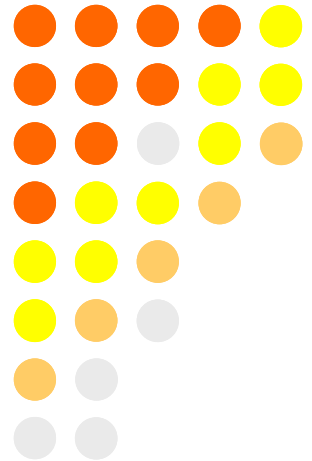


人事評価制度 概論

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



評価の大原則

公正な評価を行う

評価基準の明確化

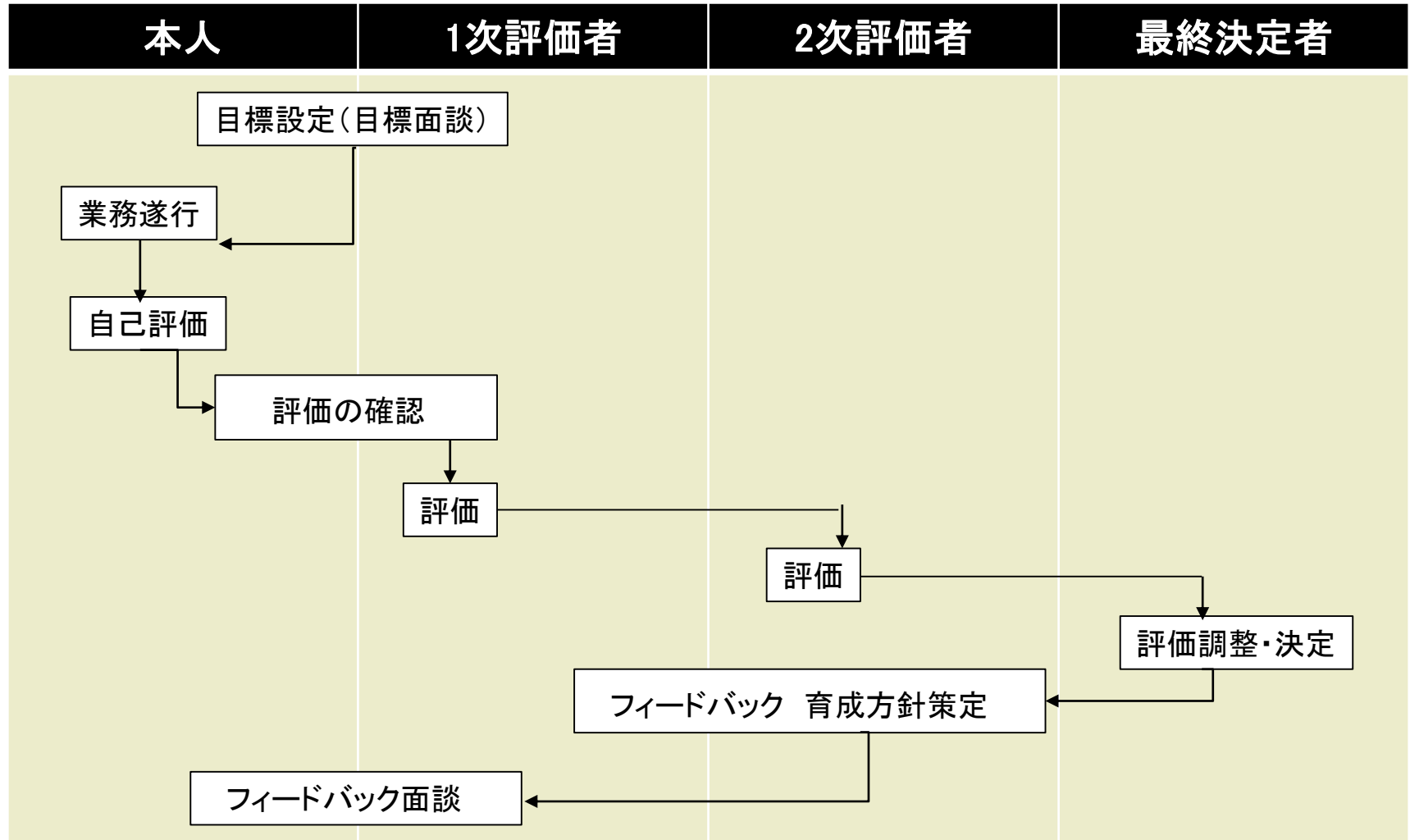
評価基準の周知理解

評価基準を遵守

評価責任者の自覚

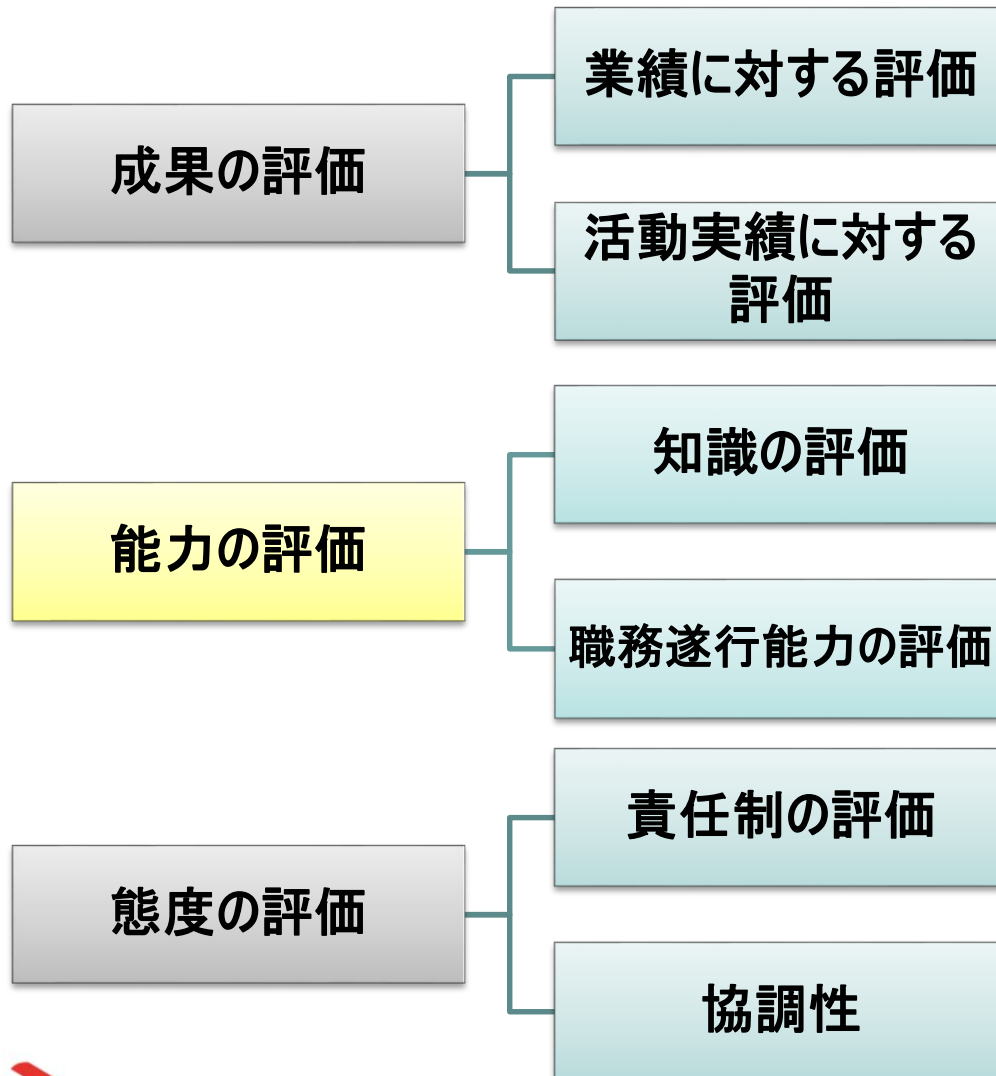


人事評価の流れ





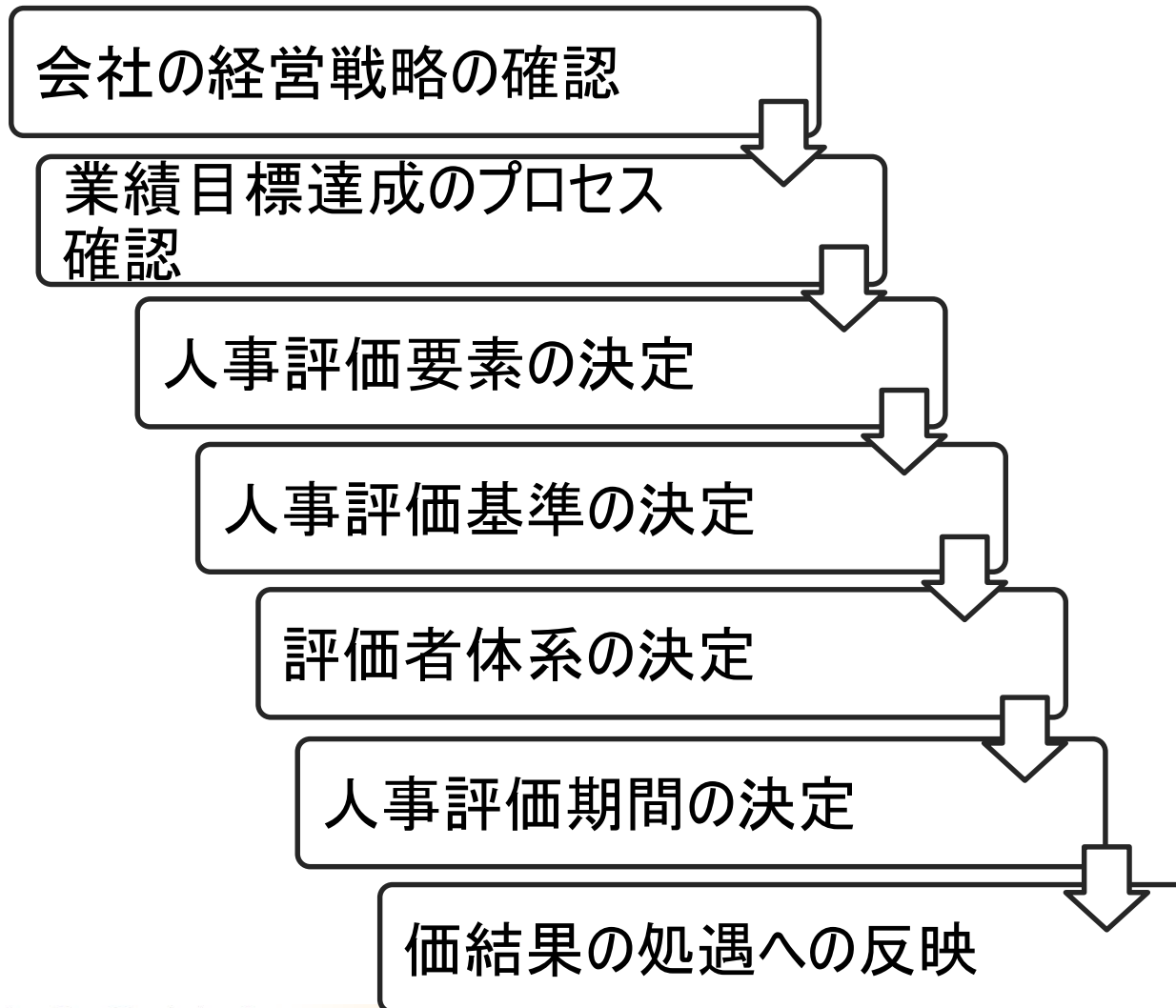
一般的な評価要素と評価基準



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	A	期待要求を大きく満たす
3	B	期待要求どおり
2	C	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	能力評価項目（能力評価）	能力評価項目（職務能力評価）	能力評価項目（コンピテンシー）	態度評価	態度評価（バリュー評価）
<ul style="list-style-type: none">・ 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	<ul style="list-style-type: none">・ 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	<ul style="list-style-type: none">・ 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	<ul style="list-style-type: none">・ 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	<ul style="list-style-type: none">・ 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（仕事への取り組み）・ 協調性（チームワーク）・ 自己啓発（能力開発へのやる気）	<ul style="list-style-type: none">・ 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、上司と相談しながら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

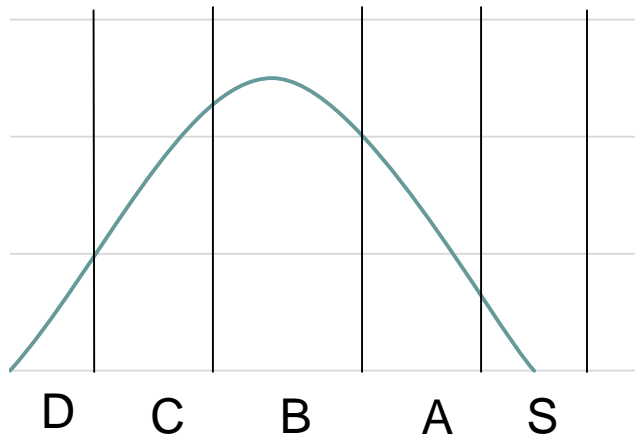
少し良い成績でぐっと良い評価になった感じ。
会社の雰囲気をもっと良くしたい場合

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	A	期待要求を大きく満たす
3	B	期待要求どおり
2	C	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	A	期待要求どおり
3	B	期待要求を少し下回る
2	C	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	A	期待要求を大きく上回る
3	B	期待要求を上回る 満たす
2	C	期待要求通り
1	D	期待要求を少し下回る

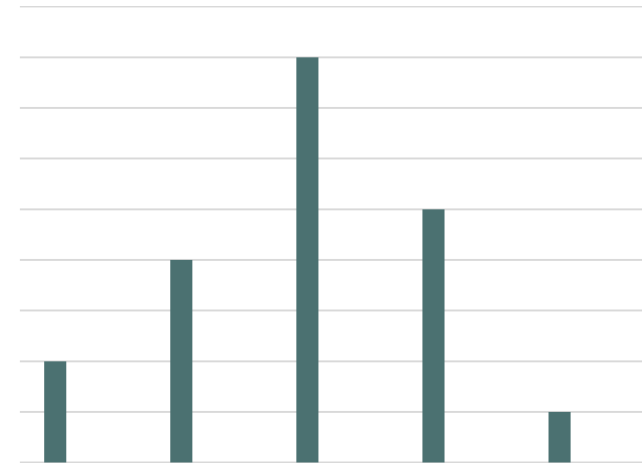
相対評価 / 絶対評価



S	上位 5 %
A	上位 5 % ~ 25 %
B	上位 75 % ~ 95 %
C	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】

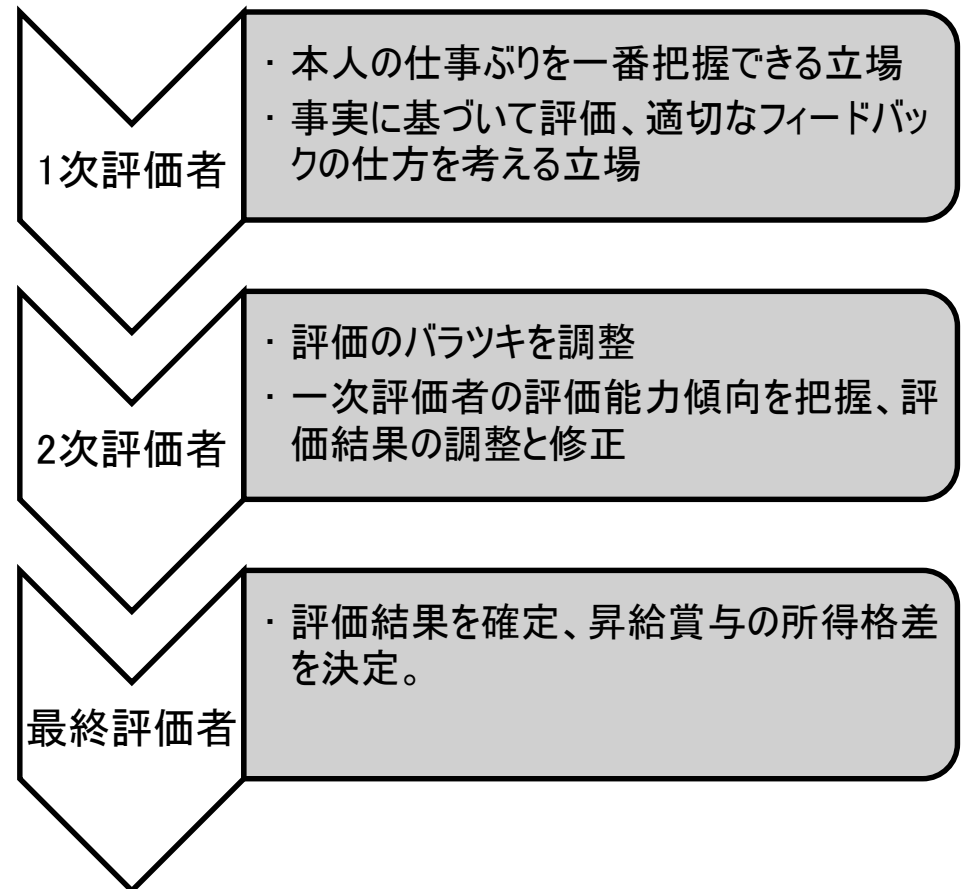
評価尺度の絶対的基準も照らし合わせて評価結果を導きだす。

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

人事考課表(管理職用)

日付	年	月	日
氏名			
氏名			

評価期間	平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日
------	---------------------

評価項目	評価基準	評価
経営方針の理解	経営方針をしっかりと理解し、業務に反映させている。	A B C D E
経営への参加	会社が抱える方針に賛同し、新たなプロジェクトのために部下と協力して行動している。	A B C D E
経営資源の活用	目標達成のために経営資源を効率的に活用している。	A B C D E
視点の広さと深さ	会社の状況や社会情勢に対し広い視野を持ち、先を見据えながら課題を認識している。	A B C D E
情報の活用と共有化	情報の収集に意欲がなく、知り得た情報も公開して共通のノウハウとしている。	A B C D E
リスク管理	将来に起こる	A B C D E
タイムリーな判断	緊急かつ判断	A B C D E
業務企画力	目的を達成するために、新たな方法や手段を企画・立案しながら業務を推進し、実現している。	A B C D E
部下への指導	部下に「気づき」を与え、現場での仕事を通して部下を成長させている。	A B C D E
目標の管理と評価	適切な目標を設定し、アドバイスや支援を行いながら設定した目標を行っている。	A B C D E

人事考課表(管理職用)の書式サン

目標	達成方法	進捗	評価

評価
次勤 回 有休 回 遅刻 回 早退 回

加算

○○○	○○○	○○○

人事考課表(管理職用)		[社員評価用]	
評価項目	評価基準	評価	評価
経営方針の理解	経営方針をしっかりと理解し、業務に反映させている。	A B C D E	
経営への参加	会社が抱える方針に賛同し、新たなプロジェクトのために部下と協力して行動している。	A B C D E	
経営資源の活用	目標達成のために経営資源を効率的に活用している。	A B C D E	
視点の広さと深さ	会社の状況や社会情勢に対し広い視野を持ち、先を見据えながら課題を認識している。	A B C D E	
情報の活用と共有化	情報の収集に意欲がなく、知り得た情報も公開して共通のノウハウとしている。	A B C D E	
リスク管理	将来に起こる	A B C D E	
タイムリーな判断	緊急かつ判断	A B C D E	
業務企画力	目的を達成するために、新たな方法や手段を企画・立案しながら業務を推進し、実現している。	A B C D E	
部下への指導	部下に「気づき」を与え、現場での仕事を通して部下を成長させている。	A B C D E	
目標の管理と評価	適切な目標を設定し、アドバイスや支援を行いながら設定した目標を行っている。	A B C D E	



評価を処遇に反映

評価要素	昇給	賞与	昇格(降格)
成果評価	○	◎	○
態度評価	○	○	○
能力評価	◎	—	◎

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

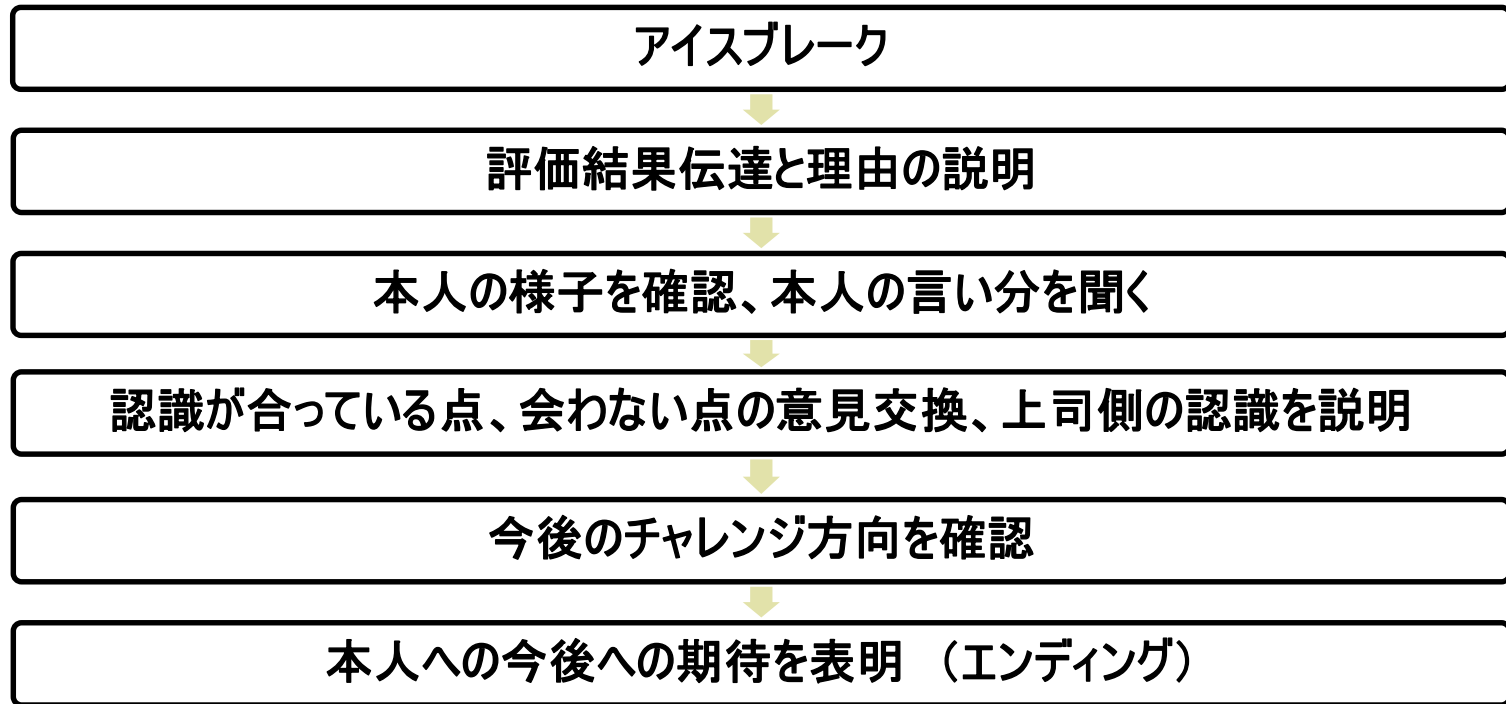
賞与

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





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