

人事評価制度研究報告

平成18年3月

人事評価制度研究プロジェクト

人事評価制度研究プロジェクトにおける検討結果

平成 18 年 3 月 15 日

平成 16 年 12 月 20 日に本プロジェクトを発足し、これまで 8 回（内 1 回流会）の会議を行い、当町における人事管理の現状と課題、人事評価制度の検討作業の結果を次により報告する。

【プロジェクト構成員】

座長 笹島 洋子 副座長 野崎 孝信

構成員 谷 和江・北川 良子・林 敬永・床鍋 のぞみ・鎌田 理恵

宮下 正美・甲斐 幹彦・山内 智晴・広瀬 美佐子・石川 雅憲

小野 正人

《庶務》 北向 一博 [前 新井 久巳]・飯村 友香 ・上村 正人

《開催経過》

- ・第 1 回 平成 16 年 12 月 20 日（月）
- ・第 2 回 平成 17 年 1 月 13 日（木）
- ・第 3 回 平成 17 年 2 月 3 日（木）
- ・第 4 回 平成 17 年 2 月 24 日（木）（流会）
- ・第 5 回 平成 17 年 3 月 25 日（金）
- ・第 6 回 平成 17 年 4 月 21 日（水）
- ・第 7 回 平成 17 年 8 月 24 日（水）
- ・第 8 回 平成 18 年 3 月 7 日（火）

班編成作業 平成 17 年 4 月 28 日（木）～8 月 23 日（水）

班の担当項目	班のメンバー
1 現在の人事配置	谷・床鍋・石川
2 現在の人材育成	林・北川(良)・小野
3 目指す組織体制のあり方	笹島・鎌田・山内
4 目指す人事評価システム	野崎・宮下・甲斐・廣瀬

はじめに

本プロジェクトに与えられた役割は、人事評価システムのモデルを作成することにあつたが、実践に移行できるレベルのものを作成するノウハウを持ちえず、また、わずかの他町村において取り組みが始まったばかりである状況にあることから、その成果を検証するすべがないことを認識するに到った。

このような現状において、不完全な人事評価システムを作成するよりは、人事評価そのものに捉われず、人事配置や人材育成など人事管理における現状と課題などを検討するとともに、今後において人事評価を制度化するための基本的な考え方と、現在民間で行われている「人事考査制度」について調査研究を行った結果を報告することにより、本プロジェクトの取り組みを終えたいと思う。

1 現行の人事配置と課題

(1) 制度面の現状と課題

ア 適材適所

【現状と問題点】

適材適所の人事配置をするための判断材料として、異動希望調書をとっているが、本人の評価や希望と人事管理側の評価は必ずしも一致せず、何を基準として適材適所の判断をしたのか不透明である。

また、実際には異動希望調書の提出の有無にかかわらず、異動となる場合、ならない場合がある。

【改善策】

異動希望調書を提出した者に対してその結果と理由を、調書を提出しないで異動になった者に対してもその理由を、本人に対して開示する制度づくりが必要である。

イ 昇任等

【現状と問題点】

明確な基準が明らかになっていないため、年齢や経験によるものなのか、業績によるものなのか等不透明な部分が存在する。

【改善策】

昇任等基準の整備、或いは同じ条件・年齢で昇任した者としなかった者への理由等の説明が必要である。

(2) 組織体制の現状と課題

ア スタッフ制による課付け配置

【現状と問題点】

各班への配置は課長の裁量権によることから、経験年数等加味した適正な事務配分がなされた配置になっていないのではないかと、偏りがあるのではないかと、課によってばらつきがあると思われる。班員のほとんどが主査職になっている課もあり、事務の配分が難しくなっていることも否めないが、課に(又は課長)によって差が生じていることは問題である。

スタッフ制が十分機能しているのか、また係長廃止による弊害についても評価検証が必要になっている。

【改善策】

配置については、単なる裁量権によることのないよう課内異動を含めた制度づくりが必要である。

また、班内においても一定期間で業務換えをするなどの組織管理により、共

とが重要である。

研修の実施に当っては、現場に赴いたり、窓口対応が主な職場では代わりに対応できる職員やある程度の在席人数が必要なことから、全日程の参加ができない場合も生じているため、同じ研修を時期を変え複数回開催し、全項目の研修を受けられるなどの対応も必要である。

人材育成には私たち自らの意識改革が必要で、その上で専門知識の習得、能力開発が必要とされる。

意識改革

ア 人材育成

本町の人材育成基本方針は、国の基本方針に基づき平成 14 年度に作成し、将来にむかっただの住民に求められる望ましい職員像が描かれているが、基本計画及び実施計画の策定を早急に行なう必要がある。

また、職員研修も限られた職員で日々の職務を遂行するため、研修よりも仕事優先の取り扱いが多く、計画した研修に参加する者が減少している状態にある。研修も仕事のうちと認識している職員が減っている職場環境にも、問題がある。

職員の意識改革と研修への取り組みとして、

- ・ 課内で 1 名でも参加し、内容については課内で報告し、全員に周知する。
- ・ 研修は時間外に行い、手弁当でも参加する意識を持つ。
- ・ 講座や公演等あれば、他の業務内容でも積極的に参加する。

なども検討が必要である。

専門知識

事務・業務が広範多岐にわたる一方で、職員定数適正化計画に基づく定数削減の方向にあり、専門性と多様性の両面を担っていかなければならない。

多様性については日常の中で培うことが可能だが、専門性については研修や自己研鑽に負うところが大きい。しかし、この機会を得る上では、

- ・ 多々様々な研修があるが職員が参加できていない
 - ・ 短期間での人事異動では専門的知識の取得は難しい
- などの現実の中で、

- ・ 研修受講を義務とした制度化
 - ・ 職員が研修を受けられる環境づくり（人員配置等）
 - ・ 職員自身の自己啓発と適切な評価
- 等新たな取り組みを進める必要がある。

能力開発

ア 事務処理技術

現在はほとんどの部所において、業務が OA 化されているため、基本的な操作は必要不可欠である。その他にも必要な機器があれば使える技術は自ら身につけなければならない。

イ 行政知識

担当業務の専門知識や他課についても一般的な知識は必要とされるので、研修や日常において研鑽する必要がある。

ウ 正確さ、速さ、判断力

技術や知識が備わった上で仕事に携わるが、正確で早い処理も求められる。いろいろなケースがあり、ある程度の経験が必要となるので配置された部署で磨いていくしかない。

エ その他

事務事業に伴い、住民や関係者との応接、打合せ、会議などの対面接遇のほかに、電話や電子メール等非対面の対応の機会も増えている。従来型の対面接遇において挨拶と笑顔は必要不可欠であることに加えて、非対面における適切なマナーとルールを身に付けることも重要である。また、仕事をする上で準備や段取りを要領よくこなすことも必要な要素である。

専門職の育成

資格を必要とする職種、職場や長年の経験や知識を必要とする職場は短期間の配置ではスペシャリストを育成できない。この場合1部署の配置が長くなるという弊害もでるため、長年の慣れや新しい業務の流れを改めて経験する機会も必要である。10年程度に一度を基準にして、同様職種の他の職場間で1～2年の短期人事異動を行うなども一つの方法である。

- ・技能：看護師、保育士、技師等
- ・知識：ケアマネージャー、税務、福祉、戸籍(住基除く)、国保、年金等

3 目指すべき組織体制のあり方

評価の前提として、組織の運営を担うための理想とする職員を基準におく必要もある。この項では、マクロの視点で、理想とする職員像をめざしながら、その資質と能力を発揮できる組織体制のあり方について考察し、管理案を提案する。

(1) 組織体制

ア 組織の活性化

年齢や経験に応じ人事のスタイルづくり(あいまいなルールではなく、制度化したもの)による意欲の向上によって、新しい発想や斬新な意見を実行に移すことにより、組織内ひいては上富良野町の発展につなげる。

イ 働く意欲の向上

組織の活性化と希望職場への配置を促進し、意欲の向上と個々の能力開発や「やりがい」の創造を促進する。

ウ 住民から求められる職員像

職務職階制に基づいた明瞭な責任分掌に基づき、住民の求めに的確に応じら

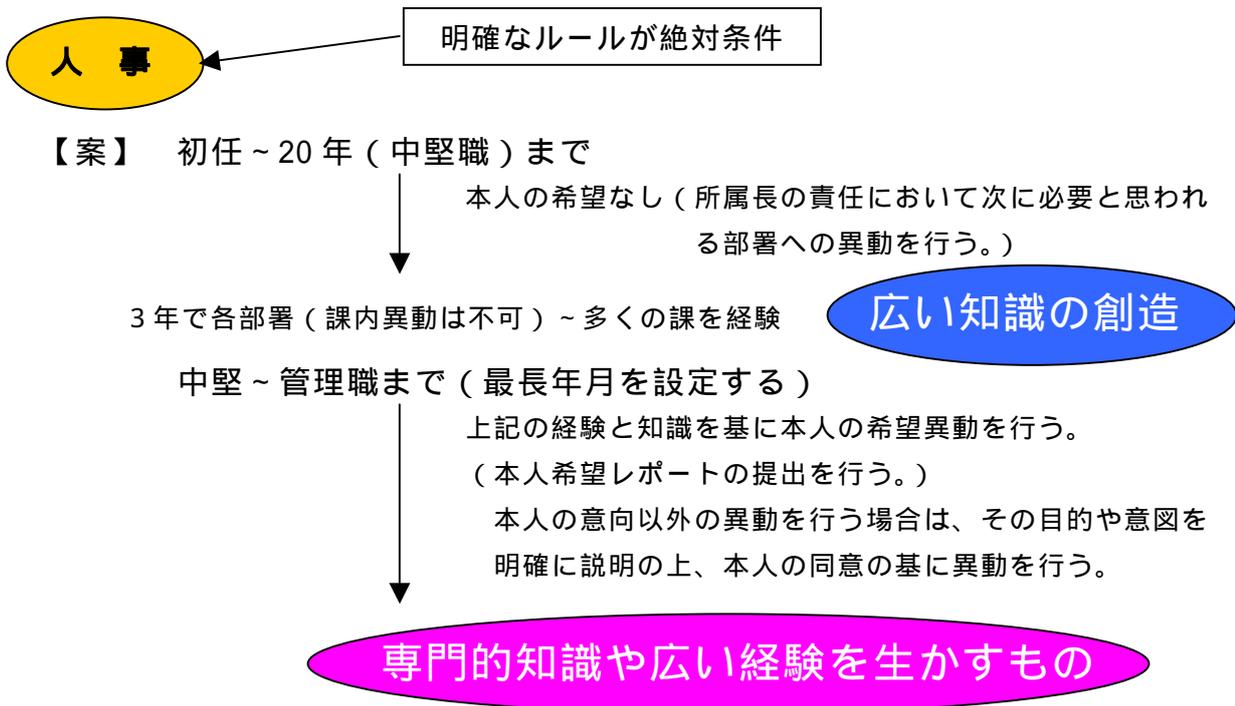
れよう適材適所の人事管理を行う。

また、広く町行政の全体像を把握しているという点と、一分野に深い専門性を持っているという両面性も、住民が求める大きな要素である。

(2) 組織・人事管理のルール

職員期間を、初任時から勤続 20 年前後(中堅職)の期間と、それ以後退職時までで 2 区分し、基本的な組織・人事管理のルール案を提案する。

組織・人事管理のルール案



3-アの「組織の活性化」のためには、 の職場生涯を通じた人事ルールが必要である。

3-イの「働く意欲の向上」のためには、職員自らが の時期に何をなすべきかを自覚し、その希望をできるだけ実現できる人事環境が必要である。

3-ウの「住民から求められる職員像」のためには、 の期間の適切な人事異動と の期間の適材適所の配置が重要になる。

4 ま と め（目指す人事評価システム）

これまで、「人事配置・人材育成・組織体制」について検討し、現在の課題等を明らかにしてきた上で、住民サービスの質の向上を常に意識した組織づくりを進めるためには、組織内外に向けた何らかの基準（ルール）が必要であることがあきらかとなった。

そのため、近年、公共サービス部門の民営化や、公務員制度への民間手法の導入などが検討されている中において、改めて行政組織と民間企業との類似点・相違点を明らかにした上、今後のシステムづくりに対する基本的な考え方と事例をまとめた。

(1) 民間企業の特徴

民間企業の経営目的は「利潤の追求」であり、特に近年では「コーポレートガバナンス（企業統治）」という考え方が普及しており「会社は投資に対する見返りの最大化」のために存在するという概念が確立されてきている。

そして、民間企業では最終的に、業績（売り上げ、利潤、株価など）という具体的結果が数値として表れることになる。

(2) 行政組織の特徴

行政サービスの目的は「公的サービスの充実・向上」であり、その目標はサービスの受け手である住民の効用（満足度）の最大化である。

しかしながら、住民が行政に求めるサービスは多様で、また住民間で利害が対立することもあり、また効用（満足度）を実際に測り、それらを足しあわせることは不可能である（よく「最少のコストで最大の効果」（費用の最小化）が行政の目標といわれるが、これは副次的目標であって主目標ではない。）。そのため最終的な目標自体も抽象的になってしまうことになる。

(3) 住民の意識

行政サービスの受け手である住民の側からみると、受益として受けるサービスの種類は多様なものがあり、それぞれのサービスがわかりにくい法律・条例などに基づいている中で、「役場職員（公務員）は、働いても働かなくても、一緒」、「役場（行政）は、何をやっているかわからない」という声がある。

(4) 職員の意識

近年の地方分権の推進による、「業務量の増・業務の専門化」や職員数減が進行していく中で、職員 1 人 1 人に求められることが年々増大してきている。業務を懸命に遂行している中であって、「何のために人事評価が必要なのか」「数字で測れないものをどう評価するのか」という声がある。

(5) 評価と指標

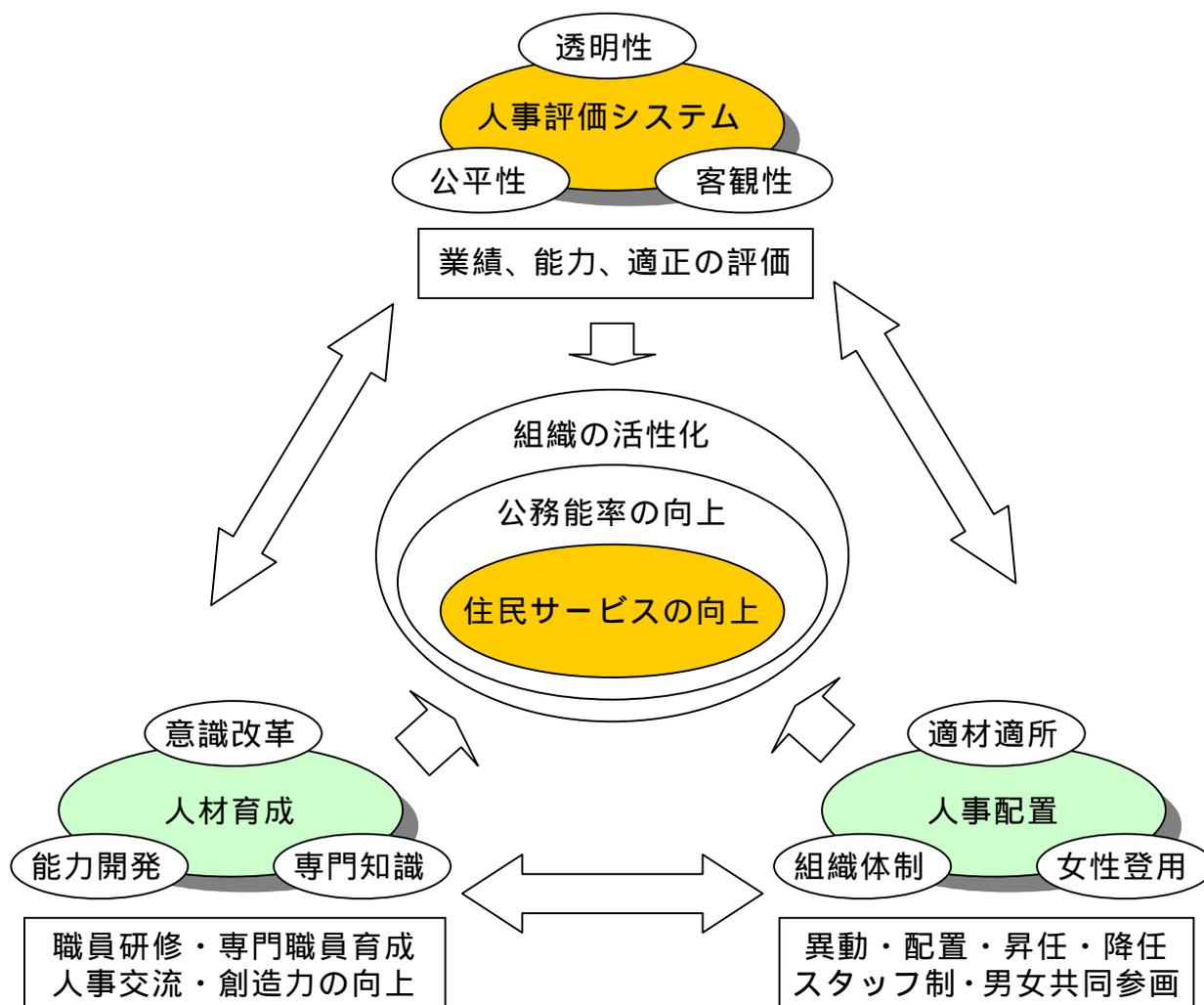
「職員個々人の評価」という点では、現在の異動・昇格等が全員一律でないことから明らかなように、何らかの評価がなされていることは現実である。(その評価の内容や基準は明らかになっていない)

今後、情報公開や説明責任がこれまで以上に求められていく中では、職員の仕事ぶりに対する何らかの基準が必要になることも明らかである。

(6) 人事考課制度

そのため、「目指すべき人事評価システム」の検討の参考とするため、「人事考課」制度の概要を、別添「人事考察制度に関する考察」のとおりまとめた。

なお、内容については、民間企業を対象としたもので、現行の公務員制度を対象にしたものではなく、さらには民間の手法を単純に導入すればよいということにはならない。また、一部のみを導入すればいいというものではなく、それぞれの組織にあった制度(システム)を作り上げることが重要と考える。



人事考課制度に関する考察

「目指す人事評価システム」

人事評価制度検討プロジェクト第4作業班 検討事項報告書

【構成員 野崎・宮下(正)・甲斐・広瀬(美)】

目次

組織活性化のための人事考課	・・・ 1	3. 目標設定の留意点	
1. 人事考課のねらい		基本的前提	
2. これからの人事考課		その目標は本人に動機付けすることができるか？	
【公正・公平、透明、客観、納得の原則】		その目標は組織に貢献するか？	
3. 人物評価と職能評価		目標の条件	
4. 人事考課にのぞむ姿勢		目標は上司の目標と結びついているか？	
5. 職務遂行能力（職能）とは？		やいがいのある目標であるか？	
基本的習得能力		達成可能な目標であるか？	
精神的習熟能力		目標は重点的なものを5つ程度とすること	
発揮能力		長期目標と短期目標のバランスをとること	
6. 成果を上げるメカニズム		共同目標の連携による効率的な目標達成への配慮	
7. 階層と評価項目		資格等級と専門職ランクによる目標レベルへの配慮	
8. 評価項目の内容		4. 個人目標の設定	
目標管理の目標内容		部門目標の設定	
意欲・態度の内容		職務編成（担当職務の見直し）	
コンピテンシーの内容		部下個々人に対する期待と要望の提示	
業務知識・技能の内容		部下の自己目標の確認（本面接）	
能力主義と成果主義	・・・ 7	実行計画の作成	
1. 能力主義と成果主義とは		5. 達成度評価の仕方	
広義の能力主義		達成度評価における大原則	
能力主義と成果主義		達成度評価における留意点	
2. 能力主義・成果主義の評価の項目		達成度評価の流れ	
これからの評価制度	・・・ 10	6. 目標管理の評価方法	
1. これからの評価制度		評価の手順	
コンピテンシーの導入		目標のウエイト	
会員のスキル測定		目標の難易度	
職務特性の分析		目標の達成度	
行動基準の作成		目標の評価	
360度評価の実施		総合評価	
目標管理制度の導入		加重平均の仕方	
目標管理制度の仕組み作り		7. 目標の難易度設定	
目標管理制度の浸透		目標の設定	
目標管理の試行（1年間）		難易度の設定	
目標管理研修の継続的实施		難易度設定の方法（その1）	
2. 評価の段階		難易度設定の仕方（その2）	
標準Bの考え方		8. 管理者の役割と人事考課	
段階の目安一覧表		仕事の管理	
AとSの考え方		部下の管理・指導育成	
CとDの考え方		報告	
3. 情意（勤務態度）考課の仕方		上司の補佐・意見具申	
情意考課の基準		連部署との調整	
情意考課における標準B		業務の改善	
規律性の標準B		教務の遂行	
責任性の標準B		職場方針の設定と浸透	
協調性の標準B			
積極性の標準B			
4. 成績考課の仕方		コンピテンシー	・・・ 25
成績考課の基準		1. コンピテンシーとは	
職務基準の設定		2. コンピテンシーの活用	
各科目ごとに評価する。		3. コンピテンシーの効果	
チャレンジプラスワンを加味して修正する。		4. コンピテンシーの活用事例	
加重平均		5. コンピテンシーの活用の背景	
成績考課の留意点		6. コンピテンシー一覧	
5. 能力考課の仕方		自己の成熟性に関する10項目	
能力考課の基準		変化行動・意思決定に関する10項目	
中間項の存在		対人（顧客）・営業活動に関する10項目	
能力効果ができない場合		組織・チームワークに関する5項目	
成績考課のための目標管理	・・・ 15	業務遂行に関する10項目	
1. 評価連動型目標管理		戦略・思考に関する10項目	
2. 目標管理の失敗原因		情報に関する5項目	
目標項目の問題		リーダーに関する15項目	
目標水準の問題		7. ディレールメント	
目標水準の表現の問題		コンピテンシー	
目標設定の仕方の問題		ディレールメント	
評価の問題		人事評価への活用	
		8. 逆コンピテンシー	

組織活性化のための人事考課

1 人事考課のねらい

組織の発展の大きな要因に職員の活性化が上げられます。

そのためには、職員一人ひとりの能力を活用し存在感を高め、能力開発により希望を与え、納得性のある公正処遇によって充実感・満足感をわかちあえることが不可欠です。

そして、それらの基礎となるのが、公平な評価であり、評価者個人の価値観でなく、一定のルールに則った人事考課です。

人事考課が公平に出来れば、部下の能力把握が的確になり、活用や育成が効果的にできます。また、公正処遇によりやる気が高まり、納得性があるため相互信頼にも結びついていくこととなります。

人事考課と評価の違い

人事考課と評価を区別して考える必要がある。

評価とは「物の善悪・美醜などを考え、価値を定めること」であり、人事考課とはその評価の中で「仕事上の行動や結果、能力を評価すること」である。

仕事をする中で、誰をどのように評価するという事は、基本的に自由であり、気に入ったとか、ウマが合うとかなどいろいろな考え方があり、基本的にどう思うかは自由である。

そして、それにあつた付き合いをすればよいことである。

自分にとって都合がいい人、都合よく対応してくれる人が、よい評価になるのは当然のことである。

問題は、そのような個人の主観的判断で、組織で行う人事考課を行ってしまうことにある。

人事考課と評価とはまったくの別物であることを認識しなければならない。

年に2回か3回、人事考課を行う時は、そのような個人的な判断ではなく、決められたルールと基準に基づいて行うことが「人事考課」のはずだが、それを混同してしまうから、ややこしくなる。

人事考課は、一定のルールと基準によって仕事上の行動や結果を評価することであり、決して人物評価や好き嫌いの評価ではない。

例えば、病院の先生が「血压はかなり低いけれど、私好みの人だから、今日は健康ということにしておきましょう」と診察したら、誰も相手にしない。

仕事のできない人に「仕事はできないけれど、俺とお前の関係だからAと評価したよ」ということは、上記の病院の先生と同じことを言っていることになる。そんな上司は誰も相手にしないはずである。(それで喜ぶ人もいるが・・・)

しかし現実には、そのようなルールや基準によって判断するのではなく、考課者の好き嫌いや、価値観や、自分に都合のよいと思われる評価結果になりやすい。

だから、会社に仕事をしにきているはずなのに、仕事よりは上司にうまく取り入った方が、評価がよかったり、要領のよい人が出世したりするというのもケースとしてある。

そしてその要領のよさで出世した人が、また、部下の評価をするわけだから、同じことの繰り返しになってしまう。これを続けたらいずれ企業は消滅してしまうであろう。

そのため人事考課する前に、人事考課のルールと基準を明確にすることが大前提である。

これをしないで、人事考課するから「単なる(人物)評価」になってしまい、逆効果となってしまう。

まず、人事考課制度のルールと基準を明確にすることが、人事制度構築の成功の秘訣であり、それには、評価する人の意識改革も必要となる。

2 これからの人事考課【公正・公平、透明、客観、納得の原則】

これからの人事考課は育成を重視し、絶対考課で行う必要があります。

すなわち、基準に照らし合わせ、一人ひとりの行動を観察し、その人のどこが優れ、どこが劣っているかを分析し、評価していくことです。

人事考課を「仕事をする能力や勤務態度、仕事の結果」に関する健康診断と考えるとわかりやすくなります。

普通の健康診断も基準に照らし合わせて良い悪いの判定をし、決して他人と比較して判定しません。そして、その診断結果を教えてもらって、自分なりに健康を保つように努力するわけです。

人事考課も同じように、他人と比較するのではなく、あらかじめ決められた基準と比較し、その結果を本人にフィードバックすることで、本人の自己能力開発意欲を刺激し、組織・上司と一体になり育成に生かすことが出来ます。

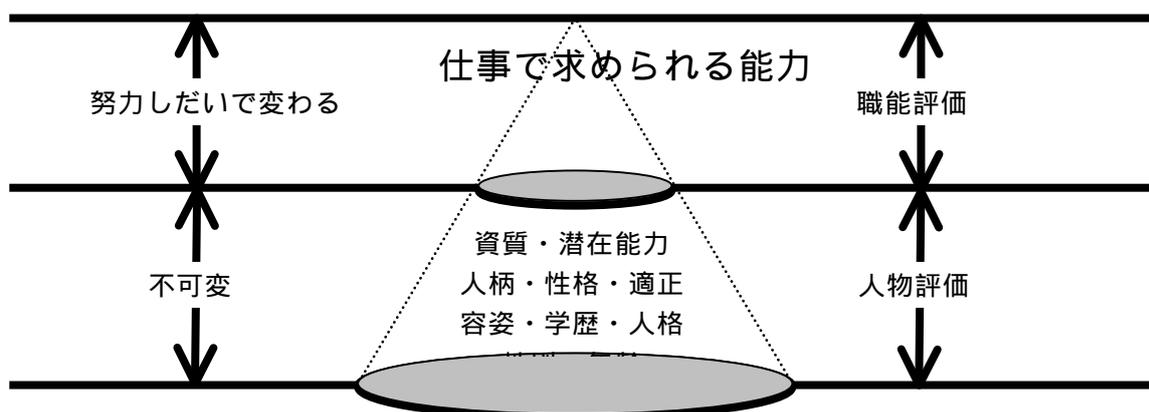
今までの人事考課とこれからの人事考課の比較表

	今までの人事考課	これからの人事考課
基本的考え方	差をつけて選別しよう。	差を無くしてみんなを伸ばそう。
目的	差別化、選別化。	公正処遇、能力開発、能力活用。
ものさし	なし、相対考課。(部下同士比較する)	基準あり、絶対考課。(基準と比較する)
考課力	なし、個人の価値観で行いバラバラ。	考課者訓練で基準とルール確認を行う。
結果と影響	間違いだらけで、納得性なし。 相互不信、モラル低下。	納得性があり。 相互信頼、モラル向上。
公開性	マル秘。	考課ルール、基準を公開。 結果は本人にフィードバック。

3 人物評価と職能評価

職員一人ひとりの育成、活用や組織の活性化に向けていく能力とは各人に本来備わった能力(不変的なもの)をさすのではなく、仕事に求められる能力(努力次第で向上するもの)をさします。

これを職務遂行能力(職能)といいますが、これからの人事考課で対象になるのは、この職務遂行能力であり、性格とか人柄などではありません。そして、この職務遂行能力は、仕事上で発揮された行動事実によって評価することが出来ます。



4 人事考課にのぞむ姿勢

人事考課を公正の行うためには、「だれが良いだれが悪いでなく、この人材（部下）のどこが優れているか、どこが不十分なのかを厳しく見つめ、なんとしても育成していく気持ち。」が大切であり、そのためには、1．基準を明確にする、2．事実に基づく、3．考課ルールを守ることが不可欠です。

不信をまねく人事考課	公正で納得性のある人事考課
1.好き嫌いや、先入観で評価する。 2.イメージや想像で評価する。 3.仕事以外のことまで、評価の対象にいれる。 4.部下同士比較をして、優劣を決める。 5.考課者の経験や価値観だけで評価する。 6.評価結果をマル秘にする。 7.評価基準を明らかにせず、評価する	1.客観的基準をもうけ、公開する。 2.基準と照らし合わせる絶対評価で行う。 3.事実に基づいて評価する。 4.仕事上の行動のみを対象にする。 5.評価結果は本人にフィードバックする。

5 職務遂行能力（職能）とは？

仕事で求められる能力、すなわち職務遂行能力（職能）は、

基本的修得能力 知識、技能、体力

精神的習熟能力 理解力、判断力、決断力、工夫力、企画力、開発力、表現力、折衝力、渉外力、指導監督力、管理統率力

発揮能力 規律性、責任性、協調性、積極性、経営意識、安全意識、コスト意識

などの要素から成り立っています。

例えば、スポーツでサッカーをする場合を考えてみる。

サッカーをするためにはサッカーとは何か、どのようなゲームで、どんなルールであるかを知っていなければならないので、まず知識が必要である。

しかし、いくら知識があっても、ボールを前へ蹴る技能がなかったらゲームは出来ない。それに、試合を続けるだけの体力も必要である。少なくとも、知識、技能、体力があればゲームは出来る。この知識、技能、体力を「基本的修得能力」という。

しかし、よいゲームをするためには、それだけでは不足である。どこにパスを出せばよいか、どんな作戦で攻めようかなど、その場に応じた的確な判断が必要になってくる。この判断は知識というよりは経験を積むことによって、レベルアップしていく。

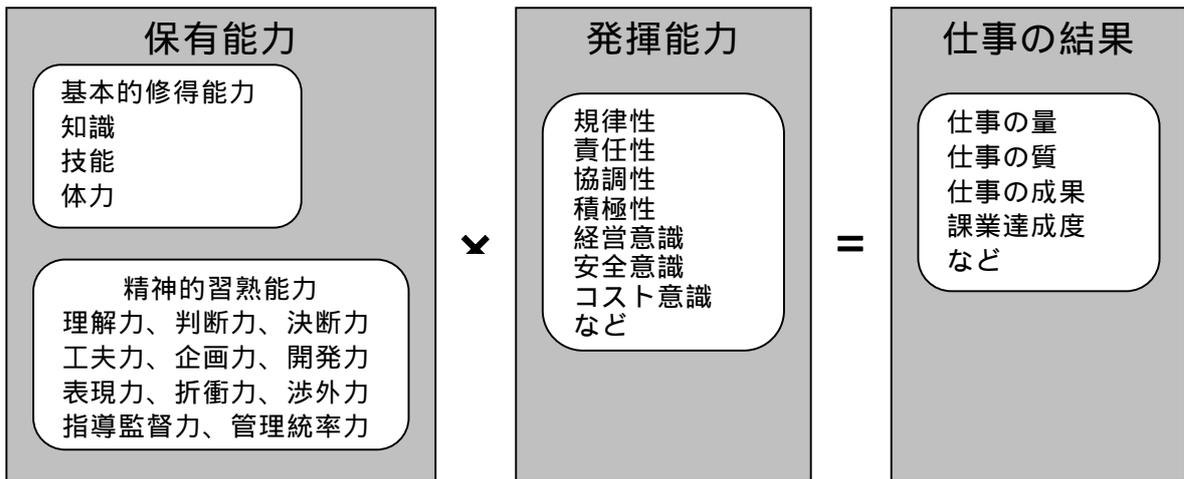
このように、経験によりレベルアップしていく能力を「精神的習熟能力」といい、判断力のほかに、企画力、折衝力、指導力などがある。

また、「基本的修得能力」と「精神的習熟能力」を合わせて「保有能力」というが、この「保有能力」が高ければいつも試合に勝てるとは限らない。

やはり、がんばろうという意欲がなければ、せっかくの能力も発揮されず、よい結果にはつながらない。

このような「保有能力」を最大限に発揮しようとする気持ちなどを「発揮能力」といい、規律性、責任性、協調性、積極性などがあげられる。

仕事についても、全く同じことがいえる。どんな仕事をするにしても、その仕事に関する知識、技能、そして、その仕事に耐えうる体力が絶対必要となるし、仕事の状況に応じた判断力や企画力も必要である。もちろん、がんばろうという意欲も不可欠となる。



職務遂行能力というのは、このようにさまざまな要素を含んだ概念であり、一つの尺度で計ることは非常に困難となります。

そこで、その尺度を「結果」「プロセス」「原因」の3つに分け、その3方向から見るようにします。したがって、人事考課の項目もその3つの尺度に合わせて、3つの大項目に分けて、多面的に行います。

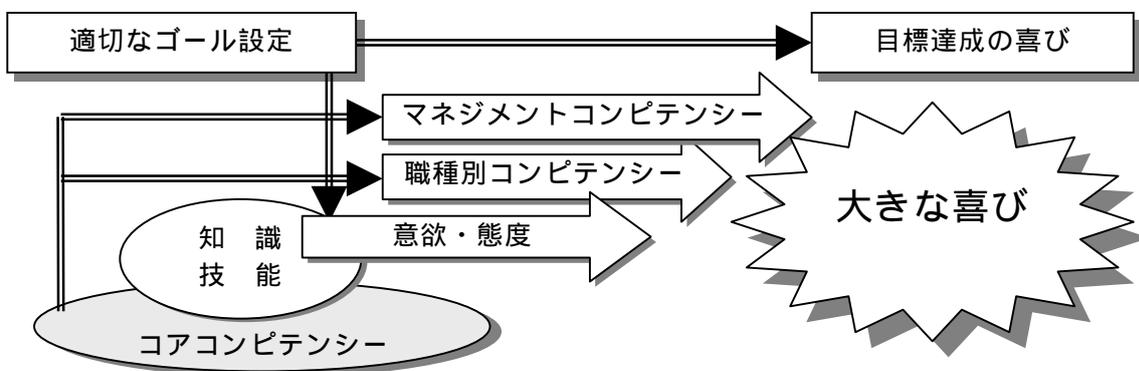
通常、3つの大項目を「成績考課」「情意（勤務態度）考課」「能力考課」といいます。

そして、これは、「常に腕を磨き（能力）、一生懸命に働いて（情意）、高い成果をあげて（成績）欲しい」という、期待し求める職員像にも適合するわけです。

6 成果を上げるメカニズム

成果をあげるために必要なもの(成果のメカニズム)は次のように考えることができます。

- ・適切な目標があること（目標設定と目標の事前評価）
- ・その目標を達成しうる職務能力があること（業務知識と技能）
- ・その目標を達成しようという意欲があること（責任性と積極性）
- ・目標達成のために合理的な行動をすること（コンピテンシー）
- ・目標の達成度合いが自覚できること（目標の達成度合い）
- ・自分の目標だけでなく組織の役割を理解し行動すること（規律性と協調性）



7 階層と評価項目

「成果を上げるメカニズム」を考慮して評価項目を考えると、次のようになります。

階層	目標管理	意欲・態度	コンピテンシー	業務知識・技能
上級	革新目標 業績目標	経営意識	マネジメント コンピテンシー	専門知識 専門技術 公的資格
中級	業績目標 活動目標	協調性 積極性	職種別 コンピテンシー	
初級	活動目標 修得目標	責任性 規律性	コアコンピテンシー	基礎知識 基本技能 技能検定

8 評価項目の内容

評価項目の具体的な内容は、次のようなものがあげられます。

目標管理の目標内容

目標の項目	標準目標の内容
革新目標	業績目標の中で、飛躍的な業績向上を目指すような目標。 飛躍的とは少なくとも今までより20%以上の向上をいう。
業績目標	結果を示す目標。 数値目標や「～～になっている状態」で示す。
活動目標	期間中に行う活動や行動を具体的に示す目標。 何時までに行う。「～～を～～のレベルで行う」で示す。
修得目標	活動目標の中で、上司援助を受け業務能力を高めながら仕事を遂行する目標。新人職員等に設定する。

意欲・態度の内容

要素	意欲・態度の各要素の内容
規律性	組織の規則、上司の指示命令を遵守しようという態度、姿勢。
責任性	自分の役割を自覚し、自分の仕事を最後まで行おうとする態度、姿勢。
積極性	自ら進んで難しいものに挑戦しよう、改善しよう、提案しよう、自己啓発しようという態度、姿勢。
協調性	十分の責任を果たした上で、同僚の手伝いなど組織全体にプラスの行動をしようとする態度、姿勢。
経営意識	自分の立場だけにとらわれず、組織全体を考えた態度、姿勢。 部分最適より全体最適を重視した行動、態度、姿勢。

コンピテンシーの内容

コンピテンシー	コンピテンシー内容
コア・コンピテンシー	仕事を進めていく上で最低必要なコンピテンシー。 組織全体共通のもので、10個前後選定する。
職種別コンピテンシー	職種によって求められるコンピテンシーの度合いは違ってくる。 職種別に特に必要なコンピテンシーを、10個前後選定する。
マネジメント・コンピテンシー	管理監督者に求められるコンピテンシーを別途10個前後選定する。

〔項目例についてはP27「コンピテンシー一覧」を参照〕

業務知識・技能の内容

項目	業務知識・技能の内容
基本知識	仕事を進めていく上で必要な知識。 「～の知識」「～本の内容」「～マニュアルの内容」など。
技能	仕事を進めていく上で必要な技能。 器具、機械の基本操作、応用操作、基本作業など
技能検定	仕事を進めていく上で必要な資格や取得が望ましい資格、免許。 資格名、免許の名前、講座名で表示する。
専門知識	仕事を進めていく上での専門知識。 その職種で特に必要な知識を示す。
専門技術	仕事を進めていく上での専門技術。または、熟練技能。 高度な作業、仕事名で示す。
公的資格	仕事を進めていく上で必要な資格や取得が望ましい資格、免許。 資格名、免許の名前、講座名で表示する。

能力主義と成果主義

1 能力主義と成果主義とは

広義の能力主義

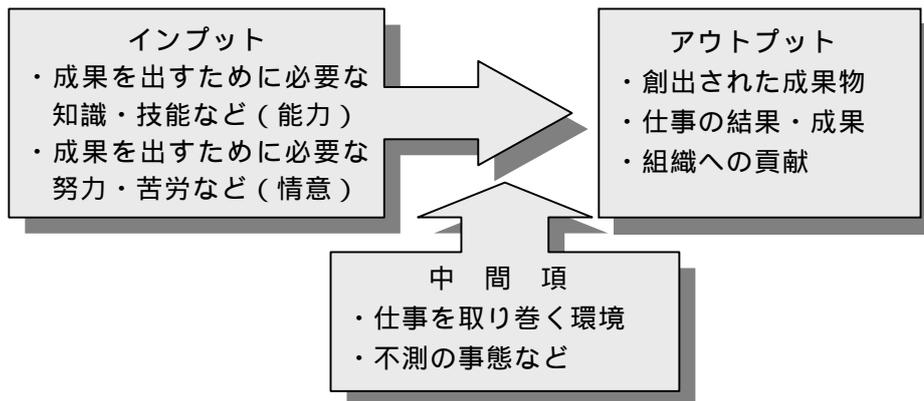
年齢や勤続等で賃金を決める従来からの年功制に対して、「能力や成績、取り組み姿勢などを評価し、賃金等処遇に反映させようとする考え方」を、「能力主義」といいます。

一般的には、職能給、職務給、年俸制など、年功賃金以外のものを総じて、「能力主義」としているところが多いようです。

能力主義と成果主義

能力主義と成果主義と分けて考えた場合は、次のようになります。

能力主義	「何ができる」という職務遂行能力を処遇の基本とし、取り組み姿や仕事の結果・成果を加味して、処遇に反映する考え方。
成果主義	「何をどれだけやったか」という仕事の成果を評価し、処遇に反映する考え方。



能力主義と成果主義の主な相違点

	能力主義	成果主義
評価の対象	インプット（投入能力、投入努力）とアウトプット（成績）、ウェイトは階層別に変える。	アウトプットのみ。 職務価値とその達成度によって決まる。
評価のルール	上位等級者が簡単な仕事をしても高賃金を支給する。同一職務で賃金格差が出る。	簡単な仕事を担当すれば、賃金は低くなる。職務異動で賃金が上下する

2 能力・成績主義の評価の項目

一般的な評価項目は次のとおりです。

評価項目		評価項目の内容	基準	
能力主義	発揮能力	規律性、責任性、協調性、積極性など、日頃の行動を評価する。若干、主観が入りやすい。	要素別 限界事例集	
	保有能力	基本的修得能力	知識や技能など、担当業務に関する基本的な能力であり、初級クラスは判断できるが、レベルが上がると判断しにくくなる。	職種別 等級別 職能要件書
		経験的習熟能力	判断力、企画力、折衝力、指導力など。基準設定が難しく、文書化しにくい上、評価そのものも判断しにくい。	
	成績評価	達成度評価	与えられた仕事や目標の達成度合いをみる。簡単な仕事でも達成すればOKとなる。中間項によって、結果は左右される。	目標管理
成績主義	業績評価	役割評価	責任と権限の広がりや、管理する人数、組織への影響、組織への貢献度、チャレンジ目標などを事前に評価する。考え方によってある程度決まる。	基本年俸/ 役割年俸に 反映
		達成度評価	上記役割の達成度。役割を果たしたときの業績水準を事前に決め、その達成度を判定する。	業績年俸に 反映

成果主義導入の前提

最近、中小企業でも成果主義で、年俸制などを導入したいという話をよく聞くが、次の点に留意しなければならない。

確かに、大企業では成果主義の導入が目立ち、メディアでも多く見られる。

メディアは珍しいものや、いままでと変わったもの、あるいは珍しい点（多くの場合は全体の制度からみればごく一部）を、取り上げて報道する傾向があるので、鵜呑みにはできないが、実際にも、成果主義的な考え方を取り入れている企業は多くなっている。

成果主義というのは、成果を出すための投入能力や投入努力ではなく、創出された成果のみで評価し、処遇に活用しようという考えである。

「努力した・しないと、ラッキー・アンラッキーは関係なく、結果がすべて」という考えであり、まさに、経営者が会社に対して負っている責任と同じようなものである。

それを経営者が社員に対して、求めようということになるから、それなりの条件が必要になる。

その点を、クリアにしないで、経営者の都合や他社がやっているからという理由だけで成果主義に走ると、逆効果となる場合が考えられる。

- 1 成果主義を理解し納得するためには、経営者とおなじくらいの職業意識が必要である。中小企業では、その職業意識の高揚のほうが先である。仮に、そういう意識の人がい

たとすれば中小企業の社員をやっていないはずである。

- 2 成果主義を理解し実行するためには、経営者とおなじくらいの権限と責任、そして、それに見合った処遇（賃金等）が必要である。
中途半端な権限委譲で成果主義を実行したら、社員が一番苦しむことになる。
- 3 成果主義を理解し推進するためには、成果を出すための仕組み作りができていることが、必要である。
成果を出す仕組みを作らないで、あるいは、整備しないで、社員に成果を求めるのは、経営者の責任を社員に押し付けるようなものである。
- 4 成果主義を理解し継続するためには、成果測定のための仕組みができていることが必要である。
成果をどのように測定するのか。当社では何を成果というのか。例えば、フロー（どれだけレベルを引き上げたか）、ストック（どれだけ価値の高い仕事をしているか）、チャレンジ（どれだけ困難な仕事にチャレンジしたか）など、どれをもって成果というのか。複数であれば、どのような根拠でウェイトを決めるのかなど、明確な仕組みづくりが先決である。
- 5 成果主義を理解し成功させるためには、経営者を含め人事担当者が、成果主義をよく理解することが必要である。
人事賃金制度は、会社の根幹にかかわる制度である。もしかしたら、販売戦略以上に重要かもしれない。にもかかわらず、出張費の規定を決めることとおなじレベルで考え、取り組んでいるようでは決してうまくいかない。ましてや、同業他社の資料を借りてきて、これとおなじにしようなんていうのは、まったく、論外である。

これからの評価制度

1 これからの評価制度

結果を評価する「目標管理」と、行動に着目する「コンピテンシー」(「行動特性」や「業務の遂行能力」のこと 章以降を参照)により、合理的な評価を行う方法を紹介します。

コンピテンシーの導入

全職員のスキル測定

コンピテンシーの項目になりうるであろう75のスキルを測定します。この結果は本人にもフィードバックして、強み弱みを自覚させ、今後の行動を変えるようにすることにも活用できます。

また毎年測定することで、社員の成長度合いが客観的に判断できます。

職務特性の分析

スキル測定の結果から、職種ごとの特性、同業者との比較、優秀者の特性などの分析し、職種ごとのキーになるスキルを選定し、コンピテンシーとします。この際、全職員共通の「基本コンピテンシー」、職種ごとの「職種別コンピテンシー」、管理職に求められるマネジメント(管理)コンピテンシー」を抽出します。

行動基準の作成

選定した各コンピテンシーについて、それぞれの行動基準を作成します。規模の小さい組織で行う場合は、「あるべき行動」をみなで話し合っ決めてるようにします。その結果として、その行為そのものが、コンピテンシーの浸透にもつながります。

360度評価の実施

行動基準ができたなら、本人、上司、部下、同僚がそれぞれ評価し、そのデータをもとに、上司部下が話し合い、今度の改善点や育成内容を話し合います。

また、上司評価は職務変更や役職任命等の判断材料として、活用します。

目標管理制度の導入

目標管理制度の仕組みづくり

目的を明確にした上で、目標管理仕組みや目標管理を行うための目標カード等を作成します。

また、処遇との連動などを明確にした上で、目標管理マニュアルを作成します。

目標管理制度の浸透

目標管理マニュアルを使って、目標管理の研修を行います。これは目標管理そのものの理解と、実際の目標設定方法の習得が狙いです。目標管理における評価ルールも整理しておく必要があります。

目標管理の試行(1年間)

目標設定の方法は、研修だけでは完全にならないため、実際に目標設定をしてその目標カードを添削することで、目標設定の方法を会得させ、一層の浸透を図ります。

目標管理研修の継続的实施

目標設定の方法はもちろんのこと、目標のブレイクダウンの方法、期の途中での目標変更など実務上出てくる疑問点の解消を図ります。

2 評価の段階

人事考課の評価の段階はS A B C Dの5段階とし、考課要素ごとに判定します。

段階の目安は、次の表の通りですが、標準Bの水準をしっかりと捉えておくことが重要となります。

標準Bの考え方

他の人と比較して平均的だからBということではありません。

Bは平均ではなく、標準であり、期待通りという意味です。

段階の目安一覧表

定義	成績考課	情意考課	能力考課
S	上位等級としても申し分ない。仕事の結果が期待以上であり、期待水準そのものが1等級以上高い。	該当しない。	上位等級の能力が十分ある。上位等級の仕事をおこなう能力が十分ある。
A	申し分ない。期待水準を超える。仕事の結果が上司の期待以上であった。	取り組み姿勢が完璧で、見本になった。	資格等級に見合った能力が十分ある。
B	標準。ほぼ期待通りである。仕事の結果がほぼ上司の期待通りであった。	取り組み姿勢が上司の期待通りであった。	ほぼ資格等級に見合った能力がある。
C	もの足りない。期待水準に満たない。仕事の結果が上司の期待以下であった。	取り組み姿勢が上司の期待以下であった。	資格等級に見合った能力が不足している。
D	Cでさらに、業務に支障があった。仕事の結果が上司の期待以下で、業務に支障があった。	取り組み姿勢が上司の期待以下で、業務に支障があった。	等級に見合った業務でも支障をきたす程度の能力である。

AとSの考え方

Aは他の人と比較して、良いからAということではありません。

あくまでも、基準と比較して、その水準を超える場合がAとなります。

能力考課においては、該当する等級にふさわしい能力が十分あり完璧である。

成績考課においては、上司の期待以上の仕事を行った。

情意考課においては、上司の期待以上の勤務態度であり、他の人の模範になった。ということになります。

SはAのさらに上と単純に考えるわけではありません。

能力考課においては、該当する等級にふさわしい能力が十分あり、さらに1等級上の能力も十分あり完璧である。(Aの延長線上にSがあるとも考えることもできる)

成績考課においては、上司の期待以上の仕事を行ったというAの定義から考えると、期待以上はどこまでいってもAということになります。そのため、成績考課のSは、

基準そのものが1等級以上高く、その基準に対して期待以上の仕事を行った場合が該当します。

情意考課においては、Aがすでに完璧で他の人の模範になるため、それ以上は考えられませんので、通常Sは該当しません。

CとDの考え方

Cは他の人と比較して、悪いからCということではありません。

あくまでも、基準と比較して、その水準に満たない場合がCとなります。

能力考課においては、該当する等級で求める能力が不十分で、該当する等級に対応する業務がcaろうじて出来る程度。

成績考課においては、業務に支障はなかったが、上司の期待に満たない仕事しかできなかった。

情意考課においては、業務に支障はなかったが、上司の期待に満たない勤務態度であった。

ということになります。

DはCのなかで、さらに、該当する等級に対応する業務ができなかった、業務に支障があったなどの場合が、該当します。

3 情意（勤務態度）考課の仕方

情意考課の基準

情意考課の基準は等級定義や職能要件書に基づき、その期のはじめや期中に上司が部下に対して期待し要求したレベルです。一般的には、等級が同じであれば情意考課の基準も同じとなります。

情意考課は組織の一員としての自覚(マインド)のことであり、仕事への取り組み姿勢・態度などで判断します。

情意考課における標準B

情意考課は取組姿勢・態度をみるものであり、いつも期待通りで標準Bとなります。3回手抜きをしたが、4回一生懸命したからそれで帳消しというわけにはいきません。

いつも一生懸命が標準Bであり、手抜きがあれば、期待水準以下と判定せざるを得ません。

規律性の標準B

規律性に関する期待通りは、いつも規則を守って欲しいです。したがって、いつも規則を守ってBと判定できます。守ったからAとはなりません。

そのため、規律性は規律を守って当たり前でBですから、規律性でAということは発生しません。

責任性の標準B

責任性に関する期待通りも、いつも責任を持って、一生懸命取り組んで欲しいです。したがって、いつも一生懸命取り組んで、Bと判定できます。

協調性の標準 B

協調性に関する期待通りは、いつも協調性を持って取り組んで欲しいですが、自分の仕事を中途半端にしてまでということではありません。

ですから協力要請を断っても、自分の仕事が忙しい場合は、Cと判定はできません。この場合は、協調性に関しては不問です。

協調性はあくまでも、自分の責任を果たした上で、評価されます。

積極性の標準 B

積極性は自ら進んで行う意欲のことで、プラスの部分ですから、どの程度のプラスを期待しているかが基準になります。

4 成績考課の仕方

成績考課の基準を設ける。

成績考課の基準は等級定義や職能要件書に基づき、その期のはじめや期中に上司が部下に対して期待し要求した業務の結果レベルです。

等級が同じ、職種が同じであっても、成績考課の基準は個々ちがいます。

成績考課の大原則は、中間項の状況にかかわらず、「結果をありのままにみる」です。

したがって、中間項の状況によって、ある程度偶然性をもつことになります。

職務基準を設定する。

目標面接で業務目標や育成目標・修得目標・自己啓発目標などを設定し、その期待水準と難易度(等級と比較して1ランク以上高いか低い)そして各項目別のウェイトを明記し、上司・部下ともに確認しておくことが必要です。

目標ごとに評価する。[ありのままの評価]

チャレンジプラスワンを加味して修正する。

加重平均する。

成績考課の留意点。

成績考課は達成度を評価するものです。したがって、職務基準(はじめの期待水準や目標レベル)が低いほど有利になります。そのため、成績考課では職務基準の設定が非常に重要になります。

成績考課(達成度)

結果目標	期待以上	期待通り	期待以下	業務支障
高い目標	S	A	B	C
標準目標	A	B	C	D
低い目標	A	B	C	D

業績考課(貢献度)

結果目標	期待以上	期待通り	期待以下	業務支障
高い目標	S	A	B	C
標準目標	A	B	C	D
低い目標	B	C	D	DD

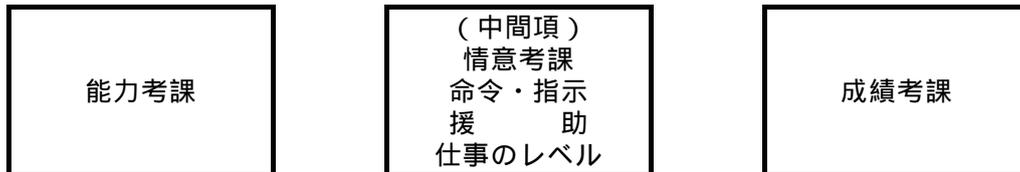
(目標は職務と置き換えてください)

5 能力考課の仕方

能力考課の基準

能力考課の考課基準は、いかなる場合も資格等級レベルの組織全体的な共通標準である職能要件書の内容になります。等級と職種が同じであれば、能力考課の基準も同じです。

能力は成績によって把握されますが、下図のように中間項によってはストレートに結びつかないことがありますので修正すると同時に、能力以上の成績ができるような環境を作ることとも重要です。

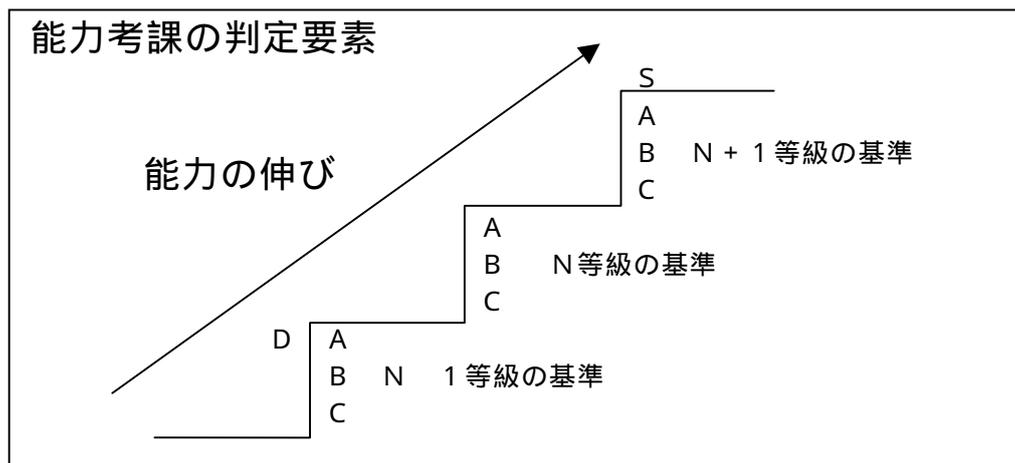


中間項の存在

- a 外部条件とは...景気の動向、気候、戦争、得意先、同業他社など
- b 内部条件とは...指示命令の明確さ、管理体制、仕事のレベル、支援体制など
- c 本人条件とは...事故、病気、意欲など

能力考課ができない場合

成績考課	中間項	能力考課
B 以上	等級と比較して仕事自体のレベルが低い	出来ない
C 以下	等級と比較して仕事自体のレベルが高い	出来ない
D	やろうとしなかった(責任性D)	出来ない



成績考課のための目標管理

1 評価連動型目標管理

目標管理には色々な考えがあり、それぞれ目的が違います。

以前から行われている目標管理は、「通常業務を行うのはあたりまえ、通常業務以外で何か改善するとか、自己啓発するとか、そのような内容の目標を設定しなさい」というものであり、以前から製造業で盛んに行われていました。目的は働く人の動機付けであり、本人の自主性が重んじられました。

従来型の目標管理にもいい面はありますが、最近各企業で導入されているものでは、このような考え方から変わってきています。

それは、目的は課題達成であり、評価連動型です。目標項目は仕事そのものとなります。

上記の例であれば、通常業務そのものが目標項目になります。

課題達成すなわち組織目標達成のために行うわけですから、上司の要望が優先します。

	以前からの目標管理	評価連動型の目標管理
目標項目	通常業務以外の改善目標 自己啓発目標など	通常業務そのもの
目的	働く人の動機付け	課題達成（組織目標達成）
主導権	本人の自主性	上司の要望
設定手順	本人が考える	上司がガイドラインを示す
評価との連動	成績考課にプラス加点する	成績考課（業績評価）そのもの
処遇との連動	がんばれば賞与にプラス評価 目標項目により昇給にも反映	賞与に大きく連動 年俸制の大きな柱

通常業務は組織目標達成のための仕事と組織の役割としての仕事があります。

組織目標達成のための仕事は明確な課題として認識できますが、役割としての仕事というのは、多くの場合定型業務であり、その定型業務をどのレベルで行うかが目標となります。

よく定型業務は目標にならないなどの意見がありますが、評価連動型目標管理には当てはまりません。

定型業務は大事な目標項目です。物を作るという定型業務があるから製造業は成り立ちますし、営業するという定型業務があるから販売業がなりたっています。

そのため定型業務は、はずしてはいけない大事な目標項目です。

2 目標管理の失敗原因

最近、成果主義の賃金制度にして、その成果の測定に目標管理を利用している企業が増えています。しかし、その目標管理がうまく運用できず、結局、成果主義にしたために組織内が混乱するというケースが数多く見受けられます。

目標管理がうまく運用できない理由として、次のようなことが考えられます。

目標項目の問題

以前からの目標管理（古典的目標管理）と評価連動型目標管理（今日的目標管理）の区別がつかない、本来業務ではなく、プラスを目標項目に選定している。

目標のブレイクダウンがされておらず、上から下まで同じ目標項目になっている。

「～資格を取得する」、「～ができるようになる」など、能力開発目標が中心になっている。

目標水準の問題

目標水準が高すぎて、目標設定時からあきらめムードになっている。

トップが評価連動型の目標管理の仕組みをよく理解しないまま、組織の目標をチャレンジ目標という形で、現実とかけ離れた目標を設定するため、それをブレイクダウンした目標が現実とかけ離れた目標になっている。

高い目標を設定するのであれば、それに見合った権限も委譲すべきですが、権限は今まで通り、やり方も今まで通りで、結果だけに高い水準を求めるため、職員は苦痛を感じている。

成果主義を強調するあまり、職員は評価のことばかり考えて、組織目標に貢献するということより、自分に都合のよい目標を設定することを考えている。

公平な評価ということ意識しすぎて、本人の能力には関係なく、等級が同じなら同じ目標水準にし、能力のある人は安心し、能力のない人はあきらめるというようなことが当たり前になっている。

目標水準の表現の問題

スタッフ部門では後から計測できる表現になっておらず、評価があやふやになっている。スタッフ部門の下位等級者にも無理やり数値目標を設定するため、本来業務とかけ離れた目標になっている。逆にいえば、数値化しやすいものを目標にしている。

部門の数値目標をそのまま部下の数値目標に設定している。（部門の目標がコストダウン10%の場合、個人の目標もコストダウン10%となっている）

目標設定の仕方の問題

目標面接がうまく機能しておらず、押し付けの目標になっている。

上司自身が目標管理についてよく理解していないため、目標管理に批判的になり、それが部下にも影響して、目標管理に批判的になっている。そのためしょうがなく目標設定している。

評価の問題

せっかく目標管理をやって評価をしても、最終的には上層部が修正するので、目標管理を一生懸命やっても意味がないと思っている。

目標管理での目標達成より、上司との人間関係の方が評価には影響が大きくなっている。目標管理を含めた人事考課のルールがよく理解されておらず、結局は上司の感覚で評価が決まってしまう

など。そのため、これらの問題を解消するために、目標管理研修は絶対必要となります。

目標管理とノルマ管理

最近目標管理制度を導入する企業が増えているが、その実態は目標管理ではなく、ノルマ管理に近いものになっているところが多いように見受けられる。

目標管理の最大の目的は目標を達成することであるはずなのに、その目的を忘れて、評価することが目的のようになってしまっている。

評価のための目標管理ではなく、業績向上、組織目標達成のための目標管理であることを再認識する必要がある。

そして、この組織目標達成のための目標管理をするためには、目標設定段階で大事なことが3つある。

1. 組織目標達成に貢献できる（連動した）目標であること。
2. 本人が努力をすれば達成可能な水準であること。
3. 上の二つが一致するように、指導育成や援助を行い、また、達成できるような仕組み作りや環境を作ること。

ところが、多くの場合、組織の都合で達成不可能な目標を押し付け、何の支援や仕組み作りもしないで職員を苦しめる、という「ノルマ管理」になっている。

なかには、上司がサバをよんでわざと目標を上乘せして、それで安心しているケースもある。これでは、目標管理ではなくなってしまう。

目標設定がいくら高くてもあまり意味がなく、問題はどれだけの成果を出したかである。そして、その成果を出すための仕組み作りや指導育成によって、組織全体の水準を上げることである。

目標管理は非常によい制度であり、企業活動には不可欠な制度でもある。

にもかかわらず、ノルマ管理的な運用を行い、経営者も社員も疑問を持ちながら、しょうがなく運用している。

中には目標管理と言うとそれだけで一種の嫌悪感を持つという人までいる。

ぜひもう一度、目標管理の真の目的を考えて運用する必要がある。

3 目標設定の留意点

基本的前提

その目標は、本人に動機付けすることができるか？

その目標は、組織に貢献するか？

目標の条件

目標は上司の目標と結びついているか？

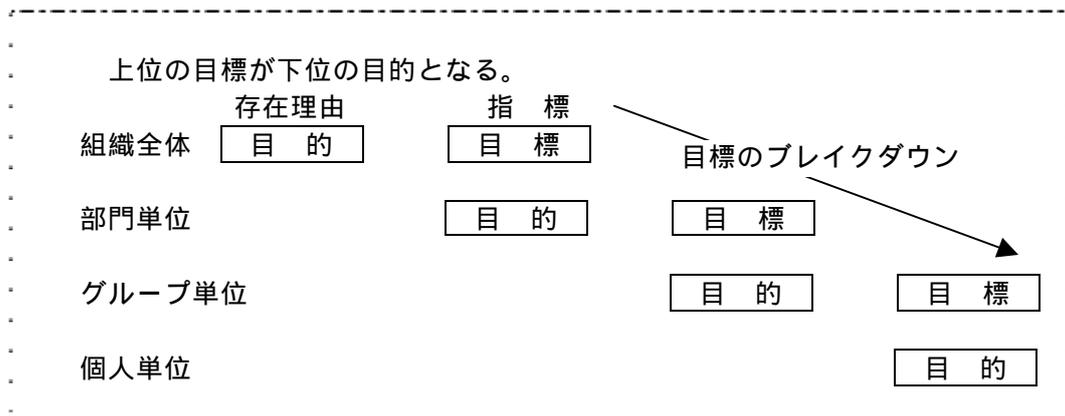
目標は全体目標や全体方針を助けるものであり、必ず上司の目標と結びついていることが必要です。部下本人の立場からいかに立派な目標をたてたつもりでいても、それが上司の目標（全体目標）と結びついていないもの、方針に反するものであっては、組織の全体目標と結びつかず、時には全体の目標体系を乱すことにもなりかねません。

そのため、目標を設定する際には、上司が自己の目標と方針をしっかりとさせておくことが重要です。

《目標設定の順序》

目的 = その部門が組織全体の中で存在し活動する理由【目標の上位概念】

目標 = その組織が目的を果たすために成し遂げなければならない事柄を明確にし、具体的に指標化し、一定の期限を定めたもの。



やりがいのある目標であるか？（現状維持＋ であるか）

目標は努力しなくても達成できるようなものでは、目標としての意味がありません。

目標は、本人の能力よりやや高いものとし、本人が努力することによって達成できる。やりがいのあるものにすることが必要です。本人が「ちょっとキツイな」と思う程度が良い目標となります。そうした目標であってはじめて、本人がその達成に努力し、その過程での経験を通じて自己啓発し、能力を伸長するとともに、目標の達成という満足感と充実感を感じとることができます。

また、一方、組織においても現状の延長線上にあるような目標では、大きな前進は望めません。組織が管理者に期待するのは、部下にやりがいのある目標を持たせ、その実現のために部下を指導し、その過程で能力を開発することです。

目標水準が低いと思われる部下には、全体目標と全体方針をよく説明し、やりがいのある目標への修正を求める必要があります。

達成可能な目標であるか？

目標は高ければ高いほど良いにこしたことはありませんが、それは、あくまでも「努力すれば達成できる」ものでなければ意味がありません。

「目標管理」における目標は、掲げた以上は、絶対に達成するということで、各人が努力することに特徴があります。大切なことはただ「高い」ということではなく「努力してがんばれば達成できる」ということです。

目標は重点的なものを5つ程度とすること

目標を設定する場合に、目標の数が多すぎると、かえって成果があがらなくなります。

目標を総花的にたてると、結局のところ、どれも中途半端だということになり、大きな成果が上がりません。どんな仕事でも必ず重点になるものがあります。この重点項目を選び出し、目標にすることが必要です。

そして、5つ程度に絞った目標も重要度の順序にしたがって重みづけをおこない、重点指向をよりはっきりさせることも重要です。

長期目標と短期目標のバランスをとること（目先の目標に偏重しない）

目標には短期目標もあれば、長期目標もあります。短期目標は成果が早く得られ、メリットもはっきりするので目標としてたてやすいものです。しかし、組織の目的を達成するためには、長期目標を設定する必要があります。

目標を設定する際には、目標の及ぼす影響を考え、長期と短期の目標のバランスをとることが重要です。

共同目標の連携による効率的な目標達成への配慮

共同目標で連携をはかることも大切です。この場合にはその旨を明示すること。一つの目標が、一人の人間、一つの部門の努力で達成できるものばかりとは限りません。むしろ重要で大きな目標であるほど他の人や他の部門と共同しなければ達成できないはず。従って、目標はこの場合、いく人か、またはいくつかの部門にわたる共同目標となります。

共同目標を設定することは、主として管理者の職責ですから、管理者は部下からの要望があるなしにかかわらず、強いリーダーシップを発揮しなければなりません。もちろん関係者が事前に協議して原案を決め、上司が最終的にこれを認めるという形もありえます。

今後の組織活動では、セクショナリズム（派閥主義・縦割り主義）を排除し、個人間や部門間のカベを打ち破って、チームワークを組んで事を運ばなければ、効果が上がらない分野がますます増えています。

共同目標は、こうした組織活動を推進するために、積極的に取り組む必要があります。共同目標は、『自己管理表』に「どの部門の誰との共同目標か」を明確にします。

資格等級と専門職ランクによる目標レベルへの配慮

部下の目標数値、課題の内容、水準は、同じ資格等級の職員でも専門職ランクが異なれば±に異なるように設定します。

また、同じ専門職ランクの社員でも資格等級が異なれば目標数値、課題の内容、水準は±に異なるように設定します。

4 個人目標の設定

部門目標の設定

組織の運営方針、部門内からの要望、部門外からの要望等を勘案し、設定する。

職務編成（担当職務の見直し）

- ア 現状の業務分担の確認
- イ 部門目標達成のための新たな業務の確認
- ウ 業務分担表の作成
- エ 面接（予備面接）により部下とのすりあわせ

部下個々人に対する期待と要望の提示

- ア 職務編成をふまえた上で、部下の目標設定のガイドラインを示す。（予備面接）
「どの仕事をどの程度やってほしい」
- イ 部下にガイドラインを参考に個人別目標の作成をさせる。

部下の自己目標の確認（本面接）

- ア 達成水準の確認（後から計測できるように、なるべく数値化する）
- イ 目標の難易度の設定
資格等級を参考に、同じ等級の他の人との比較も必要、
その等級の標準者が通常の実力で達成可能な目標レベルを標準とする

ウ ウェイト付け

目標達成のために要する時間とエネルギーを考慮して設定する。

エ 目標達成のための対策案の話し合い

部下の考え、上司のアドバイス

オ 目標管理カードへの記入

実行計画の作成

目標の中で長期間わたるものや難易度の高いもの、ウェイトの高いものについては、目標管理カード以外に実行計画を作成させる。

5 達成度評価の仕方

達成度評価における大原則

達成度評価における大原則は、中間項の状況にかかわらず、「結果をありのままにみる」です。あくまでも、最初に決めた達成基準に対して、どうであったかを判断することであり、途中のラッキーやアンラッキー、努力した、がんばったなどは考慮しません。

したがって、中間項の状況（途中のラッキーやアンラッキー）によって、ある程度偶然性をもつこととなります。

達成度評価における留意点

- ア 途中の状況変化に影響されないような指標を選ぶ。
- イ ある程度予測される環境変化を見込んで、目標設定する。
- ウ 予測の立たないものについては、いくつかのシナリオを設定する。
- エ 目標の変更があるときは、中間面接ではっきりさせる。
（今までの目標の清算と新しい目標のウェイトなど）
- オ 達成基準を明確にし、あとから計測できるように表現する。
（計測できれば、上司部下の評価にズレは生じない。）

達成度評価の流れ

ア 目標設定と確認

目標面接で目標を設定し、その到達水準と難易度（等級と比較して1ランク以上高いか低い）そして各目標別のウェイトを明記し、上司・部下ともに確認する。

イ それぞれの目標ごとに「ありのままの評価」をする。

ウ 目標の難易度を加味して修正する。

エ 加重平均する。

	達成度			
	期待以上	期待通り	期待以下	業務支障
高い目標（職務）	S	A	B	C
標準目標（職務）	A	B	C	D
低い目標（職務）	B	C	D	D

6 目標管理の評価方法

評価の手順

ア 目標設定時

- ・それぞれの目標のウェイトを決める。
- ・それぞれの目標の難易度を決める。

イ 目標評価時

- ・それぞれの目標の達成度を決める。
- ・それぞれの目標の評価を行う。
- ・総合評価を行う。

目標のウェイト

目標の優先順位を明らかにするとともに、各目標の評価と総合評価のバランスをとる。目標の重要度と目標達成にかかる時間割合など、上司と話し合って決める。

目標の難易度

職能要件書などを参考に、本人の職位や等級に応じたレベルが標準となる。

目標の達成度

具体的な達成基準を設けて、事実を評価する。

あくまでも成果に着目し、「時間をかけた」「がんばった」ということは考慮しない。

目標の評価

それぞれの目標について、難易度と達成度の組み合わせにより、評価する。

総合評価

各目標の評価とウェイトにより判断する。

各目標の評価点とウェイトを掛け合わせ、それらの値の合計点によって判断する。

加重平均の仕方

算出の仕方は、各目標の成績評価のS A B C Dを5 4 3 2 1に数値化して、事前に決めたウェイトを掛け算し、それらの合計を出します。

その合計点により、総合判定します。総合判定の基準は別途作成します。

例	ウェイト	評価	点数	計算
目標 1	40%	A	4	$4 \times 40\% = 1.6$
目標 2	30%	B	3	$3 \times 30\% = 0.9$
目標 3	20%	C	2	$2 \times 20\% = 0.4$
目標 4	10%	B	3	$3 \times 10\% = 0.3$
合計	100%			3.2

上の例では「3.2」が加重平均値になります。

点数をそのまま使うケースもありますし、下記のような換算表で評価して使用する場合があります。

評価	S	A	B	C	D
点数	4.0 超過	3.5 以上	2.6 超過	2.0 以上	2.0 未満

7 目標の難易度設定

目標の設定

本人の現有能力と組織の要望によって、それぞれの目標を設定します。

ここでいう目標とは「職務割当 + 到達基準」のことであり、通常本人が努力すれば到達可能な水準を達成レベルとしますが、組織の要望により、本人にとって難しいものである、簡単のものであることもありえます。

難易度の設定

ここでいう難易度とは、「本人にとって」ではなく、「本人格付け等級の標準者」にとってという意味であり、目標そのものの価値という意味です。

難易度設定の方法（その1）

等級定義や職能要件書に各等級の標準的な目標の目安を提示しておきそれと比較して判断する。

等級	標準目標のイメージ（例）
6 等級	従来やり方をまったく変え、さらに部門外の人たちを巻き込んで進めないと達成できない目標。
5 等級	部門外の人たちを巻き込んで進めないと達成できない目標。 または、従来やり方をまったく変えないと達成できない程度の目標。
4 等級	自分だけでなく、部門内の人たちを巻き込んで取り組まないと達成できない程度の目標。かなりの改善工夫をしないと達成できない目標。
3 等級	今までのやり方に若干の改善や工夫を加えないと達成できなレベルの目標。
2 等級	今までのやり方や業務マニュアルどおりに行えば達成できるレベルの目標。

例えば 4 等級の人が本人の能力が高いことから、5 等級相当の目標であっても達成できそうであるということで 5 等級相当の目標を設定した場合、その目標は本人にとって（本人格付け等級にとって）難易度が高い目標ということになります。また、4 等級の人に組織の都合で 2 等級相当の職務を割り当てた場合、難易度は低いということになります。

難易度設定の仕方（その2）

その目標を分析的に評価しその点数によってその目標の価値を決め、その目標の価値と本人の格付け等級により難易度を設定します。

評価項目	5 点	4 点	3 点	2 点	1 点
組織への影響度	成功失敗が組織の存続に大きな影響をもたらす	失敗のリカバリーが困難、成功失敗が組織の業績に大きな変動をもたらす	2～4の中間	リカバリーが容易、成功失敗が組織の業績に影響が少ない	成功失敗が組織の業績にほとんど影響しない
規模または責任	組織全体レベルの	部門または機能を	部レベルの規模	グループまたは課	グループ・課の範

の範囲	規模	またぐ規模		をまたぐレベル	圏内のレベル
組織内折衝の度合い	あらゆる部門との折衝が必要である	複数の関連部門と頻繁に	関連部署と折衝が多い	折衝が少ない	折衝は全くない
組織外折衝の度合い	相手先のトップレベルとの折衝が頻繁である	複数の組織外と頻繁に折衝	組織外との折衝が多い	組織外との折衝が少ない	組織外折衝は全く必要ない
問題解決の度合い	従来の延長線ではなく、まったく新しいやり方が必要	前例がなく、複雑多岐	2～4の間	先例を参考に解決可能	マニュアル通りに行えばよい
専門知識	業界を代表するくらいの専門知識	組織を代表するくらいの専門知識	部門で第1人者として認められる位の専門知識	部門内を熟知しているくらいの専門知識	特に深い専門知識は必要としない
その他					

上記の職務価値分析表により、各目標の総合点を出し、その目標が何等級の目標に相当するかを判定する。

難易度の設定に対する留意事項

目標の難易度設定というと、「低い目標など設定しない、目標とは高いものだ」などの意見があり、目標の難易度設定について、誤解されている部分がある。

ここで言う難易度とは本人にとってということではなく、本人の格付け等級としてという意味となる。

通常、目標は本人にとって、がんばれば達成できる水準を設定するものであり、本人にとってはいつも能力よりはちょっと高い目標水準を設定することが原則である。

すなわち、「目標水準 = 本人の能力（見込み） + ムリ」ということになり、このムリの部分を何とかしようとすることで、能力開発や業務改善、業績向上につながるわけである。

したがって、目標水準を設定する際には、本人の格付け等級は参考にするものの、最終的には本人の能力やおかれている環境や見込み等を勘案して、がんばれば何とか達成できそうな水準を設定することになる。

そうすると、客観的に見ると、能力の高い人は等級に関係なく高い目標、能力の低い人は低い目標となる。

目標設定としてはそれでよいが、評価するときの公平感が損なわれることになるので、その目標は格付け等級としてどうか（難易度）を設定しようというものである。

例えば4等級の人が本人の能力が高いことから、5等級相当の目標であっても達成できそうであるということで5等級相当の目標を設定した場合、その目標は本人にとっては適切な目標であっても、本人格付け等級にとっては難易度が高い目標ということになる。

その逆に、4等級の人が、能力が低いことから3等級の相当の目標を設定した場合、本人にとってはちょうどよいも目標であっても、格付け等級として難易度が低いということになるわけである。

8 管理者の役割と人事考課

人事考課や目標管理を余計なこと・余分なことと思っている人が見受けられますが、決してそんなことはありません。

人事考課しようがしまいが、目標管理をしようがしまいが、「部下に仕事を与え、その結果をチェックする」これは当然、管理者の役割としてだれもが行っていることです。

部下の仕事振りをみて、「ほめる・叱る・注意する」これも当然にして管理者の仕事です。

つまり、「人事考課のために目標管理を行う、人事考課のために仕事振りを観察する、指導する」のではなく、「管理者の役割として、目標管理や部下指導を行い、その結果を人事考課に反映する。」ということになります。

一般的に、管理者の役割は大きく分けて次の8つが考えられます。

仕事の管理

部下の管理・指導育成

報告

上司の補佐・意見具申

連部署との調整

務の改善

業務の遂行

場方針の設定と浸透

この中の「仕事の管理」、「部下の管理」、「指導育成」、「職場方針の設定と浸透」を、人事考課や目標管理を通じて徹底しようということです。

役割	内容		人事考課	内容
仕事の管理	仕事の指示命令とチェック。役割を明確にし、目標設定を行いチェックする。		成績考課	明確の指示命令に対する達成度。明確な役割や目標の達成度を評価する。
部下の管理	勤務態度・取り組み姿勢の向上を図り、叱る・ほめる・注意する。		情意考課	あるべき姿を明確にして、取り組み姿勢や勤務態度を評価する。
指導育成	能力不足点を把握し指導する。できる点を把握し、仕事に活用する。		能力考課 育成面接	仕事振りから仕事をする能力を判定する。面接で本人に自覚させ今後の改善に結び付ける。
職場方針の設定と浸透	組織目標を具体化して、部門目標、部門方針を設定し部下に浸透させる。		目標管理 目標面接	部門目標を設定しそれをブレイクダウンした目標を部下に設定させる。

また、言い換えれば、人事考課や目標管理は管理者の役割をしっかりと行うための手法（方法、手段）であるということになります。

コンピテンシー

1 コンピテンシーとは

職員 1 人ひとりの「行動特性」や「業務の遂行能力」のこと。

業務内容や役職に応じて組織が職員に期待する「あるべき姿」と各職員の実際の行動を比較し、職員の正確な評価につなげ、不足している能力を見極めて人材開発にも役立てようというものです。

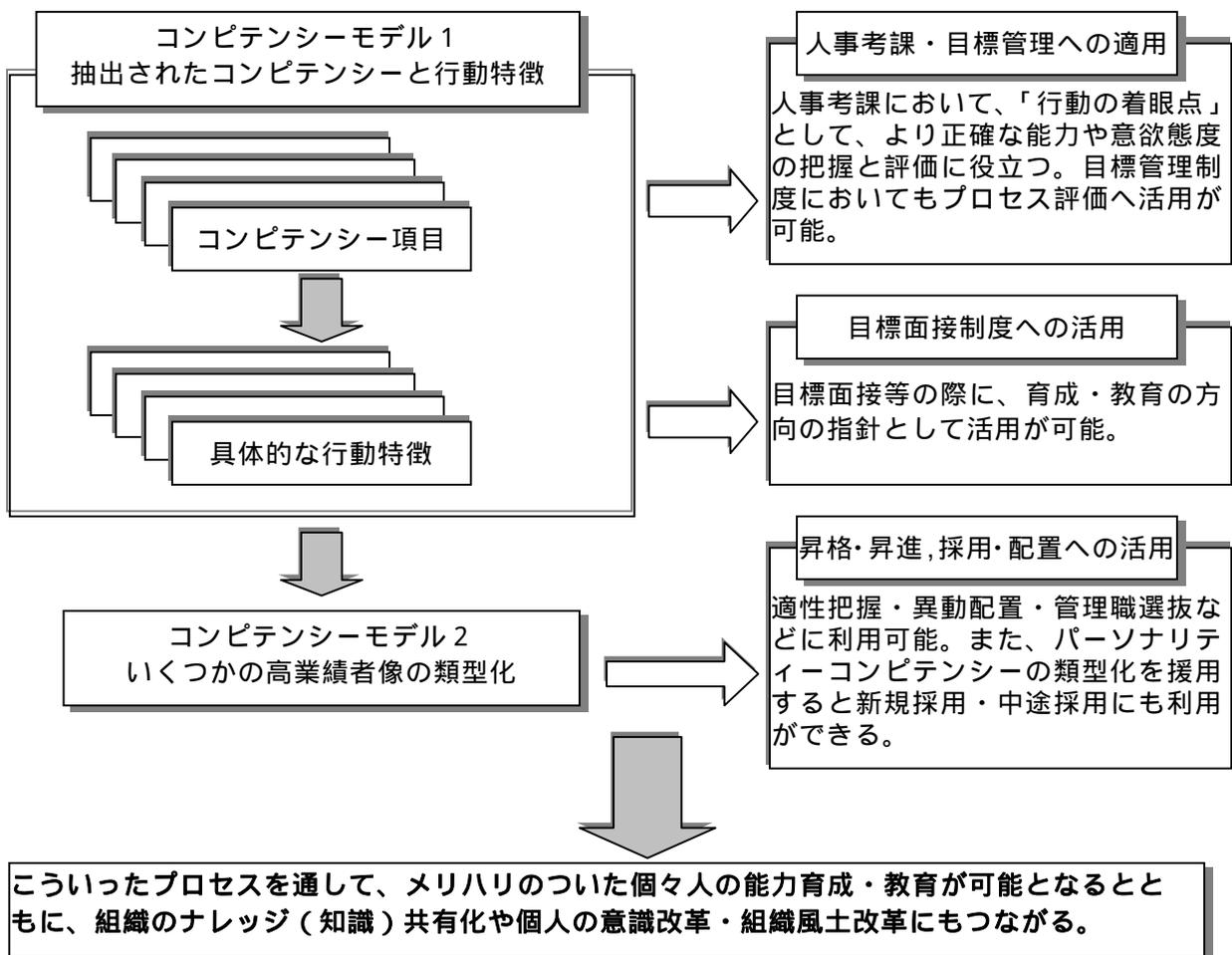
2 コンピテンシーの活用

現在、日本企業の 7 割強が導入しているといわれる職能資格制度は、年功主義からの脱却を志向し、人が仕事を創造するダイナミズムを重視した人間尊重の制度として普及してきたといわれています。

しかしながら、職員の高学歴化・高齢化を迎えた今日、能力と職務のミスマッチ、格付・評価基準の抽象化といった問題が顕在化してきており見直しが迫られています。

こうした中、新しい能力評価基準として「コンピテンシー」に注目が集まっています。

「コンピテンシー」とは、各職務を担当する高業績者が持続的に高い業績をあげる能力を行動特徴によって表現したもので、それにより成果に密接につながる能力を明確にして評価や育成の基準としていこうとするものです。



3 コンピテンシーの効果

「コンピテンシー」は、職員1人ひとりの「行動特性」や「業務の遂行能力」を意味し、「ある成果を生むためにどんな行動をとったか」を職員ごとに分析することで、業務内容や役職に応じて組織が職員に期待する「あるべき人材の姿」と比較し、職員の正確な評価につなげるといえるものです。

コンピテンシーを評価基準にすれば、誰にどんな能力が不足しているかも把握できるため、人材開発にも役立つという利点があります。

営業部員の場合、一般的には販売実績などを評価基準として採用する企業がほとんどですが、これでは結果だけしかわかりません。コンピテンシーを利用すれば、「なぜそうなったのか」といった営業活動のプロセスも追求できますので、より具体的な人材開発にも結び付けていくことができます。

各職員のコンピテンシーをデータベース化し、各職務に求められるコンピテンシーと比較できるようにすれば、人材の最適配置も可能になります。

実際に多くの企業が、社員のコンピテンシーをデータベース化する取り組みを行いはじめています。

4 コンピテンシーの活用事例

例えば、コンピテンシーを利用している某製薬会社の場合、各職務に共通する項目として「職務知識」や「問題解決」「折衝の内容や程度」など6つの評価項目を策定し、各項目ごとに6段階のレベルを決めています。レベルは営業や開発など、職務ごとに分類されており、各社員は上司と面談しながら評価項目をチェックしていき、報酬にも反映させています。

現在は幹部社員を中心にコンピテンシーをデータベース化しており、今後は全社員を対象にデータを蓄積していく考え方のようです。

5 コンピテンシー活用の背景

賃金決定の3つ柱

賃金を決定する柱として、「人」「職務」「業績」の3つが考えられます。

「人」の柱とは性格をはじめ、年齢、勤続、学歴などの年功的なものから、態度、資格、知識、技能、職務遂行能力など能力的なものを含み、「職務」とは職務記述書に記載された職務の価値であり、「業績」とは目標管理等による組織（企業）貢献度のことです。

アメリカ企業の流れ

職務主義が浸透していますが、一方で職務偏重の弊害もあり、「人」の部分にも着目しようという流れがあり、「業績を上げる人の能力や特性は何か」という高業績者の成果達成の行動特性を基準として、個々の人と比較し点数化して評価に使うという企業が増え始めています。

日本企業の状況と流れ

「人」中心の賃金が根底にあり、年功制から能力主義に移行してきました。

しかし、能力と職務のアンマッチ、能力と成果とのギャップ、能力の伸びに伴う必然的

な賃金上昇などの問題点があり、再構築が迫られています。

再構築模索の例

・「業績」を中心とした成果主義の導入

成果主義だけでは、短期的な成果を求めると人は育たず、長期的には人材競争力は失わせる結果を招きかねません。

・アメリカ企業を手本にした「職務」給の導入

会社の主導で人事異動があり、協力意識を求める日本企業ではなじみません。

コンピテンシーの活用

「人」を中心とした保有能力（～～ができる）と「業績」を中心とした仕事の結果（～～をした）だけでなく、行動（～～をしている）にも大きな視点をあてることで、従来の能力主義の問題点を解消し、成果主義との調和により評価制度の柱として活用していこうという考え方です。

6 コンピテンシー一覧（例）

自己の成熟性に関する10項目				
冷静さ	確実さ	几帳面さ	慎重さ	ストレス耐性
徹底性	率直性	自己理解	思いやり	ビジネスマナー
変化行動・意思決定に関する10項目				
行動志向	自立志向	リスクテイク	柔軟志向	素直さ
自己革新（啓発）	チャレンジ性	逆説への対処	タイムリーな決断	目標達成への執着
対人（顧客）・営業活動に関する10項目				
親密性ユーモア	第一印象度	プレゼンテーション力	傾聴力	条件交渉力
新規開拓力	顧客維持力	顧客拡大力	人物の評価	人脈
組織・チームワークに関する5項目				
上司・先輩との関係	チーム精神の発揮	ムードメーカー性	マンパワーの結集	政治力
業務遂行に関する10項目				
専門知識・革新技術の習得	文章力	計数処理力	安定運用	処理速度
コスト意識	トラブル処理	計画性	業務改善/品質の向上	業務企画力
戦略・思考に関する10項目				
視点の広さと深さ	アイデア思考	論理思考	状況分析	解決策の立案
リスク管理	コンセプトの設定	経営資源の活用	アイデアを活かす力	思考持久力
情報に関する5項目				
情報の収集	情報の整理	情報の伝達	情報の活用と共有化	情報の発信
リーダーに関する15項目				
理念・方針の共有	経営への参画	部下・後輩の指導育成	権限の委譲	部下・後輩への配慮
コミュニケーションの充実	指揮・命令・徹底	経営幹部との関係	部下・後輩に対する公平さ	採用と抜擢
目標の管理及び評価	部下・後輩との対立	システム管理力	業務管理力	後継者の育成

7 ディレールメント

最近、「コンピテンシー」とともに「ディレールメント」という言葉が人事管理の世界でよく使われるようになってきています。

コンピテンシー

高い業績を上げる人達の行動特性を「コンピテンシー」と言い、最近の人材開発・人事評価にはこのコンピテンシーを取り入れる企業が多くなってきています。

コンピテンシーをモデル化し、それを見習わせることで人材育成につなげようというものです。

基本的には、優秀な行動が高い成果に結びつくという考えです。

ディレールメント

しかし、有能で高い業績を上げている人達には、コンピテンシーだけでなくマイナスの行動特性もあることがあります。

例えば、管理職の場合

- ・ 部下の意見や行動に対して常に否定的な対応をする
- ・ 日頃から部下の意欲を下げるような言動がある
- ・ 細かいことまでにいちいち口をはさみ部下に仕事を任せることができない

などです。

このように優秀な人達が陥りやすいマイナスの行動特性のことを「ディレールメント(ルールを踏み外す)(問題行動)」と言います。

そして、このディレールメントが機会損失に結びつくと考え、排除する必要が出てきています。

人事評価への活用

コンピテンシーにより、優秀な職員の行動特性を行動指針の形にして、人事評価に活用するという事は以前から行われてきましたが、最近ではこれに加えて、ディレールメントにより、問題行動を事例として表して、そのような行動がなかったかどうかを評価するようになってきました。

優秀な職員の行動特性については加点評価を行い、問題行動については減点評価を行う形がより実態に合っています。

実際には、「逆コンピテンシー」という名前で、以前から一部の企業で導入されてきており、行動評価(プロセス評価)をコンピテンシー一本で行っている企業より、評価の納得性が高く、育成にも効果が出ている状況であります。

8 逆コンピテンシー（ディレールメント）

コンピテンシーが「優秀な職員の行動特性」という意味でよい行動を取り上げるのであれば、「ダメな職員の行動特性」という意味で、やってはいけない行動を取り上げる「逆コンピテンシー」という考え方も成り立ちます。

コンピテンシーは優秀な職員を育成しようという考えであり、逆コンピテンシーはダメな職員を無くそうという考えです。

勤務態度などしっかりできていて当たり前のことについては、逆コンピテンシーで減点評価し、プレゼンテーション力やタイムリーな決断など努力や経験により習熟していくものについてはコンピテンシーにより加点評価する、という風に併用するのが実態にあっていると考えられます。

	コンピテンシー	逆コンピテンシー (ディレールメント)
定義	優秀な職員の行動特性	ダメな職員の行動特性
指導育成への活用	成果が上がる行動指針を列挙し、そのような行動をするように指導する。	いけない行動を列挙し、そのような行動をしないように指導する。
評価への活用	どれだけレベルアップしているか 加点評価する。	該当するようなことがなかったか 減点評価する。
評価の仕方	今どうなのか、現在形で判断する。 「～している」	その期間どうだったのか、過去形で判断する。「～していた、～があった」
適用する内容	プレゼンテーション力やタイムリーな決断など努力や経験により習熟していくもの。(能力考課に該当する内容のもの)	勤務態度などしっかりできていて当たり前のこと。(情意考課に該当する内容のもの)
適用の考え方	優れた行動は、本人も上司も認識できる。	当たり前のことは、認識しにくい。いけないことは本人も上司も認識できる。
適用する項目(例)	プレゼンテーション力、状況分析力、指導・育成、タイムリーな決断、業務企画力	チーム精神の発揮、コスト意識、ビジネスマナー、誠実さ・慎重さ、自律志向