

“君たちはどう評価するか”



CASE
5

～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～

「がんばったのだから評価してあげたい」

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

人事考課は管理職にとって重要な業務です。なかでも、部下に非情な考課結果を伝えることは心理的負荷の非常に大きい行為になります。ふだんから苦楽を共にし、がんばっている姿を見ている部下であればなおさらです。そのため、多くの企業で成果と乖離する優しい（甘い）人事考課を行う例が見られます。

CASE :

結果が出なかった部下も、
がんばったのだから評価して
あげたいんだけど

このような相談に対し「それは、かわいそうですね。でしたら高く評価してもいいですよ」などとしてしまうと、成果を出さずともがんばりさえすれば（あるいは上司に対してがんばっている姿をアピールしさえすれば）評価されるという意識が蔓延してしまう可能性があります。また、人によって、状況によって、評価軸がブレた運用になってしまうと人事制度全体の信用が揺らぎかねません。

では、どのような回答を返すべきでしょうか（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。相談者の発言からは「成果ではなく、インプット（労力や労働時間）の量」で判断をしていると推測されます。また、目標を達成することに考課者自身があまり執着できていない可能性が疑われます。

■ 管理職が目指すべき状態とは？

管理職が目指すべき状態を考えてみましょう。

言うまでもなく、業務目標に対しては、どんな要因があったとしても達成を目指す必要があります。達成してもしなくてもいいというものは、そもそも目標として設定する意味がありません。また、会社組織では責任が重くなるにつれ、努力をしたか・能力がどれだけあるかではなく、結果が求められるようになります。そのため、管理職は部下が将来成果を出せる人材になれるよう、指導を行う必要があります。

目標達成のために、期初にマイルストーンや行動計画を設定しておくことは有用です。しかし、それでも想定しえない阻害要因は起きるものです（順風満帆に1年を終えられたという方は、この10年をみてもどれだけいらっしゃるでしょうか？）。そして、阻害要因が発生したからといって、それ

を未達成の言い訳として認めてしまうと企業業績は停滞・凋落し続けます。

管理職には部下の目標の進捗状況を把握することが求められます。そして、進捗の遅れが生じたり達成が難しくなったりしている場合は原因を特定し、助言や指導を行い、支援体制を作るなどして解消を図っていく必要があります。半年間・1年間、業務指導を何も行わずにいて、評価のときにだけいい顔をしたからといって高い得点をつけていたのでは部下のためにもなりません。

部下が目標を達成できるように管理職に求められる能力は以下の3点に整理できます。

- ・投入した経営資源（この場合は労力や時間）ではなく、結果へのこだわりを持つ
- ・進捗を管理し、ペースをコントロールできる
- ・必要に応じてメンバーに対し支援・動機づけができる

■ 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。

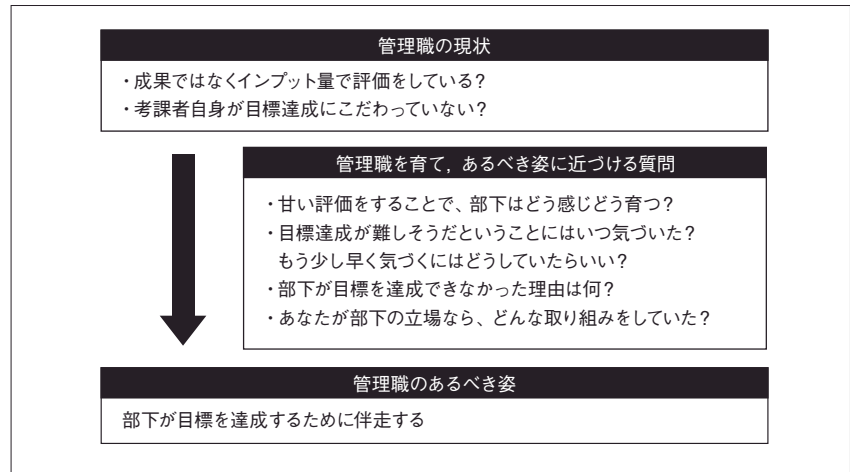
【評価に対する考え方を見つめ直させる質問例】



■ **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

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

- ①「おっしゃるような評価をつけることで、部下はどう感じ、どう成長するのでしょうか？」
- ②「結果が出なかったのに評価をしたら、結果へのこだわりを持たないように成長してしまいませんか？」
- ③「努力さえすれば評価されると思わせてしまうと、結果的に部下のためにならないのではないですか？」



人事考課は、組織の目標やスローガン以上に部下の行動に影響を及ぼします。

①のように問い掛けることで、人事考課が与える部下への影響について具体的にイメージをさせることができます。この問い掛けでも具体的な回答が得られない場合は、もう少し簡単にイメージできるよう、②③のような表現にすることも有効です。

【進捗管理の必要性に気づかせる質問例】

- ④「目標の達成が難しそうだと気づかれたのはいつ頃ですか？」
- ⑤「もう少し早く気づくためには、どういう取り組みができるでしょうか？」

この問い掛けにより、目標達成のためには上司による進捗管理が必要であるというイメージを促します。目標管理制度を導入している企業では、期初と期末に加えて、中間面談を義務づけているケース

が多く見られます。しかし、目標の完遂を目指すのであれば、3ヶ月に1回や毎月など、さらに頻度の高い進捗確認が求められます。

【支援・動機づけの必要性に気づかせる質問例】

- ⑥目標達成が難しくなった一番の要因は何だと思いますか？
- ⑦あなたが部下の立場だったら、目標達成のためにどのような取り組みをしていましたか？
- ⑧目標達成できた部下と、できなかった部下には、どんな取り組みの差がありましたか？

⑥は問い掛けによって達成できなかった理由に視点を向けさせるアプローチです。その後⑦を問い掛けることで、目標達成のために期中に施策を変化させる必要があることを想起させます。

⑧のように問い掛けると、具体的な行動のレベルまでイメージを促せます。

■自分で立てた目標ならモチベーションを維持して達成できる？

「部下の目標は、上司から押しつけるべきではない。なぜなら、部下に目標を立てさせることで、部下自身の目標に対する主体性が強化され、目標完遂に対して意欲が高まるからだ」といわれることがあります。それは正しい側面もあるかもしれませんが、そもそも目標を自分で立てただけで達成できるのであれば、人々が新年に立てた目標は達成されることになります。しかし、難関資格を取得できる人やダイエットに成功する人は限られています。もちろん自己管理はできるに越したことはありませんが、周りからの働き掛けも重要となります。

* * *

今回は「経営層からの目標が無茶すぎて、部下に目標を落とし込めない」という相談について考えていきます。