

WLBの充実に結びつく働き方改革の一方策として  
在宅勤務制度を導入

## トヨタ自動車労働組合

トヨタ自動車労働組合では、ワーク・ライフ・バランス（WLB）の充実とともに、生産性向上にも結びつく働き方変革の一つの方策として、1年以上前から在宅勤務制度の構築を会社と議論し、2016年10月から正式に制度をスタートさせた。同制度により、子どもの学校行事で午前中に年休を取得した社員が、午後は出社せずに自宅で仕事をしたり、出張した社員が出張報告を会社にわざわざ戻ってきて作成するのではなく、そのまま帰宅して作業することも可能となった。いち早く働き方変革の検討を社内で始めることになった経緯や、労働組合の立場として制度検討にあたりこだわった点などについて、トヨタ労組本部を取材して話を聞いた。

同社では、今回の制度導入前に、在宅勤務制度が全くないわけではなかった。育児や介護を抱える社員のみを対象とした柔軟な勤務時間制度の一つとして、「部分的在宅勤務」を持っており、制度利用を認められた社員は、自分に適用されている1日の勤務時間帯のなかで、4時間を在社すれば、残りの時間は在宅ワークできることになっていた。

## 2015年の労使検討委員会で議論を開始

2016年10月から導入された新制度では、そもそもの制度導入の目的が、育児・介護を抱える社員への支援にとどまらない点が、既存の制度と根本的に異なるところだ。

本格的な在宅勤務導入の検討に向かう出発点となったのは、2015年に立ち上げられた労使検討委員会だという。同社では、必要に応じて労使で特定のテーマを決め、通年的に協議・話し合いを行っているが、2015年春の労使交渉のなかで、事務技術職の働き方変革をテーマに検討していくことで合意。

当時、会社側は、厳しいグローバル競争のなかで生産性向上を目指した働き方が重要だと認識しており、一方、組合の方も、競争力を高めることに加え、女性を含めた多様な人材が活躍できるようにするためにも、従来型の長時間労働から脱却して、ワーク・ライフ・バランス（WLB）を適正にコントロールできる働き方が必要であり、それを実現させるためにも生産性向上は不可欠だとの考え方を持っていた。労使検討委員会における議論のなかで、生産性向上に向けた「時間管理制度の変革」という側面での一つの方策として出されたアイデアが、在宅勤務制度の導入だったという。

「ただ、在宅勤務だけで生産性向上を目指したということではない。在宅勤務そのものがWLBを充実させる面もあるが、WLBの充実に向けた生産性向上のためのあくまで一手段という捉え方。働き方変革を実現させるためには、時間管理制度以外の面でも、業務のムダを排除したりすることも必要であり、また、何よりもそれらの大前提となるのが意識改革の実現。トップ

からのメッセージの浸透や、管理職が時間を意識した働き方を率先していくことの必要性を労働組合として強く主張した」と、藤田清憲・企画広報局長は検討にあたっての組合側のスタンスを説明した。

## 運用前は職場運営を心配する声も

組合として、在宅勤務の導入に対する懸念がなかったわけではない。

まず、上司の目が届かない場所で仕事をするという面があることから、勤務ルールを遵守する高い意識と、ルールに関する正確な知識を各社員は持ち続けなければならない。当然のことながら、在宅勤務になったからといって、

## 企業・労働組合 プロフィール

## トヨタ自動車株式会社

本社：愛知県豊田市  
従業員数：連結34万8,877人  
(2016年3月末現在)

## トヨタ自動車労働組合

執行委員長：鶴岡光行  
組合員数：約6万8,000人

労働時間管理がルーズになることは許されないからだ。

また、新制度の対象となることが想定された係長層以上の組合員1,000人に対して、組合がアンケート調査を行ったところ、職場運営上の懸念を表すコメントも寄せられた。

例えば、トヨタウェイの原則の一つに、「問題を解決し、困難を乗り越えるための答えは、必ず現場にある」とする『現地現物』の考え方があるが、在宅勤務によって、「現地確認の機会が減る恐れがあるのではないか」という意見もあったという。

このほかにも、お互いの仕事の進捗が見えづらくなり、チームでの助け合いが難しくなるのではないかと、といった「チームワーク」面での心配や、現場に行かないことから発生する仕事に対する「当事者意識の希薄化」、また、現場で直接先輩が指導できなかつたり、先輩の姿を見て仕事の仕方を学ぶ機会が減ることによる「教え教えられる風土」の後退などが、懸念材料として挙げられた。

## 2カ月間のトライアルを実施

そうしたこともあり、同社は、2016年2～3月の2カ月間、在宅勤務のトライアルを実施して運用面での課題を検証することにした。その結果、効果と課題の両面を確認することができた。

プラスの効果は、仕事面では例えば、日本とは時差のある海外とのメールのやりとりや電話が、現地の勤務時間に合わせて在宅で行えるようになり、組合員から実際に「生産性が向上する」という声が聞かれた。WLBの面でも、「家族との時間を確保できるなど充実したという声が多数だった」（藤田局長）という。

一方、課題として、主に「勤務ルール遵守についての不安」と「在宅勤務者と周囲との間での職場コミュニケーション」という2点が浮かび上がった。

これらの課題に対応するため、労働組合は会社に、在宅勤務する社員の自己管理能力の見極めをはじめとして、在宅勤務の実施時期や業務内容などについても上司が責任を持ち判断し、適正に在宅勤務

を実施していくことや、在宅勤務実施時の時間・業務内容について事前に上司と在宅勤務者（部下）との間のコミュニケーションを確実に図ること、また、職場全体の生産性を考えたうえで適用すること、深夜での作業に偏るなどの深夜勤務について極端な運用がなされないように個々の社員ごとに実態を確認することなどを申し入れた。

また、在宅勤務ができるようになったといっても、導入後も、勤務の基本はあくまで従来どおり在社勤務であるとの考え方を維持していくことや、WLBや生産性向上が図れる場合のみ在宅で勤務することができるという認識を持つことを、最終的に労使で確認することにした。こうしたプロセスを経て、検討開始から約1年半を経た2016年10月から、制度は正式運用されることとなった。

## 人物要件を設定して上司が判断

制度の内容を見ていくと、社内では、裁量労働制の適用を受けている社員に適用される在宅勤務を含む制度をFTL(D)と呼び、フレックスタイム制

表 FTLの主な内容

	FTL (D)	FTL (F)
職種	事務員、技術員	事務員、技術員、医師・医務職
資格	主任職（一部指導職含む）	主任職、指導職
人物	十分な「自己管理」「時間管理」「機密管理」ができることなど	
勤務時間	裁量労働	標準労働時間内で2時間以上／日の勤務が必要（コアタイムがない場合）
		標準労働時間帯内で2時間以上／週の在社が必要
深夜勤務	在社・在宅あわせて10時間／月以下を目安	
場所	自宅およびそれに準じるもの	

の適用を受けている社員に適用される在宅勤務を含む制度をFTL(F)と呼んでいる(表)。FTLは、Free Time & Locationの略であり、(D)はDiscretionary、(F)はFlex timeを表している。なお、同社では、事務職および技術職の社員は全員、入社1年目から、フレックスタイム制の適用となる。

FTLの対象となる【職種】から見ていくと、FTL(D)は、事務職の社員と技術職の社員。一方、FTL(F)は、事務職の社員、技術職の社員と、同社が運営する病院の医師・医務職となっている。

人事制度上の【資格】でも対象となる要件が課されている。FTL(D)は、係長層に該当する「主任職」（一部「指導職」（入社3年目以降の社員が該当）を含む）でないと対象になれず、FTL(F)は「主任職」に加えて「指導職」も対象となる。

FTLの対象となる要件を満たし、適用を受けたい社員は、FTL(D)、FTL(F)共通して、【上司の承認】を得る必要がある。上司は、FTL制

度の利用を申請した社員について、十分な「自己管理」「時間管理」「機密管理」ができるかどうかなどの基準（人物要件）に照らして、承認するかどうかを判断する。なお、申請時だけでなく、適用中に、上司がこれらの人物要件を満たしていないと判断すれば、当該社員を適用除外とすることができる。

### 深夜勤務は月10時間以下を目安に

適用を受けた社員の【勤務時間】については、FTL(D)は裁量労働制の適用者であるので、特に新たなルールは設けていない(裁量労働制どおり)。FTL(F)は、週に1回、自分に適用されている1日の勤務時間帯(=標準労働時間帯)のなかで2時間以上/日の勤務が必要という要件がある(コアタイムがない場合)。なお、FTL(D)(F)ともに、【在社義務】として、在社は2時間以上/週というルールもある。

【深夜勤務】は、FTL(D)、FTL(F)共通して、適用者は月に目安ながら10時間以下と定めた。

### 休憩は職場で設定されている時間に取得

では、実際にどのように勤務するのであろうか。勤務管理の仕方をみていくと、FTL(D)、FTL(F)共通して、制度の適用を受けている社員が在宅勤務したい日が出てきた場合、在宅勤務する日の前日までに、上司との間で、在宅勤務する予定時間と、勤務を終えた時の成果物の予定を確認することになっている。

在宅勤務当日は、勤務を開始する時と、終了する時に、勤務者は必ず上司にメールか電話でその旨を通知する。勤務者はまた、在宅勤務中に行う仕事内容を、会社にいる上司が見られる会社のサーバー上のスケジューラー(予

定表)に入力する。

休憩については、自宅だからといって自分で決めた時間に自由に取れるわけではない。職場と同じ休憩時間帯で取得する。例えば、昼をまたぐ時間帯で在宅勤務をする社員が、家で昼食休憩を取る場合、職場の昼休みが正午から午後1時まで設定されていたとしたら、自宅でも正午から午後1時の時間帯で昼食休憩を取らなければならない。

勤務者には、セキュリティ対策が施されたパソコンが貸与され、パソコンを通じて、始業と終業の記録を入力することができるになっている。パソコン内には、仕事に用いるファイル等は置けない仕組みになっており、会社のサーバーにアクセスして文書作成したりするので、社内文書や情報の外部持ち出しになることはない。なお、勤務場所は、自宅とそれに準じる場所しか認めておらず、喫茶店・カフェなどでの勤務は禁じている。

### 終日在宅という使い方は限定的

自動車メーカーゆえに、実際には、チームワークで仕事を進めることが多かったり、社内の設計・開発機器を使って仕事をする技術職の社員が、週の複数の日を終日在宅勤務するなどのケースは、多くないと想定される。事務職もそれは同様だ。そのため、「全く出社せず、終日、在宅勤務することは限定的になる」(藤田局長)とみている。

現実的に想定している活用のイメージは、<定時まで会社で働き、帰宅し、家族と一緒に夕食をとってから、自宅で仕事を片付ける><出張から自宅に直帰し、自宅出張報告書を作成して、自宅にいながら報告書を会社にいる上司と共有する><子どもの学校行事があることから午前中は年休を取得し、

午後はそのまま在宅勤務する>などといった使い方だ。

なお、新制度が導入されるまで運用されていた育児・介護のための部分的在宅勤務制度は、同制度の適用対象者が新制度と同様に「指導職」以上だったこともあり、新制度の導入とともに廃止・一本化された。

### 多くの組合員が「あった方がいい」

2016年10月の制度導入から半年以上が経過したが、制度利用者数は徐々に増えてきている。組合員から評判を聞くと「制度があった方がよいという意見が多い」(藤田局長)という。

ただ、働き方の変革に向け、「ようやく1アイテムがスタートしただけで、さらに充実させていきたい」と藤田局長は話す。

同社では、仕事と家庭の両立支援策としては2018年に事業所内託児所の1カ所増設(現在は3カ所)も予定している(豊田市内)。新設される託児所では、24時間託児サービスを提供する予定で、女性社員が海外出張を命じられた際にも安心して子どもを預けることができる。また、病児保育や事業所・託児所間の子どもの送迎サービスも提供する予定で、離れた工場に勤務する社員でも、朝、託児所に子どもを送ることなく預けることができるようになるという。

(荒川創太)