

よく寝る組織ほど勝つ理由

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



浜田 紗織

株式会社ワーク・ライフバランス
取締役



終業時刻から次の始業時刻の間に一定時間以上の
休憩時間を設けることで、従業員の睡眠時間や生活
時間を確保する勤務間インターバル制度。社会の健
康維持をかねてから考えてこられた下水道業務に携
わる皆様に、ぜひ一緒に考え行動していただきたい
テーマです。私たちの会社では、残業を減らして業
績を上げる働き方改革のコンサルティングを3,000
以上の組織に対して行っています。そこで、現在最
も注目される勤務間インターバル制度の概要や、働
き方と睡眠の関係性について小室から、実際の組織
での事例をコンサルタントの浜田からご紹介します。

従業員の睡眠、生活時間を確保する

勤務間インターバル制度は、終業時刻から次の始
業時刻の間に一定時間以上の休憩時間を設けること
で、従業員の生活時間や睡眠時間を確保するもので
す。平成30年に成立した「働き方改革関連法」に
基づいて「労働時間等設定改善法」が改正された際
に、この制度の導入が努力義務として規定されまし
た（平成31年4月1日施行）。ただ、厚生労働省
の令和4年就労条件総合調査によると、制度を導入
している企業はわずか5.8%とまだまだ少ないのが
現状です。

制度導入の背景には、日本は他国よりも労働時間
が長いのに、生産性は先進主要国の中で最下位とい

う状況があります。睡眠時間は他国より1時間短い、
つまり、睡眠時間を削って頑張っているのに成果に
つながっていないのです。なおかつ、過労死や過労
自殺などの労災請求件数は、精神障害の分野でうな
ぎ上りに増加しています。働き方や働く環境に大き
な問題があることは明白で、日本人の能力が適切に
発揮できる環境になっていません。しかし、その原
因に気が付かず、むしろ悪化するような取組をし続
けてきたわけです。

労働者個人が頑張りすぎる性格だからこうなった
ということではなく、社会に適切なルールが無けれ
ば、会社は従業員の24時間のうちより多くの時間
を会社のために使わせようとしています。企業としては、
固定費を抑えるためになるべく少ない人数を雇用し
て、いざというときは残業でカバーしたいというの
がよくある経営者の思考です。そのため、従業員が
睡眠時間を削って長時間労働する状況になり、その
結果どんどん生産性が落ちてしまい、企業は残業代
を膨大に支払うのに成果は出ないという、最も損を
する結果となるのです。

それを防ぐためにも国はきちんとルールを整備す
る必要があります。国際的に欧州では11時間の勤
務間インターバルを導入し、アメリカでは残業代の
割増率が1.5～1.75倍と高く設定されるなど、睡
眠確保策か残業抑制策のいずれかを国として取り入
れて、睡眠を削ってまでの労働が起こらないように

しています。日本にもこうしたルールが必要で、今遅ればせながら動き出しているところです。

しっかり寝た方が、利益率は向上する

慶應義塾大学の山本勲教授が700社を対象に実施した調査によると、従業員の睡眠時間が長い企業ほど、ROE（自己資本利益率）が高いという結果が出されました。日本人は睡眠を削って頑張ってきたけれど、実はきちんと寝た方が業績は良いという相関関係がはっきりと判明したわけです。

さらに、各国の平均睡眠時間と国民一人当たりのGDPの相関関係を示した調査では、なんと睡眠時間が長い国ほど一人当たりのGDPが高いという相関がはっきりと示されています。日本は世界の睡眠時間よりも1時間短い6時間22分です。この相関関係から考えると、日本人はあと1時間、睡眠時間を増やせば、GDPが倍近くになる可能性すらあるのです。

また、実は残業をしている本人はすごく頑張っている実感があるのですが、人間の集中力は朝に起きて13時間しかもたないことが解明されているので、時間をかけていてもミスだらけになったり、企画内容が貧困になったりします。それをダメ出しされてますます仕事が終わらず、アウトプットが評価されないことで不機嫌になり、他人にも攻撃し始めてしまう、といった悪循環が職場全体で起きてしまうのです。一人の生産性が下がるだけなら傷は浅いのですが、一人の睡眠不足がコミュニティ全体の生産性を落としていくことにつながります。逆に睡眠をきちんと取っていれば集中力が上がり、創造性も高まり、何よりマインドが安定して周囲にプラスの感情を広げるなどして、職場全体の時間当たりの生産性がアップするということになります。

勤務間インターバル制度への期待

勤務間インターバル制度は、現在は「努力義務」ですが、法律に施行の5年後に見直すという付帯条

項が明記されています。令和6年を目途に、今後は完全義務化に近づくと予想されるため、導入の準備を始めた方がよいでしょう。岸田政権の新しい資本主義実行計画の中にも、「勤務間インターバル」という言葉がしっかりと入っており、今後は導入企業15%に目標数値を引き上げるとい、大幅な引き上げ目標が明記されています。

実際に、自動車運転労働者には、今年から11時間の努力義務、9時間が義務化されました。医師においては3.6%が「毎日・毎週自殺を考えている」と回答されている過酷な労働環境ですが、令和6年からは9時間のインターバルが義務化されます。また、国家公務員に対しては、11時間の勤務間インターバルとフレックス制度を国家公務員制度に導入する研究会が令和4年に立ち上がっています。

勤務間インターバルの導入のコツ

では、どのように勤務間インターバルを導入していくのか、組織での事例をもとに考えてみましょう。

国土交通省観光庁観光資源課では、「勤務間インターバルチャレンジ」と称して、11時間インターバルへの意識付けと勤務実績の見える化を行いました。まず、「朝メールドットコム」というツールを使い、始業前に1日の業務予定を、終業後に実際の業務内容を登録しました。その結果、勤務間インターバルが取れるような計画をデイリーで立てる習慣が促進されました。勤務実績を見える化することで、実際にインターバルが取れたのかどうか、取れなかった場合には、なぜ取れなかったかを振り返ることができます。結果、約2週間の実施で勤務間インターバル92.7%の達成となりました。課長やチームリーダーは特に業務多忙の傾向にありましたが、インターバル11～12時間を工夫して確保されているところは大変印象的でした。同時にチーム単位でありたい姿を描き、どうすれば現状とのギャップを埋められるか、働き方に関するミーティングも実施しました。

導入の手順としては、まず勤務の間に11時間の

インターバルが取れているかの実態把握から始めます。すると、慢性的に業務上の都合で勤務間インターバルが守れていない部署があることが分かるでしょう。まずはこの慢性的な状態を無くすために、原因となっているシフトの組み方や、スキルの偏りによる仕事の属人化などを改善していきます。「人不足だから仕方ない」とあきらめてしまいがちですが、実際にきちんと原因を分解していくと、特定のスキルを皆で共有することができれば、一部の人が遅くまで対応して翌朝も早朝から対応するような状況は防ぐことができるのです。

それでも、不測の緊急事態や、年に数回だけの繁忙期などで一時的に勤務間インターバルが守れない場合は、それをリカバリーする日を設けるルールを決めましょう。このような手順で進めていくと、11時間の勤務間インターバルが確保できる状態に近付くので、最終的に就業規則に記載できるようになります。そうなれば義務化されても怖くありませんし、他企業よりも早く就業規則に明記することで採用面でも大きなアドバンテージになります。

上司も部下も一緒に働き方改革を実施する効果

そしてこの「勤務間インターバルチャレンジ」の成果で注目すべき点は、上司のコミットにより、マネジメントから意識が変わり効果が表れているということです。

上司も含めて働き方改革を行った企業では、若手のワーク・エンゲージメントの向上、離職率の低下といった効果が表れる傾向にあります。

一方で、睡眠不足の上司ほど、部下に侮辱的な言葉を使う、攻撃性が高まってしまうことがわかっています。「自我消耗」と言い、自己をコントロールできなくなる状態が上司に起きてしまいます。

見せかけの働き方改革では、従業員の労働時間を減らし「管理職は別」にしてしまうことが多いのですがこれは大変危険で、むしろ部下の残業時間を減

らすために上司が仕事を引き受けるようになると、より虐待的な行動をとるようになってしまいます。必ず、部下と上司と一緒に働き方改革をしていただくことが大事です。

旧来の働き方を脱し、「睡眠時間」を確保する働き方へ

勤務間インターバルの確保に向けて、ポイントを三つまとめます。

一つ目は、従業員本人が自分の睡眠に高い意識と知識を持つこと。残業を減らしても、帰宅してから十分に睡眠を取らない人もいて企業の関与が難しい領域ですが、睡眠が自分のパフォーマンス、または人生100年時代のQOLにどれほど意味があるのかという、知識と意識を持つことが必要です。こうした研修を取り入れる組織も増えています。

そして二つ目に、本人は休息を取りたくても、上司・経営層が理解していなければ、会社の働き方は変わりません。上司・経営層が「睡眠が業績向上に直結する経営戦略である」ということに気づいて、やみくもな働き方から、「一日ごとの睡眠確保を実現する働き方改革」に1歩ギアを上げて、レベルを上げて脱皮していただくことが大事です。

そのために、一日ごとの睡眠を確保するなんらかの制度や仕組みを、なるべく自社の風土に合ったかたち、もしくは業種・業界に合ったかたちで導入をしていくことが、三つ目のポイントです。

11時間のインターバルがあることで、きちんと眠れて家族と適切なコミュニケーションが取れます。すると家族との関係性も良くなり、仕事を応援してもらえるなどの好循環が生まれます。こうしてワーク・エンゲージメントが高まることで、ビジネスのイノベーションを起こし、それによって新製品、新サービスが生まれ、あるいは仕事の質が上がっていきます。一人ひとりが豊かな人生を送れるような仕組みをつくっていきましょう。