

I 休日・休暇の増加で働き方を見直す

年休に「おまけ」の発想を導入 ライフサポート休暇で取得を後押し

三菱化学

組む人事部労制グループの辻雅治マネジャーに話を聞いた。

コミュニケーションと 風土づくりを重視

三菱化学の従業員は、単体で二万人強。うち男性約九〇〇〇人、女性が一〇〇〇人強となっており、ワーク・ライフ・バランス施策は社員全員を対象としたものになっている。

辻マネジャーによれば、三菱化学ではワーク・ライフ・バランスの取り組みを「労働時間」「両立支援」「従業員とのコミュニケーション・組織風土づくり」の三つの観点で捉えており、なかでも、「コミュニケーション・組織風土づくり」に重きを置いているという。「労働時間管理や両立支援を単に制度的に整備するだけでは、人事部門の自己満足で終わってしまうおそれがあるので、制度を主体的に運用できる組織風土づくりやコミュニケーションを前

面に打ち出す必要がある」との考えが根底にあるからだ。

労使研究会や女性管理職への ヒアリングを経て行動計 画を展開

同社がワーク・ライフ・バランスに本腰を入れたしたのは、今から三年前の二〇〇五年頃に遡る。会社の中期経営計画が「生き残り」から「持続的成長」に転換。その戦略に沿った人事政策議論の一つとして、「社員一人ひとり

の能力を最大限に発揮するための環境整備」を打ち出し、「より働きやすい職場づくり」をめざしていくこととなった。また、同年四月に次世代育成支援法の施行期間がスタートし、行政に提出する行動計画のなかで諸施策を推進していくことが可能となったことも施策展開の後押しとなった。

労使研究会での意見交換や育児経験のある女性管理職へのヒアリングなどを経て、所定外労働時間の削減や子育てを行う従業員への支援の充実を柱とする初回の行動計画を策定し、推進。二〇〇七年からは、行動計画の成果を労使で話し合い、母性保護活動の充実や男性社員の育児参加の促進策、更なる労働時間の削減や組織風土づくりなどを盛り込んだ二回目の行動計画を実行中だ。

有給休暇の取得促進を 呼び水に

さて、こうした流れのなかで、具体的にはどういった活動に取り組んでいるのだろうか。ここでターゲットとなる従業員の労働時間絡みの特徴を書き記しておきたい。同社の年休取得率は、生産現場の従業員は約八割の取得率だが、スタッフ職は約七割、管理職に至っては四割程度で年休を半分も取れていない。残業時間は、スタッフ職が平均で月二〇時間弱。生産現場も含め、「ここ数年の繁忙感の強まりで、残業

三菱ケミカルホールディングス傘下の総合化学メーカー、三菱化学株式会社（本社：東京都港区、社長：小林喜光）は、働きやすい会社をめざし、労働時間や家庭と仕事の両立支援などの観点からワーク・ライフ・バランスの関連施策の導入を進めている。従業員とのコミュニケーションに注力しつつ、休暇の取得促進や育児支援などに取り



辻 雅治マネジャー

ライフサポート休暇制度の概要

1. 概要	年休を2日以上取得する場合に、所定日数の特別休暇を付与する。
2. 対象	4月1日現在、勤続満1年以上の者
3. 付与日数	1日/年（年休2日+1日=3日の連続休暇） 4月1日現在の年齢が30、35、40、45、50、55歳の者については、3日（以内）付与（年休2日+3日=5日の連続休暇）
4. 休暇回数	年1回（4/1～翌年3/31の間に）
5. 導入時期	2006年7月1日
6. その他	未利用の場合の繰越はなし。



だが、制度をつくって周知徹底を図るだけでは、従業員は「仕事が変わらず、人は増えないのに休めと言われても」と戸惑うのではないだろうか。

辻マネジャーは、「もちろん、制度だけ整えて実態が伴わないのでは困る。だから、当社ではノー残業デーのような一律的な施策は実施していない。週一回、決まった曜日だけ残業するな、というだけでは実態にそぐわないと考えたからだ」と説明。そして、「もう一つ、トップの発信が大切。それがないと『人事が勝手に何かやってるだけ』と思われがちになってしまう」と言葉が続ける。

ライフサポート休暇の実施にあたっては、前社長が従業員に

「浸透に一役」

「●●さんは今年四五歳だから、三日のおまけが取れますね」などと部下の付与日数を確認して、四月末までに人事部に取得計画を提出してもらう形。その後、適宜、取得状況の中間報告を公表するなどして、未達成者の取得を促している。

メッセージを発したことが浸透に一役買った。それをみると、単に休暇取得を促すだけでなく、文末には「仕事の優先順位や残業の理由などを話しあい、何が有給休暇が取れない理由なのかを主体的に解決できるように考えて欲しい」との文言で締めくくっている。

同制度を利用した従業員は、初年度（〇六年七月～翌年三月）、〇七年度とも七割強に達している。「今では、ライフサポートが共通用語として、『お前、ライフサポート取ったか』との会話が自然にでるまでになった」と評価。今後についても、「現状は、夏休みなどに付けて大型連休にしたり、年度末の駆け込み取得が多いが、将来的には春や秋などの季節のいい時期にも休めるよう、さらに浸透させたい」と意欲を見せる。

採用増や仕事の「見える化」の推進も

その半面、辻マネジャーは労働時間の課題について、「結局ライフサポートはあくまでも呼び水だ」と指摘する。確かに、同制度の利用による休暇の取得増だけでは、取得率の飛躍的な向上は望めない。「休暇はなるべく消化できるといって、暗黙知をできるだけ形式知に変えて『仕事の見える化』を進めるなどの代務体制を整えていきたい」と話す。

さらに、「そもそも残業とは上司の命令でやるもの」といった管理職向けの労働時間管理講座を開くなどして、「あなたあの時間外労働をなくす取り組み」に力を入れるとともに、職場のコミュニケーションについても、「年に一度、就業時間外の職場の懇談を支援する『職場懇談会制度』（参加者一人につき飲食代等四〇〇〇円／年を補填）のなかで、業務の見直しを話題に取り上げてもらえないかと提案している」。

育児休暇と短時間勤務の拡充を

一方、両立支援策は育児休暇と育児短時間の拡充を中心に取り組んで来ている。一昨年四月から、育児休暇は①三歳到達後の三月末までに延長（従来は一歳半まで）②配偶者規定の撤廃③複数回取得の認可用件の緩和——を実施。育児短時間勤務制度についても、

①適用期間を小学校三年終了時の三月末まで延長（従来は四歳到達時の三月末）②配偶者規程の撤回③勤務時間設定要件を一日二時間の範囲内で始業・終業時刻を設定——できるようにした。「休職期間延長のニーズはもちろん、若い男性社員を中心に配偶者が働いていなくても休職を望む人がでてきた。共働き世帯からは交代で取得したいとの声も聞かれる。短時間勤務も含め、できるだけニーズに応えようとした」結果、幅広い従業員をカバーする施策が整った。

利用実績も、育児休暇取得者が二〇〇七年度実績で九九人（うち男性四人）。女性の取得率は一〇〇％、男性は一・一％で、ともに全国平均（二〇〇六年

時間もじわじわと増えている」。

そこで、同社はまず年休取得ができていない層に着目した。年休取得や連続休暇取得の呼び水として一昨年七月から「ライフサポート休暇制度」を導入。残業を含む総実労働時間の削減に向けて比較的入りやすい取り組みとして、有給休暇の取得促進をきっかけにした。

2日の年休取得で1日おまけが

この制度の概要を一言で表すと、コンビニなどでよく見る「お菓子や清涼飲料についている食玩」といえる。年休を二日以上取得する場合に毎年一回、特別休暇（就業規則上の公休日とは全く別の+α。ただし、未使用の場合の繰り越しはない）が一日「おまけ」とされる。二日休暇を申請するとプラス一

日で三日の連続休暇になるわけだ。この「おまけ」は、三〇歳以降は五歳刻みで三日間付与される。五年毎に土日を含め九連休が取れる仕組みになっている（表）。

そんな同制度の周知・運用面での工夫については、「とにかく雰囲気づくりに尽きる」。年度初めに管理職に対し、「●●さんは今年四五歳だから、三日のおまけが取れますね」などと部下の付与日数を確認して、四月末までに人事部に取得計画を提出してもらう形。その後、適宜、取得状況の中間報告を公表するなどして、未達成者の取得を促している。

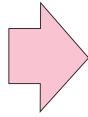
さらには、「そもそも残業とは上司の命令でやるもの」といった管理職向けの労働時間管理講座を開くなどして、「あなたあの時間外労働をなくす取り組み」に力を入れるとともに、職場のコミュニケーションについても、「年に一度、就業時間外の職場の懇談を支援する『職場懇談会制度』（参加者一人につき飲食代等四〇〇〇円／年を補填）のなかで、業務の見直しを話題に取り上げてもらえないかと提案している」。

さらに、「そもそも残業とは上司の命令でやるもの」といった管理職向けの労働時間管理講座を開くなどして、「あなたあの時間外労働をなくす取り組み」に力を入れるとともに、職場のコミュニケーションについても、「年に一度、就業時間外の職場の懇談を支援する『職場懇談会制度』（参加者一人につき飲食代等四〇〇〇円／年を補填）のなかで、業務の見直しを話題に取り上げてもらえないかと提案している」。

表 08年の交渉で確認した所定労働時間の短縮内容

<旧年間休日（改定前）>

年間休日：118日
公休（法定休日）52日
週休（月別週休）55日
年始の休日 3日
オレンジ休暇 5日
グリーン休暇 3日



<新年間休日（改定後）>

年間休日：126日
公休（法定休日）52日
週休（月別週休）52日
祝祭日 15日
年末年始の休日 3日
連続休暇 4日

会社側がベアと年間の休日増で応える格好になった。
一方、祝祭日を原則休業にする以上、これまで通りのやり方では仕事が回らないはず。ここをどう乗り越えていくのかも大きな課題だ。
同社には、大きく分けて営業、制作、製造、スタッフの四部門がある。宮崎洋典・中央執行委員長によると、「営業

職は顧客最優先の雰囲気なので、夜間を含めて不規則かつ残業も多い、制作・製造職は顧客の注文量・時期に左右され、繁閑のムラが大きい、スタッフ職は業務量・質に個人差がある」といった具合に、それぞれ課題を抱えているという。この点が、一日の所定労働時間（基本的には九時始業一八時終業）を短くする「時短」は難しい理由でもある。

そうしたなか、同社では祝祭日の休業化に併せて、これまで部署任せにしてきた仕事や残業のあり方の見直しに着手することも決めた。労使で協力し、働き方そのものの改革に踏み込む。具体的なおアクションはこれからだが、例えば「労働時間パトロール」（仮称）なるチームを労使事務局で構成。残業の多い部署をチェックし、仕事配分は適当か、要員不足に陥っていないか、好事例のノウハウを水平展開できないか——などさまざまな観点から、改善に取り組み構えた。

「同じ仕事でも、いかに効率的にこなすその質を維持向上するか、常に意識して動くようになった」（中村美由樹・中央執行副委員長）。印刷業界では、祝祭日営業が当たり前、益暮れ正月以外はなかなか休みが取りづらいのが「常識」だ。そんななか、異業種から就任した新社長の判断が一石を投げ、いま全社的な働き方の見直しにつながろうとしている。
祝祭日の休業化により、「子どもの笑顔が増えた」などの声も聞かれた。働き方の変化の効果は、当初の予想を超え、職場だけでなく家庭にも波及しつつある。

日本労働研究雑誌

B5判・定価895円(税込)

年刊購読料10,740円
(〒サービス)

7 No.576 July, 2008

特集 = 労働契約法と改正パート労働法

【提言】	形成過程の中国労働法体系	高見澤啓
【論文】	労働契約法の制定——意義と課題	山川隆一
	労働契約法の制定過程と法制定の意義・評価——労働者側弁護士立場から	宮里邦雄
	労働契約法の制定過程と今後の展望——使用者側弁護士立場から	中野誠
	中国労働契約法の内容とその意義	山下昇
	均衡待遇と差別禁止——改正パートタイム労働法の意義と課題	両角道代
	正社員および非正社員の賃金と仕事に関する意識	奥西好夫
	改正パートタイム労働法のインパクト——経済学的考察	権丈英子
【投稿（研究ノート）】	公共職業安定所職員の精神健康と一般職業紹介の業務ストレスについて	高橋美保
	欧州の雇用失業統計における、長期育児休業取得者（雇用者）の取扱の違い、M字カーブ、従業員	佐藤哲彰
【書評論文】	田口典男著「イギリス労使関係のパラダイム転換と労働政策」と上田眞士著「現代イギリス労使関係の変容と展開——個別管理の発展と労働組合」を読む	小笠原浩一
【書評】	大橋龍雄著『派遣労働と人間の尊厳——使用者責任と均等待遇原則を中心に』	中内哲
【論文 Today】	「個と公——個人レベルの情動が集団レベルでの情動に集約される瞬間」	中島由佳
【フィールド・アイ】	シエスタの国の労働時間	石原真三子

8 No.577 August, 2008

特集 = 職業能力評価と労働市場

【提言】	企業横断的な職業能力評価について	土田道夫
【論文】	内部・外部労働市場における職業能力評価の役割	高橋深
	仕事のモジュール化とスキル評価——IT企業2社の事例研究	千田直毅
	教育訓練プロバイダーの現状と個人の能力開発行動	松野健
	ドイツにおける職業別労働市場への参入	弘文
【紹介】	OECDによるPIAAC（国際成人技能調査）の開発動向	深町珠由
	エグゼクティブの企業間移動における能力要件と経験	松園健
	強い個人を創るために——電機産業職業アカデミーの取り組み	高崎レナ
【論文（投稿）】	非正社員の活用方針と雇用管理施策の効果	有賀健
		松林隆
		佐野嘉秀
【研究ノート（投稿）】	日本の頭脳流出——在米日本人研究者に関する分析から	村上由紀子
【書評】	荒木尚志・大内伸哉・大竹文雄・神林龍編著『雇用社会の法と経済』	濱口桂一郎
	武田晴人著『仕事と日本人』	斎藤修
	福谷正信著『研究開発技術者の人事管理』	伊藤麗
【論文 Today】	H.J. Holzer and D. Neumark 「アフターマティブ・アクションは何をしたか」	高田しのぶ
【フィールド・アイ】	特殊形態勤労従事者と社会保険	李昇烈

お問い合わせ先 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 研究調整部成果普及課
Tel: 03-5903-6263 Fax: 03-5903-6115 E-mail book@jil.go.jp