

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」～ 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／のと共栄信用金庫	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

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る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、本社に來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大変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け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？”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、つまずきははじめたのは「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交代制をとっています。土曜出勤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 社員満足度を向上させれば、顧客満足度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。

そうはいつでも、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ることを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いた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。」



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

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

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。