

テレワーク時代の新しいパフォーマンス・マネジメント

日本総合研究所リサーチ・コンサルティング部門プリンシパル

林 浩二
はやし こうじ



テレワーク時代のマネジメント

コロナ禍の中、この1年でテレワークが急速に普及・定着した。同時に、社内のコミュニケーションのあり方も大きく変容した。例えば、かつては「会議」といえば関係者が指定された場所に一堂に会して対面で開催することが当たり前であったが、今やオンライン形式の会議が日常的なビジネスシーンとして定着しつつある。

こうした時代に求められるマネジメントとは、「Face-to-Face」のコミュニケーションを前提としない中で、いかに従業員を動機付け、組織のパフォーマンスを高めるか」ということに尽きる。テレワーク時代に適合した新しいパフォーマンス・マネジメントのあり方を早急に確立しなければならない。

行動観察を前提としない マネジメントへ

現在、殆どの企業では、成果評価と行動（能力・勤務態度）評価を組み合わせる人事評価を行っている。成果とは仕事の結果（アウトカム）であり、行動とは結果に至るまでの過程（プロセス）である。

しかし、過程（プロセス）の評価は、テレワークが常態化した時代とは相いれない。行動評価は、上司が部下の職務行動を常時観察していることを前提としているからである。テレワーク時代には、「上司が部下の仕事ぶりを観察していること」を前提としない評価手法が求められる。結果として、ホワイトカラーのパフォーマンス評価は、「真面目に取り組んでいたか」「ガッツがあったか」「円滑に

折衝調整していたか」というような仕事の過程（プロセス）ではなく、結果（アウトカム）中心にシフトしていかざるを得ない。

成果評価の課題とジョブの明確化

プロセスではなくアウトカムを重視した評価を行う前提として、社員に求める「アウトカム」の中身を明確にする必要がある。しかし、日本企業では、目標管理において設定される目標が曖昧で抽象的な場合が多く、期中の進捗管理やフィードバックも不十分である。これではアウトカムを中心に据えたパフォーマンス・マネジメントは難しい（図表1）。

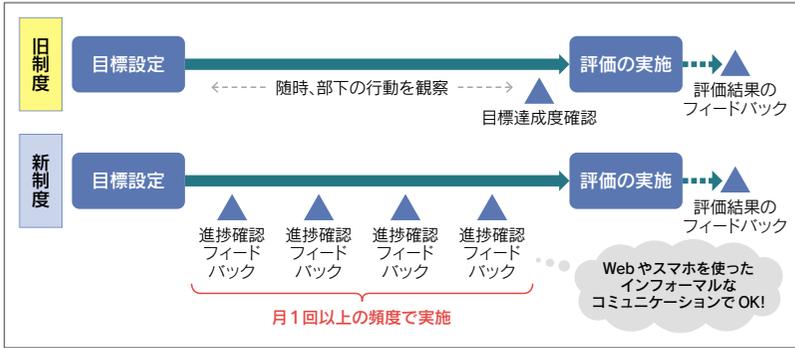
その原因の1つとして、「以心伝心のマネジメント」のもと、これまで個々の社員のジョブ（職務内容と職責）を曖昧にしてきたことが挙げられる。成果重視のパフォーマンス・

エンゲージメントを高めてウィズコロナ時代を乗り越え、Society 5.0の実現を目指す

図表1 成果評価の課題

項目	多くの企業でみられる課題
目標の内容	✓ 大雑把で抽象的な場合が多い。 ✓ 目標管理シートに毎年同じ目標をコピー&ペーストする部下とそれを容認する上司。
目標の難度	✓ 本人の資格等級に応じた適正な難度の目標が設定されない。 ✓ 達成可能な目標ばかりが設定され、ストレッチ目標が設定されにくい。
フィードバック	✓ 評価結果(記号)を伝えるだけのフィードバック。 ✓ そもそも明確なフィードバックが行われない場合もある。

図表2 丁寧な進捗管理とフィードバック



新しいパフォーマンス・マネジメントの実践

日本経済新聞社グループの金融情報サービス会社QUICKでは、コロナ禍に対応し、

マネジメントにおいて決定的に重要になるのは、「社員一人ひとりの目標や期待貢献の明確化」である。社員のジョブが曖昧なままでは、これはおぼつかない。

テレワークやローテーション勤務など新しい働き方を進んで取り入れるとともに、人事評価の仕組みの刷新を進めている。

ここでは、QUICKの取り組みをもとに、ホワイトカラーの新しいパフォーマンス・マネジメントのあり方を検討してみたい。

(1) 職務記述書の作成

同社がまず取り組んだのは、職務記述書(Job Description)の作成である。職務記述書とは、社内の仕事の洗い出しを行

って職務内容や職責、必要とされる能力・経験などを整理したもので、欧米諸国を始めとしてジョブ型雇用を採用する企業では一般的である。

職務記述書を整備することで、これまで曖昧になりがちだった社員一人ひとりのジョブ(職務内容と職責)を明確化し、経営方針に即した適正な目標設定を促すことが出来る。

(2) 丁寧な進捗管理とフィードバック

テレワーク時代の「行動観察を前提としないマネジメント」においてもなお、上司と部下のコミュニケーションの重要性は失われない。仕事のアウトカムをきめ細かく明示すればするほど、状況変化に応じた軌道修正の必要性も高まるからである。仕事の進捗状況を頻繁にチェックし、部下に対する丁寧なフィードバックを通じた軌道修正の指示が欠かせない。

そこで、QUICKでは、月1回以上の頻度で上司・部下がコミュニ

ケーションをとり、進捗確認を行うことをルール化した。同時に、この取り組みが現場の過剰負荷に繋がらないよう、進捗確認の方法は対面による「面談」に限らず、オンライン方式など現場の実情に即したインフォーマルなやり方で構わないこととした。小まめな進捗確認とフィードバックを繰り返すことで、期末になって上司・部下の間で成果達成度に関する認識の齟齬が生じることを防止する狙いもある(図表2)。

ポストコロナ時代を見据えた取り組み

テレワーク時代には、結果(アウトカム)を重視したパフォーマンス・マネジメントが求められる。しかし、これは必ずしも「結果だけが全て」のドライな成果主義への転換を意味するわけではない。職務内容や求められる「成果」の中身を明確化し、丁寧な進捗管理とフィードバックを行いながら、部下を目標達成に導くきめ細かなマネジメントが求められる。

さらに、テレワーク時代の管理職には、部下の過労防止やメンタルヘルスケアなど様々な役割が期待される。管理職に求められる役割が変質してきており、あるべき管理職像の再定義とその登用要件の見直しも欠かせない。ポストコロナ時代はプレコロナ時代への単

純回帰ではなく、コロナ禍の経験を踏まえた新しい時代になるに違いない。ポストコロナ時代を見据えて、人事労務管理のあり方全体を見直す必要があるのではないか。