

ご存知
ですか?

アフターコロナを見据えた 強い組織作りとは?

新型コロナウイルス感染拡大により緊急事態宣言が発令され、企業における従業員の働き方が大きく変わってきています。また、これまでの経営手法・営業手法が通用しなくなっており、見直しを迫られていることもあるでしょう。そのような中、人事評価制度を含めた組織運営をどのように見直していけばよいか考え方のポイントをまとめています。

1 新型コロナウイルス感染拡大が与えた影響とは

2020年4月に実施された一般社団法人日本能率協会の調査^{注1}によると、新型コロナウイルス感染拡大が所属の会社の事業に影響があったかを尋ねたところ、全体の91.3%が「影響があった」と回答しています。また、自身の業務への影響についても83.2%が「影響があった」と回答しています。

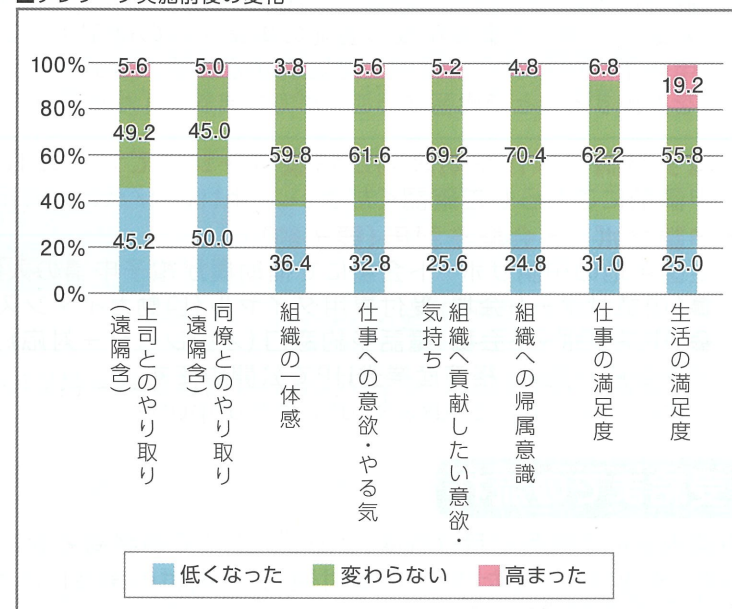
今後感染拡大が収束したのち、所属している会社のビジネスモデルや事業構造は変化するというかという質問には、62.2%が「変化すると思う」と回答し、働き方についても61.4%が「変化すると思う」と回答しており、将来にわたって強い影響を与えると感じている人が多くいることがわかります。

では、今後どのように事業や働き方は変化していくのでしょうか。再度感染が拡大する可能性があるため、今後も会社や個人に与える影響は避けられません。5月4日に新型コロナウイルス感染症対策専門家会議による提言をうけて政府が公表した「新しい生活様式」にもあるように、働き方の新しいスタイルとしてテレワークやローテーション勤務、時差通勤が広く取り入れられ、会議もオンライン化が進むことでしょう。

例えばテレワークは、従来からワークライフバランスの実現や、地域の活性化などに寄与するとして、実施が呼びかけられていましたが、導入している会社は少なく、制度導入がされている会社であっても利用者は限られている状況でした。しかし、今回感染リスク低減のためにテレワークが推奨されたこともあり、期せずして多くの人が経験することになりました。

パーソル総合研究所が実施した調査^{注2}によると、テレワーク実施前後の変化について、上司とのやりとりが減った=45.2%、同僚とのやり取りが減った=50.0%、組織の一体感が低くなった=36.4%、仕事への意欲・やる気が減った=32.8%と、組織課題が生じていることがわかります。一方で、個人単位では、生活の満足度が高まった=19.2%と、おそらく通勤時間が減ったことによる生活時間のゆとりが推測される結果となりました。テレワークだけではなく、時差通勤、ローテーション勤務などは、非対面の時間が増えてくることから、仕事のプロセスが見えにくくなります。これにより、今まで同じ会社にいれば目立たなかった生産性の低い人があぶりだされてきているのではないのでしょうか。このように新しい勤務形態が取り入れられれば、組織内のコミュニケーションや上司のマネジメントにこれまでとは違った工夫が必要になってきます。また、企業はいかに従業員のモチベーションを保ったまま、生産性を上げるか、まさに人事制度の見直しが必要になってくるでしょう。

■テレワーク実施前後の変化



2 企業の事業計画の見直しが与える人事上の影響について

新型コロナウイルスの感染拡大により、事業計画の見直しを迫られている会社もあることでしょう。事業計画を変更する場合は、それに伴って要員数や固定費の多くを占める人件費についても見直しを行う必要があります。また、現時点では事業計画の見直しまでは考えていないが、計画とのギャップが広がっていると感じているのであれば、現行の事業計画に加え、楽観的シナリオと悲観的シナリオ(計画のプラスマイナス〇%)など、複数のシナリオを用意して考えていくのがよいと思います。

では、要員や人件費について見直す時にはどのような点を意識すればよいのでしょうか。もちろん売上計画の変動に伴い必要要員数がどのように変わるかなどといった見直しも必要ですが、まずは、①会社業績に応じた人件費のコントロールが可能か、②事業計画の見直しによって、要員の求められるスキルに変更はないかという点から確認してみたいと思います。

まず、①についてですが、人件費コントロールが可能であれば、急いで人事・評価制度を見直す必要はありません。しかし、年功制の要素が強く人件費が増加する傾向がある、年俸制のため、急激な業績悪化によるコントロールが難しい等という場合については、早めに賃金制度や評価制度の見直しに着手した方がよいといえそうです。

次に②についてですが、採用や研修では求められるスキルを見直しても、人事・評価制度では旧来のままということがありがちです。例えばこれまで、客先に訪問していた営業担当者も、オンライン商談が増えてくれば、オンラインならではのスキルが求められてきますし、デスクワークが中心の仕事でも、シフト勤務やテレワークの導入によりスタッフが顔を合わせることが少なくなる働き方に変われば、能動的に業務を周囲と共有する能力が求められます。管理職についても部下の状況を把握する力や相談しやすい関係を構築する力がこれまで以上に求められるようになります。それ以外にも、これまでとは異なる事業展開を行うような場合であれば、当然必要とされるスキルも異なるでしょう。いずれの場合も、会社が求めるスキルや役割を明確化し、旧来の曖昧なものから、測定可能で客観的な評価制度へと見直しを実施しましょう。

人は変化を拒むため、人事制度においても平時にはなかなか変更されにくいものですが、厳しい状況においては危機感を共有することで変革が一気に進むことが多くあります。「ピンチをチャンスに」とは、よく言われる言葉ではありますが、このような時だからこそ、アフターコロナを見据えつつ、今取り組むべきことを着実に実行することが次への飛躍のきっかけになることでしょう。

注1 引用:「新型コロナウイルス感染症に関連するビジネスパーソン意識調査結果」一般社団法人日本能率協会
https://jma-news.com/archives/aw_newsrelease/3816?_ga=2.87834140.501903690.1589980469-2110836107.1589980469
 注2 引用:「緊急事態宣言(7都府県)後のテレワークの実態について、全国2.5万人規模の調査結果を発表」パーソル総合研究所テレワーク実施前後の変化より一部抜粋
<https://rc.persol-group.co.jp/news/202004170001.html>

お問合せ先
AKJ Partners
 社会保険労務士法人 AKJパートナーズ 福岡オフィス
 特定社会保険労務士 諸富 一子・キャリアコンサルタント 来米 千夏

福岡市博多区住吉1-2-25
 キャナルシティビジネスセンタービル9F
 TEL.092-283-3350 / FAX.092-283-3351
<http://www.akj-partners.com/fukuoka/>



ご存知ですか?