

ハイ・パフォーマンスチームの作り方

1. 会社と仕事には好きと嫌いがある 2. 採用と教育と評価の一貫性が大事 3. パフォーマンスをあげるための3つの要因
4. 仕事の「4つのレシピ」を明確にする 5. 一番大切にすべきことを明確にし徹底する

私は休みの日には、たまに料理をするのですが、スマートフォンで検索すれば、いろいろな料理のレシピが出てきます。それを手本にするとまあまあな料理が出来上がるものです。

これを下記の4つのレシピに置き換えると…

(1)まず、どんな料理を作るのか？

⇒事業目標

(2) どのような手順で調理していくのか？ 味付けは？ 焼き加減は？ 切り方は？

⇒パフォーマンス目標

(3) そのために必要な料理器具などは何か？ ⇒職場環境目標

(4) 調理に必要な知識や技術は何か？ ⇒トレーニング目標
 というふうになります！

料理と同じように仕事にもレシピを作成することで、組織における仕事の質を底上げし、少しでも早く仕事をマスターできる環境につながります。

では、さらに具体的にみていきたいと思います。

(1) 事業目標

企業や事業部、店舗などの将来ビジョンや数値目標を設定します

まず、我々は何を目指すのか？
 いつまでに何を達成するのか？
 というゴールを明確にします。

例えば、将来ビジョンは「なりたい状態・作り出したい状態」を

【仕事の4つのレシピ】

(1) 事業目標	◎企業（事業所・店舗など）ビジョン ◎目指す目標
(2) パフォーマンス目標	◎達成すべき成果 ◎行動要件、思考特性
(3) 職場環境目標	◎組織内のインフラ整備 ◎ツールや情報 ◎業務プロセスの改善 ◎社風や権限など
(4) トレーニング目標	◎知識 ◎技術やノウハウ

指します。「20××年に地元ナンバー1を目指す！」「顧客満足度向上」「〇〇を通して地域社会へ貢献する！」などです。

そして、目標は具体的に数値で示すことも大切です。

「20××年に売上〇〇億円」「3年で〇店舗出店！」「〇〇エリアで売り上げシェア1位」などを指します。

そして、これらを組織内で共有し皆でワクワクするようなアクションにつなげることが第一です。

(2) パフォーマンス目標

ビジョンや目標を達成するに当たって、具体的にどのような考え方でどのような仕事をし、どのような成果を期待するのかを明確にするということです

- ①どのような手順で仕事をするのか？
- ②何を期待するのか？
- ③思考（考え方）と行動要因（仕事の仕方）は明確になっているのか？

④事業目標を達成、実現するうえでどのような仕事を強化し重点とするのか？

⑤どういうやり方で仕事をすれば成果が上がるのか？

ということを1つひとつ検証していきます。

これは、例えば成績の良い人、優秀な人をモデルとして、その人がどのような手順で仕事をしているのか？ 何を重点にしているのか？ どういう考え方で仕事をしているのか？ などを直接該当者にヒアリングしたり、実際の仕事ぶりを観察して要因を特定していくのです。それを可視化・図表化していきます。

(3) 職場環境目標

その仕事を遂行するうえで必要なツールや有効なインフラ、情報などを整備することです

これは、事業目標達成のために働く人のパフォーマンスを促進する要素をいいます。これには、目に見えるものと見えないものがある



わきさか たく 1970年大阪生まれ 関西大学経済学部卒。中小企業を対象とした大手教育コンサルティング会社に14年間勤務。副所長・営業責任者・研修講師を兼務。延べ8,000人以上の研修を担当し、多くの経営者・管理者・一般社員から幅広く支持される。2009年7月、「夢と誇りのある企業づくりを応援する」を企業理念に掲げ、愛知県名古屋市にてコンサルティング会社 GOOD INNOVATIONを創業。▶脇坂の信念「人は誰もが素晴らしい可能性を持っている」<http://www.good-i.co.jp/>

ります。

目に見えないものには、例えば、互いに意見を出し合い認め合う社風です。会議やミーティングはもちろん、業務を遂行していくうえで改善やアイデアなどをどんどん提案でき、異なる意見やアイデアも認め合う風土です。制度としては提案箱制度などが該当します。人は自分は周りの人に支持されている、受け入れられているという安心感があれば、自由に発言できるようになるのです。

今の高度化、複雑化してきた時代においては多くの人の意見を集めて仕事を進めていくことが大事だと思います。しかし、提案や改善を意見したとしても「なんて、くだらない提案だ!」「そんなことしか意見できないのか!」と否定してしまうと二度と意見や提案は出てきません…。まずは、意見や提案をしてくれた行為を承認することで徐々にでも良くなっていくことを期待させることです。

また、権限の幅なども大事です。やる気のある人、能力の高い人ほど大事な要素です。つまり、自分で意思決定できずに1から10まで上司にお伺いを立てているようでは、モチベーションは上がりませんし、人は育っていきません。各々の立場や職位に応じて職務を遂行しやすい権限を与えていくことが必要です。責任と権限のバランスです。

目に見えるものは組織内のインフラやツールなどです。今やパソコンや携帯電話なしに仕事を進めていくのは、至難の業になりました。これと同じように、例えば、営業パーソンにタブレット端末を支給して商品パンフレットをそこから引き出せるようにすれば、紙媒体よりも改訂の際にロスすることも軽減できるし、新しい情報にどんどん変えていくことが可能です。ましてや、顧客のところに持参するのを忘れてしまった…という問題も防げるはずです。

あるいは、日報などは帰社してから提出するのではなくタブレットやスマートフォンなどから簡単に入力できるようなソフトを導入したりシステムを整備することです。導入コストはかかるかもしれませんが、うまく活用できれば機会ロス、販売ロスを防ぎ、十分に投資コストは回収できて、かつ仕事をスムーズに遂行できるはずです。

(4) トレーニング目標

その仕事を遂行するうえで必要な知識や技術、ノウハウなどを習得するためのトレーニングや研修を実施することです

例えば、商品知識がなければ顧客に対して効果的な提案をするのは難しいといえるでしょう。また、美容師であれば、髪の毛をカットしたりパーマをする技術がなけれ

ば顧客に満足なスタイルを提供できないはず。あるいは、営業パーソンであれば営業トークを組み立てて、何度もロールプレイングをして制度を高めていくことも日々の大切なトレーニングです。

同じように、事業目標を達成しパフォーマンス目標を達成するうえで必要な知識や技術をOJT（現場教育）やOffJT（外部教育）を効果的に活用して各自に習得させていくことが大事になります。基本は日々の業務を通してのOJTですが、それを補完する形でOffJTを上手に活用することで相乗効果が生まれてきます。OffJTを活用する際には、自社と価値観、考え方の合う教育会社やコンサルティング会社を選定することもポイントです。自社の求めるものとのギャップが大きいと教育効果はあまり期待できないといえるでしょう。

また、パフォーマンス目標にある成績優秀者の仕事の仕方やノウハウを共有できるように日々トレーニングしていくことも大事になってきます。

* * *

いずれにしても、初めから100点満点なものを作ろうとするのではなく、50点、60点からでも、まずは作ってみて運用、活用しながら改善していくことがポイントです。仮説と検証の繰り返しで内容をレベルアップさせていきましょう！