



[発行元]株式会社ノイエ・ファーネ

〒101-0046 東京都千代田区神田多町2-7-3 三好ビル2F TEL. 03-5297-1866 <http://www.n-fahne.jp>

雇用制度転換という奔流を踏まえた人材育成

—若手社員を将来の雇用調整の対象として堆積させてはならない—



株式会社ノイエ・ファーネ

代表取締役 本間 次郎 (ほんま じろう)

1954年生まれ。大学在学中より出版・編集業務に携わり、卒業と同時に出版・編集業界にて、主に労働経済関係をフィールドとし取材・執筆、編集業務に携わる。中小企業経営者向け経営専門誌の編集、人材教育・研修ツール等の作成および人事・組織コンサルティング業務を経て(株)ノイエ・ファーネを設立。

特に2020年入社社員への丁寧な対応

世界中が新型コロナウイルスに席卷されて久しく、いまだ収束の気配がない。折しも日本では年度初めの時期に「緊急事態宣言」が発せられ、多くの企業では4月入社の新入社員に対して満足な研修を施すこともできなかった。もちろん各種の創意工夫と試行錯誤しながらリモート研修を実施した企業もあるだろうが、対面での関係性づくりには至らなかったのが現実だろう。そして、「緊急事態宣言」解除後には、不十分な状態のままやむなく現場に配属せざるを得ない状況に陥った。しかも現場配属といってもいわゆる「テレワーク」という名の「在宅勤務」(実質的には自宅待機状態)を余儀なくされてきた新入社員も多い。

こうした状況を反映してか新入社員の中には「このまま働かずに給料をもらい続けたい…」と吐露する者まであらわれたといわれている。ただし、これには自社の現状を一顧だにせず、無準備にテレワークという名の自宅待機を指示してしまったことに問題があったはずだ。従って、「働かないで給料がもらえる」と幼稚な発想に陥る新入社員があらわれたとしても一概に「不

謹慎である」という一言で批判し嗤うことはできない。

むしろ、入社してから自らの働きと給料の関係や仕事の意義や意味づけについて意識形成がなされていない(育成の機会や端緒さえ奪われた)多くの新入社員にとっては、極めて率直な反応であるかもしれない。ただし、この種の就労意識に対する誤りを正していくためには、相当に丁寧な対応と時間を要する覚悟が現場に必要な。

一般的に新入社員に対して配属前に集合研修等で実施する研修の内容は、「社会人としての心構え」「マナー」「会社の仕組み・ルール」の3項目が中心になっている。これら3項目はリモート研修を含め座学で重要性和必要性を教えることはできる。ただし、実践で活用し応用できるように訓練を積み重ねなければ習得するまでには至らない。従って、現場で「訓練」を積み重ねなければならない。この新人への「訓練」は実に厄介な代物であることも覚悟しなければならない。特にコロナ禍では配属前に十全な研修機会が得られなかった可能性が高い新人に対してはなおさらである。

同時に現場マネジメントは2020年の新入社員が例年と同様・同質の最低限の新入社員教育さえ施されていないままで、現場に配属せざるを得ないとい

う現実を受け入れなければならない。この現実を踏まえずに単純に新入社員の素行や発言を捉えて、面白おかしく揶揄することは慎まなければならない。

仮にこれから数年先に2020年採用の新人がビジネス姿勢やマナー面において他の年次と比較して著しく劣っていると判明したならば、その責任は現場マネジメントにあることになる。何故ならば配属後の育成責任はいうまでもなく現場にあるからだ。

「終身雇用という虚妄」への憑依

2014年から新入社員を対象に意識調査を実施しているあるリサーチ会社の調査によると、「できれば今の会社で働き続けたい」と答えた新入社員が59.1%となり、5年ぶりに上昇したとのことだ。この調査によれば2016年度以降、新入社員の勤続意向は年々低下し、2019年は全体の半数ほどまで減少していたが、今年は一転して6割近くまで上昇したとのことだ。新型コロナウイルスの感染拡大による先行きへの不安が、反転の理由と見ることもできる。しかし、2019年まで傾向的に低下していたとはいえ約半数の新入社員が入社した会社に「できれば今の会社で働き続けたい」と思っていることから、基本に

新入社員の間にも「入社した会社で勤め続けたい」という「終身雇用願望」が存在していることに変わりはないだろう。

各企業の既存社員や「見せかけの売り手市場」の下で就職活動を展開して就職してきた若手社員の多くには、軽重があるにしてもいまだに「終身雇用という虚妄」に憑依されている。「終身雇用という虚妄」への憑依は企業規模に関係なく、日本企業に働く者の多くに形成されてきた。これは企業の側よりも働く側に強く刷り込まれてきた意識でもある。また、「終身雇用という虚妄」は雇用形態において「正規雇用」と「非正規雇用」の違いをことさらに助長する元凶にもなってきた。

つまり、自分の職務内容や働きを質を度外視して、単純に「正規社員になれば…」、あるいは「非正規社員だから…」という意識の形成である。多少の皮肉を込めて表現するならば、この意識に留まっているが故に、本格的にはじまった雇用制度の変化やその持っている意味、そして変化の必然的な帰結として求められるであろう「自らの働き方の在り様と将来的な方向の変化」を冷静に直視することが難しい状況に陥っているといわなければならない。そして、これは就職活動における学生の企業選択に露骨に影響を与えてきた。

コロナ禍で加速される雇用制度転換

「終身雇用」の弊害や限界が叫ばれて久しく、様々な企業で制度転換が試みられてきたが、日本の労働法制との兼ね合いで大胆な施策に躊躇せざるを得ない実態が長く続いてきた。端的に言えば「一旦雇用したならば解雇しにくい、されにくい」という法理の存在が足かせとなっているという問題だ。この「一旦雇用したならば解雇しにくい、されにくい」という実情が、日本の外部労働市場の未発達にもつながってきた。しかし、新型コロナウイルスの蔓延は日本企業に対して、従前の雇用制度からの強制的転換を迫ることになった。

そして、想定された通りのことだがコロナ禍は多く企業に対して内部労働市場の調整課題をシビアに突き付ける

ことになった。マスコミ等では名だたる企業で進められる希望退職募集や「ニューノーマル」の冠を付けた新たな雇用制度構築の話題が喧しく報道されはじめている。もっとも現在進められている各企業での雇用調整は、実のところ「働き方改革」の本質的内容の必然的な帰結であり、日本の社会制度転換への道筋はコロナ禍以前から始まっていた。つまり、各企業で準備されている様々な雇用調整の流れは、新型コロナウイルス蔓延が直接的な引金となつてはいるが、個別企業の問題であるよりも雇用制度の転換を通して日本の社会制度の転換を促していく奔流の一つに過ぎない。

戦後日本の社会制度はいわゆる「終身雇用という虚妄」を一つの拠り所にした雇用関係を基盤としつつ成り立ってきた。ただし、この制度は日本の古くからの伝統などではない。あくまでも1950年代後半からの日本経済の「成長軌道」を前提としたものであるとともに、「成長軌道」を補完するものであった。このため「成長軌道」から逸脱した段階においては、様々な制度疲労が明確になってきたということだ。

別の見方からするならば、雇用制度を単純に「経営対従業員関係」の問題としてしか捉えてこなかった弊害が露呈しはじめたとすることもできる。雇用関係を「経営対従業員関係」の問題に単純化したことで、労働法制も“経営（使用者）に比して弱い立場の従業員（労働者）”という力関係が軸となり、働く側に対して私法としての雇用関係＝双務協約という意識を希薄化させてしまった。極端にいえば「労働者は労働基準法によって守られている」とする誤った意識を助長することにもなった。敢えていうまでもないことだが、労働基準法は企業を規制する法律であり、労働者保護の法律ではないはずだ。

余談ながら「正規雇用」と「非正規雇用」という関係も雇用する側と働く側における私法としての雇用関係においては、職務内容が同一価値であるならば本来的に区別など無意味なことである。従って「同一労働同一賃金」も至極当然なことである。しかし、どういう訳か「同一労働同一賃金」施行への戸惑いが「正規雇用」の側に存在している。これも「終身雇用という虚妄」

のなせる業の一つである。

何故ならば正規雇用者の側に“自分は企業に選ばれた正規メンバーであり、正規メンバーではない非正規雇用者とは待遇が異なって当然である”という奇妙な意識が根強く存在しているからだ。一方で非正規雇用の側に“正規雇用との待遇格差”に対して、感情面も含めたルサンチマン的意識を助長させている。こうした双方の意識からは「職務内容が異なることによって賃金も異なって当然である」という発想は形成されない。つまり、成果(パフォーマンス結果)ではなく、働きに費やした時間を物差しにした「時間労働意識」に留まってしまうことになる。

幸か不幸か日本社会全体が「成長軌道」であった時代には、日本の雇用制度は経年劣化してほころびつつも「終身雇用という虚妄」に支えられながら機能してきた。しかし、繰り返しになるが新型コロナウイルスは、日本の雇用制度の転換を強制的に迫ることになった。

成長軌道では 上手く機能していた 「終身雇用」

「終身雇用」という建前の下で企業は、従業員に対して教育コストを長期的に分散しながらかけることができた。仮に22歳～23歳で入社した従業員が定年まで勤めることを前提とするならば、時間をかけて教育コストをゆっくり回収することができるからだ。ちなみに、「終身雇用」といっても、従業員の方から辞める自由はある。このため、会社が従業員に教育コストをかける際には、社員の退職を防ぐ工夫が必要となる。それが年功賃金である。

年功賃金とはつまるところ“若い時は企業への貢献より少ない給料で我慢してもらおうが、長く勤めているならば経年に応じて、給料が上昇する”という賃金の「後払い」の方式だ。この制度により、従業員は若い頃に少ない給料で働いたということで企業に「貸し」があるため退職しにくくなる。要は“転職すると企業への貸しが回収できなくなってしまう”と発想することになるからだ。この関係が外部労働市場を不活発にしてきた。

社会全体が「成長軌道」である場合

には、「終身雇用」と「年功賃金」は表裏一体の関係で実によく機能してきたといえる。つまり、従業員が定年まで同じ企業に勤めることが前提となっているならば、従業員の間には“従業員は皆仲間だから、皆で会社を大きくしていこう”という連帯感が生まれる。この従業員間の連帯感は経営にとって長期的な視野での企業運営を可能にすることになる。

また、企業別に組織された労働組合も“無理な賃上げを要求して会社が傾いてしまっては元も子もない”という抑制的機能が働くことになる。一方で企業も“利益が出たならば一定の範囲で優先的に従業員に還元することで従業員の努力と協力に報いる”という相互補完的な装置として「企業別組合」が機能してきた。

現場マネジメントが 新人と接する姿勢

新型コロナウイルスの蔓延を契機として急速に動きはじめた雇用制度転換の動きに対して、まともに新入社員研修も施されることなく、現場に配属された今年の新入社員は、如何に受け止めるであろうか。前記した2020年新入社員の間には「できれば今の会社で働き続けたい」と思考する者が6割近く存在しているということから察するならば、恐らく多くの新入社員はいまだに「終身雇用という虚妄」から脱していない。

2020年入社多くの新入社員もまた、いまだに「就職」ではなく「就社」を前提にした就職活動を展開してきた。こうした新入社員にとってみれば、配属された現場で本格的なOJTが展開される同時期に全般的で大規模な雇用調整が展開されはじめた世情は、仮に自社のことではないにしても心穏やかではないはずだ。従って、現場マネジメントがこの種の新入社員に接する際には、日本の雇用制度の形成過程やその正・負の両面について明確に論じることができる知識を持つことが必要となる。少なくとも自らの知見を自らの言葉で語っていく姿勢も必要となるだろう。

一方で日本の雇用制度が形成されてきた過程やこの制度の歪を把握してい

る新入社員であれば、今日の流れを特殊なことではなく、むしろ当然の帰結であると受け止めることができるであろう。この種の新入社員は残念ながら極めて稀な存在である。そして明らかに自立・自律思考を備えているが故に外部労働市場でも通用することになる。ただし、この種の稀な新入社員は恐らく、入社した企業をキャリア形成の一つの通過点として捉えて、数年の後にキャリアアップを目指して転職するか、起業の道を歩むことになるだろう。

こうした意識の新入社員に対してバブル期に流行した福利厚生重視や物理的な就労環境の整備などという中途半端なりテンションマネジメントを施したとしても意味がない。この種の新入社員に対して無為な引留め策を弄すなどは逆効果である。むしろ現場マネジメントは「離職」されることを恐れるのではなく、「離職」した後においても緩やかなネットワークを維持する関係性を堅持することに努める余裕も必要となる。

現場の育成力量が ますます問われる

新人の配属時期になると毎年のように現場から「こんな新人をなぜ採用したのだ！」という愚痴が発せられる。愚痴の内容もさまざまだが、一応に新人の思考や行動に対して理解に苦しむというものが多い。とりわけ現場から「新人は指示したことしかやらない」という不満が聞かれる。一方「新人はいちいち細かく指示をしないと動かない」という不満も聞かれる。

しかし、現場から発せられる新人のとり行動への不満は、ある意味でマネジメントの放棄でもある。新人が「指示したことはやる」のであれば、細かく指示をすればよいだけのことである。つまり、現場の新人に対する不満は、正しく指示を新人に示していないということ暴露しているようなものだ。的確な指示もせずに「思ったように動いてくれない」と愚痴るのは、怠慢を自己暴露しているようなものだ。

現場マネジメントが新人の行動で頭を悩ませ不満を抱くのは、概ね次のような項目に収斂されるだろう。

・指示待ちで自分から動こうとはしな

い。

- ・何度言っても平気で同じミスを繰り返す。
- ・仕事の優先順位が付けられず、スケジュールリングができない。
- ・自分で仕事のやり方を工夫せずに「どうしましょうか」と繰り返す。

こうした傾向は、一般的に「最近の新人」と一括りで語られている。コロナ禍の今日ではなおさらこの種のレッテル貼りが横行する可能性もある。つまり「コロナ世代だから…」という具合だ。そして、あたかもこうした傾向の元凶が「ゆとり教育」であるかのように勝手に解釈して自己満足してしまいがちだ。

しかし、これらは新人や若手社員に特有の問題であるばかりではなく、企業組織に属する者の一定数に広く当てはまる。そして、経営陣は幹部社員に対してさえ同様の不満を抱くものだ。従って、世代のギャップであるとか、今どきの若者だから…、まして「コロナ世代だから…」などという曖昧な解釈では解決の糸口さえ見つけられない。しかも2020年入社の新人は例年実施されるはずの基本的な配属前の研修も十分に施されていない可能性もあるためなおさらだ。

現場マネジメントは新人を含む若手全般に対して、「これまで適切な育成対応をしてきたのか」と自省し、謙虚に振り返る時期にきている。そして、新人・若手に対しての指導・育成が「いかにならねばならないのか」を真剣かつ前向きに考えなければならない。新人・若手に対して、適時適切に「今ここで何をすればよいのか」「どのように行動すればよいのか」を具体的に示す行為をしていかなければならない。

現場マネジメントは2020年入社の新人に限らず若手社員全般が、自分の力で自然に成長してくれるなどという虫の良い安易な発想は捨てなければならない。正に現場の育成力量が問われているのだということ認識しなければならない。さもなければ数年後に若手社員が雇用調整の対象として企業内に堆積することになる。もちろん、若手社員を育成できなかった力量不足の現場マネジメント職が真っ先にこの対象となることは間違いない。