

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2007-2008

課題番号：19500588

研究課題名（和文）

非保健職である人事部門が実効的な過重労働対策を行うために必要な条件の解明

研究課題名（英文）

Research of condition for Personnel Department to do overtime hours shortening effectively

研究代表者

鈴木 安名（SUZUKI YASUNA）

財団法人 労働科学研究所・研究部・主任研究員

研究者番号：20134108

研究成果の概要：本研究では非保健職である本社人事担当者が、時間管理の重視や過重労働対策に関する教育実践等を通じて時間外労働の短縮を行った。調査対象者は企業X社（上場企業、製造業）の人事部員の所属し、平成19年10月より実践に着手した。彼らは主として、①労働時間管理、②事業所産業医との契約更新、職場環境改善等の教育・指導を徹底した結果、過重労働が顕著であった3部門（設計、製造、納入）において改善が見られた。

交付額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2007年度	2,400,000	720,000	3,120,000
2008年度	1,100,000	330,000	1,430,000
年度			
年度			
年度			
総計	3,500,000	1,050,000	4,550,000

研究分野：産業精神保健

科研費の分科・細目：健康・スポーツ科学・応用健康科学

キーワード：過重労働対策、人的資源管、産業教育学、人事部、産業ストレス

1. 研究開始当初の背景

産業保健研究において過重労働・メンタルヘルス対策に関して、産業医等の役割と業務について労働安全衛生法等（長時間残業の労働者に対する面接）は明確である。一方、事業所における人事担当者の役割は、必ずしも明確ではないが、過重労働・メンタルヘルス対策を含む産業保健は労務管理の基本で、人事部門の本来業務と考えられる。

しかし、人事部門は現場の管理監督者に対する労務指揮権（業務命令権）は持っていない。

ゆえに人事部が各部門へ業務命令以外の働きかけ（指導、教育等）を行い、各部門が自主的に業務改善や要員の適正配置等を通じて過重労働・メンタルヘルス対策を実施することが合理的と推論される。

2. 研究の目的

本研究は人事部門が現実、この役割を担うことが可能か否かを実践で明らかにし、もし可能ならば

①過重労働の部門の管理者に、どのような方法で働きかけかけたか？

②人事部門に必要な能力と、能力開発に必要な教育プログラムを明らかにする。

3. 研究の方法

本研究は人事部門が①他の社内部門と同意を形成して、②過重労働が問題となる部署の管理者などを教育、指導することを通じて、③ラインの管理職の自主的な改善活動により、効果的な残業削減を行った。

(1) 調査対象者と実践部門

一部上場企業のX社（製造業、社員数約3000名）の本社に所属している人事部門3名の（部長、課長、課長代理）を調査対象者とした。

時間外労働の削減を特に必要とする3部門（製造81名、設計21名、納入21名）を対象部門として選んだ。この3部門は本社とは異なる地方事業所のそれぞれに所属し同一の建屋で勤務しているのではない。

従来からそれぞれの事業所が契約した産業医による面接指導はなされていたものの、明らかな改善はみられていなかった。

(2) 事前調査

実践開始前の個人別、部門別の月別時間外労働について調査対象者からの提供を受けた。研究代表者等が各部門の管理職とスタッフを対象としたヒアリングにより業務管理実態調査を行った。

(3) 具体的実践方法

①安全衛生委員会での合意形成

代表研究者等は月1回本社安全衛生委員会に参加し調査対象者と過重労働対策のあり方について協議した。具体的には研究代表者等による産業保健の講義、グループワークなどであり、これには時に調査対象者の上司である部長も参加した。

②事業所巡視

調査対象者は単独もしくは研究代表者とともに対象部門を訪問し、事業所の総務担当者およびラインの管理職と面談した。

(4) 施策立案、実践内容の記載

調査対象者の立案した施策があればヒアリングにより記載した。また、調査対象者が3部門の管理者あるいは、より上級の管理者と面談した内容を聞き取りした。

最後に、本実践とは直接関係していない執行役員クラスの反応を、調査対象者を通じて把握した。

4. 研究成果

実践の前後、すなわち平成19年度第3、4四半期の6ヶ月と平成20年度同期間の

部門別月平均時間外労働時間（総時間外労働時間÷労働者数）を比較すると、設計部門は36.3時間から27.8時間、製造部門は42.4時間から23.1時間、納入部門は57.6時間から32.5時間に減少した。

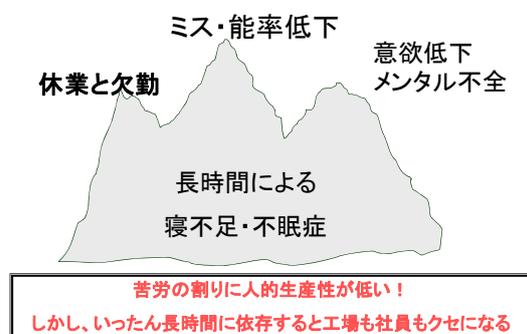
(1) 立案した施策

①産業医充実

設計部門の産業医を、より産業安全保健が専門である産業医に変更した。

②研修の充実

X社が行う新任管理職研修の内容を、過重労働の弊害を企業のリスク管理と労働生産性の面から参加者が十分理解できるよう改善した。また各地方の総務担当者を集めて行う会議（年1回開催）において、過重労働問題をテーマとしたワークショップ（2時間）を実施した。下の図はそこで用いたものである。



③労働時間管理の重視

我が国においてはあらゆる企業で、実際の残業時間と記録された残業時間との食い違いが存在するため、残業時間の記録のあり方をより厳密にした。

④事業所巡視とワークショップ

製造部門に対しては、3カ月ごとに調査対象者と本社産業医が訪問し、業務改善策の進捗状況（残業時間数の推移）を把握した。また課長・係長を対象に、過重労働の弊害と業務改善をテーマにしたワークショップ（60～90分）を開催した。

⑤ラインに対する的確な用語の使用

現場の管理職や上級管理職に残業時間短縮の理由を説明する場合、コンプライアンス、安全配慮義務、CSR、人件費の削減などその部門になじみのある用語で教育・指導を行った。

(2) 執行役員・経営トップの指針

平成19年12月に経営トップから長時

間残業の削減（具体的には20時までの退社）という方針が下され全社的に文書で配布された。その結果、X社には経営トップに直属する経営管理機構として複数のカンパニーがあるが、このカンパニーの長、執行役員等が残業削減について協議するようになった。

（3）具体的な業務改善

3部門でなされた具体的な業務改善内容のうち共通する事項について示す。

①非正社員の人事管理

正社員のみの人材が不足していることが明らかな場合、X社の人件費予算の範囲内で若干の非正社員の確保を行った。

②報告相談の徹底

管理職が報告や相談を部下に対して積極的に求め、スタッフ間での業務負荷の偏りを極力減らした。

③業務の標準化

安全対策も含めて、作業手順書を作成し業務の標準化を行った。

④ノー残業デーの設定

週1日ノー残業デーを設定した。

5. 考察

（1）人事部員に必要な能力

わが国における長時間残業の背景には使用者側の問題だけでなく、労働者の側にも「会社や上司から良い評価を受けたい」という動機づけの問題がある。また、X社のように人事部にはラインの管理者に対する業務命令権はない。中間管理職には、まず自分の業績を上げるという動機づけがあるため、人事部が単に「残業時間短縮」という方針を掲げるだけでは、改革はなされない。

以下の能力が必要であった。

①安全配慮義務の理解

人事部は、労働時間短縮を使用者の安全配慮義務からも説明したが、これには労働契約上の債権、債務という概念の理解が不可欠であった。

②時間管理の徹底

過重労働対策では信頼性のあるデータ（残業時間）の収集がすべてであり、残業時間の確実な記録の周知徹底を行う姿勢が重要と思われた。

（2）研究方法上の課題

過重労働対策が進捗したことは明らかであるが、労働時間の短縮効果についての評価には調査対象者による実践以外の重要な要素も加わっていると考えられる。

それは、

①経営トップによる時間外労働削減方針の通達および、

②平成20年10月以降のサブプライム

ローン問題に端を発した大不況による受注減である。

①については調査対象者である本社人事担当者の教育活動が、間接的に役員層に好影響を及ぼしたと考えられる。しかし②についていえば、人事部の教育による改善活動が、労働生産性の向上を通じて過重労働対策になったか否かの検証を困難にした。今後X社の協力を得て、本調査のデータをもとに、新たな生産性の指標、たとえば単位売上あるいは生産高当りの残業時間数とする分析も必要と考えられた。

5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計 1件）

①鈴木 安名. 専属産業医の選任義務のない法人における人事担当者によるメンタルヘルス施策立案. 労働科学 84巻、75-88、2008. 査読有り

〔図書〕（計 1件）

①鈴木 安名. スタッフナースの離職を防ぐメンタルヘルス サポート術、日本看護協会出版会、2009、東京.

6. 研究組織

(1) 研究代表者

鈴木 安名 (SUZUKI YASUNA)

(財) 労働科学研究所・研究部・主任研究員

研究者番号：20134018

(2) 研究分担者

2007年度のみ

前原 直樹 (MAEHARA NAOK)

(財) 労働科学研究所・研究部・研究主幹

研究者番号：60165660

安部 眞雄 (ABE MASAO)

(財) 労働科学研究所・研究部・特別研究員

研究者番号：40266359

2007年度～2008年度

内藤 堅志 (NAITOU KENSHI)

(財) 労働科学研究所・研究部・主任研究員

研究者番号：70390771

(3) 連携研究者