

提言『リフレッシュ・リープ』のすすめ
—— 毎年2週間の連続休暇を目指して ——

—— ゆとり先進国への仲間入りを果たそう ——

保 存

1992年2月

社団法人 関西経済同友会
雇 用 問 題 委 員 会

目 次

提言要約	1
提言「『リフレッシュ・リープ』のすすめ ー毎年2週間の連続休暇取得を目指して」	7
Ⅰ. はじめに	9
Ⅱ. 何故、連続休暇や長期休暇は普及しないのか	10
1. 社会的コンセンサスの不足	
2. 個人の意識	
3. 欧米との労使交渉システムの差	
Ⅲ. 連続休暇や長期休暇は何のために・・・	11
1. 真の「ゆとりと豊かさ」を実感するために	
(1) RE-fresh: 心身、特に“心”のリフレッシュのために	
(2) RE-creation: 新しい可能性の発見のために	
2. 企業の発展のために	
(1) 創造性・多様性が決め手となる新しい時代を生き抜くために	
(2) 優秀で有為な若者を確保するために	
3. 国際社会との共生のために	
4. 労働時間短縮の一層の推進のために	
Ⅳ. 提言	14
1. 「リフレッシュ・リープ」ー毎年2週間の連続休暇のすすめ	
(1) 「毎年、2週間の連続休暇」へ踏み出そう	
(2) 年次有給休暇は完全取得しよう、させよう	
(3) 休暇の取得時期は限定しないで	
(4) 交替取得が基本、可能であれば効率的な一斉休暇も	
(5) 年間の休暇計画を、休暇時期の調整は互譲の精神で	
(6) 休暇中の代行者は成長のステップに	

2. リフレッシュ・リーブの実現に向けて

(1) 休暇を普及させるために

社会的コンセンサスの醸成を

(2) 企業に対して

①理念の統一を

②もっと生産性向上・業務の効率化を

③企業風土の改革・・・休暇取得は堂々と

④「病気への備え」が有給休暇取得の障害にならないように

(3) 個人に対して

①しっかり仕事をしよう

②休暇をとることに自信を持とう。誇りをもって自分の時間を過そう。

(4) 労働組合に対して

(5) 社会に対して

①多少の不便は「がまん」を：社会的生産性を上げて、「ゆとりと豊かさ」の源資を捻り出そう

②施設の充実や交通の混雑対策を

③休暇取得奨励制度の検討を：例えば、スイスのR E K A制度の導入を

④学校休みの増加の検討を：週休2日制の実施などを

3. 「リフレッシュ・リーブ・モデル運動」の展開

長期休暇制度等に関する欧米8ヶ国海外調査の概観	・・・・・・・・ 25
長期休暇制度に関する国内先進企業調査の概観	・・・・・・・・ 38
平成3年度 雇用問題委員会活動状況・常任委員会名簿	・・・・・・・・ 42

提言『リフレッシュ・リープ』のすすめ ― 毎年2週間の連続休暇を目指して

― ゆとり先進国への仲間入りを果たそう ―

I. はじめに・・・まず労働時間の短縮を

労働時間短縮は、「ゆとりと豊かさのある生活」の実現や、企業の可能性の拡大、あるいは、国際社会との共生という観点から、国民的な課題として推進していく必要がある。もとより、この問題の取り組みは、個々の企業労使の自主的な決定の下に、産業別、企業別、地域別の事情を反映してステップ・バイ・ステップで進められるべきであるが、とりわけ国際競争場裡にある産業を先頭に、条件とコンセンサスの整った産業から、喫緊の課題として取り組んでいくことが一層強く期待される場所である。

このような中で、労働時間短縮も、近々単なる量の問題からその質が問われる時期を迎えると思われる。その意味で、年次有給休暇をまとめて取得する、いわゆる連続休暇や長期休暇は、「ゆとりと豊かさ」を実感し、新しいライフスタイルを構築する上で非常に大きなインパクトが期待される場所である。

それゆえ、本委員会はこの、労働時間短縮に「魂を入れる」ための方策として、「リフレッシュ・リープ（連続休暇取得）のすすめ」を提言するものである。

II. 何故、連続休暇や長期休暇は普及しないのか

「自分が休むと他の人に迷惑がかかるから休めない」というような社会的な風土や「長い休みをとってもすることがない」、「長期に会社を離れると、自分の存在感がなくなる」というような会社依存的な個人の意識が依然として根強く残っていることが大きな問題である。

また、欧州では、法や産業別労働協約で横断的に労働条件が決定されているが、我が国の場合、労使による交渉で企業別に自主決定されているので、労働時間の短縮など競争力に大きく関わりのある労働条件については、個別労使の話し合いだけでは進めにくい面がある。

III. 連続休暇や長期休暇は何のために・・・

1. 真の「ゆとりと豊かさ」を実感するために

週休2日制の普及による休日増加、週労働時間減などの所定内労働時間や所定外の残業時間の削減は、労働力の再生産と日々の生活における「ゆとりと豊かさ」を確保するための施策である。一方、欧米の国々のように、年次有給休暇を週単位で連続して取得

する長期休暇は、日々の会社中心の生活から少し距離を置き、心身、特に“心”をリフレッシュし、幅広く人生・家庭・会社・社会を見つめ直すことによって、新しい発想で仕事に取り組むことが出来るとともに、新しい自分の可能性を発見する機会をも提供する。

2. 企業の発展のために

企業が今後の多様性・不確実性の時代を生き抜いていくために、また、自らが多角的に新しい可能性を確立するためには、創造的な仕事をする勤労者を確保し、育成すること、また、異種体験をした勤労者を確保することが不可欠であるが、そのためにも、時短の推進、とりわけ連続休暇や長期休暇をとり、とらせ、とれることが有効な方策である。

3. 国際社会との共生のために

経済大国である我が国が今後も、欧米の趨勢からかけ離れた「長時間労働」や「少なく短い休暇」を前提として経済活動を続けていくことは、国際社会との共生という観点からも、もはや許されないものであり、これの改善は早急に取り組まなければならない課題である。とりわけ、欧米市場に輸出している産業・企業を見つめる目は厳しく、これらの産業・企業にとっては、より切実な問題となってこよう。

4. 労働時間短縮の一層の推進のために

我が国の企業経営の弾力性確保のための手段として、今後とも一定の所定外労働は避けられないが、その負担を軽減するためにも有給休暇の消化促進が必要であり、その連続取得はより効果的である。

IV. 提言

1. 「リフレッシュ・リーブ」—— 毎年2週間の連続休暇のすすめ

(1) 「毎年、2週間の連続休暇」へ踏み出そう

年次有給休暇と所定休日を連続して、毎年、2週間の連続休暇を取得し、取得させることを目標とする。進め方としては、各産業・各企業が、労働時間短縮を進める過程で、この目標の実現に向けてステップ・バイ・ステップで取り組んでいくことが必要である。その意味で、産業・企業の状況によっては、まず1週間（週休2日制を前提とすれば連続9日間）からスタートし段階的に拡大していくような取り組みも有効である。

〈2週間とした理由〉

- ・仕事などの日常生活からの脱出
- ・国内先進企業の事例：毎年1ヶ月の長期休暇や1週間～10日程度のシーズン休暇
- ・一般的な有給休暇付与日数20日の半分の10日（ $10\text{日} \div 5\text{日/週} = 2\text{週間}$ ）
- ・年次有給休暇の未消化分（ $20\text{日} \times 50\% = 10\text{日} = 2\text{週間}$ ）に相当。
- ・ヨーロッパでは3～4週間のまとめ取り、アメリカでは1～2週間を複数回。

- (2) 年次有給休暇は完全取得する、させることを基本とする。
- (3) 休暇の取得時期は、欧州のように夏に集中させる必要はなく、我が国の恵まれた気候・自然を背景に、通年で平準化した取得が望ましい。
- (4) 勤労者が交替で連続取得することがが基本。企業グループなどで可能であれば効率的な一斉休暇も意義がある。
- (5) 年間の休暇計画を、休暇時期の調整は互譲の精神で

全従業員の休暇取得計画を、遅くとも前年度末（年間休日設定時）までには策定する必要がある。さらに、一旦立てた休暇計画は、企業も勤労者も、余程の事情がない限り変更しないようにしなければならない。

また、就学児童を有する者や、共働き家庭で配偶者の休暇時期に合わせることを希望する者などが、優先して休暇時期を選択できるよう配慮すべきである。このような互譲の精神を基本として、業務に支障が生じないよう職場責任者の同意を得ながら職場段階で調整することが大切である。。

- (6) 休暇中の代行者は成長のステップに

下位者に代行させることが原則である。そのことが権限委譲や部下育成の機会にもつながる。代行の範囲を明確にし、発令などで出来るだけ社内外にもわかり易く、「任された」という本人の意識付けにもなるような任命の仕方が望ましい。

2. リフレッシュリープの実現に向けて

- (1) 休暇を普及させるために社会的コンセンサスの醸成を

一時的な不均衡を恐れずに、採用できる産業・企業から率先して進めていくことは、他の産業・企業をリードしていく上でも、休むことに馴染む風土を作っていくためにも意義がある。しかし、本来いずれの業種・規模の会社でも「ゆとりと豊かさ」を実現するためには、産業別、地域別に労使間で休暇に関するコンセンサスを形成することが必要である。

(2) 企業に対して

① 理念の統一を

連続休暇や長期休暇をはじめ労働時間の短縮に関し、自主的・積極的に取り組んでいく姿勢を社内外に示す必要がある。また、この理念を体現するために、経営トップ層が率先してリフレッシュ・リープを取得することは、極めて大きなインパクトが期待される。

② もっと生産性向上・業務の効率化を

コストアップが連続休暇や長期休暇をはじめ労働時間の短縮の妨げにならないよう、一層の合理化投資などの推進による生産性向上、あるいは権限委譲を含めた仕事の仕方・させ方の見直しによる業務の効率化は必須の課題である。

所定の時間で仕事をさせる組織づくりや、仕事の効率化、あるいは業務の高度化が急がれるし、また、勤労者の方も、決められた時間内で仕事をする習慣を身に付けるような意識改革を行う必要がある。

③ 企業風土の改革・・・休暇取得は堂々と

企業も勤労者も、「うしろめたい」気持ちで休暇を取得するというのではなく、休暇はいい仕事をするために無くてはならないものだという積極的な気持ちで休暇が取れるよう企業風土を改革することが必要である。そのためには、上司が率先して休暇をとることや部下に休暇をたくさん取得させた上司を査定上評価するようなことを導入することも一案である。

④ 「病気への備え」が有給休暇取得の障害にならないように

わが国の有給休暇取得率の低さの一因は、「大病に備えて有給休暇を残しておく」ということではなく、「風邪や怪我などちょっとした病気の時の『欠勤扱い』が賃金の減額や査定などの面で不利になる」というような心理が働くからであろう。

これは大変難しい問題であるが、政・労・使各々が、既に一部企業が導入している「繰越となった有給休暇を積み立て、病欠時にそれを充当する制度」や、一定の手順を踏んで確認された短期の病欠については、査定での不利益な取扱いをしないなど制度面での改善を行う必要がある。

(3) 個人に対して

① しっかり仕事をしよう

仕事の仕組みや仕方を見直して、自ら自由時間を創造する必要がある。

- ② 休暇をとることに自信を持とう。自分にふさわしい過ごし方と価値ある活用を。定年後の第二の人生の過ごし方を考える機会にも。

(4) 労働組合に対して

労働組合には、労働時間短縮の意義、あるいは連続休暇や長期休暇のあり方など労働時間短縮の質的な充実の方策について、一層明確な指導性を発揮することを望みたい。

その際、労働時間短縮は賃上げと同様、コストアップにつながる要因であることに変わりはないので、「時短も、賃上げも」ということではなく、むしろ労働条件改善の軸足を労働時間の短縮に置くことを期待したい。

(5) 社会に対して

- ① 多少の不便は「がまん」を：社会的生産性を上げて、「ゆとりと豊かさ」の源資を捻り出そう

最近、多頻度小口配送や過剰包装に対して反省の声が出ているが、「ゆとりと豊かさ」の源資を捻り出すためにも、無駄遣いや過剰なサービス・利便性、あるいは過度のサービスに及ぶような商慣行などを見直すことによって、社会的な生産性向上と負担の公平化を図ることが必要である。

そのためにも、国民一人一人が過剰なサービスなどに慣れ切った意識を是正しなければならないことは言うまでもないことである。

- ② 施設の充実や交通の混雑対策を

たとえば欧州の一部の国々が採用しているように、地域によって異なる学校の休みの日程、あるいは、我が国特有の盆、年末年始、ゴールデンウィークを地域によってずらす（【例】東日本：旧暦、西日本：新暦）ことなどを検討することも一案である。

また、休暇施設や交通手段などの料金体系を見直し、ピーク時はより高く、オフピーク時はより安くすることなども有効であろう。

さらに、安価な長期滞在型の休暇施設充実の検討も必要である。

3. 「リフレッシュ・リープ・モデル運動」の展開

リフレッシュ・リープについても、前述の通り、条件とコンセンサスの整った産業・企業が労働時間の短縮を進める過程で、ステップ・バイ・ステップで推進していくべき課題である。関西経済同友会の会員企業の中から、このような課題に取り組むことが出来る企業を募り、「リフレッシュ・リープ・モデル運動」を展開し、取り組み企業の試行によって具体的な効果や問題点を点検したい。

以 上

提言『リフレッシュ・リープ』のすすめ

—毎年2週間の連続休暇を目指して

—ゆとり先進国への仲間入りを果たそう—

1. はじめに

本委員会は、昨年度の提言「これからの時代における企業と勤労者の関わり方」において、「会社本位制から人間本位制」へ、「会社人間から社会人間」への転換を提唱した。今回、これを一步進め、会社依存症から脱皮して、自らの価値ある人生づくりのために、「リフレッシュ・リープ——毎年2週間の連続休暇のすすめ」を提言する。

労働時間短縮は、「ゆとりと豊かさのある生活」の実現の観点から、国民的な課題として推進していかなければならないというコンセンサスが固まりつつある。政府の経済計画等においても年間総労働時間1800時間程度を目標として推進が図られ、週休2日制の実現や所定外労働時間の削減、あるいは年次有給休暇の取得率アップなど各産業の実態に即した実績も上がりつつある。

しかし、国際水準との懸隔は依然かなりのものがあることも事実であり、欧米からの眼差しは厳しい。もはや、欧米各国とかけ離れた労働時間をベースに経済活動をしていくことは、世界との共生という観点から許されない時代になっているのである。

この問題の取り組みは、基本的には、個々の企業の自律的努力、個々の労使の自主的な決定の下に、産業別、企業別、地域別の事情を反映してステップ・バイ・ステップで進められるべきであるが、とりわけ国際競争場裡にある産業を先頭に、条件とコンセンサスの整った産業から、喫緊の課題として取り組んでいくことが一層強く期待されるところである。

もとより、そのために、企業は生産性向上や業務の効率化を、勤労者はより密度の濃い仕事を行うことによって、労働時間短縮のコストを吸収していくことが必要である。同時に、社会的にも、過剰な利便性を求めるサービスや商慣行などを見直すことによって、社会全体としての生産性向上と負担の公平化に取り組むことについて、それぞれの立場で理解と努力が必要である。

このような中で、「リフレッシュ・リープのすすめ」に取り組んだのは、労働時間短縮も、近々単なる量の問題からその質が問われる時期を迎えると思われるからである。折角の休日も単純繰り返しである限り、労働の“再生産”以上の効果はあまり期待できない。一方、年次有給休暇の取得促進、就中、それをまとめて取得する、いわゆる連続休暇や長期休暇は、「ゆとりと豊かさ」を実感し、新しいライフスタイルを構築する上で非常に大きなインパクトが期待される。量を質に高め、点を線に発展せしめることによって始めて、勤労者は新しい時間と空間の可能性を感得し、その経験によって選択の幅を増すことができる。また、今後、勤労者の幅広い価値ある異種体験に期待していかなければならない企業にとっても、新しい展望を開く契機につながるであろう。

労働時間短縮は、政・労・使の共同の努力によって実現させなければならない課題で

あるが、それだけにその成果は労・使に真に喜ばれ評価されるものでなくてはならない。それゆえ、本委員会はここに、労働時間短縮に「魂を入れる」ための方策として、「リフレッシュ・リープ（連続休暇取得）のすすめ」を提言するものである。

尚、これをまとめるにあたっては、連続休暇や長期休暇などを実現している国内企業の事例調査を行うとともに、欧米主要国の企業などを訪問し、長期休暇の実態とその運営方法の調査を行った。また、講演会などによって識者の意見を聞くとともに、我が国に長期に在留している外国の人や海外に長く在住経験のある日本人などにもヒアリングを行った。

（注）本提言で「連続休暇」という場合、主として年次有給休暇を連続的に取得することを意味し、勤続の節目に付与される特別のリフレッシュ休暇などとは区別している。「リフレッシュ・リープ——2週間の連続休暇」は、この年次有給休暇と所定休日とを連続させて、2週間の休みにすることを意味している。また、長期休暇という場合、欧州のような長い連続休暇という意味合いで使用している。

II. 何故、連続休暇や長期休暇は普及しないのか

1. 社会的コンセンサスの不足

欧米においては、「長期休暇は国民の健康と豊かさの実現のために必要不可欠のものである」という政・労・使共通の認識がある。従って、業種、地域、企業規模、職業の違い、あるいは自営業、被雇用者の別を問わず、誰もが当然の権利として長期休暇を取得し、企業や社会あるいは政府などはこれを実現させるよう義務を負っている。

これに対し我が国では、政府や企業や勤労者など社会全体がかけ声では労働時間の短縮を叫びながら、実際にはそれがなかなか進展していない。ましてや、個人の休暇は連続ではとりにくいのが実情である。このような状況をもたらしている最大の理由は、「自分が休むと他の人に迷惑がかかる」あるいは「休むことに対するうしろめたさ」など、社会的コンセンサス・企業風土が本当の意味では従来とあまり変わっていない、言い換えれば、社会全体が依然として、労働時間の短縮そのものに対してすら、「踏絵」のような、かなりの“ためらい”を持っているためであろう。

2. 個人の意識

我が国の勤労者の一部に「長い休みをとってもすることがない」、また中年以上の管理職などに「長期に会社を離れると、自分の存在感がなくなる」という休暇取得恐怖症、「働くことはいいこと、会社に忠誠をつくすことはいいことだ」、その裏返しとして「休むこと自体うしろめたく感じる、ましてや長い休みは・・・」という意識が、依然として根強く残っているという事実もまた大きな問題である。

3. 欧米との労使交渉システムの差

欧米においては、働く者が平等に休暇を取得できるよう法律や横断的な産業別労働協約によって、休暇の連続取得についての義務付けやその取得時期、あるいは病気の際の取得禁止などを規定している。

これに対し我が国では、労働条件が労使による交渉で企業別に自主決定されるため、企業の実力や態様、あるいは業種や規模によって労働条件に差異が生じざるを得ない状況になっている。

企業別労使自主決定は、我が国の産業に経営としての弾力性と企業活力を与えてきたことでは評価されるが、他方、「ゆとりと豊かさ」のための労働時間短縮を広く社会に普及させることについては、個別労使の話し合いだけでは進みにくい面があることも事実である。特に、生産性など競争力に大きく関わりのある労働条件については、産業別の横断的決定の仕組みがあってはじめて、個別の企業で具体的展開が可能になるのが実情である。

Ⅲ. 連続休暇や長期休暇は何のために・・・

1. 真の「ゆとりと豊かさ」を実感するために

「はじめに」で述べた通り、労働時間の短縮は、「ゆとりと豊かさ」を実現するための政・労・使の共通課題、我が国の国家的な課題である。その中で、週休2日制の普及による休日増加、週労働時間減などの所定内労働時間や所定外の残業時間の削減は、労働力の再生産と日々の生活における「ゆとりと豊かさ」を確保するための施策である。

一方、欧米の国々のように、年次有給休暇を週単位で連続して取得する長期休暇は、日々の会社中心の生活から少し距離を置き、心身、特に“心”をリフレッシュし、幅広く人生・家庭・会社・社会を見つめ直し、新しい自分の可能性を発見する機会をも提供

するものである。

これからの労働時間の短縮は、量的な側面だけではなく、質的な面を重視して考えていく必要がある。

休暇は、「コマギレのゆとり」ではなく「マトマッタゆとり」、すなわち、新しい次元の時間と空間——新しい「ゆとり」の概念——をもたらす重要な施策である。その意味で連続休暇や長期休暇は、いわば「時短に魂を入れる」方策であり、真の「ゆとりと豊かさ」を実感するために、広く社会に定着させる必要がある。

(1) R E - f r e s h : 心身、特に“心”のリフレッシュのために

休暇は、会社や仕事で忙しい日常生活から離れ、心身のリフレッシュを図るためのものである。

日々の自由時間や週末の休日が、日常の疲れを癒すことが主体であるのに対し、連続休暇や長期休暇は、日頃十分出来ないこと、すなわち旅行、趣味、勉強、あるいはボランティア活動など、ともかく日常生活のパターンを脱して気分を転換し、心身、特に“心”の健康回復・増進に役立つ機会を提供する。

(2) R E - c r e a t i o n : 新しい可能性の発見のために

休暇は、勤労者自身のリフレッシュだけでなく、日頃必ずしも十分ではない家族との対話や共通の体験を持つことなど、家族との絆を結び直す機会を提供する。

また、会社や仕事から離れることによって、新鮮な気持ちで職場や仕事に接し、また、新しい体験や学習の機会を得、新しい発想で仕事に取り組むことが出来る。

さらに、ライフスタイルからみれば、自分の歩んできた人生や現在の生活を見つめ直し、これからの人生の再設計を行う機会にもなり得る。

その意味で、連続休暇や長期休暇は、新しい自分の可能性を発見する機会を提供するといっても過言ではあるまい。

2. 企業の発展のために

企業が今後の多様性・不確実性の時代を生き抜いていくために、また、自らが多角的に新しい可能性を確立するためには、創造的な仕事をする勤労者を確保し、育成すること、また、異種体験をした勤労者を確保することが不可欠であるが、そのためにも、労働時間短縮の推進、とりわけ連続休暇や長期休暇をとり、とらせ、とれることが有効な

方策である。

(1) 創造性・多様性が決め手となる新しい時代を生き抜くために

事業の多角化・多様化、産業のサービス化などが求められる時代にあって、企業風土や、企業と勤労者との関わり方においても、多様な価値観を受け入れる柔軟さがなければ、この新しい時代を生き抜くことはできない。“会社生活がすべて”という古い勤労観ではなく、“仕事も自由時間も重視する”ことが新しい時代の勤労観である。自由時間を確保すること、特に長期に休暇をとり、とらせることは、「良く働き、良く遊ぶ」、創造性豊かで多様な価値観を持つ勤労者、会社人間ではなく社会人間を育む。そのことによって企業は、多角化・多様化の新しい時代に対応できる強力な戦力を持つことが出来る。連続休暇や長期休暇は労働の再生産のためではなく、次元の違う“勤労者の新しい能力”を引き出すためのものである。

ドイツの経済発展の一つの原動力ともいえるべき多様な専門性に裏打ちされたプロフェッショナルリティ、あるいはフランスの芸術・文化・ファッションなどに見られる創造性、そのいずれもが「U r l a u b」、「V a c a n c e」と言われる長期休暇と密接な関係を持っていると言っても過言ではあるまい。

また、国内の先進・先端企業と言われる会社ほど連続休暇や長期休暇を制度として組み入れていることは、連続休暇や長期休暇を多様な価値観・創造性を育む重要な要素として積極的に評価していることを裏付けているものである。

(2) 優秀で有為な若者を確保するために

今後企業が、労働力人口、とりわけ若年労働力人口の減少が見込まれる時代を生き残るためには、次代を担う優秀で有為な若者を確保することは必須の課題である。特に若者は、会社生活がすべてではなく、会社は自分の目的を達成する場、自己実現の場と考えると同時に、自らの自由時間も大切にするという、ゆとり・余暇志向的な考え方が強い。従って、企業は、若者を惹き付ける魅力ある企業となるために、連続休暇や長期休暇制度の採用など、ゆとりと豊かさを実現する手段を確保する必要がある。

3. 国際社会との共生のために

欧米においては、「休みにくいニッポン」「働き過ぎニッポン」というイメージが出来上がっており、不公正・不公平論が高まっている。

経済大国である我が国が今後も、欧米の趨勢からかけ離れた「長時間労働」や「少なく短い休暇」を前提として経済活動を続けていくことは、国際社会との共生という観点からも、もはや許されないものであり、これの改善は早急に取り組まなければならない課題である。とりわけ、欧米市場に輸出している産業・企業を見つめる目は厳しく、これらの産業・企業にとっては、より切実な問題となつてこよう。

4. 労働時間短縮の一層の推進のために

我が国の企業経営の弾力性は、所定外労働時間に負うところも少なくない。今後とも、経済環境の変動に弾力的に対処するための手段として、一定の所定外労働は避けられないが、その負担を軽減するためにも有給休暇の消化促進が必要であり、その連続取得はより効果的である。

IV. 提言

1. 「リフレッシュ・リーブ」—— 毎年2週間の連続休暇のすすめ

我が国において、どのような連続休暇を普及させるべきか、また、どのように推進すべきかについて、以下の「リフレッシュ・リーブ」を提言する。

(1) 「毎年、2週間の連続休暇」へ踏み出そう

以下の理由により、年次有給休暇及び所定休日を連続して、毎年、2週間の連続休暇を取得し、取得させることを目標とする。進め方としては、各産業・各企業が、労働時間短縮を進める過程で、この目標の実現に向けてステップ・バイ・ステップで取り組んでいくことが必要である。その意味で、産業・企業の状況によっては、まず1週間（週休2日制を前提とすれば連続9日間）からスタートし段階的に拡大していくような取り組みも有効である。

〈2週間とした理由〉

仕事などの日常生活から脱出し、心身のリフレッシュを図るためには、出来るだけまとまった休暇が必要である。また、既に国内の先進企業においては、毎年1ヶ月の長期休暇や、勤続の節目で2～3週間の特別リフレッシュ休暇、あるいは夏期の盆休み、年末年始、ゴールデンウィークなどの時期を含めて年数回の1週間～10日程度のシーズ

ン休暇の事例もみられる。

さらに、2週間（＝10日÷5日／週）は、週休2日制と「勤続年数の長い勤労者の一般的な有給休暇付与日数である20日」を前提として、その半分（10日）、あるいは我が国の年次有給休暇の未消化分（10日＝20日×50％）にも相当する。

一方ヨーロッパでは、3～4週間のまとめ取りが大半であるが、アメリカでは1～2週間を複数回というように、欧州に比べ比較的短い単位で取得するという実態もある。従って、欧米を参考にすれば、2週間以上の長い休暇や1～2週間を複数回という休暇も考えられるが、我が国においては、連続休暇や長期休暇そのものが定着していない現状に鑑み、2週間を毎年1回取得することを提案する。

(2) 年次有給休暇は完全取得しよう、させよう

年次有給休暇は完全取得すること、または、させることを基本とする。また、前述の2週間の連続休暇の残余日数についても、出来る限りまとめて取得することが好ましいが、勤労者の希望によっては分割取得でも構わない。

(3) 休暇の取得時期は限定しないで

休暇の取得時期はある一定の時期に限定する必要はない。欧州では夏に集中的に休暇を取得するため、この間、経済・産業活動全体が停滞するが、わが国においては極力このような事態をきたさないよう、皆が交代で休暇を取得するよう通年で平準化した取得が好ましい。

また、わが国の場合、長く寒い冬・短い夏の北欧と異なり、気候的には四季折々の変化に恵まれ、山や海などの自然環境も変化に富んでいるため、必ずしも夏に休暇を取得しなければならないことはないであろう。但し、就学児童を有する者に対しては、欧米でも社会的なルールになっているように、学校の休みの時期（夏、冬、春）に取得できるような配慮が必要である。

(4) 交替取得が基本、可能であれば効率的な一斉休暇も

勤労者が交替で連続休暇を取得することが基本である。

関連企業、協力企業などを含め企業グループで、あるいは産業や地域で一斉に工場を休業する方が効率性の観点などから有効であれば、この方法も意義があろう。

(5) 年間の休暇計画を、休暇時期の調整は互譲の精神で

全従業員の休暇取得計画を、遅くとも前年度末（年間休日設定時）までには策定する必要がある。さらに、一旦立てた休暇計画は、企業も勤労者も、余程の事情がない限り変更しないようにしなければならない。そうすることによって、計画的に仕事をする習慣が身に付くとともに、休暇の予定を事前に立て、旅行などの手配を早目に行うことが出来る。

また、就学児童を有する者や、共働き家庭で配偶者の休暇時期に合わせることを希望する者、あるいは勤続年数の長い者などが優先して休暇時期を選択できるよう配慮すべきである。このような互譲の精神を基本として、業務に支障が生じないよう職場責任者の同意を得ながら職場段階で調整することが大切である。

(6) 休暇中の代行者は成長のステップに

下位者に代行させることが原則である。そのことが権限委譲や部下育成の機会にもつながる。代行の範囲を明確にし、発令などで出来るだけ社内外にもわかり易く、「任された」という本人の意識付けにもなるような任命の仕方が望ましい。そのためにも、日頃から職務領域や責任・権限を明確化しておくことが不可欠である。

蛇足ではあるが、休暇中の人を呼び出したり、電話連絡で仕事をさせることなどは極力避けるべきである。

2. リフレッシュ・リープの実現に向けて

(1) 休暇を普及させるために

社会的コンセンサスの醸成を

我が国においても休暇を広く社会に定着させるためには、「働く者は当然の権利として誰もが休暇を取得し、企業は義務としてそれを取得させる」という社会的なコンセンサスを醸成することは必須の課題である。その意味で、政・労・使は早急に議論を行うべきである。

尚、この議論を行うにあたっては、我が国の労使交渉システムが欧米のそれとは異なるということも念頭に置いておく必要がある。すなわち、「何故連続休暇や長期休暇は普及しないのか」でも記述した通り、我が国の労働条件は、欧米のように産業別労使交

渉あるいは法律によって決定されるのではなく、主として企業ごとの労使自主交渉で決定されている。このような労使自主交渉方式は、我が国の産業に経営の弾力性と企業活力を与えていることは事実であるが、反面、どうしても企業の事情によって労働条件に差を生じさせるきらいがある。

この提言の連続休暇について、一時的な不均衡を恐れずに、採用できる産業・企業から率先して進めていくことは、他の産業・企業をリードしていく上でも、休むことに馴染む風土を作っていくためにも意義がある。しかし、本来いずれの業種・規模の会社でも「ゆとりと豊かさ」を実現するためには、産業別、地域別に労使間で休暇に関するコンセンサスを形成することが必要である。

(2) 企業に対して

① 理念の統一を

「外圧のゆえに、あるいは行政指導があるのでやむを得ず」では、やらされているという負担感は拭えない。企業として、国民生活の豊かさの実現や企業自身の可能性の拡大、あるいは国際社会との共生という観点から、連続休暇や長期休暇をはじめ労働時間の短縮に関し、もっと自主的・積極的に取り組んでいく姿勢を社内外に示す必要がある。

また、この理念を体現するために、経営トップ層が率先してリフレッシュ・リープを取得することは、極めて大きなインパクトが期待される。

② もっと生産性向上・業務の効率化を

コストアップが連続休暇や長期休暇をはじめ労働時間の短縮の妨げにならないよう、一層の合理化投資などの推進による生産性向上、あるいは権限委譲を含めた仕事の仕方・させ方の見直しによる業務の効率化は必須の課題である。

日本人は会社には長時間いるが、本当に密度濃く仕事をしているのか、欧米人の方が決められた時間の中でインテンシブに密度の高い仕事をしているのではないだろうか、という手厳しい見方が最近目立っている。また、桁はずれの長時間労働や極端に低い休暇取得が見過ごされてはいないか。

所定の時間で仕事をさせる組織づくりや、仕事の効率化、あるいは業務の高度化が急がれるし、また、勤労者の方も、決められた時間内で仕事をする習慣を身に付けるような意識改革を行う必要がある。

③ 企業風土の改革・・・休暇取得は堂々と

休暇を取得することに対し、「うしろめたい」、あるいは「なんやこの忙しい時に」などのマイナス意識がありはしないか？ むしろ、企業も勤労者も、休暇はいい仕事をするために無くてはならない一つの大事なものであるというようなプラス意識を醸成することが必要である。

また、「上司が休暇をとらないのに、部下はとれない」という企業風土もありはしないか？ このような企業風土を改善するためには、上司が率先して休暇をとることも必要であろう。部下に休暇をたくさん取得させた上司を査定上評価するようなことも導入してはどうだろうか。

欧米には、「休まざるもの働くべからず」「自らも休暇を取り、部下にも休暇を取らせて、しかも業績を上げる人こそ評価される」「自らの充実した休暇のために、同僚などの休暇取得に対しても、積極的・寛容であれ。お互いの思いやりと譲り合いの精神こそが大切」という考え方もある。

国内企業の事例として、管理職に義務として長期休暇を取らせるケースが見受けられるが、本来権利であるべきものが、義務・強制にすり変わった事例である。こうでないと会社人間は休みをとらないし、また、意識も変わらないということであれば、権利と義務が明確でない我が国での推進策の一つかもしれない。また、一部の企業は、会社生活の節目節目に長期の「リフレッシュ休暇」を与える制度を採用しているが、どこでも大変評価されているようである。

いずれにせよ、休暇の取得を「うしろめたい」気持ちでなく、堂々に行えるよう企業風土そのものを変えていくことが本筋である。

④ 「病気への備え」が有給休暇取得の障害にならないように

わが国の有給休暇取得率の低さの一因に、病気に備えてそれを残す人が多いという指摘がある。本来、有給休暇は病気のためのものではないということは明らかであるが、さりとて欧州のように法や協約で、「年次有給休暇を病気のために取得することは禁止する」ことが適切かどうか議論があろう。欧州では、病気欠勤に対する休業補填が法や協約で規定され、現実には手厚く実施されているため、病気欠勤率が高く、いわゆるアブセンティズム（＝即ち、ズル休みの的な病欠）が多くなるという問題が生じている。一方、病気に備えて有給休暇が取得しにくいとすれば、わが国の制度的後進性を問われることにもなろう。

しかし事実としては、「大病に備えて有給休暇を残しておく」ということではなく、

「大病の場合は、いずれにしろ有給休暇保有日数を超えて長期欠勤になる、むしろ風邪や怪我などちょっとした病気の時に『欠勤扱い』にしたくない」という心理が働くからであろう。わが国の伝統的な企業風土や管理システム、すなわち病気欠勤すら怠慢と見る考え方が根底にあり、欠勤時の賃金減額だけでなく、査定などの取扱面で不利になるということが、そもそもの原因であろう。いずれにせよ、これは大変難しい問題であるが、政・労・使各々が、既に一部企業が導入している「繰越となった有給休暇を積み立て、病欠時にそれを充当する制度」や、一定の手順を踏んで確認された短期の病欠については、査定での不利益な取扱いをしないなど制度面での改善を行う必要がある。

(3) 個人に対して

① しっかり仕事をしよう

我々は勤勉であると自認してきた。しかし、先にみたように、その内容に冷やかな批判がある。その原因のかなりの部分は職場の仕組みにあるが、各個人の勤務態度にも言われて見ればいかなものかと思われるところも少なくない。欧米の人々も、アジアの人々も、仕事の密度において、あるいは集中度において、我々に劣るとは思っていない。仕事の仕組みや仕方を見直して、自ら自由時間を創造する必要がある。

② 休暇をとることに自信を持とう。誇りをもって自分の時間を過そう。

休暇の過ごし方は本来個人が自由に考えるべきものであり、こうしなければならないという差し出がましいことは言うべきではない。多種多彩何でもよい。金をかけて旅行することばかりが休暇の過ごし方ではない。読書、スポーツなど、各人の趣味、日頃できない家事 (Do-It-Yourself) など何でもよい。ゴロ寝もまた、結構。

連続休暇は、家庭に帰る機会、自分を見直す時間として、家族とのふれあいの場、心身のリフレッシュの場という本来の趣旨に沿ったものでありたいが、貴重な時間の使い方は自分で考えるべきである。

また、毎年（場合により年に複数回）連続休暇を取得することを前提とする以上、長期滞在型で経費も節約型が好ましい。いずれにしろ、世代や家族構成によっても異なるので、自分にふさわしい個性的な休暇の過ごし方が望まれる。

また一部に「2週間も休みがあってどうしよう」などという悩みが聞こえてきそうであるが、まさに会社依存症、会社人間の典型的な症状であり、そのようなことでは、はるかに期間の長い定年後の第二の人生をどうするのか。それこそ2週間の休暇を、会社生

活以外の余暇の過ごし方を考える格好の機会ととらえるべきである。国内先進企業では、最初は「することがない」と言っていた人でも、一度経験すると「良い機会だった。また取りたい」という事例が多く見受けられる。

(4) 労働組合に対して

労働組合は、かねてより労働条件向上の一環として労働時間短縮の問題に取り組んでいるが、この問題は、労使が一致協力して推進しなければならない課題である。とりわけ、労働組合には、真の「ゆとりと豊かさ」の実現や国際社会との共生などの労働時間短縮の意義、あるいは連続休暇や長期休暇のあり方など労働時間短縮の質的な充実の方策について、一層明確な指導性を発揮することを望みたい。

その際、労働時間短縮は賃上げと同様、コストアップにつながる要因であることに変わりはないので、「時短も、賃上げも」ということではなく、むしろ労働条件改善の軸足を労働時間の短縮に置くことを期待したい。また、当然のことながらコストアップの吸収のために、生産性の向上や業務の効率化などについて、労使が協力して取り組むことも必要である。

(5) 社会に対して

① 多少の不便は「がまん」を：社会的生産性を上げて、「ゆとりと豊かさ」の源資を捻り出そう

現在の経済・生活を維持しつつ、時短を実現して「ゆとりと豊かさ」を享受しようとすることは「欲張り」ではないかという疑問を持つべきである。最近、多頻度小口配送や過剰包装に対して、反省の声が出ているが、「ゆとりと豊かさ」の源資を捻り出すためにも、無駄遣いや過剰なサービス・利便性、あるいは過度のサービスに及ぶような商慣行などを見直すことによって、社会的な生産性向上と負担の公平化を図ることが必要である。

そのためにも、国民一人一人が過剰なサービスなどに慣れ切った意識を是正しなければならないことは言うまでもないことである。欧米勤労者の長期休暇は「質素な滞在型」が基本であるが、そのベースにある日常生活（とりわけ、衣・食）もまた極めて簡素であるという基盤の上に長期休暇が成り立っているという点を見逃してはならない。

② 施設の充実や交通の混雑対策を

夏休みなど学校の休みが全国ほぼ一律の日程である一方、休暇の取得時期は学校の休みの時期に集中するため、その時期の施設や交通の混雑はもはや我慢の限界を越えている。これを改善するためには、たとえば欧州の一部の国々が採用しているように、地域によって異なる学校の休みの日程、あるいは、我が国特有の盆、年末年始、ゴールデンウィークを地域によってずらす（【例】東日本：旧暦、西日本：新暦）ことなどを検討することも一案である。

また、休暇施設や交通手段などの料金体系を見直し、ピーク時はより高く、オフピーク時はより安くすることなども有効であろう。

さらに、安価な長期滞在型の休暇施設充実の検討も必要である。

③ 休暇取得奨励制度の検討を：例えば、スイスのREKA制度の導入を

以下のような休暇取得奨励制度を検討し、休暇取得を側面から促進させることも一つの方法である。

<スイスのREKA制度>

スイスにおいては、休暇と旅行の促進を目的として「スイス旅行金庫（REKA）」が設立され、この金庫が発行する「旅行小切手（REKA CHECK）」が広く企業、勤労者に普及している。勤労者は、一定の金額（たとえば4人家族のケースで毎年1600スイスフラン〈約16万円〉）を限度に、政府、企業、宿泊施設業者等の補助の下に、「旅行小切手（REKA CHECK）」を安価（通常価格の80％程度）に入手の上、これを国内の休暇保養地などで使用できる制度である。勤労者にメリットがあるのはもちろんのこと、企業にとっても補助金相当額についての税制面の優遇措置があり、また、休暇保養地の宿泊施設業者にとっても宣伝効果等のメリットが大きい。

④ 学校休みの増加の検討を：週休2日制の実施などを

学校もようやく週休2日制を部分的に導入・試行することが決まったが、学校の休みの少なさがある面で、子供にとっての「ゆとり」を阻害し、家族や地域社会とのふれあいの時間を制約するとともに、休暇施設や交通の混雑を引き起こしている点に留意する必要がある。

3. 「リフレッシュ・リープ・モデル運動」の展開

リフレッシュ・リープについても、前述の通り、条件とコンセンサスの整った産業・企業が労働時間の短縮を進める過程で、ステップ・バイ・ステップで推進していくべき課題である。関西経済同友会の会員企業の中から、このような課題に取り組むことが出来る企業を募り、「リフレッシュ・リープ・モデル運動」を展開し、取り組み企業の試行によって具体的な効果や問題点を点検したい。

以 上

長期休暇制度等に関する

欧米8ヶ国海外調査の概観

長期休暇制度に関する

国内先進企業調査の概観

長期休暇制度等に関する欧米8ヶ国海外調査の概観

1. 長期休暇の状況

(1) 年次有給休暇の付与日数の現状

①ヨーロッパ各国においては、概して4～6週間の「年次有給休暇」が付与されており、病気や事故など特別の事態がない限り、年度内で完全取得されている。アメリカにおいては、ヨーロッパ各国とは異なり、勤務年数に応じて増加するシステムが一般的で、勤務1年前後の1週間から勤続20年以上の5週間まで大きな格差がある。

②休暇の規定の仕方については、

イ. 法律に明文規定があり、その内容がほぼ労働協約や企業内規定として運用されている国

………… スウェーデン、フランス、スペイン、ベルギー

ロ. 法律の規定は最低基準で、これを上回る内容の労働協約や企業内規定によって運用されている国

………… ドイツ、スイス

ハ. 法律に明文規定がなく、労働協約や企業内規定によって運用されている国

………… イギリス、アメリカ

の3つのパターンに分かれる。

イギリス、アメリカでは、休暇制度のみならず、労働条件は国が立ち入らず、労使自主決定の原則に基づき、特にアメリカでは産業や企業により、ヴァリエティ

一に富んだ規定の仕方が行われている。これに対し、その他のヨーロッパ諸国では法律や産業別労働協約によって、横断的、画一的に規定し、いずれの企業、いずれの勤労者にも平等に適用するという運営の仕方が採られている点で大きな違いがある。

また、ドイツ、フランス、スウェーデン、スペインなどにおいては、法や労働協約で、休暇の期間だけでなく、「休暇は保養のために使うべし」「病気の時には取得禁止」など休暇の趣旨や、「2～4週間連続取得すべし」など連続規定が明文規定されている点に注目すべきである。

(2) 休暇取得の仕方

①今回調査した欧米8ヶ国においては、年次有給休暇は少なくとも年2回、夏と冬に「長期休暇」としてまとめて取得している。

②長期休暇としてまとめて取得する期間の長さは、国により違いが見られる。最も長く取得する夏のシーズンで比べてみると、

- イ. 3～4週間連続 …… スウェーデン、ドイツ、フランス、スペイン
- ロ. 2～3週間連続 …… イギリス、スイス、ベルギー
- ハ. 1～2週間連続 …… アメリカ

の3つのパターンに分かれる。

北欧（スウェーデン、ドイツ）とラテン（ドイツ、スペイン）で最も長い連続休暇を主として夏に集中的に取得している姿が浮かび上がってくる。

③夏場以外の取得時期としては、冬に1～2週間連続取得するというのは、国により大きな違いはない。（ウィンター・スポーツが主体）

この他には、クリスマスやイースター等ホリデーシーズンや、祝祭日の谷間にくっつけて、1週間或いは1日単位で取得している。また、週末にくっつけて、ロングウィークエンドとするケースも共通して見られる。

④アメリカの取得の仕方が、夏季も1～2週間と短く、また、地域によっては冬季の方に重点を置くなど、時期は多様で分散傾向にあること、また、祝日や週末に1日単位でくっつけたり、場合によっては半日や時間単位の取得を認めるケース

〔表1〕 各国年次有給休暇の実態

国	付与日数	取得時期			規定の仕方			統計	
		夏	冬	その他	付与日数	連続性	平均休暇付与 (取得) 日数	協賛労働時間	
ドイツ	6週間 (30日)	3～4週間 (3週間が多い)	1～2週間	秋、或いはクリスマス、イースター等のホリデーにいくつかで分割取得 (1週間程度又は1～3日位) 週末にロングウィークエンドを作る人もいる	産業別労働協約で規定 (法律は3週間)	「3週間連続すべき」 (協約) (法は2週間連続)	30日 (30.5)	1,648H	
スウェーデン	5週間+2日 (27日)	3～4週間 (4週間が多い)	1～2週間	同上	殆どの企業が法律の規定通り 上級職位への+aはある (法律「5週間+2日」)	「夏に4週間連続すべき」 (法律)	25	1,800	
スペイン	4週間+4日 (28日) (1週6日で計算)	4週間	クリスマス1週間		企業別労働協約で規定 (法律は30暦日)	「4週間一斉休暇」 (SEAT の協約) (法は15日連続)	22	1,800	
アメリカ	勤続により1～6週間 (5～30日) MAX5週間が多い	1～2週間	1週間	祝日や週末に1日単位で取得し、 ロングウィークエンドを作る人も多い	法の規定なし、労働協約、 企業内規則で規定 勤続による格差が著しい	規定なし。半日単位、時間単位 取得の例もあり 企業によりバラエティーに富む	12 (17.8)	1,904	
イギリス	4～5週間 (20～25日)	2～3週間	2週間		法の規定なし 労働協約で規定	一度に取れる休暇日数に制限を 置いているケースと置いて いないケースの両方あり	25 (27.0)	1,769	
フランス	5週間 (25日)	3～4週間	1～2週間		殆どの企業が法律の規定通り (法律は5週間)	「5～10月に2週間～4週間 連続取得」 (法律)	25 (29.0)	1,755	
スイス	4週間 (20日)	2～3週間	1～2週間		企業別労働協約で規定 (法律 50才まで4週間)		23.5	1,873	
ベルギー	4週間 (20日)	2～3週間	1～2週間		企業別労働協約で規定 (法律は20日間)	最低10日 (法律)	20	1,748	

・統計はドイツ使用者連盟作成 (1991年10月時点比較)。但し、平均休暇付与日数 () 内はIBM各国法人のデータ。

もあることなど、個人意向重視、弾力的運営指向 (Individuality, Flexibility) であることが特徴的である。[表1 参照]

(3) 年次有給休暇の歴史的背景

①長期休暇の歴史は、各国ごとに異なるものであるが、概して言えば、第2次大戦前においては1週間程度の水準であったものが、大戦後の経済的発展を背景に労働運動の高まり、左翼的政権の成立などもあって、年次有給休暇の権利として定着した。休暇の日数の増加は、週休2日制など週労働時間の短縮と相前後して獲得され、ドイツ、フランスを例にとれば、

1950年代	3週間
60 "	4 "
70 "	5 " (ドイツの場合)

を経て、80年代はじめに、6週間(ドイツ)、5週間(フランス)の現在の水準となった。[表2 参照]

[表2] ドイツ、フランスにおける年次有給休暇の増加経緯

ドイツ (鉄鋼業の場合)	フランス
・第1次大戦前 1週間 ・1945年 2週間 (15日) ・1962年 3週間 (22日) (・1963年 連邦休暇法成立) 3週間 (18日) ・1965年 4週間 (24日) (・1966年 週休2日制導入) ・1975年 5週間 (26日) ・1976年 (27日) ・1979年 (29日) ・1980年 6週間 (30日) ・1983年 年齢による格差解消 (一律30日)	・~1936年 - 上層階級にバカンスの慣行あり - 公務員、鉄道労働者等に1~2週間の「休暇慣行」あり ・1936年 (人民戦線内閣) 2週間の年休枠を法的に保障 ・1956年 (モレ内閣) 3週間を法制化 ・1969年 (「五月革命」) 4週間を法制化 ・1982年 (ミッテラン政権) 5週間を法制化

②尚、年次有給休暇あるいは長期休暇（旅行）の歴史に関連して、その発生、普及の原点、趣旨については北ヨーロッパの「厳しい気候、風土」説が有力ではある。確かに、暗くて長い冬は憂鬱であり、明るく美しいが、しかし短い夏の季節に太陽に当たり、解放感に浸ることが北欧の人々にとって、肉体的にも精神的にも健康の維持・回復のために必要不可欠なことであろう。彼らにとって陽光が如何に大切かについて「当地在住の日本人か、旅行者かは街を歩く姿ですぐわかる。在住者は日なたを選んで歩くが、旅行者は日なた・日蔭を問わず、無雑作に歩く。」という指摘は印象的だった。

しかしながら、経済の発展により社会的施設や施策が充実し、勤労者の健康対策も進んだこと、休暇の日数も大幅に増えたことから、健康の維持・回復というよりも、健康の増進、精神面での解放感、レジャーの多様な楽しみというような積極的な意味合いが濃くなっているように伺える。

「日常からの解放」「次の仕事のためのリフレッシュメント」などと説明する人も多かった。中には、「休暇取得は労働者の権利ではなく、義務である。現に休暇取得そのものが法律で規定されている」とわが国との基本的違いを指摘する人もいた。

③わが国においては、年次有給休暇を病気の場合に取得することが一般的であるが、上記のとおり、年次有給休暇の目的を「労働者の休息、休養のため」としている欧米においては、法律上または慣行上、病気の場合の取得は禁止されている。病気の場合は「欠勤」となり、賃金は支給されないが、法や労働協約などによって企業や傷病保険等の社会保障制度で相当程度、収入補填を行うケースが多い。また欠勤に対する価値観や評価についても、極端に欠勤が多い場合を除いて、欠勤によって本人の評価が影響を受けることがないのが通例である。

2. 長期休暇の過ごし方

(1) 滞在型の旅行が主体

ヨーロッパにおいては、年次有給休暇を取得することは、即ち「家を離れる」または「旅行に出かける」ということを意味する場合が多い。ドイツで休暇は「ウアラウプ」(Urlaub)であるが、元来、「おひま（賜暇）」という意味であり、「おひまをもらう」といえば、長期間を意味する。現在は「長期の旅行、転地」といった意味合いをもって使用されることが多い。フランスでも、「ヴァカンス」

(Vacance)という言葉は元来「時間的、空間的な間」を意味し、田舎かどこかへ出かけるという意味合いで使われる。「休暇を取得する」というよりも、「休暇に出発する (depart en conge)」(conge=賜暇。ドイツ語のウアラウプとはほぼ同義)という表現が一般的である。

そして、その旅行の中味は、基本的には個々人によって異なるが、概して「質素な滞在型」である。日本人のような「巡遊型」は少ない。ホテルなどの宿泊施設も週単位で借りる。滞在先は、夏の場合海が一番多く、次いで山ということになる。そこで、ボートに乗ったり、魚つりをしたり、散策やスポーツをしたりと、過ごし方は様々であるが、余りセカセカせず、のんびりするということが共通している。

また、旅行中の食事も質素で、日本人のように、旅館で山海の珍味、ご馳走を楽しむというパターンは一般的ではないようである。

冬の場合は、スキーなどウィンター・スポーツが主体で、アルプスなどのスキー場のホテルやペンションに滞在する。

交通手段は、家族連れの場合、移動の利便性や費用の面から車が圧倒的に多い。夏の3～4週間の休暇旅行に費やす費用は、行き先によって一概に言えないが、平均的な滞在型では家計の1ヶ月分を追加的に要するとのことで、節約型であるとの印象が強い。わが国の「短期豪遊型」と対照的である。

(2) 多様な過ごし方への変化の兆し

但し、休暇付与日数が長くなるにつれて、また価値観の変化に伴ってヨーロッパの長期休暇の過ごし方も変化の兆候が見えはじめている。その第一は、夏季における集中的長期休暇の慣行が、「夏季、クリスマス、冬季(スキー)」のように、1年3～4回の長・中期休暇へと分散化していることである。

第二は、「質素な滞在型」一辺倒ではなく、「短くてもリッチでエキサイティングなバカンス(日本的巡遊旅行)」をする人も増えていることである。フランスでは『近く、安く、短く、頻繁に (moins loin, moins cher, plus court, plus souvent)』の傾向にあるとの指摘があった。ドイツでもスペインや米国、東南アジアなどのツアーに参加する人が増えている。

第三は、世代による休暇パターンの違いであり、特に若年層において「ぼんやりと日光浴をして過ごす」休暇から「刺激追求型」が顕著になっていることである。尚、アメリカにおいては、この点でもヨーロッパ各国と様相を異にしており、滞在型のみならず、リッチでエキサイティングな休暇、刺激追求型の休暇も浸透している点が特徴的である。

3. 長期休暇を支える社会的施策

(1) 社会的コンセンサス

ヨーロッパにおいては、勤労者が長期連続の休暇を取得すること、とくに夏季には必ず取得することが、社会的に完全に定着し認知されている。どの企業も、誰もが休暇を取る。休暇は国民の健康と豊かさのために必要不可欠なものという社会的コンセンサスがある。夏季の休暇シーズンには、社会・経済活動がスロウダウンするなど、若干の問題には目をつぶる。お互い様という考え方である。この点が、長期休暇を支える社会的施策の最大のものである。

(2) 具体的施策（措置）

①学校休暇の時差実施

- ・ヨーロッパにおいては、勤労者が同時期に休暇を取得すると、高速道路や休暇施設が混雑し、ひいては施設利用費用の高騰化、或いは閑散期を抱えることによる社会的資本の無駄にもつながるので、これを緩和するため、学校休暇を州（ブロック）ごとに1週間単位で時差実施し、しかもその予定を何年か先の分まで公表、周知する措置を行っている。（ドイツの「夏季休暇」の例では、「6月18日～8月1日」の州から「7月30日～9月14日」の州まで7ブロック制である。）

②交通機関の混雑回避対策

- ・また、交通面の混雑回避対策として、週末や学校休暇の開始日についてトラックなど非乗用車を通行禁止とするほか、道路情報の的確な提供・周知、公的交通機関の利用奨励、臨時列車の増発などきめ細かな措置が実施されている。（ドイツの例）
- ・更に、後述する「企業の施策」と重複するが、就学中の子女を有しない者（独身者等）は、学校休暇の時期を避けて休暇取得する職場内の慣行や、休暇の増加基調もある中で、1日を争って出発することを避ける個々人の態度なども定着しつつあり、混雑回避の有力な対策となっている。（各国）

- ・また、後述の休暇（宿泊）施設の料金体系（ピーク時とオフピーク時の大きな格差）は、結果として混雑回避対策にもなっている。（各国）

③豊富な滞在型の休暇（宿泊）施設等

- ・「質素な滞在型」休暇のための施設が豊富であり、安価で利用できることもまた欧米における長期休暇を考える重要なファクターである。（各国）
- ・ドイツの例であるが、冬季のスキー場・インツェルにある「ペンション（朝食付き）」の場合、ピーク時でも1週間211マルク（約17000円）〈1日1人当たり2800円〉、オフピーク時なら169マルク（約13000円）〈1日1人当たり2200円〉である。夏季の海に面したイタリアの保養地アドリア海にある「休暇アパート（4人用）」の場合、ピーク時でも1週間798マルク（約64000円）〈1日1人当たり2600円〉、オフピーク時なら294マルク（約24000円）〈1日1人当たり1000円〉といった水準である。
- ・このように、ピーク時に比べオフピーク時には2分の1から3分の1、場所によっては5分の1ぐらいに低下するという料金システムは、施設利用のピーク緩和、混雑対策としても機能している。
- ・その他、単に施設が豊富であり、安価で利用できるのみでなく、これらの施設内容と価格等を客観的に詳細に記載した情報誌（休暇旅行パンフレット）が極めて充実している点も特筆に値する。各勤労者が休暇計画を立てる時期に、ちょうどわが国の大学4年生に送られてくる就職情報誌のようなものが簡単に入手でき、活用されている。（各国）

④旅行小切手制度

- ・スイスにおいては、休暇と旅行の促進を目的として「スイス旅行金庫（REKA）」が設立されており、この金庫が発行する「旅行小切手（REKA CHECK）制度」が広く企業、勤労者に普及している。勤労者は一定の金額（たとえば4人家族のケースで毎年1600スイスフラン〈約16万円〉）を限度に、政府、企業、宿泊施設業者等の補助の下に、「旅行小切手（REKA CHECK）」を安価（通常価格の80％程度）で入手の上、これを国内の休暇

保養地で流通できる制度である。勤労者にメリットがあるのは勿論のこと、企業にとっても補助金相当額についての税制面の優遇措置があり、また休暇保養地の宿泊施設業者にとっても宣伝効果等のメリットがある。

⑤労働法制または全国産業別労使交渉システム

- ・以上の点の総てを支えるものとして、ドイツ、フランス、スウェーデン、スペインのように労働法制や全国産業別労働協約によって、年次有給休暇の一定部分について連続（長期）取得を義務づけたり、法制はないが、イギリスなど全国産業別労使交渉による労働協約によって、年次有給休暇の大部分について週単位でしか分割できないとするなどの規制があることが、長期休暇を必然のものとしている。

4. 長期休暇を支える企業の施策

(1) 企業風土、職場内コンセンサス

○前述の長期休暇に関する社会的コンセンサスの延長線上のものとして、欧米各国企業においては、勤労者が長期連続の休暇を取得すること、とくに夏季には必ず取得することが、完全に定着し認知されている。そのことが経営計画、要員計画のレベルから職場内の作業指示のレベルに至るまで、当然の前提となっており、また勤労者同士も自らの充実した休暇のために他人の休暇に対しても互譲の精神をもって臨む、などの企業風土が確立している。全従業員が長期休暇を満足のいくように取得するために、一体どのような企業の施策があるのかといった我々の問題意識に対して彼らの反応は、余りに当然のことのためか、「具体的施策の抽出が困難である」或いは「企業としてとりたてて言うほどの施策はない」と淡々とした返答であった。事実、休暇の調整や欠員補充のルールなど、予想されたもの以外、特に目新しい施策を聞くことはなかった。但し、これらの施策が、前述のコンセンサスをベースに当然のこととして徹底、確実に運用されている点が印象深い。

(2) 具体的施策（措置）

① 休暇取得の年間計画

- ・ 欧米の企業においては、国ごとに、休暇基準始期に差があることもあって計画時期はまちまちであるが、例えばスウェーデンの場合、4月に、ドイツの場合、毎年年末に勤労者の1年間の休暇計画を作成し、これに従って各人が休暇を取得していく慣行が確立している。
- ・ その典型的なケースが「工場（事業所）一斉休暇」であり、特にスウェーデン、スペインでは顕著で、4週間の「工場一斉休暇」が実施されている。ドイツ、フランス、ベルギーにおいても、前記両国ほど極端ではないが、自動車など産業によっては、2～3週間程度の「工場一斉休暇」が普及している。
- ・ 「工場（事業所）一斉休暇」によらない企業、部門、職場においては、各勤労者が交替で取得することになるが、

イ. 各勤労者からの休暇希望の提出

ロ. 勤労者同士の自主的調整

ハ. （必要あれば）所属長及び組合や従業員の代表などによる調整

といったステップを踏んで、最終的には会社側責任者（多くの場合人事部門）が認知・決定し、周知する仕組みが出来上がっている。年間休暇取得計画のための所定の様式を整えている企業も多い。

- ・ この種の職場単位での休暇時期調整の優先基準等については、それほど厳密なものとは定められていないが、

イ. 就学児童を有する者

ロ. 共稼ぎ家庭であって配偶者の休暇時期に合致させることを希望する者

ハ. アメリカの場合、セニオリティ（勤続の長い者）

などが優先されている。

②休暇中の業務代行、欠員補充等

- ・ 3～4週間という長期に亘る休暇中の業務代行であるが、ドイツなどにおいては「休暇代行者（ウアラウプス・フェアトレーター Urlaub-Vertreter）」という呼称の下で制度的に行われている一方、フランスなどにおいては、前述の「社会的コンセンサス」の下「休暇中の業務停滞はお互い様」といった慣行もある。
- ・ 「工場一斉休暇」方式を採らない工場部門や営業窓口部門等においては、当然必要な要員確保が課題となるが、前述の「休暇取得年間計画」の調整、決定の過程において工夫する他、必要な場合には学生アルバイト等を雇用することが一般化している。また、制度的交替制勤務を行う工場では、予め休暇分の欠員補充を加味して、勤務計画（シフト計画）を策定している。
「年間計画」の調整、決定の過程における工夫としては、就学児を有する従業員の休暇を学校休暇（6週間）の前半と後半に2ブロック化する例や月別の休暇率（その月に休暇取得できる人員の比率）を労使で協定している例（いずれもドイツ）などがある。

③企業グループ単位での一斉休暇

- ・ 前述の「工場（事業所）一斉休暇」は、その一斉休暇の時期について関係会社や部品や資材を納入する協力会社等も含めて企業グループ全体として一斉休暇として運営されている場合もあり、生産効率への影響を最小限にとどめるとともに、グループ全体の従業員が休暇を取得しやすいという環境づくりに役立っている。

5. 勤労観、日常生活態度等

(1) 欧米勤労者の仕事観・休暇観

①欧米の「短い労働時間、多い休日・長い休暇」に対して、勤労意欲に欠けるといった見方がなされることもあるが、欧米の企業関係者は「決められた勤務時間は集中的に働き、生産性を上げており、勤労意欲に欠けるということにはならない」と胸を張っている。「休まざる者働くべからず」「休みをきちんと取って、リフレッシュして再び仕事に全力を尽くす」「自らも休暇を取り、部下にも休暇を取らせて、しかも業績を上げる人こそが評価される」などの発言は枚挙にいとまがなかった。要は、自由時間や休暇は良い仕事を持つことと同等に大切なことであるという認識である。

「会社に対する帰属意識という点では日本とは異なるが、仕事を大事にすることでは人後に落ちない」とする主張もあった。

②わが国の労働時間や休暇の実情に関する情報が企業関係者に相当程度浸透しており、「同じ条件、公平なルールで競争してほしい」「フェアな競争をしてほしい」とする主張が、ヨーロッパ側に強くあったことも注視すべきであろう。

(2) 欧米勤労者の日常生活態度等

①欧米勤労者の長期休暇は「質素な滞在型」が基本であることは既に記したが、そのベースにある日常生活もまたきわめて質素である。
生活の3要素である「衣・食・住」を中心に彼らの平均像を見てみると、

- ・ 衣・食……………極めて質素
- ・ 住宅……………土地・建設費が安い、非常に重視する
- ・ 教育……………公的教育主体で金がかからない
- ・ 付き合い……簡素。虚礼が少ない。

という姿が浮かび上がってくる。

住宅や教育などは、社会的環境の違いが大きく比較しにくい、全体として概して質素である。こういう日常生活の基盤の上で長期休暇の過ごし方も成り立っているという点に留意すべきであると感じた。

②勤労者だけの問題でなく、社会全体としてムダを排し、モノを大事にすること、過剰なサービスや利便性を極力排除することも特徴的である。

③その他、アフターファイブや週末のいわゆる「自由時間」の利用実態として、

- イ. 会社を離れば会社のことは忘れること
- ロ. 家族とのふれあい（とくに夫婦単位のふれあい）を重視していること
- ハ. 家事（庭いじりやペインティング、家具修理）にも積極的に参画していること
- ニ. 学校行事や地域活動（とくにボランティア活動）にもまた積極的であること
- ホ. 恵まれた体育、文化関係の施設を利用して身心のリフレッシュを図ることが日常化していること

などが特に注目された。

以 上

長期休暇制度に関する国内先進企業調査の概観

1. 長期休暇・連続休暇の状況

(1) 長期休暇・連続休暇の付与形態

調査企業の長期休暇・連続休暇の形態は、バラエティに富んでおり、長期休暇取得の慣習のない我が国において、企業の工夫のほどが窺える。

調査結果にみた長期休暇・連続休暇の付与形態を大別すると次のようになる。

- ①リフレッシュ休暇
 - ・勤続年数の節目（5年、10年、20年等）に特別休暇を付与。併せて旅行クーポン等の授与又は資金の特別貸付の制度を設けている。
 - ・特別休暇の期間は連続5日程度から、連続1ヶ月程度の事例まで企業によりかなり幅があった。
- ②一斉休業型連続休暇
 - ・所定休日のみの連続配置により連続休暇を設定するケースと、所定休日の連続休暇に加え年次有給休暇の指定配置により連続休暇を設定するケースとがある。盆、年末年始、ゴールデンウィークなどの連休は多くの企業で一般的に実施されているパターンである。
 - ・春、夏、秋、冬の4季に分けて各々5日から9日間の連続休暇を設定している事例、夏期に16日間の連続休暇を設定している事例がみられた。
- ③個人取得型連続休暇
 - ・個人の年次有給休暇と所定休日（企業により日が特定されていない個人指定休日を含む）を組み合わせ、個人の計画に添った連続休暇の取得するケース。
 - ・8連休、9連休のほか、最長22日間を可とする事例もみられた。
- ④管理職対象型長期休暇
 - ・管理職を対象として連続休暇の取得を義務付け。
 - ・毎年1ヶ月の長期休暇取得を実施している事例と管理職就任6年目を対象に1～3ヶ月の長期休暇取得を実施している事例がみられた。
- ⑤その他
 - ・就業規則に有給休暇の連続取得を明記。
 - ・「9ヵ月社員制度」という3ヶ月間の長期休暇を前提とした雇用契約。
等の事例が見られた。

(2) 長期休暇・連続休暇のねらい

長期休暇・連続休暇制度実施のねらいとしては、

イ. 日常業務から離れての心身のリフレッシュ

ロ. 自己啓発や新しい視野づくりへの期待

ハ. 人生設計を考える機会

等が一般的なようであるが、企業経営へのより直接的な効果にも照準をあてた、

ニ. 休暇中の業務代行を通じた部下育成

ホ. 優秀な人材確保のため

ニ. 時短推進への取り組みをより明確に内外に示す

等の考え方も多くみられた。

(3) 長期休暇・連続休暇取得の運用

各企業とも、「長期休暇・連続休暇の取得は、ある程度強制的な形を作らねば滲透しない」との考え方にたち、実効をあげるための工夫を凝らした制度づくりに努めている。

取得の徹底策として、トップダウンによる方針の徹底、トップ及び管理職の率先実行、管理職をターゲットとした取得強制等の方法が、効果に繋がっているとの意見も多かった。

生産現場の交代勤務職場では、5直3交代制を導入し、年2回8連休を実現している事例もみられた。

2. 休暇の過ごし方

(1) 休暇の活用は旅行が中心

勤続の節目に取得するリフレッシュ休暇では、海外旅行に利用するケースが顕著なほか、他の長期休暇・連続休暇においても、家族での海外、国内旅行への利用が中心のようであった。その他では人間ドックの利用等があるが、長期休暇・連続休暇の過ごし方については個人の自由として、特にフォローしていない企業も多かった。

(2) オムロン(株)長期リフレッシュ休暇体験記より

オムロンでは管理職6年目に付与される1～3ヶ月の長期リフレッシュ休暇の取得実績から個人別の体験を1冊の本にまとめている。「'90長期リフレッシュ休暇体験記」によれば、使い方としては海外旅行が圧倒的に多いが、小数ながらボランティア活動への利用もある。

休暇の平均取得期間が2.8ヶ月と長いため、海外旅行においてもホームステイやドライブ旅行など、団体ツアー旅行とは一味違った旅行を体験している人や、海外、国内複数の旅行を楽しんでいる人、旅行プラス、趣味活動、資格・免許取得、語学研修を体験している人など様々である。

休暇を過ごすのにかかった費用としては、60万円程度から400万円近くまでであるが、200万円台の人が多いようである。

3. 長期休暇・連続休暇制度の評価

(1) 企業の評価

長期休暇・連続休暇制度の実施による、企業サイドの効果面としては以下のような点が挙げられている。

- ・上司の休暇中の業務の代行により、部下が自信を持ち、自主的自立的行動が取れるようになった。
- ・職場内のコミュニケーションが良くなり、仕事をサポートし合う協力関係が向上した。
- ・仕事に節目ができ、仕事の計画性、仕事への活力、労働意欲の向上につながった。

(2) 取得者の評価

前記のオムロン長期リフレッシュ休暇体験記に書かれた取得者の感想には、総じて、家族（特に子供）とのコミュニケーションが増えたこと、異文化体験を通しての視野の広がり、親孝行が出来たこと、休暇の過ごし方を覚えたこと、等の喜びが表現され、心身のリフレッシュにおける長期休暇の効果の大きさが窺えた。

各企業のヒヤリングにおいても、家族とのコミュニケーションが増えることを長期休暇の効果としてあげる人が多かった。

又、当初、休みの過ごし方にとまどいを覚えた人も、一度体験すると、「良い機会だった。また取りたい」と言う事例が多かった。

4. 所 感

調査企業における、長期休暇・連続休暇制度の運用状況は順調であり、運用の大きな見直し等の話ほとんどなかった。

ジャスコ(株)では、試験実施の形で行なって来た管理職毎年1ヶ月長期休暇制度を、その成果を踏まえ、平成4年度から全管理職を対象に実施するといった積極的な姿勢が窺えた。

リフレッシュ休暇に代表されるように、国内の事例は、個人のリフレッシュ、「ゆとり感」の具現化という観点での設定が多いが、今回の調査では労働時間短縮の観点から長期休暇・連続休暇制度をとらえている企業もみられた。

「ゆとり」と「時短」が我が国の企業と勤労者の重要課題としてクローズアップされる中で、今回の先進事例調査を通して、長期休暇・連続休暇の普及は、両者に同時効果を与える有効な手段であることを実感した。

以 上

国内先進企業調査事例概要

パターン	方法	内容
1. リフレッシュ休暇	勤続の節目に、旅行クーポン等とともに特別休暇を付与する	ソニー キャノン 堀場 日長銀 オムロン 各社 リコー キャノン 村田 モービル 日長銀 ソニー 東武 ジャスコ オムロン 日本道路 堀場 村田 村田
2. 一斉連続休暇	• 所定休日の連続配置により、長期連休を作る	• 5年毎に5～10日（ファミリーボーナス） • 5年毎に3～10日 • 10年5日、20年10日 • 10年（研究休暇）1ヶ月 • 20年（長期リフレッシュ休暇）1ヶ月* *特休15日＋有休 • 45才 研修3日＋4週間 • 53才 研修2日＋2週間
3. 個人別連続休暇	• 所定休日の連続配置に加え、有休の指定配置により長期連休を作る • 有休の連続取得により、所定休日と合わせ長期連休を作る	• 盆、年末年始、ゴールデンウィーク 最長10連休程度 • 年4回 5～9連休 （フォーンシーズン休暇） • 夏期 16連休 • 年4回 6～9連休
4. 管理職指定型	全管理職に、毎年連続休暇を義務づける 管理職6年目にリフレッシュ休暇	• 毎年1回 標準9連休（四季休暇） • 個人指定5日＋有休5日で 最長16連休（9連休2回）も可 （フレックス・ホリデー）
5. その他	1年のうち9ヶ月は週休2日制の通常勤務、残り3ヶ月は連続休暇 生産現場の交替勤務者のための時短実施策として導入 ノー残業デー	• 大型連休 16～22日 • 8連休 8日 1ヶ月連続 1～3ヶ月 毎月1回3連休 年2回8連休 毎週水曜日

平成3年度 雇用問題委員会活動状況

5月28日 正副委員長会議
「雇用問題委員会の本年度の活動方針について」

6月28日 スタッフ会
「本年度の活動の具体的な進め方について」

講演会・正副委員長会議（中堅企業委員会と共催）
講 師 慶應義塾大学 商学部 教授 樋 口 美 雄 氏
「労働市場の変化と労働者尊重の時代」

7月22日 正副委員長会議
「本年度の活動の具体的な進め方について」

8月 7日 スタッフ会
「時短推進先進企業事例調査の具体的な進め方について」

9月 5日 スタッフ会
「長期休暇制度に関する海外調査の具体的な進め方について」

9月19日 講演会・常任委員会
講 師 大阪国際婦人協会会長 高 橋 叡 子 氏
「主婦から見た日本の雇用・労働の問題」

10月15日 講演会・常任委員会
講 師 南ドイツ新聞極東特派員 ゲプハルト・ヒールシャー氏
「外国人から見た日本人に働き方 ドイツとの比較を中心に」

10月18日 常任委員会
講 師 労働省 労働基準局 労災保険審理室長 大 槻 勝 啓 氏
「わが国の労働時間短縮の歩みと今後のあり方」

11月 4日	スタッフによる海外調査
11月23日	訪問国：A班 ドイツ・スウェーデン・スペイン・アメリカ B班 イギリス・フランス・スイス・ベルギー
12月18日	スタッフ会 「長期休暇制度に関する海外調査についての報告」
12月26日	正副委員長会議 「海外調査についての報告および提言とりまとめに向けての討議」
1月17日	スタッフ会 「提言第1次案についての討議」
1月30日	講演会・正副委員長会議 講 師 大阪大学 経済学部 教授 猪 木 武 徳 氏 「日本の労働時間問題を考える」
2月 4日	懇談会（中堅企業委員会と共催） 「日本の労働時間問題を考える」 正副委員長会議 「提言（案）『長期休暇 誰もがミニマム2週間を！』 についての討議」
2月17日	常任委員会 「提言（案）『“リフレッシュ・リープ” のすすめ 毎年2週間の連続 休日を目指して』 についての討議」
2月21日	幹事会にて提言（案）「『リフレッシュ・リープ』のすすめ —毎年2週間の連続休暇を目指して」を報告
3月 6日	提言記者発表 「『リフレッシュ・リープ』のすすめ —毎年2週間の連続休暇を目指して—」

平成3年度 雇用問題委員会常任委員会名簿

(敬称略・順不同)

委員長	原 壽 治	住 友 金 属 工 業	専 務
副委員長	井 上 礼 之	ダ イ キ ン 工 業	専 務
〃	渡 邊 紀 征	西 友	常 務
〃	木 村 啓 介	関 西 国 際 空 港	副 社 長
〃	国 重 茂 幸	オ ー ジ ー 情 報 シ ス テ ム	社 長
〃	久 保 力	清 水 建 設	常 務 大阪支店長
〃	原 田 正 美	ク ボ タ	常 務
常任委員	井 内 博 見	不 動 建 設	副 社 長
	市 村 幸 男	積 水 化 学 工 業	専 務
	今 木 健 彌	大 阪 セ メ ン ト	常 務
	上 敏 郎	日 本 電 通 建 設	社 長
	風 間 英 昭	西 友	取 締 役
	木 村 均	住 友 電 気 工 業	取 締 役
	河 野 通	凸 版 印 刷	常務・関西支社長
	佐々木 英 彰	住友電工ハイテックス	会 長
	薩 摩 嘉 弘	ダ イ エ ー	取 締 役
	高 橋 英 雄	松 下 電 器 産 業	常 務
	高 畠 康 雄	鴻 池 運 輸	専 務
	中 嶋 直 躬	コ ク ヨ	専 務
	中 田 幸 子	ア ダ マ ン ト	社 長
	南 谷 昌 二 郎	西 日 本 旅 客 鉄 道	常 務
	西 川 秀 信	戸 田 建 設	常 務 大阪支店長
	西 村 知 明	オ ム ロ ン	常 務
	満 園 郁 夫	松 下 電 器 産 業	国際・法務企画 担当部長

朝 日 嗣 雄	住 友 金 属 工 業	人材開発部次長
宮 原 孝 信	住 友 金 属 工 業	秘書・広報部 調査室長
榊 原 道 治	住 友 金 属 工 業	秘書・広報部 調査室担当課長
奥 村 修	ダ イ キ ン 工 業	化学事業部 営業企画部長
新 谷 直 明	ダ イ キ ン 工 業	滋賀製作所 総務部長
大 石 雅	西 友	秘書課長
宮 井 光 平	関 西 電 力	秘書部課長
山 形 成 治	関 西 電 力	労務部労務課長
大 塚 郁 子	大 阪 ガ ス	経営調査部課長
久保田 一 裕	大 阪 ガ ス	人事部勤労チ-ム 課 長
森 口 勉	清 水 建 設	企画部企画課長
須 田 和 朝	ク ボ タ	人事第一部 人事課課長
萩 尾 千 里	関 西 経 済 同 友 会	常任幹事 事務局長
梅 名 義 昭	関 西 経 済 同 友 会	企画調査課長
金 子 秀 一	関 西 経 済 同 友 会	企画調査課
谷 弘 美	関 西 経 済 同 友 会	企画調査課

「『リフレッシュ・リーブ』のすすめ
—毎年2週間の連続休暇を目指して
—ゆとり先進国への仲間入りを果たそう—」

1992年2月21日発行

発行者 社団法人 関西経済同友会

常任幹事 萩 尾 千 里
事務局長

〒530 大阪市北区中之島6丁目2番27号

電話 (06)441-1031

印刷所 大信美術印刷株式会社

〒531 大阪市北区中津6丁目13-20
