

withコロナ下でも 人事制度改革を止めないために

岸本 耕平 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 シニアコンサルタント

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 <https://www.skg.co.jp>

従前の人事制度の問題に加え、コロナ禍により人事制度以外の問題への対応も求められ、「なかなか手をつけられない」と悩みを打ち明けられることも増えています。その一方で、「今年度中に、人事制度改革にできる範囲で着手したい」という要望もお聞きします。

今回は、こういった悩みを抱えられる企業の皆様に、withコロナ下での人事制度改革に向けて、今すぐに取り組むべきことをお伝えします。

1 まずは問題を“見える化”する

制度改革をスムーズに進めるには、問題を見える化することが重要です。withコロナという状況下も踏まえて、以下のような観点から現状のチェックをしてみたいかがでしょうか。

<総額人件費>

総額人件費が高騰し、利益を圧迫していないか？
業績下降にも対応できるように、人件費を変動費化できているか？

<賃金水準>

会社への貢献度に見合った公正な賃金配分ができているか？
同業他社や地域相場と比較して、採用競争力のある賃金水準になっているか？

<人員構成>

年齢バランスは歪んでいないか？
経営戦略を実現するために必要な人材は充足しているか？

上記の観点に、現行人事制度に関する定性的な問題点を加えて、一旦、現状の問題を検討のテーブルに載せましょう。

2 問題解決に取り組みやすいか？

優先順位をつけて問題解決に取り組むことは重要です。優先順位の考え方として、「重要度」と「緊急度」の2軸から絞り込むという考え方があります。

ただ、この観点だけでは問題解決がスムーズにいきません。なぜなら、問題解決に「取り組みやすいかどうか」という観点が外れているためです。

特に、withコロナの下では、問題解決にあたって、通常時と比べると何かしらの制約を受けます。例えば、業績が落ち込み、コストのかかる施策を打ちにくいといったものです。従って、人事制度改革のリスタートを切るうえで、以下のような切り口から、各問題について取り組みやすいかどうかを判断してみましょう。

- A) 問題解決にあたる人員・体制が整えられるか？
- B) 問題解決にあたる時間が割けるか？
- C) 人件費やその他のコストへの影響は大きくないか？
- D) 必要な情報（外部データや社員満足度調査の結果など）は揃っているか？

3 問題解決に向けた人事計画を立てておく

前項を通じて、どの問題解決に取り組むか取捨選択ができたと思います。なかには、「今年度は見送る」という判断するものも出てくるでしょう。こういった先送りした問題は、いつ頃から着手するか、どういう条件が揃えば着手できるかを検討し、人事部門の計画に落とし込むことが理想です。なかなか先行きが見えづらい状況ではありますが、先々場当たり的な問題解決にならないように、afterコロナに備えた準備を今のうちから整えていきましょう。

今回は、withコロナ下でも人事制度改革を止めないために、今取り組むべきことをお伝えしました。コロナ禍によって、企業人事の潮流は大きく変わりました。テレワーク等の対応などコロナによって生じた新たな問題と直面している状況とは思いますが、ただ、こういった局面だからこそ、目先の問題だけでなく、中長期を見据えた問題解決にあたってみたいかがでしょうか。