

7月のコラム～コロナ禍をチャンスに変える

先日久しぶりにホテルで開催されたセミナーに参加したのですが、消毒、検温が専門のように待ち受けており、受付には透明の仕切りで大変だなと思いましたが、席は一人1テーブルでゆったり、マスク着用を除けば快適ではありました。

さて新型コロナのせいで、ここ2～3年で通常の10年分の変化をするだろうと言われています。新しい形態での事業展開やコロナ禍を生き抜くための新商品、事務所の在り方、仕事のやり方…コロナ対応も共存へ向けての段階に入ってきているように感じます。

働き方改革においても、長時間労働の見直しや同一労働同一賃金の導入が中心であったのが、一気にテレワークに注目が集まりました。緊急事態にやむを得ず導入された在宅勤務は別に考えるべきと思いますが、テレワークに対応した人事・労務管理を適切に進めるために、人の能力に軸を置いた職能資格制度から、職務、仕事内容を評価軸とするジョブ型人事制度への働きが加速することは間違いなさそうです。働き方改革による正規、非正規の不合理な差の解消においても、職務評価が求められます。どう取り組んでいくかは、企業理念や業態により異なり、これが将来の日本社会にとってどういう影響を与えることになるのか正直わかりませんが、欧米型の労務管理にシフトしていかざるを得ないように思います。

話は少しそれますが、今や就業人口の過半数は45歳以上、民間企業の通年雇用者の平均年齢は、46.4歳。9人以下の小規模事業所では、平均年齢は50歳を超えています。

インターネットや雑誌で、年功序列で優遇されつつもモチベーションが下がり報酬に見合った働きをしていない「働かないおじさん」批判が盛んになりました。しかし、経済協力開発機構（OECD）の調査によると、ピーク時（25～29歳）を100として指数化すると55～59歳は読解力92 数的思考力94 でやや落ちる程度で、60～65歳層になってもそれぞれ86と90であり、9割くらいの能力は維持しているらしいのです。ラーニングエージェンシー「ビジネス基礎力診断テスト」でも同様の結果がでています。ただし、ITを活用した問題解決能力は35～45歳層から格差があり、55～65歳層では中位レベルの人が4人に一人となっています。ITについては、苦手意識があり、修得する機会がなかったからと考えられます。逆にいえば必要な研修をし、作業の時間を少し余分にかけさえすれば対応できるようなも思います。研修のコストは、すぐに表れますが、効果が認められるまでには時間がかかります。業務のやり方を変えたり、役割の見直しも同様かもしれません。

70歳まで働く社会を迎えようとしている今、誰にどのような役割を担ってもらい、そのためにどんな制度や教育が必要か。また、会社まかせでなく、自分の成長に意欲と責任を持つ社員をどう育てるか。コロナ禍により強制的に変えざるを得なくなった危機的状況を、チャンスに変える視点はいたるところにあるように思います。