


トーホー工業株式会社			
トップ主導の働き方改革 PT の立ち上げや、顧客への丁寧な説明等の取り組みにより、インターバル時間を確保しやすい社内・社外環境を実現			
所在地	大阪府大阪市	業種	発泡スチロール成型品製造及び販売、包装関連資材販売
設立年	1957 年	全従業員数	287 名 (2024 年 3 月現在)
勤務間インターバル制度の概要	導入時期：	2017 年 3 月	
	インターバル時間：	11 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

当社は大阪府大阪市に本社を構え、発泡スチロール成型品の製造と販売を手掛ける企業です。もともと主要な用途が鮮魚用という背景もあり、営業所が 33 か所、工場が 12 か所、物流センターが 9 か所と日本各地の漁港の周辺を中心に多数の拠点を構えています。

2016 年時点で当社には慢性的な長時間労働が発生していました。鮮魚という自然を相手にした商材は、受注予測やコントロールが難しい上に、従来からのお客様の急な要望にも柔軟に対応していく営業スタイルが、長時間労働を引き起こす要因となっていました。経営層もこのような状況を変えていかなければならないと危機感を強めていたところに、働き方改革等の国の動きも相まって、本格的な対策に取り組み始めました。その中の一つとして、心身とも健やかな状態で翌日の仕事に臨む環境をつくるため、長時間労働を改善するという目的で勤務間インターバル制度を 2017 年 3 月から導入しました。

(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、人事部門から管理職に説明し、管理職から現場従業員に説明を行った後に、就業規則に記載して運用を開始しました。当初は現場が対応できるかが一番の課題でした。鮮魚用の発泡スチロール容器の受注は、現場の従業員が顧客と直接やり取りしています。当社以外の競合企業もいる中、製品以外の協力やサービスが受注を決める重要なポイントになっていたため、仕事熱心な従業員は、事務所で長時間待機してしまうこともありました。しかし従業員が 1 人しかいない拠点やパート社員しかいない拠点では、上長の指導やアドバイスが行き届かず、日常的な業務の把握が難しいという側面がありました。

そこで労働環境改善に向けて働きかけたのが、顧客や現場の従業員とやりとりしている「営業担当者」でした。それまで価格改定や納期の変更があると顧客に連絡する程度だった営業担当者に、会社方針や、従業員の健康管理など、商材以外についての説明を顧客に実施するよう指示しました。各現場には個々の事情や課題があるため、取引先ごとの状況を踏まえて個別に協力をお願いするよう営業担当者の行動を変えていくことが、ひとつの大きな取り組みでした。

また、営業拠点には倉庫が併設しており、今までは整理整頓や集計といった付帯作業をその日のうちに「やり遂げよう」という従業員の思いによる労働時間管理になっている傾向がありました。しかし規定のインターバル時間数を確保するために、その日にやるべきこととそれ以外を切り分けて具体的に業務を棚卸していきました。

(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。1 日 8 時間の勤務、通勤に 1~2 時間かかる従業員もいることから、1 日の生活の中で無理なく運用できる範囲として 11 時間に設定しました。

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

11 時間のインターバル時間が確保できない場合は、次の始業時刻をずらす対応をとっています。加えて、始業時刻をずらした部分（所定勤務開始時刻から実際の勤務開始時刻）については、働いたものとみなしています。

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）

当社では適用除外となるケースは設定しておりません。

④ インターバル時間を確保できなかった時

人事部門から、インターバル時間が確保できなかった従業員本人と上長にメールで連絡を入れます。ただし、現在では、繁忙期でも 1 人しか該当者は出ておらず、実態としてインターバル時間が確保できないケースはほぼ発生していない状況です。

過去に一度、機械のトラブルで深夜まで対応した後、インターバル時間を確保できず出社しなければならないことがありました。その際トップからは「必ず修理するのではなく、優先順位を見極め、ある程度のところで見切って帰ることも必要」とのメッセージがありました。このメッセージをもとに管理職の中で判断軸ができ、その後適切な対応がとれるようになりました。

⑤ インターバル時間の確保に向けた工夫・サポート

【機械に終了タイマーを設定することでインターバル時間の確保をサポート】

勤務間インターバル制度を導入した上で生産性を維持するために、工場では朝の朝礼や清掃など決められたルールに従って漫然と繰り返していた業務を見直し、一つずつ所要時間を短縮していきました。

当社は 8 時半から 17 時半が所定の勤務時間ですが、2 交替制の工場では深夜帯の勤務があります。工場長もいない中、就業時間を考慮せず「まだ原料がこれだけあり、明日も予定が入っているから、もう少しやろう」と現場で判断をしていました。そこで成型機を止める時間を決め、機械に付属のタイマー機能を設定しました。さらに工場の開場時刻、ボイラーの立ち上げ時刻、成形機のスタート時刻、成形機ごとに何時に終わったかを記録した工場長日報を提出してもらい、実際に運用出来ているかも確認しました。これにより業務終了時刻から逆算して、原料を投入するなど、終業を意識した生産活動に切り替えが進み、インターバル時間の確保や生産性の向上につながっています。

【「スマート営業」ワークスタイルの導入】

以前は出社を前提としていましたので、営業担当者は何もなくても一旦会社に出社し、お得意先を訪問するのが常で、無駄な通勤時間が発生していました。東京オリンピック・パラリンピックでの交通渋滞に備える目的もあり、事業場外みなし労働時間制を導入して、得意先に直行直帰できる環境を整えました。会議もオンラインでの実施としたことで移動の間に社用車の中で対応することもできます。以前は営業所に戻って日報を書く、日報の提出が 19 時半、20 時位になっていましたが、今は直行直帰の環境を整えたことで、18 時ぐらいから日報が出始めます。出社という行為をなくすことで総労働時間も短くでき、インターバル時間を無理なく確保できる環境が実現できています。

【働き方改革 PT によるモニタリング】

代表取締役、取締役、執行役員で構成される働き方改革 PT を立ち上げ、2017 年の制度導入当初からモニタリングをして、2 ヶ月に 1 回、経営会議で状態が改善されているかを確認しています。全体の数値を見るだけでなく、個別に課題や変化を確認し、インターバル時間が確保できなかった場合には理由と対処について共有・検討します。

プロジェクトメンバーは生産や営業部門の責任者でもあるので、モニタリング結果や改善が必要な内容を工場長や営業所長、そこから現場の従業員に落とししていく流れになっています。また人事部門でも 11 時間のインターバル時間が確保できているか、日常的なモニタリングを実施しています。

(4) 制度導入の効果

勤務間インターバル制度の導入をひとつのきっかけに、各現場で業務効率化が進み、従業員の意識も変わった結果、制度導入前に比べて総労働時間が大幅に減少しました。また「働き方改革」という国の動きも後押しになり、お客様も人手不足に課題を抱えているところも多いので「仕方ないね」「お互い大変だよ」と状況を理解いただいた上で良好な関係を維持できています。さらに求人票には勤務間インターバル制度の導入を明記していますので、良い人材の獲得にもつながると期待しています。

加えて当社は新たなビジネスとして特注品の受注、開発に力を入れています。自然相手の商材は自分たちでコントロールできませんが、ニッチマーケットの商材だと納期までのリードタイムが確保しやすく、計画的な生産が可能です。インターバル時間の確保はもちろん、さらに働きやすい環境を整えることで企業も成長できると考えています。

(5) 制度の新規導入をめざす企業へのアドバイス

勤務間インターバル制度は、従業員の健康、安全のためという目的で導入しやすい制度なので、それを切り口に、長時間労働や業務の見直しに組織全体で取り組む一つのきっかけになります。ひいては管理職層や現場の責任者である営業担当者、係長クラスが現場に目を向け、現場を正しく理解するために情報共有や、コミュニケーションを増やしていく機会にもつながると思います。

(R6.3)