

2025年度

主催：厚生労働省

運営：一般社団法人日本テレワーク協会



# テレワークにおける 社員のマネジメントと評価

講師：田中和彦（株式会社プラネットファイブ）

## 【テーマ】

- 働き方改革の流れで徐々に浸透しつつあったテレワークが、コロナ禍の影響で一気に進み、オンライン上でのコミュニケーション＆マネジメントに悩む管理職が増えています。
- この講座では、他社事例などを盛り込み、明日からすぐに使える内容の考え方・ノウハウをお伝えします。テレワーク時代における部下のやる気の引き出し方、成果の上がる組織作り、部下育成・指導のポイントについて、何かしらのヒントをぜひお持ち帰りください。

# 雇用環境の変化 変わりゆく日本型モデル

コロナ禍によって一気に進んだテレワーク

昭和型

終身雇用

年功序列

正社員入社



昇進・昇給  
係長→課長→部長→



定年退社



退職金・年金



会社に任せて  
おけば安心

平成型

成果主義

能力主義

多様な労働力

非正規社員（フリーター、  
派遣、契約社員、バイト）



年俸制



雇用の流動化

転職、独立、個人事業主



労働年齢  
引き上げ



一律的なマネジメント・  
キャリア形成が困難に

自立した  
生き方が  
求められる

令和型

自律分散

権限委譲

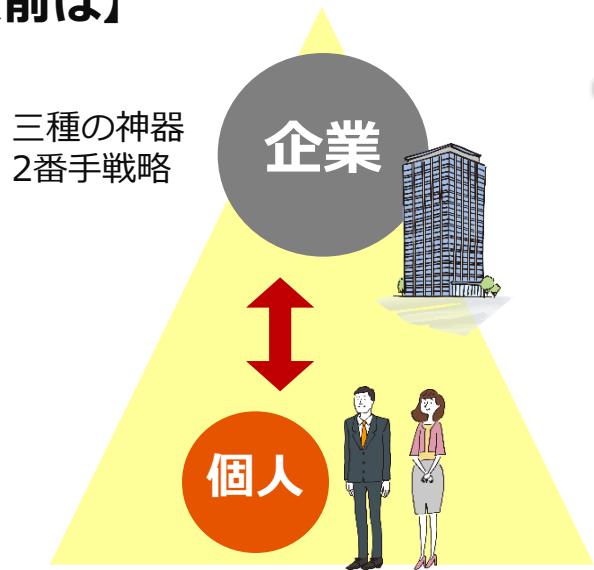
テレワークが当たり前の時代になり、働く場所や時間に  
縛られることなく、個々の事情に応じた働き方が可能になる

従来型のマネジメントを  
見直さなくてはならない

# 企業と個人の関係の変化

## マネジメントも変化せざるをえなくなる

【以前は】



“主従”という縦の関係  
(一律的なマネジメント&キャリア形成)

【今は】

グローバル化、ソフトウェア化  
顧客ニーズの多様化



“パートナーシップ”という  
横の関係  
(マネジメントスタイルも  
キャリア形成も多様化)

自立&自律した働き方が求められる  
管理型マネジメント→支援型マネジメント

# テレワークのメリット



## 【組織側のメリット】

- ①オフィス賃料などの間接コストの削減
- ②海外・地方など遠隔地の優秀な人材の確保
- ③育児や介護などによる離職の防止
- ④企業のイメージアップ

## 【働き手側のメリット】

- ①時間や場所に縛られない働き方が可能
- ②通勤時間がなくなる（ラッシュや悪天候の回避）
- ③育児や介護などプライベート事情との両立が可能
- ④ワークライフバランスの向上

# テレワークにおける マネジメント上の悩み&現実的な問題



## 上司の悩み

- ✓ オンラインでは、部下の表情が読みづらいし、そもそも何を話せばいいのか悩む。
- ✓ 部下がどんな仕事をどんな風にしているのか、忙しいのかなどが、まったく見えない。
- ✓ 全員が顔を合わせない状況で、どう部署の一体感をつくればいいのかわからない。
- ✓ 週2、3日出社とリモートのハイブリッド形態になるため、出社組と在宅組のメンバー間の温度差が気になる。



## 現実的な問題(例)

- 指導・育成の機会が減って、部下の成長が促せずに、個人も組織もパフォーマンスが下がってしまった。
- 日常を観察していないので、人事考課の評価をどうつけばいいのか悩ましいし、評価のフィードバック面談がうまくいかない。
- 面談で本音が引き出せず、上司と部下間の信頼関係が醸成できない。
- 部下がリモートワークにより体調を崩して（精神面で不調を訴え）、退職(転職)してしまった

テレワーク時の部下マネジメントに求められる上司の役割や考え方を学び、上司が抱える悩みを解決するヒントを見つけることがこの講座のゴールになります。

# テレワークでの原理原則

## ①時間ではなく、タスクで管理

大きな目標を小さな粒のタスクにブレイクダウンし、マイルストーンを設定させ、スケジュール通りに業務が進むように支援する

## ②行動（プロセス）ではなく、成果で評価

成果（アウトプット）を具体的にイメージさせ、認識にズレがないように適度なタイミングに適切なアドバイスをする

日常を監視するようなマイクロマネジメントはやめて、**権限委譲で部下の自律を信じることが重要**。自宅業務は、働きすぎて身体を壊すということが少くない。相手が見えず体調やメンタル面での不調に気付きにくいからこそ、ネガティブな発言やメールやレスポンスが遅くないか…など、**部下の小さな変化を敏感に察し**、命令型ではなく聞き役に回った状況把握型のコミュニケーションが求められる。

業務上の主役はあくまでも部下であり、上司の本来の役割は、

**部下の仕事がうまく進捗するように側面支援すること**

# 【目次】 テレワークマネジメント

- マネジメントプロセス
- 上司が気を付けること
- 育成ステップにおけるポイント
- 他社事例
- 部下が気を付けること



# テレワーク【マネジメントプロセス 8ステップ】



## ①アサイン前に業務のシミュレーションをする

目の前に部下がいない状態では、仕事をアサインする前にどこまで上司が仕事の見通しを立てられるか（業務のシミュレーション）が鍵になる。ゴール（成果物や納期）が曖昧なままでの指示出しは絶対に避けたい。

## ②業務をブレイクダウンする（サイズ調整）

業務の単位を小さく分解し、納期も短めに設定する。長期にわたる仕事も途中にマイルストーン（一里塚）ともいえる中間目標を設定することで、1か月、1週間単位の納期にサイズ調整することが求められる。

## ③メンバーの自律度に合わせた権限委譲をする

目の前に上司がいない状況では、承認を必要とした場合、仕事そのものが停滞する。個々の力量に応じて可能な限り権限委譲を進めたい。

## ④プッシュ型のモニタリングをおこなう

報連相を待つのではなく、適度なタイミングでの上司からの「あの件、どうなった？」というプッシュ型のモニタリングが有効。

## ⑤過剰介入を避け、メンバー同士の互助関係を促す

上司と部下の1対1のコミュニケーションだけに依存すると、部署としての一体感が損なわれる。先輩と後輩をペアにするなどして、同僚同士のアドバイス機能（横のコミュニケーション）も充実させる。

## ⑥いざというときの危機管理を怠らない

テレワークの場合、ミスや顧客とのトラブル対応が後手に回りやすい。業務をすぐに上司が引き取るなど、常に最悪の状況を想定して対処したい。リアルな会議の設定が必要になることもある。

## ⑦完了確認は明確に行い、空白の時間を作らない

業務の終盤でダラダラ時間を浪費するのは非生産的。完了報告に対して、内容を確認し（必要なら修正させ）、次の仕事へスムーズに移行させる。

## ⑧メンバー間で成果を共有し、次につなげる

成果が上がった場合、メンバー間でノウハウをシェアさせる。テレワークでは日常での学習機会が不足がちになるので、共有は欠かせない。



# テレワークで【上司が気を付けること】

## ①性善説的な信頼関係がテレワークの大前提

上司と部下の相互の信頼関係がなければ、テレワークは成立しない。「見ていないとさぼるのでは…」という疑心暗鬼は過剰管理につながり、結果的に意欲の低下などマイナスに作用することが多い。

## ②阿吽の呼吸や暗黙知に頼らず、明確な言葉で

テレワークでは、相手が目の前にいない分、誤解や勘違い、思い込みなどが起きやすい。「言わなくてもわかっているだろう」という暗黙知では思わぬズレが生じることも。明確な文章で最終確認することも大切。

## ③テレワークはリアルよりも疲れるという前提で

全員を拘束するような会議は極力短い時間で。テレワークだと意外に働きすぎる傾向もあるので、適度な休憩も促す。健康面へ最大の配慮を。

## ④メンバーの小さな異変に気付く

メールやチャットのレスポンスが遅れたり、内容にネガティブな要素が感じられたり、画面上の表情が乏しかったり…小さな異変には要注意。

## ⑤一体感を高めるための非日常的な演出も

部署の部下が一堂に集まれないからこそ、テレワークにおけるチーム全体の定期的な場が重要になる。ちょっとしたイベント的な仕立てや、盛り上がりの工夫は軽視できない。上司こそが率先して演出したい。

## ⑥仕事以外のコミュニケーションも意識する

オンライン飲み会など、業務外でのコミュニケーションの場を作りたい。無理やり参加させるのはNG。自発的に参加したくなるような工夫を。

## ⑦表情や声などノンバーバル（非言語）面も重視を

言語（バーバル）情報以外に、非言語（ノンバーバル）情報も相手とのコミュニケーションに大きな影響を与える。「こわい顔・無表情・暗い声・威圧的な口調」などに無自覚な上司は意外に多い。

## ⑧セクハラ・パワハラには細心の注意を

終日のオンライン強要や、化粧や服装への言及など、他の人に見えないという理由から起きやすい。部下から訴えられて職を失わないように。

# SL理論=Situational Leadership

## 「状況対応型リーダーシップ」

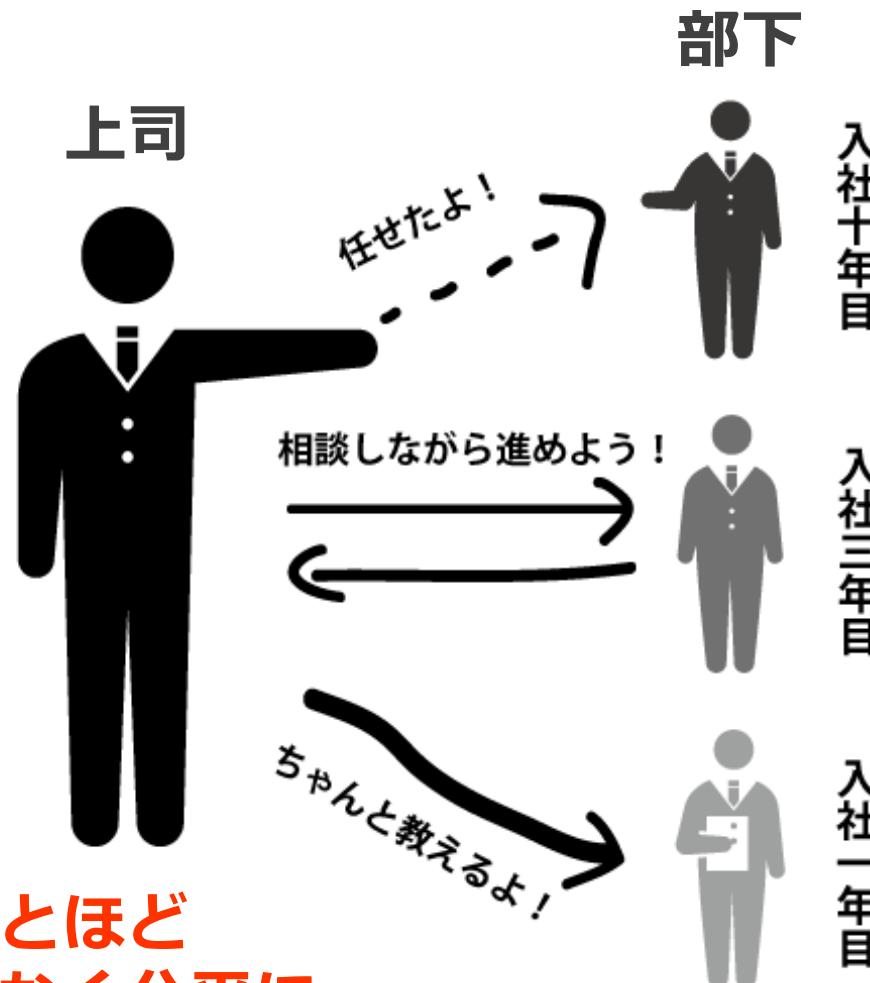
(ポール・ハーシー&ケネス・ブランチャード)

### リーダーシップに 絶対の正解はない！

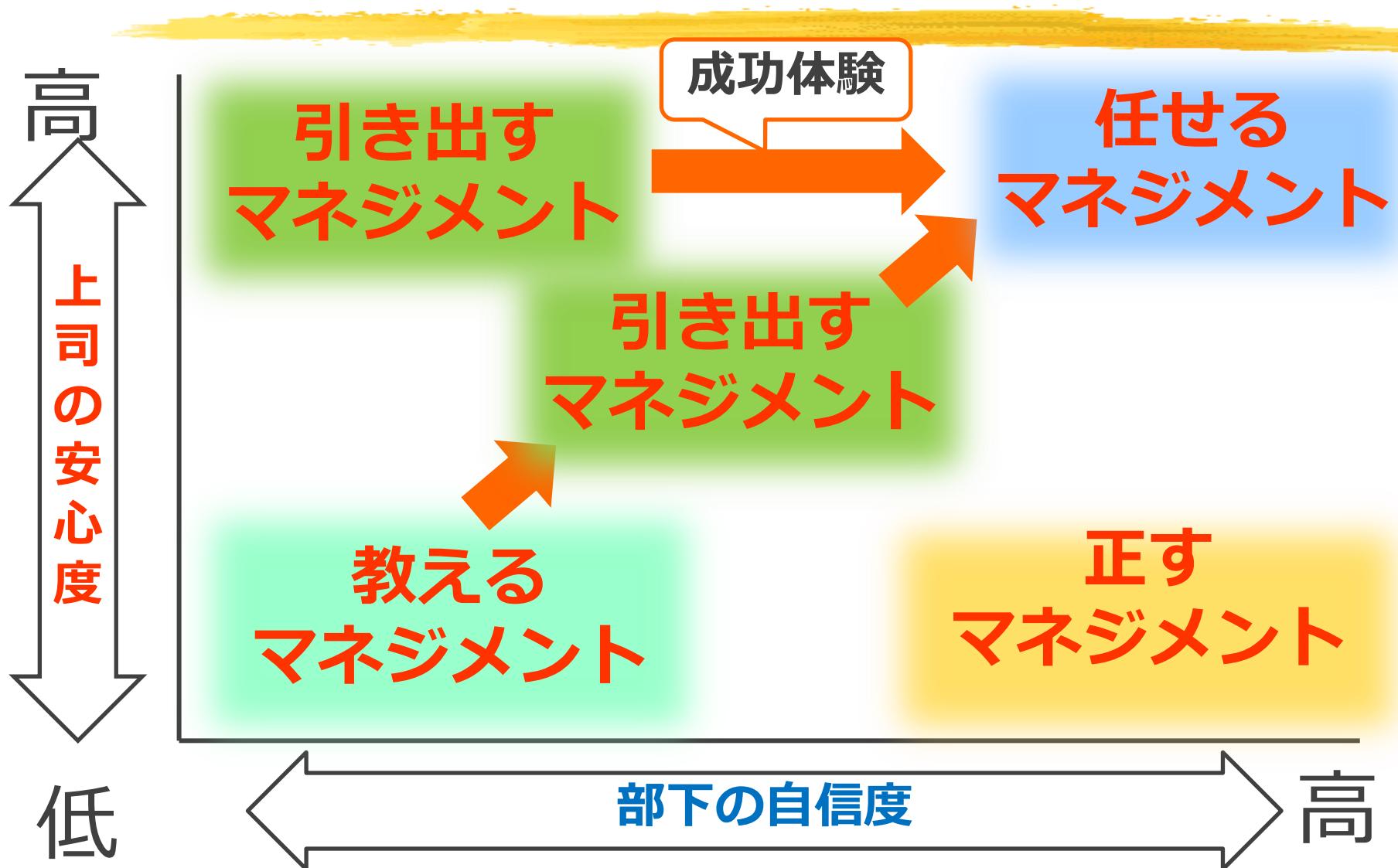
「状況対応型リーダーシップ」とは、上司がどんな部下に対しても画一的に対応するのではなく、**部下の発達度や状況によって、スタイルをしなやかに変化させていく**リーダーシップのこと。

「自分のリーダーシップ・スタイルはこうだ」と決めつけて、ひとつの型を全ての状況に当てはめるのではなく、状況にあわせて自身のリーダーシップ・スタイルをしなやかに変化させていくことが重要。

平等でないものを平等に扱うことほど不平等なことはない。平等ではなく公平に。



## ■メンバーの成長段階に応じた育成ステップ



# 上司がやってしまいがちなこと

任せるマネジメントなのに

## マイクロマネジメント

任せられないのは、信頼がない表れで、  
上司からの不信に対し部下は敏感になる



引き出すマネジメントなのに

## 過剰介入で自信喪失



ほめて自信を持たせる必要があるのに  
先回りして細かく口出ししすぎる

教えるマネジメントなのに

## 漫然と放置



知識もスキルもないのに、ゼロから  
1人で考えさせても何も生まれない

正すマネジメントなのに

## 見て見ぬふり



叱るべきなのにそのまま見過ごして  
本来の上司の役割を放棄している

■メンバーの成長段階に応じた育成ステップ

# 「教える」



## NGアクション&テレワークでのポイント

### やってはいけないNGアクション



- ① 接触頻度を上げるべきなのに、漫然と放置
- ② 知識もスキルもないのに一人でゼロから考えさせる  
👉 結果的には何も生まれない
- ③ メンバーの知識の理解度、スキルの達成度を把握していない

### テレワークでの育成ポイント

- ・新入社員や業務未経験者は、業務マニュアルや仕様書のような座学指導だけでは不十分で、**現場を見て肌感覚で身に付けるものが意外に多い**（可能な限りリアルな現場にも配置することが大事）。
- ・テレワークの場合も、打ち合わせや会議への出席や営業同行など、役割がなくても、**参加させること自体が学びの場**になる。
- ・複数の先輩を教育係にし（日替わり担当や週替わり担当など）、**先輩の仕事ぶりを張り付いて観察させる**くらいの密着度で教える。
- ・知識の理解度、スキルの習得度を定期的にチェックする

■メンバーの成長段階に応じた育成ステップ

# 「引き出す」



## NGアクション&テレワークでのポイント

### やってはいけないNGアクション



- ① 引き出さなくてはならないのに、**一方的な指示に終始する**
- ② させてみせ、励まして自信を持たせなくてはならないのに、細かくかかわりすぎて（過剰介入で）**自信を喪失させる**
- ③ **失敗を許容せずに、結果を早急に求めすぎる**

### テレワークでの育成ポイント

- ・自信を持たせるための業務、失敗してもいいから新しい領域に踏み出させるための業務、自立（独り立ち）を促す業務…など、**アサインする業務の目的を明確にする**。
- ・納期を定め、成果物のクオリティについて、**事前に期待値調整**をしておき、**業務完了後には必ず、上司からフィードバック**を行う。
- ・リモート会議や成果共有会議の進行役など、**部署内の個別業務以外の役割やメンバー間の上と下を繋ぐ役割**も担ってもらう。

■メンバーの成長段階に応じた育成ステップ

# 「任せる」



## NGアクション&テレワークでのポイント

### やってはいけないNGアクション



- ① 権限委譲しなくてはならないのに、マイクロマネジメント
- ② 一度任せた仕事を、**上司が奪ってやってしまう**  
☞ 任せられないということは信頼していないということ  
不信は部下にすぐ伝わる
- ③ **丸投げ**して途中は一切関与せず、結果だけを見て、「ダメだな」とマイナス評価をしてしまう。

### テレワークでの育成ポイント

- ・任せたことで放任になりやすく、気が付くとしばらく会話していることに気づく上司は意外に多い。上下関係の報連相というより、**定期的に対等な関係に近い情報交換の場を持つこと。**
- ・権限委譲する場合、誤解を生まないためにも、「**どこまで委譲するか**」の範囲を事前に相互確認しておくこと。**成果の期待値調整も大切。**
- ・部下育成面では、**上司の手が回らない部分を積極的にサポートしてもらい、次期管理職としての期待をかける**

■メンバーの成長段階に応じた育成ステップ

「正す」



# NGアクション&テレワークでのポイント

## やってはいけないNGアクション

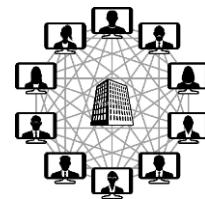


- ① きちんと正さなくてはならないのに、見て見ぬふり
- ② 叱るべきところをそのまま見過ごして甘やかせてしまう
- ③ 事実も確認せずに、伝聞や推測で叱ってしまう
- ④ 不必要に人前で叱り飛ばし、プライドをズタズタにする

## テレワークでの育成ポイント

- ・テレワークでは「叱る」のが最も難しい。リアルな場では、相手の表情やちょっとした言葉尻に気を向けることができるが、オンラインは相手の受け止め方を把握しづらい。叱ったあとのフォローもしづらく、可能なら「叱る・正す」はリアルな場で実施したい。
- ・どうしてもオンラインになる場合は、面談の時間が延びてもいいよう、終了時間が気にならない時間帯を選ぶこと。
- ・最後は必ず「期待の言葉」で終わりたい。別途、後追いのメール（叱る内容は繰り返さず、期待のみ伝える）を出すと効果的。

# テレワークでの工夫 【他社事例】



## ■毎日15分間のチームチェックイン

一日に1回は全員が顔を合わせる場をつくる。目的は一体感の醸成。チームチェックインミーティングだけは顔出しを義務付け（表情・体調の確認も重要）。ルーティン化し、自宅での生活にリズムをつくる。時間は15分間を目処に（最長でも30分以内。長くならないように）。

## ■一人15秒の「今日のトピックス」

オンライン会議は、一人15秒の「今日のトピックス」で始まり、業務の進捗や会社の方向性の確認、疑問や質問の受付、連絡事項などを簡潔に。最後は「今日のポーズ」で、全員が声を出して終了。

## ■ドキュмент化・作業ログを残す習慣を

上司や会社からの伝達事項、ミーティングやワークフローなども文書化し、全てドキュメントに落としていくと、会議に参加していない人も情報共有が可能になるし、同じ説明の繰り返しが不要になる。作業ログも残すようにすると、進捗状況や意思決定のプロセスも見える化される。

## ■週に一度、チームでリモートランチ

リモート飲み会ほどの負担感は少なく、育児中の人も夜は無理でもランチならOKという人も多い。食事後のコーヒータイムも含めて、45分間ほど、雑談タイムを設ける。意外にリアルなランチより話が弾む。

## ■「雑談部屋」と「助けてチャット」設定

何でも話していい「雑談部屋」を作り、コーヒーブレイクなどに、ちょっとした会話ができるようにする（いわゆるたばこ部屋のイメージ）。また「助けてチャット」は、わからないことを呟く感じで、疑問を書いておくと、それに対して何かしらのリアクションがあるというもの。



# テレワークで【部下に気を付けてもらうこと】

## ①ルーティンによってリズムをつける

オンとオフの切り替えが難しくなるので、意識的にルーティンを作つて日常にリズムをつける。出社のつもりで、洗顔・コーヒー・シャワー・体操・着替え（☞意外に重要）などを行うとスイッチが入りやすい。

## ②基本的にはビデオはオンの状態に

人間は人の目や表情を見ながら話すことに慣れているし、目からの情報は意外にコミュニケーションに大きな影響を与える。仮想空間の背景を使うなどの工夫をしておくと便利。（事情が許さない場合は相談を）

## ③仕事スペースを確保する

ベッドやソファの上はリラックスできる反面、気の緩みにつながる。部屋の隅でもいいので、仕事専用のデスクエリアを確保したい。

## ④日々のスケジュール表を作る

ダラダラと時間が過ぎないように時間を区切る。右脳的な仕事と左脳的な仕事、考える時間と作業的な仕事を交互にやると頭が疲れにくい。

## ⑤報連相は先回りして手短に、結論から話す

対面ではなくオンラインだからこそ、上司の先回りをして、こまめな報連相を怠らない。事前に内容をメモしておいて、手短に伝える。そのためにも「○○について2点報告があります」「○○の件で相談があります」などと最初に結論（テーマ）から言うように心がける。

## ⑥週単位、月単位でタスクの進捗管理を

上司から「あの件はどうなってる？」と聞かれた場合、すぐに対応できるように、常にタスクの進捗管理を把握しておくこと。

## ⑦一人で抱え込まない

一人で考えても限界がある場合は上司や先輩・同僚に気軽に相談すること。意外に簡単に解決することも多い。

## ⑧健康管理はよい仕事の大前提

テレワークはただでさえ運動不足になりやすく、栄養のバランスも偏りがち。意識的に適度な運動をしたり、食事にも気をつけたい。

# テレワークマネジメントで 気をつけておくポイント

## ①見えないからこそ、細やかな情報共有

対面でなら、見えているからあえて共有しなくとも、業務に支障が出ることは、それほど多くはありません。しかし、見えない状態では、情報共有が少しでも欠けてしまうと、業務遂行上の機能不全を起こすことがあります。

上司へのタスクの進捗状況の報告や上司からのアドバイスなども、お互いに見えていないからこそ、細やかな共有が必要になるのです。

## ②離れているからこそ、密な人間関係

近くにいれば、阿吽の呼吸的な暗黙知のコミュニケーションも可能ですが、離れていると、曖昧な伝達から大きなズレを生むことがあります。同じ空間にいれば、お互いの体調や精神状態を敏感に察知した配慮もできますが、テレワークでは、他のメンバーの状況が全くわからず、だからこそ密な人間関係が求められます。

普段の対面以上にテレワークでは、情報共有や人間関係構築面で、心理的安全性が求められ、共感やノンバーバルのコミュニケーションが重要になる