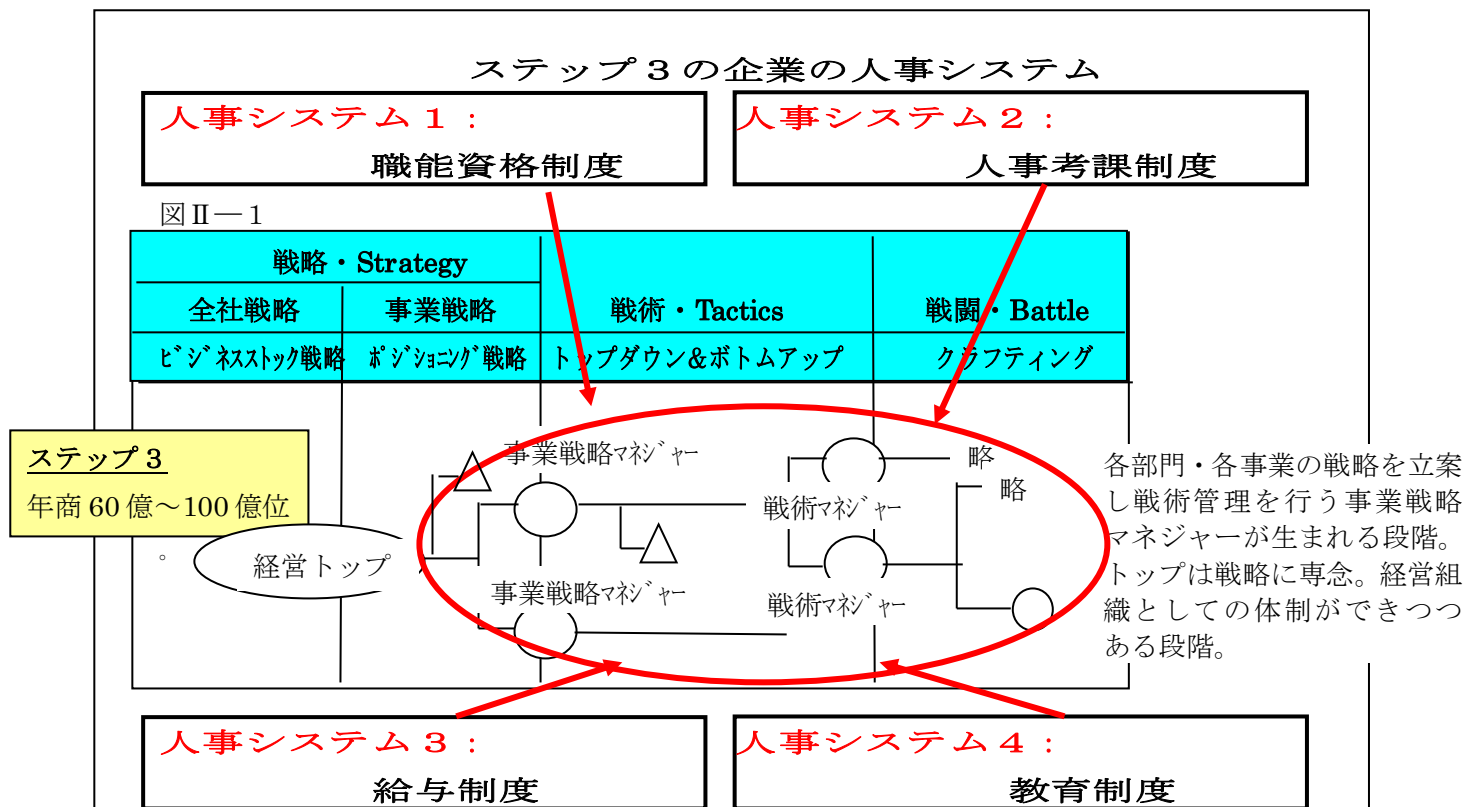


第II講 ステップ3にある企業の人事システム

1. 総合的人事システム



人事システム1のポイント

●職能要件に「戦略・戦術・戦闘」を誰が担当するかを明記します。それは、これまでは組織の中の「役割」としていました。それが「職務を遂行する要件」となります。つまり戦略・戦術・戦闘を実行する能力がないと、上位等級には昇格できないことを会社として定めることになります。

人事システム2のポイント

●考課のメインの項目は、当然、戦略・戦術・戦闘の遂行度とその成果となります。

人事システム3のポイント

●給与制度は完全に等級別のテーブル運用となります。考課を基に人事部が実施していきます。

人事システム4のポイント

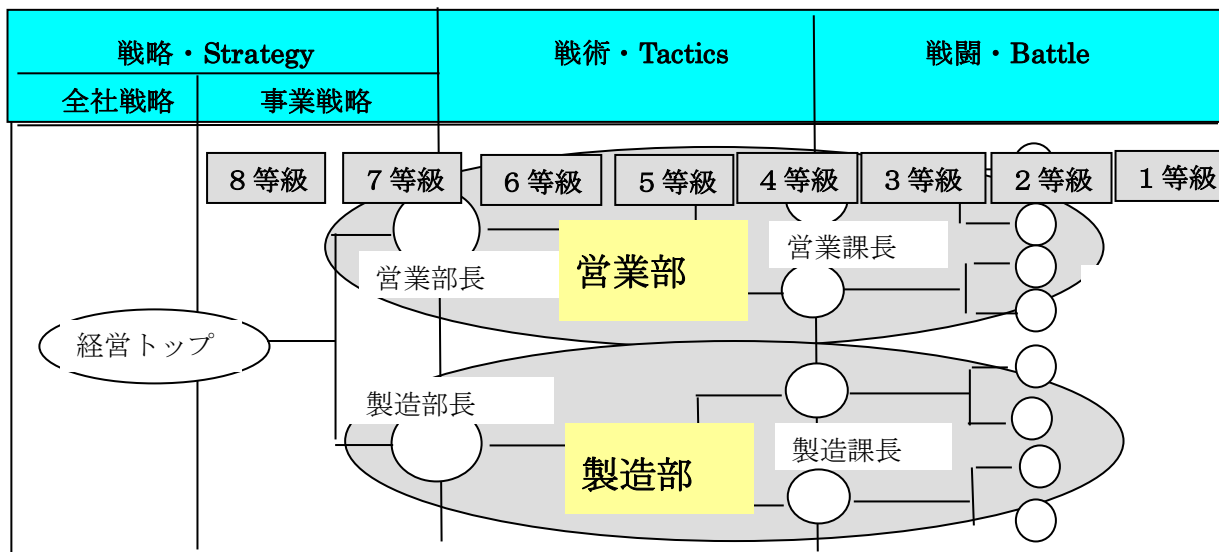
●得てして研修（OFF-JT）に目が行きがちですが（それは不必要なことではありませんが）ポイントはOJTです。OJTがうまく機能しないと、戦略・戦術・戦闘は絵に描いた餅となります。

第II講 ステップ3にある企業の人事システム

このステップ3では前述した「総合的人事システム」の導入が望まれます。最初に総合的人事システムの骨組みのイメージを掴んで下さい。

総合的人事システムの骨組みのイメージ

図表II-2



総合的
人事システム

図II-2はステップ3での総合的人事システムの、骨組みとしての戦略・戦術・戦闘を軸とした等級制度の簡単なイメージ図です。全体として8等級制度をとっています。営業部、製造部に関わり無く、若手の1等級～3等級の社員は戦闘機能を担います。営業活動、製造活動が仕事です。その中で3等級の社員は部門の戦術および部門のマネジメントの補佐的業務も求められます。4等級～6等級は管理者となります。戦術機能を担います。自ら部門戦術を起案して戦闘に落としこんでマネジメントしていきます。その中で6等級の社員は戦略の補佐的業務も求められます。7～8等級は役員前の幹部です。自部門の戦略、営業部長は営業戦略、製造部長は製造戦略を考え実施していきます。

戦闘機能・戦術機能・戦略機能は、いわばその層ないし等級の「職能要件」となります。職務を遂行する能力の要件です。この戦略・戦術・戦闘の「職能要件」が採用、処遇、育成の軸となります。新卒は担当分野の戦闘活動ができる資質を持った学生を、中途の管理職であれば戦術業務に経験のある者を『採用』します。戦闘を担当する担当者は売上などの戦闘成果が、戦術を担当する管理者は部門の売上および利益などの戦術成果が、戦略を担当する幹部は事業の投資効率などの戦略成果が、メインの評価対象となります。その評価に基づいて昇給、賞与および昇格、昇進などが決まります。つまり『処遇』が決まります。

そして社員教育は、若手社員にはその分野の戦闘力を、管理者には戦術力を、幹

第II講 ステップ3にある企業の人事システム

部は戦略力を高め発揮できるプログラムを実施して『育成』していきます。
このように戦略・戦術・戦闘を軸として、『採用、処遇、育成』の各人事システムを作り上げていきます。これが総合的人事システムです。

2. 職能資格制度の設計・・・管理者

管理者の
職能要件

次に総合的人事システムの中の職能資格制度の作り方を、事例を基に説明してきます。管理職と一般職の各等級ごとに職能要件（職務遂行能力の要件）を設定します。考え方は戦略・戦術・戦闘です。それを明確にします。それは成長企業を創る人事規定上の最重要事項です。
管理者の場合、最上位等級は全社戦略＝ビジネスストック戦略、上位～中位等級は事業および部門戦略＝ポジショニング戦略、下位等級は事業および部門戦術が求められることを明確化します。

【管理者：管理職の設定事例】赤文字は重要な部分です。 図表Ⅱ－3

等級	政策立案と展開	企業文化と人材育成
管理職 8級	① 全社のビジネスストック戦略を起案し経営層に提案、提言 でき、その具体化を推進できる。 ②各事業または部門のポジショニング戦略立案への適切な指示・指導ができる	①当社の企業文化・組織価値観を自分のものとし、その範を示し、全社レベルでの価値観の共有化を図ることができる
管理職 7級	①全社のビジネスストック戦略の方針を理解して、そのクラフティング上の課題を担当事業または部門の中で推進できる ② 担当事業または部門のポジショニング戦略を立案してその具体化を促進できる ③担当事業または部門のポジショニング戦略を年度の事業または部門の戦術（年度計画）へ落とし込み、その具現化を推進できる ④状況の変化に合わせて戦術転換を図り期する目標を達成できる	①当社の企業文化・組織価値観を自分のものとし、全社レベルでの価値観の共有化策を率先垂範して実行できる ②部門のビジョンを掲げ、リーダーシップを発揮して部門をまとめ、メンバーの意思統一を推進できる ③幹部人材を見極め、正しい育成および動機づけが図れる
管理職 6級	①全社の戦略方針を理解して部下との共有を促進できる ②担当 事業または部門のポジショニング戦略の立案の補佐 ができ、その具体化を促進できる ③担当事業または部門のポジショニング戦略を各部門および部署の戦術計画への落とし込みを推進でき、その具現化を管理できる ④状況の変化に合わせて各部門および部署の戦術転換を促し目標を達成できる	①当社の企業文化・組織価値観を自分のものとし、担当事業または部門レベルでの共有化を図ることができる ②管理者人材を見極め、正しい育成および動機づけが図れる
管理職 5級	①全社の戦略方針および戦術方針を理解してその課題を部門の計画に適切に落としこめる ② 比較的大きな部門の年度計画（戦術政策）を立案しその具現化を推進できる ③ 状況の変化に合わせて戦術転換を図り期する目標を達成できる ④年度計画内の課題を部門メンバーに割り当て、その実行を促進・管理できる	①リーダーシップを発揮して部門をまとめ目標達成への意思統一が図れる ②部下のクラフティング能力を正しく評価して能力向上のための指示・指導ができる ②適切なコーチングによりコミュニケーションを取り、よりよく考える管理者を育てることができる

第II講 ステップ3にある企業の人事システム

等級	政策立案と展開	企業文化と人材育成
管理職 4級	①全社の戦略方針および戦術方針を理解してその課題を部門の計画に適切に落としこめる ②比較的小さな部門の年度計画（戦術政策）を立案しその具現化を推進できる ③状況の変化に合わせて戦術転換を図り期する目標を達成できる ④年度計画内の課題を部門メンバーに（チャレンジ課題として）割り当て、その実行を促進・管理できる	①クラフティング実践の模範を示し、部下のクラフティング能力向上のための指示・指導ができる ②適切なコーチングによりコミュニケーションを取り、よりよく考える部下に育てることができる

管理職の要件の重要部分のポイント解説

図表II-3-②

等級	政策立案と展開	企業文化と人材育成
管理職 8級	①全社のビジネスストック戦略を起案し経営層に提案、提言でき、その具体化を推進できる。 ②各事業または部門のポジショニング戦略立案への適切な指示・指導ができる	<p>ポイント</p> <p>管理職の最上位等級には「ビジネスストック戦略の起案」を求めています。今後のステップ4の展開を促進するためです。 また7等級には「ポジショニング戦略の立案と具現化の促進」を明確に求めています。立案だけではだめです。それが具現化されなければ意味がありません。具現化まで、明確に、求めます。</p>
管理職 7級	①全社のビジネスストック戦略の方針を理解して、そのクラフティング上の課題を担当事業または部門の中で推進できる ②担当事業または部門のポジショニング戦略を立案してその具体化を促進できる ③担当事業または部門のポジショニング戦略を年度の事業または部門の戦術（年度計画）へ落とし込み、その具現化を推進できる ④状況の変化に合わせて戦術転換を図り期する目標を達成できる	
管理職 6級	①全社の戦略方針を理解して部下との共有を促進できる ②担当事業または部門のポジショニング戦略の立案の補佐ができ、その具体化を促進できる ③担当事業または部門のポジショニング戦略を各部門および部署の戦術計画への落とし込みを推進でき、その具現化を管理できる ④状況の変化に合わせて各部門および部署の戦術転換を促し目標を達成できる	<p>②管理者人材を見極め、正しい育成および動機づけが図れる</p>
管理職 5級	①全社の戦略方針および戦術方針を理解してその課題を部門の計画に適切に落としこめる ②比較的大きな部門の年度計画（戦術政策）を立案しその具現化を推進できる ③状況の変化に合わせて戦術転換を図り期する目標を達成できる ④年度計画内の課題を部門メンバーに割り当て、その実行を促進・管理できる	<p>ポイント</p> <p>管理職の下位等級の5等級には「戦術立案とその具現化」を求めます。そして重要事項の「戦術転換」を行うことも規定します。</p>

第II講 ステップ3にある企業の人事システム

等級	政策立案と展開	企業文化と人材育成
管理職4級	<p>①全社の戦略方針および戦術方針を理解してその課題を部門の計画に適切</p> <p>②比較的小</p> <p>③状況の多</p> <p>④年度計画(て)割り当</p>	<p>①クラフティング実践の模範を示し、部下のクラフティング能力向上のための指示・指導ができる</p> <p>②適切なコーチングによりコミュニケーションを取り、よりよく考える部下に育てることができる</p>

ポイント

管理職の最下位等級の4等級はいわば戦闘現場に一番近い層です。クラフティングの模範を示し、担当のクラフティングの指導をすることを明確に求めます。

第II講 ステップ3にある企業の人事システム

3. 職能資格制度の設計・・・担当者

担当者の
職能要件

担当者の場合の重要要件はクラフティングの実践です。職能要件として明確化します。それは当社の担当者が行う仕事、当社が担当に求める能力は、ルーチンの業務処理ではなく、創作・創造行為であることを明記することになります。

【担当者：一般職コースの事例】赤文字は重要な部分です。図表Ⅱ-4

等級	政策の実践	リーダーシップと人材育成
一般職3級	①全社の戦略方針および戦術方針を理解してその課題を部門の計画に適切に落としこむ補佐ができる ②部門の年度計画（戦術政策）の立案の補佐ができる ③部門の年度計画に基づいた担当部署の年度計画（戦術政策）が立案できる ④状況の変化に合わせて戦術転換を図り期する目標を達成できる ⑤年度計画内の課題を部署メンバーに割り当て、その実行を促進・管理できる ⑥担当するクラフティング分野での能力向上に努め成果拡大が図れる	①率先してクラフティング実践に取り組み、後輩に模範をせしめることができる ②適切なコーチングによりコミュニケーションを取り、よりよく考える後輩を育てることができる ③後輩の長所・短所を正しく把握して適切なクラフティングのOJTが実施できる
一般職2級	①全社および部門の戦略方針および戦術方針を理解できる ②部門の年度計画（戦術政策）の課題を自らの実務計画（クラフティング計画）に適切に組み入れることができる ③自らの実務計画（クラフティング計画）を月度のPDCAに落とし込み、継続して実践できる ④状況の変化に合わせて計画修正を行い期する目標を達成できる ⑤部署のメンバーの課題実行の提言・サポートができる	①先輩社員としてのリーダーシップを発揮して部署メンバーの意欲付けを図ることができる ②後輩のクラフティングの現状を正しく掴んで適切なクラフティングのOJTが実施できる
一般職1級	①全社および部門の戦略方針および戦術方針の概要を理解できる ②部門の年度計画（戦術政策）の課題が落とし込まれた自らの実務計画（クラフティング計画）に適切に取り組むことができる ③自らの実務計画を月度または週でスケジューリングして実践し時間管理ができる ④状況の変化に合わせて行動修正を行い期する目標を達成できる	①OJT、OFF-JT、自己啓発を通じて自らの業務スキルの向上に努めることができる ②部署の業務がスムーズに進むよう協力、協調できる ③後輩社員の「ブラザー」としての役割を果たすことができる

昇格基準

職能要件の整備に伴い、職能資格制度上の昇格および降格基準も設定します。ステップ2規模の企業ですと、昇格基準もすべて「社長の裁量」となりがちです。しかし、社員の意欲向上、長い目で見た時の能力向上上の目標設定、企業人としての生活設計等の側面から、明確な公示できる昇格のルールが必要です。それは貴社が次の成長ステップへ上がる促進剤の一つともなります。

昇格基準は考課結果を点数化して、基準点数に達した場合に上位等級に昇格することとします。そこに試験や社長面接なども組み入れていきます。

第II講 ステップ3にある企業の人事システム

一般職の要件の重要部分のポイント解説

図表II-4-②

等級	政策の実践	リーダーシップと人材育成
一般職3級	①全社の戦略方針および戦術方針を理解してその課題を部門の計画に適切に落としこむ補佐ができる ② 部門の年度計画（戦術政策）の立案の補佐 が出来る ③部門の年度計画に基づいた 担当部署の年度計画（戦術政策） が立案できる ④状況の変化に合わせて戦術転換を図り期する目標を達成できる ⑤年度計画内の課題を部署メンバーに割り当て、その実行を促進・管理できる ⑥担当するクラフティング分野での能力向上に努め成果拡大が図れる	①率先してクラフティング実践に取り組み、後輩社員を育成できる ②クラフティングの推進を図る
一般職2級	①全社および部門の戦略方針および戦術方針を理解できる ②部門の年度計画（戦術政策）の課題を 自らの実務計画（クラフティング計画）に適切に組み入れる ことができる ③ 自らの実務計画（クラフティング計画）を 月度のPDCAに落とし込み、継続して実践できる ④状況の変化に合わせて計画修正を行い期する目標を達成できる ⑤部署のメンバーの課題実行の提言・サポートができる	①先輩社員としてのリーダーシップを発揮し、メンバーの意欲付けを図る ②クラフティングの推進を図る
一般職1級	①全社および部門の戦略方針および戦術方針の概要を理解できる ②部門の年度計画（戦術政策）の課題が落とし込まれた自らの実務計画（クラフティング計画）に適切に取り組むことができる ③自らの実務計画を月度または週でスケジュールリングして実践し時間管理ができる ④状況の変化に合わせて行動修正を行い期する目標を達成できる	①部門の業務がスムーズに進むよう協力、協調できる ②部署の業務がスムーズに進むよう協力、協調できる ③後輩社員の「ブラザー」としての役割を果たすことができる

ポイント
中堅社員には部署（＝小さな部門）の年度計画の立案を行わせることも管理者育成のためには重要です。戦術立案と転換能力を早い時期から育成していきます。

ポイント
若手社員には「クラフティング」を「計画性」を持って進めていくことを規定します。

第Ⅱ講 ステップ3にある企業の人事システム

4. 戦略・戦術・戦闘の実践を促進する考課制度の作り方

考課制度の
目的と
位置づけ

ステップ3での人事考課制度は、最初に考課制度の目的と位置づけを明確にされることをお勧めします。考課は一般的には査定と捉えられます。賞与額、昇給額、昇進の是非を決める作業です。結果としての運用では、それらを決めることが必要です。しかしそれはあくまでも結果の運用であることを、会社が名言することが望まれます。

再三述べてきたように、成長企業を創るためには、社員が成長し能力向上を果たしていき、戦略、戦術、戦闘を効果的に実践していくことが必要不可欠です。従って人事考課制度の目的も、ダイレクトに『社員が成長し能力向上を果たしていき、戦略、戦術、戦闘を効果的に実践していくこと』と明示することです。いわゆる「人材育成型人事考課」です。そして、社員の能力向上の結果としての個々人の成果を、社員個々人の処遇に公正に結びつけていくとすべきです。

そして考課制度は他の「育成と処遇」に関する人事諸制度とも強く関わっていきます。その関係性もここで整理して、社員に示すことが望まれます。その一例です。ステップ2後半から3の事例です。

人事考課の目的と他の制度との関係について

当社では、人事考課を、

- 社員のやる気を高め、戦略・戦術・戦闘での持っている力を十二分に発揮してもらうことを目的として
- 社員一人一人の姿勢・能力・成果・努力度などを正確に評価する

制度と位置付けます。

そして、他の制度との関連として、人事考課の結果をもとに、

- 職能等級では⇒各人の等級位置付けを見直します。
- 給与制度や昇給では⇒各層また各人の昇給時および年俸改定時の昇給率・改定額を決めます。
- 賞与の支給では⇒夏・冬の賞与の考課結果ごとの支給率を決めます。
- 職位、ジョブローテーションでは⇒組織内でのポジション・責任の範囲の見直し、配置転換などを行ないます。
- 教育研修では⇒教育カリキュラム・プログラムなどの見直し等を行ないます。
- 能力開発・自己啓発では⇒上司と本人との話し合い（面接）を通じて、今後の能力開発および自己啓発の課題を設定します。

さらに、人事考課制度は

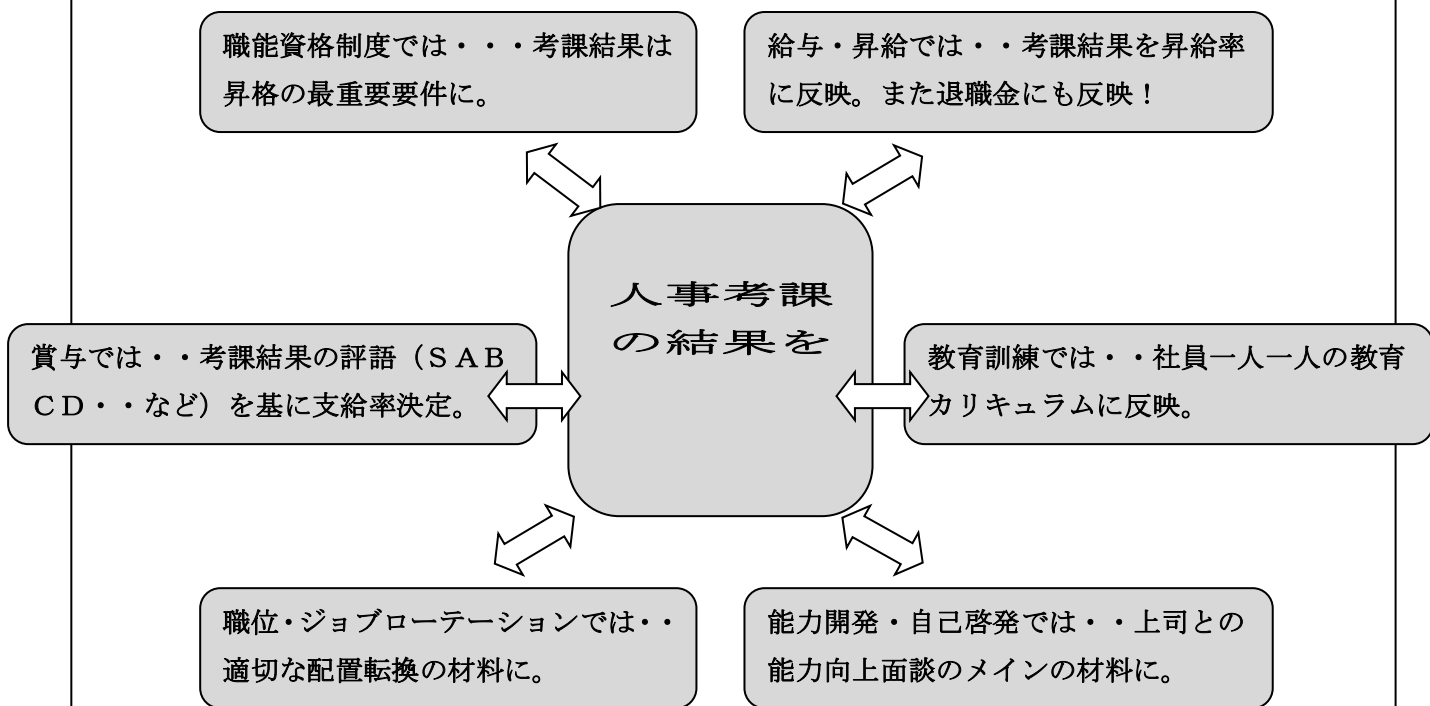
- 面接制度および目標管理制度(=個人のチャレンジ課題)と関連付けて運用していきます。

第II講 ステップ3にある企業の人事システム

一般職の要件の重要部分のポイント解説

図表II-6

人事考課制度と他制度との関係



ポイント

このように人事考課制度は人事諸制度の「要」となる制度であることを、特に管理者に明確に理解させます。

そして人事考課の第一の目的は「人材育成」であることをはっきりと認識させます。そうすることで、人事考課を基に、面接⇒能力向上のための話し合い⇒次期の課題設定⇒期中のチャレンジ・上司からのクラフティングのOJT⇒期末の成果測定⇒能力向上の振り返り、という人材育成の循環を作ることができます。

第II講 ステップ3にある企業の人事システム

5. 考課表の作りこみ・・・4つの大項目

4つの大項目 実際の考課表の作り方です。等級ごとに考課表を作ります。求められる役割・職能要件が異なるわけですから、当然考課の対象項目も等級により異なります。各職務コースで設定する主要な考課の項目、考課の対象は、

①戦略、戦術を担う管理者としての管理職は・・・戦略・戦術の立案と展開能力およびその成果、企業文化の啓蒙活動の状況、人材の育成力など

②戦闘が主担当の一般職は・・・担当業務の戦闘能力＝クラブティング上の実務能力とその成果。そして上位等級はクラブティングでの後輩育成、OJTの度合いなども含む がメインとなります。

次のように考課項目を分類区分してまとめることをお勧めします。

大区分は、(1)実績 (2)行動基準と組織価値観 (3)戦略・戦術・戦闘の実践 (4)人材育成の4つです。 図表II-7

考課項目：大項目	内 容
(1) 実績	<ul style="list-style-type: none"> ●売上高、粗利益、経常利益、製造高、生産性などの計数指標です。 ●部門によっては、例えば営業部門であれば、回収状況、新規顧客開拓数など設定する場合があります。
(2) プリンシプル	<ul style="list-style-type: none"> ●その企業特有の仕事の仕方の原理原則・仕事の基本です。貴社が社員に求める行動様式やその実践度合いなどを設定します。特有の文化であり行動様式ですから、内容は企業により異なります。(本書の第II章で紹介した内容です) ●項目設定は年商100億以前の企業であれば、経営トップの仕事への考え方が色濃く反映されます。考課項目に入れ込む事でそれら考え方の共有化も促進されます。
(3) 戦略・戦術・戦闘の実践 (戦略＝中期的な展望、戦術＝短期的な政策・年度計画、戦闘＝戦略・戦術の具現化活動)	<ul style="list-style-type: none"> ●ステップ3の企業は、組織の中で戦略・戦術・戦闘の機能が各層に分担され実践される規模です。また各層に分担され実践されないと、ステップ3の企業規模の実現と維持、ステップ4へのさらなる成長は不可能です。 ●この考課項目は非常に重要です。考課項目に入れ込むことで幹部・管理者の役割認識と能力開発およびその発揮を促し、貴社の企業力のさらなる強化を促進します。
(4) 人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ●幹部としての管理者育成、管理者としての一般社員の育成という人材育成の程度です。上位管理者であれば、部下の戦術指導、ミドルの管理者であれば部下のクラブティング能力の指導です。

ポイント

ステップの段階で、この考課表の運用を「難しい」と感じる経営者の方も多いと思います。戦略の立案、戦術の転換、クラブティングの指導など、現状の当社の管理者ができるだろうかという危惧です。確かに、ある日突然、この考課表を示し評価せよというのは混乱につながる行為です。避けなければなりません。この考課表の運用に先立って、①戦略・戦術・戦闘の考え方と取り組み方の社内への浸透 ②部下の日常の指導の仕方との教育と考課者訓練 ③クラブティングの理解と実践 ④その他様々な管理者教育 などが必要です。

第II講 ステップ3にある企業の人事システム

管理職の中の部長クラスの考課表です。

管理職コース6～7等級 人事考課表 営業

(1) 実績

考課項目	ウェイト	評価
①売上高目標達成率	20	7-6-5-4-3-2-1
②経常利益目標達成率	20	7-6-5-4-3-2-1
③戦略プラン内の政策成果	20	7-6-5-4-3-2-1

ウェイトを乗じた合計点 _____

(2) プリンシプル

考課項目	ウェイト	自己評価
①当社のプリンシプル（仮説検証、事例研究、他者活用）を仕事の基本とし、その模範を示していたか	3	7-6-5-4-3-2-1
②当社のプリンシプル（仮説検証、事例研究、他者活用）の、社員への啓蒙を行ない共有化を図っていたか	3	7-6-5-4-3-2-1

ウェイトを乗じた合計点 _____

(3) 戦略・戦術の実践（戦略＝中期的な展望、戦術＝短期的な政策・年度計画）

考課項目	ウェイト	自己評価	二次評価
①当社の将来方向に基づいた部門のビジョンを示し、ポジショニング戦略を的確に立案し、その理解を促進していたか	4	7-6-5-4-3-2-1	7-6-5-4-3-2-1
②ポジショニング戦略に基づいた部門戦術・年度計画を適切に立案し実践していたか	4	7-6-5-4-3-2-1	7-6-5-4-3-2-1
③状況の変化に合わせて年度計画を月度計画の中で変更し、期する成果を得ていたか	4	7-6-5-4-3-2-1	7-6-5-4-3-2-1
④年度計画を各課の計画へ適切に落とし込み、その実践を促進していたか	4	7-6-5-4-3-2-1	7-6-5-4-3-2-1
⑤状況の変化に合わせて各課の年度計画を月度計画の中で変更するよう指導していたか	4	7-6-5-4-3-2-1	7-6-5-4-3-2-1
⑥部門戦術の展開状況を社長および関係上司に適切に報告・連絡を行っていたか	3	7-6-5-4-3-2-1	7-6-5-4-3-2-1
⑦部門戦略の適切性を常に検討し、変化に合った戦略へと転換していたか	3	7-6-5-4-3-2-1	7-6-5-4-3-2-1
⑧全社戦略の適切性を常に検討し、変化に合った戦略修正を提言していたか	2	7-6-5-4-3-2-1	7-6-5-4-3-2-1

ウェイトを乗じた合計点 _____

(4) 人材育成

考課項目	ウェイト	自己評価
①中間管理者を正しく評価し、戦術力向上への人材育成を正しく行っていたか	2	7-6-5-4-3-2-1
②戦闘現場を常に把握しクラフティング力向上のために尽力していたか	2	7-6-5-4-3-2-1
③部門全体のコンプライアンスならびに労務管理、人事管理に問題はなかったか	2	7-6-5-4-3-2-1

ウェイトを乗じた合計点 _____

ウェイトを乗じた総合計点 _____

ポイント
プリンシプルは幹部クラスにも求めます。これはこの企業の共通の「仕事の仕方」であることを明示するものです。

ポイント
部門ビジョン⇒戦略立案⇒戦術立案と指導⇒戦術転換と指導⇒戦略の見直し・・・という一連の方針展開のマネジメントがメインの評価項目となります。

ポイント
幹部クラスにもクラフティングの現状認識を求めます。「戦略の具現化」責任を全うする促しです。

第II講 ステップ3にある企業の人事システム

管理職の中の課長クラスの考課表です。

総合職コース5等級 営業

(1) 実績

考 課 項 目	ウエイト	評 価
①部門の売上高目標達成率	20	7-6-5-4-3-2-1
②部門の経常利益目標達成率	10	7-6-5-4-3-2-1
③年度計画内の政策成果	20	7-6-5-4-3-2-1

ウエイトを乗じた合計点 _____

(2) プリンシプル

考 課 項 目	ウエイト	自己評価
①当社のプリンシプル（仮説検証、事例研究、他者活用）を仕事の基本とし、その模範を示していたか	4	7-6-5-4-3-2-1
②当社のプリンシプル（仮説検証、事例研究、他者活用）の、社員への啓蒙を行ない共有化を図っていたか	4	7-6-5-4-3-2-1

ポイント

プリンシプルをウエイトが幹部社員より高めます。担当者の行動へはこのミドルクラスの影響が強いからです。

ウエイトを乗じた合計点 _____

(3) 戦術・戦闘の実践

考 課 項 目	ウエイト	自己評価	一次評価	二次評価
①部門戦略に基づいた課の戦術・年度計画を立案しメンバーへの理解を促進していたか	4	7-6-5-4-3-2-1	7-6-5-4-3-2-1	7-6-5-4-3-2-1
②戦術・年度計画を月度計画に適切に落とし込んで実践（P D C A）していたか	4	7-6-5-4-3-2-1	7-6-5-4-3-2-1	7-6-5-4-3-2-1
③状況の変化に合わせて戦術を月度計画の中で変更し、期する成果を得ていたか	4	7-6-5-4-3-2-1	7-6-5-4-3-2-1	7-6-5-4-3-2-1
④課の計画を各担当の計画および業務へ適切に落とし込み、そのクラフティングの実践を促進していたか	4	7-6-5-4-3-2-1	7-6-5-4-3-2-1	7-6-5-4-3-2-1
⑤状況の変化に合わせて各担当の業務実践を変更するよう指導していたか	4	7-6-5-4-3-2-1	7-6-5-4-3-2-1	7-6-5-4-3-2-1
⑥業務実践上の必要なフォローまたは自らの営業活動を適切に行っていたか	4	7-6-5-4-3-2-1	7-6-5-4-3-2-1	7-6-5-4-3-2-1
⑦部門戦術・年度計画の展開状況を上司に適切に報告・連絡を行っていたか	4	7-6-5-4-3-2-1	7-6-5-4-3-2-1	7-6-5-4-3-2-1
⑧部門のポジショニング戦略の適切性を常に検討し、変化に合った戦略修正を提言していたか	4	7-6-5-4-3-2-1	7-6-5-4-3-2-1	7-6-5-4-3-2-1

ポイント

戦術展開がメインの評価項目です。それに基づくポジショニング戦略の適切性の点検と修正提言も評価対象とします。

ウエイトを乗じた合計点 _____

(4) 人材育成

考 課 項 目	ウエイト	自己評価	一次評価	二次評価
①部門メンバーの能力レベルを正しく把握し、スキルマップに則った計画的なO J Tを実施していたか	4	7-6-5-4-3-2-1	7-6-5-4-3-2-1	7-6-5-4-3-2-1
②戦闘現場を常に把握しクラフティング力向上のために尽力していたか	4	7-6-5-4-3-2-1	7-6-5-4-3-2-1	7-6-5-4-3-2-1
③部門メンバーの労務管理、人事管理は適切に行なっていたか	2	7-6-5-4-3-2-1	7-6-5-4-3-2-1	7-6-5-4-3-2-1

ポイント

スキルマップ（後述）に基づいたO J Tとクラフティングの強化がメインの評価対象となります。

ウエイトを乗じた合計点 _____

ウエイトを乗じた総合計点 _____

第Ⅱ講 ステップ3にある企業の人事システム

担当者の中の主任クラスの考課表です。

総合職コース3等級 営業

(1) 実績

考 課 項 目	ウエイト	自己評価	ポイント
①部門の売上高目標達成率	10	7-6	実績には必要に応じて、粗利益、回収、特定商品の売上高、新規開拓などその企業および部門の重要テーマを入れ込みます。
②個人の売上高目標達成率	20	7-6	
③年度計画内の政策成果	20	7-6	

ウエイトを乗じた合計点 _____

(2) プリンシプル

考 課 項 目	ウエイト	自己評価	ポイント
①当社のプリンシプル（仮説検証、事例研究、他者活用）を仕事の基本とし、その模範を示していたか	5	7-6-5-4-3-2-1	自らのクラフティングを計画性を持って進めていくことがメインの評価項目となります。そこに主任としての部下・後輩指導を加えます。
②当社のプリンシプル（仮説検証、事例研究、他者活用）の、社員への啓蒙を行ない共有化を図っていたか	5	7-6-5-4-3-2-1	

ウエイトを乗じた合計点 _____

(3) 戦術・戦闘の実践

考 課 項 目	ウエイト	自己評価	ポイント
①部門戦略に基づいた課の戦術・年度計画を理解しメンバーへもその理解を促していたか	5	7-6-5-4-3-2-1	このクラスのOJTの実践度合とクラフティングでのスキルアップへの取組が、戦闘上、つまり戦略・戦術の具現化上、一番重要となります。
②戦術・年度計画を月度計画に適切に落とし込んで実践（月のPDCA）していたか	5	7-6-5-4-3-2-1	
③状況の変化に合わせて月度計画を週の中で変更し（週のPDCA）、期する成果を得ていたか	5	7-6-5-4-3-2-1	
④課の戦術に基づいたクラフティングを実践し、そのレベル向上に努めていたか	5	7-6-5-4-3-2-1	
⑤状況の変化に合わせて自らのまた各担当のクラフティング実践を変更するよう指導していたか	5	7-6-5-4-3-2-1	
⑥クラフティングの実践状況および営業状況を適時、適切に上司へ報告していたか	5	7-6-5-4-3-2-1	

ウエイトを乗じた合計点 _____

(4) 人材育成

考 課 項 目	ウエイト	自己評価	一次評価	二次評価	ポイント
①部門メンバーの能力レベルを正しく把握し、スキルマップに則った計画的なOJTを実施していたか	5	7-6-5-4-3-2-1	7-6-5-4-3-2-1	7-6-5-4-3-2-1	このクラスのOJTの実践度合とクラフティングでのスキルアップへの取組が、戦闘上、つまり戦略・戦術の具現化上、一番重要となります。
②戦闘現場を常に把握し自らのまたメンバーのクラフティング力向上のために尽力していたか	5	7-6-5-4-3-2-1	7-6-5-4-3-2-1	7-6-5-4-3-2-1	

ウエイトを乗じた合計点 _____

ウエイトを乗た総合計点 _____