

テレワーク等の柔軟な働き方に対応した勤務時間制度等の在り方に関する研究会(第8回)

日時：令和4年9月9日(金)10時00分～12時00分

会場：人事院第一特別会議室(オンラインと併用)

出席者：(委員)荒木座長、石崎委員、小田委員、風神委員、川田委員、  
北島委員、黒田委員、小豆川委員

(人事院)柴崎職員福祉局長、荻野職員福祉局次長、役田職員福祉課長、  
小林勤務時間調査・指導室長、内田職員福祉課長補佐

(オブザーバー)内閣官房内閣人事局、総務省自治行政局公務員部公務員課

ヒアリング対象者：

(本田技研株式会社) 人事・コーポレートガバナンス統括部労政企画部  
平原労政課長

(株式会社日立製作所) 人財統括本部人事勤労本部  
山内エンプロイヤーリレーション部長

(国土交通省航空局) 総務課 佐々木職員管理室長  
総務課 職員管理室 川村課長補佐

#### ○荒木座長

ただいまから、第8回「テレワーク等の柔軟な働き方に対応した勤務時間制度等の在り方に関する研究会」を開催いたします。

委員の皆様におかれましては、ご多忙のところご参加いただきましてありがとうございます。

まずはじめに、中間報告後の人事院における検討状況について、事務局より発言をお願いいたします。

#### ○柴崎職員福祉局長

職員福祉局長の柴崎でございます。先日は中間報告を取りまとめいただき誠にありがとうございました。

研究会から中間報告をいただいた後に、人事院として検討いたしまして、先月8日に国会・内閣に報告した人事院勧告時の報告において、フレックスタイム制と休憩時間制度の柔軟化については、ご提言いただいた内容を基本として、令和5年4月から実施するよう、人事院規則等の改正など必要な措置を速やかに講じていくことを明確にしております。

これについて私ども各方面に説明をしておりますが、大変高評価をいただいております、ぜひ制度化して実用されるように頑張りたいという言葉をいただいております。これも皆様にこのような中間報告を取りまとめいただいたおかげであり、感謝しております。

また、本日から、残された課題について引き続き精力的にご議論いただきまして、今年度内を目途として取りまとめをお願いしたいと考えております。

どうぞ、引き続きよろしく願いいたします。

#### ○荒木座長

ありがとうございました。

それでは、委員の出欠状況と本日の資料について、事務局より説明をお願いいたします。

### ○役田職員福祉課長

本日は全委員ご出席でございますが、風神委員におかれましては 11 時 30 分頃までのご出席予定と伺っております。

それでは本日の資料につきましてご説明させていただきます。本日はヒアリングのため時間が限られておりますので、簡潔にご説明をさせていただきます。

まず、資料 1-1 と 1-2 でございます。今ほど局長からお話しましたとおり、先月 8 日に国会及び内閣に報告した人事院勧告に関する資料でございます。

それから、資料 2 でございます。こちらは前回の研究会の際の座長のご発言を受けまして、各委員ともご相談の上、今後の研究会の開催スケジュールの案を事務局において作成したのになります。今年度末に最終報告を取りまとめることを念頭に置きまして、月 1 回の頻度で開催を予定しております。

資料 3 は、勤務間インターバル制度について、これまでのヒアリング内容や委員の皆様のご意見等をだまかに整理させていただいたものです。

資料 4 は、勤務間インターバル制度について考えられる論点をお示しさせていただいたものです。論点の立て方につきましても委員の先生方の間でご議論いただければと思っております。

資料 5、6、7 は、本日のヒアリングの際においてそれぞれご説明をいただくこととなります。

その他ご議論いただく際の参考としまして勤務間インターバル制に関連する制度や実態についての参考資料を付けさせていただきます。

事務局からは以上です。

### ○荒木座長

ありがとうございました。

今後の研究会については、資料 2 に記載されている開催スケジュールに沿って進めてはどうかということでございますけれども、特段何かご意見等はございますでしょうか。

それではこのスケジュールを進めていくということにさせていただきたいと思っております。

それでは次第 3. のヒアリングに入りたいと思っております。

(本田技研工業株式会社入室)

### ○荒木座長

最初のヒアリングは、本田技研工業株式会社様においでいただいております。

人事・コーポレートガバナンス統括部労政企画部平原労政課長にご出席いただいております。本日はご多忙中ご協力していただきまして誠にありがとうございます。

### ○平原課長

今ご紹介いただきました、本田の平原と申します。本日はよろしくお願いたします。

## ○荒木座長

ありがとうございます。それでは早速ですけれどもご説明の方に入っていただければと思います。お願いいたします。

## ○平原課長

よろしくお願いたします。

本日は弊社における深夜勤務における翌日出社時間調整のルールに関してのご紹介ということでご説明申し上げます。

まず、今日ご説明差し上げる内容でございますが、簡単にまずは、当社の会社の概要ですとか、労働時間管理に関する考え方とこれまでの取組み、そして本題である深夜勤務における翌日出社時間調整ルールをご説明してまいります。

当社の会社概要でございますが、自動車業界としては後発の戦後、1948年6月に設立されました。現在、連結で、全世界で20万人の従業員がおりますが、国内でいうと、本田技研工業単体で約36,000名、同一の労働条件で働いている国内労働協約適用会社というふうに呼んでいますが、そこで、トータルで約42,000名の従業員がいて、こういう規模の会社でございます。

当社の企業理念並びに働き方に関する思想としましては、まず企業として社是、基本理念、運営方針というものを定めて運営しておりますが、その中で、創業者の思いもありまして、理論とアイデアと時間を尊重することといったポイントが創業当時から従業員一人一人に発信されています。そういった考えの下、いかに有効に時間を利用するかといった風土を企業として、創業当時から作ってきているという経過がございます。

29ページは年表のような形式になっておりますが、これまでの当社における働き方関連の取組みの変遷となります。

創業から間もない高度成長期ですとかその後の90年代後半、2000年代の低成長期といったところで、色々な会社の規模拡大に伴って色々な施策を展開してきました。直近でも、各種取組みをしていますので、それは後程ご説明を申し上げます。

30ページに「時間管理の取組みの変遷」と少し具体的に項目を書いておりますが、左側から労働法制、真ん中が当社としての取組み、右側が当社の企業内労働組合である本田技研労働組合とともに労使で取り組んできた取組みといったものになります。各種法制化ですとか、他企業さんの取組に先駆けて独自の労働時間ルールというものに取り組んでまいりました。

その中でも、今日の本題でございます、深夜勤務における翌日出社時間の調整といったところが31ページのスライドとなります。導入したタイミングが1970年代ということで、かなり昔から導入しているという制度でございますが、この取組みの導入に至った背景が、太字で書いていますとおり、突発的な事態への対応時にも翌日の勤務まで従業員にきちんと十分な休息時間を確保していただくという趣旨でございます。

具体的には、深夜勤務となります22時以降の勤務があった場合、翌日の出社時間まで一定の時間をあけて休息をとっていただいた上で翌日の勤務に臨んでいただくということで、長時間労働を抑制するという趣旨というよりも、深夜勤務をせざるを得ないような突発的な事態に対する対応ということが制度の趣旨というふうに我々としては考えています。

ここが、現在の一般的なインターバル制度とは少し取り扱いが異なっているところでござい

まして、ご存知のとおり一般的なインターバル制度で申し上げますと、前日の出勤時間に関わりなく、翌日まで11時間空けましょうというのがルールとなりますが、当社においては、先ほど申し上げたとおり、深夜勤務といった突発的な働き方に対して、休息時間確保ということで、22時を超える場合にのみ、このインターバルを適用しているということになります。

32ページで少し具体的な調整内容をスライドで示しておりますが、この取扱いの対象はまず、前段で申し上げた国内の会社に勤める従業員のうち、労働組合員で、一般の時間管理をしながら働いていただいている従業員約35,000名が対象となります。事業所ごとにインターバルの時間の設定には差がありますが、企業内労働組合の支部と各事業所とで協定を結び、それぞれ生産領域、研究開発領域、本社領域ということで、真ん中の表に記載のとおり、いずれにしても、22時以降の勤務があった場合には、右側にあるような休息時間を確保することを労使で取り組んでいるということになります。

このように設けている制度が、実際にどれぐらい使われているかといったことを、33ページで示しておりますが、こういうインターバルルールのメリットとデメリットを改めて整理してみますと、メリットとしては、従業員の方一人一人がメリハリのある働き方ですとか、私生活を含めて、安定的な生活のリズムをつくることのできるということと、会社視点ではきめ細やかなマネジメントが徹底できることだと考えています。

一方でデメリットを考えると、実際にこれがどれぐらいの頻度規模で使われているかといったところにも影響ありますけれども、冒頭申し上げたとおり、突発的な業務に対する対応ということで、全従業員が恒常的にこういう働き方をするわけではなくて、あくまで突発で深夜に働かなければいけないというときの対応ですので、実際にこの制度が適用されている従業員を昨年度1年間で振り返っても、延べ約1,000名、一月にならすと全社で約80名となり、約35,000名の従業員に対する適用率は0.2%ということで、ごくわずかな働き方ということが実態としてございます。

34ページは、インターバルとは少し違いますが、当社としての時間外勤務に対する取り組みといったところで、労働組合と締結をしている36協定以外にも様々な労使間での働き方のルールを定めておりまして、具体的には、1日当たりの働き方、1か月、1年間、並びに休日勤務といったことをこちらに表に記載のとおり、こういう働き方の場合はこういうプロセスで、その必要性ですとか、従業員の状況ということを確認しながら、そういう働き方をお願いしていくといったことを、会社が一方的に強いるのではなくて、労働組合との協議の上で行っていくというマネジメントを徹底しております。

また、35ページにいただきますと、有休カットゼロ運動ということで、こちらは創業間もない1970年代からの取り組みで、当社は年始1月1日に有給休暇が毎年発生し、カレンダーイヤーの中で有給休暇を取得いただくというサイクルになってはいますが、翌年度に持ち越せる有給休暇の限度が20日でございますので、この持ち越し分でカットされる休暇は、限度を上回ることがないような残日数になるよう、1年間を通じて計画的に有給休暇を取得いただく、つまり多くの従業員の皆さんにとっては、年間20日以上は有給休暇をとっていただくという取り組みを、1970年代から行っており、実際の取得率においても、下の表に記載のとおり、例年、ほぼ100%の消化率で運営ができています。これは会社だけではなくて、労働組合と一体になった取り組みで、社内でもかなり定着している取り組みとなっております。以上が、これまでの取り組みとなります。

最後に少し足元での働き方に関する取り組みについてご紹介申し上げます。リモートワークに

ついて少しご説明をします。当社におけるリモートワークの制度の取組みといったところで申し上げますと、まずは2016年に、仕事のスピードと質を向上させるため、一定のルール制約を設けながら制度を導入してまいりました。それが2020年3月からの新型コロナウイルス感染症の急拡大ということで、急遽ほぼ全従業員の方にリモートワークを会社をお願いするという期間が約2年間ございました。そういった経験も踏まえながら、当社としては、基本出勤、対面での働き方といったところを注視していこうということで、この考え方をベースにしながらかも、これまで展開してきたリモートワークのよさといったところも取り入れながら、従業員個人と組織、双方の観点で最大限の効率を追求していこうという取組みを2022年5月から展開しています。

その内容としましては、基本的には出勤をお願いするものの、リモートワークの方が従業員・会社双方にとっても、効率や生産性が高いと思われる業務やタイミングにおいては、上司、所属長の判断の下、従業員の方にリモートワークをしていただくとしており、その運用に当たっては、一律に、何時間まで、何日までといった、数値で上の制限を設けずに運営をしています。

なお、育児や介護、ご自身の病気治療などの事情がある方に関しましては、事情を尊重しながらこの枠組みからは少し外れてリモートワークができるという運用をして、仕事との両立を支援しています。

最後リモートワークの部分は、本日の本題とは少し外れる部分でございますが、ご参考としてご紹介しました。説明は以上となります。

#### ○荒木座長

ありがとうございました。労働時間全般について大変有益なご報告をいただきました。

それではただいまの説明につきまして、委員の皆様からご質問等があればお願いいたします。

風神先生お願いします。

#### ○風神委員

貴重なお話をどうもありがとうございました。

3点ほど教えていただきたいのですが、対象者は労働組合ということですが、例えば派遣や管理職、非組合員に対しては、今後拡大していくのか、あるいは本田さんではその割合が少ないので、拡大をしていかないのか、拡大しないならばその両者の間との関係はどうなっているのか教えていただければと思います。

2点目といたしまして、毎日午後3時までには、手続が必要な場合には労働組合と協議の上ということですが、それは煩雑ではないのか。他社の方では、なかなか煩雑だというお話もお伺いしたことがあるので、本田さんはどうしてスムーズにできているのかということをお話していただければと思います。

また、3点目としては突発的なときに使うということですが、ひと月大体80人というのは突発的な件数と大体同じぐらいなのか、つまり皆さん毎回手続をして、実際に利用されているのかというのを教えていただければと思います。以上です。

#### ○平原課長

ご質問ありがとうございます。

3点ということでそれぞれお答えいたします。

まず管理職・役職者や派遣従業員の方への適用でございます。定量的なことでお答えができない部分ありますが、派遣従業員の方で言いますと、少なくとも我々が捉えている状況でいくと、派遣従業員の方には、1人で働くというより正規従業員について一定の支援をいただくといった正規従業員のサポート業務をしていただいています。ゼロではないかもしれませんが、このような22時以降の働き方を求めるといったことはあまり想定していないという前提があります。

一方、管理職・役職者に対してはこのルールを適用しておりませんし、今のところ、適用する予定はございません。現状行っていることとしては、法律で求められている打刻を通じた労働時間の把握という部分にとどまっております。組合員は労働組合との取組みも含めて、長時間労働の抑制ができていっていると思っておりますが、そのしわ寄せが過度に役職者に行き過ぎないように、会社としても役職者の過重労働防止には、引き続き課題認識を持って取り組んでいくというふうに考えております。

ご質問へのストレートな回答としては、今のところ、管理職ですとか派遣従業員へのルールとしての適用拡大ということは、まだ検討に至っておりません。

2つ目ですけれども、手続の部分でございますが、残業や休日勤務に関する労働組合との協議は、各職場にいる労働組合役員である執行委員と行います。労働組合側が従業員何人に対して執行委員何名という一定の組合組織体制を敷いていますので、労働組合の役員と連絡を取れないからこのプロセスが過度に煩雑になっているとか、あるいは特定の労働組合の役員にこのプロセスが集中して実効性がないということではなく、おかげさまで運営できているという状況でございます。

また、突発的な働き方ということで月平均80名という部分に対しての実感でございますが、ならずとこういう数字になりますが、月別に見ると、4月、10月といった特に経理部業務の決算月に業績の対外発表に向けた決算業務というのが立て込む都合上、こういう季節柄、従業員の方にも、経理、並びにそれに関連する方々に、深夜業務を突発的・一時的にお願いすることが多いと思っておりますので、これが1年間ならして恒常的に同じ高さで起きているということではなくて、4月と10月に山が来ていることからすると、我々がとらえている従業員の働き方と一致しているかなというふうに思っています。以上です。

#### ○荒木座長

どうもありがとうございました。

続いて石崎先生お願いします。

#### ○石崎委員

石崎でございます。本日はご報告ありがとうございました。

2点ございまして、まず、貴社の翌日出社調整ルールは、深夜に至った場合にのみ適用というお話でしたけれども、例えば深夜ではないけど定時を過ぎて働かされている方などから、こういった休息時間を確保するルールが新たにほしいという声であるとか、そういった検討みたいなことはされていたりするのかどうかについて教えていただきたいというのが1点でございます。

2点目は、先ほどもお話にあった時間外勤務命令をするに当たっての執行委員との調整に

係る話ですけれども、各職場の社員の方々はこういった協議を持ちかけられた場合、個々の労働者の健康状態であるとか、これまでどれくらいの時間働いていたかといった個別の状況も見ながら OK を出したり、この人には命じるのはやめた方がいいと言ったりといったような話し合いがなされているのかどうかについて教えていただけるとありがたいです。

#### ○平原課長

2 点、承りました。

深夜以外への拡大に対する従業員側からのニーズというところで申し上げますと、全ての職場ではございませんが、国内の工場製作所の直接製造をする従業員を支えるスタッフといった従業員を除いては、多くの従業員がフレックスタイムでの勤務をしています。

したがって、例えば、午後 6 時が定時ですけれども、前日夜 8 時まで 2 時間残業していただいた方で、少し勤務間の時間を開けたいという場合は、翌日の出勤時間をフレックスタイムにより本人の裁量で出勤時間を調整できます。そのため、今のところ、深夜に及ばない勤務であっても、一律的に一定の時間を開けないと休息が取れないというような声は上がっていないというのが実態です。

また、前半で申し上げたフレックス勤務ではない固定勤務をしている工場の従業員におきましても、仕事の性質上、フレックスの従業員ほど長い残業というのはございませんし、労使協定上、残業は 1 日 2 時間までを基本としていますので、よほどのことがない限り大体午後 7 時、あるいは 8 時ぐらいには退社ができるという働き方になっています。よって、今のところ、22 時より前に勤務が終了する働き方において、翌日出社調整ルールを拡大してほしい、拡大していこうという議論には至っておりません。

二つ目ですけれども各職場にいる労働組合役員が、その対象となる従業員のこれまでの働き方を把握しながら会社と折衝で実施可否を協議しながら判断できているのかという点でございしますが、そこに関しては、そういう取組みをお願いしています。執行委員という立場は、一方で、彼らも一組合員として職場で日頃働いている従業員ではありますが、一従業員とは少し違ってマネジメント側が管理しております勤怠システムのうち、自分のテリトリーの組合員の就業実績、あるいは有給取得の状況といったところを彼らにも情報共有して、マネジメント側と協議をしていただいているということです。

今ご指摘があったとおり、例えば特定の人に働き方が偏っている場合、あるいは、協議事項の要請が特定の人に偏っているといた場合には、マネジメントに対して負荷の分散ですとか、仕事の見直しを労働組合側から提言いただくというような仕組みが成り立っているという状況でございます。

#### ○石崎委員

とてもよくわかりました。ありがとうございます。

#### ○荒木座長

続いて黒田先生お願いします。

#### ○黒田委員

貴重なお話をいただきありがとうございました。

私から3点お伺いしたいのですが、1点目は、他の先生からも確認がありましたが、対象範囲、労働組合員35,000人ぐらいということで、この中には裁量労働制の方も含まれるという認識でよろしいでしょうか。

2点目ですけれど、翌日出社調整は勤務間インターバルとはちょっと違う概念だというようにお話をいただきましたけれど、通常の勤務間インターバルだと通勤時間も考えながら設定されているところが多いと思います。本田さんでは、翌日出社調整の制度を運営するにあたり通勤時間をどれぐらいというふうに見積もって設計されているのでしょうか。大体1時間ぐらいのところが多いかなと思うのですが、一応それを教えてください。

それから3点目は、最後に教えていただいたリモートワークのお話と、翌日出社調整すべてを含めてなんですが、お聞きしていると管理職に高いマネジメントスキルが要求されるなど思いながら聞いておりました。これらの制度をきちんと守って、かつ生産性を上げてやっていきましょうというときに、会社としてどうやって管理職の方を支援されているのかについて教えてください。

以上3点です。よろしく願いいたします。

## ○平原課長

ありがとうございます。

まず、組合の中で裁量労働をしている方にも対象かというご質問に対してですけれども、現時点で当社において裁量労働をお願いしている従業員組合員というのは、トライアルでの運用だけで1桁、片手ぐらいの従業員に限定をされていますので、全体への影響はほぼないという状況です。現状のルールとしては、裁量労働の方に関してはこの労使での枠組みからは外れておりますが、健康管理という観点で労働時間を把握し、深夜時間帯におけるインターバルルールを適用することで、22時を超えるような勤務が恒常的にならないように配慮しています。あとは、月ですとか、連続での残業時間が過度になりすぎないようにという健康管理の観点での労働時間の管理、把握は徹底し、過重労働を回避する取組みをしております。

二つ目の通勤時間をどれぐらい考慮しているかというご質問ですけれども、先ほどの生産領域、研究開発領域、本社領域でそれぞれ設定している時間が異なるというお話を差し上げました。かなり昔から導入しているもので確約はないものの、例えば本社領域が研究開発領域と比べて10時間が12時間で差があるところは、考え方としては通勤時間の差みたいなどを考慮していたのであろうと捉えています。

おっしゃったとおり、主に事業所に勤務する従業員は車で通勤する方が多いですけれども、そういった方々は通勤時間がおおよそ片道1時間以内、往復でも2時間を下回るぐらいのエリアに居住して勤務をいただいています。本社部門になりますと勤務地は都内で、電車での通勤ということもございまして、郊外に住んでいる方などは片道1時間を超えて通勤をしている人も珍しくないということもあります。このようなことから、本社部門は12時間という設定になっていると考えています。つまり、休息時間の確保の中には、それぞれの通勤時間というものも一定の考慮に入れた設定になっているというふうには考えています。

三つ目のマネージャーへの支援について、前提として彼らはもともと組合員として働いているので、労働時間や有給休暇の取得に関して、当社の取組みをかなり理解した上でマネジメントに登用されています。そうした理解があるということに加えて、過度な負担にならないよ



う、マネジメントスパン、つまり1人のマネージャーが抱える部下の数といったところにも一定の指標を設けております。特に我々のような本社部門のようなところは、1人のマネージャーが従業員20人も30人もきめ細やかに管理監督できるのは難しいだろうということで、組織スパンを1桁の人数になるように設定し、きめ細やかなマネジメントができるような体制を目指しています。

一方、工場や製作所といった少し大きな組織になると、従業員の働き方というのは基本的に一律になり、少し数を広げても目が行き届くだろうということで、製造部門においては20人ぐらいを限度に一つのチームを編成するようなガイドラインを設けています。マネージャーに過度な負担が生じないようにということで、マネージャーが見きれない範囲を仕事の特性に応じて定めながら取り組んでいるところです。

加えて、こういった労使間ルールのようなところも含めて、色々なルールを、一定の同じ理解に立って各職場で展開いただくという意味ではマネージャーに負担をかけているというのはご指摘のとおりと思っていますが、そういった場合にも、各事業場の労務担当部門ですとか、立場は違いますけれども企業内労働組合の方からも職場を見て、職場の現状をマネージャー側に共有いただける良い関係が築けているというのもマネージャーの支援というところになっているかなと思います。あとは、まだまだ道半ばでありますけれども、各種システムを導入することによって、例えば労働組合との折衝においても、昔は複写の用紙に氏名などを書いて、それをもって労働組合の役員と話し、そこにサインをもらい、その1枚目を労務担当部門に提出し、3枚目を労働組合の控えで、2枚目をマネージャーの控えといった昔からマニュアルでの運用を、極力システム化することで、折衝におけるマネージャーの工数を下げるといったことも、道半ばではあります取り組んでおります。

そういったことで、マネージャーが過度な負担になりすぎないように会社と支援をしているといったところでございます。

#### ○黒田委員

どうもありがとうございました。よくわかりました。

#### ○荒木座長

小豆川先生お願いします。

#### ○小豆川委員

貴重なご報告ありがとうございました。私からは2点あります。

深夜勤務における翌日出社調整についてですけれども、32ページに生産領域、研究開発領域、本社領域ということで三つの分類があって、先ほど経理部門に関しては決算期に、突発業務が発生するというふうにお伺いしましたけれども、この領域別に利用の特徴があるのかどうか、突発というのはどのような内容があるのかというのが、まず聞きたいところでございます。

2点目が、リモートワークについてです。特に製造業に関しましては、生産ラインに携わっている方々がリモートワークはやりにくく社内で不公平感が生じるというようなところです。フレックスタイム制の適用職場がリモートワークの対象ということになっているようですが、ここには生産工程に従事される方は入ってらっしゃるのか、社内でこういった生産工程ライン以外に

も個人と組織の観点で、最大の効率と成果を追求するという観点でリモートワークの対象になっていない職場とやっといういい職場、それに対して不公平感とかあるいは課題みたいなものが発生しているのかどうか、その辺りについて教えていただきたいと思います。よろしくお願ひします。

## ○平原課長

ありがとうございます。

そもそもこの制度の導入の契機となった、生産ライン、量産ラインでは、多くの生産設備を抱えながら毎日製品を製造していますので、大きな設備の故障といったときには、その挽回のためにいわゆる保全屋さんが生産再開のために、深夜に及ぶまで設備を改修する仕事が象徴的な突発的な仕事かと思ひます。

頻繁にあるわけではごひませんが、直近であったのは、台風や大雪で物流部が一時的に分断されるというようなときに、翌日の生産の構えをどうするとか、あるいは出社している従業員をいかに安全に帰宅させるかといったことが、生産の現場において年に数回冬の時期や秋の台風シーズンといったときには突発対応としてあって、多くの方に残業をお願いするということがごひします。

あとは、これは突発というよりも一定のシーズンごとに新製品新機種の上立ち上がりの時期において、色々と試行錯誤しながら量産活動につなげるといふことになりますので、従業員の方に新たな機種のための新たな工程を覚えていただくみたいなどころで、思うように習熟が上からず、一方で、製品の発売発表というのはもうお客様にタイミングを伝えているのでこの時期までに工場として出荷しなければいけないといったときに、少し急遽深夜に及ぶ働き方をお願いする、残業への対応をお願いするといふことは、生産現場ではあると思ひています。

研究開発職場においても同様で、世の中のお客様にお出しするまでのスケジュールを見渡したときに、開発においても色々なイベントがあつて、山場といふのが一定期ごとにやってまいります。順調に計画どおり行っている場合では、こういった働き方にはならないでしょうけども、やはり想定しない開発上のトラブルが起きた場合といふのは、研究開発部門の方においても深夜勤務をお願いするといふことが実際に起こっているといふ状況です。

また二つ目の量産ラインで働くような固定勤務職場の方がリモートワークの対象外であることに不公平感を持っているのかといふことでごひしますが、これに限らずもともと当社は製造現場の従業員、現場を第一にといふことで創業期から取り組んできていまして、いわゆる事務所にいる従業員はできるけれども製造現場の従業員に対してできない取扱ひは会社としてやるべきではないといふことで、むしろ各種取組みは、相対的に他企業の皆さんと比べて、一定の遅れがあつた部分といふのはあります。

少し本題から外れますが、例えばお給料の明細にしても、多くの企業が電子化といふのを早々に取り組まれたかと思ひますが、それは従業員がパソコンとか電子デバイスを持っていてそれで受け取れるといふ環境があることが前提になりますが、製造現場の従業員でいふと、会社からの貸与のパソコンですとかデバイスといふのがないので、電子化をしてしまうと受け取れない問題が発生してしまひます。我々の部門や研究開発職場にはできるけれども、製造現場の従業員を尊重して踏み込んでこなかったといふ意味で、現場の需要を第一にといふことを考えて取り組んできました。時代の変化もありまして、そういったところも少し踏み込んでいく必要があるといふことで、生産現場のスタッフへのフレックス導入といふのは実はま

だ4、5年前のタイミングでの導入ということでもあります。それまでは、生産現場工場は、我々のような労務部門のような間接部門であっても、固定勤務という働き方をずっとこの4、5年前までしてきました。そういったことで、従業員の代表である労働組合との話も丁寧にしながらやってきたところがございますが、仕事の性質上の違いというのは反映してしかるべきではないかということが、ここ数年、社内でも、労働組合を含めて議論になってきていまして、リモートワークができないことが不利益だというようなことになりすぎないように、社内でも丁寧なコミュニケーションしながらやってきています。例えばコロナの感染拡大時期に、生産現場の従業員は、自分たちはリモートワークができないという声が上がったのは事実です。生産現場以外の従業員はリモートワークでいわば安全に過ごせるというような声が上がったのは事実ですけれども、そうした中で入社をお願いする以上、会社として徹底的に感染症防止対策を講じること、入社する従業員に補完する意味で何ができるかということを実際に考えました。今となつては、シンプルな対応かもしれませんが、会社として、当時供給が手薄だったマスクを毎日従業員一人一人に1枚ずつお配りして、安心して働いていただくとか、所内の消毒の頻度を上げるとか、そういったことで違いが不満に繋がらないように会社として取り組んできています。

#### ○小豆川委員

非常に丁寧なご説明ありがとうございます。

1点確認ですけれども、先ほど数年前から生産工程ラインもフレックスの対象者がいるとおっしゃいましたが、その方々の中で、リモートワークをやってらっしゃる方もいるのですか。

#### ○平原課長

直接物を作る従業員ではなくて、生産現場を管理するスタッフを中心にフレックス勤務を導入したということでもあります。日常的には、自分のチームが目の前に車を作っている職場なので、そう頻度は高くありませんけれども、彼らに対しても必要に応じてリモートワークも使えるというようにしたというのがこの4、5年前のフレックスの導入です。

#### ○小豆川委員

どうもありがとうございました。

#### ○荒木座長

ありがとうございました。他にご質問があればご発言をお願いします。

川田先生お願いします。

#### ○川田委員

ありがとうございました。

1点だけですが、今までの話の中で、突発的な場合に、翌日出社調整が使われるということでしたが、その一方で、決算業務とか研究開発とかだと、忙しい時期がしばらく続くような状況下で、深夜勤務が発生することもあるかなと思います。

実際にそのような事態がなくて本当に一日単位で対応すれば足りるということなのか、仮に

そうでないとすると、翌日、出社調整をしようと思ってもその日の業務もたくさんあるというように起きてしまうのかなと思ひまして、そのようなケースについての制度を設計する時の考え方とかあるいは運用の状況について、お伺いしたいと思います。

#### ○平原課長

おっしゃるとおり例えば決算業務を例にとると、やはり突発とは言いながらも、単日ではなくて、例えば1週間10日といった高負荷の状況が続くといったことが実際にはございます。その場合にも、全ての仕事も1人でやっているわけではないので、基本的にはそういった対象者には、翌日の出社時間を遅くしていただくといったところをお願いしていますが、それでもどうしてもできない場合というのは、いわゆる早出残業扱いにして、そこはきちんと割増をお支払いすると、さらには、ここは制度としてではなくマネジメントの運用としてですけれども、そういう高負荷な状態が続いて、業務の山が過ぎて一段落した際には、例えば長めの有給休暇を取っていただくとか、休日勤務も同時に発生した際には、確実に代休取得をしていただくことで、きちんと休息を取っていただくといったことを、労使で確認しながら取り組んでいるという状況です。

#### ○川田委員

ありがとうございました。

#### ○荒木座長

貴重なご意見をいただき、大変参考になりました。

それでは予定の時間となっておりますので、これにて本田技研工業様からのヒアリングは終了とさせていただきます。

本日はご協力いただきましてどうもありがとうございました。

(本田技研工業株式会社退室、株式会社日立製作所入室)

#### ○荒木座長

それでは次第4.のヒアリングに入ります。本日お二方目ですけれども、日立製作所から人財統括本部人事勤労本部エンプロイヤーリレーション部山内部長にご出席いただいております。本日はご多忙の中ご出席いただきましてどうもありがとうございます。

それでは早速ですけれども、10分程度ご説明をいただいて、そのあと質疑に移りたいと思います。よろしく願ひします。

#### ○山内部長

日立製作所の山内と申します。まず、このような機会をいただきまして本日はありがとうございます。

僭越ではありますが、弊社の働き方改革、加えまして昨今のこのコロナを通じて、従業員の意識の変化等もございましたので、それも交えて、ご説明をさせていただければと思いますのでよろしく願ひします。前半に今申し上げました働き方改革を中心にお話しし、後半に

特に長時間労働縮減の取組みということで、KPIを設定して取り組んだ内容と勤務間インターバルをどういうふうに活用しているかについてご説明を差し上げたいと思います。

それではまず40ページをご覧ください。ここに弊社の働き方改革の取組みが詰まっているのですが、一番上の日立のめざす姿に、社会イノベーション事業をグローバルに展開し、と書いてございます。弊社は2008年、リーマンショックの時に、その当時の国内製造業で、過去最大の赤字、7,873億円を計上しました。いわゆる会社存亡の危機に至ったわけです。その後、会社としてこの社会イノベーション事業に注力しようと明確に方向性を決めました。その中には当然日本国内のみならず、海外での競争にも勝っていくというようなことを謳いまして、その前提に立った場合、従業員に対してはどのような取組みが必要かというのがその下に書いてございます。左に働き方改革、右にダイバーシティと書いています。当然ながらダイバーシティ、国籍、性別等多様で主体的な集団、これがそういうことを実現するバックグラウンドになるということに加えて、左側、働き方改革の基本的なコンセプトは、下に黒い字でイコールでないと書いてあります。単なる残業縮減活動ではなくて、多様な人財が多様な価値観を持って生き生きと働き、成果を上げることができるところを目指そうというふうに取り組んでまいりました。これが弊社の基本的な考え方です。

取組みは2016年から進めてまいりまして、在宅勤務とサテライトオフィス勤務でと書いてあります。左、日立製作所個社単体で、従業員数約35,000人おりまして、そのうち在宅勤務を使える従業員の数が約34,000人です。残りの約1,000人は現業、いわゆる製造であるとか、そういう仕事に就いている人で、この在宅勤務は使えません。それ以外の約95%の人が使えるような形になっております。

あと2016年にサテライトオフィス勤務というのを設けました。出張の後わざわざオフィスに戻って仕事をするのではなくて、日本に多くのサテライトオフィス勤務ができる場所を用意するとそういう移動時間の無駄をなくせるということで、スタートした2016年は月の利用者が2,700人であったのが、コロナ禍の直前である2019年には72,000人が月当たりで利用していて、かなり多くの人たちが使うようになったというのが、数字を見てもお分かりになるかと思います。

次、41ページですが、ここにコロナという予想もしなかったことが起きました。私、先ほど在宅勤務をとっくの昔にやっていますと申し上げたのですが、左上の円グラフをご覧ください。コロナ禍になる前に、在宅勤務を経験している人はたったの14%でした。実際には、介護や育児といった理由のある方が使っていて、普通に勤務する人はほとんど在宅勤務をしていませんでした。しかし、いわゆるコロナ禍となって、その最中で87%、今でも大体7割ぐらいの方が在宅勤務で仕事をするというふうになりました。

加えましてもう一つ変化がありました。半分から下の左側をご覧ください。中抜けという仕事の仕方をする人が増えてきました。中抜けという言葉はあまりよくないですが、1日の時間を、仕事の時間と、家事や育児、学校の用事、そういうものに使う人が増えてきたというのが、左側の数字を見てわかります。右側、弊社では時間単位年休というのを導入しているのですが、これも使う人が増えてきたということで、一番下の帯に書いていますが働き方が柔軟化しつつあるというのは、データからも読み取って分かるかなというふうに思います。

次のページ、従業員の方々にサーベイをした結果ですが、左側に効率が上がったと、勤務に対する満足度も上がったと、今後のリモートワークも希望する人が多いという結果でした。右側に吹出しで出していますが、上の方で、入社頻度が高いほど満足度が低いと。いわゆる出

社の回数が多いとどうしても満足度が低くなってしまいます。一方、週当たりどれぐらいの日数でリモートワークに入りたいですかと聞くと、回答はバラバラでした。驚いたのは、毎日フルリモートでも構いませんという人が2割ぐらいだという一方で、やはり私の仕事上フル出社せざるを得ないという人も中にはいました。ただ、ここの数字を見ても、仕事であるとか、属性によって働き方が様々というのが、読み取って分かった内容でございます。これを受けて我々の方針は、元には戻らず、各自が仕事内容に照らし合わせて最適な働き方を選ぶような形を今試行しております。

その次のページをご覧ください。左側にリモート勤務に従事する人、右側にどうしても出社しないといけない人がいます。製造に携わる人とか、保守とか、研究開発で機器を使う人、こういう人たちを踏まえてアフターコロナでどういう働き方が最適かというのを、会社が一律にこうなさいという決め方をするのではなくて、それぞれが、今ちょっとコロナ禍になって長くなりましたが、色々な試行錯誤を重ねております。どれが一番いいのか、これはマネージャーの管理の仕方も難しくなりますし、働く側も上長とのコミュニケーションをどうやって取ればいいのか。ここにいくつか課題を書きましたが、さりとてやはり、対面でやる仕事も、やはり重要性を感じさせられるという意見もどんどん多く上がってきています。そういう頻度をどういうふうに組み合わせていくのかということ、各職場で試行しているというのが今の状況でございます。

そういう一方で次の44ページで、会社としてどういうバックグラウンドを用意したかというのをまとめてあります。一番上には会社と従業員を両側におきまして、それぞれ施行するものを、そのマルの下に書いています。会社は生産性の高さを求めます。従業員はやはり多様な働き方を求めます。これを両立するために、ソフト的なもの、ハード的なものの整備が必要だということで、ソフトの中には、弊社は今ジョブ型人材マネジメント転換を進めていて、今日のところちょっとこれは触れませんが、勤務制度の見直しであるとかコミュニケーション改革とか、健康管理とか当然、こういうことを進めていく必要があると。一方で、先ほどのサテライトオフィスのようにハードの整備も今進めているところであります。

その次の45ページに制度改訂について一部紹介させていただいております。いわゆる働く場所や働く時間の選択肢をできるだけ増やしていこうということで、スポットリモートワークと弊社で呼び名をつけているのですが、例えば親族の居住地で、介護などの事由があると、明確に離れた場所で仕事していいですよと言っているのですが、その中に、介護の必要性がなくても親御さんの家から仕事することは問題ないというふうにしたたり、連休中に旅行に行っているのにわざわざ1日だけ東京に戻ってこなければいけないということがないように、旅行先からも仕事に入れるようなことも可能にしました。

あと時間です。これは少しわかりづらいので説明しますが、この最低勤務時間というのが実はフレックスとか裁量勤務であります。1日1時間は会社で仕事しなさいとか、これも実は出社を前提とした時に作った制度でして、在宅勤務が一般的になるとこの必要性がなくなりました。むしろ先ほど触れたとおり、1日の時間を自分で組み立てて仕事をするを求められるケースが出ましたので、右側の円グラフにあるように、昼間は学校行事に時間を使いまして、夜とか朝の時間帯に仕事をするというような形になっています。これはある新聞社の記事には、週休3日制と取り上げられたのですが、週休3日を指向するわけではなくて、時間の選択の幅を増やしたというふうにご理解いただければいいかなというふうに思います。

また左側のハンコレス・ペーパーレスは、各社さんどこでも取り組んでいる内容かもしませ

んが、やはりこういう環境やバックグラウンドを整備してあげると在宅勤務をやりやすいです。

あと右側、マネージャー層が部下とどういうふうにコミュニケーションをとればいいのかと悩みました。約 16,000 人のマネージャーがいるのですが、この人たちに細かな研修を用意しました。会社に来てくださるのではなくて、e ラーニングで、好きなときに、映像を見てマネージャーが悩まないような形のサポートもしてきたというのが、これまでの内容でございます。

次は長時間労働の取り組みです。私は先ほど長時間労働ではなくて働き方改革ですと言いましたが、当然ながら労働法制が変更になりましたので上限規制に絡んできちんとコンプライアンスも遵守しなければいけないということで、それに対する取り組みをご説明します。

我々の会社では、まず働き方の KPI を 2017 年度から設けました。単月 80 時間以上の勤務する人をゼロにしましょう、深夜勤務する人をゼロにしましょう、年間総労働時間を下げましょう、年間の年休を 20 日以上取りましょうと言うのは簡単なのですが、この後、具体的な数字をご覧になっていただきますが、その当時、非常に長時間労働であるとか深夜勤務に悩んでおりました。これを果たしてどういうふうに進めればいいのかということをやっとこの後説明いたします。

その下、これまでの取組みに当然意識改革や教育というのをやってまいりましたが、ツールの整備もしてまいりました。上に書いてあるのは、PC 利用制限の導入です。ここには時間数は入れていませんが、80 時間をゼロにするという目標を掲げていますので、80 時間を超えたらパソコンが動かなくなるようにしてあります。こうすると仕事ができなくなるので、そうならないように時間配分を考えるようになったということです。あともう一つは、BI ツールを活用した可視化です。やはりオペレーションをまとめるマネージャーがどういうふうに配分をするかというのは非常にキーになります。常日頃ずっと顔を見て管理するのは、部下の数が多ければ多いほど難しくなりますので、我々はこのアラート発信をしてマネージャーのサポートをできるだけしようというのを心がけました。48 ページ、これがまず一つの BI ツールです。目的は法令遵守です。左側赤枠で囲ったところに 4 つ入っています。左上は 100 時間を超える人を作らないため、右上が平均 2 ヶ月から 6 ヶ月 80 時間以内に収めるため、左下が 6 回以上、45 時間を超える勤務をやらないため、最後は年間の総労働時間を守るためです。実はその時間を超えてから知らされても遅いわけで、右の吹出しに書いてありますが、閾値を、その時間に到達する 20 時間に設定して、そこを部下の A さんがまたいだらすぐに上長に届くようにしております。なので、この上長のこの画面は、今言った 3 つで 3 人の方が危ないですよというのが、即座に伝わるようになって、20 時間の余裕があるのでここから時間の調整をして、代替者をあてるといった対応がとれるような形にしたというような内容です。

もう一つ、次のページご覧ください。先ほど 4 つ KPI を申し上げましたが、部下の職場の状況がどうかというのは、在宅勤務が一つの選択肢になってからますますマネージャーから見えづらくなってきました。これをできるだけ見えるようにしています。先ほどの KPI と法令遵守に重なるところが一部ありますが、一番左が 80 時間超えた人が何人か、その次に、これから申し上げますが深夜労働ゼロ化を謳いましたので、深夜労働をできるだけゼロにしていくためには、逐次深夜勤務した人がどんな状況かというのを伝えるようにしています。その右は、あなたの職場の平均労働時間は今時点で何時間ですよと、あとあなたの職場の平均の年休取得日数はこれぐらいですよというのを、嫌なほど上長に伝えるようにしております。

その次、右下 50 ページです。これは年間及び当月の総労働時間を表した内容です。自分の部下の方々が今どれぐらいの仕事量なのかというのが、逐次分かるようにしてありま

す。加えて、これ赤いポチにある人が、前のページの、いわゆる深夜勤務 5 人を表していて、5 人の人をクリックするとその人の残業時間がどれぐらいとか、今どんな状況かというのが分かるようになっていきます。本来であれば入社して顔を突き合わせて、疲れていないかどうかを確認するのが労務管理の基本だと思いますが、先ほどのように働く場所や時間が多様化していく中で、こういう見える化というのが非常にマネージャーには支援に繋がっているという形になっています。

その次、51 ページでは、この人の今の状況を去年と比べたものがすぐに見られるようにしてあります。右に出っていますが、背景の灰色の棒グラフとか折れ線グラフは昨年度の分です。当年度が今どんな状況で去年と比べてどうなのかというのも見えるようにしてありまして、仕事の配分を変えたはずなのに変わっていないとか、この人は去年に比べて労働がちょっと偏っているというのがわかるようにしてあります。

以上が、見える化のツールの提供であったわけですが、ここに勤務間インターバルをどういうふうに絡めているかというのを次の 52 ページでご紹介します。深夜労働の原則禁止というのは先ほど申し上げたとおりですが、我々の会社は、深夜労働する場合には事前申請を原則必須としております。また、インターバルは、健康管理の観点から、深夜勤務が多い場合に適用するというふうにしております。具体的にはご参考の表にあるとおり、1ヶ月で 4 回まで、3ヶ月で 12 回までは、インターバルの適応とはならないのですが、それを超えたら対象となります。大体 1 週間に 1 回程度を目安としています。それ以上に度重なる場合には、健康管理の観点からインターバルを確保しましょうというのを労働組合と協議して決めまして、そういう適用の仕方をしています。ただ、仕事と個人事情の両立ということで、育児や介護で、あえて深夜に仕事をされたいという方はこの対象から外しています。具体的にどれぐらいの対象者がいるかはこの後説明します。

次の 53 ページをご覧ください。具体的にどういうやり方なのかというと、これは当然労働組合と協議して決めたのですが、2018 年に試行導入して 2020 年に正式導入しました。下の帯グラフに書いてありますが、先ほど申し上げたとおりひと月に 4 回以内、あるいは 3ヶ月に 12 回以内の場合には、23 時まで仕事をしたとしても 9 時に出勤ができるようになります。ただそれを超えた対象者は、23 時まで仕事をしたら、10 時より前には出勤ができないとしております。しかも組合との協議で、9 時から 10 時に仕事をしなくても有給にして、給料はお支払いするというやり方をとっています。

2016 年 9 月時点において、月に 80 時間を超えて仕事をしていた人の数は 1,000 人を超えていました。また、深夜労働をしていた人の数は 8,000 人を超えていました。当時、働き方を徹底してやっていこうというふうに決めた時で、その後、勤務間インターバルを導入しましたが、2021 年 9 月時点で深夜労働はゼロにはなっていません。ただ、80 時間を超えて仕事をしていた人の数は、この間激減しており、月平均で 20 人ぐらいです。当時 1,000 人ぐらいいた人たちが、かなり意識をしていただいて、深夜にかからないように仕事をしようという意識も含めて、減ってきたというのが現状でございます。

その内訳を本年 5 月の実績値で見ますと、深夜に勤務した人のうち、4分の3の 75%は、この取り組みのおかげか、月当たり 4 回を超える状況には至っておりません。また、インターバル対象となった者は、大体 70 名ぐらいでした。勤務間インターバル確保の徹底を試みてはいるのですが、約 70 名のうち、インターバルが確保できているのは約 6 割で、どうしてもやはり、翌日出社して対応せざるを得ないのが約 4 割でした。我々の問題意識としては、深夜



の労働者数は減ったのですが、インターバルに関してはまだまだ 100%の徹底まで至ってないということで、ここを何とかしていかなければいけないというふうに考えております。

従業員と管理者からヒアリングやインタビューをした意見を見ると、比較的ポジティブな意見としては、日頃から深夜労働にならないよう、業務のメリハリをつけるような意識ができたとか、育児とか介護で柔軟な働き方が必要な場合には対象外になるということでそれはありがたいというような意見も出ています。管理者からも、深夜労働が必要な際もインターバルで体を休ませられるという意見も出ております。

一方で、インターバルに関して困ったなという意見も実は中にはあります。これは従業員からの直接の意見ですが、納期遅延とか障害対応のときには、やはり特急の内容ですので、翌朝どうしても出なければならず、これを上司とか同僚に任せるのはちょっと気が引けるとか、インターバル取得よりも業務完結を優先したいという意見もあります。仕事をしていると、比較的従業員からはこういう意見の方が出やすいところもあります。

一方、管理者からは、例えば先ほどの例で言うと、夜の 23 時、24 時までかかってしまって、そこから明日の代替の手配をするのは結構大変で、これに対して何か方法はないかというふうな意見をいただいているところでございます。

次に 54 ページをご覧ください。上長やマネージャーに対するアラート機能というのを用意してまして、深夜労働をした人が出たときに、まず、あなたの職場で深夜労働した人が何人いますよということを知らせるものです。最初に、申請していない人が何人いるかを示して、申請した人の中で、例えば黄色の枠にあるように、もう 4 回の上限までできましたので次回はインターバルの対象になるのでちゃんとよく見てくださいというアラートと、インターバルの対象になったのに未取得ですというアラートをマネージャーに提供しておりますので、マネージャーは例えば SE さんなど、自分のところから離れてお客様先で仕事をしているといった部下を抱える人もいますので、そういう人にもきちんとこういうことが伝わるようにして、対応がとれるような形にしているというような状況でございます。

最後、55 ページに、今後の対応として勤務間インターバルの 100%確保に向けた取組みを引き続き推進していくことと、特に、我々も出社が必要なエッセンシャルワーカーの方々の健康確保というのが重要と思っておりますので、そこは徹底してやっていくことを掲げています。なお書きで、(1)(2)で制度設計上の課題を挙げています。今申し上げたとおり、出社が必要なエッセンシャルワーカーと在宅勤務の関係は、従業員の働き方、職種が多様化しており、これを一律的にインターバルで管理していくことは非常に難しいかなというふうに思っています。また、我々もインターバルを 11 時間という設定にしておりますが、これはあくまで通勤の負荷を減らす意味での設定時間でした。この時間を例えば 9 時間とかそういう時間に見直して、適用がしやすいような形にすべきではないかというようなことを考えております。また、管理者の管理の煩雑さをどういうふうな形でシステム化できるかということは今考えておりまして、それを徹底することで、管理が煩雑でない形で、インターバルの確保ができるような形にできればというふうに考えております。

以上が、弊社が取り組んできた働き方改革の内容でございます。ご意見ご質問を承りますので、何卒よろしく願います。

## ○荒木座長

貴重なお話ありがとうございました。それでは先生方からご質問があればお願いいたします

す。風神先生お願いします。

#### ○風神委員

貴重なお話どうもありがとうございました。

2点ほど教えていただきたいのですが、1点目として、インターバルの後は有給になるということですが、この有給というのは通常労働者に配分されている有休の20日間といったところを使うのか、そうではなくて他の意味で、ただ単にお給料が払われるという意味の有給なのかを教えてくださいたいと思います。

2点目といたしまして、マネージャーに対してアラートが出て可視化されるようになっているということで、大変興味深く拝聴していただいていたのですが、例えば業務が多かったり、部下の方がなかなかうまく仕事が終えられないなどで、アラートが出るものの、それをどうやって解決するのだろうかという点を素朴に疑問に思いましたので、アラートを見たマネージャーがどういうふうに対応しているのかというのを教えてくださいたいと思います。よろしくお願いたします。

#### ○山内部長

ご質問ありがとうございます。

1点目ですが、先ほどの勤務間インターバルの対象となった人が、翌日、例えば9時に出勤した場合の後のこの1時間がどういう意味合いの給与支払いとなるかということですね。これは単に有給ということで、給与を支払うということであり、これは労働組合との協議の中で決めた内容で、給与をお支払いするということでもあります。

もう1点、業務が多くてアラートが出ても本当に対応ができるのかということも、先生のご心配のとおりでして、当然ながらこの上限時間は労働法制で決まっていますので、超えることは許されません。我々人事部門もこの内容を共有していますので、すぐに職場との相談をして、例えばお客様に影響があるのであれば、お客様に納期を先に延ばしてもらうよう相談をしますとか、リソースの補充で足りるのであればそれで対応するといった、そういうことを実際にやっております。ここには入れていませんでしたが、働き方を宣言した時に、実はうちの副社長クラスがお客様を回りました。働き方改革を弊社は推進していきますが、お客様に対する付加価値を低下するつもりはございません。これまで以上に頑張る質を高めていきます。なので、そのためにも働き方改革の推進宣言をしてきているので、お客様には前段の理解があって、今回のように、我々の事象で社外事故が起きてしまったりとかする場合もございます。ただ、一つの事例ではございますが、従事している人がその人を抱えて対応することができない場合は納期を先にさせていただく、当然ながらお金の交渉にもなりますが、そういうようなことを具体的に進めるということをやっております。以上でございます。

#### ○風神委員

どうもありがとうございました。

#### ○荒木座長

それでは小田先生お願いします。

## ○小田委員

貴重なお話どうもありがとうございました。

2点お伺いしたいところがありまして、働く場所だとか労働時間がかかなり多様化しているということをお伺いしたのですが、そうした中で部下の方の働き方だとか労働時間、例えば深夜と朝に働いて昼間働いていないというようなケースの方が増えてきた時などに、具体的に管理職の方々はこういった面で苦勞されているのかとかそういった声かもし何か上がってきているものがあればお聞かせいただければ幸いです。

もう一つは少し先ほどの風神先生の質問とも重なるところがあるのですが、長時間労働や深夜時間労働が減ったという部分で、その部分というのは最終的にどこ行ってしまったのか、完全に消えてしまったのか、あるいはそうでない部分をやはり管理職層が穴埋めを行うという形で、マネージャーたちの負担というのが上がってきていたりとかそういったところはあるのでしょうか、というところをお聞かせいただければ幸いです。

## ○山内部長

マネージャーからの苦勞点については、おっしゃるようにリモート勤務も一般的になって部下と直接の対話を取りづらいたということが挙げられます。今日はお話を差し上げませんでした。ジョブ型の勤務制度に変えていくことも行っており、無限定の曖昧な業務指示をやめて、各人の役割とか仕事の中身が明確になって、それをもとに上長と部下がきちんと話ができるということが目的なのですが、建前だけでそれを作っても直接の会話をなくしては進捗も分かりませんし、部下が何を悩んでいるとかが分からないので、意識的なlonlをかなりしつこくやるようになりました。以前、リモート勤務が一般的でない頃は、会社で顔を合わせているから分かり合っているじゃないかと勝手に思っている場合もあったのですが、リモート勤務が一般的になると、lonlの大切さをマネージャーが実感し始めまして、それを行うことで一部は解決できると思っています。ただ、それでも解決できない時はやはり出社してちょっと直接議論するとか、そういうことは今でも実際行われています。この辺が、例えば一つの苦勞点です。

もう一つ、80時間以上勤務していた人たちはどこに行ったのかというご質問は、おっしゃるとおりでして、細かな分析はもう少しなのですが、実を言うと、やはり時間に対する意識が強まったことによって、不必要だとは言いませんが、ちょっとだらだらと仕事をしていた部分が、22時、21時で帰ろうという意識になったのは間違いないです。東京地区も22時になると意図的に電気を消したりといったことをしているのですが、そういうことで、効率が上がったというのは一部あるかと思います。ただ、先生がおっしゃるように、マネージャーの負担が一部増えた部分も実はあります。部下の仕事時間の一部を自分が吸い上げて対応するというのもありまして、ここは実はまだまだ我々の経営課題になっております。そうしてマネージャーの負担が増えているので、先ほどのeラーニングの研修の提供等をするのですが、マネージャーが抱え込み過ぎて精神的に悩まないような形の取組みは今でも並行して進めています。80時間超の労働者全部が綺麗に消えましたとは言えず、マネージャーが一部代替している分はあります。

## ○小田委員

どうもありがとうございました。

○荒木座長

続いて北島先生お願いします。

○北島委員

貴重なお話どうもありがとうございました。

便利なツールの導入ということに関心を持ったのですが、そのシステムについて、どのように企画、制度設計をして、開発まで持っていったのか、もう少し詳しくご説明いただけないでしょうか。

○山内部長

48 ページにツール画面を載せていますが、お恥ずかしながらこれは私が設計者と一緒に作ったもので、マイクロソフト社が提供しているものを使って作ったのですが、これは実はホワイトボードにこういうのがあるといいねと言って書いたので、あんまりおしゃれな作りではないのです。そこで、これを作った理由ですが、当時の我々の上長幹部の方々から、マネージャーがすごく忙しいので、マネージャーをサポートできるようなサービスをしてくれと言われたことがきっかけです。労働時間を守らなければいけない以外に、お客様の納期も守らなければいけないし、仕様も固めなければならぬといった中で、マネージャーがうっかり忘れていたということにならないようにしてほしいということで作りました。内容は、ここを超えたらマネージャーは何よりも優先してこの対応を行ってくださいと示すことが目的です。私がいろいろとエンジニアの方々に要望して作っていただきましたので、作ろうと思えばどの会社さんでも作ることは可能だと思います。

○北島委員

ありがとうございます。

○荒木座長

石崎先生お願いします。

○石崎委員

ありがとうございました。2点ございまして、インターバルについて取得されない方がいてそこが課題だというお話があったと思うのですが、この取得されなかった人たちに対してインターバルの代わりに休息を促すような取組みとか、そういったことはされているのでしょうか。あともう一つ、育児や介護の方については深夜労働のニーズがあるということで上限も設けていないというお話だったのですけれども、そうすると、こういった方々が深夜勤務をたくさんするという事もあると思うのですが、そのことについて、深夜勤務すると割増賃金とかも発生してしまうと思うのですが、それも会社としては必要なコストだと考えているということなのか、とはいえ、やはりあまり頻度が高いとマネージャーとかからアラートがいたりするような仕組みがあるのかといったようなところについて教えていただけるとありがたいです。

### ○山内部長

まず、インターバルの対象になったけれども取れなかった方の対応です。先ほど事例として紹介したとおり、なぜそういうふうな状況になるのかというと、大体やはりお客様の納期の対応でそこをずらせないということですので、一般的にはその山を越えた後のプロジェクト休暇とか、本人が持っている年休を使って優先的に休んでもらうとか、当然ながら健康管理が一番大事だと思っていますので、そういう人たちに対して健康診断を徹底させるというような形でフォローしています。

もう一つの深夜勤務のコストについて、実は私たちが従業員から怒られているところが一部ありまして、いわゆる深夜勤務をした人に対して、申請を出しなさいとメールを飛ばすのです。育児や介護に従事している人にも申請を忘れてしまう人が中にはいて、申請が出されていませんよと言うと、私は望んで深夜手当をもらおうと思ってこの時間に仕事しているわけではない、と言う人もいます。だからインターバルの適用から外してもらうのと合わせて深夜手当の除外としてほしいという意見はあります。

会社として深夜時間帯に仕事をした人に手当を払わなければいけないのは当然なので、それは従業員に対しても理解いただいておりますが、コストとしてどうかということ、今の法制の中ではお支払いすることが必要なとは思っていますが、従業員から、それを目的としてあえて深夜に仕事しているわけではないという意見も、実はいただいているというのが現状です。ちょっと回りくどい言い方で申し訳ありません。

### ○荒木座長

ありがとうございました。

それでは小豆川先生、黒田先生、時間の関係もありますので1問ずつご質問いただければと思います。小豆川先生お願いします。

### ○小豆川委員

貴重なご報告ありがとうございました。リモートワークの中で、親族の居住地とか旅行先と書いてありましたが、最近先進企業で、ワーケーション制度という形で、旅行先で仕事をするということがありますが、制度的にはこのワーケーションの制度はあるのでしょうか。例えば、年間何日までとか上限を設けていらっしゃるとか、そのあたりについてお伺いしたいと思います。

### ○山内部長

ご質問ありがとうございます。弊社の取扱いは実は世の中一般に言われているワーケーションとは違うものです。名前にスポットとあえて書いているのは、単発的にこういうことも可としているという意味で、例えば、居住地を北海道に移してそこから仕事をするとか、あるいは長期間ハワイに滞在しながら仕事をするといったことを認めている制度ではございません。日数制限についても、明確に何日以内と設けてはいないのですが、例えば機密情報の関係から、ファストフード店の中でパソコンを開いて仕事してはいけないというルールを定めていて、十分そういうことを踏まえていれば、場所的にどこでも仕事していいというのがこのスポットリモートワークの考え方になっています。ちょっと分かりづらくて申し訳ないのですが、よろしいでしょうか。

○小豆川委員

ありがとうございました。

○荒木座長

それでは黒田先生お願いします。

○黒田委員

貴重なお話ありがとうございました。特にすごく徹底した見える化が管理職のサポートになっている点に感銘を受けました。

お伺いしたいのは、勤務間インターバルとちょっと違うのですが、中抜けのお話に関してです。中抜けによる柔軟な働き方に関して、色々なワークスタイルの確立に向けて職場間で議論中というお話があったと思います。柔軟な働き方というのは非常にいいのですが、一定の働き方に属性の要素が掛け合わさってくると、どうしても健康への悪影響が想定される場合もあります。どんなにご本人が望んでいて会社がいいと言っても、健康に悪影響が生じてくると、どうしてもサステナブルな働き方ではないという観点もあります。健康管理にも力を入れていらっしゃるという話もありましたし、Appendix(付録)のいくつかの資料を拝見した上で、特に社員一人一人のヘルスリテラシーを上げつつ、こういう働き方だとこういう悪影響もあり得るから、ここを踏まえてよく考えて選択してくださいというような、何か教育というのはされているのでしょうか。もしそういうものがあれば教えてください。

○山内部長

結論から申し上げますと、何か提供している教育といったものはございません。一方で、先生がおっしゃったように、個人が自由に選択したことが適当かどうかは、スポットでもそうですし時間の経過とともに変化する可能性もあるので、そこはやはりマネージャーの見るべきところになります。先ほど触れたように、週に1回のlonlを行っており、以前はパソコンの容量が低くて画像を出すと会話が成り立たなかったのですが、今は容量を増やしてできるだけ画像をオンにして会話してくださいというふうにして、従来の出社していた頃よりも、会話の頻度を上げることで、本人の調子とかを把握しやすくして、話が聞き出しづらいのであれば出社の機会を設けて話をするようにしています。

あと、産業医のリモート体制を整備して、産業医と話したことは本人の了解なしには上長には伝えないということにはしてあるのですが、本人が色々なところに相談できるような仕掛けを今作っています。コロナ禍となってから産業医体制を作ったのですが、恒常的にどういう風にするかということは今考えています。なので、本人が自由に選択できる余地は残しましたが、放置はせず、きちんと経過も含めて見るというような形を今行っております。

○黒田委員

ありがとうございました。

○荒木座長

それでは大変貴重なお話をいただきましたけれども、時間の関係もありますので、ここまで

とさせていただきます。本日はお忙しい中ご対応いただき誠にありがとうございました。

(株式会社日立製作所退室、国土交通省航空局入室)

#### ○荒木座長

それでは、次第5.のヒアリングに入ります。国土交通省航空局の方においでいただいております。

国土交通省航空局総務課からは佐々木職員管理室長と川村課長補佐においでいただいております。お忙しい中ご協力いただきましてありがとうございます。

それでは10分程度ご説明いただきまして、そのあと質疑に移らせていただければと思います。よろしく願います。

#### ○佐々木職員管理室長

国土交通省航空局職員管理室長の佐々木と申します。本日は、私どもの職種の一部であります航空管制官の疲労管理に関して、うちの川村が航空管制官出身なのですけれども、導入当時に担当しておりましたので、川村の方からご説明差し上げたいと思います。よろしくお願いいたします。

#### ○川村課長補佐

国土交通省航空局職員管理室の川村でございます。本日はよろしくお願いいたします。私の方からお手元でございます資料に沿いまして説明させていただきます。

資料に入ります前に、ごく簡単ではございますが航空管制業務と航空管制官についてご説明差し上げたいと思います。航空管制業務と申しますのは、航空機同士の接近衝突を防止しまして、航空交通の秩序ある流れを維持し促進する業務とされておりまして、我が国におきましては国が一元的に業務を実施しているというところでございます。航空法をはじめ、関係法令でも、国土交通大臣、あるいは国土交通省が行う事務とされておりまして、すなわち航空管制官というのは、全員、国土交通省に所属いたします国家公務員というところになってございます。

ファクトデータ的なものをご紹介させていただきますと、航空管制官は全国で2,255名の定員がおりまして、そのうち2,043名がいわゆる空港等の管制機関に所属して業務を実施しているというところでございます。日本には、純粋に防衛省が所管しております飛行場を除きますと97の空港がございまして、そのうち比較的交通量の多い33の空港に航空管制官が配置されてございます。その他に、日本全国に4つの航空交通管制部という管制機関がございまして、こちらは比較的高い高度を航行しております航空機に対して、レーダーを用いて色々な指示を出すというところで、札幌、東京、神戸、福岡の4ヶ所に、管制センターのようなものがございまして、以上、若干簡単でございますが航空管制業務の説明でございました。

これから本題でございますが、航空管制官の疲労管理導入の経緯についてご説明をさせていただきます。

ここに書いてございますとおり、航空機というものが開発されて、お客様を乗せて飛ぶようになってからたかだか100年少しというところでございますけれども、その日進月歩の技術の

進化によりまして、航空機そのものの不具合トラブルによる事故というのは年ごとに非常に少なくなってきました。そのため航空というのは、交通モードの中でも安全性が高い乗り物だというのは、一般的な認識としてあるかと思います。

その中で、機材トラブルを原因とするような事故は減ってまいりましたが、ヒューマンエラーを原因とするような事故というのは一定割合から下がらないというような実態がございまして、色々と事故の詳細を調べてみますと、ヒューマンエラーの中でもパイロットの疲労が原因となるような事故というのが世界的にも顕在化してまいりました。そこで、国際民間航空機関(ICA0)という国連の専門機関がございまして、このICA0が、パイロットと航空管制官を含めた航空従事者の疲労リスクを適切に管理することによって航空機事故を減らしていこうということで、そのためのルール導入を決定したというところでございまして、2006年から検討が始まりまして、その検討の最中に、アメリカでコルガン・エアという航空会社の墜落事故が発生しました。この中で、パイロットに対するルールが先行的に導入されていったというところでございまして、航空交通の安全確保に重要な役割を担っております航空管制官に対しても、同様に、疲労を適切にマネジメントする仕組みが必要であるというような議論がなされまして、2013年に管制官に対する疲労管理の導入が決定されたというところでございまして、

我が国におきましても、そういった国際民間航空機関の規定化を受けまして、航空局内に内部の会議体を設けまして、有識者による先生のご助言を受けながらルールづくりを進めてまいりまして、2021年4月から、実際に勤務間のインターバルを含めまして、疲労リスク管理制度を導入したというところでございまして、

65ページに、先ほど申し上げましたアメリカのコルガン・エアという航空会社の墜落事故について紹介しております。これはパイロットの疲労が原因となった非常に象徴的な事故でございまして、機長と副操縦士が乗務前に、大変距離のある通勤をしております、要するに大陸横断とか縦断をする形で、乗務先であるニュージャージー州のニューアーク・リバティー国際空港にショウアップしてフライトしていたということです。実際墜落してしまったのですが、コックピットボイスレコーダーを解析したところ、機長も副操縦士も何度もあくびをしているような音声が録音されていたということで、アメリカの運輸安全委員会は、睡眠不足で疲労が蓄積した状態でフライトを継続した結果、ミスを生じしてしまったという風に結論づけたというところでございまして、

次の66ページは、航空管制官に対する疲労管理のルールでございまして、国際民間航空機関では、我々はシカゴ条約と呼んでおりますけれども、国際民間航空条約というのがございまして、その条約の附属書、これはアネックスと呼んでおりますが、この中に、航空管制官の疲労管理を規定するというようなものがございまして、抄訳をつけてございまして、勤務間インターバルにつきましては、1.b)のi)非就労時間の継続時間がすなわち勤務間インターバルを意味しております、この最小値を各締約国が定めなさいというようなルールになってございまして、

航空局ではこういった附属書の規定化を受けまして、本邦の内部規定を検討してまいったというところでございまして、

さらに67ページでございまして、内部規定の検討や制定に当たり、どのような点に注意したのかというところでございまして、まず1つ目は、航空管制官というのは国家公務員でございまして、まず現行の規定、いわゆる勤務時間法等の法律、それから人事院規則等の関連法令に抵触しないことがまず必要だということで、当然のことながらこれをオーバーライドするよ



うな規定はできませんので、この枠組みの中で、ルールづくりをしていく必要があったというところがございます。

2つ目でございますが、実際に細かい規定化をするに当たり、我々だけではちょっと知識が足りなかったというところがございますので、有識者の知見というのを参考にさせていただきまして、具体的に言いますと航空医学ですとか、ヒューマンファクターの専門家の先生に参画いただき、それから先行的に疲労管理制度を導入している諸外国の管制業務提供機関（ANSP）といったところの例を参考に、実効性のある制度にしていこうというところでございます。諸外国の導入事例ですとか、他の交通モードですね、具体的には高速ツアーバス等の運転手、それから看護師等のその他の業種で交替制勤務を行っている職種の情報の収集を行いました。

それから、規定化する前に、先ほど33の空港と4つの航空交通管制部と申しあげましたけども、そのうちから6ヶ所をピックアップいたしまして、事前にトライアルをしております。その他様々アンケート等を実施いたしまして、効果検証を行っております。その上で最終的に有識者検討会に諮りまして、定めたそのルールの妥当性について審議いただいたというところでございます。

68ページに、勤務間インターバルの検討にあたってどのような情報を参考にしたのかというところがございますが、勤務間インターバルというのは、たくさんある疲労管理の方策の中の一つでございます。ここに書いてありますように日周性疲労回復に必要な睡眠時間を確保するために設けるものだとということで、参考にした知見等が書いてございます。人間にとって最適な睡眠時間には個人差がございますけども、医学的にはおおむね6時間から8時間の間に収まるというふうにされています。それから通称EU勤務時間指令などと言われておりますけども、こちらの方は11時間の休息時間で、いわゆるインターバル11時間というところで規定がございます。その他、アメリカ、それからイギリス等の管制機関では8時間から12時間程度の勤務間インターバルが航空管制官に設定されているというところがございます。こういったところのもろもろの知見や、諸外国の規定と参考にいたしまして、なおかつ、我が国で事前にトライアルを実施させていただきまして、その結果我が国におけます航空管制官の勤務間インターバルは、最低11時間を確保するというふうに規定したものでございます。

この11時間の内訳でございますけれども、最も重要なものがこの睡眠時間でございまして、ここが疲労の回復に重要だとされている部分で、先ほどの知見から8時間は確保しようということになってございます。それに加えまして、通勤時間が片道1時間と想定しまして往復で2時間、自宅にいる間の食事や入浴等の生活時間で1時間というところで、これら足し合わせた結果が11時間ということになってございます。

69ページに、参考でございますけども勤務間インターバル以外にも様々な規制値と言われる時間的な制限値がございます。そのご説明となっております。航空管制官の業務といたしますが、この写真にあるような、一般的に管制塔において航空機に対して離着陸の許可を出したりするというシーンがイメージしやすいかと思うのですが、管制官の前にはレーダーの情報であったり、様々な画面が並んだコンソールがございまして、これを我々は管制席と呼んでおります。管制官は連続して業務を行うことによる集中力の低下を防ぐために、もともと我々は最大着席時間というのを定めていたのですが、国際民間航空機関のルール化に伴いましてさらに詳細に規定化することにいたしまして、対空通信を行う管制席の着席時間は2時間を超えないことと規定しております。お手元の資料の写真でいいますと左側の男性で、こ

ちらはパイロットに対して無線を使って離着陸許可など発出する担当ということになっております。ちらは対空通信を行うということは疲労による認知判断力の低下、つまり判断ミスが即時的に安全に影響を与える可能性があるということで、より厳しい規定になっているというところでございます。

写真右側の女性でございますけれども、これは同じ管制塔にいますのですが、パイロットに対して無線で直接指示を出すのではなくて、関係機関との間で専用の電話回線等を使って連絡調整を行う、データ計算席といわれるような管制席でございます。こちらの方は若干ゆるい規定になっており、具体的には連続する着席時間が4時間を超えないということにさせていただいております。

その他、次の緑字の部分でございますが、勤務時間や連続勤務日数等に係る規制値といたしまして、連続勤務日数は7日間を超えないことというふうに規定をさせていただいております。これは現行の人事院規則では12日間が最大値になっておりますが、有識者の意見等を踏まえまして、連続7日までとさせていただいているところです。

70ページでございますが、これまでご説明させていただいた勤務間インターバルも含めまして様々なルール化がされているところ、時間的な規制値を絶対逸脱してはならないのかと申しますと、基本的には遵守義務がございますが、運用上の理由によって、これらを逸脱してしまう場合も当然想定されるわけでございます。国際民間航空機関は、運用上の理由による規制値の逸脱というのは容認をしております、ただしこの場合は、ここに記載しておりますように、やむを得ず規制値を逸脱せざるを得ない状況又は逸脱した状況が発生した場合には、疲労リスクの評価を行い、リスク低減策を実施することといった条件をつけているところです。例えば、早番の勤務で、管制塔等で業務を実施していたところ、台風が接近して交通機関の遮断が発生し、要するにその後任者たる遅番勤務者が出勤できないような状況になってしまったということも、頻繁にあるわけではもちろんありませんけれども、まれに発生する可能性がございます。このような場合、1回の勤務時間の上限に係る規制値を超過してしまうということも当然想定されるわけございまして、その結果、リスク評価を行って、以下のリスク低減策を行うというようなこととなります。一例ではございますけれども、この超過した管制官については、翌日の遅番勤務において、繁忙度を考慮し先ほど申し上げました対空通信を行わない調整席等の管制席着席を指示するといったようなリスク低減策を講じるというところでございます。

最後の71ページ、疲労リスク管理に関する教育の実施というところでございまして、交替制勤務者でございます航空管制官というのは、日ごとに床につく時間というのが当然異なっております。特に勤務間インターバルに関係しますけれども、せっかくルール化したしましても、睡眠をとらずに、例えばですけれども、夜ごとオンラインゲームに興じていたという形では全く無意味なものになってしまいますので、疲労とは何なのか、疲労回復するためにはどうすればいいのか、具体的には、高質な睡眠をとるためにはどうすればいいのかという教育がまずもって重要と考えまして、私どもの方でのeラーニングシステムにコンテンツを入れまして、全ての管制官に学習してもらおうということで、実効性のある制度にしましろうというところでございます。これを始めまして2年以上経っておりますが、制度の導入前からこういったコンテンツを作って事前に学習してもらおう取り組みをこれまでやってまいりまして、今年につきましてもリカレントというところで、やはり全管制官にこういった学習コンテンツを再度視聴してもらおうというような対応をとっているところでございます。簡単ではございましたが私の方から説明を

以上とさせていただきます。

○荒木座長

ありがとうございました。それでは先生方から何か質問があればお出してください。  
石崎先生お願いします。

○石崎委員

ご報告ありがとうございました。私から1点だけちょっとお伺いできればと思うのですが、いただいた資料の70ページのところで、規制値を逸脱しないといけない状況が生じた場合、疲労リスクの評価を行うということなのですが、具体的にはどういう立場の方がこの評価を行われるのかということですか、あとリスク低減として、調整席への着席ということなのですが、気象等が理由になって出勤困難になる場合というのは、一人ではなくてかなり複数人に影響が出ているのかなという気もするのですが、こういった低減措置すらできないというようなシチュエーションというのも起こりうるのかどうかといった辺りで、その場合はどうされるのかということについて教えていただけるとありがたいです。

○川村課長補佐

まずこういった台風が接近して交通遮断が発生したという場合もちろんございますけれども、例えば大地震といった大規模な災害といったものが起こった場合はなかなか既存の要員だけでは対応できない場合がございますので、その場合どうするのかといったところでございますが、だからといって誰も交代しませんと業務が実施できず航空交通の安全が確保されなくなってしまいますので、先ほど勤務地が33の空港と4つの航空交通管制部というふうにご説明申し上げましたけども、通常、いわゆる現場業務を行っている管制官以外に、オフィス勤務といえますか、シフトに入っていない管制官というのもおありまして、これは他の部署との連絡調整であったり、運用上の様々な調整だったり企画をする担当がございます。その職員も同じ資格を持った管制官でございますので、そういった職員を臨時的に現場業務に従事させるといったようなことで、運用に穴が開かないよう対応しているというところでございます。

○石崎委員

ありがとうございました。

○荒木座長

北島先生お願いします。

○北島委員

資料の67ページのところで、内部規定の検討制定にあたって以下の点を考慮と書かれています、勤務時間法と人事院規則等の関係法令に抵触しないこととあるのですが、この規定を作る際に、勤務時間法や人事院規則の既存の規定等に抵触する可能性があると考えられたのでしょうか。具体的にはどういう点について心配されたのかについて、教えていただければと思います。

### ○川村課長補佐

お答え申し上げます。いわゆる現行の管制機関におります職員というのは、この人事院規則や勤務時間法に則った交替制勤務表というもの、つまり一定のシフトのパターンを持って勤務をしているところでございますが、例えば参考にしました諸外国の例を見ますと、欧米、特にヨーロッパでございますが、フランスを除く多くの国で、フランスだけは国が主体的に管制業務を実施しているのですけれども、その他の多くの国はですね、実は管制業務というのが民営化されておりまして、言うなれば非常に柔軟なシフト体制を敷いているというところなんです。つまり固定されたシフトパターンではなくて、業務の繁閑に応じて、要するに繁閑を予測したりした結果、どれだけのマンパワーが必要なのかというのを考慮して、出勤人数を決めているというふうに聞いております。そういったようなフレキシブルな体制がとれれば、もちろん疲労管理もしやすくなるのですが、我々は国家公務員でございますので、こういった人事院規則等とまず抵触してはならないので、そこまでフレキシブルな勤務体制はなかなかすぐに導入することはできないというところで、この既存のルールから逸脱しないようなルールづくりを進めてまいりましたというところでございます。

### ○北島委員

具体的にどこの規定が問題になるとかではなく、枠組みがあるのでそれに気をつけようということだったのでしょか。

### ○川村課長補佐

そのとおりで、いわゆる4週8休などというふうに言っておりますけれども、4週間当たり8日の休みというのが基本パターンでございますが、当然それを逸脱した運用というのはできないわけございまして、フレキシブルにやろうとするとそういうところも全部撤廃してというところも当然考えられますし、諸外国ではそのような制度を導入しているというふうに聞いておりますけれども、我が国のルールの中ではそこまではなかなか撤廃することができないというところでございます。

### ○北島委員

ありがとうございました。

### ○荒木座長

それでは時間になっておりますので、他にもお聞きしたいことはまだたくさんあろうかと思いますが、それについては後程また検討するということにさせていただきたいと思っております。それでは国土交通省航空局の皆様には貴重なご意見いただきました。誠にありがとうございました。ご協力に感謝いたします。

(国土交通省航空局退室)

### ○荒木座長

時間がありませんので、意見交換は後日ということにしますが、今後の取扱い等も含

めて事務局からご説明ください。

#### ○役田職員福祉課長

本日のヒアリングにつきまして時間に限りがありましたので、航空局に限らず、追加の質問事項等がございましたら、事務局までお寄せいただければ各ヒアリング対応者に確認をさせていただきます。また勤務間インターバルについてまた回を別途設けてご議論いただきますので、そこで具体的なご議論をしていただければと思います。

次にヒアリングの内容の取扱いですが、配布資料につきましては本日の研究会の終了後に、人事院のホームページ上に公表いたします。また、議事の内容につきましては、事務局にて案を作成し、その案を各委員にご確認いただいた上で、研究会の運営事項に基づく非公表事由に該当すると認められる内容が含まれるかどうかについて、本日のヒアリング対応者にも確認を行いまして、該当する部分がある場合は当該部分について整理・要約をさせていただきます、最終的には座長に一任、確定していただきまして公表するということとさせていただきます。

また本日午後、本日のヒアリングの概要や資料の内容につきましては、私の方から報道各社に対しましてブリーフィングを行う予定でございます。

最後に、次回の日程につきましては、既にご案内を差し上げておりますとおり10月24日(月)10時から開催させていただきます。現時点で、荒木座長、川田委員は会場にてご出席、風神委員、北島委員、黒田委員、小豆川委員はオンラインでご出席、石崎委員、小田委員はご欠席と伺っておりますが、ご予定に変更はございませんでしょうか。また変更があればご連絡ください。事務局からは以上です。

#### ○荒木座長

黒田先生からご質問の手が挙がっていましたところ申し訳ございません。私自身も、それぞれの報告について追加の質問をしたい点もたくさんございましたので、あわせて事務局の方から問い合わせ確認させていただくということでお願いできればと思います。

その他何かこの場でご質問等はございますでしょうか。

それでは本日の研究会はここまでいたします。お忙しい中ご参加いただきましてどうもありがとうございました。

以 上