

正しいほめ方のススメ



第18回 「現場のリーダーをほめる基準」と使い方

スパイラルアップ 原 邦雄

図表 <コンピテンシー> 評価項目一覧表 (リーダー)

評価項目 (計画・達成)	ディクショナリー	-1	0	1
		阻害的／害になる	無関心／存在感なし	受動的／ 言われたことはできる
他者への理解	部下・同僚・上司の立場と仕事をよく理解し、相手の思考・行動パターンから適切なフォロー&アドバイスができる。	他者を無視し、自己都合のみで考え、何事も他人に押し付ける。	他者を理解しようとはせず、最低限の作業をする。	指摘されることで、作業のフォロー&アドバイスはできる。
サービス志向	周りの方全てに関心を持ち、相手の立場で物事を考え、最高のサービス提供ができていく。	自分本位な主張をし、周囲とトラブルを起こす。	周囲に無関心で、サービスが提供できない。	指摘される範囲でのサービス提供ができる
目標設定	経営計画をよく理解し、部門目標が設定でき、行動計画に落とすことができる。	経営計画に批判的で、自分本位な部門目標・行動計画を立ててしまう。	経営計画に無関心で、部門目標・行動計画を設定しようとならない。	経営計画の理解が浅く、例年どおりの部門目標・行動計画は立てることができる。
組織的人材育成	部署の目標を達成するための人材育成に対して全体観を持ったプログラムを組むことができ、フォローすることができる。	自分の召し使いのような人材をつくらうとする。	人材育成に興味がなく、プログラムを作ることができない。	人材育成に対する理解が薄く工夫のないプログラムは作ることができる。
リーダーシップ	会社の目指すべき方向性を明確に示し、チームワークを結集し、目標の必達に向けシナジー（相乗効果）を発揮することができる。	自分に合う仲間だけを集め、他者と対立しようとする。	リーダーシップに無関心で、自分の仕事のみをする。	指示をされる範囲での管理・指導しかできない。
改善と革新	目標達成のプロセスや活動の進行状況を常に確認・検証し継続的に改善・革新をすることができる。	改善・革新を嫌い、現状を維持しようとする。	状況を確認・検証する意識がない。	指示をされる範囲での状況の確認・検証はできるが、自ら改善・革新はできない。

従業員のモチベーション、離職などの課題は、結局リーダーの在り方や、やり方が99%と言っても過言ではありません。では、リーダーがどのように“見本”を見せていくのか。ほめ育で最も大切にしているのは、ほめる側の人格です。

従業員から「あなたにはほめられたくない」と言われてしまえば、いくら“ほめ方”を勉強しても逆効果で、現場のリーダーの上長は「教育方針」を明確にし、経営理念や経営方針、今年度のテーマ、業界の品位向上や地域貢献などの志、また顧客満足の追求や自学する姿勢など“見本”を見せないといけないのです。

ポイントは、自分以外の人への理解をどれだけ考えているか(図表参照)です。出世すれば権限が与えられ、人間誰しもてんぐになる時があります。それを誰からも指摘されないまま、部下から烙印を押されるリーダーも少なくありません。出世するほど謙虚に部下の声に耳を傾けましょう。現場リーダーをほめる基準では部下・同

僚・上司の立場と仕事をよく理解し相手の思考・行動パターンから適切なフォロー&アドバイスができるかどうかなのです。

立場と仕事をよく理解することを常に念頭に置くことが、ほめる側の在り方につながり、部下から尊敬される第一歩になるのです。女性従業員が多い職場だからこそ、共感ができる人間性と誰にでも公平な対応と尊敬される人格が必要なのです。特に、相手の思考や行動パターンをよく知ろうとする姿勢が求められます。

このリーダーをほめる基準を活用して、まずは自己評価し、次に上長の評価をしてから面談などで、なぜその点数を選んだのか、理由を明確にして共有してください。3カ月に1度は面談し、ほめるところはほめ、改善点はしっかり伝えてください。ほめ育マネジメントの目的は業績向上です。強い組織をつくるためには、現場のリーダーの在り方、やり方が最も大切なのです。リーダーを1日1ほめしてみてくださいね。

所属 () 氏名 () 記入日 ()

2	3	4	5	評価点
積極的／自らできる	主体的／自ら行動し、周りに好影響を及ぼす	創造的／新しいものに挑戦	利他的・育成的 ／利他的かつ育成的	
他者の立場や仕事を理解し、積極的にフォロー&アドバイスができる。	他者の立場や仕事もよく理解し最適なフォロー&アドバイスができて、周りから信頼されている。	他者の立場や仕事もよく理解し、フォロー&アドバイスができ、他者の潜在能力を引き出すことができる。	自らが最適なフォロー & アドバイスをするだけでなく、自分に代わるリーダーも育成できる。	
相手の立場を考え、積極的にサービス提供ができる。	相手の立場も考えて、最高のサービス提供ができ、周囲に好影響を与えている。	周りの方全てに関心を持ち、相手の期待を超える感動のサービス提供ができる。	感動を呼ぶ最高のサービスを提供し続けられる人材を育成できる。	
経営計画を理解し、部門および個人の成長を含んだ目標・行動計画が作成できる。	経営計画をよく理解し、明確な部門目標が設定でき、より具体的な行動計画を立てることができる。	メンバー個々の潜在能力を最大限引き出す目標設定・行動計画を立てることができる。	次のリーダー育成のため、目標・行動計画の立案の場に参加させることにより、部門目標の共有化と立案ノウハウを修得させることができる。	
人材育成に興味を持ち積極的に研究し、プログラムを作ることができる。	部門全体に即した人材育成プログラムを組むことができ、フォローすることができる。	部署の目標を達成するため個々の将来的な成長・発展も考慮したプログラムを組むことができ、適切なフォローができる。	社員がやる気を持ち、顧客満足度が上がる人材育成システムをつくることができる。	
目指す方向性を示し、チームワークを結集して、目標に向けて突き進んでいる。	チームワークを結集し、目標に向け、シナジーを発揮するよう行動している。	会社の目指すべき方向性を明確に示すことができ、さらなる上位の目標への挑戦をしている。	いつも周囲から尊敬される存在であり、その感化力により次世代のリーダーを育てることができ、長期的な視野で会社の将来づくりを実行している。	
目標達成のプロセスや活動の進行状況を確認・検証し、自ら改善・革新をしようとしている。	部門全体の状況を常に確認・検証でき、効果的な改善・革新をし、成果を発揮している。	確認・検証からだけでなく、斬新で根本的な改善・革新を行うことができる。	目標達成の喜びをみんなと共有でき、改善・革新が楽しいと思える環境・風土をつくることができる。	