寄稿

労働組合の取り組み事例

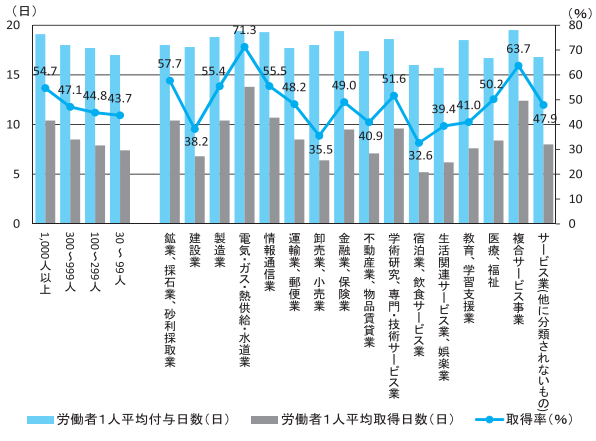
髙橋　義和
（UAゼンセン 政策・労働条件局副部長）

Ⅰ．はじめに

賃上げとならび労働時間短縮は労働組合にとっての最重要課題の一つといっても過言ではない。そして、年次有給休暇の取得推進については、総実労働時間を短縮し、心身の疲労を回復させ、健康で充実した生活を送るための方策として、時短闘争の一項目として取り組みが進められてきた。しかし近年では、一般労働者の総実労働時間は2000時間超で高止まりし、有休取得率も50%未満で推移するにとどまっている状況にある。

一方、有給休暇の取得率は企業規模や業種によって大きな差があることが報告されており[1]、特に、中小企業、業種では卸売業・小売業や宿泊業・飲食サービス業で取得率は低いのが現状である。そこで、ＵＡゼンセンで行った調査結果と、比較的取得率の低い流通・サービス業における有給休暇取得の取り組み事例を紹介し、取得率向上のポイントを探っていきたい。

図表１　企業規模別・産業別　労働者１人平均年次有給休暇の取得状況

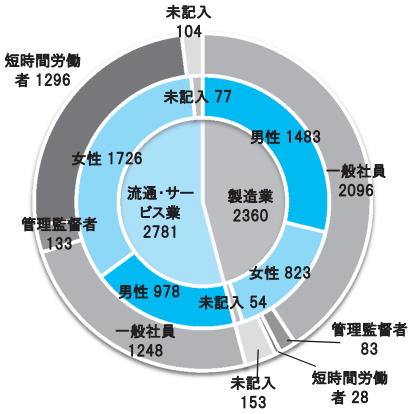


Ⅱ．地方における有給休暇取得状況

ここでは、2014年にＵＡゼンセン北陸ブロック（新潟・富山・石川・福井）で行ったアンケート調査の結果について紹介をしたい（回収数98単組・支部、5,141件）。

集約の結果、正社員組合員の前年の有給休暇取得日数は平均4.0日で、うち、製造業では4.3日、流通・サービス業では3.6日という結果であった。本社の所在地別で集計をすると、とりわけ、北陸４県に本社を持つ企業で取得日数が少ないことが分かる[2]。これは、厚生労働省「平成28年就労条件総合調査」の結果と比べてもかなり低い水準である[3]。また、特筆すべきは年休取得ゼロ日と回答した人の割合で、製造業では13%、流通・サービス業では37%を占めた。この結果から、地方の中小企業、特に流通・サービス業に働く組合員は、年次有給休暇が著しく取得しにくい環境にあることがうかがわれる。

図表２　アンケート回答者の内訳

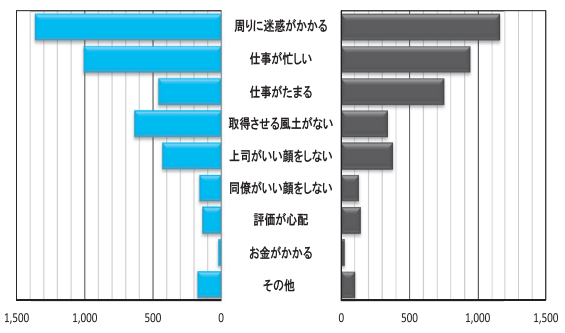


図表３　有給休暇の平均取得日数

	産業計	製造業	流通・サービス業
北陸4県に本社のある企業	3.7 日	4.0 日	3.4 日
北陸4県以外に本社のある企業	7.0 日	8.4 日	5.7 日
合計	4.0 日	4.3 日	3.6 日

有休の取得しにくい理由としては、「周りに迷惑がかかる」「仕事が忙しい」という回答が多く寄せられた。この傾向は、他の調査

図表４　有給休暇を取得しにくい理由（複数回答）



機関が行っている結果と同様である[4]。原因として、社員を増やすよりも今いる社員に残業してもらい、業務の繁閑に柔軟に対応しつつ総人件費を抑えるという経営のあり方と、労働市場の改善に伴って人材確保が難しくなり、社員一人一人の業務量が過剰となっている点が一つ。もう一つは、他人への迷惑を慮るがため、有給休暇取得に対するネガティブなイメージが定着し、結果として休みを取得する職場風土が醸成されないという、日本人特有の慣行が背景にあるのではないかと考えられる。ちなみに、「有給休暇取得に対して会社や労働組合は積極的ですか」という質問に関し、63%が「いいえ」という回答であった。

Ⅲ．流通業・サービス業における有給休暇取得推進の取り組み事例

１．取り組みの背景と推移

長崎屋労働組合では、2007年に㈱ドン・キホーテの連結子会社化により業態や労働条件が変化し、さらには親会社からの社員の受け入れで従業員間の齟齬が発生するなど、職場において様々な悩みやトラブルが発生した時期があった。その際、全組合員との対話面談やアンケートを実施したところ、特にパート組合員を中心に多く声が上がったのが、有給休暇が取得しにくいということであった。当時、総実労働時間が長いということは会社も把握しており、何とかしたいという思いは労使共通であった。ただ、所定労働時間を削減することはすぐには難しいため、まずは、時間外労働の削減と有給休暇の取得推進に取り組むこととなった。

当時は、有給休暇の各個人への保有日数の周知が不十分であり、中には有給休暇を何日保有しているか知らない組合員も存在した。そのため、会社に対し個人有休の残日数を明示するように要求、2014年から給与明細に明記されるようになった。これと並行して、2013年には計画有給休暇の増加に加え100%取得を労使の確認事項として取り組み、この年から取得日数が増加していくことになる。さらに、有休取得を進めるため、2016年には半日（パートは所定時間の半分）有休制度を労使合意。現在では有休管理に関するシステムの再構築を行っている。

組合員の皆さんは、自分自身が休めないこと以上にお客様に迷惑をかけたりサービスレベルが下がったりすることを良しとしない傾向があり、これが仕事のモチベーションにもなっているため、はじめは、仕事に対する満足度を維持しつつ有給休暇の取得を進めていくことが難しかったそうだ。労使共通認識に基づく合意でスタートした取り組みでもあることから、各職場に即した取得推進を進め、勤怠管理を確実に実施することで実績も徐々に向上。これに伴って、労働組合に対する信頼や求心力にもつながっていったということである。

島忠労働組合では、少子高齢化・人口減少時代において、戦略的に企業風土や職場環境を変えていかないと人材の確保が難しくなり、結果として今後の企業経営に悪影響が出てくる可能性もあるとの労使共通認識のもと、従来の職場風土からの脱却と改善を図る一環として有休取得促進の取り組みをスタートした。

まずは、新規で付与される有休日数の1割程度を取得するということで会社からアナウンスを行ったが、アナウンスだけでは効果は見られず、強制的に取得させるという方針に変更。それでも、取得日数が大きく変化しない時期が続いたそうだ。原因は、店長の意識が変わらなかったところにあったとのこと。有給休暇の取得推進とはいっても、売り上げが出ないと店長の責任が問われることになるため、はじめは戸惑いが大きかったそうだが、会社トップが有休の取得推進を発信し続けることで徐々に会社の本気度が伝わり、さらに、店長自らが有休を取らないと部下は取りにくいということから、率先して計画的に仕事を進め、休暇を取る、という意識付けを行うことで店長の意識が変化。部下にも浸透していった。一方、自動発注システムの導入などにより作業の削減と効率化を進め、職場環境の改善にも注力。2年前からは有休を含めて正社員は5連休（最大8連休）の取得を義務化するという取り組みを進め、結果として、有休取得が進み、残業も減ってきているということであった。

福田屋百貨店労働組合では、有給休暇を取りたくても取れないという職場環境を改善し、有休取得率を上げていこうという労使共通認識のもとに、2011年から計画有休付与制度を導入。以前から有給休暇の取得を促してはいたが、特に、有休取得に対する意識が低い上司のもとでは組合員は有休申請がしづらく、結果として職場が取得しにくい雰囲気となっていたことから、これを払拭す

るために、強制的に有休を取得させる制度としてスタートした。現在では、四半期に1日ずつの4日にプラス1日の年間5日を計画付与としている。

一番苦労したのは、管理職の意識と職場雰囲気の改善だったという。昔の仕事の進め方や慣習が身についている管理職は頑なな部分もあったが、管理職層が若返ってきたことで有給休暇に対する考え方も徐々に変化。また、昔は、休暇を取ると周りの従業員に迷惑がかかり、悪いことをしているような後ろめたさがあったが、管理職自らが有給休暇を取得することで従業員の意識が変化し、職場の雰囲気が改善されてきたということであった。

毎年、春の労働条件闘争で計画有休付与の労使協定を締結し、具体的な進め方は各売り場の状況に応じて管理を任せる方法で取得の推進を進めているが、計画有休付与制度が浸透することで、有休は取得できるという認識につながり、近年では計画有休以外にも通常の有休を取る人が増えてきて、取得率が向上しつつあるということだ。

東天紅労働組合では、公休未消化問題、長時間労働問題が長年の課題となっており、労使で情報共有をして改善の取り組みはしていたものの、なかなか結果につながらない状況が続いていた。このような中、UAゼンセンの総合サービス部門・フードサービス部会が、労働基準法改正による年次有給休暇5日間の取得義務化を見据え、2016年労働条件闘争の部会統一要求項目として「計画年休制度ならびに連続休暇制度の導入」を確認したのを契機に、有給休暇の計画付与制度導入を会社に要求。有給休暇取得の前提となる公休の完全取得にまずは取り組むことで労使合意した。

現在は、公休の完全取得に向けて各店舗の勤務データを集約し、公休の取得状況を労使で分析・共有する中で、問題のある職場については人員の補充や営業時間の変更、メニューの入れ替えなどの協議を行っているとのこと。その一方で、労働組合では組合員に対して、有休取得の必要性や取得の推進、そして、その前提となる公休の完全取得に対する意識付けを行い、少なくとも、業務が落ち着くシーズンには公休に加えて有給休暇も取得するよう喚起を行っている。人材不足が年々深刻となっているため、有休取得率が大きく改善するまでにはまだ至っていないが、以前と比べて組合員の意識はずいぶん変わり、閑散期には有給休暇を取得する人も増えてきたということである。

２．有給休暇取得のためのポイント

１つ目は、計画的とはいえある程度強制的に取得させる付与制度を導入した点である。

そもそも、年次有給休暇の取得に関する法律は、あくまで事業主あるいは企業内労使による自主的な取り組みを促すもので、法的拘束力はない。そのため、有給休暇取得に対する考え方がネガティブであればあるほど、自発的に改善されることが期待できないことは想像に難くない。これに対し、島忠労働組合では、はじめは取得を促すアナウンスだけであったが、効果がないということで取得の義務化に方針を変更し、福田屋百貨店労働組合でも、それまでの有休を取得しにくい雰囲気を払拭するために、強制的に取得する付与制度を導入することで、取得率が向上した。有給休暇の取得推進、特に、制度導入初期には、ある程度の強制力を持って取り組むことも必要と思われる。

一方、個人の判断や職場・企業の慣習として年次有給休暇が取れないということであれば、さらに大きな枠組みの中でルール化することも有効な手段であると考える。東天紅労働組合では、ＵＡゼンセン内の部会統一要求を機会に取り組みをスタートしているが、同部会内では、例えば、すかいらーく労働組合やトリドール労働組合をはじめとする多くの組合ですでに連続休暇制度が導入されているなど、先進的に取り組みを進めている組合が多く存在する。このような他社事例を参考とし、業界の取り組みとして展開することで、公正競争の確立と産業の魅力にもつながっていくのではないかと期待される。

２つ目は個々人の意識と職場環境の改善である。

規則や法律をもって規制するだけで、そこに働く個々人の根本的な考え方や意識が変わらなければ、規制の範囲以上の改善は望みにくい。したがって、真に有給休暇の取得を進めていくためには、個人の意識を変え、仕事の流れや仕組みを改善し、職場環境を変えていくことが必要不可欠となる。島忠労働組合では企業トップの本気度が理解されたことで、まずは管理職、続いて従業員へと意識の変化が伝搬し、福田屋百貨店労働組合でも管理職の意識が変わることで従業員の有休取得へとつながっていった。

また、意識改革を行う前提として、休暇制度に関する知識を持っていただくことは必須である。長崎屋労働組合では、有給休暇の残日数を給与明細に明記することで有給休暇に対する認識を深めることを行い、福田屋百貨店労働組合では、年休計画付与について組合員が誤った認識をしていた時期があったとのエピソードを伺った。また、島忠労働組合では、育児休暇に関する労使共催のセミナーを開催し、休暇制度に対する知識を深めていただく努力をしているとい

う。労働組合が思っているほど組合員は有給休暇や他の休暇制度のことを理解していないと認識し、積極的なサポートを心がけなくてはならない。

個人の意識を変えることは簡単なことではないが、企業トップによるリーダーシップと、労働組合による現場でのサポートが結びつくことにより、実効性を持たせることができると考える。意識を変えることで職場環境が変わり、これを風土として定着させることができれば企業文化に発展していく。

3．今後の展開と課題

まずは、個人別あるいは職場別の取得率の格差是正である。実際、全社の平均取得率は向上したが、個人や職場によってはまだバラつきが大きく、特に、レストランの調理師や食料品売り場の生鮮担当といった特殊技能を持つ人は有休取得が進んでいないという話をいくつかの組合で伺った。また、全員が有休を取りにくい環境にあるときにはあまり不満も上がってこなかったが、有給休暇取得がある程度定着してくると、取りやすい職場と取りにくい職場間での不公平感が苦情として上がってくるようになったという事例や、正社員にだけ連続休暇制度を導入したところ、業務のしわ寄せがパート社員にいくことになり、パート社員にも同様の休暇制度を求める声が大きくなったという事例もあった。やはり、制度導入にあたっては、組合員が等しく権利行使をすることができ、適正に管理されることが求められる。

次に、多くの組合で聞かれたのは、今後さらなる取得率向上を目指すためには、生産性向上とセットでの取り組みが必要不可欠ということである。取り組みの初期段階で有休取得率が向上したのは、制度の導入と個々人の意識改善によって“無駄”が排除されたことに起因するところが大きいようであるが、そもそも有給休暇の取得は経営上のコストアップにつながることから、少なくとも従業員数が変わらなければ、生産性の向上なくして取得率向上は望めないことになる。一方で、現場の実態を無視して数字だけを追い求めていくと、サービス残業の潜在化や仕事に対するモチベーションの低下にもつながりかねないなど、いたずらに有休取得だけを進めていくことはどこかにしわ寄せが出る可能性がある。現場の実態を十分に把握したうえで、業務の効率化、作業の見直し、適正人員の配置、労働条件の見直しなどとセットで進めていく必要がある。

最後は、有給休暇取得が定着した次のステップをどうするかという問題である。さらに有休取得率向上を目指すことも一つの考え方ではあるが、労働時間全体の削減を考えた場合、所定労働時間や時間外労働の削減、あるいは、年間休日増に振り向けることも考えられる。１日の労働時間を減らすことと、休日・休暇を増やすことでは、生活時間の過ごし方という観点から、どちらを望むかは組合員それぞれの価値観に大きく依存する。そのため、組合員としっかりと意思疎通をしたうえで方針を決める必要がある。ただ、いずれにしても、有給休暇の取得が定着することによって、単組の実情に合わせた労働時間短縮の取り組みを幅広く展開することができるようになり、連合の掲げる年間総実労働時間1800時間の実現に向けた道すじをつけることができるものと期待される。

Ⅳ．おわりに

2017年卒マイナビ大学生就職意識調査によれば、「行きたくない会社があるとしたら、どのような会社ですか（2つ選択）」という問いに対し、「休日・休暇がとれない（少ない）会社」が27.1%で3番目に多い結果となった。また、リクルートキャリア「第31回転職世論調査（2016年）」では、「あなたが転職活動を始めた理由を教えて下さい（複数回答）」の問いに対し、「時間的・精神的なゆとりを求めて」が32.0％と3番目に高い結果となるなど、“休み方”の良しあしが企業選びのポイントとなっていることは間違いない。

また、「働き方改革」が注目を集める中、経団連も「2017年版経営労働政策特別委員会報告」のなかで「年休については、メリハリの利いた効率的な働き方とワーク・ライフ・バランスの実現を推進する」ために「当該年度に付与した年休の100%取得を目標に取り組んでいくべき」としており、「働き方改革CHALLENGE 2017」で「年次有給休暇取得促進キャンペーンの展開」を掲げている。さらに、法制面では、次の労働基準法改正案に年休5日間の取得義務化が盛り込まれるなど、社会のフレームワークは整いつつある。

もはや、有給休暇の取得推進は総実労働時間削減の一手段ではない。ワーク・ライフ・バランスを実現し、今後の日本社会を機能させていくため、世の中が求める必須労働政策といえるのではないだろうか。

---

1 厚生労働省「平成28年就労条件総合調査」

2 ＵＡゼンセンの行った2016年度労働条件実態統一調査では、平均7.0日（製造業9.8日、流通・サービス業5.8日）であった

3 就労条件総合調査、ＵＡゼンセン労働条件実態調査は、企業・組織に対する調査結果の単純平均であることに注意が必要

4 例えば、厚生労働省「労働時間などの設定の改善を通じた『仕事と生活の調和』の実現および特別な休暇制度の普及促進に関する意識調査（2014）」、連合「労働時間に関する調査（2015）」など