

サッポロビール株式会社			
試行を通じて現場の実態に即した制度を設計			
所在地	東京都	業種	酒類製造業
設立年	2003年	全従業員数	2,378名(2019年12月現在)
勤務間インターバル制度の概要			
導入時期	2018年4月		
インターバル時間	10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	労使交渉・通達		

### 1. 制度導入の目的

当社では、2009年頃より継続して従業員の働き方改革に取り組んでいます。2012年6月には「働き方改革」を全社プロジェクトとして開始し、短時間勤務制度や在宅勤務制度の導入や、コアタイムありのフレックスタイム制の運用(職場を限定)を開始しましたが、いずれも生産性の向上による長時間労働抑制、人件費削減に主眼が置かれていました。

2017年から2020年までの中期経営計画にあわせて開始した「働き方改革2020」では、従来の「働き方改革」の目的であった「生産性向上」に加え、従業員が睡眠時間を十分に確保し、様々なことに挑戦しようという気力・体力を持てる環境の整備(「健康」)や、仕事とプライベートの双方の充実(「生活の充実」)という観点を加えて再スタートを切りました。その取組の1つが、勤務間インターバル制度でした。

### 2. 制度導入にあたって

2018年4月の勤務間インターバル制度運用開始に向け、2017年5月よりテスト運用を行いました。テスト運用開始当初は適用対象者を絞り、その後順次拡大させていくという手順を踏みました。ただし、管理職層は開始当初から必ず全員試行とすることで、制度の妥当性を管理職が体感し、適切な評価を行える体制を確保しました。

テスト運用終了時には、すべての事業場に評価結果の報告を求めました。これを基に、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」に変更しました。これは、営業部門の業務実態を踏まえての対応です。当社の営業部門では「接待は22時まで」というルールを組織として定めている一方で、お得意先様とのミーティングは通常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意見が、従業員の間からあがったのです。このため、確実に確保が可能な基準という観点に立ち、インターバル時間を「10時間」に変更することになりました。

営業部門の従業員はお得意先様等との関係性から、自社の都合で労働時間を規制することが難しい状況もありました。また、仕事上の接待も発生します。そのため、制度導入を決めた当初は、従業員から反発の声も聞かれました。しかし、テスト運用の期間を長く設け、その間に人員配置の見直しや、とくに対応が必要なお得意先様には上司、事業場長が個別に説明をする等、一つ一つ課題を解決していきました。また、正式開始時には企業ホームページによる一斉告知を行いました。

他方で、「働き方改革2020」の周知と理解浸透を目的とし、役員が各事業場を廻り従業員に直接説明を行う「役員キャラバン」を実施しました。役員キャラバンを通じて、制度導入に関する理解を深めるだけでなく、経営層の意気込みを伝えることにより、従業員の意識の強化を図りました。

### 3. 制度内容

#### <インターバル時間数>

テスト運用を開始した当初は、EU労働指令等を参考にインターバル時間数を「11時間」としていましたが、前述のとおり、テスト運用を通じた検証の結果、「10時間」へと変更しました。

#### <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>

翌日の勤務開始時刻を繰り下げます。今回の働き方改革の取組としてコアタイムのないフレックスタイム制を導入したため、勤務開始時刻を繰り下げた場合の勤務終了時刻については、個人の裁量で決定します。

なお、営業部門の従業員がインターバル時間の確保に伴って勤務開始時刻を繰り下げられる場合には、ビジネスチャ

ツツールを活用して勤務終了時刻と翌日の勤務開始時刻を所属長及び業務に関連するすべての従業員宛てに報告する決まりとしています。

#### <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）>

製造職場での突発トラブル、製造数量調整のための交替作業時間帯の変更によりインターバル時間を確保できない場合は、これを適用除外とみなしています。

#### <インターバル時間を確保できなかった時>

確保できなかった場合の罰則は設けていませんが、都度原因と解決策を上司と確認、実施することにより、状況改善を図っています。

#### <インターバル時間の確保に向けた工夫・サポート>

##### 【人員不在時の対応手順整備】

営業職の従業員がインターバル時間確保のために翌日の勤務開始時刻を繰り下げるケースが生じた場合に、お得意先様等に大きな影響を与えることのないよう、当該従業員宛ての電話の一次対応を代表窓口が担い、そこから対応可能な他の従業員に転送する体制を整備しました。

##### 【止める／減らす業務の洗い出しと実践】

当社では、本社本部間、並びに各事業場の人事部門と支部の労働組合との間で「働き方改革委員会」を組織しています。働き方改革委員会では、労働時間の削減や柔軟な働き方の実現に向けた具体的な取組目標の設定や進捗状況の確認を行ってきました。その一環として、「働き方改革2020」のベースとなる取組として、「止める業務」、「減らす業務」を事業場・部署単位で設定・実践しています。

事業場・部署単位で設定した「止める／減らす業務」については、進捗状況を働き方改革委員会のなかで定期的にモニタリングします。また、実践状況をまとめた「報告シート」を本社の人事管理部門で吸い上げ、全社的な取組計画を策定する際の参考にしています。さらに、報告シートの内容を社内専用サイトで好事例として紹介し、横展開を図っています。

##### 【働き方改革の達成状況を勘案した人事評価】

2018年度より、働き方改革の達成状況を管理職層の評価項目に組み込んでいます。具体的には、各部門の事業場長が配下の管理職の「働き方改革」の趣旨に沿った特筆すべき取組内容、取組による成果を報告し、報告内容を人事役員会で精査したうえで、処遇に関わる評価ランクにダイレクトに反映させる仕組みとしています。

#### 4. 制度導入の効果

インターバル時間の遵守状況は、全社で98%強となっています。

2019年1月～9月の総労働時間(月平均)は、前年(1月～9月)比で4時間03分の削減となりました。とくに営業部門では4時間45分のマイナスと、成果が際立っています。

社内アンケートの結果からも、従業員の認識・意識の変化を読み取ることができます。たとえば「働き方改革によって会社は変わってきたと感じるか」という設問に対して「そう思う」と回答する割合が67%(2017年)から82%(2019年)へ、「働き方改革を実現するために何か行動・意識を変えたか」という設問に対して「変えた」と回答する割合が78%(2017年)から96%(2019年)へと増加しています。

勤務間インターバル制度については、従業員から「翌朝の業務がはかどるようになった」、「プライベートの時間を確保できるようになり、スケジュールが立てやすくなった」、「時間に対する意識が高くなり、時間内の業務完了を目指すようになった」という声が聞かれています。

#### 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は、企業、従業員双方にとってマイナス要素のない制度といえます。導入により、労働時間の削減のみならず「体が楽になった」、「体調が良くなった」等、数値にはあらわれないメリットが得られる可能性があります。そのため、まずは導入してみるという選択肢もあるのではないのでしょうか。経営層、管理職、労働組合を巻き込み、「とにかくやってみよう」という共通認識をつくったうえで、処遇の面でも従業員が安心できる方策、すなわち業務効率化により創出された利益を個々の従業員に還元する仕組みも併せて検討できれば、従業員にとっての魅力ある職場づくりが一層進むのではないかと考えます。

(R2.3)