

約2カ月に及ぶ「新型コロナウイルス感染症緊急事態宣言」で、人々の生活、経済は大きな制限や打撃を受けた。経済活動は本格的に再開しつつあるが、もう従来の生活に戻ることはないだろう。これだけの短期間に様々な価値観や生活習慣が根底から変わった例が過去にあっただろうか。

世界経済は新型コロナウイルスの感染拡大により、特に新興国での経済回復の遅れが懸念される。企業は短期、中長期の両にらみで事態への対応を迫られている。こうした中、人材マネジメントの観点では、多くの企業で「コロナ以降」の方向性を模索する動きが出ている。

観点は大きく3つ。1つは「社員の心身の健康をどう守るか」。2つ目は「働き方の変化を進める中で、どのように生産性を上げていくか」。3

新常態 人材獲得と育成

HR Human Resources マネジメントを考える

三菱UFJリサーチ&コンサルティング
ヒューマンキャピタル部長
甲斐 順也氏



総合系、人材系などのコンサルティング会社を経て現職。人事戦略、グローバルタレントマネジメント、デジタルHRをはじめ、幅広く組織人事のコンサルを手がける。

「将来にわたり事業に貢献する人材をどのように獲得・確保していくか」である。

「社員の心身の健康」については、働く環境を安全衛生の観点で再考する必要がある。しかも働く環境は従来のオフィスのみならず、テレワークの場所としての自宅も含まれる。姿の見えない社員の心身の不調をどのように把握するか。予防の観点でどのような施策を打つか。従来の安全衛生管理よりも、一段踏み込んだ検討が必要だ。

「生産性の向上」は、意識が低下する懸念もあるだろう。働き方の変革はマネジメントスタイルの変革も求めている。職責に応じた貢献価値で処遇する「ジョブ型人事制度」の導入は、一つやビジネスモデルの変革の解といえるだろう。それ以外にも、コミュニケーションツール上のログ（閲覧履歴）を参照したり、各種のHR（人的資源）サービスを活用したりする手法もある。真の貢献者を見える化したら、オンライン上で社員相互に称賛を与えるような仕組みを導入したりすることも考えられる。

ワンオンワン・ミーティング（目標の達成状況やモチベーション、スキルなどを短期サイクルで定期的に把握するためのコミュニケーション）の実施や、その記録の蓄積・活用も有効である。

最後に「将来にわたり事業に貢献する人材の獲得・確保」は、人材マネ

人事機能 デジタル化を

「将来にわたり事業に貢献する人材をどのように獲得・確保していくか」という問いに公正な評価や人材育成を進め方を探る。どのようない状況下で、どのように把握するか。予防の観点でどのような施策を打つか。従来の安全衛生管理よりも、一段踏み込んだ検討が必要だ。

対面の機会が減ること、社員の会社への帰属意識が低下する懸念もあるだろう。働き方の変革はマネジメントスタイルの変革も求めている。職責に応じた貢献価値で処遇する「ジョブ型人事制度」の導入は、一つやビジネスモデルの変革の解といえるだろう。それ以外にも、コミュニケーションツール上のログ（閲覧履歴）を参照したり、各種のHR（人的資源）サービスを活用したりする手法もある。真の貢献者を見える化したら、オンライン上で社員相互に称賛を与えるような仕組みを導入したりすることも考えられる。

ワンオンワン・ミーティング（目標の達成状況やモチベーション、スキルなどを短期サイクルで定期的に把握するためのコミュニケーション）の実施や、その記録の蓄積・活用も有効である。

最後に「将来にわたり事業に貢献する人材の獲得・確保」は、人材マネ