

2019.11.29 日本経済研究センター

### 従業員の年休取得日数 11.4 日から 19.4 日へ 部下の年休取得は部長の責任で

- 講師：浦野邦子・コマツ取締役常務執行役員
- テーマ：『高生産性との相関性が示唆される 5 点についてコマツの取り組み』

#### 高生産性との相関性が示唆される 5 つのポイント

- ① 社外取締役・女性取締役の比率が高い
- ② 従業員 1 人あたり社会貢献活動費用が多い
- ③ 健康経営優良法人の認定・性的少数者（LGBT）への施策
- ④ 正社員の総労働時間が短い
- ⑤ 海外の大学との共同プロジェクトが多い

（要旨）高い生産性を背景に、労働時間短縮と生産性維持を両立するコマツ。従業員約 6 万人のグローバル企業は、従業員の年間総労働時間 2100 時間未満、年休取得日数 20 日を目指す一方、LGBT 従業員の事実婚認定や従業員の社会貢献活動支援にも積極的。多様性ある従業員の働きやすさ追求がコマツの先進的施策につながっている。

- 取締役会改革、取締役を 28 人→8 人に削減して経営の実効性を高める

コマツは取締役会をコーポレートガバナンスの中核と位置づけ、1990 年代半ばから改革を進めてきた。考え方の中心にあるのは、執行と監督の分離と現地化の 2 つ。1999 年に執行役員制を導入して取締役を 28 人から 8 人に減らす一方、8 人中 3 人を社外取締役にした。取締役会の実効性を高め、経営の透明性・健全性を確保する狙いだ。

日本国内の公共事業削減に呼応して国内事業の伸びが鈍化する中、北米、中南米、欧州、中国の海外事業が順調に伸びている。従業員約 6 万人のうち、外国籍が約 4 万人。日本国籍は約 2 万人にとどまる。（2018 年 3 月末時点）。海外現法では、トップの現地化を進め、経営のグローバル化を促進している。



## ● ボランティア奨励制度、短期・長期の社会貢献活動を有給休暇扱いに

コマツには①持続性がある②社員の納得性がある③公益性がある④広告宣伝を意図しない⑤自主的に選んだものである——という社会貢献5原則がある。この5原則に即した社会貢献活動を会社として支援する。日本国内では、短期と長期のボランティア奨励制度があり、制度利用者は有給休暇扱いでボランティアに従事できる。

世界に目を向けると、中国・内蒙古やインドネシアの植林、自然災害に見舞われたチリの汚泥除去、米国の困窮者向け住宅建設など、世界各地に従業員が参加する社会貢献活動があり、こうした活動に対して資金提供などの形で支援している。

## ● 健康経営推進、年休取得日数の従業員平均は 11.7 日→19.4 日まで改善



年間総労働時間と年休取得日数の労使目標を 2007 年度に設定した。年間総労働時間は従業員平均が 2100 時間を下回ること、年休取得日数は 20 日取得を目標にしている。年間総労働時間の従業員平均は 2237 時間（07 年度）→2065 時間（17 年度）、年休取得日数の従業員平均は 11.7 日（07 年度）→19.4 日（17 年度）に改善した。

2018 年 4 月に退社から出社まで 10 時間以上あけるインターバル制度も導入した。従業員が計画的に年休を取得することは、各部の部長の責任になっており、年休取得状況は労働組合と人事部が定期的に確認している。

## ● LGBT 支援、事実婚認定で「配偶者有り」の社宅や転勤旅費を適用

コマツ独自の事実婚関係認定制度を 2017 年から始めた。従業員本人の届出により、パートナーと認定。続柄を「パートナー」とし、住宅手当支給規則、社員旅費規程をパートナーに適用。各種規定の「配偶者のある従業員」を「扶養家族（異性・同性を問わず事実上の婚姻関係にある者を含む）のある者」という表記に改めた。

コマツの行動基準に、性的指向、性自認を理由とした不当な差別は絶対行わないことを明記。人事部門、管理職を対象にした研修を定期的実施するほか、懲戒規定に LGBT に関する差別的言動の禁止を追加し、従業員に LGBT に対する正しい理解を促している。

## ● 海外の大学との共同研究、海外の研究者との情報共有が重要

産産・産官の連携拠点を日本、米国、欧州、シンガポール、豪州に設置。米スタンフォード大学、英リーズ大学、中国・山東大学などを産学連携拠点にする。海外では情報ネットワークの中に入り、情報共有することの重要性を感じている。共同研究プロジェクト数は 2017 年度で 10 件。2018 年度も前年度並みを計画している。

(略歴) うらの・くにこ 1979年東京外国語大学外国語学部ドイツ語科卒、コマツ入社。2005年生産本部物流企画部長。2011年執行役員コーポレートコミュニケーション部長。2016年常務執行役員人事部長。2018年取締役常務執行役員(人事教育、安全健康管理、CSR管掌)。

- ・日時:2018年11月29日(金)15:30~17:00
- ・会場:日本経済新聞東京本社716会議室
- ・出席者: 鶴光太郎・慶応義塾大学教授／山本勲・慶応義塾大学教授／  
滝澤美帆・東洋大学教授／堀田陽平・経済産業省産業人材政策室室長補佐／  
柿木英人・日本経済新聞社執行役員／武樋裕・同特別企画室シニアプロデューサー／  
佐俣桂子・日経リサーチコンテンツ事業本部副本部長／原直輝・同編集企画部／  
佐藤恭子・日本経済研究センター事務局長／小林健一・同主任研究員

問い合わせはスマートワーク経営研究会事務局(03-6256-7710)

※本稿の無断転載を禁じます。詳細は総務本部までご照会ください。

公益社団法人 日本経済研究センター

〒100-8066東京都千代田区大手町1-3-7 日本経済新聞社東京本社ビル11階  
TEL:03-6256-7710 / FAX:03-6256-7924