

経営によく効く「休暇」

～企業の活力を引き出す30社の事例～



観光庁
Japan Tourism Agency

経営によく効く「休暇」

～企業の活力を引き出す30社の事例～

<http://www.mlit.go.jp/kankocho/>

経営によく効く「休暇」
発行日 2009年3月
発行元 国土交通省 観光庁
〒100-8918 東京都千代田区霞が関2-1-3
(代表電話)03-5253-8111



ごあいさつ

我が国は「観光立国の実現」を国家戦略として位置づけており、昨年 10 月には観光行政をより総合的に推進するため「観光庁」が発足しました。

観光立国の実現に向け、平成 19 年 1 月に施行された観光立国推進基本法においては、観光旅行の促進のための環境づくりとして、「休暇取得の促進」、「休暇取得の分散化」について、国の施策として取り組むこととされています。

近年、企業において「ワーク・ライフ・バランス」の実現に向けた取組が進んでいますが、仕事と育児の両立支援などとともに休暇取得の促進もその重要な一翼を担っています。厳しい経済情勢の中、次の成長戦略を考える上で「人づくり」は欠かせません。企業が休暇を考えることは、業務の効率化等のみならず、従業員のメンタルヘルスケア、能力開発、社会性の向上など、多くの意義・メリットがあります。

また、休暇取得の促進により旅行需要が創出されることは、観光産業のみならず農・水産業や小売業、飲食業など他産業への波及効果や、交流人口の拡大による地域活性化など、我が国の経済活性化に極めて大きな効果をもたらし、内需拡大や地域振興の起爆剤となり得るものです。

今回、企業の皆様に取材のご協力をいただき、「休暇」の促進を切り口として、業績の向上や従業員の定着率向上等に成功している事例、社会貢献を行っている事例、休暇を有意義に過ごすことで得られる様々な体験が企業の元気につながっている事例など、30 の事例をご紹介します。

本事例集は、業種・規模毎あるいは目的・課題別に事例を検索できる目次構成となっており、各事例では取組の導入プロセスや成果、今後の課題等を整理しています。

数多くのヒントが散りばめられている本事例集が、企業の皆様にとって、「経営によく効く休暇」を考えていただくきっかけとなり、「企業の活力向上」や「人づくり」への一助となれば幸いです。

最後に、本事例集の作成にあたり、ご協力をいただきました各企業の皆様に対しまして、この場をお借りして御礼申し上げます。

平成 21 年 3 月
観光庁長官 本保 芳明

～経営によく効く「休暇」～ 掲載一覧

	地域	従業員数	ページ
建設業	塗装工事／株式会社長岡塗装店	島根県 22名	05
	設備工事／株式会社太陽商工	埼玉県 52名	07
製造業	菓子製造・販売／六花亭製菓株式会社	北海道 1,388名	09
	酒類／アサヒビール株式会社	東京都 3,713名	11
	化学／三井化学株式会社	東京都 5,026名	13
	医薬品／第一三共株式会社	東京都 6,007名	15
	医薬品／アストラゼネカ株式会社	大阪府 3,241名	17
	医薬品／中外医薬生産株式会社	三重県 66名	19
	工作機械／株式会社岡田鉄工所	愛知県 43名	21
	電設資材／未来工業株式会社	岐阜県 783名	23
	輸送用機械／ダイハツ工業株式会社	大阪府 12,512名	25
	精密機械／株式会社カミテ	秋田県 34名	27
情報通信業	システム開発／NECソフト株式会社	東京都 4,729名	29
	システム開発／伊藤忠テクノソリューションズ株式会社	東京都 3,934名	31
	システム開発／日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社	東京都 5,166名	33
	システム開発／株式会社富士通ワイエフシー	神奈川県 340名	35
	情報通信／日本ATM株式会社	東京都 549名	37
	情報処理／株式会社ミツエーリンクス	東京都 295名	39
卸売・小売業	食品小売業／オイシックス株式会社	東京都 81名	41
	小売業／株式会社良品計画	東京都 4,312名	43
	百貨店／株式会社高島屋	大阪府 12,328名	45
	子供服／株式会社ナルミヤ・インターナショナル	東京都 1,162名	47
金融業	信用金庫／の共栄信用金庫	石川県 352名	49
飲食店・宿泊業	飲食店／株式会社ラムラ	東京都 5,174名	51
	宿泊業／株式会社ホテル東洋館	長崎県 76名	53
	宿泊業／株式会社ホテル南風荘	神奈川県 120名	55
サービス業	旅行業／株式会社エアーリンク	東京都 141名	57
	デザイン／株式会社翔栄クリエイト	東京都 60名	59
	web デザイン／マルキンアド株式会社	群馬県 36名	61
	機器リース／拓新産業株式会社	福岡県 75名	63

～経営によく効く「休暇」～ 目的・課題別に事例を探す

※各企業の取組事例は取材時期（2009 年 1 月～ 3 月）時点のものです。

● 業務効率改善

休暇取得促進による生産性向上・労働時間削減・新たな工夫の創出等による業務効率改善事例

建設業	株式会社長岡塗装店	-----	05	製造業	株式会社カミテ	-----	27
休暇制度による若手の確保・定着でベテランからの技術継承に成功。				担当部門以外の業務もこなす「多能工」育成で業務平準化。			
製造業	六花亭製菓株式会社	-----	09	情報通信業	日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社	--	33
有給休暇 100%取得の徹底で従業員の時間に対する意識が向上。				休暇取得促進・残業時間削減を推進しつつ営業利益目標も達成。			
製造業	三井化学株式会社	-----	13	卸売・小売業	株式会社良品計画	-----	43
業務の「見える化」による効率化で残業時間削減と休暇取得促進。				「業務標準化」など業務効率化の取組みで毎日 18 時半退社を実現。			
製造業	中外医薬生産株式会社	-----	19	卸売・小売業	株式会社ナルミヤ・インターナショナル	--	47
業務フロー中のタイムラグを休暇取得にあて生産効率を向上。				販売スタッフが複数ブランドに対応することで顧客満足度が向上。			
製造業	株式会社岡田鉄工所	-----	21	飲食店・宿泊業	株式会社ホテル南風荘	-----	55
輪番制による業務の回り持ちでチームワーク力の向上と効率化。				人材教育で業務全体をレベルアップし休暇取得しやすい環境を整備。			
製造業	未来工業株式会社	-----	23	サービス業	株式会社翔栄クリエイト	-----	59
社員の“やる気”を引き出し高い生産効率と収益力を実現。				業務効率化・組織力強化のための連続休暇制度という発想の転換。			
製造業	ダイハツ工業株式会社	-----	25				
メリハリのある時間管理を意識した休暇促進策を実施。							

////////////////////////////////////

● 人材の獲得・定着

優秀な人材の獲得や、離職率低下、人材の定着につなげている事例

建設業	株式会社長岡塗装店	-----	05	情報通信業	株式会社ミツエーリンクス	-----	39
休暇制度による若手の確保・定着でベテランからの技術継承に成功。				勤続 4 年の節目の思い切った休暇施策で離職率が大幅ダウン。			
建設業	株式会社太陽商工	-----	07	卸売・小売業	株式会社高島屋	-----	45
社員のニーズにあわせて新制度を続々導入。人材の流出を防ぐ。				女性の平均勤続年数が 6.2 年から 19.5 年に伸び、退職者も減少。			
情報通信業	日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社	--	33	卸売・小売業	株式会社ナルミヤ・インターナショナル	--	47
離職率半減、就職応募者数の大幅増、女性総合職採用倍増を実現。				店舗同士の協力で休暇を取りやすくし販売職の人材定着を狙う。			
情報通信業	株式会社富士通ワイエフシー	-----	35	飲食店・宿泊業	株式会社ラムラ	-----	51
ワークライフバランス推進運動で女性の離職率減、内定承諾率向上。				「全員が公平に休む」制度を導入。人材定着率にも手応え。			
情報通信業	日本 ATM 株式会社	-----	37	サービス業	拓新産業株式会社	-----	63
誕生日休暇制度、育児休暇制度などを充実し離職率 1.8%を実現。				新卒採用の不振をきっかけに休暇制度を充実し採用力が向上。			

////////////////////////////////////

● 企業の社会的貢献

地域への貢献など、企業の社会貢献・CSR 活動につなげている事例

製造業	三井化学株式会社	-----	13	製造業	アストラゼネカ株式会社	-----	17
「社会活動休暇」を新設。社員の地域参加・社会貢献活動を促進。				全従業員 3000 人が高齢化する村を応援するプロジェクトに参加。			

休暇を取得しやすい環境を整えることにより、業務効率改善、健康管理、人材の獲得・定着、多様な人材の活用、従業員の多様な視点の獲得、社会・地域への貢献など、企業価値を高める効果につなげている取組事例を紹介。

● 多様な人材の活用

多様な働き方や柔軟な休暇制度の充実によって、多様な人材の活用につなげている事例

建設業	株式会社太陽商工	-----	07	情報通信業	伊藤忠テクノソリューションズ株式会社	--	31
在宅勤務、育児休暇など社員のニーズにあわせて新制度を続々導入。				ダイバーシティマネジメントに注力し新しい施策を次々実行。			
製造業	アサヒビール株式会社	-----	11	情報通信業	日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社	--	33
取得率の低い職種の状況を改善。メリハリのある働き方を推進。				女性、若手、シニアの 3 つのワーキンググループからの意見を施策反映。			
製造業	中外医薬生産株式会社	-----	19	情報通信業	株式会社富士通ワイエフシー	-----	35
現場で働く女性の視点から生まれた「半休制度」で有休の有効利用。				在宅勤務制度導入で業務にメリハリ。休暇制度や人材確保にもつながる。			
製造業	株式会社カミテ	-----	27	卸売・小売業	株式会社良品計画	-----	43
各種休暇制度や企業内託児所の整備で仕事と子育ての両立支援。				育児休暇や時短勤務制度の充実で女性活用。女性管理職比率も高い。			
情報通信業	NEC ソフト株式会社	-----	29	卸売・小売業	株式会社高島屋	-----	45
中途採用社員や家族を持つ社員にも配慮して休暇制度を整備。				平均勤続年数の伸び、退職者の減少で幅広い年齢層の女性従業員を確保。			

////////////////////////////////////

● 従業員の健康管理

長時間労働による過重労働防止や休暇によるリフレッシュなどによりメンタルヘルスケアを含む従業員の健康管理につなげている事例

製造業	第一三共株式会社	-----	15	情報通信業	日本 ATM 株式会社	-----	37
「生命関連産業こそ最高レベルの安全衛生を」とのポリシーで従業員の健康をケア。				休暇制度の充実とともに、健康管理・家族のケアを含む総合的施策。			
情報通信業	伊藤忠テクノソリューションズ株式会社	--	31	情報通信業	株式会社ミツエーリンクス	-----	39
長時間労働になりがちな高パフォーマンス社員を「きちんと休ませる」工夫。				勤続 4 年の節目の思い切った休暇施策で“燃え尽き症候群”を防止。			
情報通信業	日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社	--	33				
業務の区切りを利用した「プロジェクト休暇」導入で総労働時間を短縮。							

////////////////////////////////////

● 従業員の多様な視点の獲得・創造力の強化

休暇の有効活用により従業員が多様な視点を獲得し、業務に活かす創造力の強化などにつなげている事例

製造業	六花亭製菓株式会社	-----	09	飲食店・宿泊業	株式会社ホテル東洋館	-----	53
「旅＝非日常」は従業員への投資。有給休暇 100%取得を徹底。				休日を織り交ぜた研修旅行で「オフとしての旅」を経験する機会に。			
製造業	未来工業株式会社	-----	23	サービス業	株式会社エアーリンク	-----	57
年間公休 140 日、残業原則禁止。時間的報酬で社員のやる気を生む。				休暇旅行奨励で、仕事に活かせる「見聞」を広めプロ意識を高める。			
卸売・小売業	オイシックス株式会社	-----	41	サービス業	株式会社翔栄クリエイト	-----	59
社員として必要な体験を補助金付きの「食の休暇」で実現。				社内補助金制度の導入で、視野を広げる休暇の有効活用を支援。			
卸売・小売業	株式会社高島屋	-----	45	サービス業	マルキンアド株式会社	-----	61
生活に密着した商品を扱うからこそ、きちんと休み、普通の毎日を過ごす。				旅行で得た社員の経験はデザイン会社としての貴重な財産に。			
金融業	のと共栄信用金庫	-----	49				
人材育成プロジェクトから生まれた休暇制度、サポート体制、学ぶ風土。							

独自の休暇制度をつくることで 若手の確保・定着に成功。 ベテランからの技術継承がスムーズに。

会社概要

■事業内容：塗装工事業・防水工事業・建設工事業・アスベスト除去工事■本社所在地：鳥根県松江市■設立：1965年■従業員数：22名(正社員のみ)■売上高：4億1400万円(2007年度)

休暇制度を整え 企業の若返りを図る

「当社にはかつて、技能士の平均年齢が高齢化していた時期があり、会社存続への危機感がありました。」

そう話を始めてくれたのは、株式会社長岡塗装店常務取締役である古志野純子さん。自ら勉強し、同社の休暇制度を整えた女性だ。

「そのときは職場の雰囲気も今ほど明るいものではなく、“若手を採用するために何か対策をしないといけないのではないか”とベテラン技能士から意見が出たのです。対策を考えはじめたのはそのときからでした。」

目的は、事業の安定的存続を見据えた技能継承。そのためには若手の確保と定着が急務だった。「若い社員にとって魅力的な企業」への転換が急がれていた2002年こんな出来事があった。

「まだ年次有給休暇が取得できない時期の新入社員の奥さんが子ども

を授かり、彼女は運転免許を持っていなかったのです。この土地では、車を使わずに検診に行くことは難しい。これでは、せっかく入社してくれた新入社員が辞めてしまうと思いました。そこで、まずは、彼のために何ができるかと考えたのです。」

そこで誕生した同社の特徴的な休暇制度が「子どもの看護のための有給休暇」。18歳未満の子どもがいる社員は子ども1人あたり5日間、有休以外に取得できる制度で、1日を7.5時間と計算し、30分単位で取得できるのだという。

「極端なことをいえば、4名子どもがいる社員がいるので、その場合20日、有休以外に休めるということになります。」

こうした「子どもの看護のための有給休暇」のほか、社員が子どもを保育園に預ける場合、同社は保育料の3分の1を負担しており、現在の利用者は4名。また、こうした制度を整備する際には、「公平感」に気がつけたと古志野さ

ん。その後、年配社員へむけた制度もスタートさせ、家族に介護が必要になった場合も同じく介護料の3分の1を負担している。

助成金を有効利用し 制度の基本を整える

長岡塗装店では、新たな制度導入時に、助成金を多く利用している。

同社がはじめに活用した助成金は「高齢者継続雇用制度奨励金」(鳥根雇用促進協会)。これは65歳までの再雇用制度の導入を促す制度で、当時の従業員構成にビタリとはまっていたという。これにより計400万円の奨励金を受け取った。

その後も、「若年者のトライアル雇用」(松江公共職業安定所)、「育児・介護雇用安定助成金」(財団法人21世紀職業財団鳥根事務所)など、次々に助成金を活用して制度を整備していったという。

直接的に休暇につながる助成金で

💡明日から自社で活かすヒント

- 1 子どもの看護に使えるよう、有休取得日数を30分単位で使えるようにする。
- 2 世代による不公平感をださないよう、育児支援と介護支援を両立させる。
- 3 助成金制度を活用し、基本的な社則を準備し、自社にあった休暇施策をスタートさせる。

休暇制度を活用した若手人材の確保・定着は技能継承が必要な職場で大いに応用できる事例。また、休みを取るための準備が業務のマニュアル化・効率化につながるという発想や先輩の休暇の間に若手がブレイダー体験ができ、成長の機会となる考え方は、業種を問わず参考になるだろう。はじめは専門知識がなくとも助成金制度の説明会で学ぶことにより、十分に他社のお手本となりうる成果をだしている。

休みをとることで生まれる 3つの大きなメリット

古志野さんはこう言い切る。

「従業員が休みをとることは会社にとって確実に“プラス”です。自分が休みを取るために、代わりの誰かに仕事をお願いするには「完璧な準備」が必要ですよ。こうした休むための「完璧な準備」が作業の「マニュアル化・効率化」に繋がります。これによっていざという時、誰でも対応できるようになる。これが1つめのメリット。加えてそこには信頼関係や良好なコミュニケーションが必要不可欠で、そうした風土も自然とできあがってきます。

2つめのメリットとしては無駄に気がつく機会がもてます。たまたま誰かの代わりをしたときに、日常のルーティンな作業のなかに無駄を発見できることがよくあるのです。

3つめは、仕事を代行した人が成長できるということ。誰かの休みをきっか

けに新しい経験ができます。たまたまやったことがなかった、役割がまわってこなかっただけでできなかったという仕事や、一度の体験によってできるようになる。これが、特に若い技能士にとっては当分まわってこないと思っていた役割を、早めに体験できてしまう結果になることもあります。だからこうしたシーンにはあえて、一番若い人に頼むようにしているのです。こういうケースならバックに中堅社員もいるから本人も安心できる状態で、ブレイダー体験ができるわけですね。これは、本人にとって、張り切るチャンスになったり、先の行程を知るいい機会にもなります。」

最後に土地柄、ワークライフバランスについての周囲の理解や、浸透度合いを聞いてみた。

「田舎のほう通勤時間も少ないし、小規模の企業のほうが経営者の考えも伝えやすい。大変な時代だと嘆く前に、まずは挑戦してみたいと思います。」

ベテランから若手への確実な技術継承で、事業の安定を図る



近くの高等学校の外壁を塗装している様子。作業中は活気があり、和やかな雰囲気。

現場では、若手とともに楽しそうに仕事をするベテラン技能士の姿が見られた。夕方仕事を終え、会社に戻った若手が練習を始めると、ベテラン技能士が付き添って教えている様子もよく目にするのだという。「かつてはやっぱり活気がなかったなあ」とはベテラン技能士の言葉。中堅技能士にとっても、若手が入ら

ず下っ端のままでは成長がなく、なにか面白いのだろうかという雰囲気があった。すぐに辞めてしまう社員もいた中、つい10年前は経営層も、「あなたたちが教えないからだろう」と、定着率の悪さを人のせいにしていた。技能継承が事業存続には不可欠。そのために、今回の施策は成功だったといえる。

有給休暇を付加した 9 連休が年 2 回。 帰りやすい、休みやすい風土をつくり 業界では珍しい新制度を続々導入。

会社概要

■事業内容：給排水・衛生設備工事、空調・冷暖房設備工事、建築工事、土木工事、電気工事、上記工事に関わる現場調査、設計積算および工事進捗・管理などに関する各種システム開発、プレハブ配管、ユニット配管などに関する各種システム配管の開発など ■本社所在地：埼玉県さいたま市緑区 ■設立：1967 年 ■従業員数：52 名（2009 年2 月現在）

いち早く週休 2 日制を導入。 福利厚生も充実し旅行を促進

埼玉県を中心に、給排水・衛生設備工事、空調・冷暖房設備工事、建築工事などを営む株式会社太陽商工は、1992 年に当時の建設業界としては革新的だった週休2 日制度を導入し、埼玉労働基準局から「ゆとり創造賞」を受賞している。

「私の夫である先代の社長は建設業につきまとう、きつい、汚い、危険の3K を、期待、希望、輝きの3K に変えたいと思っていました。当時は、建設業で週に2 日も休んだらすぐに倒産してしまうと同業他社から揶揄されたこともありましたが、少しでも社員に楽をさせてあげたいという思いから週休2 日制度に踏み切りました。賞を受賞したことは夫にはとても励みになったようです。」

夫が急逝したため、社長を引き継いだ池田さんだが、その前から夫とは二人三脚で会社を支えてきた。現在の池田さんの経営理念や社員への思いも先代の社長から受け継いだものだという。

同社は年間120 日の公休がある。同業の中ではかなり多い数字だ。そして、ゴールデンウィーク、お盆休みから始めて有給休暇を2 日間消化することを社員に義務づけ最大9 連休を実現。さらに、お客様の都合でその時期にどうしても休めない社員については、その9 日間を時期をずらして取得できる、フレッ

クス休暇制度も導入している。

また「休みを取らせるだけでお金がなければ何もできない。弊社はホテルチェーンと契約し、日本全国およびオーストラリアにも保養所があり、社員は格安で宿泊できます。各地の保養所をうまく泊まりわたって、周遊旅行を計画する社員もいます。」と池田さん。休暇をできるだけ有意義に過ごすための福利厚生も用意している。

そのほかの就業規則もきめ細かい。1997 年には育児休業制度を制定したほか、介護休暇、看護休暇、1 歳未満の子どもを持つ女性従業員の時短勤務制度、育児や介護を抱えた従業員の残業時間の制限などを必要に応じて導入してきた。

IT 化で休みやすく帰りやすい 風土づくりを後押し

同社は、建設業では珍しく、いち早く1 人1 台のパソコンを導入し、IT 化を押し進めたことでも話題になった。2008 年には埼玉県下の建設業では初めてとなるIT 経営実践認定証を受けている。

「IT 化への取り組みは今に始まったことではありません。先代の時代からいち早くパソコンを取り入れ、製図用のCAD システムや会計システムを導入し、業務の効率化に努めてきました。やっと2006 年に、念願だった1 人1 台のパソコン導入が実現しただけです。それにより、売上管理や社内での情報共有など

の業務がより簡素化し、スピーディーになっただけでなく、より休みやすく、早く帰りやすい風土を後押しすることにも成功しました。」と池田さん。

社員が出社するとまずパソコンを立ち上げる。すると、出勤したことを確認するダイアログ画面が立ち上がり、クリックをすると業務が開始できるようになる。退社時には退社ボタンをクリックした後でパソコンが終了する。社員の出勤、退社の情報は、社内LAN でデータベースに記録され、社長がいつでも確認できる。深夜勤務をしている社員はいないか、休日出勤している社員はいないかと社長自らが目を光らせ、場合によっては総務を通して改善指導を行う。

現場で作業をする職人さんたちには、携帯でいつでもどこでもアクセスできるオンラインシステムを導入した。「〇〇時、〇〇邸到着、作業開始」「〇〇時、〇〇邸作業終了」という情報が現場からリアルタイムで会社のシステムに反映される。これによって、いくつかの現場を掛け持ちしなければならない現場監督の社員の負担を大きく減らすことができた。

制度を導入するのは簡単。 運用するには風土が必要

池田さんの決断は早い。

2007 年には、法令では最低2 日間と定められている男性の出産休暇を5 日間に拡大した。社員の妻が2 人目を妊



明日から自社で活かすヒント

- 1 フレックス休暇導入で仕事の状況にあわせて効率的な休暇取得が可能に。
- 2 経営トップ自らが社員の勤怠状況を把握して、問題を見つけたらすぐに指導。
- 3 制度の導入だけでなく、上司が進んで休暇を取り、休みやすい風土をつくる。

娠。難産が予測されたことから池田さんの独断で急遽就業規則を変更した。新しい制度をさっそく利用した社員は、難産に立ち会い、母親と離れて不安な気持ちでいる上の子どもにずっと寄り添うこともできた。

1994 年、設計図の製図を担当する優秀な女性が育児との両立の問題に直面したときには、すぐに在宅勤務制度を整備した。製図などの仕事なら、週1 回ほど打ち合わせのために出社すれば、作業自体は家でもできる。こうして優秀な人材の流出を防いだ。

池田さんは、時代に先駆け、問題が発生する前に新制度を導入する。その見極めは数字上の損得勘定ではなく、社員のためにできることは何でもしたいという思いからだと言う。

池田さんが今、課題と捉えているのは介護だ。

「弊社にも介護が必要な家族と暮らす社員が現在2 名ほどいます。現在は93 日間という法令通りの介護休暇の枠

しか用意できてはいませんが、まずはそれを存分に活用してほしいです。月に1 回産業医の先生が来社するので、そのときに何でも相談してくれてもいい。現段階では今後、どんな制度が必要になるのかは見えていません。しかし、会社としては状況を見極め、必要なときに必要な制度を整備する準備があります。要介護者と暮らす家族にとってどんな制度が必要なのか、現場の声に注意して、臨機応変に対応するつもりです。」と総務部の福澤勇さんは言う。「何かあったら何でも相談しなよ。」が福澤さんの口癖だ。

社員のニーズを引き出すため、池田さんは定期的に全社員との面談を行う。1 人約30 分間の面談は「会社に対する不平、不満を聞かせてください。私の至らないところを気付かせてください。」というスタンスで臨むという。

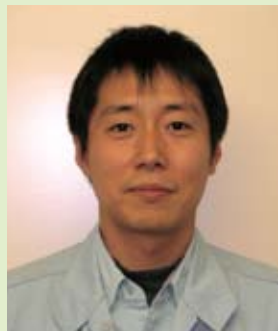
「中小企業なら制度を導入するのは簡単。トップが覚悟を決めさえすればいい。でも、実際に制度を円滑に運用して

週休2 日制、IT 化、育児休暇、在宅勤務など、常に時代を先取りした制度を導入している。経営トップが現場のニーズを直接認識し、決断できる、中小企業ならではの機動力を活かした好例だ。また、社員の幸せづくりを第一に考えることを公言することで、社員が積極的に制度を活用できる風土をつくり上げている点にも注目したい。介護への対応を今後の課題と設定し、さらなる制度の充実を図ろうとしている。

いくには職場の風土が欠かせない。」と池田さんは付け加える。

お客様の都合で土日でも出勤することが多い現場監督の社員たちには、代休を取得するように口うるさく指導する。事務職の管理職は、自らが率先して早く退社することで、部下にも早帰りを促す風土がある。池田さんは「風土は一朝一夕ではできない。長年の雰囲気づくりが大事。」と力説する。

「社会の幸せづくり、お客様の幸せづくり、社員の幸せづくり」が同社の経営理念だが、「まず社員の幸せがないと、お客様の幸せも社会の幸せも成し遂げられないだろうと思います。そのために、私たち経営者としてもできる限りのことはしているつもりですが、それでも大変なことも多いはずの社員たちが、一生懸命働いてくれることには、本当に感謝しています。」と池田さんは頻繁に社員に対する感謝の気持ちを口ににする。その気持ちこそが同社の風土を醸成してきたのだろう。



上司が進んで休みを取ることで部下も休みを取りやすい

工事部 坂江拓也さん

ゴールデンウィークとお盆休みの9 連休はもちろん、代休を利用したりして、よく妻と2 人で旅行に行きます。宿泊施設には全国各地にある会社の保養所を活用しています。オーストラリアにある保養所もいつかぜひ利用したいと思っています。弊社では上司が進んで休みを取ってくれる

ので、部下としても休みやすい風土があります。ただし実際には、休めばその分、前後の業務はきつくなります。でも、そんなときは「これを乗り切れば休みだ」とか「みんなに負担をかけたのだから、その分がんばろう」と気持ちを切り換えることが大事かなと思います。

「旅＝非日常」は従業員への投資。 有給休暇 100%取得の徹底で 従業員の時間に対する意識が向上。

会社概要

■事業内容：和洋菓子製造販売・美術館運営 ■本社工場所在地：北海道帯広市 ■設立：1933 年 ■従業員数：1388 名 ■売上高：192 億 9400 万円（六花亭グループ／2008 年 3 月期末実績）



明日から自社で活かすヒント

- 1 休みを決める時期を定め、年間の長期休暇を予め設定し、その取得状況もチェックする。
- 2 旅をきっかけに「消化型休暇」を「生きた休暇」へ転換させる。
- 3 業務が比較的緩やかになる時期には、臨機応変に臨時的休暇制度を発令。

休暇を切り口に働き方というタイムマネジメントを社員に浸透させた例。同社はそれにとどまらず、休暇そのものを「生きた」ものにしようと制度を進化させてきた。同僚 6 人と旅行に行く制度は、社内のコミュニケーションを活発化させるとともに、社員の社会性や能力の向上に役立っている。休暇取得に真剣に取り組むことによって、社内に適度な緊張感を保っている。

「残業増」からのスタート。 作業効率UPが急務に

北海道帯広市に本社を構える六花亭製菓株式会社は、平成元年にパート従業員を含む全従業員の有給休暇取得率100%を達成し、20年経った今でも継続中だ。

年中無休の製造業という、一般的には休みが取りづらいといわれる業界にありながら、100%という素晴らしい結果を出すまでにはどんな苦労があったのだろう。

まず、何もせずに従業員の休みが増えれば、当然こなしきれない仕事が増えてくる。正直なところ、導入当初は従業員に戸惑いがあったと文化広報部の斉木由紀子さんは言う。

「作業改善もできておらず、取得する従業員サイドの意識も変革されていない状態では、“有休取得100%”というメッセージは、すんなりと浸透はしませんでした。」

そこで、作業改善と制度の見直しが急がれた。人員の補充、無駄な作業の削減。この休暇制度導入をきっかけにして、従業員一人ひとりがどうしたら限られた人員、時間ですべての作業をこなしていけるのかを考えるようになった。

「製造業というのは、作業の工程のひとつの有効な見直しが入るだけで、革新的な時間節減ができることがあります。例えば、実際にパートさんから出た

意見で、ケーキを切る直前にナイフを温めるお湯の温度を少し熱くするという案が、採用されました。これによって作業効率がUP。こうした細かなアイデアは従業員一人ひとりに時間に対する意識が芽生えていないとでてこないことだと思います。」

有休取得100%を目指し、一時的に残業時間が増加したが、試行錯誤しながら作業効率を従業員一人ひとりが考えた結果、その問題もクリアしてきた。時間に対する意識が、管理職ばかりでなく一般社員、パート従業員にも浸透したことが、休暇制度を導入したことに対する六花亭の大きな企業メリットと言えそうだ。休みが取れば心身ともに健康な状態を保つこともできる。

「生きた休暇取得」にむけ、 社内旅行制度を整備

現在では、同社の休暇制度は次なる段階に突入している。

「長期休暇制度という施策を平成15年からはじめています。当社は、工場が年中無休ですので従業員も土日祝祭日に休むということができず、なかなかまとまった休みが取りにくいのですが、そんな中でもなんとかして働きやすい環境をつくりたいということで最低6日以上長期休暇を義務づけました。」

全従業員の年間の休みを決定させる機会を年に一度（2月）設け、繁忙期を除いた時期で、その年度の個々人の

休暇をあらかじめ設定するのだという。

まずは、従業員一人ひとりが希望を出し、直属のライン長に提出する。その後、各部署の総括が全従業員の長期休暇時期を決定し、提示するという仕組みになっている。このとき決めた長期休暇が予定どおり取得されない場合は、職場の段取りがなっていないということ、職場全体の評価にも連動される仕組みだ。

まとめて休暇を取得してほしい理由はどこにあったのか。

「たとえば有休が100%取得されたとしても、1日だけの休みではどうやって過ごしていいか分からず、だらだらと過ごしているうちに終わってしまったり、家事で一日潰れてしまうという声を多く聞きました。そこで、休暇を「消化型」から「有効利用型」に変えるため長期でまとめて休んでもらうことにしたのです。」

加えて、長期休暇を使って、従業員が具体的にアクションを起こせるよう、大胆な社内旅行制度も設けている。

「社内旅行制度として、従業員一人あたり年間20万円の範囲で補助金を支給しています。」

6人組を作り、旅を企画して提出すれば、上記の補助金を受けることができるという。

この制度は20万円の範囲内なら年間何度でも活用できる。例えば東京への国内旅行に同僚と6人で出かけ、海外へは趣味のあう他部署の先輩社員を6

人集めて出かけるという具合だ。旅先から受ける刺激はもちろんのこと、普段はゆっくり話す機会がない社内メンバーとの親睦も深まる。この制度は必ず6人以上で企画を出すように決められている。6人以上という人数は仲間うちのコミュニケーションを促進させるのに、最適なのだという。

また、旅へ行った様子は、定期的に社内報などに紹介され、休み時間の話題の種となっているのだという。

「ただお金を渡しても有効に使われないう意味がない。そうであれば、旅行を通して豊かな経験をしてきてもらいたい。従業員に旅をさせることは、まさに“生きた投資”です。“心が健康でなければ美味しいお菓子は作れない”と弊社の社長は考えています。」

暇は毒。暇があったら 休暇を、旅行を

六花亭では会社を「我が家」と呼び、従業員は家族という意味で「大家族

主義」という言葉を使っている。こうした考えは先代から受け継いだもので、この社内旅行制度にもつながるポリシーがある。

「昭和の、まだ洋食が珍しかった時代、先代は従業員を連れてフルコースを食べに札幌まで行っていたそうです。非日常を体験させ、従業員を成長させるといふ社風が今も生きています。」

可愛いわが子に刺激的な体験をさせ、その成長を見守るのかのごとく、従業員へ「旅＝非日常」という投資をしているのだ。昨年のデータでは100件以上、1000人近い従業員が社内旅行制度を使って国内外の旅行に出ているという。特筆すべきはこの制度、正社員だけではなく、パート従業員にも適用される。正に「大家族主義」に相応しい制度だ。

今後の目標を聞いた。
「もっと休みを増やしたいと社長は申しております。それは、休暇制度を導入した効果を、社長自ら実感できているからなのでしょう。」

同社では、長期休暇を導入後、業績が下がるようなこともないという。

暇は毒。それは、仕事上の暇も、休みの日の暇にも当てはまる。すべてを効率化し、「遊びも仕事も一生懸命」、それが六花亭のスローガンだ。

つい最近も、そんな考え方を表すような事例があった。昨年の12月末までに今年度の有休を取り終えてしまおうという試みだ。そして、1月から3月までの間に新たな休暇を5日間支給した。比較的忙しさが緩やかなこの時期、いかに緊張感のある仕事をするか。根底にあるのは「暇＝毒」という考え方だ。12月までに有休を取り終えることで忙しさと緊張感が生まれ、テンポ良く仕事をすることができた。そこで、さらに5日間の「暇毒休暇」を支給することにしたのだ。

休みの日の暇をなくす「有効利用型」の休暇制度も、仕事上の暇をなくす「暇毒休暇」も根本は一緒。「遊びも仕事も一生懸命」という六花亭ならではの考え方が活きている。



休暇制度をフル活用！仕事も遊びも手抜きなし！

帯広本店喫茶室ホールライン長 河合佑紀さん

趣味で吹奏楽をやっているのですが、休暇制度を使って大会にでたり、音楽を聞きに行っています。また、弊社施設である、中札内美術村で働いているメンバーは4月下旬から11月上旬までが繁忙期。その分、有休を4月に先取りし、全国の美術館をめぐる思い思い楽しんでいます。休みを充実

させると、休んだ分「仕事でお返しします!」という気持ちになりますね。忙しすぎると人は育たない。だから、無駄を省いて休暇は思いっきり休もうと思うし、スタッフにもそう勧めます。趣味や余暇を諦めなくていい環境はやはり理想だと思います。

年度初めの有給休暇取得計画で、 取得率の低い職種の状況を改善。 メリハリのある働き方を推進。

会社概要

■事業内容：酒類製造・販売 ■本社所在地：東京都墨田区 ■設立：1949年 ■従業員数：3713名（2008年12月現在） ■売上高：1兆196億円（2008年12月実績）

職場環境に対応した制度で 休日を確保

季節や顧客特性に合わせて業務を調整していくと、部門によっては、やむを得ない休日出勤が度々発生する。そんな業界事情にあって、アサヒビール株式会社では、休むときにはしっかり休み、メリハリのある働き方で生産性を高めるため、職場環境に応じた柔軟な休日制度を設けている。

例えば、工場では、1990年代前半から始まった「フレッシュマネジメント活動」により、製品の鮮度を重視し、必要なときに必要な数量だけを製造する体制が定着。そのため、フレキシブルな生産体制が必要となり、夏や年末といったビールシーズン前などの繁忙期に製造が集中、この時期には通常週2日の定休が1日になることも起こるようになった。これに対しては、仮に土日製造予定が入った場合、その日を出勤日に変更し、ゆとりのある時期に振替休日を設定する、といった制度で、休日の確保に取り組んでいる。

一方、営業部門には、お客様相手の仕事だからこそこの課題がある。主な得意先は量販店や飲食店だが、これらの業種には365日24時間営業のところもあり、営業担当者も先方の都合に合わせて休日出勤になってしまうことがあるのだ。この事情を踏まえて実施されているのが「個人振替休日制度」。会社や職場

側で振替休日を決めるのではなく、個人が自分のスケジュールに合わせて設定できるようにしたもので、本来は土日の休日を、事前申請で他の曜日に動かせるようにしたものだ。

しかし、有給休暇の取得状況となると、両者の間に差が出てくる。工場の仕事は計画的にシフトを組めるため、有休取得率は高いのだが、これに対し、営業部門での有休取得率は低め。工場での有休取得日数が1カ月平均で1日以上をキープしているのに対し、営業部門での有休取得日数は、その約半数程度と低めに推移してきたのである。

年間カレンダーの配布と同時に 有休取得期間を決める

このような状況の中、計画的な有休の取得を促進し、よりメリハリのある働き方を推進するために設定されたのが、1990年に始まった「リフレッシュ休暇」制度である。

「リフレッシュ休暇」は、有給休暇と土日等の休日を組み合わせて取る、原則6日間の連続休暇。新たに制度を設けたのではなく、既存の有給休暇をうまく消化するために、「取り方」に2つのアイデアを盛り込んだものだ。

そのアイデアの1つは、年度初めに一斉に取得時期を決めてしまうところにある。これが習慣化される過程でひと役買ったのが、年度末に配られる「年間カレンダー」だ。年間の定休日が120日と定

められている同社では、毎年、勤務日を明記した「年間カレンダー」を作成し、休日と出勤日を社員に通知する。そして、毎年このカレンダーが配られるのとはほぼ同時に、人事部門から「リフレッシュ休暇」の取得を促すアナウンスが入る。つまり、「年間カレンダー」が完成し全員が必ず目を通すタイミングが、休暇を計画するきっかけとしてうまく機能しているのである。

もう1つのアイデアとは、「リフレッシュ休暇」が原則6日間という長めの休暇であること。長期休暇の取得が可能になるのも年度初めに計画的に設定するからこそだが、これをきちんと消化することで全体としての取得率も向上するというわけだ。

しかし、長めの休暇を確保するのがどうしても難しい職場もある。例えば工場においては、臨機応変な生産体制を確保する必要性から、「リフレッシュ休暇」のような長期休暇の取得は難しいケースも出てくるのだ。

「リフレッシュ休暇」制度導入後、このような職場をフォローする形で、1996年に誕生したのが「メモリアル休暇」だ。こちらも、年度初めに計画的に設定するのは同じで、各社員が任意の記念日など（実際は記念日に限定してない）に休暇を取るというものだ。

ちなみに「リフレッシュ休暇」と「メモリアル休暇」は、その両方を取得することができる。ポイントは年度中に各1回設定することで計画的に有休取得できる



明日から自社で活かすヒント

- 1 年間のお社カレンダーが決まるタイミングを、有休取得計画のきっかけとする。
- 2 年度初めの「計画」「申請」で長期休暇の取得を可能にし、取得率の低い職種の状況を改善。
- 3 ひとたび休暇に前向きな風土が形成されれば、強制より自発的な運用が効果的。

休暇取得促進に関する長年の地道な取り組みを背景にしつつ、いまだ弱点となっていた部分を、自社の体制に合わせた方法で解決したのが興味深い。工場に適した休み方、営業部門に適した休み方など、それぞれの職場の状況に即した制度を工夫している。各職場の自発的な運用に任せられるようになるまでには努力が必要だが、いったん風土として定着すればこういった方法もあり得ることに気づかせてくれる例といえよう。

環境になっていて、そのことがメリハリを生んでいる点にある。

持続的な意識改革には 自主性の尊重が必要

「リフレッシュ休暇」や「メモリアル休暇」はそもそも有休取得推進のための制度であるため、活用状況についての集計は難しい。しかし、同社人事部主任の宮田耕平さんは、「手応えとしては十分にある」という。「有休そのものについても、労働組合などから『雰囲気的に取りづらい』という声はすっかり聞かなくなりました。」

そもそも同社は、以前から地道な休暇取得促進活動に取り組んできた。例えば、事業所単位の年度目標設定の中に休暇取得日数を盛り込ませたり、労働組合から有休取得の少ない職場があがればすぐに人事部門が調整を行うといった具合だ。さらに、9月を中心に行われる同社の人事異動は、約4000人の社員のうち800人が入れ替わることもあ

る大規模なもの。これを機会に、休みやすい職場の雰囲気が全社に広がることも、全社的に休暇取得に前向きな風土の形成に役立っているといえそうだ。

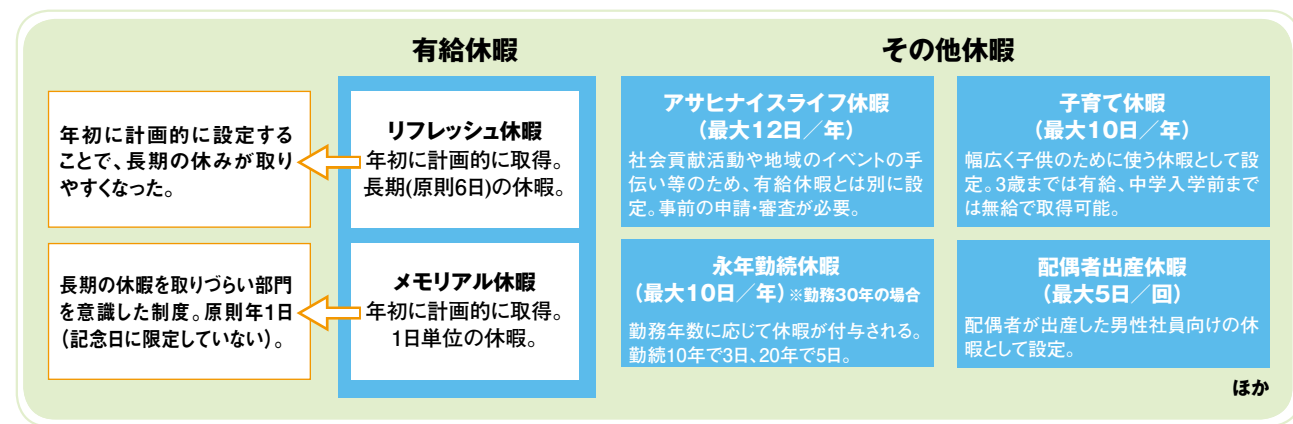
そして、ひとたびこうした風土が形成されてしまえば、制度を推進するための強制力は必要なくなる。「リフレッシュ休暇」についても、制度としては全社的に導入されているが、職場環境として長期の休暇取得が難しい場合など、強制的に取得させるのではなく、各職場の判断に任せた柔軟な運用方針を採っているのもその表れだ。

「むしろ、強制すると『やれといわれたからやる』というムードになりがち。本当の意味での効果を目指すなら、個人の意識として定着させなければ。そのためには、最初から実情に合った形で進められるべきです。」というのが宮田さんをはじめとする同社人事部の考え方だ。愛社精神と仲間意識が強く、同僚が休んだ分は進んでカバーする雰囲気があるという同社の風土においては、自発的な

運用こそが定着に寄与しているのだ。

2007年末からは、勤怠システムの変更に実施。サービス残業などを見逃さず確認できる体制を整えたことで、残業時間が正確な数字で把握されるようになった。その結果、勤務時間は残念ながらやや増加傾向にあるが、1カ月の平均有休取得日数は2007年から2008年にかけて上昇。そこには、メリハリのある働き方をするため、また、実労働時間全体を削減するため、積極的に休暇を活用しよう、という空気が感じ取れる。

そしてこのような「実労働時間全体の削減」は、ワーク・ライフ・バランスの具体的な指針づくりの最中にある同社にとって、大きなテーマの一つでもある。「自由な時間が増えれば、一人ひとりが大切に思う部分に時間を使うことができ、心が満たされます。それが仕事で生産性を上げることにつながり、会社にとっても社員にとってもメリットになるということを、上手に浸透させていきたいです。」と宮田さんも抱負を語ってくれた。



休暇取得を可能にする時間づくりと 余暇を活用するヒントの提示を軸に、 休みづらさの解消を目指す。

会社概要

■事業内容：機能材料、先端化学品、基礎化学品等製造 ■本社所在地：東京都港区 ■設立：1997 年 ■従業員数：単体／5026 名、連結／1 万 2814 名（2008 年 9 月 30 日現在） ■売上高：1 兆 7867 億円（2008 年 3 月実績）

ワーク・ライフ・バランスは「時間づくり」ができてこそ

2 社の合併による設立から10年の節目を迎えた2007 年、三井化学株式会社は、今後の経営基本方針の一環として「人材マネジメント方針」を打ち出し、その中で、「仕事と生活の調和を取ることで、会社の生産性は上がり、個人の働きがいや生きがいも増す」という、ワーク・ライフ・バランスの考え方を示した。その後、2008 年4 月には、厚生労働省の「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）推進プロジェクト」に10社あるモデル企業のうちの1 社として参加。トップ自らが『「ゆとり」創出に向けた時間づくりとその活用支援」を宣言し、より具体的な施策への道を踏み出す。

育児・介護支援、休暇等の制度については従来から充実させてきた同社だが、今回の取り組みはさらに一歩踏み込んだもの。「制度があっても、現実には休みづらいと感じている人も多い。それを改善することが新たな目標です。」と、同社人事・労制部の片寄雄介さんは説明する。

その表れの一つが、トップ宣言にも盛り込まれた「時間づくり」の考え方。残業削減も休暇取得も、時間に余裕がなければ現実的ではないのだから、まずはその時間を創り出そうというのだ。具体策として真っ先に推進されたのは、会議とメールの効率化。会議については、そ

もそも会議を開く必要があるのかを問う「やるのか五則」と、開く場合にはその会議をより効果的なものとするためのポイントをまとめた「やるなら三則」というルールを改めて作成。メールについても、表題や宛先の書き方などスピードアップに欠かせない5 点をまとめた「めーるーる」を制定。これらを1 枚のカードにまとめて全社員に配付、常に目に触れる場所で注意を促すこととした。

勤務時間の「見える化」で効率化すべき点を洗い出し

こうしたルールで「時間づくり」の基礎を作り、次に取り組んだのは「ノー残業活動」。具体的な行動の一つが、外出先などを記入する行き先表示板を活用した「退社時間宣言」だ。各社員は出社後すぐ、退社目標時間を表すカラーマグネットを行き先表示板に貼付する。マグネットは3 色あり、青は18時半まで、黄色は20 時半まで、赤は20時半以降の退社を示している。こうして、マグネットの色を超える残業や赤のマグネットばかりが続くようなら、上司が原因を確認し、対応策をとるというわけだ。さらに、職場単位で全員が定時退社する「ノー残業デー」を設定。週一日の実施を徹底し、定時退社するために何をすべきかを考えるようにしている。

同時に、休暇取得の促進に向けては、「年休取得計画表」を導入。これは、各四半期の初めに職場単位でカレンダー

上に年休取得日を記入、メンバーで回覧するなどして共有するというものだ。

実はこれらの方法は、同社の工場部門にヒントを得たもの。というのも、本社では50%程度（2007 年時点）の年休取得率も、工場の3 交替勤務者は約95%と非常に高く、すでに「年休は取得するもの」という文化ができているからだ。同社はその理由を「工場では、相互に業務内容を把握し、1 人が抜けたとき、誰がどうバックアップするか明確にしているため」と分析。この仕組みの本社導入にあたり、まずは各人の業務内容の「見える化」に着手したのだ。

「ノー残業活動」と「年休取得計画表」の共通点は、業務内容と勤務時間の「見える化」を図り、どこを効率化すべきかを把握する試みであること。残業時間の削減や休暇取得の促進は、効率化による時間づくりとセットでこそ実行できる、という考え方がここにも見て取れる。

さらに2009 年1 月には、PC のログオン・オフ時刻による実労働時間の把握も始まった。同社では出退時刻をオンラインで管理しているが、PC ログオン・オフ時刻と、本人が申請する出退時間に30 分以上差がある場合は、その理由を記入しなければならぬようにシステムを変更したのである。この新システムにより、勤務時間をより正確に確認できるようになり、とくに管理職にとっては、業務の効率化に真っ向から取り組むきっかけとなった。また、予想外の効果として、



明日から自社で活かすヒント

- 1 会議、メールに関するルールの策定など、分かりやすい「時間づくり」ノウハウの開示。
- 2 業務効率化の前提として、退社時刻宣言、年休計画表等で、忙しさを「見える化」。
- 3 オフを充実させている社員の姿を見せるなど、休暇の活用法をイメージさせる。

「時間に余裕がなければ休暇は取れない」という発想のもと、時間づくりのルールを徹底。その上で勤務時間を見える化し業務の効率化を実践していった。同時に年休取得を計画表で管理。こうしたステップを踏んだ取り組みは注目に値する。また、取得した休暇の使い方に踏み込む発想は、制度を活用しきれていない現状を考慮すると現実的かつ意欲的。工場での事例分析や現状把握は今後の展開に寄与するはずだ。

管理職自身の勤務時間意識にも変化が現れた。残業代が出ない管理職の場合、以前は、自身の勤務時間が標準時間をオーバーしていても、手続きの煩雑さもあって「標準時間に退社した」と申請することも多かった。ところがシステムの変更により、残業時間が自動的に表示されるようになったことが、管理職が自分の残業時間を見直す動きにつながっているというのである。

「休暇で何をするか」のイメージ作りで意識を改革

これらの取り組みを、2008 年秋の社内報で3 号連続の特集として紹介。長時間労働に頼らない仕事の仕方を呼びかけ、社員の意識改革を促した。

一方で、意外な意識改革効果を発揮しつつあるのが、2007年に本社社屋内に作られた「和（なごみ）サロン」の存在である。

「和サロン」設置の当初の目的は、社内コミュニケーションの活性化にあった。

背景にあるのは、メールなど、実際に顔を合わせなくても業務を進められる便利ツールを活用している今だからこそ、社内の「顔の見える関係」を大切にしたい、との考えだ。カフェとゆったりしたテーブル席を備えたサロンは、社員同士がリラックスして交流できる場として好調な滑り出しを見せ、今では「美味しいビールの飲み方」や「アロマテラピー講座」といった趣味の学びの場にも発展している。極めつけは、社員自らが出演する芸能大会。第一回の開催時には、終業後のひととき、専務率いる社内コーラス部による合唱や、名物社員のものまね披露などを約100 人が楽しんだ。このことに、人事・労制部女性社員登用推進チームリーダーの田中千穂さんは次のように期待を寄せる。「こうしてオフで充電している社員を見るのは楽しいですし、その人がオンにはバリバリ働いているのを知って『自分も』と思うきっかけにもなるはず。そのことで、休暇に対する意識も変わるのではないでしょうか。」冒頭に挙げた

トップ宣言では、ゆとりの時間の「活用支援」についても謳われているが、「和サロン」での活動は、間接的ではあるが、各人の時間の「活用支援」の役割も果たしているのかもしれない。

会社側は、さらなる休暇制度の充実という形でも時間の活用支援に取り組んでいる。その一つが2008年8 月に新設された「社会活動休暇」だ。有休が自分のための休暇なら「社会活動休暇」は「誰かのための」休暇。地元の少年野球の指導、PTA 活動、災害支援などの目的で、2009 年1月末現在、すでに利用件数は99 件にのぼっている。

「社員に『休暇は取得するもの』と思ってもらうには、それが会社の方針であるというメッセージを強く発信しつつ、取得を妨げている理由を一つずつ解決し、加えて、休暇を取ることで人生が充実すると実感してもらうこと。」と片寄さんは言う。この3 点は、どんな業種や企業であっても参考にできる考え方の基本と言えらるだろう。



2 カ月前からの年休取得宣言で、念願の海外音楽フェスへ

人事・労制部 片寄雄介さん

昨年夏、土日を含んで2 日ずつ年休を取り、計6 日間でドイツの音楽フェスに行きました。休暇取得は2 カ月ほど前から、まず上司、次に同僚に宣言。早い段階から意思表示していたこと、日ごろ同僚が忙しいときには応援してきたことが、すんなり休暇を取れた要因だと思います。考えてみれば、その後導入が決まった「年休取得計画表」と同じことをし

ていたわけですね。ちなみに同行した友人は社内の営業マン。自分と違って取引先にも同様の連絡が必要だったようで、その点は職種ごとの違いを感じました。音楽は、仕事でも意外と大切な「フィーリング」を磨いてくれる大切な趣味。そのための時間は自分のコンディションを確実に上げてくれています。

生命関連産業こそ最高レベルの安全衛生を。 委員会を設置し、報告義務を課すことで PDCAを機能させる。

会社概要

■業務内容: 医療用医薬品の研究開発、製造、販売等 ■本社所在地: 東京都中央区 ■設立: 2005 年 ■従業員数: 単体 / 6007 名、連結 / 1 万6237 名 (2008 年9月30 日現在)

労働時間管理委員会を設け 組織的に制度を整備

第一三共株式会社では、休暇を含む労働時間管理の目的を2 つに分けて考えている。1 つ目は法令の遵守や健康障害の防止といった「守りの側面」。2 つ目は、ワークライフバランスの推進と生産性の向上という「攻めの側面」だ。

人事の重点課題の1 つとしてワークライフバランスの実現を掲げており、裁量労働制やフレックスタイム制をはじめとした働き方に関する制度の整備のほか、休暇を取得しやすい環境づくりの整備に努めている。一方で昨今増加しているメンタルヘルスの問題にも目を向け、こうした問題を複合的に、組織的に観察し、対策を講じようとする労働時間管理委員会を発足させている点が先進的だ。

第一三共株式会社は、三共株式会社と第一製薬株式会社が2007 年に完全事業統合を果たし、新たなスタートを切っている。統合するこの機会に、共通認識として労働時間に関する問題を話し合う場として、この組織を設けた。

委員会は3 部構成になっており、合同中央労働時間管理委員会と呼ばれる、国内のグループ各社が集まり話し合う会合が年に1 度開かれる。その下には、各社中央労働時間管理委員会が存在し、各社ごとの事案が検討される。ここで重要なのは、実施状況のモニタリングと改善案の協議が行われる点。人事部

労政グループ主査である荻原浩二さんは、この「モニタリング」の必要性を何度も強調した。そして、各社組織の下には、さらに事業場労働時間管理委員会も設置され、より具体的なアクションにつなげていくようにしている。

こうした委員会があることで、成果の報告義務が生まれ、効果測定を定期的に行いながらPDCA (Plan 計画・Do 実施・Check 監視・Act 改善) をまわしていくことができるのだという。

荻原さんは、人事のように少し離れた場所から発信するほうが効果的なものと、直属の各事業部・各部門からメッセージを出してもらうことが効果的なものを分けて考えているという。

「人事と現場。その両輪で進めていくことで本当に活用される制度を作っていくなくてはなりません。実際、各事業部・各部門特有の業務特性について、調査し、対応するのは、各事業部・各部門ごとをお願いしています。例えば、営業と研究開発では仕事の内容が全く違います。それぞれの働き方に内在する無駄を削減する案などは、各事業部・各部門ごとに、発見、検討してもらうのが一番効果的です。」

現状、営業職 (MR) と研究開発職では休暇取得に関してどのような違いがあるのだろう。

「MR は期末などの締め日近くには休暇が取りにくい状況があります。一方、研究開発職では裁量労働制を適用している

社員が多く、仕事の進め方や時間配分など個人の裁量に委ねられているため、休暇の取りやすい環境が整っています。」(人事部労政グループ主任、石垣寛子さん)

具体的な取得日数を見ると、MR は全社の休暇取得日数平均を2 日程度下回り、研究職は全社平均を2 日程度上回る結果に。このように職種による差は否めないが、今年度のMR の休暇取得日数は、昨年度に比べ平均で2 日弱増の成果が出ているのだという。現状を把握し、必要な箇所への確な対策をとっている様子が伺える。

健康産業に携わる企業として 最高レベルの安全衛生を

「直接的なネーミングの休暇ですが、“過重労働防止休暇” という制度を設けています。平日の時間外労働と、休日労働の合計が80 時間を越えた社員に対し、医師面談を義務化し、同時に人事担当から、上長へ直接、休暇を取らせるよう連絡をしています。」

この80 時間という時間設定は、法律で定められたものより短い。理由は、「製薬会社として従業員の安全衛生は最高レベルを目指すべきだ」とのポリシーが同社にあるためだという。

「本人だけに啓発しても休暇は取れないもの。上司とセットにしてはたらかせをしていかななくてはならない。」という前出の荻原さんのコメントのとおり、苦しいときに上長へも連絡がいくことで、休



明日から自社で活かすヒント

- 1 人事部と各事業部・各部門がそれぞれやるべきことを分担し、両輪ですすめる。
- 2 本人だけでなく上司にも働きかけることで休暇を促進させる。
- 3 制度を設けたあとも、検証、改善が定期的に続けられる仕組みづくりをする。

事業統合後という新しい組織文化を創造するタイミングで「生命関連産業こそ最高レベルの安全衛生を」という価値を打ち出し、人事部と現場の協力体制の下に施策を推進。休暇取得促進は地道で継続した働きかけが必要。このため PDCA サイクルをまわし、改善への取り組みを続ける仕組みまで構築している。

むことに強制力が備わり、メンタルヘルスが危険な方向へ向く前に休暇を取得することができるようになっていくという。

過重労働防止休暇の対象になった経験がある、同社社員にそのときのエピソードを聞いた。

「統合後の業務で多忙な時期、個人でも危機意識があった中、人事担当から指導的な連絡が入り、直属の上司、その上の上司からも“明日は休むように” と即、具体的な指示を受け、ありがたいと感じました。そうした指導を受けているということがまわりにも伝わり、会社として心身両面でのケアを重視していることが伝わるきっかけにもなったと思います。」

個人だけでなく周囲を巻き込むことで、企業風土の改善効果も望めた様子。「一度メンタルヘルスを悪化させてしまうと、社員個人にとっても大変つらいことであるし、周囲への影響も大きい。休暇等の制度整備をし、ワークライフバランスをとることでメンタルヘルスの悪化

を予防できれば、結果的にコストの削減にもつながります。」

健康障害を起こす社員を減らすことは、経営上のメリットにも直接つながっているといえよう。

休暇取得率、 大幅UPの啓発活動とは？

「休暇を取得しやすい環境づくりの1 つとして誕生日や運動会など、イベントのときにはぜひとも有休を取得してほしいと考え、こうした用事で使う有休を特別に“ライフイベント休暇”と呼んでいます。」と石垣さん。

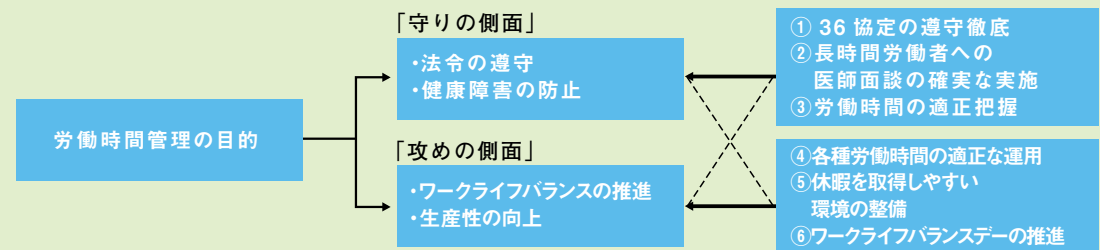
そのほか奨励金が出るリフレッシュ休暇の取得率は、約80 %。会議や研修を入れず、休むことが努力義務とされる有休取得促進日の活用率も上がってきている。

今後について荻原さんに聞いた。「地道な作業ですが、継続的にきっちり制度をまわしていくことが、非常に大切だと考えています。労働時間管理は、

活動をやめてしまうと途端に悪化してしまいますので、PDCAをまわし、改善を続けていきたいと思います。制度は人事だけでも作れてしまいますが、それではまったく意味がない。運用に関してはとてもじゃないけれど人事だけでできるものではない。本当に活用してもらえる制度を作っていくには、現場の協力が不可欠です。」

全体を通しての効果はどうか。昨年と比べ半年経過時点で、労働時間は2 割減、有給休暇の取得日数は、1.1 日増加とはっきりとした成果が出てきている。このことは直接的に残業代の削減にもつながっている。休暇が平均で1 日増加をしても業績への影響はない。アウトプットは変わらずに、社員の労働条件が向上している。今年度は、全社的に平均取得日数を1 日以上増やし、また休暇取得日数の少ない者の底上げを図るということで目標を立てて取り組んできたという同社。その取り組みの効果が、はっきりと数字に表れている。

第一三共株式会社の考える労働時間管理「守りの側面」と「攻めの側面」



2008 年度は、労働時間管理が本来目指すべき「ワークライフバランスの推進・生産性の向上」の鍵となる④～⑥の施策に力を入れることで、守りから攻めに転じていく (出典: 第一三共「労働時間管理委員会」資料)

休暇制度を超えた独自のCSR活動が、社員の活性化を生み出した。あわせて、継続的な制度への取り組みで成果アップ。

会社概要

■事業内容：病気の予防と治療および人々のクオリティ・オブ・ライフの向上に役立つ革新的で優れた医薬品の提供■本社所在地：大阪府大阪市北区■設立：2000年■従業員数：3241名（2008年4月現在）■売上高：1866億円（2007年法人決算）

グローバルカンパニーが取り組む独自のCSR活動

アストラゼネカ株式会社は、革新的で優れた医薬品を社会に提供し続け、多くの新薬で世界の医療に貢献しているリーディングカンパニー。イギリスに本社を置き、世界中の従業員が6万6000人を超えるグローバル企業だ。Newsweek 誌が発表している『世界企業ランキング500』【財務力とCSR（社会的責任）の観点で評価した企業評価ランキング】において、2007年第1位、2008年第3位という評価を受けた輝かしい実績も持つ。

大阪市にある本社を訪ね、「C-day」と呼ばれるCSR活動について、コーポレートマネジメント統括部・広報部長の井関修一さんに聞いた。

「C-day（Contribution day）は、高齢化する村を応援するプロジェクトとして、3年前にスタートしたCSR活動です。高齢化・過疎化・孤立化する中山間地域の棚田を保全する作業をお手伝いすることを目的としています。棚田の厳しい現状を聞く機会があり、医薬品のお客さまでもある高齢者の方々のお役に立てばという想いが、このプロジェクトをスタートさせました。2008年は、10月7日に、全従業員約3000人が参加し、北海道から沖縄まで全国55カ所」で実施しました。」

実施日の1日は、3000人が働かない

日ということになる。営業的な影響が無いわけではない。それでも、この活動に意義を見出し決定に踏み切ったことに価値があると井関さんは語る。

当初は休暇制度の枠をはるかに超えたこの活動に賛否両論が社内飛び交っていた。しかし、現場に出向き、地域の方々との交流が現実のものになると、そうした反応は全く逆のものとなる。イギリス本社からも高い評価を受け、グループのCEOも夫妻で来日して参加。現地で大いに汗を流して働き、この活動に感銘を受けたという。日本独自の棚田という美しい風景・文化の保存に役立てること、そして何より地域の方々との人間的な交流が、都市で働く社員たちを一気に活性化させていったのだ。執行役員・人事総務本部長の発田聡さんはこう語る。「C-dayの活動後は、1年間この話を社員同士でできるんですよ。役職や職種を超えて、いつでも会話できる。社員同士の共通の思い出として、コミュニケーションの活性化にもつながっています。」棚田の整備や農作業に取り組む以外に、地元のお年寄りの方々との交流を深める目的もあって、オリジナルの体操を創り出し、参加者全員で楽しむことも忘れていない。「作業の合間や終了後には、地元の方々に作っていただいた食事をいただき、時にはお酒も入って、和気あいの雰囲気の中で交流が深まるんですね。」そう話す発田さんの表情もいくつかの間にか笑顔になっている。



ネットワークや仕組みづくり等実現までのハードルは高かった

このCSR活動を実現するまでには、様々な方の協力があつた。単にボランティア活動をするといっても、3000人も人間を一度に受け入れられるものではない。そのため、受け入れ先のネットワークづくりにはNPO法人棚田ネットワーク、仕組みづくりには東京ボランティア・市民活動センターの支援を仰いだ。社内のCSRマネジメント部を中心に、各地域ごとに、社内公募により自ら手を挙げた「キャプテン」と呼ばれるリーダーを選出、サポート役も配置した。そして、全国55カ所に、10数人から100人のグループに分けて社員を派遣するという今のスタイルが構築されていった。「たとえば、球根を植える作業でも、普段はお年寄りの方3、4人だけでやるので何日もかかるそうですが、当日は若者が50～60人で一斉に作業をやるので、早ければ2～3時間で終わってしまう。若者たちが来て地域が賑やかに活気づくことがうれしいと言っただけ。そうすると、自分の植えた球根が、



明日から自社で活かすヒント

- 1 従来の休暇制度の枠に留まらないCSR活動への取り組みによる活性化。
- 2 全社単位、支店単位、課単位の休暇取得日設定による取得率のアップ。
- 3 社員の納得感の醸成、職種による違いをカバーする制度への配慮。

同社の取り組みは、単なる休暇促進の施策に留まるとなく、社会貢献活動を通じて従業員の活性化につながる仕組みを構築したことに大きな価値がある。全社的なボランティア活動が、社員と地域の人々との交流を促進し新たな旅の創出になっていることは、余暇の使い方の先進事例といえる。また、有志のリーダーの下で、会社組織とは異なるチームワークを体験できることによって社員間のコミュニケーションが向上。

育っていくプロセスにも関心がわき、会社の行事とは別に、個人的にその地域を訪ねている社員もたくさんいますね。人的交流が生み出す、新しい旅の創出にもつながっていると思います。」広報部長の井関さんも、その波及効果に驚いていた。



支店単位、課単位など、休暇取得にも工夫をこらす

アストラゼネカ株式会社はCSR活動だけでなく、「休暇制度」の促進にも地道に取り組んできた。全社での一斉有休取得日の設定から、支店や課単位での一斉休暇取得にも力を注いでいる。「現在、16の支店とその中に複数の

エリア単位の課がありますが、各地の気候条件や繁忙期に応じて、支店判断、エリア判断で休暇取得日を設定してもらっています。エリアの課長を中心に休む日を決めて取るので、とても休みやすい雰囲気ができてきていると思いますね。全社共通の一斉休暇日も、年末やゴールデンウィークに連動させるようにしてロングランの休暇が取りやすい環境を整えていく工夫も実施しています。その結果、有休取得率は、60%から約65%と5%アップしてきています。」人事総務本部長として休暇制度を推進してきた発田さんも、手ごたえを感じているという。さらに、フレックスタイムの効果的な活用も稼働し、オーバータイムについても1年間で、約15%削減されている。こうした実績を積み上げながらも、発田さんは、一律、一斉的な制度に対しての警笛も鳴らしている。「休暇制度に特効薬はないと思っています。我々の業務でいえば、営業はMRとなるので、営業先となる医師は、日中は診察があり夕方以

降でないといけない実情や、開発部門では、グローバルな確認が必要なので、海外拠点との時差の中での夜間のテレビ会議があるなど、職種によって時間コントロールの条件が違います。そうした中で、それぞれの仕事の状況を理解せずに実施する一律的な制度は納得感を生みません。良かれと思って実施した制度や新しい人事関連の仕組みが、かえって職場の中での不公平感やその制度を活用した個人への不満などにつながってしまうケースは多々あるものです。これでは本末転倒になってしまいません。だからこそ、目新しいもの、華々しいものの、画期的だと言われるものには、注意が必要です。いくつかの小さな試みを、社員の理解のもと、継続していくことこそが本質的な成功につながるのではないのでしょうか。」

社内における納得感の醸成、そして地道な取り組みの継続。こうした努力なしには、休暇制度の効果的な活用はないのかもしれない。



キャプテンとして3年連続同じエリアに。今では家族ぐるみの交流になっています

医療戦略本部 営業支援部 営業情報戦略グループ 西澤幸高さん

「C-day」は3年連続で、和歌山県有田川町沼地区及び久野原地区において棚田周辺の草刈りなどをお手伝いしています。初めは地元の方々に教えていただきながらでしたが、「自分たちにできることをやろう」というコンセプトのもと、自然な形でやっています。懇親会でお酒も入った勢いもあり、

「10年連続で、キャプテンをやります！」と宣言してしまったんですね。今では、また地元の方々にお会いしたくなって、家族ぐるみで旅行にきています。3人の子供たちも、景色はいいし、食べ物はおいしいので大喜び。この活動は、人に話したくなるちょっと自慢のイベントですね。

会社が有給休暇取得日を設定。 生産性が向上し、有給休暇を 取得しやすいムードも生まれた。

会社概要

■事業内容：医薬品、医薬部外品および清涼飲料水の製造販売 ■本社工場所在地：三重県伊賀市 ■設立：1919 年 ■従業員数：66 名

会社が有休取得日を決める 「計画有給休暇制度」を導入

中外医薬生産株式会社は、2007 年1 月から「計画有給休暇制度」を取り入れることで、前年まで18%だった有給休暇の取得率が25%になった。

「計画有給休暇制度」とは、本人が保有している有給休暇のうち、2 日間分の有給休暇取得日を会社側が決めてしまう仕組みだ。いわば強制的な有給休暇取得制度といえる。当然「計画有給休暇」の取得率は、導入以来2 年間連続で100%となっている。

「計画有給休暇制度」導入に踏み切った背景を管理本部長の岡森久剛さんは次のように語る。

「工場の生産ラインを1 日でもストップすることは経営的に大きな打撃となるので、弊社では週半ばの祝日は出勤日にしています。そのため、弊社の公休は年間114 日となり、一般的に見て少ない。それなのに、有給休暇の消化促進を口

で言っても一向に消化率は上がりませんでした。会社側の都合で、大きな設備投資は難しく、オートメーション化が遅れていることに加え、中小企業なので代替要員が少なく、1 人が休むとそのしわ寄せが残った社員に重くのしかかる。きっとその状況を察して、社員が有休取得を遠慮しているのだと、申し訳なく感じていました。そこで、会社側から強制的に休んでもらうよう働きかけることが必要だと考えたのです。」

“強制的に”といっても、社員の都合を無視してむりやり有給休暇取得日を割り振るわけではない。ゴールデンウィークおよびお盆休みの連休の前後に部門ごとに全員で一斉に休むことにするのだ。

連休が1 日増えれば、旅行の計画も立てやすくなる。ピークを外すことで旅行代金が安くなったり、渋滞を回避できたりするからだ。また、同じ部門の全員が休むのだから社員同士が気をつかうこともない。

生産ラインのタイムラグを 有給休暇取得に有効利用

しかし、問題もあった。

「2 日間も生産を止めるのは経営的には痛手。いかに生産性を落とさないかが大きな課題でした。」

そこで、工場の生産ラインを大きく2 つに分けて交代で休むことにした。生産ラインは、薬剤そのものを作る製剤セクションと、できた薬剤を瓶詰めしたり、ラベルを貼ったりする包装セクションに分けられる。製剤セクションが作った薬剤は、その翌日に包装セクションが受け取り、包装し、製品として完成する。連休に入る前日には基本的に製剤セクションは薬剤を生産できない。そのタイミングで、製剤セクションに一斉に休みを取ってもらう。逆に連休直後の出勤日には包装すべき薬剤はないので、そのタイミングで包装セクションは一斉に休みを取ることにした。(下図参照)

タイムラグを有給休暇取得に利用し

💡明日から自社で活かすヒント

- 1 業務フロー中のタイムラグを有給休暇取得日にあててことで生産効率が向上する。
- 2 半休制度を導入すれば無駄な有給休暇取得が減り、生きた有給休暇取得が増える。
- 3 強制的な有給休暇取得が自主的な有給休暇取得の呼び水になる。

業務フローのタイムラグを有給休暇にあてるという発想の転換が見事。これによって様々な職種の社員が同じ場所と一緒に働くため、休暇取得に不公平感が生じやすい中小企業の悩みを解決。また、同社は2003 年に「均等推進企業 三重労働局優良賞」、2004 年に「男女が生き生き働いている事業所 ベストプラクティス賞」を受賞しており、今回の半休制度の導入も含め、女性視点を意識しての人事制度改善の成功例として注目に値する。

たことで、休暇中のセクションの生産ラインはまるまる休止するので、結果的に工場のランニングコストの削減にもつながり、生産効率は向上した。

さらに岡森さんは想定外の効果もあったと言う。計画有給休暇以外に、自主的に有給休暇を取得する人が増えたのだ。

「入社以来8 年間、一度も有給休暇を取得したことがなかった社員がいました。しかし、計画有給休暇制度で初めて有給休暇を取得してからというもの、時折、有給休暇を取得するようになったのです。それもやむを得ない用事などではなく、“友達と旅行に行ってきます!”などと言いながら。きっと休むことに対する抵抗感が解消されたのでしょう。」

計画有給休暇制度が呼び水的な役割を果たしたといえる。

子どもを持つ女性を中心に 「半休制度」が好評

「計画有給休暇制度」と同時に「半

休制度」が導入された。この制度により、1 日分の有給休暇を2 度に分けて取得できるようになった。それまでちょっとした用事のためにも1 日分の有給休暇を使わなければならなかったが、半休を利用することで、より有効に有給休暇を使ってもらえるようになった。特に子どもを持つ女性社員に好評だ。

「弊社は女性社員が多い。半休制度は女性の視点から生まれました。」

岡森さんは「2008 年12 月に公布された労働基準法の一部改正により、今後、時間単位での有給休暇取得の制度も考えなければならない。時間単位となるとさらに高度な運用が要求される」と、さらに進化した制度の導入を考案中。各部門の管理者から現場の声を集め、現状の体制の改善点や新たな制度のヒントを模索する毎日だ。

中小企業の新制度導入には 特に慎重な検討が必要

「会社の規模が小さいがゆえ、工場と

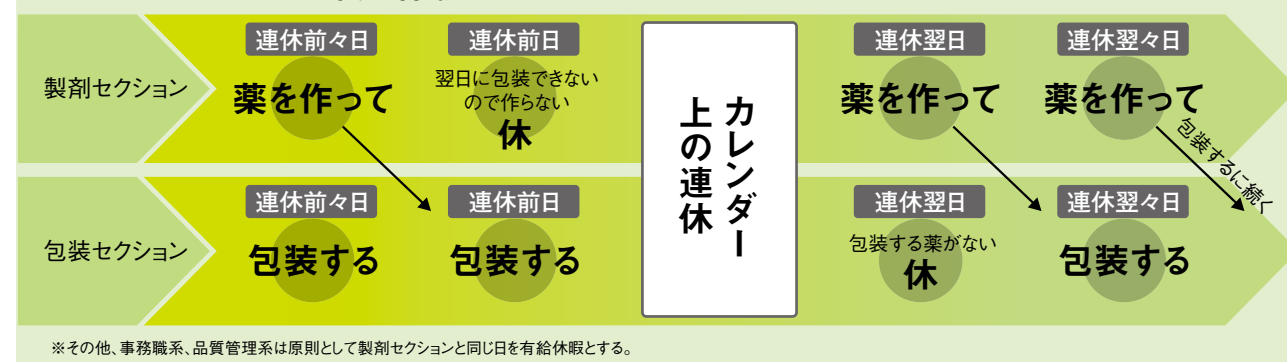
事務所が同じ場所にあることも人事制度を考える上で悩みの種。」

例えば時間単位の有給休暇取得の制度を安易に全社員に導入した場合、事務所で事務作業をする社員なら一度事務所を離れて2 時間後に仕事を再開するということが可能だが、工場で働く社員が同じことをすると、生産ラインそのものを一度止めなければいけなくなり、現実的には不可能。単純に同じ制度を導入しても不公平になってしまう可能性がある。大企業のように生産ラインで働く社員と事務職の社員が別の場所で働いていればお互いの摩擦は生じにくいですが、中小企業では不公平な人事制度が社員同士の摩擦を生みかねない。

「小さな組織の中でいろいろな職種がいっしょに働く中小規模のメーカーでは、どこも同じ問題にぶつかるのではないかと思います。」

今回の労働基準法の改正が、多くの中小企業にとって、人事制度を抜本的に見直す良い機会となるかもしれない。

■セクションごとに交代で休暇



現場で働く女性の声が半休制度を生み出した

品質管理部門 神尾祐美さん



子どもの学校の保護者会や授業参観のような機会に、かつては1 日丸ごと有給休暇を取らなければいけませんでした。たった1 ～2 時間の用事のために休暇を使ってしまうことがもったいなく感じられ、「半日だけお休みとかできればいいのに…」と思っていたんです。定期的に行われる上司との面談でそのことを伝えたところ、その意見が部

門の意見として管理本部まで届き、半休制度ができました。現場の声をきちんと制度に反映してくれたことがとてもうれしかったです。同じように子どもを持つ同僚とは「ちょっとしたことで休むチャンスが2 倍になった」と喜びました。さらに欲を言えば、時間単位での有給休暇取得も可能になるといいですね。

取得率の低い中小の製造業で 年間 3 割の有休消化に挑戦。 休むことで業務効率も向上した。

会社概要

■事業内容：工作機械部品・鍛圧機械製造
■本社所在地：愛知県岡崎市 ■設立：1966 年（創業 1953 年） ■従業員数：43 名（2009 年 3 月現在） ■売上高：14 億 8000 万円（2008 年 3 月実績）

中小の製造業者にも ワーク・ライフ・バランスを

中小の製造業では長い間、生き残るためには働き方以前に業績を重視しがちな傾向があった。「私たちにとっては QCD（Quality = 品質、Cost = コスト、Delivery = 納期）が全て。これを高いレベルで保つためには、休んでいられないという雰囲気がありました。」と語るのは、株式会社岡田鉄工所労務部マネージャーの榊原茂夫さんだ。

確かに、日本の製造業が世界で高く評価されるのは、中小事業者における徹底した QCD 管理あってこそ、とする向きもある。しかしそのために労働者が常に手を動かし続けてきたのは事実。しかもこの傾向は、決して遠い昔の話ではない。同社でも、つい 1 年前まで有休取得率は 5% にも満たず、それどころか休日出社もたびたび発生するような状況だった。「中小ならどの事業所も同ような状態でした」と、榊原さんは振り返る。

そんな状況の改善に立ち上がったのが、同社代表取締役社長の岡田教志さんだった。岡田さんは、地域の 134 社が加盟する岡崎鉄工会協同組合の理事長も務める。業界の代表者として、労働基準監督署とも密に連絡を取り合い、労働環境改善に取り組んできた。その岡田さんが音頭をとる形で、2008 年 9 月、鉄工会初のワーク・ライフ・バランスに関するセミナーが開催されたのだ。

もともと従業員を大切にしたいという強い岡田さん。仕事には厳しい反面、社員には常に家族的な心配りを見せてきた。「技術を必要とする仕事だから、じっくり育て、長く働いてもらいたい」との考えから、社員はすべて正社員として雇い、派遣社員やパートに頼ったことは一度もない。昨年来の景気の落ち込みに対しても、人員整理という手段は考えない。人材育成を重要視する姿勢に加え、自らは、ボクシングで中部日本チャンピオンに輝いた経験を持ち、70 歳を過ぎた現在も趣味のスキーでカナダに遠征するなど、オフタイムの活動にも積極的。そんな岡田さんが時代の流れとともにワーク・ライフ・バランスに注目したのは、ごく自然な成り行きだったともいえる。

会社主導で意識を変革。 まずは月 1 日、取得率 3 割へ

呼びかけ人として率先してワーク・ライフ・バランスに取り組むことになった同社がいち早く宣言したのは、「有休 30% 取得のノルマ化」。「ワーク・ライフ・バランス」の頭文字を取り、通称「WLB」と呼ばれるこの新たな休暇制度が正式にスタートを切ったのは、2008 年 12 月のことだった。

「WLB」の内容は、事前の申告により、月 1 回、1 日の有給休暇を取得できるというもの。1 年間に有休の 30% を消化することがノルマとなっているため、付与日数が 20 日の社員なら最低でも年に 6 回

取得することになる。日数は 1 回につき 1 日だが、土日と組み合わせて三連休にすることももちろん可能だ。希望通りの日程で取得できるよう、社内に 5 つあるグループにはそれぞれ輪番制を導入。3 人から 10 数人程度で業務を回り持つ形とし、細かい調整はリーダーが対応する。1 人が抜けても仕事を止めずに済む体制を整え、おかげで現在、ほぼ 100% 近くの社員が希望通りの日程で「WLB」による有休取得に成功しているという。

付与日数の 30% の有休を消化するというノルマは高いとはいえない。しかし、これまでほとんど有休が消化されていなかったところへ一気に高いノルマを設定すれば、仕事への影響も大きく、そのためにかえって制度が有名無実化する恐れもある。30% という設定が取り組みの第一段階として適度であったことは、無理なく取得が進んでいる事実からも見て取れる。

導入から約 4 カ月、制度の企画、設計を担当した榊原さんは、その手応えをこう語る。「社員の動きは明らかに良くなっています。休暇でストレスが解消されたせいもあると思いますが、休暇の話題が社員同士のコミュニケーションを活性化させ、職場のムードが良くなったことで仕事の連携もスムーズになり、効率が上がっているのです。」

実は榊原さんは、「コミュニケーションが深まると業務効率が上がる」という事実、「WLB」導入以前から気づいてい



明日から自社で活かすヒント

- 1 有休取得ノルマを付与日数の 3 割と妥当なレベルに設定し、無理なく目標達成を目指す。
- 2 輪番制による仕事の回り持ちで、1 人が抜けても仕事を止めずに済む体制を作る。
- 3 会社がワーク・ライフ・バランス重視の姿勢を明確にすれば社員の意識改革も進む。

「企業存続のためにはなかなか休めない」という雰囲気定着していたところに、思い切ってワーク・ライフ・バランスの発想を取り入れたところ、業務の連携が向上し、効率が上がったというのが興味深い。社長や経営陣が確固たるビジョンを示すことで一気に浸透したのは、むしろ中小企業だったからこそなしたできごとといえるかもしれない。加えて、最初の目標を「月 1 日」と妥当なレベルに設定し、成功体験をつくっていく手法も注目される。

た。その根拠は、すでに 20 年近く前から実施されている社内親睦会「友遊会」での成功体験だ。2 カ月に 1 度のペースでバーベキュー大会などのレクリエーションを実施する「友遊会」は、これまで社員同士の交流を生み、チームワークを高めるのに役立ってきた。チームワークが向上すれば、今まで 1 人で担当していた作業を、うまく 2 人で連携して進められる。結果として仕事のスピードは上がり、コストを削減することにもつながる。「WLB」もまた、このような効果をより促進することになったのだ。

「WLB」は社員にも好評で、メンバーの休暇申請で調整等の負担が増すはずのリーダーにも、抵抗なく受け入れられているという。有休を申請すると「この忙しいときに」と否定的に捉えられがちだった雰囲気も今や一掃。業務の機械化が進み、うまく効率化することで時間のゆとりが生まれる下地ができていたのも事実だが、「大切なのは社員の意識の変化。意識さえ行き渡れば、意外

と有休取得は難しくない。」と榊原さんは感じている。同社の場合、その意識変革を促したのは、社長である岡田さんの主導のもと、会社としてワーク・ライフ・バランスを重視する姿勢を明確に打ち出したことだった。

休暇の充実は「魅力作り」 業績アップにも効果は大

今回、スムーズな有休取得が進んだ背景には、昨今の景況により、仕事の絶対量が減っていることの影響もあることは否定できない。しかし榊原さんは、「再び忙しくなっても『WLB』は絶対に続けます。むしろ現在の 30% からさらにノルマを上げていきたい。」と意気込む。「理由は簡単で、今、明らかに業務上の効果を感じるからです。今後は、現在月 1 日に限定している日数を連休としたい。そうすればより長く休み、より豊かな経験をしてもらうことができます。」

さらに他にも多くのメリットを感じている。「休暇でストレスを解消し、家族ともう

まくいけば、万全の状態です。仕事に臨めます。そうすれば集中して仕事に取り組めるから就業中の事故も減るし、休ませてくれた会社に貢献しようという気にもなれる。また事業所としての魅力作りという点でも休暇は大きな武器です。」会社に魅力があれば、幹部から社員まで一体感を持って働くことができ、その結果、業績も上がる。また、優秀な人材の確保や定着という点でも強みになる。

実は、「WLB」以外にも、同社には働く人にとって魅力的な制度がある。一つは、有休とは別に特別休暇として全員に与えられる誕生日休暇。もう一つは勤続表彰。15 年で 3 万円、20 年で 5 万円、30 年で 10 万円、35 年以降は 5 年ごとに毎回 15 万円分の旅行券が支給される。「他の事業所さんから『よく人が集まるね』『よく定着するね』と不思議がられます。」と榊原さんは控えめに言うが、それも魅力ある事業所なればこそ。「WLB」も、そんな同社の「魅力」をさらに高める武器となっていくのだろう。



周囲から羨ましがられる休暇制度に、仕事で恩返ししたい

1968 年入社 第五製造部リーダー 日高正利さん

私たちのグループでは組み立て関係の仕事を担当。会社としても現在力を入れている業務ですが、「WLB」は私も含め、全員が取得できています。昔は「週の初めと終わりは全員揃って」という空気がありましたが、今はこだわらず、いつでも休める雰囲気に変わりましたね。「WLB」はもちろん、誕生日休暇も、勤続表彰の旅行券も、他の会社

に勤める友人に話せば羨ましがられることばかり。社長の好意と受け止めて、仕事できっちり返していきたいと思います。勤続 40 年を迎えた去年は、15 万円分の旅行券をいただきました。結婚以来 29 年、一度も妻と旅行をしたことがないので、これまでの苦勞を労うためにも、ちょっと贅沢な旅行でしようかと思っています。

年間公休 140 日、残業原則禁止。 社員の“やる気”を引き出し 高い生産効率と収益力を実現。

会社概要

■事業内容：電気設備資材・給排水・ガス設備資材・OAフロアの製造販売など■
本社所在地：岐阜県安八郡輪之内町■設立：1965 年■従業員数：783 名（2008 年 3 月現在）■売上高：261 億円（2008 年 3 月期）

年間公休 140 日。 日本一休みが多い会社

「年間公休140日」、「残業原則禁止」、「従業員はすべて正社員」、「70歳定年」、「反成果主義」…など、ユニークな取り組みを行う未来工業株式会社。「日本一休みが多い上場企業」ともいわれる同社は、岐阜県に本社を置く中堅電気設備資材メーカーだ。経常利益率は例年2ケタ以上。安定した成長を続ける同社が、こうした大胆な時間的報酬を打ち続ける理由を、瀧川克弘社長に聞いた。

「当社はモノづくりの会社ですから、製品を買ってくださるお客様に“感動”してもらわなければ商売にならない。そのためには、まず社員が“感動”できる環境が必要です。こうした考えから、当社では休暇制度を含むさまざまな施策を行っています。創業以来、当社の経営思想の根底に流れるのは“うちは後発の零細中小企業だ”という思い。ヒトもモノもカネも限られているからこそ、ヒトを徹底的に大事にする。社員のやる気を最大限に引き出すことが、経営の要です。」

1965 年に従業員4 名で始まり、現在、800 名規模、年商260 億円にまで成長した同社。創業以来脈々と受け継がれてきた“ヒト”本位の施策の背景には、創業者で、現在同社の相談役を務める山田昭男さんの経営哲学があるという。

「創業者曰く、人間は誰しもが楽をしてたくさんお金をもらいたいもの。とはいえ、

初任給100 万円を差し上げるというわけにもいかない。そこで金銭的報酬の代わりに時間的報酬をあげようというのが、労働時間削減策の出発点です。」

公休を年間約140 日に設定したのは、20 年ほど前のこと。公休の内訳は例年、週休日をはじめ、年末年始の20 連休、GW 期の10 連休、夏期の10 連休など。さらに火曜や木曜が祝日の場合は、月曜や金曜を休みにし、土日と併せて4 連休を創出する。このほか年間40 日ほどの有給休暇もあり、取得率100%の社員もいるという。

さらに同社では1日の労働時間も法定基準より短い7 時間15 分に設定。残業も原則的に禁止しているという。では、労働時間短縮によって生まれた時間を、社員はどのように活用しているのだろう。

「社員に色々な経験をしてもらい、仕事に活かしてほしいという願いはあります。しかし、人間の能力や興味は多岐にわたりますし、モノづくりの会社としては、各自の多様性をこそ尊重したい。ですから、会社として休みに“コレをしなさい”と指示することも、レポートを求めるようなことも一切ありません。ただ、社員からは“繁忙期を避けて安く旅行ができた”という喜びの声を耳にすることはありますね。モノづくりには柔軟な感性が欠かせません。様々な場所を訪れ、多様な人たちと触れあう。新しいアンテナを張り巡らせるという意味では、旅行が会社の利益に還元されることもあると思いますね。」

同社では、年1度の慰安旅行をはじめ、5年に1度の海外社員旅行制度もある。創立40周年となる2005 年度には、総額1.5 億円を会社が負担し、オーストラリアへの社員旅行を実施している。

「休暇の使い方を強制しない」というポリシーの一方で、休暇を資格取得などに利用するための枠組みは整えられている。その代表例が、社員の自己啓発を促進するための「能力開発促進進程」だ。この制度は、通信教育費用や提携大学での受講料、資格試験費用や交通費などを全額会社が負担。資格試験に合格した場合には資格に応じて資格取得奨励金という一時金を支給し、さらに資格毎に毎月資格手当を支給するという仕組みだ。自由になった時間を使い、資格取得に励む社員は多数。もちろん、これらの資格が業務に活かされた例もたくさんあるという。

ちなみに、同社の平均年間所得は約585 万円（平均年齢40 歳6 カ月）。「日本一休める会社」でありながら、給与水準も地域トップクラスだ。1%を切るという低い離職率は、これらの徹底した時間的報酬が実現した成果のひとつだろう。

「どのような施策であれ、やはり日本一というのはインパクトがありますよね。“会社が日本一の優遇をしてくれるのだから、自分たちも限られた労働時間の中で、最大限の仕事をする”。良い環境を整備すれば、社員は自発的に会社の利益を考えてくれるものです。」

💡明日から自社で活かすヒント

- 1 年間 140 日の公休や残業の禁止など、時間的報酬が社員のやる気を生む。
- 2 休暇はアンテナを張り巡らせるチャンス。旅などの多様な経験が社員の新しい力に。
- 3 「常に考える」ことで、少ない労働時間でも高い収益を生み出す。

年間 140 日の公休や全社員正規雇用などの大胆な施策は、社員への報酬を時間で提供するという考え方に基づくもの。この施策が社員のモチベーションを向上させ、結果として企業競争力の強化につながっている。非常にユニークかつ先進的な事例といえるのではないか。飛び石連休の合間を公休扱いにし、4 連休を創出するというアイデア等、業種・規模を問わず検討の価値がある。

大胆な時間的報酬を支える 「常に考える」社是の徹底

少ない労働時間で高い収益を上げる原動力となっているのが「常に考える」という社是の徹底だ。典型的な施策が20 年ほど前に導入された「提案制度」。

「“提案制度”は、所定の用紙に提案を書いて提出することで500 円が支給される制度です。内容は何でも構いません。かつては“ゴミ箱の位置を変えたい”といった提案もありました。ただ、こうした単純な提案はすぐに底をつく。すると、社員たちは“何か新しい提案はないか”と考えるようになります。」

現在、同制度を利用した提案の数は年間1 万件以上に上るという。

「年間500 万円以上を支払う計算ですが、社員の“常に考える”ための訓練とすれば、安いものですよ。もちろん、時間に追われてあくせく働いているだけでは、なかなか新しい発想は生まれない。その意味で、労働時間が少なく、休暇が多い

という当社の労働環境も、社員の自由なアイデアを生む土壌かもしれません。」

「常に考える」社風は、型破りの節約主義にも活かされている。たとえば、同社では間接部門の人員を徹底的に少なくしている。人事担当者は1名、総務部は5名、もちろん守衛や社長付きの運転手もない。800 名規模の会社としては異例の人員配置だが、業務には全く支障がないという。また、併せて300 名ほどが働く本社と大垣工場に、コピー機を1 台しか置かないことも、ユニークな節約アイデアだ。

「本社にコピー機が1 台というのは、一般的に見れば非常識かもしれませんが、実際に試してみると、行列ができるということもないし、社員たちは本当に必要な書類かどうかを考えてからコピー機まで歩いていくようになる。結果、作業効率向上にも、紙代の削減にもつながっています。」

さらに同社では、上司への「ホウレンソウ（報告・連絡・相談）」を禁止し、可能

な限り個人の判断で業務を進められる体制を敷いている。これは現場から出てきたアイデアを上司が摘み取るを防ぐための施策。各社員の権限が大きい分、自らの業務を「常に考え」、追求する姿勢が高まっているという。

目先の効率だけに左右されず 多様性を重視し、成長

大胆な時間的報酬と「常に考える」社是の推進。このふたつの取り組みが実現しているのは、唯一無二のアイデアを生み出す企業風土だ。2008 年10 月現在、同社が保有する産業財産権は全部で6978 件にものぼる。これは大企業に匹敵する数字だという。

「売れる商品だけでなく、売れないものでも積極的に販売し、結果としてシェア拡大を目指すのが当社の基本的な戦略です。短期的な損得勘定や既存の常識にも左右されず、多様性を大切にすること。これは、製品展開はもちろん人材活用面において、当社が重視する部分です。」



失敗を恐れず新しい施策にチャレンジする

1982 年入社 代表取締役社長 瀧川克弘さん

経営者としてはもちろん、開発や営業の現場にも共通する問題だと思うのですが、常に新しい施策にチャレンジしていく姿勢は、重要だと思います。大胆な施策や画期的な商品を前に、不安要素ばかり並べていては、いつまでたっても前に進むことはできません。失敗したらすぐに善後策を考え

ればいいわけですから、まずは何事もやってみることだと思います。当社の施策は「非常識」といわれることも多いですが、実際に運用してみるとうまくいくものも多いですし、失敗から生まれるものもある。まずはプラス思考でチャレンジしていくことが大切ではないでしょうか。

勤続5年ごとの年次有給休暇の連続取得を制度化するなど、メリハリのある風土を意識した休暇取得促進策を実施。

会社概要

■事業内容：自動車、産業車両、その他各種車両およびその部品の製造、販売、賃貸および修理、各種の発動機、工作機械、家庭用および工業用電気機器、その他諸機械器具類およびその部品の製造、販売および修理、他■本社所在地：大阪府池田市■設立：1907年■従業員数：1万2512名（2008年12月末現在）■売上高（単独）：1兆2708億円（2008年3月期）

労使間のコミュニケーションによる休暇取得促進を進める

明治40年（1907年）の創立以来、長い歴史とともに、日本の自動車産業を支えてきたのが、ダイハツ工業株式会社だ。年次有給休暇の取得促進についても、労使間のコミュニケーションのもと、有効的な施策に取り組み続けてきた企業である。

大阪府池田市ダイハツ町にある本社で、グローバル人事部人事企画室の砂川栄雄さんにその取り組みについて聞いた。

「もともと自動車業界は、労働時間の管理について、意識を持って取り組んできた業界だと思います。工場などの生産ラインの現場では、メリハリのある時間管理、つまり、働くべきときはしっかり働き、休むときは休むという意識の徹底を重視してきました。とすると、生産現場がかなり忙しい状況になることもしばしばあり、労働時間に対してきちんとした管理体制や意識を持たないと、より良い職場環境が保てなくなるので、仕事のメリハリに対する意識が徹底されてきたといえます。」

長い歴史を持つ企業のポリシーとして、生産性をあげるための時間管理への配慮をしてきたと砂川さんは語る。

経営サイドと労働組合とが様々な努力や工夫を重ねることで、現在の労働環境が育まれてきたという。20年以上

さかのぼる時代から「総労働時間労使委員会」を設置し、休暇取得の促進に関する取り組みを続けている。そのプロセスの中で、1985年頃から、連続休暇3日間を取得できる「リフレッシュ休暇制度」が生まれ、その後1991年からは、連続5日間取得まで広がってきた。2007年度の実績では、連続5日間取得の対象者420名中、394名の社員がこの制度を取得しているとのことだ。生産ラインが止まることなく稼動している状況でありながら、約93%という高い取得率を実現している。

こうした高取得率の背景には、年度の始めに、リフレッシュ休暇対象者へのフォロー告知を欠かさず行い、本人からの取得希望時期を事前に申告してもらうことで、計画的にコントロールするなど、地道な努力がある。そうすることで、職場の上司はもちろん、周りの従業員にも「いつ誰が何日休むのか」という具体的な状況が共有され、休みやすい風土が培われる。連続休暇を取得した場合、その多くは、やはり旅行を中心とした、普段ではなかなかできない休暇の過ごし方に活用しているのだという。

「労働時間や休暇取得に関する労使の確認の場を、従来は年3回でしたが、08年度からは年4回に増やし、さらに各工場でも、同様の趣旨の委員会などを作って、労働時間と休暇取得について明確な確認の場として機能させています。」と、砂川さんは進化し続けている

状況を話してくれた。

職場環境のアンケートも協議の上、労使一本化へ

従来、職場の労働環境などについては、労働組合が独自に従業員アンケート等を実施し、その把握に努めていた。

しかし、ここ数年の間に、職場の現状理解に向けて、会社側も従業員へのアンケートを行う機会が増えてきた。そこで、労使の話し合いのもと、より良い職場環境づくりに向けて、労使合同アンケートとして再編し一本化することとなり、労使双方の相互理解、相互協力をベースにした職場づくりに活用されている。

従業員に対するアンケートの内容は、主に職場環境の現状把握に役立てられるもので、所属する組織の活力度や、マネジメント状況などが中心となる。それらを会社側もきちんと把握した上で、さらなる職場環境の改善に向けての施策を組み立て、職場風土の改革への礎を築いてきている。一般的には組合側と会社側で異なる意見が生まれてしまいがちな面も、こうしたコミュニケーションや取り組みの積み重ねでクリアできているのであろう。

規定の勤続年数の社員には会社から旅行プランの援助

ダイハツ工業株式会社の休暇サポートプランにはもう一つ欠かせないものがある。それは、45歳以上かつ、15年以



明日から自社で活かすヒント

- 1 休むことによる生産性アップ等のプラス効果を意識することが大切。
- 2 対象者への告知や事前申告により、連続休暇取得を促進できるしくみを確立。
- 3 労使間の円滑なコミュニケーションのもと、有休を取りやすい風土。

伝統のある企業が「休むことは経営にプラス」という発想の転換を敢行。この意識改革が働き方にメリハリをつけ、生産性の向上に貢献。また、同社は伝統的な労使の関係性を保ちながらも、さまざまなコミュニケーションを通じて、労働時間など職場の現状把握に努め、従業員にメリットのある休暇取得制度や職場の風土改善への工夫を実現しているといえる。長年勤務した方々への配慮も込めて実施しているサポート制度も魅力的である。

上の勤続年数の社員に対し、会社から個人旅行のプランをサポートしているものだ。以前は、勤続30年で定年を前にした社員を中心に、慰労と感謝の意を込めて、団体でハワイ旅行を実施していた。その後、定年の年齢規定が55歳から60歳に変わったことや、旅行に対する趣向が変化してきたことから、個人のニーズにも対応できる制度に見直したという。制度改定の経緯を砂川さんはこう語る。

「時代の流れとともに、休暇の過ごし方や社員旅行などへの考え方も変わってきています。今では、団体での社員旅行よりも、個人単位、家族単位での旅行プランをサポートすることの方が、多くの社員の趣向に合っているのだと思います。そうした流れに応じて、休暇制度の対象となる個人が好きな場所を選び、好きな旅行プランを立てる。そして、その

旅行経費の一端を会社側が負担するというしくみに変わってきたのです。」
個人の状況に合わせて、取得するタイミングも選べ、行き先も個人の趣向に応じて選べるという、かなり柔軟性の高い制度として社員から好評を得ている。

「休むことは経営的にプラス」その意識の変化が不可欠

「従業員が休むと生産性が下がる」というような休暇＝悪というイメージこそ払拭すべきものだ、と砂川さんは以下のようなアドバイスをしてくれた。

「歴史の長い企業などでは、昔ながらの考え方といいますか、どこか休むと会社としてマイナスになるのではないかと、というイメージがあろうかと思います。しかし、今の時代、休むことは経営にとってプラスであるという発想が大切です。そ

こには、労働時間の効果的な管理・運用、従業員の健康管理・リフレッシュ、休みやすい職場の風土づくりなど、様々な視点が含まれますが、いずれにせよ、働き方にメリハリをつけ、より良い労働環境のもとで、生産性の向上をはかっていくという意識の改革なくしては、うまくいかないのではないかと思います。きちんと休むことが、さらに生産性を高めていくのだという考え方がしっかりあれば、我々のような工場での生産ラインにおける休暇取得は、やりやすいものになると思います。“誰が、いつ休むのか”という事前管理が出来れば、人員のシフト対応は可能です。」

歴史ある企業でありながら、常に改善への工夫を怠らない。その姿勢が、より良い職場風土を生み出し、従業員の活性化につながる施策を継続できている秘訣ではないだろうか。

5日間連続休暇で北海道家族旅行を実現。自分もリフレッシュ、仕事のメリハリに役立つものです

経営企画部 経営企画室 担当 小巻拓治さん



勤続25年を機に、永年勤続旅行として5日間の連続休暇を取りました。私の場合は、高校生と中学生の2人の子供も連れて、家族4人での北海道旅行に行きました。レンタカーで知床や阿寒、札幌などを巡り、帰りはあえて「トワイライトエクスプレス」の寝台で帰路も楽しむという旅を経験することができました。大自然の中に行く旅であったことや、北海道ならではの美味しい食べ物をいただいたことで、子供たちも大喜びでした。私自身も久しぶり

のリフレッシュ期間となりました。こうした連続休暇のしくみは、早くから計画的に休暇の体制を考え、業務をコントロールしていくことにもつながり、プラス面の多い制度だと思います。単に休暇制度という側面からだけでなく、自分たちの職場の業務管理や時間管理の姿勢にも良い影響を与えるのだと思います。こうした両面から見て、今後リフレッシュ休暇制度を取得していく後輩社員にも、取得をすすめたい価値のあるものだと思います。

担当部門以外の業務もこなす「多能工」に育てることで全社員の休暇を取りやすく。

会社概要

■事業内容：プレス金型設計・製作およびプレス加工 ■本社所在地：秋田県鹿角郡小坂町 ■設立：1988 年 ■従業員数：34 名（男性 16 名・女性 18 名） ■年商：非公開

社員との直接対話。要望にあわせ可能な対策を

株式会社カミテでは、2001年より仕事と子育ての両立支援を目的に、新たな休暇制度を設けた。

「妊婦特別有給休暇」は、妊産婦が通院のため計5日分、1時間単位で休暇を取れる制度。対して「配偶者特別有給休暇」は男性向けで、妻の出産時に与える2日の休暇以外に、出産までの期間に5日間の休暇が取れる。「看護休暇」は小学校就学前の子ども1人につき年5日、小学生から高校生までの子どもを持つ従業員に年2日与えられ、子どもの検診や、予防接種、病気のときに利用できるものなのだという。

上手社長は語る。「これらの制度は、“こういった理由で休むのは正しい”という会社からのメッセージです。子どもが病気になったら会社を休むのは当たり前。実際、子どもが病気になっても休ませないという経営者はさすがにいないはず。しかし問題はその休ませ方で、“この忙しいときに、だから子どもがいると…”などと小言をいって送り出すケースがある。どうせ休んでもらうなら気持ちよく送り出したい。どっちのほうが翌日モチベーション高く働いてくれるかは、明らかですよね。」

これらの新制度を開始した時期は、上手社長自身が子育ての真っ最中だった。だからこそ従業員の気持ちも我が

ことのように考えられたという。

また、同社には託児所もある。「託児所を作った2000年、当時の総務課の課長が女性で、ちょうど育児休暇を取得していたんです。私は復帰の相談を受けていました。彼女は辞められては困る人材で、それで託児所があったらどうかという話になりました。彼女だけの優遇となってしまってはよくないけれど、その当時、近い将来結婚し、子どもを持つであろう若手社員が8割程度いたんです。それだけいれば整備する意味があると考えました。」

制度以前から同社内には女性を活用する風土があったのだろうか。

「秋田の女性はもともとよく働けます。共働き率も非常に高い。こちらではまだ核家族化も都会ほど進んでいませんし、男性の給料が十分ではないという理由もあるのかもしれませんが、働ける環境にあれば、仕事をするのが普通という風土があって、自然に女性も育ってきてくれていましたね。」

辞められては困るレベルに全員が育ってくれた。次にその社員がその後も働きつづけられる環境づくりが必要となったのだ。

「私は年に2、3回、個人面談を行っているんです。せっかく育てた従業員に辞めてほしくないですから。」面談を通じて必要な制度を考えるのだという。この個人面談、大規模企業ではやはり難しいだろう。1対1の限界は50人以下だろ

うと上手社長。部門ごとのリーダーからではなく、個人面談で聞く強みはどこにあるのだろう。

「やはりざっくばらんに聞けること。それにはこちらの聞く耳も必要です。」

この個人面談から上がった意見で、実際に制度化に至ったものがある。有休付与時期の改定だ。以前は4月1日に付与していたが、風邪やインフルエンザのために有給休暇を残しておく社員が多かった。それを7月1日付与に変えたことで消化率が大幅にアップしたという。従業員個人の意見に注意深く耳を傾けた結果といえよう。

多能工を育成し業務効率、休暇取得をUP

多様な休暇制度を用意することで生まれた欠員への対策はどうしているのか。

「当社では多能工（多能職）という制度を導入しています。弊社には、金型を作る部門、プレスをする部門、検査をする部門、資材を管理する部門と大きく分けて4つの部門があるのですが、それらの仕事を誰もができるようにしています。休暇等で欠員が出た場合は、部門を超えてカバーします。」

ユニークなところでは、プレスの現場に保育士の免許を持った作業員がいて、託児所の保育士に欠員が出た場合は、その作業員がカバーすることもできるというから徹底している。この制度を始めるヒントはどこから得たのだろう。

💡明日から自社で活かすヒント

- 1 有給休暇付与時期を4月1日にしないことで、風邪などに備えて有休を残す社員を減らす。
- 2 トップ自ら、個人面談を行い、社員の要望を直接吸い上げる。
- 3 複数の人に複数の現場を担当させることで休暇をカバーしあう。

「もともと、休暇のためではなかったんです。やはり受注には波がある。どこかの部門にだけ忙しさが集中してしまうことがどうしてもあります。そのときにも1人あたりの業務量を平準化できるようにと、全社員を多能工として育てることを目指しました。」

この多能工制度に変えたところ、部門ごとの「部分最適」ではなく、完成品の「全体最適」を全員が考えるようになり、部門ごとの責任の押し付け合いがなくなり、品質向上につながったというメリットもあったという。

ニーズに応えることで、仕事へのやる気を引き出す

男性が、育児に参加することは仕事への効率アップ効果もあるようだ。

「仕事は、本心から効率よく働こうと思ってもらわないと、なかなか効率アップしません。昔から子どものいる女性は効率よく働いていました。男性もそれは同じで、育児に参加感があれば、子ども

が心配だったり、可愛くて、女性と同じように段取りをして早く帰ります。またこれは自分の体験談ですが、出張にいくケースを考えても、かつては2泊3日で行っていたものを日帰りにして戻ってきたりする。子どもと過ごすためにね。それにはもちろん分単位での計画が必要になります。」

子育て以外も当然応援する。従業員には仕事以外にも大切にしているものがあって当然。それをできる限り応援することで、仕事へのモチベーションを高めてもらっているという。

上手社長は、休暇に理解がない他社のトップに対してこう伝えたいという。

「従業員が休める体制を今から作することは、会社のリスク管理だと考えます。15年も経ったら、会社で大事な立場にいる人が両親の介護で相当数休む時代がくる。あなたの右腕となっているエース社員が急に介護で休みたいと打ち明けてきたらどうしますか？」

最後に、一連の施策の成果をこう

社員との対話の中から、有休付与時期を7月にずらすなど、既存の制度が活用されるポイントを見つけ実行。休暇促進を考えることで、社員の働き方が多能工へと変化し、会社レベルの全体最適を考えることができる社員が育った。経営トップの考えが正しい形で社風につながっている好事例。

語ってくれた。

「製造業では、いくら努力をしても100%完璧な製品を出し続けることは不可能で、ごくたまに不良を出してしまいます。しかしかつて0.1%だった不良の流出率が、一昨年の数字で0.0003%まで減りました。どんなに設備が良くても最後は人間の集中力にかかっています。これは、社員が皆モチベーション高く仕事をしてきている証拠でしょう。」

結果、大手メーカーの指定工場として選ばれるようになり、託児所などを見て、「これでカミテさんの製品の質がいい理由が分かりました」といつてくれるクライアントも増えてきたのだという。採用レベルのアップにも目に見える効果ができている。「マスコミに取り上げられることで、新卒で応募してくる学生のレベルが明らかに上がりました。」

近頃では、孫が生まれて娘が帰ってくるのでしばらく休みたいという要望が従業員からきているという。同社には困ったらずは相談する風土がある。



休み時間には子どもの様子を見に来ることもできて、子どもも親も安心できる。

男性にも育児参加を推奨。いい家庭といい仕事を生む結果に

託児所、カミテチャイルドハウスは2000年に開所。専任保育士が2名、8時から19時まで無料で利用できる。定員は10名で現在9名が利用。広さは30坪あり、乳幼児から預かれる。特筆すべきは、父親が子どもと共に出勤し預けているところ。9名中6名は、男性社員の子どもの

なのだそう。同社では、男性社員にも育児休暇を取ることを推奨している。育児休暇を取った男性は、その体験から子育ての大変さを理解するようになり、育児に協力的になる傾向があるのだそう。家庭の円満はいい仕事をするために不可欠と上手社長は考えている。

同僚への遠慮による休みづらさを、「上司お墨付き」の制度で解消し、取得率の低い職場の努力を後押し。

会社概要

■事業内容：コンサルティング、システムインテグレーション、ソフトウェアパッケージ、教育（トレーニング）、各種業務システムの開発、システム運用支援、基本ソフトウェアと汎用アプリケーションパッケージの開発、ASP（アプリケーションサービス）■本社所在地：東京都江東区■設立：1975 年■従業員数：連結 / 5944 名、単体 / 4729 名（2008 年3 月末現在）

上司が申請する休暇制度は『公休』感があり休みやすい

NEC ソフト株式会社の主な事業であるシステムインテグレーションは、法人を顧客とし、その要望に合わせたシステムをオーダーメイドで構築する仕事。労働時間等については顧客の都合に左右されることも多く、万一トラブルがあれば、顧客はもちろんそのまた顧客まで、幅広い影響をフォローする必要があるなど「休めない」イメージも強い。そんな業界にあって同社は、早くから社員を大切にす文化で知られてきた。休暇についても取得しやすい雰囲気が出来上がっており、年20～22日の有給休暇の取得率は70～80%と高い。

とはいえ、2年前の段階での有休取得率は60%強。部門によってバラツキもあり「もう一歩取得率を上げたい」というのが課題だった。この課題を解決するべく、2007年6月、新たにスタートしたのが「プロジェクト休暇」だ。

プロジェクト休暇とは、プロジェクトの段階によって繁忙が生じるという業界の特性を踏まえ、比較的仕事が落ち着く時期に休暇を設定するもの。といっても、新たな休暇を設けたのではなく、有給休暇の一部を当てる形をとった。また、申請は休暇を取得する本人ではなく、その上司であるマネージャーが行うのも特色だ。申請に使用されるのは、既存の社内申請システム。会議室の予約や文具

の発注などにも使われる一般的なシステムに、新たに項目を付け加えた。開始直後の2007年6月から翌年3月の間には200件が申請され、延べ400人が利用。2008年度も、4月から12月までの間に、申請件数320件、延べ利用人数350人となり、取得率アップに貢献している。ちなみに、申請件数と利用人数にずれがあるのは、1件の申請に複数人分が含まれることがあるためだ。

ポイントの一つは、既存の有給休暇制度の「取り方」を変えただけであり、何か制度を変えたわけではないので、ほとんどコストがかかっていない点。申請システムも既存のものに項目を追加した程度。人事総務部リーダーの丸岡晶さんは、「休暇取得を促進するにあたっては、新たな休暇制度を作るのもよいが、有休取得率に伸びしろがあるのであれば、まずはその余った有休を使ってもらうことを考えた。」というが、まさにその発想がうまく生かされたといえるだろう。

また、マネージャーが休暇を申請することが生むメリットもある。一つは、休暇の申請に向けて、マネージャーとメンバーが業務分担について話し合うことになり、自然とコミュニケーションの機会が生まれること。もう一つは、いかに休暇を取りやすい企業風土とはいえ、職場単位では同僚への遠慮が先行して休みにくいケースもあるなか、マネージャーが決定し申請した休暇なら、メンバーも心理的に休みやすいということ。マネージャー

との縦のつながりにおいてはもちろん、対同僚という横のつながりにおいても、公式に認められたという形が明確なため理解を得やすいのだ。

考えてみれば、制度の成り立ち上、すでに休暇を取りやすい空気がある部門においては、プロジェクト休暇の必要性は薄い。あえてプロジェクト休暇と謳わなくても、一般の有給休暇として休めばよいからだ。となると、プロジェクト休暇は、休暇の取得が比較的遅れていた部門で集中的に利用されていることになり、休暇取得率アップへの貢献は大きいといえる。現に社内からは「みんな交代で取るので、お互い様という気持ちになり取りやすくなった」という声も上がっているという。

休みやすい風土の原点は社内行事での交流

同社の場合、一般に休暇取得率が低くなりがちな管理職についても、高い取得率を保っているのが特色。労働組合側から「まず管理職から休んでほしい」と働きかけたり、人事総務部による労務マネジメント研修を充実させるなどして管理職の意識を高めていることもあるが、大きく寄与しているのはやはり、「休暇を取るのが自然」という企業風土だ。では、なぜこのような風土が形成されたのか。背景にあるのは、全社的に上司や同僚にものごとを相談しやすく、比較的自由に発言できる風通しのよさ。そ



明日から自社で活かすヒント

- 1 上司がメンバーの休暇を申請することで、縦の会話が深まり、横の理解が得られる。
- 2 球技大会や納涼祭など、社内行事での人間関係構築による「休みやすい」風土づくり。
- 3 既存の有給休暇の「取り方」を工夫するだけで、コストをかけずに取得率アップ。

「人が財産」という明確なポリシーに基づいて休暇取得を促進。「休みづらい雰囲気」を解消し、「休暇は取るものである」という雰囲気がいったん定着すれば、あとはますます休みやすくなることを示す事例である。社内行事などを通じた取り組みは、直接休暇を意識したものではないにせよ、休暇の取得にはコミュニケーションの取りやすい職場環境づくりが重要であることを認識させられる。

して、その雰囲気づくりに一役かっているのが、豊富な社内行事である。

春は、ソフトボールとフットサルで各30チームほどが競い合う球技大会。創業当初から続く伝統行事で、観戦のみの社員や家族も含め約2000人が参加するという。夏は、本社ビル前の広場に屋台を出して行う納涼祭。秋は、やはり社員の家族も含めた2000人規模で本社近くのデズニリーリゾートへ。その他、労働組合主催のイベントもあり、サークル活動や支社でのイベントにも独自の予算が割かれる。社員同士、仕事を離れたコミュニケーションができれば、普段の仕事においても話はしやすい。お互いの家族の顔が見えることも、休暇取得への理解につながるだろう。さらに休暇が当然のこととして定着すれば、いつ休暇を取っても大丈夫ように社員同士が普段から情報共有に努めるようになる。そんな好循環が同社には出来上がっているのだ。

その出発点ともいえそうな社内行事

の数々。最近の景況の悪化で中止した企業も多いというが、同社では、現在のペースでの実施を続けたい考えた。すべては、社員同士が気軽に話し合える、風通しのよい企業風土を守るためである。

人が財産の業界だからこそ休暇制度の充実を図りたい

同社には、プロジェクト休暇を含む有給休暇とは別に、「リフレッシュ休暇」と「クローバー休暇」という2つの休暇制度も用意されている。

「リフレッシュ休暇」は、30歳で5日、40歳で7日、50歳で10日と、節目ごとに与えられる休暇だ。勤続年数ではなく年齢で設定したのは、中途採用社員を意識してのこと。取得率は約8割と高く、長い期間を利用して旅行に行く社員も多い。

「クローバー休暇」は、全員に年5日間が与えられ、4年間積み立てもできる休暇で、もとは風邪を引いたときなどに有給休暇を消化せず休むための、いわゆる医療休として企画されたもの。ここに、

子供の急病や親の介護など家族の看護、PTA行事や自己啓発など教育に関わること、さらに、社会貢献活動にあてるボランティア休暇としての意味も加え、4つの目的から四葉のクローバーに見立てて命名された。実際には、本人の病欠利用が圧倒的に多いものの、有給休暇とは別に設定されていることで、とくに家族を持つ社員にとっては安心感が大きい。いざというときのために有給休暇を残しておく必要がないため、有給休暇の取得率向上にも貢献していそうだ。

同社の休暇に対するスタンスについて、丸岡さんは、「大手企業の取っている制度はすべて取り入れ、さらにその上を行きたいと思っています。」と語る。その根底にあるのは、「この業界では人が財産」という考えだ。「企業が活動できるのも、社員が心身ともに健康でいられてこそ。休暇を通してリフレッシュしてもらい、新たな気持ちで仕事に臨むことは、創造性を高めることにもつながると信じています。」



仕事の内容を「閉じない」からいつでも留守を預けられる

1999年入社 第二官庁ソリューション事業部 第三システム部 リーダー 中川昇さん

休みが取りやすい理由は、普段からメンバー全員が休暇取得を前提としていること。留守を人に任せられるよう、普段からチームワークを意識し、直接担当していない仕事についても、資料を見せ合うなどして仕事を「閉じない」ようにしています。30歳のリフレッシュ休暇ではゆっくりサーフィンに行きましたが、他にも、2週

間の有休をとって一人でサッカーの欧州選手権を見に行ったことも。言葉もあまり通じない中で、何とかコミュニケーションをとって試合会場に向かった経験は、いつも使っている頭と違う部分を使う経験でもあり、大いにリフレッシュできました。同じところばかり使っていると凝ってしまう、というのは、体も頭も同じですからね。

“旅行権”付きの休暇制度など 新しい施策を次々と実行する姿勢が 60～70%の高い有休取得率を生む。

会社概要

■事業内容：コンピュータ・ネットワークシステムの販売・保守、ソフトウェア受託開発、情報処理サービス、科学・工学系情報サービス、サポート、その他 ■本社所在地：東京都千代田区 ■設立：1972 年 ■従業員数：単体／3934 名、CTC グループ連結／6812 名（2009 年3月31日現在） ■売上高：3192 億円（CTC グループ連結、2008 年3月期）

年間約 250 名が受賞する “旅行権”付き休暇制度

システム開発、コンサルティング、ネットワーク構築、システムの保守管理などを手がける、情報システムインテグレータ企業、伊藤忠テクノソリューションズ株式会社（以下CTC）。同社では、2004 年下期から3 日間の有給休暇の強制取得と10 万円相当の旅行券などが付与される『グッドジョブ&リフレッシュ賞』という制度が運用されている。受賞対象となるのは、業績貢献度が高いと認められた社員。半期毎125 名を目安に、年間約250 名が選出されるという。

プロジェクト単位で業務が動くため、なかなか個人的なタイミングでの有給休暇取得が難しいといわれるIT 業界。特に、納期に追われるシステムエンジニア（以下SE）の業務は、プロジェクトの進行次第で、やむを得ない残業もしばしば発生する。

CTC ではこうした状況を踏まえ、業績貢献（≒長時間労働者）という視点で同制度を導入。労働時間が増えがちな高パフォーマーを対象に、総労働時間削減を目指している『グッドジョブ&リフレッシュ賞』について、同社人事部労務課の渡辺英樹課長に話を聞いた。

「現場のエンジニアたちをどのようにして休ませるか、というのが制度創設の出発点でした。現在でもさほど状況は変わりませんが、SE の仕事というのは、他業

種の方にはなかなか理解されないほど忙しい職種です。プロジェクト期間中は休暇もあまり取れませんし、土日も出社せざるを得ないことも多い。また、システムエラーなどの予期せぬ問題が起きたプロジェクトなどは、緊急の対応が必要となる場合もあります。その際、優秀な社員ほど頼りにされ、声がかかるため、結果として労働時間が長くなってしまいます。こうした社員を休ませるために考案したのが、この『グッドジョブ&リフレッシュ賞』です。」

高パフォーマーを“休ませる”ために考えられた同制度を、有効に活用していくための工夫は副賞となる旅行券の支給方法にもあるという。

「厳密に言えば、副賞は旅行券ではなく“旅行権”。つまり旅行する権利が付与される仕組みになっているんです。いわゆる旅行商品券だと換金できてしまうので、それでは“休ませる”という本来の目的から逸れてしまいますよね。そこで『グッドジョブ&リフレッシュ賞』の副賞は、弊社が契約する旅行代理店でのみ使用できる10 万円分の旅行の権利としました。こうすれば、受賞者はきちんと休んでくれますからね。」

2004 年下期の運用開始以来、同制度の受賞者はのべ1000 名以上で、利用率はほぼ100%。各プロジェクトから引っぱりだこの高パフォーマーたちが受賞するため、スケジュール面での調整は難しいが、その点は各部署の部長や人事部

などが指示を出し、プロジェクトとプロジェクトの隙間を有効に利用している。また、創設当初はSE が主な選出対象だったが、現在は営業職や管理部門を含む全事業グループに受賞人数が割り当てられている。業務内容が多岐に渡るため、受賞者の選出基準は各事業グループの裁量に任されているという。

受賞者の休暇の様子を 社内報で全社に広報

『グッドジョブ&リフレッシュ賞』受賞旅行の様子は、隔月の社内報に写真付きで紹介され、全社に広報される。これは、高パフォーマーをピンポイントで休ませるという制度本来の目的以外にも、メリットを生んでいるという。

「受賞者は、それぞれ各部署で業績に貢献し、影響力の強い社員たち。彼らの仕事のスタイルとリフレッシュ休暇の様子は、良い意味で同僚たちの刺激にもなっていると思います。」

もちろん、社内報で受賞者の旅行の様子を大きく取り上げることは、「よく働き、よく遊ぶ」という企業としてのメッセージを社員にアピールする意味でも効果的といえるだろう。

多彩な休暇制度の整備と ダイバーシティマネジメント

CTC には『グッドジョブ&リフレッシュ賞』のほかにも、多くの休暇制度がある。なかでも、長期休暇取得に最も多く利用

💡明日から自社で活かすヒント

- 1 残業が多くなりがちな高パフォーマーに、ピンポイントで効く休暇施策。
- 2 “旅行権”の支給など「きちんと休ませる」ための工夫を忘れない。
- 3 迅速な制度の施策決定は社員へのメッセージ。休暇制度を積極的に利用する風土をつくる。

労働時間が増えがちな高パフォーマーを積極的に休ませる『グッドジョブ&リフレッシュ賞』は、周囲の社員を啓発する意味でも有効な施策。また、新しい施策を次々と取り入れる先進的な経営陣の姿勢は、休暇制度を有効に利用する社風を生み、ひいては採用、離職防止、企業のイメージ向上など、長期的視点においても企業メリットにつながっている。

有休消化率 60～70% “よく休める会社”風土の醸成

CTC の有給休暇取得率は例年60～70%。国内平均の47.7%からすると、かなり高い水準にあるといえる。同社がこうした社風を築いてきた背景には、迅速な経営判断による素早い施策の実行があるという。たとえば前述の『グッドジョブ&リフレッシュ賞』は、2004 年の夏頃に企画され、10 月には運用開始。「良い制度はすぐに取り入れる」という経営陣の姿勢は「メリハリをつけて働く会社」というメッセージとなって社員に伝わり、と渡辺英樹課長は言う。

「当社はもともと施策決定が速い会社ですが、特に2005 年6 月の奥田社長就任以来『人材は宝』をキーワードに、従業員の働きやすさを考えた施策を次々と打ち出しています。現在検討中の不妊治療のための支援策はおそらく実現されますし、最近ではインフルエンザパンデミック対策も話し合われています。もちろ

ん社員も経営陣のこのような姿勢を理解しているので、他社で何か良い制度が創設されたと聞くと『当然CTC もやりますよね?』という声が上がります。休暇制度をはじめ、福利厚生面での要求レベルが非常に高くなっているのではないのでしょうか。」

経営陣と社員の間に好循環が生まれているというわけだ。もちろんこうした風土が定着した2005 年以降も、同社は安定した成長を続けている。2006 年10 月に合併して売上が拡大。では、休暇制度の充実による、業績への効果はあったのだろうか。

「休暇制度の整備は、すべてがすぐに数字に結びつくという性質のものではありませんが、お金の換算できない価値もあると信じて取り組んでいます。また、人事の現場から見ると、最近の学生、特に優秀な女性の方ほどダイバーシティ的な制度をすごく気にされますので、採用面において手応えを感じていることは確かです。」

「よく働き、よく遊ぶ」のお手本として社内報でレポート



「グッドジョブ&リフレッシュ賞」を利用した旅行の様子の一部は、隔月の社内報で紹介。定期的に全社に周知する仕組みも整っている。「娘たちに約束しました。もう一度受賞して、ディズニーリゾートへ行きます!」、「70 歳の父を祝って、北海道旅行へ。グッドジョブで親孝行しちゃいました!」、「上高

地のあこがれのホテルと、大自然に囲まれてリフレッシュ!」、「友人3 人と、ずっと行きたいと思っていた北海道に行ってきました!」…など、社の業績に貢献し、同賞を受賞した社員のレポートは多彩。高パフォーマーたちの休暇の様子は、他の社員にとっても「よく働き、よく遊ぶ」ワークスタイルのお手本となっているという。

プロジェクト休暇という明快な名目が 有休を使いやすい空気を醸成。 離職率は半減し、業績も最高益を実現。

会社概要

■事業内容：システム開発、SaaS/ASP 等のサービス提供、ソフトウェアプロダクトおよびパッケージの提供、情報処理機器の開発・販売 ■本社所在地：東京都品川区 ■設立：1970 年 ■従業員数：5166 名（2008 年3 月現在） ■売上高：1714 億円（連結／2008 年3 月期）

情報サービス業においては 人こそが経営資源

システム開発業は、「きつい」「きびしい」「帰れない」のイメージから、「新3K」とも呼ばれる業種である。普段から納期に追われ、いったんシステムに障害が出れば休日を返上しての対応も必要。とくに優秀なエンジニアには負担が集中する。日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社も、以前はそんな問題を抱える企業の一つだった。

そんな同社に転機が訪れたのはITバブル崩壊後の2004 年のこと。それまで、業界全体の成長とともに順調に業績を伸ばしてきたが、この年、受注案件の急増とともにプロジェクトのトラブルが続発、100 億円近い赤字を出してしまう。人材こそが経営資源のはずなのに、月100 時間以上の長時間残業者が増え、優秀な人材は「未来がない」と辞めていく悪循環も始まっていた。

この状況を打開するため、同社は全社的な改革運動に乗り出す。2004 年～2006 年の再生段階を経て、2006 年10 月以降は、営業利益8%を目指すことから「チャレンジ8+ 作戦」と名づけた活動を展開。テーマの一つに「活気ある職場づくり」を掲げ、労働時間短縮を含むワーク・ライフ・バランスの実現に向けて動き出したが、これらはまさに「この業界では人こそが経営資源。ここに着手しなければ発展はない」との強い意志に基

づいたものだった。

実際に活動を推進するにあたり、まずはトップから「今回の施策は経営改善のために必要なこと」というメッセージを強力に発信。このことで、長時間労働についても根強くあった「やむなし」という空気を変え、管理職にも理解を求めた。一方で、社員の中に、女性、若手、シニアの3 つのワーキンググループを作り、現場の意見の吸い上げを試みた。こうして、21 時の一斉消灯実施や、長時間残業者を経営会議で報告するなどの施策が生まれるなか、「負担が集中し、休めないでいる人を休ませよう」と始まったのがプロジェクト休暇制度である。

プロジェクト休暇を セットにして制度を浸透

プロジェクト休暇制度がスタートしたのは2007 年4 月。年次有給休暇の取り方の一形態だが、業務に繁閑のあるシステムエンジニア（以下SE）職向けの制度であり、プロジェクトの区切りに合わせて予め設定されるのがその特徴だ。具体的には、期の初めに業務目標を立てる際、その目標とともにプロジェクト休暇の予定についても文書として明記（実際はシステム上に登録）する。目標管理制度の一部として扱われるため、期末には、業務の評価とともに、プロジェクト休暇が取られたかどうかについても上長、本人双方で確認できる仕組みになっている。

実は同社には以前から、プロジェクト

休暇同様、予め有給休暇の日を定めておく「計画年休」という制度があった。年度初めに特定の3 日間を有給休暇取得日として予め申請するというもので、こちらはSE 職に限らず全社員が利用できる。ところがこの制度のもとで休暇を取れるのは、比較的余裕のある社員に限られる。肝心の「休めていない」社員は、年度単位で特定の日を休日に定めることなどでできず、制度自体が絵に描いた餅となってしまう。そしてこれこそがこの業界ならではの落とし穴。人事部労政グループ主任の鶴原靖夫さんはこう語る。「実は、労働時間の平均値自体は他業界と比べて長いわけではないのです。問題は、休めている社員がいる一方で、一部の休めていない社員の労働時間が極端に長くなっていること。新たな休暇制度を設けるのであれば、この問題が解決しなければ意味はありませんでした。」

実際、プロジェクト休暇の発案自体、現に「休めていない」社員の多い若手ワーキンググループから出たもの。まさに現場の声というわけで、「もしワーキンググループの活動がなければ、経営サイドとしては、『計画年休があるからよいではないか』という結論になっていたかもしれない。」と鶴原さんも分析する。

では、プロジェクト休暇はどう問題を解決したのか。一つは、休暇の設定をプロジェクト単位とSE 職にとって現実的なものとしたこと。また「プロジェクトが

💡 明日から自社で活かすヒント

- 1 トップがワーク・ライフ・バランスへの明確な意思を持ち、メッセージを発する。
- 2 ワーキンググループの立ち上げによる、現場の声をひろう仕組みづくり。
- 3 休暇の名目を可視化、業務管理システムに組み込んで利用しやすく。

人材流出の危機を休暇制度の工夫等で乗り切り、人材の確保・定着とともに業績を向上させた。この実績に満足することなく、「長時間労働ではなく、生産性の高さが善」とのポリシーの実現のために次の手を打っている。内容についてはボトムアップで意見を拾い、運用についてはトップダウンで徹底することが成果を上げている。

一つ終われば休む」という名目が可視化され、業務遂行プランの一部に組み込まれたことで、「休みを取りにくい雰囲気」に気遣う必要もなくなった。プロジェクト間のインターバルがますます短くなる環境にあって、「無理やりにでも取る」という雰囲気が一気に定着したのもこのためだ。制度化されていることはきちんとこなす、生真面目な社風を活かした策ともいえる。同時に、業務と照らし合わせた運用についても配慮。たとえば、月100 時間以上の残業やGW、年末年始の出勤は原則禁止だが、業務遂行上やむを得ない場合、これを認める代わりとして、上長にプロジェクト休暇の取得を徹底させる。こうした現実的な運用のおかげで、制度は一気にメジャー化した。

離職率は低下し利益率は向上。 休暇のインプット効果にも期待

プロジェクト休暇を含むワーク・ライフ・バランスへの取り組みは、着実に成果を上げている。2007 年度には過去最高益

を達成、「チャレンジ8+作戦」で設定した利益率8%の目標も、予定より1 年早くクリア（図1）。人材面では、家庭との両立支援施策との相乗効果もあり、とくに若年層と女性を中心に離職率がダウンし（図2）、反対に就職応募者数は大幅増（図3）。人材流出という2004 年当時の危機を回避しつつ、重要な経営資源である人材の確保にも新たな道筋をつけた。

さらに2008 年10 月には、年間労働時間2050 時間以下を目指す「Under2050」の取り組みもスタート。顧客の社屋に常駐して働く社員にとっての実効性など、事業特性の中でどうしていくのかという課題も残るが「長時間労働ではなく生産性の高さが善であるという意識を浸透させたい。そのための働きかけを積極的に行っていきたいと思います。」と鶴原さんは語る。

たとえば、「Under2050」には毎週水曜を定時一定退勤日とする取り組みがあるが、退社時刻前のアナウンスは、社

員が持ち回りで吹き込み、流す音楽も担当者が選曲。学校の放送室のような遊び心を取り入れつつ、毎回違ったものを流すことで「聞き流されない」ものにしようというのだ。もちろん、退社時刻後の巡回や、長時間残業者へのヒアリングなどの地道な活動も実施。そして、それでも残業が長くなる人の時間調整のために、またプロジェクト休暇の制度が活きてくる。

そもそも、人材こそが経営資源という考え方から始まった施策。

「どんなに景況が悪化しても、続けていくべきという意識は変わりません。」と鶴原さんも断言するが、そのためにも、すでに出ているさまざまな成果が支えになる。今後は、受注中心のビジネスモデルから、提案型の事業への転換も目指す同社。プロジェクト休暇を取る理由を「勉強する時間が欲しいから」という人も多いというが、休暇で得たインプットから新たな事業提案が生まれる日も、そう遠くないのではないだろうか。

図1：日立ソフトの営業利益の推移（連結）

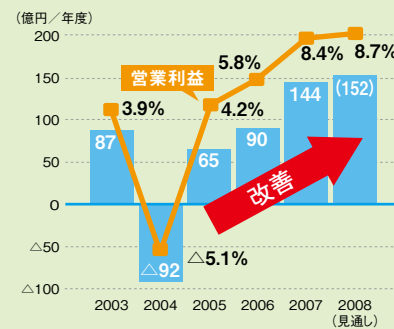


図2：全体の退職者数（退職率）の減少

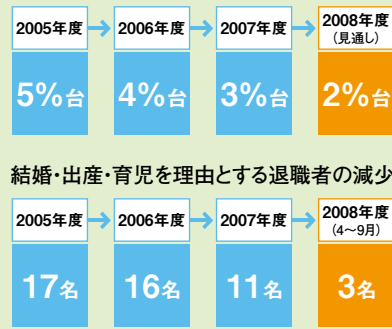
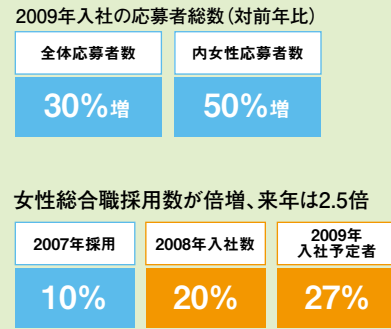


図3：就職応募者数が大幅増



在宅勤務制度の導入で 業務にメリハリが生まれた。 休暇取得や人材確保にもつながる。

会社概要

■事業内容：公共、文教、製造、流通、情報サービス、金融業向けのコンサルティング、システム開発、アウトソーシング ■本社所在地：神奈川県横浜市神奈川区 ■設立：1966年 ■従業員数：340名（2009年4月）

テレワーク制度の導入で 仕事の計画性が高まった

公共機関、金融機関、情報サービスなどのシステム開発、提供、コンサルティングを行う株式会社富士通ワイエフシーは、2007年に「テレワーク制度」を導入した。

原則的に入社3年目以上で所属長の承認を得た社員は、在宅勤務が許可される。ただし、実際に在宅勤務を行う場合は、その都度、事前申請が必要で、最低週2日以上は出勤しなければならないなどの条件が付く。

社員の約6割がシステムエンジニアと呼ばれる専門職。業務は主にパソコンでの作業になる。必要なデータや資料はデスク上の端末や会社のサーバー内で管理されている。

在宅での業務には、会社から支給されたモバイル端末を使用。インターネットを通じて会社のシステムにアクセスし、自分のデスクの端末や会社のサーバーを遠隔操作する。データが存在するハードディスクやサーバーは会社に置いたままで、ディスプレイとキーボードだけが自宅にあると考えればイメージしやすいだろう。自宅に持ち帰るモバイル端末にはハードディスクが組み込まれておらず、データを記録することができないため情報漏洩のリスクが少ない（右ページ下図参照）。

外回りが多い営業職の場合は、モバ

イル勤務と呼ばれる勤務形態をとることができる。会社のシステム内で行わなければならない事務処理を、外出先からインターネットを通じてオンラインで行う仕組みだ。これにより、軽微な業務のためにいちいち会社に戻る必要がなくなった。

また、全社員に携帯電話（PHS）を支給し、自宅からでも内線番号による通話を可能にした。それにより、お客様からの外線電話もそのまま在宅勤務の社員に転送することが可能になった。こうして、作業をしている物理的な空間が違って、その他の条件は出勤しているときとまったく変わらない状況を生み出すことに成功した。

また、テレワーク制度導入についての会社側の直接的な投資は、1人1台のモバイル端末（ハードディスクのないパソコン）と携帯電話（PHS）のみ。インターネット接続などの費用は社員の自己負担となるが、それでも在宅ワークのメリットは大きい。

テレワーク制度利用者からは、「自分の作業に集中できる」「時間の有効活用ができる」「体調が良くなった」「家族との時間が増えた」「子どもが体調不良のときでも仕事ができる」などの声が上がっている。社内アンケートでは約9割の社員が「テレワークが導入されて良かった」と回答している。

さらに、総務部の亀井秀次さんは、「テレワーク制度が導入されたことによ

て、休暇が取りやすくなった」と言う。テレワークを行うためには「〇月〇日に〇〇〇の業務を自宅で行う」という趣旨の事前申請が必要。ということは、その日にその業務を自宅で行えるように準備を計画的に行わなければならない。在宅勤務日が仕事の区切りの役割を果たし、業務にメリハリが生まれ、結果的に業務効率化につながったというのだ。2006年度に社員1人当たり年間288時間だった残業時間は232時間に減少。定時退社率は2006年12月の65%から2008年7月は90%にまで上昇した。業務効率化によって創出された時間は社員自身の時間、社員の家族との時間として利用できる。余裕ができそうな時期が事前にわかることで、休暇の申請もしやすくなった。

社員の評価については設定目標に対する成果主義を用いており、勤務形態の違いは評価に影響しない。

女性活性化プロジェクトから ワークライフバランス推進へ

同社は約2割を女性が占めるが、宮浦完次さんが代表取締役社長として富士通本社から就任した頃は女性の活躍があまり目立たず、離職率も高かったという。

一方で、宮浦さんが会社について知るために行った社員との対話集会の場合では、優秀で元気な勤労意識の高い女性社員がたくさん働いていることにも気付

💡明日から自社で活かすヒント

- 1 在宅勤務制度の導入で業務の計画性が増し、休暇を取得しやすくなる。
- 2 ワークライフバランスへの積極的な取り組みが評価され、内定承諾率が向上。
- 3 幹部社員をはじめ、まず「上」が行動することで、「下」が行動しやすい雰囲気を作る。

IT技能の高い社員の特性を活かし、インターネットを利用する在宅勤務制度を実現した。同社は「テレワーク推進賞・優秀賞」など数々の賞を受けている。在宅勤務を導入することで業務推進にメリハリが生まれ、休暇が取りやすくなるという効果があることは、在宅勤務制度導入を検討中の企業経営者にはぜひ知ってほしい。また、経営陣をはじめ上司が休暇取得のために積極的にアドバイスをするなどの姿勢が制度の活用につながっている。

かされた。

「彼女たちの能力をもっと活かさなければ。」と思った宮浦さんは「女性活性化プロジェクト」を立ち上げ、2006年行動指針に「女性たちも主役を演じよう」という内容を盛り込んだ。その後、女性活性化プロジェクトメンバーが中心となり、経営トップ、総務部門、労働組合が連携を図り、女性社員の要望の収集、意識調査などを行い、女性が働きやすい職場環境を模索する中で、同メンバーの意識は「全社員が働きやすい環境」へと拡大。2006年10月には「ワークライフバランス推進室」が立ち上がった。テレワーク制度のアイデアはその流れの中で生まれた。

試行から導入までの期間は、テレワーク制度がなかなか利用されなかった。しかし、試行的に利用した社員の声を反映した新たな施策や幹部社員のテレワーク制度利用をきっかけに申請者が大幅に増加。2008年8月時点では全社員の22%、女性社員では30%がテレワーク制度を利用するまでになり、2009年度は50～100%の社員が利用することを目標にしている。

一連のワークライフバランス推進運動の結果、女性の離職者が減るという効果も表れた。さらに、これらの取り組みが数々の表彰を受け、企業イメージが向上。通常50%程度である内定承諾率が75%にまで跳ね上がり、優秀な人材を獲得しやすくなるというメリットをもた

らした。

ちなみに同社は、これらの取り組みを始めた2006年度以降、3年連続で増収増益を記録している。これは、ワークライフバランス推進が経営の負担とならないことを証明しているものと言えるだろう。

旅行先で業務などの 新テレワークスタイルも検討

ワークライフバランス推進室はテレワーク制度に関する取り組みだけでなく、ワークライフバランスに悩む社員の相談窓口の設置や、休暇取得の促進運動も行っている。

各部署が中心となって、「月に1日は有給休暇を取得しよう」と呼びかけるポスターを社内に掲示したり、部署ごとの有休取得率を社内で公開したりする。現場では、上司が部下の業務状況を把握しながら「ここで休みなよ」と具体的な指導を行ったり、ときには経営トップから社内グループウェアを通じて「もっと

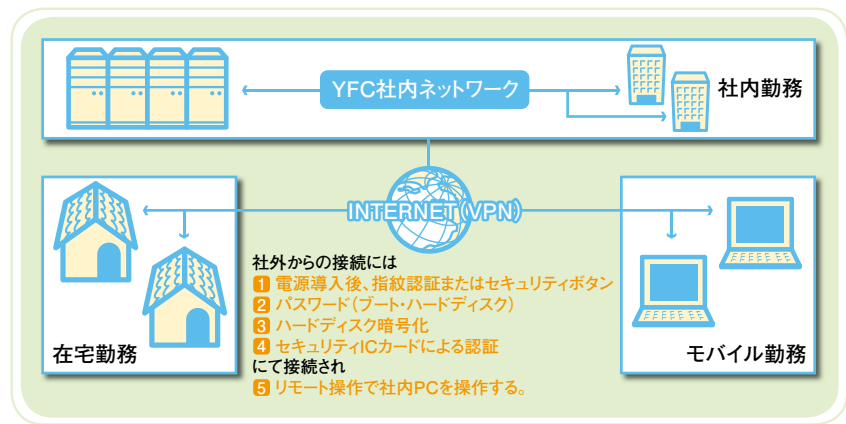
休みなさい」とメッセージが送られることもあるという。

「上司が行動で示さないと部下は行動できない。新制度を導入するだけでは雰囲気は変わらない。上司や幹部社員が進んで新制度を利用したり、休暇を取ったりすることで社員全員が休みを取りやすい雰囲気ができる」と亀井さん。

これらの取り組みのおかげで、現在ではほとんどの社員が月に1日は有給休暇を取得し、有休取得率は約60%と高水準を保っている。

同社では現在も引き続き、経営トップ自らが定期的に、社員たちとの対話集会を行ったり、幹部会議を社員が自由に聴講できるようにしたりと、社内の風通しを良くするための施策を打ち出すことで、今後の課題の発見、改善案の吸い上げなどに余念がない。

亀井さんは、今後、例えば「10日間の旅行中の3日間は旅先で業務を行う」などの、テレワークの新しい形態にも挑戦したいと考えている。



誕生日休暇制度、最長2年の育児休職制度など 現場の声を重視した施策の実行で、 離職率1.8%を実現した。

会社概要

■事業内容:A T Mおよび関連システムの販売、開発、保守。ATM監視アウトソーシングサービス、A T Mフルアウトソーシングサービス、ATM運用関連コンサルティングサービス、コールセンター業務アウトソーシングサービス、各種コンテンツマネジメントサービス、マルチベンダー保守サービスなど
■本社所在地:東京都港区 ■設立:1999年 ■従業員数:549名 ■売上高:256億円(2007年度)

中長期的な発展を見据えた ワークライフバランス促進

東京都港区に本社を置く日本ATM株式会社は、金融自動機器(ATM)に関わるシステムの販売、開発、保守、およびコールセンター業務を手がけている。顧客はいわゆるメガバンクから地方銀行までの幅広い金融機関で、特にコールセンター業務では全国に設置された16万~17万台のATMのうち、約5万台を同社がカバーしている。

同社では現在、有休取得率アップを目指すための休暇制度の整備をはじめ、メンタルケアを含む健康面での施策、子育てや介護支援などのダイバーシティマネジメントを行い、仕事と生活の調和の向上を目指している。まずは、同社がこうした取り組みを始めた背景を、人事総務本部人事担当部長の石川正人さんに聞いた。

「当社ではATM関連の様々な事業を行っています。事業内容は多岐にわたりますが、ATMというのは社会インフラを支える機器ですから、どの業務でも非常に重い責任を感じています。たとえば、銀行のATMシステム開発に携わるシステムエンジニアは、プロジェクトの納期に追われるというIT業界特有の激務に追われていますし、24時間対応のコールセンターでは、時期によりますが1日数万件単位のお問い合わせに対応することもあります。もちろん仕事量が多く、や

りがいいがあることは、企業にとって歓迎すべきこと。しかし、必然的に社員の長時間労働の増加や休暇取得率の低下につながることも事実です。もちろん、慢性的に人員が足りない部分に関しては随時補充していくことが必要ですが、一方で、ワークライフバランス促進に積極的に取り組んでいくことが、優秀な人材を確保し、中長期的な業績向上をねらうための重要な目標になっています。」

同社のワークライフバランス促進策の一翼を担うのが、休暇促進制度への取り組みだ。たとえば、2008年度から夏期に限らず1年中取得可能となった2日間の夏期特別休暇は、9割を超える利用率。また、2008年に導入された誕生日休暇は、誕生日の前後1カ月に特別休暇が付与される制度で、運用初年度となる昨年は全社員の7割以上が利用した。同制度の導入後、社内ホワイトボードに「誕生日休暇」という文字が書かれるようになったことで、オフィス全体に「誕生日は休む日」という雰囲気が醸成されたという。

こうした施策を打ち始めてから、同社の有休取得率は目に見えて変化した。2007年度に45%の取得率が2008年度は48.8%。誕生日休暇や夏期特別休暇は有給休暇には含まれないため、実質的な総労働時間はさらに減っている。

「48.8%という有休取得率は、あくまでも全社員の平均。当社には有休取得率100%の社員が何人もいますし、もちろん

これは当然の権利です。一方で、年に2~3日しか有休を使えない社員がいるというのも事実。人事部としては、こうした社員が積極的に有給休暇を利用できる制度を作っていくことが効果的な施策だと思っています。2009年3月からは配偶者や子供、両親の誕生日、結婚記念日などに利用できる「ファミリー休暇制度」を実施します。これは年次有給休暇を利用する制度なので、本来はいつ取得してもかまわないものですが、有給休暇をより取りやすくするきっかけとして活用してもらえればと考えています。」

同社では2011年度の有休取得率60%という目標を目指し、今後も積極的な取り組みがなされていくという。

合い言葉は 法定基準を超える施策

同社のワークライフバランス促進策は、休暇制度の整備だけではない。最長2年の育児休職制度や、10歳まで利用できる育児時間短縮勤務制度、1年間取得可能な介護休職制度、45歳以上の社員を対象に全額会社負担される人間ドックなどの施策を実行。いずれも、法定目標を上回る数字だ。また、こうした経営陣の積極的な姿勢が顕著に表れているのが、受診率100%を宣言した健康診断。

「健康診断受診率を100%にすることは、当社の経営目標にも掲げられています。これは私が担当しているのです

💡明日から自社で活かすヒント

- 1 家族の誕生日に休めるファミリー休暇などで、有休取得のためのきっかけを与える。
- 2 社員の声を吸い上げる場を持ち、より現場に密着した施策を打ち出す。
- 3 休暇制度の充実はもちろん、健康管理・家族のケアを含む総合的な施策。

有休取得のきっかけとなるファミリー休暇制度の整備をはじめ、健康診断受診率100%宣言や最長2年間利用できる育児休職制度など、多面的な取り組みを行う同社。IT業界で1.8%という離職率の低さは特筆に値する。この結果、社員のスキルが向上し質の高いサービス提供が可能になり、中長期スパンでの業績向上も視野に。徹底的に現場の声を重視する姿勢は、多くの企業にとって参考となるはずだ。

が、未受診の社員に対し、副社長の名で「受けて下さい」とのメールを個別に送っています。現在、5~6人の社員が未受診ですが、100%という数字は3月までには達成される見込みです。」

徹底した健康管理施策は、メンタルヘルスケアにも及んでいる。過重労働に起因する心の問題が取りざたされることの多いIT業界。同社では、契約臨床心理士との面談を毎月実施し、24時間365日、Eメールでの相談も可能だ。

さらに家庭と仕事の両面から社員をサポートするための施策にも力を入れている。家族と共に参加できるバーベキュー大会もそのひとつだ。

「同社のバーベキュー大会は、昨年で11年目になる恒例行事です。江戸川区の葛西臨海公園で行っており、昨年は総勢230人が参加しました。社員の家族に会社の仲間と接してもらえるのは貴重な機会。やはり、家族の理解がないと良い仕事は生まれない。家庭と仕事は、いずれも欠かせない両輪だと思って

います。」
休暇制度の充実はもちろん、社員の健康管理施策や家族への配慮など。同社では多面的な施策が実行されている。

現場の声を重視した施策で 離職率1.8%を実現

同社では、昨年から「いろり会」という集まりが行われているという。

「月2回ほどのペースで行われているいろり会は、社長が社員10名ほどを集め、意見交換をするという試みです。やはりワークライフバランスを促進する上で、現場の声は欠かせない要素。いろり会は現場の声を吸い上げる貴重な場となっています。」

現場の声をきっかけに実現した施策は数多い。たとえば、昨年から始まった職場見学会は、365日24時間体制のコールセンター業務にあたる社員が「子供に『何で土日にも働くの?』と聞かれるんです」という意見から導入。子供だけでなく、両親を職場に案内する社員もお

り、特に好評の施策だという。

また、前述の「ファミリー休暇制度」も社員のアイデアから実現した制度だ。

「従業員618名(2008年12月)という当社の規模は、経営陣や人事部が社員の顔と名前を把握できるギリギリの規模。だからこそ現場に密着した施策ができるし、する必要があると思います。」

現場重視の姿勢は、離職率の低さに表れている。同社の離職率は1.8%。8%が平均と言われるIT業界においては、驚異的な数字といえる。

「社員のやむを得ない事情での離職以外はほとんどないというのが人事部の実感です。当社では中途採用組が社員の半数を占めているのですが、彼らが“居心地の良い会社だ”と言ってくれるのは、非常にうれしいですね。」

長く働ける環境の実現が経験豊かな社員を生む。結果、各業務に関する個々のスキルが上がり、業務効率につながる。1.8%という離職率は、同社の成長の原動力かもしれない。



育児休職制度と育児時間短縮勤務制度を活用

2005年入社 人事総務本部人事部 平原ゆきのさん

人事部で福利厚生面の整備に携わる平原さんは、約1年4カ月の育児休職期間を経て会社に復帰。現在は育児時間短縮勤務制度を利用し、6時間45分の勤務となっている。「育児休職制度の期間が2年だったことで、空きのなかった保育園への入園を、年度の切り替わる4月まで待つことができました。現在は時短勤務制度を利用しています。休

職以前は、だらだらと仕事を切り上げられないことも多かったのですが、今は子供を迎えに行くために毎日16時30分には会社を出なければいけない状況。正直、子育てと仕事の両立は簡単ではありませんが、時間的な制約があるからこそ、以前よりも仕事を計画的に進められている実感はありますね。」

勤続4年の節目に、1カ月の休暇を。中堅にさしかかる社員への思い切った休暇施策で離職率を大幅に下げた。

会社概要

■事業内容：ウェブ・インテグレーション事業、情報処理・速報系事業、音声・動画系コンテンツ関連事業 ■本社所在地：東京都新宿区 ■設立：1990年 ■従業員数：295名 ■売上高：非公開

燃え尽き症候群を防止し 定着率向上に絶大な効果

「業界的に忙しく、なかなか休みが取れない上に、弊社には仕事が楽しくてしかたがないというクリエイターが多いんです。」

こう語り始めてくれたのは、株式会社ミツエーリンクスの取締役、野中太郎さん。

「好きな仕事なので本当に一生懸命やってくれるのですが、その結果、数年で燃え尽きてしまうケースがあらわれます。心身ともに疲れきってしまい、場合によってはリタイアにつながってしまうこともあります。こうした社員へのフォロー策として、一定期間頑張ったあとに、しっかりとリフレッシュして再スタートできる、そういう仕組みがあれば、燃え尽きを防止することができて、またそこまで頑張ればきちんと休める、という意欲が持てるようになるのではないかと考え、『ステップアップ休暇』と呼ぶ休暇を取得できるようにしました。」

この『ステップアップ休暇』は、4年勤めごとに、1カ月の長期休暇が取れる制度としてスタートした。そして、2年前からは、2週間の休暇+手当金と制度を変更しており、後者のほうが社員には人気があるという。旅行に使う人、家族サービスに使う人とそれぞれだが、この休暇が取得できる時期を楽しみにしている声もよく聞くという。

当初は、主にメンタルヘルス対策が目

的だったが、なにがきっかけでこの制度を導入しようと考えたのか。

「当社が『ステップアップ休暇』の導入を考えた時期は、会社として従業員を増やし規模を拡大し始めたタイミングでした。いい人材を獲得するにはなにが必要なのかと考えたときに、働き続けられる環境が必要なのだろうという結論になったのです。」

当時の従業員数は100名程度。この規模であれば目を配ることができるが、それ以上になると幹部が感覚的に把握するのは難しく、制度が必要になるとは上層部共通の認識。では、なぜ区切りを4年にしたのか。

「その頃、勤続3年で辞める率が高かった。そのため、3年を区切りになると、休暇を取得してそのまま辞めてしまうことも想像できました。しかし4年勤めればある程度、会社のなかでのポジションも確立されるので、次のステップが見えた状態でリフレッシュしてほしいという思いがありました。」

この休暇による成果は離職率にはつきりとあらわれてきている。2000年当時では30%近い人材の入れ替わりがあったが、現在は5～6%と大幅に減っているという。

4年をかけて 2週間休める体制をつくる

そうはいっても、当時で1カ月、現在でも2週間の休暇分を補うのは大変に思

えるが、欠員補充に関してはどうしているのか。

「取得の時期は4年後とわかっているの、それに備えて準備をしてもらいます。その準備はそのまま後輩育成にもなります。また上司が休むことは部下にとってチャンスにもなるものです。この点はこの『ステップアップ休暇』の予想していなかった嬉しいメリットでした。上司がやっている仕事、先輩がやっている仕事をスタッフが少しの期間でも代行、サポートすることで、仕事への理解が深まるうえ、上司や先輩が休暇をきちんと取っていれば、休暇は本当に取れるものなんだという安心にもつながっているようです。」

確かに休暇が取得しづらい業界だからこそ、こうして休暇がきちんと取れるという確認ができることが安心感につながるところがあるのだろう。

従業員の満足度UPに 家族へのサポートを加える

課題についても聞いた。

「当社の特徴として、仕事をしているほうが楽しいという若手が多く、促しても休みを取ろうとしない社員もいます。良い休みの取り方をする上司が増えていけば、仕事が好きでしかたがない若手も休暇を取っていくようになるのではないかと考えています。」

また、同社では『ステップアップ休暇』のほかにも、『功労特別休暇制度』と呼

💡明日から自社で活かすヒント

- 勤続4年を節目に長期休暇を与え、メンタルヘルス効果で離職を防止。
- 社員のライフスタイルの変化に合わせた制度で、モチベーションを高める。
- 休暇取得が難しい業界だからこそ、休暇を充実させることで一流の人材を確保する。

長期休暇により離職率の低下に成功している事例。社員の定着率が低い企業や、社員のメンタルヘルスに課題があり離職につながっている企業の参考になるだろう。こうした制度改革により外部からのヘッドハントにも対抗できている点も興味深い。ポイントは、社員のライフステージの変化にそって休暇制度を充実させてきたこと。質の高い人材に長く勤めてもらい、その人材とともに発展していくのが同社のビジョン。

ばれ6年目に3日の休暇と支援金が支給される制度がある。しかし、なぜこれらを分けて設定しているのだろうか。

「節目を細かく作っていきたいと思うんです。4年目は休み中心、6年目は手当て中心に設定しています。入社6年目になると家庭があるケースがほとんどなので、3日はゆっくりし、10万円で好きなものを買うというケースが多いようですね。」

社員の生活充実を考えていったときに外せないポイントとして浮かび上がってきたのが、家族へのサポートだという。そのひとつが、『進学準備休暇制度』で従業員の子どもが小学校への入学を迎えた際、最大3日の休暇が与えられる制度。昨年度より導入され、数名が取得予定だ。子育てをしながら働く社員をサポートする制度として生まれたのだという。またユニークなところでは、クリスマスに、会社から従業員の家族にスモークターキーがまるごと1羽贈られてくるとい。これは家族からの評判もよく、恒例になっているのだそう。出産時には花を

贈るなど、社員だけではなく社員の家族ともつながっている。これらの提案は主に社長がしているのだという。仕事が厳しい分、そうした温かな部分を提供することで働きやすい職場環境になるといのがトップの主張。その考えが制度に反映している。最後に人材活用についての考えを聞いた。

「WEB技術を深掘りしていこうと思っているので、業界の一流の人材がほしいと思っています。お互いに刺激し合いながら、世界的に通用する人材を作っていききたい。現在女性社員は3割いますが、女性、男性と分けて考える必要はなく意識することも少ないです。出産ののち復帰し、時短勤務で働いている女性も多い。優秀な人材を逃さないことは会社にとって大切です。たくさん人を集めてやっていくよりも質の高い人材を大切に育て発展していく形を望んでいます。社内ですkillの高い人間が辞めてしまった場合、同等のskillの人材を採用するのは至難の業。技術を高めること

を目指している企業だからこそ、辞めたら採用すればいいというのは全く通用しないんです。だからこういった業界であつても社内の体制をきちんと整えていきたい。」

職場環境の向上は早期離職者を減らすだけでなく、優秀な人材がヘッドハントされそうなきも会社に踏み止まってくれる要素にもなっているという。

「当社が長期休暇制度を作ったのは、早期離職を防ぐため。辞められてしまいうらいならば、いっそ他社にはないような思い切った休暇施策をと考えたのです。1カ月間の欠員はたしかに大変ですが、一度退社したものと考えて、1カ月後に経験のある優秀な社員を再び雇用できると思えばなんていうことはないと考えました。けれど実際にやってみると予想したほどの混乱はなく、メリットのほが多かった。仕事が好きならあまりがばりすぎて、燃え尽きてしまう社員が多い企業では効果があるのではないかと思います。」



ステップアップ休暇、こう使いました！

WEB インテグレーション本部 チーフデザイナー 齋藤洋介さん

普段はとても忙しいので、まずはゆっくり休みたいと思いました。そのあとはずっと欲しかった洋書を買って漁りに行ったり、時間がなと興味があつてもそのままにしようものにきちんと向き合う時間として使いました。節目の時期にのんびりできる時間があると、ゆっくりとここまでを振り返ることが

できますね。就職後のまとまった休みは諦めていたところがあつたので、また次、こんな休みが取れると思うと楽しみだし、社外の友人にもよく自慢します。また、妻も働いているため、この期間は私が保育園に迎えに行ったり、お皿を洗ったりもしました。妻への休暇にもなったのかもしれない。

「作る人」と「食べる人」をつなぐ企業の社員として必要な体験を補助金付きの「食の休暇」で実現。

会社概要

■事業内容：食品のインターネット通信販売事業・店舗宅配事業 ■本社所在地：東京都品川区 ■設立：2000年 ■従業員数：81名（2008年10月現在） ■売上高：47億2100円（2008年3月実績）

創業期から一步進んで誰もが効率よく働ける環境へ

オイシックス株式会社は、2000年に創業した若い会社。「作った人が自分の子どもに食べさせられる食品を届ける」というポリシーのもと、有機野菜や無添加食品をインターネットで販売し、利便性と商品の質を両立することで順調に成長を続けてきた。

創業当時、代表は弱冠26歳。以下、20代前半の取締役、学生インターンを加えた文字通り「若い」企業だった。食品業界出身者は1人もおらず、商品の買い付けをしようにも生産者に相手にされない状態が続く中、熱意と体力で信頼関係を築き、今に至ったという経緯を持つ。その歴史は、まさに勢いのあるベンチャー企業の姿。自然と仕事に割く時間は長くなったが、それもまた、事業を軌道に乗せることを第一に考える創業期のベンチャー企業には珍しくない現象だ。さらに同社の場合、社員の年齢が若い、ため、体力もあり仕事にかけられる時間も長いことから、「長い時間会社にいる人が偉い」という雰囲気生まれていたという。

しかし、会社が成長し、社員が増えれば、仕事に対するスタンスが創業メンバーとは違う社員や転職により異なる企業文化を持って入社する社員も出てくる。全員が自ら進んで仕事に長い時間を割いていた創業期とは事情が違うの

だ。「成長企業であるためには、様々なタイプの社員が働きやすく、最大の効率を上げられる状態でなければなりません。そのためには、適度な休暇を取ってリフレッシュしてもらうことも大切だ、と我々は考えています。」と語るのは、同社広報室の大熊拓夢さん。これを実現するため同社では、基本的にチームで動く体制を作り、1人が休暇を取っても支障のない環境を整えるなど、「休みづらさ」の解消に努めてきた。

「出かけて」「食べる」経験を積んだ社員には補助金を支給

さらに、2008年5月には、食品を扱う企業ならではのユニークな休暇制度がスタートする。「至福の食 休暇制度」と名づけられたこの制度は、2日以上の有給休暇を取り、休暇中にどこかに出かけて食事をした上で、その内容を社内ブログに写真付きでレポートすると後日1万円が支給されるというもの。全ての社員に権利があり、年に1度、行使することができる。

導入から1年足らずだが、すでに3割から4割の社員が利用済みだ。ハワイでの友人の結婚式に出席するためにこの制度を使い、詳細な現地情報をレポートした社員や北海道旅行で味わった地元グルメを逐一レポートしてみせた社員もいて、社内ブログは見て楽しく、参考になる情報の宝庫となっている。

この制度で特徴的なのは、休暇を通

してリフレッシュを図ることに加え、休暇をうまく仕事に活かす仕組みを盛り込んだ点。「会社として掲げているブランド価値は『一般のご家庭に豊かな食を提供する』こと。そのためには社員には、世の中にある数多くの素晴らしいものを体験してほしい」という狙いがこの休暇にはあり、それを自然と実現できる仕組みになっているのだ。

同社の仕事は食品小売業だが、その目指すところは「食卓サポート業」と大熊さんは言う。例えば、食品を売るだけでなく、食にまつわる話題やレシピも提供できる存在であること。「食卓サポート業」を目指すにふさわしい社員であるためには、「食べる」だけでなく、普段の生活では体験できない上質なサービスに触れる機会も重要だ。「至福の食 休暇制度」が「2日以上」で「どこかに出かける」ことを条件としているのはまさにこのため。遠くに出かければ普段はできない体験ができ、宿泊旅行であれば、ホテルや旅館のサービスに触れるまたとない体験ができる。2日といっても、実際には週末を合わせて4日以上、長い場合は1週間の休みを取って旅をする社員も多いというから、この狙いは見事に当たっているといえそうだ。

会社主催のイベントでは生産現場に触れる体験も

「B to Cの事業である限り、消費者の気持ちを知ることは不可欠」と大熊

明日から自社で活かすヒント

- 1 補助金の支給を伴った休暇制度を設けて、企業価値の向上に役立つ休暇の過ごし方を提案。
- 2 非日常的な体験の機会とし、リフレッシュ効果を高めるため、2日以上連続休暇を用意。
- 3 生産現場を体験するイベントと消費者の視点を養う休暇制度で、業務のレベルアップを図る。

さん。「至福の食 休暇制度」で体感するのは、まさにこの消費者の視点だ。大熊さんも「実際にこの休暇を経験することで、業務についても一般消費者の目で見える感覚が生まれ、風土として根付いてきた、という実感はあります。」と手応えを語る。

とはいえ、「消費者の視点」は、同社の事業に必要なことの片側に過ぎない。例えば、商品紹介コンテンツやメールマガジンを制作する社員は、食べる人（消費者）にとって魅力的に商品を紹介することが求められるが、同時にその前提として、作る人（生産者）の思いを理解していることが不可欠。つまり、同社は「作る人」と「食べる人」をつなぐ存在なのであり、そのためには、「生産者の視点」も理解しておく必要があるというわけだ。

実はこのような視点を養う取り組みは、「至福の食 休暇制度」より早くから実施されている。それが、四半期に1度実施される「ものづくり体験」というイベントだ。年4回のうち2回は農作業

等を中心とした産地での体験を実施するが、このときは全社員に家族も加えた100人近くが一斉に参加。昨年は千葉県農家でレンコン掘りを体験し、収穫後は産地ならではのレンコン料理に舌鼓を打った。

「胸のあたりまで水田につかって収穫するのですが、泥に足をとられながらの作業は本当に大変。うまく掘らないと途中で折れてしまうし、楽しいけれどなかなか難しいんですよ。」と、自身も参加した大熊さんは笑顔で語るが、こうして楽しみながら作り手に接することは、社員のモチベーションアップにもつながる。例えば、日々Webサイトのシステム構築に取り組む担当者は、「食」への意識が薄くなりがちだが、「ものづくり体験」を通じて、目指すべきところが「豊かな食生活の提供」であることを思い出す。それが、『「食」を求める人にとって使いやすいシステムとはどんなシステムか」を常に頭に置きながら業務を進めることにもつながるというのだ。

ベンチャー企業が創業期から経営を軌道にのせ組織を整える段階で、休暇を切り口に多様な人材を定着させていった好事例。「休むことでリフレッシュしてもらう」というところから一歩踏み込み、より業務に役立つ休暇の過ごし方を提案している。「生産者を知り、消費者を知る」という社員教育の一環として、非常に前向きに休暇を活用。「ものづくり体験」も、休暇ではないが同様の効果を生んでいる。

こうして、全社員が自社のブランド価値を体感できる機会を早くから設けてきた同社。「至福の食 休暇制度」も、そのような体験の重要な一部というわけだが、背景にあるのは、「社員個人が高い成長率を目指すことが、結果として組織を強くする」との発想だ。2009年に入ってから、一人ひとりのパフォーマンスをより一層高めるべく、新たな道を模索中。現在、社員アンケートの実施などにより、改善点を吸い上げる作業が進められている最中だ。

「例えば、朝早く出勤する人のため、社内で焼きたてパンや淹れたてコーヒーなどが提供できれば、働く人にとっても便利なはず。自社で取り扱う食材を使うことができればさらに楽しいですね。」と大熊さん。「豊かな食生活を提供する」という自社のブランド価値をしっかりと見据えつつ、楽しく、柔軟な形で個人の成長を後押しする姿勢は、そのままベンチャーとしての同社の元気な姿を映し出しているようだ。



休暇の成果は社内ブログを利用して報告。社員で情報共有も

「至福の食 休暇制度」のレポートは力作揃い。北海道に旅した社員のレポートでは、富良野・美瑛の野菜やスイーツ、札幌のジンギスカン、小樽の海鮮丼、高速道路のサービスエリアで食べたエゾ鹿バーガーまで、様々な「食」の話題がつづられている。今回話を聞かせてくれた大熊さんも、すでに制度を利用済み。1泊旅行で宇都宮に行き、名物の餃子を

食べ歩いたという。「2日から」という制度だが、日数は有休の範囲で自由に取得できるので、1泊の国内旅行から海外旅行まで体験内容も人それぞれ。単にメニューの内容や店名だけでなく、食材を生む風景の写真を交え旅先ならではの発見とともにつづられた内容は、読み手も多様な食文化を意識するきっかけとなり、情報共有にも役立っている。

ノー残業のヒントとなったのは、 育児で時短中の女性の働き方。 全社的な効率化で18時30分一斉退社へ。

会社概要

■事業内容：「無印良品」を中心とした専門店事業の運営、商品企画、開発、製造、卸しおよび販売 ■本社所在地：東京都豊島区 ■設立：1989年 ■従業員数：連結／4312名（パートタイム社員3248名を含む／2008年2月現在） ■売上高：1428億円（2008年2月期）

女性活用の進んだ風土に 潜んでいた効率化へのヒント

株式会社良品計画は、1989年に株式会社西友から分離。西友が女性活用の進んだ企業だったため、必然的に同社も女性比率が高く、その人材を活用することは企業の発展に不可欠だった。

一般的に小売業では、他業種と比べて女性社員の割合が高いが、同社で特徴的なのは女性管理職比率の高さ。本部だけでも14%という数字は、まさに女性の働きやすさを物語っている。

女性活用施策の代表的な例が、育児休暇や育児中の時短勤務制度の充実だ。たとえば育児休暇については、現在最大2年までの取得が可能だが、これは、復職に際して子供を預けるべき保育園の入園時期が4月にはば限定されることに配慮した対応。仮に12月に出産した人が4月の入園期に合わせて復職するとしても、育児休暇が2年あれば、3カ月後ではなく1年3カ月後の復職を選ぶこともできるというわけだ。また、「チャイルドケアタイム」と呼ばれる育児中の時短勤務は、2006年から、それまで小学1年8月末までだった適用期間を小学1年終了時まで延長。保育園より親の出番が多くなる小学校低学年の時期をカバーしている。2人以上を出産した上で第一線でキャリアを積み、管理職に至る女性社員が多いのも、これらの充実した出産、育児支援施策によるところが大きい。

そして、育児期の女性社員の仕事ぶりは「時短勤務者であっても、仕事の質は変わらない」という事実を示していた。実際、育児中の女性社員は、短い時間の中で仕事にやりくりをつけ、いつ休むことになっても大丈夫なように、早め早めに仕事を片付ける傾向があった。このことが「全社単位での時間短縮も可能なのでは？」という発想につながっていく。

「業務標準化」計画で 効率化と「ノー残業」を実現

2000年の業績不振からV字回復をした2004年9月には、松井忠三社長(現会長)の号令のもと、競争力のある強い体質の企業を目指し、売上高対販売費・管理費比率30%未満を掲げる「30%委員会」を立ち上げて改革を実施。更に競争力を体質化するべく「業務標準化」と呼ばれる取り組みに着手する。

その大きな柱の一つが「ノー残業デー」の実施。それにしても、以前は22時頃までの残業は当たり前という雰囲気があったなか、なぜ一気に「ノー残業」を目指したのか。執行役員で総務人事・J-SOX担当部長の鈴木啓さんはこう語る。「海外の支店や取引先で目にするヨーロッパの働き方と比べると、日本人のオンオフはアンバランス。それに、我々のように日常生活に関わる商品を扱う者は、早く退社して、人に会ったり、街で話題のスポットを訪ねたりなくはないものも作れません。そんな思いを実現す

る上で、チャイルドケア中の女性社員が、時短勤務にも関わらず支障なく業務をこなす姿が大きなヒントになりました。」

時短勤務者が、効率を上げることで十分な働きができるのであれば、他の社員にも可能なはず。「業務標準化」の根底にあるのは、まさにこの効率化という考え方だ。「ノー残業デー」の実施と平行して進められたのは「業務基準書」と呼ばれる本部向けマニュアルの作成。その特徴は、一見畑違いに見える製造業の業務マニュアルに倣った点にある。月に一度、全社員が不用品を整理する「文書整理の日」、机の上をきれいに保つ「クリアデスク」の実施……細部にまで及ぶ内容には、当然ながら戸惑う社員もいた。しかしいざ取り組んでみると、片付いたデスクでの仕事はモノを探す時間を省く、といった「よい経験」としてすぐに浸透。同時に、「業務基準書」による業務内容の「見える化」で、引継ぎなどの手間からも解放された。

「ノー残業デー」が始まったのは2006年下期(9月～)。当初は週1回、19時の退社から取り組んだが、その後順次拡大し、現在は大半の社員が毎日18時30分に退社する「毎日がノー残業デー」が定着している。現実には1割程度の残業者は出るものの、その状況については、整理整頓状況などとともに部門ごとのボードに掲示。残業の多い部門については部門長に原因の分析や対策方法をまとめさせ、業務標準化委員会で発



明日から自社で活かすヒント

- 1 全社員が育児期の女性社員になったつもりで仕事を早め早めに進め、効率化する。
- 2 事務所業務向けにもマニュアルを作成し、担当者不在時の業務代行を容易にする。
- 3 最初はトップダウンで改革を徹底、効果を実感させることで社員の意識を変えていく。

女性活用の歴史にヒントを得た労働時間削減施策はこの企業ならではの。本社での業務についても製造業方式のマニュアル作りに挑戦し、そのよい点を取り入れようとする試みは非常に意欲的である。「ノー残業」を目指すなかで得た効率化のノウハウは、そのまま休暇取得促進にも応用することができるはずだ。「強く働きたいのある会社」となるために、休暇は会社の「強さ」と「働きたい」の両方に効いている。

表させるなどの措置を取る。さらに、残業する場合は事前の申告を義務付け、それを常駐の外部スタッフや松井会長にさえ徹底することで、「帰ることへの罪悪感」を「残ることへの罪悪感」へと変えていった。

業務標準化の基礎を活かし 休暇取得率アップにも期待

現在の同社は、改革の成果を風土として定着させるため、これまでのトップダウン方式から、ボトムアップ方式への切り替えを進めている。その活動の一つが

「よいことは倍、不要なことは半分に」を意味する「WH(ダブル&ハーフ)運動」だ。半期ごとに現場からアイデアを募るこの運動、2008年下期の第1回目から早速24件のアイデアが集まっている。その中で、今後の休暇取得施策につながりそうな提案も出てきている。宣伝販促室より提出された「Wonderful Holidayプラン」だ。内容は、部署全体で共有フォルダを作成、各自が立てた有休取得計画を記入して「見える化」し、計画的に休もうというもの。倍にしたいのは、休暇のリフレッシュ効果や、休暇実

現に向けた業務の集中力だ。

『「見える化」は、業務標準化の大事な要素の一つ。これができていると、1人が休みを取っても、引き継いだ人が業務基準書に沿って進められます。有休取得率の向上は今後の課題ですが、業務標準化による下地ができた今、意外とすんなり実現できるかもしれません。』と鈴木さんも期待を寄せる。目標は「強く働きたいのある会社」だが、『「働きたい」もオフタイムの充実あってこそ』と鈴木さん。休暇取得が進めばその両立はさらに万全なものになるはずだ。



育児中に昇進も経験。「段取り力」も身についた

1985年入社 お客様室長 萩原由美子さん

男女で仕事に差のない風土は出産後も同じ。私の場合も、育児中に課長になり、部長になったのも2度目の育児期間が終わる頃でした。時短勤務中の社員を昇進させるのか、と驚いたほどでした。自分のときは、時短した分、休日出勤などで周りに迷惑をかける努力をしていましたが、部下を持って分かったのは、育児中の女性社員は、常に

早め早めに作業を終わらせるなど、集中力の点ではかえって優れているということ。段取り力がつくんですね。それでも以前は、育児で時短中の社員と目いっぱい残業している社員とではこなせる仕事量に差がありましたが、「ノー残業化」でその差も縮まりました。育児中の女性はずっと働きやすくなったと思います。



自分が抜けても成り立つよう業務を共有することで部下も育つ

1984年入社 衣服・雑貨部企画デザイン室長 永沢三恵子さん

私の場合、マネージャーに昇進する辞令が出たときにちょうど妊娠が分かったんです。そんなとき、男性の上司が「大事な時期だから」といろいろ助けてくれました。社長も妊娠を心から祝ってくれるなど、出産自体を歓迎してくれるムードが社内にあるのは安心感があります。育児期間中は、子どもに何かあっても業務

に支障がないように、常に部下と仕事を共有化し、いつでも代わりにやってもらえるようにしていましたね。そのことで、部下の仕事のレベルも上がるという、思わぬ効果もありました。考えてみれば、子どものトラブルで休むのも、出張で不在なのも一緒。いなくても対応できる組織力があればいいのですから。

生活に密着した商品を扱うからこそ きちんと休んで、普通の毎日を過ごす。 常にトレンドを追いかけることが大切。

会社概要

■事業内容：百貨店事業、法人事業、通信販売事業、グループ事業■本社所在地：大阪府大阪市中央区■設立：1919 年■従業員数：単体／1 万2328 名、連結／1 万8329 名（2008 年2 月現在）■営業利益：2008 年2 月期 1,042,711 百万円（連結）843,025 百万円（単体）

管理職へセミナーを実施し ワークライフバランス推進

「“いつも、人から。”という経営理念が高島屋にはあるのですが、もともと百貨店という業界自体、他の業種から比べると人を大事にしているところがあります。」

そう話を始めてくれたのは、株式会社高島屋、人事政策担当次長の中川 荘一郎さん。現場での販売職を経て、現在の職務についている。

「弊社では、年に1 回、管理職に向けてワークライフバランスを推進するための研修を行っています。そこで話をする内容は、いろいろな立場の人を理解してほしいということ。この研修を受講してもらう管理職の平均年齢は50 歳前後なのですが、彼らがこれまで過ごしてきた社会人生活と今とでは、状況が大きく変わっていることも多い。具体的には、昔みたいに専業主婦の家庭ばかりではありません。働き方も正社員ばかりでなく、いろいろな契約形態のスタッフが同じ売場で働いています。この研修を通じて、いろいろな価値観を持った人を、相手の立場に立って理解するようにと伝えているのです。」

休暇についてはどうか。世代によって休暇に対する価値観に違いはあるだろうか。

「当社では、もともと仕事ばかりではなく、きちんと休暇も取ってほしいという

う風土があります。その理由の1つとして考えられるのは、土日が休みではなく、かつ店舗は朝から夜まで稼働しているため、店の営業時間と従業員の勤務時間にもともと時間差があるのです。そのため通常から全員が揃って仕事ができるわけではないという環境がある。つまり、誰かが休暇を取っている人がいて当たり前なのです。」

従業員の大半を占めている販売職の場合、休みが固定されている事務職とは勤務状況が異なるため、1 人のリーダーがすべての時間を監督することが不可能である。リーダーがいなくても業務に対応できる状態にしておく必要があることから、休暇について話し合うことは普通のことであり、タブー視されない風土があるのだという。

休暇を取得するためには「チームとしていかに仕事を共有しながら進めていくか」にかかっているという。同社では、売り場ごとに、小さい単位で3 名程度、大きな売り場では60 名程度のグループで仕事を共有し、休みを取る時期を調整している。

生活必需品を扱う企業には 日常感覚を保つ休暇が必要

同社の従業員には、年に2 回、10 日連続休暇を取得する義務がある。

「元旦以外は営業日である当社では、GWやお盆休みのような休暇が取れません。だからこそ、少なくとも年2 回

は長い休みを取ってもらいたいという思いがあります。」

この休暇は好きな時期に取得できるため、夏期休暇や年末年始休暇などのハイシーズンを外して取得することができる。格安に旅行ができるとあって社員からも好評だとか。取得の方法についても聞いた。

「年初に、その1 年間のうち、いつのタイミングで10 日連続休暇を取得するかをグループ単位で決めてもらっています。社員がこの休暇を取らなかった場合はメール等で取得を促します。もし休暇が取得されず労働条件で決められた規定の労働日数を超えてしまえば、企業としてはその分の賃金を追加で支払わなければならない。そうした意味でも休暇はきちんと取得してもらう必要があるのです。」

休暇を重視している理由はどこにあるのだろう。

「百貨店は、主に生活に密着した商品を扱っているところ。いろいろな商品がありますので、興味を持てば日常生活のなかでいくらでも商品知識を深めることができます。たとえば食器を扱っている社員であれば、陶芸を体験してみるとというチャレンジも業務にきっと活きてきます。」

そのほか、休みが他の企業とずれているため、社内や売り場にいるだけでは今、何が流行っていて、どんなものかどの世代に人気があるのか分からない



明日から自社で活かすヒント

1 **管理職に対してワークライフバランスの研修を行い、社員の多様な価値観への理解を促す。**

2 **新しい休暇施策をスタートさせる際は社員に直接語りかけ、浸透させる。**

3 **目的が明確な休暇を導入し、休暇に対する会社のメッセージを社員に発信する。**

くなってしまうことがあるのだという。その時々トレンドを知り、品揃えや接客時のアドバイスに活かすことが、百貨店としてとても重要になる。そのためには従業員にはきちんと休暇を取得し、社外の友人や趣味の仲間と交流をする機会を持つてほしいのだという。そこで受ける刺激や情報は直接的に仕事に活かされることになるのだ。

休暇の新制度導入時は 浸透させる方法を工夫

「新たな休暇制度の導入時は、通常、書面による通達や、管理職に対する説明により、全社員に浸透させる方法が普通だと思いますが、弊社では全員に対面で新制度について説明しています。」

かなりの手間と時間がかかることが予想されるが、このように直接対話をして伝えるメリットとはどこにあるのだろうか。その方法と効果をさらに聞いた。「当然1 回の説明では無理なので、

数回に分けてすべての支店に説明をしています。紙で渡すだけでは読まないこともあるでしょう。また、制度だけではなく、人事部として考えた“導入目的”、“背景”の説明ができますし、その場で社員それぞれの反応も見ることができます。」

近年では、こうした現場の声も取りいれながら、“子育て”、“地域貢献”に関連する休暇を作っていきたいと考えてきたという同社。そこで一昨年生まれたのが「スクールイベント休暇」で、子どもや孫の学校行事の際、年2 日まで有給休暇とは別に休暇が取れる制度だ。一昨年1 年間で643 名が取得、延べ1043 日の取得となっている。

「つまり子育てや地域貢献といった目的であれば気兼ねなく仕事を休んでもらいたいという会社からのメッセージとして、休暇の目的を明確にしたのです。“スクールイベント休暇を取ります”とだけ言えば、詳細を説明しなくても学校でなにか行事でもあるのかな

日常生活での体験が日々の仕事に直結するだけに、休暇には重きを置いている。また、従業員の構成から「女性が核になってくる時代が必ず来る」ということを見越し、早めの休暇対策を採ったのもポイント。成果は、女性の平均勤続年数が飛躍的に伸びているところに表れている。子育てや地域貢献等の目的をもった休暇を大切にしたいとの会社のメッセージは、スクールイベント休暇として具体化し、社員に受け入れられている。

と理解してもらえます。“有休を下さい”と言うよりも気が楽だと働くママに好評です。同じ母親同士ならそこから会話が広がることもあるようです。」

この制度は、正規社員のみならず、パート、契約社員も取得可能で、男性の取得も促している。

休暇制度が充実しているため休暇について日常的に話し合える風土がある同社だが、広報担当次長の岡田ナナさんから最後にこんな提案も頂いた。

「なかなか難しいかもしれませんが、もし、休みを話し合いや協力をしながら取得することが当然になっていない職場があるのであれば、一定期間、土日休みをやめてしまっって休暇を順番に取りあうことを経験してみると、自分が不在のときにも業務に対応できる方法を考えたり、休暇について話題にする機会がもっと持てるようになるかもしれません。」

ユニークな方法ではあるが、試してみる価値がありそうだ。

1991 年と 2008 年で比べる女性従業員の变化

	1991 年	2008 年
女性従業員の平均勤続年数	6.2年	19.5年
女性従業員の平均年齢	20.3歳	40.2歳
女性従業員の年間退職者数	約1000名※1	66名

※1（内訳として結婚2 割、出産1 割、自己都合7 割）

休暇取得の促進に取り組み始めた1991 年と、2008 年とを比較すると、女性従業員に関する数字に目覚ましい変化が生じている。結婚・出産を機に退職する女性従業員が減り、平均勤続年数が6.2 年から19.5 年と大きな伸びを見せている。年間退職者も大幅に減少し、幅広い年齢層の女性従業員を確保することに成功している。

同じ商業施設内にある複数の店舗を 1つのユニットとして考える。 店舗同士の協力で長期休暇が可能に。

会社概要

■事業内容：オリジナル、ライセンスブランドの展開による、子供服・婦人服、関連製品の製造加工販売 ■本社所在地：東京都港区 ■設立：1995 年 ■従業員数：1162 名（2008 年 1 月 31 日現在） ■売上高：244 億円（2008 年 1 月期）

店舗同士で助け合い スタッフ全員で全体をみる

株式会社ナルミヤ・インターナショナルでは、全国に約1000人いる販売スタッフが休暇を取りやすくなるよう斬新な仕組みをスタートさせている。

「当社にはブランドが10 種類あり、かつてはそれぞれが独立しており、同じ商業施設に入っている店でも協力し合うことがあまりありませんでした。」

アパレル業界では一般的な方法に思われるが、この体制のままでは不便が生じてきたと同社執行役員であり、チャネル統括部長の前田隆さんは言う。

「ひとむかし前に比べ店舗の営業時間が延びていることもあって、小売業界では休みがいつそう取りづらくなっているという事情があります。」

そのため、はじめはやる気に燃えて入社してくるものの、優秀なスタッフが数年で離職を考えてしまう現状があった。また、結婚や出産で、仕事を辞めざるを得ないとする社員も多かった。

「これからという3、4 年目の社員に会社を離れてはしくありませんでした。そこで、施設内に複数あるブランドを1つのユニットにまとめ、施設全体でシフトを組む新制度をスタートさせ、当社の大部分を占める販売スタッフの職場環境を改善していきたいと考えました。」

買い手の価値観の多様化もこの制度を後押しした。

「近年、お客様のニーズが多様化しているので1つのブランドをずっと愛用するだけではなく、いろいろなタイプの洋服を選びたい人が増えています。そうすると、1つのブランドにお客様が来店され、当社の別ブランドの商品を希望されることもあります。こうした場合、旧体制では、その店舗に案内し、違う担当者が対応することになってしまう。これでは、改めて自分の好みをはじめから伝えなくてはならず、お客様にとっては非常にストレスです。スタッフとお客様の間に親密な信頼関係を築けていることが当社の強み。これは改善しなくてはいけないと考えました。」

新制度の詳細はこうだ。

「ストアマネージャーという立場で、労務と経営を把握し全体を管理する担当者を設けました。そのストアマネージャーが全体調整役となり人員管理をします。」

このようにブランドをまとめて施設全体で動かす新たな販売方法には現状2 パターンあって、1つはそれぞれ一応の本拠地としての専属ブランドを設け、自分の担当以外のブランドへも必要に応じて移動し販売を行うパターン。2 つめは、専属ブランドを全く設けずにすべてのブランドを全員でみていくというパターンだ。

例えば藤沢小田急は同社の10ブランドがすべて入っている店舗で、2 つめの方法を採用している。

つまりここでは10ブランドを10 人全員で販売しており、専属のブランドはない。全員で全体をみる体制というわけだ。

誰かがお客様について違う売り場に動いた場合、あるブランドの売り場には誰もいなくなってしまうこともありえる。そうして空いた場所には近くのスタッフが速やかに移動していく。このスタイルを「野球型からサッカー型への移行」と、前田さんは説明する。

「私はファースト、私はサードと場所を決められ、向こうへ行ったボールは知りませんとただ待つのではなく、常に状況を見ながら空いた場所をみつけ自分の判断で行くべき場所へ移動していく、そんな接客に方法を変えたのです。」

広い知識習得が課題だが 連休の取得が可能に

同制度の本格始動は2009 年2 月からとまだ始まったばかりではあるが、2008 年9 月から数店舗で試験的に先行スタートをさせている。その1つが松屋銀座内の店舗。

「店舗ごとに休みをまわしていた旧体制のときには、“長い休みを取るとほかのスタッフの負担になる”という気遣いからなかなか休暇が取れませんでした。今は半年に1 回ご褒美として休暇を取ったり、帰省をしたりという体制を早速先月からスタートさせています。私も最近休暇を頂いたのですが、今まではこういった連休を取るのには本当に難しかったです。」

💡明日から自社で活かすヒント

- 1 販売スタッフを店舗ごとで分けずに、施設全体でユニットをつくり勤務シフトを組む。
- 2 販売スタイルを「野球型からサッカー型」へ移行し、顧客満足度を向上させる。
- 3 休暇を取りやすい環境が、販売職の人材定着と業界の地位を向上させる。

工場という「多能工制度」を販売職で実践した先行事例。複数ブランドを1つのユニットとして販売スタッフ全員が対応できるようにすることは、業界では画期的。休暇を切り口に接客のしぐみを革新することによって、顧客の新しいニーズを開拓できた。休暇取得率が低い小売業界において休暇取得状況を改善することができる具体的な方法として非常に参考になる。広く接客業において検討してほしい好事例。

長期休暇の打診をするとならず全員「いいんですか?」と口にするという。

「それが励みになり、“また頑張って仕事をしよう”という気持ちになって帰ってきてくれます。」とは、このたびストアマネージャーに昇格した松屋銀座担当の笹田さん。またこうも語る。

「休暇が取れるような体制になって、お互いの理解も深まり、店舗でのチームワークがとてよくなりました。」

反対に、大変な点は、商品知識のカバーだという。それに対応するため会社としても新たなスタイルで講習会などの準備をしているのだという。

「これまでもブランドごとでオリジナルの勉強会はありました。しかし、同じボリュームで10 ブランドすべて、つまり10 倍の量を詰め込んでは確実に消化不良になってしまいます。そのため、今までのブランドについてすでに知っている人向け勉強会とは形式を変え、初歩の研修を行うと共に、スタッフがお客様に説明しやすいよう会社としても冊子にま

とめたブランド説明ツールを用意し、販売スタッフに活用してもらうようにしています。」

従業員は休暇取得が可能に。 お客様の満足もUP

新制度による成果はもちろん、従業員に対してだけではない。導入時に考えられたもう1つの目標、顧客満足度も向上している。

「子供服を購入いただくお客様には、姉妹のお子様がいらっしゃることも珍しくありません。その場合、1 人の気心が知れた販売員がいろいろなブランドの服を紹介し、ご姉妹全員分をお手伝いすることができるようになりました。」と前田さん。さらにこんな効果もあるという。

「当社では試着販売を行っています。が、これまでは、専属ブランドの服しか着られませんでした。しかし今では自社の別ブランドの服も着られるようになり、そのコーディネートが気に入っていただけることも多いんです。お客様にも他ブラン

ドをご紹介しますきっかけができます。」

ここまで順調な滑り出しをしている新制度、今後の課題は不平等感をなくすことだという。

「1つのブランドしか入っていない店舗では依然として助け合いができず、休みがとりづらい状況が続いています。これから先は現行の制度をさらに発展させ、商業施設内だけで完結させるのではなくもっと大きな範囲での協力体制、休暇体制がとれるように発展させていきたいです。」

最後に小売業界に望むことを聞いた。

「“小売業”や“販売職”にブランド力をつけていきたいと考えます。販売は人の幸せにつながる価値のある仕事だからこそ、もっと魅力ある職業にし、働く人にプライドを持ってもらい、販売職として働きたい人を増やしていきたいのです。そのためには働く環境をもっとよくしてはいけません。それが小売業全体のブランドをおしあげることにつながるのではないかと考えています。」



同じブランドのスタッフと念願の旅行にいけました！

東京支店 松屋銀座ストアマネージャー 笹田知子さん

つい先日、同じ店舗で働くスタッフと一緒に箱根旅行に行くことができました。同じブランドから2 人同時に連休が取れるなんて、新制度がなければ絶対に叶わなかったと思います。長期での休暇は半ば諦めていたので本当に嬉しかったです。新制度になってからは、お会計時に人がいない、などちょっとした手がほしいときに

手の空いたスタッフが助けてくれるなど、同じ目標に向かってみんなで仕事ができるようになり一体感があります。必要な場所に必要なスタッフがいる今の状態のほうが、お客様をお待たせすることが少なく、また一緒にいくつかのブランドを見てまわり、いろいろなテイストの服を選ぶことができ、喜ばれています。

人材育成のプロジェクトから生まれた 休暇制度、サポート体制、学ぶ風土が、 「のとしん」の未来を創る礎となった。

会社概要

■事業内容：信用金庫法に基づく金融業務全般（預金、融資、為替、国債窓口販売、投資信託窓口販売、生損保窓口販売、政府系金融機関の代理業務、各種国公金の収納業務、外貨両替他）■本社所在地：石川県七尾市■設立：1915年■役職員数：352名（2008年3月末、パート職員等含）■預金残高：2532億円（2008年3月末）

創立80周年を機に変革。 人材育成の基本型が完成

のと共栄信用金庫は、石川県七尾市にある本店を中心に、能登・金沢を事業区域として、県内に28店舗2出張所を構える信用金庫だ。通称「のとしん」は、地元からの信頼も厚く、地域に欠かせない存在となっている。1995年に迎えた創立80周年を機に様々な人材育成や支援サポートの仕組みを作ってきた。その準備期間として、1990年に「クリエイティブ80委員会」を立ち上げ、顧客満足度や従業員満足度を向上させるべく、ゆとりや働きがいというテーマとして、基本コンセプトや諸制度の構築を進めてきたという。当時は、若手職員の定着率を高めていくことを目指していたが、それ以外にも人材育成、顧客や地域からの信頼を得るための施策が続々と生まれ、新しい時代に向けた「のとしん」の具体的な行動指針の骨格が出来上がった。

「クリエイティブ80委員会」メンバーでもあった総合戦略部長の鰐目孝和さんに聞いた。

「企業は人なり、ということがよく言われることですが、クリエイティブ80委員会で議論してきた成果が、まさに現在の『のとしんの人材づくり』の基本型になっていると言えますね。

当時は振り返ると、私自身も業務が忙しく、知識を蓄えていく時間や、ステップアップを目指してチャレンジする機会を

あまり持てずにいたと思います。学習する企業文化を創ろうというテーマを持ち、学ぶ風土づくりや機会の創出、また、ゆとりや働きがいという観点から、休暇制度やサポート体制の整備を進めていきました。」

そこで生まれた休暇をはじめとする福利厚生制度が、リフレッシュ休暇、成人祝、結婚・出産祝、子女の入学祝や就職祝、勤続表彰祝、そして、宿泊施設利用援助（1泊2000円）やパソコン購入援助など。細部にわたる項目が整備された。上半期3日、下半期2日のリフレッシュ休暇は、全職員が100%取得を目指している。総合戦略部アドバイザーの浦寿美子さんは、リフレッシュ休暇の活用話を話してくれた。

「およそ半数は旅行に活用しています。その中でも、孫と虫捕りというほのぼのとしたものから、登山やスポーツ、読書、たまに資格の勉強なども事前申請書に記入されてくるんです。活用内容は多様性に富んでいますね。」

事前に提出するリフレッシュ休暇の申請書に「休暇期間中の活動内容」を記載させることに意味がある。自ら活動内容を記すことで、単なる休日ではなく、自分を磨き、ステップアップするための機会であることを意識させている。人材育成や学ぶ風土づくりのためのプロジェクトから生まれた休暇制度だからこそ、その活用目的が大切であることを常に忘れてはいけないのだ。

オリジナリティあふれる 学習機会の創出がポイント

そして、何よりも目を見張るのは、創造的な学習機会の創出を実現したことである。「チャレンジ・マルコポーロ」(自立型人間養成講座)と呼ばれており、一人旅で国内各地の先進企業を見聞し、学びながら自分を再発見するというもの。前年度の成績優秀者より選抜された職員が対象となるが、国内の同業種2社以上、異業種1社以上を自分でセレクトし、アポイントメントを取って、その企業の現場を見聞し、レポートを作成、報告・発表するという内容だ。“旅”は3日間。交通費、宿泊費7万円が支給される。テーマに沿って見聞し、すべてを予算内に収めることで、日常の業務にはない知恵と工夫が養われる。今までのテーマには、「新地域密着戦略」「自分の中の原石磨き」「環境力×信用金庫」など多彩だ。旅のプロセスは、誰にも依存できない体験となり、時として孤高な決断を迫られるリーダーシップを育むこともできる。参加者は「チャレンジャー」と呼ばれ、実施開始から7年間で63名にもなった。

“企業見聞の旅”の記録が 組織にとって「財産」となる

「チャレンジ・マルコポーロ」のスタートは、チャレンジャーとなった職員が、見聞先となる企業をセレクトすることから始まる。まず、興味のある訪問先企業に自



明日から自社で活かすヒント

- 1 全員が取得しやすいように、上半期3日、下半期2日の休暇制度を実現。
- 2 「学ぶ風土づくり」から始まった、人間力を身につけるプログラム構築。
- 3 社員の自発性を高め、自立した人間力を育む“企業見聞の旅”を制度化。

地域経済の活性化を金融面からサポートする信用金庫として、多様なビジネスの現場を理解できる人材の育成は不可欠なもの。「学ぶ風土づくり」という思想のもと、同社の休暇と学習を組み合わせた取り組みは社員の人間力を伸ばす工夫にあふれている。休暇やサポート制度に留まらず、常に成長していくことができる職場環境を構築した事実、多くを学べるケーススタディとなるはずだ。

分でアプローチをかける。この制度の趣旨説明にはじまり、訪問先として選んだ理由、何を見聞したいのかなど、すべてを説明し、了解を得なければならない。訪問先の了解をもらってから、会社としての正式な依頼文書が発行されることになる。たとえば、地域密着型企業のリサーチがテーマなら、金融業とは異なる分野の「酒造メーカー」が選ばれるケースもある。商品開発から販売戦略に至るまで、日々の業務に活かせるヒントをつかみにいくためだ。このようにして、同業種2社、異業種1社以上を回ってくるというまさに“企業見聞の旅”である。この旅の体験報告会は、チャレンジャーたちの社内プレゼンテーション大会ともいえる一大行事になるという。報告会は全従業員を対象とするため、約200名ほどの参加者に向けて、自分の体験から得たもの、業務に役立ちうるものをフィードバックする。こうした機会を設けることで、他の職員にも幅広い情報やケーススタディを提供でき、新たな刺激を与える

ことになる。さらに、自分もチャレンジャーになりたいという想いから業務にも力が入るなどの相乗効果も出てくるという。そして、チャレンジャーたちの報告レポートは「マルコポーロ見聞録」と名付けられた冊子にまとめられる。こうして、職員による“企業見聞の旅”の記録が「のとしん」にとっての財産となっていく。人材育成プロジェクトで考案された職員教育のための旅のスタイル。その成果に、今後も注目していきたい。

学ぶ風土づくりが社員の 向上心を育てていく

信頼される「人間力」を高めていくための基礎づくりにも余念がない。社員のコミュニケーション力を高める取り組みとして「応対コンクール」を実施。お客様のニーズに合った商品をいかに提案できるかをコンクール形式で競う研修だ。また、職員の専門的な技能や技術を向上させる取り組みとして、金融環境の変化に対応できる人材づくりへの挑戦と

いうテーマのもと「ニューのとしんカレッジ」という若手職員から支店長代理までを対象とした3年間のレベルアップ研修を実施。さらに、“目利き力”の養成を目的に、企業支援専門部署の職員が月2回の勉強会を実施し、各支店長がOJTで支援する体制の「百練塾」を開催。百練塾とは「己を何度でも鍛える。鍛錬する」という想いが込められている。実際に24時間いつでも勉強できる「百練道場」まで用意されているのだ。こうした人材育成の活動が評価され、2006年には、石川県「ワークライフバランス企業知事賞」受賞。2008年には、「人材育成優良企業知事賞」を受賞するなど、輝かしい実績を残している。

人を育て、地域とともに歩む。そんな信用金庫の存在が、ここ能登の地にあった。人間力育成の礎を作ってきた総合戦略部長の鰐目孝和さんは、最後に「のとしんは、これからもずっと、人間力のある集団でありたいと思っています。」と語ってくれた。



家族旅行や、ジムで体を動かすなど、リフレッシュ休暇の後は、仕事への取り組みも新鮮です

鹿島町支店 支店長代理 ファイナンシャルプランナー 大矢宏さん

リフレッシュ休暇は、上半期3日、下半期2日を全員が取得できます。土・日と組ませれば連続5日間の休暇になります。私の場合は、親の還暦祝いに、地元の和倉温泉や栗津温泉に家族旅行をしました。子供が小さい頃には、東京ディズニーランドへ旅行をしたり、関東にいる学生時代の友人た

ちと行き来するなど、やはり通常の休みではできないことに活用します。5日間という長さはちょうどいいと思います。普段の仕事では、体を動かすことが少なくなるので、旅行以外にもジムやプールなどの施設で体をリフレッシュすることで、新鮮な状態で仕事に取り組むことができますね。

計画的な休暇の取りづらい飲食業で「全員が公平に休む」制度を導入、人材定着率にも手応えあり。

会社概要

■事業内容：総合フードサービス ■本社所在地：東京都中央区 ■設立：1982年 ■従業員数：5174名（パート従業員含む、2008年3月現在） ■売上高：283億円（2008年3月実績）

休みづらく、店単位での不公平感も出やすい飲食業

飲食業界は、人材確保の難しい業界である。夜遅い勤務時間など、世間と生活パターンが逆になりがちであること、人が相手の仕事ゆえに向き不向きがあること等に加えて、ネックになっているのはやはり休暇の問題だ。海外も含め20以上のブランドで150店舗を展開する、株式会社ラムラの人事課課長、下山健五さんは、飲食業界にありがちな問題をこう語る。

「お客様へのサービスが仕事である以上、好き勝手に休暇を取るのは難しい。学生パートの割合も高いため突発休への対応も求められます。」

そんな状況だけに、せっかく獲得した人材の定着率が低いのも、この業界の特徴である。

とくに同社の場合、店舗の数もブランド数も多いため、店舗による繁閑の差は激しく、休める社員は有休についてもゆとりを持って取れる一方、休めない社員は公休の確保さえおぼつかないという事態も起こっていた。このような休暇の取得状況の偏りは社員のストレスのもと。「何とか公平な休暇システムを」と考えた同社が打ち出したのが「ゆとり休暇」という制度だった。

「ゆとり休暇」とは、月の公休数に入れ込まず年度内に自由に取れるようにしてある公休と有休を足して、全部で9日

間の休暇を、1年のうちのどこかで全員が取得する、という制度だ。9日間の休みは、どのタイミングでとつても構わないし、まとめて取るのも分散して取るのも自由。唯一の条件は「全部で9日間の休暇をまず消化する」という点だ。「テーマは公平感。つまり休める人と休めない人が出ないことが重要なので、まずは全員が、多くも少なくもなく、みんなで9日間休むというところに意義があったのです。」と下山さんは説明する。

店舗間の応援派遣も活用し公平な「ゆとり休暇」を実現

「ゆとり休暇」の取得までの流れはこうだ。まず年度初め、全社員に、4月～3月まで月ごとに「計画」「実績」の欄が作られた「ゆとり台帳」が配られる。各社員はここに、9日間の休みをいつ取るか、記入していくのだ。4月の欄に9と書けば、4月だけですべてのゆとり休暇を使い切ることになるが、たとえば5月に2、9月に5、11月に2といった方法も可能。予定の月が来れば、記入した通りの休暇を取れるよう、店舗単位で調整を進めていく。

この台帳は、出勤簿と同じファイルに綴じられ、月末には、計画通り休みが取れたかをチェックする。同時に、店長は同じ情報をオンラインシステムにも入力。そのデータをもとに全店舗の休暇取得率レポートが、毎月公表される。計画と実績が大きく異なる場合は、本部から店長宛てに、計画の修正を行うよう指導が

入るため、店長としても気が抜けない。

もちろん、休暇が取れない店舗には支援策もある。複数の店舗を束ねる「スーパーバイザー」の裁量で行われる他店からの応援派遣だ。どの店からどの店に応援を送るかは、各店舗の忙しさを考慮し、スーパーバイザーが判断。それにより、多忙な店舗のスタッフであっても安心して休みを取ることができる。応援要員は基本的に同ブランド、同地域の店舗から派遣されることが多いため、店舗が違っても業務内容への適応は早い。

本来なら、1人の店長が他の店舗のことまで考えるのは難しくて当然。しかし同社の店長たちはむしろ、「いつでも応援を出しますよ」という感覚が当たり前になっている。短い期間で異動を繰り返してもらう経験も重ねて、自然と身に付く感覚のようだ。

またスタッフと比べ、店長は休暇を取りづらいとされるが、これは店長自身に経営者意識が強く、留守中の店が気になってしまう、というのが大方の理由。そんな店長には、スーパーバイザーが「右腕を育てる」ことをアドバイス。留守を預けられる「右腕」が育てば、店長も安心して休暇を取れるというわけで、実際にその効果も上がりつつある。

今年度のゆとり休暇の取得率は、1月の時点で89%以上。「ゆとり休暇は全員が必ず取るもの」という認識の徹底と応



明日から自社で活かすヒント

- 1 年度初めに休む日を決定、毎月予定と実績を照らし合わせて公表し、確実な取得を促進。
- 2 休暇による人員不足には、店舗を束ねるスーパーバイザーが他店からの応援派遣を要請。
- 3 社内の旅行等の交流を通し、いざというときに頼れる横のつながりを築く。

援態勢の確立によって、当初の狙いはほぼ達成されつつある。同時に、課題だった人材定着率の向上という、願ってもない効果も表れ始めているという。

会社主催の旅で交流。助け合える仲間を作る

「ゆとり休暇」で計画的な休暇が取れるようになり、旅行に行く社員も増えたというが、そもそも同社では社長自身が社外でのコミュニケーションにも熱心で、会社主催の旅行や活動も充実している。

たとえば、創業以来28年続くスキー・スノーボード同好会「スノークラブ」では、毎年、社長と行く2泊3日の北海道スキーツアーを実施している。費用は会員の積み立てのほか、現地での食事代等は会社からの補助。現地ではスキーはもちろん、雪上運動会やジンギスカンパーティが開かれ、普段の業務では実現できない幅広い交流を深めることができるのだ。

他にも同好会活動は活発で、ボウリン

グにゴルフ、野球、フットサルとさまざま。入会を通じて先輩とのパイプを作る新入社員も少なくなく「試合のために店を休みたい」という申請は、温かい理解を持って受け入れられるケースがほとんどだ。

一方、役職者やそれ以外の希望者に関しては、4年に一度の海外研修があり、旅をしながら交流を深める機会となっている。社員自身の積み立てに会社からの補助を加えて行われるこの研修だが、行き先はアメリカ、フランス、ロンドン、トルコ、中国等とさまざま。ここでもやはり、普段は会えない人との交流が自然と深まる。

これらのメリットについて下山さんは語る。

「自分も店長経験があるのでよくわかるのですが、交流の全くない店長には応援も頼みづらい。旅行などで交流ができると困ったときに頼れる人が増えるんです。」応用できる場面は「ゆとり休暇」の取得に限らない。営業のアドバイスをもらったり、助け合い、応援しあう風土の土台

はこんなところにもあったのだ。

しっかり休み、家族の理解と協力を得て頑張してほしい

今後の同社は休暇について、どんなビジョンを持っているのだろうか。

「ゆとり休暇は、全員が今の9日間を消化した上で、さらに可能なら日数を増やしたい。ただ、取れていない社員がいるなかで日数を増やしても不公平感につながるだけなので、今はまず、全員がしっかり取れることを目指すつもりです。」と下山さん。

「飲食業は、お客様第一の仕事だけに、普段の勤務時間は長くなりがち。それなら休みはきちんと取ろう、というのが会社の考えです。また、夜が遅くなりがちなかで頑張って仕事を続けていくには、家族の理解と協力も不可欠。家族との関係をよくすることが、仕事で力を発揮し、売り上げを上げることにもつながります。そのために『ゆとり』をもった生活をしてほしい。それが私たちの願いですね。」

会社主催のレクリエーションが、社員同士の交流の場に



●スキー・スノボ同好会「スノークラブ」入会者は月々2500円を給与から積み立て。1年間で3万円になったところで、2泊3日のスキー旅行に1回参加する。現地での食費等、不足分は会社が負担。アルバイト社員や社員の家族も参加可能だ。このような同好会は他にも数多くあるが、新入社員の入会も多く、自分の職場以外の先輩社員と親しくなる絶好の機会となっている。

●海外研修旅行 店長、調理長、本社課長以上の役職者とその他希望者が参加可能。月々2500円を給与から積み立てるほか、賞与時に1万円、その他年に2万円支給される補助を含め、4年で28万円を貯めて参加する。一度に20～30人が参加するが、現地では団体バスではなく全員で公共交通機関を利用。このことが自主性やリーダーシップの育成にも寄与している。

休日を織り交ぜた研修旅行を設定し、 宿泊業従事者として欠かせない 「オフとしての旅」を経験する機会に。

会社概要

■事業内容：宿泊業、飲食サービス業
■本社所在地：長崎県雲仙市 ■設立：1964年（創業1945年） ■従業員数：76名（2009年2月現在） ■売上高：10億円（2009年1月期）

若手に旅を経験させ 人材育成の効果も狙う

宿泊業界を取り巻く環境は、ここ十数年で大きく変化している。コアとなるユーザーは団体客から個人客へと変わり、集客もかつては旅行代理店任せだったものが、自前での企画作りやWebでの発信による、消費者個人への直接的なアプローチが求められる時代だ。一方で、昔ながらの経営方針で成り立ってきた施設では、この変化に戦略的に対応していける人材が不足しているのも事実である。課題は、旧世代の意識改革の難しさ、意欲的な若手の育成。株式会社ホテル東洋館では、2003年に着任した常務取締役の石田真隆さんが中心となり、営業企画の立案、組織改変、評価システムの確立等の改革を進めてきたが、人材、とくに若手については、「10人が入社しても、3年後に残るのは1人」というほど定着率が低く、育成以前の問題となってしまうていた。

そんな状況を受け、2008年1月に立ち上げられたのが、社内の若手を集めた改革推進組織、「PR委員会（Promote the Reformより命名）」。

各部署から1～2人ずつを選び、月1回の会議を通してさまざまな分野での改革を議論し、自由な発言を引き出す場とした。このPR委員会の活動の一環として実施したのが、業務1日と休日1日を組み合わせて行く、1泊2日の研修旅行だ。

研修旅行の意図について、発案者である石田常務はこう語る。「宿泊業に従事する者にとっては、休暇を使って自分も旅をし、自社のサービスとは異なるさまざまなサービスに触れる経験が絶対に必要です。ところが、最近の若い社員は、休みを取っても自分からはあまり出かけてくれない。それなら、一部を業務と組み合わせさせて出かけてもらってはどうかと考えたのです。普段、業務外の活動まで頑張っているPR委員に対する報奨の意味もあり、費用は会社で負担しました。」会社派遣の研修旅行ということであれば、2日とも業務扱いにする方法も考えられるが、その点については、「全行程が『仕事』だと、どうしても緊張感が抜けず、旅行者の気分になれません。純粋に旅行者の気分になることで初めて感じられるものがきっとあるはずで、それを得てきて欲しかったため、少なくとも一部は休日という形にこだわったのです。」と石田常務は説明する。

業務＋休日という形式が もたらしたメリットとは

メンバーが実際に旅行に行ったのは、繁忙期である11月を控えた9月～10月の期間。各3～4人で構成される3班がそれぞれ1日の休暇を取り、違う行き先を目指した。ただし、グループ分けに関しては、石田常務があえて別部署の者同士で構成された班を指定。行き先についても、「熊本県内の宿の中で、とくにWebで

の口コミ評価の高い宿」という条件を設けた。別部署の者同士を組ませたのは、気心の知れた者同士ではなく、立場の違う者同士でコミュニケーションを取る機会を設けるため。行き先を熊本県内に定めた理由は、宿泊客が全国から来る人気の高い温泉宿が多くあり、サービス先進県であることが一つ。これに加えて、同社の営業戦略上、今後の集客先として有力な隣県・熊本で、どんなサービスが人気を獲得しているのかを体感させるという狙いもあった。さらに1泊2日のうち、業務として出かける1日分については、これらのサービス内容について報告書の提出を義務付けた。こうして、半分は休日とはいえ、会社にとっても得るもの、の大きい仕組みを作ったというわけだ。

職場ごとに休暇を取れるタイミングが違うため、日程については各グループの裁量に一任。3～4人が一度に休日をとるため多少の調整は必要だが、普段から部署ごとにシフト制で定休を決めるのと同じ流れで、どのグループも滞りなく休みを合わせることができたという。

しかし、いかに各自の裁量とはいえ、人手が限られている中、一定の期間内に複数人が同時に休日を取るためには、ある程度、休暇の取りやすさにつながる背景が必要だ。たとえば適切な人員配置。中小規模の宿泊施設の場合、実質的に1部署をほぼ1人で担当するような事態も起こりがちだが、同社ではできるだけそうならないよう気を配った配置が



明日から自社で活かすヒント

- 1 半分は業務とすることで、旅行や遊びのための休みも取りやすい雰囲気を作る。
- 2 適切な人員配置を行い、人不足で休めない状態を解消する。
- 3 社員のマルチプレイヤー化で、担当部署以外の仕事も手伝える体制を整えておく。

ユーザーのニーズを知るためには自らの旅行経験が不可欠であるにもかかわらず、多忙ゆえにそれができないというジレンマを、業務＋休暇という研修旅行として独自のアイデアで解消した。業務と組み合わせることが、直接会社にとって利益となる成果をもたらしただけでなく、休みにくさの解消にもつながったという声が上がっているのが興味深い。研修旅行を導入した結果として、プライダルフェアの成功など具体的な成果があらわれている。

行われている。これに加えて、休みやすさに寄与しているのは、社員のマルチプレイヤー化だ。以前の同社は完全なタテ割り組織で、社員は担当部署の仕事だけをこなしていればよかった。それを、一連の改革の中で、担当以外の業務にも対応できるよう再教育。たとえば、売店スタッフだが伝票の打ち込みもできる社員、事務所担当だが駐車場の案内・整理もできる社員といった具合だ。もとは休みやすさを意識した施策というより、特定の部署に業務が集中した際の円滑な対応を目指したものの。しかし、人員不足を他部署からの応援でまかなうことを可能にしたこの施策は、結果的に、休日を円滑に取得させることにもつながったのである。さらに今回の研修旅行では、半分は業務であることが、かえって周囲への遠慮を軽減するほうに働いた。

オフに経験を積むことは 成長への意識につながる

こうして実現した研修旅行はどんな

実を結んだのか？その成果の一つが、2009年2月に行ったプライダルフェアだ。実はこれまでの同社では、年に15～20件程度入る婚礼は、全て50代の支配人が取り仕切っており、プライダルフェアについても、事前にターゲットを絞った特定のユーザーにのみ実施してきた。それを今回はPR委員会の若手が企画、不特定多数の参加者を集め、「とにかくまずは楽しんでもらう」ことを意識して大々的に執り行ったのである。ケーキバイキングの無料試食会や、タレントを招いての無料のお笑いライブを盛り込んだ内容は話題となり、お笑いライブだけでも200人を集めることに成功した。

「雲仙地域のサービス水準は全体的に高いですし、当館にしてもクオリティの高さには自負があります。しかし、外の世界を見ずに業務に追われていては気づくことのできないこともある。今回のフェアのようなイベントは、研修旅行に行った社員たちが、現在のお客様のニーズに触れ、時代のスピードの速さに気づいて

くれたからこそ実現したものだと思います。」と石田常務はその手ごたえを語る。

「昔はよく『嫁にするなら東洋館のフロントを』と言われました。それくらい魅力的な人材の育成に成功していたのです。」と石田常務。時代が変わり、求められる人材像や育成方法は変わっても、「頑張れば自分自身が成長できる仕事であることに変わりはない」と石田常務は信じている。「ところが、せっかく成長の可能性のあるのに、本人がそのことに気づくまえに辞めてしまうケースも多い。これは本当に惜しいことです。そういった事態を少しでも防ぐためにも、技術面もさることながら、まずは仕事に対する考え方から伝えていきたい。そしてその考え方を理解してもらうためには、やはり休暇を使って外に出て、多くの人に会い、いろいろな経験を積んできてもらうことが不可欠だと思っています。」

今回、PR委員会の活動で得た手ごたえを次はどう全社員に展開するのか。同社の挑戦は始まったばかりだ。



「半分は仕事」だから、かえって気兼ねなく休めました

2005年入社 フロント会計担当 平山綾子さん

私の部署は2人体制なので休みやすくはありますが、自分だけ休んで旅に行くとなると気を遣うもの。「半分は仕事」という今回の形はかえって気が楽でした。出かけてしまえば仕事というより完全に休暇気分でしたけどね。部署の異なる社員同士で行ったことで新たな発見も。たとえば、お料理の温かさやタ

オルの柔らかさに注目していた客室係の着眼点は自分にはなかったもので、大きな刺激になりました。また、雲海ツアーで感動したこと、手づくりの観光マップによるお勧めのお土産情報が有難かったことなどが、「観光客目線」に気づくきっかけに。今は私も、チェックアウト時のお客様に近隣の情報を詳しく案内しています。

休暇制度は社員満足度向上の手段。 「誕生日休暇」と人材教育の導入で 休暇取得のしやすい環境を整備。

会社概要

■事業内容：宿泊業 ■本社所在地：神奈川県足柄下郡箱根町 ■設立：1965年
■従業員数：120名（パート従業員含む、2008年3月現在） ■売上高：17億7000万円（2008年12月実績）

「誕生日」を休暇と定めて 公平な有休取得を促進

株式会社ホテル南風荘が有休取得促進に着手したのは2005年度のこと。当時は、有給休暇の取れる部署、取れない部署に差があり、不公平感を生んでいることが課題となっていた。とくに取得率が低いのは、フロント・予約・渉外・調理の4部署。共通するのは、1人が休むと宿泊客への対応に影響の出る部署であり、そのために、社員同士が気を遣い合って、休みづらい雰囲気形成されてしまっている点だ。

不公平感の解消には、これら4部署でもきちんと利用できる制度を作ることこそが肝心。そんな出発点から導き出された答えは「誕生日休暇」だった。発案者でもある同社総務部長の梅澤啓一さんはこう語る。

「誕生日なら、年に一度、全員に必ず訪れる。職場ごとに差が出ないのはもちろん、管理職からメンバー、契約社員まで、平等に権利が与えられると考えたのです。もちろん私も休みますよ。」

誕生日を迎える社員は、前月に社内でも名前を掲示して予告。こうして日常化することで制度は抵抗なく定着し、利用率もほぼ100%を達成している。誕生日の持つ公平感がうまく社員の心をつかんだといえそうだ。

休みづらい職場というのは、誰も有休を取らないので、ますます休みづらい雰

囲気になりがち。そんな悪循環を断ち切るためにも、「誕生日休暇が弾みになるのでは」というのが梅澤さんの思惑だ。「誕生日休暇で休んだ人は、きっと何かしらよい経験をしているはず。短い休暇ではありますが、全員にそういった成功体験があれば、次の有休も取りやすくなるのではないのでしょうか。」

教育によるレベルの底上げが 「留守を託せる人」を増やす

とはいえ、さらなる有休取得促進を図るには、雰囲気を変えるだけでなく、休めない原因を突き止め、改善を図る必要がある。同社の場合、原因の一つは、時間的なゆとりのなさ。これを解消するために取り組んだのが、IT化による業務の効率化だ。例えば、予約客を部屋に割り振る際、従来は用紙に手書きして各部署に配付していたが、社内ネットワークの整備とともにPC入力に統一。以前は夕方までかかっていた書類作成が、今では昼までに終わるようになった。部屋割に従って作業する社員も、早めに内容を確認することが可能となり、次に備える余裕ができる。写しではなく原本を確認できるからミスも減る。休暇を取りやすくするためには、このようにして生まれる時間のゆとりは不可欠だ。

もう一つの原因は、社員間での業務レベルのバラつきだ。前述の「休みづらい」4部署のなかでも、とくに休みづらいのは、多くの宿泊客について事情を

把握している、いわゆる「優秀な」社員。「仮に休暇を取っても、いつ職場から確認の電話が飛び込んでくるか分からないため、休んだ気になれない」という声もある。梅澤さんも「職場の中での仕事のレベルやサービスの質が同じであれば安心して後を託せるのに、それができていない。必要なのは教育による全体のレベルアップ」と考える。

実は同社にとって、業務全体のレベルアップは、より根本的な課題でもあった。というのも、旅行者が宿泊客を対象に実施したアンケート（満足度調査）によると、2007年の同社の総合得点は100点満点中60点台。箱根地域全体の平均が80点前後だから、大きく後れを取っていたのである。

これを受けて2008年度から始まったのが、外部から講師を招いての本格的な人材教育だ。2008年度中に3回実施したセミナーは、2009年度にはさらに回数を増やして実施予定。当然、相応の費用もかかるが、「生き残るためには必要なコスト」と梅澤さんは断言する。コストをかけてでも専門家に依頼するのは、上司に言われても素直に聞けないことも、第三者の言葉なら納得できるから。幹部社員にとっても、他の旅館のケースを数多く見てきた専門家の意見を聞けるのは貴重な経験だ。セミナーは全社員が一斉に受講するため、社内の一体感が高まり、サービスにも統一性が生まれる。単発ではなく継続的に実施



明日から自社で活かすヒント

- 1 誰にでも訪れる誕生日を休暇とすることで、全員が公平に抵抗なく休暇を取得できる。
- 2 業務レベルを上げる研修が「仕事を任せられる人」を増やし、休みやすい環境を作る。
- 3 社員アンケート等により実情を把握してから具体的な目標を決め、ステップアップを図る。

「誕生日に休む」という発想は、一見ありきたりにも見えるが、誰もが公平に、心理的に抵抗なく利用できるという点では優れた着眼点。顧客満足度の向上を目指した業務全体のレベルアップを根本的な課題と位置付け、それに対応する取り組みのひとつに休暇を位置付けていることが、社員の理解が進む要因だろう。これはサービス業ゆえに休暇取得が難しいという課題を抱える業種全般に当てはまるのではないか。

すれば、教育効果もその場限りに終わらない。その結果、2008年度には、アンケートでも一気に80点に到達。こうしてサービス全体が向上し、均質化していけば、結果的に休暇の取りやすさにもつながっていく。

休暇制度の充実が 社員の満足度向上に有効

約20年にわたり、同社の人事制度の整備に取り組んできた梅澤さんは、休暇取得促進に積極的に取り組む理由をこう語る。

「1つは、健康あってこそその仕事であり、健康のためには休暇が必要だということ。そして何より、会社というのは社員が働いてくれてこそ成り立つものですから、その社員が働きやすく、満足していることが大切だということです。もちろん、給料で優遇する道もありますが、会社としては難しい面もある。そんなとき、別の部分で満足してもらうためにも、休暇制度の充実は有効です。」

慢性的な人材不足が続いたバブル期には、働きやすさは人材確保の武器だった。梅澤さんの言葉には、そんな時代を経験したからこそその重みがある。

「有給病気休暇」もそんな思いの表れた制度の一つ。通常、消化されなかった有休は2年経過すると消滅するが、病気療養という目的に限り、年5日、最大20日まで積み立てられる上に、期限はないという制度だ。20日分といえは約1カ月分の給料に相当。大病を患っても、安心して治療に専念できる。

「それで元気に復帰してくれば会社としても嬉しい。給料で報いるのは難しくても、せめてこういう形で助けてあげられれば」と梅澤さん。実際、制度を利用した社員からは感謝の声も上がっている。

今後、実現を目指すのは、全社員を対象とした「リフレッシュ休暇」だ。現在同社には、永年勤続制度の一環としてのリフレッシュ休暇があるが、これは10年以上の勤続者に対し、10年ごとに年5日ずつ与えられる特別休暇。取得率

は高いものの、そもそも対象者自体が少ないことと、対象年度内に取得しないと消滅してしまうことなどから、「もっと利用の幅を広げたい」と梅澤さんは考えているのだ。

同社ではこうした目標を「一般事業主行動計画」として書面にまとめ、県に提出している。この行動計画は本来、従業員数300名以上の企業を対象としたもので、従業員数120名の同社に策定の義務はない。それにもかかわらず提出するところに、同社の気概が見て取れる。

「理想を実現するには、具体的な目標を決め、段階的にステップアップしていくことです。」どんな目標を設定するかを決めるには、社員アンケートで実情の把握をしたり、労働組合と月に一度の会合を持つ努力も欠かさない。

「誕生日休暇」も、2005年度からの3年計画に定めたことから実現したもの。2008年度からの計画に掲げられた「リフレッシュ休暇」などの青写真も、近い将来、実現の日を迎えることだろう。



誕生日休暇に箱根の観光スポット巡り。案内の幅が広がった

入社2年目 予約課 伊藤剛さん

予約課では、平日の旅行会社とのやりとりを中心に、FAXを処理したり、電話を受けたりしている間にどんどん仕事が多まっていってしまうもの。通常の有休取得なら、2、3カ月前から準備が必要だと思いますが、誕生日休暇はみんな心積もりができていいるせいか比較的すんなり取得できました。ここに来てまだ2年弱、あまり箱根に詳しくないので、

去年の誕生日休暇には車で箱根を一周。とくに大涌谷や芦ノ湖など、お客さんがよく行くスポットを訪ねたことで、南風荘からの所要時間をはじめ、案内できることの幅も広がったと思います。観光に携わる者としては、もっといろんな地方のことを知りたいところ。次に有休が取れれば、箱根以外の神奈川県内や東京にも出かけたいです。

社員の休暇旅行を奨励することで、 仕事に活かせる「見聞」を広げさせ、 プロ意識を高める。

会社概要

■事業内容：業務渡航・自由旅行のプランニング、国内海外の航空券・ホテル等の手配、各種パッケージツアー販売、インターネットを使った旅行商品・サービスの提供、損害保険・生命保険の代理店業 ■本社所在地：東京都新宿区 ■設立：1979 年 ■従業員数：141 名（2009 年3 月1 日現在） ■資本金：3 億5000 万円



明日から自社で活かすヒント

- 1 休暇の旅行は仕事に活かせる経験。「百聞は一見にしかず」の視点で促進する。
- 2 休んでも業務に支障の出ない仕組み、顧客管理システム等のデータベース化が大切。
- 3 社員の家族や友人まで視野に入れ、自社へのロイヤリティを高める工夫を実践。

同社は、余暇と仕事が密接に関連しやすい旅行業界の特性を活かして、社員のプロ意識を高めるための休暇活用法を構築しているといえる。これは、休暇の活用が、顧客のメリット創出につながることを意識しているからこそできることであろう。社員が見聞を広め、より現場感覚を磨くことによって、「お客様と一緒に旅行を作ろう」というコンセプトが実現される。

社員が旅行に行くための 機会を提供する休暇制度

余暇の過ごし方として、旅行は人気の高い項目の一つであるが、では、お客様のニーズに応じた様々な旅のプランやコーディネートをしている旅行会社の休暇への取り組みはどうなっているのだろうか。西新宿のビジネスビル街に本社を構える株式会社エアーリンクを訪ねた。

同社は、「お客様と一緒に旅行をつくらう」という創業時からのポリシーを受け継ぎ、きめ細かな顧客対応や提案を大切にしている旅行会社だ。代表取締役社長の中野正治さんに、特徴的な休暇制度について話を聞いた。「弊社は、旅行代理店業務を中心に事業を展開していますが、社員自らが旅行に行くことで、経験や見聞を広め、その体験を仕事に活かせるよう『2 週間連続の休暇取得』を奨励しています。必ず旅行に行かなければならないというわけでは

ないのですが、旅行業界で働く者はもともと旅行好きということもあり、多くの社員がこの制度を活用して、海外旅行に行ってますね。旅行には、時間とお金の2 つが必要な要素となりますが、その一つの『時間』を会社として提供していくことで、社員自らが旅行に行きやすい環境を作っています。通常の休みですと、夏期休暇や年末年始休暇なども1 週間程度が一般的な休みの期間だと思いますが、たとえば、ヨーロッパやアメリカなど、

海外旅行で遠方まで行こうとすると1 週間では日程的に足りないエリアがたくさんあります。そうしたこともふまえて、2 週間連続の休暇取得を可能にした制度を導入しています。もちろん、1 週間で2 回に分けて取るなどの調整は自由にしてあります。年度の初めに社員から申告させておいて、その期間を休む前提に、全体の仕事の流れをコントロールするようにしています。始めた当初は、全体に浸透させる意味もあって、『連続休暇辞令』というものを書面にして出していたこともありました。」

社長の中野さんは、まさに「百聞は一見にしかず」の視点を重視し、会議室の研修等で旅を学ぶことも重要だが、社員が実際に旅行に行く機会を提供しているという。

2週間の連続休暇を可能にする 顧客管理と事前コントロール

しかしながら、2 週間の連続休暇となると、業務のカバーや、担当者が不在でも支障のない仕組みが必要となる。そのポイントの中野さんはこう語る。『当社は、リピーターのお客様が全体の6 割から7 割を占めており、レジャーの旅行よりは、仕事で出張に行かれる業務渡航の手配をご依頼いただく会社も多いので、担当者がいないときには、お客様の航空会社の好みであったりとか、どの航空会社のマイレージをためているのか、窓側が好きか通路側が好きかというよう

なお客様の情報がどれだけ整理されているかが重要となります。そこで、顧客管理システムなどデータベース化されたものにしておくことで、お問い合わせいただいたときに担当者が不在であっても、支障のない業務フローを整えています。また、長くお取引をさせていただいているお客様には、こちらから事前に休みの予定をお知らせしておくケースもあります。日頃からの信頼関係作りが何よりも大切であることは大前提ですので、大きくは『顧客情報の管理』と『事前のご案内』の2 つを徹底することで、この休暇制度の実現を可能にしています。当然、連続休暇でなくても、突然の病欠等の場合でも基本の部分は同じです。』

旅行体験が仕事に直結し、 お客様のための情報となる

「現在では有給休暇の消化率は70% 強になっている状況です。旅行業は、お客様へのご案内が自分の体験に基づくものである方が喜ばれたり、ご安心いただけるという要素が強いので、社員が国内・国外問わず、旅行に行くという行為が、自分自身の余暇であると同時に、仕事の場面でも大いに役立つわけです。たとえば、もし台湾に行ったならば、このホテルは観光地からも近くてきれいですよとか、空港から何分ぐらいかかりますよ、というように、信頼感の得られる情報をご提供しやすくなるわけです。その点では、休暇と業務が密接に結びついて

いるという特性があるので、旅行業界では、休暇を促すというのは比較的やりやすい面があると思います。最近の傾向として、若い人があまり海外旅行に行かなくなってきたという状況もありますが、若いときに異文化に触れるとか、異国の地に行って、言葉がそんなに話せなくても身振り手振りでなんとかなるものだというような体験が自信につながる面もあると思いますね。その意味でも、旅行の体験がその人の自信や成長につながり、人間性を豊かにするための良い機会になると思います。このことは、若手社員はもちろんのこと、若い世代のお客様に対して“海外旅行体験のメリット”をお話することにもつながりますね。旅行業界は、飛行機やホテルの予約など、形のないものを売る仕事になるので、自分の経験をもとに付加価値をプラスしていくことがとても重要になってきます。どの旅行会社でも極端に違う商品は少ないわけですから、安いことはもちろんですが、いかに情報を丁寧に、正確に、早く

伝えていけるのかがお客様の決め手になることが多いのです。だからこそ、付加価値をどれだけ上げていけるかがポイントだと思っています。創業以来、『お客様と一緒に旅行をつくらう』というコンセプトを大切にできていますので、喜んでいただけるご提案のできるプロになるために必要な取り組みは、積極的に実践していくべきだと考えています。」

自社へのロイヤリティを高め、 その輪を広げる工夫も実践

エアーリンクでは、社員割引制度を、社員の家族、友人にまで広げているという。その真意は、自社へのロイヤリティの向上と、その輪を広げることにあるという。「社員割引きの対象にしてきたものを、2 年程前から、社員の家族、友人まで幅を広げています。旅行する場合、1 人で行く場合もありますが、やはり多くは、休暇の機会を活かして、家族と行く、友人と行くというケースが多いですからね。そもそも、自社商品の割引制度とい

うものは、そこで利益を上げる目的はなく、あくまでも、自社の特典が受けられて、かつ、自社に対するロイヤリティが高まることや、商品活用のネットワークが広がっていくということが大きな狙いです。さらに、その広がりからエアーリンクという会社を知っていただく、今後もご利用いただけるという『輪』が広がっていけばいいと考えています。特に我々の業界のように、製品として形のないものをご提供しているケースでは、クチコミや人づての紹介が強い影響力をもっていますので、こうした割引制度も、その一助になればと思っています。」

エアーリンクの実践内容には、「社員の経験がお客様のためになる」という思想があり、社員自身の成長を通して、サービスの付加価値を高めていこうとする考え方が感じられる。そこには、創業時から受け継がれてきた「お客様と一緒に旅行をつくらう」というコンセプトが企業活動全体に反映されているからに違いない。

連続休暇の旅行体験が「最新の現場情報」として仕事に活かされる仕組みづくり

企業コンセプト

「お客様と一緒に旅行をつくらう」

連続休暇制度

社員の旅行体験から「現地情報」「知識」「自信」が生まれる

仕事への活用

お客様にとっての活きた情報としてフィードバック可能

休暇と業務の好循環

プロフェッショナルとしての社員の成長、企業の付加価値UP

業務の効率化、組織力強化のために 最長16日間の連続休暇制度を 導入する“発想の転換”。

会社概要

■事業内容：コンサルティング、オフィス空間デザイン、オフィス・商業施設のトータルコンストラクション ■本社所在地：東京都港区 ■設立：1997年 ■従業員数：60名（2009年2月現在）

連続休暇制度の導入で 土日出社が減った

オフィスデザイン、オフィス環境のコンサルタント業務を行う株式会社翔栄クリエイトは、2008年5月から夏期休暇や正月休みとは別に、年に1度最長16日間の「連続休暇制度」を導入した。

5日間連続の有休に5日間連続の特別休暇をプラス。その間の週末と前後の週末を合わせれば16連休となる。さらに、この制度を利用して旅行に出かけた場合、勤続年数に応じて交通費の一部を会社が負担する「休暇生活活動推進補助金制度」の利用もセットになっている。補助金の額は例えば、入社2年目までは上限1万円、勤続9年以上では最高10万円までが支払われる。原則的に、年に1度「連続休暇制度」を利用することを全社員に義務づけている。

制度を導入した狙いは、「視野が広がり、人としての枠が広がることにより、お客様へのサービスが向上する」「連続休暇を取得し、業績が上がれば、お客様への提案にも説得力が増す」「採用に関して差別化ができる」「従業員のリフレッシュ」「器が大きくなり、新しい人生観・世界観が身に付く」「業務の効率化、個人のスキルアップを考え実行するようになる」「仕事の共有を考えるようになり、チームとして助け合い、特定の人に依存しなくても会社が回るようにできる」など、多岐にわたる。その中でも、代表取締役

の宇佐神慎さんが最も重要視している効果が、業務の効率化と組織力の強化だ。

「弊社のようなクリエイティブな仕事の場合、業務が社員個人個人に委ねられている部分が多い。16日間も連続で休むということは、当然その分の業務を効率よくこなさなければならなくなり、必然的にメリハリをつけて仕事をするようになる。不在中にお客様に迷惑をかけないように、諸連絡を事前に済ませるとともに、お客様から連絡が入ったときには、他の社員がスムーズに対応できるように情報の共有化を進めなければならない。業務内容は個人によるところが多くても、必要なときにはお互いにフォローできる組織を作り上げる必要が出てくる。休みを取ると最初に決めてしまえば、これらの力学に従うよりほかない。」

業務が効率化し、お互いにフォローできる強固な組織ができてから長期休暇の制度を導入するのではなく、業務の効率化、組織力の強化のために、長期休暇制度を導入するという発想の転換だ。

宇佐神さんの「連続休暇制度」のアイデアを最初に聞いたとき、社員たちは「土日だって休めていないのに、16日間の連続休暇なんて現実的に無理でしょう」と思ったという。

それに対して、「心臓はずっと動いているように見えて、脈を打つ瞬間以外は休んでいる。土日までずっと仕事をしているということは、ダラダラと休みながら

仕事をしているのと同じ」と宇佐神さんは考えていた。

制度の導入が決まると、まずは土日はきちんと休めるようにしようとする意識が社員の中に生まれた。そして、制度導入から約半年で、土日出勤する社員が減った。また、マネージャーなど、管理職ほど休みが取りづらいことも浮き彫りになり、業務の管理を上司が属人的に行うのではなく、組織全体で把握・コントロールする意識が生まれた。

日報の義務化で業務時間の 無駄を徹底的に排除

それでもなお、業務が効率化できず、なかなか休みが取れない社員もいたことから、2008年10月より社員に「日報」をつけることを義務づけた。例えば、デザイナー用の日報の場合、「何時から何時の間に、一人ひとりの能力に応じた労働単価に対して、どんな業務を行ったか」を細かく記録する。それを受け取った上司が「なぜこの業務にこんなに時間がかかるのか。もっと時間の短縮やオリティアップの方法はないか」などと具体的に効率化のための指導をする。営業の場合「何時から何時にどのお客様と打ち合わせを行い、移動時間にはどれくらいかかったか」などの時間管理のほか、「売上もお客様へのスピードやクオリティも、月間自己目標に対して何パーセントのところまで到達しているか」までを毎日記録する。



明日から自社で活かすヒント

- 1 連続休暇制度を設けることで業務の効率化と社員同士でフォローしあう意識が芽生える。
- 2 社内補助金制度を導入することで、休暇をより有効に活用する支援ができる。
- 3 日報をつけることで無駄な時間を洗い出し創出した時間を休みに当てることができる。

万全の準備を行ってから新制度を導入するのではなく、あえて新制度を導入することで、社員や組織のあり方を問うという方法が斬新。組織管理に休暇制度を利用した良い例といえる。新制度の導入により、組織としての課題が浮き彫りになり、それを改善していくことで企業としての体制強化を図る効果が期待できる。

「自ら目標を立てて無駄な時間を削り、仕事をつめていけば業務時間は削減でき、クオリティもアップする。削減した時間でさらに“仕事をしろ”と言うつもりはない。集中して仕事を終わらせた後、余った時間は休んでいい。1日の行動記録を記入させると、最初のうちは業務時間のすべてを仕事で埋めたくなるようだが、実は良い仕事ができている社員の日報にはところどころまとまった休みの時間がある。1日の中で計画的に休みが取れるようになれば、1週間単位でも計画的に休みが取れるようになる。1週間単位で計画的に休みが取れるようになれば、より長期的なスパンで休みが取れるようになる。社員全員にそれだけのスキルがつけば、誰か一人が欠けてもフォローできる余裕が生まれる。それが強い組織。」と宇佐神さん。

社員同士の情報の共有化については、お客様に関する資料やデータがどこにあるのかを誰もがわかるよう徹底するのはもちろんのこと、同社の十八番であ

るオフィス環境の改善が有効だという。同社では、社員は円の外を向くように並べられたデスクで仕事を行い、中央に打ち合わせ机が配置されている。振り向けば、いつでも打ち合わせができるので、必要なときに随時短時間の打ち合わせを行い、すぐに作業に戻ることが可能だ。また、振り返れば、お互いのパソコンの画面が見えたり、机の様子が見えたりするので、お互いにどんな仕事にとりかかっているのかを把握できる。

旅行費用の一部を会社が負担し 外に出て遊ぶことを奨励

「連続休暇制度」だけでなく、「休暇生活活動推進補助金制度」も用意した理由について、宇佐神さんは「主にデザイナーという職種では、普段は家と会社の往復だけの生活になりがちだが、適度な遊びがなければ、いい仕事はできない。休暇を家で休むのではなく、外に出て遊び、視野を広げることで、いい仕事につなげてほしいから。」と説明する。

すでに「連続休暇制度」を利用した社員の全員が国内、海外へ旅行に行くことで、建築デザインなどについての見聞を広め、業務に還元している。

「連続休暇制度」の利用に際しては事前に旅行計画の提出を義務づけている。さらに「休暇生活活動推進補助金」は、休暇明けに制度についてのアンケートを提出した後で支払われる仕組みを取っている。そのアンケートは今後の制度改善のための参考にするという。

現在、2週間の長期休暇が難しい管理職社員もいて、「連続休暇」を1週間ずつの2回に分ける案も検討されているが、宇佐神さんは「せっかくの連続休暇もバラしてしまえば意味を失ってしまう。これはあくまでも現時点での組織の弱点の露呈。やむを得ない一時的な処置であり、ゆくゆくは2週間の連続休暇に戻るのが大前提。むしろ、今後はさらに長期の休暇制度導入にチャレンジしたい。」と、さらなる業務効率と組織力の強化に意欲を燃やしている。



計画的に効率よく仕事を進めれば、長期休暇取得も可能だと実感

デザイナー 船越理恵さん

「連続休暇制度」導入直後に2週間の休みを取り家族とギリシャに行きました。入社以来初めての長期休暇で、「出発前後に仕事のピークが重なってしまったらどうしよう」と最初は不安でしたが、申請した後は覚悟を決めて、計画的に仕事を進め、みんなの協力も得ることで出発前に必要な仕事はすべて

終わることができました。出発してから2～3日は「仕事は大丈夫かな」と不安になることもありましたが、それを過ぎると不安は消え、いつもの短期の休みとは全く違う質の時間を体験できました。休みによってリフレッシュできただけでなく、計画的に仕事を進めればきちんと休めることを実感しました。

最長1カ月の大胆な長期休暇制度。 旅行で得た社員の経験は デザイン会社としての貴重な財産に。

会社概要

■事業内容：ホームページおよびデジタルコンテンツ事業の企画制作、各種印刷物の制作、広告／セールスプロモーションの企画制作、CI計画の企画制作、イベント・展示会の企画運営、総合音楽制作事業など
■本社所在地：群馬県富岡市■設立：1996年■従業員数：36名■売上高：4億5000万円（2008年9月期）

最長1カ月の休暇が可能。 大胆な長期休暇制度を導入

群馬県富岡市、市街地から少し離れた自然豊かな環境に本社を構えるマルキンアド株式会社。WEBデザインやグラフィックデザインの企画制作を手がける同社は2008年度に、最長15日間の特別休暇と最大40万円の賞与が付与される「バケーションシステム」を導入した。同制度は、入社3年以上の社員を対象にした長期休暇制度で、入社3年目、5年目、7年目、10年目、以降40年目までの5年ごとに利用できる。年次ごとに休暇日数と賞与額が設定されており、たとえば入社3年目は3日間の特別休暇と3万円のボーナス、7年目は7日間の特別休暇と15万円のボーナス、10年目は15日間の特別休暇と20万円のボーナスが支給される仕組みだ。いずれも、特別休暇に年次有給休暇、土日を加えることで最短1週間（3年目）～最長1カ月間（10年目）のバケーションが取得可能。同制度には休暇とボーナスという2つの要素があるが、ボーナスのみの取得は原則できないため、あくまでも“休暇”に主眼を置いた制度といえるだろう。まずは、同制度導入の背景を、山田勝博社長に聞く。

「好業績の利益還元という側面もありますが、制度導入の根本にあるのは“会社は社員の幸せを実現するための共同体”という経営哲学です。社会人になると、なかなかまとまった休みが取れない

というのは、どの業界でも同じだと思います。ですが、“社員の幸せ”という観点からすると、やはり長期休暇は必要な要素だと考えました。そこで昨年、バケーションシステムを創設し、1週間～最大1カ月間の休暇を取れる環境づくりを目指したんです。休暇を何に使うかはすべて社員に任せていますが、社長としてはぜひ旅行をして欲しいと思っています。心身共にリフレッシュし、見聞を広めることが、デザインを含めて色々な意味で会社に良い影響をもたらすと信じていますから。」

長期休暇で得た社員の経験は 企業としての財産にもなる

異文化に刺激を受け、見聞を広めるという経験は、デザインの現場に還元される。同氏がそう考える背景には、ひとつの原体験がある。

「3～4年前でしょうか。当時28歳だった男性社員が、とあるプロジェクトのために東京の大手ネット広告代理店に向向していたんです。6カ月がかりのプロジェクトでしたが、これがかなりハードな案件で、昼夜問わずの作業が頻発し、6カ月間土日でもゼロというような状態でした。彼が無事プロジェクトを成功させ、群馬に帰ってきたときには、ずいぶんぐったりとした様子でした。そこで、会社として彼なしでも通常の仕事を回す体制ができていたこともあり、これは良いチャンスだと考え『すぐに1カ月の休暇を取って旅行して来い』と指示したんです。当時

は現在のバケーションシステムのような制度はなかったので、ポケットマネーでボーナスも支給しました。」

出向を終えた男性社員は、社長の指示をきっかけに、エジプトへ向かった。

「どうやら彼は、旅の途中にお金が足りなくなつては、現地でも働きながら旅行を続ける…というような日々を過ごしたらしいんですね。1カ月間の休暇を終え、群馬に帰ってくる頃には、ぐったりとしていた面影はなく、すっかりたくましい表情になっていた。彼の痛快なみやげ話や変化の様子、周囲の社員に与える影響を見ていて、ああ、これは良い機会だったな、と実感したんです。もちろん彼は、その後復帰し、現在もバリバリ活躍中です。もっとも、直接的にエジプトらしい仕事をできるようになった…ということではありませんが、デザインの仕事というのは感性に負う部分も多い。彼が得た経験は、いわば会社としての財産にもなっていると思いますね。」

この体験をヒントに創設された「バケーションシステム」。運用初年度となる2008年は、制度対象者となる5名中、家庭の都合でやむなく利用できなかった1名を除く4名が利用。沖縄や九州などを旅行したという。

長期休暇制度導入で チーム内の連携も強化

地元ケーキショップの広告から、誰もが知るナショナルブランドのホームペー

💡明日から自社で活かすヒント

- 1 **大胆な長期休暇制度の導入で、社員のモチベーションアップを図る。**
- 2 **3年目は「勤続か退社か」のターニングポイント。効果的な離職防止策を。**
- 3 **50人以下という規模だからこそ、積極的な「休める」雰囲気づくりが必要。**

同社は、最長1カ月という長期休暇制度の導入で、従業員の心身のケアや採用、離職防止面での優秀な人材の確保、さらにはデザイン会社としての企業競争力の強化を図っている。小規模企業ならではの大胆な施策は、過剰労働が常態化しやすいマスコミ業界ならではの問題を克服しようとする同社の強い意志を感じさせる。この強い意志のもとでの制度運用の結果、チーム内連携が強化されたという予期せぬメリットも享受。

ジまで、幅広い制作物を手がけるマルキンアド。社員数36名、設立13年で群馬県の最大規模の制作プロダクションへと成長した同社のクライアントには、東京に本社を構える大手企業も多く、年間の出張費は東京～高崎間の新幹線代だけで1000万円を超える。当然業務は多忙で、プロジェクトによっては、休日出勤や長時間の残業が発生するケースも少なくはないという。そんな状況下、昨年度は全社員の1割以上にあたる4名が前述のバケーションシステムを利用した。経営面や他の社員の業務に支障はなかったのだろうか。

「通常の給料と賞与に加え、最大1カ月の休暇と特別ボーナスを支給する。これは正直、経営者としては痛い面もありますよね。ただ、痛い痛いと言ってもしょうがないし、メリットの方が大きいと思っています。先ほどの“社員の幸せ”という観点はもちろん、昨年度からの運用なのでまだ数字には表れていませんが、採用面での期待もあります。また、入社3年

目というのは一般的に「退社か勤続か」のターニングポイントだといわれています。バケーションシステムの対象年次をこの3年目からとしたのは、このターニングポイントでの離職防止のフックになれば、という願いもあるんですよ。」

長期休暇を取る社員は、チームへの影響が少ない時期に休暇を取るように配慮しており、対象外の社員にとっても、3年、5年、7年、10年…とほぼ隔年で制度の対象年次となるため、仕事量の面ではお互い様だという感覚もあるという。さらに、同制度を運用することで、思わぬ副産物もあった。

「1つの案件に対して4～5人のチームで仕事をする場合が多いのですが、チームの1人が1週間抜けると、必然的に残りの社員が抜けた部分をカバーすることになります。すると、それぞれが通常の業務ではタッチしない領域の仕事を経験できるし、チーム内の連携も強くなる。これは、制作会社としては予期せぬメリットでした。」

従業員数50人以下だから より積極的な配慮が大切

同社では、金曜日になると社長が社内を回り、一人ひとりに声をかける。社長自ら社員の休日出勤を抑制し、有給休暇の取得を促すためだという。

「社員の心身の健康を保つためにも、総労働時間の削減は必要だと考えています。ただ、50名以下というのは、全社員が目届く範囲にいるという規模。200人～300人の会社だと、制度さえしっかりしていれば、ある程度個人の判断で有休消化できるかもしれませんが、50人以下だと『あいつ休んでいないな』というのがすぐにわかりますからね。上司が率先して有休を取るだけでなく、『休め!』と命令するくらいでないといけません。」

普段からコミュニケーションを取り、休みやすい雰囲気づくりを心がけているという同氏は、最後にこう付け加えた。

「やっぱり企業というのは、結局、人間が一番大切なんですよ。」



趣味のカメラも満喫。デザイン表現力にも活かしたい

営業局／インタラクティブグループ webプロデューサー 黒澤俊輔さん

昨年12月に、バケーションシステムを利用して、友人と一緒に沖縄本島を旅行しました。海のない群馬県から南の島へ。残波岬などの名所を訪れ、趣味のカメラ撮影を楽しみました。環境を変えることで、本当にリフレッシュできましたし、業務上、クライアントにデザイン表現を提案する機

会が多いので、沖縄の美しい海を見た経験が、表現力を広げる意味で役立てば最高ですね。昨年この制度が創設されたときは、社員としては単純にうれしかったですし、「休んでも良いんだ」という会社のメッセージを改めて実感できたと思います。社員の評判は、もちろん上々ですよ。

20 年前より週休 2 日を実施。 新卒採用の不振をきっかけに 休暇制度の充実を検討。

会社概要

■事業内容：建設用機材・事務用備品・電気製品・OA 機器のレンタルおよびリース
■本社所在地：福岡県福岡市早良区
■設立：1977 年 ■従業員数：75 名（2009 年 3 月）
■売上高：8 億円（2008 年 9 月期）

新卒採用のための職場改善。 休暇施策が採用に直結

「バブル期の真っ只中、大卒新卒採用の主流は合同説明会でした。ちょうど新卒社員を採用したいと考えていたため、弊社も参加を試みたのです。」

同社が現在のような充実した職場環境を整えるきっかけとなったのは、このときだったと拓新産業株式会社の藤河次宏代表は語る。

「この合同説明会で、大変なショックをうけたのです。初めてで勝手がわからなかったということもありましたが、学生が全くうちのブースに関心を持ってくれなかったんです。席に座ってくれる人がほとんどいなかった。」

この経験から、まずは学生にとって魅力的な企業にすべく職場環境を改善していこうと考えたのだという。

「恥ずかしながら当時は就業規則さえきちんと把握していませんでした。これではまずいと思い、書店に行って、先進的な就業規則の事例について勉強をしました。」

こうして業界では異例の週休2日制の導入、有給休暇の完全取得を目指すことに決めた。

急進的な改革は難しかったが、5 年くらいかけて完全な週休2日制に近づき、7 年で浸透したという。

20 年前、合同説明会の席が全く埋まらなかったという同社だが、現在では採

用募集が数名のところに約400 名の応募があり、説明会も多いときでは20 回以上行っているという。その様子はTV 取材が入ったこともあったほどだ。

「バス停からリクルートスーツを着た学生が列をなしてここにやってくるんです。うちは一貫して説明会は、本社に来てもらうようにしています。社内で働く従業員は押しかける学生たちに変な刺激を受けるんです。内定までに採用面接は、全部で5 回程度行いますから、のべでいうと相当な数の学生がここに足を運ぶことになる。すると“なんでこんなに自分の会社は人気があるのだろう、そんなに魅力があるのかな”と考え、当社の社員であることを誇りに思うようになる。それによる社員のモチベーションアップ効果はかなりのものです。」

毎年時期がくると、拓新産業に多くの学生が訪れる姿を頻繁に目にするようになる。これは、地域へのPR にもなっている。

職場改善による採用人気向上の結果、同社の平均年齢は同業では若めの32 歳。オフィスを見渡しても若い人材を含めたあらゆる層の従業員がそろっており、サークル活動やイベント行事もさかんに行われ、社内に活気がある。

近年の学生にとって人気業種とはいえない業界であり、なおかつアクセスのいい場所とはいえない立地条件にある同社であるからこそ、この人気ぶりは、職場環境の良さを直接的に強調する。

業界慣行の折り合いが肝に。 顧客満足≦社員満足の方針

しかし、週休1 日が当然だった同業界内で反発はなかったのだろうか。

「建設現場というのは日曜だろうが、なんだろうが工期の関係で仕事をする業界です。休日でもお客さんがあればあけるところがまだまだ多い。はじめは当然社内からも、お客さんからも反対がありました。他社と比べて不利にならないか、皆不安を感じていたんですね。けれど社員に、“休みは現状のままでいいのか”と問うと、一転、その答えはNO なのです。それならば、マイナス的な考え方ではなく、実現できるように問題点をクリアしていくことを考えていきました。」

導入してみると、週休2 日制の導入には予想したほどの混乱はなかったという。しかし、つまりきははじめたのは「完全な」週休2 日を目指したところから。

他社が活動している土曜日に全社員を不在にするのには無理があった。

「結局、全社員が休むのは第2 土曜日だけと決めました。年間スケジュールを各部署ごとに話し合いで作り交代制をとっています。土曜出社した社員には別の日に代休をとってもらう。こうすることで週休2 日を維持しています。」

これによって、お客さんに対しても、誰もいなくなる土曜日は月に1 度だけと話し、ご理解をいただいたのだという。業界的にどうしても変えられない部分は



明日から自社で活かすヒント

- 1 ワークショップ型の研修を取り入れることで、休暇制度の意味を自ら理解してもらう。
- 2 風土を改善していくためには、トップからの直接的、継続的な語りかけが有効。
- 3 社員満足を向上させれば、顧客満足の向上につながる仕事ができるようになる。

若者にとって魅力のある職場環境を考え、クライアントに休みを合わせる業界慣行があるなか、早い時期から週休2 日などの休暇制度を断行した結果が、人材採用力に大きく表れている。中規模企業にとってトップが直接語ることが重要であること、またその伝え方が参考になる。また、社員満足度の向上が顧客満足度アップの確かな道筋であるとの考え方のもとに休暇を位置付けていることも注目に値する。

無理をしないというのが長く続ける秘訣だとか。

そうはいっても、労働時間だけで考えれば早く仕上がる他社に軍配があがってしまうこともあるだろう。同社に発注が集まる理由はどこにあるのだろうか。

「社員満足が高まれば、社員の顧客に対する態度が変わってきます。ダイレクトに顧客満足を優先するのではなく、ある意味で社員満足を優先し、社員を通じて顧客満足につながっていくことを望んでいます。また、お客さんの要望にあわせて休日出社をすればそれだけの休日手当が発生します。そうした意味ではある程度割り切って休みをつくることは経営メリットにもつながってきます。」

休暇の意味を考える機会を ワークを通じ感じてもらう

社内で休暇はどのようにして浸透していったのだろうか。

「当然、急に週休2 日といっても社員にはすぐに浸透しない。浸透というより、

信用しません。休みを推奨してはいるけれど、休むと実は影で評価が下がっているのでは……などという心配をした社員だったかもしれない。20 年前というのはまだそういう時代だったのです。そこで、朝礼などの機会を使って、トップである私から直接社員によびかけをはじめました。具体的には3 カ月おきに、休暇取得率の低い社員の名前を読み上げ、これを3 年間続けました。」

このアクションによって藤河社長の本気度が伝わったという。やがてこの役目は社員からの申し出により総務にバトンタッチされる。その後、このしきたりは今でも続いている。

また、藤河社長の望む風土を新入社員が応援してくれたという。

「休みを奨励する企業として新卒採用を行っていますので、4 回の新卒採用を行えば、4 期分のあたらしい社風に沿った若手が入社してきます。これによって休暇をよしとする風土の浸透速度が増していきました。」

同じ効果を狙い、新卒の採用説明会に交代で従業員にも参加をしてもらったという。トップの意見を知ってもらういい機会だと考えたのだ。そのほか、手間、時間、費用をかけ自社の取り組みの意味、意義を感じてもらうためのワークショップも用意している。

「外部から講師を招いての研修というのは、スキル研修には向いていますが、社内風土に関しては全く不向きです。こうした研修では自ら考えてもらう機会をいかにつくるかが課題です。」

同社には「一流の中小企業を目指したい」というスローガンがある。「人間、基本的な欲求が満たされなくては自己実現などできません。だから職場環境は整えてあげなくてはいけない。」とは代表の考え。最後に藤河さんは、こうまとめた。

「大手企業に比べて就職人気がない中小企業だからこそ、人材に対する努力が必要。人が来ないと嘆く前に職場環境を改善する努力が必要です。」

自作のワークショップを通じて自社の取り組みを伝える



いろいろなグルーピングで社員を集め、自ら考えさせる機会を設けている

同社では、会社の考え方を知ってもらうことを目的として、ワークショップ形式の研修を頻繁に行っている。研修委員会が設けられており、社員が発案した手作りの研修を行う。講義形式の押し付けではなく社員同士で討議をさせ、自ら気がついてもらうことを大切にしている。例えば「他社と比較した自社のプラス面、

マイナス面」を話し合いグループ発表することで自社の休暇制度がもたらす効果を知ることになるという具合だ。こうした研修は15 名程度を数グループにわけ、半日を要して行う。集める社員は、階層別、職場別など「タテ、ヨコ、ナナメ」といろいろな集め方をするのがポイントなのだという。

経営によく効く「休暇」実践編 「明日から自社で活かすヒント」から事例を探す

休暇と企業活動を両立させる仕組みづくり

業務効率化の工夫、複数業務に対応できる人材の育成等、休暇取得と企業活動を両立させていくためのヒント。

- 業務が比較的緩やかになる時期には、臨機応変に臨時の休暇制度を発令。
六花亭製菓株式会社 --- 09
- 会議、メールに関するルールの策定など、分かりやすい「時間づくり」ノウハウの開示。
三井化学株式会社 --- 13
- 業務効率化の前提として、退社時刻宣言、年休計画表等で、忙しさを「見える化」。
三井化学株式会社 --- 13
- 業務フロー中のタイムラグを有給休暇取得日にあてることで生産効率が向上する。
中外医薬生産株式会社 --- 19
- 輪番制による仕事の回り持ちで、1人が抜けても仕事を止めずに済む体制を作る。
株式会社岡田鉄工所 --- 21
- 「常に考える」ことで、少ない労働時間でも高い収益を生み出す。
未来工業株式会社 --- 23
- 複数の人に複数の現場を担当させることで休暇をカバーしあう。
株式会社カミテ --- 27
- 在宅勤務制度の導入で業務の計画性が増し、休暇を取得しやすくなる。
株式会社富士通ワイエフシー --- 35
- 勤続4年を節目に長期休暇を与え、メンタルヘルス効果で離職を防止。
株式会社ミツエーリンクス --- 39
- 全社員が育児期の女性社員になったつもりで仕事を早め早めに進め、効率化する。
株式会社良品計画 --- 43
- 事務所業務向けにもマニュアルを作成し、担当者不在時の業務代行を容易にする。
株式会社良品計画 --- 43
- 販売スタッフを店舗ごとで分けずに、施設全体でユニットをつくり勤務シフトを組む。
株式会社ナルミヤ・インターナショナル --- 47
- 販売スタイルを「野球型からサッカー型」へ移行し、顧客満足度を向上させる。
株式会社ナルミヤ・インターナショナル --- 47
- 休暇による人員不足には、店舗を束ねるスーパーバイザーが他店からの応援派遣を要請。
株式会社ラムラ --- 51
- 適切な人員配置を行い、人不足で休めない状態を解消する。
株式会社ホテル東洋館 --- 53
- 社員のマルチプレイヤー化で、担当部署以外の仕事も手伝える体制を整えておく。
株式会社ホテル東洋館 --- 53
- 業務レベルを上げる研修が「仕事を任せられる人」を増やし、休みやすい環境を作る。
株式会社ホテル南風荘 --- 55
- 休んでも業務に支障の出ない仕組み、顧客管理システム等のデータベース化が大切。
株式会社エアーリンク --- 57
- 日報をつけることで無駄な時間を洗い出し創出した時間を休みに当てることができる。
株式会社翔栄クリエイト --- 59

休暇取得への意識改革、風土づくり

経営者、管理職、従業員それぞれの意識改革によって休暇取得しやすい風土づくりを進めていくためのヒント。

- 制度の導入だけでなく、上司が進んで休暇を取り、休みやすい風土をつくる。
株式会社太陽商工 --- 07
- ひとたび休暇に前向きな風土が形成できれば、強制より自発的な運用が効果的。
アサヒビール株式会社 --- 11
- 本人だけでなく上司にも働きかけることで休暇を促進させる。
第一三共株式会社 --- 15
- 社員の納得感の醸成、職種による違いをカバーする制度への配慮。
アストラゼネカ株式会社 --- 17
- 強制的な有給休暇取得が自主的な有給休暇取得の呼び水になる。
中外医薬生産株式会社 --- 19
- 会社がワーク・ライフ・バランス重視の姿勢を明確にすれば社員の意識改革も進む。
株式会社岡田鉄工所 --- 21
- 休むことによる生産性アップ等のプラス効果を意識することが大切。
ダイハツ工業株式会社 --- 25
- 労使間の円滑なコミュニケーションのもと、有休を取りやすい風土。
ダイハツ工業株式会社 --- 25
- トップ自ら、個人面談を行い、社員の要望を直接吸い上げる。
株式会社カミテ --- 27
- 上司がメンバーの休暇を申請することで、縦の会話が深まり、横の理解が得られる。
NECソフト株式会社 --- 29
- 球技大会や納涼祭など、社内行事での人間関係構築による「休みやすい」風土づくり。
NECソフト株式会社 --- 29
- 迅速な制度の施策決定は社員へのメッセージ。休暇制度を積極的に利用する風土を作る。
伊藤忠テクノソリューションズ株式会社 --- 31
- トップがワーク・ライフ・バランスへの明確な意思を持ち、メッセージを発する。
日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社 --- 33
- 幹部社員をはじめ、まず「上」が行動することで、「下」が行動しやすい雰囲気を作る。
株式会社富士通ワイエフシー --- 35
- 最初はトップダウンで改革を徹底、効果を実感させることで社員の意識を変えていく。
株式会社良品計画 --- 43
- 管理職に対してワークライフバランスの研修を行い、社員の多様な価値観への理解を促す。
株式会社高島屋 --- 45
- 社内の旅行等の交流を通し、いざというときに頼れる横のつながりを築く。
株式会社ラムラ --- 51
- 半分は業務とすることで、旅行や遊びのための休みもとりにやすい雰囲気を作る。
株式会社ホテル東洋館 --- 53
- 長期休暇制度を設けることで業務の効率化と社員同士でフォローしあう意識が芽生える。
株式会社翔栄クリエイト --- 59
- 50人以下という規模だからこそ、積極的な「休める」雰囲気づくりが必要。
マルキンアド株式会社 --- 61
- 風土を改善していくためには、トップからの直接的、継続的な語りかけが有効。
拓新産業株式会社 --- 63
- ワークショップ型の研修を取り入れることで、休暇制度の意味を自ら理解してもらう。
拓新産業株式会社 --- 63

休暇制度の導入や運用の工夫

現場の意見を活かした制度導入や有給休暇取得の柔軟な運用などに関するヒント。

- 助成金制度を活用し、基本的な社則を準備し、自社にあった休暇施策をスタートさせる。
株式会社長岡塗装店 --- 05
- 子どもの看護に使えるよう、有休取得日数を30分単位で使えるようにする。
株式会社長岡塗装店 --- 05
- 世代による不公平感をださないよう、育児支援と介護支援を両立させる。
株式会社長岡塗装店 --- 05
- フレックス休暇制度導入で仕事の状況にあわせて効率的な休暇取得が可能に。
株式会社太陽商工 --- 07
- 半休制度を導入すれば無駄な有給休暇取得が減り、生きた有給休暇取得が増える。
中外医薬生産株式会社 --- 19
- 年間140日の公休や残業の禁止など、時間的報酬が社員のやる気を生む。
未来工業株式会社 --- 23
- 有給休暇付与時期を4月1日にしないことで、風邪などに備えて有休を残す社員を減らす。
株式会社カミテ --- 27
- 既存の有給休暇の「取り方」を工夫するだけで、コストをかけずに取得率アップ。
NECソフト株式会社 --- 29
- 残業が多くなりがちな高バフォーマーに、ピンポイントで効く休暇施策。
伊藤忠テクノソリューションズ株式会社 --- 31
- ワーキンググループの立ち上げによる、現場の声をひろう仕組みづくり。
日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社 --- 33
- 社員の声を吸い上げる場を持ち、より現場に密着した施策を打ち出す。
日本ATM株式会社 --- 37
- 社員のライフスタイルの変化に合わせた制度で、モチベーションを高める。
株式会社ミツエーリンクス --- 39
- 非日常的な体験の機会とし、リフレッシュ効果を高めるため、2日以上連続休暇を用意。
オイシックス株式会社 --- 41
- 新しい休暇施策をスタートさせる際は社員に直接語りかけ、浸透させる。
株式会社高島屋 --- 45
- 全員が取得しやすいように、上半期3日、下半期2日の休暇制度を実現。
のと共栄信用金庫 --- 49
- 誰にでも訪れる誕生日を休暇とすることで、全員が公平に抵抗なく休暇を取得できる。
株式会社ホテル南風荘 --- 55
- 大胆な長期休暇制度の導入で、社員のモチベーションアップを図る。
マルキンアド株式会社 --- 61

休暇取得制度に関するPDCAサイクル

制度を作るだけでなく、目標設定と取得計画、定期的なモニタリングの実施、組織内の連携で成果を出していくためのヒント。

- 経営トップ自らが社員の勤怠状況を把握して、問題を見つけたらすぐに指導。
株式会社太陽商工 --- 07
- 休みを決める時期を定め、年間の長期休暇を予め設定し、その取得状況もチェックする。
六花亭製菓株式会社 --- 09
- 年間の出社カレンダーが決まるタイミングを、有休取得計画のきっかけとする。
アサヒビール株式会社 --- 11
- 年度初めの「計画」「申請」で長期休暇の取得を可能にし、取得率の低い職種の状況を改善。
アサヒビール株式会社 --- 11
- 人事部と各事業部・各部門がそれぞれやるべきことを分担し、両輪ですすめる。
第一三共株式会社 --- 15
- 制度を設けたあとも、検証、改善が定期的に続けられる仕組みづくりをする。
第一三共株式会社 --- 15
- 全社単位、支店単位、課単位の休暇取得日設定による取得率のアップ。
アストラゼネカ株式会社 --- 17
- 有休取得ノルマを付与日数の3割と妥当なレベルに設定し、無理なく目標達成を目指す。
株式会社岡田鉄工所 --- 21
- 対象者への告知や事前申告により、連続休暇取得を促進できるしくみを確立。
ダイハツ工業株式会社 --- 25
- 休暇の名目を可視化、業務管理システムに組み込んで利用しやすく。
日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社 --- 33
- 年度初めに休む日を決定、毎月予定と実績を照らし合わせて公表し、確実な取得を促進。
株式会社ラムラ --- 51
- 社員アンケート等により実情を把握してから具体的な目標を決め、ステップアップを図る。
株式会社ホテル南風荘 --- 55

休暇の有効活用

休暇取得を促進するだけでなく、有意義な休暇の活用につなげていくためのヒント。

- 旅をきっかけに「消費型休暇」を「生きた休暇」へ転換させる。
六花亭製菓株式会社 --- 09
- オフを充実させている社員の姿を見せるなど、休暇の活用方法をイメージさせる。
三井化学株式会社 --- 13
- 従来の休暇制度の枠に留まらないCSR活動への取り組みによる活性化。
アストラゼネカ株式会社 --- 17
- 休暇はアンテナを張り巡らせるチャンス。旅などの多様な経験が社員の新しい力に。
未来工業株式会社 --- 23
- “旅行権”の支給など「きちんと休ませる」ための工夫を忘れない。
伊藤忠テクノソリューションズ株式会社 --- 31
- 家族の誕生日に休めるファミリー休暇などで、有休取得のためのきっかけを与える。
日本ATM株式会社 --- 37
- 補助金の支給を伴った休暇制度を設けて、企業価値の向上に役立つ休暇の過ごし方を提案。
オイシックス株式会社 --- 41
- 目的が明確な休暇を導入し、休暇に対する会社のメッセージを社員に発信する。
株式会社高島屋 --- 45
- 社員の自発性を高め、自立した人間力を育む“企業見聞の旅”を制度化。
のと共栄信用金庫 --- 49
- 休暇の旅行は仕事に活かせる経験。「百聞は一見にしかず」の視点で促進する。
株式会社エアーリンク --- 57
- 社内補助金制度を導入することで、休暇をより有効に活用する支援ができる。
株式会社翔栄クリエイト --- 59

<http://www.mlit.go.jp/kankocho/>

経営によく効く「休暇」
発行日 2009年3月
発行元 国土交通省 観光庁
〒100-8918 東京都千代田区霞が関2-1-3
(代表電話)03-5253-8111