

# 勤務間インターバル制度 導入・運用マニュアル

— 職場の健康確保と生産性向上をめざして —

## はじめに

勤務間インターバル制度は、1日の勤務終了後、翌日の出社までの間に、一定時間以上の休息時間(インターバル時間)を確保する仕組みで、労働者の生活時間や睡眠時間を確保するうえで重要な制度です。

平成30年6月29日に成立した働き方改革関連法では、労働基準法の改正により時間外労働の上限時間が法定される等、労働者の働き方に影響を及ぼす重要な改正がなされましたが、同時に、労働時間等設定改善法により、勤務間インターバル制度の導入が事業主の努力義務となりました(施行日は平成31年4月1日)。

この勤務間インターバル制度については、「過労死等の防止のための対策に関する大綱」(平成30年7月24日閣議決定)において、

1)勤務間インターバル制度を知らなかった企業割合を20%未満とする

2)勤務間インターバル制度を導入している企業割合を10%以上とする

という数値目標が設定されています(労働者数30人以上の企業、令和2年(2020年)まで)。

「平成31年就労条件総合調査」において、1)の目標については15.4%と目標を達成しているところですが、2)の目標については3.7%と、10%以上とする目標に対して乖離が生じています。

長時間労働の実態にある企業や業界においては、まずは時間外労働の上限規制を遵守していただくことが必要ですが、フレックスタイム制等の柔軟な労働時間制度のほか、勤務間インターバル制度を導入することが長時間労働を是正するうえでも有効な手段になるものと考えられます。

このため、企業における勤務間インターバル制度導入促進を図るため、委託事業において勤務間インターバル制度を導入している企業事例の収集を行うとともに、企業において同制度を導入・運用する際のポイント等を本書として取りまとめました。

より多くの企業において、本書を活用していただき、勤務間インターバル制度を導入していただきたいと考えています。

令和2年3月

厚生労働省雇用環境・均等局職業生活両立課

### ★本マニュアルでの用語の定義

#### ◇従業員(数)

とくに断りのない限り、正規雇用社員(数)と非正規雇用社員(数)の両者(合計)を指します。

#### ◇休息時間、インターバル時間

前日の終業時刻から翌日の始業時刻までの時間を「休息時間」あるいは「インターバル時間」と呼びます。ここには生活時間や睡眠時間、通勤時間等が含まれます。また、原則として、勤務間インターバル制度に関する記述においては「インターバル時間」の表現を使用しています。

# 目次

<b>1. 勤務間インターバル制度について</b> .....	1
(1) 勤務間インターバル制度とは .....	2
(2) 勤務間インターバル制度の意義 .....	3
(3) 勤務間インターバル制度の導入により得られる効果 .....	4
<b>2. 勤務間インターバル制度の導入・運用に向けた取組の全体像</b> .....	9
(1) 勤務間インターバル制度の導入・運用に向けた取組の全体像 .....	10
(2) PDCAサイクルの土台となる労使の話し合い .....	11
(3) 勤務間インターバル制度の導入・運用を成功させるためのポイント .....	13
<b>3. 勤務間インターバル制度導入の手順</b> .....	17
フェーズ1 制度導入を検討する .....	18
ステップ1 労働時間等に関わる現状の把握と課題の抽出 .....	18
ステップ2 導入目的の明確化 .....	21
ステップ3 導入に対する経営層のコミットメント強化 .....	22
フェーズ2 制度を設計する .....	24
ステップ1 制度の詳細の決定 .....	24
ステップ2 規定の整備 .....	43

フェーズ3 制度を導入・運用する	45
ステップ1 社内への周知	45
ステップ2 顧客や取引先への説明	48
ステップ3 インターバル時間を確保しやすい環境づくり	50
フェーズ4 制度内容・運用方法を見直す	56
ステップ1 制度の効果検証、課題等の洗い出し	56
ステップ2 制度内容・運用方法の見直し	57
<b>4. 勤務間インターバル制度を導入している企業の事例紹介</b>	59
事例No.1 サッポロビール株式会社	60
事例No.2 富士通株式会社	62
事例No.3 田辺三菱製薬株式会社	64
事例No.4 北陸コンピュータ・サービス株式会社	66
<b>5. 参考情報</b>	69
勤務間インターバル制度に関連するホームページ	70
都道府県労働局 問い合わせ先	71
勤務間インターバル制度普及促進のための広報事業 委員名簿	72

# 1.

## 勤務間インターバル制度 について

## (1) 勤務間インターバル制度とは

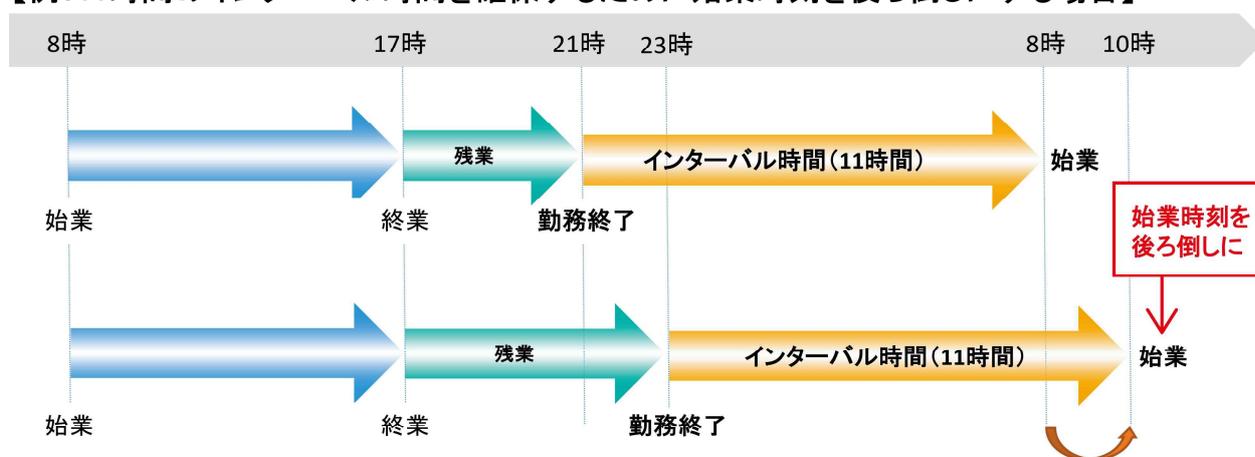
2018年6月29日に成立した「働き方改革関連法」に基づき労働時間等設定改善法が改正され、前日の終業時刻から翌日の始業時刻の間に一定時間の休息を確保することが事業主の努力義務として規定されました(2019年4月1日施行)。

ここでいう「休息」のことを、「休息时间」あるいは「インターバル時間」といいます。「勤務間インターバル制度」とは、勤務終了後から一定時間以上のインターバル時間を設けることで、従業員の生活時間や睡眠時間を確保しようとするものです。

勤務間インターバル制度を導入した場合、たとえば以下の図表1-1にみるような働き方が考えられます。このほか、ある時刻以降の残業を禁止し、次の始業時刻以前の勤務を認めないこととする等によりインターバル時間を確保する方法も考えられます。

図表 1-1 勤務間インターバル制度を導入した働き方 (例)

【例:11時間のインターバル時間を確保するために始業時刻を後ろ倒しにする場合】



※「8時～10時」までを「働いたものとみなす」方法等もあります。

出所：厚生労働省ホームページ <https://www.mhlw.go.jp/content/000474499.pdf>

近年、変形労働時間制をはじめ、フレックスタイム制、裁量労働制といった弾力的な労働時間制度を採用する企業が増えてきました。こうした弾力的な労働時間制度のもとでも、繁忙期等の特定の時期に長時間労働になる、交替制勤務において勤務間隔の短いシフトで勤務しなければならない等のために、十分な休息時間を確保できない状況が生まれています。このような場合には、勤務間インターバル制度をこれら弾力的な労働時間制度と併用することにより、十分なインターバル時間の確保が可能になります。

## (2) 勤務間インターバル制度の意義

「働き方改革関連法」に基づき労働基準法が改正され、時間外労働の上限規制が導入されました。しかし、規制の具体的方法が、「1ヶ月間あるいは1年間における労働時間の総量規制」であるため、「特定の日」や「特定の期間」に労働時間が長くなり、十分な休息時間がとれない等の事態を防ぐことができません。つまり、時間外労働の上限規制では「従業員が健康な生活を送るために必要なインターバル時間を確保する」ことの十分な実現が難しいということです。そのため、勤務終了後から一定時間以上のインターバル時間を毎日設けるための勤務間インターバル制度が必要なのです。

勤務間インターバル制度の導入には、もう1つ重要な意義があります。それは、企業、従業員ともにこれまでの労働時間中心の考え方を換え、「休息の重要性を理解する」という効果が期待できることです。また、企業が従業員に対して休息の重要性を伝えることにもつながります。

### 参考情報 ー時間外労働の上限規制ー

改正労働基準法では「時間外労働(休日労働は含まず)の上限は原則として月45時間・年360時間」としており、臨時的な特別の事情がなければこれを超えることはできません。

また、臨時的な特別の事情があって労使が合意する場合でも、「①年720時間以内」、「②複数月平均80時間以内(休日労働を含む。「2ヶ月平均」、「3ヶ月平均」、「4ヶ月平均」、「5ヶ月平均」、「6ヶ月平均」がすべて1月あたり80時間以内)」、「③単月100時間未満(休日労働を含む)」を超えることはできません。さらに、原則である月45時間を超えることができるのは、年6ヶ月までです。

### 産業医から「社員の健康を守るためには、 短期間での過重労働も回避すべき」との助言

三井住友信託銀行株式会社（東京都、銀行業、総従業員数：約13,500名）

業務量の削減や効率化を通じた労働時間短縮、在宅勤務制度の導入、育児・介護の両立支援の拡充に取り組み、多様な人材が能力を発揮できる環境整備をめざしている。勤務間インターバル制度の導入も、この一環として取り組んだものである。

また、人事部と産業医の間で頻繁に意見交換を行っており、産業医からの助言も制度導入を検討するうえでのきっかけとなった。具体的には、「社員の健康を守るためには、1ヶ月の総労働時間を制限するだけでなく、短期間での過重労働も回避した方が好ましく、勤務間インターバル制度は有用かつ必要な仕組である」という助言である。

## （3）勤務間インターバル制度の導入により得られる効果

勤務間インターバル制度の導入により、従業員がインターバル時間を確保できるようになれば、企業には図表1-2にみるような効果もたらされます。

図表 1-2 勤務間インターバル制度の導入により得られる効果

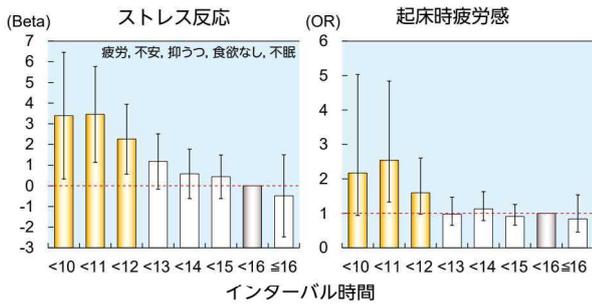
①従業員の健康の維持・向上      ②従業員の確保・定着      ③生産性の向上

### 【①従業員の健康の維持・向上】

図表1-3のとおり、インターバル時間が短くなるにつれてストレス反応が高くなること、インターバル時間が12時間を下回ると起床時疲労感が残ることが明らかになっています。また、図表1-4の看護師を対象とした調査からは、前月の夜勤の有無よりも、11時間未満のインターバル時間の有無が翌月の病気休暇日数に影響することがわかっています。つまり、このデータに基づいて試算すると、11時間未満の休憩時間となる日数が月に3回あると、翌月の病気休暇日数は21%増加すると考えられます。

これらの研究成果は、勤務間インターバル制度の導入による十分なインターバル時間の確保が、従業員の健康の維持・向上につながることを示唆しています。

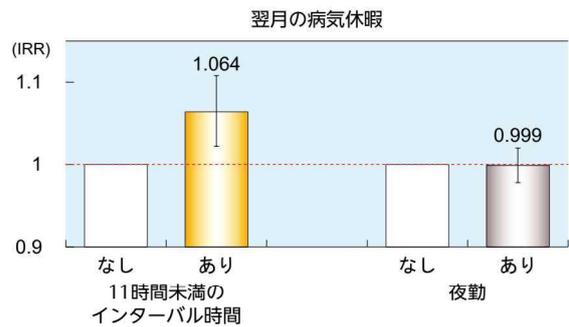
図表 1-3 インターバル時間とストレス反応・疲労回復の関係



IT系労働者1,181名  
Tuchiya et al, *Ind Health* 2017

調整：年齢、性別、週労働時間、通勤時間

図表 1-4 インターバル時間の確保状況・夜勤の有無と翌月の病気休暇の関係



ノルウェー病院看護師1,538名  
Vedaa et al, *Occup Environ Med* 2017

調整：年齢、性別、婚姻、子ども有無、朝型夜型等

## 【②従業員の確保・定着】

「日々のインターバル時間」を確保することにより、従業員はその時間を「自分のためにつかう時間」、「家族や友人等と過ごす時間」等にあてることができ、ワーク・ライフ・バランスの充実が図られます。

労働力人口が減少するなか、企業にとって人材の確保・定着が重要な経営課題になっています。ワーク・ライフ・バランスを実現できる職場は従業員にとって働きやすく魅力的な職場であるので、勤務間インターバル制度による十分なインターバル時間の確保は人材の確保・定着に大きく資するものと考えられます。

## 【③生産性の向上】

勤務間インターバル制度の導入により、従業員は「仕事に集中する時間」と「プライベートに集中する時間」のメリハリをつけることができるようになるので、従業員の仕事への集中度が高まることで期待できます。

仕事への集中度が高まれば、製品・サービスの品質水準が向上するのみならず、生産性の向上につながります。

### 「業務の優先度と重要性を主体的に考える」という意識に変化

**株式会社アシックス**（兵庫県、その他の製造業、総従業員数：約900名）

勤務間インターバル制度とフレックスタイム制の併用により、2019年度の年間総労働時間は2018年度から11時間縮小し1,909時間となった。

海外とのミーティング等により深夜・早朝業務が発生する場合にも、フレックスタイム制を活用して勤務開始時刻や勤務終了時刻を調整し、勤務間インターバル制度を活用して休息を確保するという業務サイクルの実現が可能となり、従業員の心身の負担軽減につながっている。

また、勤務間インターバル制度導入により、従業員の意識が「予定が入ってしまっているから仕方ない」という考えから、「インターバル時間を意識しながらスケジュールの重要度や優先度を考えて調整する」という受け止め方に変わりつつある。たとえば、会議等への参加が求められる場合にも、「インターバル時間に重なる」という理由でスケジュール見直しの交渉が行われるようになった。

### 勤務時間内に仕事を終わらせる意識が醸成

**社会福祉法人木華会 れんげこども園**（静岡県、児童福祉業、総従業員数：約30名）

勤務間インターバル制度に併せ、業務管理システムを導入した。同システムは、職員の勤怠管理に加えて、保護者がアプリをダウンロードすることで子どもの出欠席状況の把握と管理、保護者向けのお便り配布やアンケート票の配布・回収ができるものである。

これにより業務負担が軽減され、職員の所定外労働がほとんどなくなったことはもちろん、職員のなかに「勤務時間が終わったら、帰って休む」という意識が生まれ、職場全体の雰囲気も変化した。たとえば、シフト勤務終了時刻には職員間で「もう帰る時間だよ」という声掛けが行われるとともに、次のシフトの職員が残った業務を引き継ぐ体制が整えられつつある。

制度導入前は「自分の仕事は自分で」という意識が当たり前であったが、現在は「各職員がどのような業務を抱えているか」、「どのようにしたら仕事を勤務時間内に終わらせることができるか」に目を向け、1日の業務の見通しを持ち、時間配分を考えることができるようになってきている。

## コラム

## －睡眠時間は重要です－

睡眠時間の重要性を明らかにした米国の研究があります。この研究では、被験者を一晚の睡眠時間が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実施します。また同時に、3日間徹夜させるグループにも同様の反応検査を実施します。

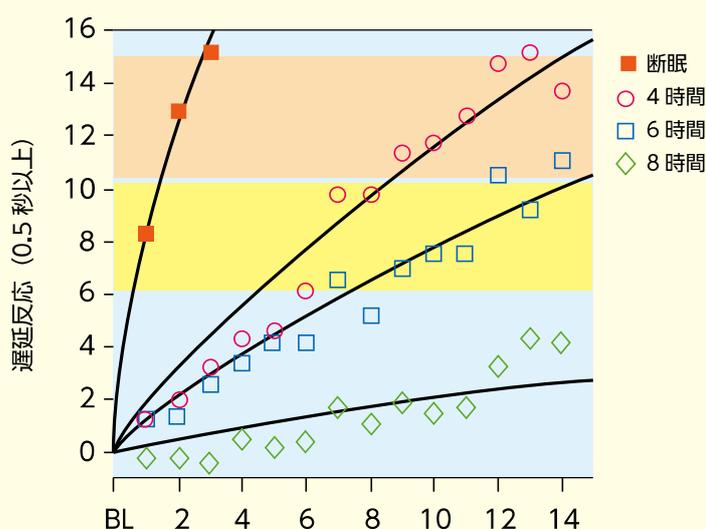
この反応検査は、ランダムに提示される刺激に対して、0.5秒以上かかって反応した遅延反応数の経日変化をグループごとに観察したものです。

図は、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。

毎日4時間の睡眠時間の場合、その状態が6日間継続しただけで、一晚徹夜したのと(つまり断眠の1日目と)同じくらいの遅延反応が生じ、10日以上続くと二晩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時間の睡眠時間の場合でも10日以上その状態が継続すると、一晚徹夜したのと同レベル以上の遅延反応が生じる結果となっています。

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、睡眠負債が積み重なり疲労が慢性化し、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。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となります。つまり、毎日しっかりと睡眠時間を取ることが重要なのです。



慢性的な睡眠不足とパフォーマンス低下の関係

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

# 2.

## 勤務間インターバル制度の 導入・運用に向けた取組の全体像

## (1) 勤務間インターバル制度の導入・運用に向けた取組の全体像

1ページの「1.勤務間インターバル制度について」では、勤務間インターバル制度の意義と概要を説明してきました。事業主が勤務間インターバル制度を導入し、運用するための具体的な取組は、以下の図表2-1に示すように、労使の話し合いを土台とし、そのうえで4つのフェーズに沿ってPDCAサイクルを回しながら進めることが重要です。詳細は17ページの「3.勤務間インターバル制度導入の手順」をご覧ください。

### フェーズ1 制度導入を検討する ⇒ 詳細は18ページへ

- (ステップ1)制度導入に向けた具体的な検討を始める前に、労働時間等に関わる現状把握と課題抽出を行います。
- (ステップ2)制度導入が経営にとってどのような意義があるかを確認したうえで、具体的な導入目的を設定します。
- (ステップ3)経営層が制度の実施についてコミットメントする姿勢を明確にします。

### フェーズ2 制度を設計する ⇒ 詳細は24ページへ

- (ステップ1)以下の7項目について検討し、具体的に制度を設計します。
  - ①適用対象の設定
  - ②インターバル時間数の設定
  - ③インターバル時間を確保することによって、翌日の所定勤務開始時刻を超えてしまう場合の取扱いの設定
  - ④インターバル時間を確保できないことが認められるケースの設定
  - ⑤インターバル時間の確保に関する手続きの検討
  - ⑥インターバル時間を確保できなかった場合の対応方法の検討
  - ⑦労働時間管理方法の見直し
- (ステップ2)制度の根拠規定を整備します(就業規則の改訂、労働協約の締結等)。

### フェーズ3 制度を導入・運用する ⇒ 詳細は45ページへ

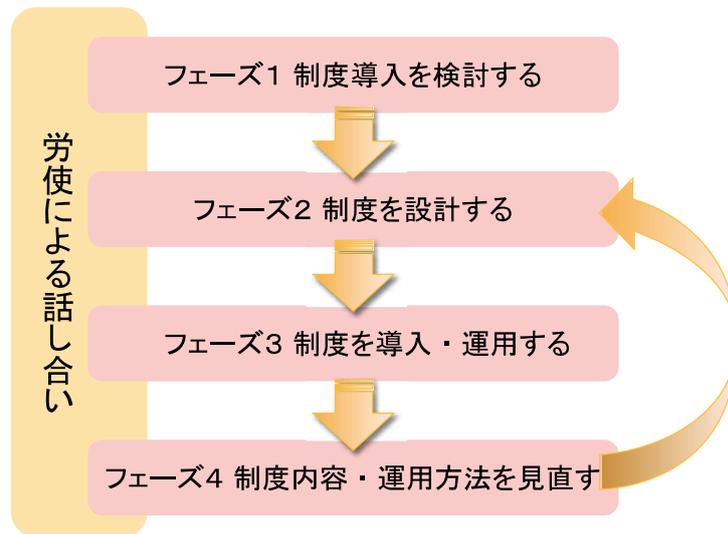
- (ステップ1)管理職や従業員に、制度導入の意義や制度内容等を周知します。
- (ステップ2)顧客や取引先へ、制度を導入したことや制度内容を説明します。
- (ステップ3)インターバル時間を確保しやすい環境づくりを進めます。

### フェーズ4 制度内容・運用方法を見直す ⇒ 詳細は56ページへ

- (ステップ1)制度導入から一定期間経過後、制度の効果検証、課題等の洗い出しを行います。
- (ステップ2)課題が明らかになった場合には、制度内容・運用方法の見直しを行います。

※17ページの「3.勤務間インターバル制度導入の手順」では、実際の取組手順に加え、すでに制度を導入している企業の事例を「企業事例」、よくある質問と回答を「Q/Aコーナー」でご紹介しています。取組のコツを知りたい方は、それらもご参照ください。

図表 2-1 勤務間インターバル制度の導入・運用に向けた取組の全体像



## (2) PDCAサイクルの土台となる労使の話し合い

従業員が抱える事情や企業経営の実態を踏まえた制度を設計し、それを円滑に運用していくためには、図表2-1でも示したように、PDCAサイクルの各フェーズにおいて労使間で十分に話し合うことが必要であり、それを勤務間インターバル制度の導入・運用の土台として位置付けることが重要です。労使間の話し合いの場としては、労働組合との交渉・協議のほか、労働時間等設定改善委員会・労働時間等設定改善企業委員会や安全衛生委員会等が考えられます。

なお、労働時間等設定改善法第6条では「事業主は、**事業主を代表する者及び当該事業主の雇用する労働者を代表する者を構成員とし**、労働時間等の設定の改善を図るための措置その他労働時間等の設定の改善に関する事項を調査審議し、事業主に対し意見を述べることを目的とする全部の事業場を通じて一の又は事業場ごとの委員会を設置する等労働時間等の設定の改善を効果的に実施するために必要な体制の整備に努めなければならない」とされています。

### 労使による話し合いの場を複数用意

**企業名非公開** (東京都、電気機械器具製造業、総従業員数:約20,000名)

2010年の春季労使交渉において、労働組合の要求項目の1つに「勤務間インターバル制度の導入」があり、導入の検討を行った。日ごろより、労働時間等設定改善委員会やその他の労使協議の場を活用して、従業員の労働時間に関する報告等を定期的に行っている。また、事業体ごとに人事部門を配置し、労使が話し合う場を事業体別に設けることによって密なコミュニケーションを心掛けている。

### 園長・副園長・保育士代表により協議

**社会福祉法人木華会 れんげこども園** (静岡県、児童福祉業、総従業員数:約30名)

勤務間インターバル制度の導入に際しては、園長、副園長及び保育士代表による協議の場を設け、負担が大きい業務は何か、何が原因で所定外労働が発生しているのか、働きにくいと感じる部分はどこか等の検討を行った。

また、制度導入を提案した当初は、職員のなかに「働く時間が短くなり、業務がまわらなくなるのではないか」という不安があり、何をどのように変えれば早く帰ることができるかがわからないという状況であった。そこで、職員同士で、時には園長や副園長も交えながら労働時間に関する話し合いを重ねることにより、職員同士のコミュニケーション強化に努めた。

### 短期集中型で労使の話し合いを重ねて制度を導入

**ユナイテッド・アドバイザーズ株式会社** (東京都、サービス業、総従業員数:21名)

勤務間インターバル制度の導入は経営側主導で進めたが、従業員の要望や意見を聞くことも重要との考えから、管理職と従業員間で議論を重ねたうえで制度設計を進めた。経営側から従業員に制度導入を検討している旨を伝えたところ、従業員からは非常に歓迎された。また、長時間労働の常態化に伴う離職、時間外労働手当の支給額拡大といった問題に対する危機感を労使が共有していたため、検討が比較的スムーズに進み、議論を開始してから1ヶ月程度で制度案がまとまった。

## 労働組合との勉強会や労使協議を通じて制度導入を決定

**企業名非公開** (香川県、業種非公開、総従業員数:1,000名以上)

労働組合と働き方や人事制度等に関する勉強会を定期的に行っている。2017年から、この勉強会のなかで勤務間インターバル制度を取り上げ、国内外の導入事例や労働時間に関する統計データ、自社で導入する場合のイメージ等を労使で共有していた。

それを踏まえ、労働組合から2018年1月頃、従業員の健康確保やワーク・ライフ・バランスの促進を目的として勤務間インターバル制度の導入を求める申し入れがあり、具体的な検討が開始された。これを受け、労務部門はインターバル時間や制度適用対象者等に関する案を作成し、労使協議の場で労使間の摺り合わせを行った。

最も大きな論点となったのは、インターバル時間数であった。具体的には、労務部門の案では9時間に設定されていたが、労働組合からはEUと同等の水準となるように11時間にしてほしいという意見が寄せられた。しかし、労務部門としては勤務間インターバル制度の導入により働きづらくなることを懸念し、労働組合の理解を得て、9時間で制度を開始した。

### (3) 勤務間インターバル制度の導入・運用を成功させるためのポイント

従業員がインターバル時間を確保するためには、勤務間インターバル制度が十分に機能することが必要です。制度の導入・運用を成功させるための主なポイントは図表2-2に示す3点です。

図表 2-2 勤務間インターバル制度の導入・運用を成功させるためのポイント

- ①勤務間インターバル制度の本格導入前に、試行運用すること
- ②インターバル時間の確保に向けた職場風土を醸成すること
- ③インターバル時間の適切な把握・管理に向けた仕組みを導入すること

#### 【①勤務間インターバル制度の本格導入前に、試行運用すること】

制度内容がおおよそ確定したら、本格導入前に試行期間を設けることが有効です。試行を通じてインターバル時間数や申請手続き等の制度内容の妥当性を確認し、必要に応じて見直しを行うことにより、働き方や仕事の進め方に合った制度を導入することができます。また、導入後に留意すべきことをあらかじめ把握することができるため、円滑な運用が可能になります。

試行期間を設けた場合には、24ページの図表3-2「勤務間インターバル制度を設計する際の検討

項目]の一覧表等も活用しながら、制度内容の一つ一つの項目について評価・検証を行います。その際には、試行対象となった従業員本人やその上長から意見を聴取するだけでなく、対象従業員と業務上の関わりを持つ従業員にも意見を求めるとよいでしょう。

### 【②インターバル時間の確保に向けた職場風土を醸成すること】

インターバル時間を十分に確保するためには、時間外労働を減らすことが必要です。「働く時間は有限である」との考え方にに基づき、無駄な作業を洗い出し、仕事の進め方を見直す等、仕事の効率化を図りましょう。また、特定の従業員に仕事の負荷がかかっているか等を確認し、必要に応じて仕事配分を見直すことも重要です。

さらに、そうした取組の推進には、職場の理解とともに経営層の後押しが欠かせません。経営層が従業員に対して「企業全体で従業員のインターバル時間を確保する」とのメッセージを発信することが、職場風土の醸成に効果的です。

### 【③インターバル時間の適切な把握・管理に向けた仕組を導入すること】

従業員のインターバル時間を適切に把握・管理できる仕組を用意することが望めます。タイムカード等による記録、パソコンのログイン・ログアウトの時刻といった客観的な方法で勤務開始・終了時刻を把握することに加え、勤務終了時刻から翌日の勤務開始時刻までにどれだけの時間を確保できているかが一目でわかる(自動計算される)ように勤怠管理システムを改修することが期待されます。また、もし一定のインターバル時間を確保できていない従業員がいる場合、上長にそれが自動通知される仕組を組み込むとさらに有効でしょう。

なお、勤怠管理システムの改修には一定の時間・費用が必要となるケースもありますので、早めの対応が求められます。

## 制度導入にあたりテスト運用期間を設け、勤務実態に沿ったインターバル時間数を設定

**サッポロビール株式会社** (東京都、酒類製造業、総従業員数: 2,378名)

2018年4月に勤務間インターバル制度を本格運用すべく、2017年5月から4ヶ月間のテスト運用を実施した。テスト期間中は全事業場を対象としながらも、事業場においては所属長のもとで運用対象者を絞った運用を認めていたが、2017年8月にテスト運用の結果を検証した後は適用対象を順次拡大した。

テスト運用時の評価結果については、すべての事業場に報告を求めた。その結果、テスト運用開始時に「11時間」としていたインターバル時間数を「10時間」に変更することとした。その理由は営業部門では、組織として「接待は22時まで」とのルールを定める一方で、お客様とのミーティングは午前中の早い時間帯に設定することが多く、22時に接待を終えても翌朝8時には業務を開始する必要があるという現場の実状が明らかになったためである。インターバル時間を確実に確保することが可能な基準という観点に立つと、「10時間」が適切であろうとの判断である。

## 制度導入後も円滑に事業運営ができるよう業務の効率化を徹底

**ユナイテッド・アドバイザーズ株式会社** (東京都、サービス業、総従業員数: 21名)

勤務間インターバル制度導入に先駆け、業務内容と人員配置の見直しを行い、業務の効率化を進めた。この作業にあたっては、外部コンサルタントの助言を仰いで現状分析を行ったうえで、次のような方策を実施した。第一に、制度導入と同じタイミングの2017年8月、会計システムと勤怠管理システムをクラウド管理できるものに刷新した。第二に、複数の従業員で1つの業務を分担できるよう業務の進め方をマニュアル化し、繁忙期には互いに業務をサポートし合える体制にした。同時に人員配置も見直し、業務のIT化を進めた。第三に、従業員に対する教育制度を見直した。従来は「自ら学習して業務を覚える」といった自主性が重んじられていたが、業務を深く理解している経験豊富な従業員がそれ以外の従業員を指導するようにした。

## コラム

### ーインターバル時間を確保すべきは「自社の事業に関わるすべての者」と捉えるー

たとえば「情報サービス・ソフトウェア産業における下請適正取引等の推進のためのガイドライン」(平成31年3月28日改訂、中小企業庁)では、望ましい取引慣行に向けた取組として「親事業者は、下請事業者の人員、業務量の状況を可能な限り把握することに努め、下請事業者の働き方改革を阻害し、不利益となるような取引や要請は行わないことが望ましい」旨、記載されています。

近年は、自社の従業員だけでなく、派遣労働者、協力企業、外注等を活用しながら事業を進めるケースが大変多くなってきました。そのため各企業では、自社従業員に勤務間インターバル制度を適用することはもちろん、自社の事業に関わるすべての者がインターバル時間を確保できるよう配慮する必要があるといえます。

## コラム

### ー長時間労働につながる取引慣行の見直しー

2019年4月1日に労働時間等設定改善法が改正され、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規定が盛り込まれました(第2条第4項)。これに基づいて示された「労働時間等見直しガイドライン(労働時間等設定改善指針)」は、事業主等が労働時間等の設定の改善について適切に対処するために必要な対応を定めています。具体的には、以下のとおりです。

- ・ 週末発注・週初納入、終業後発注・翌朝納入等の短納期発注を抑制し、納期の適正化を図ること。
- ・ 発注内容の頻繁な変更を抑制すること。
- ・ 発注の平準化、発注内容の明確化その他の発注方法の改善を図ること。

自社の一方的な事情により取引先に納期前倒し等を求めることで、取引先の従業員がインターバル時間を確保できない状況が生じることは望ましくありません。

# 3.

## 勤務間インターバル制度 導入の手順

## 《フェーズ1》 制度導入を検討する

### ステップ1 労働時間等に関わる現状の把握と課題の抽出

制度導入に向けた具体的な検討を始める前に、図表3-1に示した点について現状を把握することが必要です。まずは就業規則等で定められている労働時間に関する規定を改めて確認します。そのうえで労働時間(時間外労働や休日労働の有無や長さを含む)、通勤時間等を把握し、インターバル時間が十分に取れているのか、十分に取れていないとすれば、どのような従業員がどのような理由でどの程度取れていないのかを確認します。

なお、労働時間の現状を把握する際には、従業員本人やその上長、労働組合等から話を直接聞くことで、「現場の実態」を正確に捉えることが必要です。

図表 3-1 把握すべき労働時間等に関わる現状、課題

• 就業規則（労働時間に関わる部分）	• （交代制勤務等の場合の）勤務パターン
• 実労働時間	• 時間外労働時間（休日労働を含む）
• 時間外労働の発生要因	• インターバル時間
• 通勤時間	• 取引先等との制約
• 従業員の労働時間に関するニーズ	等

#### 《留意点》

##### インターバル時間の捉え方

インターバル時間を考える際には、実労働時間を把握することが重要となりますが、事業場外労働、裁量労働制等の働き方については、必ずしも労働時間管理が求められていません。

労働安全衛生法の改正に伴い、2019年4月1日より、高度プロフェッショナル制度対象労働者を除き、事業場外労働の適用者、裁量労働制適用者等のすべての従業員について、「客観的な方法による労働時間の状況の把握」が義務化されています。

労働時間の状況を把握する方法としては、原則として、タイムカード、パソコン等の使用時間(ログインからログアウトまでの時間)の記録、事業者の現認等の客観的な記録により把握することとされています。

このことから、インターバル時間を確認するにあたっては、労働安全衛生法に基づいて把握された労働時間の状況を基にする方法も考えられます。

## インターバル時間数の設定に向け、実態を調査

**住友電気工業株式会社** (大阪府、非鉄金属製造業、総従業員数:約11,500名)

勤務間インターバル制度の導入により「業務を必要以上に阻害する」ことは避けなければならない。このことを配慮しつつ、どのような制度内容にすれば従業員の健康管理や長時間労働の是正等に効果があるのかを検討する必要がある。そのため、まずは従業員の勤務時間ならびにインターバル時間の実態を把握した。

具体的には、各従業員がシステム上に入力する始業・終業時刻に基づき、インターバル時間が11時間未満の従業員がどの程度いるのかを調査した。たとえばもし11時間を確保できていない従業員が9割を超え、実態とあまりにかけ離れているのであれば、11時間ではなく、トライアルとして10時間に設定してもよいのではないかと考えたためである。

その結果、「11時間は実態とかけ離れた数値ではない」という結論に達し、「インターバル時間は11時間とし、それを確保できない日数は1ヶ月に10日以内とすること」との目安を設定した。

## 「健康管理時間」の導入により、みなし労働時間適用者の勤務実態を把握

**田辺三菱製薬株式会社** (大阪府、医薬品製造販売業、総従業員数:約4,000名)

全社的に長時間労働是正に向けた各種取組を進め、所定外労働時間は徐々に減ってきた。しかしながら、みなし労働時間が適用されるMR職(医療情報担当者)の勤務時間は勤務管理システムへ所定労働時間が自動入力されるのみであり、勤務実態は十分に把握されていなかった。

MR職は顧客である医師の勤務状況に合わせて早朝や夜間に医療機関を訪問しなければならないこともあり、不規則な労働時間になりがちである。実際、MR職からは不規則な勤務時間についての負担の声や、労働組合からのMR職の勤務実態の把握等を求める意見があがっていた。

そのため、勤務間インターバル制度導入にあたり「健康管理時間」という概念を導入した。これは「健康管理のために記録しておくべき時間=労働時間とは別に考えるべき時間」であり、医療機関に直行直帰するケースが多いMR職の勤務実態を踏まえて「自宅を出発した時刻」から「自宅に到着した時刻」までとし、勤務管理システムに入力できるようシステム改修を図った。

## インターバル時間の確保状況を随時チェックするために マクロプログラムを導入

**JSRマイクロ九州株式会社** (佐賀県、化学製造業、総従業員数：約110名)

勤務間インターバル制度導入以前から、従業員の勤務時間は「入退場時刻をICカードで記録→勤怠システムに自動反映」し、必要に応じて従業員自らが「自動反映された入退場時刻をパソコンで実際の始業・終業時刻に手動修正」のうえ、「上長が承認」することで把握していた。

しかしながら、それらはあくまで始業時刻・終業時刻そのままのデータであるため、インターバル時間を確保できているのか、確保できていない場合の回数は何回なのかについて瞬時に確認できなかった。そのため、「インターバル時間を確保できていない従業員名」、「1ヶ月の間に確保できていない回数」、「同回数が3回以上になった場合に提出を義務付けている報告書の提出状況」を自動処理するエクセルのマクロプログラムを組み、人事担当者がそれらを随時チェックできるようにした。

## ステップ2 導入目的の明確化

3ページの「1.(2)勤務間インターバル制度の意義」でもみたように、「従業員がインターバル時間を確保し、健康な生活を送ることができるようにする」が基本的な目的になりますが、まずはそれが経営にとってどのような意義があるかを確認する必要があります。

そのうえで18ページの「ステップ1」で明らかにされた現状を踏まえて、具体的な導入目的を設定します。たとえば、特定の従業員群に課題があれば、その原因を踏まえたうえで「健康管理」の目的を設定することが考えられます。あるいは「長時間労働の是正」、「ワーク・ライフ・バランスの充実」といった目的も考えられます。

なお、導入目的は労使間で共有することが大切です。共有化された導入目的は、導入後の円滑な運用に向けた一助になるでしょう。

### 企業事例

#### 働きやすい環境の整備・健康経営の実現

**ソフトバンク株式会社** (東京都、通信事業、総従業員数:約17,100名)

かねてからウェルネスセンターを常設していつでも産業医と面談できる環境を用意したり、労働安全衛生法で義務化される以前より「ストレスチェック」に取り組む等、従業員の健康確保に力を入れてきた。

2017年よりコアタイムのないスーパーフレックスタイム制や在宅勤務の拡充、AI・RPAを活用した業務改革等、様々な働き方改革の施策に取り組んでおり、人事本部内で「多くの従業員を雇用する上場企業として、多様な人材が働きやすい環境の整備や健康経営により一層力を入れて取り組んでいく必要があるのではないか」との意見があがったことから、人事本部主導で勤務間インターバル制度の導入を進めることとなった。

## ステップ3 導入に対する経営層のコミットメント強化

勤務間インターバル制度を円滑に導入し、定着させるには、従業員、管理職が制度の意義を理解し、納得して受け入れることが必要です。そのためには、人事担当部署等の制度の推進にあたる組織が制度の意義と内容について丁寧に説明することが望まれますが、それとともに経営層が制度の実施に積極的に関与する姿勢を明確にすることが重要です。具体的には、経営層が従業員に対して積極的にメッセージを発信する等して「企業全体で制度の円滑な運用に取り組む」という強い姿勢をみせることが何より効果的です。

### 企業事例

#### 1ヶ月に1度、社長コラムを発信

**住友林業株式会社**（東京都、建設業、総従業員数：約5,000名）

年初の社長訓示や、1ヶ月に1度、イントラネットに掲載する社長コラムにおいてたびたび「健康の重要性」や「働き方と生産性の関係」等について触れる等、経営トップからの呼びかけを行っている。

また、人事部においては、上長に対するアプローチを強化している。たとえば半年に1回開催する各部署長を対象とした会議で、人事担当役員からインターバル時間の確保を含む働き方改革や生産性向上に関するメッセージを繰り返し発信している。

#### 経営戦略と人事戦略の方向性を一致させ、経営トップ層の理解と後押しを得る

**双日株式会社**（東京都、卸売業、総従業員数：約2,570名）

勤務間インターバル制度を含め、働き方改革に関わる取組については、経営トップ及び人事部からのメッセージを、社内イントラネット等を通じて継続的に発信している。

経営層との十分な議論はもちろんのこと、労働組合とも「働き方改革推進委員会」を2017年より発足させ、労使一体となって働き方改革の取組や定着について協議している。働き方改革を人事施策のなかでも重要な施策と位置付け、勤務間インターバル制度をはじめ、長時間労働の是正、休暇の取得、テレワーク制度の導入、業務効率化の取組、進捗につき人事部でもモニタリングするとともに、好事例については社内報や社内イントラネットを通じて共有している。

経営層の理解・関心は高く、国や経団連、他の民間企業における働き方改革等の外部情報も常に意識しながら、人事施策に柔軟に反映させている。勤務間インターバル制度の浸透が進んだのは、このような経営トップ層の理解と後押し、そして取組状況・成果の可視化があったからだと考えている。

## 頭取の写真・メッセージを掲載したポスター等の掲示が、法定時間外労働削減に寄与

**株式会社群馬銀行** (群馬県、銀行業、総従業員数:約4,700名)

2015年10月から「スマ早運動」を開始している。この運動は「スマートに働き、より早く退社する運動」のことであり、原則として19時以降の勤務を禁止した。これによって2019年には月間法定時間外労働時間が14.7時間になる等、インターバル時間は十分に確保されるようになったが、業務の効率化及び従業員の健康管理を進めるために、2018年10月に勤務間インターバル制度を導入した。併せて、勤務間インターバル制度を目玉施策の1つとする「健康経営宣言」を制定し、健康経営の視点から取り組むことを強調した。

「スマ早運動」の推進に際しては頭取の写真とメッセージを掲載したポスターを、「健康経営宣言」の制定にあたっては自社と健康保険組合との連名でポスターを製作し、全営業店と本部に配布した。ポスターを従業員の目に触れる場所に掲示しておくことで、経営トップが伝えたいメッセージや取組の背景が端的に伝わり、波及効果は大きかった。

### Q/Aコーナー

Q

経営層が制度導入に対してなかなか理解を示してくれず、役員会でも議題の優先度が高くありません。どうすればよいでしょうか。

A

経営層に「勤務間インターバル制度の導入は経営戦略の一環である」との意識を持ってもらえるよう、働きかけを続けることが重要です。制度を導入し、従業員がインターバル時間を確保できるようになれば、企業経営にとって重要な「従業員の健康の維持・向上」、「従業員の確保・定着」、「生産性の向上」といった効果が得られることを丁寧に説明しましょう。