

## 第33回

## 勤務時間や場所にとらわれない働き方を追求

——運用面でのさらなる柔軟化や前向きに働き続ける環境も視野に

## 武田薬品労働組合

武田薬品工業株式会社（以下、武田薬品。グローバル本社：東京都中央区）は、従業員が自分なりの働き方で成果を上げ、休みたいときにはきちんと休める取り組みを進めている。昨年8月からは従来からあるフレックスタイム制の1日の最低勤務時間をなくすとともに、在宅勤務を自宅以外でも勤務可能なテレワークに変更するなど、時間や場所にとらわれない仕組みを整えた。時間管理に縛られない職場環境を求めて労使協議を行ってきた武田薬品労働組合は、こうした取り組みの実現を評価したうえで、運用面でのさらなる充実を見据えている。労組の篠原正人委員長を取材した。

武田薬品の従業員は約5,500人（単体）で、このうち約4,600人を組合員が占める。組合員を職種別に見ると、営業系が営業サポート職も含めて半数弱、研究系はR&Dの研究に携わる研究職が2割弱、製造系は工場のオペレーションのサポートや建築、システム設計も全て入れて2割弱で、残りがコーポレート部門のスタッフ職になる。

また、労働組合は2015年から、契約社員の組織化にも取り組んでいる（契約社員の人数は非公開）。組合に加入しているのは、ユニオンショップ協定を結んでいる正社員とは異なり、組合員のまま定年を迎えた再雇用者も含めて全体の1割程度を組織化している。

## 以前から正社員転換を促進

非正規社員については、原則、1年以内の有期契約。更新は、医療職などの特別な職種を除き、通算契約期間を最長5年以内としており、優秀な人はそれまでの間に正社員に登用する。その際、これまでの働きぶりや成果を確認して本人と上司が面談し、最終的に人事が正社員への登用を判断。時期も不定期で、特に決まっているわけではない。そうした状況のなか、労働組合

は契約社員の組織化を始める以前から、正社員化の促進の方針に掲げてきた。

「有期契約労働者は雇用の安定を求めている、実際、契約社員からは『正社員への登用を進めて欲しい』との声もある。職場にとっても、優秀な契約社員に働き続けてもらうことは大きなプラスになる。こうした観点から、契約社員を組織化するようになる前から、方針に優秀な契約社員の正社員への登用促進を掲げ、経営側に伝えてきており、毎年、何人が社員登用となったのかも確認している」

契約社員の正社員への登用実績は、近年、毎年数十名で、派遣社員から契約社員への転換実績もある。

## 全国勤務と同待遇の勤務地限定制度を導入

こうした従業員構成を踏まえたうえで、働き方改革に関連する施策を見ていくと、まず採用段階では2009年度から「勤務地限定制度」を導入している。地域医療の重要性が増すなか、地元での医療用医薬品MR職を志望する新卒者を対象にしたもので、2015年度からは入社後5年間という期間の定めをなくし、給与面、福利厚生面は全

国勤務する社員と同じ待遇となる。勤務地限定で入社した後に、全国勤務に変更することも可能。誰でも希望することができ、特に条件は設けていない。

「かつては新規採用活動において、当社で内定を辞退する人はあまり見られなかった。だが、最近はそういう事例も発生し始めている。採用を強化しようとして議論するなかで、今の若い人のなかに親元からの通勤を希望する人が多いことも考慮しようとなり、会社が勤務地限定の採用方針を決めた。勤務地限定を選んだ場合でも、選考プロセスは全国勤務と同じ。入社後も昇給スピード等の賃金面や福利厚生なども同待遇になる。『本人の経験の幅やスキル・能力の向上、人材育成などを考えると1カ所の県（営業所）で働き続けるよりも複数の営業所を経験する方がメリットになる』といった考え方により、従業員が希望した道県および

## 武田薬品労働組合 概要

2019年3月1日時点

所在地：大阪市中央区  
 代表者：中央執行委員長 篠原正人  
 結成：（武田労連）1948年8月  
 （単一化）1968年7月  
 組合員数：約4,600人  
 上部団体：連合、U Aゼンセン

隣接県でのエリア内での異動はある。そのあたりは、労使協議のなかで定められていった」

同制度は出身地や大学の所在地で勤務することもできる。ただし、対象としている勤務地は、「北海道」、「青森、岩手、秋田、宮城、山形、福島」、「岐阜、新潟、長野、山梨、富山、石川、福井」、「岡山、広島、鳥取、島根、山口」、「香川、徳島、愛媛、高知」、「長崎、大分、佐賀、熊本、宮崎、鹿児島、沖縄」で、東京を含むそれ以外の地区は対象外となっている。

### 長時間労働職場は個別に協議

また、同社では労働時間に関しても、労使で「年間1,800時間台の達成」を目指して取り組んでいる。今は「全社平均では1,800時間台に達成しているものの、部門によってバラつきがある」状態。そこで、労働時間が多い部門については、「人数や業務量が適正なのか、労働時間を削減するための方策をどうしていくか等、長時間労働になっている理由を突き詰める形で毎年、個別に労使協議している」。

「当社は現在、グローバル化を進めるなか、国内外の異なる法人を一つの会社とみなしてビジネスを展開している。このため、組合員の上司が海外にいることも珍しくなく、上司との連絡や調整に時間がかかるケースが散見される。IT部門は特にそれが顕著で、時差の関係で夜中に仕事の指示があったり、上司に伺いを立てても回答が半日後になるなど、労働時間が長くなる傾向にある。加えて、グローバルレベルで各社間のBPR(Business Process Redesign) を実行中でシステムの統一化を図っている事情もあり、IT部門はどうしても業務がひっ迫して労働時間が増えている」

### MRは仕事のスタイル変化と意識改革が進展

「一方、営業系はMRの仕事のスタイルの変化に伴い、以前に比べてかなり労働時間が減ってきた。かつては医師とのアポイントのために長時間待機したり、業務時間後の研究講演会が行われるなどのケースがあり、労働時間が長くなる傾向にあった。だが現在は、日本製薬工業協会において事業活動の自主規準である『製薬協コード・オブ・プラクティス』が定められたことなどもあり、仕事のスタイルは大幅に変わってきている。今はMRが医師に面会する際は事前申請制や、予約を取る形に変わってきたところもある。また、会社がMRの意識付けを変える取り組みを強化していることも大きい。短時間でいかに効率的に働くかを自ら考え、自分で目標を立てて結果を検証することに各自が取り組んでおり、その二つの相乗効果が図られている」

従業員の意識改革は、年次有給休暇の取得を阻害する要因の払拭でも垣間見える。同社では毎年、全社的に年休取得率の目標を決め、それを達成すると一定額の寄付を社会貢献に使える仕組みをつくった。「有給休暇を取ると周りに迷惑をかける」といった意識から、「有給休暇を取ると社会に貢献できる」といった考え方への転換を促すことが狙い。休みたいときに休める環境づくりに努めている結果、有給休暇の取得率は2018年3月現在、前年比4.7%増の71.2%まで上がってきている。

### 1日の最低勤務時間の制限を撤廃

また、同社は2016年5月からフレキシブルワークを導入して「コアなしフレックスタイム制度」や「在宅勤務の拡大」を推進。2018年3月末時点

では、対象となる従業員の92%がフレックスタイム制を、36%が在宅勤務制を活用している。2018年8月1日からは従業員からの声や労働組合からの要望も踏まえ、個人のニーズに応じていつでもどこでも勤務可能な働き方に移行することで、さらなる柔軟な働き方を追求している。

具体的には、旧来のフレックスタイム制度は1日の最低勤務時間を標準勤務時間（7時間45分）の半分以上としていたが、昨年8月1日以降はこれを廃止。社員は1カ月の清算期間のなかで、より柔軟に働くことが可能になった。例えば、半日休暇を取得した場合でも、残りの半日をフレックス勤務することができるし、プライベートな用事で短時間、勤務を中断する中抜け勤務も認められる。

また、フレックス利用者が月の途中で標準時間の合計より実働時間が7時間45分以上勤務している場合、月最大2回まで清算休暇を取得できるようにしていたが、これも最大4回までに広げた。さらに、一定の要件を満たせば、自宅以外の場所でも勤務できるようにし、名称も「在宅勤務」から「テレワーク」に変更した。

### テレワークで自宅以外の勤務も

「フレックスタイムは、コーポレート部門を中心とする対象者の9割強が利用している。営業系はみなし勤務制度でフレックスの対象ではないが、工場系にも広がっていて、製造ライン職以外のほとんどの従業員に適用している。研究系は業務を大きく二つに分けていて、創薬研究に携わっている従業員の多くには専門業務型裁量労働制が適用されているが、CMC(chemistry, manufacturing and control) 研究に携わっている従業員や主に技術を

ベースに創薬研究を進める人などはフレックス制の対象になっている」

「テレワークは、以前は『在宅勤務』という名称だったが、自宅以外でも勤務可とすることに伴い、名称を変更した。制度を利用する際の承認は柔軟に行われていて、部門内で必要と判断され、本人の申請と上司の許可があれば、全ての部門で取得できる。『週〇日まで』などの取得制限もなく、『朝からお昼まで会社において、午後は他の場所で勤務』といった形もOK。ただし、成果を出さずにテレワークを続けていると上司からの指導が入り、評価もマイナスになる」

見てきたような柔軟な働き方を進めた結果、2018年3月末には月の平均残業時間が前年比1.3時間減の13.3時間になるなど、長時間労働の是正に向けて一定の効果が表れている。

### 時間管理に縛られない働き方を

こうした取り組みに対し、武田薬品労組はどのように関わってきたのか。同労組は2018年春の労働条件交渉で、後述する賃上げ以外に「時間管理をベースとする制度の見直し」と「育児・介護などの家庭的責任を有している組合員でも責任を持って働ける環境の整備」を要求。その背景には、会社が労働時間の長短に関係なく成果を追求するスタンスにあるなか、労働時間管理をベースとした制度が残っていたこともあり、成果を出すために最適な勤務管理の仕方や在社時間に縛られない勤務時間の捉え方に向け、その見直しを求める目的があった。

「要求の考え方や方向性については、労使の認識が一致しているため短時間の協議で合意した。その後、具体的な内容に関する労使協議を経て、導入2カ月前の昨年6月に労使合意し、上記

の見直しが行われることになった」

また2018交渉では、育児・介護などを担っている組合員でも通勤しやすく休暇も取りやすい制度への見直しも要求したが、こちらはまだ具体化が図られていないという。

「これも柔軟な働き方につながるもの。この点についても、会社側は要求の方向性について理解を示し前向きに捉えていて労使協議していくことになっているが、まだ具体化できていない。労働組合としては、制度的なところで課題はなくなったが、運用面ではまだ時間管理に縛られている部分もあって、完全な改善にはなっていないと捉えている」

この点は、2019交渉等を通じて、さらに協議を進めていく考えだ。

### 18年の交渉では製造系・事務系等へのベアを獲得

一方、賃上げについては、2018交渉では製造系・定型事務系等職種に絞って要求し、ベアを獲得した。武田薬品では、社員を職種別に二つの異なる賃金体系に設定している。職種群には、製造系中心（および定型業務の事務職、研究所での技術職）の職種群Ⅰと、営業、コーポレート、研究職などの職種群Ⅱがある。2018年の交渉では、職種群Ⅰの改善が図られた格好だ。

「当社の職種群Ⅱの賃金水準は業界内で優位性が見られており、職種群Ⅰの水準も医薬他社の製造子会社の社員に比べれば優位にある。しかし、他社のように工場を子会社化せず自社に抱えるなか、工場で働く組合員は患者さんに医薬品を安定して供給するよう生産計画スケジュールを遵守するなど厳しい環境に置かれている。そういう実態も勘案するなかで、現行の賃金水準が仕事ぶりにふさわしいのか否かの議論をしてき

ており、過去5年にわたって賃上げを要求してきた経緯がある。2年前に社会環境等を踏まえて全体的なベアを会社が受け入れたが、その時も職種群Ⅰへの手厚い引き上げは成し得なかった。2018年の交渉で、念願の職種群Ⅰへの手厚い賃上げが実現できた」

### 組合員層は職種群Ⅰ・Ⅱとも6段階で

武田薬品の賃金体系については、同社では4年前から職務に求められる価値を図って、それに基づくグレードを決め、エグゼクティブを除く管理職層は4等級、組合員層は職種群Ⅰ・Ⅱとも6等級で格付けを行っている。

現時点で、賃金は職務等級別に範囲を定める範囲職務給となっている。バンド内は三つのゾーンに分かれていて、下位ゾーンだと昇給額が相対的に高く、上位ゾーンだと昇給額が相対的に低いうえ、標準業績であっても昇給しにくくなる仕組みである。普通の評価を得ていれば中位水準に収れんしていく。

「組合員層は職種群Ⅰ・ⅡともJ1～J6の6等級で、それぞれ職務給表を立てている。組合員レベルはグローバル標準では2区分になっているが、日本ではそれを細分化する形で6等級に分けた。例えば、職種群Ⅱは営業やコーポレート等の職種があるが、たとえ仕事が変わっても、それぞれの価値基準で職務等級が格付けされる。範囲職務給はそれぞれ中位水準があって、そこから上下していくイメージ。2018年の交渉では、職種群Ⅰの職務給表の上下限が持ち上がり個人の給与も上がる完全なベアとなった」

### Quality Conversationsをグローバルで展開

評価は目標管理下での業績評価とコ

ンピテンシーに基づいた行動評価を実施。年1回のタイミングで行っている。評価は各人の行動に対するものがベースになるが、「営業の現場等では、業績も多少、関係してくる面は否めない」。また、同社では査定昇給や進級昇給等の時期がズレていることから、労働組合として、毎年12月の段階で最終的な昇給原資を確認しているという。

評価を実施するうえで、1年ほど前から、「Quality Conversations(QC)」を全社的に展開。従来の定期面談に加えて、必要な時に上司と部下が業務進捗だけでなく、キャリア開発やフィードバックも含めたコミュニケーションをとる取り組みをグローバルで進めている。

「昔のように期日を決めていると、その時だけしかしない上司も出てくるので、今は上司と部下とでよく話し合おうということに主眼を置き、常に対話するよう定められている。組合もどのぐらいの頻度でQCを実施しているかや、上司からの評価結果や行動に対するフィードバックがあったかなどについてアンケートを取ってフォローしている。その結果を共有し、全社的傾向だけでなく部門ごとの傾向を見て会社と意見交換し、悪い部門には改善を求めている。また、組合員から個別に苦情等が来たら、都度、対応している」

### 賞与の個人業績は5段階評価で

一方、ボーナスは会社と部門の業績を連動させる方式で業績賞与の原資が決まり、各人への配分にあたっては個人業績を反映させる仕組みである。基本賞与(固定賞与)は「月例賃金×〇.〇カ月」となり査定は入らないが、業績賞与は個人業績が賞与考課に細かく反映される。

「業績賞与はその時の企業業績に

よって水準が変わるし、職種群ⅠとⅡでも異なるが、高い職責で成果を出した社員にはその貢献に報いられる設計になっている」

### 優秀な女性の早期登用と就業継続を

話を働き方改革の取り組みに戻すと、武田薬品では多様な従業員が活躍できる環境の創出を目指し、経営戦略として①新任管理職昇進における女性の割合30%②係長レベルにおける女性の割合30%③経験年数8年までの管理職登用割合10%④勤続10年未満の社員における離職率の男女割合同率——の四つの指標と目標を掲げている。

「意見や視点の多様性を推進することは会社の成長にとって不可欠。それを実現するためには、意思決定に関わる管理職に女性を積極的に登用することは一つの要素であり、指標化した。また、外国のビジネスモデルを学んでいくためにも、早く管理職になった方がよい。指標③は30歳前後で管理職に登用するイメージで考えているものだ」

「優秀な女性が働き続けられる環境をつくるため、離職率の男女割合を同率にする目標も掲げている。特に女性の営業系はどうしても結婚・出産を機に辞めてしまうことが多く、働き続ける人も多くはなくなってきてはいるものの、まだ女性の離職率の方が高い。会社は新しく入ってくる人への教育に相当な投資をしていて、辞められてはもったいないとの発想もある」

MRは病院の診療時間を外して医師との面会予約を取るため、どうしてもお昼休みや夕方の時間帯になりがち。すると、子どもの保育園等への迎えに行けなくなってしまうなど、育児しながら働くことの両立を断念する人も少なからず出てくる。そこで同社では、「ファミリーケア(短時間)MR制度」

をつくり、受け持つ病院の数を減らしたり、夕方に医師との面会が入った場合はチームリーダーがヘルプに入るなどの措置を講じている。

なお、退職者に関しては、労働組合としても自己都合退職者に対し、「なぜ、自己都合退職しようと思ったか」をアンケート調査している。

「複数の選択肢から選ぶ形式で尋ねたところ、『自分のなかで将来のキャリアが思い描けない』を理由に選んだ人が多かった。結果については、他社に比べて労働条件が悪くないなかであって、どうすれば自らのキャリアをどう描いて当社で働き続けようと思えるようになるのか。労働組合としても、夢を描いて、前向きに働ける環境をどうつくっていくか、そして退職する人をいかに少なくしていくかを課題として受け止め、力点を置いていきたい」

同社の定年年齢は60歳で、その後は1年ごとの再雇用契約になる。同社労使が取り組む働き続けられる環境のなかで、定年年齢は今後、どのように捉えられていくのだろう。労働組合としては、「上部団体のUAゼンセンの方針で65歳定年制度を遅くとも2020年度から実施することを求めることになっており、それに沿って要求していく」考え。ただし、組合員の意識をアンケート調査で聞いたところ、「その時は選択制を回答する人が多かった」。

「65歳定年制を求めるのか選択制を考えていくか等、まだまとまっていない。現段階では組合として選択制が良いようには思っている。かつて55歳定年から60歳定年に移行したときも、60歳定年を掲げつつも55歳以降を定年扱いとした時期があった。今回も同じような仕組みで定年延長できないか等含め、労使で知恵を絞っていきたい」

(新井栄三、荒川創太)