

紹介

多様な人材の能力を最大発揮しうる環境づくりに向けて

——ダイキン工業(株)におけるワーク・ライフ・バランスに資する施策について

池田久美子

(ダイキン工業株式会社人事部)

目次

- I はじめに
- II 仕事と育児の両立支援策——「女性がより活躍できる環境づくり」の一環として展開
- III 「時間管理することのない勤務」の導入
- IV 働き方の抜本的見直し——効率と活力の両立を追求

I はじめに

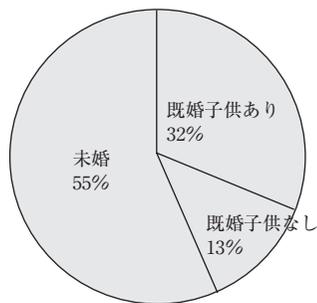
急激に進む少子化を背景に、企業における仕事と育児の両立支援の充実や、男性も含めた働き方

の見直しなど、ワーク・ライフ・バランス施策の必要性が叫ばれている。当社内においては、正直言って、「ワーク・ライフ・バランス」という言葉は公用語にはなっていない。当然、ワーク・ライフ・バランスと銘打って真正面から打ち出した施策はない。ただ、別の目的・切り口からスタートした幾つかの施策が、結果的に従業員のワーク・ライフ・バランスに寄与していると考えている。今回は、これらの施策について紹介していきたい。

図1 ダイキン工業(株)女性社員の現状

平成18年3月31日現在

	男性	女性	合計
従業員数	6039人	635人(9.5%)	6674人
従業員数内 基幹職数	949人	10人	959人



既婚女性	284人(45%)
うち、子供を有する女性	203人(32%)

図2 女性の平均年齢の推移

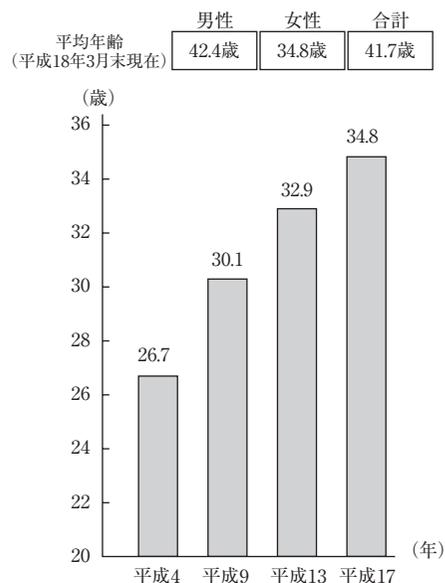
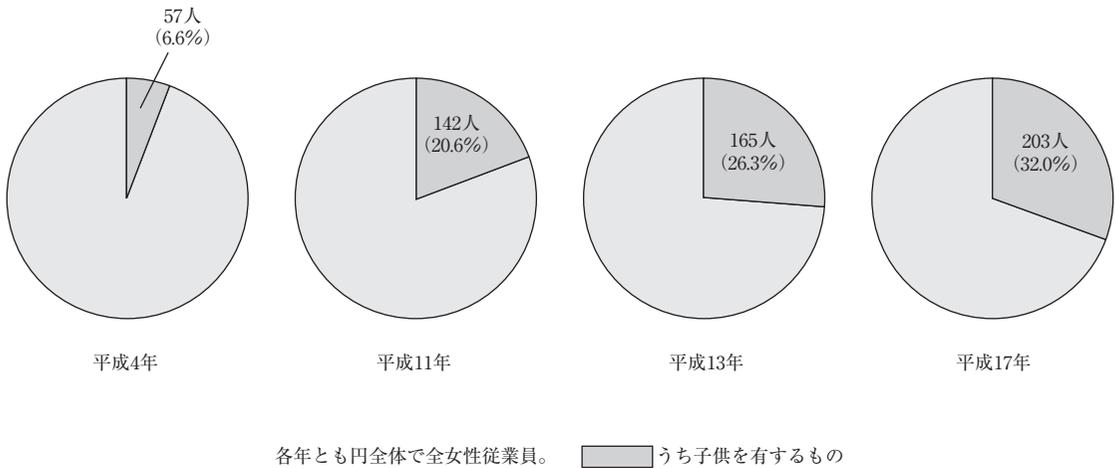


図3 子供を有する女性社員数の推移



II 仕事と育児の両立支援策

——「女性がより活躍できる環境づくり」の一環として展開

平成4年から就学前までの短時間勤務を制度化

当社は「仕事と育児の両立支援」については、比較的早い時期から本格展開した企業の一つではないかと考えている。平成4年、育児休業法施行に併せて「育児休暇・育児勤務制度」を導入したのだが、法対応の範囲を超えて、当時の機械製造業としては世の中より先駆けた内容で制度化を行った。将来、重要な人的資産となるであろう女性社員が長く働き続けるための最大のネックは出産であり、これを乗り越えてもらうために最大の支援をしようというトップの意向に基づくものである。

制度のポイントは、妊娠期～子供の就学前まで一貫通貫で柔軟な勤務の選択肢を用意したことにある。単に出産後1年間の休暇という「点」ではなく、職場復帰後も含めて「線」でとらえ、働き続けられる環境整備を試みたのである。具体的には、妊娠期は「産前勤務」として、時差・フレックス・短時間（6時間/日）勤務を選択でき、育児休暇から復帰後、子供が就学前までは「育児勤務」として同様の勤務が選択できることとした。加えて、育児休暇を「休業」ではなく「特別休暇」の扱いとすることで、勤続年数に通算し、育児休

暇明けは原則として原職復帰とした。

こうした取り組みが功を奏し、子供を持つ女性社員の数は制度導入時の57人（女性社員の6.6%）から平成13年当時で165人（同26.3%）と飛躍的に伸びている。これは、特に平成4年当初から就学前まで、短時間勤務をはじめとした勤務の柔軟性を認めた効果が大きかったのではないかと考えている。

早期の職場復帰・就業継続をサポートするために両立支援策を充実

育児休暇・育児勤務制度を導入して10年たち、ようやく育児休暇が職場の中で自然なこととして受け入れられるようになったころ、両立支援施策の見直しに着手することになった。平成13年4月、「人事・処遇制度の抜本的改革」の一環として総合職・一般職区分を廃止し、これを機にポジティブアクション（女性活躍推進の取り組み）を立案、「機会均等」「人材確保」「意識改革」「両立支援」の4つの切り口で具体的施策展開をスタートしたのだが、「両立支援」についても連動して取り組むことになったのである。

制度そのものは他社と比べ遜色ないレベルと認識していたが、保育所や学童保育の整備不足など行政対応の遅れ等により、現制度ではカバーできない問題点が見えてきていた。そこで、平成15年春、労働組合の要求に応える形で、ハード（制

表1 育児休暇・育児勤務制度の概要

	制度名および概要	対象者	取扱い		
			勤務	給与（基本賃金）	賞与
妊娠期 ↓	「産前勤務」 ①時差勤務 ②フレックス勤務 ③短時間勤務	妊娠が判明したときから産前 休暇までの女子	①最大1時間の時差	100%	100%
			②フレックス勤務		
			③6時間/日	80%	80%
産前	「産前休暇」	産前6週間（多胎14週間）以 内の女子	特別休暇（勤続通算）	健康保険組合が給 与の60%を保障。	100%（ただし、 欠勤控除あり）
産後 ↓	「産後休暇」	産後8週間以内の女子	特別休暇（勤続通算）		
育児 ↓	「育児休暇」	満1歳未満の子供を有する男 女のいずれか一方で、申し出 のあった者（勤続1年以上） ただし、やむをえない事情が ある場合には最大6カ月間の 延長を認める。	特別休暇（勤続通算）	0%	20%
			フレックス勤務	100%	100%
			短時間勤務（6時間/ 日）	80%	80%
就学前 ↓ 就学 （6歳）	「育児勤務」 ①時差勤務 ②フレックス勤務 ③短時間勤務	就学前の子供を有する男女で 申し出のあった者（勤続3年 以上）ただし、子供の就学前 の期間において、育児勤務適 用期間を短縮した場合は、そ の短縮期間（暦月単位）につ き、就学後1年を経過するま での間も適用できるものとし る。	①最大1時間の時差	100%	100%
			②フレックス勤務		
			③6時間/日	80%	80%

注：平成4年4月 導入
平成15年6月 一部改訂

度）・ソフト両面から、仕事と育児の両立支援策の充実を図った。制度面では、従業員の切迫感が大きい点に絞って次の3つの改訂を行った。

- 1) 生後1年以上就学前までの短時間勤務の賃金・賞与を60%→80%へ引き上げ
- 2) 育児休暇の取得期間を「満1歳まで」→「保育園の年度途中入所が困難な場合、最大1歳半まで」延長（平成17年4月施行の法改正に先駆けた形で実施）
- 3) 育児勤務の対象期間を「子供の就学まで」→「最大就学後1年間まで」に延長（ただし、就学前にフル勤務に戻った場合、その期間に限る）

特に要望が高かったのは、子供の就学時の対応だった。保育園に比べ、小学校の学童保育は預かってもらえる時間が短い上、親子ともに生活が大きく変わり、子供が不安定になりがちな時期である。3)は「働き続ける上で小学校入学時が一番のネック」という声に応えた施策だが、単に育児勤務の

対象期間を延長することはせず、「就学前にフルタイム勤務に戻った期間だけ延長可能」という条件をつけた。短時間勤務は上司・職場に負担がかかることは否定できない。できるものなら早くフル勤務に戻ってほしいという会社の意思を示すためでもあったが、何より、長く働き続けていくうえで、会社からの支援だけでなく、本人の自助努力も欠かせない。妊娠・出産した時点で、長期的な視野で自分の生活設計を考え、いつのタイミングで育児勤務をとるのがベストかをしっかり考えてほしいとのメッセージを込めたのである（表1参照）。

併せて、ソフト面でも「出産した女性が早期に職場復帰を果たし活躍しつづけるための環境整備」として、3つの新しい施策を打ち出した。

- 1) イン트라ネット上での「仕事と子育て両立支援サイト」の立ち上げ

新たな施策見直しにあたって、育児休暇取得者および予備軍にヒアリングしたところ、「妊娠・

出産～職場復帰に向けて、いつから何を準備していいのかわからない」「仕事と育児をうまく両立している先輩の知恵・工夫・ノウハウを知りたい」という声が多くあがった。そこで、イントラネット上に「仕事と子育て両立支援サイト」を立ち上げ、仕事と育児の両立に役立つ情報の提供をスタートした。例えば、妊娠してから子供が小学校入学までの間、どのタイミングで何をすべきかを紹介した『ワーキングマザーのカレンダー』や、30人の先輩たちが10項目の質問に丁寧に答える『ここが知りたい！ Q&A』などのほか、『ワーキングマザーを部下に持つ上司の皆さんへ』という上司向けのコーナーも併設して、上司の理解を促す工夫を行った。

2) 育児休暇中に自宅からイントラネットやEメールにアクセスできるサービスの提供

ヒアリングでは、「育児休暇中に会社や職場の情報がほとんど入らず、職場復帰に時間がかかった」という声が多く聞かれた。職場復帰時に“浦島太郎”にならないためには、育児休暇中に会社や職場に関する情報を入手しておくことが有効であると考え、希望者に対して、自宅からイントラネット・Eメールにアクセスできるサービスを開始した。利用者からは、「休暇中も会社の動きがタイムリーに把握でき、早期復帰に役立った」「上司や同僚とEメールでコミュニケーションが図れ、職場との一体感が保てた」と好評である。

3) (株)マザーネットとの法人契約による、子供の病気・急な残業時に保育者を自宅派遣するサービスの提供

職場復帰後に困っていることとして最もニーズが高いのが、「子供の病気や急な残業・出張時の対応」「小学校の学童保育終了後の子供の保育」である。出産や就学のタイミングで祖父母の近くに転居するなどして乗り越えている人もいるのだが、自助努力の範囲では家族・親戚のサポートを受けられない環境の人も少なからずいる。そこで、解決策の一つとして、ワーキングマザー総合支援会社である(株)マザーネットと法人契約を交わし、必要な時に保育者を自宅など希望の場所に派遣するサービスを実施した。いざという時のセーフティネット的な役割として利用者は徐々に増えつつあ

る。

次世代法行動計画を機に、制度の運用面にメス

これらの改訂により、仕事と育児の両立支援策については一通り整ったと考えていたのだが、平成15年7月、「次世代育成支援対策推進法」が施行され、一般事業主行動計画の策定が課せられたのを機に、あらためて従業員にヒアリングし、ニーズの検証を行った。

従業員からは制度のさらなる充実を望む声は少なく、むしろ運用面の改善を望む声が多く聞かれた。育児休暇そのものの取得には問題はないのだが、職場復帰後の短時間勤務の取得しやすさや復帰後の仕事の渡され方で、部門や上司によって大きな温度差が見られた。特に、問題として浮き彫りになったのは、職場復帰後の仕事の渡され方である。ルーチンワーク主体の業務に戻り物足りなさを感じている人もいれば、時間内にこなせない業務量に四苦八苦している人もいた。また、出産前と同様に海外出張もこなしながら働きたいという思いで復帰したにもかかわらず、「子供がいるから出張は無理だろう」という上司の配慮で、出張の伴わない業務に変更となり落胆した人もいた。職場復帰後の仕事内容や働き方について、上司と本人との対話が十分に行われていなかったため、「よかれ」と思った上司の配慮が逆に働いたのである。

「今の当社は、制度の中身よりも運用面での課題が多い」と考え、次世代法行動計画の目標は、運用面の改善に重点をおいて立案した(表2参照)。

特に、重視したのはカギを握る管理職への働きかけである。「両立支援に関する会社の制度を知っているか」「職場復帰した本人ときちんと対話しているか」「長期的にみてキャリアアップにつながる仕事を渡せているか」「公正に評価しているか」などといった観点で自らのマネジメントを見直してもらうことが必須であると判断、単に部課長会議などの周知だけでは徹底力が薄いと考え、以下の3つの仕掛けを準備した。

- 1) 人事部門から育児休暇取得者に制度説明を行う際に、上司の同席を求め、両立支援制度の内容や求められるマネジメントのあ

表2 ダイキン工業 次世代法行動計画

1. 計画期間：平成17年4月1日から平成19年3月31日までの2年間
2. 内容：
目標1：平成18年3月までに、仕事と育児の両立支援制度の概要やマネジメントのあり方について基幹職に周知徹底するための下記3つの「仕組み」を立案し、実行する。
施策① 育児休暇対象者とその上司に対する制度説明・対話の場の設定（ルール化）。
施策② 育児休暇中の社員と上司とのコミュニケーションを支援するためのメールシステムの導入。
施策③ 「仕事と子育て両立支援サイト」における『ワーキングマザーを部下に持つ上司の皆さんへ』コーナーの充実。
目標2：男性社員の育児休暇取得率が0.5%以上とする（現状0.2%）。
目標3：平成19年3月までに、子の就学後から小学校3年までの「勤務時間の柔軟性」を確保しうる施策を立案・実行する。

り方について直接説明・対話する場を設ける

- 2) 職場復帰の3カ月前と1カ月前に休暇中の社員とその上司にメールを送り、仕事や勤務形態に関する対話を進め、お互いに復帰に向けての準備を早期にスタートするよう働きかける
- 3) 「仕事と子育て両立支援サイト」の上司向けコーナーを充実し、復帰後の社員へのマネジメントの仕方や評価のあり方などの留意点を明文化して掲載する

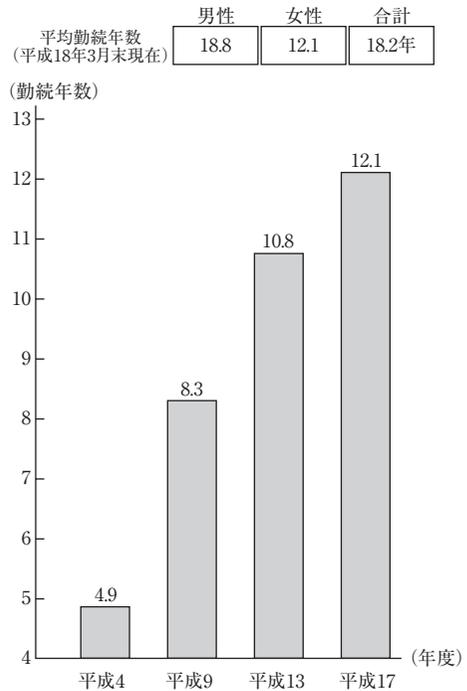
一つひとつは小さなことではあるが、これらの積み重ねが管理職の当事者意識を向上させ、職場風土の改善につながると考えている。

また、仕事と育児の両立支援はもはや女性だけの問題ではないとの認識のもと、行動計画の目標には、男性社員の育児休暇取得率向上も加えた。

さらに、制度面では『勤務時間の柔軟性』の小学校低学年までの拡大』を目標に入れた。就学児に対する行政の施策が未就学児ほど手厚くないことに加え、昨今の児童に対する犯罪の頻発で、小学生の子供に対する支援ニーズが高まっているからである。小学生以上の子供を持つ女性社員が増えていることもあり、両立支援に関する社内ニーズが「保育園時代」から「小学校時代をどう乗り越えるか」に広がりつつあるのを感じている。

平成4年に育児休暇・育児勤務制度を新設してから14年が経過。出産や育児を理由に退職する女性は減り、出産後も育児休暇を取って働き続けることが当たり前の風土となりつつある。平成

図4 女性の勤続年数の推移



18年3月現在、子供を持つ女性従業員は203人と女性社員の32%を占めるまでに増え、女性の平均勤続年数も平成4年時の4.9年から12.1年と飛躍的に伸びた。急激な少子化を背景に、今後は「女性が活躍できる環境づくり」の枠を超え、男性も視野に入れたワーク・ライフ・バランス施策への発展が求められていると感じている。

Ⅲ 「時間管理することのない勤務」の導入

ワーク・ライフ・バランス施策の重要なキーワードは、「働く時間や場所の柔軟性」であるといわれている。当社は「働く場所」はともかく、「働く時間」については比較的柔軟な会社であると考えている。「柔軟な勤務形態」という意味では、平成3年の時間短縮の取り組みに併せて、「1年以内単位での変形労働時間制」「フレックス勤務」「時差交替・時差勤務」等、多様な勤務形態を導入した。職場ごと・個人ごとの業務特性に最も適した勤務形態を各部門で選択できるようにしたのである。

これに加えて、平成13年4月、「人事・処遇制度の抜本的改革」の一施策として「時間管理することのない勤務」を導入した。企画業務型裁量労働の法施行を機に、抜本的改革で打ち出した「成果主義」にふさわしい働き方への改革を目指そうというものである。加速するグローバル競争下で、「質的な成果」に向けて実行とスピードが求められる時代であることも視野に入れ、「働く時間の長さ」の管理から脱却し、主体的・創造的に能力を発揮できる環境づくりを目指した。

具体的には、従来からの専門業務型裁量労働に加え、企画業務型裁量労働、事業場外労働（モバイル・ネットワークを利用した勤務）も含めて、「Achievement 勤務（A 勤務）」と称する新たな勤務を導入した。適用者は平成18年4月現在で1913人（管理職を除く社員の32%）におよぶ。有休取得率94%という現状も踏まえ、当社において「働く時間の柔軟性」は十分確保されていると考えている。

Ⅳ 働き方の抜本の見直し——効率と活力の両立を追求

今、少子化対策のなかで、「男性も含めた働き方の見直し」の必要性が叫ばれている。当社においては、少子化とは入り口が異なるが、働き方の見直しに直結する活動をここ数年展開してきてい

る。

平成15年3月、全社統一的な活動としてスタートした「長時間労働の排除の取り組み」がそれである。賃金交渉時、労働組合より慢性的長時間労働の現状について問題提起があり、それに応える形で活動を開始したものである。目的は、慢性的になっている長時間労働の悪いクセを直し、仕事の仕方の改革・効率化を図り、メリハリある働き方を実現することにあつた。

まずは「長時間労働のクセを直す」ために、4つの全社ルールを定めた。

- ①週1回の定時退社日の設定・実行
- ②休日出勤の原則禁止
- ③異常な長時間労働のゼロ化
- ④適正な時間管理の徹底

である。毎月、役員会にて人事部より、上記4つのルールの徹底状況や仕事の改革事例を報告した。さらに魂込めて実行していくために、各事業場ごとに「長時間労働査察委員会」を設置。各部門から管理職を中心としてメンバーを選出し、取り組みの徹底に向けたチェックを実施した。また、「定時退社日の残業」「休日出勤」については、労働組合への事前連絡制とした。

「仕事の仕方の改革」については、人事部から「業務の切捨て・廃止」「機械化・IT化、アウトソーシング」「会議の徹底した効率化」「資料づくりの削減」など、いくつかの改革の視点を提示し、それに沿って、各部門が各々の仕事の特性に見合った具体的取り組み計画を策定、部門トップ自ら入り込む形で実行・推進を図った。

全社を挙げた取り組みを1年間継続した後、部門主体で進めていく第2ステージに移行して2年が経つ。仕事の仕方の改革についてはまだまだ過渡期であり、継続中の課題も多いが、この活動を通じて、従業員のなかに「長く働くことは決して美徳ではない」「メリハリある働き方で生産性を上げる」という意識が徐々に浸透しつつあるのではないかと考えている。

ワーク・ライフ・バランスは今後の重要な人事戦略

少子高齢化・2007年問題を背景に、すでに世の中は「人材獲得大競争時代」に突入しつつある。

グローバル競争の加速も相まって、今後、優秀な人材を獲得し続けるために性別や国籍は問うてられないことに疑問の余地はない。当社においても、女性はもちろんベテラン層・外国人の活用が急務であると認識しており、多様な背景・価値観を持つ人材の能力を活かして組織の力を最大化する「ダイバーシティ」の推進が必須だと考えている。ダイバーシティの実現は、ワーク・ライフ・バランスが土台にあってこそ成り立つ。だからこそ、ワーク・ライフ・バランスは今後の人材戦略として重要なキーワードの一つとなると考える。

これまで紹介してきたいくつかの取り組みが相互に影響しあって、当社ではいま、ワーク・ライ

フ・バランスが謳う「やりがいのある仕事と充実した個人生活の調和による個人の能力の最大発揮」が可能な風土が少しずつ醸成されつつある。今後は、ポジティブアクションや次世代法行動計画、仕事の仕方の改革の取り組みなど、これまでの施策を時代の流れのなかで進化させつつ着実に継続していくことによって、組織のなかに生まれた風土改革の流れをより強く確実なものにしていきたい。それが少子化時代における企業の責任を果たすことにもつながると考えている。

いけだ・くみこ ダイキン工業株式会社人事部。