

コロナ禍でのパフォーマンス・マネジメント —今という時を大切に使う (Carpe diem) —

by Seymour Adler, Ph.D.

(Leadership Assessment & Development Global Practice Leader)

COVID-19（新型コロナウイルス感染症）の世界的流行が、各社のビジネスや従業員に対して大きな影響を与えるなか、多くのクライアントが“この状況にパフォーマンス・マネジメントのプロセスをどのように対応させていくのか？”に関して明確な指針を求めているようです。本稿では、クライアントから届いた実際の質問を通じて、2020年のパフォーマンス・マネジメントの方法についてのKincentricの考えをご紹介します。

1 昨今のコロナ禍で管理職が様々な重圧にさらされていると思われませんが、そういった管理職に対してどのような方法で従来のパフォーマンス・マネジメントのプロセスを守ってもらったらよいのでしょうか？

まずそのような要求はしてはならないと思います。昨今の環境・状況を考えれば、通常のビジネスを前提としたパフォーマンス・マネジメントを求めることは無理です。またそれは他のあらゆる人事施策においても同じではないでしょうか。別の言い方をすると、今こそが、これまで検討フェーズで終わっていた様々な人事施策の「簡素化 (simplification)」を導入するチャンスだと言えます。このコロナ禍において、ビジネスリーダーに求められることは、船 (=会社・組織) を沈むことなく水面に浮かせておくために人事施策のプロセスを迅速に再構築することと言えます。私たちはお客様に「今という時間を大切に使う (Carpe diem)」ことをお勧めします。人事業務プロセスの本質的な部分を見極めましょう。今従業員にとって必要なことは、自分が組織の方向性に沿った行動をしているのか？若しくは、そうではないのか？を判断するためのフィードバックを得る手段と、建設的で将来を見据えた会話をすることです。

2 成果給 (pay for performance) の考え方自体、どうなっていますか？

基本的には皆さんの会社のタレントマネジメントの方針や組織文化により異なってくると思います。そしてそれはとりわけ、このコロナ禍を会社としてどのように乗り越えていくのかの戦略が影響するテーマだだと思います。皆さんの会社には業績変動賞与 (variable compensation) のプールはありますか？もしそうであれば、それは組織の上位5~12%を占める、事業の維持のために並外れた貢献をしてくれた従業員に配分すべきだと思います。そうした従業員たちは報酬を受けるに値する存在であり、もしそういった能力ある人々に残ってほしいならば、彼/彼女らに

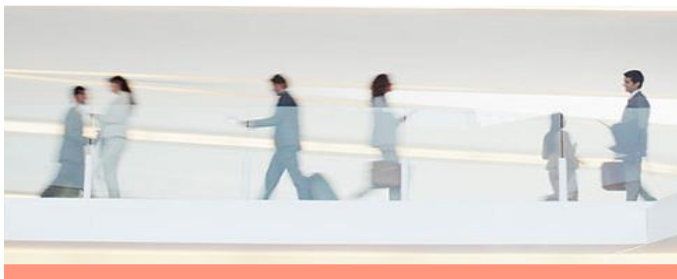
特別感を与えるべきでしょう。皆さんの会社のタレントマネジメントの哲学を貫いてください。素晴らしい成果には報酬を与える価値があるのですから。

3 評価は(最終的には)不要になるのでしょうか？

いいえ、そうは考えていません。社員によりパフォーマンスのレベルが異なるのは事実ですが、これを社員の格付けと考えるのはやめましょう。管理職はパフォーマンスによって社員を区分する必要があります、しかし社員を格付けすることが目的ではなく、パフォーマンス評価のプロセスを通じて、社員ごとにパフォーマンスに応じた適切な対応をすることが重要なのです。

以上より、私たちはシンプルな分類法をお勧めします。

1. パフォーマンスの高い社員を特定し、可能な限りの報酬を彼らに提供する
2. パフォーマンスの発揮に苦勞している社員を特定し、異動、能力開発など個別の業績改善計画を作成する



4 では、事業運営に不可欠な大多数の従業員についてはどうするのでしょうか？

着実に業務を行っている大多数の従業員 (85%) に対しては、彼ら/彼女らのエンゲージメントを高めるために、パフォーマンス・マネジメントのプロセスはあまり重たくしないほうがよいです。例えば評価を分けようとする (一部に4の評価を、残りには3の評価を与えるなど)、エンゲージメントが損なわれるだけです。代わりに、前向きな従業員体験を生み出すような他の手段を検討してください。例を挙げると、感謝の表明、目的の共有、結束力の強化、思いやりのある対応、様々な面での明確性の担保、誇りの尊重、責任の付与、業務の見える化、お互いのサポート、仕事の機会の提供など、これらはすべて、従業員のライフサイクルに有意義な瞬間をもたらす、エンゲージメントを向上させます。

5 当初のパフォーマンス目標がもはや達成不可能な状態の中、どう評価すればよいですか？

まず、今年はパフォーマンス評価において“What（何を）”から“How（どのように）”へシフトする年と言えるでしょう。多くの企業や従業員にとって、2019年12月若しくは2020年1月に設定された2020年の目標はこの5～6月には完全に無意味なものになっていると思います。さらに悪いことに、事業環境によってこれらの目標が達成不可能な状況になってしまった故に、もしかしたら従業員の間には失敗という感情が渦巻いているかもしれません。

今、重要なのは従業員がこの危機にどのように対応しているかです。この状況下に素早く対応しているのは誰でしょうか？混沌とした事態の中でも、集中力を発揮し優先順位付けが出来ているのは誰でしょうか？顧客、同僚、部下に手を差し伸べ、関係性を構築できているのは誰でしょうか？危機に直面しても、大胆に行動する勇気と責任感を見せているのは誰でしょうか？この時間を活用してスキルアップに投資し、自分自身やチームの仲間の未来を見据えた能力を習得しているのは誰でしょうか？これらの行動はパフォーマンス評価を行う際に、重み付けすべき項目だと思います。

6 パフォーマンス評価は、引き続き、タレントレビューにも反映させるべきでしょうか？

今回の危機は、従業員の中にある隠れたリーダーシップの才能の“存在”若しくは“欠如”を明るみにしました。昨年のタレントレビューでは大きな可能性を秘めていると思われた従業員が、このパンデミックによる緊張と不安によりパフォーマンスが落ちているケースが発生していると思います。こうしたハイポテンシャル人材は、これまでの環境下での成功パターンを手放すことに抵抗しているのです。彼／彼女らの環境変化への反応は遅すぎたり、右往左往したりするもので、結果として、前例のない未知の世界に対して、独り善がりなものになってしまっています。

その一方、“ごく普通”と評価されたリーダーたちが、戦略のシフトを成功させ、チームに活力を与え、オープンで気さくな方法で思いやりを示し、創造性と大胆さを持って行動しているケースも発生していると思います。彼／彼女らは自分たちのチームの関係性を高めています。このことから推測できるのは、コロナ終息後の世界では迅速かつ大胆に、そして心を持って導いていく形のリーダーシップが求められるということです。

今こそ2022年のリーダーシップモデルを再定義し、人材像を再度作成すべきです。一旦この状況が落ち着くと、上級管理職らの早期退職の増加が予想されます。よって新たな人材像がその空席を埋めるために必要なパイプラインを強化するにあたって重要な情報になると思います。

このパンデミックは私たちに大きな悲劇をもたらしました。しかしそれは、人々の経験値を上げるためにこの“unfreezing”（解凍）という時間を活用する機会を与えてくれました。

“今という時を大切に使うこと（Carpe diem）”

これらの変化は、今日の緊急事態を受けて始まったものではありませんが、実際には、組織の業績をどう管理するかについて、長期的な改善をもたらすものになるかもしれません。

7 私たちの会社のパフォーマンス・マネジメントの弱点は、管理職が従業員とパフォーマンス向上に焦点を当てた会話ができないことです。管理職を信頼しても状況は悪化するだけなのでしょうか？

私たちのリサーチ結果では、COVID-19に直面したことで、リーダーシップに突然変異が起きたことが分かりました。今日、殆どのリーダーたちは、より頻繁に、より深く、より感情をこめて、個々のチームメンバーに対しコミュニケーションを取るようになっていました。上司と部下は、お互いの自宅にいながら、生きるか死ぬかのプレッシャーに直面した状況下で接しています。そこには、コーチングやメンタリングの会話を通じた、これまで以上に強い思いやりと相互の信頼が基礎にあります。私たちが複数の企業の従業員向けに行ったパルスサーベイでは、有意義な会話がこれまでにないレベルでなされているという結果が出ています。もちろん、まだ、上司と部下でどんな会話をしてほしいか（例 部下の仕事の進捗状況の確認や、業務の中で直面している問題についての相談、課題に対処する方法についてのアイデアの共有など）に関するサポートやアドバイスが必要な管理職はいるとは思いますが。

8 人員整理や一時帰休の延長を検討しています。パフォーマンス評価のサイクルを加速させることは、組織サイズの縮小の意思決定に有用ではないでしょうか？

人員整理の保留や選択的な一時帰休という選択肢があるのなら、各社員のパフォーマンス評価の情報を集めようとしなくてください。情報を集める過程でそれとは関係の無い動機が前面に出てくることによって、パフォーマンス評価自体を無価値にしてしまいます。そしてこのパフォーマンス評価が“誰を手放し、誰を留めておくか”を決める危険な根拠になりかねません。また経営合理化の決定には、（パフォーマンス評価のように）過去を顧みるのではなく、将来を見据えた視点に基づく必要があります。言い換えれば、人材戦略は2022年、2023年に事業戦略を実行するために必要な能力を反映するものでなければなりません。これらの要件に照らし合わせた総合的な評価が、前に進もうとするチームの選択の指針となるべきです。もし、未来を見据えた人材戦略を持っていないのであれば戦略を立てることから始めましょう。

長年にわたり、企業人事のリーダーたちはより効率的で効果的なパフォーマンス・マネジメント方法を探してきました。私たちはその答えが“よりシンプルな管理”であると考えています。必要なのは、親身で支援的な、また従業員のモチベーションを高める会話（パフォーマンスに関する会話）を日常的に行うことです。従業員の期待をより明確にし、その期待を超えるために従業員のコミットメントをより向上させることが大切です。

Seymour Adler, Ph.D.
Senior Partner
Leadership Assessment & Development
Global Practice Leader