

ツール特集

人事考課者ハンドブック

— 管理者必携! 考課の基本から部下面談の進め方まで —

PDFファイルサービス 年間購読者限定!

本誌の年間購読者様に限り、ツール特集「人事考課者ハンドブック」のPDFファイルを無料でお分けします。

購読者番号（お届けしている封筒の宛名ラベルを参照）と会社・部署・お名前を明記の上、下記のEメールアドレスにお申し込み下さい。

▶お申し込み先：jinji@urbanproduce.com

社内の人事業務用途にてご利用下さい（商品化、ネット公開等は不可）。

(学) 産業能率大学 教育・コンサルティング部

主幹研究員 金津健治

■人事考課は評価ツールにとどまらない

人が人を評価する以上、考課の悩みは尽きないはずだ。そうかといって、管理者各自がバラバラに頭を痛めていても「考課制度」の本来の主旨は活かされない。考課者に共通して求められる基本スキル、会社なりの評価ルールを何らかの方法で学習する機会が必要であろう。

人事考課は、仕方なく書類が降りてくる年中行事ではないし、単に点数を付けたり、処遇を決めたりするだけのものでもない。考課は管理者の重要業務の1つであり、その神髄は「育成」である。会社が強くなるかどうか、社員が成長するかどうかは管理者による考課の運用次第ともいえる。年に1～2回の行事で終わっては育成効果は期待しにくい。ポイントは日頃の観察であり、働き掛けであり、コミュニケーションのあり方が問われているとも言えよう。人事部門からはこれらのポイントにも配慮するよう社内アナウンスが求められる。

本資料はどの会社でも共通して理解を図りたい考課のノウハウを冊子形式に構成している。そのまま、あるいは自社なりに加工して考課者の皆さんに活用いただければ幸いである。（編集部）

構成

I. 人事考課の基本となる考え方・進め方

1. 人事考課の意義と内容
2. 考課者の心構え
3. 一次考課者と二次考課者の主な役割
4. 人事考課の基本原則とポイント
5. 人事考課を進める基本ステップ

II. 人事考課を効果的に進める運用ポイント

1. 考課傾向と防止策（その1）
2. 考課傾向と防止策（その2）
3. 人事考課項目の特性に応じた考課ポイント
4. 七つの「評価の証」
5. 目標別「評価の証」の例

III. 考課面接の進め方

■「全体像を理解する」

STEP 1 「人事考課面接に向けて準備する」

STEP 2 「部下（被考課者）に自己評価の説明をさせる」

STEP 3 「考課者よりフィードバックする」

STEP 4 「話し合い、すり合わせる」

■シート：人事考課面接メモ

■かなづ けんじ：1954年、神奈川県生まれ。慶應義塾大学法学部卒。日本能率協会コンサルティング等を経て現職。目標管理の設計、導入、運用に関するコンサルティング、研修に定評がある。月刊・人事マネジメントに『目標設定・困ったときの12の方法』連載中。主な著書に『目標管理の手引き』（日本経済新聞社）、『“人事評価”に勝つ』（宝島社）、『目標管理の考え方・進め方・強め方』（オーエス出版）など。

●連絡先：(学) 産業能率大学 教育・コンサルティング部 TEL：03-3704-9601 E-mail：KANAZU_Kenji@hj.sanno.ac.jp