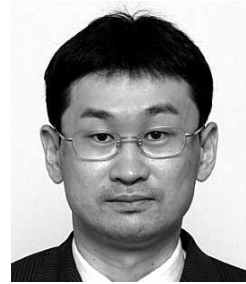


コロナ禍から考える これからの人材・組織マネジメント

林 浩 二

(株式会社日本総合研究所)
リサーチ・コンサルティング部門プリンシパル



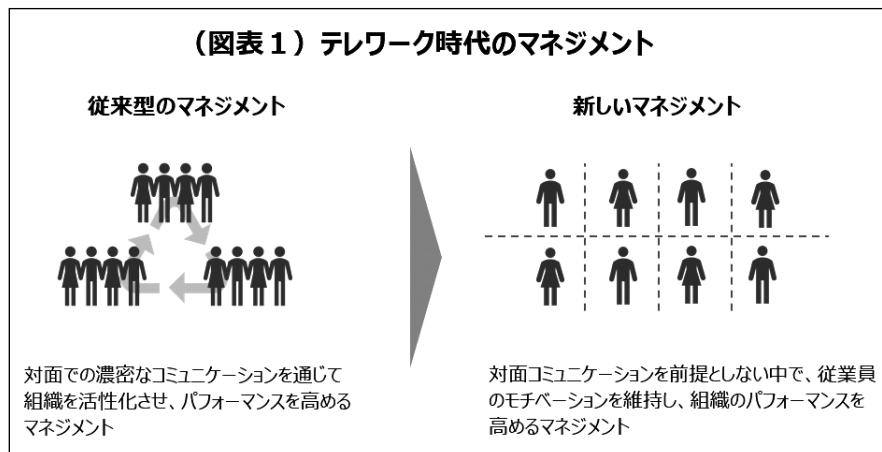
1. はじめに

新型コロナウイルス感染症の流行により、この1年で日常生活や仕事の進め方が大きく様変わりした。ホワイトカラーの働き方に着目すると、多くの企業でテレワークやオンライン会議が常態化したことによる影響が大きい。

感染拡大の第一波に伴う緊急事態宣言が解除されたのち、テレワークから通常の出社勤務に戻したものの、その後の第二波、第三波を受けて再びテレワークに軸足を戻す企業もあるようだ。この間の経験を通じて、今やオンライン会議はもちろん、これまでは殆ど見られなかったオンライン形式の営業往訪等も決して珍しいことではなくなった。

テレワーク時代に求められるマネジメントの本質は、「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づけ、組織のパフォーマンスを高めるか」ということに尽きる(図表1)。この

ような時代にあって、企業の人事管理や組織の在り方はどのような変容を迫られるのだろうか。本稿では、コロナ禍中、さらにはその先のポスト・コロナ時代を展望しながら、人材や組織のマネジメントに関する課題を考えてみたい。



2. これからの人材マネジメント

(1) パフォーマンス・マネジメントの現状

ほとんどの企業では、成果と行動(能力・勤務態度)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。会社によっては、行動評価を能力評価や勤務態度評価で置き換える場合もあるが、結果(アウトカム)と過程(プロセス)の組み合わせで評価を行うこと自体は変わらない。

仕事のやり方が間違っていなければ中長期的には必ず結果がついてくるため、長い目で見ると成果評価と行動評価は一致する。しかし、短期的には「行動は問題なかったが、あいにく成果につながらなかった」「行動は拙かったが、たまたま運良く成果が出た」というようなケースがあり得る。多くの企業では、結果(アウトカム)と過程(プロセス)の両方を社員の「パフォーマンス」と捉え、両者をバランスさせることで人事評価の妥当性を確保しようとしているのである(図表2)。

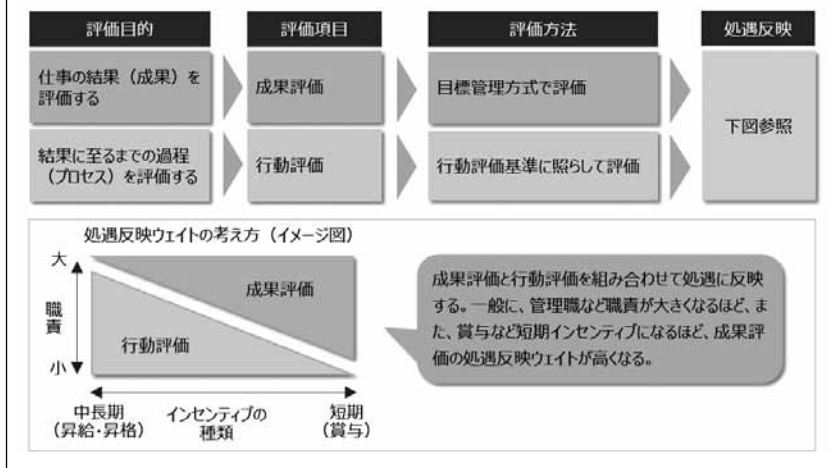
(2) 行動観察を前提としないマネジメントへ

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容れない。行動評

価値は、上司が部下の職務行動を日々観察していることを前提としているからである。ICTを活用して部下の仕事ぶりを常時監視することは技術的には可能かもしれないが、そのようなマネジメントは部下のモチベーションを下げてしまう。

ポスト・コロナ時代には、「上司が部下の仕事ぶりを常時観察していること」を前提としないマネジメントが求められるのである。結果として、ホワイトカラーのパフォーマンス評価は、「熱心に取り組んでいたか」「ガッツがあったか」「協調性が十分だったか」などの仕事の過程（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。

(図表2) 多くの企業で見られる人事評価の枠組み



(3) 職務内容と職責の明確化

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、社員に求められる「アウトカム」の中身をこれまで以上に明確にする必要がある。となく日本企業では、部下に求める仕事のアウトカムを明確にしないまま、「以心伝心によるマネジメント」を続けてきたケースが少なくない。目標管理において設定される目標もあいまいな場合が多く、毎年同じ目標をコピー&ペーストして目標管理シートを埋めている社員（さらにはそれを容認する上司）すら存在する。これに対し、ポスト・コロナ時代のパフォーマンス・マネジメントでは、タスクベースできめ細かなゴール・セッティングを行うことが求められる。しかし、社員のジョブ（職務内容や職責）

が曖昧なままでは、これは難しい。そこで、ジョブの明確化に向けて、職務記述書（図表3参照）を作成することが対応策となり得る。職務記述書とは、個々の社員の職務内容や職責、必要とされる能力・経験等を整理したもので、欧米諸国を始めとして「ジョブ型」の雇用管理を採用する企業では一般的である。

「ジョブ型」というと、職務給や職務等級制度などの人事処遇制度を想起するかもしれない。しかし、「テレワークを機能させるためには職務給への転換が不可欠」というのは少々論理が飛躍しており、まずは社員の職務内容や職責を明確化するための取り組みを先行させるべきである。職務給（職務等級制度）など人事処遇制度面

(図表3) 職務記述書の例

基本事項	
コード番号：****	役職名：教育研修マネジャー
職務等級：グレード15	組織：人事部
報酬区分：年俸制	上位役職者：人事部長
職務内容	
<ul style="list-style-type: none"> 従業員の成長を支援し、動機付けを行い、定着促進を図るための教育研修に関する計画策定及び実施統括を行う。 アジア太平洋地域における教育研修効果の測定と評価を行う。 	
職責	
<ul style="list-style-type: none"> アジア太平洋地域において、20～30名程度の教育担当スタッフを統括し、その採用、育成及び人事評価を行う。 全部署のマネジャーと協議し、人材育成ニーズを把握し、課題解決に向けた教育訓練計画を作成する。 能力開発計画の策定と実行を統括し、社外の教育ベンダーが提供する教育研修プログラムの分析・評価並びに教育研修効果の測定を行う。 管理職育成プランの策定と実行を統括し、上級幹部候補者の定着を促進するとともに、リーダーシップの発揮を支援する。 	
必要な能力と経験	
教育 ・ 学士号（必須）、修士号（望ましい） 経験 ・ 人事実務（8年以上） - 教育訓練ニーズの評価と計画の策定・実行 - 教育訓練の効果測定 - 組織開発に関する実務経験があることが望ましい ITスキル ・ エクセル、パワーポイント、ワード（すべて中級レベル以上）	コンピテンシー ・ 周囲への共感能力、簡潔で的確なコミュニケーションスキル ・ タイムマネジメントとリスクマネジメントの能力 ・ 人的ネットワークの構築能力 その他 ・ 海外出張あり ・ 勤務時間がシフトする場合あり

での「ジョブ型」の導入については、我が国の雇用慣行や労働市場の変容等を踏まえて検討する、という漸進的な発想に基づく対応で差し支えないだろう。

(4) きめ細かな進捗管理

職務内容・職責の明確化に加えてもう一つの重要な点は、「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ということである。

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。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。これは必ずしも対面形式の面談である必要はなく、オンライン形式

(図表4) 新しいパフォーマンス・マネジメント

	評価体系	目標の設定	目標の内容	フィードバック
プレ・コロナ時代	成果+行動(能力・態度)	1年または半年に1回	あいまいな場合が多い	評価結果の通知に合わせて実施
ポスト・コロナ時代	成果中心	機動的に設定・修正	タスクベースで明確化	期中であっても、小まめに実施

形式の面談やスマートフォンのアプリを使ったインフォーマルなコミュニケーションで構わない。

形式はともかく、これまでのような年一回あるいは半年に一回の

面談ではなく、小まめなアウトカムの確認とフィードバックが重要になるのである(図表4)。

3. これからの組織マネジメント

テレワーク時代にあって組織の持続的発展を実現するためには、社員個人にフォーカスした「人材マネジメント」の視点だけでなく、組織全体をターゲットとした「組織マネジメント」の観点からの検討も必要である。

そこで次に、ポスト・コロナ時代の組織マネジメントの在り方について展望してみたい。

(1) 組織の一体感・団結力の弱体化

プレ・コロナ時代には、対面での濃密なコミュニケーションを通じて組織を活性化させ、組織全体のパフォーマンスを高めるマネジメントが求められた。そのためには、狭義の「仕事」だけでなく、職場の懇親会、飲み会(飲みニケーション)、社員旅行などのソーシャル・イベント等を効果的に活用することも重要になる。職場内外におけるきめ細かなコミュニケーションを通じてメンバーを動機づけ、組織へのエンゲージメントを高めることができるマネージャーが高く評価されてきたのである。

これに対し、コロナ禍の現在では、社員一同がオフィスに揃う機会は少なくなり、懇親会、飲み会等のソーシャル・イベントについては、開催そのものが困難である。先に述べたとおり、オンライン・コミュニケーションを充実させることで、職務上のパフォーマンス・マネジメントを行うことは可能であるが、メンバーのエモーショナルな(心情的な)部分に働きかけるには、やはり対面の方が優れている。特に、日本の場合、社員の個人プレーではなく組織一丸となったチームプレーを強みとする企業が少なくないため、「組織の一体感・団結力」が弱体化することは、日本の企業組織にとって大きな脅威となり得る。

(2) 閉じた組織と開かれた組織

しかし、「一体感・団結力に優れた組織」とは、裏返して言えば、閉鎖的で同質なメンバーから構成される組織である。コロナ禍の中で、組織の一体感・団結力を得意とする旧来型のマネジメントに固執するのではなく、ポスト・コロナ時代を見据えた新しいタイプの開かれたマネジメントへの転換を模索すべきではないだろうか。

スタンフォード大学のグラノベッター(Granovetter)が提唱した「弱い絆の強さ(The Strength of Weak Ties)」という説によれば、真に有益な情報は緊密な人間関係からではなく、

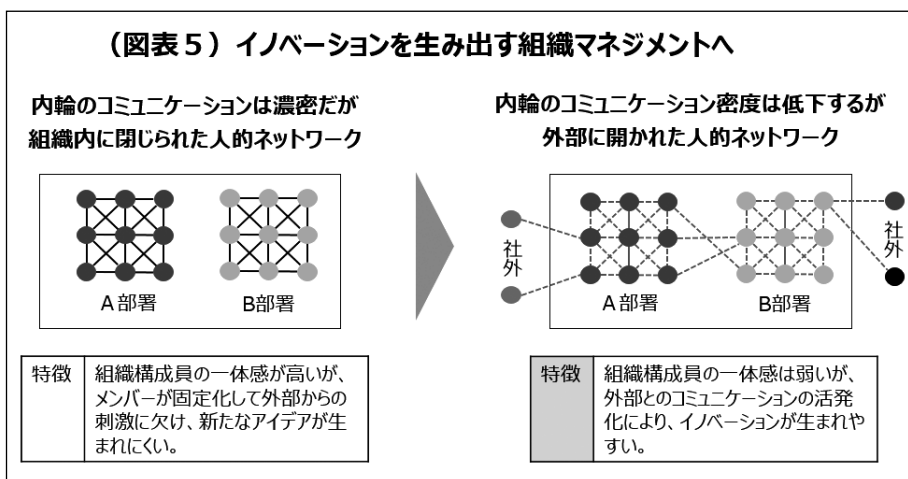
希薄な人間関係を通じてもたらされるという。家族や親友、職場の同僚など緊密な間柄の人は気心が知れている反面、その人が持っている情報はすでに自分も知っていることが多い。これに対し、たまにしか会わない知人の場合、保有する情報の重複が小さく、自分にとって新鮮な情報をもたらしてくれる可能性がある。新たな知見に基づくイノベーションを生み出すためには、閉じた組織内の「顔なじみのいつものメンバー」以外とのコミュニケーションを確保できるような、開かれた人的ネットワークに基づく組織を構築する必要がある。

(3) イノベーションを生み出す組織マネジメントへ

開かれた組織マネジメントを行うためのカギとなるのが、ICTである。本稿の冒頭で、コロナ禍の中でオンライン会議がすっかり定着してきたことを述べたが、これが一つの突破口になり得る。これまでであれば、スケジュール調整を行って物理的な場所（会議室）を確保し、参加者が決められた時間に決められた場所まで足を運ぶことで始めて会議の開催が可能であった。さらに、会議室の空間的な制約があるため、参加できる人数にも必ずから限界があった。

これに対し、オンライン形式の場合には、場所の制約を取り払うことができ、会場までの移動に要する時間も節約できる。このため、これまでは参加が難しかった人（社内他部署の人、地方拠点の人、場合によっては社外の人など）も気軽に会議に参加することが可能になる。こうした多様な人々が参加する会議は、旧来の組織メンバーにとっては、「顔なじみでない人が参加している」という意味で居心地の悪さを感じるかもしれない。しかし、組織外の参加者が会議に新たな視点・論点をもたらしてくれたり、議論を活性化してくれたりする効果が期待できる。

このように、プレ・コロナ時代に組織の一体感・団結力を向上させるために費やしていた労力を、組織外に開かれた人的ネットワークを構築することに注ぎ込むことで、新たな付加価値やイノベーションを創出できる可能性がある。同時に、職場のダイバーシティを推進し、「組織内部」の構成員についても多様性を確保することで、更なるシナジー（相乗効果）が期待できる。これがポスト・コロナ時代の組織マネジメントのあるべき姿ではないだろうか（図表5）。



4. おわりに

ポスト・コロナ時代の人材・組織マネジメントを考える際のカギとなるのは、社員同士のコミュニケーションの在り方である。

仕事ぶりが見えづらくなる中で、オンライン面談等のインフォーマルな手法を駆使して、上司・部下のコミュニケーションを活発化させる工夫が欠かせない。しかし、オンライン形式のコミュニケーションは完全ではなく、組織の一体感・団結心を高めるという観点からは弱点がある。この意味で、企業組織にとって大きな脅威が生じつつあるが、危機を逆手に取り、新しいタイプの組織への脱皮を試みてはいかがだろうか。

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、コロナ禍の経験を経た全く新しい時代になるに違いない。人や組織の問題に限らず、ポスト・コロナ時代を見据えて早急に取り組みを開始すべきである。