RMS Message

「個と組織を生かす」を探求する

特集1

リモートが問う人事評価のあり方

▸レビュー

リモート環境下で人事評価をアップデートする観点

▸視点

神戸大学 江夏幾多郎氏

リクルートワークス研究所 中村天江氏

▸事例

KDDI

メルカリ

アドビ

▸調査報告

テレワーク環境下における職場の人事評価

―評価の納得感はどのように変わったのか

特集2

新入社員オンボーディング再考

データから紐解く、リモート時代の効果的な人事・職場の支援とは

▸視点

甲南大学 尾形真実哉氏

Message from Top

READYFOR

創業者 兼 代表取締役 CEO 米良はるか氏

2021.02

61

RECRUIT

リクルートマネジメントソリューションズ

RMS Message 61

CONTENTS
2021.02

特集1

リモートが問う人事評価のあり方

PART 1 | レビュー

07 リモート環境下で人事評価をアップデートする観点

PART 2 | 視点

11 貢献や成果を語り合い納得や合意を生み出すプロセスに注力すべき
江夏幾多郎氏 神戸大学 経済経営研究所 准教授

13 良い目標を設定すればリモート時代でも目標管理制度は機能する
中村天江氏 株式会社リクルート リクルートワークス研究所 主任研究員

PART 3 | 事例

15 KDDI
成果主義色を強めた新人事制度はむしろコロナ禍にマッチする

17 メルカリ
リモートワークでもOKRの評価サイクルはしっかり回っている

20 アドビ
完全テレワーク下でも透明で納得感のある人事評価は可能だ

PART 4 | 調査報告

23 テレワーク環境下における職場の人事評価
―評価の納得感はどのように変わったのか

| 総括

31 テレワークは、人事評価を再考する絶好の機会である

特集2

37 新入社員オンボーディング再考
データから紐解く、リモート時代の効果的な人事・職場の支援とは

43 視点 2020年入社の新入社員には継続的・中期的なフォローが必要だろう
尾形真実哉氏 甲南大学 経営学部 経営学科 教授

連載

01 Message from Top 社会を変えるリーダー
挑戦したい人たちが集う
プラットホーム「READYFOR」
READYFOR株式会社
創業者 兼 代表取締役 CEO 米良はるか氏

33 可能性を拓く「マネジメント発明会議」
［連載・第7回］
「らしさ」と創造的な場をデザインする
浅沼 尚氏 Japan Digital Design株式会社 CXO/ Corporate Culture室長/Head of Experience Design

45 データサイエンスで「個」と「組織」を生かす
［連載・第14回］
データサイエンスとビジネスの橋渡しが最も大事で難しい
大村大輔氏 三菱ケミカル株式会社 人事部 労制・企画グループ

47 Information

MESSAGE FROM TOP

社会を変えるリーダー

挑戦したい人たちが集う プラットホーム「READYFOR」

READYFOR株式会社
創業者 兼 代表取締役 CEO
米良はるか氏

「クラウドファンディング」。今でこそ聞き慣れた言葉だが、
2011年、米良はるか氏が日本初のクラウドファンディングサービス「READYFOR」を
立ち上げたとき、それは完全な新語であり、未知の仕組みだった。
米良氏は、なぜREADYFORを始めたのか。
どうやってクラウドファンディングを広め、READYFORを大きくしてきたのか。
そこには、さまざまな出会いと1つのターニングポイントがあった。

text：米川青馬　photo：山崎祥和

「READYFOR」は、日本初・日本最大級のクラウドファンディングサービスだ。クラウドファンディングとは、インターネットを通して自分の活動や夢を発信することで、想いに共感した人や活動を応援したいと思ってくれる人から資金を募る仕組みのことだ。2011年3月の開始から2020年末までに、READYFOR は1.8万件ほどのプロジェクトを掲載し、約180億円の資金が集まり、100万人弱の方々が支援を得ている。

「READYFORは、社会課題解決のために資金を集めたい人たちが多く活用しているのが特徴です。例えば最近は、新型コロナウイルスの影響を受ける事業者の支援や、医療機関の支援などによく使われています」

今や日本を代表するクラウドファンディングサービスとなったが、米良氏がREADYFORを始めたのは2011年、大学院1年生のときだ。いったいどのように成長を遂げてきたのだろうか。

アメリカでクラウドファンディングに出会う

米良氏がインターネット業界に興味をもったのは、大学3年生の頃だった。「周りの友達たちは就職活動をしていましたが、私はやりたいことが見つからず、大企業に入社する気持ちにもなれませんでした。ある企業でインターンをして面白い経験をさせていただいたのですが、就職の決心はつきませんでした。進路を模索していたときに出会ったのが、松尾豊先生です」

松尾豊氏は、今や日本の人工知能研究の第一人者として有名な研究者だ。東京大学の松尾研究室と、米良氏が所属していた慶應義塾大学の研究室の共同研究がたまたま始まり、米良氏も研究に参加したのだ。「松尾先生は、当時の私にとって圧倒的な天才でした。先生には、私にはまったく想像できないような未来が見えていた。私は先生の考えをもっと深く知りたいと思い、共同研究に粘り強く食いついていったのです。そうしたらチャンスをいただけました」。米良氏は、松尾氏のもとで、初めてインターネットの仕組みやWEBサービスのビジネスモデルを学んだ。

松尾研の優れたエンジニアたちとプロジェクトを進めるうちに、米良氏はネット業界で事業を興したいと思うようになる。「インターネットの可能性に夢中になったのです。テクノロジーを使って新たな社会の仕組みを作りたい、という想いが湧いてきました。スタートコストが低いのも魅力的でした。幸いなことに、力を貸してくれそうなエンジニアの仲間たちも近くにいました。

ただ、松尾先生に相談したら、起業する前にプログラミングの基礎だけでも学んだ方がいいと言われたのです。当時の私は、プログラミングの経験がまったくありませんでした。このままではエンジニアたちと議論することもままなりません。そこでシリコンバレーにある米スタンフォード大学の短期

留学プログラムに参加し、プログラミングやビジネスプランニングを学びました」

その留学が、READYFOR起業のきっかけになった。「当時のシリコンバレーでは、ちょうどクラウドファンディングが広まり始めていたのです。実は、私は留学前に、インターネットを介して資金面で個人にエンパワーする仕組みが作れないだろうかと、漠然と考えて、『チアスパ』というサービスを立ち上げたことがありました。クラウドファンディングのことを知ってすぐに、これだ、と思いました。何かを実現したいという想いがある人が自ら手を挙げれば、応援してくれる人たちと出会える。クラウドファンディングを通して、日本社会をそんなふうに変えたいと思ったのです。

シリコンバレーは起業家が誰よりも尊敬されており、優秀な人は起業するのが当たり前という社会でした。当時の私の周りには起業家が1人もいなかったので、本当に驚きました。彼らのマインドも私を後押ししました」

帰国後、2011年に米良氏はREADYFORを立ち上げた。クラウドファンディングという言葉は、まだ日本にはほとんど届いていなかった。

死を意識して社会変革したいと強く願った

最初のうち、ビジネスは順調だった。「起業するとき、スタートアップに詳しい方々としっかり議論して、どうやったら小資本で素早く立ち上げられるかを考え抜きました。おかげで、ほどなく協力者やユーザーが増えてきて、サービスは軌道に乗っていきました。

READYFORは挑戦したい人たちが集うプラットホームで、資金はないけれど、やる気のある面白い人たちがどんどんやってきます。彼らと相談しながら、直面している課題をどうしたらクラウドファンディングで解決できるかを考えるのは楽しい。私の性に合ったビジネスだと思います」

ところが、メンバーが50名程度になった頃、ビジネスの成長が停滞した。「簡単に言うと、組織や制度が整っていなかったのです。給与テーブルや評価制度がないに等しい状態で、ミッションやビジョンなどもぼんやりとしていました。そもそも当時の私は、就職せずに起業したため、メンバーが売上と関係なく給与を受け取ることが理解できなかったのです。制度やミッション・ビジョンなどの必要性もよく分かっていませんでした。組織・制度が整っていなかったために定着率が低く、いくら採用しても辞めていくメンバーばかりで、サービスが成長しない時期が続きました」

そんなとき米良氏は病気になり、半年間休まざるを得なくなった。これがターニングポイントになったという。「休んでいるときに、私の考えがガラリと変わったのです。病気になって自らの死を意識したとき、自分はより良い未来のために社会変革をしたいのだ、と強く願うようになりました。そのためには強い組織・チームが必要だ、今の延長線上でサービスを運営していてはダメだ、と気持ちが切り替わったのです」

復帰後、米良氏はCOOと協力して、ビジョン・ミッションや、等級制度・行動指針・研修制度などを全面的に作り直していった。「そうしたら、メンバーのモチベーションが明らかに高まり、離職率が一気に下がって、メンバーがほとんど辞めなくなったのです。組織とビジネスが急成長を遂げ、チャレンジできることが増え、好循環ができ上がりました。今は、READYFORは良い会社です、と自信をもって言うことができます。病気がなかったら、今のような強い組織・チームを作る、という考えになるのにも時間がかかっていたでしょうね。

私自身、病気したときに痛感したのですが、人は安心・安全な状況にいないと精神状態が安定せず、実力を十分に発揮できません。安心できる環境を

より良い未来を作るためには強い組織・チームが必要

米良はるか（めらはるか）
慶應義塾大学卒業。2011年に「READYFOR」を立ち上げる。2014年より株式会社化、代表取締役 CEOに就任。日本人史上最年少でダボス会議に参加。現在は「デジタル改革関連法案ワーキンググループ」の民間構成員などを務める。

整えることは、気持ちよく働き、力を発揮してもらう上で欠かせないことです」

病気によって、米良氏自身の働き方も変わったという。「起業家には同じようなタイプが多いと思いますが、病気する前の私はマイクロマネジメント型で、すべて自分で決めないと気が済まず、メンバーに任せるのが苦手でした。

しかし、休んでいる間、私が何もしなくても会社が回っているのを目の当たりにして、マイクロマネジメントが必要ないことを理解しました。それは寂しいと同時に、嬉しいことでした。信頼できるメンバーが多くいることに感動したのです。

復帰後は、任せられることはどんどんメンバーに任せるようになり、創業者の私にしかできないことだけをやる、というスタイルに変えました。今の私はプロモーターとして、社会を大きく巻き込んだり、プロジェクトに賛同していただける皆さんを集めたり、新たな仲間を増やしたりする役目に徹しています」

アウトプットを前提に脳を使った方がよい

米良氏には、今の日本企業はどのように見えているのだろうか。「今の日本では、READYFORのようなクラウドファンディングの仕組みも含めて、アイディアを小さく試せるツールや環境がかなり整ってきています。アイディアを形にするためのハードルが確実に下がっているのです。大企業の皆さんも、そろそろそうした仕組みを積極的に利用して、3人程度で素早くプロトタイプを作り、小さく試しては試行錯誤を繰り返していく時期が来ているのではないでしょうか。

私自身、起業家として実感しているのですが、プロジェクトは経験するほど精度が高まり、成功確率が上がります。企画に半年、1年かけるのではなく、1週間前や前日に思いついたことをすぐに試しながら進めた方が、間違いなく経験値が上がり、成功に近づけるようになります。

現代社会はものすごい速度で変化しつづけています。時間をかけて優れた事業案を考え、稟議を通しているうちにアイディアが古くなってしまうのではもったいない。もうそんな時間の余裕はないのではないでしょうか。現代のビジネス環境ではアウトプットを前提に脳を使った方がよい、と私は断言します。ぜひ小さく素早く試してみてください。そのとき、READYFORを活用していただけたら嬉しいです」

特集 1

リモートが問う人事評価のあり方

新型コロナウイルス感染症の影響で、働く場所がリモート環境に広がるなか、仕事や部下のマネジメントのあり方にも変化が求められている。なかでも、リモート環境下でお互いに納得できる人事評価をどのように実現していくかについては、不安を抱える人事やマネジャーも少なくないだろう。

2017年の本誌45号「心理学からみる人事評価」では、時間とコストをかけて評価を厳密に行うことを緩和し、上司部下間のコミュニケーションを増やすことにシフトすることが、人事評価への不満を減らしパフォーマンスを上げることにつながると総括した。テレワークの頻度が高くなっても、この考えは通用するだろうか。また、リモート下でより良い人事評価を行うためには、どのような工夫が必要になるだろうか。

今号では、リモート時代の人事評価のあり方についてを、神戸大学の江夏氏、リクルートワークス研究所の中村氏の研究から、テレワークにおいていかなる工夫で人事評価を機能させているかを、KDDI、メルカリ、アドビの実例から学ぶ。また、本誌調査では、テレワーク中心の環境で働いている一般社員の人事評価に対する納得感を検証する。レビューでは、リモート環境下で人事評価をアップデートする観点を整理した。働く環境の変化を契機として、これからの時代に適した人事評価のあり方を検討していきたい。　（編集部　佐藤裕子）

PART 1　レビュー

リモート環境下で人事評価をアップデートする観点

テレワークの導入が進むなか、ジョブ型雇用の導入をはじめとして、人事評価の見直しに注目が集まりつつある。
そこで本稿では、改めて人事評価に関するレビューを行い、あわせて今後のアップデートのための観点を提示する。

テレワーク環境下で募る人事評価への「不安」

コロナ禍において、急速にテレワークを経験する人が増えた。そのなかで耳にすることが多い不安の1つが、「人事評価への不安」である。

例えば2020年11月に実施されたパーソルプロセス&テクノロジーの調査*1によると、「テレワーク環境下で、『自分の評価が正当にされているか、不安』だと感じたことがあるか」という設問に対する回答結果は、「感じたことがある」「少し感じたことがある」の選択率が合計で約4割であり、自分に対する評価に不安を感じている人が少なくないことがうかがえる。

また、同調査では、管理職を対象に、「テレワーク環境下で、『部下の評価が正しく行えているのか、不安』だと感じたことがあるか」という設問もあった。それに対する回答結果は、「感じたことがある」「少し感じたことがある」の選択率が合計で約5割であり、評価者側にも不安があることがうかがえる。

もともと「不満」が募る人事評価

コロナ禍以前より、人事評価については、満足度が必ずしも高くなかった。2016年に実施した本誌45号*2における人事評価に対する意識調査では、勤務先の人事評価制度に対して、満足群は52.2%、不満足群は47.8%であり、評価は二分していた。

同調査では、複数回答形式で不満の理由を確認しているが、選択率が高い順に、「何を頑張ったら評価されるのかが曖昧だから」「評価基準が曖昧だから」「評価の手続きに公正さを感じないから」「努力しても報われないから」などが挙がっていた。

2018年12月にカオナビHRテクノロジー総研が行った調査*3でも、「自社の人事評価について満足しているか」という質問に対する回答結果は、「満足していない」が約4割であった。また、複数選択形式で尋ねた不満点は高い順に、「評価結果に納得感がない」「評価者が信用できない」「評価理由に納得感がない」「評価項目・目標設定が不適切」などであった。

もちろん、人事評価においては、相対評価では序列づけがなされるため、評価結果に不満がない人はゼロにはならない。また、絶対評価であっても、被評価者と評価者の認識にギャップがあれば不満は生じる。しかし、理由を確認すると、不満は必ずしも「評価結果」のみではなく、被評価者が認知する評価基準の曖昧さや手続きの公正性の欠如に起因するものも少なくないようだ。

人事評価に対する「不安」「不満」に関する疑問

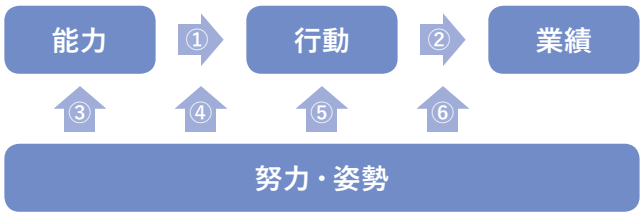
ここまで、人事評価に対する「不安」と「不満」に関する先行調査の結果を紹介してきたが、いくつか疑問が湧く。それは、「回答者は、人事評価とはどのようなものだと考えているのか」「業績や能力、努力・姿勢のうち、どの評価に回答者は不安や不満を感じているのか」「どのような不利益があると考え、人事評価に不満を抱くのか」、そして、「テレワークの環境下で、なぜ不安を感じるのか」などである。

その点について考えを深めるために、改めて人事評価の目的や内容、またコロナ禍以前より語られている「不」について整理してみたい。

人事評価では、何が評価されるのか

日本における伝統的な人事考課制度の枠組に則れば、

図表1　評価要素の関係性



出所：筆者が作成

- 目標の達成率や達成状況などに対する「業績考課」
- 業務遂行に求められる能力やスキルに対する「能力考課」
- 業務に向き合う努力や姿勢に対する「情意考課」

の3つが代表的な評価観点である。能力や情意と重なるケースもあるが、成果を生み出す行動特性であるコンピテンシーが評価されることも少なくない。

これらから、評価要素を仮に、業績、能力、行動、努力・姿勢の4つと考え、それらの関係を簡略化すると、**図表1**のように表すことができる。①～⑥の矢印はそれぞれ、

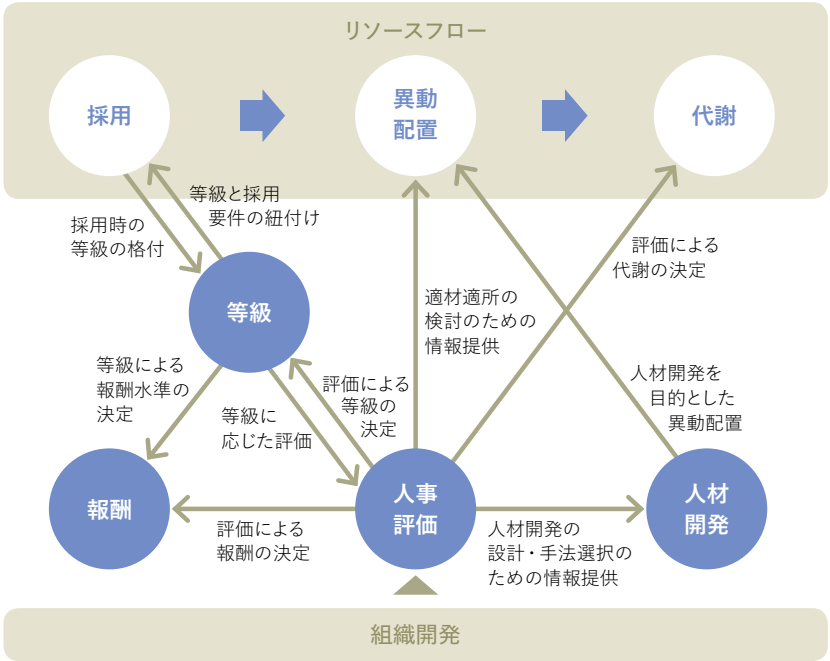
①能力が行動の土台になる
②行動が業績の土台になる
③努力・姿勢が能力の獲得を促す
④努力・姿勢が、能力を土台とした行動の発露を促す
⑤努力・姿勢が、行動を促す
⑥努力・姿勢が、行動を土台とした業績達成を促す

ことを意味する。いずれの要素も、評価すること自体に意味はあると考えられるのではなかろうか。

なお、産労総合研究所が2016年に実施した評価制度の運用に関する調査[*4]によると、一般社員に対する評価項目の利用企業割合は、「目標の達成度」「行動・取組姿勢・意欲」「能力」でいずれも8割を超えていた。このことからも、業績、能力、行動、努力・姿勢については、いずれも多くの企業で評価項目として利用され続けていることがうかがえる。

俗に言う「プロセス評価」とは、上記4つの評価要素のうち、「能力」「行動」「努力・姿勢」の3つに対する評価と概ね一致する。テレワークの環境下で、「仕事ぶりが見えない／見られないため、適正な評価が得られるか不安」と感じられるのは、主にプロセス評価についてではなかろうか。実際、360度評価を利用してきた企業において、「テレワーク下で、機能するのか？」という疑問の声を耳にすることもある。

図表2　人材マネジメントの構成要素の関係性



出所：坪谷(2020)[*5]

人事評価は、どのような目的で利用されるのか

まず、人事評価は、どのような目的で行われるのだろうか。例えば坪谷(2020)[*5]では、人事評価の目的は、「公平感のある処遇の分配」「社員の活用と育成」「企業文化の醸成」の大きく3つとされている。同書では、**図表2**のように人材マネジメントの構成要素の関係性が整理されている。それに基づけば、人事評価の結果は、

- 等級の決定
- 報酬の決定
- 適材適所の検討のための情報提供
- 人材開発の設計・手法選択のための情報提供
- 代謝の決定

に用いられるものであり、さまざまな判断の根拠となっているといえる。まさに、「人事評価は人材マネジメントの要」である。

それゆえ、人事評価に対する不安や不満は、被評価者の立場からすれば、「自分が公平に処遇されるか」「自分が適切に配置・育成されるか」という不安や不満と無関係ではないと考えられる。

主観評価は必ずしも悪ではない

人事評価においては、職種や業態によって程度の差はあれ、業績考課は目標達成率のような定量的・客観的な性質の強い指標に基づく客観評価のウェイトが高いことが多い。一方、特に努力等に対する情意考課では、主観評価のウェイトが高いことが多い。

評価に対する不安や不満、特に仕事

図表3 人事評価に関するさまざまなバイアス

バイアス名	概要
ハロー効果	特定の側面の強い印象に影響されて、他の側面も同様に評価する
論理的誤差	類似した評価項目について、同様の評価を行う
近接誤差	直近の出来事の印象に影響されて、他の時期も同様に評価する
中心化傾向	複数の被評価者の評価を行う際に、平均的なところに評価が固まる
寛大化傾向	すべての被評価者に対して、評価が高くなる
厳格化傾向	すべての被評価者に対して、評価が低くなる
対比誤差	自分の能力等を基準として被評価者を評価する
逆算化傾向	最終評価や総合評価を決めて、逆算して下位の評価項目を辻褄が合うように評価する

出所：入江(2018)*6に加筆

ぶりが見えづらいテレワーク下での不安や不満は、主観評価に対するものが多いようにも思える。

実際、主観評価については、図表3のように、さまざまなバイアスが起こり得ることが指摘されている*6。また、恣意的に評価を歪める「えこひいき」や、ダイバーシティ＆インクルージョンの文脈等では無意識の偏見である「アンコンシャス・バイアス」の評価への影響が問題にされることもある。

一方で、主観評価については、さまざまな効用があることも知られている。例えば、大湾(2011)*7にあるように、多くの職業は複数の業務の束から成り、そのなかで客観的で成果が見えやすい業務に偏ってリソースが配分されるマルチタスク問題が生じることがある。その問題が深刻になった場合、客観評価では利益最大化のために望ましい動機づけが困難となり、主観評価を用いることが効果的なケースがあるとされる。

また、小笠原(2019)*8のなかでは、大幅に職務内容が異なる昇進の際には、新しい業務に対する従業員の能力を評価できる上司の主観評価が有用であることを示す先行研究も紹介されている。

評価者の納得感の問題は残るが、少なくとも人材マネジメントを有効に機能させるためには、主観評価は決して悪ではないと考えられる。

理想的な人事評価の条件

主観評価には有用な面もあるが、それが機能するためには、さまざまな条件が必要となる。また、効果的な評価を行うためにも、さまざまな前提条件が必要となる。例えば、高橋(2010)*9においては、理想的な人事評価を行うための条件として、

①評価者が評価する職務領域に精通していること
②評価者としての豊かな経験をもっていること
③対象者がとった行動を直に観察できること
④観察時点と評価時点に時間的ズレが少ないこと
⑤評価結果を公表し、情実を抑制できること

などがあると述べられている。

これらの条件が必ずしも満たされていないことはコロナ禍以前も変わらなかった。それゆえ、①～⑤への対応として、例えば、

①管理職のみでなく、業務に精通した同僚等によるピア評価
②評価者研修
③さまざまな業務上の関係者を巻き込んだ360度評価
④リアルタイム・フィードバック
⑤評価結果のフィードバック・公開

のような取り組みが行われてきた。

テレワークにおいては、「③対象者がとった行動を直に観察できること」は確かに難しく、それは360度評価を用いるだけではカバーしきれない可能性もある。

ジョブ型雇用で必ずしも人事評価の「不」は解消しない

同一労働同一賃金の実現や、高度人材の活用などを目的とした「ジョブ型雇用」への転換の議論は、コロナ禍以前から行われていた。そのようななか、テレワーク環境下でマネジメントや人事評価に取り組みやすくなるのではないかという想定からも、ジョブ型雇用に注目が集まるようになった。

では、ジョブ型雇用にすれば、人事評価に関する「不」は解消するのだろうか。例えば、奥本(2020)*10では、テレワークをめぐるマネジメント課題は基本的なマネジメントスキルに関わる問題も多く、ジョブ型雇用にしたからといって解消するとは限らないという指摘がされている。

また、ジョブ型、あるいは職務型の人事制度については、先行する欧米等で古くからさまざまな問題が指摘され、それに対する対応もとられている。例えば、個人の役割を具体化し、分割するために、かえってチームや集団としての協働が生まれにくくなるという

問題が指摘されている。それゆえ、業績だけでなく、決められた役割を超えた組織への貢献である組織市民行動のような文脈的パフォーマンスが注目され、それに対する評価・報酬が決定されるケースがある。

あるいは、仕事の成果に対する評価が分かったとしても、その成果を上げるために必要なことが分からなければ、能力を向上することができない。そこで、必ずしも報酬に結びつけることは意図せずに、コンピテンシーが360度評価を用いて評価されていることも少なくない。

これらのことを考えると、改めて大切なことは、

- 組織において、どのようなダイナミズムを起こすか
- そのために、何を評価するか
- それを、どのような仕組みで実現するか

を丁寧に設計し、運用していくことである。そうしなくては、職能主義が年功的になってしまったり、成果主義が結果主義となってしまったりなど、過去同様の過ちを犯しかねない。

リモート環境で求められるものを、評価できる形で

ここまで述べたとおり、リモート環境下では、「能力」「行動」「努力・姿勢」について、仕事ぶりが見えないことによって、評価される側・する側、いずれも不安を抱えているかもしれない。

しかしながら、「リモート環境で見えない能力、行動、努力・姿勢は、果たしてリモート環境で求められるものなのか」というのが、改めて考えるべき点である。

今後は、リモート環境で求められる能力、行動、努力・姿勢を評価の対象とする、あるいは、リモート環境でも評価可能なように測定・評価の仕組みを再構築することが求められるのではなかろうか。例えば、他者に対する支援的な行動については、メールやチャットでの問い合わせに対するリアクションなどで把握することもできる。

もちろん、評価内容が変われば、評価者は被評価者の行動の捉え方などを再構築しなくてはならない。また、評価が決定される方法論や手続きが公正だと被評価者に認知される「手続き的公正」についても再構築が必要になるので、これらの仕組みのアップデートは今後の課題となろう。

テクノロジーで人事評価のアップデートを支える

HRテクノロジーやHRアナリティクスへの注目が集まるなか、評価場面での活用についても関心が高まっている。オンライン上での仕事やコミュニケーションが増えるテレワークにおいては、テクノロジーの活用が人事評価をアップデートする一助になると考えられる。

例えば、「埋もれた優秀人材」の発掘のために、組織ネットワーク分析が行われている事例がある。一見目立たないものの、実は知識ネットワークのハブとなる重要な人材などが、社内のコミュニケーションを分析することであぶり出されることがある。

また、ノーレイティングの議論のように、育成という点では、リアルタイムのフィードバックを円滑に進めることも重要である。そのための1on1支援ツールも複数、世に出ている。

これらは、以前から行われてきた取り組み事例だが、リモート環境下において、より有効な方法論ともなり得る。

その一方で、客観性あるいは効果性を高めるために、AIを活用して人事評価を行い、処遇につなげるという事例も実際に出始めている。ただし、ブラックボックス性や差別の再生産の問題をはらんだものであり、必ずしもそれについて大いなる賛同が得られているわけではない。

テクノロジーを活用することで、評価における一側面のアップデートは可能になり得る。一方で、人事評価の目的である「公平感のある処遇の分配」「社員の活用と育成」「企業文化の醸成」の実現のためには、公正性の認知や納得感を高めることが欠かせない。また、今回は主には触れていないが、人事評価には、「評価者負担」の問題もある。

リモート環境下での人材マネジメント、その要となる人事評価、そしてその実現を支えるテクノロジーの活用について、今後も検討を深めていきたい。

（HAT Lab 所長 入江崇介）

＊1　パーソルプロセス&テクノロジー（2020）.「テレワーク中の評価に関する意識・実態調査」管理職は、自分の評価の妥当性よりも部下の評価が正しくできているかを不安に感じている. https://www.persol-pt.co.jp/news/2020/12/10/4814/
＊2　リクルートマネジメントソリューションズ（2017）. RMS Message Vol.45
＊3　カオナビHRテクノロジー総研（2019）.人事評価に「満足している人」は2割以下！. https://corp.kaonavi.jp/news/pr_20191016/
＊4　産労総合研究所（2017）. 2016年度評価制度の運用に関する調査. https://www.e-sanro.net/research/research_jinji/jijiromu/hyokaseido/pr1702-2.html
＊5　坪谷邦生（2020）. 図解 人材マネジメント入門−人事の基礎をゼロからおさえておきたい人のための「理論と実践」100のツボ−. ディスカヴァー・トゥエンティワン
＊6　入江崇介（2018）. 人事のためのデータサイエンス−ゼロからの統計解析入門−. 中央経済社
＊7　大湾秀雄（2011）. 評価制度の経済学−設計上の問題を理解する−. 日本労働研究雑誌, 617, 6-21.
＊8　小笠原亨（2019）. 主観評価における客観的基準−従業員の能力に対する主観評価−. メルコ管理会計研究, 11(1), 17-27.
＊9　高橋潔（2010）. 人事評価の総合科学−努力と能力と行動の評価−. 白桃書房
＊10　奥本英宏（2020）.「ジョブ型」というマジックワードから制度議論へ. https://www.works-i.com/column/works04/detail026.html

人事評価を問い直す、識者の視点

視点1 リモート時代の人事評価と人材情報

貢献や成果を語り合い納得や合意を生み出すプロセスに注力すべき

江夏幾多郎氏
神戸大学 経済経営研究所 准教授

text:米川青馬　photo:角田貴美

リモート時代に人事評価で悩んでいるのはどのような会社か。リモート以外のビジネス環境の変化が、現代の人事評価をどのように変えているのか。評価情報やそれ以外の人材情報を人事にどう活用すればよいのか。人事評価を研究する江夏幾多郎氏に詳しく伺った。

リモート時代に人事評価で困っているのは、次のような組織ではないかと思います。

- 上司と部下があまり話し合わない組織
- 上司が部下の情報を積極的に収集しない組織
- 部下が上司にアピールしない組織
- 勤務時間やうわべの姿勢などの本質的でない代理指標で評価してきた組織

一言で言えば、「情報の収集や開示が足りない組織」ほど、リモートで評価に悩んでいるはずです。反対に、以前から上司と部下が頻繁に対話して互いに情報を開示したり、上司が部下の情報をこまめに収集したり、部下が上司にアピールしたりする習慣があった組織は、リモートでもさほど変わらずに評価できているのではないでしょうか。

評価に必要な情報は主体的にとりに行かなければ得られない

評価に必要な部下の情報は、上司が主体的にとりに行かなければ得られないものです。あるいは、部下が上司に積極的にアピールしなければ、上司に届かないものです。リモート時代は、その傾向がより顕著になっています。

上司が適切な評価のために行うべきことはリモートでも基本的には同じで、今部下が何をしているか、どんな成果を出したか、何に困っているか、どういった想いで働いているかをよく知ることです。そしてそのために、部下と日々コミュニケーションすることです。目標共有も、期初に行ったら終わりではありません。部下が目標を忘れたり、「分かっているつもり」で違う方向に流されたりしていないか、より現実的で有効な目標はないか、定期的に確認する必要があります。

また、人の8割は、他者評価よりも自己評価が高いともいわれます。部下に納得してもらおうと思ったら、こうしたバイアスの存在も含めて、事前に認

識をすり合わせることが大事です。こうした事前の準備が、人事評価の際の濃密な上司部下間のフィードバック、本音のやり取りのなかでの評価結果の確定につながります。

評価のための情報収集や情報開示や話し合いは、面倒なことです。しかし、こうした関係性は組織づくりの基本です。上司と部下が面倒なことを地道に続けているかどうかが、リモート時代の今、まさに問われているのだと思います。

正確な評価など そもそも存在しない

職務が複雑化した現代のビジネス組織では、職務を個別タスクに分解し、それらすべてを客観的尺度で評価することは不可能です。個人への期待すなわち職務内容、成果やそれを生むプロセスは大まかに捉える他になく、評価は曖昧化を避けられません。デジタル化や「見える化」を推進したとしても、事業環境の複雑化や変化の速さにともなって、評価の曖昧化が基本的な傾向となります。

その結果、最近の人事評価は、評価の正確さよりも、評価の手続きやプロセスの充実を通じた納得感の醸成に重点が移ってきています。評価者が評価の場面や日常で自分に真摯に向き合ってくれたかどうか、評価者の意見を一方的に押し付けるのではなく自分の意見に耳を傾けてくれたかどうかが、従業員の評価への納得度を左右するのです。典型例が、目標についてリアルタイムで確認する「1on1」や、評価指標に頼らずに複数の評価者が合議で報酬を定める「ノーレイティング」です。

もっと根本的なことを言えば、私は、従業員のパフォーマンスや貢献というものは、「事実」そのものというよりは、本来謎である事実に対する「解釈」にすぎないと考えています。パフォーマンスや貢献については主観的にしか語れないからこそ、「すばらしい」「あなたは分かっていない」などと上司と部下が語り合いながら、パフォーマンスや貢献が意味するところについて議論を尽くし、合意を形成しないといけないのです。組織ですから、議論を尽くしたから納得に至るとは限りません。配置転換や転職が解決法になることもあります。しかし、議論を避ける職場は、目標達成に対する無気力や諦めに覆われてしまうでしょう。

評価の外側にある人材情報が 配属や登用などに役立つ

上司と部下の間には人事評価情報だけでなく、より包括的な人材情報があり、それを豊かにすることが人事評価にもそれ以外にも役立ちます。「周囲を支援するのが得意なタイプだ」「チームを明るくしてくれる存在だ」「粗削りだけれど将来性を感じる」「誰と誰の相性が良さそうだ」というような情報は、目先の評価とは直接関係ないこともしばしばです。しかし、こうした情報は、既存の評価指標では捉えきれない従業員の成果や貢献を理解するのに役立ちます。また、配属や登用、それらを通じた長期的なキャリア形成に役立つことも多いのです。

特に、新たな組織を立ち上げたり、これまでにないチャレンジを始めたりする場合には、「優秀さ」についての既存の評価軸では十分に捉えられない、しかし何か光る価値を感じさせる人々を集めた方がよいケースがあるはずです。そうしたときに、評価の外側にある人材情報を活用できます。なぜなら、未知に挑むときには、さまざまな可能性に対応するための余剰や冗長性、いわば「遊び」があった方がよいからです。狭い評価軸を頼りに人事管理を行うだけでは、個人や組織における余剰や冗長性は決して手に入りません。

包括的な人材情報を増やすには、人生観や仕事観、趣味も含めて、職場の人々がお互いを知るための機会が必要です。雑談ばかりしていては元も子もないわけですが、職場の同僚の人となりにも関心をもてる人々の間には、互いに関する情報とそれを生み出す関係性があります。人事管理全般を円滑に進めるのに貢献するそうした「遊び」をなくさないよう、経営者や人事担当者は心を配る必要があります。

江夏幾多郎（えなついくたろう）
2008年一橋大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得満期退学。2009年に同大学より博士（商学）を授与。名古屋大学大学院経済学研究科准教授を経て、2019年9月より現職。著書に『人事評価の「曖昧」と「納得」』（NHK出版）、『人事管理』（共著・有斐閣）など。

視点 2 | 目標管理制度と人材マネジメント

良い目標を設定すれば リモート時代でも 目標管理制度は機能する

中村天江氏
株式会社リクルート リクルートワークス研究所
主任研究員

text：米川青馬　photo：平山 諭

リモート時代に合った人事評価制度とは何か。リモートワークになって評価に困っている企業はどうしたらよいのか。また、近頃注目を集めているジョブ型人材マネジメントをどう考えたらよいのだろうか。雇用と人的資源管理に詳しい中村天江氏にお話を伺った。

私は、リモート時代に適した評価制度は、日本企業の約8割がすでに導入している「目標管理制度」だと考えています。目標管理制度が十分に機能している会社では、コロナ禍においても特に変わることなく、適切な評価を行えているはずです。実際、私はそうした会社をいくつか知っています。

しかし、多くの企業がリモート時代になって評価に悩んでいます。部下の仕事ぶりが見えずに困っている上司や、正しく評価されるか不安な部下の話を耳にします。なぜか。答えはシンプルで、目標管理制度がよく機能していないからです。

目標管理制度が機能していれば リモートでの評価も困らないはず

「目標管理制度が機能していない」とはどういうことか、少し詳しく説明します。

大半の企業では、目標管理制度の手続きは比較的しっかり行われています。目標を決めて、半期や1年に1回の面談で、目標達成度を話し合うプロセスが実行されている組織は多いのです。

しかし、以上のプロセスが行われていたとしても、個人の目標と組織目標が連動していないために、個人が目標達成しても組織目標が達成できないことがあります。また、短期的な組織目標は達成できているけれど、中長期的に人材が育っていないという課題もあります。

なぜ機能不全が起きているのでしょうか。原因は、「良い目標を設定できていない」ことに尽きると、私は考えています。上司が、チームや組織のパフォーマンスを本当に高められる個人目標、部下が飛躍的に成長できる個人目標を設定できれば、目標管理制度はよく機能するのです。

しかし、ビジネスの見通しが極めて立てにくい現代では、部下はもちろん、上司が良い目標を設定するのも相当の難題です。おざなりに運用すると、目標管理制度が十分に機能しないのは自然かもしれません。

内発的動機に基づく目標管理で 部下の自律性を引き出そう

良い目標を設定するために、私が最も重要だと

考えているのは「内発的動機づけ（金銭や名誉などの外的報酬に基づかない、内面に湧き起こった興味・関心や意欲による動機づけ）」です。部下一人ひとりの内発的動機に基づいた目標設定と目標管理をベースにすべきだと思います。

そうしたからといって、すぐにうまくいくわけではないでしょう。しかし、内発的な動機づけに基づく人材マネジメントは、環境変化のなかでも部下たちの自律的な行動を支えます。また、自律的な部下に仕事を任せれば、上司は新たな仕事に時間を割けるようになる。次第にチームや組織のパフォーマンスが高まっていくはずです。

内発的動機に基づいた目標管理ができていれば、リモート環境によって相互不信は生まれないはずです。部下の意思を確認して目標に反映することで、部下自身も自分ごととして自律的に関われるからです。仕事ぶりが見えなくとも、目標管理制度は機能するのです。

「ジョブ型人材マネジメント」が注目されているのはなぜか

メンバーシップ型の日本企業は従来、人材の思いや持ち味を起点にマネジメントを行ってきました。

対して今、日本では欧米型の「ジョブ型人材マネジメント」が話題になっています。ジョブ型では、組織の仕事を分解し、職務を言語化して職務記述書（ジョブ・ディスクリプション）を作り、その職務ができるであろう人材に職務を割り当てます。日本的雇用の企業では「人に仕事がつく」のに対し、ジョブ型は「仕事に人がつく」のです。

背景には、いくつかの潮流があります。1つ目に、ジョブ型人材マネジメントはすでに世界のスタンダードになっており、中国も含め大半の国はジョブ型です。グローバル競争に勝ち残りたい、高度なIT人材を社外や海外から採用したいと思ったら、現地法人はもちろん、日本本社も旧来型の人材マネジメントでは難しいのです。

2つ目に、多くの日本企業には年功ベースの処遇体系が今も残っており、「仕事内容と処遇の乖離が大きい」という問題があります。優れた成果を残す社員には十分に報い、そうでない社員は相応の処遇に切り替える「人件費の最適配分」のために、ジョブ型を採用したい企業も多いのです。

日本企業には「ロール型人材マネジメント」が適している

しかし、従来の日本的人材マネジメントとジョブ型人材マネジメントは対照的で、移行は決して簡単ではありません。ジョブ型の実現には大変な労力がかかるのです。

そこで私は、従来の人材マネジメントとジョブ型の中間の「ロール型（役割型）人材マネジメント」を提唱しています。ロール型は、仕事内容・成果と処遇との連動という点ではジョブ型人材マネジメントと同じです。ただし、評価基準が職務でなく役割なので、一人ひとりの期待役割を明確化・言語化して、期待役割と役割成果に応じた処遇をします。あくまで人材起点で、チームの顔ぶれを見て仕事内容や役割を決定する点がジョブ型人材マネジメントとは異なります。

ロール型人材マネジメントなら、大変革を行わずとも、グローバル化やDXに対応し、競争力のある人材獲得や人件費の最適配分が可能になるでしょう。日本の賃金制度には以前から役割等級制度があり、なじみがないわけではありません。また、私の研究ではロールが明確だと、キャリア採用で入社した転職者が適応しやすいという結果が出ています。キャリア採用を強化するときにも、ロール型人材マネジメントが適しているのです。

優れたグローバル企業は基本的にジョブ型人材マネジメントですが、実は自社を愛する社員が多く、チームワークにも優れています。チームワーク重視の日本的人材マネジメントとよく似た面もあるのです。日本型とジョブ型のいいとこどりを目指すロール型人材マネジメントは、その意味でも有望だと考えています。

中村天江（なかむらあきえ）
1999年リクルート入社。就職転職サービスの企画を経て、2009年ワークス研究所に異動。「労働市場の高度化」をテーマに調査研究・長期予測・政策提言を行う。専門は人的資源管理論。博士（商学）。著書に『採用のストラテジー』（慶應義塾大学出版会）などがある。

テレワーク下の人事評価を機能させる企業事例

事例 1

KDDI

成果主義色を強めた新人事制度はむしろコロナ禍にマッチする

白岩 徹氏
KDDI株式会社 執行役員
コーポレート統括本部 人事本部長

text：荻野進介　photo：平山 諭

2020年という年の切りがいいからか、昨年は人事制度を刷新した企業が多かった。本格導入は今年4月からだが、ジョブ型に大きく舵を切ったKDDIもその1社だ。そこにコロナ禍が起こった。制度改定は新しい時代にいかに機能するのか。

2020年7月、KDDIは「KDDI版ジョブ型」人事制度の導入を発表した。DDI、KDD、IDOの3社が合併し同社が誕生したのが2000年のことだ。それ以来の抜本的な制度改定となる。

その背景について、同社執行役員コーポレート統括本部人事本部長の白岩徹氏が話す。「人口減少の影響や業界内競争の激化もあり、早晩、主力の携帯電話事業だけではやっていけなくなるという危機感があります。実際、当社は通信を母体としながら、金融、教育、エンターテインメントといった異分野にすでに進出しています。そこで活躍しているのは中途入社組です。年間180人ほどですが、私が人事に来た7年前はたった20人でした。彼らは自分の専門領域、つまりジョブを決めて入社してきます」

同社は、新卒採用でもジョブ型を一部で取り入れている。2019年から始めたWILL採用は「この領域の仕事がしたい」という学生の意思（WILL）を尊重する。今年4月に入社予定の新卒者約280人のうち、4割がWILL採用組だ。「これから入ってくる人たちの多くは、会社主導のキャリアになりがちで年功色が濃いメンバーシップ型ではなく、ジョブ型の雇用を志向している。ならば、人事制度もそれに対応したものにしなければと考えたのです」

新制度は現在、2020年8月以降の中途入社組のみに適用されている。今年4月には全組織長と特定分野の専門性を認定されているエキスパートへの適用が決まっているが、それ以外のメンバーに関しては労働組合との交渉でスタート時期が決まる。

ジョブ型を謳うものの、欧米型の細分化した固

定的なジョブ型ではない。期初に目標を定め、期末に達成具合を評価する目標管理が、従来と同じように行われるが、「上司と部下が期初と期末に話し合うだけになっていたケースもある従来のやり方をやめ、上司と部下が、短時間でも頻繁に話し合う1on1を取り入れます。変化の激しい時代のなかで目標もその都度、変わっていくだろうと」。

鍵を握るのが組織長だ。「評価の仕組みが大きく変わるため、第一評価者となる組織長に向けた実践的な研修を念入りに行っています。重要になるのは1on1。やり方は対面、ビデオ会議、チャット、電話、何でもいいと伝えています。プロセスを残せるシステムも用意します。月1回はやってほしい」

管理職という言葉は使わない
上下の入れ替えも頻繁に

評価は目標に対する具体的な成果と共に、組織の壁を越えるようなチャレンジ行動をとれたかどうかも対象となる。加えて、同僚、部下、上司からの360度評価も導入し、その結果も勘案する。

しかも以前は、最高評価は何%、最低評価は何%というように、枠が決められた相対評価だったが、各部門に評価ポイント数を預ける形に変えた。絶対評価ではないものの、多くの社員に最高評価をつけることも可能になった（その場合、必然的に低評価者を増やさなければならない）。

使用する言葉も改めた。「上から統制する」という意味合いをもつ管理職を廃し、経営基幹職という名称にした。それ以外の正社員は基幹職となる。

経営基幹職の要件は組織のリーダーであることと、何かの専門領域のエキスパートだと認定されていること。3グレードで構成され、それぞれに給与ゾーンがあり、毎期の評価によって給与が上下する。経営基幹職は全社員における割合を定め、現行の管理職が全員移行できるわけではない。

毎期の評価の積み上げと昇進とは関係がない。組織のリーダーやエキスパートは「任用」されるものだからだ。しかも、今まではいくら優秀でも、新入社員が管理職になるまで最低8年が必要だった。昇進には年功が加味されたからだ。「今回の改定により、最短2年で経営基幹職になれるようになりました。この制度では経営基幹職と基幹職の入れ替わりが頻繁に起こり得ます。今までは試験を受け、管理職になればずっと安泰でしたが、そうではなくなるわけです」

昨年7月以来、今年4月の本格導入に向け、人事主体で社内説明会や部門との対話会を繰り返し開催している。社長や役員が自らスピーカー役となって直接社員にメッセージを発信する場も設けている。「制度のフルモデルチェンジなので、多くの社員が不安を抱いているのは事実です。説明会を開くと、従来制度に長年慣れ親しんできた社員を中心に、変化に対する戸惑いの声が聞こえてきました」

既存社員の場合、ジョブ（得意領域）という概念で自分の仕事を捉えるのは難しいのではないか、という疑問が湧く。これについては、実は2020年4月から社内副業制度という仕組みが走っている。自ら志願し、就業時間の2割程度という条件で、社内の別の業務に副業という形で携わることができる。「今人事では、本籍が営業という社員が採用ホームページを副業として作ってくれています。ホームページの作成が得意だそうです。そうやって、実務を通じて経験を積み、自分の得意なジョブを見つけ、磨いていく。意図したものではありませんでしたが、これが新しい人事制度を支える仕組みになっています」

リアルとオンラインを
各部、各自がうまく使い分けよ

さて、昨年来、新型コロナウイルス感染症が世界を揺るがしている。日本ではほとんど普及していなかったテレワークが急速に広まった。2月初めからKDDIも徐々に移行していたが、特に4月7日の緊急事態宣言発出以降、顧客情報を扱う社員や現場での業務が必要となる社員を除き、営業を含め、9割以上の社員が在宅でテレワークをするよ

うになった。

5月25日の解除後は、各部門に目安となる全社一律の出社率を示す形で対処してきたが、9月に入って改めた。会社が具体的な数値目安を示すことはやめ、各部門で、安全かつ最も生産性が高くなるような最適な働き方を適宜、決めるやり方に移行した。「在宅の方が生産性が上がる仕事もあれば、出社してシステムを動かしながらやった方がいい仕事もある。営業と一言で言っても既存のお客様相手の仕事はテレワークで対処できますが、新規開拓となると難しい。そうした事情を勘案し、各部門に一任したのです。実は新人事制度の骨格にあるのが『自律と責任』です。テレワークの判断についても、その方針で各部門に任せたわけです」

新人事制度にとってこのコロナ禍はどんな意味合いがあるのだろうか。

「各自の得意領域で仕事をしてもらい、その成果と行動をきちんと評価する、というのが、今回の人事制度の趣旨です。成果が上がり、良い行動が生まれれば、どこで、いつ働いていようが、構いません。リアルとリモートをうまく組み合わせながら、成果ありきで、最も生産性が上がる働き方を各部、あるいは各自で工夫してほしい。そういう意味では、コロナ禍は制度を確実に浸透させるための追い風になるはずです」

事例 2

メルカリ

リモートワークでもOKRの評価サイクルはしっかり回っている

木下達夫氏
株式会社メルカリ 執行役員CHRO

text:米川青馬　photo:平山 諭

リモート時代でも、ビフォーコロナとほとんど同じように評価制度が機能しており、社員の不満や不安が少ない会社がある。メルカリもその1社だ。なぜ評価制度が問題なく機能しているのか。コロナ禍にどのような対応をとったのか。木下達夫氏に詳しく伺った。

メルカリが原則在宅勤務に切り替えたのは、2020年2月の最終週だった。「感染経路不明の感染者が出た時点で、経営陣が社員の安全を最優先すると判断しました」

実は、それ以前のメルカリは、在宅勤務は非推奨だった。社員同士のコミュニケーションを大切にしており、できるだけ出社することを求めていたのだ。在宅勤務は上司の許可を得れば可能だったが、多くはなかったという。「ところが、原則在宅勤務のアナウンスを出した次の日から、社員の相当数が出社しなくなりました。社員の適応はとても早かったです」

緊急事態宣言と学校の休校を受けて、4月にはコアタイムありのフレックスタイム制からフルフレックス制のトライアルを導入した。なお、7月以降は出社してもリモートワークでもよく、サテライトオフィスも試験的に導入している。

リモートワークになって生産性が総じて高まっている

メルカリでは、リモートワークとなってから、社員満足度と生産性が高まったそうだ。「私たちは、従業員ロイヤルティーを計測する指標としてeNPS℠を採用していますが、コロナ禍が始まる前と後を比較すると、10ポイント以上伸びています。多くの社員が、コロナ禍における会社の対応に満足しているようです。また、『リモートワークになって生産性が高まった』と回答した社員が30%ほどおり、変わらないと回答した社員が約50%でした。私の実感でも、生産性は総じて高まっています」

一方で、木下氏が課題と感じていることもある。「私たちは今、オンライン面接だけで中途採用をしているのですが、オンライン入社社員のエンゲージメントスコアが下がっています。以前は入社時のエンゲージメントスコアが非常に高いのが普通でしたが、コロナ禍においては入社時から他の社員と同レベルのスコアなのです。時間が経つと、さらに下がる可能性があると危惧しています」

対策として、さまざまな取り組みを始めている。「各チームとも、オンラインでの1on1やチームランチなどを頻繁に行っており、メンバーの受け入れ体制はすでに整っています。ただ、他チームのメンバーと親交を深める機会は十分ではありません。そこで今、CEO対話セッションつきのオフィスツアーを開催したり、オンライン合同ランチを奨励したりしている最中です」

木下氏は、コロナ禍での人事の重要性を実感しているという。「会社と従業員の間をつなぎ、信頼を育む上で、やはり人事は大きな役割を果たすのだと再確認した期間でした」

ピアレビューが評価の精度と納得度を高めている

本題に入ろう。メルカリでは、コロナ禍においてもビフォーコロナとさほど変わらず、評価サイクルがしっかり回っているという。

「私たちは評価制度にOKR（Objectives and Key Results）を採用しており、リモート下でも十分機能しています。気になることがあるとすれば、リモートワーク下でマネジャーがネガティブ評価をオンラインでフィードバックする際、メンバーにうまく伝わらないケースがあることです。飲み会やランチでのフォローアップができなくなったこともあり、メンバーがネガティブ評価を受けたあと前向きになれない懸念があります。今後、オンラインで建設的にフィードバックするスキルをマネジャー研修に織り込む予定です」

メルカリではなぜ、リモート時代でも評価制度が大きな問題なく運用できているのだろうか。

要因の1つは、「ピアレビュー制度」にある。3カ月に1度、身近で働く仲間たちから、「Good」か「Motto」の二択で簡単な評価をしてもらう評価制度だ。「もちろん、3カ月に1度、上司との目標管理面談もあるのですが、上司の評価だけだと、どうしても納得できない社員が出てくるのです。ピアレビューが加わることで、評価の精度と納得度が確実に高まります。特に評価が低い場合、誰もが上司は自分の仕事をよく見ていない、と思いがち

です。しかし、ピアレビューでも同様の指摘があれば、上司の評価が的確だと裏づけられます。

ビフォーコロナでは、3カ月に1度、3名のピアレビューをもらうルールでしたが、コロナ禍になってからでは、さらにピアレビューの数を増やして納得度を高めています。リモートワークでも評価に対する不満が少ない要因の1つは、ピアレビューが機能しているからだと思います」

3つのバリューの浸透度が極めて高い会社

評価サイクルがうまく回っているもう1つの要因は、「3つのバリュー」だろうと、木下氏は語る。「メルカリには、創業まもなく作った3つのバリューがあります。『Go Bold』『All for One』『Be a Pro』の3つです。採用時にバリューとの親和性を重視していることもあり、バリューの浸透度が極めて高い会社です。誰もが日常的にバリューを語り、バリューを体現しようとしています。

Go Boldは、世の中にインパクトを与えるイノベーションを生み出すために、失敗を恐れず大胆にチャレンジしよう、という呼び掛けです。All for Oneは、周りを巻き込みながら、1つの目的に向かって皆で力を合わせ、大きなミッションを実現しようとする姿勢を示しています。Be a Proは、プロの集まりとして自律的に働き、アウトプットにコミットしよう、という考え方です。誰もがバリューを愛しており、特に皆Go Boldが大好きです」

評価とバリューの体現が直結しているから機能している

Be a Proは、自律的に働く必要があり、これまで以上に成果で評価されるリモート時代に適したバリューだ。全員がプロであろうとしていることは、リモートワークでの評価サイクルの好循環に寄与しているに違いない。しかし、それ以上に注目したいのが「Go Bold」だ。なぜなら、Go Boldが評価制度とビジネスをつなげているからだ。

「私たちが採用するOKRは、会社全体の目標を部門・チームに落とし込み、個人目標を設定する点ではMBOと同じです。しかし、決定的に違うのは、MBOの個人目標が網羅的なのに対して、OKRの個人目標は『3つ程度のシンプルなストレッチゴール』だけを設定することです。

特に重要なのは、ストレッチゴールであることです。私たちは、達成できないようなゴールを『ムーンショット』と呼んで奨励しています。なぜなら、ムーンショットを掲げると、Go Boldなチャレンジに果敢に挑むようになり、10X（短期間のビジネス急拡大）の実現可能性が高まるからです。

評価基準は、目標到達率ではなく、『アウトプットのインパクトの総量』です。3つのバリューが浸透しているメルカリでは、この基準に対する不満はほとんどありません」

評価とバリューの体現が直結しているからこそ、メルカリの評価制度は、リモートワークでも変わることなく機能しているのだろう。

なお一方で、メルカリは心理的安全性をもたらす「Trust & Openness」も重視しているという。安心安全が担保されているからこそ、勇気をもってムーンショットに向かっていける。攻めと守りのバランスもとれているのである。

事例 3

アドビ

完全テレワーク下でも透明で納得感のある人事評価は可能だ

草野多佳子氏
アドビ株式会社
人事部 ビジネスパートナー

杉本隆一郎氏
アドビ株式会社
人事部 採用チーム シニアマネージャー

text：荻野進介　photo：平山 諭

アドビは、デザイナーなどプロフェッショナル向けの画像編集ソフト最大手の米国企業であり、昨今、人事評価の仕組みを激変させた先駆けとしても知られる。件の評価制度を中心に、新型コロナウイルス感染症の拡大が経営や人事に与えた影響を探った。

アドビがそれまでの人事評価制度を一新し、チェックインと呼ばれる対話と評価の仕組みを導入したのは2012年12月のことだ。

チェックインでは、まず期初である毎年12月にマネジャーと部下が話し合い、年間の業績目標と各自の成長目標を決める。具体的には「期待」「フィードバック」「キャリア開発」という3要素について話し合われる。

「期待」についてはマネジャーがリード役になり、最新の経営状況を説明した上で、その期に本人に求めることを伝える。期待はビジネスのゴールのことであり、成果、行動、貢献という3点で説明される。その期待をもとに両者が話し合うのが「フィードバック」だ。対話を通して本人の希望を勘案していく。「キャリア開発」では部下がリード役となる。期待に応える動きを行うための目標を自らで設定し、「こんな仕事がやりたい」「こんな研修を受けたい」という提案をマネジャーに行う。

この3要素についての対話は、3カ月（四半期）に最低1回のペースで行われる。環境変化に応じ、期待は変わることがある。その場合、新たに確認し、握り直すわけだ。働きぶりに対する社内外の評判をマネジャーが耳に入れたら、本人にフィードバックもする。キャリア開発の内容も当初からの変更が必要になる場合がある。いずれも所要時間は45分から60分となる。

これとは別に、各自の仕事の進捗について、マネジャーは各部下と個別の対話（1on1）を週1回あるいは隔週1回のペースで行っている。時間にして30分あまりだ。人事部ビジネスパートナーの草野多佳子氏が話す。「チェックイン時の話題の対象は本人、1on1は仕事です。チェックインが1on1のように個別の仕事についての対話になってしまわないように、マネジャーには注意を喚起しています」

部下の報酬や昇格は マネジャーの裁量で行う

1年が経過すると、マネジャーは年間を通した期待の達成度合いを材料に、自らの裁量で各部下の報酬や昇格などを決定する。これをリワード・チェックインと呼ぶ。マネジャーには昇給用の予算が与えられているのだ。

チェックインが導入される以前は、全社単位で社員を序列化し評価していた。「マネジャーが各自の1年間の成果をもとに、上位、中位、下位のランクにあてはめるというもので、負担が非常に大きいという問題点がありました。それぞれの枠が決められているため、成績が良くても、ランクを落とさざるを得ない部下が必ず出ます。そういった心理的負担のほか、時間もかかっていました。面倒な書類の記入も含め、メンバー1人あたり8時間もです。1人のマネジャーは平均5人の部下がいたので、合計40時間。全社で2000人のマネジャーが働いており、8万時間がその作業に費やされていたことになる。40人の正社員の年間総労働時間に相当する膨大なものでした」（草野氏）

部下側の納得感も低く、社員満足度調査には制度への不満が如実に表れていた。評価は年1度だから、多くの場合、仕事と評価の間に時間が空いてしまう。マネジャーから「あのときにこうしてくれたらもっと高評価だった」と言われても、「それなら、そのときに言ってほしかった」と部下は考える。もっと頻繁に会話できていれば、改善できたことがあったかもしれない。

評価決定時期に近い仕事ほど、評価の対象になりがち、という偏りも生じていた。そうした不満がこのチェックインで一掃されたのだ。「1年間、チェックインを通し、マネジャーと向き合ってきた結果を年間評価として受け取っている。そういう意味で、透明性があり納得感が高い、というのが多くの社員の感想です」（草野氏）

解雇はしないという トップからのメッセージ

次は同社の新型コロナウイルス対策についてだ。対応は迅速だった。同社人事部シニアマネージャーの杉本隆一郎氏が語る。「CEOのシャンタヌ・ナラヤンと人事のトップ、グロリア・チェンの2人が、『これから困難な状況がわれわれを襲うかもしれないが、皆さんを解雇することは絶対にありませんから、安心してください』というメッセージを2月の初めに真っ先に発してくれた。人事として心強い内容で、しかも絶妙なタイミングでした」

まず、働き方の柔軟化が促進された。テレワークへの移行である。600人が働く日本法人では週2日までのテレワークが認められていたが、2月17日から制限が取り払われる。3月16日には米本社からの通達でテレワーク可能な社員はオフィスへの出社が原則禁じられた。3月24日には中国を除くすべての拠点が閉鎖され、日本法人でもこの日から全社員が在宅勤務に移行した。今のところ、2021年の7月まではこの状態が続けられるという。

社員の異動も活発に行われた。「コロナ禍では対面の営業がしにくくなります。そこで、そうした人

材を、人員不足だった部門に異動させました。今のところ、トップの言葉通り、われわれは全社員の雇用を守りながら、業績も堅調に推移させています」(杉本氏)

全面テレワークへの移行にあたり、困難は生じなかったのだろうか。「以前からビデオ会議のツールが整備されており、会議も頻繁に行われていたので、まったく問題はありませんでした。テレワークの推進でよく取り沙汰される紙の資料に関しても同じです。もともとペーパーレスの推進を事業としており、電子署名システムも商品化しているからです」(草野氏)

それから9カ月が経とうとする今(取材日は12月14日)、働きぶりにどんな変化が生じたのだろうか。「移動時間がなくなり、生産性が非常に上がったという声をよく聞きます。オフィスで働く場合、出社してから退社するまで、基本は仕事モードを保たなければなりませんでした。これが自宅で働いていると違います。今日は天気がいいから午前中の2時間だけリラックスタイムにしようという柔軟な働き方ができるようになりました」(杉本氏)

3月以降、「COVID-19サーベイ」という働き方に関する意識調査も人事が定期的に行ってきた。それによると、特に問題なく仕事ができていると答える社員が多数を占めているという。

ただ、家に閉じこもっていると、ストレスを抱えてしまう人がいるのも確かだ。「メンタルヘルスを維持するためのトレーニングプログラムをオンラインで何度か実施したところ、多くの受講生が集まり、好評でした」(草野氏)

マネジャーが互いに相談できるオンラインコミュニティ

一方で、チームをまとめるマネジャーには相当の負荷がかかっている可能性がある。そこで、マネジャー同士がつながることができるオンラインネットワークを人事が整備した。

そこでは、互いに仕事の相談ができるようになっている。例えば、あるマネジャーが「オンラインでチームミーティングをする際、議論が活性化しない。工夫すべき点があったら教えてください」と問いかけると、「うちではファシリテーターを設定し、しかもローテーションさせている」「毎週異なるお題をあらかじめ設定し、ミーティングの冒頭でそれに対する答えをアイスブレイクとして使ったら」といった助言を他のマネジャーが返してくれるという。

ここまで、通常業務に関しては、テレワークでも支障ないことが分かった。では評価についてはどうか。チェックインは例年と変わらず運用されているのだろうか。

「オンラインでもうまくやれています。変化といえば、マネジャーがリワード・チェックインを行うためにオンラインで視聴しなければならない映像教材が増えたことくらいでしょうか」と草野氏が答える。

テレワークだと部下の仕事ぶりがよく分からないから適切な評価ができない、というマネジャーはいないのだろうか。

「いませんね。働いている姿や実労働時間をチェックせずとも、依頼した成果物を見れば、きちんと仕事に取り組んだかどうかは一目瞭然です」と、今度は杉本氏が答える。

評価といっても密室で行われない。しかも、その内容が上司と部下が定期的に行っているコミュニケーションを基礎にしたものなら、コミュニケーションがオンラインになっても、本質は変わらない。上司と部下、お互いが納得できる評価を実現するには日頃の対話が重要だということを、このアドビの事例は示している。

PART 4　調査報告

テレワーク環境下における職場の人事評価
―評価の納得感はどのように変わったのか

新型コロナウイルス感染症への対応でテレワークが拡大している。弊社「テレワーク緊急実態調査」*1では、テレワーク経験者の約3割が、仕事のプロセスや成果が適正に評価されないのではという不安が以前より高まったと答えている。この働き方の変化は、人事評価の受け取り方にどのように影響しているだろうか。また、新しい働き方に適した人事評価制度とはどのようなものだろうか。20代、30代の一般社員を対象に、テレワーク下での人事評価の納得感や望ましい人事評価制度のあり方などについて、意識調査を行った。

佐藤裕子　リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 研究員

調査概要

調査対象は従業員規模300名以上の会社に勤務し、テレワークを月の半分以上行っている20代、30代の一般社員で、実施時期は2020年12月である。2020年4月の緊急事態宣言以降、なんらかの形での人事評価が少なくとも1度は行われている時期と考えた。新型コロナウイルス感染症が広がる以前との変化を尋ねるため、現在の会社に入社して2年以上経っている人のみを対象とした。職種は、営業系、事務系、技術系が均等になるように回収した。有効回答数は493名である（図表1）。

約8割が人事評価を重視 報酬や処遇が決まるものだから

まず、人事評価の重視度を尋ねたところ、約8割（77.3%）が重視している（「とても重視している」～「どちらかといえば重視している」）と回答した（図表2）。2016年の弊誌調査*2（78.5%、リモートで働いている人に限定せず）と大きく変わらない。

重視する理由を1つ選んでもらうと、「報酬や昇進・昇格が決まるものだから」（72.2%）が圧倒的に多く、2016年調査（59.1%）と比べても増えている。「仕事の手応えや自身の成長の度合いを感じることができるから」は、前回調査（30.9%）より減り、約2割にとどまった（21.3%）。

一方、約2割（22.7%）の重視していない（「どちらかといえば重視していない」～「まったく重視していない」）と答えた人の理由（あてはまるものすべて選択）は、「人事評価はあてにならないから」（42.0%）が最も多く、次いで「評価結果が報酬にあまり影響がないから」（35.7%）である（図表3）。「評価結果にかかわらず、ある程度の報酬を得ているから」（29.5%）は10000名以上企業（43.8%）で、「自分がやりたいことや、好きな仕事ができればいいから」（28.6%）は10000名以上企業（40.6%）や技術系の職種（39.1%）で高めだった。

図表1　調査概要「テレワーク環境下における人事評価に関する意識調査」

調査目的　テレワーク環境下における人事評価について、一般社員がどのように捉えているかを明らかにすること。

調査対象
22～39歳の会社勤務の正社員
※役職は一般社員のみ、職種は営業系、事務系、技術系で均等になるように回収
※テレワーク（リモートワーク、在宅勤務）を月の半分以上行っている人のみ
※勤務先の従業員規模は300名以上、入社2年以上

調査内容
人事評価の重視度、会社の人事評価制度への満足度、直近の人事評価結果の納得感、テレワーク環境下での納得感の変化、今後の望ましい人事評価制度のあり方など

調査方法　インターネット調査

実施時期　2020年12月11～15日

有効回答数　493名

回答者の属性
22～29歳35.3%、30～34歳30.6%、35～39歳34.1%（平均32.0歳）
男性63.9%、女性36.1%
製造業41.6%、非製造業53.7%、その他・未記入4.7%
従業員規模：300名以上500名未満12.0%、500名以上1000名未満13.4%、1000名以上3000名未満18.9%、3000名以上5000名未満12.6%、5000名以上10000名未満12.4%、10000名以上30.8%
職務系統：営業系32.7%、事務系33.3%、技術系34.1%（サービス系は含まず）
現在の勤務先への在籍期間：2年以上5年未満33.7%、5年以上10年未満37.5%、10年以上28.8%
現在のテレワーク実施頻度：「ほぼ毎日」47.1%、「週の半分、隔週など、概ね月の半分程度」（以下、月の半分程度）52.9%

人事評価制度に満足は約6割 評価基準の明確さが影響

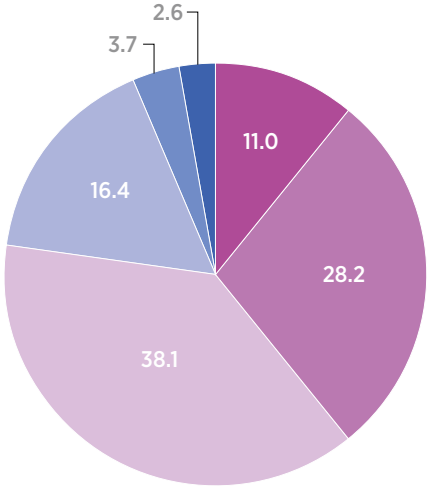
対して、自社の人事評価制度に満足している（「とても満足している」～「どちらかといえば満足している」）のは約6割（60.4％）である（**図表4**）。「とても満足している」「満足している」のみでは約2割（23.9％）である。それぞれ2016年調査に比べて高い（52.2％、15.0％）。今回は調査対象をリモートで働く人に限定していることが影響している可能性があるが、明確な理由は分からない。

満足の理由（あてはまるものすべて選択）としては、「何をがんばったら評価されるかが明確だから」（50.3％）が最も多い。対応するように、不満足の理由は「何をがんばったら評価されるのかが曖昧だから」（65.1％）が圧倒的に多かった。これらはいずれも2016年（それぞれ41.0％、54.4％）より選択率が高く、評価基準の透明性を求める傾向は強まっていると思われる（**図表5**）。

図表2　人事評価の重視度

あなたは、会社からの自分の評価をどの程度重視していますか。

〈単一回答／n=493〉

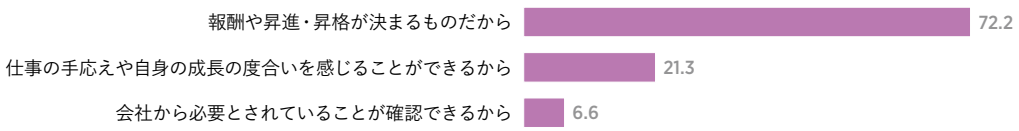


「直近の評価結果に納得」約65% 上司との十分な対話が鍵

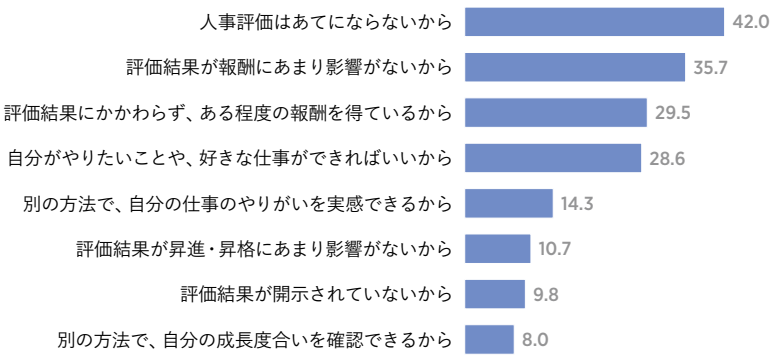
では、直近の会社からの自分の評価については、どのように感じているだろうか。評価結果に納得感がある（「とてもあてはまる」～「ややあてはまる」）のは7割弱（65.3％）だった。ただし「とてもあてはまる」「あてはまる」のみでは3割弱（27.2％）である（**図表6**）。評価の納得感と職務適応感（仕事にやりがいを感じる、会社が期待する成果を出せている、職場の人とうまくやれているなど12項目を尺度化）の関係を確認すると、その相関は高く（0.63）、公平感のある処遇の分配のためだけでなく社員の活用と育成のためにも、これを高めていくことは重要であることが改めて分かる。

図表3　人事評価を重視する／重視しない理由

［重視する理由］〈最もあてはまるもの1つ／n=381〉

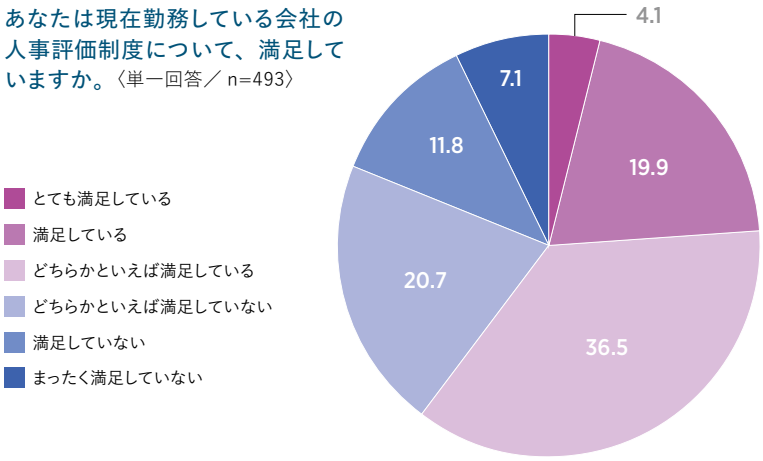


［重視しない理由］〈あてはまるものすべて／n=112〉



図表4 自社の人事評価制度についての満足度

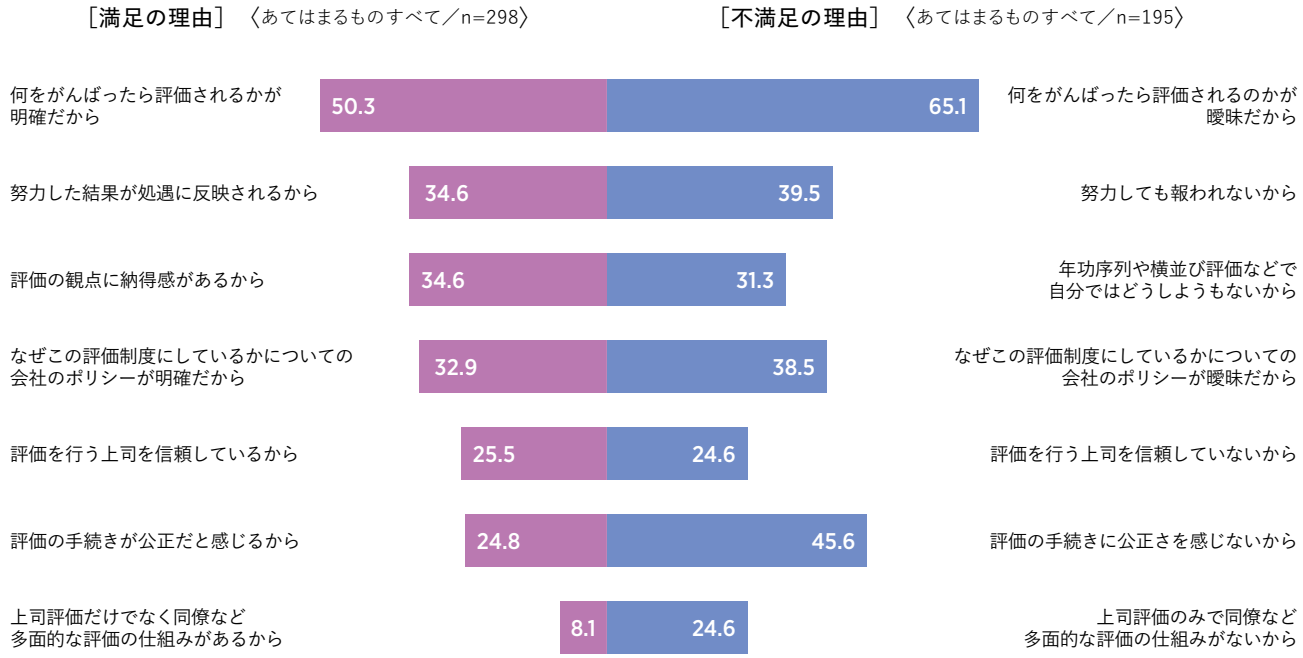
あなたは現在勤務している会社の人事評価制度について、満足していますか。〈単一回答／ n=493〉



評価の納得感が目標管理のプロセスによっていかに影響を受けるかを検討したのが**図表7**である。この分析では、評価の納得感を高群（「とてもあてはまる」〜「ややあてはまる」）と低群（「ややあてはまらない」〜「まったくあてはまらない」）の2群に分けたものを用いた。

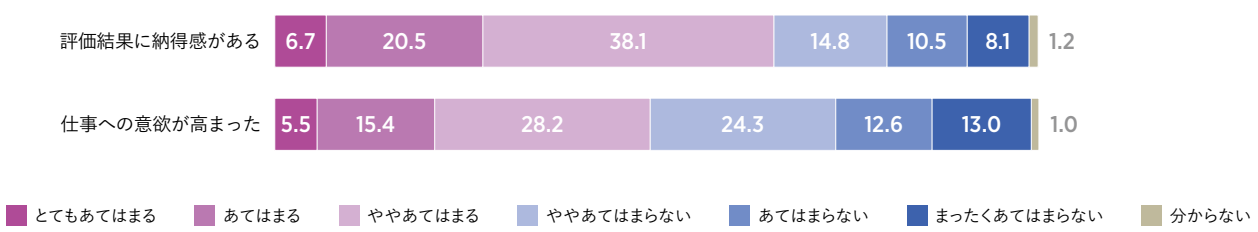
まず、目標管理制度の有無との関係では、納得感の高群では約8割（81.7%）が「あらかじめ設定した目標の達成度合いによって評価された」のに対し、低群では5割を下回っている

図表5 自社の人事評価制度についての満足／不満足の理由



図表6 直近の人事評価結果についての満足度

あなたは、直近の会社からの自分の評価についてどのように感じていますか。〈単一回答／ n=493〉



（49.1％）。「評価結果が開示されている」についても、高群と低群の出現率には有意な差が見られた。

さらに、目標をめぐってどのようなコミュニケーションがなされているかと納得感の関係を見てみよう。「あらかじめ設定した目標の達成度合いによって評価された」と答えた人のうち納得感高群と低群に分けて見ると、「目標設定への関与」「目標の質」「目標遂行のサポート」のいずれの項目も高群が低群に対して有意に高かった。差が最も大きいのは「目標設定において、納得いくまで上司と話し合えた」で（差30.9ポイント）で、目標設定に自分の意向が尊重されるかどうか、目標がどのようなものだったかよりも、十分に上司と話し合えたと思えることが、納得感に強い影響を与えることが示唆される。

また、上司が「目標の進捗状況を気にかけて、アドバイスや支援をしてくれた」「目標に対して良い仕事をしたときに認めたり、褒めたりしてくれた」「チーム内で目標を共有し合い、上司・同僚と協力しながら仕事を進められた」という、期中の日常的な目標遂行のサポートの有無も、納得感高群と低群の差が大きい。

テレワークの頻度が高い場合でも、目標管理の仕組みが十分なコミュニケーションを伴って運用されれば、評価への納得感や仕事への意欲を引き出すことは可能だと考えられる。

約7割がテレワークになっても評価の納得感に変化なし

そうはいっても、テレワークが中心になることで、評価の納得感にいくらかの変化はあるのではないだろうか。どのような場合に、納得感に変化が出やすいのだろうか。

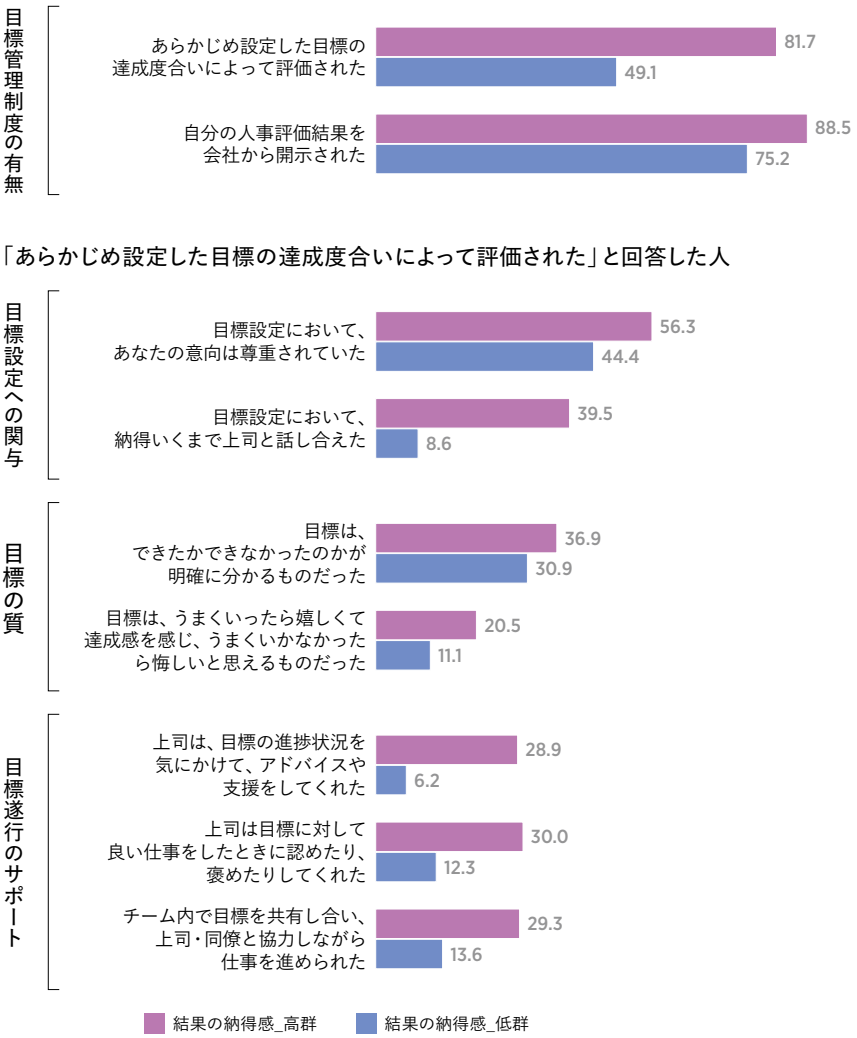
テレワークで働く場合とそうでない場合で、評価の納得感に違いがあるかどうかを尋ねたところ、約7割（66.3％）から、納得感に違いはないとの回答を得た。一方、低くなった人が約2割（20.1％）、逆に高くなった人が約1割（13.6％）とばらつきがあった（図表8）。

新型コロナウイルス感染症の流行以前から高い頻度でテレワークをしていた群とそうでない群では、納得感が低くなったのは約2割と変わらないが、納得感が高くなったのは、以前から高頻度でテレワークをしていた群では26.2％と、まったくテレワークをしていなかった群の7.3％に比べ大幅に高かった。テレワークに慣れるにつれ、やり方次第でむしろ評価の納得感を高めていける可能性が感じられる。

また、職務自律性の低い群では、高い群に比べて、テレワークになったことで評価の納得感が下がった人が多

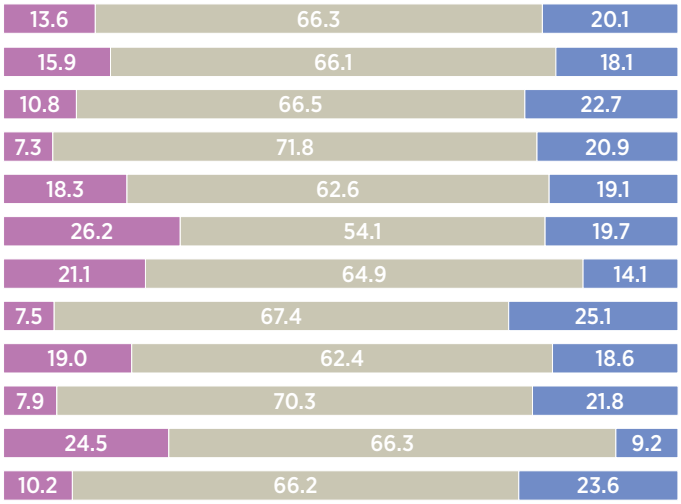
図表7　人事評価結果の納得感と目標管理プロセス（納得感高低群の比較）

直近の評価について、以下はあてはまりますか。〈あてはまるものすべて〉



図表8 テレワーク環境下での人事評価の納得感の変化

テレワーク中心の働き方の場合、そうでないときと比べ、上司による成果や業績に関する評価の納得感に違いはありますか。〈単一回答／ n=412（分からないと回答した人を除く）〉



図表9 テレワーク環境下で人事評価の納得感が変化した理由

その変化に影響を与えているのは、どのようなことだと思いますか。〈自由記述／評価の納得感に変化があったと回答した方のみ〉

［納得感が高くなったと思う理由］

成果を正しく評価してもらえるようになった	会社にいるから評価が高い、などの成果とは関係ない部分は排除されることになったので（その他製造／営業系／30代）
	成果にならない仕事に対しての評価がなくなった（その他製造／技術系／20代）
	コミュニケーションをとる頻度が落ちてから、数字での評価の割合が多くなったので（商社／事務系／30代）
成果を出しやすくなった	パソコンを使った作業が多くなった。そのような作業が得意なので評価も上がり嬉しかった（食品／営業系／20代）
	仕事のスピードが速くなり、達成しやすくなった（運輸・倉庫・物流業／事務系／30代）
個人差がつきやすくなった	テレワーク導入によって同程度の社歴の社員同士に明らかな業績の差ができた。 スピード感のある対応が必要ななかで、業績、能力開発ともに実績を残せたことが想像以上に高く評価され、テレワーク前よりも個人差が可視化されている気がする。 対面営業のときは、営業力が低くても評価されている人がいたのだと思った（その他サービス／営業系／30代）
テレワーク下でもきちんと評価してもらえた	テレワークで実際近くで仕事中の様子を見られないなかでも、成果物や過程で評価をきちんとしてもらえたから（その他／事務系／30代）

［納得感が低くなったと思う理由］

プロセスや取り組み姿勢を見てもらえない	在宅が増えたので仕事の過程を上司が見る機会が減ったから（機械・電機機器／技術系／20代）
	在宅だと仕事の取り組み姿勢をアピールできないため（金融・保険／営業系／30代）
	リモートワークによる見えない忙しさを定量的に判断、評価されていない（情報処理・ソフトウエア／営業系／30代）
	テレワークになったことにより、過程より成果だけを重視する傾向がある（情報処理・ソフトウエア／技術系／30代）
	実際に目に見えている作業がリモートワーク前と比べて少ないため、上司からの評価が実際の半分ほどの理解だけで行われているのではないかと思う不信感から（情報処理・ソフトウエア／技術系／20代）
コミュニケーションや相互理解が減った	日々の細かいコミュニケーションがとれないこと。また、直接会わないことによる実感の欠如（情報処理・ソフトウエア／技術系／30代）
	よりコミュニケーションをとらなくなった。 以前から上司の行動がフレキシブルすぎたが、こちらからタイミングを合わせることも難しくなった（情報処理・ソフトウエア／営業系／20代）
	打ち合わせが減ったので、上司が自分のタスクを100%理解していない（情報処理・ソフトウエア／技術系／30代）
正しく評価されているか不信感がある	上司の監視下で業務をしていないことで、出社していたときより仕事をしていないのではないかと、思われていそうだから（機械・電機機器／営業系／20代）
	テレワークになり上司と常にコミュニケーションをとれる環境にないため、正確に自分を評価してくれているのか懐疑的な部分がある（その他製造／営業系／30代）

図表10 テレワークで正しく評価されるために意識していること

テレワークで仕事をする上で、正しく評価されるために、新たに意識して心がけていることがありますか。〈自由記述〉

こまめな報連相、密なコミュニケーションをする	こまめな連絡・報告。 1日1回は上司とWEB面談しメールや電話で伝わりにくい部分もカバーするようにしている（通信／営業系／20代）
	事細かく報告、連絡、相談を行い、仕事の進め方や進捗度合いの両者の認識にギャップがないようにしている（その他製造／営業系／30代）
	上司と対面でないため、報連相をこまめにする（運輸・倉庫・物流業／営業系／30代）
	コミュニケーションを積極的に行うことで、的確な業務遂行をしているかを確認している（その他サービス／事務系／30代）
意識して成果をアウトプットする	対面がなく見えない分、成果物が結果となるので、今まで以上に成果物に最善を尽くすようになった（情報処理・ソフトウエア／事務系／30代）
	アウトプットをしっかりと出すこと。働いている姿が見えないので、成果物で評価するしかないはずなので（情報処理・ソフトウエア／技術系／20代）
	成果物を丁寧に仕上げる（情報処理・ソフトウエア／営業系／30代）
	自分の成果を会話しなくても分かるように週報などにしっかり書き残す（情報処理・ソフトウエア／技術系／30代）
結果を残す	テレワークでも実績を示す、目標を達成する（金融・保険／事務系／30代）
目標、目的を明確にする	目標を決める際に評価基準をより明確化すること（その他製造／技術系／30代）
	何のために今の仕事に取り組んでいるのか、中長期的な活動計画をすり合わせるようにしている（医薬品／営業系／20代）
	到達目標の明確化と、業務内容の定期的なフィードバック、適切なタイミングでの電話、WEB会議の開催など（食品／事務系／30代）
	テレワークになったからこそ何が求められているのかなど、what&whyを細かく確認し、顧客や社内との齟齬が生まれにくいように努めている（その他サービス／営業系／30代）
プロセスや取り組み姿勢も伝えるようにする	できていること、困っていること、悩んでいることを随時共有し、方向性にズレが起きないように都度確認している。仕事をしている姿が見えない以上、結果だけではなくその過程をしっかり伝えるよう意識している（情報処理・ソフトウエア／技術系／30代）
	テレワークは、成果の方で評価されることが強まるため、より良い成果を出せるように、またそうしようとした努力が「見える」ように心がけている（情報処理・ソフトウエア／技術系／20代）
自分から動く	発生した課題や問題点の対応など、今までは上司から指示があるまで対応しなかったが、テレワークになってからは意識的・自発的に対応するようにした（情報処理・ソフトウエア／技術系／30代）
	求められた以上の仕事をするようにしている（その他サービス／事務系／30代）
	自分でできる作業は先回りしてやっておく（情報処理・ソフトウエア／技術系／30代）
同僚にも行動が見えるようにする	毎日の報連相を大切にして、常に自分が何をしているか部内のメンバーが分かるようにしている（百貨店・スーパー・コンビニエンスストア／事務系／20代）

く（25.1%）、上がった人が少なかった（7.5%）。1人で成果をアウトプットしにくく、以前より評価されにくい傾向があることが考えられる。一方、職務の相互依存性が低い群でも、納得感が高くなった人が少ないのが目立った（7.9%）。職務の特徴と評価の納得感については、さらに調査と考察が必要である。

目標設定において、納得いくまで上司と話し合えた群は、納得感が高くなる（24.5%）傾向が見られた。図表9のように、納得感の変化の理由には、成果を正しく評価してもらえるようになったという声がある一方、プロセスや取り組み姿勢を見てもらえないという声もあるなどさまざまで、テレワークへの慣れ、職務のタイプによって捉え方は違うと思われるが、目標設定に関する納得のいく対話、遂行場面での的確なコミュニケーションを重ねることで、乗り越えていけるものが多いと感じる。

テレワークで刺激される部下の主体性、自律性

評価を有意義にしていくために必要なのは、上司の部下に対する働きかけだけではない。図表10には、テレワークで正しく評価されるために意識して心がけていることについて得た自由記述から、主なものを抜粋した。

「こまめな報連相、密なコミュニケーションをする」「意識して成果をアウトプットする」「結果を残す」「目標、目的を明確にする」「プロセスや取り組み姿勢も伝えるようにする」「自分から動く」「同僚にも行動が見えるようにする」。こうした部下からの主体的、自律的な働きかけは、テレワークになる以前から、上司としては望んでいたことではないだろうか。テレワーク化をきっかけに、こうした意識が部下側にも高まっていけば、上司部下間のコ

ミュニケーションはより充実し、仕事も評価も円滑に進むと思われる。

「時間」より「結果」「短期業績」より「長期貢献」

テレワーク化を進める企業では、新しい働き方に応じた人事評価制度のあり方を模索する動きも活発化している。そこで最後に、調査対象である20代、30代が今後どのような人事制度が望ましいと思うのかを、4つの観点から、A、Bいずれの方が望ましいと思うかを尋ねてみた（**図表11**）。いずれの観点も、圧倒的にいずれかに偏ったものはなく、対照的な考え方が混在することが分かるが、傾向としては「時間的な貢献重視」より「結果重視」（65.3%）、「年齢や勤続年数に応じて平等」より「実力や成果に応じて個人差がある」（61.5%）、「短期業績重視」より「長期貢献重視」（64.7%）が多かった。これらは年代層別に有意な差はなかった。「業績を重視」より「取り組み姿勢やプロセスを重視」（56.4%）については、どの年代でも「取り組み姿勢やプロセスを重視」の方が多いが、20代後半では特にその割合が高かった（62.3%）。

人事評価制度について、良いと思う点、改善してほしい点についての具体的な記述が**図表12**である。良い点では、「上司との納得できる対話がある」「基準が明確である」「信頼できる上司である」などが多かった。これまで見てきた分析結果と合致する。

改善してほしい点では、「目標管理」「評価基準」「報酬体系」「評価方法」について、率直なコメントが集まった。

目標管理の仕組みはあるが、目標が上から下りてきて本人が口を出せないこと、評価結果の開示やフィードバックがないことは、改善してほしいこととして多く挙げられている。形骸化した目標管理制度はストレスであり、無意味で、いっそやめた方がいいという声もある。目標管理のプロセスは、適切に行えば評価の納得感を高めるのに有効であることは前述のとおりで、ぜひ改善したいポイントである。

評価基準については、部署・職種による明らかな評価の差、直属上司以外による相対的な調整、年功序列としか思えない不可解な処遇、が大きな3つの不満として見られた。評価基準が明確であることは、評価制度への満足、不満足を左右する最も大きな要因であり、対処すべきだろう。

評価を給与にもっと反映してほしいという声も多かった。評価をどれだけ適切に行っても、給与や賞与に反映されないのであれば、モチベーションにはつながらないということであろうが、短期的な業績を追いかけすぎるのは、本人や経営の持続的成長にマイナスな面もある。どの程度の時間軸で評価と処遇の関係を設計するかは難しいところだ。

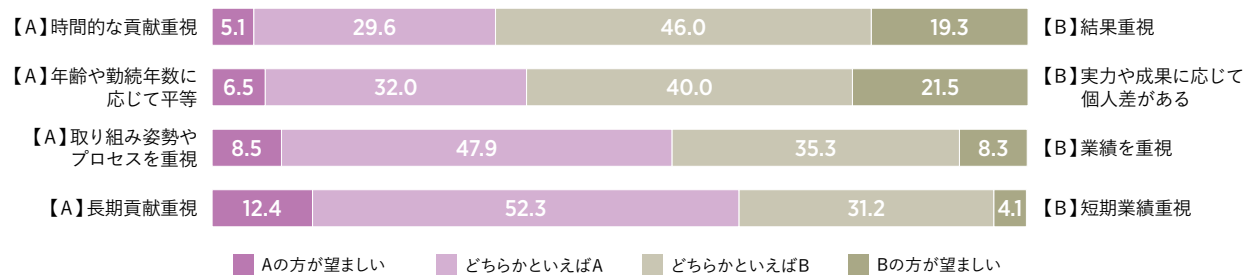
評価方法については、多面評価を取り入れてほしい、部下から上司を評価する制度がほしい、など新しい評価のやり方を模索したいという声が見られた。手間がかかりすぎるという点も挙げられた。納得感と人的コストのバランスは重要な観点だ。

これらの声は、必ずしも、テレワークになったから生じたものではないだろう。しかし、テレワークが広がることにより、改めて、適切な評価のあり方を考える必要性が高まっている。テレワークになったからといって、評価の重要性は変わらず、やり方によっては、評価の納得感は高めることさえできそうである。人事、評価者、被評価者が共に当事者として関わり、リモート時代の評価のあり方を確立していくのに、本調査が一助となれば幸いである。

＊1　リクルートマネジメントソリューションズ（2020）. テレワーク緊急実態調査
＊2　リクルートマネジメントソリューションズ（2017）. 人事評価制度に対する意識調査

図表11　今後の望ましい人事評価制度のあり方

あなたにとって、どちらの人事評価制度の方が望ましいと思いますか。〈単一回答／ n=493〉



図表12 人事評価制度について、良い点・改善してほしい点

現在勤務している会社の人事評価制度について、良い点・改善してほしい点をお書きください。〈自由記述〉

［良い点］

上司との納得できる対話がある	事前に上司が目標を決め、それをまず共有してくれる。そのなかで不明点があれば質問したり、目標変更したりできる。それをもとに人事評価をしてくれているので、信用できる（金融・保険／事務系／20代）
	期初と期中、ならびに期末にそれぞれ目標を上司とディスカッションする機会がある点。システムのなかで評価される点は透明性があるように感じる（食品／事務系／30代）
	取り組む課題などで相談したいことがあったらすぐに上司に話せる仕組みがあり相談しやすい（情報処理・ソフトウエア／事務系／30代）
基準が明確である	明確な基準が設定されている。 多様な考え方を尊重し、適正に評価されている（その他／営業系／20代）
	すべて数値化されていて分かりやすく納得がいくようになっていること（その他サービス／営業系／30代）
	入社歴にかかわらず平等に評価してもらえる（その他製造／営業系／30代）
信頼できる上司である	信用されていると感じられる点。やる気が出ます（その他サービス／事務系／30代）
	きちんと上司が自分のことを見て、正当に評価してもらっているところ（機械・電機機器／技術系／20代）

［改善してほしい点］

目標管理	目標が上から下りてきて口を出せない	与えられたテーマによってその時点で差がある。がんばっても報われない（その他製造／技術系／30代）
		長期的な目標を設定させてほしい（機械・電機機器／事務系／30代）
		担当する仕事内容次第で成果が出やすかったり出にくかったりする（その他製造／技術系／30代）
		目標に沿った実績やプロセスが評価の基準になるが、そもそもその目標設定が無理だと思うことが多い。目標設定も個人と上司で設定できるようにしてほしい（その他サービス／営業系／20代）
		目標とする業績数字も達成へのハードルも高すぎる。目標値を決める段階で一般社員は口を出せないため、数字が降ってくる感覚がある（食品／事務系／20代）
	結果開示・フィードバックがない	評価後のフィードバックが圧倒的に少ない。 なぜそのような評価になったのか、同じレベルの一般社員間の共有、今後についてなど話す機会がほしい（情報処理・ソフトウエア／技術系／20代）
		期初の目標設定はしっかりするけれど、評価について何も告知されないことが多い（建設・設備／営業系／30代）
		目標設定と達成度を踏まえた評価結果がフィードバックされないため、納得できる評価なのか、何が改善点なのかが分からない（情報処理・ソフトウエア／事務系／20代）
	目標管理制度に意味を感じない	目標設定は大きなストレス。評価時に自分でも気づいている悪い点をあえて伝えられるのは、自己評価を落とすことにつながり、精神的にあまり良くない（機械・電機機器／技術系／30代）
		MBO方式をやめてほしい。目標設定をするのが、1年で一番嫌な仕事。MBOのために目標設定をしていて、意味がない。結局は上司からの印象で評価が決まる（その他／事務系／30代）
評価基準	部署・職種による差に納得できない	社内で働く人と、客先や外部で働く人の評価に対する差が出ないように配慮してほしい（建設・設備／技術系／30代）
		スタッフ職の方が賞与が圧倒的に低いのはどうにかしてほしい（不動産／事務系／20代）
		個人成績を重視するにしても、その前段階で組織全体に対する評価があり、個人評価がそのまま自身の評価とならない（情報処理・ソフトウエア／営業系／30代）
		部署によって、求められるレベルが異なる。緩い部署や予算が多い部署は昇給しやすいが、それ以外のところはがんばってもそこまで昇給できない（情報処理・ソフトウエア／技術系／20代）
	相対評価に納得できない	人事評価の面談では上司の評価が下されるが、最終評価は上司の評価をもとに部門長が下す。どのように評価されているのか基準を明確にしてほしい（機械・電機機器／技術系／20代）
		直属の上司の評価結果が会社全体でならすことを目的に変えられてしまうことがあることに違和感がある（情報処理・ソフトウエア／技術系／30代）
		上司以外に人事部が関わる理由が分からない（情報処理・ソフトウエア／技術系／20代）
		相対評価のため、営業成績が良いと営業評価が上がり、内勤は評価が下がる。 営業成績が低いと営業評価が下がり、内勤評価が上がる（不動産／事務系／30代）
	年功序列になっている	項目ごとに評価するようになっているが、実際の人事を見ていると結局は年功序列になっている感が否めない（医薬品／事務系／30代）
		年功序列の評価が根付いているため、自分よりも明らかに成果を出していない年上社員が高い給料をもらっている（情報処理・ソフトウエア／技術系／30代）
		年齢や勤続年数による評価がほとんど。年齢だけ重ねて働かない人を見過ごしている点を改善してほしい（機械・電機機器／営業系／20代）
報酬体系	評価を給与に反映してほしい	評価結果の給与への影響額が少なすぎるため、モチベーションの向上につながらない（不動産／事務系／30代）
		昇給レンジを決めずに評価結果を反映してほしい（情報処理・ソフトウエア／技術系／30代）
		最終的な点数と賞与評価が連動しないことがある（機械・電機機器／事務系／20代）
		評価はされても給与に反映されず無駄に役職ばかりつけるのはやめてほしい（その他／事務系／30代）
評価方法	多面評価を取り入れてほしい	上司だけでなくチームの評価を加味してほしい（情報処理・ソフトウエア／技術系／30代）
		1人ではなく複数人での評価をしてほしい（その他／技術系／30代）
	部下から上司を評価する制度がほしい	部下から上司を評価する制度がほしい（商社／事務系／30代）
		管理職評価を一般職下位の人でもできるようにする（その他／技術系／30代）
	手間がかかりすぎる	システムへの入力がすごく手間がかかる（情報処理・ソフトウエア／技術系／30代）
		セルフチェックが年間4、5回あり、入力にかなり時間がかかる（百貨店・スーパー・コンビニエンスストア／事務系／20代）

総括

テレワークは、人事評価を再考する絶好の機会である

古野庸一
リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 所長

新型コロナウイルス感染拡大にともない、在宅勤務経験者は増加し、仕事の仕方は変わり、働く人の意識も変化した。テレワークでも生産性の高い仕事ができることを実感し、コロナ収束後もテレワークの継続を望む声は増加している[*1]。一方で、会話の機会が限定されたことで、職場内でのコミュニケーションに問題が発生し、仕事ぶりが見えないために、人事評価についての不安や心配も増加しており[*2]、その対処が求められている。

リモート下で、6割のマネジャーは「部下がさぼっていないか」心配している。一方で、部下も「仕事ぶりを適正に評価されているか」心配している[*3]。ただ、人事評価に関しては、コロナ禍の前から必ずしも満足度が高いわけではなく、不満に思っている人が半数存在する[*4]。評価基準の曖昧さや評価プロセスの公正さの欠如などがその理由である。

人事評価の場合、多くは人が人を評価するわけだから、ハロー効果[*5]などの評価バイアスは避けて通れない。そのために、評価者訓練を行っているのだが、それだけでは不十分である。

そうなると、評価しやすい要素で評価すればいいという議論になりやすい。例えば、誰の目にも分かりやすい「成果」で評価すればいいというのもその1つである。在宅勤務で、働きぶりは見えないので、「成果」で評価すればいいという話にもつながる。それでいいのだろうか。

評価する要素は、「潜在能力」「意欲」「発揮能力」「行動」「成果」などがあるが、確かに目に見えやすいのは「成果」である。しかし、「成果」は景気や市場の影響、競合企業の存在、組織内の諸事情で左右される。「潜在能力」「意欲」「発揮能力」「行動」に比べて、「成果」は個人でコントロールできないことも多い。

評価のタイミングの問題もある。新しい商品を開発して売り出すまでには、相応の時間がかかる。商品によるが、場合によっては数年単位のものもある。いつのタイミングで評価するのかが難しい。さらに、商品を開発する人、売り込む人、広報する人等々、多くの人が関わっており、どの成果が誰のものか明確ではない。個人としてコントロールしにくいという要素、評価のタイミング、協働という観点も含めて、リモート下における評価を考える必要がある。

人事評価制度を運用することに気をとられ、本来行いたいこと、つまり人事評価の目的は、忘れがちになる。レビューでも触れているが、過去の文献を参照すると、人事評価の目的は「金銭的な資源の分配」「社員の育成」「経営方針・戦略実現に向けた行動の促進」「貢献意欲や帰属意識の向上」であり、人事評価の結果は、「昇進・昇格」「異動・配置」「代謝」の判断材料になる[*6]。

ここで大切なことは、人事評価制度は、本来の目的を達成するための手段であり、目的ではないということである。そして、その目的を達成するための手段に対するコストを考慮し、不必要な不満や心配を増やさないことである。正確な評価をすることは不満や心配を減らすことや評価の納得感を高めることにつながるが、それにこだわりすぎると評価者の負担やコストが増加する傾向になる。ゆえに、本来の目的に立ち返って考えていく必要がある。

リモート下での人事評価の工夫

リモート下で増幅された不満や心配

を解消し、より良いマネジメントを行うためには、本来の目的が得られるように人事評価制度を活用する方向で考えることである。以下、具体的な観点を提示したい。

第1に「基礎を整えること」である。ここで言う基礎とは、「人事評価の目的の明示」「評価基準の設定」「公正だと感じられる手続きの整備」「評価フィードバックの実施」などを指す。いずれも評価を運用する前に整備できることであり、調査*7にあるように、整備されていないと不満の原因になる。

第2に「目標設定時の納得がいくコミュニケーション」という観点である。制度として目標管理制度を採用していると納得感が高まる傾向にある*8。そして、目標設定時に上司と納得いくまで話をしていることが納得感を高めることにつながっている*9。それは、江夏氏、中村氏の話でも強調されている。つまり、目標そのものを本人が受け入れていないと、のちの評価の納得感は高まらないということである。また、リモート下では、納得している目標でないと意欲が湧かずに仕事が進まないことも危惧される。

第3に「頻度が高いコミュニケーション」である。KDDI、メルカリ、アドビで実行され、本誌調査でも支持されている。期初に与えた目標に対して期中に何も手を打たずに期末で評価するのではなく、上司が共に進捗を確認しながら、達成するための行動を促すことが、評価の本来の目的である「経営戦略実現に向けた行動の促進」につながると共に、納得感を高めると考えられる。

第4に「HRテックの活用」である。リモート下ではオンラインデータは蓄積されやすい。蓄積されたデータを分析することで、目立たないけれども、実は知識ネットワークのハブとなる重要な人材などがあぶりだされる事例もある。組織に対する真の貢献者が分かるという観点で、納得感が上がる評価の一助になる。

第5に「長期的な視点での評価」の観点である。人事評価の目的にもあるように、人事評価の結果は、「昇進・昇格」「異動・配置」「代謝」の判断材料になる。そのために、江夏氏が指摘しているように、どういう人物がどういう可能性をもっているのかという、いわゆる人事情報の収集が必要になる。日常の仕事のなかで見えるものもあるが、経営への提言制度や表彰制度、資格試験やアセスメント研修など日常の仕事から離れた視点での評価も必要である。評価者も直接の上司だけでなく、人事や経営者などが行うことで、被評価者の納得感が高まると共に組織への貢献意欲や帰属意識は高まると考えられる。また、リモート下においては、上司部下間以外のコミュニケーションが希薄になる傾向があるので、意識的な設計が必要な部分である。

第6は、メルカリでも活用している、「バリュー評価の導入」である。前述したように、「成果」は、個人がコントロールしにくい。また、変化が激しい時代において、期中であっても目標を変える必要があるし、経営が考えた戦略が必ずしも正しいわけではない。さらに、リモート下で自律的に働くことになれば、経営の求心力は減衰する。そのような文脈のなかで、事業や経営が目指す価値を体現するような行動ができているのかということを加味して評価していくことは、求心力を高め、連携を促進すると共に、評価の横のすり合わせを円滑にする。

第7に「被評価者からの働きかけ」の観点である。上司は、部下全員の行動をいつも見ているわけではない。在宅勤務であればなおさらである。「正しく評価してもらう」ために、自分の行動や成果を被評価者がこまめに伝えることができれば、納得感を高めることができ、評価者の負担も軽くすることができる。

人事評価は、本来行いたい目的のサブツールである。しかしながら、経営の方針や志を伝え、社員の行動を促進していく、強力なマネジメントツールでもある。テレワークをすることによって、それ以前に意識していなかった、人事評価の効用と問題が顕在化していった企業も少なくない。そういう意味で、今は改めて人事評価を考え直す絶好の機会ともいえるだろう。

＊1 パーソル総合研究所(2020). 第四回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査(2020年11月18～23日実施)によると、約8割が継続希望
＊2 リクルートマネジメントソリューションズ(2020). テレワーク緊急実態調査
＊3 リクルートマネジメントソリューションズ(2020). テレワーク緊急実態調査
＊4 本誌レビュー p.7
＊5 顕著な特徴に引きずられて、他の特徴に対する評価が歪んでしまうこと
＊6 参考文献として、
今野浩一郎・佐藤博樹(2002). マネジメント・テキスト 人事管理入門. 日本経済新聞出版、柳澤さおり(2006). 人事評価の目的と評価の内容. 古川久敬(編). 産業・組織心理学. 朝倉書店、高橋潔(2010). 人事評価の総合科学 努力と能力と行動の評価. 白桃書房、古川久敬(2013). 組織と個人の成長を促進するための人事評価を通したパフォーマンス・マネジメント. 日本経済大学 大学院紀要、江夏幾多郎(2014). 人事評価の「曖昧」と「納得」. NHK 出版
＊7 本誌調査 p.24～25
＊8 本誌調査 p.25～26
＊9 本誌調査 p.26

可能性を拓く　連載／第7回

「マネジメント発明会議」

「らしさ」と創造的な場をデザインする

浅沼 尚氏
Japan Digital Design株式会社
CXO/Corporate Culture室長/
Head of Experience Design

経営学や心理学において古典とされるマネジメント理論は、今日の事業環境においても有効なのだろうか。本連載は、創業から歴史が浅いながらも大きな成長を遂げる企業に、シリーズでインタビューしていく。それら「若い」企業は、現代の人と事業に最適なマネジメント理論を生み出すポテンシャルを秘める。古典の理論を温めつつ、これから急成長に向かう企業から第2、第3の創業を志す大企業まで広く参考となるような、最新知見を「発明」していきたい。今回は金融サービスの革新を手掛けるJapan Digital Design（JDD）の、デザインの力を駆使したオンボーディング施策の発明に迫る。

インタビュー／コラム執筆／荒井理江
（リクルートマネジメントソリューションズ
HRテクノロジー事業開発部）

今回のテーマ

「組織社会化」

組織社会化とは、組織に加わる人が、組織の一員となって業務を遂行するために、組織の規範や必要な知識・技能を習得し、組織に適応するプロセスのことを指します。先行研究によれば、習得内容は実務上の知識・スキルはもちろん、組織内の役割行動、協働に必要な人間関係、会社の理念・文化、組織・権力構造、組織特有の言葉遣いや慣例・伝統、歴史に至るまでさまざまです。またその習得プロセスは、入社前からの「予期的社会化」に始まり、役割・仕事・職場に慣れていく「調整」段階、業務が本格化するなかで業務上の葛藤を乗り越え、業務外の生活とうまく両立していく「役割管理」段階があり、これらのプロセスと職務満足や組織コミットメント、業績向上との関連性が研究されています（図表1）。

組織社会化は、組織と個人双方の働きかけによって実現します。研修施策など公式的に行うものもあれば、日常のOJTなど非公式に行われているものもありますが、昨今の組織人員の流動化・多様化、またリモートワークなどによって新人と先輩社員との接点が生まれにくい職場環境が増えるなか、これらの働きかけを促す「仕掛け」をいかに意図的にデザインできるかがますます重要になると考えられます。

そこで今回は、UXデザイナー部隊の責任者でありながら、コーポレートカルチャー室を自ら立ち上げ、同社の組織社会化の体験デザインをリードする浅沼尚氏にお話を伺いました。

column

組織社会化のフェーズごとの課題（図表1）

予期的社会化
- 期待の形成
- 職業の決定

→ **調整**
- 仕事に慣れる
- グループに慣れる
- 役割明確化
- 上司評価との一致

→ **役割管理**
- 仕事における葛藤状況の解決
- 仕事と仕事外生活との葛藤の解決

→ **社会化の成果**
- 満足
- 相互的な関係性
- 仕事へのモチベーションや関与

Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative science quarterly,* 433-452.

>>

荒井　インダストリアルデザイナーからキャリアをスタートし、JDDでもデザインチームを立ち上げるために入社されたはずの浅沼さんが、「社員のエンゲージメントを高める体験（体験デザイン：EX）」と「JDDらしさ」を作る「コーポレートカルチャー室」を立ち上げたきっかけを教えてください。

浅沼　私は入社後にデザインチームの組織化やサービスを作るプロセスの整備に取り組みました。当社ではプロジェクトが同時に5本、6本くらい走っていて、しかもそれぞれまったく異なる分野だったりします。そのため「会社として向かう方向は分かるけれど……とにかく今のプロジェクトを頑張ろう！」となりがちなんですよね。また、さまざまなバックグラウンドをもつ人たちが集まる会社なので、目指すべき方向性を共有するためには、「JDDらしさ」を作る活動が必要だと考えて組織を立ち上げました。

荒井　「らしさ」を作る取り組みはトップダウンでスタートするケースが多いのですが、浅沼さんが強く推進したいと思われたのはどうしてでしょう？

浅沼　デザインチームはすべてのプロジェクトに入っていくので、プロジェクトごとの温度差を感じていたんですよね。会社全体としてものづくりの仕組みを作るためには、プロジェクトをつなぐ共通認識が必要だと痛感したんです。

荒井　プロジェクトメンバーはまとまっていても、全体として見た場合、ベースとなる共通認識がないと難しい場面もあるわけですね。具体的にはどんなことをされていますか。

浅沼　主にインターナルコミュニケーションを通じて「らしさ」を作ることですね。「こっちの方がJDDらしいんじゃないの」という共有認識の方が、難しい戦略よりも浸透しやすいんですよ。

荒井　コーポレートカルチャー室のアイディアを社長にお話しされたときは、どんな反応でしたか。

浅沼　「みんなが同じ方向を見ている感じはしないかもね」という課題感を共有できたので、すぐに「社長直下に置こう」という話になりました。

荒井　コーポレートカルチャー室のゴールイメージはどのようなものでしょうか。

浅沼　能力のある社員たちが最大限パフォーマンスを発揮できる環境や関係性を作ることですね。

浅沼 尚（あさぬまたかし）
Japan Digital Design CXO/Corporate Culture室長/Head of Experience Design。インダストリアルデザイナー、UXデザインコンサルティングなどの経験を踏まえ、2018年より同社におけるデザインチームの立ち上げと体験デザインのプロセス整備を行う。2020年Corporate Culture室長に就任。

荒井　プロフェッショナルが集まる御社だからこそのコンセプトだと感じます。取り組みのエピソードもぜひ聞かせてください。

浅沼　当社の社員数は約100名で、4フロアにまたがっているため、全員の顔が見渡せるわけではありません。しかも、先ほども申し上げたようにプロジェクトが常時5、6本動いているため、どこに誰がいるのか分からない状態になりがちだったのです。それを解決すべく従業員向けコミュニケーションアプリ「JDD Connect」を作りました。これにより社内コミュニケーションが活発になったのはもちろん、「みんなも同じことで困っていた」「困ったことはものづくりで解決できる」という共通認識ができたことがよかったかなと。あと、評判がいいのは「Friday Talks」という取り組みです。毎週金曜日に各チームから合計3名ずつ1人15分ほど話してもらい、それを録画していつでも見られるようにしています。話題は自分の趣味でもいいし、プロジェクトの話でもいい。みんないろんな引き出しがあって面白いですよ。

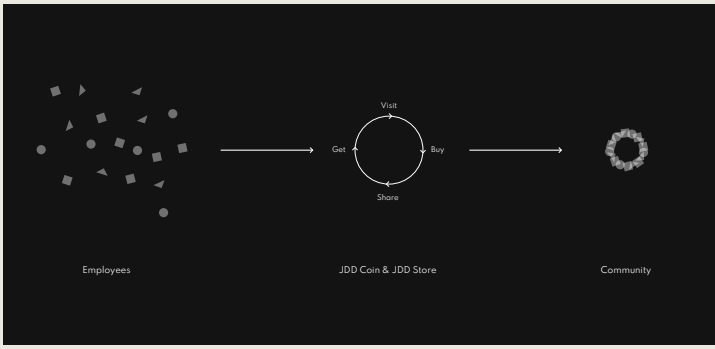
内定の段階からの体験をデザインしスタートダッシュの手助けをする

荒井　皆さん、さまざまなバックグラウンドをもっていらっしゃるから「Friday Talks」も面白そうです。社員の関係性を作るという意味では、オンボーディングも重要ですよね。

浅沼　私も、大体入社6カ月半ぐらいで会社の印象が決まるという記事を読んだことがありまして。自分に置き換えても、それはそうだよなと。「投資すべきポイントはここだ」という認識がありました。実際に入社歴の浅い人に聞いてみると「入社手続き

社内通貨を通じたコミュニティ体験の仕掛け

社内通貨は、3つのバリューを表す3種類の形をしており、重ねると色が変わる透明素材でできている。仮想通貨ではなく現物のコインを用いるのは、JDDらしい体験デザインへのこだわりだ。



が面倒くさかった」と。また「内定までは頻繁にアプローチしてくれたけれど、サインした瞬間、会社から連絡が来なくなった」と言うんですね。私はそれが普通かなと思うのですが、不安になる人もいるわけで。ともあれ入社前から体験をデザインしていくことが、入社後のスタートダッシュにつながるんじゃないかと思いました。それで、内定した人がアクセスできる「JDD Starter Site」を作り、入社までの手続きを体験として演出し、分かりやすく伝えることにしたのです。プロダクトデザインで描く「カスタマージャーニー」ならぬ、いわば「エンプロイージャーニー」を描いて、提出書類の羅列ではなく、行動や体験の連なりとして伝えています。例えば、「この書類を出すために、1週間前を目安に銀行口座を開いてください」という具合です。心理的な負担を緩和することがねらいですね。

荒井　それだけでも歓迎の気持ちが伝わりますよね。

浅沼　「月5、6人の入社者のためにそこまでするの？」と思われたかもしれませんが、「それでもやるんです」という姿勢を貫いてきました。これと関連するところで、会社のメッセージを伝えるスターターキットがあるといいかもしれないということで、会社紹介ツール「JDD Starter Kit」を作りました。さらに、現在は新型コロナの影響で新入社員がほぼオンラインでのスタートになるので、社内のチャットツールにサポートチャンネルを設けました。彼らは、何を誰に聞いていいか分からない状態ですから。

荒井　オンラインのなかで関係を一から作って不明点を解消するのは大変ですよね。

浅沼　完全にオープンなチャンネルにすると、気を使って聞けなくなってしまうかもしれないため、あえてクローズドにしてあります。

荒井　それなら安心していろいろ聞けますね。

浅沼　あとは、先ほど話したスターターキットのなかに「JDD Coin」という現物のコインがあります。コインとオフィシャルグッズ「JDD Goods」を交換できる仕組みを作りました。そのためのショップが社内にあります。初対面の2人が「これがお薦めですよ」「あなたは何に交換しましたか」みたいな会話をしているんですよ。

荒井　つながりが自然と生まれる素敵な体験ですね！

浅沼　金融サービスを手掛けている当社ならではの「らしさ」を込めたいという思いもあり、「JDD Coin」はかなりまじめに作っています。「ファイナンス」「テクノロジー」「エクスペリエンス」を融合させることがコアバリューなので、コインの形を通じて再認識してもらうねらいがあるのです。「この3つが合わさることに価値があるんだよね」と。コインは透明の素材で、重なると、色や見え方も変わります。

会社のカルチャーを作ることはデザイナーのミッションである

荒井　「JDD Coin」の例のように遊び心をもって組織に仕掛けることがポイントかもしれませんね。

浅沼　「体験を作るプロであるデザイナー」が関わる意義はそこにあります。採用のタイミングでも「会社のカルチャーを作ることはデザイナーの役割の1つです」と説明しています。

荒井　なるほど。デザイナーとしてのミッションであると。社内にデザイナーがいる強みをビシビシと感じています。

ショップでコインと交換するグッズを選ぶ場面でも、コミュニティを体感する会話が生まれることをねらいとしている。

浅沼　新サービスにおいて顧客体験を設計しているUXデザイナーがヒアリングして、ポイントをまとめて「ここから詰めましょう」みたいな話し合いをしています。

荒井　いいですね。組織開発は、企画者が誰より本気であることが成功の鍵です。

浅沼　また、取り組みを通じて「会社として作るべき体験のクオリティはこのくらいにしたいよね」という共通認識をもつことができるようにしていきたいと考えています。

荒井　体験づくりは片手間でやるのではなく、圧倒的な本気度によって全社の信頼を得ると。

浅沼　一方で、デザイナーは表現する、アイディアを考える、もしくは課題を発見するところまではプロだと思いますが、人事のプロや組織開発のプロも必要だなと感じることはあります。

荒井　人事評価などの人事制度やマネジメントサイクルなど、人と組織に関わるEXがトータルでデザインされていく世界がどんなものになるのかは、とても興味深いです。今、体験デザインをしていく上で解決したい課題はおありですか。

浅沼　新しいサービスやプロダクトを作ることが弊社のミッションです。それをボトムアップで作るには、どんな場であり、どんな組織風土が理想なのか、これらを命題として取り組み続けたいと思います。これによりプロジェクトの精度やスピード感が変わるはずだからです。単にプロジェクトを進める会社ではなくて、それを作る「場」まで考えられる会社を目指したいですね。

荒井　「このプロジェクトはどんな場でやっていくといいんだろう」ということを皆さんが考え始めるということですね。

浅沼　そのためにも「プロジェクトがやりやすいよね」とか「コミュニケーションがとりやすいよね」という実感をもてることがやはり大事かなと。

荒井　まさに「JDDらしい原体験を作る仕掛け屋」という感じですね。浅沼さん、今日は素敵なお話をありがとうございました！

column

「らしさ」で自然に人がつながるデザイン

※Pain Point：ユーザーが一連の体験のなかで解決できず悩んだり不都合に感じたりするポイントのこと

UXデザインのプロフェッショナルが、組織社会化の予期的社会化〜調整〜役割管理に至る課題の解像度を高め、体験から施策まで緻密にデザインした興味深い事例です（図表2）。その過程では、ジャーニーマップを描き、従業員の感情に寄り添って89ものPain Point※と70のSolutionを抽出しています。思わず「触りたくなる」「話したくなる」といった、人の自発的な行動を促すことで理念や会社理解、人とのつながりを生み出した点は、まさにデザインの力の真骨頂です。HRM、特に組織・人材開発、人事制度運用などは効率的な制度運用がゴールとなりがちですが、ユーザー起点で体験をデザインし直すことで、人の力を引き出す新たな発明が生まれるように思います。

JDDのオンボーディングフェーズにおけるニーズ変化と体験コンセプト（イメージ）（図表2）

	Phase 1 会社への導入 入社前から入社後1週間	Phase 2 プロジェクトの開始 入社後1週間から3週間	Phase 3 会社への適応 入社後4週間から8週間	Phase 4 会社への関与 入社後8週間以降	Phase 5 会社からの卒業 入社後2年以降
ニーズの変化	新たな環境にすぐに適応したい	プロジェクト業務に早く慣れたい	経営層やチーム外メンバーの考えや活動を知りたい	新たなプロジェクトやイベントにも積極的に関わりたい	卒業後も従業員と気軽に連絡をとりたい
体験コンセプト	つながりを作る	つながりを強くする（グループを作る）	新しいつながりを増やす	つながりを維持・再構築する	外とつながる

特集2

新入社員オンボーディング再考

データから紐解く、リモート時代の効果的な人事・職場の支援とは

未曽有の環境変化のなか、新たに社会人になった人たち、なろうとする人たちがいる。
彼・彼女たちが組織の一員となっていく過程は、果たしてこれまでと同じものなのだろうか。
また、受け入れ（オンボーディング）を行う職場はどのような心構えをしておけばよいのだろうか。
本稿では、2015年4月から2020年11月まで約6年間にわたり収集した
のべ2万人を超える新入社員のコンディションデータの分析から、
これからのオンボーディング施策のあり方について考察する。

リクルートマネジメントソリューションズ
HRアセスメントソリューション統括部
アセスメントサービス開発部 研究員
近藤栞奈

HRアセスメントソリューション統括部
アセスメントサービス開発部 データサイエンティスト
宇野 渉

視点
甲南大学 経営学部 経営学科 教授
尾形真実哉氏

新入社員を取り巻く環境変化

上司に求めるものの変化

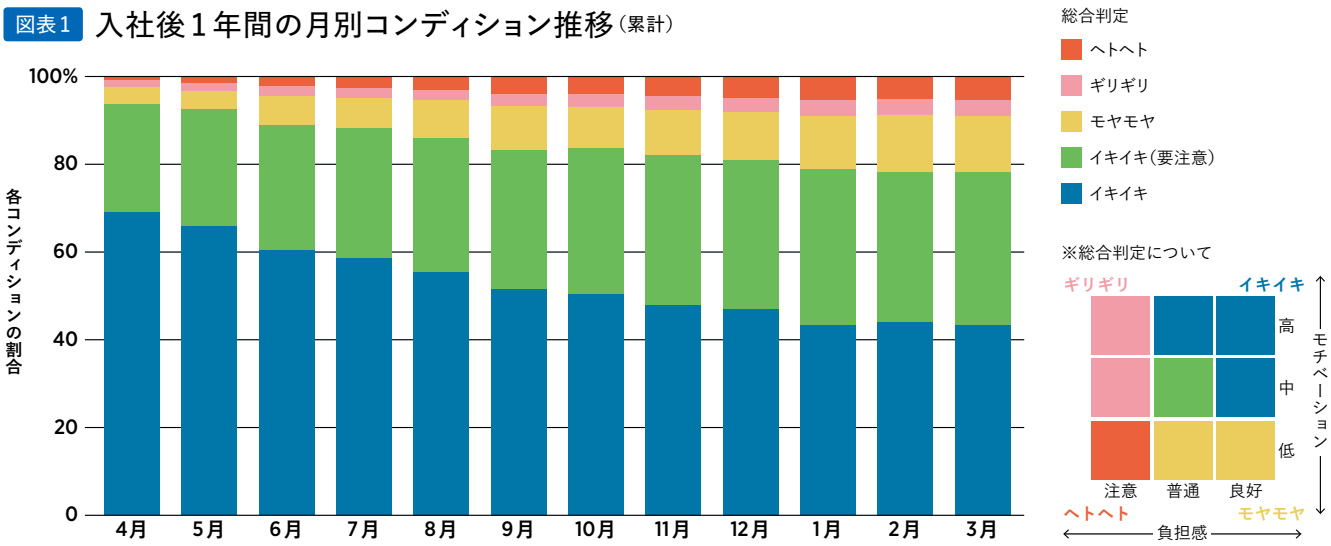
「最近の新入社員は何を考えているか分からない」。このような声が新入社員を受け入れた現場では毎年聞かれる。弊社が毎年行っている新入社員を対象とした調査によれば、10年前に求められたのは厳しさをもって周囲を引っ張るリーダーシップであったのに対し、2020年には、一人ひとりの考えに耳を傾け丁寧に指導をする上司像が望まれている。上司がこの変化を踏まえずに、自身の考える「良い上司」として新入社員に関わった場合、まったくの的外れとなる可能性がある。そのずれは最悪の場合、早期離職の引き金にもなる。

仕事に求めるものの変化

価値観のギャップは、若年層の仕事に求めるものの変化にも表れている。

就職みらい研究所が毎年発表している大学生の考える「働きたい組織」の特徴として、ここ数年で

図表1　入社後1年間の月別コンディション推移（累計）



顕著になってきているのは、「どこの会社に行ってもある程度通用するような汎用的な能力が身につく」「仕事と私生活のバランスを自分でコントロールできる」という要素を積極的に選択する人の割合が高まっていることである。この結果からうかがえるのは、最初に就職する会社で経験を積むことにまったく価値を感じていないわけではないにしても、次なるキャリアやプライベートを優先した選択を最初から視野に入れている人が増えているということである。

加えて、以前に比べると外部労働市場が流動化したことも誘因となっている。短期的・自社視点のみでコミュニケーションをとっていたのでは、人材をとどめておくことが難しい時代となってきているといえる。

職場環境の変化

2020年には、新型コロナウイルス感染症対策の影響で多くの企業でテレワークが推進された。新入社員の入社式や導入研修もすべてオンラインで行った企業も少なくないだろう。新入社員にとっては、出社の負担が少なくて済む、チャットツールなどで周囲とコミュニケーションをとりやすいといった声も聞かれるが、先輩社員を見て学ぶ、周りが新入社員の様子を捉えてタイムリーにフォローをする、そうしたことを通じて関係を深めるといったことは起きにくい。その結果、成長の速度や、組織に対するコミットメントに課題が生じる可能性がある。

ここからは、新入社員の変化の実態について、データ分析をもとに考察を行う。

分析概要

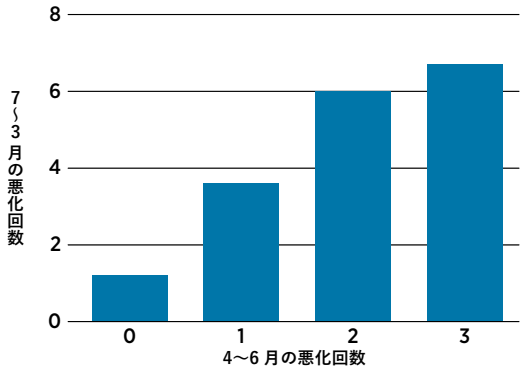
分析にあたっては、弊社が提供する新人・若手向けのコンディションサーベイのデータを用いた。本サーベイは、基本的に月に1回の頻度で実施される。サーベイ結果は、主に負担感尺度とモチベーション尺度、両尺度を統合した5段階の総合判定から構成される。また、負担感尺度とモチベーション尺度は、それぞれ5つの下位の尺度から成る。本分析では、2015年4月から2020年11月に取得した約20万件のデータを分析対象とし、新入社員の入社後のコンディションの推移とそれらの年度変化について分析した。

入社1年目のコンディション推移

入社後1年間の全体傾向

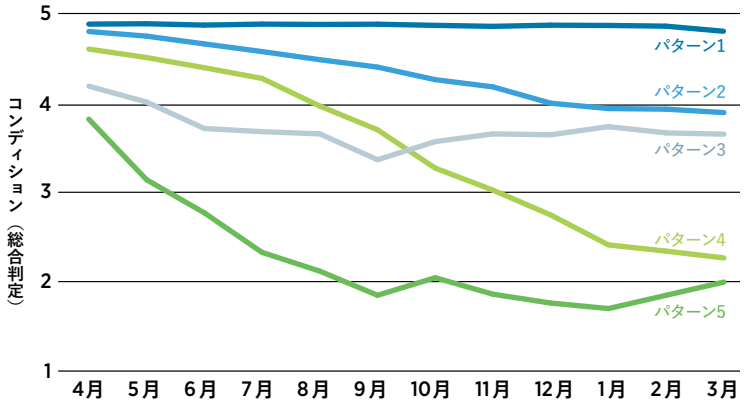
図表1は月別の5段階の総合判定による各コンディションが占める割合である。コンディションは良好な順に、「イキイキ」「イキイキ（要注意）」「モヤモヤ」「ギリギリ」「ヘトヘト」である。年度の後半になるにつれて徐々にコンディションが良好な社員の割合が減少していることが分かる。一般的に入社直後（4〜6月）のケアが重要視されるが、新入社員のコンディションはそれ以降も悪化する傾向

図表2 コンディション悪化回数 4〜6月と7月以降の関係



※ヘトヘト・ギリギリ・モヤモヤのいずれかになった回数を悪化回数として定義

図表3 コンディション推移の5つのパターン



※縦軸は総合判定を1〜5に数値化したものを使用（ヘトヘト:1、イキイキ:5）

があるため、年間を通したケアが必要であるといえる。

一方で、入社直後のケアが特に重要であることも事実である。図表2は入社後3カ月間（4〜6月）で状態が悪化した回数と7月以降の9カ月間で状態が悪化した回数の関係を示しており、入社後3カ月間における悪化回数が多いほどその後も悪化する傾向にあることが分かる。例えば、4〜6月の3カ月とも状態が悪化した社員は、以降の9カ月間においても、平均6.7カ月悪化した状態となっている。このことから、入社後3カ月間は状態悪化者に対して、集中的なケアが求められる。

5パターンのコンディション推移

新入社員のコンディションは全体傾向で見ると、4月から3月にかけて徐々に悪化していくが、全員が同じように悪化しているわけではない。分析の結果、コンディション推移にはさまざまなパターンがあることが分かった。

図表3はコンディション推移を非階層型クラスタリング k-meansにより5パターンに大別したものである。例えば、パターン1は良好なコンディションを通年維持しており、その割合は全体の約4割である。また、図表3からは初期状態（4〜6月）と悪化スピードの2つの側面でパターン間に違いがあることが分かる。まず初期状態では、良好なパターン1、2、4と悪化しているパターン3、5に大別できる。加えて、初期状態が良好でもパターン1はほぼ悪化しないのに対し、パターン2は3月にかけて徐々に悪化するがその度合いは小さく、パターン4は8月頃から3月にかけて急速に悪化する。このように、社員全員のコンディションが同じように悪化しているわけではなく、個人によって推移は大きく異なるのである。

入社年度間での傾向比較

コンディション推移の年度間比較

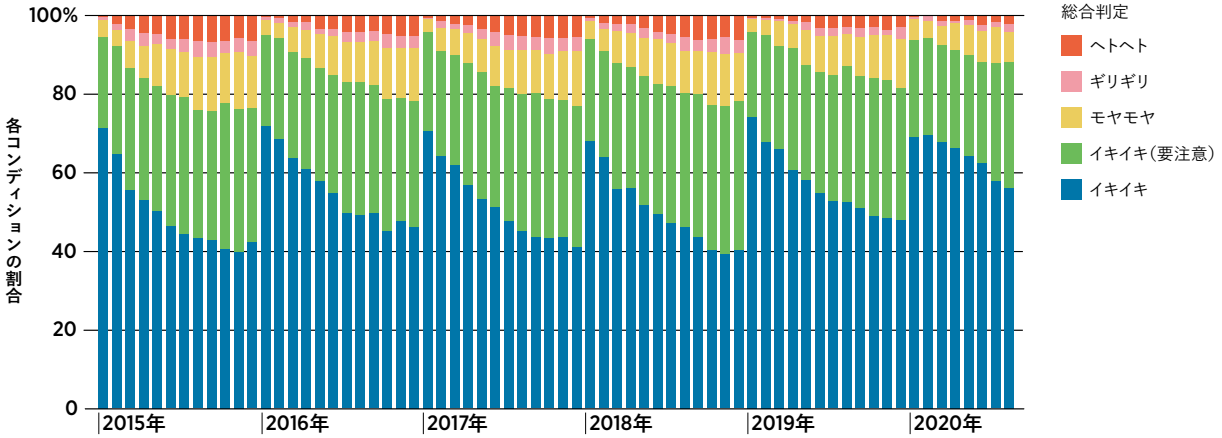
図表1で示した入社後1年間のコンディション推移を年度間で比較したものが図表4である。2015年から2019年までは図表1に示した全体データでの結果と同様に徐々にコンディションが良好な社員の割合が減少している傾向があり、年度間での大きな差異はない。一方で、2020年においては、例年に比べて同月のコンディションが良好な社員の割合が多く、悪化する社員の割合が少ないことが分かる。これは、2020年度の新入社員が新型コロナウイルス感染症対策による就業環境の変化の影響を強く受けたことを表しており、次節で負担感とモチベーションの両面からその影響を考察する。

負担感の年度間比較

負担感に関する5つの尺度の年度間比較を図表5に示す。図表5の各値は、高いほど各尺度についての負担感が高いことを表す。負担感の各尺度は2019年までは似た傾向である。例えば、「仕事のプレッシャー」は通年で高く、それ以外の尺度は4月から3月にかけて上昇していく。

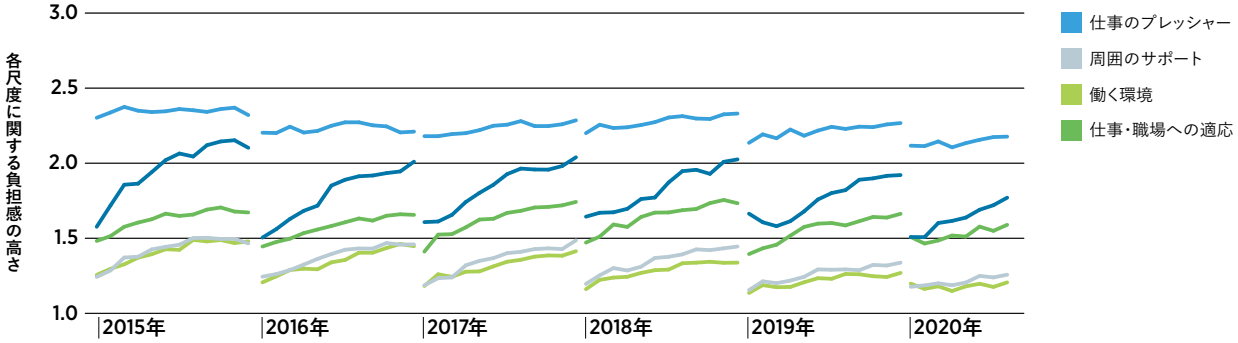
一方で、2020年に注目すると、「働く環境」や「周

図表4 コンディション推移の年度間比較

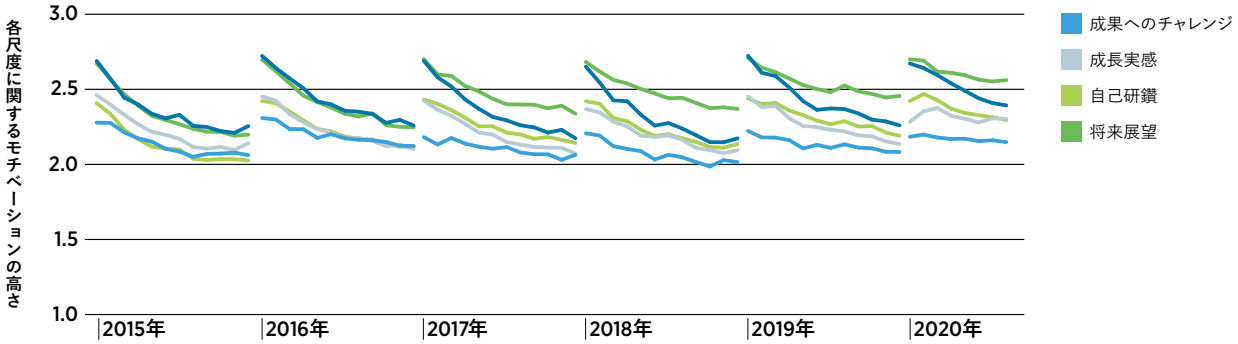


コンディション尺度別 年度間比較

図表5 負担感尺度の年度間比較



図表6 モチベーション尺度の年度間比較



※「年度間比較」データに関しては、各年度のデータ数や利用企業の従業員規模の内訳などから年度間でデータの特性が大きく変化していないことをあらかじめ確認し、新規導入・離反のあった企業のうち、1社あたりの実施人数が多く全体傾向に大きく影響する可能性のある企業のデータは除外
※2015～2019年度は4～3月、2020年度は4～11月の月次推移を表示

囲のサポート」に関する負担感が例年に比べて上昇しにくいことが特徴的である。意外な結果かもしれないが、これはリモートワークやオンラインでの研修が多かった2020年度の新入社員が、オンラインでのコミュニケーションに十分に適応できているだけでなく、同僚や上司と会わないことでこれまでにあった職場での気疲れが軽減していると考えられる。「職場の人間関係に気疲れするか」という設問に対しても、2019年までは18～21%の社員が「どちらかといえばあてはまる」または「あてはまる」と回答した一方で、2020年はその値が14%と低かったことからも、オンラインを主としたコミュニケーションが負担感においてはポジティブな影響を与えたといえるのではないだろうか。

モチベーションの年度間比較

次に、モチベーションに関する5つの尺度の年度間比較を図表6に示す。図表6の各値は、高いほど各尺度についてのモチベーションが高いことを表す。モチベーションの各尺度も前節の負担感と同様に2019年までは似た推移であるが、将来展望については2016年以前と2017年以降で推移の傾向に違いがあることが分かる。将来展望は今の会社・仕事を通してどれだけ自身が成長・活躍できると感じているかを表す尺度であるが、2017年以降は2016年以前に比べて下がりにくくなっている。この要因としては、2017年以降は2016年から本格化した新卒採用の売り手市場で内定を多く獲得した先輩の姿を見て就職活動に臨んだ世代であり、入社自体への満足度が高い層が増加し、将来への不安が減少した可能性があると考えられる。

では、2020年はどうだろうか。将来展望を含むほとんどの尺度で前年の2019年と似た傾向であるが、「成長実感」は特徴的な推移である。例年は4月が最も高く、3月にかけて低下していくのだが、2020年は4月の値が相対的に低く、その後大きな変動は見られない。4月の値が例年に比べて低いのは、オンライン研修が多く、職場でのOJTを通じた働くことへの実感を十分に得られていないからではないかと考えられる。

以上より、2020年の大きな環境変化は、負担感についてはポジティブな影響を与えた一方で、入社直後に経験すべき成長実感を十分に得ることができないというネガティブな影響ももたらした可能性がある。このことから、2020年はこれまでの新入社員が通過儀礼のように直面してきた「壁」を経験する機会が少なかったことが推察されるため、将来的にどのような影響が出てくるのか、今後も注視が必要である。

自社のオンボーディング見直しへの活用

課題を可視化し、
一連の人事施策へ視野を広げること

ここまで一般的な新入社員の変化について考察してきた。事業・雇用環境は各社異なるなかで、全体傾向を踏まえて自社の施策をどのように考えていったらよいのか。

自社のオンボーディング施策を見直すためには2つのことが重要だ。1つは定量的な情報を把握し「いつ」「誰の」「何に」手を打つべきかの仮説を立てた上で、定性的な情報を根拠に肉付けしていく。2

図表7 入社後ぶつかる壁（同サーベイ回答結果）とSPI3の職務適応性の尺度を分析

			入社後ぶつかる壁									
			モチベーション					負担感				
			仕事への意欲	成果へのチャレンジ	成長実感	自己研鑽	将来展望	仕事の忙しさ	仕事へのプレッシャー	周囲のサポート	働く環境	仕事・職場への適応
性格特性（職務適応性）	対人	対人接触			●		●		●			
		対人折衝			●		●		●			
		集団統率					●		●			
	協調	協調協力								●		●
		サポート								●		●
	活動	フットワーク	●			●						
		スピーディー	●			●						
		予定外対応										
	課題遂行	自律遂行			●	●						
		プレッシャー				●						
		着実持続				●						
	企画	前例のない課題		●								
		企画アイディア		●								
		問題分析										

※各職務適応性の尺度が低い場合に、ぶつかる壁に「●」と記入。同サーベイのサンプルデータをもとに集計したもので、実例企業の結果ではない

つ目は、採用～配属～現場OJTのように一連の人事施策として検討することだ。上流から下流まで一貫した施策を取り入れることで、新入社員のスムーズな立ち上がりを促すことができる。

課題を可視化する分析方法

次に同様のサーベイを用いて、自社の課題を明確にする分析方法を紹介したい。ポイントは差を比較したい切り口（属性など）ごとに集計・分析することである。分析の切り口となる属性は、年次・職種などはもちろん、業績評価などの良い群・悪い群で比較できると課題が明確になりやすい。それによって、注視すべき時期と問題が職種ごとに異なることを明らかにすることができる。さらに性格データを掛け合わせることで、必要なアプローチがより具体化される。例えば、営業職と企画職で比較分析した場合、営業職は入社直後の5月から「仕事のプレッシャー」と「仕事・職場への適応」の負荷が高まることが課題だが、企画職は8月以降モチベーションの「成長実感」が低下することが課題となるなど、職種ごとに注視すべき時期と課題を具体化できる可能性がある。また、図表7はサンプルデータで入社後ぶつかる壁（同サーベイ回答結果）とSPI3の職務適応性の尺度を分析した結果を一覧にしたものである。例えば、「フットワーク」「スピーディー」が低いタイプは「仕事への意欲」「自己研鑽」という壁にぶつかりやすいが、「協調協力」「サポート」が低いタイプは「周囲のサポート」や「仕事・職場への適応」という壁にぶつかりやすい。このように性格特性により入社後にぶつかる壁が違うことを明らかにできる。この結果は、初期配属への活用はもちろん、現場の育成計画にも活用できる。入社前に注意点を把握できることが分析結果の価値である。

これからのオンボーディングに必要なこと

最後に、これからのオンボーディングに必要な論点を提示する。1点目は、オンボーディング期間の設定と経験のデザインの見直しである。先行研究でも入社3年目までの支援の重要性は多く語られてきた。加えて、2020年はこれまで1年目に想定していた経験ができず2年目以降で経験することになり、これは自律的に働けるまでに必要な期間が長くなることを意味する。入社2年目以降もオンボーディング期間と置き直すべきか再検討される必要があるだろう。ただし、これは従来の仕事の経験の積み方を前提とした場合の話である。新たな働き方にともない、若手社員が新たに力を発揮できる仕事も生まれるはずである。そうした側面にも目を向けながら、成長の定義や、成長に向けた経験のデザインについても合わせて見直しを行う必要があるだろう。

2点目は、人事データの積極活用である。テレワークなど新入社員の状況が見えにくい環境では、人事データは個人や集団の状況を可視化し、要因を把握する有用なツールとなり得る。また人事データを用いて個々人の状態をきめ細かく把握することは、昨今の若者の「自分のことを理解し、自分にあった丁寧な指導やフォローをしてほしい」という価値観にも沿うものといえる。これまで経営や人事部門のみが全体施策の検討のために利用していた人事データを、職場でのマネジメントツールとして活用する契機ともいえよう。

以上のような変化を考えると、これからの新入社員の受け入れには、職場や働き方の変化を踏まえた育成プランの設計と関係者の巻き込み、互いの価値観を理解し合うための時間をかけた対話が鍵となりそうである。

近藤栞奈（こんどうかんな）
リクルートキャリアに新卒入社。数百社の多種多様な企業の採用支援を経験後、同社の人事を経験。主に新卒・中途入社者のオンボーディング施策を担当。2017年より現職。オンボーディングやマネジメント支援のSaaSサービスを中心に、マーケティングやカスタマーサクセスなど一連の企画開発に従事。

宇野 渉（うのわたる）
大手電機メーカーの研究所にて、データ解析技術を活用したUXやナレッジマネジメントの研究と新規事業企画を経験後、2019年より現職。データを活用したプロダクト/ソリューションの開発、HRデータ分析のコンサルティング、データ分析基盤の構築など、データに関わる業務を幅広く担当。

視点

2020年入社の新入社員には継続的・中期的なフォローが必要だろう

尾形真実哉氏
甲南大学 経営学部 経営学科 教授

text：米川青馬　photo：角田貴美

リモート時代を迎え、多くの企業が悩んでいることの1つが「オンラインでの新入社員育成」だろう。リモート時代の新入社員の組織適応課題とは何か。支援していく上で、どのような視点が必要か。若年就業者の組織適応に詳しい尾形真実哉氏に伺った。

コロナ禍に入って以降、多くの人事の方に相談を受けたり、お話を伺ったりしてきました。調査も進めています。企業の皆さんは試行錯誤の最中で、私も調査の途中ですから、はっきりと言えないことも多いですが、今の考えや現時点で分かっていることをお話しします。

組織社会化には現場でのOJTが欠かせない

コロナ禍以降、人事の皆さんから、どのように新入社員のフォローをしたらよいか、という相談をよくいただきます。なかでも多いのが、「オンラインの新入社員研修は効果があるのか？」という質問です。「私の意見では、オンライン新入社員研修の効果は、組織社会化（個人が仕事や組織に関する知識やスキルを得て適応するプロセス）に対しては、ほとんどないように思う」とお答えしています。残念ながら、現状ではそうお答えするしかないのです。

オンライン研修は、すでに仕事経験や社内の人的ネットワークがあり、組織文化をある程度理解できている社員なら、効果を見込めるでしょう。また、知識付与だけが目的なら、新入社員も他の社員も関係なく、効果はあると思います。単に知識を学ぶだけなら、いつでも学べる分、オンラインの方が好都合でしょう。しかし、仕事経験や人的ネットワークのない新入社員に対して、オンライン研修だけで、組織社会化につながる経験をさせたり、関係構築の場を提供したりすることはできません。

組織社会化や成長には、やはり現場でのOJTが欠かせないのです。職場で失敗経験と成功経験を積み、分からないことを上司や先輩に教えてもらい、先輩の働きぶりを観察するなかから学ぶことが、新入社員には決定的に重要なのです。そして新入社員は、OJTを通じて、周囲との信頼関係を構築し、職場に馴染んでいきます。

少なくとも現状のオンライン研修やテレワークでは、こうしたOJTの役目は果たせません。若者はSNSやインターネットのスキルは高いですから、現在とりあえず与えられているテレワーク用に用意された業務は、問題なくこなせるかもしれません。しかし、新型コロナ感染症が収まって通常業務のOJTに入ったら、いつもの新入社員と同じような状態になると思っておいた方がよいでしょう。

2020年入社の新入社員には上司が積極的に働きかけた方がよい

言い換えると、2020年入社の皆さんは、入社1年目に組織社会化や一人前になるための基礎経験を積めなかったのです。

さらに、彼らは「同期の絆」を作ることも十分にできていません。新入社員にとって、同期の存在は大きなものです。励まし合って精神面のサポートをしたり、愚痴を言い合ってストレスを発散したりすることが、プラスに働くケースが多いのです。こうした横のつながりをもてていない新入社員は、メンタル面で問題を抱える可能性があります。

では、彼らにどのようなフォローをしたらよいのか。現時点でできることは、上司や先輩が、新入社員に対して積極的にコミュニケーションをとることです。普段なら、新入社員から上司・先輩への能動的なコミュニケーションを求める企業も多いと思います。しかし、2020年入社の新入社員に関しては、上司や周囲からかなり積極的に働きかけた方がよいでしょう。この状況で、新入社員の自発性を求めるのは酷です。そして、働きかける際は、肯定的なフィードバックを増やし、若手のモチベーションや対話の姿勢を引き出す工夫が効果的です。ただし、育成には厳しさも必要です。厳しいフィードバックをしなければならないときは、タイミングや言い方などをよく注意してください。

それから、2020年の新入社員は「リアリティ・ショック」も経験できていません。リアリティ・ショックとは、入社前に形成された期待やイメージが入社後の現実と異なっていた場合に生じるショックのことで、新入社員の組織コミットメントや組織社会化にネガティブな影響を与え、時には早期離職を促します。

入社前に想像していた職場や業務をまだ経験していないのであれば、彼らはいまだに現場でのリアリティ・ショックに直面していないと考えられます。今後、現場でのリアリティ・ショックを経験する社員が多く出てくることが想定されます。

一言で言えば、彼らは、いわば「新入社員の通過儀礼」を経験していないイレギュラーな状態にあるのです。それゆえ、2020年入社組には、入社2年目以降も継続的・中期的に手厚いフォローを行い、組織社会化を促したり、リアリティ・ショックへの対応をしたりする充実したサポート体制が求められるでしょう。

尾形真実哉（おがたまみや）
2007年神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。博士（経営学）。甲南大学経営学部専任講師などを経て、2015年より現職。専門は組織行動論、経営組織論。著書に『若年就業者の組織適応：リアリティ・ショックからの成長』（白桃書房）などがある。

働き方や育成方法が変われば研究のあり方も変わる

ただし、冒頭でも述べたとおり、私自身も調査の途中であり、2020年入社の新入社員が「通過儀礼」を経験できなかったことで何が起こるかが分かっているわけではありません。数年後に大きな影響として表れるかもしれませんが、例年とさほど違いがないかもしれません。5年後、10年後の彼らを見ないことには、最終的な影響は分かりません。異例な状況だけに、私もどうなるか想像がつかない、というのが正直なところです。

また、多くの人事の方々が、「新型コロナ感染症の流行が収まっても、働き方は完全には元に戻らないだろう。オフィスワークとテレワークのハイブリッドになるだろう」とおっしゃいます。働き方が変われば、キャリアのあり方、キャリアラダーや昇進・昇格の考え方、評価制度、育成方法、採用方針などもあわせて変わっていくでしょうし、変えていかなければならないと思います。ポストコロナ時代の新しい組織社会化や新入社員育成のあり方が求められているのです。

キャリアや組織社会化、育成のあり方が新しくなれば、当然私の研究のあり方も変わります。研究方法を変えたり、新概念を生み出したりする必要があるかもしれません。従来の研究が役に立たなくなる可能性もあります。企業の皆さんだけでなく、研究者たちも、試行錯誤をしている最中なのです。

データサイエンスとビジネスの橋渡しが最も大事で難しい

大村大輔氏　三菱ケミカル株式会社
人事部　労制・企画グループ

インタビュアー／
入江崇介（リクルートマネジメントソリューションズ HAT Lab 所長）

最近、ピープルアナリティクスを推進する日本企業が増えてきている。三菱ケミカルもその1社だ。同社でピープルアナリティクスを担当する大村大輔氏に、始めた経緯や取り組み、現在の課題と目標などについて詳しく伺った。

入江　御社はどのような経緯でピープルアナリティクスを始めたのですか？

大村　2017年に三菱ケミカルホールディングス（三菱ケミカル、田辺三菱製薬ほか2社の持株会社）で2つの取り組みが始まりました。1つはDX人材を増やし、製造部門などのDXを強力に推進し始めたこと、もう1つは、健康情報を管理・分析する健康サポートシステム「i2 Healthcare」を構築したことです。2つの取り組みによって、ホールディングスにデータサイエンティストが増え、健康情報が蓄積されました。

また、人事領域のDXの機運が高まり、2019年、三菱ケミカルの人事部にHR-ITチームが発足しました。そのなかで、RPAなどの業務効率化、チャットボット運営、SAP SuccessFactors導入と共に、ピープルアナリティクスへの本格着手がスタートしました。

分析環境とデータ収集が整い現在はデータ分析を実行中

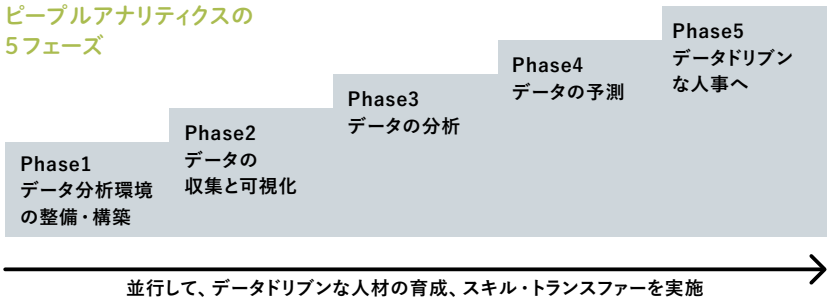
入江　これまでの取り組みについて教えてください。

大村　私たちは、ピープルアナリティクスの状況を5段階で捉えており、現在はフェーズ3の状況にあります（図表）。

2019年、私が真っ先に取り組んだのは、フェーズ1「データ分析環境の整備・構築」でした。まずは、ホールディングスのデータサイエンティスト、三菱ケミカルシステムのITエンジニア、弊社情報システム部門との協力体制・信頼関係を構築しました。そして社内クラウドに専用サーバを構築し、Python・R・Tableauなどのツールを導入して、フェーズ2に移りました。HRダッシュボードの構築、エンゲージメントサーベイ「MCC&me」の刷新など、「データの収集と可視化」を進めたのです。

2020年の初めにフェーズ2の基本が完了し、現在はフェーズ3「データの分析」に取り組んでいます。特に複数のデータを組み合わせたクロス分析を積極的に進めており、MCC&meとi2 Healthcareの健康情報のクロス分析などに挑戦しています。また、テレワーク下での生産性と健康状態を分析する「テレワーク調査」も行いました。

ピープルアナリティクスの5フェーズ



現場では専門用語を使わないように注意している

入江　大村さんはどのような役割を担っているのですか？

大村　主な仕事は、データ分析の専門家と人事・現場の橋渡しです。私はもともとデータサイエンティストで、人事知識はほとんどなかったのですが、三菱ケミカル入社後は、現場にデータ取得の協力を求めたり、人事部内のデータ・リテラシーを向上させたりといった調整業務を担っています。

実際に携わってよく分かりましたが、データサイエンスとビジネスの橋渡しが、ピープルアナリティクスを実現する上で最も大事で、かつ難しいことです。だからこそ、今後も橋渡しの役割を極めていきたいと思っています。

入江　現状はいかがですか？

大村　三菱ケミカルは、ピープルアナリティクスを行いやすい会社です。製造業だけにデータに関心の強い社員が多く、チームワークを重視する社風でもあるため、データ提供やサーベイに感動するほど協力的なのです。分析フィードバックにも真摯に耳を傾けてくれます。

また、上司や経営が「どんどんやりなさい」と背中を押してくれる会社で、

今回お話をお聞きした人

大村大輔（おおむらだいすけ）
大学院修了後、生命保険会社・コンサルティングファーム・ITベンチャー企業にて、データサイエンティストとしてAI・機械学習などによるデータ解析に携わってきた。2019年8月、三菱ケミカルに入社して現職。現在は、社内のピープルアナリティクスの推進役、データサイエンスとビジネスの橋渡し役として活躍している。

KEYWORD

組織ネットワーク分析
英語ではOrganizational Network Analysisと表現され、ONAと略される。従業員同士のコミュニケーション履歴などをもとに、人と人の関係性、組織と組織の関係性を可視化する方法。

回帰分析
例えば、パフォーマンスという「結果」を、個人の性格特性などの「原因」で予測・説明するための統計手法。基礎的な予測・説明手法で、人事領域に限らず、さまざまな領域で活用されている。

チャレンジしやすい環境もあります。

入江　現場と接する上で心がけていることはありますか？

大村　データ分析の専門用語をあまり使わないように気をつけています。例えば、「統計的に有意」とは言わずに、「こういう結果が出ています」と平易な言葉遣いで説明するようにしています。

機械学習・AIは理由を説明してくれないのが難点

入江　今後の展開を教えてください。

大村　データ分析がある程度進んだら、機械学習やAIを積極的に活用し、フェーズ4「データの予測」に注力します。

先駆けとして、「リテンション分析」を進めています。後ろ向きの理由で離職する可能性がある社員を見つけ出し、適切にサポートする仕組みを整えたい、という想いがあるからです。また、弊社の異動制度が手挙げ制中心に変わったこともあり、社員一人ひとりの自律的なキャリア選択をサポートするリコメンドシステムの開発も進めています。

ただ、どちらも難しいのは「理由の説明」です。機械学習・AIはブラックボックスで、なぜ離職可能性があると予測したか、なぜそのキャリアが最適だと予測したかを説明してくれないのです。現在はスモールスタートで試行錯誤しながら、そうした悩みを解決しています。

そのほか、休職者予測、組織ネットワーク分析、コロナ禍発生前後の行動・コミュニケーションの比較分析なども行いたいと考えています。

最終的な目標は、フェーズ5「データドリブンな人事」です。従業員自らが人事データを利活用して自律的に行動し、イキイキと働ける会社を作りたいのです。また、SAP SuccessFactorsのグローバル導入を完了したら、グローバルデータの比較分析にもチャレンジする予定です。一方で、各事業所やグループ会社などにも、データドリブンな考え方を浸透させるべく行動を起こしています。

回帰分析ができる人事が増えたら経営が変わる

入江　人事部内のデータドリブン人材の育成にも取り組んでいるそうですが、どのように進めていますか？

大村　早稲田大学の人事情報活用研究会で共に学んだり、人事部内で人事データ分析の勉強会を開催したりしています。目標は、人事のメンバーに簡単な回帰分析を習得してもらうことです。そこまで理解できれば、データサイエンティストと組んで分析プロジェクトを進められるようになるからです。

ありがたいことに、人事部内でのピープルアナリティクス理解は徐々に高まっています。アンケートのテキストマイニングなどの簡単な分析を重ねるうちに、データの利活用が重要だと気づくメンバーが増えてきたのです。最近は、「この課題を分析できませんか？」「このデータはどう扱ったらよいですか？」といった質問が多くなりました。

入江　経営や人事の意思決定をデータドリブンに変革する際にも、回帰分析まで理解しておくと役立ちますよね。

大村　おっしゃるとおりです。回帰分析ができる人事が何人も出てきたら、人事部全体、ひいては経営が大きく変わっていくと考えています。

HAT Lab 所長
入江の解説

今回は、過去2年連続でDigital HR Competitionのピープルアナリティクス部門のファイナリストに選出された、三菱ケミカルの大村さんにお話を伺いました。

一番の驚きは、現時点で専任者2名という体制にもかかわらず、わずか2年でピープルアナリティクスの基盤を整え、すでに一部予測的分析にまで着手していることでした。

その成功要因は、データサイエンティストの素養をもつ大村さんが、データサイエンスとビジネス・ニーズをコトとしてつなぐことにとどまっていない点にあると感じました。

お話を伺うなかで、人事の同僚、協力者、そして従業員の方々と、相手の立場に立ったコミュニケーションをとり、丁寧な関係構築をすることの重要性を、改めて教えていただきました。

組織行動研究所
Institute for Organizational Behavior Research

WEBサイトのご案内

組織行動研究所はリクルートマネジメントソリューションズの調査・研究機関です
人材マネジメントに関するさまざまな調査・研究を行い、WEB サイトにて発信しています

書籍『いまさら聞けない人事マネジメントの最新常識』発売

最新の人事用語について、わかりやすく解説しています!!

- 最低限知っておくべき重要な人事用語を厳選
- 1 項目見開き 2 ページでコンパクトに解説
- 著者はリクルートマネジメントソリューションズで、各企業へのアドバイスや働き方についての研究を行ってきた専門家
- 「1on1」「OKR とノーレーティング」といった新しいキーワードから、「採用面接」「OJT と Off-JT」などの定番用語まで幅広く網羅
- 最新の心理学やキャリア研究の知見などを取り入れつつ、実務に役立つポイント満載

第1章：採用と人材の戦力化
第2章：育成と能力開発
第3章：組織開発と関係性構築
第4章：人材マネジメント
第5章：働き方とキャリア

編集：リクルートマネジメントソリューションズ
出版社：日経BP 日本経済新聞出版本部
価格：1,000円（税抜）
https://www.recruit-ms.co.jp/press/pressrelease/detail/0000000327/

2022年版日本における「働きがいのある会社」調査 認定・ランキング　参加企業募集中！

Great Place To Work. Certified JAPAN

この１年、コロナ禍により働き方は大きく変化しています。その変化にともない、定期的に従業員のエンゲージメント状態を確認し、環境変化に合わせて組織づくりに生かしていくことへの関心はますます高まっています。
GPTW の調査に参加して自社の「働きがい」の現状を確認してみませんか？

2021年版日本における「働きがいのある会社」ランキング 各規模上位３社（2021年２月16日発表）

大規模（1000名以上）
1位：シスコシステムズ
2位：セールスフォース・ドットコム
3位：ディスコ

中規模（100～999名）
1位：コンカー
2位：サイボウズ
3位：CKサンエツ

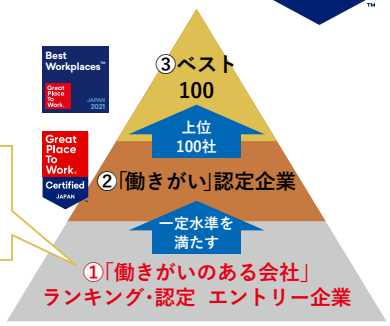
小規模（25～99名）
1位：フラッグシップオーケストラ
2位：ダイレクトマーケティングミックス
3位：ENERGIZE

※ランキングの詳細は弊社公式サイトにてご覧いただけます。

ランキングまでのステップ

まずは GPTW_HPより事前登録をお願いします！
2021年3月末までのお申し込み（ライトプラン以外）には**早期割引（5 万円引き）**が適用されます！

▶お申し込みはこちら　GPTW　申し込み　検索



「働きがいのある会社」調査　認定・ランキング参加説明会（オンライン）

■2021年2月25日（木）10:00～11:00
■2021年3月17日（水）10:00～11:00

GPTW　セミナー　検索

【お問い合わせ先】
Great Place to Work® Institute Japan
URL：https://hatarakigai.info/
Eメール：jp_contact@greatplacetowork.com
TEL：03-6331-6100（代表）

読者アンケート ご協力のお願い

より良い誌面づくりの参考にさせていただきたくご意見・ご感想をお聞かせください。下記アドレス、または QR コードからアンケートにお進みください。所要時間は設問 4 つ、3 分程度です。

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=W3Zy4bv42UC7kI2c34xNTcRobRzL9MZIgeiZKSO1dHIUNFZIUTRORlpLQUo5VlVSREo5NzRMOE0xVi4u

〆切　2021年3月26日（金）

メールマガジンにぜひご登録ください。
最新の調査・研究レポートや限定ダウンロード資料、無料オンラインセミナーなどをお知らせいたします。

▶登録方法は弊社 WEB サイトをご確認ください
https://www.recruit-ms.co.jp/mail-magazine/

※送付先変更・停止は下記メールアドレスまで必要事項（郵便番号／郵送先所在地／貴社名／部署名 氏名）をお書き添えの上ご連絡ください。
なお、すれ違いでお届けする場合がございます。ご容赦ください。 info@recruit-ms.co.jp

RMS Message バックナンバーのご案内

RMS Message とは……

企業の人と組織の課題解決を支援するリクルートマネジメントソリューションズの機関誌です
年４回、企業の人材マネジメントに関するテーマについて、研究者の視点や企業の事例などをお届けしています

vol.60
リモート時代の職場の信頼
（2020年11月発行）

【Message from Top】
宮城治男氏
（NPO法人ETIC. 代表理事）

【特集1】
リモート時代の職場の信頼
▶ レビュー
職場の信頼について考える
～心理学や組織行動の先行研究から見る「信頼」
▶ 視点
・結城雅樹氏（北海道大学大学院）
・杉谷陽子氏（上智大学）
・服部泰宏氏（神戸大学大学院）
▶ 事例
・濱田元房氏（プルデンシャル生命保険株式会社）
・倉貫義人氏（株式会社ソニックガーデン）
▶ 調査報告
テレワーク環境下における職場の信頼

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】
安立沙耶佳氏（株式会社ヌーラボ）

【特集2】
自律人材が育つHRMへの転換

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
佐藤優介氏（慶應義塾大学）

vol.59
自律的に働く
（2020年８月発行）

【Message from Top】
田口一成氏
（株式会社ボーダレス・ジャパン 代表取締役社長）

【特集1】
自律的に働く
▶ レビュー
人が自律的に働くということ
～先行研究に見るその効用と限界
▶ 視点
・守島基博氏（学習院大学）
・小川憲彦氏（法政大学）
・青山征彦氏（成城大学）
・村本由紀子氏（東京大学大学院）
▶ 事例
・住谷 猛氏（株式会社USEN-NEXT HOLDINGS）
▶ 調査報告
組織と個人が求める「自律」に関する実態調査

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】
片岡俊行氏（株式会社ゆめみ 代表取締役）

【特集2】
学びのオンライン化の未来
―自らの成長に向けた主体的な学びへ

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
中村公洋氏（株式会社日建設計）

vol.58
マネジャーの役割再考
「あれもこれも」からの脱却
（2020年５月発行）

【Message from Top】
加藤勇志郎氏
（キャディ株式会社 代表取締役）

【特集1】
マネジャーの役割再考
「あれもこれも」からの脱却
▶ レビュー
マネジャーの役割に関する理論的系譜
～先行研究から見るマネジャーの役割100年史
▶ 視点
・西村孝史氏（東京都立大学大学院）
・高尾義明氏（東京都立大学大学院）
・高田貴久氏（株式会社プレセナ・ストラテジック・パートナーズ）
▶ 事例
・佐竹秀彦氏（富士通株式会社）
・鈴木雅則氏（株式会社セールスフォース・ドットコム）
▶ 調査報告
601名のミドル・マネジャーに聞く「管理職の役割」実態調査

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】
河西 遼氏（株式会社ネットプロテクションズ）

【特集2】
新価値創造リーダーを育てる
越境経験のデザイン

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
山田隆史氏（スターツリー株式会社）

vol.57
ワーク・エンゲージメントを高める

vol.56
多様性を生かすチーム

vol.55
職場の学びはどう変わるか

vol.54
職場におけるソーシャル・サポート

バックナンバーは、下記URLよりPDF形式でご覧いただくことができます
https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/

■ 本誌へのお問い合わせは **info@recruit-ms.co.jp** までご連絡ください。

次号予告 RMS Message 62

2021年５月　発行予定
次号は「ポストオフ・マネジメント（仮）」に関する特集をお届けする予定です

RMS Message
2021年２月発行　vol.61
発行／株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
〒141-0032
東京都品川区大崎1-11-1 ゲートシティ大崎ウエストタワー７階
info@recruit-ms.co.jp

発行人／藤島敬太郎
編集人／古野庸一
編集部／砂金弘美　佐藤裕子　藤澤理恵　藤村直子
執筆／荻野進介　外山武史　米川青馬
フォトグラファー／伊藤 誠　角田貴美　平山 諭　柳川栄子　山崎祥和
イラストレーター／Tatsushi Eto（表紙、目次）　石原一博（p.5）
デザイン・DTP制作／株式会社コンセント
印刷／株式会社文星閣

プライバシーマーク 17000133

RMS Message 61

リモートが問う人事評価のあり方

個と
組織を
生かす

株式会社 リクルート マネジメント ソリューションズ
www.recruit-ms.co.jp

© Recruit Management Solutions Co.,Ltd.

80276120

A 8 0 2 7 6 1 2 0 A