



# 考課の基礎理解

働きがい研究所 所長 橋敏夫



# 人事考課は何のためにする？

1

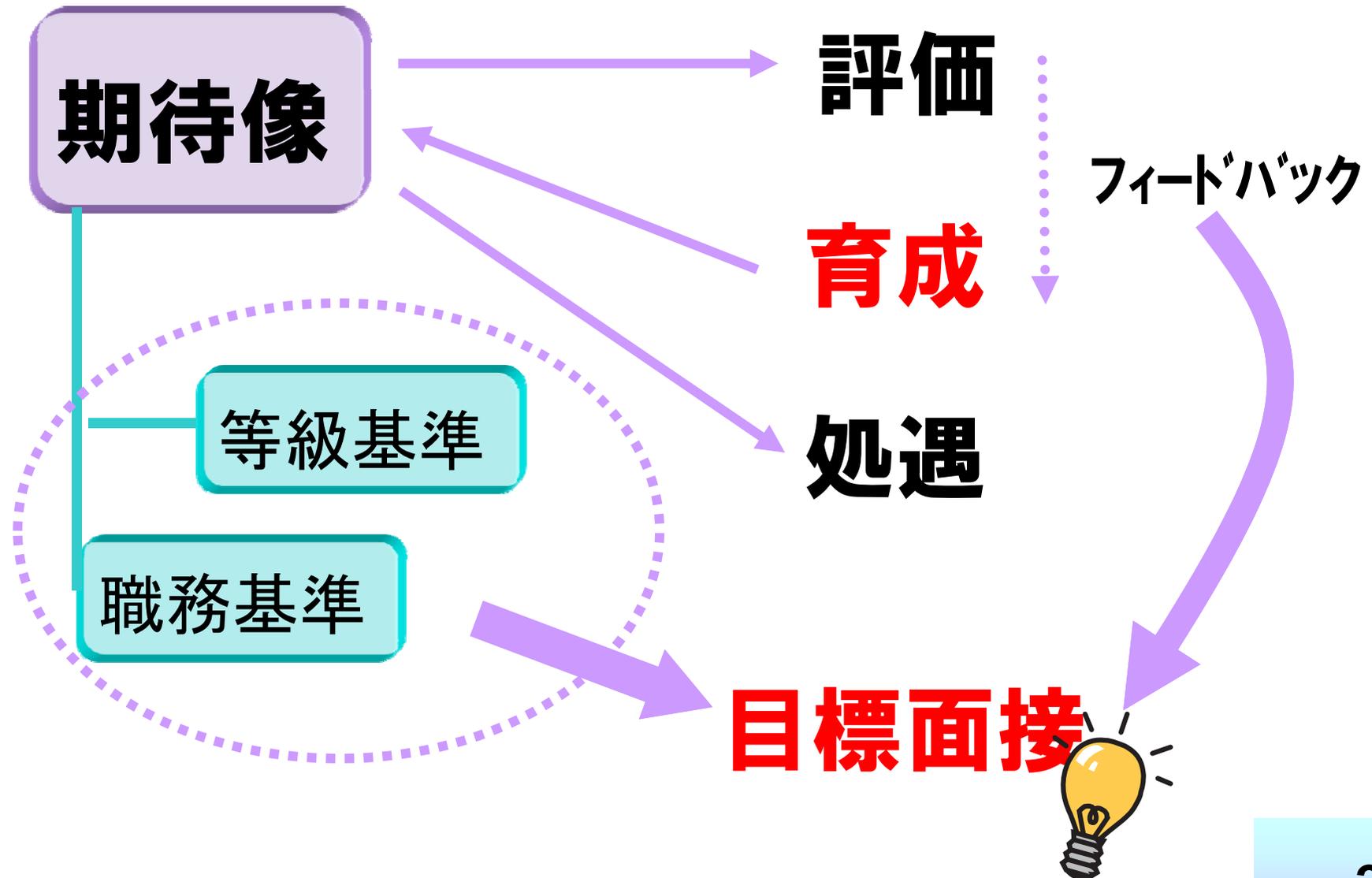
賞与査定、昇給査定

2

職務改善、人材育成



# 期待像を軸とした能力主義



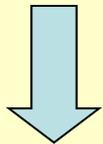
# 評価制度以前に解決すべきこと

- 1) 人事制度は経営の品質を映す鏡
- 2) 部下(社員)に何を期待するのか
- 3) わが社の「将来のあるべき姿」「望ましい行動」が共有できているか
- 4) 組織体制に混乱はないか
- 5) 「管理も評価もできない管理職」  
……………どうするか？
- 6) 経営上不可欠である  
コミュニケーションを再認識させるもの

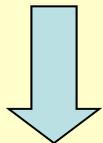


# 考課の手順

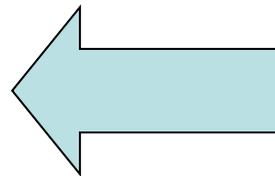
行動の選択



要素の選択



段階の選択



明確な事実に基づき判断

# 考課者に課せられる3つの選択

## 1. 対象行動の選択

- 人事考課は、担当職務とは直接的に関連のない被考課者の性格・能力および適性を考慮するものではない。
- 終業後など、職場外の行動に基づいて結論を下してはならない。
- 考課期間外の行動を考課してはならない。
- 特に注目を引いた行動のみをとりあげたり、単に推察で考課してはならない。

## 2. 考課要素の選択

- 考課事実に対して、どの考課要素で評価するかという選択がある。考課は要素別すなわち考課項目別に行う。それぞれ独立した要素で考課を行い、それらを総合化するのが人事考課

## 3. 評価段階の選択

- S・A・B・C・Dなど、基準から見てどの段階が適切かという選択・判断となる。

# 要素の選択

「規律性」; 日常の服務規律の遵守度

「責任性」; 自分の守備範囲を守ろうとする意欲の  
度合い(守ろうとする意欲を持ち職務に  
臨んでいたか)

「協調性」; 守備範囲だが、組織にプラスになる行動、  
及び守備範囲の内外を問わず、他と調  
子を合わせて行動していたか

「積極性」; ①改善提案②自己啓発③チャレンジへ  
の意欲度合い

# 成績評価の3つの要件

考 課



1. 成績 ?

2. 業績 ?

3. 能力 ?

考課とは、日常の職務における行動を通じての成績と能力の観察と分析

# 段階の選択

**S**

上位等級としてもA(申し分ない)

**A**

期待し要求する程度を上回る(申し分ない)

**B**

少々ミスや問題はあったが業務は支障なく行われた

**C**

いろいろ不十分なミスや問題点はあったが  
何とか業務は達成された

**D**

業務に支障をきたす



# 考課項目ごとの特性

## 1. 成績考課

- 等級(階層)ごとに定められた役割、職務に対して求められる成果(期待基準)、会社が求める結果(直接的な成果は業績)

## 2. 勤務態度考課

- 結果を導く途中の段階での職務行動としての態度。職務行動の1つひとつの影響度が異なることに注目する。

## 3. 能力考課(習得能力・習熟能力)

- 習得能力…知識や技能
- 習熟能力…経験によって培われた能力やセンスなど
- 能力とはいっても、実際の職務行動を観察しながら能力レベルを評価することが求められる、視野を広く遠目に、等級で期待される能力基準に従って総合的に判断することが求められる。

# 評価者の心構え

- ① 評価者は人事評価が自己の重要な任務であることを自覚し、人事評価の正しい認識のもとにその知識、技法の習得に努めて評価を行うとともに各人の能力の伸長、態度の改善を援助促進するように努めなければならない。
- ② 被評価者に与えられている職務に関する行動遂行結果だけを取り上げ、職務に関連のない私的行動などを対象としない。
- ③ 被評価者の職務を基準としてその遂行の程度すなわち各評価項目別に職務が要求する基準をどの程度満足させたかを判定して行う。
- ④ 日常の観察と教育指導によって認識した事実及び実績を公正に示すと認められる資料または信頼できる確実な報告に基づいて行う。
- ⑤ 過去の一定期間における各人の実際示した行動結果のみを取り上げ評定期間外の時期における事実や評価の影響を排除する。
- ⑥ あくまで公正かつ厳格に行い縁故関係、友人関係、被評価者に対する好悪、同情、偏見、恣意、私情にとらわれてはならない。
- ⑦ 厳正なる態度を堅持し上司に対する妥協および部下への思惑を排除し、独自の立場において自分の判断、信念に基づいて評価を行う。
- ⑧ 評価結果には責任をもち上司から説明を求められたならば説明が行える事。
- ⑨ 評価者は評定上陥りやすい心理傾向に注意し、その排除に努めなければならない。

# 実習

実際に評価を  
してみましょう



# 課題ビデオ放映

- 評価の対象となる(ならない場合もある)職務行動が次々と展開されますが、画面に現れた行動もしくは本人の会話、上司や部下の会話は全て考課の対象となります。
- ビデオに出てくる行動や事件の中で、これは重要だと思ふことをメモ。

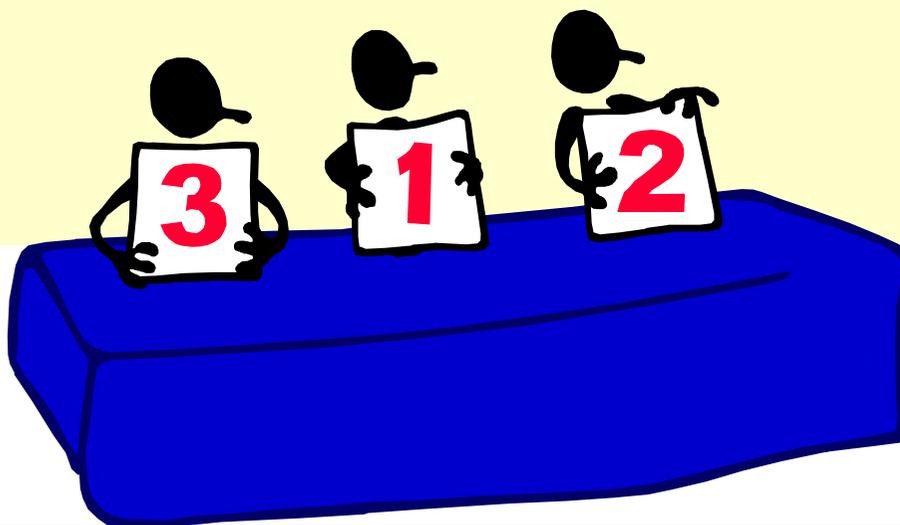
.....30分



# 個人評価

- 推測で考課しないこと、ハッキリした理由もなく漠然と考課することは許されません、なぜそのように考課したか、後でその説明を發表します、確信を持って記入してください。
- 提出用、控え用の両方に記入

…20分



# 問題点の集約

- ・各人の考課結果の集計をもとに  
? →各個人の意見聞き取り  
→なぜそのように考課したのか？

.....20分



# 考課者エラーと対策①

## ◆ハロー効果（イメージによる考課）

先入観イメージが強くてそれから脱け出ることができず、その結果、ある考課要素に優れているとすべての要素で優れているように考えたり、ある要素に劣っていると、すべての要素で劣っているように考えることである。



人事考課は、人物印象に対して惑わされるものであるという認識にまず立つ必要がある。次にそれぞれ求められる基準に基づき、事実たる1つひとつの職務行動に対して、客観的な評価を行っていく。

## 考課者エラーと対策②

### ◆寛大化傾向

考課はどうしても甘くなる傾向がある。考課の後もそれで終わりではなく、被考課者である部下にフィードバックを行い、同じ職場で日々接していかなければならないことによる。被考課者に対して気がね、同情、他の被考課者の結果とのバランスについて考えすぎることとなり、また高い評価を与えることによって自分が優位に立とうとする、また考課そのものに対して自信のない場合などにはどうしても甘い考課になる。

防止策

**求められる基準に対して客観的に評価することを進める必要がある。また自分は甘い考課者なのではないかと、常に自己を見つめる眼を持つことも必要となる。**

## 考課者エラーと対策③

### ◆ 厳格化傾向

寛大化傾向の逆。キャリアが豊富で自分に相当の自信がある考課者に見受けられる。どうしても自分と比較して評価し、部下の仕事ぶりが物足らなく見える場合に表れる。



反対に位置するものではあっても、対策としては寛大化傾向と同様である。自分が厳しすぎないか、客観的に見つめることが求められる。

## 考課者エラーと対策④

### ◆極端化傾向

実際はA(C)なのにS(D)としたり、BなのにA(C)と評価しがちなケース。白黒をはっきりさせないと気が済まない性格の場合に多いが、違う見方をすれば、人事考課の段階基準をきちんと理解できていないとも考えられる。



**「B」の基準がどこにあるのかまず理解することが必要。絶対考課と相対考課の意味の違いについても正しく認識しなくてはならない。**

## 考課者エラーと対策⑤

### ◆中心化傾向

極端化傾向の逆のケース。実際はAやCがあっても、中心の「B」に集中する傾向。考課者として日が浅いとか、部下の行動をよく観察できていない、個々の指導は他の社員に任せ切りなどの場合などに表れる。

防止策

**分からないものについて、とりあえず「B」などと考課するのではなく、分かるまで具体的事実を追究する姿勢で臨む必要がある。確信を持つまで事実を得て、考課も可能になる。**

# 考課者エラーと対策⑥

## ◆理論的錯誤

理論的に関係のある考課要素が、大きく違っては理屈に合わないという前提で考え、無理に関係づけてしまうこと。「職場規律が守られていなければ、チームワークなどありえない」「理解していなければ表現のしようがない」というような、考課者の固定観念でこじつけて考える場合が該当する。



**人事考課が各要素ごとに分類されているのかももう一度理解してみる必要がある。行動事実から客観的な基準に照らし合わせて実施していくことが考課となる。**

## 考課者エラーと対策⑦

### ◆メイキング（まず総合点ありき主義）

ハロー効果の結果とも言える。“〇〇さんは80点[A]に違いない。従って、職場規律性順守は×点で、協調性は×点でない合計で80点にならないから...”として進めていくのがこのケースである。

防止策

人事考課が各要素に分解されているのは、行動事実を通しての科学的なアプローチを行う狙いがある、人事考課の基本目的として能力開発があることを再確認する。まず良い点を分析し、本人にも気づきを与えてますます伸ばし、問題ある点については注意を促すということが基本である。総合点はあくまでも、便宜上結果が算出されただけのものと認識する。

# 中間項とは

## ※不可抗力;

- ・経済環境、ライバル出現、天候
- ・本人の力ではどうにもならない事

## ※内部条件;

- ・指示、命令、援助
- ・組織、管理システム

## ※本人条件;

- ・身体状況
- ・意欲状況

組織の成果を高め、ゆくために、常に中間項を可能な限りプログラムにする必要がある

# 段階の選択

**S**

上位等級としてもA(申し分ない)

**A**

期待し要求する程度を上回る(申し分ない)

**B**

少々ミスや問題はあったが業務は支障なく行われた

**C**

いろいろ不十分なミスや問題点はあったが  
何とか業務は達成された

**D**

業務に支障をきたす

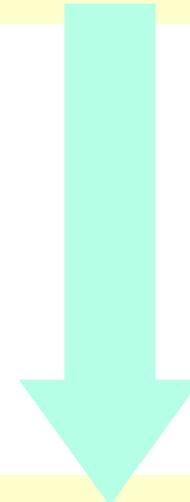


# グループ考課

- ・再度配布する考課用紙でグループごとに  
討議して結果をまとめる



.....70分



- ・なぜこの要素をこの段階で選択したの  
かを発表・質疑

.....20分

# 解答編

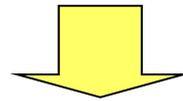
あくまでも解答例  
です、大切なのは  
わが社だったらど  
うか？です。



# 評価は難しくないが・・・

評価は結局、終わった事の説明をしているだけ

- ・説明するのが難しい
- ・上司が上司として部下から認められていなければ  
評価は成立しない



会社の思いを伝えることによりこれからを決める必要がある

**面接制度のない評価制度は評価制度ではない**

# 問われる上司の姿勢

- 考課制度はここでだめになる
  - 目標面接
  - 公正な評価
  - フィードバック

上司

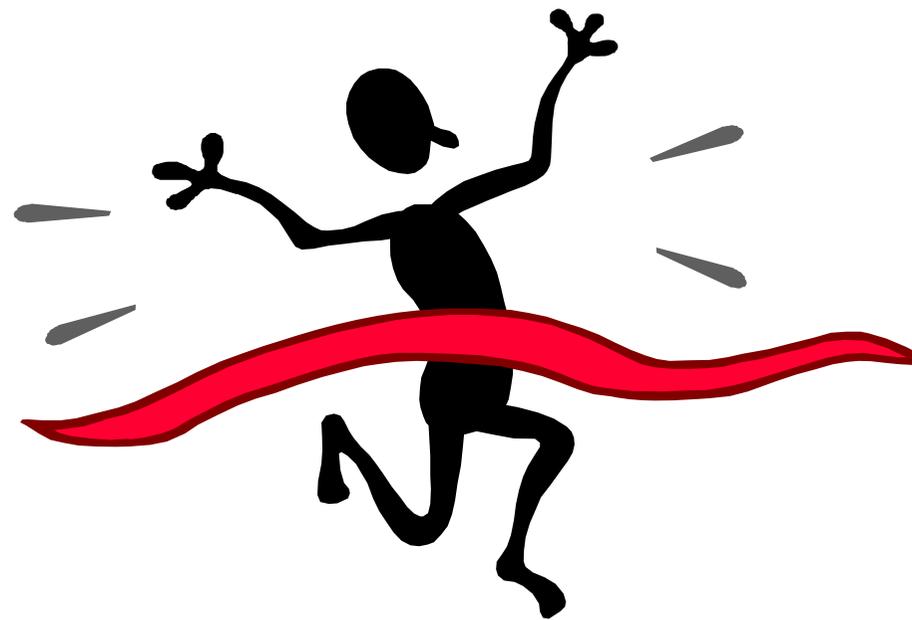


# 面接の効果



- ① 人事制度の納得性を高める
- ② 従業員を成長させる
- ③ 上司と部下の信頼関係を築く

長時間お疲れ様でした  
今後のご活躍をお祈りいたします



今後ともよろしく申し上げます