

2019.6.14

株式会社マネジメントフロンティア
代表取締役 横山太郎

■はじめに

読者の皆様が、自分の会社のラインマネジャーに「人事考課は何のために行っているのですか」と聞いたら、どうお答えになるだろうか。「不公平のないようによく見えていますよ」と言うくらいが平均だろうか。仕事に忙しい彼らのホンネは、「人事部の指示した考課表どおりきちんとつけていますよ。そうひどい甘辛もないから、それでよろしいでしょう。」と言うことかも知れない。あなたが、会社側、人事部門側にいたとしたら、それで十分だろうか。

どこの会社も人事制度を苦勞して設計、運用していることだろう。しかし現実に人事制度、考課制度の値打ちを直接決めるのは、部下を使う管理職、上司のかたがたである。だから、会社として、上司にどういう考えかたで行って欲しいかをしっかり訴求することが、人事部門の大切な役割となる。人事評価制度の値打ちは、こうした運用面の熱心さにより定まる。一般にそこが不足である。

そこで、改めて考えると人事考課の目的は何だろうか。私は以下の3つの実現であるといつも考えている。

- ①配分における公正さ(客観性と公平性)
- ②部下の行動の変化
- ③部下の能力向上

■配分における公正さ・・・昇格・昇給・賞与等

会社の中では、さまざまな社員への配分を決めなければならない。配分の代表が昇格・昇給・賞与等である。それはなるべく公正に行う必要がある。要するにABCなどの評語を公正に付けていますかということになる。

配分といっても、子育て世代に原資を余計回そう、若手により厚くしよう、高年社員にも配慮しようなどと言った全体の政策的なものもある。どれが選ばれるにせよ、極端なことでなければその結果自体は、社員も世の中の流れの中で受け止めるしかないとは思っている。しかし、同じ等級や職種といった枠内で見たときの、個人間の配分のための評価にあっては、それが公正であったかどうかは、ひとりひとりの社員のやる気や動機づけにすぐさま直接に、しかも大きく響くことになる。

考課者教育にて必ず浸透させるべき内容

公正というのは、客観性、公平性のある、ということだ。あたりまえのことである。しかし、あたりまえと容易とは常に同一ではない。このあたりまえもまた、難しい。私は、人事考課の目的は、これ以外にも一層広くとらえるべきとは思っている。が、そのいちばん最初の入り口であるこれを徹底する難しさと言うものは、何らかの活動のお手伝いをするたびに痛感する。世の中が成果主義になっても何主義になっても、その難しさとそれを浸透させる必要性はまったく変わっていない。

公正さと言うのは、上司どうしが真剣に討議をする頭と心の中にしか構築しようがないのである。そこに難しさの主因がある。自分の会社における、ある部下の行動や成果をどう見るかは、管理職どうしで深く話し合い、そのプロセスの中でその会社なりの実質基準を構築して定着させてゆく以外にないのである。システムティックに精細な評価基準書を何百枚積み上げても、それで公正は実現できない。そういうものはかえって真摯な討議の足かせになる。あの稲盛和夫さん(京セラ創業者、JAL再建も成し遂げる)は、ご著書の中にてしばしば、部下の評価は、できあいの仕組みに依存しないで、上司が「心血を注ぐ」ことによって進めなさいと言う表現を取られている。評価の本質と思う。

そのような「公正」であるためには、評価の際に、上司自身の、①経験的価値観や信念、②好悪、③目先の都合や利害、の3つから、「いったん」離れないといけない。離れて部下の行動や貢献を、偏りなく、しかし、人を育てたいという情熱を忘れずに観察するということだ。心血を注ぐ、と言う語感がふさわしいではないか。そういう上司像に少しでも近づけることが人事部門の役割である。

何百回となく、社内の考課会議に陪席したり考課者訓練を行ったりしてきたが、上記の好悪など3つに囚われている人が誰一人いなかったなどと言うことは一度もなかった。マネジャー経験が未熟な人はもちろん、ベテラン管理職であっても、その本人自身の業務能力とは別に、上記の3つが考課の際に必ず影響する。それは人間の宿業なのだろう。百パーセント完全に消し去ることなどはできない。だから無意識に取り組めば、必ず好き嫌いその他のひずみが生じると意識してかかってもらわないといけない。

では、上司に無色透明になれと言っているのだろうか。そうではない。事業の遂行の場面においては、組織目的のため、自己のキャリア上の重要な利害を賭け、おおいにその信条に従い、自分の好みの方方法にて持ち味を發揮してやってもらえばよい。だいたい無色透明な人間が、会社の中で人を使いこなす魅力を持てるはずがない。「この人について行こう」と思わせるものをもった上司には、一般にそうした自分の色や存在感が濃いはずである。

が、部下の評価のときには、一歩立ち止まって「いったん」そこから離れる。少し身を引いて自分の癖やひずみが出ていないかを自分を問い直しているか、と言うのが、公正さの本質の原点なのである(繰り返すが評価基準書の枚数や精密さがそれを担保することはできない)。「いったん」離れ、評価を終えたら、そのあとまた本来の自分に戻ればよい。

反対に、「私は絶対に公平だ、好き嫌いなどはない」などと言い張る人は、かえって危ない。自分の内心において好き嫌いのない人間がありうるだろうか。それでは血の通った人間とは言えない。それはそれでよいので、「放って置いたらそういう好悪などがそのまま出てしまうから、気をつけてください。そういうマネジメント技術を身につけましょう。」と言っているだけである。繰り返すが、シンプルだが容易ではない。

考課者教育にて必ず浸透させるべき内容

■「協調性がない」部下・・・一例として

たとえばある上司が、「彼はどうも協調性がない(だからこの程度の評価だ)。」などと表現したとする。評価が公正かどうかは、そういうコメントそのものではなくて、現実にもそうした重要な事実があるかどうかにより決まる。客観性というのはまさしくそうしたことだ。重要ではない、どうでもよいようなことにより評価を決めるのは、客観性はゼロである。そこに本当に重要なことがあったのかどうか。

だから、あなたが考課者訓練のファシリテーターだったら、「それはよろしくありませんね」などと簡単にうなづいてはいけない。「いったい何があったのですか。いちばん重要で顕著な例を教えてください。」としつこく質問しないといけない。「しつこく」と言ったのは、この種の事の本質に関わることは、多くの上司はぼやかしたまま抽象的に済ませたいと思っているからである。「いろいろありましたよ」などと言うかも知れない。それでは客観性が全然ない。さらに聞いてみると「指示に素直に従わないから」などと言われる。「それはいけませんね」などと言うのもまだ早い。まだだいたいぼんやりしているから、状況や場面を特定するため、しつこく順々に質問する。「いつどんな時の、どういう話ですか。」と。そういう問答を10分も繰り返すとようやく、事の重要度がわかる(もう一度言うが、そういうことを自分から進んで誰にもわかるように話せる、あるいは話してくれる上司は少ない)。

この場合は、要するに、指示をされたときに、その前提や目的に関し、いろいろな質問や意見を上司にぶつけてきて、黙ってすぐさま言われた通りやらない。そこで面白くないことも言われる。つまりは、意味としては、気に入らないということだった。些事ではなく肝心な仕事の指示の場面だから、重要な場面ではある。客観性は一応あるとして、公平性のほうはどうだろうか。

さて、読者の皆様に考えて欲しい。そういう部下の言動は、「協調性」の有無、程度の問題なのだろうか。より突き詰めて言えば、そういう行動はよい行動なのか、よくない行動なのか、どちらなのだろうか。どっちでもありうるなどと評論家のようなことを言っていてはいけない。特定の状況、脈絡、人間関係において会社の中に現れた行動には、よい行動とよくない行動の2種類しかないのである。わざわざ○×を都度言う必要はないが、問われたら、それをいずれかはっきり言えないのでは、人を活用し育てる責任を負っているとは言えない。

そういう本質を頭の隅にいったん置いて、こういうのはよくある例なので、あえて部分品の評価要素から公平性を論じる。そのほうが問題の実態にかえて迫りやすいからだ。

考課者教育にて必ず浸透させるべき内容

「協調性」の有無は、この時点ではまだよくわからない。が、この場合、少なくとも「積極性」があるという評価にはつなげてよさそうだ。この部下はどう見ても、よりよい実行と成果のために上司に質問などをしてきた。気まぐれで興味本位に何でも聞いて時間をむだにするというのとだいぶ違う。読者の部下にも、こちらが何か言うと、ひょっとしたら自分がよく考えていなかった点や見落としとしていた部分に関して、どんどん質問や意見を言う部下がいるかも知れない。普通はそう言う人のほうが少ない。そういう箇所を埋めておいたほうが、実行面で一層うまくゆき、成果が高まることは誰が考えても明らかだ。積極的な行動と言うほかはない。何も言わずに黙って言われた通りに進めて、あとでそういう見落としに気づいて混乱するのと比べたら、その差は明らかだろう。ただ、当の上司に「気に入らない」という感情がひとたび先に立つと、そちらだけになってしまう。誰でも他人のことならよく見える。「そういう部下はありがたいと思わなければ」と助言できる。そこが、考課者訓練の意味だ。

職場内で討議を尽くした結果、組織として上司がくださった正式の意思決定に対し、いつまでも異を唱えているとしたら、「規律性」に少し問題があるということになる。しかし、この場合はどうか。どう見ても、上司が事柄の重要さに相応した審議や意見聴取を尽くしたとは見えない(三たび繰り返すが、そういう情景はしつこく質問しないと浮かび上がらない)。これほど意欲的に取り組みたい気持ちのある部下には、むしろ決裁の前に意見を聞くほうが望ましい。そんなことにたいした手間が要るはずがない。10分もあればできる。よって「規律性」を問題にする程度には見えない。「言った通りすぐやらない、だから規律性が低い」と、ごく断片的機械的な形式論に陥らないで、こうした前後関係をしっかりと捉えることが公平性ということになる。

もしも、そうした際に具申された意見の内容が「まとも」なら、「積極性」のような「情意」項目だけでなく、なにがしかの「能力」も高いということになる。意見内容が上司から見て「平凡」なら、「能力」は、低いのでなく、普通である。それはそうだろう。上司から見て自分と違う観点から「まとも」な意見具申ができるのなら、上司と同等あるいはそれ以上の、ある面の「能力」と言うことになるのだから。言い方を変えれば、何も言わない他の部下の「能力」が、静かにしているからまあ「普通」と言うことになり、進んで物を言った部下のほうが、上司から見て内容が平凡だから、「低い」というのではまったく「不公平」そのものである。

物を言う態度が「生意気」で、上司に対する敬意が不足だ、などとなったら、やはり「規律性」の問題なのだろうか。管理職どうしでそんな意見交換になったら、そういうことをあまりおおまじめに論じないで、互いに笑い飛ばせるようなオトナの討議になることが、まず目指すべきレベルである。「そういうつましいことをあまり言わないで、意欲ある若者に敬意を払ってもらえる、度量ある上司にあなたもなりなさいよ。」と。

考課者教育にて必ず浸透させるべき内容

■本質に戻る よい行動かよくない行動か

結局どこまで言っても「協調性」など出てこない。だいたい協調性と言うのは、同僚や関係部門に対して、ピンチにあたりどれだけ進んで協力する姿勢を示したかということである。「上司に対する協調性」などという概念は本来ない。上司は必要があれば指示すればよいのであり、その指示が状況がら適切である限りは、それに従わないのは「規律性」の問題である。この部下の場合は、指示に従わないのではない。指示の趣旨や実現方法に関して質問・意見を述べているだけだ。

「〇〇性」その他の評価要素の解釈論をここで細かく述べたいわけではない。公平性の実質をわかりやすく述べるためにこうした例を引いている。さて、個々の要素を離れ、本質に戻って、その行動はよい行動か、よくない行動かとなれば、ここまで述べた状況のもとでは、よい行動と言うほかはない。上司がひとり決めした重要事項を、目的や意図、目指すべき成果などに関して質問することがよくない行動であると言ってしまったら、まともな組織運営にならない。

要するにこの上司は、自分が考えて下した決裁に対するそうした部下の行動が気に入らないのである。気に入らないとは、つまり「好悪」である。しかし多くの人は、「協調性」のように便利な用語があるから、それをを用いて、自分の好悪が評価に影響し、ひずみが生じているなどとは、まず思っていない。そういう用語でもって自分の感情を滅却できたと思う。しかし、用語の解釈論などは、はるかに二次的三次的な事柄であり、自分自身の評価者としての姿勢、冷静な判断力をこそ自問自答しなければならないのである。この場合で言えば、気に入らないと言う前に、「どうしてこの部下はどのように質問、意見を言いたがるのか」「そうした部下の言動が、組織の成果、問題解決に有効であったか」と、わが心を鏡に映すようにして自問しなければならない。それができて、初めて真に人を使いこなす上司と言えるのである。ただ、最初から自問自答せよと言っても難しいから、そうした研修などを開いて、他人に質問してもらおうと深く気づくのである。人は他人のことはよく見えるからである。そうしたひずみは、無意識の時には必ずくつきり現れる。他人から見れば白布に朱を打ったようにはっきりとわかるのである。

無意識を放っておくと、人は誰しも必ず不公平になる。だからいつも自分の観点を振り返るマネジメントの「技術」を持つことが公平さの本質である。精神論で公平を叫ぶだけでは、意味はない。

その公平であるための「技術」は、教科書的にはハロー効果以下、たくさんの項目がある。この例も、分類すればマイナスのハロー効果ということになる。しかしそういうこまごました知識を覚えても、公正さが本当に身についているかどうかはまったく別物である。「知っている」と「できる」とには、一般に大変な距離がある。「できる」ようになるには、鍛錬が必要である。

考課者教育にて必ず浸透させるべき内容

■配分における公正さ・・・職務機会

同じ公正でも、昇給賞与など、じかにおカネを配分するのと違って、職務機会の配分ということは、あまり論じられないので、改めて少し留意を要する。

上司がその部下にいかなる職務機会を付与したかは、結果の差にかなり大きく影響する。どこの会社でもこういう会話が聞かれるのではないか。「ああいう人(資質が高そうに見える人)に、いつまでもそういう仕事(あまり次元の高くない定型的な業務)をさせていてよいのだろうか。」「部下自身に、ある程度物事を決めさせなければならないので、いつまでも上司のあなたが全部決めて、あと追いの仕事だけやらせていてよいのだろうか。」これらの場合、短期間の賞与ならばそれほどでもないが、資格等級を上げようか、管理職に昇進させようかと言った評価の時になると、「まだ視野が狭い」「自分で意思決定できない」「人を使いこなせない」などと言うことになりがちである。

人の能力が伸びるかどうか(つまりは人事考課結果)には、一般に職務機会の付与が大きく関わる。たとえば5等級の社員に、4等級以下の仕事ばかりやらせていたら、能力が伸びるはずがない。もしその部下の資質に見込みがあるのなら、むしろ6等級以上の仕事にも一部チャレンジさせることが望ましい。もちろん、これだけ年齢構成その他が成熟した社会にあつて、5等級には5等級以上の仕事しかさせてはならない、などと言っても不可能で、時には1等級2等級の仕事だってあるだろう。それはしかたない。だが、上司のほうにその部下の能力を伸ばすための職務機会の付与という観念がなく、ただ自分の都合で便利使いをしているだけだと、能力の伸張はほぼ止まってしまう。

そうした状況のもとで、その期間の、部下の結果としての行動やパフォーマンスを、後からどれほど正確に測定したとしても、さして実益のあるものとならない。何度やっても、そのような結果にしかなりようがないからである。

先日、ある会社に十数年ぶりに伺う機会があつた。かつて係長だった人と社内で行き合った。その人とは、かつて随分いっしょに研修で討議をしたり、今日の言葉で言えばコーチング的な面接も行ったりした。その頃、同時に選ばれてそういう研修を受けた何十人かの係長職の中では、もっとも資質があると見られた人材だった。私もそう思っていた。昔より年もたけた彼があいさつして行き過ぎた後、いっしょに歩いていた人事担当部長に聞いた。「彼は今どうしていますか(もうとっくに課長や部長になったのでしょうか、の意)。」「ええ、それが・・・」部長は、口ごもって歯切れが悪い。この人も、当時の彼を買っていたひとりだ。いろいろ聞いてみると、要するに、「その後、上司になった人と長い間、そりが合わなかった。若かったそのころでさえ、部下を10人、15人使って重要得意先とも直接折衝していたはずだったが、次第に職掌を限定され、十分活躍できなかつた。そうこうしているうちに本人も消極的になっていってしまった。」と言う意味のことを言われた。よって職位はいまだに係長である。その担当部長の表情にも、残念そうな気持ちが浮かんでいた。「そうですか・・・」私はそれ以上の質問を控えた。

考課者教育にて必ず浸透させるべき内容

そうかと思えば、直後に出かけた別なある会社では、ある若い社員が活躍している。上述の人とタイプは違うが総合的な資質はほぼ同等と思われる。この人はこの数年、上司の配慮と言うよりは、必要に迫られて、どんどん難しい、張り合いと責任のある仕事を任されてきた。めきめきと音を立てるように成長している。それで最年少で課長代理になった。きっとこのあと1年2年もしたら、別人のように見えてしまうのかも知れない。こういうスピード成長事例が起きやすいのは、どちらかと言えば、保守本流の事業よりも辺境の分野である。上位の人材層が薄いから、階層の低い者が責任ある意思決定をどんどん進めざるを得ない。経験を積む速さが普通の人と何倍も違うわけだ。どうか最初の例の人のようにならないように、と祈っている。

このあとのほうの例は、意図的な職務機会の付与と言うよりは多分に偶然だとしても、機会があったから能力をぐっと伸ばせたと言う、たいへんよい結果となった。だが、辺境ではないごく普通の部署では、上司がそうしたことを意図的に行わないと、その分だけ人は育ちにくくなる。

評価の評語(ABC)と同じく、誰に何の職務機会を付与するかは、ほぼ上司の一存にて行えるはずのことなのである。まずここから、明確な意図を持って行って頂くよう、管理職を指導しているだろうか。職務機会というのはそれほど人の運命を分けてしまう。そういう、うまい具合に人を育てる仕事を取りあえず見当たらないと言うのなら、それを探して持って来る、あるいは創出することに工夫するのも、管理職の大切な役割なのである。人事部門からは、そういう自覚を上司に促すということである。

■第二の目的としての部下の行動の変化

以上の公正(客観性・公平性)を、必須の前提とした上で、私は、人事考課の目的は、より前向きなものが、あと2段階あると思う。

まず、部下の行動の変化である。これが人事考課の目的の第二である。

私たちは、いったいどれほど切実に部下の行動の変化を望んでいるだろうか。そして、人事考課の折ほど、そうした変化を求めるのに適切な機会がほかにあるだろうか。評価は、上司が考え抜いた、部下の行動の変化への要望と一体でなければならない。そうでなければ時間をかけて評価する意味は、だいぶ減じてしまう。密室の審議にて行った評価や要望が正確かつ妥当になったとして、それを部下のいないところでどれだけ主張しても、それだけでは何の値打ちももたらさない。

考課者訓練で、部下の弱点をしゃべらせたら、とたんに雄弁になる上司は少なくない。「よくわかりました。それでは、そういう弱点を、部下が受け入れるように落ち着いてじっくり話したことがあるのですか。」と質問するととたんに歯切れが悪くなる人もまた多い。そういう葛藤を乗り越えなければ、上司も成熟しないし、部下の行動の変化も決して起きない。ただ単に評語(ABC)だけを伝え、その理由をごく簡潔に、感情を伴わずに述べ伝えられただけで、やる気になったり自分の弱点を克服しようと決心する部下がいるだろうか。

考課者教育にて必ず浸透させるべき内容

と言って、話は部下側の人格にも関わる面が少なくないから、やみくもに弱点を指摘すればよいものでもない。こうした対人面のことが不得手な上司が、ろくに準備も練習もせず、大変不適切な伝え方をするとどうなってしまうだろうか。「公正」な評価や変化への要望だったはずなのに、むしろ大きなマイナスの変化が起きる。部下はやる気をなくすだろう。現実には、どうしたらこんなに絵に描いたようにまずい伝え方が起きるのかということが、まだまだ多い。それは読者の皆様も想像できるだろうからここでいちいち例は挙げない。

そういう伝え方をされた部下は、どう思うか。「課長(上司)は、私のことをよく見ていないし、わかっていない。今後もわかろうとしないだろう。」となる。当然続いて「この人の下でいくらがんばってもしかたがない。」と言うことになる。以後は、なるだけ表面づらの帳尻だけを合わせようとするだろう。無気力になる。持てる力を十全に発揮しようとは決して思わない。

これは何というロスだろうか。部下にとって、会社にとって、そして上司本人にとって、これほどの損失があるだろうか。逆に、上司と部下の意思疎通に何の支障もなく、常に部下が上司に心服して全力を尽くしていることが理想の状態とすれば、それとどれほど違うだろうか。「上司が何であれ、自分を磨くだけだ」と観じきり、「他人の影響のせいで努力を惜しむことは決してない」と覚悟が定まれば、真の自立を達した社員である。が、そういう人は、中堅若手では、百人にひとりがよいところではないか。社員全員にそれを期待するのは現実的でない。

評価を伝え、その上で、より望ましい行動に向けて変化を促し、それを納得させる、ということは、客観的で公平であることより難しい。日頃からの上司部下の信頼関係構築がどれほど大切かを改めて深く気づかされる機会となる。深く部下の行動を観察し、その成長を願う助言、支援、関与が日常においてなされていないのに、人事考課のときだけ、「君はここがまずいから直せ」と唐突に言ったとしても、それで納得が得られるはずがない。それを訓練しないで、評価要素の解釈論で終えてしまっている考課者教育では全く不十分であり、上司側のこの面での質的向上が進まない。

上司は、部下への日常の支援、関与を踏まえ、深い意を込めて「どうか君には、この面の行動を一層改善向上して欲しい」と促す。ここに実意が伴えば、部下はうなづき、改善を約束するだろう。

■実際の行動の変化に向けて

このくだりも、実際の研修等で見ていると、多くの上司は、いろいろとついでの要望を言い過ぎである。そういうものを言えば言うほど、話が薄まってしまう。自分が昔の上司にされた長いお説教を思い出してみたい。ひとつふたつはよいけれど、話が長くなって、もう三つ目以降などはたいして聞いてはもらえなかったのではないかと。もしも四つも五つも同時に行動改善しなければ、仕事が勤まらない、あるいは周囲との人間関係が保てないなどと言うことがあったとしたら、よほど深刻である。そんなことはめったにはないのであり、特殊な例外である。

考課者教育にて必ず浸透させるべき内容

ほとんどの場合、部下に望む重要な行動改善は、ひとつか多くてふたつでよい。その最重要なひとつを向上できれば、他は当面どうでもよいか、あるいはありがたいことに自然解消することが少なくないのだ。何が最重要であるか、日頃から上司はよくよく考え抜いていないといけない。さきほどの「協調性」が問題とされるような事例だと、結局考察が不十分で、その部下のすぐなおすべき弱点がよくわからないままになっていることも問題である。的が外れたまま面接し、「君は協調性が足りないので、努力して欲しい」「はあ……」と不得要領な会話となる。部下は何を言われているかよくわからない。当然何の効き目もない。あるいは、「ぼくが意見を言うのが気に入らないと言っているようだ。ばかばかしいけれど、ここでまたさからってもしかたないから、今日は、はい、と言っておこう。」ということになる。これはもつとまずい。まともな行動の変化は決して起きない。面従腹背というあまりよろしくない変化を招く可能性はあるが……。

さて、一応部下に真意が伝わったとして、「行動が変化するためには何度同じことを言い続けられないか」とよく研修などで質問する。だいたい上司は、一度言えば部下はわかったはずだ、思っている。あるいは思いたい。一段二段レベルの高い仕事上の物の考え方を、一度言っただけですべて了解し実行できてしまうなどという部下がいったいどれほどいるだろうか。もしそんな部下だったら、やがて、いや、まもなく私たちを追い越して行ってしまう部下かも知れない。よほど優秀な人を別にすれば、同じようなことを幾度も幾度も、上司に、先輩に、あるいは関係部署に、指摘され注意されて、もう懲りた、となってようやく自らの血肉としてゆくのではないだろうか。

だから、5回も10回も同じことを言わなければならないほうが、むしろ普通だろう。1年に一度きりの人事考課面接の時にだけ改善と変化を求めても到底足りないのだ。仕事の節目、案件の完結の折には必ずそれに関するフィードバックが必要となる。そういうことを意識している上司がまだまだ少ない。「今回はここがよかった。努力したね。あそこは、もともと大変だったのはわかっているが、ちょっとしくじったから、次に向けて工夫してみたい。」などと、ひと仕事区切りがついたときにどうして言わないのだろうか。数分で済むことだ。しかし、「ふむ、終わったか。それで次の案件は準備できているか。」で過ごしてしまう上司が少なくない。数分節約はできるが、その何百倍も値打ちのあることを徒過させてしまう。これでは部下は向上、変化に向けて学ばないではないか。

それでは、と言うわけで、大手企業に行くと、面談を4半期に1回義務付けようなどとなる。が、普通の会社ではなるべくその種のルールは少ないほうがよい。そんなふうに身構えると数分では済まないし、益のない形式に費やす時間が長くなる。そういうことの必要性を自律的に判断できる上司を育てることこそが重要なのだ。すばらしい人事管理のご著書「戦略人事のビジョン」を書かれた八木洋一先生は、そのサブタイトルに、ずばり「制度で縛るな、ストーリーを語れ」と付している。細かいルールを多くするほど、上司を他律的にして、そのマネジメント能力向上を妨げるのだ。

考課者教育にて必ず浸透させるべき内容

■考課者訓練における情景

以上述べたことを、考課者訓練の時の情景に置き換えると、以下のような会話になる。

「そう言えば、あなたは、この部下に、1年前も、もっと積極性を持たないといけないと指導すると言っていましたね。」

これは、ある討議参加者が、部下の事例を提示した別の参加者に対して質問したものだ。

「そうなのです。それは十分伝えました。」

「この1年間、それを確認する機会はいくつありましたか。」

「いえ、それが……仕事が忙しくなっちゃって……同じことを何べんも言うのも……」

「そうでしたか……」

「去年の人事考課のときにしっかり伝えましたから……」

「はあ……それで1年たって彼は少しは変わりましたか。」

「ええ……まあ……少しは……」

ここで別の参加者が口を出す。様子を見ると少し先輩管理職のようだ。

「いや、あいつは変わっていないよ。君の課だけど、ぼくの席のすぐ近くにすわっているんで、彼の言動はよく見えるから。」

「そうですか……では今回またしっかり伝えます。」

「1年に一度だけ言ってもなあ。何かあるたびに言わないと。すぐ元に戻ってしまうから。」

「ええ……」

「このあいだの〇〇のプロジェクトなどは、いかにも小さく守りに入っていたんじゃないの。ああいう時に、もっと伸び伸びやりなさいよとか言ったのかな。」

「いえ、まだ人事考課の時期でなかったんで……」

「うーん、時間がたってしまうと……それと、見ていて思うが、彼は根っから効率主義者だから、むだになることをひどく嫌う。その考えを直さないと積極性と言ってもね……」

「ええ、そうなのです。挑戦する前に、それはむだだと証明するのが彼は得意なのです。それはどうやって……」

「そうだね……たとえ結果がむだになるときがあるとしたって、挑戦しない限りは能力を伸ばすことはできないし、より大きな成果も……」

「なるほど。」

『君も、あと10年たっても今と同じ能力でいたいとは思わないだろう』などと……」

「それはいい、そう言ってみましょう。」

「おいおい、そういうのは上司である君が自分で考えないと……」

ここで周囲が爆笑した。

考課者教育にて必ず浸透させるべき内容

熱心な会社は、1年おき2年おきなどと、考課者訓練を繰り返す。本質だけを取り出して運営するなら半日か1日あれば十分に濃い内容とすることができる。慣れてきたら、この例のように、一般ケーススタディではなく、固有の部下の事例で行うのがいちばん効果的であり、新鮮味が尽きない(もちろん守秘義務その他、注意して運営上の約束事を浸透させないととんだ副作用を招くが、その詳細は本稿の主題でないので、関心ある方は別途お問い合わせ願いたい)。1年か2年に一度くらい、管理職どうしで、こうした活きた会話をかわして欲しいものである。

「考課者研修」であるから、当の部下がSABCDの評語のどのあたりかということも、当然こうした会話の前後で「議題」になる(もちろんここは、会社として評価を最終正式決定する場ではなく、考え方を討論する研修としての場である)。しかし、ご注意頂きたいのは、こうした良質な討議の雰囲気の中では、受講者どうしでは、極論すると、ABCなどはどうでもよくなって来ている。そういう表現がよろしくなければ、どの受講者も互いに、「これだけ審議は尽くしたから、もう評価は、偏らずに当の上司がこのあと適切につけるのだろう。だからこの際大事なことは、この部下をいかにしてよいほうに変化させるか、だ。」という暗黙の強い合意が形成されている。明らかに参加者の境域が進化している。こういう討議をすると、忙しい管理職が集まって1日費やした値打ちが大いにあったと言うことになる。

ある人事部長はこうした討議を何度か見て言った。「この際、評価そのものはどうでもいいのですね。このように、きちんと重要な事実を踏まえ、どうしたらその部下が伸びるのか、どの上司も真剣に考えてくれたら、誰も評価に納得ゆかないなどとは言わなくなるでしょうから。」

私には至言と思えた。

考課者教育にて必ず浸透させるべき内容

■第三の目的としての部下の能力向上

次に、3つ目の目的である。

同じ部下をまる3年預かったとしよう。3年も見たのだから、評価がこの上なく正確になるのはあたり前である。別段自慢するようなことでもない。自分の家族の次にその部下のことをよく知っているという状態になって、それでふつうではないだろうか。

先日ある会社で、「困ったもので、部下から、同居のお父さんが長いご病気のあと亡くなったので、忌引きを取りますと言われ、なんだそんなに悪かったのか、と初めて知るような上司がいるのですよ。」と人事の担当者に言われた。あたりまえだが、会社では仕事だけのつきあいをすればいいなど言うのは、全く皮相的な形式論である。

会社も上司も、なるべく社員に仕事に集中して欲しい。が、そうできるかどうかは、仕事以外の要素に大きく左右される。ご家族のことはその一例である。その種の部下の側の状況を何も知らず、あるいは全く関心を払わずに、何ヶ月も何年も、ただ仕事の指示をしているだけで、生身の人間である部下が、その持てる資質、潜在力を全部発揮しようと思うものだろうか。必要以上に部下の私生活に関心を持つべきでないなどと言う程度の次元の話とは全く異質なことなのだ。

それでも、多くの管理職は、一応普通には注意関心を払っているのだろう。

では、より進んで、同じ部下と、たとえば3年苦楽を共にしたら、次は何が問われるのだろうか。

「その部下は、あなたのもとにいて、3年以上、能力が伸びたのでしょうか」である。

どうして世の中の人事考課表には、そうしたことが書いていないのだろうか(私は制度の設計のお手伝いするときは、なるべくその種のことをどこかに入れるようにしている)。同じ部下を3年預かって、評価はことのほか正確になったが、能力は少しも伸びていないと言うことが、もしあるとしたら、まったく楽しい話である。本人にとっても、上司にとっても、そして会社にとっても。人事考課は、最後は部下の能力を引き出し、向上させるためにある。

前項では行動の変化ということ述べたが、その望ましい行動変容が安定し定着したときに、能力が向上した、と言う。相撲の番付、役者の看板が1枚上がったということだ。いつか行動が変わっても、また元に戻ってしまうと言うことが、私たちには何と多いことだろうか。だからいつもフォローアップすることが重要なのである。ほめたり励ましたり、時には叱責したり、いろんな手を尽くさないといけない。しかし、そうでない上司も少なくない。「彼の変化はまだ定着していないから、認めたり、ほめたりするのはまだ早い」と考えてしまうのだ。これは人間心理のおよそ逆である。ほうって置かれるから当初の熱意もうせて元に戻ってしまうのだ。逆に少しの変化を見逃さず、「やればできるではないか、ぜひその調子で続けてくれ」と人前で繰り返し認められたら、いやでもそれを持続させたくるではないか。

考課者教育にて必ず浸透させるべき内容

ただ、現実には、残念ながら年数分成長できない人も出てくる。それが何もかも上司の責任だなどと言っているのではない。どうやってもうまくゆかない場合もあれば、誰が上司であっても成長する部下だっている。育たないとしたら、いろいろ原因があるのだから、まずは「それはきちんとつかめていますか」という意味である。そうであれば「いろいろ難しければ、会社の側も何かお手伝いしましょうか」と言う意味でもある。上司の責任は、「いつも部下の成長を願い、そうなるように環境を整えていたか」にある。単純な結果ではない。

私たち上司が祈るような気持ちを込めて、環境を整え課題を与えたとして、たとえばその1年でずいぶん伸びる人もいれば、あまり変化のない人もいる。スランプに陥る人だって時にはいる。他方、上司としてはその部下と離れたあと、別な上司の下で花開く人もいるかもしれない。もしもそれを、どちらの上司の功かなどと当事者が論じ合うのだとしたら、ヤボのきわみというものだろう。少し離れたところからでも、以前の部下の成長を心から喜べるような上司像でありたいものだ。

要するに、私たち上司ができるのは、部下が育つ環境条件を整えることと、能力発揮の機会がやってくることを待つこと、部下の遂行を見守ることだけなのである。助言はしてもよいが、代わりに絵を描いてしまったら、もう能力開発の機会とはならない。

人の成長は、きれいな一次関数の正比例曲線にはならない。のこぎりの刃のように、ぎざぎざ曲線になる。伸びたり引っ込んだりする。ただ、部下の行動の変化をいつも見守っている上司が多くいる会社ならば、会社全体で見れば、その累積がおのずから上向きの正比例曲線になるという結果をもたらすだろう。

マネジャーの仕事の醍醐味は、部下の能力を引き出して使いこなし、仕事の成果を温かい目で確認し、その部下の成長を見届けることである。自分の能力を余すことなく引き出してくれる上司に心服しない部下はいない。人事考課の納得性と言うのは、つきつめればこの一点である。こうした関係性が多いほどその組織は強い。

考課者教育にて必ず浸透させるべき内容

■ 結語

私は以上のような意味で、もう一度言うが、人事考課の目的は以下3点の実現にあると思っている。

①配分における公正さ(客観性と公平性)

②部下の行動の変化

③部下の能力向上

普通の人事考課者教育は、①のある範囲を目的とするにとどまり、かつ、方法論において、個々の人事考課要素の字義上の解釈論に限定されがちで、上司側の関与、支援をまず問わない。要するに過去の事実を測定するだけで、なぜそうなったかを論じ合わない。それではどれほど不十分かは既に述べた。

最近、評価通知の面接と、行動変容や能力啓発のための面接は、別々の機会に行うほうがよいと言う考えも主張されている。理屈の上では全く正論である。が、現実には、仕事に追われる管理職が、そのように両建てにはなかなかできないだろう。そうまで余力はないとしたら、人事考課と言う必ず定期的にやってくる場を契機とし、組織の活性化、部下の活用のことを考えさせるのは、会社にも上司にも部下にも、たいへん有益なことなのである。

人事考課は、どう見ても人事制度の中心である。いちばんエネルギーをかけて設計運用する。しかし何のために設計運用したかが、評価項目の細部や評語調整の森の中に入り込むと不明確になる。しかし、どう考えても、最新流行の評価手法の導入とか、より精密な考課要素の体系化、というようなことが目的ではないだろう。それでは人事部のための人事制度になってしまう。内容も動機もずれていたら、決してうまくゆかない。

そういう弊害を見かねて、最近、一部の欧米の「先進企業」では、人事考課、年次評価は無益であり廃止するとする考えまで出てきた。しかし、これもまた大方の普通の会社にとっては、いつかの流行に過ぎない。ただ、そこまで言われる背景の問題は、要するに、形式主義、文書主義、官僚主義であり、本稿の前提とも重なる。そういうものが不要なのであって評価が不要なのではない。だから慌てて流行を追わずに、まず地に足をつけて、組織と人材の質的向上を目指したい。人間社会から評価を取り除くことなど決してできないのである。

私たちにできることは、その評価の機会を、生き活きとした人材育成につながる場とすることである。そのための一助となればと思い、以上、日頃セミナーなどで話していることを加筆してまとめてみた。読者の組織の活性化を心からお祈りしたい。

株式会社マネジメントフロンティア

<http://www.ma-frontier.com/>

info@ma-frontier.com