



個人のやる気と組織の成果を生み出す

TOPPAN MIND WELLNESS CO.,LTD



トッパンマインドウェルネス資料集-③

自律型人材を育成する マネージャーに必携のスキルとは

株式会社トッパンマインドウェルネス

目次

1. 関係をつくる	P3
2. Plan① ビジョン思考	P7
3. Plan② 目標設定	P11
4. Do① 委任	P15
5. Do② 組織理解	P19
6. Do③ チームづくり	P23
7. Do④ コンフリクト・マネジメント	P27
8. See① 日常のフィードバック	P31
9. See② 人事評価とフィードバック	P35

【第1回】 関係をつくる

関係をつくる

管理職の役割のひとつは、他者の力を引き出して成果を上げることです。マネージャーが関わる他者は様々ですが、特に自身の部下とどう関わるかが大きな焦点となることは間違いありません。

部下の力を引き出すためには、マネージャーと部下との間で信頼関係を築く（関係をつくる）ことが重要です。そのうえで、心理的安全性の確保が欠かせません。

本稿では、心理的安全性は何か？なぜ大事なのか？どうしたら確保できるのか？具体的にみていきましょう。

■心理的安全性とは

心理的安全性は、Googleが調査した生産性の高いチームの特徴で特に重要だと発表されたことで大変注目されるようになりました。調査によると下記5つが、「チームづくり」にとって根本的に大事なことだと結論づけられています。

- ①チームの「**心理的安全性**」が高いこと
- ②チームに対する「**信頼性**」が高いこと
- ③チームの「**構造**」が「**明瞭**」であること
- ④チームの仕事に「**意味**」を見出していること
- ⑤チームの仕事が社会に対して「**影響**」をもたらすと考えていること

大事なことは、**5つのなかで一番大事なものは①の「心理的安全性」としていることです。**安心してなんでも言い合える心理的安全性の高い状態が②～⑤の土台になっているのです。心理的安全性があれば、信頼でき、役割が明確になり、仕事の意味が見えてきて、世の中によい影響を与えられるわけです。

心理的安全性は、下記のように定義できます。

- 人々が**率直に**発言できる**雰囲気**
(発言しても気まずくならない、拒否されない、罰せられないという**安心感**がある)
- メンバーが**ありのままの自分**でいられるような、**相互信頼と相互尊重**に特徴づけられる**チームの雰囲気**
(支援を求めたり失敗を許したりできる)

■心理的安全性を確保するスキル

心理的安全性を確保するにあたって、ダニエル・コイル著「最強チームをつくる方法」で紹介されている下記の3つのスキルが参考になります。

①安全な環境をつくる

安心できる環境をつくるためには、すべてを見逃さない注意力と、正しいシグナルを部下に送る力が必要です。

②弱さを共有する

失敗という弱さを見せることで、信頼関係を築けるようになります。そのために、リーダー自ら弱さを見せること、メンバーに対して失敗は学習の機会だと繰り返し強調します。

③共通の目標を持つ

失敗はどのチームにもありますが、成功しているチームの違いは、失敗を活かして、自分達の目標や価値観をより明確にしていることです。チームの目指す姿を上司が示し、繰り返し目標を浸透させ、それにそった行動にスポットライトをあてます。

「変化の時代のマネジメント研修」では、上記のような書籍を参考にどのような行動が有効かセルフチェックできるなど、関係性をつくる方法を具体的にお伝えします。ぜひ活用いただき、皆様のマネジメント力向上に貢献できれば幸いです。

参考：「最強チームをつくる方法」ダニエル・コイル著

【第2回】 ビジョン思考

ビジョン思考

■今求められる「自分らしさ」

先日、スポーツドクターの辻秀一氏の講演会に参加する機会がありました。Flow状態（ご機嫌な状態）にシフトする「ライフスキル」を持つことを提唱されています。

そのスキル習得のポイントは、自分の感情を知ること。しかし、企業のリーダー層を対象に「今自分にどんな感情があるか？」という問いを投げかけてみると、99%の人がほとんど自分の感情を表現できない、という実感があるとのこと。

それはなぜか？多くの企業人は、“とらわれ”の中で頑張っていて、“～しなければならない” “～するべき” “○○（環境、出来事、他人が悪い”などを理由にし続ける不機嫌な状態にいるからだそうです。それではご機嫌な状態を自分で作ることはできません！と説明されていました。

他にも、Googleがあれば、誰もが多くの情報にアクセスできるようになりました。一方で、レコメンデーションや検索履歴によるマーケティングで自分にカスタマイズされた情報が流れてきます。実は自分が情報にアクセスしている時点でかなり偏っていて、客観的に考える機会を失っているかもしれません。とらわれていたり、客観性がかけていたり常態化していることに向き合い、「自分らしさ」を考える機会を意識的に取り戻す必要があります。

■「ビジョン思考」が主体性を引き出す

今、リーダー層に求められるマネジメントスキルは、この「自分らしさ」を表現できる人です。

自分が大事にしていることに基づき、未来を洞察し、周囲の共感を得られるフレーズやメッセージに言語化することで、自他の力を引き出し、成果を作っていく人といえるでしょう。その思考方法を「ビジョン思考」と定義し、当社の研修ではお伝えしています。

例えば、自分の組織に新しいメンバーが入ってきました。そのメンバーが、カベに掲示されているビジョンポスターを眺めて、「良い言葉ですね」と言ってくれたとします。組織のリーダーであるあなたは、その時どうしますか？

- ①「カッコよくまとまってるでしょ。」
- ②「うちが目指すゴールだよ。一緒に頑張ろう！」
- ③「この言葉に戻ると、将来に向けて自分らしい決断が出来るんだ。あなたはこの言葉からどんなことを感じる？」

①は自画自賛、②は一緒に頑張ろう、という呼びかけ、どちらも前向きで悪くありません。ただ、どちらも「自分」の実感を伝えるということと、相手が自分のビジョンとして考えることを助けるという点が不足しているのがお分かりいただけるでしょうか？

変化の時代に向き合うマネージャーは、「ビジョン思考」の力を鍛え、自分にとって、チームメンバーにとって、自組織にとって、それぞれに見通しがきく状態を作る必要があります。そのことにより、一人一人の主体的な行動を引き出していくことが出来るのです。

「変化の時代のマネジメント研修」では、ビジョン思考の重要性と根幹にある「自分らしさ」の言語化に挑戦してもらいます。その後の目標設定、部下への委任、指導、動機付けなどマネジメントの実践フェーズにつなげて演習することも可能です。ぜひご活用いただき、皆様のマネジメント力向上に貢献できれば幸いです。

【第3回】 目標設定

目標設定

当社では今までも目標設定の重要性をお伝えしてきました。VUCA時代のいま、益々その重要性が増しています。本稿では、今の時代になぜ目標設定が大事なのかを改めて考えたいと思います。

■ VUCA時代、目標設定はなぜ重要？

マネジメントのPDS（Plan, Do, See）サイクルを回す上でビジョンを描くことはとても重要ですが、それだけでは額に飾られた絵になってしまうおそれがあります。そんな時こそ目標設定の出番。ビジョンを実現するうえで目標はとても大きな力となります。また、上司と部下の認識がすり合わずに部下のエネルギーを浪費してしまうことを防ぐ意味でも、目標設定は重要な役割を果たします。

変化の早い今日では、マネージャーが先頭に立って1年単位の計画を立て、業務に細分化し、部下に指揮して実行管理をすることが難しくなっています。すなわち、従来型の計画の進捗度を測る指標（例：KPI）としての目標は限界を迎えています。

そこで、自ら考え行動し修正できる自律型人材が短サイクルでPDCAを回す方向にシフトし始めており、目標は部下の自律を引き出す有効な手段の1つとして注目されています。例えば、Googleやメルカリなどで採用されているOKR（Objectives & Key Results）という新しい目標管理手法は、会社の目標と繋がるわくわくする目標と主要な業績を3ヶ月スパンで設定し、高頻度で上司と部下でレビューするというものです。

なお、組織によっては評価連動型のノルマを目標と定義しているかもしれませんが（例：前年比110%の売上目標）。本稿で解説する目標は、組織のビジョンと繋がっており、わくわくする内容で、変化する状況を感知してやりながら進化させる特徴を持つため、ノルマとは一線を画すものとご理解ください。

■ 目標設定がなぜ自律を促すのか？

ここで質問です。自律を促すために、仕事の枠組みやルールは多いほうがいいでしょうか？

それとも少ないほうがいいでしょうか？

直感的に少ないほうがいいと感じる方が多いかもしれません。

確かに部下が自分で考えて自由に行動してよいという点では良さそうです。しかし、自由すぎるとかえって部下の混乱や戸惑いを生む可能性があります。そのため、自律を促すといっても何かしらの指針や拠り所となる枠組みはあったほうがいいのです。



ただし従来はそのような枠組みは「これ以上やってはいけない」という禁止を示す境界線でした。目標設定も境界線のひとつです。これからのVUCA時代の境界線は、よりポジティブな役割に変わります。すなわち、その境界線の範囲内で自由に行動して構わないという安心感を醸成し、部下のエネルギーを方向付け、勢いを与える役割を果たします。

■ 目標設定で特に押さえるべき要素は？

目標設定では、SMARTの5要素を押さえることが大事です。

※SMARTは5要素の頭文字を取ったもの

	一般的な内容	当社の定義
S	Specific (具体的に)	Specific (何を)
M	Measurable (測定可能な)	Measurable (どのように)
A	Achivable (達成可能な)	Action (どうやって)
R	Realistic, Related (現実的な、会社と関係する)	Reason (なんのために)
T	Time-Bound (時間制約のある)	Time (いつまでに)

当社の特徴は、RをReason(なんのために)としていることです。これからの時代、特に大事な要素はReasonです。部下の業務が組織のビジョンの実現とどう繋がっているのか、どんな意味・意義があるかを示し、部下の納得感とモチベーションを高めることで、自律を引き出すことが重要です。

「変化の時代のマネジメント研修」では、実際に目標設定を行ってコツをつかんで頂くとともに、その後の委任の場面を練習するなどマネジメントの一貫した流れを体感して学ぶことができます。ぜひご活用いただき、皆様のマネジメント力向上に貢献できれば幸いです。

参考：「社員のかで最高のチームをつくる <新版> 1分間エンパワメント」ケン・ブランチャード+ジョン・P・カルロス+アラン・ランドルフ著

【第4回】 委任

委任

マネージャーの役割のひとつ「他者の力を引き出して成果を出すこと」を実現する上で、委任のスキルは肝だといえるでしょう。委任とは「業務内容を把握して優先順位をつけ、作業や責任を適切に部下へ割り振っていくこと」です。

しかし実際は・・・

「思わず細かいところまで指示してしまう」

「部下に全部任せたら、部下が失敗して自信をなくしてしまった」

・・・と悩みは絶えません。

■ 報連相のタイミングを握る

うまく委任するコツのひとつは、
『最初に報連相のタイミングを上司と部下ですり合わせる』ことです。

例えば、

「動く前に必ず相談してね」

「顧客に出す前に見せてね」

「この件は任せるから、会合が終わるごとに結果を教えて」

「あなたは来年から管理職だし、この製品についてはプロだから、いつ、何を報告するかも任せるよ」

といった具合です。お互いの認識をすり合わせる上でも最初に明確にしておくとう戻りや混乱が少なくなります。

■ 柔軟に対応を変えよう

委任する際、部下のスキル・経験（できる⇔できない）とやる気（やりたい⇔やらねばならない）に応じて、マネージャーの支援の仕方を柔軟に変えることが大切です。

	やらねばならない	やりたい
できる	 鼓舞型	委譲型 
できない	 指導型	支援型 

ダイヤモンド社『一分間リーダーシップ』Kプランチャート、Pシガーミ、Dシガーミを参考に作成

とはいえ、「目標は高いが戦力となる人員は少ないので、自分がカバーしようとして多忙になる。すると教える時間もない」といった厳しい状況もあるのでしょうか。こうした状況への対応にこうすれば大丈夫、といった答えはありません。しかし、まず経験の浅い部下には「教える」ことが必要です。最初は教えながら動いてもらう「指導型」で、慣れてきたら「鼓舞型」へと変化するとよいでしょう。勇気は要るかもしれませんが、失敗することも部下と自分の成長には必要だと考えましょう。

「変化の時代のマネジメント研修」では、上記以外の委任の勘所もご紹介します。ロールプレイングなどの演習を通してマネジメントの一貫した流れを体感しながら学ぶことができます。ぜひご活用いただき、皆様のマネジメント力向上に貢献できれば幸いです。

第5回 組織理解

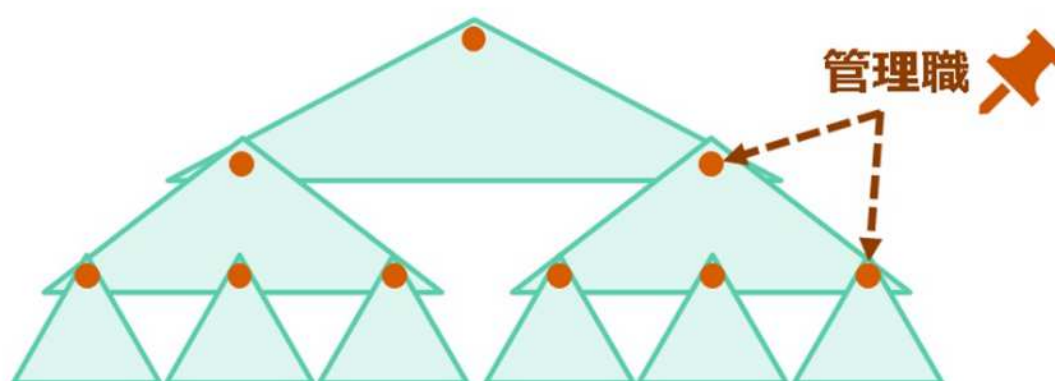
組織理解

組織理解という言葉は、耳慣れない言葉かもしれませんが、管理職に必須のコンピテンシー（安定的に発揮されている、成果につながる行動特性）とされています。

■ マネージャーの役割は「組織の連結ピン」

プレイヤーからマネージャーへの役割が変わると、仕事の進め方も大きく変わってきます。すなわち、預かる組織の代表として成果を出すために、他部署や自分より上の階層に働きかけて人を動かす必要があります。この役割を米国の社会心理学者 R・リッカートは、連結ピンに喩えて下記のように説明しています。この2つの役割を果たすために、組織理解が管理職に必須のリテラシーとなります。

- **トップの考えをローワーに翻訳して伝える、ローワーの問題意識や貢献をトップに伝えて上意下達の要となること**
- **自部門が掲げる展望を自部門以外の水平方向の組織に共有してもらえよう働きかけること**



■ なぜ組織理解が大切？

では、もし組織理解ができていないと何が起きるのでしょうか？

A氏はある解決策を提案すべく、部下と連日遅くまで企画書の詳細を詰め、承認を得るための会議に出ました。

「よくロジックが練られていて良い提案だと思う」と、すでに社内の関係者からも賛成されており、当然承認を得られるはずだと思っていました。

しかし、これまであまり接触していない人から「その事業を行うのは拙速ではないか」という発言が出てから「確かにそうかも・・・」と、賛成していたはずの人からも同調が出始め、結局却下になってしまったのです。

計画が頓挫するだけでなく、これまで一緒に汗をかいてくれた部下の信用まで失うことになったのです。

なぜこのようなことがおきるのでしょうか。

社内で決裁をもらい、実行に移すまでには多様な人の合意を得る必要があります。そのためには、公的な役職者に了解を得れば良いというわけではなく、目に見えないことにも対応しなければなりません。

つまり、人が公式・非公式にもつパワーや、暗黙に理解されているきまりやルール、その背景にある（暗黙の）考え方などを理解し、誰がどう動きそうかを推察することが求められるのです。

組織を理解することは、管理職にはとても大切なことだと考えます。「変化の時代のマネジメント研修」を通じて理解を深めてみませんか？

※参考文献：『課長』から始める 社内政治の教科書」高城幸司

【第6回】 チームづくり

チームづくり

チームは大事だという考えに反対する人は少ないと思います。しかし、研修の現場では個人商店化やサイロ化が課題として挙がります。効率化やイノベーションが求められる現状においてはチームの力が必要ですが、良いチームをつくる方法を理解して、実行できる管理職は実は多くないのかもしれない。

■ チームづくりのプロセス

当社では強いチームをつくる5つのステップをモデル化しています。

良いチームをつくるには、まず「チームとして働くことが必要だ」「それはメリットがある」ということをメンバーに認識してもらう必要があります。お互いを仕事のアウトプットに必要な仲間だと理解するにはどうしたらよいでしょう。まずは、管理職自身が「チームが必要だ」と信じることです。その上でメンバーにも働きかけを行います。

一緒に動く経験も必要です。会議に参加する、企画を一緒に立てる、客先に共にいく……。協働する際には、誰が何をどのように進めるかを具体的に考えます。暗黙のうちに上司が全部話す、全部決めるということでは成果を上げるチームにはなりません。それぞれが役割を持ち、力量に応じて貢献することが必要ですし、一緒に働くに手順や進め方がそろっていないと結果につながりません。

さらに、そうした協働をした後が大切です。その結果について振り返って学ぶための会話をします。人は経験から学ぶことで成長しますし、成長できる相手や場を大切にします。ですから、チームをつくらうと思ったら、誰もが安心して考えを表明できるような空気を作り学習を促します。特に、学ぶためには相互フィードバックが必要となるため、お互いに率直に良かったこと、うまくいかなかったことを伝え合えるような関係性をつくり、実践する必要があります。

■ 管理職の行動を理解する

「“チームが大事だ”と部下に理解してもらおう」「協働する機会をつくる」「お互いにフィードバックできる空気をつくる」ということが大切だということが分かっていても、具体的にどうするかを頭と身体で理解しなければ、現場実践につながりません。

当社が提供する『変化の時代のマネジメント研修』では、具体的な行動を言葉と体験ワークで理解していただくことを目的としています。もしご興味があれば、体験セミナーにお越しいただくか、当社問い合わせ先までご連絡ください。

参考文献：「チームが機能するとはどういうことか」エイミー・エドモンドソン

【第7回】 コンフリクト・マネジメント

コンフリクト・マネジメント

複数の人が集まると、必ずコンフリクトは起きます。コンフリクトとは、相互関係がある2人以上の当事者の中で自然に発生する違いや意見の不一致、対立する考え・力・要素のぶつかり合い、敵対関係や敵意のある行動、最善でない解決法につながる可能性のあるネガティブな力学などを指します。

部署内、部署間、階層間など、組織のいたるところでコンフリクトは発生します。例えば、同僚とプロジェクトの進め方をめぐって意見対立する、経理部と営業部が事務処理の分担をめぐって仲が悪くなる・・・など様々です。

昔は男性が長時間労働をする同一性が高い組織が多かったのですが、いまは女性社員、子育てをしている中堅社員、介護を抱えるミドル、再雇用で働くシニア、外国人など様々な属性や事情を持つ社員が増えています。今後はもっとその傾向が高まるでしょう。そうになると、価値観やニーズは人それぞれ異なるため、以前よりコンフリクトの種が増えることにもなります。マネージャーはコンフリクトにうまく対処して組織をまとめていかなければなりません。

■コンフリクトは悪者？

皆さんにとって、コンフリクトは歓迎すべきよいものですか？それとも、エネルギーを消耗するだけなのでできるだけ避けるべき悪いものでしょうか？

コンフリクトにはタスク、プロセス、関係の3種類があり、どれにあてはまるかによって業績に与える影響を与えるか、そうでないのかが分かります。

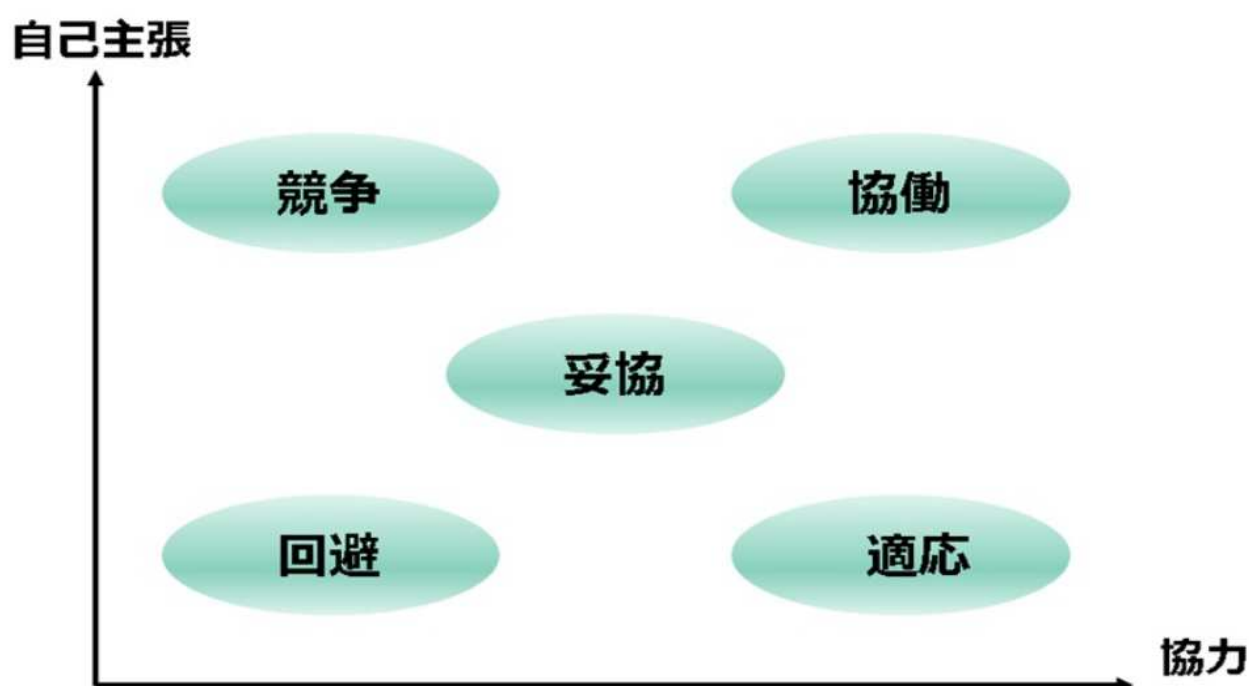
先ほどの例のように、プロジェクトの進め方の対立はプロセスのコンフリクトです。建設的に話し合えれば、自分だけでは考え付かなかったよい進め方が見つかる可能性があります。

一方、経理部と営業部の業務分担はタスクのコンフリクトです。部のミッションや業務量などを踏まえ、理性的に互いの分担範囲を決められれば良いのですが、仲が悪くなってこじれると、決裂したり、関わることを避けがちになって必要な連携が取れなくなるなど、業務に支障が出てしまい、マイナスの影響があります。

一般的に、あまり込み入っていないレベルのタスクやプロセスのコンフリクトは生産性にプラスの影響を与えられます。改善やイノベーションを生むためにも、このようなコンフリクトは必要だといえるでしょう。一方、関係のコンフリクトはほとんど非生産的といわれています。また、タスクやプロセスのコンフリクトが発展して関係のコンフリクトになることも少なくありません。うまくコンフリクトを対処するにはどうすればよいのでしょうか。

■うまくコンフリクトを対処するには？

コンフリクトに対処する方法は下記の5つといわれています。



どれが絶対に正解というわけではなく、人によってよく取る対処方法は異なります。状況や長期的なメリット・デメリットを勘案して意識的にどの対処方法を取るべきかを判断できるようになると、組織の生産性を高めやすくなるでしょう。なお、日本人は回避の行動を取りがちだそうです。皆さんはいかがでしょう。

「変化の時代のマネジメント研修」では、ご自身がどの対処方法を取る傾向があるかをセルフチェックできます。その上で、他の対処方法を取る傾向がある人にどう働きかけていけばいいかを解説いたします。強いチームをつくる上で欠かせないスキルとなっていますので、ぜひご活用いただき、皆様のマネジメント力向上に貢献できれば幸いです。

【第8回】 日常のフィードバック

日常のフィードバック

正解がない今の時代は、まず行動してみて、そこから振り返って学びを得て次に活かしていくことが大切です。このような進め方をアジャイル（※）といいます。振り返りは自分で内省することも大事ですが、自力で振り返るだけでは限界があります。そこで大切になってくるのが他者からの振り返りを伝えること、すなわち日常的に行うフィードバックです。

（※）ソフトウェア開発の世界から出たコンセプト。最小限の機能を有するアウトプットをいち早く市場に投入し、顧客の反応を見ながら改良する高速でトライ&エラーを繰り返す仕事の進め方。

■フィードバックとは？

フィードバックという言葉はもともと工学の世界で使われていたことをご存じでしょうか？工学では「何らかの出力されたものを修正、調整など改善をするために、入力した側に返すこと」を意味します。

ビジネス界ではそこから転じて「よくできたこと、耳の痛いことを相手にしっかり伝え、強み弱みを振り返らせること」です。相手の潜在能力や自覚していない長所・短所をはっきりと伝達し、気付かせて成長を促すことによって、強みを伸ばし・弱みを修正してパフォーマンスを高めることが目的です。このように、フィードバックには強みを伸ばす「認める」フィードバックと、弱みを修正する「軌道修正する」フィードバックの2種類があります。

■部下を認めていますか？

「軌道修正する」フィードバックはイメージしやすいのではないのでしょうか。しかし、「認める」フィードバックも大事です。成功したことを「たまたまうまくいった」で終わらせず、何が成功要因だったかを振り返ることによって、似たようなシチュエーションのときに以前学んだ成功要因を活かして成功を再現できるようになります。また、部下の有能感が高まり、モチベーションの向上が期待できます。

■とはいえ、耳の痛いことはいづらい・・・

「軌道修正する」フィードバックは、大事だと分かっていても苦手意識のある方もいらっしゃるかもしれません。特に、昨今はハラスメントに気を遣って伝え方に迷う方もいらっしゃると思います。

しかし、マネージャーとなったら、経営陣の方針を咀嚼して部下に落とし込む「代弁者」の役割があります。その覚悟を決め、腹を括って、逃げずに部下と向き合ってください。

そのためにも、心理的安全性が不可欠です。そして、普段から部下の情報を収集しておくことが求められます。

フィードバックの対象となる
相手の行動やパフォーマンスを情報収集する



マネージャー自身の観察に加えて、各種報告や 1 on 1 などの面談で部下の情報を集めることにより、多面的かつ客観的に事実を見ることができます。もちろん決め付けにならないように伝える配慮は必要ですが、こうした行動を取ることで、マネージャー自身もフィードバックする内容に自信が持てるようになります。

「変化の時代のマネジメント研修」では、フィードバックの進め方をモデル化して持ち帰りやすくしているほか、ロールプレイングなどを行い、フィードバックを体感します。強いチームをつくる上で欠かせないスキルとなっていますので、ぜひご活用いただき、皆様のマネジメント力向上に貢献できれば幸いです。

※参考文献「耳の痛いことを伝えて部下と職場を立て直す技術 フィードバック入門」中原淳

【第9回】 人事評価とフィードバック

人事評価とフィードバック

人事評価は会社や組織（部署）の方向性と社員の行動をリンクさせる手段としてこれまでもマネージャーにとって重要な仕事でしたが、これからの時代は益々大切になります。その理由としては、人生100年、そして将来が不確実であることが挙げられます。このような時代において部下である20～30代社員のキャリアへの自律性が高まっており、自分が成長しているかが大きな関心事のひとつです。したがって、人事評価によって成長しているかどうかを示し、フィードバックすることはとても大切です。

しかし、人事評価は給与や昇進昇格にも影響するため、相手の人生を左右するから荷が重いと感じる方もいるでしょう。ここからは、よくあるお悩みを取り上げながら、どう人事評価と向き合えばよいかを考えたいと思います。

評価に対する悩みは深い・・・



■「人の評価をするほど偉い人間じゃありません」

人事評価に対してよく聞かれるお悩みや抵抗感です。ただ、人事評価の対象は人格やすべての能力ではなく、業務遂行のための行動や成果、組織貢献です。つまり、低い評価をつけても部下そのひとを否定することにはなりません。

また、人事評価はマネージャーに与えられた指揮命令権限を裏付けるパワーでもあります。もちろん使い方には注意は必要ですが、マネージャーという立場を権威付ける要素なので、忌避するのではなくマネージャーの“武器”としてうまく使いこなす方法を考えるべきだといえるでしょう。

ただ、必ずしも定量的に量れるものばかりではないことが悩ましい点です。定性的な事実の解釈にはどうしても主観が入ります。それゆえ、評価者自身のバイアスが入り込みやすくなります。バイアスの例としては、最近の出来事が評価材料の比重として大きくなるカンデラ効果や、ひとつ優れていることがあるとすべて優れて見えるハロー効果など様々なものがあります。評価者は自身のバイアスに自覚的になる必要があります。

■「人によって評価が違うのですが・・・」

評価者自身のバイアスに加えて、価値観やものの見方は人によって異なるため、評価者同士や上司・部下で評価の高低にばらつきが出るのがよくあります。そこですり合わせが発生します。

まず、評価者同士であれば評価調整会議できちんと話し合い、評価基準についての共通認識を持つことが大切です。最初は時間がかかるので大変ですが、何度も繰り返すことによって共通認識ができます。そうなれば、評価に対する部下からの納得感も高めやすくなります。

また、部下と上司の評価が異なることは本当に良く生じます。最近は何とどの方がプレイングマネージャーで忙しく、全員いつでも見られないため評価に自信を持つことが難しいかもしれません。矛盾するようですが、そういうときこそ普段からコミュニケーションを取り、日常のフィードバックをきちんと行いましょう。そうすることで、評価をフィードバックする段階になって認識のずれが発覚し、部下が不満に思うことを減らせます。

「変化の時代のマネジメント研修」は、評価について改めて振り返り、どのようなフィードバックをすればよいかを考えるよい機会となります。また、人事評価とフィードバックだけで1日研修を行うことも可能です。ぜひご活用いただき、皆様のマネジメント力向上に貢献できれば幸いです。



個人のやる気と組織の成果を生み出す

TOPPAN MIND WELLNESS CO.,LTD

株式会社トッパンマインドウェルネス

〒110-8560 東京都台東区台東1-5-1

T E L . 03-3835-5340

F A X . 03-3836-8525

<http://www.mindupnavi.com/>