

21世紀型企业への転換を図る

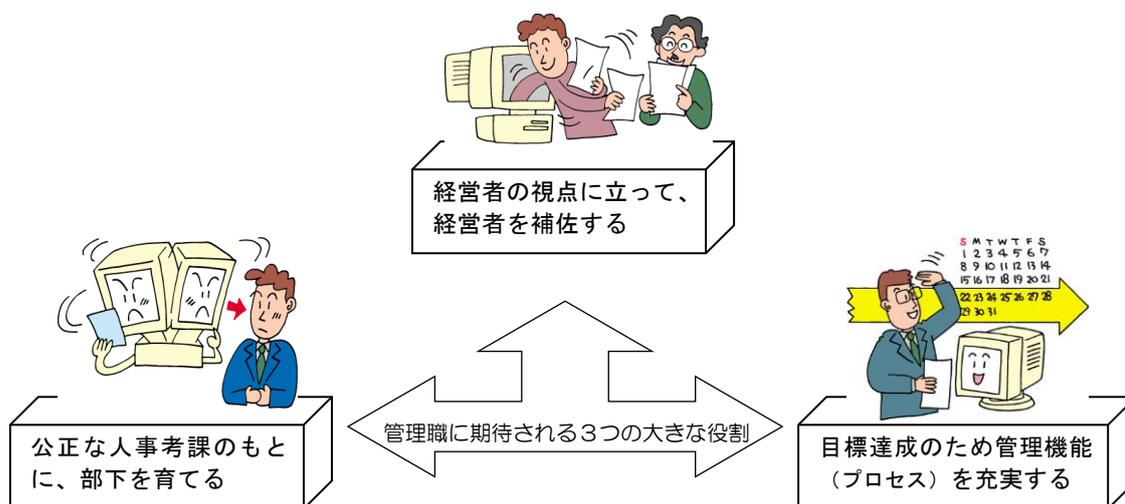
21世紀型の人事戦略／／雇用流動化時代における人材獲得術⑦

雇用流動化時代における“人材獲得”シリーズ

● 即戦力の期待を…管理職候補の育成

企業発展の大きな要因として社員の活性化があげられます。そのためには、個々の社員の能力開発とその能力を活用できる上司、そして納得性のある公正な評価・処遇を行なえる上司が必要です。先月号でも取り上げましたが、社員の成長は「上司の腕（能力）」次第ですから、どんなに立派な規則や人事制度・評価項目があったとしても、上司がこれらのシステムを熟知し、使いこなせなければ、何の効果も期待できないものとなってしまいます。

今回は、現有管理職を含め、即戦力の期待を込めて獲得した幹部候補生を育成するためのポイントをご紹介します。



管理職には、仕事のプロセスや成果を判断して、常に部下を評価しなければならない重要な役割があります。具体的には、部下の良い点・悪い点を把握し、指導することですが、管理職も人間ですから、すべての社員を正しく評価できるとは言いきれません。

いかにして、この評定誤差（エラー）を最小限にとどめさせるのが、管理職育成のポイントだと思えます。

□ 評定誤差の存在を教えましょう！！

評定誤差とは管理職が人事考課を実施する際に、無意識のうちに誤った判定をすることで、特に陥りやすいエラーのひとつとして、無意識のうちにその社員の全体から受ける印象や先入観を重視してしまい、その全体の印象で部分的特性までも評価してしまうという「ハロー効果」と呼ばれるものがあります。

たとえば、

「彼はどうしても虫が好かない」という感情

→ 彼のやることがすべて好ましくない行為に映ります。

「彼は名門の大学を優秀な成績で卒業した人物だ」という先入観

→ 彼の行為全体が良くみえ、そのイメージから抜け出すことができなくなります。

このようなエラーを犯すのは、人物そのものの価値よりも学歴、性別、要望、過去の経歴、言動、外見などの直感や第一印象でものごとや特性を判断するため、管理職自身に、企業における評価項目のモノサシ【基準】がないためと考えられています。

管理職が評定誤差の存在を自覚し、先入感を意識的に排除するようしなければなりません。そして、評価項目のひとつ一つを間違いなく理解し、その要件に従って「事実を確認」するように心掛けさせましょう。
まずは、精神論的な話をするだけでも効果があります。

□ 管理職に公正な評価をさせるためには！！

会社全体の士気を下げることなく、公正で納得のできる評価を下し、組織を引っ張っていくために、また部下を納得させる方法で評価させるためには、管理職が自らの特性、癖や傾向を理解し、自分を知り、客観的視点で部下を見ることが出来る能力を身につけておくことが必要です。

《参考》人には4つの特性があるといわれています。

	自分に対して既知	自分に対して未知
他人に対して既知	A 自分も知っており、他人も知っている部分	B 自分は気がつかないが、他人は知っている部分
他人に対して未知	C 自分は知っているが、他人は気がつかない部分	D 自分も他人も気がつかない部分

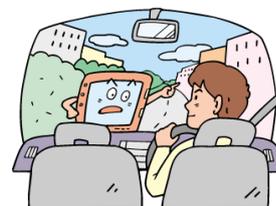
「自分も知っていて他人も知っている」部分を広げていくことにより、自分自身を客観的に知ることができます。



自分を知る！？

自分を知る手段として、また公正な評価を行なう仕組み、訓練として、「360度評価」「考課者訓練」と呼ばれるものがあります。

360度評価とは、上司・部下・本人（場合によっては顧客）と3者で評価するもので、客観的に自分の能力や特性を知ることができるため、意識的に自分の癖に注意して部下を評価することが可能となります。当所がお奨めするコンピテンシー行動着眼点・360度評価はその実効性が高く、好評をいただいております。



考課者訓練とは、自社の人事考課の考え方と仕組みを理解した上で、考課を行なう際に、陥りやすい間違いとそれを避けるためのノウハウを学び、同時に考課基準の考課者相互間の視点の統一を行なうものです。これにより管理者間における考課のばらつきを少なくし、絶対考課ができるスキルを養い、部下も納得ができる人事考課を行なうことができます。

また、考課者訓練を行なうことで、考課の基本的ルールを理解することはもちろん、「評価をする、育成をする」ということの責任の重さに気づかせることにもなります。管理者の指導育成能力を開発し、リーダーシップを強化するという点においても、一つの管理者教育として非常に高い効果が得られます。



□ 日常業務から評価基準を活用しましょう！！

「頑張っているのに、どうして評価が低いのだろう」「どうして前もって評価基準を教えてくださいないだろう」という部下の不満もあるはず。 「積極性やチャレンジ精神を評価する」という言葉だけでは、どのように動けばよいかまでは部下に伝わりません。 日常の業務の中で、部下を誉め、しかること等で評価基準を示すことも大切です。 部下はその状況から「このような行動はマイナス評価になります。（気をつけてください）」とか「このような行動は高く評価します。（参考にしてください）」という管理職からのメッセージを間接的に（ときには直接的に）読み取ろうとするものです。 管理職は常に見られています。 部下に評価基準を教える機会を見つけた時は、それをわかりやすく発信しなければなりません。 そしてそれが伝わっていればいるほど、評価時の納得性も高くなるのです。

