

クローズアップ輸送業界2024年

第21回 人事考課制度の失敗例と 運送会社に合致する 考課表のつくり方



小山 雅敬（こやま まさのり）

大阪大学卒、都市銀行、シンクタンク、損害保険会社勤務後、株式会社コヤマ経営設立。運送業コンサル歴30年以上、指導企業数3千社超、講演・執筆多数。著書に『運送業経営相談室（日本法令）』『実例に基づくトラック運送業の賃金制度改革（日本法令）』。資格 中小企業診断士、日本物流学会正会員など

人材不足が加速するなかで、運送会社はさまざまな方法で離職防止に努めているかと思います。従業員に定着してもらうためには人材を適正に評価し、モチベーションを維持させることが重要です。今回は、その評価の判断基準となる「人事考課表」について、運送業の失敗例と公平な評価項目の立て方のポイントについて解説します。

人事考課表のつくり方を間違えると正反対の結果に

人事考課表は評価結果を処遇に反映することで、社員のやる気を高め、教育や指導に生かすことができる、重要な人事管理ツールのひとつです。ところがそのつくり方を間違えると、かえって社員に不信感を生じさせ、やる気をそぐ結果をもたらします。運送会社の人事考課表でよく見られる失敗例は右記の通りです。

人事考課表の失敗例

- ・評価項目が多すぎて、忙しい評価者が安易に適当な評価をつけてしまう
- ・評価項目が「積極性」「協調性」「判断力」など抽象的で、イメージ評価に陥る
- ・「事故の有無」と勤怠評価だけで評価してしまう

誰もが納得ができる人事考課表づくりのために

運送会社で効果的な人事考課表を作成するポイントは、評価する観点を適正に絞り込み、被評価者にわかりやすい考課表にすることです。

例えば、ドライバーの人事考課において重要な評価の観点は、一般的に「安全行動」「技能・資格」「仕事の生産性・正確性」の3つです。これらの観点を評価項目で表すと右記のとおりとなります。この6項目を基本とし、会社の事情（経営理念・行動規範・業務内容など）に応じて⑦マナー・あいさつの励行⑧会議・研修への参加状況⑨「ヒヤリハットの提出状況」などの評価項目を追加します。

ドライバーの評価項目例

- ①事故（車両・積み荷）や作業ミスの発生状況
- ②勤怠状況（遅刻・欠勤など）
- ③生産性（仕事の速さ・量・正確さ）
- ④改善基準告示の遵守度
- ⑤車両管理状況（洗車・点検など）
- ⑥保有免許・資格など

注意点をふまえ人事考課表を作成

人事考課表は通常、職種別に「運転職」「倉庫職」「事務員（配車係含む）」「管理職」の4種類を作成し、さらに「正社員用」「嘱託・パートタイマー用」に分けてつくられます。そして、作成する際の注意点としては、以下の3点が挙げられるでしょう。

考課表作成時の注意点

- ①評価項目は会社が最も重視する5～8項目程度に絞る
- ②評価者による評価のばらつきを防ぐため、客観的な事実に基づく評価項目を設定する
- ③評価者が本人評価を修正する管理能力がある場合に限り、自己評価制度の導入が可能