

人事評価のリアルな問題&解決点

アップ経営コンサルタント株式会社 代表取締役 伊神 純子

解決2 評価を上司と部下の成長機会に

人生目標と成長パターン

コンサルティングの現場では、様々な階層、年齢の人と接触するため、仕事人生における目標を聴く機会も多い。明確な目標を持っている人は、比較的若い層（20代～30代）に多く見られる。40歳以降になると、人生一休み的な人も少なくない。意外にも、管理職層に、将来展望が描き切れていない人が多々見受けられる。

最近では、事業のグローバル化により、外国人の採用に積極的な企業が増えてきているが、外国籍社員には、明快な目標を持っている人が多い。例えば、日本企業で能力を蓄え、本国で起業を果たそうとする人は比較的多い。そのため、日本語を上手に話して自己ア

ピールをし、何事にも積極的な行動に出てくる。内向き傾向の強い日本人社員とは対照的である。

仕事上の人生目標に向かって、どのようにして達成を目指すのかを4つの成長パターンから見てみよう。 <#1>

●**トップ志向型**：新卒時から自分の将来に明確な目標を持っている人である。会社経営（起業）を見据え、何事にも意欲的だ。様々な業務の経験を希望するため、現場でも前向きに取り組む。

●**ステップアップ型**：多くの人が望むパターンである。いつかは管理職に昇進し、組織の長となって部下を持ちたいと願う。成長企業では、ポストを増やすことができるが、成長できない企業では、ポ

問題1 評価ギャップはなぜ生じるか

問題2 評価が招くモチベーションダウン

解決1 評価スキルアップでWin-Winの関係へ

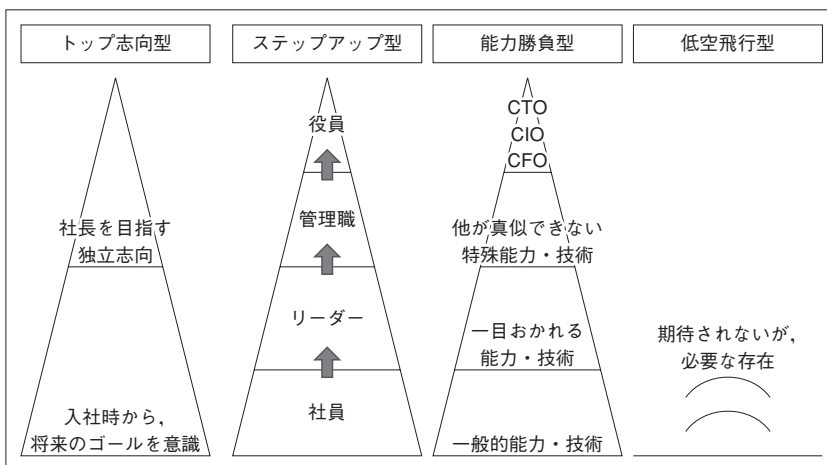
解決2 評価を上司と部下の成長機会に

スト不足となり、なかなか思うように昇進できない場合も多い。昇進したものの、一定の年齢になると役職定年制を採用している企業では、昨日まで部長だった人が、今日からは平社員ということも珍しくない。取締役まで登れる人は、ほんの一握りである。

●**能力勝負型**：自分の能力や技術に興味があり、昇進や独立には興味を示さないパターンである。能力や技術が社内外で高く評価されることによって、自己満足度が向上する。一定以上の成果を出した場合、その能力・技術による職位に就くことが成長の証となる。例えば、研究型ではフェローであり、情報トップ（CIO）、財務トップ（CFO）、技術トップ（CTO）などである。トップとなれば、必然的に部下を持ち、マネジメントをすることになるが、その範囲も限定的であり、どちらかというと専門的能力を発揮することに重点が置かれる。

●**低空飛行型**：独立、昇進、能力パターンでなく、後ろで支えるタイプ、もしくは一定の業務を確実に淡々と進めることに存在感を出し続けるパターンである。優秀な人は、そばに補佐する人がいるからその優秀さを発揮できる場合が多い。このように補佐する人は、飛躍的に成長するのではなく、少

<#1> 成長パターン



上司 vs 部下 人事評価の リアルな問題 & 解決点

人事制度コンサルティング、評価者研修、管理職スキル分析実施
伊神 純子：アップ経営コンサルタント株式会社 (http://upkei.jp/
代表取締役 中小企業診断士
〒103-0013 東京都中央区日本橋人形町2-20-6 KMビル4階
Tel: 03-5651-0702 Fax: 03-5651-0703

しずつ確実に成長するタイプなのである。

上司の役割と部下の役割

上司は、部下の成長パターンを理解し、会社の成長速度も勘案しながら、部下の成長を促進する必要がある。急激な市場変化や新たな競争先の出現により、企業の経営方針も大幅に変更せざるをえない場合、部下に十分理解させる必要があるが、そのなかからできる部分を見つけながら、部下の思いや夢を実現に向けて誘導することが重要となる。急激な変化は、様々なチャンスが発生する場合も多い。新たな市場進出での海外展開や、新たな事業の開始、他社企業との提携によるビッグビジネスの展開は、部下の成長を促進させるチャンスともなる。上司は、部下の成長促進のため、ときにはフォローしながら、ときには挑戦させながら、部下の成長を支援

する。

部下自身にも、上司に対して、自分の考え、企画提案、発想したアイデアを積極的に伝えることが求められる。また、自分が将来何になりたいか、人生目標は何かを伝えることも必要である。まずは、自分の志向を十分理解してもらいながら、一段ずつステップアップを行う姿勢が重要である。

公平な評価こそ成長の基本

部下が公平な評価であると思えば、その評価が悪かろうが良かろうが満足度が高い。

上司も公平に評価したならば、部下の問題点を指摘しやすいし、部下自身の成長の礎になる。人は、誰でも成長を願うものである。昨日より今日、今日より明日の成長は、部下自身の喜びであり、上司の喜びでもある。

上司が、部下の問題点を指摘し、部下自身でその問題を解決

し、解決したことを上司が高く評価することで、人はどんどん成長できる。自分の成長度合いを測り、一歩ずつ達成する醍醐味を味わうことによって、達成感が増幅される。報酬のみで味わえない、その達成による感動は、やる気を奮い立たせるものとなる。

上司と部下が共に成長！

人は意外と忘れやすいものである。自分の目標も忙しきにかまけて、ついつい忘れてしまうものである。そのためには、手帳サイズの紙に自分の人生目標を描き、毎月、四半期、半期、年間ごとにどこまで達成できたか、何を行って達成できたかを「成長グラフ」に記録する。いつも身につける手帳が一番よい。いつでもどこでも見ることができるからである。〈#2〉

部下は、いつかは上司を追い越す存在になる。上司は、自分を乗り越える部下を作ることにより、上司自身が成長することになる。部下は、上司を刺激し、上司をより向上させることにより、部下自身も成長できる。

共に成長すること！これこそが仕事人生に感動を呼び起こす。この感動を生み出す出発点が公平な評価である。公平な評価は、双方に信頼関係を作り、向上心を育む。結果、会社、上司、部下の成長につながるのである。

〈#2〉 人生目標グラフ

