

職場でああなたの顔を見せることが重要な理由

在宅勤務はますます普通のことになっているが、従業員の評価に危険を及ぼすかもしれない。しかし、雇用主は、リモート・ワーカーを公正に評価することを保証する措置を講じることができる。

キンバリー・エルスバッハ、ダニエル・ケーブル

最近では、少なくとも一部の時間をホーム・オフィスで働く企業の従業員が増えている。自宅での労働、または一時貸与のワーク・センターの利用といった他のタイプのリモート・ワークの方法は、従業員と企業の双方にとって有益な可能性がある。しかし、私たちの調査によると、これらの非伝統的な方法にも隠れた落とし穴がある。リモートで労働する従業員は、オフィスで労働する同僚よりも業績評価が低く、昇格幅が小さく、昇進が遅いかもしれない。たとえば、同じように一生懸命、同じくらい長く働いているとしても。

この違いは、受動的対面時間と呼ばれるものである。これは、同僚や顧客との活発なやり取りを指すのではなく、単に職場でお互いの顔を合わせることを指す。受動的対面時間で高い評価を得るのに必要なことは、職場で顔を見せることだけである。あなたが何をしているか、あなたがそれをどれだけ上手くやっているかについての情報は必要ない。

オフィス内の従業員とリモートの従業員の生産性が同等である場合でも、私たちの調査によると、受動的対面時間の違いにより、上司は各人を異なる方法で評価するかもしれない。特にホワイトカラーの職場では、受動的対面時間の有無が、チームのリーダーシップといった特定のタスクを担う従業員の適性を判断するにあたって利用される評価に影響を与えるかもしれない。ジャックとスージー・ウェルチは、2007 年のビジネス・ウィーク誌のコラムで次のように書いた。

企業は、一貫して会ったことのない、また測定されていない人を、リーダーシップの役割に登用することは殆どない。それは親しみやすさであり、信頼である。登用される人たちがオフィスでの各"試練"の瞬間にスターだったと言っているわけではないが、少なくとも彼らはそこに存在したのだし、現場に立ち会ったのである。そして彼らの存在感が次のように言う。「仕事は私の最優先事項です。私はこの会社に全力を尽くしています。この会社をリードしたいのです。そして、私ならできます」

過去 10 年間、私たちは、上司と部下の双方を含む何 100 人もの企業労働者の観点から受動的対面時間の概念について研究してきた(調査の詳細は、Human Relations の 2010 年 6 月号に掲載された。"関連調査"を参照のこと)。私たちは、観察、非構造化インタビュー、厳密に管理された実験を行って、受動的対面時間が従業員の評価にどのように影響するか情報を収集した。このデータから、3つの重要な知見が得られた。

1.受動的対面時間には 2 種類ある。1つ目は、予定的対面時間と呼ばれ、通常の営業時間中

の労働でのみ見られる。2 つ目は、課外対面時間と呼ばれ、通常の営業時間外の労働 ― 殆どの従業員が顔を見せる前に出社する、残業する、週末に仕事のために出社する ― で見られる。あなたがいつ仕事をしているか、同僚や上司は知っている。「誰が気にするのか?」と、あなたは正当な問いを発するかもしれない。上司や同僚が気にしていることは判明している。これは私たちの2 番目の知見に繋がる。

2.対面時間の種類が異なれば、評価も異なる。受動的対面時間の2 種類の形式は、2 種類の"特性推論"、つまり誰がどのタイプの人であるかに関する結論を導く。具体的には、予定的対面時間が、"責任がある"及び"信頼できる"という特性の推測に繋がることを私たちは見出した。あなたが実際に何をしているのかに関する情報がなくても、職場であなたを目にするだけで、人はあなたに対する思いを強くする。

課外対面時間で過ごす、レッテルを貼られることもある。しかし、単に信頼できると思われるよりも、"献身的"及び"熱心だ"という感覚に格上げされる可能性がある。あるマネジャーは次のように言った。

マネジャーに昇進することを望んでいる人は誰でも夜遅く、そして週末にも出社する必要がある、という規範があるように思える。あなたにその気がないなら、昇進するほど熱心だとは見られないだろう。

3.マネジャーは、自分が対面時間に基づいて評価を行っていることに気づいてないかもしれない。私たちのインタビューで、マネジャーが受動的対面時間に基づいて評価を行うことは意図的ではない、無意識でさえある、と言える。このことは、人はたいてい、そうとは知らずに、自発的に特性推論を形成するという研究結果を支持する。私たちがインタビューしたある対象者は、次のように述べた。

マネジャーが危機的状況にあり、周りを見て、あなたがいないことに気が付いたら、ある種の自動的なマイナス効果が生まれると思う。あなたがすぐに対応できなければマネジャーはある程度イライラするけれど、その一方で、必要なときに、あなたがオフィスにいることを見て、その存在を確認できるとマネジャーは安心するものだ。マネジャーは危機的状況にあるので、イライラの原因を殆ど覚えていないかもしれないが、あなたが信頼できるかどうかという以上のような感覚をマネジャーは醸成していく。

インタビューで得られた知見を評価するために、一連の実験を実施した。この実験で、12 の業界のマネジャーに、従業員に関する説明文を読んだ後、従業員の特性を思い出してもらった。参加者が、ある特性 ― 例えば"献身的" ― はオフィスで遅くまで働いていると描写された人物の説明文に記載されている、と誤って言った場合、その参加者は無意識のうちにその特性を推測したことになる。結果は、複数のサンプルにわたって明確でロバストだった。

マネジャーは、"信頼できる"や"責任がある"という特性を無意識のうちに、予定的対面時間で対峙した人物像から導く可能性が9%高く、"献身的"という特性を無意識のうちに課外対面時間で対峙した人物像から導く可能性が25%高かった。これらの結果は、各実験で統計的に有意であった。

マネジャーへの影響

私たちの知見は、従業員に対する不当な評価を防ぐためにマネジャーが取るべきいくつかのステップを示唆する。

1.特性ベースの評価を行うべからず。業績評価に関する調査から得られた大量の証拠で示唆されるのは、これらの評価は、企業の戦略や客観的な成果にリンクしていない、従業員が何を變更すべきかを理解する役に立っていないなど、様々な点で欠陥があることである。特性に基づく評価 —例えば、従業員の"リーダーシップ能力"または"チームワーク"の測定—が、職場での従業員の単なる物理的な存在によってバイアスされるかもしれない、という私たちの知見がこの証拠に追加される。

2.可能な限り、客観的な結果指標を使うべし。在宅勤務の批評家は、在宅勤務者が、廊下での会話や同僚からの即席の支援といった特定の種類の情報を失うことに長い間、疑念を持っていた。私たちの知見が示唆するのは、遠隔地の労働者は、他の従業員ほど責任を感じていない、または献身的ではないと認識されることで、更にハンディキャップを負っているかもしれない点である。このような不公平な認識を避けるために、在宅勤務やフレックス時間を導入しているマネジャーは、完了したプロジェクトの数と種類、プロジェクトの品質に関する専門家の評価など、おもに客観的な成果を測定する方向に業績評価を修正すべきである。

3.同僚からのフィードバックを使用する際は、労働形態を考慮すべし。多くの組織では、マネジャーだけでなく同僚や部下によって従業員が評価される"360度"評価を利用している。しかし、私たちの調査が示唆するのは、同僚や部下は、マネジャーと同じように無意識の特性判断を下す傾向があるかもしれない点である。

要するに、従業員はオフィスでの対面時間が削減されるような労働形態に注意すべきであり、監督者は、特にリモート・ワーカーを評価するとき、特性ベースの業績測定を用いることに注意すべきである。最後に、リモートで労働する従業員は、客観的な成果で評価されていることを確認する必要がある。そうでなければ、今夜 —例えば、真夜中に— 上司にeメールを送信することを検討したらどうだろうか。