

オンラインセミナー『新型コロナで変わる経営～新たな価値創造へ～』

# ポスト・コロナ時代のパフォーマンス・マネジメント

2020年6月25日

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

# プログラム

開講のごあいさつ	16:00~16:05
第1部 中期的な展望 ポスト・コロナ時代の新しいパフォーマンス・マネジメント	16:05~16:25
第2部 当面の対応策 ウィズ・コロナ時代の人事評価・賞与をどうするか	16:25~16:45

---

# 第1部 中期的な展望

## ポスト・コロナ時代の新しいパフォーマンス・マネジメント

---

# 1. テレワークが変える新しい働き方

- テレワークの目的は、ワークライフバランスの追求から人との接触回避へ。
- 「新しい生活様式」(注) が定着したポスト・コロナの時代では…
  - 業務効率最大化のための「出社と在宅のベストミックス」が模索される。

テレワークの変遷

	主たる目的	出社と在宅勤務の関係
プレ・コロナ	ワークライフバランス実現のため	在社と在宅勤務の互換性の実現
コロナ渦中	人との接触回避のため	出社から在宅勤務へのシフト
ポスト・コロナ	業務効率最大化のため	出社と在社勤務のベストミックス

(注) 新しい生活様式・・・テレワークやローテーション勤務、オンライン会議など、働き方の新しいスタイルのこと。

## 2. 人事管理の変遷

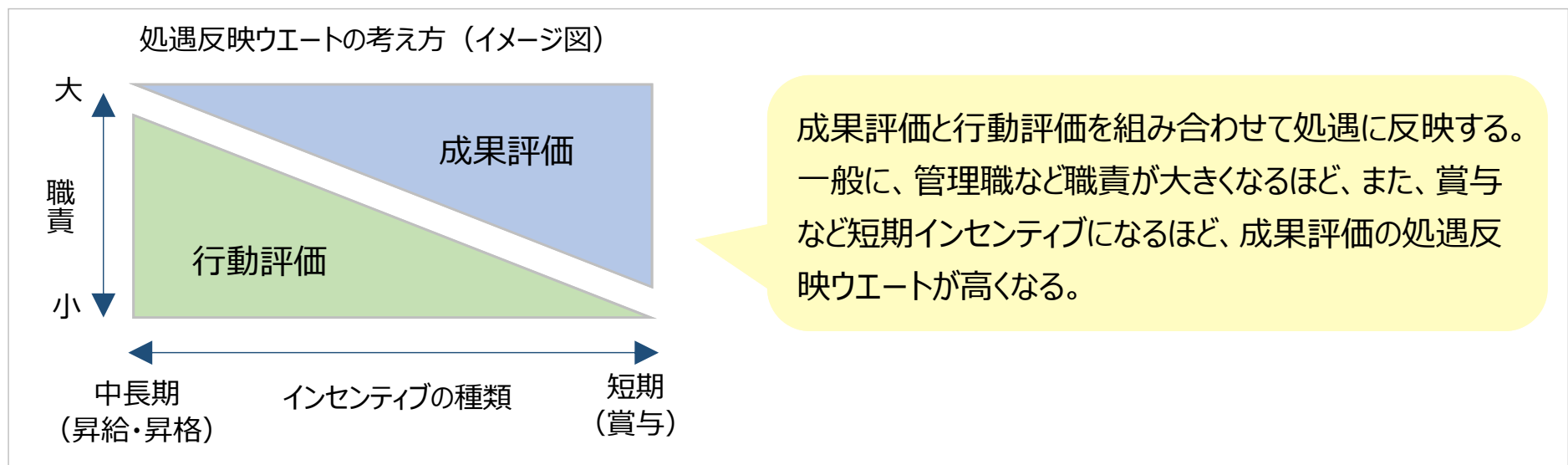
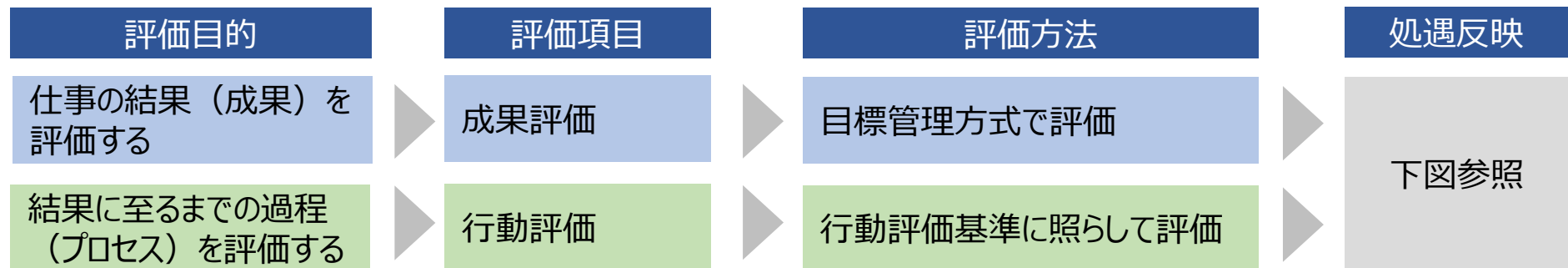
- ポスト・コロナ時代の展望に先立ち、わが国の人事管理の変遷を振り返る。
- バブル崩壊を経て、2000年代初頭は成果主義全盛の時代。
- 近年では、働きがい高め人材の定着促進を目指した人事管理への転換が進んでいる。

### 人事管理の変遷

	1990年-1995年	1995年-2000年	2000年-2005年	2005年-2010年	2010年-2015年	2015年-2020年	2020年-
時代背景	バブル崩壊 規制緩和推進	不良債権処理 アジア通貨危機 リストラ・希望退職募集	構造改革、規制改革 ニート、フリーター問題	リーマンショック 団塊世代退職	震災と復興 「アベノミクス」と景気回復	景気拡大 人手不足	ウイズ・コロナから ポスト・コロナへ
失業率	2~3%	3~4%	5%超	3~5%程度	5%→3%へ	2%台	?
人事管理のキーワード	年功賃金の見直し 年齢給の縮小・廃止	職能資格制度の見直し 自主的キャリア形成 コンピテンシー	成果主義全盛 ベアゼロ、定昇凍結 人件費の変動費化と非正規社員の増大	成果主義の見直し ワークライフバランス 60歳超の継続雇用	グローバル人材の育成 多様な正社員	働き方改革 同一労働同一賃金	新しいパフォーマンスマネジメント

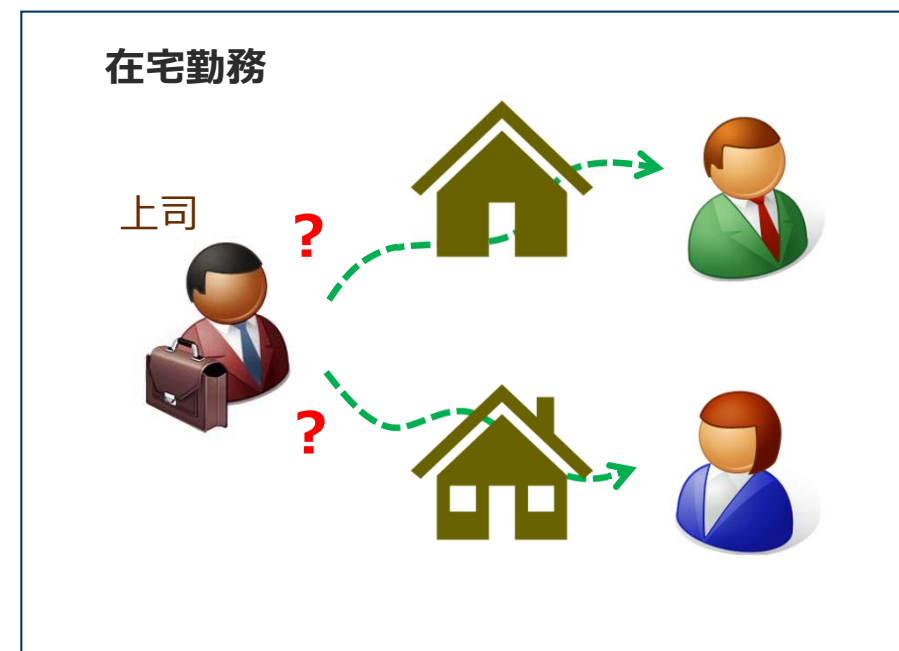
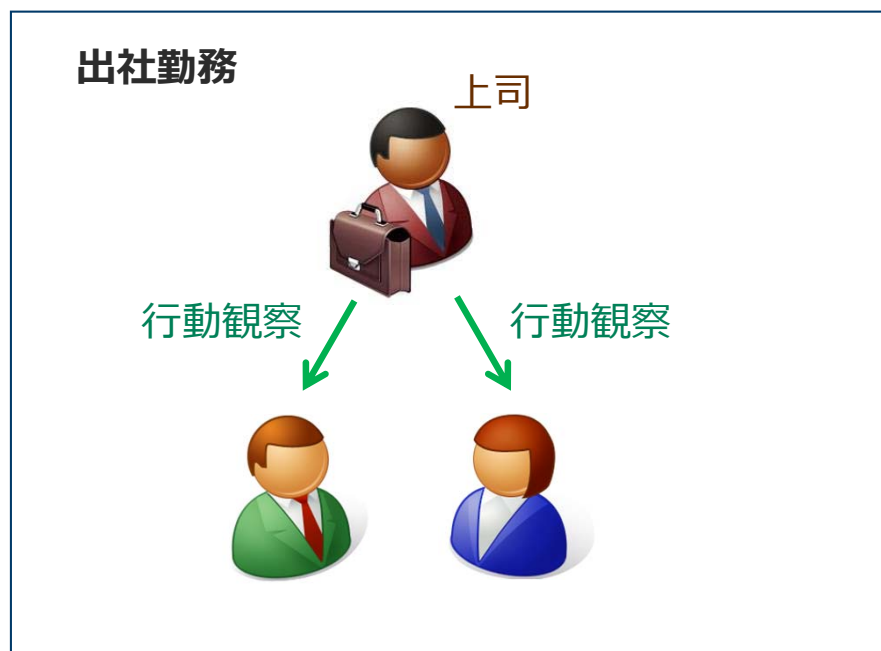
### 3. ホワイトカラーの人事評価

- 2000年代初頭の「行き過ぎた成果主義（結果主義）」への反省を踏まえ、現在、ほとんどの企業の人事評価は、「成果＋行動」の組み合わせ型になっている。



## 4. テレワークと行動評価

- テレワークでは、「上司が部下の仕事ぶりを日々観察していること」を前提としたマネジメントが成立しない。
- ICTを活用することで、在宅勤務の部下の行動を常時監視できる可能性はあるが…。
  - 「監視型マネジメント」への転換は時代に逆行し、部下のモチベーションを阻害する。



## 5. 成果評価の課題

- 一方、成果評価にも課題あり。
- 日本企業特有の「以心伝心のマネジメント」により、多くの企業において、部下に期待する仕事やその達成レベルを曖昧にしてきた。

### 日本企業で典型的にみられる成果評価の課題

	課題
目標の粒度	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 大雑把であいまいな場合が多い。</li> <li>✓ 目標管理シートに毎年同じ目標をコピーする部下や、それを容認する上司も。</li> </ul>
目標の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 目標 = 数字（数値目標）と捉える傾向あり。</li> <li>✓ 定性的な目標について、達成イメージを上司・部下が十分共有できていない。</li> </ul>
フィードバック	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 育成よりも評価の納得感を重視。（評価結果（記号）を伝えるだけのフィードバック）</li> <li>✓ そもそも明確なフィードバックを実施しない会社も多数あり。</li> </ul>



## 6. ポスト・コロナ時代のパフォーマンス・マネジメント

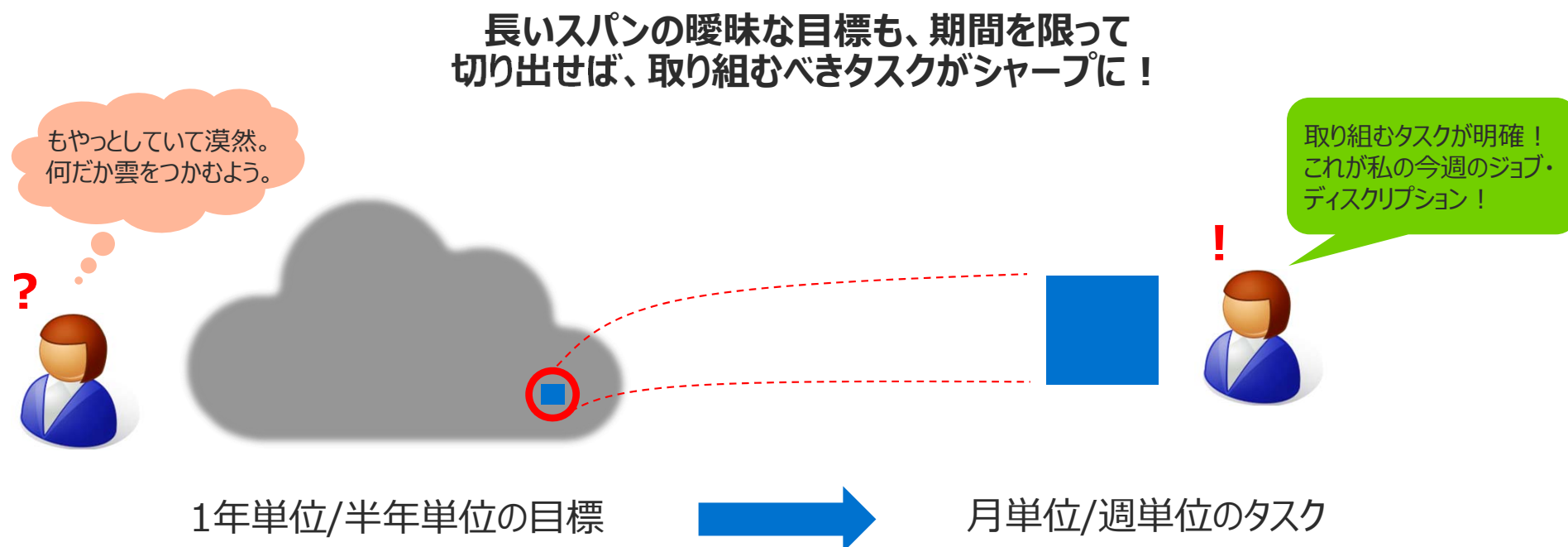
- ポスト・コロナ時代には、「行動観察を前提としない新しいマネジメント」への転換が必要。
  - 行動評価のウエートが減退し、成果の重要性が高まる。
  - ただし、決して「かつてのような成果主義への単純回帰」を意味するわけではない。
- 成果を中心とした新しいパフォーマンス・マネジメントが必要。
  - 目標の明確化と、1-on-1タイプのきめ細かなフィードバックを通じた進捗管理がカギを握る。

### 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
現在	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

## 7. きめ細かなパフォーマンス・マネジメントを行うには

- 管理職のマネジメント・スキルがカギになり、その負荷が高まるが・・・。
  - 半面、部下の行動プロセス（「やる気があるか」「ガッツがあるか」「協調性が十分か」,etc.）の観察に注力するマネジメントからは解放。
  - テレワーク時代を念頭に、ICTを効果的に活用。対面形式のフォーマルな「面談」である必要はなく、Web、スマホ等を用いたインフォーマルな形式のコミュニケーションを工夫。
- 管理職適性のある人材の登用がこれまで以上に重要になる。



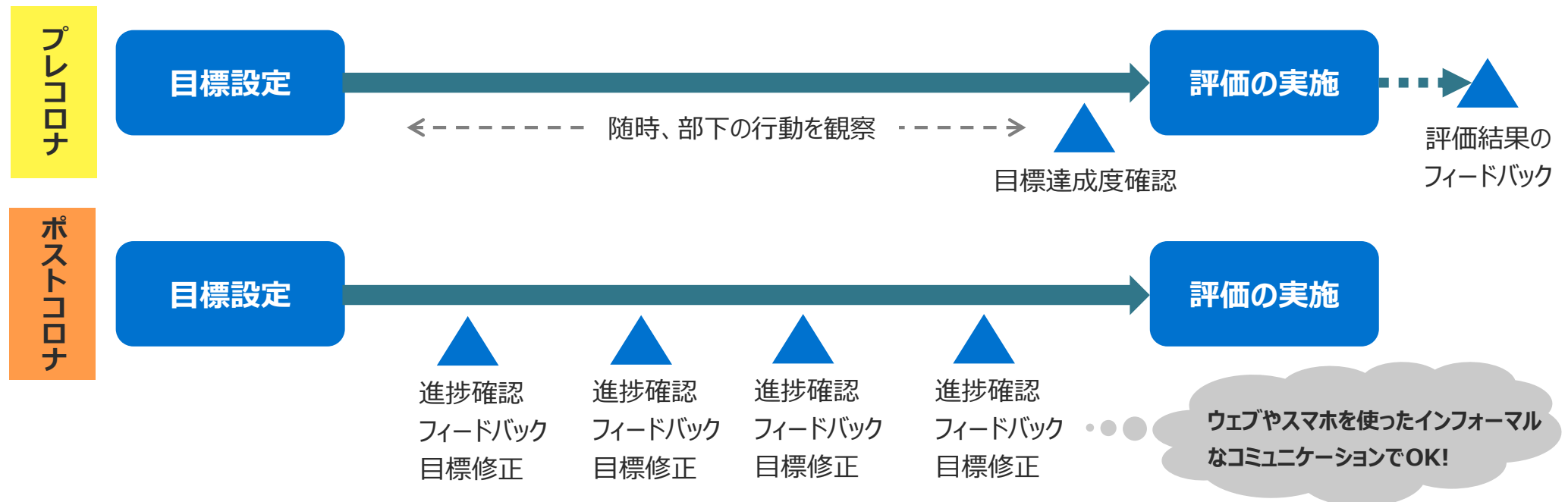
## 8. 新しいパフォーマンス・マネジメントのヒント

- 新しいパフォーマンス・マネジメントは、ここ数年、アメリカの優良企業を中心に広がりを見せている「ノーレーティング」の動きに類似。
- 日本企業では、報酬のブラックボックス化を避けるため、レーティング（評価記号）は存続させつつ、きめ細かな目標の進捗管理とフィードバックを取り入れたマネジメント・スタイルへ転換。

	レーティング型	ノーレーティング型
目標設定サイクル	1年または半年単位で設定	期間ありきではなく、その時々 of 優先的に取り組むべき課題を設定
目標の修正	大きな方針変更があったとき	機動的に微修正
進捗確認	主に期末	頻繁に実施（対面のほか、ウェブ、スマホなども活用）
フィードバック	評価結果の通知に合わせて	頻繁に実施（同上）
評価記号	つける	つけない
報酬	所定のルールに則り決定	上司の裁量判断で決定

## 9. 第1部のまとめ

- ポスト・コロナ時代のホワイトカラーのパフォーマンス・マネジメントは、上司が部下の行動を日々観察していないことを前提としたマネジメントにシフトする。
- その結果、パフォーマンスの評価において、能力や勤務態度、職務行動などの過程（プロセス）の重要性が減退し、結果（アウトカム）が前面に押し出され、仕事のゴール・セッティングがこれまで以上にきめ細かく求められるようになる。
- ポスト・コロナ時代の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は重要。仕事のアウトカムの頻繁なチェックと丁寧なフィードバックの実施がパフォーマンス・マネジメントの中核を占める。

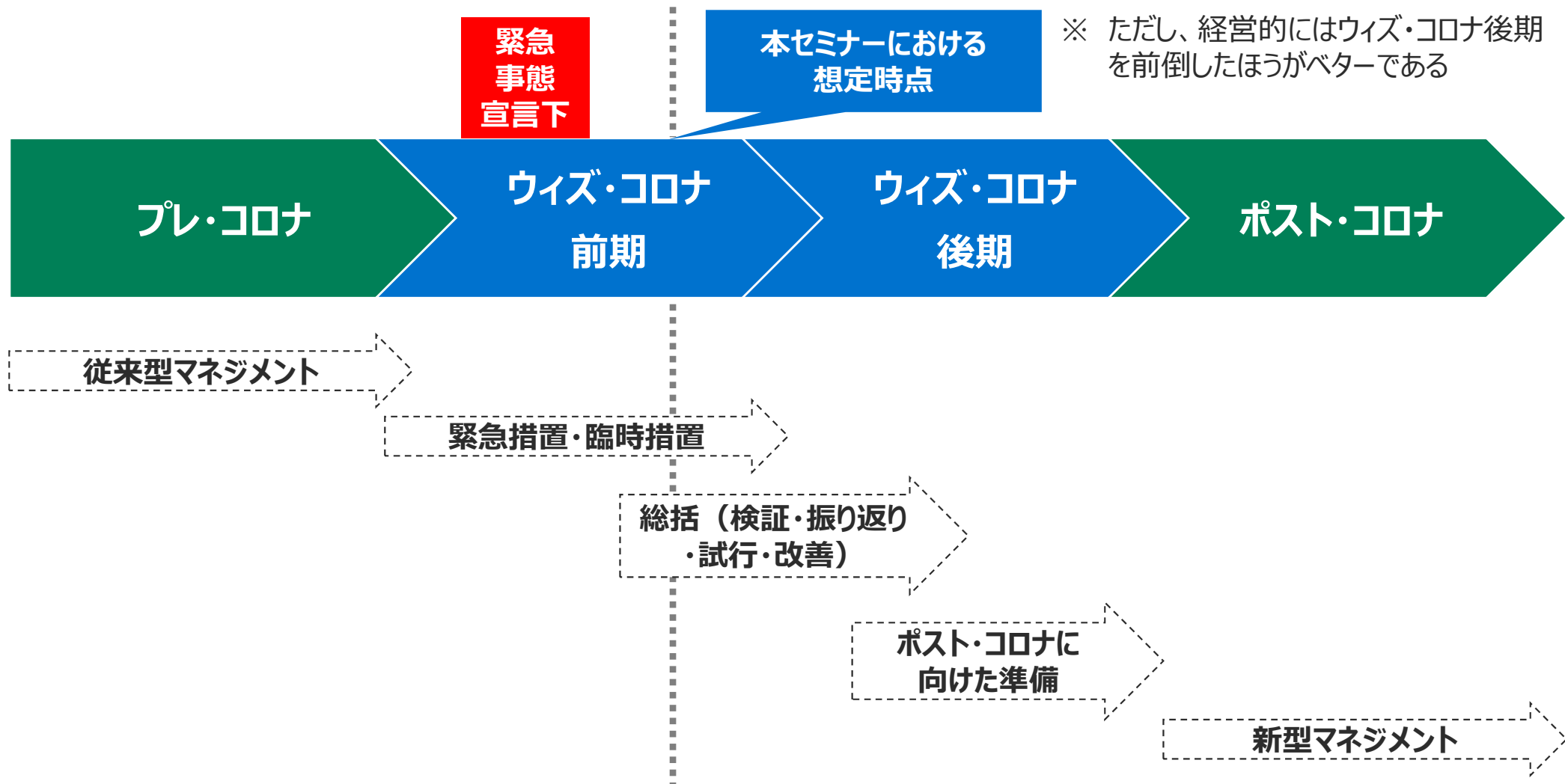


## 第2部 当面の対応

### ウィズ・コロナ時代の人事評価・賞与をどうするか

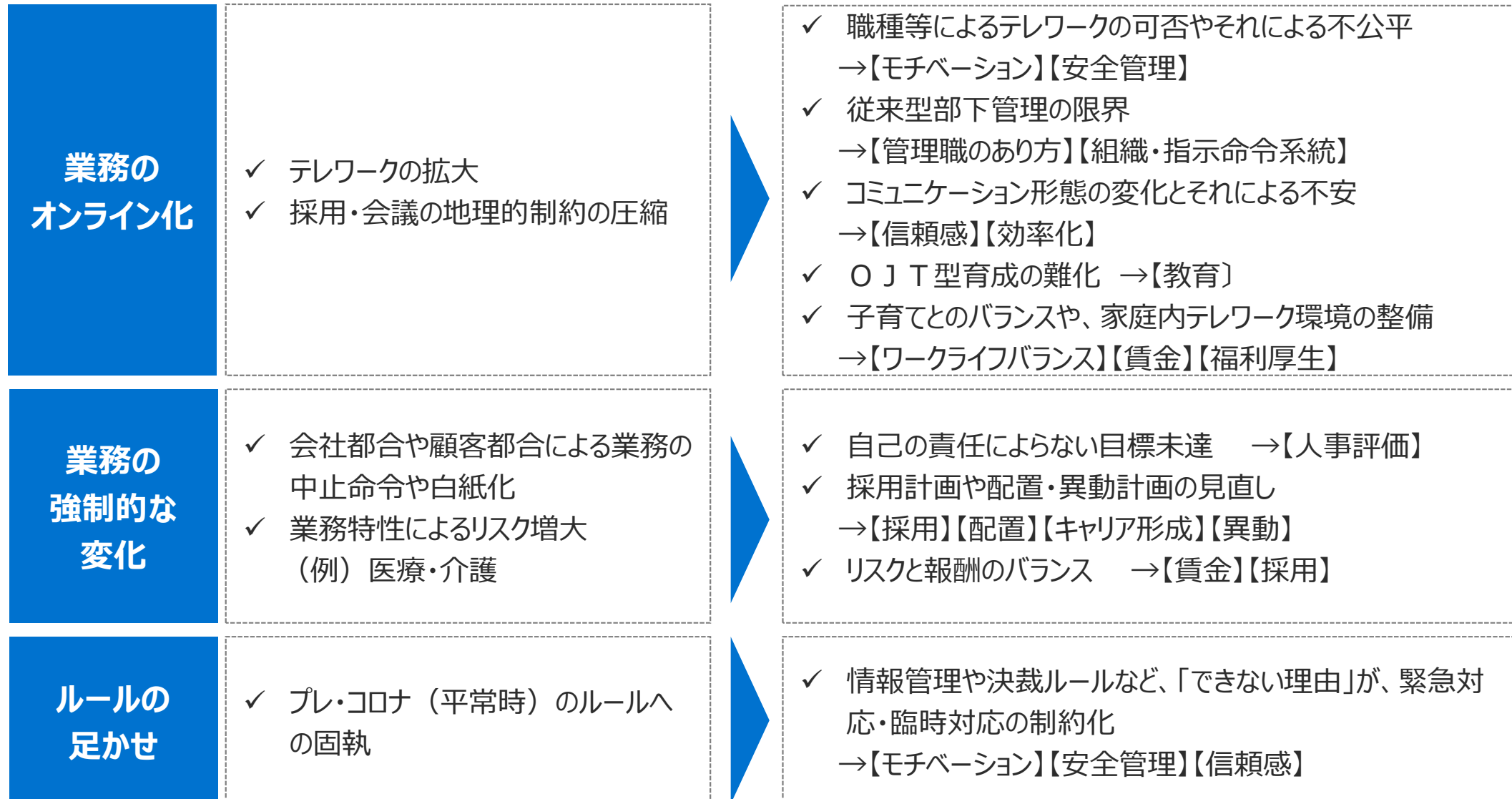
# 1. ウイズ・コロナ時代とは

- ウイズ・コロナ時代は、緊急避難的な「前期」と、地に足をつけるべき「後期」に分けて考えるとよい



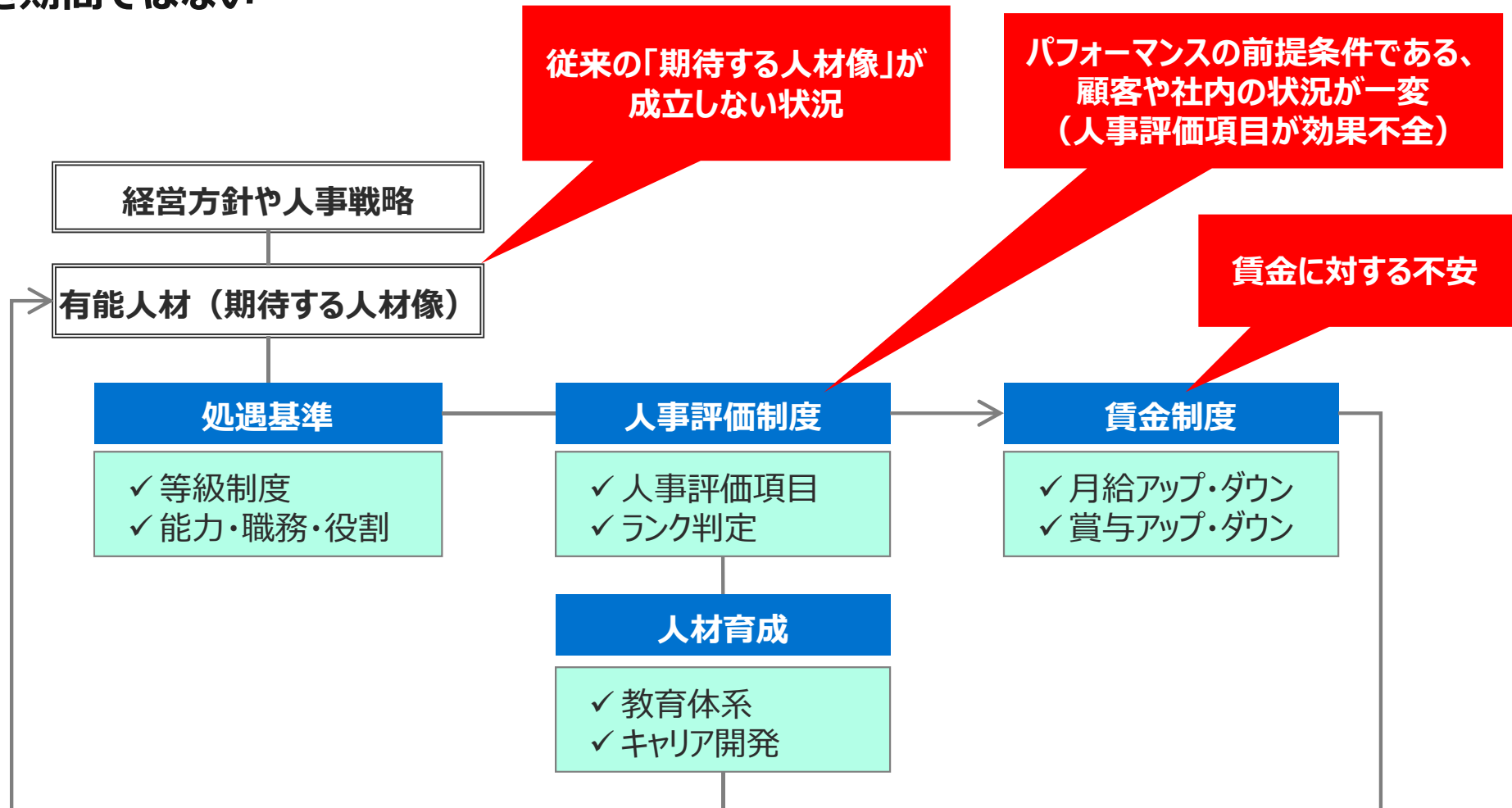
## 2. ウイズ・コロナ前期で生じた事象の例

### ● ウイズ・コロナ前期には、以下のような事象や、それに伴う課題が見えてきた



### 3. ウイズ・コロナ前期の人事制度への影響

- ウイズ・コロナ前期を「緊急措置・臨時措置」とするのであれば、従来の考え方で人事評価をすべき期間ではない



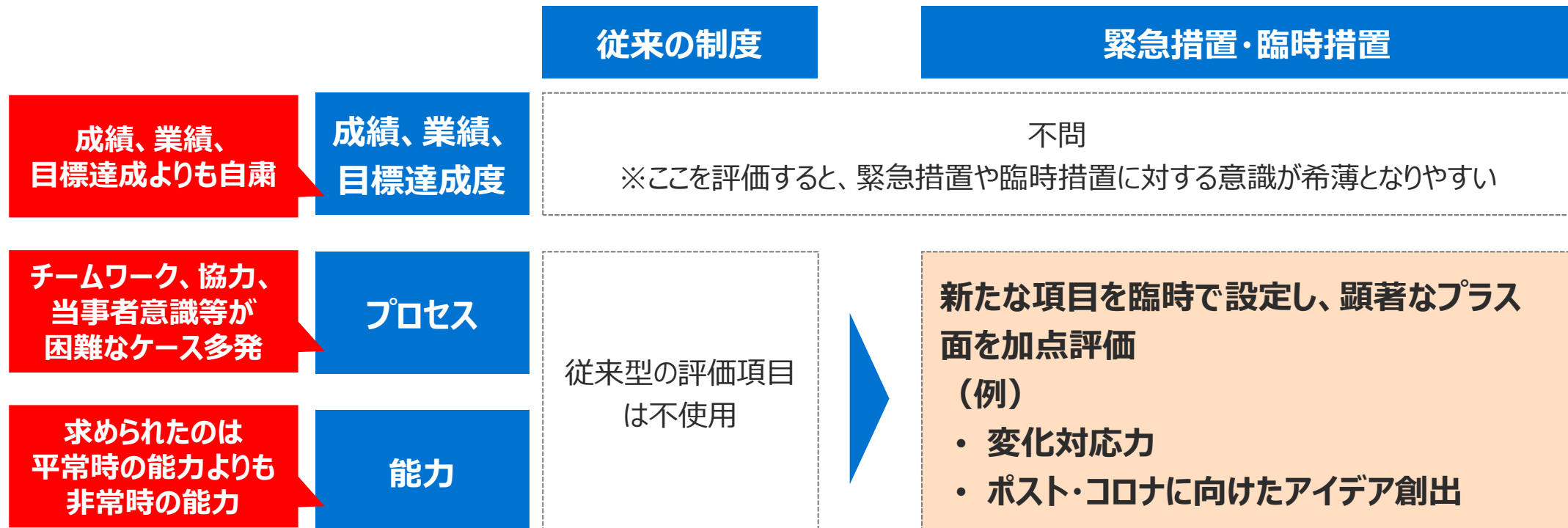


## 4. 2020年冬季賞与評価の考え方

- まもなく迎える「冬季賞与評価」は、対象期間の大半が「ウィズ・コロナ前期」に該当することから、以下の考え方に基づき実施することが望ましい

### 【基本スタンス】

- 差をつけることを目的とせず、原則としてマイナス面は見ない
- (増減があったとしても) 賞与原資は皆で平等に分け合うというスタンスが基本
- 新たな項目を臨時で設定し、顕著なプラス面を加点評価 (細かな違いを把握する必要はない)
- 上記のスタンスを早めに伝えることで、社員に安心感を与え、意識変革を期待する



## 5. ウィズ・コロナ前期の具体的アイデア\_①評価項目とランク

- シンプルかつ、特別な評価項目に基づき、顕著な違いのみ加点する

評価項目例		定義例
変化対応力	実践力	「できない理由」を探さずに、少しでも「できる方法」を考えて実践したか 従来のやり方やルールに固執せず、ミッション達成の最短距離を探したか
	変化への率先垂範	心理的なリーダーとして、周囲に安心感を与えたか
ポスト・コロナに向けたアイデア創出		新たな組織体制、商品開発、働き方またはルール等について、有益なアイデアづくりに率先して取り組んだか



**相対評価し、各項目の上位1割のみを選出（それ未満は「判定なし」）**

【ポイント】

- ✓ S・A・B・C等の詳細なランク分けはしない（Sのみを選出するイメージ）
- ✓ 絶対評価よりも相対評価（確実に上位者を選出し、表彰する）

## 6. ウイズ・コロナ前期の具体的なアイデア\_②目標管理制度

- ウイズ・コロナ前期は目標設定をしない。仮にすでに設定していても、評価には活用しない
- むしろ、当該期間に実施したことを事後報告させ、前ページの評価に反映する

### 【事後報告させるべき内容例】

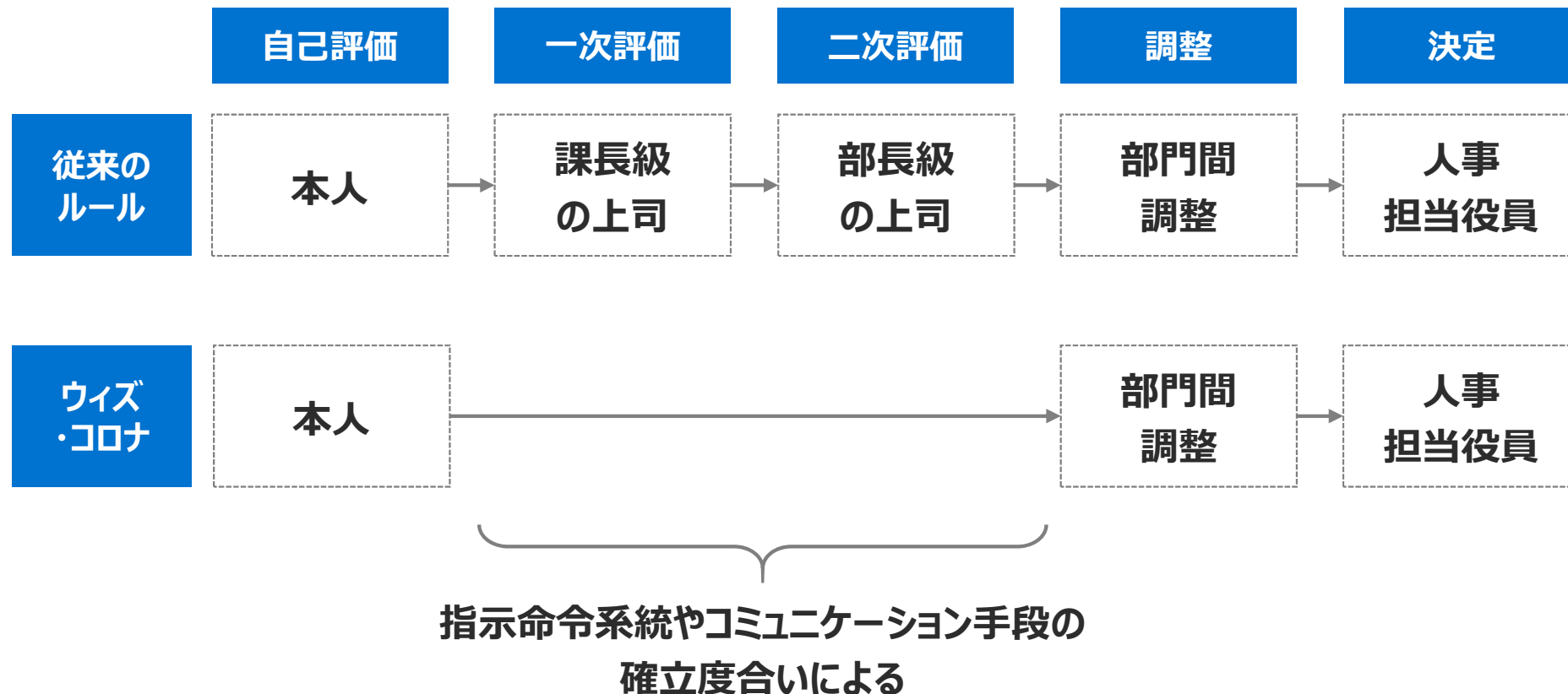
- 緊急事態宣言以降、自らの職務に生じた変化・制限
- 変化や制限に対して、自ら実施した挑戦・新規取り組み
- 挑戦や新規取り組みの過程で、障壁になった事項、追い風になった事項、会社の支援を求めたい事項
- ポスト・コロナに向けた会社への提言①\_自身の仕事の充実のため
- " ②\_会社の変革・成長のため



事後報告内容も参考にしながら、前ページの評価を検討すると効果的

## 7. ウィズ・コロナ前期の具体的アイデア\_③評価者と被評価者の関係

- 指示命令システムが機能していない場合、上司が部下を評価するのは困難である
- 上司による個別評価は無理に実施せず、部門・部署内で話し合っ決定する  
(顕著な違いだけであれば、把握できる可能性がある)



## 8. ウィズ・コロナ前期の具体的アイデア\_④賞与

- コロナの影響による原資変動は、社員全員で平等に分け合う  
→従来の制度で予定していた評価格差は適用しない
- 前ページで記載した、特別な評価項目に基づき、顕著な加点があったもののみ、賞与を加算する
- ただし、リスクの高い業務に従事する社員にも、賞与を加算するのがよい

(例) 以下の比率で、1ポイント当たりの単価を計算し、賞与原資を配分

- ① 1ポイント当たりの単価 = 賞与原資 ÷ 全社員の個人別ポイント計
- ② 各人の賞与金額 = 個人別ポイント × 1ポイント当たりの単価

<b>個人別ポイントの計算</b>	<b>一律部分 (例)</b>	+	<b>顕著な加点 (例)</b>	+	<b>リスクの高い業務の 加点 (例)</b>		
	等級		ポイント		【特別な評価項目 に基づく加点】	等級	ポイント
	M-3		2.00		相対評価で上位1割に 該当した項目数	医療現場	0.5
	M-2		1.80		×	接客	0.3
	...		...		0.10	テレワーク不可	0.1
	S-4		1.10			...	...
...	...		...	...			

## 9. ウイズ・コロナ後期に向けて

- ウイズ・コロナ後期は、ポスト・コロナに向けた準備期間であり、試行期間でもある

### 【チェック事項】

- ✓ ウイズ・コロナ前期において、組織は「緊急措置・臨時措置」を直ちに打ち出すことができたか
- ✓ テレワークでできない職務について、その要因を明確にし、第二波襲来時の対応策を明らかにしたか
- ✓ 指示命令系統や手続きの非効率部分は抽出したか
- ✓ 上司の指示方法や業務の分担方法は、新たな働き方の実現に向けて、改善されているか
- ✓ ウイズ・コロナ時代における「管理職の役割」を明確にしたか
- ✓ OJTに頼らない人材育成方法を検討したか



ウィズ・コロナ後期では、「ウィズ・コロナ後期における期待する人材像」を明らかにしておけば、  
それに合った人事評価も可能

## 10. 第2部のまとめ

- 現在の状況を前提にして、ポスト・コロナ後の人事制度を設計すべきではない
  - ウイズ・コロナ前期の総括が必要である
- しばらくは、処遇（人事評価を含む）に対する社員の焦り・不安を極小化することの方が、優先順位が高い
- ウイズ・コロナ後期にかけて、これまでの総括（検証・振り返り・変更・改善）をしっかりと実施し、ポスト・コロナに備えるのがよい
- 人事評価は「個人のパフォーマンス」を問うもの。個人が最適なパフォーマンスを上げられるように、組織・業務を改革するのが前提となる
- この期間に、会社自体の変化対応力を示すことが、ウィズ・コロナ後期以降、社員の行動変革につながる