

コンサルタントアイ

2012.5.15

飲食店に学ぶ赤字再建のステップ (9)

ステップ 6

- 4 現場で PDCA を、
本部は CAHF を回し、水平展開する
／原 泰彦

埋もれた重要顧客を掘り起こす

- 7 顧客データ・マーケティング (2)
顧客関係構築ストーリー／浅井 尊行

事例に学ぶ

- 10 永続発展企業への社内一体改革 (3)
人材育成体系を構築する／日下部 聡

永続発展を目指した事業戦略 (9)

- 14 戦略としての海外進出②／百井 岳男

運用レベル向上に向けた

実践型考課者研修の進め方 (4)

- 16 第2回研修会 (期中編)
～考課期間中における考課者の姿勢～／山田 博之

工場マネジメント構築のポイント (5)

- 19 品質管理／竹内 建一郎

指針

- 3 営業プロセスを
細分化せよ

／岡田 泰範

- 12 永続発展に向けた
承継準備を

／巻野 隆宏

コンサルタントアイ®

第一線のコンサルタントが書く、
マネジャー・エグゼクティブクラス向けスキルアップ情報誌
2012年5月15日号 (平成24年5月15日発行)

発行人 木元仁志 編集人 中東和男
発行所 株式会社タナベ経営 ネットワーク本部 企画部 出版課
〒532-0003 大阪市淀川区宮原3-3-41
TEL. 06-7177-4006
FAX. 06-7177-4026
<http://www.tanabekeiei.co.jp/>
印刷・製本 株式会社廣済堂

◆本誌に落丁・乱丁がございましたら、お取り替え致します。
◆本文記事を許可なく複写複製、および配布することを禁じます。

運用レベル向上に向けた 実践型考課者研修の進め方

第 4 回

第2回研修会（期中編） ～考課期間中における 考課者の姿勢～

（株）タナベ経営 東京本部
経営コンサルティング部
山田 博之



■お問い合わせ先■
（株）タナベ経営 東京本部
TEL：03-5423-4111
FAX：03-5423-4131

E-mail：hyamada@tanabekeiei.co.jp

コミュニケーションギャップ と期末の悲劇

前々回（3月15日号）、前回（4月15日号）の2回で、期初に実施する考課者研修の内容を紹介した。今回は、主に期中において実施していただきたい考課者研修の内容を紹介する（スケジュールのイメージは【表1】参照）。

最初に第2回のガイダンス講義において、どのようなことを伝えればよいのか、というポイントを紹介しよう。

【図1】は、特に目標管理制度

を導入している会社において、気を付けなければならないコミュニケーションギャップが招く悲劇の図式である。

まずは【図1】の①のように、期初に上司から今期の目標（期待値）が部下に伝えられる。この時、すべての目標が定量化されていればギャップは生まれないものの、現実問題としては不可能である。定性的な目標を設定せざるを得ない。ただし、ここでしっかりとその達成イメージが共有できていれば問題はない。しかし、コ

ミュニケーションにはどうしても限界がある。

筆者はコミュニケーションギャップを説明する時に、次のようなイメージ実験をして、それを体感してもらうようにしている。

ぜひ、読者の皆さんも挑戦してみてください。

【実験】

「今から目を閉じて、お城をできる限り詳細に想像して下さい」（1分程度）

さて、それはどのようなお城でしたか？

金のシャチホコが乗っているような「和風の城」、あるいは旗がはためく石づくりの「洋風の城」だろうか。どちらも確かに“お城”であるが、筆者が想像してほしかったのは「和風の城」だ。

「日本人なら、お城と言えば和

【表1】期中の研修プログラムスケジュール

No.	所要 (分)	担当	内容
1	5	人事部	オリエンテーション
2	40	タナベ経営	ガイダンス 『中間面談とは何か?—中間面談に向けた考課者に求められる姿勢—』
3	120	タナベ経営	セッション『考課項目ごとの着眼行動検討』
4	10	タナベ経営	まとめ

風の城でしょ！ したがって、それ以外のお城を想像した人は、いくら詳細にイメージしたとしても期待以下です！」

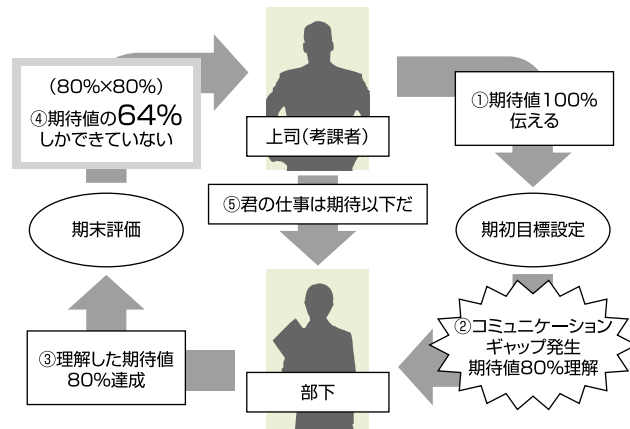
——こんな説明で「洋風の城」を想像した読者は納得できるだろうか。「お城と言えばノイシュヴァンシュタイン城だろう」と思う人もいるはずだ。人は誰も自分の価値観で物事を進めていく。だからこそ目標の共有化は慎重に進めていくべきなのだ。それがうまくいかなかった場合、【図1】②のように期初目標設定時に上司からの期待値の80%しか理解していないという事態が発生するのだ。

しかし、それを回避する方法がある。期中に目標の進捗をしっかりと共有し、ギャップが生じている場合は、それを修正することである。ところが、これすら怠るとついには期末までそのギャップが埋まることはなく、人事考課を迎えることになる。

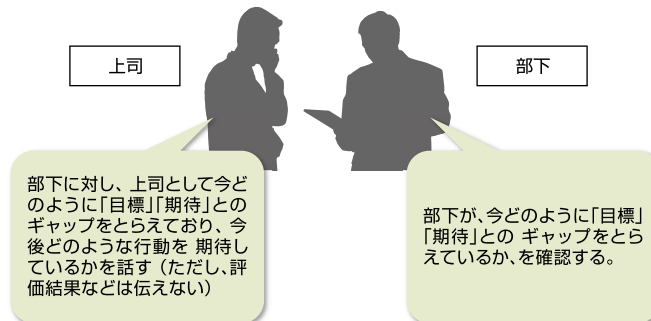
それでも部下が理解した期待値の100%を達成できていれば、まだ被害は最小限で済む。しかし、【図1】③のように80%しか達成できなかった場合、上司から見れば期待値の80%×80%の達成率（【図1】④）だから、最初の期待値からすれば64%しか達成できていないことになる。

こうなれば、上司からすれば「期待以下だな」（【図1】⑤）ということになるだろう。ところが部下からすれば「なぜ8割も達成しているのに、そこまで評価が低いのか…」という不満につながっ

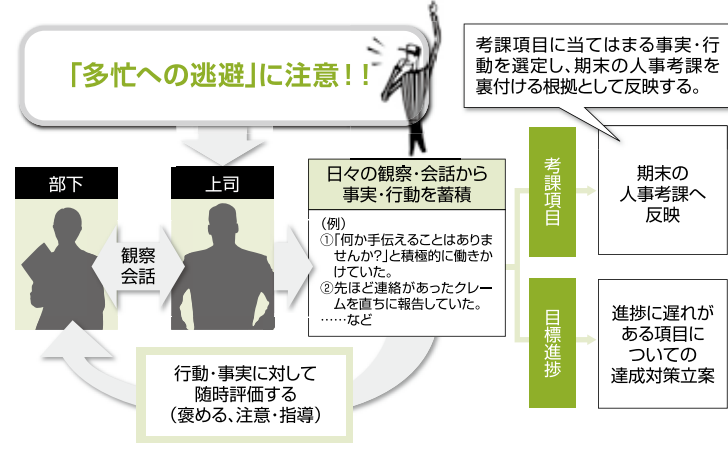
【図1】 コミュニケーションギャップが招く期末の悲劇



【図2】 「目標」「期待」と現在位置とのギャップ確認



【図3】 多忙への逃避にご用心



てしまう。

だからこそ、期初の目標設定時は当然のことながら、期中においても部下の行動にしっかりと目を向け、そのつど会社が進むべき方向へと順調に進んでいたらそれを伝える。逆にそれからブレている

ようであれば修正する必要がある。【図2】のような中間面談もその有効な機会となる。

多忙への逃避にご用心

次に、考課者に伝えなければな

らないことは、期中における姿勢と「多忙への逃避」への注意喚起である。これまで紹介しているように、人事考課は表面化した行動・事実をとらえて評価する。だからこそ、前頁【図3】のように普段から部下の行動に注目し、つどこれを評価（褒める、注意・指導する）をする必要がある。

また、期中に部下の行動を観察していても、それを期末まで評価せず、人事考課でいきなり「レッドカード」、ということがあってはならない。サッカーのように危ないプレーには「イエローカード」を出し、警告しなければならないのだ。このときの注意喚起に対して、どのように対応したかを観察し、それも含めて考課する必要がある。

とは言っても、勤務時間中に部下の傍らでずっと観察することは不可能である。そこで重要になってくるのが日常の会話だ。会話を通じて部下がどのように行動したのか、なぜそのような行動をとったのかを把握できる。日常の行動に加え、これらの情報を通じて部下の成長を確認していくことが重要である。

しかし、その時に注意しなければならないのが、考課者の「多忙への逃避」である。これは特にプレイング・マネジャーが陥りがちな状態だ。「個人の仕事が忙しすぎて部下に目をやっている暇なんてない」という状態である。これでは考課者失格となる。もちろん、理想と現実のギャップがある

【表2】 考課項目着眼点 ディスカッションシート (例)

項目	着眼点	着眼行動	
		項目	根拠となる具体的行動
問題解決力	6. 全社的視野で問題意識を持ち、解決案を提示・遂行している	会議への参画 日報の情報共有 ……など	月1回の部内会議における発言、質問などを通じた参画姿勢。日報における情報共有欄などを通して、部門内への問題提起や改善案などが示されている。
	5. 全社的視野で問題意識を持ち、時に解決案を提示・遂行している		
	4. 部門運営に問題意識を持ち、解決案を提示・遂行している		
	3. 部門運営に問題意識を持ち、時に解決案を提示・遂行している		
	2. 自らの業務に問題意識を持ち、解決案を提示・遂行している		
	1. 自らの業務に問題意識を持ち、時に解決案を提示・遂行している (0. 問題意識がなく、意識があっても解決案を出そうとしない)		
コミュニケーション力	6. 自らの意見を適切に伝え、相手の意見を引き出している	会議での報告内容 企画書の書き方 ……など	月1回の部内会議において報告があった際、要領よく分かりやすい報告をしている。企画書の中身について、相手を理解しやすい言葉、表現になっている。
	5. 自らの意見を適切に伝え、相手の意見を引き出そうとしている		
	4. 自らの意見を適切に伝え、分かりやすい表現で伝えている		
	3. 自らの意見を含め、分かりやすい表現で伝えようとしている		
	2. 事実・状況の伝達を適切に行い、分かりやすく伝えている		
	1. 事実・状況の伝達を行い、分かりやすく伝えようとしている (0. 報告・連絡・相談が不十分、業務に支障を来している)		
自己管理能力	6. モデル社員として業務遂行し、周りを牽引している	社内申請 営業活動 ……など	社内の稟議書類について、修正の必要がない内容が記載できている。営業活動において、こちらから指示しなくても、どのようなタイミングで、どのようなプレゼンツールを用いればよいか、適切な考えを示している。
	5. モデル社員として業務遂行している		
	4. 自分の独力で業務遂行している		
	3. 自分の独力で業務遂行ができる		
	2. ほぼ自分で業務を遂行でき、時に周りからのアドバイスを要する		
	1. 指示・指導されればその通りに業務を実行できる (0. 指示・指導されてもその通りに業務を遂行できない)		

ことは理解している。しかし、だからと言って、それが部下を見つめ、指導することから逃げる理由にはならない。

考課者の観察力を向上させるセッション

いかに部下の日常行動を観察しているか確認するため、期中に実施するセッションがある。これは【表2】のフォーマットを用いて実施する。実施方法は、各考課項目の欄に「それぞれの項目で具体的に着眼すべき日常行動は何か」を考課者間で話し合わせるのである。これを実施する場合、同じ職種で実施させると、より実践的となる。

例えば、積極性を考課する項目があったとする。その積極性を考課するために「毎月の会議における発言や質問の状況をとらえよ

う」「どれくらい新たな企画提案をしたかをとらえよう」などという視点だ。恐らく考課者によって、普段そのような着眼点を多く持っている人は、すらすらと出てくるだろう。

一方で、普段から表面的にしかとらえていない考課者は、なかなか具体的な着眼行動が浮かばないはずだ。このセッションを通じてほかの考課者とふれあい、「そこまで見てくれているのだな」という感想を持ち帰れたら、最低限の効果は見込むことができる。

ちなみに、このセッションで作成した成果物は、各考課項目の具体的な着眼行動として実際の考課時にも生かせるので、ぜひ補足資料としてまとめることをお勧めする。こうしたセッションを通じて観察力をブラッシュアップしていただきたい。