

経営環境の変化にともなう企業と従業員のあり方

～新たな人事労務マネジメント上の課題と対応策～【概要】

(社)日本経済団体連合会

経営環境の変化

- グローバル化、国際競争の激化
- 少子・高齢化の進行
- 労働力の趨勢的減少
- 価値観や働き方のニーズの多様化
- ステークホルダーからの要請の高まり

経営・組織における変化

- 経営のスピード化、グループ経営・連結経営の強化
- 海外需要の積極的な取り込み
- 女性、高齢者、外国人の活用
- 国内消費市場の構造変化に応じた各種戦略の見直し
- 従業員一人ひとりの能力や就労ニーズを踏まえた人事労務管理の推進
- 内部統制の強化、個人情報保護の徹底 等

職場における変化と5つの課題

具体的な施策

経営環境の変化にともなう企業と従業員のあり方に関する基本的な視点

- 経営者の多くはすべての従業員が自社にとって最も重要な経営資源であり、「人材力」を高めていくことが自社の競争力強化につながると認識。「人材重視」の経営は普遍的な理念として、堅持していくことが求められる
- 非正規労働者を含め、すべての従業員が意欲を持って働き、持てる能力を最大限に発揮できる職場環境の整備が必要
- 雇用形態の違いや働き方に応じた公正処遇と、有期従業員のモチベーションを高めるような活性化施策をあわせて実施していくことが重要

職場における5つの課題の解決に向けた基本的な考え方

【ステップ1】
組織・現場の
現状把握

【ステップ2】
従業員の声、職場実態を
踏まえた対応策の検討

【ステップ3】
課題解決のための
対応策の実施

【ステップ4】
対応策の検証と
見直し

職場における5つの課題と対応策の例

①従業員・組織間の一体感の醸成

- 職場の人員構成の多様化により、労務管理やコミュニケーション、意思疎通が複雑化
- 過度に短期的な成果主義志向の賃金制度や厳密すぎる役割・業務範囲の設定によりセクショナリズムが強まり、従業員同士の連携やチームワークに支障

①組織・職場における一体感の醸成に向けた取り組み

- 経営理念・ビジョンなどの共有
- 個々人の努力を褒め合う制度の活用
- 社内交流イベントの実施
- 人事ローテーションによる縦割り意識の解消
- グループ全体での人材力強化

②技能・技術、ナレッジの伝承

- 不況期の採用抑制や団塊世代の大量退職、業務の外部委託等によるOJTの機能不全化
- 技能・技術・暗黙知といったナレッジの円滑な伝承が困難

②教育訓練体制の強化

- 安定的な新規学卒者採用
- 第二新卒・中途採用による不足年齢層の補充
- メンタリング制度によるOJTの制度的な支援
- 卓越技能者認定制度の導入

③ミドルマネジャーをめぐる問題の解決

- 業務範囲の拡大、職場の人員構成の多様化にともなうマネジメントの煩雑化等によるミドルマネジャーのプレイヤー化
- マネジメント力やコミュニケーション力、部下指導力の不足

③ミドルマネジャーの支援・育成

- 部下指導力やコミュニケーションスキルに関する研修の実施
- 部下への権限移譲等による業務効率化
- 業務内容や役割、責任に見合った権限付与と賃金水準の検討
- モチベーションを高めるための取り組みの実施

④多様な就労ニーズへの対応

- 個々人のライフサイクルに応じて選択可能な人事・賃金制度の整備や、ワーク・ライフ・バランスの推進、女性の管理職登用の推進等の必要性
- 精神障害等による労災認定件数の増加

④従業員個々人の意思を踏まえた人事諸施策の実施

- 育児支援制度、再雇用制度の導入
- メンタリング制度による女性管理職の育成
- メンタルヘルス不調の予防と早期発見の徹底
- 管理職へのきめ細かいメンタルヘルス教育の実施

⑤海外人事労務マネジメントの強化

- 海外進出目的の変化等による現地の優秀な人材の確保・定着の必要性
- 海外現地法人における安定的な事業展開のための良好な労使関係構築の重要性
- 文化・習慣の違いによる駐在員とその家族の負荷増大

⑤海外拠点および外国人労働者のマネジメントの充実

- 現地の労働慣行や文化を踏まえた報酬制度の整備、人材育成、福利厚生施設の充実
- 現地法人の経営幹部や駐在員への現地の労働法や労働慣行に関する知識の付与
- 駐在員とその家族への身体・心の健康管理の充実