

社会福祉法人 至誠会

キャリアパス一般職向け研修

「人材育成のための人事考課制度」

～考課の意志統一と適正な判断のために～

- ◆ と き / 令和1年8月26日(月)
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、株式会社セミナー東北顧問、中尾経営事務所代表。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、考課者研修、職員育成研修、職員意識改革研修、就職支援研修などその他企業経営全般にわたり指導にあたっている。

I. 人事考課とは

☆人事考課の定義

1. 過去の一定期間における職員一人ひとりの「仕事の遂行度」とその努力の程度を観察し分析判定する。
2. ある一定時点の「能力の高さ」を日常の職務遂行行動を通じて観察し分析判定する。

☆人事考課の2つの側面

- 選別の論理 → 相対考課
育成の論理 → 絶対考課

☆人事考課の目的

1. 職員の職務遂行状況をしっかりと把握し、仕事や能力の部分で十分でない点があればO J Tを通じて修正する。
2. 職員の能力の長所・短所を分析し、O J TやO F F J Tを通じていっそうの能力の開発や仕事のレベルアップを図る。
3. 「昇給・賞与」など賃金の公正かつ妥当な決定を行う。
4. 「昇格・配置」など公正な処遇を行う。

※人事考課は、能力の公正な考課をベースとして能力の開発・育成・活用を図るものであることを認識する。

つまり、職員一人ひとりについて、

- ①現状の仕事をどのくらいやりこなす能力をもっているか
- ②保有している能力がどの程度、発揮されているか
- ③仕事に取り組む姿勢、意欲はどうか
- ④何が優れ、あるいは劣っているか
- ⑤現在の仕事以外にどんな適性があるか
- ⑥今後、どのような方向に進ませたらいいのか

以上のような情報を正しく収集し、客観的に公平に考課し

「**職場の活性化を促し、企業の生産性の向上に結びつける**」

これが最終目的である

☆人事考課制度のあるべき姿

1. 結果・査定主義中心主義 → 能力開発主義へ
 - ・従来「賞与査定、昇給査定のための考課」
 - ・今後「査定の基礎データとして活用するが、育成型加点主義考課」
2. 相対考課 → 絶対考課へ
 - ・従来「〇〇さんよりも、××さんがよい」部下相互間の比較
 - ・今後「等級基準でのレベルや目標面接を通じて職務基準での考課」
3. 非公開主義 → 公開主義
 - ・今までは「秘密主義」
 - ・今後「考課基準の明確化」、「面接制度の確立」
4. 考課者訓練の未実施 → 考課者訓練の定期的実施
 - ・考課のバラツキをなくするため、考課基準の統一を図る

☆考課者訓練のねらい

1. 考課ルールの正しい理解
2. 考課基準の考課者相互間の統一調整

☆人事考課制度の運用

1. 考課基準の明確化
↓
2. 絶対考課
↓
3. フィード・バック
↓
4. 能力開発

※運用の軸は、各現場の上司（管理者）である。管理者の人事考課の正しい理解と実施こそが人事考課制度を支えることは言うまでもない。

Ⅱ. 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。

(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

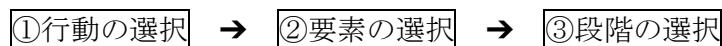
能力は一定でも、中間項次第では成績は相当に影響をうけるため、能力が成績と一致するには、中間項がニュートラルであることが前提となる。

(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。

Ⅲ. 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

- ①1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。

①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。

②その他の段階選択上のルール

- ・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。

IV. 人事考課のエラー

(1) ハロー効果

ハローとは太陽や月にかかる光のカサを意味する。その人のもつ特性に強い印象を持った場合、それが先入観となってハレーションを起こし、それ以外のことが全く目に入らず他の部分についても同じように判定してしまう傾向をいう。

「あばたもえくぼ」「坊主にくけりゃ袈裟までにくい」

何か一つ良いと何もかも良くなってしまおうというような部分的印象が、全体的なことに影響される。

【対応策】

- ①考課要素について正しく理解し、一つひとつの要素ごとに考課を行うこと。
- ②偏見や思い付きで評価をしないこと、又印象や先入観を排除する。
- ③観察と分析により、具体的事実に基づく考課を行う。
- ④「1つの行動は1つの要素で」のルールに従って考課をする。
- ⑤定義や着眼点に基づき、部下の行動事実を日頃より記録する。

(2) 寛大化傾向

実際より「甘く（よく）考課する」傾向をいう。

- ・少し良いと「A」をつける
- ・考課者に自信がない
- ・人事考課は、能力開発に使うんだという認識の不足

【対応策】

- ①考課基準を明確にして絶対考課を行う。
- ②目標面接を徹底的に行い、目標達成度の相互確認をする。
- ③常に十分な観察を行い、行動事実の分析を行う。
- ④部下との公私のケジメをはっきりつける。

(3) 中心化・極端化傾向

評価が「B」に集中し、優劣があるにもかかわらず、その差がはっきりしないことを中心化傾向という。一方、極端化傾向とは、「S」や「D」を意識的に増やし、考課をバラつかせる傾向をいう。

- ・管理者として部下を指導・育成することの自覚に欠けている場合
- ・考課者に自信がない場合（「B」をつければ問題がないだろう）

【対応策】

- ①管理者としての自覚を高め、自信をもって考課する。
- ②部下と日常よく接触し行動事実を把握すると同時に、考課要素や考課基準をよく理解する。

(4) 論理的錯誤（論理誤差）

考課者が頭の中で論理的に考えるあまり、関係があると思われる要素に同じような判定を下してしまう傾向をいう。知識があれば理解力もあるはずとか、知識があり仕事が正確であれば企画力も高いはず、といった判定傾向になる場合である。

【対応策】

- ①各要素の意味、内容を十分に理解し、各考課要素ごとに分析的に評価すること。
- ②中間項の存在を確かめ、ニュートラルな状態で考課すること。
- ③考課者は考えすぎや、短絡的な考え方をしないようにすること。

(5) 対比誤差

考課者が自分自身をものさしとして判定を下してしまう傾向をいう。

【対応策】

- ①日頃から自分自身の考課のくせを理解し、考課基準に照らして正しく考課すること。
- ②考課者自身が「考課することは、考課される」の考えに立ち、できるだけ客観的な目で自己評価をすること。

(6) 近接誤差

考課用紙の上で近くに並んでいる考課要素の結果が類似する傾向をいう。成績考課と能力考課を同時期に実施した場合、この傾向が表れる。

【対応策】

- ①考課表の設計上の問題もあるが、要素定義、着眼点を正しく理解すること。
- ②成績考課と能力考課は2ヶ月程度離して実施する。

V. 考課者の基本的心構え

- (1) まずよく観察すること
- (2) 事実により観察し得た範囲内で考課すること
- (3) 観察期間外の事実は考えないこと
- (4) 職務外の行動を考慮しないこと
- (5) 思惑、私情での考課は絶対しないこと
- (6) 自分を考課の尺度にしないこと
- (7) 各項目ごとに考課をすること
- (8) 個人的要素は考慮しないこと
- (9) 考課は速く丁寧に、を原則とすること
- (10) 一度つけた考課はなるべく訂正しないこと
- (11) 時間と心にゆとりをもって実施すること

VI. 職能面接制度とは

人事考課制度を人材育成・能力開発に主眼を置いて活用するには、絶対考課及び公開性が必要であり、そのためには職能面接の実施が不可欠である。

「面接なくして人事考課は成立しない」

(1) 面接制度のねらい

- ①良好な人間関係をつくる。
- ②仕事に対する責任感を持たせる。
- ③情報の共有化を図る。
- ④啓発の動機付けを図る。
- ⑤期待像を各人に徹底させる。
- ⑥部下能力の掌握と指導を図る。

(2) 目標面接

- ①「職務基準」の設定が目標面接の目的である。つまり、部下一人ひとりと面接し、相互の意見・希望を調整し合った上で、互いに納得するバーレベルを確認し合っていないなければならない。
- ②O J Tや自己啓発のポイントなど、6カ月間から1年間の能力開発の育成計画を明確にし、上司と部下が相互確認をする。
- ③目標の設定は、「何を・いつ・どこまで・どのように・どの程度」を可能な限り計量化、数値化することが必要である。

(3) 中間面接

- ①期の途中に随時実施する。
- ②職務基準の修正・変更・進行状況のチェック、指示指導、部下の意見、不満の聴取、部内調整、応援・受援を円滑に行う。

(4) 育成面接（フィードバック）

- ①人事考課を能力開発に結びつける最大の手段は、本人と上司との面接である。
- ②公開する人事考課結果を基に「どのような点で優れているか」「どの点がどれほど不足しているのか」等、指導育成を実施する。つまり、「期待し要求している程度」の事実確認である。