

図表12

【印刷業】

職業能力評価基準を活用した人事考課シート 兼 能力開発シートの例

・「職業能力評価基準」を用いた人事考課シートの一例です。人事考課シートであると同時に能力開発シートの機能も兼ねています。

・「共通能力ユニット」「選択能力ユニット」の項目を考課項目に採用しています。
 ・「選択能力ユニット」は仕事別に細分化する方法もありますが、中小企業の場合にはこの例のように一つの項目（「資材調達スキル」）にまとめても十分と思われます。

・考課の着眼点には、「職業能力評価基準」の「職務遂行のための基準」をアレンジしたものを採用しています。
 ・「職業能力評価基準」は業界汎用性を意識して作成していますから、これを素材にしつつ、個々の印刷業の事情に合わせて項目・内容を取捨選択するなど、アレンジする必要があります。

・期末に各人は自分の仕事を省みて簡単な自己評価を行います。
 ◎…完璧にできた
 ○…できた
 △…やや反省点が残った

・項目ごとに5段階評価しています。
 5…基準を大幅に上回り極めて優秀
 4…基準を上回り優秀
 3…基準をほぼ満たし問題ない
 2…基準をやや下回り注意が必要
 1…基準を大幅に下回り早急な改善を要す

被考課者氏名 資材 太郎 等級 1等級 職種 生産管理職・資材担当

I 能力・姿勢考課		考課項目	考課の着眼点	自己評価	上司評価	決定	ウェイト
能力・姿勢考課	安全衛生及び諸ルールの遵守	就業規則など会社の基本ルールを把握し、これを遵守しているか 作業場を常に整理整頓するなど、危険を誘発する要因の除去に努めているか	◎	3	4	10%	
	関係者との連携による業務の遂行	自社・他部門の組織構造、所掌範囲・業務分担の構造などについて一通り理解しているか 余力がある場合には、進んで周囲の仕事を手伝っているか 社内や取引先の担当者との間に友好的な人間関係を構築しているか	○	4	4	20%	
	課題の設定と成果の追求	あらかじめ設定した社内・部門内のスケジュールに沿って作業を推進しているか 仕事が予定通り進んでいるか常に気を配っているか 自分に与えられた役割は最後まで投げだすことなくやり遂げているか	○	2	2	20%	
	業務効率化の推進	担当業務に関する作業プロセスを把握し、正しい手順で業務を遂行しているか 常に問題意識をもって業務に取り組んでいるか 自分なりに工夫しながら仕事をし、改善を試みているか	△	2	2	10%	
	資材調達	使用量の多い標準資材については定期的に発注しているか 入手に時間を要する資材については事前に発注しているか 受入時、品名・規格・員数を確認しているか	△	3	3	40%	
能力・姿勢考課 総合(ウェイト60%)						3.0	

・考課項目別のウェイトにより加重合計し、評価を総合化しています。

II 実績考課		考課項目	考課の着眼点	自己評価	上司評価	決定	ウェイト
実績考課	仕事の量	期間中に処理した仕事の分量は十分であったか スムーズに作業を進め、予定されたスケジュールどおりに仕事を完了したが 与えられた全ての仕事を最後まで完了したか	○	4	4	60%	
	仕事の質	仕事の処理方法の改善を行ったか、また、上司への効果的な提案があったか 正確に仕事を行い、取引先や上司・同僚から苦情やクレームが寄せられるようなことがなかったか 難度の高いチャレンジ業務についても、上司の指示・助言を踏まえて期待される成果を上げることができたか	◎	2	3	40%	
実績考課 総合(ウェイト40%)						3.6	

・「実績考課」では能力や姿勢ではなく、結果としての成果・業績を評価しています。
 ・この例では仕事の質・量の両面から成果・業績を評価しています。
 ※この例では、実績考課は事業計画に対する一般的な項目を設定しています。

・たとえば以下のようなスケールにより総合評価を決定。

総合ポイント
S 4.0以上
A 3.5~4.0
B 2.5~3.5
C 2.0~2.5
D 2.0未満

III 能力開発目標		項目・内容	期末自己評価	上司所見	総合考課
能力開発目標	今期は特に先入れ先出しの技法をマスターしたい。	先輩のAさんよりOJTで教わった。自分でも頑張っている模様。ただ、			総合考課 B(3.2)
	資材管理の基礎をマスターできるように 知識・技術の習得に努める。	専門誌を購読して基礎知識の習得に励んだが まだ実務に活かせるレベルになっていないので 積極的に質問して知識習得 末期も引き続き取り組みたい。			
上司総合コメント		取引先・製造とコミュニケーションを図りながら仕事を進めている点では初級社員として十分なレベルだが、同僚や先輩とのネットワークにやや問題あり。 仕事の実績も問題なく、末期以降この点に気がつけば当生産管理部の将来を担う社員として更に伸びるものと期待。			

・能力開発目標には、「職業能力評価基準」の「必要な知識欄」等を参考に従業員に主体的に目標を設定させるのが効果的。もちろん、上司は部下の目標設定に対して助言を行います。

・中小企業の場合、実際には、上司＝経営者の場合が多いと思われる。
 ・いずれにせよ、本人に「気づき」を与え成長を促すため、評価結果は本人にフィードバックします。