

“君たちはどう評価するか”



CASE
3

～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～

「達成が難しくなってから部下が泣きついてくる」

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

以前に勤めていた会社では、目標の期間を4月から翌年3月までの1年間と設定していました。3月上旬のこと、私が自席で仕事をしていると、おずおずと同僚が上司の席に向かいます。同僚が何を報告したかは聞き取れませんが、上司の大声で、およその事情は察することができました。

「今言うなよ！ 申し込みをしてないのあと1ヵ月でどうやって簿記二級取るんだよ！ そもそも次の試験6月じゃん！」

同僚は期初に設定した目標が達成できない見込みであることを報告したのです。

その後も人事職として数多くの管理職から「最近の若手は報連相ができない」「部下が期限ギリギリになってから報告をしてくる」等のご相談（本連載では、管理職のボヤきを建設的に考えるため「相談」と記載しています）をいただくようになりました。

CASE :

目標の達成が難しくな
ってから部下が泣きついてくる
んだよ



このような管理職からの相談に対し「早め早めに報告させるように口を酸っぱくして言うていくし

かないですね」とアドバイスをいたします。管理職は部下に対して高頻度での報告を求めるようになるでしょう。しかし、仕事の進め方やマイルストーンを明確にできていない部下にとっては、何をいつ報告すればよいか分からず、怒られる回数だけが増えると感じてしまう恐れがあります。このような相談にはどのように回答すべきでしょうか。

■相談者の今の状態は？

相談を受けたときにまずすべきは、相手の状態の把握です。相談者の口ぶりからして、期中の目標達成が可能な段階で軌道修正をしていなかったことが推測できます。部下の目標を他人事、あるいは、進捗管理の必要はないと考えているのかもしれませんが、報告は部下から自主的にするものだとして認識しているとも推測されます。

■管理職が目指すべき状態とは？

従業員1人ひとりが自主的に無理のないスケジュールを設定し、着実に実行していればそれに越したことはありません。しかし、それができる人は限られます。そうであるなら、管理職には部下の目標達成に向けて伴走するなど、

支援の姿勢が求められます。

まずは、目標管理や日常業務などの達成に欠かせない「やる気」についての、脳科学の研究を3点ご紹介します。

①行動しないとやる気が出ない

則座核という脳の部位が活動すると、やる気が出るといわれています。しかし、この即座核は行動をし始めることで活動するといわれています。つまり、ただ待っているだけではやる気は出ません。

②何をすればよいか明確になれば行動につながる

ハーバード大学のフライヤー教授による「学習意欲とインセンティブの関連」の調査によると、成果を出すために必要な行動を部下が把握できていない場合、インセンティブを提示されても行動につながらないことが分かっています。そのため、すべきことの明確化が重要となります。

③期初と期末にやる気が高まる

初頭努力・終末努力という言葉があります。期間の最初と最後にやる気が高まるという現象のことです。夏休みの宿題をイメージすると分かりやすいかもしれません。（締切ギリギリになって追い詰められて行動することを“やる気”と呼ぶべきかどうかはさておき）つまり、1年間の大きな計画



■ **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

ではなく、細かく期間と到達地点を設定することで、期初と期末の回数を増やし、行動につながりやすくなるといえます。

これらから、部下が目標を完遂するために管理職がすべきことは、以下の2点だといえます。

- ①できるだけ細かいアクションプラン (いつまでに何をするか) を作り、部下と共有する。
- ②部下の行動が止まっているようなら一步踏み出す後押しをする。そのために、積極的に進捗を把握する。または部下が報告すべき基準を事前に明確にしておく。

「困ったことがあればいつでも相談しに来い」とだけ言って後はほったらかしにしておくのは、親戚のおじさんならまだしも、管理職には許されないということを理解してもらう必要があります。

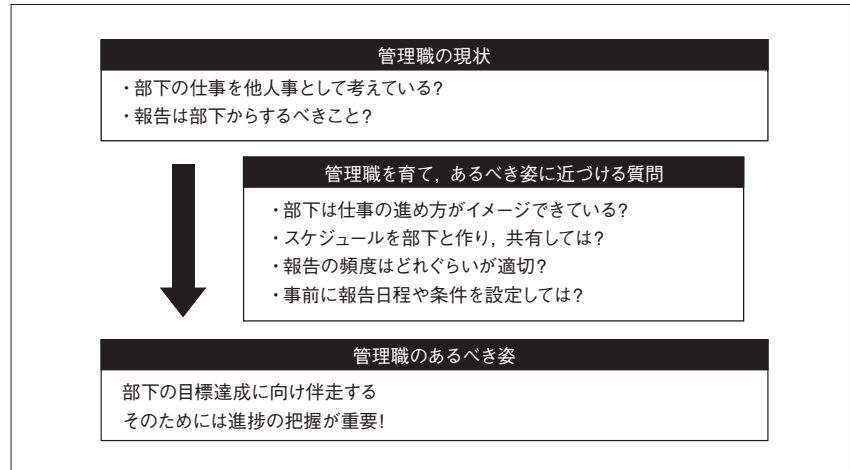
■ 相談者への具体的な質問例

では、人事担当者からはどういった問い掛けをすれば、相談者である管理職を目指すべき姿に導けるでしょうか (図表)。問い掛けの例をご紹介します。

【目標を行動・スケジュールに落とし込むことを促す質問例】

- ①部下は事前に何を・どの順番で・いつまでにやればよいか、把握

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



できていましたか?

- ②目標達成のためには、どんな業務フローで、何ヵ月程度かかるとイメージされていましたか?
- ③今おっしゃったスケジュールややり方を、部下に事前に示したり、一緒に考えてみたりするのはどうでしょうか?

まずは、①そもそも部下のレベルを把握していたかを問い掛けます。ここで、把握できていなかったようであれば、②③と続け、部下が自身でスケジュールを立案できない間は、計画の立て方から指導する必要があることを伝えます。

【管理職から報告を求めに行く・報告の時期や基準を明確にさせることを促す質問例】

- ①目標を達成するためには、遅くともいつ頃には報告があればよかったですか?
- ②どれぐらいの頻度で報告があれ

ばよいと思いますか?

- ③事前に報告を受ける日程を決めておくと、進捗管理は楽になりそうですか?

管理職がどのような頻度やタイミングで業務報告を求めているのかを問うことで「あるべき報告の頻度」を具体化させます。それによって、報告させすぎ・放置しすぎは避けられます。また、事前に具体的に進捗を報告する日程を決めておけばルール化できるので、基準を明確にできます。

* *

目標管理をはじめとした人事制度は、うまく使えば管理職のマネジメント能力を引き上げられます。そして、管理職からの相談は、現場の現状を把握するよい機会になります。今回は、「忙しくて面談ができない」という相談について考えていきます。