

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**

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**

目 次

はじめに	2
導入事例	
ユニ・チャーム株式会社	3
株式会社フレッセイ	6
TBCグループ株式会社	9
KDDI株式会社	13
社会福祉法人聖隷福祉事業団 総合病院 聖隷三方原病院	17
AGS株式会社	21
本田技研工業株式会社	24
有識者インタビュー	
勤務間インターバルの可能性	27



はじめに

「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「休息期間」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。労働者が日々働くにあたり、必ず一定の休息時間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とともに、その効果等について有識者に伺った内容を掲載しています。

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。

ユニ・チャーム株式会社

卸売業、小売業

一人ひとりが健康でいきいきと活躍できる会社をめざして

- ◆ 会社名：ユニ・チャーム株式会社
- ◆ 設 立：1961年2月10日
- ◆ 事業内容：ベビーケア関連製品、フェミニンケア関連製品、ヘルスケア関連製品、化粧パフ、ハウスホールド製品
- ◆ 従業員数：1,297名[グループ合計15,500名](2015年12月)

制度の開始時期：2017年1月

インターバル時間：最低8時間以上、努力義務として10時間

対象範囲：全社員

規定根拠：就業規則により規定

ご回答 グローバル人事総務本部 人事グループ シニアマネージャー 渡辺 幸成 様
企画本部 広報室 企業広報グループ 桐野 佐知子 様



I. 勤務間インターバル制度の実施状況について

貴社で導入されている勤務間インターバル制度の概要を教えてください。

ユニ・チャームで勤務間インターバル制度を導入したのは、2017年の1月からであり、まさに生まれたての制度といえます。導入に当たっては、半年から1年近くの時間をかけて労使間で協議を重ねてきました。就業規則の中に、勤務間インターバル制度の規定を設け、社内に周知徹底を図っています。最低8時間以上、努力義務として10時間というインターバル時間を規定しています。制度の対象者は、ユニ・チャーム株式会社の全社員です。なお、子会社に出向しているユニ・チャーム籍の社員は対象外となっています。

具体的にはどのような管理方法となるのでしょうか。

勤務表におけるアラーム機能を新たに導入し、時間を意識した働き方を促していきます。また、パソ

コン画面上に、ポップアップで、「定時になりました」というメッセージを表示し、時間経過にしたがって「22時を過ぎました、健康のために早く帰りましょう」といった警告メッセージが表れるようにします。まずは今年の2月から試験的に導入し、当初1カ月間は5分おきに表示させようと考えています。

5分おきとはかなりの頻度ですね。

試行錯誤ですが、まずはこうすることで、会社として本気の姿勢を示したいと考えています。時間管理そのものはwebの勤怠管理で行うこととなります。現時点ではインターバル時間が守れない場合の具体的なペナルティ等は定めていませんが、このインターバル時間の規定は就業規則に記載されているので、守られない場合は、就業規則違反に該当することになります。したがって、就業規則を守るという観点から上長の管理責任が問われてくることになるので、その点からの指導を強化していきたいと考えています。

なるほど、管理職の管理責任を問う形でインターバル時間が確保できるようにしようということですね。

そうです。場合によっては、上長が管理していない中で部下が長時間労働をしているケースも考えられますが、少なくともある時間を超えて働いているような場合、なぜ働いているのか、その理由を確認したうえで、承認をするしないを決定していくよう、指導していきたいと考えています。

しかし、繁忙期やお客様の都合等で、どうしてもその日のうちに何とかしなければいけない業務等もあるのではないかと思います。そのような場合の対処はどのようにされているのでしょうか。

確かに当社でも繁忙期や発表会等で十分なインターバル時間が確保できない可能性がないとは断言できません。そのような場合の扱いについては特に規則上明記していませんが、運用上、どうしても翌日にまたがるような勤務が発生した場合は、その週のうちに有給休暇をとる等の処置をほどこすようにしています。インターバル時間を守れない人がどの程度いるかは、これからの実績をみてみないと何ともいえないのですが、仮に例外状態の対応を明記してしまうと、それに抵触する罰則対象者を増やしてしまうという本末転倒にもなりかねないので、規則上はインターバル時間のみ明記し、状況を見ながら対応していこうと考えています。

II. 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知ったきっかけは何だったのですか。

EUで導入されていることは承知していました。また、日本でも2%くらいの導入率があるといった情報もあったので、どのような企業で導入されているのかといった、ベンチマーク調査は行ってきました。

どのようにして自社で導入しようと考えに至ったのですか。

まずは、仮に自社で勤務間インターバル制度を導入するとしたら、どのような目的で導入するのが

重要であると考え、制度を導入することで、どのような価値を提供できるのかをしっかりと考えることが大切だろうという点から労使協議を始めました。そして、今回制度を導入するに際しては、働き方の改革及び人事制度の改定を2018年度に実施する予定であり、その際のテーマが、社員一人ひとりが健康でいきいきと活躍できる会社を創るということであることも背景にありました。

働き方全般に及ぶ改革を検討していたところに、勤務間インターバルという解決策が見えてきたということでしょうか。

会社として、創業以来脈々と受け継がれているDNAを大切にしながらも、時代に合った形に進化させるため、改革を行なおうと考えていました。また、労働組合側からの働きかけとして、残業の多い部署等から、より働き甲斐のある会社にしてほしいという要望等も出ていました。良い意味で、ユニ・チャームの社員には頑張り屋が多く、目標達成に向けてあきらめないところがあります。しかし、近年の労働環境や社会環境の変化の中で、働いた時間が成果を生むという時代が変わりつつあり、価値＝時間という等式が成り立たなくなってきていると認識しています。加えて、これまでの制度設計には全員に制約がないという前提で作られていたきらいがあります。育児や介護をはじめとして、働く人、個々に様々な制約を抱える方への配慮が求められる時代になってきたと感じています。そういった制約を抱えた人が活躍できる制度を整えていかないと、競争に負けるだけではなく、市場に残っていけないのではないかという危機感もあり、勤務間インターバル制度導入の検討を進めました。

社内の要請とともに、社会全体の変化を強く感じられて改革を検討されてきたということでしょうか。

そうですね。仕事は最後までやり抜くことが大切で、やり抜くことで達成感を得て人は成長します。しかし、変えていかなければならないのは、仕事のプロセスそのものなのだと思います。ただがむしゃらに目標に向かって進むのではなく、これまで以上

に仕事の流れを上手にコントロールし、業務の山が一旦終了したら、有給休暇を取り、体と心を休めてエネルギーを確保・充電して働くメリハリが大切だということです。ここが今回の働き方改革の最大のポイントだと考えています。

勤務間インターバル制度を導入されるに際して、どのようなコストが生じましたか。

制度導入に際してのコストという点については、定量的なものや定性的なものがあると考えられますが、定量的な部分でいうと、勤務表のインフラの改定というところで、一つコストがかかっています。また、今回制度を改めるに際して、その説明をグローバル人事総務本部と組合が直接会ってする、説明会を開くという手法をとってきたので、その説明会の開催費用や交通費、それを開くための社員一人ひとりの時間的なコストもかかっています。さらに、e-ラーニングの形で情報発信も行っており、これは社員全員に受講してもらうようにしています。未受講者にはリマインドが入るようになっていました。e-ラーニングの1回の所要時間は10～15分、必ず1回は受講してもらうようにしています。

Ⅲ．勤務間インターバル制度の導入により期待される効果

勤務間インターバル制度を導入することで、どのような効果が生じると期待されていますか。

最終的な目標としては、一人ひとりが健康でいきいきと働くことができる環境をつくることです。なぜなら、そういった環境を整えることで、一人ひとりの生産性が高まるだろうと考えています。

長年の習慣を変えるというのは、思っている以上に大変で、働き方を変えるといわれても、すぐに変えられるものではないと思います。また、働き方改革といっても、本当に理解し、納得したうえで実行しているのではなく、単純に周りがやっているからやっているという方が多いのではないかと考えることがあ

ります。勤務間インターバル制度のみならず、働き方の改革については、短期的な視点から考えるのではなく、中長期の観点で考えるべきでしょう。労働人口も減少過程に入っているわけですから、より多様な制約を抱えた人々が活躍できる環境を整えていった方が、より優秀な人材も集まりやすい態勢をとれるのではないかと考えています。

目標を達成するために乗り越えていかなければならない課題は何だと思えますか。

一番難しいのは、顧客とのやりとりであり、どうしても今日中にとわれている場合等にどうするかといった点にあるかと思えます。しかし、本当にシビアな納期が毎日あるわけではなく、本当に守らなければならない納期を限定し、それに向けて計画的に業務を遂行するために、上司を交えて時間調節をすることが大切だと考えています。なかなか難しい部分はありますが、冷静に考えてみて調節できる部分は必ずあるはずで、重要なのは、自助努力で解決できる部分とそうでない部分をしっかり把握して混同しないことです。そのためには、上司が業務の内容、計画等をしっかり把握し、マネジメントできるようにしていかなければならない、その点はしっかり教育していかなければならないと考えています。また、改善要請への対応がしっかりと実施されているかどうかについても、本人と上司の両方からしっかりと確認をとっていくことが大切だと考えています。

社員の皆さんからはどのような反応がありますか。

導入して間もないので、社員の反応もまだこれからといった状態です。われわれも、これが正しい解決方法かどうかはわからない。ひとまず導入して、反応をみて変化させていくことも大切ではないかと考えています。

株式会社フレッセイ

卸売業、小売業

長年の長時間労働対策が実を結んだインターバルの確保

- ◆ 会社名：株式会社フレッセイ
- ◆ 設立：1950年11月6日
- ◆ 事業内容：スーパーマーケット「フレッセイ」、100円SHOPダイソーのフランチャイズ等チェーンストアを経営
- ◆ 従業員数：約2,000名(2017年2月)

制度の開始時期：2016年4月

インターバル時間：11時間

対象範囲：全組合員(パートナー社員を含む)

規定根拠：労使協定により規定

ご回答 人事教育部 部長 星野 浩克 様



I. 勤務間インターバル制度の実施状況

貴社では、いつから勤務間インターバル制度を導入されたのですか。

フレッセイで勤務間インターバル制度を導入したのは、昨年(2016年)の4月のことです。労働組合と労使協定を結ぶ形で導入しました。組合側からのアプローチがあって、導入を検討することになったのです。当社で導入している勤務間インターバル制度は全組合員を対象としています。組合員ということではパート(パートナー社員)も組合員に含まれています。なお、現在の組合員数は2,000人強、うち正社員は約600人。したがって、約1,400人がパートナー社員となります。従業員の男女比は、正社員では、概ね男性7割の女性3割。パートナー社員では、概ね男性が1割、女性が9割となっています。

貴社で導入されている勤務間インターバル制度は、具体的にどのようなものとなっているのですか。

勤務間インターバルの時間設定については、11時間以上と規定しています。インターバル時間の管理は、全事業所とも磁気方式のタイムカードで全組合員の入社、退社時刻が自動でスキャンされるようになっています。その結果を1週間に1度、人事部の方でチェックしています。これまでの実施状況を見ると、99%以上インターバル時間は守られているという結果が出ています。

99%以上とはすごいですね。それには何か理由があるのですか。

実は、インターバル時間は制度導入以前から概ね守られていたといえます。当社では、勤務間インターバル制度を導入する随分前から、長時間労働をなくす取り組みを行っていました。そのような事前の努力もあって、実際に勤務間のインターバル時間を厳格に管理するようになって、特に大きな変化を生じることなく、99%以上の組合員がそれを厳守することができているのです。

守れなかった場合に何かペナルティはあるのですか。

このような状況なので、インターバル時間が守られないこと自体、本当にレアケースであり、守られなかった場合の運用規定は特段設けていません。また、そういった検討を必要とする事態に立ち至ったこともありません。ただし、年末年始（12月30日、31日、1月1日）については、労使協定の中に勤務間インターバルは適用外として規定されていますので、そこが唯一の例外条項ということになります。

II. 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するに至った経緯を教えてください。

先ほども申し上げたように、勤務間インターバル制度そのものは、昨年の春闘の際、組合から提案があって、導入を検討するにいたりました。けれども、長時間労働については、ずっと以前から労使の間で、それをなくすように努めて話し合いを重ねてきていました。したがって、実質的にはその効果としてインターバル時間が確保できる状況ができあがっていたといえます。

その以前から取り組まれていた長時間労働をなくす取り組みとはどのようなものだったのでしょうか。

長時間労働の削減に取り組むきっかけとなったのは、お恥ずかしい話ですが、十数年前に労働基準監督署から指導を受けたことです。それ以後、基本的には、残業時間の短縮、削減に取り組んでまいりました。だから、残業という観点でも、現在では80～100時間／月といった残業を行っているような従業員は一人もいません。ただし、一部の管理職（店長以上）で残業時間が多い人が少数います。

そのような残業時間削減の取り組みによって、従業員の残業時間が減り、それに伴ってインターバル時間が確保される状況が整っていったということでしょうか。

はい、勤務間インターバル制度の導入自体は非常にスムーズでした。

勤務間インターバル制度の導入に際しては、どのようなコストがかかったのでしょうか。

勤務間インターバル制度導入に伴って新たなコストがかかったということはありません。しかし、前提として、長時間労働削減の取り組みの中でも、コスト削減は常に課題であり、SO（standard operation：標準作業）に合わせて作業の効率化を追求し、必要な作業に応じた最適な人員配置を行っていくことが重要でした。コストの観点からすると、時間外労働は常にゼロであるべきだというのが基本であり、それをいかに成し遂げていくかは、常に経営課題となっていました。したがって、SOの考え方自体が、勤務間インターバル制度が目標としている状態を目指している部分があったのです。

III. 勤務間インターバル制度の導入により期待される効果と課題

勤務間インターバル制度の導入の主たる目標はどこに置かれているのですか。

制度導入の目的としては、今後の人材確保という点が大きいですね。今のところ求人には問題はありませんが、それでも現在の労働市場の求人状況は決して楽観できるものではないため、今後、思うように人材を採用できない状況が生じる可能性は否定できません。現在の小売業は労働集約型の側面が強い産業ともいえるので、人が少なくなると、現在のような労働環境を維持できなくなる可能性があります。今でもスーパーマーケット業界は人材確保には苦労しているのです。

労働環境を働きやすい状態に保つことで、人材確保に繋がっていきたいということでしょうか。

そうですね、当社ではSOの考え方に基づいて稼働計画をつくり、人員配置を決定しているので、現在のところ標準時間と稼働時間の差は、それほど大

きなブレは生じていません。しかし、今後、そのブレ幅が大きくなるようなことがあれば、労働環境の悪化につながってしまうので、そうしないためにも、長時間労働をなくし、インターバル時間を確保することは重要であると考えています。そのような働き方を維持するための改革の一部として、勤務間インターバル制度もあると考えています。

今後の課題としては、どのようなことをお考えですか。

仕入れ担当や管理部門等、本部職員や管理職における長時間労働の削減は、まだ余地があると考えています。それでも、基本的には19～20時頃には概ね全員退社できている状態にはあります。また、休日や時間外の事業所施設等の入退出には上長の許可が必要なようにしています。

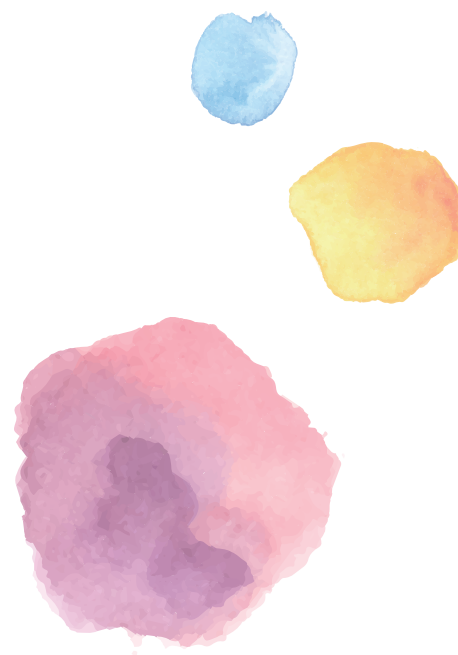
IV. 勤務間インターバル制度の普及に向けて

今後、勤務間インターバル制度を広く普及させていくためには、どのようなことが必要だとお考えですか。

仕事の生産性を考えた際に、勤務間インターバル制度が普及しないということはそもそもおかしいと思います。いい仕事をするためには、十分な休息は必要不可欠ではないでしょうか。一人の人間が集中して仕事に取り組める時間は限られています。ただし、個人の力は決して強くはないので、個人がただ作業できてしまうような環境を取り除いてあげることも必要だと思います。

会社として考えた時には、個々人の能力差の問題もあります。その中で効率を追求していくためには、時間管理をしっかり行い、できるだけ効率的に仕事ができるような環境を整えていく必要があるでしょう。そのためにもインターバル時間の確保は必須といえるのではないかと思います。だから、日本で勤

務間インターバル制度を定着させていくためには、最初はある程度力づくで導入していくことも必要かもしれませんね。



TBCグループ株式会社

サービス業

エステティック業界のリーディングカンパニーの挑戦

- ◆ 会社名：TBCグループ株式会社
- ◆ 設立：1976年3月
- ◆ 事業内容：エステティック業(化粧品・エステティック関連商品の研究開発及び販売)
- ◆ 従業員数：2,200名(2016年4月現在)

制度の開始時期：2017年1月

インターバル時間：義務規定として9時間、健康管理指標として11時間(月11日以上)

対象範囲：全社員(子会社、関連会社等のグループ企業についても、すべての社員がTBCグループからの在籍出向という形になっており、それらのグループ企業社員を含めた全社員)

規定根拠：就業規則に明記するとともに、エステ・ユニオンという外部労働組合と「勤務間インターバル労働協約」を締結



ご回答 執行役員 人事総務部 部長 長南 進亮 様
人事総務部 総務課 主任 山崎 功 様

I. 勤務間インターバル制度の実施状況

TBCグループにおける勤務間インターバル制度の導入状況を教えてください。

当社で勤務間インターバル制度を導入したのは、本年(2017年)の1月のことで、まだまだできたてほやほやの状態です。制度は、社内的には就業規則の一部として明記し、対外的には、エステ・ユニオンという労働組合と「勤務間インターバル労働協約」を締結しています。

どうして外部組合と協定を締結したのですか。

対外的にそのような形をとっているのは、このような制度に関する事項について、就業規則だけでは、会社として本当にやっているのかという疑念を持たれてしまうので、そのような疑念を払拭するためにも、外部の労働組合にしっかりチェックして頂き、実効的に機能していることを担保してもらうためです。実は、勤務間インターバル制度導入の前に、求人

関わる「ホワイト求人協約」という形の協約も締結しており、それは女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(女性活躍推進法)や青少年の雇用の促進等に関する法律(若年雇用促進法)に規定されている事項をすべて公開するというもので、法定記載事項でさえ、明記していない企業が多いという実態があったので、それを正していきたいということで実施し、それを8月に記者発表しました。その流れから、勤務間インターバル制度についても同様の形をとり、社内外ともに、決めたことがしっかり執行されていることをアピールしていきたいと考えているのです。

その制度の具体的な内容はどのような形になっているのでしょうか。

当社の勤務間インターバル制度の対象者は全社員です。子会社、関連会社等のグループ企業についても、すべての社員がTBCグループからの在籍出向という形になっており、それらのグループ企業

社員を含めた全社員を対象としています。また、有期雇用者も対象に含まれています（グループ企業を含めた社員数は2,000人強。社員の男女比は、女性が91%）。勤務間インターバル制度の時間設定については、現時点で必ず守らなければならないのは9時間と規定しています。また、社員の健康管理上の指標として、11時間のインターバルを付与することを規定し、11時間未満となる日が月のうち11日（当社の平均所定労働日数21日の半分以上）以上となった社員には個別に健康指導等を行うという規定も設けています。本来的にはEUで行われている11時間をめざしたいと考えていますが、まだ時間管理システムの全体ができあがっていないので、まずは実態がどうなっているのか、様子を見た上で今後の対応については検討していきたいと考えています。これらの内容は就業規則に記載していますが、特記事項として、不測の事態となる天災等の災害時はこの限りではないことを記しています。

時間管理はどのような方法で実施されているのでしょうか。

インターバル時間の管理については、残業時間管理も含めて、現状ではタイムカードと出勤簿で管理するアナログ方式となっているところを、この1月から5月にかけて、全店ICカードで出退勤を管理できる電子化を順次行うこととしています。電子化により、すべての出退勤データがWebで集約できるようになり、クラウドでデータ管理できるようになります。なお、ICカードは社員証をIC化する形をとっています。現時点で電子化が完了しているのは、本社と10店舗のサロンのみとなっていますが、3月には50店舗、4月に80店舗、5月には全店舗（約200店舗）の電子化が完了する見込みとなっています。

規定が守られない場合も想定されると思いますが、その場合はどのような処置をとられるのですか。

現時点において、9時間というインターバルはほぼ守られていると言うことができますが、仮に守られていない状況が見つかった場合は、本社の人事課

の方で、どうしてそういう状況が起こっているのかについて、原因確認を行い、単純に人数が足りないのか、それとも管理者の問題なのかをしっかりと把握し、対策をとっていきたいと考えています。規定が守られていなかった場合のペナルティについては特に定めていませんが、当社の制度は外部の労働組合との協約という形をとっているため、問題がある場合はそこでしっかりチェックされ、実効性を伴った改善が行われていくと考えています。

II. 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の導入を考えるようになったのはどうしてですか。

制度の導入を考えるに至ったのは、エステティック業界における労働時間管理について、会社として、また、業界のリーディングカンパニーとして、何か考えなければいけないという思いがあったからです。当社のスタッフは非常に若く、しかも91%が女性ということもあって、もともと労働時間や労働基準法について、あまり深く考える傾向がありませんでした。当社では入社時や管理職への昇進時等に段階を踏んだ研修等を行っているものの、そのような意識をさらに高めていきたいということで、勤務間インターバルという考え方に着目しました。当社では女性スタッフが多いため、検討段階では、育児介護等の必要がある人については11時間超という傾斜をかける案も出ました。しかし、勤務間インターバル制度はあくまでも労働時間管理なので、あまり育児介護とリンクしてしまうのもどうだろうということになり、スタート時は、育児介護とは切り離れた形でやろうということになりました。

エステ業界における貴社のポジションと人員構成上の特性から制度導入の検討を始められたのですね。では、そもそも勤務間インターバル制度をどのようなことから知っていったのでしょうか。

時間的には、KDDIさんが先行して8時間のインターバルを設けてやっていたという点や、家電メー

カーや旅行業界等の先行事例があるという情報も耳にしていました。

エステ業界はお客様商売なので、なかなか休憩も取りにくいのではないかといったイメージがあり、業界のリーディングカンパニーとして、そのようなイメージを払拭したいと考えていました。きちんとした労務管理が行われている働きやすい職場であることをアピールし、今後の求人、人材確保につなげていきたいという考えがありました。

時間管理の電子化やタイムカードのICカード化にはそれなりにコストもかかったと思いますが、いかがですか。

ゼロから構築したのではなく、多店舗型のサービスにおける勤怠管理の電子化を手掛けたシステム開発会社をお願いしてシステムを組んで頂きました。それ以外のコストとしては、本社内にプロジェクトチームをつくり、各エリアの教育を行っていくという形をとったので、特に管理者である店長の教育には、それなりに時間はかかりました。ただし、当社では月に1回全国各地で店長会議を行っているのです、その場を数回借りて研修を行いました。一方、スタッフについては、これまで紙で行っていた残業申請等の必要がなくなり、作業が減るといったこともあって、それほど教育に時間をかける必要はありませんでした。また、これらの研修に際しては社内にスペシャリストが多数いるため、外部の講師を呼んだりするようなことも特段行っていません。

Ⅲ. 勤務間インターバル制度の導入により期待される効果と課題

導入間もないので、具体的な結果についてはまだこれからだと思いますが、現時点での感触はいかがですか。

昨年までの実態をある程度調べてみても、9時間というインターバル時間であれば、ほとんど確保できている状況にありました。それは、当社のサロンは全て予約制となっており、不意の来客は基本的に

なく、もともと長時間の時間外が発生する可能性が低い状況にありました。また、店舗の多くは駅ビル等のテナントとして営業しているので、予め営業時間の制約もある場合が多いのです。結果として、昨年までの事例では、インターバル時間が9時間を下回る事例はありませんでした。

9時間というラインについては、それまでの実績から守られるであろう、という見通しがあったのですね。

はい、したがって、時間管理の電子化を整え、今後の実態を正確に把握できるようにしたうえで経過を見て、今後、場合によって10時間、11時間とインターバル時間の規定を延長していく可能性もあります。スタッフからの反応は、まだまだこれからというところですが、電子化されている店舗から、時間外の申請が電子化されて、すごく楽になったという話がありました。

時間外労働についてはどのようなスタンスをとられているのですか。

当社では、時間外は年間360時間を上限としており、月々の上限も繁忙期であっても30時間に抑えるようにしています。今回の電子化によって、管理も正確に行えるようになりました。それらの点を含めて、スタッフの時間管理意識も高まってきていると感じています。

まだ導入されたばかりですが、今後の課題といった点が見えていたら教えてください。

今後の課題としては、勤務間インターバル制度の導入というより、電子化された時間管理の導入に伴い、店舗間の業務量等の差がはっきり出てくるのが考えられます。これまでも営業収益の差による繁忙店とそうではない店舗との差は出ていましたが、今後は勤務時間が正確に出てくることで、労務面での店舗の差異が出てきます。この点から管理面の問題点や業務効率の問題点、あるいは人員配置の再検討等が必要になってくる可能性があります。労働時間が長くなる可能性が高いのは、責任者であ

る店長であり、月末月初の〆作業を行った店長が、翌日の出勤までに、しっかりとインターバル時間を確保できるのかについては注意していきたいと考えています。店長等のシフトについては、場合によって、エリアマネージャー等が代行する場合を設けて調節していきたいとも考えています。

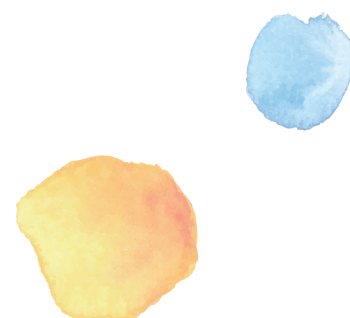
IV. 勤務間インターバル制度の普及に向けて

勤務間インターバル制度をより普及させていくためにはどのようなことが必要でしょうか。

これまでの常識からすると、インターバル時間を確保するためには10時までは出勤できない、ということはなかなか言いにくい土壌があると思いますが、今後はそうして良い、というよりそうしなければならぬんですよ、というふうに意識を変えていくこ

とが一番の課題だと思います。残業規制については、なかなか管理するのが難しく、今でもいろいろ問題が生じていますが、それに比べるとインターバルについては、労働者側の理解も得やすく、その管理もしやすいので、今後普及していく可能性は高いのではないのでしょうか。

エステ業界という点では、労働時間管理そのものに無頓着な面が強かったという状況があるので、今後は当社でこのような取り組みをしていくことで、徐々にそういった点が改善されていくのではないかと考えています。また、少子化の時代で、人材確保は以前より難しくなっているので、労務管理の面で働きやすい職場を強調していくことも重要になっています。



KDDI 株式会社

情報通信業

日本の勤務間インターバルの先駆けとなった通信会社

- ◆ 会社名：KDDI株式会社
- ◆ 設立：1984年6月1日
- ◆ 事業内容：電気通信事業
- ◆ 従業員数：31,834名（連結ベース、2016年3月31日現在）

- 制度の開始時期**：全社適用は2015年7月、部分的にはそれ以前から実施
- インターバル時間**：8時間（継続性のある業務や緊急性の高い業務、繁忙期の対応等については、上長判断による適用除外ができる）別途健康管理指標として、月のうち11日以上は11時間というラインを設定
- 対象範囲**：インターバル規定は全非管理職、健康管理指標は管理職を含む全社員
- 規定根拠**：インターバル規定は就業規則に明記、健康管理指標は安全衛生管理規程に明記



ご回答 総務・人事本部 人事部 給与グループリーダー 茂木 達夫 様

I. 勤務間インターバル制度の実施状況

KDDIでの勤務間インターバル制度の概要を教えてください。

現在の制度は、2015年に、就業規則に最低8時間のインターバル時間を確保することを義務化するように規定するとともに、安全衛生管理規程の中に、11時間のインターバルを健康管理の指標として規定しています。8時間の勤務間インターバル制度においては、翌日の始業時刻に食い込んだ場合、所定労働時間はそのまま終業時刻を後ろにずらすこととなります。安全衛生管理規程については、義務ではないけれども、月の半分、11日以上11時間のインターバル時間が確保できていない人は、健康管理の対象となります。

そうすると8時間については、完全に義務規定としているけれども、11時間というのはインターバルとしての履行義務ではないということですね。

ええ、月に11日以上11時間のインターバル時間

を確保するのが望ましいという健康管理指標にしています。まずは、自身の健康状態について、セルフチェックをしてくださいという形をとっており、11時間を守りましょうといった規定は、規則上していません。なお、就業規則については全非管理職が対象ですが、安全衛生管理規程については、管理職を含む全従業員を対象としています。したがって、管理職には8時間の勤務間インターバル制度は適用されていませんが、11時間の健康管理指標は適用されており、非管理職には8時間の勤務間インターバル制度と11時間の健康管理指標の両方が適用されます。

結構複雑な仕組みのように思われますが、運用上問題は生じていないのでしょうか。

現在ではスムーズに運用されているといえます。ただし、8時間の勤務間インターバル制度には、適用除外の規定があり、継続性のある業務や緊急性の高い業務、繁忙期の対応等については、上長判断による適用除外ができるようにしています。時間

外労働を行う必要があるときは、社員は上長に対してシステムを用いて事前申請を行い、上長の承認を得ることとしています。そして、8時間の勤務間インターバル制度を考慮して、翌日の始業時刻を決めることとなりますが、翌日の業務を考えると、どうしてもインターバル時間の8時間を確保できない場合のみ、適用除外とすることとしています。ただし、二日連続の適用除外はできないようにするとともに、適用除外の対応をした翌日は、必ず健康配慮の措置（勤務シフト変更による早帰りなど）を講ずるようにしています。これらの取扱いについては、就業規則上に明記されています。基本は上司としっかりコミュニケーションをとって頂き、その中で運用を図っていくということです。

その前提となる時間管理はどのように行われているのでしょうか。

勤怠管理については、自己申告制をとっており、そのための参考データとして、パソコンのログを取っています。その他、今年の1月から本社ビルではゲートのログ（通過時間）も表示できるようになっています。このゲートのログと、パソコンのログオン、ログオフの時間を参考に、「昨日の仕事は何時から何時まででした」という形で自己申告してもらうようになっています。ただし、インターバル時間については、自己申告を待っている管理できないので、日々の管理はパソコンのログにより確認しています。翌日の昼頃には前日のインターバル時間が何時間だったという形で表示され、本人及び上司は部下全員の時間を閲覧できるようになっています。

インターバル時間が確保できないような場合、何らかのペナルティがあるのでしょうか。

8時間の勤務間インターバル制度については就業規則で定めている事項なので、インターバル時間のみに限定したペナルティ等は特に定めていません。サービス規程全体の一部であるという扱いの中で処理しています。11時間の方については、安全衛生管理規程なので、もともとあった法令に準拠した基準、例えば45時間を超える時間外が何カ月続

いたとか、そういった基準と合わせて運用しています。守れないケースが出てきた場合は、まず健康のセルフチェックを行ってもらい、それを産業医と人事部でチェックします。その上で、問題がありそうな場合は、面接を行い、産業医にも会ってもらいます。場合によっては、業務の負担軽減や配置転換等の措置につなげていくことになります。

II. 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導入に至る経緯を、特に全社に拡大する契機となった事項を中心に教えてください。

当社で勤務間インターバル制度を全社に拡大適用したのは2015年の7月のことですが、それ以前から部分的に実施していました。当社は2000年に3社（DDI、KDD、IDO）が合併して成立しましたが、通信設備の保守管理の部門に限って、今でいう勤務間インターバル制度（当時はそういった言葉を使用していませんでした）を導入していた会社があり、それが引き継がれました。さらに、2012年に裁量労働制を導入しましたが、その際に、裁量労働の方に限定した形で勤務間インターバル制度を導入しています。そして、2015年7月に、それまで裁量労働の方に限定していた勤務間インターバル制度を全社（全非管理職）に適用することになりました。

2015年7月の適用範囲の拡大については、直接労働組合の方から、春闘要求において勤務間インターバル制度が提示され、人事部として検討を行いました。当初、経営側としては、まだ全社的な勤務間インターバル制度の導入は早いのではないかという意見もありました。人事部としても、裁量労働制の人には、自分で仕事をコントロールする権限があるため、勤務間インターバル制度も馴染みやすいと考えていましたが、一般社員にはそのような権限は与えられていないので、制度として勤務間インターバル制度を導入することは仕事の妨げになるのではないかと、という懸念もありました。

全社拡大に至るタイミングでは労組と人事の間でせめぎ合いがあったということですね。

ええ。しかし、社員の勤務実態を調べてみると、8時間のインターバル時間が確保できていない人はそれほど多くはないということもわかってきました。本当に忙しい人の休憩時間をどう手当をするか、という視点で休憩時間の確保を考え直すのであれば、8時間の勤務間インターバル制度については、拡大適用すべきではないか、という方向に変わってきたのです。そして、導入に際しては、日本の法制度にはない規定なので、いきなりガチガチに定めて運用するのではなく、ゆるやかに導入していくようにしていきました。制度導入は2015年7月で、最初は声をかけるだけでしたが、10月にシステムが導入されたことによって、パソコンのログを活用できる環境が整ったので、社内に対応するよう告知していきました。そして、年明けごろから、違反者に警告のメールを出していくといったように、徐々に制度対応を進めていきました。

人事部として勤務間インターバル制度導入の目的はどの辺りに置かれているのでしょうか。

人事部としては、健康を意識して、より生産性の高い働き方を追求していきたい、という考え方をとっています。しかし、勤務間インターバル制度のみで、働き方が変わってくるとは考えていません。変形労働制等の様々な勤務制度と組み合わせる中で、健康とアウトプットを両面で考えて頂き、生産性を向上させて頂く点に、会社としては期待しているのです。

貴社のような規模の大きな会社では、このような制度の改定には、それなりのコストが生じるのではないかと考えられますが、その点についてはいかがですか。

2015年7月の拡大適用時にかかったコストとしては、システム改修費を挙げることができます。もともとパソコン上で操作できる勤怠管理のシステムはありましたが、そこにインターバル時間を表示し、時間計算ができるようにシステムを改修しました。そ

他のコストとしては、e-ラーニングを使用した、就業規則変更の学習教材を作成し、全社に展開していますが、そこにも多少のコストはかかっています。また、変則的な勤務を行っていた部門については、勤務間インターバル制度の導入に際してシフトの組み換えを行っているので、そういった点では、導入当初に人件費として見えないコストがかかっていたということが出来ます。

Ⅲ．勤務間インターバル制度の導入により期待される効果と課題

導入前後の社員からの反応にはどのようなものがありましたか。

導入前に、非公式で社員に話をきいたところ、一部でそんな制度を導入されては困る、といった声もありましたが、いざ導入してみると、無理なく受け入れられています。

制度は概ね守られているということでしょうか。

適用除外と単発の違反の発生件数は、毎月100人弱くらいで、その割合は概ね半々くらいとなっています。ただし、違反の人は、大概月1回の違反で、しかも常習者といえるような人はいないので、そういう意味では、概ね守られていると考えています。

制度導入後の効果としては、どのようなことが挙げられますか。

会社として効果を実感したのは、安全衛生管理規程の方で、11時間のインターバル時間を考慮することにより、それまでの労働時間基準では見えてこなかったピンポイントでの過重労働を見出すことができるようになりました。幸い、産業医面談までいくような事例は今のところ生じていませんが、インターバル時間を意識したセルフチェックを行ってもらうことで、これまで見いだせていなかった健康リスクを回避することが可能になってきました。

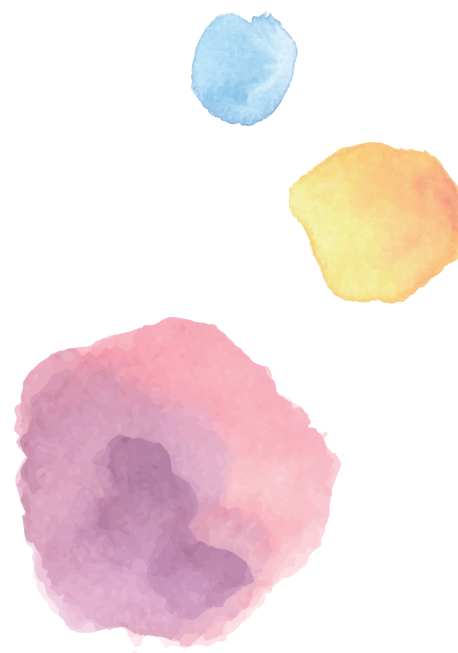
今後の課題は何だと思えますか。

今後については、就業規則、安全衛生管理規程のいずれも、現在の規定で十分であるかの検証が必要と認識しているところです。

IV. 勤務間インターバル制度の普及に向けて

今後、インターバル制度をより普及させていくには、どのようなことが必要だと思えますか。

最低ラインを国の法制度としてきちんとした基準を定めて頂いた方が、より制度は普及していくのかもしれませんが、その一方で、当社では健康管理指標として、月の半分は11時間のインターバル時間を確保できているかという基準を設定していますが、そういった、自社に合わせた柔軟な運用が可能なのは、法制度として明確な基準がないが故ということもいえるので、そこはなかなか難しいところだと思えます。



社会福祉法人聖隷福祉事業団 総合病院 聖隷三方原病院

医療・福祉

看護現場における交代制勤務の負荷を緩和するインターバル

- ◆ 会社名：社会福祉法人聖隷福祉事業団 総合病院 聖隷三方原病院
- ◆ 設 立：1942年12月24日
- ◆ 事業内容：総合病院
- ◆ 従業員数：1,765名（2016年4月現在）

- 制度の開始時期**：2012年2月
- インターバル時間**：一律で最低11時間以上
- 対象範囲**：変則交代制勤務を行っている看護職員全員
- 規定根拠**：看護部の勤務計画表作成基準の中に「勤務間隔をあける規則」として規定

ご回答 看護部 総看護部長 吉村 浩美 様



I. 勤務間インターバル制度の実施状況

聖隷三方原病院における勤務間インターバル制度の概要を教えてください。

当院の運営母体である社会福祉法人聖隷福祉事業団の就業規則では、職員の勤務種別と就業時間を定めています。その中で看護職の勤務は変則交代制勤務と規定されています。病院長了承のもと、看護部としては、その規定を前提に勤務形態や勤務間インターバル制度を定めています。したがって、制度の対象は必然的に看護職に限定したものとなっています。

そして、看護部には勤務計画表作成基準があり、その中に「勤務間隔をあける規則」、つまり勤務間インターバル制度があります。

この規則が導入されたのは、2012年2月のことです。規則では、勤務計画表を作成するものは職場長と規定しており、その職権において全看護職員に勤務間インターバル制度を周知しています。

この規則で、インターバル時間は最低11時間以

上としています。なぜならば、過重労働は医療ミスや職員の安全管理に直結しているため、全ての看護職員が必ず十分な休息をとって勤務に当たれるようにするためです。

インターバル時間は、年間を通じて一律11時間以上という規定なのでしょうか。

冬場は利用者が多くなる時期ではありますが、3月は産休や退職等で職員数が少なくなる時期でもあります。しかし、そのような時期でも、予め必要になると予測される夜勤看護師数を見込んで人数を確保しているため、11時間以上という規定どおりのインターバル時間は確保できています。

また、病気欠勤がでた場合には、勤務交代できる職員で対処しているため、まれに逸脱例が生じることもありますが、制度導入以来の実施状況の中では、11時間のインターバル時間が確保されています。

勤務間インターバル制度の前提となる具体的な時間管理はどのように行っているのでしょうか。

出退勤の時間管理は、勤怠管理システムで行っています。打刻はタイムカードリーダー、あるいはパソコンから勤怠管理システムに直接入力できるようになっています。各看護師は利便性の高い方法を選択しています。

なお、勤務間インターバル制度導入時には、既に勤怠管理システムは整備されており、特別なコスト発生はありませんでした。システムの改修費が多少あったくらいです。人件費を考えるのであれば、職場長会を活用し夜勤交代制勤務のあり方を検討した時間や勤務計画作成基準の変更に伴い職員への説明会、労務管理研修などに見えないコストがかかっている、ということと言えますが、それほど大きなものではありません。

II. 勤務間インターバル制度の導入経緯

貴院で勤務間インターバル制度の導入を検討するに至った経緯を教えてください。

経緯をお話する前に、看護職における勤務間インターバル制度を考える場合、看護職に特有の夜勤交代制勤務の実態を理解して頂く必要があります。一般に夜勤交代制勤務には2交代制（12時間）と3交代制（8時間）の2つがありますが、日本の病院全体で見た場合、7割が3交代制、3割が2交代制の勤務体制を採用しています。2交代制では「日勤」と「夜勤」の2つの交代制シフトがあり、3交代制では「日勤」「準夜勤」「深夜勤」の3つの交代制シフトとなっています。

そして当院では、2つの職場（病棟）では2交代制が採用されていますが、残りの22の職場では全て3交代制が採用されています。

制度導入前の3交代制でインターバル時間が一番問題になっていたのが、「日勤」を終えたのちの翌日の「深夜勤」を行う場合です。この場合、通常のインターバル時間は7.5時間となっていました。また、日勤が定時で終了せずに超過勤務となれば

さらにインターバル時間は短くなってしまいます。この場合、帰宅して食事の準備や育児などをしてしていると十分な休息が取れずに「深夜勤」を行うことになってしまいます。

昔からこのような勤務形態の常態化は問題だと思っていました。そして、その問題は当院に限らず、短いインターバル時間が常態化している医療・看護界全体の問題であると考えていました。

けれども、実際にその勤務体制に馴染んでしまっているスタッフには、新しい制度は簡単には受け入れられないという状況もありました。

この問題の改善は非常に苦労しましたが、勤務体制の見直しなどにより進めていきました。

看護職の交代制勤務が過酷であっても、それが習慣化している状態から変えていくのは決して容易ではない、ということなのですね。

そうですね。そして、そのような思いを抱えていた中で、看護職の確保定着、そのためにかねてより課題となっていた健康的な勤務環境の改善に取り組むことになりました。当時、健康面・医療安全の面から夜勤交代制勤務の問題が次第に明らかになってきていたこともあり、タイミングが良かったのだと思います。

2011年には、ある雑誌で、健康と安全、生活の質に夜勤交代制勤務のシフト編成やインターバル時間の確保が重要であることが広く認識されるようになりました。

また、日本看護協会では、夜勤・交代制勤務におけるインターバル時間の確保に関するエビデンスを発信しており、2013年2月には「看護職の夜勤・交代制勤務に関するガイドライン」を公表しています。

貴院で勤務間インターバル制度を導入されたのは2012年の2月ということでしたね。

当院は「看護職の夜勤・交代制勤務に関するガイドライン」の試案に則って、検討を行い、実際には正規のガイドライン公表に先行して、独自に勤務計画表作成基準を改訂し運用を始めました。当初は正規のガイドラインが公表されるのを待つつもり

だったのですが、正規版がなかなか公表とならなかったもので、試案をベースに検討したもので、正規ガイドラインの公表より1年ばかり先行して制度を導入することになりました。

日本看護協会が提言する夜勤・交代制勤務の「勤務編成の基準」11項目

項目	基準
基準 1 勤務間隔	勤務と勤務の間隔は11時間以上あげる。
基準 2 勤務の拘束時間	勤務の拘束時間は13時間以内とする。
基準 3 夜勤回数	夜勤回数は、3交代制勤務は月8回以内を基本とし、それ以外の交代制勤務は労働時間などに応じた回数とする。
基準 4 夜勤の連続回数	夜勤の連続回数は、2連続(2回)までとする。
基準 5 連続勤務日数	連続勤務日数は5日以内とする。
基準 6 休憩時間	休憩時間は、夜勤の途中で1時間以上、日勤時は労働時間の長さと同労働負荷に応じた時間数を確保する。
基準 7 夜勤時の仮眠	夜勤の途中で連続した仮眠時間を設定する。
基準 8 夜勤後の休息(休日を含む)	夜勤後の休息について、2回連続夜勤後にはおおむね 48 時間以上を確保する。1回の夜勤後についてもおおむね 24時間以上を確保することが望ましい。
基準 9 週末の連続休日	少なくとも1か月に1回は土曜・日曜ともに前後に夜勤のない休日をつくる。
基準10 交代の方向	交代の方向は正循環の交代周期とする。
基準11 早出の始業時刻	夜勤・交代制勤務者の早出の始業時刻は7時より前を避ける。

資料:看護職の夜勤・交代制勤務に関するガイドライン

Ⅲ.勤務間インターバル制度の導入により期待される効果等

看護職の方を対象に勤務間インターバル制度を導入された目的はどのあたりにあったのでしょうか。

目的については、派生的には様々に挙げることもできますが、その主眼は、あくまでも看護師の健康管理、医療の安全管理を踏まえた労働環境の改善に置いていました。結果として医療の質の向上というところにも繋がっているということはいえるかもしれ

ませんが、それは制度導入の直接的な目的だったわけではありません。

導入後の看護師の皆さんの評価はどうか。

導入直後は従来の勤務間隔時間と違うため、それまで慣習的に続けられてきた働き方を変えることが難しい、と感じられた方も少なくなかったようです。中には、家庭の調整が間に合わず、新しいルールへの対応が難しいと感じられた方もいたようで、勤務間インターバル制度を一時解除してほしいといってくる事例もありました。

施行後しばらくしても、変わらず「ワーク・ライフ・バランスの実現と言っているが働きにくくなった」というような否定的な意見もありましたが、徐々に「体が楽である」「過酷な勤務はもうできない」といった肯定的な意見もみられるようになってきました。

勤務間インターバル制度の導入は、生活時間と仕事時間を大きく変化させることなので、働く人がその変化に適応していくにはそれなりの時間は必要だと思えます。また、導入前の制度設計も十分なリサーチを行って検討する必要があるでしょう。

制度を導入することの利点に明確なエビデンスがあり、目的が明らかなのであれば、暫定運用の段階を幾段か設けて、徐々に取組を進めていくといったやり方も有効かもしれません。当院では半年程度は色々な意見を頂きましたが、その度に方針は変更しない旨をお答えしてきました。結果、この制度導入を理由とした離職は1件もなく、やがて、制度も軌道に乗っていきました。そして、現在ではこのルールはほぼ完璧に遵守されていて、違反は生じていません。

長期的にみていくと夜間に働くことは健康上やはり良くないというデータ(乳がんや前立腺がんの発生率等)があります。この点については、勤務間インターバル制度を入れることで、十分な休息時間を保証できる勤務体制を整えたつもりです。その結果として、長期的には健康確保に関する勤務間インターバル制度の効果等が見えてくれば良いとも考えています。

IV. 勤務間インターバル制度の普及に向けて

今後、勤務間インターバル制度を普及させていくためにはどのようなことが必要でしょうか。

罰則的な考え方よりは、より多く休息時間をとった場合に褒章を出すといったように、鞭よりは飴といった考え方を取る方が、普及は進むのではないかと思います。

今後の課題をどのようにお考えですか。

インターバル時間を長くするというより、長時間勤務や超過労働を是正していく方向で、勤務環境を良くすることを考えるべきだと思います。また、そういった点では、このような改革を経ても2交代制の看護師の勤務時間は12時間という長時間勤務を強いている状況にあり、日勤帯では対応疲れも出ます。今後はその点を改善していくことが課題でしょう。

なお、現在の制度では、24時間のシフト制で働いていない看護補助者については、制度の対象外となっていますが、ゆくゆくはそれらの人たちも包括した制度としていく必要はあるかもしれません。なお、最終的には8時間労働の中でインターバルも整備されることが望ましいと思います。



AGS 株式会社

情報通信業

ICT企業の健康経営の追及

- ◆ 会社名：AGS株式会社
- ◆ 設立：1971年7月
- ◆ 事業内容：情報処理サービス、ソフトウェア開発、その他情報サービス、システム機器販売
- ◆ 常勤職員数：930名（2016年3月現在）

制度の開始時期：2017年1月

インターバル時間：一律で11時間

対象範囲：全社員

規定根拠：就業規則にインターバル時間を明記するとともに、労使協定で適用除外等に関する細かな規定を締結

ご回答 取締役 企画部・人事部担当 及川 和裕 様
人事部 部長 渡辺 益司 様
企画部 広報IR担当部長 小谷野 宣明 様



I. 勤務間インターバル制度の実施状況

貴社の勤務間インターバル制度の概要を教えてください。

当社では、インターバル時間の設定は11時間としています。制度導入前には他社の事例等も参考にし、これより短い時間の設定もあることは知っていましたが、最終的には、当社ではEUで設定されているのと同様の設定が可能だろうと判断するに至りました。制度の対象者は全社員です。

当社は、2017年度から始まる5か年の次期長期経営計画において「働き方改革」を主要施策の1つとして推進することとしています。この「働き方改革」におけるグループ基本方針および取組目標において、次期長期経営計画の最終年度である2021年度末までに実現を目指すこととしています。勤務間インターバル制度は、その3本の柱の中の1つと位置づけています。

AGSグループは、社員が最も働きやすい会社となるために全社一丸となって『働き方改革』に取組み、2021年度末までに次の目標の実現を目指す。

1. 有給休暇取得率100%
2. 所定労働時間内勤務（残業ゼロ）
3. インターバル出勤100%

制度は、どのような形式で規定されているのでしょうか。

勤務間インターバル制度は、就業規則に明記するとともに、労使協定も結んでいます。就業規則に明記しているのは、インターバル時間として11時間を設定している点のみですが、労使協定の中で、細かな運用条件を定めています。

協定では、月3回までの適用除外を認めるとともに、年間6回を限度として、月5回までの適用除外を認めており、そのような適用除外を可能とする事由等についても協定で定めています。

当社の業務上、客先でシステム障害等が発生した場合等、どうしても11時間のインターバル時間が確保できないケースが生じる可能性があるため、このような適用除外の猶予を設けています。

適用除外の事由以外でインターバル時間を確保できない場合などについては、何かペナルティがあるのでしょうか。

特にありませんが、就業規則にも明記し、労使協定にも記載している事項なので、ルールが守られるように対応していきたいと考えています。

具体的な勤怠管理等はどのような形で行われている

るのでしょうか。

インターバル時間の管理にもつながる勤務実態の時間管理は、個々人の入力による申請で行っています。ただし、その入力が必要な時間に行われているかどうかについては、パソコンのログ時間で確認するようにしており、その時間の乖離が大きい場合は、その理由を本人に確認するようにしています。

また、勤務間インターバル制度を導入するに際して、勤怠管理システムを一部改修し、アラート表示機能や、実績確認ができるカウンター等も表示できるようにしています。これらのシステム改修はすべて社内で行いました。

実際の現場での具体的な手続はどのようになるのでしょうか。

22時以降の残業を行う場合は、事前に深夜残業申請を行い、上長の了解を得る必要があります。なお、日々の勤怠については、随時業務計画を事前に登録するようにしており、それについても上長が確認するようになっていきます。当社の場合、9時始業となっているので、22時以降の残業をすると、11時間のインターバル時間を確保するためには始業時間をずらしていく必要が生じます。したがって、今では深夜残業申請と勤務間インターバル制度の申請が連動する形をとっています。そして、それらの処理はすべてグループ・ウェア上のワークフローで処理されるようになっていきます。

II. 勤務間インターバル制度の導入経緯

貴社で勤務間インターバル制度を導入するに至った経緯を教えてください。

AGSが本格的に勤務間インターバル制度を導入したのは、2017年の1月からのことです。それに先立って、2016年の7月には健康経営施策の一環として勤務間インターバル制度の導入が検討の俎上に載り、8月から12月の5ヶ月間、試用期間としての運用を行いました。この試用期間において、実際の勤務状況とこの制度がマッチするかどうかの見極めを行ったのです。

その結果、実際にインターバル時間が確保できない事例も散見されましたが、内実を見ると、改善可

能な範囲内に収まっていると考えられたので、本格始動に踏み切ることになりました。

最初に勤務間インターバル制度に着目されたのは、どのような点からだったのでしょうか。

健康経営の施策をどうするかといった点で、様々な他社事例等を調べていた中で、勤務間インターバル制度が検討の視野に入ってきました。実際に当社での適用を検討するに際しては、トップダウンで進めていく意向を経営トップも示されました。

勤務間インターバル制度導入の目的としては、どのようなことを考えられていたのでしょうか。

制度導入の目的としては、社員の健康増進と、長時間労働を是正したいという点が大きかったと思います。社員がいきいきと活力をもって業務を進めることで、生産性が向上することも期待できます。また、人材確保にもつながるなど、導入による効果は複合的なものであると考えています。

本格導入されてからはまだ間もない状況ですが、運用状況はいかがでしょう。

必ずしも100%守られている状況にはなっていません。これについては、事前の告知、啓蒙活動が足りなかったと反省しているところです。ただし、本格導入以降守れなかった社員は外部に常駐している者で、情報がうまく伝わっていなかったため、うっかり忘れていたということでした。当社の場合、業務上外部に常駐する社員も少なくないので、そういった社員への告知には、もう少し留意すべきだったと考えています。

III. 勤務間インターバル制度の導入により期待される効果

制度導入後の社員の皆さんからの反応はいかがですか。

総論的には圧倒的多数の社員が賛成している状況です。今回の勤務間インターバル制度の導入や次期長期経営計画における働き方改革の取組について、その主眼は社員のためにという点にアクセントを置いています。ルールだから守れというよりも、社

員皆のためになることだから皆でそこを目指そうという共働的な目標である点が重要だと考えています。

お客様からの反応はありますか。

インターバル制度導入に際して一番苦慮したのがその点です。当社の場合、お客様ありきでやっている仕事が多く、お客様の都合でインターバル時間が確保できない場合にどう対処するかという問題があります。特に難しいのが、お客様の業務が終わってからしか行えない本番の適用作業等です。こちらの都合でスケジュールを調整できるものではないので、どうしてもインターバル時間を確保することが難しくなってしまう。そこで、当社だけでは対応が難しいことから、お客様に向けた勤務間インターバル制度導入を説明するペーパーを作成し、お客様にも協力をお願いする形をとりました。今のところ、お客様からは、表立って不満を表明されたことはなく、むしろお褒めの言葉を頂くことの方が多いです。

まだ導入されて間もないので難しいかもしれませんが、生産性への影響が見えてきたようなことがありますか。

そこは、これからの運用状況を見ていかなければ、何ともいえないところです。当社の働き方改革が本格始動するのは4月以降でして、4月に「働き方改革推進室」と「働き方改革推進委員会」を設置することとしています。「働き方改革推進室」では、働きやすい環境の整備（在宅勤務制度、テレワーク、フレックスタイム制度の拡充）の企画立案・推進や、生産

性向上に資する業務改善（多能化推進、仕事量の平準化、無駄の排除）の企画立案・推進を行い、「働き方改革推進委員会」では、働き方改革の施策検討、働き方改革実施状況のモニタリング、働き方改革の評価・改善を行っていくこととなります。

具体的な生産性向上の効果については、そのような活動を通して徐々に明らかになってくるのではないかと考えています。

IV. 勤務間インターバル制度の普及に向けて

勤務間インターバル制度が定着するためには、どのようなことが必要だとお考えですか。

長時間労働のデメリットが認識されることが必要だと思います。長時間労働の弊害として、メンタルヘルスへの悪影響が挙げられます。メンタルヘルスに支障をきたすと、回復までに時間を要するとともに、回復後の個々人のパフォーマンスがそれ以前の状態に復帰するのに、更に多くの時間を要するようです。そのような観点から、社員個々の健康維持こそが、会社の生産性を高めるという認識を高めていくことが求められるのだと思います。

しかし、労働問題として考える際には、インターバル時間の確保というよりは、時間外勤務の抑制、長時間労働の削減という形で追及していく方が本筋なのだと思います。業務計画を立てる際に、時間外作業を前提とした計画を立てるべきではないし、そうすることによって、必然的にインターバル時間は確保されていくことになるのだと思います。

実績時間									
始業	終業	休憩	インターバル時間	インターバル未取得回数	ログイン	ログアウト	終業差分	承認	
09:30	17:00	01:00	17:00	-	09:25	17:15	00:15	承認	
10:30	17:40		13:00	-	10:27	17:38		承認	
09:00	17:00	01:00	16:00	-	08:48	17:03	00:03	承認	
09:00	17:40		15:20	-				承認	
								承認	

システム画面

参考事例

本田技研工業株式会社

製造業

- ◆ 会社名：本田技研工業株式会社
- ◆ 設立：1948年9月
- ◆ 事業内容：二輪車、四輪車、汎用製品等の製造販売
- ◆ 常勤職員数：連結208,399名/単独22,399名(2016年12月31日現在)

制度の開始時期：1970年代

インターバル時間：22時以降まで残業を行う場合、本社・営業で12時間。
また、研究所では10時間、工場（製作所）では9時間30分～11時間30分と事業領域ごとに規定が異なる。

対象範囲：全組合員

規定根拠：労使協定で規定

ご回答 労政企画部 部長 影田 浩一郎 様
労政企画部 労政ブロック 主任 坪口 祐介 様



I. 勤務間インターバル制度の実施状況

貴社の勤務間インターバル制度の概要を教えてください。

当社における勤務間インターバル制度に該当する制度は、「深夜勤務における翌日出社時間調整」という名称で運用されており、勤務間インターバル制度という文言は使用していません。

この翌日出社時間調整ルールは、いつでも一定時間のインターバル時間を取りましようというのではなく、一定の時刻、具体的には22時を超えて時間外勤務を行う場合に労働者の休息時間を確保しようというものです。そういう意味では、EUで導入されている勤務間インターバル制度とは異なり、突発的な事態への対応に焦点を当てたものと言えます。

なお、事業領域ごとに異なった形で運用しており、大きく「本社」「研究所」「工場（製作所）」の3つに区分することができます。考え方自体は同じですが、インターバル時間に当たる部分については、各領域において時間数の設定が異なります。

本ルールの対象は全組合員であり、時間管理をしない管理職は適用外となっています。

また、このルールのほかに、社員の健康安全の観点から、月45時間以上時間外労働を行った社員（特別条項を適用する組合員・管理職）を対象として問診票を提出させ、必要に応じて産業医の診察を受けさせるという取り組みも行っています。

具体的には、先ほど挙げられた3つの区分でどのようなルールとなっているのでしょうか。

「本社」については、22時を超えて勤務を行った場合、翌日の出社時間は、22時を起点に、超えた時間を15分単位で遅らせることができるとともに、次の出社までの時間として、12時間を確保することとされています。また、標準労働時間は9:00～18:00となっているため、12時間のインターバル時間をとった際、9:00以降の出社となっても9:00から出社時間までの時間は勤務したものとみなされます。

「研究所」については、「本社」と同様のルール

となっていますが、次の入社までの時間が10時間と設定されています。

「工場（製作所）」については、例えば、平常勤務（所定労働時間8：10～17：00）の社員が、22：30を超えて勤務を行った場合、0：29までの勤務であれば翌日の出社は10：00、0：30以降2：29までの勤務であれば翌日の出社は13：00と設定されており、インターバル時間は9時間半から11時間半を確保することとされています。

このように事業領域に応じてインターバル時間が異なるのは、各事業場の仕事の特性や通勤事情を考慮にいれて時間設定を行っているからです。

これらの規則の規定は、どのような形式で定めているのでしょうか。

本ルールは、労使協定において定めており、その内容は会社と労働組合との折衝事項ということになります。申し上げておきたいのは、このルールはまれに生じる長時間労働が避けられない事態、例えば設備トラブルやイベント準備などへの対応において、十分な休息時間を確保するための緊急避難的な規定であり、日常的にこのルールが適用される場面は少ないということです。

インターバル時間の設定によって長時間労働を削減するというよりも、長時間労働が避けられない場合にのみ、インターバル時間を保証する規定となっているのですね。

そうです。総労働時間の短縮に関しては、これまで労使と交渉しながら一生懸命取り組んできており、本ルールを適用する事態は滅多に起こることはありません。通常残業時間管理については、36協定を中心にルールを定めています。現状、36協定上の上限は月45時間となっていますが、運用上は月30時間に収めることとしています。仮にこれを超えることとなれば労働組合との折衝を行う必要が生じます。一般的な長時間労働対策としては、これらの制度の方が機能しているということです。

本ルールに関わる時間管理は具体的にはどのように行われているのでしょうか。

実際の勤怠管理システムはIDカードによるタイムログで労働時間が自動計算される仕組みになっていて、仮にこのような働き方をした翌日、規定の時間より早く出勤してしまうとエラーが出るようになっています。

本ルールを適用するためには、個々の組合員毎に上長が労働組合に一報を入れ、組合からの了解を得た上で承認する仕組みとなっています。仮に事後申請となってしまう場合でも、労働組合と折衝を行い、労働組合の承認を求めることになっています。

また、当社の場合、フレックスタイム制が導入されていますが、例えば、研究所の組合員の場合、フレックスタイム制の可能労働時間を6：30～21：00と設定しており、これを超える場合には、労働組合との折衝を行う必要があります。そのため、まずはそのフレックスタイムの設定時間の障壁があり、本ルールを適用する事態は、その障壁を超えて勤務する場合に限られます。したがって、通常の勤務形態で、本ルールを適用することは非常にまれであり、本ルールを適用しないようにすることがマネジメントとして求められています。

そういった事態はほとんどあり得ませんが、仮にこのルールを守れない場合、ルール上のみなし労働時間に加えて割り増し賃金を払う形をとっています。

なお、本ルールに関しては、どの事業領域においても例外規定は設けていません。

II. 勤務間インターバル制度の導入経緯

このルールは、いつ頃導入されたのでしょうか。

実は、「翌日出社時間調整ルール」が導入されたのは、おそらくは1970年代の初め頃のこととしかわかっていません。

それはまた随分と歴史のある制度ですね。70年代というと、創業者の本田宗一郎氏が経営なさっていた時代ということですね。

はい。創業以来、当社の基本理念として「人間尊重」ということがあり、その理念を実現していくた

めに、創業者自身が、「よく働き、よく遊べ」ということを言われていました。また、運営方針の中でも「理論とアイデアと時間を尊重すること」が掲げられていることもあって、労働時間の管理については随分以前から様々な取り組みを行ってきた実績があります。

それらの取り組みの歴史を紐解いていくと、1963年にはノー残業デーを導入しています。また、1965年には隔週での週休2日制を導入、1970年代には年次有給休暇カットゼロ運動を開始しています。これは、その年度の年次有給休暇は必ず年度内に消化しようという活動で、以来ずっと継続されています。結果として、当社の平均年次有給休暇取得日数は、毎年18～19日（新入社員を含む）で、年間の総労働時間は、かなり早い時期から1900時間台の前半となっています。

また、1972から1973年にかけて完全週休2日制を導入しています。そのような流れの中で「翌日出社時間調整ルール」も決められたと考えられます。正確な記録が残っていないので、いつから始まったのかはわかりませんが、わたしが入社した時点から、このルールは運用されていました。さらに1980年代にはフレックスタイム制を導入しています。

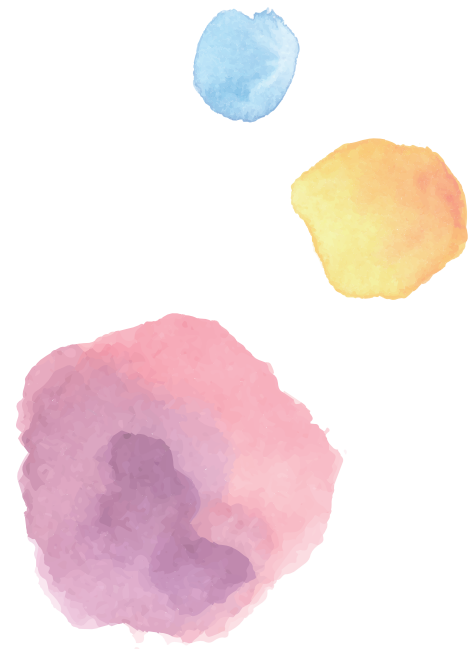
以上のような総労働時間の短縮の動きがある中で、各事業領域で独自のルールを造っていったという流れになっています。なお、先に示した時間の設定も、当初から変わらず今に至っています。

長い歴史の中で、日本社会の中では非常に先駆的な取り組みをなさってこられているんですね。ところで、近年の働き方改革という点ではどのような取り組みをなさっているのでしょうか。

近年の取り組みということでは、マネジメント力を強化することに力を入れています。その強化策の例としては、本社領域では、課長職が担っていた日々の管理部分を主任クラスに権限委譲するといった職制の役割見直しに取り組んでいます。これにより、マネジメントスパンの適正化を図り、一人ひとりに対してきめ細かなマネジメントができる体制の構築を進めています。

また、研究所領域では、基本的にはフレックスタ

イムの自主管理下で働いているので、出退社の時間は従業員本人に委ねています。一方で、特に技術者はどうしても時間があれば設計の精度を上げていきたいといった専門職としての意識が高く、労働時間が長期化する傾向があるため、管理職と従業員がコミュニケーションをとりながら業務の進捗状況等を確認し、19時の段階で必要がなければ帰宅を促す方策を一昨年あたりから取り入れています。



勤務間インターバルの可能性

～働き方と休み方の改革へ～

独立行政法人労働者健康安全機構労働安全衛生総合研究所
産業疫学研究グループ 部長 医学博士

高橋 正也 氏

独立行政法人労働者健康安全機構労働安全衛生総合研究所
産業ストレス研究グループ 主任研究員 医学博士

久保 智英 氏



高橋 正也 氏



久保 智英 氏

1. 睡眠は健康の源

事務局：現在、厚生労働省では、勤務間インターバル制度の普及のため、企業への支援を行うこととしています。働く人々の健康にとって、生活時間、特に睡眠はどのような意味合いを持っているのでしょうか？

高橋：働く人々のみならず、すべての生きる人にとって、睡眠は健康の源であるということが出来ます。ところが、働く場においては、その重要性が軽視されている現状にあります。そして、そのような睡眠の軽視が、しばしば大きな問題を惹き起こしてきました。

事務局：健康にとって睡眠が大切なのだらう、というのは、多くの人も漠然とはわかっていると思うのですが。

高橋：人の生活は、働いている時と、働いていない時を合わせて1日が成り立っています。働く時間そのものについては、これまでも残業時間の規制等として社会的にも考慮されてきた経緯がありますが、一方の働いていない時間については特段問題とされてこなかったというのが日本社会の実情でした。しかし、これからは、この働いている時間と働いていない時間の両方で人の生活は成立しているのだということを十分に考

えていく必要があります。勤務間のインターバル時間に着目することは、この働いていない時間、人が生きるために必要とされる休息や睡眠を確保するための時間的な枠組みを、社会的に獲得していこうとすることだということができます。

事務局：勤務間のインターバル時間を確保することで、まずは量的に睡眠や休息の時間を確保することになると。

高橋：そうですね、まず、勤務間インターバル制度というのは、十分な睡眠を確保することと密接なかかわりを持った制度だということができます。十分な睡眠時間を確保するためには、十分な休息時間が必要であり、勤務間のインターバル時間を確保することで、健康にとって必要不可欠な睡眠時間を確保しようとするものです。その時間が確保されて、その次にどのような休息、どのような睡眠をとれば良いかという、質的な問題がありますが、まずは量を、働いていない時間を一定の長さで確保しなければ、休息や睡眠の質を問題とすることもできません。

事務局：まずは、睡眠や休息のための量的に十分な時間を確保することが先決だということですね。

久保: はい、勤務間のインターバル時間と生活時間の関係を週5日勤務の日勤者で考えた場合、勤務間インターバルが11時間ですと、22時退勤の翌日9時出勤という生活がみえてきます。また、それを残業時間からみると、インターバル11時間でも1日に4~5時間以上の残業時間が可能となります。さらに、その残業時間を1カ月単位でみると、勤務間インターバルが11時間の場合では、月残業時間が80時間以上での働き方が許容されます。脳・心臓疾患の労災認定基準において、1カ月の時間外労働が概ね80~100時間とされていることを踏まえると、十分な睡眠や休息をどう考えるのかということが必要だと思います。

しかし、実際の職場で、急激に明日から一律に11時間の勤務間インターバル制度を導入しなさいと言った形で導入では、難しい部分もあるかと思われます。まずは、その職種、職場に見合った勤務間インターバル制度を労使間で話し合っ導入するということから始めて、徐々に、その職場にフィットする勤務間インターバルの制度にブラッシュアップしていく必要があるのだと思います。

また、労働時間の長さを抑制するという話とともに、休日や休息時間、オフの時間の確保に社会の目が向いてきたことに大きな意義があると考えています。私たちの専門は睡眠なのですが、これまでは睡眠というのは労働衛生ではない、という間違っった考え方が一般に広まっていた。

高橋: 大きな誤解なのですが、管理者側のみならず労働組合側でも、「大人なのだから、『何時に寝なさい』なんて言うてはいけない」として、苦情を言われる方がおられます。産業医の先生ですら、そういう見解をお持ちの方もいらっしゃいます。しかし、考えて頂きたいのは、生活習慣病をもつ従業員さんに産業医の先生が指導しているのは、お酒を控えなさい、とか、よく運動しなさい、といった仕事以外の事です。とすれば、仕事以外の活動である睡眠とはいえ、健康であるために最も大切ですから、それに助言してはいけない、指導してはいけない、というのは私たちからすれば、あり得ない話です。

事務局: どうしてそうなるのでしょうか。

高橋: 一つには、私生活に関わる事項だから、という考え方があると思います。プライベートな領域だから、人事関係者であろうと労働組合であろうともタッチして

はいけないということなのだと思います。

久保: もう一つ、日本人の国民性として「とにかく一生懸命頑張ること」に対して好意を抱くところが少なからずあるのだと思います。そういったことも関係して、諸外国に比べて休むことに対する価値認識が低いということが言えると思います。

事務局: そうすると、睡眠の軽視という、今の日本社会に蔓延している風潮は、伝統的な日本の価値観の中から生まれてきているということができのでしょうか。

久保: それはあると思います。「何日寝てない」といった、寝ていない自慢をしてしまうようなところに端的に表れていると思います。

高橋: 昔は受験について「4当5落」といったように、4時間の睡眠なら受かるが、5時間寝てしまうと落ちてしまう、といった都市伝説もありました。しかし、きっちり睡眠をとらないと、記憶や情報処理の能力、学習能力等は下がってしまうことが証明されています。

2. 睡眠と仕事の能率

事務局: それでは、より具体的に睡眠と仕事の能率の関係について教えて頂きたいのですが。

久保: 先ほど高橋さんがおっしゃられたように、睡眠は、人の生体機能を保持する重要な役割を担っています。最近の実験結果で明らかになってきた知見に、睡眠不足の状態では、人の表情や感情を読む力も衰えてしまうということがあります。例えば、怒っている人の写真や、喜んでいる人の写真を見せると、普通に睡眠をとっている人では、怒っていることや喜んでいることがわかるのに、睡眠不足の人にそれらの写真を見せても、怒っていることや喜んでいることがわからない、理解できないといった結果が出ています。

高橋: 端的に言って、睡眠不足だと、人の顔が読めない状態になってしまうということです。顔を読むことは、人と人とのコミュニケーションにとって根幹に関わる事で、睡眠不足だと、仕事をする上でのコミュニケーションにも齟齬をきたすようになってしまうということです。上司や部下といった同僚のみならず、お客様とのやりとりにも問題が生じることになってしまいます。

久保: 職場の人間関係のトラブルについても、睡眠不足な者同士のトラブルといったことが数多くみられるようです。

高橋: 何よりも睡眠不足だとイライラしてしまいますし、普通なら怒らない些細なことでも、簡単にキレてしまったりします。寝ないことの悪影響ということでは、長期的には心臓病に罹りやすくなるとか、事故を起こしやすくなるといった事がよく挙げられますが、それに加えて、職場の人間関係というより複雑で重要な面にも差し障りが出てくるようになります。

久保: 仕事のみならず、奥さんや子どもとの関係といったプライベートな人間関係にも問題が生じることになります。だから、家庭円満のためにも十分な睡眠時間を確保することはとても重要です。

高橋: われわれは、仕事だけで生きているのではなく、個人としての生活、家族との生活、それから社会における生活と様々な役割を担っているのです。長時間労働で仕事の役割だけが増えていくと、ほかの役割を担えなくなってしまうのです。

事務局: 睡眠時間や休憩時間をおろそかにすると、人の生活そのものが崩壊してしまいかねない、ということなのです。

高橋: そうですね、言ってみればスポーツ選手の例が典型的かもしれません。野球でもサッカーでも、一人の選手が過ごす生活時間を考えてみると、試合の時間よりも試合以外の時間の方が圧倒的に長い。では、試合以外の時間にスポーツ選手は何をしているかというと、彼らはトレーニングをし、休息をとっているわけです。試合という限られた時間の中で、最良のパフォーマンスを発揮するためには、試合以外の時間をどのように過ごすかが大切で、どのようなトレーニングを行い、どのような休息をとったかが結果として表れてくるのです。特に優秀なスポーツ選手は、トレーニングもさることながら、睡眠をととても大切にしています。

事務局: 皆なんとなくそういったことはわかっていながら、いざ自分たちの仕事ということになると、睡眠時間を確保することよりも目先の仕事を優先してしまう。それでは駄目なんだ、ということをもう少ししっかりと認識してもらい、そういった社会風潮を変えていくにはどういったことが必要だと思われませんか。

高橋: 一つは、しっかりとした睡眠をとることのメリットを数値化してお伝えしていくことが必要なのだと思います。あとは教育の部分ということになるのでしょうか。ただ、長年そのようにしてきた社会的慣習でもあり、すぐに変えるのは難しいことなのかもしれません。しかし、わが国の働き方が国際的にみて良い状態にあるのかといえば、決してそのようなことは言えません。昨今も噴出している問題等からも明らかのように、いくつもの課題があるわけです。睡眠時間を大切にすることは、それを変えていくための一つの選択肢なのだと思います。もちろん、睡眠だけで働き方の問題すべてが解決するわけではありませんが、まずは睡眠の問題を中核に据えていく必要があります。

久保: 図1は、睡眠研究でよく知られたアメリカでの実験結果を表したものです。この実験では、被験者を1晩の睡眠時間が4時間、6時間、8時間のグループに分け、14日間、実験室に宿泊させて反応検査を行います。同時に3日間徹夜させるグループにもおなじような反応時間検査を行います。この反応検査は、ランダムに提示される刺激に対して、0.5秒以上かかって反応した遅延反応数を解析して、グループごとの経日変化を観察します。図1は、横軸が実験日、縦軸が反応検査で0.5秒以上かかった遅延反応数を示しています。結果として、毎日4時間の睡眠場合、その状態が6日間継続しただけで、1晩徹夜したのと同じくらいの遅延反応が生じており、10日以上続くと2番徹夜したのと同レベルの遅延反応が生じています。また、毎日6時間の睡眠の場合でも10日以上その状態が連続すると、1晩徹夜したのと同レベル以上の遅延反応が生じる結果が出ています。

この実験結果からいえることは、毎日少しずつでも睡眠不足が続くと、負債が積み重なるように疲労が慢性化していき、やがて、徹夜したのと同じ状態になってしまうということです。すると判断能力や反応が鈍くなり、当然、仕事にも支障をきたすことになります。だから、毎日しっかりと睡眠時間をとることが必要だといえることが言えます。

高橋: 睡眠の難しいところは、見える化しにくいという点です。体重や血糖値というのは数値として明確に示すことができますが、どのくらいよく眠れているか、あるいは睡眠が足りているか、といった状態を端的に表す数値は、今のところ存在しません。

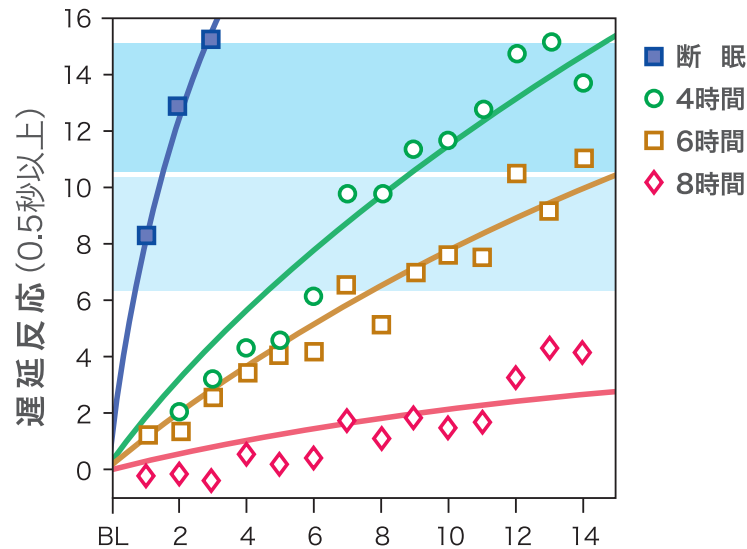


図1 慢性的な睡眠不足とパフォーマンス低下の関係

資料： Hans PA Van Dongen, Greg Maislin, Janet M Mullington, David F Dinges [2003]『Sleep』

事務局：睡眠時間の長さだけをとってみてもこのような問題が生じてしまうということですが、同時に睡眠の質によってもこのような問題が生じることがあり得るのではないですか。

高橋：たしかにそうです。例えば、不眠があると心身の具合が悪くなります。では、どうすれば睡眠の質を高めるかが課題になります。適度な運動をすとか、お酒を控えるとか、太陽の光をしっかりと浴びるといった、快眠につながる方策がないわけではありませんが、それらをやったから100%快眠できるというものでもありません。それよりは、何時に寝て何時に起きるといことは、私たちの意思によってコントロールすることができるので、まずはそこをしっかりとコントロールして、十分な睡眠時間を確保することが大切です。

事務局：ある程度の睡眠時間を確保するのが重要だということはわかりましたが、最適な睡眠時間というのはどれくらいなのでしょう。個人差もあるのではないかと思います。

高橋：おっしゃるように、個人差はあります。一人ひとり年齢や体質も異なりますし、働き方の内容によっても異なってくると思います。けれども、いろんな調査を見ると、最適な睡眠時間は、6時間から8時間の間に9割くらいは収まるという結果が出ています。残る1割の人は体質的にその枠外の時間が最適睡眠時間となっているようです。しかし、4時間の睡眠で健康な状態

を維持できる人はごく少数であって、それ以外の大半の人は6時間から8時間程度の睡眠を必要としているのです。ところが、厚生労働省の調査結果等を見ても、平日に6時間の睡眠すらとれていない人が約48%となっています。つまり大半の人は寝たくても寝られていない現状にあるということが出来ます。目安としては、週末に2時間以上朝寝をしてしまう人は、平日の睡眠が足りていない証拠である、ということは出来ます。

久保：睡眠についても食事と同様、適切な時間に、適切なタイミングでとることが重要です。いっぱい食べたから次の日は食べなくてもよいとはならないように、睡眠もいっぱい寝たから、次の日に寝なくてもよいとはなりません。人には体内時計があるので、寝るべきタイミングに適切な量の睡眠をとることが、体内の生活リズムを守ることに繋がります。したがって、睡眠の量とともにタイミングも重要です。

事務局：そのような適切な量の睡眠を適切なタイミングでとっていくためには、どの程度インターバル時間が必要だということなのでしょう。

高橋：その辺は、しっかりとしたデータでもって議論していく必要があると思います。現在われわれの所内の研究プロジェクトで検証を行っているところです。EUの指令では11時間となっていますが、それがわが国でも当てはまるかどうかはよく調べるべきでしょう。11時間よりも短いインターバル時間の設定でも、まったく勤

勤務間インターバルという考えが存在しなかった場合に比べると、一歩前進したということはできます。これまでオフの時間をほとんど考慮することのなかった企業が、勤務間インターバルという考え方に着目するのは大きな進歩だと思います。

3. 国際問題としての働き過ぎ

久保: 実は、こういう睡眠と仕事の能率の関係を追及する研究や、疲労とインターバル時間の関係性を調べる研究は、ヨーロッパにはあまりないのです。というのも、彼らは既に11時間の勤務間インターバル制度を導入しているわけですし、11時間未満のインターバル時間で働くということ自体が、あまりないことなのだと思います。そういう意味では、勤務間インターバル制度は、ヨーロッパでは「空気のような制度」なのかもしれません。つまり、あまり存在感を感じさせない、普通に働いていたら守れているといった形です。しかし、だからと言って、日本で導入する意義はないのかと言えばそうではないと思います。おそらく、日本でこそ生きてくる制度だといえるのかもしれません。その基準を何時間とするべきなのかどうかといった点については、まだまだ議論が必要なところだとは思いますが、日本の社会も、ようやくオフの時間、休息時間が大切なのではないか、ということに気づき始めてきた、今はそういう過渡期なのではないかと思います。そして、勤務間インターバル制度を導入したことで、これだけ働き過ぎの問題が改善したというような知見が日本発で広がっていくと、お隣の韓国や中国でも「過労死」は問題になっているので、国際貢献にもつながっていくと考えられます。ご存知だとは思いますが、「過労死」は英語でも「KAROSHI」として輸出されてしまい、日本の汚名のような言葉となってしまっています。このような研究を積み重ね、日本で長時間労働対策として、過労死の予防策として勤務間インターバル制度が機能するようになれば、そのような汚名の返上にもなると思います。

事務局: 確かに、日本という国は良くも悪くも課題先進国だといわれていますが、「過労死」の問題はまさに日本発の日本の課題であるといえます。それが韓国や中国といったアジア圏に広がりつつあるのだとすれば、そこで日本の果たさなければならない役割は大きい

かもしれませんね。

高橋: そうですね。実態はよくわかっていませんが、韓国、中国、台湾でも同様の状況があるようにも聞いています。同じ人間ですから、当然、働き過ぎれば、どこかにその弊害が生じるはずですよ。

事務局: 今のお話をおうかがいしていると、中国や韓国、台湾といった東アジアの国々は、いずれも儒教の文化圏に属しており、そのような国々で働き過ぎが横行してしまうのは、儒教的な価値観に基づく部分があるのでしょうか。

高橋: 働き方や仕事に対する価値づけ、あるいはその逆の意味で、オフに対する価値づけの低さといった部分では、似たような部分があるのかもしれませんが。少なくとも、そういった部分の考え方はヨーロッパと違うということはいえるような気がします。確かに、韓国と日本はよく似ていて、労働関係の調査をやると、大概、日本と韓国が労働時間の長さで1・2位を争っていますし、睡眠時間の長さでも、1・2位を争っています。

久保: よく講演の始めに話したりするのですが、日本では「お疲れさまです」という挨拶が普通に使われています。しかし、これは世界的に考えると奇妙な表現方法だと思います。つまり、疲労といったある意味、ネガティブな状態を挨拶にしている国は他ではなかなかないように思います。一説によれば、江戸時代頃から同じような形で使われているようなのですが、おそらく、「自分も一生懸命働いて疲れているから、相手も疲れているから当然、忙しくて当たり前」といった日本人の潜在意識が、「お疲れ様です」という言葉が挨拶として広まっている理由になっているのではないのでしょうか。また、日本と同じく働き過ぎの国としてあげられる韓国でも同じような表現をするそうです。「仕事で疲れていることを是」とする価値観は働き過ぎの国特有のものだといえるのかもしれませんが。また、欧米と比較をすると、雇用に対する考え方が違うともいえます。欧米では雇用契約書に仕事の内容が明記されており、その仕事さえこなせば、さっさと帰ってしまう。ところが、日本で雇用されることは、仕事の内容が必ずしも明瞭ではなく、会社に帰属するというメンバーシップ的な意識が強く働いているようです。だから、上司や同僚の仕事が終わっていなければ、それを手伝ったりする。そこで、自分の仕事が終わったからといって、すぐに帰るこ

とができない。そのような風潮が日本の長時間労働の温床になっているわけです。

4. 遮られない^{オフ}休息とより良い生き方を求めて

事務局: 確かに、日本の会社で、上司が仕事をしている状況で、面と向かって先に帰りますというのは簡単なことではない気がします。しかし最近では、上司の方でもそのような状況を気にして、早く帰ることを心掛けている人も徐々に増えてきた気がします。

久保: まさに過渡期ですね。

高橋: これまでの上司の理想像は、ともかく部下を最大限使って仕事をこなし、立派な成果を上げる点にあり、自分の部下を長くかつ激しく働かせることで会社からも評価されてきたという経緯があります。しかし、それを見直すべきだということに会社も徐々に気づいてきている。それが今の状況なのだと思います。

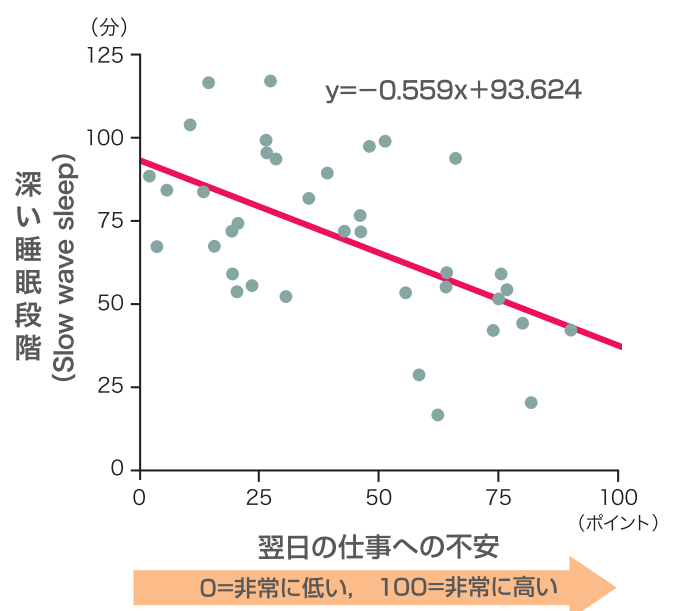
事務局: 仕事をやりすぎることで、本来達成できたはずの成果を取りこぼしている可能性に気づいてきた、ということでしょうか。

高橋: そこに「ワーク・ライフ・バランス」というもう一つのキーワードがあるわけですが、仕事も大事だが、仕事以外の生活も大事なんだという認識が広まってきています。ですから、これからの上司の理想像は、仕事をしっかりやってもらうためには、部下に十分なオフをとってもらい、リフレッシュした状態で仕事に臨んでもらう、そういったマネジメントができなければならないようになってくるはずです。

久保: ただし、今現在、一律に勤務間インターバル制度を導入しますとあって、急激に変えてしまうのも問題が生じることになると思います。例えば、管理者にとっても取扱い方が分からないなどの問題も発生します。また、早く帰っても、自宅やカフェ等でインターネットを使って仕事をしている状態であれば、あまり意味はないことにもなります。そこから先は、個々の職場で考えて頂かなければならないことですが、インターバルの間は、しっかりと休息を取り、オフの時間を過ごしてもらうことが重要なので、オフとしての時間が過ごせるような仕組みづくりも必要になってきます。最近では、スマー

トフォンでメールやライン等を使って簡単に連絡がとれてしまうので、簡単にオフの時間に仕事が侵入してきてしまいます。したがって、オフの時間をしっかりと確保するためには、そういった連絡手法にも何らかのルールを設ける必要もあるのだと思います。最近の海外の流れでいうと、フランスでいわゆる「切断する権利」を確保していくという動きが出ています。つまり、勤務時間外の電話やメールでの連絡を規制するという動きです。罰則はないようですが、フランスのように週35時間労働時間制を設定している国でもそのような動きが出てきたというのは、ICT技術の発展に伴って、目に見えない労働時間が増えていることを示しているのだと思います。図2は、翌日の仕事への不安と、脳波、徐波睡眠の相関関係を示したものです。翌日の仕事への不安が強いと、深い睡眠段階である徐波睡眠の時間が短くなるという相関関係が表れています。

久保: 今の時代、ICTの発達を利用してフレキシブルに働くことは必要ですが、時間外のメールや連絡は仕事への不安を煽ることになるので、せっかく勤務間インターバル制度を導入するのであれば、極力そういった時間外の連絡もしないようにする体制を整えていく必要もあると思います。同じような観点で、勤務時間外



Kecklund G, et al. Biol Psychol. 66(2), 2004,169-76.

図2 翌日の仕事への不安とその日の深い睡眠の関連性

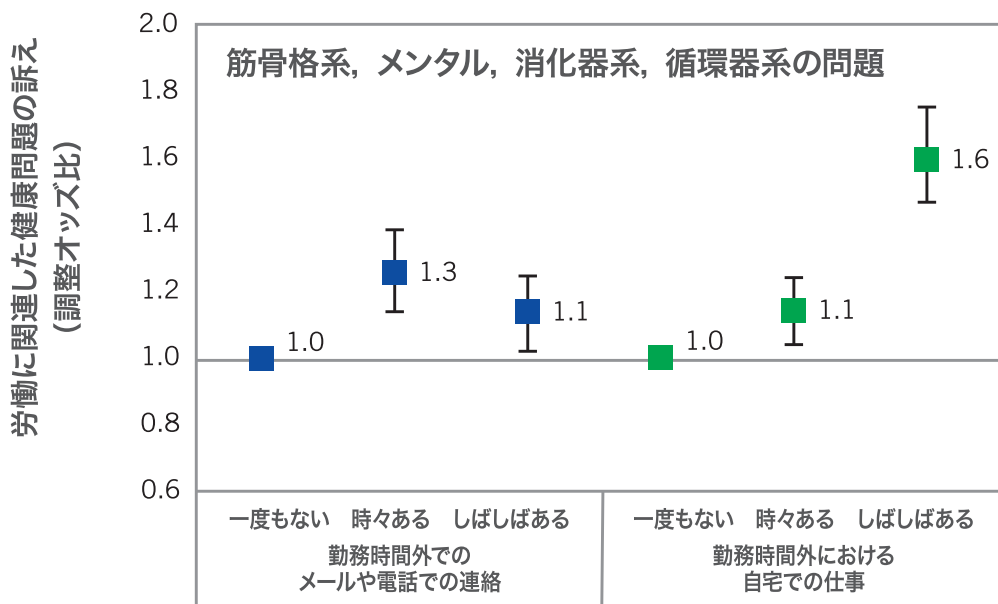
の仕事と健康問題の関係を示したのが図3ですが、こちらでも勤務時間外の自宅での仕事や、メールや電話での連絡の頻度が高い人ほど、健康問題の訴えを起す割合が高くなっています。このようにみえてくると、いかにオフをオフとして過ごすことが睡眠や健康のために重要であるかがよくわかると思います。

久保: また、ドイツではやはり労働時間は短いのですが、最近、サイコロジカル・ディタッチメント（心理的距離）に関する研究が増えてきています。これは何かというと、疲労の回復のためには、仕事場から物理的に離れていても、心理的に拘束されていれば、疲労の回復にはつながらない、ということが示されてきています。帰宅途中や帰宅後に仕事の連絡等があり、仕事のことを考えてしまうと、やはり疲労回復のための睡眠が阻害されてしまうのです。したがって、インターバルの時間をオフの時間とするための会社の中の仕組みづくりが重要だということです。例えば、しかるべき事由

による緊急事態の場合は仕方ないが、それ以外の時間外の連絡はしてはならないといったルールを決める必要があります。例えば、ある自動車の製造・販売を営む企業では、休暇明けのメール処理にかかる労力が負担となっていたので、休暇期間中のメールは自動で削除され、別の人のところに行くような仕組みを整えるといった取り組みをしているそうです。おそらく、そのような取り組みは、今後広く求められていくはずですよ。

事務局: オフの時間はオフの時間としての質が確保されないと、いくらインターバル時間だけ確保しても、せっかくの制度が骨抜きになってしまう恐れがあるということですね。

久保: 例えば、職場で勤務間インターバル制度を導入しましたといっても、どこでも働けてしまうような状態のままインターバル時間だけを設定しても、それはあまり意味のないことになってしまいます。



Arlinghaus A, Nachreiner F. Health effects of supplemental work from home in the European Union. Chronobiol Int. 2014;31(10):1100-7.

※用語の説明

オッズ比: 勤務時間外でのメールや電話での連絡が“一度もない”場合の健康問題の訴え頻度が1とすると、“時々ある”や“しばしばある”場合は健康問題の訴え頻度が何倍になるかという意味です。
調整オッズ比: 勤務時間外でのメールや電話での連絡や自宅での仕事と健康問題の関連性に影響しそうな要因(性別、年齢、労働負、労働時間等)の影響を考慮した上でのオッズ比という意味です。

図3 勤務時間外での仕事と健康問題

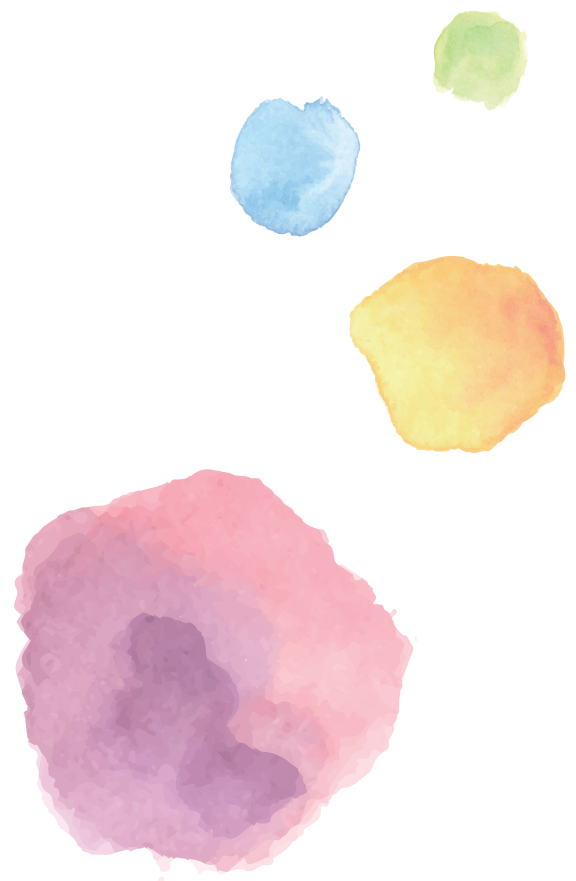
高橋: そこには、一律にルールを決めてしまうことのメリットとデメリットがあると思います。勤務間インターバル制度というのは、ある意味で一律に時間を定めて行く、オフ時間の下限規制とすることができます。その功罪は様々にあると思いますが、もし下限すら設定していない状態で、そこで働いている人がへとへとに疲弊しているようであれば、少なくとも下限時間を設定する意味は大きいと思います。

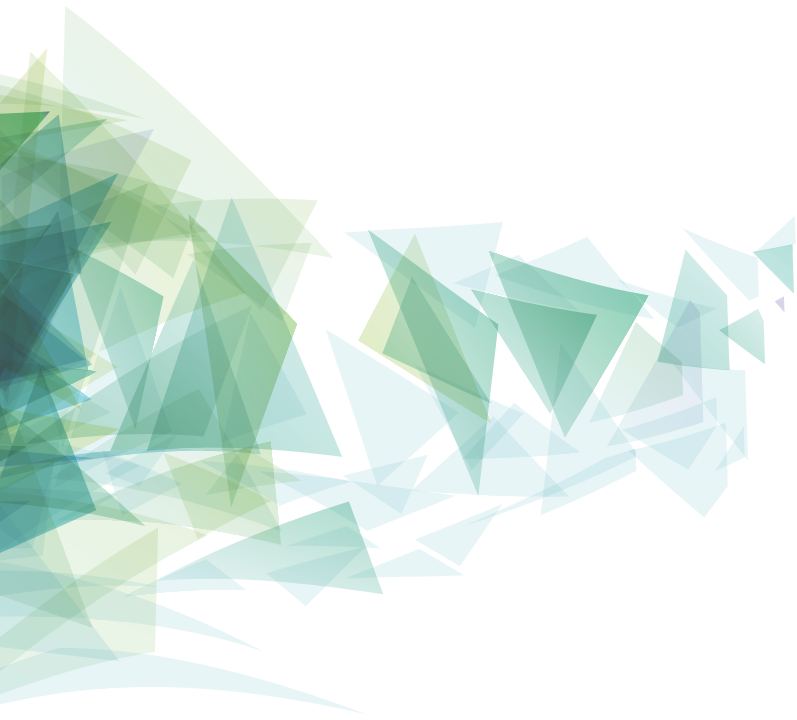
事務局: 確かに、これまでの日本社会では、そのような下限規制さえなく、皆がへとへとになるまで働く状態が続いていたわけですね。いうなれば、勤務間インターバル制度を設けた社会のあるべき姿を、この国はまだ知らないということでしょうか。

高橋: そうです。そういう意味では、今ようやく先進的な企業で様々な取り組みが始まったばかりです。日本の状況は、これから様々な取り組みを試行錯誤していく段階にようやく達したのだとみるべきでしょう。

久保: 勤務間インターバルというのは、言葉こそ新しいですが、オフが大事なんだ、ということはこれまでの産業衛生の分野でもさんざん言われてきたことではあります。そこに今、「勤務間インターバル」という新しい言葉が出てきて、俄かに社会でも注目を浴び始めています。しかし、この勤務間インターバルということも一つのきっかけに過ぎないと思います。これまでの産業衛生の歴史を顧みても、一つのことですべての問題が解決することはあり得ません。これをきっかけとして、より良い働き方、生き方を模索し続けていくことが大切だと思います。

高橋: そのような中で、今は「働き方の改革」という言われ方をしていますが、これが、さらに一歩進むと、「働き方と休み方の改革」という形で考えられるようになれば、もっと良い生き方につながる改革ができるのではないかと思います。





厚生労働省
ひと、暮らし、みらいのために

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