

働き方改革懇談会 & セミナー

2024年3月13日（水） 17:30～19:30

働き方改革は休み方改革

～休み方先進国フランスのマネジメントに学ぶこと

hrms-jp 人事労務マネジメント研究会

講演内容

1. **フランスもまた、休めない国だった** ～ 本著執筆の経緯
 2. **休みベタな国から、休むために働く国へ** ～ フランスの労働法の理念と実態
 3. **仕事の特徴に合わせた「休むための働き方」を考える3ステップ**
 - 1) 「その仕事」の特徴をマッピングする ～医療従事者の特徴は？～
 - 2) 「その仕事を志す人」の特徴を理解する
 - 3) 仕事の特徴別に「休むために働く」段取りを考える
 4. **講演を受けての語り合い**
-

講演者紹介

- 2000年よりフランス在住。フランス人サラリーマンの夫と13歳、10歳の息子の4人家族
 - フルタイムのフリーランスライター : フランスで取材し、日本に向けて情報発信
 - 活動内容 : フランスの食、文化、社会について、新聞、雑誌、機内誌、ウェブなどに寄稿
日本からの視察のアレンジ（企業、団体、政治家など）、通訳
個人ニュースレター配信
 - 著作 : 「休暇のマネジメント 28連休を実現するための仕組みと働き方」（KADOKAWA）
「フランスはどう少子化を克服したか」（新潮社）
「パリのごちそう」（主婦と生活社） など
-

「休める働き方」をめぐる

制度

社会通念

労働現場の具体策

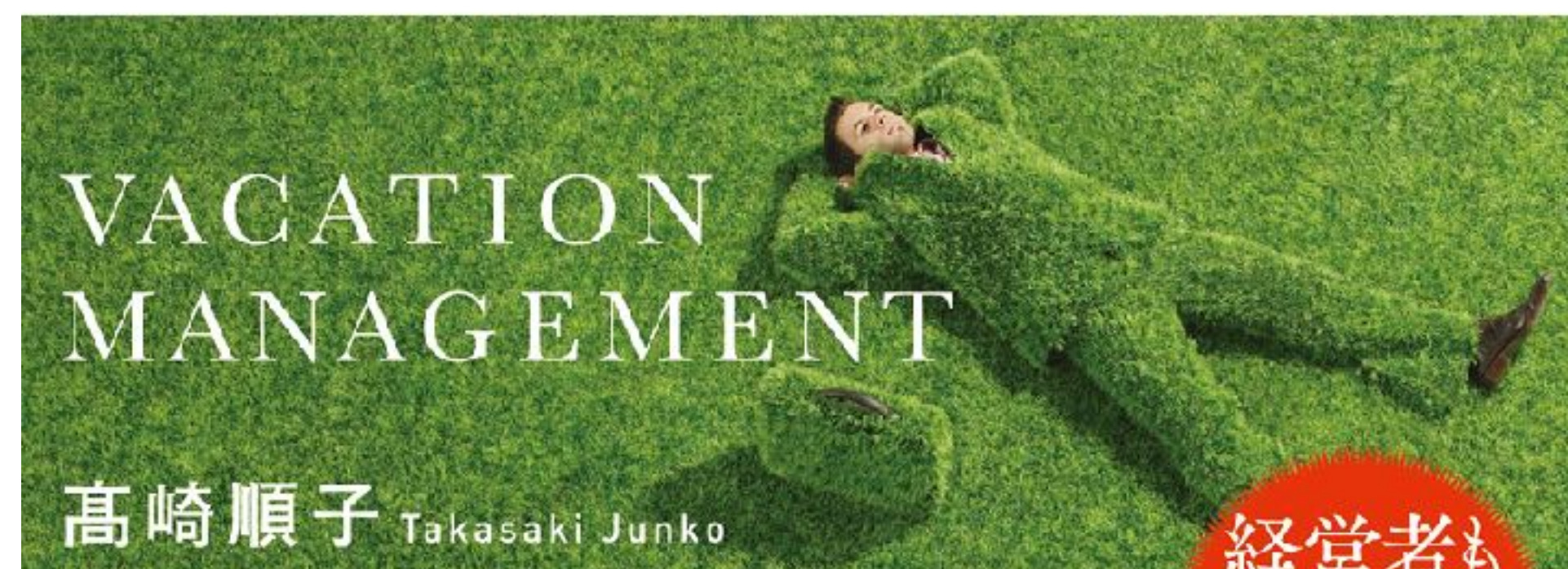
マネジメント思想と実践法

経済効果

日本での事例

28連休を実現するための
仕組みと働き方

休暇 のマネジメント



今の日本に必要な働き方がここにある！

経営者も
サラリーマン
も必見！

バカンスは
仕事の生産性を上げ、
人生を彩る。

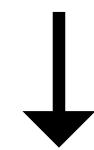
IKADOKAWA

☑ 仕事の効率化 ☑ 不況対策 ☑ 心身の疲労 ☑ モチベーションの低下 ☑ 部署内の人間関係

なぜ「休暇取得」でフランスなのか？

- 5週間の年休取得が雇用主の義務として遂行されている
- 人口規模は日本の約半分（フランス約6700万人、日本約1億2500万人）
 - 労働生産性ランキングでOECD加盟38カ国中8位（日本は29位）

*日本生産性本部「就業者一人当たりの労働生産性ランキング（2021年）」



しかしフランスも過去は「休めない国」だった。

法整備と運用支援で「休める国」に変わっていった。

なぜ日本で「休暇促進」が必要なのか？

2019年の働き方改革関連法：年次有給休暇取得促進が国策となる

少子高齢化に伴う労働人口の不足
そこで社会を維持するには？



多様な労働者が、心身を健康に保ち働くことで、
生産性を確保する

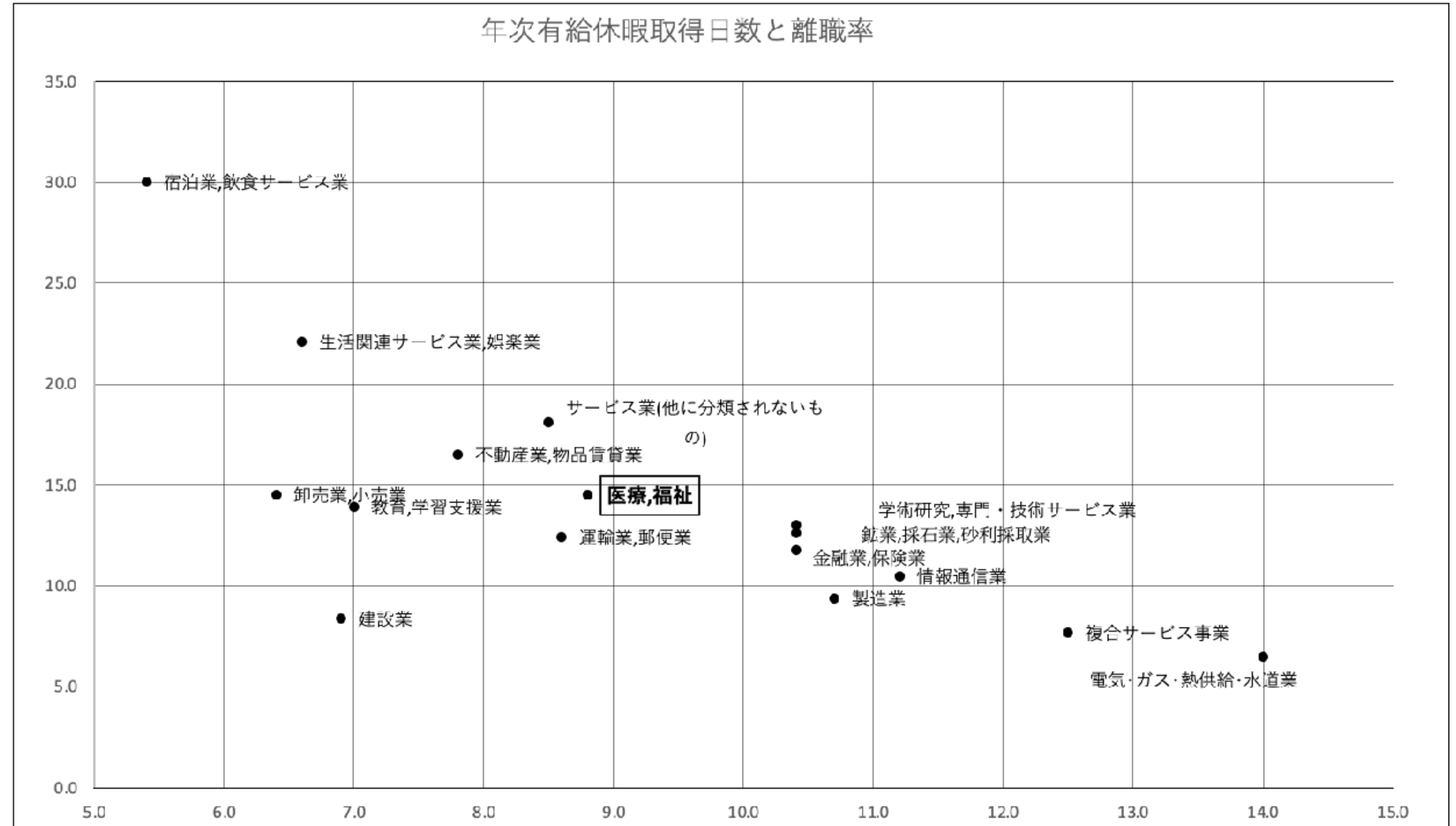


そのためには、適正に休暇取得できる働き方が不可欠

なぜ医療従事者に「休暇促進」が必要なのか？

働き続けてもらうため。

「年休の取得日数」と
「離職率」との間に、
強い相関関係がみられる。
(下図_厚労省統計より)



1・フランスもまた、休めない国だった

.....それが変わった、3つの節目。

1ー「バカンスとは何か？」が定義され、制度の基盤ができた1936年

⇒ 労働者の大半が「休めない」「休みを嫌う」状態だった

⇒ 休暇の理念の言語化と周知、制度の運用支援まで踏み込んだ政策パッケージで普及

2ー 休暇制度とバカンスまわりのインフラが充実し、大規模に定着した戦後復興期

⇒ 休暇取得の定着により、休暇が労働者の生活にもたらす効果が実感される

国家経済における役割が明白になり、取得促進が経済政策の一環に

⇒ 「休暇があるから頑張れる」

3ー 不況期の経済対策として使われた1980年代

⇒ ワークシェアによる失業対策：労働時間短縮政策の一環に

休暇格差を福利厚生で是正するため、従業員の仕事時間短縮支援制度を創設（バカンス小切手の創設）

フランスが休暇取得を推進する理由

1ー 長期休暇は人の尊厳に繋がる

⇒ 「まとまった時間の余暇の喜び」を人は知るべきである

2ー 働く人の心身の維持・継続に必要

⇒ 人間は機械ではない、一度壊れた心身は元には戻らない

⇒ 「明日、あなたがいなくなったら？」

3ー 仕事の生産性（効率と質）を向上する

4ー 「休める働き方」のない職は人手不足が深刻化する

2・休みベタな国から、休むために働く国へ

「休める働き方」を作る4つの実践

1ー 休暇の重要性を全員で確認した

⇒ なぜ休む必要があるのか？：人としての尊厳、継続性・生産性の向上

2ー 「全員が、必ず休む」と先に定めた

⇒ 「取得させる義務」と「義務を果たすための段取り」を労働法で制定

3ー 職種・業種別の働き方に合わせて、休み方を業界全体で作った

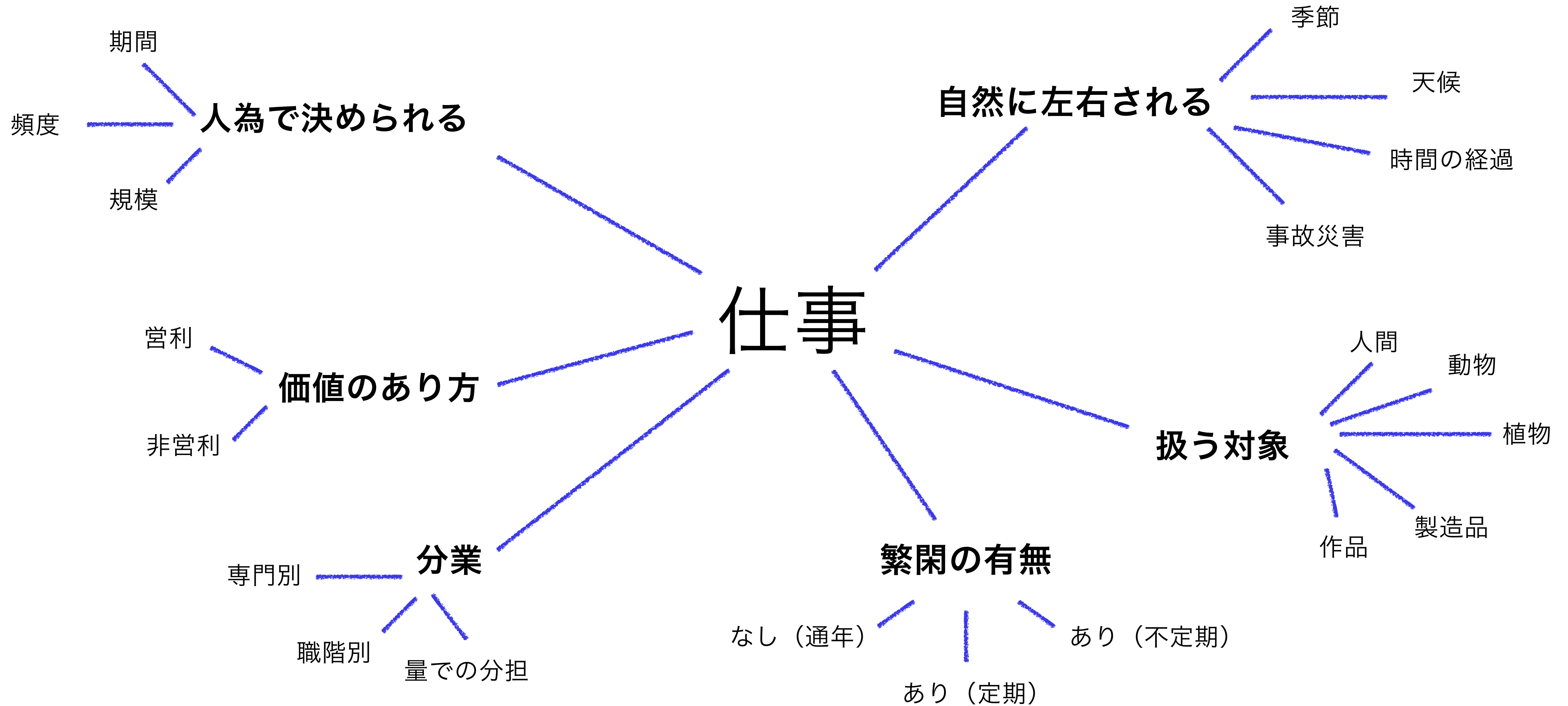
⇒ 夏の休業期間、全国的な休暇の輪番制

4ー 「通常営業時」「休暇取得時期」で異なる働き方を作り、実践した

3・仕事の特徴に合わせた「休むための働き方」を考える 3つのステップ

- 1ー 「その仕事」の特徴をマッピングする ～医療従事者の位置はどこ？～
 - 2ー 「その仕事を志す人」の特徴を理解する
 - 3ー 仕事の特徴別に「休むために働く」仕組みと段取りを再構成する
-

1- 「その仕事」の特徴をマッピングする ～医療従事者の特徴は？～



2- 「その仕事を志す人」の特徴を理解する

仕事への思い入れの強さ — 趣味度、難易度、希少性

社会的な職業価値の自覚

仕事への熱中度

仕事による社会的承認への欲求

「仕事の対価」を何に見出しているか — 金銭、社会貢献、顧客満足、達成感

etc.....

3-1 仕事の特徴別に「休むために働く」仕組みと段取りを再構築する

仕組みと段取り = サービスの製造・提供システム

⇒ 医療現場のそれをどう再構築する？

「働き方改革」はシステム改革。 仕組みと段取りの変更は必須！

「休める働き方」は自然の成り行きではない。

本気で取り組まなければ叶わない。

フランスも試行錯誤を繰り返してきた。

日本はどうか？
