



# テーマ：「新型コロナと働き方の変化」 ＝ 働き方改革の取り組み ＝

エーザイ株式会社

2021年3月

人財開発本部 労務政策部 眞鍋 裕人



*hvc*  
human health care

# 会社概要

- 会社名** : エーザイ株式会社  
**設立** : 1941年12月6日  
**事業内容** : 医薬品の研究開発、製造、販売および輸出入
- 本社** : 東京都文京区小石川4-6-10  
**代表者** : 代表執行役CEO 内藤 晴夫  
**資本金** : 450億円 (2020年3月末現在)
- 売上収益** : 6,470億円 (2021年3月期予想)  
**当期利益** : 400億円 ( " )
- 従業員数** : 連結 10,998名 (2020年3月末現在)  
個別 2,953名 ( " )



# 働き方改革の取り組み



# 働き方改革について

働き方改革が目指すところは、「社員が主体性を最大限発揮できる働き方を実現し、エンゲージメント向上とアウトプットの最大化による労働生産性の向上」にある。

しかしながら現時点では、長時間労働是正や休日・休暇取得推進等の労働投入効率化を中心とした「働き方改革フェーズⅠ」に留まっており、真の目的達成に向け、早期に「働き方改革フェーズⅡ」に移行したい。

フェーズⅡでは、これまでの新卒一括採用や長期・終身雇用を前提としたメンバーシップ型の日本型雇用システムを見直し、年齢や勤続によらず多様な選択肢から自らの能力やライフスタイルに応じて働き方を選択することや、職務や勤務地限定等、仕事と働く場所、時間も自らが選択するジョブ型やフリーランス契約の導入等、メンバーシップ型とジョブ型の複線型の働き方について、幅広い観点から労使で議論を深めていくこととしたい。

# 働き方改革について

働き方改革の真の目的は、「社員が主体性を最大限発揮できる働き方を実現し、エンゲージメント向上とアウトプットの最大化による労働生産性の向上」

Data Driven Business Model

Eisai

4P3 Digital Marketing Model

アウトプット  
(付加価値)

インプット  
(労働投入)

労働生産性

働き方改革フェーズⅡへ

【主体性を最大限発揮できる働き方の検証】

- ・年齢や勤続をベースとしない活躍機会の提供と報酬設計
- ・AI人財に代表される人財獲得力の強化
- ・働く期間の長期化に伴う自律的キャリア形成支援、学び直し機会の提供
- ・企業主導から働き手主導の定年、健康寿命延伸に伴う企業年金の在り方
- ・シニア、女性をはじめとした多様な就労と社会参画(兼業)の促進
- ・健康経営諸施策の推進
- ・多様な働き方に伴う自由と責任の両立、雇用契約とフリーランス契約の検証

働き方改革フェーズⅠから

インプット効率化

2019年3月“長時間労働撲滅取り組み強化”  
時間外労働の削減、休暇の取得推進など

# 働き方改革について

これまでの新卒一括採用、終身雇用前提のメンバーシップ型



社員定着率やロイヤリティに繋がる一方、各人のキャリア形成や専門スキル獲得、人的NWの拡充に乏しくエンゲージメントを低下、さらには企業としての魅力、企業価値を低下させる一因にも。

フェーズⅡ

年齢によらず、多様な選択肢から自らの能力・ライフスタイルに応じて働き方を選択する

自立した個としてフリーランス契約も検証、“仕事”も“働く場所”や“時間”も自ら選択



# 自己裁量を高める労働時間制への移行協議 勤務形態の拡充 = 2020年10月 =



# 働き方改革フェーズⅡ =ロードマップ=

自己革新を促進し、オーナーシップに満ちた人財の活躍を支援する就労環境、人事報酬制度、雇用・契約形態等あらゆる視点から抜本的な改革に着手する。

働き方改革フェーズⅡ  
への移行を表明

2020年10月～  
自己裁量を高める  
就労環境整備事項

- I 自己裁量(自立した個)を高める  
労働時間制への移行協議開始
- II 勤務形態の拡充

## EWAY FUTURE

あらゆる視点から  
抜本改革

- 人財の活躍を支援する  
就労環境整備
- 新たな人事報酬制度、  
雇用・契約形態の整備

# I 自己裁量を高める労働時間制への移行協議

オーナーシップに満ちた人財が、業務遂行の手段や方法、時間配分等を自ら考え判断する自己創造型労働時間制への移行協議を開始する。

- 1. フレックスタイム制から裁量労働制への移行**
  - 専門業務型裁量労働制の拡充、企画業務型裁量労働制の新設を検討。
- 2. 高度プロフェッショナル制度導入の検討**
  - 高度の専門的知識を有し職務範囲が明確な社員を対象とし、高度プロ制度の導入可能性を検討。
- 3. 標準時間労働制からフレックスタイム制への移行**
  - 一部組織の標準時間労働制について、フレックスタイム制への移行を検討。



## Ⅱ 勤務形態の拡充

**「働き方改革フェーズⅡ」移行における先行整備として以下の2項目を2020年10月に導入し、「働く場所」「働く時間」に関する勤務形態拡充を加速する。**

### 1. 自宅勤務制度の拡充

- 週1回1日、所定就業時間内の利用限度を廃止。
- 利用日等拡大とともに、適用除外事項を明記。

### 2. フレックスタイム制におけるコアタイムの廃止

- コアタイム(11:30~13:30)を廃止。
- 勤務は5:00~22:00の範囲で原則3時間以上を必須とする。



## Ⅱ 勤務形態の拡充

### 自宅勤務制度

#### 1. 適用対象者

- ・フレックスタイム制又は裁量労働制を就業形態とする者

#### 2. 利用日・利用時間(週1回の回数制限を撤廃)

- ・原則として、就業カレンダーに定める平日(5時～22時の範囲)

#### 3. 勤務場所

- ・社員本人が居住する住居とする。
- ・単身赴任者の配偶者宅、要介護者宅も可。

#### 4. 適用除外

- ・36協定や健康管理時間ルール等の社内規程に違反があった者
- ・勤務時間の不正申告等、自己管理において問題がある者
- ・社が求める生産性(能力、成果)発揮の程度が低い者

#### 5. 事業所勤務との併用

- ・自宅と事業所勤務との併用可。通勤時間は労働時間から除外。

## Ⅲ 勤務形態関連手当等の再構築、他

### 勤務形態関連手当等の再構築

事業所出勤を前提とした通勤手当、給食施設や昼食補助手当、一部の労働時間制適用者に支給する外勤手当やPERFORM手当については、総合的に検討して改廃・再構築する必要あり。

リモートワーク手当の新設を含めて成案化した段階で労使協議・合意の上実施する。

### その他整備事項

#### ◎PCログ照合体制の構築

勤務時間の適正申告に基づく時間管理体制を強化するため、客観的な情報としてPCログ情報を追加。(2021年3月)

#### ◎会社携帯電話の配付・貸与

生産現場以外の社員に携帯電話を配付(2020年11月)

# 今後の検討にあたっての視点

- 1. 社員の自律化、キャリア構築、労働者移動のしくみ**
  - ・自己裁量を高める勤務形態、副業導入、研修の在り方
- 2. ジョブ型、フリーランス契約等の多様な形態の模索**
  - ・会社と社員の対等な関係構築
- 3. 年功序列・終身雇用色彩の排除、エイジフリー検討**
  - ・仕事／成果反映、期間支払型の報酬体系へ(vs退職金)
- 4. ダイバーシティ(年齢によらない)なしくみ**
  - ・年齢で区切らないしくみ・施策の模索
- 5. 社員サポートのあり方の再整理(自助、互助、共助、公助)**
  - ・自律／自助と社員サポートのあり方、国に頼るところは頼る
- 6. 競争社会と社会貢献**
  - ・企業に集う人間の本質(競争に勝つ、世の役に立つ)



( 以 上 )

