

職務管理・人事考課

労務管理の最終目的は、人材を有効に活用し、個々の事業所の収益性を高めることです。

職務管理・人事考課のキーワードは「人」です。

働く「人」の能力と適性を把握し、その能力を適切に評価し処遇に反映させるために必要なのが職務管理と人事考課です。

1. 職務管理

職務管理は、職務分析と職務評価に分かれています。

①職務分析

事業所で、どのような職務があり、その内容、特徴、必要とされる熟練度、その職務に必要な知識、資格等を体系的に網羅したものがその事業所における職務分析です。各職務の類似性や相違点、質的な違い等を明らかにし、新たな職務の創造や職務の統合等の際の基礎的な判断材料とされる場合もあります。

現在、業種によっては、分社化によりさらに収益を高める、特殊な職務部門の他企業への売却、投資家への説明資料の一部とする等の目的で、この職務分析が活用される場合もあり、用途は雇用管理だけにとどまりません。

一般的には、要員計画の策定、人事異動、人事考課の際に活用されています。

その方法としては、以下の中から複数の方法を実施して総合判断し、その事業所独自の職務分析明細書を作成します。

- ・すべての職務担当者に職務内容を記載させ、纏める。
- ・人事部門担当者が、職務を実際に観察し、記録する。
- ・外部専門家に依頼し、職務を実際に観察させ、報告を受ける。

②職務評価

職務評価とは、職務の分析内容から、事業所内における職務ごとの重要性、独自性、収益性また危険性等を評価し、その企業における必要性をランク付けすることです。職務給を決定する際の判断材料とされるのが職務評価ですが、それだけでなく、現在各事業所では、職務の見直しに使われているのが実情です。

その方法としては、

- ・職務の複雑度、困難度、責任度、危険性等を点数化し相互比較する。
- ・すべての職務を熟練度、困難度等を点数化し、分類する。
- ・職務ごとの賃金と必要経費、利益を比較し、利益率を比較する。

2. 人事考課

人事考課とは、給与、異動、昇進昇格等の判断材料として、その事業所で働いている従業員それぞれの「働くうえでの総合的な能力」を把握するために、予め設定された基

準に基づいて行う評価のことです。

人事考課は、給与や昇進・昇格査定、異動、教育訓練に活用されます。

人事考課は、さまざまな方法があり、昭和40年代から日本では、能力主義的な人事考課が多くみられましたが、現在は、能力主義＋目標管理、成果主義＋目標管理による人事考課が多いようです。

そのほか、チーム評価、全体業績によるものとし個々の評価はしない等、さまざまな評価形態がありますが、西尾事務所では、先行投資型人材評価を特に採用の際に活かすことをお勧めしています。

それぞれの方法にメリットとデメリットがありますので、注意が必要です。人事考課の失敗は、従業員の意欲を低下させ、事業所の競争力を低下させることにもつながります。

☆主な考課のタイプ

①能力主義的人事考課

日本的な人事考課方法で、バブル崩壊までの日本の人事考課はほとんどが能力主義的な人事考課だったと思います。

結果よりも、結果に到達するまでの過程を重視し、元々のその人の能力や日々の職務に向かう姿勢を評価します。

例えば、少々成果が上でも日々遅刻早退を繰り返し周囲と摩擦を起こすAさんよりは、成果が少しぐらい下でも周囲に礼儀正しく無遅刻無欠勤のBさんの方が評価は上というのが能力主義です。

現在のところ、顕在化した能力ではAさんの方が上だが、日々の努力でBさんは必ずや会社を支える人材になるであろう、という将来に向かっての能力を評価したのが従来型の能力主義です。

この評価方法のメリットは、従来の年功序列型の人事管理とも適合し人事制度にうまく融合したこと、給与が上昇する一方の時代に評価することで人材を確保し、将来の幹部候補生を選別できたことなど、日本の高度成長を支えたのは、能力主義的評価制度であったといっても過言ではありません。

デメリットは、なんといっても評価の不透明性と抽象性が不公平感をもたらし、働く人の一部にモチベーションの低下や閉塞感を生んだこと、高評価からの給与の高騰等があります。

また、この評価制度は結婚退職が当然とされていた女性については対象外とし差別していた実態もあり、問題点も多かったのです。

今後、能力主義的人事考課を有効活用するには、評価の透明性と公平性を担保すること、評価の基準を明確にすること、評価者と被評価者にそれぞれ評価すること、されることへの真摯で前向きな自覚と責任が必要と思います。

②成果主義的人事考課

バブル崩壊後、日本型の能力主義的人事考課に代わって登場。

働く人個人を、その業務成績のみから評価するのが成果主義的人事考課です。

能力主義で取り上げたAさんとBさんを例にとると、成果主義の場合、評価が上なのは問答無用でAさんです。

成果主義的人事考課は、日本の従来型の終身雇用と年功序列に支えられた雇用管理を崩壊させつつあるといっても過言ではないでしょう。

成果主義的人事考課のメリットは、成績重視という、働く人にとって目標が明確で、労働意欲が高まるとされていますが、目立った成功例は今のところありません。

デメリットは、業績のみで評価することが公平なのか？という問題。例えば上司（評価者）が、業績が上がりやすいところに配属した人と、業績が上がりにくいところに配属した人を、単純に業績だけで評価するというのはフェアなことでしょうか？上司の恣意的な配属は、評価に加味されないのか？

また、業績だけで評価されることから他人はどうでもいい、個人の成績だけに特化するということから日本人のお家芸ともいえるチームワークや関係プレーの根幹となる横のつながりが経たれ、企業自体の体力低下を招くこと。

業績のみのこだわることから、企業の遵法性や倫理性が軽視される惧れがあること。

目の前の業績を上げることに注力し、長期的展望や将来の自分を考えられず、組織も働く人も疲弊し、企業の競争力低下を招く、等など。

デメリットが多い制度ですが、バブル期の給与の高騰を抑えるにはこれしかないと導入した企業が多いことも事実です。

③先行投資型人材評価

史記に、「国乱れて忠臣見（あらわ）る、家貧しくして孝子出ず。」という言葉があります。本来の意味は、有事が能力のある人物を生むということですが、事業経営では、「国乱れて」からでは間に合いません。

リスク管理の観点からも、有事またはここ一番というときに強い高レベルの能力を持つ人材の育成及び採用を考える必要があります。

そこで、ご提案するのが、投資型の能力主義、報酬型の成果主義の一步先を行く「**投資型人材評価**」です。

投資型人材評価のキーワードは「**コンピテンシー(competency)**」です。

コンピテンシーとは、学歴や業務熟練度とは別の「必ず成果を上げる」人物の持つ行動特性です。

業種によって、その行動特性や性質には差がありますが、その人物の行動特性を観察、分析することで、その業種、その事業所にとって**不可欠な人材の「行動特性」(コンピテンシー)**を抽出し、採用、人事考課、教育訓練すべき人材の選抜に活かす、というのが先行投資型人材評価です。

この手法は、ある世界的なホテルマネジメント会社が、運営を委託されている世界各地

のホテルの総支配人を選抜する際の選考基準にも使われて成果を上げていると聞きます。しかし、この評価方法のデメリットは、評価基準が普遍的でないことと、顕在化している能力を評価するわけではないので、不公平感は否めないということです。

この手法を有効活用するには、採用、研修対象従業員の選抜等からスタートするのが効果的です。

④目標管理による人事考課

日本では、昭和40年代から導入された制度で、働く人が自身で達成目標を設定し、その実現への方策を考慮し努力する、その目標達成度を自身で評価するものです。

目標管理はノルマ達成を目的とするものではなく、あくまで働く人の自主性を尊重し、企業における自己実現を目指すというものです。

成果主義、能力主義の欠点を補完する意味で導入している企業も多く見受けられます。

目標管理のメリットは、自己の意欲を高め、自己成果を客観的に判断する能力を養えることにあります。

デメリットとしては、自身と評価者が、管理者から押し付けられておざなりに対応しているだけで、形骸化しているケースが多く見受けられることです。

アメリカでは成功した制度であるのですが、自分自身をアピールすることをよしとしない人が多い日本には向かない評価制度かもしれません。

☆しかし、なんといっても評価が重要

能力主義をとるのか、成果主義か、先行投資型で行くのか、また能力主義と目標管理制度を組み合わせた人事考課とするのか、選択肢はさまざまですが、導入した考課システムを成功に導くのは評価する側の姿勢です。

従来、給与の決定、異動等の際に言い訳として持ち出すために、一応人事考課は必要という考え方もありましたが、人事考課にはその事業所の多額の経費が投入されており、人事考課を生産性の向上に活用しないと損です。

人事評価を事業所の活性化のための有効な手段とするには、導入する事業所の経営者と直接考課に携わる人の姿勢が大切です。

①評価の透明性を担保する

人事考課制度導入の際には、最終評価者となる管理職（単独又は合議制とする）、一次評価者となる従業員（主任、係長）、評価対象となる従業員についての説明が必要です。

一時評価者は、評価者でもあり、評価対象者でもあるわけで、このクラスの従業員には特に丁寧な説明が必要です。

説明する内容は、

- ・考課制度導入と事業所の姿勢
- ・評価期間（評価される期間、例えば4月～9月、10月～翌年3月等）
- ・評価項目、評価基準、評価段階

・評価結果が何に実際につながるのか（給与、昇格、昇進、異動、研修等）の説明

②評価者を明らかにし、評価の公平性を担保する

一次評価者、最終評価者の存在を明らかにし、その評価の過程を明らかにするとともに、考課後、一時評価者、最終評価者、対象従業員との面談を実施する。

③評価研修の実施

考課実施にあたっては、一次評価者及び最終考課者の評価研修が必要です。

ただし、外部の専門家を招く時間がない場合には、人事考課責任者が、以下について摺り合わせを行うことで良いと思います。

また、月1回程度、最終評価者が一次評価者からの報告を受けることも有効です。

・評価基準の統一

評価基準にばらつきがあっては公平性を欠きますので必須です

・心理的誤差の排除

評価に当たっては、

評価対象者の業績や職務行動ではなく、印象によって評価してしまうこと

評価対象者が直属の部下の場合、評価が甘くなる傾向

評価を平均的なラインに集めてしまう傾向

直近の業績によって評価してしまう傾向

評価者が、評価者自身と評価対象者を比較して評価する傾向

等がよくあります。

※そのような傾向を排除するためには、評価者が、評価対象者ごとにファイルを作成し、例えば月毎に、その業績や職務行動を記録し、評価時に正しい評価ができるようにする必要があります。

☆助成金について

雇用管理制度（評価・処遇制度、研修体系制度）を導入する一定の要件を満たした健康・環境・農林漁業分野等の事業を営む事業主さまは、中小企業労働環境向上助成金を受給できる可能性があります。

以上



無断転載をお断りします。