

12

データ扱いの誤った罫

個人のキャリアにおけるサーベイ結果のフィードバック時に、気をつけなければならない点があります。

人的資本経営等の企業よりのデータの扱いは、あくまで経営視点での「求める人物像」のデータのフィードバックとなります。

しかし、キャリア開発やリスクリングは個人のものであり、各個人が集積されたデータから何を、どのように読み込むのかをはっきりさせていなければなりません。

わたしは、ワークシヨップや職場開発でのサーベイ結果の扱いを以下のようなメッセージで伝えています。

- ① サーベイ結果は、あなたの知識の量やスキルの高さではなく、あなたの日々の行動をチェックしています。あなたの日々の行動は、おかれた立場や役割に応じて、人それぞれで多岐にわたっています。そのようなおかれた環境の中で、特にあなたが重視している意志ある行動があると思います。その意志が結果表に反映されているのです。ですので、全ての質問項目について、一つひとつを分断的に読み込もうとするのではなく、あなたが日々の行動において重視しているポイントをまずはベースにデータをみるのが基本です。どのような項目を日々あなたは重視し、その項目がどのような自他の評価となっているのかを見るのです。
- ② 統計的データに一喜一憂するのではなく、回答してくださった上長や周囲のメッセージをデータから読み取ろうとすることが肝心です。ただし、一人の上長のあなたの観察結果が出ているのですから、他者との比較にこだわりすぎても意味がありません。上長は、あなたに対して何らかの思いをもって回答してくれておりそこには何らかの上長の意志が反映されています。そのメッセージを読み取り、あなたは日々、どのような行動や態度を示しているのかをしっかりと考え認識することです。その考えや認識を深めるために考えていくワーク内容がつけられています。
- ③ 「点数が高いから満足」「点数が低いからがっかり」というものではありません。人によっては、厳しく点数を付ける人もいるし、高い点数を付ける傾向の人もいます。また、一般的には、所属する組織の業績が良い場合には結果が良くなる傾向があり、自分自身の行動に直接関係ないものが反映される可能性もあるのです。結果が良かった人は、良い部分をさらにどう良くするのかの工夫を考えてください。逆に、結果が悪かった人は、部門業績が影響しているかもしれませんし、指導的な視点で厳しくつけた場合もあることも考慮ください。
- ④ 数字はある意味で正直です。しかし、結果の数字は、あなたの人間性をつけているのではなく、普段のあなたの行動観察の結果を周囲が正直につけていると考えましょう。あなたと上長、周囲との認識の違いに対して、「わたしはもっといいはず」「きちんと対応しているのに」と捉えるのではなく、相手の認識は、あなたの認識と違うことを受容し、むしろ、その認識の違いを今後どのように埋めていくのかを考え、行動変容につなげていきましょう。
- ⑤ 場合によっては、日常業務の交流が少ない上長の回答かもしれません。「自分のことをよく知らない人から評価されても意味が分からない」と思うかもしれません。しかし、あなたをよく知らない人があなたをどのようにみているのかを知ることが大切だと思います。

このようなサーベイ・フィードバックの基本を押さえずに、経営視点でのはめ込みの操作をキャリア開発において行ってはいけないのです。 *実際のワークシート等はここでは省略します。

図24

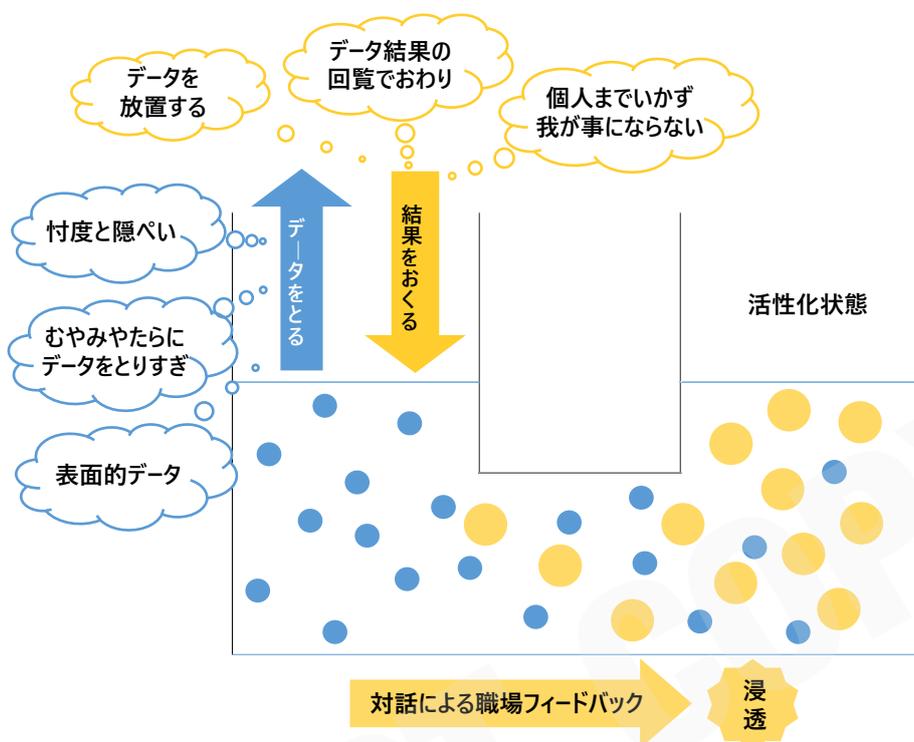


図24は、組織や個人データをとってそれをフィードバックすることのイメージです。

組織のデータをとって、その結果を人や組織にフィードバックするのですが、人的資本経営では、まずは、現状を見える化しましょうというアプローチから入ります。経営戦略と人材戦略を結びつけようということは、相当前から言われてきたことです。そして、あるべき姿と現状のギャップをどう埋めていくか、経営は当然考えます。いたって単純な昔からある考え方です。

肝心なことは、そのデータの扱いです。

その際、上図の吹き出しのような現象が常に起こりがちです。

このデータの扱い方をしっかりさせずに、形ばかりのフィードバックを続けていると、職場メンバーの受け手は、データとは、そのようなものだとして冷めて受けとめてしまうのではないのでしょうか。経営の意図が見え見えとなるのです。

肝心なことは、そのデータのもつ「意味」を職場の対話によって各自が考えるということです。

そのことで、自分自身が成長のヒントを得られる、素晴らしい機会と捉えられるようにデザインされなければならないと思います。

最近流行りのHRテックのデータ表も、その解釈をしっかりとらせて運用しなければ、単なる経営視点の自己チェックの世界となり、いつの間にか、自分自身の状態をどのように主体的に変えていくのかという思索が発生しないものとなるのではないのでしょうか。

偏差値的な相対比較でのキャリア自律などあるはずないのですが、みなさんのデータの扱いは、はたしてそうになっているのでしょうか。