

人事考課制度のしくみや評定技法、人事考課表の実例を紹介した本は数多く出版されていますが、「人事考課の結果を昇給、昇格、賞与、能力向上等へ具体的にどう落とし込んでいくか」について解説している本はあまり出版されていません。

人事考課は人事制度を運用するために行うものであるため、例えば、人事考課を昇格へ落とし込む手順は、その会社の給与のしくみに合わせた個別の方法になり、一冊の本としてまとめづらいことがあるのでしょう。

そこで、本書はモデル会社（実存する会社の一部を変更したもの）を設定し、そのモデル会社の人事制度に合わせた落とし込み方を「実例篇」として紹介し、その後モデル会社とは違った人事制度を採用する会社の事例を「応用篇」として紹介することにしました。

人事考課の結果を活用目的に落とし込むためには、まず、人事考課の結果を調整する必要があります。人事考課はデジタル的なものではないため、人事制度をいかに細かく作り込んだとしても、評定者によって結果にバラつきが出てくるものです。そのため、事後に調整が必要になってきますが、結果を調整する前にバラつきを少なくするための事前調整という方法もあります。本書ではこの点についても触れることとしました。

また、昇給、昇格、賞与、能力開発への落とし込み方については、「考え方」ではなく実例を中心に「昇給、昇格、賞与、能力開発への活用のしかた」として、紹介することとしました。これらの中から自社あるいはコンサルタントの顧問先の人事制度に合ったものを選び出し、活用していただければ幸いです。

平成26年11月

株式会社エム・デー・シー

現代マネジメント研究会

菅野 篤二

# CONTENTS

はじめに …… 1

## I 本書のしくみとモデル会社の人事制度 7

本書のしくみ ……8

モデル会社の人事制度 ……9

- 1 人事制度の枠組み ……9
- 2 グレードごとの能力基準 ……10
- 3 給与のしくみ ……20
- 4 毎年の給与改定の方法 ……20
- 5 昇格・降格の基準 ……22
- 6 人事考課制度 ……22

## II 評価結果の調整方法 47

1 事前調整の方法 ……48

- (1) 人事考課制度設計段階での調整の方法 48
  - ① 自己評価を取り入れることによる調整の方法 48
  - ② 1次、2次評価者の役割を明確にすることによる調整の方法 49
  - ③ 評価段階を明確にすることによる調整の方法 49
  - ④ 評価点をBの段階を100点にすることによる調整の方法 51
  - ⑤ 絶対評価と相対評価の両方を取り入れることによる調整の方法 51
- (2) 評価者トレーニングを繰り返し行うことによる調整の方法 52
  - ① 人事考課の基本的しくみと評価上の約束事を統一することによる調整の方法 52
  - ② ケースによる評価実習による調整の方法 53

## 実例篇 54

## 応用篇 69

- 69 ■応用篇①：期初・期中・期末面接を徹底することにより事前調整を行っているC社の事例
- 77 ■応用篇②：実際の期末面接にコンサルタントが立ち会って面接場面での話し方などを指導し、面接のレベルアップを図ることにより事前調整を行っているT社の事例

## 2 事後調整の方法 ……80

- ① 分布規制法 80
- ② 平均点規制法 81
- ③ 平均点加減法 81
- ④ 間隔倍率法 83
- ⑤ 調整会議などの話し合いによる方法 84

## 実例篇 86

## 応用篇 91

- 91 ■応用篇①：管理者に対して自己評定後、社長、部門長、コンサルタントの3人で面接を通して調整を行っているN社の事例
- 93 ■応用篇②：人事課の総合評定に活用目的別総合評定を導入することにより、相対評定で調整するしくみを取り入れているM社の事例
- 107 ■応用篇③：平均点加減法調整を行った後に、部門別・グレード別に正規分布で評定を決め、最終評定を部門ごとに次長以上が集まって決めているF社の事例
- 111 ■応用篇④：評定結果のコメントを具体的に記入することを義務付け、コメントを調整の参考にしているD社の事例

### Ⅲ 昇給への落とし込み方 115

#### 実例篇 118

- 1 毎年の給与改定の方法 ……118
- 2 モデル昇格・昇給の設定 ……119
- 3 中途採用者の給与決定 ……119

#### 応用篇 123

- 123 ■ 応用篇①：業績評定の通期平均を「職能給」の改定に活用して、業績評定の半期分を業績給の洗い替えに活用しているH社の事例
- 153 ■ 応用篇②：社員区分が一般職、係長、課長、部長と職階で、給与表も設定していないので職階で金額を決めて運用しているB社の事例
- 157 ■ 応用篇③：基本給を能力給と業績給の二本立てとして、能力給は定昇で運用し、業績給は毎年洗い替えで運用しているY社の事例

### Ⅳ 昇格への落とし込み方 171

#### 実例篇 173

#### 応用篇 178

- 178 ■ 応用篇①：中堅社員からのコース選択も含めた昇格を決めているO社の事例
- 203 ■ 応用篇②：職務行動特性評価による絶対評価と業績評価の積み上げで昇格を決めているG社の事例
- 213 ■ 応用篇③：スキルマップによる絶対評定で昇格を決めているW社の事例

## V 賞与への落とし込み方 227

- 1 月数方式 ……228
- 2 ポイント方式 ……232

## VI OJTへの落とし込み方 237

- 1 管理者の役割と人事考課の関係 ……238
- 2 人事考課とOJTの関係 ……239

### 応用篇 241

241 ■応用篇①：週1回および4半期ごとの進捗管理の面接により  
目標達成とOJTで効果を上げているI社の事例

249 ■応用篇②：月1回の進捗管理の面接を目標達成とOJTに連動  
させているA社の事例

## VII 人事考課制度の定着化のためのアンケート調査の方法 257

本書で解説している事例は実在のものですが、会社名、個人名等については架空のものです。

# 本書のしくみと モデル会社の人事制度

A decorative graphic consisting of a large, bold, black letter 'I' in the upper left quadrant. A path of small, white arrows with black outlines starts from the top right, moves left, then down, then left, then down, and finally left, ending at the bottom of the 'I'. The background features several concentric, semi-circular lines in shades of gray, resembling a stylized spiral or a series of overlapping arcs, located in the lower left and bottom center areas.

I

# I 本書のしくみとモデル会社の 人事制度

## 本書のしくみ

本書は人事考課の結果を昇給、昇格、賞与にどのような手順でどう落とし込んでいくかという、人事考課結果の活用方法の実例を紹介したものです。人事考課の人事制度への活用は、その会社の人事制度によって変わってきます。そこで本書では、1つのモデル会社（実際の会社の一部を変更したモデル会社）を設定し、モデル会社での活用方法を「実例篇」として紹介し、その後にモデル会社以外の実例を「応用篇」として紹介するしくみにしました。

例えば、昇給への活用でも給与テーブルを作成している会社と最近のようにテーブルは示さないで、等級ごとに上限、下限の範囲だけを示している会社など、給与のスタイルが違っていれば、当然落とし込み方も違ってきます。















本書では、まずモデル会社での活用方法を具体的に紹介し、続いて、その他の活用方法として、モデル会社以外の実例を紹介します。モデル会社で活用の手順を学び、その方法が自社の制度と合っていないければ、応用篇で自社に合ったものを探し、活用してください。

## モデル会社の人事制度

### 1 人事制度の枠組み

モデル会社の人事制度の基本は、職務遂行能力の保有度合で社員を区分する「職能資格制度」です。等級の区分は5グレードから1グレードまでで、5段階に区分されており、「職能資格制度の枠組み」は資料1のようになっています。昇格基準の人事考課の落とし込みとの関連では、人事考課の結果とその他の条件があります。

資料1 職能資格制度の枠組み

能力段階	役職との対応	昇格の基準			
		人事考課	レポート提出	上司推薦	役員選抜
1グレード	部長				
2グレード	課長				
3グレード	係長 主任				
4グレード					
5グレード					



## ② グレードごとの能力基準

グレードごとの能力基準は、全社共通の**資料2**のような「共通能力基準書」と、職務別に「スキルマップ」(**資料3**)が作成されています。このスキルマップは、人事考課の能力評定の基準書として活用されるものであるとともに、業績評定の評定基準を作成する際の基準になるものです。モデル会社でのスキルマップは職種ごとに6種類作成されています。

### 資料2 共通能力基準

グレード	求められる能力基準
1 グレード	<ul style="list-style-type: none"><li>・経営方針に基づき適切な部門方針、目標が設定できる</li><li>・内外の変化を先取りした戦略的な判断ができる</li><li>・部門の業務革新に向けて責任ある判断ができる</li><li>・他部門、社内外関係先と必要な調整ができる</li><li>・部下を統括して部門全体の総力を結集し、担当部門の運営ができる</li></ul>
2 グレード	<ul style="list-style-type: none"><li>・経営に関する知識、担当業務および関連分野の高度な専門知識を有する</li><li>・担当の部署を運営できる</li><li>・社内外関係先と必要な調整ができる</li><li>・部下を教育、統率して、組織の力を発揮させ、担当業務を遂行できる</li></ul>
3 グレード	<ul style="list-style-type: none"><li>・担当業務の範囲で判断業務を遂行することができる</li><li>・グループのマネジャーができる</li><li>・社内関係先と必要な調整ができる</li><li>・部下を教育、指導して、また自ら率先してグループをまとめながら担当業務を遂行できる</li></ul>
4 グレード	<ul style="list-style-type: none"><li>・担当業務の範囲での判定業務を遂行することができる</li><li>・グループのリーダーができる</li><li>・状況に応じて処理手順を変更する程度の工夫ができる</li><li>・スキルマップに基づいて下位者を指導できる</li></ul>
5 グレード	<ul style="list-style-type: none"><li>・スキルマップに基づいた日常定型的な業務が遂行できる</li><li>・担当業務は上司の指示が大枠であっても、内容を理解し、業務を遂行できる</li><li>・チームメンバーとしての自覚を持ち、チームに溶け込める</li></ul>



資料3 スキルマップ

☆：指導できる。複雑・困難な作業でも対応できるレベル  
 ◎：一人で問題なくできるレベル  
 ○：上司の穴の指示があればできるレベル

【営業職】	仕事の種類	No.	具体的仕事	評価基準				
				5グレード	4グレード	3グレード	2グレード	1グレード
営業職	受注活動	1	目標作成	前回の新聞点数、重版点数、1点1点の売上を分析し、会社の成長を考えた具体的な達成計画を作成できる	○	○	○	◎
		2	予算管理	日々、正確に売上入稿予算を算出し、先を見こした営業活動ができる	○	○	○	◎
		3	見積作成	仕様を理解して正確かつスピーディーに見積書を作成できる、利益や競合を考慮して適切な見積書を作成できる	○	○	○	◎
		4	営業訪問 (個人、売上100万円未満)	営業訪問 (個人、売上100万円以上)	○	○	○	◎
		5	営業訪問 (上長同行、売上100万円以上)	具体的な受注プロセスを計画し、上司とともに有効な営業をかけることができる	○	○	○	◎
		6	営業訪問 (特別/大型案件)	具体的な受注プロセスを計画し、社長・部長から顧客へ受注に向けたアピールをしてもらうことができる	○	○	○	◎
		7	新規開拓 (飛び込み・紹介)	訪問時に、顧客情報・ニーズをヒアリングし、受注することができる 既存顧客から信頼を得ることで、新たな顧客を紹介してもらうことができる	○	○	○	◎
		8	造本提案	企画・仕様に合った体裁 (判型など) ・効率 (組部合用紙など) を考え提案し、受注することができる	○	○	○	◎
		9	企画・提案	顧客課題や要求仕様を整理し提案書を作成する。また、効率的なプレゼンを実施し、受注することができる	○	○	○	◎
		10	伝票作成	制作伝票、印刷伝票、製本伝票を早く正確に作成できる (年間伝票不備0件)	○	○	○	◎
		11	入稿処理・出校処理	入稿物 (原稿・指定紙・素材等) の確認ができる、各顧客の各担当者宛に制限時間までに準備および出校ができる	◎	◎	◎	◎
		12	製造部とのコミュニケーション	製造部へ報告・連絡・相談をし、お互いに気持ち良く仕事ができて関係を作ることができる	○	○	○	◎
		13	報告・連絡・相談	日報やフォローアップシートを活用し報告・連絡・相談ができる。朝のMTGで適切な報告ができる	○	○	○	◎
		14	案件管理 (進捗状況確認)	案件の進捗状況を確実に理解し、社内外からの問合せに正確に伝えることができる	○	○	○	◎
		15	スケジュール表の作成	適切なスケジュール表を作成できる。また、適時修正できる	○	○	○	◎
		16	営業検査 (成具物の確認)	校正や見本の仕上がりが顧客要求品質に達しているかを判断し、クレームや品質の不満を未然に防ぐことができる	○	○	○	◎
		17	印刷立会い	顧客の求める品質に達するよう印刷オペレーターに的確な指示を出す 立会い中に問題が起った時、解決策を即時に判断し実行できる	○	○	○	◎
18	用紙の購買と手配、管理。	顧客の求める品質に達するよう印刷オペレーターに的確な指示を出す 立会い中に問題が起った時、解決策を即時に判断し実行できる	○	○	○	◎		
19	電話・FAX対応	2コール以内で気持ちの良い電話・FAXの応対 (すぐに出る、お待たせしない、放置しない、ほか) ができる	○	○	○	◎		
20	メール対応	適切なメール応対 (確認頻度、文章レベル、ほか) ができる	○	○	○	◎		
21	来客対応	様々な来客に、誰よりも早く・的確に対応することができる	○	○	○	◎		
22	顧客の情報収集	新聞やHPで顧客や書籍の情報を収集し、営業活動に活用できる	○	○	○	◎		

☆：指導できる。複雑・困難な作業でも対応できるレベル  
 ◎：一人で問題なくできるレベル  
 ○：上司の指示があればできるレベル

仕事の種類	No.	具体的仕事	評価基準	求められる能力水準		
				5グレード	4グレード	3グレード
顧客対応	23	会社見学会	日時の設定を顧客のご希望通りにできる。設備を把握し、会社案内に沿って顧客に1人で説明ができる	○	◎	☆
	24	顧客とのコミュニケーション	顧客に出席日時を正確に伝えることができる。急な戻し時に対応し顧客の要望に応え、次の仕事を受注することができる	○	◎	☆
	25	与信管理	内外(例えば川紙店・旬のよい編集さん)に情報収集先を持ち、さらに日頃の営業活動で顧客の変化を敏感に察知し与信管理上で報告できる	◎	◎	☆
	26	事故報告書	原因・対策を正確に記述した事故報告書を作成し、同様の事故を繰り返さない対策をすることができ	○	◎	☆
請求処理	27	マネー・身だしなみ、挨拶	清潔感のある服装や髪型に気を配り、明るく元気のよい挨拶ができ、礼儀正しいマナーを身に付けて顧客に好かれることができる	◎	◎	☆
	28	精算日簿書作成	原価に基づき、精算日簿書の作成ができる。顧客に納得してもらええる説明ができる	○	◎	☆
	29	価格交渉	原価を抑える交渉、さらには顧客に理解してもらおう交渉ができる	○	◎	☆
	30	請求書作成・提出	顧客の締切日までに作成し、提出できる	◎	◎	☆
	31	集金(人金の確認)	集金日に集金できる(手形の確認を同時に行える)/人金日に正しい金額が入金されているか確認できる	◎	◎	☆
	32	課MITG(毎日)	会議で積極的に発言し、部や課の雰囲気を作ることができる	◎	◎	☆
6S	33	整理	業務に要するものと要らないものを区別し、要らないものを処分している	◎	◎	☆
	34	整頓	机<機城>および周辺の棚などの伝票・書類・書類・工具等の置き場所(表示)が明確で整頓されている	◎	◎	☆
	35	清掃	机<機城>、椅子・棚などの拭き掃除を定期的に行ない、ホコリや汚れがない状態を保っている	◎	◎	☆
	36	清潔(姿勢)	日常的に整理・整頓・清掃の3Sを維持している	◎	◎	☆
	37	狭(ルール遵守)	日常清掃ルールにおける担当箇所(共有物・共有スペース)を決められた頻度・内容で行っている	◎	◎	☆
	38	狭(挨拶)	出社・退社時の職場での挨拶、また来客者(協力会社・顧客)に明るく元気よく挨拶ができる	◎	◎	☆
教育	39	節約	日常の業務の中で節約を実行している(時間・資材、消耗品、照明、エアコン、コピー、コンセントなど)	◎	◎	☆
	40	部下及び後輩の教育	部下および後輩の教育計画に基づき指導・アドバイスができる	○	◎	◎
	41	OJT	日常業務の中でOJTを心掛け、実行している	○	◎	◎
	42	クレーム	クレーム発生時、報・連・相を的確に行い、迅速に処置することができる。またクレームの登録(24時間以内)ができる	○	◎	◎
改善	43	再発防止策	クレームの原因を掘り下げ、有効な再発防止策を考え、実施できる	○	◎	◎
	44	改善	日常業務・ヒヤリ/ハット報告などを通して、無理・無駄・危険を発見し、作業効率UPおよび改善・予防活動ができる	○	◎	◎

【営業職】

□ 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  
同 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」「均衡処遇に配慮した賃金制度に関する調査研究委員会」委員を歴任  
2015年 株式会社プライムコンサルタントと株式会社エム・デー・シー（現代マネジメント研究会）統合  
現 在 現代マネジメント研究会代表

### 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

日本政策金融公庫、農林中央金庫、全農、全共連、各県J A連合会、デパート、石油会社、地方銀行、病院、社会福祉法人、私立学校、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導入の実務手順（中経出版）  
目標管理実践マニュアル（すばる舎リンクエージ）  
成果型賃金導入マニュアル（すばる舎リンクエージ）  
評定者研修用テキスト・シート付 人事考課書式集（日本法令）  
成功事例からわかる中小企業の目標管理（日本法令）  
業種別・職種別 人事考課表実例集（共著、日本法令）