


ワーク・ライフ・バランスを向上させる

# 勤務間インターバル制度

導入事例集



しっかり休む、きちんと働く

働く方々の健康確保とワーク・ライフ・バランスの推進のために、  
「勤務間インターバル制度」を導入しましょう。



<http://www.mhlw.go.jp/>



## 勤務間インターバル制度とは？

「勤務間インターバル」という言葉をご存知でしょうか。「勤務間インターバル」は、勤務終了後、一定時間以上の「休息时间」を設けることで、働く方の生活時間や睡眠時間を確保するものです。

2018年6月29日に成立した「働き方改革関連法」に基づき「労働時間等設定改善法」が改正され、前日の終業時刻から翌日の始業時刻の間に一定時間の休息を確保することが事業主の努力義務として規定されました(2019年4月1日施行)。

労働者が日々働くにあたり、必ず一定の休息时间を取れるようにするというこの考え方に関心が高まっています。

この事例集では、勤務間インターバルを導入されている企業の協力を得て、各企業における制度内容、導入経緯等をご紹介します。自社における勤務間インターバル導入のご検討にぜひご活用ください。

# 勤務間インターバル制度導入事例

	法人名	業種	従業員数	ページ
01	株式会社スリーハイ	製造業	31名	p1
02	株式会社スナップショット	情報通信業	20名	p4
03	社会福祉法人あいの土山福祉会エーデル土山	医療、福祉	82名	p7
04	株式会社山陽新聞社	情報通信業	432名	p10
05	株式会社ユアソフト	情報通信業	87名	p13
06	株式会社岩田屋三越	卸売業、小売業	1,412名	p16
07	株式会社ニトリホールディングス	小売業	29,520名	p19
08	株式会社東邦銀行	金融業	2,167名	p22
09	森永乳業株式会社	製造業	3,144名	p25
10	恩賜財団済生会横浜市東部病院	医療、福祉	1,406名	p28
	<b>有識者インタビュー</b> 勤務間インターバル制度は企業の生産性向上に寄与するか	慶應義塾大学 商学部 山本 勲 教授		p31

# 株式会社スリーハイ

製造業

勤務間インターバル制度で、業務の「見える化」が進む。

## 1. 勤務間インターバル制度の実施状況

### …いつから導入しましたか？

当社が勤務間インターバル制度を導入したのは、2018年3月からです。

### …導入前はどのような状況でしたか？

今までは、残業については事実上「野放し」の状態でした。一応作業場の掲示板にあらかじめ退社時間を記載してもらい、残業については事前把握ができるように努めていますし、また休日出勤の際は金曜日までに申告が必要なのですが、忙しくなってきたりすると、だんだん残業や休日出勤が「当たり前」になってきて、申告しないようになってくるのです。

そうは言っても、この状態をそのままにしておくだけの潤沢な原資があるわけでもありません。ですので、2017年の秋に社員に集まってもらい、「会社全体で、年間にこれだけ残業時間が発生しているよ」と提示したうえで、何らかのルールを作って労働改善しなければいけないと、問題提起をしました。さらに社会保険労務士さんに来ていただき、コンサルティングと同時に研修を受ける中で、この制度を導入することにしたのです。

### …導入した制度はどんな内容でしょうか？

インターバル時間は9時間。対象は全員です。当社は8時半始業です。また、業務の性質上、朝礼には原則全員に参加してもらう必要があります。30分から、長くて1時間ほどの朝礼は、その日の作業内容を、パートタイムを含む全従業員で共有する、非常に重要な時間です。そこで社会保険労務士さんと相談をし、8時半から逆算して、前日の23時くらいまでには退社してもらえるように、9時間という時間を設定し、深夜残業の抑制等を図りました。

### …制度が守れない場合はどうしていますか？

今のところ、制度が守れなかったとしても特に罰則は設けておりません。まだ制度を導入してから日が浅いので、守れなかったということはありません。ただ、これから、納期が迫っていたり、繁忙期になると、どうしても制度を守れないときがあるかもしれません。その時は、あらかじめ私（代表取締役）に伝えてほしいとお願いしてあります。しかしそうしたアナログ的なやり方では把握しきれないこともあるのではないかと考えています。ですので、今後はクラウド型の勤怠管理システムを導入することを考えています。

## 法人概要



- 会社名：株式会社スリーハイ
- 設立：1990年
- 事業内容：工業用・産業用ヒーター製造
- 従業員数：31名(2018年6月現在)
- 所在地：神奈川県



## 株式会社スリーハイの 勤務間インターバル制度

制度の開始時期

2018年3月

インターバル時間

9時間

対象範囲

全員

規定根拠

就業規則に記載

ご回答 - 代表取締役 男澤誠様

## 2. 勤務間インターバル制度 の導入経緯

### …導入のきっかけ、検討開始のきっかけは何でしょうか？

実は、勤務間インターバル制度導入からさかのぼると5年ほど前、2013年ごろから、当社では、社員の働き方を変えていこうと、さまざまな取組をしてきました。

### …かなり早い時期から、働き方改革に取り組んでいらっしたのですね

私どもは「ものづくり」の会社です。しかも、作っているものは、工業用・産業用ヒーターという、非常にニッチで、お客様一人ひとりのニーズにお応えしてゼロから作るオーダーメイドの製品です。ものづくりのクオリティを維持し、あるいは高めていくためには、私は、従業員の満足度を高め、モチベーションを上げていくことが不可欠だと考えたのです。そこでまず、ES(従業員満足度)

の向上に取り組むことにしました。勤務間インターバル制度は、こうした当社のES向上の取組の流れの中にあるのです。

### …導入にあたって課題はありましたか？

2017年の末くらいから社員にアンケートをとり、みんなどういう気持ちで残業に取り組んでいるのかを聞きました。「本当はやりたくないけど仕方がない」、「冬は忙しいから仕方がない」、「残業時間を減らすのは無理だ」、「勤務間インターバル制度を導入したら、お客さんが逃げてしまうのではないかなど、ネガティブな意見がたくさん出てきました。結局、納期最優先で動いている社員からしたら、使命感で残業をしているのに、こういうのは逆効果じゃないか、という思いがあったのだと思います。とはいえ、働き方改革が進む状況の中で、先ほど申し上げた、社員のES向上のためにも、取り組んでいく必要がありました。その意味では、社員の意識をどう変えていくのか、が最大の課題だったかもしれません。



### 3. 勤務間インターバル制度の導入による効果

…制度導入後、どのような効果がありましたか？

勤務間インターバル制度導入後、社員の意識も大きく変わり、残業も少なくなりました。同時期に ES 向上の一環として、勤務時間内や終業後に、ヨガや英会話などのさまざまな活動を企画し、社員やパートに参加してもらえるようにしたのですが、「今日はがんばって、仕事を早く終わらせてヨガをやりよう」というように、こうした変化をポジティブに受け止めてもらえていると思います。

また、業務の「見える化」が進みました。製品製造を担う製造部では、それまでは部門会議は行っていなかったのですが、勤務間インターバル制度導入後は、月一回の部門会議を通じて誰がどれくらいの仕事を持っているかを可視化するようになりました。各人の仕事を調整し、稼働をならしていくと、意外に「そんなに残業しなくていいんじゃないか」という気づきがありましたし、またお互いが助け合う気運が醸成されました。

さらにこの部門会議に、社員だけでなくパートリーダーにも入ってもらいました。そうすると社員が稼働の調整で困っているときに、パートリーダーが、一部の工程を回してくれ、と申し出てくれたりするのです。パートの方が積極的に手を挙げ、会社の運営に貢献してくれるようになったのも収穫でした。

こうした取組が、会社の知名度やイメージの向上に寄与することがあるのではないかと考えていますし、また雇用維持の観点から言っても効果があると思います。「長く働ける職場」であることが、これからの中小企業にはとても大切なことだと思っています。

### 4. 今後の課題

…今後の課題について教えてください

勤務間インターバル制度の導入により、業務の「見える化」が進みました。これを皮切りに、さらなる「働き方改革」に取り組んでいきたいと思っています。次は給与体系や残業時間の見直しをおこない、さらに、作業環境の整備やフレックスタイム制度など就労環境の見直しへとつなげていきたいですね。これまで、なかなか手を付けられなかった「働き方改革」ですが、この、勤務間インターバル制度をきっかけにすることで、従業員にも説明しやすく、みんなで制度を考えることができる、いい「入り口」になるのではないかと感じました。

### 5. 勤務間インターバル制度の普及に向けて

…制度の普及・定着に向けて必要であると考えられることは何でしょうか？

私も最初は、勤務間インターバル制度の存在自体を知りませんでした。働き方改革を進めなければいけないという状況に追い込まれたときに、社会保険労務士に教わったことで「じゃあ、やってみよう」と、エンジンがかかりました。ですからまずは、制度の存在自体をもっと PR していただけるといいのではないのでしょうか。例えば他社ではどうなっているのか、インターネットだけでなく講演会や事例紹介などリアルなイベントでご紹介いただけるといいのではないのでしょうか。またその中で、制度導入のやり方や、どのように社内でステップを踏んでいくとスムーズに導入できるのか、といった実践的な情報を、特に中小企業向けに提供していただけるといいのではないかと思います。

# 02 株式会社スナップショット

情報通信業

勤務間インターバル制度導入で、時間外労働が約 30% 減少

## 1. 勤務間インターバル制度の実施状況

…いつから勤務間インターバル制度を導入していますか？

2018 年の 2 月です。

…導入前はどのような状況でしたか？

特に繁忙期は作業が深夜におよぶ場合があり、時間外労働が多い社員が数名いました。また、開発しているシステムの制約上サーバーメンテナンスのために夜間勤務が必要な場合もありました。ただし時間外労働自体はもともと少なく、導入直前 1 ヶ月で時間外労働発生は 4 名、深夜労働は 1 名でした。

具体的には、勤務間インターバル制度導入直近月において、時間外労働は、最も多かった者で深夜も合わせて 75 時間でした。一方で時間外労働が月 10 時間程度の社員や、ゼロの社員もいたため、特定の社員に時間外労働が発生していたこととなります。

深夜作業が発生すると当然十分な睡眠が確保できず、翌日は眠い目をこすりつつ仕事に向かうこととなります。作業効率が低下し、さらに時間外労働が発生してしまう悪循環に陥る可能性があります。また平日にオー

バーワークが続くと、休日を挟んでも蓄積した疲労を完全に回復するにいたらないこともあります。そんな状況に危機感を持っていました。

…導入した制度はどんな内容でしょうか？

全社員を対象に、終業から次の始業までの間、通勤時間を含め 11 時間の間隔を設けるとしています。またインターバルを取って遅く出社した場合も定時での退社を可としていますので所定労働時間が短縮される場合もありますが、その際も同様の給与支払い対象としています。

勤務間インターバル制度を利用する際の申請手続きなどは特に設けていません。就業規則の改定のみを行い、通常の勤怠打刻以外は特段管理せずに運用は本人に任せています。上長の承認なども設けていません。

…インターバル時間が確保できない場合はどうしていますか？

違反した場合のペナルティなどは定めていませんが、長時間労働の状況は管理者が適宜把握して対応しています。また、出社時刻が繰り下がる場合は社内のホワイトボードに書いたり社内メールで全社員へ共有することが慣例になっています。

### 法人概要



- 会社名：株式会社スナップショット
- 設立：2001 年 8 月 23 日
- 事業内容：パッケージソフト開発
- 従業員数：20 名＜男性 15 名、女性 5 名＞(2018 年 6 月 1 日現在)
- 所在地：愛知県



## 株式会社スナップショットの 勤務間インターバル制度

制度の開始時期

2018年2月

インターバル時間

11時間

対象範囲

全社員

規定根拠

全社員を対象とすることを就業規則に規定

ご回答 -

代表取締役 上拾石弘様 / 管理本部 望月真人様 /  
システムエンジニア 佐藤達彦様

## 2. 勤務間インターバル制度 の導入経緯

### …導入のきっかけ、検討開始のきっかけは何でしょうか？

人にまつわるサービスを提供していますので、労働環境の改善や福利厚生についてはできる限り取り入れていこうと日頃から考えています。特に社員の健康管理を非常に重要視しています。例えば当社では、勤務時間中は喫煙禁止のルールを設けています。私も喫煙者だったのですが、禁煙した結果仕事に集中できるようになったと感じたためです。このように社員にも健康第一を念頭において、仕事に取り組んでほしいという思いが強いですね。

そこで、先ほど申し上げた社員の時間外労働の偏りが発生しているという危機感から、2017年3月に厚生労働省が開催した「勤務間インターバル制度導入セ

ミナー」で情報を得て、導入を決めました。

勤務間インターバル制度以外にも昨年から新たな制度を次々に取り入れています。仕事だけでなく家族との時間を大切にしたいと考えていますし、労働時間をきちんと福利厚生や給与に還元していきたいと強く思います。

### …制度の導入にあたり、社内からの反発などはありませんでしたか？

意識合わせという意味で、会議室に社員全員を集めて、きちんと顔を合わせて勤務間インターバル制度についての話をしました。規定作成や周知のための時間的な工程はかかりましたが、大きくコストがかかったという印象はありません。

インターバルを取って出社が遅くなる場合には「明日インターバル利用するから、対応お願いします」と周囲に共有しますので、仕事がやりづらいという不満の声もなく、現状トラブルにも発展していません。





### 3. 勤務間インターバル制度の導入による効果

#### …導入後、どのような効果がありましたか？

導入前後で比較すると、時間外労働は約 30% 減少しました。勤務間インターバル制度は休息をきちんと取ると決めた「規則」ですから、社員の健康管理意識の向上に役立っていると感じます。この制度を通して、社員の健康確保、時間意識の改革、自己啓発時間確保などに大きな効果があったと思います。

特にプログラマー職は、業務以外に日々の業界研究などが非常に重要です。導入前は帰宅後できるだけ早く寝床につくことだけを考えていましたが、導入後は読書や業界リサーチなど自分の時間をとれるようになりました。このように平日に自分の時間を持つことは非常に有意義だと感じます。また出社の定時は 9 時半と決まっているため、逆にその時間に出社するために前日深夜までの残業を控える、という意識が芽生えるなど、時間外労働が減少しただけではなく業務効率も向上したと感じます。

こうして短い時間で生産性の高い仕事ができるようになると、それが結果的に競争力や製品開発の向上にもつながります。新しい製品を開発しつつ現在の業務にもあたることができるというサイクルが生まれるのではないかと考えています。

中途採用で入社した社員からは、入社を検討する際に勤務間インターバル制度は目新しくそして魅力的に感じたという声があります。人材確保という視点でも、勤務間インターバル制度を導入していること自体が大きなアピールであり強みだと思います。

#### …例えばクライアント対応など、導入後の問題はなかったのでしょうか？

勤怠管理ソフトを扱っている会社ですので、こうした働き方改革に関する取組に理解を示してくださるクライアントが多いです。むしろ、勤務間インターバル制度

に興味を持っていただき、「実際に運用してみてどうですか？」と尋ねられることもあります。クレーム等も特にありませんし、勤務間インターバル制度導入による欠員の課題等も今のところはありません。

### 4. 今後の課題

#### …今後の課題について教えてください

繁忙期にどうしても発生してしまう長時間労働についてはまだまだ改善の余地がありますが、これは勤務間インターバル制度のみで解決できる課題ではないと考えています。

例えば 1 人に集中しがちな業務をどのように分散させるかなどは、全員で顔を合わせて業務フローや連絡経路などを見直し、課題や問題点を一つずつ改善していくという取組が必要です。少人数のベンチャー企業だからこそ、課題について 1 人ひとりが向き合い、意識を共有・改善していかなければと思います。

### 5. 勤務間インターバル制度の普及に向けて

#### …制度の普及・定着に向けて必要であると考えられることは何でしょうか？

当社のようなソフトウェア開発をはじめとした IT 業界では、会社の規模にかかわらずまだ勤務間インターバル制度の導入は少ないように感じます。私たちのような勤怠管理を支援している立場としては、少しでもこの制度の内容や効果を分かっていたきたいと、商談会などでできる限り対面で取組を紹介しようと考えています。

当社ではもともと長時間労働への危機感やワーク・ライフ・バランスに関する意識があり、そのため導入前から時間外労働が少なく、また自社ソフトを使って勤怠管理がしっかりできているという強みがありました。こうした風土の企業ならば、ほとんどコストをかけずに勤務間インターバル制度を導入できると思いますし、導入によるメリットは大きいと実感しています。

# 03 社会福祉法人 あいの土山福祉会エーデル土山

医療、福祉

インターバル制度が、介護業界の働き方を変える。

## 1. 勤務間インターバル制度 の実施状況

### …いつから導入しましたか？

2017年4月に介護職を対象に導入しました。今年4月には介護職だけでなく、事務職、介護士も対象として、すべての職員が対象になりました。

### …導入前はどのような状況でしたか？

当施設には交替勤務制があり、勤務間インターバル制度の導入前は、19時終業、翌朝6時始業という勤務シフトがありました。

残業時間はほぼゼロ（従業員1人あたりの年間残業時間数0.07/平成28年度）なのですが、インターバルは十分に取れていませんでした。現場には「19時終業、朝6時始業のシフトはつらい」と不満の声があり、勤務間インターバル制度の導入によって、課題が解消できました。

### …導入した制度はどんな内容でしょうか？

インターバル時間は12時間、対象は全職員です。それ以前はインターバルが11時間でしたから、1時間長くなりました。とはいえ、最も朝が早いシフトが19時

終業、翌朝8時半出勤になったので、実際には13時間半のインターバルが確保できています。

### …制度が守れない場合はどうしていますか？

当施設で制度が守れない状況は、夜間に入居者さんの容態が急変するなどして、緊急で出社しなければならないケースです。これは避けられません。そこで、夜間に緊急出社し、翌朝始業までの勤務間インターバルが取れない場合は、始業時間を遅らせたり、緊急出勤時間が深夜の場合は、インターバル休暇という特別休暇（勤務体制が確保できることを条件に時間単位で取得できる有給休暇）と時間単位の有給休暇を使って翌日を休暇扱いにしたり、翌日の休憩時間を1時間プラスして2時間とするなどの対応を、就業規則に書き加えました。全員が制度を守るための工夫です。



## 法人概要



- 会社名：社会福祉法人あいの土山福祉会エーデル土山
- 設立：1996年11月5日
- 事業内容：特別養護老人ホーム
- 従業員数：82名(2018年6月現在)
- 所在地：滋賀県

## 社会福祉法人 あいの土山福社会エーデル土山の 勤務間インターバル制度

制度の開始時期

2017年4月

インターバル時間

12時間

対象範囲

全員

規定根拠

介護職だけでなく事務職、介護士を含めた全員を対象とすることを、2018年4月に就業規則に規定

ご回答 - 介護福祉士長 岩田秀信様 / 事務局 中島健作様

## 2. 勤務間インターバル制度の導入経緯

### …導入のきっかけ、検討開始のきっかけは何でしょうか？

エーデル土山では、早くから働き方改革に取り組んできました。その中心人物が施設長でした。

「世界を基準にして働き方を変えていこう」という施設長の方針を受け、さまざまな施策を実行してきました。その過程で、勤務間インターバル制度もすでに検討しており、ヨーロッパでは導入が進んでいるなどの情報は知っていました。日本でも同制度の導入が推進されると聞いて、業界に先駆けて取り組んでいこうと決めました。

この制度の導入のきっかけは、一般的に社会保険労務士さんからの紹介が多いとのことですが、当施設の場合は、施設長が描いた実行プランを、社会保険労務士の先生に確認していただいたという感じです。

当施設には「人材確保対策室」というプロジェクトチームがあり、そこでは次に取り組むべきアクションを検討し、導入に必要な社内規程などの調整を行っています。

### …導入にあたって課題はありましたか？

企業側の対応としては、就業規則を一部書き換えたぐらいです。従業員対応の課題は、特にありませんでした。企業と従業員の間で、信頼関係が築けていたことで、移行はスムーズに行えたと思います。

当施設では昨年、1日の就業時間を8時間から7.5時間に短縮しました。また休日も年間108日を、114日に増やしました。給料は一切変えていません。これらの施策が、企業と従業員との信頼関係の礎になっていると思います。

### …他の制度との併用の課題はありましたでしょうか？

就業に関する制度として、フレックスタイム制度などを設けていますが、制度がケンカすることはありませんでした。ワーク・ライフ・バランスの一環として、勤務間インターバル制度に取り組んでいくスタンスですから、相乗効果が得られたと思います。また導入のコストも特にかかりませんでした。

働き方改革の中心人物である施設長の就任以来、当施設は人を大事にする企業風土を育ててきた経緯があります。「働き方は1人ひとり違うもので、施設に働き方を合わせるのではなく、その人に合った働き方を施設が提供できなくてはならない」という考え方です。ある人が、その仕事しかできないのであれば、その仕事をしてもらえばいい。ある人が、その時間しか働けないのであれば、その時間に働いてもらえばいい。施設長が描いたビジョンによって、エーデル土山はとても働きやすい職場になりました。

### …エーデル土山の企業文化ですね

以前は、朝7時から20時という勤務シフトが普通にありました。この職場は働き方改革によって、大きさではなく180度以上変わったと思います。



### 3. 勤務間インターバル制度の導入による効果

#### …制度は守られていますか？ 活用されていますか？

仕事が偏らないように全員の業務量を調整したことで無理なく運用できていると思います。また勤務間インターバルが1時間延びたメリットを、みんなが積極的に活用していますね。

#### …どのような効果がありましたか？

ジムに行くのが流行っています。

終業から翌朝の出勤までの時間は、今までは身体を休める時間でした。ところが、この制度を導入したことで、身体を鍛えたり、ダイエットに励む人が増えたのです。職員の間でジム通いが、ちょっとしたブームになっています。

もちろん全員ではありませんが、体調が管理しやすくなったのは誰もが感じています。以前のように19時に帰宅して、翌朝6時に出勤するのは、精神的にも肉体的にもハードです。それが、翌朝8時半出勤に後倒しになったためラクになりました。通勤時間が1時間以上の人もいるため、この2時間半は有意義です。

勤務間インターバル制度の導入と前後して、当施設は、2016年に女性が輝く先進企業<sup>1</sup>に選ばれ、2017年には施設長がイクボスアワードのグランプリ<sup>2</sup>を獲得しました。これをきっかけに離職率が大幅に低下し、ほぼゼロになりました。

今では就職希望者が何人も待機している状態です。待機者は介護士で3名、看護職員で10名近くいます。また当施設には、再入職パスポートという制度があって、出戻り職員さんを歓迎しています。これを利用して、他の施設へ転職した職員が復職するケースがたくさんあります。

待機制度や再入職パスポート制度は、当施設が独自に導入した制度で、人を大切にしようという目的の

もとできた制度であり、勤務間インターバル制度の導入もこの流れに沿ったものです。

利用者さんを大切にするのはもちろんですが、当施設は従業員もとても大切にしてくれており、働く人が気持ちよく働いて初めて、良いケアができるという理念が、全職員に浸透しています。

### 4. 今後の課題

#### …今後の課題について教えてください

こちらでも施設長が打ち出した新しい方針ですが、「健康経営」をやっていこうと考えています。喫煙率をゼロにするなど、健康経営というキーワードから何ができるかの模索を始めています。

あとは就業時間を7時間30分から7時間に短縮するという計画もあります。さすがに現状から30分削るのは厳しいのですが、今後しっかり検討していくべき課題だと認識しています。

滋賀県のこのエリアは人口が少なく、労働力の取り合いになっているのが実情です。日本では地方にいくほど、人材確保が難しいのではないのでしょうか。特に介護業界は、人材の流動が激しく、人手不足が顕著な業種だと思います。もっともっと働き方改革を進めて、多くの人に集まってもらえる職場にしたいと考えています。

### 5. 勤務間インターバル制度の普及に向けて

#### …制度の普及・定着に向けて必要であると考えられることは何でしょうか？

勤務間インターバル制度は、働きやすい職場環境をつくるという企業の意思表示だと思います。健康面などの具体的な効果を期待すると同時に、制度の導入の目的をしっかりと職員に伝え、地域社会にも伝えていくことが大切ではないかと思います。

1 内閣府が実施する、女性が活躍できる職場環境の整備を推進するため、役員・管理職への女性の登用に関する方針、取組及び実績並びにそれらの情報開示において顕著な功績があった企業を表彰するもの。

2 厚生労働省が実施する、育児を積極的に行う男性＝「イクメン」を応援し、男性の育児休業取得を促進する「イクメンプロジェクト」の一環として、部下の仕事と育児の両立を支援する管理職＝「イクボス」を企業などからの推薦によって募集し、表彰するもの。

# 04 株式会社山陽新聞社

情報通信業

試験的な導入で、社員の意識改革を推進

## 1. 勤務間インターバル制度の実施状況

### …いつから勤務間インターバル制度を導入していますか？

2017年4月から試験的に導入しています。長時間労働を削減するツールとして生かせないかという発想です。就業規則に入れず、社内の働き方改革の一環として利用を呼び掛けている状況です。

### …導入前はどのような状況でしたか？

新聞社は職種のデパートと言われるほど多様な業務があります。始業は朝早いものがあれば、夜になってから出勤する職場もあります。中でも全従業員432名のうち200名前後を占める記者職は、その日のニュースによっては原稿の締切りが深夜になることもあります。昔に比べれば休日は増え、残業も減りましたが、それでも「〇〇時に出社して〇〇時に帰る」という枠に当てはめにくく、管理は難しいです。

### …導入した制度はどんな内容でしょうか？

全組合員を対象としています。インターバル時間は、終業から始業までに原則11時間を目途とする休息を

入れるよう定めています。23時まで在社したとすると、翌日は10時以降に来てください、という単純なルールです。ただし、緊急性、選挙の時のようなやむを得ない場合や繁忙期を除くこととしています。大きな災害への対応はもちろん、日々の事件事故であっても制約はしていません。あくまで試験的な導入ですので。また制度利用者の申請手続き等は特に設けていません。

### …インターバル時間が確保できない場合はどうしていますか？

インターバル時間を確保できなかった場合の罰則を設けたり、休息時間を割増賃金で保証したりすることは想定していません。当社では社内に働き方改革委員会を設けており、運用については、この委員会で意見交換を行ったり、労働組合との団体交渉でも利用を呼び掛けたりしています。

#### 法人概要



- 会社名：株式会社山陽新聞社
- 創業：1879年1月4日
- 事業内容：新聞業
- 従業員数：432名<男性366名、女性66名>(2018年4月現在)
- 所在地：岡山県

## 株式会社山陽新聞社の 勤務間インターバル制度

制度の開始時期

2017年4月

インターバル時間

原則11時間を目途とする。緊急性、選挙の  
ようなやむを得ない場合、繁忙期を除く

対象範囲

全組合員

規定根拠

当面は試験的導入とする

ご回答 - 総務局次長兼人材開発本部事務局長 赤井康浩様  
総務局兼人材開発本部 部長 本行正視様

## 2. 勤務間インターバル制度 の導入経緯

### …導入のきっかけ、検討開始のきっかけは何でしょうか？

新聞記者の長時間労働改善は新聞社にとって避けて通れない問題です。また、今は約200名の記者のうち、女性記者が50名前後おります。優秀な女性が会社を引っ張る時代ですから、彼女たちが働きやすい環境に変えていかなくてはなりません。そういった課題認識から、2017年を働き方改革元年とした、長時間労働改善の取組が始まりました。2017年4月から実施した制度的な取組がいくつかあります。例えば20時以降の残業原則禁止（ローテーション職場を除く）。もちろん必要な業務があれば上長に申請すれば「可」とし、事後報告も認めています。また、社員自身が日々、出退勤を入力する「web勤怠システム」を活用し、労働時間、休日が把握しやすくなりました。「勤務間インターバル制度」はこうした取組を後押しできればとの狙いです。11時間という数字は、EUでの好事例を周知していたので、EU指令を参考に制度化しました。

### …導入にあたって課題はありましたか？

インターバル制度のみでは検討していません。ただ、働き方改革全体を考える中では、新聞記者や支局勤務、デスクの仕事など、労働時間の積算が難しい職

場を、制度改革でどこまでフォローできるかが大きな課題です。何人かの記者からは「業務削減とあわせて進めてほしい。ルールだけでは現場の負担が増える」という声があがりました。人事部門からは「裁量労働制を導入していない状況で、勤務間インターバル制度の導入は早すぎるのではないか。所定労働時間がいまいにならないか」と危惧する声もありました。

そこで新聞記者の業務に配慮してゆるやかな導入を目指すことになりました。当面は義務化せず、休憩時間確保の意識改革を主眼に置きました。これまでも「遅くまで原稿を書いたら、翌日はゆっくり出社するように」と声掛けしてきましたが、声掛けだけで社員が堂々と時差出勤できる雰囲気にはなかったように思います。制度が社員の働き方を変えるきっかけになればと願っています。





### 3. 勤務間インターバル制度の導入による効果

#### …導入後、どのような効果がありましたか？

当社の勤務管理は基本的に自己申告です。「勤務間インターバル制度のおかげで残業が〇〇時間減った」というような成果はありません。しかし、働き方改革全体としてみれば、幸いにも時間外労働時間は昨年4月以降、減ってきました。当社の勤務間インターバル制度はまだまだ不十分で、ゆるやかな意識付けの域を出ていません。しかし、そのゆるやかな意識付けこそが、忙しい新聞記者の背中を少しずつ押してくれると期待しています。

もう1つうれしいことがあります。新卒を対象とした会社説明会で、学生から「魅力的な取組です」との声が多く聞くようになりました。とりわけ女子学生の評価が高いです。当社は、子育て支援に積極的に取り組むなどの基準を満たしている企業が厚生労働省によって認定される「くるみんマーク」を2回取得しており、これに勤務間インターバル制度を加えたことで、ワーク・ライフ・バランスに取り組む企業イメージがさらに高まったのではないかと思います。

### 4. 今後の課題

#### …今後の課題について教えてください

勤務間インターバル制度の言葉だけが独り歩きしてしまわないよう気を付けたいです。メディア業界では異例の試みとされ、複数社から「記者職でもできるのか」と取材がありました。答えていないのに「業界初」と書かれたこともあります。忙しい新聞記者にゆっくり休んでもらうことは、それほど大変なのです。労働組合との団体交渉では常に厳しいご要望を頂戴しています。それでも、今のところ「やっても意味がなかった」「昔の方がよかった」という意見は聞いたことがありません。これを誉め言葉として受け止めています。

現在は試験的な導入ですし、就業規則にも入っていません。

将来的に、就業規則の見直しを行うのであれば、「努力目標」として11時間のインターバル時間を残すのか、8時間、7時間などと現実に確保しやすいインターバル時間にあらため義務化するのか、規則が守れない状況が続く場合はどのように対応するのか、産業医の問診を義務付けるのかなど、いずれも検討が必要と考えています。

また当然ですが、負荷軽減を狙った業務のスクラップ・アンド・ビルドも必要不可欠と考えています。

### 5. 勤務間インターバル制度の普及に向けて

#### …制度の普及・定着に向けて必要であると考えられることは何でしょうか？

メディア業界でこの制度を運用するのは簡単ではないと感じています。大事なことは長時間労働の職場を改善するモチベーションを高めるというスタンスであると考えています。当社はこの制度の導入が目的ではなくて、働き方改革を進める1つの手段という考え方で

当社の場合、一番敏感に反応したのは若い社員です。若い人の声に、今後も応えていくことが、新しいメディア企業として変わっていくことにつながるのではないかと考えています。

# 05 株式会社ユアソフト

情報通信業

勤務間インターバル制度を整えることで、社員の意識を変革する。

## 1. 勤務間インターバル制度の実施状況

### …いつから導入しましたか？

当社が勤務間インターバル制度を導入したのは、2017年3月からです。

### …導入前はどのような状況でしたか？

繁忙期や納期が近づいてくると、どうしても残業が多くなってしまう傾向がありました。また、それぞれの担当している業務により稼働に大きな違いがありましたが、それも把握しにくい状態でした。さらに、個々人で抱えている案件が異なり、それが結果的に時間外労働時間数のばらつきを生んでいました。

### …導入した制度はどんな内容でしょうか？

インターバル時間は11時間。社員全員を対象としています。私たちは岐阜県神岡町の本社のほかに、東京に「東京オフィス」があります。開発スタッフは本社18名、東京オフィス54名と、東京オフィスの方が多いです。担当業務は若干異なりますが、労働実態についてはほぼ同じ状況で、人によって労働時間

に偏りがあり、長時間の残業が続いている人も少なくありません。したがって、すべてのロケーション、すべての職種で制度を適用することにしています。

### …制度が守れない場合はどうしていますか？

今は、制度が守れないときの罰則などの規定はありません。例えば翌日朝一番の会議準備のために深夜まで残業したというような場合、会議に参加する必要があるため、インターバルを取ることはできません。こういった場合は、所属長の判断で、柔軟な対応ができるよう就業規則で定めています。



### 法人概要



- 会社名：株式会社ユアソフト
- 設立：1989年4月1日
- 事業内容：システム開発、ITサービス
- 従業員数：87名(2018年6月現在)
- 所在地：岐阜県

## 株式会社ユアソフトの 勤務間インターバル制度

制度の開始時期

2017年3月

インターバル時間

11時間

対象範囲

全員

規定根拠

就業規則に記載

ご回答 - 取締役管理部長 檜木仁様

## 2. 勤務間インターバル制度 の導入経緯

### …導入のきっかけ、検討開始のきっかけは何でしょうか？

私たちは、以前から働き方改革に取り組んでいました。2011年に、月例の管理職会議で、長時間労働者の確認を行うようになりました。上長は長時間労働者を把握しているのか、またそれが続くようであれば、なんらかの対策をしているのかを会議の中で毎月チェックするようにしたのです。

納品直前など、わかっている時期に労働時間が長くなってしまふことは、ある意味仕方のない部分ではありますが、このような長時間労働を担当者任せにし、会社として背景・理由を把握できていないのではないかという懸念がありました。このような長時間労働の発生を避けるため、まず社員の労働実態の把握から始めました。

当時は、長時間労働の是正が急務であり、2013年4月に、岐阜労働局が無料で派遣している「働き方・休み方改善コンサルタント」に職場環境のコンサルティングを依頼し、改善プランを提案していただきました。

こうした働き方改革の流れの中の一つの試みとして、その年の11月に「はつらつ職場づくり宣言」を策定し、社内に周知しました。もちろん宣言だけで職場環境が一朝一夕に改善するものではありませんが、こうした宣言を行い、社としての意思表示をすることで、社内に働き方改革の意識が浸透することにもつながるといふコンサルタントの意見もあり、宣言をするこ

とにしました。

さらに2014年の9月から、フレックスタイム制度を導入しました。フレックスタイム制度導入以前は、例えば残業が深夜におよんだ場合でも、出勤時間が決められていれば仮に緊急の業務がなかったとしても、定時に出勤しなければなりませんでした。それが結果的に労働時間の超過につながっているのではないかと考えたのです。実際現場では、状況に応じて深夜残業の翌日は午前休を取ってもよい、など臨機応変な対応をしている部分もあったのですが、根拠となる規則がないままにそうした対応をするのも問題ではないか、ということで、制度としてフレックスタイムを導入し、メリハリのあふ勤務をしてほしいと考えたのです。

当初は10時から14時までのコアタイムを設けていましたが、実施状況を評価し、今ではコアタイムは廃止しています。というのも、早朝まで勤務する者もあり、コアタイムがあると十分な休みもなく出勤しなければならないという声があったからです。

2017年から、さらに取組を推し進め、数値目標を設定しました。具体的には、残業時間が月平均16時間、有給休暇消化率80%を目標としました。これらの目標はほぼ達成でき、2018年はさらに目標値を高く設定し、残業が月平均14時間、有給休暇消化率85%となっています。

こうした一連の流れの中で、フレックスタイムのほかにどのような施策ができるか、いろいろ検討していく中で、勤務間インターバル制度の存在を知り、新たな取組として、2017年1月から導入を検討、3月から導入という運びになりました。



…他の制度との併用の課題はありましたでしょうか？

先ほど申し上げた通り、当社では2014年よりフレックスタイム制度を導入しております。勤務間インターバル制度との兼ね合いについてですが、当社のフレックスタイム制度にはコアタイムがありません。「朝何時までに出社しなければいけない」という決まりはありませんので、例えば前日の退社時間が深夜におよんだ場合、午後出社にするなどして11時間のインターバルを取ることが可能です。

### 3. 勤務間インターバル制度の導入による効果

…制度は守られていますか？ 活用されていますか？

勤務実績を見ると、守られたり守られていなかったりがあります。守られていない時に所属長の判断があったかも十分確認できていません。周知徹底、制度の遵守はこれからの課題です。

…どのような効果がありましたか？

勤務間インターバル制度を導入した一番の効果は、社員の健康管理・安全衛生面です。特に22時から翌朝5時までの深夜時間に業務がかかった場合は、朝遅く来て、インターバルを確保することが健康管理上必要です。結果として、長時間労働の圧縮につながる部分もありますが、一番は社員の健康、特にメンタルヘルスへの影響です。メンタルヘルスの維持には睡眠時間などが重要です。一つひとつの取組を重ねていくことが大きな効果につながると思っています。

## 4. 今後の課題

…今後の課題について教えてください

今後は、こうしたさまざまな働き方改革につながる取組や施策を通じて、社員の働き方に対する意識を変えていきたいと思っています。実は、勤務間インターバル制度と同じタイミングで、プレミアムフライデー制度も導入しました。これは1日または半日の有給休暇を使うという形で、実質は有給休暇取得の奨励です。社員には、平日に自分の時間を持つ、ということをしてほしい。フレックスタイム制度も、勤務間インターバル制度も、プレミアムフライデーも、働き方にメリハリをつけ、時間内で業務を終わらせて、自分の時間を持つという工夫・改善につなげてほしい。制度は整いつつあります。これからは社員一人ひとりの意識を変える段階ではないでしょうか。

## 5. 勤務間インターバル制度の普及に向けて

…制度の普及・定着に向けて必要であると考えられることは何でしょうか？

勤務間インターバル制度を導入している企業が増えれば増えるほど、導入は進むのではないかと思います。社会の中で制度理解が進み、取引先の企業も制度を導入すれば、各社は導入しやすいからです。勤務間インターバル制度は、EUなどでは法律化されているとも聞きます。今後は、労働時間等設定改善法の改正により、労働者の長時間労働の抑制と健康確保等の観点から、導入が「当たり前」である状況を作ることができれば、普及・定着が進むのではないのでしょうか。

# 株式会社岩田屋三越

卸売業、小売業

営業時間＝勤務時間の意識を変える勤務間インターバル制度

## 1. 勤務間インターバル制度の実施状況

### …いつから導入しましたか？

2010年10月から、すべての職種を対象として、前日の終業時刻から翌日の始業時刻までに10時間の勤務間インターバルを設けるルールを導入しました。

導入から約7年が経過し、働き方改革が叫ばれるなか、勤務時間と自分の時間との“オンとオフ”を切り替えるための施策を労使双方で話し合いました。その促進を図る施策として、2017年4月から、インターバルを11時間に拡大しました。インターバル時間という「わかりやすいルール」を変えることで、労使間で意識を共有できるのではないかと考えました。

### …導入の目的は何だったのでしょうか？

そもそもの導入目的は、従業員の健康管理です。従業員が疲れた表情をしては、接客業は勤まりませんから、「しっかり睡眠をとり、笑顔で元気に働いてもらいたい」という考えがありました。

また、インターバル時間を10時間から11時間に拡大した目的は、多様な働き方が可能な職場を実現するために、従業員にオンとオフの切り替えを明確にできる

ようにしてもらうことです。今まで10時間だったインターバルが11時間になることで、短時間で生産性を高める方法を考えるきっかけにしたいと考えました。

### …制度が守れない場合はどうしていますか？

クリスマス・年末年始、決算期など、小売業の繁忙期や、季節催事の売り場の変更、また警備上の理由でテナントの作業に立ち合う必要があるときなど、勤務間インターバルをどうしても確保できない時期があります。そのため、確保できなかったときの罰則は設けていません。その売り場の責任者が、従業員の勤務時間を把握して、勤務間インターバルを確保できなかった翌日は、該当者が所定内の時間で退勤できるように仕事の調整を行う形で対応しています。



## 法人概要



- 会社名：株式会社岩田屋三越
- 設立：1935年5月8日
- 事業内容：百貨店業
- 従業員数：1,412名(2018年4月現在)
- 所在地：福岡県

## 株式会社岩田屋三越の 勤務間インターバル制度

制度の開始時期 2017年4月

インターバル時間 11時間

対象範囲 全員

規定根拠 就業規則にて規定

ご回答 - 総合企画部 人事・人財開発担当 マネージャー  
大神 貴夫様

## 2. 勤務間インターバル制度 の導入経緯

…導入のきっかけ、検討開始のきっかけは何でしょうか？

百貨店では週1回、閉店後に売り場の大きな入れ替えなどがあり、残業が発生してしまうケースが以前からありました。また、お客さまと接客するのが仕事のため、お客さまのいらっしゃる間、つまり「店舗の営業時間＝勤務時間」との意識が非常に根強くありました。

業務は終わっているのに、お客さまの対応をしているうちに、早番シフトにも関わらず閉店時まで勤務してしまうことも多く、23時に退勤して、翌日が早番シフトで朝8時に出勤となると、数時間しか休憩がとれません。この状況にグループ内でも対策の必要性を求める声があがり、2010年10月から10時間の勤務間インターバル制度を導入しました。

…導入に際して行った対策はありましたか？

前述のように、ルールを守れなくなる時期や状況をゼロにはできないと考えていました。その対策としてマネジメント職に向けて、労働安全衛生法・労働基準法に基づいてケアができるよう講習を行いました。

具体的には、付き合い残業を減らすために上司がどう対処し、部下にはどう意識をしてもらうかなど、よくある事案を例に注意喚起を行いました。その取組を通じ

て、インターバルを確保できなかった従業員には、翌日は残業をせずにすむよう労務管理を行っています。

…導入時の現場の反応はどうだったのでしょうか？

インターバル時間が11時間になったとき、売り場からの問い合わせが、人事部へ多く寄せられました。問い合わせの内容は「罰則があるのか」とか「守れなかった場合はどうする」といったものではなく、「11時間のインターバルを確保するには、どうすればよいか」という前向きな相談ばかりでした。そのこと自体が「労働時間への意識が高まっている」現れだと感じています。

多様な働き方を実現するために、勤務間インターバル制度以外にも、育児や介護をしながら働き続けられる制度づくりに、労使でさまざまな取組を続けてきたこともあり、この2～3年で従業員の、労働時間に対する意識が大きく変わってきていると感じています。

## 3. 勤務間インターバル制度 の導入による効果

…どのような効果がありましたか？

勤務間インターバルの拡大と並行して、勤務シフトの固定化と、勤務時間の厳守を徹底する取組を進めました。長時間労働の大きな要因だったのが「早番シフトの従業員が閉店時間まで残っている」ことだったため、各営業部で「役職者は遅番、それ以外は早番」に固定しました。



従来は早番・遅番を柔軟に変更できるようになっていましたが、勤務間インターバル制度と組み合わせ、シフトの固定化を図ったことで、「遅番の翌日に、早番で入社」がなくなるようにしました。役職者のシフトを遅番に固定したのも、早番の終業時刻間際のお客さま対応を、遅番の役職者へ引き継げるようにして、残業が発生するのを防ぐためです。

その効果として、最も顕著だったのは労働時間の短縮です。社員一人当たりの一日の実労働時間は、2016年度が平均 7.45 時間(7 時間 27 分)だったのに対し、11 時間のインターバル導入後の 2017 年度では平均 6.65 時間(6 時間 39 分)となっています。

### …そのほか、勤務間インターバル制度の効果として挙げられるものはありますか？

感覚的なものではありませんが、時間管理に対する従業員の意識が高まっているのは間違いありません。

採用面でも、学生へのアピールポイントとしての手応えを感じています。最近の学生は労働時間や残業の有無、年次有給休暇の取得率、休日数といった労働条件について、非常に関心が高いです。人材確保が難しくなっている時代に、労働環境の整備や各制度の実効性をアピールすることはとても重要だと考えています。その意味で「勤務間インターバル制度もしっかりと運用されている」と言えるのは、応募の動機付けにつながっていると思います。

## 4. 今後の課題

### …今後の課題について教えてください

例えば、年末のおせち料理の販売シーズンになると、食品営業部ではインターバルを確保できなくなってしまいます。このような、売り場のスタッフだけではどうしても解決ができない繁忙期に、どうインターバルを確保するかが、今後の課題だと考えています。そのような時

期が生じるのは仕方がない、と追認するのではなく「11 時間のインターバル間隔を守るために、解決すべきことにしっかり取り組む」という姿勢を継続するのが課題です。

勤務間インターバル制度に関連する課題解決のために、労働安全衛生法に基づき設置している「安全衛生委員会」を活用しています。基本的には労災対策の場ですが、売り場の現場を知る委員の方々も参加しているため、現在行われている付帯業務の中で「これは本当に必要なのか」「効率化によって削減できないか」という現場の視点で、細かな業務改善の取組についても話し合い、勤務時間を守る職場づくりに取り組んでいます。

## 5. 勤務間インターバル制度の普及に向けて

### …制度の普及・定着に向けて必要であると考えられることは何でしょうか？

時間管理に対する従業員の意識が高まっているのは確かですが、もう一歩前に進めるには、勤務時間を管理する側が、より高い意識を持って望まなければなりません。管理部門としても「勤務間インターバル制度を守れない職場は、例えば介護や育児で時短勤務になっている人が、再びフルタイム勤務に戻ろうとしたときに、戻って来てくれない職場になってしまう。結果として人材流出につながる」という意識を植え付けたいと考えています。時間は確かにかかりますが、これを根気強く続けることが、普及・定着への最短ルートだと感じています。

# 株式会社ニトリホールディングス

## 小売業

従業員の健康増進と働きやすい環境づくりのために

## 1. 勤務間インターバル制度の実施状況

### …導入前はどのような状況でしたか？

当社の場合、店舗と事業所によって勤務形態が少し異なります。店舗の場合は営業時間がありますので、従業員がシフトを組みながら交代制で勤務しています。本部機能の場合、基本の勤務時間が朝9時半から夜18時半までです。ただし、システム管理や商品発注など、店舗運営業務に関わる部署は、業務の繁閑にあわせて勤務シフトを選べるようになっています。

制度を導入する前から極端なインターバル時間の不足があったわけではありませんが、店舗では遅番と翌日の早番が連続したときに、インターバル時間が不足する状況がありました。制度の導入後はそうした勤務状況も改善され、インターバル時間の不足は導入前と比べて3分の1まで減少しています。

### …導入された制度の内容について教えてください

勤務間インターバル制度は2017年8月21日から開始しています。管理監督者を除く全従業員に適用され、店舗のパート従業員も対象となります。インター

バル時間は10時間としており、出退勤時のタイムカードのログデータで把握しています。就業規則の補足資料として全従業員が閲覧できる勤怠マニュアルを配置し、インターバル時間の確保を努力目標として明記しています。

いまのところ努力目標という位置づけですが、進捗については各部と共有し、完全確保に向けた取組を行っています。

### …インターバル時間が確保できない場合はどうしていますか？

当社の場合、すべての従業員の勤務シフトは各部署の上長が管理しており、勤務シフトを登録するときにインターバル時間が10時間未満だと警告が出るシステムに改修しました。これにより勤務シフト計画時に、インターバル時間が不足しているとシフト登録ができない仕組みとなっています。インターバル時間の不足が発生するケースとしては、システム障害対応や設備などの緊急対応が多い状況です。人事労務部としては、インターバル時間を確保できていない部署に対して、確保できなかった理由の報告を所属長に求めています。そうしたやり取りを積み重ね、各部署と連携し勤務間インターバル制度への意識を高めています。

## 法人概要



- 会社名：株式会社ニトリホールディングス
- 設立：1972年3月
- 事業内容：グループ会社の経営管理、並びにそれに付帯する業務。事業会社の主要事業は、家具・インテリア用品（ホームファニッシング商品）の企画・販売、新築住宅のコーディネート、海外輸入品・海外開発商品の販売事業
- 従業員数：29,520名（2018年2月期） ※従業員数は就業人員です。
- 所在地：北海道

## 株式会社ニトリホールディングスの 勤務間インターバル制度

制度の開始時期

2017年8月21日

インターバル時間

10時間

対象範囲

パートタイム従業員を含む全非管理職

規定根拠

全従業員が閲覧可能な就業規則の補足資料  
(勤怠マニュアル)に明記

ご回答 - 人事労務部マネージャー 中井田誠 様

## 2. 勤務間インターバル制度 の導入経緯

### …勤務間インターバル制度を導入したきっかけを教えてください

2015年に従業員の健康増進を目的として、企業がボランティアベースで集い、各々の健康管理プログラム、ノウハウを共有し、新しいアイデアを出し合うなど、相互のベンチマーキングを通じてレベルアップを図るため「KENKO 企業会」を民間企業14社の合同で設立しました。さらに、その翌年の2016年4月には、株式会社ニトリホールディングスとして従業員とその家族の健康を支援すべく「健康経営宣言」を制定しております。そうした健康への意識が高まっていた中で、2016年の春闘の際に、勤務間インターバル制度が従業員の健康増進に有効という話になり、この制度導入に向けた協議を始めることになりました。

### …制度を導入されるにあたり、社内への働きかけで苦労されたことはありますか？

これまでは勤務シフトを計画する際、終業時間と翌日の始業時間の間のインターバル時間を確保することへの意識が不足していたため、ワーク・ライフ・バランスの観点からもその部分の重要性を周知することに少し時間がかかりました。店舗の場合、スキルや経験値の高い人ほど遅番や早番を任せがちであり、繁忙期などでは意図せずにインターバル時間が短くなってしまうこともあったようです。今では勤務間インターバル制度の

趣旨が浸透してきているので、そういった問題はほとんど聞かれなくなりました。

一方、本部では時間外労働削減の観点からも、月曜日、火曜日は夜20時半、他の曜日は夜20時にオフィスを一斉消灯しています。もともと夜遅くまで毎日残業するような状況ではなく、制度の導入前からインターバル時間はある程度確保できており、そこまで大きな苦労はありませんでした。

### …制度を導入する際に、どんなコストがかかりましたか？

先ほど触れたように、勤務シフトを登録する際に、インターバル時間が10時間未満の場合に警告が出るシステムを新たに導入し、さらに、実際にインターバル時間が短い従業員が発生した場合は、その部署の上長宛に警告メールを自動配信するシステムを追加するコストが発生しました。





### 3. 勤務間インターバル制度の導入による効果

…現在、制度の遵守状況はいかがですか？

ほぼ守られている状況だと思います。当社の場合、インターバル時間が適切に確保できていないときは、本人責任ではなく、所属長の管理責任と捉えて制度を運営しています。違反することで罰則があるわけではありませんが、各店舗、各事業所の所属長に理由を明確にもらい、人事労務部からの改善策やフィードバックを行うことで、同じ理由での違反が続かないように会社全体で改善を図っています。

こうした地道な取組を続けることで、制度の目的が正しく浸透するだけでなく、これまで現場に埋もれがちなシフト計画段階の問題に先回りして手を打つことができるため、人事労務部と各部署とのコミュニケーションは以前より活発化しているように思います。

…制度の導入前と比べて、具体的にどのような効果を実感されますか？

制度の導入により、定時で仕事を切り上げる意識が非常に高くなりました。無駄な時間外労働がなくなったという声や、店舗の従業員からは勤務間インターバル制度があることで、終業時間を意識した働き方に变化していると聞いています。その日の業務量を終業時間から逆算して決めるといったように、いい意味で業務の計画性が生まれているのだと思います。

また、社内アンケートを取ってみると、入社5年未満の若い社員は特に、会社に勤務間インターバル制度ができて良かったと回答しています。仕事の区切り方、目標設定が明確になることで働きやすくなったという声もあります。社会全体の流れとしてもワーク・ライフ・バランスを重視する方向になっていますので、会社としてこういう制度を導入したことは、就職を希望する学生たちに向けたプラスポイントの一つになっているのではないのでしょうか。

### 4. 今後の課題

…今後の課題について教えてください

勤務間インターバル制度の根幹にあるのは、適切な休息時間を確保しようというものです。会社としては当然それを推進して、従業員の健康増進につなげていきたいと考えています。健全に働くためには適切な休息時間が不可欠という意識をより浸透させ、いずれは警告数もゼロにしていきたいと思います。

将来的にはインターバル時間を、いまの10時間から11時間にすることを目標にしています。世界的にも11時間がスタンダードですので、会社としてもそこへ近づける努力を続けていきます。店舗で働くパート従業員の中には高齢の方もおりますので、健康的・体力的な配慮という観点からも、さらに働きやすい環境や制度をつくっていききたいと考えています。

### 5. 勤務間インターバル制度の普及に向けて

…制度をさらに広く普及させるには、どんなことが必要だと思いますか？

社内における勤務間インターバル制度の認知度はかなり上がってきていますので、今後企業文化としてどこまで定着させられるかが重要だと思っています。定着のためには根本となる普段の働き方をもっと見直す必要があります。業務の割り振りや稼働計画など、仕事の見直しを図り、無駄な仕事はカットしていくなど、当たり前なことばかりですが、そうした業務改善とセットで考えることが大切だと思っています。

当社の場合、IT技術を使って組織全体のオペレーションを効率化させ、作業時間を短縮させる取組をすでに始めています。店舗の従業員に対しても店舗に配備したスマートフォンを活用し、商品在庫の確認をスムーズにすることで、お客様への応対時間を短くするような取組も始めました。ただ単に制度を導入して、「休息時間を取りましょう」「早く帰りましょう」と呼び掛けるだけではなく、会社全体の業務改善を進めながら制度を定着させていきたいです。

# 08 株式会社東邦銀行

金融業

どこまでも多様性のある柔軟な働き方を目指して

## 1. 勤務間インターバル制度の実施状況

### …制度を導入されたのはいつですか？

2016年8月です。働き方改革を実施し、多様で柔軟な働き方の仕組みを構築していく中で、フレックスタイム制、制度休暇の拡充、そして勤務間インターバル制度を同時に導入いたしました。

### …導入前はどのような状況でしたか？

当行には「人を大事にする」という経営方針があり、多様性のある人材戦略の一環として、従業員の育成・活躍促進・健康増進・福利厚生に力を入れてきました。また、2014年4月からは朝6時半から始業可能な「朝型勤務」を導入し、朝型勤務へのシフトを推進しております。2016年の制度導入前から、当行にはそうした業務の効率化と生産性の向上を図ってきた経緯があり、健康管理や長時間労働を抑制しようという意識は、すでに企業文化として広く浸透している状況にありました。

従来の働き方に不満や課題があったというわけではありませんが、安心して働ける環境が整備され、柔軟な働き方を推進する土壌が育ってきたこともあり、フレックスタイム制と勤務間インターバル制度を同時に導入することで、さらにワーク・ライフ・バランスを考慮した働き方を推進することとしました。

### …導入された勤務間インターバル制度は、どのような内容なのでしょうか？

インターバル時間は11時間で、対象者は全社員です。当行の勤務間インターバル制度は、フレックスタイム制を補足するものとして位置づけていますので、インターバル時間が11時間に満たないから、上長の承認が必要などの特別ルールは設けておりません。勤務時間の調整に関しては、まずはフレックスタイム制の働き方が尊重され、インターバル間隔については従業員の自主性に委ねている状況です。

ただ、月間の所定労働時間が決まっていますので、各社員はそれを越えないように管理することが求められます。そのため、11時間のインターバルを取らないまま連続勤務をすることは、現実的には難しいと言えます。



### 法人概要



- 会社名：株式会社東邦銀行
- 設立：1941年11月4日
- 事業内容：銀行業
- 従業員数：2,167名<男性1,401名、女性766名>（2018年3月31日現在）
- 所在地：福島県

## 株式会社東邦銀行の 勤務間インターバル制度

制度の開始時期 2016年8月

インターバル時間 11時間

対象範囲 全従業員

規定根拠 就業規則のフレックスタイム制規程の中に  
「勤務間インターバル制度」を規定

ご回答 - ダイバーシティ推進課長兼パートナー支援課長 戸田満紀子 様  
人事課長 遠見勝 様  
人事課主任調査役 石川秀正 様

### …導入されたフレックスタイム制の 内容についてもお聞かせください

当行のフレックスタイム制は、従業員が業務の繁閑等にあわせて始業時刻と終業時刻をフレキシブルに選択できるというものです。勤務時間はパソコンのログイン・ログアウトの時間で管理します。勤務可能時間は朝6時半から夜21時まで。2017年11月には、必ず勤務しなければならなかった「コアタイム」を廃止し、1日の勤務時間の長さも自由に決められるように改定いたしました。

## 2. 勤務間インターバル制度の導入経緯

### …フレックスタイム制だけではなく、 なぜ勤務間インターバル制度を同時に 導入されたのでしょうか？

フレックスタイム制を活用し自由に勤務時間が決められるからといって、長時間労働になってしまえば意味がありません。長時間労働を抑制するためにも、勤務間インターバル制度を導入することで、長時間労働にならないような風土、企業文化を組織全体に植えつけながら、健康管理への意識を高めてもらおうという狙いがあります。

### …勤務間インターバル制度を導入する にあたって、どんな課題がありましたか？

先ほど触れたように、勤務間インターバル制度についてはフレックスタイム制を補完するものとして導入しております。制度導入の際に、インターバル時間をどう確保するかの前に、フレックスタイム制という働き方に対して、通常業務への支障を心配する意見や職場規律の乱れを懸念す

る声がありました。

ただ、あくまでフレックスタイム制というのは、従業員が自主的に目的を持って仕事と家庭を両立させるために、自分の仕事の都合にあわせて勤務時間を選択できる制度です。そういった制度導入の趣旨をしっかりと理解してもらうことで、懸念していたような混乱が起きることはありませんでした。もともと柔軟な働き方を積極的に推進してきた銀行でもありますので、勤務間インターバル制度も含め、そうした働き方の変化にはスムーズに対応できたように思います。

### …導入の際にコストはかかりましたか？

勤務間インターバル制度のためだけに、何かコストをかけたということはありません。制度の運営については、従業員が自主的に休息時間をコントロールする方法を取っています。フレックスタイム制を始めるときに、勤務時間を登録するシステムを新しく導入しましたので、従業員はそのシステムを利用することで各自の勤務状況や休息時間を把握できるようになっています。

## 3. 勤務間インターバル制度の導入による効果

### …現在、制度の遵守状況はいかがですか？

営業店については、ほぼ守られている状況です。一部の管理監督者や本部で働く従業員については、その時々の方針や案件の状況によって、どうしてもインターバル時間が短くなってしまうことはあります。ただ、インターバル制度を導入してからは、そういった状況もかなり改善しています。



もともと長時間労働を良しとしない社風があり、あらためて制度として導入したことで、「休息時間はきちんと確保しよう」という意識がより強まったように思います。

### …勤務間インターバル制度を導入することで、具体的にどのような効果がありましたか？

2016年8月の働き方改革以降、時間外・休日労働時間は確実に減少しています。2014年上半期と2017年上半期の時間外・休日労働時間を比較してみると、52%も減少していることが分かりました。勤務時間が減ったことで、余った時間を自己啓発や勉強に活用する従業員も増えています。そうした流れを会社側もサポートしようと、銀行業務に必要な専門知識習得や自己啓発につながるような勉強会を定期的に開催しております。参加は自由で、本部からテレビ会議システムを使って開催することもあれば、各支店が独自の勉強会を開くこともあります。

また、当行の多様性を尊重した柔軟な働き方そのものが、就活生に対するアピールポイントにもなっています。学生の皆さんのアンケートを拝見しますと、当行を志願した動機の一つに、両立支援制度や多様な働き方の充実度を挙げる方がたくさんおりますので、人材確保にも大きな効果があるように感じております。

### …会社全体の勤務時間が減少していく中で、営業成績や業務の質への影響はありませんでしたか？

当行では働き方改革を推進すると同時に、以前から業務改革への取組も続けております。社内のペーパーレス化、グループウェアの活用、事務のシステム化など、業務にITを取り入れることで無駄な工程を省き、従業員の作業負担を減らす努力を続けてきました。

そうした事務の効率化に加え、働き方をより柔軟にしたことで、結果的に労働時間の余力が生まれています。そうした余力はお客様との相談業務や営業など、本当に時間を費やすべき仕事にあてられるため、業務の質は下がるところか、むしろ以前より向上している印象があります。働き方改革と業務改革を両輪で進められているからこそ、従業員に負担を強いることなく、組織として上手く機能しているのだと思います。

## 4. 今後の課題

### …今後の課題について教えてください

さらに多様性のある柔軟な働き方を目指すために、今後は「場所」に縛られない働き方を導入したいと考えています。すでに「在宅勤務」や「テレワーク」といった働き方についての検討も始めています。それらを実現することができれば、育児で長期休業中の行員でも、自宅にいながらキャリアを継続できますし、長期休暇から復帰する際には、仕事をする感覚を自宅で徐々に取り戻すことができます。フレックスタイム制とテレワークを併用することができれば、いま以上に仕事と生活の調和を図りながら、より効率的に働ける環境を実現できるのではないかと考えています。

## 5. 勤務間インターバル制度の普及に向けて

### …制度をさらに広く普及させていくには、どんなことが必要だと思いますか？

ポイントは2つあると思います。ひとつは、時間をかけて浸透させること。当行の場合も、急に働き方改革を掲げたわけではなく、これまでの企業方針の流れの中でひとつずつ段階を上るように実行してきました。ゆるやかな流れの中で従業員にストレスをかけることなく一歩ずつ進めることで、働き方改革に対する行員の理解度や浸透度も深くなっていくのだと思います。

そして2つ目のポイントは、会社側から行員に対して、繰り返しメッセージを発信し続けることです。当行の場合は、頭取が全社員向けメッセージの中や支店長会議の中で、働き方改革の必要性を何度も繰り返し伝え続けています。本当の趣旨を理解してもらうため、まずは管理監督者の意識を変える必要があります。休息時間をしっかりと取るとは健康増進だけでなく、効率的な業務運営につながるということも理解してもらう。そういうメリットの部分は何度も繰り返し伝えながら、長時間労働に対する認識をあらためてもらう必要があるように思います。

# 09 森永乳業株式会社

製造業

社員の健康を守る勤務間インターバル制度

## 1. 勤務間インターバル制度の実施状況

…いつから勤務間インターバル制度を導入していますか？

2013年に労働組合から申入れがあり2014年5月に合意、2014年10月にかけて事業所ごとに順次導入していきました。

…導入前はどのような状況でしたか？

時間外労働は、年間1人平均170~180時間なので月間15時間弱で、年間総実労働時間が約2,000時間でした。また、導入前の年次有給休暇取得率は55%でした。当社では年次有給休暇取得率を50%以上に引き上げるべく2008年からワーク・ライフ・バランスの啓発を進めてきており、2008年から年次有給休暇取得率が50%を超えました。ワーク・ライフ・バランスの啓発のためには、社内誌『WIN WIN (ウィンウィン)』を発行し、独自にワーク・ライフ・バランスを定義してきました。

また、労働組合とは年2回「労働時間に関する対策労使会議」を開き、時間外労働の削減について対策をとってきました。

…導入した制度はどんな内容でしょうか？

全組合員を対象としており、約2,900名が対象です。インターバル時間は、通勤時間込の8時間を最低ラインとして労働組合と合意していますが、事業所によって異なり概ね9~10時間となっています。本社では、10時間以上としています。

勤務間インターバル制度の適用外である業務や、制度利用の申請手続き等は特に設けておりません。労働時間は自己申告制で管理し、ICカードリーダーによる出退勤の打刻を必須としています。打刻から勤務時間をチェックしていますが、これは勤務間インターバル制度に関わらず、ワーク・ライフ・バランスおよび時間外労働削減の一貫として取り組んできました。

…勤務間インターバル制度が守れない場合はどうしていますか？

もしインターバル時間を確保できなくなってしまった場合は、事前または事後に会社と労働組合とで話し合い、その都度対策を行うとしています。例えば、天災地変や大規模なトラブルが生じ、十分な間隔を取れない場合、労使で相談のうえ休暇を取得するなど健康に配慮した対応を取ることもあります。

労働組合では、まず、各組合支部が事業所と話し合い、今後の対策を個別に相談しながら業務にあたって

### 法人概要



- 会社名：森永乳業株式会社
- 設立：1949年4月13日
- 事業内容：牛乳、乳製品、アイスクリーム、飲料その他の食品等の製造、販売
- 従業員数：3,144名<男性2,556名、女性588名>(2018年3月31日現在)
- 所在地：東京都

## 森永乳業株式会社の 勤務間インターバル制度

制度の開始時期

2014年10月

インターバル時間

最低8時間

対象範囲

労働組合員

規定根拠

労働組合員を対象とすることを時間外・休日労働に関する協定届に記載

ご回答 - コーポレート本部人財部人財グループ マネージャー 永安紀人様  
全森永労働組合 中央副執行委員長 川村幸弘様

もらっています。本部では、事業所ごとに勤務時間が異なるため、事業所の状況を勘案しながら各組合支部に最適なインターバル時間の設定やアドバイスをしています。一律に管理するというのではなく、事業所ごとの特性に合わせた柔軟な対応をしています。

## 2. 勤務間インターバル制度の導入経緯

### …導入のきっかけ、検討開始のきっかけは何でしょうか？

業務の中で、トラブルや大規模な障害が発生した場合、時間外労働が増えてしまうこと、さらに時間外労働が発生する社員に偏りがあるという改善が求められる課題がありました。

これまでも、勤務間の休息時間の確保について、大きな問題があったわけではないと認識していますが、会社としては社員に「メリハリを付けた働き方」をしてほしいと考えていました。どうしても緊急対応は発生しますが、社員の皆さんには健康を維持しつつ、リフレッシュ

しながら業務に打ち込んで欲しいとの思いから、そのセーフティネットとして勤務間インターバル制度を活かせればと考えたのが導入のきっかけです。

### …導入にあたって課題はありましたか？

大幅に働き方を変えたわけではなく、もともとワーク・ライフ・バランスに取り組む土壌がありましたので、大きな課題やコストは特に発生していません。

制度導入に際しては、これまで意識していなかったことを、あらためてルールとして設定するため「どうすれば導入できるだろう」と前向きに検討しながら、記録されている勤務状況や勤務日数などもあわせて労働組合と半年以上話し合いを行いました。

また、制度導入にあたりシステム改修等は実施していませんが、出退勤を管理するためにカードリーダーを設置しました。時間管理の質を上げるためのコストはかけています。

一部の事業所では、勤務間インターバル制度を意識してシフトを組み直すという改善を行ったと聞いています。





### 3. 勤務間インターバル制度の導入による効果

…導入後、どのような効果がありましたか？

もともと一部の事業所では勤務間インターバル制度に似たルールが運用されていたため、劇的な変化や効果は特に感じていません。

…良い意味で大きな変化がないというのは、10年以上ワーク・ライフ・バランスに関する取組をされてきたからこそですね

目に見えて劇的な変化はありませんが、これまで意識されていなかったことをルールとして規定したため、健康管理に対する組合員の意識改革としての価値は大きかったと思います。また、勤務間インターバル制度導入後はリフレッシュの必要性が芽生え、ワーク・ライフ・バランスに対する意識が大きく変わってきたと感じています。現在は年次有給休暇取得率が65%に伸び、一人あたり約2日分増えていることにも表れていると思います。

### 4. 今後の課題

…今後の課題について教えてください

組合員からは現状大きな要望は無いようですが、事業所や部署によって忙しさはまちまちで、工場は比較的終業時間が決まっていますが、部署によっては天災地変や大規模なトラブルによる業務への影響が大きく、インターバル時間をコントロールできない場合もあります。他社事例を拝見していると、当社の制度の実行力という意味ではまだまだ改善の余地があるかもしれません。

### 5. 勤務間インターバル制度の普及に向けて

…制度の普及・定着に向けて必要であると考えられることは何でしょうか？

勤務間インターバル制度一つで意識が変わるということではなく、さまざまな取組とあわせて検討していくことによって、変わっていくものと考えています。

当社では「ワーク・ライフ・バランス推進策」として他にも妊娠から出産・育児までをサポートするさまざまな育児支援制度や、年次有給休暇のうち3日間を計画的に取得する「マイ・ホリデー制度」などの制度があり、勤務間インターバル制度もその一環です。これまで「上司が帰らないうちは先に帰れない」といった雰囲気があったかもしれませんが、こうした取組が広がることで社員の意識、会社の意識、社会の意識が変わっていく…という相互作用が生まれるのではないかと思います。

今後は、勤務間インターバル制度で管理している「時間」だけでなく、例えば、在宅勤務といった「場所」や「コミュニケーション手段」などを、もっと柔軟に考えていくことによりバランスを取ってメリハリを持った働き方をしてもらうこと、つまり、「働きがい」のある職場環境にしていくことが一番大切だと考えています。より良い働き方について、私たちが今後も試行錯誤しながら進めて参ります。

当社では組合員側から、つまり社員の総意として「この制度を導入してほしい」と要望を受けて実施にいたしました。今後も社員の声を受け止めながら、より良い働き方を求めていきたいと思っています。

# 恩賜財団済生会横浜市東部病院

医療、福祉

オンコール勤務のインターバル時間を確保する。

## 1. 勤務間インターバル制度の実施状況

### …いつから導入しましたか？

勤務間インターバル制度を導入したのは、2018年4月からです。看護師の中でも「オンコール勤務」と呼ばれる、必要に応じていつでも病院に出勤できるように自宅待機する勤務形態に従事した看護師に対して導入しました。

### …導入前はどのような状況でしたか？

通常勤務の看護師は、8:30～17:06の日勤と、16:30～翌9:00の夜勤の二交代制になっています。9:00まで勤務して、同じ日に夜勤に入ることは認めないため次にまた夜勤するとしても、1日半空くこととなります。当院の看護師の残業時間は、平均で月12時間。それほど長時間におよぶ残業はありませんので、現状で十分なインターバル時間が取れている、ということになります。しかし、看護師の中でも手術室、内視鏡室に勤務する者は、勤務体系が若干異なります。基本は日勤ですが、交代で週に一度オンコール勤務の当番が回ってきます。オンコール勤務では、夜間、あるいは休日、手術対応のために自宅待機をし、呼び出しに備えます。仮に夜間に呼び出しがあった場合、その翌日が日勤

のシフトになっていると、十分なインターバル時間が取れないままの勤務になってしまうという課題がありました。

### …導入した制度はどんな内容でしょうか？

今回導入した制度は、先ほど申し上げたオンコール勤務をしている部門に所属している看護師を対象にしています。内容としては、オンコール勤務中、深夜0:00以降に病院への呼び出しがあった場合、翌日は有給休暇を取得できるというものです。一度呼び出しがあると2～3時間は対応が発生します。対応が朝までにおよべば、翌日が夜勤であっても、十分なインターバル時間が確保できない懸念もあります。有給休暇を取得してもらうことで、十分なインターバル時間を取ってもらうことが可能になります。

### …制度が守れない場合はどうしていますか？

就業規則ではなく、看護部の内規で定めておりますので、罰則などは特に定めておりません。また、あくまで有給休暇の取得を奨励する、という形をとっておりますので、例えば有給休暇の持ち分がなくなってしまった場合は、インターバルを取ることができません。そうした場合は部署内でシフトの調整をして、休日の前日であ

### 法人概要



- 会社名：恩賜財団済生会横浜市東部病院
- 設立：2007年3月30日
- 事業内容：総合病院
- 職員数：1,406名(2018年4月現在)
- 所在地：神奈川県

## 恩賜財団済生会横浜市東部病院の 勤務間インターバル制度

制度の開始時期

2018年4月

インターバル時間

特に規定なし

対象範囲

オンコール勤務従事者

規定根拠

看護部内規にて規定

ご回答 - 看護部長 渡邊輝子様 / 人事室長 高杉知史様

る土曜日にオンコール勤務をしてもらうようにしています。そうすれば、仮に土曜の夜に呼び出しがあっても、翌日(日曜日)は休日ですので、インターバル時間を取ることができます。こうした工夫もしながら、インターバル時間を確保できるように努めています。

## 2. 勤務間インターバル制度の導入経緯

### …導入のきっかけ、検討開始のきっかけは何でしょうか？

当院は2007年に開設されましたが、設立当初からオンコール勤務はありました。深夜対応に関連して生じる課題については部内で認識が共有されていたものの、お互いの「気遣い」「ゆずりあい」で対応するという状態が長く続いていました。「昨日深夜に呼び出しがあったのなら、今日はお休みされたいかがですか」といった、個別のやり取り・調整で対応していたのです。しかし例えば、何時以降の呼び出しであれば翌日休んでもいいのか、といった細かな条件については規定がなく、あいまいなまま運用されていました。そこで2015年から、看護部内で、オンコール勤務で、0:00以降に呼び出しを受けたら、その翌日は有給休暇を取得してもよい、という規定を設けました。

その後、病院として勤務状況を把握するためにも、正式に制度化した方がよいという声があがり、「勤務間インターバル制度」として導入する運びとなりました。

すでに部内の規定として運用されていたものを制度

化したので、特に大きな課題はありませんでした。費用などもかかっていません。

## 3. 勤務間インターバル制度の導入による効果

### …制度は守られていますか？ 活用されていますか？

もともと部内の規定として運用されていたものを制度化したのですから、現段階では問題なく守られていると思います。

### …どのような効果がありましたか？

それまであいまいで、部内調整で決められていた有給休暇取得可能条件（何時以降の呼び出しであれば、翌日に有給休暇を取得できるのか）を規定化したことで、みんな安心してオンコール勤務翌日に休暇を取得できるようになりました。

オンコール勤務は、夜間なら一晩中、あるいは休日なら24時間、いつ呼び出しがあっても対応できるような心の準備が必要で、呼び出しが日中にあっても、想像以上に負荷のかかる勤務体系です。ましてや深夜に呼び出しがあった場合には、心身への負担も高く、疲労につながりやすい傾向があります。看護師の健康のためにも、また疲労などによる不慮の医療事故などを未然に防ぐためにも、十分なインターバル時間は必要でしたので、制度化できたことはよかったです。

また、内視鏡室は、専門のトレーニングを受けた看護師が担当しなければなりません。そうした高いスキルを



持っている看護師の雇用継続にも、いい影響があるのではないかと思います。

## 4. 今後の課題

### …今後の課題について教えてください

オンコール勤務の勤務間インターバル制度については、現状では有給休暇を取得することでインターバル時間を確保しておりますが、今後は休日を与えるのかどうかも含めて制度設計が課題になると思います。先ほど申し上げた通り、有給休暇がなくなってしまった場合の対応などには、まだ課題があると感じているからです。とはいえ休日を付与するとなると原資を確保しなければならないといった課題もありますので、慎重に検討していきたいと思っています。

また院内全体では、勤務間インターバル制度も含めた勤務体系の見直しを徐々に進めていきたいと考えております。近年では看護師を中心に、さまざまなワークスタイルへの要望が高まっており、それに対応する

べく制度を整えていますが、結果として現段階で 60～70 ほどの勤務スタイルが誕生しています。今後も病院運営とのバランスを取りつつ、柔軟な制度設計を検討し、さらに多様なニーズに応えられるようにしていきたいと思っています。

## 5. 勤務間インターバル制度の普及に向けて

### …制度の普及・定着に向けて必要であると考えられることは何でしょうか？

勤務間インターバル制度を維持・拡大していくためには、どうしても人的なバッファが必要になります。例えば、こうした体制維持のためのバッファにも診療報酬が認められる、などの状況が生まれれば、勤務間インターバル制度の利用も含めて、より人的に余裕のある体制を作ることができ、それが結局は医療の充実につながるのではないかと思います。



# 勤務間インターバル制度は企業の生産性向上に寄与するか

(慶應義塾大学商学部 山本 勲 教授)



## 1. 勤務間インターバル制度がもたらす企業への効果

事務局：2018年6月に成立した働き方改革関連法の一つである「労働時間等の設定の改善に関する特別措置法(労働時間等設定改善法)」に、労働者の健康確保に向けた「勤務間インターバル制度導入の努力義務」が盛り込まれました。この勤務間インターバル制度をすでに導入している企業もありますが、この制度はどのような効果があると考えられるでしょうか。

山本：現在では、勤務間インターバル制度を導入している企業が少ないこともあり、直接的に導入効果を検証し、明確にすることは難しいという状況にあります。自然科学分野での実験のように他の条件を統一したうえで、導入企業と未導入企業を比較検証することができればよいのですが、このような検証は困難であるというのが現状です。

事務局：それでは、先生の専門分野である「計量経済学」ではどのように検証を行っているのでしょうか。

山本：「計量経済学」では、例えばある企業における特定の取組と業績との因果関係を、企業活動にまつわるさまざまなデータ(従業員数、売上高等の基本的なものから、労働時間や特定の休暇取得者の割合等、データの種類は広範囲におよぶもので、企業を追跡したパネルデータも含まれます)を使って読み解くことを試みています。

事務局：勤務間インターバル制度をはじめとした働き方改革における各種施策と、企業の業績等との間の因果関係も考えられるのでしょうか。

山本：経済学では企業および労働者は本来的に合理的かつ最適な行動をすると考えます。しかしながら、時代の変化等が激しい現代においては、その変化に対応できず、必ずしも最適とはいえない行動をとることも考えられます。また、働き方というのは過去からの蓄積です。非効率性を自覚しにくいという特徴もあります。このような最適な行動からのずれがある場合に、そのずれを修正するようなアクションをとれば、企業も業績がよくなるのが考えられます。勤務間インターバル制度を含む働き方改革の各種施策はその一環の取組であると考えられます。

事務局：勤務間インターバル制度はどのようなかたちで企業の業績に影響すると考えられるのでしょうか。

山本：計量経済学の分野において、勤務間インターバル制度について直接的な分析を行っている事例はありませんが、勤務間インターバル制度の導入により影響を受けると考えられる項目を設定し、その項目が企業にどのような変化をもたらしたかという間接的に制度の影響を研究した事例があります。

事務局：勤務間インターバル制度の導入により変化をうける項目としては、どのようなものが考えられますか。

山本：勤務間インターバル制度は物理的に休息時間を設定することになるので、結果的に労働時間が短くなることが考えられます。すなわち、「長時間労働の是正」というのが勤務間インターバル制度導入による変化として考えられる項目のひとつです。加えて、勤務間インターバル制度のポイントとして、1日あたりの休息時間を確保するということがありますので、「労働者の健康状態の改善(健康度の上昇)」が考えられます。これが2つめに考えられる項目です。

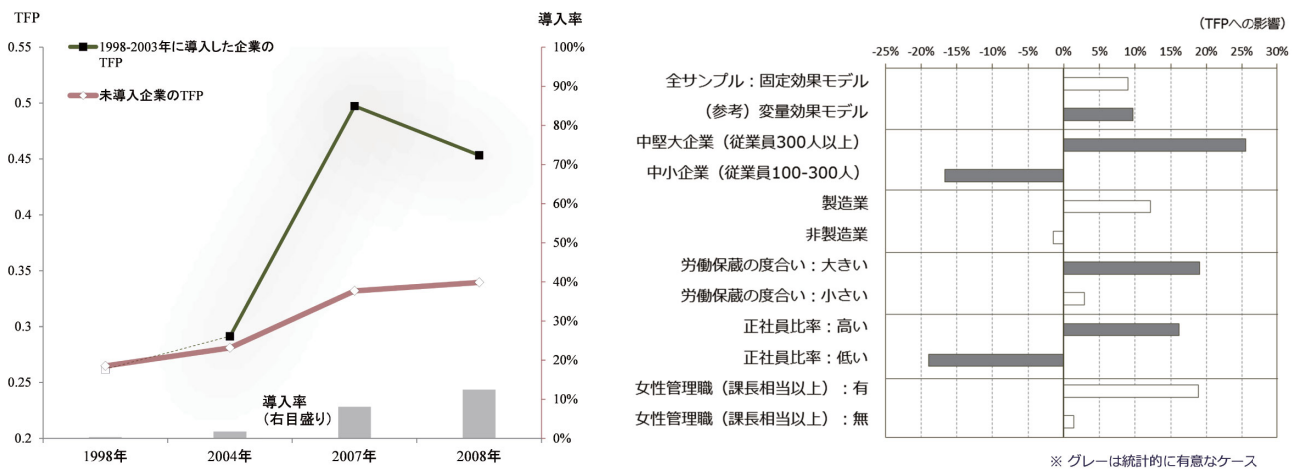
## 2. 長時間労働の是正と生産性

事務局：長時間労働の是正は、企業にどのような影響をおよぼすと考えられるのでしょうか。

山本：長時間労働の是正に寄与するワーク・ライフ・バランス(WLB)施策の取組の有無が、企業の実生産性におよぼす影響を、アンケート調査をもとに分析した研究があります。その研究では、2003年までに施策導入を行った企業において、導入直後に目立った変化はないものの、2007年以降に遅れて生産性が向上してくるという結果が示されています(図1a)。つまり、この研究結果は、勤務間インターバル制度等の長時間労働の是正に寄与する施策取組が、生産性向上に寄与する可能性を示しています。

事務局：実際の労働時間と生産性との関係についてはどのようなことがいえるのでしょうか。

山本：実際の企業のデータをつかって、労働時間の短縮化と利益率がどう影響するのかを調査した研究事例があります。まず、労働時間の推移をみていくと、2015年から2016年で、労働時間を減らしている企業があるのがわかります(図2a)。一方、利益率をみると、労働時間を減らしたからと言って利益率が減っているわけではないことがわかります(図2b)。よく、企業の方のお話で、労働時間を減らすと業績が落ちるのではないかとと言われることがありますが、実際には、上場企業に対して統計的に見る限り、労働時間の減少は利益率を減らすものではない、ということが示唆されています。むしろ、時間あたりの利益率という観点で考えれば、今までのアウトプットを維持したまま、投入している労働時間が減っており、労働効率が上がっているとも言えると思います。



a. WLB 施策導入と未導入企業における生産性推移の比較

b. WLB 施策と生産性との関係

図1 WLB 施策への積極的な取組が企業の実生産性に与える影響について調査・分析した研究事例

【補足】

a. WLB 施策の導入率は2000年代に入って上昇しているが、未導入企業(赤実線の企業群)に比較して、導入企業(緑実線の企業群)の実生産性が大きく上昇している(生産性を示す指標である図中のTFP値を参照。導入後に上昇している)。

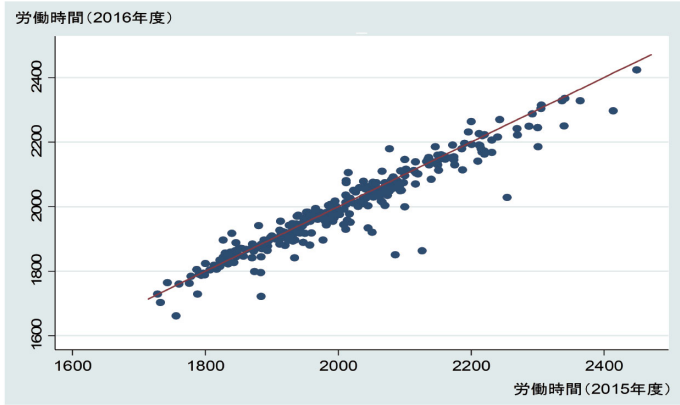
b. 導入企業群について、さらに詳細な解析をおこなったところ、特に中堅大企業、製造業、労働固定費の大きい企業(労働保蔵の度合いの大きい企業(従業員が退職する傾向の低い企業)や正社員比率の高い企業)において、中長期的に生産性を向上させる可能性が示唆された。

(調査対象：従業員100人以上の企業1,677社)

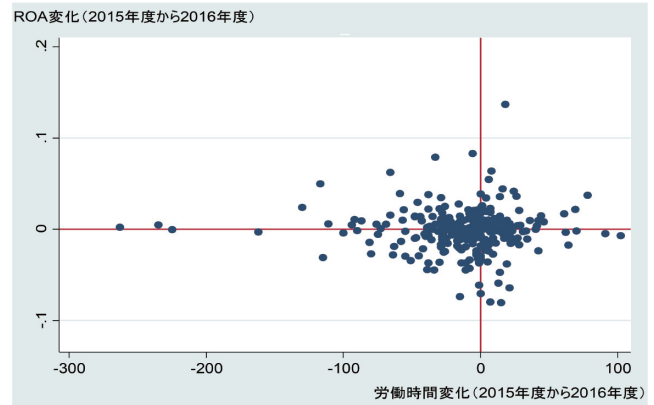
※TFP: 全要素生産性(Total Factor Productivity)。労働生産性と資本生産性のトータルの生産性を表す指標で、企業活動の総合的かつ長期的な生産性の指標とされている。

[出典：山本勲(2017)「勤務間インターバル制度は企業の実生産性にプラスになるのか?」(産業衛生学会・シンポジウム18 過重労働対策から考える労働時間と休息確保のあり方)より引用。]





a. 2015年から2016年にかけての労働時間の推移



b. 2015年から2016年にかけての労働時間変化とROA変化

図2 労働時間の変化と利益率との関係について分析を行った研究事例

【補足】

a. 図中の45度線の下側は2015年から2016年にかけて労働時間が短縮された企業群がプロットされているが、45度線よりも上側のプロット数よりも下側のプロット数が多いことから、労働時間が短縮されている企業数が相対的に多いということを示している。

b. 横軸に労働時間変化、縦軸に利益率変化をとりプロットしているが、この2つの変数間には有意な相関が見られない(例えば、労働時間変化が大きいとROAの変化が大きくなるなどといったことは見られない)。特に、労働時間が減少方向に変化した(時間が短縮された)企業の中にはROAの変化がほとんど見られない企業群も一定程度存在していることから、労働時間を短縮しても利益率が統計的に上昇あるいは低下するようなことはないということがわかる。

[出典:日経 Smart Work プロジェクト(2018)「働き方改革と生産性、両立の条件」(スマートワーク経営研究会中間報告)より引用。]

### 3. 健康度の改善と生産性

事務局：健康状態の改善についてはどのような効果が考えられるでしょうか。

山本：健康経営の取組の有無と業績を調査した研究では、健康経営に取り組んだ企業において、取組開始から1～2年くらいの遅れで総資産利益率(ROA)が高まっている結果が示されています(図3)。

事務局：ここでの健康経営の取組というのはどのようなものを指すのでしょうか。

山本：企業の経営方針として健康経営に取り組んでいるかを見ています。例えば、経済産業省の健康経営優良法人に認定されている企業が該当します。

事務局：企業の健康度と業績の関係性を、直接調査している事例はあるのでしょうか。

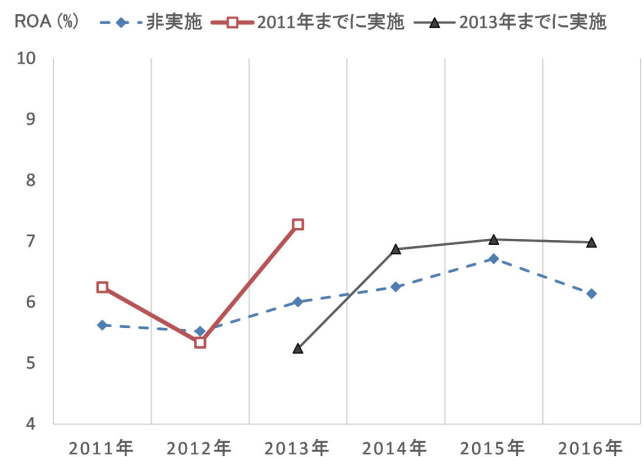


図3 健康経営を推進している企業の利益率の変化

[出典:日経 Smart Work プロジェクト(2018)「働き方改革と生産性、両立の条件」(スマートワーク経営研究会中間報告)より引用。]

山本：451社を対象に、企業の健康指標として、メンタルヘルスを理由に1カ月以上休職している労働者比率を取り上げている研究があります。その研究では、メンタルヘルスによる休職者比率の上昇が数年後の利益率低下に影響しているという結果が示されています(図4)。この結果では、対象企業全体がリーマンショックによる不況の影響で利益率が落ちている中、メンタルヘルス休職者比率が上昇している企業については、利益率の落ち方が顕著になっている様子が示されています(図4a)。ここでも、すぐには影響が出るのではなく、2年ほどの遅れを経て影響がでていきます(図4b)。先ほどの健康経営の取組の影響を考慮すると、メンタルヘルスを含め健康度の上昇が業績の向上に寄与していると考えられると思います。

## 4. 勤務間インターバル制度の重要性

山本：繰り返しになりますが、勤務間インターバル制度は労働者の長時間労働の是正と健康度の向上を企業にもたらすことが考えられます。そして、長時間労働の是正と健康度の向上は、いずれも企業の生産性や業績(利益)を増加させる傾向がある。したがって、間接的で

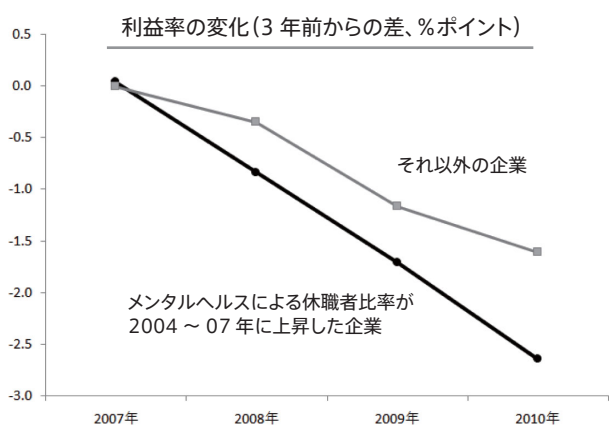
はありますが、勤務間インターバル制度の導入が、導入企業において生産性や業績を向上させる一助になる可能性があると考えられます。ただし、その効果が表れるまでには1~2年程度の遅れがあることには注意をしておく必要があるかもしれませんね。

事務局：同じように、働き方改革全般が企業に好影響を与える可能性があると言えるのでしょうか。

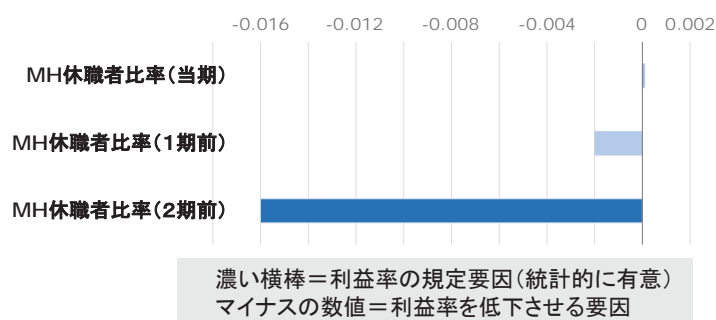
山本：言えると考えています。他にも、企業のデータを用いて、ダイバーシティ経営の取組や雇用の流動性と業績の関係を分析した研究がありますが、いずれも施策導入により業績を向上させる効果があるという結果が報告されています。

事務局：もともと業績がよく、ある程度施策導入の余裕のある企業だから制度を導入している、といった関係性もありうるのではないのでしょうか。

山本：確かに、データ分析の過程で、業績がよいから導入しているといった「逆の因果性」が見られることはよくあることです。ただ、計量経済学の分野ですと、こういった逆の因果性を示すものを可能な限り排除していき、純粹に本来の施策の因果関係がどこにあるか、ということを示すようにしています。その結果、これまでにお話したような施策導入により業績があがった、といった因果関係が示されているということです。



a. メンタルヘルス休職者比率の上昇と利益率の関係(4か年)



b. メンタルヘルス(MH)休職者比率上昇と利益率との関係(3か年)

図4 メンタルヘルス休職者数と利益率の関係

[出典：山本勲(2017)「勤務間インターバル制度は企業の生産性にプラスになるのか?」

(産業衛生学会・シンポジウム18 過重労働対策から考える労働時間と休息確保のあり方)より引用。]

## 5. 勤務間インターバル制度の導入に向けて

事務局：今後、企業が勤務間インターバル制度を導入していくにあたって、どのようなことが重要と考えられますか。

山本：まず、勤務間インターバル制度そのものを、単に長時間労働の是正の施策であると限定的に捉えないことが重要であると考えています。労働時間の総量を規制するという観点のみでなく、一時的に長時間労働が発生してしまうようなケースでも、休息時間を取り入れることで労働環境を改善させようとする概念であることを理解しておくことが重要です。ですから、労働時間の総量を規制するということと、休息時間を1日単位で取り入れるという2つの側面は施策の機能として分けて理解しておくべきだと考えます。

事務局：制度設計において留意すべきこととは何でしょうか。

山本：例えば、インターバル時間数についてみると、日本の場合はEUのように11時間以上などと決められたインターバル時間があるわけではありません。企業の業種や労働者の職種によっても、最適な時間数が異なる可能性があります。そういう意味では、ある程度企業側の自主性を促す形で、制度設計を任せており、日本企業の現状に合った制度であるといえると思います。これまでに、労働時間や勤務形態に関して何らかの施策を取り入れている企業においても、また、特に施策を実施していない企業においても、あらためて現状の労働時間や勤務実態がどのような状況にあるのか確認したうえで、制度設計に当たる必要があると思います。

事務局：現状の把握が必要であると。

山本：そうですね。例えばフレックス制度を導入していたとしても、自己管理ができていなければ、十分なインターバル時間が確保できているかどうかは不明です。制度設計をする前に、自社の実態を把握することが必要です。勤務間インターバル制度は、国際的にも労働時間が長いとされている日本企業にとっては、非常に重要な施策であると考えられます。いわゆる高度成長期

時代の日本の働き方の暗黙の了解が、時代の変化にともない、マッチしないものになってきている可能性があります。働き方改革に関する施策はこれらの時代の変化に合わせていく変革であり、そのような変革が、企業における生産性、ひいては業績の向上をもたらすと考えられます。自社の現状や、これまでの各種施策、現状の労働状況を踏まえたうえで制度設計を行い、勤務間インターバル制度の効果を、最大限に発揮していただきたいと思います。





