

特集

# マネジメント 悩み相談室

後編

- 相談 6. 評価制度の設計、運用における注意点は？
- 相談 7. 人員を適材適所に配置するには？
- 相談 8. スタッフ間に派閥があり、対立しています
- 相談 9. 社員教育に時間を割くのが難しいです
- 相談 10. 初めて管理職になりました

特集は前号に引き続き、マネジメントに関する悩みに答えます。後編では、マネジメントの実務で生じる問題を中心に取り上げます。回答していただくのは、中小企業を中心に200社にのぼる経営・財務指導などを行ってきた(株)日経システムズ代表取締役の山崎修一先生です。



株式会社日経システムズ  
代表取締役 山崎修一

著者プロフィール ●やまざきしゅういち  
1955年生まれ。神戸大学経済学部卒業。大手化学メーカーを経て、1980年税理士試験合格。1985年山崎税理士事務所開設。1989年、株式会社日経システムズを設立し、コンサルティング活動を本格的に開始する。現在までに中堅・中小企業を中心に約200社の経営指導、財務指導の実績を持つ。著書に「企業30年説をうちやぶる」、「時代を拓く企業革命」(ともに出版文化社刊)など。

●前編の相談内容は…2011年3月号をご覧ください。



- 相談 1. 社員の積極性を引き出すには？
- 相談 2. 部下の信頼を取り戻したい
- 相談 3. 小さな組織を変革するには？
- 相談 4. 目標管理制度が機能していません
- 相談 5. モチベーションアップに大切なことは？

▶ [http://workium.aidem.co.jp/webmagazine/pdf/20110308\\_619.pdf](http://workium.aidem.co.jp/webmagazine/pdf/20110308_619.pdf)

## 相談 6

# 評価制度の設計、 運用における 注意点は？

社員30人ほどの会社で、総務部門の部長職を担っています。これまで会社にきちんとした評価制度がなかったことから、これを整備することになりました。社員構成は営業の社員が半数強、残りが営業事務と総務事務の社員です。評価の仕組みや制度を設計、運用するときの注意点を教えていただけますでしょうか？

## 会社の理念、戦略と一体感のある 制度を構築する

評価の仕組み、制度は、表に見えている「型」です。もちろん「型」そのものにも多くの注意すべきポイントがありますが、本当に評価制度の成否を決めるのは、その裏に潜んでいる「道(どう)」の部分、すなわち評価に対する考え方とその浸透度合い、さらには「型」への反映のさせ方、です。その意味では、少し大げさですが、茶道、華道、剣道、柔道などと同様、「評価道」があってもいいのではないかと私は考えています。

「ここでは、その「評価道」に関

して、私がご指導してきた経験から、重要と思われる点を3つ拾い上げましょう。それは「①評価の限界、②未来の要素、③トップ関与」です。

まず、決して忘れてはならないのは、人間の尊厳に基づく「評価の限界」です。「その人全体の優劣は決められない」という真実です。

イチローと石川遼のいずれが優れているか、結論は出せるでしょうか。野球では、ゴルフでは、実績では、10年先の将来性では、など、何らかの枠や基準があっ



て、やっとなしは優秀をつけることができるのです。結局、限られた「領域」(野球、ゴルフなど)における、限られた「事象」(実績、将来性など)から判断するしかありません。その人間のほんの一部分(評価基準)を見て評価しているにすぎないという限界を認識しておくべきです。

2つ目は、評価に「未来の要素」を取り入れることです。評価Ⅱ査定Ⅱ過去という図式が一般的ですが、うまく活用している会社は評価制度を、人材育成すなわち未来の可能性の発掘の指針やシナリオと考えています。

例えば、前回の「相談4」の目標管理の回答でも述べましたが、「難易度の高い、独自の目標を生み出して挑戦した人が、達成いかにかわらず評価される」といったケースは、この典型例です。給与も、「過去の報酬」という考え方から、「未来の可能性への投資」というように、その意味を変化させることとなります。

ぜひ、未来の要素を多く取り入れ、社員に希望を生み出す理

念を評価制度に織り込んでください。

そして、以上からお分かりいただけるように、評価は「評価Ⅱすなわち人材に対する会社の理念を反映したものですから、その構築にはトップが主導的役割を果たさなければ成功し

ません。これは規模の大小を問いませんが、30人の小さな会社であればなおさら言えることです。部長であるあなたは、トップ陣と徹底的にコミュニケーションをとり、会社の理念、戦略と一体感のある制度を構築するように努める責任があるでしょう。

## 7 相談

# 人員を適材適所に配置するには?

従業員50人強の会社で人事部門の担当役員をしています。仕事の流れがマンネリ化しがちなことなどから、ジョブ・ローテーションの実施を考えています。ですが、小さな組織ということもあり、反対の声もあります。また、どのようなことから始めるとよいでしょうか? また、人員を適材適所に配置するにはどんなことを考えるべきでしょうか?

## 部下は自分自身の「鏡」

「マンネリ化」は、現在の仕事に安住してしまい、成長機会も得られず、新しい価値を提供できない、といった状態をもたらします。この状態では、ジョブ・ローテーションに対して、当然、反対論も起きるでしょう。余裕がなく新しい仕事に慣れるまで仕事

がぎくしゃくして大変、という

表面的な理由の他に、その奥底には、今と違う新しいことはしたくない、という消極的な心理が働いているからです。

この中で、人事担当役員としてすべきことを、私のご指導経験から整理しましょう。

社員が生き生きと仕事をしており、結果として高収益を上げ

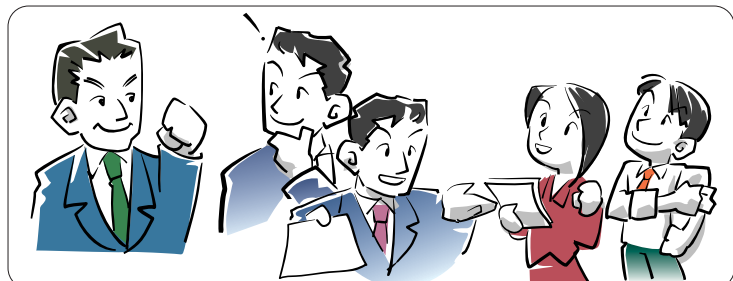
ている会社に共通しているのは、当たり前ですが成長意欲、挑戦意欲の高い人の割合が多いということです。

大切なのは、なぜ意欲の高い人の割合が多いのか、裏返せば、どうすれば意欲の高い人の割合を高くできるか、という点です。

第1に、社長をはじめ、トップ陣の成長意欲、挑戦意欲が、並外れて高いことです。したがって戦略的にも常に新しい事業領域、活躍の場が用意されていきます。前回も申し上げたように、部下は自分自身の「鏡」なのです。ここが一番のポイントです。

第2に、「自らの変化こそ成長」という理念が浸透している点です。昨日と違うこと、1カ月前、1年前と違うことを自ら仕掛けてこそ進歩、成長だ、といった考え方が社員全体に染みついていて、何を变化させたかを常に意識する風土ができあがっているのです。

第3に、一人ひとりが、自分が



成長するために、会社およびその周辺でどのような体験をしたいか、その先どうなりたいか、を考え、発表し、お互いに議論する「場」を持っていることです。

以上のように成長意欲、挑戦意欲が真に高い人たちの間では、マンネリ化という事態は生じません。ジョブ・ローテーションの前に、あるいはそれと合わせて、上記の3つ、すなわちトップ陣の意

欲、成長理念、成長の場を作り上げていくべきです。

このことは、本誌2010年4月号「生き残る企業の特徴」リダーシップ編で述べた「適材適所」の定義にも関連します。

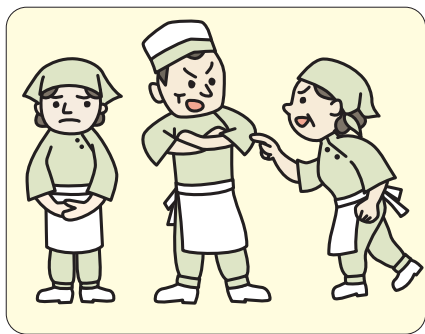
そこでは、「自分がやりたいこと、なりたいたいこと、得意にしたいこと」と、「周りがこうしてほしい」と意識的、無意識的に感じていることがマッチしている状態を「適材適所」と定義づけています。

「適材適所」は、社員一人ひとりに「やりたい、なりたいたい」という強い意欲があつて初めて成り立つものなのです。

相談 8

# スタッフ間に 派閥があり、 対立しています

飲食店の店長をしています。店はパート・アルバイト15人ほどで回っていますが、スタッフ間に派閥があり、コミュニケーションがうまくいっていません。また、それぞれの派閥のリーダー格のスタッフは自分よりキャリアが長く、ベテランで、こちらの言うことに耳を貸してもらえません。仕事をうまく進めるにはスタッフたちが連携し、支え合うことが必要だと考えていますが、まず何から手をつけるべきでしょうか？



## コミュニケーションセンターになる

派閥があること自体は、問題ありません。また、そのリーダーがベテランであることも何の問題もありません。問題の本質は、派閥間のコミュニケーションをうまくとらせることができない、ベテランのリーダー格に言ってもなかなか納得できない、結果として連携した効率的な仕事

をさせることができない、というところにあります。もうお分かりだと思いが、最も不足しているのは、店長としてのリーダーシップ力です。このことは、前回申し上げた「すべての原因は自分にある」という大原則を再確認してもらわなければならないことを意味し

ています。店の良し悪しは店長で決まります。それを、派閥とキャリアのせいにしてはいけません。それでは、店長としてのリーダーシップの不足が根本原因であることを踏まえた上で、具体的に何から手をつけるべきでしょうか。派閥があつて、その間では望ましいコミュニケーションがとれないのであれば、あなたが円の中心に位置して、すべてを調整する立場になるしかありません。店長であるあなたがコミュニケーションセンターになる、とほらをくくるのです。各派閥はあなたを通してうまくコミュニケーションをとれば十分です。こう考えると、今まであなたにそうだった調整能力がなかったことが浮き彫りになってくるでしょう。次に、「ベテランの能力は活用しきつてなんぼ」と割り切ることで。相談10の質問にもあるように、部下を持つ者の最大の役割は、部下の能力を最大限に発揮できる環境をつくることにあります。ベテランの部下がいることはすくなくありがたいことですから、自分にはない能力をそのベテランにとことん発揮してもらわなければならないことを意味し

相談 9

# 社員教育に 時間を割くのが 難しいです

社員80人ほどの会社を経営しています。企業として生き残っていくために社員教育の大切さを痛感していますが、教育のための時間の捻出が難しいという問題を抱えています。まずは業務や人員配置などを見直し、教育のための時間を捻出することを考えています。それ以外にはどんな方法が考えられるでしょうか？

## 実践教育の場をつくる

「社員教育」というと、いわゆる職場外において実施する研修スタイル(いわゆるoff job)を想定することが多く、特に中小・零細企業の場合には、ご質問のよ

うに、なかなか時間がとれない、という悩みを抱えていることが多いようです。しかし、時間をかけた研修が日々の仕事にうまく活用できて

限り接点を持ち、ありがたい存在だという気持ちを彼らに伝えてください。そうすれば少々時間はかかっても、相手も必ず頑張ってくれます。人間は自分の存在価値を認めてくれる人、心を開くものなのです。そうすれば、あなたのコミュニケーションセンターとしての役割はますますまっとうされていくでしょう。

これこそが包容力といわれるものです。そして最後に、ベテラン同士がコミュニケーションをとれば、もつとうまくいくだろうということを分らせることです。しかし、それは自分がコミュニケーションセンターとしての役割をしっかりと果たしてからでも決して遅くはありません。

いないケースが多いことも事実です。研修が受講者側の実際の仕事とリンクされておらず、いわゆる「研修のための研修」になってしまっていることが大きな理由です。そして、やればやるほど悪い意味での「研修慣れ」の状況が生まれ、その場を要領よく過ごせばいい、という雰囲気さえ生み出してしまっています。これではいくら時間をかけても「ムダ」になってしまいます。

そこで、私がご指導し、うまく機能しているのが、会社業務にビルトインされた社員教育である「仮説検証に基づく特命システム」です。この中身については、本誌2009年5月号「不況を乗り切る人材戦略【後編】」事例2社から学ぶ」で詳しくご説明をしていますが、今回は「社員教育」という切り口からポイントを整理しておきましょう。

まず、会社における仕事を、通常業務と特命業務に分類し、特命業務はさらに大中小に分類します。大特命は、会社またはグループ全体に関わる構造変革プロジェクト、中特命は、日常定形外の中期戦略に基づく重要課題、小特命は日常定形外の短期課題です。

通常業務については部署を単位とし、特命業務についてはルー

ルに基づきメンバーとリーダーを募集します。いずれの業務についても、初期仮説構築の段階を設け、ここでは「①得るべき成果(ゴール)、②自分と他人の役割 ③ゴールに至る期間」の3つを設定します。要は、いつまでに、誰が、何をすることによってゴールに到達するかを考えるわけです。ここが第1の実践教育現場です。

さらに大事なのは、一定期間ごとに行う検証で、ここが第2の教育実践現場です。ここでは、次の6項目を確認します。

- ① 実行できた項目、できなかった項目、
- ② 実行できた項目の成果と当初予定との差異
- ③ 上記②の差異の原因
- ④ 実行できなかった項目についての真の原因
- ⑤ 上記を踏まえて修正した仮説
- ⑥ 仮説構築につながる学んだ点

この2つの教育実践現場を通じて、教育する側も教育される側も、共に成長機会を得ることになります。こういった仕組みを作り上げ、実行し、成果を生み出すことこそ、経営者にしかできない大事な仕事です。ぜひ実現してください。

相談 10

# 初めて管理職になりました

初めて管理職になりました。部下は6人です。リーダーとしての自分の役割は、部下が能力を最大限発揮できるように環境を整えることだと考えておりますが、具体的にどのようなことをすればよいのでしょうか？ また、管理職として最も必要な能力は何でしょうか？

## 「部下を育てる部下」を作り出す

リーダーとしての自分の役割を、「部下が能力を最大限に発揮できるように環境を整えること」と言っていることができる人は、現実にはそう多くありません。すばらしいことです。初めての管理職といながら、それが実現できれば、今後大きな飛躍が期待できるでしょう。

さて、実はこの部下の「能力」には、現在持っている能力だけでなく、将来発揮する可能性のある潜在能力をも含んだ概念です。したがって、将来の可能性を掘り出す環境を整えることまで、当然に含まれているわけです。

ではなぜ、部下の能力を最大限に発揮できる環境を作る必要があるのでしょうか。それは、本誌2010年4月号「生き残る

企業の条件」リーダーシップ編」でもご説明をしたとおり、「チームリーダーは、チームメンバーを通して、ことをやりきる存在」だからです。さらにそのためには、やりきる力と引き寄せる力が不可欠であることを申し上げました。とするならば、具体的には何をすればよいのでしょうか。3つの点を申し上げます。1つ目、2つ目、3つ目です。

1つ目は、自部門の方針決定です。やりきるためには、やりたいことをはっきりさせなければなりません。この点については、前月号の相談3の中で「ゴール」という言葉を使いながら説明をしていますので割愛します。2つ目は、同じく相談2で指摘した「2段階上の視点で考え

ること」です。具体的には、部下に対し、上記のあなたの自部門の方針を前提に、2段階上のレベルで考えて、いつまでに、何をすることにより、いかなるゴールを実現したいのか、を記述させることです。もちろんそのためには、上記に示したあなた自身の方針が、さらにその2段階上の視点で考えていることを示すことができません。これは、あなたが部下を引き寄せる力を持つことができるかどうかを占う最初のプロセスです。3つ目はさらに重要で、それは、部下が記述し、それに基き実行した行動を、管理職であるあなたが理解し、指導し、共に振り返る検証の「場」を作り、これを習慣化していくことです。この検証の「場」は、部下の可能性を掘り上げながら、部下とともにやりたいことをやりきるためになくしてはならないものなのです。

実は、管理職にとって最も必要な能力はこの先にあります。それは、これら3つを継続しながら、部下がまたその部下に対して能力を最大限に発揮できる環境を作ることができるように教育すること、すなわち「部下を育てる部下」を作り出す能力なのです。