

勤務間インターバル制度、 いよいよ義務化検討開始！ ～具体的なデータ・事例・意義・導入方法とは～

2025年 6月 6日

株式会社ワーク・ライフバランス

代表取締役社長 小室淑恵



事実上の週35時間労働制(週休3日制)を実現。
2019年より理由を問わずに休める「新しい休み」を導入。年間36日分(270時間)の有給休暇を15分単位で利用可能 (通常の有給20日に追加で支給)

【新しい休みの使い方実績】

- ・介護中社員 : 朝15分・夕方45分デイサービス送迎。
60分×240日=240時間消化
- ・がん治療社員: 手術等14日 投薬日等8日
放射線治療16日×半日250時間消化
- ・育児中社員 : 1時間時短×240日=240時間
病気・保護者会等も
- ・不妊治療社員: 採卵・卵子凍結・肺移植・黄体ホルモン注射 270時間消化
- ・**独身社員**: 2019年 アメリカ縦断旅行 キャリアコンサルタント資格取得
2020年 実家収穫手伝い休み・雪下ろし 大分移住 婚活等
- ・2019年に専業主婦歴7年の女性が入社。新しい休みを使い徐々に社会復帰。
- ・子どもの不登校対応・PTA役員・社会保険労務士・市の男女共同参画委員(4人)
- ・全社員が1週間のスペシャルホリデイを年初にあらかじめ設定して大型旅行に。



残業0・有給100%取得 取締役は4児の母・3児の母・2児の母 離職率0%
創業以来18年間増収増益 民間3000社・250公立校・7省庁の働き方改革支援
不妊治療していた社員は全員子供を授かり、現在の出生率は2.2 (人口置換水準2.07)

朝日新聞 2/17 掲載記事

先月の電子版で
反響が大きく、
紙面に掲載され
ました。

長時間労働解消なくして 子育てしやすい社会なし

長時間労働社会のままの女性活躍なんて地獄でしかない。企業の働き方改革を支援してきたワーク・ライフバランス社長の小室淑恵さんはこう話します。共働き家庭が増えるなか、子育てしやすい社会はどう実現したらよいのでしょうか。



少子化対策のモデルとされる国は、子育て支援と働き方改革をセットで進めてきました。しかし、日本政府は他国の政策を参考にすると、働き方には目を向けてきませんでした。大きな費用をかけて子育て支援策に取り組んでも、働き方を見直さなければ効果は乏しいと思います。

長時間労働社会のまま女性活躍を進めてきたことで、女性だけでなく、男性も含めてみんなつらい社会になったと感じます。

夫婦の関係は対等だと思っていたのに女性は子どもを産んだ瞬間から現実はそのよう



同社社長

ないと気づき、ワンオペ育児の中で夫への不信感や嫌悪感を募らせていく。一方、男性も長時間労働や職場でのプレッシャーは強いままにもかかわらず、働く妻から家事・育児への参画を求められ心身ともに限界がきています。働き方のスタンダードを変えなかったがために、子育て中の方がかなりの時間を使っている意欲をもって仕事をしたいという理由だけで見失われる人材として評価を下げられてしまう問題もあります。

長時間労働の是正で男性の帰宅時間が早まれば、夫婦が協力して子育てする環境が整えられます。女性の家事・育児の負担が減り、キャリアを継続したり、出産・育児を前向きに考えられたりするようになります。出生率の向上が期待できます。

労働基準法を改正して、労働時間を改善すべきです。日本は新しく人を雇うよりも残業させた方が経営者にとってお得な制度になっています。

スタンダード変え 協力し合える環境必要

労基法で定められている残業代は通常賃金の1・25倍以上ですが、日本以外の先進国は約1・5倍。産業別労働組合JAMの試算によると、この時間外労働の割増賃金率が1・53倍になると現在いる人材に残業させるよりも新しく人を雇った方が安くなる人が分かっていきます。

つまり、今の1・25倍だと、日本の経営者は社員数をギリギリに抑えて、今いる社員に残業をさせた方がお得になるということです。

だから、経営者は残業ができる社員を評価し、社員同士も「休んだら迷惑だから」と牽制し合っていて、余剰がない状態で働いている。「子持ち様」の論争が起きているのも、国の法律がそういう経営を「推奨」しているからなのです。

（割増賃金率を）1・25倍から1・5倍に変えるべきです。日本社会でいささとなったら残業できる人というのは年々減っています。残業というツールに頼った仕事の仕方は持続可能ではありません。

育児や介護などを抱えて残業はできないけれど働く意欲や能力がある人はたくさんいます。働き続けることを希望する高齢者も多いです。

色んな人を組み合わせ、短時間で働く人がパスを回すよ

「残業頼み」法律から見直し パスつなぐ働き方へ

うな仕組みに変えられれば、日本はまだ経済成長できるはず。企業がその方向に進むように、国はどんなインセンティブを働かせたらよいのか考えてほしいです。

勤務時間インターバル（1日の勤務終了後、翌日の始業までの間に一定の休憩時間を設ける制度）も、EUでは11時間空けることが義務付けられています。日本は現在、努力義務に過ぎません。

11時間の休憩があると睡眠時間の確保だけでなく、家族との時間も保障されます。仕事の仕方も変わります。勤務時間インターバルを既に導入した企業では、優秀で長時間働ける人に集中していた仕事は他の人と分担して進めざるを得なくなり、業務の属人化が解消して情報共有が進んだ。いつ誰が休んでも仕事が回る仕組みができています。

そうすると、育児や介護などを抱えて長時間働けない人も責任ある仕事を引き受けられる。夫婦ともに仕事をやめず、家事・育児を協力しながら、安定して家計を回せるようになります。育てられる子どもも増えると思います。

働き方の見直しは決して経済成長を阻害するものではありません。人口減少を食い止めるために、日本の経済を発展させていくにはどんな働き方が必要なのか、従来の枠組みにとらわれず政府には強力に議論する場を設けてほしいです。

（聞き手・平井恵美）

デジタル版で、より詳しいインタビューの内容が読めます。

どう見る反DEI

①

多様化で人手不足解消を

「人手不足の企業に共通するのは、時間や体力のほとんどを仕事に割ける人材ばかりを採用しようとしている点だ。実は2024年の日本の労働力人口は過去最多だった。内訳をみると、65歳以上の高齢年齢層や、子育てや介護を抱える中間層のボリュームが増え、いつでも長時間労働ができる人材は先細りしている」

「少子高齢化が進む中で経済成長を続けるには、イノベーションを起こして付加価値を高めていく必要はない。そのために異なる考えの人たちが集まり、フラットに意思決定が

働き方に関するコンサルティングを手掛けるワーク・ライフバランス（東京・港）の小室淑恵社長は米国の反DEI（多様性、公平性、包摂性）の動きに対し、「（DEIは）少子高齢化が進む日本では人材獲得戦略として必須」と話す。「本質は働き方改革」とし、人材確保の観点から重要性を指摘する。

「米国の企業はDEI退潮について、日本企業からどのような反応がありますか。」

「1月下旬ごろから、企業の人事担当者が集まる講演会で米国の動きについて必ず質問されるようになった。経営幹部から指摘される場合が多いだろう。取り組みを深めてきた人事担当者は動揺しているように感じる」

「米国の足並みをそろえるかを考える前に、なぜDEIを進めてきたのか初心に立ち返ってほしい。少子高齢化が進む日本では人材獲得戦略としても必須だ。進めなければ社会が成り立たない」

「具体的に少子高齢化とDEIはどう関係するのでしょうか。」

「人手不足の企業に共通するのは、時間や体力のほとんどを仕事に割ける人材ばかりを採用しようとしている点だ。実は2024年の日本の労働力人口は過去最多だった。内訳をみると、65歳以上の高齢年齢層や、子育てや介護を抱える中間層のボリュームが増え、いつでも長時間労働ができる人材は先細りしている」

「1月下旬ごろから、企業の人事担当者が集まる講演会で米国の動きについて必ず質問されるようになった。経営幹部から指摘される場合が多いだろう。取り組みを深めてきた人事担当者は動揺しているように感じる」

「米国の足並みをそろえるかを考える前に、なぜDEIを進めてきたのか初心に立ち返ってほしい。少子高齢化が進む日本では人材獲得戦略としても必須だ。進めなければ社会が成り立たない」

「具体的に少子高齢化とDEIはどう関係するのでしょうか。」

「人手不足の企業に共通するのは、時間や体力のほとんどを仕事に割ける人材ばかりを採用しようとしている点だ。実は2024年の日本の労働力人口は過去最多だった。内訳をみると、65歳以上の高齢年齢層や、子育てや介護を抱える中間層のボリュームが増え、いつでも長時間労働ができる人材は先細りしている」



ワーク・ライフバランス社長 小室 淑恵氏

「こむろ・よしえ 99年日本女子大文学部、資生堂入社。06年ワーク・ライフバランス設立。厚生労働省や内閣府主催会議の委員、オンワードホールディングスやLITALICOの社外取締役を務める。」

長時間労働見直し、男女とも働きやすく

「データ開示が進んでいる男女比でみると、新卒では女性の採用が進んでいるものの、管理職比率では9割が男性。役員はほぼ男性が占める。これまで女性に対し『働き方による門前払い』をしてきた結果だ」

「重要役職への登用時、男女ともに候補がいても、時間外労働ができる男性を選ぶケースが続いてきた。企業としては『重要な仕事は時間外勤務や急な出張に伴うから』と、配慮しているつもりで悪気はない。ただ、こうした『好意的差別』が意思決定層の多様化を遅らせてきたのも事実だ」

「具体的にはどんな施策が有効ですか。」

「DEIの本質は働き方改革で、単純な人材登用ではない。多様な人材がどんなポジションでも働きやすいよう、長時間労働を前提とした働き方や昇進をやることだ。勤務時間内で成果をあげ、評価する仕組みに変える必要がある。過酷な環境を放置すると、社内にはそこで生き残れる同僚の人材しかいなくなる」

「全体的な業務の見直し、人工知能（AI）の導入、時間あたり成果の指標を人事考課に取り入れるなどの手法があるだろう」

「長時間労働を前提とした働き方の弊害は大きいですね。」

「賃上げが進まない一因でもある。残業を前提としていると、企業にとっては人件費にいくらかかるのかが、毎月読みにくい。結果ベースアップに保身的になっちゃうこともある」

「矢崎日子、長谷川雅大が担当しました。」

「データ開示が進んでいる男女比でみると、新卒では女性の採用が進んでいるものの、管理職比率では9割が男性。役員はほぼ男性が占める。これまで女性に対し『働き方による門前払い』をしてきた結果だ」

「重要役職への登用時、男女ともに候補がいても、時間外労働ができる男性を選ぶケースが続いてきた。企業としては『重要な仕事は時間外勤務や急な出張に伴うから』と、配慮しているつもりで悪気はない。ただ、こうした『好意的差別』が意思決定層の多様化を遅らせてきたのも事実だ」

「具体的にはどんな施策が有効ですか。」

「DEIの本質は働き方改革で、単純な人材登用ではない。多様な人材がどんなポジションでも働きやすいよう、長時間労働を前提とした働き方や昇進をやることだ。勤務時間内で成果をあげ、評価する仕組みに変える必要がある。過酷な環境を放置すると、社内にはそこで生き残れる同僚の人材しかいなくなる」

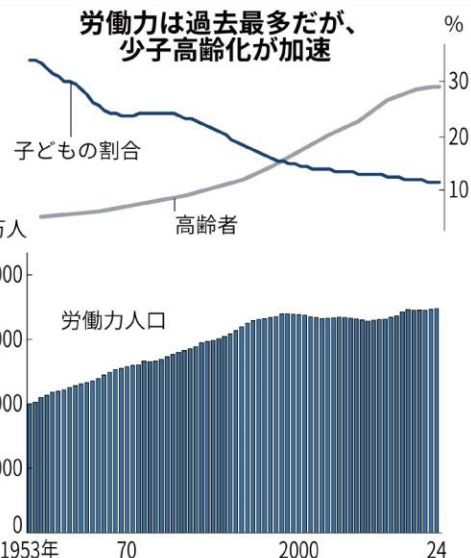
「全体的な業務の見直し、人工知能（AI）の導入、時間あたり成果の指標を人事考課に取り入れるなどの手法があるだろう」

「長時間労働を前提とした働き方の弊害は大きいですね。」

「賃上げが進まない一因でもある。残業を前提としていると、企業にとっては人件費にいくらかかるのかが、毎月読みにくい。結果ベースアップに保身的になっちゃうこともある」

「日本企業の現状は。」

労働力は過去最多だが、少子高齢化が加速



（出所）総務省労働力調査、国勢調査、人口推計から作成

出生数4.5倍 株式会社 サカタ製作所

(従業員数:155名/建築屋根金具製造 所在地:新潟県長岡市)

5



2014年 ワーク・ライフバランス(小室淑恵)全社員研修を実施

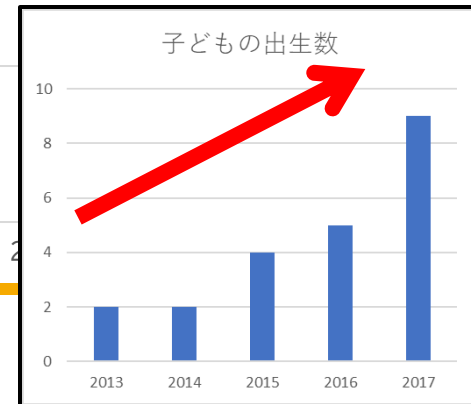
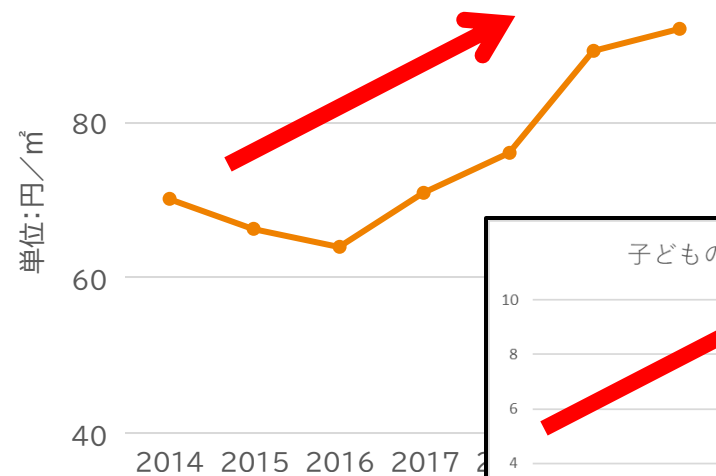
- 講演直後、坂田社長が感極まり「**残業ゼロ**」宣言！ 残業削減に取り組む社員管理職を高く評価すると明言
- 11時間の「勤務間インターバル制度」を導入 就業規則に明記！**
- 15分単位で業務棚卸データを集計・部署間の重複類似業務を排除・無意味な資料作成を見直し
- 会社方針「健康経営」アンケートではなく面談でホンネ引き出し、役員・上司から休めと指示

「残業しない」があたり前に

1か月あたりの平均残業時間数(H)



主要事業の売上は堅調に上昇中



残業▲21750時間、残業代▲3,445万円減少

全額賞与還元！ 賞与:夏冬 基本給×6ヶ月/年間 (2014~19年)

有休取得率72.3%！出産ラッシュ！採用に全く困っていない

男性育休取得率5年連続100%！平均5カ月取得！

ベースアップを繰返し基本給は取組前の1.5倍に！

↑従業員の家庭で
産まれた子ども数

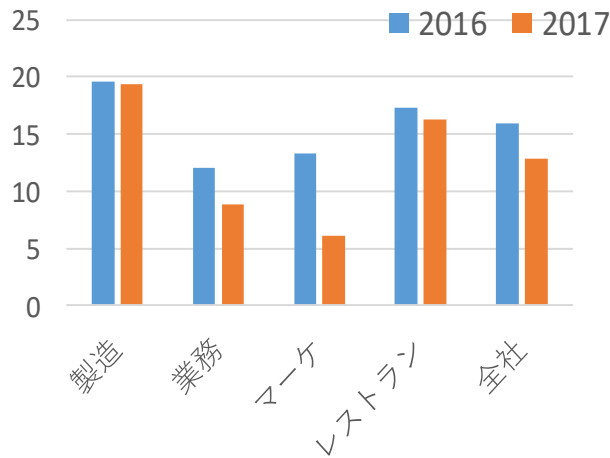
4.5倍に

株式会社バアレン醸造所

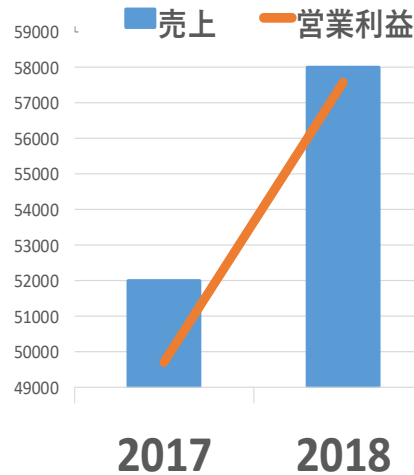
(従業員数:50名 業種:製造業 所在地:岩手県)

- ・ **2017年働き方改革開始！ 2019年勤務間インターバル導入！**
- ・ カエル会議®・朝メール®ドットコム導入・SNSを活用した情報共有・会議時間の短縮
- ・ ありがとうを伝えよう運動、断捨離、ノー残業デーの実施、終礼を行い、残業時間の意識付け

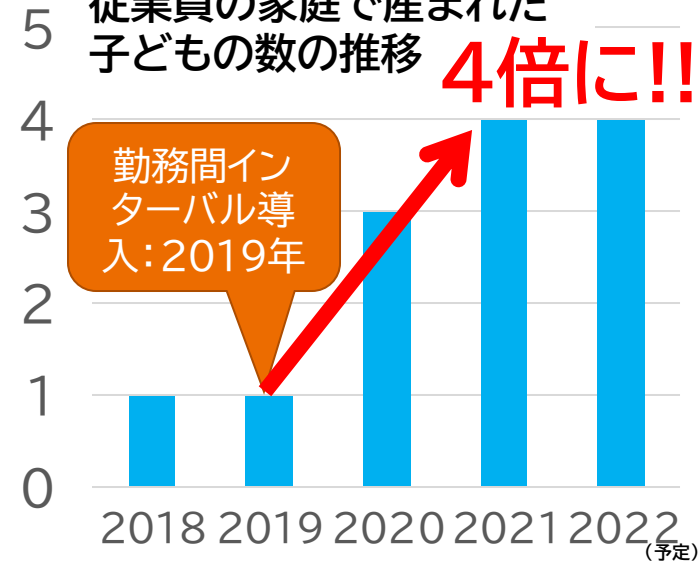
働き方改革を始めた年の前年からの
法定外労働時間の推移



売上・利益の推移



従業員の家庭で生まれた
子どもの数の推移



マーケティングチームでは、SNSの活用で、会議時間が**月あたり約50時間短縮**
残業時間は**前年比54%減少** 2018年度の経常利益が2016年度と比較して**146%!**
有給休暇消化率、2016年53%→**2018年85%に**
スタッフ自ら働き方改革、生産性向上に対しての意識が向上し、取り組みが進んだ
2018年「世界に伝えたい日本のブルワリー」で**2度目の日本一を受賞!**
2019年「いわて働き方改革AWARD2019」で**最優秀賞を受賞!**
2024年 ドイツで開催された品評会 Finest Beer Selection で **黒ビールシュバルツが「世界一」を受賞!**

フクヤ建設株式会社

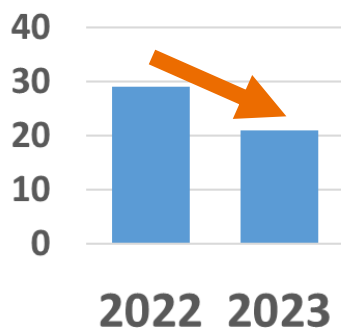
(建設業 従業員数:63名 所在地:高知県)

7

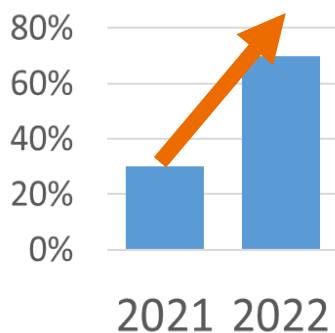


- ・2021年7月～2023年3月まで「働き方改革コンサルティング」を導入し**カエル会議**をスタート
- ・若手育成や業務が属人化している課題をきっかけに**全職種業務内容の洗い出し**を行い「スキルマップ」「教育マニュアル」を作成し研修スケジュールを確保することで人材を育成
- ・残業時間削減のために「カエルデー」による定時退社、「集中ボード」による作業効率のUP、「デスク採点表」による整理整頓を実施
- ・有給取得推進のため**GG・BB休暇**を設置
- ・県内**建設業の人材確保が困難**な状況に対し求人票やホームページを見直すことで採用力を強化
- 人材のミスマッチを防ぐために**ノットミスマッチツアーを開催(中途採用向け職場体験)**

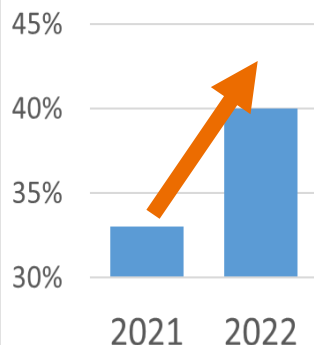
残業時間



有給取得率



女性管理職比率



全社員が感謝を伝え合う「ブラボーツリー」社長・役員も参加し承認し合う文化を醸成



▼カエル会議@仁淀川



実際の様子の動画➡



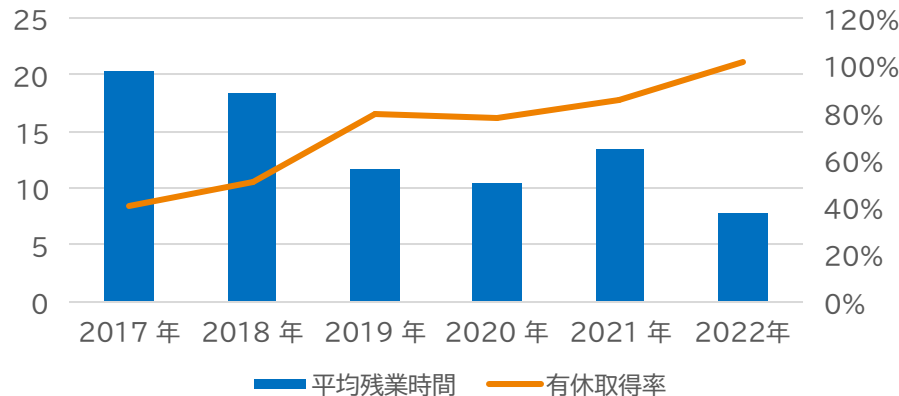
- ・営業チームでは**月平均10.3時間の残業時間削減**、設計チームでは**会議時間を50%削減**
- ・働き方改革の取り組みを発信することによる採用力強化や教育制度の整備により**新卒応募者数3.5倍**、**女性技術者の割合が約46%**に(女性の設計職61%、現場監督約30%)
- ・男性育休100%宣言を実施し**2021年度から男性の育休取得率100%を実現**
- ・勤務間インターバル宣言を実施！従業員と家族から満足度の高い職場提供にコミット

えびの電子工業株式会社

(従業員数:651名 業種:製造業 所在地:宮崎県)

- ・ **2017年より働き方改革開始!** 人手不足、お金も知名度もない、「今いる社員を大切に」。
- ・ 2020年に津曲社長が宮崎県事業「働き方改革アドバイザー オンライン養成講座」受講。
- ・ 6つの工場で「**多能工化**」を進め、引越しを伴わない工場間の応援体制を構築。
- ・ 家族の急な体調不良も、急な受発注も対応できるように、ピンチに強い体制作りを強化。
- ・ 「**男性育休100%宣言**」「**勤務間インターバル宣言**」「**女性の再就職応援宣言**」に名を連ねる。

残業6割減! 有給取得率は2.5倍に!



2019年には津曲社長自ら
2週間の育児休業を取得→



↑ 男女どちらも使える
再入社パスポート



- ・ 2022年の**平均残業時間は7.8時間/月、有給取得率101.2%、男女とも育休取得率100%**
- ・ 宮崎県初! 子育て支援「プラチナくるみんプラス」と女性活躍推進「プラチナえるぼし」W取得。
(ジェンダー平等に基づいた人材育成や育休推進などの取り組みが評価された)
- ・ グッドキャリア企業アワード2022大賞受賞、宮崎県男女共同参画功労賞受賞
- ・ **女性管理職比率28%達成! 毎年、高卒採用を実現! 勤続年数向上!**

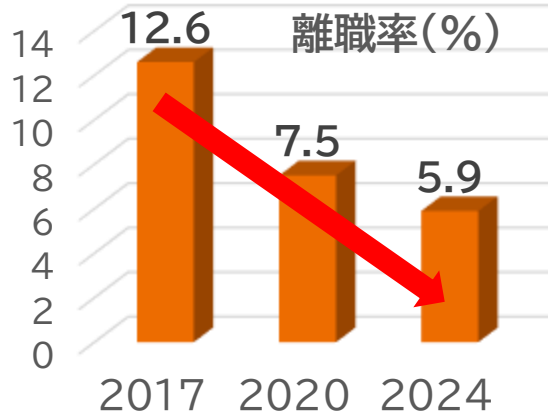
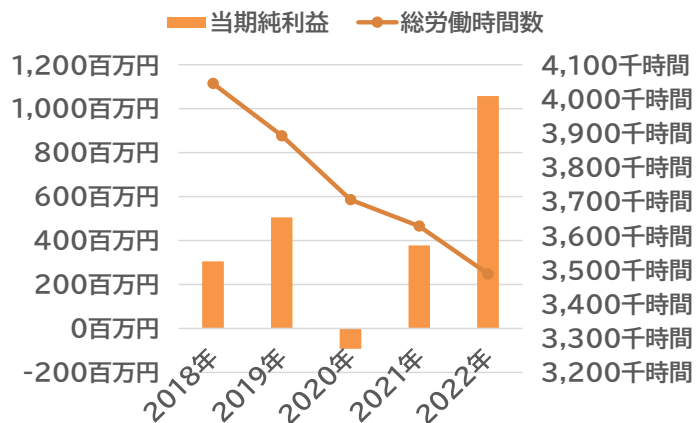
株式会社銚子丸

従業員数:正社員473名/パート・アルバイト3,300名
業種:サービス業 所在地:千葉県



9

- ・2018取組開始！カエル会議でパートも板前もフラットに議論し売上UP！
- ・店舗の要望を本部が改善！魚買付をZOOMで実施。研修をライブ配信
- ・閉店時間を22時から21時に変更！勤務間インターバル制度。
- ・堀地常務自ら第二子誕生に合わせて育休を取得、店長も育休取得できる風土に！
- ・社長、常務も朝メール、在宅勤務、テレワークに挑戦！トップから社風変革にコミット。
- ・22年より女性活躍推進担当を設置。女性管理職・取締役比率が大幅増。



買付・研修のオンライン化

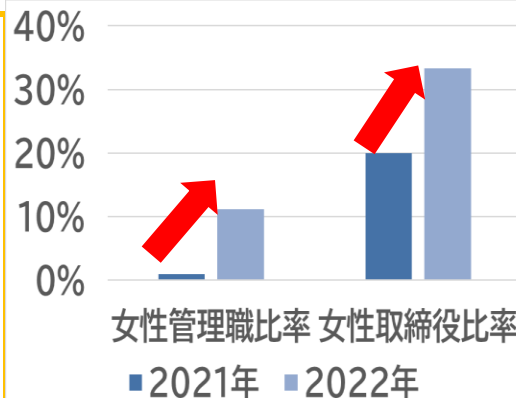


南船橋店でのカエル会議



総労働時間を14%削減、当期純利益は346%増加！
有給取得率4倍に増加。離職率が12%から6%へ大幅低下！
「寿司職人でも休暇を取れる働き方」で中途採用応募者数増！採用コスト大幅圧縮。新卒採用も20名突破。

- ・手土産の品質チェックリスト作成を通じて、取組店舗は前年比186%UP！
- ・Work Story Award 2021 (働きがい、モチベーション、エンゲージメント部門)を受賞！
- ・2024年1月 ベースアップ10%を実現！



新菱冷熱工業株式会社

従業員数: 2,252名 連結5,453名
業種: 建設業 東京都



- ・2016年働き方改革担当役員を設置し、経営層対象のセミナーを実施。
- ・「働き方さわやかProject」を立ち上げ、各部の統括責任者が事務局を務める。
- ・働き方改革 朝夜メール・カエル会議、管理職対象のセミナーを実施。
- ・「業務効率化」「スキルアップ」「技術力・チームワーク向上」にも取り組んだ。



事業所や現場に、ノー残業デー(左)と「働き方さわやかProject」(右)ポスターを展開

- ・カエル会議での議論から
若手が自分で学ぶように。

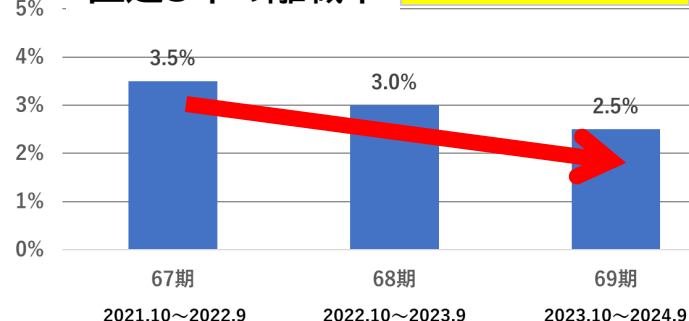
カエル会議にて
現場業務の効率化に関する白熱した議論



- ・成長と育成をテーマに若手とベテランがコミュニケーション
「ほうれんそうのおひたし」
(お)怒らないで
(ひ)否定しないで
(た)助けて
(し)指導して

直近3年の離職率

3年連続DOWN



ホワイトボードを活用した仕事
平準化「見える化ボード」



各職場の英知やDXアイデアを
結集。ガイドラインで横展開

- ・仕事分類ボードと時間管理で、**1日あたり1時間43分残業削減!!**
- ・設計チームは業務時間中に「スキルアップ タイム」を導入。

長時間労働が大きな課題である建設業でいち早く改革に着手。

残業時間15%減！ 有給休暇取得数95.7%に！

仕事への満足度が74%にUP!!

直近3年間の離職率3.5%→3.0%→2.5% 3年連続減少！

働き方改革で手取りが減る心配なく取り組めるように、

3年連続ベースアップ。計18%！ 2024年収 15%アップ！（前年比）



チャレンジ45
全員バッジにて
意識を高く

取り組みの詳細
はこちら

オンワードホールディングス

(従業員数:5,153人 業種:アパレル業 所在地:東京都)

11



- ・2018年より「働き方デザイン」開始⇒**残業時間は65%削減!**
- ・2020年 11時間の勤務間インターバルを就業規則に明記!
- ・劇的にDX化。**コロナ禍で百貨店閉鎖**の中でも業績V字回復。
- ・女性「(前)目の前にいる管理職のようにはなりたくない」⇒
「(今)この働き方なら**管理職も目指したい**」に変化!
- ・役員「いざという時に不安」⇒「**時間内でやりきる人が優秀**」と評価が変化!



残業減! 営業利益V字回復!

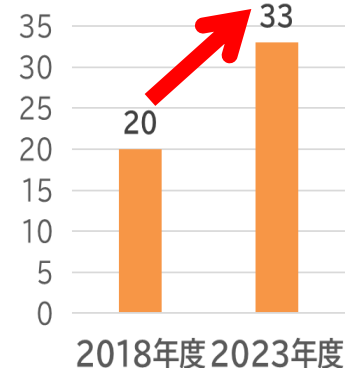


男性育休取得率

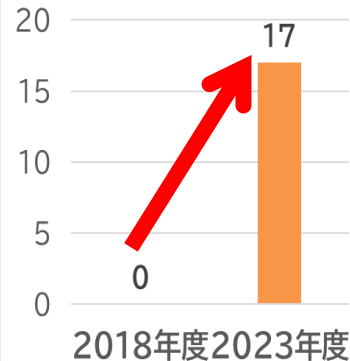
平均**3か月**取得!!



女性管理職比率



女性取締役比率



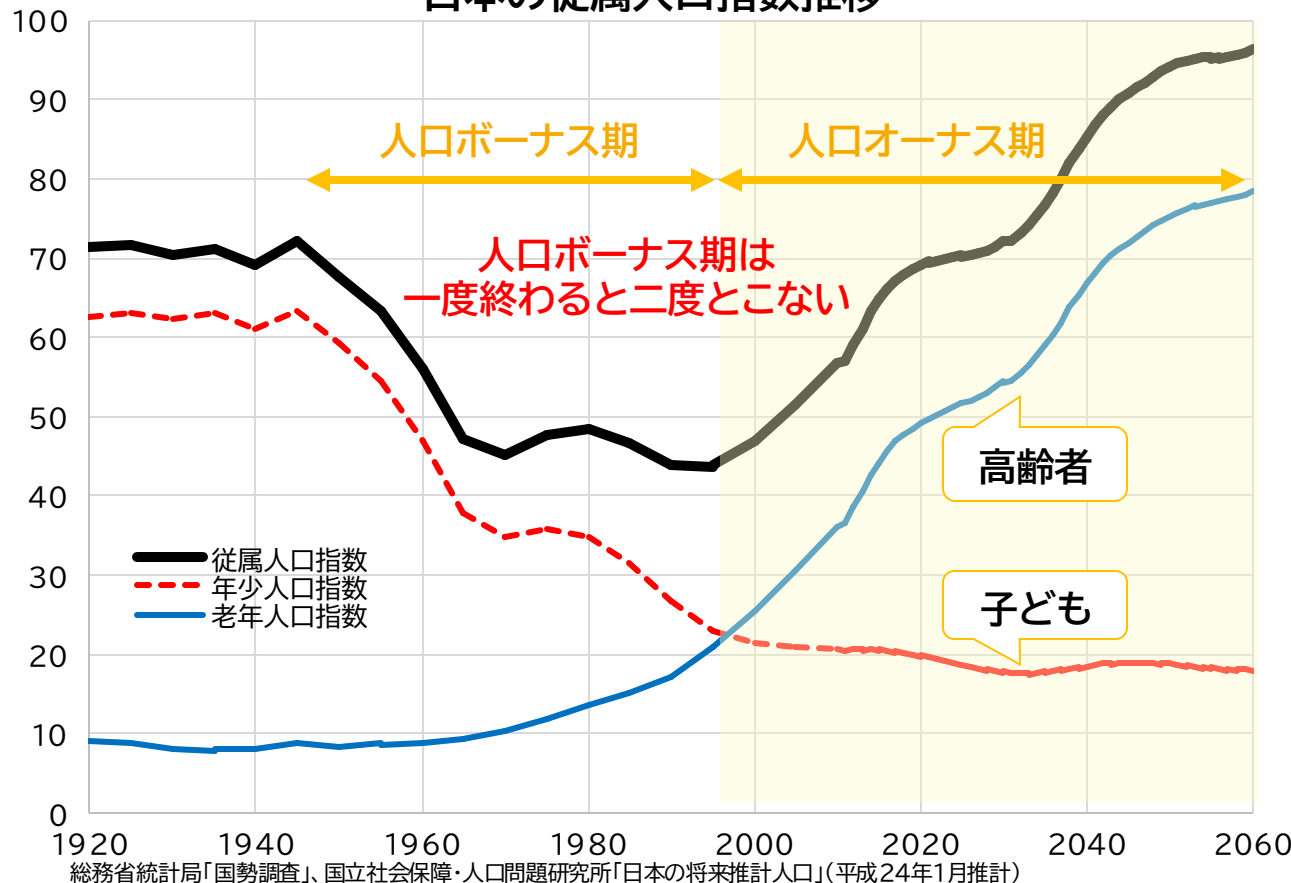
- ・2020年 社長が17日間連続テレワーク。・男性育休2.5倍! 有給取得110%。
- ・2021年 「幸福度高まった」84%! 「風通しが良くなった」100%!
- ・2023年 女性役員候補4名と保元社長の「ダイアログプログラム」開始
- ・2024年1月 女性役員2名同時登用! ・女性管理職比率 30%を達成。
- オンワード樫山 3年連続 新卒採用者の離職ゼロ人!



かつては「寝ずに働く企業」が勝ち、 今は「よく眠る企業」が勝つ仕組み

(ハーバード大学・デービッドブルーム・1998)

日本の従属人口指数推移



人口ボーナス期

- ・生産年齢人口が多い
- ・高齢者比率低い
- ・社会保障費が嵩まない
- ・人件費が安い

人口オーナス期

- (オーナス = 重荷・負荷という意味)
- ・生産年齢人口が少ない
 - ・高齢者比率が高い
 - ・社会全体の扶養負担大きい
 - ・社会保障制度維持が困難

人口オーナス期に再発展するのに重要な2つのポイント

- 1: **現在の労働力の最大確保** (生産年齢人口中の潜在労働力 = 女性・障がい者・介護者が**労働参画**できる**職場・働き方**を作る)
- 2: **未来の労働力確保** (共働きと、**真に有効な少子化対策**の両立)

経済発展しやすいルールの違い

<人口ボーナス期に経済発展しやすい働き方>

- なるべく男性が働く
重工業の比率が高いため(筋肉が多い方が適している業務が多い)
- なるべく長時間働く
早く安く大量に作って勝つためには、時間＝成果に直結するから
- なるべく同じ条件の人を揃える
均一な物を沢山提供することで市場ニーズを満たせるため。労働力は余っているので、わかりやすい一定条件で門前払いをするのが納得させやすい。転勤や残業でふるい落として、残るために必死になることで
忠誠心を高める手法が経営者として有効。
労働者は代えがきくので、立場は弱く、一律管理することが出来る

<人口オーナス期に経済発展しやすい働き方>

- なるべく男女ともに働く
頭脳労働の比率が高い、かつ労働力は足りないので使える労働力はフルに活用する。
- なるべく短時間で働く
時間当たりの費用が高騰する(日本人の時給は中国人の8倍インド人の9倍)。ミスなく質の高い
アウトプットが求められ、毎日が集中力の限界。集中力を担保する唯一のものが睡眠。
生産性と創造性の要である睡眠が経営戦略になる。男性も介護で時間制約。
- なるべく違う条件の人をそろえる
今まで当たり前に行っていたビジネスが通用しなくなる。社会の課題を解決するような新しい価値の創造
が求められる。多様な人材がフラットに議論できて、はじめてそのイノベーションが生まれる。
働き方を変え、多様な人が活躍し、イノベーションで勝つ！

勤務間インターバル制度とは

- 勤務と勤務の間を11時間あける制度
- EUでは全ての国で義務化
- 2019年から日本でも努力義務
- 睡眠7時間 その前後に生活・通勤で4時間
- 理論上、毎日5時間(月100時間)残業できる



■週5日勤務（8時間労働+1時間休憩+片道1時間の通勤）の場合

出典：労働安全総合研究所作業条件適応研究グループ 主任研究員 久保智英

勤務間インターバル

11 時間
(9 時間)



月残業

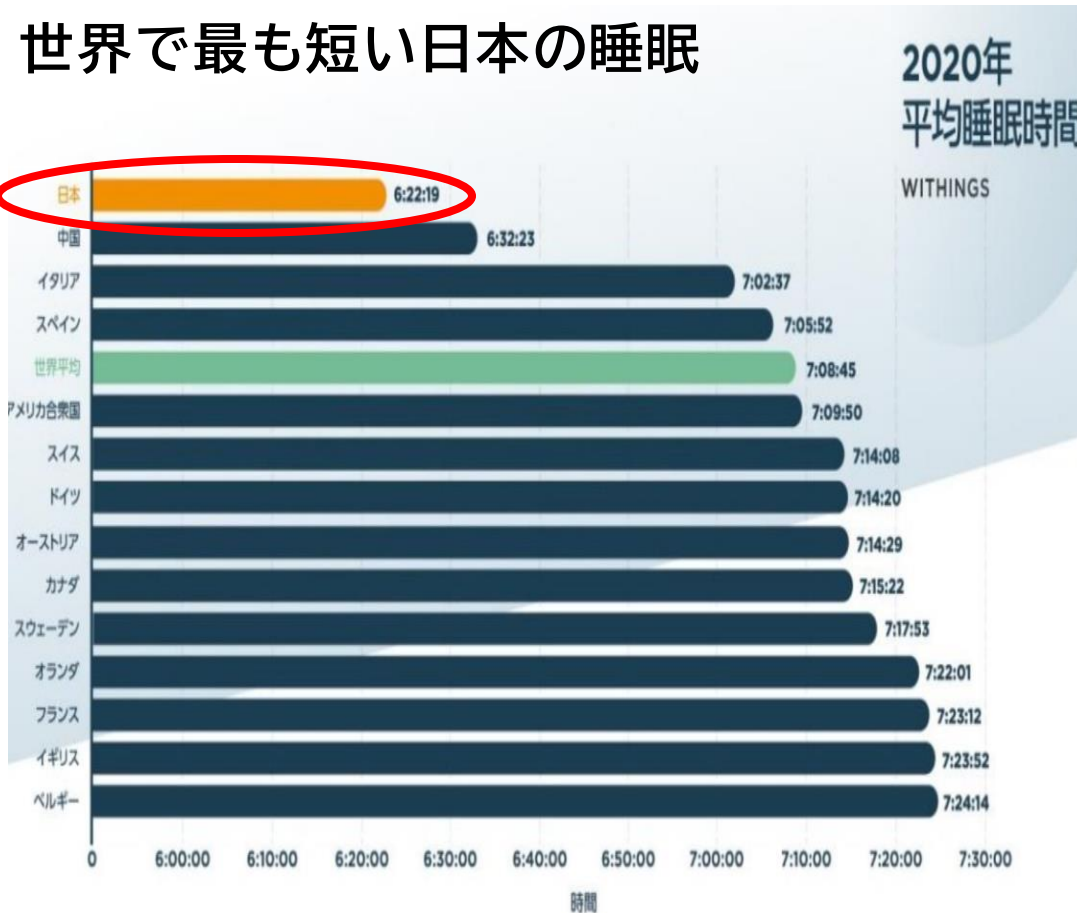
(月20日勤務の計算)

100時間

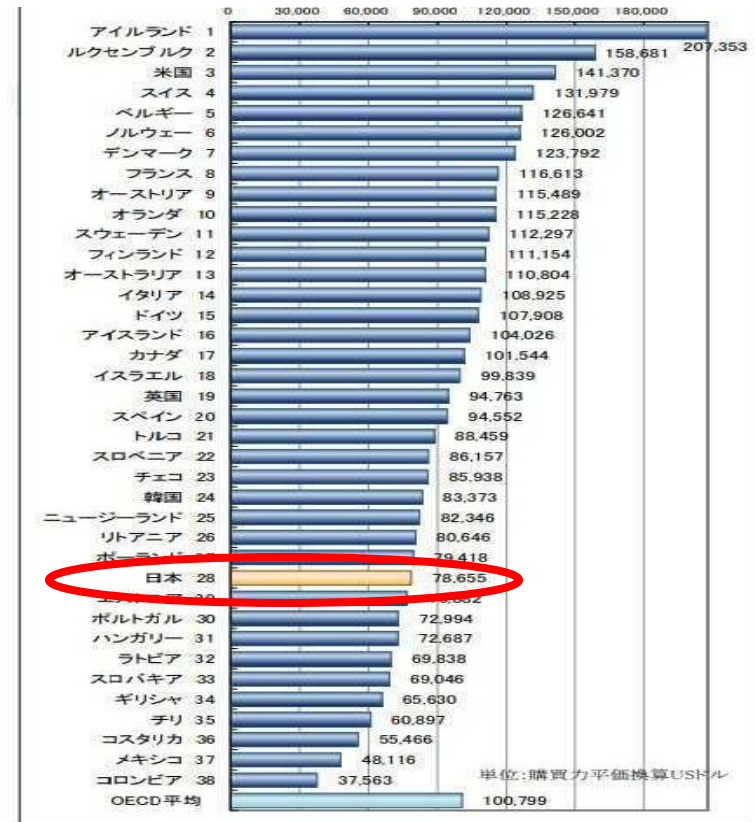
導入の懸念点は緊急時の対応だが、EUには柔軟な適用除外規定もある。
業務の特殊性から労働時間の長さが測定できない場合、労働者自身が労働時間を決定し得る場合や、保安・監視の業務、サービス・生産の連続性を保つ業務、観光旅行業務・郵便業務などの場合は適用しないなどかなり広範な特例措置を許容

睡眠時間と、労働生産性が最下位

世界で最も短い日本の睡眠



OECD加盟諸国の労働生産性 (2020年・就業者1人あたり・38カ国比較)



EUには**11時間の勤務間インターバル制度**という睡眠確保策、
アメリカは**時間外割増率が1.5~1.75倍**という残業抑制策がある。(日本は1.25倍)
日本人が頑張りやの国民性だから睡眠が短いのではなく、無策が原因。

睡眠の後半がワークエンゲージメントの鍵

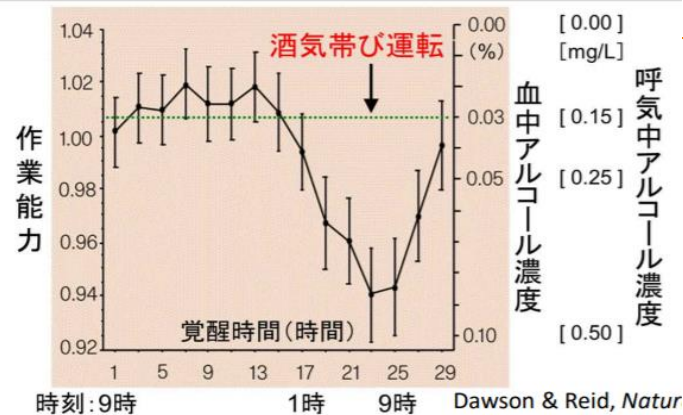
W L B

●慶應義塾大学 島津明人教授

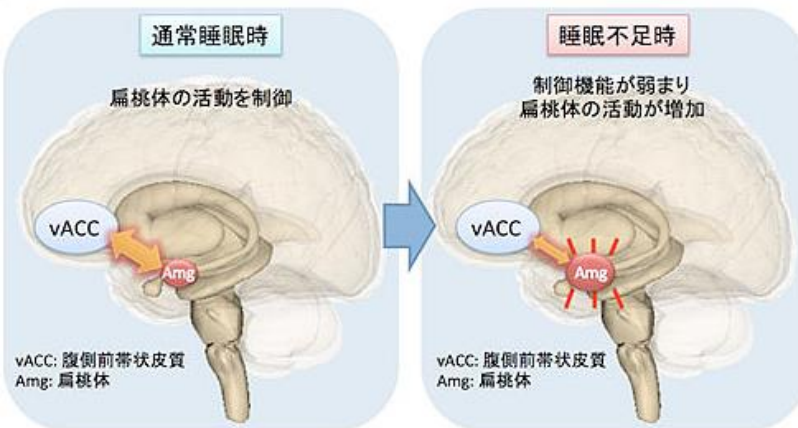
「人間の脳が集中力を発揮できるのは朝目覚めてから13時間以内で、集中力の切れた脳は酒気帯びと同程度の、さらに起床後15時間を過ぎた脳は、**酒酔い運転と同じくらいの集中力しか保てない**」。

●労働科学研究所 佐々木司・慢性疲労研究センター長

「1日の心身の疲労は、その日のうちに回復させることが大切。会社が過剰な仕事を命じる場合はもちろん、働く側が仕事に生きがいを感じる場合も同じだ。仕事の緊張や面白さによって、疲労は容易に隠されてしまう。(中略) **人間は一晩眠ったとして、肉体の疲労は眠りの前半に回復し、ストレスは後半に解消する。**」(http://www.asahi.com/articles/ASH3J6298H3JULFA02D.htmlより)

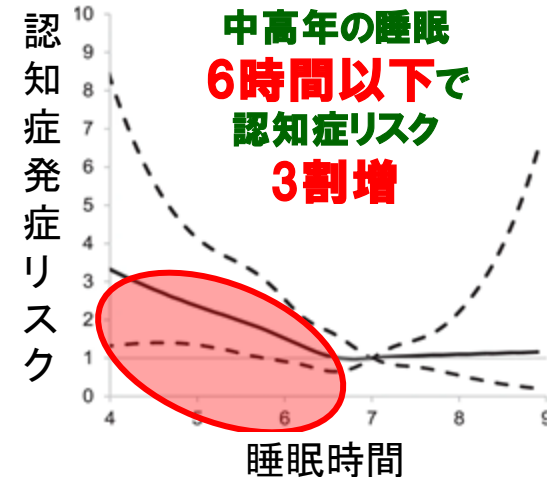


Sabia, S., Fayosse, A., Dumurgier, J. et al. Association of sleep duration in middle and old age with incidence of dementia. 中高年の睡眠時間と認知症の発症率との関連



●睡眠不足は、脳の怒りの発生源である扁桃体を活性化させ、扁桃体の活動を抑制する前頭前野の機能を低下させるので、**パワハラ・セクハラ・不祥事等のモラル崩壊の引き金**となる

Yoo S. S. et al : The human emotional brain without sleep



月間残業時間の管理では、健康にならない。一日毎の睡眠確保が鍵。

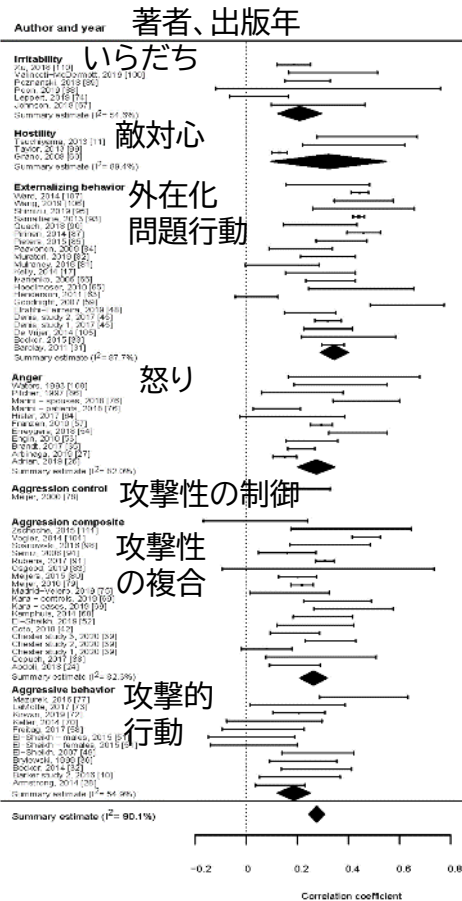
睡眠不足の上司ほど部下に侮辱的な言葉を使う

睡眠の質の低下は、80.8%の研究において、高い攻撃性と関連

17



睡眠の質が悪いと攻撃的に



上司の日常的な虐待的行動と職場単位のエンゲージメントの要因として、毎日のリーダーの睡眠を検証した。夜間の睡眠量と虐待的監督行動の関係を検証。**夜間の睡眠不足は、自我消耗（自己をコントロールできなくなる）のためリーダーが日常的に虐待的な行動をとることに影響を与え、こうした虐待的な行動は最終的に日常的な部下のワーク・エンゲージメントの低下をもたらす。**このモデルは、上司と部下の両方から得たデータを用いて、10日間にわたる経験サンプリング調査によって検証された。その結果、**上司の自我消耗と上司の日常的な罵倒行動・睡眠の質・量の間接的な効果が、部下の日常的な職場単位のエンゲージメントに影響を及ぼすことが示された。**

Van Veen et al, *Sleep Med Rev* 2021(当社にて和訳補足)

右上記事の元となっている論文
[https://www.researchgate.net/publication/269631129_You_Wouldn_t_Like_Me_When_I_m_Sleepy\[...\].r_Sleep_Daily_Abusive_Supervision_and_Work_Unit_Engagement](https://www.researchgate.net/publication/269631129_You_Wouldn_t_Like_Me_When_I_m_Sleepy[...].r_Sleep_Daily_Abusive_Supervision_and_Work_Unit_Engagement)

慶応大学 山本勲教授の研究結果

日経SW経営塾 慶應義塾大学・山本勲

日経「スマートワーク経営」調査説明セミナー
ポストコロナ時代を見据えた人材活用・活性化戦略とは

④ 睡眠

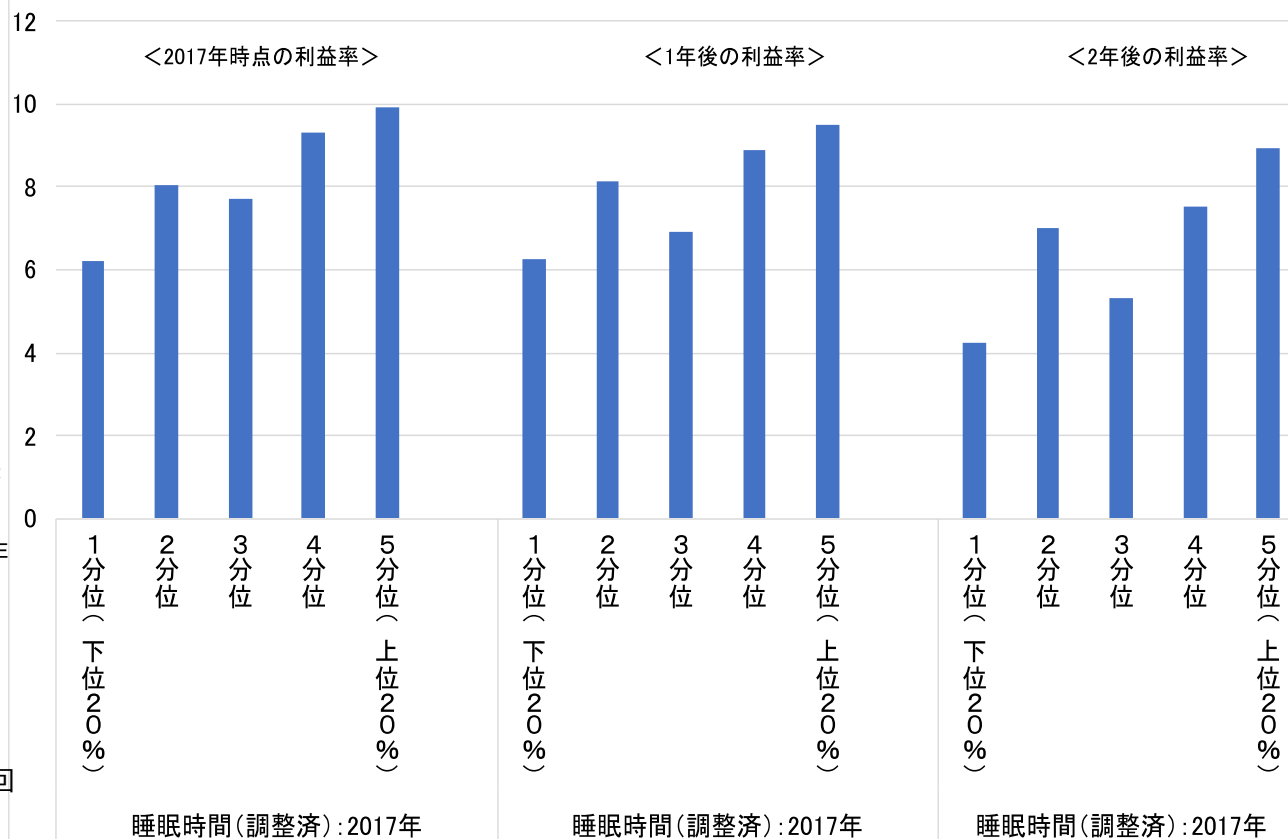
ー 睡眠からみた健康経営とウェルビーイング ー

2022年5月13日

山本勲
慶應義塾大学商学部

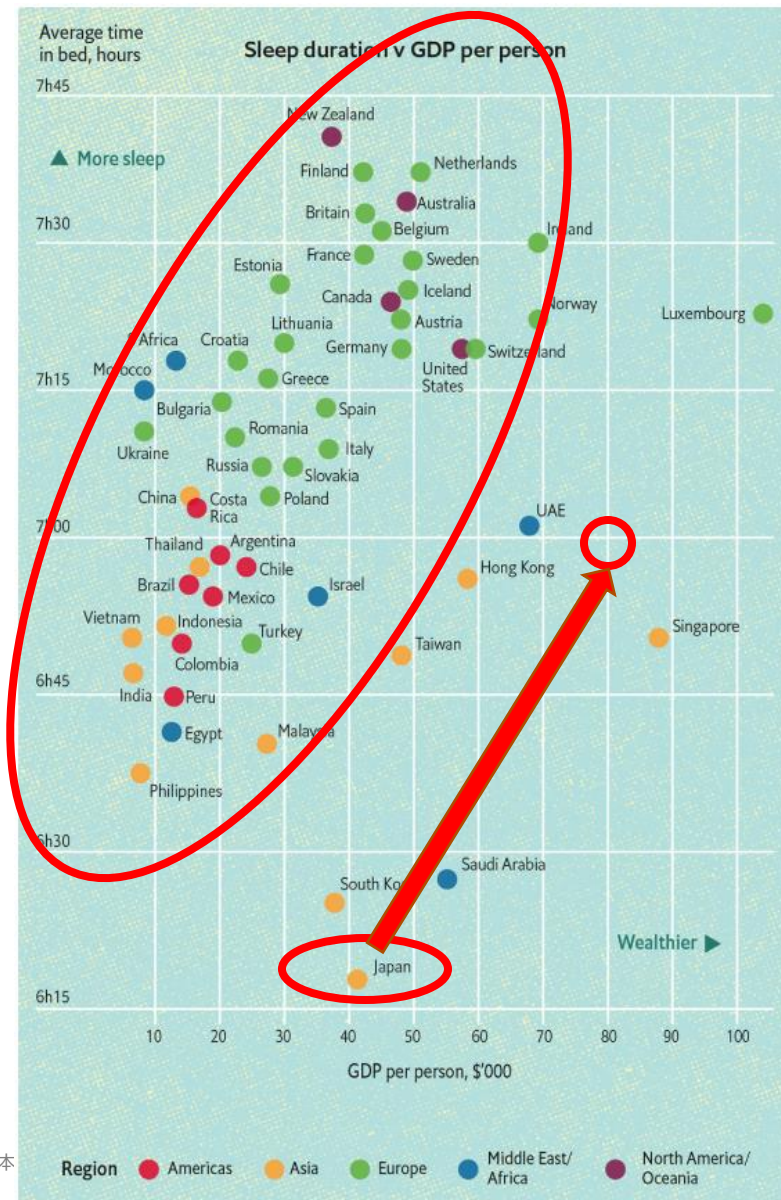
- **ビジネスパーソン1万人調査（BP調査）**
 - ✓ 2017, 18, 21年：上場企業に勤務する正社員
 - ✓ インターネット調査（約1万人、非パネル調査）
 - ✓ 勤務先企業名を調査→上場企業情報とマッチング可能
- **スマートワーク経営調査（SW調査）**
 - ✓ 2017～2021年：上場企業対象
 - ✓ 郵送・メール調査（500～700社回答、パネル調査）

利益率（%）



平均睡眠時間が上位の企業ほど、利益率(ROS)が高く
2年後にもその傾向が続いていたことが判明
(日経スマートワーク調査・ビジネスパーソン調査)

平均睡眠時間と国民一人あたりGDPが相関



あと1時間長く寝て
「7時間睡眠」を実現できると、

- 国民一人あたりGDPの向上
- ROS(利益率)の向上
- 生産性向上
- ワーク・エンゲージメント向上
- メンタル疾患罹患率低下
- 過労死・過労自殺防止

日本は人間の根幹である睡眠に対して、人的資本投資を怠ってきたことで、どれほどもったいなかったのか。睡眠は政策によって国民に増やすことが出来る健康資産であり、**他国では、睡眠確保は国家戦略です。**

出典 Image: Matt McLean /
Sleep Cycle / IMF / The Economist

Rights Reserved.

インターバルは従業員満足度を高め、離職率を下げる

働き方改革の結果、成果として該当するもの(n=113、複数回答可)

■ 離職率が低下した
 ■ 従業員満足度が向上した
 ■ 株価等企業価値が向上した

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70%

勤務間インターバル制度の導入

在宅勤務など勤務場所の柔軟性

フレックスタイムなど勤務時間の柔軟性

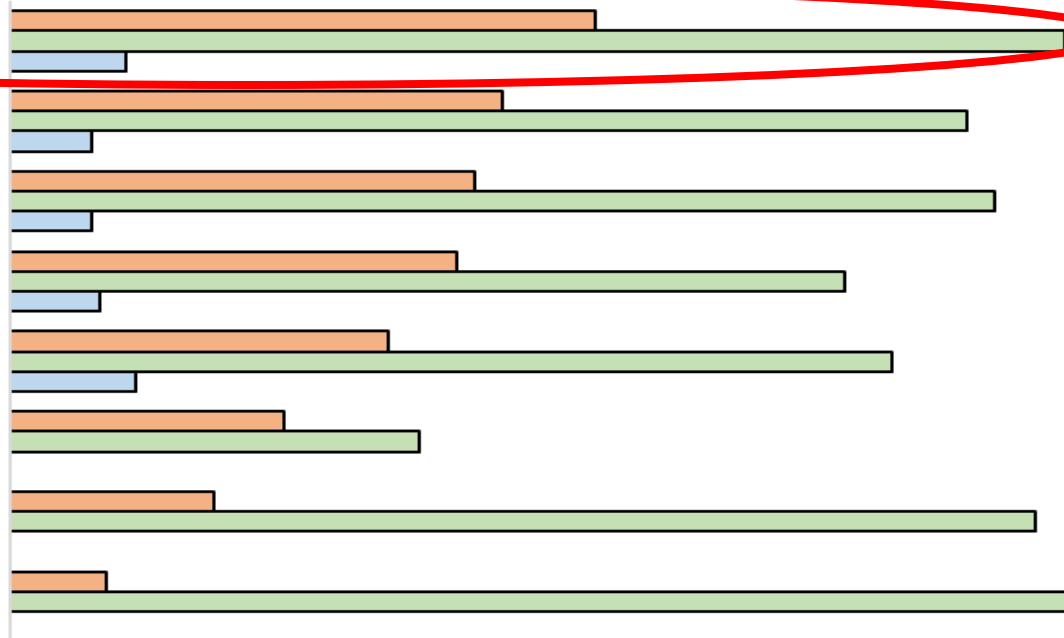
有給取得率向上のための取り組み強化

育児休業や介護休業等の期間延長

わからない／特にない

基本給、賞与アップ

オフィスの改修など勤務環境の改善



3月11日プレスリリース インターネットリサーチモニター 年齢:20歳~70歳 性別:男女 居住地:全国

最も従業員満足度を高め、離職率を下げた施策は勤務間インターバル制度の導入。基本給・賞与アップ策よりも効果があった。

有限責任あずさ監査法人

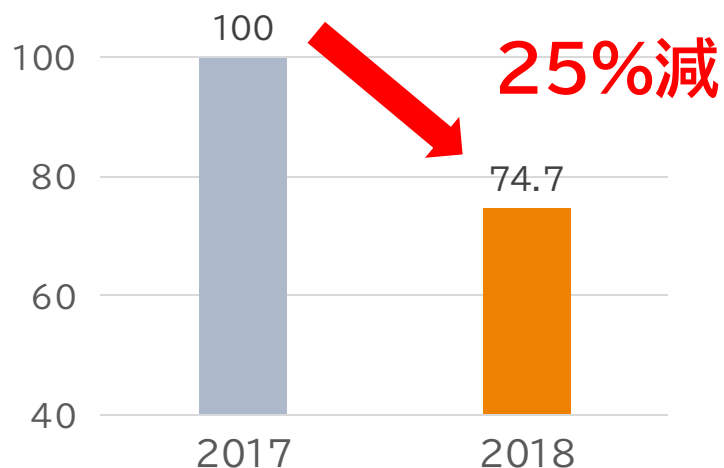
従業員数:6,508名 業種:会計・監査等のサービス
所在地:東京都

21

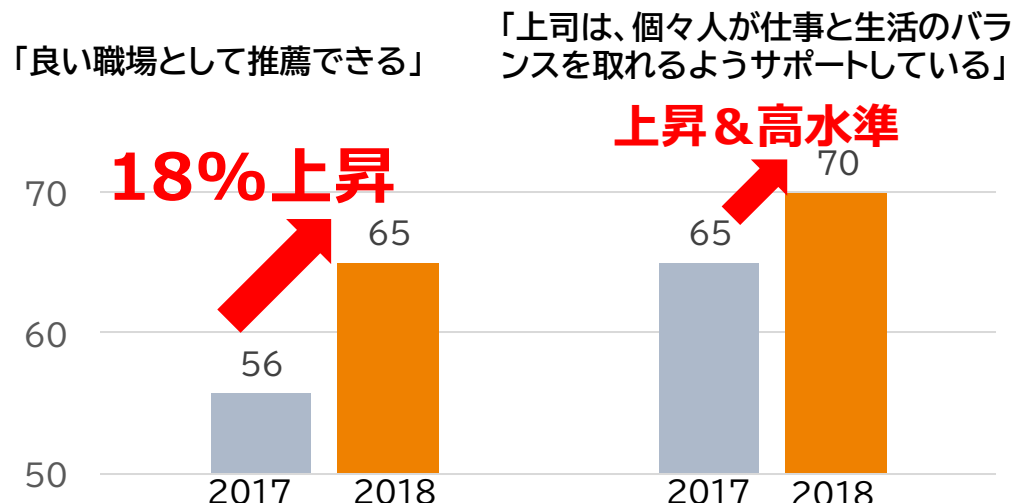


- ❑ 2017年 過重労働が顕在化, 優秀層の退職傾向の現れをきっかけに取り組みを開始
- ❑ ゼロベースでの**業務の見直し**, 人員配置の見直しの徹底
- ❑ 労働環境の整備(**20時以降(水曜日は19時)、翌朝7時まで社内ネットワークへの接続制限により、勤務間を11時間以上あける施策等**)
- ❑ 全従業員の**意識改革・カルチャー変革**(働き方改革の理念を明確化、社内で展開)

1人当たりの時間外労働時間(前年比)



従業員満足度(肯定的回答率)



- ✓ **うつ病や体調不良で産業医を訪問する社員が4割減！！**
- ✓ **1人当たりの時間外労働時間が25.3%減少！！**
- ✓ **従業員満足度18%向上！！**
- ✓ **上司のワークライフバランスマネジメント力に70%が肯定的！！**



取組みの
詳細はこちら

残業上限が他国の2倍・残業代割増率は半分



	日本	フランス	ノルウェー	アメリカ	ドイツ	イギリス
長時間労働者割合 (2021年) ※49時間以上/週 イギリスのみ2013年の数値	15.1	9.1	4.8	14.6	5.7	11.4
法定労働時間	8時間/日 40時間/週	35時間/週または 1607時間/年 (ただし1日に10時間以下)	9時間以内/日 40時間以内/週	40時間/週	8時間/日	残業時間を含む 48時間/週 (17週平均)
残業時間上限	定めなし/日 定めなし/週 45時間/月 360時間/年 ※36協定の特別条項により 720時間/年 100時間未満/月 ※2〜6か月平均80時間以内、月45時間を超えることができるのは年6か月まで	時間内と残業の合計で 10時間/日 48時間/週 (8時間/週) 12週平均で週44時間以下 220時間/年 (18時間/月) (労使合意のもとに、従業員が希望し、かつ雇用主が認める場合、上限を超えて残業できる。)	10時間/週 25時間/月 200時間/年 労使協定があり希望者のみ 20時間/週 50時間/月 300時間/年 ※1日16時間を超えて働くことは許可されていない。 労働基準監督署の許可がある場合、希望者のみ 25時間/週 200時間/26週間 400時間/52週間	連邦法上の規定無し	時間内と残業の合計で 10時間/1日 かつ、 6か月平均 8時間/日まで (8時間/週)	17週平均で 時間内と残業の合計で 48時間/週 (8時間/週) ※17週を、最大52週まで 労使協定で延長可
割増賃金の根拠法	労働基準法	労働法典	労働基準法	公正労働基準法	法律上の規定は無し	法律上の規定は無し
時間外労働の割増賃金率	平日時間外: 25% 休日時間外: 35% ※月間60時間超は50%以上	(週35時間労働)から最初の8時間:25% 週8時間以降:50% 労働協約がある場合、協約によって10%以上で規定、または代休の支給	平日時間外: 40%以上 または代休の支給	平日時間外: 50% (週40時間を超えた分)	最初の2時間: 25% 2時間以降: 50% 休日労働: 100%	平日時間外: 50% 休日時間外: 100%
勤務間インターバル	努力義務	最低11時間	連続11時間 労使協定により8時間可	連邦法上の規定無し	最低11時間	最低11時間

均衡割増賃金率(なぜ割増賃金は1.5倍にすべきなのか) 23

「均衡割増賃金率」とはどれだけの割増賃金率があれば、今いる従業員に残業させる1時間当たり労働費用と、新たな雇用をした1時間当たり労働費用が均衡するか理論上試算したもの。

産業別労働組合JAMの2020年の試算によると53%であり、つまり時間外割増率が1.53倍であれば経営者には、**常日頃から残業ではなく、追加人材を雇っておくインセンティブが発生する。**

現状の日本の1.25倍の割増賃金は、**ギリギリの人材しか雇用せず、残業で解決するほうが儲かることを意味している。**

経営者をその手法に依存させると、残業できる人材が減る日本は伸びしろがなくなる(他の先進国は平日時間外の割増賃金率は1.5倍↓)

	日本	フランス	ノルウェー	アメリカ	ドイツ	イギリス
時間外労働の割増賃金率	平日時間外: 25% 休日時間外: 35% ※月間60時間超は50%以上	(週35時間労働)から最初の8時間:25% 週8時間以降:50% 労働協約がある場合、協約によって10%以上で規定・または代休の支給	平日時間外: 40%以上 または代休の支給	平日時間外: 50% (週40時間を超えた分)	最初の2時間: 25% 2時間以降: 50% 休日労働: 100%	平日時間外: 50% 休日時間外: 100%

2024年7月 厚生労働省 労働基準関係法制研究会 にて勤務間インターバル制度の義務化が議論開始

2-② 勤務間インターバル制度について

- 勤務間インターバル制度については、労働時間等の設定の改善に関する特別措置法（平成4年法律第90号）第2条において、「健康及び福祉を確保するために必要な終業から始業までの時間の設定」として努力義務が課されており、また労働時間等設定改善指針（平成20年厚生労働省告示第108号）においても一定の記述があるが、概念的な内容にとどまり、時間数や対象者など、導入に当たっての留意事項等は示されていない。
- 令和5年1月時点の導入企業割合は6.0%（※）となっており、導入促進に取り組む必要がある。他方、既にインターバルを導入している企業の制度設計や、諸外国の勤務間インターバル制度についても様々な適用除外が設けられた上で制度が運用されている点に留意する必要がある。また、インターバル時間確保のために始業時刻が後ろ倒しされることによる生活サイクルへの影響や、突発的業務への対応や帰宅後のメールチェック等への影響など、画一的に義務化した場合の実務上の影響についても留意する必要がある。

（※）導入割合等についてはp.32～34を参照

考えられる論点

- こうした点を踏まえ、更なる導入促進を図るため、どのような手法が考えられるか。
- 法令上一律に制度を義務化すべきか。例外職種・業務や代替措置等（インターバル時間を確保できなかった場合の対応、災害時の対応等）の柔軟な制度設計を法令で規定すべきか、労使に委ねるべきか。指針などにおいて推奨事項や留意事項として明確化することとすべきか。
- 法令上一律に制度を義務化した場合、実務にどのような影響が考えられるか。
- 具体的なインターバル時間数とその決定方法をどのように考えるか。
- また、罰則をもって担保すべきか。
- 健康確保の観点から、長時間労働をしている労働者を対象とすべきか。あるいは、全ての労働者を対象とした一律の対応を求めるべきか。
- 使用者の責務ではなく、労働者の権利として規定することについてどう考えるか。

2024年12月 労働基準関係法制研究会の報告書で 適用除外や代替措置の労使合意についても言及

25



人事・労務・経営、安全衛生の情報発信で時代をリードする

労働新聞社

連載記事 コラム 法令 労働判例 実務相談 定期刊行物 バックナンバー 書籍・DVD

ース > 労働新聞 > ニュース > 勤務間休息の法規制強化へ 導入義務化を視野に 厚労省研究会・報告書案

勤務間休息の法規制強化へ 導入義務化を視野に 厚労省研究会・報告書案

2024.12.19 【労働新聞 ニュース】

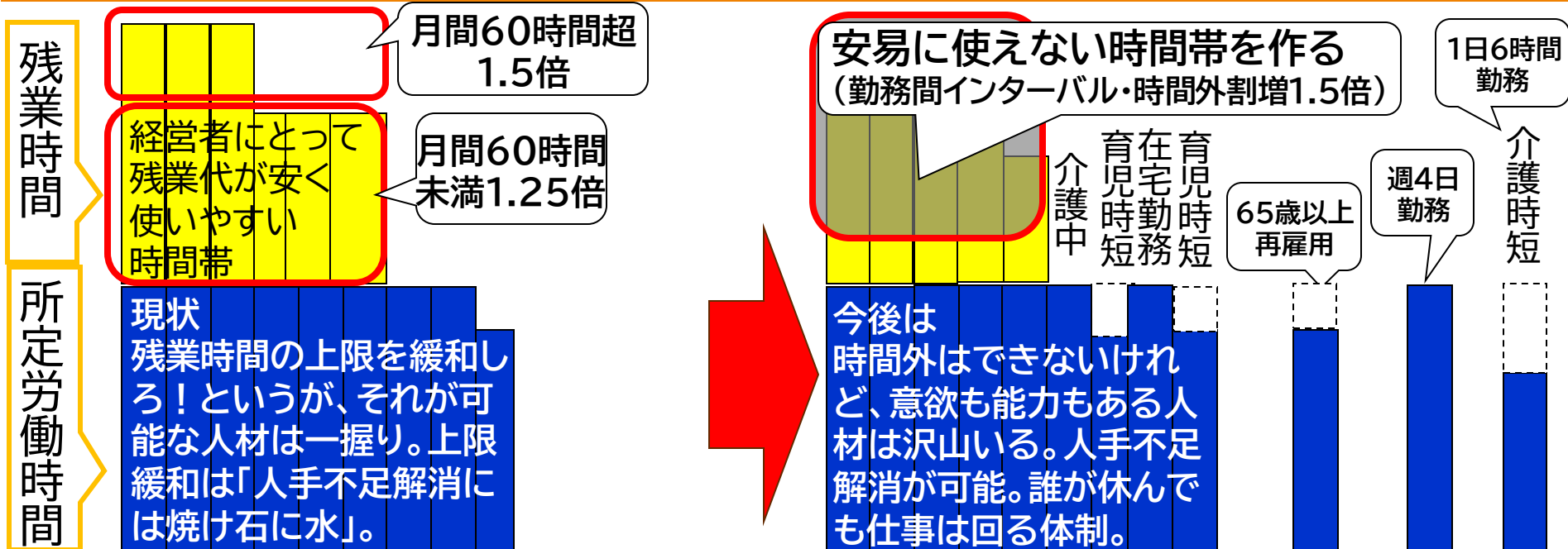


○ 適用除外や代替措置認め

厚生労働省は12月10日、労働基準関係法制研究会（座長＝荒木尚志東京大学大学院教授）を開き、労働時間法制などの見直しに関する報告書案を提示した。終業から次の始業まで一定時間を確保する勤務間インターバル制度について、義務化を視野に入れつつ、法規制の強化を検討する必要があるとした。規制の方向性として、11時間のインターバル確保を原則としたうえで、適用除外職種や、確保できなかった場合の代替措置を労使合意などで決定できるようにする案などを示している。…



人手不足を解決するのは、**一人当たりの残業時間増ではなく、多様な労働力の参画促進**



一部の労働者のみに集中、少子化は加速
子持ち様問題が悪化する【ギリギリ職場】

- 一人の受け持つ仕事量や勤務時間が多すぎることで、**高齢者・育児中・介護中などの残業できない社員は冷遇され、労働市場から退出し、社会保障の担い手や期間が減少**してしまう。**男女の賃金格差は縮まらない**
- 人海戦術で解決する！**デジタル投資しない。**
- 残業代原資が必要！**ベースアップしない**

社会保障の担い手増加、持続可能性が向上。
誰もが休むことは前提の【お互い様職場】

- 高齢者(1700万人)が労働市場に残りやすくなり、時間外を望まないパート社員(290万人)も正社員化**できる。週3勤務や、短時間勤務も時間内の仕事で評価されると**介護中も出産後も社会保障の担い手が継続、男女の賃金格差が埋まる。**
- 人海戦術は高コスト！**デジタル投資が促進。**
- 残業代は読める。原資が生まれ**ベースアップへ。**

勤務間インターバルの効果

①睡眠を守る

- ➡日中の集中力の向上による生産性向上
- ➡人間関係向上による離職率の低下
- ➡うつ病の予防
- ➡脳・心臓疾患の減少
- ➡定年後の認知症リスクを減少

②仕事の属人化を解消する

- ➡仕事のできる人に集中している仕事に移譲される
- ➡災害時など「誰が休んでも回る職場」でリスク対応力向上

③出生率を上げる

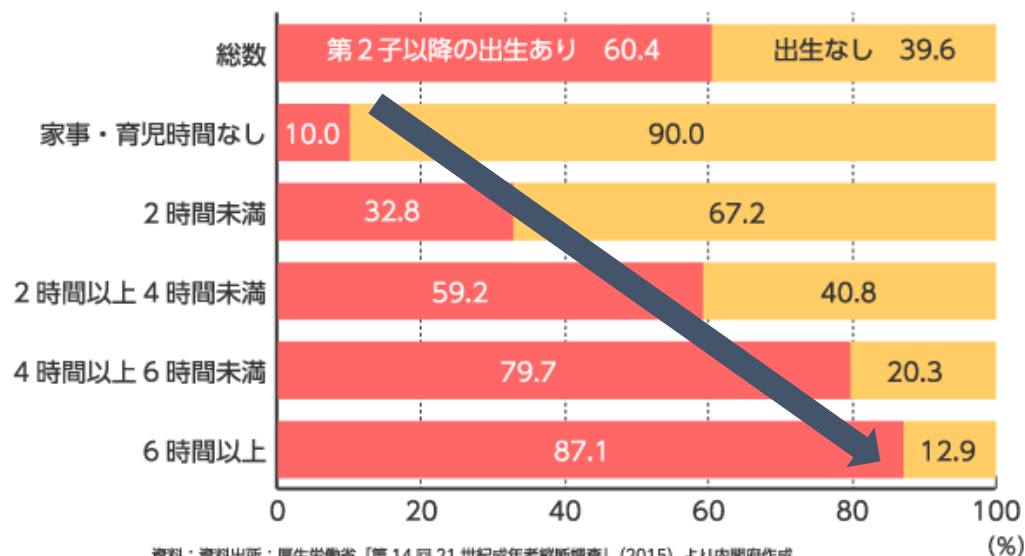
- ➡男性の帰宅時間が早まり、育児家事時間が伸びると第二子以降の生まれる割合が増加
- ➡20時以降に蛍光灯以上の光を浴びるとメラトニンが減少する。
(メラトニンは着床に重要なホルモン)

④中小企業の採用力向上

- ➡若手が安心して就職でき、離職減少！ 人手不足解消に

真に有効な少子化対策とは

1人目が生まれた時に夫が家事・育児に参画しないと第2子が産まれていない。1人目で孤独な育児が妻のトラウマに。



資料：資料出所：厚生労働省「第14回21世紀成年者縦断調査」(2015)より内閣府作成。

注：1) 集計対象は、①または②に該当し、かつ③に該当する同居夫婦である。

ただし、妻の「出生前データ」が得られていない夫婦は除く。

①第1回調査から第14回調査まで双方から回答を得られている夫婦

②第1回調査時に独身で第13回調査までの間に結婚し、結婚後第14回調査まで双方から回答を得られている夫婦

③出生前調査時に子ども1人以上の夫婦

2) 家事・育児時間は、「出生あり」は出生前調査時の、「出生なし」は第13回調査時の状況である。

3) 13年間で2人以上出生ありの場合は、末子について計上している。4) 総数には、家事・育児時間不詳を含む。

米国とEUの労働時間規制

米国の公正労働基準法

- 週40時間超の労働に対する5割以上の率の割増賃金

EU指令

- 24時間につき連続11時間以上の休息の付与
- 6時間を超える労働日における休憩の付与
- 7日ごとに連続24時間以上の休息(休日)の付与
- 1週の労働時間の上限は48時間(時間外労働を含む。ただし4カ月の平均でもよい)
- 4週以上の年休の付与
- 深夜労働者の保護(労働時間規制、無料の健康診断、健康障害の場合の配転義務)
- 割増賃金規制は、EU指令ではなし(ただし加盟国で独自に導入することはある)

5月13日 日経より

「少子化対策」と「女性活躍」に有効なのは「**男性の働き方改革**」
 他国は「**労働時間の上限**」と「**インターバル法制化**」が功を奏した
 長時間労働社会の放置は「**少子化促進政策**」に等しい。今後労基法の改正が見込まれる

4月9日 衆議院特別委員会

社会

政府の子育て支援法に専門家は 働き方改革で男性の家事・育児増やし、女性のワンオペ脱却を

0テレ

2024年4月18日 16:22



「2025年までが少子化対策のタイムリミット」と提言してきた京都大学大学院の柴田悠教授は、今国会で審議中のこども・子育て支援法の改正案について「結婚や出産をしやすいするには、男性の働き方改革が必要」と強調します。4月9日の衆議院特別委員会の柴田教授の参考人意見陳述をもとにまとめました。

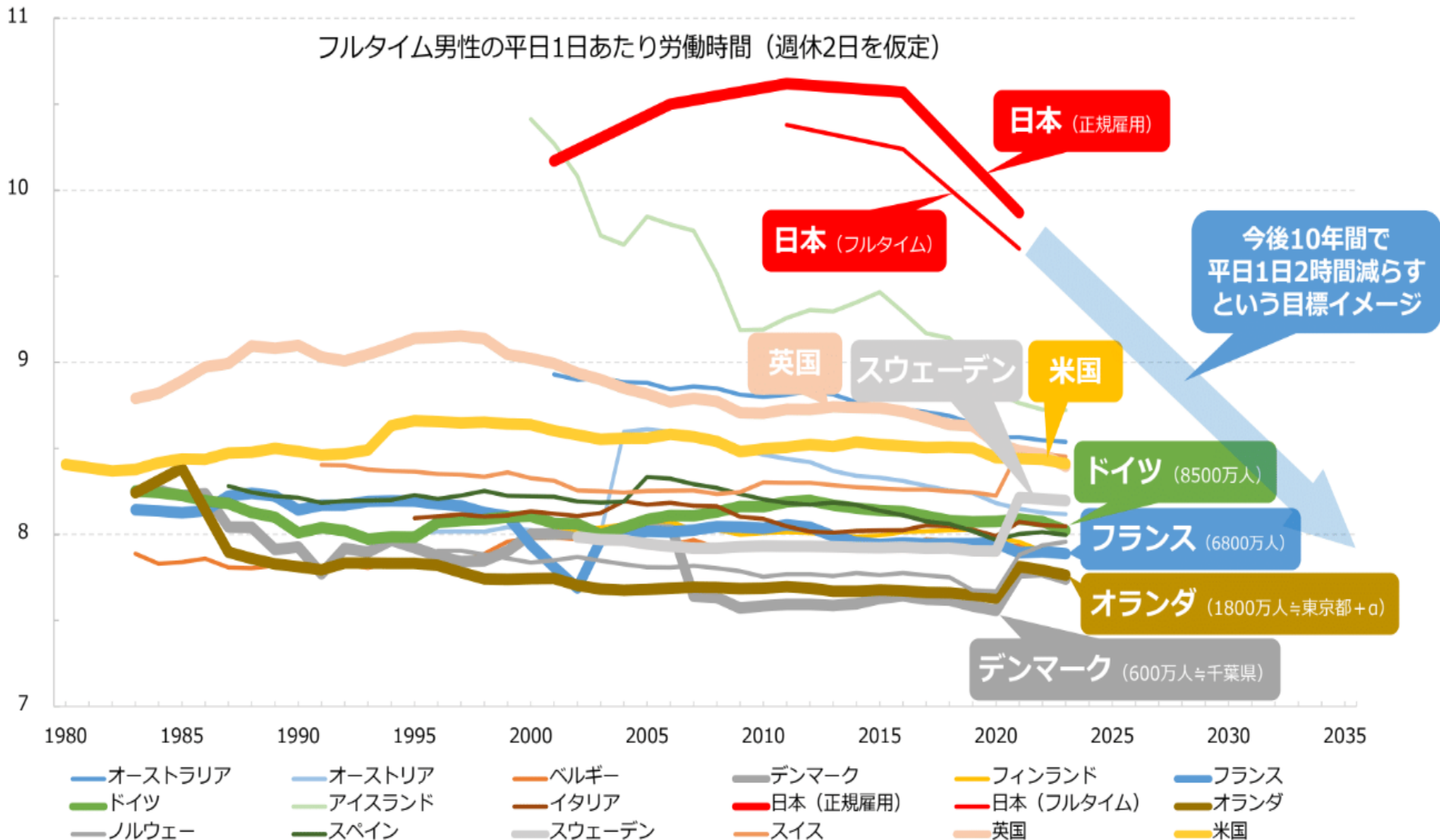
■男性の働き方改革が必要

今回の法案で一番欠けているのは、男性の働き方改革です。子どもがいる男性だけでなく、未婚男性や上司にあたる年代を含め、男性全体の働き方改革が必要です。

・政府の少子化対策
(3兆円)で上がる
出生率が**0.1**程度

・平日に男性が
週6時間早く帰れる
ことで上がる出生率
は**0.52**と試算
(約5倍の効果)

(時間)



注：日本は15歳以上の被用者男性（仕事全体）。日本以外は15～64歳のフルタイム被用者男性（本業のみ）。
出典：日本は総務省統計局「[社会生活基本調査](#)」。日本以外は[OECD Data Explorer](#)。

フランスの秀逸なしくみ

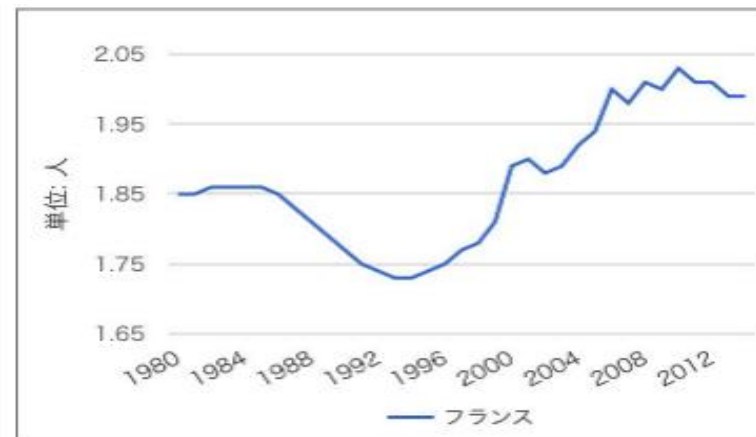
第 1-1-4 表 労働時間短縮・社会保険料軽減措置関連法案

	「ロビアン法」	「オブリ第 1 法」	「オブリ第 2 法」
法律施行日	1996 年 6 月 11 日	1998 年 6 月 13 日	2000 年 1 月 19 日
条件	10 % の時短かつ 10 % の新規雇用・ 雇用維持	10 % の時短かつ 6 % の新規雇用・雇 用維持	35 時間以下の所定内労働時間 かつ新規雇用・雇用維持
社会保険料・雇用主 負担の軽減額(年額)	40 % (1 年目) ~ 30 % (2 年目以降)	9000 フラン(1372 ユーロ ; 1 年目)か ら 5000 フラン(762 ユーロ ; 5 年目)	3277.65 ユーロ(SMIC 水準の賃 金受給労働者)から 609.79 ユー ロ(SMIC の 1.8 倍以上の水準の 賃金受給労働者)
軽減措置適用者数	29 万人	180 万人	610 万人(2003 年 3 月現在)
国との協定締結義務	有り	無し	無し

出所：筆者作成（軽減措置適用者数に関しては、URSSAF(社会保障及び家族手当に関する保険料徴収連盟)によるデータを利用した²⁸⁾。）

独立行政法人労働政策研究・研修機構「労働政策研究報告書 No.84 ドイツ、フランスの労働・雇用政策と社会保障」
https://www.jil.go.jp/institute/reports/2007/documents/084_02.pdf

ロビアン法では、さらに所定内労働時間を 15% 以上削減する場合 50%(翌年以降 40%)の社会保険料・雇用主負担分の軽減。
 SMIC・最低賃金



<出典>

WORLD BANK - Data Indicators

フランスのオブリー法2 (2000年1月から)



まずこの法律によって、国家全体を週35時間労働(もしくは年間1600時間労働)に定めた。(20人以下の企業のみ、2年後の2002年適用)

そして、その中でも新規採用と現在の雇用を維持した企業に対して
★社会保険料のうち、**年間の企業負担分**を従業員一人あたり
定額9万円(610ユーロ) + 最低賃金労働者で52万(3278ユーロ)の
約**合計61万軽減!**

(時間の短い労働者を雇う事で企業に発生する負担がなくなった)

さらに週32時間労働を取り入れる企業にはさらなる減税!
610万人(労働力人口の約3割)に適用。

日本においても【企業が労働時間を短くしたからないのは、社会保険料という固定コストが高いから】時短社員の固定コストが下がれば、企業側にも労働時間の短い社員を雇用したいという力が働く。

法政大学 小黒一正教授 生産性のピークは年間1360時間

「男性の長時間労働」→「生産性（実質賃金）低迷」「女性家事負担大」→非婚化→少子化
「DX・働き方改革」で男性労働時間を「平日1日2時間」減らすと、「一人当たりGDP」が上がる可能性

図1：「労働時間」と「生産性」の関係

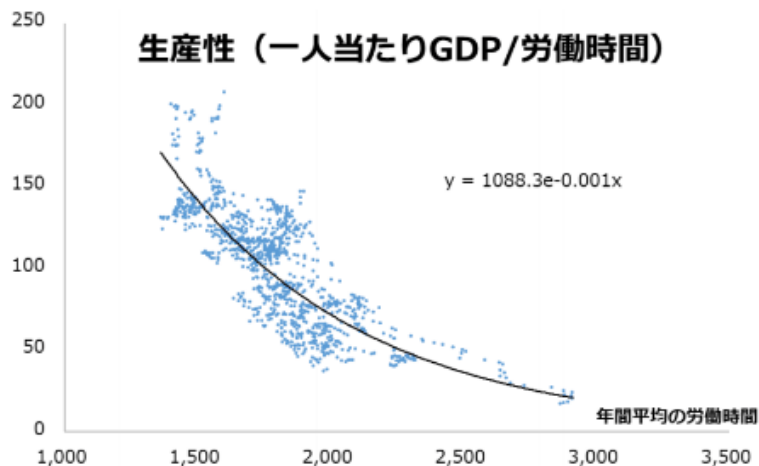
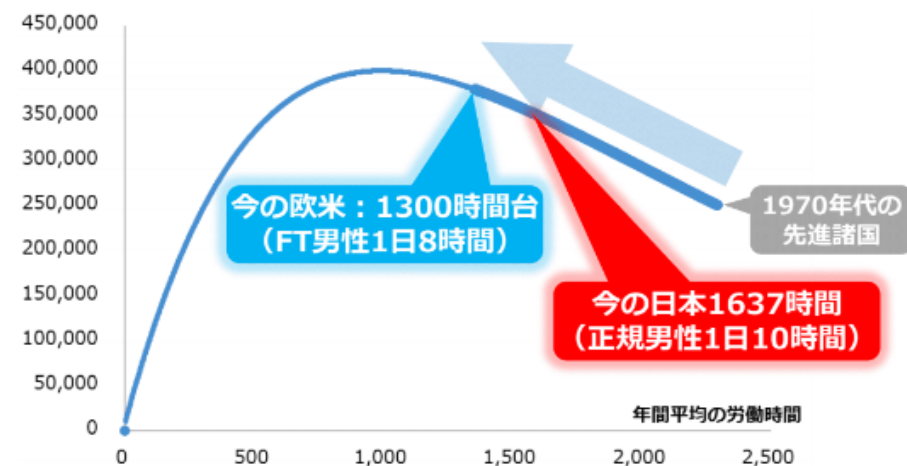


図2：「労働時間」と「一人当たりGDP」の関係



注：OECD.StatExtractsのデータ（OECD加盟35か国1970～2015年）をもとに小黒一正・法政大学教授が作成。

図1縦軸の「生産性」の値は、各年において、OECD加盟諸国の平均が100となるように基準化したものである。

図2の曲線のうち、「青色の太線」部分は、図1のOECD加盟諸国の「年間平均の労働時間（雇用者）」データで値が実際に存在する部分（1360時間以上）であり、「青色の細線」部分は、値が実際には存在しないが図1の近似曲線から推計される部分である。

出典：小黒一正『日本経済の再構築』（日本経済新聞出版、2020年）第7章より、小黒一正教授の許可を得て抜粋（矢印と吹き出しは抜粋者による）。

- ・最新値（2023年）の日本は「1637時間」（雇用者）で、週休2日で年間240日勤務（休日：土日祝日120日＋休暇5日）とすれば「平日1日6.8時間」（15歳以上正規雇用男性：10時間）。
- ・図2が示唆するように、労働時間を「1360時間」（平日1日5.7時間）まで減少させると、「一人当たりGDP」が上がる可能性がある。
- ・最新値（2023年）の最短時間（雇用者）はドイツの「1301時間」（平日1日5.4時間。15-64歳フルタイム男性：8時間）。

全ての国民のための時間と健康と命のために 可処分時間改善法

34



「少子化」と「労働力不足」と「イノベーション促進」3つの問題を同時に解決し、1%の労働時間規制を柔軟化し、99%の労働力の安全と生活を守るには

- 1:勤務間インターバルの義務化(うつ病と過労死から国民を守る)
- 2:時間外割増率を1.5倍へ(安易な残業命令から国民を守る)
- 3:法定労働時間の上限を単月でも70時間へ(過労死ライン以下へ)
- 4:中小企業の労働環境改善を支援して社会保険料相当金額を助成
- 5:政府目標の一般労働者の総実労働時間を1800時間以下とする
- 6:裁量のある、一部の例外的な働き方の制度の柔軟化
(浮いた残業代を基本給アップに組み入れることを促進する税制も)

※2:5年間は月間20時間を超えたら1.5倍に、6年目以降は、平日時間外になれば即1.5倍へ。
※3は、中小企業も大企業も同じ時期から施行(中小企業に猶予はつけない)
※4は、3年の時限で変化を加速 ※6:経済団体の長年の要望を一部盛り込む事で合意へ

「国民の可処分時間を増やす」ことで観光・趣味等の消費を喚起、
「若者に可処分時間が増える」ことは婚活や被災地ボランティアにもつながる。

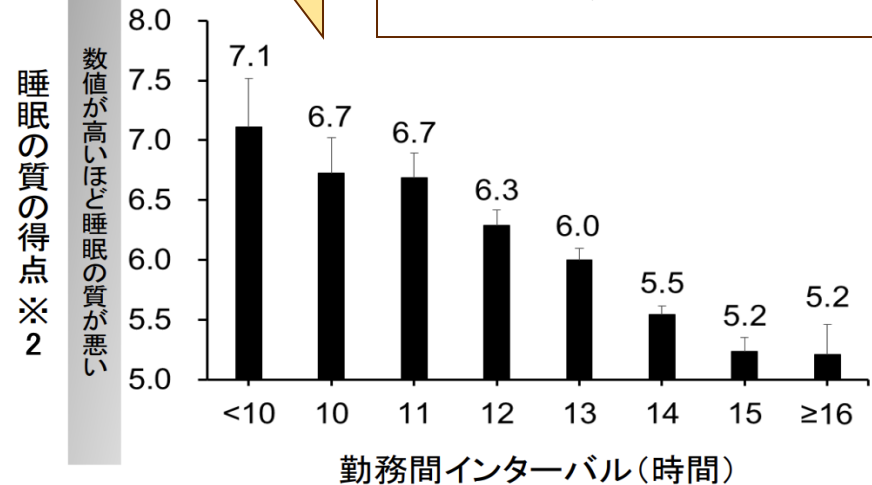
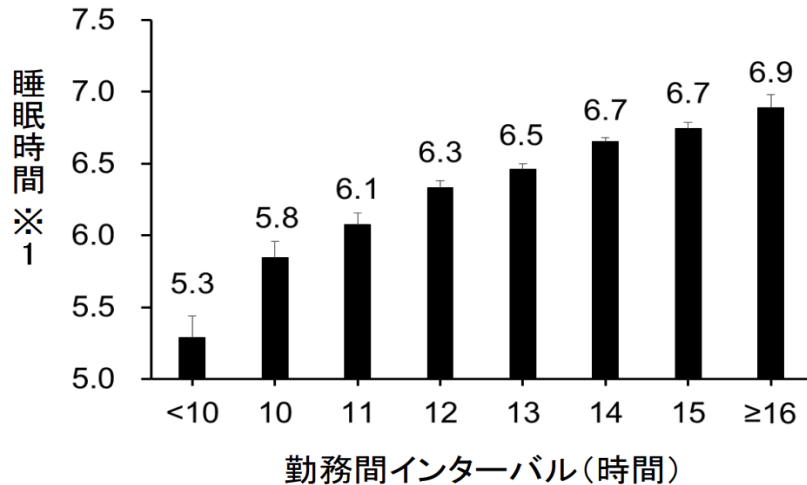
※7月30日 厚生労働省 労働基準関係法制研究会で、「勤務間インターバル制度の義務化」・
「労働時間の上限規制」・「時間外割増率の検討」が開始。勤務間インターバルの義務化は、過労死遺族の長年の悲願。厚労省は2025年を年金国会、26年を労基法国会と位置付けている。

勤務間インターバル時間と睡眠の関係性

勤務間インターバル時間が長いほど

睡眠時間が増える

睡眠の質があがる



Ikeda H, Kubo T, Sasaki T, Liu X, Matsuo T, So R, Matsumoto S, Yamauchi T, Takahashi M. Cross-sectional Internet-based survey of Japanese permanent daytime workers' sleep and daily rest periods.

勤務間インターバルを導入しても「深夜のゲーム時間が伸びるだけでは？」

➡導入すれば、睡眠時間が増え、質も上がることが分かっている。

ただし「睡眠の重要性の知識・睡眠スキル」を上げることが重要であり、男性育休周知義務化法改正時「環境整備義務化（研修義務付け）」は非常に効果があったので、セットで行うべき。

勤務間インターバル宣言

宣言

私たちは、勤務と勤務の間に11時間休息を取る、勤務間インターバル制度に賛同します！勤務と勤務の間に十分な休息・睡眠時間を取ることで、生産性と健康の好循環社会を創出します。また従業員と家族から満足度の高い職場を提供し、高い集中力や創造性で良い商品サービスを生み出すことで、サステナブルな社会の実現に貢献します。

 代表取締役社長 坂田 匠 株式会社サカタ製作所	 代表取締役社長 香山 集 住友生命保険相互会社	 代表取締役社長 市野 泰典 シナモンAI	 代表取締役社長 大 本 泰 パシフィックコンサルタンツ株式会社	 代表取締役社長 森田 浩人 敷島製パン株式会社	 代表取締役社長 伊藤 隆太 岡山県	 代表取締役社長 鈴木 敏夫 社会保険労務士法人レクシード	 代表取締役社長 前田 雅希 深田電機株式会社	 代表取締役社長 足立 祐一 株式会社グリュックス
 代表取締役社長 保光 道宣 株式会社オンワードホールディングス	 代表取締役社長 石田 満 株式会社種子丸	 代表取締役社長 岡田 勉人 株式会社ジャパネットホールディングス	 代表取締役社長 松尾 聖 東京大学 松尾研究室	 代表取締役社長 小倉 将信 こども家庭庁	 代表取締役社長 正力 謙一郎 株式会社テレビ新潟放送網	 代表取締役社長 大高 雅希 セントワークス株式会社	 代表取締役社長 川野 敬太郎 株式会社アトム	 代表取締役社長 川野 敬太郎 置賜建設株式会社
 代表取締役社長 市野 泰典 株式会社チームボックス	 代表取締役社長 市野 泰典 サイボウズ株式会社	 代表取締役社長 津田 謙哉 えびの電子工業株式会社	 代表取締役社長 高家 淳也 フクヤ建設株式会社	 代表取締役社長 山崎 浩一 富山県	 代表取締役社長 山崎 浩一 岡山県中小企業団体中央会	 代表取締役社長 大 山 一也 三井住友信託銀行株式会社	 代表取締役社長 山崎 浩一 イソル株式会社	 代表取締役社長 小室 淑恵 株式会社ワーク・ライフバランス
 代表取締役社長 児島 靖正 有限会社東栄工業所	 代表取締役社長 石田 謙樹 株式会社リカバリータイムズ	 代表取締役社長 坂江 敬子 スリル株式会社	 代表取締役社長 井上 南志 株式会社LIFULL	 代表取締役社長 高田 祥 SCSK株式会社	 代表取締役社長 和地 仁美 東大和市	 代表取締役社長 杉井 信治 日本情報通信株式会社	 代表取締役社長 石井 智康 石井食品株式会社	
 代表取締役社長 小森 孝典 株式会社ニューロスペース	 代表取締役社長 山本 均 株式会社北陸人材ネット	 代表取締役社長 中 裕 株式会社 幸	 代表取締役社長 加賀美 弘明 監査法人A&Aパートナーズ	 代表取締役社長 山崎 浩一 株式会社ドリームボックス	 代表取締役社長 加藤 文昭 トヨタホーム愛知株式会社	 代表取締役社長 山崎 浩一 株式会社ビッグベル	 代表取締役社長 金田 雅夫 株式会社ペンシル	
 代表取締役社長 山崎 浩一 株式会社ドコモgacco	 代表取締役社長 山崎 浩一 日本アイ・ビー・エム株式会社	 代表取締役社長 栗原 理恵 アイランド株式会社	 代表取締役社長 山崎 浩一 株式会社ベアレン醸造所	 代表取締役社長 山崎 浩一 山崎醸造株式会社	 代表取締役社長 大森 亨輔 株式会社ミリオンバリュー	 代表取締役社長 山崎 浩一 株式会社TRCホールディングス	 代表取締役社長 山崎 浩一 和歌山県	
 代表取締役社長 中 裕 株式会社 幸	 代表取締役社長 古井 康介 株式会社POTETO Media	 代表取締役社長 山崎 浩一 東邦オート株式会社	 代表取締役社長 山崎 浩一 アイン・ソフトウェア株式会社	 代表取締役社長 山崎 浩一 ミライズ株式会社	 代表取締役社長 山崎 浩一 愛知県	 代表取締役社長 山崎 浩一 株式会社グッドアップ	 代表取締役社長 山崎 浩一 名古屋信用保証協会	

59組織宣言
2025年5月現在

宣言登録はこちら



愛知県・岡山県・富山県・和歌山県・福岡市が 11時間の勤務間インターバル導入し、宣言

37



愛知県 「休み方改革」を全国へ

勤務間インターバル宣言

WLB 株式会社ワークライフバランス

■岡山県 伊原木隆太知事による宣言コメント
勤務間インターバルの確保は、健康の保持とワーク・ライフ・バランスだけでなく、組織の生産性向上や優秀な人材の確保にも有効であり、岡山県は職員の11時間のインターバル確保に向けて取り組みます。また、県庁だけでなく、県内の企業等においても取組が広がるよう積極的に働きかけを行い、健康と生産性向上の好循環の創出を通じた「生き生き岡山」の実現を目指します

岡山県 終業後11時間休息を宣言
岡山県の伊原木隆太知事は14日、職員が一日の仕事を終えてから次に始業するまでに11時間の休息を確保する「勤務間インターバル」を宣言した。都道府県では初の宣言で、教員や警察を除く知事部局の職員約3700人が対象となる。健康増進や生産性向上を目指す。
勤務間インターバルは2019年に導入が企業の努力義務となった制度。宣言は働き方コンサルティングを手掛けるワーク・ライフ・バランス（東京・港）が提唱し、2月末現在で31社・団体に広がっている。県庁を訪れた同社の小室淑恵社長によると、制度導入は従業員満足度を高め、離職率を下げるという調査結果がある。

▽日本経済新聞朝刊

■愛知県 大村知事による宣言コメント

生活時間や睡眠時間など一定の休息時間を確保することは、職員のWell-beingを実現し、職員一人ひとりの能力発揮、健康確保、アイデア創出につながるとともに、職場の魅力向上にも資することが期待され、県民サービスの向上にもつながります。県内企業等にも、勤務間インターバル制度導入に向けて積極的に働きかけを行うことにより、仕事のやりがいと生活の充実の好循環を通じた、活力ある、幸せを実感できる持続可能な社会の実現を目指してまいります。

■福岡市

市職員(市長事務部局)99%以上実現！教員(教育委員会)95%以上実現！！

■職員向けに実施した施策：・トップの意識 ・全管理職対象の研修による制度の「趣旨」の周知徹底

・各所属における実現に向けた業務の見直し・所属を超えた機動的・弾力的な応援体制の構築

■教員向けに実施した施策：・理事(教員出身)から現場への趣旨説明

・・教育委員会から各学校長への周知 ・現場からの意見を参考としたQ&Aの作成・周知

【多数メディアが報道】
・日経新聞・NHK 朝日新聞・毎日新聞
・日本教育新聞 ニュースゼロ(日テレ)
・エクス23(TBS) 九州朝日放送
毎日放送・福岡放送 テレビ西日本



勤務間インターバルが実現する地方創生



【課題】

- ・**人手不足**により、このままの方法では経済成長できないこと。
- ・**少子化**により、社会保障の持続可能性が下がっていること。
- ・高い教育を受け健康な**女性が、キャリアの中断・低迷**していること。
- ・長時間労働による**過労死や過労自殺・うつ病・心臓疾患の労災**申請増加。

【解決策】

- ・一人一人の長時間で支える形の組織を、一人一人は**短時間でも、多様な働き方で仕事の総量をこなし、多様な発想で高付加価値型商品・サービスを生み出す、新しい組織により経済成長する。**
- 組織の仕事スタイルに変革を促す勤務間インターバルの導入**

【めざす日本社会の未来】 自分の時間を自律的に使える社会

- ・多様な労働力の活用により、**労働力人口の増加と経済成長の実現。**
- ・男性の育児家事参画時間増加により**希望出生率1.6の実現。**
- ・**女性が出産しつつキャリア継続で、生涯2億の家計が増加。**
- ・若者にも可処分時間がある社会。**愛する人と健康に暮らせる国へ。**

勉強会の感想をお聞かせください

アンケートにご回答いただいた方に
自治体のお取り組み事例集・書籍「働き方改革」
をお送りします！



bit.ly/4myTGhk