

テレワーク導入に伴う 人事評価制度のあるべき姿

小田原 豪司 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 シニアコンサルタント

住所：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 Tel：075-343-0770 <https://www.skg.co.jp>

昨今の新型コロナウイルス拡大の影響により、筆者のご支援先の企業様でもテレワークの導入・拡大が進んでいる。それに伴い、「人事評価の内容を変えるべきか」という質問を多くの支援先の企業様からいただいていた。

この質問に対しては、人事評価の内容の安易な変更はすべきでないという回答している。その理由を次に述べていく。

上記の質問の趣旨としては、「直接顔を合わせる機会が減り、プロセスを把握しにくくなるため、成果などの目に見えるものを評価したほうがよいか」といったものが多かった。

しかし、本当にプロセスを把握できないと諦めてよいのだろうか。

プロセスの把握を諦める前に

営業職を例に考えてみる。売上実績のあがらない部下がいた場合、上司が部下のプロセスを全く把握できていなければ、「もっと頑張って売上があげていきましょう」といった意味のないアドバイスしかできない。本来であれば、活動量（顧客との接触回数）が足りないのか、顧客ニーズの拾い方に問題があるのか、商品説明に問題があるのか、顧客との関係構築に問題があるのか、等といったことを把握して、それに対してアドバイスを行っていく必要がある。

プロセスの把握を安易に放棄することは、上司は部下の課題を把握できず、部下の人材育成を的確に行えなくなってしまうという大きな問題につながり、危険である。そのため、「プロセスを把握できないから」という理由で、人事評価の内容を変えるべきではない。

しかし、テレワークの導入に伴い、プロセスが把握しにくくなるという側面は間違いなく存在する。対策として、上司・部下のそれぞれに求められる事項を述べていく。

上司と部下双方に求められる意識改革

まず、上司に求められることは、部下の仕事ぶり・プロセスが分かる情報を意識的に取りに行くことである。

具体的には、「会議や営業訪問の場面などの具体的な節目を設定し、意識的に観察できる機会をつくる」「上司以外で接点の多い人から部下の情報を取る」などが考えられる。加えて、「部下の作成物などの具体的なアウトプットの観察」と、「本人へのアウトプット作成の手順・方法、苦戦した事項などの確認」を併せて行うことで、より仕事ぶり・プロセスを把握できるだろう。

次に、部下に求められることは、報連相がより重要になることの理解である。極端に言えば、「報連相をしないことは、仕事をしないことと同義である」くらいの意識を持ってもらう必要がある。

例えば、「後輩の突発的なトラブルへのフォロー対応にあたったために、自身の抱えている仕事の納期に間に合わない」といった事態があったとする。上司への報告・相談を行わなかった場合、その対応にどれほどの必要性があったとしても、上司からは「納期通りに仕事を進める力がない」「責任感がない」といった評価をテレワークでは受けてしまう。入社して業務を行う場合では、トラブル対応を行っている様子が上司も直接見られていたが、テレワークではそうはいかないということを部下は肝に銘じる必要がある。

お気づきの方もいると思うが、記載した内容は、通常の業務体制で必要とされることと変わりはない。しかし、テレワークにおいては、上記の求められることが行われなかった場合に問題がより顕在化しやすいため、強く意識して取り組む必要がある。

安易に人事評価の内容を変えるのではなく、まずは上司・部下の意識の改革に取り組むことが重要である。