

人事考課の手引き

(対象社員……管理職)

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本人が評定期間の始まる前に目標を設定する
→課題、方法・プロセス、水準、期日、ウエイトを設定する
- ②上司と面接し、目標を決定する
- ③上期末及び年度末に本人が自己評定を行い、コメントを記入して上司に提出する
- ④上司が仮評定を行い、達成状況を部下と話し合っけて評定を決定する
- ⑤面接終了後、評定結果を点数化する
- ⑥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)
- ⑦評定締め切り日までに2次評定者へ提出する

3. 業績評定の記入の方法

(1)「課題(何を)」(これを以下「目標」という)

- ①目標は毎年期初に作成する経営方針に基づく目標を設定する
- ②目標は経営目標、上司目標と連動している目標を設定する
- ③目標は最低でも3つ以上の項目を設定する
- ④課題の欄は5つになっているが、目標が5項目以上ある場合は用紙を2枚使う。この場合、2枚を重ねて括る

(2) 方法・プロセス（どんなやり方で）

- ①目標を達成するためにどう行動するかを具体的に書く
- ②目標はヒト、モノ、カネ、時間、情報などの面からも実現性を確信できる方法・プロセスを書く
- ③従来のやり方だけでなく、新しい方法も加える

(3) 水準（どれだけ・どのレベルまで）

- ①水準が評定の基準になるので、評定しやすいように明確にする
- ②どこまで、どのレベルまでかをできる限り数値化する
- ③数値化できない定性的な目標に対しては予想される状況、予定する状態「～ができるようになるまで」など具体的に表現する

<定性的目標の表現例>

- ①期待する成果イメージを表現する（～ができるようになるまで）
- ②実現したいレベルを表現する（実際にセールスができるレベルまで）
- ③期待する効果を表現する（お客様から〇〇ですねと言われるレベルまで）
- ④最終ゴールイメージを表現する
（ネットワークシステムが機能して活用できるまで）
- ⑤期待する完成イメージを表現する
（パート社員が読んで応対に活用できるレベルのマニュアルを完成させる）

(4) 期日（いつまで）

- ①いつまでに達成するのかを記入すること。
- ②特命事項等について、期日が明確になっていればその期日を記入する

(5) ウェイト

- ①目標全体で100%になるように設定する
- ②最低でも5%以上、最高でも40%以下になるように設定する。1つの目標が

40%を超える場合は目標を2つに分ける

(6) 「コメント」の記入の方法

達成状況について、特にコメントがあればコメントを記入する。未達の場合は理由があればその理由を記入する。またSS、C評定の場合は「その理由」を必ず記入する。

(7) 評定

「水準」に照らし合わせて、また「方法・プロセス」とも照らし合わせ、達成状況を下記の段階で評定する

SS…14点 …特に困難（革新的）な目標であったが目標を大幅に上回っていた

S…12点 …確実なプロセスを踏んで、質・量とも目標を上回っていた

A…10点 …目標を達成していた

B… 8点 …目標を下回っていた

C… 6点 …目標をかなり下回っていた

4. 集計の方法

(1) 評定記号の点数化

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

(2) 集計

ウエイト × 評定記号点 = 評定点

(例)

ウエイト (%)	評定	集計欄	点数
20%	A	$20 \times 10 = 200$	200
30%	B	$30 \times 8 = 240$	240

5. 能力総合評定の仕方

(能力総合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を基準として（4グレードの社員であれば5グレード）、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) 5グレードは、能力評定を行わない。