

## <コロナ禍の人事マネジメントに関するヒアリング調査(上場企業 30社)> 広がる在宅勤務、企業内の人事マネジメントは混乱

組織・人事コンサルティングサービスを提供するクレイア・コンサルティング株式会社(本社:東京都港区代表取締役:草間徹)は、この度、新型コロナウイルスの影響で多くの企業で在宅勤務が進められる中、企業の人事部門が自社の「人事マネジメント(\*)」をどのように進めようとしているのかを把握するため、クライアント企業 30社の人事担当者向けにヒアリング調査を実施しました。

(\*)本調査における「人事マネジメント」とは、多くの企業において新年度に実施される「(前年度の)人事評価」「(新年度の)目標設定」「(新年度の)昇給」「夏季賞与」「新入社員研修」を指します。

その結果、新型コロナウイルスの感染予防策として、多くの企業で在宅勤務が広がっていることが確認される一方、人事評価、目標設定、新入社員研修など、新年度に実施される通常の「人事マネジメント」については、在宅勤務を想定した方法となっておらず、各企業とも対応に苦慮しながら試行錯誤を重ねている状況が明らかとなりました。

新型コロナウイルスの収束時期が見通せない中、各企業とも今後の自社の人事マネジメント方針を早期に確定させ、自社の従業員に対しタイムリーに発信し、従業員と共に今回の難局を乗り越えていくことがより一層求められていると言えます。

### 【調査結果サマリ】

#### ■ 在宅勤務の導入・実施状況

- 「全従業員の8割以上に在宅勤務を適用」している企業が約半数。
- 「5割以上に適用」の企業まで含めると、約75%に達する。
- 「業務の特性上、全従業員への在宅勤務適用が不可能」と回答する企業もあり。

#### ■ 前年度の人事評価の運用について

- 「例年通り実施予定」との回答が全体の約80%にのぼる。
- 前年度の人事評価の実施までは通常通り行うことができる(新型コロナウイルスの影響は限定的)と考えている企業が多数。ただし、評価のフィードバックは、従来とは異なる方法を模索。
- 「ウェブ会議ツールを用いた評価フィードバック」を予定する企業は約55%に達する。

#### ■ 新年度の目標設定について

- 「例年通り実施予定」との回答は全体の約65%。
- 「特別ルールで対応予定」「未定」と回答した企業も約30%にのぼり、会社全体の新年度の業績の見通しが不透明な中、各従業員の目標設定をどのように進めるべきか多くの企業がその対応方法に苦慮している様子。

## ■ 昇給・夏季賞与について

- 「例年通り実施予定」との回答が、昇給は約 90%、夏季賞与は約 70%。
- 昇給や夏季賞与は前年度の業績や評価を反映する機会が多いため、多くの企業で「例年通り実施」の方針だが、既に夏季賞与の見直しに着手している企業や未定とする企業も約 30%に達する。

## ■ 4 月入社の新入社員教育について

- 「例年通り集合形式で実施」との回答した企業は 1 社も見られず、約 70%の企業が「ウェブ会議ツールを活用して実施中」と回答。
- 回答企業の中には、ウェブ研修のための IT インフラの整備が間に合わず、新入社員に自宅待機を余儀なくさせている事例もあり。
- 人事担当者は、「新入社員に対するケアが十分に行き届いているか心配」「例年よりも新入社員の戦力化が遅れる可能性がある」などを懸念。

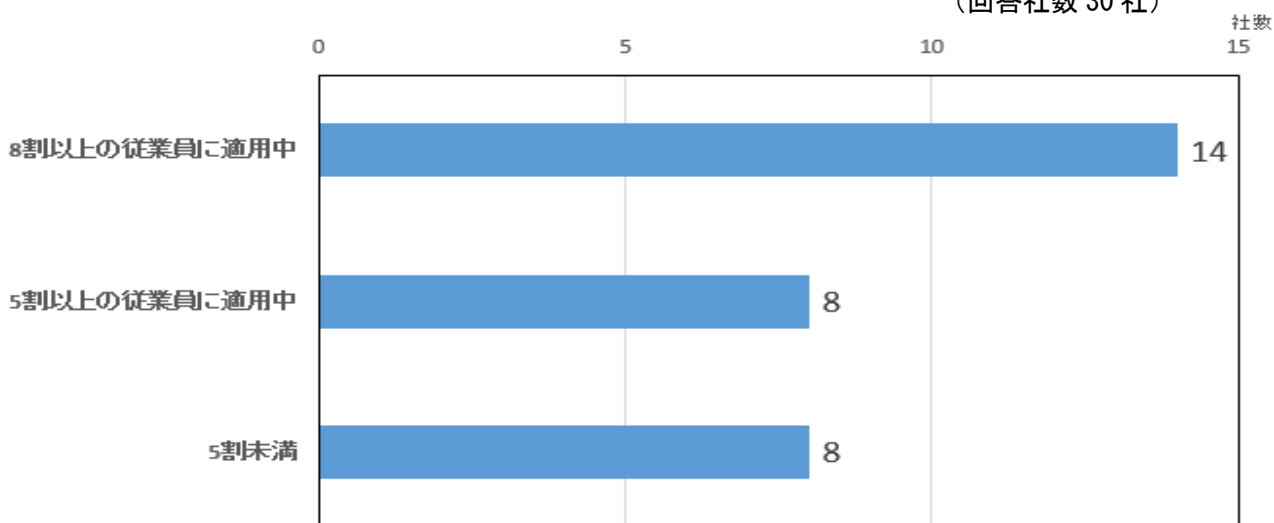
## 【調査ハイライト】

### 1：在宅勤務の導入・実施状況

8 割以上の従業員に在宅勤務を適用している企業は全体の約 50%

一方で、在宅勤務が従業員の 5 割未満に留まる企業も約 25%に及んでいる（製造業、コールセンター、車通勤が可能な地方の企業など）

(回答社数 30 社)



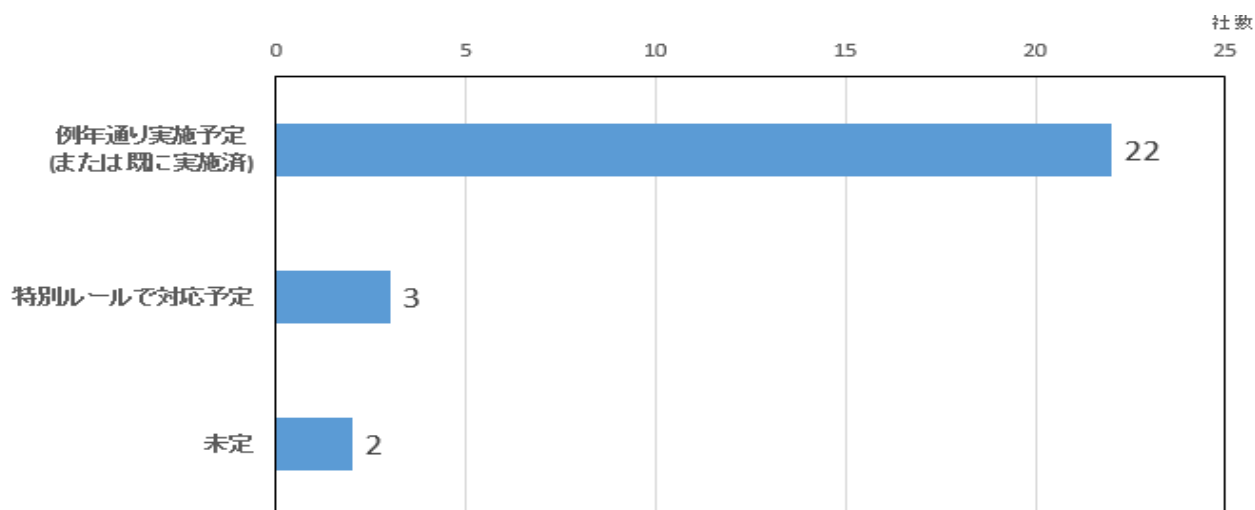
#### <人事担当者のコメント>

- ・本社でコロナ感染者が発生したため、同じ部門の社員も複数の事業所に分散して勤務する体制をとった。
- ・正社員への在宅勤務の導入は進んでいる一方、コールセンター事業に従事する約 2 万人のパート・アルバイト社員への対応が大きな課題
- ・個人情報扱う業種のため、多くの社員に関して在宅勤務が不可能。従業員の安全確保と事業中断リスクのマネジメントが課題

## 2：前年度の人事評価の取り扱い

**「例年通り実施予定」（または既に実施済）が全体の約 80%を占める**

**一方、「特別ルールで対応」「未定」の企業も一部見られ、模索中の企業も見られる**（回答社数 27 社）



### <人事担当者のコメント>

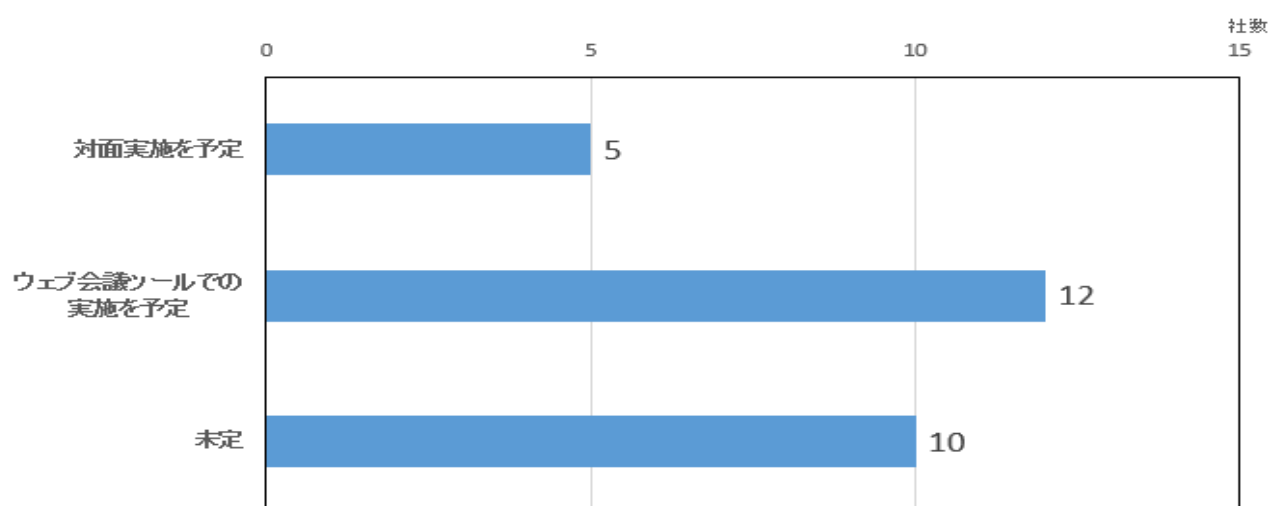
- ・在宅勤務導入により、上司にとって部下の日々の仕事ぶりが把握しづらい状況が続くため、人事評価の納得感が低下することを懸念
- ・複数の店舗を展開しているが、店舗の業績が明らかに低下しており、店長に販売員の人事評価をどのように付けさせるか難しい
- ・社内の事業部ごとの業態によってコロナの影響が異なり、事業部業績を個人評価のどの程度まで反映させるかが難しい。

## 3：人事評価における評価調整会議の進め方

**評価調整会議をウェブで実施する企業が全体の約 45%**

**4 月半ば時点で、「未定」と回答する企業も全体の約 35%を占める**

（回答社数 27 社）



### <人事担当者のコメント>

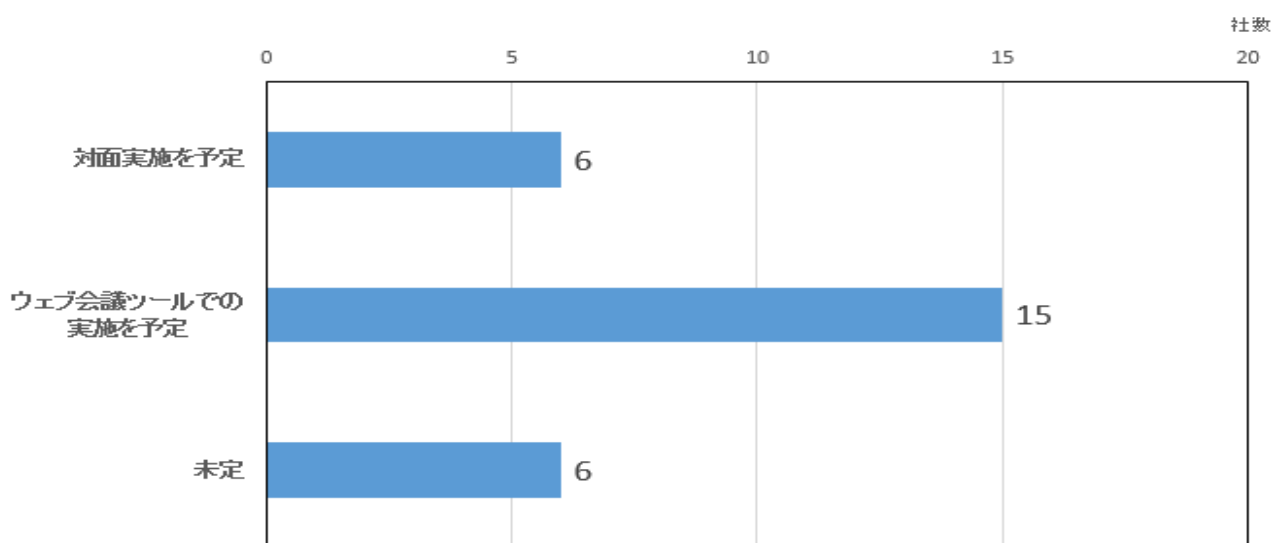
- ・評価調整会議については、各部門の責任者が集まって対面形式で実施することを今のところ予定しているが、今後変更となる可能性もある。

#### 4：人事評価実施後の個別フィードバックの進め方

ウェブ会議で実施と回答する企業が全体の約 55%

今回のウェブ対応を機に「評価のフィードバック機能を強化したい」との意見も

(回答社数 27 社)



<人事担当者のコメント>

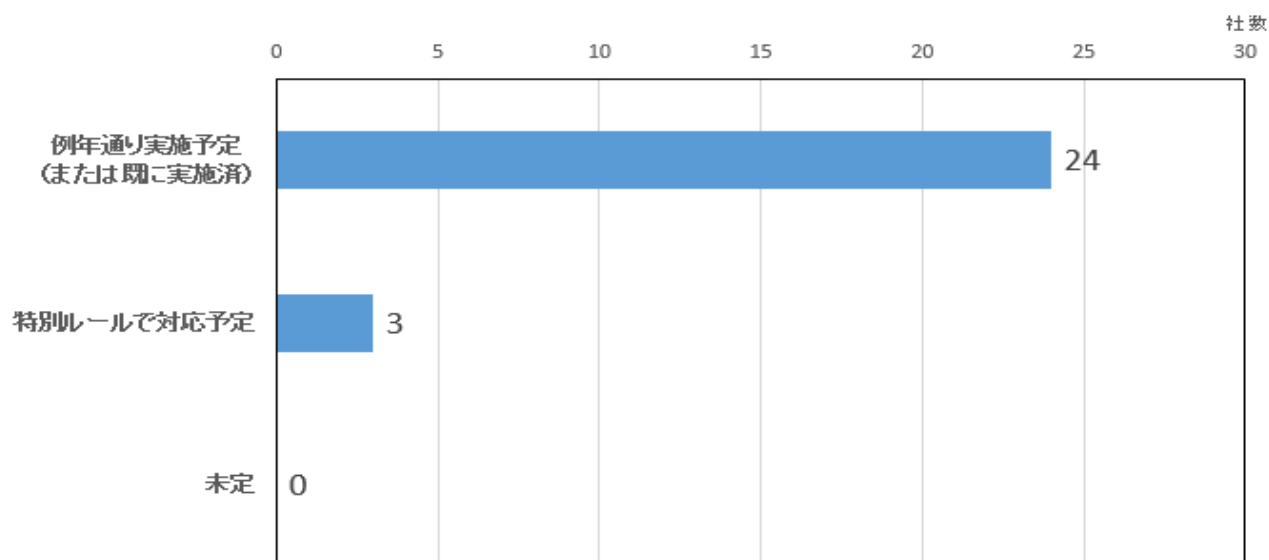
- ・人事評価面談が Web 形式となることにより、従来よりも上司と部下の間のコミュニケーションが進むことを期待している

#### 5：新年度の昇給の取り扱い

「例年通り実施予定」(または既に実施済)と回答した企業が全体の約 90%

足元の業績が急変した一部の企業では、「特別ルールで対応予定」との回答も見られる

(回答社数 27 社)



<人事担当者のコメント>

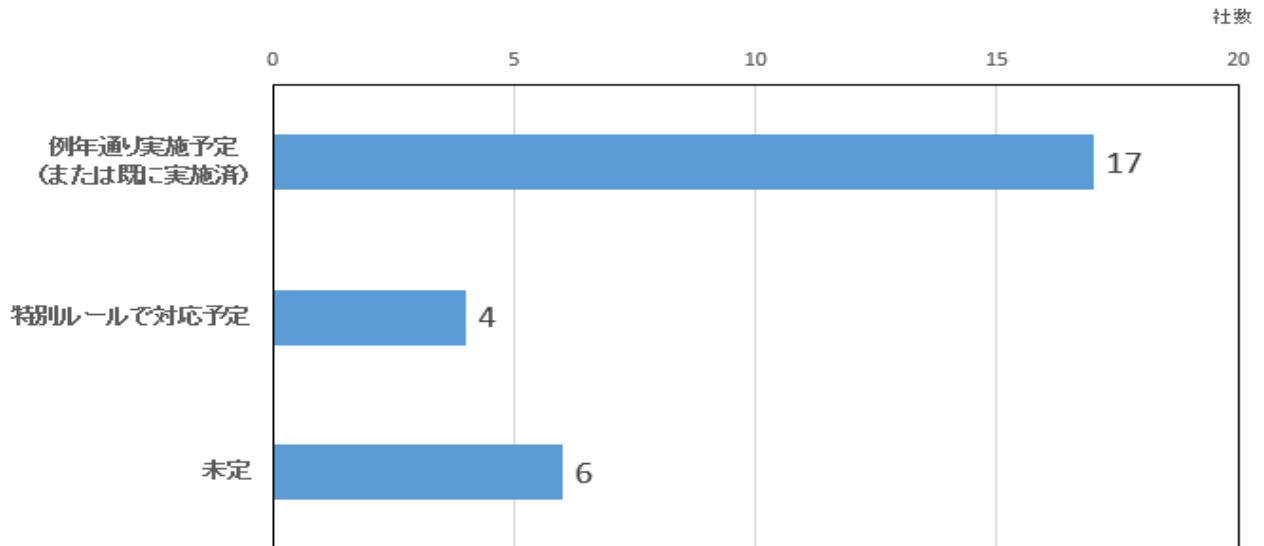
- ・今後組合と協議予定だが、足元の業績次第では、新年度の昇給についても当初計画を見直さざるを得ない可能性がある

## 6：新年度の目標設定の取り扱い

**全体の約 65%が「例年通り実施」と回答**

**一方で、「特別ルールで対応予定」「未定」と回答した企業も約 30%にのぼる**

(回答社数 27 社)



<人事担当者のコメント>

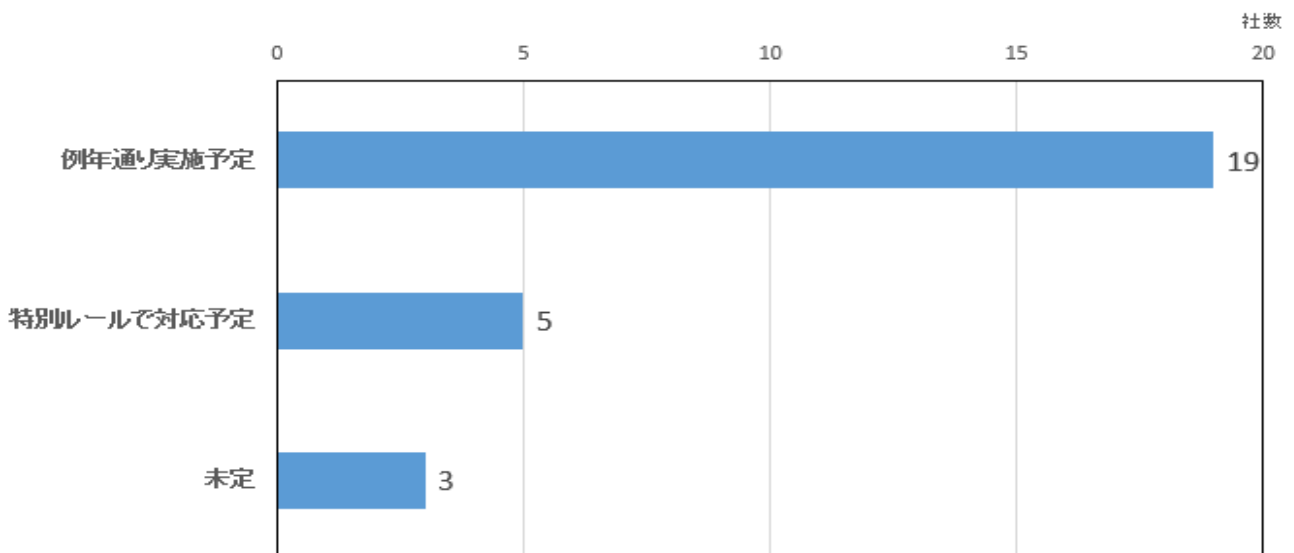
- ・新年度の目標設定は例年通り実施する予定だが、今期の事業の先行きが見通せないため、中間期に目標の見直しを予定

## 7：夏季賞与の取り扱いについて

**全体の約 70%の企業が「例年通り実施予定」と回答**

**一方、「特別ルールで対応予定」「未定」の企業も約 30%にのぼる**

(回答社数 27 社)



<人事担当者のコメント>

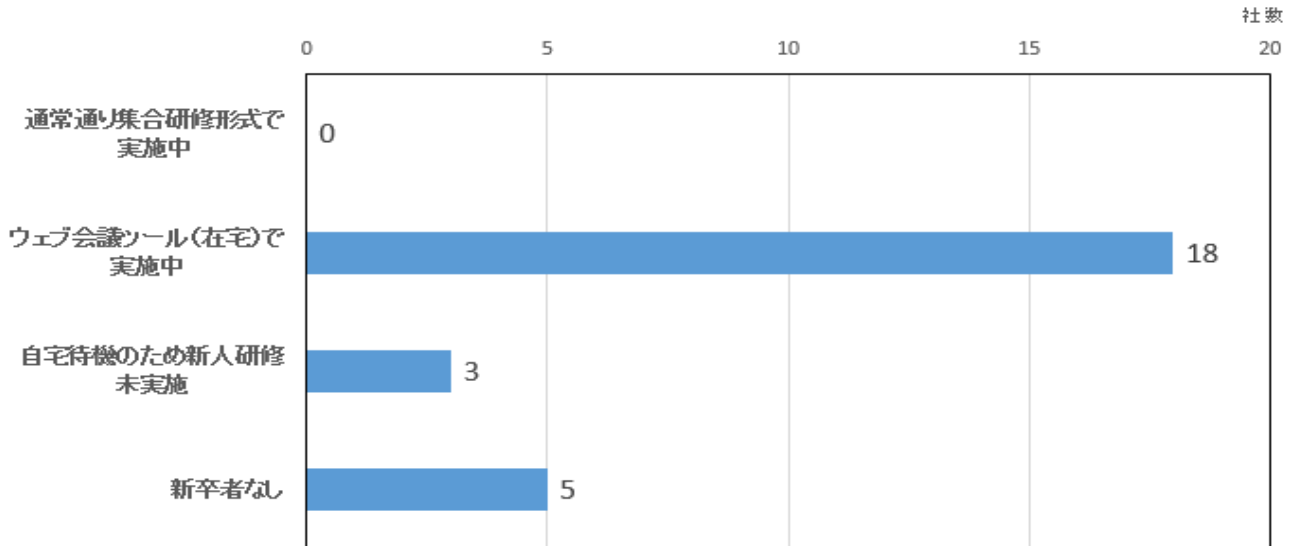
- ・今後組合と協議予定だが、足元の業績および今後の展望次第では夏季賞与に関しても調整を迫られる可能性がある。

8：2020年4月入社の新卒社員の教育について

**集合形式での実施は1社も見られず**

**「ウェブ会議ツールでの実施」が全体の約70%を占める一方、ノートパソコンの手配が間に合わず、「4月中は新卒社員を自宅待機させている」と回答する企業も**

(回答社数 26 社)



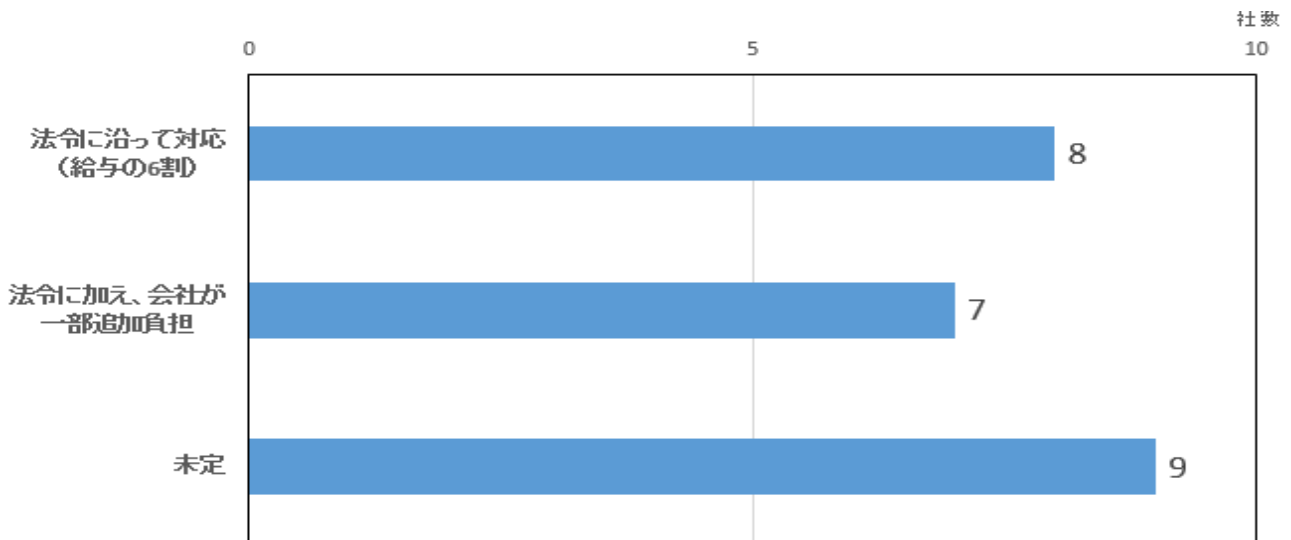
<人事担当者のコメント>

- ・新入社員研修は、当初予定していたプログラム内容を見直し、ウェブ会議ツールを用いて試行錯誤しながら実施している
- ・通常通りの新入社員研修が実施できず、新卒社員の戦力化が遅れてしまうことを危惧している

9：会社都合で休業させている従業員の給与の取り扱いについて

**「法令に沿った対応」および「法令に加え、会社が一部追加負担」との回答が全体の約60%一方で、4月半ば時点で「未定」との回答も約40%を占める。**

(回答社数 24 社)



<人事担当者のコメント>

- ・製造部門では一時帰休させている
- ・現在店舗は休業中であり、GW明けまで店舗販売員(契約社員)に給与を100%支給することになっているが、さらに店舗休業が続く場合は、休業手当(60%支給)の支給に切り替えざるを得ない
- ・休業手当は暦日案分ではなく、稼働日案分で60%支給の方向で検討中

## 【調査概要】

調査期間： 2020年4月13日～4月20日

調査方法： 企業の人事担当者への個別ヒアリング調査

調査対象： 弊社取引先の上場企業 30社

※業種は、メーカー・商社・金融・サービス・小売・不動産など。社名は非公開

## 【クレイア・コンサルティングについて】

組織および人事領域を専門として、クライアントの経営課題を解決するためのコンサルティングを行う。具体的には、組織戦略立案、組織改革、人事戦略立案、人事制度改革・設計、組織再編/人事制度統合、人材育成体系策定、人材アセスメント、意識改革ワークショップ実施などを提供。

### 《会社概要》

【創業】 2002年7月 【代表者】 草間 徹

【事業内容】 組織・人事に関するコンサルティング

●人事制度改革 ●人材アセスメント ●組織改革 意識改革 ●人材育成システム ●組織診断

---

## 本プレスリリースに関するお問い合わせ先

クレイア・コンサルティング株式会社 桐ヶ谷(きりがや)、伊東(いとう)

TEL: 03-5439-9108

FAX: 03-6459-4915 E-MAIL: [info@creia.jp](mailto:info@creia.jp) URL: <https://www.creia.jp/>

〒105-0014 東京都港区芝 3-2-18 NBF 芝公園ビル 9F