

「人事評価制度と人事考課訓練」 テキスト

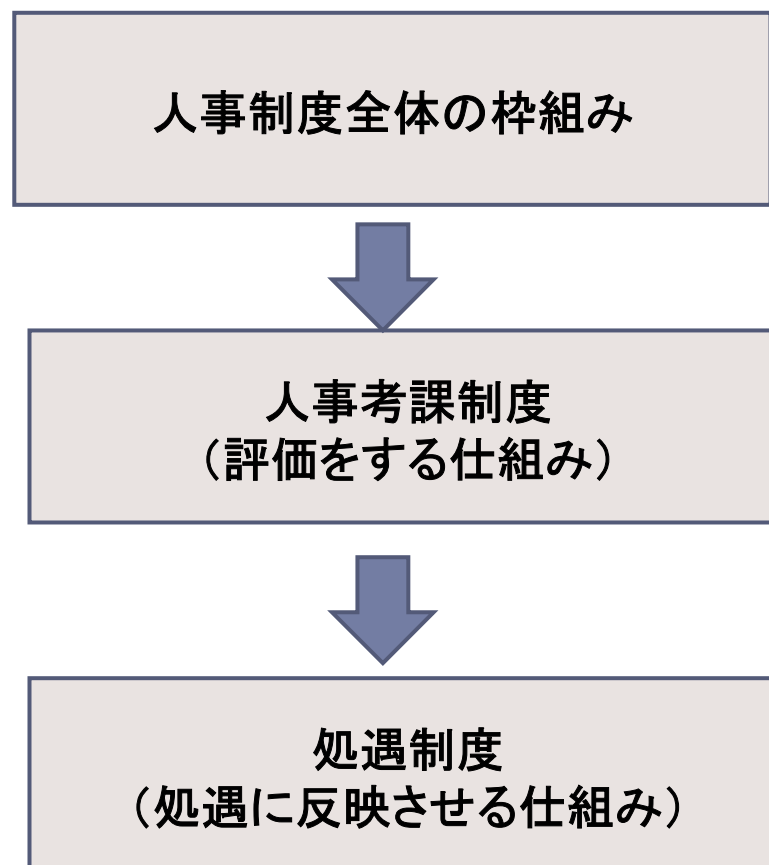
KMコンサルティング(株)

目次

- 1、人事考課表の見方訓練
- 2、人事考課の陥るポイント
- 3、人事考課表の評価訓練(前半・後半)
- 4、評価結果のフィードバック
- 5、評価結果の修正検討
- 6、人事考課研修冬期版
- 7、評価制度の更新手続き

1、人事考課表の見方訓練

●人事制度全体像をまず理解すること



人事考課とは

- ▶ 定義・・・何を評価するのか、様々な考え方があある
- ▶ 例・・・管理者として期待する行動、業績の発揮
- ▶ 部下の指導などを評価するのか
- ▶ 例・・・一般社員のとるべき模範行動の基準を
- ▶ 示して、その行動をとるように誘導する
- ▶ ために評価をするのか
- ▶ 例・・・頑張っている人を正しく評価するために
- ▶ 評価するのか

◎従来の人事評価制度は・・・

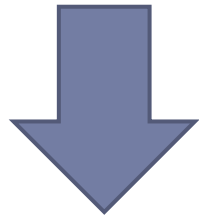
- 賞与
- 昇給
- 昇格
- 人事異動



評価結果

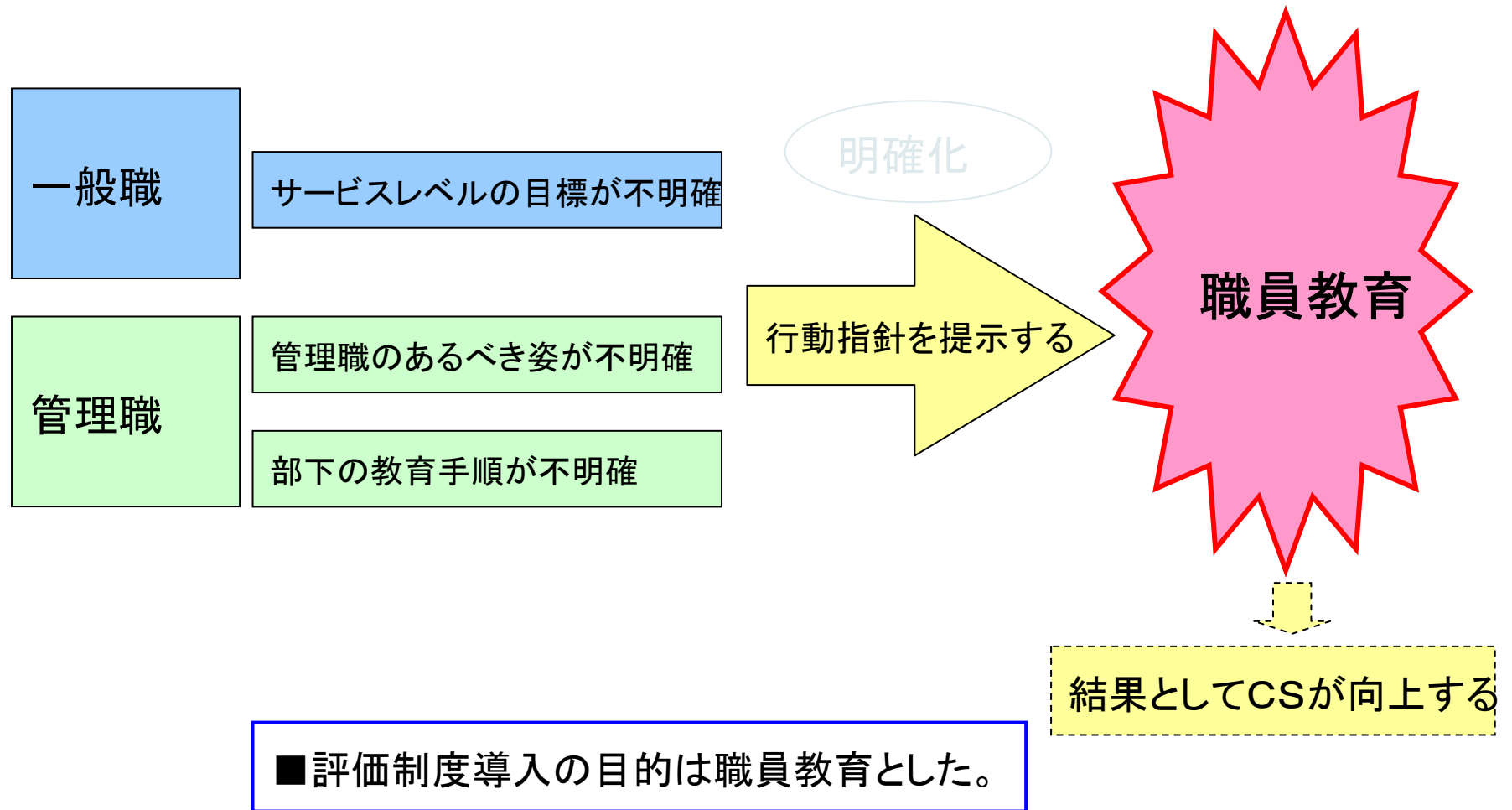
◎問題点

- ▶ 人事評価制度の目的が鮮明でなく、スタッフを動機づけるはずのものが、逆効果になっている。

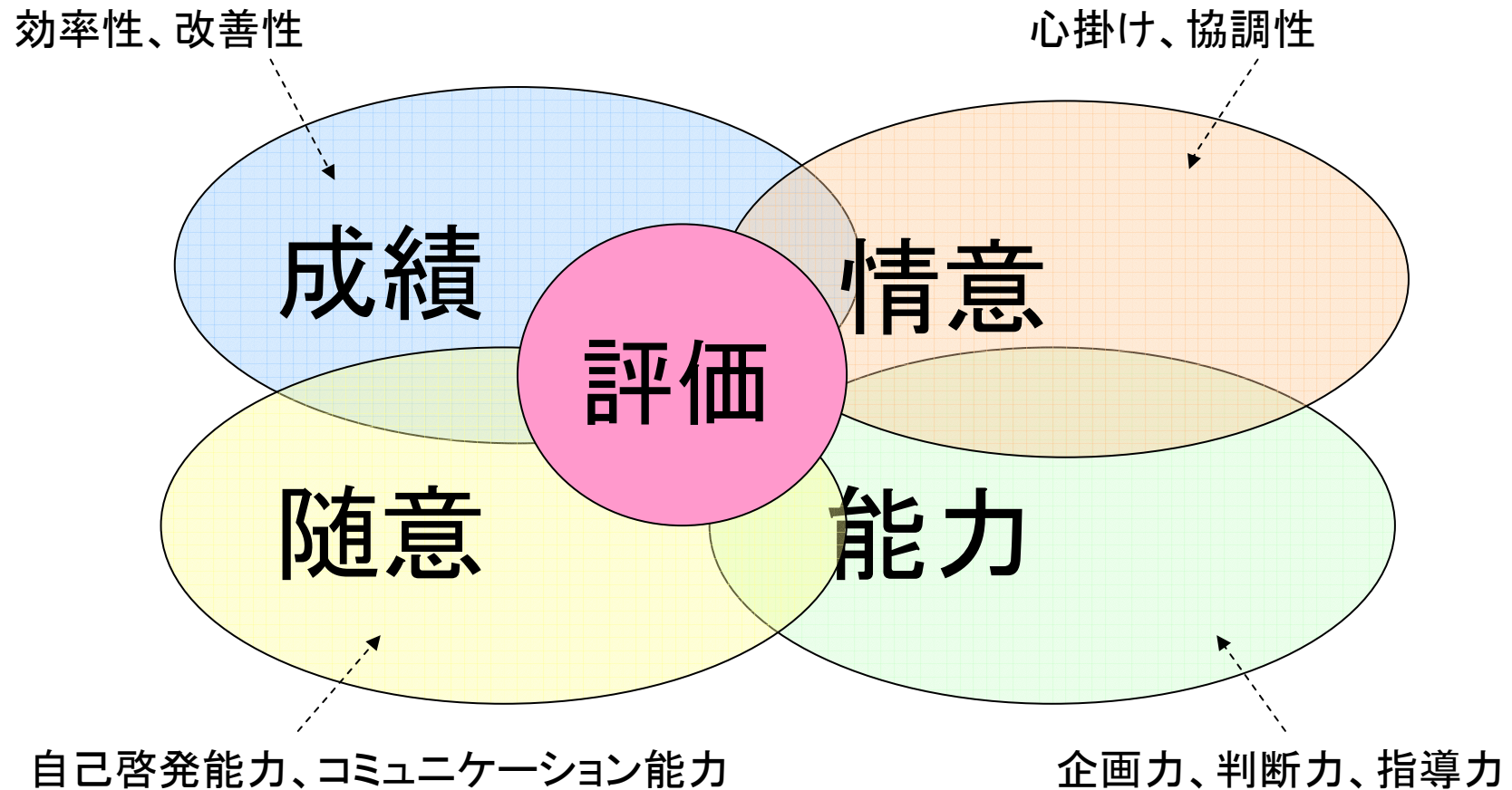


本来は、ES(従業員満足度)を高めて
CS(顧客満足度)を向上させ
企業経営を安定化させるものである。

ある企業で示された・・・評価制度導入の目的



評価をする基準の考え方



■評価基準は成績、情意、随意、能力の4つ分野を評価する。

一般的に使用される考課シートのイメージ

管理職

被評価者	所属	役職	氏名
	G	T	

評価要素	着眼点	上司評価	二次評価	一般職
成績評価	職務遂行度	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	
	改善成果	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	
		1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	
情意評価	規律ある行動	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	
	協調的行動態度	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	
		1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	
	積極的行動態度	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	
		1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	
	責任ある行動態度	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	
随意評価	自己啓発度	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	
	コミュニケーション	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	
		1・2・3・4・5	1・2・3・4・5	
	評価	コミュニケーション	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5
評価点数				

- 評価する内容が異なるため、管理職用と一般職用を作成。
- 一般職用は技能の項目を製造系と営業系で分けて作成。
- 係数を使用して満点を100点に調整。ティング

考課項目の設計の基準（考え方）

☆考課すべき項目の設定

会社の重要とすべき経営方針にそった指標であること
(例)業績重視・成果を可能な限り数値化(可視化)する

☆考課項目としては、業績・成果以外にそのプロセスや
行動の仕方を評価する視点も存在する。

☆どう組み合わせるかは、組織の考え方で自由に設計
してよい

☆組織がこれを受け入れ、重点努力すべき指針が示され
れば良い

2、人事考課の陥るポイント

人を評価する際様々な問題が発生します

- 人によって判断基準が違う、ぶれる(甘い/辛い)
- 基準点の設定が曖昧になって無難な評価をしてしまう
(中心化傾向)
- どうしても直近の評価が評価期間全体の評価になってしまう(ハロー効果現象)
- 評価項目に高い評価をつけ寛大に評価をしてしまう
(寛大化傾向)

成果主義の人事考課制度にするには

- ▶ 一般的な人事考課制度で成果主義を導入して社員の
- ▶ モチベーションをあげるような制度を目指すということを
- ▶ 表明されていますが、実態は全く機能しない制度運営に
- ▶ なってしまっています。その原因は、
- ▶ ●成果の物差しが曖昧(結果だけ)であること
- ▶ ●能力面の評価項目を多く置きすぎる、配点も分散
- ▶ させ過ぎている
- ▶ ●能力面の評価は定量化、数値化することが難しく
- ▶ 定性的な評価基準で曖昧にさせている
- ▶ と考えます。

評価項目は成果指標でシンプルに設計

- ▶ ● 成果指標を定量化して提示すること。
- ▶ 売上達成率、製造の生産性、コストダウン率とかいったものですが、結果としては達成されれば評価されるべきものですが、もう少し掘り下げた指標を追求していただく必要があります。総花的な設計は失敗の最大の要因になります。
- ▶ ● 経営方針で直結した指標を成果指標に置いてください。
- ▶ たとえば、(例として)
- ▶ 営業として、何に重点注力するのか、新規取引先の開拓件数なのか、取引先での取引単価のアップなのか、マージン率のアップなのか？

-
- ▶ ●製造部門としては、一人当たり時間生産性の向上率なのか、歩留まり率の向上なのか、全て数値化でき、達成したい水準を評価点数区分に当てはめるということになります。
 - ▶ ●物流部門は、1人当たり物流取り扱い個数の生産性アップなのか、物流ロス率の改善率なのか。
 - ▶ 全て、指標化(分母/分子の公式)が設定でき、その改善率(目標率)の妥当性について、PJ会議で十分検討する必要があります。

(演習) 部門ごとの成果指標の設定を 検討しましょう

	成果指標	成果指標の分解(分母/分子)	成果指標の意味するところ(何故目指すのか)	期待数値
営業部門				
製造部門				
物流部門				
管理部門				

3、人事考課表の評価訓練（前半・後半）

- 今回の研修の狙いは、人事考課表を実際に使って評価する際の要領を模擬演習をして学習してもらいます。
（演習用シートを配布しますのでご覧ください）

人事考課表
（生産）

部門名：
評価対象者名：
1次評価者名：
2次評価者名：

項目		内容	一次	二次	最終
実績 成果		・仕事はテキパキと迅速に処理した	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
		・仕事は丁寧で正確である	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
		・仕事の方法や進め方の見直しを行なった	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
		・後進の指導をよく行なった	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
		・使用している機械、パソコン、システムなどの理解を深めた(広めた)	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
		・仕事を自ら確認(チェック)し、正誤、良否の判断を正しく行なえる	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
		整理 整頓		・自分の仕事範囲は常に片付けている	5 4 3 2 1
・職場の清掃を積極的に行なっている	5 4 3 2 1			5 4 3 2 1	
・原材料や電気、消耗品など経費の節約・削減に努めている	5 4 3 2 1			5 4 3 2 1	
態度	責任	・上長の指示命令に対し、経過や結果の報告を行なった	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
		・陰日向なく、手を抜いていない	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
	規律	・失敗やクレームの再発防止に努力した	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
		・無断の遅刻や欠勤はなかった	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
	積極	・勤務時間、休憩時間を守っている	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
		・工場への入退室や手洗い、服装、検便提出など、衛生管理が出来ている	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
		・問題の解決に積極的に取り組んだ	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
		・自ら進んで仕事の量的拡大、質的向上に取り組んだ	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
協調	・知識や能力を向上させた	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1		
	・誰とでも一緒に気持ち良く仕事をした	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1		
		・進んで上司・同僚あるいは他部門の人と協力した	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	

評価演習手順（定性的項目評価）

模擬評価は次の手順で実施します。

- 1、模擬的に被評価対象者を設定します。
（全員がよく知っている人物を設定）
- 2、各人個別に評価実施
- 3、評価結果を相互に確認し合う
- 4、評価点の違いについて、どうしてそのような評価の差が出ているのかを討論
- 5、評価で陥りやすい現象に嵌っていないか検討
- 6、全員の評価の認識レベルを統一する

4、評価結果のフィードバック

- ▶ 評価結果をどのように取りまとめれば良いのか？
- ▶ 一般的に
 - ▶ ●評価者と被評価者の一覧表を作成
 - ▶ ●評価者は1次評価者(直属上司)と2次評価者(上位職の管理者)で設定します。
 - ▶ ●人事部門(取り纏め事務局)は1次, 2次評価結果を一覧表にして、基本的に役員会(意思決定機関)に提出して、評価結果の報告を実施
 - ▶ ●評価結果は上位職から本人にどのような結果なのかをフィードバックする

フィードバックする上での注意点

評価結果を本人にフィードバックするかどうかは、各社で判断されれば良いが、フィードバックする場合は

- ① 評価した上司が、本人に対して何故このような評価をしたのかを納得できるように解説できないと、大きなトラブル(モチベーションが下がるだけでなく、不満の吹き出し現象が発生)となります。
- ② それゆえ、具体的な事実に対して、上司としてどのような評価をしたかといったように、部下の日々の行動を観察して、その結果を踏まえて、部下指導するという認識と行動をとっていただかないといけません。

教育的フィードバックの仕方について

- | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| ●評価結果について、どのような行動を見て評価したのかを、面接前に事前に準備して個人毎にフィードバックしてください。 | | | | | |
| ●その時、まず最初に良い点(高く評価した点)を2~3ピックアップして褒めてあげてください。 | | | | | |
| ●その後、良くない点(改善してもらいたい点)をフィードバックしてください。 | | | | | |
| ●そして、今後の行動改善の方法や時期について、相談に乗るという姿勢で、本人と良く話し合ってください。 | | | | | |
| ●決して一歩的に「ここが問題だ」とか「こんなことではだめだ」といった上から目線では指導しないでください。 | | | | | |
| ●あくまでも本人に改善の気付きを与えるようにしてください。 | | | | | |
| ●最後に、本人にいつまでに、どこまで改善するのか、目標をおいて面談を終了してください。 | | | | | |

フィードバック用報告書（例）

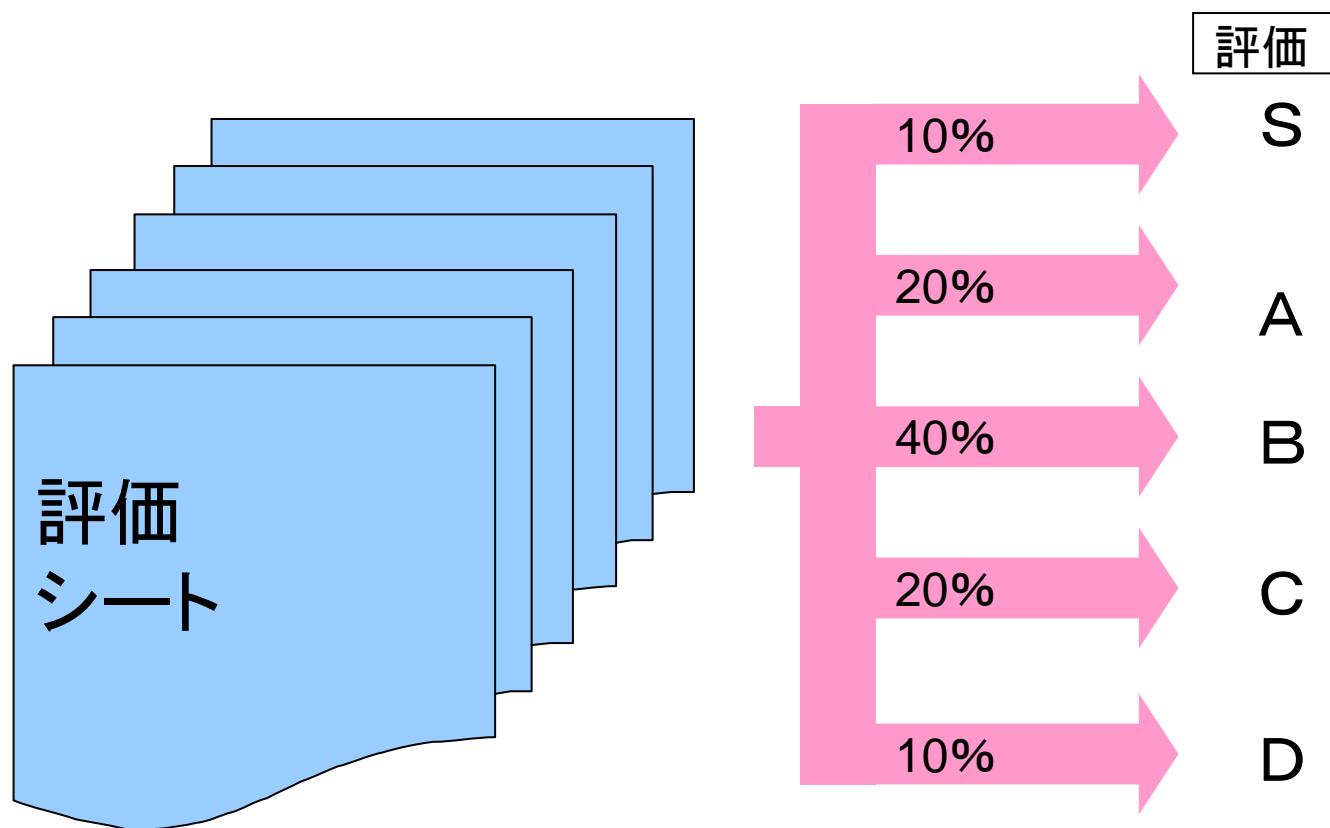
				平成	年	月	日	
秘				評価コメントシート				
第	ターム							
被評価者	部	グループ	チーム	一次評価点		二次評価点		
	氏名			63.5	61.5			
				点		点		
一次評価者	部	グループ	チーム					
	氏名							
◆良かったところ、さらに伸ばしてもらいたいところ								
4月	積極的に他部署とコミュニケーションを取っている。							
5月	書籍を読む等、知識向上に励んでいる。							
6月	ロス・コスト改善のために色々な提案をしている。							
◆もう少し頑張ってもらいたいところ								
4月	個人情報の取扱いを徹底してもらいたい。							
5月	今以上に部下の教育・指導に力を入れてもらいたい。							
6月	専門知識の向上を図ってもらいたい。							
◆良かったところ、さらに伸ばしてもらいたいところ								
4月	積極的に他部署とコミュニケーションを取っている。							
5月	書籍を読む等、知識向上に励んでいる。							
6月	ロス・コスト改善のために色々な提案をしている。							
◆もう少し頑張ってもらいたいところ								
4月	個人情報の取扱いを徹底してもらいたい。							
5月	今以上に部下の教育・指導に力を入れてもらいたい。							
6月	専門知識の向上を図ってもらいたい。							
二次評価者				部	グループ	チーム		
				氏名				

5、評価結果の処遇への反映（評価結果の補正）

評価結果を処遇に反映させるときの手順は大きく次の3つのステップをとります

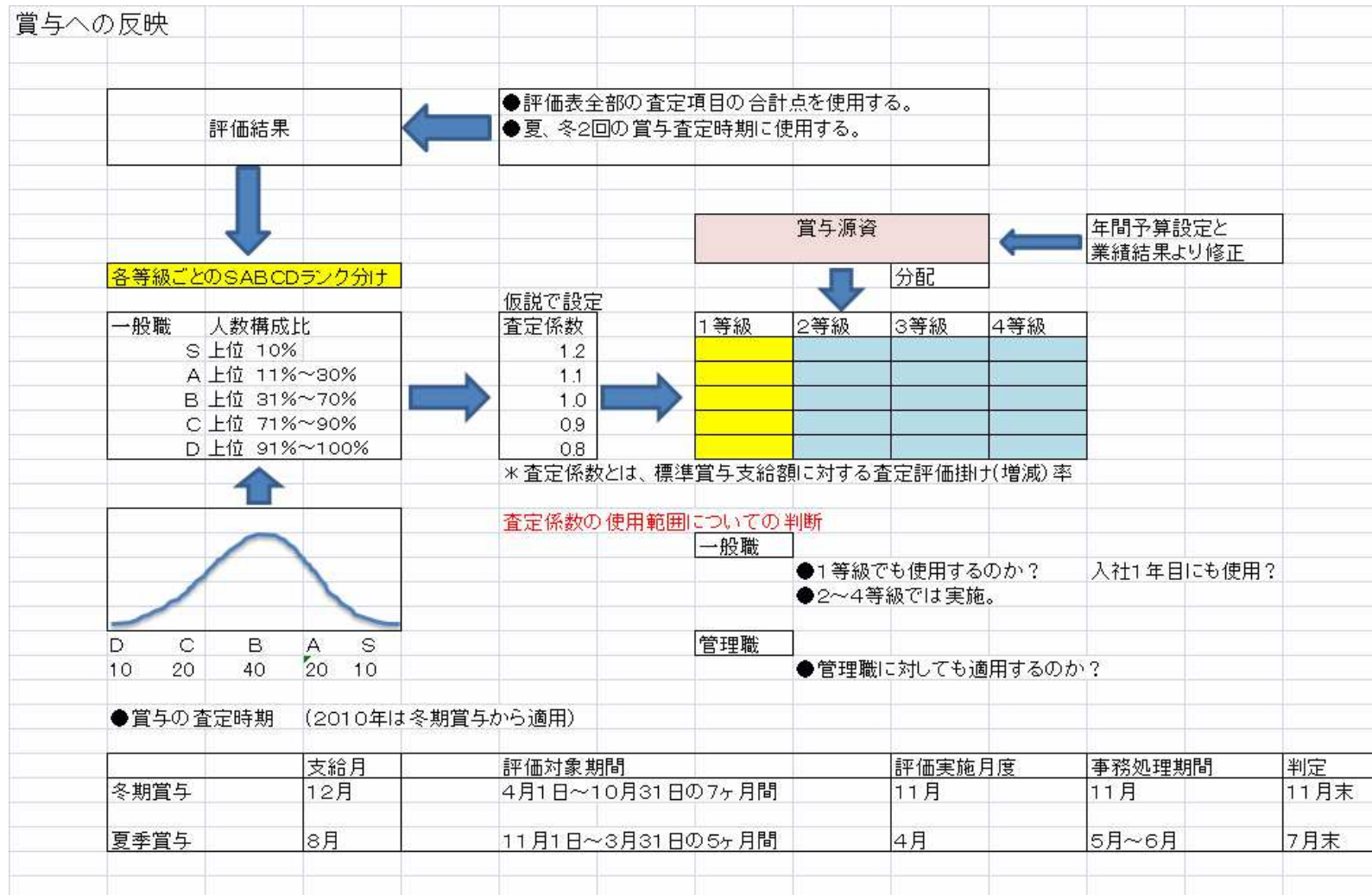
- ① 評価結果により、相対的に各部門ごとにクラス分け（順位付け）の実施（参考例参照）
- ② 処遇システムと連動させる（参考例参照）
- ③ 処遇に反映された評価結果のオーソライズ（承認）プロセスについて（参考例参照）

評価区分（クラス分けの例示）

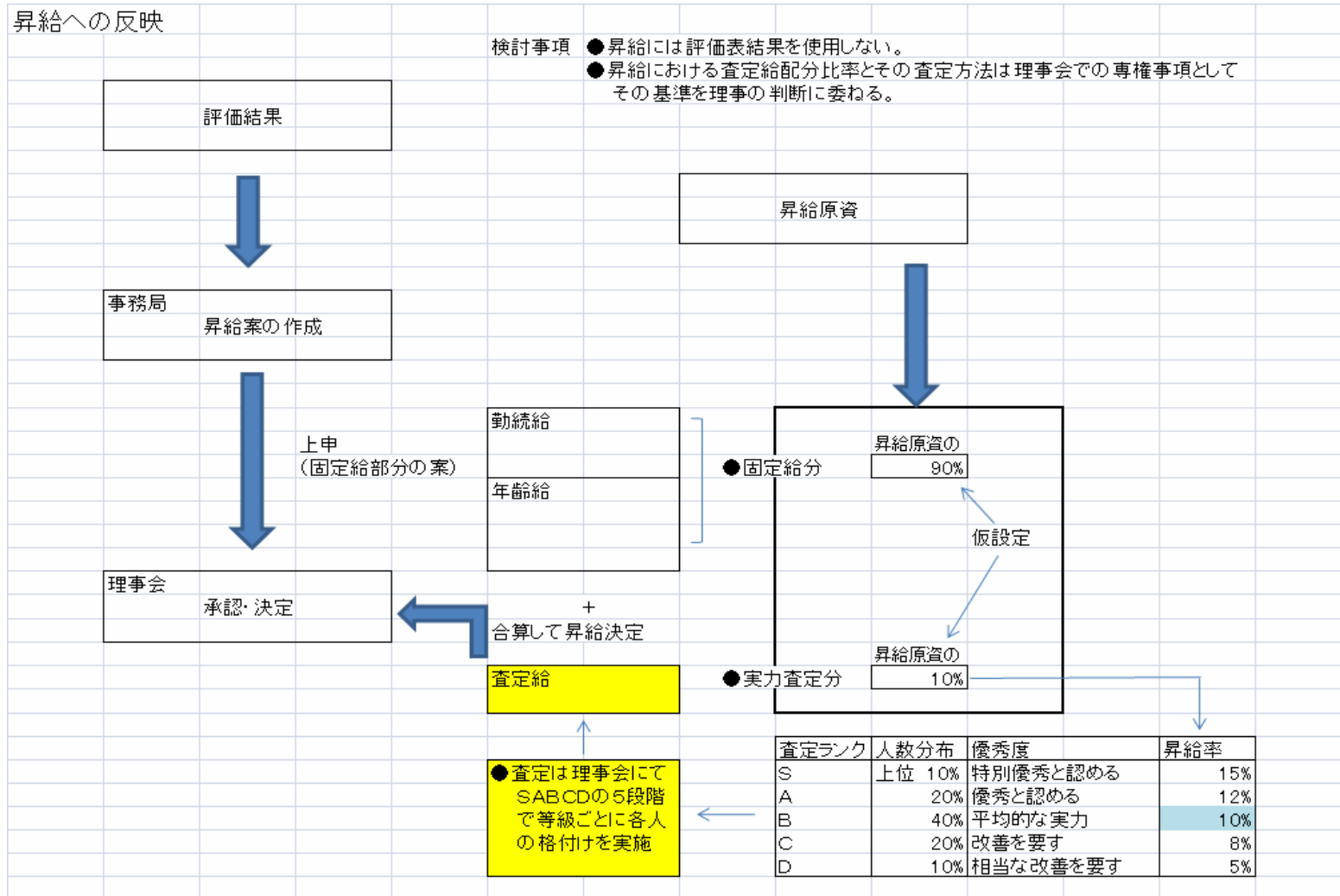


■ 評価結果上位者よりS・A・B・C・Dの5段階評価に振り分ける。

賞与への反映プロセス 参考例



昇給への反映のプロセス 参考例



6、人事考課研修冬期版（演習中心研修）

再度評価者訓練（模擬設定）を9月10月の2回にわたって実施します。

手順は、最初に実施していただいたプロセスと同様です。

- 評価するという行為に管理者に慣れていただくには、年間最低2回程度の評価者訓練を実施する必要があります。
- 今回は特に、成果指標について設定したものが妥当な指標として機能（有効な評価につながるか）しているかを重点的に確認していただきます。

7、評価制度の更新手続き

- ▶ 評価制度は、経営方針に沿って設計運用されることを
- ▶ 重要視しています。かといって人事制度として毎回評価
- ▶ 項目が変更されることも人事面での安定性から好ましい
- ▶ ものではありません。
- ▶ ●業績評価の項目は、毎年変更されても何ら差し支え
- ▶ ありません。むしろ重点評価すべき項目に加重評価を
- ▶ して評価しても結構です。
- ▶ ●この場合、評価シートの変更とその趣旨を関係者に
- ▶ 説明していただき、何を期待しているのかをアピールし
- ▶ てください。

評価制度見直しチェックリスト

- 評価項目の内容は現状で即しているか？
- 評価区分(点数)は現状のままで問題ないか？
- 評価項目の数は適切か？
- 1次, 2次評価者で評価の調整はされているか？
- 評価結果のランク区分は現状で問題ないか？
- 評価のフィードバックは機能してるか？
- 評価結果の処遇への反映で問題はないか？
- 評価期間を変更する必要があるか？
- 評価者訓練を改善する余地はあるか？

評価制度の文書化（マニュアル化）

一連の考課（評価）制度について、現状の手続き、書式管理ツールを含めて、文書ファイル化しておくこと。

今後の改訂の際に、どのような理由で、どのような改訂を実施したかの記録をとっておく必要があります。

最後の研修として、文書化するときの目次設計を研修として実施します。