

千話万来

2022年2月 291号

株式会社シイビイシー 小玉亜衣

TEL 027-266-6855 FAX 027-266-6856

E-mail lcabc@linxcbc.co.jp

URL <http://www.linxcbc.co.jp>

〒379-2121 群馬県前橋市小屋原町1082-3

— 改善活動のポイントについての研修 —

毎年毎年、改善活動に取り組んではいるけれど・・・先輩から後輩へ改善活動のやり方を教えているはずだったけれど・・・何かが違う・・・本質からズレてしまっている。やり方が又聞きで正しいやり方を知らない。そんな現状に困っていた看護部長さんに相談され、先日「改善活動のステップとポイント」の研修を行いました。

まず初めに、「どうして改善活動を行う必要があるのか」という内容から始め、「改善活動のステップ(考え方のストーリー)を一つ一つ掘り下げて説明」をしてステップに合わせて、適した手法なども紹介し、何より大事なものは、せっかく活動した労力や努力、時間を無駄にしないためにも「改善したことが維持継続され、日常化されること」というお話やどうせやるなら、「やらされ事の改善活動ではなく、自分たちが働きやすくなるための改善活動」をやりましょうというお話もさせていただきました。

「忘れていたことを思い出した」「今まで上位者から指摘を受けてきたことに対して腹落ちできた」「今度の改善活動では今回の研修を活かして充実させたい」などとの声が聞こえてきました。

— 出来そうなことを取り上げて、結果は帳尻合わせ —

よく見られる良くない改善活動の取り組み

1. 改善活動の中身が表面的なものになってしまっている。
2. 問題だと思っても、自分たちに負荷がかかる、大変になるようなこと、手を煩わせることはしない。
3. あくまで簡単にできること、表面上のもっと悪く言えば、紙面上で発表するだけの改善活動を行うことが大前提となってしまっている。
4. やれば出来るようなこと、結果が見えていることに取り組む(今まで手を付けなかっただけのこと)
5. 何のために改善活動を行っているのか、意味や目的をわかっていない
6. テーマの掘り下げも、現状把握も、原因分析も改善目標も、対策実行もすべて中途半端、簡単に表面的にやっているだけ(決まったストーリーに当てはめているが、意味を分かっていない)
7. 発表資料のみ、いかにもやりました感を出して作成している

こんな状態が見られたら、研修してもう一度正しい知識を身に着けることをお勧めしています。せっかく時間を取って改善活動を行うのだから、実のある活動にしていきましょう。

— 新任考課者研修を行いました —

今年度(今期)の人事で昇格し、新たに評価者になったメンバーに対しての新任考課者研修を行いました。評価の目的や相対評価と絶対評価の違い、評価とは部下育成などのマネジメント機能を持っていること自分の価値観や主観ではなく、現れた行動を客観的に捉えること

会社の評価基準に照らし合わせて、出来ているか、出来ていないかの判断をすること。

記憶に頼らず、記録をしておくこと

などの基本的な評価知識に加え、陥りやすい評価エラーなども確認しました。

新任評価者からの質問では

Q: どうしても評価をするときに自分の主観と切り離せない

A: 自分のフィルターを横に置いておいて、会社基準のフィルターにかける練習が必要。やっているうちにだんだん慣れてきます。自分の考え方や価値観の中でこだわりの強い部分なども意識しておく、基準を意識するきっかけにもなります。

Q: 自分の仕事をしていると、人の行動まで見ていられるか、何を見ればいいのか不安です

A: まずは、考課表(評価シート)にどんな評価項目があるのか、頭に入れておくようにしましょう。それがわかっていないと、評価対象行動の選択が出来ません。どんなことを見なければいけないのか、徐々に覚えていきましょう。

Q: 評価対象者が多く、全員のことを覚えていられない。

A: 研修でもやったように、記憶は時間がたてばあいまいになるので、少しでも、簡単にでもいいからいつの出来事なのか日時や現れた行動内容を一つのノートなどにまとめておきましょう。あちこちに記入してしまうとわからなくなりますし、取扱いに気を付けないと、人の目に触れてしまうことになるので気を付けましょう。

— 評価をスタートさせるのは、期の初めから —

人事考課(評価)というのは、提出を求められているその時期になって考課表(評価シート)などに着ければいいというわけではありません。

評価には評価対象期間というものが必ずあります。例えば12/1~5/31までとか、6/1~11/30までとか、会社によって区切りや期間(3か月、半年、1年など)は違うと思いますが評価対象となる期間が設定されています。

その期間内の行動や仕事ぶりなどを総合的に見る必要があるのです。

その意識に欠けていると、直近の記憶に新しい事だけで評価をしたり、1年以上も前に起こった印象的な出来事で評価してしまったりということも起こりえます。

そういった評価期間外のことが混ざってしまわないため、引きずらないためにも、日時を記入した記録を取っておく必要があります。

人の記憶はあいまいです。時間が経てば経つほどあいまいになり、都合のいいように塗り替えられてしまいます。

だからこそ、少し面倒に感じても、公平な納得性のある評価を行うためには、期の最初(評価期間のスタート時から)現れた行動を記録しておく必要があるのです。

そして、新任考課者には、評価時期になってから説明をして、評価シートを渡すのでは遅すぎます。

評価を始めるのは評価期間のスタート日からです。

その前に評価について、十分な教育と説明が必要です。

既存の評価者も、評価の仕方がだんだんあいまいになってきてしまったり、自分の価値観や主観で評価してしまったりする人もいます。公平で納得性のある評価には、定期的な評価者研修が必要です。