

# ステップ10(第1回人事考課)の進め方

## 1、管理者とNO2と一緒に話し合いながら配点

### (1) 前回の評価結果と、「人事考課調整会議」議事録を準備する

- ① 毎回の評価結果データを、事務局からプリント又はデータで借りて、それを参考にする。
- ② 人事考課資料は第一級の個人情報なので、保管管理は徹底的に配慮する。

### (2) 意見の相違が埋まらない場合は、『管理者の言い分』を採用

- ① できるだけ、その部門のNO2と話し合いながら、評価を進めていく。
- ② また、NO2がいない場合は、自部門と直接的な触れ合いが多い部門の責任者クラスにも意見を求める。但し、あくまでも参考程度に。
- ③ 評価結果に責任を持つのは、その部門の管理者であり、NO2ではないので、意見の相違がある時は、最終的にはNO2に、管理者の意見で納得させて、自己責任で評価を決める。

### (3) 職員ごと1項目ごと配点

- ① 1人1枚の評価シートで、1人ずつ全ての項目を評価し終わった後、次の人の評価シートにいくと、項目ごとの評価視点を忘れてしまっているケースが多い。
- ② 1つの評価項目ずつ、全員分を行い、終わった後に次の項目に進むようにする。
- ③ 1つの項目の全員の評価が終わる前に、評価作業を終わらないようにする。一度終わると記憶が曖昧になる。
- ④ 1人1人、1項目ずつ評価するが、あまり1人に時間をかけずに、テキパキと進める。

## 2、管理者持分の配点の仕方

### (1) 人事考課項目は全てを網羅していない

- ① 管理者の意見を中心に作成した人事考課の評価要素も、全ての評価のポイントを抑えている訳ではない。
- ② その部下の職務に必要な全人格を評価に反映する事は出来ないので、どうしても評価結果の点数と実際の思惑とにズレが生じる。
- ③ 決して、評価しただけの点数が正しいという訳ではない。評価はあくまでも評価項目による点数結果である。

### (2) 日頃の感覚による序列感を大事にする

- ① 人事考課である以上、評価点数は最大限尊重され、結果に反映されねばならない。
- ② しかし、管理者が日常的に感じている評価上の序列と点数結果の序列が必ずしも一致しない。
- ③ 一致しない評価結果をそのまま、賃金に反映していいはずはない。
- ④ 機械的に評価した訳ではなく、一人の人間が感情も含めて評価しているのである。

### **(3) 考課要素に含まれない評価を、「管理者持分」で評価調整する**

- ① 人事考課である以上、評価点数は最大限尊重され、結果に反映されねばならない。
- ② 当然、「好き嫌い」・「得手不得手」・「生理的な苦手意識」などの感情を評価に入れてはいけないが、考課要素には含まれていない、「影の努力」・「縁の下の貢献」等は、何らかの評価に反映させなければ、浮かばれない職員もいる。
- ③ 「管理者持分」とは、そういう評価に含まれていない貢献を反映したり、評価点数だけの序列に違和感がある時に、「点数が低いと感じる職員には加点」・「点数が高いと感じる職員には減点」する事である。
- ④ 「管理者持分」をどう使用するかは、一緒に評価を行なったNO2にも一応の了解を得る。但し、NO2の承諾なければ持分を使ってはならないという事ではない。
- ⑤ また、NO2からも持分適用の意見があれば、聞いておく。

### **(4) 前回の評価結果や「人事考課調整会議」での宿題の可否で持分が変わる**

- ① 「管理者持分」は、「人事考課調整会議」時の課題（「次回〇をすればAにしたい」・「次回〇が再度出来なければCにする」など）の結果がどうなったかで持分を使うことも出来る。
- ② 一番大事な事は、この人事評価は「職員の教育的効果」を目的にもしているので、前回の評価面談で伝えた事が改善されているなら、持分に反映すべきであるし、全く改善していなければ、マイナス持分適用も問題はない。
- ③ その為にも、評価面談結果の記録をとり、部下にも記録を取らせることが肝要である。

## **3、人事考課シート集計表への記入**

### **(1) 1項目ずつ評価した後、シートへ配点結果を入力**

- ① 自動計算のシートを使えば、上限値、項目ごとの平均点、全体平均、持分適用後の平均点も自動的に計算される。

## **4、平均点結果を高い順から、序列化する**

### **(1) 人事考課の高い順から、序列化する**

- ① 管理者持分も平均点に入れた後の最終平均点を、部門内で序列化する。

### **(2) 部門での個人別平均点も総平均を出す**

- ① 管理者持分を入れた個人毎の平均と部門の総平均点を出す。
- ② 平均点の結果から、明らかに高い職員や低い職員が増減の対象となり、「人事考課調整会議」で、その是非を図ることになる。