

長期休暇制度の導入により 柔軟な働き方を促進する

日本企業では休暇取得率の低さも課題となっているが、ワークライフバランスの推進やキャリア形成の一環として休暇制度を活用する動きが出てきている。先進企業の取り組みから、多様な働き方の実現のヒントを探る。

次のキャリア構築のための サバティカル利用

欧州企業などでは、一定の勤続年数を超えた社員に、充電期間として職務を離れた長期休暇を付与する「サバティカル」という制度が設けられている。日本でも大学など研究機関では導入が進んでおり、研究を目的に1カ月〜1年程度取得可能なサバティカル研修が代表的なものとして知られている。企業での導入はまだ珍しいが、自己啓発やリフレッシュなどを目的とした柔軟な働き方の一つとして、導入が始まっている。

導入企業の一つであるヤフー株式会社は、在宅勤務を含む「どこでもオフィス」など柔軟な働き方を認め、働き方改革に積極的な企業として知られている。

同社がサバティカルを導入したのは2013年11月だ。続10年以上の正社員であれば在職中に1回取得可能で、対象者は現在約1300人となっている。休暇の目的は自由で、取得後にレポートを提出することのみが課せられている。期間は2カ月以上3カ月までとした。長期休暇取得のハードルの一つに休暇中は給与が得られないという問題があるが、たとえば3カ月のサバティカル休暇であっても、同制度利用者に支給する支援金（給与1カ月分）と、有給休暇の残日数があればその分を充当することで、経済的な負担を軽減することができる。また、短期間の休暇ではサバティカルの意義が変質してしまうため、利用は2カ月以上という規程も設定したという。

同社 コーポレートピープル・デベロップメント本部長の湯川高康氏は、制度導入の狙いを「自身のキャリアを真剣に見つめなおしてもらう機会とするため」と述べる。長期休暇は、キャリアの棚卸しを行う適切な機会となり得るものだ。だからこそ、役職者にも積極的に活用してほしいと同社は考えている。「インターネットサービスの世界では常に技



ヤフー株式会社ではサバティカルを取得した社員へのインタビューをブログで紹介している

術が刷新され続けており、若手が重用される傾向がある。そのため40代、50代になると、自身のキャリアに疑問を持ち始める社員が少なくない。サバティカルを、キャリアを広げる機会として活用してもらいたい（湯川氏）。実際に、サバティカルを利用した役職者の中には、休暇中にインターネットショッピングサイトを立ち上げ、会社とは別に活躍の場を持ったことで、本業へのモチベーションを高めることができたとする人もいます（同社では、会社の許可を受ければ副業も可能）。

サバティカルの導入後、3年間で約55人の利用者があり、世界旅行、ボランティア、語学勉強などさまざまな目的に活用されているという。利用者のほぼ全員が好意的な感想を寄せており、一度会社を離れたことかえって会社へのロイヤ



リタイアが高まったという声も少なくないという。

このように、同社はサバティカルに一定の効果があつたと見ているが、社員が躊躇することなく制度を利用できるようなさまざまな工夫を凝らしたことが、制度導入を成功に導いた要因だといえよう。同社はまず、同制度を利用することで業務に影響が出ないよう、4カ月前までに申請を行なうという条件を設けた。4カ月の準備期間があれば、業務の引き継ぎや体制の整備など、組織的な対応が可能となる。役職者が利用した場合に現場に支障が生じないか懸念されるところだが、問題は生じていないという。「リーダーの不在によって、部下が自分たちで考え動くようになるなど、成長を促す好機となっている。不在時の業務を後任に任せるため、自発的にマニユアル化を進めるようになるなど、副次的効果も出ている」(湯川氏)。

また、人事評価については、サバティカルを取得した場合も既存の枠組みの中で評価を行っているという。同社の人事評価は半期ごとに行われているが、サバティカル利用者については休暇期間を除いた期間の目標を立て、その達成度合いを評価する。休暇期間の分、賞与は減少するが、合理性のある評価手法となっている。

サバティカル導入によって社員にリフレッシュの時間を与えることで生産性は上がるのか、同社でも可視化検証はまだできていない。しかし、「検証できてから制度導入するのではなく、同時並行で進めていくことが重要だと考えている」と湯川氏は述べる。社員が働きやすく、モチベーションを維持できる環境とはどのようなものか。企業は多様な働き方への取り組みに恐れずトライし、自社にふさわしい「働き方」の模索を続けていくべきではないだろうか。

企業や業種によって異なる サバティカルの適切な運用

サバティカルは、社員のキャリア開発支援やワークライフバランスの推進として有益な制度だ。新たな経験を積みスキルを磨くことによりイノベーションや気づきをもたらされる、リフレッシュにより仕事に対するモチベーションが高ま

るなどの効果が見込まれ、活性化策としても期待できる。しかし一方で、労働力が長期で欠けるといことも意味するため、業務の調整や引き継ぎに加え、制度の周知・理解促進などの取り組みが重要となる。また、取得可能な期間や対象者、取得条件などの運用方法は企業によって考え方が異なるだろう。

たとえばソニー株式会社では、取得理由によって年単位での休職が可能だ。同社の「フレキシブルキャリア休職制度」は、勤続2年以上の社員を対象に、就学内容が業務に関係していることなどの条件で認められる。社員が専門性を深めるための私費就学に伴う休職は最長2年まで、また配偶者の海外赴任や留学に同行して自身の知見や語学力、コミュニケーション能力などを向上させるための休職は最長5年まで取得することができる。

同社はボランティア休職制度をいち早く導入するなど、社員が休職を取り社外でさまざまな経験を積んで帰ってくるということに対し前向きで、オープンな姿勢を取っている。フレキシブルキャリア休職制度については2015年4月から導入しており、欧米の研究機関などへの留学や語学留学を行った社員の事例があるという。休職中は基本的には無給となるが、私費就学の場合は、入学金や初年度教材費などの初期費用に対して最大50万円を支給するほか、社会保険料などについては本人負担相当分を会社が負担する支援を行っている。

リクルートグループの各社では、勤続3年以上の社員であれば、最大で連続28日間の長期休職を3年ごとに何度でも取得できる。同グループの「STEP休職制度」は、心身のリフレッシュや、自己成長のための学びに利用するなど、目的は自由だ。また、休職を有効活用してもらうための応援手当てとして一律30万円が支給される。

サバティカル制度を設けても、休職が取りづらい状況であれば積極的な利用は進まない。社員にとってどのような運用方法であれば利用しやすいのか、利用状況を見ながら調整を続けていくことが必要だ。また、社内はもちろん、取引先などに対しても自社の働き方に対する考え方を説明し、理解を求めていくことも欠かせないだろう。