

【寄稿】 パートナースリンク チーフコンサルタント 江ノ本淳氏
業績につながる評価制度
第3回 「行動をどう観察する」

「期間の観察」が一番長い

前回(2月25日付)では、評価制度を成功させるには1番最初の目標設定が半分以上を占める、ということをお伝えしました。「50・30・20」の法則で、最初の「50」は、評価期間が始まる前の目標の作り方にありました。今回は、残りの「30・20」である「期間の観察」と「評価」のうち、「期間の観察」についてお伝えします。

働く人は、職場に来てから数限りなく多くの行動を行っています。朝の挨拶、おはようございます、という声だしから始まって、椅子に座る、ペンを持つ、電話をかける、掃除をする、書類の処理をする、メールを送る等々…。数え上げてもきりがありませんね。いつも一緒にいる人であってもすべての行動を観察することなど到底不可能です。ましてや、複数の部下を抱える上司であったり、場所的に普段一緒にいることの少ない業務の場合などは、何をやっているかわからない訳です。

いったいどうしたらいいのでしょうか？

「着眼点を設定する」
 不可能ではあっても、「50・30・20」のうち、「30」を占

める「期間の観察」が大事なことは変わりません。さらに、最初の目標設定と最後の実際の評価をつけるところは、時間的には瞬間のこと。それぞれ1日から2日もかからないものです。点の作業ですね。それに比べて、「期間の観察」は、半年だったり1年だったり、すべての期間を必要とする線の作業です。ここを適当にやっつけてはいけません。

そこで、「着眼点」というキーワードが出現します。「着眼点」とはその名の通り、どこを見るかというポイントのことを言います。評価期間中、職場での数えきれないたくさんの人の行動があるなかで、「ここ」と「ここ」と「ここ」を見る、ということを決めるわけです。

例えば、一般の社員であれば、「お客様への笑顔」だったり、「言葉遣いと態度」だったり、「ランプ・予測の対応」だったり、「店内清掃」等々を着眼点に設定します。リーダー、主任クラスであれば、「機械代の知識」だったり、「接客指導」だったり、「提案発言力」だったり、「コスト削減」というようなものを着眼点にします。

もちろんこれらの内容は、その時の店舗が何を目指しているのか、どんな成果を求めるのかによって、

変えていかなければなりません。
不満が出るのは着眼点がないから

前回までの記事では、「公平感」「納得感」を評価制度に求めてはいけない、ということをお伝えしました。しかし、この「着眼点」を明確に設定することにより、これらの「公平感」「納得感」に対する不満は、大きく解消されます。なぜかといえば、不平不満の多くは、「私はこれだけ残業をがんばったのに」、「あの人はいつもギリギリに出勤なのに」、「一生懸命お客様に声掛けをしているのに」、など、自分で良かった行動を勝手に設定して、そのポイントで他人と比べることがほとんどだからです。最初に明確に着眼点を伝えていないから起きる問題なのです。

例えば、今期は「コスト削減」という目標を店舗に掲げているのに、「人よりたくさん他店へ調査に行った」という主張をされても、それは評価してはいけません。もちろん、その行動自体は良い行動かもしれませんが、その時の評価の対象から外しているものです。あらかじめ明確に着眼点を伝えていないから、このような主張が出てきて、不平不満の原因となってしまうのです。行動のすべてを着眼点にしてしまつては、その時に目指すべき店舗の目標とは違う方向に進むこともあります。それにそもそもすべてを着眼点にすることは

不可能です。観察がとても難しくなつてしまいます。着眼点とは、「ここ」と「ここ」を見る、そういう行動をしてほしい、という会社からのメッセージなのです。

そうはいつても、着眼点以外の行動を無視するというわけではなく、ほかに貢献するような行動があれば、加点の枠を設け、そこで評価するという方法が良いでしょう。ただし、あくまでも着眼点と違う行動が、メインの評価となつてはいけません。

着眼点を観察していく

着眼点をしっかりと設定し、本人たちにもそれを伝えたら、期間の観察に入っていきます。仕事ぶりを直接観察することが一番多いのですが、いつも目の届くところで働いているわけではありません。おすすめなのは、その着眼点をポスターで張り出しておいたり、日報にチェックシートのようなもので、項目を掲げておくことです。毎日1分で構わないので、できた、できなかつたなどの振り返りを習慣づけさせましょう。

このように、会社が明確に着眼点を設定し、それを伝え、毎日チェックすることで、本人の育成につながり、業績にも貢献し、不平不満を減らすことが可能になってくるのです。

次回は、「この「期間の観察」が終わった時の「評価」の仕方についてお伝えいたします。

ダミー
 ダミー
 業界ニュース・短信

