

毎週土曜17時配信の経営者向けマネジメント学習メルマガ

この成果は上司として
評価しなくちゃ
ならないよな！



特別な評価



部下たち

当初の目標設定の意味は…?

私の方が売上上げたのに…

目標以外の成果も上げなきゃ！

今日のテーマは

生産性を高める人事評価

正しい人事評価とは

経営者や管理職の方は、部下を評価する機会があることだと思います。

全ての社員が自分に対する評価に不満なく、評価する側は評価に迷いがなく、社員全員が評価のために熱心に仕事に取り組む、という状態が正しい人事評価が機能している組織と言えます。

しかし、実際にこれが実現している企業はわずかです。

「もっと評価されて然るべき」と感じ、離職する部下。

評価に迷い、1週間も人事評価会議を繰り返す管理職。

仕事ではなく、飲み会で上司からの評価を得ようとする社員たち。

これらは全て人事評価の仕方を改めることで改善できます。

誤った評価制度に起因する問題例



「もっと評価されて然るべき」と感じ
離職する部下



評価に迷い、1週間も
人事評価会議を繰り返す管理職



仕事ではなく、飲み会で
上司からの評価を得ようとする社員たち

■ 正しい人事評価の導入方法

正しい人事評価は「目標を明確に決め例外なく、そのルールに沿って評価する」ことで実現できます。

簡単に聞こえるかもしれません、例えば

「売上目標を課していた営業マンが、売上を達成できなかつたが、上司の契約の手伝いを積極的に行なっていた。」

「正確に契約書を作ることを求められていた、ミスの多い事務員だったが、業務の効率化の案をたくさん出してくれた。」

などのケースで、思わず「当初の目標」と異なる点を評価していないでしょうか。

■ 「目標を明確に決め例外なくそのルールに沿って評価する」ことの重要性

「目標と異なるとはいへ、会社にとってプラスなのだから評価すべき」というご意見をお持ちの方もいらっしゃるかと思います。

しかし「目標ではない成果を評価する」ことは、その組織に誤解や錯覚を生み出します。

このような評価が横行している組織は「非常に悪い状態」と言えます。

目標ではない成果を評価してしまう背景には「何が評価されるのか明確ではない」という問題があります。なぜこれが「非常に悪い」と言い切れるのか、例を上げてご説明します。

ある営業支店に、売上目標を課されていた部下 A と部下 B がいました。

部下 A は、支店長からの売上に繋がらない「頼み」があった際に
「この業務の為に、営業活動を減らすと目標を達成できないかもしれません」と伝え、断りました。

一方で、部下 B は
「支店長の頼みは何よりも優先して行います。」
と快く引き受けました。

その結果、部下 A は達成、部下 B は未達成だったとします。

部下A



目標設定されていた
売上

150%達成

目標設定されていない
手伝い貢献度

▶ 特に貢献していない

部下B



目標設定されていた
売上

80%未達成

目標設定されていない
手伝い貢献度

▶ 沢山手伝ってくれた

問題 1：評価に悩む支店長

支店長はこの結果を受けて、頭を抱えてしまいました。

売上目標を上げた A を高く評価すれば、B は「支店長の手伝いをしなければよかった」と不満を抱きます。逆に B を高く評価すれば「支店長の手伝いがそれほど重要なら、先に言って欲しかった」と周囲から不満が発生します。

人事評価のため、役員に意見を聞き、評価の決定に 1 週間もかかってしまいました。

問題 2：「できる」営業マンの離職

支店長と役員の人事評価会議の結果、A と B は同等の評価を得ることになりました。

A と B は、それぞれの価値観で不満を感じてしまいます。

「売上」をより多く上げている A は、同業界で人材としての市場価値が高い状態にあります。

「もし、同業他社で同じ売上をあげていれば、はるかに高い評価・待遇を得られただろう。」と判断した A は転職活動を経て、離職してしまいます。

これが全社内で起き、多くの「高売上」の営業マンが離職することになってしまいました。

問題 3：不明確な目標が生む成績不振

A と B が同等の評価を受けてから、支店内の売上は低迷しました。

低単価の案件は、時間をかけて成約するよりも「自分なりに考えて」支店長に評価される仕事を行おうと皆が努めた為です。

かねてから、問題視されていた「資料の改善」や「リード獲得業務」「支店管理の手伝い」など、皆が営業活動以外の領域で自分の価値を示そうとします。

その結果、支店長の本来の目標である支店売上も未達成となってしまいました。

■ 目標を明確に決め例外なく、そのルールに沿って評価する

不明確なルールが招く、負の連鎖をご理解頂けたでしょうか。

もし、はじめに、あるいは支店長の手伝いが必要だと分かった段階で
「支店長の契約の手伝いは、当番制とした上で、この売上を達成しなさい。」と
明確なルールを決めていれば、このような事態にはならなかつたはずです。

明確なルールがあれば、課せられた目標に集中することができます。
課せられた目標以外に、評価される項目は一切ありません。

その為、できる営業マンほど大きな成果を上げるようになります。
その成果は、間違いなく上司が求めるものとなります。

支店長は評価に頭を悩ませる必要はありません。
結果を見て、無機的に評価を下すだけです。

経営者・管理職の方にマネジメントトレーニングをする弊社は、誤った評価制度により苦しむ会社様を数多く見てきました。

もし、あなたの組織でも思い当たる問題がありましたら、是非「目標を明確に決め例外なく、そのルールに沿って評価する」ことの重要性を思い出してください。