

週刊WEB

企業経営

MAGA
ZINE

Vol.704 2020. 12. 15

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2020年12月8日号

日銀短観(12月調査)予測

～大企業製造業の業況判断D.I.は13ポイント
上昇の▲14と予想、設備投資は下方修正へ

経済・金融フラッシュ 2020年12月7日号

米雇用統計(20年11月)

～雇用者数は前月比+24.5万人、前月から伸びは大幅に鈍化、
市場予想(+46.0万人)も下回る

経営 TOPICS

統計調査資料

景気ウォッチャー調査

(令和2年11月調査結果)

経営情報レポート

多様な働き方への対応を可能にする 限定社員制度導入のポイント

経営データベース

ジャンル:人事制度 > サブジャンル:人事評価

人事評価制度の評価基準 面接制度の確立

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

発行:税理士法人日下事務所

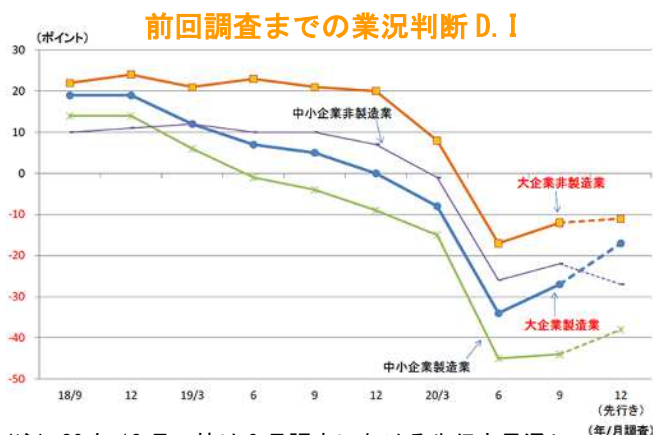
ネット
ジャーナル

ニッセイ基礎研究所

日銀短観(12月調査)予測 ～大企業製造業の業況判断D.I.は13ポイント 上昇の▲14と予想、設備投資は下方修正へ

1 12月短観では、前回に続いて景況感の回復が示されると予想。大企業製造業では、中国をはじめとする海外経済の回復に伴う輸出の持ち直しや世界的な自動車需要の回復、好調な巣ごもり需要等を受けて景況感が改善するだろう。非製造業も、「Go To キャンペーン」拡充などを受けて景況感が改善すると見込まれるが、「コロナ感染第3波」が重荷になる。

ただし、現段階では、「Go To」の全面停止や緊急事態宣言の再発令といった強い行動規制は回避されているため、景況感の改善が妨げられるまでの状況には至っていないとみている。



2 先行きの景況感については、製造業と非製造業で方向感が分かると予想。製造業では、コロナ感染が抑制されている中国を中心とする海外経済回復への期待から景況感のさらなる改善が示される可能性が高い。一方、非製造業では、国内で感染拡大を続けている新型コロナへの

懸念から、横ばいまたは悪化が示されると予想している。

3 2020年度の設備投資計画（全産業）は、前年度比3.4%減へ下方修正されると予想。例年、12月調査では上方修正される傾向が強いものの、新型コロナの感染拡大に伴って収益が大幅に悪化したうえ、事業環境の先行き不透明感も強い。企業の間で設備投資の見合わせや先送りの動きが広がり、前回調査に続いて下方修正されると予想している。

4 今回の短観では景況感や設備投資計画以外にも注目点が多い。今後の失業動向を占う意味で雇用人員判断DIが注目されるほか、コロナ禍が長期化するなか、再び資金繰り懸念が高まる兆しが出ていないかを確認するうえで、資金繰り判断DIもフォローが必要になる。

さらに、コロナ禍を受けた企業の構造転換の動きを見るうえではソフトウェア投資計画が注目される。コロナ禍でも上方修正されてきたが、テレワークの進展や遠隔サービス化の流れ、DXに向けた動きの顕在化を受けて、さらに上方修正されるかがポイントになる。

「Weeklyエコノミスト・レター」の全文は、
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」
よりご確認ください

ネット
ジャーナル

ニッセイ基礎研究所

米雇用統計(20年11月) ～雇用者数は前月比+24.5万人、前月から伸び は大幅に鈍化、市場予想(+46.0万人)も下回る

1 結果の概要:雇用者数は市場予想を下 回る一方、失業率は市場予想に一致

12月4日、米国労働省(BLS)は11月の雇用統計を公表した。非農業部門雇用者数は、前月対比で+24.5万人の増加(注1)(前月改定値:+61.0万人)と、+63.8万人から下方修正された前月から雇用の伸びが大幅に鈍化したほか、市場予想の+46.0万人(Bloomberg集計の中央値、以下同様)も大幅に下回った。

(注1) 季節調整済の数値。以下、特に断りがない限り、季節調整済の数値を記載している。

2 結果の評価:

雇用回復のモメンタムは大幅に低下

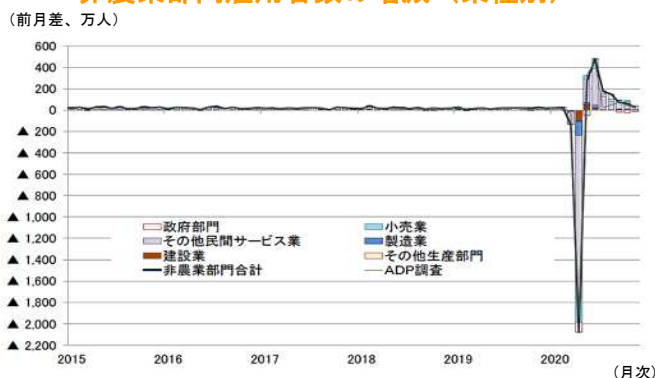
11月の非農業部門雇用者数は前月から伸びが大幅に鈍化した結果、3月～4月の2ヵ月間で喪失した2,216万人に対して5月～11月の7ヵ月間の増加幅が+1,232万人に留まり、依然として983万人が喪失された状況となっている。

今後、11月の雇用増加ペースで雇用拡大が続く場合に雇用者数が新型コロナ流行前(20年2月)の水準に戻すのに40ヵ月と3年超の期間を要する。

3 事業所調査の詳細:軒並み雇用の伸びが 鈍化、政府関連、小売り業で雇用が減少

事業所調査のうち、民間サービス部門は前月比+28.9万人(前月:+77.0万人)と7ヵ月連続の増加となったものの、前月から大幅に伸びが鈍化した。

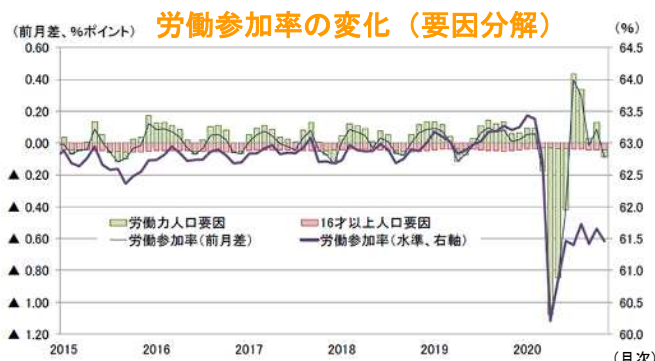
非農業部門雇用者数の増減(業種別)



(資料) とともに BLS よりニッセイ基礎研究所作成

4 家計調査の詳細:労働力人口が減少

家計調査のうち、11月の労働力人口は前月対比で▲40.0万人(前月:+72.4万人)と前月から減少に転じた。内訳を見ると、失業者数が▲32.6万人(前月:▲151.9万人)と減少幅は縮小したものの前月に続いて減少したほか、就業者数も▲7.4万人(前月:+224.3万人)と減少に転じた。一方、非労働力人口は+56.0万人(前月:▲54.1万人)とこちらは前月から増加に転じた。



(注) 労働参加率の前月差 = (労働力人口の伸び率 - 16才以上人口の伸び率) × 前月の労働参加率。グラフの前月差データは後方3ヵ月移動平均。また、年次ごとに人口推計が変更になっているため、断層を調整

経済・金融フラッシュの全文は、
当事務所のホームページの「マクロ経済予測レポート」
よりご確認ください。

景気ウォッチャー調査 (令和2年11月調査結果)

内閣府 2020年12月8日公表

今月の動き(2020年11月)

11月の現状判断DI(季節調整値)は、前月差8.9ポイント低下の45.6となった。

家計動向関連DIは、飲食関連等が低下したことから低下した。企業動向関連DIは、製造業等が低下したことから低下した。雇用関連DIについては、低下した。

11月の先行き判断DI(季節調整値)は、前月差12.6ポイント低下の36.5となった。

家計動向関連DI、企業動向関連DI、雇用関連DIが低下した。

なお、原数値でみると、現状判断DIは前月差7.5ポイント低下の46.1となり、先行き判断DIは前月差12.3ポイント低下の36.1となった。

今回の調査結果に示された景気ウォッチャーの見方は、「新型コロナウイルス感染症の影響による厳しさが残る中で、持ち直しに弱さがみられる。

先行きについては、感染症の動向に対する懸念が強まっている。」とまとめられる。

I. 全国の動向

1 景気の現状判断DI(季節調整値)

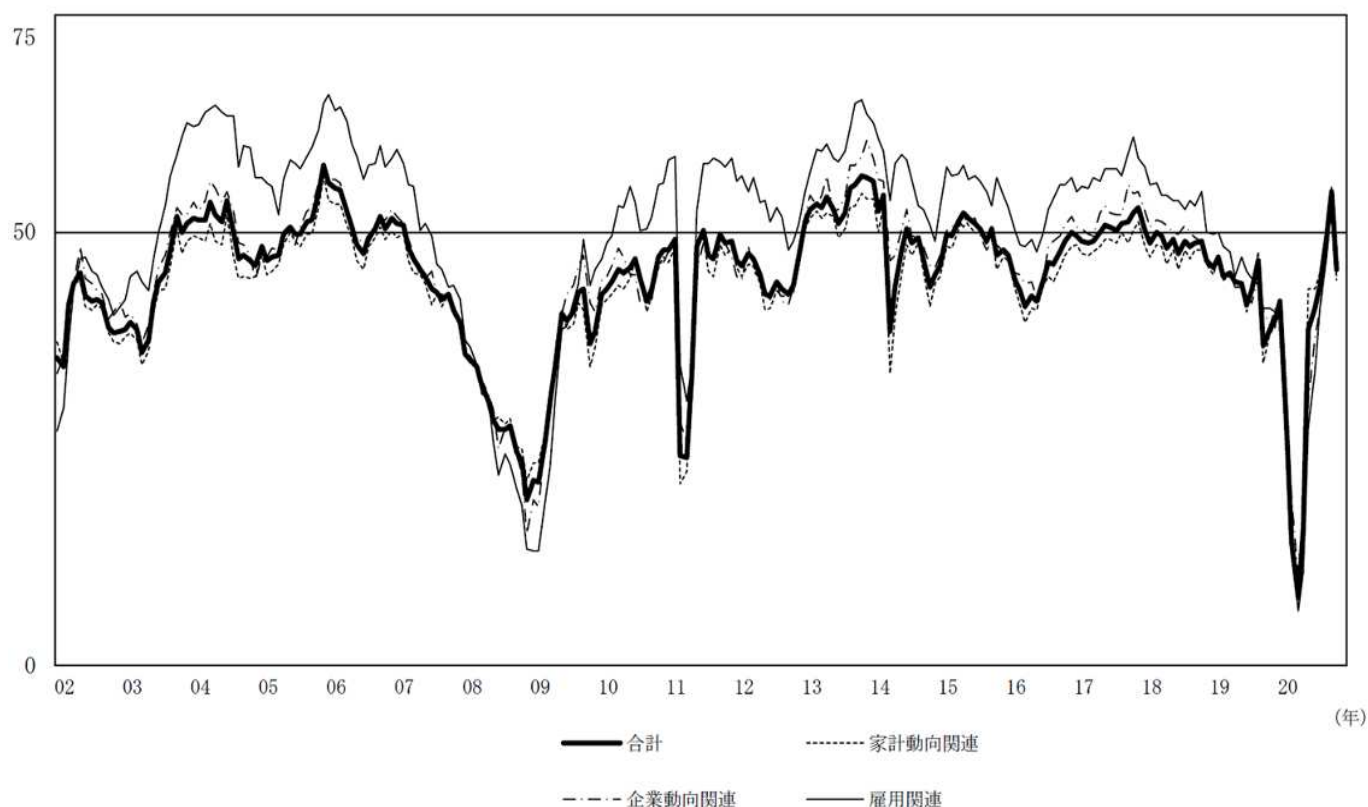
3か月前と比較しての景気の現状に対する判断DIは、45.6となった。家計動向関連、企業動向関連、雇用関連のすべてのDIが低下したことから、前月を8.9ポイント下回り、7か月ぶりの低下となった。

景気の現状判断DI(季節調整値)

(DI)	年 月	2020 6	7	8	9	10	11	(前月差)
合計		38.8	41.1	43.9	49.3	54.5	45.6	(-8.9)
家計動向関連		43.3	43.3	45.3	50.3	55.1	44.4	(-10.7)
小売関連		47.0	43.3	46.6	47.6	53.7	44.3	(-9.4)
飲食関連		39.6	41.3	36.9	55.0	60.4	35.9	(-24.5)
サービス関連		39.0	45.0	45.5	54.2	58.2	46.6	(-11.6)
住宅関連		32.1	37.8	42.3	52.5	48.3	45.3	(-3.0)
企業動向関連		30.4	37.8	41.1	47.4	53.0	48.1	(-4.9)
製造業		30.0	36.9	41.1	49.5	53.5	48.6	(-4.9)
非製造業		30.3	38.5	40.9	45.3	52.2	47.6	(-4.6)
雇用関連		27.4	33.8	41.2	47.0	53.8	48.1	(-5.7)

景気の現状判断DI(季節調整値)

(DI)



2 景気の先行き判断DI (季節調整値)

2～3か月先の景気の先行きに対する判断DIは、36.5となった。

家計動向関連、企業動向関連、雇用関連のすべてのDIが低下したことから、前月を12.6ポイント下回った。

景気の先行き判断DI(季節調整値)

(DI)	年 月	2020 6	7	8	9	10	11	(前月差)
合計		44.0	36.0	42.4	48.3	49.1	36.5	(-12.6)
家計動向関連		45.7	35.8	42.5	48.5	49.1	35.1	(-14.0)
小売関連		43.6	35.3	43.1	47.6	48.6	37.3	(-11.3)
飲食関連		45.3	33.7	40.0	50.6	48.1	22.1	(-26.0)
サービス関連		51.5	37.8	43.1	50.9	50.4	32.9	(-17.5)
住宅関連		39.8	34.4	38.1	42.5	48.0	41.2	(-6.8)
企業動向関連		39.9	37.6	42.4	47.4	48.3	39.7	(-8.6)
製造業		41.7	38.8	44.3	49.5	48.5	42.6	(-5.9)
非製造業		38.6	36.4	41.2	45.6	48.4	37.3	(-11.1)
雇用関連		41.9	33.7	41.7	48.9	50.8	38.2	(-12.6)

II. 各地域の動向

1 景気の現状判断DI（季節調整値）

前月と比較しての現状判断DI（各分野計）は、全国12地域で低下した。最も低下幅が大きかったのは北海道（23.9ポイント低下）で、最も低下幅が小さかったのは東北（4.7ポイント低下）であった。

景気の現状判断DI(各分野計)(季節調整値)

(DI)	年 月	2020 6	7	8	9	10	11	(前月差)
全国		38.8	41.1	43.9	49.3	54.5	45.6	(-8.9)
北海道		33.4	42.6	45.4	49.3	56.4	32.5	(-23.9)
東北		37.4	40.6	40.8	45.8	54.1	49.4	(-4.7)
関東		37.3	39.4	43.8	47.5	51.8	43.3	(-8.5)
北関東		37.6	39.8	40.5	46.1	51.9	42.6	(-9.3)
南関東		37.2	39.2	45.1	48.0	51.7	43.6	(-8.1)
東京都		38.7	38.4	48.4	49.8	53.5	46.8	(-6.7)
甲信越		38.2	36.3	41.6	49.4	56.5	44.3	(-12.2)
東海		38.6	40.1	43.7	50.7	54.1	46.6	(-7.5)
北陸		43.0	45.9	41.2	50.4	58.9	52.6	(-6.3)
近畿		37.0	41.1	43.7	49.7	53.7	43.2	(-10.5)
中国		38.8	42.7	44.5	49.9	55.9	49.3	(-6.6)
四国		40.4	45.7	47.9	53.7	57.6	48.1	(-9.5)
九州		43.2	44.4	44.7	48.8	57.7	51.6	(-6.1)
沖縄		43.4	45.9	35.9	54.0	63.2	58.0	(-5.2)

2 景気の先行き判断DI（季節調整値）

前月と比較しての先行き判断DI（各分野計）は、全国12地域で低下した。最も低下幅が大きかったのは北海道（16.6ポイント低下）で、最も低下幅が小さかったのは中国（9.0ポイント低下）であった。

景気の先行き判断DI(各分野計)(季節調整値)

(DI)	年 月	2020 6	7	8	9	10	11	(前月差)
全国		44.0	36.0	42.4	48.3	49.1	36.5	(-12.6)
北海道		38.2	38.7	43.3	50.1	47.1	30.5	(-16.6)
東北		40.1	35.5	40.2	44.7	47.7	35.8	(-11.9)
関東		42.9	36.1	42.9	48.0	46.6	34.5	(-12.1)
北関東		43.2	34.7	40.4	46.1	47.7	35.2	(-12.5)
南関東		42.7	36.6	43.9	48.8	46.2	34.2	(-12.0)
東京都		46.2	35.9	47.7	51.2	46.9	34.1	(-12.8)
甲信越		42.7	40.6	44.3	51.2	48.6	32.8	(-15.8)
東海		47.4	34.3	44.1	47.3	48.3	35.8	(-12.5)
北陸		49.4	35.1	38.2	49.6	54.5	41.5	(-13.0)
近畿		43.4	35.6	43.7	46.5	45.8	33.4	(-12.4)
中国		47.2	38.3	43.1	49.7	50.5	41.5	(-9.0)
四国		48.8	39.5	44.7	52.3	50.6	36.2	(-14.4)
九州		46.8	35.7	41.4	48.6	52.4	37.6	(-14.8)
沖縄		50.3	32.9	44.2	56.9	57.2	41.9	(-15.3)

景気ウォッチャー調査（令和2年11月調査）の全文は、
当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。



経営情報
レポート
要約版



労 務

多様な働き方への対応を可能にする 限定社員制度導入 のポイント

1. 限定社員制度の概要
2. 職務限定社員制度導入のポイント
3. 地域限定社員制度導入のポイント
4. 採用強化および定着につなげた取り組み事例



参考資料

『「多様な正規社員」の普及・拡大のための有識者懇談会 報告書』（厚生労働省）『勤務地などを限定した「多様な正規社員」の円滑な導入・運用に向けて』 『地元の多様な雇用の受け皿の整備業務』地域限定正規社員制度導入事例集』（厚生労働省 都道府県労働局・ハローワーク） 『「多様な形態による正規社員」に関する研究会報告書』（厚生労働省）『労政時報 3968 号 地域限定社員制度』（労政時報） 『今日からはじめる無期転換ルールの実務対応』（第一法規） 『限定正規社員制度導入ガイドブック みらいコンサルティンググループ』（同文館出版） 『有期労働契約の無期転換がわかる本』（自由国民社）

1

企業経営情報レポート

限定社員制度の概要

近年、人口減少に伴い労働力人口が急速に減少していることが大きな課題となっています。

併せて正規雇用と非正規雇用の二極化についても、労働力確保における弊害として有識者から指摘されています。

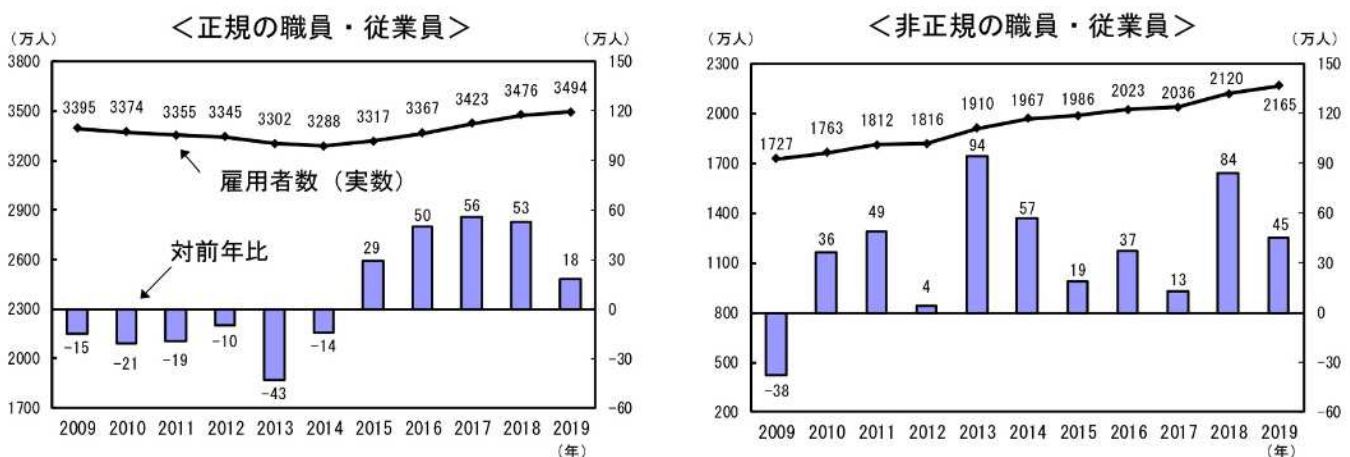
厚生労働省は、これらの課題を解決するために、企業に対して多様な働き方の実現に向けた取り組みを推奨しています。

中でも雇用の在り方として、職務、勤務地域および労働時間を限定した社員制度の普及を求めています。

本レポートでは「職務限定社員制度」と「地域限定社員制度」の2つの社員制度についての概要と導入に向けたポイントについて解説します。

■ 全社員に占める非正規労働者の割合が40%に迫る

総務省統計局のデータによると、全労働者数（約 5,659 万人）に占める非正規社員数（約 2,165 万人）の割合は約 38%となっています。



出典：総務省統計局 労働力調査（詳細集計）2019年（令和元年）平均（速報）

■ 限定社員制度の概要

これまで、正規社員と非正規社員の2つの選択肢の働き方しかなく、時代に即していない現状があり二極化が進んでいました。

そこで登場してきたのが「限定社員制度」です。

限定社員制度とは、配置転換や転勤、仕事内容や勤務時間などの範囲が限定されている正規社員の雇用形態を指します。

正規社員と非正規社員の中間に位置する社員と考えると分かりやすいと思います。

処遇や責任の大きさ等も正規社員と非正規社員との中間に位置します。

2

企業経営情報レポート

職務限定社員制度導入のポイント

■ 職務限定社員制度とは

職務限定社員制度とは、担当する職務の範囲が他の職務と区別され、限定されている雇用形態のことを指します。技能の蓄積や継承を目的とした高度な専門分野に限定し、特定の職務を専門とするプロフェッショナル人材のためのものです。

例えば、近年注目されているデータサイエンティストや、医療福祉などの資格を有する者、企業内である特定の職務に特化して従事する者などに適用し活用されます。これらの専門職は、産業構造の高度化や人口動態の高年齢化が進む中で、より重要性が増していくと想定されます。

■ 現状分析と導入目的の明確化

職務限定社員制度を導入するかどうかについては、まずは自社の現状を分析し、将来的な技能の蓄積や継承、プロフェッショナル人材を育成することが求められている場合に職務限定社員制度を導入することが期待されます。また、近年幅広いキャリア形成や事業維持のために、他の職務を経験させるなど柔軟な人事配置が行われるといったケースもみられます。そういった場合については、職務の範囲に一定の幅を持たせることで円滑な事業運営に繋がります。

■ 制度設計における検討ポイント

(1) 等級制度の整備

職務限定社員制度は、特定の職務において能力を発揮することで自社に貢献してもらう制度です。そのため等級制度においては、いわゆる総合職と職務限定社員とで等級表を分けて設計する必要があります。等級表モデルの例では、事務職を専門とする職務限定社員として新たに等級表を設計し、総合職との整合性をとっています。この等級表では等級数を4段階にしていますが、高度な専門職では等級定義の設定が困難となるため、2段階程度にする場合が多くなります。自社の限定職務がどの程度の専門性をもっているかによって、等級数を設定することになります。

(2) 賃金制度の見直し

職務限定社員制度の賃金の設定については、職務の難易度を考慮し、それに応じた賃金水準にすることが望ましいと考えられます。さらに賃金制度を等級制度に連動させて運用することも重要です。賃金制度の設計では、同業他社や職務限定社員制度を導入している企業の事例を参考に設計することもポイントとなります。

なお、平成26年7月に行われた厚生労働省の「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会の報告書（以下、有識者懇談会報告書）によると、限定社員制度を導入している企業での限定社員の賃金水準は、正規社員の約8～9割としている企業が多いようです。

3

企業経営情報レポート

地域限定社員制度導入のポイント

■ 地域限定社員制度とは

地域限定社員制度は、転勤エリアが限定される、あるいは転居を伴う異動がない、もしくは転勤そのものがない雇用形態のことを指します。

勤務地域を限定することで、地元定着型の就業を可能とし、転勤や長時間労働が困難な各自の事情に応じて継続的に勤務していける働き方を促進するものです。

例えば、育児や介護などで勤務地の変更が困難な者に対して適応されます。さらに、その導入効果として有能な人材の採用や定着の促進に資すると考えられます。

■ 現状分析と導入目的の明確化

地域限定社員制度を導入するかどうかについては、社員構成に女性が多い場合や意識調査等により地元志向の強い社員が多い場合、または企業の戦略として地域の特性を活かした採用や事業の展開といった目的で導入を検討する場合等が多くみられます。

企業によって導入目的は様々であるので、労使間で十分に協議を重ね、自社の環境に応じてどのような地域限定社員制度を導入するかという検討が必要となります。

■ 均衡待遇への対応のポイント

(1) 等級制度の整備

地域限定社員制度は、職務限定社員制度よりも、職務や責任・権限の範囲に大きな違いがあるため、昇格・昇進に上限を設けている企業が多いようです。

特に上位管理職については、地域限定社員からの登用はしない場合が多くみられ、上位管理職への昇進を望む場合は正規社員に転換します。

また、正規社員と地域限定社員との間にキャリア形成に大きな違いが生じる場合があるのであれば、等級表自体を別々に設計します。

個々の企業の実情に応じて等級表に制限を設けるのか、それとも地域限定社員向けの等級表を設計するのかを検討する必要があります。

(2) 賃金について

地域限定社員における賃金制度については、正規社員と地域限定社員との間に格差を設けることになるため、両者の間に生じる不均衡や正規社員に生じる不公平感に注意する必要があります。

具体的に賃金水準をどうするかについては、それぞれの企業の実情によって異なりますが、勤務エリアによって賃金水準に差を設けている企業もあります。

4

企業経営情報レポート

採用強化および定着につなげた取り組み事例

事例①：地元志向の強い社員の定着につなげたK社

【企業概要】 正規社員：595 名（うち限定社員 22 名）

事業内容

- ①国内でトレー等食品軽包装資材の卸売業を営む
- ②全国の食品加工業者や食品小売店への軽包装資材の供給
- ③食品ごとに合う包装商品の提案、食品小売店の売場レイアウト等の企画

（１）制度導入の背景

従来、K社には全国に転勤の可能性がある社員と当該営業所のみに勤務する社員の２通りの採用コースがありました。両者には処遇に格差があり、各社員が区分を選択できる制度はありませんでした。また、本人の希望に応じて一時的に勤務地を限定することもできましたが、制度として明確にしておらず、それを認知していない社員の離職が問題となっていました。

これらの問題を受けて、2013年に全社的意識調査を実施すると、若年社員の中には地元志向が強まっていることが分かり、限定社員制度の導入決定に至りました。

（２）地域限定社員制度導入の概要

これまで営業職、業務職、事務職という３つの職種がありましたが、新たに営業職の中で地域限定正規社員制度として「エリア限定」「居住地限定」という区分を作りました。

エリア限定社員に関しては一定の範囲内で転居を伴う異動が行われ、居住地限定社員では転居を伴う転勤はありません。職務内容については、全国転勤のある社員、エリア限定社員、居住地限定社員の間で違いはなく、人事評価の仕組みやキャリアパスも共通です。また給与については、勤務地域の物価に応じて変動する「地域手当」に加え、社員区分に応じて金額が変動する「職種別手当」がありますが、基本給については社員区分に関わらず共通の給与表を用いています。



出典：「平成30年度 地元の多様な雇用の受け皿の整備業務」地域限定正規社員制度導入事例集

（３）限定社員制度導入時の工夫と導入後の効果

制度導入後、社長自ら全社員向けに制度の説明を行いました。さらに、必要に応じ個別に面談の機会を設けることで社員の認識が深まり、円滑な制度導入に繋がりました。

導入後の効果として、退職を思いとどまる者もあり、人材定着に効果が出ています。

レポート全文は、当事務所のホームページの「企業経営情報レポート」よりご覧ください。

ジャンル:人事制度 > サブジャンル:人事評価

人事評価制度の評価基準

人事評価制度を導入する際、日常業務の中で何を評価すればよいのでしょうか。

一般的に、職務改善や人材育成に人事評価を活用するのならば、日常業務中の勤務態度、仕事の結果、能力を対象に評価を行います。人事評価の評価区分といわれる種類と評価要素といわれる項目は、一般的に以下の通りです。

(1) 成績評価(評価区分)

成績評価は、担当している仕事の質はどうであったか、仕事の量はどうであったか、成果はどうであったか、という形で一定の期間の行動を、過去形でとらえることになります。

■評価要素

①仕事の質

上司から指示された仕事の出来映え、仕事の内容の充実度、正確性、信頼性、効果性、効率性を評価します。

②仕事の量

上司から指示された仕事を遂行した度合い。達成率、増減率、時間、期限等を評価します。

③指導・育成・監督

下位者の知識、技能の向上、動機付け、意欲向上の成果の度合いを評価します。

(2) 情意評価(評価区分)

これは、仕事に対する取組姿勢や職場でのルールの遵守度に対して、評価します。

評価項目としては、規律性、協調性、積極性、責任性等があげられます。また、管理者に対して、コスト意識や経営認識を評価項目に加えることもあります。

■評価要素

①規律性

日常の服務規律の遵守の度合いを評価します。

②責任性

自分に与えられた仕事を全うしようという意欲、姿勢の度合いを評価します。

③協調性

チームの一員として他人の守備範囲をカバーする行動を評価します。

④積極性

改善提案、継続的なチャレンジ、自己啓発など、「今または現状以上に」といった意欲と、その姿勢を評価します。

(3) 能力評価(評価区分)

この場合の能力とは、職務遂行能力を指し、業務外の能力は考慮しないことが基本です。

つまり、仕事に必要とされる能力をどの程度保有しているかを評価するのが、能力評価です。

評価項目としては、以下等があります。

■評価要素

①知識

②技能

③理解力

④創意・工夫力

⑤表現力

⑥企画力

⑦折衝力

⑧判断力

⑨決断力

⑩開発力

⑪渉外力

⑫指導・育成・監督力

ジャンル:人事制度 > サブジャンル:人事評価

面接制度の確立

人事評価の結果をフォローや能力開発へと展開させるためには、どのような方策が考えられますか。

人事評価は面接制度が確立されることにより、初めて有効になります。

管理者は、部下との面接を通じて、人事評価結果のフィードバックやマンツーマンでの指導、部下の考えていることや管理者への要望を理解することにより、部下の育成や、マネジメントについて自身が学ぶ場にもなります。

(1) 面接制度のねらい

組織のニーズにより、ねらいをどこに置くかは様々ですが、一般的には次のようなねらいを設けることになります。

- 部下に仕事に対する権限や責任感を持たせる
- 経営や部署内での目標など情報の共有化
- 啓発の動機づけ
- 仕事や能力に対する期待水準の明確化
- 部下の掌握、意思疎通
- 部下の指導・育成

(2) 面接の種類

① 目標面接

目標面接において、部下一人ひとりに対しての具体的個別期待像を共有化します。その期待像に対して、部下は目標を設定することになります。この面接では、上司と部下がどのように話し合い、目標を定めていくかの手順がポイントになります。

② 中間面接

目標面接で期待基準や目標が確認されたならば、これらが確実に達成できるよう、各人に対してフォローしていく必要があります。

中間面接の直接のねらいは、目標達成のための「問題の早期発見と軌道修正」にあります。目標達成を阻害する要因があれば、大事に至る前に排除することが重要です。

このため、面接の場で部下から報告を求めて進捗状況を把握したり、状況の変化を伝えたり、基準や目標の見直しについて話し合い、部下に対して問題解決の指針を与えます。

③ 育成面接(フィードバック面接)

一定期間の経過後(通常6ヶ月後)、部下一人ひとりの目標に対する成果について評価を行います。この際、評価結果だけでなく、結果に至るまでの要因を部下に再考させ、事態の改善やさらなる動機づけを行います。これが育成面接のねらいです。

つまり育成面接は、能力主義人事の締めくくりの話し合いという位置づけに当たります。