

日の出屋製菓産業 株式会社

「社員を大事にする」という強い想いで制度を導入
組織一丸となった課題解決への取組が
属人化解消、人材育成につながり、採用力もアップ



所在地	富山県南砺市	業種	パン・菓子製造業（米菓製造・販売業）
設立年	1954年	製造現場における 交替制勤務の状況	日勤勤務（夜勤なし）
全従業員数	341名（2022年4月現在）		
勤務間 インターバル 制度の概要	導入時期：	2019年2月	
	インターバル時間：	9時間	
	適用対象範囲：	全従業員	
	規定根拠：	就業規則	

（１）制度導入の目的

わが社は米菓製造・販売を業とし、来年3月に創業100年を迎えます。本社は富山県南砺市にあり、「日の出屋製菓」「富山柿山」ブランドで全国の間屋・小売店や銘店・専門に卸売している他、直営店「ささら屋」やオンラインショップも運営しています。

私（代表取締役専務）が14年前に入社し、初めて配属になった部署では、先輩から「この会社ではどれだけ休まずに頑張ったかで評価される」と言われました。違和感を覚えながらもがむしゃらに頑張り続けた結果、勤務間インターバル制度を導入する数年前にとうとう体調を崩し、同僚にも家族にも迷惑をかけてしまいました。この体験をきっかけとして、「果たして『頑張るマン』的な働き方は会社の業績に対して本当にプラスになるのか？」「従業員あっての会社ではないか？」。健康を害してまでも、数字を上げるという考え方自体への疑問が段々大きくなっていきました。

そこで、第一弾として営業部のみなし残業制を撤廃することを目標に掲げ、働き方の改善に着手しました。これにより水面下に潜っていた時間外勤務が「見える化」できました。また、もともとわが社は、恒常的な長時間労働はありませんが、機械の急な故障の発生、深夜にわたる催事の準備や撤収作業のために、一部の社員が一時的に過重労働になっていました。時間外勤務の実態把握の中で勤務間インターバル制度のことを知り、特定の個人の負担を組織全体でカバーしていく体制に変えることを目的に制度を導入することにしました。

（２）制度導入にあたって

制度の導入に際して、大きな課題となったのは、部署間・世代間の従業員の「温度差」でした。製造部門等の中でも時間外労働が少ないグループからは「どうしてそのような制度が必要なのか？」という反応がある一方、特別対応が多いグループからは「トラブルが起きた際はどうするのか？」や「目の前の仕事をこなすので精一杯！」と言う声もありました。しかし、属人化を解消し、組織全体でまんべんなく働けるようにすることが大きな目的だったので、まずは足並みを揃えるという意味も含め、全従業員を対象に制度を適用しました。

制度導入の初期段階では、社内通達だけでは周知が不十分だったことから、インターバル時間が守れなかった際に、当人や当該部門長に対して「どのようにケアし、どう改善していくか？」、具体的に確認し合うことに力を入れました。月初の役員会でインターバル時間の遵守を含めた従業員の労働時間実績を情報共有し、決して現場任せにせず組織の改革を進めています。

（３）制度内容

① インターバル時間

まずは定着させることを目的に、「無理のない時間から始めよう」ということで9時間の設定としています。就業規則にも定め、管理職も含めた全従業員に勤務間インターバル制度を適用しています。

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

催事等で退勤が遅くなった翌日は、インターバル時間を確保するために始業時刻と就業時間をずらしています。加えて、インターバル時間確保に伴い、始業時刻がずれる従業員の発生が予見される場合は、それを見越して代替要員を充てる準備をしています。

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）

原則として適用除外の規定は設けておりません。機械の故障や催事の搬入・撤収時に、インターバル時間の確保ができないことがありましたが、都度対策を検討し予防措置を講じています。

④ インターバル時間を確保できなかった時

まず前提として、インターバル時間を確保できなかった事実は変えられません。従業員の方が会社のために良かれと思って働いた結果、インターバル時間に抵触してしまったケースがほとんどですので、感謝の意は必ず示しています。その上で、制度の理解を促し、ルールを守れるよう対策を検討します。また人事評価にも紐付く内容のため、所属部署の上司にも事実を共有し、各部署・チーム単位で改善策を考えてもらっています。

⑤ インターバル時間の確保に向けた工夫・サポート

【人事評価項目に組み込み属人化を解消】

人事評価の項目に勤務間インターバル制度も含めた働き方に関する内容を盛り込み、従業員一人ひとりがメリハリを付けて勤務時間や休暇取得の管理ができることを位置づけました。年に2回の評価面談で話し合いを行うことで、従業員の意識付けが促進されています。

加えて、月初の役員会で「どういう場合」「どのようなケース」でインターバル時間が守られなかったかを情報共有しています。部門長はチームとして改善策を検討することで、業務の属人化に伴うインターバル時間への抵触を解消し、再発を防ぐことにつなげています。

【インターバル時間確保のための予防措置】

制度を遵守するため、突発的な事象が発生しないよう事前に対処しています。例えば、製造現場における機械の故障は予測できませんが、日常的なメンテナンスを重視することでトラブルの可能性を最小化することはできます。また催事は予め日程が決まっており、外的要因で準備や撤収作業が後ろ倒しになるケースが多いので、翌日にインターバル時間が確保できるように、交替制を予め組んでおく等、できる限りの備えを講じています。

会社としても、顧客に左右されない販路を強く伸ばしており、繁忙期は外注も活用しています。歳暮や年賀など特定時期に生産量が増える製品のうち、「自社が必ずしも行う必要のない」袋詰め作業等については、外注先に委託しています。事前の予防措置を張り巡らせることで、繁忙期でも業務の平準化に努めています。

（４）制度導入の効果

制度の導入により、全従業員のインターバル時間を確保するために情報伝達や知識共有が進み、少しずつチームの中でカバーし合う体制に変わってきています。属人化の解消に注力しており、人材育成にもつながったと思います。

また、制度導入企業は同業では少ないので、採用や取引先開拓で優位性を感じることもあります。以前、中途採用希望者の面接をした際に、勤務間インターバル制度などの取組を説明したところ「前の会社の労働環境が悪く、こういった制度はありませんでした」と入社を決めてくれたこともありました。良い人材は大手企業に取られてしまうことも多いので、強みになっています。

加えて、昨今は価格だけではなく、SDGs や社会的責任、社会への貢献度を重視して取引を検討する企業も増えています。わが社の勤務間インターバル制度などの働き方改革に関する取組について、ホームページ等で確認して取引開始を決める取引先も出てきました。

（５）制度の新規導入をめざす企業へのアドバイス

わが社では、勤務間インターバル制度があることでリクルート市場、販売先開拓に有効な結果が出ています。新たな取組として効果も感じやすく、理解を得やすい制度だと思っておりますので、導入を検討される企業様はどんどんやってみていいのではないのでしょうか。

当社が定める行動指針の1つ「まずやってみましょう」に則り、無理がないように9時間のインターバル時間を設定しましたが、実際に取組んでみると簡単ではないことが分かり、「ではどう対応しようか？」という次の段階が見えてきて改善が進みました。大切なのはまずやってみることだと思います。

(R5.3)