

人事考課表運用の手引き

平成 27 年 11 月 1 日

有限会社 岡田商店

人を育てる「人事戦略」

< 人事制度の課題 >

1. 人が育つ人事制度にすること。
2. 社員の能力としてどのようなものが必要なのか。会社はどのような能力を持つことを期待しているのかを明確にする。社員の能力向上が目的。
3. 「望ましい社員像」を明確にする。（企業方針に沿った行動をする社員・成果を実現している社員の行動規範）
4. 社員の評価が良くても会社の経営状態が良くなければ支払うことはできません。経営計画に基づいて人件費総額を管理する。
5. わかりやすく、測定可能な評価項目にし、「絶対評価」によって公正公平な評価をする。
抽象的ではなく、「何をすれば責任感が強いのか」というように作成する。

	研修名	対象者	開催主体
内部研修	接遇マナー研修	正社員	管理職
	新入社員	新入社員	管理職
	中堅職員研修	中堅社員	管理職
外部研修	問題解決・意思決定力向上研修	中間・管理職	中小企業大学校
	成果を上げる実践的仕事管理術	中間・管理職	中小企業大学校
	成果を上げる業務改善研修	中間・管理職	中小企業大学校
	管理職者マネジメント向上研修	管理職	中小企業大学校
	戦略的人材マネジメント研修	管理職	中小企業大学校
	経営戦略・経営計画の作り方	管理職	中小企業大学校

第1章 人事考課表の趣旨

【人事考課表とは？】

人事考課表は、社員一人ひとりが自己の目標に向けて1年間の目標を立てることにより、自ら学ぶ力を身につけ、専門性や組織性および職務に対する意欲の向上を目指すものです。

人事考課表作成およびその計画の実施にあたっては、管理職（部長、課長、課長補佐）および指導監督職（係長）が内容を確認し、今後の成長課題を示し、より実効性のある計画を作り、計画の実施に向けてのバックアップを行います。

第2章 到達目標

有限会社岡田商店では、それぞれの社員の職責に応じ、社員の目指すべき役割および能力について、以下のような到達目標を掲げています。

パートタイマー	<ul style="list-style-type: none">・基礎的な専門知識・技術を習得し、定型的な業務を確実にこなすことができる。・担当職務と直接関係のない内容であっても誠実に対応することができる。・職場のルールを守り、起きた問題に対し上司へ報告するなど迅速な初期行動を取ることができる。
勤務地限定社員・ 嘱託社員	<ul style="list-style-type: none">・主体的に業務の知識・技術の向上を図ることができ、目的や根拠を示したうえで先輩へ定型的な仕事を教えることができる。・決まった目標に対して業務の優先順位を立てて行動できる。・担当職務と直接関係のない内容であっても誠実に対応することができる。
一般社員	<ul style="list-style-type: none">・パートタイマー、勤務地限定社員、嘱託社員に対し適切な指導・助言を行い、職場での良好な人間関係を築くことができる。・自部門の目標形成プロセスに積極的に参加し、その達成のためチーム内で主体的・主導的に貢献できる。・基礎的な実務経験を基に、業務改善・提案等に率先して取り組み、主体的かつ問題意識をもって正確・迅速に業務を処理することができる。
中堅社員 (主任)	<ul style="list-style-type: none">・専門知識の習得に努めるとともに、部下社員に適切な指導・助言を行うことができる。・自部門において、予算執行状況を確認することができ、経費を削減するという観念を教えることができる。・高度な実務知識を基に、上司を補佐し、上司と他の社員との調整役を果たすことができる。
指導監督職 (係長)	<ul style="list-style-type: none">・自部門の業務の状況や課題を把握して進行管理を行い、メンバー間の信頼関係を築くチームマネジメントが出来る。・予算執行の進捗状況を把握し、業務改善の視点を持って予算管理を行うことができる。・高い専門性に基づいて業務を遂行でき、提供するサービスの質の維持向上を図ることができる。

管理職	<ul style="list-style-type: none"> ・良好な職場環境の整備に努めるとともに、部下社員の能力や専門性、経験、性格等を勘案し、適切な目標設定が行われるよう指導ができる。 ・部門内の総合的な予算管理を行いながら、目標達成に向けた道筋を示すことができる。 ・トラブル・事故・苦情が発生した場合やレア・ケースでの判断について、誠実かつ迅速に対応し、問題を解決することができる。 ・自部門の業務の状況や課題を把握して進行管理を行い、メンバー間の信頼関係を築くチームマネジメントが出来る。 ・他部門との連携・協働ができる。
-----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

第3章 人事考課表の実施

1. 対象期間

4月1日～3月31日

2. 対象者

正社員

3. 人事考課表実施の流れ

- | | | |
|-----|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4月 | 人事考課表作成 | <p>4月中旬までに管理者へ提出</p> <p>4月下旬までに管理者との面談</p> <p>コピーを受け取り、原本を本人に返却する。</p> |
| 10月 | 中間面談 | <p>10月下旬までに自己評価を記入し、管理者との面談</p> <p>進捗状況の把握・アドバイス</p> <p>管理者コメント記入</p> <p>コピーを受け取り、原本を本人に返却する。</p> <p>冬期賞与の基礎資料とする。</p> |
| 3月 | 最終面談 | <p>3月下旬までに自己評価を記入し、管理者との面談</p> <p>進捗状況の把握・アドバイス</p> <p>管理者コメント記入</p> <p>原本を受け取り総務部（常務）に提出保管。</p> <p>コピーを本人に返却する。</p> <p>夏期賞与、昇給、昇進、昇格、配置の基礎資料とする。</p> |

4. 人事考課表の作成

社員は、部門の目標を達成するために、階層・職種に応じた年間目標を立て、記入し、管理者に提出します。目指すべき方向性に向けた計画を立てます。

5. 人事考課表に基づく面談

管理者は社員から人事考課表を受け取った後、その内容をフォローするため面談を行います。

面談者は、面談に十分な時間をとり、本人が自己の弱みや強みに気づき、今後の能力開発や意欲の向上につなげられるよう話し合ってください。

面談は、社員の能力開発と意欲向上にあたりとても重要なものです。社員の成長のため、社員の話をよく聞き、気づいたことを伝えようという気持ちでアドバイスをを行うことが必要となります。

面談者

- ① お説教をする場ではない。
本人の書いてきたことや言うことを否定せず、社員の成長のために自分の考えを伝える。
- ② 自分の意見との合意を取り付けることにこだわる必要はない。
面談者の意見を社員が取り入れなかったとしても、自分の意見を強要はしない。
- ③ 説得の場ではなくお互いに意見を聴く場である。
必ずこうしなければならないということはない。
- ④ 目標達成に向けたプロセスを大事に。
目標に対し、現実的な計画なのか、よく確認し合うことが必要。
- ⑤ 最後は激励の言葉と期待を示す。

面談を受ける社員

- ① 普段言えないことを話す無礼講の場ではない。
あくまで自分の目標・それに対する計画を伝え、面談者の考えを聴く場である。
- ② 協力して新しいものの見方や考え方を身につける。
感情をぶつけ合うのではなく、考えを突き合わせる場である。