

# 地研通信

発行人 楠本 孝  
編集人 杉野 香江  
発行所 三重短期大学  
地域問題研究所  
津市一身田中野157番地  
〒514-0112 電話(059)232-2341

題字 岡本祐次元学長

## トヨタの働き方「改革」

——事務技術職を中心に——

杉山 直

### はじめに

トヨタは2014年7月に労働組合（以下「組合」とする）との間に「強い技能系職場づくりに向けた人事施策に関する委員会」を設置し、そこでは2015年7月まで技能職の賃金制度や再雇用者の新制度などの議論が行われてきた。そして、トヨタと組合は、賃金制度の変更に合意し、2016年1月から技能職の賃金制度が変更された。この委員会が終了した2015年7月23日に、トヨタは事務技術職の「働き方」を議論する「事技職の働き方変革労使検討委員会」（以下「働き方変革検討委員会」とする）を組合との間に設置し、同日第1回委員会が開催され、事務技術職の「働き方」に対する議論が始められた。

この働き方変革委員会は2015年12月までに4回開催されたが、2016年3月に行われた労使協議会での議論を受けて、6月に委員会の位置づけを変え、議論を幅広く行うために、名称を「生産性向上に向けた働き方と仕事の変革専門委員会」（以下「働き方と仕事の変革専門委員会」とする）に変更した。この委員会は2016年12月までに2回開催され、2017年3月の労使協議会の議論を受けて、事務技術職だけでなく、業務職や技能職をも対象にした「働き方・働く意識の変革に向けた専門委員会」（以下「働き方・意識変改専門委員会」とする）に改編された。

こうした委員会の中で、事務技術職の「働き方」が検討され、新しい制度が導入されてきた。その中の在宅勤務や新しい労働時間制については、すでに報道され、社会的に注目されてきた。

このようにトヨタでは事務技術職の「働き方」の議論が続けられているが、ここでは、働き方変革検討委員会から今日までの働き方・意識変改専門委員会までにおいて実施された事務技術職の「働き方改革」も整理することにしたい。今日、政府の「働き方改革」において労働時間が取り上げられているが、トヨタにおいても、新しい労働時間制度が導入されてきた。事務技術職の「働き方改革」の整理として、ここでは、事務技術職の労働時間制度について整理することにしたい。

### I. トヨタの労働時間制度

トヨタは、後で見るように、2017年12月から新しい労働時間管理制度であるFTL(I)<sup>1</sup>を導入したが、これが導入される前の労働時間制についてみておきたい。

事務技術職の労働時間制度は、①常昼勤務、②フレックスタイム制、③FTLである。常昼勤務は始業時刻7時55分、終業時刻16時50分、休憩時間65分、労働時間は7時間50分である。

<sup>1</sup> FTL(I) : Free Time&Location for Innovation. FTLの意味は以下、同じである。

フレックスタイム制は原則、部、室（課）単位で設定し、コアタイムは4時間であり、「標準時間帯」の中で、15分単位刻みで設定・変更することが可能である。原則、「標準時間帯」の中で、4時間以上勤務することを前提に、コアタイムを短縮または廃止することができる。なお、コアタイムの変更・短縮・廃止は、組合への申請が必要となっている。

FTLは2種類あり、FTL(D)とFTL(F)である。前者は「裁量労働制（Discretionary）＋在宅勤務」、後者は「フレックスタイム制（Flex time）＋在宅勤務」である。トヨタでは2015年4月から終日在宅勤務制度を導入したが、これは育児や介護が必要な者を対象にしたものであった。しかし、FTLでの在宅勤務はそうした要件は必要ない。

このFTLはトヨタ独自のものであるが、この制度の目的を組合は次のように説明している。

「少子高齢化や円高進行等、今後も厳しい経営環境が見込まれる中、現有戦力での競争力の維持向上が不可欠であり、全員が徹底的な生産性向上に取り組まなければなりません。FTLは、労働時間等の制約をできる限り取り去り、成果創出に向かって、1人ひとりが能力を最大限発揮し、いきいきと働ける職場を実現するための制度です」<sup>2</sup>。

FTLには労働者の労働や生活に配慮するものではなく、生産性向上に向けた制度であることが、組合の説明からも分かるであろう。また、このFTLの対象は、表1のとおりである。

表1 FTLの対象

	FTL(F)	FTL(D)
従業員区分	社員、受入出向者、ICT (現在の裁量労働適用者と同様)	
資格	主任職、指導職	主任職 (一部指導職を含む)
業務内容		法の要件に合致する業務
本人発意 上司承認	必用	
人物	<ul style="list-style-type: none"> <li>十分な「自己管理」「時間管理」「機密管理」ができること。</li> <li>一定の就業制限のないこと（詳細検討中）</li> </ul>	
適用除外 条件	<ul style="list-style-type: none"> <li>「人物」要件外れた場合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>超過在社時間要件</li> <li>「人物」要件外れた場合</li> </ul>

(注) FTL(D)の「超過在社時間要件」は以下のとおりである。

- ・単月で超過勤務時間が80時間を超える。
- ・4-9月、または10-3月の6カ月間で超過勤務時間が270時間を超える。
- ・3カ月連続で、休日勤務時間の累計が8時間/月を超える。

(出所) トヨタ自動車労働組合『第57期前期「For You」』、2017年、71ページから作成した (<http://www.kabanet.org/kabahome/rules/>、2017年11月20日、アクセス)。

ところで、FTLは裁量労働制とフレックスタイム制及び在宅勤務から構成されているが、簡単にこれらの導入時期をみておきたい。

専門業務型裁量労働制は1991年に7か月間の「トライ期間」の後、1992年4月から正式に導入された。「トライ期間」での適用者は係長級（当時）を対象にして8部門、約260名であった。

企画業務型裁量労働制は、2007年4月から「トライ導入」され、2009年10月に正式に導入された。「トライ導入」期間の適用者は2部門、11名（2008年12月の人数）であった。その後、2010年11月に3部門が適用部門として追加され、さらに2011年2月に3部門が適用部署として追加されている。

<sup>2</sup> トヨタ自動車労働組合『第57期前期「For You」』、2017年、71ページ (<http://www.kabanet.org/kabahome/rules/>、2017年11月20日、アクセス)。

2012年1月からは、法律の要件を満たすことを前提にして、「全事技系職場の主任職(一部指導職以下含む)」が適用者となった。

そして現在の適用者は、2017年3月1日時点で、専門業務型裁量労働制が1,450名、企画業務型裁量労働制が370名となっている。

フレックスタイム制は、1989年10月に事務技術職の一部の職場に導入され、1990年3月から、係長級及び一般事務技術職を対象にして正式に導入された。

また在宅勤務は2008年4月から準指導職以上を対象に「部分的在宅勤務」が導入された。これは、「子が小学校4学年を修了するまで」、「常昼勤務時間帯内で1日4時間の在社勤務」をして、在宅勤務を認めるというものである。その後、2015年4月から指導職以上を対象に「終日在宅勤務」が導入された。これは、「1歳未満の子を有する復職者」を対象にして、「常昼勤務時間帯内で1日2時間の在社勤務」をして、在宅勤務を認めるというものである。しかし、この終日在宅勤務は2016年8月にFTL(D)とFTL(F)の導入によって廃止され、現在の育児を条件としない在宅勤務が導入された。

なお、トヨタでは事務技術職を対象にした独自のU-TIME制度が1996年4月から導入されていたが、裁量労働制とフレックスタイム制の適用者が拡大し、U-TIMEの適用者がそうした制度への移行が可能となったとして、2011年12月末にU-TIME制度は廃止された。

## II. 労使における労働時間制の見直し

すでに述べたように、2015年7月23日に、トヨタは事務技術職の「働き方」を議論する働き方変革検討委員会が組合との間に設置され、同日第1回委員会が開催され、事務技術職の「働き方」を見直す議論が始められた。第1回委員会では、「環境認識、事技職の目指すべき意識・働き方」、「生産性向上に向けた考え方(含む課題認識)、取り組みの方向性」が議論され、第2回委員会(9月22日開催)では、生産性向上を目指した働き方の変革を進めるために、『1分1秒たりとも、決してムダにしない』、といった高い意識を持ち、『より高い創造性や付加価値、そして、チャレンジが求められる仕事は、徹底的に考え抜き、やり抜くことで、極限の成果を追求する』という意識・働き方を、トヨタの事技職は、これまで以上に、目指していかなければならない<sup>3</sup>というように、「目指すべき意識働き方」を、再度確認し、トヨタは「時間管理制度」のあり方として、「時と場所に捉われない働き方を目指し、時間管理制度を、より柔軟なものへと見直しを図っていきたい」<sup>4</sup>とし、裁量労働制やフレックスタイム制をより「自由度の高い制度」へ見直すことを明らかにした。

そして第3回委員会(10月22日開催)において、既存の裁量労働制をFTL(D)に変更し、また既存のフレックスタイム制に加えFTL(F)の導入を明らかにした。このFTL(F)は、既存のフレックスタイムとは異なり、コアタイムは2時間である。これについて、組合は特に異議を唱えることはなく、労働時間の増大に対する危惧を表明する程度であった。

第4回委員会(12月16日開催)は、在宅勤務について議論し、この後、議論は働き方と仕事の変革専門委員会に引き継がれることになる。この専門委員会は、事務技術職だけでなく、技能職や業務職も対象にし、2回開催された。

第1回委員会(2016年6月16日開催)では、8月末からFTL(D)とFTL(F)が導入されることになり、これによって既存の在宅勤務制度が廃止されることになった。第2回委員会(12月12日開催)では、「職場の生産性向上サポート策」などが議論されたが、特に労働時間制度に関わるものはなく、この2回目の委員会で、働き方と仕事の変革専門委員会は、働き方・意識変革専門委員会に議論が引き継がれていった。

働き方・意識変革専門委員会の第1回委員会(2017年5月10日開催)では、事務技術職については、

<sup>3</sup> トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』、No.1178、2015年10月2日。

<sup>4</sup> 同上。

「働き方の方向性」が議論され、トヨタは「裁量的な働き方が理想」とし、トヨタは新しい制度の導入を検討していることを明らかにした。第2回委員会（6月29日開催）はTL手当など技能職に関する事項が議論され、第3回委員会（開催日不明）でトヨタはFTL(I)を組合に提案した。

第4回委員会（9月開催、日は不明）では、FTL(I)に対する組合員に対する調査結果が報告され、導入・運用上の問題などが話され、トヨタから12月からの導入が示され、組合は特に異議を唱えなかった。

そして組合は、専門委員会での議論と賃金分科会でのFTL(I)の手当の労使合意を受け、組合は9月29日付けの『評議会ニュース』（組合機関紙）で「新しい時間管理制度『FTL(I)』の導入」を提案し、10月14日の定期大会で採択され、FTL(I)は12月に導入されることになった。

詳しい考察は今後にするとして、この間の各委員会での議論は事務技術職の生産性を向上させるための政策と、その一つとして「時間と場所にとらわれない」「裁量的な働き方」を具体化してきたものといれよう。

### Ⅲ. 脱労働時間を意識した裁量労働制

2017年12月から導入されたFTL(I)の主な内容は表2のとおりである。超過労働時間（残業）を月額45時間までとし、実質の労働時間とは関わりなく手当として、月額17万円を支給するというものである。労働時間は裁量労働制と同じである。つまり、裁量労働制の実質的な拡大である。また、対象が主任職であり、FTL(D)とFTL(F)も同じことから、主任職全体に裁量労働が適用されることになる<sup>5</sup>。

このFTL(I)の特徴は、手当は固定された17万円であるから、残業時間が短いほどメリットが大きくなるものである。つまり、生産性を向上させるための制度である、と指摘できよう。

しかし、このFTL(D)の目的を生産性向上だけではなく、「脱労働時間」を意識させることである。それは、トヨタのこの制度に対する次の説明をみれば明らかである。

「本制度は、従来の超過勤務手当に替えて、超過勤務時間の多寡によらない定額の手当を支給することで、賃金は労働時間の対価であるという考え方を極力払拭し、『やるべき時にはやり切り、休む時にはしっかり休む』メリハリのある裁量的な働き方の実現を期待するものである」（下線は筆者による）<sup>6</sup>。

表2 FTL(I)の主な内容

適用対象	・自己管理能力や業務遂行能力を備える主任職 (年間360時間以内の超過勤務時間を前提とした業務計画立案されている主任職)
主な勤務 ルール	・1週間に1回2時間以上の出社が必要 ・月間所定労働時間の勤務が必要 ・深夜勤務は在社・在宅勤務をあわせて月10時間を目安 ・上司の事前承認があれば在宅勤務が可能
手当	・金額は月額17万円、適用翌月に支給 ・超過勤務手当の金額が17万円を上回る場合は、超過分を翌月に支給 ・深夜勤務手当・休日の超過勤務手当及び60時間を超えて残業した分の割増分等はFTL(I)の手当と別に翌月支給
残業	別表

<sup>5</sup> 主任職は一般的な職制の位置からすると係長が相当すると考えられる。この主任職の数は約7,800人とされる（『中日新聞』、2017年10月5日）。

<sup>6</sup> 「第4回働き方・働く意識の変革に向けた専門委員会」、6ページ、(2017年12月6日アクセス)。

休出・休日勤務	4時間/日越えの勤務につき、月間で月の休日数の2分の1(端数切捨て)
---------	------------------------------------

別表

	限度時間	絶対限度時間	限度時間超えの回数制限
月間	45時間	80時間	年間6回まで
年間	360時間	720時間	—

(出所) トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』、No.1258、2017年9月29日より作成した。

## おわりに

トヨタは事務技術職の労働時間制の方向として、裁量的な制度を追及してきたが、FTL(I)の導入によって、さらに一步前進したことになった。しかし、このFTL(I)の導入の意味は、ここに止まらないであろう。それは、今日における政府の「働き方改革」との関連である。政府は企画業務型裁量労働制の新しい種類の追加や「高度プロフェッショナル制度」の導入を検討しているが、FTL(I)は、これらの制度が導入されることを見越した「地ならし」として位置づけられているとみることはできるのではないだろうか。

ところで、本稿は2017年12月時点でのまとめである。事務技術職の働き方「改革」の議論は続けられており、結論には至っていない。最終的な結論が出た段階で、改めて、トヨタの「働き方改革」についてまとめていきたいと考えている。

## 【受入図書一覧】

本研究所で2016年4月以降に受け入れた図書は次の通りです。

登録No.	書名	ISBN/ISSN
7007135	全国首長名簿 2015年版	***
7007136	三重県埋蔵文化財年報 平成26年度	***
7007185	地域と住民 第34号	0288-4917
7007186	地方財政要覧 平成27年12月	***
7007187	在留外国人統計 平成27年版	0915-4876
7007188	地方財政白書 平成28年版	9784865790429
7007189	社会保障統計年報 平成28年版	9784865133295
7007190	消費者物価指数年報 平成27年	9784822338732
7007191	厚生統計要覧 平成27年度	9784875116943
7007192	文部科学統計要覧 平成28年版	9784990769925
7007193	近代犯罪資料叢書1 日本海賊史	4756805248
7007194	近代犯罪資料叢書2 拷問史	4756805256
7007195	近代犯罪資料叢書3 政界疑獄実話	4756805264
7007196	近代犯罪資料叢書4 強盗殺人実話	4756805272
7007197	ふるさとの人と知恵三重	4540920073
7007198	憲法 第6版	9784883842186
7007199	障害保健福祉関係主管課長会議(26.3.7)資料	9784863531901
7007200	生きること学ぶこと	9784894349452
7007201	通常学級のユニバーサルデザインプランzero	9784491030555
7007202	高齢ろう者の人生/障害者差別解消法	9784892597824
7007203	障害者差別解消法事業者のための対応指針(ガイドライン)	9784805853290
7007204	季刊 福祉労働 150	9784768423509
7007205	季刊 福祉労働 149	9784768423493
7007206	部落解放研究 201号	9784759277012
7007207	金融機関における障がい者差別解消Q&A	9784766823837
7007208	憲法 I 人権	9784641150119
7007209	年金、民主主義、経済学	9784766421965
7007210	日本キリスト教社会福祉の歴史	9784623059553
7007211	貧困のダイナミズム	9784766417500
7007212	日本病	9784004315834
7007213	新地方公会計統一基準の完全解説	9784502174612
7007214	地方公会計2016	9784885921780
7007215	崩壊するアメリカの公教育	9784000247924
7007216	社会保障の財政学	9784818824133
7007217	アンケート調査年鑑 2016年版	9784890633425
7007218	女性白書 2016	9784593580415
7007219	日本労働年鑑 2016年版 第86集	9784845114580

7007220	警察白書 平成28年版	9784865790573
7007221	日本子ども資料年鑑 2016	9784877583767
7007222	保育白書 2016	9784894642386
7007223	人間開発報告書 2015	9784484161075
7007224	子ども白書 2016	9784780712858
7007225	伊勢年鑑 2017	9784903816333
7007226	地方交付税制度解説 平成28年度:単位費用篇	***
7007227	地方公務員給与の実態 平成27年	***
7007228	補助金総覧 平成28年度	9784931259102
7007229	労働力調査年報 平成27年	9784822338749
7007230	文部科学白書 平成27年度	9784865790580
7007231	中小企業白書 2016年版	9784865790474
7007232	男女共同参画白書 平成28年版	9784906955510
7007233	観光白書 平成28年度	9784907343095
7007234	レジャー白書 2016	9784820120568
7007235	公務員白書 平成28年版	9784865790467
7007236	国土交通白書 2016	9784865790566
7007237	経済財政白書 平成28年版	9784865790610
7007238	土地白書 平成28年版	9784906955602
7007239	子ども・若者白書 平成28年版	9784865790528
7007240	情報通信白書 平成28年版	9784865790603
7007241	科学技術白書 平成28年版	9784865790443
7007242	環境白書/循環型社会白書/生物多様性白書 平成28年版	9784865790450
7007243	通商白書 2016	9784906955596
7007244	慢性デフレ:真因の解明	9784532134662
7007245	超金融緩和からの脱却	9784532357061
7007246	「決め方」の経済学	9784478064870
7007247	18歳からの格差論	9784492223710
7007248	よい自治体とは何か?	9784322126761
7007249	ヘイトスピーチはどこまで規制できるか	9784877144647
7007250	Q&Aヘイトスピーチ解消法	9784877986469
7007251	農村景観のパターン・ランゲージ	9784897323565
7007252	環境白書 平成28(2016)年版)	*****
7007253	三重県埋蔵文化財年報 平成27年度	*****
7007254	犯罪白書 平成28年版	9784865790696
7007255	データでみる県勢 2017	9784875493426
7007256	全国市町村要覧 平成28年版	9784474056114
7007257	家計調査年報I 家計収支編 平成27年	9784822338756
7007258	女性労働の分析 2015年	9784915811807
7007259	ジェトロ世界貿易投資報告 2016年版	9784822411602
7007260	県民経済計算年報 平成28年版	9784904208502
7007261	労働経済白書 平成28年版	9784906955619
7007262	厚生労働白書 平成28年版	9784865790665

7007263	保険と年金の動向 2016/2017	***
7007264	地域経済総覧 2017	***
7007265	類似団体別市町村財政指数表 平成28年10月	***
7007266	行政機構図 平成28年度版	***
7007267	貧困と地域 : あいりん地区から見る高齢化と孤立死	9784121024220
7007268	ちょっと気になる社会保障	9784326700967
7007269	社会保障の手引 平成29年版	9784805854648
7007270	ちょっと気になる医療と介護	9784326700943
7007271	これならわかるスッキリ図解障害者差別解消法	9784798147642
7007272	地域包括ケアと地域医療連携	9784326700875
7007273	不動産事業者のための障害者差別解消法ハンドブック	9784802832571
7007274	図解 地方公会計対応 自治体職員のための複式簿記入門	***
7007275	文部科学法令要覧 平成29年版	9784324102367
7007276	統計でみる都道府県のすがた 2016	9784822338671
7007277	社会福祉の動向 2017	9784805854525
7007278	日本都市年鑑 74 平成28年版	9784474056916
7007279	学校基本調査報告書 : 高等教育機関 平成28年度	9784865790719
7007280	学校基本調査報告書 : 初等中等教育機関 専修学校・各種 学校編 平成28年度	9784865790702
7007281	改正地方財政詳解 平成28年度	***
7007282	防災白書 平成28年度	9784865790542
7007283	在留外国人統計 平成28年版	0915-4876
7007284	全国首長名簿 2016年版(2016年4月30日現在)	***
7007285	地域政策研究年報 2016	***
7007286	厚生統計要覧 平成28年度	9784875117278
7007287	社会保障統計年報 平成29年版	9784865134476
7007288	日本子ども資料年鑑 2017	9784877583798
7007289	統計でみる都道府県のすがた 2017	9784822339197
7007290	家計調査年報 平成27年 II 貯蓄・負債編	9784822338848

#### 編集後記

1月も終わり差し掛かり、月日の早さを感じております。地研通信第128号はトヨタの働き方「改革」について杉山先生にご執筆いただきました。お忙しい中ご執筆いただきました杉山先生には大変感謝しております。

また、2016年4月以降に受入れた図書の一覧を掲載しております。ぜひご参考ください。

(KS)