

## 第5章

社員・アルバイト評価表のつくり方がわかる！

## (1) 社員評価表の考え方・作成手順がわかる

---

### ●共通の”モノサシ”はありますか？

「あらら。もう少し、謙虚になって仕事をすれば、この人もっと伸びるのになあ」

ご支援先を回っていても、研修会などで思うことが本当たくさんあります。僕自身も、昔会社で働いていた時、きっと、上司にこんな風に思われていたんだろうなあって思います。とにかく生意気でしたから・・・(笑)。

経営者の方や店長からも、「あの人、すごく自信過剰すぎて、あまり周りのいうことも聞かないし、自分勝手ですごく困っています。どうしたらいいですかね？」という相談を受けることがよくあります。

なんで、自信過剰になるかって、「『自分はできている』と”自分のモノサシ”だけで自分を評価しているから」、じゃないかと僕は考えています。(これは僕の経験も踏まえて)

例えば、僕の店長の仕事のモノサシ(仕事内容、役割、責任、仕事の深さなど)は、30cmあるんだけど、自信過剰の人のモノサシは、10cmしかないって感じです。

だから、自信過剰の人は、10cmのモノサシで自分を測るから、「できている！」って思っているけど、僕のモノサシは、30cmあって、まだ10cmのところまでしか”できていない”って思っているから、「こいつ、もうちょい頑張れよ！」って思うわけです。

つまり、様々な仕事の”深さ””広さ”を知らないと、すぐに「できた!」「できる!」って勘違いしてしまうってことなんですね。

だからこそ、人は、常に「謙虚に学ぶこと」が必要だって昔から言うんだけど、周りが「ここままでできないとだめだ」「今、君はここまでしかできていないよ」って言ってあげることも大事なはず。

それが、「役割と責任を明確にしてあげる」ってこと。

例えば、店長の仕事って、すごく多岐にわたるけど、「ここまでやって欲しい」「こういう役割を果たしてほしい」「こんな風に仕事をしてほしい」ってことが分からないと、いつまで経っても、自分のモノサシ”だけ”で仕事をするだけ。

だから、時間が経てば経つほど、それなりに仕事はできるようになるから「勘違い」がどんどん進みます。最悪、「評価してくれない」って辞める人もでできますもんね。

もし、この店長の仕事の「ゴール」、”どんな仕事ができるようになって欲しいのか”が初期の段階で分かっていたら、つまり、共通の”モノサシ”を持っていたら、「勘違い」が少なくなるはずし、

それが、自信過剰な人を少なくするひとつのやり方だと思います。

そして、モノサシを作るだけが大事なんじゃなくて、「できている」「できていない」を共通のモノサシを使って、定期的にフィードバックしてあげることも大切。

自分では「できている」と思っているけど、周りから「できていない」って思われることはたくさんありますし、反対に、「できていない」って自分では思っているけど、周りから見れば「できている」って思われていることもたくさんあります。

このフィードバックを定期的に行うことで、相手に自信を与えたり、目標意識（努力目標）を与えることもできますし、達成感を感じさせてやる気をあげることもつながりますからね。

人の成長って、もちろん本人の努力、意識も大切だけど、周りの環境整備と目配り、コミュニケーションも大切だってことですね。



8 個の評価項目をすべて社員にして、店長向けの項目を増やす（前ページの例のように）方法もあります。

店長以下のスタッフの人数が少ない場合は、8 個の項目をすべて店長評価としてやるといいでしょうし、店長以下の人数が多い場合は、全社員向けの項目を 8 つとして、プラスで店長項目（店長になると求めるもの）を考えるといいでしょう。

項目の内容ですが、当社が推奨しているのは、理念や行動方針を評価項目に必ず入れることです。これにより理念や行動方針が浸透しやすくなるからです。評価項目に入れることで、確実に実行せざる得なくなるからです。

また、売上等を項目に入れる会社もありますが、売上で評価するのはなかなか難しいもの。なぜなら、条件が各店違うからです。（立地、業態、メンバーなど）。なので、もし、数字面を項目にいれるのであれば、予算達成度（予算は本部と店長が同意のうえで決定）などで評価の方が望ましいと考えます。

予算PL作成(予実管理)			売上予算達成度			利益予算達成度		
1	2	3	1	2	3	1	2	3
離職数			KPI①			クリンネス		
1	2	3				1	2	3
臨店			ポイントカード			アルバイト会議出席数合計		
1	2	3	1	2	3	1	2	3

※このように KPI（Key Performance Indicator）を評価項目にいれるのもいいでしょう。これらは、店長の行動で結果が変わるものを抽出しています。

② 項目を達成するための内容を考える

全員でのお出迎えを浸透することができる			優先順位を基にしたオペレーションを実現できる			全員でのお見送りを浸透できる		
1	2	3	1	2	3	1	2	3
全員に当たり前行動ができるようにさせている			<b>教育①</b> 【ゴール】 次世代の接客のスタープレイヤーを育成できる状態			気遣い気配りが浸透できている		
1	2	3	1	2	3	1	2	3
成果につながるロープレを行っている			全スタッフがポジション役割を理解し、行動させている			司令塔として店舗を運営できている		
1	2	3	1	2	3	1	2	3

②項目を達成するためために必要な行動を8つ抽出

①この項目のゴールの状態

項目を決定すれば、まず、各項目のゴール（目指すべき状態）を決めます。そして、そのゴールをたっせいするために“どんな行動が必要になるのか”を抽出していきます。ここが評価表のポイントで、これがより具体的な方が、店長の行動も具体的になりますし、結果も出やすくなるでしょう！

### ③ 評価内容（具体的行動）の「あるべき姿」を決定する

どんなことにも、あるべき姿（ゴール）を決定することが大切だと先述しましたが、この評価でも各具体的行動についても、あるべき姿を決めておきましょう。このあるべき姿を策定する理由は次の2つです。

#### 1：評価をしやすくなるために

評価をするのは、3段階（1、2、3）で評価します。ただ、この評価するのが難しく、何も基準がないと、自分なりの基準（評価する方も評価される方も）で判断（評価）してしまいます。すると、お互いにギャップが生まれやすく、スタッフの不満を招く恐れが高くなります。

しかし、「あるべき姿」を決めておけば、そのあるべき姿に対して、今の状態はどれぐらいできているかどうか（これも具体的に決めるのもひとつ）とお互いに評価しやすくなります。

#### 2：仕事のあるべき姿を全員と共有するため

どんな仕事にもあるべき姿があります。例えば、「発注できる」という評価内容があった場合、一般的考えると、「普通に発注できる」ことができれば、OK と考える人が多いでしょう。

しかし、会社としては、「発注する」と業務のあるべき姿は、ただ、発注できるだけではなく、「原価率を意識したコントロールができる、売上に応じた適正発注量、適正在庫量を自分で決められる、さらに、売上が変化している場合、この適正発注量、定期性在庫量を決定できる」、とあれば、スタッフは、「ただ発注できるだけではダメだということ」「正しい発注というのは、売上に応じて発注できること、適正発注量、適正在庫量を決めることができること」。これらができないと、「発注できている」状態で



ないということを共有することでできるようになるのです。

そのため、すべての評価内容に「あるべき姿」を策定することが重要なのです。

●評価内容のあるべき姿（例1）

教育・学び	積極的姿勢で向上心をもって取り組んでいる状態
初期研修を教えることができる	確実に時間をとって、OFF-JTを実行している状態
オールラウンダーである【全てのポジションのあるべき姿を理解し、体現できる】	できないことがなく、教えるレベルであり、パートナーさんが目指すべき存在である状態
自ら進んで学ぶ機会を持つことができる	自分に足りないものを把握できていて、自分自身で改善することができる状態
成果に繋がる、ロープシを毎日行っている	毎日のロープシを考えて行っていて、毎日動画が上がっている状態
全員にサービスストーリーを浸透させている	サービスストーリーを理解し、サービスストーリーに基づいた接客ができている状態
自ら進んで、他店での外食機会を持っている	自ら外食の機会を持ち、自店がより良くなる情報やトレンドを知ることができる状態
読書感想文をしっかりと書くことができる	課題を楽しみ、自身の学びとすることができ、期日に(きちんとした内容で)提出することができる状態
社員勉強会に意欲的に参加している	前向きな姿勢で積極的に発言し、メモを取り、自店に活かすことができる状態

●評価基準例

KPI①	※半期ごとの評価
予算PL作成(予実管理)	精度の高い予算PL作成を教えることができる(3)、精度高い予算PLを作成できる(2)、予算PLを作成できる(1)、できない(0)
売上予算達成度	6回(3)、3~5回(2)、2~3回(1)、1回以下(0) 半期累計100%を超えた場合は(3)とする
利益予算達成度	6回(3)、3~5回(2)、2~3回(1)、1回以下(0) 半期累計100%を超えた場合は(3)とする
離職数	半期で0人(3)、2人(2)、4人(1)、4人以上(0) ※1ヶ月シフトインしないバイトも離職とみなす。1か月以内の退職は退職としてみなさない。(=ミスマッチ退職を除く)
クラインdex	平均160点(3)、平均135点(2)、平均110点(1)、110点以下(0)
転店	平均130点(3)、平均120点(2)、平均110点(1)、110点以下(0)
ポイントカード	3%ダウンロード(3)、2%ダウンロード(2)、1%ダウンロード(1)、1%以下(0)
アルバイト会議出席割合	40人以上(3)、30人(2)、20人(1)、20人以下(0)