



リーダーの作法 ～中間管理職の実践知～

第八部

人事評価と 部下育成

評価も育成も、片手間の事務ではない。

リーダーだからこそ果たせる、本来の業務である。

第92章 — 第102章 全11章の要点

CORE

評価は「序列付け」ではなく、貢献に正しく印をつけ、成長を後押しする営みである。

自己評価は、いらない

「努力したのでAだと思う」は**自己採点**であり、評価の役割を本人に委ねている。声の大きい人が得をし、黙々と働く人が損をする装置になりかねない。

- ◆ 必要なのは採点ではなく事実報告。結果・プロセス・根拠データ・主要エピソードを簡潔に共有させる。
- ◆ 評価者は、裏の取れる事実を材料に、自らの責任で判断する。

評価面談は「通告」ではなく「対話」

面談の本質は「あなたを見ている」「期待している」というメッセージを伝える場にある。数字やランクではなく、**言葉と態度で信頼関係を築くチャンス**だ。

- ◆ 自己評価Aと実態Bのズレは、根拠を聴き切り、認める部分を認めたうえで、目標という物差しに当てて一緒に測り直す。

評価の難しさと向き合う

理想は「観察 → 記録 → 判断」を丁寧に回すこと。だが時間にも仕組みにも限りがある。その現実の中で自分なりの納得解をつくる。

- ◆ 課長と係長の評価観点のすり合わせで、同じレンズで部下を見る。評価のプレを抑え、係長も育つ。
- ◆ 認知バイアス（初頭効果・ハロー効果・確証バイアス）に「本当にそうだったか」と自問する。

CORE

育成は「会社のため」。おかれた場所で役に立つ人材に育てることを出発点に置く。

キャリアは、課長が設計するものではない

部下の人生に100%寄り添うのは重すぎる。キャリア自律の時代だからこそ、課長ごときが部下の人生設計を左右できると思うこと自体が傲慢だ。

- ◆ 上司にできるのは、今いる場所で良質な経験を積ませること。研修・資格制度も使えるものは使わせる。
- ◆ 割り切りは無関心ではない。上司の力の及ぶ範囲を正しく見積もる、身の程を知る構えである。

育成の羅針盤は、評価の4指標

「何を伸ばすか」で迷うのは、基準が曖昧だからだ。評価の目は①業績・結果に、育成の手は②③④に向ける。①は結果であり、直接手を入れられないからだ。

指標	育成で伸ばすもの（AI時代の形）
① 業績・結果	結果そのもの。評価で最重視するが、育成では直接いじれない。
② 業務遂行力	「背伸びの負荷」×「実務の型」。目的から作業へ、報連相、失敗の言語化。
③ 業務姿勢	規律・積極性・責任感。判断軸を「他人の評価」から「目的」へ付け替える。
④ 周囲への影響	協調性＝死角のカバー。静かな貢献に光を当てる。AI時代も価値は下がらない。

育てるとは、この4指標における実力の底上げにほかならない。特別なことは何もいらない。羅針盤さえ持っていれば、育成は日々の仕事の中で回っていく。

② 業務遂行力 ― 負荷は高く、フォームは細かく

実力より少し上の「背伸びの仕事」を任せ、乗り越えるための「実務の型」を手渡す。この掛け合わせで伸びる。

- ◆ 型その1：目的から逆算し「作業」に落とす力
- ◆ 型その2：上司を経営資源として使い倒す「戦略的報連相」（結論から・数字で・先回り）
- ◆ 型その3：失敗を言語化する力（「何が起きた？」と「どう感じた？」を分けて聞く）

③ 業務姿勢 ― 精神論ではなく「判断軸」

やる気や素直さの話ではない。仕事の判断基準をどこに置くかの再設定である。

- ◆ **規律** 怒られないためでなく「チームとの約束」としてルールを守る
- ◆ **積極性** 目的に照らして「やり方」を問い直し、工夫する
- ◆ **責任感** 逃げの言葉を見逃さず「自分事」として語らせる。従いながら当事者であることは両立する

④ 周囲への影響 ― 「仲の良さ」ではなく「実務のカバー」

協調性とは、互いの死角をカバーし合う実務的な連携。仲が良くても互いの仕事に無関心なチームに協調性はない。

- ◆ 静かな貢献を見逃さず、本人にそっと光を当てる。貢献と目的を結びつけて伝える。
- ◆ ただし助け「合い」であること。一方的なカバーは、称賛ではなく業務配分を見直す合図。

C O R E

課長がまず育てるべきは係長。係長が育つと、課長は楽になる。

係長育成は、最大のレバレッジ

係長を一人育てれば、その下の数名にまで効果が波及する。そして課長は、決断と外との交渉という**本来の仕事**に時間を割けるようになる。

- ◆ 係員育成の延長ではない。「自分がやる力」ではなく「他人にやらせる力・見る力」を育てる。
- ◆ できる係長ほど仕事を巻き取る。「なぜ任せなかった？」と問い、プレイヤーからマネジャーへ。

「何度も言わせるな」は、教える側の責任逃れ

教えた＝できるようになった、ではない。型は渡した瞬間には身につかない。**できるようにするまでが、教える側の仕事である。**

Step by Step
で刻む

、

「どこが
難しかった？」

、

思想を
チームで共有

、

課長自身が
行動で示す

損して得取れ。先に教え込めば、後で自分が楽になる。未熟な者を放置すればチームが足を引っ張られる。だから教えることは「余計な仕事」ではなく、業務の内側にある。

CORE

AIが作業を担うほど、その出力を差し戻し検証する「生身の壁」が要る。

育てるべき2つのスキル

- ◆ AIを部下として使いこなす力（疑似マネジメント能力）
- ◆ 自分の意思で語る力（当事者意識をもって判断する力）

プロンプトは「業務指示」の訓練そのもの

前提条件・出力フォーマット・制約条件——これは上司が部下に指示を出す要素と**まったく同じ**。プロンプトの精度は、その人の知識によって担保される。

- ◆ 「知識は不要」論を、これから身につける側が真に受けてはいけない。知識がなければAIの出力の妥当性を検証できない。
- ◆ 他人の言葉で語らせない。その「他人」が同僚・上司からAIに変わっただけ。打ち手は変わらない。



「つべこべ言わず言った通りにやらせればいい、育成なんてしていたら間に合わない」——それも一つの型だろう。だが、組織とは一人ではできないことをみんなの力で実現するために作られるものだ。

今年より来年のチーム力が伸びていること。短期利益より、中長期の利益。その視点に立てば、評価と育成は片手間の事務ではない。

部下を駒としてではなく、一人の職業人として育てるリーダーは、
たしかに会社に貢献している。
——そのことを、評価者との面談で、しっかりアピールしてよい。

リーダーの作法 ～中間管理職の実践知～ 第八部「人事評価と部下育成」まとめ（第92章～第102章）