

2019.6.20

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

筆者は時々、人事考課・部下育成に関する上司側との個人面談を依頼される。「考課・育成ふり返り面接」とか、「人事考課コーチング」などと称することもある。上司側の客観性、公平性、指導性などを確かめ、深くふり返って頂くためである。

人事評価は、マネジャーにとって最重要の判断のひとつである。本来どんな側面から質問を受けてもゆるぎないものでなければならない。また、人事考課の場は、日頃上司がどれだけ適確に自分の考え方を良く部下に理解させ、かつ部下の動機や指向を受け止めているかが最も問われる場面である。つまりはマネジメント能力そのものが問われる局面と言って良い。そう言う意味では、上司が自分自身をふり返るために、きわめて適切な材料をもたらすのである。

もちろん、これは集合教育の場を設定し、講師だけでなく、同僚からも様々なフィードバックや指摘を受けるほうが一層に効果的である。が、時間的物理的制約もあって、こうした手法を取ることも少なくない。また、こうした著作物にする時は、登場人物が、受講者と講師の2人だけなので、かえって読みやすくなる。そういうこともあって、日頃セミナーなどで配っている原稿をお示ししたい。

この事例の対話は、ある製造業の会社の役員と筆者が行った「問答」である。仮に三島さんとしよう。彼は取締役生産本部長で、主力工場の工場長を兼務している。その日テーマとされた被考課者は、三島さんの部下の一人の、ある課長であり、その年間(昇給)の評価を通じた、人材育成上の話し合いが進められた。この会社では、評価や育成上、課題になりそうな被考課者を抜き取りにして、その上司とこうした面談を継続して行ってきた。

■私の期待に沿わなかった

「この課長の、前期の評価がBで、今期がCなのですね。」

「はい。」

SABCDの五段階評価の一段階の下げだが、むろん賞与をはじめいろいろなことに響く。

「下がった理由は端的に言うと何ですか。」

「私の期待に沿わなかったことです。」

人事考課・部下育成教育の場にて

「そうですか……。」

「そうなのです。」

三島さんは、自分の下した評価、判断に誤りはないと言う態度である。上司としては当然そうでなければならぬ。

「それでその期待した事と言うのは何ですか。」

「彼には今期は、従来より少し難度の高い別の重要な生産ラインを統括的に見てもらうことにしました。それと工場全体の取りまとめの仕事のある範囲を私が権限委譲してやらせました。」

その内容をもう少し具体的に質問してみた。なるほど重要な内容と感じられた。

「三島さん、それはそれだけ彼に期待していることの現れですね。まだ課長なのですから。」

「ええ、そうです。年令的にこれからですから。ところが今回は、その新しい役割を充分にこなすことができなかった。だから評価を下げました。」

「わかりました。ところでその新たに期待した事を含め、仕事や役割の範囲は前期に比してどうなりましたか。」

「そうですねえ……」

「増えましたか、減りましたか。」

「いや、減ったと言うことは……」

「従来 of 役割はそのまま任せているのですね。そのまた部下に任せるというのでなくて。」

「ええ、そのままです。彼にはもともといくつか生産ラインを管理させていました。」

「となれば彼の役割の範囲は、増えたのですね。」

「ええ……増えたことになりますね……」

「なりますねって、それは三島さんが意識してそうしたのでしょう。」

「ええ、そうです(笑)。」

「それもお話の様子だと、かなり広がったと言うか深まったと言うか、そうしたご様子ですが。」

「そうですねえ……」

「それは重要な追加ですね。」

「ええ、重要です。」

「今期も、従来 of 役割の範囲はきちんとできているのですか。」

「ええ、それはできています。」

「そちらには特に問題はありますか。」

「はい。ありません。」

人事考課・部下育成教育の場にて

■ 去年よりは仕事をたくさんやったことになりませんか

「すると、去年よりは仕事をたくさんやったことになりませんか。」

「えっ？」

「新しい役割の遂行度がゼロか、マイナスでない限りはそうなりますよね。会社への貢献の総量は増えたことに。どうですか。」

「いやあ、そりゃあゼロと言うことはないのですが……」

「ならば、結果として役割遂行、貢献のボリュームとしては、前期より、より多く果たしていませんか。」

「いや、それほどでは……。」

「そうですか……私にはまだよくわからないので、もうちょっとお話してもらえませんか。」

「いえ、改めて期待したことが十分にできていないというのは、横山さん、評価はマイナスなのではありませんか。」

「そうかも知れないし、そうでないかも知れない。そう見て良いかどうかの妥当性を確認するために質問させて頂いています。」

「わかりました。」

「だから、すぐ評価の結論に飛ばず、まず役割遂行、貢献のボリュームの総量は、増えたのか減ったのか、同じなのかのお話をしたいのですが……」

「ええ……まあ少しは増えたのかな……」

「それで、今期は、彼は、管理職の等級が上がったわけではありませんね。」

「そうです。」

「なのに、お話だと、量的質的に、上位等級かとも思われるような役割が追加されました。そう理解してよろしいですね。」

「……そうです。」

「それなりの範囲で、部長代理くらいの仕事が任された心証ですが。」

「まあ……そうです……」

「彼がそれをどう思っているか聞いたことはありますか。」

「いや……聞くとするか、期の最初に、今後こうした役割を従来に加えてやって欲しいと伝えました。その時彼は何も言いませんでした。」

「何も言わないと言うのはどういう意味なのですかね。」

「さあ、それは……まあでも引き受けたことは間違いありません。」

「それはいいとして、三島さんの期待は充分伝えましたか。」

「ええ、まあ……」

人事考課・部下育成教育の場にて

「しっかりと伝えましたか。」

「はあ……」

「課長職の君には少し荷が重いけど、それだけ君には私が期待しているのだから、大いに努力して応えて欲しいとか、たとえばそんなことは言いましたか。」

「……ええ、少しは……」

「少し……ですか。」

「ちょっとは、です。」

双方、互いの目を見てにやりと笑った。

「今までよりは少し難しい役割だから、君に自律的に取り組んでもらいたいが、私が支援する必要があったらいつでも言ってきたさい、などと言うようなことは伝えましたか。」

「いや、そのあたりは、『あとはいっぺん君に任す』と言いましたので……」

「これまでの経緯からは、彼が『おれは、課長だけれども、課長以上の役割をやるのだ』と奮起するような伝わり方になりましたかね。」

「いやあ、まあそう言うのは、日頃から伝わっているとは思いますが……」

「そうした節目の時には、わざわざ言わなくてもよいほど浸透していますか。」

「いえ、そう言うわけでは……」

ちょっと困った様子の三島さんである。

■そういうのを普通と言うのではないのでしょうか

「では、戻りますが、役割の遂行総量が増えたと言うことは、評価上プラス要素になるかどうかは別にして、マイナス要素には普通はならないと思うのですが、どうですか。」

「うーん、そう言うものなんですか。」

「いや、私の考えを押しつけているのではなく、この場合においてどうかは、私にもまだ不明なので聞きしています。どう感じていますか。」

「私も少しわからなくなってきましたが……」

「では、角度を変えますが、新たに任せた役割の範囲では、彼が行なったせいでかえってマイナスの実害をもたらしたと言うことはありますか。」

「マイナスの実害ですか……」

「大変なミスをしたり、やらない方が良かったと言うようなロスをもたらしたりしたことは。」

「いや、そこまでは……」

「ないのですね……」

「……ただ、どうも私は気に入らない。」

人事考課・部下育成教育の場にて

「どんな点が、ですか。」

「不徹底というか、手ぬるいと言うか、遅いと言うか。」

どんな上司でも部下の欠点を述べるときには語彙豊富になる。

「……」

「いや、先生、ですから、どうもその後、新しい役割に積極的にチャレンジする姿勢が少し薄いように感じているのです。」

「具体的にどういう場面ですか。」

「いや、私が、新たな役割に関わるような指示をするような時ですよ。」

このあと少し様子をつっ込んで聞いてみた。要するに、高次の役割が増えて本人が戸惑っており、その遂行が簡単に決着しないから、少し飽和して尻ごみ気味になっているようである。それが三島さんからは消極的だと映っている。

「そう感じるのは、三島さんの自由心証だから良いとして、それを本人がやりたくないとか、自分には無理ですとか、そうしたことを口にしたことはありますか。」

「いやそんなことはありません。」

「つまり、それほどチャレンジングな気持ちではないが、まあぼちぼちやりつつあるということですかね。」

「そうです。」

「そういうのを『普通』と言うのではないのでしょうか。」

「まあ、そうですね。」

互いに笑った。

「まあ、今お聞きしたかったのは、彼の姿勢よりも、結果のほうです。管理職である以上、まず結果は大事ですから。」

「ええ。」

「それで戻りますと……新しい役割は、組織としてやらないよりは、ましだったのですか。」

「うーん、どっちなのかなあ。」

「三島さん、ここは肝心ですよ、よくお考えください。やらない方がましだったと言う重要な事実があるなら、その時はCでもしかたないのですから。」

「いや、それが……いちいち彼がやったことをあとから私が見なければいけないから……」

「それはおもしろくありませんでしたね。」

「そうなんですよ。おもしろくない。」

「それで、おれがおもしろくないから評価を下げる、ということですか。」

「いや、いや……」

彼は苦笑して手を横に振る。

人事考課・部下育成教育の場にて

「それで……はじめからご自分でやるのと、組織としてはどちらがましでしたか。」

「……いや、いろいろな意味を考えると、やってもらった方が良かったです。」

「いろいろな意味とはどんな意味ですか。」

「ええ、そうは言っても少しは私が時間的に楽になり、その分、他に、本来の私の役員としての仕事がよけいにできました。」

「それはひとつ明確な利点でしたね。ほかには。」

「不慣れであっても、彼が新しい役割を遂行することで、組織に新しい風が起こり、他の人材への刺激も誘発したことです。」

「具体的には？」

「私には言いにくいことでも、彼には気軽に相談できる人が増えて、新しい問題発見につながりました。」

どんな問題かを幾つか具体的にたずねた。なるほど、重要な問題が隠れていたものだと思わせるものもあった。

■これは公平と言えますか

「ただ、取り組みスピードが遅いのですよ。それとさっき言ったように、姿勢がチャレンジングでない。」

またもとの不満そうな表情に戻った。

「それが、ご不満なのですね。」

「ええ、そうなんです。」

「まあ三島さん、ここはもう少し考える余地があるのかどうか、もう少し質問させてください。」

「はい。」

「三島さんが忙しい中でやっていたときには見つからなかった問題が、彼にその役割を与えたら発見された。それは組織にとってはプラスですか。」

「プラスです。」

「三島さんがやっていれば見つからなかった問題を発見できたのに、解決が遅いとあなたは不満に思っている。」

「ええ……」

「これは公平と言えますか。」

「いや……どうかな……」

「今お聞きした様子だと、本人には初めての問題だから手間取っているようですね。だが手を休めているわけではないように見えたが……」

「まあ、そうです。」

人事考課・部下育成教育の場にて

「どうも、そのもたもたが気に入らないようですね。」

「ええ、気に入らない。」

「本当は彼に委ねたから発見できた問題ですが、仮に三島さんが問題を発見できたとして、あなたが取り組めば、すぐスピーディに解決できそうな問題ですか。」

「すぐというわけではないが、もっと効果的にはできるでしょう。」

「それで、ちょっと大事なことですが、この場合、それとこれとを較べる意味がありますか。」

「えっ……そうですね……」

「そうでしょうね、あなたと彼とを、じかに能力で比べて、彼のほうが低いから人事考課も低いのだと言っても……」

「ええ、意味は……」

「なかった」と言う言葉を飲み込んで、照れ隠しに三島さんは笑った。部下より、三島さんの方が、キャリア、業務知識、総合的判断力、対人能力など、すべてにおいてずっと上なのだ。だから役員になっている。それとこれとを比べてこの際何になるのだろうか。それが三島さんにはわかった。多くの上司が、自分の力量と部下のそれとを無条件かつ無意識に比較するという、評価におけるこのバイアスは、上司自身の地位や能力と関わりなく広範に見受けるだけにやっかいである。それを自問自答により、意識して完全に自己客観的になれる人の割合はまず少ない。

「さっきもちょっと聞きましたが、そうした時に三島さんが問題解決のための助言や支援を、彼に対して行ったことはありましたか。」

「いや、あまり……。私も忙しかったし、彼も特別に相談に来なかったので……。」

「支援をしない人と、相談にこない人と、どちらが悪いのですかね。」

つい私はにやにやしながら聞いた。

「いえ、それは……。支援をしない方ですか。」

三島さんは基本的に自責の人である。

「いや、私はそこまで言いませんが、どっちもどっちとは思いますが。どうですか。」

「いや、そうです。」

「三島さんが、早い段階で気づいて助言すれば、今日こう言うお話をしている時には、幾つもの問題が解決していたかも知れませんね。」

「そうでしたねえ……。」

人事考課・部下育成教育の場にて

いかにも残念そうだ。こうした自責の念がしっかり生じれば、あとはもう一度自分で改めて判断してもらえばよい。講師は当然ながら評価の最終正式の意思決定には関与しない。支援が任務である。読者には誤解があるといけませんが、私は、三島さんに悔いのない判断をして頂き、今後とも部下に対して高い指導力を堅持してもらうために質問をしている。この部下の評価が誤っているのではないかという予断は一度も持っていない。そうした予断は、講師やコーチ人事部門にとって最も忌避すべきことのひとつである。こうした対話を経て、自分の指導不足は認めた上で、この部下に奮起を促す意味で今期は評価を下げると言うのが最終判断ならそれはそれで尊重されるべきなのだ。

「そうになっていたら、今こうして彼の評価を下げたいなんて思わなかったかも知れません……」

三島さんの口調が少し重くなった。

「あの時こうしていれば、と言うようなことが思い浮かびますか。」

「ええ、幾つか。」

そのほんのさわりをお聞きした。相手がマネジャーとして経験が浅い人なら、ここでそれを具体的に突っ込んで聞く。が、この場合は経験豊富な役員であり、充分それに思い当たっている態度だ。あまり根掘り葉掘り聞くのはやぼと言うものだろう。こういう時は、すべき質問だけでなく、すべきでない質問も、状況に応じ、より分けられるスキルがひじょうに大切である。

「と言って彼も管理職なのだから、自発的に相談に来なくてはいけない。それやこれやを両方考えてどうなるのか……」

「そうですね。」

■その「悔しい」と言うのは、今回の評価に関係ありますか

「さて三島さん……もう一度確認しますが、去年は、元々の与えられた役割をきちんとやったから、Bという評価だったのですね。」

「そうです。」

「それが今から見て甘過ぎた、間違いだったと言うことはありませんね。」

「ええ、正しかったと思います。」

「繰り返しますが、今期等級が上がったわけでもない。」

「はい、そうです。」

「それと追加した役割は、重要で、と言うよりも、お話だと今の彼にとっては、上位等級レベルの役割も含んでいると言うことですね。」

「そうです。」

人事考課・部下育成教育の場にて

「もし、等級が変わらない中で、新たに課した重要な上位レベルの役割も普通にできていたとしたら、評価はどうなったのでしょうか。」

「いや、それは……」

「……」

「Aにするしかありませんか……」。

「私が聞いているのですよ。」

互いに笑った。

「まあ、そうです。」

「新しい役割を与えずに、去年と全く同じ貢献、成果だったらどうなりますか。」

「それは進歩がないからCでしょう。」

「それをCと見るか、誤差の範囲だからBにするかは別にして、現実には、去年より加わった重要な追加役割を、不完全ながらも遂行し、三島さんは少しは助かった。風通しも少しよくなった。」

「そうです。」

「元の役割はきちんとこなし、新たな役割は不十分だが、それなりにはやったと言うことでいいですね。」

「ええ。」

「ならば、どうして評価が下がるのでしょうか。」

「そうですねえ……なんでですかねえ。」

「考えて答えなければならぬのは三島さんですよ。この質問は、部下の胸のうちにもあるのですから。」

再度互いに笑い合った。

「私(講師)は、下げて悪いとはひと言も言っていない。理由が三島さんの中ではっきりしていればいいのです。」

「いや、どうも……それでも期待に応えてくれなかったのが悔しいのですよ。長年鍛え、苦楽を共にしてきた部下ですから。」

「そうですねえ……」

「そうなのです。」

「その『悔しい』と言うのは、今回の、評価に関係ありますか。」

「と、言いますと？」

「評価の話ではなく、今後彼をさらに厳しく指導育成するときに活かす話なのですか、どちらなのでしょう、という意味です。」

人事考課・部下育成教育の場にて

「……いえ、どっちですかね。どっちでもあるような……」

「そこは分けたいほうがよいと思いませんか。そうでないと、課長に、役員の仕事に期待して引き受けたのにできない、すると悔しくて残念だから評価は下がると言うのでは……」

「そうですね……今回は評価に関係ないかもしれませんが。私の指導も今期は残念ながら少し不足していたから。」

三島さんの表情が、普段通りの部下を思いやるそれに戻っている。この話し合いの始まった時点とはずいぶん違う。この部下に初期段階で、高まった役割に対して十分な動機づけをしたとは言えないことを自覚しているからである。相手が管理職であっても、いや管理職であればこそ一層に、困難な任務を意気を感じさせるような動機づけは重要なのだ。

「ほかに重要な事実はありますか。」

「……いえ、もう特にありません。」

「では、最終評価は、どうなるにせよ、もう一度だけ考えていただくと言うことでよろしいですか。」

「はい、考えてみます。」

こうして1時間ほどの話し合いは終わった。

さて、読者が部下を一人でも持つ管理職なら、以上の会話に何を感じただろうか。逆にこれから上司に評価される部下の立場ならどう思うだろうか。ちなみにこの三島さんは現在の部下は直属とその下を含めて、数百名おり、管理職になって20年以上の大ベテランである。それでも自分の心を透明にして、人を評価し正しい判断を下すことは難しい。そして評価の前に、自らの期待を深く部下に伝え動機を高めることを併せ行うこともまた難しい。筆者は仕事がいづつもそれらを痛感させられる。

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