



主体性の高い 人と組織の作り方

株式会社轡コンサルティング 代表取締役 林田 康裕

第1回：誰を管理職にすべきか

第2回：変わるのは部下でなく、上司でしかない

第3回：チーム全体を活性化する「あり方」事例

第4回：主体性が継続する、ミーティングの進め方

第5回：部下をタスク毎に評価する重要性

第6回：主体的に部下が動き出す、上長のマインドセット

New

第1回：誰を管理職にすべきか

「次は誰が昇格するのかな？」
一般社員は、昇格の季節になるとこのような話をコソコソとしています。そして「えー！あの人課長なの!!」「絶対にあの人だと思ったのに！」という会話も飛び交っているものです。

会社側からも「彼(彼女)を昇格させてよかった」と思え、従業員からも「あの人の下で働きたい」と思ってもらえる人事。そうなることが理想的だと思います。では、そのためにどういった人を次の管理職に置くべきか。それについてお話しさせていただきます。

「定量的評価」vs 「定性的評価」

社内の評価項目においては、一般的には「定量的評価」と「定性的評価」を設定しています。

「定量的評価」とは、いわゆる「目に見える数字」による評価です。一方「定性的評価」とは、数字よりも抽象度が高く、業務をこなすための素養というイメージが分かりやすい表現かと思います。

昇給については、確かに定量的評価は大きなポイントになるでしょうし、それでもよいかもしれません。ですが、【昇給の延長上が昇格】となると、あらゆる問題が出てきます。

定量的評価で見えることは、仕

事ができるかどうか。これに尽きます。

しかし仕事ができるからといって、昇格にふさわしいか。そういうわけではありません。ただ、数字以外のところを評価して昇格を決定してしまうと、「自分のほうが頑張っていたのに…」という反発も起こります。

人事評価において大切なのは、
・社内の「昇給」基準
・社内の「昇格」基準
この2つを、日常からしっかりと従業員に伝えることが大切です。

そのためには、その評価項目を可視化できるようにしっかりと設定しておく必要があります。何事においても、後付け説明は言い訳にしか聞こえません。事前の説明こそが明確な基準となり、皆がより納得しやすくなる要素です。

「才能」と「技術」の違い

少し話は変わりますが、「才能」と「技術」の違いって、何だと思えますか。辞書で調べて出てくることではありませんが、才能というのは、いわば持って生まれた感性のようなものであり、「マネできないもの」と定義できます。一方「技術」とは、本人の努力によって培ったものであり、「なぜこのような成果を出すことができる

のか」をしっかりと説明できるものこそが技術だといえます。

答えを言うなら、「昇格にふさわしい人間というのは、才能が高い人間ではなく、技術が高い人間であること」がより望ましいということになります。

才能が高い人間は、多くのことを感覚でこなせてしまいます。なので、才能がない人間の考えを理解することはとても難しいのです。それに加え、言語化が苦手です。

ということを見ると、才能が高い人間がやっていることは再現性に乏しく、その部下たちは上司が言っていることが十分に理解できないままに、その上司から「どうしてできないの?」と問われてしまいます。言葉を変えて言うなら、「なぜ私がやっていることが理解できないの? 私がやっている通りにすれば結果を出すことができるのに!」、これと何ら変わりありません。

そういった組織にメンバーの主体性は生まれにくく、上司のコピーロボットを量産するようなチームになってしまいます。想像するだけで活気が感じられないワンマンチームですよね。

一方、技術の高い上司は、本人があらゆる努力を積み重ね、最初はどうもいかなかったことも改善検証を繰り返し、成果につなげる



林田 康裕 (Hayashida Yasuhiro)

株式会社轍(わだち)コンサルティング 代表取締役 <https://ltv-design.com/>

1974年 和歌山県出身。関西外国語大学外国語学部 英米語学科卒業。

伴走型コンサルタント。専門分野は人材マネジメントとマーケティング。10名以下の中小企業から大手外資系メーカーまでの勤務経験を通し、各現場で実現可能な取り組みを支援。理屈や理論などの知識提供ではなく、行動できるようになること、結果につながることを軸に支援を行っている。

▶仕事のモットー「(クライアントさんが)既に持っているリソース(資源)だけで飛躍できる支援をする」

まると解説! 主体性の高い人と組織のつくり方

ことができるようになった状態を手に入れています。ですので、【うまくいかなかった頃からのステップをしっかりと言語化できる】ため、部下が今どこで何につまずき、そこからどのように進めていくべきかをしっかりと理解できるだけでなく、部下の気持ちをより汲み取ろうとする【寄り添いマインド】を持っています。

「部下の視線に合わせて支援することができる」、これが技術の高い上長がチームにポジティブな影響を及ぼすことができる要素です。「見て学べ」の時代ではありませんし、こうした高い言語化能力が今求められるスキルとなってきました。

定性的評価を可視化するには

社内評価制度の話に戻りますが、まず評価項目をしっかりと可視化することが大切です。定量的評価に関しては評価項目を設定しやすいですが、見る角度によって評価が変わってしまうのが定性的評価です。ではその定性的評価をどのように設定し、どのように運用していけばよいのか、これについても少しお話しさせていただきます。ポイントは2つです。

まず1つ目は、評価の機会が1年に1回ということになると、「な

ぜ私がこのような評価になるんですか?」という問題を引き起こします。少なくとも四半期に1回は定性的評価に関するここまでの取り組み、ここまでの評価を話し合う機会が必要です。自分の現在地をしっかりと認識してもらう機会を定期的に設けることが何より大切です。

そしてもう1つのポイントは、定性的評価をしっかりと可視化することです。定性的評価。もっと分かりやすくいえば、「行動特性」という言い方になります。

サンプルとして、こういった要素を定性的評価の項目に入れることができるというものを紹介します。

- ・自己分析力(自己改善力)
- ・コミュニケーション能力
- ・他者支援能力
- ・チャレンジ精神
- ・業務効率の向上

(会社の経営理念や方向性に基づく要素を入れることをお勧めします)

例えばですが、「Aさんは企画書作成能力に改善の余地がある」とするならば、企画書作成能力を高めるために何をするかを言語化し、それを年間通して行う計画を上長と共に立て、その中間(経由)地点を設定する。それがしっかりと計画通りに遂行できているかどうか、これを本人、上長、および

会社で進捗確認までできていることが重要であり、上長との面談は定期的に、そして人事部もしくは社長との面談も定期的に行う必要があります。

主体性と再現性を引き出すために

主体性が高い組織をつくるには、明確な公平性があり、透き通った人事評価をすることが大切です。そして今後は定性的評価が高い人のほうが他者の才能を伸ばせ、再現性の高いチームづくりに適した人間であるといわれるようになるでしょう。Z世代だから、ということではなく、主体性と再現性の高いチームづくりには定性的な要素が今以上に求められます。

会社の状況は常に変化しますから、定量的評価と定性的評価の評価比率および設定項目を見直すことも大事だと私は思います。

補足として、技術が高い人は、「素直さ」を持っています。昇格はゴールではなく、経由地のはずです。さらに努力を重ねてもらうことも重要です。才能の高い人は1段階出世すると、止まってしまうことがよくあります。技術の高い人は、自他共に人に対する成長意欲を継続的に持っています。