

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設していません。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。今のところ求人の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。

