

実例 **38** シート
中小企業のための
人事考課

はじめに

雇用関係において、賃金が大きなポイントになることは言わずとも知れたことです。特に中小企業は、賃金額等において大企業には太刀打ちできません。それなのに、大企業の縮小コピーもどきの賃金制度を作り、テクニックありきでやっている中小企業が意外と多いものです。

こんなことでは、“人財”となるべき従業員から見切られることとなります。そうであれば、やり方は少々泥臭くとも、従業員から経営者の顔が見える、地に足のついた賃金の決め方・払い方をしたいものです。

そのためには、適正な人事考課を行う必要があります。その結果、従業員には「やる気が出て」、結果的に、会社として「成果の出る、儲かる企業」体質になっていなければなりません。



ランク付けをする人事考課は 従業員からの評判がよくない



人事考課は、人事管理を行うための道具なので、人事管理の理念や制度の変化とともに変わっていくものです。

第2次世界大戦前の日本企業では、封建的、専制的な人事管理から近代的な人事管理へと向かう流れがありました。しかし、実際にそれが実現したのは戦後のことなのです。戦後は、社会全体の民主化の中で、企業内の民主化も進み、従業員の人間性を尊重して、労働意欲を高めていこうとする考え方が主流になっていました。

それまでの人事考課は、従業員を一方向的に査定する"エンマ帳"的なイメージが強く、上司が部下を"支配し統制する"ことを保証する"人事権"を支えるものと考えられていました。

その当時は、上司から「点数(考課点)が下がるぞ」といった言葉が発せられることが、部下にとっての恐怖でした。いわゆる上意下達的な雰囲気は普通だったわけです。その時代には、「人はアメとムチによって働かせるもの」という考え方が一般的でしたから、人事考課は「アメとムチ」の役割をもたされていたにすぎないのです。

ところが、戦後になって、人のモチベーション(働く意欲)について行動科学的研究の新しい成果が出て、「働かせ方」の考え方が大きく変わってきました。

- (1) 人はアメとムチによってよりも、達成欲求や自己実現欲求あるいは認知欲求など、高い段階の欲求が満たされるときに、よりよく意欲づけられます。
- (2) 人は、適切な職務を遂行する中で意欲づけられ、能力を開発する。適切な職務とは、人にとって価値があり、全体に責任を負って自分の判断で遂行することができるような仕事です。

各企業では新しい人事管理のあり方、働き方が変革している時代にどうあるべきなのかと模索を重ねていますが、方向としての理想モデルは、「組織と個人の統合」を目的として、諸施策（制度）を効果的にシステム化するところにあります。

これは「トータル人事管理システム」と呼ばれていて、能力業績評価システム（人事考課）が、能力開発システム、人事処遇システムと結びついて、中心的な機能を果たすこととなります。

新しい人事管理理念を実現するうえで、クローズアップされるのが、上司であるライン管理者です。人事考課が一方的な査定手段とされていた時代には、上司は査定者として"怖い顔"をもっていればよかったわけですが、さすがにそれは現代、特に昨今では通用しません。

「意欲づけ」（モチベーション）、「能力の活用・育成」「適正配置」にウエートが移され、新しい積極的な役割が求められています。

- (1) 第一線管理者こそ、この役割を効果的に果たすために、道具としての人事考課を使いこなすべき位置にいるのです。
- (2) また、全社的にも、事業戦略を遂行するための人材配置が、ますます必要になってくるが、そのための人材情報の収集者は、現場管理者なのです。

組織で仕事をする限り、人の評価は必要です。この場合の評価には、次の目的があります。

- (1) まず「能力、適性」を見定めて、どの仕事に誰と組み合わせさせてけるかを決める必要があります。
- (2) 次に、目標達成を確実なものにするには、遂行途中でも「指導、訓練」をしなければなりません。
- (3) そのとき「遂行度」や「能力、態度の適合度」をつかむ必要があります。

- (4) さらに、意欲をひき出すために「成果」や「努力度」をつかんでほめてやり、「処遇」に反映させてやることも大切です。
- (5) もう1つ忘れてならないのは、本人を将来的に育成していくために「潜在的な能力や適性」を、現在の仕事遂行の中から予測して、必要な育成策を講じていく必要があることです。

このように、いろいろな目的のために個人の状態や特性をつかむ必要があります。

ある目的に照らして状態や特性をつかむ、ということが「評価（定）」するということなのです。

しかし、このような評価は、全社的な制度がなくてもできることであり、実際にやっている会社もあるでしょう。

社長が管理者であるような小さな会社では、制度はいらないかもしれませんが。それでもなお、制度があったほうがよいのは、以下の理由があります。

- (1) たとえ小さな会社であっても、社長ひとりで評価すると、評価基準は社長の頭の中にあって見えません。見えないもので評価されると従業員は不安を感じ、不公平感を抱きやすくなります。

社長への信頼感が強い場合はよいのですが、それが変わらない保証はありません。

- (2) 企業戦略の遂行やリストラのために「どんな社員になってほしいか」を示す必要が強くなってきています。その期待像にそって、育成、活用（配置）し、処遇していくには、全社的に共通の基準と方法で評価した、客観的で妥当性と信頼性の高い人材情報がほしくなります。

そのためには、どうしても、ライン管理者の人材情報を一定の基準と手続きに基づいて集める必要が出てきます。それが制度化なのです。

- (3) ライン管理者にとっても、評価基準や手続きが制度的に設定されていたほうが、納得のいく評価ができます。

基準なしでそれまで相対評価をしていたとしても、心ある人なら疑問があったはずです。育成指導の面ではとくに、育成指導必要箇所をつかむ基準があいまいで偏っていたに違いないでしょう。

- (4) 従業員にとって、基準と手続きが公式に示されていると、会社（上司）が恣意的に自分を評価するおそれが少なくなるので、安心するものです。具体的に評価基準が示されていると、それが能力開発目標となって自己啓発意欲が出てきます。

また、評価面接や自己評価と評価のフィードバック（公開）を制度化している場合には、上司との評価ギャップを知ることができ、それを話しあいで修正して正しく自分を認めさせることができます。同時に、自分の能力開発必要箇所をより正しく知ることができるようになります。これらは制度化していないとやりにくいです。

- (5) 最後に、会社の経営理念を具体的に従業員に示すには、制度という"かたち"にするのに効果があります。

逆に、いくら制度をつくっても目的どおり運用されなければ逆効果になりますが、特に「加点主義考課制度」などは、その効果が大きいのです。

人事考課の問題点 心理誤差をどのように防止するか



人事考課にあたっては、

- ・ 考課要素の合理的選定
- ・ 客観的で計量的な考課方法の選択
- ・ 評定者の適格性の確保
- ・ 評価時に生ずる恣意性や偏向の排除

などに留意しなければなりません。

特に評価担当者の能力が重要です。

いかに合理的な評価基準を設定しても評価担当者にその能力がなかったり、あるいは客観的な評価を行う姿勢がなければ、合理的な人事考課を行うことはできません。人事考課に対して、従業員からの不信を招くことにもなってしまいます。

評価能力向上のためには、評定者訓練が必要です。組織開発などで用いられている逆評価（部下による上司の評価）やヒューマン・アセスメント方式なども役立つでしょう。

人事考課を客観的に行い、効果的に活用するためには、あらかじめ職務遂行目標や業績水準を考課者と被考課者とが話し合いで決定したり、被考課者が自らその能力の発揮度、課題、要望を提示する、などのための人事管理上の施策が必要となります。

何よりも、従業員が人事考課の目的をきちんと理解することが不可欠です。さらに、会社と従業員の目的相互間の整合性をとることも重要なポイントです。

次のような措置が有効となります。

(1) 目標管理

従業員が上司などと話し合いながら、自らの職務上の目標を設定し、その達成に努力するようにさせる管理施策です。従業員が自らの目標や役割などを自主的に設定することで、意欲の向上や人事考課上の不満の吸収などにつなげることができます。

(2) 自己申告制度

従業員自らが担当職務の適否、希望職務、職場での人間関係、総合的な能力・資格、自己啓発課題などについて申告し、それを勘案しながら個別的な職務目標や能力開発などを設定するとともに人事考課の補助情報として活用する制度です。

また、人事考課にあたってよくみられる心理的誤差にも注意する必要があります。よく指摘されている心理的誤差は以下のとおりです。

(1) 中央化傾向

中央化傾向とは、考課採点が中央値に集中する傾向であり、考課項目間や被評定者間に有為な格差がなくなるような偏向。

(2) ハロー効果（後光効果）

特定の被評定者で評価要素中に特に優れたものや特に劣ったものがあると、それが他の項目の評定にも影響してしまう傾向。

(3) 寛大化傾向

とりわけ直接の上司が評定するような場合にみられ、評定が甘くなるような傾向を言います。特に人事異動が少ない職場、上司と部下との人的関係が深い場合に見られます。

(4) 論理的誤差

1つの要素が良いとか悪いとかすると、その要素に論理的に関係の深い要素もそれと同じように思えるという傾向を言います。

(5) 時間差による誤差の原則

同じ人が同じ人物を評定しても、時間や順序が違っていると異なった評定になりやすいという傾向を言います。

こうした心理的誤差は、それを完全に防止することは困難ですが、人事考課の客観性に問題があれば従業員の信頼も揺らいでしまうことになります。

対策としては、以下のような手法によって、考課者の教育訓練の徹底、効果方法の改善していくことが重要です。

(1) 相互評定法

考課者と被考課者が相互にその勤務実績・態度・能力などについて評定することで、考課上の偏向を防止するとともに、人事考課に伴う不満や苦情などの解消にも役立たせようとする方式です。

(2) 多段階考課

人事考課者を段階的に複線化し、1次評定者と2次評定者との評定結果を突き合せ、問題点を抽出するとともに考課をできるだけ総合化することで客観性を高めようとする方式です。

従業員一人一人の意欲や能力を引き出す ための中小企業で使える人事システム



最近、企業における社員の就労意識も変化してきています。終身雇用がもはや幻想と化し、崩壊してしまった現在の経営環境においては、労働者は一企業の中だけで限定的に通用する知識やスキルの習得が意味を成さないことに気づいています。

そして、どのような企業においても通用するような、より高いレベルでの、またオープンな知識の習得やスキルの開発を通じて、自分自身の市場価値を高める努力を試みるようになってきました。海外大学院における学位の取得や公的資格に傾向が見られるようになってきたのもその一例です。もちろん、全員ではありませんが…。

企業における人事評価制度も同様な流れにあります。従来型の人事制度においては、管理者は部下に対して評価の結果もプロセスも教えることはありませんでした。

このような評価からは公平制も納得制も生まれて来ません。また、人事評価を通じて部下の人材育成も図る、という重要な側面も軽視されてきました。

つまり、これまでは、直属の上司は部下の人事権も含めかなりの権限をもっており、部下は上司の機嫌ばかりうかがったりするようになり、優れた意見も埋没したりするなど、会社や上司に対し不満が溜まる要因となっていたのです。

ところが、各企業において導入が試みられている「目標管理制度」は目標の設定においてもその達成度においても、基本的には上司と部下とのオープンなコミュニケーションがベースとなっています。上司と部下との目標に対する入念な話し合いが行われることにより、評価結果は個人に深く関係し、評価決定プロセスも透明度の高いものとなっています。

現在、各社が取り組んでいる人事革新の具体的内容には、次のような3つのポイントがあります。

(1) 個別主義

経済が右肩上がりて推移してきたこれまでの企業の賃金管理の基本は、平等主義に基づく全社一律管理、あるいは集団主義的な能力開発主義にありました。

ここでは、あまり個人差をつけないことがその特徴です。しかし、社員一人一人の能力を個別に評価して処遇する個別主義人事への転換がより進んでいくでしょう。

その場合、個人の能力や業績を適正に把握・評価し個人別に差をつけていくための納得性ある評価基準づくりと評価方法の検討が重要なポイントとなります。

(2) 個別主義への転換

一律平等主義的な人事管理を廃し、メリハリのある成果主義への転換を促していきます。

これはいわば「時間軸」から「成果軸」への人事思想の転換といえます。つまり、これまで一般的だった長時間労働を尺度とした生産性や価値基準ではなく、仕事の効率性を念頭に置いた成果重視のワークスタイルの確立へ向けて、企業、人事、そして社員自身の意識を変えていくことが必要となります。

(3) 自己責任の自覚

これまでの終身雇用や年功序列を前提とした人事制度においては、社員は入社すれば毎年給与が上がり、定年まで会社が面倒を見てくれるといった安心感がありました。

しかし、これからは自分の仕事に対しては自分で責任を持ち、自己のキャリア形成は自己の力でやる時代になってきます。

フレックスタイム制や裁量労働制の普及により、ホワイトカラーは時間管理の呪縛から解き放たれ、比較的自由なワークスタイルの選択

職能資格基準表

職能等級	資格呼称	対応職位職群	初号標準年齢学歴	滞留年数	昇格要件	要求される職能	要求される知識・判断	業務責任範囲の原則的基準
1等級	ジュニア1 (J-1)	一般職	18歳 高校卒	標準 2年～4年	自動昇格 (卒業方式)	処理方法が定まっている日常業務を、上司の指示と監督により行い、上級者はJ-2以上の補助的な業務も行います。	(1)業務遂行のための一般的職務知識や社会常識を持ち定型業務を行います。 (2)複数業務については、上級者の補助的の仕事もできます。	(1)社のスタッフとして日常的に、上司の指導、監督のもとに、一つ一つの仕事を誠実に、まごころを持って行えます。 (2)自己の職務上の行為に対しては、責任をもてまします。
2等級	ジュニア2 (J-2)	一般職	20歳 短大卒	標準 2年～4年	自動昇格 (卒業方式)	日常業務を、上司に要点や細部の指示を受けながら、関連業務のことも十分考慮して行います。	(1)担当業務に直接必要な実務知識と、関連する初歩的な専門知識を習得しています。 (2)トラブルに対して、日常業務の範囲内で応用的処理ができ、例外的処理も、上司に相談し対処できます。 (3)TC3級資格を取得している。	(1)上司に日常業務の報告を常に行い、点検を受けます。それ以外の業務については、上司の指示を受けます。 (2)担当業務を遂行するために、自分の仕事の位置づけと役割を理解し、協力的に仕事ができます。
3等級	ジュニア3 (J-3)	一般職	22歳 大学卒	標準 3年～5年	経験年数 3～5年以上必要 昇格を入学方式で実施 *面接 *業績 *人事考課	日常業務を、上司に要点の指示を受けながら、複雑で困難な仕事も任せられ、個別グループの中で業務を行います。 また関連業務を十分考慮し、主導的役割をになって、担当業務について、上司を補佐します。	(1)担当業務に必要な十分な実務知識と、それに関する専門知識と経験を習得しています。 (2)担当部門の方針に従い、担当業務の計画や企画を立案できる企画力があります。 (3)トラブルに対しては、制度や規則、慣行などに基づき、適切な処理ができます。また、例外的処理も、過去の事例や経験を活かして処理できます。 (4)TG2級資格を取得している。	(1)業務処理の要点の指示を、上司より受け、経過や結果の報告をし、上司の指示や承認を得て、業務を遂行します。 (2)ある程度困難な定型・繰返しの業務や、専門的業務の補助の仕事を行います。 (3)担当業務を遂行するための、計画を立て、自己点検しながら仕事ができます。
4等級	シニア1 (S-1)	専門職	25歳～ 27歳	標準 5年	経験年数 5年以上必要 昇格を入学方式で実施 *面接 *業績 *人事考課	上司の一般的な管理・監督のもとに、担当業務の具体的計画を立て、業務を遂行し、責任を持ちます。 複雑で専門的な業務についても、テーマを与えられ、企画・立案・改善調整ができます。	(1)担当業務に必要な高度な実務知識と、それに関する専門や十分な経験を習得し、日常業務で十分に活用できます。 (2)担当部門の方針に従い、担当業務の計画、企画立案する企画力があり、かつ自分で状況に適切した改善ができます。 (3)トラブルの発生に対しては、その原因を素早く判断し、適切な処置ができます。	(1)業務ごとに明確にされた、方針に従い、専門的な比較的複雑で困難な業務を遂行できます。 (2)業務処理経過や結果を、上司に報告し、点検を受け、立案・企画について、上司の承認を得ます。 (3)自己の業務で、仕事の改善、工夫ができます。さらにグループが、グループの目標を実現するために助力ができます。