

■人を見る、人を評価する、人を活かす

修正： 2022.03.01

投稿： 2022.03.01



●人を見る、人を評価する、人を活かす①

上司からの難易度の高い仕事の指示に対して、

「できません！なぜならば～」と雄弁に返し、
仕事から上手く逃げようとするれば、それだけで
上司からの評価は下がってしまうものです。
本人は気づいていないかもしれませんが。

その上、印象も悪くなります。
そして、人の評価は基本的に回復しません。
特に中小企業の場合は、人事異動がほとんどないため、
一度下がった人事評価が回復することはありません。

大企業の場合は、定期的に人事異動されることが多いので、
上司が変わることで、評価を回復させるチャンスもあります。
上手くいけば、新しい上司に高評価されることで、
「あいつも成長したな…」と元の上司からの印象が良くなることもあります。

しかし、中小企業ではそうはいきません。
もし長く働き続けるつもりであるなら、
入社した際に割り当てられた上司からの評価は、
何が何でも下がらないように努力しなければなりません。

そしてそれは、上司からの難しい仕事の指示に対して、
とにかく逃げずに、かつ、言い訳しないだけでいいのです。
職場には一定の割合で逃げる人がいるわけですから、
逃げないだけでも相対的に評価されます。つまり、

職場においては、

- ・ **上司から逃げない！**
- ・ **仕事から逃げない！**
- ・ **お客様から逃げない！**

を徹底して心掛けるだけでいいのです。
意外とそれだけのことで印象は良くなるものなのです。

(続)

//=====//

●人を見る、人を評価する、人を活かす②

人の評価には、好き嫌いが大きく反映されます。

ある上司はある部下を「**あいつは使えん!**」と酷評しますが、別の上司はその部下を「**将来性のある有望な社員だ!**」と高く評価していたりします。

誰に評価されるかでどれだけ評価されるかが決まる、
と言っても過言ではないでしょう。

入社した会社の上司がどんな人かは、もはやくじ引きのようなもので、運の良い悪いでしかありません。

そして、一度でも悪い評価が定着すると、人事異動でもされない限り会社からの評価が好転することはありませんから、早いうちにしかるべき行動を取った方がいいわけです。いつその事、とつとと転職した方が将来は明るいかもしれません。

間違っても、その上司に認められようと努力しない方が良く、もし「あいつは信用できない」と酷評されているのであれば、仮にその上司の評価基準を意識し人一倍努力し続けたところで、

「お前もようやく人並みにできるようになったか…」

とせいぜい**普通の評価をされるだけ**です。しかし、評価する人が変われば、特に何の努力もしなくても、

「ほお～、君は面白いねえ～。ちょっといい話があるんだけど…」

と**真逆の評価や対応をされる**ことはざらにあります。

アンデルセン童話に「**みにくいアヒルの子**」と言うお話がありますが、「実はアヒルの子ではなく白鳥の子だった!」と言うオチで、

アヒルの観点から見れば醜くても、白鳥の観点から見れば美しかったのです。

人の評価もこれと同じようなもので、
みにくいアヒルの子が実は白鳥だったように、
使えないと低評価されている社員も、
フィールドが変われば一躍スターになることも十分にありえます。
はたまた、数年後には起業しているかもしれません。

(続)

//=====//

●人を見る、人を評価する、人を活かす③

管理者としての仕事の一つに、部下の**査定・人事評価**があります。
当然ながら、単純に「**良い・悪い**」を意見として言えばいいわけではなく、
「**人をどう活かせるのか**」と言う観点で説明しなければなりません。

人事評価するということは、人を活かすということであり、
人を評価できない人に、人は活かせないというわけです。
つまり人事評価は、部下の働きぶりの評価であると同時に、
上司の人を活かす能力も評価されている、ということです。

ここで、**人を見下すような(幼稚な)人には、
そもそも人を評価することは不可能**です。

相手を見下していると、その人の悪い部分ばかりが見えてきて、
それを全体に当てはめ、相手のすべてが悪いと評価しがちです。

確かに悪いところはあるかもしれませんが、
だからと言って全てがダメと言うことはないはずですよ。

積極的に良い部分を発見していかなければならないのです。

しかし、**人を見下すような人にそれは無理**です。

なぜなら、人を見下す人は、心の中で、
相手が無能であってほしいと願っているからです。

もしそんな人が管理者になれば、
部下を無能にしようと思えば人事評価を低くすればいいだけ
ですから、**迷わず低評価を付ける**ことでしょう。

すると部下も部下で、そんな上司のために精力的に働く
ようなことはしませんから、部署としての成果も悪くなっていきます。
そうして、役割変更の名目で管理者は**降格**されることになります。

そもそも、部下の悪い点をいくら発見したとしても、そんなもので
商品・サービスの付加価値が上がったりはしないので、会社は、
人を見下すことしかできない管理者に予算を割り振ったりはしません。

評価する人には**人格**も必要なのです。管理者・上司には、
そういう人間としての力が求められているのです。

(続)

//=====//

●人を見る、人を評価する、人を活かす④

管理者としての上司の**役割**と言えば、
予算の達成計画の立案やそのための人員配置と言った、
管理的な職務が思い浮かべられますが、

実際は、**部下のメンタル面でのサポート**
の方が比重は大きい傾向にあります。

確かに、損益分析や納期調整、勤怠管理や職務割当など、
いかにも管理者的な仕事はしなければなりません、
しかしそんなものはしょせんがただの管理作業です。

むしろ、**部下一人一人と向き合い、**
メンタル面でサポートすることの方が大変です。
損益分析や勤怠管理であれば AI にだってできることです。
しかしメンタル面でのサポートは人間でなければできません。

そうして、部下(特に女性社員)の**相談**に乗ったり、
職人気質の年上部下に仕事の**協力**を求めたり、
駄々をこねる社員に「嫌なことでもやらんといかん！」と**説得**したり、
何かと精神的に疲れることが多々あるものです。

部下を査定すれば、人を見る目がないと陰口を叩かれたり、
仕事を割り振れば、現場を分かっていないと文句を言われたり、

そうであっても、
言わなければならないことは言わなければなりませんし、
聞きたくない報告も聞かなければなりません。上司である以上、
精神的な面でもとことん耐えていかなければならないのです。

意外と上司に求められている要件は、管理能力よりも、
単なる純粹な人間としての力です。いくら管理能力があっても、
人格が未熟であれば上司は務まらないでしょう。

(続)

//=====//

●人を見る、人を評価する、人を活かす⑤

人知れず山奥でひっそりと紅葉(こうよう)している
紅葉(もみじ)がありました、あれはあれで綺麗なものです。
誰にも見られていなくとも、やることはやりますって感じがして。

//-----

さてさて本題ですが、

管理者として気が重くなる仕事の一つに部下の**査定**があります。
部下一人一人を評価し、良いところと悪いところをまとめ、
その上で、日を決めて個別に面談していくわけですが、…、

良いことは言いやすくとも、良いことばかり言うわけにはいかず、
悪いこともきちんと言っていかなければなりません。となると、…、

「悪い雰囲気のまま終わらせたくはないから、
先に悪いことから言おうか…、いや、
それだといきなり空気が悪くなるな… (。-`ω-)」

などといういろいろ考えるものの、結局、どこかで
悪いことを言わなければならないことに変わりありません。

そもそも、**誰に対してでも公正な評価ができる人など存在せず、**
何人かは「この評価おかしくね？」と不満を抱くものです。
評価した結果の正しさを証明することもできませんから、
一部の人からはどうあっても反感を買ってしまうものです。

と言うこともあって、敵を増やさない努力の一環として、
上司独りの勝手な意見だと思われないようにするために、
周りの意見を代表しているというスタンスを目指します。

例えば、もし時間があるのであれば、

「**全員で全員を評価する**」と言う方針で、評価シートを介して、

該当の部署の部下全員で該当の部署の部下全員を評価し合うようにします。
時間がかかるようで意外とそんなに時間はかかりません。

この評価の結果を集計した上で査定するとなれば、
部下には結果を伝える形式となるので、

**「いやいや、俺だけの意見じゃなくて、
みんなもそう思っていることだから」**

と説明でき、精神的にも楽になります。

**「君のせいで、この点は周りも迷惑していることだから、
是非とも改めて行ってほしい。周りもそう思っている」**

と周りを代表しているスタンスで問題点を伝えると、
反発されることなく、意外と素直に受け入れてくれるものです。

(完)

//=====//

Web サイト :

データアクションサービス —データからアクションを起こす—

著者 :

時無 和考(Tokinashi Kazutaka)