



若手社員が
働けなくなる
会社を
つくる！②



高まるワークライフ バランスの意識とそ の対応

コロナ禍で、リモートワークの普及など働き方は大きく変わりました。しかし、それ以上に社員の意識の変化は大きく、今後の人事労務管理に大きな影響を与えることになります。今回は、その状況と対応を解説します。

社会保険労務士法人名南経営
代表社員・社会保険労務士

大津章敬

- | | |
|-------|-------------------------------|
| ● 第1回 | 若手社員の早期離職の原因とリアリティ・ギャップの防止 |
| ● 第2回 | 高まるワークライフバランスの意識とその対応 |
| ○ 第3回 | インターンシップ・選考活動を通じた早期離職の防止策 |
| ○ 第4回 | 入社当初に徹底したい社会人・企業人としての働く意識の醸成 |
| ○ 第5回 | メンター・面談などの取り組みを通じたエンゲージメントの向上 |
| ○ 第6回 | 成果発揮・承認の好循環を回す人事評価制度 |

衝撃的な内閣府調査の 結果

最初の緊急事態宣言が解除された時期に内閣府が行なった調査を見ると、コロナ禍による自粛生活でワークライフバランス（以下、「WLB」という）への意識が大きく変化したことがわかります（図表1）。なかでも、家族と過ごす時間が多くなったテレワーク経験者においては、64・2%が「生

活を重視するように変化」したと回答しています（図表2）。

その後の各種調査においても、コロナ禍により仕事選びの軸が変わったといった傾向が見られ、このような世間の意識の変化への対応が重要なテーマとなることは確実です。

日本企業の強みだった 「無限定」の働き方

かつての日本人の働き方におい

ては、様々な面で「無限定」の働き方が特徴であったと言えます。

まずは「労働時間」。残業や休日出勤は当たり前。早朝に出勤し、深夜に帰宅。子どもと話すのは週末だけで、家事や育児は専業主婦の妻がワンオペで担当。

そして、「勤務地」。会社の辞令で半月後には転勤。拒否すれば最悪、懲戒解雇となることから、結果的に単身赴任をし、家族と一緒に過ごすことはできない。

さらには「職務内容」。こちらでも会社の辞令で様々な職務を担当。社内での人脈やスキルは高まって、市場価値のあるレベルでの専門性は身につかない。

これらは、高度経済成長期における環境変化に柔軟に対応するという意味においては、わが国の成長の原動力になったと考えることもできるでしょうが、国民の意識も社会の雰囲気も変化した現在、これらの見直しなくして、安定的な人材確保は望むべくもない状況となっています。

求められる 「無限定」の働き方は是正

これからの時代は、こうした無限定の働き方は是正とWLBの実

現なくして人材の確保は難しくなっていく。以下では各論点について、その課題と対応を考えていきましょう。

労働時間と勤務地に関しては、共働き世帯増加の影響が大きくなっています。かつては専業主婦世帯中心であったわが国ですが、年々、共働き世帯が増加し、現在は共働き世帯数が専業主婦世帯の2・17倍にもなっています。

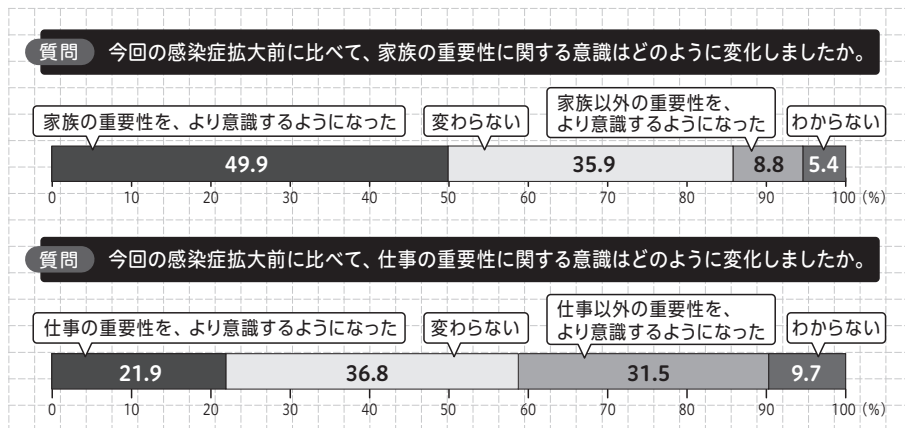
当然、夫婦で家事や育児を分担する必要がある、残業や休日出勤は難しいという社員が増加しています。

また、夫婦ともに正社員として就業しているケースも多いことから、転勤は現実的にできない社員が増加しています。

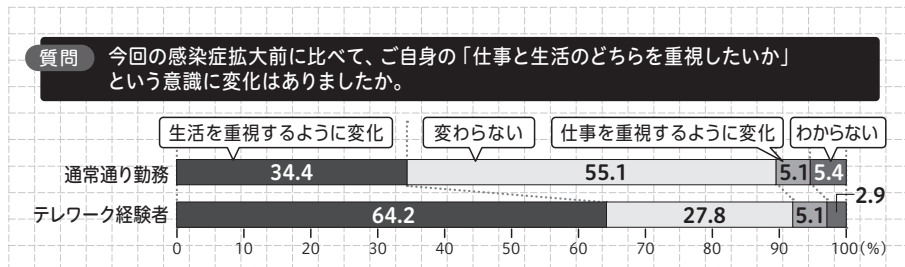
一方、職務内容については、多様な働き方の広がりとともに、同じ会社で定年まで勤めあげることが現実的ではなくなった現在、会社を離れても生きていけるスキルや人脈をつくる意識が高まっています。近年、メンバーシップ型・ジョブ型の議論がありますが、全社員一律にメンバーシップ型による人事管理を行なうことは難しいでしょう。

よって今後は、労働時間、勤務

図表1 コロナ禍による家族・仕事の重要性の変化



図表2 テレワーク経験者の意識変化



出典：内閣府「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」

地、職務内容について、限定をした働き方を選択できるようにすることが、安定的な人材の確保において不可欠な時代となります。

限定正社員制度の 具体策

無限定な働き方をしてくれる社

員は、企業にとつては非常にありがたい存在です。しかし、それは継続的に勤務できない者が多くなっており、コロナ禍でその傾向はさらに強まっています。

労働時間制度については、残業なし、もしくは短時間勤務の正社員といった労働時間を制限した働

き方を認める方向性や、テレワークやフレックスタイム制を拡充することで、柔軟な働き方を実現する方法も有効でしょう。

経団連がことし1月に公表した「2021年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」によれば、テレワークを導入済（導入予定を含む）の企業は89・8%

にのぼり、時差出勤も76・5%、フレックスタイム制も71・8%と、かなりの割合で柔軟な働き方を認める制度が導入されています。こうした動きは今後、中小企業にも拡大していくでしょう。

勤務地については、NTTグループが2025年を目処にリモートワークと出張の活用で、転勤・単身赴任をなくしていく方針を打ち出して話題になりましたが、今後もしこうした動きが強まるのが予想されます。

もともと、これには企業の人事管理や業務のあり方を根本から見直す必要があるため、現実的には、転勤を命じない地域限定正社員制度を併用するといった対応から始めることになるでしょう。

そして、職務内容については、人事制度の整備を通じて、社員が自らのキャリアを考え、選択でき

るようにすることが重要です。

たとえば、若手については職種別の採用を行なったうえで、キャリア自己申告制度やフリーエージェント制など手上げ式の人事異動を行ない、30歳前後のキャリア面談でスペシャリストとマネジメントのコース選択を実施するといった対策が考えられます。

また、社員から兼業・副業についての要望も今後、高まることが予想されます。少なくとも許可制でのルール整備は進めておきましょう。

ワークライフバランスは 今後の人事管理の前提

WLBという言葉に嫌悪感を示す経営者は少なくありません。

しかし、時代は変わりました。共働き世帯が多数となった現代において、WLBを単なる若手のわがままと捉えているようでは、今後の人材確保はかなりの苦戦を強いられることになります。

「企業は環境適応業である」とよく言われますが、企業の人事労務管理のあり方も社員の意識や社会環境の変化に対応し、柔軟に変化させ、安定的な人材確保に繋げていくことが求められます。