

今回のテーマは
人事考課制度

5分でマスター「経営課題の解決法」Q & A

Q：人材育成につながる人事考課制度を作りたい！

A：それは戦略・戦術・戦闘の実践を促進する考課制度です！

1. 戦略・戦術・戦闘の実践を促進する考課制度の作り方

(1) 考課制度の目的と位置付け

(ステップ2～3の企業が構築する) 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。

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。

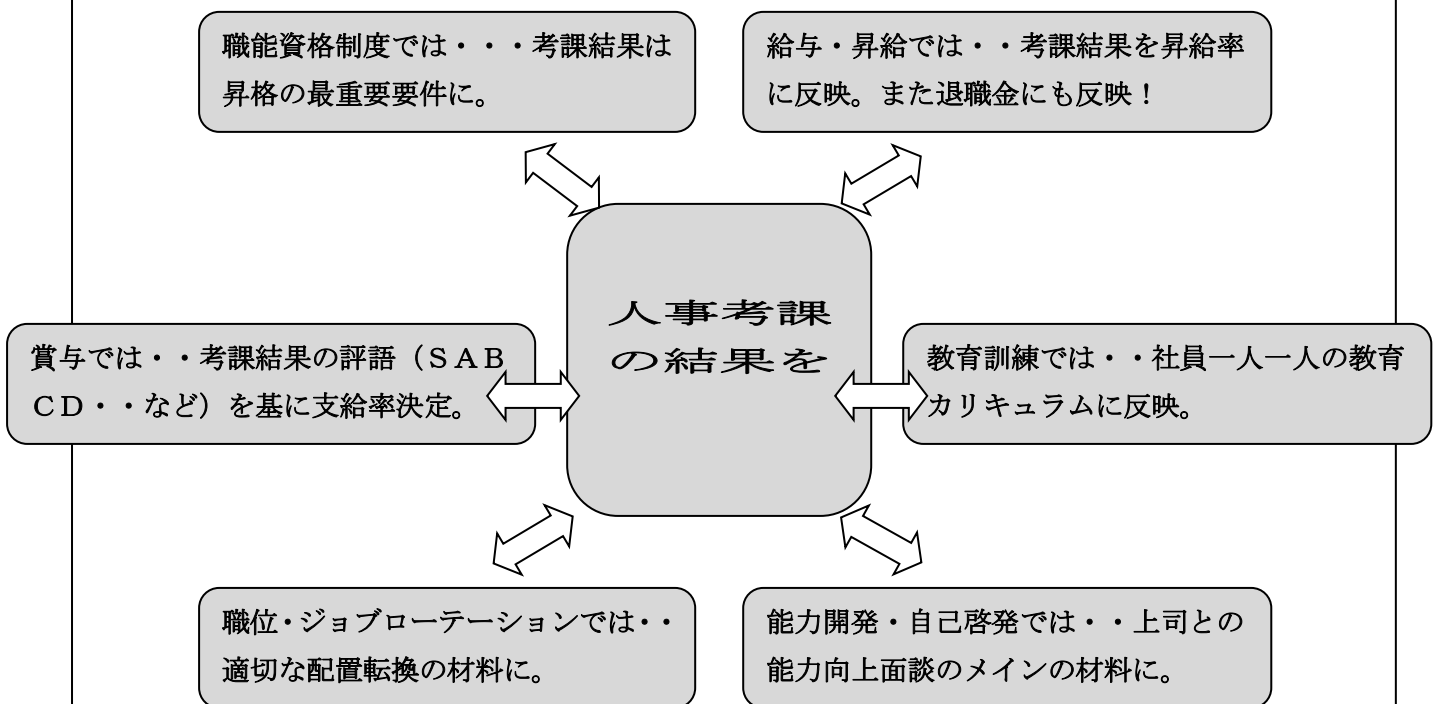
●能力開発・自己啓発では⇒上司と本人との話し合い（面接）を通じて、今後の能力開発および自己啓発の課題を設定します。

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。

図表 1

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。

2. 考課表の作りこみ・・・4つの大項目

(1) 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2

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。

3. 考課表の作りこみ・・管理者：部長クラス

管理職の中の部長クラスの考課表です。ポイント解説と併せてご理解下さい。

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	
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	
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	
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	
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	
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	
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。

4. 考課表の作りこみ・・管理者：課長クラス

管理職の中の課長クラスの考課表です。ポイント解説と併せてご理解下さい。

総合職コース4等級 営業

(1) 実績

考課項目	ウェイト	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	一次評価	二次評価
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	7-6-5-4-3-2-1	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	7-6-5-4-3-2-1	7-6-5-4-3-2-1

ポイント

プリンシプルをウェ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。

ウェイトを乗じた合計点

(3) 戦術・戦闘の実践

考課項目	ウェイト	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（PDCA）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	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OJT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OJT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。

ウェイトを乗じた合計点

ウェイトを乗じた総合計点

5. 考課表の作りこみ・・担当者：主任クラス

担当者の中の主任クラスの考課表です。ポイント解説と併せてご理解下さい。

総合職コース4等級 営業

(1) 実績

考課項目	ウェイト	ポイント
①部門の売上高目標達成率	10	7-6
②個人の売上高目標達成率	20	7-6-5-
③年度計画内の政策成果	20	7-6-5-

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	一次評価	二次評価
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	5	7-6-5-4-3-2-1	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	5	7-6-5-4-3-2-1	7-6-5-4-3-2-1	3-2-1

ウェイトを乗じた合計点

(3) 戦術・戦闘の実践

考課項目	ウェイト	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	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（月のPDCA）していたか	5	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	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	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	7-6-5-4-3-2-1	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	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	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OJTを実施していたか	5	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	

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

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。

ポイント

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。

ポイント

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。