

2020年9月25日 全5頁

## 2020年代の人材マネジメントの方向性（2）

### コロナ禍の中で「普通の企業<sup>1</sup>」はどう変わるか

経営コンサルティング部  
主任コンサルタント  
廣川 明子

コロナ禍が人材マネジメントに直接的に影響を与え、再考を促しているのは「集合や対面が前提の業務運営」である。デジタルツールを活用した先進的な働き方やジョブ型雇用（以下、ジョブ型）に代表される新たな人材マネジメント手法が注目を集めているが、今後定着していくか判然としない。本稿では、追従者である「普通の企業」の動向からコロナ後の新たな常態（ニューノーマル）を考察したい。

#### 1. 採用面接～ウェブ化はニューノーマルに

21年新卒採用においてすでに採用面接の7割程度<sup>2</sup>がウェブ化した。コロナの感染拡大時期と選考時期が重複したことから「採用中止か、ウェブ面接か」という究極の選択に迫られ「普通の企業」において一気に代替が進んだ。「移動時間が無くなる」「面接回数を増やせる」といった効率化のメリットを挙げる声は企業・学生双方から聞かれた。また、「思いがけない人材と面接できた」「地方の学生からも広く応募があった」など母集団形成において予想外の効果もあり、選考プロセスではおおむね評価されていたようだ。

今後は、「意図した人材が採用できたか」「内定離脱者や早期離職者が増えていないか」といった結果の検証が進むだろう。浮き彫りになった課題が、面接者の育成やシステム機能の改善により対応可能なものであればよいが、非対面で行うが故のものであれば一定の揺り戻しがあるだろう。しかしながら、選考プロセスでの効率性や広く質の高い学生と接するメリットを考えると完全に対面に戻ることは考えにくく、今後ウェブ面接はニューノーマル

<sup>1</sup> 本稿では、人材マネジメント手法の普及にイノベーター理論を当てはめ、全体の約70%を占める「アーリー・マジョリティ（初期追従者）」と「レイト・マジョリティ（後期追従者）」を「普通の企業」としている。詳細は、2020年代の人材マネジメントの方向性（1）を参照されたい。

[https://www.dir.co.jp/report/consulting/hr/20191002\\_021055.html](https://www.dir.co.jp/report/consulting/hr/20191002_021055.html)

<sup>2</sup> 「マイナビ2021年卒 学生就職モニター調査 7月の活動状況（株式会社マイナビ 2020年8月21日）」<https://saponet.mynavi.jp/release/student/monitor/2021jul/>

---

として定着していこう。

## 2. 社内集合研修～ウェブ研修はニューノーマルとなるが、集合研修は特別な存在として持続

20年新卒研修は通信教育やe-learningを手配して在宅実施したところが多い。ただし、準備期間があまりにも短かったことから、在宅での実施が難しい集合研修を中止し、その分配属を早めるといった話も耳にする。一方、既存社員向けの集合研修は、中止するか、感染対策を講じて実施しているようだ。

先日、学校教育や企業教育のITソリューション展示会を視察したが、知識インプット型研修のデジタルツールは充実している印象を受けた。受講者の理解度に応じてメニューを組み替えたり、集中力の低下が察知されたら休憩を入れたりするなどの工夫がされている。むしろ、集合研修よりも高い効果が期待できるだろう。受講者の移動コスト削減や隙間時間に受講できるといった効率性のメリットもあるため、デジタルツールを活用した研修はニューノーマルになると考えられる。

一方、社員間の連携や理念の浸透、信頼形成を目的とするプログラムはウェブ化するだろうか。IT系ベンチャー企業では、ウェブでも心理的安全を担保した最高のチームを作れるなど喧伝しているが、果たしてそうだろうか。「普通の企業」も「普通の社員」も「膝詰めでワイガヤ」「飲み会」などの対面コミュニケーションを好み、ウェブへの置き換えには懐疑的だ。当面、新人の受け入れ時や幹部候補、中堅社員の連携を促す目的の特別なプログラムでは集合研修が残ると考える。

昨今の「対面にこだわることは時代遅れ」という風潮には疑問を覚える。ある企業では、リーダー向けプログラムを完全ウェブ化したそうだが、メンバーがウェブ画面越しに会話していたのは「コロナが落ち着いたら会いましょう」「リアルで飲みに行こう」だったそうだ。グローバル展開する外資系企業であっても、理念共有のプログラムは定期的に全世界から幹部を集めて集合形式で実施している。かつて電話が普及した時に「人と人が会う機会が減る」と言われたが、電話で最もされた会話は「会う約束」だったという逸話がある。対面によって関係を構築したいという欲求は、技術が進化したとしても普遍的なものかもしれない。

## 3. テレワーク～デジタル化とともにゆるやかに普及しニューノーマルへ

コロナ禍で最も注目されたテーマである。メディアでも取り上げられ耳目を集めている

---

が、テレワーク実施率は5月の段階で全体25.7%、東京に限ると41.1%<sup>3</sup>であった。緊急事態宣言解除後は低下する傾向にあるが、職種や業態にも左右され「首都圏」「情報通信」など特定の属性では定着<sup>4</sup>している。「普通の企業」では、感染防止対策をしながら、コロナ前とほぼ同じ働き方をしているのが実態であろう。

「普通の企業」は、緊急対応的にテレワークをさせたとしても、DX（デジタルトランスフォーメーション）はおろかペーパーレス化すら進んでおらず、出社しなくては仕事が完結しない。捺印業務は好例であろう。また、社員のマネジメントも職場で働きぶりを観察したり直接打ち合わせをしたりすることで行っており、物理的に離れると難しい。そもそも、業務プロセスもマネジメントもテレワーク仕様ではないのだから、緊急事態宣言解除後は感染対策を講じながら出社指示をするのは当然の流れである。

コロナ禍の中で「テレワークを前提とする働き方へのシフト」を高らかに宣言できるのは、情報通信業やベンチャー企業、DXを進めている企業である。コロナ禍前にテレワークを取り入れているか、近い将来に導入予定だったグループだ。テレワークで業務を完結できるだけでなく、業務と人をマネジメントする体制が整っていることが前提となるが、一朝一夕にシフトできるものではない。テレワーク導入状況は、デジタル化とマネジメントの革新度を測る試金石ともいえよう（ただし、先進企業としてテレワーク・シフトを謳っても、通勤手当や都心部で高騰していたオフィス賃料といった費用削減が本音の企業も散見されるため、本質を見誤らないよう注意が必要だ）。

期せずしてテレワーク導入に追い込まれたものの、メリットを感じた「普通の企業」では常態化に向けた試行が始まっている。十分なデジタル化が進んでいないため、利用回数に制限を設けざるを得ないが、テレワークで業務が完結できる部署や職種から徐々に試験導入をしているのだ。システム環境もマネジメントもトライ・アンド・エラーで改良を繰り返していけば、組織に適したテレワークが定着するだろう。業務効率化があまりに下がるようであれば見直しは避けられないが、デジタル化の広がりとともにニューノーマルとなっていくと思われる。

#### 4. ジョブ型雇用～注目の雇用システムだが、コロナだけでは変わらない

ジョブ型は、職務記述書で定義される職務（ジョブ）により処遇を決定する雇用システムである。職務記述書には求める役割、成果、スキルが具体的に記述されるため、社員に指示

---

<sup>3</sup> 「緊急事態宣言解除後のテレワークの実態について調査結果を発表」（2020年6月11日パーソル総合研究所）

<sup>4</sup> 「在宅勤務は誰に定着しているのか」（JILPTリサーチアイ 第46回 2020年9月16日 独立行政法人労働政策研究・研修機構）

---

できる業務範囲も評価基準も明確になる。このため、物理的に離れていても人と業務のマネジメントがしやすい。テレワーク・シフトで注目の企業がジョブ型を取り入れていることもあり、テレワークとともに注目度が上がっている。

現在、ジョブ型導入を喧伝しているのは、以下のグループだ。

- ・ジョブ型普及が自社サービスの売り上げにつながる HR Tech 企業
- ・若い社員が多くスキル重視で処遇していた IT 系やベンチャー企業
- ・グローバル展開において海外で主流のジョブ型に適合が必要な大手日系企業

いずれも経営戦略に適合するからジョブ型導入を選択したのであり、テレワークのためにジョブ型を導入してはいないはずだ。テレワークは「会社で行っていた仕事を自宅等で行う」という勤務場所の変化にすぎない一方で、ジョブ型は処遇の根本に関する変化だ。ジョブ型に依らないあいまいな業務配分や人のマネジメントを行っていたとしても、チャットなどのコミュニケーション・ツールで補えば、テレワークは可能だ。ジョブ型はテレワークとの相性はよいが、テレワークの前提条件ではない。ジョブ型導入が社員に与える影響は非常に大きく、テレワークを機に導入に踏み切るとは考えにくい。

ただし、コロナ禍により業績が低迷し経費削減圧力が強まった場合は、「普通の企業」においてもジョブ型への変化が加速すると考える。バブル期に大量採用した 50 歳前後の社員の報酬は、年功序列の体系下でピークに向かっている。当該世代に焦点を当てた人件費削減が真の目的であっても、「年齢ではなく職務や貢献度で処遇する」ジョブ型は前向きに受け止められやすく、中堅～若手社員の賛同を得やすいからだ。

## 5. まとめ～2020 年代の「普通の企業」のニューノーマルとは

「採用面接」や「研修」は、既存社員の処遇への影響が軽微で、技術的にウェブへの置き換えが容易であったことから、「普通の企業」においても一気に変化が生じた。対面の意義が見直されれば揺り戻しはあるかもしれないが、ニューノーマルとなるだろう。

「テレワーク」や「ジョブ型」はコロナを機に一変しないが、2020 年代の主流となるだろう。「ジョブ型」は、多くの企業で抱える課題の根にある「年功序列・終身雇用」に対する解であり、「普通の企業」においても緩やかに確実に広まるはずだ。コロナ前よりテレワークは政府の方針<sup>5</sup>として、ジョブ型は経団連方針<sup>6</sup>でも方向性が示されていたが、コロナを

---

<sup>5</sup> 「世界最先端 IT 国家創造宣言 工程表」（平成 25 年 6 月 高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部）

<sup>6</sup> 「2020 年版 経営労働政策特別委員会報告」（2020 年 1 月 20 日 日本経済団体連合会）

---

機に「企業・個人にとって最適な新しい働き方」という認識が急速に広がっている。特にジョブ型は、解雇や降格などネガティブな印象を持たれていたが、評価や育成、テレワークにも活用できることが各種媒体でポジティブに喧伝されており、追随者たる「普通の企業」を動かす力になるだろう。

－以上－