



# これからの働き方と Tips for 人事マネジメント

January 2023

# 始めに

コロナで滞った2年が過ぎ、ようやくコロナ前の生活を取り戻したようにも見えます。しかし、コロナ禍で起こった変化は、私たちの中に既に居座っており、私達を取り巻く環境への新たな変化の嵐と相まって、人事マネジメントへの挑戦となっていることは間違いないでしょう。

このようなチャレンジな環境下において、人的資源をどのように位置づけるか、どのように人をマネジメントしていくか、また、未来を見据え、**どのような人事エリアを強化していくべきか**は、企業規模に関わらず多くの企業にとっての大きな課題だと思われます。



# 目次

- 2022のトレンドとこれから
- コロナとテレワーク
- これからの働き方と人事の目指すもの



# 2022のトレンドとこれから

始めに、組織人事マネジメント分野での先進国である米国、におけるリーダーと言える **SHRM が選んだトレンド**をご紹介します。

SHRM (Society for HR Management 米国人材マネジメント協会) は専門的な人材会員協会 専門職としての HR の役割を促進し、メンバーに教育、認定、ネットワークを提供すると同時に、労務管理に関連する問題を提起しています

# SHRM の選んだ 2022年 人事のキートレンド

Source: <https://blog.shrm.org/blog/the-12-biggest-hr-trends-in-2022>



- テレワーク 規定の導入
- 「ピープル ファースト」への移行
- ソーシャルメディアとブランド認知度の優先
- 育児ベネフィット
- 競争に打ち勝つための社員再教育
- 社員のニーズの傾聴
- ソフトスキルに基づいた採用
- DEI の職場の企業文化への導入
- 優秀な人材の採用・リテンション
- 信頼の文化

Cooperante, Inc. 2023

- Adopt Remote Work Policies
- Shift Toward a People-First Culture
- Prioritize Social Media and Brand Awareness
- Offer Child Care Benefits
- Retrain Employees to Overcome Competition
- Listen to Employees' Needs
- Hire Based on Soft Skills
- Introduce DEI Into the Workplace Culture
- Demand to Hire and Attract Great Talent
- Retain Valuable Employees
- Transition Into a Culture of Trust

By [Brett Farmiloe](#) on June 27, 2022

Note: Item that appears irrelevant in Japan is removed.

# SHRM の選んだトレンドの中で、日本で今注目したい項目

- テレワーク

オフィスでの勤務を好む社員もいる一方で、この2年間で、在宅勤務の方が心地よくて効率がよいと感じている社員が増えました。

企業にとっては、このレベルの**働き方の柔軟性を提供**できなければ、人材を惹きつけ、維持し、エンゲージメントを高めることは難しいでしょう。

- People First の文化と社員ニーズの傾聴

**組織が人を第一に考える文化へと移行し続け、それをビジネスの優先事項にすること**

ビジネスのあらゆる側面が変化し続ける中で、組織で真の価値を提供するべく、目的のある体験を作り出し、社員がその体験を通しての発信、やり取りが意味を持つようになること

つまり、社員の声に積極的に耳を傾け、**彼らのニーズや懸念を理解すべく**「適切な質問をし、仕事や職業に対する情熱を再燃させる」方法を見つける必要があります。

- 育児ベネフィット

育児ベネフィットが不十分であれば、現在子育てに関わる社員だけでなく、長期的に社員全体の生産性を低下させ、企業に直接影響を与えることになるでしょう。

「育児フィットの提供は、人的資本への投資に対して最高のリターンをもたらす」ことが証明されており、企業の競争力を高めながら、社員への重要な支援となります。

# コロナと テレワーク

上述の3つの項目は、どれも示唆を与えてくれるものと考えられますが、今回はこの中から、テレワークを中心に考えてみます

# テレワーク導入の功罪

コロナへの危機対応策として多くの企業に導入されたテレワークですが、その後も、通常の雇用条件（ベネフィット）として定着している企業が多くみられます。

その効用は柔軟な働き方へのツールとして位置づけられ、今や無視できない状況にありますが、一方では企業のマネジメントからは課題も挙げられています。

## テレワークの Strength

- 社員一人一人の育児・介護といった private life に対応
- 高年齢の社員など、人生のステージに合った働き方、を可能にする

## テレワークの Weakness

- 生産性の低下 緩すぎる働き方
- コミュニケーション不足
- 情報伝達の低下
- 社員（特に新入社員）教育・育成の困難さ
- 人事評価の難しさ



# これからの働き方と人事が目指すもの

上述の **テレワークにおける課題**は、どれも人事の  
悩みに重なっているようです

今後の人口減少に伴う労働力の減少や労働人口  
の高齢化をにらんだ人事の方向性を考える上で、  
一石を投じてくれているようにも見えないでしょうか

テレワークから発した

# 「古くて新しい」課題とチェックリスト

簡単に✓してみよう。

## コミュニケーション:

- タイミングを逃さず、要点を絞った報連相ができていますか？
- 環境は整っているか？
- 相手に真意が伝わるコミュニケーションができていますか？



## 情報伝達:

- 十分な情報を的確に伝えられているか？
- 社員にきちんと伝わっているか？



## 社員育成・教育:

- 対象者が理解しやすい・学びたいと感じる方法で、的確な指導ができていますか？
- ツールは効果的か？



## 生産性:

- エンゲージメントは高いか？
- ぶら下がり社員を減らすための施策は機能しているか？
- 甘辛両方の施策ができていますか？
- テレワークのガイドラインは明確か？



## 人事評価:

- テレワーク時においても、公正な評価ができる評価の枠組み・仕組みがあるか？
- 上手く運用ができていますか？
- 評価は十分に機能しているか？

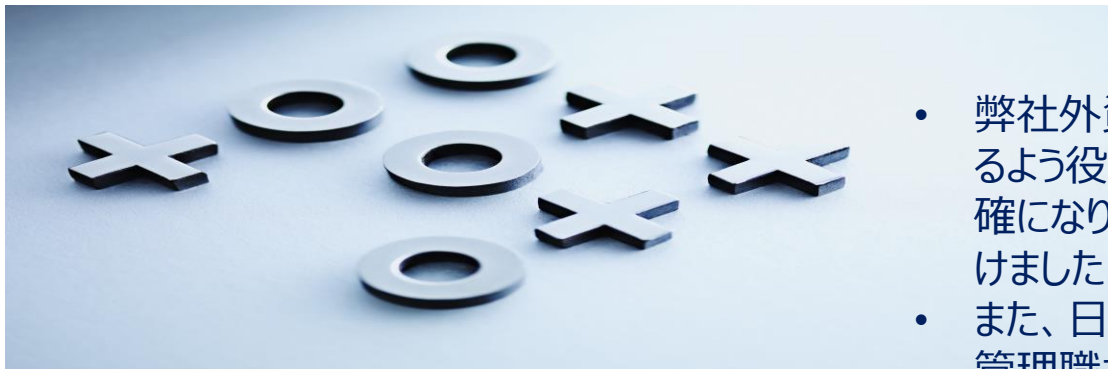


# チェックの結果はいかがでしたか？

テレワーク活用にも求められる「古くて新しい課題」はこれからの人事マネジメントにとっても有効な示唆・tips になると考えます。

日本を代表する電機メーカーが世界全体で30万人の社員のジョブ型人事制度への移行というニュースがありましたが、コロナ・テレワークの直の影響とは言えないものの、着実に従来型であるメンバーシップ型人事制度は減少していると言えましょう。

「職務等級制度の実施企業は2013年に比べてほぼ倍増  
役割等級制度の実施企業は初めて3割に到達」 (2018年労務行政研究所調査より)



- 弊社外資系クライアントA社では、People First を掲げ、多様性にも対応できるように役割等級制度の明確化と共に評価制度を変更。評価の枠組みがより明確になり、テレワーク下の評価にも躓くことなく、柔軟性を持った雇用への道も開けました。
- また、日系B社では評価制度見直しにより、制度変更は無しとしましたが、中間管理職からのインプットを重視し運用プロセスの見直し・明確化につながりました。

# 終わりに

2000年代に入り、組織・人事マネジメントにおいて「エンゲージメント」がキーワードとして取り上げられるようになりました。

日本でも以前より当事者意識・巻き込みといった言葉で表現されており、必ずしも新しい考え方、ではないかもしれません。

しかしながら、このエンゲージメントを単にキーワードとして唱えるだけではなく、どうしたら**自社にとってのエンゲージメント**を高めることができるのか、どのように**実務としての運用**で後押しできるのか、か理論の浸透には不可欠でしょう。

経営学の「不易流行」は実務と学術の共創だと言われます。

即ち、どんなにすばらしい施策も運用が出来なければ実がならず、また逆も真なりと言えましょう。

弊社でも不易流行を信条の一つにしています。

皆様の会社にとって本当に必要なことは何ですか？ 一緒にお手伝い致します。



Web site お問い合わせページ <https://www.cooperante.co.jp/en/inquiry-2/>よりご連絡ください。

弊社担当よりお返事させていただきます。

