

## はじめに

年功型の人事制度から成果型の人事制度へ移行している会社は多くありますが、うまく運用できず「成果型になっても毎年の昇給の計算は年功型とあまり変わらない」という会社も多いのではないのでしょうか？

その場合、一番の問題点は人事考課にあると思われます。

成果型の人事制度とは、毎年の昇給を年齢、勤続を中心に行うのではなく、「能力、意欲の向上＝会社に対する貢献度」の大ききで行う人事制度で、「能力・意欲の向上や、会社に対する貢献度」を正しく評価する必要があります。この評価こそが、人事考課です。

この場合、「人事考課が社員の納得性の得られるもの」になっていなければ、成果主義が定着しません。

納得性の高い人事考課にするためには、①評定基準が明確であること、②人の評価ではなく仕事の評価ができるしくみであること、③評定に本人も参加できる仕組みであること（自己評定やフィードバックを通して）、④評定者（評定する側）のレベルが統一されていること、⑤人事考課制度が公開されていること、の5つが大切です。

本書は、上記のことが満足できる人事考課の方法、様式、および評定者の研修の方法も含めて評定者のレベルを統一する方法まで収録されています。しかも人事考課様式、評定者研修用のシート、研修用資料はそのままデータを取り出して活用できるよう、データがCD-ROMに収録されています。

「読む本」ではなく、「使える本」に仕上げた本ですので、企業の人事労務担当者やコンサルタントの方に活用していただければと思います。

平成 21 年 5 月  
著 者

## 人事考課の方式と人事考課の方法

- 1 人事考課の目的と人事考課の方法……………14
- (1) 人事考課の目的……………14
- (2) 人事考課の方法……………15
- (3) 4つの方式の人事考課の方法と長所・短所……………17
- ① 尺度法 18
- ② 段階択一法 20
- ③ 執務基準方式 22
- ④ 目標管理方式 24

## 人事考課の様式と具体的方法

- 1 尺度法の人事考課様式と人事考課の方法……………28
- (1) 特 徴……………28
- ① 評価基準を4段階にしていること 28
- ② 職種別に設計されていること 28
- ③ 必要に応じて一部修正すればどんな企業でもそのまま活用することも可能に設計されていること 29
- (2) 1次、2次評定者の決定……………29
- ① 1次評定者、2次評定者の決め方 29
- ② 1次評定者、2次評定者のモデル 29
- (3) 評定を行ううえでの約束ごと……………30
- ① 評定材料は「職務遂行の場面」に限定する 30
- ② 分析評定は「評定基準」に照らして絶対評定で行う 30
- ③ 分析評定は評定項目ごとに独立して評定する 30
- (4) 評定のやり方……………31
- ① 総務・人事担当者が行うこと 31

|  |           |
|--|-----------|
| ② 評定者が行うこと                                     | 31        |
| (5) 評定の集計、決定までの手順                              | 32        |
| ① ウェイト換算表に基づいて点数化を行う                           | 32        |
| ② 連記式評定結果整理表をつくる                               | 32        |
| ③ 最終決定を行う                                      | 34        |
| ④ 評定者へのフィードバックを行う                              | 34        |
| ⑤ 整理と保管  | 35        |
| <b>2 段階択一法の人事考課様式と人事考課の方法</b>                  | <b>52</b> |
| (1) 特 徴  | 52        |
| ① 評価基準を4段階にしていること                              | 52        |
| ② 職種別に設計されていること                                | 52        |
| ③ 必要に応じて一部修正すれば、どんな企業でもそのまま活用することも可能に設計されていること | 52        |
| (2) 1次、2次評定者の決定                                | 53        |
| ① 1次評定者、2次評定者の決め方                              | 53        |
| ② 1次評定者、2次評定者のモデル                              | 53        |
| (3) 評定のやり方                                     | 54        |
| ① 総務・人事担当者が行うこと                                | 54        |
| ② 評定者が行うこと                                     | 54        |
| (4) 評定の集計、決定までの手順                              | 55        |
| ① ウェイト換算表に基づいて点数化を行う                           | 55        |
| ② 連記式評定結果整理表をつくる                               | 55        |
| ③ 最終決定を行う                                      | 56        |
| ④ 評定者へのフィードバックを行う                              | 56        |
| ⑤ 整理と保管  | 57        |
| <b>3 執務基準方式の人事考課様式と人事考課の方法</b>                 | <b>78</b> |
| (1) 特 徴  | 78        |
| ① 仕事ごとに評定の基準が明確になっていること                        | 78        |
| ② 能力段階ごとに評定基準が示されていること                         | 78        |
| ③ 期初に仕事ごとの評定基準を明確に示すことができること                   | 78        |
| ④ 自己評定も可能である                                   | 79        |
| (2) 1次評定者と2次評定者の決定                             | 79        |
| ① 1次評定者、2次評定者の決め方                              | 79        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| ②        | 1次評定者、2次評定者のモデル                                | 79        |
| (3)      | 評定の方法  | 79        |
| (4)      | 執務基準方式による人事考課の実例                               | 80        |
| <b>4</b> | <b>目標管理方式の人事考課様式と人事考課の方法</b>                   | <b>97</b> |
| (1)      | 特    徴   | 97        |
| ①        | 目標設定は本人が行うしくみになっていること                          | 97        |
| ②        | 事業計画や上司目標と連動した人事考課であること                        | 97        |
| ③        | 上司との面接を重視していること                                | 97        |
| ④        | 納得性が高い人事考課の方法であること                             | 98        |
| (2)      | 評定者と調整者の決定                                     | 98        |
| ①        | 1次評定者、2次評定者の決め方                                | 98        |
| ②        | 1次評定者、2次評定者のモデル                                | 98        |
| (3)      | 評定の方法  | 99        |
| ①        | 目標管理の展開方法                                      | 99        |
| ②        | 課題（何を）の設定方法                                    | 101       |
| ③        | 方法・プロセス（どんなやり方で）の書き方                           | 105       |
| ④        | 達成水準（どれだけ・どのレベルまで）の書き方                         | 107       |
| ⑤        | ウエイトの書き方                                       | 113       |
| ⑥        | 期日の決め方   | 115       |
| ⑦        | 完成した目標管理カードの再チェック                              | 115       |
| ⑧        | 目標管理カードの記入例                                    | 116       |
| (4)      | 目標管理方式による人事考課の実例                               | 121       |
| ①        | どのレベルから採り入れるか                                  | 121       |
| ②        | 面接技術を十分身につけさせるトレーニングが必要<br>であるということを理解して導入すること | 121       |

## 執務基準書(職能要件書)の作成方法

|          |             |            |
|----------|-------------|------------|
| <b>1</b> | <b>事前準備</b> | <b>130</b> |
| (1)      | 手順1…職種を決める  | 130        |

|                                     |            |
|-------------------------------------|------------|
| (2) 手順2…職種ごとに職務基準書の作成メンバーを決める       | 131        |
| <b>2 執務基準書の作成作業</b>                 | <b>132</b> |
| (1) 「仕事の洗出し作業」を行う                   | 132        |
| (2) 「洗い出した仕事の整理」を行う                 | 135        |
| (3) 執務基準書作成資料へのまとめ作業を行う             | 137        |
| (4) 「求められる職務遂行基準」の作成                | 140        |
| <b>3 職務基準書作成上の留意点</b>               | <b>147</b> |
| (1) 作成にあたり必ず現場を巻き込むこと               | 147        |
| (2) あまり理想に走らず、自社の能力レベルに合わせて作成すること   | 147        |
| (3) 最初から完璧を求めないこと                   | 148        |
| (4) 職種をあまり細かく区分しないこと                | 148        |
| (5) 仕事の洗出しで、すべての仕事を洗い出そう<br>と考えないこと | 148        |
| (6) 無理に職種間のレベルの統一を考えないこと            | 149        |
| <b>4 管理職の執務基準書</b>                  | <b>150</b> |

## 人事考課の評定者研修の方法

|  |            |
|--|------------|
| <b>1 評定者研修に盛り込むべきもの</b>                    | <b>154</b> |
| <b>2 研修の具体的内容と研修方法</b>                     | <b>156</b> |
| (1) 「人事考課理解度診断テスト」の進め方                     | 156        |
| (2) 「人事考課の基本と約束ごと、評定の技法」の<br>研修の進め方と講義の進め方 | 157        |
| (3) 事例研究1 「評定の仕方はこれでよいか」の研修<br>の進め方        | 159        |
| (4) 事例研究2 「評定材料はこれでよいか」の研修<br>の進め方         | 160        |

- (5) 評定実習：「人事課研修担当の三木君」の研修  
の進め方……………161

第V章

## 人事考課のフィードバック面接の方法

- 1 人事考課におけるフィードバック面接の重要性…208
- (1) 手順1 ……人事考課の結果を分析する ……208
- (2) 手順2 ……面接を行う ……209
- (3) フィードバック面接における注意事項 ……209
- ① ラポートづくりの必要性 209
- ② ラポートづくりの注意点 210
- ③ 面接の場面での留意事項 210
- 2 フィードバック面接の効果……………211
- (1) 本人参加の両面交通の人事考課が実現できる ……211
- (2) 評定内容を本人に知らせて、話し合いながら  
行動修正をさせることができる ……212
- (3) 上下のコミュニケーションを円滑にする ……212
- (4) 部下育成上の絶好の機会である ……213
- (5) 人事考課の公開に結びつく ……213

第VI章

## 評定実習用ケースの作成方法

- 1 自社独自の評定実習用ケース作成の必要性…218
- 2 評定実習用ケースは何種類必要か……………219
- 3 評定実習用ケースの要件……………220
- (1) 評定者研修の目的に沿った多くの行動がケース  
の中に含まれていること……………220
- (2) 参加者の間に相違があっても、だれもが関心を持つことができ、

|  |            |
|--|------------|
| 考えて評定できるケースであること                                     | 221        |
| (3) 前後や形式、内容が統一されていること                               | 221        |
| (4) 登場人物の行動する職場事情等について、<br>最小限度必要な情報が盛り込まれていること      | 221        |
| (5) ある程度のフィクションと余韻があること                              | 222        |
| (6) 一定の条件を満たしていること                                   | 222        |
| <b>4 評定実習用ケース作成の手順</b>                               | <b>223</b> |
| (1) 研修目標の設定  | 223        |
| (2) モデルの選定   | 223        |
| (3) 評定実習用ケースの取材方法                                    | 224        |
| (4) 面接による取材方法  | 225        |
| (5) 評定実習用ケース原案のつくり方                                  | 229        |
| ① どのレベルの評定者に焦点を当てるか                                  | 229        |
| ② どのような内容と筋書きにするか                                    | 229        |
| ③ どのようなスタイルにするか                                      | 229        |
| (6) 評定実習用ケース原案の検討                                    | 230        |
| (7) 評定実習用ケースの作成                                      | 230        |
| ① ケース取材者に実際に評定してもらう                                  | 230        |
| ② 評定結果全体が極端に良かったり悪くなったりする<br>ケースでないかを、作成者も評定してチェックする | 230        |

## 人事考課の賃金改定、賞与への活用方法

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| <b>1 給与への活用方法</b>          | <b>234</b> |
| <b>2 賃金改定への活用方法</b>        | <b>236</b> |
| (1) 業績評定と意欲評定の評価ウエイトを決める方法 | 236        |
| (2) 人事考課の評語を決める方法          | 236        |
| ① 絶対基準による評語の決め方            | 236        |
| ② 正規分布による評語の決め方            | 237        |
| (3) 賃金改定への活用方法             | 237        |

|     |  |     |
|-----|--|-----|
| 3   | 賞与配分への活用方法   | 238 |
| (1) | モデル設定  | 238 |
| (2) | 月数方式   | 239 |
| ①   | パターン1 基本給×支給月数   | 239 |
| ②   | パターン2 基本給×支給月数×評定係数  | 240 |
| ③   | パターン3 基本給×評定月数(一律) + 基本給<br>×支給月数×評定係数                       | 241 |
| ④   | パターン4 基本給×支給月数×評定係数×役職率                                      | 241 |
| ⑤   | パターン5 基本給×支給月数×評定係数<br>×出勤率係数                                | 242 |
| (3) | ポイント方式   | 243 |
| ①   | パターン1 賞与原資÷総ポイント×<br>個別ポイント数                                 | 244 |
| ②   | パターン2 定率分+評価反映分原資÷総ポイント×<br>個別ポイント数                          | 244 |
| ③   | パターン3 上記②の方式で、一定の点数以上の者に<br>評価反映分を配分する                       | 245 |
| ④   | パターン4 上記②の方式で、各自の人事考課点数と<br>基準点の差額を特点とし、評価反映分を特点に応じて<br>配分する | 246 |

## 人事考課の様式と具体的方法

## 1 尺度法の人事考課様式と人事考課の方法

|     |                           |    |
|-----|---------------------------|----|
| 2-1 | 連記式評定結果整理表                | 33 |
| 2-2 | (別表)勤務評定の各要素別ウエイトと換算表のモデル | 35 |
|     | ○ 一般現業職用 (定型的作業の場合)       |    |
|     | ○ 一般現業職用 (非定型的作業の場合)      |    |
|     | ○ 一般事務職用                  |    |
|     | ○ 一般営業職用                  |    |
|     | ○ 監督職用                    |    |
|     | ○ 管理職用                    |    |
| 2-3 | 人事考課表 (一般現業職用)            | 42 |
| 2-4 | 人事考課表 (一般事務職用)            | 44 |
| 2-5 | 人事考課表 (一般営業職用)            | 46 |
| 2-6 | 人事考課表 (監督職用)              | 48 |
| 2-7 | 人事考課表 (管理職用)              | 50 |

## 2 段階択一法の人事考課様式と人事考課の方法

|      |                |    |
|------|----------------|----|
| 2-8  | 人事考課表 (一般現業職用) | 58 |
| 2-9  | 人事考課表 (一般事務職用) | 62 |
| 2-10 | 人事考課表 (一般営業職用) | 66 |
| 2-11 | 人事考課表 (監督職用)   | 70 |
| 2-12 | 人事考課表 (管理職用)   | 74 |

## 3 執務基準方式の人事考課様式と人事考課の方法

|      |                     |    |
|------|---------------------|----|
| 2-12 | 人事考課表 (5~3グレード用)    | 82 |
| 2-13 | 人事考課表記入例 (5~3グレード用) | 85 |
| 2-14 | 人事考課の手引             | 88 |
| 2-15 | 意欲基準書               | 92 |

2-16 職能要件書（営業職用）……………93

#### 4 目標管理方式の人事考課様式と人事考課の方法

2-17 目標管理カード……………100

2-18 「課題（何を）」のチェックリスト……………104

2-19 「方法・プロセス（どんなやり方で）」の  
チェックリスト……………106

2-20 定量化、数値化のモノサシ……………108

- 総務部門
- 生産部門
- 営業部門
- 研究開発・設計、品質保証部門

2-21 達成水準のチェックリスト……………112

2-22 ウエイトのチェックリスト……………114

2-23 完成した目標管理カードの再チェックリスト……………117

2-24 目標管理カード記入例……………118

2-25 人事考課表（管理職）……………122

2-26 人事考課の手引（管理職）……………125

### 第三章

## 執務基準書（職能要件書）の作成方法

3-1 仕事の種類洗出し表<sup>Ⓐ</sup>（総務担当（経理業務））……………134

3-2 仕事の種類洗出し表<sup>Ⓑ</sup>（総務担当（経理業務））……………136

3-3 執務基準書作成資料……………138

3-4 能力段階目安……………142

3-5 執務基準書（職能要件書）（経理）……………143

3-6 管理職の執務基準書（職能要件書）……………151

### 第四章

## 人事考課の評定者研修の方法

4-1 人事考課評定者研修の内容……………165

4-2 人事考課理解度診断テスト……………166

4-3 「人事考課理解度診断テスト」解答用紙……………167

|      |                     |     |
|------|---------------------|-----|
| 4-4  | 人事考課理解度診断解説         | 168 |
| 4-5  | 評定者研修レジュメ（シート1～10）  | 170 |
| 4-6  | 〈事例研究1〉評定の仕方はこれでよいか | 190 |
| 4-7  | 〈事例研究1〉ワークシート       | 192 |
| 4-8  | 〈事例研究1〉解説           | 193 |
| 4-9  | 〈事例研究2〉評定材料はこれでよいか  | 194 |
| 4-10 | 〈事例研究2〉ワークシート       | 196 |
| 4-11 | 〈事例研究2〉解説           | 197 |
| 4-12 | 評定実習用ケース            | 199 |
| 4-13 | 〈評定実習〉ワークシート        | 201 |
| 4-14 | 意欲評定基準              | 202 |
| 4-15 | 〈評定実習〉ワークシート        | 204 |
| 4-16 | 〈評定実習〉分析評定結果のモデル    | 205 |

第V章

## 人事考課のフィードバック面接の方法

|     |               |     |
|-----|---------------|-----|
| 5-1 | フィードバック準備メモ   | 214 |
| 5-2 | フィードバック面接の手順書 | 215 |

第VI章

## 評定実習用ケースの作成方法

|     |               |     |
|-----|---------------|-----|
| 6-1 | 取材準備メモ（1）     | 226 |
| 6-2 | 取材準備メモ（2）・記載例 | 227 |
| 6-3 | ケース例1         | 231 |
| 6-4 | ケース例2         | 232 |

第VII章

## 人事考課の賃金改定、賞与への活用方法のモデル

|     |                        |     |
|-----|------------------------|-----|
| 7-1 | 賞与配分資料別表 月数方式賞与額算出表    | 239 |
| 7-2 | 賞与配分資料別表 ポイント方式 賞与額算出表 | 244 |

## CD-ROMのご使用にあたって

### 1. 使用環境

このCD-ROMを、使用するためのパソコンの環境は以下のとおりです。

|          |  |
|----------|--|
| CPU      | Pentium III以上推奨  |
| メモリ      | 64MB以上   |
| ディスプレイ   | 800×600ドット   |
| OS       | Microsoft WindowsXP、2000、Vista                         |
| アプリケーション | Microsoft Word 2003、2007、<br>Microsoft Excel 2003、2007 |

- ※ 上記以外の環境のパソコンでの動作については確認していません。
- ※ Office XPの場合、書式設定にズレが生じることがございます。あらかじめご了承ください。

### 2. 使用承諾

万一、本CD-ROMを使用することによって、何らかの損害やトラブルがパソコン及び周辺機器、インストール済みのソフトウェアなどに生じた場合でも、著者は一切の責任を負うものではありません。

このことは、本CD-ROMを開封した段階で承諾したものとします。

### 3. 使用方法

- ① CD-ROMをドライブにセットします。
- ② 次に、マイ・コンピュータをダブルクリックしますと、「horei」というアイコンが表示されます。さらに、そのアイコンをダブルクリックします。

※ ファイルを保存する場合は、Microsoft Wordのメニューバーの“ファイル”から“名前を付けて保存”を選択し、保存先をハードディスクドライブまたは3.5インチFDに変更する必要があります。

なお、本CD-ROMをご使用になる場合は、Microsoft Word、Microsoft Excelがインストールされていることが前提となります。

第 **I** 章

人事考課の方式と  
人事考課の方法

---

# 人事考課の目的と 人事考課の方法

人事考課はいくつかの目的を持って各会社が実施していると思われませんが、一般的な目的としては、次のようなことが挙げられると思います。

## (1) 人事考課の目的

人事考課の1番目の目的は、やはり処遇に活用するためということになると思います。具体的には、①毎年の給与の改定、②昇格、昇進の判断基準、③賞与を決めるための基準として活用することです。

2番目の目的に能力開発が挙げられると思います。人事考課基準書等によって、会社として期待する社員像を明確にし、能力が期待基準のレベルまで向上すれば、それだけ給与や賞与が高くなるということを示して、能力を向上してもらおうということです。

3番目の目的としては、意欲向上が挙げられると思います。ヤル気を出し、成果を上げてくれれば、それだけ給与も高くなるし、賞与も高いものがもらえるということを示すことによって、社員のヤル気を向上させようということです。

4番目の目的として、適正配置があります。人事考課によって、社員の能力の現状を把握して、本人の能力に合った仕事を担当させることが、会社にとっても社員にとっても良いことです。そのために、人事考課で社員の能力を評定し、能力に合った人事配置をしようということです。

このように人事考課の目的は昇給、昇格、賞与という処遇面だけでなく、他の目的を持っていますので、この目的に合った人事考課方式を考えていく必要があります。

## (2) 人事考課の方法

日本の企業で導入している人事考課の代表的な方式として、次の4方式が挙げられます。

- ① 尺度法……………評定要素を決め、その要素ごとに評定の尺度（S：特に優れている A：優れている B：普通 C：やや劣る D：劣る等）を決め、その尺度の中から1つの段階を選ぶことで評定するやり方。
- ② 段階択一法………評定要素を決めるというのは尺度法と同じですが、評定の段階をB：普通という尺度だけでなく、例えば「仕事の速さ」がB：普通という段階は「大体人並みの速さで、業務に支障はなかった」という状態というように、成績の段階を文章で表現しておいて、その中から1つの段階を選ばせるという方式です。
- ③ 執務基準方式…尺度法、段階択一法のように、評定する要素を決めて評定するのではなく、仕事そのものを評定するやり方です。執務基準方式は、あらかじめ仕事を洗い出して、その仕事に対して能力段階（等級）ごとに期待する基準を設定しておき、その基準で評定するという方式です。
- ④ 目標管理方式…会社のその年の事業計画、部門計画、上司の目標などを基本にして、その計画達成のために何をするか、自分の立場で目標を設定し、その目標を達成したかどうかということを評定するというやり方です。主に管理職の業績評定に使われている方法です。

日本の企業に導入されている人事考課方式は、ほとんどの場合、この4つのタイプのいずれかだと思います。その他人事考課の方式として、最近は大企業では能力評定にコンピテンシー方式などを導入している会社も多くなりましたが、これは能力評定には有効だと思われますが、業績評定としては活用しにくいと思います。

そのほかにも「期待する行動項目」を挙げて、その行動項目の行動が日常見られたかどうかということを評定する方式（行動項目評価、プロブスト法などと呼んで紹介しているものもあります）がありますが、いずれも中小企業にはあまりなじまないと思います。

そこで、本書で取り上げる方式は、上述の4つの方式に絞ることにしました。この4つの方式には、それぞれの特徴（長所・短所）がありますので、導入にあたっては、自社の人事考課の目的を明確にして、その目的に合った方式を選んでいくことが大切だと思います。

### (3) 4つの方式の人事考課の方法と 長所・短所

人事考課の代表的な4つの方式について述べましたが、それぞれの方式には長所・短所があります。この長所・短所を十分理解して、導入にあたっては、自社が考えている目的に一番合う方式を選んでいくことが大切です。それぞれの方式の人事考課の方法と長所・短所を一覧表にすると、次のようなことが言えると思います。

## ① 尺度法

|         |  |
|---------|--|
| 人事考課の方法 | <p>① 業績評定、能力評定、意欲評定のそれぞれの評定に対して評定する「要素」を決める。<br/>〔例〕<br/>業績評定であれば「仕事の速さ」、「仕事の正確さ」…など<br/>能力評定であれば「知識」、「理解力」、「折衝力」…など<br/>意欲評定であれば、「責任感」、「協調性」…など</p> <p>② 決めた評定要素ごとにその評定要素を評定するうえで、「どういう行動に着眼すればよいか」ということで評定のポイントとして「着眼点」を決める。</p> <p>③ 評定の段階（3～5段階）を決める。</p> <p>④ 評定段階の尺度（ものさし）を簡単な文章で説明する。<br/>〔例〕<br/>a…優秀なレベルであった<br/>b…期待どおりのレベルであった<br/>c…少し問題のあるレベルであった<br/>d…問題のあるレベルであった</p> <p>⑤ 評定者は上記②の着眼点を読み、④の評定段階の1つを選んで評定する。</p> |
|         | この方式の長所  |

## 著者略歴

### 菅野篤二（かんのとくじ）

#### ◆経歴

- 1940年 山形県生まれ
- 1963年 日本大学商学部卒業
- 1963年 社団法人労務管理研究会入会  
月刊誌の編集、人事考課、賃金制度の調査・研究に従事
- 1970年 株式会社エム・デー・シー（現代マネジメント研究会）の  
設立に参加
- 1989年 代表取締役就任
- 1995年 厚生労働省の「中小企業賃金制度モデル等作成委員会」委  
員に就任

#### ◆専門分野

成果型賃金制度の設計、目標管理の設計と定着化、ポイント型退職金制度の設計、人事考課制度の設計、人事考課評定者研修、管理者研修等、人事・労務全般にわたるコンサルティング

#### ◆主な指導先

中小企業金融公庫、農林中央金庫、全農、全共連、各県JA 联合会、デパート、石油会社、地方銀行、病院、ドラッグストア、ホテル・旅館、全国銀行協会、全国地方銀行協会、その他中小企業多数

#### ◆主な著書

- 人事考課事例集（政経研究所）
- わかりやすい職能型業績給の導入と手順（経営書院）
- 超かんたん賃金設計（中経出版）
- 超かんたん目標管理（中経出版）
- 超かんたんオーダーメイド型賃金（中経出版）
- 目標管理実践マニュアル（すばる舎リングージ）
- 成果型賃金導入マニュアル（すばる舎リングージ）