

より働きがいのある職場を目指して

人事考課の手引き

＜考課者用＞



案

平成29年4月

社会福祉法人 安積福社会

この手引きは、定期的に担当業務を振り返り、今後の業務目標を明確にすると共に、公正で、適正な人事考課を実現するために策定したものです。

下記の主旨と手順をよく理解したうえで、それぞれ本人評価、一次評価、二次評価を期日どおりに行って下さい。

1. 人事考課の目的と仕組み

1) 人事考課の目的

・人事考課というと、上司が独断と偏見で部下をこっそり評価するという暗いイメージを想像してしまう人がいるかも知れませんが、当法人で行う人事考課は決してそういうものではありません。また、職員に序列をつけ、賃金や賞与に差をつけるために行うのが人事考課だといった受けとめ方もありますが、これも人事考課の正しい理解とはいえません。

・人事考課は、一定の基準（評価基準）に基づいて、一人ひとりの職員の期間中の仕事への取り組みや活動を振り返り、その成果やプロセスを客観的に評価しようとするものです。人事考課の評価基準（考課要素）は法人が求める「あなたの役割」を直属の上司とあなた自身が期初に考えた“期待される行動レベル”を具体的に示すものであり、その基準にしたがって職員の「仕事の成果」や「仕事への取り組み姿勢」「仕事に求められる能力」を適正に評価します。

・当法人における人事考課は、本人（自己）評価と上司評価（一次、二次）で行います。そのことによって、期間中の職務行動やその成果の公正な評価の実現を目指します。職員は、現在の自分について優れている点や改善点を具体的に正しく自己認知することができるようになり「努力の方向性」が明確になります。

・人事考課の大きな目的の一つが職員の能力開発への資料とすることです。法人としては職員の育成や配置、処遇等の基礎データとして活用し、公正な人事管理の実現をめざします。

2) 人事考課の仕組み

(1) 人事考課の対象者と書式

- ・人事考課は、正規職員を対象に行い、職位階層ごとに人事考課表を設定します。

【様式1】行動目標自己管理表

【様式2】評価表

【様式3】行動結果確認表（フィードバックシート）

※これら3様式を人事考課ツールと呼ぶ

(2) 考課要素

- ・人事考課は次の要素で構成し、職位階層ごとに具体的な考課要素を設定します。

1. 職務
2. 知識等
3. 仕事に取り組む姿勢
4. 仕事の進め方
5. 組織人としての姿勢

(3) 最終評価段階

- ・人事考課の最終評価は、次の定義による評点段階に基づき5段階評価を行います。

(絶対考課としてフィードバックするもの)

- | | |
|-----------------------|---------|
| S 基準を大幅に上回った。 | (90点以上) |
| A 余裕をもって基準を上回った。 | (70点以上) |
| B 基準通りの成果や取り組み姿勢であった。 | (50点以上) |
| C 十分とは言えず、基準を下回った。 | (30点以上) |
| D 基準を大幅に下回った。 | (29点以下) |

(絶対考課を相対化して賞与等に反映させるもの)

- | |
|----------|
| S 上位5%程度 |
| A 25%程度 |
| B 50%程度 |
| C 25%程度 |
| D 下位5%程度 |

(4) 人事考課の時期と期間

年間評価（5月）

昨期の評価を部門目標が発表され次第行います。（5月ごろ）

この評価結果は昇給、賞与、昇降格に反映することになります。

具体的な考課の日程等は都度示されます。

日程例

4月：①職員は昨期の【様式1】を上司（1次評価者）に提出します。提出と引き換えに今期の【様式1】を受け取ります。

②職員は今期の【様式1】に記載された部門目標等を熟読し、今期の行動目標を考え記入します。（目標の決定ではありません）

③1次評価者は職員と評価面接を行い、昨期の振り返りと今期の目標の決定し今期の【様式1】に記入します。目標の記入された【様式1】はコピーを職員が所持し、原本は1次評価者が所持します。

④1次評価者は面接内容並びに受け取った昨期の【様式1】を参考に、職員の1年間を振り返り適切に評価を行い【様式2】に記入し、【様式1・2】を2次評価者へ提出します。

5月：⑤2次評価者は受け取った【様式1・2】を管理者の視点で評価し、【様式2】の2次評価欄を記入し、最終評価者へ提出します。

⑥最終評価者は、適切に最終評価を行います。

6月：賞与に最終評価を反映させます

※ 職員は決定した目標達成の為に日々【様式1】を活用して目標の振り返り、進捗の確認を行います。

10月：職員は【様式1】を上司に提出し、半年間の振り返りを報告します。進捗等に問題がある場合や職員として相談や報告したいことがある場合は、上司と面談の時間を設けることとします。

12月：賞与に昨期の最終評価を反映させます。ただし昨期の最終結果がC・D評価だった職員の内、中間報告までの半年間で改善が見られた場合は、1次評価者または2次評価者の申告により、評価反映を変更する場合があります。

※ 職員は決定した目標達成の為に日々【様式1】を活用して目標の振り返り、進捗の確認を行います。

※昇給への反映は1年遅れでいいか？ (7月昇級の提案)

※昇格への反映は見込みで行うか？ (見込み昇格(内定期間)の活用)

2. 人事考課の手順と留意点

1) 「人事考課ツール」の作成

上司評価に先立ち、職員が【様式1 行動目標自己管理表】を作成し、面接を行います。

(1) 【様式1 行動目標自己管理表】の作成

- このシートは、期間中の業務への取り組みやその成果を確認すると共に、今後の処置や計画を展望することによって、業務の自己管理を徹底するためのものです。
- 上司評価に先立ち面接を行うことによって、事実に基づく公正な考課を実現するための基礎データを共有化することができます。
- 【様式1 行動目標自己管理表】は、次のような手順で記入し、上司との面接を行います。

【様式1】 行動目標自己管理表 基準日 H29.4.1

経営中期目標 愛情と誠意	部門年度目標 <small>利用客状、ご要望に応じて相談しやすい環境づくりにして相談窓口のレイアウト等の環境設定と相談業務技術の習得、確認を行う。</small> <small>報告・相談・連絡を怠らぬ。情報の共有を図りおこなっていく。</small>	
↓	↓	
施設年度目標 創造にチャレンジ！ 稼働率・件数・取次・満足度10パーセントアップ。	部門年度目標達成のためのあなたの役割 自分の部署の複雑な判断を要する業務を処理できる。	
↓	↓	
目標要素	行動目標着眼点	具体的行動目標
職務	担当職務の習熟度を高める、または、範囲を広げる。	家族連絡や面会時に利用者様の情報を曖昧にしないで伝える。 <small>S: 常にこちらから伝えたい内容は、事前に流れが早く伝わるように整理する。ただし必要がらみの範囲が本人の権利に抵触する場合は除外。</small> A 月1回は伝える際に調べながら行ってしまった。 B 月8回 C 毎週 D 毎日
知識等	必要な知識、技能、技術の習得度を高める。	社会保障制度の理解を深めたい。(介護保険・成年後見制度・生活保護分野) <small>S: 4か月一項目の割合で学習し、1か月間勉強を続けることが出来た。</small> A 連続で1か月以上勉強することが出来た。 B 1か月しか勉強することができなかった。 C しようとしたができなかった。 D 全く勉強してない。
仕事に取り組む姿勢	仕事の質の向上を意識して仕事に取り組むことができる。	相談員として、報告・連絡・相談の内、報告と連絡を徹底する。 <small>S: 毎回30分以内に行う。方法はメモなどでの構わないが、後日見たかの確認をする</small> A 忘れることなく報告する B 月に8回忘れ指摘を受ける C 毎週1回忘れる D 毎日忘れる
仕事の進め方	自分が担当する仕事だけでなく、後輩や同僚の仕事量や内容を把握し、仕事の進め方を考える事ができる。	自分の考えられた仕事(毎月のルーティンワーク)をこなし、時間に余裕を持つことが出来る。 <small>S: 30分 A 1時間 B 1時間30分 C 2時間 D それ以上</small>
組織人としての姿勢	上司・同僚・後輩と協力・協調し仕事を進めることができる。	イライラがたまると表情に出やすいため、うまくストレスを発散し表情に出さないようにする。 <small>S: 1か月のなかで他職員から「表情が暗い」等と指摘を受けたい。</small> A 月1回指摘を受ける。 B 月8回 C 毎週指摘を受ける。 D 常にイライラ
メモ		
上司所見等		

対象期間	H28.4.1 ~ H29.3.31		
職員番号	8	氏名	橋本 隆
所属	専門(相)	役職	- 等級 4
生年月日	S69.1.27	基準日年齢	32
入職日	H17.8.1	基準日勤続年数	10

自己評価の記録					
要素	/	/	/	/	/
職務					
知識					
進め方					
姿勢					
組織人					
要素	/	/	/	/	/
職務					
知識					
進め方					
姿勢					
組織人					
評価	評価の基準				
S	目標に対して良好な結果が得られた				
A	目標を達成するための行動を継続している				
B	目標達成のために行動を起した				
C	目標を常に意識していた				
D	目標を意識していなかった				

【半期確認】目標達成への進捗や成果・反省点
<div style="font-size: 2em; border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">2</div>
上司確認 / 印
【期末確認】今期のあなたの成果と反省点
<div style="font-size: 2em; border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">3</div>
上司確認 / 印

(毎月)

- ① 職員は、期初に設定した目標要素ごとの具体的行動目標を振り返り、自己評価の記録を記入します。

用紙下段のメモは気になる点や覚書などを記録しておくスペースです。

(10月)

- ② 職員は、具体的行動目標を振り返り、【半期確認】目標達成への進捗や成果・反省点を記入し、1次評価者に提出します。

1次評価者はその内容を確認し、署名、確認日付、押印しコピーを2次評価者へ、原本を職員に返却します。

(4月)

- ③ 職員は、具体的行動目標を振り返り、【期末確認】今期のあなたの成果と反省点を記入し、1次評価者に提出します。【期末確認】今期のあなたの成果と反省点には、この1年間で、具体的に取り組んだ事実を記述します。

※【様式1行動目標自己管理表】は1年を通じて使用します。期初に配布された自身の用紙は期末に上司に提出します。日々業務の振り返りに活用し、紛失しないように注意して下さい。

2) 人事考課実務 (考課者業務)

- ① 人事考課面接

「人事考課ツール」に基づく面接は次のように行います。

- ・職員から【様式1行動目標自己管理表】提出された後、改めて面接時間(30分~40分位)を設定し行います。
- ・1次評価者は、あらかじめ【様式1行動目標自己管理表】に目を通し、日常観察の記録や印象などと照らし合わせて、面接者としての評価や疑問点、要望事項等をまとめて面接に臨みます。
- ・面接では、職員が【様式1行動目標自己管理表】を説明します。その上で、面接者として評価できる点や改善点等を指摘し話し合いを行います。
- ・必要があれば、お互いの合意のうえ加筆修正します。
- ・面接後、「上司所見等」を記入し、一次評価に臨みます。
- ・一次評価者としての評価は、面接時には話さないように注意します。

② 面接の心構えと基本技法

(1) 面接前にはしっかり準備します。

- ・面接対象者について良く調べておきます。
- ・こちらから伝えるべきことを整理しておきます。
- ・面接の場所、時間を設定します。
- ・部屋の中では、面接時に座る位置などにも配慮します。

(2) 心構えは「積極的傾聴」

- ・共感的理解・・・相手の立場に立って聴く
- ・受容の精神・・・相手を受け入れる
- ・誠実な態度・・・自分の心を偽らない

(3) 導入時は、共に話し合うという雰囲気を作り、配慮します。

- ・まず視線を合わせることです。
- ・最初の言葉でその後の雰囲気が大きく変わります。まず相手の労をねぎらい、打ち解けやすい話題から入るようにします。
- ・最初の質問は、答えやすい質問とし、相手の口をなめらかにします。
- ・面接の主旨説明など、こちらからも情報提供を心がけます。

(4) 話し合いの核心では、相手が考え、感じていることを話させます。

- ・問いかけは、効果的に行います。
- ・「積極的傾聴」の姿勢で聴くことを常に心がけます。
- ・相手の考えを聞いたあと、面接者としての考えかた、意見、要望も述べるようにします。
- ・今期の目標について話し合うようにします。
- ・あとは時間の許す限り、将来への希望、考えかたなどをたずね、今後の指導、自己啓発などについて話し合います。

(5) まとめと確認をして終了

- ・話し合った内容を確認し、その内容を記録します。記録された内容は二次考課者に報告しますので、双方の認識に差異がないよう、必ず確認を行います。

- ・被面接者との約束は忘れないこと。
- ・最後に、励ましの助言を贈ります。

③ 目標設定面接（同一機会にて）

次に、事前に職員に配布してある今期の【様式1 行動目標自己管理表】の目標要素の具体的行動目標を決定します。まずは、それぞれの目標要素における重点的取り組み目標（目標）を定め、その目標における行動事例を定めます。行動事例はS～Dの評価基準に見合った内容を設定します。職員があらかじめ考えきた目標をそのまま使用するのではなく、職員の等級・滞留年数・勤続年数・昨期の成果や反省点・現在の役割などを勘案して相互納得の上決定していきます。

目標の設定には目標事例集を参考にすることができます。

【様式2】 評価表(定期評価) 基準日 H28.4.1

施設中期目標
愛情と誠意

施設年度目標
創動にチャレンジ！稼働率・件数・収支・満足度10パーセントアップ。

部門年度目標

有用な情報・言葉によって相談しやすい環境づくりとして相談室のレイアウト等の環境設定と相談業務技術の習得・確認を行っている。
報告・相談・連絡を怠ら行い、情報の共有を取り組まなしている。
20の得意単位の顧客向上策の策定。

部門年度目標達成のためのあなたの役割

自分の部署の複雑な判断を要する業務を処理できる。

対象期間 H28.4.1 ~ H29.3.31

氏名	橋本 睦
職員番号	8
所属	専門(特)
等級	4
役職名	-
生年月日	S59.1.27
基準日年齢	32
入籍日	H17.8.1
基準日勤続年数	10

評価者	記名押印
一次評価者氏名	Ⓜ
二次評価者氏名	Ⓜ
決定評価者氏名	Ⓜ

(コ外)1次評価者

(コ外)2次評価者

勤怠	欠勤	病欠	無届欠	遅早

④ 人事考課（上司評価）の手順

【様式1 行動目標自己管理表】に基づく面接を行った上で、評価者（1次・2次）は、次の手順で上司評価を行います。

(1) 1次評価者による【様式2】評価表の評価

- ・評価は、【様式2】評価表の評価欄の「1次」の欄に上司評価の評語（S～D）に従って評価を行い記入します。
- ・1次評価者は、本人評価に影響を受けることなく、事実に基づき公正な評価を心掛けることが大切です。

(2) 考課の対象

- ・考課の対象となるのは期間中の成果と職務行動です。
- ・職員の性格や人間性等を評価するものではありません。期間中どのような職務行動があったかを事実を以て振り返り、その成果や取り組み姿勢、態度・意欲、能力を評価要素毎に評価して下さい。
- ・勤務時間外の私的な行動は、原則として考課の対象になりません。

(3) 評価の留意点

①「仕事の成果」の評価について

- ・期間中の「仕事の成果」「目標の達成度」を評価しますが、【様式1行動目標自己管理表】記述内容および面接の結果は重要な参考資料となります。
- ・本人が記入した内容だけでなく、日常観察や面接の結果を踏まえて、期間中の成果や取り組みを総合的に判断して行なってください。

※等級や役割からみて妥当性のない目標が設定されていた場合には面接を通じて修正するよう指導することが大切です。面接時に修正する場合は、本人の納得と合意を前提とし、修正したことがわかるよう記録を残します。

(6) 【コメント】1次評価者の記入

- ・日常観察から面接までを含めて、総合的に二次評価者に伝えておくべきことを記入します。
- ・二次評価者が評価対象者とあまり接点のない場合は、この欄が貴重な情報源となりますので、過不足なくまとめるよう十分配慮します。

(7) 1次評価者の役割

- ・1次評価者は、指導職、リーダーとしての健全な意識を持ち、職員の育成とモチベーションの向上を目的とした社会福祉法人安積福祉会の人事考課に責任ある立場として機能する事が求められます。
- ・人事考課制度における一次考課者に求められる基本的役割行動は以下の通りです。

< 職員のモチベーションの向上 >

- ・ 目標を媒介に職員のやる気を引き出す
- ・ S D C A / P D C A の管理サイクルを徹底する
- ・ 支持的、援助的マネジメントを推進する
- ・ 成熟度に応じた柔軟な指導を実践する
- ・ 評価のフィードバックを適切に行う（ほめて強化し、改善点を方向づける）

< 人材育成の成果を高める >

- ・ 人材育成は、管理者（リーダー）の本来業務である
- ・ 育成活動の現状と成果を振りかえる
- ・ 保有能力から発揮能力（実践力）の開発へ
- ・ 仕事を通じて人材（職員）を育成する（職員のキャリアパスを支援する）
- ・ 暗黙知（経験知）の伝承と共有化を図る
- ・ 活力ある組織風土（チーム力）を醸成する
- ・ 「示範」「共育」の実践者となる

(8) 2次評価

- ・ 2次評価者は、1次評価を総合的に勘案し、決定します。
- ・ 原則として二次考課では、振り返りの視点にたった面接は実施しません。

(9) 2次評価者の役割

- ・ 2次評価者は、管理職、マネージャーとしての事業所の管理者として、1次評価の甘辛調整をおこない、最終的に付与される個々人の評価に責任を持つ立場として機能することが求められます。また、常に人事考課制度の信頼性を高める役割を担います。

(10) 最終評価の決定

- ・ 最終評価（ランクの決定）は、1次評価、2次評価を総合的に勘案し決定します。最後にマネージャー以上の役職者が法的視野で確認し、承認します。

【様式3】 行動結果確認表(フィードバックシート) 基準日 H29.4.1

施設中期目標 愛情と誠意	部門年度目標 <small>利用者様、ご家族にとって信頼しやすい施設づくりとして相談室のレイアウト等の環境設定と相談業務技術の習得、指導を行う。</small> 報告・相談・連絡を怠らぬ、情報の共有を図りまをなしている。
施設年度目標 創造にチャレンジ！ 稼働率・件数・収支・満足度10パーセントアップ。	部門年度目標達成のための役割 自分の部署の複雑な判断を要する業務を処理できる。

目標要素	行動目標着眼点	具体的な行動目標	評価
職務	担当職務の習熟度を高める、または、範囲を広げる。	電話連絡や面会時にご利用者様の情報を正確に伝えている。 <small>お客様に伝わるよう話し方を工夫している。言葉遣いに気をつけている。また、お客様からのご要望やご質問に丁寧に答えている。</small> A: 月1回以上伝える際に調べながら伝えている。 B: 月3回 C: 毎週 D: 毎日	S
知識等	必要な知識、技能、技術の習得度を高める。	社会保険制度の理解を深めたい。(介護保険・成年後見制度・生活保護分野) S: 4か月に一項目の割合で学習し1か月間勉強を続けることが出来た。 A: 連続ではないが1か月以上勉強することが出来た。 B: 1か月しか勉強することができなかった。 C: しようとしたができなかった。 D: 全く勉強していない。	A
仕事に取り組む姿勢	仕事の質の向上を意識して仕事に取り組むことができる。	相談員として、報告・連絡・相談の内、報告と連絡を徹底する。 S: 毎回30分以内に伝える。方法はメモなどでの構わないが、後日見たかの確認をする A: 忘れることなく報告する B: 月に1回忘れ指摘を受ける C: 毎週1回忘れ D: 毎日忘れる	B
仕事の進め方	自分が担当する仕事だけでなく、後輩や同僚の仕事量や内容を把握し、仕事の進め方を考える事ができる。	自分の与えられた仕事(毎月のルーティンワーク)をこなし、時間に余裕を持つことが出来る。 S: 30分 A: 1時間 B: 1時間30分 C: 2時間 D: それ以上	C
組織人としての姿勢	上司・同僚・後輩と協力・協調し仕事を進めることができる。	メラウがたまることを避けて、うまくトスを発戦し、責任を担えないようたまる。 S: 1か月のなかで他職員から「表情が暗い」等と指摘を受けなし。 A: 月1回指摘を受ける。 B: 月3回 C: 毎週指摘を受ける。 D: 常にイライラ	D

【メモ】	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2">動意</th> <th colspan="4">評価の定義</th> <th rowspan="5" style="text-align: center; vertical-align: middle;">最終評価</th> </tr> <tr> <td>次勤</td> <td>0</td> <td>S</td> <td>目標に対して実際の成果が得られた</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>病欠</td> <td>0</td> <td>A</td> <td>目標を達成する方向で努力を続けた</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>無届欠</td> <td>0</td> <td>B</td> <td>目標達成のための行動を始めた</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td>遅・早</td> <td>0</td> <td>C</td> <td>目標を常に意識していた</td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>D</td> <td>目標を認識していなかった</td> <td colspan="2"></td> </tr> </table>	動意		評価の定義				最終評価	次勤	0	S	目標に対して実際の成果が得られた			病欠	0	A	目標を達成する方向で努力を続けた			無届欠	0	B	目標達成のための行動を始めた			遅・早	0	C	目標を常に意識していた					D	目標を認識していなかった			B
動意		評価の定義				最終評価																																	
次勤	0	S	目標に対して実際の成果が得られた																																				
病欠	0	A	目標を達成する方向で努力を続けた																																				
無届欠	0	B	目標達成のための行動を始めた																																				
遅・早	0	C	目標を常に意識していた																																				
		D	目標を認識していなかった																																				

対象期間 H29.4.1 ~ H29.3.31

氏名	橋本 健	職員番号	8
所属	専門(相)	等級	4 職名
基準日年齢	32	基準日勤続年数	10

【コメント】

(11) 評価のフィードバック

- ・ 決定した最終評価は全職員にフィードバックします。
- ・ フィードバックは以下の手順で行います。
 - ① 法人は2次考課者に対しそれぞれの個人別最終評価を伝える。
 - ② 2次評価者は1次評価者に対し評価を行った職員の個人別最終評価を伝える。
 - ③ 職員へのフィードバックは、その職員の直属の上司（1次評価者もしくは2次評価者）が行う。
 - ④ フィードバックは指導育成の機会と捉え、必要に応じて短時間（5分～10分程度）の面談とする。その内容は「業務上のプラス面」「業務上のマイナス面」「求めている姿」「求められる業務プロセス」等とし、職員のモチベーションの向上に寄与するよう心がける。
 - ⑤ 最終評価結果(S～D)についてもフィードバックを行う。(絶対考課によるランク)
 - ⑥ 評価結果に異議がある職員については、2次評価者が異議申し立て窓口として意見を聴き、法人に申し送る。

(12) 評価のツール

- ・ 人事考課を実施するにあたって、人事考課ツール以外に、「キャリアパス」や「評人材要件定義書」等ツールを継続して整備し、常に全職員へ公示する。

3. 考課のエラーとその予防策

1) エラーの構造

人事考課のエラーは、次のような構造のなかで起こるものです。

*ハロー効果	評定項目の 無理解	自信のなさ	*寛大化傾向 *中心化傾向
*対比誤差			*論理的誤差
*推測による評価	主観的評価	机上での評価	*遠近誤差

2) エラーの種類と予防策

よく起こる人事考課のエラーと予防策に留意しましょう。

(1) ハロー効果

- ・ハローとは、仏像の後光、光背のことを意味するものである。
- ・このハローに幻惑されて評価にひずみが出てしまうことをハロー効果という。
- ・全体的印象が部分に影響してしまったり、部分（何か一つのプラス、あるいはマイナス）が、他の部分の評価に影響を及ぼしてしまう傾向をいう。
- ・最初に形成された印象がその後の評価につながる傾向も同様である。

<予防策>

- ・被評価者に対する感情、先入観を極力取り除く。
- ・具体的事実に基づいて、評価項目ごとに評価する。

(2) 寛大化傾向

- ・評価には甘辛が生ずることがあるが、そのなかで甘く評価する傾向を寛大化傾向という。
- ・職員に対する感情、考課者の自信の欠如、観察不足等がその原因である。
- ・寛大化傾向の逆が「厳格化傾向」である。厳格な性格、潔癖性等が原因。

<予防策>

- ・評価段階の意味（とくに「5」）をよく考える。

- ・ 具体的根拠をあげて、自信をもって評価する。
- ・ 甘く評価することは、結果的に職員のためにならないことを理解する。

(3) 中心化傾向

- ・ 考課結果が標準レベル（中心）に集中し優劣の差があまり出ない傾向をいう。
- ・ いわゆる「どんぐりの背くらべ」の評価である。
- ・ 考課者が、極端な評価差を出すことをためらい、自信がない場合や職員をよく知らない場合に起きやすい。

< 予防策 >

- ・ 評価段階（とくに「5」）の意味をよく考える。
- ・ 考課に自信と責任を持つ。
- ・ 職員の日常行動を注意深く観察する。

(4) 論理的誤差

- ・ 考課者の論理的思考に影響される考課で、関連のありそうな評価項目について類似した評価を下す傾向をいう。
- ・ 大学出は知識がある。社交的であるから折衝力がある等である。

< 予防策 >

- ・ 職務行動の観察を正しく行う。
- ・ 「自己啓発」への取り組みが「6」ならば、業務知識も「6」というような短絡的に評価しないようにする。

(5) 対比誤差

- ・ 考課者が自分の能力や特性を比べて評価する傾向をいう。
- ・ 几帳面な上司が職員の几帳面さを実際より低く評価する、逆にルーズな上司は職員を実際以上に規律正しいとみる、などに現れる。

< 予防策 >

- ・ 自分の能力、特性を再認識する。
- ・ 自分と反対の特性を持つ職員、あるいは自分と同じ経験を有する職員の評価についてとくに公平を心掛ける。

(6) 遠近誤差

- ・ 考課実施直前の行動が数カ月前の行動より評価に大きく影響する傾向をいう。
- ・ 考課期間のなかで、初期の行動が軽く評価される傾向がある。

< 予防策 >

- ・行動の事実を記録しておく。
- ・考課対象期間について正しい認識を持つ。

(7) その他好ましくない評価

×メイキング評価

×推測による評価

×好き嫌いで評価

3) 公正な評価のために

1. 日ごろから、対象者をよく見て、具体的事実を客観的に把握する
2. 考課に先立ち、自分自身の特性や評価の傾向を再認識する
3. 対象者に対する先入観や感情を排除する
4. 考課要素の意味を正しく理解し適切な行動を選択し、適切な考課要素に結びつける
5. 評価に対し、自信と責任を持つ