2021-10-12

**譯者**．**陳如月**

與員工一起制定的人事制度｜MSD【連載】思考職涯自主（2）

在終身雇用和年功序列等日本式雇用模式的基礎動搖的情況下，「職涯自主」的理念也在日本蔓延開來。被稱為「穩定產業」的藥業也不例外，在競爭加劇和接踵而至提前退休的背景下，雇主和員工都在轉變觀念。為了讓工作的個人獨立思考和建立自己的職涯，企業和員工應該意識到什麼？如何專心致力？讓我們探索注意事項。

**利用「探索休假」就讀研究所**

任職於MSD基層醫療與疫苗部門的西村晋一利用公司的「探索休假」就讀研究所，在2018年完成公共衛生博士後課程。他應用研究所所學，目前負責該部門的疫苗行銷工作。

作為MR於2002年剛畢業進入公司的西村先生在研究所「重新學習」的想法，是在第8年實現了調到嚮往已久的MSL (Medical Science Liaison)幾年之後。據說，他感受到自己專業的極限。於是花了大約半年的時間，尋找上學的地方，同時和主管商量，從出差多的MSL調到內勤的醫療資訊部門。整備好環境後，2015年開始就讀研究所。

MSD的探索休假是以提供在公司外成長的機會為目的的制度。最多1年可以休40天的無薪假，結合帶薪休假和志工假的話，理論上可以休假近半年。從2016年開始試行，2018年導入為正式的制度。

西村先生剛開始就讀研究所時，還沒有探索休假制度，第1年要充分利用累積的帶薪休假，每週上學3天。第2年利用試行的探索休假，幾乎沒有課的第3年使用裁量勞動和帶薪休假。西村先生回憶說，使用帶薪休假上學的第1年對周圍的人感到內疚。有了無薪的探索休假，據說這樣的心裡重擔消失了。

（譯註：「裁量勞動制」是公司每個月除了月薪之外，會因為工作常有加班的需求，因此每個月固定支付一定額度的加班費給員工，又稱為「定額加班費」或是「固定加班費」。在「裁量勞動制」下，資方只要在本薪以外每個月固定支付這筆加班費用，勞工在一定時間所超過的勞動工時（約20~30小時），資方可以不必另外支付加班費。同樣的，勞工如果在上班工時內完成任務，也不必因為準時下班而退回這筆費用。）

「我當然想回饋我所學的，主管和同事也理解我的想法、支持和幫忙，但為了我自己的職涯，一週有半數以上的時間支薪離開工作崗位，我感到抱歉。探索休假是不支薪的，對我來說那是非常感謝的。休假的心理障礙降低，我能夠以平靜的心情去讀研究所。」（西村先生）

MSD的探索休假只要符合制度的宗旨，就不會被追究請假的理由。到目前為止，大約有40位員工取得，過去也有員工以「想好好和孩子相處」為由，配合學校的暑假而取得休假。

該公司人力資源部人事部長松岡裕一郎說：「因為要長期離開工作崗位，所以說明的責任由休假本人承擔，但是只要能讓主管接受，得到同事的理解，請假的理由什麼都可以。」因為制定規則的不是公司，所以如果能在本人和主管、同事之間制定『原來如此』的規則的話，就請多做一些。探索假是讓員工呼吸外面的空氣，重新審視自己的職涯、經驗和工作方式的機會，並鼓勵員工說出，『我是為了實現這一目標而休假的』。」未來，我們計劃將因休假而暫時空出的職位作為公司內的留學目的地，並積極利用其作為休假人員以外員工職涯發展的機會。

**制定規則的不是公司**

「制定規則的不是公司」是MSD職涯發展的基本理念之一。探索休假也是從員工的心聲產生的制度。松岡先生表示，「我認為我們需要一些指導方針來公平運作，但我們接受各種關於如何提高生產力和績效的建議。我們支持多樣化和彈性的工作方式，希望打破過去的習慣和固定觀念，自主開闢新的工作方式。」

去年開始運作的「工作挑戰制度」也是由員工提案產生的制度。與以往的「職缺公告制度」（公司內部公開招募）不同，這是一種可以讓員工自己表示希望的調動地點的計畫。

人力資源部門人才管理組戶村玲子部長在談到導入工作挑戰制度的背景時說：「很多年輕員工都在營業現場，但是很少有機會知道總公司有什麼樣的部門，做什麼樣的工作。有個課題是很難提出調動的希望，也沒有主動思考職涯的機會。」去年第ㄧ次實施的是銷售→行銷、銷售→人事等10件左右的調動。去年，在內部網站上介紹各個部門的工作，今年則加大宣傳力道，在網絡上舉辦各個部門和員工交流的活動。

多樣的人才自主地工作，透過最大限度地發揮個人能力，為公司績效做出成績，為社會做出貢獻。MSD人才開發的目標就是這樣的員工和公司。前提是「員工的職涯和成長由員工自己決定。」主管協助部屬的職涯發展，公司負責提供機會。其基礎是母公司美國MSD制定的全球共同人力資源開發指針的「Talent Philosophy」。

「自己想建立什麼樣的職涯，想要過什麼樣的生活。」 在要求員工深入思考的同時，重視主管和部屬的對話。「主管並不一定要提供知識和建議，重要的是要引導部屬注意到問題。『一對一』是非常重要的，我們致力於針對主管的培訓」（戶村部長）。主管在支持自主職涯發展方面扮演重要的角色，提高他們的意識和能力是持續性的課題。

成功的經驗是行不通的，答案未必只有一個

在日本藥業，MSD 是工作方式改革最先進的公司之一。2009年就導入在新冠疫情期間成為理所當然的遠距工作，2016年取消天數限制，並將目標對象擴大到所有員工。從2019年開始，可以在住家以外的地方工作。也很早就接受副業，並於2018年制定準則。公司表現出歡迎的態度，3年來，共有近200名員工從事副業。

「『VUCA』的說法由來已久。在環境劇變、未來不確定的時代，過去的成功經驗是行不通的，答案也未必只有一個。」松岡先生強調支持彈性的工作方式和多樣化職涯發展的意義。2017年，接到一位男性MR的諮詢說，育嬰假和新產品上市的時間重疊，於是制定了在育嬰假期間只一點點工作的制度。松岡先生說：「要決定適合自己的工作方式，有必要了解自己的價值觀及其背景。」在這裡，關鍵字是「自主」。

（譯註：VUCA代表易變性『volatility』、不確定性『uncertainty』、複雜性『complexity』、模糊性『ambiguity』，指的就是科技創新引發產業與生活型態急劇變化的現象。）

西村先生利用探索休假就讀研究所，透過公司內部公開招募制度實現了從MR到MSL的調動，以及研究所畢業後擔任疫苗行銷工作的調動。

「我並沒有明確意識到要主動形成職涯，但是好不容易進入了一個有很多部門的公司，如果有興趣的話就想挑戰一下，這種心情從新人的時候開始就有了。但當時一般還是走公司決定的路線，有一種文化是主管引導的職涯。現在我表達意願，公司支持。我認為，這是ㄧ個美好的時代」（西村先生）。自己建立職涯的體會，這似乎會增加工作的動力。

(資料來源：AnswersNews)