

2019.5.7

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

■コンピテンシー面接の実施例増加の背景

最近、育成を主目的としたコンピテンシー面接の実施例が増えている。

学びが深まるからだ。

一般的ケーススタディや、もろもろの啓発の手法を習うよりは、格段に深まる。

なぜならこの面接にあっては、自分自身を深く問わなければならないからだ。当然、投入感がだいぶ異なってくるのだ。

人はまず、自分自身の行動と、それが及ぼした結果から学ぶべきだろう。いかなる講座や書物よりも、まずそれが先決であり、そのほうが自分に響く度合いがずっと大きい。それには、自分そのものがケーススタディになるコンピテンシー面接が大変有効である。

導入が増えたのは、以上が本質的理由だが、補助的なものとして、集合研修などより時間がかからず、比較的簡便に実施できるという理由もある。時節柄一層お忙しいキーパーソンの社員にはそこも重要となる。もちろん、自己の行動が題材になるという意味では、たとえば一般ケースではないアクションラーニングなどの集合研修手法も、同様に、あるいは場合によりさらに有効である。ただ、やはり時間がかかる。面接ならば、長くとも1人2時間余である。たいていは1時間半で十分だ。シリーズものの研修で合計何日も仕事を空けなければならないのと随分違う。

表題に「育成型」と書いたが、もちろん人材評価目的にも使える。ただ、会社としての将来性、伸びしろの評価くらいまではよいとして、じかに目前の昇進昇格がかかっているなどと露骨に表に出してしまうと育成の効果が大きく減殺されてしまうので、注意深く行う必要がある。ごくごく一部の大手企業と異なり、多くの「普通の会社」では、組織の将来を担う期待すべき人材の層は、一般におのずからほぼ特定されていることが少なくない。言い換えればあまり厳密に評価選別する必要もないし、そう自由に選びようもない。そうした人材には、選別の評価よりは、昇進昇格などが内定した後の段階などに、しっかりとした啓発向上の意識づけを改めて行いたい。

管理職のなり手の希望者などいくらでも取替えの利くごく一部の大手企業ならば、そういうことは極論すればどうでもよいのだろう。が、ほとんどおおかたの「普通の会社」にあっては、昇進昇格させたい人材は、実務の中で概ね定まっておき、そうした人材に、より勇気と向上心、そしてマネジメント能力を持って欲しいと言うケースがほとんどである。

そういう文脈にて、以下は育成型を中心に述べる。

■対象者

この面接の適用対象者は、上述のような趣旨から、育成が必要と思われる方々すべてである。役員候補者かも知れないし、ごく数年目の若手社員かも知れない。実際に多いのは部長、課長とその下くらいである。問われる内容のレベルが、階層が異なれば違うだけで、面接の原理はいっしょである。どんな階層にも適用可能だ。もちろん同じ階層だからと言って全員を対象者に選ぶ必要はない。その辺は、昇進試験ではないから自由に設計できる。資質、可能性、期待度の高い人材から選ばよということになる。しかも集合研修ではないから、メンバー編成や日程調整にはあまり悩むこともなく、随意に進めやすい。

■コンピテンシー面接にて問われるもの

コンピテンシー面接におけるコンピテンシーとは何か。議論の詳細は専門家にお任せするとして、要するに真の能力、本当の能力だと口頭ではよく言う。まあ能力に真も偽もないが、つまりは、自律的に成果を達成する本人固有の能力であり、それは知識などの保有にとどまらず、外に向けて行動として現れないと有効でないので、行動特性とも言う。人材アセスメントで言われるところのマネジメント能力とだいたい同じものだと言ってよい。

要するに、いわゆるスキルやジアタマ(地頭)ではない。ジアタマはともかく、スキルと成果達成能力はだいぶ守備範囲が違う。昔ながらの年功主義的制度が姿を消し、成果や能力に関する議論が盛んになってからもう20年にもなろうと言うのに、いまだに混同される。

スキルがなければ仕事にならないが、成果はコンピテンシーなくして決して達成されない。今の時代、ひとつやふたつのスキルで何十年もメシが食えて(成果をあげられて)安泰と言うわけにはゆかない。いくらジアタマのよい人でも何十年分先んじてスキルを学ぶのは難しく、スキルの陳腐化も速い。自立した自己がしっかり構築された上で、都度必要になったスキルは、なるべく短時間で身につけようとする意思と実行、すなわち行動特性が、ここで言う真の能力、コンピテンシーの一部である。スキルとの関係を述べればそうなるという意味で、繰り返すがごく一部である。その本丸は、以下おいおい点描して述べたい。もちろん、たとえば英会話とかITなど、業種職種によって当分は必須で、習得に時間を要するものは、若手社員の時から、と言うより、学生時分から刻苦して習得すべきだろう。それを否定しないが、会社組織における成果の達成能力は、それとは別次元にあるのだ。

■事例1

ここに、英会話に大変堪能な人がいたとしよう(以下は実際の話だが)。この人がビジネス英会話というスキルが高いことは誰が見ても明らかだった。そこで海外顧客を担当させた。しかし、だいぶ時間がたっても取引先開拓や、売上・利益などの実績がいつこうに伴ってこない。流暢に英語でプレゼンや商談ができるのに、である。ある程度までの英語のスキルは、この人の仕事の場合、必須要件である。ただ、それ以上でも以下でもない。この人の場合、何よりもドロドロの利害が切り結んだ会社対会社の商談場裡にあって、必要な自社の主張を貫くことができなかった。説得力やそれを支える自立性を欠いた。相手の主張を受け止めるだけで、それを統合的なウィンウィンに持ってゆけなかった。となれば双方の利害不一致にてお流れ、ということが多くなる。あるいは、顧客に押し切られて不利な受注を無理にすれば、当然かんばしい成果にならない。そういうことが、実際に1時間半、コンピテンシー面接を行ってみてよくわかった。何より、本人もそうした自分の弱点に改めて明確に気がついた。このように成果の達成いかに直結するのは、明らかにスキルとは異質の能力、行動特性である。それがコンピテンシーである。

英語などさしてできなくとも、国内の重要顧客に対して、「そんなことなら私は毎日やっているよ」という営業社員は、きっとどこの会社にもいらっしゃることだろう。その場合、このTOEIC最高レベルの人よりも、コンピテンシーでは上だということになる。ただし、会社から頂いた市場や顧客をひたすら守るだけではなく、本当にそういう真に自律的な行動を取って成果に結びつけていけば、の話だが。

■事例2

他方、他業種の別な会社の、ある海外担当の営業社員は、成果が伴っている。が、こういう人にありがちなのだが、言動がやや奔放で、多少個人主義の色がある(別段のルール違反はないので、正確に言えば自分の個性、能力に符合した自己実現を目指していたと言うに過ぎないのだろうが)。よって、あまり周囲の同僚の評判がかんばしいとも言えない。私は、多くの場合、レファレンス・インタビューと言って、コンピテンシー面接前に、こうした面接対象者の重要な関係者に、その人の行動をどう見ているかを、事実や事例と併せて聞く(もちろんそういう情報をそのまま面接対象者本人に開示しない)。そこでは「彼は英語がぺらぺらだから、商社に乗っかってよい業界を見つけてもらい、時に海外旅行を兼ねて出張し、数字があがって(楽ができて)うらやましい。」などと諷されていることもあった。「数字が挙がっているのは、本当にそういうことだけですか。ほかの人と違った工夫、努力は何も見当たりませんか。」とやや執拗に聞いたが、ほとんどの人が、そういうものは思いあたらないか、何かあるかも知れないがよくわからない、と言っていた。

そこでいよいよ本人との面接になったのだが、商社に乗っかっているところではない。むしろ筋のいい見込客を自分の足で探して見つけていた。これが国内よりも困難を伴うことは容易に想像できよう(商社は与信その他の理由で使わざるを得ない)。その上で、まず自社保有の技術の範囲にていろいろ応用を考えて、付加価値つまりは利益率の高い提案のしかたを工夫し、商社と同行してエンドユーザーに出かけて行って、それを熱心に勧めた。その提案の魅力を、それを考え抜いた自分以外に誰が説明できるのだ、と言っていた。こうしたイニシアティブを決して見過ごしてはいけないところだ。こういう時、商社任せになる人も少なくない。海外渡航費の節減などと言う大義名分が語られることがある。現に、最初の例の人は、理由はさまざまあったが、どうにもこうした同行訪問に腰が重いのである。

そのあと、見込客からさまざまな要望が出てくることも多い。彼は、今度は国内にある開発部門にも足を運び、せつせと調整をする。そういうことを前から重ねて来ているから、開発部門のキーパーソンともよく呼吸が合っている。よくある事だが、また顧客や営業のわがままかなどと言って敬遠されることがない。この辺が、前の例の人だと、何かよいネタはないですか、と出来合いのものを求める質問は、時々行っているが(やらないよりはましたが、コンピテンシーレベルとしてはまず普通の行動である)、こういう際(きわ)の時にそれ以上踏み込んでやり取りした形跡はない。

もうひとつ言うと、このあとの例の人は、理工系の卒業ではないし、技術の仕事の経験は特にない。見込客の側のニーズを原点に、何をいかに自社として最適に提供できるかを自分なりに考えていた。ここでもスキルとコンピテンシーの区別が浮かび上がる。専門知識の精密過ぎる人は、かえって見込客の要望に「それは無理だ」と言うことが多くなる。あとの例のような人は、それよりも、どうやったら市場のニーズに応えられ、業績を上げられるかを考える。方向が違うわけだ。だれたい誰も百パーセントできると思うようなものに、シェアや利益などの成果を高める機会など、まずないのである。

こうして成約し、会社に大きく利益貢献できた多くの部分において、彼の固有の創意と熱意に依っていることが1時間半余の面接でよくわかった。むしろ逆に、商社がそこに乗っかって労せずして利益を得ているかもしれない。上述のレファレンス・インタビュー対象者の多くは、この人の成果達成において、本人がいかなる意図にてどう行動しているかを進んで知ろうとしていなかったわけだ。会社としては、そういうものをいかに他の人にも学ばせるかと言う課題が残る。

この人自身について言えば、実は高い能力(コンピテンシー)にて実績をつくっていたということを会社が再発見したと言う意味もある。が、やはり面接をすれば、重要な部分部分には、彼自身も自己への振り返りが生じ、高いコンピテンシーをさらに高めようと言う動機につながる。そうなって困るといふ人は誰もいない。

ちなみに英語力だったら最初の例の人のほうが上だろう。そして、このあとのほうの人も、確かに海外営業をするレベルの英語力は必須だったが、それゆえに成果が高まったのではない。まったく異質な能力を用いている。それはご理解頂けたと思う。

コンピテンシーと、スキルその他との区別を改めて描写した。会社に直接成果をもたらすのは、行動特性たるコンピテンシーのほうである。

■コンピテンシーとキャリアの考え方の関係

ただ、面接の手法、技術から離れて、人が育つ環境と言うものをここで考えたときに、このあとのほうの人の場合は、上司が累々何層もいる保守本流の国内営業ではなく、自分の判断決断で物事を進めなければならない海外営業にいたということは重要である。いつの日も、リスクテキングを伴う自由、つまりは保守本流ではない傍流、辺境が、人のもともとの資質を育て開花させやすいのである。だから、営業に限らず、開発でも製造でも管理でも、辺境のほうが、何でも自分の責任で決めて実行しなければならない分だけ、この種の事例が多く出る。言い換えれば、保守本流の領域でも、人を育てるには、できるだけ辺境的環境を創出する必要があるということになる。

あとの例の人のようなタイプが気になる読者のために、もう少し続ける。

「他人に何と思われるか気をつけなさい」ということが重要ではない、能力の一種ではないとは言わない。仮に「他人の目コンピテンシー」としよう。ただ、この場合の「他人」は、何もこの本人を多少やっかむ同僚だけではないだろう。この場合、顧客に、そして関係の開発部門などには高い評価を受けているのである。もっと言えば、実はこの人は、新しい製造パターンを試みる場合には、工場にも足を運び、労をかける監督者などに頭を下げ、様々な意見を聞き取っている。そういうことを1年中一度もしない同僚も多い。工場の社員がどちらを上に見るか言うまでもないだろう。これらのことを一般に見過ぎがちである。「他人の目コンピテンシー」は大変高いとは言わないが、存外に低くはない。

加えて、顧客を説得する力、魅力ある提案を創造する力と言うコンピテンシーがあったとする。仮に「提案訴求力等のコンピテンシー」としよう。これが高かったことはもう繰り返さない。さらに言うと、この場合いったい仮にあげたふたつのコンピテンシーはどちらがより重要だろうか。彼は会社の最高幹部ではなく、セールスが任務である。この場合の結論は会社が違ってもあまり変わらないかも知れない。少なくとも「他人の目コンピテンシー」のほうが、「提案訴求力等のコンピテンシー」よりはるかに重要だという会社は少ないのではないか。

仲間と協調できないような人は管理職にはできないではないか、と言われそうである。それはそうかも知れない。ただ、これは昇進試験ではないのだ。人それぞれの特徴に応じた最大限の貢献をしてもらうための啓発なのだ。

この人の場合、このまま多少一匹狼のイメージにて(本当は関係部門との連携のあり方などを見ればそうでもないが、わかりやすい表現を取った)、営業活動を続け、さらにたくさん利益を稼いで、会社に貢献してもらう道がまずありそうだ。それだけでも並の管理職より貢献度が高いことはこの会社の幹部も認めていた。それで、それなりに厚い専門職の処遇にするのがよいのか。

それともそれだけの固有能力があるのだから、それを活かして心機一転、他の人材の育成にあたって欲しいとするのか。

それは、面接のあとでゆっくり考えればよいのだ。何より大事なことは、この人の能力を埋もらせないことである。埋もれるだけならゼロだが、同業他社にでも転職されては、大きな、取り返しのつかないマイナスになる。考課者訓練などでいつも言うのだが、競合他社などの、敵の評価はいちばん正しいのだ。

もしも、他の人材の育成にあたって欲しい、管理職としてのキャリアをこれから築いて欲しい、と会社として考えるなら、その時から人格能力が管理職向きになるように徹底訓練すればよいのだ。私の経験上の、この種の人には、会社が意を尽くしてそういう方向を伝えれば、まずまずよき管理職になってゆくものだ。だいたい重要な顧客を説得でき、時に利害一致しない関係部署に働きかけられる人が、その気になって部下を指導すれば、できないというほうが不自然である。

■コンピテンシー開発には時間がかかり、条件が必要

以上に誤解があってはいけないが、私はスキルが重要でないと言っているのではない。スキルがなければ仕事にならない。たとえば英語力が必須スキルであるなら、それを採用や昇進の条件にするのも当然だろう。必要なスキルが新たに発生すれば、それこそ死に物狂いでなるべく短期間で身に着けなければならぬ。しかし、スキルをどれだけ種類多く磨いても、成果にそのまま結びつかない。成果に直接影響するのは、コンピテンシーなのである。

この能力開発には、一般にスキル習得よりも、一層時間も根気も要る、そして機会が限られているということが忘れられがちである。言い方を変えると、スキルは、その気になればいつでも学べる。高橋俊介先生などはよく仰っているが、スキルの習得には、やる気があるならまず年齢は関係ない。が、コンピテンシーは若年時から自力で成果を達成しようとして、時々痛い目にあいながら少しずつ成功体験を重ねてゆかなければ、まず伸びてゆかない。しかし、会社に入って10年以上、上司の指示されたことしかしておらず、その限りでは正確無比で「優秀」とされる人がいるとする。そういう人がやがて管理職候補になるからと言って、そのあとから、たとえば不満を言う部下を指導する力、関係者を説得する力などが、簡単に身につくはずがない。あるいは、これからは達成が必要な事柄は何か自分で考えよと急に言われても、ぼうぜんとするだろう。こうした能力すなわちコンピテンシーの開発は、上司が意識的にそのための機会を幾度も繰り返し与えて、小さい失敗の経験も数多く踏ませないと進むものではない。随分と時間がかかる。頭が柔らかく体力ある若年時を、そういうことなしで過ごしてしまっただけではもう変わらないかも知れない。コンピテンシーを磨くには、一定期間、よき上司、よき職務機会がそろわないといけないのだ。存外に難しいことだ。

スキルの習得は、自分の外にある道具をどう自分の身につけるかだが、コンピテンシーは、自分自身のありようそのものを変容させてゆくことである。そういうことと向き合うのは、慣れないうちは楽しいものではない。楽しくないので、自律に委ねれば、ごく一部の資質が特別に優秀な人以外は、向き合わない。ゆえに向き合う場を会社があえてつくってゆく必要があるのである。

■面接の点景 物の考え方、コンピテンシー、環境、成果の関係

さて、実際の「面接」に話を戻すと、本当に成果達成、問題解決の行動ができているかどうかを、1時間半か2時間かけて、礼節は保ちながら、根掘り葉掘り質問してゆく。

先の例で言えば、「あなたの営業活動に対する考え方を聞きたい」などという抽象的な質問は、面接前半では決してしない。そういうことを聞いて立派なお答えが返って来ても、実践できていなければ、あまり意味はないからだ。逆にそういうことをじょうずに話せなくとも、成果を上げている人がいたら、表現力そのものは確かにコンピテンシーの一部ではあるが、総合力においては、実践が伴わない人よりも、コンピテンシーが高い可能性は十分にある。

私が呼ばれたある集合研修にて、各自の役割を問い直そうというテーマが設定されていた。どうしても最初は抽象的な話になる。その際は、少しもぼつとしたことを言えなかったある社員が、今度は実例を出して討議してくださいと言うと、どう見ても顧客にいちばん食い込み、深い信頼関係を構築していなければできない話をしている。その研修のまとめとして、皆の前で(守秘義務下にて)コンピテンシー面接をするのに、時間の都合で全員できないので、この人を選んだ。するとそうした関係を築いてゆく際に、顧客とのとても微妙な利害の調整においていかに主導権を取って働きかけてきたかのやり取りを、実に生き活きと、なまなましく話してくれた。

しかし、この人に、営業とは何か、顧客との関係はいかにあるべきか、などと聞いてもじょうずには話せなかったわけだ。だから担当者専門職としては大変優れたコンピテンシーであり、管理職候補として見るなら、部下の人数が少ない課長くらいなら、背中を見せつつ、どっぷり情報を共有すれば十分勤まるコンピテンシーである。部長となると、少し別なコンピテンシーが要る。しかし、営業の実践力はないが、部下の前では弁が立つなどと言う管理職はあまり考える意味がないだろう。たとえば商品開発でも、実際に創造開発する実力はさっぱりないが、開発の手法や歴史をたくさん知っていて説明できたとしても、それだけではさして実益がないのと同じである。ちなみにこの会社は適切に人材を見る目があつたと言うべきか、この研修から3年ほどの間に、この人は課長、営業所長に登用され、活躍中である。この研修の頃より、顔つきもよい意味で厳しさを増し、人を使いこなし、関係部署にきちんと物申している雰囲気、再会したときにすぐに伝わってきた。

この人の例から離れて、結果がよければ必ずコンピテンシーがあるのかと言えば、そうとは限らない。結果的成果と言うのは、運がよければ、環境がよければ、上司がよければ、真の能力がなくても達成できてしまうからだ。だから繰り返すが、コンピテンシー面接では、その人の意思、行動がしっかりと成果に結びついているか、どの程度結びついているかを、色々な表現、角度を用いて質問する。誰かにくっついて行って、あるいはできあがった仕組みの上だけに乗っかって自然に結果が出ている人もいる。そうした例では、面接を始めて20分もしないうちに「なぜそういう慣行になっているのですか」「その場合、顧客が貴社に本当に求めていることは何ですか」「相手のキーパーソンの発言の真意は、どういうものですか。背景には何かありましたか。」と言った質問に対して、応答につっかえるようになる。自力自律の結果

でないことがわかる。わかってしまい、「だからおまえはだめなのだ」と評価通告するのではなく、そこに自ら気づいて欲しいし、気づいた以上は改めて成長したいと思ってもらうことが目的である。それをこでも再度申し上げる。

■内発的動機の必要性

繰り返すが、私の場合、これを最終的には人材育成につなげたい。こういう面接を受けて、変化、成長へのきっかけにして欲しい。成長するためには、自分の得手不得手がどこにあって、必要とされるレベルに対してどれだけ足りないから進んで努力したいという、内発的動機が必要である。

1970年代後半に、ウィリアム・デシの言い出した、内発的動機の理論は、今ではだいぶ広まっている。が、その割には、いまだに企業の人事制度は、外発的動機を刺激するほうが中心である。学び成長しない者は、昇進昇格させない、と。人の育成の場面にそういう直接の利害を絡めると、素直に学ぼうとする意欲がかえって減殺されると言うのが、デシの論旨の中核である。学ぼうが学ばまいが、昇進を手に入れたものが勝ちだということになってしまい、成長そのものに関心が薄れる。研修や面接に、直接に昇進がかかっていると思えば、人は自分の弱点を含むありのままの自分を直視したくないし、まして他人に見せたくない。見せればたちまち減点されて、現実的利害を損なうと思うゆえである。そのサイクルに入ってしまったら、内発的動機、つまりは成長への動機はあまり出る幕がない。

だから、本稿で私が言う育成型コンピテンシー面接にあっては、人事考課と直接関係ないこと、何を話してもあとでとがめないという免責、の2点を会社側にしっかり約束しておいてもらって実施する。ほとんどの人は、安全な場を用意してあげれば、素直に自分を見つめ、学び、向上したいと思うものである。学び、向上すれば、やがて自然と昇進昇格につながるだろう。が、それを直接追わせることよりも、内発的動機に基づく行動のほうが、能力伸張、成果達成において効果が大きく、つまりは会社の利害に結局はかなうのだ。ここに会社側の幾分かの根気を要する。

以上の原理に基づき、たとえば1年に1度などと、ある程度定例的にこのコンピテンシー面接を実施くださる会社もある。その際、「先生とまたお話しするのがとても楽しみでした」と言ってくれる方も少なくない。これは私がどうこうではなく、私と言う媒介、鏡に映し出された、自分のありのままの姿を見るのがとても心地よい、と言っているように聞こえる。これが内発的動機であり、僭越ながらそういう面接が理想と思う。

よき鏡になりきれたら、「面接官」としては合格である(面接官の訓練法は、なかなか大変であり、よい機会があったらまた述べたい)。そういう時に、誰かがその面接記録を、別な社内政治目的に使うなどと言うことになったら、そういう動機も効果は決して生じない。

■実際の面接の仕様 対象者への趣旨の通知

どのように面接を運営し、何をどのように聞くのかももう少し述べたい。これは実際の面接の記録をじかに見てもらえばいちばんわかるのだが、むろん守秘義務があるのでそれはできない。いろいろ継ぎはぎして内容を特定できないようにして面接記録見本をつくったりするが、それを、セミナーなどで多少説明を加えながら、紙で配ることもある。まあそのくらいが限度である。それをご覧になりたいかたは、直接弊社にご連絡くださればご相談に応じたい。

まず対象者を招集する通知を、その上司、部門長などに出す。その冒頭は、以下のような文章である。

下記所定の対象者に、コンピテンシー面接を実施することになりました。趣旨をよくご理解の上、所定の日時にご参加頂きますようお願い致します。

この面接は、新人事制度の目的を、一層浸透させるため、そのコア概念である貢献度、能力発揮度の理解を深め、各社員の成長向上を期するものです。

「コンピテンシー」とは、成果を自律的に達成する能力のことです。「コンピテンシー面接」とは、過去の本人の貢献が、その意思と行動(創意工夫、努力、関係者への働きかけその他)、つまりは能力にどの程度基づいて形成されたものかを深くふり返り、啓発を得るための面接です。当社の場合は、この一般原理に基づき、以下の固有の方式と致しました。

この事例の会社では、能力発揮による貢献を本位とする人事制度が実施された際に、この面接が導入された。もちろん昇格試験としてではなく、育成のためである。新制度実施はもちろんよい機会であるが、コンピテンシー面接の導入にそれが必須ということではない。社員を大切にし、その能力開発を重要視していれば、それで十分である。

逆に、ここまで私が述べてきたような意味での能力、行動特性を全く軽視するような組織風土のもとにあつては、この面接は行いようがない。たとえばプロセスや努力などはどうでもよいので、結果さえ出してくればよいと言う企業文化もしくは評価制度にあつては、この面接は実施不可能である。あるいは個人の成長などは全くの自己責任の範疇であり、それが結果を伴って初めて会社が報償するのだから、能力開発などには会社は関与しない、という組織風土にても同じである。これは善悪の問題ではない。それで会社が発展し、社員が幸せになるなら、他人が何を言う筋合いでもない。

思うに、そうした風土にあつては、初めから完成に近い素材の人材を採りたいのだろう。退職率などはこの場合問題にもならない。会社勤めというものを、ごく地道でまともに考える人に向いているとは言えない。私の言うコンピテンシー面接は、誠実に努力するごく普通の社員がまっとうに能力を引き上げ、やがて会社を支える役割をも担ってゆく過程におけるお手伝いのツールである。

■実際の面接の仕様の類型 質問趣意の説明

続いて具体的にどんなことが面接にて聞かれるかを対象者に知らせる部分の例である。以下3例を用いることが多い。以下が第一の例である。

質問趣意A 成果・貢献達成行動

会社方針やこれまであなたが与えられた役割を踏まえ、あなたが、過去数年間において達成した最も重要な成果や貢献と、そのプロセスにつき、活動開始から成果達成まで、時系列に誰が聞いても理解できるように筋道を追って述べてください。その際、それを達成遂行しようと考えた必要性や動機と、あなた自身が努力・創意工夫した部分、克服に困難を要した状況においてあなたのとった行動を具体的に述べてください。

上記成果や貢献は、その量の結果的多寡を単純に論じるためではなく、あなたの行動の質をみずから確認するためのテーマの例とお考えください。よって取り違えや錯誤を防ぐため、そうしたテーマはなるべく複数考えて臨んでください。

ここまで述べたように、この進め方の類型が本筋ではある。

既に述べたように、結果が出たが否かだけを問うのではない。加えて上述のように、結果の量的な大きさをつい強調したくなるが、これも属した部署しだい、上司しだい、環境しだいの面が多く、この場合の本質的なことではない。20世紀最高の経営者と評された、かのジャック・ウェルチは言う。国内で基盤の定まった事業で500億円売り上げるよりも、東欧や中国で新規事業を立ち上げるほうが100倍も難しい、と。

他方、部署によっては、誰しもそう明確に所与のテーマというものがあるわけではなく、ないからと言ってそれを探求して周囲を説得して行っていないだめだと言うものでもない。そこで以下の質問趣意Bも併せ用いることが多い。

質問趣意B 啓発すべき役割行動

今後あなたがご自分の役割遂行において、貢献度を高め一層のキャリアの自己実現を図ってゆくためには、最も重要な行動面の啓発点を、あなた自身はどのようなものと考えていますか。そう感じている理由を、これまでの重要な具体的事例をできれば複数挙げながら述べてください。

異動直後の方は、新しい実務知識の吸収が急務となるのですが、ここで言っているのは、そうした職務遂行に必須のテクニカルスキルのことではなく、マネジメント行動面における啓発であることにご留意ください。

要するに自分の弱点はわかっているのか、それがどのように具体的に現れたか、それを直そうと向き合っているか、と問うているわけである。取り上げられた事例が主体的で生き活きとしていれば、自分の経験に学べる人であり、なにがしかのコンピテンシーを保有していることになる。自分の強み弱みを行動科学的術語に照らしてぴたり言い当てたかどうかは、あくまで二次的な事柄であり、日常の役割遂行中の重要事例から深く学んでいるかどうかのほうがはるかに大事である。

以上ABいずれもどうもピンと来ないという人も、時におられる。そのために、以下も用意しておくことがある。

質問趣意C 危機克服行動

あなたが最近(この数年)業務遂行上経験した最大の危機、ピンチはどのようなものでしたか。なぜそれを招いたと思いますか。あなたはそれをどのように克服しましたか(現在進行中の内容も可)。その過程をふり返り、何を感じ、何を学びましたか。そうした危機を今後招かないために何か行いましたか。以上を時系列になるべく具体的に述べてください。

ピンチにならないと本気になれないのは人間の悲しい性でもある。

また、厳密な意味で言えば、危機の克服は立派な成果であり、本来、前述の質問趣意Aに含めて考えてよい(もちろん自分でわざわざ招いた危機を克服したと言うのは、評価の話としては相殺して帳消しが妥当だが、人の成長を確かめることには別の意味がある)。だが、「成果主義」が行き過ぎたせい、そんなことは成果でないと思う人が増えてきてしまったので、別建てにした。危機にあつては、自他の人間性の真実が如実に現れやすいのはご高承の通りである。そうした場をどうぐり抜け、どのような結果がもたらされたかは、その当事者にとっての学びを論じる宝庫になっていることが多いのだ。

私たちが偉大な経営者の評伝などを読んでいても、いちばん面白いのは、順風満帆に事業が伸びる時ではなく、こうした危機を克服してゆく過程である。たとえば稲盛和夫氏が、京セラ創業早々のころ、将来にわたっての昇給などを約束しなければ全員辞職すると多くの社員に迫られた場面である。松下幸之助氏ならば、身に覚えのない理由で戦後GHQから公職追放を受けた時などが思い浮かぶ。当然ながら、これらの例において、こういう方々は、常人とは桁外れのコンピテンシーを発揮している。彼らの模倣はそのままできないが、被面接者の環境なりに、そういう物語があるかを確認するのである。

危機というのはわかりやすく言葉を強くしたので、危機を招く前に、無駄なことをやめ、おかしい慣習に抵抗して排除するのは、とても大切な貢献であり、やはり成果である。そういうものを引きずりながら、私たちは新しいチャレンジなどできないではないか。破壊と創造は、いずれが先かは状況次第だが、そうしたよき意味での破壊が得意な人もいるのだ。破壊も、いよいよ土壇場になって大騒ぎをするより、落ち着いて計画的に取り組んだほうがずっとましではないか。そういう貢献を述べてもらってもよい。昔から言われる。「一利を興すは、一害を除くにしかず」と。

そう言ったのは、中国の元の時代の宰相、耶律楚材(やりつそざい)であり、彼は、戦争が強いこと以外「コンピテンシー」のあまりなかったモンゴル帝国の守成期形成の柱石となった人物だった。本邦の大久保利通も、それを座右の銘にして明治維新諸政策を案じたと言われる。そんな歴史があったお話が意に染まないなら、現代の人材育成のグルであるコーチングの神様マーシャル・ゴールドスミスは、著書に以下趣旨を述べている。多くの企業の幹部どうしの会議や研修会で、どんな成果を達したかはしきりに論じられるが、「わが社のこうしたばかげたルールや慣行を廃止しよう」ということが議題になることはまず少ない、と。時空を超えて優れたマネジメント感覚は一致するわけだ。

つまり、主体的な意思に基づき、これだけ無駄でばかげたことをやめることに努力し、やがて来る危機を未然に防いだというのは、立派なコンピテンシーの発揮である。この種のものは一般に人事考課ではあまり認められないが、コンピテンシー面接ではしっかり確認したい。

以上3類型は、全部示して、言いたいだけのことを準備してもらってもよいし、選択制でもよい。ただ、以下を留意してもらおう。

事前レポートは必要ありませんが、よく考えて面接に臨んで頂きたいと思います。面接では、メモや資料等を持参頂くことは自由ですが、それをそのまま読み上げたり棒読みすることはできません。また、以上は質問の趣意ですから、現実の質問表現は、端的に切り出された短いものが多数行われます。

これだけ質問を明確にするなら、レポートをきちんと書かせたほうが、よりわかりやすくなるのではないかと、という意見が出るかもしれない。それはやってみればすぐわかる。そういうレポートを読んでもよけいにわからなくなる。そして枝葉に流れやすくなり、面接に余計な時間がかかる。それは臨床実験の結果だから、これ以上説明する必要もないのだろう。が、一言だけ理由を言えば、その種のレポートに、事実中心に、自分の都合のよいことも悪いことも全部自覚して素直にきちんと時系列に書く人などは決していないということなのだ。それは善悪ではなく、人間性の本質である。だから、面接を行って肝心な箇所は礼節を保ってしっかり質問しないとイケないし、そういう面接技術が大切になるのである。

■面接の意味、目的をなるべく早く被面接者に理解していただく

さて、実際の面接において、私がいちばん留意していることがある。じょうずにかつこうよく質問しようなどということではない(世の中にはそういう手法を売り物する講座や書籍が増えたが、何のためにそのようなことを図るのだろうか)。それは面接の意味、目的をなるべく早く被面接者に理解して欲しいということである。そのための事前通知ではあるのだが、被面接者が誰も未経験だから、これだけではふつう足りない。と言って事前ペーパーばかりやたらに増やすのはもっと意味がない。面接者の力がじかに問われるところだ。

人によっては、自分が勉強して得たスキルや専門知識を、時間を使って精細に一生懸命説明して吐き出そうとする。そういう誠実さは多としたい。が、誠実さだけでは事業も役割も完遂されない。誠実さを含め、自分の持てる能力をいかに総動員して成果につなげたのかが、この際の論点である。それには取った行動に話の焦点を合わせるしかない。相手のペースをいたずらに狂わせないように、落ち着いて何度か「それでその次にどうしましたか」と聞くしかない。またスキル内容などの説明が長く続いたりすると、ぼちぼち、失礼ながら、とさえぎって、「だいたいわかりましたので、それを何の場面でどう使ったのか、それを教えてくださいませんか」などと質問する。そういうことを繰り返して次第に意図が通じてゆく。

■コンピテンシーの高い人は、なぜ正確にストーリーを再現できるのか

もっとも、コンピテンシーのもともと高い人は、そうした意図はすぐさま読み取って、ご自分の意思決定の節目になったことを、ちゃんと筋道通り話せるものだ。たとえ何年前の出来事であっても。

これは記憶力のテストをしているのではない。

ここはコンピテンシーの考え方の本質に近いので、もう少し述べる。繰り返すが、真の能力というのは自分でやり遂げるということである。もちろん権限だの予算だのという話になれば、上司や役員の承認が必要だというのはどこの会社でもあるだろう。勝手にはできない。しかし中身を立案し、そういう偉い人たちを自分の言葉で説得しておカネを引き出し、プランの実行において関係者を巻き込んでいった、というのでなければ、自分でやり遂げたとは言わないだろう。その際、反対を受けて葛藤したり、様々なリスクを自分で引き受けたりして、それを克服しなければならない。

この意思決定と実行の一連を、自分の責任において行っている人は、何年たっても、その節目ごとのプロセスを決して忘れるものではないのだ。忘れようと思っても忘れられはしない。そのくらい充実した鋭意努力、達成の喜び、関係者と共にした苦楽が、そこに詰まっているからだ。だから記憶力のテストではないのだ。

逆に上司に言われるままに唯々諾々として行っている人は、それを何ゆえせねばならなかったのか、いかに行ったか、どういう成果とつまずきがあったのか、すぐに忘れてしまう。

私がコンピテンシー面接で聞いているのは、このあたりがいずれなのか(正確に言えば程度問題だが)なのである。

上司が考えたことを、自分は何も考えずに受け止め、一生懸命くっついて行ったら、チームとして成功し、その上司と同じ船に乗り合わせたのでハッピーだったと言うこともよくある。文句も言わず、上司と艱難辛苦を共にした、そういう誠実な人が、地位ではなく報酬その他でそれなりに報われるのはよろしいと思う。むしろそういう人事制度、組織文化であって欲しい。ただ、ここでは、あくまで会社の競争力や業績創出を本質的に支えるものは何か、という話をしている。そうした行動だけにずっととどまる人は、もし責任ある地位についても、そうした成果を再現したり拡大することができない。ただし血液型のように変えようのないものではないので、意識してそうした上司などの言動に学べば、本人の行動特性も変わりうるのである。

他方、部下が考え抜いたプランに承認印を押して、その部下の抜きん出た実行力のおみこしに乗っていたら成果が上がったという上司のほうも、ここで言うコンピテンシーにあたらぬことが多い。これは容易にご理解願えよう。

絶対にあたらぬと言わないのは、そうしたプランの利害得失とリスクを部下以上に知り抜きながら、部下の才能と力量を信頼し、思い切りよくやらせるために無益な質問や追加を避けてそのまま実行させる上司も時にはいるからだ。いざと言うときは自分が責任だけ負うつもりで、黙ってハンコをつくということだ。これは、かなりの器量と言ってよい。どちらに当たるかは、会って「面接」しない限りわからない。ただ、この種の容量の大きさは昭和、平成と次第に減ってきたように感じるのは筆者ばかりではないだろう。令和ではどうなることか。

■面接記録の提示と被面接者のレポート提出

面接が終わると、面接記録をつくり、本人にもう一度読んでもらう。この記録は、だいたいA4版で10枚前後、長い人は15枚にもなる。全部自分が行った会話文である。それでいて鮮度が高いから、ずっと読めてしまう。そしてこれを読んで何も感じない人はまずいない。これが、一般事例のケーススタディを用いる研修に比しての大きな利点である。啓発、能力開発は、その人の土俵に踏み込んで行うことにより高い効果を生じるのだ。

そして、それを読んだ所感をレポートしてもらおう。そうした際の通知文の冒頭にはふつう以下のように書く。

先に実施されましたコンピテンシー面接ではお疲れ様でございました。面接記録を読んで、自身のマネジメント行動上の、強み(長所)と啓発ポイント(弱み)がどのような点に現れたと感じているのか、なるべく面接にて述べられた具体的場面を挙げながら論じてください。併せて、今後、どのように自己の行動の質的向上を図ってゆこうと考えているかを述べてください。

今後の細部の業務計画のようなものの提出を想定してはおりません。あくまでこの面接を通じてご自分自身に対して感じたことを述べて頂きたい趣旨ですからご留意ください。

この結果、被面接者本人からのレポートが届く。深くご自分を振り返ったレポートを読むのはこちらもうれしくなるものだ。「成果を達成した気でいたが、自分がまだ重要な側面において力不足であることがよくわかった。」「いらいらしてしまい、関係者への影響力を損ない、不十分な結果になったことを改めて強く感じた。」「自分の強みと思っていたことが、実は会社のしくみや上司にかなり助けてもらっていたことがよくわかった。もっと磨かないといけない。」などなど、ここでは例を挙げきれない。

「自分が、何にでも口を出してしまい、いかに部下の成長機会を摘んでしまっているかよくわかった」と、ある役員部長からおたよりいただいたこともあった。この方は、重要な顧客との打ち合わせに行って、かんじかなめなやり取りは全部自分で行ってしまう。その顧客にはそれぞれ本来の担当者がいるのである。しかし、その人から見ると、部下の力量が未熟に見えてしかたない。だから重要事項は必ず自分がしゃべり、「背中を見せて学ばせてきた」と面接で言っていた。当然「彼ら部下たちはそこから学びましたか。」「その後その結果が表れましたか。」といった質問になる。「それは・・・」となる。さらにキーになる部下の個人別の状況を聞いてみる。そういう会話の記録が、その会社の固有の状況を描写しながら10ページ以上にわたっている。いろいろと感じた様子だ。

その人は、今後必ず重要な商談の前後には、部下を育てるため、様々な準備配慮を行うと、自分のレポートで明言した。通常は、その1年後にもう一度私と面接する。この場合は、その間ほとんど話したこともなかったのに、ほとんど何の前置きもなくいきなり本論に入ることができた。「それをやってみてどうでしたか」と。じつに実りある話し合いができた。

■フィードバック・レポート

このあと、私のほうからフィードバック・レポートを書く。私は一般のケーススタディ型の人材アセスメントのレポートも、何十年も書いてきたから、ここの違いがよくわかる。書くことに要する技術水準に差はないのだが、受講者への響き方が異なる。その理由もここまで述べてきたことをご理解頂けよう。響き方が異なれば、反応もまた異なる。「これを励みにがんばります」とさらにおたより頂いたり、別な件で行き逢った時に「どうもお気持ちを込めたおたよりをいただきありがとうございました。与えられた状況の中でがんばっています。」などと言われたりすることもある。あるいはその人の上司から「フィードバック・レポートを私にも見せてくれて、何度も読み返している様子でした」などと言われる。

やや丁寧な集合研修やアセスメントでも、普通はこれで終わりだが、さらに続く。

■2度目の面接の設定

たとえば1年ほどあけて、もう一度面接をすることが多い。この時は若干の選別をすることもある。一度目の面接にて「感応」すなわち学習的な気づきが人によって程度の差が生じることはご理解願えよう。誰のどのようなタイミングにおいても、同じようには完全に有効などと言う育成手法はあり得ない。そういう喧伝だったら、まずおかしい。ただ、わざわざ面接に選ばれるのだから、ふだんの実務は、まず普通以上に優秀とされる方ばかりである。しかし、個人的事情を抱えていて、仕事にコミットしにくいタイミングの人もある。女性社員にやや多い。そういう場合は、またの機会を待って、今回はパスということもある。

仕事をうまくやることには深い関心があるが、自分を振り返ることが苦手な人もおられる。ご自分の器の範囲に仕事のほうが収まっている場合は、一定の成果が出るが、仕事がそれより大きくなると、光を失ってしまうタイプだ。この場合、すぐ2度目の面接をするかどうかは、個別の事情による。しばらく延期することもあるし、逆にそれだけ仕事熱心なのだから、自分を見つめ直せば一層の能力向上、成果拡大につながるはずだと言うことで、むしろより強力に2度目の面接をして欲しいと会社側に言われることもある。

ともあれ、ほとんどの方は2回目の面接に進む。今度は、前述した事前の関係者へのレファレンス・インタビューも、より丁寧に行う。と言うよりも、このあたりでは、目的が、処遇に絡んだ評価ではないことが浸透してきているから、より多くの効果的な情報が進んで寄せられる。そうした情報の活用にはもちろん留意と判断を要するが、ともあれ面接がより有意義になってゆく。

以下は2回目の面接に臨む方々の通知文の冒頭の例である。

あなたに前回のコンピテンシー面接を受けて頂いてから、1年が過ぎました。この1年はご自分のキャリア形成にとって、どのくらい有意義に過ごせたでしょうか。振り返ってみてください。

そのためのフォローアップの面接を、今回下記により実施致します。前回以上にこうした貴重な機会が意味深くなるよう、よく準備をして臨んで頂きたく存じます。

2度目であるから、面接に臨んでもらう事前準備に、前年より少し丁寧なものを求める。

前回の面接記録、あなたが提出したレポート、講師からのフィードバックレポートの3点セットをよく読み返してください。その際そこに現れたあなたの強み弱みが、この1年間にどのようにして改めて現れ、あるいは変化したのかを考えてみてください(なくした人はいないと思いますが、見当たらなければしかたありませんので、人事部にお申し出ください)。

文中の「3点セット」は、それぞれ既に述べたが、ここでまた有効活用できる。と言うより、再度活用するために形成されたツールでもある。「1年前に自分はこんなことを言っていたのですね。」とたいていの人は言う。その表情には深い省察がこもっていることが多い。フォローアップをしない限り、いかなる能力開発や教育も、効果を減じてしまうと、先述のコーチングの神様、ゴールドスミスは、その公式ホームページで、相当執拗な論証を用いて言っていた。

そして通知の本論は以下となる。

上記の1年間の事柄を講師に伝えるために、この1年間における重要な成果達成、役割遂行、問題解決の事例、上司・部下その他の社内外の重要関係者との意思疎通の事例など、適切な事例を、時系列にて話せるよう、整理しておいてください。

この際、もし不十分な結果や、力不足で思うに任せなかった事柄があったとしても、重要なことは、それをどのように客観的に見つめて振り返り、そこから何を学んだかです。それこそが、会社として皆さんに確認したいひじょうに大事な点であり、社員としての成長ということになります。完全無欠な行動を取り、最上の結果が出るということは、あまり生じません。不都合な行動や結果などに触れずに話そうとすれば、結局辻褄が合わなくなって、ご自分にとっても不本意な面接となりがちです。ご注意ください。

ここでもまた、人事考課のためではなく、社員の成長のためにこうした第2次面接を行うのだということを強調し、浸透させることが大切となる。枠内後段は、2度目になると、かえってモデルのようにきれいに成果達成プロセスを話せばよいのだなという勘違いが生じることがあるので、1年目とは別観点の留意を促したものである。

こうして実施し、そのあとは前年と概ね同じ手順となる。

■レファレンス・インタビューの効用

ここまで2度ほどレファレンス・インタビューの活用を言及した。ここで取りまとめて言うと、この手法は、主役ではないが、大変重要な脇役の機能を果たす。

主役は、あくまで面接対象者自身であり、彼または彼女が選んだ題材である。その類型は既に述べた。程度は人によって異なるが、それだけでは、その人のプロフィール、コンピテンシー発現の特徴を、全部キャッチしにくいこともある。

人は、かんじんな時の行動が問われ、評価される(人事考課という意味ではなく普遍的な意味として)。だから、自分のかんじんな時の行動をこそふり返らなければならない。かんじんでないときに、いかに名論卓説を述べても、誰も耳を貸さない。浮き世離れた場ならともかく、少なくとも会社の中ではそうである。本人が語るストーリーだけでは、そのかんじんなものの分量が少し足りないことが生じるわけだ。だから、この人には、こういうかんじんな場面でこういう行動が見られるということを聞いておくのが、レファレンス・インタビューである。ただし、情報源を露骨に示してそれを直接問えば、ここまで述べてきた人材育成の効果も減殺される。だからよいタイミングにうまく聞かないといけない。これは入念な準備と判断が要る。

以上が理想だが、時間が取れないなど事情があれば、もちろん本人の面接だけでも十分有効である。

私のような目的とは違うのだが、たとえば昇進審査前に、この種の調査面接をやり過ぎて、何やら秘密主義的な雰囲気をつくり出す会社も時に見受けることがある。私の場合は何度も述べたように、育成のために行うことを、レファレンス・インタビュー前にしつこく申し上げている。あくまでその人に成長を期待する時に、その人の行動をどう見ているかを聞きたいのだ、と。その人の成長を望んでいない場合の批判は、有益ではないからである。

■2度目の面接の様子

さて、もう一度言うが、この際意味が深いことは、1年前の面接記録等を、ご本人が読み返すということである。1年たって記録等を読み返せば、自分が変わった点、あまり変わっていない点に改めてよく気がつく。1年間に起きた具体的事実を通して、それをはっきり確かめるために2回目の面接がある。そうした事実を聞き出すことによって、本人はさらにその気づきを深い学びに昇華させてゆく。こうした省察は、毎日毎日、仕事と結果だけに追われがちな私たちにとって、誠に貴重な真実の瞬間になる。

中には私が前年のフィードバックレポートにて指摘したその本人の啓発ポイント(弱点)を、いきなり話題にする人もいる。「去年、分析力が苦手だと書かれたので、ずっとそれを意識していましたが、こういうテーマがやってきたので・・・」などと面接が始まるのだ。身構えた前置きはほとんどない、何とも活きた時間活用である。人材アセスメント的に言えば、対人能力は改善しやすいが、計画性、分析力、創造性などは変化向上させにくい、とよく言われる。この人のように常時意識していれば、1年で全治というわけにはゆかずとも、必ず上向くのである。

こうして2度目の面接を前向きに捉え、自分の成長の軌跡をむしろ楽しそうに振り返る人が概して多い。能力の昇降とは別次元で、中には環境や制約条件が1年前よりぐっと厳しくなった人もいる。そうなると思えば見かけ上の成果はよくて維持、あるいは下がり気味だから、本人としては、努力はしているのだが、何が変わったのか実感がつかみにくく、少し自信を失っているような時もある。これが人事考課の話なら、状況や原因が何であれ、結果が伴わないのに高い評価をつけることは難しい。

だが、この場合は、観点が異なる。こういう場合には、その前年以前のその人では打たなかった手を打っていたり、自分のパターンにはあまりなかった行動が生じていたりすることが少なくない。たとえば、よその部署の同格以上の人に協力をお願いに行ったり、顧客に言いにくいことをはっきり伝えたりと言ったことだ。苦手で避けていた部下と今までになく深い話し合いをしたなどと言うこともある(一度でも難物の部下を持った人ならすぐわかると思うが、そういう「問題」は一般には急速に改善するものでもない)。しかし、「そのような行動はないですか」といきなり紋切りに質問しても、かえって混乱する。あくまで重要な事実の経緯を確認する質問を繰り返す中で、そういうものにはこちらが気づかないといけない。

それでなお聞く。「ああ、そこまで徹底してなさったのですか。」「どうしてそういう手段を取ろうと思いましたか。」「それは、よくぞ言いましたね(偉い人に向かって)。」などと。最後の例などは、「ええ、ついに言ってしまいました。だって、くよくよ悩んで迷っていてもしかたありませんよね。それで(偉い人に)わかってくれば最上だし、最悪でも、おまえは何を言っているのか、と怒鳴られるだけのことですから。」などとまたすぐに応答されることが多い。これなどは、明確に決断力がアップし、コンピテンシー全体が向上した例である。あるときこの種の情景を見ていた同席の私の部下が、こう言った。「あの人は、前回よりも、お顔がひとまわりもふたまわりも大きく見えましたね。」と。私も全く同感だった。

そういうお互いの呼吸の中で、気づきや学びが深まってゆく。悪化した状況、環境にあって、少なくとも、「去年以前の自分では一層結果が悪くなっていたかも知れない。自分が少しは変わったから、この程度で済んでいる。」と気づくことが多い。これは「埋没成果」とでも称するべきものなのである。つまり、コンピテンシーは幾分か成長したと見てよい。それで少しは自信を取り戻して欲しいわけだ。運命の神様はとてども意地悪だから、少し能力が伸びたくらいで、そうすぐには明確な結果を出してくれない。そういう時の周囲のやや冷たい評価などへのしんぼうが、人間をつくり、やがてより大きな花が咲くものだ。そのように言うて励ますこともある。そういうことが、会社の外から来た私たちの大切な役割でもあるからだ。

仕事に追われる上司には、こういうたぐいの脈絡は、見えにくいものだ。それはある意味でしかたがないことだろう。「そんなことを認めてくださったのは先生だけですよ。」などと言われることもある。

繰り返すが、人事考課なら、まして昇進昇格査定では、「そんなこと」を全部情状酌量してはきりが無い。と言うより、そういう場では、出た結果が、本当に本人の能力、貢献にどれだけ負っているかを確かめることが第一義だ。残念ながら結果が出ていなければあまり論じる実益がない。せいぜい、「その問題発生やロスが、本当に全部その人の責めに帰すべきことでしたか」と質問するのが精一杯である。しかし、ここは人材育成の場面である。結果をざっくり見るのではなく、状況をよい意味で切り刻んでゆかなくてはならない。

明確な成功体験が積める日が来るまで、もう少し努力を続けることを厭わないように励ますことが大事なのだ。何といても会社の貴重な人材なのである。そう言う場がないと、しんぼうの糸がぷつんと切れてしまうかも知れない。それは会社にも本人にも、はかり知れない損失である。人材などあり余っている会社ならばそれでよいのだろうが、ほとんどの「普通の会社」の場合、そういう考え方は適さない。

このあとは、さらにまた1年2年した時に、また若干の選抜を経て、3度目以降の面接を行ったほうがよいと判断されれば行うのである。

なお、今回の主題ではないので詳述しなかったが、直接の人事考課に反映はさせなくとも、人材アセスメントとしての記録を残したい会社の場合には、コンピテンシー要件を15-20種ほど設定して、「コンフィデンシャル・レポート」つまり本人には見せずに人事部門だけが見る報告を個人別に書くことになる。

■ 結語

こうした活動が、バランスシートには載らない、人材力と言う会社の正味財産が増えてゆくための一助となる。その意味では、人事部門の役割は、誠に地道なことである。本稿で述べたような取り組みは、正規の財務上の決算書にしか関心が寄せられない企業風土には向かない。しかし、建前や一時の都合だけでなく、本当に人を大切に扱い、縁あって苦楽を共にして同じ運命共同体に働く方々と共に成長したいと考える組織にあっては、目先をブレさせない、本質的な能力開発の方法と考えている。

株式会社マネジメントフロンティア

<http://www.ma-frontier.com/>

info@ma-frontier.com