

コロナ後の採用・評価 労務管理について

新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、従来の日本型雇用慣行が大きく変化することが予想されます。after コロナや with コロナの人事労務管理について考察します。

はじめに

新型コロナウイルスの感染拡大は労働環境にも大きく影響を与えています。オフィスワークからテレワークへの移行だけでなく、新卒一斉採用の慣行や、人事評価基準にも影響を及ぼすことになりそうです。コロナ影響下における労務管理の今後について考察してみましょう。

日本型の雇用慣行とは

日本の雇用慣行の典型例として、「**終身雇用制度**」「**年功型賃金**」「**職能資格制度**」「**新卒一斉採用**」などが挙げられます。新卒学生を一斉に採用し、集中的に教育することで会社へのロイヤリティを高めたり、長期の勤続を奨励するために退職金や年功型賃金制度を作ったり、組織で長期的に雇用するために人事異動を命じ、横断的なスキルを身につけさせたりといった慣行は今でも行われています。これらは「機能別の部署を超えた、全体一律的な制度が多い」という特徴があるでしょう。

日本型雇用慣行の例	解説
終身雇用	基本的に自己都合でやめない限り定年年齢まで雇用する
年功型賃金	年齢と給与が比例する制度
職能資格制度	段階的に身につけた能力を評価する制度（結果評価のウエイトが低いことがある）
新卒一斉採用	新卒学生を一斉に採用すること

テレワーク普及がもたらすもの

新型コロナウイルスにより移動が制限された結果、テレワークの普及スピードは早まりました。今まで日本型雇用慣行により「A 部署はテレワークできるけれど B 部署はできず、不公平になるから導入しない」などと導入が見送られていた企業も、必要に迫られて部署別の導入に踏み切っています。テレワークが実施されると、「勤怠実績」だけで人事評価をすることが難しくなるため、「成

果の計測」が行われる方向に変わっていくでしょう。

つまり、**テレワークだと「働いているか、サボっているか」を監視しきれない分、結果評価の割合が高まる**ということです。

採用の変化

また採用についても変化がありそうです。今回の緊急事態で雇用維持の大変さを経験した企業は、当面の間、新規採用を敬遠するでしょう。一方で、コロナの影響が少ない企業も、全社一律採用し、ゼネラリストを育てるといった従来のやり方に慎重になり、少数精鋭のスペシャリストを求める傾向が強くなるのではないのでしょうか。

新たな課題

現在テレワークという働き方をきっかけにクローズアップされている課題として、下記が挙げられます。

① **モチベーション**：在宅テレワークだと集中できないという社員の声に対して、いかに集中できる環境を用意するかが大切です。これは前述したように**成果に重きをおいた業務指示**を適切に行うことが鍵になるでしょう。

② **リレーション（人間関係）**：同じ場所にいない人と連携をとって仕事をしていく上で、仕事以外の繋がりが人間関係の潤滑油となります。お互いの家庭環境など知ることや、共通の趣味を持つこと、地域活動に参加することなどを促し、支援していく方法を検討しましょう。

③ **ワークライフバランス**：在宅勤務により家族と過ごす時間が増えるにつれワークライフバランスについて考える機会が増えています。社員の（会社以外での）人間関係が仕事のパフォーマンスに繋がるため、会社としてワークライフバランスにより一層取り組んでいきましょう。