

人事考課者訓練基本テキスト

サンプル
鈴木社労行政事務所

序説：人事考課とは

1. 一定期間の社員 1 人 1 人の課業の遂行度と努力の程度と、能力の高さを日常職務遂行行動を通じて分析判定すること。

※一定期間＝考課期間

2. これからの人事考課の方向性

過去の清算型（査定主義）→未来型（能力開発型）

給与や賞与の額の決定では会社業績は 頭打ちになります。社員 1 人 1 人の生産性を上げ会社業績を上げるためには 社員個々の能力のでこぼこを把握し、早期に弱みを克服し強みを拡大するための育成が必要です。

いかに、部下を成長させるかという視点に立って人事考課をすることが重要です。

I. 人事考課の目的

1. 与えられた仕事（課業と職務基準）を完遂させる

職務の遂行の度合いプロセスを分析し、不十分な点があれば原因を分析し、是正し仕事を完成させる。

2. 育成のための能力の棚卸し

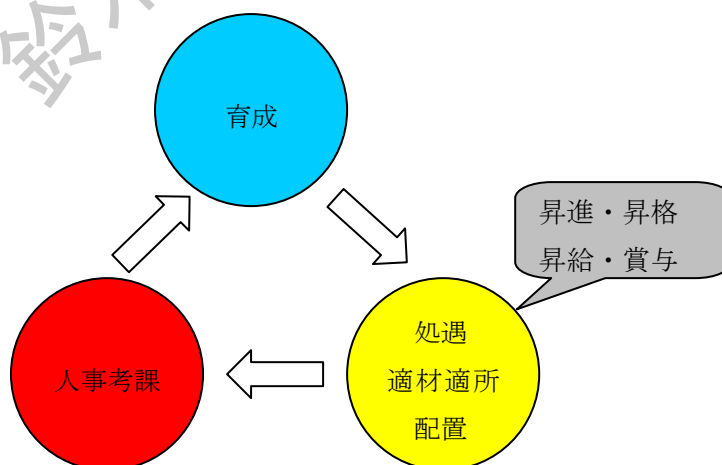
より高度な仕事をさせるために、保有能力の強み弱みを分析し、育成(OJT OFFJT)の計画、目標作りをする。

3. 適材適所の配置

職務の遂行度・習熟度にあった 配置・昇格・昇進などの公正な処遇にする

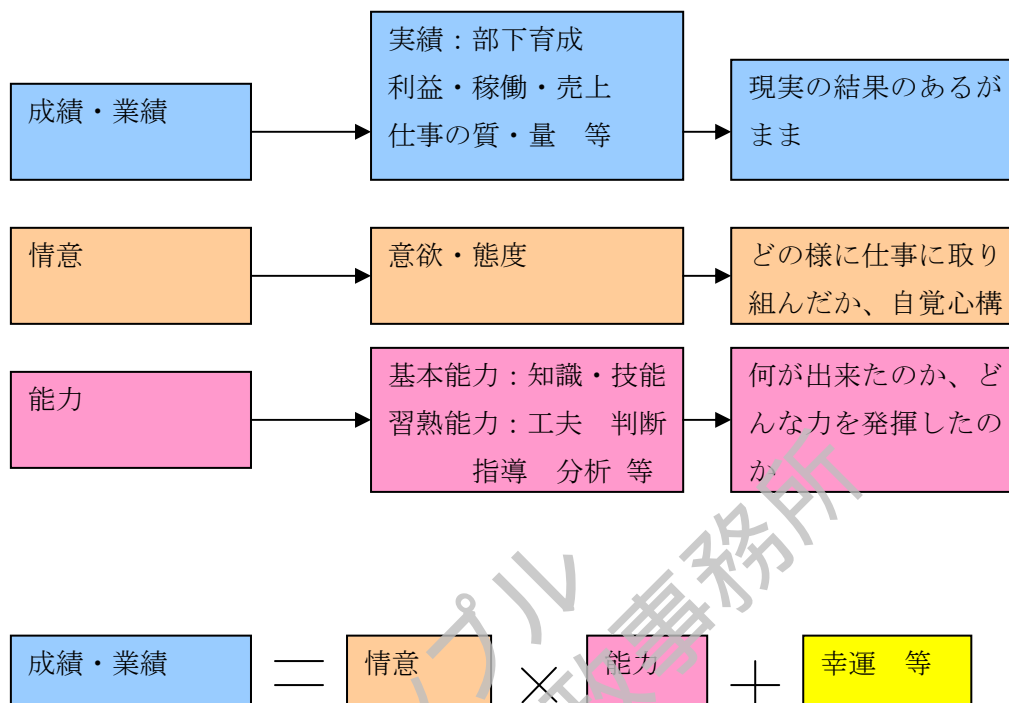
4. 昇給・賞与額の決定

活躍の度合いに応じた 公平な額の決定をする。



II. 考課の要素

1. 考課すべき内容



2. 考課すべき期間

①考課期間……はじめに定められた期間内に起こった事実、発揮した力を評価する。(4/1～9/30までと定めたら、3/31以前のことや10/1以降のことは評価の対象外……10/1に不始末をして譴責処分になった→10/1以降の人事考課で評価し、9/30までの考課期間では評価しない。)

②考課の時間……あくまでも職務に関しての評価であり、私事時間のことは人事考課上では対象外→(仕事外で喧嘩をして会社の信用を失墜した→人事考課ではなく懲罰で検討すること。)

※人事考課は能力の棚卸し 懲罰は戒める……違う目的のものを混同しないこと

職務外のことが職務内に影響した場合は考課の対象となる。
飲み屋で同僚と殴りあった→仕事に必要なコミュニケーションをとらずに失敗した……失敗した事実は考課対象 (飲み屋で殴りあったのは対象外)

3. 評価要素の詳細例

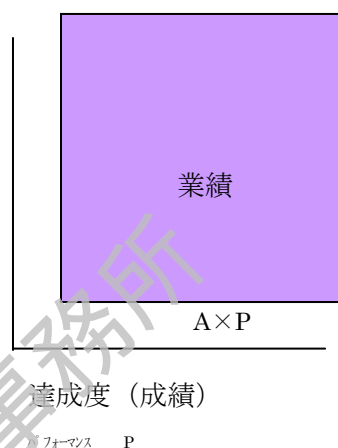
A.成績・業績

- ・成績考課は課業の遂行度です。
仕事の質
仕事の量
- ・業績考課は成績考課に業務の広がりがあったものです。
業績を達成しても同じ評価になるとは限りません。

役割の高さ = 職責 ×
チャレンジ目標 (拡大・創造
改善度 (対前期比改善度等))

評価の観点はその業績は
会社全体の業績の中でどの
位の大きさか、職能要件から
チャレンジ性は (等級によって
増減する…6等級では難しい店舗の
業績を達成することは当たり前だが
5等級では4ないし5の評価となる)
どの程度であったか、難易度はどうであったか、画期性革新性はどうか
等を見て 決定する。

アカウンタビリティ
A
役割の高さ



- ※ 基本的に成績は4等級以下の課業中心者、業績は自己の目標設定ができる管理職該当等級 5等級以上

B.情意考課

- ・規律性 服務規律の遵守度、会社理念、部門方針、諸規則、マニュアルや上司の指示命令、風適法などの法令をいかに遵守したか。具体的には遅刻や欠勤はなかったか等。
- ・責任性 自分の守備範囲は どんなことをしても守ろうとする意欲 (部下がいれば部下の行動成績も責任性の範囲)
- ・協調性 自分の守備範囲外であるが、チームワークや組織にとってプラスになる行動をとったか。
- ・積極性 自己の仕事や能力を質的に または量的に広げようとする姿勢。具体的には提案 改善 自己啓発等。
- ・挑戦性 現状に満足せず、業量の拡大や 革新的な方法の構築、根本的な改善に向けて 果敢に取り組もうとする姿勢。



C. 能力考課

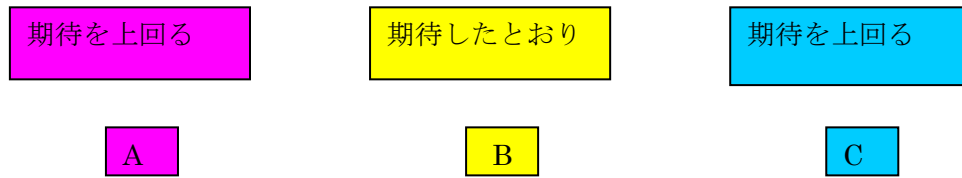
日常行動を通じ、被考課者の発揮能力の高さを 職能要件に基づき分析する。

- ・ジュニア層（1～3 等級）知識技能・初歩的な対人関係力
- ・シニア層（4 等級）所属長の代行がこなせる程度の知識技能、円滑な対人関係力・指導力、基本的概念化能力（マネージメント力）
- ・マネージメント層（5 等級以上）

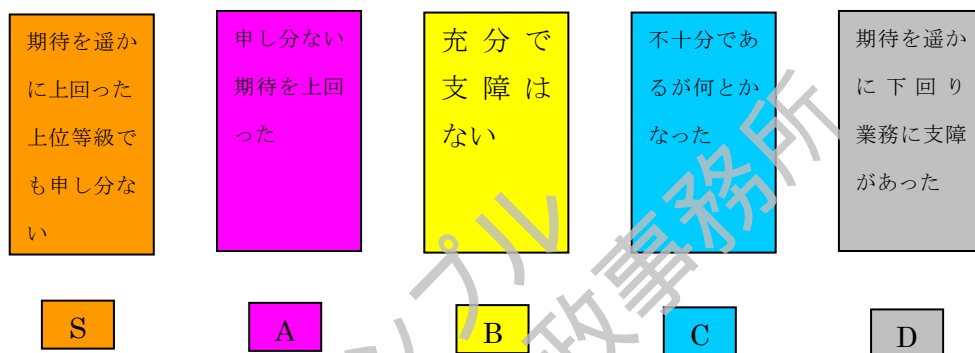
担当部門の全てをこなす技術知識と高度な対人関係力、組織全体に影響をする概念化能力

Ⅲ. 考課の段階

通常仕事は 期待したとおり 期待を上回る 期待を下回る の3つに単純に判断することはできる。

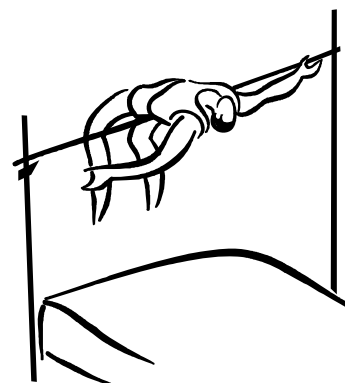


原則的にはこの3つの段階で 評価すべき所であるが、枠をはみ出る人材が出てくるので



Sは上位等級で申し分ないわけであるので 相当高い段階で 考課者は S を付けるのに相当な勇気が必要。 Dは降格対象。

バーを越すことができれば
普通 B と評価する
バーの高さは等級が上になれば
高くなる



(1等級と2等級を同じバーの高さで見てもならない→店舗スタッフの笑顔が1等級でAならば2等級では?)

IV. 考課に必要な要件

①職能要件

1 等級と 2 等級と同じ尺度で評価したら、1 等級は不公平なことになる。
従って、等級別に必要な要件を定める必要がある。
それを職能要件という。

2 等級職能要件

等級	職層	階層の定義	一般的常識	概念化能力要件	コミュニケーション要件	部下育成指導要件
2 等級	一般職層	上長の一般的指示により通常業務を的確に処理できる能力を有する者	短卒、2年生専・高専程度の文書力と読解力があり、個人レベルでの理解ができる 顧客に失礼がない程度のビジネスマナーを知っている	顧客第一主義にもとづき、何がお客様に喜ばれるのかを考え行動し、また作業時間の短縮の工夫ができ、成果の確認と反省ができる	上司同僚の発言を理解し、自発的に疑問や問題を発言することができる	上司の詳細な指示に基づき、後輩の指導ができる

等級	対人関係要件	業務要件		
		接客要件	営業執務要件	知識技能
2 等級	同僚後輩の気分体調等に気がつき必要な配慮ができる 上司の指示意見に対し賛意、異議の意思表示ができるが基本的に従順である	経験や訓練によって身に付いた会社指定の方法により、苦情の処理ができる 常に笑顔を絶やさず自己の感情を抑制した接客ができる	経験により軽度の優先順位判断に基づき作業に工夫をした自発的なホール業務かカウンター業務のいずれかができる 上記判断に基づき美装 メンテナンスができる	接客方針 年間月間 週間日毎のホールオペレーションの作業内容 遊技機の工具を使用しない程度のトラブル処理知識 店舗の遊技規則 マイクアナウンスの文言

②職務基準の設定

職能要件により定められた課業（等級別の仕事内容）のレベル範囲を期首の面接で設定する。

職務基準の代表例は 店舗の売り上げ目標、店舗の利益である。職務基準は職能要件を駆使して達成が出来る範囲の設定を 置かれた条件や環境から適切に設定する。

（条件や環境が違うので 同じ等級でも職務基準は店舗数値を達成するという定義上の基準は同じであるが 数量的には違うことがある。職務の基準を達成した場合 通常3と評価する） 職務基準の設定がないと IIIの考課の段階を付けられなくなる。付けたとしたら 後出しじゃんけんのようなもので、被考課者からは納得しがたい考課となる。



V. 人事考課のエラー

1. ハロー効果

ハロー(halo) とは、後光とか光背(仏像の光背) のことで、人間だれしも、その人固有のハローがあると言われていました。このハローに眩惑(げんわく)されて、考課がはずんでしまうことをハロー効果と言います。つまり、被考課者の全体的印象によって、個々の評価要素を判定する傾向を言います。

例えば、ある被考課者がきちょうめんな人だと、仕事の正確性について文句なく高い評価を下したり、文字のきちんとした報告書が、内容までよく見えたりするようなことです。

これを防ぐには、

- 相手に対する感情・先入観を極力取り除くこと
- 具体的事実に基づいて考課要素ごとに考課を進めること

このためには、社員観察記録等を活用し、半期または通期ごとに部門方針(目標) に基づいて、具体的に行う業務をキチンと書き出し、上司との約束のうえで部下本人自身が自主的に業務を実施する仕組みを作ることです。それを基に、上司は部下を指導・育成管理しながら、具体的な評価を行うことが必要です。

同一被考課者を、一時に全考課要素について考課せず、考課要素ごとに全被考課者をひとわたり考課する方法もあります。

2. 寛大化傾向

考課には甘辛がつきものですが、その中で甘くなる傾向を寛大化傾向と言います。部下に対する人情・信頼感・考課者の自信欠如、観察不十分などがその原因です。

これを防ぐには、

- 具体的根拠を挙げて自信のある考課を行うこと
- 物事を客観的に判別する気力を養うこと

なお、寛大化傾向とは逆に、辛く考課するものを③「厳格化傾向」と言いますが、現実にはあまり問題になっていません。

3. 減点化傾向

問題は、ダメダメと減点方式で行う「減点化傾向」です。これもダメ、あれもダメというように、マイナス評価が先に立ってしまうことです。総合評価点を100点満点とすると、どうしてもマイナスイメージが先に立ってしまいがちな考課者に起こりやすい現象です。評価結果からこれを見分けることは難しいのですが、これも日常のチェック・観察記録を正しく行うしか解決の方法はありません。

4. 中心化傾向

考課結果が標準レベル(中心)に集中し、優劣の差があまり出ない状態を言います。いわゆる「どんぐりのせいくらべ」の考課ですが、これは考課者が極度の評定差を出すことをためらい、自信がない場合や、被考課者についてよく知らない場合に起きやすいです。

5. 論理的誤差

考課者が論理的に考えるあまり、関連のありそうな考課要素には、同一あるいは類似した評価を下す傾向を言います。例えば、「仕事の正確さ」と「仕事の理解力」とは一見関連があるように考えられますが、仕事を理解していなくても上司・先輩に聞きながら忠実にやっていたら仕事の正確さを期すこともできるわけで、常に相関を示すとは限らないのです。

また、責任性と規律性という要素があるとき、考課者がこの両要素は似ていると考え、責任感が強いものだから規律性もよいだろうと考課を同じように取り扱う場合などです。

これを防ぐには、

- 論理的に結び付けやすい効果要素については同時に評価しないこと

6. 推測による考課のひずみ

人事考課は職務遂行の実態を具体的事実(業務、行動)に基づいて考課しなければなりません。主観的に推測を交えて考課すると、考課がゆがんだものになってしまいます。

これを防ぐには、

- 日ごろから具体的に記録を取っておくこと

7. 対比誤差

考課者が、自分の能力・特性と反対の方向に部下を考課する傾向を言います。例えば、きちょうめんな考課者が部下のきちょうめんさを実態よりも低く考課したり、反対にルーズな上司が部下を実際以上に規律正しいとみる傾向です。

営業社員として腕をふるった経験のあるセールスマネージャーが、部下に対して厳しい見方をするなど、例が多いのです。

これを防ぐには、

- 考課者自身、自分の能力・特性について再認識すること。まず、自分を考課してみること
- 自分と反対の特性をもつ部下、あるいは自分と同じ経験を有する部下の考課に際しては、特に公平にみるように留意すること

8. 逆算化傾向

はじめから頭の中に最終の総合評価を描いて評価してしまうことです。被考課者の本来の成果や能力について一つずつ考課要素に基づいて行う前に、できる・よい、できない・悪いと判断を下し、総合点に一致するように結果から逆算して評価してしまう、悪いエラーの見本であり、往々にしてよくあるケースです。

これを防ぐには、

- 先入観を排除し、日常の職務行動のチェック・観察記録を欠かさないこと

9. 期末考課

半年もしくは1年に及ぶ考課対象期間のうち、期の終わりに近い期間のみだけを見て(記憶やメモしているのは期の終わりの一定期間のみ、というケース) 評価してしまうことです。木を見て森を見ずですから、偏った評価に陥る危険性が大きいと言えます。

これを防ぐには、

- 日常の職務行動のチェック・観察記録を怠らない。チェック・観察記録とは、エンマ帳式に欠点をあげつらうのではなく、あくまでも職務行動の正しい事実を把握して評価する基本のこと

(人事考課のエラー出典：財団法人 労務行政研究所)