



はじめての人事・賃金基礎講座

〈第4回〉 21世紀の労使の人事賃金の 課題とは

～ワークライフバランス、 ワークシェアリング～



立命館大学客員教授
医療経営研究センター副センター長
日本病院人事開発研究所代表幹事
齋藤 清一

1. ワークライフバランスそして ワークシェアリングとは

「如何に働き、如何にわが人生を生きるか」を各サラリーマンは真剣に考える時代になった。

ワークライフバランスとは「仕事と生活の調和」を意味するが、働きながら私生活を充実させるように職場や社会環境を整えることが留意点となる。仕事は暮らしを支え私達に生きがいや喜びをもたらす。私たちは働きの充実があってこそ家庭生活の円満、喜びは倍増する。

しかしながら現実の社会には安定した仕事に着けず経済的に自立ができず、心身の疲労から健康を害する生活困難者も多い。

また、正職についていても、仕事に追われ、また仕事と子育てや老親の介護に悩むなど、仕事と生活に問題を抱える社員も多い。

これらが現代人と言われる働く人々の将来の不安や豊かさを実感できない大きな要因となっており、社会の活力の低下や少子化・人口減少という現象にまで繋がっていると言える。

これらの問題を解決する取り組みが仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)の実現である。ワークライフバランスとは1990年代に欧米で使われた概念であるが、仕事と生活を上手く両立することができれば、社員の能力を引き出すことができ、社員や企業にとって有益であるとの発想が根底にある。

日本では少子化やフリーターの増加に伴い、2003年(平成15年)に政府が次世代育成支援対策推進法を制定し、大企業に対して育児・介護休業法の規程を上回るように、短時間勤務・フレックス勤務・育児休暇制度などを拡充するように促した。2007年には、内閣府が「仕事と生活の調和(ワークライフバランス)憲章」と行動指針を定め2017年までに有給休暇消化率を100%にして、男性の育児休業消化率を10%に引き上げるなどの目標を掲げた。

ただ、日本では依然として女性の7割が第一子出産

後離職するなど、ワークライフバランスのための環境は作られていない。育児休暇明けにキャリア・ダウンしない仕組み、復職する仕組み、配偶者の転勤や子育てに配慮した柔軟な勤務時間、出産・育児を支援する多様な施設の整備など、数多くの課題が山積している。

さて一方のワークシェアリングだが、一般的には不況期における仕事の分かち合いと訳されている。雇用の減少に伴って仕事が少なくなった時、一人の仕事を複数の人で分割して仕事をする事で、典型的な方法としては労働時間を短縮することによって、全体の仕事量を変化させずに雇用を維持するなどが考えられる。最近の不況時における雇用維持の一つの方法として有効と言われている。社員一人ひとりの労働時間を減少することによって、雇用水準を維持する人事政策と言えよう。

厚生労働省の分類では(1)多様就業対応型、(2)雇用創出型、(3)雇用維持型、(中高年対策)、(4)雇用維持型(緊急対応)の4タイプに分類している。2002年に日本の労使間で検討されたのは、(1)と(4)の2タイプである。(1)の多様就業対応型は、勤務時間を弾力化し、潜在的な労働者との間で仕事の分かち合いを行い、社会全体の雇用機会を創出することが目的である。(4)の雇用維持型(緊急対応)は、一時的な景気悪化を乗り切るために緊急避難措置として社員一人当たりの所定内労働時間を短縮し、多くの雇用を維持する。雇用をされている社員間で仕事を分かち合う形になる。一人当たりの賃金を下げても雇用を確保し、失業者を減らすのが目的である。

既にドイツ、フランス、オランダなどEU圏の一部で実験的に導入をされ、実績を上げている国もあるが、日本では雇用保険、労働者災害補償保険など、雇用時にかかる経費などが高く、導入の進まない原因の一つと言われている。

2. 若者の失業者の増大

失業期間が1年以上に及ぶ、長期失業者の低年齢化が進んでいると日本経済新聞夕刊(11月26日)は

トップ記事で報じている。25歳から34歳の長期失業者数は2011年時点で28万人となり、20年前の7倍、2011年に比べても3割も増えた。学卒時に就職氷河期を迎えた人が定職につけない傾向が目立つと報じている。

働く意欲を失った若者の広がりが一因としているが、正規・非正規を問わず、1年以上職業についていない長期失業者は、10年で100万人を超え、11年には117万人に増えた。

かつては55歳から64歳の長期失業者の割合は、1991年の27%から11年に21%まで低下。代わって25歳から34歳の割合が最大となった。35歳から54歳までの長期失業者を加えると全体の6割を占める。

このことは何を意味しているのか…。採用は即戦力化を期待する時代になっていることを意味している。

企業の中で育てる経済的な余裕がなくなっている。巷では確実に能力ではなく、実力成果主義時代。結果が全ての価値観が定着しつつある。

直ぐに結果を出さなければ、グローバルな競争社会に勝利することはできないし、また、多様な価値観の要求に対応するためにも、今問題解決ができる人材が必要なのである。

人材育成とは、将来必要となる人材を今から育て将来発生するであろう問題解決の担い手を育てておくことを意味している。

しかし、余程の大手の企業でない限り、経済的な余裕はないのが実態である。その場限りの一過性の人材で対応してきたところが大半ではなかろうか…。果たして、このような付け焼刃的な対応で良いのか…。一般の並みの企業は、営業売上高不振、利益不振になると定期採用を控え、営業マンなど内勤間接人員の削減に走るのがごく普通の企業の経営スタイルである。

このような究極の場面を迎えた時に、わが社の人事戦略は、政策はどのような手を打つのだろうか…。人材の年代別の断層を作らないために、人数は減らしても定期採用を続ける企業も多い。人材が将来の企業戦略を描きこの不況期こそ人材確保の絶好のチャンスと考えているのだ。

ややもすると経営者の多くは、わが社には人がいないと言うが、人は沢山いる。今この不景気な時ほどチャンス。「企業は人なり」と言われるように、人材育成の必要性については誰も異論はない。

人命を預かる医療機関は他のどのような産業よりも人を育て、人を活用しなければならない職場である。また、一番勉強をしなければならない産業である。

しかし、法人全体の「管理教育」や「人材育成教育プログラム」を有する機関は極めて少ない。各専門部署による職能研修は何処の機関でも熱心である。人材を育てるとは、マネジメント研修体系を明確にして、職員としてのマインド研修、職能研修、役職階別研修など年代別に意図的、計画的に人材育成を推進することである。

人材育成とは単なるスローガンではない。一般産業に比べて医療機関の研修は一步も二歩も遅れていると思われるが、それらの機関が企業に学ぶ点は多数ある。

一例をあげれば、カメラのキヤノンはエクセレントカンパニーであるための必要要件として、「人格」と「能力」のある社員を育てることが大切と言っている。「人格」を育てるとはさすがキヤノンと言いたい。また、上司は部下を育てるためにはまず部下を理解すること、そして常に部下と目線を合わせて良く話をする、部下の強み弱み、今後のキャリア開発の希望、また悩みや不安を良く知ること。これが人材育成へのスタート地点だと言っている。これが出来たら次に能力を発揮させる「場」を与える。そして自立的な成長を支援すること、成長させ続けることが大切で、そのためには部下一人ひとりの適性を良くみて、課題を与え、どんどんプレッシャーをかけることが人材育成の極意とも言っている。

どんなプレッシャーにも負けない忍耐力、使命感を持ち、最後まで頑張ることが人間としてのやさしさや人の痛みを知り、人間的な深みを養うのかもしれない。

筆者：齋藤清一氏

立命館大学客員教授、医療経営研究センター副センター長、日本病院人事開発研究所 代表幹事

- 専門分野：人事労務管理、賃金統計学、組織計画、目標管理、利益計画、予算統制、評価システム、労働法関連等
- 所属学会：日本経営倫理学会、日本労務学会
- 主な著書：「エクセレントホスピタル」(日総研)、「病院・施設の人事賃金制度の作り方」(日本能率協会)「人事考課実践テキスト」「病院人材育成とコンピテンシー活用の仕方」「医師の賃金はこう決める」「職能給の決め方が分る本」〔経営書院〕他多数。

人事賃金の設計、改善改革コンサルのご相談を受け賜っております。

人事考課、面接訓練、目標設定訓練、コンピテンシー評価者訓練、管理監督者訓練、モチベーションアップ研修など、人事賃金のあらゆる改革をサポートしています。

ご相談は
こちらに

職員の幸せと経営の発展をサポートする
「日本病院人事開発研究所」
〒248-0001 鎌倉市十二所224
TEL 0467-25-4627 FAX 0467-25-5355
e-mail:seiichi3@bronze.ocn.ne.jp
http://www.jinjitinginkanri.sakura.ne.jp/