

## 健康経営のリーディングカンパニーとして、 社員の健康維持・向上と働き方改革を推進

### 全社員の勤怠状況を分析し インターバル時間を検討

通信サービスを中心に最新テクノロジーを活用したさまざまなソリューションを展開するソフトバンク株式会社。2019年度から全社員を対象に本格運用を開始した勤務間インターバルについては、導入以前から経営層も交えてインターバル時間を含めた様々なケースを想定し検討を行ってきた。「他企業の事例も参考にしつつ、全社員の勤怠システムから月間約30万件の社員の勤怠レコードの終業時刻から翌日の始業時刻までの記録をつぶさに分析し、インターバル時間を検討していきました」と人事部の増田新平氏。社員の健康面を考え、睡眠を約6時間、往復の通勤に約2時間、起床・就寝前の準備で約2時間程度が休息時間に必要最低時間と算出し、10時間以上のインターバル時間を基準として運用を開始した。

同社では、労働安全衛生法の義務化に先んじてストレスチェックの実施や、産業医といつでも面談できる環境の整備など、それまでも社員の健康確保に取り組んでおり、働き方改革においても2009年にモバイルワークの一斉導入や2012年にペーパーレス化を行ってきた。そうした脈々とした流れの中で、2017年からは働き方改革の推進への機運が社会的にも高まり、同社においてもITを駆使して、社員がよりスマートに楽しみながら働く『Smart & Fun!』の実現に向けた取組みを推進。コアタイムのないスーパーフレックス制度を1万人規模で導入し、業務効率化により創出できた時間を自己成長のために有効活用してもらうための支援金の支給なども行っている。

ほかにも在宅勤務の拡充(2018年度全社拡大)や副業の解禁など、社員の働き方が多様化する中で、働きやすい環境の整

備や健康経営へのニーズがさらに高まったことから、2018年9月にトップによる「健康経営宣言」とともに、就業規則に健康経営を盛り込んだ。2019年4月には労働時間等設定改善法の改正で企業の努力義務と明示されたことも勤務間インターバル導入の大きな契機になったという。

### 休息時間を確保できていない状況が 続く場合はアラートで通知する仕組みに

繁忙や閑散に応じた柔軟な働き方を可能とすることを目的としたスーパーフレックスタイム制度が全社に浸透しつつある中で、確実に日々の休息時間を確保することを目的とする勤務間インターバルの導入には、当初、制度として相反する側面にどう対応するか難しさもあったと話す増田氏。「基本的には勤務間インターバルを義務として徹底していますが、公共インフラでもある通信事業者として、基地局のメンテナンスは欠かせません。勤務間インターバルの趣旨には賛同する一方で、どうしても重点的に業務に時間をかけて一気に進めていくことが必要な場面も生じる中で、勤務間インターバルを導入して一律に毎日10時間のインターバルを空ける制度の導入は問題ないのかというところは、一部の声としてあったのは事実です」と話す。実際に障害が起きれば昼夜問わず緊急対応が必要な事態の発生や、どうしても突貫でサービス要件や仕様を変更しなければならない場合もあるため、上長の承認のもと例外措置を設けて対応していったという。

「インターバル時間を確保できないのは月20営業日のうち一度だけなのか、何度もあるのか、というところは見るようにして、確保できていない状況が毎月続いているような場合はメールでアラートが自動配信されます(増田氏)。上長による報告と事後ケアを行い、総労働時間の中でのバランスを取るようしてもらうほか、必要に応じて産業医の面談を案内している。

### Well-being推進室が主体となって 健康・睡眠の課題を分析し対応

2018年の健康経営宣言により、その後、CHRO(チーフヒューマンリソースオフィサー=最高人事責任者)の直下にWell-being推進室を設置。健康経営のリーディングカンパニーとして、

最先端のAI・ITを積極的に活用し、社員とその家族の健康維持・増進に取り組んでいる。

社員の睡眠に関しては、指標目安として健康診断の間診項目の確認や、全社員を対象に健康意識調査アンケートを実施している。Well-being推進室 保健師の長堀美代子氏は「これらを分析して、睡眠による課題がないかどうか健康リテラシーやプレゼンティーズムなどの状況確認を行っています」と話す。

アンケート結果からは、コロナ禍で在宅勤務が増えたことにより、睡眠時間が長くなったと感じている社員が多くなったとのことだが、「睡眠の質という部分では課題が上がっていたので、2021年に『睡眠セミナー』をグループ会社と合同で開催し、睡眠についての知識を深めてもらいました。ご家族と一緒にセミナーをご視聴いただいた社員もいます。こうした取組みを続けていくことで、社員全体に何かしらの意識につながればと思っています(長堀氏)。

### 睡眠課題を感じている人は 自身のパフォーマンス低下を実感

「健診結果とあわせて見ていくと、ここ最近の新たな傾向として睡眠に関連する健康課題が出てきていること、あわせて睡眠の質を高めることに社員の関心も高まってきているということが分かってきました」と長堀氏。睡眠課題を感じている人は自身のパフォーマンス低下を実感しているという。そこで、睡眠の習慣を見直すことを目的としたセミナーや、睡眠の質を高めるための各種施策を新たに検討中とのこと。

また、心身の健康だけでなく、働きがいに関する項目をKPIと設定して、「健康管理」「安心安全な職場環境」「健康維持・増進」の3つのアプローチから各健康指標をモニタリングして業務改善を図っている。「体調不良による業務効率化低下を感じる日数」が月に2日以下との回答は、2019年の80%から上昇し、2021年度以降は2年連続で85%を推移している。「プレゼンティーズムの変化は睡眠の課題だけが理由ではないと思います。ですが、勤務間インターバルを含めた働き方改革と健康経営に取り組んでいる結果が数値として現れているのではないかと感じています(長堀氏)。

これらの取組みにより、今年、経済産業省と東京証券取引所が主催する『健康経営銘柄2023』の初選定を受けた。「意

識調査をする中でも、社員に健康経営への意識の高まりや当社の施策が浸透していると感じています。ただし、社員の皆さんが、こういった取組みによる効果の実感までには至っていないと思う部分もあります。今までは広く全社員に向けて施策を打ってきたところがありますが、これからは、もう少し深く掘り下げて、全体的なボピュレーションアプローチとして取り組んでいくか、場合によってはターゲットを絞って社員自身にも効果を実感してもらえるような取組みを進めていく必要があると感じています(長堀氏)。

### フィジカルとメンタルの両面から 健康経営に取り組む

同社では、毎年10月をこころとカラダの健康月間として、今年「睡眠の習慣を見直そう」というテーマを軸に、イベントを実施予定。また、2021年からは、年2回ウォーキングイベントも開催している。昨年秋の開催分からは、子会社であるヘルスケアテクノロジーズ株式会社が開発したヘルスケアアプリ「HELPO(ヘルポ)」を活用しており、参加の手軽さから前回の3倍以上となる3,000名近くの社員の参加があった。

「勤務間インターバル制度の導入だけで健康経営や働き方改革を実現できるものではないと思います。健康経営に関しては、睡眠に限らず、食事や運動のほか、女性の健康にも注目が集まっているので、その辺りにも注力して、フィジカルとメンタルの両面から支援を行っています。また、当社では、当初喫煙率が全国平均と比較して高い数値であったことから、禁煙外来の費用補助のほか、昨年は禁煙チャレンジプログラムを追加で実施しました。SDGsのマテリアリティに対するKPIとしても喫煙率の低下を掲げているので、引き続き取り組んでいきたいと考えています(長堀氏)。

#### DATA

#### ソフトバンク株式会社

設立：1986年12月9日  
本社所在地：東京都港区海岸1丁目7番1号  
事業内容：移動通信サービスの提供、携帯端末の販売、  
固定通信サービスの提供、インターネット接続サービスの提供  
従業員数：19,045名※単体

※2023年3月31日現在



これまでの主な働き方改革の経緯