

はじめに

日常の勤務態度（規律性、協調性、積極性、責任性、その他）は、社員によって異なります。

また、業務を正確かつ迅速に進めていくには、一定の能力（知識・技術・技能、コミュニケーション能力、行動力、問題解決力、その他）が必要ですが、職務遂行能力のレベルは、人によって相当の差異が見られます。高いレベルの社員もいれば、それほどでもない人もいます。

さらに、勤務上の成績（仕事の量、仕事の質）も、人によって異なります。多くの仕事をして会社に貢献する社員もいれば、業績への貢献度が少ない人もいます。

人事考課は、社員一人ひとりについて、勤務態度、職務遂行能力および勤務成績を評価し、その結果を昇給、賞与および昇進・昇格などに活用する目的で行われるものです。適正な給与管理・人事管理を行っていくうえで、人事考課は必要不可欠です。

人事考課を実施するときは、会社として社員に期待する勤務態度、能力および勤務成績を踏まえて、考課項目を選択することが重要です。考課項目の選択が適切でないと、考課の実効性が低下します。

人事考課は、一般に、係長・課長・部長などの役職者が、本来の業務（担当部門の業務の管理）の合間に部下を評価するという方法で行われます。したがって、人事考課制度を円滑に運用していくには、考課に当たる役職者が記入しやすい考課表を作成することがきわめて重要です。

さらに、人事考課については、社員の間において、「自分の能力や成績が正しく評価されていないのではないか」という、強い不安・不満があります。人事考課について、社員全員が満足している会社は少ないでしょう。会社は、人事考課の納得性を向上させるために最大限の努力を払うことが求められます。

本書は、人事考課制度の決め方と運用の仕方を、実務に即して、具体的に解説したものです。人事考課をめぐる、以上のような事情に配慮し、次の9章構成としました。

第1章 人事考課制度の仕組み

第2章 人事考課の項目

第3章 人事考課表のつくり方

第4章 資格等級別・コース別の人事考課表

はじめに

第5章 職種別の人事考課表

第6章 昇給・賞与と人事考課

第7章 人事考課者の心得

第8章 人事考課の納得性向上策

第9章 人事考課規程の作成

執筆に当たっては、「実務性」と「分かりやすさ」に十分配慮しました。

給与管理・人事管理を取り巻く状況は、年々大きく変化しています。本書が人事考課の現場において役に立つことができれば幸いです。

最後に、本書の出版に当たっては、経営書院の皆さんに大変お世話になりました。ここに記して、厚く御礼申し上げます。

2018年

萩原 勝

第 1 章

人事考課制度の仕組み

1 人事考課制度の目的

(1) 昇給と人事考課

給与は、「生計費の保障」と「労働の対価」という2つの性格を持っている。

多くの会社は、毎年4月に昇給を実施している。昇給額の決め方には、大別して、

- ・全社員一律に、昇給の額または率を決める
- ・社員一人ひとりについて、勤務態度、職務遂行能力および仕事の成果（業績）を評価し、その評価の結果に応じて昇給の額または率を決める

の2つがある。

どちらの方式を採用するかは、もとより各会社の自由であるが、給与が「労働の対価」という性格を持っていること考えると、社員一人ひとりについて、勤務態度（仕事への積極性、責任性など）、職務遂行能力および仕事の成果（仕事の量、仕事の質）を公正に評価し、その評価の結果に応じて昇給の額または率を決めるのが合理的であろう。

勤務態度が社員によって異なるにもかかわらず、あるいは、職務遂行能力のレベルが社員によって差異があるにもかかわらず、昇給の額または率を全社員一律とするのは、合理的ではない。

人事考課制度は、勤務態度や仕事の成果等を昇給に反映させる目的で行われる。実際、多くの会社が人事考課の結果に基づいて社員各人の昇給の額または率を決定している（図表1-1）。

図表 1 - 1 昇給への活用例

考課の結果	昇給
勤務態度、勤務成績等がきわめて優れていた	基本給の5%アップ
勤務態度、勤務成績等が優れていた	基本給の3%アップ
勤務態度、勤務成績等が普通であった	基本給の1%アップ
勤務態度、勤務成績等が劣っていた	基本給据え置き
勤務態度、勤務成績等がきわめて劣っていた	基本給据え置き

(2) 賞与と人事考課

多くの会社が年2回、夏季と年末に賞与（一時金）を支給している。

賞与は、毎月の給与とは異なり、基本的に「業績の還元」「成果の配分」という性格を持っている。すなわち、社員が自己の担当業務の遂行を通じて、職場の業務目標の達成と会社の業績の向上に尽くしてくれたことに対する成果配分として支給されるものである。

会社の立場からすると、すべての社員が職務に精励して職場の業務目標の達成に大いに貢献してくれることが理想である。しかし、実際には、職場の業務目標の達成への貢献度は社員によって異なる。大きく貢献した社員もいれば、それほどでもなかった社員も出る。それが現実の姿であろう。

職場の業務目標への貢献の度合いが社員によって異なるにもかかわらず、全社員一律に同額または同じ月数の賞与を支給するのは合理的とはいえない。貢献の度合いが大きい社員には多くの額を支給し、貢献の度合いがそれほどでもなかった者に対しては、支給額を抑制する方が合理的である。

社員一人ひとりについて、職場の業務目標への貢献度を評価し、その結果を賞与の支給額決定に反映させる（図表1-2）。

図表1-2 賞与への活用例

考課の結果	賞与の支給月数
勤務態度、勤務成績等がきわめて優れていた	基本給の2.5カ月
勤務態度、勤務成績等が優れていた	基本給の2.2カ月
勤務態度、勤務成績等が普通であった	基本給の2.0カ月
勤務態度、勤務成績等が劣っていた	基本給の1.8カ月
勤務態度、勤務成績等がきわめて劣っていた	基本給の1.5カ月

(3) 昇進・昇格と人事考課

会社にとって、昇進・昇格人事はきわめて重要である。

係長・課長・部長という役職者は、部門の最高責任者である。部門の業務目標を効率的、かつ、確実に達成するという責任を負っている。したがって、管理能力・指導力・統率力などに優れ、かつ、仕事の面で実績を上げている人材を登用することが求められる。

昇進人事が適切でないと、

- ・部門の業務目標を達成できない
- ・人件費等の経営コストが必要以上に増大する
- ・業務の生産性が向上しない
- ・職場の秩序が乱れる

など、さまざまな支障が生じる。

また、ある程度規模が大きい会社は、職務遂行能力のレベルに応じて資格等級（主任→主事補→主事→参事補→参事、あるいは、係長待遇→課長待遇→部長待遇、あるいは社員1級→社員2級→社員3級→社員4級……）を設け、資格等級に応じて処遇の内容を決めるという資格等級制度を実施している。資格等級制度を実施している会社は、公正に昇格者を決定しなければならない。

人事考課の結果を昇進・昇格人事に活用する（図表1-3、図表1-4）。

図表 1-3 昇進への活用例

昇進の区分	昇進の条件
一般社員→係長	業務経験3年以上、かつ、人事考課が2年連続「A」以上
係長→課長補佐	係長経験2年以上、かつ、人事考課が2年連続「A」以上
課長補佐→課長	課長補佐経験2年以上、かつ、人事考課が2年連続「A」以上
課長→部次長	課長経験2年以上、かつ、人事考課が2年連続「A」以上
部次長→部長	部次長経験2年以上、かつ、人事考課が2年連続「A」以上

(注) 人事考課「A」=勤務態度、勤務成績等が優れていた

図表 1-4 昇格への活用例

一般社員→主任	社員の考課が3年連続「A」以上
主任→主事補	主任の考課が2年連続「A」以上
主事補→主事	主事補の考課が3年連続「A」以上
主事→参事補	主事の考課が2年連続「A」以上
参事補→参事	参事補の考課が3年連続「A」以上

(注) 人事考課「A」=勤務態度、勤務成績等が優れていた

(4) 配置・配置転換と人事考課

会社にとって、配置・配置転換は、重要な人事である。配置・配置転換には、

- ・定期的に行う
- ・随時行う

の2つがある。

当然のことながら、適材適所を図るために、配置・配置転換人事が適切に