

はじめに

*チェック! あなたの人事考課、ここが間違っています! 4

第1章 人事考課の目的と基本ルール

| | |
|---|----|
| I 人事考課の目的と考課者の使命・職責 6 | 6 |
| ①人事考課は何のためにやるのか —人事考課の2つの目的— 6 | 6 |
| ②人事考課は「納得性向上」に焦点を当てる 7 | 7 |
| ③人事考課の納得性は、「考課者への信頼度のバロメーター」 8 | 8 |
| ④「部下から信頼される」考課者になるためには? 9 | 9 |
| II 考課者が最低限守るべき「8つの基本ルール」 10 | 10 |
| 基本ルール① 人事考課の目的や会社の諸基準を理解する 11 | 11 |
| 基本ルール② 部下に期待し、要求する職務や目標を具体的に示す 12 | 12 |
| 基本ルール③ 部下の「具体的な行動や事実」に基づいた考課を行う 13 | 13 |
| 基本ルール④ 自分自身を考課の尺度にしないこと 14 | 14 |
| 基本ルール⑤ 人事考課で陥りやすい「エラー」に注意する 15 | 15 |
| 基本ルール⑥ 職務外(プライベート)の行動や事実は、考課の対象外 16 | 16 |
| 基本ルール⑦ 「考課期間内」の「部下の行動や事実」に徹底的にこだわる 17 | 17 |
| 基本ルール⑧ 考課結果をもとに、部下の指導・育成(フィードバック面談)をする 18 | 18 |

第2章 人事考課の要素と基本スキル

| | |
|--|----|
| I 人事考課を行う前に理解しておきたい3つの見方 20 | 20 |
| ①分析的考課 VS 総合考課 21 | 21 |
| ②絶対考課 VS 相対考課 22 | 22 |
| ③卒業方式 VS 入学方式 23 | 23 |
| II 考課基準を理解しよう! —3つの基本要素のとらえ方— 24 | 24 |
| ①業績考課 25 | 25 |
| ②意欲考課 26 | 26 |
| ③能力考課 27 | 27 |

| | |
|---|----|
| III 目標管理と人事考課の関連性 28 | 28 |
| ①導入している企業は多いが、うまく機能している企業は少ない! 28 | 28 |
| ②目標管理をマネジメントに活かすための実践ポイント 29 | 29 |
| IV 考課段階と標語のとらえ方 30 | 30 |
| ①一般的な考課段階と標語例 30 | 30 |
| ②考課段階と標語のとらえ方“ここがポイント!” 31 | 31 |
| V 人事考課の3つのステップとそのポイント 32 | 32 |
| *ミニ演習 34 | 34 |

第3章 人事考課実践上の悩みとその対策

| | |
|---|----|
| I こんな時、どうすればいい? —考課実践上のよくある“悩み”— 36 | 36 |
| 【Q1】チャレンジして失敗した部下と、無難なことしかししない部下の考課は、 どうすればよいのでしょうか? 36 | 36 |
| 【Q2】部下の行動の把握が不十分で、考課に自信がもてないときは、 どうすればよいのでしょうか? 37 | 37 |
| 【Q3】「規律遵守度」は守って当たり前だから、 「4」以上はつけにくいのですが 37 | 37 |
| 【Q4】「昇格・昇進直後」や「異動直後」の考課は、 どうすればよいのでしょうか? 38 | 38 |
| 【Q5】自己評価を採り入れていますが、部下の自己評価が甘く、 食い違いがある場合はどうすればよいのでしょうか? 39 | 39 |
| 【Q6】フィードバックする良いタイミングや 効果的なやり方というのはありますか? 40 | 40 |
| II “スーパー考課者”に学ぶ、納得性向上のための実践ポイント 41 | 41 |
| 実践ポイント① “期待するバー”が変化するタイミングを逃さない! 41 | 41 |
| 実践ポイント② コミュニケーションの頻度は、考課力アップの第一歩! 42 | 42 |
| 実践ポイント③ 納得性をあげる“毎月考課”! 42 | 42 |
| 実践ポイント④ 考課・面談力を高めるには、“コーチング手法”を武器にせよ! 43 | 43 |
| 実践ポイント⑤ “甘い”だけ、“一方通行”では失格。 “頼りになる”考課者を目指せ! 44 | 44 |
| III 「考課力」とは、考課者自身の「人格力」である 45 | 45 |

おわりに 人事考課を“会社からのメッセージ”として活用しよう