

## 第15回「多様な勤務形態に関する研究会」議事概要

1 日 時 : 平成17年1月19日(水) 14:00~16:00

2 場 所 : 人事院第二特別会議室(3階)

3 出席者

〈委員〉(敬称略、座長以外は五十音順)

佐藤 博樹(座長)、稲葉 康生、奥谷 禮子、紀陸 孝  
武石 恵美子、龍井 葉二、藤井 龍子

〈民間企業〉(敬称略、発言順)

日本たばこ産業株式会社:小越人事部次長  
川崎重工業株式会社:成松労働企画グループ長

4 議事内容

日本たばこ産業株式会社、川崎重工業株式会社から、ホワイトカラーの労働時間制度、社員の自発的な能力開発・地域活動参加・退職準備等に関するニーズへの対応について聴取し、質疑応答・意見交換を行った。

5 意見交換等の概要

### 【日本たばこ産業株式会社からのヒアリング】

#### (1) 説明の概要

- 本社社員は通常の日勤業務であるが、時間外労働削減への取組を行う中で、業務実態に応じた労働時間の効率的活用、社員の健康管理への配慮のため、平成15年度から、始業・終業時刻を5パターンから選択することができるという勤務時間帯の弾力的運用を試行として行っている。いずれはフレックスタイム制か企画業務型裁量労働制に移行していきたいと考えている。平成15年度の実績は、延べ人員257人、延べ日数966日であり、海外担当業務、国との調整業務、システム関係業務等で使われている。ヒアリングでは、労働時間の効率的活用や時間外労働の減少、社員の健康管理に効果があったということで、おおむね良好な反応であった。
- 労働時間の適正管理のための取組を平成14年度から全社的に実施している。時間外労働は管理職の命令によることとし、管理職はその結果を日々現認する原則としている。また、自主的な居残り・早出は事前承認制(事前承認を得ることができない場合には事後速やかに承認を得る)としており、徐々に浸透してきている。

- 長時間労働者の健康管理の措置も、平成14年度から実施している。厚生労働省のガイドラインに沿って、時間外労働の実績が1か月45時間以上の場合は産業医による助言指導を、1か月100時間以上又は2か月平均80時間以上の場合は産業医による面接指導を受けることとしている。本社の場合、平成15年度に助言指導を受けたのは延べ約400名、面接指導を受けたのは約100名であった。
- 昨年10月から、時間外労働を含め、各種申請・承認を電子的に行うシステムを実施し、日々その入力・チェックを行うこととした。日々の労働時間管理の徹底とともに、管理職と部下とのコミュニケーションが促進されることを期待している。
- 職場単位で、「ノー残業デー」の設定、19:30の一斉消灯など、時間外労働削減の取組を行っている。一番大事なものは業務の効率化だが、実効を上げるのはなかなか難しく今後も継続して取り組んでいく。
- 自発的な能力開発の関係では、資格取得支援制度、ストライク研修、カフェテリアプランの3つの制度がある。資格取得支援制度は、国家資格等の取得のために6か月間の有給休暇の付与と20万円までの金銭的補助を行うものだが、休暇とセットのため利用者が少ないので、3月末で廃止し、4月からはカフェテリアプランに移行する。ストライク研修は、会社が用意したメニューから社員が自主的に選んで参加する研修で、旅費や経費は会社が負担する。15年度の実績は延べ817人、うち女性は100名である。カフェテリアプランは、福利厚生施策の一環として今年度導入したもので、年度初めに全社員に一律のポイントを付与し、メニュー利用に応じてポイントを消化していく。その中に「自己啓発支援メニュー」として、通信研修受講補助、資格取得セミナー受講補助などがある。4月からは、資格取得セミナー受講補助のメニューは通信研修同様、ポイント単価を2倍にする。
- 平成9年にボランティア休暇制度を導入した。対象となるのは災害時における被災者を支援する活動と障害者等を支援する活動で、1事業年度につき5日以内で取得できる有給休暇である。実績としては年間30名程度であり、多くはない。通常は土日を使ってボランティアをしているのではないかと思う。社として地域活動に参加させる場合もあり、その場合は業務命令を出している。
- いわゆる早期退職優遇制度として「転身援助制度」を設けている。定年前に退職を希望する40歳以上の社員に対して、経済的・時間的支援を行う制度である。会社都合の退職手当を適用し、加えて、勤続15年以上の場合は、職種・年齢に応じた加算を行う。希望者には最長6か月の休暇（基準内給与の60/100を支給）を付与し、また、履歴書作成の指導や面接のロールプレイ、パソコン等の業務研修、求人情報の提供といった社外の専門会社からの就職活動支援サービスも受けられる。
- 社員ニーズの大まかな傾向等を把握し、制度や運用の改善に反映させるため、毎

年全社的に、約4,000人を対象とする意識調査をしている。今年で3年目になる。調査結果は、部門にフィードバックするとともに、社内報に掲載したりイントラネットに載せたりして、社員とのコミュニケーションツールとして活用している。そのほか、各種フォーラムも、参加者の意見を通じて社員のニーズを把握する手段となっている。

## (2) 質疑応答

問 労働時間の適正管理について、実際には、自主的な居残り・早出とそうでない場合の区分けなど、難しいことがあると思う。データとして上がってくることと実態との乖離がないか。また、そのためにどんな取組をしているのか。

答 ルールを作ることとコミュニケーションが大事であり、それについては通達を出している。コミュニケーションが徹底していないと、本人が思っていることと管理職が思っていることが食い違ってきたりしてトラブルのもとになる。

問 勤務時間帯の弾力的運用は、個人単位で適用されるのか。業務特性ではなく、本人の家庭の事情による場合はどうか。

答 個人単位で適用される。適用業務を限定しているわけではないが、申請する際には業務上の理由が必要であり、家庭の事情は理由として認めていない。

問 試行を継続中というのは、もう少し試行しないと次のステップには行けないということか。

答 いずれフレックスタイム制か企画業務型裁量労働制に移行したいと考えている。試行をやって問題ないという実績を積み上げて、組合に提案して話し合いをすることになる。

問 ある程度の期間に業務が集中して、1日の中の時間の変更ではやりくりができない場合については、何か工夫を考えているか。

答 そこまでは対応しきれしていない。そういう場合は、朝遅く出てきていいという意味での弾力化になってしまう。

問 様々な制度を試行したことによって、人件費が削減できたとか生産性が上がったとか、社員の意識が変わってきているといった、具体的な影響はあるか。

答 極端に数字が変わったということはないが、意識は変わってきたと思う。

問 労働時間の適正管理のために管理職のマネジメントの責任が重くなっていると思うが、管理職の意識改革についてはどう取り組んでいるか。

答 そこが一番問題である。人事部がいくら言っても、部門のトップが言わないと効果が出ないので、それぞれの部門の責任者からきちんと通達を出してもらい、職場単位で長が管理職を集めて周知・徹底することになっている。コンプライアンス実践活動の一環としてやっているということも併せて示している。

## 【川崎重工業株式会社からのヒアリング】

### (1) 説明の概要

- 幹部職員（部課長級）については、始・終業の時刻は定めているものの、遅刻・早退・欠勤しても6か月までは給与を減額しない。
- 「R系列従業員」（大卒5年目以降で、企画的な仕事をする従業員）は、裁量労働制かフレックスタイム制で、うち裁量労働制は340～350名程度である。労使委員会で設定するみなし労働時間は平均的には、8.75時間となっているので、月15時間分くらいの残業手当を付けることになる。裁量労働制の適用者には給与にも加算することになっており、考課によりかなり差はあるが平均で月5時間分程度である。健康管理の観点から、出退勤時間を毎日上司に提出しており、それを半年に一度組合に説明して話し合うことになっている。フレックスタイム制の従業員は、本社では7:30～21:00（うち10:30～15:30はコアタイム）の間で出退勤時間を自分で決め、毎日上司に自己申告する。
- 時間外労働は、部門によってかなり差がある。例えば、決算業務を担当する財務経理部は、どうしても年度末に多くなる。基本的には36協定で時間外労働の時間を35時間以下に収めることになっているが、超える従業員もいる。60時間を超える従業員については、個人名を本社から組合本部に提出し、かつ、理由を説明する。
- 昨年4月から賃金制度を大幅に組み替え、R系列については能力評価部分だけを月例給にして、業績評価部分は給与に回すことにした。給与には新たな財源も加え、がんばった人に報いる制度にしている。人事考課に応じて加算するが、裁量労働制の適用者は、通常勤務者・フレックスタイム制適用者より加算額が大きくなっている。組合のアンケート調査結果も踏まえて、このような制度にしている。
- 健康管理のため、フレックスタイム制適用者がフレキシブルタイム以外の時間に勤務する場合は、事前に書類で申請する仕組みにしている。裁量労働制適用者や幹部が深夜10時以降に勤務する場合も同様である。事業所によっては、労使で話し合い、一定の時間に見回りを行っている。また、来年くらいからコンピュータで始業・終業時刻を管理しようとしており、組合と話し合っている。
- 労働時間管理の問題としては、ホワイトカラーの仕事はどうしても他の人が代替できない部分が多いということがある。また、業務によっては待機するだけの無駄な時間が発生すること、本人に能力がなくて時間がかかることもあり、どのように時間管理をするか難しい。裁量労働制にできれば解消できる面もあるが、法律上、裁量労働制の対象者には制限がある。
- 平成15年と平成16年を比較すると、自律神経疾患や精神障害で休む者の割合は

多くなっているが、長時間労働によるものかどうかはよく分からない。係長級以上の従業員にはメンタルヘルス教育を受講させ、部下に異常がある場合には病院に行くか産業医にかかるようにという指導をしている。今のところ、過労による労災や過労死が認定されたケースはない。

- 平成4年から生産性向上の取組として、会議は2時間以内といった細かいルールを設けたり、いらぬキャビネットは捨てるなど強制的なこともしたりして、無駄を排除するようにした。また、パソコンで仕事をするとか、個人持ちの資料をなくすといったことも進め、これについてはほぼ実現したと思う。その他、ホワイトカラーの仕事は労働時間ではなく仕事の質で考えようといったことを盛んに言い、それが裁量労働制などにつながった。
- 育児を行う従業員への支援の制度を構築するため、昨年、意識調査を行って、従業員に要望や現状を聞いた。これを踏まえ、4月から、育児休業を3年にすることと、育児を行う従業員について本人の申請によって子が小学校を卒業するまで勤務時間を2時間短縮して1日6時間勤務にすることを実施する。
- 4月から、63歳まで定年を延長する。定年退職者が非常に多く熟練労働者が減っていることが、長時間労働にも結び付いている。ホワイトカラーにも同じことが言えるので、高齢者を活用して仕事を円滑に進めることを考えている。
- 自己啓発については、通信教育のパンフレットを用意したり、会社が認めたコースの修了者に図書券を渡したりしている程度である。退職準備については、労働組合で、55歳以上の夫婦を中心とする対象者に、1泊2日で退職後の生活設計等についての教育を行っている。ボランティアについては、失効した年次有給休暇を30日まで積み立てて、災害発生時に消防団として招集がかかった場合や、国や地方公共団体のボランティア活動に連続7日以上参加する場合に使えるという制度を設けている。訓練休暇については、会社が許可した場合に博士課程に行くことができる「国内留学」があり、毎年1～2名いる。また、海外留学の制度も設けているが、行った後に辞める者も多く会社にとっての有用性に疑問が生じたため、この1～2年は中断して、どうするかを検討している。

## (2) 質疑応答

問 本社の経理業務は、企画業務型裁量労働制でもうまく使いにくいのか。

答 本社の経理部門は、入社5年目以降の社員は全員裁量労働制を入れている。ただ、本社は若い社員が多いので、まだ対象となっていない者が多い。どうしても待ち時間が多くなるので、何とかしたいと思っている。

問 フレックスタイム制は実際に使われているか。

答 使われている。8時に始まるのに部署に誰もいないということがあると問題なの

で、そういう場合は話し合っただけで誰かは8時に出勤することになっている。裁量労働制の適用者でも、実働時間がみなし労働時間に満たない者もいるが、仕事さえきちんとしていれば構わない。

問 裁量労働制にすると、管理職が仕事の割当てをどう決めるのが難しい。能力があるから労働時間が短いのか、仕事が少ないのか。管理職の教育については、どう考えているか。

答 考課者訓練をするようにしている。毎年2回部下と面接することになっているが、きちんと行われているか確認する必要がある。昨年からは、面接の時期が終わった後に、被面接者全員に対して、上司がきちんと面接を行ったか聞いて、その結果が悪いところには、「あなたのところは面接がきちんとできていない」と指摘している。

問 生産性が向上していることについて、理由をどう考えるか。

答 1人当たりキャビネはいくつまでとか、資料は横に並べて1メートルまでとか、会議は2時間を超えてはいけないといったことを強制的にやったり、有給休暇を定期的に取りせたり、かなりドラスチックなことをして、無駄な仕事をしないようにしたということだと思う。

#### 【意見交換】

- ホワイトカラーでも熟練労働者が必要ということ認識しているところはそれほど多くない。
- 裁量労働制はフレックスタイム制に比べて使いにくそうだ。
- 一番単純なのは早出遅出だ。時間帯を動かすだけで済む。
- フレックスタイム制だと1日の労働時間が長くなったり短くなったりするのに対して、早出遅出の方が管理する側としては管理しやすい。
- 早出遅出のパターンを幾つか決めて、まずそれをやってみるといいかもしれない。
- 公務の場合、仕事の中身や量は自分の裁量では決められないが、仕事のやり方については裁量の範囲が広い。
- 管理職はやはり部下の仕事をきちんと管理できないとダメだ。
- 仕事の上手な管理の仕方がある程度パターン化されて、「こういうことをやるといい」というマニュアルがあるといい。今は、上司のやり方を見て「ああすればいい」

いんだな」ということでやっているだけだろう。

- 公務では、誰が課長になっても管理の方法はあまり変わらないという印象がある。つまり、管理に課長はあまり強く干渉していないということではないか。
- 社会保険庁の一連の不祥事でも、課長はまったく知らなかったというが、そんなことは民間ではあり得ない。そういう仕事のやり方はおかしいと思う。
- 組織の管理は課長補佐がやることであって、課長はその上に乗っていないといけない、そういうところに課長が口出ししてはいけないという意識が公務にはあった。ただ、それは昔の風潮で、今はそういうことを言われていられないし、やはり管理職が仕事の量なりやり方なりをきちんとコントロールしないといけない。そういうことをこの研究会で打ち出す必要は極めて高いと思う。

## 6 今後のスケジュール

次回は、2月3日（木）午後3時からとし、ヒアリング結果も踏まえて整理した論点について、議論を行うこととしたい。

以 上