

# 社長と人事の課題解決ディレクション

株式会社ジェントルマネジメント 川崎 純弥

## ▶ 5. 優秀な社員が評価されないただ1つの理由

### 登場人物

管 理 (かん おさむ) 社長:



人事課題に関して疎い。とりあえず現状維持でよいという考え。的外れな発言をする。

人 事 郎 (じん じろう) 課長:



人事部門の担当課長。現場の業務を管轄するプレイングマネージャー。人的課題の深刻さに気づいている。

### GAPが深刻な状況

管社長：最近辞めてしまった営業部の田中君、「ここ数年自分は成果を出しているのに、評価されない」と不満を漏らしていたようだね。実際のところどうだったのかな？

人課長：そうですね。確かに、お客様や社内での評判は悪くなかったです。ただ、彼の上司たちの評価は低かったです。

管社長：これまでの私なら、「適切に評価されないのは制度のせいには違いない。今すぐ評価制度の見直しをしてくれ」と君に指示しただろうけど、きっとそうではないんだろうね。

人課長：そうですね。評価制度に問題はあるかもしれないですけど、それだけではないのでしょうか。

### DIRECTION 1

#### 評価されないと感じるのはどのような場合か

成果を出しているのに評価されていないと感じている方は少なくありません。これらの社員は大きく2パターンに分かれます。

- 自己評価が高いだけで、実際に能力が高いわけでも成果を出しているわけでもない
- 能力が高く一定の成果は出している

今回は後者のケースについて解説します。

売上、利益、受注数、○○率など、定量的な指標で評価される場合は、評価がシンプルですので、過小評価されていると感じることは少ないと思います。どちらかという、評価に対する見返りが合っていないことに対する不満のほうが多いでしょう。

反対に、明確な数値で測ることができない、定性的な指標で評価される場合に、自己評価と他者評価の差が生じやすいです。

冒頭の2人の会話にあったように、評価制度そのものが課題になる場合もありますが、適切に制度設計されていても、問題が生じることは少なくありません。むしろ、評価制度がないほうが評価されや

すいケースもあります。

### DIRECTION 2

#### 上司のニーズ=会社のニーズ

結論からいうと、能力が高くて成果も出しているのに評価されない理由はただ1つ、『上司のニーズを満たしていない』からです。

組織の中で「長」と付く役職者は、自分のチームをまとめ、率いて個人ではなくチーム全体の成果を最大化させることを期待されています。会社の目標や方針に沿って、役員は社長から、部長は役員から、課長は部長から、という具合に連鎖して、それぞれの立場に求められることがあるのです。これがニーズです。職位が上がるほど、直接自分が手を動かさずに、部下を動かして上司のニーズに応えなければならないので、難しくなります。部下の成長をサポートし、ときには労い、ときには鼓舞する、つまりマネジメント力が必要となります。

そして、このニーズを辿っていくと、最終的には会社そのもの(社長)のニーズにつながりますので、上司のニーズ=会社のニーズということになります。目標管理などの制度で整理され明確に共有されていないとしても、また評価制度がなくても、どんな小さな組織にもこのニーズは存在します。

今回のテーマである自己評価と上司評価の差が生じるのは、簡単

- ▶1. 最優先! 人事課題は重要度も緊急度も高い
- ▶2. 働く(生きる) 場所の積極的選択と消極的選択
- ▶3. 人事評価制度における勘違いポイント5選 (1/2)
- ▶4. 人事評価制度における勘違いポイント5選 (2/2)
- ▶5. 優秀な社員が評価されないたった1つの理由
- 6. 中小企業における人事パーソンのキャリアパス



■川崎 純弥(かわさき じゅんや) 株式会社ジェントルマネジメント 代表取締役

複数の事業会社にて人事業務、マネジメント業務、人事部門長を経験。組織・人事コンサルティングファームを経て独立。中小企業への人事制度構築・導入・運用支援、および採用支援を中心に人的課題解決に貢献。伴走型コンサルティングにて、各社の実態に即した支援を信条としている。支援終了後も効果継続できることに重きを置いた、シンプルで分かりやすく、使いやすい仕組みづくりに定評がある。

<https://www.gentle-management3001.com/>

▶座右の銘「人間万事塞翁が馬」

という「上司の求めていることが理解できていない」、あるいは「分かっているが期待に応えようとしていない」のどちらかです。

上司ニーズを共有するうえで一番適しているのは評価フィードバック面談の場ですが、フィードバック面談がない場合は給与改定や賞与支給のタイミングで、確認してみるのがよいでしょう。

もちろん、部下から定例ミーティングの打診があったり、日頃から些細なことでも相談できる関係が築かれていれば、さらに信頼度が増して上司のニーズを把握しやすくなるでしょう。

### DIRECTION 3

#### 評価制度の有無は本質的には関係ないが…

高評価を得るためには、評価者のニーズを満たせばいいのですから、評価制度があってもニーズを満たせないのであれば評価は上がりません。ただし、評価制度がなければ属人的な評価になりますので、評価者の好き嫌いで評価されていると感じやすくなります。

ある意味上司が自分のニーズを満たしてくれているのだから評価してあげたいというのは自然な感情であるともいえます。しかし、どうすれば高い評価を得られるかという客観的指標はありませんので、上司との相性などを含め、運の要素が多くなりモチベーション

を下げやすくなります。また、上司の顔色をうかがいイエスマンになるリスクもあります。

全くマネジメントをしていない上司の腰巾着のような人が役員や部長に就いていることも珍しくないでしょう。これは、その人が上司のニーズを満たしてきたからに他なりません。ただし、部下からの評価は低いでしょうし、こんな人を部長に据えている会社では長く働けないと判断されるリスクもあります。こういうケースは、上司のニーズ=会社のニーズになっておらず、自分たちだけの自己満足に陥っているといえます。

そういう意味では、やはり評価制度で等級基準や役職定義などを定めて、客観的で公正な指標に照らして昇進や評価を行うことは大切といえます。

### DIRECTION 4

#### 評価制度の肝はフィードバック面談

評価制度があっても上司のニーズを満たすことが難しい最大の要因は、評価結果が適切にフィードバックされていないということです。上司から簡単に口頭で業務指示を出す程度のフィードバックしかなされないのであれば、何を期待されているのか、何を改善すればよいのか、それはそもそもなぜなのか(上司のニーズが)分かりませんし、部下の自己評価と上司

評価の溝は埋まらないままです。

評価シートは点数を付けるものが大半だと思いますが、数字だけではフィードバックとしては希薄すぎますし、面談で口頭説明を行ってもその場限りで詳細については後に残りません。できればテキストで評価のログを残す形が好ましいです。

### GAPの解消に向けて

**管社長:** 田中君の上司たちは彼に「部下育成に力を入れてほしい」と伝えていたみたいだけど、彼は自分の売上を伸ばすことに奔走していたようだ。そのあたりが、上司のニーズを満たせていないということなんだろうな。

**人課長:** そうですね。確かに売上という営業成果は出せていますので、本人からすると評価されないのはおかしいと感じていたのでしょうね。一方で、彼は係長でもありましたから、上司たちはその役割も果たしてほしかった…。問題の本質はコミュニケーション不全なのかもしれないですね。うちの会社も評価制度はありますが、もっと上司と部下がしっかりコミュニケーションできる内容にするのがいいのかもしれない。

**管社長:** そうだな。今回はどこをどう変えればよいか分かっているぶん、いつもと違って実のある改善を期待できそうだな。