



# 『自社に適した人材評価の進め方』

— ハンドメイドな制度設計・運用で全社員の強みを引き出そう —

株式会社マネジメントフロンティア  
代表取締役 横山 太郎

## ■人事の深い関与が不可欠

人事部門の最も大切な役割は、人材の活性化である。そのためには、あらゆる局面の人材評価が適切に行われ、そこに強く込められた、人が育ってほしいと思う会社側の熱意が伝わらないとうまくいかない。評価と、動機づけ・育成は、机上の研究対象ではなく、どこまで行っても実践の結果を出さなければならない。実を挙げるためには、適切に設計した人材評価制度を運用する段において、人事部門も深く関与して、ライン管理職を支援し、自分の目と手触りで、所期の活性化が図られたかの確認が必須となる。

およそ会社のなかで人を正しく評価して活用することよりも大事なことなどあまり考えられず、それにふさわしいエネルギーを注ぎたい。本稿では、そうした大切な使命を遂行するため、実践ツールに基づいた人材評価の運用手順を、できるだけ生き活きと紹介していきたい。自社とその人材への深い思いと帰属心を持って改革の方法論を模索中の人事担当者様のご一読を乞いたい。



横山 太郎 (よこやま たろう)  
1982年学習院大学法学部卒。民間企業勤務を経て、92年社団法人中部産業連盟に入職、人材マネジメント、人材開発、各種アセスメント、アクションラーニングなどを専門分野として、多様な業種に対するコンサルティング経験を積む。2012年、(株)マネジメントフロンティアを設立して独立し、現在に至る。実践的でクライアント企業によく適合した手法を心掛けて活動を展開する。著書に『ポスト成果主義の人づくり・組織づくり』『アクションラーニング実践術』(日刊工業新聞社)などがある。 <http://www.ma-frontier.com/>

## 構成

### 【STEP 1】 大切な人材評価はいかに行われるべきか

- 自社の人材を育むために
- 序列の前に貢献と能力の2つあり

### 【STEP 2】 等級序列評価の構造改革に向けた方策

- 序列の現況とその是正へ向けて
- 等級の見直しをどう進めるか

### 【STEP 3】 等級体系の設計と専門職、賃金体系

- 「いいとこどり」で構わない
- おカネは評価の後についてくる

### 【STEP 4】 何より先に大切なのは管理職の活性化

- 一般社員との賃金格差を明確に
- 改革は上から正しく進める

### 【STEP 5】 管理職グレード制における人材評価の運用

- 貢献度と能力により洗い替える
- 管理職の安住を防ぐ

### 【STEP 6】 真に公正な評価概念を共有する手づくりのツール設計

- 机上の書類よりも現実の仕事ぶり
- 役員が個別面談で期待を伝える

### 【STEP 7】 評価要素よりも、事実と手続きを重視する

- 次は管理職が部下に期待を伝える
- 自社の体質になじんだ仕組みが見えてくる

### 【STEP 8】 昇進昇格運用におけるアセスメントの真の意義

- アセスメント結果を受け止める
- 課題の早期認識のために

### 【STEP 9】 プレゼンと面接の手法としての得失、面接の進め方

- 受け身のプレゼン評価に限界あり
- 求められる面接のスキル

### 【STEP 10】 社内面接官養成の3つのコツ

- 真っ白な心で臨み本心を語らせる
- 長所を引き出せるかどうかのカギ

### 【STEP 11】 質問力を補完する方法、人材アセスメント研修の活用

- 職場の評判を丁寧に聞き取る
- アクションラーニング術を活用する

### 【STEP 12】 人を育てられる上司を育てる考課者教育

- マネジメント能力を高め合うために
- 意識改革を共有する場として

### 【STEP 13】 評価とフィードバックにより、変化を起こし、能力を高める

- 部下のやる気を引き出す
- 考課のプロセスを本質的大局的に捉える

## 【STEP 1】大切な人材評価はいかに行われるべきか

### ●自社の人材を育むために

人材評価は、その組織の人材の活性化のために行われる。評価のための評価に陥ってはいけない。従って、自分の組織で何が起きていて、そうした場において評価される人材が、どのような人で何を行ってきたのか、人事担当者と経営者が深い関心を持って取り組まなければうまくいかないであろう。では、現実はどうか。

人材評価制度は、例えば20年前に比べれば、とても精密になった。しかしそれ自体がすなわち成果であるとは言えない。精密になったということは、運用に大きな手間暇がかかっているということだ。そうした大きな手間暇をかけた分だけ果たして人材は活性化されたのだろうか。それが本質的問いかけである。もしも評価制度、人事制度はとても精密になったが、社員のやる気の総量はさして変わっていないということだとしたら、残念だが何かを取り違えたことになる。何を取り違えたのか。細かく分析すればいろいろあるだろうが、要するに、自社に符合した設計をせず借り物をそのまま使ったから、さらに言えば、制度の運用に心がこもらなかったからだろう。

著名な研究者が考え上げた理想モデルや、誰でも知っている大手企業が膨大な人数と工数をつぎ込んでつくり上げたシステムは、そのままでは自社には合わない（というよりその種のツールの現実の得失は滅多に正直に書かれていない）。だからその先は自分でハンドメイド、テーラーメイドで考え、実践するしかない。そのうえで、人事担当者と管理職そして経営者が、評価制度を通じて本当に人が育ってほしいと心から願い、熱意を持って運用しなければうまくいかないだろう。それは、地道に努力して事業運営に貢献し、キャリアを引き上げたいという社員の真摯な意欲と動機をどれだけ大切に、会社と上司とが彼らに自律の機会を与え、持てる力を引き出しきったうえでの人材評価になっているか、と言い換えてもよい。

### ●序列の前に貢献と能力の2つあり

さて、その人材評価には様々な場面がある。最重要なのは社員の序列を決定する評価である。普通なら昇進昇格評価だが、その前に良い機会だから考えてみたい。現在の社員の資格等級序列は適切なものだろうか。社員が100人いたら1番から100番まで序列があるはずだが、適切に付されているだろうか。イエス・ノーいずれだとしても、なぜそう思ったのだろうか。当然何らかの基準に照らして序列を考えたはずである。従って第一の問いかけは、「序列は何によって決めるべきか」であるのだが、ここからすでに「借り物」になってしまっている場合が少なくない。

序列は、どのような組織にあっても、貢献と能力の2つだけで決めるのがいちばん自然でよい。貢献とは、短絡的な成果主義のモノサシによる「成果」ではない。実質にしっかり根付いた概念である。職務や職責、役割の大きさで等級序列を決めると言えば一応もっともに聞こえる。しかし、貢献度や能力のない社員に高い職責を与えることはありえないし、誰も納得しないから順序が逆である。職責は評価の結果与えられるものであり、評価すべきはその前提にある。従って、評価のために年度ごとの職務内容を事前に細かく調査査定評価するなどは、徒労以外の何物でもない。貢献の程度を事後的に大括りに毎期評価するほうがはるかに建設的かつ効率的である。

## 【STEP 2】 等級序列評価の構造改革に向けた方策

### ● 序列の現況とその是正へ向けて

いくら貢献度があってもそれが能力によったものではなく、ひたすら労働集約的で過剰残業をした結果の貢献に対しては、さほど高い役割（等級）を担わせることはできない。貢献は足りないが能力はありそうな社員というのは、観念上はありうるのかもしれないが、そういう人はまずは上司が動機づけて、その（潜在）能力の顕現した貢献を残させるのが先決である。序列の変更はそれからでもよい。逆に言えば貢献があり、それが能力により達せられた者に、高次の役割や権限（等級）を与えないとしたらこれほど不公平で社員の意欲を削ぐことはない。

さて、もう一度自社の状態を問うてみよう。管理職を含む社員の序列（等級）は、過去累積の貢献度と現在発揮の能力の総和の順になっているだろうか。そうなるように人材評価を行ってきただろうか。なかなか難しいところだ。しかしこれが人材マネジメントの根本課題であり、極端に言えば他は部分品である。根幹を曖昧にしたまま枝葉を論じても事は成就しないだろう。

もう一つ言うと、基本賃金の分布が等級と合致しているかを併せて考えないといけない。等級が、貢献度能力を表していたとしても、賃金額面がそれに比例符合していなければどう考えても不合理である。年功賃金が積み重なったこの種の不合理な現象はいまだに少なくない。管理職には、等級やグレードがない場合も多いから、そのときは基本給の高い順に名簿を作ってみる。それを社長に見せて「貢献度や能力の順になっていますか」と聞けば、一層はつきりするだろう。

### ● 等級の見直しをどう進めるか

現状にいくばくか問題があるとして、その状態を正していくにはどうしたらよいのだろうか。いちばんソフトな方法は、今後の昇格審査については貢献度・能力だけを見る、つまりは従来よりも良い意味で厳しく運用することだろう。これは明日からでも取り組めるかもしれない。しかし、問題の最終解決までに大変時間がかかることは間違いない。年齢構成次第だが、最後の年功昇格者が退職する日が問題解決完了日になる。当然ながら、期待権が従来より薄くなった比較的若年層から「会社に早く入った人はいいなあ」とやっかみ（というより正当な指摘だろうか）の声を人事担当者は聞き続けることになる。

そこで、例えば一般社員が6等級制であったなら、賃金上の既得権は認めたくえでその上に等級を1つ2つ継ぎ足すという方法がある。これは存外に実戦的である。新設7等級以上への昇格審査をしっかりと行う必要があることは言うまでもない。そうでないと一層年功等級高止まりのリスクを生じることになる。それでも年功昇格の人より、貢献能力がある人が明確に1段2段上に行くから実戦的なのである。同時に天井が高くなったのだから、6等級までの昇格申請そのものは貢献能力本位ではあるが、よりフレキシブルに行うことになる。

いちばんはつきりするの、等級制度の看板を掛け替えて再構築し、全社員の格付けをやり直すことである。これは、誰の目にも会社の意思が分かる。新しい等級制度にどのような名前を付けてもよいのだが、肝心なことはここでいう貢献、能力を徹底的に全員再評価することであり、それを翌年度以降も続けることである。

### 【STEP 3】 等級体系の設計と専門職、賃金体系

#### ● 「いいとこどり」で構わない

筆者がよく用いるのは、一般社員は例えば8等級で打ち止めにするが、9、10等級は高度専門職としての枠組みを追加し、管理職には向かないが会社の競争力を担うような専門能力を保持した人がいれば、まず1人でも2人でもそこに入れる方法だ（専門能力が高くかつマネジメント能力がある人は当然管理職にすべき）。簡単に図示すると以下である。

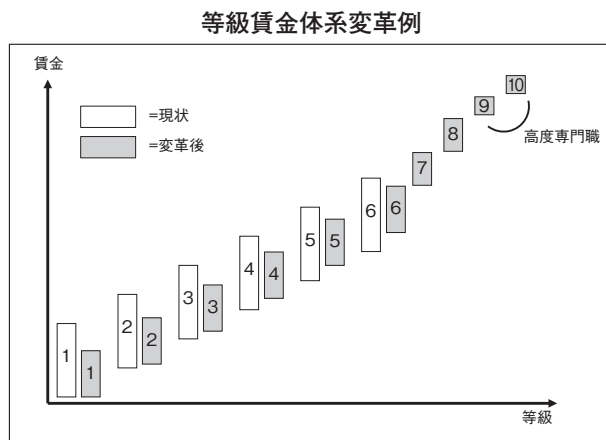
図の描き方は少し極端にしている。まず、現行賃金の既得権は尊重して社員に一旦安心してもらうため（期待権は変更される）、格下げ的な再評価をなるべく避ける。他方、等級間の賃金レンジ重複を縮減し（レンジ外になっても調整給等としてしばらくは減給をしない）、等級は年功ではなく貢献や能力を表すものであることを明確にする。天井が上がったことと併せると、つまり、「いいとこどり」だが、この種のことは検討過程でどの道矛盾とひずみの海に漬かる。

少なくとも最初にそれを目指さないとまともな決着にもならない。

専門職制度は昔からあるが成功例は少ない。管理職になれない人を全部専門職にするからだろう。それでは率直に言ってあまり意味のない制度である。当節の正社員の仕事は皆「専門的」であり、ごく普通の仕事というものはどこにもない。だから真のプロフェッショナルの能力でかつ会社の競争力に直結した仕事を遂行できる人（敵対会社からお誘いがかかるような人と言えば分かりやすいかもしれない）などと限定しないと値打ちが出ない。最初は1人2人でもといったのはその意味である。そういう人なら管理職と同等以上の賃金を払ってもよいし、管理職と違った意味で社員の目標になればよい。マネジメントをさせてはもったいないから仕事に集中して利益を稼いでほしいと思えるような人材である。

#### ● おカネは評価の後についてくる

評価序列より先に賃金に触る例が多い。人の動機はおカネ以外にないという「動機」で行った改革はうまくいっていない。短絡的な成果主義賃金は、人件費の総枠は制限しつつ、同一等級内での昇給や賞与の額を評価によって極端に差をつける。つまりは奪い合いである。そうした目先のおカネで人を釣ろうとする手法は成功しない。人のキャリアと処遇はもう少し長い目で見ないとどうにもならない。賃金体系の問題は、詰まるところは賃金水準と支払い能力の問題である。最高の貢献をしてくれる人が今以上に貢献すれば、現在の賃金表の最上位の額面を少しずつでもより上に書き換えることができるのか。それが今できないなら賃金は慌てて手をつけられないほうがよい。適切な評価が定まって賃金が徐々にそれについてくるというのが理想だろう。



## 【STEP 4】 何より先に大切なのは管理職の活性化

### ●一般社員との賃金格差を明確に

賃金の話で続けると、読者の会社は一般社員（組合員）の上限基本給よりも管理職の初任基本給のほうが高いだろうか。それもくっきり差がついているだろうか。賃金体系論の肝心の1点である。「管理職になって残業がなくなり収入が大幅ダウンした」と気に病んでいたり、将来有望な資質高い社員が「管理職になっても魅力がないから今のままでいようか」などと昇進が状況判断の対象になるようでは、チャレンジも意識改革も進まない。賃金体系は詰まるところ賃金水準の問題だと言った意味がご理解願えようか。資質ある者が管理職を目指すというのは会社の健康度合いを示す一つの大切なバロメーターである。

人材評価を通じて組織を活性化していくためには、管理職の役割は決定的に重要である。経営者は皆、全社員が厳しい経営環境に対して意識を変えてチャレンジしてほしいと望む。しかし全員一律同時というわけにはいかない。だから何よりもまず管理職である。個々の社員全員に決定的に影響のある管理職の行動は、部下のお手本、模範になってもらわなければならない。業績を上げなさい、人を育てなさいという、管理職本来の役割は、どのような人事制度を採ろうとも必ず強調される。考えてみれば大変な責任である。そんな期待や責任を担ってもらふ処遇に近づけようと会社は努力しているだろうか。上記管理職初任賃金は、それを一目で確認するにはとても良い指標である。もしも一般社員と重複していればすぐに手をつけたほうがよい。せめて賞与と併せてより大きな差をつけていきたいものだ。将来は基本給でもはっきり差をつけたい。今そう思わなければ、3年後も5年後も、いや10年後も変化は起きないだろう。そうした努力を会社が示したうえで、改めて業績を上げなさい、人を育てなさいと言うのである。

### ●改革は上から正しく進める

いろいろなコンサルティング経験を通じて管理職処遇の改善は、優先テーマにのぼることが少なくない。ただしその場合、年功を含んだ従来基準で管理職に任じられた全員がそうなるのかは改めて考える必要がある。一つは当節管理職が多過ぎる会社が多いのはご存じの通りだし、それとは別に、最初に申し上げたように、その管理職同士の貢献と能力の評価も必ずしも明確になってこなかったからである。それらを1度はっきりさせる必要がある。それでも平均処遇は改善すべき場合が多い。このように、人材評価を適切にしていく改善改革は、まず管理職からであり、できればその後1年以上空けて一般社員に取り組むのが理想である。少なくとも同時並行すると大変混乱する。管理職が自分自身の身分がどうなるのかははっきりしないのに、並行して部下の身分を考えよと言っても戸惑うからである。改革は上から進めるほうが理に適っている。

管理職の評価方法は随分精密になり、筆者もいろいろ実戦的に研究したが、やはり評価基準は、表現を何と変えてもいいが本質は貢献度と能力しか見当たらなかった。それを公正に評価して序列を付け直すことになる。ここで大切なことは、相手は管理職なのであるから、その評価内容を、経営者や役員が、深く考えきちんと伝えているか、である。不思議なことに、評価基準の書類枚数、文字数が増えるのと反比例してその意思疎通の度が下がる傾向にあるようである。

## 【STEP 5】 管理職グレード制における人材評価の運用

### ●貢献度と能力により洗い替える

序列を決めるために、管理職全員を等級付けし賃金決定する方式をグレード制と呼ぶ。グレードは、管理職の人数によって、部長、課長などに大枠を分けたほうがよい場合もあるし、1本で全管理職を格付けたほうがよい場合もある。1本の場合は下図のようなイメージであり、要は貢献度と能力の2点をじかに経営者に評価してもらう。この例だと、グレードは13段階になる。

松井証券の松井道夫社長の『好き嫌いで人事』を読むと、30名弱の幹部社員の序列は相互投票の平均で決めている。これが自律型組織の将来の最終形かもしれない。しかし、いきなりそうもいかないから、経営者自身が直に管理職全員を評価するのが実戦的である。

よりシンプルな管理職・専門職グレード制運用例

新等級	案		貢献度							
	基本給	昇給差額		P7	P6	P5	P4	P3	P2	P1
1A										
1B										
2A										
2B										
3A										
3B										
4A										
4B										
5A										
5B										
6A										
6B										
7										

能力		貢献度						
		P7	P6	P5	P4	P3	P2	P1
能力	C7	7	6B	6A	5B	5A	4B	4A
	C6	6B	6A	5B	5A	4B	4A	3B
	C5	6A	5B	5A	4B	4A	3B	3A
	C4	5B	5A	4B	4A	3B	3A	2B
	C3	5A	4B	4A	3B	3A	2B	2A
	C2	4B	4A	3B	3A	2B	2A	1B
	C1	4A	3B	3A	2B	2A	1B	1A

グレードは、洗い替え方式であり、定期昇給ではないことである。従って、ときに2段階以上上がってもよいし、場合によって据え置きや降級もありうる（これは可能性を言っているのだから、目的は混乱ではなく管理職の活性化である）。貢献、能力と言いつつ、一般社員を純粋にそれだけで評価するのは少し難しい面もある。しかし管理職はそれでいい。もちろん前提として、一般社員に比して自社なりにその重責にふさわしい賃金水準になっているかの確認と処置は必須である。

### ●管理職の安住を防ぐ

筆者も含め人は放っておけば安住したくなる。安住して皆幸せになるならよいのだが、残念ながら会社組織は、特に管理職の中に安住する人が多いほど不活発になる。部下の積極的な提案を煩わしく思う上司が増えれば当然そうなる。安住すれば能力の伸長は停止しやがて退化する。貢献度もやがて過去の蓄積を取り崩す。それでは困る。何より当の本人が困るだろう。会社に現役でいる限り、キャリアと能力を高める努力を促すほうが会社にも本人にも部下にも、誰にとっても好都合であり健全である。だから洗い替えなのである。

ここで当の管理職によく説明しておかなければならないのは、以下である。①導入時の賃下げはしない、②人件費の切り下げが目的ではない、③過去長年の貢献の蓄積はむしろ尊重した格付けとする、④洗い替えといっても1年ごとにやたらと何段階も上げ下げ（特に下げるほうが気になっている）を行い、混乱のための変化を目指しているわけではない、⑤もしもグレードが下がるとしたらその過去の貢献の累積をはっきり減じるほど重大な過誤があった場合、または能力に明確に減退があった場合のみである、⑥定期昇給がないといってもグレードの段階数からいって、1年1年着実に成長する管理職ならば相応に昇格していく設計思想を採っている、などである。

## 【STEP 6】 真に公正な評価概念を共有する手づくりのツール設計

### ●机上の書類よりも現実の仕事ぶり

さて、実際に評価を下す段になると、貢献度と能力の具体的基準は何かということになる。だが、それを事細かに書き出そうとしても徒労に終わる。筆者の場合は、貢献度と能力を各段階ごとに2～3行で定義するだけだ。何より大切なことは、当の経営者が個々の管理職の貢献度と能力を頭の中でどう思っているかを、具体的重要事実に基づいてそのまま吐き出してもらうことである。それが客観化されないのに、基準を述べた膨大な書類を積み上げて、現実の管理職の仕事ぶりをよく見なければ何の役にも立たず、それをよく知ってしまえば一層無用の長物になる。評価の客観性とは書類の多寡ではなく、評価される相手をよく知るにより構築される。

ここで筆者が多用するのはレファレンス・ミーティングである。会社（事業部）に5人の役員と30人の管理職がいたとしよう。その5人に集まっていただき、30人の1人ひとりの貢献度と能力を具体的事実に基づいて話し合い、序列を付けてみるのである。少なくとも丸1日はかかる。当然ながら多くの大変重要な事実が出てくるし、ある役員にとってはそんなことは初めて知ったという内容も少なくない。重要な点において不分明なことも生じる。しかるべく別途確認しなければ格付けはできない。要するに役員として本来認識すべき人材評価に関する深い振り返りが行われる。実際多くの組織でこの種のことが全く不十分である。行動科学が活きるのはこの先だ。

「この部長の弱点多く指摘されたが、この人の良い点はどこにあるのだろうか？」「なぜそのような結果に終わったのか。全部その課長の責めに帰すべきことだろうか？」「それはその通りだが、この管理職の格付けを決めるうえで真に重要な事実といえるだろうか？」「このマネジャーは、以前は意欲的に活動していたのに最近精彩を欠いているのはなぜなのだろうか？ その原因をつかんだうえで評価になっているのだろうか？」。ミーティング中にはこうした質問が繰り返される。関係役員全員が集まっても、全部明確な回答が返ってくることはむしろ少ない。つまり人の運命を決める評価をする際、私たちはどれほど本質的な面においてその人を観察できていたのかを痛切に振り返る機会となるのである。事業運営にとってこの意味は大きい。

### ●役員が個別面談で期待を伝える

こうしたプロセスを経て、その被評価者管理職に真に期待される行動や成果も自ずと明確になる。精錬され、不純物が除かれた結晶としてそれが形成されていく。そういう審議の過程をプロフィール・レポートと称して個人ごとにまとめておく。上述のお経のような基準類と違い翌年以降非常に役に立つ。そこで役員の方々も気づく。当の管理職がこちらのそうした期待を十分理解しているのだろうか、あるいは自分たちが気づかせてきたのか、と。多くの場合それは十分でない。そこで次のステップに移る。各管理職と役員が個人別に面接して、決定グレードと併せその期待を伝えるのである。その際、上記プロフィール・レポートを本人向けに翻訳した、期待役割行動通知を渡してもらう。結晶体となった本質的役割が上司部下双方に深く共有されていく。日頃は何と枝葉の夾雑物が多いことか。そうした共有なくして適切な人材評価とはならず、組織は活性化されない。決定グレードに異議あれば、不服申し立てをなすうる制度とするとなおよい。

**[STEP 7] 評価要素よりも、事実と手続きを重視する****●次は管理職が部下に期待を伝える**

評価される側から見るとどうなるか。最高責任者たる役員が寄り合い時間をかけて徹底的に審議し、しかもその内容を紙に書いて直接面談で伝えるのだから、これより重い方法や手続きはありえない。いちばん納得性の高い方法である。この種のことを手間がかかって大変だから「効率化」しようという発想は、マネジメントの本質にそぐわない。人、それも幹部人材の動機づけを効率化、つまり省くほどの他の重要事などありえないからである。

そして次のステップで、各管理職が自分の部下にも、原理は同様のプロセスで期待を伝えて動機づけしてほしいわけである。管理職自身が、自分の貢献度や能力が十分に審議され、今後の期待役割を丁寧に伝えられたという実感が無いのに、その部下には能動的に働きかけをして人を育てよと言っても一般にあまり期待できない（一般社員の賃金体系は、一定の習熟に対する配分は認めるべきだが、人材評価の原理はほぼ同じである）。

この過程は、借り物はほとんど入らずハンドメイド、テーラーメイドである。貢献度と能力と言ってきたが、その表現が好みでなければ名前のことだから変えてもいい。しかし大事なのは、評価要素の概念ではなく、評価対象となる重要な事実である。その収集確認が十分でないのに評価要素ばかり論じてきたのが従来の論議のいちばんの欠点だろう。例えば、成果とコンピテンシーが大切な評価要素だと言い換えたとしても、重要であるべき事実には変わりはないはずだし、変わったらおかしい。それなのに事実確認よりも、概念設計にエネルギーを浪費してきたのが従来である。前述のレファレンス・ミーティングは重要事実をしっかりとつかまえる手段である。そして評価要素が不必要に増えるほど、重要な事実のつかまえ方が浅くなるのである。事実の裏打ちの少ない評価は当然その分納得性が薄くなる。つまりは管理職の人材活性化にはつながらない。

**●自社の体質になじんだ仕組みが見えてくる**

以上は最初の格付けをイメージして述べたが、以後毎年1年分の貢献と能力伸長度を観察して、ほぼ同様の手順を繰り返す。2、3度繰り返せば、分厚い等級定義書を見たり、不必要に複雑な加減乗除を駆使した目標管理の達成度だとか難易度、ジョブサイズなどという奇妙な概念を振り回すより、かえて「効率的」でしっかりと自社の体質になじんだ仕組みが定着していることを実感できる。難易度その他のツールは、公平性を唱えながら、その実いかに面倒なことを考えず評価を効率的に機械処理できるかが主眼となってしまった。結局意味がないことに1年使えば誰でもすぐに気づく。筆者よりも誰よりも当事者がそう感じている。「こんな意味ないよね」とあちこちでささやいている。意味がないわりには手間を食う。そういう例が存外に多い。実施してしまってから意味のないことが分かるより、事前に分かるほうがだいぶ「効率的」ではないのか。評価は本来、事が終わり定まってからしか、つまりは事前には想定しえなかった事柄を含んだ全体像をよくよく踏まえないと行いえないものである。私たち実務家は、珍妙な算式を研究するより事実の把握にエネルギーをかけたいものだ。確定した全体像をしっかり捉えて評価し、翌期に向けて心のかよったフィードバックを行う。人材評価の要諦はここに尽きる。



## 【STEP 8】 昇進昇格運用におけるアセスメントの真の意義

### ●アセスメント結果を受け止める

昇進昇格運用のご相談にあずかることが少なくない。どうやってアセスメントつまり人材評価をするか、である。ここでは前述したハンドメイドで貢献度、能力を評価することではなく、普遍的な手法による能力評価を指している。まず、手づくりの社内評価と、こうした一般的アセスメント結果が異なる場合、審査上どちらが優先かと言えば、当然前者である。ただしここで留意すべきは、社内評価がそういうものでなくて、部門の側の昇格申請の希望でしかない場合である。これは社内「評価」ではないので、そちらの設計運用改善が今は無理ならアセスメント結果もだいたい尊重する必要がある。では、社内評価をしっかりと行うという前提になったら一般的アセスメントは何のために行うのか。もはや徒労なのか。実はその場合にこそ大きな意義が生じてくる。

普遍的な手法に基づく評価結果にはなにがしかの真実を相当程度含んでいる。通常問題となるのは、社内評価のほうが高くアセスメント結果が低い場合である。そこでよくよく振り返っていただけ機会としてほしい。人材があふれかえっている会社は少ないのだから、社内評価優先で昇進するのはかまわない。しかし、アセスメントのほうが低い場合は、そこに本人が今後上位等級になって一層重い役割を遂行する際、必ず克服すべき大切な啓発点が明確になっている。それを本人も推薦した上司も痛切に受け止めてほしいのである。ときに1年だけ待たなければならないことがあってもよい。意味ある蹉跌は、むしろ人材の器を大きく育てる。

### ●課題の早期認識のために

今までベテラン担当者として仕事をしていた人が管理職になって5人部下を持ったとする。その弱点の影響する範囲はその瞬間から5倍になる（関係部署への影響を入れるならより大きい）。例えば計画性が苦手で何事も判断が遅いという弱点がアセスメントから戻ってきたとする。実務ではその人は夜を日に継いでエネルギーに働き結果として高い成果を挙げてカバーしてきたのかもしれない。だから推薦した上司からは「頑張れる人だ」ということで、そうした弱点が見えにくいこともありえる。本人も気づかず、ひょっとしたら新しく部下になった人にも、遅い判断に基づき同様の夜討ち朝駆けを求めるかもしれない。しかしそれでは昼間その5人分遊ばせてしまい、5人分残業と疲労とストレスが溜まるのである。たちまち厭戦気分であつという間にチーム崩壊となるかもしれない。そういう必ず早期に克服しなければならない点を、痛烈に認識してもらおう機会がアセスメントである。ほんの典型的な1例だが、アセスメントを行う本質的な意味はご理解いただけたらどうか。そのうえで以下、方法論のポイントだけ述べたい。詳細は恐縮ながら拙著『ポスト成果主義の人づくり・組織づくり』（日刊工業新聞社）を参照されたい。

最近よく聞かれるのが、アセスメント手法としてプレゼンと面接とどちらがよいか、である。細かな相互の得失があるが、いずれかを選ぶのならば面接のほうが優先である。ただし面接官が、一定のスキルを身につけるという前提が必要である。プレゼンを聞くことにはスキルは特に要らない。別段あとでまともな質問をしなくても済んでしまう。被評価者も当然ながら自分のアピールしたい箇所に焦点を合わせて論じてくる。わざわざ都合の悪いことを言う人はいない。

**【STEP 9】 プレゼンと面接の手法としての得失、面接の進め方****●受け身のプレゼン評価に限界あり**

プレゼンによるアセスメントでは、肝心な点がすり抜けたまま結果として評価者の基準がどうしても「分かりやすかった、分かりにくかった」になりがちである。それでいいのだろうか。あまりに受け身な評価であり、真に人材評価をする主たる基準としては適切ではない。

別な例で言おう。例えば読者がある有望な政治家が出演するテレビ番組を見たとする。誰もがいちばん面白いのは、練達の司会者が、肝心な点、つまりはその政治家にとっていちばん都合の悪いことを礼節を守って的確に質問（面接）したときにどう反応するかである。面白がるだけでは無責任だが、そうした折の態度、言動は、すなわちその政治家の力量、能力そのものが表れる。私たちも当然ながら優れたリーダーに社会を牽引してほしいからそういうときには注視する。しかし司会者が的を逸らしたつまらない質問をすると全く気が抜けてしまう。面接官の訓練が前提と言った意味がここにある。

ところがその政治家が、私の論旨は複雑だから最低20分間は司会者は途中で遮らずに黙って演説を聞いていてくださいと言ったら、読者はどう思うだろうか。その「プレゼン」を最後までじっと聞いてられるものだろうか。そういうものが「分かりやすい」かどうかでその政治家の能力を評価してよいものだろうか。面接のほうはずっと実戦的であると言った意味がお分かりいただけただろうか。少なくともはっきりしているのは、プレゼンを受け身で漫然と聞いてその表現力を評価してもあまり意味はないということである。

**●求められる面接のスキル**

そこで面接はどうやって行うか、となる。これがまたなかなか課題含みである。いわゆるコンピテンシー面接がよいことは確かである。これは簡単に言えば、過去の事実と行動からその人の自律的な遂行能力を割り出す。例えば、「課長に昇進したら何をしたいか」などと聞くよりはずっと理に適った方法である。未来に向けた志やビジョン、計画の美しさと能力とは無関係ではないが、イコールではない。通常この種の題によって面接するとやはり表現力コンテストになりがちである。そこでもう少し実態の能力を知るために、完結したケースを求めなければならない。その人が、近い過去のあるテーマに対しどんな行動を取れたのかを逐一聞き出すのである。

しかし、この面接スキルはそれほど簡単には習得できないし、資質にも左右されることは確かである。本質的事実を因果と時系列に従い聞き取るという単純なことなのだが、それだけにどう質問するかは、面接官自身のキャリアと判断能力に大きく左右されるからである。マネジメント経験のない社員が「質問の仕方」の類の本を何冊読んでも簡単に身につかない高熟練アナログ技術である。そこで筆者が社内面接官の養成支援などを頼まれると、まさか何十日もかけて訓練するわけにいかないから、最初に言うコツは3つである。

1つ目は、「発言は質問だけにしてください、決して自分の意見は言わないでください」というもの。2つ目は、「いろいろな受験者が来るのだからご自分の専門分野のことは忘れて、心を真っ白にして質問してください」である。

**[STEP 10] 社内面接官養成の3つのコツ****●真っ白な心で臨み本心を語らせる**

実はこの2つは、最後には共通面がある。2度言わねばならないほど、無意識で進むと人は自分の経験的固定概念にひどく左右されるということである。受験者に面接官の専門が近いときには、どうしても面接官には「アラ」がよく見えてしまう。あるいはそう思い込む。するとつい「君、そんなやり方でうまくいくのかね、こうやるのではないかね」と言う「お尋ね」、つまり面接官の先入見になってしまう。これはもはや質問ではなく、面接官の経験や知識を教え知らしめよう、あるいは「正解」を言い当てよと言う意思が明確になっている。自分の運命がかかった受験者は、ヘタなことは言うまいと沈黙し本心を包み込む。本心とは「お言葉ですが、それは昔の話で今は環境が異なるのですから、仰せのようなやり方はもはや通用しません」と言うことかもしれない。しかし、面接官の自尊心を傷つけて合格できる自信のある受験者など100人に1人もいないだろう。「仰せごもっともでございます、今日のご高説を拝聴して大変な勉強になりました、深く感謝申し上げます」と切り返せれば、面接官はしごくご満悦かもしれない。その受験者自身に対しても、素晴らしい柔軟性であり組織感覚であると評価をせざるをえない。

そういう人はたまにいるから貴重なので、全員にそうした行動ばかりを求めるわけにもいかない。多くの人はやむなく要領を得ない応答になる。そんなときは「どうもはっきりしない」ので低い評価になるか、「誠実で人柄のよい人物だからまあいいだろう」などとなる。これでは何を評価するための面接だったのかよく分からない。面接官の満足のための面接であっては実益は乏しい。せめて最初の「お尋ね」のところで、たとえ自分の専門分野であっても、ごく冷静に（真っ白な心で）「そういう方法で解決できると考えた理由は何ですか、私に分かるように教えてくださいませんか」と「質問」すれば、ずっと実のある昇進面接試験の展開になっただろう。

**●長所を引き出せるかどうかカギ**

3つ目のコツは「その人のいちばん良い面が出るように自分を鏡にしてください」である。人材があり余っていて、少しでも傷がある者はばっさりと切り捨てる、という態勢で臨める会社などほとんどないだろう。まして昇進試験にまで出てくるような人は、今回の結果がどうであれ、今後とも会社に長く貢献してもらわなければならない大切な人材である。欠点弱点は誰でも見つけやすい。だからこうした面接ではその人の良い面が十分に表現されているか、それが分かっただけで合否が決まるプロセスになっているかが、先々を考えたときに非常に大切である。長所はよく目を凝らして上手に引き出す質問をしないと出てこない。少なくとも自分の理解できることしか理解したがないような面接では決して発見できない。相手の苦衷、喜怒哀楽の中に飛び込んでいかなければ真の姿は見えない。筆者は面接にも面接道があるなどと言っている。

そうはいつでも、コンピテンシー面接における適切な質問力養成はさほど容易ではない。そこでより実戦的に2つの方法で補うことをお勧めしている。1つは、被評価者所属部門、関係部門に対するレファレンス・インタビューの活用である。別次元な手法に、多面評価、360度評価があるが、この局面に一律的に用いることは適切ではない。疑心暗鬼と混迷を招くからである。

**【STEP 11】 質問力を補完する方法、人材アセスメント研修の活用****●職場の評判を丁寧に聞き取る**

ここで言うのはあくまでしかるべく任務を帯びた人事担当者等による懇切な聞き取りである。聞き出すのは、本人の成果とされる内容の達成経緯についての具体的事実である。正式面接で聞くことと同じだが、他人に聞けば容易に肝心な事実が収集できる。ここで人事担当者自身が、その誠実性を相手に信頼されていないと上記多面評価と同じ弊害を招きかねないが、適切に行えば多くの有益な情報が得られる。間違っただけではないのは、アラ探しをすることが目的ではないということだ。先の長い昇進候補者なのだから、未熟な点があるのは当たり前であり、基本的には成果の背景にある程度資質と能力が認められるなら昇進させるべきである。ただしそうした弱点については、本人のためにも周囲のためにも早く克服してほしいから行うのである。

以上のような背景を踏まえると、本人と正式の面接をしたときには、本人の申述にごく円滑に沿った形で「そうした経緯において学んだことは何ですか」「そのプロセスに表れたご自分の今後の啓発ポイントは何だと思えますか」などととても聞きやすくなる。そうした質問が、適切な評価のうえでも、今後に向けた本人の学びや深い振り返りのうえでも大変有効であることは言うまでもない。ただし間違っても「ある人に聞いたが、君はこういう言動があったらしいが、それは本当か」「それは私の得ている情報とは異なるが、なぜなのか」などと聞いてはいけない。これをするとうちの中を疑心暗鬼の海にする。

**●アクションラーニング術を活用する**

もう1つは、アクションラーニングを活用し、「現在」直面している問題解決をいかに進めようとしているかと徹底的に本人に質問することである。このほうが過去の事例を問うコンピテンシー面接よりは技術習得は多少やさしい。結末が確定していないことを考慮に入れる必要はあるが、現在進行形なので臨場感が高くなる。紙幅の関係もあり、詳細は恐縮ながら拙著『リーダーの質問術17手』『アクションラーニング実践術』（日刊工業新聞社）を参照されたい。

ところで、手法中最強とされる人材アセスメント研修は、どうなのか。これほどこの手法が試験として広まると、就職の適性検査のように、やたらと受験対策が論じられるようになってきて、そのマネジメント能力啓発のための本意が少し薄まってきた。残念ながら訓練を積んだプロのアセッサーが担当しないと、受験対策のままでも通用してしまう面も生じている。受験生のせいではないが何とももったいない。一挙手一投足が評価の対象になっていると過敏になってしまい、学ぶ意識が切れ切れになりがちで、多くの方々のためにこうした研修機会はあるはずだ。学習というのは絶対に安全な場でないと生じないと言った行動科学者がいたが、至言である。

といって今さら純粋に能力開発の研修ですと言っても開催しにくい。そこで、昇格内定後発令直前などに実施するのがいちばん前向きな意識になって学習が促進される。それと逆に時計の針をぐっと遡らせて、昇進試験受験は最低3年以上は先だろうという若手幹部候補生の方々を集めて、早期にマネジメントの重要性を学んでいただくと、費用対効果は一層大きくなる。こういうときは、ぐっと雰囲気が前向きでポジティブなものとなる。

## 【STEP 12】人を育てられる上司を育てる考課者教育

### ●マネジメント能力を高め合うために

以上、主として会社側がいかに人材を評価し活性化するかという観点でその手順を述べてきた。実は同じくらい大切なことは、日常において個々の上司がその部下を適切に評価し動機づけ活用することである。全管理職がそのようにできたらどれほど素晴らしいだろうか。会社としてそのように管理職を支援し育てることは最も大きな課題である。一般に制度運用にあっては第一線のマネジャーの人材育成、活用を支援するという観点がやや希薄で、行政指導的、規則執行的な面のほうが目立つ。ここを一步も二歩も踏み込むことが、その後の成否を分ける。

その意味で人事考課者教育を徹底することは思いのほか重要である。ただしここで言う考課教育の目的は、一般にいわれているより深い。筆者は3つあると思っている。

まず第1の目的は、言うまでもないが評価は客観的で公平に行わなければならないということだ。そんなことは何十年前から言い古されているから当社はもう卒業というわけにいかない。なぜなら多くの誤解を受けているが、評価のスキルは何かの技能を習うようなものとは本質的に異なる。つまりはマネジメント的判断能力なのである。だから新しく管理職になる人、仕事は上手だがこの種の問題が苦手なベテラン管理職がいる限り（永久にいるだろう）、訓練が必要なのだ。人が違えばどの事実を重要と思ひ、どのプロセスに着眼したかが大きく異なる。それはつまりはマネジメント能力の差なのである。客観性公平性というのは、何が大事で、大事でないものは何かが、上司同士共有されることである。評語の一致だけが目的なら、せいぜいSABCDなどと5段階だから、観察の深さ、マネジメント能力の程度にかかわらず答えそのものは偶然でもそこそこ合う。しかし、考察が共有されなければその後の人材活用に大変な差が生じる。こうした目合わせは集合研修でないとできない。従って、それなりの頻度により訓練し続けなければならない。最近ある人事担当者に、そうしたことを踏まえたくて「答え（評語）が合う合わないは、つまりどうでもいいのですね」と言われた。そう言えるだけの努力を払ったうえでの至言である。

### ●意識改革を共有する場として

ここまで述べたような管理職の意識改革を進めてくると、こうした場の雰囲気も自ずと異なってくる。一つだけ例を挙げると、人事考課のケースの中には、結果は出しているが被考課者部下が上司と折り合いがよくない例もある。こういうときどうなるか。「結果（貢献度）はまあまあとして上司に逆らったのだから、協調性がないので、良い評価は付けられない」と言う人がいたとする。それに対し、他の参加者からこんな発言が出たらどう思われるだろうか。「君、この例は、部下に責任感があるいろいろまっとうにモノ申したから成果が出たので、上司の仰せごもっとなどと引っ込んでいたらもっとひどい結果になった。だから協調性とは関係ないよ。だいたい上司がこの人の良い面を使いこなしていないからこんな葛藤を招くのだ。これはケースだからいいが、わが社でこういう管理職がいて評価会議で部下の悪口を言うようなら恥ずかしいと思わなきゃいけない。部下は会社からの預かりもので上司個人の持ち物ではないのだ」。このように言う人が多くなればだいぶ意識改革は進んでいるといつてよい。このときも、一座がしんとした。

**[STEP 13] 評価とフィードバックにより、変化を起こし、能力を高める****●部下のやる気を引き出す**

第2の目的は、付けた評価とそのフィードバックにより変化を起こすことである。21世紀の今日にあっては評価を何のために付けるかといえば、部下の行動を変化させるためである。ただ過去のある期間の評価さえ正しければそれでいいと言うなら、人事考課は別段人材マネジメント上の大きなテーマにはならない。しかし当節どんな組織でも、社員に一層やる気になってもらいたいと思わない経営者はいないだろう。

だから評価とそのフィードバックを、部下が「なるほどそうか、上司は自分のことをよく観察して親身に指導してくれたのだ」と納得し、そうである以上、自分の弱点や課題を克服しようと前向きに取り組むようになれば素晴らしいことである。つまり上司の指導力を尊敬している状態である。これは半期に1回考課表を付ける事務処理だけに目が行ってはいはとでも到達できない域である。ぜひ上司全員がそこまでを責務の範疇に捉えられる働きかけを会社側がしなければならぬ。逆に、ひどく不適切な伝え方をしたらどうなるのか。日頃の指導がないうえに、唐突に評価の時期に思いついたままに相手の欠点を難じて上司としてはそれでは困るとばかり伝えたらどうだろう。言うまでもなく部下は全くやる気を失う。この2例の差は大変な差である。天地の差ともいえよう。なぜなら最初は同じ資質の部下でも、やがて幾年もしないうちに別人のような差がついてしまうからだ。何と上司というのは責任が重い立場だろうか。

**●考課のプロセスを大局的本質的に捉える**

第3の目的は、その延長にある。そうしてある部下を数年、例えば3年預かり続けたとしよう。上司の真の自問自答は、3年前に比して、3年分かそれ以上その部下の能力が伸びたかどうか、である。もしも評価はこのほか正確になったが(年数を積み重ねれば当然そうならなくてはいけない)、その部下の能力は変わっていない、伸びていないということだったら、それは一体何を意味するのだろうか。上司にも本人にも、会社にとってもことのほか寂しいことである。もちろんそうなったときにそれは誰のせいかなどという不毛な論議をしたいのではない。そんなことが生じないよう、上司は部下を育て使いこなし、会社はそれを支援し、そして何より当の部下が自立心を持って任務を遂行してほしいのである。上司1人ひとりが、そういう状態をつくれるようにするまでを見据えて人事考課というプロセスを大局的、本質的に捉えていただきたいと思う。会社はそうした上司の役割を、繰り返し繰り返し考課教育の場で訴え、刷り込んでいく必要がある。

そういう目的の人事考課者教育は、少々道具立てやカリキュラムが異なっていなければならない。臨場感の高いケーススタディや、目標設定や評価フィードバックの面接のトレーニングなどを、相当執拗に行う必要があるだろう。間違っても正解配布型の訓練にならないよう留意が必要である。合わせるのとはあらかじめ定められた正解でなく、ここまで述べたようなモノの考え方、その会社の評価上の相場観と人材育成観である。こうした過程を通じて、人を育てるといふ、マネジャーにとってこれ以上ない本質の醍醐味を味わう上司が、いずれの組織にも増えていくことを願ってやまない。