

# “君たちはどう評価するか”



CASE  
6

～悩みボヤク管理職に逆質問で気づきを促す、評価制度の運用想定問答集～

## 「経営層からの目標が無茶過ぎるんだけど」

セレクションアンドバリエーション株式会社 コンサルタント 山本 遼

「市場は縮小していても自社の売上は伸ばしたい」「全く未経験の事業分野に進出したい」「人員は減らして売上高を増やしたい」……企業の経営者は、ときに現場が「無理だ」と言いたくなるような目標を掲げます。こうした、いわゆる“無茶ぶり”は、現場を困らせます。経営層が定めた目標を部下に落とし込む役割を担う（そして部下から突き上げを食らう）管理職の気苦労ははかりしれません。しかし、会社が高い目標を掲げずに現状維持を続けていても、成長・飛躍を遂げることは難しいでしょう。

**CASE :**  
経営層からの目標が無茶過ぎて、部下に落とし込めないんだけど

このような相談に対し「うちの社長、無茶を言いますよね。人事部も困っているんですよ」などと回答すると、少なくとも回答者本人は現場に寄り添っている印象を与えられます。しかし、お互いに不満を言い合っているだけで問題が解決することはありません。

### ■ 相談者の今の状態は？

相談を受けたときにまずすべきは相手の現状把握です。相談者の

発言から「経営の考えを理解しようとして、不満を漏らしている」ということが分かります。現状の業務プロセスから脱却できず、違うやり方以外を考えられていないのかもしれません。

### ■ 管理職が目指すべき状態とは？

次に、管理職が目指すべき状態を考えます。目標を実現できそうもない理由を客観的に分析して語ることは実は簡単です。「人が足りません」「もっと資金が必要で」す」「ノウハウを身に付けるまで時間が掛かります」等、経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）の不足を指摘することで、もっともらしい作文は簡単にできてしまいます。また、こうして“実現できない理由”を説明していると、経営陣を否定している自分自身が非常に知的で有能な人物であるかのように錯覚しがちです。

しかし、管理職は経営方針の実現のため、部下という経営資源を会社から預かった立場です。そのため、経営層の意図を理解し、具体的な行動に落とし込むことが本来の使命であるはずで、もっともらしい経営批判を展開して溜飲

を下げる行為など全く求められていません。また、管理職ともなれば、箸の上げ下ろしまで口やかましく指示をされることはありません。裏を返せば、今まで通りのやり方をそのまま踏襲するのではなく、現状のやり方の否定を含めて施策を工夫していく役割が期待されているのです。

管理職自身は、次のキャリアとして経営層に上がっていく立場です。従って、考え方を管理職から経営層にシフトしていく必要もあります。まずその第一歩として、経営層の目線を理解することが必要となります。

### ■ 相談者への具体的な質問例

では、こういった問い掛けをすれば管理職をあるべき姿に導いていけるでしょうか。以下、人事担当者から相談者に対する問い掛けの例をご紹介します（図表）。

#### 【経営目線で考えさせる質問例】

- ① 「経営層はなぜ今回のような目標を指示してきたと思いますか？」
- ② 「レベルの高い目標ですけど、達成できたらすごいと思いませんか？」

- 1 「定性的な目標は達成基準を書きづらい」（2018年6月号）
- 2 「毎年、ストレッチ目標なんて立てられない」（2018年7月号）
- 3 「達成が難しくなってきたら部下が泣きついてくる」（2018年8月号）
- 4 「忙しくて面談の時間が取れないよ」（2018年9月号）
- 5 「がんばったのだから評価してあげたい」（2018年10月号）
- 6 「経営層からの目標が無茶過ぎるんだけど」（2018年11月号）



■ **山本 遼** (やまもと りょう) : セレクションアンドバリエーション株式会社 コンサルタント  
 1986年大阪生まれ。一部上場の建設業の経営企画、製造業の人事制度企画・運用 兼 関係会社の人事全般を経て同社入社。  
 上場建設業やシステム設計会社等の人事制度設計に携わる。中小企業診断士。  
 ●住所：〒550-0003 大阪市西区京町堀 1-4-9 京町橋八千代ビル 3階  
 ●TEL：06-6441-2320 ●URL：http://www.sele-vari.co.jp

まずは「経営層が立てた目標の理由を理解し、共感する」ことを目指します。目標を理解できるか、ではなく、①のように目標設定には理由があるはずだという前提で問い掛け、無理矢理にでも理由を見つけさせます。その後、②のように問い掛けることで目標への共感を促します。

### 【現状否定を含めて施策を考える質問例】

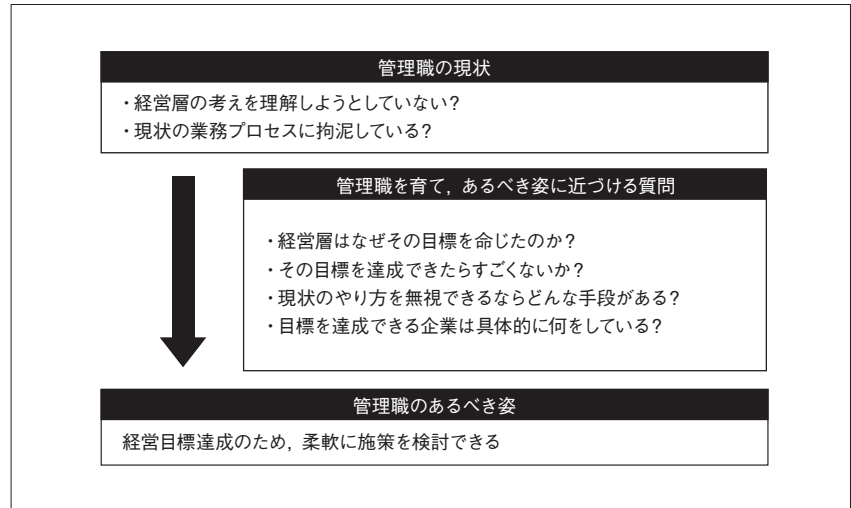
- ③「現在の状態や今までのやり方を無視できるとしたら、目標達成のためにどういう手段をとりますか？」  
 ④「今回の目標を達成できるような企業は具体的に何をやっていると思いますか？」

我々には「現時点である程度成果を出せている方法がある場合、それを否定してまで新たな方法を考えにくい」という思考のクセ(有能性のワナ)があります。これを乗り越えるためには、上記のような問い掛けが必要となります。

まず1つ目が、③のように現状のやり方を無視するという前提のうえに施策を考えるよう促す、というものです。この問い掛けでも難しい場合は、④のように目標から逆算して施策を設計するという方法を取ることで柔軟に考えやすくなります。

人事評価票の集計をエクセルで行っている企業を例に考えてみます。この会社では、考課者から返

### 図表 問い合わせへの回答を通じて、管理職の理解促進・育成を図る



送された各人の評価票を集計用のエクセルシートに手作業でコピーアンドペーストしており、慣れた人でも1人分につき30秒掛かります。そこに「1,000人分を3分で集計できるように」という“無茶ぶり”が来たとします。現状のフローのままでは、いかに手を早く動かしても達成は不可能です。しかし、④のように問い掛けた結果、「人事管理システムを導入しているか、マクロを組んでいるような企業なら、それくらいできるでしょう」という回答が得られたとすればしめたものです。

同様に、限られた人数で直接販売を展開している部署に「増員の余地はないが売上を倍にしたい」という“無茶ぶり”があったとしたらどうでしょう。近隣部署から非公式に人手を借りたり、長時間労働で乗り切ろうとしたりしても対応しきれません。いっそ直接販

売の仕組みを見直し、代理店販売に切り替える、さらにネット通販も立ち上げるといった流通チャンネルを一気に変えてしまうような大胆な発想が必要となります。“無茶ぶり”は斬新な発想を生み出す契機にもなります。

\* \* \*

目標管理をはじめとした人事制度は、うまく使えば現場管理職のマネジメント能力を引き上げることができます。そして、現場管理職からの相談は、現場の現状を把握する機会になります。管理職研修といった手段以外にも、日常の相談を通して、現場管理職をあるべき姿に導くことは可能です。ガス抜きに終わらせず企業価値の向上につながるよう、人事部の皆さんが管理職のコーチとなっていたければ幸いです。