

部下を育てる人事評価 上司が果たす役割とは

世界最大の経済誌「フォーチュン」で、「20世紀最高の経営者」に選ばれた、米国GE社のジャック・ウェルチCEOは、人材育成における自分の役割をこう定義しています。「人に自信を持たすことが、私にできる何より重要なこと。自信を持てば、人は行動を起こす」と。つまり、「有能な人材がない」と嘆くのは、人材を活用できないことへの言い訳であり、人が生きる組織を作り上げることが、企業の成長のカギを握るのです。

人事評価に反映されにくい 業務遂行のプロセス

マネージャー職など、役職者の職務の中で、難しいとされているのが、部下の人事評価。

多くの企業では、制度上、「仕事の成果」と「業務遂行の過程（プロセス）」の両面から部下を評価する仕組みになっていますが、評価要素の一つである、「業務遂行の過程（プロセス）」は、数値化することが難しいもの。そのため、多くの企業では、仕事で成果を出すために個人が努力する姿勢は反映されず、成果だけで評価が決められてしまうことが多いのです。

実際にマネージャーなど、評価者である役職者に、「プロセスを評価する際、どんな基準で、点数（評価点）をつけたのか」と尋ねても、明確な基準ではなく、個人の判断という返答がほとんど。

「数字こそが人格だ」という考え方もありますが、プロセスが正當に評価されなければ、かつて成果主義を取り入れたことで職場のチームワークが崩壊した、大手電機メーカーと同じ轍を踏むことも

考えられます。

数字だけで判断するのではなく、プロセスと成果の両面で、フェアな評価を下すことができれば、部下は自分の仕事に自信を持ち、高い意識をもって社員が自律的に動く組織へとシフトしていくでしょう。

上司の寄り添い不足が 主観による評価につながる

そもそも人事評価には大きく分けて、能力・プロセス・成果の三つのモノサシがありますが、中でも、評価が難しいのが、前述のとおりプロセスです。というのも、成果を生み出す過程には、「コレ」という明確な正解はなく、社員個々人で、評価ポイントが異なるからです。

一方、評価を行う側の上司にも問題が。プロセス評価では、なぜそのような過程に至ったのかを把握しなければ、フェアな評価が行えません。しかし、多くの上司（評価者）は、企業の目標や、部署の目的を部下と共有できておらず、本来なら共有の場となる部下との

面談も、関心は成果に関わる表面的なことばかりとなり、評価結果に上司の主観が入り込むのです。

そもそも、多くの企業で行われる、目標設定の手法にも問題があります。プロセス評価に基準を持たない評価者の多くは、目標設定も、「今期の目標は〇〇」というだけで、そこに至る具体的なアプローチは下に丸投げ。部下は、自分なりに目標数値を設定し、行動プランを策定するものの、上司との間で意見の一致が図れていない。

そのような状態にもかかわらず、目標未達成の部下に対して、「お前の能力とやる気が足りない」と言う上司がいるとしたら、それは部下の育成という、上司としての役割を放棄した言い訳にすぎません。

上司は、部下が目標達成のためにどんな取り組みをしているのか、日ごろから目を配りフォローしていなければ、プロセスを正しく評価することなどできません。普段の仕事ぶりに目が行き届いていないと、結局、プロセスの評価も成果に引きずられてしまいます。「成績がいいから、やること

上司の役割は部下を育て支援すること



をやっているのだろう」「成績が悪いから、やるべきことができているのではないのか」と、推測や憶測で判断してしまうのです。

しかし、成果が達成できないことが、業務を頑張っていないことに直結するとは限りません。思うように結果が出なかっただけで、見えないところで努力を続ける部

下に対して、そのプロセスをフェアに評価し、育成することが上司の役割なのです。

部下の自発的な設計、 中身ある行動計画の第一歩

とはいえ、問題となるのが、どうすれば、「プロセスを適正に評価できるのか」ということです。

上司が部下の働きを常に追うことはできません。また、「○○についてこのように頑張れば、××を□□のように評価する」と、すべての部下に対して、事細かに指導することも現実的ではない。そこで考えてほしいのが、プロセス評価の基準を、評価される立場の部下に決めさせるといふもの。

丸投げではなく、上司が目標達成のために助言、指導を与えながら、部下が主体となり、「目標達成のための行動プラン」を作り上げる。そうすることで、上司と部下は、「基本行動」について互いの認識を共有することができるのです。

人は、他者から命令されたことは、それ以上のことを積極的にしようとはしません。上司から「やれ」と言われたから、指示内容に疑問や違和感があっても、「や

れ」というから命令通りにやっただけ。失敗しても自分の責任ではない」という気持ちが働きます。

しかし、自分で決めたことに対しては、進捗を確認し、これまでの行動を振り返り、軌道修正を加えて、目標達成に努めるものです。○○を目標にするので、実際の達成度を見て点数をつけてほしい」と、評価箇所と基準を決めているのも重要なポイント。上司が独断で決めた基本行動では、決してうまくはいかないでしょう。

ここで重要なことは、上司と部下の意思疎通を密にすること。行動プランの作成段階から、上司は部下に対してフォローをしていかなければ、フェアな評価を下すことができません。

また、成果目標を達成できなかった場合の振り返りでも、どこに理由があるのか、上司は部下と一緒に原因を分析しなければいけません。そうすることで、部下の抱える課題を見える化し、修正のヒントを与えながら、最後は本人に改善へ向けた考えを宣言させるのです。そこまで上司が寄り添って初めて、中身のある行動プランが、部下から生まれてくるのです。

評論家ではダメ 人材育成の上司の役割

人事評価において、上司と部下は、「評価する人（評価者）」と、「業務を遂行する人（被評価者）」という区分けがありますが、それだけでは、上司は単なるチェッカーにすぎません。繰り返しになりますが、評価制度における上司の役割は、部下を育てる支援にあります。

人事評価とは、人材育成のための大切な機能であり、上司は論評するだけではダメなのです。人事評価で、自分の部下に悪い評価がつくということは、適切な助言を行わなかった評価者の自分に責任があると考えなくてはいけません。



昆野真也（このん・しんや）
10店舗未満のパチンコホール専門の人材コンサルタント。これまで3000人超の正社員面接を実施。独自の「採用マーケティング理論」を武器に、キャリア採用・新卒採用・アルバイト採用など、数々の店舗支援を行っている。