

人事評価制度構築マニュアル

-導入編-

目次

I. 人事評価制度構築の目的

II. 日系企業とインド企業の人事制度の比較

III. 人事評価制度の全体像

IV. 評価制度の未整備から起こりうる問題点

I. 人事評価制度構築の目的

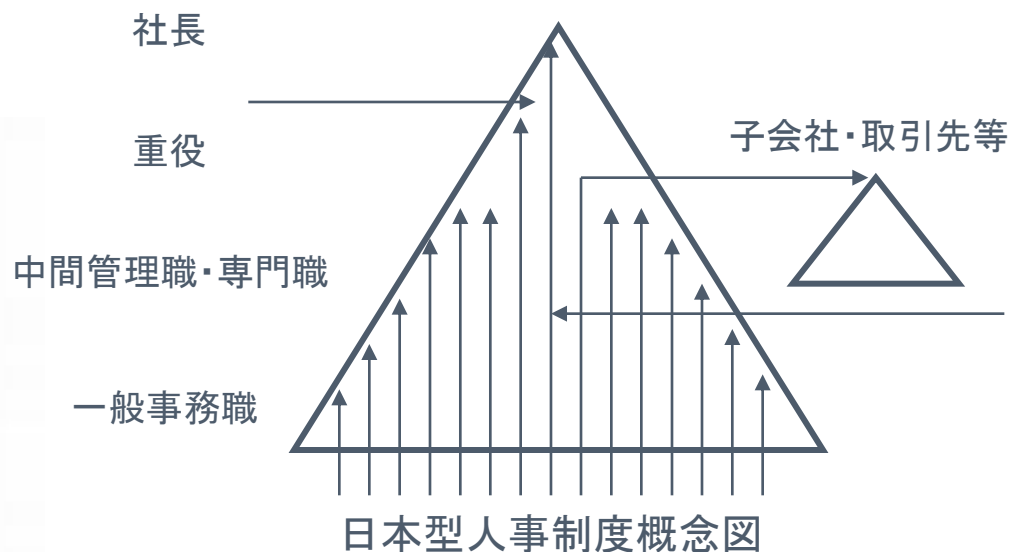
客観的で具体的な基準に従い、公正に評価を行うことで、
評価結果と決定昇給率に説得性を持たせる。

また、適切なフィードバック面談を行うことで
『経営理念』『行動指針』『考え方』を社員に落とし込む仕組みが人事制度

Ⅱ. 日本の人事制度

- ・ 新卒を中心とした一括採用が主流
- ・ 短所を補い、平均的な質の高いゼネラリストを育成
- ・ 年功序列・終身雇用（組織への忠誠心の生成）
- ・ 最初に人ありきで、その人がこなせる仕事を依頼
- ・ 部署を越えた連携を重視

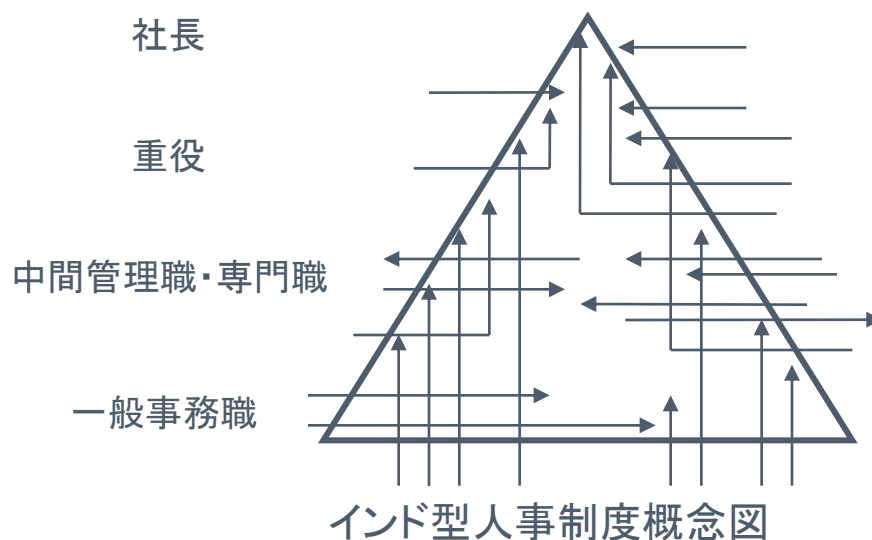
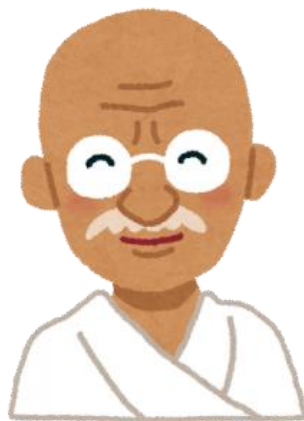
和を以て、
貴しとなす



Ⅱ. インドの人事制度

- ・ 各業務を専門化し、スペシャリストを育てる
- ・ 中途採用で即戦力を雇い、長所を伸ばす
- ・ 社員の転職は当たり前
- ・ 職務範囲と職責が明確な縦割組織
- ・ 最初に仕事ありきで、決められた仕事をこなせる人間が任命される
- ・ 個人主義・成果思考

勇敢な人は、
一人闘うこと
を誇りと
する。



Ⅱ. 日本の人事制度 – 年功序列・終身雇用制度 –

日本の人事制度の背景

- ・ 個人成果の明確化が困難
- ・ 儒教の考え（年少者は年長者に従うべき）
- ・ リスクが少なく確実な選択肢を取ろうとする国民性

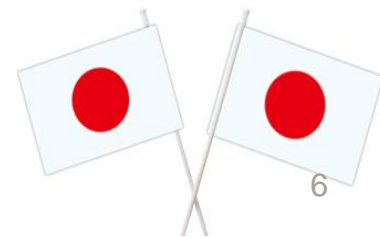
メリット

- ・ チームワークの和を保ちやすい
- ・ 組織への忠誠心を高めやすい
- ・ 仕事を教える意識を持ちやすい



デメリット

- ・ 事なかれ主義になる
- ・ 転職者や非正規雇用にも不利
- ・ 人員配置が硬直的になる
- ・ 世の中の変化に対応しづらい



Ⅱ. インドの人事制度 – 個人主義・成果思考 –

インドの人事制度

- ・ 日系企業と比較し、プロセスよりも成果に重点が置かれ、目標達成度が問われる。
- ・ インド人はスキル思考が強く、専門分野に特化した人材を育成する。

メリット

- ・ 有能な人材を確保できる
- ・ 評価を受けることによるモチベーション向上
- ・ 効果的な人件費配分・削減ができる
- ・ より活発な企業活動が期待できる

デメリット

- ・ 個人が持つ技術やノウハウが組織に伝わらない
- ・ 差をつけられた社員の忠誠心が失われる
- ・ 短期的で簡単な目標を設定してしまう

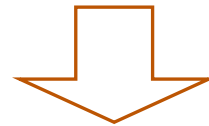


Ⅱ. 日系インド現法における効率的な評価制度とは？

日本 : 年功序列・終身雇用

インド : 個人主義・成果思考

それぞれのメリットとデメリットが存在する



両者の利点を活用した評価制度の構築が必要



① 成果だけでなく、プロセスにも目を向けさせる ⇒ 行動評価を導入

動機やプロセスも企業の財産だと教えることで、協調性を高める。
管理職は後継者育成も評価対象に入れる。

② 個人の業績だけでなく、チームワークも重視させる ⇒ ワークショップの開催

チームでしか成し得ない業績もある。家族的経営はインド人にも通用する。

③ 公平で透明性のある人事評価制度を構築する ⇒ 昇給率算定シートの作成

インド人社員に昇給率算定の根拠を開示できるようにする

④ 行動評価のみでは定量評価ができず、説得性に乏しい ⇒ 目標管理制度の導入

実績を残したものが評価される仕組みで、結果にコミットさせる。

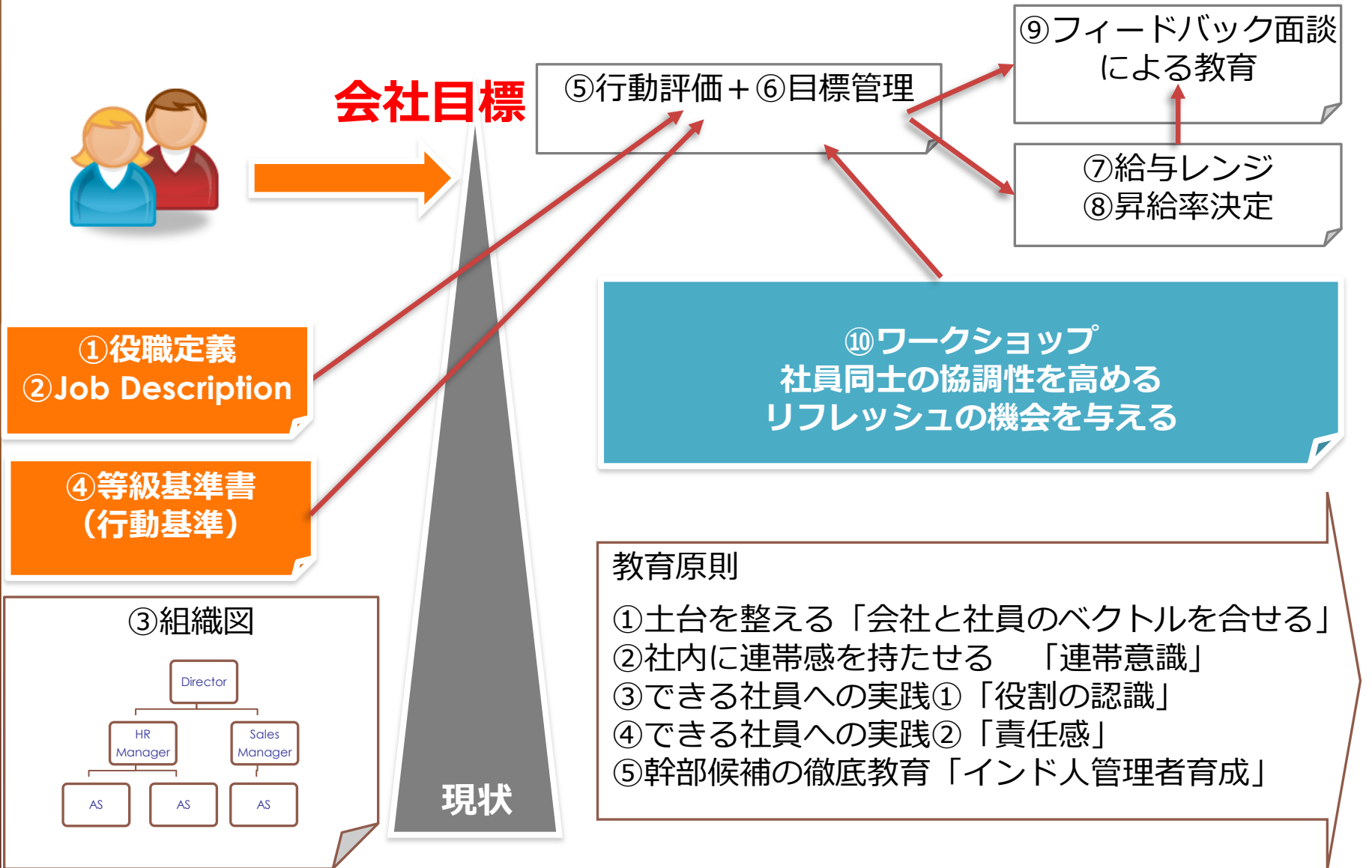
Ⅲ. 人事評価制度の全体像



人事評価制度は各ツールがその他のツールと連動・相補完して機能しますが、単体でも機能します。企業の規模、社員の雇用形態、業種によって、運用しやすいシステムは異なるので、企業に合わせたシステムを構築することが肝要です。

社員数に応じて簡易版・必要最低限のツールを作成すればいいでしょう。

Ⅲ. 人事評価制度の全体像



IV. 評価制度の未整備から起こりうる問題点 その1

・インド人は昇給通知を受け取り次第、従業員間で内容を開示し合うため、会社からの評価内容が筒抜けになり、場合によっては他従業員の昇給率と比較して会社側に抗議する。毎年昇給時期を迎える度に不毛な交渉を生み、工数がかかり、体力も使うために生産性が落ちる。

例)

ある日系企業A(100名規模の工場)では、日本人が決めた昇給率に対して不満をもつHRの社員が首謀し、ワーカーを巻き込んだストライキとなった。日本人の経営サイドも昇給の決定が正当に行われたという明確な資料を開示出来なかった為、労働局との交渉になり、明確な人事評価制度を今後運営していくと約束することで事態が収束した。

対策)

昇給率決定が正当に行われたことの根拠資料として、基準となる評価制度が必要。



IV. 評価制度の未整備から起こりうる問題点 その2

- ・明確な基準を与えずにインド人に自己評価をさせると、満点評価をつけて返してくる社員が少なくなく、評価制度の運用が形式的なものになる。

⇒評価制度の究極的な目的は社員教育にあるため、自己採点と上司採点の乖離を発見して、認識の摺り合わせを行うことで、会社が求める理想の人物像を従業員に落とし込む。

例)

ある日系企業B(20名規模の事務所)では毎年社員に自己採点をさせた後、直属の部門長が最終評価を加える180度評価制度が導入されていたが、採点基準が不明確だったため、全員が満点評価でシートを提出してきた。

その後、社員、部門長、MDの3者でフィードバック面談を行ったが、部門長とMD間でも考え方や評価のものさしが異なっていたため、一貫したアドバイスを行うことができず、社員を混乱させてしまった。また、時間と労力を割いて面談を行ったものの、次期の行動改善につなげることが出来なかった。

IV. 評価制度の未整備から起こりうる問題点 その3

・上司の肌感覚で昇格・採用が行われると、役職に見合わない社員が増え、効率よく組織が機能しなくなる。また、明確なJob Descriptionがないと、業務責任範囲が不明確になり、役職に見合わない業務が行われるため、生産性低下につながる。

⇒明確な役職定義表とJob Description を作成し、その内容に基づき、昇格・採用を行う。また、評価者に評価トレーニングを実施することで、公正な判断ができるようにする。

例)

ある日系企業C(従業員70名の製造業。常駐の日本人なし)では、インド人HRマネージャーが採用を担当し、評価・昇格は各部門長が独断で行っていた。

共通の昇格・採用基準が設定されていなかったため、役職と求められるスキルが釣り合わない社員が増えてしまった。その結果、マネジメント能力の低い社員が管理職に昇格し、部下に仕事を振れずに抱え込んでしまう事態が起きた。

降格させるのが難しいため、日本本社とHRチームが水面下で解雇を進めていたところ、本人の知るところとなり、他の社員にストライキの呼びかけを行った。会社側もこの動きをストライキ決行前に察知できたので、本人と話し合い、謝罪することで解決した。

IV. 評価制度の未整備から起こりうる問題点 その4

- ・無計画に昇給率決定が行われると、役職の低い古株社員の給与が新規雇用した役職の高い社員よりも給与が高くなる場合や、同役職内で賃金格差が広がる場合が発生し、後に調整をかけるのが困難になる。

⇒初期の段階で賃金表や昇給ルールなどの大枠を作りこみ、計画的な昇給を行う。

例)

ある日系企業D(事務所⇒製造業)は設立当初は従業員数が10名程度であったため、賃金表や昇給ルールを特段作成していなかった。毎年の昇給率決定は他日系企業に足並みを合わせて、全社員に一律の昇給率を採用していた。

設立から年数が経ち、事業も拡大して社員数が50名程度になったが、採用時の給与に積算で昇給が行われてきたため、同役職内の賃金格差が顕著になり、低賃金の社員は不満がたまり、座り込みストライキが行われた。

IV. 評価制度の未整備から起こりうる問題点 その5

・インド人管理職のみで人事評価が完結する場合においても、日本人が内部監査の役割を果たして各社員の昇給率チェックを行い、不正操作をけん制する必要がある。さもないと、評価者が恣意的に上昇率決定を行う可能性がある。

例)

ある日系企業E(工場。従業員数不明)では、HRマネージャーと経理マネージャーが共謀し、彼ら自身の昇給率を非常に高く設定していた。かねてから管理部門はインド人のみに任せており、日本人は昇給率をチェックしていなかった。加えて人事評価制度が未整備だったことが発覚を遅らせた一因となった。結果、HRマネージャーを即時解雇することで事態は収束した。

また、組織図が未整備であったため、スタッフレベルの社員が日本人管理職層に直接交渉しに来るケースが多く、組織ガバナンス自体が脆弱であった。

⇒人事評価制度を作成することで、昇給率決定方法を可視化する。また、組織図を整備して、効率的なレポートラインを確立する。



【利用上の注意】

・本資料は、チェンナイで人事評価制度導入を検討している企業の参考となるよう、人事評価にあたっての注意事項や必要な情報等を大まかに示すことを目的として作成したものです。実際の運用については企業の属性や置かれた状況等により相当の幅があり、本資料で示されている内容に沿って進めることが必ずしも最善であることを意味するものではありません。

・本資料で示されている評価プロセスは必ずしも網羅的ではなく、記載している手続きやタイムスケジュールも一般的な例であり、更に必要な対応や期間が発生する可能性もあります。

・本資料の著作権は、チェンナイ日本商工会中小企業委員会に帰属しますので、無断掲載はご遠慮ください。なお、本内容に関連して利用者が不利益を被る等の事態が生じたとしても、チェンナイ日本商工会中小企業委員会では一切の責任を負いかねますので、御了承下さい。