

ユナイテッド・アドバイザーズ株式会社			
制度導入を契機に多様な業務効率化を実現			
所在地	東京都	業種	サービス業
設立年	2007年	全従業員数	21名(2020年3月時点)
勤務間インターバル制度の概要			
導入時期	2017年8月		
インターバル時間	9時間		
適用対象範囲	全従業員(管理職・非正規雇用社員を含む)		
規定根拠	就業規則		

## 1. 制度導入の目的

当社では、深夜勤務を含む長時間労働の常態化が大きな課題でした。離職者も多く、有能な従業員に業務が集中して大きな負担となっていることが離職率に直結しているのではないかと、経営側では推測していました。一方、所定外労働手当の増大も課題でした。当社の所定外労働手当は固定制でしたが、2010年に実労働時間に応じた支給に変更しており、長時間労働の常態化に伴い所定外労働手当が膨らみ、経営を圧迫していました。長時間労働が常態化すると、健康管理もおろそかになります。当時は深夜2時まで勤務してその数時間後に出勤するような従業員もいて、ほとんど睡眠時間を確保できていないことが懸念されました。こうした状況に対処するには、「働き方全般」を変えていく必要があると考えました。

働き方全般を見直すにあたり、長時間労働の是正や働き方改革は「すべての企業にとっての共通課題」との認識のもと、当社の顧客企業にも紹介できる「労働時間短縮を後押しするような」新しい公的制度を探したところ、2017年4月頃に厚生労働省の「働き方改革推進支援助成金(勤務間インターバル導入コース)」のことを知りました。そこで、まず勤務間インターバル制度の導入を検討してみることにしました。

## 2. 制度導入にあたって

勤務間インターバル制度の導入は経営側主導で進めましたが、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を設計しました。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ました。また、長時間労働の常態化に伴う離職、所定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りました。

導入に先駆けて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ました。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ました。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ました。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ました。同時に人員配置も見直し、業務の IT 化を進めました。第三に、従業員に対する教育制度を見直しました。従来は「自ら学習して業務を覚える」といった自主性を重んじていましたが、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ました。

### 3. 制度内容

#### <インターバル時間数>

インターバル時間は9時間です。勤務間インターバル制度の目的を「深夜勤務をなくし長時間労働を是正すること」と明確に定め、深夜0時から所定始業時刻である9時までの時間数をインターバル時間としました。検討の際、11 時間はどうかとの意見もありましたが、やむを得ない場合についても考慮し、まずは9時間で始めました。

#### <インターバル時間の確保に伴い、始業時刻がずれ込む場合の対応方法>

当社の勤務間インターバル制度では、「退勤時刻が遅くなった場合は、翌日の始業時刻・終業時刻を自動的に繰り下げる(所定労働時間は原則減らさない)」と定めています。したがって、「インターバル時間が確保できない」という状況自体が発生しないため、例外は想定しておらず、また認めていません。

#### <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(適用除外となるケース)>

適用除外はありません。

#### <インターバル時間を確保できなかった時>

上述のとおり、制度上、「インターバル時間が確保できない」という状況は発生しません。

#### <インターバル時間の確保に向けた工夫・サポート>

##### 【クラウド型勤怠管理システムでインターバル時間の確保をサポート】

インターバル時間の管理には、新勤怠管理システムを活用しています。クラウド管理なので、従業員は社内外を問わず 24 時間システムにアクセスできます。このシステムでは、労働時間が長い、退勤時刻が遅い等の場合には、翌日9時間のインターバル時間を確保してから始業するよう、従業員本人と管理職にアラートメッセージが送信されます。また、勤怠記録はすべて日報に記録され、管理者は自宅や出張先からも部下の勤務状況を確認できます。

##### 【対外的な営業時間を変更して顧客に対応する時間を調整】

勤務間インターバル制度の導入に伴い、対外的な営業時間を「9時～18 時」から「10 時～17 時」に変更しました。変更後は 10 時以前、17 時以降の来客や電話対応が減り、早朝出勤や所定外労働の削減につながりました。この営業時間の変更による顧客への影響はとくになく、その一方、従業員は以前より集中して業務を行えるようになりました。

### 【徹底したクラウド化をはじめとする業務効率化の推進】

先に述べた施策以外にも、様々な分野で業務効率化を進めました。たとえば、紙の資料をできるだけデジタル化してクラウド上のデータベースに格納し、社外からも閲覧できるようにしました。承認フローも社外からクラウド上で対応できるようにしました。本社で進める必要のない間接業務については、仙台オフィスや海外のサービス事業者等の外部に移管しました。

#### 4. 制度導入の効果

離職者はほぼなくなり、長時間労働と離職との関連性を再認識しました。離職者の減少は、勤務間インターバル制度の導入に伴い実施した業務効率化の効果と捉えています。

従業員の「仕事に関する意識」や「働き方」そのものも大きく変わりました。たとえば、以前は顧客のペースで業務を行っていたため「顧客待ち」の時間が多かったのですが、当社の方から顧客に対して資料の提供をお願いする等、計画的・効率的に業務を行うようになりました。導入時の課題であった所定外労働と所定外労働手当支給額も大幅に減りました。所定外労働手当は、制度導入前に比べて2019年12月現在で7、8割程度に縮小しました。労働時間についても、制度導入後は繁忙期でも所定外労働時間が月間15時間程度に抑えられ、22時には全員が退社しています。

#### 5. 制度の新規導入をめざす企業へのアドバイス

勤務間インターバル制度を導入すると業務終了時刻を意識せざるを得ないため、時間内に業務を終了させるにはどうしたらいいかという考え方に、経営側も従業員も自然にシフトします。当社の場合、こうした考え方の変化が長時間労働の是正だけでなく会社全体としての大規模な業務効率化と働き方全般の変革につながりました。

中小企業では経営層の決断が重要でしょう。皆で同時に考え始めると意見がまとまりません。「言い訳」を一切禁止して、経営層がまず導入を決断することで具体的に何をどう進めるかが見えてきます。また、導入にあたっては、第三者の視点を入れるために外部コンサルタント等に依頼をすることは有益です。自社の状況を客観的に判断し、業務の見直しや効率化を進めることができます。助成金制度等を活用することも、中小企業にとっては大きな後押しとなるでしょう。

(R2.3)