

日本的家族経営のススメ

世界はジャパンスタードを待っている！

株式会社アイパートナー 代表取締役 三村 邦久

3) 個性を潰す評価制度

評価制度の罨

評価制度は働く人のモチベーションを維持するうえでとても重要なものです。公正で公平を尽くす。そうすることで、社員は安心して働くことができます。会社に貢献して評価を上げて、昇給・賞与に加え、昇格・昇進と自分の将来を描く基盤となる大切なものです。小さな組織の時代には、社長や役員が社員の個性を見極めながら鉛筆なめなめ人物を評価していたものが、組織が大きくなるとシステムチックに運用するようになります。そうすることで、制度としてのレベルは高まりますが、同時にいくつかの問題を抱え込むことになります。例えば、以下のようなことです。

① 等級グレードや職種によって評価基準が画一化され、人の個性は加味されなくなる。全項目ソツなく点を取れる人の評価が高くなる。つまり、一芸に秀でた人には不利になる。評価点を上げようとすれば、長所を伸ばすより短所を直す方向に走り、個性が育たない。

② 成長度に見える絶対評価は、評価目線のレベル合わせが難しく、割り切って相対評価を採用

することになりがちである。そうすると優劣比較となり、成長度は反映されなくなる。

③ 客観性を保つため、行動や結果に表れたものだけに焦点を合わせ、水面下にある能力や行動は評価されにくい。

④ 多くの企業が導入しているコンピテンシー評価は、ハイパフォーマー（成績優良者）の行動特性を抽出したものである。成績優良者は自分の個性を上手（うま）く発揮した人であり、個性や資質の違う他人にフィットするとは限らない。

⑤ 概ね評価対象期間は半年～1年間であるが、中長期で大きな成果を生み出すようなチャレンジングな目標に挑戦する人は評価されにくく、大きく成長する芽を摘むリスクがある。

つまり、こんな制約を持った評価制度は、個人の個性を引き出し成長させるものではなく、会社の求めるものにどれだけ応えたかを短期的に測り、貢献度に優劣を付けるツールであるということです。そもそも個性的な人材は上司にとって扱いづらいものであり、評価が芳しくない傾向にもあり、評価制度は個性を蔑（ないがし）ろにする危険性を孕んでいるので

—ここでの家族経営とは、同族で利益を独占する公私混同の経営を指すのではなく、社員を家族のように大事にする人間的経営を言う—

- 1) 金と人、どっちが大事
- 2) 自主と自由、人間の尊厳を守る
- 3) 個性を潰す評価制度
- 4) 匠、仕事を極め楽しさを追求する
- 5) 日本人のグローバル化
- 6) 日本人のメンタリティーを活かす

はないでしょうか。

会社軸から個人軸へ

ここで一度立ち止まって考えてみましょう。会社の存在目的は「利益を生み出す場」であり、社員を物や金と同様の経営資源として扱うか。それとも、個性ある人間の集合体である会社の存在目的は「人の個性を伸ばし成長させる場」と考えるのか。

また、社員の目線で考えてみるとどうなるでしょうか。負けず嫌いで常にトップを狙うという人もいるでしょう。一方、会社から与えられた目標や評価を甘んじて受け入れ、従順にサラリーマン家業に徹する人もいるでしょう。しかし、大多数の人は自分らしさを活かし、やりがいの得られる働き方をしたいと思っています。しかし現実には、自分らしさの源泉である個性や持ち味も曖昧なままで、自信なさげに働く人が大半です。それは武器も持たず素手で戦っているようなものです。これでは大きな成果も望めないでしょう。

これからは会社都合にならざるをえない評価制度の限界を知り、社員の個性を活かし、人の成長にフォーカスした評価育成システムが必要となります。社員一人ひと



三村邦久(みむら くにひさ) 社長参謀

1961年兵庫県生まれ。酒米の王様「山田錦」を育てる父親の愚直な働き方を見て育つ。神戸商科大学(現兵庫県立大学)卒業後、電子部品メーカーに就職。27歳で中小企業診断士資格を取得、経営コンサルタントに転身。中小・中堅企業に対し、業務のIT化、経営管理、評価賃金などの経営システムを構築し、組織運営の円滑化に貢献する。経営の継承、新規事業立上げにも携わり、社長の「夢と悩み」を共有し、会社と人の天性を醸化させることをモットーとしている。著書「愚直経営で勝つ! 経営者9人のチャレンジストーリー」(PHP研究所)

▶座右の銘「収穫を問う莫かれ、但だ耕耘を問え」

りが自分の個性や持ち味を理解し磨き上げることで、自信を持って行動できるようになれば、自ずと結果はついてくるでしょう。そして自分を唯一無二の存在と認識し、他人と比較することなく、目の前の仕事に没頭すれば、仕事に自信や誇りが持て、働きがいにつながるでしょう。

個性に見える化する2つの方法

人材育成の一環として行われる研修制度は、ほとんどが階層別や職種別のプログラムで知識やスキルを習得するものであり、1人ひとりの個性や持ち味を評価し伸ばすためのものではありません。ではいかにして、1人ひとりの仕事に活かせる持ち味を引き出せるのでしょうか。

ここでは個性に見える化する方法を2つご紹介しましょう。1つはハーマンモデルによる「効き脳診断」。もう1つは、「持ち味カード」による持ち味を発見するワークショップ。

まず、ハーマンモデルによる「効き脳診断」とは、右脳と左脳、辺縁

系と大脳新皮質とのマトリックスにより、脳の個性を捉えるものです。これはIQやEQのようにレベルを問うのではなく、論理性、計画性、友好性、創造性の4つの基軸で思考特性(バランス・癖)を見るものです。4つの基軸でシンプルに個性が表れ、分かりやすくインパクトが強く、自分の強みと弱みが一瞬で視覚的に認識できます。何を武器とし、どこかの防衛を強化すべきかが一目瞭然になります。仕事と趣味における個性の磨き方、コミュニケーションの相性、チーム・ビルディングなど、多岐にわたり示唆が得られます。



「持ち味カード」はビジネスに必要な70の要素がカード化されており、その中から数枚の得意カードを選び出すことで、仕事で自分の武器となる能力が見つかります。さらに自分の選んだカードと職場の同僚が選んでくれたカード

とを見比べることで、自信を強化したり、自分の知らない自分を発見でき、未知の可能性を見出すこととなります。

効き脳診断、持ち味カードいざれも、研修や職場活性化のためのワークショップで実施すると大いに盛り上がり好評です。

真のモチベーションとは

モチベーションとは、「自分の中に将来への可能性を見出すこと」です。本田宗一郎さんは、「得意に帆をかけて」と言われました。自分が持っている個性・持ち味を基軸とすれば、胸を張って堂々とした態度で働けるようになります。それは最高のパフォーマンスを引き出すことにつながります。

ここで提案したいのは、会社への貢献度を測る従来の評価要素に個人の持ち味項目を設定すること。そして1人ひとりの個性・持ち味にフォーカスし、キャリアビジョンを練ったうえで、1人ひとりに合ったトレーニングの機会を与えることです。そうすれば成長意欲が高まり、教育研修における悩みである、動機づけできない、職場に戻れば元の本阿弥、といった問題が改善されていきます。

それは、「自らの幸せな人生のため自らの個性を活かして働く」という自立した社員を育てていくことになるのではないのでしょうか。

