

部下を見守り声かけする。 認め、褒める

本寺大志氏

コーン・フェリー・ヘイグループ株式会社 アソシエイト クライアント パートナー

前回「機会と権限を与え、任せて、自分の責任で達成に取り組ませる」ことに触れたが、達成に向けた部下の頑張りを評価し報いることで、本人はさらに動機づけられる。「自分の頑張りを見てくれ、報われた」と。報酬をRewardというが、中世イギリスで使われていた原語では、後ろでじっと見つめている人がいて、その人が働きぶりを評価して、その評価に応じて支払うもの、という意味である。

公正な評価ー評価眼と日々の “見守り”“声かけ”

部下に報いるためには、その働きぶりが優れているのかどうかを適切に評価することがベースとなる。性格や態度という本人の特性を評価するのではなく、仕事をこなしてあげた成果と、その過程で発揮した行動、“働きぶり”が評価の対象である。

人は誰しもが、高く評価されたいものだ。何を高く評価するか、皆が同じ尺度・モノサシをもって測れば同じ評価とすることができるが、それぞれが異なる尺度・モノサシだと、同じものが違う評価となる。

妥当で公正な評価をするには、その準備としてモノサシとなる評価基準を合わせる作業がある。そのために、会社が定める人事評価基準を使いこなしていただきたい。評価者として会社の人

事評価基準がしっくりこないと感じているマネジャーもいるかもしれないが、それは会社が定めた「最大公約数」である。その基準を足がかりにして、自分の「評価眼」を適用すればよい。たとえば「会社の人事評価基準で“〇〇する”と定めているが、それはこの職場では、“△△の場面で、□□の行動を取ること”だ」というように。そのためには、自分でしっかりと会社の人事評価基準を読み込み、この基準は実際の職場ではどういう行動、働きぶりなのかを自分なりに整理しておくこと。そして、それを部下に話すことだ。部下に話してこそモノサシの共有になる。「こういう場面では〇〇する」とい。それが、うちでいう“顧客志向”だから」という会話のイメージである。

ベースが整ったら、次は「見守る」ことである。見てすぐ判断する「見切り」ではない。

部下の行動ぶりを目にするときは、とても良くできている点があると、それに引きずられて、ほかも大丈夫だろうと全般的に高い評価をすることがある。たとえば、他部署からエースと呼ばれている人を引き受けた場合や、前任者から評価も含めて引継ぎを受けて、実際にある案件で仕事を一緒にしてみると、前評判通りと感じる場合などだ。これは人事評価において「ハロー（後光）効果」と呼ばれている。

逆に、マイナス面に引きずられることも

ある。チェック漏れでお客さまからクレームが入り、「部下の〇〇さんは、仕事の詰めが甘い。だから、ほかの人への説明やコミュニケーションもできないだろう」などと、1つの失敗でほかもすべてダメ、というように評価してしまう場合だ。これは、牛の角（ホーン）のひと突きで痛い思いをした経験から牛そのものを全否定してしまうことにたとえて、「ホーン効果」と呼ばれる。また、評価基準との対比ではなく、過去の自分との対比、あるいは、ほかの部下との対比で評価することもよく陥りがちな評価エラーである。

このような評価エラーを起こさないためにも、評価をくだす前にその部下がどのような言動をしているか予見をもたずに眺め「見守る」ことだ。それは、日々、職場で部下がどのような顔で仕事をしているか、どんな言動をしているか、興味をもって部下を眺めることである。すると、「こういう点はできている、こういう点はもう少し」に気づく。さらに、どういうことを考えていまの行動になっているのかを探ることで、その真意を理解できる。そのために「声かけ」したい。「この件について、どうしたいと思っているの」と声をかけ、本人の考えがどこまであるのか、もし、その考えがもう少しであれば「先がけて手を打つには」などと「問いかけ」をしていきたい。

また、基準に照らして良い仕事ぶりであることに気づいたら、その場で「良くで



もとでらだいし／コーン・フェリー・ハイグループ株式会社 アソシエイトクライアント パートナー。
人事制度(報酬・評価)づくり、経営幹部アセスメント、育成コーチングにあたり、近年は毎年150~200人の部長・役員候補アセスメントを行っている。公職として厚生労働省独立行政法人評価委員などを歴任。
著作:『コンピテンシーマネジメント』『マネジャー育成講座』(経団連出版)、日経新聞・経済誌・人事専門誌への論文多数。

きている」と声かけし(褒める)、できていない点や改善してほしい点も、その場で「これが課題じゃないかな。改善してほしい」と声かけする(叱る、ネガティブフィードバックをする)。褒めることが苦手という人も多い。褒めること、そして叱ることも声かけの範疇として捉えてほしい。

見守りと声かけも、ベースにあるのは「部下に興味をもつこと」だ。人としてその部下がどのような特性をもち、何に興味や関心があり、どんなことをしたいと思っているのか、どんな強みと弱みをもっているか、自分で思っているのかを理解することだ。

優れた部下、ポテンシャルのある部下へは機会と場所を

上司から見て優秀な部下、いまよりも上の役割を担い、成長できる可能性をもつ部下に対しては、機会と場所を与えて挑戦させることが原則である。前回の「機会と権限を与えて挑戦させ育てる」を参照いただきたい。

難しい部下、評価の低い部下をどうするか

部下の優れている点について、それを高く評価し褒めることは、心情的にも行いやすい。しかしながら、部下の弱い点について低い評価をくだし、それを伝えることもマネジャーの重要な仕事である。とはいえ、評価の低い部下にどう向き合

うかは悩ましいテーマである。上司として「評価の低い部下を変えて、優れた人材にできないか」と思うか、「これまでの管理職が手をかけてダメだったのなら、時間と労力の無駄。その時間があれば優秀な部下に使う」かだ。評価の低い部下をどう扱うのか、それを周囲は見ている。また、評価が低い部下といっても、前任の上司とそりが合わず確執を起こして低い評価となった者、自分も指導したがやはり難しい者、以前は良い評価だったのに最近調子を落としてしまった、などさまざまなパターンがある。評価の低い部下については、まず、冷静になって以下のチェックを行ってみることだ。

○かんばんしくない評価であることを本人が理解しているのか？

○部下に頑張れない背景や理由がないか？ それを取り除けないか？

○本人に知識・スキル、能力があるか？

○会社・組織としての不備がないか？

これらのチェックの後に、部下に対しては以下のコーチングを行うとよい。

○問題に気づかせる

・評価が低い、という事実を伝え、それを理解しているか。部下自身が業績において問題があることに気づいて、改善策を考えている場合は良いが、そうでない場合は、事実をもとに部下と話し合う。

○改善のための方法を話し合い、決める

- ・いくつかの解決策を用意して部下と話し合う。質より量で、思いつくかぎり多くの解決策を出す。また、部下に代替案を考えさせる。部下に考えさせることで自責モードにする。
- ・最善の解決策を決めるために、代替案を含め、すべての案について評価する。
- ・決定した解決策については、いつ、何を、どこまで行うかを合意する。

○自ら行動を起こさせる

- ・改善のための行動を取る責任は、上司ではなく部下本人にあることを認識させる。
- ・上司は、客観的なフィードバックをすること、また、改善のための努力を支援することを伝える。
- ・必要なら、ほかの人の支援を求めるように指示する。本人が信頼している同僚からの支援やフィードバックを求めるようにするなど。

○フォローアップする

- ・部下の仕事ぶりを見守り、フォローし、行動の変化をチェックする。特に、良い行動の変化が見られた場合はそれを褒めることで、良い行動を習慣づけるようにする。求める行動が定着するまでつづける。

■

本連載に興味のある方は、『マネジャー育成講座 リーダーシップの磨き方、組織力の高め方』(著者: 本寺大志氏ほか 経団連出版発行)をご参照ください。