

# テレワーク社員のマネジメントと評価は難しくない

2025/12/18

株式会社プログレス 取締役 中山宗典





フルリモートでのマネジメントは難しい？

---

Q. テレワークにおいて  
社員のマネジメント・評価は難しい？



- 会社紹介
- フルリモートでのマネジメントは難しい?
  - コミュニケーションガイドライン
  - 1on1コミュニケーションの推進
  - 人事評価制度の明文化
- まとめ



## ・会社紹介

- ・フルリモートでのマネジメントは難しい?
  - ・コミュニケーションガイドライン
  - ・1on1コミュニケーションの推進
  - ・人事評価制度の明文化
- ・まとめ



## 取締役 中山宗典

略歴

2010年 アクセンチュア入社  
2019年 クラウディオ入社  
2020年 プログレス共同創業

リモートワーク歴

8年ほど

大まかな  
家での過ごし方

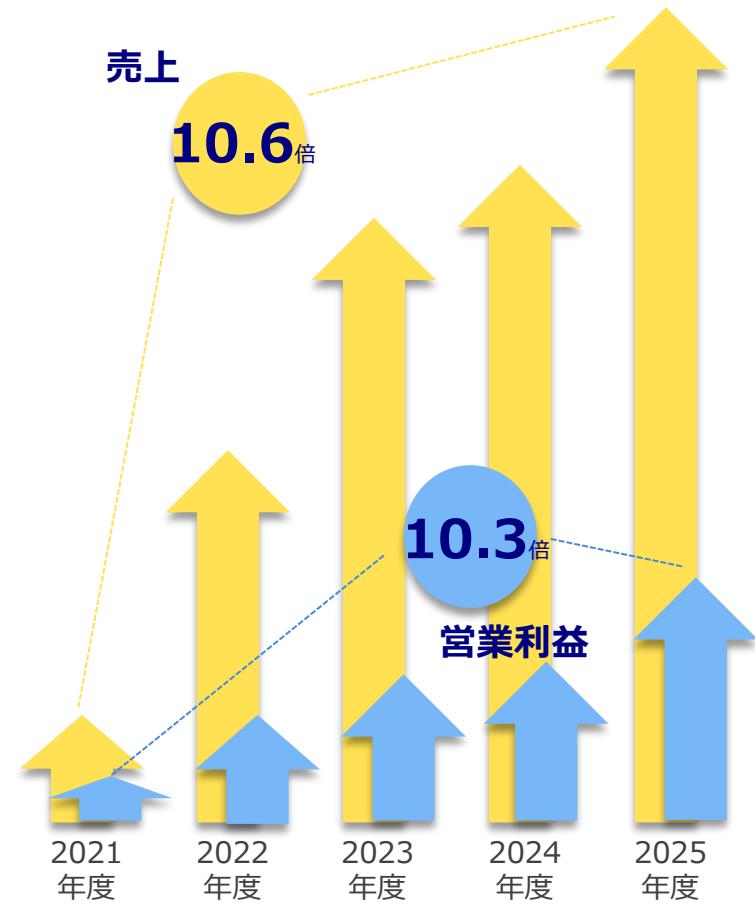
7:00 起床、子供と遊ぶ  
8:00 子供を小学校に送る  
9:00 家で仕事開始  
19:00 子供と食事、遊ぶ  
21:00 子供就寝後に仕事再開



# Progress

会社名	株式会社プログレス (Progress Inc.)									
所在地	東京都千代田区大手町一丁目6番1号 大手町ビル1階 SPACES大手町									
役員一覧	<table><tr><td>代表取締役 社長</td><td>室伏 勇二</td></tr><tr><td>取締役 副社長</td><td>中山 宗典</td></tr><tr><td>取締役</td><td>奥田 俊介</td></tr><tr><td>取締役</td><td>宗像 雄太</td></tr></table>		代表取締役 社長	室伏 勇二	取締役 副社長	中山 宗典	取締役	奥田 俊介	取締役	宗像 雄太
代表取締役 社長	室伏 勇二									
取締役 副社長	中山 宗典									
取締役	奥田 俊介									
取締役	宗像 雄太									
社員数	124名	(2025年10月時点)								
事業内容	システム開発、システムインテグレーション、 プロジェクト管理等									
自社サービス	ワークフローサービス、フォーキャスト管理サービス、 システム開発見積サービス、等									
働き方	フルフレックス × フルリモート									

## 5期実績



「他社と比較し、非常に従業員の士気が高い」by サーベイ運営会社

# テレワーク実施の経緯・背景



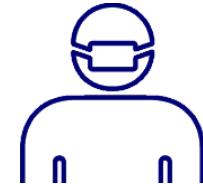
## システム開発×テレワーク

- ・システム開発とテレワークの相性◎
- ・移動時間が無くなり生産性UP



## IT人材不足

- ・採用力強化の必要性
- ・身体、家庭の事情による働き方



## 新型コロナウイルス

- ・感染拡大防止の社会的背景
- ・国や都道府県がテレワークを後押し



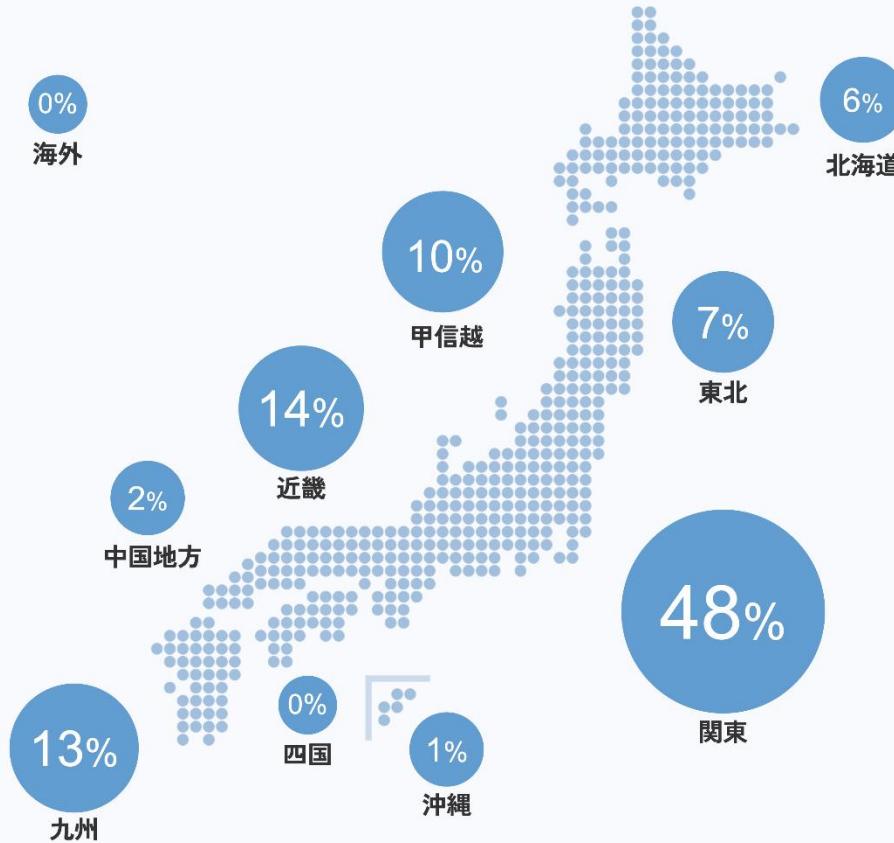
**フルリモート × フルフレックス**

創業時からの  
デザイン

# 社員居住地分布



## 居住地





- 会社紹介
- フルリモートでのマネジメントは難しい?
  - コミュニケーションガイドライン
  - 1on1コミュニケーションの推進
  - 人事評価制度の明文化
- まとめ



Q. テレワークにおいて  
社員のマネジメント・評価は難しい？

フルリモートでのマネジメントは簡単？

フルリモートでのマネジメントは難しい？

---

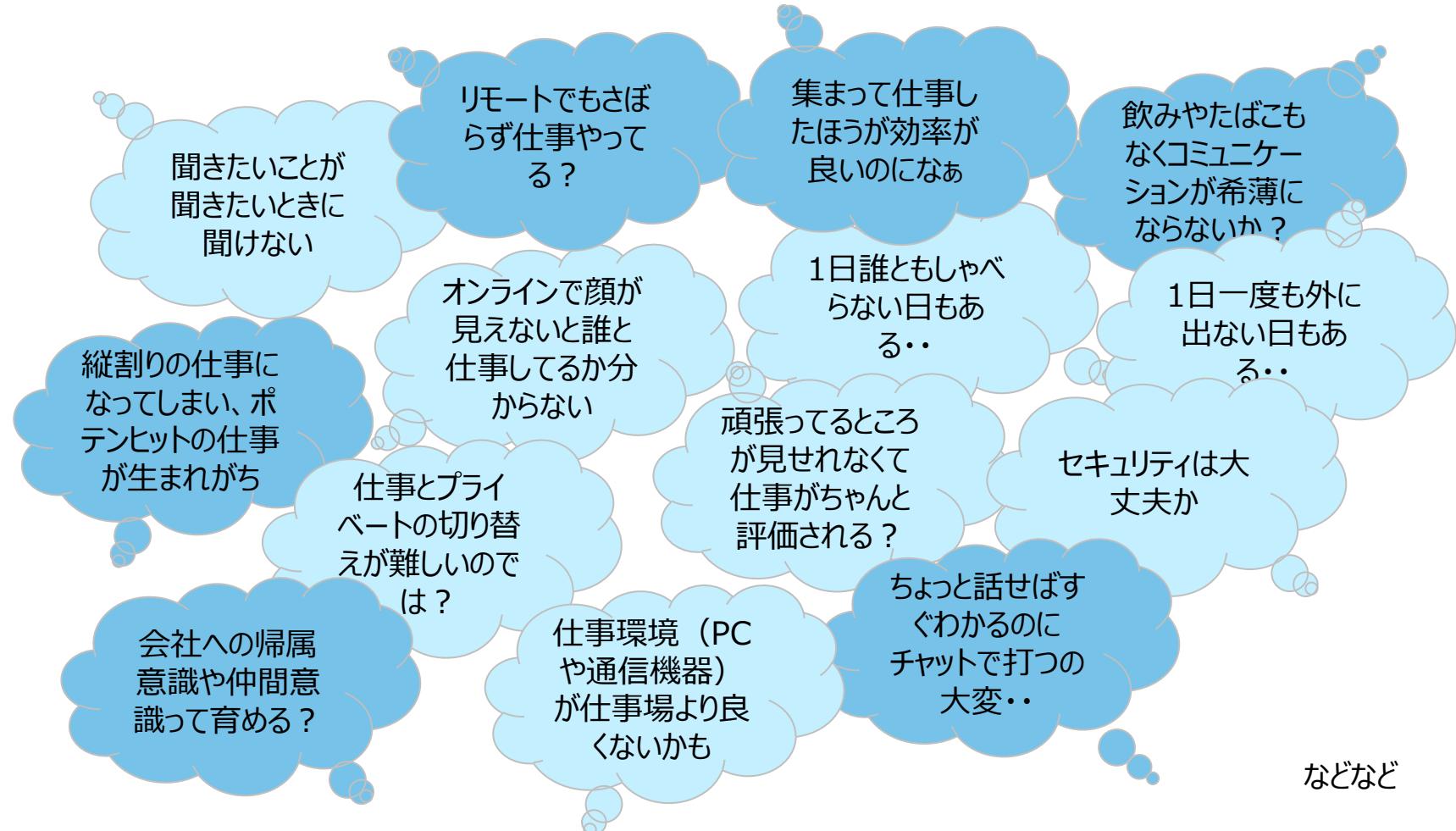


A. 難しいです（笑）



# テレワークでの気になること

オンラインでの仕事に比較して気にかけるべきことが多いテレワーク。





## 解決編：テレワークでの気になること

オンサイトでの仕事に比較して気にかけるべきことが多いテレワーク。

リモートでもさぼらず仕事やって  
集まって仕事したほうが効率が  
飲みやたばこもなくコミュニケーションが希薄に  
聞きたいことが聞きたいまま聞けない  
銀の弾丸・特効薬などなく、一つ一つ積み上げるしかない  
縦割りの仕事になってしまい、ボテンヒットの仕事が生まれ  
その中でもプログレスでは  
**働きかけたガイドの提示・心理的安全性の向上・透明な評価制度**  
が必要だと考える  
会社への帰属意識や仲間意識って育める?  
仕事環境（PCや通信機器）が仕事場より良くないかも  
ちょっと話せばすぐわかるのにチャットで打つの大変..

# テレワークと会社成長の考え方



社員成長  
社員増員

顧客への  
価値創出

成長を加速させる  
**施策**

プログレスの  
**基礎**

コミュニケーションガイド策定



Pick up

全体としての1on1推進



Pick up

プログレッシブワークの実施



定期サーベイによるモニタリング



人事評価制度の明文化



Pick up

社内ツール内製

社内教育への大きな投資

テレワークにおける基本施策



オンラインランチ会、オンライン飲み会、eスポーツ大会、  
オフライン全社会議、バーチャルオフィス、  
リモートワーク支援金、等

フルリモート×フルフレックス



高い技術力



- 会社紹介
- フルリモートでのマネジメントは難しい？
  - コミュニケーションガイドライン
    - 1on1コミュニケーションの推進
    - 人事評価制度の明文化
  - まとめ

# コミュニケーションガイドの策定



多様な働き方を認められる弊社において、生産性を上げリモートで常々言われるコミュニケーションコストの増加といった問題を解消するため、コミュニケーションガイドを策定している。

土台

Value

前向き、感謝、受容



フルリモート  
フルフレックス

目指すべき  
姿

日本一の  
リモート会社

プロフェッショナルな姿勢、かつ安心な空気作り

フロー状態を用いてフルリモートでオンサイトワークを超える

コミュニケーションの力を信じる

心構え

ホットコミュ

業務時間内の  
即時レス

前向き

大いに  
感謝

丁寧な  
コミュ

リモートだからこそ！ フレックスだからこそ！ 依頼されたタスクへの姿勢！

依頼したタスクの完了に対して！

丁寧さこそがコミュニケーションの神髄



## リモートワークの心構え

- リモートだからこそホットコミュ 🌟
  - 同期/非同期どちらのコミュニケーションも通常以上のテンションで
  - チャットは盛り上がっていることが通常と知る
- フレックスだからこそ即時レス 🎉
  - 即レス出来ないタイミングは相手側に連携しておく（同一プロジェクトなら連絡する、同一でなくてもカレンダである程度分かるようにしておく）
  - 外出先でもレスポンスだけは出来るようスマホにSlackをインストール
- 依頼されたタスクは前向きに受け取る（はい、YES、喜んでの精神で）
- 依頼していたタスクが完了したら大きく感謝する
- コミュニケーションは一つの仕事、さぼらず丁寧にコミュニケーションを行う
  - 丁寧にコミュニケーションするとは?
    - 相手の話を遮らず最後まで聞こう、すぐに否定せずまず理解してみよう
    - 言葉遣いをできるだけポジティブにしよう
    - 指摘/指示をする際はなるべく具体化して細かく行おう
      - 自分の中でイメージができていない場合は、その旨も伝えよう
    - 即感謝！小さなことでも感謝を具体的な言葉にしよう

# コミュニケーションガイドチラ見せ（2/2）



- 全般
  - 基本的にDMではなくチャンネル利用
    - あなたが発した質問や情報は他の誰かも知りたい情報の可能性が高い（聞くことは恥ずかしくないよ、ほんと！）
    - 多くの人に見える場で会話をすることにより、チーム・組織に形式知が蓄積される
    - チャンネルでの発言は周りのメンバーから認知されるといった効果もあり
  - 記載はなるべく簡潔に
    - 定型の「お疲れ様です」、やメンション時のさん付け（@hogehogeさん）は不要
    - 文量が多い場合は、段落分け、箇条書きを意識
  - スレッドが深くなってきたら同期コミュニケーション（ハドルやSlackコールやGoogle Meet）への移行を検討
- +
  - 同期コミュニケーションの結果はSlackで再度共有する
- 通知スケジュールをカスタマイズして自分の仕事のリズムを作る
  - 左上メニュー⇒環境設定⇒通知スケジュールから可能（夜遅くは通知オフにするとか）
- 絵文字有効活用する
  - 絵文字でリアクション、最初は誰かが押したスタンプに追いリアクションするだけでも
  - 使うだけでなく登録してみよう <https://emoji-gen.ninja/>
- ポイント
  - 質問
    - 自分がどこまで調べて何が分からいかを明確にして質問する
      - 段落分け、箇条書き、セルフレビューをし、相手が分かりやすい質問を心がける
      - これにより相手がフロー状態から外れる時間を減らせるし、整理しているうちに解決することはよくある
  - 作業依頼
    - 少ない人数であれば@channelや@hereではなく@個別名でメンションをする
      - メンションされたスレッドへ誰かから返信があれば最初にメンションされた全員へ通知が行くため緩いリマインドとなる
    - 依頼先が分からない場合でも明確にバイナームでメンションを行う



- 会社紹介
- フルリモートでのマネジメントは難しい?
  - コミュニケーションガイドライン
  - 1on1コミュニケーションの推進
  - 人事評価制度の明文化
- まとめ



# 心理的安全性

Google曰く

『真に重要なのは「誰がチームのメンバーであるか」よりも「チームがどのように協力しているか」である』

re:Work



心理的安全性とは、対人関係においてリスクある行動を取ったときの結果に対する個人の認知の仕方、つまり、「**無知、無能、ネガティブ、邪魔だと思われる可能性のある行動をしても、このチームなら大丈夫だ**」と信じられるかどうかを意味します。

心理的安全性の高いチームのメンバーは、他のメンバーに対してリスクを取ることに不安を感じていません。

**自分の過ちを認めたり、質問をしたり、新しいアイデアを披露したりしても、誰も自分を馬鹿にしたり罰したりしないと信じられる余地があります。**

## 会社全体としての1on1推進



**心理的安全性が  
高い状態であるために**



	カジュアル 1on1	チームリーダー 1on1	CCO 1on1	CEO 1on1
目的	<b>会話機会↑</b> ・仲良い人を増やす ・業務外の人との関わり	<b>キャリアサポート</b> ・短中長期のビジョン ・コーチング	<b>プロコーチ</b> ・先で解決しない ・外部に相談したい	<b>1:全社員</b> ・CEOが全員と話す ・2025年はオフラインで
面談相手	<b>メンター</b> (役員・上長・メンバー)	<b>組織の上長</b>	<b>CCO</b>	<b>CEO</b>
#	コミュニケーション・ネットワーキング  週一～四半期一程度	コミュニケーション・ネットワーキング コーチング 月一程度 コーチング研修	コーチング  適宜	会社の方向性共有  年一程度



# 最高コミュニケーション責任者の配備



CCOを通じて社内・社外のコミュニケーションをよりよくすることで、**従業員一人一人の所属感・貢献感・他者信頼感・自己受容感の度合いを高め**、関係するすべての人の満足度・幸福感が高い組織にしていくことを目指す。

具体的には以下取り組みを行う予定。

- 1on1コーチングによって1on1の質を高めることにより、**1on1をする側/受ける側両者における満足度の向上**
- コミュニケーション研修による、業務推進やプライベートにおけるコミュニケーション力の向上
- **社内コーチング人材の育成**

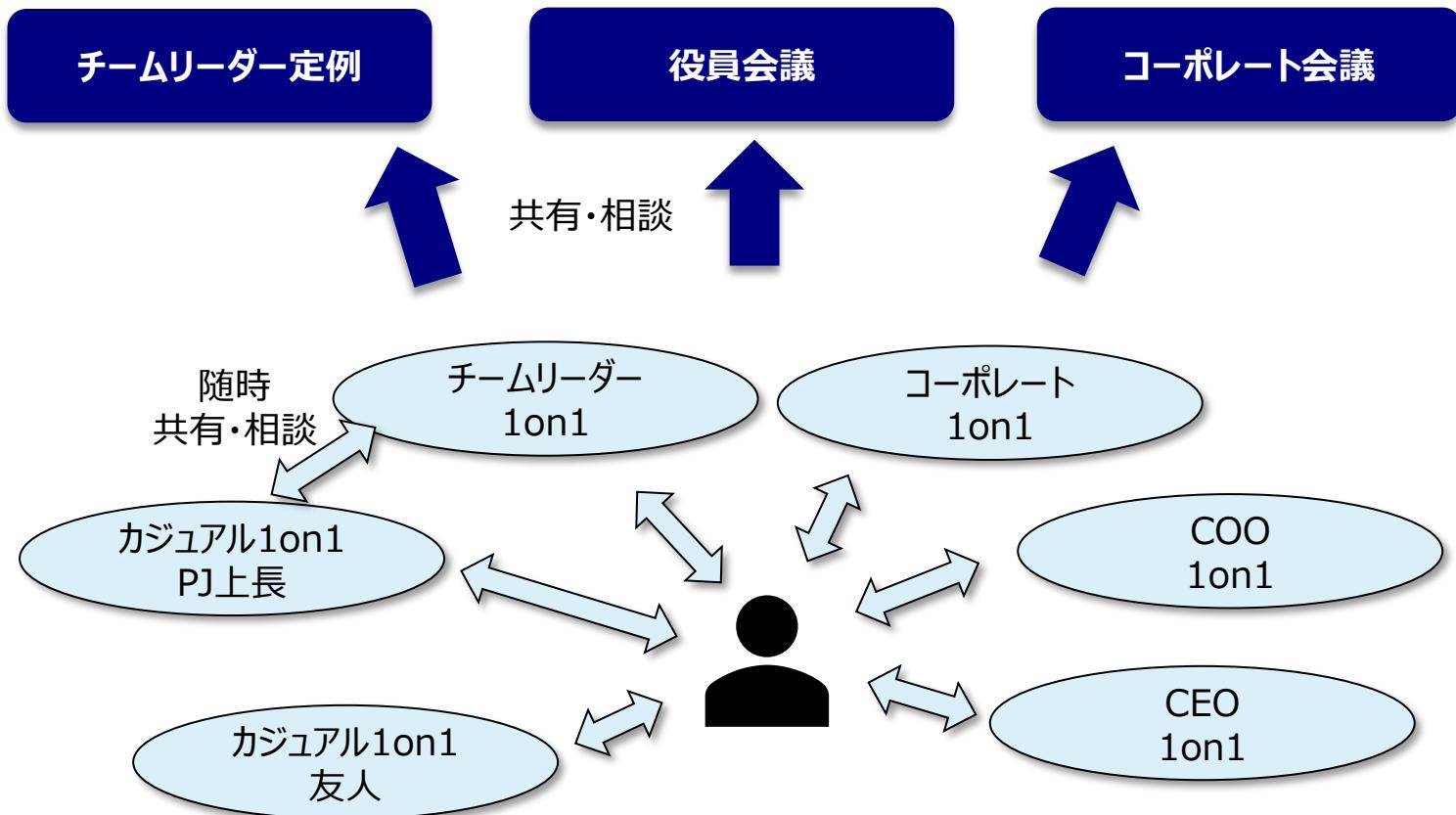
## cco 山田 覚也

アドラー心理学をベースとした1on1コーチングや、  
コミュニケーション研修、組織内コーチ育成など  
豊富な経験を持つ



# 1on1結果のスムーズな共有およびフォロー

1on1の内容はカジュアルなものからキャリアカウンセリングまで幅広いが、上がった課題については必ず解決されるようフォローされることが重要。そのため（当然1on1の内容を共有してよいか本人に確認の上だが）リーダーや役員とは課題や悩みの内容を共有しすぐに解決のアクションを起こすことを常に意識。

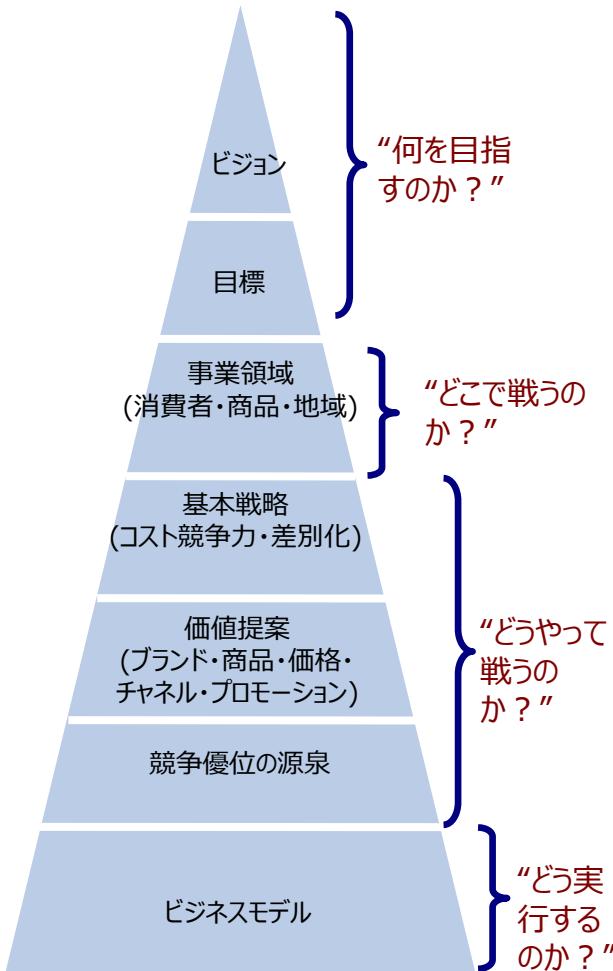




- 会社紹介
- フルリモートでのマネジメントは難しい?
  - コミュニケーションガイドライン
  - 1on1コミュニケーションの推進
  - 人事評価制度の明文化
- まとめ



# 戦略ピラミッドにおける土台である人事評価



**日本一のリモート会社。**

従業員および家族、顧客、ビジネスパートナーなど関係する全ての人の満足度が日本一高い会社。これらは循環の関係であり優先順位は存在しないが、サイクルの起点は従業員とする。

2027年150名体制。

バーティカル、ホリゾンタルの区分けをせず、ニーズがある領域については、ミニマムでサービスを最速で立ち上げて市場の反応を見ながら注力するサービスを決定する。

正しく結果を出す人材を競争力のあるコストで訴求。

新規顧客に対しても、PEAK（開発フレームワーク）を用いることで品質の高い開発力を提供。PEAKによるデリバリーカーと一定レベルの品質によるブランディング。

- PEAKの継続開発・定着化による品質の安定化。
- **人材マネジメント力で勝負。採用⇒育成⇒処遇のサイクルをきっちりと行い、機会を掴んで伸びる人を支援する。評価を報酬へ反映する。**
- SaaS売上拡大のためにマーケティング活動を自社で行う。

**全国から優秀な人材を採用し大事にマネジメントを行う。人で戦うビジネス。育成に関する機会を提供し、実力を正しく評価するメリハリのある制度とカルチャー。**



# プログレスにおける人事評価の位置づけ

人事評価は待遇を決めるための重要なプロセスのみでなく、自身と会社を知り振り返る場として定義

## 職位/給与の決定の重要プロセス

- ✓ 頑張った分が報酬に報われるよう納得度と理解度を重視
- ✓ 納得感のある職位/給与となるように理解を深めることを重視

## 適切なフィードバックを 適切なタイミングで

- ✓ 自身の立ち位置を明確にし、成長する機会を設ける
- ✓ 自身の成長の方向と、会社の目標とする方向を合わせる
- ✓ リモートワーク前提の中コミュニケーションを随時行うことでエンゲージメントを高める

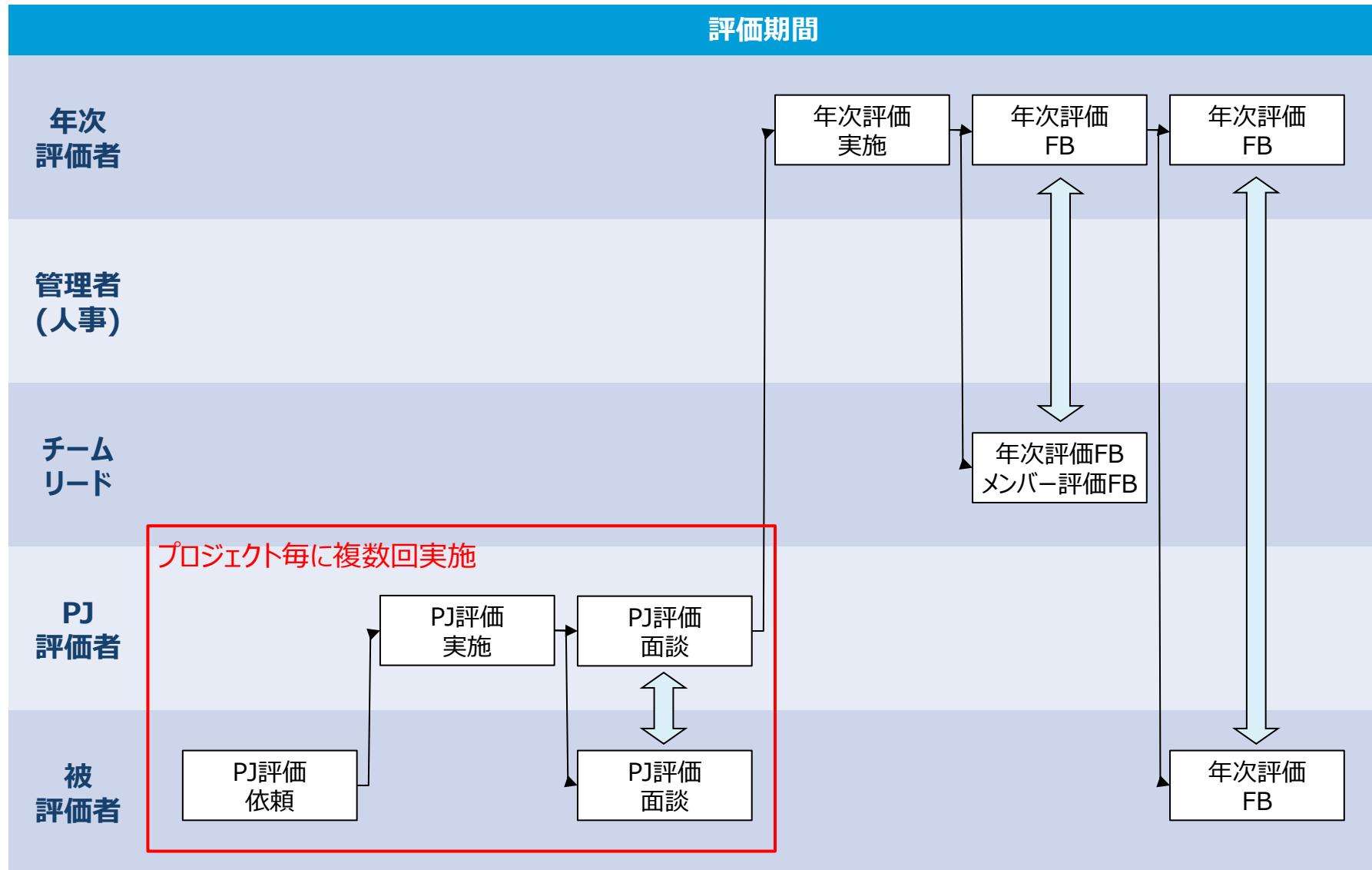


# サンプル：ジョブディスクリプション

項目	内容
タイトル	マネージャ
レポート先	シニアマネージャ
ミッション	プロジェクトの責任者としてプロジェクトの計画からリリースまでを完遂する。担当するプロジェクトデリバリーについて、プロジェクトQCD（主幹領域におけるデリバリー作業を、オンパージェット・オンスケジュールで重大なクレームおよび未解決課題なくで遂行できていたか）を保ち実践する。またソリューション本部要員の満足度を向上し育成する
主な責任範囲	<ol style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトを管理し、オンスケジュール・オンパージェットでプロジェクトデリバリーを行う責任を担う</li> <li>参画している案件の継続性を確保し、追加人員の機会を獲得する</li> <li>クライアントとコミュニケーションを密にし、新規案件を提案する責任を担う</li> <li>影響が大きく緊急性の高い課題をドライブし、解決に導く</li> <li>自プロジェクトの収支を管理し、収益を上げる</li> <li>自プロジェクトメンバーのマネジメントを実施する</li> <li>各プロジェクト状況とメンバーの指向やスキルからメンバーAサインを決定する</li> <li>その他シニアマネージャからの指示に関して実行する責務を担う</li> <li>自身が担当する事業における適切な情報の取り扱い（社内の情報、顧客情報）</li> <li>自身が担当する業務を進める中で得られたベストプラクティスを組織にフィードバック</li> <li>短期的、中長期的な自身のキャリアプランの作成と、その実現に向けた実行タスク（研修参加、自己学習、ネットワーキング参加、等）の推進</li> <li>他サービス部門との連携（共同提案、提案支援）を実行する責任を担う</li> <li>予算ルールに則り、申請内容を踏まえて予算承認を行う責任を担う</li> <li>契約内容を、提案内容の通りに専門家の協力を得て作成する責任。</li> <li>発生する事象について、契約内容に則った運用がなされているかを管理する責任。</li> <li>契約外の事象について、社内関係者と協議して対応方針を上長含めて協議の上、決定する責任。</li> </ol>
マネジメント範囲	<ol style="list-style-type: none"> <li>アサインプロジェクトにおいて、プロジェクト管理のコントロール</li> <li>スタッフマネジメント</li> <li>クライアントコミュニケーション</li> </ol>
加点評価指標	<ol style="list-style-type: none"> <li>売上：当年度目標として定めた継続案件および新規案件の受注額（新規案件は今後の発展性についても加点要素となる）</li> </ol>
必要な技術・経験	<ol style="list-style-type: none"> <li>小規模～中規模プロジェクトにおいて、開発管理の経験を有すること</li> <li>Webシステム開発プロジェクトの要件定義を含む全フェーズを担当した経験を有する、もしくはフェーズごとの作業が明確になっていること</li> <li>部下の育成経験</li> <li>開発経験5年以上</li> <li>開発管理経験1年以上</li> </ol>
必要な知識	<ol style="list-style-type: none"> <li>システム開発、プロジェクト管理に関する幅広い知識</li> <li>クライアントフェイスにおいて、交渉術を有している</li> </ol>



# 評価フロー





## 評価軸の概要

- ・ 評価軸は5つの項目から構成
- ・ 職種別・職位別の特性はあるが5つの要素を発揮できている状態を目指す

仕事をやりぬく	対面する課題に正直に向き合い立ち向かう
	課題解決に向け粘り強く最後までやり遂げる
	成果を出すために周りを巻き込み推進する
オーナーシップを持つ	タスクに対してオーナーシップをもって挑む
	スピード感をもって能動的に動く
	機会を見逃さず積極的に取り組む
	周囲から安心感・信頼感を得る
エンジニアリング力を発揮する	専門性を有し、専門性を発揮する
	新しいことに興味を持ち続け自分自身を常に高める
	論理的に物事を考えて問題解決に挑む
プロフェッショナルとして振る舞う	建設的でポジティブな振る舞いができる
	何事も受容し、感謝の心を持って接する
	プロフェッショナルな倫理観に基づく行動ができる
	正しく丁寧で力強いコミュニケーションができる
マネジメントを行う	数字に対する強いこだわりを持つ
	チームの力を最大化する
	未来志向を持ち、一步二歩先を考える



## 評価軸の評点について

- 各評価項目および総合評価をS・A・B・C・Dの5段階にて評点

評点	評点の定義
S	期待を大幅に上回る 上位の職位の基準でも十分パフォーマンスを発揮できるレベル ※原則、昇格対象（再現性を満たすことが前提）
A	期待以上 基準以上を満たしているレベル ※昇格検討対象
B	期待通り 基準に対して基本的には達しているレベル ※職位に見合ったパフォーマンス
C	期待未満・要改善 基準に対して課題があり職位が求める基準に一部達していないレベル ※職位のパフォーマンスにはまだ至っていない
D	要処遇見直し 基準に対して課題があり職位が求める基準に明らかに達していないレベル ※降格検討（再評価）対象



## 加点評価指標について

- 前述の評価軸だけでは評価しきれないが、重要な指標として加点評価指標を設定

### 加点評価①

- 評価には表れないが会社への定量的な貢献
  - 稼働率や売上（もしくは売上に強く寄与するもの）等

### 加点評価②

- 社内活動への積極的な関与・貢献
  - 社内カルチャーをよくするための活動
    - 有志による勉強会の実施、多読会による学習意識への貢献、全社イベントの企画・運営、等
    - 採用活動や営業活動



- 会社紹介
- フルリモートでのマネジメントは簡単?
  - コミュニケーションガイドライン
  - 1on1コミュニケーションの推進
  - 人事評価制度の明文化
- まとめ

## 解決編：テレワークでの気になること



再掲

オンラインでの仕事に比較して気にかけるべきことが多いテレワーク。

リモートでもさぼ  
らず仕事やって

集まって仕事し  
たほうが効率が

飲みやたばこも  
なくコミュニケー  
ションが希薄に

聞きたいことが  
聞きたいときに  
聞けない

良いのになあ

1日一度も外に  
出ない日もある

**テレワークにおいてマネジメント・評価を適切に行うには  
銀の弾丸・特効薬などなく、一つ一つ積み上げるしかない**

縦割りの仕事に  
なってしまい、ボ  
テンヒットの仕事  
が生まれる

仕事してるか分  
からない

る..

その中でもプログレスでは  
**働きかけたガイドの提示・心理的安全性の向上・透明な評価制度**  
が必要だと考える

会社への帰属  
意識や仲間意  
識って育める？

は？

仕事環境（PC  
や通信機器）  
が仕事場より良  
くないかも

ちょっと話せばす  
ぐわかるのに  
チャットで打つの  
大変..



# まとめ

施策	施策により得られるもの	当社での仕事
コミュニケーションガイド	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ フルリモート×フルフレックスという多様な働き方が認められる中で、会社全体の共通的なガイドを策定し、迷わない働き方を提示</li></ul>	
1on1コミュニケーションの推進	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 多様なメンバーとの1on1を実施することで、リモートワーク上の仕事における心理的安全性を高める</li></ul>	<p>働き方や評価が明確であり、心理的安全性が高まった状態でモチベーション高く働ける</p> <p>オンラインと遜色なく、もしくはそれ以上に仕事を効率よく進めることができ</p>
人事評価制度の明文化	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 個人の成長すべき方向と会社の目指すべき方向を合わせる</li><li>✓ チームが働きやすくしているメンバーへの加点評価</li></ul>	



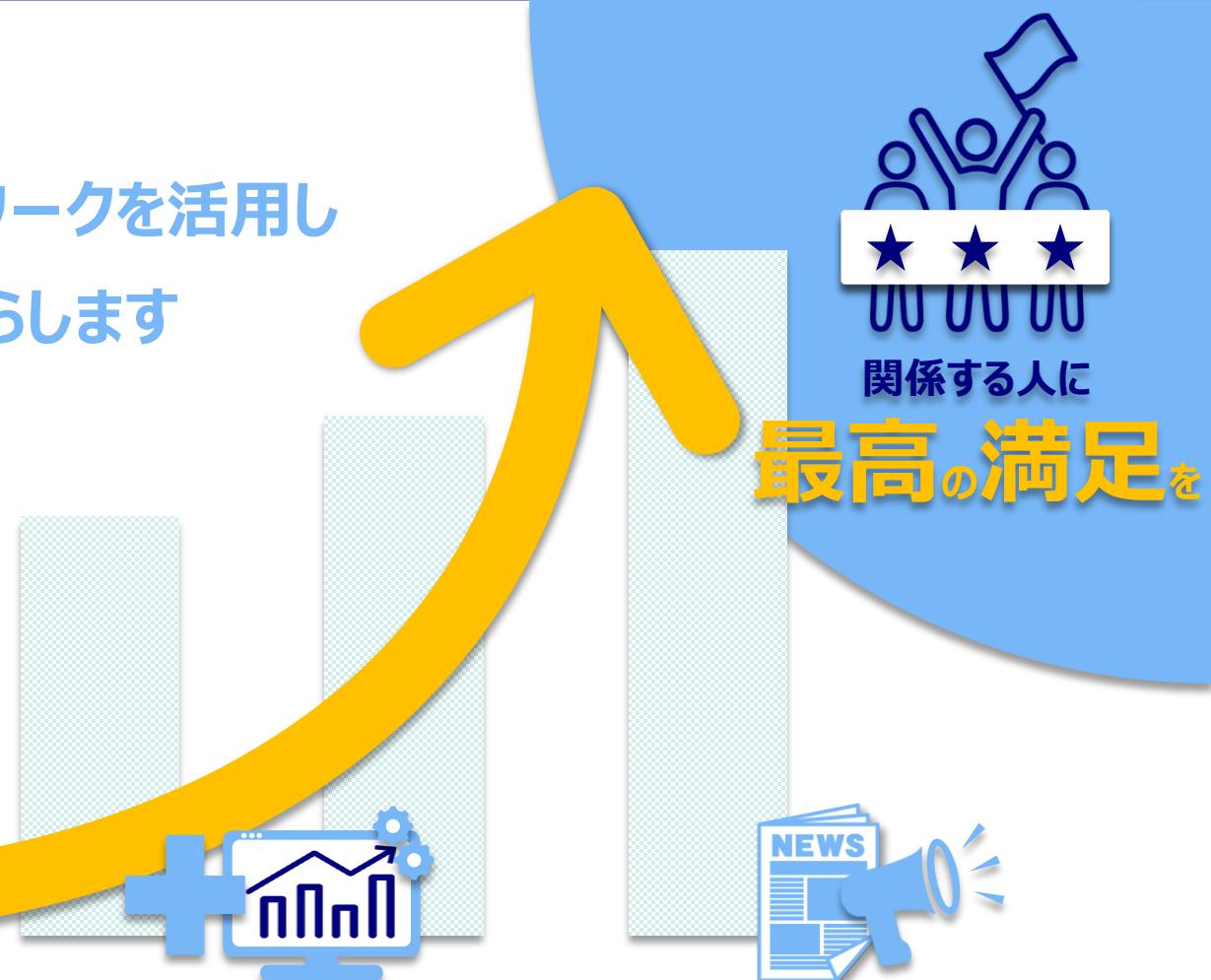
# 今後プログレスの向かう先

プログレスは今後もテレワークを活用し  
**社会に進歩**をもたらします



## 施策の効果測定と見直し

- 月次・半期ごとにサーベイ実施
- 多角的な1on1で要望・不満をヒアリング



## なるべき姿への施策追加

- 規模変更に伴う適切な施策を隨時実施
- 2026年度は貢献感の醸成！

## テレワーク支援ツール制作

- 自社でテレワーク支援ツール制作
- ツールの外部展開



日本一の  
リモート開発会社に  
我々はなる