

事例報告

# 次世代支援で労働時間を重視する企業

ワーク・ライフ・バランスに取り組む企業が増えてきている。とはいえ、同施策に対する労使の考え方には、同床異夢の感が否めないのもまた事実。制度を導入しても利用者が増えず、画描の餅になっている企業も少なくない。労使双方がメリットを享受できるには、どうすればよいのか。労働時間を切り口にワーク・ライフ・バランスに取り組み、実効をあげる住友スリーエム社とアフラック社に話を聞いた。

(調査・解析部 渡辺木綿子、新井栄三)

ワーク・ライフ・バランスの考え方が浸透しつつある。少子・高齢化のなかで、優秀な人材の確保や流出を防ぐ目的などから仕事と生活の両立支援策に取り組み企業が増加。短時間勤務の拡充や多種多様な休暇制度、復職支援など働きやすい制度の構築は様々な形で拡大している。「ポスト・イット」

製品や「スコッチ」メンディングテープなどで知られる住友スリーエムは、古くから女性社員の活用策を講じてきた歴史を持ち、近年は労使共同で両立支援のための休暇制度を拡充するなど、制度面でのさらなる充実とその定着を図り、昨年フアミリー・フレンドリー企業として「厚生労働大臣優良賞」を受賞している。老若男女を問わず働きやすい会社をめざして進化する同社の取り組みについて話を聞いた。

## 自由と規律の両立で人材を育成

住友スリーエムは、自動車関連、電子機器関連、建築関連といった産業分野から生活関連、ヘルスケア分野まで幅広い分野に提供する化学メーカー。社員の斬新なアイデアをチームワークでまとめ上げて商品開発を重ね、世に送り出した製品は三万種を超える。開発には、高い技術力に裏打ちされた独創性ある人材が必要不可欠。このため、自由と規律を両立させて人材育成を進めてきた風土と歴史を併せ持つ。例えば、研究職や技術職は労働時間



本文と写真は関係ありません

の15%を自由な発想に費やすことができるし、他の職種も基本的にフレックスタイム制を導入している上に、全社的なコアタイムの設定もしていない。また、管理職は確固たる反証材料がない限り、部下のアイデアを決して否定しない。例えば失敗しても、それが前向きに取り組んだ結果であれば許容されるので、社員はリスクを恐れず挑戦することができている。制度面に目を向けても、育児・介護関連施策の拡充や男女の均等待遇、六五歳定年制の実施などを先駆的に採り入れている(図表1)。

## 人事・処遇制度の改革と定着に着手

そんな同社の取り組みは、二〇〇〇年に大きな契機を迎えることになる。人事を統括していた金子剛一取締役(現代代表取締役副社長)が、米国の3M社に勤務した経験を踏まえて「活力ある社員を育てるために必要な」人事・処遇制度の抜本的な改革に着手。同年から三年間、「HRプラン21(新しい企

# 働きやすい会社をめざして ～住友スリーエムの取り組み



坂下人事支援部主任(左)と小山中央書記長

図表1 女性社員に關係する制度の歴史

1983年 育児休職制度発足	2000年 HR21 プラン スタート
1985年 女性管理職採用	男女時間外労働時間格差解消
1986年 男女雇用機会均等法施行	キャリアサポートコーナーの設置
男女間給与格差解消	女性活用推進プロジェクト Eve21 発足
1987年 男女間定年格差解消 (定年 65 歳)	2001年 ジョブチャレンジ制度の拡大運用実施
1989年 女性販売職誕生	2002年 育児短縮勤務制度改訂 (小学校就学まで)
1990年 フレックス制度導入	企業倫理相談員を全国に設置
退職者の中途採用者の導入	メンタリングプログラム試行導入
短期雇用契約者の導入	2003年 育児短縮勤務制度改訂 (小学校就学後 7 月末まで)
1991年 半日休暇制度実施	メンタリングプログラム導入
1993年 介護休職制度発足	育児休業者サポート (wiwiw) 導入
1994年 育児短縮勤務制度導入 (1 歳まで)	2004年 カルチャー 9 スタート
1995年 女子結婚退職金制度廃止	次世代育成支援対策プロジェクト発足
1996年 ジョブチャレンジ制度の導入	2005年 次世代育成支援対策行動計画案を提出
女性管理職登用	2006年 ファミリーフレンドリー企業表彰 優良賞を受賞
1999年 介護短縮勤務制度導入	2007年 次世代認定マークを取得
改正男女雇用機会均等法施行	
セクシャルハラスメント相談担当窓口設置	

業文化の創造をめざす「二項目の取り組み」を推進した(図表2)。その後、二〇〇四年からは「制度を変えただけでは新しい文化は根付かない」として、新たな改革プログラム「カルチャー9 (新しい企業文化の定着をめざす九項目の取り組み)」を策定(図表3)。社員へのヒアリングを重ねつつ、働き続けられるための仕組みづくりを進めてきた。

**女性の積極活用と育成に注力**

なかでも、女性社員の活用の推進は、この一連の流れのなかで常に改革の中心にあった。人事支援部の坂下由紀子主任は、「これも金子副社長の強いオーナーシップがもたらしたものと振り返る。米国の3M社では、女性社員の数はもちろん管理職比率も高く、女性が第一線で活躍するのは普通に見られることだったとか。そこで「こうした光景を目的の当たりにした副社長の指揮の下、女性社員の育成と積極的な活用には特に力を入れてきた」。

この間、女性社員のポランティアプロジェクト

図表2 HRプラン21の取り組み

1. 新賃金制度の導入	11. 役職制度定年制度の改定
2. 新ジョブグレードの導入と開示	12. 能力開発の強化
3. 新デュアルラダー制度の導入	13. 女性活用の推進
4. 昇進制度および管理職登用制度の改定	14. 後継者育成計画の強化
5. 若手優秀社員の育成と登用	15. ジョブローテーション
6. ジョブインフォメーション制度の導入	16. 人事本部リエンジニアリング
7. パフォーマンスマネジメントの強化	17. 人材採用システムの改善
8. 人事情報の公開と社員の参画	18. 海外勤務・海外出張の機会拡大
9. 組織効率と組織開発	19. 年金基金資金と債務管理の強化
10. 労働組合との信頼関係促進	20. オフィス環境の改善
	21. ビジネスカジュアル制度の導入

「Eve21」が立ち上がり、女性が働きやすい職場の実現をめざして提案するボトムアップ型の活動を展開。制度面でも、メンタリングプログラムやジョブチャレンジ制度の拡大・運用実施、育児短縮勤務制度の改定などといった女性社員の背中を押す施策を立て続けに実施している。

**女性社員と管理職の比率は徐々に上昇**

その結果、今では女性社員が三七二人(全体の約一六%)。うち、既婚女性は過半数の一九四人、ワーキングマザーも一五人いる。平均年齢は三七歳で、平均勤続年数は一五年に達する。女性管理職は三人(三・三%)と、全体に占める比率だけを取り上げれば、施策の充実度に比して少なく見えなく

図表3 Culture9 活動

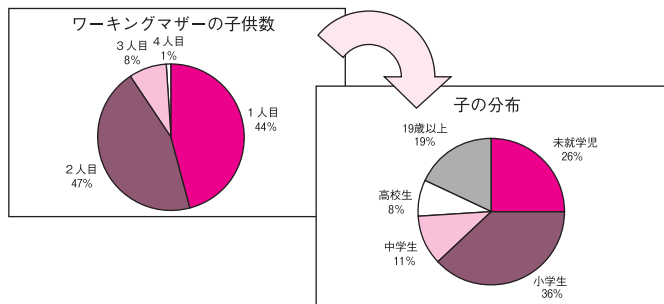
1. 優秀人材の全社的な活用
2. 海外勤務・海外出張の機会増大
3. 女性社員の積極的活用
4. JG制度にもとづく処遇制度の推進と公正な運用
5. 専門性の高い人材の処遇・認知
6. 人事考課のさらなる公正性確立
7. キャリア設計支援システムの構築
8. キャリア設計に基づく系統化した研修
9. コーチング制度メンタリング制度の導入

もない。だが、同社は近年の業容拡大に伴い、従業員や管理職の数自体も徐々に増えている。加えて、離職率も数%以下をキープしており、「辞める人は家族の転勤などでやむなく退職する人がいる程度(坂下主任)」と、終身雇用に極めて近い状態。詳細は後述するが、この環境下で女性社員の労働の質の向上を進めるには、どうしても一定の時間が必要になる。実際、五年前の女性社員が三五一人、女性管理職が一〇%だったことと照らしてみても、取り組みの着実な前進が見取れよう。

こうしたなかで、〇四年秋からは次世代育成支援策の充実に乗り出すことになる。前述のワーキングマザー一五人のうち、小学生以下の子を持つ母親は六割強を占める(図表4)。父親

図表4 ワーキングマザーの実態

女性社員：372人  
ワーキングマザー：125人 (34%)  
2007/04/01現在



の立場の男性社員や、今後、親になるであろう社員のことで念頭に置けば、この展開はごく当たり前のことだったのだろう。

**次世代育成支援の休暇制度を充実**

次世代育成支援の具体的な取り組みは五点。まず、次世代育成支援対策推進法の「一般事業主行動計画」の認定を受けるための必須施策として、「ファミリーサポート休暇制度」の導入と育児休暇の取得促進を掲げた。前者は、子どもの予防接種や学校行事への参加、家族の看護・介護などの際に年間五日まで特別休暇を取得できるようにしたもので、坂下主任によれば「昨年七月の導入以降、毎月四〇件以上の利用があり、『有給休暇より取得しやすい』な

どと社員の評判は上々」という。後者は、配偶者に収入がない社員に対し、育児休暇中給与の七〇%を最大三カ月間、支給する制度（雇用保険給付金四〇%＋育児手当金三〇%）を整えたもので、「既に二人の男性社員が取得済み」だ。

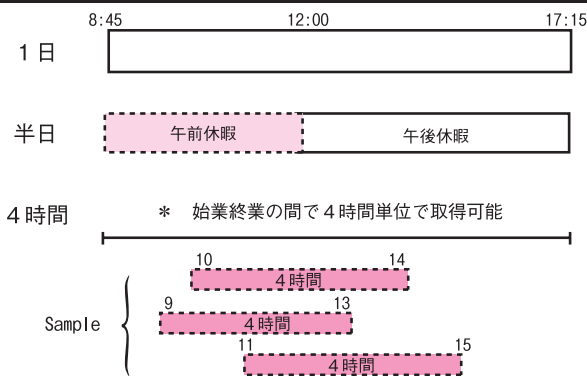
**ベビシッターサービスや四時間単位の有給休暇も**

一方、同社では、女性の管理職登用や仕事の高度化が進むにつれ、ワーキングマザーにも急な残業が増える傾向にあり、「その都度、子どもを預かってくれるところを探して電話をかけ続けて、それだけで三〇分ぐらいの時間を費やしていた」。そこで三つ目の施策は、急な残業や出張、病氣時に対応できるベビシッターサービスの充実を組み合わせ、当日の電話一本で受けてくれるベビシッター会社と法人契約を結び、一回（二〜三時間）一五〇〇円の本人負担で利用できるよう補助している。

また、今までは「午前」もしくは「午後」といった形でしか取得できなかった有給休暇を、利用目的に即して始業終業の間に四時間単位で取得できるように有給休暇制度の拡充も実施した。「お昼に、PTAの会合に参加したあと仕事に戻りたい」「子どもの授業参観に行つて来たい」などの声を反映させた（坂下主任）格好だ（図表5）。

さらに出産、結婚、育児、配偶者の転勤、介護等の理由で退職した社員の再雇用支援も採り入れ、辞めた人が再び働ける仕組みも整えた。それぞれ男性も巻き込んで一定の成果を上げてお

図表5 有給休暇について



り（図表6）、今年五月には厚生労働大臣から「次世代育成支援対策推進企業」の認定マークを取得している。

**労使協働の取り組みを模索**

さて、こうした取り組みを語る上で忘れてはならないのが労働組合の存在だ。住友スリーエムは、「HRプラン21」の柱に「労働組合との信頼関係促進」を提示。以後、労使協働の道を模索してきた経緯がある。一般的に人事・処遇制度を改革しても、運用面でつまずくケースは決して少なくない。仕事と生活の両立支援策など、流行の制度を真似て導入したものの、蓋を開けたら利用者が少なすぎて絵に描いた餅になっているというのはよく耳にする話だ。その点、同社では制度策定時に社員

のニーズを十分把握することを心掛けており、それは労組の協力のなかで行われてきた。住友スリーエム労組の小山哲也中央書記長は、「過去には労組の取り組みが活発で、会社側の提案を押し返すこともあった」と述べた。それが、「企業の成長とともに制度面での環境も整い、徐々に話し合う雰囲気醸成されてきた。今は会社が制度を提案する前に事前折衝を必ず行っており、制度の設計段階から一緒に取り組むことができる」と説明する。

**職場の声を反映した制度を迅速に実現**

先述の次世代育成支援策を例に取ると、まず〇四年九月に労使共同のワーキングチームを発足させ、翌月には計画案を作成。翌々月には現状分析のための「階層別ヒアリング調査」に入っている。調査は、制度の利用が想定される社員とその上司をそれぞれ一〇人程度選定（図表7）。労使共同で対象者のニーズを聞き取り、管理職や子を持つ社員がどういった施策を望んでいるかを明確にした。

ちなみに、ヒアリングで得られた主な特徴は、「看護休暇の時間単位取得の要望は上司、子を持つ社員ともに多かった。ワーキングマザーからはベビシッターの法人契約を望む声が多数寄せられ、上司は、退職社員の活用を求める意見が多いといった特徴が見られた。意外だったのは、子を持つ女性社員の多くが、男性の育児休暇・休暇の取得を望んでいたこと。上司は男性が多いので、男性の制度利用が増えることで理解が進み、結果的に女性も休みやすくなる」との認識から来たものだ

図表6 次世代育成支援の5つの取り組み課題

認定を受けるための必須施策	施策の内容	導入時期	主な成果
1. ファミリーサポート休暇制度の導入	5日間の看護休暇に加えて、2005年10月までに看護・疾病予防・介護・子の学校行事の適用範囲を拡大したファミリー・サポート制度を導入する	05年7月1日に制度を導入	導入以来、毎月40件強が利用
2. 育児休職の取得促進	これまで取得実績がない男性社員が1人以上育児休職を取得できるようにする。また、女性社員の育児休業取得率を80%以上とする		男性2人が利用 女性の取得率は100%
オリジナリティーを出すための施策(競争力の強化)			
3. ベビーシッターサービスの充実	急な残業や出張時、病気の時にも対応できるベビーシッターサービスの充実	05年8月にベビーシッター会社と法人契約	2006年には10人(男性数人を含む)が利用
4. 有給休暇制度の拡充	利用目的に即し柔軟に取得できる有給休暇制度の拡充を図る	06年1月に4時間単位で取得可能な有給休暇制度を導入	男性数人を含む10人程が利用
5. 再雇用支援制度の導入	出産、結婚、育児、配偶者の転勤、介護等の事由により退職した社員で就労意思のある人への再雇用支援をおこなう	07年3月29日に制度を導入	2人が再雇用登録を申請

出所:取材内容から編集部で作成

た(坂下主任)という。こうした職場の声を分析して、五つの取り組み課題を決めている。

労使協働の利点について小山書記長は、「職場の声を迅速かつ的確にスピーディーに反映させられるので、確実にニーズを捉えた制度となり利用者も多

図表7 階層別のヒアリング調査

対象事業所	対象者
本社	・事業部長、部長
本社	・小学生以下の子を持つ社員
本社	・小学生以下の子がいる社員の上司
本社	・中学生以上の子を持つ社員
本社	・既婚男性社員
相模原	・小学生以下の子を持つ社員
相模原	・小学生以下の子がいる社員の上司
支店、営業所	・支店、営業所長

弱みを把握して、改善のための活動を

職場の満足度もより高い数値に

もう一つ、労使の取り組みの成果を裏付けるデータもある。同社では二度、全社員を対象にしたオピニオンサーベイを実施。社員の声を分析することで、将来に向けた視点として活用している。併せて、サーベイの結果を全社員にフィードバックすることで、会社全体や個別部門それぞれの強み・弱みを把握して、改善のための活動を

くなる」と強調する。次世代育成支援の取り組みに要した時間はわずか半年。確かに、企業側が制度の骨格を労組に提案し、労組が持ち帰って意見を投げ返すようなスタイルでは、こう速やかに事は運ばないだろう。坂下主任も「制度構築のプロジェクトチームにも労組側の役員が加わるようになって、職場の声をダイレクトに反映させられるようになった」と付け加えている。

策定してもらっている。

サーベイの傾向を、マーケティング本部(渉外広報グループ)の岸田祥子マネジャーに確認したところ、社員の会社に対する全般的な満足度はかなり高いレベルにあり、両立支援策の成否のカギを握ると思われる「仕事への責任感」や「職場の良好な人間関係」などを自社の強みと捉えている社員も多しという。労使の努力が実を結んでいることがうかがえる。

「階層別ヒアリング」に話を戻すと、調査では実は「現行制度の周知」を望む声もつと多かつた。そこで、制度の策定とは別に、「ワーク・ライフ・バランスやキャリア・デザインに関するセミナーを開いたり、社員の家族にも理解してもらう目的で『両立支援ハンドブック』を作成して全社員の自宅に送付するなど、制度の浸透と利用促進に努めている(坂下主任)。

**非対象者の負担に配慮しつつ運用を進める**

こうして聞けば聞くほど、子を持つ社員など制度を利用できる人には良いことづくめのように思えてくる。だが、その一方で対象にならない人の負担は増えているのだろうか。よく言われる「単身者もいずれば対象者になって利用するのだから」といった将来的な話ではなく、現時点で非対象者がストレスを溜め込んだり、不満を抱えたまま過重労働に陥ることはないのか。さらに言えば、そもそも、こうした制度の充実がコスト的に見合っているものなのか。

小山書記長は「確かに最近、残業が増えて労働時間は長くなる傾向にある。だが、それは制度のしわ寄せではなくビジネス成長の影響だと判断しており、労組としては産業界による長時間労働の面談対象を広げるなど、長時間労働の是正に務めている」と現状を説明。

そのうえで、「一般的に労働者にストレスは付き物だし、それを会社の施策との絡みで考えれば、非対象者の不満が完全には言い切れない」と一定の不公平感があることは認めつつも「不満の声を耳をかたむけながら、制度の運用を進めていくことが大事だ」と答えた。ただし、「そうした声は『今後、やっていくべきこと』と受けとめていく」とのことだった。

**誰もが有効的に活用できる施策を**

コスト面に関しては、詳細な費用対効果の検討は別にして、「女性が活躍する場が広がることによる生産性の向上などの方がはるかにメリットとして大きいのではないかと指摘。さらに、労組の立場として、「新しい制度の導入時に、組合員に何らかのデメリットが生じるようなことは看過してはいない」といった点に注意を払っていると話す。

「例えば、両立支援策と引き換えに家族手当などの関連手当を削るようなことを提示されたら、それは絶対に応じられない。新制度ができるときは企業側の持ち出しが基本原則。それを踏まえたうえで、誰もが有効的に活用できる施策を実現したい」。

**賃金・処遇制度と両立支援策の関係**

ならば、処遇面での課題はないのだ



住友スリーエム本社（東京・世田谷区）

ろうか。住友スリーエムでは、個人の職務責任をジョブグレードに反映することで、職務の役割や責任の重さが給与に見合う制度を組合員層にも導入している。組合員層のジョブグレードは五から九。グレード毎にレンジ幅があつて、その年々の目標達成度などの評価で昇給が決定する。大卒初任者はグレード七に位置づけられているが、旧一般職の女性社員はグレード五もしくは六に位置づけられてきた。今は総合職と一般職の区分を廃するとともに、女性社員の労働の質を向上させている。労組の要求も追い風となり、旧一般職の女性社員は徐々に七以上にグレードアップ。彼女たちがこなしていた補助

的業務は非典型労働者に移行しつつある。こういった状況下では、普通は評価や処遇に対して、少なからずセンシティブになるだろうし、男性社員の場合、例えば育児休暇を取りたくても、評価が頭にちらついて実際は休みにくいような気もする。一方、休職中の女性も長く休めばその分だけ仕事が遅れるし、復帰後の苦勞も避けて通れないから、長期間の休職に躊躇してもおかしくない。だが同社は、女性の育児休職一〇〇%の利用率を誇るし、妊娠退職者もここ数年皆無。何より、男性の取得者も出始めている。現行の処遇制度と実態の動きは幾分、理屈に合わないよう

にも映る。その点を尋ねると、労使それぞれからこう答えが返ってきた。「組合員層に限れば、ジョブグレードの運用には年功的部分が残っている」(小山書記長)、「育児などの対象者は、休職期間を権利だと主張するのではなく、『休もうと思えば休める期間』として、個々人の事情に応じた復帰を考えている。今は最大一年半まで休むことが可能だが、責任度の高い仕事を任せ、意識の高い女性社員は、最近では早めに復帰する人が増えている」(坂下主任)。

改革が進んだからと言って、処遇や培ってきた

風土が極端に変わったわけではなく、休職制度の選択も本人の捉え方次第で決してシビアなものにはなっていないようだ。

**職場実態と社員ニーズの把握を第一義に**

なお、今後についても、労使それぞれに「新しい施策より今ある制度の見直しと周知活動の徹底で、もっと働きやすくすることを考えたい」(坂下主任)、「対象が一部に偏ることがないような制度設計・環境づくりを考えたい」(小山書記長)といった思いがある。

一番重要なのは、職場の実態と社員のニーズを把握して制度をつくり柔軟に対応すること。住友スリーエムでは、労使がこの原則を忘れることなく、働きやすい職場づくりを進めている。

**住友スリーエム（株）の概要**

業種：化学メーカー  
 本社：〒158-8583 東京都世田谷区玉川台2-33-1  
 創業：1960年2月23日  
 設立：1961年12月1日  
 資本金：189億2,927万円2,320円  
 株主：3M社 75%  
 住友電気工業株式会社 25%  
 売上：2,497(億円) 2006年度  
 社員数：2,242人 住友スリーエム社員  
 (2006年12月末日現在)

**JILPT 出版物のご案内**

**職場のトラブル解決の手引き [改訂版]**

～個別労働関係紛争判例集～

- 目次
0. 労働関係法規の適用
  1. 雇用関係の開始
  2. 雇用関係の展開
  3. 雇用関係の終了及び終了後
  4. 均等待遇、労働者の人権、女性労働等
  5. 非典型労働者・中高年労働者の就業
  6. 外国人労働者

野川忍 [監修]  
 労働政策研究・研修機構 [編]  
 定価：1,575円(税込み)

