

2020年6月2日

コンサルティングレポート

With&Post コロナの人材マネジメント概論

働き方が大きく変わる中で人事部門が実施すべき3つの取り組み

組織人事戦略部 [東京] チーフコンサルタント 小川 昌俊
 チーフコンサルタント 三城 圭太
 ヒューマンキャピタル部 チーフコンサルタント 中山 尚美
 シニアコンサルタント 古川 琢郎

はじめに

当社では「日本企業の人材マネジメントは中期的に一定の方向性に変化を遂げていく」と考え、その変遷を『人材マネジメント 1.0 から 2.0、3.0 への進化』によって説明してきた。2020年2月ごろから、新型コロナウイルス(以下コロナ)によってテレワークの導入・徹底など多くの企業は様々な変化に直面したが、人材マネジメントの変遷の方向性自体は変わらないと考える。

一方で、コロナによって企業経営の在り方は大きな変化が求められており、事業構造改革に対応した人事課題への対応が必要になっている。直接的かつスピード感ある取り組みとともに、組織や人事、人材の変革には時間がかかることを踏まえて、コロナの影響に対して先手を打つ必要がある。

今回は With&Post コロナにおける人材マネジメント概論として、人事部門が取り組むべき具体的な施策を「**社員の安全**」、「**生産性の維持・向上**」、「**事業基盤の維持・最適化**」の3区分で整理し、紹介する。また、これらの施策を着実に遂行するための前提として、人事部門自身が取り組むべき3つのことを提言する。

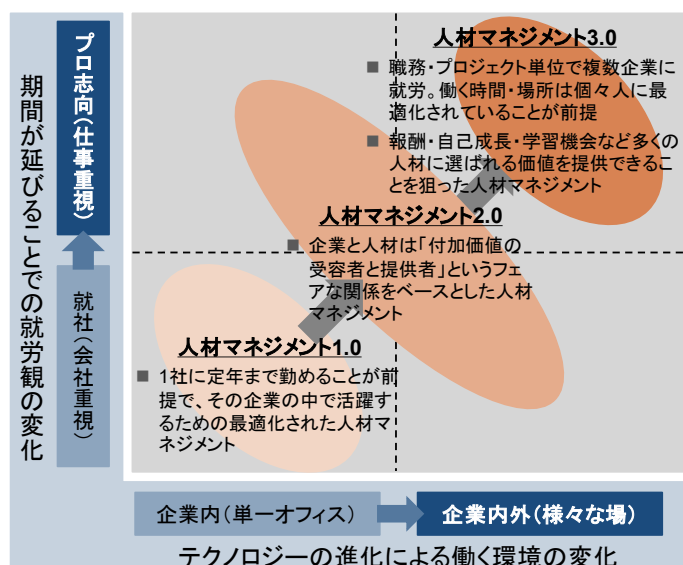
1. 人材マネジメント 1.0 及び 2.0、3.0 とコロナショック

(1) 人材マネジメント 1.0、2.0、3.0 とは

人材マネジメントの特徴を整理するフレームワークとして、「就労期間が延びることによってもたらされる“就労観の変化”」と「テクノロジーの進化による“働く環境の変化”」の2軸で構成したマトリクスを用いて整理した概念が人材マネジメント 1.0、2.0、3.0 である。縦軸の“就労観の変化”は、「就社(会社重視)」から「プロ志向(仕事重視)」へと、横軸の“働く環境の変化”は「企業内(単一オフィス)」から「企業内外(様々な場)」へ徐々に変わっていくものであり、その変化に合わせて人材マネジメントの基本思想を段階的に変えていくことを表している(図表 1)。

左下の「就社(会社重視)」×「企業内(単一オフィス)」を前提とした人材マネジメントを 1.0 と称し、【1社に定年まで勤めることが前提で、その企業の中で活躍するための最適化された人材マネジメント】と定義している。こ

【図表 1: 人材マネジメントの変革の流れと 1.0、2.0、3.0】



これは戦後に確立された日本型人材マネジメントそのものであり、多くの企業がこれまで前提としてきたものである。その対極の「プロ志向(仕事重視)」×「企業内外(様々な場)」を前提とした、多くの企業が将来的にたどり着くと思われる人材マネジメントを3.0と称し、【職務・プロジェクト単位で複数企業に就労。働く時間・場所は個人に最適化されていることが前提。報酬・自己成長・学習機会など多くの人材に選ばれる価値を提供できることを狙った人材マネジメント】と定義している。ただし、人材マネジメントがいきなり1.0から3.0に代わるのではなく、徐々に変遷するものであると捉え、その中間にあたる状態を2.0とし、【企業と人材は「付加価値の受容者と提供者」というフェアな関係をベースとした人材マネジメント】と定義したものである。この人材マネジメントは、10～20年かけて変遷が進むものだと考えていた。

(2) コロナショックによる変革の推進と人材マネジメント変革を進める際の検討すべき項目

この度のコロナショックは、「テクノロジーの進化による“働く環境の変化”」を急速に押し進めた。これまでの事務所で同僚と顔を突き合わせて就労する環境から、各自が自宅で作業するという環境(テレワーク)に変わった。

人材マネジメントの変革を企業が能動的・計画的に取り組むために、検討すべき項目を網羅的に整理した「ABCトライアングル」という枠組み(図表2)があるが、その中でも、特にBusiness Style(働き方)の変革が促進された。このあたりの詳細については別のレポートに譲るが、コロナショックによってスポット的にテレワークを導入するのではなく、人材マネジメントの大きな枠組みを把握したうえで、明確な目的を持ち、人材マネジメント全体の取り組みとして各要素の変革を進めることが肝要となる。人材マネジメント1.0～3.0、あるいはABCトライアングルは、自社の人材マネジメントの全体像を確認、把握するための枠組みとして活用いただきたい。

【図表2:ABCトライアングルの各要素】

大項目	小項目	定義
Architecture (組織構造・人事制度)	A-1 組織構造	組織階層や各組織の機能分担、役職階層の種類・権限
	A-2 等級・ジョブアサイン	人材を管理・登用する軸と、個人に課す業務・ミッションの与え方・手法
	A-3 評価・給与	人材の評価の考え方と、対価としての報酬水準や水準のベースの考え方と支払い方
	A-4 退職給付	老後に備えるための退職給付の水準とそのベースとなる考え方と支払い方
Business Style (働き方)	B-1 意思決定スタイル	業務遂行上でのコミュニケーションの取り方や、合意形成・意思決定の考え方
	B-2 仕事の進め方・業務配分	会社や組織・個人が受け持つ業務の種類・難易度・複雑性の度合い・性質
	B-3 就労環境	働く時間や場所に関する制約や、個人人の裁量の在り方
	B-4 ワークフロー	業務プロセスの効率性や、各プロセスで使用するデバイス・アプリ等の利便性の在り方
Career (キャリア)	C-1 キャリア形成	自社内でのキャリア形成の主体と異動・転勤における考え方
	C-2 採用	採用する人材の基準・手法と雇用形態
	C-3 動機づけ・フィードバック	人材を自社に惹きつけるための訴求内容と伝達方法
	C-4 役員人材の獲得	ボードメンバーの任免の基準、母集団のプール層、選抜・育成の方法

2. 経営課題から見た組織人事の課題

(1) 企業に求められる「サバイバル&サステナブル」

一方、近年の企業の経営環境を概観すると、デジタルトランスフォーメーションがもたらす大変革、つまりデジ

タル技術による既存の価値観を根本から覆すような革新的なイノベーションが進展しつつあった。政府からは、サイバーとデジタルの融合による新たな人間中心の世界「Society5.0」のコンセプトが 2016 年に提唱され、すでに 4 年が経過している。このデジタル革命といわれる動きを通じて、事業はさらに国境を越えるものとなり、グローバル化が加速する。そして、企業のビジネスモデルのみならず、産業構造自体が変わることにつながっている。

このようなデジタル革命を通じた変化が進みつつある最中に、コロナの感染拡大による劇的な変化が今まさに起きている。今後、世界全体では完全終息まで数年単位の長期戦になると見込まれており、コロナショックによって社会や経済が受ける影響は、過去のリーマンショックを上回る規模になるという説が各所で見られる。

すでに、人々の価値観、ライフスタイル、働き方などがこの数カ月の間ですら急激に変容しており、これまで滞っていた企業・組織の改革が一気に加速するという意見もある。また、米マイクロソフトのサティア・ナデラ最高経営責任者(CEO)は、2020 年 1~3 月期の決算資料で「2 年分のデジタル変革が 2 カ月で起きた」と述べた。

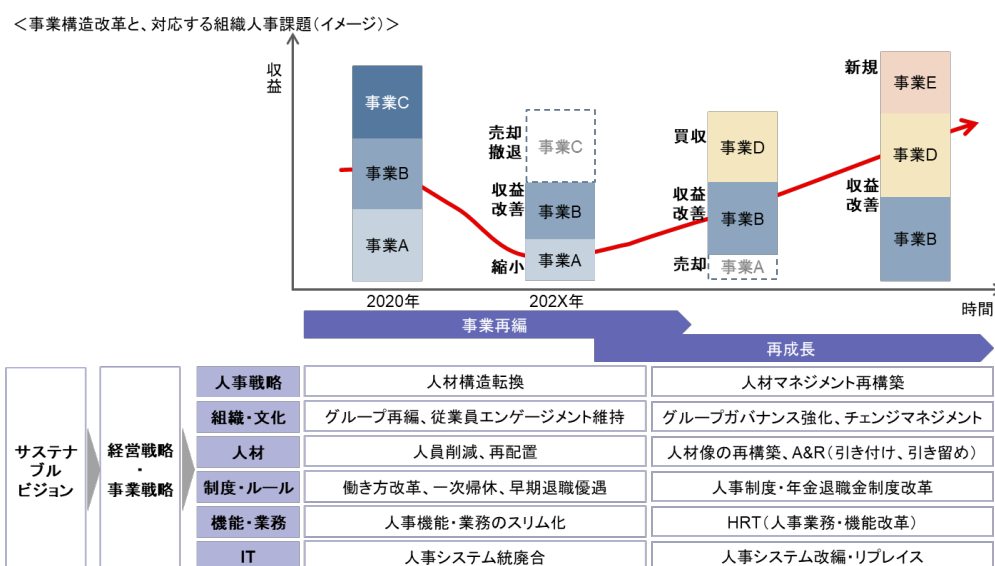
しかし現時点ではまだ不確かなことが多く、数年先の予測すら難しい。おそらく確実にいえるのは、社会や産業構造がコロナショック前とは違う姿になるということのみだ。企業にとって、そのような先行き不透明な経営環境の中、持続的成長を目指しながらコロナショックの世界をまずは生き抜くこと、つまり、「サバイバル&サステナブル」の実現が、緊急かつ重要な課題となっている。

(2) Post コロナの経営課題と組織人事課題

現在、世界規模で見ると消費と生産の両方が縮んでおり、自社の収益力や事業価値の見通し、または収益悪化の深刻度などを正しくとらえ、再生・再建の鍵を見出し、事業構造・組織構造・収益構造の改革に早急に取り組むことが、多くの企業にとって避けて通れないものとなっている。

例えば、収益が一気に悪化した場合、企業は資金確保とダウンサイジングに始まり、大胆な事業再編を行うという対応をとる場合がある。そのフェーズを経て再成長に向かう事業構造改革のシナリオは、これまでの経営危機においても見られていた。

【図表 3: 事業構造改革と、対応する組織人事課題 イメージ】



現在、コロナショックがもたらしている影響の度合いは、業種や規模などによって異なっており、また、影響が顕在化するまでのスピードも同様に異なる。したがって企業は、自社への影響を予測するとともに、コロナが企

業の人材マネジメントに与える具体的な影響を確実に押さえて、各社各様に必要な対応をとることが求められる(図表 3)。

危機的状況下では、経営と人事の動きには直接的かつスピード感ある連動が求められる。同時に、組織や人事、人材の変革には時間がかかることを踏まえて、人事部門には先手を打つという役割がある。人事部門は、短期・中期の経営シナリオを支えることのみならず、持続的な成長や、長期的に実現したい姿(サステナブル・ビジョン)を見据えながら、人事のグランドデザインを構想することにも時間を投じたい。

3. コロナが企業の人材マネジメントに与える具体的な影響

(1) Post コロナの人材マネジメント上の課題

それでは、コロナの流行は今後、企業の人材マネジメントに具体的にどのような影響を与えるのだろうか。これまでも感染症の流行が企業経営にダメージを与えることはあったが、医療や衛生管理が高度化された日本では、事業活動の継続や従業員の安全に危機をもたらすほどのインパクトではなかった。しかしながら、前述のとおりコロナショックはリーマンショックを超える経済危機となる見込みであり、企業の営業活動や調達管理はもちろん、組織管理のしくみにも根本的な変化対応を求める状況となっている。今後の企業の人材マネジメントにおいては、これまで以上に**社員の安全**を保ちながら、できる限り**生産性を維持・向上**させることが重要なアジェンダとなり、その土台として**事業基盤を維持・最適化**する工夫が求められることになる。そのための解決の手段として、例えば、図表 4 に掲げる施策や改革を実行する企業が増加すると考えられる。

【図表 4: コロナ起点の人材マネジメントの課題分類と対応する施策】

コロナ起点の人材マネジメントの課題分類		“急場しのぎ”の施策(一例)	Postコロナの施策(一例)
社員の安全	1 職場の安全衛生対策	<ul style="list-style-type: none"> 衛生用品の調達・配布 事業所の衛生管理 出勤・通勤の調整 就業者への手当支給 	<ul style="list-style-type: none"> 物理的な就業環境のリデザイン 業務オペレーションの改革
	2 社員の心身のケア	<ul style="list-style-type: none"> 環境変化に対するケア(面談など) 	<ul style="list-style-type: none"> メンタルヘルス対策の拡充 健康経営の促進
生産性の維持・向上	3 場所・時間に捉われない柔軟な働き方の実現	<ul style="list-style-type: none"> テレワーク(オフィスワーカー中心) オンラインコミュニケーション(Web会議など) 	<ul style="list-style-type: none"> テレワーク高度化(職種拡充・ツール) 従来のタイムスケールに拘らない勤務制度
	4 パフォーマンス重視の評価・処遇の実現	—	<ul style="list-style-type: none"> ジョブ型の人事制度(職責に応じた貢献価値で処遇) プロセス重視⇒成果重視の評価基準 目標管理の高度化(OKR・1on1活用など)
	5 新しい働き方に即した組織マネジメントと人材育成	<ul style="list-style-type: none"> 上司モニタリングによる“さぼり”や過労の抑止 オンライン研修 	<ul style="list-style-type: none"> 役員・経営人材マネジメントの改革 求める人材像・マネジメントスタイルのパラダイム転換 対面・オンライン双方を駆使した教育(士気低下対策としての)組織開発・社内ブランディング
事業基盤の維持・最適化	6 経営資源の最適化	<ul style="list-style-type: none"> 一時帰休 	<ul style="list-style-type: none"> 企業・グループの再編・資源再配分 ダウンサイジング
	7 人員調達方法の最適化	<ul style="list-style-type: none"> オンライン採用面談 	<ul style="list-style-type: none"> 新卒定期採用の見直し⇒通年採用化 社外人材・フリーランスの積極活用

(2) 社員の安全

政府の緊急事態宣言による要請を受けて、企業がこぞって通勤制限や出社禁止の措置をとったのは周知のとおりである。感染拡大の時期はソーシャル・ディスタンスが世界的な合言葉になったが、コロナが一定収束した後も、企業経営には「1.職場の安全衛生対策」(図表 4)に万全を期する姿勢が要求されることになる。マスクなどの衛生用品の調達・配布は勿論のこと、今後、しばらくはオフィス・営業所・工場などで社員同士の物理的な

距離を保つための就業環境の整備が求められるだろう。また、サービスのサステナビリティの観点から「非常時の優先タスクが予め決定されており少人数でも業務を回せるようにする」「同一業務を複数のグループに分けて遂行する体制をつくる」など、継続的な業務オペレーションの見直しが必要となってくる。

「2.社員の心身のケア」(図表 4)についても重要な論点である。コロナに関しては、年齢が高く基礎疾患がある人は重症化しやすいという報道もあったため、当面はもちろん、感染流行のピークアウト後も、企業が社員の健康状態やその自己管理状況について注意を払う状況が続くと考えられる。企業の人的資本を維持するうえで健康管理を個々人のスタンスに任せるだけではなく、経営からの啓発や支援も不可欠であり、昨今話題になっていた「健康経営」について一層の注目度が上がると考えられる。なお、今後は社会や身の回りの急激な環境変化のなかで“うつ状態”になるなど、精神面で不調をきたす方の増加も予想されるため、企業は従来に増して社員のメンタルヘルス対策に注力する必要も生じるだろう。

(3) 生産性の維持・向上

コロナの感染拡大期に「3.場所・時間に捉われない柔軟な働き方を実現」(図表 4)するうえで、オフィスワーカーの職場を中心にテレワーク・Web 会議システムの活用が一斉に広がった点は先に述べたとおりである。「これまで培ってきた組織の習慣を壊せない」「本社と現場で活用の格差が出てしまうため導入が難しい」などの社内事情がワークスタイル変革の妨げになっていた企業でも、「対策を打たねば人命に関わる」という外部環境の脅威の方が判断軸として優位になったため、今般、変革の機運が一気に強まっている状況にみえる。この流れは逆行することなく、今後も継続してテレワークの高度化や、柔軟な勤務時間制度の導入にチャレンジする企業が一層増加すると考えられる。

一方、多くの企業では“急場しのぎ”でテレワークを導入した状況であり、現状はまだリモート環境での業務管理・人事管理についての制約や課題が見え始めている段階といえる。上司／部下や社員同士が常に何をしているか目視できない就業環境では、上司による「仕事の割り当て→過程での指示→達成度の確認→人事評価」の円滑な遂行が難しくなるため、今後、各社の人事課題として表面化してくるだろう。コンサルティングの現場では「働き方改革のためにテレワークを積極推進したいが、社員が就業時間中に“さぼらない”ようにモニタリングするのはどうしたらよいか」という人事部門の悩みを聞くことがあるが、このジレンマは人材マネジメントの高度化において本質的な課題ではない。というのも、ワークスタイルの改革を目指す企業にとっては「テレワークの環境のなかでどのようにアウトプットを出すべきか、また、そのためのマネジメント方法や人事評価の基準をどのようにデザインするか」を精緻に議論する方が建設的なためである。

日本の労働法の特長や年功序列型賃金の影響もあり、日本企業ではオフィスワーカーであっても画一的なタイムスケールに沿って「真面目に 8 時間勤務をする(あるいは、それに加えて残業をする)」ことが人物の評価につながる文化が定着していることが多い。しかしながらテレワークや柔軟な勤務形態が普及し、常態化する Post コロナ時代においては、社員が「何時間きちんと働いたか」よりも「就業時間のなかで、どのような成果を出したか」の方が重要となるだろう。したがって、人事制度のスキームも従来のプロセス重視のしくみから「4.パフォーマンス重視の評価・処遇」(図表 4)への移行が求められる。そのためには、ジョブアサインの際の期待値設定・目標管理・人事評価の基準や運用方法についての新たなスタンダードを企業内で検討する必要がある。昨今話題になり始めている「ジョブ型の人事制度(≒社員の職責を明確にしてその遂行度に応じた給与を支払う制度)を導入することや、「OKR や 1on1 などの手法を目標管理プロセスに織り込む」ことが有用となるケースもあるだろう。また、上司や周囲がその人物の評価をするためのデータの蓄積・管理方法も工夫しなくてはならない。

なお、生産性の維持・向上を持続的に実現するうえで、「5.新しい働き方に即した組織マネジメントと人材

育成」(図表 4)のための改革に着手することも重要である。具体策は枚挙にいとまがないが、例えば、変革期の企業の意思決定に大きく影響する「役員・経営人材マネジメントの改革」を本格推進する企業が増加すると考えられる。また、今後は企業が社員に「求める人材像・マネジメントスタイル」のパラダイムが転換するため、それらを自社内で再定義のうえ、メッセージとして明文化する取り組みが必要となる。また人材育成の面では、学習の手法としてオンライン研修が定着すれば、「対面・オンライン双方を駆使した教育」も有効な施策となる。なお、柔軟な勤務環境下では社員同士が顔を合わせる機会が従来よりも少なくなる見込みが高いため、士気低下対策として社内を活性化させる目的で「組織開発・社内ブランディング」に着目する企業も増えるのではないだろうか。

(4) 事業基盤の維持・最適化

上述したような Post コロナの環境整備やマネジメント変革にはいずれも活動のための原資や労力が必要であり、推進するためには、あくまで企業の財務基盤が整っている状況が求められる。前述のとおり、不況下では人材マネジメントの領域でも「6.経営資源の最適化」(図表 4)のプライオリティが高まり、当面は、企業規模を問わずグループ再編やダウンサイジングの取り組みが活発化すると見込まれる。

また、「7.人員調達方法の最適化」(図表 4)を図るうえで、採用の優位性を確保したい企業がコロナショックを契機に新卒定期採用の慣習を見直し、通年採用を導入する動きも想定される。さらに先進的な企業では、プロジェクト単位で社外の人材リソースを積極活用するなど、新しい人材獲得チャネルの開発に踏み込む事例も増加すると予想される。

ここまで、「社員の安全」「生産性の維持・向上」「事業基盤の維持・最適化」の分類に沿って、Post コロナ時代に有用な人材マネジメントの具体策について概観したが、次章では本章で紹介した一つひとつの問題解決を実現するための”組織の態勢を整える”観点で、企業の人事部門自身が取り組むべき事項について詳説する。

4. 施策を着実に遂行するために人事部門自身が取り組むべき3つのこと

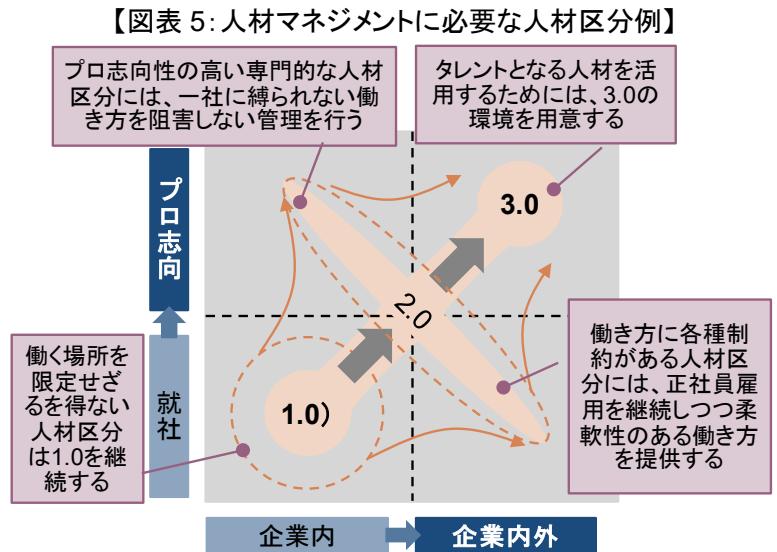
(1) 人材区分の明確化

これまでの企業内の人材区分は、例えば職種別の区分、総合職と一般職といった従事する業務の性質や期待値による区分、能力やパフォーマンスによる区分、あるいは転勤の有無による区分などがあったが、これらはいずれも「正社員で自社のオフィス・工場などで働く」ということは共通する要素であり、それを前提とした人材マネジメントを行えばよかったといえる。

しかしながら、今後は多くの人材をひきつけるためには正社員以外の働き方を受け入れ、様々な形で人材を調達できる企業になる必要がある。タレントといわれる非常に高い価値を持つ人材は多くの企業から声がかかるため、正社員という働き方ではなく、フリーランスとして魅力的な仕事(会社ではないことがポイント)単位で働くことになるだろう。こういった人材に対して適切な評価や処遇によるひきつけを実施しようにも、既存の人事制度や施策ではそれができないため、人事部門としてタレントを管理するための新たな仕組みが必要になる。

一方でこれまで通り、ある場所(工場・店舗など)に出勤し、定められた時間で業務遂行するという働き方をする人材を管理するという機能も人事部門には残る。つまり、これまで以上に幅広い人材に適切、かつ個別に対応するための人材マネジメントのインフラが求められるということになる。

そのためにも、自社が必要とする人材はどのような人材であり、それらの人材に提供する仕組みは、人材マネジメント 1.0、2.0、3.0 のいずれなのかの“区分”を明確にしなければ、適切な制度や施策が検討できないといえる。自社のビジネスを遂行するために必要な人材のスキルセットだけでなく、就労観や働く場による人材区分を明確にすることが求められている(図表 5)。



(2) デジタル化・データ活用の高度化

Post コロナでは、企業において抜本的な事業再編・要員構造改革や、社員の安全管理を強化する必要があらること等は先述した通りである。それに伴い、社員の属性やスキル情報のこれまで以上の可視化や、行動情報の把握・管理も必要となり、結果として人事のデジタル化はさらに進むことになると考えられる(図表 6)。

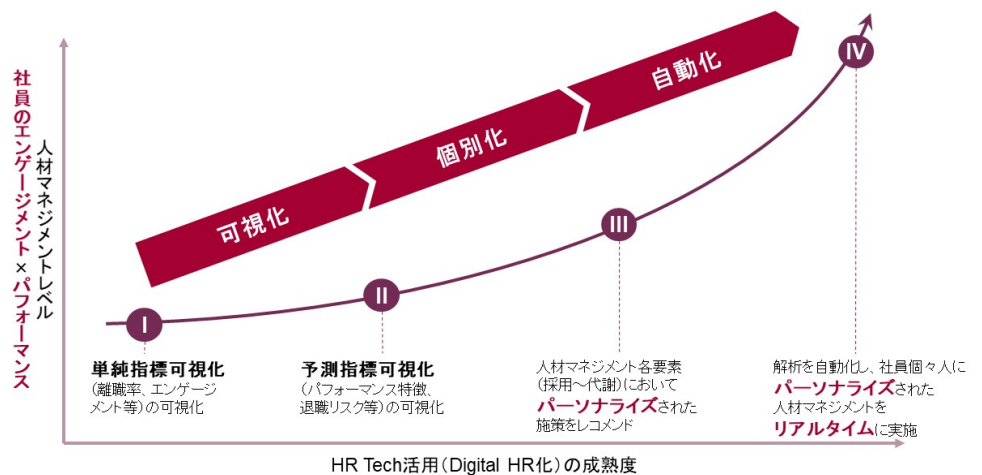
人材マネジメント・人事施策のデジタル化における具体的な姿や方法論については別な機会に順次

紹介していくが、ここでは特に Post コロナにおいて検討の前提となる 3 つのポイントについて触れておきたい。

● オンライン・オフラインの融合した従業員体験の構築

コロナ以前においても、すでにテレワークやオンライン面談は日常になりつつあったが、さらにそれが加速することで、従来のように既存の人材マネジメント施策においてオンラインを取り入れるという考え方ではなく、オンラインが基本であり、オフラインタッチポイント(リアルな接点)を要所で効果的に活用していくという考え方に切り替える必要がある。例えば、生産性の維持・向上に向けてパフォーマンス重視の評価になることは述べたが、Post コロナ下でそれを実現するには、KGI と KPI を定義するとともに、リアルタイムにプロセスを追い、それらを積分的に累積していく必要がある。Post コロナに限らず社外人材とのコワークが常態となる人材マネジメント 3.0 の状態において、リアルタイム性を担保するにはオンラインコミュニケーションが基本となることは必然といえるだろう。そういった際に、働き方だけでなく、採用・評価・教育・配置等とい

【図表 6: Digital HR の成熟度】



った従業員体験をオンラインベースで最適化していくことが前提になると考えられる。

- **動的データの活用高度化**

上記のように人材マネジメントがオンラインベースに移行していくことで、どうしてもビックデータになりえなかった人事領域においても、行動データを膨大に獲得できることになる。人事においてデータ活用を先導していた企業群は、すでに複数の実証を終え実装段階に移りつつあるが、そういった先進的な企業であっても、これまではいわゆる静的なデータ(属性、経歴、評価等)の活用が主流であり、リアルタイム性の高い動的なデータ(行動、チャット等)は獲得方法や活用方法を模索している段階であった。しかし Post コロナにおいてはその獲得が加速することで、「(時間・場所・パフォーマンス別の)働き方」や「(所属を問わない)社員のネットワーク」等、これまで概念的に捉えていた情報を可視化することが可能になる。これらを通じ、これまでの静的な属性データでのハイパーフォーマー分析をアップデートすることや、組織カルチャーといった定性・臍げな情報も定量・可視化することで、Post コロナにおける事業再編や再配置等に活用していくことが可能と考えられる。もちろん一般的なマーケティング同様、動的データを獲得することで先述した従業員体験の最適化を高速回転させることも忘れてはならない。

- **自社のデータマネジメントポリシーの明確化**

Post コロナに限らず昨今特に重要なポイントであるが、データを獲得・活用していく上で、従業員をはじめとした関係者との信頼関係を構築・継続することは必須といえる。先述したようにすでに自社において人事データの活用を実装している企業群は、自社オリジナルの人事データガイドラインやデータマネジメントポリシーを策定、従業員に公開している。人事としての倫理観を示す上でも、また従業員体験構築のスタートとしても、未整備の企業にとっては急務といえるだろう。

(3) 人事機能としてのミッション・役割の再定義

人材区分の明確化やデジタル化・データ活用の高度化を実践していくには、人事として意思決定を高度化・効率化していくことが不可欠であり、そのためにも人事機能のミッションや役割・スキルの再定義が進むことが想定される。

- **持続的にイノベーションを生み出し続ける組織構築がミッションの最上位概念に**

組織・人事戦略は経営・事業戦略に基づく、ということはもちろん変わらないが、それでは人事は戦略に最適な人事施策を打ち出すことのみがミッションなのだろうか。コロナの影響も踏まえ「サバイバル&サステナブル」実現の必要性は先述したが、人事の本質的なミッションは持続可能な企業・組織、それもイノベーションを生み出し続ける企業・組織を創ることにあると考える。つまり戦略に従うだけでなく、いかなる外的変化に対しても最適な戦略を構築できる経営人材や組織を構築しておくことで、企業としてレジリエントな状態を創ること、これが Post コロナにおける人事ミッションの最上位概念になると考えられる。そのミッションに添えていく上で必要なことは、自律した個人を育成すると同時に、組織として多様な領域に強みをもった人材ポートフォリオを構築すること、そういった多様な人材をマネジメントできるだけの柔軟性の高い仕組みを構築していくことである。もちろん直近の事業戦略に基づいた人事施策を打ち出すことも必要であるが、事業戦略の時間軸を超えた目線での組織・人材開発の打ち手が長期的に企業・組織が生き残る分水嶺になると想定される。

- **HR ビジネスパートナー機能の高度化**

HR ビジネスパートナー(以下、BP)自体はすでに多くの企業で導入されているが、先述した人材区分の多様化やその明確化に伴い、要求される機能が高度化することが想定される。これまでの主に大企業にお

ける BP は、全社画一的な人事ではなく、事業部ごとの事業戦略に最適な人事戦略の策定がミッションであり、その事業に関わる職種や階層ごとに人材マネジメント施策を打ち出していたが、ここに新たに先述したような多様な人材区分ごとのマネジメントも要求されることになる。事業部単位の BP を増員するのか、事業部横断でそういったフリーランスやプロ人材のマネジメントをしていくかは、企業規模や事業戦略の違いにもよるが、いずれにせよ BP 機能の高度化、ひいては人事機能全体としてはさらに分散化することが想定される。

- **人事におけるデジタル機能の強化**

デジタル・データ活用の高度化においても述べたように、オンラインとオフラインの境界が人材マネジメントにおいてもなくなること、それと同時に獲得される膨大なデータを活用して施策を打ち出していくためには人事におけるデジタル機能を強化していく必要がある。ただし、なにも人事部員全員がデータサイエンティストを目指したり、テクノロジーに精通したりする必要はなく、現行のテクノロジーやデータアナリティクスにはどのような手法があり、どのようなことまでを実現できるのか、という知見をベースに、いかにして従業員体験を高められるか、人事の意思決定を高度化できるか、ということを企画できるようになることの方が重要である。現時点でも多くの企業がすでに人事部内にデジタル基軸で人事施策を企画する機能を設置しているが、そういった組織の組成や役割の明確化は、今後さらに進むものと考えられる。

5. おわりに

コロナがいつ終息するかは、現状(2020年5月時点)まだ予測すること自体が難しいといえる。今回紹介した、取り組むべき具体的な人事施策や、施策を着実に遂行するための前提となる人事部門自身で取り組むべき3つのことは、すぐに効果の出るものではなく、着手してから効果が出るまでのタイムラグがどうしても発生してしまう。そういった取り組みであるからこそ早期の着手が必要となるため、自社にとって必要だと考えられるものからぜひとも着手してほしい。

— ご利用に際して —

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。