

VUCA時代に必要な マネジメントスキルを身に付ける

〈5〉

前回は「未来を創るMG—PDCAサイクル」を取り上げました。今回は「納得感を高める目標設定と評価フィードバックのポイント」について取り上げます。

納得感を高める目標設定と評価フィードバックのポイント

「納得感がある」というのは、期末の上司評価と部下評価が一致していること、つまり、お互いに成果達成度や成長度合いの認識が合致していることです。さらに、部下の達成感や成長感が加わるとなおさら良

いでしょう。これらを実現できるion1の要点を、上司と部下との認識を合わせる視点で解説します。

と上司評価の両方を記入させる企業は多いと思えます。上司評価と部下評価が異なる原因は、三つの認識ギャップから生じます。一つ目は、期首に起きがちな

上司と部下との期待値の認識ギャップです。二つ目は、期中に起る期待値に対する部下の能力不足や行動のギャップです。三つ目は、部下の行動と上司の認識のギャップです。

部下評価と上司評価が異なった場合は、三つ目のギャップから埋めます。これは、上司の観察不足とも言えますが、部下の行動を観察し続けることは困難なので、致し方ないギャップです。このギャップを埋める

す。もしも、上司が知らない成果や行動が示されれば、部下評価を受け入れる可能性もあります。次に埋めるのは、一つ目のギャップです。このギャップは、期首のion1で回避できます。期末の期待値ありたい姿達成基準

期首のion1では、部下はありたい姿が描けていない前提で、きめ細かくありたい姿を伝え、実行計画を一緒に練りましょう。ありたい姿については、「どのようなゴールイメージ?」「どれくらいの確度でうまくいきそう?」などと質問してください。上司から一方的に伝えると、部下の誤認識を発見できないので、質問しながら回答を聴き、お互いの認識を合わせることが大切です。期首のion1では、上司側の質問力・傾聴力が問われます。二つ目のギャップは、期中に埋めるもので、ありたい姿に向けて部下の行動を支援することです。部下が行動に移すものうまく成果が出なかったり、行動に躊躇したりしているようでしたら、その原因を聴き取って助言したり、行動のブレイキを緩和したりすることも上司の役割です。この支援こそが、人材育成といえるでしょう。

グローセンパートナー
代表取締役

島森 俊央

（業績評価の達成基準、行動評価の行動基準）で評価が決まるので、認識の齟齬がないよう丁寧に共有しましょう。

成人発達理論の観点では、ある発達段階にならないと将来の概念は明確に描けないと言われています。

このように、期首・期中・期末に丁寧にion1すれば、部下の成長も促進され、成果を出しやすくなり、結果として部下の評価もよくなることでしょう。VUCA時代では、ありたい姿が頻繁に変わる可能性もあります。期首のion1より、期中のion1で方向修正しながら進めることがより重要になってきています。