

キッコーマン 株式会社

勤務間インターバル制度の導入時から
勤務実態を見える化・分析、対応策を講じることで
より社員の健康と安全を確保する働き方を推進



所在地	千葉県野田市	業種	食品製造業 (しょう油、調味料、健康食品等)
設立年	1917年	製造現場における 交替制勤務の状況	日勤(一部早番・遅番・夜勤あり)
全従業員数	2,166名(2022年4月1日)		
勤務間 インターバル 制度の概要	導入時期:	2022年5月	
	インターバル時間:	11時間	
	適用対象範囲:	営業部門を除く全従業員	
	規定根拠:	就業規則	

(1) 制度導入の目的

キッコーマンは1917年に前身である野田醤油と万上味醂が設立され、1980年より現キッコーマンに社名変更しました。「食品の製造と販売および“食と健康”に関わる商品とサービスの提供をグローバルに展開する」食品メーカーとして、しょう油を中心に品質の高い、安全性を意識した日本の食文化を世界に発信しています。2022年3月期の売上比率は海外70%、国内30%となっており、海外生産拠点も8か所を有しています。

勤務間インターバル制度は、2019年より導入の検討および労使協議を行っており、2022年5月から運用を開始しています。コロナ禍で、すでに制度化されていた在宅勤務やフレックスタイム制勤務の活用が加速する中において、働き方が柔軟になる一方、長時間労働等の労働時間のコントロールが難しくなることが懸念されました。今後さらに働き方がフレキシブルになることを考えると、従業員が健康に働くためには自律的な労働時間管理の意識醸成が必要との考えから、この時期に制度の導入に踏み切ったという経緯があります。

(2) 制度導入にあたって

国において、2019年から働き方改革関連法が順次施行されたことに伴い、わが社でも同年より各種制度の導入を検討する中において、勤務間インターバル制度の導入が同時に検討されてきました。働き方改革の一環として、柔軟な働き方を推進する一方、「社員の健康を鑑み、働きすぎを防止し、適切な労働時間管理と生産性向上を両立させる」ことを目的として、労働組合とも協議を重ねながら制度の導入を進めました。

制度の適用対象者は、営業部門以外の全従業員を対象としています。営業部門は、外出の機会も多く、顧客との不規則なやり取りも発生しやすいことから、「どこから勤務とみなすのか」について慎重な議論を重ねる必要があると判断したためです。現在、この点についての整理・検討を進めています。

(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。11時間に設定した理由としては、EU労働時間指令や国で公表されている資料等を参考にしつつ、健康的な生活サイクルを送るためには11時間が妥当ではないかという判断に至りました。

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

「インターバル時間が11時間未満となる場合は、業務上困難な場合を除き、原則として始業時刻を繰り下げて11時間以上の休憩時間を確保するものとする」と就業規則に定め、始業・終業時刻を後ろ倒しにすることとしています。現実的には始業・終業時刻をずらすことが難しいケースもありますが、その場合には後述の「インターバルを確保できなかった場合の対応」に則った管理・対応を行っております。

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)

適用除外例は定めていません。わが社では「まずは理由に関わらずインターバル時間が不足しているという事実を見える化することが重要」であり、その次のステップとして原因分析、再発防止策の検討を行うという方針があるためです。

④ インターバル時間を確保できなかった時

就業規則において、規定のインターバル時間を確保することが困難な場合について「11時間以上の休息時間が確保できない日数が月間5回、もしくは3か月間に12回に達した場合は、会社は当該社員（管理職も含む）に産業医面談を受診させるとともに当該社員の上長に対し、「業務改善報告書」の提出を求めることができる」と規定しています。また、前述の上限回数に達する見込みの場合は、会社が事前に労働組合と協定を締結することも明記し、インターバル時間の確保を促しています。

⑤ インターバル時間の確保に向けた工夫・サポート

【導入目的の明確化と社員への告知】

部門によっては「11時間の確保は難しい」、「例外を作ってほしい」という声が複数あげられましたが、わが社における制度導入の目的は「社員の健康と安全確保、労働災害防止、業務プロセスや配分の見直しを行う契機とする」ことであり、インターバルを確保できなかった本人や上長にペナルティを課すことではないということについて丁寧な説明を繰り返し、理解を得るようにしています。

また、年に1回行われる所属長研修などの機会を通じて、労務管理を研修テーマとして取り上げ、同制度導入の意図、導入することによって得られるメリットなどを繰り返し説明しています。

【PCや勤怠システムの改修】

勤怠システムを改修し、11時間のインターバル時間が確保できていない場合には、本人へのアラート通知や所属長が部下のインターバル不足の発生状況を確認できるメニューを追加しました。同アラートは、該当出勤日が過ぎても消えないように設定しているため、継続した意識の醸成につながっています。また、PCのログオン・ログオフ管理を行い、始業時間・終業時間と30分以上の乖離がある場合は、理由を記載しないと勤怠の締めができない設定にしています。

【製造現場における夜勤回数の見える化】

製造現場においては、従業員のインターバル時間の分析により、一部の従業員に夜勤が偏っていることが見える化されました。過度な夜勤は健康を害する可能性がありますので、特定の従業員に負荷がかからないようなシフト編成や人員配置の見直しにつながっています。

（４）制度導入の効果

制度を導入して日が経っておらず、目に見える効果は分析されていません。しかし、好事例として、在宅勤務制度、フレックスタイム制度を積極的に活用しつつ、勤務間インターバルを意識し、過重労働にならないよう自律的に労働時間をコントロールし、仕事と育児の両立を行っている従業員の事例が報告されています。今後は、実際に勤務間インターバル制度を意識して、メリハリのある働き方で業務に従事している従業員事例を提示することで、採用活動にも活かしていきたいと考えています。

また、制度導入とそれに伴う施策により、従業員の働き方や業務負荷が見える化できてきたため、それを人事や各部門内で分析することで、さらなる効果的な働き方の推進や業務改善につなげられると考えています。

（５）制度の新規導入をめざす企業へのアドバイス

制度の導入にあたって大切なことは、従業員に対して制度の目的・意義を繰り返し伝えていくことだと考えます。各部署の働き方が異なる中、一律に新しい制度を導入することに対して、不公平感を持つなど賛同しきれない部門が出てくることもあります。また、働き方が制限されたり、インターバルが確保できないとペナルティがあるのではという不安感や反発が生じることもあり得ます。制度の導入自体が目的ではなく、あくまでも社員の健康と安全確保、また業務の見える化による業務改善や業務配分の是正による生産性の向上などが目的であることを丁寧に伝えていくことが大切です。

また、わが社のような食品製造業ですと、繁忙期等もありますが、「勤務間インターバル制度を導入することで勤務実態が浮き彫りになる」と前向きに捉えていますので、制度の導入検討にあたって障壁にはなりません。むしろ従業員の労働実態を知ることができる良いきっかけとして捉えたので、そのような考え方もあるのではないかと思います。

実際、制度導入から1年近くたちますが、当初懸念していたよりインターバル不足の発生は少ないというのが実感です。制度の導入が抑止力になっている面もあると思います。

今後は社内の好事例や逆にうまくできなかった事例を公開し、社員に「自分ごと」として捉えていただき、自律的な働き方をサポートできるよう我々も努力していきます。

(R5.3)