

2020年9月2日

## コンサルティングレポート

# 企業人事部門アンケート調査「新型コロナ対応への課題とワークスタイルの変化について」

組織人事戦略部 [東京] チーフコンサルタント 三城 圭太

アソシエイト 加藤 瑛里子

## 【要旨】

- 新型コロナウイルスにより人事部門が直面した問題をみると、「テレワーク等が可能な社内システムや情報端末の未整備」を挙げる回答が 58.6%と最も高く、「新規採用者へのケアや社員育成等の困難さ(55.8%)」「社員の労務管理・健康管理の困難さ(47.5%)」が続いた。
- 勤務形態について、「緊急事態宣言期間の勤務形態・環境を 100%継続、または拡充する」と回答した割合は、全体の 2 割程度に留まった一方、全体の 3 割程度は「80%以上の業務を通常業務に戻す」とし、回答が分かれた。
- 今後の With コロナ環境下では、課題として「生産性の維持・向上の困難さ」を挙げる回答が 52.3%と最も高い。また、検討したい人事施策としては「業務の IT 化とデジタル業務の推進」を挙げる回答が 55.6%と最も高く、「人事制度・人事評価・処遇の見直し(例えばジョブ型への変更等)(48.9%)」が続いた。

## 1. はじめに

### (1) アンケートの実施趣旨

当社では三菱 UFJ 信託銀行(以下、「MUTB」という)と協働し、新型コロナウイルス(以下、コロナ)対応における各企業の取り組みや課題、今後の見通しを明らかにするため、「新型コロナウイルス対応への課題とワークスタイルの変化について」のアンケート調査を実施した。

本アンケート実施時期の 2020 年 7 月下旬は、緊急事態宣言後、コロナ第 2 波の到来とも呼べる状況になっており、再び感染者が増え始めた時期であった。With コロナ環境下での課題認識・施策検討の必要性が高まる中での調査結果として、今後の With コロナ環境下での人事制度・人事施策検討の 1 つの参考材料にしたい。

### (2) アンケートの実施概要

2020 年 7 月 21 日～2020 年 7 月 31 日の間、「新型コロナウイルス対応への課題とワークスタイルの変化について」のアンケート調査を実施し、507 名(451 社)の回答があった。

項目	内容
名称	「新型コロナウイルス対応への課題とワークスタイルの変化について」
目的	新型コロナウイルス環境下における企業人事部門の施策実施状況や今後の課題を把握するため
調査時期	2020 年 7 月 21 日～2020 年 7 月 31 日

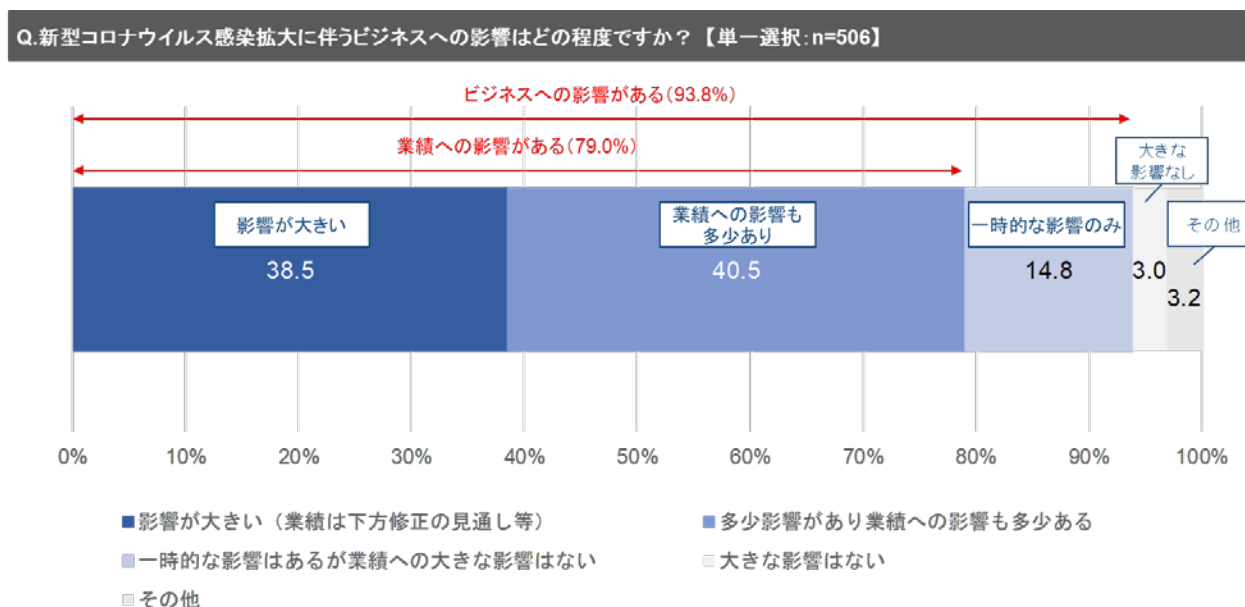
調査方法	① 当社 WEB セミナー「新型コロナ以降に向けて、今、人事部門が考えるべきこと」開催後の参加者に対する WEB アンケート ② MUTB 年金部門取引先への個別ヒアリングによるアンケート
回答者	507 名 (451 社) (うち①WEB 449 名、②個別ヒアリング 58 名) ※同一企業で複数者の回答があった場合、別々の回答として集計
業種別回答者	製造業 205 名 (40.4%)、非製造業 302 名 (59.6%)

## 2. 主な調査結果

### (1) 新型コロナウイルス感染拡大に伴うビジネスへの影響

全体の 93.8%の回答者が新型コロナウイルス感染拡大に伴うビジネスへの影響があり、全体の 79.0%が業績への影響があると回答している。

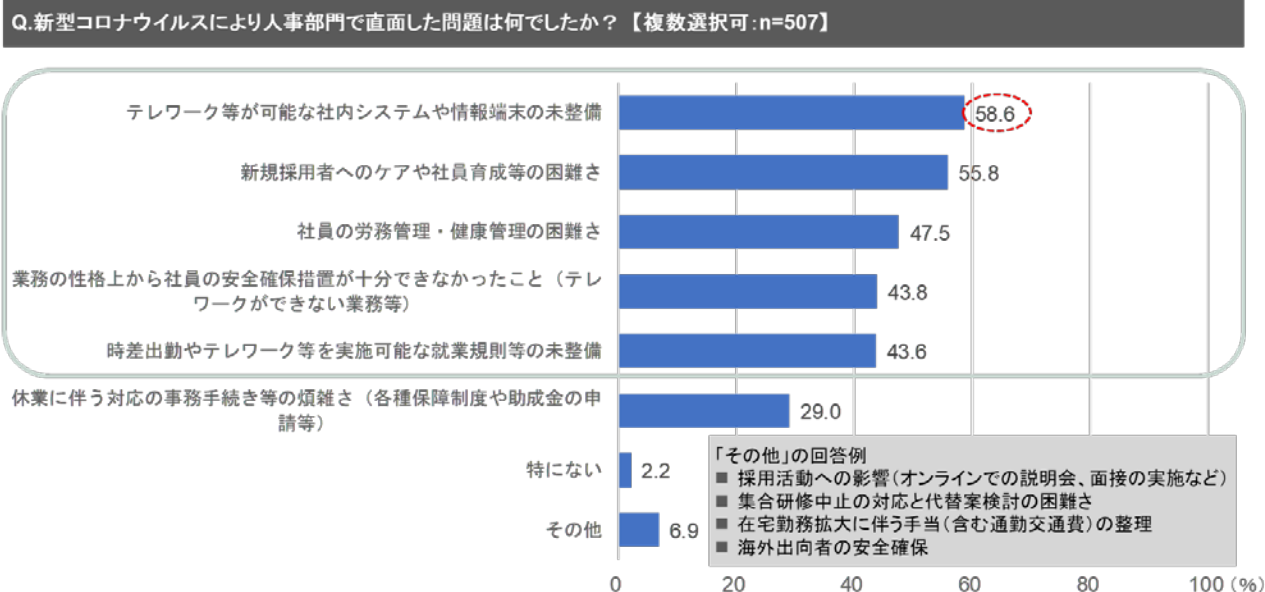
図 1 新型コロナウイルス感染拡大に伴うビジネスへの影響



### (2) 新型コロナウイルスにより人事部門で直面した問題

直面した問題としては、「テレワーク等が可能な社内システムや情報端末の未整備」を挙げる回答が 58.6%と最も高く、「新規採用者へのケアや社員育成等の困難さ」「社員の労務管理・健康管理の困難さ」が続く。「社員の安全確保措置が十分にできなかったこと」「就業規則等の未整備」を含めた 5 項目は、いずれも半数前後の回答者が「直面した問題」と答えている。

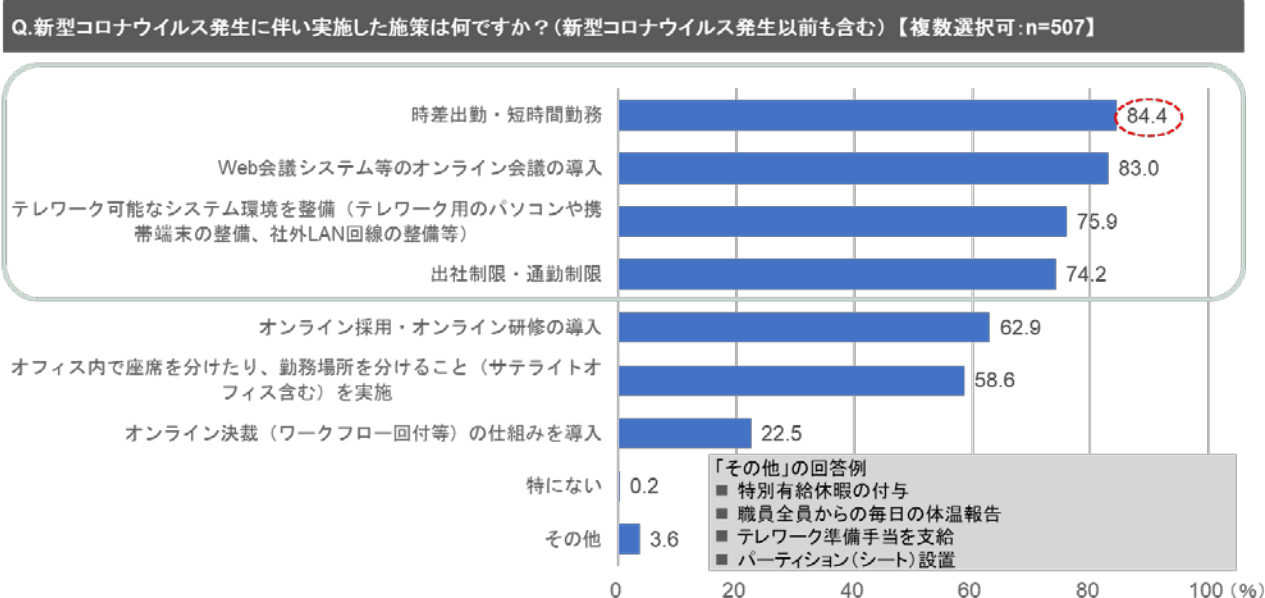
図2 新型コロナウイルスにより人事部門で直面した問題



### (3) 新型コロナウイルス発生に伴い実施した施策

「時差出勤・短時間勤務」を実施した割合は84.4%と最も高く、「Web会議システム等のオンライン会議の導入」「テレワーク可能なシステム環境を整備」が続く。「出社制限・通勤制限」を含めた4項目は、いずれも70%以上の回答者が実施したと答えている。

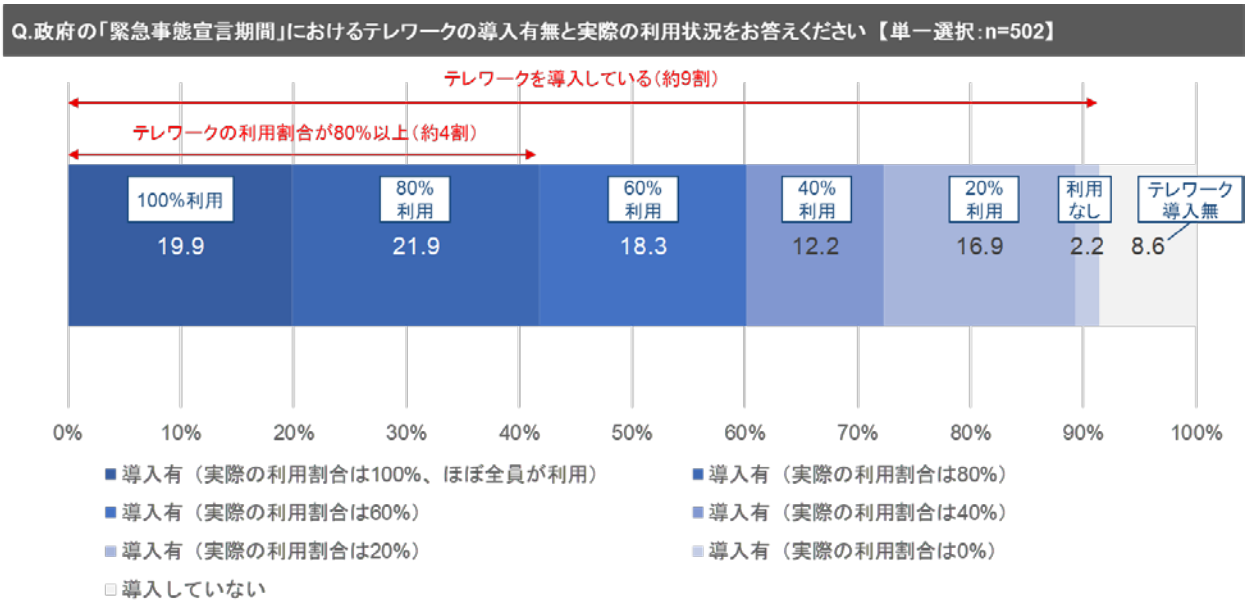
図3 新型コロナウイルス発生に伴い実施した施策



### (4) 「緊急事態宣言期間」におけるテレワークの導入有無と実際の利用状況

緊急事態宣言期間において9割以上が「テレワークの導入有」と回答した一方で、企業内で「実際の利用割合は80%以上」と回答した割合は4割程度に留まる。

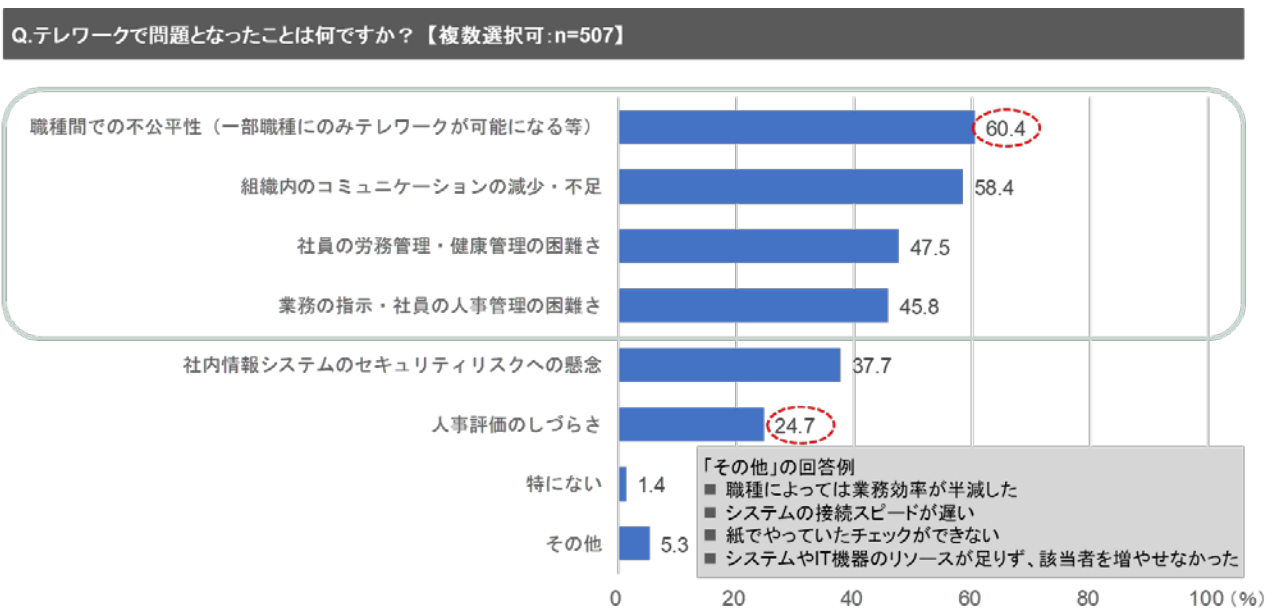
図4 「緊急事態宣言期間」におけるテレワークの導入有無と実際の利用状況



(5) テレワークでの問題

「職種間での不公平性」が 60.4%と最も高く、「組織内のコミュニケーションの減少・不足」「社員の労務管理・健康管理の困難さ」が続く。「業務の指示・社員の人事管理の困難さ」を含めた4項目は、いずれも50%前後の回答者が問題と感じている。「人事評価のしづらさ」を挙げる回答は 24.7%であり、調査段階では上記項目と比べて「問題として顕在化している」とは言えなかった。

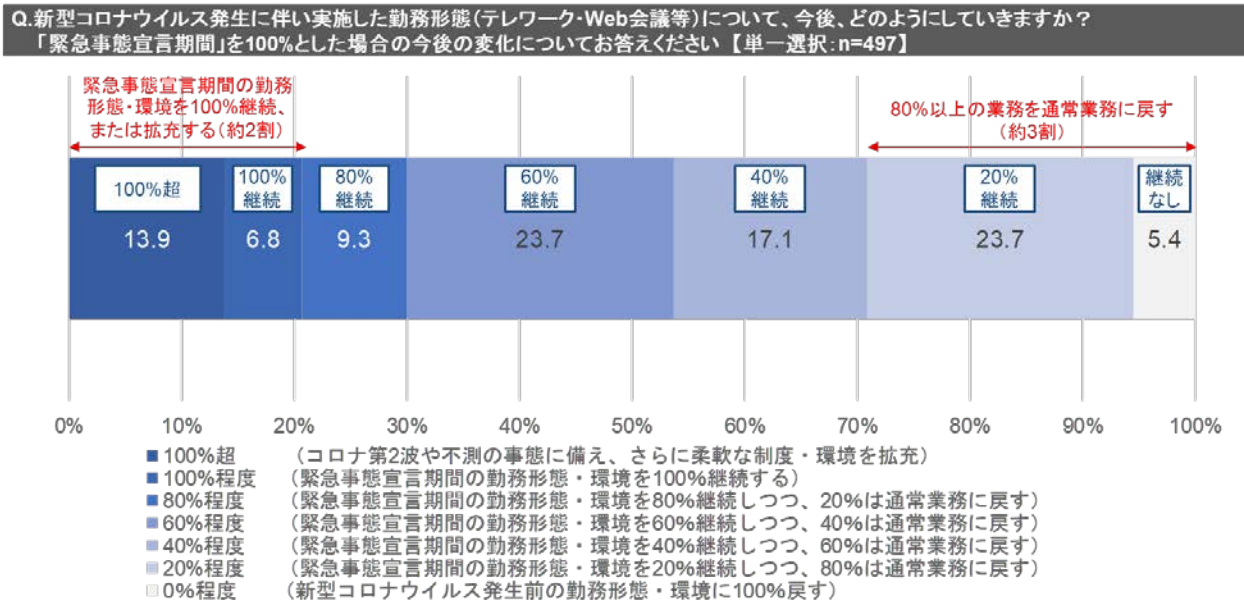
図5 テレワークでの問題



(6) 今後の勤務形態について

緊急事態宣言期間の勤務形態・環境を「100%継続、または拡充する」と回答した割合は、全体の2割程度に留まる。一方で、全体の3割程度は、「80%以上の業務を通常業務に戻す」と回答している。

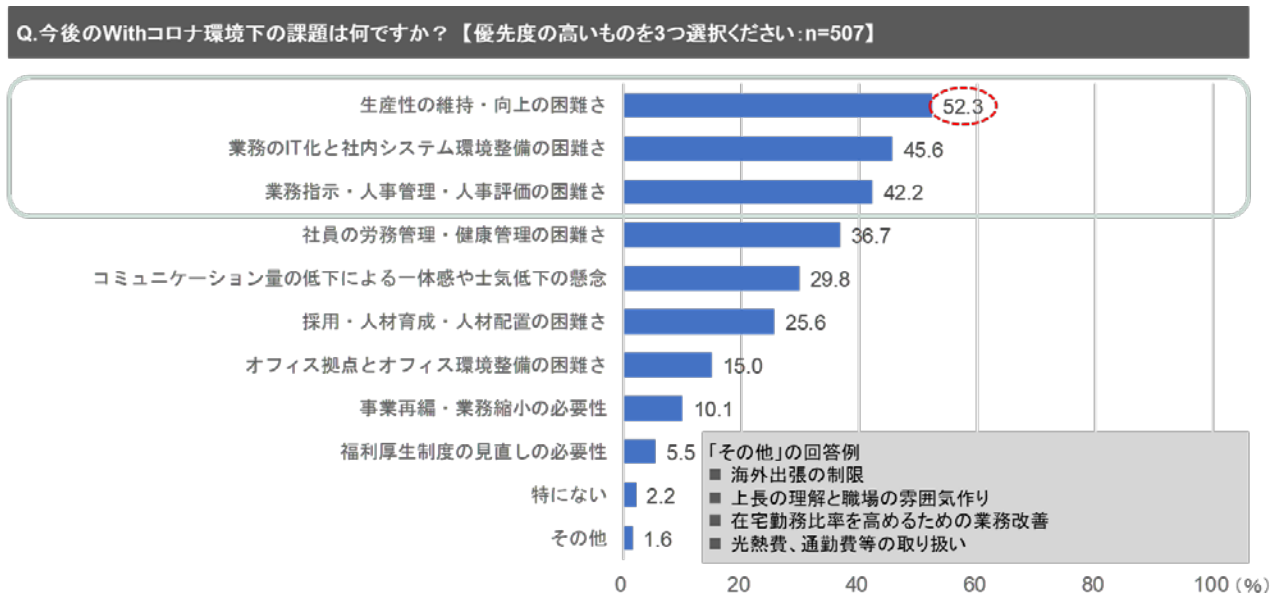
図6 今後の勤務形態について



(7) 今後の With コロナ環境下の課題

「生産性の維持・向上の困難さ」を挙げる回答が 52.3%と最も高く、「業務の IT 化と社内システム環境整備の困難さ」「業務指示・人事管理・人事評価の困難さ」が続く。

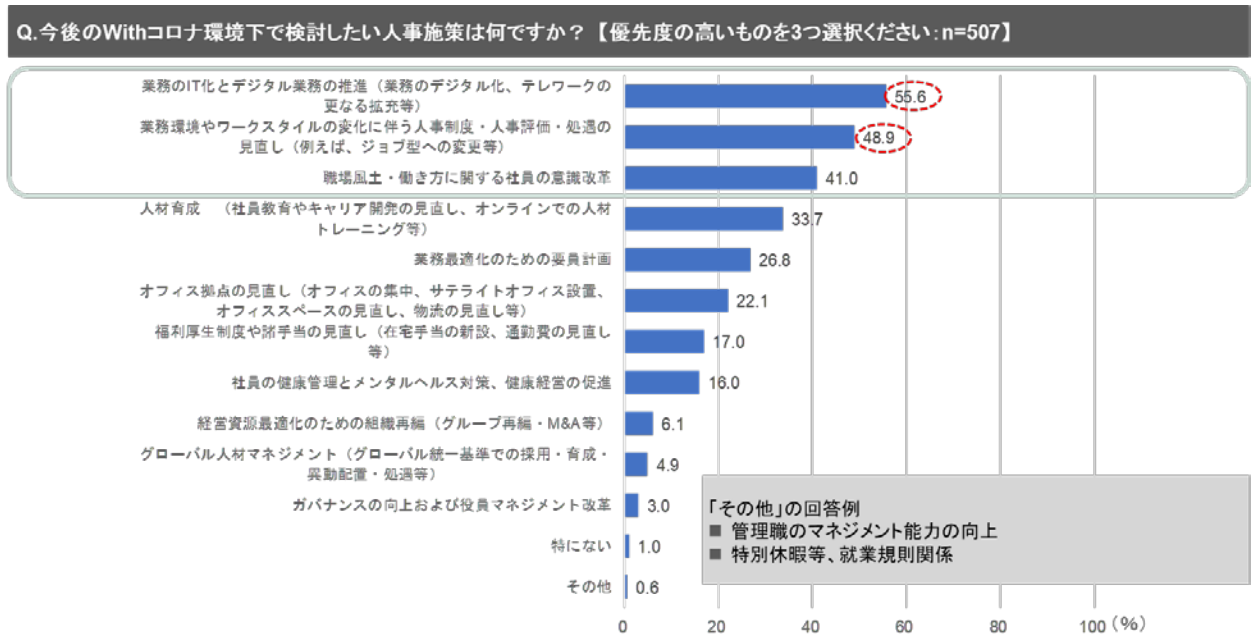
図7 今後の With コロナ環境下の課題



(8) 今後の With コロナ環境下で検討したい人事施策

「業務の IT 化とデジタル業務の推進」を挙げる回答が 55.6%と最も高く、「人事制度・人事評価・処遇の見直し(例えばジョブ型への変更等)」「職場風土・働き方に関する社員の意識改革」が続く。「人事制度・人事評価・処遇の見直し(例えばジョブ型への変更等)」は 48.9%であり、全体の半数近くが検討事項としている。

図 8 今後の With コロナ環境下で検討したい人事施策



### 3. おわりに

以前から働き方改革の機運は高まっていたが、コロナ感染拡大をきっかけに、急遽、柔軟な勤務形態・環境を整えた企業が多いことが本アンケートの結果からうかがえた(図 3)。また、コロナによる環境整備を弾みにワークスタイルの変革をさらに進めていく意思がある企業がある一方で、緊急事態宣言解除後は「元の業務形態に戻す」と回答した企業も一定割合みられた(図 6)。

当然、業種・業態によってはテレワークの活用を前提とした業務遂行・マネジメントは容易ではない。出社や顧客訪問を避けるため「やむなくテレワークを導入した」企業が、テレワーク推進本来の目的である生産性向上や多様な働き方の実現を目指すうえでは、「職種間の不公平性」「組織内でのコミュニケーションの減少・不足」等の問題の解決や改善の工夫が必要になってくる(図 5)。

また、調査時点ではテレワーク環境における「人事評価のしづらさ」が「問題として顕在化している」とは言えなかった(図 5)。一方で、今後の With コロナの環境下で検討したい人事施策としては、「業務の IT 化とデジタル業務の推進」に次いで、『「ジョブ型」を含む人事制度の見直し』への着目度が高い状況であった(図 8)。ワークスタイルの変化に伴う人事制度や、その運用方法の整備が、今後は重要な論点となっていくと考えられる。

現在もコロナ感染拡大は依然として収束することなく、感染者数が高止まりしている状況になっている。With コロナの経営環境では、社員の安全確保、生産性の向上、事業基盤の維持・最適化に向けた更なる施策が求められる。組織の変革にはコストや労力がかかるため一朝一夕には成就しないかもしれないが、各企業の人事部門において、コロナ感染拡大以前から顕在化している課題も含めて人材マネジメント領域の中期的な実行計画を立て、優先度の高い施策から実行に移していくことが必要となる。

本アンケートの結果が、人事部門の計画策定や課題解決の一助となれば幸いである。

－ ご利用に際して －

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。