

## キャリアパス管理者向け研修

# 「人財育成の為に人事考課とマネジメント」

～人事考課の適正な運用とコンプライアンス～

- ◆ と き / 令和1年8月21日(水)  
14:30～16:30
- ◆ 場 所 / サン・ロイヤルとわだ
- ◆ 講 師 / 中尾 雅樹  
(株)セミナー東北 顧問  
/ 人事管理アドバイザー  
中尾経営事務所 代表

### ◆講師プロフィール

---

昭和34年、青森市生まれ。青森県立青森高等学校卒業。

亜細亜大学法学部卒業後、青森信用金庫に入庫。新町支店、本店営業部等を経て平成2年、総務部人事課へ異動。平成6年、総務部人事課長となる。平成8年8月、北奥羽信用金庫と合併し、あおもり信用金庫(現青い森信用金庫)と改名、その後も人事部に所属し、合併の処理にあたる。その後、退職。

平成12年、株式会社セミナー青森へ入社、業務開発部長、専務取締役を経て代表取締役。現在は、中尾経営事務所代表、株式会社セミナー東北顧問。信用金庫時代には、職員研修の企画運営、人事管理制度の見直しなど、人事全般にわたって従事する。現在、豊富な経験を活かし、人事考課制度の導入や見直し、考課者訓練研修、職員育成研修、階層別マネジメント研修、就職支援関係セミナー、その他企業経営等人事管理制度全般にわたり各企業の指導にあっている。

---

## I. 人事考課の具体的評価の手法

### (1) 成績考課とは

- ①各人に与えられた役割や仕事の質量が、期待し要求する一定期間の職務基準に対してどうであったかを考課する。
- ②成績考課を絶対基準で考課するためには、尺度が必要となる。この尺度となるものが「職務基準」である。
- ③具体的には、上司と部下で面接を行い、お互いの理解と納得のうえで「能力開発カード」に具体的な達成基準（目標数値や目標達成の状況、条件）を定める。
- ④期待要求水準に対する考え方、与え方があいまいであったり不適切であると、考課ができないばかりか、能力開発を目指す人事考課そのものの運営に支障をきたす。
- ⑤成績考課の場合、チャレンジしたときの考課はプラスワンを原則とする。  
つまり、成績考課は「職務基準に対してどうか」をありのまま考課するのが原則ですが、チャレンジした場合に限り修正を認める。

### (2) 能力考課とは

- ①成績や業績を上げるには、それなりの“能力”が必要となる。具体的には、職務を遂行するために身につけておくべき知識や技能、判断力といった能力をどの程度保有しているか、それを分析診断するのが能力考課である。
- ②能力の発揮を左右する要因を中間項と定義する。  
中間項には、外部条件、内部条件、本人条件の3つがある。

<外部条件>・・・景気動向、気象条件、商品のライフサイクル

<内部条件>・・・上司の指示・指導、職場風土やチームワーク

<本人条件>・・・健康状態、スランプや病気等

能力は一定でも、中間項次第では成績は相当に影響をうけるため、能力が成績と一致するには、中間項がニュートラルであることが前提となる。

### (3) 情意考課

- ①能力と成績を一致させる大きな要因となるのが情意（態度）である。つまり、良い成績を上げるためには、本人のヤル気が大切である。どんなに能力があっても、仕事への取り組み姿勢に問題があれば、期待する成果を上げることはできない。
- ②考課項目は基本的には規律性、責任性、協調性、積極性の4項目で構成される。

- ③管理職群では、規律性や協調性はすでに卒業していると考え考課表より削除しているのが一般的である。そのかわりに企業意識、原価意識等の項目を設定し、管理者としてのマインドを醸成することが多い。
- ④考課段階は4段階（A、B、C、D）で設定される。情意考課にはチャレンジ概念はなくS考課はない。一生懸命に仕事に取り組むことは社会人として当たり前の行動である。  
よって、規律性にはAもなく「守って当たり前のB」からが一般的である。
- ⑤「帳消し考課」－責任性がB以上でなければ協調性はA以上の考課はあり得ない。

## Ⅱ. 人事考課を正しく考課するための3つの判断行動

### （1）行動の選択

行動の選択とは、どのような行動が人事考課の対象になるか取捨選択することである。

#### ○注意点

- ①人事考課の最大の誤りは、考課表が配られてから思い出そうとすることである。  
よって、「観察記録」に事実だけを記入することが大切である。
- ②成績・情意考課は、期間中の事実だけを考課する。
- ③行動の範囲は、あくまでも職務遂行行動である。職務遂行行動に直接かかわりのない行動は、対象外とすべきである。

### （2）要素の選択

要素の選択とは、把握した行動をどの考課要素で評価していくかを判断することである。つまり、考課要素の定義をよく理解することである。

#### ○要素選択上のルール

- ① 1つの行動は1つの要素でとらえる。
- ②島が違えば、1つの行動を2つ以上の要素に結びつけてもよい。

### （3）段階の選択

ある行動要素を、S・A・B・C・Dで判断することである。つまり、期待し要求基準に対してどうであったのかを判断することをいう。

#### ○基準「B」に対する考え方

人事考課における段階選択上のポイントは、Bレベルの統一と確認である。  
上司と部下が相互に確認しあった基準に対して、それをとにかくクリアしていれば「B」という考え方が基本である。