

第8分野 人事考課の実施

解説	賃金は労働またはその担い手としての労働力の対価と一般的に言われますが、その労働または労働力には、それぞれ銘柄があり、銘柄別に値段があります。したがって、労働または労働力の銘柄別値段(銘柄別対価)を賃金の専門用語で個別賃金といいます。また、個別賃金を一覧表にしたものを個別賃金一覧表といい、これを略して賃金表というわけです。賃金表こそが労使関係との接点であり、この賃金表をベースにして一人ひとりの賃金が決まります。 育成型人事考課とは、人事理念を実現させるために、経営機能の一つである人事管理に役立てる仕組みである。 能力開発や部下の成長に役立てようとする育成型人事考課は、個をみつめた絶対考課でなければならないこと。絶対考課でなければ能力の絶対的高さや能力上の強み弱みを分析診断することができず、フィードバックを通して能力開発に活用する道も閉ざされてしまうからです。 職務基準は、部下一人ひとりが、6ヶ月間にわたって職務活動に励む具体的行動目標としての機能をもつものでなければなりません。 職能面接は、人事考課を動かす機能を持っていました。動かす以上、それはPlan - Do - Seeのマネジメントサイクルに沿って実施していくことが効果的で、目標、中間そして育成の3つの面接ステップによって構成されます。 6ヶ月間の職務遂行度を評価するのが成績考課である。 考課は、第1次から第3次考課者の3人で担当します。複数で担当するからといって安易に取り組むことは許されません。被考課者にとってみれば、それこそ職業生涯にかかわる問題。育成型人事考課では、期末時点で単に良かったか悪かったかの評価結果に終始するだけでなく、フィードバックを通して明日からの事態改善へ積極的に反映させ、活用していこうという狙いをもって実施するものです。 から までの全部に目標・中間・育成面接が大きくかわりを持ち、もしこれらの面接を簡略化したり、手抜きしたとすれば、役割遂行は疎かで、マネジメント活動も希薄となり、人事考課の足場もまた心もとない結果になってしまいます。
例題	個人別賃金とは何か書きなさい。
解答	個人別賃金とは賃金表の基盤の上での位置づけを示した賃金で一人ひとりの賃金は、すべて賃金表のどこかのポジションに位置づけられています。 この位置づけ(ポジション)は毎年、社員の成長(世帯形成 = 年齢給、キャリア形成 = 職能給)を受けて先に進み、その年の座席が決まります。これを定昇といいます。したがって、定昇は賃金表の書き替えがなくても、毎年確実に実施されます。 いずれにしても、個別賃金(賃金表)は労使関係の接点であり、原点(ベース)です。また、このベースがあるからこそ、ベース・アップも定昇という概念も成立するといえます。
例題	育成型人事考課での人事の理念を書きなさい。
解答	人事の理念は、働きがい、生産性向上そして公正処遇の実現にあります。そのためには、各人の職務遂行能力を厳正に評価して能力開発や有効活用に役立て、さらに処遇にも公正な形で反映させることが必要であり、そこに人事考課を実施する目的とねらいがある。
例題	人事考課が育成主義を指向するとして、その方式はなぜ絶対考課でなければならないのか書きなさい。
解答	部下育成や能力開発に結びつけるための人事考課は、絶対方式でなければなりません。一人ひとりの職務遂行能力とその努力過程を観察し、細かく分析評価する絶対考課のやり方に徹することが肝要です。そうでなければ、どこに強みがあり、どこが弱いのか、その結果、どういった点をさらに伸ばし、どこを補強したらよいのかといった育成点や改善点が把握できないからです。このように、育成ニーズが明確に整理されなければ評価結果のフィードバックを通して、明日からの教育研修や自己啓発へ、その糧を提出することができません。部下の成長に役立てる人事考課を行うのであれば、それは、一人ひとりの能力を正しく分析診断する絶対考課でなければなりません。

例題	職務基準について書きなさい。
解答	それぞれの職場の中で、部下本人の具体的な行動目標となるための職務基準は、次の要件を具備したものでなければなりません。 成績考課の基準とするため、担当課業とその期待目標が明確に設定されていること。 組織の一員である以上、各人には職位が与えられます。職位にはある一定の役割が付与されており、遂行することが責務です。職務基準は、役割を遂行し、さらに発展させていくよう編成されることが基本。 部長目標 - 課長目標 - 係長目標 - 係員目標というように、全体的な目標の連鎖体系をベースに職務基準は設定されなければなりません。各人の目標の総和 全体目標となる高めの職務基準を設定するように、上司としてのリーダーシップと指導力が大いに期待されることです。 職務基準は本人の成長と能力開発に役立たなければその意義は半減してしまいます。能力にふさわしい職務を与えること、むしろチャレンジ気味の職務基準を作る努力をすること。 事業計画や職務の重要性、期待される成果の意義といった情報を十分に提供し、まず本人の役割認識と意欲高揚を図り、その上で、意思と申告に基づく職務基準の設定を行なうことが基本。
例題	職能面接について書きなさい。
解答	職能面接は、目標 - 中間 - 育成の3つの面接によって仕組みれ、期初の目標面接で個の期待像である職務基準が設定合意され、期中での中間面接でフォローアップ、期末の育成面接フィードバックで一応締めくくられます。
例題	成績考課について書きなさい。
解答	結果(成果)を職務基準に対する達成度という側面で評価したのが成績考課です。 6ヶ月という期間の中で課業別遂行度を量的成果と質的成果とに区分集約したのですが、その時のものさしが職務基準です。したがって、職務基準がないとすれば、成績考課そのものが成立不能となります、さらにチャレンジ気味の職務基準が設定されなければ、処遇の公平性は保てたとしても、本人の能力開発や活用に役立つ成績考課のもつ積極的な側面や機能を発揮することができません。そのためにも、担当課業の50%程度は、本人の格付等級以上で編成し、タスクローテーション、権限委譲、職務の充実や拡大、期待目標の引上げ等を通じ、職務基準のレベルアップを図る努力が求められます。チャレンジ課業については、「プラス1」の加点修正を行なう約束をもちます。
例題	なぜ複数の上司で考課するのか書きなさい。
解答	人事考課は考課者の立場によって、見るポイントもその範囲も多少違ったものになります。第1次考課は、至近距離から仕事中心にその遂行度を、第3次考課は、高い位置から能力中心にその保有度を見ることになりますから、全体を合わせることで初めて立体的な職能像を把握できます。
例題	フィードバックとは何か書きなさい。
解答	フィードバックとは“アウトプットされた結果を栄養源として元に戻し、原因の修正、再生に役立てること”ですが、具体的には過去6ヶ月あるいは1年間の評価結果を分析整理し、本人に戻し、来期からの事態改善へ結びつけていくことを意味します。
例題	部下掌握育成の中の5大業務について書きなさい。
解答	経営、部門情報の伝達と共有化 目標面接による職務基準の設定 職務行動のレビューとOJT活動 リーダーシップの発揮と職場活性化 長期間での能力特性や適正の把握と育成