

# トヨタの「自らやりがいを感じがみよる」仕組みづくり

## 裁量労働制「FTL(D)plus」の活用「ワンマン」

### 柔軟な働き方を推進する背景

当社では、「モノづくりは人づくり」という理念のもと、「誰かのために、自ら考え、行動し続ける」こと、そして仲間づくりをしていくための人材育成を推進している。創業当初から人材育成に注力しており、これが当社の競争力の源泉の一つとなっている。100年に1度の大変革期にモビリティカンパニーへの変革を進め、「幸せの量産」という使命を果たすため、当社の最大の財産である「人」が自分らしく働き、挑戦することを重要視している。そういった前提において、「誰もが、いつでも、何んでも、失敗を恐れずに挑戦できる」会社を目指すことを、2023年トヨタ自動車労働組合との話し合いの場（労使協議会）において、会社の目指す姿として認識を合わせた。当社は、自動車会社からモビリティカンパニーへの変革に向けて、多くの挑戦を必要としているが、そのために、失敗を恐れず、挑戦

し続けるための風土づくりや、一人ひとりが「やりがい」を持てる環境づくりが必要であることを、労使の話し合いを通じて確認した。2024年の労使協議会では、「自らやりがいをつかみとる」仕組みづくりについて議論し、自ら考え動いた経験（自律的な働き方）が「やりがい」を醸成し、自身の成長の原動力になることを、労使で確認したところである。この仕組みづくりの一つとして、働き方（労働時間制度）があり、具体的には、①裁量労働制の一層の活用（適用条件、手当（増額）見直し）、②フレックスタイム制勤務の標準労働時間帯の最低勤務時間の撤廃を2024年10月から実施している。

### FTL制度の見直し

2016年に、時と場所にとらわれず成果を発揮する働き方を目指し、FTL（Fixed Time and Location）制度を導入し、在宅勤務の一層の活用等、柔軟な働き方を整備して社員の思いや制度見直しの概要を共有し、職場の混乱を避けるとともに、見直しの透明性を確保することで、労働強化を意図した見直しではない等、誤解を招かないように注意を払ってきた。また、全社の係長級およびその上司全員に対して、制度変更の背景や概要を説明する場を設け、制度への理解を深める活動を愚直に進めてきたところである。

### 裁量労働制の効果と課題

当社の裁量労働制（社内制度名称：FTL(D)plus）は、図表の通りである。係長級の職能要件発揮を前提に、本人発意の申請、上司承認のもと、運用している。

制度見直し後、「上司は適用者に上位方針をかみ砕いて解説し、まとまった業務を付与することで、適用者は自ら上位方針を意識し

トヨタ自動車人事部労政室  
未来の働き方開発グループ主任  
うりゅう たかや

### 瓜生卓也



きた。現在当社では、製造現場を除く職場は、原則、FTL制度が適用され、フレックスタイム制勤務や在宅勤務が可能となっている。2024年の見直しにより、より柔軟な働き方が可能となったことで、より高い裁量を持った働き方を通じ、前例にとられないことのない課題の創造かつ解決に向けた自発的なチャレンジを、会社はサポートしていきたいと考えている。

### なぜ裁量労働制を活用していくのか

前述の通り、当社のフレックスタイム制勤務は、すでに柔軟な働き方を可能としているため、なぜ裁量労働制を活用していく必要があるのか、社内外から質問を受けるケースも多い。これまでの自動車ビジネスは、目指すべき方向性が明確で、リソースの大規模集中投下が無効だった時代には、労働時間の長さがそのまま、成果に結び付きやすかった。しかし、これからは、目指すべき方向性が多様と

て業務に取り組むようになったことや、「残業時間管理がなくなったこと」で、適用者判断で業務をやり切る時期、スケジュールを柔軟に設定しており、業務への責任感と当事者意識が増し、周囲からの信頼を得て、業務の質が向上した」といった効果が、適用職場の上司から報告されている。

また、労働組合のアンケートにおいても、「生産性・成果の質向上につながる」や「高い水準の裁量労働手当のため、相応の責任を果たし、がんばろうという気持ちが強まる」等、前向きなコメントが多く、上司・適用者共に、制度活用について好意的な反応である。一方で、上司から「これまで裁量労働制の適用者が職場におらず、承認してよいか悩ましい」といった声が人事部門に寄せられている。このような声に対しては、座談会という形式で、人事部門が職場に向き、悩みや職場実態の把握に努めており、制度の適正運用につなげている。

### 今後の取り組み

FTL制度の見直しにあたっては、「10年先の働き方を、今、つくる」ことをコンセプトに、労使で議論を進めてきた。自動車産業が今後も魅力ある産業となるように、未来の働き方を開発していく。また、トヨタで働く一人ひとりが、「多様」な個性を力に変えて、挑戦と失敗を繰り返す中で「成長」を実感できるように、そして、自動車産業全体を視野に活躍し、未来に「貢献」していけるように、時流に沿った働き方を整備していく。

自動車会社



モビリティカンパニー



自動車会社からモビリティカンパニーへ

図表 トヨタ自動車の裁量労働制  
(社内制度名称：FTL(D)plus)

	内容
労働時間	1日あたり9時間労働したものとみなす
適用対象	係長級（すべてのオフィス系職場の係長級が対象） 【参考】適用者数：全係長級の約4割
適用方法	本人同意を前提とした、対象者本人による適用申請に基づき、法の要件を満たす場合に制度適用を実施
手当	裁量労働手当（17万円）を毎月支給
健康管理	超過勤務時間*に基づき、健康管理 *標準的な勤務時間（9時間）を超える時間 勤務時間：「パソコンの起動時間」
適用除外	対象者より申し出があった場合、自己管理により業務を進めていくことが不適当と上司が判断する場合、超過勤務時間などから、高負荷が継続し、本人の裁量度が発揮できないと判断される場合などに、制度の適用除外を実施