

人事・労務・経営、安全衛生の情報発信で時代をリードする

## 労働新聞社

### 【緊急連載 新型コロナの人事実務対応】第7回 在宅勤務時の人事考課 部下の進捗共有を 成果評価は目標小分けで／田代 英治

2020.07.02 【労働新聞】

新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、全面的に在宅勤務を導入した企業の人事担当者や現場のマネージャーから、「人事考課をどのように実施したら良いか」という課題について相談を受けることがある。

彼らの多くは全面的に在宅勤務へ移行した後、「直接顔を合わすことがないまま働いている部下を、どう評価したら良いか分からない」との悩みを抱えることになった。在宅で仕事をしている部下の成果（アウトプット）はチェックすることができたとしても、勤務態度や働きぶりについてはみることができず、行動（プロセス）をどう評価したら良いか分からないというのである。

このようなマネージャーは、まず自社の人事考課の基準を確認することから始める必要がある。自社では被考課者である部下の「成果」を評価するのか、成果に結び付く「行動」を評価するのか、その両方を評価するのか（その場合、2つの比率はどうなるのか）を改めて確認すべきである。

いずれのパターンでも、上司・部下間で業務の進捗状況を共有し、さらに成果や成果に結び付く行動について共通認識を促進するためにも、コミュニケーションをオンラインに切り替えるなど、できる限り「見える化」する工夫が必要になる。

プロセスを重視する人事考課制度の場合は、チャットツールやウェブ会議ツールの活用により、部下の仕事ぶりや業務の進捗状況を確認し、必要に応じて支援するような日々のマネジメントを適切に行うことで対応できる。また、成果を重視するタイプの人事考課制度にあっては、上司・部下間で成果を確認する機会を定期的かつできる限り多く持ち、その時点での成果と方向性について共通理解を深めることで、対応が可能と考える。

一方、部下の働きぶりの「遠隔監視」を目的に常時遠隔でモニタリングしたり、起動アプリの挙動をすべて記録するサービスもあるようだが、こうした施策は、オフィスで



(株)田代コンサルティング 社会保険労務士 田代 英治 氏

勤務する際、常に後ろに立ってみられることが嫌がられるのと同様、かなりの抵抗感を生じさせるだけでなく、モチベーション低下につながる恐れもある。すでに述べたとおり成果や成果に必要な行動で測れば良いだけのことで、あえてそのような手段を講ずる必要性は薄く、むしろマイナスのインパクトが懸念される。

また、成果を評価するために多くの企業が導入する目標管理制度は、売上高や顧客訪問件数のように成果を数値化できる営業部門には適しているが、企画・開発などの職種では、達成度を短期的に数値化することが困難な業務もみられるため、目標設定と成果評価を適切に実施できる仕組みや、上長に一定以上のスキルが求められる。具体的には定量目標と定性目標をバランス良く設定したうえ、これまでより目標を小分けにし、上司・部下間で達成できたかどうかを分かりやすく「見える化」するなどの工夫が求められるだろう。

今後、テレワークが主流となっていく時代においては、「インプット評価からアウトプット評価へ」の流れが加速し、仕事を管理する（=ヒトを評価するのではなく、成果を評価する）面を重視した人事考課制度の必要性が増してくると予測されている。今はまさに、その入り口に立っているといえるだろう。

筆者：(株)田代コンサルティング 社会保険労務士 田代 英治

[この連載を見る](#)： [緊急連載](#) [新型コロナの人事実務対応](#)

令和2年7月13日第3264号6面 掲載

労働新聞社Webサイトに掲載の記事、写真、図画、動画、音声等の著作物・コンテンツの著作権は、当社または執筆者等正当な権利を有する第三者に帰属しています。また、これらの無断複製・転載を禁じます。

Copyright © 1999 - 労働新聞社 All rights reserved.