

# 中小企業における テレワークに対応した 評価制度の 考え方

導入企業の半数近くが取りやめているテレワーク

テレワークにおけるマネジメントの難しさ

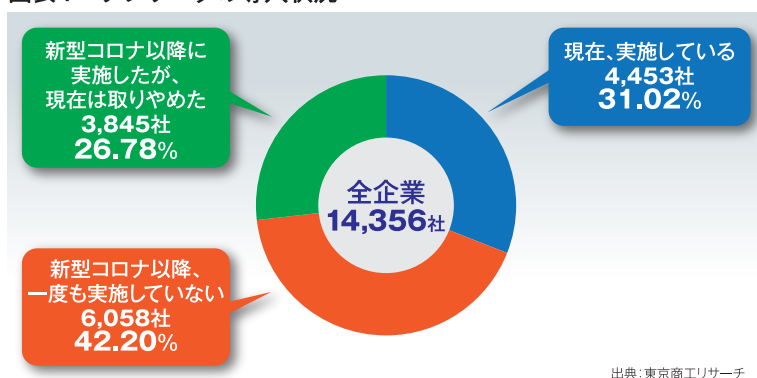
テレワークにおける人事評価

新型コロナウイルスの感染拡大の防止のため、テレワークを導入する企業が増えていますが、その際、勤務態度を直接確認できないことから、人事評価にはこれまでとは異なるアプローチが必要となります。そこで、テレワーク下における評価制度について解説します。

株式会社グローディア  
中小企業診断士

各務 晶久

図表1 テレワークの導入状況



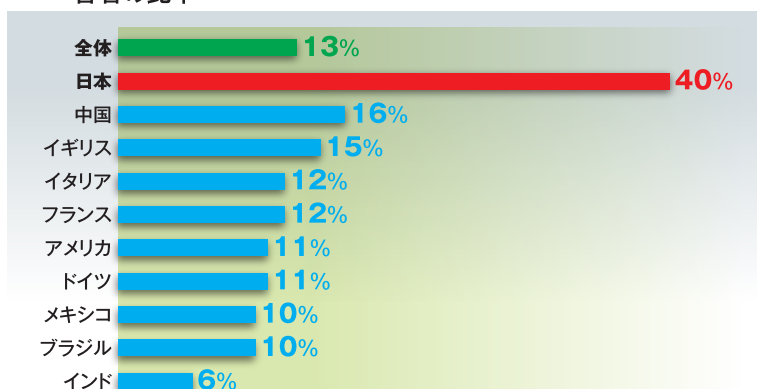
図表2 在宅勤務・テレワークを運用するなかで感じている課題

	大企業	中小企業
押印作業など紙を前提としたワークフローが存在しているため、出社せざるを得ない	56%	46%
執務場所が自宅になると生産性が落ちる社員がいる	46%	43%
PCやリモートで業務を行なうためのシステム・ツールの導入が不十分で在宅勤務できない社員がいる	44%	46%
チャットツールやビデオ会議ツールなどの習熟度に個人差があり、業務の円滑な進行を妨げている	34%	35%
自宅にインターネット環境が整備されていないため、在宅勤務を命じてもできない社員がいる	34%	36%

※上位5項目、複数回答 n数は大企業=1021、中小企業=384

出典：日経OFFICE PASS

図表3 在宅勤務での生産性は、オフィスで勤務するより下がるとした回答者の比率



※n= 20,262人(日本は2,021人)

出典：レノボ・ジャパン

## 導入企業の半数近くが 取りやめているテレワーク



これまでテレワークの導入には消極的だった日本企業も、コロナ禍で否応なしにテレワークと向き合わざるを得なくなりました。テレワークには、すべての勤務日在宅で行なうものから、週の

1〜2日だけを在宅に切り替えるものまで様々な形態があります。東京商工リサーチがことし7月に行なった調査では、60%弱の企業が何らかの形でテレワークを一度は導入しています(図表1)。

通勤時間がなくなることや、家族との時間が増えること、精神的な解放感など、労働者側からは、テレワークを歓迎する声が多いようです。

一方、企業側としても、テレワークの導入によって、事務所賃料や通勤費等の削減、より広域から優秀な人材を採用できるといった様々なメリットを享受できます。一見、メリットばかりに目が行きがちなテレワークですが、急ご

しらえて導入した結果、様々なひずみを生じています。

実際のところ、テレワークを導入した企業のうち、半数近くがテレワークを「いったん導入したが現在は取りやめた」と回答しており、課題が多いのが実情です。

日本経済新聞社がことし5月に行なった調査でも、テレワークを実施する企業からの回答のうち、大企業で91%、中小企業の71%の担当者が運用面で課題を感じていると答えています(図表2)。

運用課題のうち、上位にあがるキーワードは、「紙の資料」「ハンコ文化」「情報セキュリティ」「コミュニケーション」などで、類似調査でもほぼ同様の傾向です。

「ハンコ文化」「自宅が狭く専用のワーキングスペースを取りにくい」といった独自要因も相まって、日本人の働き方は諸外国と比べてもテレワークへの親和性が低いようです。

このことは、レノボ・ジャパンがことし7月に世界10か国で働く男女に調査した結果からも明らかです(図表3)。

同調査によると、「オフィスで働いているよりも、在宅勤務時の生産性は低い」と答えた日本人は

40%に上り、世界平均の13%を大きく上回っています。

ハンコの廃止やセキュリティ対策などの問題解決は、そう難しくありません。どこまでリスクをとるのか、どこまで費用をかけるのか、どこまで割り切るのかを決めれば対処は自ずと決まってきます。ポイントは、「ハンコがあるから無理」と思考停止しないことでしょう。

それよりも難度の高い問題は、テレワークで生産性を落とさないよう、監視も監督もされていない状況でどうやって社員が自らを律するか、孤独な環境でモチベーションをいかに高めるか、社員同士

が顔を合わさない環境でどのようにして組織へのロイヤリティを維持するか、などです。

これらは、従来型の「しごと観」や「組織観」からの脱却が求められるものばかりです。

その前提として、「テレワークに適したマネジメントのあり方」「テレワークに適した仕事のデザイン」といった、もっと根源的な議論が必要です。

その部分を十分に検討しないまま、「テレワークは日本企業になじまない」「中小企業でテレワークは無理だ」といった表面的な議論に終始しないことが肝要といえます。

## テレワークにおける マネジメントの難しさ



テレワーク導入企業におけるマネジメント・スタイルは、おおむね次の2つに分かれるようです。

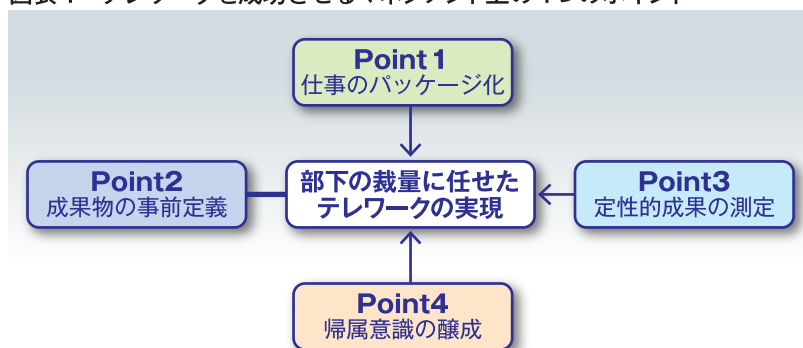
1つは、仕事の進め方を大幅に社員の裁量に委ねてしまい、管理職は成果や納期の管理に注力するマネジメント・スタイルです。

もう1つは、オフィス環境に近

いリモート環境を構築することで、オフィスにいるときと同じように仕事を逐次指示したり、都度部下の相談を受けたりするマネジメント・スタイルです。

チャットワークの導入やSkypeやZoomなどの常時接続によって、常にコミュニケーションをとれる

図表4 テレワークを成功させるマネジメント上の4つのポイント



状態をつくることで、オフィスと同じようなマネジメントを行なおうというわけです。監視ソフトを使って、PCの利用状況を把握し、働きぶりを監視しようとする試みも一部で見られます。

後者の実現には情報インフラの整備やソフトウェアの充実など多額の費用がかかるため、中小企業では難しい面があります。

また、社員からすれば、せつ

くのテレワークのメリットが半減し、労働意欲が減退するおそれもあります。しかし、筆者が見聞きする限り、後者に取り組む企業のほうが多いようです。

本来、テレワークと親和性が高いのは前者です。また、費用面から考えても中小企業では前者の方式を優先してテレワークに取り組むべきでしょう。

その場合、クリアすべきポイントが4つあります（図表4）。以下、順番に考察してみましよう。

### 仕事をパッケージ化する マネジメント能力

実際にやってみるとよくわかるのですが、仕事を部下の裁量に任せ、成果をチェックしていくマネジメント・スタイルをとるには、管理職に高度なマネジメント・スキルが備わっていないければなりません。

顔を突き合わせて仕事をしている状況であれば、上司は必要に応じて部下に声をかけ、適宜仕事の指示を出しても大きな問題は起きません。ある程度の成り行き管理が許されるのです。

しかし、部下の裁量に任せるス

タイトルでは、上司が全体の作業工程を分解し、作業時間を見積もったうえで、1か月、1週間といった特定期間で完結するような仕事をパッケージ化して部下に渡さなければなりません。

これを行なうには、部下の仕事の詳細に把握し、作業工程や業務量を理解していなければうまくいきません。自分が見ていないところで、命じた仕事を定めた期間でこなせるのか、わからないまま指示は出せないからです。

自分が進捗管理できる範囲で部下に任せていくことが必要になるのですが、これは訓練しないと想像以上に難しいものです。

「テレワーク以前から、部下の裁量に任せている」という反論が聞こえてきそうですが、たしかにそういうこともあるでしょう。何もテレワークになった途端、細かいマネジメントが必要だと言うつもりはありません。

対面で仕事をする際には把握しやすかった部下の作業負荷が、テレワークでは見えないことを前提にしなければならぬのです。

そこで大切なのは、「部下がどのくらいの時間をかければ、どれくらいの仕事ができそうか」を上

司が適切に把握している点です。

たとえば、部下から1週間ごとに仕事の進捗報告を受けるなら、その仕事量や成果は1週間という期間に見合っているかどうかを上司は判断しなければなりません。言い換えれば、管理職には時間あたりのアウトプットを適切に評価する能力が求められるようになるのです。

## 成果物の 事前定義が必要

対面で仕事をする状況であれば、上司は部下の進捗状況を都度確認し、必要があれば着手中の仕事内容に修正を加えるなど、適宜すり合わせをしながら作業を進めることが可能です。つまり、走りながら考えられるのです。

しかし、テレワークのように緊密にコンタクトをとれない環境では、成果物の内容、質、納期などを可能な限り事前に明確化しておかねばなりません。

この作業は、部下1人でも結構な負担です。ましてや複数の部下ともなれば、相当骨が折れる仕事となります。

十分訓練を積んでいない管理職

の場合、すぐに持て余すようになり、たちまち「放任」という名の「放置」が始まるのです。

もとより、成果物のイメージがあいまいなまま仕事の指示を出す管理職は少なくありません。部下の手直しが増えるので、テレワーク以前から仕事の生産性を阻む要因として指摘されてきました。テレワークが進むと、この問題はより顕在化し、深刻化するのです。

## 定性的な 成果測定が必要

仕事の進め方を部下の裁量に任せてしまうのですから、当然、成果については厳しく問うていくことになります。テレワークでは、プロセス部分は一任するうえ、取り組みが見えにくいのですから、当然の帰結です。

しかし、この「成果」というワードを使った途端、労使双方でアレルギー反応が起こりがちです。なぜなら、「成果」は「数値（金額）」で表わせる業績だと思い込む人が多いからです。

テレワークの議論をすると、どの組織でも必ず「うちの仕事は営業のように金額で成果を測れない

ので、テレワークには向かない」と拒絶反応を示す人がいます。つまり、「成果」＝「数値（金額）」と決めつけて、そこで思考停止してしまうのです。

しかし、「成果」は数値（金額）だけで測るものではありません。前述した、仕事の完成物1つひとつが成果です。ルーティンワークなら、作業の進捗そのものが成果と言えます。

数値で表わせる成果を「定量的成果」、数値で表わせない成果を「定性的成果」といいます。

「定性的成果」はその都度測定し、上司が記録しておかねばならないという手間はあるものの、実は測定がそれほど難しいわけではありません。事前に「約束した仕事」を「期待する質」で「納期どおり」にやり遂げたかを測定すればよいのです。

一方の「定量的成果」は、定性的成果に比べ、測定が容易であり、その都度上司が記録しておかなくても、後から合計することが可能なため、手間がかからないわりに客観性が高いので、定性的成果より優先されがちです。

テレワークを機能させるには、これまで部下の仕事のプロセス管

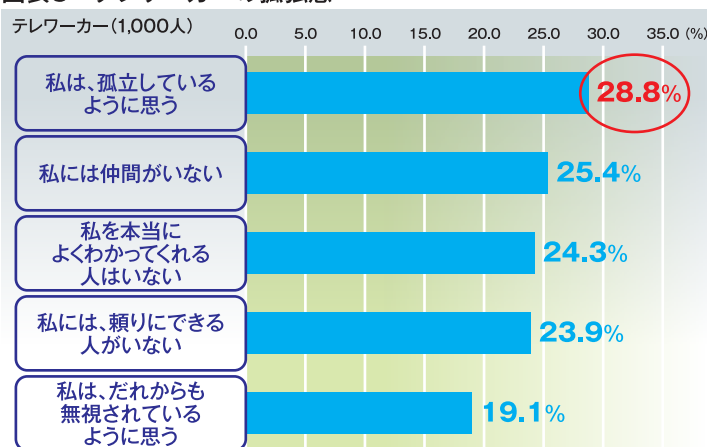


理に割いていた手間や時間を、成果測定に割り当てるようにしなければならぬのです。

## 帰属意識の醸成

ただでさえテレワークは孤独になりがちです。  
仕事に行き詰まっても相談できる相手が身近にいないため、1人で悩みを抱え込みがちです。  
パーソル総合研究所の「テレワ

図表5 テレワーカーの孤独感



※グラフ数値:5段階尺度聴取「あてはまる」「ややあてはまる」の合計値

出典:パーソル総合研究所

クに関する不安感や孤独感に関する調査」でも、「私は孤立しているように思う」と回答した人は28.8%にものぼります(図表5)。  
孤独感が高まる一方で、集団に所属しているという意識(「帰属意識」)が希薄になります。  
その結果、所属部門や所属企業へのロイヤリティが低下したり、仕事のモチベーションが低下したりする可能性があります。  
また、自由な時間が増えるので、副業に精を出し、本業への熱意が相対的に低下する可能性も少なくありません。

そこで重要になるのが、適切なタイミングでコミュニケーションをとり、部下の悩みを察知したり、やる気を鼓舞したりしながら、チームの一体感を感じさせるマネジメントです。  
言い換えれば、帰属意識を高めるマネジメントがきわめて重要になってくるのです。  
対面で仕事をしていたときのように、非言語コミュニケーションを多用することはできません。必然的に言語コミュニケーションを

重視することになります。

テレワークでは、「よろしく頼む」と肩をポンとたたいてニッコリ笑いかける、いわゆる「ニコポイン型」スタイルはやりたくても物理的に不可能です。

部下から情報を聞き出すコーチング・スキルを正しく身につけて実践しなければなりません。これは、一朝一夕で身に付くものではありません。

以上の4点をクリアしないと、部下の裁量に任せたテレワークは進みません。

管理職のマネジメント能力を伸ばす必要がありますし、働く個人々が仕事の進め方に対するマインドセットを変えなければなりません。

## テレワークにおける人事評価

現在の人事評価では何に着目しているのか?

テレワークに適合した人事評価を検討する前に、現在の職場で導入している人事評価制度を整理し

ん。テレワークを定着させるためのハードルは意外と高いのです。

このように見えてくると、多くの企業でテレワーク下でもオフィス環境のマネジメントに近づけようとするのもうなずけます。

もともと、このような苦勞をすることなく、部下の裁量に委ねやすい職種があります。記者、プログラマー、ライター、コンサルタントといった専門職では、期待される成果、納期、品質が比較的確です。

このような職種へのマネジメントは、オフィスワークでもテレワークでも大きく異なるものではありません。元来、テレワークと親和性が高い職種なのです。

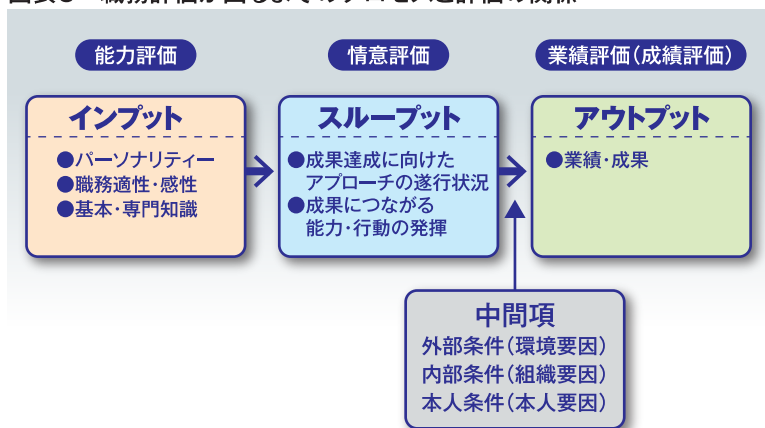


ておく必要があります。

特に、人事評価の着眼点は理解できているようで、きちんと整理できていないものです。

次ページ図表6は、仕事の成果が出るまでのプロセスと人事評価の関係を示したものです。

図表6 職務評価が出るまでのプロセスと評価の関係



仕事の成果(アウトプット)を出すためには、「インプット」「スループット」が必要です。「インプット」は本人が備える「能力」部分を指し、「スループット」は「行動」部分を指します。つまり、「能力」を備えた人材が適切な「行動」をとって「成果」を出すというわけです。同じ能力を備えた人材が同じ行動をとれば、必ず同じ成果が上がるかといえばそういうわけではあ

りません。

景気、購買者、競合他社等の「外部条件」の影響を大きく受けます。また、上司や同僚の協力といった「内部条件」、本人のモチベーションといった「本人条件」にも成果は左右されます。

この「インプット」「スループット」「アウトプット」のどの部分に着眼するかで人事評価制度のポリシーは変わってきます。

まず、「インプット」部分の評価を「能力評価」といい、ここに力点を置く人事処遇制度は「能力主義」人事制度と呼ばれます。

能力はある程度経験年数に応じて伸長することや、外形的に把握しにくいこともあって、どうしても年功的運用とならざるを得ません。2000年代半ばごろまで、多くの日本企業がこの能力主義人事制度を運用してきました。

一方で「アウトプット」部分の評価は「業績評価」といい、ここに着目する人事処遇制度を「成果主義」人事制度と呼びます。

成果主義のもとでは、求めるアウトプットを出したかど

うかに着眼して処遇を行なうので、勤続年数や年齢といった属人的要素は薄められます。

低成長期に入り、日本企業が年功的に増加する賃金を負担しきれなくなり、一斉に成果主義に舵を切りましたが、様々な問題も指摘されています。

このように「能力主義」と「成果主義」は真逆の制度ポリシーといえるのですが、混同している人は少なくありません。「うちの会社は能力主義だから売った者勝ちなのです」などと混同している人事担当者さえ目にします。

最後に、「スループット」部分の評価には「情意評価」があります。取組み姿勢や勤務態度を評価するもので、高い能力を備えている人や高い業績を上げる人であっても、取組み姿勢や勤務態度が悪ければダメというわけです。

しかし、現実にはその逆で、成果が出ないけれどもまじめに取り組んでいる人を救済する意味合いが強いといえます。

また、「スループット」部分では、勤務態度や取組み姿勢といった抽象度が高くて測定しにくいものよりも、「発揮された行動」や「顕在化した能力」を評価しよう

という考え方が進展しています。これは、「コンピテンシー評価」と呼ばれ、現在では情意評価よりもコンピテンシー評価を導入する企業のほうが優勢です。

## 企業の戦略が人事評価制度を決める

人事評価制度は企業がどのような人材を求めるのか、人材にどのような働きぶりを求めるのかによってデザインしていくものです。

長期勤続でようやく獲得できる能力が必要な職種では年功要素を重視した「能力主義」を、若手がベテランと十分勝負できるような職種なら「成果主義」を、個々人の成果が見えにくいけれども、チームワークが大切な職種なら「情意評価」や「コンピテンシー評価」に力点を置くといった具合です。

つまり、人事評価制度は人事戦略をもとにしており、その人事戦略は経営戦略と密接に関連しているのです。

したがって、テレワークにおける人事評価制度を考える場合自社が進むべき方向性を踏まえつつ、テレワーク下で、どのようなマネジメントを行ない、どのような働

きぶりを社員に求めるのかを明らかにしておくことが肝要です。

テレワークによってどの程度マネジメント手法が変化するのか、社員個々人に求める働き方はどのように変わるのか、その程度の割合によって、適合する人事評価制度が異なってくるからです。

### 「勤務形態」と

### 「仕事の進め方」の2軸で整理

テレワークに適合した人事評価の見直しを行なうには、前述のマネジメントの見直しとワンセットで行なうことが前提です。

一口にテレワークといっても、ほとんどの勤務日を在宅で行なうものから、週1〜2日程度だけ在宅勤務に切り替えるものまで様々

な勤務形態があります。

また、テレワークの際に、仕事の進め方を本人の裁量に委ねてしまうスタイルもあれば、オフィスに近い在宅勤務環境を整備し、上司が仕事の進捗を都度把握したう

えで、適宜指示を与えるスタイルもあります。このような特性を考慮したうえで、人事評価の見直しに着手しなければなりません。それでは、テレワークを導入するにあたって、人事評価の考え方を

を見直さなければならぬケースはどのような場合でしょうか。

図表7のように、「勤務形態」と「仕事の進め方」の2軸で整理するとよいでしょう。

まず、週のうち1〜2日程度とテレワークの比重が小さく、依然としてオフィスでの仕事を中心なら、これまでの人事評価と大きく変える必要はありません。

次に、テレワークの比重が大き

い場合でも、仕事のプロセスや進捗を上司がオフィス勤務と変わらない形で管理・監督しているのであれば、やはり人事評価の内容を大きく変える必要はありません。

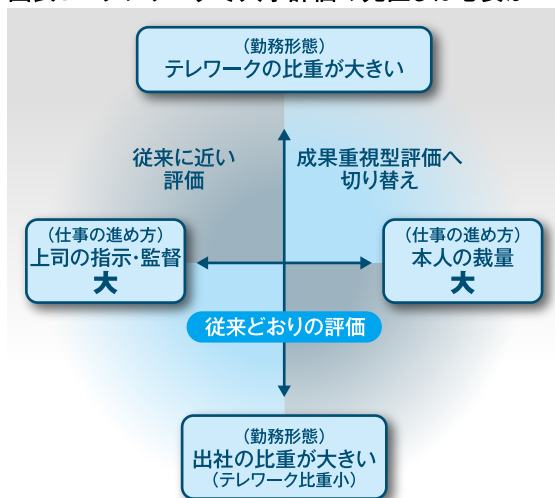
最後に、テレワークの比重が大きく、仕事の進め方を部下の裁量に任せてしまう場合、仕事のプロセスを評価しにくいいため、成果重視の人事評価へ切り替えます。

要はテレワークの導入によって、「実態としてどの程度仕事のやり方が変わっているか」によって判断する必要があります。

**勤務態度や取組み姿勢は  
勇気をもって評価から外す**

仕事の進め方を部下の裁量に完

図表7 テレワークで人事評価の見直しは必要か



全に委ねる場合、成果重視の評価に切り替えなければ、テレワークというシステムは機能不全を起こしてしまいます。

しかし、「成果重視」というと、すぐに「取組み姿勢、意欲、プロセス部分での努力を評価しないのはおかしい」という拒否反応が出ます。

日本企業が行き過ぎた成果主義を導入した際、様々な逆機能に晒された経験から生じるアレルギーでしょう。

成果主義の弊害は、働き方を変えないままに、成果主義のみを導入した場合の問題であって、テレワークのような革新的な働き方に切り替える際には、抜本的に考え方を改めなければなりません。

それでもなお、「部下が勤務時間中にサボっていたらどうするか」「成果だけ出していけば、遊んでいてもよいのか」と食い下がる経営層や管理職がいます。

誤解を恐れずに言えば、本人の裁量に委ねた以上、在宅勤務中にゲームで遊んでいようが、犬の散歩に行こうが、ベッドで寝ていようが、定められた期日までに、求められる品質のものを提出しているのであれば、「それでよし」と

すべきです。

乱暴に聞こえるかもしれませんが、テレワークにおいては成果さえキチンと出していればそれでよいのです。

物理的に見ることができない取組み姿勢まで、制度の工夫でマネジメントできるといえる方は現実的ではありません。また、そこまで求めるならテレワークは諦めるべきです。

もし、部下に時間的余裕があり過ぎると感じるなら、それは上司の仕事の与え方そのものに問題があると考えなければなりません。

## 労働時間管理の位置づけを明確化しておく

仕事の進め方を完全に労働者に委ねるのであれば、勤務形態も「事業場外みなし労働」を適用したうえで、「みなし勤務」を徹底すべきです。

労働者の始終業時間の管理はしない、労働者と常時連絡が取れる状態を強制しないなど、一定のハードルがありますが、「みなし勤務」と位置付けたほうが「労働時間の多寡で評価しない」ことを明確にし、評価基準がより浸透しや

すくなります。

実際のところ、労働者にとっては、ルーズな勤務ができる点も在宅勤務の魅力の1つです。

ルーズな勤務には目を瞑る反面、成果を厳しく問う姿勢が労使双方に求められるのです。

逆に言えば、いくらまじめに取り組んでいても、一定の品質で期日までに成果を出せないと何も評価されない厳しい世界なのです。

オフィス勤務では、業績を上げられない営業担当者であっても、毎日遅くまで残っていると、情状酌量されることが多いものです。

しかし、テレワークでは頑張っている姿勢はアピールしにくく、一方で成果を厳しく評価されることになるので、非常に厳しい部分があるのです。

労働者側もテレワーク導入を手放しで喜んでいる場合ではなく、覚悟が必要になります。

ここまでの議論を踏まえてもなお、「仕事のプロセス部分を評価すべき」と考えるなら、そもそもテレワークに向かない職務なのかもしれません。

どうしてもプロセス部分を評価したいなら、それが把握しやすいITシステムの導入とワンセット

で考えなければテレワークの適用は現実的ではないでしょう。

## 従来型のマネジメントはテレワーク定着を阻害する

テレワークは、労働者福祉に資するシステム、ワークライフバランスを充実させる素晴らしい仕組みだという論調が優勢です。

たしかに、IT技術の進展によって、これまで不可能だった働き方が実現し、多くの人がより充実した職業人生を歩めるようになるでしょう。しかし、技術の進展や労働観の多様化に、多くの経営者や管理職の意識が追いついていないのが現実です。

テレワークというまったく新しい働き方なのに、従来型のマネジメント手法で管理しようとしたら、ポリシーがそぐわない人事評価システムを適用したりしようとしたために、多くの企業ではせっかく導入したテレワークをとりやめる結果を招いています。

テレワークを定着させるためには、パラダイムをシフトさせ、これまでとは大きく異なる人事マネジメントに舵を切る覚悟が必要となるのです。

かがみ あきひさ 特定非営利法人人事コンサルタント協会理事長。中小企業診断士として中堅企業や零細企業の様々な経営課題に幅広く対応する一方で、大企業に対しては高い専門性が必要となる高度な人事コンサルティング案件に取り組んでいる。