

第9回 保育・雇用ワーキング・グループ
議事概要

1. 日時：平成31年2月12日（火）11:00～11:59
2. 場所：合同庁舎4号館11階共用第1特別会議室
3. 出席者：
 - （委員）安念潤司（座長）、大田弘子（議長）
 - （専門委員）池本美香、島田陽一
 - （政府）中村内閣府審議官
 - （事務局）田和室長、窪田次長、福田参事官
 - （説明者）AIG損害保険株式会社 執行役員 人事部門担当 福富一成
4. 議題：
 - （開会）
 - 1. 勤務地を指定した働き方に関するヒアリング
 - （閉会）

5. 議事概要：

○福田参事官 定刻となりました。

ただいまより「規制改革推進会議 保育・雇用ワーキング・グループ」第9回を開催いたします。

皆様には御多用の中、御出席を賜りまして、まことにありがとうございます。

本日は、大田議長も御出席です。

また、森下座長代理、飯田委員、八代委員は御欠席です。

本日の議題は、ジョブ型雇用の1つである「勤務地を指定した働き方に関するヒアリング」でございます。

報道関係の方がいらっしゃいましたら、こちらで退室をお願いいたします。

（報道関係者 退室）

○福田参事官 それでは、ここからの議事進行につきましては、安念座長、よろしく願いいたします。

○安念座長 ありがとうございます。

御紹介にありましたように、議長にも御出席を頂いております。

それでは「勤務地を指定した働き方に関するヒアリング」を行います。

本日は、AIG 損害保険株式会社執行役員人事部門御担当の福富一成様にお越しを頂いて

おります。お忙しい中、時間をとっていただきまして、本当にありがとうございます。

早速でございますが、資料1に基づいて御説明をお願いしたいと存じます。

○福富執行役員 それでは、説明をさせていただきます。福富でございます。よろしくお願いいたします。

では、資料を御確認ください、我々は外資系のAIG損害保険株式会社という損害保険会社です。損害保険におけるジャパンマーケットでは、我々は業界で4位の規模です。

我々がビジネスを実施していく上で軸にしているコンセプトの一つは、他社にはない違った取組をしながらマーケットに独自性を見せていき、差別化を図っていくといったことが必要だと考えています。

裏返して言うと、上位3社が非常に大きな会社ですので、我々は第4位とはいえ、上位3社が実施していないことを先んじて取り組んでいくことで損害保険のマーケットの中で生き残っていくというビジネス戦略を実施しております。

資料の2に「Best Place To Work」といったタイトルを書かせていただいているのですが、このタイトルの意味は、社員から見て最も働きやすい会社を目指していきましよう、今、経営共々、いろいろな活動をしています。

この取組の一つである、Work@Home Base というのは、社員がライフステージに応じて地域を限定してホームベースで働きましようというコンセプトにしたがい、今、制度をつくっているものであり、本日は、その御説明をしていきたいと思えます。

では、次ページ以降を見てください。我々AIG Japanの中では、2014年に作成した社員の就業条件における基本的な考え方というものがあります。

図の左側「AIG Japanの目指すコンセプト」について御説明します。

我々、AIG Japanは従業員数が、日本の中で約9,000名です。そのうち、私の属しているAIG損保という会社に約8,000名です。よって、ほとんどがAIG損保に属している社員になります。

その中で、左のボックスの中の一番上が象徴的なコンセプトになりますが、先ほども申し上げました競合他社とは徹底的に違いがあるとがった会社をつくっていきましようという考え方があります。次に「Best Place To Work」に関連性が強いものとしては、下から2つ目、優秀な人材を維持・確保できる公平で最適な職場を創造していきましようといった考え方になります。

業務効率を改善して、柔軟で機敏な会社の組織をつくり、それを成長の糧にしていきましようということを、我々は掲げております。

次に、右側に記載している7つのキーワードについて御説明します。こちらは我々が社員の就業条件をつくる時のコンセプトにしている7つのキーワードでして、我々人事部門の担当者は、何か選択に迷ったことがあると、このキーワードに立ち戻り、最終判断をするという、人事制度の基本としているものです。

次の4ページについて御説明します。先ほどWork@Home Base、転居転勤のない会社を

目指し、今、その制度をつくっているところですが、本取組のベースとなるものとしてそれまでにどういった取組をしてきたのかという部分を簡単に御説明したいと思います。

2016年の4月までの就業条件と、現在との比較として、縦軸、左側に書かれている幾つかのカテゴリーで記載しているよう、我々はシンプルに制度を統一してきました。

背景としては、我々、今、AIG 損保という会社名ですが、昨年1月にAIUという会社と富士火災という会社が統合したものです。この会社統合に併せて制度を一本化しなければならないといった、背景もあり、この2016年4月までにAIG Japan グループ各社の制度を統合してきました。

これが、なぜ、今の転居転勤のない会社と結びついているのかということ、複数の雇用区分とその雇用区分ごとに様々な制度を持っていますと、今回のWork@Home Baseの施策を実施しようとした場合、各地域で複数の異なる制度運用していくというのは非常に困難です。このように、できるだけシンプルな制度にしたということが、Work@Home Baseの取組のキーになると我々は考えております。

ちなみに、雇用区分というのは一般的な表現としては職種に近いものです。どの企業でも一般職、総合職、何々専門職等々、複数の職種があるかと思いますが、弊社においても72の雇用区分を今は4つに集約しております。

中でもほとんどが一般的には総合職と言われている職種になります。我々の社内名称としてはレギュラーエンプロイと呼んでいますが、そこに集約されております。

そのほかに、富山、松山、長崎、沖縄でコールセンターや集中センターを運営していますが、そこで働くサイト正社員という雇用区分、特殊なお仕事をされる方や定年再雇用の方といった契約社員の方に適用しているコントラクト社員という雇用区分、タイムスタッフというパートタイムで働く方との雇用区分の計4つに分けているのですが、そのほとんどは総合職、レギュラーエンプロイというところの社員になっております。

あわせて、人事の規定もかつて283ありましたものを、今、69個にシンプルにしました。その他にも退職金の制度、報酬制度、評価制度もAIG Japan グループ内で複数存在していたものをシンプル化しました。あと、労働組合は、会社がしたことではありませんけれども、労働組合側の判断で統合しました。このようにあらゆるものをシンプル化してきました。

次の5ページですけれども、先ほどお伝えしたようにシンプルかつ持続性のある制度へ整った後に、次のステップとして、社員が最も働きやすい会社を目指してという取組を「Best Place To Work」の始めることとしました。我々は略語でベストプレと呼んでいますが、この取組で目指す姿が右に日本語で書いているものです。

「率先して自律的に行動する社員が…」とありますが、ここで意図するところは、単に全ての社員を公平に処遇しますよということではなく、会社に貢献していただける意思のある社員の方が、よりパフォーマンスを発揮するためには生き生きと働き、家族も共にハッピーになれる、そういった会社を目指していくべきであるといった考えで、各種取組

みをしております。

左に、「Best Place To Work」の8つのキーワードを置いています。この取り組みは、人事中心でのプロジェクトチームではありますが、会社全体として取り組んでいることも多く、例えば、左下のオフィスの環境だったりとか、ITのインフラだったりとか、あと、仕事そのものに対するプライドなどといった、そういったキーワードも入れております。よって人事が中心となる横串を刺したタスクフォースとして全社的に取り組んでいます。

次のページに、ベスプレで、今、実施している取り組みを参考程度に代表的なものを挙げております。

左の縦軸の方には、これは、我々が本日詳しく御説明をする Work@Home Base、あと、Flex place というのは、サテライト勤務を意図しているものでして、必要に応じて自分の属しているオフィスではなくて、近隣のオフィスでの勤務もできる制度です。

あとは、元々選択制の Flex 制度を設けておりましたが、昨年12月に Flextime を全社員に適用しました。11:00-14:00 のコアタイムを設けた Flex 制度を、全従業員が使える状況にあるということです。

あと、真ん中の軸は、男性の育児参画や、育児と仕事の両立、介護も、今、非常に社員が直面する問題になっていますので、それらと仕事との両立をどのように実施するべきかといったセミナーの実施です。

一番下は、主にかん治療ですが、がん治療と仕事をどうやって両立させていくのか、がん治療に専念しながらキャリアをどうやったら中断させないのかということを経験者の皆さんに情宣をしているものです。

一番右の上のところは、年金セミナーや、キャリアセミナーといった、いわゆる人事制度セミナーとですが、我々も含めて企業は社内に複数の制度を持っているのですけれども、十分に社員が、その制度を理解して使うことができているといたった事象がありました。その原因をひも解いていくと、実はどういった事象にはどのような制度が対応しているのかということが知られていなかった事実を認識することができました。これらの事象を改善するため、改めて社員に、制度理解の促進施策を始めています。

あと2つは、健康に関することです。自分の健康に関するところも意識を高めてくださいということで、そういった取り組みを全部、いろんなものを集めて「Best Place To Work」の取り組みとしております。

では、ここからが勤務地を指定した働き方「Work@Home Base」の取組を始めるに至った詳細説明に入ります。

まず、きっかけの一つですが、我々は定期的に社員に意識調査、サーベイをやっております。先ほど御説明した2016年の制度統合後の2017年に実施した全社員向けサーベイで「働く場所に関して、あなたが最も重要だと考える項目を3つ選んでください」という項目です。

この数字が、社員が働く場所に関して重要だと考えているところの上位ベスト3です。

一番多いのは、希望勤務地を選べる、働く場所を選ぶということが、社員にとってはすごく重要だと考えているという結果でした。

次に、社命の転居転勤がない。部署を動くことはいいのだけれども、やはり、転居することに対しては、抵抗感がありますという方が多いという結果です。

あとは、在宅勤務ができるというものです。これは、今も全員が在宅勤務を実施できる状態ではあります。

こういった社員のニーズとともに、皆さんも御存じのとおり、外部環境としては少子高齢化が進み、女性の社会進出が進んでおり、各社員が様々な状態の中で働いているという状況で、キャリアの中断を一番阻んでいるのが、やはり、転居転勤ではないかというところに我々は行き着き、今回、勤務地を指定した働き方ができないものかということで、8ページのWork@Home Baseの目指すところとして掲げております。

もう少し背景を申し上げると、本施策を実施するに当たっては、今までも地域限定型の社員というのは、我々も雇用形態の1つとして持っておりました。その地域限定型社員制度を拡大していくという議論ももちろんありましたが、我々が認識する地域限定型社員制度の弊害としては、どうしても社内の中に二重構造ができてしまうといった事象が起こる、わかりやすく言うと、総合職が偉くて、地域限定の社員は処遇も低くて、少し仕事のにも単純作業に従事するケースが多いといった、そういう構造ができてしまうので、それは避けたいという思いから、発想を転換して、では、総合職も含めて、全員勤務地を希望地域へ配置してしまったら良いのではないかと、このWork@Home Baseの施策を実施することになりました。

我々、AIG Japan グループ全体として目指しているものは、「転居転勤がありません」、「単身赴任がありません」、「社命による転勤がありません」という会社です。

2の「単身赴任がありません」と3「社命による転勤がありません」について補足いたしますと、現時点で単身赴任者は社内でも約1,000人おります。長いものと、30年以上単身赴任しているといった社員もおり、本取組でそういった事象を解消したいということです。やはり、仕事をしながら家族とともにハッピーになっていただきたいというシンプルな目的もありますが、子育てや介護は家族の助け無しにはできないという事実もありますので、社員にはできるだけ家族の単位で生活ができるよう、働く場所を選べるようにするべきという思いがあります。

3つ目は、「社命転勤がない」というメッセージで意図しているのは、基本的に、我々は社内公募制度があり、その制度を積極活用しながら自分のキャリアは自分で選択してくださいといったメッセージを伝えています。

転居転勤がない会社を目指すのであれば、各地域でのキャリア選択も自分で行っていただきたいという意味で、社命転勤がないといった目的も掲げています。

本ページ下段に、注意書きを記載していますが、ポイントは、キャリアの幅を重視して、全国を飛び回る働き方も選択できるということです。「ライフステージ」に応じて全国転勤

に全く問題ない時期にある方は、御自身が希望する限りはどうぞ、全国飛び回って自分でキャリアを選んでくださいというメッセージです。

もう一つは、今までお伝えしてきました Work@Home Base の施策であり、働く場所を重視して、特定のホームベースでキャリアを積んでいく働き方であり、会社はライフステージとその時々々のキャリア思考に応じて双方を受け入れていくコンセプトの施策です。

更に細かい注意書きを記載しているのですが、先ほどお伝えしたとおり、本取り組みは、地域限定社員とは違いますということです。

Work@Home Base における、ホームベースとは、我々は日本全国に約 200 箇所の事業所がありますが、それを 11 のエリア内に集約し、一般的な通勤時間の範囲からすると若干遠方であったとしても、希望する生活圏から著しくは遠くない、そういったエリア区分に分けております。

それでも、現在の各エリア全てが通勤圏だとは言いきれませんが、新幹線や特急利用を積極的に認め、在宅勤務や Flex 勤務の利用促進を並行して進めていくことで、社員が希望する地域での生活圏を確保しながら働ける環境が整うと考えています。

9 ページは、参考情報ですが、このコンセプトを昨年立ち上げそれ以降、たくさんのメディアで取り上げていただき、非常に社会的にも関心を持っていただいている事項の 1 つだと改めて感じています。

10 ページに、簡単に Work@Home Base の設計のコンセプトで、今まで一般的な企業に存在する地域限定社員と何が違うのかを御説明します。

まず、働き方のカテゴリーとして Non-Mobile 社員、Mobile 社員のいずれを希望するかを、社員に選んでいただきます。

この選択をする上でのポイントは、自分はエリアを限定して働きたいのか、様々な機会を求めて全国飛び回っても良いのかを、今のライフステージに応じて選択していただきます。

Non-Mobile 社員と Mobile 社員というカテゴリーをしていますがこの 2 つには、処遇の違いというのはありません。基本的には職務等級制度の原則に従い同じ仕事をしていたら、同じ処遇ですよと伝えていきます。ただし、希望エリア以外へ転勤をする可能性の有無と、希望エリア以外へ転勤をした際に適用となる福利厚生については違いを設けるといった考え方になります。

よって、Non-Mobile 社員イメージは
「現在の勤務地、エリアが気に入っていて、離れずキャリアを積んでいきたい。」
「子供の教育を考え、転勤をしたくない。」
「親の介護が必要で近くに住んでいたい。」

「自分の転勤のせいで配偶者が仕事をやめなければならない。」
などと理由は様々ありますが、もう少し感覚的に今のコミュニティーから離れたくないとか、地元に戻りたいとか、そういった考え方を重視しながら仕事を継続したい方は、この

Non-Mobile を選んで構わないこととしています。

次に、Mobile 社員のイメージは、

「現在のライフステージにおいては、勤務地にこだわりがなく、むしろ様々な拠点で働き、キャリアを積んでいきたい。」

「子供の転校も本人にとってはいい人生経験だと考え、そういう教育方針を持っている」

「子供が独立し、親も他界をしていて、今は、いろんなところに行ける状況にあり、勤務地はこだわらない（シニア層に多い）」

「特定の地域内だけの昇格機会ではなく、日本全国の昇格機会を得ることで若くとも早い段階でマネージャーポジションを任せられる可能性があり、手厚い転勤の福利厚生があるならそれも魅力的だ」

この例は先ほどの社内公募を活性化させていくといった取組にも関連しますが、例えば、地方で支店長のポジションが空いていた場合、年齢に関係なくそのポジションに応募し合格すれば、新たなキャリア構築が可能となるということです。

Mobile と Non-Mobile における主な違いは以上ですがライフステージに応じて、これらを変更することができるようにしています。

現在の予定では、当初は今年の年末に、その後は3年に1回程度の頻度で社員向けサーベイをし、その時点で Mobile か、Non-Mobile を選択いただく予定です。

処遇の違いといった部分では、先ほどお伝えしたとおり、担当職務に対する給与面は Mobile と Non-Mobile で差はありませんが、ベネフィットについては Mobile 社員へは家族を帯同しての異動であっても生活環境の変化に対する補填費用としては十分な水準であり、単身者にとっても頻繁に帰省等が可能となる水準であるベネフィットを提供していきます。それとは別に、今も賃料の一定割合を自己負担する社宅制度がありますが、新制度の Mobile 社員の社宅制度は会社負担分を大幅に増額し、実質的な自己負担分をほぼなくしていく方向で検討をしております。新制度においては Mobile を選択した方が実際に希望地域外へ転勤となった場合には転居による自己負担部分を最小限にしていくことを考えています。

一方で Non-Mobile 社員のベネフィットについては、今後居住地が固定化できるような勤務地の範囲で働いていくことになるのですが、希望地域で働いている限り社宅制度は不要であると考えています。

別の観点でいうと、地方を希望する Non-Mobile 社員が様々なキャリア選択ができるように、現在の本社の業務はもっと地方に分散していくことを考えています。分かりやすい例で言いますと、我々人事の仕事も、今は本社部門にしか人員はいませんが、これらをもっと地方エリア、比較的人員が多い拠点に、人事部門の業務を移し、そこに人員を配置していくといったイメージで、各本社部門の分散化を進めていきます。

最後に 11 ページになります、先ほど、ベネフィットを Mobile 社員には手厚くしていく方針をお伝えしましたが、我々のコンセプトは、Mobile 社員を選んだ方を今までのように、

必ず全国転勤していただくといったものでもありません。Mobile 社員の方でも希望のエリアを確認し、Mobile 社員も、可能な限り希望の勤務地で働いていただきます。

よって、手厚いベネフィットとは、Mobile を選択したことで恒常的に受け取れるものではなく、飽くまで転勤をしたときに支給しますので、希望エリア内で働いているケースであれば Mobile 社員も、Non-Mobile 社員も、共にベネフィットはつけないといった制度にしています。

制度全体の構成としては、基本的には全ての社員に希望の勤務地で働けるように取り組み、希望の偏りや企業を運営する上での人員の緊急配置をする必要があった場合に転勤をしていただく社員の 카테고리として一定数の Mobile 社員にその役割を担っていただきます。

以上です。

○安念座長 どうもありがとうございました。

それでは、残りの時間はディスカッションに使いたいと思います。どうぞ、どなたからでも結構でございます。

ちょっと私から、私も本社部門がどんと本店に厚くあると、少なくとも昇進を志向する人にとっては本店以外は魅力がないと、極端に言うそうですね、そんなふうになってしまって、こういう制度は、やはり、何だかんだ言っても、1 級市民と 2 級市民的な、そういう嫌な結果が出てきてしまうのではないかなと、これは一般論としては思うのですけれども、私も、今、御説明いただいた本社機能をできるだけ分散するというのは、大変魅力的というか、非常に先進的な試みだなと思って拝聴していたのです。

具体的に、どういうことが可能でしょうか。

○福富執行役員 では、お答えします。

机上配付をさせていただきました、Appendix の日本地図が書かれている図があります。こちらが、我々の今の 11 エリアになります。各エリアには一定の人員枠があります。各エリアにおける現時点の定員数と今回のサーベイにおける希望者数を集計したのですが、御認識の通り東京と大阪が定員数に対して希望者数が多く、その他の拠点が若干少ないといった傾向でした。

まず、本社がある東京に、キャリアを最大までアップさせたい方、例えば、社長を目指しているような方は、当然、東京が勤務地になるのですが、執行役員レベルのポジションであれば、各エリアに 1、2 ポジションが存在します。よって、既に一定の権限を地方に与えた会社運営をしているといった背景もあります。

事実として御認識のとおり多くのポジションが東京に集中していますが、今、我々が取り急ぎ分散の取組の中心に考えているのは、課長や室長、次長といった職位を分散化して、各エリアの方が東京から分散した職務に就けるような施策も進めていきます。

それで、将来経営者になるものは、やはり、本社に来ないとできないものはやむを得ないと思っております。

○安念座長 なるほど、わかりました。

○大田議長 本社機能を担っている人は、Non-Mobileになるわけですか。

○福富執行役員 基本的には、東京エリア、例えば、この地図でいくと、今、ヘッドカウントが1,800在籍しています。下に希望者が2,000と書いてあって、プラス200なのです。これが、年末にアンケートをとったときの希望勤務地の結果です。ですので、今、200人のギャップがあります。

その200人を他の地域に配置する必要がありますので、東京を希望する2,000人の中にいるMobile社員の方に他の地域で働いていただくことになります。最終的に東京エリアで働く方の大半は東京希望者になると思います。

○大田議長 地域限定の場合の問題は、その地域の拠点を統廃合した場合の取扱いですが、御社の場合は、ホームベースという広い範囲で捉えることで、その統廃合の影響をなくしたということだと思います。しかし、さはさりながら、やはり人員調整に限度があるのではないかと。

例えば、九州で見ると佐賀県や大分県は、小規模事業所のみがあると。この事業所を業績低迷で閉じるとなった場合に、ここで働いていた人は、九州のほかの県に行くことになるのだと思うのですが、遠方だと通勤手当とかかかりますね。こうした業績変動に伴う統廃合と、それから人員調整、ここはどうしておられますか。

○福富執行役員 2つ背景があります。まず、1つは、比較的地方でクラリカルな事務的なお仕事というのは、既に過去から全国で4つの大きな拠点到集約をしてきました。それらの取り組みは極端なものではなく、当然、毎年一定数の自然退職が起きますので、その中で、徐々に集約をしておき、現在は各支店には、クラリカルワークは少数しか残っていない状況です。現在各地域から切り離しづらい仕事としては、営業の仕事や、事故を査定して保険金をお支払いする仕事になります。そういった仕事が地方にまだ残っています。

御質問を頂きました統廃合といった事象が発生するケースであっても、もともと転勤対象職種であった社員が、そこで働いているので、大きな影響はないかなとは思っています。

ですが、参考資料の赤色で示している県というのは、小規模事業所が存在する県であり、現在の転勤対象職種のポジションが15名分以下の事業所しかない県になります。今回、社員の希望勤務地を選ぶ際に、エリアとともに県も選択させていますがその際この赤文字の県は選ばないようにしています。例えば、先ほどの佐賀県とか大分県で働きたいという方がいても、その選択はできないことを社員には理解をしていただくようにしています。

○大田議長 ジョブ型にした場合のもう一つの問題は、ジョブ型とそうではない場合の給与格差ですが、御社の場合は、給与本体は同じにして、Mobile手当に集約化させたと。給与本体とMobile手当に分ける過程で、給与が下がった人もいるはずですが、何か反対がありましたでしょうか。

○福富執行役員 そこは、給与そのもの、例えば、支店長のポジションのレベル1みたいなものがあつたときに、そこの給与は一切触っていませんので、マイナスになる人という

のはいません。

では、どこから手厚い社宅のベネフィットの原資を持ってくるかといいますと、先ほど、希望エリアへ異動となったら、今、社宅を住んでいる方でもその社宅は否適用としていきます。多くの社員を希望エリアに異動させていく中でそれら終了していく社宅補助金額の集まりを、今度は転勤をしなければいけない人に持ってきたコストを集約して再配分をするイメージです。

ですので、全体的には、今は、実態平均で社宅の60%程度を会社が負担していますが、この集約と再配分を実施することで実質的に会社が100%負担をすることとするので、社宅のベネフィット同士でコストイープンの施策としています。

○安念座長 ほかに、いかがですか。

島田先生、どうぞ。

○島田専門委員 1つ採用なのですけれども、これは、総合職の場合は本社一本ということでしょうか。

○福富執行役員 採用は、今までは、東京と大阪を中心とした学卒の方を採用していましたので、今の希望勤務地は東京と大阪に行きたい方が圧倒的に多いです。

ですので、我々が去年ぐらいから、各エリアでの採用を意識したものに変わっています。

グローバルタレントと呼んでいる将来幹部候補になっていくような、社長を目指すような方というカテゴリーです。そういうカテゴリーと、ローカルエリアで採用し、地域で活躍するということを目指す方で、分けて採用を始めています。

ただし、どちらのカテゴリーで採用したとしても、適性に応じて適宜行き来はできるような仕組みです。会社としては、その方の働く価値観に合致させていきます。

もう一つ、地方では一定の採用をしておりましたが、クラリカルワーク業務担当については、我々新卒採用というのを以前からやめております。

地方でクラリカルワークの担当者が退職したとしても、そこにキャリアの社員を採用するという形で補充をしてきていますので、その点ではエリア化を進めてきていることになります。

○島田専門委員 そのエリアの方というのは、レギュラーエンプロイになるのですか。

○福富執行役員 そうです。今、一般職は採用しておりません。

○島田専門委員 もう一つ採用にかかわってお伺いしたいのは、私のゼミなどを見ている、卒業生を見ている、長期で割と勤めているのは、むしろエリア限定系が、特に女性の場合は多いのです。

そういうことの関係で、男女の採用比率と、例えば、男性の場合と女性の場合で Non-Mobile、Mobile の選択に一定の傾向性があるのか、もし、わかれば教えていただきたいのですが。

○福富執行役員 会社全体で見ますと、我々の男女比率というのは、約50対50ですが、いわゆる職務等級制度を当社でも運用していますが、比較的簡単な職務等級の低い仕事が

女性に寄っているという事実はあります。

これは、過去、一般職という制度を持っていましたので、事務的なお仕事を女性中心に採用活動をしてきた背景があります。その後、我々はそのカテゴリーを完全に廃止し、男女関係なく採用を始めています。今、学卒の方の採用の男女比率は年度にもよりますが約50対50となることを意識して採用を実施しています。

もう一点、今回、このWork@Home Baseの取り組みを始めるに至った背景としては、過去に採用した多くの一般職の方から、リーダーシップを発揮し、どんどん役職を上げていく方も出てきました。

その方たちに、更に活躍をしていただきたいと考えたときに、やはり、転居転勤ができないという方が圧倒的に多いという実態がありまして、この方たちに活躍を頂くには、地域限定職の拡充ではなく転居転勤の制度をなくす取組をしないと、女性のキャリアを積むということを阻害してしまうといった事象が、社内でも現実的に起きているので、Work@Homebaseの取組を早く進めなければいけないドライブになってまいります。

○島田専門委員 あと、もう一つなのですけれども、交流ができるという、Mobile、Non-Mobileというのが選択できるというのですけれども、それは、制度が始まって、これからだと思うのですが、どういう手続なり、どういう条件でということ。

○福富執行役員 これの本番を開始したのが、まさにこの1月からなので、次、希望勤務地を聞くのは、会社からもう一度同様のサーベイする予定です。現時点では、先ほどお伝えした社内公募の活性化も含めた制度が定着するまでは定期的実施する予定ですが、例えば、介護というような事象が発生した場合は、次のサーベイまで最大1年も待ってられないという事情が想定できるので、そういったケースにおいては、上司を通じて人事へ申請を頂き、希望変更を認めていくことにしています。

このように、幾つかMobile、Non-Mobileを切りかえられる条件はあらかじめ設定しています。介護の発生を含めて3つ程度条件を決めており、その条件に合致する場合は、適宜変えられるようにしています。

○安念座長 いかがですか。

どうぞ。

○池本専門委員 基本的なところで、制度とは関係ないのですが、いろんなエリアがあって、同じ職位であれば、賃金は地域によって差が設けられているのか、そうではないのかというところなのですけれども。

○福富執行役員 基本的には、同じ仕事をしていたら、同じ職務等級になり、その中で、当然、等級ごとの給与レンジがあります。よって全員が同じ単一の金額ではないのですが、同じ職務に従事している方は同じ給与レンジが適用される仕組みになります。

エリアによる差というのは、今、残っているのが、先ほどの事務を集約したセンターが全国に4か所あるのですけれども、この日本地図のところをいくと、沖縄と松山と福岡、これは県で言うと長崎なのですけれども、それと富山、この4つにコールセンターとか事

務センターがあるのですが、ここの地元限定の社員は、給与差を設定しています。

ただし、この点も先ほどの Non-Mobile の総合職との違いはなくなってくるので、将来的には現在の総合職へ統合していこうと考えています。

ですので、我々は全国一律の賃金体系にして、報酬の差は、仕事に応じた差のみで行う制度を 2021 年までにはしていきたいと考えています。

○島田専門委員 今の関連で、地域手当みたいなものはないのですが、例えば、国家公務員でも地域手当があると思うのですけれども、その辺は。

○福富執行役員 今は全くありません。仕事だけで処遇を決めるといった形に変えました。

制度的にはお伝えしたとおりですが、当然、過去はいろんな制度とそれに付随した手当が存在したので、2016 年の制度移行時の名残として、同じ職務の中で、先ほど給与レンジ内での差がまだありますが、それも徐々に是正をしている状況です。

○大田議長 Non-Mobile を選択して、例えば仙台エリアにおいて、青森の人が岩手に通うというのは、やはり大変だと思うのですが、その場合も社宅はないわけですね。

○福富執行役員 Non-Mobile の方で、エリア内で会社の都合によってどうしても異動しなければならない場合は、社宅の貸与は行う予定です。可能な限り、エリア内でも遠方の配属は避けたいと思っていますが、どうしても人員の調整ができない場合は、本人に了解を得て、社宅をほぼ会社が全額負担するような形で赴任いただく必要があると思っています。

○大田議長 それから、この制度を導入するに当たって、労組の反応はいかがでしたでしょうか。

○福富執行役員 労働組合は、当然、社員の声としては勤務地を選びたいという声が強いので、本取組のコンセプトについては非常にポジティブです。

ただし、勤務地が合致する異動が行われた瞬間に、先ほどお伝えしたとおり社宅を否適用とする運用については、激変になりますので、そこを配慮してもらいたいとの主張がありました。こういった主張に応える意味でも 2 年間の移行期間を設定しました。各論では新ベネフィットのルール等についてこの移行期間内で協議をする必要があるものは残っていますが、全体としてはポジティブです。

○大田議長 あと 1 点、お願いします。Flex place やとか、Flextime をやっておられますが、職務限定のジョブ型と、労働時間限定のジョブ型は採用しておられますか。

○福富執行役員 労働時間の限定のジョブ型というのはタイムスタッフという雇用区分にパートタイムで働く方が少数ではありますが約 200 人います。

○安念座長 私から、まさに日本地図ですが、Mobile、Non-Mobile の希望者というのは、この制度が導入されて第 1 回目のアンケートをおとりになった結果ということでございますか。

○福富執行役員 はい、そのとおりです。12 月に行ったサーベイ結果が、こちらです。

○安念座長 まだ、ほやほやなのですね。

それで、右肩のところに、Mobile の希望者 1,100 という数字が出ておりますが、これは、

福富さんの実感として多いなと思われませんか、それともこの程度のものかなと、どんな感じですか。

○福富執行役員 ほぼ想定どおりでしたし、適切な数だと思っています。この制度の実施前のパイロットでは、もう少し Mobile 社員は少なかったです。パイロットから本番サーベイまでの間に、本取り組みで意図していることや、先ほどの社宅関連ベネフィットの将来形のイメージが、社員に理解されていく中で、自分の置かれている状態を改めて見直し、この直近数年程度のライフステージで予測をした場合に、特に制約がない方が一定数存在すると想定していましたので、そういった意味で、想定範囲内だと考えています。

○安念座長 全従業員、AIGで8,000人とおっしゃいましたね。私、外資系の損保会社さんだから、もっと日本的な意味でと言ったらいいのかわからないけれども、強烈にキャリア志向の方が多くて、半分ぐらいは何としてでも東京で本社勤務をしたいというような方で、案外お困りになるものなのかなと思っていたのですけれども、やはり、当面はエリア志向という方が意外に多くいらっしゃるものなのだなと、私など、外部の人間としての実感なのです。そういう意味では、そういうマジョリティーの方々のニーズによく応えたものだという評価になるのでしょうか。

○福富執行役員 そのとおりだと思います。

この制度の説明の中に、東京に来なくても自分のキャリアをつくれますといった説明もしていますので、皆さんがその主旨を理解した上で、希望の勤務地を登録したのだと思います。

○安念座長 そこは大切ですね。

ちょっといいですか、もう一つは、エリアだけではないのですが、先ほど議長からもあった、職務であるとか、勤務時間とか、そういうのを限定する正社員という言い方は、常に限定っぽい表現がつきまわってしまっていて、どうしても2級、セカンドクラス・シティズンの感じが出てしまうのです。

それは、ジョブ型とか呼んでもみんな同じで、私はこのネーミングというのはすごく大切だと思うのです。

これは、私、いつも申し上げることなのですが、かつてあった有限会社というものが、内容はとてもいいのだけれども、有限という言葉でなかなか普及が進まなかったという事情があります。実はリクルートの方にも、この前、ここにおいでいただいたのですが、何かいいネーミングはないものでしょうかと申し上げたら、やはり、なかなかないとおっしゃっていました。リクルートさんでさえ、なかなか困っておられるということだったので。

今回、私が伺ったのは、MobileとNon-Mobileですが、今までにないぐらいカッコいい名称で、まず、これをどなたがお考えになったのだろうか、これが1つでございます。これは、野次馬の関心にすぎません。

もう一つ、これはエリアとは関係ないのですが、私は、治療とキャリアの両立というの

を、やはり大きな柱に据えていらっしゃるのに、私は大変感銘を受けたのですが、特にがんですね。まずは、自分が病気にかかっているということを周りの人に言える雰囲気がないといけませんね。それが、なかなか日本の職場で言えないということを聞くのですが、これについて、どのように具体的な対策をとっておられるのか、もし、ありましたら教えていただきたい。

この2点でございます。

○福富執行役員 まず、Mobile、Non-Mobileのネーミングは、人事の中で出てきたものです。おっしゃるとおり、コンセプトとしては、処遇の一部に限定が発生するなどといった施策ではないので、ネーミングによるイメージから誤解を与えないように試行錯誤は致しました。単純に一定期間勤務地を選ぶのか、特に選ばないのかという違いだけですという意図を浸透させたいといった思いもありました。先ほど雇用区分としてお伝えしましたように、レギュラーエンプロイという名称があるだけで、今回のMobileとか、Non-Mobileというのは、特段規定上表現させる予定もなく、運用上のカテゴリーを示しているだけの位置付けになっていきます。

○安念座長 それは、いいですね。私は、今までの中で最高という言い方は大変失礼なのだけれども、うまいことを言うなと思って、ありがとうございます。

○福富執行役員 もう一つの治療と仕事の両立を情宣している際の受け止めですが、実際の取り組みとしては、実際に社員にセミナーを実施しており、今、がんというのは早期発見すれば、完全に治る病気だということの再周知とともに、そうであった場合、どのように仕事と両立をしていくべきかということをお伝えしています。

あと、治療に取り組んでいる部下を持つマネージャー向けに、どういった点を配慮する必要があるかを、実際に体験された方の中にも社内に名前を出してもいいという者も何人もいますので、パネリストとして参加いただき赤裸々に体験談を語っていただく形で、1時間半程度のセミナーを実施しながら、地道に普及させています。

このセミナーを受けた社員の中からは、そういう働き方を実施してもいいのだという気付きをする社員も出てきますし、マネージャーも当然、それを否定するということはありませんので、お互いが当たり前ですといったカルチャーを醸成しています。改めてお伝えすると普通のことを再周知している場なのだと思います。

○安念座長 当たり前と言ったって、それが大変なのであって、今、がん治療も昔に比べると、入院期間は圧倒的に短くなって、放射線とか抗がん剤で、仕事を数時間、抜けるというような治療が主流になっていますね。こういう場合の休暇というのは、どういうふうになっていますか。

○福富執行役員 今は、短時間職場を抜けるには、フレックス制度を全社員適用していますので、カバーできますし、休暇取得の促進策というのでも取り組んでおります。一日二日だけ入院して治療を進めているといった話もよく聞きますので、治療の状況について上司と部下だけが理解していれば、職場内に必要以上に周知しなくても大丈夫だろうと思いま

す。

○安念座長 いなくても別に不思議はないということですね。

○福富執行役員 そう思います。

○安念座長 ありがとうございます。

○池本専門委員 先ほどの Mobile 希望者の内訳で、キャリア志向の人なのか、あるいは先ほどあったシニアのところ、要するに何も制約がなく自由だからということか、あるいは女性がその中で、どのくらいとか、あと、子育ての人がどのくらいいるかといったあたりおわかりになりますか。

○福富執行役員 具体的な数字は、ここには入れていないのですが、Mobile 社員希望者の中には、女性は圧倒的に少なく現在は 10%程度です。この結果からも、明らかに転勤がハードルになっているというのが如実に出ています。

一方で、キャリア志向という方ももちろんいますが、その 1,100 人の大半は、本当に今のライフステージでは特に制限がないから、Mobile を選んでいるといった方が多いです。

○福田参事官 事務局よりお尋ねいたします。本日御紹介いただいた勤務地を限定する制度の見直しに伴い、就業規則の見直しですとか、個人ごとの労働条件の確認など、みなおされた手続についてお教えてください。

○福富執行役員 最初に説明させていただいた資料の 13 ページが Mobile 社員と Non-Mobile 社員の定義とベネフィットの違いを記載していますので、そこが一番わかりやすいと思います。

まず、Mobile 社員は、希望エリアはあるものの、転勤を受け入れる従業員ということで、先ほどもお伝えしましたように、Mobile 社員であっても、できるだけ希望勤務地に配置をしていきたいと考えています。

ただし、当然、Non-Mobile のの方が、希望を優先しなければいけませんので、この定義ですと、Non-Mobile は、希望エリアにこだわる働き方をする従業員となりますので、この方々の希望を優先して人事異動を実施していくということを社員には約束をしているということになります。

○安念座長 済みません、その旨を、例えば就業規則の明文化するとか、あるいは就業規則に基づいて個別の労働者との間で何か紙を取り交わすとか、そのようなことはございますか。

○福富執行役員 就業規則には入れていないのですが、先ほどの社員向け説明や、労働組合と労使協議での説明においては、この運用ルールを会社の発言として、議事録にも残っていますので、労働組合からの受けとめとしては、それは会社との約束だという位置づけになっています。

○安念座長 そうすると、例えば、労働契約というような形で、個別の従業員との間で、あなたは、こういう条件であるといったような書面を取り交わすとか、そういうことではないですか。

○福富執行役員 ないです。

○安念座長 わかりました。

○福富執行役員 繰り返しになりますが、13 ページが、この取り組みにおける移行期間終了後の新たな手当になります。ポイントは職務に対応する給与以外のベネフィットの差の部分を表しているのですが、Mobile 社員で希望勤務エリア内かつ希望都道府県になった場合は、Mobile であっても社宅関連のベネフィットは適用しないこととしています。

一方で、希望勤務エリア内ではあるものの配属が希望都道府県外の場合は、先ほどの東北エリアを例にした場合の仙台から青森は通えないといった状態であれば、Mobile の方であっても、社宅のみを適用することになります。

さらに、配属エリアが希望勤務エリア外の場合は、集約した手当の再配分が一番手厚くなります。ひとつに社宅の上限額はありますが家賃の約 95%を会社が負担します。

あとは、Mobile 手当という名称にしてますが、現在だと単身赴任補助、帰省旅費、といった用途を限定した各種手当を、用途を限定せず 1 個に集約し、最終的な金額を確定させていませんが、1 か月ごとに 10 万～20 万の間で、支払う予定です。この水準は、マーケットの上位の金額を意図して設定します。

もう一つのポイントは、役職や職務等級には関係なく、若い社員であっても、ベテランの社員であっても皆同じベネフィットを支払うこととしています。

○安念座長 そこは、重要でしょうな。

○福富執行役員 よって、Mobile と Non-Mobile の違いは職位とは関係なく、あくまでも転勤をすることに伴う手当という意味だけであるという位置づけにしています。

あわせて、基本的には Mobile 社員も Non-Mobile 社員も、希望エリア内かつ希望都道府県内に配属できている場合は社宅補助の適用はしません。希望勤務エリア内であるものの希望都道府県外への配属は社宅のみ適用をするので、先ほどの仙台エリア、宮城県希望の方が青森に配属されたケースのような状態になります。

これらの運用ルールの下で、Non-Mobile の方は、2 年強の移行期間内で希望勤務エリアへ異動させていくというコミットをしている状態です。

○福田参事官 僭越ながら事務局よりお尋ねいたします。エリア採用の一般職の方を総合職に変えるということに際して、例えば、転勤があるのではないかとか、職務範囲が広がるのではないかという不安を感じる方も多かったのではないかと想像いたします。

そのような反応があった場合の対応として、何かしらの書面交付、例えば労働条件通知等や雇用契約書などの書面を交わすなどして不安を払拭する試みはなされましたでしょうか。

○福富執行役員 それは、過去に、いわゆる一般職で採用した方たちを、2016 年の制度統合時に、全員を総合職に転換する方針を社員、組合に打ち出しました。

旧一般職の方々の、雇用されたときの約束は、あくまでも勤務地が限定だったので、そ

の部分については、既得権担保をする必要があると判断し、お一人お一人と個別の覚書を結び、あなたが現在の職位で働いている限り、勤務地を動かさないことを約束しています。

○安念座長 なるほどね。そこは重要なのだな。

○福田参事官 本日は、社員に対する転勤への配慮が十分になされている実情をお話しいただいたわけですが、ここ数年のうちに若い世代を中心に夫婦ともに働いている方がふえております。しかし夫婦それぞれの勤務先に AIG 様のような転勤への配慮がなければ、どちらかの雇用の継続が難しくなると思われま。

そこで、国に対する御要望がございましたらお願いいたします。

○福富執行役員 ありがとうございます。

我々が昨年プレスリリースでメディアへ伝えることとした目的は、この動きが他社にも展開して欲しいといった思いからです。

我々の会社にも共働きの社員がたくさんおります。そのような中、今、我々人事が一番残念に思うケースは、パートナーの転勤が理由で会社を辞めてしまうケースです。

我々としては、その社員に投資をして、会社の貴重な戦力である社員が、パートナーの転勤といった理由だけで退職を決意されてしまう事象を回避するためには、微力ながら、この取り組みが日本全国の各企業に広がっていくと他の企業も含めて損失を回避できると考えております。国に期待する部分としては今日、皆様に御説明をさせていただいた内容が、皆さんを通じて広がっていくと日本社会全体の働き方が変わっていくのではと願っております。

○安念座長 全く同感でございますね。よろしゅうございますか。

きょうは、お忙しいところというか、また引っ張り出されたかと思っていらっしゃるに違いないと、どうも、本当に有益な御教示を頂きまして、今後とも、どうぞ、末永く御指導賜りたいと思います。

本当にありがとうございました。

○福富執行役員 ありがとうございました。

○福田参事官 次回の開催については、別途御連絡を申し上げます。よろしく申し上げます。

○安念座長 きょうは、どうもありがとうございました。では、これで終了いたしましゅう。