

## 1. 労務管理 5月病対策について

毎年、ゴールデンウィークを過ぎた頃には「体がだるい」「やる気が出ない」「ふさぎこむ」といった、いわゆる『5月病』の症状に苛まれてしまう方が見受けられます。新社会人の方や異動・昇格をされた方など、生活環境の変化が多いこの時期特有ともいえる課題に対し、会社としてはどのような対策を講ずべきか、今回はその一例をご紹介します。



### 1. 5月病の概要

『5月病』とは正式な病名ではなく、病院では同様の症状について、「適応障害」や「軽度のうつ」といった診断を受ける場合が多い、メンタルヘルス不調の一種です。多くのケースでは、一過性の症状にすぎず、適度な休息等で改善されるといわれています。ただし、会社や仕事が苦痛に感じるなど、日常生活に支障をきたしているような場合には、やはり専門医の診断を受けるべきでしょう。

#### 5月病の主な症状

やる気が起きない
体がだるい
思考力、集中力の低下
ネガティブ思考になる
頭痛、腹痛
食欲低下

### 2. 原因と対策

注意すべきなのは、係長や課長などへの昇進、支店から本社への抜擢といった、いわゆる栄転とされるものでも、本人にとっては不安やストレスになっている場合がある、ということです。では、どのようにすれば5月病を回避できるのでしょうか。全国健康保険協会のホームページでは、次の対策を挙げています。

#### 5月病回避の対策

会話でストレスを解消しよう
栄養バランスのとれた食事を心がけよう
質の良い睡眠のとり方
オフの日の過ごし方

#### 5月病の原因

新しい環境についていけない
新しい人間関係をうまく築けない
思い描いていた理想と現実のギャップが埋められない
入社が一つのゴールとなり、次の目標を見失う

要約すれば、「悩みを1人で抱えずに、健康的に過ごす」ことが重要といえます。

### 3. 上司や同僚ができる対策

上述のとおり、5月病の原因の中には「新しい環境への不適応」があり、有効な対策の1つに「会話でのストレス解消」があります。新しい環境で働くことになった人に対しては、上司や同僚が積極的に声をかけるなど、孤立させない職場作りに努める必要があります。悩みがある様子ならば、まずは受け止めることを心掛け、厳しい指摘や指導などは行わないようにしましょう。また、これまでと同じ

仕事をしているのに、能率が落ちているような場合も、5月病の兆候である可能性がありますので、本人の様子を伺いながら会話をし、場合によっては、本人の意思を尊重しつつ、専門医への受診を勧めましょう。

#### 4. 会社(人事担当者)ができる対策

会社には、“労働者とその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう配慮する義務”、いわゆる『安全配慮義務』があります。上述のとおり5月病の多くは一過性のものとされていますが、メンタルヘルス不調に関しては、その未然予防が重要であることを踏まえれば、5月病への対策も、会社としてしっかりと行うべきであるといえます。まず、会社ができる対策の1つとして、現状の『職場環境』を評価し、必要に応じて改善することが挙げられます。

「職場環境」とは、下記のような要素を含んだ広い概念です。	
『物理化学的環境』	(例：騒音、照度、温度、湿度)
『人間工学的側面』	(例：作業スペース、作業姿勢)
『人間関係』、『仕事の負荷』	(質、量)
『仕事の自由度・裁量権』	

この評価・改善は、PDCAサイクルを回していきながら実施していきます。他の対策として、症状が重症化した場合に備えて、会社がとるべき対応についてまとめておくことが挙げられます。まずは、就業規則等で休職に関して規定されているのか、定めてあれば、いつからいつまで休職させ、どのような場合に復職を認め、また退職とするのか、現場の担当者が判断を迷わない記述になっているかチェックしましょう。そして、規定を管理職等のしかるべき人間に周知し適切に運用していくために、研修や勉強会を定期的に行うことも大切です。一過性の症状であることが多いとは言え、予兆を未然に防ぐことが重症化しないためには重要です。これを機会として、社内の対策が有効に機能するのを見直してみることをお勧めします。

#### 5. 職場環境の具体的な評価改善について

厚生労働省・(独)労働者健康安全機構の『Relax 職場における心の健康づくり』より参照。

ステップ1 職場環境等の評価
職場環境等の改善に当たっては、まず職場ごとのストレス要因の現状を知る必要があります。管理監督者による日常的な観察や、産業保健スタッフによる職場巡視、労働者からのヒアリング結果なども手がかりになります。
ステップ2 職場環境等のための組織づくり
職場環境等の改善を実施するためには、産業医や衛生管理者などの産業保健スタッフだけではなく、改善を実施しようとする職場の責任者(上司)の理解と協力が必要です。このためにまず職場環境等の評価結果を上司に説明し、職場環境等の改善への協力を依頼します。できれば主体的に関わってもらえるよう動機づけできるとよいでしょう。上司向けに職場環境等の評価と改善に関する教育研修などを実施することが必要になることもあります。こうした関係者で職場環境等の改善の企画・推進を行うワーキンググループを組織します。産業保健スタッフと上司だけでなく人事・労務担当者が参加することも効果的な場合があります。さらに職場環境等の効果的な推進のために、その職場の労働者からも代表者を選んで参加してもらおうとよいでしょう。

### ステップ3 (PLAN) 改善計画の立案

職場巡視の結果などをもとにして、職場の管理監督者や労働者の意見を聴き、ストレス要因となっている可能性のある問題をできるだけ具体的にリストアップします。例えばこれを職場の物理環境、作業内容、職場組織などに分類することも有用です。リストアップされた問題に対して、関係者が議論したり、労働者参加型のグループ討議などを行い、改善計画をたてます。

### ステップ4 (DO) 対策の実施

計画に従い対策を実施します。計画どおりに実行されているか、実施上の問題は起きていないかなど進捗状況を定期的に確認します。対策を実施することが労働者に負担になったり、あるいは対策が途中で立ち消えになっていたりすることもあるので、対策が円滑に推進されているかを継続的に観察する必要があります。対策の実施状況や効果について、発表会などをあらかじめ計画しておくこと、進捗管理が容易になります。

### ステップ5 (CHECK & ACT) 改善の効果評価と改善活動の継続

改善が完了したら、その効果を評価します。効果評価には、2種類あります。プロセスの評価では、対策が計画どおり実施されたかどうか、計画どおり実施されていなければ何が障害になったかについて、数値で、あるいは事例などの質的な情報から評価します。アウトカムの評価では、目的となる指標が改善したかどうか注目します。例えば対策の前後でストレス調査の結果や健康診断などの健康情報を比較するなどの方法があります。職場環境改善が医療費や疾病休業の軽減に効果を示すには数年以上かかるため、効果評価は急ぎすぎず、対策の継続が重要です。

## 2. 労働時間 取引先を含めた長時間労働の是正について

労働時間等設定改善法が改正され、4月1日から他の事業主との取引において、長時間労働につながる短納期発注や発注内容の頻繁な変更を行わないよう配慮することが求められています。今回は、長時間労働につながる商慣習の現状と改正法について取り上げます。

### 1. 「長時間労働に繋がる商慣行」に関する調査結果の概要

中小企業庁は、平成30年12月3日から同月13日にかけて、中小企業7,642社に対し、「長時間労働に繋がる商慣行」に関する調査としてWEBアンケートを実施しました。回答企業数は2,537社(回答率33.2%)で、調査内容は「繁忙期対応」「短納期受注」それぞれの①発生状況、②主要取引先、③理由、④平均残業時間等を聴取しています。

それによると、繁忙期の発生理由は、「季節的な要因」が約5割と最も多く、取引や商慣行の課題となり得る「取引先の繁忙期に対応するため」(約4割)、「決算・年度末対応のため」(約3割)が続きます。短納期受注の発生理由では、約8割の企業が「取引先からの要望への対応」と回答しており、やはり取引・商慣行に要因があることが伺われます。

また、繁忙期の発生の要因については、「問題のある受発注方法の常態化」「年末・年度末集中」といった取引上の問題が、課題として挙げられています。短納期受注の発生の要因については、「納期のしわ寄せ」「受発注方法(多頻度配送等)」といった課題が挙げられています。以下に、繁忙期と

短納期受注の発生要因の事例をご案内いたします。

繁忙期発生の要因	
例1	小売業の「売り切れ＝損失＝メーカーの責任」という考え方が強く、即時対応が常態化。 (食料品製造業)
例2	親事業者の働き方改革実施により年末年始に発注が集中したため、三が日も操業した。 今春の10連休の対応が心配である。(印刷産業)
短納期受注の発生の要因	
例3	顧客満足を優先で取引先の大企業が短納期を受けるため、こちらも短納期にならざるをえない。繁忙期であっても通常期より短い納期依頼が平気である。(素形材産業)
例4	調剤薬局に一日多数回配送(4～5回)を求められる。配送先への配送コストオンは出来ず、値引き要求が恒常的に求められる。(卸売業)

※平成31年3月 経済産業省「『長時間労働に繋がる商慣行』に関する調査」より抜粋

## 2. 労働時間設定改善法と、その指針について

前述のような状況を改善すべく、改正労働時間設定改善法では、「著しく短い期限の設定及び発注の内容の頻繁な変更を行わないこと」と追記されており、同じく改正された同法に基づく指針でも「特に中小企業等において時間外・休日労働の削減に取り組むに当たっては、個々の事業主の努力だけでは限界があることから、長時間労働につながる取引慣行の見直しが必要である」と追記されています。

同法は努力義務ではあるものの、厚生労働省では、事業場の労働基準関係法令違反の背景に、極端な短納期発注等に起因する下請代金支払遅延等防止法等の違反が疑われる事案については、公正取引委員会や中小企業庁に通報する制度の強化を図っていくとしています。

## 3. 最後に

4月1日から時間外労働の罰則付上限規制が適用(中小企業は来年4月1日)され、労働時間の削減は急務となりました。労働時間の削減等の“働き方改革”というと自社内の取り組みと捉える方が多いかもしれませんが、「業界全体の維持・発展」のための取り組みとして考えると、今般ご紹介した労働時間等設定改善法等の改正に対応する意義がより明確に見出せるかもしれません。



ご意見・ご質問は、お気軽にお問い合わせください。  
次号は5月31日に配信いたします。(石田久男)