

5 ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社

60年以上前から米国本社が社是『我が信条 (Our Credo)』の中で「性別の区別なく能力ある人の雇用促進、能力開発、昇進の機会均等」を謳い、それに基づき働き方の多様性を追求

ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社メディカルカンパニーは「ダイバーシティの推進」を重要な経営戦略に位置づけ、様々な活動に取り組んでいる。その内容、背景にある考え方は外資系企業らしく先進的である。ここでは、その取り組みの中から、在宅勤務制度の一種である「フレキシビリティ SOHO Day 制度」を中心に、合わせて「育児短時間勤務制度」「フレックスタイム勤務制度」などについて紹介する。

ポイント

- ① 2003 年度から女性社員に焦点を当てたダイバーシティプログラムを導入
- ② 育児・介護に従事している社員に年間 20 日までの在宅勤務を認める「フレキシビリティ SOHO Day 制度」
- ③ 「育児短時間勤務制度」より、柔軟性の高い「フレックスタイム勤務制度」利用が好評
- ④ ボランティア活動「Women's Leadership Initiative」に対して経営側が全面支援

1 「欠勤するよりは家で仕事をしたい」

ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社は、社内カンパニー制により、コンシューマーカンパニー、メディカルカンパニー、ビジョンケアカンパニーという 3 つの事業会社に分かれている。ここで紹介するのは、そのうちのメディカルカンパニーの取り組みである。「米国のジョンソン・エンド・ジョンソンは 60 年以上前に『我が信条』という社是を制定し、すでにその中で『性別に関係なく、能力のある人の雇用促進や能力開発、昇進の機会平等』に努めることを謳い、ジョンソン・エンド・ジョンソングループ全社員に浸透しています。そのため、日本では 2002 年度までは特別な施策を行ってこなかったにもかかわらず、女性社員の比率が 25%、女性管理職の比率が 14%(2003 年 12 月末)とい

う高い水準にありました。しかし、今後も継続的に成長を続けるためには優秀な人材の確保、育成が最重要課題です。そこで、特に日本においては女性の能力がまだ十分に生かされていないとして、2003 年度からダイバーシティプログラムを導入しました。」

メディカルカンパニー人事総務本部の大島恵美氏はこう説明する。

プログラムは 4 つの基本方針から成り立っている。①社員の意識を変革するマインドセット ②女性の積極的雇用、③優秀な女性の育成、④子育て及びワークライフバランスの支援——の 4 つである。

これらを実現するために様々な制度を導入しているのだが、そのひとつが「フレキシビリティ SOHO Day 制度」だ。

これは、育児・介護に従事している社員に、年間 20 日までの在宅勤務を認めるというもの。

2004年11月にパイロット導入、05年4月から正式に導入した。

当初、育児事由でこの制度を利用できる対象者は「未就学児を持つ社員」だったが、07年1月から「小学校就学児までの子を持つ社員」へと大幅に拡大した。一方、介護事由で制度を利用できるのは、「要介護1級以上の同居家族を持つ社員」。

「制度を導入する前、対象となる社員にヒアリングを行ったところ、『できれば毎日出社したいが、子どもが熱を出したりして、どうしても出社できない日がある。そういう日でも家で仕事をしているが、周囲からは“また有休を取ったのか”と見られるのが辛い』という声があったんです。そういう人を救うために導入した制度です。また、実際に1年半ほど制度を運用してみて、『子どもが小学校入学後はベビーシッターを利用できない』『学童保育の終了時間が早く、その後面倒を見てくれる人がいない』『保護者が参加すべき学校行事が多い』『宿題の面倒を見る必要がある』『小学生を狙った事件や突発的な事故が多く、大人の目が離せない』などの理由で、小学校入学後にも制度を利用したいという声が上がリ、それに応えるために対象者を拡大しました。」

ただし、従業員以外に育児・介護が可能な成人同居者がいる場合は利用できない。「細かい条件として、担当している業務を家でできると上司が認めること、会社からノートPCを貸与されていることがついています。そのため、受付、秘書、工場勤務の人などは制度を利用するのが難しいかもしれませんが、受付は現在アウトソースしていますし、秘書でも上司が出張中などで、自宅に会社のノートPCを持ち帰り、電話があれば仕事ができるでしょう。だとすれば、年間20日程度なら、在宅で仕事ができない職種はほとんどいないと思います。仮に在宅勤務を許可しないと言っても、もし子どもが熱を出したら、その人は会社を休むと思います。だったら、在宅で仕事をしてもらった方がいいと思います。本当に制度利用が難しいのは工場勤務の人ぐらいではないでしょうか。」

具体的な利用方法は、まず年ごとに制度利用

資格の申請をする。利用の有無にかかわらず申請を行なうので、申請をして1度も利用しなくてもいい。そして、実際に利用する時、基本的には前日までに、遅くとも当日の午前10時までに上司または管理者に申し出る。当日の朝、急に子どもが熱を出したといった事態にも対応できるようにしているわけである。

2 制度を緩やかに運用し、柔軟性を確保

「フレキシビリティ SOHO Day 制度」の対象者数は社員約1,500人(女性社員約360人)中、90人程度。そのうち恒常的に制度を利用しているのは7、8名(うち男性社員1名)。年間20日をフルに利用している社員はおらず、平均7日から10日、多くて12日程度の利用が多いという。「ワークライフバランス支援の一環として、コアタイムの設定がない『フレックスタイム勤務制度』を導入しており、午前中早い時間、あるいは午後遅い時間だけ会社に来られない場合はそちらを利用できれば対処できるようです。『フレキシビリティ SOHO Day 制度』の利用者があまり多くないのは、そのためだと思います。」

在宅で仕事をする場合の時間管理はみなし労働で行い、後日、何時から何時まで働き、何をしたかについて上司に報告書を提出する。だが、その報告書もほとんどフリーフォーマットに近い書式だ。「弊社の場合、9時から17時40分というのが正規の勤務時間なので、当初はその始めと終わりに上司に連絡をさせる、あるいは会社から連絡があった時は必ず出なければならない規定にするという案もありました。しかし、そもそも『フレックスタイム勤務制度』がありますし、子どもを病院に連れて行っている時には電話に出られないかもしれません。なのに、厳密な規則で縛るのは逆に働き方のフレキシビリティを狭めると考え、みなし労働という形にしたんです。ふだん会社で仕事をしている時、日々の業務についていちいち上司に報告書を提出したりしませんから、同様に在宅で仕事をする場合もごく大まかなものでいいとしまし

た。最大でも年間 20 日なので、周囲とのコミュニケーションが不足するといった問題も特に起こっていません。」

制度は用意するが、あまり細かく規定せず、実際の運用は緩やかに行う。それが企業カルチャーのようだ。

人事評価は会社で仕事をする場合と同様、成果主義で行い、在宅勤務を理由にして評価や給与が下がることはない。「会社に来ることが大事なのではなく、仕事の成果を上げることが大事」という考え方が浸透しているという。

唯一、課題があるとすれば、労災の適用をどうするかという問題だ。「幸い、今までのところは社員が在宅で仕事をしている間に怪我をしたというケースはありません。ただ、潜在的には、パソコンを操作中に指を怪我したといった事態が起こった時、それに対して労災を適用するのかどうか、という問題があると思います。しかし、どこまでなら適用し、どこから先は適用しないのかという線引きを細かく規定してしまうとフレキシビリティがなくなると考え、あえて自由度は残したままにしているんです。」

制度利用者からは「実際に使う、使わないは別にして、いざとなったらこういう制度があるというだけで安心感が得られる。」といった声がある。

一方、経営側にとっては、こうした制度が整っていることが優秀な人材を確保するためのアピール材料になる、マスコミ報道などを通じて制度の存在が社外に PR され、顧客企業などから評価されると、社員のモチベーションが高まる、会社へのロイヤリティが高まるといったメリットがあるという。

制度の将来について、大島氏は次のように語る。「この制度を導入する時、わずか年間 20 日なので、育児・介護という事由に拠らず一般の社員にまで対象を広げてもいいのではないか、という声がありました。例えば、企画職の場合、もしかしたら会社で頭をひねっているよりも、自宅や近所の喫茶店で考えた方がいいアイデアが浮かぶかもしれません。ただ、いきなり制度の対象者を全社員にしてしまうと管理運用面で混乱するかもしれないので、対象者を限定した

んです。その意味で今の制度はまだパイロット版と言っていいかもしれません。将来、『フレキシビリティ SOHO Day 制度』の対象者を全社員にすることは可能だと思いますし、そうしたいと考えています。」

3 育児短時間よりフレックス

一方、「育児短時間勤務制度」は、すでに 1992 年から導入している。

これは、未就学児を持つ社員を対象に、就業時間の繰り下げ及び終業時間の繰り上げにより、1 日あたりの 2 時間就業時間を短縮できる、というもの。人事評価は成果主義で行っているため、短時間勤務を理由として評価が下がることはない。給与と賞与は勤務時間を短縮した分だけ減る。

この制度には若干柔軟性という意味で問題があるという。繰り下げ、繰り上げは 30 分単位で設定できるものの、毎日一律にトータルで 2 時間短縮する必要があるからだ。例えば、始業を 30 分遅らせたなら、終業は 1 時間 30 分早めなければならない。また、いったん申請したら、制度利用を止めるまで、たとえフルタイムで働いたとしても短時間勤務を利用しているとみなされる。

「つまり、この制度を利用すると、実質的には“(所定の労働時間である)7 時間 40 分働いてはいけない”“5 時間 40 分しか働いてはいけない”という状態に近くなってしまいうんです。本来、フレキシビリティを確保するという意味で言えば、その日の都合によって短縮する時間を変えられた方がいいと思います。ところが、それを認めると、上司は『この前は 1 時間の短縮でよかったんだから、今度も 1 時間でいいはずだ』と考え、それに見合った仕事量を与えかねませんし、部下の方も、上司にそう言われたら、本当は 2 時間短縮したいけれど、1 時間にしてしまうかもしれません。そのため毎日、一律に 2 時間短縮するという規定にしたんです。ただ、この規定が要検討事項であるとは思っていません。」

現在、制度の利用者は毎年 1 人か 2 人程度し

かない。その理由は、制度にやや柔軟性が欠けていることに加え、「フレックスタイム勤務制度」があるからのようだ。

これは、始業及び終業時間について社員が自主的に決定することができ、コアタイムもなく、始業及び終業の時間も10分単位で調節できるというもの。かなり柔軟性が高い。現在、利用者は工場勤務や一部職種を除くほぼ全社員。導入したのは1992年だ。

「実は、『フレックスタイム勤務制度』導入当初はコアタイムがあり、あまり柔軟性がありませんでした。そのため、当時は『育児短時間勤務制度』を利用する人がけっこういたんです。ところが、『フレックス』からコアタイムをなくしてからは、『短時間』の利用者が減り、『フレックス』の利用者が増えました。」

実態としては『育児短時間勤務制度』は存在理由をほとんど失っている。ただ、仮に利用する人がいなくても、選択肢のひとつとして、恒常的に短時間勤務で働きたいという社員の権利を守るために用意しておいた方がいいという理由で残しているようだ。

4 Women's Leadership Initiative

メディカルカンパニーでは、これ以外にも子育て支援のために多様な制度を導入している。

「育児休職制度(子が満1才に達した後の4月末日、または子が満1才6ヶ月に達する日の前日、いずれか長い期間を限度)」「有給での看護休暇制度(年5日)」「配偶者出産時の有給育児休暇制度(連続5日間)」「職場復帰プログラム(wiwiw)」などがその一例だ。

また、こうした制度を用意すること以外に重視されているのが、ダイバーシティを推進するための「WLI(Women's Leadership Initiative=女性のリーダーシップ推進活動)」という活動である。

この「WLI」は1995年に米国ジョンソン・エンド・ジョンソンで始まった。

日本では、メディカルカンパニーだけでなく、他の2つのカンパニー、さらには3つあるグループ企業から1人ないし2人ずつ女性社員の代表が集まってバーチャル組織を作り、毎年6月を「Diversity/WLI月間」と定めて様々な活動に取り組んでいる。

マインドセットサーベイ(意識調査)、ロールモデルとなる女性社員のキャリアパス紹介、女性営業職を対象としたイベントの開催、米国本社や社外から招聘した女性エグゼクティブの講演などである。

「WLIは通常の業務とは別のボランティア的な活動ですが、グループカンパニー、グループ企業がある程度予算を負担するなど、経営側もかなりバックアップしています。それもあり、WLIの活動が活発になっています。」

ジョンソン・エンド・ジョンソンは、ダイバーシティという概念が日本に普及するはるか前から、冒頭で紹介した社是で、性別による区別のない雇用促進、能力開発、昇進の機会均等を謳ってきた。

そうした長い歴史を持つ企業理念、経営哲学が背景にあり、充実した制度があると言っているだろう。

ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社

会社概要

- ① 本社所在地 東京都千代田区西神田3丁目5番2号
- ② 創立年 1978年
- ③ 事業内容 総合医療・健康関連用品の輸入・製造販売
- ④ 従業員数 1,553人(男性:1,192人 女性:361人)
- ⑤ 平均年齢 35.58歳(男性:36.39歳 女性:33.52歳)