

テレワーク活用 推進マニュアル



③ 人事評価編

はじめに

令和2年度「テレワーク普及定着促進事業」は、道内のテレワークの定着を加速させることを目的として実施しています。

過去に実施した「道内民間企業におけるテレワーク普及実態調査」や民間調査によれば、テレワーク導入後も、各企業はさまざまは課題に直面しており、特に、「労務管理」「業務管理」「人事評価」といった分野の対策が強く求められています。

そこで本事業では、当該課題を解決するためのテレワーク運用マニュアルを作成するとともに、マニュアルと連動した実践塾を開催し、ノウハウと実践例とともに普及させることで、各企業のテレワークの定着を支援するものです。

CONTENTS

■第1章 テレワークの効果把握	Page
1. 経営効果を把握するための指標の種類	4~5
2. 生産性向上の効果把握	6~7
3. ワーク・ライフ・バランスの効果把握	9
■第2章 テレワーク時の遠隔マネジメント	
1. チーム運営のコツと不公平感の解消	11~13
2. 業務の進捗把握方法	14
3. マイクロマネジメントに陥らないための「見える化」	15~16
■第3章 テレワークにおける評価制度	
1. テレワークで替わる？評価と人材育成	18
2. 目標管理制度の設計と活用	19~20
3. 「目標」の数値化と管理	20~21
4. テレワークの活用に必要な研修	22~23
【テレワーク活用事例】 (株)キットアライヴ／八尾トーヨー住器(株)／(株)RDサポート	24~26

第1章

テレワークの効果把握

■この章ではテレワークの効果にはどんなものがあるか、また、その把握はどのように行うかについて学びます。

テレワーク導入、または導入後の活用フェーズにおいて、テレワークのもたらす経営効果を的確に把握することが求められます。特に、環境整備のためのICT投資などが必要とされる場合、費用対効果を正確に測定するためにも、テレワークによる効果を他方面から検証することが求められます。ここでは、テレワークの効果把握のための指標・測定方法・事例などを紹介しています。

まず、経営効果を把握するための指標にはどんなものがあるかを整理します。大きな指標は「生産性の向上」「ワーク・ライフ・バランスの向上」の2つで、会社によっては「顧客満足度の向上」などを追加することもあります。

次にこの主要な2つの指標について、効果を把握するための測定方法や事例を紹介します。

1. 経営効果を把握するための指標の種類



- ・生産性の向上とワーク・ライフ・バランスの向上が効果把握の指標
- ・人材確保効果・コスト削減効果・BCP効果の実例

(1) テレワークの活用により見込まれる多様な効果

テレワーク導入にあたり、会社としては推進体制構築、新しいルールの策定、ICTやセキュリティ環境の整備、労働者への教育・啓発など、人的にも金銭的にも経営資源を投資することになります。経営・管理者としては、テレワーク導入によりどんな効果があったかは必ず把握しておきたいところです。

テレワークの効果を把握するための主な指標を下の表に整理しました。テレワークは「働き方改革」実現のための効果的な手法です。したがって「働き方改革」の大きな目標である「生産性の向

上」「ワーク・ライフ・バランスの向上」は、テレワーク導入による経営効果を把握するときの重要な指標となってきます。そのほか、会社によっては「仕事に対するやりがいの向上」「顧客満足度の向上」「BCP（事業継続計画）対策」といった指標でテレワークの効果を把握しています。

下表の「1.生産性の向上」についてはP6～7、「2.ワーク・ライフ・バランスの向上」についてはP8、「3～6」の「5.BCP対策」「6.その他の指標」については、一部ですがP5で、効果把握の指標や事例を示しています。

1	生産性の向上 売上アップやコスト削減などのビジネス効果があったか	P.6-7
2	ワーク・ライフ・バランスの向上 社員のプライベートの時間が増え、仕事と生活のバランスがとれるようになったか	P.8
3	仕事に対するやりがいの向上 会社で働くことや、自分の仕事に対して働きがいを感じられるようになったか	
4	顧客満足度の向上 顧客からの満足度や顧客への訪問回数がアップしたか	
5	事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）対策 地震や大雪などの自然災害や、パンデミックやインフルエンザの流行等の際に、仕事を継続できたか	P.5
6	その他の指標 離職率の低下、出産・育児・介護を担う社員の定着率の増加、採用率の向上（応募者数の増加）、企業イメージの向上、オフィスのコスト削減、ペーパーレス化の促進、職場ストレス評価 など	P.5

(2) 人材確保効果例

人材確保効果、つまり、離職率を下げて雇用を継続させる効果がテレワークにあったかどうか実例をみてみましょう。

サイボウズ(株)

2010年～「在宅勤務」制度導入・2015年～「ウルトラワーク」制度をスタート

時間や場所に縛られない働き方を推進。

離職率2005年28%▶2012年4%に減少、採用コスト約1/3、教育コスト約1/2

日本マイクロソフト(株)

2011年～「ワークスタイル変革」をスタート、品川の新オフィス移転を機にテレワークを推進。

女性の離職率2010年～2015年で40%減少

アフラック生命保険(株)

2015年～「アフラック Work SMART」をスタート、テレワークの環境整備と利用促進を強化。

20代女性の離職率2014年約14%▶2018年約3%に減少

30代女性の離職率2014年約8%▶2018年約3%に減少

(3) コスト削減効果例

前述のサイボウズ株式会社の例でも、採用コスト・教育コストが下がりコスト削減の効果が出ていますが、ほかにも、テレワーク導入によりペーパーレス化などが進みコスト削減につながった実例です。

佐賀県

2013年～推進実証事業としてテレワークを導入、2014本格化

コピー用紙購入枚数/2012年約3900万枚▶2015年約3300万枚(約15%減少)

NTTドコモ

2010年～一部の社員に在宅勤務制度スタート、2015年に対象を全社員向けに拡大。

2017年時間外労働が前年度比20%削減。

ClipLine(株)

2020年コロナ禍、社員7～8割の在宅勤務実施

オフィス面積184坪▶移転先は78坪に移転・縮小 家賃は月額500万円▶100万円に削減

(4) BCP効果例

BCP対策とは、地震や大雪などの自然災害、そしてまさに2020年に直面している感染症蔓延などの非常時に事業を継続できる体制を整備できているか、ということです。

日本マイクロソフト(株)

2011年～「働き方改革」の取り組みをスタート

東日本大震災発生時、約85%の従業員の在宅勤務を実行、生産性を維持。

リコージャパン(株)

2011年(東日本大震災)～ワークスタイル変革スタート

フリーアドレス化、ペーパーレス化、営業職・保守サービス職の直行直帰型勤務の採用

2020年3月(コロナ禍)～全社員在宅勤務、出社を抑制。営業部門はリモートでの商談、

保守サービス職は約半数が出社、東京支社の5月の平均出社率は15%程度に抑制。

住友商事(株)

2018年～テレワーク制度を導入、「付加価値を生み出す働き方の追求」を具現化

2020年3月(コロナ禍)～在宅勤務を開始。

出社率は3月/約8%、緊急事態宣言時/2%、緊急事態宣言解除後8～13%、8月以降15%以下を維持。

2.生産性向上の効果把握

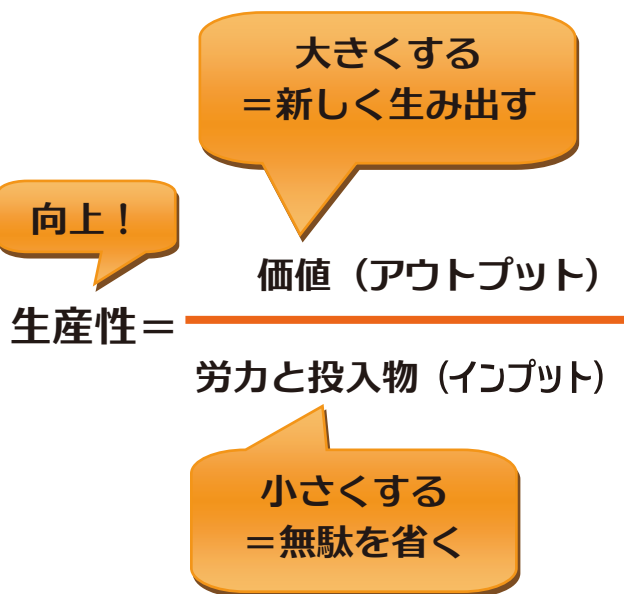


- ・ 労力の無駄を省き、成果物の価値を生み出せば生産性は向上
- ・ 生産性の向上把握の主な指標は所定外労働時間と総労働時間の減少

(1) 生産性とは

多くの企業がテレワークで向上させたいと思う「生産性」。生産性を計算式で表すと右図のようになります。分母にあたる「労力や投入物」を小さくする、あるいは分子の「生産物の価値」を大きくする、もしくはその両方を行うことで、「生産性」が向上します。

テレワークには、無駄を省いて「労力や投入物」を減らす効果がありますし、新しい発想で付加価値の高い仕事を創出したり、作業効率を高め、成果物を増加するなど、「成果物の価値」を高める効果もあります。



(2) 生産性を測る指標とその計測方法

テレワーク導入で期待できる「生産性の向上」を定量的に測定するには、上の図の「インプット」と「アウトプット」にあたる部分の数字をしっかりと測定し

導入前後で比較することが必要です。

測定できる指標の例は次のとおりです。

生産性向上の効果把握する指標例

インプット	アウトプット
1、総労働時間や所定外労働時間	1、売り上げ、生産量、作業数、処理数
2、移動コスト、出張コスト	2、顧客満足度、リピート率
3、オフィス賃貸料などの固定費	3、新提案、新商品、新サービス、高付加価値製品等の新規創出件数

(3) 生産性向上の事例

実際に、テレワーク導入で生産性が向上した事例をいくつかみてみましょう。

「インプット」の減少

カルビー(株)

在宅勤務以外のワーク・ライフ・バランス実現の施策を実施。

本社勤務者の所定外労働時間が「前年比93%」に減少

シスコシステムズ合同会社

出張回数減少や通勤時間の有効活用。

年間所定外労働時間が社員1人あたり518時間▶266時間減少

明治安田生命保険相互会社

1人あたりの総労働時間が年間約74時間減少。(前年比で約3.5%減少)

ネットワンシステムズ(株)

2012年平均残業時間月21.7時間▶2016年月8.8時間

「アウトプット」の増大

リクルートマーケティングサービス

テレワークで生産性を上げ、創出された時間で新しい発想が多数生まれる。

社内新規事業コンテストへ応募件数が2014年20件▶2015年約100件に増加

(株)セールスフォースドットコム

和歌山県白浜市にサテライトオフィスを開設。東京から出張し、インサイドセールスを実施。

商談件数が11%増加。契約金額も63%増加。

テレワーク豆知識

テレワークだと生産性が下がってしまう職場があるのはなぜ？

2020年6月に発表されたテレワークについてのアドビの調査によると、43%の人が在宅勤務で「生産性が下がった」と答えています。さらに、在宅勤務で失ったものとして、回答者の半数近くが「チームメンバーとの対面のやり取り」と回答。つまり、対面でのミーティングやコミュニケーションが重視されてきた職場では、テレワークで生産性が下がってしまったことがうかがえます。テレワークでも対面と同じようなコミュニケーションをいかに確保できるかが、生産性を落とさないポイントと言えます。



出典：2020年6月アドビ株式会社「COVID-19禍における生産性と在宅勤務に関する調査」

コンサルタントからのアドバイス



オンラインコミュニケーションの工夫

2020年6月の緊急事態宣言解除以降も出勤率を抑え、テレワークを継続している企業も少なくありません。かつてのように全員がオフィスに集まる状況と違い、多くの社員が物理的に離れた環境で仕事をしていると、コミュニケーション不足が課題になってきます。業務上のハウレンソウ（報告・連絡・相談）はチャットなどで実施できても、業務以外のコミュニケーションは、ウェブ会議を開くだけではなかなかできません。仕事外の会話や一体感を、オンラインでもどう維持していくのか？各企業の様々な取り組みをご紹介します。

オンラインにて全員でラジオ体操

在宅勤務が増えると運動不足を感じる人が増え、体を動かす機会を積極的に作る企業が増えています。よく見られる取組がラジオ体操。手軽で誰でも知っていて、それなりに運動量もあります。朝、社員全員がウェブ会議システムに集まり、それぞれの場所から一緒にラジオ体操をする。こんな形で一日の業務をスタートする会社も多いです。



オンラインイベント

ハロウィンの時期に合わせて、各部署対抗のオンライン仮装大会を実施した企業もあります。部署ごとにテーマを決め、それぞれが仮装をしてウェブ会議に参加。全員で撮影したスクリーンショットを公開し、それを投票形式で審査して、上位入賞チームに賞品を出しました。管理職もちろん仮装に参加。大いに盛り上がったそうです。

オンラインランチ会

ウェブ会議をつないで、みんなで一緒に昼食を食べる「オンラインランチ会」を実施した企業もあります。各自持ち寄ったお弁当でもOKですが、仕出し弁当を活用して、大阪にいる従業員と東京にいる従業員が同じお弁当を食べる、というひと工夫した演出で、盛り上がった事例もあります。

3.ワーク・ライフ・バランスの効果把握



- ・効果把握にはアンケート等で労働者の声を聞き具体的な実態を確認
- ・測定する指標は仕事と生活のバランスや有給休暇の取得率など

(1) ワーク・ライフ・バランスの効果把握する指標例

テレワークによるワーク・ライフ・バランスの効果把握は、有給休暇取得率など定量的な数値と併せて、従業員アンケート等で仕事と生活に関する定性的な変化を調査します。定期的に従業員アン

ケートを行っている場合は質問項目を過去実施のものとそろえることで、導入前後の比較がしやすくなります。

ワーク・ライフ・バランスの効果を測定する指標は次のようなものがあります。

- ・仕事と生活の時間的なバランス
- ・有給休暇の取得率
- ・家族との時間
- ・男性の家事・育児参加時間

- ・心身の健康状態
- ・地域や社外での活動機会
- ・自己研鑽の機会など

ただ、これらをすべて調査をする必要はありません。自社の経営課題や目指す方向性を考慮して、具体的にどの

効果を把握するべきなのか、優先順位をつけて調査するようにしましょう。

(2) ワーク・ライフ・バランス向上事例

では、具体的な事例をみてみましょう。

明治安田生命保険相互会社

家族と過ごす時間が増えた

男性テレワーク利用者の約45%が回答

通勤時間軽減で肉体的・精神的負担が軽減

テレワーク利用者の約65%が回答

テレワーク導入により、業務の効率化やメリハリのある働き方が進展した

有給休暇取得率が前年比約10%向上

シスコシステムズ合同会社

育児休業取得後の復職率は過去2年連続100%。平均7・8カ月での復職が可能

復職した社員の100%がテレワーク等が復職を促すサポートになったと回答

ライフワークインテグレーション(仕事とプライベートが両方充実)が実現しているテレワーク利用者の71%が回答

在宅勤務で通勤時間を別のことに充てられる…テレワーク利用者の69%が回答

第2章

テレワーク時の遠隔マネジメント

■この章ではテレワーク時に効果的な、 上司による部下のマネジメント方法について学びます。

テレワーク時も円滑にチームを運営するコツは、テレワークをする労働者の心理的安全性の確保と自律性の促進。そしてテレワークをする労働者を見える化することです。

まずはITツールを活用して、チームコミュニケーションを確保する方法を紹介します。さらに、テレワークができる労働者とできない労働者の間で起こるかもしれない不公平感についてもそれに対する考え方や対策例を知っておきましょう。

さらに、テレワークをしている労働者の業務の進捗を把握するために知っておきたい、ITツールの活用法や、ジョブアサインメント(仕事の振り分け・割り当て)の工夫についても紹介します。

テレワークをしている部下が気になるあまり、マイクロマネジメントに陥りがちな管理職も少なくありません。しかし、ITツールやルールによって、テレワークをする労働者を見える化できれば、管理職との間に信頼感が生まれ、テレワークをする労働者も自律性を生かしてのびのびと働くことができるはずです。

1. チーム運営のコツと不公平感の解消



- ・ ITツールを使って、オンラインでも集まれる「場」を作ろう
- ・ 5つのコツでテレワークをする労働者とのコミュニケーションが充実

(1) 心理的安全性の確保と自立性の促進

工作中的の部下が「疑問や質問がある」「指導や支援が必要」「孤独感を持っている」ような場合でも、管理職が気づきにくいのがテレワークの難しいところです。そのために、テレワークをする労働者から積極的に自分の気持ちや状態を「発信」してもらう必要があります。管理職は、テレワーク実施時は特に部下の心理的安全性を確保し、発言しや

すい環境になるように配慮することが大切です。

またテレワークをする労働者も、仕事に専念できる作業環境を作り、作業効率を考えた誠実な業務の遂行が求められます。

このような「テレワークをする労働者の自律性」を促進し、導いていくことも、管理職の重要な役割です。

(2) ITツールを利用したチームビルディング

テレワークでもオフィス同様のチームワークを維持するためには、在宅勤務とオフィス勤務を組み合わせた新しい働き方を実現することが重要です。例えばITツールを使って、オンライン上にチームが集まれる「場」を取り入れる企業が増えています。工作中は在宅

勤務中でも出社中でも、決められたウェブ会議ツールや仮想オフィスツールなどに全員がログインし、常時接続します。それによってオンラインでつながり、リアルなオフィスのように「みんな顔に合わせて」仕事ができるようになります。

在宅勤務とオフィスワークの
ハイブリッドな「新しい働き方」の実現

リアルオフィスと仮想オフィスの
ハイブリッドな「新しい働き方」の創造



(3) コミュニケーションの工夫

チームマネジメントを円滑にするオンラインコミュニケーションのポイントを5つにまとめました。

【1】ITツールを使って、全員がオンラインで集まれる「場」を用意しましょう。

【2】テレワーク時も出勤時も、とにかく仕事中はその「場」にログイン。カメラとマイクはOFF、スピーカーはONにしておけば、呼ばれたらすぐ返答できます。

【3】「いつものオフィス」のつもりで、仕事上のハウレンソウ(報告・連絡・相談)は積極的に。質問や確認はチャットなどで行いましょう。

【4】チャットによる文字だけでなく、声での会話も活用しましょう

【5】始業前の挨拶もぜひここで。思わず出てくる雑談や独り言もOKです。

【1】オンラインに集まれる「場」を作る

【2】仕事中は全員ログイン

【3】仕事のハウレンソウは「場」で共有

【4】文字だけでなく音声も活用

【5】挨拶、雑談、ひとりごともOK

テレワーク豆知識

テレワークで失われがちな「雑談」を生むには？

「テレワーク勤務が増えると、雑談が減る」というのはよくあるお悩み。テレワークでも雑談が減らない方法を考える際には、オフィスではどんな時に雑談をしていたのかを思い出してみましょう。

「始業前のみんなが出勤してくる時間帯」「ランチの時」「会議の前後の時間」など、誰かと一緒にいる時で、かつ隙間時間が雑談タイムだったのではないのでしょうか。そうだとしたら、テレワークでも同じような機会をオンラインで再現してみましょう。

例えば、**始業前の10分程度はマイクONで挨拶タイム、たまにはみんなで「オンラインランチ会」、「ウェブ会議冒頭10分はアイスブレイクを兼ねて近況報告」**など、みんなが同時接続しているタイミングで、仕事以外の話がしやすい機会を設けましょう。



(4) 不公平感の原因と解消のための取り組み例

テレワーク導入時に製造業や小売業などで必ず懸念の声が上がるのは「工場や店頭など【現場】があってテレワークできない労働者の不公平感をどうするのか?」ということです。これについてはどのような対策がとれるでしょうか。

まずは「何のためのテレワークなのか」という目的を、全社でしっかり共有しましょう。たとえば「無駄を省き、生産性を上げること」はテレワークの大きな目的のひとつです。移動の無駄を省いて交通費を削減したり、在宅勤務を推進することでオフィスフロアを削減

できたりなど、テレワークによって「無駄を省く」効果を生み出せるのは本社などの事務・管理部門です。

一方で工場や店舗などの現場は、テレワークによって「無駄を省く」効果はそれほど大きくありません。従ってテレワーク導入よりも、例えば新しい作業機器の導入など別の方法をとることで、無駄を省いたり、働きやすくする方が効果的です。

テレワークの目的の周知を進め、各職場にあった施策を適切に打つことで、不公平感を軽減しましょう。

テレワーク豆知識



「工場」など「現場」のテレワークは可能か？

多くの製造業ではテレワークの対象に工場部門を除いていますが、味の素川崎工場では工場勤務の労働者もテレワークを実施しています。

工場の管理部門は、もともとパソコンを使った仕事があるので、在宅でも作業ができるように環境が整えられています。

一方で工場のライン作業の人に対しても、マルチスキル化のための教育が施され、誰でもパソコンで作業ができるようになっていきます。パソコンでできる仕事があれば在宅勤務も可能ですので、頻度はともかく、希望すればテレワークは可能です。

ただし、このマルチスキル化はテレワークのためだけに実施したわけではありません。工場でも柔軟に人員配置ができるようにしたり、従業員のキャリアの多様性を広げたりすることなども目的としています。

2. 業務の進捗把握方法



- ・ウェブカレンダーやウェブ会議のツールを活用してタスク管理
- ・誰にどんな仕事を割り当てるかのポイントは7つ

(1) ITツールの活用（カレンダーやタスク管理ツール）

テレワークで業務の進捗を把握するには、タスク（従業員が一定時間内に完了すべき作業量）管理がポイントです。従来のオフィスワークでは、予定

表や対面での打ち合わせ、報告・相談等によりタスク管理を行っていましたが、テレワークでは次のようなスタイルになります。

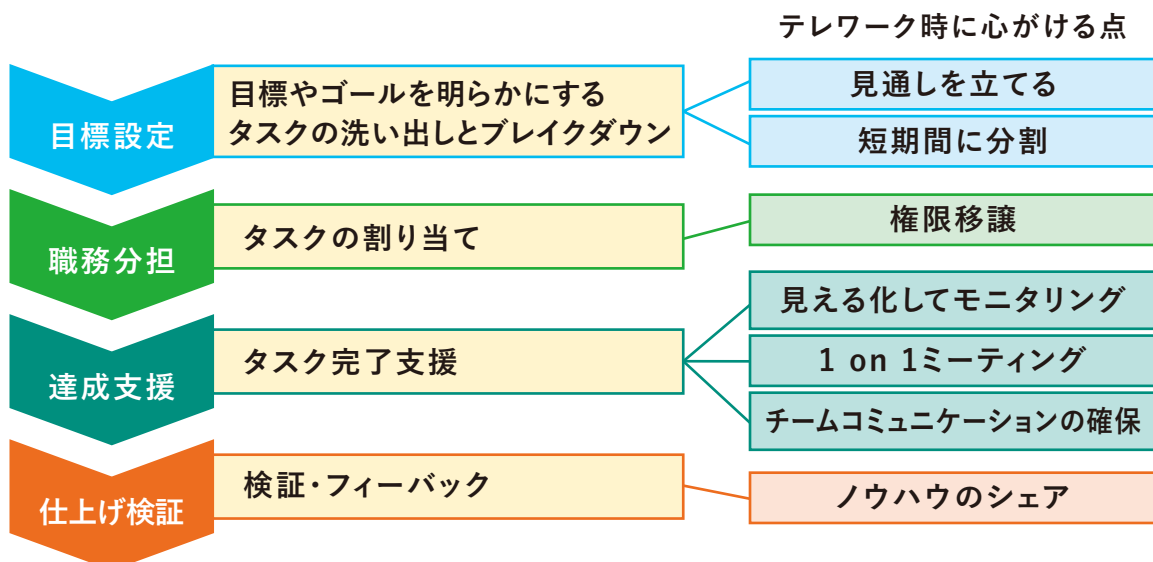
- ・ 予定はウェブ上のカレンダーで管理
- ・ 打ち合わせはウェブ会議で
- ・ 報告・相談はチャットなどのコミュニケーションツールでテレワーク中に
- ・ 業務量把握や問題解決は1対1の面談で

具体的なタスク管理ツールとしては、カレンダーは「Google カレンダー」、ウェブ会議は「zoom」や「teams」、チャットは「Slack」などが代表的な製品です。

(2) ジョブアサインメントの工夫

さらに、部下に仕事を割り当てる際のジョブアサインメントも、テレワークの時には工夫が必要です。

リクルートの定義する「ジョブアサインメントモデル」



3. マイクロマネジメントに陥らないための「見える化」



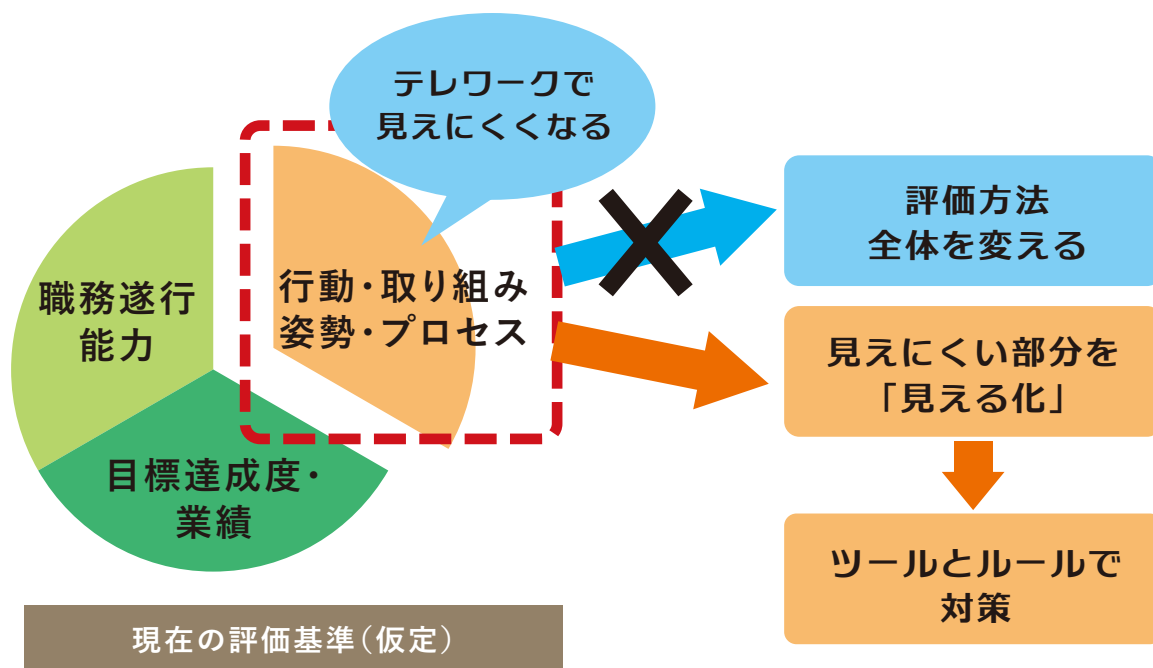
- ・見えにくい部分を「見える化」すれば同じ評価方法でOK
- ・「見える化」実現にはツールとルールを活用

(1) マネジメントのコツはテレワークしている労働者の「見える化」

テレワークを導入すると、働く場所がオフィスだけでなく自宅やサテライトオフィスなどにも広がります。管理職は目の前にいない部下が「サボっているのではないか」と疑心暗鬼になり、つい細かいところまで監視したり指示したりしがちです。このようなマイクロマネジメントは部下の自主性・自律性を奪うだけでなく、モチベーションも低下させてしまいます。

そうならないためには、離れてしまっ

て見えない部下の様子を「見える化」することが重要です。一般的にテレワークによって普段より見えにくくなるのは、「行動」「取り組み姿勢」「業務プロセス」などです。これらを、ITツールや運用ルールを活用して「見える化」していけば、部下の様子を的確に把握することが可能になります。そして部下を見える化しておけば、オフィスにいるときと同じやり方で評価することができます。



(2) ITツールで「見える化」

「見える化」実現のためには「ITツールによるもの」と「ルールによるもの」の二つの方法があります。

まず、ITツールで行う「見える化」は「パソコン動作を見える化」「在席状態を見える化」の2つの方法があります。パソコンで行う作業は、様々なツールを使うことでほぼすべてを見える化、記録が可能です。例えばログを解析してパソコンの動作を確認するツール

や、デスクトップの作業画面をスクリーンショットで記録するツールもあります。あるいは内蔵カメラで顔認証をしたり、キーボードの入力スピードを記録することも可能です。ツールをうまく使えば、オフィスで目の前に座っている部下より、遠隔でテレワークをしている部下の仕事ぶりのほうがよくわかるかもしれません。

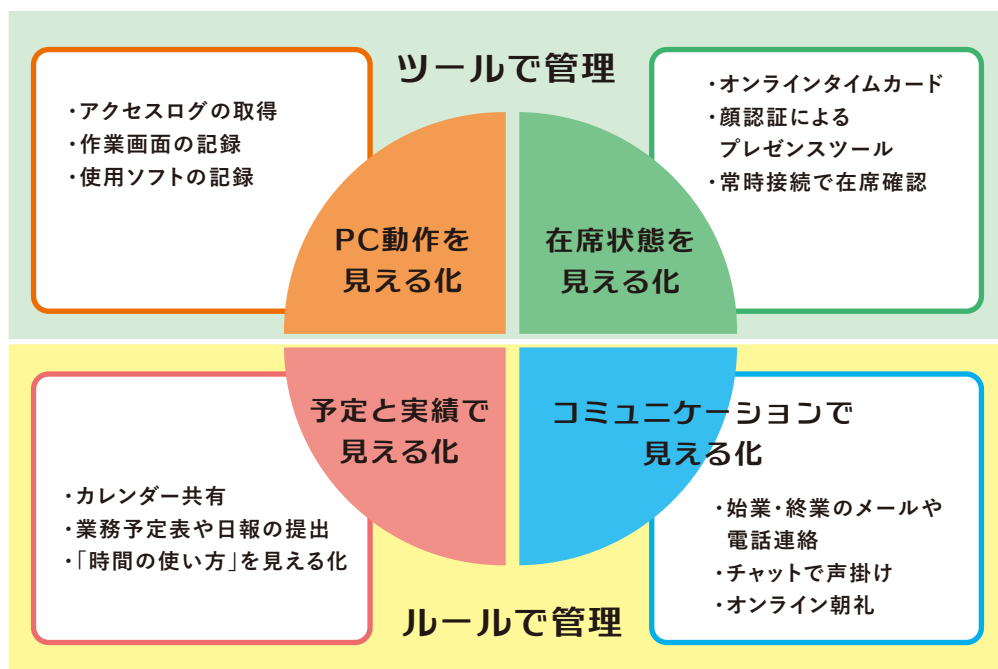
(3) ルールで「見える化」

一方でITツールだけでは見えない部分は、ルールで見える化することができます。

カレンダーや日報を活用して、日々の仕事の予定と実績を管理すれば、進捗状況を見ながら部下に声をかけることも可能です。

また、コミュニケーションも立派な見える化の手法です。在席状況のわかるツールを使ったり、チャット等で時々声を掛け合うことで、オフィスにいるときと同じように働けるでしょう。

複数のツールやルールを組み合わせることで使うことが効果的です。



第3章

テレワークにおける評価制度

■この章ではテレワークにあった目標管理制度や評価制度について学びます。

日本の従業員数300人以上の企業の9割前後が、社員の評価制度として、「目標管理制度(MBO)」を採用していると言われています。テレワーク導入にあたっては「社員の評価を成果主義に変えなければいけないのでは?」という問い合わせを受けることも多いのですが、目標管理制度をきちんと活用すれば、成果主義を導入しなくても十分対応が可能です。ここでは目標管理の本質を十分理解したうえで、テレワークに合わせて、目標の設定や管理方法をどのように工夫したらよいかを紹介します。

次に、社員を評価する際に必ず確認すべき「成果」をどのように数値化し測定するか、そして成果と時間の関係についても考えます。そして最後は、テレワーク導入後に改めて確認しておきたい人材育成のポイントを紹介します。

1.テレワークで変わる？評価と人材育成

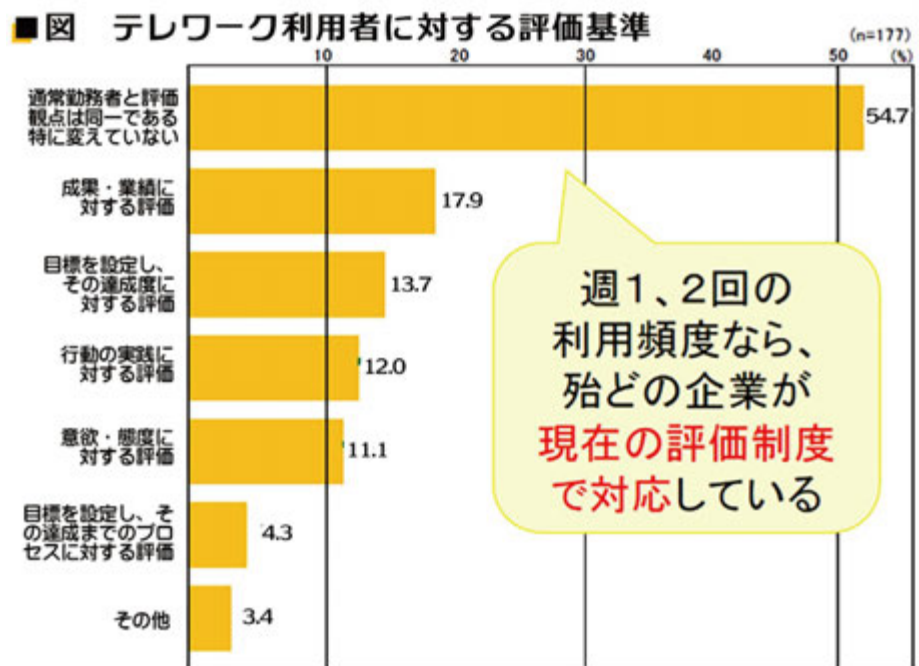


- ・テレワークだからと言って評価方法は変えなくてもいい
- ・入社時もテレワーク時も同じ評価方法だと運用しやすい

(1) テレワーク利用者に対する評価制度

テレワーク導入にあたり、「テレワーク勤務者向けに評価制度を変える必要があるのでは？」と懸念される企業も少なくありません。しかし、出社社員とテレワーク勤務者の評価は変えていない、という企業が半数超というアンケート結果もあります。その理由は場所が変わっても業務内容や目標が同じであれば、評価手法も同じであるべきという考え方です。「成果主義」であれ「目標管理制度」であれ、場所にか

かわらず同じ基準で評価するほうが、管理職・部下の双方に不満が少なく、混乱ありません。第2章で述べたように、「見える化」すれば同じ方法でも評価可能です。



(出典)平成26年厚生労働省テレワークモデル実証事業「企業アンケート」

(2) テレワークだから「成果主義」などと決めつけず、今までの評価方法を再確認

前述のようにテレワークを「見える化」すれば業務プロセスの把握は可能になり、成果主義を慌てて導入する必要はなくなります。今まで目標管理制度を採用してきた企業であれば、そのままテレワークをする労働者の評価は可能

です。ただし、目標の設定の仕方や管理の手法には多少の工夫が必要です。次項では多くの企業が現在採用していると思われる、目標管理制度の運用に関して、テレワーク時のポイントをご紹介します。

2.目標管理制度の設計と活用



- ・「目標管理」の本質は、社員一人ひとりの「自己統制」
- ・テレワークを機に「目標管理」を見直すと会社の課題も見えてくる

(1) どのようにMBOを活用すべきか？

従来の日本企業は「年功序列制度」が一般的でしたが、近年は業績や貢献度等で評価する「成果主義」や、プロセスを評価する「能力主義」に基づく人事評価制度が取り入れられるようになってきました。評価方法の一つである「目標管理制度」とは、あらかじめ個人やチームで目標を設定し、その達成度を評価するという手法のことです。

この「目標管理」の本質は、会社が社員に目標を伝え、社員一人ひとりに役割・責任・目標を持たせ主体性を引き出す「自己統制」にあります。特にテレワーク時には会社への帰属意識も薄くなりがちですので、社員それぞれ

に「何のために、どのように、何をするのか」を、しっかりと理解させたうえで、目標を設定することが大切です。

目標管理制度(MBO)

個人やチームで目標を設定し、その達成度を評価する手法



何のためにするのか？
Mission



何をするのか？
Goal



どのようにするのか？
Process

テレワーク豆知識

テレワーク制度を入れたら「ジョブ型雇用」に変えるべき？

「テレワークは労働者の業務内容が把握しにくいので、ジョブ型雇用のほうが適している」という意見を、最近時々耳にします。ジョブ型雇用とは、職務内容や責任の範囲、労働時間、勤務地などを限定した雇用形態です。確かにジョブ型の場合、**ジョブディスクリプション(職務記述書)**によって労働者の取り組む業務やゴールが明確になっています。しかし、ジョブ型社員は会社と契約した業務しか実施しませんので、中小企業のように、一人の労働者が様々な業務を臨機応変に対応しているような組織の場合、ジョブ型雇用が増えることで、組織の柔軟性が低くなってしまふ恐れもあります。ジョブ型雇用のメリット/デメリットを理解し、導入にあたっては慎重に検討されることをお勧めします。



(2) テレワークを機に目標設定や管理方法を再度見直し

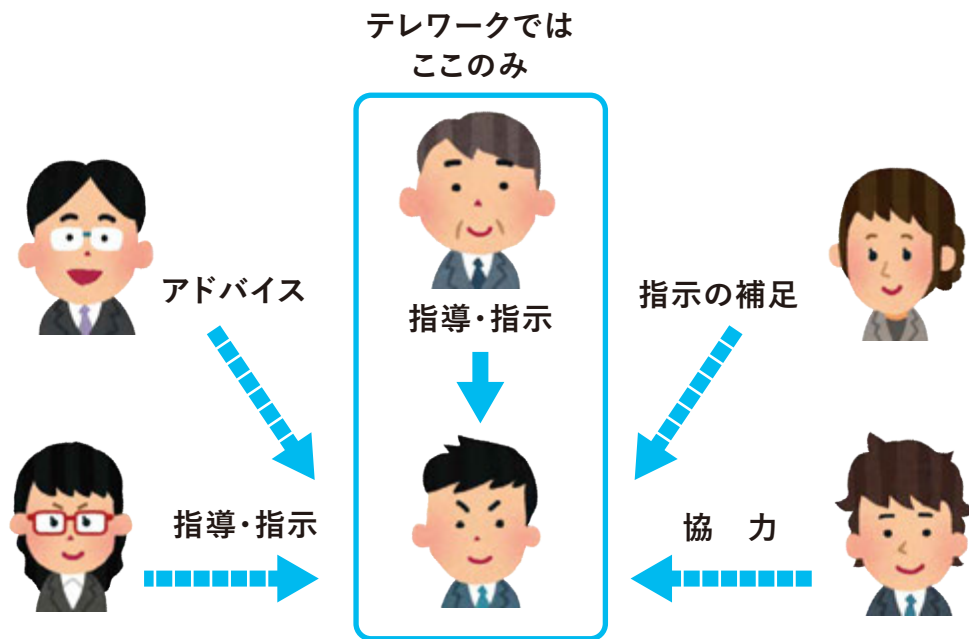
オフィス勤務とテレワーク勤務を比べた場合、チーム内のコミュニケーションに差が出ます。

オフィス勤務ではチームの先輩や同僚との、いわゆるナナメやヨコのコミュニケーションがあり、部下は上司以外からも、指導や支援、協力を得られていました。もちろん上司も、自然と部下の様子を目にしたり、声かけができました。ランチや同行訪問の移動時間等、部下と雑談をしたり、相談に乗ったり、業務の進捗状況を把握したりで

きる機会もありました。管理職が特に意識をしなくても、部下との接点は豊富にあったのです。

ところがテレワークになると管理職と部下による1対1のタテのコミュニケーションのみになってしまい、しかもその接点も大幅に減ってしまいます。

そこで、テレワーク導入を機に部下の管理方法を見直し、ITを活用して部下との接点を意図的に増やしたり、上司以外とのコミュニケーションができる環境を作ることも大切です。



(3) テレワークが原因ではなく既存の課題が顕在化？

テレワークを機に目標管理制度を見直していると、課題の本質は、テレワーク導入より社内にずっと潜んでいた、既存の問題であることが顕著になってきます。

「テレワークだと部下の評価ができ

ない」という場合は、果たしてオフィスの時にはどうやって部下を評価してきたのかをあらためてふりかえてみるとよいでしょう。そこにはオフィスでは気づかなかった課題があるかもしれません。

3. 「目標」の数値化と管理



- ・できる限り、「目標」を測定可能な数値に置き換える
- ・短い「時間」で、どれだけ「成果」をあげられるかに着目

(1) 「目標」をどう数値化し、測定するか

目標管理制度に従って部下の業務の進捗や達成度を確認したり成果を評価するには、「目標」を数値化すること

が必要です。事務・管理部門のように目標を数値化しにくい場合は、以下のような工夫をするとよいでしょう。

例えば、人事部のAさんの取組のゴールを「社員に新しい人事制度を理解させる」と設定した場合。

まずは「そのゴールを達成できた場合に、社内がどんな状態になっているか」を考えます。そして、社内の状態を測定した数字を目標にします。たとえば「新しい人事制度の認知度についてアンケートを取り、認知度が8割になる」と数字化できます。あるいは、そのそのゴールに向かうまでの流れをプロセスに分解し、その行動量や回数などを目標にします。たとえば「新しい人事制度を解説する記事をイントラネットに3回アップする。」という目標の数値化も可能です。

(2) 「成果」と「時間」の関係

かつての日本の多くの会社では、長時間働く人が評価も報酬も高くなるという傾向がありました。いわば、「成果と時間の足し算」が評価につながっていました。しかし、第1章で生産性の定義をご紹介したように、生産性はイン

プット(=労働時間)とアウトプット(成果)の割り算で算出されます。働き方改革を進めて労働時間削減を目指すためにも、成果÷時間で算出される「時間あたりの生産性」を評価していくことが大切です。

「成果」+「時間」ではなく「成果」÷「時間」で評価



4. テレワークの活用に必要な研修



- ・テレワーク導入・活用には管理職研修が重要
- ・「オンライン」を活用したテレワークならではの新人教育を

(1) 管理職研修の重要性

第2章で述べたように、テレワークをする労働者に対するマネジメントは、出社時とは異なる部分があり、管理職に求められるスキルも変わってきます。テ

レワーク導入時には適切な管理職への研修を行い、以下のようなスキルを高める必要があります。

ITリテラシー

必要なツールを適切に使えるよう、管理職のリテラシー向上は必須です。

文字やオンラインでのコミュニケーション

テレワークでは「目の前でやってみせる」といった従来の指導方法が難しい場合があります。テキスト(文字)のみでやりとりすることも多いため、文章で情報や指示を正確に、相手に配慮した表現で伝えられるスキルが重要です。一方で1 on 1ミーティングの必要性も高く、音声と文字の使い分けも学ぶ必要があります。

評価基準の適切な運用

「テレワークだと正しく評価されないのでは？」という部下の不安を払拭するために、明確な評価基準を定め、それを適切に運用しましょう。

チームビルディング

職場に集まることの少ないメンバーをまとめるために、一人ひとりを巻き込んだチームビルディングが求められます。

(2) テレワーク時代の新人教育のありかた

コロナ禍の中、各企業は手探りで2020年度入社社員の研修プログラムを作成されたことと思います。対面での集合研修には劣りますが、繰り返し復習ができるなど、オンライン研修ならで

はの良さもあります。今後、アフターコロナ期の研修においても、リアルとオンラインのハイブリッド型が主流となると思われます。

- 【1】受講者が受け身になりがちなので、発言の機会を持てるよう、グループディスカッションなどを積極的に織りこむ。
- 【2】講師に補助役をつけ、事務的な案内やシステム操作補助などを分担する。
- 【3】カメラONでの参加を原則にすることで、親近感を深める
- 【4】講師も含め敬称は「さん」に統一し、フラットな雰囲気づくりを行う。
- 【5】オンライン商談には可能なら新人も同席させ、先輩のトークなどを学ぶ機会を作る。

商談へ同席などリアルではなかなか難しい機会も、テレワークなら作りやすいのではないのでしょうか？ 今後もオンラインの有効活用を積極的に進めていきましょう。



テレワーク 活用事例

株式会社 キットアライブ

本社所在地 札幌市北区北7条西1丁目1-5
 主たる事業 クラウドを中心としたシステムの開発
 従業員数 38名
 設立 2016年

クラウドサービスの活用で場所に関わらず同じ働き方が可能



テレワーク導入の目的

社員の安全確保のため在宅勤務を実施

今までは在宅勤務の制度はなかったのですが、新型コロナウイルスの感染拡大が深刻な状況であったため、社員の健康と安全を第一に考え、下記のような流れで在宅勤務を開始しました。

- ・ 2020年3月2日から希望者のみ在宅勤務開始
- ・ 2020年4月1日から東京事業所全社員（5名）在宅勤務開始
- ・ 2020年4月16日から札幌本社勤務全社員（当時35名）在宅勤務開始

テレワーク実施状況

出社は管理部門が月に5日程度

ITエンジニアは4月以降現在まで、ほぼ出社しておりません。管理部門担当社員のみ月初、月中、月末に出社日を設け郵便物の処理、捺印が必要な書類の作成等を行っています。承認フローや受注処理などはもともとクラウドサービス（Salesforce）を利用していたため、基本的にはペーパーレスで実施できる環境でした。従って在宅勤務で十分に対応可能で、現在でも月5日程度の出社で済んでいます。

感染症拡大状況が落ち着いた後は、在宅勤務と出社を組み合わせた勤務体制を検討しています。弊社の業務内容としては在宅勤務のみでも問題ないのですが、チームビルディングや教育研修を行っていく中では、対面で実施した方がより効果上がるだろうと感じる場面も多々あるためです。

コミュニケーション上の工夫

オンラインでも会話が弾むよう「話題づくり」を仕組み化

チームごとの朝会を、WEB会議ツール（Google Meet）を利用して毎朝15分程度行っています。その日の業務内容やIT関連ニュースの共有、会社で契約している書籍要約サービス（flier）内で読んだ本の内容発表など、話題作りを仕組み化することを意識しています。何も準備をせずただ「雑談しよう」とオンラインで集まっても、話題が尽きてしまったり、よく話す人と話さない人の差が出てきてしまいます。そこで、話のきっかけになるように、ある程度コンテンツを用意することを意識しています。

また、全社オンライン懇親会などでは同時接続人数が多くなるためZoomを利用し、少人数のときにはGoogle Meetを利用するなど、場面に合わせてWEB会議ツールも使い分けています。

業務の進捗確認の工夫

クラウドサービス上の日報で業務報告や体調面等も共有

在宅勤務制度導入以前から毎日システム上（Salesforce）で日報を提出するようにしており、日報が提出されると社員全員にメールで内容が通知されます。誰がどのプロジェクトの作業を何時間行っているのか可視化されており、自由に記載できる「感想」欄、体調状況を○△×で報告する「体調」欄もあるため業務報告だけでなく気持ちの面や体調面もお互いに把握し合えるようになってきました。在宅勤務をするようになったからといって特別に準備したものはありません。

休暇の情報もSalesforce上のカレンダーで全社員が共有しています。

人事評価の工夫

毎月のミーティングで上長と取組を確認

在宅勤務時も出社時も評価方法に変更はありません。年間での個人目標、コンピテンシー評価、職種ごとの専門スキル評価の3軸があり、毎月1回の1on1ミーティングで上長と取組状況を確認しています。

テレワーク 活用事例

八尾トヨー住器 株式会社

本社所在地 大阪府八尾市恩智南町2丁目6番地
 主たる事業 建築資材販売業・建築工事業・不動産取引業・
 ハウスクリーニング業
 従業員数 141名
 設 立 1974年

建築業界での新しいワークスタイルモデルを創造・発信！



テレワーク導入の目的

今後50年、100年続く企業に必要な環境

少子高齢化社会が進み、また中小企業として多くの問題を抱える中で、現在働く従業員、またこれから働く従業員にとって、より働きやすい環境を作ることが大切だと考えています。従業員がイキイキと仕事ができ成果を出せる環境。それこそが、これからの50年、100年と続く永続企業を目指すには必要だと考え、取り組んできました。

テレワーク実施状況

日数制限なしでサテライトオフィス勤務OK

倉庫内作業者とパート社員を除く全従業員は、日常の仕事形態としてモバイルワークを全出勤日に実施しています。管理職および営業系、事務系の全従業員は、サテライトオフィス勤務を日数制限なしで可能としています。また、2019年からは育児休暇後の従業員1名と、直近では介護を担う従業員1名がフルタイムの在宅勤務を実施しています。

緊急事態宣言時には、現場系従業員や一部管理職を除き、全員が在宅勤務を実施しました。緊急事態宣言解除後においても、三密回避のため、出勤と在宅勤務を約半数ずつ交代制で実施中です。出勤率は5割程度が目標です。

建築業界の弊社ならではの特徴としては、中古住宅を活用したサテライトオフィスの活用が挙げられます。現在2か所に設置しており、自社のフリーアドレスの事務所としての利用だけでなく、地域住民の方に利用いただけるフリースペースも開設に向けて準備中です。サテライトオフィスの利用で従業員の移動の無駄を省くだけでなく、空き家対策としての地方創生にも貢献しています。

コミュニケーション上の工夫

ZOOMの朝礼や常時接続で コミュニケーションを担保

営業系はZoomを使ったオンライン朝礼を毎日実施して、予定や進捗の確認をしています。事務系は本社と在宅勤務者の間を常時接続しているZoomを使って、リアルタイムなコミュニケーションを図っています。ただしオンラインだけでは満足なコミュニケーションが図れないのも事実なので、リアルな面談も定期的を実施しています。

業務の進捗確認の工夫

ICTツールを活用したスピーディーな確認

【全社共通】

LINE WORKSを社内の報告・連絡・相談のツールとして使っています。これにより、やり取りがスピードアップし、離れていてもスムーズな連携体制、指導体制ができています。

【サテライトオフィス利用者(主に営業系)】

営業支援システム(SFA)を活用し、進捗確認や報告を行っています。クラウドサービスなのでどこにいても案件ごと、担当者ごとの状況がリアルタイムで確認できます。

【在宅勤務者(主に事務系)】

テレビ会議システム(Zoom)を在宅勤務者と常時接続しています。疑問点の解決や進捗確認は、オフィスにいるときと同じように口頭でも簡単に行えます。

今後の取り組み

場所にとらわれない働き方をさらに促進

将来的には、全てのオフィスでサテライトオフィス化、フリーアドレス化を完了することで、モバイル端末の活用と合わせて、移動時間の最少化と、より場所にとらわれない働き方を実現したいと思っています。また、在宅勤務の幅を拡げて産前産後や育児、在宅介護などのライフイベントに起因する退職者をなくすことにも取り組みます。

テレワーク 活用事例

株式会社 RDサポート

本社所在地 東京都中央区銀座6-2-1
 主たる事業 食品・健康業界の人材派遣・人材紹介サービス。
 従業員数 36名
 設立 1998年

自立的な働き方により、従業員の考え方や姿勢が良い方向に変化



テレワーク導入の目的

家庭と仕事を考慮した バランスの良い働き方への転換

独身従業員が大半をしめた1998年の創業当時と比べ、2015年には家庭での役割を担う従業員が全体の半数を超え、「これまで通りの働き方」から、「家庭と仕事を考慮したバランスの良い働き方」への早急な方向転換が必要でした。テレワーク導入の際には、一部の人が利用できる制度ではなく、全員が平等に働き方を選択できるような制度にすることを目指しました。

テレワーク実施状況

現在の出勤率は3割程度

緊急事態宣言中は「基本的に出勤禁止」とし、郵便物の受取のため、管理部門のみ週2回程度出勤していました。その他の社員は完全テレワークの指示を出しましたが、普段からテレワークを活用していたため、問題なく実施できました。現在は、自分が一番成果の出る働き方を選択できるようになっており、完全テレワークな従業員もいれば、出勤を基本とする従業員もいます。全体として、現在の出勤率は3割程度で落ち着いています。

労務管理上の工夫

パソコンの起動時間、動作時間を 一目で確認可能

フレックス制度と午後9時以降の残業禁止ルールがあるため、長時間労働を行う社員はおりません。また、パソコンにモニタリングソフトを導入しているため、起動時間や動作時間を一目で確認できます。残業時間が多い従業員については、上長と業務の調整を行うなど、長時間労働抑制のための早めの対策をとっています。

コミュニケーション上の工夫

ZOOMの常時接続で 「つながりながら」業務

テレワーク実施者が増えると、オンラインでのコミュニケーションが主流になり、対面の時よりも雑談が減ってしまうという現象がみられました。在宅勤務での集中作業は、一時的には業務効率が上がりますが、やはりコミュニケーションが必要だと感じる社員が増えてきました。そのため、従業員同士で自発的にZOOMを繋ぎっぱなしにして業務を行ったり、朝会を開催するようになりました。それによって、離れていてもオンラインで「つながっている」環境が生まれ、コミュニケーションロスの改善につながっています。

また、テキスト(文字)コミュニケーションは冷たい印象になりやすいため、指示を出す側は言葉選びや表現に注意するように心がける等、テレワークを実施してきた中から生まれたノウハウも、社内で共有しています。

業務の進捗確認の工夫

毎日、その日の予定と結果を上長と確認

グループウェアで毎日のスケジュールが見える化し、全員で共有しています。一日の予定が業務開始時間、終了時間、休憩時間まで記載されているので、その日に取り組むことが明確です。

また業務開始時に、上長へその日の予定を連絡し、終業時には結果を報告するというスタイルが定着しているので、進捗を日々確認できます。

人事評価の工夫

時間当たりの生産性を評価

テレワーク時も出勤時も評価方法は同じです。目標管理制度に従って、半期毎に振り返りと評価を行っています。テレワーク実施が増えたことで、プロセスが見えにくくなったため、以前よりも結果を重視するような基準に変更しました。

また弊社では労働時間も評価の対象としています。労働時間が短くて達成率が高い(=時間当たりの生産性が高い)社員を評価するようにしています。成果が測りづらい管理部門でも、できるだけ目標を数値化することで、達成率が割り出せるようにしています。

テレワーク関連情報リンク集

参考資料

- ◆ **テレワークにおける適切な労務管理のためのガイドライン【厚生労働省】**
<https://www.mhlw.go.jp/content/000553510.pdf>
- ◆ **テレワークモデル就業規則～作成の手引き～【厚生労働省】**
https://www.tw-sodan.jp/dl_pdf/16.pdf
- ◆ **情報機器作業における労働衛生管理のためのガイドライン【厚生労働省】**
<https://www.mhlw.go.jp/content/000580827.pdf>
- ◆ **テレワーク導入のための労務管理等Q&A集【厚生労働省】**
<https://telework.mhlw.go.jp/wp/wp-content/uploads/2019/12/RomuQA.pdf>
- ◆ **テレワークセキュリティガイドライン（第4版）【総務省】**
https://www.soumu.go.jp/main_content/000545372.pdf
- ◆ **中小企業向け テレワークセキュリティの手引き（チェックリスト）【総務省】**
https://www.soumu.go.jp/main_content/000706649.pdf
- ◆ **テレワーク関連ツール一覧【日本テレワーク協会】**
<https://japan-telework.or.jp/wordpress/wp-content/uploads/2020/05/Telework-related-tools-list-5.0.pdf>

導入支援策

- ◆ **テレワーク相談センター【厚生労働省】**
<https://www.tw-sodan.jp/>
- ◆ **テレワークマネージャー相談事業【総務省】**
<https://teleworkmanager.go.jp/>
- ◆ **働き方改革支援員の派遣によるハンズオン支援【北海道】**
<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/rkr/shien.htm>
- ◆ **専門家派遣事業【北海道】**
<https://www.shindan-hkd.org/corona/>
- ◆ **働き方改革のためのテレワーク導入モデル【総務省】（下のページからダウンロード）**
https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/telework/
- ◆ **テレワークではじめる働き方改革【厚生労働省】（下のページからダウンロード）**
<https://telework.mhlw.go.jp/info/doc/>
- ◆ **地域企業に学ぶテレワーク実践事例集【総務省】**
https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/telework/18028_03.html
- ◆ **企業の在宅勤務制度導入事例【北海道】**
https://telework-japan.jp/hokkaido2015/report_index.html
- ◆ **テレワークにメイド・イン北海道の技術を活用したい【北海道】**
<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/kz/ssg/kinkyu/korona-torikumi-it.htm>



テレワーク普及定着促進事業委託業務
「テレワーク活用推進マニュアル」③人事評価編

令和3年1月発行

発行：北海道経済部労働政策局雇用労政課働き方改革推進室

〒060-8588 札幌市中央区北3条西6丁目

TEL.011-204-5354 FAX.011-232-1038

委託先：株式会社パソナ