



<ポストパンデミックに備える> 人事と福利厚生に求められる変化

ウイリス・タワーズワトソン JGPG Europe

2021 年 5 月

Covid-19 によって引き起こされたパンデミックは企業経営の在り方にも大きな影響を与えました。ワクチンの効果が実証され、ビジネスも再び安定を取り戻すべく動き出しつつありますが、一方で企業のオペレーションのコアとも言える従業員の働き方には過去数十年間に生じたものをも凌ぐ変化が生まれています。フレキシブルワーク、デジタル化、バーチャルでの顧客リーチ及びサービス提供、そしてタレントシェアリング、正確にはいずれも以前からあったトレンドですが、この一年で急激な加速が見られました。業種や企業文化などによって程度や形に違いはあるものの、多くの企業経営者がパンデミック後もフレキシブルワークを継続すると答えています。

最近では Customer Experience ならぬ Employee Experience という言葉を耳にする機会も増えているかと思いますが、こちらは直訳すると従業員体験、つまり「ある企業組織で業務にあたっている従業員としての体験」という意味になります。従業員の満足度、健康状態、スキルアップ環境などといった要素も含まれています。そして弊社の調査では、この Employee Experience と企業のパフォーマンスとの間に確かな相関関係があることがわかっています。企業が多様な働き方を模索する背景には、Employee Experience を高め従業員により良いパフォーマンスを発揮してもらい、結果として企業の業績にポジティブな

影響をもたらしてもらいたいという経営的視点がベースになっています。また人材を巡る競争も更に激化しており多様な働き方が優秀な人材を確保するアトラクション・リテンションにも直結すると考えられているためです。

こうした新しい働き方についての変革は、それそのものを単体で捉えるのではなく、報酬戦略、ウェルビーイング、コストといった要素を考慮しながら構築していく必要があります。そして同時に多様性、公平性、包括を表した DEI(Diversity, Equity, Inclusive)のコンセプトを軸とする企業文化と紐づいたものであることが求められています。

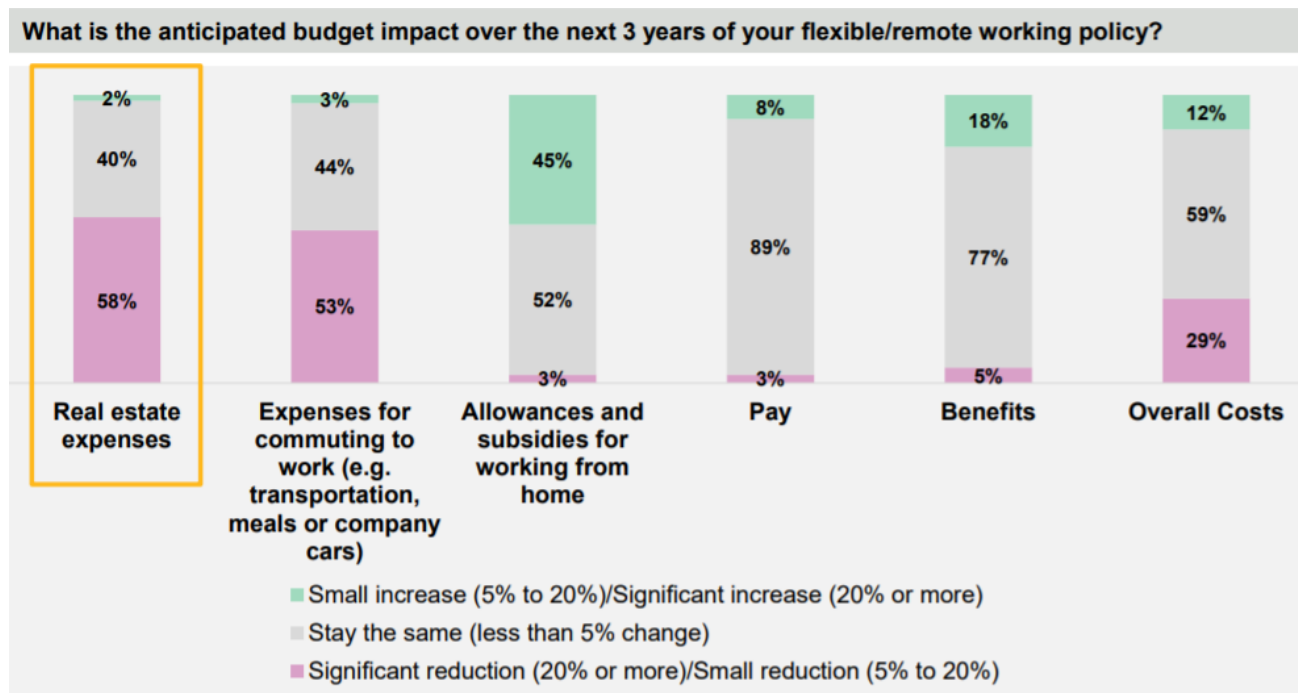
まず報酬戦略については、柔軟な働き方によって新たに生まれる経済的価値を上手に反映した制度設計を考えていくことが重要になります。現時点では Covid-19 への対応で急激な変化が求められた結果としてフレキシブルワークの導入が進んだという側面が強いため、報酬面において、新たな働き方を反映しているとは言えない状況になっています。今後、企業には報酬戦略を新しい働き方に則したものに再構築していくことが求められます。

また評価制度一つとっても様々な視点を取り入れていくことが必要になります。例えば多様な働き方を従業員同士がお互いに尊重していくためには、メンバー間や部

門間のコラボレーションといった要素を最大限に評価する仕組みが重要となります。同程度のパフォーマンスを従業員が残した場合でも、リモートとオフィスという働き方からくる印象の違いによって、異なる評価を受けるといことも起こりえます。こういった事態を避けるため、マネジメントにも正確に導入の意義と制度を理解してもらうことが極めて重要なステップとなります。

また報酬戦略だけでなく、所謂トータルリワードの一部として福利厚生制度についても新しい働き方とのすり合わせが必要となります。リモートワークが進んだことにより今後従業員の住む地域・国（もしくは在籍する拠点の所在地）と職責面で担当するジオグラフィー範囲が一致しない働き方も増えてくることが予想されます。企業にとってはこれまで国内のタレントに依存していたところをリージョン、グローバルといったより大きなタレントプールからの適材適所の実現が可能になります。それと合わせて従業員一人一人の事情や働き方に応じた新しい福利厚生制度、ウェルビーイング、有給制度の構築も課題になるものと考えられています。

そして当然ながらコストの最適化という観点も無視できません。新たに発生する費用もあれば、あくまで一例となりますが、フレキシブルワークの導入によってオフィス面積の圧縮が可能になるなどコスト削減の余地が生まれる場合もあります。また福利厚生制度についても多様な働き方が進むにつれて業態・地域によっては重要度が下がるプログラムもあれば、パンデミックによって必要性が再認識された Employees Assistance Programme（EAP）のようなものも出てきます。EAP については従業員のメンタルヘルスやライフステージの悩みにカウンセリングという形で寄り添うことができるソリューションですので、フレキシブルワークの導入が進んだ社会では極めて重要度の高いプログラムになることが予想されます。



Source: Flexible Work and Rewards Survey: 2021 Design and Budget Priorities

このように新しい働き方への変革は単純な労働環境や業務の変化にとどまらず、人事制度全体に根本的な部分でのシフトを起こしつつあります。またフレキシブルワークと言っても、業態・各ポジションの職責などによって各企業が目指すべき最適な形は異なっています。ただ一つ共通している部分としては Employee Experience を高めるという意識を持ってこのダイナミックな変化に対応していく必要があるという点になるかと思います。国内では圧倒的なプレゼンスを誇る日本企業もグローバルを舞台とした人材獲得競争においては厳しい戦いを強いられることが少なくありません。ポストパンデミックという変化の時代を形勢逆転のチャンスと捉え積極的に投資を行い、人事改革を進めていくことが中長期での成長のカギと言えます。

ご質問や詳細に関しましては、担当者までお気軽にお問い合わせください。

Human Capital & Benefits Consultant

内田 啓太郎

Japan Global Practice Group – Europe

TEL: +44 20 3124 6582

Email: keitaro.uchida@willistowerswatson.com

About Willis Towers Watson

Willis Towers Watson (NASDAQ: WLTW) is a leading global advisory, broking and solutions company that helps clients around the world turn risk into a path for growth. With roots dating to 1828, Willis Towers Watson has 45,000 employees serving more than 140 countries and markets. We design and deliver solutions that manage risk, optimise benefits, cultivate talent, and expand the power of capital to protect and strengthen institutions and individuals. Our unique perspective allows us to see the critical intersections between talent, assets and ideas—the dynamic formula that drives business performance. Together, we unlock potential. Learn more at willistowerswatson.com



willistowerswatson.com/social-media

Copyright © 2020 Willis Towers Watson. All rights reserved.