中小企業経営で大切な
人事考課制度のポイント



お問い合わせ

株式会社エフアンドエム

営業推進本部

TEL

06-6339-9045

メール

info@eisui.fmltd.co.jp

Webサイト

https://www.fmclub.jp

人事考課制度とは EVALUATION

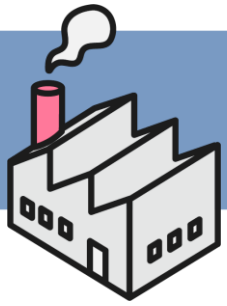
＼ 業績を上げる仕組みです ／

人事考課制度は、貴社の目指すべき姿を明確にし、従業員のできたこと・できなかったことを
フィードバックすることで従業員が成長し、業績向上につなげる仕組みです。

事例 人事考課制度導入のきっかけと効果

従業員20名
製造業





● きっかけ ●

賞与を支給した際に入社2年目の従業員が
「自分は先輩社員より仕事ができるはず」「何を基準にしているのですか？」
と質問されたが、感情的な話しかできず、根拠のある返答ができなかった。
正直、この従業員の仕事ぶりは良いとはいえない。

もしかしたら、他の従業員も同じことを考えているのでは？
根拠のある評価とフィードバックが出来なければ、
不満を抱かれるのではないかと心配になり、人事考課制度を導入した。

● 効果 ●

評価の根拠や理由、今後なにを期待するのかを明確に伝えられるようになった。
具体的には、技術レベルや取り組み姿勢（挨拶や積極的な顧客対応）など、
会社が目指すべき姿を明確に示すことができた。
フィードバック面談で、できたこと・できなかったことを明確に伝え、
ひとりひとりと真剣に向き合えた。

従業員が課題に対して真剣に取り組めるようになり、
特に**職人とよばれる従業員**が積極的に接客するようになってくれたのは嬉しかった。
お客様から**「職人さんが丁寧に説明してくれるので、安心できる」**と評判が良くなった

導入企業の声 VOICE

- 従業員ひとりひとりと向き合って、評価・フィードバックができるようになった
- 期待や感謝の言葉、課題を丁寧に伝えることができるようになった
- 経営者として、明確な指針や方向性を示すことができるようになった
- 会社にとって理想の人物像が明確になった
- 教育の指針ができた
- 公平な評価基準があると言えるようになった

評価制度設定の基本構成 STRUCTURE

評価制度は『業績』『能力』『態度』の３つから構成されます。
これらを貴社の課題にあわせてバランスよく制度設計しましょう。

評価	内容	メリット	懸念点
業績評価	業務の結果を評価	・結果が評価されるため、目標達成に対する意識が高まる ・合理的で客観性があるため、納得感や公平感がある	・目先の業績に拘り過ぎてしまい、長期的視点での行動ができなくなる ・個人業績に固執し、協力体制が欠けてしまい組織力が低下する
能力評価	業務のプロセスを評価	・プロセスを評価され中長期的視点での行動がしやすくなる ・上司が部下の日頃の行動を観察するようになる	・イメージで主観的な評価をしてしまい不公平感が高まる ・評価者によってバラつきがあると、不公平感が高まる
態度評価	勤務態度を評価	・組織風土を高めることできる ・会社の想いや方向性を伝えることができる ・コンプライアンスやモラルを向上させることができる	・成果の出ない場合のいいわけになる

事例 課題に合わせた評価制度を導入した会社の事例

若手従業員の育成に課題があり、
能力評価に「扱える機械の種類」「品質」「スピード」など『求めるスキル』を明確にして導入した。
ベテラン従業員は、態度評価に『若手への教育』という項目を導入し、
『教育に力を入れたい』というメッセージを伝えた。
導入後、『求めるスキル』の指針に沿って、
ベテラン従業員が丁寧に教えてくれるようになり、課題解決が図れた。

業績評価のみの制度設計の問題点

業務態度（例えば言葉遣いや挨拶）に問題があっても高い評価になります

態度評価のみの制度設計の問題点

業績をあげたヒトが報われません



評価の配分は、貴社の状況に合わせましょう。

例 業績評価**30点**：能力評価**50点**：態度評価**20点**

評価基準の明確化『絶対評価基準』を設けましょう

- ✓ 売上目標を達成した社員の売上達成評価は5点満点中で何点？
- ✓ 達成したから5点満点！とした場合、大幅達成した従業員はどのような評価になるでしょう？
- ✓ また仮に『積極性』を3点と評価する場合、その理由は明確でしょうか？

評価には明確な基準を設けないと、バラツキが発生してしまいます。

評価には『絶対評価基準』を設けることが必要です。

例 5点：達成率120%以上
4点：達成率105%～120%
3点：達成率95%～105% など



評価エラーとは EVALUATION ERROR

＼ 評価エラーとは、思い込みなどによって起こる、評価の間違いです ／

評価はヒトが行うため、評価エラーが発生します。
よくある評価エラーを理解して、**極力評価エラーをできるだけ排除すること**が必要です。

代表的な評価エラー EXAMPLES

よくある評価エラーを紹介します。
評価者にはこのような傾向があるということを認識し、
『どのような事実があって』その評価にしたのかを説明できるようにしましょう。

種類	内容	事例
ハロー効果	印象の強かった良い点（悪い点）に影響を受けて、他の評価項目まで同じように評価する傾向	営業成績が良いから、顧客満足度が高い
先入観エラー	「性別・学歴・年齢」など先入観で評価する傾向	若いからまだ未熟
対比誤差	基準が定められた評価基準ではなく、自分が基準となり評価すること 自分の得意項目は辛く、不得意項目は甘くなる	自分はプレゼンが上手だが彼は苦手だから、評価が低い
寛大化傾向	全体的に甘く評価する傾向 嫌われたくない、評価に自信が持てないなどで起こる	評価が低いとモチベーションが下がるから、少し高くする
逆算化傾向	まず全体を評価した後に、つじつまを合わせる結果ありき、答えありきの評価をする	だいたい●●点くらいにしよう

職務行動かどうか RELEVANCE

評価をする際には、その行動は**『職務行動かどうか』を評価者間で共有**しましょう。

番号	行動
1	職場の懇親会に、特別な理由もないのにいつも不参加
2	遅刻しそうになると、直前に半日有給休暇を申請してくる
3	昼休み中の来客があった。昼休みであるからといって応対しない
4	休日にボランティアで地元の清掃を手伝い、感謝された
5	休日に業務に関係ある見本市に行って、情報収集をした
6	いつも朝早く出勤して、準備している

これらをすべて評価対象から除外して考えるということが正しいわけではありません。
会社の方針として、統一した認識を決めましょう。



フィードバック面談をしましょう FEEDBACK

評価結果やプロセスをいかに**本人にフィードバック**するのか
これこそが人事考課制度を意義あるものにする重要なポイントです。

フィードバック面談がないと REASON

1 評価に納得できない



自分はちゃんと仕事をしていると思っているのに、満足な評価が得られず、
理由もわからないため、評価に対して納得できない。

2 上司に不信感を抱く

上司の評価が自己評価よりも低いことで、上司に対してネガティブな印象を持つ。
そのため、上司からの指示やアドバイスに対して、素直な気持ちで対処できなくなる。

3 成長できない

本来であれば上司のアドバイスによって、長所をさらに伸ばしたり、短所を改善することができる。
フィードバックがないために、自分の仕事の進め方を変えることができず、成長しない。
これは部下にとって最も不幸なことである。

フィードバック面談のやり方 HOW TO

目的は『業績向上のため、明日から部下が行動する』ようにすることです

● 雰囲気づくり ●

落ち着いてじっくり話せる状態にする

● 部下の話を聴く ●

異なる意見には事実確認をする

● よかったことを褒める ●

褒められると前向きな気持ちになり、その後の話も素直に受け止めようという感情になる
感謝の言葉を伝え、その後のアドバイスを聴いてもらいやすい状況にする

● 改善点を伝える ●

アドバイスを添えて行動を変えるきっかけを与える

● 今後の期待を伝える ●

今後の目標を共有して、組織に必要不可欠な人間であるという期待を伝え
明日から行動変化できるようモチベーションを上げる

はじめて人事考課の活用

**これから作成したい、過去に作成したが運用できていないなどの悩みがあれば
動画を見ながら人事考課を作成できる『はじめて人事考課』を活用いただくことで
これまで人事考課を作ったことがなくても作成できます。**



詳しくはお問い合わせください