

人と組織の力を高める人材開発情報誌
企業と人材

vol.47 No.1014

4
2014

特集

管理職の
評価力・育成力向上

- 解説 ■ "評価という道具"を使いこなす
トランストラクチャ シニアパートナー 吉岡宏敏
- もっと頼られる上司になる
オフィスあん 代表取締役 松下直子
- 事例 ■ 三井化学／日本化薬

リバース・イノベーションをきっかけにして日本を元気に!
成蹊大学 経済学部 准教授 福澤光啓

マナビの
ヒント!

事例
レポート

ファンケル
専門組織「ファンケル大学」を創設

産労総合研究所

もっと

頼られる上司になる

「評価なんてしたくない」と思っている
新任管理職へのアドバイス



株式会社 オフィスあん

代表取締役

まつした なおか
松下 直子さん

人を評価することは難しい。「できれば部下評価なんてしたくない」と考えている新任管理職も多いという。しかし、人事コンサルタント・社会保険労務士の松下直子さんは、「評価とは人を裁くことではない」、「人事評価は人事の査定ツールでなく、上司の部下育成ツール」と説く。このほど新著『部下育成にもっと自信がつく本』を刊行した松下さんに、人事評価のあり方や人事部門の役割について語ってもらった。

責任や責務に見合った 権限を与えないのが問題

——最近、管理職になりたくない社員が増えていると言われますが、実際にはどうなのでしょうか。

松下 そうですね、確かにそれは感じます。ただ、

管理職がどんなものかをよく知らないで、単に自分の上司と接していて「しんどそうだ」、「残業代がもらえない」といった、いわば浅い見方でそう思っている人が多いのではないでしょうか。女性にしても、「管理職になったら子育ての時間がとれなくなる」と思い込んでいる人が多いようです。

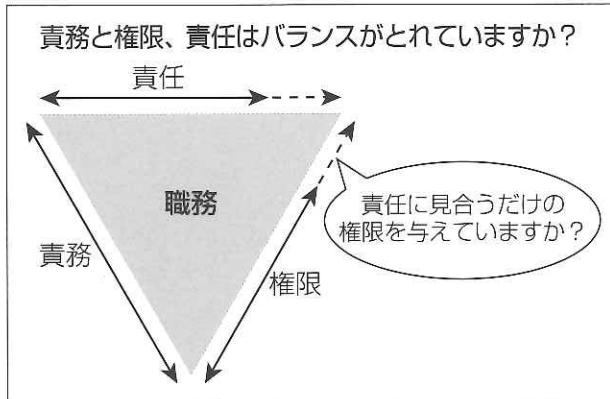
しかし、私も母親ですが、独立して社長になったほうが間違いなく子どもを育てやすいですよ、権限がありますから。権限が大きくなればなるほど、自分で時間をコントロールできるようになります。「管理職になると責任が重くなって、早く帰れなくなる」と思うかもしれませんのが、実は逆です。

——最近は「名ばかり管理職」といった問題も出てきていますね。

プロフィール

神戸大学卒業後、江崎グリコ(株)に入社。新規開拓の営業職、広報職、人事労務職を歴任。人事部門では、採用、人材育成、人事制度設計、労務管理と幅広く業務に携わる。現在は、社会保険労務士、人事コンサルタントとして顧問先の指導にあたる一方、民間企業や自治体からの研修依頼に応え全国を飛び回る。主な著書に『部下育成にもっと自信がつく本』、『採用面接で「採ってはいけない人」の見きわめ方』(同文館出版)ほか。

図表1 三面等価の原則



松下 「三面等価の原則」という考え方があります(図表1)。各人の職務のうえで、責任と責務と権限のバランスがとれていないといけないということです。責任と責務だけ負わされて、それに見合う権限を持たされていないのが「名ばかり管理職」です。なかには、自分の店舗のアルバイトに関する採用決定権さえ与えられていない店長もいます。店の売上げに関する全責任を負わされて、ささいな権限さえ持たせてもらえないければ、管理職としての楽しさや醍醐味を感じられないのは当たり前です。もしも、そんな現状を見ていたら管理職になりたくないって思いますよね。

——社員の意識の変化というより、管理職のあり方そのものが魅力のないものに変わってきたということですね。どうしてそのような変化が起ったのでしょうか。

松下 何事もいろいろな要素が絡み合って変化が起るものだと思います。管理職のあり方の変化についても、バブル崩壊でそれまでの価値観が変わり、頑張ったから報われる時代ではなくなったこと、ITが普及したこと、ゆとり教育の影響、子育て環境の変化など、さまざまな要因が考えられます。

管理職の役割の1つに、会社のビジョンを具現化することが挙げられます。例えば、社長が「火の用心」と号令を発したら、部長は自分の部において、課長は自分の課において、係長は自分の係において、「火の用心」を具現化するための行動を示すことが求められます。それは消防栓を確認することでも、

夜回りすることでもよいのです。社長が「火の用心」と言ったから、部長も「火の用心」、課長も「火の用心」、係長も「火の用心」と伝言ゲームのように繰り返して、失敗したら「社長の方針が間違っていたから」。それでは管理職の責務を果たしたことになります。

自ら課題を設定する力や、周囲を巻き込んで仕事をする力をつけさせてもらえないまま、管理職になる人が増えているのではないかでしょうか。そうした力は、若いうちから相応のポジションや役割を与えられて経験を積むことでしか身につけることはできないと思います。

功ある者には禄を与えよ 徳ある者には地位を与えよ

——そもそも管理職の役割とは何でしょうか。

松下 部長の仕事は次の部長を育てる事であり、課長の仕事は次の課長を育てる事です。「次の部長候補がいなくて…」と部長が嘆くのは、自分の仕事を怠っていることを公言するようなものです。プレ管理職と呼べるような人材がある程度プールされていて、そのなかから引き上げていくのが理想ですが、それではどうしたらプレ管理職をつくるのでしょうか。

ここで大事なのは、織田信長の言葉と言われる「功ある者には禄を与えよ、徳ある者には地位を与えよ」です。ともすると、功ある者に地位を与えがちなんですね。しっかり成果を出した人にはボーナスなどで報いればよいのです。しかし、人徳がないのに管理職にしたら、部下がついて来ません。人徳というのはそう簡単に身につくものではありません。

——徳というお話を出ましたが、ほかに管理職に求められる資質とは。

松下 法政大学の藤村博之教授は、「スキルにも知識にも賞味期限があるが、人を巻き込む力と課題を見つける力は、どんな時代にも必要な力」というようなことを仰っています。それこそ、いまの若い人

たちが求めるべきものだと思います。

——部下を育てることは、部下を評価することでもあります。人が人を客観的に評価することは難しいと思いますが、基本的な心構えを教えてください。

松下 まず注意したいのは、どこまでいっても100%客観的な評価は不可能で、評価というものは主観的なプロセスであるということです。もちろん、可能な限り公正性、公平性、透明性を追求することは当然で、そのために評価者研修も行われているわけです。しかし、そこでいくら精度を高めようとしても、人間のやることですから限界はあります。大事なのは、上司がいかに真剣に評価して、その結果をきちんと説明することができるかです。

それともう1つ根本的なことは、「評価とは人を裁いたり、人間性そのものを評価することではない」ということ。その人の行動や能力を上司の立場で判定し、どこをどう伸ばしていくべきかを考えるためのきっかけとなるのが評価です。つまり、評価とは上司にとっての部下育成ツールということができます（図表2）。

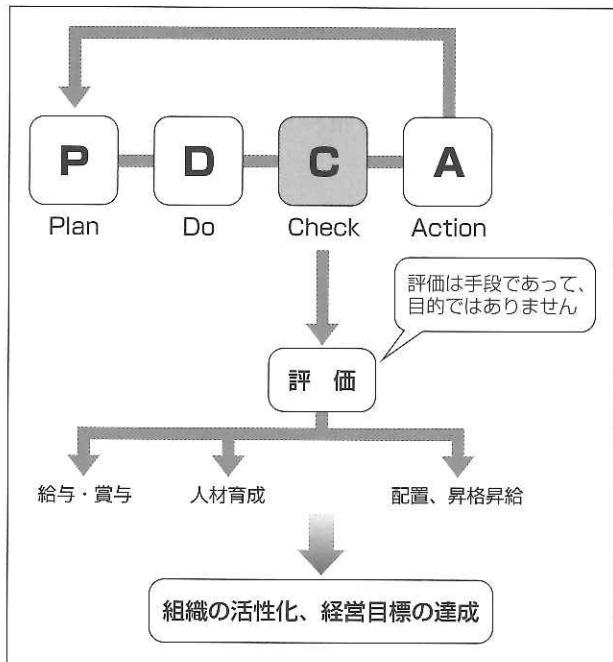
1週間に1行ずつ 気づいたことをメモ

——実際に評価を行う際に、評価者はどんなことに気をつければよいのでしょうか。

松下 例えば、「積極性」の項目で、本人は5段階評価の4だと思っているのに評価者の側は2だと考えているとしたら、間をとって3ではなく、堂々と胸を張って2をつけるべきです。ただし、それは自分が2しかつけられないようなマネジメントしかできなかったということでもあります。ですから、「ごめんな。今期は仕事を通じてここを伸ばせるように頑張ろうな」と言えばよいのです。同じ項目で3年も4年も2のままだったら、「上司は何しとんねん」という話ですよね。

それと、「自分がどうして2をつけたのか」という根拠を、しっかりと本人に説明できなければいけま

図表2 なぜ評価を行うのか



せん。そのためには、日頃から部下の行動をきちんと観察して、印象に残ったことを書き留めておくことが不可欠です。私は、前職時代から毎週金曜日の夕方に、一人ひとりの部下について思ったことをノートに1行ずつ書き留めるようにしていて、いまも続けています。たった1行なら、20～30人の部下がいても苦にならず続けられるし、1週間に1行でも1年では52行になります。

1年たってノートを読み返すと、「この部下は4月にはこんな失敗をしたけど、8月には同じような状況で失敗を回避できるようになった」というように、いろいろな気づきが得られます。管理者研修でこの話を紹介すると、面白目な方はすぐに取り組んでくれて、1年たった頃にメールが来ます。「半信半疑で始めてみたけど、1年やってみたら本当に評価しやすくなりました」って。

もし、半期の間に4をつけるような行動と2をつけるような行動の両方があったら、どうしたらよいのでしょうか。私は、4の行動が本当に素晴らしいものだったら、2の行動は置いといて4をつければいいし、2の行動がどうしても許せないようなもの

だったら2をつけるべきだと思います。なぜなら、評価はこの部下のどこを伸ばしてやりたいのかというメッセージだからです。「4も2もあるから総合評価は3」では、メッセージが伝わらなくなってしまいます。

——評価基準をどう設定したらよいかも、大きな課題だと思います。

松下 現場から人事に対しては、「細かい定義書が欲しい」という要望がよくあります。もちろん、ある程度の目安がないと公平性が確保できません。しかし、あまりくわしく「コミュニケーション力の定義は～」というのを示すと、評価者は定義書の範囲内でしか部下を見ることができなくなります。むしろ、上司の側から「僕はコミュニケーション力とはこういうものだと思っている」と説明してあげればよいのです。そうしないで定義書だけに頼っていると、何かあったら「人事がこう言っているから」と責任逃れをしたり、マニュアル通りにしか行動できないロボットのような社員を育てることになってしまいます。

「定義書はなかったらあかんけど、作り込みすぎてもあかん」という曖昧なニュアンスは、本などではなかなか伝えられません。コンサルタントは人事制度を作ることはできますが、何よりも重要なのは制度をどう運用するかであり、その制度の運用を担うのはそれぞれの企業の現場です。企業のなかで、先輩が後輩に向けて「こうやって評価するんや」ということを伝えていく、そういう伝統をつくっていくことが大切だと思います。どんなに素晴らしい人事制度をつくっても、「私はあんな上司に評価されたくないです」と言わされたら、それでおしまいです。

全社員の評価情報を 管理職全員で共有

——評価結果について、評価者間の調整も必要だと思いますが、どのような点に注意すればいいのでしょうか。

松下 ある医薬品メーカーの東京支店は、管理職が

5人、メンバーが25人います。1人あたり5人を評価することになりますが、管理職がお互いに評価結果の情報を開示し合って、25人全員の情報を5人の管理職が持つようにしています。評価にあたっては年2回の調整会議があり、そこで各自の評価結果を見せ合うのですが、「A君の企画力5は甘いんじゃないかな」「いや、彼はああ見えて企画書を書かせるとすごい」「へー、そうか」といった会話が交わされます。そうやって、1人で5人の部下を見るのではなくて、5人で力を合わせて25人を育てるといふ感じです。調整会議が、単に評価のバラツキをなくすためではなく、支店全体の底力を上げる場になっているわけです。

——人事評価と目標管理がセットになっている企業が多いと思いますが、目標管理のあり方についてはどう思われますか。

松下 東大阪の町工場が力を結集して人工衛星の開発に成功した話は有名です。人工衛星「まいど1号(SOHLA-1)」の提唱者である株アオキの青木豊彦社長が打ち上げのとき、「僕たちは夢を打ち上げたんじゃない。夢で打ち上げたんだ」と言いました。目標管理も同じで、「目標を管理するのではなく、目標で管理するもの」です。目標を管理するのは結果管理ですが、そうではなくて、目標によってその社員の仕事のプロセスや成長過程を管理するのです。

何を頑張ったら褒められ、何を頑張らなかったら叱られるのか、自分で考えて上司と約束し、その結果について上司との話し合いのなかで共有すると共に、次の約束につなげていく、そういうサイクルが目標管理です。ですから、評価する側は社員の現状や課題をよく把握して、「どんなことを頑張ってほしい」ということが明確に言えなければ、適切な評価はできません。

人事部門の役割は辛いときに 手を差し伸べる存在に

——管理職を育てるうえで、人事・教育部門はどのような

役割を果たせばいいのでしょうか。

松下 前職で人事部門にいたとき、私はできるだけ現場に行き、「どないですか」、「困ったことありませんか」という感じで話をするようにしていましたが、私の上司はまったく現場に行きません。それはなぜかというと、彼が行かなくても現場の管理職のほうが常に相談に来ていたから。“行列ができる人事管理職”だったんです（笑）。私はその上司のことがうらやましくて仕方なかったのですが、そうやって気軽に現場の人たちが相談に来てもらえるのが、本来の人事のあり方だと思います。

その上司が現場の管理職から信頼を得るようになったのは、長年の積み重ねに尽きると思います。私が入社した当初は営業職で、セクハラまがいのからかいに遭うこともありました。帰社して上司に「こんなこと言わされました」と泣きつくと、「何やて、よし、いまから俺が文句を言ってくる」と言ってくれたんです。私は慌てて「そんな、大丈夫です。甘えたこと言いました」と謝りましたが、そうやって私のことを思って本気で怒ってくれたことがすごくうれしかった。

そのとき思ったのは、信頼関係というのは辛いときにこそできるものなんだ、ということです。3.11の震災のときも、東北の被災者の方たちがいちばん信頼を寄せたのは自衛隊の方々だったそうです。何でもないときは放っておいても、本当に辛いときに目の前に来て手を差し伸べてくれる相手を、人は信頼するものです。先ほどの人事管理職も、25年の中にきっとそういう体験をたくさんしてきたから、現場との搖るぎない信頼関係がつくれたのだと思います。「何かあったら人事が助けてくれる」と思ってもらえるような存在でありたいですね。

それと、これも人事部門にいた頃の話ですが、阪神淡路大震災の数年後、会社の社内報の特集として「大震災対策」が企画されたことがあります。大震災を経験した社員たちに「事前準備しておくといいもの」を寄稿してもらうという特集です。当時あ

まり本などには載っていなかったような、具体的な提案が寄せられました。例えば、「ラップがたくさんあるといい。水が使えないでの、お皿に巻いて使えば洗わなくて済む」とか、「ガラスが割れて破片が飛び散り怖くて歩けなかった。身近なところにシリッパを常備しよう」という感じで、被災者だった私も、なるほどと思う事例が数多く紹介されました。そんななかに私と同じ部署の先輩の文章がありました。

「あの大自然の猛威の前に、我々人間が何を準備したところで、とうてい準備しきれるものではない。あの渦中で何が起こっていたのか。一言でいえば人間関係が変わっていた。いつも愛想のいい近所のおばちゃんが、我先にと配給の食事を他人の分まで奪っていたかと思うと、近所でも有名な堅物オヤジが、水がなくて流せない仮設トイレの便器を素手で洗っているという姿があった。極限状態のなかで、人間のエゴがむき出しになっていた。否定はしない。生死がかかっていた。しかし、だ。唯一私たちが、その極限状態にあってもなお、人間としての尊厳を保っていられるだけのもの。そんな“人徳”をこそ、普段から事前準備しておかねば、急に芽生えるものではなかろうに」

当時、私はすでに人材育成の仕事に携わっていましたが、私が取り組むべきことはこういうことだったのだ、と思いました。そして、こんな記事を書ける先輩と同じ職場で働くことが、とても恵まれていることのように感じました。

部下育成には時間がかかります。それは、部下が変わるために必要な時間であると同時に、上司自身が変わるために必要な時間の蓄積のためなのかもしれません。そんな上司のサポートができる風土をつくるのは人事部門の仕事だと思います。

——本日はありがとうございました。

2014年2月18日 オフィスあんにて収録
構成・文：北井 弘