

## インタビュー テレワーク時代の人事制度

日本の人事制度はテレワークに合わない？ 本当に時代遅れなのだろうか。

リロ・パナソニックエクセルインターナショナル株式会社

顧問 中村好伸さん

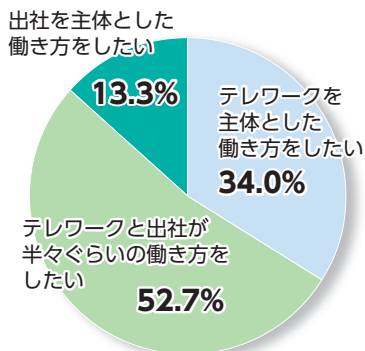
### 選ばれる会社になるために

—— テレワークはメリットも大きい反面、様々な課題も指摘されています。コロナ禍が収束した後も続くでしょうか。

2000年代に入って、多様性などの観点からテレワークを導入し始める企業が増えてきました。ただ、今回のコロナ禍で背中を押されるまでは、なかなか広がらなかった。でも、今回は「後戻りはない」と公言する企業も出てきています。単身赴任をなくし通勤手当を廃止して、代わりに社員の自宅のITインフラを整える費用や通信代などを補助する仕組みまでつくっています。後戻りはあり得ないでしょう。

9割近くの社員がオフィス中心の勤務形態も含め何らかのかたちでのテレワークを望んでい

図1 今後のテレワークの利用意向は？



出所：働きがいのある会社研究所（2020年6月、n = 624）

るという調査結果が出ています(図1)。テレワークは今や学生が企業を選ぶ際の重要なポイント、テレワークのない企業は学生に選んでもらえなくなるのです。優秀な人材を集められなくなれば、業績が落ちるのは避けられません。

### 日本の制度は「大黒柱」のために

—— 一方、テレワークの広がりを機に日本型の人事制度のままでもいいのかという議論も盛んです。

日本型人事の特徴は終身雇用、年功序列、企業内組合の「三種の神器」に加えて、新卒一括採用。こうした制度ができた背景にあるのは、「社員の生活はできるかぎり保障する」という考え方です。昔の話なので今言うとは大問題になるかもしれませんが、一家の「大黒柱」である男性の世帯主の下で家族が安心して暮らせるよう、結婚、出産、育児、教育と生活コストの上昇に応じて給料を上げていくやり方です。

—— ところが、こうした日本の人事制度はテレワーク時代に向いていないと言われています。

テレワークでは評価が難しくなりますね。部下が目の前にいない、顔を合わせられないため勤務姿勢や態度が見えづらい、業務実績や成果に対する行動量の把握や管理がしづらい、実際の勤務時間が把握しづらい。日本と欧米のジョブディスクリプションを比較すると、日本は職務分担や責任の範囲があいまいなのに対し、欧米ははっきりしています。日本では誰かが忙し