

[第13回] 大不況に対峙する病院、施設経営の発展戦略

コロナショックの第2波、第3波が心配されている中取り敢えず緊急事態宣言は解除された。これまでの道のりにはいろいろなドラマがあった。自粛要請に我慢の限界を超えた一部の企業や人々の心無い行動が社会的責任として話題を呼んだ。休業要請、自宅待機の自粛要請に従わないパチンコ店、また、遠出の旅行を楽しむ人々がいた。ロックダウンでコロナ抑制の法的罰則強制措置を行う欧米諸国に対し、日本では企業名の公開、各人への外出規制のお願い程度で、これ以上の罰はなく、国民の良識に問う日本的なやり方の良否や、また自由とは、良識とは何か、また社会的責任などを考え議論をする良い機会にもなった。

コロナ禍の中、オンラインによる在宅勤務の普及は新たな社会を創り出した。しかし、在宅勤務が難しい業種もあり、コロナ感染を恐れながらも出勤しなければならないサービス業、医療機関、施設もある。コロナの感染リスクを排除するために、東京、大阪などの一部の大都市圏ではデイサービスを全面的に中止した施設もある。

新型コロナウイルスの拡散は世界経済を危機的な状況に追い込んでいる。中でも米国では失業率が戦後最悪となる14.7%に急上昇している。(米労働省が5/8に発表した4月の雇用統計)。

欧州も2021年には10%を超える可能性がある。日本の失業率は1桁台にとどまる見通しだが企業が抱え込んだ余剰人員「潜在失業者」は多いと言われている。世界各国では失業保険の申請が急増するなど雇用情勢が悪化する中で、日本をはじめグローバル経済はドイツをはじめ欧州各国で監視を強めながらも経済は再開した。

しかし、日本経済、悪化の雇用情勢は新卒採用の内定取り消しだけでなく、雇い止め、解雇など人材ビジネスへと広範囲に及ぶなど、かつてない深刻な状況を呈している。3月から4月にかけて休業者数は348万人増え過去最大になり、非正規雇用者数は131万人減った。

解雇規制が厳しい日本では従来、景気悪化の局面でも急速に失業増大にはつながりにくいとされてきた

が、ここへきて旅行会社の整理解雇、外出自粛要請で閑古鳥が鳴く飲食店、観光地の宿泊施設、サービス業で働くパート、アルバイト、自動車工場など製造業向け派遣の休業などの雇用不安、また病院における病床確保や「救急」制限、リスク回避の一般患者減などによる病院経営への打撃などが一段と深刻な事態になっている。

気になるのは2020年後半からの回復後の各国のGDP成長率であるが、国際通貨基金(IMF)の発表によると日本ではマイナス5.2%で2009年(リーマンショック時のマイナス5.4%)以来の大幅な落ち込みとなりそうだ。感染者数が57万人と世界最大の米国では、マイナス5.9%と急激な景気悪化が避けられない。経済活動が大幅に制約されたユーロ圏も、同7.5%と厳しい景気後退となり、イタリアでは9%のマイナス成長と予測、世界経済は「大規模ロックダウン」で大恐慌以来最も深刻な景気後退になる模様だ。^{※1}

※1「IMFが20年の世界成長率マイナス3%と予測 日本はマイナス5.2…」
(<http://www.sankeibiz.jp>, 2020年5月9日最終確認。)

I 総務省発表、完全失業率^{※2}

3月の日本全国の完全失業率は2.5%で、前の月と比べて0.1ポイント悪化。総務省は「就業者数が大きく落ち込んでいる業種もあり、新型コロナウイルスの影響が出始めている」としている。総務省によると、3月の就業者数は6700万人で、前の年の同じ月と比べて13万人増えている。増加は87か月連続であるが、増加幅は3か月連続で縮小している。

就業者のうち、パートや派遣社員、アルバイトなどの非正規労働者は2150万人で、前の年の同じ月から26万人減少し、比較可能な2014年1月以降での下落幅は最大である。

産業別では

▽製造業で24万人、

▽宿泊業・飲食サービス業で14万人減ったのに対し、

逆に

▽医療・福祉は40万人、

▽卸売業・小売業で17万人それぞれ増加

総務省は「新型コロナウイルスの影響で就業者数が大きく落ち込んでいる業種もあり、傾向が大きく分かれる結果となった」と分析している。完全失業者数は、176万人で、前年の同じ月と比べて2万人増となっている。

季節による変動要因を除いた全国の完全失業率は2.5%で、前の月と比べて0.1ポイント悪化。総務省は「完全失業率はギリギリ低い水準を維持しているが、新型コロナウイルス危機で景気の悪化基調は鮮明となっている。」と報じている。

※2 総務省統計局「完全失業率」

(<http://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/tsuki>, 2020年5月9日最終確認)

II 人材採用のチャンス到来、企業力をつけるとき

3月の総務省発表のデータを見ると40万人が医療・福祉で増加となっており、筆者は確認のため、コンサル先の介護、福祉施設にランダムに人材の移動状況を電話で調査したが、介護士などの応募状況は依然と変化がない様子である。失業者は増加しているのにその人材は一体どこに行ったのか、施設の採用努力の問題なのか、採用PRも動画で呼びかけるなど、心を動かす新鮮味がないのが気がかりである…。オンラインによる採用面接も一般企業では当たり前として始まっているが、施設での利用はまだ少ない。大不況の今だからこそ、人材採用にとっては絶好のチャンスである。不況だから採用を抑えるのではなく逆転の発想が必要である。人材を1人でも2人でも食欲に見つけたい。

伸びる企業の人材確保の留意点は年代別に断層を作らないことである。売上げ危機の時だからこそ、人材が必要である。将来の組織運営のために毎年必要最小限の人材は確保しておきたい。これらの経営感覚が経営者には必要だが、なかなか勇気がないとできない。発展の限界を超えることができない理由がここにあると功をなした有識者は言う。

さて雇用形態は大きく3つに分類することができる。

①定期採用(新規学卒者)

②中途採用(即戦力):

●専門職、●契約社員、●契約社員を本採用、アルバイト、●ヘッドハンティング(管理者、経営者)

③通年採用(定期、中途採用の区分をなくし一年中門戸を開けて採用活動をする。)

採用の留意点は、採用面接を何度行っても仕事に対する意欲や考え方は本当のところ分からないということだ。採用面接では、経歴など都合の悪い事は聞かれない限り、応募者は自ら進んで答えてくれない。また、応募者も本音で答えていないので、実際に働いてもらわないと本当のところは分からない。そこで、確実に仕事ができることが分かった上で、即戦力として派遣社員や契約社員を正社員として中途採用することが断然成功確率が高いと言える。一方、新規学卒者はインターンシップ制度(学校在学中に企業で就業体験を積む)が有効である。人材確保には労力を惜しんではならないのである。

最後に人材採用に当たっては自社(病院・施設)の適正要員数を次により計算、確認し予算統制をしっかりと行うことが必要である。

適正要員数=目標付加価値×労働分配率/1人当たり人件費平均額

(人件費率=人件費/売上高、労働分配率=人件費/付加価値)

齋藤 清一

株式会社 人事賃金管理センター
代表取締役
日本病院人事開発研究所代表幹事
博士(経済学)



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を経て現在(株)人事賃金管理センター代表取締役、日本病院人事開発研究所代表幹事、滋慶医療科学大学院大学客員教授、立命館大学上席研究員、埼玉大学大学院経済科学研究科博士後期課程修了

●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、日本おもてなし学会 理事

●主な著書:最新版「シニア社員の活かし方・処遇の仕方」(共著)「職能給の再構築と日本型成果主義賃金の実践テキスト」以上(中央経済社)「加点主義人事制度の設計と運用」(同友館)ほか多数。

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

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218

TEL 0467-22-2591 FAX 0467-25-5355

e-mail:seiichi3@bronze.ocn.ne.jp

<http://www.jinjitestinginakanri.sakura.ne.jp/>