



Sponsored by [厚生労働省](#)

配信期間：2019/2/14(木)～3/13(水)



4月1日から年次有給休暇（年休）の取得が義務化される。日本の年休の取得率は長らく50%前後で推移し続け、政府が掲げる70%とは大きな隔たりがあり、全く取得しない人も16%程度いる。日本は世界でも珍しい「休めない」国に見えるが、実は自ら「休まない」という人も多いという。年休の取得率が100%近い企業から、「休む」ためのヒントを探した。

休めない？ それとも休まない？

2017年の年休の取得率は51.1%。18年ぶりに5割を超えたが、政府が新成長戦略で掲げる「2020年までに70%」という目標にはほど遠いのが現状だ。

欧州ではほぼ取り切られている年休だが、日本ではなぜ取得が進まないのか。労働問題が専門の早稲田大学商学大学院の小倉一哉教授（53）はその背景をこう説明する。

「欧州でも休みが増えてくるのは戦後の高度成長期。彼らは経済成長の成果配分を時間に回した。週当たりの労働時間の短縮や休みの充実ですね。同じ時期に日本はその成果配分の大半を賃上げ、つまりお金に回した」

小倉教授による分析では、年休を取得できない理由は4点に大別できるという。

高度成長期に休むという文化が醸成されず、「多忙だから」「職場環境がそうだから」といった理由が普遍化。さらに「休んでもやることがない」という消極的な理由で休まない人も増えていったと小倉教授は指摘する。

2012年に発表した論文では「この実態は過去数十年にわたってほとんど変わらなかったのでは」と結んでいたが、2019年の年休取得の義務化には起爆剤としての効果を期待する。「これまでの法改正の中で、一番ドラスティックだ」

中小企業でも「取得100%」の秘策

「1カ月の夏休みと2週間の冬休みを取れる会社」——。創業32年目のシステム会社「アルス」（東京都目黒区）には、変わらぬ標語がある。50人ほどの社員の法定年休取得率のデータを示す欄には、目を見張る数字が並ぶ。208%、196%、183%…。法定数に届かない社員もいるが、全体の取得率はほとんどの年で100%を超える。



「1カ月の夏休みを取れる会社」を掲げるアルスを創業した児玉民行会長（左）と2018年から代表取締役を引き継いだ深井淳社長＝東京都目黒区

同社が休みを重視するのは、創業者である児玉民行会長（74）の体験が元になっている。大手企業のエンジニアだった1972年、入社3年目でイギリスへ駐在することとなった。「現地でアパートを探すために半日の有給休暇の申請を出したら、上司が『ホリデーっていうのはバカンスのためにあるんだぞ』と。最初は、からかわれているんじゃないかと思った」

日本企業はよく人を大事にするなどと言われるが、本当にそうだろうか。独立した1988年から、理念を実現しようと、独自の休暇制度をさまざま用意した。子供の学校行事や地域の会合などに参加する「ファミリーサポート休暇」や、無給にはなるが勤続5年で半年、同10年で1年間の「リフレッシュ休暇」、女性の「つわり休暇」などだ。近年は男女比率がほぼ半々と、女性が働きやすい職場環境も実現している。



深井社長（右）と談笑する松木園祥子さん（中央）と小暮倫子さん。社員数 50 人という規模にも、「経営陣の目が届く範囲で全員のワーク・ライフ・バランスを実現させていく」という意味があるという＝東京都目黒区

社員を対象にした休暇に関するアンケートでは、「長期休暇でこういう旅行がしたいからまた頑張ろうという、仕事のモチベーションにつながっている」「計画的に長めの休みを取ると行動範囲が広がるので、普段できないような体験ができる」などの答えが並ぶ。入社 8 年目の松木園祥子さん（30）は「長期休暇を設定すると、ちゃんと休むために効率的に仕事をこなそうという意識が持てる」と話す。加えて、年休を取るのが当然という空気があるからこそ、仕事が一段落していれば、「明日休みます」という急な申請も許容されるという。「同世代にそういうことを話すと、『好きなタイミングで取りやすいなんてすごい』と驚かれますね」と笑う。

たびたび労働環境が問題となる「医療・介護業界」で、同じように年休取得率 100%を達成し続けている企業がある。社員数 90 人の訪問看護・リハビリ・居宅介護支援を手がけるアオアクア（東京都江東区）だ。



訪問看護業界としては異例の年休取得率 100%を達成し続けているアオアクアの尾園純子・事務主任（右）と中條雅人・リハビリ主任＝東京都江東区

業界全体を見渡せば、人手・人材不足は常態化している。井上晴貴社長（41）は「いわゆる『ブラック』な職場が多いのも確か。かつかつの状態、ワーク・ライフ・バランスなんて考えられない中小が多い」と語る。

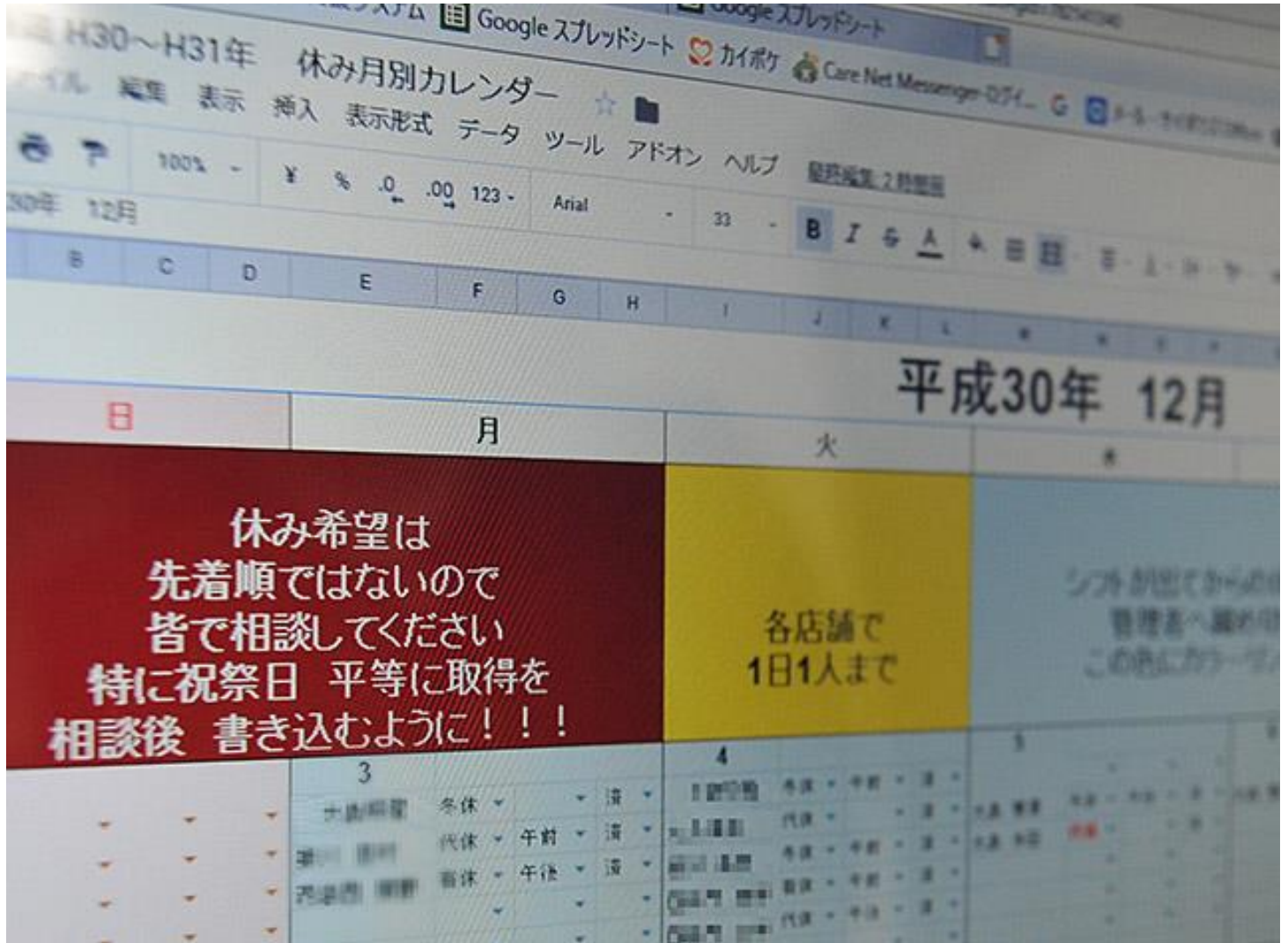
かつて病院の看護師として医療に当たっていた井上社長自身、「年休なんて使ったことないし、サービス残業が当たり前だった」。困っている人を手助けする“奉仕の精神”の名の下に、働く側の権利や健康が後回しにされ、だからこそ離職が続き、現場がさらに疲弊していく…。そんな業界の悪循環を変えようと、2011年に起業した。

功を奏したのは「休みカレンダー」。社員全員に記入を義務付け、年休取得を強く促した。日ごとに年休を取得できる人数を設定してあり、その範囲内であれば前日でも申請できる。

管理職による取得率の管理も徹底させた。事務主任の尾園純子さん（47）は、「急な申請はシフトを組み直す管理職が大変。でも何とか回せるだけの人員配備をしているし、お互いさまなのでどうにかできる。最初は遠慮している人も、1年もたてば『休まなければ損』くらいになってくる」と話す。

アオアクアで採り入れている「休みカレンダー」。休み予定の人や年休の許容人数も全て記してある。社員個人が自ら書き入れ、常に誰でも見られる状態になっている。

突発的な休みにも対応できる体制を整える。さらに情報共有や報告など全てを会社支給のスマートフォンで行うなど、時短や無駄の削減を徹底することで残業を抑制できた。休暇の取りやすさを単純な人員増で担保するのではなく、適正な配置や各人の作業の効率化、生産性向上、多彩な休暇制度で実現してきた。



井上社長はこんなふうに言う。「排便の介助などは序の口で、現場は本当に大変なことばかり。だからこそメリハリをつけて残業をせずに帰宅でき、しっかり休んでリフレッシュできる環境をつくっていきたい」。それこそが、利用者にとってのサービス向上にもつながるはずだと信じている。

部下の年休取得を管理職の評価軸にしたら変わった

2019年度から始まる「年休の5日間取得義務化」は、会社が労働者の意向を聞いた上で時季を指定して取得させる。違反した企業には罰金が科され、労働者の申し出による取得だった現行法から大きく一步踏み込んだ形だ。

小倉教授は「多忙で休めない人もそうですが、この法改正が最も効くのは、『休んでもすることがないから』と休まない人たちだろう」と指摘する。多忙で休めない人に加え、休まなくてもいい人たちが休みづらい空気をつくり、休む習慣・文化が定着しないという悪循環。これを断ち切る初手になるのではという期待だ。

管下社員の年休取得を管理職の業績評価の評価軸に加えることで、こうした悪循環から抜け出した企業もある。しそ焼酎「鍛高譚（たんだかたん）」などで知られる合同酒精など酒類メーカーを傘下に持つオエノンホールディングス（東京都中央区）では、2008年からワーク・ライフ・バランスの実現を経営方針に掲げ、「本気度」を制度で裏打ちしてきた。



経営方針に「ワーク・ライフ・バランス」の実現を掲げて制度を整備し、年休取得率が飛躍的に向上したというオエノンホールディングスの和泉亨マネージャー（左）と南部雄平さん＝東京都中央区

経営戦略企画室人事担当の和泉亨マネージャー（42）は「業績という結果を残しながら、ワーク・ライフ・バランスを実現できたかどうか管理職の評価項目の一つになる。トップのメッセージが強烈な形で伝わった」と話す。これにより確実に実績を上げる中、現場からはこんな声が多く聞こえた。「年休のうち数日を残しておかないと、急病など何かがあったときに不安」。まさに年休取得を阻害する原因の一つだった。

そこで、時効を迎える、一昨年度に付与された年休を全て取得した社員を対象に、自身の私傷病に加え、家族の看護、介護も対象になる3日間の特別有給休暇制度を作った。和泉マネージャーは「年休を取り切るのに二の足を踏んでいた社員に保険的な制度を作り、取り切ってもらおうと考えた」と振り返る。こうした制度面、管理職の評価軸の変化によって、年休の取得率が81.3%まで上昇した。10年前と比べると、1人当たり1.7倍の年休が取得できている計算になるという。

働き方と休み方は表裏一体

年休のあり方を研究してきた小倉教授は、日本人の「休暇感」をこう語る。「日本では休暇が長く勤めた人に対する恩恵という意味合いが強く、会社から与えられるものという感覚が今も続く。年休は本来、法律として定められた労働者の正当な権利。でもそう見ることに抵抗があるのでしょうか」



早稲田大学の小倉教授は、日本も休み方に関して最先端に行く欧州のレベルを目指していくべきだと語る＝東京都新宿区

だが、ブラック企業や過労死などが社会問題化する中、「その会社は休めるのか」という意識を持つ求職者が増えているのも確かだ。

オエノンホールディングスの和泉マネージャーは新卒採用にも携わっている。企業説明会や面接ではここ数年、ワーク・ライフ・バランスに関する質問が多いという。「仕事で楽ができるわけではないと強く言いますが、今の時代はそういう部分が求められている実感がすごくある」という。

訪問看護業界としては異例の年休取得率 100%を誇るアオアクアの尾園事務主任も「業界の傾向としては採用の応募をかけても人が集まらない中、うちには希望者が向こうからやってきてくれる。採用にかかる経費も圧縮できるし、優秀な人材の安定的な確保にもつながっている」とその効果を実感する。



年休取得率 100%を達成し続けている訪問看護業のアオアクアの事務所＝東京都江東区

小倉教授は、年休取得を進めるには国や企業による制度や仕組みの整備といったハード面、そして個々人の休みに対する考え方というソフト面が両輪として回っていくことが肝要だと指摘する。企業は、売り上げを減らさずに休暇改善を達成した他企業の具体例を見て、自分の会社に合ったものを採り入れる。個人は、まずは上司が休む姿を見せていく。そうして一步步、「きちんと休める風土」を醸成していくしかない。

そして「休み方」そのものも、もっと柔らかく考えよう、と提案する。

「日本では休むなら何かしなきゃ、という意識がある人がまだまだ多いですが、休みというものは予定がなくても、何かをしなくてもいいんです。休み自体が輝かなくていい。ダラダラと働くのではなく、働く時に輝くためにあるのが本来の休みです」

編集・制作＝神奈川新聞社デジタルビジネス部