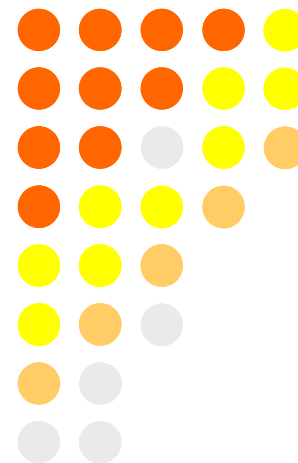


# 第5回税務労務委員会 人事評価の課題

PASONA India Co. Ltd.  
Regional Head-South  
岡田 真依子  
2016年2月



# 人事評価を行う際、問題、困難に感じる事 事前アンケートより



## ●指標設定

- ✓ 個人目標とそれに対するコミットメントが引き出しづらい。
- ✓ 本人のやる気を引き出すモチベーションがどこか、判断しづらい
- ✓ オフィススタッフの評価指標をどのように設定すべきか。

## ●評価

- ✓ 評価者が個人の好き嫌いで評価をしてしまう。 評価される側も正当に評価されていないと不満が出る
- ✓ 遅刻、有給過剰取得者をどう評価するか
- ✓ 評価が納得できない人への説明に苦労する（給与Up）。言ったもの勝ちで言っているだけなのかどうか、どこまで対応すべきか。
- ✓ 勤続年数が長い+ Low Performerへの評価と対応
- ✓ 被評価者が複数の上司、複数の部下と働くスタイルの為、ある業務では評価高く、ある業務では評価が低いと個人の評価が一定しない
- ✓ 昇進者を決める際、マネージャー間（評価者）で協議を行うが、被評価者と直接仕事をしない場合もあり、公平性を保つのが難しい



# 意見交換

## ●評価方法について

- 日本での目標管理・KPIを英訳してインドで使用している。
- アップークラスは定量評価が多く、ロウアーは定性評価が多い
- 営業スタッフへ具体的なKPIを設定し、毎月数値を確認している  
(もともとは業務モニタリング目的で導入したが、昇給を決める際にも役立っている)  
=>行動に重点をおいている
- 拠点単位で目標設定(定量、内部管理指標)している。小規模拠点では拠点目標と個人目標が近似
- 本社に評価結果を提出した場合、本社側で調整をする。正規分布に応じたランク業績に応じて正規分布の軸を良い方向に少しずつ
- 声大きい人だけ得しないように日本人が調整することも必要
- 日本本社からの目標を上回る目標を設定してくる人もいるので、上司が調整
- 全体を取りまとめる立場の人は積極的な目標を設定してくれている



# 意見交換

## ●事務職の評価

- 営業は数値化できるが、事務スタッフは定量化しにくい。
- 日ごろの仕事ぶりを見ながらトップが決定する(仕事の速さ、正確性など)  
紙に書いてはっきりさせることだけが正解ではない
- 全世界で同じ評価システムを使い、役職に応じた評価項目を定める
- ほめることが重要
- 給料と連動させる仕組みでモチベーションを保つ
- 管理職は難しい。数値目標を設定しにくい

## ●モチベーションUp

- インド人のモチベーションとしては給料アップが一番大きい
- 給料と連動させる仕組みでモチベーションを保つ
- 製造部門の提案制度があり、表彰も行っている
- 年間30名程度日本に行き、製造現場などを見てくる。これもモチベーションにつながる。  
営業、技術、製造などが派遣されている  
→現地マネージャーが派遣するメンバーを選定する。明らかにおかしい場合を除いて現地  
判断を尊重する



# 意見交換

## ● 勤怠の評価への反映

□ 遅刻、長時間ランチ、勤務態度などが評価項目に含まれる

→記録をとっておいて、評価に対するクレームに対して説明をするときに活用する

→インド人は自己評価が甘いので、期待とのギャップをどのように説明するかに注力している

## ● 評価に不満をもつ社員への対応

□ 年初に上司と部下の間の面談実施。チャレンジ課題を設定。半年に1回の評価で進捗を管理。

→インド人の弱いところは何かということを面談のときに聞くようにし、自覚してもらう。

対策として何をしないか考え、チャレンジ課題に取り組んでもらうことで評価に納得してもらう。

□ 給与に不満がある場合、会社になんか利益をもたらしたのかを説明してもらうなどしている。

□ 立上げスタッフが殆ど残っている。お互いの仕事ぶりを良く知っているので、評価の不満などはまだ出てきていない

□ サボる人がいる場合にすぐに分かる規模であるため、けん制が自然と効いている

□ 不満は吹っかけているだけの場合もある。実際に頑張っている人はあまり不満を言わないように感じる。

# 評価を工夫し、効果が出た事例 事前アンケートより



## ●評価指標

- ✓ 評価の軸のなるポイントを細分化、事前にマネージャー、スタッフに展開、意識の共通化を実施
- ✓ 評価シートの導入、目標を決めて目標に対する結果を明確にし、成果を評価、昇給連動
- ✓ 簡易自己評価チャートを使い評価指標の見える化を行った
- ✓ 前年、前前年と比較し、結果だけでなく、勤務態度、積極性、他スタッフとの比較を実施  
(例：営業の場合、売上額の伸び率、訪問件数、営業レポート提出件数、新規顧客獲得数  
見積もり提出件数、それらが当初の期待される数字に対し、どのくらい達成できたか、他スタッフとくらべて優秀か低いのか) 毎月管理。
- ✓ 日常のルーティンワークが目標にならないよう、専門性 (Specific) Measurable(予測)、Relevant (適切) Time PhaseをKPIに設定。
- ✓ 出勤率の評価点を大きくする

## ●コミュニケーション

- ✓ 被評価者との対話を重視、短所について率直に意見を述べ、改善を示唆する
- ✓ 期中に給与の増額を実施、日常のコミュニケーションを重視
- ✓ 日々必要事項の伝達、「仕事の中で何が大事なのか」問いかけを行う
- ✓ 週報、月報を廃止し、日々の活動予定内容をOpenで報告。スタッフ→上司ではなく、スタッフ→同僚、上司のチーム間評価→人事評価につなげる。



# 意見交換

## ●評価設定時

- 目標を立てるときの合意事項が重要
- 頑張れば達成できるレベルの目標を設定することがポイント

## ●コミュニケーション

- 上長とスタッフ間の会話が頻繁に行われる。インド人上長がスタッフの評価を行う

## ●参考：

- オンブズマン制度導入を検討中：  
スタッフが上長からのハラスメントを外部のオンブズマンに相談できる。  
評価には影響させないという前提。  
銀行の総務畑出身で、フリーランスとしてオンブズマンをしている人に依頼

# その他 事前アンケートより



- ✓ 適法でのスムーズな解雇は出来るか
- ✓ 部署ごとの評価基準をどのように設定しているか事例が知りたい  
(営業、サービス、事務職員) →時間都合上、省略
- ✓ 昇給理由を前年実績とインフレ率以外に設定している事例があれば知りたい  
→時間都合上省略
- ✓ 日本的な管理手法（目標に対するコミット、結果評価）の場合、ドライバーに目標、コミットを期待するのが困難。→時間都合上省略

## 意見交換

### ●低評価者の処遇

- 部署を変えて、モチベーションを下げ、契約終了につなげる例は過去にあった

### ●昇給率について

- インフレ率で決定する際、高級取りへのインパクト大。
- 高給取りに対する昇給率と給与が低い従業員に対する昇給率とで差をつけた事例があるかどうか？ →当日参加企業に実施事例なし
- プロフィットシェアという形で従業員に対して一律の金額を配分することを計画している。この場合、低い給料の従業員に対して大きなインパクトがある。