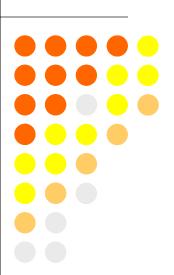
人事評価制度 概論

Team PASONA India Co. Ltd.
Regional Head-South
岡田 真依子
2014年12月







社員マネジメント

- ・目標を持たせる
- 真面目に働かせる
- ・ 能力をつけさせる

会社の客観的判断材料

- 所得の格付けの 根拠とする
- 育成指導のポイントを明確にする





公正な評価を行う

評価基準の明確化

評価基準の周知理解

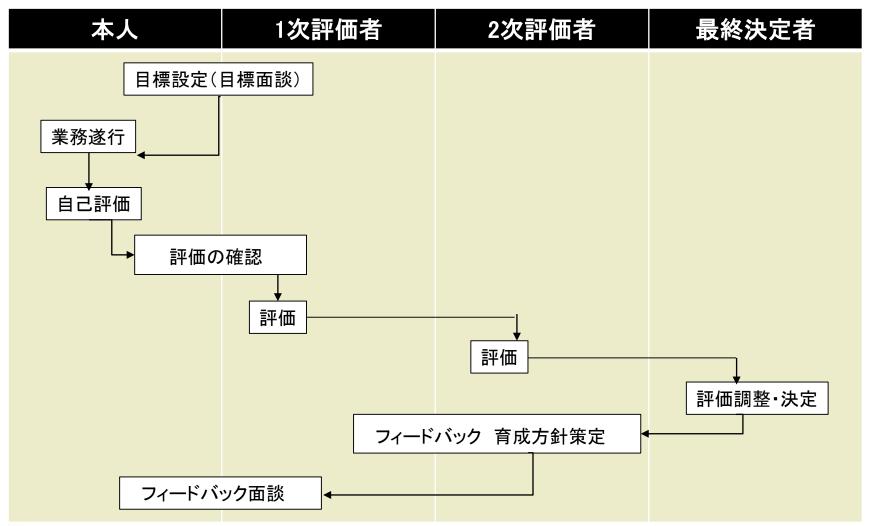
評価基準を遵守

評価責任者の自覚



人事評価の流れ







一般的な評価要素と評価基準



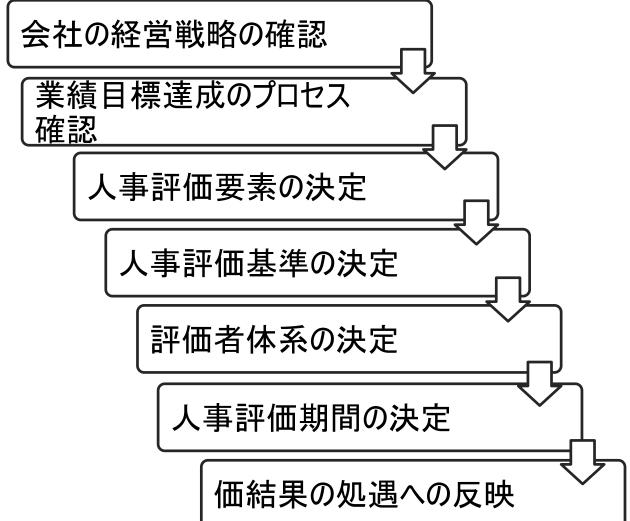
	業績に対する評価
成果の評価	活動実績に対する評価
台と十つ言では	知識の評価
能力の評価	職務遂行能力の評価
	責任制の評価
態度の評価	協調性
PASONA	Copyright© 2011

TEAM PASONA INDIA CO. LTD.

評価点	評 語	評価尺度基準
5	S	期待要求を特別に 上回る (1つ上の等級に該 当)
4	Α	期待要求を大きく満 たす
3	В	期待要求どおり
2	С	期待要求を下回る
1	D	期待要求を大きく下 回る

評価基準作成の手順





評価要素の設計



成果評価項目

- 業績に対する成果=結果
- 活動実績に対する評価=結果を 出すプロセス
- ・業績数値に反映 しない日常業務 も評価対象とす べき
- ・経営環境の変化 によって目標修 正、基準修正を 行い本人に周知 させる

能力評価項目(能力評価)

- ·例)企画力、実 行力、対策立案 力、改善力
- ・人を育てることを 念頭に置=日本 的
- ·保有能力(獲得 能力)
- · 発揮能力

能力評価項目 (職務能力評価)

- ・各職務のジョブ ディスクリプション があり、職務をグ レードにわけ、給 与に連動。
- その職務に対しどこまでやりぬいたかどうかを評価。
- ・ アメリカ的

能力評価項目 (コンピテンシー)

- ・業績優秀者の行 動特性を分析し、 評価項目を決定
- アメリカ的
- ・研究段階

態度評価

- ・人を育てることを 年頭に置く=日 本的
- ·規律性(時間を まもる、挨拶)
- ・責任制(仕事へ の責任感)
- ・積極性(仕事への取組み)
- ・協調性(チーム ワーク)
- ・自己啓発(能力 開発へのやる気)

態度評価(バリュー評価)

- ・企業が社員に望む行動を評価する
- ・ = メッセージ性が 高い
- ・お客様第一
- ・スピード
- ·品質志向
- ・コンプライアンス



人事評価基準の設計



評価毎に等級別の評価基準をつくる

基準項目	一般職			
	1級/N1	2級/N2	3級/N2	4級/N4
企画力	自身の当面の作業計画が 立案できる			部門全体の業績目標達成のため業務を効果的に計 画できる
実行力	決められた手順に従って実 行できる			自己、部門の グループ目標を設定、業務 遂行ができる
対策力	上司、上長の指示のもと対 策ができる			自己、部門目標達成のため、関係先への調整、折衝 を上司と連携し進められる
人材育成力	定型の業務処理手順について後輩の質問に答えられる			部門の能力開発上の課題 を把握、上司と相談しなが 育成計画を立案できる



人事評価の方法(尺度基準)



標準

高い目標を掲げてしまう体質を 持っている会社の場合 少し良い成績でぐっと良い評価 になった感じ。 会社の雰囲気を明るくしたい場合

評価 点	評語	評価尺度基準
5	S	期待要求を特別に 上回る (1つ上の等級に該 当)
4	Α	期待要求を大きく満 たす
3	В	期待要求どおり
2	С	期待要求を少し下 回る
1	D	期待要求を大きく下 回る

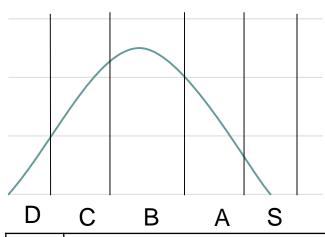
評価点	評 語	評価尺度基準
5	S	期待要求を大きく満 たす
4	Α	期待要求どおり
3	В	期待要求を少し下 回る
2	С	期待要求を大きく下 回る
1	D	業務に支障をきたす

評価 点	評 語	評価尺度基準
5	S	期待要求を特別に 上回る (1つ上の等級に該 当)
4	Α	期待要求を大きく上 回る
3	В	期待要求を上回る 満たす
2	С	期待要求通り
1	D	期待要求を少し下 回る



相対評価 / 絶対評価

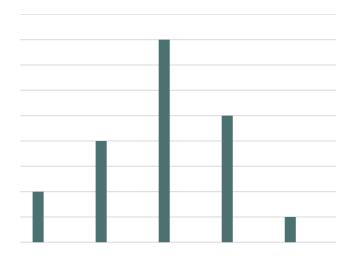




S	上位5%
Α	上位5%~25%
В	上位75%~95%
С	上位75%~95%
D	上位95%~100%

【相対評価】

全体的に優秀な結果をだしていれば、一般的にみればBの人でもDCの評価になる可能性



【絶対評価】

評価尺度の絶対的基準も照らし合わせて評価結果を導きだす。

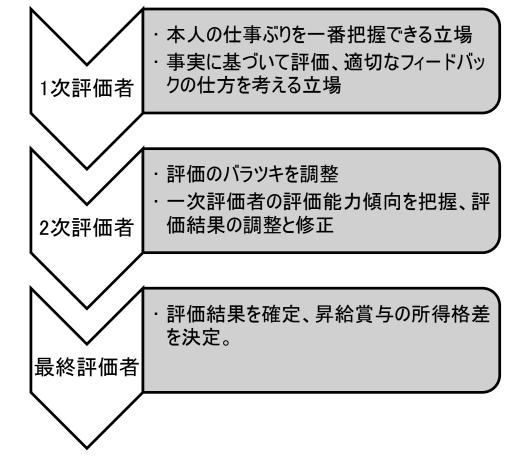
全員頑張ったらAになる為、 格差をつけにくい。



人事評価体系の設計



	一次評価者	二次評価者	最終評 価者
一般職	課長	部長	役員
課長職	部長	役員	常務
部長職	役員	—	社長



評価期間を決定、1年/半年



人事評価表作成



Design	学统	4		н	~ 44			A		11
es come			ABBR			- 1		7718		
東京や万計の 共有	推荐化方封的	NAMOTO	数字に複解さ	全角列し	tvië.		5 8	0	0	t.
経営への 参展		を対するという。 を対するという。 をする一点となって行動している。					4 0	0	0	-
の			RESERVED.	HIDT	食く利用して	346.	4 4	0	0	
SEE SEE	無性の状态で 開催や課題を		21. 広い現野の	195.2	非用用4 位	#4s		0	D	£
情報の選用と	理論の収集に		10小田九田田	SEMIL.	TRE0/5	2011		c	D	
具有化 リスク管理	明確におない	1 =	= set	#	/ detail		100	1.25		式
サイムリーロ	285-285	八手				王相成	HI)	0)	古	IV.
MIN.			から草原仁意 たな方法や手			40.		1	-	
業務企画力	業務を発体化	し食物してい	4.	-		17	A B	0	0	1
1下への指導	6.		構での仕事を	3000			A B	0	0	E
神仏 神仏	行っている。	BEL. Tr	いスや支援を	466.420	PORTE	9.0	A B	6	0	£
	ere -	300	NAMES OF TAXABLE PARTY.	rep e	- 47.00	10.00		200		- 15
	a.		薄板方法	1000	- 41	ALC: U		De	14	- 6
		+				-				
		-				-				
				T						
共動	86	有体	101	2	ERE	H	47	a .	H	-
			102							- 1

			発展コード							
24			12080							- 8
*		-			15	44	F 10	24	19671	
		↑9617# 1→5#401							111	
200.000		日間連載者におる意識 (学者) に対するいめが (教育) 間を持ちてま ましまする。 (教育) 間を持ちてま からいるとする。 (教育) はないない からいるとはない。 (教育) はないない に対したない。 (教育) など、(教育) に対したない。 (教育) など、(教育) に対したない。 (教育) など、(教育) に対したない。 (教育) など、(教育) に対したない。 (教育) ないからです に対したない。 (教育) ないからに				en				
-	44	- 哲学の尊 博・ 異なる 暗竜に しょものつ	チローを与っている				-			
	100	ATC BECRE IN A. BURS				1000	100			
4	7	おおく者はかららおの食をお出るまでの食を出るの別用とおぼれたちゃくから							100	8.8
2	14	・お下の チャレンジ者 神を者 からための私出的 5万巻 たしついる							1.00	272
•		ATES 4000 2540 600 600 . 244 20 . 024 144								
		・上書を書き、方明に使って名称して					-			
		BOTT- BOLGA, SHEET		-		l				
		· 我用的 新水比較 医水水类 电图4.54	*+6*						100	9.0
	•	最後の最後を発揮の数十二十七円五	ELUP-ER		_	-				
			-							
		44-44-4885-104		_				_	-	
		現のを事 またかと現をおえべた 新している	1-0.4	_				1000	100	
	ы		(京都の連合は、など)一人の文章の表現であると意識している			-			181	4.0
	24	●当の里理を内容とを様するよとが		-	_		6		1570	100
	100		● 海上の町 ない 人名など、伊州山本寺 郷田 木ぐいる						1	
2	_	- 株会して意味の知り見みせいる			_					-
		老年中中19天上去上, 内田田(田)	B 4404		_	-				
	100				_	-			(100	11
	P	LAHATERALSUS			_		-			
	1	ACMPACENTACTORFO			1					
	700	・ 治の注意に 食のを持ってむってい					-		-	-
		-tens menasterer se			-					
	9	· Laties esemble cos	33333		_		5		101	4.4
	Ρđ	- 施設をおた機能に関係がをサイビいる	Contract Contract						140	100
	50	- 七日 ないまい 変を かえる者に あずた	ELETPPELIPTS	14			÷		l	
653	2000		*************		2000	5000			-	**
1	41	(3/>s.				100	- 2 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4	1.75 1847 **	19191	4



評価を処遇に反映



評価要素	昇給	賞与	昇格(降格)
成果評価	0	0	0
態度評価	0	0	0
能力評価	0	_	0

昇給

評価要素	一般職		管理職	
	1~2等級	3~4等級	課長	部長
成果評価	10	20	30	40
態度評価	20	20	20	10
能力評価	70	60	50	50

賞与

評価要素	一般職		管理職	
	1~2等級	3~4等級	課長	部長
成果評価	30	60	80	100
態度評価	70	40	20	_
能力評価	_	_	_	_



評価フィードバックの役割



- ①会社の評価結果を本人に理解させる
- ②本人と今後のチャレンジ方向を明確にさせる
- ③次の目標設定の方向性について共通認識をもつ
- 4 処遇の変動について受け入れる精神状態をつくる

アイスブレーク

評価結果伝達と理由の説明

本人の様子を確認、本人の言い分を聞く

認識が合っている点、会わない点の意見交換、上司側の認識を説明

今後のチャレンジ方向を確認

本人への今後への期待を表明 (エンディング)



評価フィードバック面談のポイント



本人を納得させられるだけの事実把握が出来ているか

部下の気分や感情を把握できているか

将来の業績向上のための活動イメージと人材育成イメージができているか



評価で気を付けるべき点(エラー)



ハロー効果

イメージ評 価

寛大化傾 向

中心化傾向

厳格化傾 向

極端化傾向

論理的誤 謬

対比誤差

メイキング





公正な評価を行う

評価基準の明確化

評価基準の周知理解

評価基準を遵守

評価責任者の自覚





ありがとうございました

