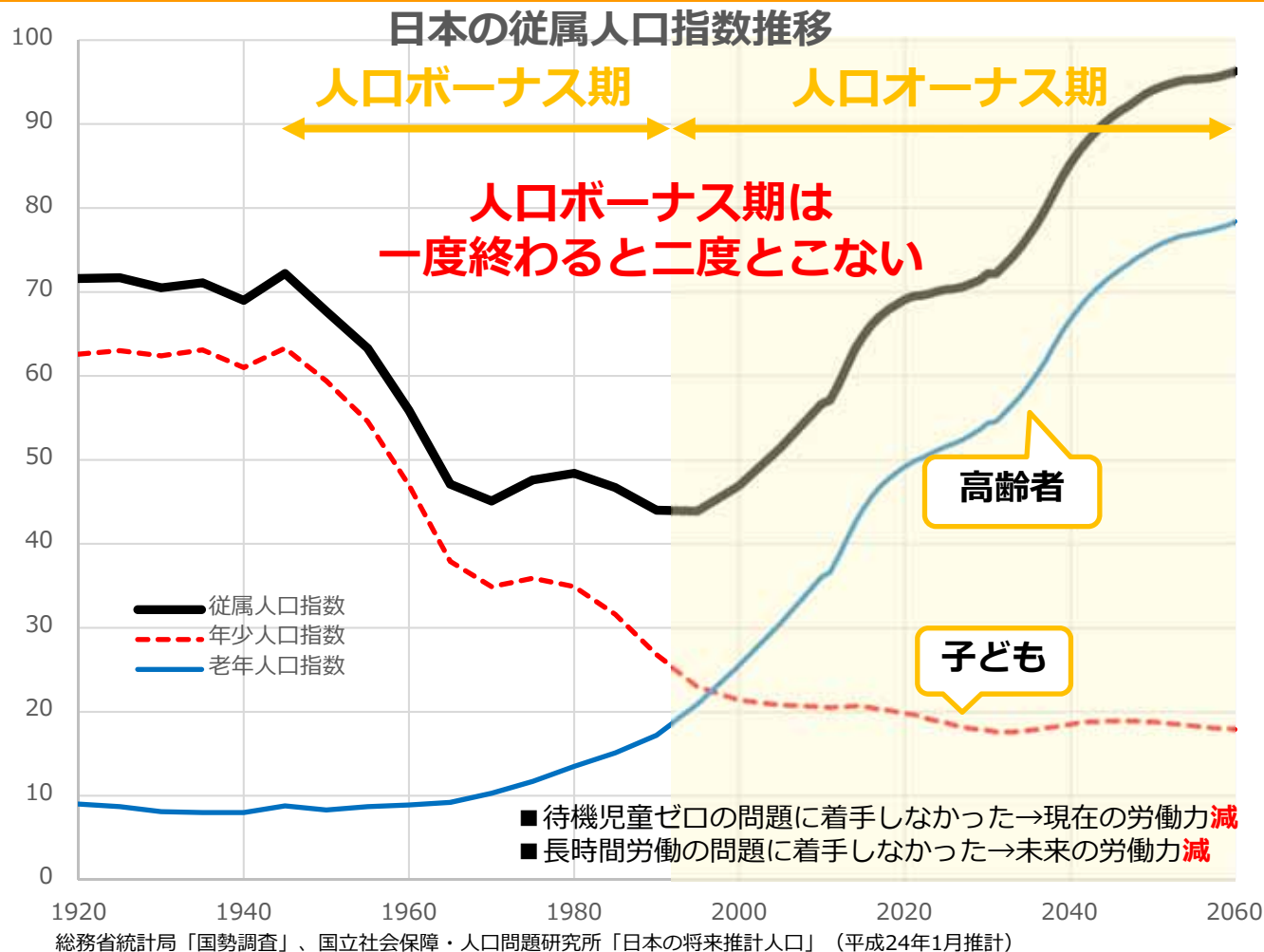


# 規制改革推進会議 年休・介護休業の取得促進

---

2019年1月25日  
株式会社ワーク・ライフバランス  
代表取締役社長 小室 淑恵

# 人口ボーナス期・人口オーナス期 (ハーバード大学・デービッドブルーム・1998)



## 人口ボーナス期

- ・生産年齢人口が多い
- ・高齢者比率低い
- ・社会保障費がかさまない
- ・人件費が安い
  - 男性ばかりで
  - 長時間労働
- 同質性の高い組織が経済発展できる

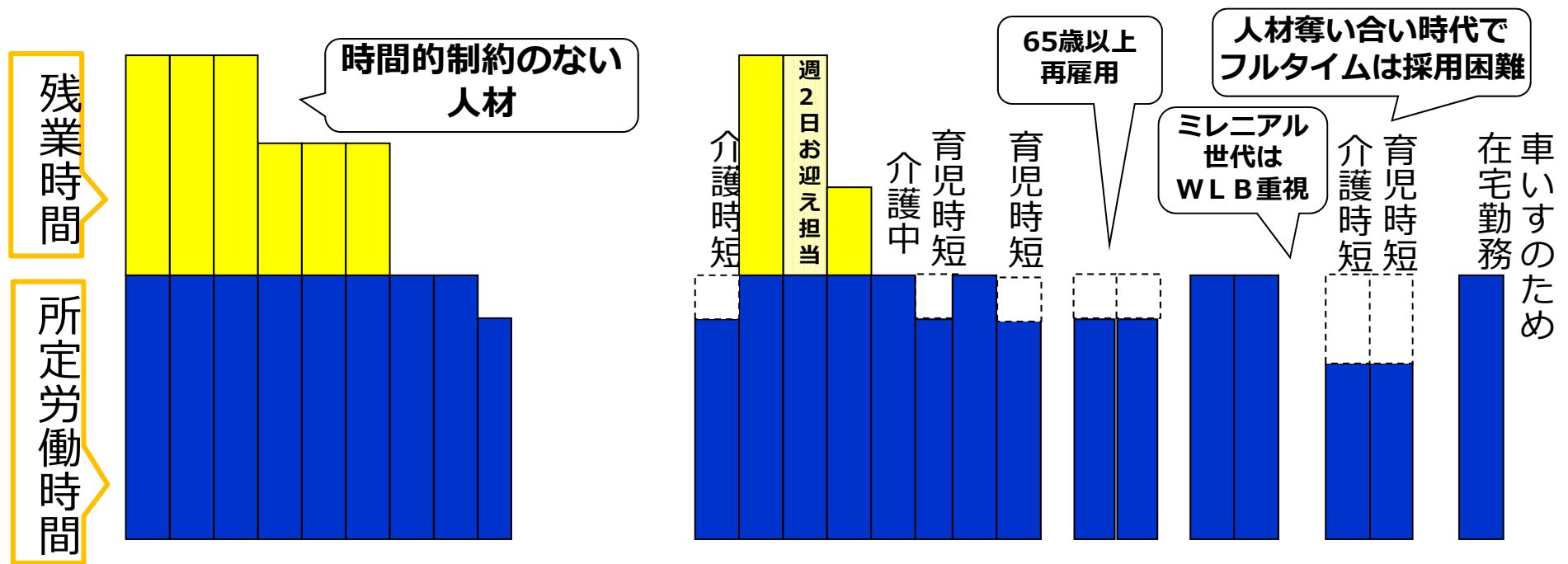
## 人口オーナス期

- (オーナス = 重荷・負荷という意味)
- ・生産年齢人口が少ない
  - ・高齢者比率が高い
  - ・社会全体の扶養負担大きい
  - ・社会保障制度維持が困難
    - 男女ともに活躍
    - 短時間で効率よく
    - 多様性に満ちた組織が経済発展できる

60年代～90年代のアジアの奇跡は人口ボーナス期のおかげ。人口ボーナス期は90年代に終わり、現在は人口オーナス期。しかし当時確立した『働き方の門前払い』によって、多様な社員は労働市場から押し出され、潜在労働力に。制度を柔軟にするだけで多様な人材が、正社員の立場のまま活躍できる。

# 時間制約をもつ人材が急増

- 人不足感の規模変化により、企業戦略が変化した。  
育児で休む女性の数を介護で休む男性の数を超えている企業も出てきた。



○育児だけでなく、介護・不妊治療・不登校対応・発達障害児サポート・がん治療と仕事の両立などの極めて多様な生活上の理由により時間制約をもつ方が多い。

○しかしそうした制約ゆえに正社員から雇用形態を切り替えるように迫られ、非正規化や離職に至るケースもある。

○働く意思があるにもかかわらず、まだ多くの女性が労働市場に参画できていない。

○女性活躍の促進のためにも、仕事と生活の両立困難を理由にキャリアを中断することなく働き続けられる環境の整備が急務。

○その鍵の一つは、年休の取得しやすさの向上である

○およそ10年前に行われた労基法改正により、ワーク・ライフバランスの実現のため、年休の時間単位付与の制度が導入されたが、その上限は年5日間に限定されている。

○年休の趣旨は休息である。しかし、こうした時間制約を持つ方が柔軟に休みを取れないことで、ほんの数時間で済む用事でも、必要以上に休まざるをえない(これが、かえって年休取得のためらいとなる可能性もある)。

○このことが評価を下げ、正社員の座を追われている(労働者の3割を占めるパートタイマーのうち7割が女性である)。10年前の改正時から状況が進展し、仕事と生活の両立に関する様々なニーズが顕在化してきたことを受け、休暇制度の在り方の再検討が必要ではないか。

# 参考: 飲料メーカー勤務の女性が人事に送った資料

## くろみん課 子育てに関するお休みの記録

2018.8.30 山下陽子

子育てと介護をする一社員の現状を伝えたいと思い、記載します。 前向きに、不安や心配なく、仕事に集中したいと考えています。

期間 2017年11月～2018年8月 ※2017年下半年より特販部営業職へ異動。

氏名 山下陽子(時短勤務 8:30～16:30) 子供2名(長男・小学校1年～2年、次男・年中～年長)

日付	曜日	子供	内容	保育園/学校行事	病気	対応	時間換算(h)
11月2日	木	長男	小学校面談	○		午後半休	3.5
11月10日	金	次男	親子遠足	○		終日有休	7
12月11日	月	次男	発熱		○	終日有休	7
12月13日	水	次男	発熱・胃腸炎		○	早めにお迎え	2
12月14日	木	次男	胃腸炎		○	終日有休	7
12月18日	月	長男	風邪・発熱		○	午後半休	3.5
12月19日	火	長男	風邪・発熱		○	(夫)午後半休	3.5
12月28日	木	長男	学童保育冬休み	○		(夫)終日有休	7
12月29日	金	長男	学童保育年冬休み風邪・発熱	○	○	終日有休	7
1月4日	木	長男	学童保育冬休み	○		終日有休	7
1月23日	火	長男	インフルのため学級閉鎖(本人は元気)	○		午前半休→(夫)午後半休	7
1月24日	水	長男	インフルのため学級閉鎖(本人は元気)	○		終日有休	7
		次男	インフルエンザ発症		○		
1月25日	木	長男	インフルのため学級閉鎖(本人は元気)	○		午前・主人実家が預かり→(夫)午後半休	7
		次男	インフルエンザ発症		○		
1月26日	金	次男	インフルエンザ発症		○	終日有休	7
2月1日	木	長男	降雪のため、2時間遅れ登校	○		午前半休	3.5
3月8日	木	次男	保育園学級懇談会	○		午後半休	3.5
4月26日	木	次男	嘔吐・発熱		○	午後半休	3.5
4月27日	金	次男	嘔吐・発熱		○	実家母が終日預かり	7
5月25日	木	—	相良工場へ開発部と打ち合わせ	—	—	実家母が終日預かり	—
5月30日	水	—	特販部歓送迎会	—	—	夫(早めに帰宅)	—
6月8日	金	—	担当顧客の充填立会い(ゴールドパック安曇野工場)	—	—	実家母がお迎え	—
6月20日	水	次男	嘔吐・発熱		○	夫(午後半休)	5
6月22日	金	長男	嘔吐	—	○	時間休	1.5
7月13日	金	—	自分の頭痛・咳でお休み	—	○	終日有休	7
7月23日	月	長男	小学校面談	○	—	時間休	1.5
				10日	14		115

この飲料メーカーでは、2018年5月に初めて時間単位年休が導入された。それまで同じ理由の際に3.5時間取得だったのが、1.5時間で済んでいる。

# 具体事例と、そこから考えられる提言(1)

## 【育児中の社員】

### ●末子が1～3歳児程度

急な発熱による通院で2時間遅れ入社・3時間早退等 月2回×12か月＝72h(9日分)

### ●末子が4～5歳

子どもを習い事に週1度 16時退社 1.5h×4×12か月＝72時間(9日分)

### ●末子が小学生

保護者会年4回×2h(15時～16時半が多く終了後にモバイルで業務に戻りたい)、  
PTA・行事準備や学校公開・行事に月1回程度×3h 合計で44h(6日分)

時間単位で使える年休が10日程度あればこれらの事情と折り合いをつけて業務可能。  
テレワーク環境の進展により「正味の中抜け時間」だけ時間休を取得することが可能  
になり正社員を維持できる。運用上認められている「半休」では夕方に勤務に戻れない

## 【介護中の社員】

### ●発生初期

通院付添い2時間の中抜け、前後は在宅勤務で対応。

月2回 × 2h × 12か月 = 48h (6日分)

加えてケアマネジャーとの打合せに 1.5h × 12か月 = 18h (3日分)      合計9日分

### ●デイサービス利用期

施設終了16時半で17時半に自宅到着。週3日は17時に職場を出たい。

1h × 120日 = 120h

時間単位で使える年休が10日分(80h)でも40h分足りない。

**デイサービス利用期は10日では不足。介護休業の一手手前の策として、介護休暇5日間(40h分)を時間単位で利用できれば対応可能。現行制度の半休単位では不足。年休と同様に取りやすく使いやすくすることが、長引く介護との両立には大変有効。**



## 【不妊治療中の社員】

近年、不妊治療専門のクリニックには、モバイル勤務がしやすいように、電源付きのカウンターテーブルまで用意されている。それだけ待ち時間も長いということ。

● 毎月の通院 3h × 12か月 = 36h

● 採卵等 4h × 3回 = 12h

● 凍結胚を体内に戻す時期: 2日に1度の通院が2週間(3h × 6回) = 18h

合計66h(9日分)

「半休」取得の際は13時に確実に出勤する必要があるが、不妊治療は、治療後に体調が悪くなり休憩を要することもある。9時半始業として13時半までに出勤ならば対応可能(不妊治療は年間150万円ほどかかるため、無給欠勤は極力使いたくない)

## 具体事例と、そこから考えられる提言(4)

### 【働き盛りの社員】

- ・体調が悪く、本来ならば明日の朝に通院してから出勤したいが、病院は常に混んでいるので遅刻してしまうことになる。
- ・数時間の時間単位取得は自社では認められていない(それが労働側から協定を申し入れるべきことだという知識もない)。
- ・そこで、今夜のうちに救急医療に行き薬だけもらい、明日の朝には遅刻せず出社したい。→これが不急の深夜救急医療利用が増える原因となっており、医師の長時間労働の大きな原因にもなっている。

労働者から「時間単位年休」への明確な要求が無いのは、労使協定が条件となっている仕組が十分に知られていないから。

**医療業界の長時間化や、運輸業の再配達増加など多方面に歪みが出ているため時間休を10日にする・労使協定を不要とすることを検討してはどうか。不要としないならば、労使協定で実現できることを全社員に周知することを義務付ける事が必要。また女性活躍推進法の公表項目に、時間休を可能としているかの項目を追加してはどうか。**

- こうした柔軟な年休取得のニーズの特徴は、1年ごとに大きく状況が変わること。（2歳までは頻繁に熱を出す、3歳になると驚くほど小児科に行く回数は減る、等）
- 社員「全員」が「未来永劫」に必要としているわけではなく、それぞれの区切りで、一時的に出てくるニーズである。しかしその時期を乗り切れないことで非正規化したり、労働市場からドロップアウトする。人手不足の日本社会にとって非常にもったいない状況。
- フレックス勤務の導入も進んできているが、フレックス勤務では「中抜け」というニーズに柔軟に対応できない場合もある。またシフト勤務の職場ではフレックスの導入はできないので、やはり時間単位年休が望ましい。
- 年休に関する既存施策は、今までも周知広報が図られてきたが、社会全体に制度利用できる風土がなかったため、広がらなかった。しかし働き方改革の急速に進展している今こそ、広報は効果の出るタイミングであるため、年休の取得しやすさ向上について、既存施策も含め積極的な広報、周知徹底を。

- 働き方改革が進み、人手不足が追い風となって経営者が多様な働き方に寛容になりつつある。
- 一方で、昨今のこうした背景やニーズを踏まえた休暇制度の在り方に関する調査を、働き手側に対して公的に行っているものは見当たらない。あるべき制度の検討の前に、まずは、今日述べたような具体的なニーズやファクトの把握が不可欠。

その上で、女性活躍の推進にも資する、柔軟かつ取得しやすい年休制度の検討、改定が必要である。

仕事と同時に年休取得の主役である働き手に対して、顕在化しつつあるニーズやファクトの調査は不足している。一定規模のデータを把握し、対策をとることが必要ではないか。

法定では「介護休業給付金」は「休業開始前の賃金日額×支給日数×67%」で計算できます。支給期間は同じ家族に対して通算93日までで、分割して取得する場合は3回まで支払われる。

それに対して

- 1: 介護休業期間の拡大 93日を半年程度に延長できないか。
- 2: 法定の93日を半日単位で取得可能、もしくは時間単位で取得可能としてはどうか。
  - ・休業給付金の申請管理や企業における管理が煩雑になる等の意見があるが、それはいまだに申請が紙ベースであることが原因。
  - ・政府が申請サイトを用意し、企業が時間単位で入力すれば給付金が自動計算され、申請できる対応をすれば解決する。行政の働き方改革にも資するのではないか。

- 企業側の都合のみで転勤を命令することが、その社員の配偶者の離職を引き起こす原因となっている。これは社会に対し更なる人手不足をもたらしている。転勤命令を適切にコントロールすることが、日本の労働生産性を向上させる。
- 「能力」と「転勤の可否」は関係ないが、実質的に転勤の可否で給与待遇に差があるのが現状。国連グローバル・コンパクト10原則のうち原則6では、その人の能力にも、また該当する職務に必要な固有の要件にも関係のない特徴を理由に、他者とは異なる、もしくは不利な処遇を行うことを撤廃すべきであるとしている。
- 一般的な対策として「地域限定職を作る」という、保護の仕組みをつくる対策を考えがちだが、現在すでに介護で転勤が出来ない人が急増している(大成建設では2014年から既に育児で休む女性を、介護で休む男性の数が上回っている)。「転勤出来る側が正規の働き方」という仕組みを維持すると、ほぼすべての労働者が正規の働き方はできない側になってしまう。

**雇用契約は【転居を伴わずに勤務出来る地域で結ぶことを前提】にする、  
転勤の必要性が出た都度、対価と共に示し契約の再締結をする仕組みとするべきではないか。**



# 男性の育児休業取得促進について(女性活躍の観点から)

- 男性の育児休業取得率は2016年度調査で5.14%
- 仕事と生活の調和に関する政府が設定したKPIにおいて、最も達成度が低い。
- 2019年春の労働基準法改正において、年休のうち5日間は企業が取得時季を指定することが義務付けられた。
- 組織の同調圧力の中で、男性が育休を取得することは、現在非常にハードルが高い。取得できないことで、妻は一人目の孤独な育児がトラウマ体験となり少子化の原因となっている。
- 日本生命、中国銀行は100%取得。生命保険業界・地銀では増えて、取得率向上の競い合いに。

**男性育休を2週間まで100%給付とするべき。企業が取得時季を「出産後5日間」などのように指定し、確実に取得させるのが有効。ある一定の取得率になった後は同調圧力により加速するだろう**

※本資料の無断転載を禁じます。

【図表 3-1-1 数値目標設定指標の動向】 仕事と生活の調和レポート2017 第3章

	行動指針策定時 (2007.12)	新行動指針策定時 (2010.6) 又は 最終策定が有効な 最も古い数値	最新値 (注1)	目標値 (2020年)
<b>I 就労による経済的自立が可能な社会</b>				
①就業率 (Ⅱ、Ⅲにも関わるものである)				
20～64歳	—	74.6% (2009)	80.4% (2017)	80%
20～34歳	—	73.6% (2009)	78.6% (2017)	79%
25～44歳 女性	64.9% (2006)		74.4% (2017)	77%
60～64歳	52.6% (2006)		66.2% (2017)	67%
②時間当たり労働生産性の伸び率 (Ⅱ、Ⅲにも関わるものである)	1.6% ('96～'05年度の 10年間平均) ⇒ 選及改定値 1.8%		0.9% ('07年度～'16 年度の10年間平均) [注2]	実質GDP成長率に 関する目標 (2%を上回る水準) より高い水準 (※)
③フリーターの数*	187万人(2006) (2003 年にピークの217万人)		152万人 (2017)	124万人 ※ピーク時比で約半減
<b>Ⅱ健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会</b>				
④労働時間等の課題について労使が 話し合いの機会を設けている割合 [注3]	41.5% (2007)	40.5% (2010)**	67.2% (2016)	全ての企業で実施
⑤週労働時間60時間以上の雇用の 割合*	10.8% (2006)		7.7% (2017)	5%
⑥年次有給休暇取得率* [注4]	46.6% (2006)	46.7% (2007)**	49.4% (2016)	70%
⑦メンタルヘルスケアに関する措置 を受けられる職場の割合*	23.5% (2002)		56.6% (2016)	100%
<b>Ⅲ多様な働き方・生き方が選択できる社会</b>				
⑧短時間勤務を選択できる事業所の割 合 (短時間正社員制度等)	(参考) 8.6% 以下 (2005) [注5]	13.4% (2010)** [注5]	21.2% (2016)	29%
⑨自己啓発を行っている労働者の割合*				
正社員	46.2% (2005)		45.8% (2015)	70%
非正社員	23.4% (2005)		21.6% (2015)	50%
⑩第1子出産前後の女性の継続就業 率*	38.0% (2000-2004) ⇒選及改定値 39.8%		53.1%(2010-2014)***	55%
⑪保育等の子育てでサービスを提供している数				
認可保育所等 (3歳未満児) [注6]	—		105万人 (2017)	116万人 (2017年度)
放課後児童クラブ	—	81万人 (2010)	117万人 (2017)	122万人 (2019年度)
⑫男性の育児休業取得率*	0.50% (2005)		3.16% (2016)	13%
⑬6歳未満の子どもをもつ夫の育児 ・家事関連時間	1日当たり60分 (2006)		83分 (2016)	2時間30分



参考



従業員の年休の取得促進に積極的に取り組む企業の中で、他に横展開すべき好事例 休業の取得しやすさが、企業の利益、生産性向上、従業員満足等、企業価値の増大に繋がっている事例を紹介したい。

株式会社エムワン

株式会社ジャパネットホールディングス

株式会社えがお(熊本県)

共通しているポイントが「仕事の属人化排除」である。

# 出産数2.5倍！ 株式会社エムワン

- 業務体制の見直しと多店舗への応援体制の整備
- スキルの洗い出しと全体のレベルアップを実施
- 椅子も机もない環境で立ちながらもカエル会議を続け、職場の意識や雰囲気を変えた

(三重県 : 58名 業種 : 調剤薬局)



代表取締役 村井 俊之氏



**全員のスキルアップ等を通じて売上の230%へ**  
**取組みチームの有休取得数が、昨年比352%へ**  
**従業員の出産数は2.5倍！ 結婚数も2倍へ**  
**採用エントリーが60名/年だったのか160名/月に**  
(採用活動が1か月で完結。大阪から三重に就職した人も)

# 株式会社ジャパネットホールディングス

(グループ従業員数：2,377名※2018/4/1時点 業種：通信販売業) 18



株式会社ワークライフバランス

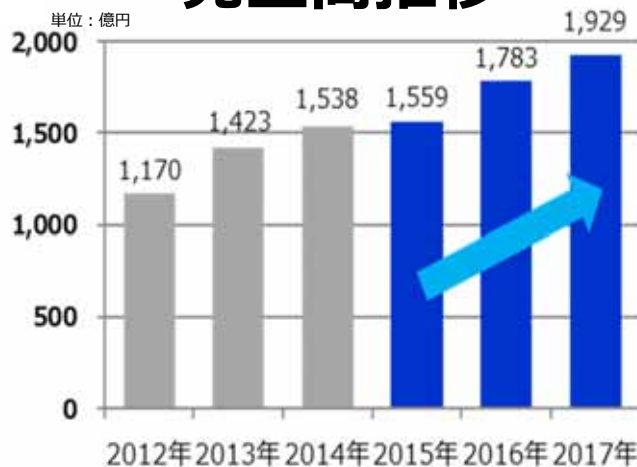
項目	具体的施策	内容	項目	具体的施策	内容	
勤怠ルールの改善	インターバル勤務制度	前日の終業時刻と翌日の始業時刻に、9時間以上の休息を設ける	健康経営の推進	タニタ健康プログラム	歩数や総消費カロリーを計測できる活動量計を配布し、各拠点へ体温組成計と血圧計を設置	
	ノー残業デー	残業を禁止し、定時に退社する		タニタ食堂	健康に配慮したタニタ食堂メニューを提供する社員食堂を設置	
	退館時間	規程時間までに退社する(現在は20:30)		ストレスチェック	労働安全衛生法に基づいたストレスに関する質問票を配布し、集計・分析を実施	
休日の改善取得の促進	スーパーリフレッシュ休暇	連続した10日間の休暇を取得する制度 公休日と合わせた16連休の取得を推奨	健康経営の推進	健康検診	一般検診以外にも、希望者は会社負担でオプション検診(一部)の受診も可能	
	リフレッシュ休暇	連続した5日間の休暇を取得する制度 公休日と合わせた9連休の取得を推奨		業務の生産性向上	生産性向上研修	専門の講師を招き、生産性が上がる会議の進め方、的確な資料の作成方法などを学ぶ
	公休日	公休日の増加(週休2日、夏季・年末年始休暇など)			会議室管理システム	会議室利用時間を管理するためにアラーム音で終了時間を通知
働き方の多様化	育児時差出勤制度	30分~1時間、時間をずらした出勤が可能	業務の生産性向上	業務スペースのフリーアドレス化	特定の机を設けず、引き出しをなくすことで不要な情報の断捨離も実施	
	育児短時間勤務	1日最大6時間まで、勤務時間の短縮が可能		集中ルーム	集中して作業を行うための、専用個室スペースを執務室内に設置	
	時間外勤務制限	1か月24時間、1年150時間を超える時間外勤務の免除		業務計画管理システム	効率的に業務を進めるためのステップやデッドラインと業務時間を管理するシステム	
	産前産後・育児休業	妊娠中・産後1年未満を対象とした休業 保育園に入れない場合は2歳まで延長可能				
	託児所	生後2ヶ月~10歳を対象に1回300円で利用できる				

単位 月平均残業時間の推移



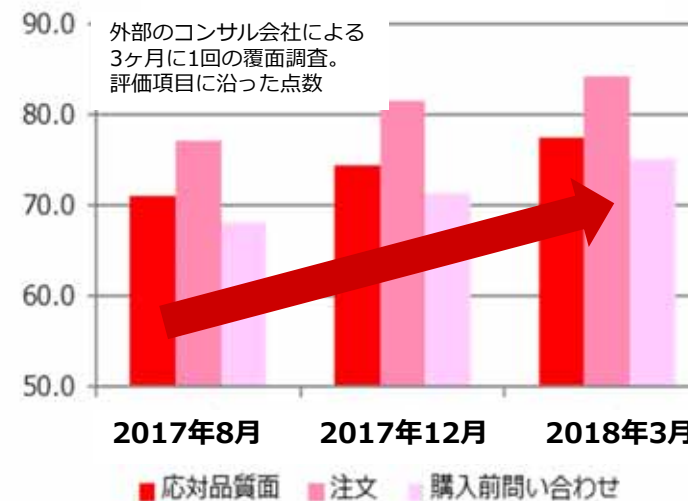
対象：正社員・契約社員

売上高推移



※決算期は12月/2016年よりグループ連結売上  
2016年はV・ファーレン長崎を除く

お客様満足度の推移

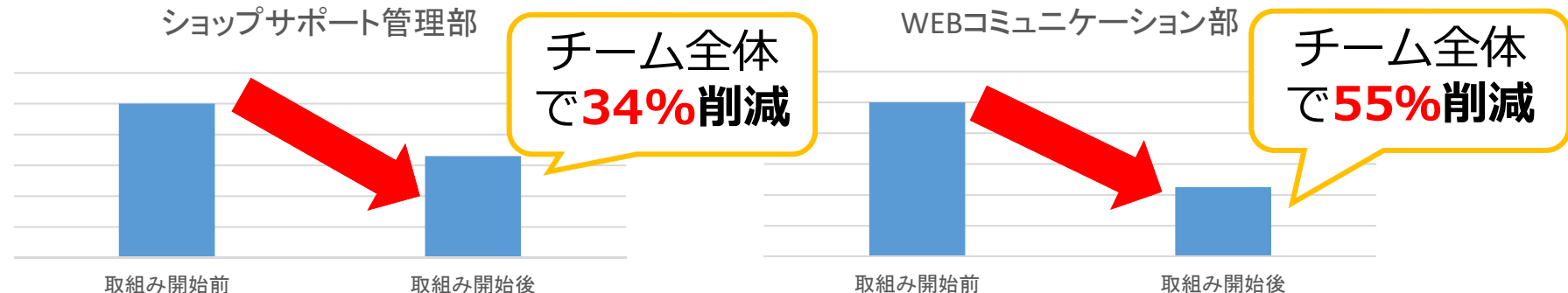


**売上高124%UP! 残業30%削減! 残業削減特別手当支給!**

【実施内容】パイロットチーム2チーム（4か月間）……レイアウト変更を通じた育成環境の整備、突発業務削減、属人化排除に取り組む。

全社……朝8時～夜20時以外の時間を入室制限。人財開発部担当役員・人財開発部部长も一緒となり全社員の業務の洗い出しと、無駄な仕事をやめる判断を行う。

## ■ 残業時間の変化



## ■ 震災後の社内の声

- ・「熊本地震でご両親のお世話で動けなくなり1週間お休みしたスタッフがいたが、働き方改革の取組みをしていたからこそ、業務シェアができていて、業務を止めずに送り出すことができた。もし取り組んでいなかったらお客様にもご迷惑をかけていた」
- ・「震災の日。21時26分。私は子供と一緒にいることができた。以前の働き方をしていたらこの時間に家にはいなかった。本当に本当に働き方改革に取り組んで良かったと思う」

複数担当制の実現により、**熊本地震の急な欠勤に対応**。業務改善の報告書提出件数**193%UP**(537件⇒1,041件)。残業時間**67%減**(5時間⇒3時間10分/月)。みなし残業手当を廃止し基本給に組み入れ&賞与で還元(残業削減金額の10%)  
8時～20時以外は執務フロア立入禁止を徹底したことで、終業後の**オフィス内ジム利用率が20%UP**。終業後の時間を自己研鑽にあて、通信販売エキスパート資格取得者**17%UP**  
(20名中8名合格⇒44名中25名合格) ※全て2017年度と2018年度比較

# 休暇の取得しやすさに共通する制度

## ● 評価制度変更（次スライドで紹介）

時間当たりの生産性を評価基準に入れること

リクルートスタッフィング

住友生命

三菱地所プロパティーマネジメント

えがお

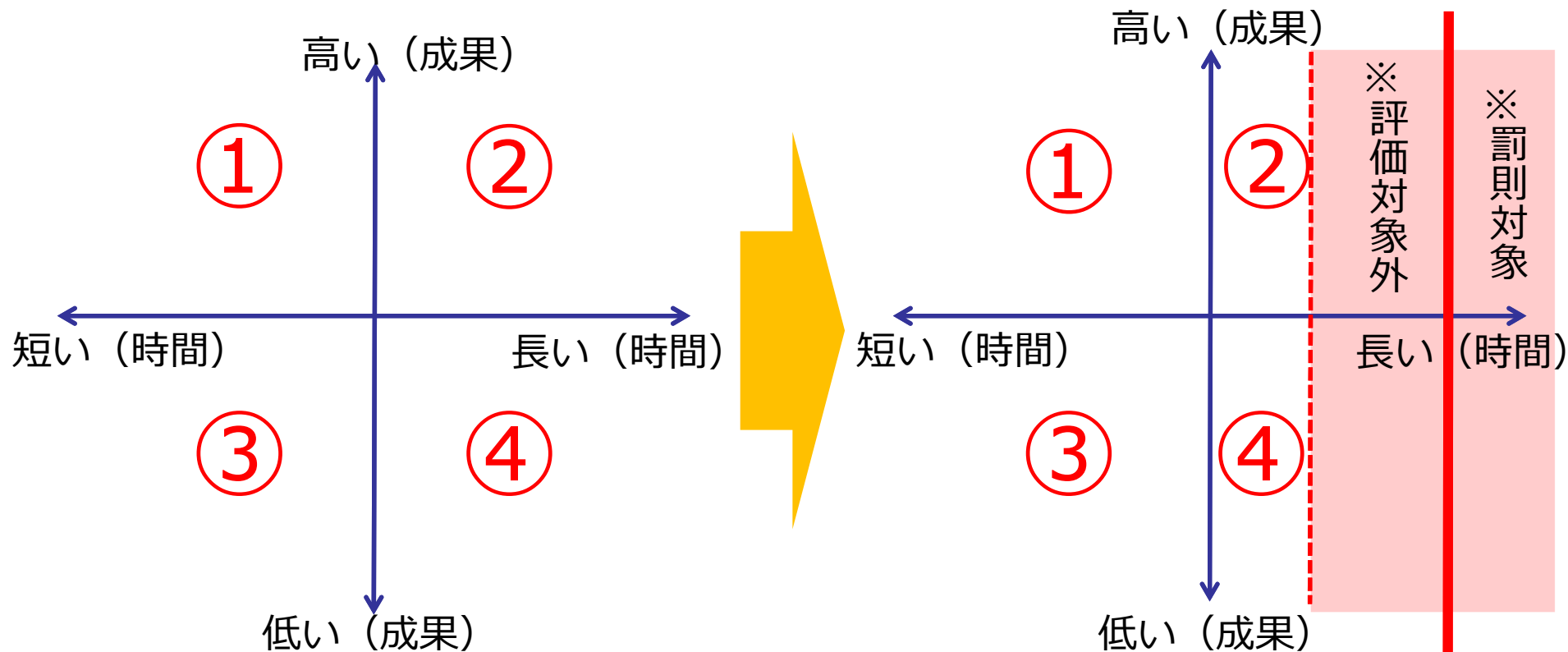
SCSK

などが評価の変更と報酬の還元を始めている。

# 時間あたり生産性の評価のイメージ

成果さえ高ければ、かけた時間は問われない。②は最も収入が高くなる

ある一定時間を超えたら  
どんなに成果が高くても評価圏外



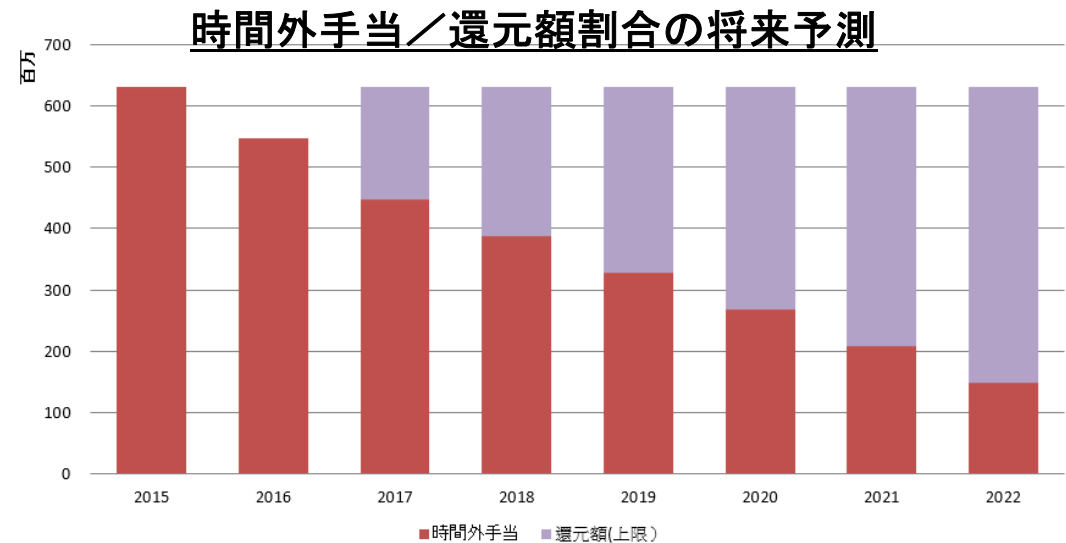
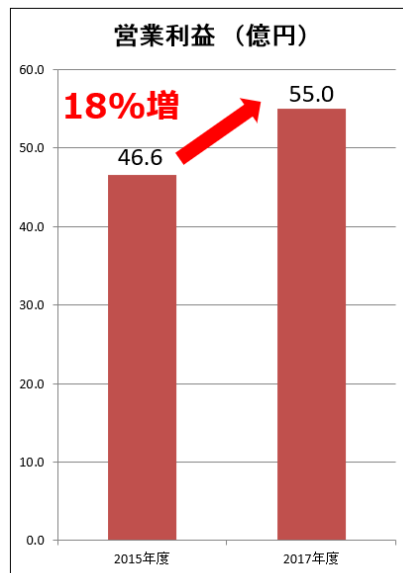
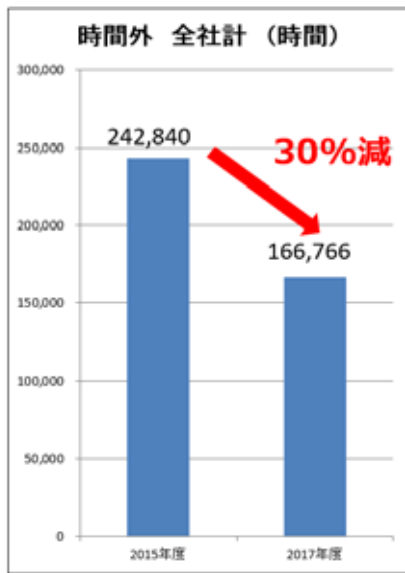
一定時間（例：月間20時間・年間240時間・年間総実労働時間2160時間等）を超えたら表彰の対象外。赤太線は月間45時間や、労使協定の上限とする。  
評価対象外となるのは個人ではなく、あくまでもチーム。



# 残業代全額還元！ 三菱地所プロパティマネジメント(株)

(東京都 従業員数：1,072名 不動産管理業)

1. 定時退社促進・定時退社強化週間の設定・退社時のアラーム鳴動
2. 執務環境改革・打合せ机に**タイマー**設置・部内BGMをかける
3. コミュニケーション活性化・月1回のカエルランチ・週1回の昼休み後共有タイム
4. 残業事前申請                      5. Web会議                      6. 集中スペース
7. **ワークスタイルチャレンジ表彰** 平均残業20時間・有休取得80%をクリアしたチームに1人**6万円支給**！



**残業30%削減！月間平均17時間に！1億8600万円を還元！**  
**営業利益18%増！46.6億⇒55億に増加！！**  
 全部門が「残業20時間以内、有給80%以上」を達成！  
 時短が進むことで、**還元額は増加**。還元方法は毎年検討予定。  
 働き方が柔軟な発想を生み、三菱地所G初の取組である  
**企業向け託児所付ワーキングスペース「コトフィス」**を立ち上げ



※本資料の無断転載を禁じます。

## ●東京大学医学部 島津明人准教授

「人間の脳が集中力を発揮できるのは朝目覚めてから13時間以内で、集中力の切れた脳は酒気帯びと同程度の、さらに起床後15時間を過ぎた脳は、**酒酔い運転と同じくらいの集中力しか保てない**」と述べている。脳の集中力が成果に直結するホワイトカラーは残業中の労働生産性が最も低い。もっとも集中力の高い日中の時間帯を効果的に使うことで生産性を高める取組が必要である。

## ●労働科学研究所 佐々木司・慢性疲労研究センター長

「1日の心身の疲労は、その日のうちに回復させることが大切。労働時間への規制をなくせば、長時間労働が助長され、労働者を容易に過労に追い込んでしまう。会社が過剰な仕事を命じる場合はもちろん、働く側が仕事に生きがいを感じる場合も同じだ。仕事の緊張や面白さによって、疲労は容易に隠されてしまう。(中略)人間は**一晩眠ったとして、肉体の疲労は眠りの前半に回復し、ストレスは後半に解消する**。神経をすり減らしている人ほど長時間眠らないと疲労は回復しない。欧州諸国のように、残業も含む1週間の労働時間に上限を設けることが必要だ」と述べている。(http://www.asahi.com/articles/ASH3J6298H3JULFA02D.htmlより)

## ●矢野 和男(やの かずお)株式会社日立製作所 研究開発グループ技師長

日中の**集中力の高い人**には、**平日と休日で睡眠時間や時間帯の差が少ない傾向があった**。つまり平日に残業が多く、土日に寝だめしているようなライフスタイルの人は恒常的に日中の集中力が落ちて、より残業しなくては仕事が終わらなくなる悪循環になっているという事です。