

「やる気を引き出す」マネジメント

P.F. ドラッカーに学ぶ対話型人財育成

vol.6

強みを引き出す「対話型人財育成」①

遠藤 彰（株式会社BEANS 代表取締役／中小企業診断士）



本連載では、「対話型人財育成」を、既存の人事評価制度に取って代わるものではなく、各社にある人事評価制度の補完制度として活用することを提案している。現在ある人事評価制度を「ハード」部分として見立てるに、対話型人財育成を「ソフト」部分として見ることができる。今までの人事制度であれば、年2回程度の面談で評価を下されモチベーションが下がっていた部下も、月2回の頻度で行われる対話により「自己肯定感」が充足され、組織への帰属意識も高まってくる。そのことによって、既存の人事評価制度を好意的に受け入れる土壌が生まれることにもつながる。

私も信用金庫職員の時代、毎年人事評価をされていた。評価の時期が来ると評価シートに自己評価を書き、上司に提出するとほどなく評価され、それが手元に届く仕組みであった。多くの日本企業で採用されている人事評価制度は、同じ職位、職種であれば同じ基準で評価され、相対的にランク付けされる定量的な評価である。言い換えれば、減点方式の「弱み」探しの評価である。

ドラッカーは、著書『経営者の条件』で「人事考課制度に忠実に従って部下の弱みに焦点を合わせたりすれば、上司と部下との関係は破壊される」としている。このような評価でモチベーションが上がるのは、偏差値の高い上位2割の人だけである。時間と手間をかけて、残り8割の人のモチベーションを下げる結果となる。「この組織に自分は必要とされてないのでは？」と自問自答を繰り返し、組織への帰属意識がだんだん下がってくるのである。

ドラッカーは、「成果をあげるには、強みを生かさなければならぬ。弱みからは何も生まれない。(中略) 強みを生かすことは組織に特有の機能である。組織といえども人それぞれがもつ弱みを克服することはできない」としている。上司の役割は、部下の弱みを見つけて指摘することではなく、一人ひとりの強みをつなぎ合わせて組織の成果をマネジメント

することである。人は「弱み」に焦点を当てると、そこに意識が集中して萎縮してしまうため、本来持っている「強み」を発揮できなくなってしまう。

では、どのように「強み」をつなげばいいのか？ それこそが上司と部下の間のコミュニケーションである。ドラッカーは、「一人ひとりの人が組織の成果のために果たす貢献について徹底的に考えるべきである。具体的な成果への期待との対比においてのみ、人の成果は評価できる」(要約) としている。

連載3回目で取り上げたように、部下が「自らの強み」を生かして「組織のミッション」の達成に向けてどのような貢献ができるのか？ そのためにはどのような成果が求められるのか？——を上司と部下が徹底的に話し合う必要がある。そして、部下が自ら決めた成果を部下本人が目指していくことが「自己目標管理」となる。「対話型人財育成」とは、部下が自ら決めた自己目標に向けて上司と部下の間で継続的にコミュニケーション(1 on 1ミーティング：最低月2回のミーティング)を行うことである。

ここでは、本当の意味での部下自ら決めた目標であることが重要である。今まで上司や会社から与えられた目標に慣れている部下は、自分の考えより、上司や会社がどのような目標を設定すれば喜ぶのか、を忖度して目標を設定する傾向がある。しかし、それではモチベーションにはつながらない。本当の意味での自己目標が設定できるように、そしてモチベーションにつながるように上司と部下の間の関係性構築も含め継続的に関わっていくことが求められる。

成果をあげるには、人の強みを生かさなければならない。弱みからは何も生まれない。強みを生かすことは組織に特有の機能である。組織といえども人それぞれがもつ弱みを克服することはできない。

(『経営者の条件』ダイヤモンド社)