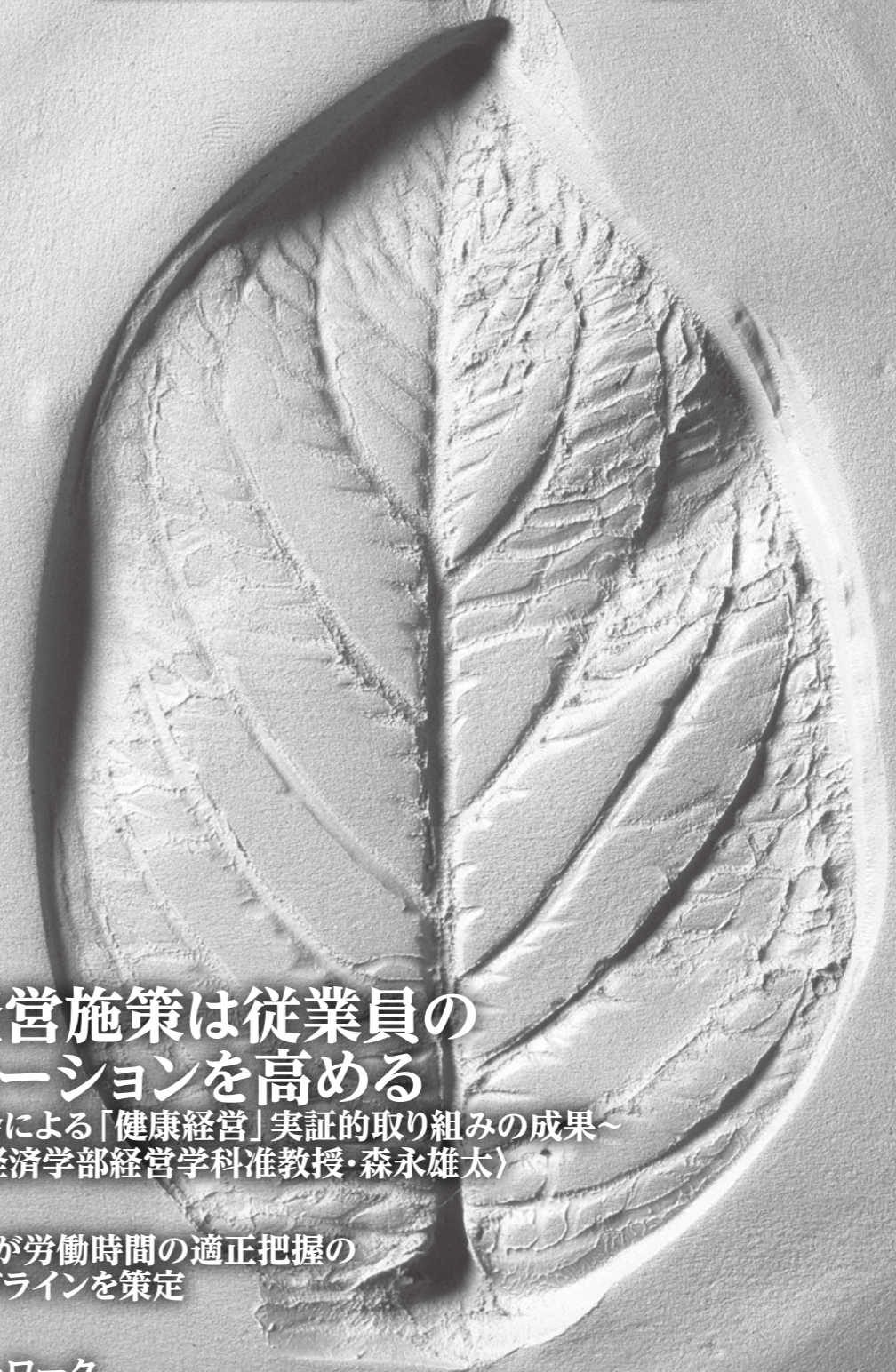
※PC、タブレット、スマートフォンおよび携帯電話は、上記のURLにてアクセス可能です。但し、一部、PC、タブレット、スマートフォンおよび携帯電話では、インターネットブラウザの種類・バージョンまたは、機種等により、ご利用頂けない場合がありますので、予めご容赦願います。また、病院等の詳細情報の表示画面においても、地図表示の機能が対応されていない場合がありますので、併せてご容赦願います。

ティーベック EAPニュース **TEN** 2017年7月15日 第42号 発行/ティーベック株式会社
※本紙掲載記事の無断転載・複製を禁じます。

本社 〒110-0005 東京都台東区上野5丁目6番10号 HF上野ビルディング TEL. 03-3839-1100(代) FAX. 03-3839-1101
新宿支店 〒151-0053 東京都渋谷区代々木2丁目2番13号 新宿TRビル TEL. 03-3839-1130(代) FAX. 03-5371-0831
品川支店 〒108-0075 東京都港区港南1丁目7番18号 DBC品川東急ビル TEL. 03-3839-1540(代) FAX. 03-3450-7037
大阪支店 〒541-0048 大阪府大阪市中央区瓦町2丁目6番6号 ミラータワービル TEL. 06-6226-5611(代) FAX. 06-6233-8758

URL <http://www.t-pec.co.jp/>

T1706-0316A0000-24-2450



特集

健康経営施策は従業員のモチベーションを高める

~HHHの会による「健康経営」実証的取り組みの成果~
(武蔵大学経済学部経営学科准教授・森永雄太)

最先端レポート
厚生労働省が労働時間の適正把握のためのガイドラインを策定

健康キーワード
ディーセント・ワーク

法律相談Q&A
業務に起因しない私傷病を理由に子会社に出向した後、休職を3度更新している社員を退職扱いにできるか?



2017 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500 ティーベックは、2017年2月、経済産業省と日本健康会議により健康経営優良法人2017(ホワイト500)に認定されました。

健康経営施策は従業員のモチベーションを高める

～HHHの会による「健康経営」実証的取り組みの成果～



森永雄太 武蔵大学経済学部経営学科准教授

一般社団法人 人と組織の活性化研究会が主催するHHH (スリーエイチ) の会は、健康経営^{*1}の経営的意義について実証的に取り組む研究会として発足し、健康経営施策が従業員に与える影響について調査した。その結果、個々のモチベーションや組織へのコミットメントが高まるといった、生産性の向上に結びつく有意な効果が得られた。調査結果の分析を行った同会副座長の森永雄太先生に、実証的取り組みの内容や結果などについて解説していただいた。

産業保健分野主導から経営陣主導の健康経営へ

HHHの会(図表1)は、「健康経営の実践が従業員の意識や行動に良い影響を与え、また企業の魅力度を高める施策となり得るのか、参画企業における実証的取り組みを踏まえ、経営学の視点も交えながらその成果を検証すること」を目的に設立されました(活動期間:2016年3月~2017年3月)。

名称のHHHは、Health(健康施策)×Human(従業員)=Happiness(企業と従業員の幸福)を示す頭文字で、企業が従業員に健康経営施策を推進することにより、従業員の自発的な行動を生み出し、双方にとっての幸福を目指すという想いが込められています。本会では、健康経営が機能している状態として、「目標を持っている」「いきいきとしている」「仲間と認め合える」「健康的でアクティブである」従業員が増え、企業とのエンゲージメントが深まり、生産性が高まっていることを想定しています。その特徴は、

- ① 経営陣が主導する産学連携の取り組みであること
 - ② 実証的な取り組みであること
 - ③ 共通の取り組みを通じて相互に学び合う研究会型であること
- です。

本会は、ワークショップで課題を共有したり、報告会で意見交換したりしながら進めました。また現在、健康経営の取り組みは産業医や産業看護職といった専門職によるものが主流ですが、本会ではこれを経営陣主導にするということを大きな目的としています。そのため、座長は経営管理論、とりわけ従業員が組織の中でいきいき

と働くことに深くかかわる組織行動論を専門とする金井壽宏先生が務め、アドバイザーの一人に、経営戦略論が専門の加護野忠男先生が加わっています。

WEBアプリを利用した健康経営施策を実施

本会では、参画企業で共通の健康経営施策を実施し、従業員の健康増進活動が経営に与える影響について調査しました。取り組みの概要と参加者の職種・職位については、図表2、3に示すとおりです。

■健康経営施策(健康100日プロジェクト)

健康経営施策として、参画企業共通の健康増進活動「健康100日プロジェクト」(以下、プロジェクト)を実施しました。これは、Habi*do(ハビドゥ)というWEBアプリを用い、個々が立てた健康習慣の実施状況をチーム内で共有し、競い合ったり励まし合ったりしながら実践するものです。自発的な目標を立てる→実践してみる→フィードバックをもらう(チームメンバーや管理者から)→改善するといったPDCAサイクルをまわしていく仕組みになっています。

チームで取り組むことで、ほかの人に見られているというピア・プレッシャーを感じることでモチベーションにつながることや、メンバーどうして「頑張ろう!」といったポジティブな声掛けが生まれてコミュニケーションが活性化されるという効果が期待できます。

また、今回利用したWEBアプリは、アプリへの投稿や健康習慣を実施することでポイントが与えられ、チーム内での自分の順位や、チームの順位がわかるようになっています。健康増進活動や健康に関する情報に興味がない人も巻き込んでいくために、このようなゲーム的要素を

図表1 HHH(スリーエイチ)の会

Health(健康施策) × **Human**(従業員) = **Happiness**(企業と従業員の幸福)

- 主催: 一般社団法人 人と組織の活性化研究会(APO 研)
- 主催代表者: 石見一女(APO 研 代表理事・株式会社 Be&Do 代表取締役)
- 活動期間: 2016年3月~2017年3月
- 座長: 金井壽宏(神戸大学大学院経営学研究科 教授・APO 研 名誉会員)
- 副座長: 森永雄太(武蔵大学経済学部 准教授)
- アドバイザー: 加護野忠男(甲南大学 特別客員教授・神戸大学 名誉教授・APO 研 名誉会員)
- アドバイザー: 岡田邦夫(NPO 法人 健康経営研究会 理事長・産業医)
- 事務局: 株式会社 Be & Do
- 参画企業(17社): 株式会社イーウェル、エア・ウォーター株式会社、エア・ウォーター防災株式会社、株式会社エネゲート、LFC株式会社、鎌倉市役所、カルビー株式会社*、株式会社JTBベネフィット、白石工業株式会社、新日本無線株式会社、生活協同組合コープこうべ、積水化学工業株式会社、トヨタカローラ南海株式会社、ミズノ株式会社、株式会社ルネサンス*、ロート製薬株式会社*、株式会社吉野家ホールディングス

*は発起企業

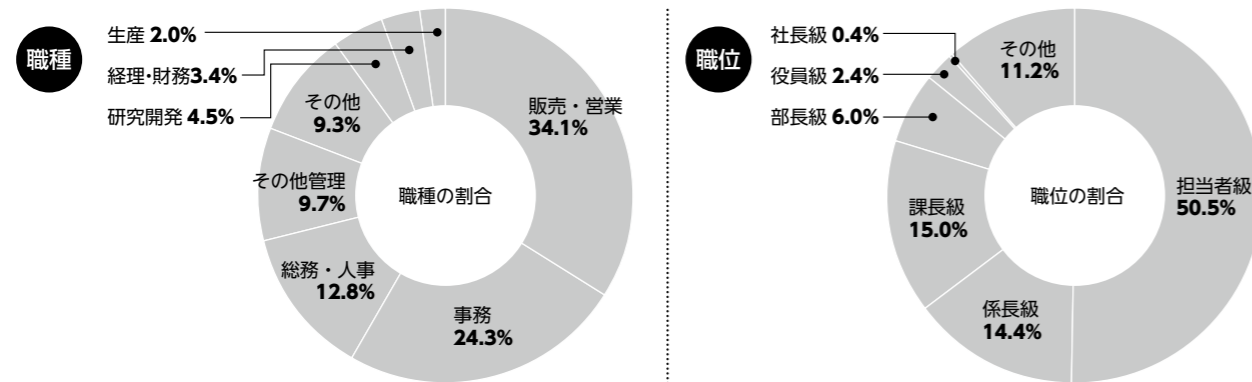
図表2 実証的取り組みの概要

- 実施した健康経営施策
健康100日プロジェクト: WEB アプリ Habi*do(ハビドゥ)⁽¹⁾を用いてチームで行う。それぞれの健康目標をチームメンバーで競い合い、励まし合いながら100日間で目標達成を目指すプログラム。
- 健康経営施策及び調査の実施時期
2016年7月19日~11月8日
- 分析対象
マッチングデータが得られた13社(710名)
- 参加者の属性
女性316名 男性: 399名 平均年齢40.6歳(標準偏差10.4) 運動習慣あり: 34.4% なし: 65.5%
- 調査方法
健康経営施策実施前・実施後に質問紙調査⁽²⁾を実施。プロジェクト終了後、3社にフォローアップインタビューを行う。

(1) 自発的な行動変容とチームのエンゲージメントを高める WEB アプリ(株式会社 Be&Do が開発)。スマートフォン、タブレット端末、パソコンのどこからでもアクセスでき、チームで活用すると効果が発揮される。自発的な目標を立てる→実践してみる→フィードバックをもらう(チームメンバーや管理者から)→改善する、という目標管理のPDCAサイクルをまわしていく仕組み。個々の頑張りが見えられてモニタリングできるとともに、チームメンバーどうしが励まし合いながら進め、ゲーム的要素を取り入れながら実践できる。

(2) 質問項目は、既存の組織行動論や経営管理論で使われている尺度や、近年海外で展開されている健康経営に関わる研究を参照しながら筆者が作成したものの。

図表3 参加者の職種と職位



取り入れています。

なお、健康経営施策を成功させるためには、経営陣の健康経営へのコミットメントが重要であることがしばしば指摘されています。そこで、本会では研究会に先立って参画企業の経営陣にも参加いただき、プロジェクトの趣旨や目的などを説明する機会を設けました。

実際にプロジェクトを推進した人の多くは人事や総務の担当者でしたが、経営企画部が主導した企業もあります。チーム編成については、部門内、部門・階層横断など各企業で自由に決めてもらいました。

■調査と分析方法

調査は、①プロジェクト実施前・実施後に、参加者に質問紙調査（既存の組織行動論や経営管理論で用いられる尺度や、近年海外で展開されている健康経営に関わる研究を参照しながら筆者が作成）を実施、②追加調査として実施後に筆者がヒアリング（3社対象）する、という形で行いました。

今回は短期間の取り組みのため、生産性の向上につながる業績の変化に注目しました。具体的には、「役割内業績」（リアクティブ：指示通りに与えられた仕事をきっちりやる）や、「役割外業績」（創意工夫：仕事のやり方を工夫したり、新しいやり方を提案したりする／ネットワーキング：仕事を進めるうえで有効な人間関係を積極的に形成する）という、職場での行動に影響があるかを調べることで（図表4）、図表5に示す分析モデルに基

づいて結果を分析しました。

分析のポイントとして、実施後に、①「従業員のウェルビーイング」が向上したか、②「業績」が向上したかに着目し、分析項目として、①については「健康」「モチベーション」「コミットメント」を、②については「リアクティブ」「創意工夫」「ネットワーキング」を設定しました。

コミュニケーションが活性化しモチベーションが向上

マッチングデータが得られた13社（710名）の結果を分析したところ、「従業員のウェルビーイング」への影響については、競争的モチベーション、協力的モチベーション、組織コミットメントが増加し、協力への意欲や一体感が向上したことがうかがえる結果となりました（図表6）。

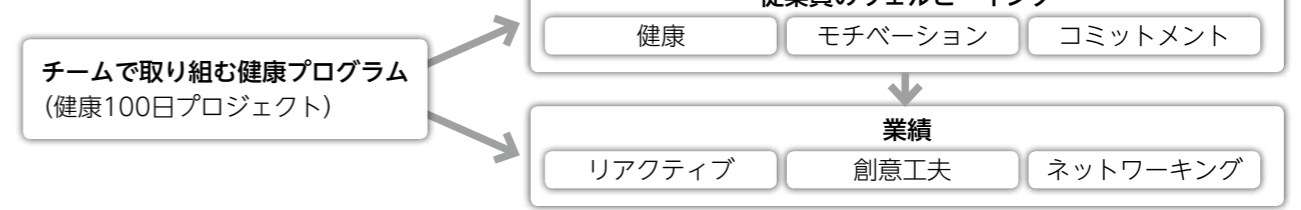
「業績」への影響については、創意工夫、ネットワーキング、リアクティブともに増加し、決められた職務をきっちり遂行するだけでなく、主体的なネットワーク構築や情報活用が行われるようになったことがうかがえる結果となりました（図表7）。

これらの調査結果からは、チームでプロジェクトに取り組むことで人とのコミュニケーションが増え、それによりモチベーションが上がり、パフォーマンス向上につながったと考えられます。様々な人と会話をするきっかけを増やし、多くの情報にふれる状況をつくることによって、得られた情報を使って行動してみるなど、新しいことに挑戦

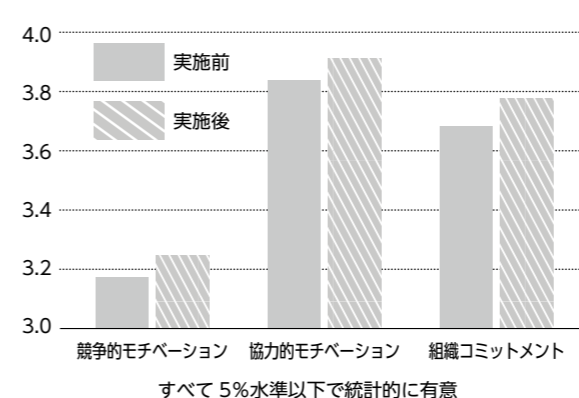
図表4 調査に用いた概念

●モチベーション	競争的モチベーション…周囲よりも良い業績を収めたいという意欲 協力的モチベーション…周囲と協力したいという意欲
●組織コミットメント	愛着…会社への愛着や忠誠心、会社の問題をわが事のように感じるか
●役割内業績	リアクティブ…指示通りに与えられた仕事をきっちりやる
●役割外業績	創意工夫…仕事のやり方を工夫したり、新しいやり方を提案したりする ネットワーキング…仕事を進めるうえで有効な人間関係を積極的に形成する

図表5 分析モデル



図表6 従業員ウェルビーイングへの影響



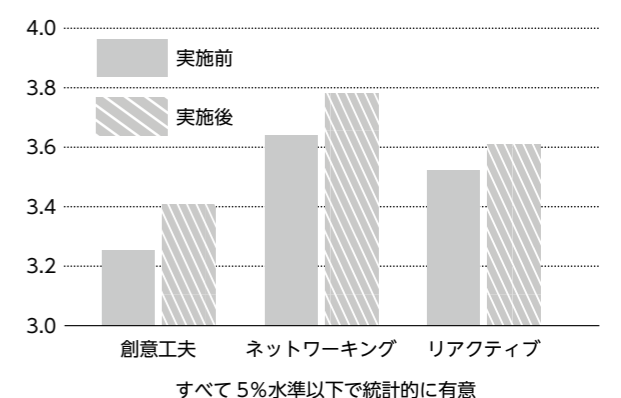
するきっかけになったのではないのでしょうか。

今回の調査では、得られた効果が持続性のあるものなのか、個人で取り組む施策と効果が異なるのかということまでは検討できていません。今後は統制群を設定した調査が必要です。しかしながら、健康経営施策が生産性の向上にも結びつく可能性を示せたことは、健康経営を組織内に浸透させるための第一歩になったと考えます。

■ヒアリングや報告会で聞かれた声

プロジェクト実施中・実施後に行った報告会や、筆者が行ったヒアリングによって、各職場内に表れた変化や課題がわかりました。

図表7 業績への影響



部門内で構成したチームでは、「異動してきたばかりの人がどんな人か、プロジェクトを通してよくわかった」「タコツボ化している職場でわからないことを聞きにくかったが、話すきっかけができたことで聞きやすくなり、職場の雰囲気が変わった」などの声が聞かれました。一方、部門・階層横断で編成したチームでは、「社長や役員がWEBアプリ上に積極的に書き込みをしてくれたことで、階層間の距離が縮まった」「普段ほとんど顔を合わせる事ができない部門の人とチームを組んだことで、部門間の風通しがよくなった」などの声が聞かれました。

そして特に効果を実感していたのは、工場などシフト制で働く従業員が多く、同僚と仲間意識を持ちにくい職場でした。深夜勤務などでほとんど同僚と話す機会がない、またはシフトが違う同僚と会う機会がない従業員が多い職場では、一体感や健康を重視する風土を高めるために非常に有効だったようです。また近年、フリーアドレス制など、コミュニケーションを生みやすいオフィス空間をつくることに投資する企業が増えていますが、物理的な制約やコスト面の問題で、簡単に実施できることではないと思います。今回の調査結果は、オフィスレイアウトを変えなくても、WEB上の空間投資でコミュニケーションを活性化できる可能性を示しているのではないのでしょうか。

問題点としては、WEBアプリを利用する取り組みは、営業など外出していることが多い職種の人にとっては習慣化しにくいなどの声が聞かれました。また、WEBアプリで監視されているのではないかと不信感もち、クレームを言う人も各企業にいたようです。ただしこうしたネガティブな意見を言う人はどの企業においても少数のことが多いです。今回の研究会でロールモデルとして紹介させていただいたある企業の担当者は、「少数の反対派に過剰に反応して、ありがたいと思っている多数の声を無視しないようにしたい」と語っていました。この言葉は、健康経営施策を推進する担当者を勇気づけるものではないのでしょうか。

個人の健康だけではなく 組織全体の健康を考える

健康経営は「健康増進」と「経営管理」の2つの研究領域の延長線上にあると位置づけられます。従業員の健康増進にのみ注目すればコストが増し、経営が立ち行かなくなる場合があります。また、個人の健康のみに注目すると、“今のところ健康”な多くの従業員から十分な関心を得られず、取り組みが組織内に浸透しないことも多いようです。一方、組織の効率性のみを追求して利益を増やそうとすれば、従業員が疲弊してしまいます。健康経営を効果的に行うためには、「健康増進」と「経営管理」

を両立させることが重要です。

このような関心から、従業員の健康と組織的成果の両立を目指すマネジメントに関する様々な研究が行われています。そのなかの一つが、「心理的健康職場 (Psychological Healthy Workplace)」の研究です。Grawitchら^{*2}は、心理的健康職場をつくるための施策として、以下の5つを挙げています (図表8)。

1. 健康・安全に関する取り組み

心身の健康に関する知識やスキルを伝達する講習会を開催したり、禁煙を促すイベントを開催したりするなど。従業員のヘルスリテラシーを高めることが期待できる。

2. ワーク・ライフ・バランスの実現を後押しする取り組み

フレックスタイム制やテレワークを導入するなど。従業員が仕事と私生活を両立しやすくなる。

3. 従業員の成長と育成に関わる取り組み (能力開発)

メンタリングやコーチングを受ける機会を提供したり、挑戦的な業務を割り当てたりするなど。従業員の成長や適応を促すことができる。

4. 従業員を承認するための取り組み

公正な報酬制度を設計する、貢献をした従業員に対して特別な表彰を行う制度をつくる、上司が従業員に感謝する機会を増やすなど。自分が重要な存在だと認められていると感じさせることができる。

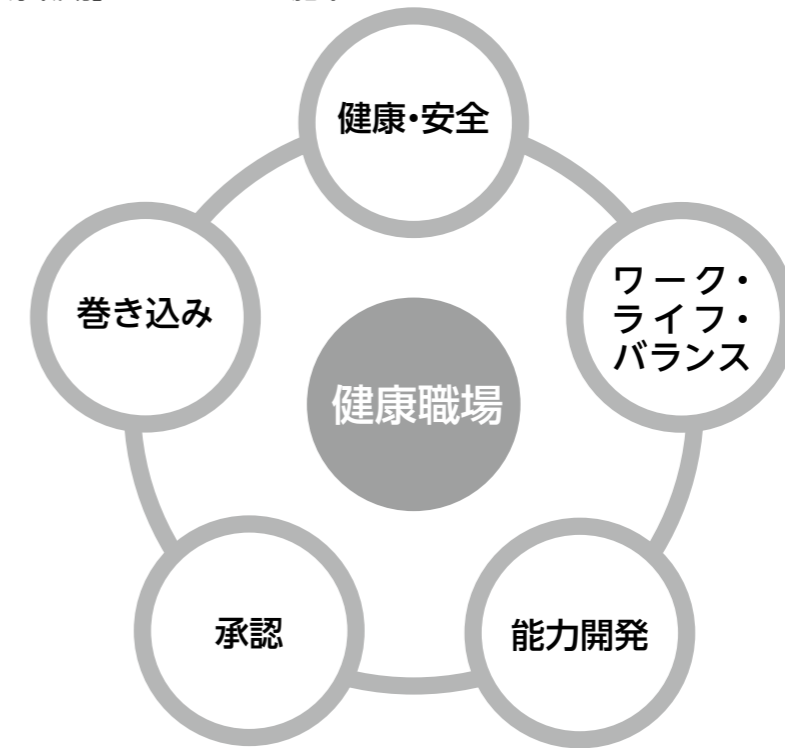
5. 従業員巻き込み型の取り組み

従業員がチームを結成し、組織が抱える問題とその解決案を検討し、実行するなど。一連のプロセスを通じて組織的成果の効果が見込める。また、組織の問題を自分事としてとらえ、主体的に問題解決に取り組むようになり、他の従業員とコミュニケーションをとる機会を増やすことができる。

健康は一見すると個人の問題に思えますが、職場の要因の影響を強く受けます。そのため、健康を維持・増進する制度設計や健康に価値を見いだす風土づくりも重要です。筆者は、そうした風土づくりのための取り組みが現在、不足していると感じています。

本会の取り組みは、Grawitchらのいう前述の1、4、5に注目した職場の風土づくりの取り組みともいえ、コミュ

図表8 「心理的健康職場」をつくるための施策



ニケーションが不足しがちな職場での効果が大きかったと考えています。

* * *

もちろん、どのような健康経営施策に取り組むのかは、各企業が抱える緊急性の高い問題に合わせて検討する必要があります。たとえば今回のプロジェクト実施後、ある企業では「まずは禁煙を推進する必要がある」と再認識していました。また、メンタルヘルスの2次予防、3次予防といった、個人にピンポイントで対処しなくてはならない場合もあります。そうした取り組みが十分とはいえない組織では、まずはそこから整えていく必要があります。

健康を狭義の健康 (Health) に限らず幅広いウェルビーイングでとらえ、個人の健康に気を配るだけでなく、組織全体が健康になることを目指すこと。そして職場のネガティブな要素を減らすだけでなく、ポジティブな要素を増やしていく。そうすることで、従業員がいきいきと

働ける職場環境がつけられ、結果的に生産性の向上につながると考えます。

*1 健康経営®は、NPO法人健康経営研究会の商標登録。同法人では健康経営を、「企業が従業員の健康に配慮することによって、経営面においても大きな成果が期待できる」との基盤に立って、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践することとしている。

*2 Grawitch, M.J., and Ballard, D.W. (2016) *The Psychologically Healthy Workplace: Building a Win-Win Environment for Organizations and Employees*. Washington, DC: American Psychological Association.

もりなが・ゆうた

武蔵大学経済学部 准教授。専門は組織行動論。神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。共著に『職場のポジティブメンタルヘルスー現場で活かせる最新理論』(誠信書房)、『日本のキャリア研究ー専門技能とキャリア・デザイン』(白桃書房)など。論文は『「健康経営」とは何かー職場における健康増進と経営管理の両立』(『日本労働研究雑誌』2017年5月号<No.682>)がある。

厚生労働省が労働時間の適正把握のためのガイドラインを策定

厚労省は2017年1月20日、「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」を公開した。過労死・過労自殺が社会問題となり、働き方改革で長時間労働の是正が急務とされるなか、経営者や企業の総務・人事担当者にとって見直しておきたい内容となっている。

「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」(以下、ガイドライン)には、労働時間の自己申告制の不適切な運用などによる、違法な過重労働や割増料金の未払いなどのトラブルを防ぐための具体的な内容が示されている。

以下に、ガイドラインのポイントを紹介する(詳細については、厚労省ホームページにてガイドライン^{*1}を確認のこと)。

【適用範囲】

対象となる事業場は、労働基準法のうち労働時間に係る規定(労働基準法第4章)が適用される全ての事業場。対象となる労働者は、労働基準法第41条に定める者及びみなし労働時間制^{*2}が適用される労働者(事業場外労働を行う者にあっては、みなし労働時間制が適用される時間に限る)を除く全ての労働者。

【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であり、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。たとえば、次のような時間も労働時間に該当する。

- ①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(着用を義務づ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
- ②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「手待時間」)
- ③参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】

使用者は、労働者の労働日ごとの始業・終業時刻を確認し、適正に記録すること。

(1)原則的な方法

- ・使用者が、自ら現認することにより確認すること
- ・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

(2)やむを得ず自己申告制で労働時間を把握する場合

- ①自己申告を行う労働者や、労働時間を管理する者に対しても自己申告制の適正な運用等ガイドラインに基づく措置等について、十分な説明を行うこと
 - ②自己申告により把握した労働時間と、入退場記録やパソコンの使用時間等から把握した在社時間との間に著しい乖離がある場合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
 - ③使用者は労働者が自己申告できる時間数の上限を設ける等適正な自己申告を阻害する措置を設けてはならないこと。さらに36協定の延長することができない時間数を超えて労働し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、労働者等において慣習的に行われていないか確認すること
- また使用者は、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(賃金台帳の適正な調製)。

行政側からの指導などは、本ガイドラインを基に実施される。従業員の心身の健康管理のためにも、労働時間の管理や従業員への対応に問題がないか、見直してみる必要があるだろう。

*1 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: <http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11200000-Roudoukijunkyouku/0000149439.pdf>

*2 みなし労働時間制とは、①事業場外で労働する者であって、労働時間の算定が困難なもの(労働基準法第38条の2) ②専門業務型裁量労働制が適用される者(労働基準法第38条の3) ③企画業務型裁量労働制が適用される者(労働基準法第38条の4)をいう。

Keyword ディーセント・ワーク

国際労働機関(ILO)が打ち出した「働きがいのある人間らしい仕事」の概念

労働の望ましいあり方とその実現のための戦略目標

ディセント・ワーク(Decent Work)とは、国際労働機関(ILO)が1999年6月の総会に提出した事務局長報告において、初めて用いた言葉。ディセントは、「まともな」「適正な」という意味であることから、日本語では「働きがいのある人間らしい仕事」と訳されている。

上記の報告によると、ディセント・ワークとは、権利が保障され、十分な収入を生み出し、適切な社会保障が与えられる生産的な仕事のこと、全ての人々が収入を得るのに十分な仕事があることを意味する。

ILOが、ディセント・ワーク実現のために掲げる戦略目標は、資料1のとおりだ。

日本では、厚生労働省がディセント・ワークの内容を整理し、普及に努めている(資料2)。また、2012年7月に閣議決定された「日本再生戦略」においても、ディセント・ワークの実現が盛り込まれていることから、政府もこの概念に着目してきたことがわかる。

資料1 ILOが掲げるディセント・ワーク実現のための戦略目標

※ジェンダー平等は、横断的目標として、以下の全ての戦略目標に関わる。

1. 仕事の創出—必要な技能を身につけ、働いて生計が立てられるように、国や企業が仕事を作り出す

ことを支援

2. 社会的保護の拡充—安全で健康的に働ける職場を確保し、生産性も向上するような環境の整備。社会保障の充実
3. 社会対話の推進—職場での問題や紛争を平和的に解決できるように、政・労・使の話し合いの促進
4. 仕事における権利の保障—不利な立場に置かれて働く人々をなくすため、労働者の権利の保障、尊重

資料2 厚生労働省が整理したディセント・ワークの内容

1. 働く機会があり、持続可能な生計に足る収入が得られること
2. 労働三権などの働く上での権利が確保され、職場で発言が行いやすく、それが認められること
3. 家庭生活と職業生活が両立でき、安全な職場環境や雇用保険、医療・年金制度などのセーフティネットが確保され、自己の鍛錬もできること
4. 公正な扱い、男女平等な扱いを受けること

グローバル化がもたらした所得格差や失業率増加

ILOがこの概念を打ち出した背景として、経済のグローバル化が挙げられよう。

グローバル化には功罪両面あるが、先進諸国における「罪」の側面としては、産業の空洞化により失業者

や非正規雇用労働者が増加し、貧困の蔓延と所得格差拡大を招いたことが挙げられよう。日本も例外ではない。それどころかより深刻な状況にある。2015年の相対的貧困率(全国民に占める低所得者の割合)は15.6%で、前回調査(2012年)より0.5ポイント改善したものの、経済協力開発機構(OECD)加盟国平均の11.4%(2013年)を上回っている。

こうした状況は、企業の労働環境にも影響を及ぼしている。多様な雇用形態の従業員が働く企業では、労働条件の格差が職場内の人間関係に影を落とすことだろう。正社員でも、人員削減の中、雇用不安にさらされながら、長時間労働を強いられるケースは珍しくない。

このような労働環境は、従業員のメンタルヘルス不調などの一因にもなっているのではなからうか。

個々の事情や価値観を考慮した労働環境の整備を

政府が2017年3月28日に公表した「働き方改革実行計画」も、ディセント・ワーク実現に深く関連する内容だ。同一労働同一賃金、賃金引き上げと労働生産性向上、長時間労働の是正、病気の治療や子育て・介護等と仕事の両立、障害者の就労などを掲げている。

ディセント・ワークの実現は、「健康経営」にもつながっていく。ワーク・ライフ・バランスという言葉が浸透し、働くことや生き方に対する価値観が多様化するなかで、企業は、個々の事情や価値観を考慮した労働環境を整備する必要があるだろう。

法律相談

Legal Consultation

Q and A

本誌では企業、従業員を取り巻く不安要因を法律的側面より支援し、理解を深めていただくために、企業のとり得る対策等について当社顧問弁護士で、小笠原六川国際総合法律事務所代表弁護士を務める小笠原耕司氏を回答者とし、読者からの相談に答えていただいた。

Respondent



回答者 小笠原耕司 弁護士

1984年、一橋大学法学部卒業。現在、小笠原六川国際総合法律事務所の代表弁護士を務めるほか、青山学院大学講師として教壇に立つ。講演やセミナー等でも活躍し、内容は企業・金融法務の実務に即したもから社員のメンタルヘルスや労務管理、人材面を主眼とした法律問題まで幅広い。著書は『安全配慮義務違反を防ぐためのEAP(従業員支援プログラム)導入のすすめ』(清文社)ほか多数。

業務に起因しない私傷病を理由に子会社に出向した後、休職を3度更新している社員を退職扱いにできるか?

Question

業務に起因しない体調不良を理由に本社から子会社に出向している社員がいます。欠勤が増えたため診断書の提出を求めたところ、自律神経失調症で休職加療の必要がある旨の診断書を持ってきました。本人の希望に基づき、休職命令を3度にわたり発令したのですが、休職期間が満了した後、本人の体調について聞いたところ、診断書の内容から変化がないとの回答を受けました。これをうけて、当該労働者につき、復職の見込みがないことを理由に退職扱いにすることにしました。このような退職扱いに法的な問題はないのでしょうか?

Answer

当該労働者の解雇は、「留保解約権」の行使に相当し、可能であると考えられる

会社の就業規則に休職期間満了後の退職扱いについて定めてある場合には、会社は原則として、当該労働者につき、休職期間満了後に退職扱いとすることができます。

もっとも、当該社員の職種が限定されていない場合、会社は、当該労働者が他に就くことができる業務があるかを検討する必要があります。また、当該社員の職種が限定されている場合でも、当該社員が他の業務に就くことが就業規則上あり得た場合には、会社は当該労働者が他に就くことができる業務があるかにつき検討する必要があります。当該労働者から提出された診断書のみを判断材料とするだけでなく、会社の主治医との面

談も行われた上で、総合的に判断する必要があります。

休職命令の効力について

判例によれば、休職とは、「ある従業員を職務に従事させることが不能であるか若しくは適当でない事由が生じた時にその従業員の地位をそのままにし、職務に従事させることを禁ずる処分」と定義されています(浦和地判昭和40年12月16日労判15号6頁)。そして、休職のうち、労働者の傷病による長期欠勤が一定期間に及んだときに行われる休職を傷病休職といいます。傷病休職期間中に労働者が傷病から回復し、病状が治癒した場合には休職は終了し、労働者は復職することになりますが、治癒

しないうちに当該期間が満了した場合には、就業規則に定めがあれば、自然退職または解雇といった扱いがなされます。

休職命令の要件については、労働協約、就業規則及び労働契約のいずれかにおいて定められている必要があります。また、判例によれば、職種が限定されていない労働者に関して、労働者が現業を命じられた特定の業務につき労務の提供が十分に行えないとしても、当該労働者が配置される現実的可能性があると認められる他の業務について労務を提供することができ、かつ、その提供を申し出ている場合には、休職命令が無効となる可能性があります(最判平成10年4月9日労判736号1頁・片山組事件)。

したがって、会社としては、労働者に対する休職命令の発令に当たり、就業規則等の規定にしたがってこれを行うだけでなく、当該労働者が他の業務において労務を提供することができるか、当該労働者がこのような他分野での労務提供を希望するかについても、検討する必要があります。

傷病休職後の退職に関する有効性について

①職種が限定されている労働者

一般的に、傷病休職期間が満了しても労働者の病状が治癒していない場合に、会社が、労働者との雇用関係につき当然に終了すると退職規程を設けることは可能であると考えられています。しかし、判例によれば、会社が労働者の病状につき治癒したかの判断を行うにあたり、労働者の職種が限定されていない場合、休職命令の発令

の場合と同様、労働者が従前の業務に復帰できないとしても、より軽易な業務に就くことができ、そのような業務を希望するのであれば、会社は労働者をこのような業務に就かせることが現実的に可能かについての検討を行う義務を負うとされています(大阪地判平成11年10月4日労判771号25頁)。会社が労働者を他の業務に就かせることが現実的に可能かについては、労働者の地位・経験等の事情や会社内の事情に照らして配置替え等により現実に配置可能性のある他の業務があるか等といった観点から判断されます。そして、会社が労働者の休職期間満了後に、上記当該労働者による軽減業務の提供についての検討を怠った場合、退職扱いや解雇は無効となるとしています。

なお、裁判例においては、重量物の運搬に携わっていた労働者の身体右側が麻痺したケースにつき、工具の貸出しや車両の運転が可能であることを理由に工具室への配置転換が可能であったとして、裁判所が退職扱いについて無効であると判断したものが有ります(大阪地判平成11年10月4日労判771号25頁)。

②職種が限定されていない労働者

職種が限定されていない労働者の場合、会社が労働者の病状につき治癒したかの判断を行うにあたり、原則として、従前の職務を支障なく行い得る程度に健康状態が回復したか否かを判断することになります。

もっとも、裁判例には、労働者の職種変更が就業規則上予定されている等の事情があれば、従前の職務に復帰できる程度に健康状態が回復していない場合でも、退職扱いが無効となると判断したも

の也有ります(大阪高判平成14年6月19日労判839号47頁)。また、労働者が休職期間満了直後には従前の職務に従事することが困難であっても、短期間のうちに従前の業務に従事することが可能な状態になることが考えられる場合、会社は、当該労働者に対して、短期間の復帰準備時間を提供したり、教育的措置をとるなどが信義則上認められる、と判断した裁判例も有ります(大阪高判平成13年3月14日労判809号61頁)

③モデルケース

本件のモデルケースとも言える事件があります(東京高判平成19年9月11日労働判例957号89頁)。これにおいて裁判所は、職種が限定されていない労働者に関して、会社が三度にわたり休職命令を発令していた事情や、労働者が在籍していた部署における業務が他の部署と比較して加重とはいえない事情からして、当該労働者についての休職期間満了後の退職扱いは有効であるとの判断を行いました。

本件においては、当該労働者から提出された診断書のみを判断材料としておりますが、業務に復帰できるかについては、会社の主治医との面談も行われた上で、総合的に判断する必要があります。

労災等法律の専門家への質問を募集中

このコーナーでは、読者の皆さんからの質問を募集しています。労災についての疑問など、小笠原弁護士に聞いてみたいことがありましたら、お気軽に下記までメールをお寄せください。

mreport@t-pec.co.jp