

「休み方」のデザインを通じた 「働き方」の変革

法政大学 坂爪洋美

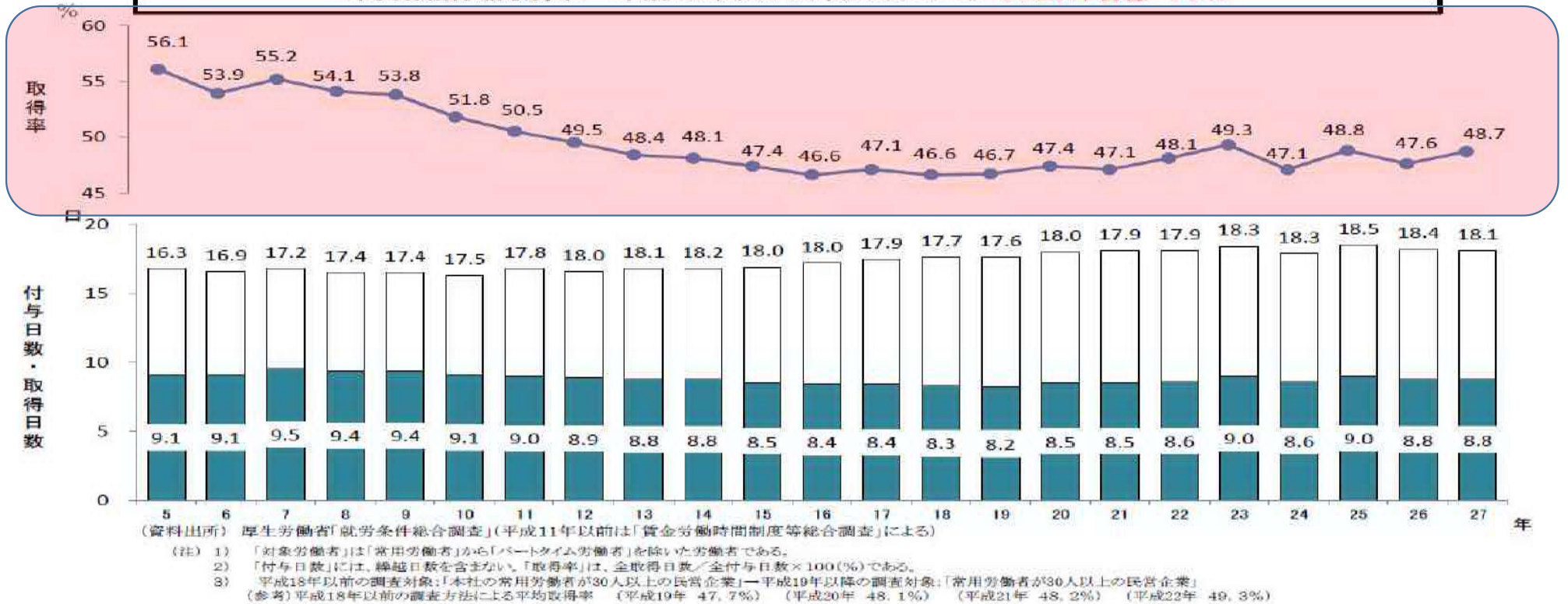
日本人の休み方の現状 はどうなっているのだろうか

1. 低い水準にとどまる有給休暇取得率
2. 「休む(休める)」従業員と「休まない(休めない)」従業員という二極化
3. 休みにくい雰囲気・使いにくい休業制度

有給休暇取得率の推移(全国)

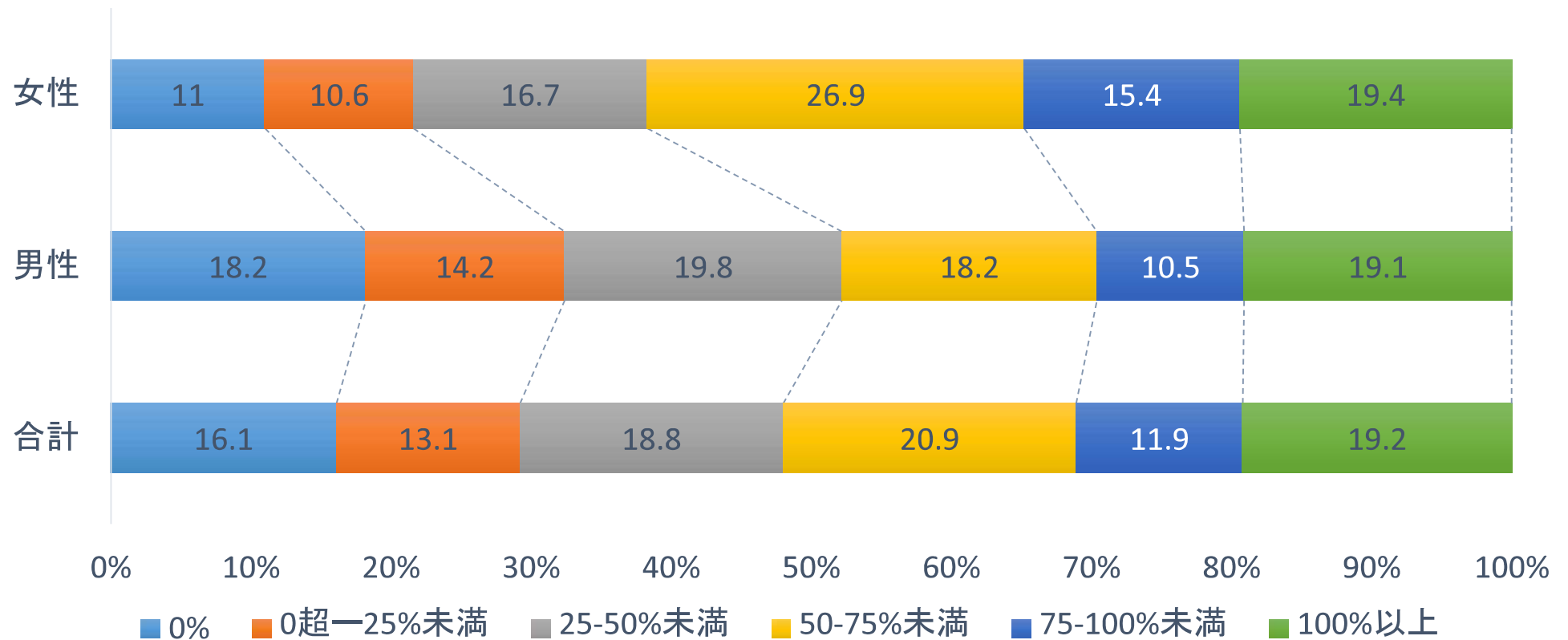
我が国の年次有給休暇の取得率は、欧米諸国ではほぼ完全取得されている状況と比較して、近年5割を下回る水準で低迷。

※ 新成長戦略(平成22年6月18日閣議決定)に掲載された「雇用・人材戦略」の2020年までの目標
 年次有給休暇取得率 平成27年(2015年)48.7% → **2020年目標 70%**



有給休暇取得率の二極化

年間有休取得率



出展: 日本労働研究・研修機構(2011)「年次有給休暇の取得に関する調査」を一部改変

何故「休みにくいのか」

- 「病気や急な用事のために残しておく必要があるから」(64.6%)
- 「休むと職場の他の人に迷惑をかけるから」(60.2%)
- 「仕事量が多すぎて休んでいる余裕がないから」(52.7%)
- 「休みの間仕事を引き継いでくれる人がいないから」(46.9%)
- 「職場の周囲の人が取らないので年休が取りにくいから」(42.2%)
- 「上司がいい顔をしないから」(33.3%)
- 「勤務評価等への影響が心配だから」(23.9%)

休みにくい理由をそのままにしてよいのか？

- 「休むと職場の他の人に迷惑をかけるから」
 - 「休みたい」と言えない職場は、コミュニケーションが取れているのか？
- 「仕事量が多すぎて休んでいる余裕がないから」
 - 職場は余裕を作り出す取り組みをしているのか？
- 「休みの間仕事を引き継いでくれる人がいないから」
 - 仕事が属人化(あの人しかできない仕事)しているのか？

休みにくい理由をそのままにしてよいのか？

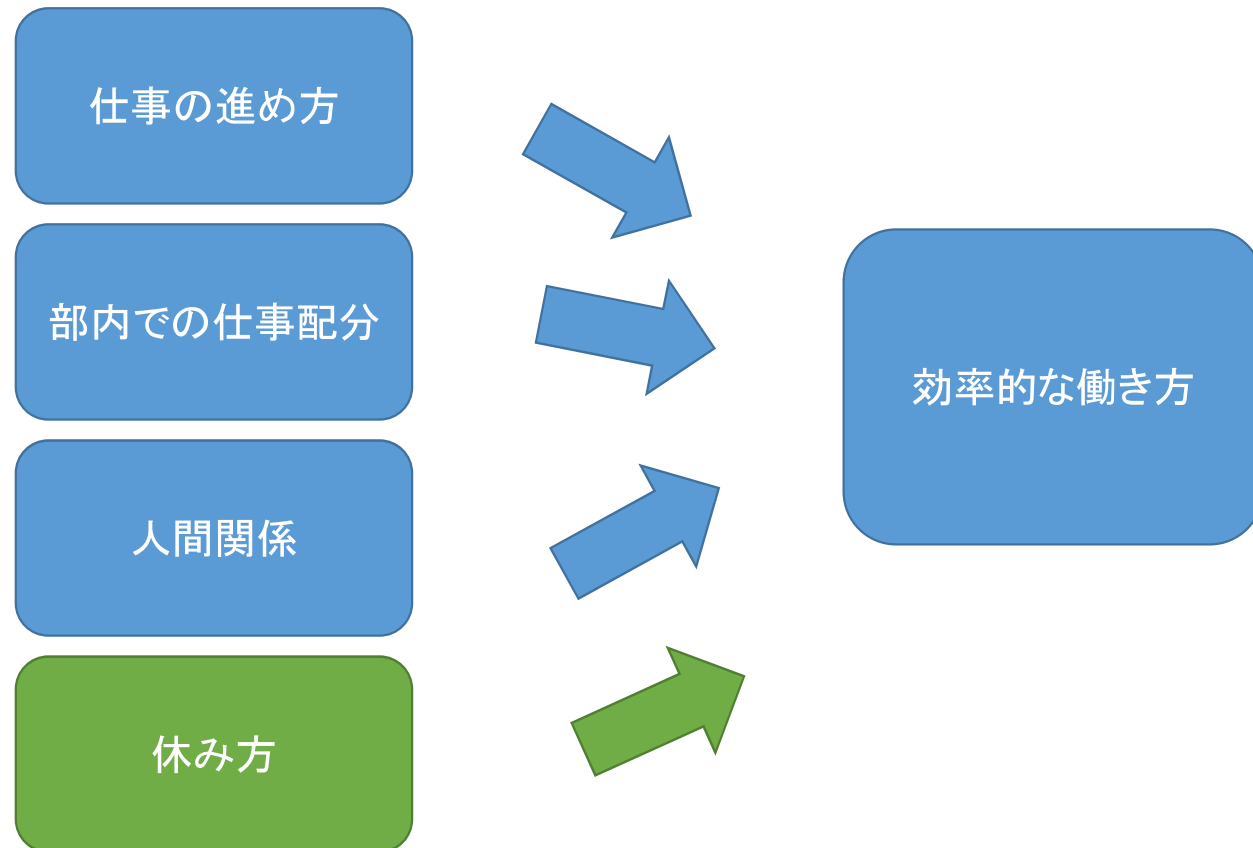
- 「職場の周囲の人が取らないので年休が取りにくいから」
 - 「みんなで取得しない」というがんじがらめでよいのか？
- 「上司がいい顔をしないから」
 - 顔をうかがわせる上司のマネジメントはそれでよいのか？
- 「勤務評価等への影響が心配だから」
 - そのような評価基準でよいのだろうか？

「休みにくさ」は人事
や管理職の課題を
浮き彫りにする

働き方を見直す
きっかけとしての
「休みにくさ」

休み方から職場の課題をとらえなおす

- 効率的・生産的な仕事をするためのアイデアを出す1つの切り口としての「休み方」



現状の「休み方」に対して どんな要望がありそうですか？

- もっと気兼ねせず、有休が取りたい。
- 長期休暇が取りたい。
- 時間単位で有休が取りたい。
- 残業せずに帰りたい。
- 遅くまで仕事した翌日は、少しゆっくりり出社したい。

今の「休み方」で**変えられる**ことは？

- 例えば、「介護休業」は平成29年1月より分割取得が可能になった。
→分割可能:「必要なタイミング」にあわせて、複数回での取得可能にした。

それまで

- 対象家族1人につき
- 通算93日まで、原則1回に限り取得可能

平成29年1月から

- 対象家族1人につき
- 通算93日まで、3回を上限として、介護休業を分割して取得可能

ポイント1:今の「休み方」の制度には改善の余地がある

- 既にある「休み方」に関する人事制度を、より使いやすくすることで、休みやすくする。
- 制度を導入した時期と今とでは、生活環境が変化している。
 - 小学校の朝の旗持ち(通学時に通学路で安全確認をする)。旗持ちをすると9時の始業に30分間合わない。
 - 子供が多かった頃は年に1回 → 子供が減ってきて年に4-5回
(その日は有休取ろう) (そんなに有休使えない。時間単位で取れば)

事例紹介(1):

管理職からはじめる有休取得

- 富士通

- 課長職以上の管理職約6400人に、平日5連休の取得を義務づけ
- 夏休みやゴールデンウィーク、年末年始といった従来の連休以外の時期に取得
- 土日+平日5連休+土日の合計9連休
- 会長・社長も取得対象
- 管理職ではない社員に対しては義務ではないが、取得推進

- より上位の役職者が取得することで、「休む」ことに対する意識を上から変えていく。「休みにくい」雰囲気打破

事例紹介(2): 取得しやすさの高め方

- JFEエンジニアリング
 - 有給休暇の取得目標を年間15日以上と設定。
 - 子供の夏休みに合わせて7月中旬から9月上旬の毎週金曜日を「なつきん」と呼称して有給休暇の取得を奨励(実質3連休)。
- 自分から「休みたい」と言い出せない人の取りやすさを高めるのに効果的な有休奨励日(奨励日なので強制ではない)
- あわせて、建設部門の現場責任者が休みやすくなるようにITを活用した仕事の効率化を実施

事例紹介(3):「休む」ことのインセンティブ付与

- さくらインターネット
 - 有給休暇を2日以上連続取得で、1日あたり5000円の手当支給(最大10日)
 - 最大で年5万円の収入増
- リクルートキャリア
 - 4日間連続の有給休暇取得で、年1回まで5万円の手当を支給
- 「休め！」と命令すれば、休みは増えるが「休みを強要された」という「やらされ感」が残る
- 「休みたくなる」ような動機づけの提供+「休んでみたらよかった」という実感につながる第一歩目の提供

ポイント2:

「取りにくさ」の崩し方はターゲットによって異なる

- **取りにくい風土を作るのは誰か？**
 - 風土を作り、かつ仕事も多く取りにくい管理職への取り組み
 - 管理職が取るためにはより上位の役職者へのアプローチが必要
- **取らない人へのアプローチ**
 - 対象としての「今取っていないけど、取りたいと思っている人」→ある種の強制力が必要。計画取得など
- **取ってよかったと思わなければ、次は取らない**
 - 「今取っていないし、取る必要もないと思っている人」→取る習慣を身につけるために、「取ってよかった」と思える「有休の使い方」を提示する

「休み」を取ること期待できる効果

- 仕事の棚卸を通じた、属人化の予防と仕事の見直し
- 社員の健康が維持される
- 管理職がいない状況の中で、「自分達で考える」機会の提供

+

従業員が今まで以上に、限られた時間の中で、成果をあげようとする意欲やスキルを持つこと

この部分が、
効果を実感
するためには
とても大事

有給休暇取得義務化が もたらす影響の見込み

- 有給休暇(年休)の取得義務化がもたらす影響についていよぎん地域経済研究センターが実施した調査(調査実施時期:2018年6月上旬から中旬・分析対象:愛媛県内に本社がある230社)
- 愛媛県内企業の35.4%が悪影響・15.5%が好影響
- 悪影響の理由
 - 増員に伴う人件費増加(65.4%)
 - 「人員不足で商品・サービスの質が低下する」「時間外労働が増加する」(56.4%)

「休む日数が増える」ということ

- 仕事量や仕事のやり方が変わらずに、休む日数が増える(＝労働時間が減る)ならば・・・

仕事は回らない

仕事や職場が回るために必要なことは仕組みと育成の見直し

- 仕事のやり方や職場の日々のルーチンを見直すこと
- 従業員が限られた時間の中で成果を上げる働き方を自らデザインできること

業務の進め方を見直す

- 会議の設定1つを取っても、今よりよい実施方法があるかもしれない。
 - 会議を減らす
 - 会議を効果的に行う
- 会議運用ルール of 例
 - 議題は事前に共有
 - 会議の時間は1時間以内
 - 開始・終了時間を厳守
 - 会議のゴールを明確に
 - 議事録は会議内で作成



～仕事特性、仕事のやり方に難あり～

仕事の進め方

- 業務が標準化されていない
- 業務（時間）の無駄、重複が多い
- アウトプットの品質を過剰に追求する
- 必要ではないメール、会議が多い、会議が効果的に行われていない
- 優先的な業務の仕分けができていない
- シフト制のため一日単位の休みが取りづらい
- 営業目標の設定期間が短い
- IT化（効率化）に対する忌避感がある
- 事業の進め方が非効率で、働き方に影響を及ぼしている

仕事量の偏り （部署、時期）

- 特定の部署・社員に仕事が集中している
- 周囲の社員が業務を代替しにくい
- 部署により繁忙期が異なる
- 業務の繁忙に対応した労働時間制度を導入していない
- 中間管理職が「プレイングマネージャー」になっている

顧客都合の業務が多く、 調整が難しい

- 顧客の要求に即時に対応する必要があり、業務量をコントロールするのが難しい

「しっかり休み」「しっかり働く」従業員

一般社員の意識

- 休んでもやることがない、早く帰ってもやることがない
- 長時間労働をいとわない
- 年次有給休暇前・休暇明けに仕事の負荷が重くなることを嫌がる
- 仕事が趣味になってしまっている

出展：厚生労働省(2018)「働き方・休み方改善 取組事例集」

- 「いつ」「どの程度」休むかを意識した仕事のスケジュールを立てて、実行できる従業員
- 限られた時間で成果をあげるための戦略(何を・どの順番で・誰と)を立てることができる従業員
- 仕事から「物理的に」離れる、「気持ち的に」離れることを自分で調整できる従業員

ポイント3:「休み方改革」が求める人材育成

- 一人ひとりの能力と意欲の向上が支える休み方改革
 - 有給休暇の取得＝日々の残業時間の増加 とならないために、仕事のやりくりが今まで以上に重要になる。
- 目の前の仕事を進める力と、目の前の仕事を変える力と、周囲と調整する力
- より多くの人材の活躍を求める休み方改革
 - 休み方を見直すことで、一部に偏っている仕事配分を見直し、全体の底上げを図る。