

特集：中小企業の「人材育成型」人事評価制度を考える

## 第3章 評価者のマネジメント力向上を 図る ——効果的な評価時のマネジメント



照井 克文

東京都中小企業診断士協会城南支部

「どうやって生命は誕生したのだろうか？」  
何の話かと驚かれたかもしれない。生命誕生は現在も解明されていない神秘的な謎である。しかし、科学者の間では、少なくとも次の3つが必要だと言われている。1つ目が水、2つ目がエネルギー、3つ目が有機物。これらが揃わないと生命は誕生しなかったし、進化もできなかったのである。

それでは、人が成長するために必要な条件とは何だろうか。仕事か、お金か。あなた自身の年表を振り返ってみてほしい。自分が「成長した」、「違うステージに上がった」と感じられたとき、どのような要因があっただろうか。もし機会があったら、数名のグループで意見交換をしてみたい。なぜならば、人材育成のヒントはそこにあるからだ。

1つの解答になるかもしれないが、私の場合は環境と人が成長を促した。特に人の影響は大きく、私は何人かのメンターに出会い、人生を救われた。そして、いまは成長ステージに乗ることができた。本稿では、自身の経験や最新のマネジメントスキルも踏まえて、評価者のマネジメント力をいかに向上していくかについてまとめる。

### 1. どうしていま、評価者のマネジメント力の向上が重要なのか

ご存じのとおり、少子化が進展している。現在でも人材不足に悩んでいる中小企業は多

い。これからの時代、少人数で効率良く、より良い結果を出すことが求められている。つまり、多様性が重要なポイントの1つである。多様性の時代では、いままで以上に個人それぞれの活躍が求められる。「一億総活躍社会」ならぬ、「一億総活躍リーダー社会」の到来である。

皆がリーダーとなる社会を実現するには、従来型のマネジメントを脱却し、変化していく必要があるが、まずは従来型マネジメントについて考察するため、下の図表をご覧ください。

図表 会社の退職理由ランキング

|      |                       |
|------|-----------------------|
| 第1位  | 上司・経営者の仕事の仕方が気に入らなかった |
| 第2位  | 労働時間・環境が不満だった         |
| 第3位  | 同僚・先輩・後輩とうまくいかなかった    |
| 第4位  | 給与が低かった               |
| 第5位  | 仕事内容が面白くなかった          |
| 第6位  | 社長がワンマンだった            |
| 第7位① | 社風が合わなかった             |
| 第7位② | 会社の経営方針・経営状況が変化した     |
| 第7位③ | キャリアアップしたかった          |
| 第10位 | 昇給・評価が不満だった           |

〈出典〉リクナビNEXT「退職理由のホンネランキングベスト10」

トップ3の中に、人間関係に関するものが2つも入っている。そして、経営者や上司のマネジメント力と関係しているものは第1位、第3位、第6位、第10位であり、退職理由に大きな影響を及ぼしている。

つまり、マネジメント力を好転できたならば、退職を減らす可能性があるということであり、それこそがいま、必要とされている新しいマネジメント力なのである。

## 2. 評価のマネジメントを変える

本稿では、あえて評価時のマネジメントに限定して説明したい。着手しやすいし、結果が出やすいからだ。また、簡単なことから着手するというのは、人材育成型マネジメントの原則でもある。

**部下：** どうして、こんなに評価が低いのでしょうか。〇〇も××もやって、お客様にも評価されています。

**上司：** とはいえ、この評価シートに合わせた結果なんだ。

**部下：** しかも、売上にも貢献しているはずで。評価が低いのが納得できません！

**上司：** じゃあ、いくら欲しいんだ!?

評価面談での実際の会話である。もう一度、会社の退職理由ランキングの第10位を見てもらいたい。この例は「昇給・評価が不満だった」の実例と言える。

会社を辞める理由は、人間関係に起因するものが多い。会社を辞めた友人の話を知ると、辞めた理由の1つに必ず人間関係が含まれる。

さて、先の事例であるが、実際の現場では、部下は数年後に会社を退職している。では、どのような対応をしたら違う未来になっていたのだろうか。部下の育成に悩む上司になったつもりで、どのように対応するのが良いか、次の模範解答を見る前に、真剣に考えてほしい。

**部下：** どうして、こんなに評価が低いのでしょうか。〇〇も××もやって、お客様にも評価されています。

**上司：** そうか。そんなに仕事をして、しかも評価されているのか。

**部下：** しかも、売上にも貢献しているはずで。評価が低いのが納得できません。

**上司：** たしかに売上に貢献しているようだね。評価シート外で、評価すべき実績のようだね。

実際の回答と模範回答の違いがわかるだろうか。その違いは、言葉・文言の細かい箇所ではない。

会議室で、部下と上司の2人がそれぞれ椅子に座っているところをイメージしてほしい。実際の会話では、向かい合って座り、対立しているようなイメージが浮かぶ。一方、模範回答では、部下と上司の椅子が隣り合っており、同じ方向を向いているようなイメージである。

「このような会話で良いのか」と思う方も中にはいるだろう。たしかに、「すごい」と感嘆を呼ぶような回答ではないし、上司らしくもない。その気持ちもわかる。

しかし、私が強く主張したいのは、会話の内容ではなく、上司としての考え方や姿勢なのだ。同じ方向を向いて、人材育成を促すという姿勢である。正しい姿勢さえあれば、リーダーシップが不十分でも、またコミュニケーション力が不得手でも、人材育成型マネジメントは実現できるのだ。

恥ずかしながら、私自身の体験を述べる。私は、グイグイと人を引っ張っていくタイプではなかったのに、マネージャーなどできないと思っていた。しかし、その機会は突然やってきた。覚悟を決め、引き受けるにあたって、次のことを決めた。

それは「部下にモチベーション高く働いてもらえるようにする」である。私はこの姿勢だけで、マネジメント業に従事していたのである。

さて、その姿勢について具体的にお伝えしたい。評価時のマネジメントは、(1)目的を変える、(2)部下を知り共感を示す、(3)応援していることを伝える、の3つが重要である。

この3つのポイントについて、以下に順に述べる。

#### (1) 目的を変える

そもそも評価は、何のためにしているのだろうか。「じゃあ、いくら欲しいんだ!？」という上司の最後のひと言が物語っているが、従来型の評価は、適切な賃金を与えるための1つのプロセスとして存在している。

透明性と納得性ある評価制度という名目のもと、形式的な評価面談が実施され、点数づけ・格づけをしているのが実態である。その結果、事実として、昇給・評価の不満のきっかけとなり、退職という悪循環につながっている。名目は良いかもしれないが、散々な結果につながっているのである。

この負のサイクルを脱するには、従来のシステムを手放し、新しい目的を設定することである。賃金設定を目的としていた評価を人材育成目的に変更するのだ。

企業は、売上・利益を上げて成長することが目的である。賃金設定は大事な機能であるが、企業目的により近いのは人材育成である。しっかりとした人材育成によって、持続的な成長を遂げることが重要である。

大事なことなのでくり返すが、従来型評価の目的は理屈上・論理上は正しいが、人間関係の悪化、退職という結果を見るかぎり、間違っているとと言える。もっとも大切な人材がないがしろにされているのである。

目的が人材育成となった場合、評価者の対応は変わるはずだ。なぜならば、人の根底となる欲求の1つには成長があるからだ。また、自分はもちろん、自分の部下が成長することを支援することは、上司としての喜びだからである。上司は、まずその喜びをイメージし、考え方や具体的な行動につなげてほしい。

#### (2) 部下を知り共感を示す

部下がどのような仕事をしているかを把握できないため評価しにくい、という意見がある。私自身も、組織上は同じグループだが、一緒に仕事をしたことはない部下と評価面談をしたことがあるので、その困難さは理解できる。どのようなことを実施しているのか、目的は何か、何に留意しているのか、どのような工夫をすべきなのか、など部下の仕事の詳細がわからないので、評価しにくいのである。

しかし、それは当たり前と考えるべきである。なぜならば、部下はその分野における専門家なのだ。「餅は餅屋」という言葉のとおりである。では、評価面談で上司はどのように対応すべきだろうか。以下に順にお伝えする。

##### ① 相手を知ること

評価面談では、評価者は部下の仕事状況がわからないという前提で始まる。よって、まずは相手の状況を知ることから始めるべきである。

相手を知るには、質問力やヒアリング力が問われる。評価者たるもの、ある程度のスキルは得ておきたいところであるが、もっとも簡単な方法は、職務内容シートを作成することである。

職務内容シートは、実施内容・目的・課題・工夫したこと、評価されたこと、などを可視化する。このシートで部下の仕事内容を把握し、人材育成につながる項目を拾い集める。場合によっては、事前に部下に書いてもらっても良いだろう。

##### ② 長所を探し、ほめる

「ID野球」の言葉を生んだ元プロ野球の名将、野村克也監督は「人を育てるということは、自信をつけさせるということだ」と自身の著書『野村の実践「論語」』（小学館）で述べている。

自信をつけさせるためには、良いことを言葉にして伝えれば良い。ヒアリングや職務内容シートにはたくさんのネタがある。あなた

は宝探しをするのである。

人材育成という明確な目的を持っていると、いままでは見えていなかった部下の良いところが見えるようになる。努力していることや好結果につながる内容があるはずだ。その宝を見つけたならば、頑張りを認め、評価する。簡単に言えば、「ほめる」のである。過剰にやりすぎるのは逆効果だが、ほめられて嫌な気分になる人はいない。必ず自信につながる。

人はどうしても欠点に目が向きやすいし、批判もしやすい。その気持ちはわかるが、人材育成を考えているならば、ほめ上手になってほしい。

### ③共感と共同で応じる

さらに、ひと押しをしたい。それが共感である。人を動かすのは、正しさでも理屈でもなく、感情である。部下が、どのような感情を持っているかに気づき、肯定・フォローすることが、とても重要である。

先に述べたとおり、退職理由ランキングの第10位は「評価の不満」である。これは部下が「不満」の感情を抱いており、それを放置してしまったということである。不満を感じ取り、合意できる行動で応じることが重要である。

### (3) 応援していることを伝える

あなたも一度や二度は挫折した経験があるはず。誰も人生でつまづくことなく、順風満帆という可能性はとても低い。心理学の最新研究で、深刻な環境下でもポジティブに行動し、結果を出すためには、「信頼でき、頼られて、自分を認めてくれる人が少なくとも1人いることがとても重要」だとわかっている。

応援とは、指示したり、助言したりすることではない。高校野球の応援団を見てほしい。喉がはち切れるくらい大きな声で選手を応援している。当たり前だが、助言などしない。ただ信じ、自分にできることを真摯に行っているのだ。

評価面談の最後に、あなたが部下の味方であることを本気で伝えてほしい。部下の安心

感はグッと増し、成長がグンと加速するはずである。

## 3. 無限に広がる人材育成の可能性

営業・マーケティングの向上により、売上が20%増となる可能性がある。しかし、それを大きく上回る可能性があるのが、人材育成である。

今回、そのヒントの1つとして、評価時の評価者の対応に力点を置いて説明した。しかし、私がおっとも重要であると考えているのは、普段のコミュニケーション力の向上である。今回の提案をヒントに、通常時でも人材育成をベースとした健全な信頼関係を構築することを期待している。

我々人類は、激変する環境変化に柔軟に対応し、進化・成長した結果、いまがある。新たな自分の変化を受け入れ、部下とともに成長することで、さまざまな課題を乗り越え、より良い未来に挑戦してほしい。人材育成とは、未来に挑戦するための糧なのだから。

### 照井 克文

(てるい かつふみ)

玉川大学卒業後、IT会社に勤務。IT教育やプロジェクトマネージャを担当。2011年中小企業診断士登録、2014年独立。現在、組織教育コンサルティングを中心に、コーチングを活用した人材開発研修を行う。

