

- ・ 総労働時間の短縮、創造的な能力の発揮、自己啓発等の観点から、休日の完全取得・休暇の取得促進が必要。国民性やこれまでの状況にかんがみると、自発的な取得促進だけではなく、制度的な背景が必要。

(6) 所定外労働

- 所定外労働の削減について（削減のための方策）
 - ・ 割増率の引上げは、生産性の低い労働者の賃金が高くなる矛盾が拡大し、生産性が高い労働者のモチベーションの低下につながる。

2 労働組合からのヒアリングの概要

- ・ 裁量労働の拡大、ホワイトカラー・エグゼンプションの導入によるオーバーワークを懸念している。
- ・ 業務職員を中心に年間総労働時間の短縮に取り組んできたため、業務職員の年次有給休暇の取得日数は多い。一方、総合職員及び専門職員については、成果主義的意識により頑張ってしまう傾向があり、また、取り組みも日々の時間短縮を重視してきたこともあり、年次有給休暇の取得日数も少ない。
- ・ 労働者も自分の会社が他社に負けないように努力するので、物理的に就業時間を限ってしまうと、納得感が醸成されず労働者のモチベーションが下がる。その一方で、就業時間を限ると仕事を効率的に行うよう意識改革がなされたことも事実である。
- ・ 所定労働日の時短よりも休暇の付与の方が健康面で効果があると考えられるし、また、労働者にも喜ばれる。ただし、全体的にやろうとすると厳格な時間管理によって仕事ができない状況にするのが一番効果的。というのは、顧客との関係で休日労働が必要な労働者もあり、その場合には、所定労働日の時間短縮を行う必要があるからである。

1 使用者側からのヒアリングの概要

(1) 企業（事業場）の概要

- 労働者数：約16,000人
- 所定労働時間：7時間
- 採用している労働時間制度：裁量労働制、時差勤務制度

(2) 労働時間管理について

- ・ 労働時間の長さや成果とが一般的に比例しないホワイトカラーについては、現行の「労働時間規制」の考え方がなじまない面もある。
- ・ これまでに労働時間の弾力化は進んできたものの、さらに「主体的で柔軟な働き方」ができるよう「労働時間規制」の概念を除外する働き方を用意する必要もでてきている。

(3) 裁量労働制について

ア 専門業務型・企画業務型裁量労働制の導入状況について

- 制度導入のねらい
生産性の向上、社員の働きがいの向上、成果実力主義人事制度の進展
- 対象業務及び対象労働者数
<対象業務>
 - ・ 監査方針、経営政策、人事政策、総務政策、コンプライアンス政策、情報セキュリティ政策、広報政策、経理政策、リスク管理政策、IT政策、事務・会計政策、商品・サービス政策、マーケット・販売網政策、損害サービス政策、運用政策等を企画・立案・調査・分析する業務
 - ・ 営業方針、代理店支援計画等を企画・立案・調査・分析する業務
 - ・ 損害サービス方針、事故防止プログラム等を企画・立案・調査・分析する業務
- <対象者>
「役割IV等級」約3300名のうち、約300名
- みなし労働時間：8時間30分/日
- 対象者の報酬決定の仕組み
残業代26時間分相当を支払う「擬似年俸制」
- 業務遂行に係る指示
 - ・ 出退勤、会議への出席などについては本人の自由（本人の自覚に委ねる）。
 - ・ 業務遂行に係る指示は包括的に前広に行うこととしている（適切な業務量、締め切りの設定を行う）。
- 労働時間の把握方法及び労働時間の状況

- ・ 本人の自己申告による日々の始終業時刻の把握・記録
- ・ 平均時間 約9.5時間/最長時間 約13時間
- 休日労働、深夜労働
 - ・ 休日労働は若干見られる。休日労働すれば手当を支給（時間管理）するとともに、代替休日も付与している。なお、現在「振替休日」とすることについて検討中。
 - ・ 深夜労働は基本的にはない。深夜労働すれば、手当を支給（時間管理）
- 年次有給休暇の状況
 - ・ 年間20日付与（最大60日保有）
 - ・ 平均取得日数 約6日（全社員平均）
- 健康確保措置・苦情処理措置の内容・実施状況
 - <健康確保措置>
 - ・ 年次有給休暇の取得奨励
 - ・ 長時間労働者への産業医によるカウンセリングの実施
 - ・ 担当業務の見直し
 - ・ 裁量労働制の適用除外
 - ・ 健康管理室での「時間管理シート」のチェック
 - <苦情処理措置>
 - ・ 人事企画部・労組内での苦情相談窓口の設置

イ 裁量労働制の在り方について

- 現行の専門業務型・企画業務型裁量労働制は、労使双方の働き方の多様なニーズに十分に対応できているか。対応できていないとすれば、どのような点が問題であるのか。
 - ・ 対象範囲を「企画業務型」に限定するのではなく、広く「ホワイトカラー」まで対象として広げるほうが一般の企業実務にもマッチしている（企業において、純粋に企画業務だけに従事している社員はほとんどいない。一般に企業実務では役職や経験年次に応じて裁量を与えることが多く、業務の種類によって決めるのはやや実態にそぐわない。）。
- 裁量労働制の見直しについてどのような要望があるか。
 - ・ 対象業務については、業務内容を十分に熟知している労使にて決定するという「労使自治の考え方」を導入すべき。
 - ・ もともとホワイトカラーにあっては、労働時間と非労働時間とが不明確な中では、もはや「みなし労働時間」といった「労働時間」の考え方を引きずる必要はなく、「労働時間に関しては適用除外」とする制度とすべき。
 - ・ 手続についてもなるべく簡素化をすべき（各種届出・報告の簡素化、労使協定方式の導入、個別同意の不要化など）。

(4) 労働時間規制の適用除外について

- アメリカのホワイトカラー・エグゼンプション等を参考にしながら、我が国において創造的・専門的能力を発揮できる自律的な働き方をする労働者の労働時間規制を適用除外することについて、どのように考えるか。
 - ・ 専門的能力を発揮して自律的能力を持った働き方ができるような労働者については、労働時間規制の適用除外とすべき。
- 労働時間規制を除外する場合に、対象者の範囲、要件及び効果、健康確保等のための措置、苦情処理その他の措置をどのように考えるか。
 - ・ 対象者の範囲：労使自治による決定
 - ・ 要件及び効果：労使協定及び報酬要件などの客観的な基準の設定、労働時間規制の適用除外
 - ・ 健康確保措置：産業医による指導体制の充実
 - ・ 苦情処理措置：社内・社外に苦情窓口相談の設置
 - ・ 賃金減額への制約：欠勤、懲戒による賃金減額（遅刻・早退、休憩については賃金減額しない）

(5) 管理監督者について

ア 管理監督者の状況について

- 管理監督者の対象範囲、職務内容、責任と権限
 - ・ 対象範囲：課長以上（約2,000名）
 - ・ 責任と権限：各種業務上の職務上の権限、経費の承認権限、部下の人事考課など
- 処遇面での優遇措置
 - ・ 担当者クラスよりも高処遇としている
- 深夜業の状況
 - ・ 深夜業は基本的にはなし
- 健康確保措置・苦情処理措置の内容
 - ・ 定期健診などの実施
 - ・ 特に管理監督者向けの苦情処理措置はない

イ 管理監督者の在り方について

- 管理監督者の範囲についてどのように考えるか。
 - ・ その名称の如何を問わず、職務内容や権限、賃金水準、労働実態などをもとに判断すれば足りる。
- その他管理監督者に係る労働時間規制の適用除外の見直しについてどのように考えるか。
 - ・ 深夜の時間帯に限って、管理監督者であっても時間管理を行う点は、いかにも不自然であり、深夜業も含めて労働時間規制の適用除外とすべき。

(6) 年次有給休暇について

ア 年次有給休暇の状況について

- 付与、取得状況（全社員平均）
 - ・ 年間20日（最大保有日数60日）
 - ・ 年間平均取得日数 約6日
- 計画的付与の状況：
 - ・ 計画的付与の推進（全店への通達指示／労使一体での推進）
- 年次有給休暇以外の特別休暇の有無及びその取得状況
 - ・ 特別連続有給休暇（5日）：92%（1回以上取得）※2回まで取得可能
 - ・ リフレッシュ休暇（5年に1度、10日）：68%取得
 - ・ 他に記念日休暇（1日）、配偶者出産休暇（7日以内）、結婚休暇（7日以内）、ボランティア休暇（10日以内）などの特別休暇の取得が可能

イ 年次有給休暇の在り方について

- 年次有給休暇の取得方法や計画的年休の在り方を含め、年次有給休暇の取得促進のための方策についてどのように考えるか。
 - ・ 休暇を取得しやすい職場環境作り（職場内での計画的な休暇取得、マネージャーの声掛けなど）が重要

(7) 所定外労働

ア 所定外労働の状況について

年間所定外労働時間 180時間（IV～II等級）、110時間（I等級）

イ 所定外労働の削減について

- 割増賃金の在り方を含め、所定外労働の削減のための方策についてどのように考えるか。

<所定外労働削減のための方策>

- ・ 所定外労働削減への社員の意識付け
- ・ マネージャー職による時間管理の徹底
- ・ 業務削減への労使一体での取り組み（業務への切り込み）
- ・ 総量規制（自動消灯、オンラインの稼働時間規制など）

2 労働組合からのヒアリングの概要

- ・ 裁量労働制の対象労働者自身に、裁量労働制によるオーバーワークの懸念があり、そうならないようにしようという意識がある。ただ、実際にはオーバーワークというよりはむしろ、自分の思い描くスタイルで仕事ができるようになったと受け止めている者が多い。
- ・ 裁量労働制の導入により職場内でのコミュニケーション不足が懸念されるので、そういうことがないように組合として取り組んでいる。
- ・ 裁量労働制を導入して間もないためまだそれほどないが、もう少しして周囲の環境

が整えば、個々人の事情に応じて、出退勤時刻をフレキシブルに活用する者がでてく
ると思う。

1 使用者側からのヒアリングの概要

(1) 企業（事業場）の概要

- 労働者数：約6,500名
- 所定労働時間：8時間
- 採用している労働時間制度
フレックスタイム制、裁量労働制、事業場外みなし

(2) 労働時間管理について

- ・ 仕事の難易度・重要度・成果による賃金の支払が基本となる業務が増え、労働時間と成果の連動するマニュアル型の業務はアウトソースが進展している。
- ・ 個人の仕事の裁量度が増えていることにより、健康障害防止のための労働時間管理の重要性は増すものと考えているが、その際には、従来の労働時間管理ではなく出退社時間など違った概念の管理が望ましい。

(3) 裁量労働制について

ア 専門業務型・企画業務型裁量労働制の導入状況について

- 制度導入のねらい
 - ・ 自律的・計画的業務遂行による生産性の向上のため、裁量労働制を導入し、より一層の業務の高度化と時間効率を図る。
- 対象業務及び対象労働者数
 - ・ 対象者：本社スタッフ、研究職、開発職（概ね係長相当）
 - ・ 対象労働者数：約700名
- 対象者の報酬決定の仕組み：通常社員と同様（給与（裁量労働手当含む）＋賞与）
- 労働時間の指示及び把握方法：目標管理をベースにした仕事を基準とした指示を行い、把握は本人が勤怠システムに日々の時間を入力。
- 労働時間の状況：平均総労働時間 2168.4時間／年
- 休日労働の状況：平均21.8時間／年
- 深夜労働の状況：平均1.2時間／年
- 年次有給休暇の取得日数：平均9.8日／年
- 健康確保措置の内容及び実施状況：労働時間が一定時間を超える者については産業医の面談を実施。
- 苦情処理措置の内容及び実施状況：各事業場の人事担当者を相談窓口として設置。

イ 裁量労働制の在り方について

- 現行の専門業務型・企画業務型裁量労働制は、労使双方の働き方の多様なニー

ズに十分に対応できているか。対応できていないとすれば、どのような点が問題であるのか。

- ・ 本社スタッフ職の専門化・高度化に伴い、専門業務型と企画業務型の働き方の違いが希薄化しており両者を区別する意味合いは薄い。

○ 裁量労働制の見直しについてどのような要望があるか。

- ・ 企画業務型裁量労働制の個別同意を包括的な同意とし、個人については労働契約書等で事前に明示をするといった対応が適切。
- ・ 社員のコミュニケーション等企業全体の効率性を考え、勤務時間帯、基本となる就業時間帯等一定の労働時間帯の規制は必要。

(4) 労働時間規制の適用除外について

○ アメリカのホワイトカラー・エグゼンプション等を参考にしながら、我が国において創造的・専門的能力を発揮できる自律的な働き方をする労働者の労働時間規制を適用除外することについて、どのように考えるか。

- ・ 労働時間と仕事の成果（量）が一定の関係にある職種もあるため、ある程度限定した範囲において適用除外の対象にすることが望ましい。

○ 労働時間規制を除外する場合に、対象者の範囲、要件及び効果、健康確保等のための措置、苦情処理その他の措置をどのように考えるか。

- ・ 対象範囲は現行の裁量労働制（専門・企画）に準ずる範囲が適切。
- ・ 健康障害防止のため、安全管理の一貫として対象者の出退社管理は必要ではないか。

(5) 管理監督者について

ア 管理監督者の状況について

- 管理監督者の対象範囲：職務等級G 16以上の者
- 対象者数：約2,000名
- 処遇面での優遇措置：昇格時に経営基幹職加算を基本給に参入
- 深夜業の状況：1人平均 約4時間/年

(6) 年次有給休暇について

ア 年次有給休暇の状況について

- 取得状況：取得日数9.8日/年
- 計画的付与の状況：GWを中心に年に1～2日

イ 年次有給休暇の在り方について

取得実績の少ない部門は計画的年休の実施を望むが、実績の多い部門は望まない。

(7) 所定外労働

ア 所定外労働の状況について

2 労働組合からのヒアリングの概要

- ・ 裁量労働制の対象者の中には、モチベーションが高く長く働いている人もいるようだが、健康障害が懸念されるため、労働組合としては健康確保措置が適切に運用されるよう注視していきたい。
- ・ 裁量労働手当は約7万円である。裁量労働制適用者の方が賞与の中で成果の反映度が大きくなる。裁量労働制を選択している労働者は、自分の成果を労働時間ではなくて、仕事の成果で見てほしいと考え、本人が同意して働き方を選んでいると認識している。
- ・ 仮に適用除外についての議論をするとしても、一方的に会社が決めるのではなく、十分な労使協議が必要。

1 利用者側からのヒアリングの概要

(1) 企業（事業場）の概要

- 労働者数：416名（うち企画業務型裁量労働制対象者148名）
- 所定労働時間
7時間30分
- 採用している労働時間制度
フレックスタイム制、企画業務型裁量労働制、事業場外みなし制、1カ月単位
変形労働時間制

(2) 労働時間管理について

- ・ 職種ごとの働き方、成果の測定方法、処遇の決め方等に適合した制度を個人別
又は職種別に適用し、個人の自主性、ライフスタイルを尊重した労働時間制度で
あるべき。
- ・ 今後、本来業務配分を適正に行うべき管理監督者が、労働者の時間管理や業務
長を把握しがたい状況になることが予想されるため、管理監督者としての質の向
上と個人の健康管理に関する自己責任等も必要。

(3) 裁量労働制について

ア 企画業務型裁量労働制の導入状況について

- 制度導入のねらい
 - ・ 成果と労働時間の相関関係が希薄な職種が増え、時間ではなく成果で報酬を
支払う必要が生じた。また、社員のプロフェッショナル意識、業務の質の向上
のきっかけ。
- みなし労働時間：8.643時間/日
- 対象者の報酬決定の仕組み：準年俸制（年収の12%がみなし労働時間の手当）
- 業務の遂行に係る指示（出退勤を含む）
まれに指示があるが、業務遂行上問題ない程度で個人の裁量にて決定
- 労働時間の把握方法及び労働時間の状況
労働時間の把握方法：勤務管理システムへの入力
労働時間の状況：平均8.838時間/日
- 深夜労働の状況
深夜労働を行っている者の割合：26.4%
裁量労働制適用者の深夜労働時間：平均2.07時間/月
裁量労働制適用者のうち深夜労働ありの者の深夜労働時間：平均8.81時間
/月
- 休日労働の状況

休日労働を行っている者の割合：17.6%

裁量労働制適用者の休日労働時間：平均2.36時間/月

裁量労働制適用者のうち休日労働ありの者の休日労働時間：
平均 13.5時間/月

- 年次有給休暇の平均取得率：41%
- 健康確保措置・苦情処理措置の内容及び実施状況
 - ・健康相談室の開催（月1回）
 - ・本人からの申告や上司からの相談に基づき裁量労働制からの適用除外

イ 裁量労働制の在り方について

- 現行の専門業務型・企画業務型裁量労働制は、労使双方の働き方の多様なニーズに十分に対応できているか。対応できていないとすれば、どのような点が問題であるのか。
 - ・勤務管理・健康管理への対処、部下の労働時間、業務内容の実態の把握が困難であり、特定の社員への業務の偏りが出るケースが増加（裁量労働のみが原因ではないが）。
- 裁量労働制の見直しについてどのような要望があるか。
 - ・企画業務型裁量労働制の対象業務の拡大。手続の簡素化（定期報告、個別同意の省略）。
 - ・健康診断回数・診断項目を増やす等の措置、産業カウンセラーとの面談等メンタル面のケアが必要。

(3) 労働時間規制の適用除外について

- アメリカのホワイトカラー・エグゼンプション等を参考にしながら、我が国において創造的・専門的能力を発揮できる自律的な働き方をする労働者の労働時間規制を適用除外することについて、どのように考えるか。
 - ・ある程度高いレンジで年俸額を設定すればよい。
 - ・法律上定められる年俸額にもよるが、深夜労働・休日労働まで適用除外にすることは賛成しかねる。特定の労働者に負荷が偏るケースもあり、健康管理面での不安が残る。
- 労働時間規制を除外する場合に、対象者の範囲、要件及び効果、健康確保等のための措置、苦情処理その他の措置をどのように考えるか。
 - ・対象者の範囲をかなり限定するべき。
 - ・健康診断回数・診断項目を増やす等の措置、産業カウンセラーとの面談等メンタル面のケアが必要。

(4) 管理監督者について

ア 管理監督者の状況について

- 管理監督者の対象範囲、対象者数

社員等級でマネージャー以上（組織長） 416名中96名

- 職務内容、責任と権限
課長、部長、部門長、経営に直結する業務を指揮するもの。
- 処遇面での優遇措置
社内等級を限定し、処遇をある程度高く設定
- 健康確保措置・苦情処理措置の内容
健康相談室の定期開催

イ 管理監督者の在り方について

- 管理監督者の範囲についてどのように考えるか。
 - ・ 部下を持ち、その部下の処遇・育成・業務に責任を持つもの。また、当該組織が担当する業務の結果に対し責任を持つものを範囲とする。
- その他管理監督者に係る労働時間規制の適用除外の見直しについてどのように考えるか。
 - ・ 賃金に結びつけるかどうかは別として、労働時間の管理自体は必要。健康面、メンタル面での法律面、会社側のサポートが必要。

(5) 年次有給休暇について

ア 年次有給休暇の状況について

- 全社平均取得率 39%