

# アフターCOVID-19における人事評価制度の動向

加藤 恭子

## はじめに

本稿の目的は、COVID-19によりテレワーク（リモートワーク、在宅勤務）の導入を余儀なくされた日本の企業において、その影響により人事評価に変化があったのかについて面接調査により明らかにすることである。

高橋潔（2021）は、「リモートワークが進むと、本来の意味での成果による人事管理が求められる」としている。つまり、「メンバーがいつものように働いているのかを知る機会が少なくなるために、仕事の成果を明確に定義する必要性が一気に生まれてくる」のである。

アフターCOVIDとなり、テレワーク（リモートワーク、在宅勤務）から対面に戻りつつある中で、ビフォア COVID-19 からアフターCOVID-19 でどのように日本の企業の人事評価制度に変化があったのかについて見ていく。

## 1. COVID-19 による働く環境変化と評価制度

### 1-1. COVID-19 による働く環境変化

2019年12月に中国湖北省武漢市で原因不明の肺炎患者が確認され、日本国内では2020年1月16日に国内初の感染者が発表されたことから始まったCOVID-19のパンデミックにより、世界的に働く環境が大きく変わった。

国内では、2020年4月7日に政府により埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、大阪府、兵庫県、福岡県の7都道府県に出された緊急事態宣言を皮切りに、2021年の9月30日に19都道府県の緊急事態宣言が解除されるまでの1年半の間、緊急事態宣言の発令、解除が繰り返された<sup>1</sup>。特に、最初に緊急事態宣言が発令された上記の7都道府県では、満員電車での通勤を避け、テレワーク・リモートワークを導入する企業が増えたことによる働く環境の変化は顕著であったといえる。

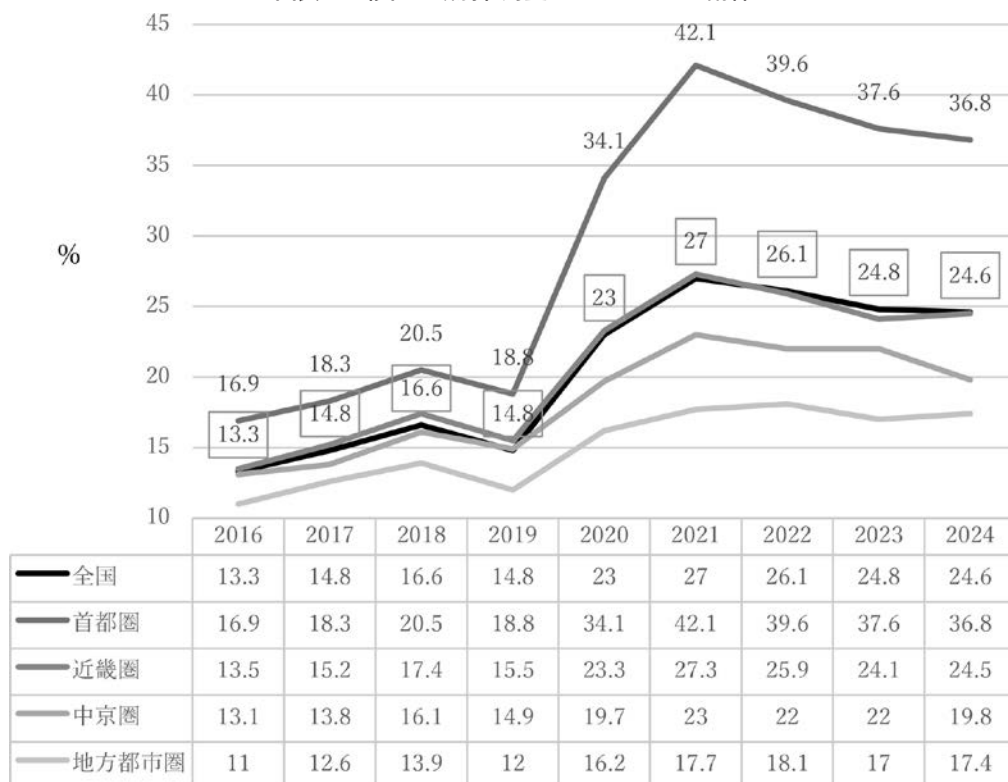
国土交通省がテレワーク関係府省<sup>2</sup>と連携し、テレワークの普及促進策に役立てることを目的とした、全国の就業者の働き方の実態を調査した「テレワーク人口実態調査」の中から、「移住地域別の雇用型テレワーカーの割合」を図表1に示す。

2020年、2021年に全国的にテレワーカーの割合が増えているが、□で囲われている全国平均に比べて、首都圏での急激な増加が目立つ。2019年に18.8%であった首都圏のテレワー

1 厚生労働省の緊急事態宣言をまとめた資料「発生届の変遷、緊急事態宣言発生状況等」(<https://www.mhlw.go.jp/content/001292226.pdf>)

2 国土交通省以外に内閣官房、内閣府、総務省、デジタル庁、厚生労働省、経済産業省

図表1 移住地域別雇用型テレワーカーの割合



出所：国土交通省（2025）

カーは、2020年には34.1%、2021年には42.1%と2年間で23.3%も増加している。全国平均が2019年の14.8%から2021年の27%と12.2%しか増加していないことと比べると、緊急事態宣言が首都圏でより多く発令されたこととの関係性は高いと推察される。

2022年以降は揺り戻しがあり減少傾向にあるものの、首都圏では36.8%、全国平均では24.6%と従前よりは高い水準にある。また、「コロナ禍を経て、週1～4日テレワーク（出社とテレワークを組み合わせるハイブリッドワーク）が定着傾向」（厚生労働省、2025）にあるという。

このような働く環境の変化の中で、評価関連制度にはどのような変化があるのかを本稿では見ていく。

## 1-2. ウィズ COVID-19 における評価制度

図表2は、労政時報による人事評価関連の実施状況（2022）である。2010年、2013年、2018年、2022年と経年変化が分かる上、2022年7月に発行されているため、ビフォア COVID-19 とウィズ COVID-19 の評価制度の変化を知ることができる。また、※が付いているものについては2022年に初めて調査された項目である。

まず、※印のないビフォア COVID-19 から調査されている項目について見ていく。パーセンテージが多いものから見ていくと、目標管理制度が2018年の79.3%から2022年の78.4%に微減、人事考課結果のフィードバックが2018年の78.2%から2022年の76.4%に微減、自己評価制度も2018年の67.3%から66.8%に微減となっている。さらに、考課者訓練が2018年の53.4%から2022年の53.1%、360度評価が2018年の11.6%から2022年の10.6%の微減である。ただし、これらの制度については減少しているもののすべて2%以下の減少にとどまっており、COVID-19を機に変化があったといえるほどの変化ではないようである。次に調査される時に改めて注視する項目であろう。

一方で、2018年から2022年にかけて増えた項目が2つある。1つはコンピテンシー評価で2018年の12.7%から2022年の19.2%に増加している。もう1つは役員個人に対する業績評価である。こちらも2018年の9.8%から2022年の13.4%へと増加している。共に、2010年から2013年に増加し、2013年から2018年は減少、そして2022年に再び増加しているが、COVID-19の影響を受けずに、少しずつ増加している項目といえる。

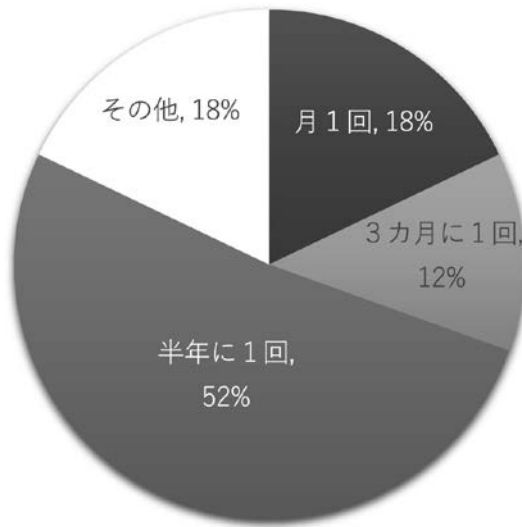
次に、※印の付いているウィズ COVID-19 である2022年から新しく調査された項目について見ていく。新しい項目は、バリュー評価、1on1ミーティング、人事評価調整会議、OKRの4つである。1つ目のバリュー評価は、企業が掲げる価値観や行動指針（バリュー）をどれだけ体現できているかを基準とした評価制度であるが、7.5%とそれほど多くの企業が導入しているわけではないようである。

図表2 人事評価関連の実施率の推移

	2010	2013	2018	2022
自己評価制度	56.1	65.0	67.3	66.8
目標管理制度	73.8	81.8	79.3	78.4
360度評価	5.4	10.3	11.6	10.6
コンピテンシー評価	10.9	15.4	12.7	19.2
バリュー評価 ※				7.5
人事考課結果のフィードバック	59.7	68.7	78.2	76.4
1on1ミーティング ※				33.6
人事評価調整会議 ※				57.2
OKR ※				1.4
考課者訓練	45.7	61.7	53.4	53.1
被考課者訓練	3.6	9.3	5.2	2.7
考課結果に対する異議申し立て制度	14.9	15.9	14.5	5.5
役員個人に対する業績評価	8.1	13.1	9.8	13.4

出所：労政時報第4038号（2022.7.8）

図表3 1on1 ミーティングの実施頻度



出所：労政時報第 4038 号（2022.7.8）

2つ目の1on1 ミーティングとは、上司との1対1の面談である。ただし、評価面談、図表2でいえば人事考課結果のフィードバックとは異なり、プライベートの話をするなど上司と部下のコミュニケーションを促し、結果として離職防止、信頼関係の構築、モチベーション向上などを計ることが目的となっている。1on1 ミーティングは33.6%が実施しているという結果になっており、図表3から頻度は半年に1回が51.6%で過半数を占めていることがわかる。1on1 ミーティングは2022年から調査されているため、データでは示せないものの、ビフォア COVID-19 では聞いたことがなく、COVID-19 でリモートワークが増えたことにより一気に広まったといっよいであろう。

3つ目の人事評価調整会議は57.2%と半数を超える会社が実施している。評価の調整については、相対評価であれ、絶対評価であれ、評価結果をボーナスなどの処遇に反映させる上で、全社的に多少の調整が必要となってくると思われる。労政時報では2022年に初めて調査しているが、57.2%という数値を見てもかなり以前より多くの会社で実施されている制度であることが推察される。

最後のOKRは、Objectives and Key Resultsの略で目標管理の一種である。「Objectives（目標・目的）」と、その達成度合いを測るための「Key Results（主要成果指標）」がセットになっており、海外の企業で取り入れられている。日本ではメルカリや花王などで導入されているようであるが<sup>3</sup>、労政時報の2022年の調査では1.4%となっており、日本において導入されている会社はまだ非常に少ないといえよう。

以上をまとめると、ウィズ COVID-19 では、目標管理制度、人事考課結果のフィードバッ

3 リブ・コンサルティング（2023）「「OKR」と誤解されがちな「人事評価制度」との関係性とは」（<https://www.libcon.co.jp/column/objectives-and-key-esults/>）

ク、自己評価制度、考課者訓練、360度評価といった評価制度の中心となる制度については大きな変化がなかった。一方で、ウィズ COVID-19 の影響が確認されないものの、導入が増加傾向にあるものは、コンピテンシー評価制度と役員個人に対する業績評価である。最後に、ウィズ COVID-19 によって導入されたと思われるものが、1on1 ミーティングという結果となっている。

## 2. アフターCOVID-19における人事関連施策の動向

### 2-1. アフターCOVID-19における人事関連施策の注目テーマ

次に、アフターCOVID-19における人事評価制度を知るために、労政時報の2025年4月に出版された人事労務領域の注目テーマ（図表4）を見ていきたい。この調査は、人事関連施策について129名の人事マネジャーに尋ねたものになっている。人事労務領域の動向を見ることができるものになっているが、55個の施策が出されているものの、テレワーク関連の施策も人事評価関連の施策も含まれておらず、アフターCOVID-19になりウィズCOVID-19とは注目されているテーマが移り変わっていることがわかる。

図表4 人事マネジャー129人に聞く人事労務領域の注目テーマ

ジャンル	テーマ/キーワード
経営戦略・人事戦略	人的資本経営/人的資本レポートの発行/人材ポートフォリオの策定/人事ポリシーの策定/サクセッションプラン/パーパス経営/健康経営/ウェルビーイング経営
人事制度	ジョブ型人事制度/60歳超の定年延長/70歳までの就業機会の確保/副業・兼業制度/週休3日制
人事管理	男性の育児休業の取得促進/仕事と不妊治療の両立支援/LGBTQへの配慮・対応/ハイブリッドワーク/フリーアドレス/サテライトオフィス・コワーキングスペースの活用/HRBPの設置/ピープルアナリティクス
新卒採用	採用直結型インターンシップ/通年採用/職種別採用/事業部配属確約型採用/高スキル人材の採用/採用選考へのAI活用/採用ブランディング/就活ハラスメント対策/新卒入社者のオンボーディング
雇用・人材獲得	リファラル採用/ダイレクトリクルーティング/リターン雇用/アルムナイネットワークの構築・活用/DX人の採用/中途入社者のオンボーディング/フリーランスの活用
人材育成	従業員のリスキリング/DX人材の育成/リカレント教育の促進/マイクロラーニング/Ed Tech ツールの導入/ファストトラック
その他	従業員のセルフケア教育/女性特有の健康課題への対応/従業員エンゲージメントの向上/従業員エクスペリエンス(EX)の向上/心理的安全性の向上/人事業務での生成AI活用/デジタル給与払い/奨学金返還支援制度/従業員向けの株式報酬制度(イグジットマネジメント/プレゼンティーイズムの改善/静かな退職への対策/カスタマーハラスメント対策/人権デューデリジェンス)

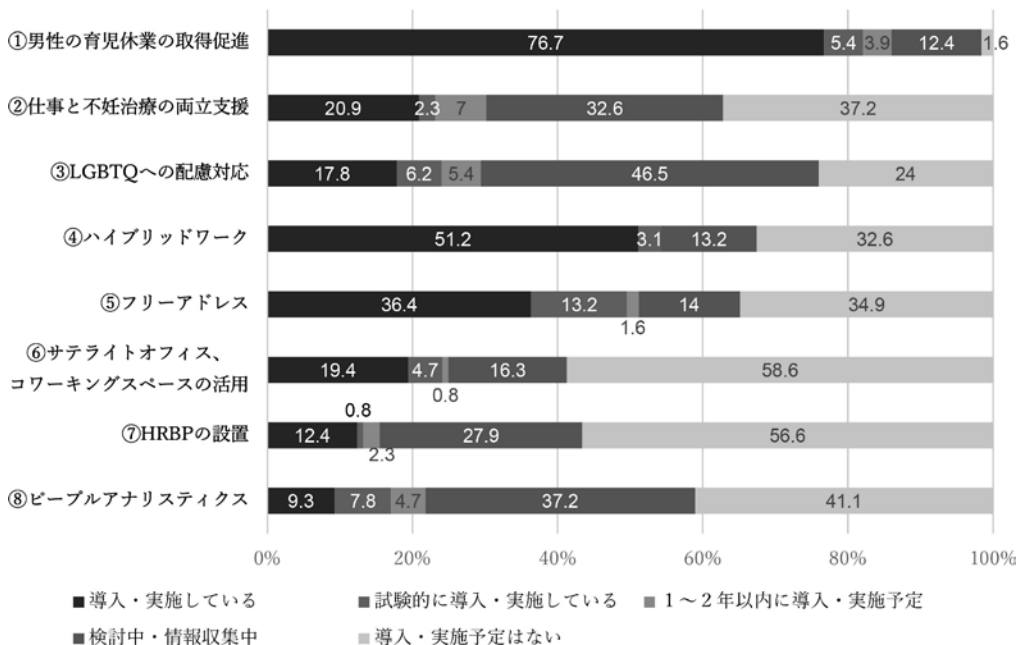
労政時報 4097号 (2025.4.25)

この調査の中で、テレワーク関連の施策、評価関連の施策が含まれていたのが図表5の人事管理に関する各テーマへの対応状況に関するグラフである。

まず、⑥の「サテライトオフィス、コワーキングスペースの活用」であるが、「導入・実施している」が19.4%、「試験的に導入・実施している」が4.7%、「1～2年以内に導入・実施を予定」が0.8%と、24.9%が導入しているか、導入予定という形になっている。一方で、「検討中・情報収集中」が16.3%、「導入・実施予定はない」が58.6%となっており、6割近くは実施予定がないことになる。図表1の国交省の調査（2025）の首都圏の雇用型テレワーカーの割合は、2024年でも36.8%であったが、そのほとんどが在宅勤務といわれており、サテライトオフィスやコワーキングスペースの活用については在宅勤務ほどには定着しなかったといえる。とはいえ、24.9%という数値は全体の4分の1であり、決して少ない数値ではないであろう。

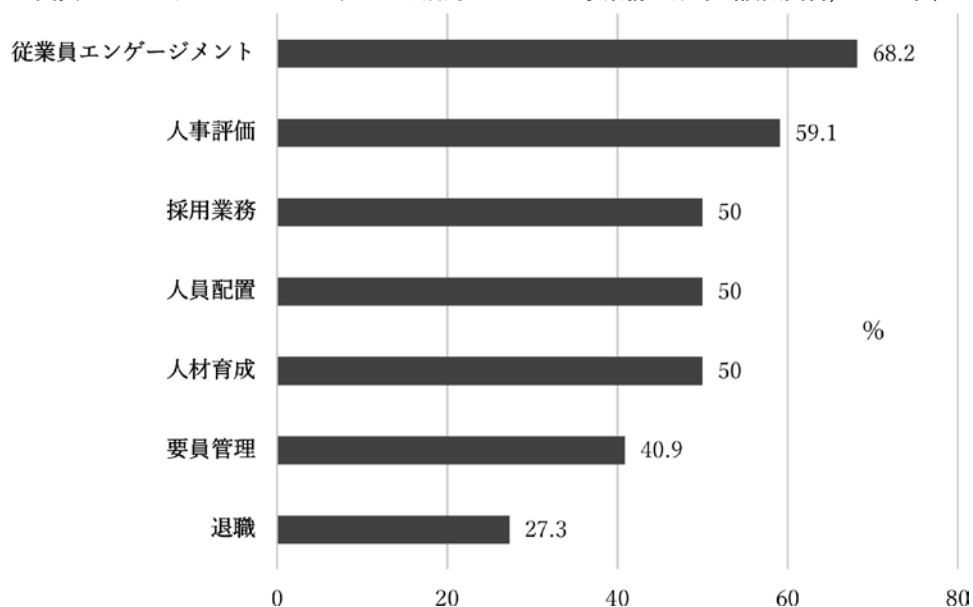
次に、図表5⑧の「ピープルアナリティクス」であるが、「導入・実施している」が9.3%、「試験的に導入・実施している」が7.8%、「1～2年以内に導入・実施を予定」が4.7%と、21.8%が導入しているか、導入予定という形になっている。⑥のサテライトオフィス、コワーキングスペースの活用と比べて若干少ないものの、「検討中・情報収集中」が37.2%と比較的多くなっている。この「ピープルアナリティクス」を取り上げた理由は、付随する質問「ピープルアナリティクスを活用している人事業務の分野」（図表6）において、「人事評価」が入っているからである。割合としては59.1%で、従業員エンゲージメントに次いで2

図表5 人事管理に関する各テーマへの対応状況



出所：労政時報4097号（2025.4.25）

図表6 ピープルアナリスティクスを活用している人事業務の分野（複数回答，n=22社）



出所：労政時報 4097号（2025.4.25）

位となっている。

「ピープルアナリスティクス」を導入している22社の中で59.1%ということなので、13社が人事評価に「ピープルアナリスティクス」を入れていることになる。COVIDがきっかけになって導入されたのか、単なるAIの発達によってこのタイミングで導入されるようになったのかはこの調査から断定することはできない。しかし、テレワーク・リモートワークによって、上司と部下とが一緒に働く時間が減少したことが、人事評価に「ピープルアナリスティクス」を導入するきっかけになったことも1つの要因と考えられる。

第1章、第2章ではビフォア、ウィズ、アフターCOVIDの働く環境の変化と評価制度についての動向をまとめた。次章からは、上記の動向を基に行ったインタビュー調査について紹介する。

### 3. 調査概要

#### 3-1. 対象者

機縁法を用いて協力者を募集し、日本企業及び外資系企業の日本法人に勤務する社長、副社長、人事部で働いた経験のある人など、人事評価制度に精通している人を対象とした。企業規模により人事評価制度に差が出ると考え、敢えて企業規模は絞り込まなかった。

協力者は男性4名、女性2名の計6名であり、年代は20代～60代までとなっている。協力者の概要を図表7に示す。

図表 7 協力者の属性

	性別	年代	職種（役職）	業種	企業規模
A	男	60	社長	IT	500～1000 人
B	女	60	副社長	人材	50～100 人
C	男	60	元副社長（人事部）	製造	500～1000 人
D	男	20	非管理職（人事部）	製造	1500～2000 人
E	女	30	非管理職（人事部）	卸売	500～1000 人
F	男	50	社長	不動産	50 人前後

### 3-2. 調査期間

2024 年 5 月から 7 月に実施した。

### 3-3. 手続き

著者が協力者の勤務先及び勤務先近くのカフェ等話ができる場所を訪問した。質問項目は、「COVID-19 禍でのリモートワーク（在宅勤務）の有無について」「導入されている人事評価制度」、「COVID-19 の前後で人事評価の方法に変化があったか」を中心とした半構造化面接を実施した。

インタビュー中は協力者の承諾を得た上で、IC レコーダーによる録音と要点筆記による記録を行った。所要時間は 1 時間前後であった。

## 4. 調査結果

### 4-1. リモートワーク（在宅勤務）

まず、COVID-19 禍でのリモートワーク（在宅勤務）について聞いたとこと、COVID-19 禍においては、ほとんどの会社で導入されていた。ただし、それが全社員に対してであるか、一部であるかはかなり異なる。

A 氏の会社は IT 系で唯一 COVID-19 以前からリモートワークを導入していた。よって、COVID-19 でもスムーズに移行できたということである。COVID-19 禍で「一番多い時で 7 割ぐらいの社員が在宅で働いていた」という。2024 年 5 月のインタビューの時点では「社員の 2 割程度が、大体週 1 回ぐらいの頻度」で在宅勤務であるとのことであった。

B 氏の会社では、COVID-19 を機に在宅勤務を導入したという。また、「採用などで在宅勤務があるというのはプラスに働くので、コロナ後も在宅勤務ができるようにしている」とのことである。ただ、「週に 2 回やりたいというけど、仕事の種類によってやはり 1 日しかできないとか、職種で違う」ということであった。

次に、一部だけリモートであった会社は 2 社である。C 氏の会社は外資系の会社で製造業であるが、COVID-19 の時も「営業やエンジニアは現場で働くのが基本」であったという。

ただし、「間接部門に関してはリモートで働くことができた」とのことである。E氏の会社は「育児や介護など特別な時だけリモートを許可し、10%程度」ということであった。

最後に、唯一リモートが入っていなかったのがF氏の会社である。F氏の会社は不動産業で、「お客様の重要なデータを扱っているため、リモートは一度もしなかった」ということであった。ただ、今回の協力者であるA氏、B氏、C氏、D氏、E氏の5名は首都圏に在住であるのに対し、F氏の会社は図表1の移住地域の分類では「地方都市圏」となっており、COVID-19においても緊急事態宣言が出されることが少なかった地域と思われる。

以上のように見ていくと、COVID-19禍のリモートワーク（在宅勤務）については、会社規模よりも導入しやすい職種（職務）かどうかが大きく影響しているように見える。同じ会社の中でも、リモートを入れている職種（職務）と入れてない職種（職務）があることもその裏付けとなっている。

## 4.2. 人事評価制度の変化

次に、「リモートワーク（在宅勤務）が増えたことにより、人事評価制度に変化があったのか」についてであるが、ほとんどの会社でCOVID-19を機に人事評価制度を変えるような動きはなかった。ただし、B氏の会社ではCOVID-19とは関係なく、「ちょうど人事評価制度を変えるタイミングで、制度が新しくなった」ということであった。具体的には、「良い人を獲得しようとした時に給料を上げるだけではダメで、今まで入れていたMBO（目標管理制度）に加えて、コンピテンシー評価を導入した」という。そのコンピテンシー評価では、「会社になって欲しい人物像をより明確に出したものになっており、ボーナスと昇給に反映される」という。

F氏の会社では従業員が年々増えており、10年前に10人ぐらいだった従業員が40人になっている。その中で、「従業員が普段から自分の評価を聞き、賃金の交渉をしてくるようになったため、明確な評価の基準が必要になってきた」ということであった。

なお、人事評価制度の変化はないとしたものの、「リモートワーク（在宅勤務）での人事評価については難しい」（A氏、E氏）という意見もあった。以下、社長であるA氏の言葉を引用する。

評価はやりにくいです。ジョブがハッキリしていて、成果がハッキリしてる場所はやりやすいですけど、みんなで集まってやってる仕事もいっぱいあるんで、分かりにくいです。…在宅でやってもできるというのはまだ（会社に）余裕があるからですが、評価する側からすれば、在宅でサボってるんじゃないか？というのはあります。結局、時間で仕事するという概念が日本の労働者には残っている…PCにログインした時間、ログアウトした時間は残るんですが、でも、ログインしただけで働いてなくても労働したということになってしまい、勤務間インターバルに引っかかったりする。…プロジェクト

だとずっと在宅でもちゃんと機能してるところもある。ただ一方で、在宅が増えると、仕事が荒くなるような気がしますね。

リモートワークの項で「導入しやすい職種（職務）とそうでない職種（職務）がある」とまとめたが、それは仕事そのものの導入しやすさだけでなく、付随した評価のやりやすさとやりにくさも関係していると思われる。A氏の言葉を参考にすると、プロジェクトような成果物と期限が決まっているものは、それで評価できるので、在宅でどのような働き方をしているも良いが、明確な成果物や期限が決まっておらず、みんなでやるような職務については、評価が難しいということであろう。

#### 4-3. 1on1

最後に1on1についてである。本稿の「1-2. ウィズ COVID-19 における評価制度」のところで、労政時報（2025）の人事評価関連の実施率の推移（図表2）を使用し、COVID-19 禍で急速に広まった人事評価関連施策と述べた。事前に用意しておいた質問ではないものの、インタビューの中で触れられることが多かったため項立する。

まず、B氏の会社では COVID-19 でリモートになった際に、「チームミーティングや 1on1 を非常にマメにやるようになった」という。これも部署によって差があるとのことだったが、「1週間に1回の部署もあれば、チームミーティングを毎朝やっているところもある」というように、メールや電話ではできないコミュニケーションを 1on1 や zoom などによるチームミーティングで代替するようになった。

C氏の会社では、3～5年ぐらい前に相対評価から絶対評価に評価制度が変わった。ただ、評価自体は「大変よくできました、よくできました、頑張りましょう」3段階しかないシンプルなものであるが、年間を通じて上司と部下が双方向のコミュニケーションとフィードバックをする「Check-in」という制度を入れている。雑談などをする 1on1 に比べて、仕事に対する評価を伝える評価面談に近いが、コーチングの要素が大きく、部下を伸ばすために外資系の企業で導入されている施策である。C氏の会社では「Check-in は月に1回ぐらいのペースですが、その頻度は上司に任されており、業績が上がっていない人に対しては2週間に1回ぐらいのペースでやることもある」という。COVID-19 がきっかけというわけではないが、「上司と部下の1対1の Check-in を頻繁に行うというのが近年の流行りである」ということであった。

F氏の会社は、1on1 という制度があるわけではなかったが、40名ぐらいの社員数であるため、従業員が気軽に社長に評価や賃金の話をしにやってくるということであった。しかし、これ以上従業員が増えてくると、全従業員が社長に対してざっくばらんに話してくるというのも難しくなるかもしれない。また、その結果として新しい人事評価基準を設定しているとのことであったので、1on1 をする時間も制度としてきちんと導入することで、人数が増え

図表8 インタビューの結果

	1. リモートワーク	2. 人事評価制度の変化	3. 1on1
A	○ 元々リモートでやっていたが、コロナ禍では増えた	×	— <sup>4)</sup>
B	○ リモート導入	○ リモートやコロナは関係なくちょうど人事評価制度を変えるタイミングだった	○
C	△ 間接部門はリモートなどあったが、営業やエンジニアは現場で働いていた	×	○ <sup>5)</sup>
D	○ リモート導入	×	—
E	△ 育児介護などのみリモート導入	×	○
F	×	△ お客様の個人情報をデータで扱っているため、リモートは一度もしていない	△

でも現在と同じような風通しの良い組織を維持することができるように思われる。

最後に、上記のインタビューの主要なポイントについて図表8にまとめている。リモートワークは首都圏では部分的にも入れたところが多いが、上述したように職種（職務）により向き不向きがあるということである。それに付随して人事評価制度が変わることはなかったものの、リモートで人事評価がやりづらいと感じている職種（職務）はあるということである。さらに、リモート導入を機に、1on1のような上司と部下が1対1で話す機会を作った会社が多い。ただし、外資系の企業は1on1のような雑談の機会ではなく、仕事へのコーチングやフィードバックを年間通じて行うCheck-inという制度を入れているということである。

## おわりに

本稿の1, 2章では、リモートワークと人事評価制度を中心とした人事関連施策のCOVID-19前後の動向を、国土交通省や労政時報といったデータを基に説明した。さらに、3, 4章では1, 2章を基に、6名の協力者に対するインタビューを実施し、その成果を提示した。

その結果として、①リモートワークは職種（職務）により向き不向きがあるということ、②リモートワークに付随して人事評価制度が変わることはなかったものの、リモートで人事評価がやりづらいと感じている職種（職務）があるということが明らかになった。さらに、

4 一となっているA氏とD氏については、1on1についての話がでなかったため一としている。1on1については事前に関く予定がなかったが、多くの協力者がそのことについて言及していたため、図表8に加えた。

5 1on1ではなく、Check-inという制度を取り入れている。

③リモート導入を機に、1 on 1のような上司と部下が1対1で話す機会を作った会社が多いということ、の3点が明らかになった。

②①②の結果を見ると、はじめに引用した「仕事の成果を明確に定義する必要性が一気に生まれてくる」という点については、アフターCOVIDになって成果を明確に定義したところはなかったといえる。それまでの人事評価制度でどうにか評価できている、もしくは評価しづらいが制度を変えるほどではない、といった印象を受けた。

大きな変化があったのは③であり、リモートワークが入ったことにより、1 on 1のような上司と部下が1対1で話す機会が増えたことである。これは対面に戻っても、制度としてなくなっていないため、大きな変化といえるであろう。

一方で、外資系の会社では1 on 1ではなく、育成のためのコーチングやフィードバックを年間通じて行う Check-in という制度を入れているということが明らかになった。その頻度は図表3のように、1 on 1をしている企業の52%が半年に1回であるが、Check-in は1カ月に1度、コーチングがより必要な場合は2週間に1度の頻度で行われていた。

2025年現在、1 on 1については上司と部下で話す話題が見つからず、AIなどでアシストするような記事を見かけることもある<sup>6</sup>。AIを使用することが悪いことではないが、会話がうまく成り立たずに制度として機能していない可能性も考えられる。そのようなことを考えると、Check-inのような制度の方が人事施策として効果があるようにも思える。

今回はアフターCOVID-19の人事評価を中心に動向を調査したが、調査数がまだ少ないことが課題の1つである。そのため、調査を続けていくことが必要である。また、アフターCOVID-19での採用管理や教育訓練・能力開発においても大きな変化があったが、採用や育成にまで広げて調査できなかった。この2点を本稿の課題として指摘し、本稿のまとめとする。

## 引用文献一覧

IHS「AIを使って実現！次世代の1on1 ミーティングの作り方」

(<https://www.iimhs.co.jp/columns/2024/06/case081.html>)

国土交通省（2025.3）「令和6年度テレワーク人口実態調査－調査結果－」（<https://www.mlit.go.jp/toshi/kankyo/content/001879091.pdf>）

高橋潔（2021）「形のない経済における採用・評価・育成－産業・組織心理学の視点」、『産業・組織心理学研究』、第35巻第1号、p.3-23.

Be&Do（2025）「1on1ならぬ1on2のすすめ～対話にAIを第三者として活用する方法～★実践者の声も紹介」（<https://be-do.jp/1on2-recommendation/>）

リブ・コンサルティング（2023）「「OKR」と誤解されがちな「人事評価制度」との関係性とは」（<https://www.libcon.co.jp/column/objectives-and-key-essentials/>）

労務行政研究所（2022.7.8）「人事労務諸制度の実施状況【前編】」『労政時報』第4038号、p.17-54.

労務行政研究所（2025.4.25）「特集 人事マネジャー129人に聞く 人事労務領域の注目テーマへの対応状況アンケート：“人的資本経営”“リスクリング”などの実施・導入状況と、各テーマに対する興味・関心度合い」『労政時報』第4097号、p.14-40.

6 例えば、(<https://www.iimhs.co.jp/columns/2024/06/case081.html>) や (<https://be-do.jp/1on2-recommendation/>).