

テレワーク時代のマネジメント

テレワークが急速に浸透するなかで、多くの人がテレワークで働くことに手応えを感じるようになった。しかし一方で、不安を抱え続けている問題が「人事評価」であろう。例えば、パーソルプロセス&テクノロジー社が2020年11月に実施した調査によれば、「自分の評価が正当にされているか、不安」と回答した一般社員は約40%を占めている。しかし、管理者側も同じ不安を抱えており、約50%以上が「部下の評価が正しく行えているのか、不安」と回答している。

テレワークでは、管理者もスタッフも異なる場所で仕事に従事しているため、評価する側(管理者)もされる側(社員)も評価に必要な情報が乏しく、結果として人事評価そのものへの不安、不満が生じていると言える。その不安や不満の真因は、仕事ぶりが取り組む姿勢や工夫などの「プロセス評価」が難しいことに起因する。特に、仕事に取り組んだ結果としての業

九州大学大学院人間環境学研究院 准教授 池田 浩

績や目標達成度などの客観的な指標で仕事の出来映えが可視化しにくい特性を持つ仕事ほど、評価が難しくなることは想像に難くない。さらには、仕事ぶりが見えないと、特定の側面で良い印象を持つと別の側面もそれに影響されて良い印象を抱くようになるハロー効果をはじめとして、性別や年齢、

人事評価に効果的な相互交流

内容が曖昧であることからテレワークで混乱や戸惑いが生じたことも事実である。それに対して、ジョブ型は、特定の職務の内容と範囲が職務記述書(ジョブ・ディスクリプション)によって定義されるため、たとえテレワークか否かに関わらず、働く人にとっては明確で分かりやすい。

しかし、ジョブ型の人事制度には副作用が生じる恐れがあることにも留意すべきである。それは、職務の内容と範囲が明確に定められるため、その仕事以外や、同僚

への協力、助け合いや支え合いが構造的に疎かになってしまうことである。実は、米国では古くから職務記述書が導入されていた。しかし、その一方で、米国の研究者は、1980年代に高度経済成長を迎え、「Japan as No.1」としてもはやされた日本の経営に注目し、そして日本企業の成員間の協力関係の強さを説明するものとして、役割を超えた取り組みを意味する「組織市民行動」(役割外行動)が重要性を持つものとして注目されるようになった。ジョブ型に移行したとしても、我が国の強みである役割を超えた活動や協力関係を損なわないようにしたい。

第2は、テレワークで働く人の

属性などに影響されるアンコンシヤス・バイアス(非意識な評価の歪み)などが生じやすくなることに細心の注意を払う必要がある。そのため、テレワークでは果たして人事評価は十分に機能するのか、という意見も生まれかねない。こうした動向を追い風に、昨今、メンバーシップ型から「ジョブ型」に人事制度を見直す企業も多い。これまでの我が国は、新卒一括採用で労働力を確保し、その働き手に仕事をつけるメンバーシップ型が主流であった。しかし、職務の

ある。仮に、「賃金に格差をつける」ものであるとすれば、限られた情報しか得られないテレワーク環境で完璧な評価を行うことは難しく、評価者も被評価者も納得感を得るのは容易ではない。むしろ、評価の主たる目的は、PDCAサイクルを回しながら、自身の仕事とその意義を意識化し、そして仕事の取り組みの成果と成長を振り返る機会と捉えるべきである。むしろ、そのためには評価面談において、管理者と従業員との綿密なコミュニケーションが不可欠である。

第3は、管理者とスタッフとの相互信頼の形成に留意する必要がある。第7回において、テレワークでは管理者とスタッフとの「信頼のらせん関係」を作ることの重要性を主張した。特にその信頼のらせん関係が問われるのが人事評価であろう。相互に信頼があれば、管理者による評価結果やそのフィードバックをスタッフは前向きかつ未来志向的に受け止めることができるが、それが十分になければ、自信と意欲を損なう危険性を持つ。

テレワーク環境で人事評価をうまく回すためには、管理者とスタッフとの意識的な相互交流が重要になると言えるだろう。