

第4回「多様な勤務形態に関する研究会」議事概要

1 日 時 : 平成16年3月2日(火) 10時~12時

2 場 所 : 人事院第一特別会議室(6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、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)

日本アイ・ビー・エム株式会社 人事管理担当部長 井上 均
株式会社伊勢丹 人事部人事企画担当シニアマネージャー 園田洋也
麒麟麦酒株式会社 人事部企画担当部長代理 三好敏也

4 議事内容

民間企業3社から、各企業における多様な勤務形態に関する取組について聴取し、
質疑応答及び意見交換を行った。

5 意見交換等の概要

〈日本アイ・ビー・エム株式会社ヒアリング〉

(1) ヒアリングの概要

(勤務形態多様化の考え方)

- 日本アイ・ビー・エムは、従業員総数約2万人で、情報システムの製造・販売を行う会社である。近年は、サービス・ビジネスへの転換を一举に進めてきており、昨年末には、裁量労働制や短時間勤務制の本格導入を含めた大きな人事制度改革を発表したところである。
- 日本アイ・ビー・エムがそのような人事制度改革に取り組んでいる理由としては、一つは、国全体において少子高齢化が進む中で、個別の企業も何をすべきか考える

べきであるという観点と、もう一つは、企業としての競争力を高めるためにも、個人生活と仕事の両立を求める優れた人材を確保したいという観点である。

- 個人生活と仕事の両立のための基本的考え方は、時間軸・空間軸の制約をできるだけ無くしていくということである。
- 空間軸の側面、つまり会社に来ないと仕事ができないということについては、お客様のニーズに合わせ職場ごとに行うモバイルオフィスのほかに、個々人のニーズによって行うe-ワーク（在宅勤務）制度を実施している。
- 時間軸の側面では、フレックスタイム制を15年来実施しており、また、裁量労働制については、2000年頃から一部の研究所で行っていたものを、今年の3月から専門業務型で本格導入することとした。短時間勤務制度も、昨年7月から試行していたものを今年1月に本格導入した。
- e-ワーク制度を裁量労働制で実施すると、空間軸と時間軸の両方が掛け算になって、より個々人のニーズに応じた働き方ができるようになると期待している。

(多様な勤務形態の制度概要について)

- フレックスタイム制については、製造要員・コンピュータ保守要員を除く全社員について適用している。導入当初は、お客様への対応に当番制が必要であるなど、様々な議論があったが、既にそれぞれの職場において定着している。
- 裁量労働制については、仕事そのものに社員の裁量権がない場合を適用除外することとしている。裁量労働によって、会社側としても仕事のアサインメントの適正化が求められることとなると思っている。
- 短時間勤務制度については、従来の休職制度では「働くか、働かないか」の選択しかなかったものを、1週の中、あるいは1日の中でのフレキシビリティを確保するために実施することとした。1日の勤務時間は所定労働時間で週3日か週4日の勤務、又は週5日勤務で1日の勤務時間が6割か8割のものを用意している。短時間勤務を行う事由は不問とし、育児・介護・障害の事由以外の申請はその可否を人事部において審査している。
- e-ワーク制度については、約2千人が対象となっている。勤務管理の問題もあるが、特に健康管理の側面が心配であり、所属長と本人とのこまめなコミュニケーションが必要である。なお、前提として、パソコンがあれば、仕事だけでなくミーティングや研修、その他社内の諸手続や人事上の様々なことができ、なおかつ情報のセキ

ユリティが確保されているという環境が必要である。

- 日本アイ・ビー・エムが社員に求めるものは、一言でいえば「仕事の成果」であり、性別や年齢、働き方などの社員の属性は見ないこととしている。また、人事管理の主体は人事部門でなく、個々の現場のラインであるという考え方をしている。こうした考え方によって、日本アイ・ビー・エムというまとまりの中で、社員に高い自由度を与える人事制度全般が可能になっていると考えている。

(2) 主な質疑応答

(問) 短時間勤務の期間には制限がないのか。また、誰かが短時間勤務を選択したとき、どのように代替措置を執るのか。

(答) 期間については、最初は年末までであり、その後更新ができることになっている。一応、「育児」の場合は中学校就学前までの期間ということにしているが、その後も必要があり会社側も職場も納得すれば、この期間にこだわらない。

代替については、一律の替えはない。個々の職場においては、退職やローテーションなどにより一時的に仕事が回らなくなることが頻繁に発生するわけであって、その対応と同様に、職場ごとに対処してもらおうこととしている。外注ということもあり得る。

(問) 時間管理、人事管理については、e-ワークである人もそうでない人も、実質的に同じだと考えてよいか。

(答) そのとおりである。

(問) 個々の職場において人事管理を行っているということだが、その場合の「職場」というのは、どのくらいの単位なのか。また、裁量労働制の対象者の具体的な職種は何か。

(答) 職場の単位というよりも、部下を持つ管理者が責任を持っているという考え方であり、業務によって異なるが、平均部下数でいえば13人程度ではないかと思われる。

裁量労働制の対象は、ITのスペシャリスト、プロジェクトをマネッジする人、コンサルティングをする人、開発エンジニア等であり、全て専門業務型裁量労働制である。

<株式会社伊勢丹ヒアリング>

(1) ヒアリングの概要

(勤務形態多様化の考え方)

- 伊勢丹は、国内7店舗を展開する百貨店であり、従業員総数約9千人のうち、約半数が非正社員のパート社員又は契約社員となっている。他社と比べると女性の比率が高く、女性の平均勤続年数も長い。
- 勤務形態を多様化するに当たっては、働く者の健康面への配慮・働きやすさと、顧客サービスの維持ということを考慮することが必要である。

(多様な勤務形態の制度概要について)

- フレックスタイム制については、非店頭部門において、業務の繁閑に合わせて効率的に働くことのできる制度として、1976年から導入している。所属単位で、フレックスタイム制が必要か否か、半期毎に労使で確認を行っている。全員が揃わないというデメリットも、メール等を活用しながら解決が図られている。現在は約1千人が適用対象となっており、かなり定着しているものと評価している。
- 短時間勤務制度は、女性が生涯にわたって働ける環境づくりを目的として、1989年から導入している。対象事由は育児又は介護となっており、特に育児については、近年は毎年約50名の新規取得がある。勤務時間は1日5時間又は6時間となっているが、今後は、利用者の少ない5時間のパターンをやめて、フルタイムより25分少ないだけの7時間のパターンを入れていく可能性がある。また、要員問題や業務負荷などの観点から、短時間勤務を行う社員の所属は部付又は店付とし、その上で現場に応援に出る形をとっている。
- 裁量労働制については、検討はしているが、導入に至っていない。
- 在宅勤務制の導入については、全く考えていない。

(2) 主な質疑応答

(問) 短時間勤務を行う社員については部付などにされるとのことだが、パート社員との組合せにより、要員問題や業務負荷はそれほど発生しないのではないか。

(答) 業務の一定レベル以上のものは、やはり正社員が行う必要がある。また、短時間勤務となる当人の気持ちにも配慮し、いったん部付又は店付に異動させた上で、元の現

場にお手伝いに行くという形式をとっている。

(問) 短時間勤務の場合の賃金について教えていただきたい。

(答) 時間按分でカットするが、管理職は、いわゆるマネージメント業務について、短時間勤務であればその職責を全て果たすことは難しいとの考え方から、按分以上に賃金をカットしている。

(問) 短時間の管理職の方々は、実際の仕事としては、どういうことを行うのか。

(答) 通常は、部下を持たないスタッフ部門に異動することとなる。

<麒麟麦酒株式会社ヒアリング>

(1) ヒアリングの概要

(勤務形態多様化の考え方)

- 事業内容は、麦酒関係が中心であるが、最近は医薬関係が多角化事業の柱となってきた。各事業所の組織としては、グループ本社の中に研究所、酒類営業本部の下に各地区の営業所、生産本部の下に各地区の工場等となっている。
- 1990年頃に、できるだけ自分の仕事や機能に応じて働き方を柔軟にしていこうと、休日の確保や労働時間の短縮とともに、いろいろな働き方を導入した。

(多様な勤務形態の制度概要について)

- 間接スタッフについては、フレックスタイム制による働き方が中心的となっている。経理部門は、変形労働時間制を使って、業務の繁閑に対応している。営業本部の総合職については、事業場外みなし労働制を採用している。工場は交替制勤務又は時差勤務である。
- フレックスタイム制は、1990年に導入し、働き方として定着してきている。課題としては、時間管理がルーズになりがちだという問題があり、リーダーによる労働時間管理の徹底を指導し始めているところである。
- 専門業務型裁量労働制の対象者は、グループ本社の研究所に属する約30人である。他の研究所においては、チームによる研究が多いため、フレックスタイム制を実施

している。

- みなし労働も裁量労働も、みなし時間数は、所定労働時間と同じ7時間30分であり、営業手当・研究手当という形で手当を支払っている。
- 短時間勤務制度は、育児休業、介護休業、あるいは定年後の再雇用制度の一部として導入しており、1日の所定労働時間は5時間で、処遇はフルタイムの2/3ということにしている。
- 研究職にも事務職にも、個々人の主体的な働き方を拡充するため、みなし労働や裁量労働を増やしていきたいと考えている。

(2) 主な質疑応答

(問) 事業場外みなしと裁量労働制について、もう少し御説明いただきたい。また、営業手当等というのは、残業というものを想定して付けているということか。

(答) 事業場外みなしと裁量労働制は、時間に縛られず、自分で働き方を組み立てていくという意味合いで同じ範疇に捉えている。手当については、残業に対するというものではないが、従業員の納得感は得られている。

(問) 人事部サイドから長時間労働に対して勧告をすることだが、時間管理だけでなく現場の仕事の考え方にまで、人事部サイドが踏み込むということか。

(答) 人事部サイドとしては、健康面での懸念があれば十分配慮が必要と考えており、事業部門での業務関係の見直しは、それぞれで検討していただくこととしている。

(問) みなし労働や裁量労働においては、みなし時間に見合った仕事の配分というのをどのように行っているのか。管理職に教育などを行っているのか。

(答) リーダーによる関与を徹底すべきと考えている部分であり、全リーダーに対して研修を行っている。

<全体意見交換における委員意見の概要>

- フレックスタイム制にしろ、裁量勤務制にしろ、短時間勤務制にしろ、従来と違った仕事の管理をしなければならないという、マネジメントの部分が非常に重要であ

る。

- 民間企業の場合はコスト・パフォーマンスの観点からある程度割り切って短時間勤務等を考えられるかもしれないが、公務の場合は、定められた仕事を処理しなければならないという条件の違いがある。
- 民間企業においても、短時間勤務等によってトータルの売上げが下がってもよいとは言っていない。
- 民間企業においては、個々人の職務をきちんと決めている。公務の場合には、組織で仕事をする性格が極めて強い。仕事のやり方や意思決定のシステムが変われば、勤務形態の多様化の可能性も高まる。
- 公務にもいろいろな職種があり、それぞれに見合った対応を考えていく必要がある。
- 時間管理を見直すことをきっかけにしながら、仕事の仕方を見直すという切り口もあるかもしれない。
- 勤務形態の多様化も、民間は人材の確保・育成の観点で行っている。公務にも人材の定着策としても必要だと思う。
- 在宅勤務制は、育児・介護の観点から、非常に有効ではある。

6 次回のスケジュール

第5回の会合は、3月18日を予定している。内容は、これまでのヒアリングと意見交換を踏まえて、論点整理をしたいと考えている。

(以 上)