

同じ評価でもこれだけ違う

作業担当者とスペシャリスト

仕事の質がまったく違うのに同じような評価基準で評価しては、正しい評価ができなくなる。そのひとつの例がレイバラーとスペシャリストの評価である。

この場合レイバラー (laborer) とは、手足を動かして作業する人、すなわち作業担当者である。スペシャリストとは、本来の任務を遂行するのに部下をもってする人、すなわちマネージャーや、自分ひとりでしか任務を遂行できない人、すなわち他人に代行してもらえないような才能で仕事をするタレント、との二種類の人材をふくむ。両者の評価基準を明確にするために、それぞれの仕事の本質の違いについて書いておこう。

レイバラー、すなわち作業担当者の作業結果は、標準が維持されていないければならない。ここでいう標準とは、店でお客に提供できる習慣化された最良のモデル作業、およびその結果のことである。

作業担当者は、その標準を義務とし、そのとおりに実行しなければ

ばならない。

作業の標準は、マニュアルという形で表現される。マニュアルは、作業担当者にとって上司からの命令と同じなのである。それが、作業担当者がマニュアルの遵守を要求される所以である。

だからといって、一度決めたマニュアルは修正できないかということ、そうではない。より良い改善のための提案は、現場の作業担当者から日常的に、上司に提出され続けなければならない。

標準を変更するときは、勝手にしてはならない。かならず提案という形をとらなければならない。作業担当者に対する評価は、右のような義務遂行の結果の評価である。

そのような作業担当者に対する評価と対比されるのは、スペシャリストに対する評価である。スペシャリストの評価基準は、目標基準である。

目標とは、スペシャリストが上司との契約によって負った責任遂

行の結果、達成すべきものである。

目標には、つぎの二つの柱が含まれている。

ひとつは仕事遂行の結果、実現されなければならない「状態目標」であり、それは別のいい方をする、仕事の目的そのものでもある。

もうひとつは数値目標である。

たとえば、ストア・マネージャーであれば、店の経営利益高とか、商品開発担当のマーチャンダイザーであれば、彼の担当した商品あるいは品種部門の貢献荒利益高とか、である。貢献荒利益高とは、担当部門の荒利益高からその荒利益高を稼ぐために費やした直接経費を差引いた利益のことである。直接経費とは、たとえばその商品担当者の給料や、旅費交通費などの直接付随する経費である。

状態目標と数値目標とが達成できて初めて責任が解除され、約束した報酬が支払われる。

これに対し作業担当者は、あらかじめ決められた標準値を実現し、その結果の状態目標を充足することを、義務として実行する。

スペシャリストは、目標が評価基準であり、作業担当者は、標準

値が評価基準である。

評価基準が違うのである。それを、同じようにミソモクソも一緒くたにするような評価をすることが多い。そうなるともう「数値」はどこかに吹き飛んでしまつて、態度が協力的であるか、がんばり屋か、上司に対して忠誠心を持っているか、などの精神的評価しかできなくなる。それも極めて陰湿なジメジメした空気の中で。

これから働く人びとにとつていちばん大切な価値は、仕事の達成感であるといわれている。上司が部下の仕事の成果に対し、客観的に誰が見てもわかり、そのとおりだと納得できるような評価をすることが、重要なのである。