

# 人事考課制度の考え方

(人事考課制度の作り方マニュアル)

【改訂版】

# 目次

	概要	ページ
第1章	人事考課制度の目的と作成手順	3
1.	人事考課の目的	
2.	人事考課制度を作るための手順	
第2章	人事考課の項目	4
1.	人事考課項目の選定	
2.	業績考課の考課要素	
3.	期待行動の考課要素	
4.	知識・技能の考課要素	
5.	勤務態度の考課要素	
6.	人事考課項目・要素一覧	
第3章	考課期間	9
1.	人事考課の時期と対象期間	
2.	人事考課の回数	
3.	人事考課のタイミング	
第4章	人事考課者の区分	10
1.	考課者と被考課者の区分	
2.	自己評価の実施	
3.	2次考課の位置づけ	
第5章	評価ウエイトの設定	11
1.	総合評価	
2.	評価ウエイト設定	
3.	一般的なウエイト設定の例	
第6章	人事考課の活用	13
1.	日ごろの指導・育成	
2.	フィードバックによる指導	
3.	処遇への活用	
第7章	人事考課の仕方	15
1.	絶対評価	
2.	評価段階	
3.	評価の基準	
4.	人事考課の基本ルール	
第8章	その他	16

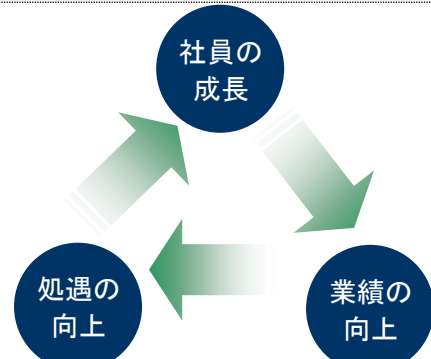
## 第1章 人事考課制度の目的と作成手順

### 1. 人事考課の目的

人事考課とは、上司が部下の仕事ぶり（能力や行動）と仕事の結果を評価し、優れている点を認識してさらに仕事に活用する、また、劣っている点やいけない点は指導してよい仕事をするように仕向けていくために行うものであり、管理監督者が当然行うべきことです。

人事考課の目的は、「人材育成と能力の活用により、企業の業績を上げるために人事考課を行う」ということであり、「昇給や賞与を決めるためだけに人事考課を行う」ことではありません。

人事考課制度は「社員を成長させ業績を向上させる仕組み」です。ただ単に賃金や賞与を決めるためだけのものではありません。社員が生き生きとやる気をもって働けるような人事考課制度をつくり、運用していくことが大切です。

人事考課の目的	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. 公正に評価し指導する。→質の高い社員が増える。</li><li>2. 質の高い社員が増える。→会社の業績が向上する。</li><li>3. 会社の業績が向上する。→社員の処遇がよくなる。</li><li>4. 社員の処遇がよくなる。 →生き生きとやる気をもって働く。</li><li>5. 生き生きとやる気をもって働く。 →さらに、社員が成長する。</li></ol>	

人事考課で業績を上げるといって、「金銭をエサにやる気を出させる」とイメージする人がいますが、そうではありません。成果の出る仕事の進め方を見つけて公開すること、またそれを評価基準に入れることによって実行するように仕向けことによって、業績を上げるということです。

### 2. 人事考課制度を作るための手順

人事考課制度を作るためには、人事考課の目的を明確にした上で、次の4点を明確にすることが必要です。

① 何を評価するのか	考課項目、評価基準
② いつ誰が評価するのか	考課期間、考課者と被考課者の区分
③ どのように評価するのか	評価の方法、評価ルール
④ どのように評価点を計算するのか	考課項目のウエイト

## 第2章 人事考課の項目

### 1. 人事考課項目の選定

人事考課の項目は、会社が社員に対して期待していること、上司が部下に対して期待していることを明確にしたものになります。すなわち、会社の価値を高め、業績を伸ばし発展していくために、期待されることを明確にしたものが考課項目であるということです。

この期待について、まず、どのような組織であっても「自分の役割をしっかりと全うして欲しい、あるいは期待通りの成果を出して欲しい」という期待があります。これを期待成果といいます。この期待成果を評価する項目（業績考課と呼ぶ）は絶対必要な考課項目です。

また、自分の役割をしっかりと全うするためには、あるいは期待通りの成果を上げるためには、それに見合った行動が必要です。この成果を上げるために必要な行動を、期待行動といいます。この期待行動を評価する項目（プロセス考課と呼ぶ）も不可欠な考課項目です。

さらに、期待行動を実行するためには、それを行うだけの知識や技能が必要です。当然、組織としても、もっと知識をつけて欲しい、もっと技能を磨いて欲しいと期待がありますので、知識・技能も考課項目に入ります。

また、組織人として当然守ってほしい規律や協調性なども必要になってきます。そんなことは、みなできているという意見もありますが、一旦、考課項目に入れて、全員が問題ない勤務態度になれば、あとではずせばよいわけですから、最初は項目に入れておいた方がよいでしょう。

そう考えると、次の表の通り4つの項目に分けられます。

項目	期待	必要性	
業績考課（期待成果）	期待通りの成果を出して欲しい。	必須	
プロセス考課	期待行動	高い成果を上げるために、やるべきことをしっかりとやって欲しい。	必須
	知識・技能	期待行動をしっかりと実行するための知識・技能を身につけて欲しい。	状況による
	勤務態度	組織人としてふさわしい勤務態度であって欲しい	状況による

- ・ 知識・技能の項目は、社員の能力開発を促す意味で設定した方が望ましいです。特に、若年層、低等級層には必要です。上位等級層においては、もう既に身につけていると考え、外すこともできます。
- ・ 勤務態度の項目は、職場の規律や協力意識を高めるために必要な項目ですが、上位等級層においては、もう既に身につけていると考え、外すこともできます。

## 2. 業績考課の考課要素

業績考課は、「自分の役割をしっかり全うして欲しい、あるいはある一定水準の成果を出して欲しい」という期待を明確にし、その達成度を評価するものです。

したがって、その役割や一定水準の成果を明確にしたものが基準となります。実際には、目標管理を用いて個別に細かく設定したり、役割として大括りで設定したり、与えられた仕事（日頃の指示命令）を設定にしたりします。

整理すると次のような要素が考えられますが、どの方法がよいかは、各社の状況によります。

近年、市町村をはじめ多くの企業では、業績考課を目標管理（業務目標）によって行うケースが増えてきております。やはり、明確に評価するためには、目標管理による方法が一番良いと考えられます。

業績考課の要素	特徴	導入のしやすさ
仕事の量 仕事の質	与えられた仕事（日頃の指示命令）に対して、期限遅れやミスの多さ少なさを評価する。あるいは、改善の	事前に仕事内容などの記述はしないので、導入しやすい。 （初級職向け）
仕事の成果 仕事の改善	度合いを評価する。	事前に仕事内容などの記述はしないので、導入しやすい。 （中級職向け）
役割 自己目標	役割を明確にし、その達成度を評価する。自己目標を設定し、その達成度を評価する。	事前に、役割の明細や自己目標を記述する。そのために、面談も必要になるが、納得性が高まる。
業務目標	役割を複数の目標の形でより明確にし、それぞれの達成度により評価する。	役割を目標として明確に記述する必要があるが、そのための教育が必要である。役割が明確になり納得性が高まる。
チャレンジ目標	改善目標や能力開発目標を自主的に設定する。	上記の業務目標を中心に、それに追加、補完する意味で設定する。

### 3. 期待行動の考課要素

部門や部署、階層や役職によって役割の性質が異なるため、「役割を全うするために、あるいは高い成果を上げるために、やるべきことをしっかりやって欲しい」という期待行動の項目も、部門や部署、階層や役職によって異なってきます。

したがって、どの程度の大ききで区分するかによって、内容は異なってきますが、最初から、あまり細かく細分化すると收拾がつかなくなり、その後の管理運用が煩雑になってしまうため、役割や期待行動の特性が似かよった「部門や部署」「階層や役職」をグループ化し、そのグループごとに期待行動の項目を設定するとわかりやすく、管理しやすくなります。

	内容	導入と運用
役職別	管理職については、職種ではなく役職によって区分する。	役職別に作成するので導入しやすい。
職種別 階層別	大まかな職種に分けて設定する。 (営業系、製造系、技術系、事務系など) 階層別(初級・中級)に分けてそれぞれ設定する。	職種別に3～6種程度になるため導入しやすい。大きな括りになっているため、実際の仕事と考課要素とが合わない場合が出てくる。
部署別 階層別	部署別にそれぞれ設定する。 (人事課、経理課、総務課など)	部署別に作成するため、作成する項目は非常に多くなる。部署別に設定するため実際の仕事に適合した考課要素になる。

グループ化は各会社の状況によりますが、次のように考えます。

- ① まず、階層別に初級職、中級職、管理職と3階層に分けて考えます。
- ② 管理職については、職種ではなく、役職(役割)に応じて、課長クラス、部長クラス、専門職の3つに区分して設定します。
- ③ 初級職と中級職は階層毎に、営業や製造、事務管理、技術などの職種別に設定します。
- ④ このように区分したグループごとの期待行動の項目について、「どのような行動を期待するか」に関しては数えきれないほど想定できますが、ここでは「重点的に」ということでグループの特性に応じて3～5項目に絞って設定します。

	役職(役割)別に区分					
管理職	部長		課長		専門職	
	職種別に区分					
中級職	営業系	製造系	技術開発系	事務管理系	物流系	工事系
初級職	営業系	製造系	技術開発系	事務管理系	物流系	工事系

○ 期待行動の考課要素一覧表（例）

階層	役職・職種	考課要素			
		管理職	部長クラス	管理統率力	渉外交渉力
上級職	課長クラス	指導育成力	折衝調整力	決断力	企画立案力
	高度専門職	視点の広さと深さ	状況分析	企画立案力	リスク管理
監督職	製造職	安定運用	業務改善品質向上	トラブル処理	部下後輩の指導
	営業職	条件交渉力	顧客拡大力	情報活用と共有化	部下後輩の指導
	技術開発職	業務企画力	業務改善品質向上	情報活用と共有化	部下後輩の指導
	事務管理職	業務管理力	トラブル処理	情報活用と共有化	部下後輩の指導
	物流職	安定運用	トラブル処理	情報活用と共有化	部下後輩の指導
	工事職	業務管理力	トラブル処理	条件交渉力	部下後輩の指導
中級職	製造職	計画性	処理速度	業務改善品質向上	安定運用
	営業職	条件交渉力	情報活用と共有化	目標達成への執念	行動志向
	技術開発職	計画性	情報活用と共有化	業務改善品質向上	柔軟思考
	事務管理職	計画性	処理速度	業務改善品質向上	安定運用
	物流職	計画性	処理速度	業務改善品質向上	行動志向
	工事職	計画性	処理速度	業務改善品質向上	条件交渉力
初級職	製造職	安定運用	業務改善品質向上	トラブル処理	部下後輩の指導
	営業職	条件交渉力	顧客拡大力	情報活用と共有化	部下後輩の指導
	技術開発職	業務企画力	業務改善品質向上	情報活用と共有化	部下後輩の指導
	事務管理職	業務管理力	トラブル処理	情報活用と共有化	部下後輩の指導
	物流職	安定運用	トラブル処理	情報活用と共有化	部下後輩の指導
	工事職	業務管理力	トラブル処理	条件交渉力	部下後輩の指導

4. 知識・技能の考課要素

ここでいう知識・技能とは「期待行動をしっかりと実行するための知識・技能」であり、学力のことではありません。また、知識・技能があるだけで、仕事に生かしていない場合は評価の対象にはなりません。あくまでも期待行動をしっかりと行うための知識・技能であり、実際に活用されているものに着目して評価します。

評価の項目について、知識と技能を別々に評価するのは難しいため、知識・技能で一項目として設定します。

考課要素	定義	評価		
		自己	1次	2次
知識 技能	担当業務を遂行するために必要な知識・技能を身に付け、活用している。			

## 5. 勤務態度の考課要素

「組織人としてふさわしい勤務態度であって欲しい」という勤務態度の考課項目は、組織風土を高めていく上で重要な項目です。

勤務態度に関する考課要素は多くの企業で使われている一般的なものを設定します。

区分	勤務態度評価の考課要素			
管理職	経営意識	責任性	協調性	積極性
非管理職	規律性	責任性	協調性	積極性

考課要素	定義	評価		
		自己	1次	2次
規律性	組織人として望まれる行動や、服務規律を遵守しようとする行動の度合い。			
責任性	自分の役割や責任を認識し、それを全うしようとする態度行動の度合い。			
協調性	効果的に仕事を遂行するために、他人の仕事に協力しようとする態度行動の度合い。			
積極性	業務改善や困難な仕事に、自発的にとり取り組む態度行動の度合い。			

## 6. 人事考課項目・要素一覧表

これまでの内容（考課項目・要素）を一覧表にまとめると次のようになります。

項目	要素	階層			
		管理職	中級職	初級職	
業績考課	業務目標	○	○	○	
	能力開発目標	○	○	○	
プロセス考課	期待行動	役職別に設定	職種別に設定	職種別に設定	
	知識・技能	○	○	○	
	勤務態度	経営意識	○		
		規律性		○	○
		責任性	○	○	○
		協調性	○	○	○
積極性	○	○	○		



### 第3章 考課期間

#### 1. 人事考課の時期と対象期間

人事考課は下表のように業績考課、プロセス考課（期待行動、知識・技能、勤務態度）とも年2回行います。

考課実施時期	3月	9月
考課対象期間	前年10月～3月	4月～9月
考課項目	業績考課 プロセス考課 (期待行動、知識・技能、勤務態度)	業績考課 プロセス考課 (期待行動、知識・技能、勤務態度)
処遇への連動	夏季賞与に活用 平均して、昇格・昇給に活用する。	年末賞与に活用

#### 2. 人事考課の回数

現在、業績考課を年2回、プロセス考課を年1回実施する企業が見受けられますが、そのまま年2回の賞与に人事考課を反映するようにすると、業績考課が100%反映するようになってしまい、過去に失敗した過度な成果主義と同じになってしまいます。

業績考課は本人の努力や能力以外の要因にも左右されるため、業績考課だけが賞与反映するというのは社員からの納得性が得られません。プロセス考課も同じように年2回行って仕事の結果だけでなく、本人の発揮能力や努力も賞与に反映するようにした方が納得性も高まります。

また、フィードバックの面談を行う際も、業績考課とプロセス考課に関する話し合いができるため育成に結びつけやすく、話もしやすくなります。業績考課だけのフィードバックは結果だけの話になりますので、場合によっては話がしにくくなることもあります。

なお、賞与は期間中の成果に対する手当なので、プロセス考課の知識・技能などの能力に関する評価を反映するのはおかしいという意見もありますが、それは昔の保有能力を評価する時代の考え方であり、「期間中に発揮した能力」を評価する場合においては全く問題なく、むしろ「期間中に発揮した能力」も賞与に反映すべきものです。

#### 3. 人事考課のタイミング

業績考課は4月と10月、プロセス考課は1月というように賞与や昇給・昇格の時期に合わせて実施しているケースがありますが、「処遇のための人事考課」であることを表明することになり、「人材育成のための人事考課」という目的が薄れてしまいます。

また、業績考課とプロセス考課には密接な関係があり、業績考課を行うことでより明確にプロセス考課を行うことができます。プロセス考課だけを単独で行うことは非常に難しく、特に評価段階については根拠のない点数付けになってしまう恐れがあります。

以上のことから、人事考課は業績考課もプロセス考課も年2回同じ時期に行うことが望ましいということになります。

## 第4章 人事考課者の区分

### 1. 考課者と被考課者の区分

人事考課はより公正を期すため、1人の被考課者に対して1次考課者、2次考課者の2人が評価するようにします。1次考課者は直属上司、2次考課者はその上の上司とします。目標面談や評価育成面談は1次考課者が行うこととします。

なお、該当職位者が空席の場合は、上位職位者が代行します。

また、被考課者の人数が多い場合は、評価補助者を任命します。

被考課者	1次考課者	2次考課者	承認・決定者
部長	担当役員	社長	役員会
課長	部長	担当役員	
非管理職	課長	部長	担当役員
工場	係長	部長	担当役員
	初級職	係長	部長

### 2. 自己評価の実施

人事考課の時期には、被考課者が自らも自己評価を行うようにします。目的は担当業務の振り返りや反省をするようにする為です。それを基に1次考課者がフィードバックの面談を実施します。自己評価は全員が行い提出し、フィードバックの面談は業務の一環として必ず実施するようにします。

### 3. 2次考課の位置づけ

2次考課者が直接被考課者を評価することは難しいため、1次考課者がルールや基準に従って行っているかどうかのチェックを行い、特に問題なければ、1次考課者と同じ評価とします。問題があれば、1次考課者と話し合っって修正します。勝手に修正するようなことはしません。

## 第5章 評価ウエイトの設定

### 1. 総合評価

人事考課は考課項目・要素別にそれぞれ個別に評価し、それらを合算して総合評価とします。例えば、一つの考課項目・要素を5段階で評価を行い、10項目設定した場合は単純に合算すると50点満点になります。これでもいいが、わかりやすくするためにそれぞれの点数を2倍して100点満点にすることもできます。

この総合評価点は、累積して昇格や昇進を決定する時の参考資料とします。

### 2. 評価ウエイト設定

総合評価点を計算する時に、上記のように単純に合計して総合点を出すこともできますが、考課項目・要素別に重要度を考慮して、ウエイトをつけて計算することもできます。むしろ、その方が望ましいと考えられます。何が重要かということについては、それぞれの会社の考えによりますが、一般的な考え方を示すと次の通りである。

業績考課		<ul style="list-style-type: none"><li>・ 仕事の結果、すなわち成果であり、組織運営としては非常に重要な部分である。しかし、このウエイトをあまり高くすると、結果主義になってしまい、プロセスを省みないという弊害が出てくる。</li><li>・ 通常は、管理職はウエイトを大きくし、初級職はウエイトを小さく設定する。</li></ul>
プロセス考課	期待行動	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 継続的に成果を上げるためには、これが一番大事である。スタッフ部門や初級職はこの部分のウエイトを大きくするのがよい。</li><li>・ ただ、あまり大きくし過ぎると、目的を見失ってしまう恐れがあるので注意が必要である。</li></ul>
	知識技能	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 仕事に生かされてはじめて意味のあるものであり、あまり大きくすると、仕事をするより勉強した方がよいということになってしまうのでウエイトは低めでよい。</li></ul>
	勤務態度	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 職場の風土に影響を与える項目であり、共同作業などの場合は、特に必要である。</li></ul>

ウエイト設定の仕方は、総合点を100点満点にする場合、各項目の評価が5度段階ですから、 $100\text{点満点} \div 5\text{段階} = 20\text{点}$ となり、20点を各項目の重要度に応じて、配点して設定します。仮に3点を配点した項目で評価が4の場合は、 $4 \times 3 = 12\text{点}$ が総合点に反映することになります。

このウエイトは、事前に設定し、考課シートに記入しておくようにします。公表すると逆算して点数を付けるという意見もありますが、会社として何が大事であるかという表明としてオープンにする方がよいと思います。

### 3. ウェイト設定の例

#### ① 大まかなウェイト設定

		管理職	中級職	初級職
業績考課		60%	50%	40%
プロセス考課	期待行動	30%	20%	20%
	知識技能	5%	10%	10%
	勤務態度	5%	20%	30%

#### ② 考課要素別に配点した場合

項目	要素	ウェイト 設定なし	管理職 配点	中級職 配点	初級職 配点	
業績考課	業務目標	2	12	10	8	
プロセス考課	期待行動	要素1	2	1.5	1	1
		要素2	2	1.5	1	1
		要素3	2	1.5	1	1
		要素4	2	1.5	1	1
	勤務態度	知識・技能	2	1	2	2
		経営意識		1		
		規律性	2		1	1.5
		責任性	2		1	1.5
		協調性	2		1	1
		積極性	2		1	1
合計		20	20	20	20	

- ・ 期待行動の要素1～4は、社員集団によって要素が異なります。

#### ③ 業績考課とプロセス考課をそれぞれ100点満点とした場合

項目	管理職	中級職	初級職
業績考課	60%	50%	40%
プロセス考課	40%	50%	60%

なお、評価ウェイトを賞与の場合、昇給の場合、昇格の場合と目的別に設定する場合がありますが、計算が複雑になるということと、会社からの期待が明確にならない（何が重要かのメッセージが伝わらない）ので、シンプルに設定します。

## 第6章 人事考課の活用

### 1. 日ごろの指導・育成

まず、毎日、毎月評価して、指導育成に活用することが一番重要です。結果を見て「良い、悪い」というのではなく、結果が出るまでのプロセスをよく見て、指導していくことが大事です。考課シートをもとに

- ・ やるべきことをやっているかどうか
- ・ やるべきことを実施するための知識・技能が身についているかどうか
- ・ 勤務態度はどうか

を、チェックし指導することが、能力開発に結びつくことになります。

### 2. フィードバックによる指導

本人評価、1次考課を行い、確定した評価結果を本人にフィードバックします。

フィードバック面談では、「総合評価が良い・悪い」という話ではなく、事実を捉えてよかった点、いかなかった点を確認します。その上で、「なぜうまく行ったのか」、「なぜうまく行かなかったのか」の理由・原因を明確にし、今後の指導育成のポイントとします。

### 3. 処遇への活用

処遇とは「賃金改定、賞与、昇格・昇進」のことですが、この処遇への活用について、どの程度連動させるかは各企業の状況によりますので、ここでは判定方法のみ説明します。

人事考課は各項目別に5段階で行いますが、その結果からウエイトを加味して、100点満点になるよう総合点を計算します。その算出された総合点により、総合評価（評価ランク）を決定します。総合評価（評価ランク）は5段階や7段階など企業の状況（要望・方針）により設定します。

その際、点数によって総合評価（評価ランク）を決めるのか（絶対区分）、順位によって総合評価（評価ランク）を決めるのか（相対区分）は各企業の考え方によります。それぞれの特徴は次の通りです。

	絶対区分	相対区分
特徴	・ ウエイト計算により算出された点数をそのまま使用する方法で、全員Aとか、全員Dということが起こりうる可能性がある。	・ 算出された点数で、上から順に並べ分布規制により、総合評価を決めていく方法である。必ず、A何人、B何人と規定の人数（%）が該当する。
結果	・ 全員Aとか、全員Dというふうに、かたよりが発生する。	・ 分布規制により、決まった人数が該当する。
考え方	・ 「100m走で、13秒以内の人に賞品を出しますよ」という考え方。	・ 「100m走で、1位2位3位のの人に賞品を出しますよ」という考え方。

● 絶対区分と相対区分の例

点数による総合評価		順位による総合評価		昇給 号俸	昇格 ポイント
ランク	判断基準	ランク	判断基準		
S	80点以上	S	上位 5%	+6	3
A	68点以上	A	中上位 15%	+5	2
B	52点以上	B	中位 60%	+4	1
C	40点以上	C	中下位 15%	+3	0.5
D	40点未満	D	下位 5%	+2	0

● 処遇に活用する場合の例

- ① 例えば、上の表のように総合評価（評価ランク）ごとに、昇給の号俸や昇格ポイントを設定しておく、処遇との連動が明確になります。
- ② 昇給に連動させる場合、上表のように総合評価（評価ランク）によって、昇給時に昇号する号数に差を設けることができます。
- ③ 昇格に連動する場合は、上表のように総合評価（評価ランク）によって付与される昇格ポイントの累積点によって、昇格の資格の有無を判定できます。

● 昇格基準の例

等級	滞留年数		標準 年齢	昇格点 累積基準	上司 推薦	試験
	標準	最短				
9等級			51歳			
8等級	5年	3年	46歳	6点	必要	
7等級	5年	3年	41歳	6点		面談
6等級	4年	3年	37歳	6点	必要	筆記
5等級	4年	2年	33歳	5点		面談
4等級	4年	2年	29歳	5点	必要	
3等級	4年	2年	25歳	4点		筆記
2等級	3年	2年	22歳	3点	必要	
1等級	4年	2年	18歳	年数のみ		

## 第7章 人事考課の仕方

### 1. 絶対評価

人事考課は、社員同士比較する相対評価ではなく、基準と比較する絶対評価により行います。

相対評価	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 社員同士を比較して、どちらがよいかを判定する評価方法。</li><li>・ 差をつけて選別しようという考え方。（選別の論理）</li></ul>
絶対評価	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 基準を決め、その基準に対して上回ったかどうかを判定する評価方法。</li><li>・ 差を無くしてみんなを伸ばそうという考え方。（育成の論理）</li></ul>

### 2. 評価段階

人事考課は考課要素ごとに、基準と照らし合わせる絶対評価で行い、その評価段階は5段階とします。各評価段階の定義は次の通りです。

点数	定義	目標管理の場合
5	抜群。見本となる。	難易度の高い目標を上回った。
4	申し分ない。期待水準を越える。	期待される目標を上回った。
3	標準。ほぼ期待通りである。	期待される目標を達成した。
2	もの足りない。期待水準に満たない。	期待される目標を下回った。
1	業務に支障がある程度である。	期待される目標を大きく下回った。

### 3. 評価の基準

考課項目の意味や評価の着眼点は、評価する方もされる方もすぐに確認できるように、考課シートに記載します。

また、業績考課の基準となる業務目標は、期の初めに上司と部下が話し合っ、考課シートに記述するようにします。

### 4. 人事考課の基本ルール

職能評価の原則	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 人事考課は、性格や人柄などを評価する「人物評価」ではなく、仕事上の行動や結果を評価する「職能評価」である。</li><li>・ したがって、性格や人柄、年齢、性別、信条などは人事考課には関係しない。</li></ul>
事実評価の原則	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 想像や推測でなく、客観的な業績や職務行動等の事実に基づき、人事考課を行う。</li></ul>
考課期間独立の原則	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 過去の実績などにとらわれることなく、考課期間内の職務行動の状況や結果に基づいて人事考課を行う。</li></ul>
職務行動評価の原則	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 人事考課の対象になるのは職務活動であり、私生活など職務に関係ないことは評価の対象にならない。私的な行動であっても、職務に影響があればその時点で評価対象となる。</li></ul>

## 第8章 その他

- ① 具体的な評価の仕方、業務目標の設定の仕方については、「人事考課マニュアル」で詳しく説明します。
- ② 職能面談「期首面談（目標面談）」「期末面談（評価育成面談）」「中間面談」の仕方は「職能面談マニュアル」で説明します。
- ③ 公正な評価を行うために、人事考課者に対して「人事考課者研修」および「職能面談研修」を継続して実施することをお勧めします。
- ④ 納得性のある評価を行うために、被考課者に対して「被考課者訓練」を実施すと大変効果的です。
- ⑤ 評価の着眼点は考課シートに記載しますが、活用しながら改善していきます。
- ⑥ 考課者毎の評価点の平均点を考課者にフィードバックし、自分の評価の甘さ辛さを自覚させ、是正を促すようにします。

---

JK人事シリーズ

# 人事考課制度の作り方マニュアル

著者：金森 忠志

所属：株式会社 人事教育研究所

ホームページ 「評価の疑問」 <http://www.sabcd.com/>

メールアドレス [info@sabcd.com](mailto:info@sabcd.com)

---