

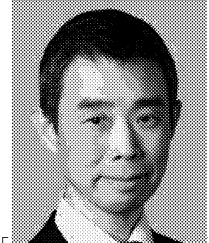
新型コロナウイルスの感染拡大を防ぐため、企業は様々な対応を迫られた。その一つが在宅勤務を含むテレワークだ。東京都が実施したテレワーク導入緊急調査によると、従業員30人以上の都内企業における導入率は3～4月の1か月間で24%から63%に高まった。ただあくまで緊急措置としてテレワークを導入した企業も多いようであり、緊急事態宣言の解除後は職場に多数の社員が戻っている。社内のコミュニケーションや業務効率の観点から、本音ではテレワークを「必要悪」と考えている経営者も少なくないだろう。

HR Human Resources マネジメントを考える

テレワーク時代の採用

三菱UFJリサーチ&コンサルティング
プリンシパル

石黒 太郎氏



大手自動車部品メーカーに勤務後、三菱UFJリサーチに入社。組織人事戦略部(名古屋)部長。企業の人材マネジメントについて実務を踏まえた顧客目線での支援を実施。

共有しているのは既存の社員だけではないか。これから社会に出てくる学生と企業の経営者・既存社員との間には、テレワークに対する認識に大きなギャップがありそうだ。今の学生は春先から登校が禁じられ、数カ月分の在宅を余儀なくされた。学校や塾が急ぎよ用意したオンライン授業を受講している世代だ。学生にとって、テレワークはあって当たり前となりつつある。「ICT(情報通信技術)を活用すれば多くの仕事をテレ

ワーク化できるのに、なぜ取り組まないのか」など、テレワークを積極活用しない企業の経営方針にマイナスの印象を持つ可能性が高い。今後、テレワーク制度のない会社、テレワークができない仕事は、新卒の採用競争力が著しく低下するリスクがある。またテレワークの本質とは、業務プロセスから空間や立地といった前提条件がなくなることで、この本質が自社の業務にとってどのような影響を及ぼすのか、改めて考え

人材獲得 世界に拡大

る必要がある。例えば多くの法人営業の場合、従来は顧客企業に足しげく通うことが不可欠だったことだろう。そのため日本国内はもちろん、世界各地にある顧客企業の近辺にオフィスを構え、営業人材を配置する必要があった。だがテレワークを戦略的に活用する事業環境においては、この状況が一変する。世界中の顧客企業に対して営業活動をウェブ上で行えるため、営業人材を顧客の立地に合わせ確保することの重要性が薄れていく。むしろ少数精鋭のスター営業人材に空間・立地に関係なくテレワークでグローバルに活躍してもらえば、これまでアプローチが難しかった企業からも良質な案件を受注できるかもしれない。やや極端な例と思われるが、業界全体で戦略的テレワークが進んだ場合、あるべき業務プロセスはどう変化するか、テレワークを必要悪と考える経営で競合他社に勝つことができるのか。新型コロナウイルス禍の問題に関係なく、熟慮しておくべきだ。今後、テレワークを経営戦略の一環として位置付ける企業は、人材採用の母集団を世界中に広げることができる。優秀な社員は自らの実績・才能を居住地に関係なく発揮できるようになる。テレワークでは国境という概念がなくなるため、グローバルな人材獲得競争が加速するだろう。人材獲得を巡っては、2000年前後に人事関係者の間で「ウォー・フオー・タレント」という表現が流行した。テレワークの浸透をきっかけに、この第2波が始まる可能性は高い。