

事例 人件費の抑制 <h3 style="text-align: center;">事務職員人事考課制度の実施</h3> <p style="text-align: center;">～北里学園～</p>	本事例の中心人物 常任理事(学内選出) 理事会
---	-------------------------------

事例内容

【概要】

環境の変化が激しい今日において、多くの組織が人材を育て革新的、自律的な組織の構築を目指している。その実現の手段として人事考課制度があり、直接成果を計ることは困難であるが、組織の各部門が創出した成果や行動を捉えて間接的に成果を計ることができよう。

北里学園は「組織の活性化」、「人材の育成」に向けて人事考課制度をスタートし、さまざまな課題を克服しながらさらに高いステージを目指している。

【背景】

同学園の人事考課制度は、大学を取り巻く環境の変化や、組織の硬直化などに対する人事担当常任理事の強い危機感を端緒として

進められた。人事考課制度のスタートは平成16年度であるが、以前より慣習として行われていた。また、同学園の設置する病院が大学に先駆けて人事考課制度を実施しており、意識やモラルの差からも課題を見出し、新たな制度改正へと進みつつある。

【取組み内容】

同学園の人事考課制度の目的は「組織の活性化」と「人材の育成」である。

人事考課制度は職位ごとに考課要素を定め、「能力」「実績」「情意」「目標達成度」の4つの側面から評価している。人事考課の結果は人事処遇、給与処遇、賞与処遇、ならびに能力開発・指導育成に結び付けている。

以下に制度の主項目を示す。

考課要素 考課要素は4分類され、職位ごとに項目を規定している

	能力考課	実績考課	情意考課	目標考課
部 長	<5項目> 理解・判断力 創造・企画力 表現・折衝力	<2項目> 仕事の量 仕事の質	<3項目> 経営参画意識	<2項目>
次 長			責任感	
課 長		積極性		
課長代理				
係 長	指導・統率力	<3項目> 仕事の量 仕事の質 連絡・伝達・報告	<4項目>	
主 任			規律性	
一 般 職			責任感 積極性 協調性	

評価点 昇順配分および賞与支給比率

ランク	評価点	評価点昇順配分	支給率
S	86～100	3%	200%
A	76～85	7%	150%
B	66～75	25%	125%
C	56～65	30%	100%
D	46～55	25%	75%
E	36～45	7%	50%
F	0～35	3%	0%

評価期間

前期 前年12月1日～5月31日

後期 6月1日～11月30日

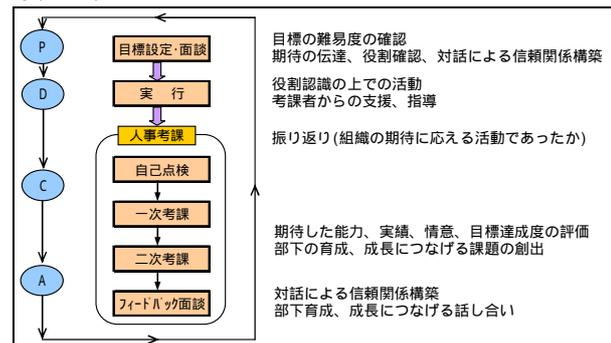
考課基準

考課基準は職位ごとに評価点を定めるとともに、賞与処遇、人事処遇ごとに係数を変えている。

面談

考課者と被考課者との面談は、目標設定時面談と考課結果を伝えるフィードバック面談の2回行う。

イメージ



【効果】

人事考課制度の運用(現行は、人事考課結果を賞与処遇にのみ活用)により次の効果が得られている。

職員の育成、成長の機会提供の場

考課者と被考課者との目標設定面談、考課結果のフィードバック面談により、職員に気づきを与える機会となっている。面談では仕事の指示・命令、報告・連絡・相談という日常のコミュニケーションから離れ、考課者と被考課者が改めて仕事の内容、質、仕事観などを率直に話し合う場となっている。考課者は部下へ成長への課題を示し、部下は希望や意見を伝え、信頼関係を構築することにも役立っている。

インセンティブを与えている

人事考課結果を賞与に反映していることにより、職員の前向きな姿勢を引き出す刺激となっている。「仕事をしてもしなくても同じ」という悪しき平等感が薄れ、努力した点や仕事に必要な能力を評価されるという認識が広まりつつある。

【苦勞している点】

トッププレーヤーのみが目立つ

人事考課制度導入以前から部門ごとにトッププレーヤー、いわゆる「仕事ができる者」が存在しており、その者ばかり目立ってしまう。反面、他のメンバーの底上げが進んでいない。考課者に部下育成の姿勢を強く持つことを期待している。

絶対評価と相対評価

人事考課制度は絶対評価を基本としているが、考課者によっては相対評価も見受けられる。絶対評価を基本としながら相対評価となっているジレンマがある。

成功のポイント

現在、人事考課制度導入後の制度定着、安定運用の段階であり成功への途上といえる。

そのうえで人事考課制度を導入するに至るまでのポイントは次の点が上げられる。

常任理事の強い危機感とリーダーシップが

あった。

理事会で重点課題として取りあげられた。

職員が組織の重点課題に協力する風土があった。

今後の課題

今後、人事考課制度を組織の活性化、職員の育成と成長に結びつけるために次の課題を掲げている。

組織の目標と個人の目標の融合

組織の目標を部・課・個人へとブレイクダウンし、職員それぞれの活動が組織目標の達成にリンクするものとしたい。

目標の質の向上

課題が明確である仕事と課題を見出しにくい仕事があり、目標の質にバラツキが出てしまう。部門の特性を認識し、目標の質を評価するとともに、目標設定への職員の視点、発想、創造力を強化したい。

寛大化傾向の是正

考課者の寛大化傾向が散見される。人事考課の公平性を保つためにも考課者の寛大化傾向を排し、事実を評価基準に則り適正に評価する考課者を育成したい。当面は考課者研修を繰り返し実施し、知識、技能を習得し、考課結果の精度向上を図りたい。

委員の所感

同学園は、大学事務局が組織の活性化に真剣に取り組んでいる。組織の活性化や人材育成には終着点はなく、マネジメントサイクルを常に向上させていく活動が必要である。

同学園の所管部門は、人事考課結果の精度をさらに高めようとする前向きな姿勢を持ち、組織改革の先鋒者としての自覚を持っていることがうかがえた。人事考課制度を組織の活性化や人材育成に結びつけるには、所管部門の主体性と、常に制度を改善しようとする強い問題意識が必要である。

同学園のヒアリングを通して大学経営基盤強化には、経営者層の強い使命感と主体性をもって取り組むスタッフが必要であることを改めて認識した。