第４章

勤務間インターバル制度を導入している企業の事例紹介

※本マニュアルに掲載されている事例以外は、厚生労働省『働き方・休み方改善ポータルサイト』に掲載していますので、そちらもご参照ください。 https://work-holiday.mhlw.go.jp/interval/

事例 No.1　森永乳業 株式会社

労使の継続的な話し合いにより、各事業所の実態に応じた勤務間インターバル制度を導入

■ 所在地	東京都港区	■ 業　　種	畜産食料品製造業（処理牛乳・乳飲料、乳製品製造・販売業）
■ 設立年	1949 年	■ 全従業員数	3,349 名（2022 年 3 月末現在）
■ 製造現場における交替制勤務の状況	3 交替制勤務（夜勤あり）		

■ 勤務間インターバル制度の概要

導入時期	2014 年
インターバル時間	事業所に応じて 8 時間～ 10 時間で設定
適用対象範囲	企業内組合員である従業員
規定根拠	各事業所ごとに締結した労使の協定

（1）制度導入の目的

森永乳業は、牛乳、乳製品、アイスクリーム、飲料、その他の食品などの製造、販売を主とする総合乳業会社です。1917 年に日本煉乳株式会社として創業し、1949 年に現在の森永乳業が設立されました。

日本全国に工場や支社支店、物流センター、研究所といった様々な事業所を構えております。

勤務間インターバル制度は 2013 年に労働組合から申入れがあり、2014 年の６月から全国の事業所単位で導入を開始しました。製造現場は主に 24 時間操業で３直体制ですが、勤務シフトは毎日変わる可能性があり、また連続での深夜勤務や、連続勤務日数の制限が無いことから健康に負荷のかかるケースもあったため、労働組合側からの要求も踏まえ、勤務間インターバル制度の検討・導入を進めました。

（2）制度導入にあたって

制度の導入にあたっては、もともとワーク・ライフ・バランスの推進に取り組む土壌があったこともあり、大きな課題や問題は発生しませんでした。また、時間外労働も月平均で 15 時間程度となっており、勤務間インターバル制度が浸透しやすい環境でした。

勤務間インターバル制度を導入する前に、ある事業所においては「休息時間を確保する取組」が既に行われていました。その取組の内容から、「事業所間で不平等を無くした方が良いのではないか」という議論もあり、全社で勤務間インターバル制度として導入したという側面もあります。また、制度の導入を検討していた 2013 年当時は、目安となるインターバル時間や制度の設計方法等の情報が不足していたため、特にインターバル時間の設定については試行錯誤をしながら導入を進めました。

上記の議論も踏まえ、わが社の勤務間インターバル制度は、十分な休息を確保するための制度としてスタートしました。事業所ごとに労使協定を結んでいるため、制度導入時期やインターバル時間も異なり、設定されたインターバル時間は８～10 時間と幅があります。また、勤務間インターバル制度以外にも、連続勤務日数、連続深夜勤務日数も規制の対象としています。

（3）制度内容

①インターバル時間

前述のとおり、地域性や業務内容を考慮して事業所単位でインターバル時間を設定しています。例えば、都市部勤務の社員は、地方勤務の社員に比べ、通勤に時間がかかることから「10 時間」としています。一方で、地方の事業所の場合、社員の住まいが近隣にあることが多いため「８時間」と設定しているケースもあります。またインターバル時間の設計にあたっては、睡眠時間の確保に主眼を置きながら、その他の生活時間を考慮しています。

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

インターバル時間を確保するために、翌日の始業時刻がずれ込む可能性がある場合は、始業時刻を繰り下げて、翌日の終業時刻も繰り下げています。ただし、翌日の終業時刻が遅くならないように配慮も行っています。

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）

「大規模な自然災害時」、「予算・決算の時期」、「納期のひっ迫」、「機械トラブル発生時」等を適用除外規定として設けています。特に、小売店で販売いただく乳製品等の製造業務を行っている工場では、賞味期限が短いことから「納期厳守」であり、トラブルが発生した場合は、事業所の社員総出で検品を行うこともありますが、適用除外となるケースはほとんど発生しておりません。

④ インターバル時間を確保できなかった時

わが社は、平均時間外労働が月 15 時間程度で推移していることもあり、インターバル時間が確保できなかった事例はほとんど発生しておりません。

もし、インターバル時間が確保できない事案が発生した場合は、事業所内で労働組合に通達し、労使会議で改善策を協議することで、組織的に再発防止を図っています。

⑤ インターバル時間の確保に向けた工夫・サポート

【社員向けルールブックへの記載】

就業規則をはじめとした社内規定を記載した「ルールブック」を作成しています。ルールブックは年に 1 度更新をしており、勤務間インターバル制度の内容についても記載されています。

各事業所に掲示しているほか、入社のタイミングでの配布、全社員が制度の確認・閲覧ができるように社内のイントラネットにも掲示する等、勤務間インターバル制度が浸透するように工夫をしています。

【労使会議の定期的な開催】

労働組合とは年 2 回「労働時間に関する対策労使会議」を開催しています。労使会議内では、時間外労働の削減に関する対策や、インターバル時間遵守に抵触する事業所や社員の情報共有を行い、困りごとを抱えている部署には、人事労務担当が個別にヒアリングを行っています。

【製造現場における勤務シフトの工夫】

製造現場は、主に 24 時間操業 3 交替制勤務で回していますが、その日の製造量によって労働時間も影響を受けます。また、睡眠不足等が労働災害につながる可能性もあることから、社員の健康や安全を脅かす可能性のあるシフトは組まないように、現場の管理者が細かくシフト編成を行っています。

（4）制度導入の効果

各種労働環境改善の取組と併せて実施していることもありますが、例えば一部の社員からは、「以前と比べ、働きやすいシフト編成になった」「育児等、プライベートの時間を確保できるようになった」と、働きやすさを評価する声を聞きます。

勤務間インターバル制度導入の効果はなかなか定量的に計れず、すぐに効果の現れるものではないと認識しています。長い期間をかけて、ワーク・ライフ・バランスの改善に効果が現れるものと考えています。

また、制度を導入してから約 10 年が経ちますが、制度導入当時と比べると多様で柔軟な働き方が一層求められるようになってきています。今後は、インターバル時間の延伸なども検討する必要があると考えています。

（5）制度の新規導入をめざす企業へのアドバイス

まずは、制度導入のためにチャレンジしてみることが大事だと思います。制度の導入にあたっては、業務量が増える繁忙期などを想定した制度として設計することが重要と考えます。繁忙期でもインターバルを確保することが、現場の安全管理の意識向上による安全安心な職場環境づくりにつながり、さらには社員個人のワーク・ライフ・バランス向上にもつながると感じています。

また、制度の導入により、一部の社員の業務負担が増えてしまっては意味がありません。すべての社員に「平等」にインターバル時間を担保することも大切となります。

事例 No.2　株式会社 ベアレン醸造所

働き方改革がベースとなり、ボトムアップ型の制度推進体制で、社員の健康を守るための勤務間インターバル制度を運用

■ 所在地	岩手県盛岡市	■ 業　　種	酒類製造業（ビール類製造業）
■ 設立年	2001 年	■ 全従業員数	43 名（2022 年 4 月現在）
■ 製造現場における交替制勤務の状況	日勤勤務（夜勤なし）		
■ 勤務間インターバル制度の概要			
導入時期	2019 年 4 月		
インターバル時間	11 時間		
適用対象範囲	正規従業員（管理職は除く）		
規定根拠	就業規則		

（1）制度導入の目的

ベアレン醸造所は岩手県盛岡市に本社を置く、地ビールの醸造・販売、パブ・バーなどの飲食店をもつ企業です。100 年以上前のドイツの設備を使うブルワリーとして地域に親しまれ、県内調査では地元支持率 1 位の評価をもつ、ブランド力のある醸造所です。定番ビールは 3 つ、季節限定の 30 ～ 40 種類のビールも取り扱います。クラフトビールの人気とともに売り上げが伸び、2010 年代半ばから稼働率 100% の生産体制が続いていました。従業員の時間外労働や休日出勤が多かったのも事実で、働き方の見直しが早急に求められていました。

働き方改革を進めるにあたって、社内に働き方推進チームを発足し、業務の見直し、生産性向上策を検討してきました。これらの取組が奏功し、2017 年には岩手県働き方改革モデル企業に選出され、この活動を通じて知った「勤務間インターバル制度」を 2019 年に導入したという経緯になります。

（2）制度導入にあたって

わが社のインターバル時間は 11 時間で設定しています。当時の社長は、「これなら制度化しても、運用も可能だろう」と判断し、経営側も「11 時間なら妥当」と決定を下し、制度化へ踏み切りました。経営幹部（現社長）も「短いインターバル時間では働き方改革が実現できない」と判断し、従業員の長時間労働を抑制、健康管理を徹底するという経営方針が掲げられました。

勤務間インターバル制度の導入について、従業員から要望があったわけではありません。2017 年から始めている、働き方改革プロジェクトですでに時間外労働は削減されていました。働き方改革ではチームメンバーによる提言がまとめられていたためか、勤務間インターバル制度の導入・推進も意外にうまく進められたのだと思います。この背景には、働き方を労使が納得する形で決めてきたという、トップダウンの素早い意思決定と、組織として一枚岩で改革に臨むというボトムアップの融合がありました。

（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」と設定し、就業規則にも明記しました。当初、13 時間の設定も検討されていましたが、社内の働き方改革推進チームが製造現場や現場の管理者にヒアリングを行った結果、「13 時間では翌日業務への影響が大きいが、11 時間なら導入できる」という感触を得たことから、11 時間で設定しました。

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

わが社は、ビールをはじめとした酒類を取り扱っていることから、営業部門・関連部門も、ビール需要の多い夏の期間、またイベント対応で不規則な勤務が発生しやすい時期があります。例えば、イベント運営のために夜遅くまで仕事を行い、翌日、遠方のイベント会場へ移動する場合には、一時的にインターバル時間の確保が崩れる可能性があります。

その際には、従業員の勤務状況を見ながら、始業･終業時刻の繰り上げ･繰り下げなどで対応しながらインターバル時間を確保しています。

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）

就業規則に適用除外の規定は設けていません。適用除外を設けていない理由としては、営業部門、関連部門ともにイレギュラーな業務が発生しやすいことから、「適用除外による勤務間インターバル制度の形骸化」を懸念しているためです。

④ インターバル時間を確保できなかった時

制度の運用として、管理者と従業員の双方が始業・終業時刻の繰り上げ・繰り下げで柔軟な勤務態勢をとり、インターバル時間を確保するように努めています。口頭ではありますが、管理者からは従業員に「始業・終業時刻の繰り上げ・繰り下げはして構わない」ことを伝えてもらい、日常の業務マネジメントのなかでインターバル時間の重要性の認識を深めてもらっています。

⑤ インターバル時間の確保に向けた工夫・サポート

【勤怠管理システム上でアラート】

2017 年から開始した働き方改革の取組を契機に、勤務管理システムを導入しました。そのシステム上で時間外労働が 40 時間に達した従業員には「上限の 45 時間に近い」ことを、上司と本人にアラートを発出しています。勤怠管理システム上でインターバル時間も計れることから、守れなかった場合は「インターバル時間は 11 時間です」と警告が表示されます。これは事後の発信ですが、翌月以降の勤怠管理に対する注意喚起になります。従業員は自らの働き方を「見える化」でき、アラートは十分な抑止力になるものでしょう。

【社内報で周知】

制度の導入時およびインターバル時間が守れなかった際に、都度特集を組んで注意喚起をしています。「こんな制度を知っていますか」と呼びかけ、インターバル時間が守られなかった具体的なケースとともに制度の狙いなどを共有します。また、インターバル時間に抵触した勤務が行われた場合には、直ちに抵触していることを管理職に伝え、制度趣旨の定着化を図っています。

【総務部から管理職への声がけと経営側の意識】

従業員のインターバル時間の確保について、管理者が「つい、うっかり」と忘れてしまうケースもあります。そのため、総務部からは時間外労働の多い部署や従業員の管理者に、こまめに注意喚起を促しています。わが社にも繁忙期はありますが、労働基準法 36 条における特別条項は設けておりません。あえて、インターバル時間を守れるよう意識改革を徹底し、経営側は「逃げ道をつくらない」と覚悟を決めています。

（4）制度導入の効果

勤務間インターバル制度の導入と直接の結びつきを証明することはできませんが、ここ数年、メンタルヘルスの不調を訴える従業員はいなくなりました。

また、インターバル時間をしっかりと確保することにより、家族と過ごす時間が増えたという従業員の声も聞きます。わが社は各種働き方改革の取組を行っていることもあり、男性の育児休業取得率 100% 達成や、新規学卒者の採用が自社ホームページ内の募集のみで充足するなど、対外的に働き方改革がアピールできていると思います。

（5）制度の新規導入をめざす企業へのアドバイス

従業員にとってよい効果を生み出す施策は、トップダウンで素早く決める。具体的な取組内容はボトムアップで決めていくことがいいでしょう。また、管理者が従業員に声がけ、職場に気を配っていく仕組みで、業務の負荷、業務の効率化など問題点を把握することもできます。

わが社の工夫点のひとつとして、生産量を増やしてほしいという販売店や顧客から要望に対しては、製造現場のキャパシティ上、「これ以上の受注は受けていない」とお断りをしています。これは、経営の意思決定です。一定量の生産は機会損失かも知れませんが、従業員のインターバル時間を確保するために、キャパシティを超えた働き方は強要しないという経営判断です。最近は、お客さまも販売店からも無理な注文は入ってこなくなり、一定の理解をいただいているものと思っています。

事例 No.3　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	■ 全従業員数	341 名（2022 年 4 月現在）
■ 製造現場における交替制勤務の状況	日勤勤務（夜勤なし）		
■ 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」ブランドで全国の問屋・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！」という声もありました。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でしたので、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いますので、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、実際に取り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。

事例 No.4　東海罐詰 株式会社

勤務間インターバル制度の導入にあたり、
助成金を上手く活用し、自動化機械を購入
これまで問題となっていた工程の労働時間が削減される

■ 所在地	愛知県愛西市	■ 業　　種	野菜缶詰・果実缶詰・農産保存食料品製造業（農産加工缶詰、レトルトパウチ食品）
■ 設立年	1948 年	■ 全従業員数	66 名（2022 年 4 月現在）
■ 製造現場における交替制勤務の状況	日勤勤務（夜勤なし）		
■ 勤務間インターバル制度の概要			
導入時期	2021 年 4 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

東海罐詰株式会社は、創業 70 年以上の老舗食品メーカーです。大手食品メーカーから依頼を受け、あずき食品や鍋スープなどのレトルト食品の製造を手がけています。

わが社は、組織全体では時間外労働はそこまで多くないのですが、罐詰に印字する機械の清掃業務（段取り替えによる機械の清掃）については、非常に時間がかかっており、機械の清掃が終わるまで従業員が残らなければいけませんでした。これは、朝８時から製造ラインが稼働するため、その準備の都合上、前日の夜や翌日の早出出勤等も含め、業務を担当する従業員の負担は大きいものでした。

上記の工程が時間外労働の温床になっていたことは理解しており、印字機械の清掃を自動化することで労働時間が削減されることは理解しておりましたが、機械の導入にもコストがかかってしまうという問題があり、なかなか改善が及んでいませんでした。

たまたま、印字機械を取り扱う企業に相談したところ、機械の購入にあたって「働き方改革推進支援助成金（勤務間インターバル導入コース）」を活用してはどうかとアドバイスを頂いたことが、勤務間インターバル制度導入のきっかけとなります。

（2）制度導入にあたって

上記の助成金を活用しながら 2021 年４月に勤務間インターバル制度を導入しました。制度の導入に併せて、印字機械の清掃を自動化する機械についても、助成金を購入費用に充てました。

自動化設備の機械を導入したところ、罐詰に印字する機械の清掃工程にかかっていた時間を短縮することができ、結果として時間外労働を削減できています。同機械は、初期投資に 200 万円ほどかかりましたが、スイッチを入れるだけの段取り替えとなったため、各段に作業時間は削減され、従業員のインターバル時間が確保されています。

この取組を機に、時間外労働の削減とともに、さらに業務効率化への取組を推進しようと思いました。長時間労働の是正・生産性向上は喫緊の経営課題でもあり、世の趨勢でもあったので、わが社もさらなる改善への取組が重要だと感じています。

（3）制度内容

①インターバル時間

インターバル時間は全従業員を対象に「11 時間」と設定し、就業規則にも明記しています。11 時間と設定した理由については、助成金の成果目標の設定に合わせた形となりますが、11 時間であれば問題なく導入できるだろうという話し合いの末、設定しています。

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

現在では、従業員の労働時間管理をしっかりと行っているため、インターバル時間の確保に伴っての始業時

刻のずれ込みは発生しておりませんが、仮に発生した場合の対応方法としては、所属長に連絡・指示を仰いだうえで、翌日の始業時刻を繰り下げて、終業時刻も繰り下げる形をとっています。

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）

わが社では、天災等の災害や突発的な品質事故等が発生した場合は、適用除外とするということを就業規則に定めています。ただし、これまで適用除外に至るケースは発生しておりません。

④ インターバル時間を確保できなかった時

前述のとおり、インターバル時間が確保できなかった事由は発生しておりませんが、仮にインターバル時間の確保が困難なことが予見された場合は、事前に所属長に指示を仰ぎ、許可を得たうえで、翌日の始業時刻を繰り下げるという対応としております。

⑤ インターバル時間の確保に向けた工夫・サポート

【社員に対する制度導入の説明会】

勤務間インターバル制度の導入にあたっては、全従業員に対して説明会を行いました。質問や疑問のある従業員に対しては、個別に丁寧な説明を行っています。その中でも、「時間外労働が減少することにより、給与が減るのではないか」という声もありましたが、「従業員あっての会社であり、一人ひとりの健康に配慮したものである」ということを繰り返し説明し、理解をしてもらいました。

【ペア制により属人化を解消】

製造現場の従業員は、基本的に「ペア制（1 業務 2 人担当制）」を採用しています。これは、制度導入前から行っている取組ですが、業務の属人化を防ぐとともに、万が一の事由が発生した際にも対応できる形となります。

例えば、ペア制のどちらかの社員が病気になった場合等は、ペアの一方の社員に連絡をとって、業務の対応・引き継ぎをしてもらうものです。これは、あらゆるイレギュラーを想定して対応できる形をとっています。その他、機械トラブルが発生した際、午前中に発生したものであれば、その時点で当日の時間外労働の発生が予見されます。その際には、ペアのもう１人と上手く休憩時間を分散させて、トラブル対応にあたることにより、時間外労働を限りなく抑制し、インターバル時間の確保に努めています。

【今後は従業員の多能工化を目標とする】

現在、製造現場では２台の機械を稼働させていますが、メンテナンスの専任担当者は１人しかおらず、それ以外の社員では対応できません。ゆくゆくは、メンテナンス要員を２人体制にしたいと考えており、従業員の中から、適任者に技能を修得してもらい、育成したいと考えています。いわゆる多能工化を図ることで、労働時間の短縮、生産性の向上を目指し、さらにインターバル時間が確保しやすい環境を整えたいと考えています。

（４）制度導入の効果

勤務間インターバル制度を導入して、１年余りですが「身体が楽になった」、「時間意識が高まった」、「同じ仕事を短い時間で仕上げる」と言った声も聞こえてきており、主観ではありますが、生産性が向上しているのではないかと考えます。

こうした一連の活動は、働き方改革の改善策のひとつであり、あくまでも社員の健康にとって良い制度として扱っている認識です。わが社では、人手不足の中にあっても社員が健康的な生活をしてもらうことが大事であり、勤務間インターバル制度も必要不可欠な制度だと捉えています。

（５）制度の新規導入をめざす企業へのアドバイス

限られた人員の中で、現在の生産量を維持しながら、これまで以上に効率性を上げていき、社員の健康を促進することが、喫緊の経営課題です。

今回の勤務間インターバル制度の導入は、他社からアドバイスを受けて導入をしたものですが、こうした新しい試みへの対応は、容易いものではありませんが、今後の企業経営にとって有効であると考えています。

事例 No.5　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	**全従業員数**	2,166 名（2022 年 4 月 1 日）
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）		

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も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 時間以上の休息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でした。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ましたので、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。

第5章

参考情報

1　勤務間インターバル制度に関連するホームページ等

（1）働き方・休み方改善ポータルサイト

働き方・休み方改善ポータルサイトでは、勤務間インターバル制度をご紹介するとともに、企業の皆様が自社の社員の働き方･休み方の見直しや、改善に役立つ情報を提供しています。

（2）勤務間インターバル制度について

働き方・休み方改善ポータルサイト内では、勤務間インターバル制度に関する各種情報についてとりまとめています。下記の目的や用途に応じて、是非ご活用ください。さらに詳しい情報を知りたい方は、お近くの都道府県労働局雇用環境・均等部（室）までお問い合わせください。

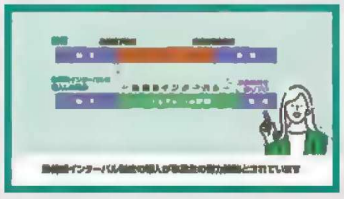
勤務間インターバル制度の概要を知りたい

勤務間インターバル制度
ポスター・リーフレット

制度周知
ポスター

制度周知
リーフレット

勤務間インターバル制度
紹介動画コンテンツ



制度の具体的な導入・運用方法を知りたい

勤務間インターバル制度
導入・運用マニュアル

全業種版

IT 業種版

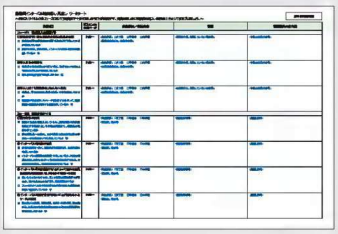
建設業版

高齢者福祉・
介護事業種版

食料品
製造業種版

制度の導入・運用のために自社の状況を整理したい

勤務間インターバル制度
導入・見直しのための
ワークシート（P.17 参照）



制度を導入している企業の事例を広く知りたい

勤務間インターバル制度
導入事例集

導入事例集
（2016 年度版）

導入事例集
（2018 年度版）

（https://work-holiday.mhlw.go.jp/interval/）
※本マニュアルもこのサイトからダウンロードして活用いただけます。
働き方改革推進支援助成金（勤務間インターバル導入コース）の最新情報も掲載していますので、ご参照ください。

2　勤務間インターバル制度導入促進のための広報事業 委員名簿

（1）検討委員会

企業の勤務間インターバル制度の導入促進を図るための周知策等の検討、実行を行うことを目的として設置された委員会となります。

（敬省略・五十音順）

	氏　名	所属（2023 年 3 月末現在）
座 長	今野浩一郎	学習院大学名誉教授・学習院さくらアカデミー長
委 員	大久保暁子	日本労働組合総連合会 総合政策推進局 労働条件局長
	太田　喜剛	東急建設株式会社 管理本部人事部 人事・労政グループ 担当課長
	小林　　徹	公立大学法人 高崎経済大学 経済学部 准教授
	佐藤　道子	パリテ社会保険労務士事務所 特定社会保険労務士
	高橋　正也	独立行政法人労働者健康安全機構 労働安全衛生総合研究所 過労死等防止調査研究センター センター長
	渡辺　幸成	ユニ・チャーム株式会社 グローバル人事総務本部 人事部長兼いきいき健康推進室長

（2）検討部会

食料品製造業種版勤務間インターバル制度導入・運用マニュアルの作成・検討等を行うことを目的として設置された委員会となります。

（敬省略・五十音順）

	氏　名	所属（2023 年 3 月末現在）
座 長	今野浩一郎	学習院大学名誉教授・学習院さくらアカデミー長
委 員	飯田　晃彦	森永乳業株式会社 コーポレート戦略本部 人財部 労政企画グループ リーダー
	大隅　和昭	一般社団法人 日本惣菜協会 常務理事
	尾辻　昭秀	一般社団法人 日本冷凍食品協会 常務理事
	加藤　孝治	日本大学大学院 総合社会情報研究科 教授
	小泉　裕一	日本食品関連産業労働組合総連合会（フード連合） 労働政策局 局長
	田辺　義貴	一般財団法人 食品産業センター 専務理事

食料品製造業種版

勤務間インターバル制度 導入・運用マニュアル

ー 職場の健康確保と生産性向上をめざして ー

2023年3月発行

企 画 ・ 制 作　株式会社 日本能率協会総合研究所 福祉・医療・労働政策研究部

〒105-0011 東京都港区芝公園 3-1-22　日本能率協会ビル 5 階

TEL 03-3434-6282（大代表）

お問い合わせ先　厚生労働省 雇用環境・均等局 総務課 雇用環境政策室

TEL 03-5253-1111（代表）

※本マニュアルの無断転用、無断複製を禁じます。