

組織の生産性を高める睡眠改善のアプローチ 睡眠改善に必要な勤務間インターバルの導入ポイント

株式会社ワーク・ライフバランス取締役 大塚万紀子

はじめに

少子高齢化が進むわが国において、企業はその生産性を高めていくと必死になっている。私の会社も2006年(平成18)の創業以来、3000社を超える企業・組織から日々「働き方」についての相談を受けるが、この数年は不確実性が高く、予測困難なVUCA時代にもなう慣れない変化への対応、取り組んでも上がらない生産性、メンタルヘルス疾患やパワーハラスメントの増加、従業員のエンゲージメントの低下など、その課題は多岐にわたることを実感している。

そのような中で最近、特に話題に上がるのが「睡眠」である。本稿では、特にビジネスパーソンが睡眠を確保するための「働き方」に注目していく。

社員の睡眠改善に向けて経営陣の持つべき視点

睡眠を確保するための働き方を語る前に、これまで多くの経営者と働き方について対話してきたが、日本社会の労働環境の変化について全体像を把握している人は驚くほど少ない。そのため、まず人口動態から見たわが国の変化について述べておきたい。

読者の皆さんは「人口ボーナス期・オーナス期」という言葉をご存じだろうか。これは1998年に米ハーバード大学公衆衛生学部のデビッド・E・ブルーム教授が発表したもので、世界では広く認知されているものの、日本ではいまだにあまり知られていない。

人口ボーナス期とは、社会集団の人口構成の比率を検討した時

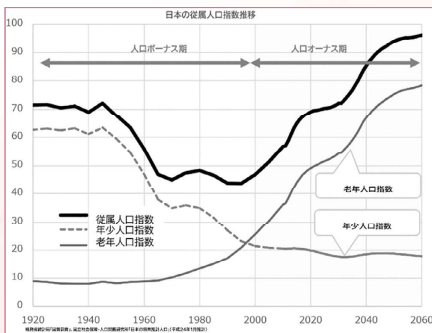
に、高齢者の人口(高齢人口、日本では65歳以上)の比率が少なく生産年齢人口(15歳以上65歳未満)の比率が高まる、つまり労働力人口が大きくかつ増加する時期を指す。この時期は、若くて安価な労働力を社会構造の中に大量に抱えているため、世界中から多くの仕事を集めることができ、企業は大きな収益を得ることが可能になる。獲得した利益をインフラ投資などに回すことができるうえ、高齢人口の比率がわずかなため、医療などの社会福祉に回す資金は少額で済むことから、爆発的な経済発展を遂げる時期と言われている。

ところが、人口ボーナス

図表-1 人口ボーナス期とは

ハーバード大学デビッド・E・ブルーム教授(1998年提唱)

ある社会において、生産年齢比率が高くなり、人口構造が経済にプラスになる時期現在の東南アジアやインドなどがそれに当たる



【特徴】

- ・安い労働力を武器に世界中の仕事を受注する。
- ・高齢者比率が低く社会保障費がかさまない
→その結果、インフラ投資が進み、爆発的な経済発展が当たり前。(インドは2040年まで続く)

- 高度成長期が訪れると、
- ・富裕層が子どもに教育投資し、高学歴化による人件費の上昇と、非婚化・晩婚化が進み、少子化に。
 - ・医療や年金制度が充実するため高齢化社会に。
 - ・国民一人あたりのGDPはほぼ横ばいに。

一度「人口ボーナス期」が終わると二度と来ない 90年代に終わり「人口オーナス期」へ

©Work Life Balance Co.,Ltd All Right Reserved.

図表-2 人口ボーナス・オーナスの働き方の違い

人口ボーナス期	人口オーナス期
<p>なるべく男性が働く</p> <p>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)</p>	<p>なるべく男女ともに働く</p> <p>知的労働比率が高く労働力は不足。労働力はフルに活用する</p>
<p>なるべく長時間働く</p> <p>早く・安く・大量に作って勝つため。時間と成果が比例する状態</p>	<p>なるべく短時間で働く</p> <p>時間当たりの費用高騰(日本人の時給は中国人の8倍、インド人の9倍)、体力に任せて働かせず短時間で成果を出すことを徹底的にトレーニングしないと利益が出ない。男性も介護で時間制約。より高い集中力も必要に</p>
<p>なるべく同じ条件の人をそろえる</p> <p>均一的なサービスの大量提供で市場ニーズを満たせる。労働者は余剰、分りやすい一定条件で足切りをするのが納得させやすい。転勤や出張、残業でふるいにかけ、残るべく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。労働者は代替でき、立場は弱く、一律管理が可能</p>	<p>なるべく違う条件の人をそろえる</p> <p>均一的な物に飽きている市場なので、常に違う価値を短サイクルで提供する必要がある。労働力は足りないので転勤や残業の可否で足切りをすると介護する男性も皆ふるい落とされる。育児・介護・難病・障害などは、労働するうえで障壁では無いという労働環境の整備が必要</p>

「人口オーナス期になったら経済は終わり」ではない
人口オーナス期に経済発展するルールへの変革が急務

©Work Life Balance Co.,Ltd All Right Reserved.

期の恩恵を受けた国は、教育投資の余裕が生まれ、高学歴化、人件費の上昇、晩婚晩産化・少子化が進み、いずれ「人口オーナス期」に突入する。かつてのように安価に労働力が確保できないばかりか、高齢者や子どもへの医療や社会福祉といった支出が重荷となり、社会保障制度の維持すら困難な状態

にあたって、押さえておきたいポイントが三つある。
まず、「男性のみが働き手」という前提を捨て「男女ともに働く環境の整備」を進めていく。かつて比べて仕事の幅が広がったことで女性も関わる事ができる仕事大幅に増えている。
次に、「長時間労働してでも売上

に陥っていく。

多くの先進国は、100年単位の予測できる人口の変化に合わせて国や企業の仕組みや制度を変えてきているが、日本はまさにこの変化の途中にあると言える。特に、われわれビジネスパーソンにとって重要となるのは働き方のルールの変化であるが、人口ボーナス期からオーナス期に移行する

シエアをとる「戦略から」短時間で成果を出し利益を稼ぐ「方向への転換である。高騰する人件費を考えると、利益を確保するためには挑戦せざるをえないルール変更とも言える。

さらに、「画一的な人の集まり」から「多様な人の集まり」で高い付加価値を創出することである。多様な顧客のニーズに応えられる経験値が社内にあるかが成果を左右する。

こうしたルールの変化を認識し、それを下支えする働き方にアップデートしていくことがこれからのビジネスパーソンに求められる必須スキルとも言えるのだ。

では、これらの働き方の変化と睡眠にはどのような関係性があるのだろうか。ここで興味深いデータをご紹介します。慶應義塾大学・島津明人教授の研究によると、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」であり、集中力の切れた脳は「酒気帯びと同程度」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。人間の集中力は、睡眠から覚めた時

点からタイムリミットが刻まれる、ということだ。さらに、同じく慶應義塾大学・山本勲教授の研究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た。日本人は睡眠を削って頑張ってきたが、実はきちんと寝たほうが業績はよいという相関関係がはっきり分かったと言える(特集1参照)。これらの研究をみると、ビジネスで利益を上げるために睡眠をどのようにマネジメントするかに鍵があることが分かる。

とはいえ、睡眠時間を伸ばそうにも長時間労働が続いていては十分な時間が確保できないし、高い集中力が発揮できる時間以内で成果を出すための効率的な働き方を獲得するのは至難の業とも言える。そのような中、今注目されているのは「勤務間インターバル」制度という仕組みである。

勤務間インターバル制度 導入へのプロセス

勤務間インターバル制度とは、1日の勤務終了後、翌日の出社ま



での間に、一定時間以上の休息時間（インターバル）を設けることで、働く方の生活時間や睡眠時間を確保するものである。海外に目を向けると、EU加盟国は、1993年に制定された「EU労働時間指令」に基づき、すべての労働者に24時間ごとに最低でも連続11時間の休息を確保するために必要な措置を取ることが求められており、企業活動の維持と従業員の心身の健康を両立させるために適切な休息時間を戦略的に確保することとなっている。

日本では、2018年の6月に制定された「働き方改革関連法」で「労働時間等設定改善法」が改正された際に、勤務間インターバル制度が初めて努力義務として定められた。また、厚生労働省は25年までに、勤務間インターバル制度の導入企業割合を15%以上（21年調査では4・6%）にする目標を掲げ、助成金制度なども設けながら導入の後押しを行っていることから、今後も本制度には注目が集まることが予想される。

むとよいのだろうか。今回は三つのポイントをご紹介します。

1. 時間管理をきちんと行う

勤務間インターバルは前日退社した時間から翌日出社した時間までに一定の時間を空けることが求められる。そのため、何時に退社し、何時に出社したのかを具体的かつ正確に把握する必要がある。昨今増えている在宅勤務や直行直帰の業務であっても同様である。私の会社では、勤怠システムと連動させた「朝メールドットコム」という仕組みを使い、朝出社したらその日の予定を立て、終業前に1日を振り返るとともに、勤務間インターバルが適切に取れているかを自動でチェックするようにしている。

2. 働き方を変える会議「カエル会議」を行う

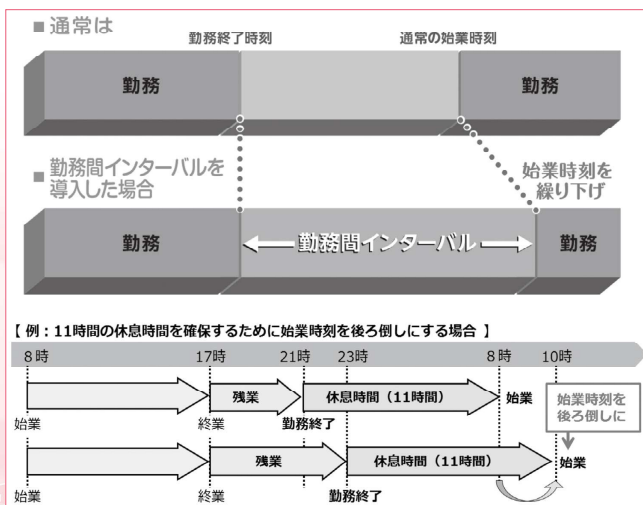
勤務間インターバルを取るためには、できるだけ定時内に仕事を終えておくことよ。そのためには、仕事の無駄を省いたり優先順位を整理したりといった業務効率化とともに、チーム内でのコミュニケーションミスを減らすための対話時間を設けることも重要である。そこで、チームメンバー同士で働き方について議論する「カエル会議」を実施する。専門のファシリテーションスキル（会議やミーティングを円滑に進める技法）を学んだ人が進行するとスムーズに進む。

3. 心理的安全性を高める

チーム全体で勤務間インターバルを守るためには、時に仕事を補い合うことも求められる。人は休めているけれども、仕事はずっと止まらずに進んでいる、という状態を作るためには、自分の現状を率直に伝え、助け合うためのコミュニケーションが必要だが、そのために近年注目されるのが「心理的安全性の高さ」である。まずは、お互いの仕事を承認し、声をかけ合うところから始めたい。

このように目新しい制度を用意するのではなく、足元から働き方を見直し、整えることによって勤

図表-3 勤務間インターバル制度について



出典：厚生労働省東京労働局HPより（https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/hourei_seido_tetsuzuki/interval01.html）

*<https://work-life-b.co.jp/service/asacom.html>

務間インターバル制度の導入、ひいては睡眠時間の確保につなげていくのである。

インターバル制度導入の成功事例と要因

こうした取り組みを経て、実際に勤務間インターバル制度を導入し、大きな成果を上げている組織がある。

国土交通省の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」を行った。前述の「朝メールドットコム」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た結果、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だったかを振り返ることが可能となる。振り返りを行ったことで、約2週間の実施で勤務間インターバルの達成率が92・7%となった。

同課の課長やチームリーダーは特に業務多忙の傾向にあったが、インターバル11時間〜12時間を工夫して確保されているところは大変印象的だった。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（カエル会議）も実施するなど、働き方改革も進んでいる。

中小企業にこそ欠かせない勤務間インターバル

とはいえ、こうした取り組みを進められるのは人的余裕のある大企業だけだと思われがちだ。ところが、実際には中小企業のほうが勤務間インターバル制度の導入に向け、より真剣に取り組む必要性があるのではないだろうか。

中小企業にとって、人の定着は至上命題である。勤務間インターバルや睡眠の問題も、とかく従業員に向けた施策が注目されるが、管理職や経営層の睡眠戦略にも目を向けていただきたい。なぜなら、彼らの睡眠時間が短いとパワハラに結びつくケースが少なくないからである。

米ワシントン大学のクリストファーム・バーンズ准教授の研究によると、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取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だろう。

中小企業こそ、貴重な人材がパワハラなどを理由に退職することのないように会社全体での睡眠戦略を見直す必要がある。先に紹介した勤務実態の適切な把握と働き方の見直しの機会の設置、そしてコミュニケーションを円滑にするための心理的安全性の確保に、ぜひとも取り組んでいただきたい。

これから先、日本社会は労働人口のさらなる減少や高齢化といった課題を抱えている。こうした課題を乗り越えていくためにも、大切な健康や肉体を維持しながら平等に与えられた資産である「時間」をどのように使うか、そこに一歩先の戦略を持っているかがこれからのビジネスパーソンに求められることではないだろうか。



大塚万紀子（おおつか・まきこ）

（株）ワーク・ライフバランス取締役・パートナーコンサルタント

2003年（平成15）中央大学大学院法学研究科卒。楽天㈱を経て、06年㈱ワーク・ライフバランス設立に創業メンバーとして参画。大企業から中小企業まで、多くの企業へワーク・ライフバランスコンサルティングを提供。企業のワーク・ライフバランスへの意識改革、長時間残業の削減やマネジメント層の意識改革等のサポートを行うほか、講演や研修の講師を数多く務める。主な著作に『30歳からますます輝く女性になる方法』（共著）、「組織に活力を与える ワーク・ライフバランス」が多数。

号予告

<特集>

障がい者雇用で輝く会社（仮）

少子高齢社会における人手不足を見据え、障がい者雇用においては相次ぐ法定雇用率の引き上げによって、本来業務での戦力化が必要となり、いわゆる「合理的配慮」をもう一段高いレベルまで引き上げることが求められています。障がい者雇用が会社に寄与している事例をもとに、その成功ポイントと今後の課題を明らかにします。

<TOPICS>

第36回中小企業優秀新技術・新製品賞決まる