

どうする？

# テレワークの人事評価

## ～非対面でも不安なく働ける制度設計と運用のヒント～

(株)経営コンサルタント協会 代表取締役 作山 弘司

### ■非対面でも機能するマネジメントとは

新型コロナウイルス感染予防を契機に普及期を迎えつつあるテレワーク。命に関わる事情から“取り急ぎ”の導入に走ったケースが多かったと推察される。その結果、この半年ほどの間に様々な問題点も指摘されている。典型的なのが「チームのメンバーが本当に仕事をしているのか分からない」(上司)、「リーダーは私のこの働きをちゃんと分かってくれているのだろうか」(部下)、「アイツ、このときとばかりにサボっているのではないか」(同僚)といった不安・不信・焦燥感ではないだろうか。回り回って「私たちの働きは正しく評価され適切に処遇反映されるのだろうか」という人事制度の信頼性が問われる事態にも発展しかねない。ただ、原点に立ち返れば、テレワークでも、やるべき仕事の達成を目指して働いてもらい、正しいプロセスはしっかり評価するという原則は変わらない。そのような着眼から、不安・不信の解消法と制度運用のヒントをベテランの人事コンサルタントにまとめていただいた。(編集部)

### CONTENTS

- テレワークの実際と課題  
Q1 テレワークといっても職場にはいろんな働き方のスタイルがあると思うのですが？
- テレワークの対象者  
Q2 テレワークが可能な社員とそうでない社員の仕事内容や目標の違いをどう捉えればよいでしょう？
- 目標と成果の評価  
Q3 テレワーク勤務者の業務成果や生産性を高めるために、人事評価はどうあればよいのでしょうか？
- 不信感・不公平感の課題  
Q4 テレワーク社員と社内ワーク社員が、お互いの働き方や人事評価について不信感や不公平感を持たないようにしたいのですが？
- 人事評価制度全体の着眼  
Q5 まだらテレワークの職場・社員だけ、人事評価の仕組み・運用の見直しをすればよいのでしょうか？
- 成果評価とプロセス評価  
Q6 主にテレワークで働く社員は、仕事の結果だけで評価して構わないのでしょうか？
- 非対面状態がもたらす課題  
Q7 テレワークで働く社員の勤務状況をどのようにして把握するのか、評価に反映させるのかどうか、上司と部下の双方から質問がきていますか？
- 成果管理とプロセス管理  
Q8 テレワークで働く社員は仕事のプロセスを評価してもらえないと心配する声があるのですが？
- テレワークでのチーム貢献  
Q9 個々に働くテレワーク勤務者は、個人成果の評価をきちんとすれば、チーム貢献などは評価対象外と考えてよいのでしょうか？
- テレワークでの意思疎通の課題  
Q10 上司も部下もテレワークで働くことが多くなってくると、人間関係や職務上の連携が希薄になる点が心配なのですが？
- テレワーク中の不安感  
Q11 テレワーク勤務者の不安解消、時間管理、モチベーション低下防止など上司のマネジメントはどうあればよいのでしょうか？
- テレワークでの人材育成  
Q12 テレワーク社員に育成的な人事評価を実現するためにはどうすればよいのでしょうか？
- 評価者の育成  
Q13 テレワーク社員が増えるなか、人事評価者の教育はどのように進めるとよいのでしょうか？
- 人事評価制度構築の課題  
Q14 テレワーク勤務者に適した人事評価の仕組みに改正したいのですが当人は着手が困難です。どう対応すればよいのでしょうか？

### ■作山 弘司 (さくやま ひろし)

1960年生まれ。中央大学卒業。出版社勤務を経て、(株)経営コンサルタント協会に入社。中小企業診断士の教材開発に携わった後、コンサルタントとして、20年以上、経営指導、人材育成の任にあたる。組織人事戦略の策定や人事制度改革、教育体系構築、次世代リーダー人材育成などを中心に大手企業から中小企業までコンサルティングと教育研修の実施、さらには各社のオリジナル教材開発など幅広い支援を手掛けている。

### ■株式会社経営コンサルタント協会

「個人と組織の成長と変革に貢献する」ことをコンセプトとして掲げ、1981年よりコンサルティング事業と教育研修事業を展開。全国の官民法人の課題解決、経営支援を行っており、過去60,000人以上の人材育成を支援している。

〒170-0005 東京都豊島区南大塚3-44-13 クレスト南大塚ビル  
●TEL 03 (3943) 8211 (代) ●URL <http://keicon.co.jp/>

