



特集

休暇を取るの悪いこと？

休暇の必要性和進まない休暇取得のギャップを埋める
組織文化と休暇制度のあり方

Jen Fisher、Melanie Langsett、Nicole Nodi、Brenna Sniderman

THE DELOITTE CENTER FOR INTEGRATED RESEARCH

原著・注意事項

本誌はDeloitte Insightsが2021年1月に発行した原著をデロイト・トーマツ コンサルティング合同会社が翻訳・加筆し、2021年5月に発行したものです。

和訳版と原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先します。

昨今、十分な休暇・休息が従業員のパフォーマンスに与える効果に関心が高まっている。従業員が最高レベルのパフォーマンスを発揮し続けられるように、組織には休暇制度の整備に留まらず、従業員が実際に休暇を取りやすい組織文化を醸成していくことが求められている。

組

織は、従業員に、「人間にしかできない仕事」を期待するようになってきています¹。多くの業務がAIやその他のテクノロジーによって代替される一方で、従業員が持つ、学習能力、変化への適応能力、批判的思考・分析能力、問題解決能力などの人間ならではの能力は、顧客のニーズに的確に応え、組織の事業戦略を推進していくための重要な資源となります²。組織には、これらの人間ならではの能力を、従業員が十分に発揮できるように環境の整備や支援を行っていくことが求められています³。

従来から、休暇や休息が従業員のパフォーマンスや、肉体的、精神的な健康に及ぼす効果が様々な研究で実証されてきました⁴。しかし、実際には、リフレッシュのための休暇・休息すら十分には取られておらず、ましてや仕事の性質の変化に応じて、自分の能力を高める、新しいスキルを身に着けるための時間などは十分に確保されていません⁵。そして、これらの問題は、パンデミックによってさらに深刻化しています⁶。業界や勤続年数に依らず、組織がどんなに素晴らしい休暇制度を整備していたとしても、多くの従業員は、休暇の必要性を感じつつ、実際に休暇を取ることはためらいを感じています⁷。我々は、これらの背景には、「仕事中毒」にならざるを得ない、様々な要因があり、特に、組織文化の影響が大きいのではないかと考えています。

本稿では、必要性が感じられ、様々な研究でも有効性が証明されているが、仮に制度が整っていたとしても休暇が十分には取得されていないジレンマの背景を探ると共に、様々な組織における休暇制度の事例や、取得促進の取組みなどを参照しながら、組織、従業員ともにメリットがある形で、休暇制度が有効に活用される組織文化を醸成し、実際に、必要な休暇が取られるようにするための枠組みを提案します。

従業員には休息が必要であるが、十分に休めている人は少ない

パンデミックが発生する以前から、テクノロジーの進化などの影響を受けて、多くの従業員の仕事や働き方に、大きな変化が起きてきました。これまで以上に、高度な仕事で成果を出し続けることが求められ、学び続けることの重要性が増したことに加え、いつでも、どこからでも仕事にアクセスできるようになったことで、仕事とプライベートの境目は曖昧になり、休息をとることは今まで以上に難しくなっています⁸。一方で、成果や成長を促進するためには、適度な休息が必要不可欠であることは、研究でも明らかになっています⁹。

また、このような仕事、働き方の変化に伴って、従業員のメンタルヘルスに関する関心も高まっています。自分ではコントロールすることができない慢性的なストレスは、従業員の仕事の生産性、学習能力に悪影響を及ぼすだけでなく、燃え尽き症候群などの精神的な疾患を誘発し、慢性的な疲労感、仕事に対する意欲の減退、否定的な感情など、従業員の肉体的・精神的な健康にも深刻な影響を与える可能性があります¹⁰。

しかし、休暇は従業員が燃え尽きるのを防止し、組織が求めるレベルのパフォーマンスを発揮し続けるために必要不可欠であることが立証されているにもかかわらず、ほとんどの従業員は休暇を十分に取得していません。実際、2018年に米国の労働者が消化しなかった有給休暇（PTO）の日数は7億6,800万日（獲得した有給休暇の27%以上に相当、2017年比9%増）に上っています¹¹。

さらにコロナ禍では、メンタルヘルス疾患の中でも特に、燃え尽き症候群が増加しているにもかかわらず、休暇の取得は減少していることから、パンデミックの影響で、ますます休暇を取りにくい状況が広がっていると考えられます¹²。

最近数か月のメンタルヘルスに関する統計には目を疑います。従業員の75%が燃え尽き感を味わったと回答しており、うつ病のリスクは全年齢で102%、20～39歳では305%上昇していると報告されています¹³。しかしその一方で、従業員はパンデミック禍で休暇を取得することを先延ばしにしています¹⁴。

その理由として、「旅行に行けない」、「在宅勤務環境で休暇を正当化するのが難しい」、そして特に「不安定な雇用市場で休暇を取るのが怖い」などが挙げられています¹⁵。（下記「仕事を切り離せない理由」を参照）

仕事を切り離せない理由

なぜ多くの従業員は必要な休暇を取得していないのでしょうか。歴史的に見て、この問題には複数の理由が絡んでいます。

文化的な課題。 現代においてもなお、多くの企業では休暇の取得について文化的な課題——心身の健康と仕事の両立は組織の責任ではなく、あくまで個人の責任であるとする考え方——を抱えており、それはむしろ深刻化しています。それは、いわゆる「仕事中毒」が是正されないというだけでなく、献身的で代替可能性が低い人材であると認められたいがために長時間働く必要があると感じ、休暇を回避してしまうといった行動となって表面化します。米国での調査によるとそうして休暇を取らない・取れない人は世代を超えて存在しますが、ミレニアル世代は特にこの行動を取りやすいことが分かっており、何も介入しなければ、そうした行動が長年にわたって休暇に関する組織的な規範に影響し続ける可能性があります¹⁶。また、従業員の中には会社の組織文化が休暇を妨げていると感じている人もいます¹⁷。さらに、従業員の多くは、仕事が多すぎて休めない、自分が休んでいる間に誰も仕事を処理できない、休暇から戻ったら仕事が手に負えない状態になっているかもしれない、と感じています¹⁸。

失業への恐れ。 調査によると、休暇を取得しないもう一つの理由は恐怖心にあります¹⁹。米国では雇用の大半が自由意思に基づいて行われているため、多くのアメリカ人は自分の役割が突然なくなってしまうのではないかと恐れています。歴史的に見ても、また最近の世界での出来事からも分かるように、失業が恐怖から現実へと瞬間に変化し得ることから、必要な休暇を諦めることを含め、雇用を確保するためのあらゆる手段に犠牲を払う価値があると感じてしまうのかもしれない。

仕事から離れられない従業員。 たとえ休暇を取得したとしても、従業員は完全に仕事を切り離すことができない場合が多く²⁰、それによって休暇の効果が薄れています。常に仕事とつながっている文化は、不安やうつ病などの精神疾患を悪化させ、睡眠不足や身体的な問題の原因にもなります。これらの症状は、認知的負荷の増大、情報処理能力の低下、意思決定の困難さ、注意力・パフォーマンス・生産性の低下など、仕事の質に大きく影響する症状と同時に現れます²¹。

決して小さくはない代償

従業員の健康とウェルネスが組織の利益と密接に関係することが明らかになる中で、世界中の雇用主が多面的なジレンマに直面していると感じています。メンタルヘルス不調や身体的不調による労働力の喪失は、1兆米ドルに上る損失を生んでいるといわれます²²。それだけではなく、従業員がベストの状態でない場合、無形の損失も発生します。

注意力の欠如は職場の安全性への懸念につながり²³、無関心は顧客サービスと満足度の低下を招き、創造性と生産性の低下はイノベーションを阻害するでしょう²⁴。組織はまた、燃え尽き症候群によって熟練労働者を失ったり、厳しい労働条件のため雇用主としてのブランドイメージの低下に繋がったりすることになります。そうして失われる可能性のある重要なスキルや生産性を補うことの難しさについても考慮する必要があります²⁵。

燃え尽きた従業員が組織に与える悪影響は、多くの場合多方面におよびます。また、リーダーは未消化の休暇の発生やそれに対する支払いの必要性といった追加的な財務的負担に直面します。また、今後COVID-19の脅威が減退したり、それに伴う規制が緩和されたときには、従業員の休暇取得が集中し、加えて、先送りにされていた転職が顕在化して従業員が未消化の休暇を消化する（買い取り制度がある会社では現金化する）ことで、「PTO爆弾（有給休暇の爆発的増加）」に直面することになります²⁶。このような状況から、組織は生産性や財務的な健全性と、従業員のウェルビーイングや休暇とのバランスを取る必要性に迫られるでしょう。不確実な時代に従業員が生産性を維持し、成長し、組織とともに歩むことができるような休暇を実現するまでに残されている猶予は、さほど多くはないのです。

組織文化に配慮せずに制度を変更すると食い違いが生じる可能性があります

パンデミック以前から組織は、休暇制度の修正や見直しを行ってきました。そして、パンデミックの中でもビジネスニーズと従業員ニーズの両方を満たそうとしています。最近の調査によると、42%の組織はパンデミックの影響で休暇制度を変更した、または変更する予定であり、一部の組織では、休暇繰越日数を増やしたり従業員に対して休暇取得を義務化するなど、より短期的な変更を検討しています²⁷。この章では、最近注目されているいくつかの休暇制度を取り上げ、それぞれのメリットと課題を検証します。これらの休暇制度変更事例から分かるのは、組織文化になじまない制度変更は、従業員が必要な休暇を取得するのをむしろ妨げる可能性があるということです。

週休3日制または短時間勤務制（週労働時間32時間制）²⁸は、休暇プログラムの見直しの中でも特に注目されています。2018年にKronos Workforce Instituteが実施した調査によると、給与が変わらない場合、回答者の34%が週休3日制を希望していることが分かりました。また回答者は、特にノンコア業務や管理業務がなくなった場合、より少ない時間で業務を遂行できると述べています²⁹。しかし、その結果はまちまちです。スウェーデンのある都市で6時間勤務の実験を行った結果、准看護師などの一部の職業で健康状態の改善、生産性の向上、病欠の減少といったポジティブな結果が得られました。一方、仕事とプライベートの境界がはっきりしていない場合や、フレキシブルな勤務形態がすでに導入されている場合、従業員は期限を守るために苦勞したり、強いストレスを感じたり、仕事を家に持ち帰ったりする傾向がありました³⁰。

さらに最近の例では、実験の結果を公表した個々の企業で20~40%の生産性向上が報告されています³¹。これを支えているのは、従業員の集中力の向上（典型的には、業務に関係のないネット閲覧時間の減少）だけでなく、会議時間の短縮や会議の参加人数の削減など、効率化の促進です。実験結果として、職場満足度やクリエイティビティの向上、ストレスの減少、ワークライフバランスの改善などが見られました³²。スウェーデンの研究に携わった研究者の一人は、組織は労働時間を変更する前にまず労働環境を検討した方がよいと述べています³³。そして、組織文化に沿った制度整備こそが、実際に活用され効果をあげる休暇制度に繋がることを指摘しています。

無制限休暇。 過去10年間で、無制限休暇制度と呼ばれる仕組みが緩やかに普及しています。これは仕事が終わるのならばいくらかでも休暇を取ってもよいとする仕組みであり、当初はシリコンバレーで注目を集めました。最近では、様々な業界で注目を集めています。なぜならば、より多くの、そしてよりフレキシブルな休暇を求める従業員のニーズに応える上で望ましい仕組みではないかと捉えられているからです。この無制限休暇があれば、従業員は自分のニーズに合わせてワークライフバランスを取るための自由と柔軟性を得ることができます³⁴。従業員の中には、10%の昇給よりも無制限の有給休暇を希望すると回答した人もいます³⁵。雇用主側のメリットも明らかです。無制限の有給休暇を提供する企業は、採用ブランド力を高められる可能性があるだけでなく、有給休暇の買い取りに伴う費用や、従業員が休暇の取りにくさを感じることに伴う代償（これまで述べてきたような損失）を節約することができるのです³⁶。

しかし、成功例がある一方で、あまり楽観的でない報告も存在します。報告されている多くのケースの中には、この無制限休暇制度によって従業員の休暇取得日数がむしろ減少してしまった例もあります。また、有給休暇の削減を目的にこの制度が導入されたと思われる企業においては、従業員の間には幻滅が広がったという指摘もあります³⁷。場合によっては、無制限休暇だけでは従業員の休暇取得に繋がらず、追加的な仕組みを導入せざるを得なくなったケースもあります³⁸。成功例から観察されることは、無制限休暇制度の成功の鍵は相互信頼の文化にあるということです³⁹。

強制休暇、最低休暇、一斉休業日、インセンティブ付き休暇に関する制度はあまり広く普及していませんが、休暇の取得をためらっている従業員への対応として一部の企業が最近これらの制度を制定し始めています⁴⁰。強制休暇、最低休暇、一斉休業日に関する制度は、組織が従業員に休暇を取得するよう求めているという点で共通していますが、その期間や従業員と組織のどちらがその日程を選ぶのか、休暇の申請や管理の方法、個々の従業員による休暇が組織全体の一斉休業かといった要素は異なります⁴¹。

インセンティブ付きの休暇制度とは、例えばバケーション休暇手当のような休暇に伴うインセンティブが支給されます。この手当には完全に仕事から離れる（休暇を使って力に行く、資格取得の学習をするなどの休暇目的を明確にしたり、メールや電話などの通信手段を完全に遮断するなど）という条件が付いている場合があります⁴²。興味深いことに、これらの制度が制定された報告例の多くは、無制限有給休暇では自律的に休暇が取得されない、休暇と業務の線引きをめぐる混乱が生じた、といった問題が顕在化した結果として整備されています。休暇を強く推奨する、あるいは、明確に仕事から離れさせる必要性を受けて制定されているのです⁴³。

顕著な成果としては、仕事と休暇がより明確に切り離され、同僚同士でお互いの仕事をカバーし合えるよう、より積極的なコミュニケーション、チーム編成、トレーニングが行われるようになったことなどが挙げられます⁴⁴。有給休暇取得の偏りや燃え尽き症候群に対処するために、週単位の休暇の義務化や一斉休業日、メンタルヘルスデーなどの施策を実施して仕事の切り離しやウェルビーイングに関する文化を強化している企業もあります⁴⁵。

繰越延長制度や有給休暇の寄付は短期的な解決策ではあり、パンデミック禍で発生した休暇に対処するためのツールとして導入している企業もあります。任意（または追加）の繰越により、疲弊した従業員は休暇が必要な時に、獲得した休暇を事実上失うことなく準備が整った時点で取得することができます。有給休暇の寄付においては受け取る側に税金がかかるかもしれませんが、「有給休暇不足」に陥った従業員は組織に過度の負担をかけることなく必要な休暇を取得することができます⁴⁶。しかしながら、有給休暇の寄付は諸刃の剣となる可能性があり、一部の従業員は利他的な目的のために休暇取得がさらに減ることになります。これは先に説明した「仕事中毒」の新たな側面と言えるでしょう。

有給休暇とは別に傷病休暇を付与する

多くの会社で傷病休暇を区別しない有給休暇制度が一般的となる中で、それらを別々に付与する企業の割合は過去10年間で著しく減少しました⁴⁷。しかし、パンデミックや従業員のウェルビーイングに対する全般的な関心の高まりを考慮すると、今日置かれている環境に照らして、その区別が従業員と組織の両方にとって有益なものになったかどうかを改めて検討する必要がありますでしょう。

米国は、経済協力開発機構（OECD）加盟国の中で連邦政府が傷病休暇を義務化していない2カ国のうちの一つですが⁴⁸、傷病休暇が義務化されている国内の管轄区域ではインフルエンザなどへの感染率と死亡率が低下したという調査結果があります⁴⁹。また別の調査では傷病休暇の義務化と福祉の全般的な向上との相関関係が示されています⁵⁰。さらに、一つにまとめられた有給休暇制度の場合、従業員が病気のために休暇を「無駄にしている」と感じて、休暇取得を躊躇することから⁵¹、「伝染性のプレゼンティズム」と呼ばれる、伝染病に感染した状態のまま出勤することを助長する可能性があり、この問題はパンデミックによって重要性を増しています⁵²。また、調査によると、従業員は傷病に伴う休暇が利用しやすくなるにつれて病気で必要な時には休暇を取得する傾向が強くなり、加えて、雇用者が負うコストはほとんど影響を受けないことが分かりました⁵³。

傷病休暇をそれ以外の休暇と分けることは、未取得の有給休暇を買い取る日数が減少するという財務上のメリットを享受できます⁵⁴。伝染性のプレゼンティズムを減少させ福祉全般の向上を図ることで、組織の医療費負担を軽減できる可能性もあります。

この種の制度では、従業員の全般的な健康とウェルビーイングへの取り組みを認めるために、従来よりも思慮深く幅広い傷病休暇の定義を取り入れる必要があるでしょう。しかし、このような再定義と取り組みにより、休暇にまつわる金銭的および人的な問題に対処できる可能性があります。個人休暇のメリットを補完する手段として健康とウェルネスをサポートする文化を構築することで、組織は他の制度では対処することができないような従業員と組織の懸念に対処する機会を得ることができるかもしれません。

厳しい経済状況の中で生き残るために組織がビジネス戦略を見直している今、すべての組織が休暇制度を全面的に見直すことは不可能かもしれませんが、我々が取り上げた各制度は組織が従業員の休暇に対する長期的ニーズまたは緊急のニーズに対応する方法を示しています。制度の見直しが必要かどうか、あるいは実行可能かどうかは個々の組織に委ねられていますが、成功事例において制度がそれを下支える組織文化に根付いているという点は特筆すべきでしょう。

組織は、新たな制度を導入しなくても、現在の制度をそれを支える文化に根付かせる力を持っています。そのためには、許可（permission）、優先順位付け（prioritization）、持続（persistence）という3つの重要な段階を踏む必要があります。

3つの「P」で気兼ねなく休める 組織風土を醸成する

組織が提供する休暇制度に基づき、従業員が必要な休暇を取得しやすい組織文化を醸成するために、どのような施策を講じることができるでしょうか。本章では、PERMISSION、PRIORITIZATION、PERSISTENCE（許可、優先順位付け、持続）の3つの観点から組織としてとり得る施策を提案していきたいと思えます。

PERMISSION（許可）

休暇を付与しさえすれば、従業員が実際に休暇を取得するわけではありません。十分な休暇取得を促進するためには、休暇の付与に加えて、休みを取ることを許可されている、すなわち、自身への不利益や、周囲への迷惑などを過度に心配することなく休みを取ることができると従業員自身が感じられていることが重要です。そのため、組織は、休暇制度の充実と併せて、従業員が、実際に休んでよいのだと感じられる組織風土の醸成に取り組む必要があります。

このような組織風土の醸成には、「真摯な取り組みを通じた相互信頼」が必要不可欠です⁵⁵。相互信頼を築くためには、経営幹部や現場の管理職などのリーダー層と、一般従業員などのメンバー層の双方が、「高いパフォーマンスを維持するためには休暇が必要である」ことを認識すると共に、皆が十分な休暇が取れるように協力し合うことが欠かせません⁵⁶。リーダーは組織として、従業員の休暇取得を歓迎していることを示し、具体的な支援を通じて、休暇取得を積極的に後押しする必要があります。また、メンバーは、必要な時にリフレッシュすることが、自分のためだけでなく、結果として、会社の利益にもなることを理解し、各自が計画的に休暇を取得すると共に、他のメンバーも、十分な休暇を取得できるように、支援し合うことが求められます。

皆が、十分な休暇を取得できるためには、あるメンバーの休暇中の業務を他のメンバーがフォローできるようにするなどの実務上の助け合いが必要不可欠です。このような、お互いがフォローし合う関係を構築するためには、共に働いている従業員同士が等しく、「皆が常日頃から、業務に真摯に取り組んでいる」と感じられていることが非常に重要です⁵⁷。お互い様と感じられていれば、気持ちよく、互いをフォローし合えますが、一方的に尻拭いさせられていると感じられていれば、積極的な支援を得ることは難しくなるでしょう。

相互信頼を構築するため、組織としては、休暇に関する価値観やルールなどを明確にすることから始めるケースが多いと言えます。さらに、組織によっては、休暇に関することに限らず、日常の業務全般において、従業員に求められる考え方や行動の指針、求められる成果を明確にしていくことも重要であると考えられています。それらは、従業員同士の共通理解を促進すると共に、共通の考え方、ルールに基づいて平等に処遇されているという感覚は、組織と従業員および、従業員同士の相互の信頼関係の構築にも繋がります。また、休暇取得に関する従業員の認識、ニーズ、希望についてフィードバックを求めることも有効です。フィードバックを通じて、理想と現実のギャップを明らかにすることは、有効な改善策に繋がるだけでなく、フィードバックを求めることそのものが、組織が真摯に取り組んでいることの証明となり、組織とメンバーの間の相互信頼の礎となります⁵⁸。このように、価値観や行動指針、ルールを明確にし、それらを、従業員のフィードバックを基に、適宜、ブラッシュアップしていくことは、休暇に関する事柄に限らず、期待される行動や考え方の従業員への浸透を図りつつ、組織と従業員および、従業員同士の相互信頼を構築する鍵となるでしょう⁵⁹。さらに、組織の方向性と、従業員のニーズをよく擦り合せ、同じ方向を目指して進んでいると従業員が感じられることは⁶⁰、相互に補完し合い、前向きに助け合うチーム作りの大きな助けとなるでしょう⁶¹。

「休んでよい」と従業員が感じられるようになるための準備

デロイトがまとめた「ヒューマン・キャピタル・トレンド2019」の調査では、組織が、従業員の仕事にウェルビーイングを組み込むことのメリットが明らかにされています。中でも特筆すべき点は、仕事とプライベートの時間を明確に切り分け、仕事から離れる時間を作ることの重要性です⁶²。業務用PCから離れた場所でランチを食べる、早朝・深夜の会議の禁止、あるいは、自身の仕事のスケジュール全般に対する個人の裁量を高めるなど、仕事とプライベートの境界線について、従業員の裁量を高めることが、従業員のウェルビーイングの向上するだけでなく、従業員の創造性、生産性を高めることにも繋がります。これは、従来の模範的な従業員像に縛られることなく、従業員個々の仕事や働き方の選択肢を増やすことを意味します。こうした変化を支援するための実践的なアイデアを以下に示します⁶³。

- 従業員が使う言葉を変えることにより、組織文化を変化させることができます。「忙しい」ことが、仕事に対するプライドの表れであってはなりません。その忙しさが実際に生産性を高めているのか、それとも誤った達成感を与えているだけなのか、自問自答している人は少ないのではないのでしょうか。「メリハリをつける」、「振り返りを通じて最適なやり方を模索する」、「ゴールを熟考する」といった言葉を工夫して用いることで、「忙しさ」による達成感ではなく、そこから何が生まれ出されたのかに注目することが、休暇の真の意味を問い直すきっかけにもなります。
- 「休息の意義」について積極的に話し合い、それぞれの休息に関する考え方を擦り合せましょう。また、組織体制を整備して休暇を取り易くする方法や、より計画的に休暇をスケジュールリングする方法についてアイデアを出し合しましょう。例えば、重要なプロジェクトが終了したタイミングで、チームメンバーに休暇を推奨してみましょう。新しいプロジェクトに入る前に、自身を仕事から切り離して心身ともにリフレッシュすることは、新しい仕事で最高のパフォーマンスを発揮する一助となります。
- ストレスやイライラは周囲に伝播し、相互に助け合う雰囲気は阻害します。組織内でネガティブな感情が蔓延してないかを振り返り、必要であれば、皆がポジティブな気持ちで仕事に臨むために何ができるのかを話し合しましょう。
- 休暇と一口に言っても様々な取り方があります。仕事から離れるための短い休憩を組み込むことを検討してはどうでしょうか。休憩を兼ねて、散歩に行く、日記を書く、テクノロジーから離れる、その他個人の好みに応じた小休止を挟むことで、心身のリフレッシュ効果が期待できます。また、このような小さな休暇を繰り返し、休むことに慣れることが、より長い休暇で罪悪感を感じずに、十分にリフレッシュできるようになる一助となります。

PRIORITIZATION（優先順位付け）

組織風土を定着していくためには、相互信頼に加えて、組織内の優先順位を変えて行くことが重要になります。この段階では、経営幹部や現場の管理職などのリーダー層が、組織として従業員に示した休暇に関する価値観やルール、その他の行動規範に準拠した判断を常日頃から行うと共に、必要な体制の整備、業務の見直しなどを通じて、組織としてのコミットメントを示し、従業員が仕事における優先順位を変えていくことを後押しすることが求められます。例えば、お互いの仕事をフォローし合えるようになるためには、従業員同士がお互いの仕事を十分に理解していることが必要になります。このことは、組織によっては、仕事における優先順位を、役割分業による効率化から、相互に助け合える体制づくりに変化させることが求められるかもしれません。このような場合、短期的には、業務効率が一時的に低下する可能性もあります。組織としてのコミットメントを示すためには、このような変化に伴う代償を従業員に一方的に押し付けることなく、組織として責任を負う姿勢を示していくことが求められます。

優先順位の見直しは、勿論、このような大々的な取組みからだけでなく、特に休暇の側面からは、新しい休暇の取り方、リフレッシュの仕方を考えるといったシンプルなことからも始めることができます⁶⁴。パンデミックによる巣ごもり生活が続き、従来のように旅行などの長期の休暇によるリフレッシュが難しい中でも、日常生活に、読書やサイクリングなどを取り入れていくことは、精神面の休養に効果的です。また、短くても、多頻度で休暇を取ることも有効でしょう。月に一回程度休暇を利用して3連休を作るなど、これまでのように、纏まった休みを取るだけではない新しい休暇の取り方を組織としても、個人としても、取り入れていく必要があります。以前から楽しみにしていたヨーロッパ旅行が今は中止になったとしても、半日の休暇で映画を観たり、こだわりの料理を作ったりするだけでも、十分にリフレッシュが可能なおことに気づき、休暇に対するこれまでの当たり前を見直していくことが求められています⁶⁵。

特に、経営幹部や現場の管理職などのリーダー層には、仕事に対する優先順位の見直しに率先して取り組み、自らの行動を変えて行くことが求められます。リーダー層が自らが休暇を取り、休息のメリットを享受する⁶⁶と共に、休暇を取った理由やその過ごし方、休暇が自身のウェルビーイングだけでなく創造性や生産性に与えたインパクトをメンバー層に共有するとよいでしょう。このことは、仕事と休暇のバランスについて、組織内の優先順位が変わったことを従業員に印象付ける最も効果的な方法の1つです。ただし、従業員との信頼関係を築くためには、それが単なるデモンストレーションではなく、リーダー層が実際に感じたこと、考えたことを本音で共有し、本物の共感を得られるようなコミュニケーションを心掛ける必要があります⁶⁷。このような共有は、従業員が休暇の取得に対して感じている抵抗感を払拭し、同じように休暇を取るよう促すことにも役立ちます⁶⁸。

PERSISTENCE（持続）

休暇を取得しやすい組織文化を醸成するためには、継続的な取り組みが必要になります。そのため、組織として、休暇の取得状況、従業員のウェルビーイングをモニタリングすると共に、休暇に関するキャンペーンを定期的実施し、施策の効果をフォローアップすることが重要です。しかし、単に風土醸成、優先順位を見直す取り組みを継続し、従業員の後押しを行うだけでは不十分な場合もあります。組織によっては、テクノロジーを活用して従業員を強制的に仕事から離れさせる施策や休暇の義務化など、より直接的な施策が必要になることもあります。パンデミックの影響で、従業員が休暇の取得を躊躇することが増え、燃え尽き症候群やメンタルヘルスに問題を抱える従業員も増える中で、実際に、このような施策を導入する組織も少なくありません⁶⁹。

テクノロジー活用の観点としては、従業員に、勤務時間外は携帯電話の仕事用メールの受信通知を非表示にする設定方法を周知したり⁷⁰、カレンダーの特定の時間帯に予定を入れられなくする設定方法を周知するなどがあります⁷¹。また、ある企業では、勤務時間外に受信したメールを自動的に削除し、勤務時間内に再送するように依頼するメッセージを自動送信するオプションを設けているケースもあります⁷²。休暇の義務化の観点では、四半期ごとに一定日数の休暇を確保するなど、従業員に対して休暇目標を設定している組織や、法定の休日とは別に、組織としての休日を設けている組織もあります⁷³。こうした強制的な対策が必要かどうかは、組織ごとに異なるにせよ、従業員が十分な休暇を取得し、最高の状態で仕事に臨めるようにするための取組みは、個々人の意識や努力だけに依拠するのではなく、組織として強いコミットメントを示し、リードしていくことが求められます。

パンデミックの中で、従業員は先の見えない不安と、不自由の中で耐え忍んでいます。そのような状況で、休暇制度の充実と共に、休暇の取り易い文化を醸成し、組織内の優先順位を再考しながら、従業員が十分な休暇を取得し、最高の状態で仕事に臨めるように、組織としての取組みを継続して行っていくことは、従業員一人ひとりが持てる力を最大限発揮し、組織が継続的な発展を遂げていくための重要なポイントと言えるでしょう。

注釈

1. Jeff Schwartz et al., *What is the future of work? Redefining work, workforces, and workplaces*, Deloitte Insights, April 1, 2019.
2. John Hagel III, John Seely Brown (JSB), and Maggie Wooll, *Skills change, but capabilities endure: Why fostering human capabilities first might be more important than reskilling in the future of work*, Deloitte Insights, August 30, 2019.
3. Ferris Jabr, "Why your brain needs more downtime," *Scientific American*, October 15, 2013.
4. Ibid.
5. US Travel Association, "Paid time off trends in the U.S.," accessed December 22, 2020.
6. Meghan McCarty Carino, "Workers are putting off vacation as pandemic increases stress," *Marketplace*, August 17, 2020.
7. U.S. Travel Association, "Paid time off trends in the U.S."
8. Jeff Schwartz et al., "Reframing the future of work," *MIT Sloan Management Review*, February 20, 2019.
9. William R. Klemm, "Study suggests mental reflection and rest boost learning," *Psychology Today*, February 25, 2015; Jabr, "Why your brain needs more downtime."
10. World Health Organization, "Burn-out an 'occupational phenomenon': International classification of diseases," May 28, 2019.
11. U.S. Travel Association, "Paid time off in the U.S."
12. Theresa Agovino, "Employers consider changes to PTO policies as unused vacation days accumulate," *SHRM*, May 22, 2020.
13. Kathryn Mayer, "Mayer: The employees are not all right," *Human Resource Executive*, October 9, 2020.
14. Carino, "Workers are putting off vacation as pandemic increases stress."
15. Kathryn Meyer, "Employees are refusing to take time off; What's the worry?," *Human Resource Executive*, September 2, 2020.
16. U.S. Travel Association, "The work martyr's cautionary tale," August 18, 2016.
17. *Atlantic*, "The problem of the American work martyr," accessed December 22, 2020.
18. Shoba Sreenivasan and Linda E. Weinberger, "Americans' reluctance to take time off from work," *Psychology Today*, October 1, 2017.
19. Quentin Fottrell, "The sad reason half of Americans don't take all their paid vacation," *MarketWatch*, May 28, 2017.
20. U.S. Travel Association, "The tethered vacation," October 11, 2017.
21. Connor Joyce et al., *Positive technology: Designing work environments for digital well-being*, Deloitte Insights, April 16, 2018.
22. National Alliance on Mental Illness, "Mental health by the numbers," accessed December 22, 2020.
23. Fisher Phillips, "Employee burnout: A workplace safety hazard?," August 1, 2019.

24. Alexandra Michel, "Burnout and the brain," Association for Psychological Sciences, January 29, 2016.
25. Pete DeBellis and Anna Steinhage, "Seven top findings for redefining total rewards, high-impact rewards," Bersin-Deloitte, March 27, 2018.
26. Alexia Elejalde-Ruiz, "Employers brace for a 'PTO bomb' as vacation-starved employees make time-off requests," *Chicago Tribune*, June 29, 2020.
27. Agovino, "Employers consider changes to PTO policies as unused vacation days accumulate."
28. While in some cases a four-day week could be predicated on an employee working four 10-hour days, here we mean an approximately 20% reduction in working time where pay remains the same, as we would consider the former a flexible work arrangement rather than a PTO policy.
29. Kronos Incorporated, "The case for a 4-day workweek?," September 4, 2018.
30. Maddy Savage, "What really happened when Swedes tried six-hour days?," *BBC*, February 8, 2017.
31. Grace Dobush, "This company swears by a 4-day work week," *Fortune*, February 20, 2019.
32. Charlotte Graham-McLay, "A 4-Day workweek? A test run shows a surprising result," *New York Times*, July 19, 2018.
33. Savage, "What really happened when Swedes tried six-hour days?"
34. Aron Ain, "The CEO of Kronos on launching an unlimited vacation policy" *Harvard Business Review*, November–December 2017.
35. Taylor Cotterell, "Proceed with caution: Unlimited PTO may sound great, but could harm company culture," *Forbes*, December 12, 2018.
36. Jena McGregor, "Unlimited vacation sounds amazing. It can burn workers in the end," *Washington Post*, January 30, 2019.
37. Stacey Lastoe, "How unlimited vacation works in reality (and not just in company handbooks)," Muse, accessed December 22, 2020.
38. See: Mandatory, minimum, collective, and incented time off.
39. Ain, "The CEO of Kronos on unlimited vacation policy," accessed December 22, 2020.
40. Courtney Seiter, "When unlimited is limiting: Why we changed to minimum vacation recommendations," Buffer, September 26, 2016.
41. Neil Pasricha and Shashank Nigam, "What one company learned from forcing employees to use their vacation time," *Harvard Business Review*, August 11, 2017; Maya Yang, "Why 'unlimited' time off isn't actually unlimited," *BBC Worklife*, January 11, 2020.
42. Jeanne Sahadi, "These companies offer paid vacation ... and pay for your vacation," CNN, July 28, 2016.
43. Yang, "Why 'unlimited' time off isn't actually unlimited."
44. Olivia Raimonde, "This company pays its employees \$7,500 to go on vacation," CNN, August 30, 2019.
45. Jordan Novet, "Tech employees are delaying vacations because of coronavirus, so employers are forcing them to take time off to avoid burnout," CNBC, July 26, 2020; Kathryn Mayer, "Media giant launches mental health day as company holiday," *Human Resources Executive*, September 23, 2020.
46. Elejalde-Ruiz, "Employers brace for a 'PTO bomb' as vacation-starved employees make time-off requests."
47. Danielle Braff, "How to design a 21st century time-off program," SHRM, March 20, 2018.

48. Amy Raub et al., *Paid leave for personal illness: A detailed look at approaches across OECD countries*, World Policy Analysis Center, 2018.
49. Stefan Pichler, Katherine Wen, and Nicolas R. Ziebarth, "Positive health externalities of mandating paid sick leave," SSRN, July 29, 2020.
50. Johanna Catherine Maclean, Stefan Pichler, and Nicolas R. Ziebarth, "Mandated sick pay: Coverage, utilization, and welfare effects," National Bureau of Economic Research, March 2020.
51. Joanne Sammer, "Employers are banking on paid time off," SHRM, January 9, 2017.
52. Stefan Pichler and Nicolas R. Ziebarth, "The pros and cons of sick pay schemes: Testing for contagious presenteeism and noncontagious absenteeism behavior," National Bureau of Economic Research, August 2016.
53. Maclean, Pichler, and Ziebarth, "Mandated sick pay."
54. Sammer, "Employers are banking on paid time off."
55. Ain, "The CEO of Kronos on unlimited vacation policy."
56. Punit Renjen, *The value of resilient leadership: Renewing our investment in trust*, Deloitte Insights, October 8, 2020.
57. Sabina Nawaz, "Managers, encourage your team to take time off," *Harvard Business Review*, June 5, 2020.
58. Mike Kappel, "How to encourage employee involvement in decision making," *Forbes*, April 4, 2018.
59. Donald Sull, Stefano Turconi, and Charles Sull, "When it comes to culture, does your company walk the talk?," *MIT Sloan Management Review*, July 21, 2020.
60. Sull, Turconi, and Sull, "When it comes to culture, does your company walk the talk?"
61. Renjen, *The value of resilient leadership*.
62. Erica Volini et al., *Designing work for well-being: Living and performing at your best*, Deloitte Insights, May 15, 2020.
63. John Fitch and Max Frenzel, email interview with the authors, October 28, 2020.
64. Nawaz, "Managers, encourage your team to take time off."
65. Ibid.
66. Ron Friedman, "Dear boss: Your team wants you to go on vacation," *Harvard Business Review*, June 18, 2015.
67. Renjen, *The value of resilient leadership*.
68. Renato Profico, "7 ways to encourage your employees to take time off during the pandemic—and why you should—according to the CEO of Doodle," Business Insider, August 26, 2020.
69. Elejalde-Ruiz, "Employers brace for a 'PTO bomb' as vacation-starved employees make time-off requests."
70. Maura Thomas, "Vacation policy in corporate America is broken," *Harvard Business Review*, June 26, 2015.
71. Novet, "Tech employees are delaying vacations because of coronavirus, so employers are forcing them to take time off to avoid burnout."
72. Rebecca J. Rosen, "Daimler employees can set emails to auto-delete during vacation," *Atlantic*, August 14, 2014.
73. Novet, "Tech employees are delaying vacations because of coronavirus, so employers are forcing them to take time off to avoid burnout."

謝辞

The authors would like to thank **John Fitch**, **Max Frenzel**, and **Amy Fields** for their contributions to this article.

著者について

Jen Fisher | jenniferfisher@deloitte.com

Jen Fisher serves as the national managing director for well-being at Deloitte. In her role, Fisher drives strategy and innovation around work/life balance, health, and wellness.

Melanie Langsett | mlangsett@deloitte.com

Melanie Langsett is a principal in Deloitte Consulting LLP's Human Capital practice with more than 30 years of employee benefit administration and human capital consulting experience, serving a wide range of Fortune 500, nonprofit, and public sector clients. Langsett consults her clients about the full talent life cycle with a particular expertise in transforming the way employers recognize and reward their workforce to maximize business outcomes.

Nicole Nodi | nnodi@deloitte.com

Nicole Nodi is a researcher and writer with the Deloitte Center for Integrated Research. She specializes in developing thought leadership in the areas of future of work, workplace well-being, and the intersection of humans and machines.

Brenna Sniderman | bsniderman@deloitte.com

Brenna Sniderman leads the Deloitte Center for Integrated Research. Her research focuses on Industry 4.0, advanced technologies, and the intersection of digital and physical technologies in the supply network, operations, strategy, and the broader organization.

連絡先

Our insights can help you take advantage of change. If you're looking for fresh ideas to address your challenges, we should talk.

Practice leadership

Melanie Langsett

Leader | Rewards and Well-Being

Principal | Deloitte Consulting LLP

+1 404 631 3727 | mlangsett@deloitte.com

Melanie Langsett is a principal in Deloitte Consulting LLP's Human Capital practice, with more than 30 years of employee benefit administration and human capital consulting experience.

Jen Fisher

US Well-Being leader | Deloitte LLP

+1 305 808 2410 | jenniferfisher@deloitte.com

Jen Fisher serves as the national managing director for well-being at Deloitte. In her role, Fisher drives strategy and innovation around work/life balance, health, and wellness.

The Deloitte Center for Integrated Research

Brenna Sniderman

Executive director | Deloitte Services LP

+1 929 251 2690 | bsniderman@deloitte.com

Brenna Sniderman leads the Deloitte Center for Integrated Research. Her research focuses on Industry 4.0, advanced technologies, and the intersection of digital and physical technologies in the supply network, operations, strategy, and the broader organization.

Nicole Nodi

Research lead | Deloitte Services LP

+1 312 486 6108 | nnodi@deloitte.com

Nicole Nodi is a researcher and writer with the Deloitte Center for Integrated Research. She develops thought leadership in the areas of future of work, workplace well-being, and the intersection of humans and machines.

About the Deloitte Center for Integrated Research

The Deloitte Center for Integrated Research focuses on developing fresh perspectives on critical business issues that cut across industries and functions, from the rapid change of emerging technologies to the consistent factor of human behavior. We look at transformative topics in new ways, delivering new thinking in a variety of formats, such as research articles, short videos, in-person workshops, and online courses.

Connect

To learn more about the vision of the Center for Integrated Research, its solutions, thought leadership, and events, please visit www.deloitte.com/us/cir.

Workforce Transformation

A business strategy focused on activating the workforce is essential to maintaining competitive advantage. By analyzing the changing nature of work against your business outcomes, we can work with you to compose the workforce required for your business to thrive. Our workforce transformation services help you reimagine your talent management strategies across leadership, learning, rewards, inclusion, performance management, career mobility, and talent acquisition. Learn more [here](#).

Rewards and well-being

With the nature of work, the workplace, and the workforce rapidly changing, high-performing organizations are pivoting to a more strategic view of rewards—looking beyond a paycheck and basic benefits to offer a compelling rewards and well-being program that considers the totality of the relationships that organizations need to create their workforce. Learn more [here](#).

Deloitte.

Insights

Sign up for Deloitte Insights updates at www.deloitte.com/insights.



Follow @DeloitteInsight

Deloitte Insights contributors

Editorial: Ramani Moses, Sayanika Bordoloi, Nairita Gangopadhyay, and Rupesh Bhat

Creative: Jagan Mohan and Victoria Lee

Promotion: Hannah Rapp

Cover artwork: Daniel Hertzberg

About Deloitte Insights

Deloitte Insights publishes original articles, reports and periodicals that provide insights for businesses, the public sector and NGOs. Our goal is to draw upon research and experience from throughout our professional services organization, and that of coauthors in academia and business, to advance the conversation on a broad spectrum of topics of interest to executives and government leaders.

Deloitte Insights is an imprint of Deloitte Development LLC.

デロイト・トーマツグループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト・トーマツ合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト・トーマツコンサルティング合同会社、デロイト・トーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト・トーマツ税理士法人、DT弁護士法人およびデロイト・トーマツコーポレートソリューション合同会社を含む）の総称です。デロイト・トーマツグループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト・トーマツグループWebサイト（www.deloitte.com/jp）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイトトウシュートマツリミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課したは拘束させることはありません。DTTLおよびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク（総称して“デロイトネットワーク”）を通じFortune Global 500®の8割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、（www.deloitte.com）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイトトウシュートマツリミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト・ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接また間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Copyright © 2021 Deloitte Development LLC. All rights reserved.
© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.