

人事は“多様化”にどう向き合うか

飯塚 健二 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 マネージャー

住所：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 Tel：075-343-0770 URL：https://skg-od.jp

今、「働き方改革」という言葉が、盛んに叫ばれている。地域限定社員、短時間社員、在宅勤務、副業・兼業、非正規社員の正規化、高年齢者雇用等々。社員1人ひとりにとって、より働きやすい環境をいかに整えていくかが人事の役割として重要になってきている。言い換えると、働く人の多様化に、人事としてどう向き合うかが問われているといえる。昨今の人材不足の状況を踏まえれば、人材の獲得・定着のためにも、この多様化の命題は避けては通れないテーマになっている。

しかし、この多様化は非常に難しい問題である。これまで当たり前だった、同じ出世コースを目指しながら、同じ場所と時間を共有するという均質的な世界・価値観とは全く異なるものだからである。従来の常識にとらわれていると「あちらを立てればこちらが立たず」ということが随所で起こり、逆に社員の不平・不満を増幅させて、うまく進まないということが少なからず起きてしまう。そこで、このいわばパラダイム転換にあたり、今後の人事において留意すべき観点を3点紹介したい。

1 会社の理念や行動基準を浸透させる

働く時間や場所が多様化していくと、1人ひとりが、自主的に判断して仕事を進めていくことがより求められる。ある意味では性善説に基づいて社員に任せることが必要になってくる。そこで、会社の理念や社員がとるべき行動基準を浸透させていくことがこれまで以上に重要となる。多様化するほど、組織としては拡散していく方向にならざるをえない。だからこそ、同じ組織の一員として共有する「軸」を浸透させておくことが重要となる。

2 コミュニケーションツールを活用する

働く時間や場所が多様化していくと、関係者同士でのコミュニケーションをいかに図るかが課題になってくる。これに関しては、テクノロジーを活用す

ることが得策といえる。社内SNS、テレビ会議等、数多くのコミュニケーションツールが日進月歩、開発・提供されている。あるいは社員のモチベーションを、毎週や毎月、頻度高く測定し、個々の社員の状況や変化を見える化して、マネジメントや離職防止に役立てるパルスサーベイというサービスも拡充してきている。弊社でも最新の情報をウォッチしながら、様々なサービスを試行しているが、トライアル&エラーの精神で、自社の仕事環境や風土に合ったものを試行錯誤する姿勢が求められている。

3 公正感の軸を明確にする

これまではどちらかというと、どれだけ一生懸命に時間をかけて仕事をしたかが、その人の評価に大きく影響する傾向があった。しかし、フルタイムではない、あるいは在宅などその仕事ぶりが見えない働き方が許容されてくると、時間や頑張りといった軸では公正感が持てなくなる。そこで考えられるアプローチの1つは、仕事や結果を軸にした公正感の醸成である。具体的には、いわゆる職務や成果を軸とした人事制度を整備する方法である。仕事の進め方は個人の裁量に任せる代わりに、評価は仕事内容や成果で評価・処遇するという考え方にシフトするのである。とはいえ、結果さえ出せば何をやってもよいとなりがねないので、1で述べた行動基準については評価軸に加えることが賢明といえよう。

以上、人事が多様化に対応するための観点を紹介してきた。今、人事の役割は、複雑化・高度化しており、各社とも試行錯誤している最中である。だからこそ、目の前の施策に右往左往する前に、パラダイムをどう変えていくのかといった視座で捉えることで、解決の糸口を見つけることにつながるのではないだろうか。

組織・人材開発に関するノウハウやセミナー情報をお届けします。
<https://skg-od.jp/magazine/>