

調査報告

生産性向上を意図したワーク・ライフ・バランス支援がもたらす影響

— トヨタ自動車における働き方変革の事例 —

櫻井雅充
渡邊丈洋

1. はじめに

かつての日本の経営のもとの会社人間としての働き方は、生活時間に占める労働時間の比率の高さがその特徴の1つとして指摘される(熊沢、1994)。日本の平均年間実労働時間は1970年には2,243時間と先進7ヵ国において最も多かったが、2017年には1,710時間にまで減少し、アメリカやイタリアよりも少なくなっている¹。ただし、正社員に限定すれば2017年に2,025.6時間となり、まだまだ長時間労働から脱し切れていないのが現状である²。

また、長時間労働だけでなく、硬直的な働き方も問題として指摘される。佐藤(2009)では、9ヵ国を対象とした調査において、日本が最も就業時間中の自由度が少なく、仕事の進め方の裁量度が低く、出退勤時間の裁量

度が低いことを示している。

こうした会社人間としての働き方、すなわち長時間労働や硬直的な働き方を見直そうという機運が高まっている。近年では、政府の主導により働き方改革が推進され、その実現のために①処遇の改善(賃金等)、②制約の克服(時間・場所等)、③キャリアの構築、が3本柱として提示されている³。これに伴い、多くの日本企業が仕事と生活の調和を意味するワーク・ライフ・バランス⁴(以下、WLB)支援制度を積極的に導入し、従業員の両立支援をサポートしている。WLB(あるいは両立支援)の実現は、長時間労働や硬直的な働き方の是正を目指す働き方改革を土台として可能となるものとして位置づけられる(武石、2011a)。また、こうした一連の取り組みが、性別を問わない働きやすい職場づくりを可能とし、職場における女性活躍推進へとつながっていく。

1 OECD. Stat “Average annual hours actually worked per worker” (2018年10月31日閲覧)

<https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=ANHRS>

2 厚生労働省(2018)「毎月勤労統計調査 平成29年分結果確報」(2018年10月31日閲覧)

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/monthly/29/29r/29r.html>

3 首相官邸ホームページ「働き方改革実行計画(工程表)」(2018年10月31日閲覧)

<https://www.kantei.go.jp/jp/headline/pdf/20170328/02.pdf>

4 以下、本稿では、女性活躍推進や両立支援を含めた広義の「ワーク・ライフ・バランス(WLB)」を捉えていくこととする。

一方で、企業における WLB 支援は、厚生労働省も述べているように、働きやすい環境づくりを通じた生産性向上を意図したものである⁵。WLB 支援が企業の業績や生産性に与える影響については多くの研究蓄積が存在するが、それらの多くは、WLB 支援制度が企業業績や生産性に対してプラスの影響を与えるとする分析結果を示してきた。例えば、山本・松浦（2012）では、企業のパネルデータを用いて WLB 支援制度が企業業績⁶に与える中長期的な影響を分析している。分析結果からは、①従業員数 300 人以上、②製造業、③労働保蔵の度合いが大きいもしくは正社員比率が高い、④女性管理職がいる、の 4 つの条件を満たす企業において WLB 支援制度が企業業績を中長期的に上昇させることが明らかになっている。

こうした研究は、WLB 支援制度が業績にもたらす影響を解明することを目的として、WLB 支援制度の有無とマクロな業績の関係に着目していた。その反面、これまでの研究では、高業績をもたらす WLB 支援制度が実際の企業でどのように導入・運用されているのかに研究の焦点が当てられる機会が限られていた⁷。また、そうした実際の導入・運用を通じて、WLB 支援制度が従業員の働き方にどのような影響を及ぼしていたのかが十分に考察されてきたとは言い難い。

こうした問題意識に基づいて、本稿では生産性向上を意図した WLB 支援の取り組みが

従業員の働き方に対して及ぼす影響を探索的に明らかにしていく。以下では、トヨタ自動車株式会社（以下、トヨタ自動車）における働き方変革⁸の事例を取り上げる⁹。同社は、言わずと知れた自動車業界最大手の企業であり、大企業として多数の従業員を抱えている。その中には女性管理職も多く存在し、山本・松浦（2012）が明らかにした 4 つの条件すべてを満たす企業として位置づけられる。また、トヨタ生産方式に代表されるように生産性の向上を重視した企業であり、後述するように生産性向上と WLB 支援を同時に達成するものとして働き方変革を定義している。こうした考えに基づいたトヨタ自動車における WLB 支援は、単なる両立支援に限定されず、それを通じた生産性向上を意図した取り組みであると言える。以下では、こうした生産性向上を意図した WLB 支援の取り組みがもたらす影響について検討する。

2. トヨタ自動車における働き方変革

トヨタ自動車は、かねてよりフレックスタイム制度が導入・運用されている等、従業員の働き方を常に見直し続けてきた企業である。以下、女性活躍推進や在宅勤務制度を中心に、トヨタ自動車において「働き方変革」の一部として位置づけられる WLB 支援の取り組みについて取り上げて検討する。

5 厚生労働省ホームページ「働き方改革」の実現に向けて」（2018年10月31日閲覧）

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148322.html>

6 山本・松浦（2012）では、企業業績の指標として TFP（Total Factor Productivity: 全要素生産性）を用いている。

7 近年では職場レベルでの分析を主とした職場マネジメント研究が蓄積されつつある（武石、2011b）。

8 トヨタ自動車では、一連の働き方改革の取り組みについて「働き方変革」という用語を用いている。

9 本稿で取り上げる事例は、2017年10月30日に実施したインタビュー調査、および社内資料・二次資料に基づいて作成している。インタビュー対象者は人事担当者2名であり、最初に人事担当者による説明を45分ほど聴講した後に、インタビューを65分ほど実施した。

2.1 トヨタ自動車の概要

トヨタ自動車は1937年創業の自動車の生産・販売を主な事業とする製造業の企業であり、調査を実施した2017年時点で単独で約71,700人¹⁰の従業員を擁する大企業である。日本においては、豊田市を中心として、東京と名古屋がトヨタ自動車にとっての大きな拠点となっている。

トヨタ自動車の従業員の構成は、総合職に相当する事技職（事務職と技術職を含めた名称）が約35%、生産現場で働く技能職が約59%、一般職に相当する業務職が約6%となっている。事技職に占める女性の割合は7%程度であり、技能職においても3%程度である。対して、業務職はほとんどが女性で占められる。合計すると、71,700人ほどの従業員の中で10%程度が女性従業員で構成されていることになる。

グローバル企業であるトヨタ自動車は、世界28ヵ国・地域に製造事業体をもち、連結で36万人以上の従業員を抱える。多様な国籍・価値観をもつ従業員が存在することからダイバーシティ推進に積極的に取り組んでおり、その一環として女性活躍を推進している。

2.2 トヨタ自動車におけるWLBの考え方

トヨタ自動車におけるWLB支援は、生産性向上と切っても切り離せない関係にある。かねてより、トヨタ自動車における生産性向上の背景には、労働時間の制約が存在していた。例えば、トヨタ自動車のルーツであるG型自動織機に関しても、その開発によって繊維産業の生産性と品質を向上させ、当時の工

場法改正による女子年少者の深夜業の廃止等に寄与してきた。また、トヨタ生産方式は、第二次世界大戦に敗戦した日本で新たなる出発を迎えたトヨタ自動車で、当時のトヨタ自社工長の豊田喜一郎による「三年でアメリカに追いつけ。そうでないと日本の自動車産業は成り立たんぞ」（大野、1978, p.7）という発言が出発点となり、「一〇〇人でやっている仕事を一〇人でやらなければだめではないか。」（大野、1978, p.8）との提言からそれを目標とする総労働時間の抑制や労働生産性の向上を目指して、大野耐一をはじめとする多くの関係者によって生み出されたものである。これらの背景には、限られた人数や労働時間において高い生産性を維持・向上していくための創意工夫を繰り返していくという考え方が存在する。

トヨタ自動車における働き方変革は、「生産性向上と育児・介護と仕事の両立支援を図っていくもの」（トヨタ自動車株式会社、2017, p.66）として位置づけられる。換言すれば、生産性向上と両立支援を同時に達成することが狙いとなる。ここでも、トヨタ自動車におけるWLB支援の位置づけが明確に示されている。

ただし、WLB支援が即座に生産性向上に結びつく訳ではない。トヨタ自動車においても、WLB支援の根底にあるのは両立支援の考え方であり、それは単なる両立支援に留まらない「子どもを産み育てたくなる会社」として表現される。こうした考え方を土台として、それを女性のキャリア形成や生産性向上につなげていこうとするのがトヨタ自動車におけるWLB支援である。

「夫婦で両立する関係を整えるということになります。弊社としては、やはり女

10 これ以降の従業員数およびその構成については、調査時に配布された社内資料に基づき、2017年1月時点のものを記してある。

性の従業員の方々が安心してお子さんを産み育てながら活躍できる、そういった環境をつくっていきたくて考えています。いわゆる単なる両立支援というよりも子どもを産み育てたくなる会社に進化していこうっていうのを…(中略)…今、発信しています。方向性としては、労働人口はこの先ずっと減っていく見込みの中で、やはり子どもを産むということが安心してできる。そして、育てながらも会社で長くキャリアを考えながら築いていける。そういったことが実現できる会社を目指したいと思っていますし、それにはやはり男女性別関わりなく、みんな子育てをサポートしていく、そういう環境をつくっていく必要があると思っています。」(人事担当者 A 氏)

以上のように、トヨタ自動車における WLB 支援は、単なる両立支援を目指すものではない。むしろ、WLB 支援を通じて生産性向上を目指す姿勢にトヨタ自動車の特色がある。

2.3 トヨタ自動車における WLB 支援制度

トヨタ自動車では、働く時間の柔軟性を高めるためにフレックスタイム制度が導入されている。フレックスタイム制度は 1989 年 10 月に事技系職場の一部で先行導入され、1990

年 3 月に事技系職場で本格導入された。勤務時間が 8 時から 17 時までの職場¹¹では、10 時から 15 時までをコアタイムとして出勤を義務づけ、それ以外の時間をフレキシブルタイムとした。1992 年 4 月からは、コアタイムがないフレックスタイム制度が導入・運用されている。

トヨタ自動車における WLB 支援は特に事技職と技能職における女性活躍推進と連動して推進されており、2002 年を起点としていくつかのフェーズに分けられる。2002 年はトヨタ自動車が女性の事技職の採用を本格的に始めた 1992 年からちょうど 10 年となる節目の年であり、そうした女性の事技職の従業員が様々なライフイベントを経験する中で顕在化してきた様々な問題への対応に全社的に着手することになった。

まず、事技職¹²に関しては、表 1 の通り、2002 年にダイバーシティ推進の中で日本国内の女性活躍が先行して推進され、特に女性の定着・活躍のための制度が整備された。同年には子どもが 2 歳になるまで 4 時間勤務が可能な時短勤務が導入され、育児休業期間が 1 年から 2 年へと拡大された。また、70 人受け入れ可能な託児所¹³が設立されるとともに、育児・介護との両立者向けに 15 時以降の在宅勤務が認められるようになった。さらに、2005 年からは配偶者の転勤等による退職者に向けた再雇用制度として、プロキャリアカムバック制度が開始された。2007 年に

11 トヨタ自動車では、事業所毎に勤務時間は異なる。8時から17時までを定時とする職場では、昼休みは12時から13時までであり、昼休みを挟んだ前後各2時間をコアタイムとしている場合がある。

12 既述の通り、トヨタ自動車では総合職に相当する雇用形態として事技職を置いている。事技職は採用後に事務系と技術系に分けられて管理される。表1にある「事務・技術職」とは、そうした事務系・技術系を含めた事技職のことを指している。

13 トヨタ自動車では、基本的に月曜日から金曜日までの週5日勤務を祝日に関係なく実施しているため、そのスケジュールに対応できる外部の保育施設を利用しにくい状況にあった。こうした状況を背景に託児所が設立された。なお、2018年現在では託児所は4カ所となり、合計460人の受け入れが可能となっている(トヨタ自動車株式会社、2018, p.67)。

表1 女性活躍推進の取り組み全体像（事務・技術職）

	フェーズ1 制度拡充	フェーズ2 定着に重点	フェーズ3 定着+活躍	
推移	2002年 女性の定着・活躍のための 制度整備	2007年 定着を進めるための 制度拡充	2012年 育児者保護から、意欲・やる気を 後押しできる環境整備	2014年 活躍の取り組みを 拡充 2016年 働き方 変革
施策	▼時短導入・育休拡大 ▼託児所設立（70人受け入れ） ▼在宅勤務導入 ▼再雇用制度導入	拡充（小4まで可） （140人受け入れ） ▼個別育成計画作成	改定（残業可） ▼両立支援セミナー導入	▼早期復職支援 ▼送迎保育導入 ▼家族手当導入 ▼在宅勤務拡大
KPI	2002年 女性管理職 7人 女性主任職 67人 退職率 5.8%	2007年 20人 142人 4.8%	2012年 76人 297人 2.4%	2016年 155人 580人 1.3%

出所：トヨタ自動車株式会社（2017）、p.68.

なると女性従業員の定着を促進するための制度が拡充され、時短勤務の対象が小学校4年生以下の子どもをもつ女性にまで拡充された。また、仕事と家庭の両立を可能としたキャリア形成を支援するために個別育成計画作成¹⁴が開始された。さらに2012年からは育児者の働き方を後押しするための環境整備が進められ、時短勤務においても残業が可能となった他に、両立支援セミナーが開催されている。2015年からは女性活躍の取り組みを拡充するために、産休前セミナー・保育費用補助制度・終日在宅勤務制度の3つから構成される早期復職支援や、家族手当の見直しにより子ども1人あたり20,000円が支給される子育て支援制度が導入されている。2016年からは働き方変革の名の下に、在宅勤務が拡充されている。具体的には、FTL（Free Time & Location）制度といい、従来の在宅勤務制度は育児・介護者向けの制度であったが、これを本人の意向と上司の承認のもとで事技職に対して、生産性向上を図るものであれば事由を問わず、終日の在宅勤務も利用可

能にした¹⁵。

「在宅勤務制度の適用拡大として、今まで両立者に限っていたものをいわゆる総合職全員に拡げていこうということで、これを昨年の秋（2016年10月）から導入しています。対象者はほぼ全事技職で終日在宅もできるようになっています。具体的な制度の内容として、週に2時間の在社勤務がありますけれども、それ以外は在宅での勤務が可能というような形の制度になります。ですので、ちょっと遠くから通われている方とか、出張に家から行って、また家に帰って残りの仕事を家でやるとかですね。こういった地域ですので、いろいろな所から通勤されている方がいらっしゃるものですから、いわゆる両立という観点だけでなく生産性向上をさせていきたいという狙いで、この制度は入っているのです。」（人事担当者A氏）

14 係長に相当する主任職以下の女性従業員に対して、本人と上司が話し合っ海外赴任等も含めたキャリアプランを作成している。

15 FTL制度の対象者は指導職以上の事技職に限定されており、利用の際には週に2時間は在社することが条件となっている。なお、ここでの指導職とは、入社4年目以降で主任職になる前の中堅社員に相当する。

表2 女性活躍推進の取り組み全体像（技能職）

	フェーズ1 制度拡充	フェーズ2 定着に重点	フェーズ3 定着+活躍
推移	2002年 女性の定着・活躍のための 制度整備	2011年 定着を進めるための 制度拡充	2013年 意欲・やる気を後押し、 活躍できる環境整備
施策	▼時短・深夜労働免除導入 ▼育休拡大 ▼託児所設立	▼新人の重点配置（組立ライン以外） →交代勤務対応（最大2:30まで預入可）	▼常1直勤務制度導入 ▼両立支援面談開始 ▼常2直勤務制度導入
K P I	生産現場のみ 退職率 9.1% 女性技能職 900人 (うち職制) Expert級 2人	2003年 9.1% → 2011年 7.7%	2016年 2.8% 1,550人 Expert級 106人, Senior Expert級 6人

出所：トヨタ自動車株式会社（2017）、p.69.

次に、技能職に関しては、表2の通り、事技職と同様に2002年を起点として女性の定着・活躍のための制度が整備された。技能職に限定された取り組みとして、2002年から女性従業員は深夜労働が免除されるようになってきている。2011年に女性従業員の定着を促進するための制度が拡充され、新人が重点配置された。また、交代勤務対応として企業内保育所で深夜まで子どもを預けることが可能となった。2013年からは女性活躍の取り組みを拡充するために両立者の勤務時間を6時30分から15時15分までの昼間に固定した常1直勤務制度が導入され、両立支援面談が開始された。2017年には常1直勤務を利用する女性従業員に対して2直勤務者が不足する状況を避けるために、勤務時間を16時から午前1時まで等の夜間に固定した常2直勤務制度も導入された。更には、通園バスを導入し、本社・工場地区で巡回させて3歳以上の幼児の託児所までの送迎を実施している。送迎先の託児所はトヨタ記念病院にある看護師向けの託児所を拡大したもので、24時間対応の宿泊保育・病児保育が可能となっている。幼児を一ヶ所に集約することで、集団保育を実現し、より充実した保育環境の提供ができるようになった。

以上、トヨタ自動車における事技職と技能職における女性活躍推進の取り組みについて論じてきた。技能職は総じて事技職より遅れてフェーズが進んでいるように見えるが、こ

れは技能職が時間・場所の柔軟性が低い職務を担当していることによる。生産現場での職務に従事する技能職は、他の従業員と一定の時間・場所を共有しなければ職務を遂行することが困難だからである。

表1と表2に掲載されている取り組みの他にも、トヨタ自動車では様々なWLB支援制度が導入されている。例えば、チャイルドプラン・サポート休暇として、2016年に不妊治療のための休暇を新設している。また、子どもに関わるすべての事由（看護だけでなく学校行事等を含む）に対して15分単位での休暇取得を可能とするために、2014年に子の看護休暇を拡充している。

また、こうしたWLB支援制度の運用に際して、管理職の意識改革にも取り組んでいる。その1つとして、「部下のキャリアと大切にしている人生感を理解・応援しつつ、柔軟な意識・姿勢でマネジメントができる上司」（トヨタ自動車株式会社、2017、p.67）を意味するイクボスに関する取り組みがある。2016年には、課長以上に相当する基幹職に昇格した従業員によるイクボス宣言を実施している。イントラネットで笑顔の顔写真を掲示し、そこに両立者である部下への応援メッセージを掲載している。調査実施時には1,000人近くのイクボス宣言が掲示されており、社内のWLB支援の雰囲気づくりに役立つ立っている。

「(イクボスの)定義は、別に育児だけを擁護するためのものではなくて、育児だったり、自己実現だったり、何かしらワーク・ライフで個々人、部下のメンバーたちが大事にしているものを応援できる上司としています。また自分自身もそういったワーク・ライフを大事にしているっていうことをイクボスの定義として言っています。」(人事担当者 A 氏)

また、同 2016 年には、部長・室長 200 人を対象に在宅勤務を体験してもらうイクボストライアルを実施した。終日在宅勤務制度の導入に際して、多くの管理職から「顔の見えない部下と一緒に仕事を進めること」に対する懸念が示されたことをきっかけに、そうした管理職自身に終日在宅勤務を体験してもらった。この取り組みは、対象となった管理職の 90%以上から「在宅勤務を有意義だとし、生産性向上を実感」(トヨタ自動車株式会社、2017, p.67) したとするポジティブな反応を得る結果となり、各部署での在宅勤務の推進へとつながっている。

「製造業の会社ですので、現場へ行き、目の前のモノを確認して仕事が成立するところもまだまだあります。チームでモノづくりを進めていくのに顔が見えない中でどうやって仕事を進めるのかといった懸念が非常に強く、なかなか在宅勤務に対して理解が得られるのが難しかったので、まずは「自分たちで体感してもらうようトライアルの 6 週間で部分的な在宅勤務と、期間の中で 1 日だけ終日在宅をやる、というルールにした中、非常にポジティブな回答が得られました。「仕

事を切り出せばできる」と。「効率的に集中して考えることができる」というような意見もありました。逆に、「見えないので安全管理だとかが不安」、「仕事をさせ過ぎないかきめ細かな管理が必要」等、在宅勤務の良さ・悪さみたいなものを自分自身で体感することができたとして、8 割以上の方々からトライアル自体が有効だったと評価いただきました。」(人事担当者 A 氏)

以上の WLB 支援制度は、両立支援を目的として導入されたものも多いが、それと同時に女性従業員のキャリア形成を支援するという側面がある。トヨタ自動車では、事技職の従業員が係長に相当する主任職へと昇格する時期が 30 歳前後であり、女性従業員はこの時期と第 1 子の出産のタイミングが重なる場合が多い。その時期に育児休業を取得すると、どうしてもその後のキャリア形成に影響が出てしまう。こうした影響をできる限り抑えるために、2015 年から 3 つの取り組みから構成される早期復職支援が導入されている。第 1 に、産休前セミナーでは、出産前に本人・配偶者・上司が集まり、夫婦の今後のキャリア形成と働き方について話し合う¹⁶。第 2 に、保育費用補助制度では、1 歳未満の年度途中で保育所を利用する場合の高額な保育料の一部を補助するだけでなく、子どもの面倒を見るために訪れる親族の交通費も補助し、さらにベビーシッター利用料も補助する。第 3 に、終日在宅勤務制度では、1 歳未満の子どもをもつ育児両立者に対して、終日の在宅勤務を認める制度を先行して導入している。これらの制度は、女性のキャリア形成の観点から早期復職を支援するものであり、

16 トヨタ自動車では女性の事技職の 40%ほどが社内結婚をしていることから、配偶者も同社で働く従業員である場合が多い。社内結婚の場合、産休前セミナーへの参加は配偶者も含めて必須とされる。こうした状況から、女性のキャリア形成を夫婦間で調整することが比較的容易になっていると言える。

キャリアの中断を最小化するための取り組みである。

2.4 働き方変革が従業員の働き方にもたらした影響

トヨタ自動車における WLB 支援は、様々な効果をもたらした。まず、表1と表2にもあるように、女性従業員の退職率は起点となる2002年には事技職で約6%、技能職で約9%であったが、2016年には事技職で1%台、技能職で2%台まで改善されている。このデータから、当初の目的とされた女性従業員の定着には成功していると言える。

オフィス空間の柔軟性を高めることで、生産性を向上させる効果もある。トヨタ自動車ではFTL制度と同時期にオフィス改革と称した取り組みが実施され、SMPC (VDI)¹⁷の導入と会議机へのモニター設置によってオフィスのどこでも会議が可能となった。また、携帯電話とLync¹⁸会議の活用によって遠方の従業員との会議も可能となっている。これらは、働く場所の柔軟性を高めることで移動時間を削減するだけでなく、情報や資料の検索・共有・配布の手間を削減し、いつでもどこでも仕事を始めることを可能とする等、様々な効果をもたらし、全体としての業務の生産性を向上させる取り組みとなっている。

また、既述のFTL制度の導入により、時間と場所に関する柔軟な働き方が実現しつつある。トヨタ自動車の在宅勤務制度はもともと育児・介護との両立者向けの制度であったが、FTL制度の導入によって利用対象者が指導職以上の事技職へと拡大された。利用者からは「時間を意識した働き方ができ、結

果、生産性向上につながった」(トヨタ自動車株式会社、2017, p.66)等の声があり、制度の利用がこれまでの働き方を見直す契機となっている。

「(生産性は)非常に測ることが難しいです。ただ、「隙間時間のやりくりができるようになった」とか、「時間に対する意識が変わった」という声は聞きます。今まで付加価値を生まなかった移動時間等をうまく業務、実際に手を動かす時間につなげることができるということで、「変わってきている」という声は聞いてはおります。」(人事担当者B氏)

実際に事技職約100人を対象とした在宅勤務トライアルを実施した際には、一人当たり約1時間/週の労働時間削減効果があった。こうした労働時間削減効果により、同トライアルにおいて育児時間、休養時間がそれぞれ増加した人も多く見られた。このように、在宅勤務の推進によって、私生活の充実に関する効果が見られる。

また、在宅勤務トライアルでは、対象者の約80%で時間意識が向上したことが確認されている。在宅勤務の経験は、隙間時間のやりくりや無駄な移動時間の削減といった業務の進め方に関する変化を生じさせるだけでなく、仕事の成果に対する意識や仕事を通じた達成感・充実感にも変化を及ぼしている。

「在宅勤務が生産性向上に結びつくかという先ほどのご質問にも関係するのですが、やはり見えていない、上司から離れている状況だからこそ頑張りだけじゃ認めてもらえないというところがあって、

17 情報漏洩対策されたパソコン。作成されたデータはパソコン本体には保存されず、社内サーバーに保存される。

18 離れた相手とのコミュニケーションを可能とする会議ツールの1つ。現在のSkype for Business。

そこはきっちりと成果を出しましょうというのが1つの約束ごとでもあります。そういう意味で成果、つまりこの時間をかけた分だけ一体どんなアウトプットが出るのかというところは皆、今まで以上に意識するようになってきているのではないのでしょうか。あとは時間の使い方という点で、在宅のときはスケジューラーに実施業務の予定とその時間を予め書いていきますので、自分が思っていたよりも時間がかかってしまったなどか、そういう自分の働き方を見直すようなきっかけにもなればいいな、と期待しています。」(人事担当者B氏)

さらに、FTL制度を使った在宅勤務においては、チームでの作業のあり方も見直される。在宅勤務制度利用者からは、「いつ、誰が、どこで見ても進捗が分かるように、チームで仕事の進め方を共有することが必要だと思いました。FTLのおかげで、仕事のアウトプットを維持しながら、家族と一緒に過ごす時間が増えたことが大きなプラスです。」(トヨタ自動車株式会社、2017, p.66)との声もある。このように、在社での勤務時とは異なる働き方の新たな工夫も行われ、制度の有効活用には貢献している。

さらにFTL制度を導入する過程で、業務の進め方とそれに対する意識の変化が、上司と在宅勤務利用者である部下の双方に生じつつある。在宅勤務の拡大と同時期から、在社での業務に関しても業務時間の計画・実績管理が徹底されるようになってきている。さらに在宅勤務では予め工数/予定時間とアウトプットを上司と部下で確認し、またその実績についても予定どおり進めることができたのか確認を行う。そのプロセスを通じ、アウトプットとそれにかかる工数の管理が精緻化される。

「上司・部下間で、年間業務計画表を立

て、残業時間だけではなく総実労働時間で見ていきたいと思います」ということをやっております。つまり、8時間×稼働20日として月に160時間持っている。それをこの業務にこれだけ割り振るということを行い、毎月面談のうえその時間管理の実績を追い、計画を見直していくという案内をしております。」(人事担当者B氏)

また、FTL (I) (Free Time & Location for Innovation) 制度と呼ばれる固定残業代制度も2017年から導入されている。この制度は、主任職の従業員本人の申請に基づいて上司・人事の承認を得て適用されるもので、1ヶ月当たり一定額の固定残業代が支給される。なお、一定額に相当する残業時間を超過した分についても残業代が支給される。この制度の狙いは時間よりも成果を重視した効率的な働き方の実現にある。また、併せて年間4回の長期休暇の取得を義務づけることで仕事と生活のメリハリを実現し、残業をする人が評価されるのではないかという意識を変革しようとしている。

これら一連のWLB支援の取り組みによって、仕事と生活が相互に及ぼす影響がより強く意識されるようになった。既述の在宅勤務トライアルでは、在宅勤務の推進によって育児・休養に充てる時間が増える等、私生活の充実に関する効果が見られる。また、仕事と生活の相互の影響によって結果として仕事におけるモチベーションが高まったり、生活における様々な経験が仕事の場面で活かされたりすることも想定されている。

「何かを得るために何かを捨てなきゃいけないみたいなそういう世界だったところが、こういった制度が入ることによってより多くのことを経験できるとか関わることができるだとかっていう、自己実現の1つなのかもしれません。育児や介

護との両立に限ったことではなくて、例えば自己研鑽でもいいですし、自分の趣味でもいいと思うんです。私たちはワーク・ライフ・シナジーと社内で行っているんですけども、やっぱりそのライフの部分で経験すること、インプットを得ることをそれが家族だったり地域だったり友人だったり社会だったりいろんな場面でもいいんですが、そういったライフでの経験がより仕事へのアウトプットを高めるためになっているっていう、そこがうまくスパイラルアップしていくという世界観をつくっていきっていくことが大事なことかなと思ってまして。」(人事担当者 A 氏)

「以前は、仕事と育児の両立というのがそう簡単ではなかった時代だったと思います。ただ、数多くの人たちがそういった場面に出くわすようになって、共働きも増えてきましたし、女性も増えてきました。会社に来ているその会社での顔だけを見ていけばいい訳ではなくて、その人自身のワーク・ライフを含めて会社として支援していくっていうスタンスに変わっていかないとやっぱりいい仕事の成果も出ていかない。やっぱり言ってもライフがベースだと思うんです。ライフが充実してないといい仕事もできないっていうところもあると思いますので。そういう部分でこういった仕組みで皆さん自身のやっぱり働くモチベーションも違うと思っています。」(人事担当者 A 氏)

以上より、トヨタ自動車における働き方変革がもたらした効果として、女性従業員の定着、時間と場所に関する柔軟な働き方の実現、業務の進め方とそれに対する意識の変化、私生活の充実等が挙げられる。

3. 考察

本稿で取り上げたトヨタ自動車における働き方変革の事例からは、生産性向上を意図した WLB 支援の取り組みによって従業員の働き方に生じた様々な変化を見出すことができる。以下では、本稿の事例から見出せる 4 つの論点について考察する。

3.1 成果に対する意識の変化

WLB 支援によって成果に対する意識が変化していることが考えられる。人的資源管理においては、成果とは目標達成の度合いを意味する。そのため、目標を達成するための手段として、例えば多くの時間を割いて業務をこなすことが要求されることもある。その結果として、残業をすることで高評価が得られることもあるだろう。しかし、トヨタ自動車の事例からは、WLB 支援を通じてこうした成果に対する意識そのものが変化していることが見出せる。

成果に対する意識に変化が生じる大きな契機となったのが、在宅勤務の推進である。在宅勤務では業務が細分化され、細分化された業務に期待される成果がより明確になる。特に、両立者は在宅勤務の利用が可能となることで、継続して高度な仕事を担当して成果を上げる機会を得られることになり、限られた時間内での成果達成を目指すことができるようになっていく。さらに、チームでの作業の進め方についても、お互いの業務の進捗状況を可視化する等の変化が生じている。

こうした在宅勤務の推進によって、これまで意識されてこなかった隙間時間や移動時間の活用等の時間に対する意識の変化が生じ、単位時間当たりの成果に対する意識が強まっている人も多く存在する。すなわち、成果を単なる目標達成の度合いとして捉えるのではなく、そこで掲げられる目標に生産性の観点

が強調されるのである。有限の時間内でいかにアウトプットを高められるのかという生産性の視点は、限られた人数や労働時間において高い生産性を維持・向上していくための創意工夫を繰り返していくというトヨタ自動車独自の考え方にもつながるものと言える。

3.2 仕事と生活の関係に対する意識の変化

仕事と生活の関係に対する意識にも変化が生じている。在宅勤務により、仕事が家庭に持ち込まれることになる。トヨタ自動車では、そうした在宅勤務の推進によって、結果として育児・休養に充てる時間が増える等、私生活の充実に関する効果が見られる。また、そうした私生活の充実が、仕事へのポジティブな影響をもたらすことが想定され、仕事と家庭における充実を意味するワーク・ファミリー・エンリッチメントを想定した働き方を実現することが目指されている。こうした考え方は、会社からの要請を優先させて長時間働いていた会社人間とは異なり、家庭を含む生活領域を確保・充実させることと仕事におけるモチベーション向上を同時に達成しようとするものである。

かつての会社人間は、生活時間に占める労働時間の比率の高さゆえに、企業における仕事・人間関係・昇進・収入に強い関心を抱いていたとされる¹⁹（熊沢、1994）。しかし、WLB 支援によって仕事と生活の両立が掲げられ、情報技術の進化に伴って時間や空間の制約が緩和されると、これまで企業内の事柄に向けられていた意識や関心が生活領域にも向けられるようになる。こうした意識や関心の変化によって、仕事と生活領域の境界がいまいになっていくだろう。例えば、在宅勤務利用者が自宅で業務を行う際には、突発的

に育児や介護の必要性が生じることもあり得ることから、かつてのように仕事と生活の間に固定的な区切りを設けることが難しくなり、生活領域が仕事にもたらす影響がこれまで以上に大きくなることも考えられる。企業にとっては、かつての会社人間とは異なり、私生活の部分も含めた「生活人」（松山、2014）としての従業員を前提としたマネジメントがさらに必要になるだろう。

3.3 業務付与のあり方の変化

働き方変革を通じて、トヨタ自動車では業務の予定・実績管理とPDCAが、より細かい業務・時間単位で、より短いリードタイムで行われるようになった。これにより、個々の従業員が担う業務はその単位時間がより明確になっていく。特に、在宅勤務制度は在宅での勤務を可能にするだけでなく、在社・在宅両方の業務に変化を生じさせていくだろう。

ただし、こうした業務の変化に伴って、業務付与のあり方にも変化が生じることが考えられる。FTL (I) 制度では、残業時間に関わりなく毎月固定額の手当が支給されるため、管理者である上司にとって業務付与はさらに難しい問題となるだろう。とはいえ、「従業員は生産性の向上に積極的に協力し、会社は労働条件の維持・向上に努める」というトヨタ自動車労使の価値観に照らせば、効率化された業務を次の業務付与の基準として適用することは、生産現場で改善を続けてきたトヨタ自動車が得意とする部分であるとも言える。

今後、こうした業務の効率化とその標準化・共有化が図られれば、ホワイトカラーの仕事の効率化が進められ、これまで困難と言

19 ただし、こうした関心は余暇の充実や家族の幸福を実現するための手段として位置付けられるもので、盲目的に企業内生活に関心を抱いていた訳ではないことも指摘されている（熊沢、1994）。

われてきた日本のホワイトカラーの生産性向上が推し進められる可能性もある。そのプロセスにおいて、管理者は、業務付与が難しくなる中でさらに個々の従業員のWLBを考慮した業務を付与するという新たな課題を抱えるかもしれない。あるいは、時間と空間の制約が緩和されることで、両立者は自らの裁量によって業務を進めることができるようになり、管理者はむしろ両立者である部下のWLBをこれまで以上に考慮しなくて済むかもしれない。いずれにせよ、業務付与のあり方は転換期を迎えるだろう。

3.4 生産性の捉え方の変化

既述のように、トヨタ自動車には、限られた人数や労働時間において高い生産性を維持・向上していくための創意工夫を繰り返していくという考え方が存在する。ここでの生産性とは、インプットとしての人数・労働時間に対するアウトプットの比率によって測定されるものとなる。

しかし、本稿で検討してきた働き方変革においては、上記の生産性とは異なる意味合いで生産性向上が論じられている。例えば、インタビューにおいては、出張から直帰しての在宅勤務も生産性向上として捉えられている。ただし、(標準労働時間帯外での出張先から会社への)移動時間の削減は必ずしもインプットとしての労働時間そのものの削減ではないため、同じアウトプットであれば、インプットに対するアウトプットの比率を増やすという本来的な生産性の向上には相当しない。一方で、生活領域も含めた個人として考えた場合、移動時間のムダを省いて同じアウトプットを保つという意味では、生産性は確かに向上していると言える。

その上で、トヨタ自動車では、WLB実現によって仕事におけるモチベーションを高め、それによって労働時間内での生産性を向上させる、という従来の意味での生産性向上

も狙いとしている。このように、生活領域も含めた個人として従業員を捉え、仕事と生活にわたる生産性向上を目指すというように、生産性の捉え方そのものが変化していると言える。

4. おわりに

本稿では、トヨタ自動車の働き方変革の事例を検討し、生産性向上を意図したWLB支援の取り組みが従業員の働き方にもたらす影響について考察した。考察により、①成果に対する意識の変化、②仕事と生活の関係に対する意識の変化、③業務付与のあり方の変化、④生産性の捉え方の変化、の4つの論点が見出された。この4つの変化に象徴されるように、トヨタ自動車ではWLB支援の取り組みによって従業員の働き方に変化が見られる。

ただし、ここで見出された4つの論点は、本稿で検討したトヨタ自動車の事例から探索的に見出されたものである。これらが多くの日本企業に共通して見出されるものかどうかについて、本稿では考察することができていない。今後は、この4つの論点も含めて経験的な研究を蓄積していくことが課題となる。

謝辞

インタビュー調査にご協力いただいたトヨタ自動車株式会社の人事担当者A氏とB氏には、ここに記して深く御礼申し上げます。なお、本研究はJSPS科研費JP18K12863および中京大学企業研究所働き方改革研究プロジェクトの助成を受けたものです。

参考文献

- 大野耐一(1978)『トヨタ生産方式：脱規模の経営をめぐって』ダイヤモンド社。
- 熊沢誠(1994)「会社人間の形成」内橋克人・奥村宏・佐高信編『会社人間の終焉』岩波書店、

37-63 頁。

佐藤博樹 (2009) 「企業の人材活用とワーク・ライフ・バランス支援：働き方の改革と管理職の役割」『クォーターリー生活福祉研究』第 18 巻第 1 号、21-37 頁。

武石恵美子 (2011a) 「企業における仕事と子育ての両立支援策の課題：働き方改革を進め、ワーク・ライフ・バランスを実現する」『都市問題研究』平成 23 年秋号、54-69 頁。

武石恵美子 (2011b) 「ワーク・ライフ・バランスを実現する働き方改革と職場マネジメントの課題」『生涯学習とキャリアデザイン』第 8 巻、19-32 頁。

トヨタ自動車株式会社 (2017) 「Sustainability Data Book 2017」(2018 年 10 月 31 日閲覧)

https://www.toyota.co.jp/jpn/sustainability/common/viewer/?file=/jpn/sustainability/report/archive/sr17/pdf/sdb17_full-i.pdf

トヨタ自動車株式会社 (2018) 「Sustainability Data Book 2018」(2018 年 10 月 31 日閲覧)

https://www.toyota.co.jp/jpn/sustainability/report/archive/sr18/pdf/sdb18_full.pdf

松山一紀 (2014) 『日本人労働者の帰属意識：個人と組織の関係と精神的健康』ミネルヴァ書房。

山本勲・松浦寿幸 (2012) 「ワーク・ライフ・バランス施策と企業の生産性」武石恵美子編 著『国際比較の視点から日本のワーク・ライフ・バランスを考える：働き方改革の実現と政策課題』ミネルヴァ書房、35-62 頁。

