

育成型人事考課制度

バイオ考課（商標登録）

＜簡単＞導入と運用の手引き

バイオ考課は日本労務研究所が 20 年以上実践的に研究してきた結果で、業務や就労実態に近く、特別な研修や専門用語等をできるだけ排除し、簡単に導入できることを目的とする制度です。

バイオ考課開発理由と特徴は次のとおりです。

- ①一定の期間内の成績等の評価（「考課」と統一していいます）は従来の複雑で不明瞭な制度が多く現場の直感的な考課になじまないことため新たに開発されたこと。
※「考課」は人の評価のことで、「評価」とは物や結果、善悪・美醜など幅広く価値を定めることです。ここでは「考課」または「人事考課」の言葉を使います。
- ②人事労務の権威者や大手専門会社から提供されるメソッド（方法）が日常の業務や理論とかい離していたり、また考課を行う時点での詳細な研修が別途必要で、業務遂行と考課テクニックが本末転倒になっていること。
- ③考課とは一定の期間内に会社や組織などから指示命令された役割や業務をいかに効率的に高い完成度で仕上げたか、を審査する基準や方法であるにもかかわらず考課制度が独り歩きしコストや手間がかかりさらに効果が上がっていないこと。
- ④一般的な考課制度は考課をする上司もされる部下や後輩も意味がよく理解できていなければならぬが形だけの考課を実施しており、その後の日業務に反映されていないこと。
- ⑤効果的な考課は、不公平感を排除し、業務上の明確な道しるべとなるが、そうでない場合は経営理念の誤解、離職率の上昇やモチベーションの低下、生産性の低下を招きいつの間にか経営上の大きなリスクとなること。

弊社の業務コンセプトは、委託会社の「職場を良くし、会社を良くし、家庭と日本を良くする」ことです。バイオ考課だけでなく職場改善なども併せて導入しますとモチベーションやモラルがアップし、その結果生産性のアップなどを望むことができます。

社会保険労務士法人 日本労務研究所 代表社員 奥山恵一

はじめに

会社は人で成り立っていることについて誰も異論はないでしょう。経営にはヒト・モノ・カネが必要といわれますが、モノは人が開発し、カネは人により左右され、ヒトは人によって育てられます。すべての経営要素は人に帰結します。人が会社の浮沈を左右するといっても過言ではありません。たった一人の社員の体調不良や不始末で職場や会社全体の生産性が落ち、職場が混乱に陥ることもよくある話しですが、人を組織的に有効活用することが労務就業管理の本旨であると考えます。

組織的に人を活用するためのメソッドはいくつかありますが、要するに人を人として認める理念が基本になくはなりません。

よく、社員と会社は家族、社員同士は兄弟のように仲良く、苦楽を共に、社業の発展に努めなければならない、といった社訓を掲げている会社がありますが、少々違和感があります。

まず、会社と社員は家族でないこと。家族であればワガママや損得勘定なしの行為がまかり通ることになります。社員同士の関係も同様です。

また、この理論には家族愛や兄弟愛といったものを必然的に要求されています。社員は仁や義、愛などの感情を仕事に持ち込まなくてはならないので、負のエネルギーを費やすことになります。これは上司と部下、先輩と後輩の関係においてもいえることですが、業務を遂行するプロセスに感情的な要求をされることはそれを拒否する社員にとって苦痛を伴うこと以外の何物でもありません。

特に大手企業の管理職の悩みで人間関係を感情的に捉える傾向があります。声を掛けたときに返事をしなかった、付け届け（贈り物）が来なかった、アフターファイブの付き合いが悪い、相性が悪いなど、まるで子供です。

このようなことでエネルギーを費やすのは業務エネルギーの浪費ですので、生産性が低下します。では職場での付き合いはどのようにするのが組織の活動として効率もよく生産性の上がる方法でしょうか。

導入が簡単でコストのかからない方法を次に挙げます。

ただし、課題もあります。

それは如何に継続するか、です。

実施すればよくなるのが分かっていることですが、職場において無意識に運用できるよう（行為スキーム・癖）になるようにぜひ実施してみてください。

1. 職場の基礎づくり

- ①職場では、人としての尊厳を守る、人として認知・承認するという宣言をする。
- ②仕事をするという契約、つまり労働契約は民法上の契約であるので、第1条の信義誠実の原則に双方の当事者が従わなければならないことを周知する。（つまり、双方に債権がある代わりに債務もある契約ということ。契約不履行の場合は損害賠償の対象になることもあるという認識）

2. 長時間労働の禁止

現在の労働基準法では、労働者の労働時間は1週40時間、1日8時間、そして休日は毎週1日（4週4日）と定められています。それ以上の労働を命じるには労使協定が必要となります。労使が自律的に締結する協定とはいえ無制限に労働させることはできず、せいぜい70時間（80時間未満）ペー

スが限度です。（6カ月間の平均。1か月だけだと100時間）

長時間労働を命令した、または黙認した場合の会社には、①割増賃金の支払い、②従業員の心身の安全配慮義務などがあります。特に長時間労働は心身ともに悪影響を及ぼすものとされていますので、長時間労働を放置することは会社にとって大きなリスクとなるばかりでなく生産性にも悪影響を与えます。長時間労働を無くすると、心身がリフレッシュでき、気持ちに余裕ができ、頭も整理ができ、仕事の効率が上がります。

更に職場での早く帰れない雰囲気によるだらだら残業のコストを抑えることができ、一石二鳥です。

3. 人格の尊重

「人格の尊重」といいますと少し堅苦しい、倫理や哲学的に捉える方もいるかと思いますが、要約しますと次のとおりです。

人間は感情に左右されますが、話しぶり、相性が悪い、いつも不機嫌、怒っている、感情の起伏が激しい、私的な付き合いの無理強いがある、仲間に入れられる、嫌がらせやいじめを受ける、理由なく否定される、常に顔色をうかがうなど仕事とは別の次元で気を遣ったりすることがよくあります。その相手は同僚であったり、上司、場合によっては後輩や部下であることもありますが、そのような職場は仕事以外にエネルギー、つまり負のエネルギーを費やしているため効率や生産性が上がらず、従業員の突然の休みや退職、離職率やミス、クレームが高く（多く）なります。

このようなことを仕掛ける従業員や上司は給料泥棒といわれても仕方ありません。労働契約上の債務を信義に従って誠実に履行していると言えないからです。また職場もこのようなことを黙認していたとすると会社の資質も問われます。

人間が集まればそこに感情的な摩擦や好き嫌い、セクショナリズムが出てくるのは自然で否定できませんが、こと職場においては何のために職場に出勤し、働き、給与を受けられることができるのか、を改めて考えてみる必要があります。

労基法の労働者とは、「労働の対償として賃金を受ける者」をいいます。つまり、会社から与えられる役割や仕事そのものを信義誠実に遂行して、その対価として給与を受ける関係が労働契約の内容なのです。従って与えられた役割や業務に対して自分の持っている知識や能力を用いて職場のエネルギーを最大限引き出すために効率的に行動するという事です。その目的を達成するには負のエネルギーを発生させず、また使わさないことが重要です。

そのためにはリスペクト（尊敬する、または敬意を表する）を方法メソッド（方法）として使って、職場全体のエネルギーを最大限に引き出す必要があります。そのメソッドが次の職場改善メソッドです。ぜひ継続的に実施してください。必ず職場が良くなります。

4. 職場改善メソッドの実施

①観察朝礼 毎朝朝礼時に職場の皆さん全員が①本日時間的な余裕があるか、②問題点があるかを発表させ、その言動を観察して心身の不調を早期に発見します。管理者や上司、周りの同僚などは発言するその人の全体像をボーッと観察し「何か変だな」を発見する方法です。自分でも気が付かない「不調」を他人が発見してくれることもあります。

②顔上げあいさつ 挨拶は大きな声で元気よくなくとも仕事を瞬間的に中断して、一瞬顔を上げて挨拶することです。その人にわざわざ仕事を瞬断して相手を認めて挨拶す

る行為を相手や周りの職場の人が認識します。これが非常に重要なことなのです。

- ③ですますハイ会話 相手の年齢、性別、身分、学歴、見た目等を問わず等しく「ですます」、そして返事を「ハイ」とすることで同等に扱うことをお互いに宣言する方法です。ため口や家庭内や友人間で行うような会話方法は職場ですと大きな誤解が発生し、業務に支障のある関係になることもよくあります。
- ④うなづき表現 会話するときは、認知していることを相手に知ってもらうためにうなづきます。相手にきちんと聞いているという意思表示をすることにより相手の不安を取り除くことができます。心理カウンセラーの手法である「傾聴」と同様かも知れません。具体的にはアゴを上下に1センチほど動かすといいでしょう。
- ⑤一声掛け運動 人は声を掛けられることに慣れていないと、照れたり、怒ったような顔をしたり、無視したりすることがありますが、声を掛けられて決して悪い気はしないものです。声を掛けられて、他人に認められている、一人ではない、仲間として迎えられた、などを感じ閉塞感、孤独感、孤立感を払しょくし一体感や仲間意識が芽生え、他人のために何かをしたいという気持ちが出てきます。定期的に声を掛けにくい人にウェイトを置いて掛けると1カ月で効果が上がります。定期的とは、1日とか、3日、1週間などで必ず全員に一声を掛ける運動・決意を継続的行うことにより生産性は必ずアップします。

5. 公平理論の実施

グッドマンとフリードマンという心理学者が「公平理論」を唱えています。これは努力をしたことが公平に報われているかという感じ方がモチベーションに影響を与えるという理論です。この理論ではライバルより自分の方が仕事をしているにも拘らず給与や職位が低いとモチベーションが低下するということを表しています。働く者にとって給与は理由なく他者より1,000円でも低いことは耐えられないのです。

モチベーションとは気持ちや気分から発生しますので、いかに公平、かつ客観的に評価し、処遇し、研修や教育をしていくかは難しい課題ですが会社として何とか前進していかなければなりません。ここでのポイントは「納得」でなく「理解」です。

人は物事を得心し納得することがありますが、そこまでいかない時点で事実の把握だけではできる状態があります。得心のうえ賛成し了解こそしないが理由や理屈などの実態が分かり事実把握できるという状態が理解といえます。

会社は従業員の考課や異動、処遇、研修などを常に公平に考えその制度を守っていることをアピールし、実際にその制度を活用していけば従業員も安心し、会社に信頼を寄せることができ、近視眼的な発想から脱却し、ひいてはモチベーションやモラル（士気）を高めることができます。

モチベーションやモラルのアップを効果的に行うには、例えば実際の給与を10,000円アップすることよりもより自分を忘れていないか、見てくれているのか、公平に考課してくれているのか、が重要になってきます。10,000円をアップしてくれるのは嬉しいが、将来にわたってそのチャンスがあるのか、そのチャンスの基準はなんであるか、普遍的な制度や仕組みによるものなのか、または今年たまたまのことなのかを従業員は判断し、たまたまの場合や理由の不明のときは会社に対する信頼感

が薄らいでいくことになるのです。

公平に期間中の努力や成果を考課し、その結果をフィードバックするとともに、処遇や研修・教育・能力開発、異動配置、昇進などに活用することがモチベーションやモラルアップに大きく影響します。

バイオ考課制度の一環に「上司アンケート」というものがあります。これは上司を部下の関係が他から閉塞状態に置かれた状態にならないよう、風通しを良くするための方法ですが、その中で上司に要求される主な資質の一つとして「公平性」を挙げています。

公平性のない上司は部下を管理することに問題があります。

6. その他

勤怠等データチェック、意識調査（いきいきアンケート）、ストレスチェック「心備眼しんびがん」、就業規則他諸規程チェック、研修・教育などがあります。

このようなメソッドを行う理由は従業員という資源を会社や上司は有効に活用しているか、という課題があります。経営上のコストという点では、人に関する費用が最も大きいと考えます。一人の社員にかかる毎月のコストは、賞与や退職金、研修等のコストによって異なりますが、手取り額の少なくとも1.5倍から2倍です。

月々の給与支給額から所得税や社会保険料などを差し引いた残りの手取り額が200,000円としますと、300,000円から400,000円が直接人件費としてかかることとなります。

これは賞与や社会保険料の会社負担、退職金、教育費用などを計算のベースに入れた場合ですが、会社の施設や設備、貸与するパソコンや車両などの費用は入っていません。

つまり、直接的な人件費で、これが1年、3年、5年となると、手取りの月次給与が200,000円の場合でも、それぞれ360万円、1080万円、1800万円もかかるのです。

これだけのコストをかける従業員ですからそれなりの成果を出してもらいたいと思うのは会社のみならず従業員も同様です。従業員も楽をして給与を貰おうと思っている人はそんなに多くはありません。給与や報酬に見合った成果をプライドにかけて出したいと一般的な従業員は思っています。その環境を整えられるかどうかは経営者の手腕であり、会社存続のカギとなります。

会社は通常、社員に具体的な成果を考えています。会社全体の経営計画では、普通具体的に数値で示されます。例えば売上高は前年比15%、利益額は10%増加などと、明確に示されますが、これを部署や課、そして各従業員にブレイクダウンすることとなります。

そして各従業員レベルで役割や売り上げ目標などを明確にしておく必要があります。各従業員に何をしてもらうか、役割をチェックすることにより会社全体が具体的に増えてくることとなります。そして各従業員の具体的な役割と達成点・達成度を確認し、各従業員に成果を求めることとなります。

何をどのくらいやって欲しいのか、またやった結果をどのように評価するのかは、全て与える役割次第です。

《参照 1》

直属上司のアンケート

株式会社 ○○

このほど、社員の皆さんに評価制度を実施しますが、同時に直属の上司についてのアンケートを以下の内容に従い実施することになりました。

回答書は第三者機関の「社会保険労務士法人 日本労務研究所」に送付することにより、記載内容は漏れることはありませんので、思っていることを自由にご記入ください。

なお、このアンケートは労使関係を円滑にし、会社を良くすることを目的としています。個人の誹謗中傷や陥れるための作り話、感情的な内容を避け、客観的、公平な見地から記載してください。

対象 働いている人は役員を除き、全員です。正社員、パート、臨時社員などの区別はありません。皆さん必ず記入してください。

記入 回答する用紙は、「上司アンケート用紙」です。

このアンケートは会社にとって非常に重要ですので、どのようなことでも、思ったとおり本音で記入してください。

記入内容 記入した内容を漏らすことはこの制度の根幹にかかわるため、第三者機関に委託してあります。絶対に漏れませんので、安心して記入してください。

ご記入後 ○月○日までに、所定の返信用封筒でポストに投函してください。

ご不明な点がございましたら、下記の調査委託機関までご一報ください。

〒160-0023

東京都新宿区西新宿1-23-3 廣和ビル3階

社会保険労務士法人 日本労務研究所 責任者 奥山恵一

電話 03-5324-0661 FAX 03-5324-0670

E m a i l toiwase@n-roumu.net

上司アンケート用紙

このアンケートは、会社のコミュニケーションを高めるために、社員の皆さんが直属の上司に関して日頃思っていることや感じていることを記入していただくものです。内容は決して漏れません。
なお、運用としての活用はあっても上司の考課要素としては取り扱いません。

それでは、アンケートを行います。

1. 公平性

あなたの上司は、部下の人格を尊重しできるだけ公平に扱っていると思いますか
思う 思わない わからない

2. 指導力（リーダーシップ）

あなたの上司は、意識的に指導性を発揮していると思いますか
思う 思わない わからない

3. 教育・伝達性

あなたの上司は、部下に仕事の上で必要な知識や情報を与えていると思いますか
思う 思わない わからない

4. 恣意的な言動

あなたの上司は、私的な依頼や命令、または言動をとっていると思いますか
思う 思わない わからない

5. ルールの順守

あなたの上司は、法律や会社の規定やルールを守っていると思いますか
思う 思わない わからない

6. 俯瞰性

あなたの上司は、部下後輩の何人先の仕事に思いをはせることができますと思いますか
(_____ 人) ※自分は0人

7. 責任性

あなたの上司は、責任を持って仕事を行っていると思いますか
思う 思わない わからない

8. ネガティブな言葉

あなたの上司は、よくネガティブな言葉を口に出していると思いますか
思う 思わない わからない

9. その他自由意見

ご自分の部署以外のこと、ご要望やご意見、気になったことなど、どんなことでも結構です。
では、ご記入をお願いいたします。(用紙が足りない場合は裏面に記載してください)

--

社員番号		あなたの氏名	
所属部署		上司の氏名	

それでは、以上のようなメソッドの必要性を根底に置きながら、バイオ考課の説明を行います。

本題に入る前に

本題に入る前に、労使のコンセプトについて若干述べたいと思います。

会社のコンセプト（理念）については、会社独自のもので伝統などにより各会社が異なりますが、労使間のコンセプトは基本的には共存共栄ならぬ「共存競争」ではないかと思います。

労使は、奉仕でも友愛でも同情でもなく、また家族でも扶助でもなく、会社存続と発展を目的とし、生きていくために必要な共存と、底流に流れるライバルとしての競争が基本原理ではないかと考えます。

従来会社は成果を問い、短期的な利益を求め、社員には全速力で走ることを強要してきました。そこで得たものは、社員の不信によるモチベーション（動機）の低下、ロイヤルティ（忠誠心）の欠如、会社一体感や人間性の不存在、社員の権利意識の芽生え、会社への疑心、突然発生する社員の離職やメンタルヘルス不調などです。

なぜこのような労使のコンセプトに拘るかといいますと、意思確認としては重要な要素であるからです。つまり会社によっては、使い捨てや腰掛風土が定着しているため従業員に役割を与え、プロセスや成果を測ることに馴染まない職場や会社があります。やはり、人事考課を行い従業員の努力や成果を知り、将来につなげていくことは「共存」にほかなりません。しかし会社という組織では能力が劣った従業員ははじき出される競争原理にも例外なく影響を受けるという図式から外れることにはいきません。

また、よく労使は対立で闘うことが本質であるといわれることもありますが、対立の中で会社はステークホルダー（社員や株主、関係者）に対して責務を全うすることが果たしてできるのでしょうか。日常的に対立の意識を持って、事あるごとに闘争する労使の会社が発展していくとは思えず、自滅の道を進んで行っているのではないかと考えます。

労使や従業員間は共存で競争、このような会社こそ人事考課のできる風土や環境を備えていると考えます。

現在の考課制度の問題点

現在、すべての会社に考課制度（人事考課制度）があるわけではありません。また、導入している会社の多くの考課制度が効果的に運用されているわけでもありません。大手の企業でも考課制度の信頼性の低い会社はいくらでもあります。

では、考課制度がなかったり、適正に運用されていない状態で、会社の経営管理が進むのでしょうか。答えはYesです。

なぜなら、どんな組織でも日常で考課（判断）をしながら、業務を推進している実態があるからです。その現実があるから、適当に作成された、現実とかい離したマニュアル偏重の考課制度などを使用しても、また、まったく使用しなくても何とか目標に向かってまい進することができるのです。現実とマニュアル考課制度のかい離の現状がここにあります。

人事考課・現制度の問題点

現在の考課制度のほとんどはマニュアル偏重考課で、高邁な学問による「あるべき」または「MUST」論を展開しています。

なお、「ほとんど」と申し上げたのは、世の中では既成で理屈づくの難解な考課制度を用いず分かりやすい、自分たちが納得した考課制度を使っている会社があり、それらは一様にシンプルで理解性のある考課制度となっています。既成の概念やアカデミックな権威に惑わされなかったことと、トップダウンで導入した勇気と決断力の結果でもあります。

もちろん人の能力を評価するので、きちんとして理論がバックボーンにあって初めて安心・安全の考課制度ができるものですが、実際の考課作業においても難解な理論と内容が必要でしょうか。文書の専門家でも分かりにくい量と内容の文章を、仕事を抱え人事考課に疎い現場のビジネスマンが使いこなし、労務関係を円滑に運用することができるのでしょうか。

考課の基本は、会社が社員に何を期待するのか、役割は何かを具体的に表すことです。どんな仕事をどのように、いつまでに完成させることを明確に指示し、その結果を評価することが自然です。

会社は一般的に具体的に示さずに阿吽（あうん）を求め「言わなくたってわかるだろう」式の指示を行い、失敗すると「お前という人間は…」と他人の責任にすることが往々にあろうかと思えます。

従来の考課制度の問題点は考課内容だけが理想的、マニュアル的になりすぎて実態とかい離しているために、考課の実効性が失われているのです。

考課制度は、業務上の人の采配をスムーズに行うための有効なツールです。

誰でも、物を作る際にすべてを素手でやることはできませんので、何らかのツールが必要です。それもじっくり手に合った道具ほどイメージに合った物ができるのです。人事労務もそれと同様で、頭の中に描いた人事労務像を作るとき、また、作った社員像と社員とを比べるときは、優れて、手に馴染んだツールがあつてこそ可能なのです。

考課制度なんてなくても影響ない！

⇒ そのとおり・・・今までは

給与は横並びの定期昇給の時代 から

定期昇給中止の時代 を超え

給与の個人別配分の時代 に移りました。

個人別賃金には具体的に求める社員役割とアウトプットを評価する考課制度が必要となります。

考課を行い、給与、指導・教育、能力開発、異動等に活用することは会社のメリットです。

会社は社員にとって理解性があり、将来に希望が持てる制度を構築することにメリットがあります。

従来の人事考課制度はマニュアル偏重で実態とかい離

従来のマニュアル偏重の人事考課制度は、実態を分析し、マニュアル化することに全力を注ぎましたが、結果的には実態を反映するものでなかったため、現実との大きなかい離や不透明性が残りました。そのため、実際に使用できなかつたり、使用しても社員の信頼感を得ることができず、多くの会社の人事考課制度が形骸化しています。

日々の業務遂行の中で、人間が判断を行う場合、頭脳の中では多岐にわたる項目の一つひとつを綿密に評価し、総合的に優劣を決めながらまとめています。

マニュアル偏重の人事考課は、たくさんの評価項目と評価内容の検討を行い、その一つひとつにウェイトをかけ、その合計ポイントを積算して結果を出しています。

マニュアル偏重の人事考課は、評価項目の数が多いことが特徴で、職務や役割ごとに細かく定義づけられています。つまり、職務があればそれだけの数、社員がいればその社員の数、行動作業（例えば、書類を作るなどの仕事の単位・タスク）があればそれだけの数の分析を必要とすることになります。また、評価項目が多いために、本当に必要な項目かよくわからない項目や重要性を判断できない項目も多くあり、また項目間の文章上の重複や矛盾などがあり使用に耐えない制度が多く出回っています。

しかし人事考課のコンサルタントは、これくらいの難解な文章は経営者や管理職は知っておかないと・・・、人事担当者には当然の理解・・・のように言うので分かったような感じで実施してきた会社が多いのです。しかし、私が見ても分からない、結論の出ない、難解な質問項目はたくさんあり、積算していったポイント数は一体何を表わしているのか、人事考課の有効な結果を求めることはできないと思われる制度が多々あるのです。

仕事は人が行い、その成果や結果は人によって異なりますが、人事考課を行う上でどこまで適用するかは検討しておくべきです。1ポイントまで云々するというほど、その人事考課制度の精度は高いのでしょうか、また、評価結果を小さな差異まで厳格に求めることは適切かどうか、疑問があります。誰もがそのような疑問を持っていて、制度の議論が枝葉末節になり、会社の求めるものが具体的でないとき、従来の人事考課制度は「使えない」と評価されます。

そもそも、必要以上の多くの評価項目でポイントなりを積算した結果に差が出てそれが一体何を指すのか、考課者本人を含めて理解できる仕組みにはなっていません。何故なら、日常業務の現場ではそれと異なる評価をしており、現実と乖離しているからです。

枝（末端仕事の評価結果）をいくら積み重ねても、本来の太い幹の評価にはなりません。本来、幹の太さ、形、重さ、堅さなどの性能は太い幹で測らなくてははいけません。この簡単な原理を取り違えて

いるのが現在の人事考課制度です。バイオ考課はそのような欠点を補うものです。

人間の能力を評価する目的は？

社員のモチベーションのアップのために行う。

能力とは、努力と行動の結果である。

努力と行動の結果をいかにして評価するか、それが人事考課制度である。

人事考課制度は一般的に難しくては理解性がない。

難解な言葉でしか表すことのできない仕事はごく少数である。

人事考課の流れ

一般的に仕事の流れとは概ね以下のとおりです。

1. 組織があり、
2. 上司が部下の言動に基づいて評価する。
3. 上記の評価に基づいて日々の指揮命令を実施する。
4. 社員（部下）はその指揮命令に従い能力を発揮し、成果を上げる。
5. **上記の成果を判断し、給与などの処遇や教育・能力開発、異動・配置を決定する。**

以上の流れがスムーズであることが必要ですが、問題は5. の部分です。

4. までは概ねうまくいっています。この部分まででうまくいかない原因の一つは上司の資質などがありますが、その問題はさておきまして、5. でうまくいかない理由は4. と5. が全くの別物になっていて日常の評価（判断）が5. の人事考課制度に反映されていないことが原因です。

なぜ反映されていないかという原因にはいくつか考えられますが、現場の実態と人事考課制度が合っていないことが大きな原因と考えられます。

過去に賃金や人事考課のコンサルタントに高額で依頼したスキームが全く役に立たない、現在と合致していないなどの声をよく聞きます。

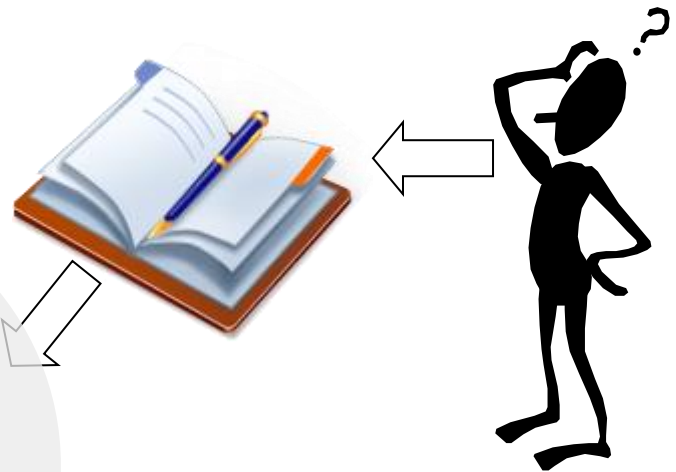
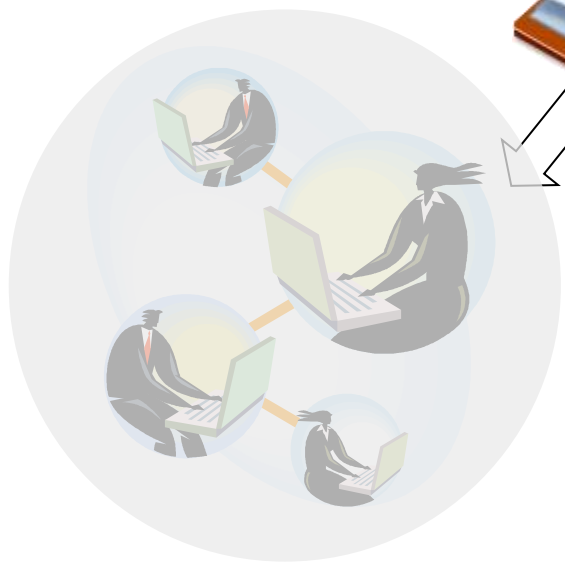
そんな声が多いと直ちにコンサルタントが悪いということになりますが、そうではなくて人事考課制度は実は机上ではできないものなのです。コンサルタントはその組織に属するサラリーマンが多く、実際に自分で評価して、処遇を決定して、給与を払った経験が少ないのです。会社の依頼を受けて構築した人事考課制度が本当に稼働するかどうかは彼らの責任ではありません。もし失敗して責任を追及されても導入した会社の理解不足と運用の失敗を原因にしまえば事は足ります。

以前より、これら難解な言葉を用いる、人生経験や経営者の資質に乏しいコンサルタントの机上の空論による失敗例を多く見てきた私は、人事考課という仕事を行う上で理解性を前提とした合意システムについて根本的な解決策がない限り人事考課制度の運用は難しいと言ってきました。

そんな中で、シンプルで使う言葉が分かりやすく、実態に即して、理解性の高い制度を考えつきました。それが「バイオ考課」です。

バイオ考課は日常の判断となった人事考課をベースにしていますので、ブレが少なくなっています。

マニュアル人事考課



バイオ考課



バイオ考課は実態に即した考課ですので、社員の方にとっても理解性に富む制度です。

バイオ考課は前述の人事考課と仕事の流れをそのまま踏襲しますが、2. の「日々評価」は必ず行う

ことになります。それが行なった考課の基、つまりエビデンスとなります。

1. 組織と考課制度があり、
2. 上司が日々の評価を行ったうえで記録し（エビデンス）、
3. 日々の評価に基づいて日々の指揮命令を実施する。
4. 社員（部下）はその指揮命令に従い能力を発揮し、成果を上げる。
5. その結果、給与などの処遇や教育・能力開発、異動・配置を決定する。

●考課と呼べない制度の例を挙げてみましょう。

1. 部下に説明できない人事考課制度
2. 部下に指摘や指示・指導できない人事考課制度
3. 考課者も理解できないで無理やり押し付ける人事考課制度
4. マニュアルがないと分からない人事考課制度
5. 内容や計算式がやたら難しい人事考課制度
6. 日常の仕事と関連していない人事考課制度
7. 考課項目の質問に答えが複数ある人事考課制度
8. 考課結果は、（納得できなくても）理解し合意できない人事考課制度

バイオ考課のコンセプト

1. 考課者の普段の考課が基準
2. 普段の判断や指示を整理し、考課の仕組みを作り、
3. 実態に合致した考課制度を構築する。

※成果や能力などを根拠とする減給などの「一方的な不利益変更」は、根拠規定や制度、適用要件の証明等が求められます。

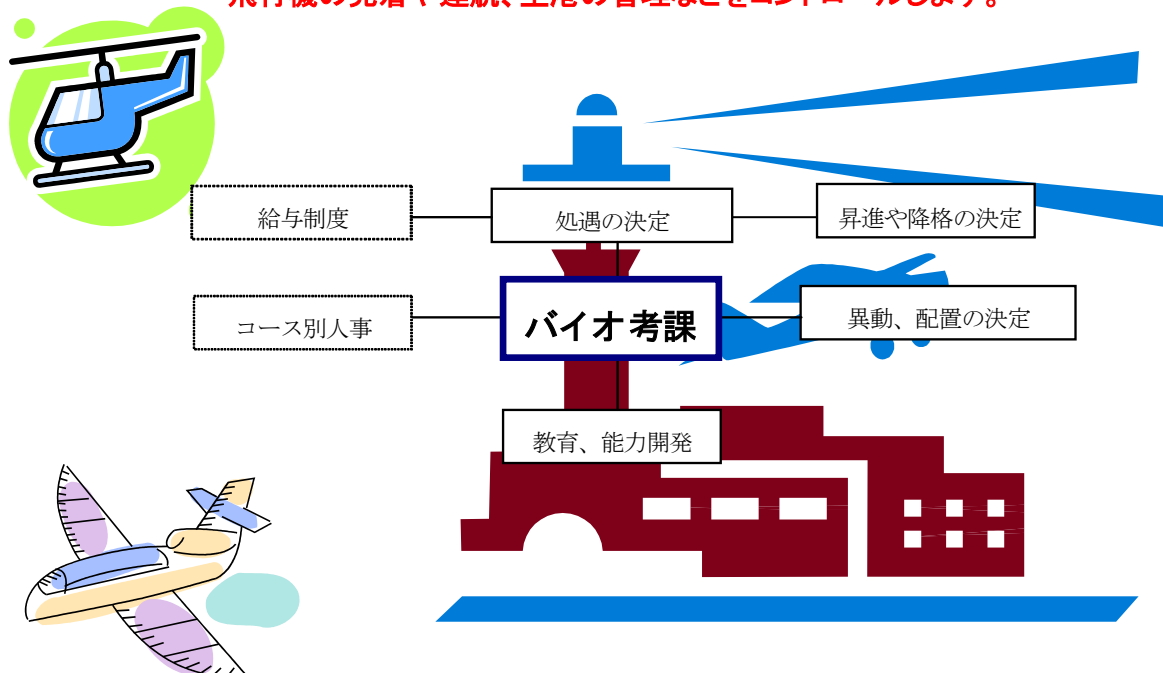
バイオ考課の特徴

1. 導入が簡単。考課項目が少なく理屈がシンプルです。
2. 日常の「動作」や「作業」の評価（判断）をそのまま生かします。
3. 理解性が高い。人の頭脳（考え・判断）に近い評価です。＝バイオ考課
4. 頭脳の働きの副産物ですので、会社と上司のぶれの少ない考課結果が得られます。
5. 説明性が高いので、指導や教育に生かします。何をどうしたらいいか、社員に対する期待像を具体的に示すことができます。
6. 考課結果を労働条件の変更に組み合わせて実施することができます。（場合によっては「合意」が必要です）

バイオ考課は、トータル人事制度の管制塔の役目をしています。バイオ考課の結果、給与制度や人事コース、処遇、異動・配置、教育・能力開発等人事に必要な情報を提供します。

バイオ考課とはⅡ

バイオ考課は空港でいえばトータル人事制度の管制塔です。
飛行機の発着や運航、空港の管理などをコントロールします。

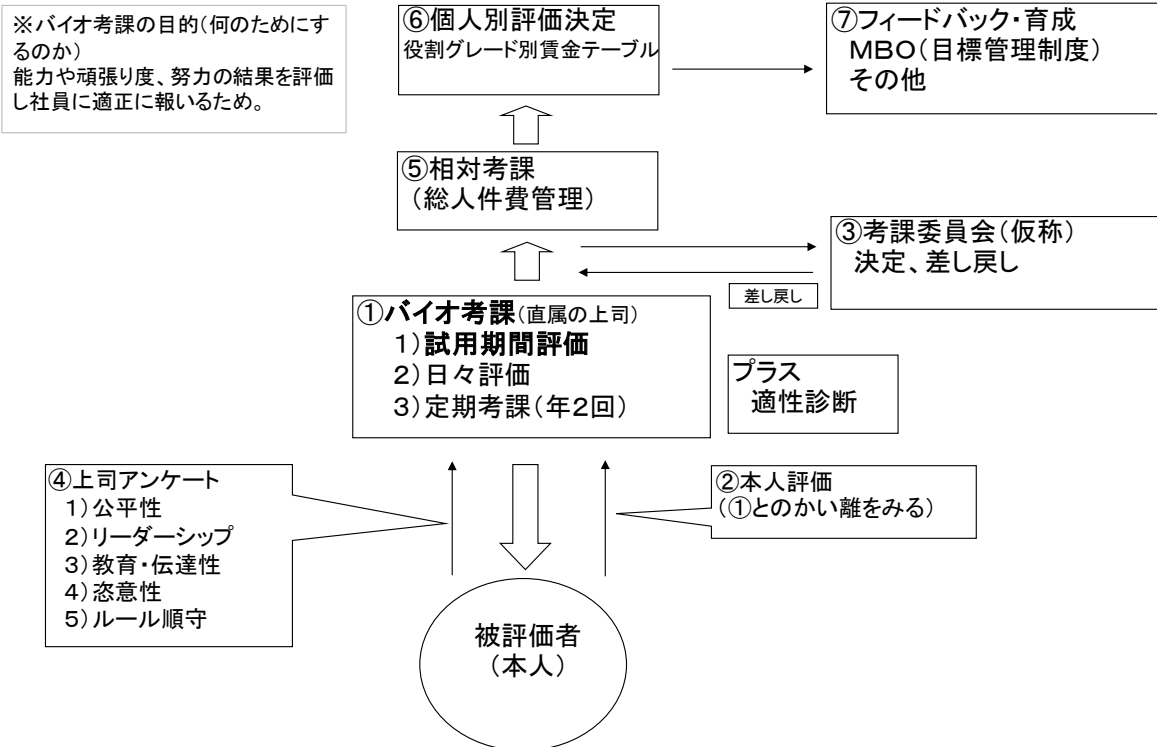


バイオ考課の概要

バイオ考課は次のとおり、簡易バージョンとフルバージョンの2種類がありますが、使用する場合はすべて簡易バージョンです。

5項目	ベクトル
	仕事の質
	仕事の量
	人間関係力・コミュニケーション
	コスト
	(特命・調整) 特命を受けた場合など

バイオ考課の概要



運用案

- 基本的には年2回、賞与支給前に直属の上司による評価を行う
- 被評価者本人による本人評価も行う。
- 上司による評価は、日々評価と定期考課がある。
- 上司とのズレ(感情のもつれ、評価の正当性など)を是正するため、上司アンケートも実行する。
- 最終評価は考課委員会が行う。なお、異議による修正は±5%以内とする。5%を超える場合には差し戻しとする。
- 差し戻しは、上司、本人(被評価者)、同僚、部下の意見・ヒヤリングに重点が置かれる。
- 評価は毎年洗い替えとするので、貢献度の過去蓄積は行わないものとする。
- 評価ポイントに応じて、資格を決定する場合と単価を乗じて職務手当で支給する場合がある。

評価の概念 評価は次のとおり上昇と下降の2種類とし、給与額と責任は比例的に連動する。

- ①上昇は、仕事の質・量、職務達成にかかるコスト、ベクトルの上昇と企業の業績が上昇したときに個人別に行われる。
- ②下降は、仕事の質・量、職務達成にかかるコスト、ベクトルが下降したと認められるときに個人別に行われる。

①バイオ考課は基本的に年2回の定期考課を行います。

例 夏季考課 夏季賞与算定 } 春の定期昇格・昇給算定
冬季考課 冬季賞与算定 }

②同時に本人評価を行い上司評価とのかい離を測り育成に用います。

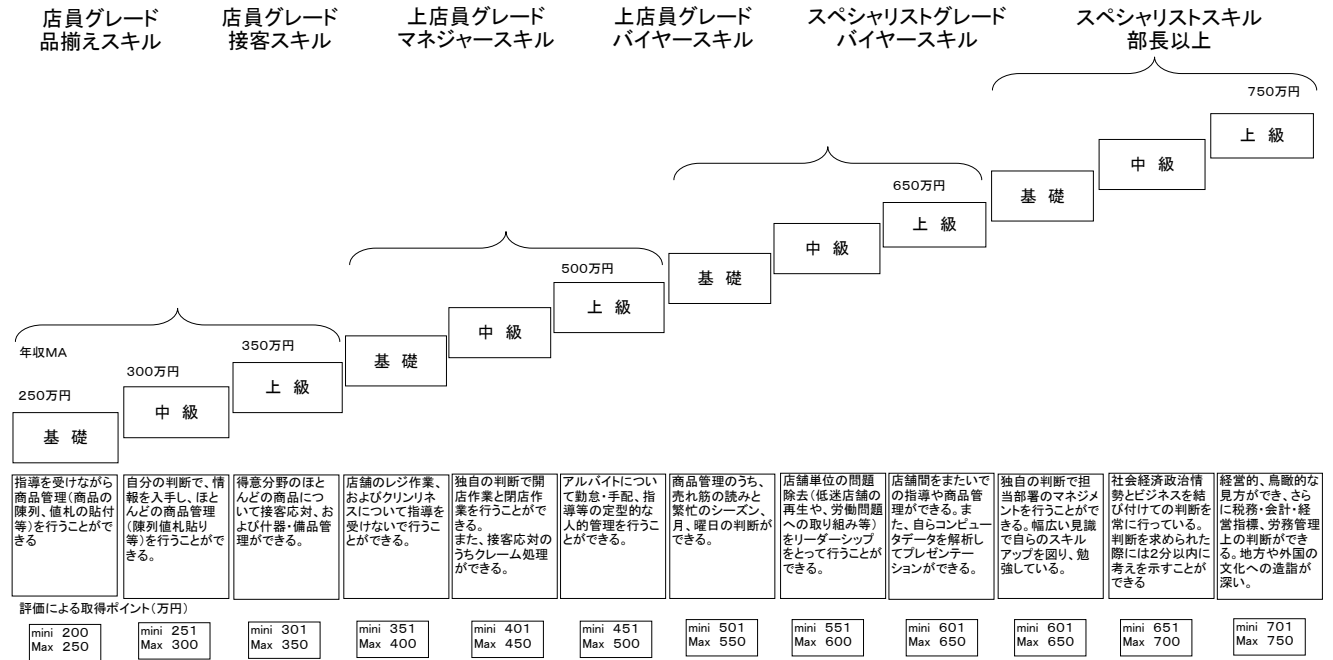
③客観的な考課委員会（できれば労使代表）で最終決定をし、役員に報告します。考課に疑問があるときはその理由をつけて直属上司等に差し戻しを行うことになります。ただし、最も尊重すべきは会社が上司として責任をもって選任した直属の上司考課です。

④考課が一方的、閉鎖的にならないよう上司アンケートをとりますが、あくまで部下からの上司へのアンケートで上司の考課にはなりません。厳しいけど有能な上司の芽を摘んではならないため。

⑤各自の相対考課結果と経営管理上の人件費との調整を行います。利益の出ている時期とそうでない場合では分配が異なってきます。

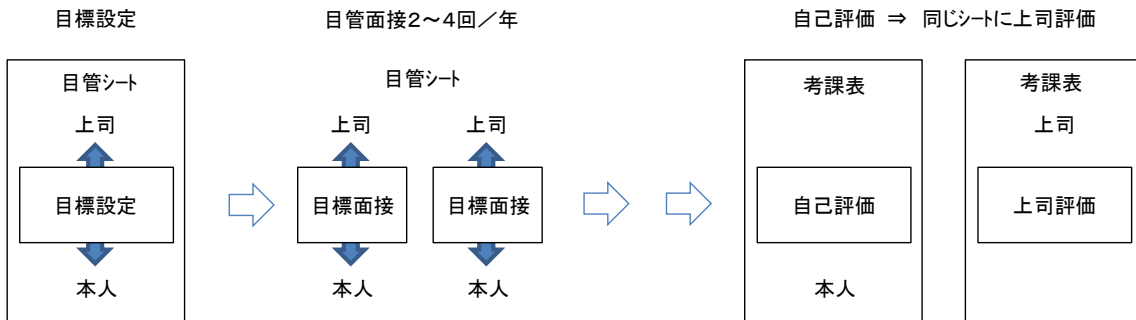
⑥個人別の考課が決定します。

グレード別スキルの概要(小売り・販売)



目標管理と考課の流れ

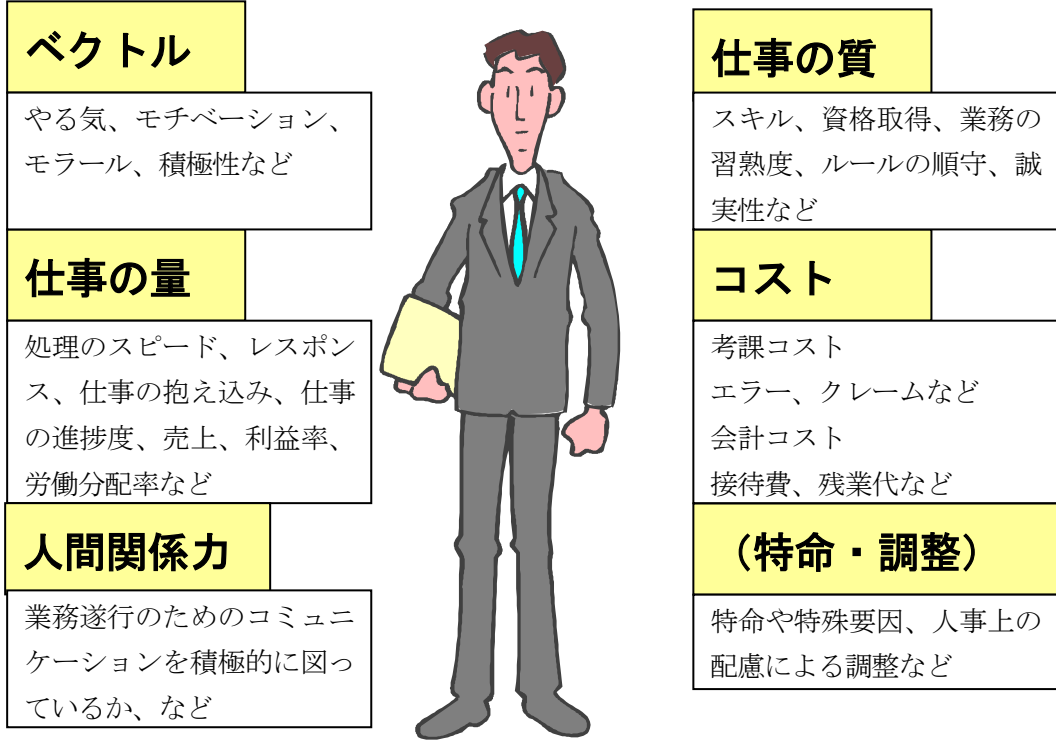
考課の流れ



※目標設定のバーが低いときは達成度が高くなる。このような場合は、考課制度の信頼性確保のため目標の再設定が適当である。

理解性の高い5項目考課の概要

● バイオ考課は5項目だけの考課。とにかく、簡単。



バイオ考課(5+1項目考課)		
※与えられた役割に対する評価です。		
5項目	定性考課	定量考課
ベクトル	信義誠実性(真摯な取り組み)、やる気やモラル(士気)、モチベーション(動機)、指向性、目的性のことです。また、積極性や周りへの協力度、会社へのロイヤルティ(忠誠心)、親密性、傾聴力、ムードメーカー、計数処理能、論理思考等です。仕事の目的や役割を認識し、素直にやるべきことをしっかりとやっているかとの問いでもあります。また、役割の範囲内のチャレンジの有無も考課します。	
仕事の質 クオリティ	必要な知識を身につけ、ルールや約束を守り、誠実にあきらめずに、几帳面に質の高い仕事を行っているかという問いです。技術力やクオリティ、仕事の習熟度、勤怠状況、理解力。業務に必要な資格の取得や社内試験に合格した場合、指示命令違反や解雇勧奨退職以外の制裁はこの項目です。「報告」項目の分別①事実を正確に報告する人、②事実を報告しない人、③事実を脚色・歪曲する人、④③に続いて言い訳や開き直る人の考課を含む。上司や管理職の場合「何人先の仕事内容を考えられるか」(自分は0人) クリティカルシンキング・コミュニケーション能力があるか。問題点や課題に対するソリューションと提案力があるか。 どこまで会社や職場が当てにできるか。貢献したか、と貢献できるか。	
人間関係力	説明力(論理性と表現力)、リーダーシップほか人間関係調整力。後輩や部下に対する指導力等は、この項目で評価してください。他人に教えることのできる能力も含まれます。「コミュニケーションの場において、相手を傷つけることなく、自分の目的を達成するに適した行動をする能力」。他人を変えることはできないが自分が変わることはできることを認識できる能力。会社や同僚の悪口や陰口、不平不満を殊のほか吹聴し、モラルを下げるのは程度により大きなマイナス評価。否定語を使わない	
仕事の量 アmount	仕事の処理スピードやレスポンスは速いか、また仕事を抱え込んでいないか、合理的にこなし、量を増やしているか、個人の生産力としてはどうか、などです。仕事の処理量の多さについて問う項目で、仕事進捗の早さ・遅さなどを評価します。	成果・業績・売上や利益率などについてはこの項目です。売上や利益率は、部署の成果と個人の成果がありますので、考課の際には部署別・個人別の売上高、利益率の他、コストも明らかにしておく必要があります。なお、会社の業績は考課には反映されません。
コスト	エラー大中小の有無、クレーム発生頻度。いかにコストをかけず成果をあげたかを評価します。(評価上コスト) ※給与のコスト評価とエラー評価を分離することも可能です。	接待交際費、相対的な直間人件費、割増賃金部分であって、労働分配率は考慮します。所定内給与や必要な設備費や消耗品費等は算入せず、支払過多の場合は過多の部分を算入します。(会計上コスト) コストパフォーマンス、労働時間当たりの生産性も関係します。
その他	情緒的な「信頼性」 政策的な調整や、命令により役割以外(以上)の業務にチャレンジした場合、また解雇や退職勧奨等に該当する事件を起こした場合に、評価をプラスまたはマイナスする。また、特命を帯びて通常業務以外の仕事を行った場合や、評価期間内に考課ができない特別な事情のある場合、外的要因等で調整する必要のある場合も同様である。なお、政策的な調整とは、対象者のモチベーション(動機付け)や家庭状況などの原因を指す。	

※考課が項目をまたがる場合には、プラスまたはマイナスの数値の大きい方を選択する。『例』①ミスをしないうに何事も消極的になるのは、コスト(売上:コスト)、またはベクトルのいずれか多い数値をとる。②ミスの発生は、懲戒・制裁(減給・降格・降給など)、損害賠償と評価とは別になる。

※公平の原則」はモチベーション維持のために必要である。

※考課は各社員に与えられた役割の遂行度を判断するもの。例えば、部長は管理職+プレーヤーとしての役割。

※考課の方法として目標管理制度(MBO)を用いることも可能だが、バー(目標)の設定ルールを確立する必要がある。

日々考課記録（エビデンス）

考課結果は説明できることが重要です。なぜそのような考課となったか、どこがすぐれ、どこが劣りこのような結果になったことを説明できることが要件になります。つまり簡単に説明できることで少しでも客観性に近づき制度と結果の信頼性を増すことになります。また、フィードバックすることは労務管理上の重要な方法であり育成にもつながります。考課をやりっ放し、いいのか悪いのかわからない状態が続きますと考課制度や会社への信頼性が薄れ、やがておざなりな運用になっていきます。

そこで、エビデンスとしての記録が必要になります。日々のエピソードを上司が（上司だけでなく同僚や部下の記録もつけていくと指揮命令系統の公平が保たれ、またセクショナリズムが解消されることになり）記録し、そのエピソードに基づいて考課を行うことになり。

日々考課は考課結果の根拠にもなりますし、上司の日々の部下に対する観察能力や考課能力にもつながります。管理職の恣意的な考課防止にも役立ちますし、日々の考課がいかに重要かを訓練することもできます。

日々の考課を記録し、考課の根拠となった事由や程度を明確にすることにより、説明可能にします。なぜそのような考課になったか、どのような出来事があったか、考課期間内の事由に間違いがないか、などの記録をとり客観性の高い証拠とします。

※次項の「考課例（日々評価記録）」表を参照

考課例（日々評価記録）

●日々記録は考課のエビデンス（証拠・根拠）

日々記録ノート

年月日	○×※	氏名	場所	4面評価				具体的な出来事	対応と支援	その後の経過	備考
				ベクトル	質	量	コスト				

○=好ましいと思われた行動、改善されたこと
 ×=問題があると思われた行動・改善されていないこと
 ※=その他気がついたこと

考課例(中途採用)

● 中途採用者を考課します。

1. グレードの決定 業務遂行能力は通常履歴の推測と本人申告により決定。

グレード別スキルの概要(小売り・販売)

①商品、②情報、③人、④金の管理能力

グレード	1	2	3	4	5	6
グレード名称	店員グレード			店長グレード		スペシャリストグレード
主なスキル	品揃えスキル	接客スキル	店舗管理スキル	バイヤースキル	上位バイヤースキル	マネージャー
対応スキル	商品管理(商品の陳列、値札の貼付、在庫等)およびクレーム対応を指導を受け、または独自の判断で行うことができる。	自分の得意分野商品について接客対応、什器・備品管理ができ、店舗のレジ作業について指導を受けないで行うことができる。	独自の判断で開店作業と閉店作業ができる。顧客のクレーム処理ができる。アルバイトについて助言・手配、指導等の定型的な人的管理を行うことができる。	商品の売れ筋と繁忙のシーズン、月・曜日の判断ができる。店舗単位の問題除去(低速店舗の再生や、労働問題への取り組み等)をリーダーシップをとって行うことができる。	店舗間をまたいだの指導や商品管理ができる。また、自らコンピュータデータを解析してプレゼンテーションができる。独自の判断で担当部署のマネジメントを行うことができる。幅広い見識で自らのスキルアップを図り、勉強している。	経営的、鳥瞰的な見方ができ、さらに税務・会計・経営指標、労務管理上の判断ができる。地方や外国の文化への造詣が深い。社会経済政治情勢とビジネスを結び付けての判断を行っている。判断を求められた際には2分以内に考えを示すことができる。
年収Mini(千円)	2,001	3,001	4,001	5,001	6,001	6,501
Max(千円)	3,000	4,000	5,000	6,000	6,500	7,500

→ 「3」とします。

2. 採用時考課 面接時における4側面考課を実施。

5側面	考課
ベクトル	A
仕事の質	B
仕事の量	B
人間関係力	C
コスト	C
特命	N

→ 総合「B」とします。

考課結果欄S、A、B、C、D、Nは次のとおりです。

- S=特に優れている
- A=優れている
- B=ふつう
- C=少し劣っている
- D=劣っている
- N=なし(Nothing)

3. 給与の決定 給与テーブルに当てはめます。

基本給与テーブル(小売り・販売)

グレード レンジ	年額					
	1	2	3	4	5	6
1	125,000	170,000	215,000	260,000	355,000	450,000
2	130,000	176,000	222,000	268,000	364,000	460,000
3	135,000	182,000	229,000	276,000	373,000	470,000
4	140,000	188,000	236,000	284,000	382,000	480,000
5	145,000	194,000	243,000	292,000	391,000	490,000
6	150,000	200,000	250,000	300,000	400,000	500,000
7	155,000	206,000	257,000	308,000	409,000	510,000
8	160,000	212,000	264,000	316,000	418,000	520,000
9	165,000	218,000	271,000	324,000	427,000	530,000
10	170,000	224,000	278,000	332,000	436,000	540,000
11	175,000	230,000	285,000	340,000	445,000	550,000
年収額(千円)						
MAX	2,100,000	2,760,000	3,420,000	4,080,000	5,340,000	6,600,000
Standard	1,800,000	2,400,000	3,000,000	3,600,000	4,800,000	6,000,000
Mini	1,500,000	2,040,000	2,580,000	3,120,000	4,260,000	5,400,000
ピッチ	5,000	6,000	7,000	8,000	9,000	10,000

→ レンジは「6」とします。

4. 結果 グレード「3」、レンジ「6」となりました。

→ 月次給与 250,000円 年額3,000,000円
賞与予想額 250,000円×3か月分 = 750,000円
年収合計 3,750,000円

考課例（定期考課）

●定期考課を行います。

実際の考課例 A氏の場合

入社7年目 30歳 性別:女性 職務:一般事務

現在の資格:グレード2・レンジ3

A氏は経験も知識もあり、部門の古株である。仕事に対する責任感は強く上司の信頼も厚いが、それらを嵩(かさ)にできることがありません。後輩に対する指導力に少々問題があります。給与は残業を除き年間約450万円。

考課結果

考課例	5項目	効果内容	結果
	ベクトル	見た目はとつきにくく、愛想は良くない。しかし、仕事に対する積極性や問題意識、周辺の掌握はできている	A
	クオリティー(質)	几帳面で丁寧な仕事をする。商品知識もあり、勉強もしており、勤務成績も上々である。原材料についての知識が備われば更に良くなる。社内試験受験歴無し、資格も取得無し	A
	アmount(量)	仕事量もトップクラス、レスポンスは普通で合理的に仕事を進めている。売上利益とも少々上昇	A
	人間関係力	部下や後輩に対するリーダーシップや協調性にかけ、人間関係を構築しにくいので、改善する必要がある	B
	コスト	①エラー小が2回発生 ②会計コスト 接待費、タクシー費などはなし ③給与コスト 残業が多いため割増賃金が発生しているので、指導を要する。	A
	特命	外的要因・特命なし	N



総合「A」のため、3年継続したので、グレード「3」、レンジが「6」となりました。

※この会社の場合、「A」以上が3年続くとグレードが1段階アップします。

考課集計例（賞与）

パイオ考課賞与計算例

営業部

300,000 ベース額 15,000 1点につき

氏名	ベクトル	質	量	コスト		ポイント	今期賞与額	7-11月給与平均		粗利益		プラス点	マイナス点	指導・指摘事項
				給与、接待費等	エラー等			額	額	粗利益/給与				
1 A	A	A	B	A	A	9	435,000	357,000	1,505,000	0.29	部署内をまとめた。実力あり。	厳しいのが難点。表現に若干注意が必要 ⇒ 上司サポートを要す	量を増やす。残業を減らすこと	
2 B	B	A	B	A	B	7	405,000	280,000	931,000	0.37	実力あり。	ときどき正義を振りかざす。	ロイヤルティーの改善。残業を減らすこと	
3 C	B	B	A	B	B	6	390,000	279,000	994,000	0.35	積極性はあるが、ムラありでベクトルは「B」	量は多く早いですが、仕事の質面で少々荒く、不安定	すべてが「普通」。ベクトルからの指導を要す。	
4 D	B	C	B	B	B	4	360,000	258,000	998,000	0.32	残業は比較的小さい	仕事をときどき忘れる。集中力に欠ける。	ベクトルとコスト(エラー)についての指導。	
5 E	B	B	C	B	D	2	330,000	250,000	502,000	0.61	努力はしている	陳腐な挨拶、口数が多い	量がこなせない。残業も減らすこと。	
6 F	B	C	C	B	C	2	330,000	251,000	700,000	0.44	遅いけど慎重なためエラーは少なく、お客様の信頼はある。	量に比べてコスト(残業)が多い。	仕事全体の見直し。場合によっては異動を要する。商品知識も明確性に欠ける。	
7 G	B	B	C	B	D	2	330,000	377,000	663,000	0.65	勉強の意欲あり	新規営業を簡単に逃した(H社)、顧客ホローができない。	売上を上げる	
8 H	C	B	C	B	D	1	315,000	331,000	624,000	0.61	特になし	仕事風の話が多い ⇒ 仕事が遅い	売上を上げる	
9 I	C	B	C	D	D	0	300,000	292,000	403,000	0.85	特になし	ダブルリング、稼ぎ残業多し	残業を減らすこと	
10 J	C	B	D	B	D	-1	285,000	250,000	60,000	4.96	特になし	ローリングやダブルリングが多い	今後、残業は原則として認めない	
							3,480,000	2,925,000	7,380,000	0.47				

※ポイントは次のとおりです。S=3、A=2、B=1、C=0、D=-1

考課十六カ条（考課心得）

考課16カ条

- 一 考課は会社の理念や施策、方針に沿って行うこと。
- 二 考課は、本人の仕事に対する、ベクトル、仕事の質、仕事の量、コストの項目で行うこと。
- 三 考課はあくまで仕事に関し行うこと。人間性や私的要素は仕事の考課とは無関係である。
- 四 考課項目が複数にまたがるときは、具体的でウェイトの多い重要項目で行うこと。
- 五 考課期間を念頭に置き、日々考課記録を基に行うこと。直近や期間外考課は避けること。
- 六 考課は想像や推測で行うものでなく理由である。説明のできない考課はしないこと。
- 七 考課は自分との対比ではなく、与えられた役割に関し客観的に行うこと。
- 八 考課の放棄も可能である。自信の無い考課は放棄すること。
- 九 上司は部下の考課も最も重要な役目である。無難な考課は放棄と同様である。
- 十 好き嫌いも考課ではあり、仕事上の好感・嫌悪感が判断の基準である。
- 十一 イメージや先入観で考課してはならない。
【例】印象がいいから仕事もできるだろう。字がきれいだから几帳面であろう、など
- 十二 考課の項目ごとに行うこと。ダブってはならない。
【例】責任感があるから積極性もあるだろう
- 十三 「情がわいている」考課をしてはならない
【例】普段よくいろいろな話をしているなど
- 十四 安易に当たり障りのない考課や、逆に極端な考課も不可である。
【例】よく分からないから可もなし不可もなしにする 【例】SでなければD
- 十五 考課は自分と比べてはならない
【例】自分にあるもの・ないもの 自分に出来るから簡単にできるはずだ
- 十六 パターンの的に考課する
【例】血液型がB型だから放漫だ

その他

労働契約書・合意書



就業規則考課条項

第〇〇条(社員の考課)

会社は社員の考課を定期、または随時行い、給与の変更(降級・降給を含む)を行うことがある。

(2. 前項の変更に関して降級・降給の場合は、本人の合意を得るものとする。)

労働契約書・合意書

氏名	奥山 恵一		生年月日	昭和55年1月29日
			性別	男
			電話番号	
現住所	東京都新宿区西新宿3-2-11			
雇用期間	1. 期間の定めなし	基本給(第一)	140,000円	
	2. 平成 年 月 日から 平成 年 月 日まで	基本給(第二)	55,000円	
従事する業務の種類	営業及びそれに関わる業務全般 一般事務、及びそれに関わる業務全般	役職手当	50,000円	
		職務手当	75,000円	
		店舗手当	0円	
		成績手当	0円	
		皆勤手当	50,000円	
就業時間	9時00分 から 18時00分 まで (うち休憩時間12時から60分 17時30分から30分)	住宅手当	5,000円	
		家族手当	0円	
		調整手当	0円	
		支給額合計	375,000円	
休日	・日曜日、土曜日 (予め定められた土曜日を除く) ・国の定める祝祭日 ・その他は当社就業規則の定めによる	通勤費	実費支給	
		給与締日	毎月15日	
		貸金支払日	25日支払	
備考	1. 労働者側からの本契約の解約については、30日以上前に申し出ることとする。 契約期間途中の退職については、残余の期間に対する賃金は支給しないものとする。 2. 労働者は本契約に従うほか、会社で定める就業規則やルールなどを遵守するものとする。 3. 労働者の能力及び業績等により、雇用期間中であっても労働条件の見直し(給与の減額を含む)をする場合がある。 4. 有期契約者の場合、有期契約といえども、期の途中で、就業規則の懲戒事由または解雇事由に該当する場合は本契約を解除する。 5. その他、この雇用契約書に定めのない事項については就業規則及び労働基準法によるものとする。			

平成 年 月 日

使用者
東京都新宿区
代表取締役 ○○ 印

以上の内容を確認し、同意します。

労働者
住所
氏名 印

上司二十カ条

- 一 心から笑うこと。笑うこともあなたの仕事のひとつと知るべし
- 二 人はみな平等であり共存である。人格を認め合うべし
- 三 部下はあなたの所有物でなく、パートナーであることを認識すべし
- 四 定期的に率先して声をかけるべし（一声掛け運動）
- 五 部下の顔を見ること。すべてはそこに書いてあることを知るべし
- 六 あなたも歩いてきた道、時々片眼をつむむことも必要
- 七 「管理」とは人の管理と育成と認識すべし
- 八 部下の考課は仕事上に限る。性格や人格までには及ばないと知るべし
- 九 部下の考課は客観的に行うこと。説明のつかない考課は考課でないと知るべし
- 十 あなたの一挙手一投足は見られている。部下への影響は強大であることを知るべし
- 十一 まずあなた自身の心と体を率先して休むこと。それが会社への貢献と知るべし
- 十二 残業は生産性のダウン。形だけの忠誠心はどこかにしわ寄せが来ると知るべし
- 十三 部下の管理は1日1時間で十分。絶え間ない管理は自ら倒れる原因と知るべし
- 十四 部下に迎合すべきにあらず、されど柔軟であるべし
- 十五 仕事の成果を独り占めするなかれ。部下あつての管理職と認識すべし
- 十六 部下の欠点をあげつらうは小心者、長所を伸ばすは大人者と知るべし
- 十七 おはよう、行ってらっしゃい、お帰りなさい、お疲れ様。すべて顔を上げて行うべし
- 十八 会社や他人を悪口では引き落とすことはできない、誉めて自分を高めることはできる
- 十九 怒りではなく、叱るべきときに叱る、褒めるべきときに褒める。これ肝要であると知るべし
- 二十 会社は管理職を大切にすること。キーパーソンは会社を担う人であると知るべし