

経営Q&A

回答者

ピープル・ビジネス・スクール代表
中園 徹

中小企業を発展させる人財育成しくみのルール

～年齢・性別・学歴・国籍に関係なく人は育てられる～

第5回：やる気を持続させる評価の仕組み作り

Question

【相談者：ビルメンテナンス業 従業46名 代表取締役ON氏 58歳】

ビルの清掃などを行う会社を21年経営しています。

現場で働く主婦や高齢者のパートさんのモチベーションアップが課題です。

やる気を出してもらうために、定期的に勉強会や食事会なども催しています。

勉強会の後、しばらくは頑張ってくれるのですが持続せず悩んでいます。

翌月には仕事にムラが目立ったり、遅刻を繰り返したりする人もいます。

まじめに仕事をする人もいますが、離職していくことも少なくありません。

現場は慢性的な人不足で、社員が穴を埋めるために日々走り回っています。

やる気を保つような打開策を教えてくださいたく相談しました。

よろしくお願いします。

Answer

働く人のやる気を保つことは経営者における共通の悩みです。

いつもスタッフに気をつかい厳しく怒ることもできません。

しかし甘くすれば仕事の質が低下して会社の信用を落とします。

働く人の「やる気」は、そのままお客様の満足や売上・利益に直結します。

どうすれば「やる気」を持続させることができるのでしょうか。

確かに勉強会や食事会も効果的ですが、持続する期間は人によって様々です。

ほめることも効果的ですが、同じことの繰り返しでは効果が薄れます。

一時的にやる気を高める方法では真の問題解決にはならないのです。

最も大切なのは「やる気の向上」が品質向上につながっていることです。

やる気が出るポイントは働く人によって様々です。要するに個人別なのです。

したがって「やる気を高める」方法も、個人別にすることが大切です。

日頃の努力を個人別に認めてあげる機会が必要なのです。つまり勤務評価です。

勤務評価は最高のコミュニケーションの手段とも言われています。

労力はかかりますが、勤務評価はやる気を持続させる最も有効な方法なのです。

今回は、このパート・アルバイトの勤務評価の方法について解説します。



<注意すべきポイント>

よくある現場の問題点をみてみましょう。当てはまる点があれば改善のヒントとなります。

コミュニケーションは飲み会で図っている

飲みニケーションは親睦を図るためにはとても有効です。普段とは違った側面も見ると楽しい時間です。但し、個々のスキルアップや、普段してほしいことを伝える場ではないことを認識して下さい。

パートさんが何年間も同じ時給である

「いつもニコニコして働いてくれるから安心」「働く目的はお金じゃないらしい」

確かにお金が目的ではないかも知れませんが、しかし油断は禁物です。

口には出さなくても、昇給がないことを不満に思っている人も多いです。

「いくら頑張っても時給は同じ・・・」「私の時給は一体いつ上がるのかしら・・・」

たとえ10円でも時給が上がることは、仕事ぶりを認める機会となります。

経営者が顔色を見て昇給している（昇給の根拠が不明確）。

「なんか辞めそうだな」と敏感に雰囲気を感じて昇給している経営者は多くいます。

一時的な離職を防ぐ効果はありますが、周囲のスタッフは、その昇給の根拠を冷静に見ています。

「あの人がヒキされている」などと、やっかみの原因にもなるので注意が必要です。

昇給するための明確な基準を設けることが大切です。

元気のよい人が認められてリーダーになれる

いつもニコニコして元気なスタッフは気持ちのよいものです。周りを明るくしてくれます。

でも、よい印象の人が必ずしも仕事ができるとは限りません。

一見地味で目立たなくても、コツコツとよい仕事をしてくれる人もいます。

評価は印象ではなく、仕事の内容で公正に行うことによって真のリーダーが育ちます。

定期的な評価をしていない

「勤務評価はしてないけど、定期的に昇給しているから大丈夫だ」よく聞くご意見です。

本当に大丈夫でしょうか？ お金のモチベーションは持続しないことも実証されています。

人間にとって必要なのは承認であると言われていています。パート・アルバイトでも同じです。

面倒かもしれませんが、定期的に評価を与えることが最高の報酬になるのです。

これからご紹介する方法は非常に効果的です。是非実行してみてください。

<モチベーションの意味を知る>

モチベーションとは本来どのような意味でしょうか？ 「やる気」でしょうか？
本来の意味は「動機づけ」であり、行動を引き起こす要因のことを指しています。
モチベーションは人によって様々です。「自分を成長させたい」「もっと稼ぎたい」「仲間を作りたい」
等々。モチベーションを上げるには、個人ごとの動機を把握することが大切です。

<モチベーションを引き出す方法>

モチベーションを上げるためには、動機となる要素を示すことが必要です。
第3回でお伝えした「キャリアパスプラン」を活用してみてください。



このキャリアパスプランでは、ランク、仕事内容、時給など、成長するメリットが明確です。
「昇級したい」「もっと稼ぎたい」「スキルアップしたい」などの気持ちを引き出すことができます。

<なぜ評価が必要なのか>

第1回でもお伝えしましたが、人財育成には基本条件があります。

① 階級 ② 訓練 ③ 評価

この3つの条件が、すべて連動することが人財育成の基本原則です。

今回ご相談のケースは、基本条件における評価がないことが問題です。

いくら勉強会や訓練をしても、評価がなければモチベーションを保つことは難しいのです。

逆に評価する機会を設けることで、やる気は維持させることができます。

<パート・アルバイトにおける勤務評価のやり方>

パート・アルバイトは、3ヶ月毎の年4回が定期評価の基本となります。
個人別に評価表を作成して、今回良かった点や不足だった点を面談で伝えます。
たとえ評価によって昇給しなくても、認められたことでやる気は維持できます。
勤務評価は働く人のやる気を高める「最高のコミュニケーション」なのです。

<やる気と能力を伸ばす2つの考え方>

「いくら教えても仕事を覚えない」「仕事にミスが多い」「遅刻しても平気」
問題の大きな原因として、「行動の修正」を教えてもらっていないことが挙げられます。
行動を修正するためには、働く人の「人格」と「行動」という2つの考え方が必要です。
「人格」とはモラル面を指します。欠勤や遅刻がない、あわてずミスが少ない、裏表がなく仕事を
する、身だしなみがいい、などを教えることがポイントです。
一方「行動」とは業務面を指します。仕事における手順やルールを守ることです。
第2回でお伝えした「Q.S.C（顧客満足）」につながるような内容を参考にして下さい。
品質のステップを遵守する、基準時間やスピードを守る、清掃や清潔の基準を守る、などです。
この両面を踏まえた勤務評価シートを作成することで、行動を正しく修正することができます。

<勤務評価シートの作り方>

下記は「業務面」と「モラル面」を踏まえた評価項目のポイントです。
これを踏まえて、ご自分のビジネスに合った評価シートを作成して使用してみてください。

「業務面」

- ・ 会社の基準(マニュアル)どおりオペレーションをする ・ 決められた手順に従っている
- ・ お客様満足(Q.S.C)の基準の知識を十分に持っている
- ・ Q.S.Cの基準を維持向上するための仕事をしているか
- ・ いくつの仕事が修得できているか ・ どのレベルで仕事ができるのか
- ・ 仕事のレベルが自分のランクに合っているか

「モラル面」

- ・ 欠勤がない ・ 時間を守ること(遅刻、その他) ・ スケジュールの貢献度 ・ 仕事の完成度
- ・ マネジャーの指示に従い規則を守っている ・ 忙しくなってもミスや失敗が少ない
- ・ 常に一定した基準で、一生懸命仕事をしている ・ 目標を持って働いている
- ・ 与えられた仕事を積極的に実施している ・ 他の人と一緒に仕事をする能力(協調性)
- ・ お客様に対する丁寧さ(態度) ・ 他のスタッフに対する丁寧さ(態度)
- ・ 身だしなみ、清潔なユニフォームの着用(名札・髪型・つめ等)

以上を踏まえて項目を作成して下さい。評価は数値化してフィードバックすることが大切です。

下記は評価シート「パフォーマンスレビューシート」の事例です。

【パフォーマンスレビューシート】

所属		ランク	氏名
基準項目	ポイント	評価	
Q: 品質 ① 廃材の取扱いと整理整頓 ② 調理の三原チェックとスピード	Hot is Hot 料理理解度、同時同卓、メニューの理解度	5 4 3 2 1 0 × 2	
S: サービス ① 公平なサービス ② 笑顔 ③ 礼儀	ピーク時のサービス、スピード、スマイル	5 4 3 2 1 0 × 2	
C: カレンリネス ① 歩くところゴミなし ② 歩いて歩いて歩ませまくれ	ガラス、ジュース、クリーン・アズ・ユー・ゴー 清潔なダスターの管理、壁、天井	5 4 3 2 1 0 × 2	
衛生基準 ① 漂白剤の使用・手洗い・身だしなみ ② キルパクトの使用・デパワウパー ③ 用具の使用	まな板、精品の管理、ゴミ処理、廃材処理、ダスターの色別使用、着入衛生、清掃用具の使用	5 4 3 2 1 0 × 2	
総合		5 4 3 2 1 0 × 2	
勤務態度・信頼性	① 欠勤 ② 勤務態度 ③ スケジュール順守 ④ 時間を守る ⑤ 報告の徹底	5 4 3 2 1 0 × 2	
仕事の能力と態度	① 与えられた仕事をどれだけ積極的に実施するか ② 他人と一緒に仕事をする能力(チームワーク) ③ お客様に対する態度(思いやり)	5 4 3 2 1 0 × 2	
アピアランス スマイル&ハッスル	① 適切なユニフォーム ② 身だしなみ ③ 化粧がきちんとしているか ④ 衛生面	5 4 3 2 1 0 × 2	

オペレーション トレーニング チェックリスト (いこの仕事ができるが)	H/メニュー			P/A			H/メニュー			5 4 3 2 1 0 × 4	
	1	2	3	1	2	3	1	2	3		
	30秒以内 H/mc200 30000+ I (No.1)	O K	N G		P/A H→ 99999+ 0 (No.2)	O K	N G		30秒以内 H/mc200 30000+ II (No.1)	O K	N G
	99999+ 30000+ I (No.2)	O K	N G		99999+ 30000+ 0 (No.2)	O K	N G		99999+ 30000+ II (No.2)	O K	N G

キャリアパスプラン
&コメント

今後のキャリアパスプランについて記入してください。

A										B					C					F					総計	評価	本人確認	
+	0	-	+	0	-	+	0	-	+	+	0	-	+	0	-	+	0	-	+	+	0	-	年月日	サイン				
100	98	95	92	90	87	84	82	79	78																			
99	96	93	91	88	85	83	80	77																				
店長承認										SV 決裁																		
年月日					サイン					年月日					サイン													

＜評価面談の流れ＞

モチベーションで大切なのが「承認」です。評価面談はそれを実現する最も効果的な方法です。評価面談は次の手順で実行してみてください。成長を促す素晴らしい機会となります。

ステップ1 勤務状況の機会点と問題点を知る

パート・アルバイトの仕事のレベルや勤務態度について、評価者がよく理解しておくことが重要です。良い点を伸ばし、問題点を改善するための話し合いができるように、事前に情報収集して下さい。

ステップ2 P/A自身による自己評価

ここからが評価面談の始まりです。静かに話し合いのできるスペースで行って下さい。

面談の始めに、パート・アルバイトが“自己評価”する時間を与えます。

「自らの位置づけはどこか?」「何が求められているか?」質問して考える時間を与えて下さい。

ステップ3 基準差について知る

パート・アルバイトの自己評価内容を確認して、評価者の評価とのギャップ（基準差）を把握して下さい。基準差の原因を考え、次のステップに進みます。

ステップ4 問題点の改善

問題点を改善するために、ギャップの原因に関して本人と話し合います。

その時、下記のポイントについて、まず本人の話を聞くことが重要です。

- ① 本人は基準を知っているか?
- ② 自分の仕事ぶりのレベルを理解しているか?
- ③ その状況に障害はないか?
- ④ 仕事の知識と技術があるか?
- ⑤ その仕事に積極的に取り組んでいるか?

こちらから一方的に話すのではなく、反応する機会を与えて下さい。

良いコミュニケーションは必ず2WAY（相互のやり取り）で行うことが原則です。

ステップ5 本人が欲しているのは何か

モチベーションを上げるためには、何が最もやる気を起こさせるのかを判断することが大切です。人によっては、時給であったり、仕事であったり、いろいろと異なるものです。

推測ではわかりません。率直に本人が一番欲しているものについて話し合うことがポイントです。

ステップ6 改善案に関して合意を得る

よく遅刻をするスタッフも、それが悪いことだと認識していない場合も多くあります。

問題点を本人に提示し、改善する方法について話し合いをして下さい。

本人にも考えさせながら決め、合意を得ることで改善しやすい状況が生まれてきます。

ステップ7 総合評価とコメント欄の記入

次は勤務状態の全体的な評価です。総合的な評価に基づいて昇給額を決定します。

評価実施時には必ず下記のコメント欄を活用し、具体的に記入して下さい

コメント欄は、特に良い点、改善項目（目標）、本人からの意見の3項目で構成されています。

面談を通して上司から見た状況（機会点・問題点）や本人の考えを引き出して記入して下さい。

最後に次回までの目標設定を行ないます。

【コメント欄】

1	/	特に良い点	
		改善項目(目標)	
		本人からの意見	

ステップ8 昇給額は評価ランクの基準に基づいて決定する

昇給額の決定は、評価ランクの基準に基づいて決定します。

評価ランクや点数に応じて自由に昇給額を設定して下さい。下記は参考事例です。

AAAランク＝30円（仕事の面で右に並ぶ者は減多にいない。貢献度・大）

AAランク＝20円（非常に有能。仕事の質・量・自主的行動面で期待以上の成果を示す。）

Aランク＝10円（与えられた仕事や課題を期待通りに達成している）

Bランク＝0円（ギリギリでOKできる仕事結果。進歩の余地は間違いなくある。）

Cランク＝0円（仕事が達成できない。）

<勤務評価の最終的な狙い>

「パートに勤務評価まで必要あるのか?」「そんな面倒なことできない」

と思われたかもしれません。確かに労力だけでなく、コストや時間も掛かります。

しかし現状の多くの問題が解決できるとしたら、こんな簡単なことはないでしょう。

勤務評価の最終的な狙いとは、働く人たちがお互いに協力し合って勤務状態を改善するため。

そして、働き甲斐のある職場を作るためです。

働く一人ひとりが成長する素晴らしい職場を実現して下さい。

私の恩師・林俊範先生の言葉です。「他の人の成長と共に、あなた自身も成長していく」

皆様のビジネスの成功を心から祈っています。

《執筆者紹介》

執筆者紹介

ピープル・ビジネス・スクール 代表 中園 徹

1962年福岡県生まれ。オンワード樫山に勤務後に起業。

体育会系の経営を実践するが人材の流失など壁に突き当たること多数。打開策を求め林俊範の「ピープル・ビジネス・スクール」に出会う。マクドナルド創業者レイ・クロックの考え方がベースとなる仕組みを学ぶため林俊範に11年間師事。

林氏の急逝後、後継者となりピープルビジネスの伝道者として活動を開始。業種を問わず、顧客満足度を飛躍的に高めてコストを劇的に改革する「ローコスト顧客満足経営」を啓蒙。様々な分野で専門的な業務をパート・アルバイト化する能力開発を手掛け高収益モデルを実現している。多くのクライアントが過去最高売上と最高益を更新中。現在、店舗ビジネスをはじめ、営業職やサービス業に至るまでの業務改革を手掛ける。スモールビジネス（中小企業）に変革と成長をもたらすことをミッションとして活動する。

【著書】2013年2月 「世界最強チェーンを作った レイ・クロック5つの教え」を日本能率協会マネジメントセンターより出版。

ホームページ：<http://www.pbs-jpn.com/>

メールアドレス：nakazono@pbs-jpn.com



日本政策金融公庫
国民生活事業