

【部下育成にもっと自信がつく12カ月】

部下の評価は分解しよう

OJT（On the Job Training、職場内教育）では、部下をいかに評価するかということも重要な要素となる。成果だけにとらわれていては、説得力のある評価を下すことはできない。部下の意欲を引き出せるような評価のポイントを解説する。



松下 直子
株式会社オフィスあん
代表取締役

部下の「インプット」と「アウトプット」を分けて観よう

OJTにおいて個人を把握するために、私たちは部下の何を評価すればいいのでしょうか。こんな事例で考えてみましょう。

【事例】

あなたはディーラーの営業所長です。フルタイム勤務ならひと月に10台の販売目標を立てられる女性部下に、時短勤務のためひと月8台の販売目標を設定しました。すると部下は今月、実際に8台を売りました。

さあ、この部下を、あなたはどう評価しますか？

【選択肢①】 本来なら10台売れる力があるところを、時短が理由とはいえ8台しか売っていないから80点

【選択肢②】 8台の目標に対して8台の成果だから100点



もし①だとしたら、本人は「8台売れと言われたからその通りに売ったのに、納得できない」と言うかもしれません。②を採用すれば、10台の目

標に対して10台の成果をあげている同僚が、「時短している人と同じ100点なのは、納得できない」と言うことでしょうか。

ここでは、図1のように考えてみましょう。フルタイムだと10台売れるにもかかわらず、会社にとっては8台という貢献しかできていないのですから、彼女の「成果」は80点です。反面、彼女が時短の中で8台という目標に対して、8台を売り切るために行った努力や意欲、能力の発揮については100点です。このように、インプットとアウトプットを分解して観ることで、より納得できる評価が可能になります。

OJTはスループットへの働きかけ

インプットとスループットによって、アウトプットがあります。仕事の成果だけで部下を観るのではなく、能力や意欲という切り口から、上司は部下を育成し、成長や成果創出を支援します。

まずは、①部下が特定の仕事を遂行するために必要な能力や知識・技術は何かを明確にすること（Plan＝計画、約束）、そして②それらを発揮し続けるために日々の行動に対して適切に働きかけること（Do＝OJT）、結果、③あがった成果に対して労うこと（Check＝評価）、④達成できなかった成果に対しては、

振り返りを行い、再挑戦に向けた支援を行うこと（Action＝次なる計画、約束）。この①～④の繰り返しこそが、OJTサイクルです（図2）。②OJTの前後には①計画と③評価が存在します。

「この世には目に見えなくて、心でしか見えないとっても大切なことがあるんだよ」
（サン＝テグジュペリ）

目標は、一方通行ではなく 双方向で設定

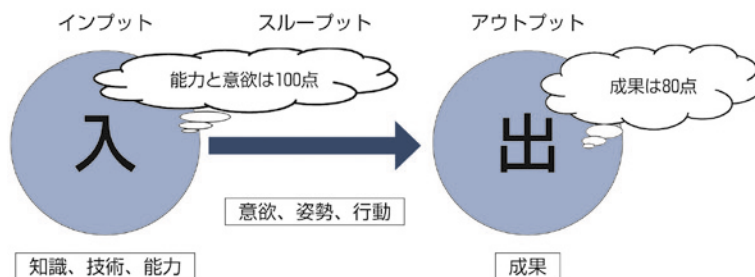
前述の事例において、もうひとつ問題になるのは、そもそも8台という目標の妥当性です。この設定に部下が納得していなければ、その成果に対する評価にも納得するはずがありません。

そもそも「褒め方」「叱り方」というのはテクニックです。何を達成したら褒められるのか、達成できなかつたら叱られるのか、を部下が理解していなければ、上司が部下を褒めようもありません。

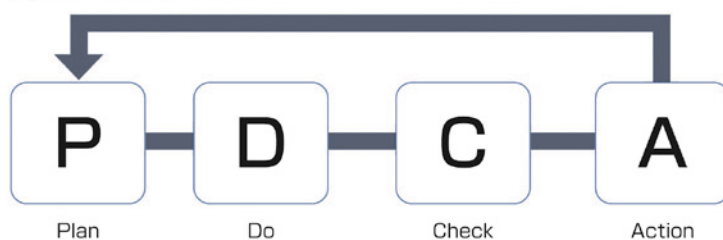
上司が部下に期待するのは結構ですが、期待は一方通行です。上司と部下の間で目標を「約束」してください。約束は双方向です（図3）。その約束の実現に向けて、部下の取り組みを支援し続けていくことがOJTであり、成果が未達となれば、その責任は部下本人にのみ課せられるのではなく、半分は上司のOJTの未達でもあるという覚悟が不可欠です。

次回は、この「評価」と「目標設定」について、さらに具体的に考えていきましょう。

■図1 インプットとアウトプットを分解して観る



■図2 OJTサイクル



■図3 ノルマ管理と目標による管理



「財貨を失うのは、少しを失うことだ。信頼を失うのは、多くを失うことだ。勇気を失うのは、全てを失うことだ」
（ゲーテ）

