

## アサヒグループホールディングス株式会社

勤務間インターバル制度を含めた複合的な働き方改革を展開し、限られた時間内に成果を出す風土を醸成



所在地	東京都墨田区	業種	卸売業
設立年	1949年	全従業員数	30,020名（2022年3月現在、海外含む）
勤務間 インターバル 制度の概要	導入時期：	2018年	
	インターバル時間：	11時間	
	適用対象範囲：	全従業員（管理職含む）	
	規定根拠：	就業規則	

### （１）制度導入の目的

アサヒグループホールディングス本体では2018年4月から勤務間インターバル制度を導入しています。

アサヒグループはホールディングス体制をとっており、本体（アサヒグループホールディングス株式会社）と各事業会社（アサヒビール株式会社、アサヒ飲料株式会社等）の総合体で形成されています。すべてのグループ会社で勤務間インターバル制度を導入しているわけではなく、まずホールディングス本体で新たな取組を先行し、各事業会社に広げる形で施策を進めております。

勤務間インターバル制度の導入を検討した時期は、働き方改革という言葉が世間でも言われている頃で、弊社としても「時間の意識をしっかりと持ちながら生産性を上げて働く」、「ワーク・ライフ・バランスを尊重し、仕事と休暇のメリハリをつける」ことを進めていました。

フレックスタイム制の導入や年次有給休暇取得率向上等、働き方改革の取組みの中のひとつとして勤務間インターバル制度を導入したという経緯になります。

### （２）制度導入にあたって

「時間を意識して働く」という風土の醸成がポイントです。それまで言われていた「長く働いていることが偉い」という状態から「限られた時間の中で結果を出す、生産性を上げる」という形にするため、従業員の意識を高める風土づくりに地道に取り組んできました。

風土づくりと合わせて、部長会で事前の説明機会を設け、意見の聴取や、制度導入の際には公式の社内文書を発出して理解を促したり、インターバル時間が取得できていない従業員に対して、普段のマネジメントの中でヒアリングをしてもらう等の取組を行ってきました。インターバル時間を勤怠システムで確認できることの周知等、当該制度について総合的に広めることが重要です。

制度導入当初は、元々時間外労働の多かった部門では、なかなかインターバル時間の確保が難しいという問題がありました。そのため、インターバル時間の取得状況について、月次会議等で共有・事業所にフィードバックする等の取組みも行ってきました。

弊社の勤務間インターバル制度に強制力は持たせていません。強制力を持たせてしまうと、事業運営に支障をきたす可能性があるため、方針という形にしています。もともとインターバル時間を確保できていない時間が30分ならば、その時間を何とか減らそうという本人の意識の改善が目的となります。

### （３）制度内容

#### ① インターバル時間

インターバル時間は11時間で設定しています。弊社は朝9時始業で、22時から深夜時間に突入するため、22時から9時の間の11時間をインターバル時間と設定しました。

## ② 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

弊社はコアタイムなしのフレックスタイム制度を導入していますので、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は、各従業員が自主的に対応しています。

## ③ 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）

具体的な適用除外の設定は設けていません。就業規則には、「少なくとも継続した休憩を 11 時間取ること」、「緊急、その他やむを得ない事情が発生した場合はこの限りではない」という但し書きを添えた記載となっています。

## ④ インターバル時間を確保できなかった時

前述（②に記載）の通り、インターバル時間が確保できなかった場合は、コアタイムなしのフレックスタイム制を上手く活用して、本人の判断で休憩時間を取得しています。

## ⑤ インターバル時間の確保に向けた工夫・サポート

### 【勤怠管理システムの整備によりインターバル時間を見える化】

制度導入の際には、勤務管理システムの整備を行い、インターバル時間の見える化を行いました。システムを改変することにより、インターバル時間の確保状況が一目で分かるようになり、勤務表を開くと前日のインターバル時間（業務終了時間）が表示されるようになっていました。

勤怠を入力するタイミングで、インターバル時間の順守状況を確認することができるため、一度導入したきりの忘れられた制度とはさせず、日々従業員が目にする形をとっています。

### 【勤務間インターバル制度導入をしっかりと周知する】

制度の導入を丁寧に伝えることが周知の浸透具合に比例してくると思います。ただ通達するだけでなく、制度導入の背景を部門長に説明し、公式文書をもって社員の方に理解していただきました。また、勤怠管理システムで時間を見える化し、日々従業員自らが、インターバル時間の確保状況を目にすることで、意識的に根付かせるようにしています。

## （４）制度導入の効果

勤務間インターバル制度の導入による直接的な効果というよりは、他の取組を含めた働き方改革全体として複合的に見た際に、「生産性を高くしてしっかり働こう」という会社からのメッセージは浸透してきていると思います。会社も労働組合も、「時間に限りがある中で、いかに自分のライフとワークを充実させてアウトプットを大きくするか」という考え方については着実に根付いてきていると肌で感じます。

また、勤務間インターバル制度導入について、ニュースリリースとして社外発表しています。対外的な周知活動も積極的に行うことにより、企業イメージや採用での評価も良くなります。

## （５）制度の新規導入をめざす企業へのアドバイス

弊社の状況から照らし合わせて言うと、厳格な制度として導入してしまうと「現場との乖離、実態との乖離」が出てしまう可能性があります。

弊社では「方針」という位置づけにしていますが、着手できるところからまずは手をつけて、現場の声を聞きながら軌道修正をしていけば良いと考えます。最初から完璧を求めて制度を導入するよりも、経営者層や従業員を巻き込んで、一緒にやってみることがポイントです。

また、勤務間インターバル制度だけに着目するのではなく、フレックスタイム制度・年次有給休暇の積極的な取得等、働き方を見直す取組と複合的に相乗効果を出していくのが良いかと思います。業種や従業員の構成等全体を見て、総合的に作っていくのが良いのではないのでしょうか。

(R4.3)