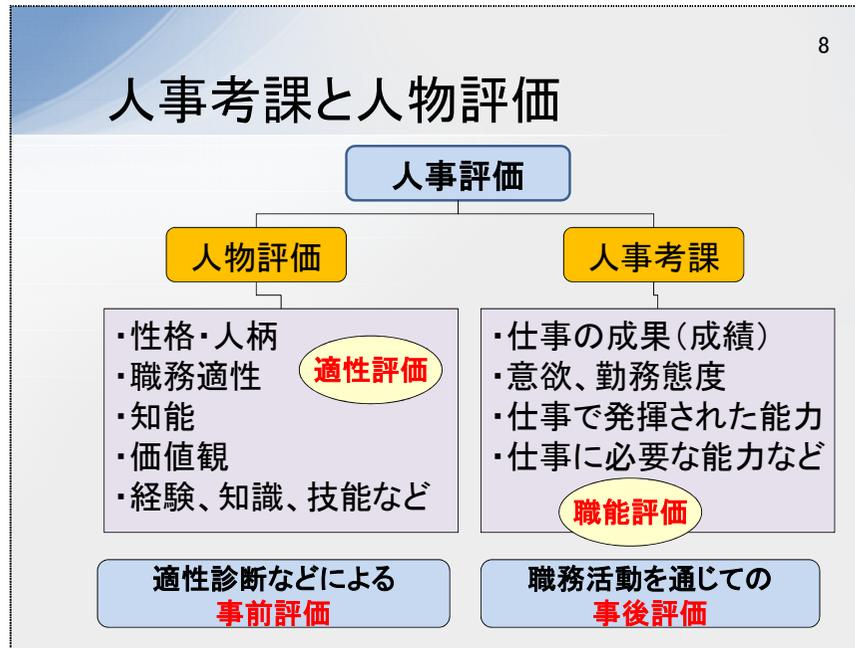


このような考え方で人事考課を行うのですが、それでは「何を評価するか」ということを確認したいと思います。

人事考課は、「性格、人柄、人格、性別、年齢、容姿、適性、潜在能力など」を評価する人物評価ではありません。そのような影響を受けて実際に現れた「仕事上の行動と結果」を評価します。

「仕事上の行動と結果」は、上司が指導し本人が努力をすれば変えることができます。このように努力すれば改善することのできるものを評価するのであって、性格や人柄などそう簡単には変わらないものを評価するわけではありません。

ですから、人事考課は人物評価ではなくて、職能評価であると言えます。



人事評価というと、人事に関するすべての評価のことをいいます。性格や人柄なども仕事をする上では大事な事ですが、これらは人物評価あるいは適性評価として適性診断などにより、事前に行います。今回テーマになっている人事考課は、仕事の成果や勤務態度、仕事で発揮された能力などの職能評価になります。

これらは職務活動を通じての事後評価ですので、注意してください。たまに、「将来の期待値を込めて評価した」などと言う方がいらっしゃいますが、人事考課には期待値は入れません。あくまでも事後評価です。



人事考課は職能評価であると何度も説明しましたが、職能とは「職務を遂行する能力」すなわち「職務遂行能力」のことをいいます。この職務遂行能力を評価するわけですが、当社の人事考課制度ではこの職務遂行能力を4つに分けて、4つの観点から評価するようにします。

一つは高い成果を上げて欲しいという期待を表した期待成果です。それから、高い成果を上げるために必要な行動をして欲しいという期待行動。

さらに、その期待行動をしっかり行うために必要な知識・技能。最後に、組織人として求められる勤務態度。この4項目に分けて評価します。

ここで大事な事は、評価の仕方が絶対考課であるということです。社員同士を比較して優劣を決めるというやり方ではなく、基準と比較してその基準を上回ったかどうかを判断するわけです。

したがって、それぞれの項目の基準が「何か」ということをしっかり認識しておくことが必要です。

期待成果は個人別に基準を設定します。

期待行動は職種別、知識・技能は職種別等級別に、勤務態度は全社員ほぼ同じに設定します。

具体的には、勤務態度、知識・技能、期待行動の基準は、職種別の人事考課シートに記載してあります。

期待成果の基準は、期の初めに面接をして、役割や目標などを話し合います。その話し合いで決まった役割や目標が基準になります。

35

目標管理の基本

主体的に
自律的に

目標管理の考え方

上司がこと細かに指示するよりは、担当者自身に最終的にどういう結果を得るのか、どこまでやるのかという**目標を明確にさせ、その進め方や実行段階の管理を担当者に任せてしまう方が成果は大きくなる。**

目標とは

活動の目的や課題に、期間と到達レベル(ゴール)を加えたもの

方針とは、目標を達成するための活動の方向づけや制約条件のことである。

ここからは目標管理について確認したいと思います。

目標管理の基本的な考え方は「上司がこと細かに指示するよりは、担当者自身に最終的にどういう結果を得るのか、どこまでやるのかという目標を明確にさせ、その進め方や実行段階の管理を担当者に任せてしまう方が成果は大きくなる。」ということです。ある程度自由裁量を持たせることで、主体的、自律的に取り組むようになり、より成果が上がると考えます。

ゴールも決める、やり方も決めるというやり方は、目標管理ではなく、ノルマ管理になってしまいます。

ちなみに、目標とは「活動の目的や課題に、期間と到達レベル(ゴール)を加えたもの」、方針とは「目標を達成するための活動の方向づけや制約条件のこと」をいいます。