

元 氣 の 源 通 信

充実した人生を送るために心・技・体を磨き続ける
共働・共育・共生社会を実現しよう

特定社労士・人事コンサルタント 深川順次
福岡市博多区比恵町 11-7-701
深川経営労務事務所・(株)グッジョブ
TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) 人を大切にしない会社は生き残れない

- ①安心して働ける職場をつくる
- ②働きがいのある職場をつくる

2017年4月号 (第165号)

「86%！」 2016年人手不足を感じている企業比率です。

人材難の時代です。いくら募集しても人が集まらない。こうした声を多くの企業から聞きます。「募集に多くの費用をかける」「募集時の給与を高くする(高く見せかける)」などされている企業もあると思います。しかし小手先だけでは対応できなくなっています。

人材難に対応するためには、なによりも既存従業員の定着率を上げることです。同時に人材採用を有利に進める土壌をつくることです。そのためには、「安心して働ける職場」「働きがいのある職場」を地道に作り上げていくことです。

「人を大切にしない会社は生き残れない」

こうした時代認識をしっかりと持つことが求められています。

人を大切にしない会社は生き残れない

■安心して働ける職場をつくる■

3月28日政府は、9分野で「働き方改革の実行計画」を明らかにし、2019年度から実行するとしています。その柱が長時間労働の是正と同一労働同一賃金です。今回は「安心して働ける職場づくり」という観点から「長時間労働の是正」について取り上げます。

現在は、特別条項付の36協定を結べば、無制限に時間外労働を行わせることができました。これを「基本月45時間、1年間360時間以内、ただし特別条項付の36協定を結べば1年間720時間以内、超忙しい月は100時間未満」とし罰則付きで厳守することを求めています(建設、運輸については猶予措置あり)

長時間労働の是正は、以下の3点から待ったなしです。

- ①社員の心身の健康、②女性の活躍推進、③生産性向上と人材確保
- 決して監督署対策のために行うものではありません。

【従業員の心身の健康】

電通事件(新入社員の過労自殺)を契機に「長時間労働」問題が大きくクローズアップされました。「長時間労働」が確実に心身の健康を損なうことを証明したからです。

「長時間労働」と健康障害の関係は右表の通りです。

時間外労働が

- ①恒常的に月45時間以上
- ②2~6ヶ月平均して月80時間超
- ③単月で100時間超

であれば、健康障害のリスクが高くなるといわれています。

長時間労働は労働の負荷を大きくするだけでなく、睡眠や休養不足、家族生活・余暇生活の不足を引き起こし、疲労を蓄積させていきます。この疲労蓄積は様々な健康障害を引き起こす原因となります。

表1 長時間にわたる時間外労働時間と脳・心臓疾患の発症との関連を評価する目安

時間外労働時間	月45時間以内	時間が増加すると	月100時間または2~6ヵ月平均で月80時間を超える
業務と脳・心臓疾患の発症との関連	弱い	徐々に強まる	強い

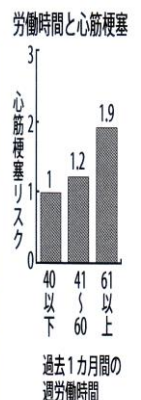


表2 長期間にわたる労働時間の換算表 ※休2日を仮定して計算

月時間外労働時間	0	45	80	100
週労働時間	40	50	60	65
1日あたり労働時間	8	10	12	13

【女性の活躍推進】

女性の活躍推進も大きな課題となっています。これは人手不足対策だけではありません。産業構造が製造業からサービス業主体へと変化しており、女性の活躍がより一層求められているからです。

この女性の活躍を阻害しているのが、「長時間労働」であり、家事・育児に対する男性の無理解です。家事・育児を女性に押し付けて男性が長時間労働を行うことが、少子化の一要因とも言われています。こうした労働慣行を根本から改めることが求められています。

【生産性向上と人材確保】

労働生産性と長時間労働は反比例すると言われていています。労働生産性の高い国々は、総じて労働時間は短い。例えばルクセンブルクやノルウェー、フランス、ドイツなどです。長時間労働が労働生産性の向上を阻害してきたとも言えます。（日本の生産性はOECD加盟国34カ国の中で21位）

労働生産性を高めていくためにも長時間労働の是正が求められています。

また人材確保という点からも長時間労働の是正が求められています。とくに新卒をはじめとした若年層は「給料よりも休み重視」と言われています。残業や休日出勤が多ければすぐに辞めてしまう可能性があります。

社員とくに若手社員の採用と定着化のためにも、長時間労働の是正が不可欠です。

■働きがいのある職場をつくる■

「安心して働ける職場」「働きやすい職場」と共に求められているのが「働きがいのある職場」「やり甲斐のある職場」です。その主な要件は次の2点です。

- ①社員が成長しかつ貢献していると実感できること
 - ②成長と貢献度に応じた処遇が明らかである（社員に見える化されている）こと。
- この2点が仕組み化されていることです。

【社員が成長しかつ貢献していると実感できる仕組みをつくる】

社員のやる気、モチベーションを高める基本は、成長を認めることです。誰でも成長欲求があり、承認欲求があり、そのためには社員の成長をこまめに評価することです。この成長を可視化する仕組みが「成長シート」です。

群協製作所（群馬県高崎市 レーザー加工機ノズル等の製造販売）では社員だけでなくパートにもこの成長シートを導入し、大きな成果を上げています。遠山社長は言います。「自社の売上を実際に確保しているのは（パートを含めた）電話営業の女性社員だ」

この成長シートでは「教えること」を最も高く評価しています。最高評価の5点を取るためには、業務のやり方や技術や知識などを「他の社員にも教える」ことが必要です。この評価により、社員は率先して周囲に教えるようになります。こうして群協製作所は全員で成長しようという土壌を作り上げています。また面談にもこの「成長シート」を活用しています。面談では小さな成長もほめて、成長を促しています。

群協製作所では仕事を覚え始めた段階から上達するまで何度もほめる機会を設け、社員のやる気を高く維持し続けているのです。

【社員の成長と企業業績に応じた賃金制度の見える化】

さらに賃金制度の見える化です。賃金に関心のない社員はいません。例えば新卒で入社した社員は約40年間仕事をするようになります。その中で、結婚し、子供を産み育て、場合によってはマイホームを持ち、経済的負担が益々増えていくことを承知しています。そうした生活ができるだけの賃金がもらえるかどうか心配にならない人はいないと思います。また、自分は一生懸命頑張ったと自己評価しているのに昇給もなければ賞与も減ったとなれば不満を持つのも当たり前です。モチベーションも下がってしまい、退職という事態にもなりかねません。こうした事態を避けるためにも賃金制度の見える化が必要です。

とくに、①社員の成長と企業業績に応じた昇給、賞与、②社員の成長と企業業績に応じたモデル賃金の見える化が求められています。

これが社員に公表されれば、社員は安心して仕事に打ち込むことができます。賃金は空気となり、社員の成長の後からついてくるものとなります。

参考文献：『社員が成長し業績が向上する人事制度』（松本順市）

『日経トッパーリーダー2017年4月号』『元気の源通信2014年4月号』