

企業における取組ポイント

長引く国内経済の低迷を脱して明るい将来展望を拓いていくために、今日、官民双方で新たな成長への戦略・施策が模索されている。その原動力は、経済主体であり経営資源であり、そして地域と国全体の社会的活動を担う一人ひとりの人々にほかならない。家族・会社・社会とのつながりを通じて、人々がいきいきと活動していける環境をこれからどのように築いていくべきか。そこで、社会人が最も多くの時間を過ごす「働く職場」で求められるこれからの変革について、「ポジティブ・オフ」運動が提唱する「休暇活用の拡大」という視点から、課題と方向性を探ってみた。ここでは、企業事例編、解説編や実態調査編を踏まえ、企業・職場での取組に視点を置いたポイントを整理してみたい。

■「ワーク」と「ライフ」の融合を図る職場改革に向けて

企業視点から考えた場合、社員のワークとライフをどのように融合させていくか——解説編のインタビューでお話をいただいている高橋俊介氏の言葉をお借りするなら“ワーク・ライフ・インテグレーション”をいかに進めていくかが、今日、職場改革を進めていく上での最も大きなポイントと言えるだろう。

ワークへの極度の偏りは、直接的に心身の健康リスクをもたらしただけにとどまらず、多種多様な経験とそこから成長への端緒を得る機会をも阻害し、個人がキャリアを広げていく上での障害要因となる。これを転じて考えると、ワークとライフのメリハリをよりよく改善していくことは、健康増進のみならず、ワークの場にも好影響が期待できるような経験・知見の広がりや、個人の成長を促すきっかけづくりにつながるとも言える。実態調査編のアンケートで尋ねている「休暇が取りやすい環境づくりは企業にとってどのようなメリットがあるか」という問いに対する各社からの回答内容も、こうした点と符合している。

そこでまず、職場改革の取組への端緒を開くに当たっては、経営トップにワークとライフを融合することの必要性を強く認識してもらい、それを職場改革の目的として、自ら社内に展開してもらうことが重要と言えるだろう。休暇の取得促進をはじめ、働き方の見直しを進めることがなぜ必要なのか。いま企業経営に求められていること、企業にとってメリットにつながることを、取組の目的として具体的に整理すると次のように挙げることができるだろう。

- ・生産性の低下を招く長時間労働を是正し、併せて心身の健康増進を実現する
- ・育児・介護など家庭事情で一時職場を離れる人たちが安心して働き続けられ

る職場を作る

- ・経営のグローバル化に合わせて、多様な価値観に対応する働き方を見つめ直し、ダイバーシティの推進を図る
- ・地域・コミュニティを支える担い手として社員が活躍・貢献できるよう、働き方の側面から支援する
- ・日常の仕事以外の場で多様な経験を積む機会を作り、社員の自律的なキャリア形成や能力伸長を支援する
- ・職場に偏らず、家庭・地域とのつながりを深めていくことにより、個々が充実した人生を過ごしていけるよう働き方の見直しを図る

■「常にメンバーが欠ける状態に対応できる職場づくり」と「休暇活用への動機づけとなる支援」がポイント

実際に働き方の見直しに取り組む場合、単に休暇活用の機会を広げていくだけでは、企業にとってデメリットも避けられない。「休みが取りづらい理由」として、実態調査編の調査でも、そして一般企業におけるこれからの取組に向けても多く言われるのが「職場の人員不足」という現実の問題だ。期間の長短を問わず、さらに職場を離れる人が増えれば、要員のタイト化、コミュニケーションロスの拡大など業務運営へのマイナス影響が当然懸念される。

ただし、こうした問題は、今後休暇活用の進捗いかんに関係なく、少子高齢化をはじめとする構造変化の下で、企業ごと・職場ごとに対策を講じていかなければならない課題でもある。実際、出産や育児などのライフイベントのために、働く時間や、時として働く場所まで制約を受ける人々がこれからはさらに増えていく。それは若年・中堅層のみにとどまらず、老親介護の事情を抱えて、ミドルやシニアのマネジメント社員が、職場からの一時退出を余儀なくされるケースも今後増えていくだろう。このように、メンバー全員がそろわない“部分不在”をむしろ当たり前前の状態と捉え、そうした中で成果を上げられる職場をいかに作っていくか。加えて、そうした職場の中でどう人材を育成していくか、という点が企業にとっての大きな課題と言える。

もう一つ別の観点から指摘すると、“実のある休暇”の機会をプロデュースするために、社員に対して企業がどのようにコミットしていくかという点も課題として挙げられよう。例えば、これまでワークに没入してきた人たちの意識を休暇活用へどういざなうか。休みの間、自分の仕事への漠然とした不安がぬぐえない社員にどう対処するか。さらには、自分自身や家族ほか自分とつながりのある周囲にとって、良い効果が得られるような休みの取り方・活用の仕方についても、企業から何らか動機づけにつながる支援をしていくことが必要になると思われる。

■「制度づくり」に追われず、休暇を活かせる社内環境整備に重点を

休暇の取得促進を考える場合、企業の中では「いまある制度をどう変えるか」「どんな制度を新設するか」という視点から捉えようとするところも少なくないだろう。そして、「こうした制度が他社に見られるが、自社では無理だろう」という結論で終わっていないだろうか。

実態調査編のアンケート結果によれば、休暇取得の改善について、新たな制度・仕組みを取り入れることが有効と答えた企業はむしろ少数にとどまっている。

企業事例編で紹介した各社の取組内容を見ても、特別休暇制度ではなく、全社員に付与される年次有給休暇の取り方を工夫することで成果を上げている例が少なくない。また、これらの企業では、まとまった日数の連続休暇取得にも積極的に取り組んでいる。

もちろん、育児や介護などのライフイベントや、ボランティアに代表されるような社会活動を休暇付与等で支援する場合は、制度利用者への動機づけの観点からも特別休暇の新設が効果的と言えるだろう。ただし、こうした目的別の休暇制度も、通常の年次有給休暇についても、「仕事の進行やコミュニケーション面で心配がないので気兼ねなく休める」「今度はこうした目的で休暇を活用したい」という意識をメンバーが持てるような職場づくりがなされていなければ、効果的に運用していくことは難しいと思われる。

こうした意味合いからも、企業と社員の双方にメリットある休暇活用を進めていく上では、①日常的なメンバーの“部分不在”に対応できる職場と仕事の回し方改革、②“前向きな休暇活用”を促す企業からの働き掛け・支援——という二つが、まず大きなポイントになるものと考えられる。

■職場改革のカギとなる三つのポイント

休暇の取得・活用が進みづらい背景・課題は、業種・業態や職種の特性、組織の構成や職場運営の実情などに起因するところも少なくなく、改善に向けた一定の処方せんを見いだすのはなかなか難しい。それでも、休暇の活用を広げるベースとなる職場改革に向けてカギとなる取組ポイントは多くの企業に共通するものと思われる。実態調査編のアンケート調査結果や企業事例編の取組内容から検討すると、次のようなポイントが挙げられるだろう。

(1) 経営トップからの休暇の取得・活用に向けた職場改革へのコミットメント

企業事例編で取り上げたMSDでは、「ポジティブ・オフ」運動を一つのトリガーとして休暇活用を社内に広げていくため、経営トップ自ら今後展開する施策を紹介し、併せて社内へ強いメッセージを発信している。こうした例に見られるよう

に、職場の改革を経営上の課題の一つに据えてトップから強くアピールすることが、現場のキーマンである管理者の役割責任を明確化し、それに連なるメンバーの行動を引き出す上で大きなポイントと言えるだろう。

また、休暇の取得・活用に関しては、日本システムウェアの例に見られるように、経営層自らが率先して休暇を活用するロールモデルを担うことも期待される。

(2) 部署管理者を中心とした業務（休暇）計画の可視化

休暇（休職）による“部分不在”に対応できる職場づくりを進める上で、最も重要な役割を担うのは各部署の管理者である。一方、ミドルマネジャー層を中心となる多くの部署管理者は、今日、煩雑な管理業務と成果目標を達成するプレーヤー役割の両立を求められるケースが多く、社内で最も多忙を極める人々でもある。その多忙度合いが、職場改革の遂行を阻む要因となるケースもしばしばあるだろう。

そこで、改革を進める上で最も優先度が高い役割をキーワードとして示すならば“可視化”が挙げられるだろう。可視化すべき主な対象としては、①部署目標の達成に向けた業務計画とその進捗、②各計画段階の遂行に必要な人員・リソース量、③各メンバーの計画上の役割分担（他メンバー不在時のフォロー役含む）などが挙げられる。こうした可視化された情報をベースに、年・半期・四半期といった期間ごとの休暇計画を早期に設定し、取得促進に役立てている例は今回の事例企業にも散見された。

象徴的なのは、受託プロジェクト型業務が中心となるIT企業の例で、NECソフトと日立ソリューションズではプロジェクト進捗が節目を迎えるタイミングでまとまった休みを取得する「プロジェクト休暇」の制度を設けている。イケア・ジャパンの年休連続取得も同様の例と言えるもので、国内外の長期旅行などリフレッシュ効果の高いアクティビティにつなげる上で有効な施策と思われる。

また、年に一度、1週間の連続休暇取得を義務づけている日本システムウェアでは、計画的な取組によって、全員に“休暇を取らせる”ことを管理者の責任として位置付け、その取得状況が管理者自身の評価にも反映される仕組みを設けている。このように、メンバーの休暇取得状況を管理者の評価に反映させる方法については、実態調査編のアンケートで自社の年休取得に関し「休みが取りづらい」と答えた企業の約4分の1が休暇取得の改善に有効と答えている。ただし、こうした制度で成果を上げるためには、業務計画や投入リソースの調整等をはじめ、管理者へ一定の権限と裁量を明確に委ねることがまず前提となるだろう。

(3) 部署メンバーによる業務効率化アクションの実行

年休取得の現状改善に有効な取組として、アンケートで最も多くの支持を集めたのは「日常業務のムダを省くなど、業務効率化・生産性向上の取組を進める」であった。これを実行する場合の推進役は、部署のメンバー自身にほかならない。

まず自らの担当業務を主体的に可視化し、他のメンバーが代役を務めることを想定しながら、ムダや非効率な部分の有無を検証する。ただし、そうした問題が生じている原因は、他のメンバー（時には他部署）の業務とのつながりによるところも少なくないと思われるので、問題を排除していくためには部署ぐるみでアクションプランを検討することが必要となるだろう。

部署を束ねる管理者と、メンバーとのボトムアップ・ダウンによってアクションプランを策定・共有し、優先順位を明確にしながら効率化の取組を進めていく。こうした効率化の取組のPDCAを回していくことにより、所要リソースの削減や業務計画の改善成果が得られれば、“部分不在”に対応できる職場づくりに少しずつでも近づいていけるのではないだろうか。

もちろん、業務効率化や生産性向上の取組の目的は、休暇の取得・活用の推進のみに収れんするものではない。それでも、先に触れたように、経営トップからのコミットメントにより、働き方の改革が会社と社員の双方にメリットある取組であるという意識が強く共有されれば、改革成果を高める大きなドライバーとなるだろう。

さらに、こうした取組を日常業務と並行して推進することにより、メンバー同士がお互いの仕事をよく知ること、そして日常のコミュニケーションをより活発化させることにおいても効果が期待できる。そうしたコミュニケーションの広がりや部署内での休暇計画の策定・調整や、気兼ねなく休みを取れる風土づくりにも寄与していくものと思われる。

■ “前向きな休暇活用”に向けた働き掛けと支援

こうした職場改革をベースに、計画的な年休取得策や各社のニーズに即した休暇制度を展開することにより、休暇を活用する社内インフラ整備は徐々にでも進んでいくことが期待できるだろう。

しかし、このようなインフラ整備を重視することのみで、本当に休暇活用への意識・風土醸成に結び付けていくことが可能なのだろうか。例えば、企業事例の取材でも、「長期休暇の間に何をすればよいのか分からない」という社員の本音が寄せられるという話が時折聞かれた。また、社員が出産や育児なども含め、長期にわたって職場を離れる場合、子育ての不安ばかりでなく休職期間中と復帰後の仕事への不安も必ず聞かれるという。やはり“実のある休暇”を実感できるよ

うにするために、会社からの支援や働き掛けが効果を発揮する場面があるのではないだろうか。

こうした支援の形として象徴的に挙げられるのが、東日本大震災以降、多くの企業が取組を進めた、被災地ボランティアに参加する社員に対するさまざまな支援である。企業事例編の企業にとどまらず、「ポジティブ・オフ」運動に賛同表明をしている多くの企業でも、休暇制度の新設・拡充や現地へ出向く際の費用補助や目的地の設定、会社主催のボランティア活動ツアーの企画等を通じて支援を展開している例が見られた。これら企業の積極的な取組は、被災地の生活再建のみならず、職場の日常を離れたライフの側面における新たな価値観の醸成、そこで出会った人々との新たなつながり、被災地の経済振興など幅広いプラス効果をもたらしている。そして、こうした個人の経験の広がりは、職場に戻った後の日常の業務にもさまざまな形で活かされているものと思われる。

また、企業事例編の中でも、社員がよりよく休暇を活用できるよう、独自の取組を進めている例がいくつも見られる。例えば、ユニークな支援策の一つに挙げられるのが、MSDが行っている産休・育休前の“三者面談”だ。同社では、休みに入る前の社員と上司、そして人事との三者で、出産・育児に関連して利用できる社内制度の説明、休み中の職場とのコミュニケーション、休暇前・復職前に本人と上司で確認しておくべきことなど細かなところまでの確認と話し合いを行い、社員の不安払しょくにつなげているという。

さらに支援策とは異なるが、勤続年数の節目ごとに連続休暇を付与しているベネッセコーポレーションは、休暇を取得した後に「どのように休暇を過ごしたか」をレポートとして提出することを、休暇に対する支援金の支給条件としている。義務づけられているレポートの様式はごく簡単なものだが、寄せられたレポートの中には、「普段から職場のメンバーに支えられてきたことに気付いた」「これからのキャリアを考える良い機会になった」など、働くことと休むことの意義をあらためて考えたり、自分の働き方を振り返る機会として役立ったことを伝えるコメントも少なくないという。

このほか、休暇活用への意識づけを図る意味合いで、他の社員が休暇をどのように楽しんでいるか、自分のライフの充実にどのように役立っているかといった具体例を積極的に発信している例も見られる。「前向きなオフの活用」を奨励している日立ソリューションズでは、イントラネットを通じて社員のさまざまな休暇活用例を紹介しているほか、同じ趣味を楽しむ仲間が社内 SNS を通じて交流を深め、休暇を利用していっしょに活動する例なども増えている。このようにオフから生まれた部署を越えた社員のつながりが、オンの仕事の場で成果を生み出すケースもしばしばあるという。

このように、会社として“休暇活用を後押しする”スタンスを示す取組を積極的に進めることが、休暇取得促進のみならず、それを支えるための職場改革——例えば業務計画の明確化やコミュニケーションの促進、管理者からの権限委譲などを促す力となっていることが企業取材を通じて多く見て取ることができた。仕事の進め方、回し方のみならず風土改革を進めていく上では、こうした支援を自社なりに考え、実践していくことが大きなポイントの一つと言えるだろう。

■休暇活動を支援する費用補助・サービス

一方、このような情報提供を中心とした支援・働き掛けに加えて、社員の自己啓発や家族・個人での旅行を費用面から支援することも、休暇取得の促進や活用拡大を進める上では有効な施策と言える。実態調査編のアンケート結果でも、こうした費用補助が積極的な休暇活用を促す手だてとして有効と見る回答が過半数に上っている。

実際に、各社での休暇活用例でも、家族とまとまった時間を過ごす機会づくりやリフレッシュを図るために国内外への旅行を楽しむケースが多く見受けられる。

特に大手企業では、自社または外部サービス会社との提携により、旅行やレクリエーション活動に対する補助・サービス提供を福利制度のメニューとしてすでに設けている例が少なくないと思われる。休暇の取得・活用を働き掛ける全社的活動に併せて、これら制度の利用を再度広くアピールすることも効果を高める手だての一つとなるだろう。また、こうした制度を新規に設ける場合、企業にとっては負荷が増す形にもなるが、休暇の取得・活用拡大に向けた自社のスタンスを社員に示す意味合いを含めて、社内の意見を集めながら検討をすることも一法と言えるだろう。

以上、本書籍で取り上げている企業事例編、解説編や実態調査編を含めて、これからの企業の取組ポイントと考えられる点を整理してみた。

本文中でも触れたように、こうした取組を広げていく前段として、企業とそこで働く人たち、そしてこれからの社会にとって、「ポジティブ・オフ」＝積極的な休暇の取得・活用の重要性が増していくことについて、経営トップの間で理解が広がっていくことを期待したい。そして、トップ自らがオフを有意義に活用するロールモデルとなり、社内に対してコミットメントを発信する役割を担っていただきたい。現に、仕事だけに没入せずオンとオフのライフスタイルを大事にしながら、自社の舵取りを進めているトップも少なくないと思われる。そうした好事例を見だし共有していくことも、「ポジティブ・オフ」運動の一環として必

要となるだろう。

働き方の価値観が働く意味や精神的な充足により重きを置くように変化している中で、誰もが経験したことがあるであろう「オフの方が発想が豊かになる」という経験も踏まえ、オンとオフの切り替えやすさを重視することなどにより従業員等のモチベーションを高めることが、「結果」を出すマネジメントにもつながるのではないだろうか。

また、大手企業以外にも、観光業の大部分も属する中小企業や非正規雇用の労働者においても、変容する経済・社会の中で不安定な立場に置かれている人たちにとっては「休暇どころではない」というのがまさに本音と思われる。そうした現状に置かれている視点からも、いまより「オフ」が生み出せる、そして活用できるような具体策を検討していくことが必要だ。実際に、自社ならではの取組を展開している中小企業のケーススタディをより掘り下げていくことで、また新たなヒントも生まれてこよう。

そして、オフを楽しむ人々の活動を経済・社会の利益に結び付けていく機能を持つ観光業界自体も、休暇が取りづらい業種の代表例とも言える。これらについては、企業努力のみにとどまらず、業界全体として、さらには行政が後押しをして改善を推し進めていくことが必要と言えるだろう。

最後に、休暇取得の促進は、企業規模の大小や雇用形態如何に関わらず時間のかかるテーマであるため、「ポジティブ・オフ」運動も長期的な視点で取り組んでいくことが必要だと考えている。

