

人事考課の手引き

(対象社員……一般社員)

1. 人事考課スケジュール

人事考課は年に2回行う。上期4月1日～9月30日、通期4月1日～3月31日とする。

2. 人事考課の手順

- ① 上司が評定期間の始まる前に、職能要件書を基に担当させる仕事を「仕事の種類」の欄に記入する。仕事の種類の欄は10項目なので、重要な仕事を10項目挙げる。どうしても10項目におさまらない場合は業績評定の用紙をコピーして2枚使う。この場合2枚重ねて綴じる
- ② 「仕事の種類」ごとに職能要件書の部下のグレードに「求められる職務遂行基準」を基にして「仕事のポイント・目標」を記入する
- ③ 「ウエイト」を記入する
- ④ 「仕事の種類」「仕事のポイント・目標」「ウエイト」について記入したら、部下と面接して、部下に徹底する
- ⑤ 上期末及び年度末に本人に自己評定を行わせ（結果欄・自己評定欄）上司に提出させる
- ⑥ 部下が提出してきたら、上司は評定を行う
- ⑦ 意欲基準書をもとに意欲評定を行う
- ⑧ グレード基準書と職能要件書の上位グレードを基準に、能力総合評定を行う（能力総合評定は通期だけ行う）
- ⑨ 上司評定が終了したら、部下と面接を行う
- ⑩ 評定締切日までに2次評定者に提出する

3. 業績評定の記入の方法

(1) 「仕事の種類」

- ①職能要件書をもとに部下に担当させる仕事を記入する
- ②数値目標等がある場合はその数値目標を仕事の種類として（例：「月間生産高」「販売目標」）記入する
- ③職能要件書に入っていないが上司が今期の目標として掲げている課題で部下に担当させるものがあれば、それも加える
- ④仕事の種類欄が10項目になっているが、なるべく重要な仕事を10項目に絞る。10項目に絞りきれない場合は、用紙をコピーして2枚使う。この場合2枚を重ねて綴る

(2) 「仕事のポイント・目標」

- ①職能要件書の部下のグレードに書かれている「求められる職務遂行基準」を見ながら、どこにポイントを置いて仕事をさせるべきか、また何を目標に仕事をさせるかを記入する
- ②新しい仕事で職能要件書に入っていない場合は評定者が設定する
- ③数値目標があれば数値を記入する

(3) 「ウエイト」

- ①記入した「仕事の種類」の仕事を100%とした場合、どの程度のウエイトで仕事をさせるかを記入する
- ②ウエイトは量だけでなく質も加味する（例：量的には少ないが重要な仕事の場合はウエイトを少し高める）
- ③ウエイトは上期、通期それぞれ分けて設定する

(4) 評定の方法

「職能要件書」でグレードの水準に照らし合わせて、また「仕事のポイント・目標」とも照らし合わせ、SS～Cの何れかの評定段階を選ぶ

- SS…14 点 …上位グレードの期待基準まで達していた
- S…12 点 …同グレードの期待基準を大幅に上回っていた
- A…10 点 …同グレードの期待基準であった
- B… 8 点 …同グレードの期待基準をやや下回っていた
- C… 6 点 …下位グレードの期待基準程度であった

(5) 集計

① 評定記号の点数化

下記の点数とウェイト (%) を乗じて点数化する

SS = 14 点、S = 12 点、A = 10 点、B = 8 点、C = 6 点、

② 集計欄

ウェイト (%) × 評定記号点 = 点数

(例)

ウェイト (%)	評定	集計方法	点数
20%	A	$20 \times 10 = 200$	200
30%	B	$30 \times 8 = 240$	240

4. 意欲評定の評定方法

(1) 「評定」の方法

(意欲評定は自己評定は行わない)

「意欲基準書」でグレードの水準に照らし合わせて、下記の SS ~ C の何れかの評定段階を選ぶ

- SS…14 点 …上位グレードの期待基準まで達していた
- S…12 点 …同グレードの期待基準を大幅に上回っていた
- A…10 点 …同グレードの期待基準であった

B… 8点 …同グレードの期待基準をやや下回っていた

C… 6点 …下位グレードの期待基準程度であった

(注) 3グレードは上位グレード基準書がないので「SS」はない。また、1グレードも下位グレードがないので「C」はない。

(2) 集計の方法

① 評定記号を次頁の〈B〉の点数に置き換え、〈A〉のウエイトを乗じる

〈A〉

評定要素	ウエイト I	ウエイト II
業務達成	1	3
新しい仕事への挑戦	2	2
効率化	1	2
チームワーク形成	2	1
職場ルールの維持	3	1
自己啓発	1	1
合計	10	10

ウエイト I を適用するグレード…… 1～2グレード

ウエイト II を適用するグレード…… 3グレード

〈B〉 下記の点数で点数化を行う

SS………14点

S………12点

A………10点

B……… 8点

C……… 6点

〈例〉 ウェイト I を適用する等級の場合

評定要素	ウェイト I	ウェイト II	評定		集計欄
			1次	2次	ウェイト×評定点
業務達成意欲	1	3	A		$1 \times 10 = 10$

$$1 \text{ (ウェイト I)} \times 10 \text{ (A 評定)} = 10$$

(注) ウェイト II を適用する 3 グレードでは、評定が「A」なら $3 \times 10 = 30$ 点。

②全ての項目の点数化ができたなら、合計欄に合計点数を入れる

5. 能力総合評定の仕方

(能力評定は自己評定は行わない)

グレード基準書と職能要件書の上位グレード（1グレードの社員であれば2グレード）を基準として、上位グレードに書かれている水準の能力まで能力が達しているかを下記の基準で評定する。

H…グレード基準書と職能要件書を基準に能力を総合的に見て、上位グレードの基準に達している

M…グレード基準書と職能要件書を基準に能力を総合的に見て、上位グレードの基準にほぼ達している

L…グレード基準書と職能要件書を基準に能力を総合的に見て、上位グレードの基準に達していない

(注) 3 グレードは上位グレードが管理職なので能力評定を行わない。

6. 業績・意欲評定集計

業績・意欲評定が終了したら、人事考課表に記入されているグレードごとのウェイトを乗じて集計する。