

巻頭言

自らの実力を知る仕組み

「360度診断」という管理職を対象とした人事評価のフィードバック手法がある。名前が示すように、直属上司だけでなく同僚や部下達から匿名の評価票を集め、統計処理したものを本人に渡すのだ。当然ながら自分で考えているよりも厳しい評価でショックを受ける人もあれば、意外な高評価にニンマリする人もいる。自分では努力していること、かなりうまくやっているつもりが意外に低い評価を受けることもあれば、自分の意図がうまく伝わっていない場合もある。逆に本人は意識していなかったことが高い評価を受けることもある。もちろん評価票は組織としての明確な目標と体系的な評価項目、評価基準に基づいたものである。組織としての方針と個人の価値観のずれ、直属上司には見えにくい側面が同僚や部下からの評価によって明らかになることもある。

評価結果は同じ職位の人達が集まるフィードバック研修の場で本人に渡されるが、その瞬間、会場は緊張感を伴う重苦しい沈黙に覆われる。暫くして、同じ立場の他の参加者との間で評価に対する驚きや怒り、満足感などについてオープンな会話が始まる。「私はこんな評価を受けたが納得いかない。あなたはどうか」というような率直なやりとりである。研修時のグループに同期の人や以前の同僚などがいることはあるが、同じ職場の人がいないよう配慮され、人事担当者も場を外すので安心して本音が出せる。

その後、外部講師のガイダンスに従って自己評価と評価者の評価とのギャップの原因を分析し、グループ毎に発表して他の人の助言や経験談を聞き、自分の今後の行動計画を作成するのである。低評価の原因は様々だが、価値観の違いや方針の誤解、コミュニケーション不足による場合が少なくない。管理者になっても担当者時代と同様、自分一人の職務遂行を優先し、部署全体としての現状把握や問題解決、将来計画、グループとしてのチームワーク、部下の育成などに目が届いていない場合もある。また、理解不足や調整能力不足で関連する他部署との連携が上手く行っていない場合もある。

ここで重要なのは、組織としての使命、ビジョン、価値観などが明確になっていることである。評価の項目と基準はそうした上位方針を反映したものになるからである。わが国では最上位の社是や経営理念などが抽象的で、その次に来るべき具体的な戦略や行動規範などがなく、いきなり業績目標に飛躍している場合が少なくない。また、行政機関では服務規定や倫理規定、業務分掌規定はあるが、職務記述書によって個々の職務のスキル要件や内容、権限などを明文化する制度がないため、評価の基準が抽象的になりがちである。単一文化で同一言語の我が国ではそれで十分だったのかも知れないが、将来のグローバル化の進展や価値観の異なる若い世代への交代に対応するためには、この辺から見直しが必要になりそうだ。因みに同業者である米 FAA では、多くの民間企業と同様に組織全体の方針が Mission、Our Vision、Our Value という具体的な表現で公表されている。

さて、将来の民営化もあり得る我が国の航空管制組織では、何がどのように求められ、どのように評価されるべきなのだろうか。今から考えておきたいものである。