

“君たちはどう評価するか”



CASE
4

～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～

「忙しくて面談の時間が取れないよ」

セレクトジ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

目標管理の進捗度確認や人事考課結果のフィードバックなどを目的に、人事考課のプロセスに上司と部下との面談を設定している企業は多くあります。面談には、上司と部下の認識の差を埋めたり、部下の意欲を高めたり、時には部下の悩みを解消する機会となるなど、数多くのメリットがあります。一方で、人事制度の運用が正しく実施されているかを確認するアンケート調査を行ってみると、「面談が適切な時期に行われない」「面談の時間が短すぎる」「そもそも面談を行っていない」などの回答も多く見られます。

CASE :

日々の業務が忙しいし、部下の人数も多いので面談する時間なんて取れないよ



面談が行われない・後回しにされてしまう理由を掘り下げしてみると、一番多く挙げられる理由は「忙しくて面談の時間が取れないから」というものです。このような相談（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）に対し「面談を含めて管理職の仕事なのでしっかりお願いします」といったアドバイスをして、「それは分かっ

てるんだけどさ」とかわされるのは目に見えています。では、どのように導くべきでしょうか（図表）。

■ 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。相談者は「忙しくて面談の時間が取れない」と言っていますので「面談より優先すべき業務がある」と感じていると考えられます。もしかすると、自身が受け持つ部下の数が多すぎ、物理的に手が回らないのかもしれない。

■ 管理職が目指すべき状態とは？

管理職には、自部門の成果向上が求められています。そのためには目標を示し、その目標を達成するために何をすべきか落とし込む必要があります。また、必要に応じて組織構成員の能力向上、部下が力を発揮できるような環境を整えることが求められます。課題に対して集中力が発揮される（＝生産性が高くなる）ための条件を、アメリカの心理学者チクセントミハイは以下のように定義しています。

- ・目的を明確にすること
- ・行動に対して即座にフィード

バックがあること

- ・自身の能力水準に対してタスクの難易度が適切な水準にあること
- ・価値があると感じられる課題に取り組んでいること 等

これらはまさしく面談によって支援が可能な課題でしょう。

また、管理職が指導・育成をするべき理由の1つに、レバレッジ効果が挙げられます。例えば年間2,000時間勤務が標準だった場合、面談によって部下の能力や意欲が向上し成果が5%改善したとすると、100時間分の生産性が向上したことになります。毎月1時間ずつ面談したとしても十分すぎる効果です。

問題解決のためには、まず、“部下育成は組織目標達成のために必要な行動である”と管理職が認識することです。そのために、面談業務の優先順位を上げてもらいます。

もし部下の数が多くて面談しきれないなら、別の考課者に権限委譲する方法もあります。管理職1人あたりの被考課者の数を調整し、考課者が被考課者と面談する時間を確保します。ただし、人事部門から「あなたは部下指導ができないようですから別の考課者にします」などと言ってしまうと、管理



■ **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

職は気分を害します。例えば、本人の口から「うちの部署は人数も多いので、考課の一部を権限委譲したいのですが」と提案できるような状況が望まれます。

■ 相談者への具体的な質問例

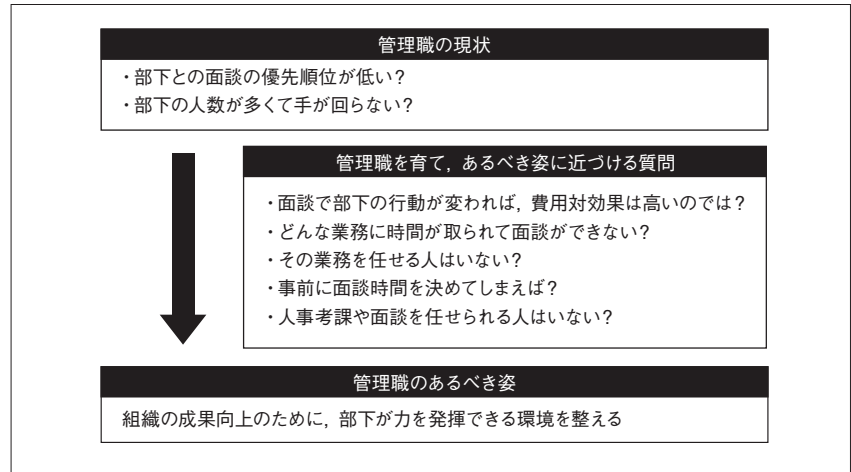
ここからは、人事担当者から相談者に対する問い掛けの例をご紹介します。

【面談業務の優先度を上げさせる質問例】

- ① 「面談時間を取るのは大変だとお察ししますが、それで部下の行動が変わるなら安いものだとは思いませんか？」
- ② 「どういった業務に時間が取られて、総括の時間が取れないのでしょうか？」
- ③ 「その業務を任せるとしたら誰か代替りの人はいませんか？」
- ④ 「事前に面談時間を確定してしまっただけではどうでしょうか？」

面談業務の優先度を上げてもらうためには、必要性や管理職自身のメリットの理解を促す必要があります。②の問い掛けで、面談の時間を取れない原因となっている業務を洗い出し、③の問い掛けによって、具体的に業務移管をイメージさせます。どうしても業務移管ができないとすれば、それは組織としてリスクな状態です。業務が属人的になりすぎ、管理職本人に何かあった場合、組織が直ちに機能不全に陥ることを意味する

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



からです。また、後任者がいない状態は管理職自身の昇進の妨げにもなりかねません。管理職の仕事には、承認判断など委譲しにくい業務もあるのですが、こういった機会に分担を見直していくべきでしょう。また、④のように先に時間を確定させてしまうことで、他の予定を入れにくくする方法も有効です。

【考課権限の委譲を促す質問例】

- ⑤ 「人事考課や面談を別の人に任せるとしたら誰が適任だと思いますか？」
- ⑥ 「面談をその方に任せたとすると部下は納得するのでしょうか？」

⑤や⑥の問い掛けで、もし「実際のところ、指導は私ではなく係長が直接担当しているので、そのほうがいいかもしれません」等の回答があるようなら、権限委譲の検討余地があります。しかし、下

位者への委譲の場合、特定の部下の業務は詳しく把握できても、全体の視点が欠けてしまいがちな傾向は念頭に入れておく必要があります。

ここまで、管理職に時間がないという前提で記載してきましたが、面談業務そのものが苦手なため、時間があっても「忙しいから」と言い訳する管理職もいます。そういった場合は、人事からの歩み寄りが必要です。具体的には、書籍などを参考に部下面談を円滑に進めるガイドラインを示したり、考課者訓練に面談のロールプレイを盛り込んだりすることが有効でしょう。

* * *

今回は、「結果が出なかった部下も、がんばったのだから評価してあげたい」という相談について考えていきます。