

## 資料2 個別企業ヒアリングの概要

## A社（一般機械器具製造業）

### 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：持株会社90名、基幹8社合計7,156名
- 所定労働時間：1,840時間/年
- 採用している労働時間制度  
裁量労働、事業場外労働、フレックスタイム、交替制、変形労働

#### (2) 労働時間管理について

- ・ 能力・成果重視の更なる進化のため、労働者に時間と仕事の進め方の裁量度を与え、労働時間と賃金が連動するのではなく成果と賃金が連動する仕組みが必要。

#### (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

- 対象業務及び対象労働者数  
研究開発職（専門業務型）：1,661名  
企画職（企画業務型）：389名
- みなし労働時間：7時間40分/日  
※ 午前7時から午後10時まで一度の出勤義務
- 労働時間の把握方法：各自のPCからサーバーへのアクセス時間により把握
- 労働時間の状況：月間在社時間185.6時間（所定労働時間153時間/月）  
※ 裁量労働以外の労働者の時間外労働は月20時間、
- 休日労働の状況：6.6時間/月
- 深夜労働の状況：3.9時間/月
- 年次有給休暇取得日数：7.58日/年  
※ 労働者全体では9.4日/年
- 処遇  
裁量労働手当：本給の14%  
半期ごとの評価を反映して賞与に加減算
- 健康確保措置の内容及び実施状況：定期健康診断のほか、特別健康診断を実施
- 苦情処理措置の内容及び実施状況：サイト単位に人事と組合に各々苦情窓口を設置
- 労使委員会の状況
  - ・ 委員数：4～12名（労使同数）
  - ・ 開催時期：定例2回/年（3月、9月）
  - ・ 取扱範囲：企画業務型及び専門業務型

## 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。
  - ・ 時間の配分、業務の遂行方法について労働者に裁量を与えるとともに、成果主義的な賃金制度を導入することにより、労働者の意欲が向上した。課題としては、時間概念が希薄化してしまったこと、裁量労働制の対象にならない職場のモチベーションの低下がある。
  - ・ 持株会社傘下の法人の労働者が別の法人の事業の運営に関する企画・立案・調査・分析の業務を行う場合には、企画業務型裁量労働制の対象とならないとされており、企業のガバナンスの変化に対応した柔軟な対応ができない。
  - ・ 企画業務型について、専ら企画・立案・調査・分析の業務を行っていない限り裁量労働の対象とならないとされているが、ホワイトカラーもいろいろな業務を行っており、100%企画等のみというのは実態に合わない。
  
- 裁量労働制の見直しについてどのような要望があるか。
  - ・ 法律上の対象事業場、対象業務の定義はガイドラインにとどめ、実際の決定は労使の自治に委ねる等の対応が必要。
  - ・ 持株会社傘下で分社していても、実態として共通機能会社として機能している場合には他の法人の事業の運営に関する事項に関する企画等とみるべきではない。
  - ・ 企画・立案・調査・分析の業務については、専ら当該業務に従事していなくてもどの程度ウェイトを置いているかによって判断すべき。
  - ・ 対象業務については、ホワイトカラー層全体に広げ、対象の決定は労使の自治に委ね、その実施状況を行政にチェックしてもらう仕組みが必要。
  - ・ 営業的業務についても、業務を任せているという観点から裁量労働制の対象とすべき。

## (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。
  - ・ 裁量労働制の対象業務がホワイトカラー層全体に広がれば、裁量労働制でも適用除外でも、どちらでも構わない。
  
- 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。
  - ・ 対象業務をホワイトカラー層全体に拡大し、その中で労使の自治で決めら

れるようにすべき。

- ・ 現行の裁量労働制において、時間の概念が希薄となって休日勤務をする者がおり、また、社内の労働者全体と比して有給休暇の取得日数も少ないことから、そういった問題への対処が必要である。

## (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
  - ・ 課長職
  - ・ 具体的要件は、
    - ① 組織運営上の責任者として職務を果たす実力があるもの
    - ② 組織運営上の責任者と同等の責任を任せられる実力があるもの
    - ③ 組織運営の有無にかかわらず、自ら戦略的な課題を設定できるとともに、極めて高度な専門性の発揮をもって、事業創造等新たな付加価値の創出に貢献する者
- 対象者数：1, 766名
- 処遇面での優遇措置
  - ・ 係長層との年収格差は1.8倍
- 深夜業の状況 0.5時間/月
- 健康確保措置・苦情処理措置の内容
  - ・ 健康確保措置は一般労働者と同じ。苦情処理措置は無し。

### 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。
  - ・ 持株会社はグループ全体に対して責任と権限を有しており、管理監督者の割合が高くなることから、従業員に対する割合といった単純な基準ではなく、会社の実態や役割を加味して判断してほしい。
- 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。
  - ・ 管理監督者は自らの判断で業務遂行をしている層であり、深夜業も含めて時間外規制を適用除外してほしい。
  - ・ ただし、健康管理については本人の自己管理に委ねるだけではなく、企業として健康管理体制の充実が必要である。

## (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：付与日数20日/年、取得日数9.4日/年(46.9%)
- 計画的付与の状況：実施していない
- 年次有給休暇以外の特別休暇の有無及びその取得状況  
忌引き休暇、災害休暇、禁足休暇、海外出張休暇、子供看護休暇、出産

休暇、ボランティア休暇、産前産後休暇、母性健康管理休暇、生理休暇、結婚休暇、公務休暇、ストック休暇、リフレッシュ休暇

○ 年次有給休暇の取得日数をどう増やすかが労使の課題。

## (7) 所定外労働

### ア 所定外労働の状況について

139.8時間/年

## 2 労働組合からのヒアリングの概要

- ・ 組合員に対するアンケート調査によれば、組合員の80%が裁量労働制に満足している。
- ・ 苦情のうち、納期、業務量等に関するものについては、人事部門よりも労働組合に上がってくることが多い。
- ・ 労使委員会の所要時間は30分から1時間程度。新規に対象労働者となった者の確認、健康診断の結果の確認等を行っている。
- ・ 新規に対象労働者になる者に対して、確認書により、上司からの強要がなかったか、裁量労働制の内容を知っているか等について確認を行っている。裁量労働制の対象となり得る者のうち、裁量労働制を選択する者は、5～6割程度。
- ・ 裁量労働制の結果、時間に対する意識が希薄となり、深夜労働をする労働者もおり、健康への配慮が課題。

## B社（金融業）

### 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：持株会社521名、グループ6社合計35,203名
- 所定労働時間
  - ・持株会社、証券会社、信託会社、シンクタンク：通常日7時間30分、指定日（毎月最終営業日）8時間
  - ・銀行：通常日7時間20分、指定日（月初、5日、10日、15日、20日、25日、月末最終営業日及びその前日）
- 採用している労働時間制度
  - ・裁量労働制：2,711名（専門1,979名、企画732名）
  - ・フレックスタイム：1,047名
  - ・通常：25,384名

#### (2) 労働時間管理について

- ・ 業種、業態、規模の大小等様々な企業がある中で、ある程度労使自治に委ねても労働者保護の観点から問題のない企業もあるのではないかと。
- ・ 会社の実施した社員の意識調査では、働く上で重視する項目として、時間的なゆとりを求める者は1%、やりがいを求める者は45%など、労働者の価値観が多様化している。
- ・ ホワイトカラーの場合、労働時間と非労働時間の差がつきにくく、また、長く働いたからといって生産性は上がらないので、労働者の裁量に任せ、出てきた成果で評価していく方が経営しやすい。
- ・ 人事制度や給与制度を細かくしても、労働時間と賃金がリンクすると、長時間労働をした労働者の方が賃金が高くなり、せつかくの制度設計が生かされない。
- ・ 近年、労働時間制度の改正が行われ、弾力化されているが、労働時間管理の考え方で制度が作られており、また、対象が限定的で、手続も煩雑である。一定の要件の下で、そもそも労働時間管理の対象とならない労働者のカテゴリーを認めるべき。
- ・ 企業規模、職種、労働実態を勘案した認定により、異なる基準を適用することはできないかと。

#### (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
  - ・ 労働基準法第36条が本来的に予定していない社員の労働ニーズに応じて

いくこと

- ・ 法第36条の下では十分に発揮し得ない社員の能力を引き出すこと。
- みなし労働時間：8時間30分/日  
(所定7時間30分、法定内時間外30分、法定超時間外30分)
- 対象者の報酬決定の仕組み（年俸制の導入などを含む）
  - ・ 時間外勤務手当については、1日についてのみなし労働時間とは別に1か月のみなし労働時間（法定内時間外4時間、法定超時間外21時間）を定め、これに基づいて支給。それ以外は一般労働者と同じ。
  - ・ 半期ごとの成果を賞与に反映
  - ・ プロフェッショナル職型（約400名）は完全年俸制
  - ・ 裁量労働制適用者の年収水準は600万円～1,100万円程度
- 業務の遂行に係る指示  
労働者自身の裁量に委ねている。
- 労働時間の把握方法  
労働者自身の自己申告を直属上司が確認。各所属長は部下の申告状況を随時閲覧可。
- 時間外労働の状況：月34.9時間（直近実績）
- 休日労働の状況：休日労働は原則認めていない
- 深夜労働の状況：1.4時間/月（直近実績）
- 年次有給休暇の取得日数：9.4日/年  
※ 労働者全体では9.2日/年
- 健康確保措置の内容及び実施状況  
毎月の勤務状況の把握及び勤務状況等に応じた健康診断の実施。過重労働防止の観点から連続休暇の取得、年次有給休暇の取得の奨励、社員相談室への相談の奨励
- 苦情処理措置の内容及び実施状況  
企画業務型裁量労働制の内容及び運営に係る事項全般に関する苦情について衛生委員への申出、申出を受けた衛生委員の労使委員会への付議。

#### 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。
  - ・ 対象業務が限定列挙されているが、それ以外の業務であっても管理者の指揮命令を受けずに本人の裁量で勤務する職種は多い。
  - ・ ディーラー、トレーダー、対顧客営業をはじめ、対象業務を広く認めるべき。最近の対顧客営業は、提案型営業であり相当な準備期間をもって作業を行っていることから、従来のように、顧客の都合に左右され裁量性が少ないとは言えない。

- ・ 労使協議は過半数組合と行っており、労使委員会は屋上屋。組合は、資金を有し専従で活動することから労働者の意見を集約できるが、労使委員会は資金も時間もなく、協議の相手方として適当ではないのではないか。また、労使委員会の委員は組合から指名されていることから、組合と協議すればよいのではないか。

○ 裁量労働制の見直しについてどのような要望があるか。

- ・ 時間配分に裁量性を認めるか否かは、法令で一律に決めるのではなく、労使で判断すべき。
- ・ みなし労働時間は、労働時間配分に裁量がある労働者という定義に矛盾しており、また、休日勤務の制限を受けること等煩雑であることから、管理監督者と同様に適用除外とすべき。

(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。

- ・ 管理監督者以外でも自律的に働く労働者が存在する。これまで解釈で対応してきたところもあるが、立法的解決を図り、明確にすべき。

○ 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。

- ・ 年収1千万円以上の労働者については、労使協定により対象業務を決めるべき。年収1千万円未満の者については、法令で定める対象業務に限定すべき。

(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

- ・ 上位2つの職階を管理監督者として位置付け
- ・ 部長・支店長、次長・副支店長、参事役

○ 対象者数：5, 861名

○ 処遇面での優遇措置

- ・ 参事役と下位の調査役層とは、定例給与において約17万円/月の格差

○ 健康確保措置・苦情処理措置の内容

- ・ 深夜勤務が発生した場合には、人事部あて届け出させ、所属の判断で臨時検診、産業医相談等を受けさせる。

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。
  - ・ 「管理監督者」という文言を残すのであれば、混乱を回避するため字義通りの組織の長なる役割を担う者とし、スタッフ職等の解釈で広げてきた部分は、別のカテゴリー（エグゼンプション）として整理すべき
- 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。
  - ・ 管理監督者に対しても深夜割増賃金の支払が義務付けられているが、時間管理の対象外としていることと矛盾するので、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：付与日数20日／年、未消化部分は60日を限度に積立可  
取得率：52.8%
- 計画的付与の状況：
  - ・ 連続休暇A（1週間連続休暇）：取得率95%
  - ・ 連続休暇B（土日祝日と接続する2日間）
  - ・ スポット休暇（半期毎に2日ずつ）
- 年次有給休暇以外の特別休暇の有無及びその取得状況  
結婚休暇（本人5日以内、子女1日）、配偶者出産休暇（5日以内）、忌引休暇（3～10日以内）、赴任休暇（7日以内）、リフレッシュ休暇（勤続10、15、20年経過、連続5日）、永年勤続休暇（勤続25年経過、連続10日以内）、ボランティア休暇（一定要件下で連続20日以内）、その他特別休暇（罹災時等）

### イ 年次有給休暇の在り方について（取得促進のための方策）

- ・ 我が国では、年次有給休暇は病欠時等の際に取得するという認識が強いが、労働力再生産のための気力・体力充実期間として欧米のような連続取得を前提とした法制度とすべき。

## (7) 所定外労働

### ア 所定外労働の状況について

- ・ 自己申告制
- ・ 25～30時間／月

### イ 所定外労働の削減について（削減のための方策）

- ・ 通常労働者については、36協定遵守の意識付けによるコントロール
- ・ 適正な人員配置、業務効率化等による所定外労働の削減

## C社（保険業）

### 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：19,340名  
（管理監督者2,370名、アルバイト、パート4,900名）
- 所定労働時間  
7時間（パートは5時間）  
（フレックス制、変形制等は導入していない。）

#### (2) 労働時間管理について

- ・ 保険業の業務は典型的なホワイトカラーの業務であり、時間の投入量と成果が必ずしも比例せず、現在の労働時間規制においては、生産性の低い労働者ほど賃金が高くなるケースも発生している。
- ・ 非定型的な要素の強い業務に携わる職員は、業務の進め方や時間配分に裁量度が高いため、硬直的な労働時間制度を基本とした働き方ではなく、成果に基づいて処遇が決まる働き方が望ましい。
- ・ 一方、比較的定型的な業務に従事する労働者については、所定労働時間をベースに所定外労働時間を削減していくことが重要である。

#### (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  
会社の円滑な合併を優先して進めてきたこと及び手続面の負担が大きいことから、これまで裁量労働制を導入してこなかったが、合併が軌道に乗ってきたこと、16年改正により手続が簡素化されたことを受け、管理部門に企画業務型裁量労働制の導入を予定。
- 対象業務及び対象労働者数  
非定型的業務に従事する裁量度の高い総合職及び専門職のうち管理監督者以外の者を対象とする予定

##### 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。
- 裁量労働制の見直しについてどのような要望があるか。
  - ・ 対象範囲は、業務や事業所による制限ではなく、労働者の裁量度により判断

すべき。管理部門でも第一線部門でも裁量度が大きく、評価基準も同一であり、ローテーションも頻繁に行われているため、管理部門に限るべきではない。

- ・ 労使委員会設置に向けた事前の労使協議に負荷がかかり、また、労使委員会とは別に労使協議も行うということから、企画業務型も専門業務型と同様に労使協定で導入できるようにすべき。
- ・ 企画業務型の本人同意は手続上の負担が大きいため、専門業務型と同様に労使協定又は労使委員会の決議で一括適用できるようにすべき。
- ・ 労働基準監督署への報告を簡素化すべき。

### (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。

- ・ 裁量労働制は「みなし労働時間」という時間の概念が残る制度であり、本来時間の投入量では評価できない働き方に対しては不十分であるため、非定型的な業務に従事し裁量度が高い労働者を労働時間規制の適用除外とすべき。
- ・ ただし、国民性を考えると、健康福祉措置が不可欠

○ 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。

- ・ 主に非定型的な業務に携わる裁量度の高い労働者で、一定の年収水準を有する者を対象とすべき。
- ・ 長時間労働による健康障害が懸念されるため、健康福祉措置はもちろん、深夜勤務の制限、休暇取得推進等が必要。また、休日の適用除外については慎重に検討すべき。
- ・ 不適切な評価、長時間労働の強制など、本来の効果を阻害する運用がなされる可能性を考慮し、苦情処理制度の整備と適正な運用が必要。
- ・ 制度の適正な運営には労使の役割を明確化することが必要。

### (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、職務内容、責任と権限

- ・ 部・支店長（総合職員）
- ・ 課長・支社長（総合職員）
- ・ 部長・課長（専門職員）

○ 対象者数：2, 370名

○ 処遇面での優遇措置

- ・ 部・支店長（総合職員）：課支社長代理の約1.5倍の年収水準
- ・ 課長・支社長（総合職員）：課支社長代理の約1.2～1.3倍の年収水準

- ・ 部長・課長（専門職員）：副調査役の約1.2～1.6倍の年収水準
- ・ 深夜勤務に関しては12時間／月の手当相当を含んだ賃金体系
- ・ 健康確保措置：未整備（今後裁量労働制に併せて整備予定）
- ・ 苦情処理措置の内容：ホットラインの設置（労働時間に関する苦情はあまりない。）

#### 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。
  - ・ 管理者層より下の職制でも、一定の権限を有し管理者と同様にマネジメントを行っている労働者もおり、一定の年収水準等を要件として、組織形態に即して範囲を拡大すべき。
- 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。
  - ・ 管理監督者は、責任と権限の違いとそれに伴う処遇面の優遇があるだけで、働き方や能力の発揮の観点からは他の労働者と変わらないことから、ホワイトカラー・エグゼンプションの一形態でよい。
  - ・ 健康障害防止の観点から、休暇取得促進の対象とする等の措置が必要。

### (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

- 付与、取得状況
  - ・ 付与日数：23日／年
  - ・ 取得日数：総合職員2.5日、専門職員4.9日、業務職員9.2日
- 年次有給休暇以外の特別休暇の有無及びその取得状況
  - ・ 健康・看護休暇
    - 付与日数：4日
    - 取得率：総合職員42.7%、専門職員56.8%、業務職員89.8%
  - ・ リフレッシュ休暇
    - 付与日数：勤続10年：5日、勤続15年：5日、勤続20年：10日、勤続25年：10日、勤続30年：5日
    - 取得率：総合職員66.7%、専門職員63.5%、業務職員84.6%
  - ・ 指定休日
    - 付与日数：連続5日
    - 取得率：総合職員84.6%、専門職員81.5%、業務職員94.0%
  - ・ 年末年始
    - 付与日数：1日
    - 取得率：総合職員88.2%、専門職員91.2%、業務職員93.8%

#### イ 年次有給休暇の在り方について（取得促進のための方策）