

## オンライン対談「なぜ勤務間インターバル制度が必要なのか」

勤務間インターバル制度について、早稲田大学教育・総合科学学術院の黒田祥子教授、パリテ社会保険労務士事務所の佐藤道子氏に、働き方改革と勤務間インターバル制度、導入に当たってのメリットや課題等をオンライン対談で語っていただきました。

～対談者のご紹介～

### 黒田祥子（くろださちこ） 早稲田大学教育・総合科学学術院教授

#### 【略歴】

労働経済学を専門とし、働き方が健康や生産性に及ぼす影響等を研究。

慶應義塾大学経済学部卒、同大学博士。日本銀行勤務、一橋大学助教授、東京大学准教授を経て、2014年より現職。労働政策審議会労働条件分科会委員、裁量労働制実態調査に関する検討会委員等の公職を務める。

主著に『労働時間の経済分析 超高齢社会の働き方を展望す

る』（共著、日本経済新聞出版社、2014年：第57回日経・経済図書文化賞受賞）、最近の論文として“Why Do People Overwork at the Risk of Impairing Mental Health?” *Journal of Happiness Studies*, 2019（共著），“Mental health effects of long work hours, night and weekend work, and short rest periods,” *Social Science & Medicine*, 246, 2020（共著）など。



### 佐藤道子（さとうみちこ） パリテ社会保険労務士事務所 特定社会保険労務士

#### 【略歴】

一部上場企業2社で人事・総務業務に従事後、社会保険労務士として独立。第54回東京労働大学講座総合講座（独）労働政策研究・研修機構理事長賞受賞。

第58回同専門講座（労働法）修了。修了レポート「労働法とワークライフバランスの関係～長時間労働問題を中心に～」の指導教授より、「今後の方向性について、どのような在り方が現実的で実効性があるのか、さらに突っ込んだ分析・検討するように」との総評を礎に、「すべての答えは現場にある」との信念から、以後企業の人事管理及びワークライフバランスコンサルタントとして働き方コンサルティングに注力し、現在に至る。



## ■ 働き方改革とインターバル制度

—2019年4月1日から「働き方改革関連法」が順次施行されています。これまで法律上はいわゆる残業時間（時間外労働）の上限がなかったわけなのですが、本法により時間外労働の上限が導入されました。一つには長時間労働の是正が挙げられると思いますが、改めてなぜ今、長時間労働の是正が必要とされているのでしょうか。

佐藤：私は社労士として現場で企業の方とお話をする機会が多いので、その観点から2点お話ししたいと思います。1点目は、昨今でも事業場への監督指導において相当数の労働基準法違反が報告されています。令和元年度に労働基準監督署の監督指導が行われた32,981事業場のうち、約8割の25,770の事業場で是正勧告書が交付されるような労働基準法違反が認められています。法違反があったもののうち、約5割の15,593事業場で違法な時間外労働が認められ、そのうち5,785の事業場で時間外労働等の実績が最も長い労働者の時間数が過労死のリスクが高まる月80時間を超えている実態が報告されています\*。

「働き方改革関連法」が施行され、長時間労働是正に対する意識が高まっている企業が増えているのは感じますが、依然として労働基準法に抵触してしまう事業場もこのようにまだ存在します。また、事業場の規模が小さくなるほど課題を抱えています。2020年4月からは、中小企業を含めてすべての企業に時間外労働の上限規制が適用されましたので、法令遵守を徹底する意味で、企業は長時間労働の是正に改めて取り組む必要があると思います。

もう一つは、コロナ禍で、「経営も大切だが、従業員の命が何より大切である」というメッセージが多く企業の経営者から出されたと思っています。私が経営者の方とお話する時には、憲法25条の国民の生存権の話とその権利を実質的に保障する観点から、各種の労働立法がなされている話をして、従業員の健康を保つことは経営者の責務であると伝えています。その観点からも長時間労働の是正は必要だと考えています。

※厚生労働省 長時間労働が疑われる事業場に対する令和元年度の監督指導結果

黒田：佐藤先生から現場の声を反映したご意見をいただきましたので、私からはマクロな視点からお話させていただきます。

何十年も前から日本人は働きバチや働きアリなどと揶揄されてきたように、海外と比較して長時間労働の時代が続きました。データをみると、実は週当たりの労働時間の長さは30、40年前から変わっていないということが分かっています。2010年代以降に長時間労働の是正の必要性が認識されるようになり、2016年以降に働き方改革の機運が高まったことで、ようやく長時間労働是正に対する日本の全体の流れが変わってきたと思います。

先ほど週当たりの労働時間は変わっていないといいましたが、昔の働き方にくらべて現代は、平日が忙しくなっていることが大きな違いです。データによると、1970年代は平日10時間以上働く男性は2割を切っていましたが、2016年のデータではフルタイムで働く男性の約44%が平日10時間以上働いています（図1）。女性も平日の長時間労働が増えている傾向にあり、1970年代は平日10時間以上働く女性は5%を切っていましたが、2016年のデータでは2割程度まで増えています。平日の働く時

間が増えると、どうしても睡眠や休む時間にしわ寄せがきてしまい、健康に影響を及ぼしてしまいます。

労働時間が健康に及ぼす影響については、私たちの研究チームで同じ人を4年間追跡調査し、長時間労働が本当に体に良くないのかという研究をしたことがあります(図2)。その結果、多少の時間外労働であればメンタルヘルスに影響はありませんでしたが、週の労働時間が50時間を超えたあたりから、メンタルヘルスが顕著に悪くなるという結果が見えてきました。つまり、行き過ぎた長時間労働は心の健康に良くないということが分かっています。ただ、健康は大切だけれど生産性は上げなくてはならないという大号令が日本中でかかっている中で、長時間労働を是正することへの生産性への影響を懸念する方も多いと思います。しかし、労働時間が週50時間を超えたあたりから1時間当たりの生産性が下がっていくという海外の興味深い研究もあります。その点では、生産性を上げて、従業員の健康を維持しつつ、みんなが幸せになる働き方を考えていく必要があるという意味で、今、長時間労働の是正や勤務間インターバル制度の導入が検討されるに至っているのではないのでしょうか。

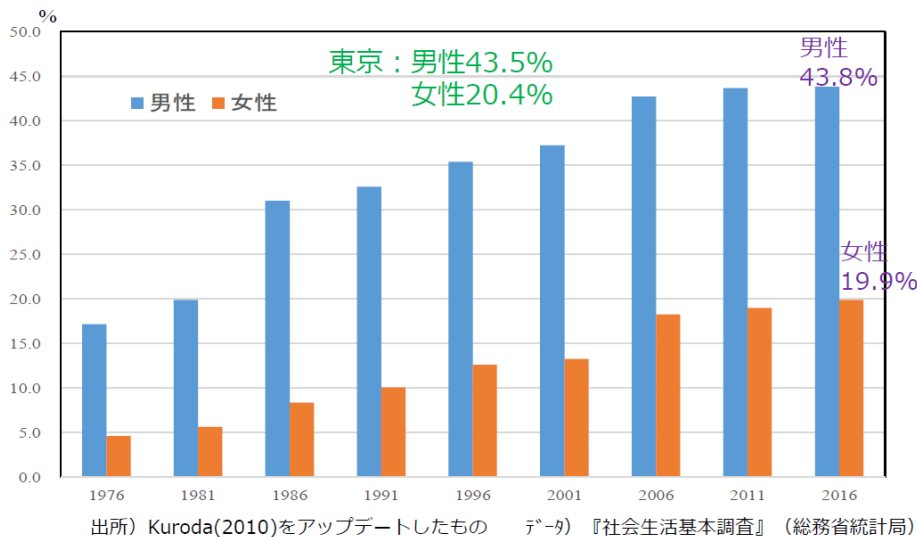


図1 日本人の労働時間～平日1日10時間以上のフルタイム労働者の割合 (%)

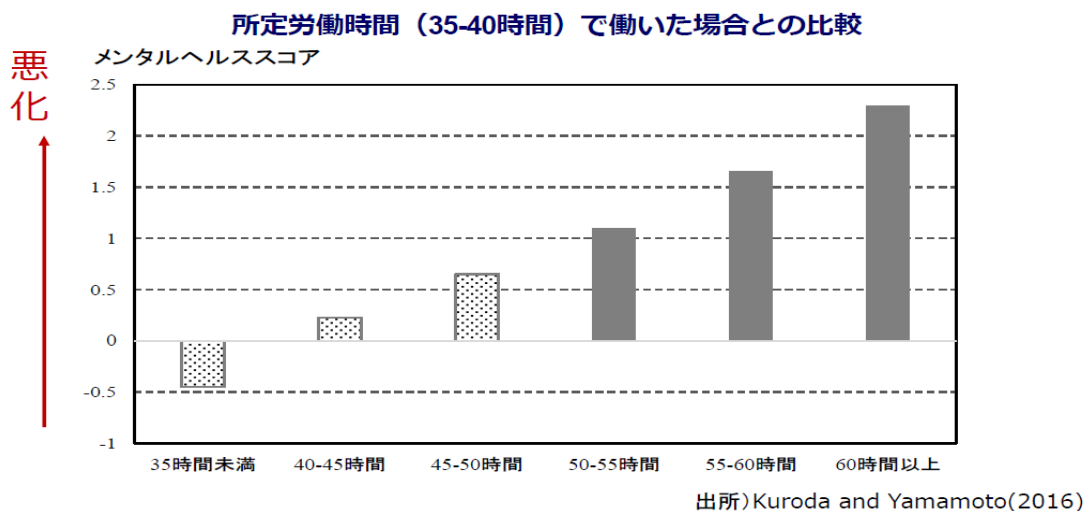


図2 長時間労働者メンタルヘルスにどう影響するか?～日本人ホワイトカラー労働者(約2,000人)を追跡調査

—「働き方改革関連法」により、時間外労働の上限について、臨時的な特別な事情がある場合※を除き月45時間、年360時間を原則とし、これを超える残業はできなくなりました。総労働時間が規制されるようになったわけなのですが、あわせて「労働時間等設定改善法」において、実際の終業時刻から始業時刻までの間隔を一定時間以上空ける制度である、勤務間インターバル制度が努力義務として規定されました。なぜ総労働時間の規制とあわせて、勤務間インターバル制度の導入が求められているのでしょうか。

※年720時間、単月100時間未満（休日労働含む）、複数月平均80時間（休日労働を含む）

**黒田**：平日の労働時間が長くなっているという話を先ほどしましたが、1980年代までは週休1日が主流だったため、週の労働時間が50時間であったとしても一日当たりの労働時間は8時間程度でした。それが今は平日の5日間にギュッと凝縮されて、一日当たりの労働時間は10時間以上となり、通勤時間などを加えると一日の半分以上の時間が仕事をしている時間という世の中になっています。一週間、一か月、一年という相対的に長いスパンでの総労働時間だけに注目してしまうと、一日当たりの休息時間が十分に確保できているかという視点が疎かになってしまうという点で、総労働時間の規制だけでは厳しいのではないかとこのところにつながっていくのではないのでしょうか。

**佐藤**：「働き方改革関連法」に基づいて労働基準法が改正され、時間外労働の上限規制が導入されたわけですが、規制の具体的方法が一月間、あるいは一年間の労働時間の総量規制なのです。特定の日や特定の期間の労働時間が長くなり、十分な休息や睡眠時間が取れないことも考えられますので、ざっくりとした時間管理だけでは従業員の健康は守れないと感じます。疲労というものは日々少しずつ蓄積されていって、ある時突然心身に大きな影響を及ぼします。その点で、勤務間インターバル制度などで従業員が健康な生活を送るために必要な一定時間のインターバルを日々設けることに意味があります。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の高橋センター長にうかがったのですが、睡眠は休日にまとめて寝だめするのではなく、毎日一定時間とることが大切ということが実証されているそうです。その話を聞いて合点がいったのですが、やはり「毎日の休息の確保」するところにポイントがあるのだと思います。

## ■ 勤務間インターバル制度導入のメリット

—企業にとって、労働者にとって、「勤務間インターバル制度」を導入することの意義を教えてください。

**黒田**：現在、国全体で「勤務間インターバル制度」の導入を推進する取組が始まっているわけですが、なぜ国で取り組む必要があるのかというと、個人としては睡眠の大切さやしっかり休んだ方が翌日の体調が良いということを知っているけれども、一方で、周囲に頑張っている人がいると自分も合わせなくては行けないとか、上司が頑張っていると部下も頑張らなければいけないといったように、働き方は他人からの影響を受けてしまいやすいという傾向があるからなのです。経済学ではこれを「ピア（同僚・仲間）効果」というのですが、企業に置き換えてみても同様で、同業他社が頑張っていると当社も頑張らなくては行けないとか、取引先が明日の朝までに仕上げしてほしいというから明日の朝までに無理して仕上げるといったことです。その意味では、個人が休息の大切さを分かっているが、社会全体

が休もうという方向に向かっていない中で、国が主導して休息の大切さを啓発することで、労使で納得したかたちのルールを作ることが求められていると思います。勤務間インターバル制度というルールを作ることで、みんなが休むのだから自分も休もうというポジティブな「ピア効果」につなげていくという意義があると思います。

もう一つは、みんな健康がとても大切だと思っている一方で、「今日は無理してもなんとかなったので、明日も無理しても大丈夫に違いない」といった形で、つい無理を重ねることが人間の行動特性としてあります。特に健康に関しては、「今健康であれば未来永劫ずっと健康に違いない」というプロジェクション（予測）バイアスといった「認知の歪み」が起こりやすいということが学術的に指摘されています。その点においても、ルールを作って、強制的に休む仕組みを作ることが、つい健康を疎かにしてしまう私たちにとって重要な枠組みであると思っています。勤務間インターバル制度を導入することで、マクロ全体の「ピア効果」と、個人の「認知の歪み」を是正するという2つのポイントがあると思います。

—佐藤先生は企業の人事管理や働き方コンサルティングを行っていらっしゃいますが、企業にとって、勤務間インターバルを導入するメリット、導入の効果とはどのようなものでしょうか。

**佐藤：**勤務間インターバル制度の導入は、生産性向上の手段の一つだと思います。昨今、生産性向上が強く求められるようになった中で、従業員の健康なくして生産性の向上はあり得ないと思っています。

働き方改革に取り組む中で、多くの企業が「生産性向上のためにさまざまな施策を導入したけれども、企業の業績に反映されない」という壁にぶつかっています。その理由を考えると、人事労務担当者だけが奮闘していて従業員がついてきていなかったり、仕事のやりがいに結びついていない働き方改革になってしまっているという課題が見えてきました。広い意味でウェルビーイング（Well-being）※という言葉が使われるようになりましたが、従業員の幸せと働き方改革の両立、そして最終的には企業業績を上げるための生産性向上を実現するための手段の一つになり得るということが、勤務間インターバル制度導入のメリットだと考えています。長時間労働で疲弊している従業員は、業務上のミスが増えたり労災事故につながる恐れがあり、場合によっては企業の経営を揺るがす可能性もあります。また、疲弊している従業員にイノベーションを期待することは難しいです。このような観点からも、人事労務管理を企業の業績に結び付けるためには、泥臭いけれども足元から一つひとつ取り組んでいかないと、ただ施策のメニューを並べましたで終わってしまい、成果の出ない働き方改革になると思います。

また、2021年4月には「高年齢者雇用安定法」の改正が予定されていて、70歳までの就業機会の確保が事業主の努力義務となります。従業員の働く期間が延びることで在職中に健康を損なうリスクが高まることや、高齢従業員が増えることで、企業にとって健康への配慮は益々重要なポイントになると思います。十分な健康への配慮がなされないと、パフォーマンスを発揮できない従業員が増え、従業員の健康が生産性に与える影響は益々大きくなります。総労働時間のように数字で表せる働き方改革だけではなく、多角的な視点から働き方改革を考えなければならない岐路に企業は立っていると思います。そのことは、日頃の企業へのコンサルティングの中でも、経営者の方々にご理解いただくのに苦労するのですが、一度納得して動き出してしまうと企業が良い方に向かっていくスピードはとても速い

んですね。トップのコミットメントのもと、従業員みんなを巻き込み、勤務間インターバル制度の取組が進んでいけば、企業にとっては大きなメリットになると考えます。

※肉体的、精神的、社会的に良好な状態をいう

ー従業員の皆さんにとっては、勤務間インターバル制度はどのようなメリットがあるのでしょうか。

**佐藤**：時間は有限ですから、インターバルによって確保された休息や本当に自分が使いたいことに時間を使うことができることが一番のメリットだと思います。それは学びの時間であったり、家族との時間であったり、趣味の時間などさまざまだと思います。自分にとって大切なことに使える時間を持つことが、個人の幸せや成長につながると考えています。時間に対する概念は一人ひとり考え方が異なると思いますので、自分のために時間を有効活用することについての啓発も大切で、企業が従業員に対して研修などを通じて伝えていく必要があると思います。健康は自分以外の誰も守ってくれませんし、「健康であればなんでも挑戦できる」という大きく人生というものにもメリットがあると思います。

**黒田**：佐藤先生がご指摘くださった時間が有限という発想は、経済学でも基礎となる大切な考え方です。時間はすべての人に平等に与えられた有限の資源なんですね。それをどのように上手に使っていくかは資源配分を考える上でとても大切なのですが、どうしても人間には認知のバイアスがあって、日々のことを立ち止まって考えられずに過ごしてしまうということがあります。立ち止まって考える時間が少なくなればなるほど、ますます考える余裕がなくなり、日々追われるようになってしまいます。先ほどお伝えした将来についてのバイアス（プロジェクションバイアス）は、今の状態がずっと続くと思ってしまう認知のバイアスです。その最たる例が、「車の運転」と「健康」です。「車の運転」に関しては、「今日事故を起こさなかったら明日も事故を起こさないし、一か月後も起こさないだろう」と思ってしまいがちなのです。一方で、頻度としては圧倒的に少ないのに飛行機事故が起こると飛行機に乗るのが怖くなったり、飛行機に乗るために保険に加入したりするといったように過敏に反応してしまうこともあります。つまり、人間は滅多に起こらないことには過剰に反応するのに、毎日毎日のことは、どうしても過小に考えてしまう傾向があります。これを「健康」に置き換えてみると、毎日の疲労や睡眠負債の積み重ねが大きな病気やメンタルヘルスダウンにつながる可能性があるわけですから、勤務間インターバル制度のように第三者がおせっかいを焼く枠組みで強制的にリカバリーの時間を設けることによって、認知のバイアスから生じる健康への悪影響を少しでも取り除くことにつながると思います。

また、昨今「健康経営」に取り組む企業が増えており、企業によっては、「あれもやってみよう、これもやってみよう」とさまざまな施策を導入していらっしゃる場所もありますが、中には大きな費用がかかる施策もあり、またすべての企業がコストの大きい施策を導入できるわけではないと思います。しかし、勤務間インターバル制度は、上手に時間配分をする仕組みを作るというものなので、導入にあまりコストもかかりません。健康経営に取り組みたいがコストに余裕がないと考えている企業には、まず勤務間インターバル制度を検討してみてもいいと思います。

## ■ 勤務間インターバル制度導入に当たっての課題と制度設計

ーでは、実際に勤務間インターバル制度導入を導入しようと考えた場合、まずどのような点を考えるべきでしょうか。制度設計のポイントを教えてください。

黒田：まずは従業員の働き方を見える化して実態を把握し、どこに休息を設けることが有効なのかを分析することが、制度設計の前段階として必要だと思います。例えば、繁閑の差が大きい職種であれば、閑散期にまとめて休みを設ければ問題ないのか、それとも繁忙期が長ければその中でブレイクを入れないと従業員が疲弊するのか、こまめに休息をとったほうが高い生産性が維持できる職種や仕事のタイプの特定化等、自社の従業員の働き方の分析が必要です。

ー制度導入に対して、企業からは、人員不足や仕事量もあって、インターバル制度を導入すると業務に支障が生じるのではないかと懸念も聞かれます。また、業種によっては、夜間での業務対応が必要なこともあり、制度の導入が難しいとの声もあります。このような企業の懸念について、導入に向けてのアドバイスをいただけますでしょうか。また、制度の導入に伴い、労務管理用のソフトウェアの導入や就業規則の見直しなどにより、金銭的な負担が増えるのではないかと話も聞かれますが、行政からのサポートは何かあるのでしょうか。

佐藤：勤務間インターバル制度を設けることで業務に支障をきたすのではないかと懸念を持つ経営者の方がいらっしゃいますが、よくお話をうかがうと、実は思い込みであることも多いのです。「おそらく無理だろう、できないだろう」と思考がストップしてしまい、足踏みをしている企業も少なくありません。そういった企業には、部署などを絞ったトライアル実施をお勧めしています。まずやってみることがポイントだと思います。

勤怠管理については、昨今は勤怠管理システムも質が良いものが安価に入手できるようになったので、デジタルの力を積極的に活用すべきだと思いますね。勤務間インターバル制度の導入にあたっては、コロナ禍で図らずも推し進められた在宅勤務やテレワークなどを含めて、各種の柔軟な労働時間制度とセットで導入することで、従業員の働き方はさらに広がる可能性があります。中小企業の中には、テレワーク等の働き方導入に当たって、セキュリティについて心配される企業も多いのですが、総務省がテレワークセキュリティに関する中小企業等担当者向けのマニュアルを作成し、あわせて専門家を無料で派遣してくれる施策もあります\*。同様の支援をされている自治体や経済団体等もありますので、積極的に利用いただくと良いと思います。また、当社だけ勤務間インターバル制度を導入することで他社に負けてしまわないかと懸念される経営者の方も多いため、ぜひ業界団体が協働して進めていただけるとそのような懸念も払しょくされるのではと思います。コストの面では、中小企業向けの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）というものがあります。意識の高い企業はこのような外部資源を上手に使っていらっしゃいます。令和2年度のこの助成金の申請は締め切りましたが、来年度の概算要求を見る限り予定されているようです。ぜひアンテナを張っておいて、利用してみるのはいかがでしょうか。

\*総務省 中小企業等担当者向けテレワークセキュリティの手引き：[https://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/cybersecurity/telework/](https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/cybersecurity/telework/)

## ■ 勤務間インターバル制度導入を検討している企業へのメッセージ

—最後に、勤務間インターバル制度導入を検討している企業へのメッセージをお願いします。

**佐藤**：実は、勤務間インターバル制度の導入状況を見ると、「制度の導入予定はなく、検討もしていない」という企業の多くが、「超過勤務の機会が少なく、導入する必要性を感じないため」と回答しています\*。これは私たち専門家もきちんと勤務間インターバル制度導入の目的やメリットを伝えきれていないと反省したのですが、時間外労働がない、または少ない企業も働き方改革は必要ですし、わが社のためと思って、先進企業の事例を参考にして制度導入の検討を始めていただきたいと思います。

※厚生労働省 令和2年「就労条件総合調査」

**黒田**：2020年は新型コロナウイルス感染症の流行で、テレワーク等の新しい働き方が一気に浸透しました。テレワークが急速に普及する中で、労働者に「きちんと休息を確保する」という意識が根付いていないと、24時間働けるようになってしまいます。勤務間インターバル制度は、休息時間を設けることを企業にも従業員にも定着させていくための土壌作りだと思います。「何時から何時まで働いてはいけません」というルールだけでなく、現場の声を聞きながら、例えばメールを送れない時間を設定する等、ハード面での対応も合せながら新しい働き方の下での休息確保の仕組みを模索していくことが必要になると思います。また、労働者も、企業に健康管理を完全にお任せするという発想をやめ、自分の健康は自分で守るという考え方を強化していく必要もあります。例えばセンシングデバイスで睡眠管理をしてみるとか、寝る時間が遅くなりがちな人は就寝時間を知らせるアラームをつけるとか、労働者も自らデジタルの力を利用して健康保持に取り組むことで、勤務間インターバル制度導入が初めてメリットをもたらしてくれるのではないかと思います。

(了)