

8 日産自動車株式会社

ダイバーシティの推進を経営戦略に掲げ、事業所内託児所に至るまで、ワークライフバランスのための多様な制度を導入

2004年10月、日産自動車は、性、年齢、国籍を問わず多様な価値観を持つ人材を活用する「ダイバーシティの推進」を経営戦略のひとつに掲げ、COO直属の組織として「ダイバーシティディベロップメントオフィス」を発足させた。ダイバーシティを推進する上で、まずは女性社員の能力の活用と登用に重点を置き、それを実現するために・女性のキャリア開発支援・ワークライフバランスの支援・ダイバーシティ意識の定着と浸透—という3つの柱を打ち立てた。ここではその3つの柱を実現するための制度として、「育児又は介護のための就業時間短縮制度」と「育児・介護を事由とした在宅勤務制度」を中心に紹介する。

ポイント

- ① 2006年4月、短時間勤務制度の対象者を小学校3年生年度末までの子を養育する従業員に拡大
- ② 6ヶ月のトライアル後、2006年7月に在宅勤務制度を導入。勤務形態はパターンが豊富
- ③ 周囲とのコミュニケーションを確保するため、在宅勤務時間は所定労働時間の50%以下
- ④ 郊外にある開発部門の事業所内に託児所を設置。工場勤務の女性従業員を対象に「母性保護休職制度」を導入

1 育児短時間勤務の対象者を拡大

日産自動車が「育児又は介護のための就業時間短縮制度」を最初に導入したのは、1995年。92年に育児・介護休業法が施行され、95年に育児休業を事業主の義務とするよう法律が改正されたのがきっかけだった。

育児を事由とする短時間勤務の対象者は、導入当初は1歳未満の子を養育する従業員だったが、従業員の要望を反映して2002年には3歳未満の子、03年には小学校就学未満の子、06年4月には小学校3年生年度末までの子を養育する従業員へと、徐々に拡大してきた。

一方、介護を事由とする対象者は、配偶者若

しくは2親等以内の親族に要介護者を持つ従業員。こちらは制度発足以来変わっていない。

1日の実働定時間のうち最長3時間まで、30分単位で短縮できる。始業時間を遅らせることも、終業時間を早めることも、両者を組み合わせることも可能だ。また、「フレックスタイム制度」と併用することもできるので、かなり柔軟性に富んだ制度になっている。

「昨今、対象者を拡充してきたのは、組合からの要望に加え、女性社員にもっと活躍してほしいという会社側の希望もあるからです。」

人事部の吉岡俊幸氏は制度拡充の背景をこう説明する。

制度の利用を希望する従業員は、前月末までに所属長経由で人事部に申請し、人事部の承認

を受ける。利用期間は1ヶ月単位で、子どもが小学校3年生の年度末まで利用できる。

現在、制度利用者の数は育児事由が82名(女性81名、男性1名)、介護事由が2名(いずれも女性)だ。ここ3、4年、ほぼこの水準で推移している。

対象者の部門・職種は限定していないが、現実的には工場の製造ライン部署の従業員が制度を利用することは難しく、制度利用者の多くは事務職だという。

人事評価は通常の勤務同様、目標管理で行う。従って、短時間勤務を理由として評価が下がることはない。ただし、勤務時間を短縮した分、給与はカットされる。

「短時間勤務をしている従業員には“周りに迷惑をかけてはいけない”という思いが強いようで、かなり効率的に時間を使い、極力前倒して仕事を進め、周囲に任せるべきことは任せているようです。ですから、制度利用者がある部署の生産性が落ちるということはないと思います。この制度のおかげで退職しないで済んだという従業員も実際にいますので、会社としても人材確保に役立つ制度だと評価しています。」

今後も従業員、組合の要望を聞き、ニーズがあれば対象者の枠を広げる可能性もあるという。

2 パターンが豊富な在宅勤務制度

一方、「育児・介護を事由とした在宅勤務制度」を導入したのは、2006年7月。小学校3年生までの子の養育、または、配偶者若しくは2親等以内の親族の介護を目的とし、後述する“一定の基準”を満たした場合に認められる。

制度導入の経緯について前出・吉岡氏が説明する。「従業員からダイバーシティディベロップメントオフィス(DDO)に『育児を理由とした在宅勤務を行いたい』という相談があったのがきっかけです。DDOから人事部に報告があり、人事部がその従業員の所属する部署に対してヒアリングを行ったところ、能力のある優秀な人材が退職するのを防ぐためにも制度の導入が必要だろうと判断しました。そして、7名の従業員を対象に6ヶ月間、トライアルを行い、その

結果を踏まえて2006年7月から導入しました。」

在宅勤務を行うための“一定の条件”とは、ひとつは本人が希望し、所属長が認めていること。つまり、申請は所属長に対して行い、所属長が承認する。もうひとつは、在宅での勤務が可能な業務が一定量あること。在宅勤務のために新たな業務は作らない。

在宅勤務の実施形態については、①在宅での勤務時間は、対象者の月間所定労働時間の50%以下を目安に、所属長と本人で調整の上、設定する、②就業時間短縮制度・時短フレックス制度との併用も可とする——という2つの規定がある。

この2つの規定のため、終日在宅で勤務することを続ける“完全在宅”ではなく、在宅勤務と事業所勤務を組み合わせた“部分在宅”となる。毎日、部分的に在宅勤務をしてもいいし、週のうち数日を在宅勤務してもいいし、それを組み合わせてもいい。

例えば、1日の所定労働時間が8時間だとして、毎日、最初の3時間を自宅で、残りの5時間を事業所で仕事をする。あるいは、月曜日から水曜日は事業所で、木曜日と金曜日は自宅で仕事をする。あるいは、月曜日、水曜日、金曜日は最初の3時間を自宅で、残りの5時間を会社で、火曜日は終日事業所で、木曜日は終日自宅で仕事をする——といったパターンが可能だ。

就業時間短縮制度、時短フレックス制度利用者もこれに準ずる。(時短フレックス制度とは、就業時間短縮制度とフレックスタイム制度を併用した場合のことを言う。制度として確立されているわけではなく、あくまで運用面で2制度の併用が可能であるということを示す。)「在宅勤務制度はもともと就業時間短縮制度を利用している従業員からニーズが出てきたんです。その人たちには、毎日5時間しか仕事をしていないが、自宅で残り3時間仕事をするができる。そうすれば周囲に迷惑をかけずにすむ、という思いがあったんです。」

制度発足以来少しずつ利用者が増え、現在22名(男性5名、女性17名)。就業時間短縮制度と同様の理由に加え、事業所の機材を使用しない

と仕事ができない技術者などの制度利用は難しく、そのため制度利用者の多くは事務職だという。特定部署に制度利用者が偏在していることはなく、利用者がいても1部門1~2名だ。

仕事に必要なモバイルパソコン、携帯電話は会社が貸与する。

時間管理は、裁量労働者が在宅勤務を行う場合は、時間管理非対象から時間管理対象とする。また、勤怠管理は、制度利用者が自宅での就業時間を翌日出勤簿に追記し、勤務管理者が承認するという形で行う。

「今のところ、特に時間管理、勤怠管理やセキュリティ面で問題が発生したという声は上がっていません。自宅で仕事を始める時と終わる時にメールや電話で上司に連絡するようになっていきます。通常の事業所勤務でも、外出、出張がありますので、それと同じと考えれば、上司が部下を1日中管理することは不可能ですし、またその必要もありません。結局、最後は性善説に立ち、ある程度上司と部下の信頼関係に任せるしかないのではないのでしょうか。セキュリティに関しては、取扱書を一読し、それを遵守するというサインをした上で、制度利用の申請をしてもらっていますが、特にこの制度のために新たなシステムを入れたということはありません。」

人事評価は通常の勤務同様、目標管理で行う。従って、在宅勤務を理由として評価が下がることはない。ただし、就業時間短縮制度、時短フレックス制度と併用していれば、勤務時間の短縮に応じて報酬は減額される(月次賃金に関しては不就業時間分は無給。賞与に関しては、子が1歳以上の場合、不就業時間分は比例分より減額する)。

3 在宅勤務はコミュニケーションが課題

在宅勤務制度の評価について、吉岡氏は次のように話す。「まだ在宅勤務制度がスタートして1年未満ですが、利用者及びその上司からはおおむね好評のようです。上司の目が届かない場所で仕事をするので、利用者には、集中して

仕事をし、アウトプットを出さなければならないという意識が強く、結果として生産性がアップするケースが見られるからです。また、この制度がなければ退職するしかないという状況にいた従業員が退職せずにすんだ、という例もあります。その意味で意義のある制度になっていると思います。」

ただし、全く懸念がないわけではない。在宅勤務している分、周囲の従業員とのコミュニケーションが不足してしまうのではないかと、という懸念だ。

「トライアルを実施した時、制度利用者とその上司からコミュニケーションの問題について指摘がありました。そこで、正式導入にあたっては、在宅勤務を行う時間を所定労働時間の50%以下を目安とすることにしたんです。」

従業員が出張中、あるいは他の事業所などにいる時、所属する部門が開くiミーティングに参加するインフラは整っており、それを在宅勤務者に援用することもできる。また、携帯電話を貸与しているので、電話会議を開き、そこに在宅勤務者に参加してもらうこともできる。

だが、現実問題としては、在宅勤務者がどうしても参加しなければならない会議を開く場合、在宅勤務者が出社し、フェイス・トゥ・フェイスで会議を行っているという。そのためにも、「部分在宅”にする必要があるわけである。「従業員数約3万3千人のうち、まだ在宅勤務者は22人にすぎず、部署も偏在していないので、周囲の理解と協力のおかげで、業務に支障が生じたとか、周囲の人の残業が増えたといった状況にはなっていません。ただ、今後、制度利用者が増え、ひとつの部署に何人もの制度利用者があるような状況になった時、何かの対処が必要となるかもしれません。従業員の多様なニーズに応え、多様な働き方を認めていくという観点から制度を充実させる必要はあると思いますが、同時に課題も想定されるので、総合的に見て今後のあり方を考えなければならないと思っています。」

4 事業所内託児所と母性保護休職

「育児又は介護のための就業時間短縮制度」「育児・介護を事由とした在宅勤務制度」以外にも、日産自動車では、多様な働き方を可能とするため、次のような様々な制度を導入している。

「育児休暇制度」。小学校 3 年生年度末までの子の通院、療養、入学式、授業参観など育児に関する事由で計年間 10 日休暇を取得できる、というもの。

「育児休職制度」。子どもが満 2 歳に達した後の 4 月末までを限度として、従業員が申し出た期間休職できる、というもの。

「介護休職制度」。配偶者若しくは 2 親等以内の親族に要介護者を持つ従業員が、1 年以内を限度として休職できる、というもの。

「フレックスタイム制度」。始業、就業の時間を 30 分単位で任意に選択できるというもの。ただし、生産現場は除く。

また、2005 年 4 月、神奈川県厚木市にあるテクニカルセンター内に託児所「まーちゃんど」を設置した。朝 7 時 30 分から夜 7 時 30 分までが基本だが、最長夜 10 時まで預けられる。

「従業員 3 万 3 千人中、約 1 万人が開発部門であるテクニカルセンターで働いており、かつ女性従業員の比率が高いんです。同様に銀座の本社も女性従業員が多いんですが、事前にアンケートを採ったところ、仮に銀座の本社の中に託児所ができて、混雑する電車やバスなど公共交通機関で子どもを連れてこなければならぬのは大変だ、という声が多かったんです。一方、厚木のテクニカルセンターなら自動車通勤が可能です。そこで、組合からの要望で、まずはテクニカルセンター内に設置しました。」

入園申込書を人事部が審査し、その後託児所を運営する社外の業者を交えて三者面談を行い、入園を決定する。これまで入園希望が通らなかったケースはなく、現在、22 名の従業員が常時利用し、一時的な利用登録を行っている従業員

が 18 名。利用料金は一般の託児所に近い金額を設定している。

2006 年 4 月には、妊娠中である工場勤務の女性従業員を対象に「母性保護休職制度」を導入した。「もともと工場のライン作業や深夜勤務において、妊娠後の安定期または出産休暇に入るまでの間、軽作業につかせるなどの配慮はしていました。その延長線上にあるのがこの制度で、妊娠以降、産前休暇に入るまでの間、通常の業務の 50%以上が立ち仕事であったり、重たい物を取り扱う仕事であったりして、就業が困難だと会社が認定した場合、休職できるというものです。」

認められる休職期間は妊娠がわかってから産前休暇が始まるまでだ。現在、この制度を 3 名が利用している。

日産自動車のように、世界中でビジネスを展開し、性別、年齢、国籍、文化などが異なる多様な人材を抱える企業にとって、ダイバーシティ=多様性の追及は、重要な経営戦略のひとつである。また、開発、製造から販売に至るまで多様な部門を抱えている。それだけに、ワークライフバランスのための制度も多様化が求められているようだ。

日産自動車株式会社

会社概要

- ① 本社所在地 東京都中央区銀座六丁目 17 番 1 号
- ② 創立年 1933 年
- ③ 事業内容 自動車・フォークリフトの製造・販売
- ④ 従業員数 32,180 人 (男性: 30,324 人 女性: 1,856 人)
- ⑤ 平均年齢 41.2 歳 (男性: 41.6 歳 女性: 34.8 歳)