

人事評価制度構築マニュアル

－構築編－

I . 企業規模による評価制度

II . 人事評価制度の各種ツール

- ① 役職定義
- ② Job Description
- ③ 等級基準書
- ④ 行動評価制度
- ⑤ 目標管理制度
- ⑥ 人事評価制度の運用方法
- ⑦ 給与レンジ
- ⑧ 昇給率決定シート
- ⑨ ワークショップ
- ⑩ フィードバック面談

参考資料 評価制度の他社運用例と改善案

I . 企業規模による評価制度 従業員が50名以上

- ① 役職定義
- ② Job Description
- ③ 組織図
- ④ 等級基準書
- ⑤ 行動評価シート
- ⑥ 目標管理制度
- ⑦ 給与テーブル
- ⑧ 昇給率決定シート

当然のことながら、企業規模が大きくなるにつれ、様々な問題が浮上します。社員が団結交渉する可能性やストライキを実行する可能性も相対的に高まります。適切な評価制度を設計して、従業員の不平や不満を未然に防ぐことが望めます。評価制度の設計に時間を投資しても、退職率の低減、無用な交渉に割く工数減と管理者の精神的苦痛の軽減などの面で十分なリターンが得られるでしょう。

I . 企業規模による評価制度 従業員が20～50名

- ① 役職定義
- ② 組織図
- ③ 等級基準書(簡易版)
- ④ 行動評価シート
- ⑤ 目標管理制度
- ⑥ 給与テーブル(簡易版)
- ⑦ 昇給率決定シート

組織図の作成を行い、レポートラインを明確化することが求められます。インド人は日本人と異なり、責任範囲を拡げる事を嫌う傾向があり、企業規模が大きくなるほど、組織図の不整備に不満をもつ社員が増えます。

I . 企業規模による評価制度 従業員が20名以下

- ① 役職定義(簡易版)
- ② 組織図(簡易版)
- ② 人事評価制度(簡易版)
- ③ 給与テーブル(簡易版)
- ④ 昇給率決定シート(簡易版)

将来的に新規事業の立ち上げや、拠点増設、事業規模の拡大の見込みがある企業は、予め役職定義や給与テーブルを作成することが望めます。ただし、しっかりと作り込む必要はありません。おおよその枠組みを設計し、事業規模の拡大に合わせて整備するとよいでしょう。

Industrial Standardに基づくと、昇給率決定シートの作成も必須ではありませんが、昇給結果を開示する際に便利でしょう。

① 役職定義 ② Job Description

役職定義とJob Descriptionは評価制度の土台

- ・ 役職／グレードの役割と責任範囲を明確にする
- ・ 昇格基準を明確化する

【How to】

- Step 1 現状の役職をリスト化する
- Step 2 将来の役職図に併せて組み立て直す
- Step 3 部署、役職毎に業務責任範囲を設定する

① 役職定義とは？

「Definition of Designation」「Designation Description」等と訳すことができます。各役職毎に求められる行動指針、能力、責任範囲が記載されます。役職設定は会社の規模や業種、ビジネスに拠って各企業で異なりますが、インドにおける一般的な役職は下記になります。

(※日本の役職と1対1で対応している訳でないので、日本語訳は参考までに)

Managing Director 取締役社長、CEO等

Director 取締役

GM (General Manager) 部長

DGM (Deputy General Manager) 次長

AGM (Assistant General Manager) 部長補佐

Senior Manager 上席課長

Manager 課長

Assistant Manager 課長代理

Senior Executive/Staff/Engineer又はSupervisor/Chief 主任

Executive/Staff/Engineer 社員

Trainee 研修生

インドではカーブ制度の影響が色濃く残るせいか、肩書きを強く気にする社員が少なくありません。無計画な昇格は避けるべきですが、昇給率を抑えつつも昇格を行うことでモチベーションを保つ方法も採られます。そのために役職を細分化して増やす企業もあります。

① 役職定義 参考例

Grade	Definition
Senior General Manager	(1) 駐在員とともに会社経営の一端を担う。 (2) 会社管理をおこなう。 (3) 本社・グループ会社の発展のための会社管理をおこなう。
General Manager	(1) ビジネス需要予測とプラン・戦略策定、マネジメントの指示に従う。 (2) 組織管理 (3) 日本本社やクライアントに対して革新的アイデアを提供する。
AGM	(1) 部署責任者。円滑に業務を行い、他部署と協力し継続的に業務の改革・改善する。 (2) 問題を事前に防ぐための戦略立案と実行の責任を持つ。 (3) 効率的な改新とコスト削減の対策を立てる
Sr. Manager Manager	(1) チーム業務の責任を持つ。最終チェック者 (2) リソースマネジメント (3) バジエットコントロール (4) マネジメントと部下の調整役
Assistant Manager	(1) 自分の業務を管理し、部下の業務のチェック者 (2) 問題を事前に認識し上司へ提案する。 (3) 完璧なチェックとノーミス (4) 部下教育
Sr. Executive Executive	(1) 高いオペレーション力 (2) 改善とコスト意識 (3) 業務の円滑な完遂 (4) チームメンバーおよび顧客との円滑なレポートとコミュニケーション

【Before①】
役職定義があるまでは評価基準や昇格基準が曖昧であった。そのため人事考課の根拠について納得感を得ることが難しかった。

【After①】
役職毎の役割と比較して昇給に値するかどうか決定でき、社員が何をすべきか理解できるようになった。

【Before②】
役職が持つ責任範囲が明確ではなく、管理職が部下に仕事を振らない、丸投げでチェックをしない、ということが起きていた。それを指摘する根拠がなく理解してもらうのに時間がかかっていた。

【After②】
役職定義を示したことで業務が個人に集約される、業務クオリティ問題が解消されつつある。

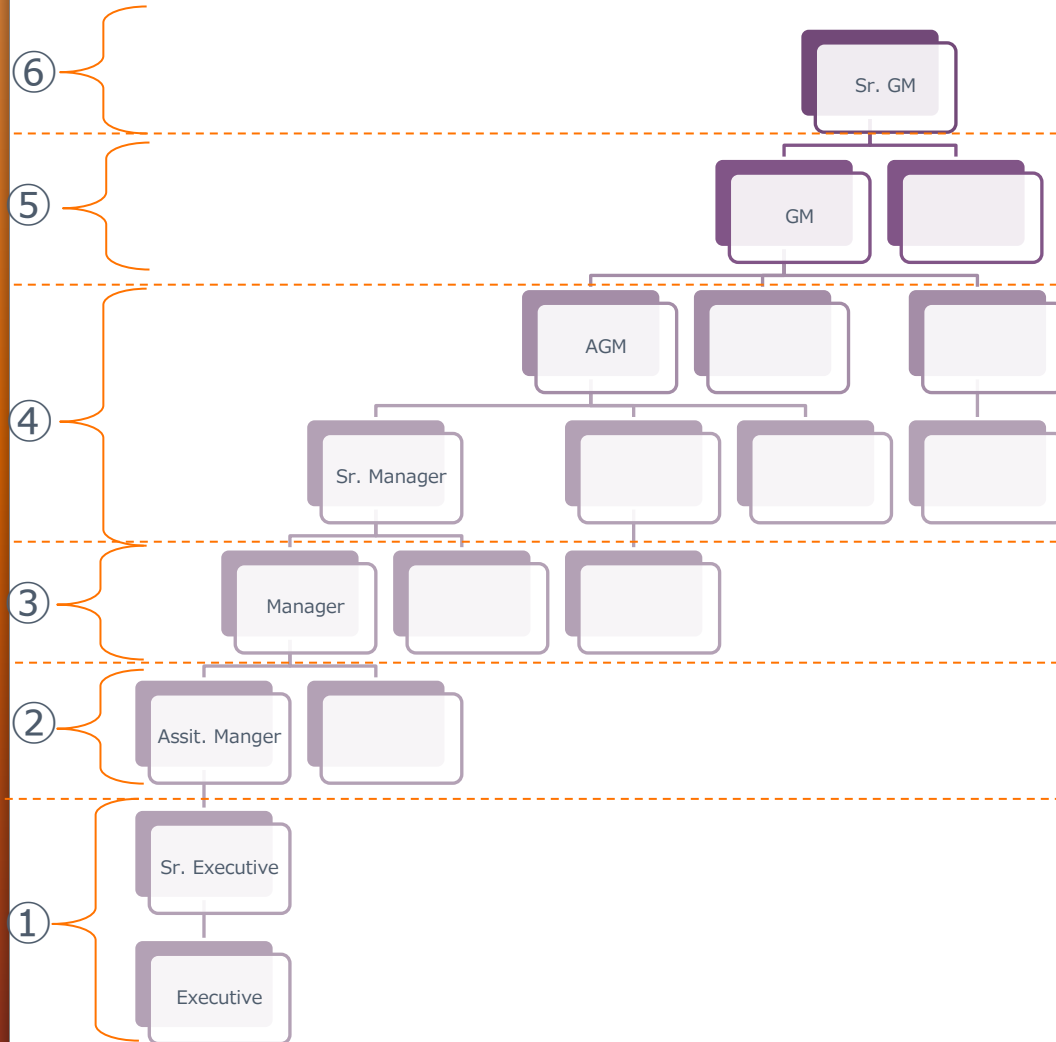
① 役職定義の作り方

グレード分けのポイント①：役職の明確化

Grade	Current Desingation	Common Designation	Carrier Progression
7	Sr. GM	Sr. GM	8 Years
6	GM / AGM	GM / AGM	5 Years / 4 Years
5	Sr. Manager : Dispatch	Senior Manager / Manager	4 Years / 4 Years
	Manager : Accounts		
	Manager Production		
4	Asst. Manager - HR	Assistant Manager	3 Years
3	Senior Executive - Dispatch	Sr. Executive	2 Years
	Sr. Engineer : Maintenance		
	Sr. Engineer : Production		
	Sr. Engineer : PPC/Shipping		
2	Executive : Accounts	Executive / Officer / Trainee	2 Years / 1 Year / 1 Year
	Executive : Dispatch		
	Engineer : Maintenance		
	Associate: Maintenance		
	Associate : Production		
	Engineer : Production		
	Executive : Receiving		
	Executive : PPC/Shiping		
	Asst. Engineer : PPC/Shipping		
	Jr. Shift In charge - Production		
	Jr. Engineer : Production		
Officer : Receiving			
Management Trainee			
1	Sr. Operator - Production	Sr. Operator	1 Year
	Sr. Operator : Maintenance		
	Operator - Production	Operator	1 Year
	Crane Operator - Production	Jr. Operator	1 Year

① 役職定義の作り方

グレード分けのポイント②：役割の決定



役割の設定方法

- 業務のレベル
- 業務の責任範囲

- ① 業務を正確にこなす
- ② 業務チェック 1
- ③ 業務チェック 2
(業務品質の責任者 / 課責任者)
- ④ 業務品質と効率化のための仕組み作り
(複数の課を管理)
- ⑤ 本社の意向に沿った戦略策定
(部署の責任者)
- ⑥ 日本人 / Directorの代わりに務まる
(複数の部署を管理)

② Job Descriptionとは？

役職定義が文字通り、役職毎の責任や組織における役割を明確化するのに対して、Job Descriptionは「職務記述書」と訳され、個別の部門・部署、担当者毎に果たすべき責任（職責）や、職責を果たす上で必要な権限（職権）を明示するために作成されます。

具体的なメリット

① 雇用管理に生じるミスマッチの是正

⇒職務記述書には、職務ごとに必要な能力内容と能力水準が記述されるので、雇用時に職務記述書と面接者のCVを照らし合わせて選考することが可能になります。また、候補者探しを人事部や他社に依頼する際に、同内容をそのまま提出することが出来ます。

② 人材育成の効率向上

⇒担当する職務が明確になり、職務の達成と同時に要員の人材育成や能力開発を計画的に推進することが出来ます。

③ 評価の納得性

⇒職務記述書に能力水準が明確に盛り込まれている場合、これをものさしとして評価点数をつける事が可能になります。

② Job Description 参考例

Ref No. :↕		Date Created :↕	
1.0 POSITION DETAILS ↕			
Designation. ↕	↕	Reports To↕	↕
Department↕	↕	Office/Factory↕	↕
No. of Direct Reports↕	↕	New Position/Replacement↕	↕
↕			
↕			
Job purpose ↕			
↕			
↕			
↕			
Main Accountabilities (Duties and responsibilities) ↕			
↕			
↕			
↕			
Knowledge, Skills and Experience ↕			
↕			
↕			
↕			
Personal Attributes ↕			
↕			
↕			
↕			
Working conditions ↕			
↕			
↕			
↕			
Physical requirements (if applicable) ↕			
↕			
↕			
↕			
↕			
Approved by: ↕		↕	
↕		↕	
Date approved: ↕		↕	
↕		↕	
Reviewed: ↕		↕	
↕		↕	

Step1

各部署長とミーティングを行い、業務詳細と責任範囲を確認

Step2

不足点と併せてJob Descriptionを作成
(部署毎、役職毎)

Step3

完成したJob Descriptionを参考にKRAを設定

運用状況チェックリスト

①役職定義 ②Job Description

適切な役職がそろっており、グレードが定められている。

HRポリシー内のベネフィットについて、役職毎の区分けがある。
例：出張日当、残業代支給対象者

等級基準は「理想の社員像」の明確化

- ・社員があるべき行動を簡単にイメージできるように基準を明確にする
- ・測定可能な基準を定める
- ・評価シートは役職もしくはグレード毎に分かれている。

【How to】

Step1 行動評価の項目決定

Step 2 各項目、各グレード毎に具体的基準を策定

Step 3 完成した基準を定期的に落とし込む

③ 等級基準書とは？

等級基準書は英語で「Competency Mapping」と訳します。

仕事の価値に応じて賃金設定を行うのが、「職務給」という賃金体系になりますが、全職務を洗い出し、価値評価を行うのは大変です。また、人事異動や業務分担の見直しを行う度に社員の給与が変動する理屈になります。

これに対して、社員を幾つかの「等級」に分類し、社員が企業においてどんな役割を担っているかに着目した賃金設定が「役割等級&役割給」になります。この方法を採用すると、全職務の洗い出しは不要になります。ここで各等級毎に担うべき役割を明確に記載したものを「等級基準書」と呼びます。一般的には、管理職層2～3、一般社員3～6の等級を設けます。

例えば、行動指針の一つとしてPunctualityを等級毎に盛り込むとします。この場合、一般社員の低位等級では「始業時間10分前に出社する」になりますが、上位等級では「周りの社員が遅刻しないように呼びかけを行う」になり、管理職層には「部下が遅刻しない仕組み作りを行う」といったように、等級に応じて適切な役割が求められることになります。結果として組織マネジメントが効率的になるという効果も期待できるでしょう。

③ 等級基準書 参考例

Categor-ies	Criteria	L	T	M
		Senior General Manager General Manager	Senior Manager	Manager
Decisional Roles				
1	Strategic Planning	<p>①Should formulate and implement business strategy in order to achieve mid-term and long-term plans to accomplish business objectives.</p> <p>②Should cooperate with other countries to make good strategy formulation for the country.</p> <p>③Should forecast future (5-10 years) business needs and have a vision as Indian branch and prepare future business plans accordingly and execute them as per Management guidelines.</p>	<p>①Should convey your Subordinate(s) strategy which is produced by Japan Headquarter and tactics which is formulated by yourself and make them think about and execute concrete method.</p> <p>②Should make Department's vision for 5-10 years and formulate concrete plan to achieve the vision and make employees in your Department execute it.</p> <p>③Should consider about other departments and cooperate with them at the time of strategy formulation.</p>	<p>①Should make your team members understand and execute Company's strategy. Should consider about the team strategy to achieve the Department's goal, and execute it after consulting superior(s).</p>
2	Problem Solving & Decision Making	<p>①Should take Management decisions or do contingency planning by taking responsibility even at the time of uncertain situation.</p> <p>②Should forecast any problems that may happen due to changes in the external environment and establish countermeasure in advance.</p>	<p>①Should make appropriate decisions in accordance with the internal regulation even if the issues are unprecedented.</p> <p>②Should determine about the pros and cons of measures considering all the resources in the Company.</p>	<p>①Should try to make decision by utilizing your experience, knowledge and skills even if you face complex problems.</p> <p>②Should find out problems that may occur due to the internal factors and establish a countermeasure by determining the bottleneck in advance.</p>



【Before①】
 評価基準を設けておらず評価点数が個々人の感覚によりつけられている。その結果、マネジメントの評価と自己評価にかい離が発生している。

【After①】
 項目の定義が、日本人とインド人では異なっており、認識のギャップが発生している。日本人から見るとできていないことでもインド人はできていると考えている。

【Before②】
 評価基準が役職（グレード）毎に明確になり、評価の際の誤認識が少なくなった。

【After②】
 等級基準書を朝のMTGでディスカッション材料として活用したところ、1年後くらいから社員の仕事に対する姿勢が変わってきた。また合わない社員は辞めていった。

③ 等級基準書の作り方

Competencyは2つのカテゴリがある

Sales

Production

Accounts

HR

KRA (Key Result Area)

Non-Technical Competency
<Ability> & <Attitude>

Sales

- ・売上増
- ・新マーケット開拓
- ・営業効率、顧客へのサポート効率化

- ・チームワーク
- ・責任感
- ・職務態度

※KRAは等級基準書には含まれないケースもある。従って、本章ではNon-Technical Competencyの作り込み方に触れ、KRAは目標管理制度で触れることとする。

③ 等級基準書の作り方 <Ability> に係る項目定義

S. No.	Criteria	Definition
Ability		
1	Quality and Quantity	業務正確にこなす。 業務の質が改善できるような仕組みを作り運用する。 期限内に与えられた量の業務を行う。 与えられた業務以上の達成を試みる。 顧客や社員からの要望に対して素早く対応する。
2	Planning	中長期目標達成のための策を立て実行する。 体系的プロセスを構築する。会社のビジョンを各目標に落とし込む。 中長期視点から領域のビジョンを描く。
3	Implementation & Management Ability	目標達成のためにチームや自身の業務を管理する。 業務チェック者のことを考えて期限より前倒して業務を完了させる。
4	Problem Solving & Decision Making	問題を分析し、効果ある決定を下す。 レスポンスを早く行う。問題が発生する前に真の原因を明確にする。物事の良い面悪い面を考慮して判断する。
5	Motivate to others	相手の状況を理解してモチベートする。 会社の将来像や展望を熱く語り、社員に前向きな姿勢で臨むように働きかけることが必要。 上司の方針をメンバーに分かりやすく伝えるとともにメンバーの心情や考えを上司に的確に伝える立場。
6	Training and Education & Contribute to organization	社員が会社基準に沿った行動ができるよう教育する。部下の能力を高めるための教育し、同僚に業務がうまく言うようアドバイスをする。能力を引き上げるべく特性を踏まえた育成が求められる。 自分の担当業務を遂行するだけでなく他のメンバーの業務を支援することで組織全体の課題達成に貢献することが必要。
7	Managing Innovation & Improvement	要望やマーケットニーズに合うソリューションを作る。 生産性を向上させるよう新たな取り組みを実行する。 業務の前後についても理解し改善策を見出す。 課題に対して前例の応用だけでない新たな視点を踏まえた革新的なアイデアを生み出す。

③ 等級基準書の作り方 <Attitude> に係る項目定義

S. No.	Criteria	Definition
Attitude		
8	Leadership and Sense of responsibility	組織の方向性を示す。社員に自分の責任を理解させ、同じ方向を向くようにリードする。自分の義務を理解する。 自分の業務について責任を持ち誠実に仕事をする。
9	Reporting	業務進捗や発生している問題について上司へ報告する。報告するときはソリューションを提供する。
10	Communication & Team Building	利害関係者と有効的なコミュニケーションを取る。組織ミッションを達成するためにチーム内の良い関係を作る。 一丸となって業務を行い目標達成するようなチームを作るようモチベートする。
11	Cultural Awareness	性別、年齢、国籍、就業、立場に関係なくオープンマインドで接すること。 公平に接すること。
12	Job attitude	会社理念に合った行動をとる。会社規定に従う。業務に対して前向きな態度で臨む。時間厳守、ドレスコードなど会社ルールに従う。

③ 等級基準書の作り方 項目定義とグレードの掛け合わせ

作成のポイント

- 具体性
- 業務のレベル
- 業務の責任範囲

		グレード				
項目						

③ 等級基準書の作り方 項目がQuality & Quantityの場合



Quality & Quantity

Senior General Manager	General Manager	Deputy General Manager	Manager	Deputy Manager	Assistant Manager	Sr. Executive
<p>1. 社内業務のノウハウが蓄積されるような、全社的な仕組みを構築する。</p> <p>2. 本社や他国の基準を考慮した上で、リスクマネジメント、財務マネジメント、人事マネジメントを行う。</p> <p>3. 全社的業務プロセス（製品企画、開発、設計、発注、購買、営業、財務、人員配置）を把握し、効率の良いプロセスを導入する。</p>	<p>1. 業務改善や業務効率の方法を部署のノウハウとしてまとめ、活用する仕組みを作る。</p> <p>2. 顧客の要望やマーケットトレンドに対してアンテナを張り、得た情報を商品やサービスに適用する。</p> <p>3. 部署や関連部署の業務プロセス（製品企画、開発、設計、発注、購買、営業）を把握し、効率の良いプロセスを導入する。</p>	<p>1. 部署の顧客や業務についての進捗を確認し、期日内に完結させるよう指導する。</p> <p>2. 業務への付加価値を部下に考えさせ、アイデアを与え実践させる。</p> <p>3. 本社やクライアントに対して品質責任（付加価値）を持つ。</p> <p>4. GMが不在の際に代役を務める。</p>	<p>1. 納品物や業務の最終チェック者として、顧客の求める納期や品質基準に則ったパーフェクトな品質を保証する。</p> <p>2. 部下から上がってくる成果物について状況を確認し、フォローする。</p> <p>3. 常に業務や成果物に付加価値を付ける。</p> <p>4. 顧客や上司、社員からの要望に迅速にこたえる。</p>	<p>1. 納品物や業務の2次チェック者として、顧客の求める納期や品質基準に則ったパーフェクトな品質を保証する。</p> <p>2. マネジメントの要望や方針変更を理解し、部下に分かりやすく伝え実行させる。</p> <p>3. 部下の業務遂行を常に確認し、スムーズに遂行できるようフォローする。</p> <p>4. Managerが不在の際に代役を務める。</p>	<p>1. 納品物や業務の1次チェック者として、顧客の求める納期や品質基準に則ったパーフェクトな品質を保証する。</p> <p>2. 顧客や上司の要望の本質をとらえ、与えられた業務に価値を加える。</p> <p>3. 顧客や上司、社員からの要望に迅速にこたえる。</p>	<p>1. 求められる業務の質、ボリュームを達成する。</p> <p>2. 決められた業務はルールに従って期限内に業務を完遂し、イレギュラーな業務に対しては自らの工夫で対応する。</p> <p>3. 上司や顧客、社員からの要望に迅速にこたえる。</p>

③ 等級基準書の作り方 項目がReportingの場合

Reporting

Senior General Manager	General Manager	Deputy General Manager	Manager	Deputy Manager	Assistant Manager	Sr. Executive
<p>1. 報告や情報が直ちに自らのもとに集まる体制を構築する。</p> <p>2. マーケットトレンドやインドでの可能性、発生する可能性のある問題についてマネジメントや日本本社への確に報告、提案する。</p> <p>3. 全社の戦略実行状況や計画進捗を自ら定期的にマネジメントや日本本社へ報告する。</p> <p>4. 上司に報告を上げる際は、クローズドクエスチョン（YesかNoで答えられる質問手法）を使う。</p> <p>5. 上司に報告を上げる際は、複数の解決オプションを提示する。また自分なりのベスト解決策とその根拠を提示する。</p>	<p>1. 業務進捗、顧客状況、起こりうる問題について自動的に上がってくるレポート体制を整え、上司へ報告する。</p> <p>2. 報告の際には根本的原因を解決できるような策を提案する。</p> <p>3. 部署の戦略実行状況や計画進捗を自ら定期的に上司へ報告する。</p> <p>4. 上司に報告を上げる際は、クローズドクエスチョン（YesかNoで答えられる質問手法）を使う。</p> <p>5. 上司に報告を上げる際は、複数の解決オプションを提示する。また自分なりのベスト解決策とその根拠を提示する。</p>	<p>1. チームメンバーに適宜報告を上げさせ、重要なポイントを迅速に上司に伝える。</p> <p>2. クライアントや上司に対して情報を常に最新のものにすることを部下に教育する。</p> <p>3. チームの戦略実行状況や計画進捗を自ら定期的に上司へ報告する。</p> <p>4. 上司に報告を上げる際は、クローズドクエスチョン（YesかNoで答えられる質問手法）を使う。部下にも同様の指導を行う。</p> <p>5. 上司に報告を上げる際は、複数の解決オプションを提示する。また自分なりのベスト解決策とその根拠を提示する。部下にも同様の指導を行う。</p>	<p>1. 適宜報告を上げさせ、重要なポイントを迅速に上司に伝える。</p> <p>2. クライアントや上司に対して情報を常に最新のものにすることを部下に教育する。</p> <p>3. チームの戦略実行状況や計画進捗を自ら定期的に上司へ報告する。</p> <p>4. 上司に報告を上げる際は、クローズドクエスチョン（YesかNoで答えられる質問手法）を使う。部下にも同様の指導を行う。</p> <p>5. 上司に報告を上げる際は、複数の解決オプションを提示する。また自分なりのベスト解決策とその根拠を提示する。部下にも同様の指導を行う。</p>	<p>1. 担当業務の進捗状況や顧客状況、その他情報を、上司から確認される前に報告する。</p> <p>2. 上司に報告を上げる際は解決案を提示する。</p> <p>3. 部下から報告を上げさせるときは、オープンクエスチョンを使わず解決案を提示するよう指導する。</p> <p>4. 上司に報告を上げる際は、クローズドクエスチョン（YesかNoで答えられる質問手法）を使う。部下にも同様の指導を行う。</p> <p>5. 上司に報告を上げる際は、複数の解決オプションを提示する。また自分なりのベスト解決策とその根拠を提示する。部下にも同様の指導を行う。</p>	<p>1. 担当業務の進捗状況や顧客状況、その他情報を、上司から確認される前に報告する。</p> <p>2. 上司に報告を上げる際は解決案を提示する。</p> <p>3. 部下から報告を上げさせるときは、オープンクエスチョンを使わず解決案を提示するよう指導する。</p> <p>4. 上司に報告を上げる際は、クローズドクエスチョン（YesかNoで答えられる質問手法）を使う。部下にも同様の指導を行う。</p> <p>5. 上司に報告を上げる際は、複数の解決オプションを提示する。また自分なりのベスト解決策とその根拠を提示する。部下にも同様の指導を行う。</p>	<p>1. 担当業務に関し、進捗を逐一上司に報告する。</p> <p>2. 上司に報告を上げる際は、オープンクエスチョンを使わず、解決策を考えて提示する。</p> <p>3. 上司に報告を上げる際は、クローズドクエスチョン（YesかNoで答えられる質問手法）を使う。</p> <p>4. 上司に報告を上げる際は、複数の解決オプションを提示する。また自分なりのベスト解決策とその根拠を提示する。</p>

運用状況チェックリスト

③等級基準書

役職もしくはグレード毎に、求められる行動基準を定めている。
それを評価時の基準として用いている。

行動基準は、具体的かつ測れる内容となっている。
「測れる」のダメな例：努力する、行動する（行動+結果という表現がベター）

④行動評価制度とは？

社員の能力を「テクニカルスキル」と「ヒューマンスキル or マインドセット」に大別するとき、目標管理制度は成果主義の下で前者の評価を行う側面が強いですが、行動評価制度(Behavioral Assessment)では、社員の勤務態度や業務プロセスなど、後者に重点を置いて評価を行います。

等級基準書の内容をそのまま行動評価制度に落とし込む企業も少なくありません。

行動評価制度のメリット

- ①(目標管理制度の様に目標項目が絞られないため、)被評価者の仕事を全てカバーすることができる。
- ②他社員との連携や協力する姿勢とプロセスが評価されるので、チームの雰囲気良くなる。

行動評価制度のデメリット

- ①数値化できないので、納得性と公平性が薄い。
- ②管理職は良い行動を取ることが前提であり、部門の成果を最大化することが求められるため、管理職の評価方法としては不適である。

成果主義の目標管理制度とプロセス主義の行動評価制度は各々メリット・デメリットがあるので、双方を組み合わせるとよいでしょう。

一般社員は行動評価点数と目標管理制度の配点を同等に設定して問題ないですが、管理職社員は、行動評価点数よりも目標管理制度の点数に比重を置き、配点を変えます。

④ 行動評価 参考例

等級基準書の内容に評価点数記入箇所と比重を加えて、評価シートを作成する

評価点数の決定基準を作成

5 : Managed as next level position.
4 : Managed beyond expectations.
3 : Managed as per current position.
2 : Considerable Improvement.
1 : Below Current position level.

Sl No	Technical Competencies	Brief Description	Weightages	SELF RATING (pick from list)	Appraiser (01) (pick from list)	Appraiser (02) (pick from list)	Points (auto populated)
1	Result Orientation	<ul style="list-style-type: none"> • Sets challenging yet realistic goals and clear measures of success for the department. • Identifies and successfully manages barriers and perseveres through challenge, adjusting priorities as and when required. • Maintains composure without losing sight of desired outcomes. 	30.00%	3 - Meet Expectations	4 - ExceedExpectations	3 - Meet Expectations	0.90
2	Quality Assurance and Continuous Improvement	<ul style="list-style-type: none"> • Employ audits and inspections to maintain the quality and continuous improvement process. • Educate teams through real time business cases. • Benchmark one's own products with the best in the industry to surpass client's expectations with each delivery. 	20.00%	2 - Below Expectation	2 - Below Expectation	3 - Meet Expectations	0.60
3	Conflict Management	<ul style="list-style-type: none"> • Masterfully and tactfully defuses volatile situations. • Hammer out tough agreements and settle disputes equitably. • Exhibits foresight to identify and defuse conflicts before they occur. 	20.00%	1 - Unacceptable	1 - Unacceptable	3 - Meet Expectations	0.60

運用状況チェックリスト

④行動評価シート

- 評価シートは役職もしくはグレード毎に分かれている。
- 行動評価と目標達成評価がある場合、役職もしくはグレード毎にウェイトを変えている。
- 評価点数の定義が明確である。
例：5～1評価の場合、3 = 平均評価とする、など

⑤ 目標管理制度

KRA&KPI設定の目的は教育

- Action Planを考える癖をつけてもらう
- 評価点数の意味を理解してもらう

【How to】

- Step 1 バランススコアカードで会社目標を網羅する
- Step 2 KPIと数値目標を決定し、各部署へ振り分ける
- Step 3 部署長から社員へKPIを振り分ける
- Step 4 定期的にKPI達成度とAction Planをレビューする

⑤目標管理制度とは？

「目標管理制度(MBO : Management By Objectives)」は被評価者が目標を設定し、それに対する達成度合いで評価する制度です。組織には、経営理念とビジョンという定性的な価値観があり、それを達成するための方法論としての戦略があります。更に戦略は全社戦略、事業戦略、機能戦略へと細分化され、部門・チーム毎に目標を設定します。この目標のことをKRA(Key Result Area)あるいはKGI(Key Goal Indicator)と呼び、目標達成度合いを測るものさし、あるいは個人目標としてKPI(Key Performance Indicator)が設定されます。例えば、KGIが第一四半期に累計売上1億達成の場合、KPIとしては商品を○点追加、広告予算を△円投下、リピート率を×%まで上げるといった形になります。

部門長や直属の上司がKRAやKGIを伝え、それに応じて部下が自主的にKPIを設定することで、部下がKPIを100%達成することが経営理念の実現に直結するのです。KPI設定を社員任せにしてしまうと、組織戦略とベクトルが不一致になることがあります。

目標管理制度のメリット

①目標設定、進捗管理、評価面接の一連のサイクルで、達成度合いが可視化される。

目標管理制度のデメリット

- ①目標項目の数が限られるので、被評価者の仕事を全てカバーすることができない。
- ②被評価者は個人目標の達成のみに注力する傾向があり、周りとの連携や協力が疎かになる。
- ③上司と相談して目標を設定する中で、ノルマ管理制度化してしまうことで被評価者のモチベーション低下に繋がるが、逆に自主性を重視して社員に目標をさせると、簡単に達成できる目標を設定する傾向がある。

⑤ 目標管理制度 参考例

Technical Competency				
S. No	Criteria (KRA)	KPI	Target (Timeline, Cost, Quality or Asset utilization)	Weightage %
1	Delivery & Distribution Administration	Turnaround time for delivery to customer	0 delta (nil Hours behind or ahead of plan)	30%
		Timeliness of delivery	15th March 2017	20%
		% accuracy of delivery record	99%	10%
		Timeliness of updates of delivery record	10th of every month	5%
		% accuracy of delivery from supplier to customer	100%	10%
2	Receiving Administration	% accuracy of receiving records and reports	100%	20%
		% accuracy of items received from supplier	100%	5%
Total KRA Weightage				100%

【現状】

KRA/KPIシートはあるが、設定は社員任せとなっている可能性がある。その結果、役職に見合ったKPIが設定されず、適正な評価ができていない恐れがある。

【進め方】

Step1

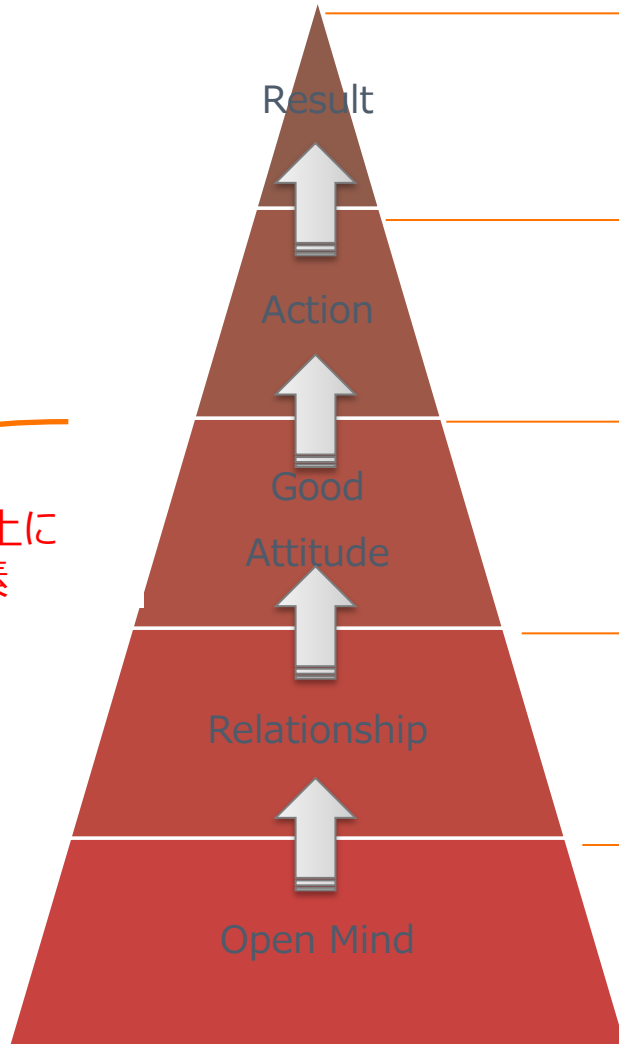
会社目標、部署目標を確認し適切なKPIを部署ごとに想定する。部署ごとの職務内容は①で作成したJob Descriptionを参考にすると人事制度に一貫性を持たせやすい。

Step2

部署長と面談し必要なKPIと目標数値を設定する。

⑤ 目標管理制度の作り方 基本コンセプトの理解

チームワーク向上に
欠かせない要素



目標を達成するためのアクションプラン
や成果を定期的に見直し調整する。

会社目標や基準を達成するためのアクシ
ョンプランを構築し実行する。

会社の理念、ビジョン、ミッション会社
の求める社員像を理解する。

チーム内や各部署間で、お互い協力し合
うような良い関係を構築する。

良いマインドセットを持つ（正直、柔軟
性、他者への理解や思いやり）

⑤ 目標管理制度の作り方 会社目標の抜け漏れチェック

バランススコアカードから会社目標を網羅する

財務の視点

収益増大

生産性向上

販売数量の拡大

顧客価値の向上

経費削減

資本効率の改善

顧客の視点

低価格化

高付加価値商品の販売

ブランド力強化

業務プロセスの視点

生産の効率化

新商品の開発

顧客サービス

在庫削減

学習と成長の視点

社員力

風通しがよく公平な社風

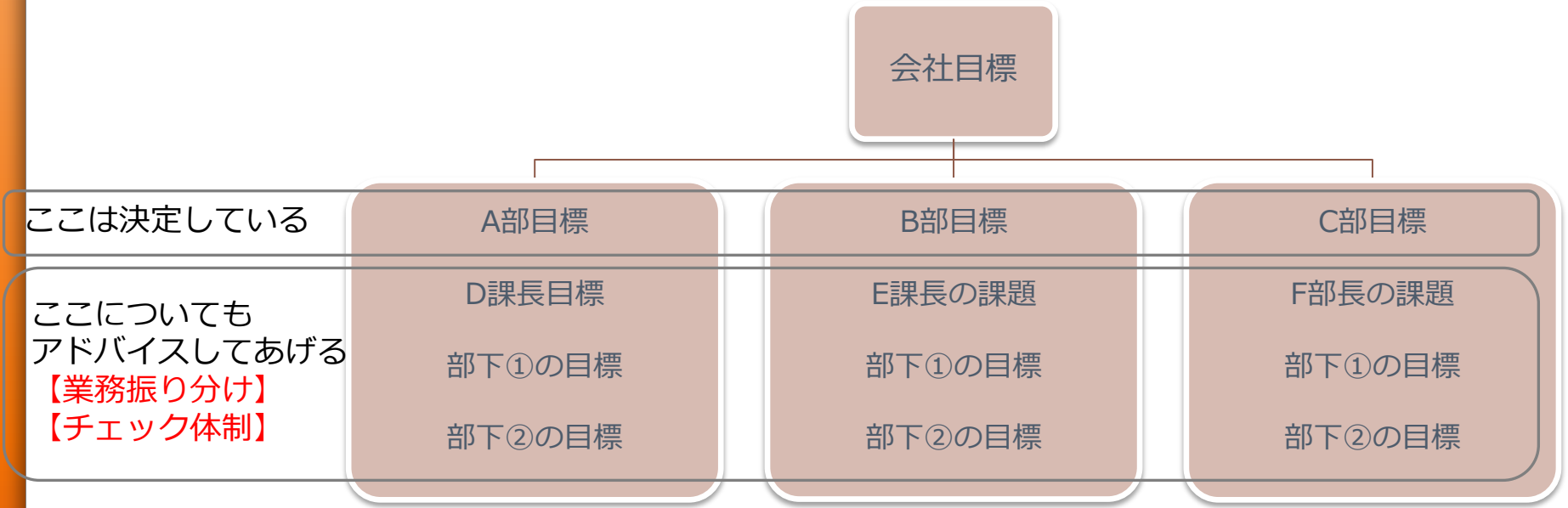
スキル向上

制度整備

⑤ 目標管理制度の作り方 会社目標の部署への落とし込み

視点	KRA (目標)	KPI (業績評価指標)	数値目標	担当部署
財務の視点	販売数量の拡大	販売数前年比%	前年比10%増	営業部
		新規顧客割合	40%	
	顧客価値の向上	販売単価	10万ルピー	営業部
		顧客数	100社	
	経費削減	前年比%	前年比10%減	製造部/経理部
資本効率の改善		純利益率	●%	
		従業員一人当たり貢献利益	●%	
顧客の視点	低価格化	A商品群：単価と利益率	A商品群：単価を●ルピーかつ利益率●%	
		リピート購買率	●%	
	高付加価値商品の販売	B商品群の受注率	●%	
		B商品群の紹介率	●%	
ブランド力強化	新規獲得率	●%		
業務プロセスの視点	生産の効率化	生産のリードタイム		
		発生エラー数	●以下	
	新商品の開発	新製品の売上高	●ルピー	
		新製品のシェア	●%	
	顧客サービス	従業員1人当たりの契約数	●件	
		顧客処理時間		
在庫削減	棚卸資産回転率			
	製品化までの時間			
学習と成長の視点	風通しがよく公平な社風	従業員の満足度		
		平均有給取得率		
		離職率		
	スキル向上	能力向上率		
		資格取得数		
		年間教育・訓練時間		
	制度整備	社内改革提案件数		
		マネージャー数●人まで		

⑤ 目標管理制度の作り方 会社目標の部署への落とし込み



Target		Activities with "Timeline", "Quantity" and "Frequency"
What		
Description		ここを定期的（四半期か毎月）フォローする 【行動の仕組化】
Till when		

⑤ 目標管理制度の作り方 アクションプランの設定

[ポイント]

- ・ すぐに実行できる具体的な行動である
- ・ 実行可能な行動である
- ・ 実行頻度、実行量を明確にする
- ・ これまでの行動より改善された行動もしくは革新的行動

KPI	数値目標	アクションプラン
従業員の満足度 (目標は「風通しがよく公平な社風」)	満足度80点以上が80%	7月：前回のサーベイを分析し改善点の優先順位とプランを決定 8月～9月：改善案①の実行および部関 10月：Sr. ExecutiveからDy. Managerの個別面談を実施。改善案の策定 11月：面談を受けての改善案を実行 1月：サーベイ実施 3月：サーベイ結果と改善案方針の公表
新製品のシェア率 (目標は「新商品の開発」)	売上全体の10%	6月：営業部へ新商品概要とポイントをレクチャー 7月～8月：見積率と売上率を毎週金曜日にモニター、営業担当者から要望をヒアリングし、8月末に改善策を策定 9月：営業部へのレクチャーを実施 10月以降：毎月第4週金曜日に、営業会議を開き、実績と改善点を話し合う。

⑤ 目標管理制度の作り方 アクションプランの設定

人事部の場合

KPI	数値目標	アクションプラン
新人事制度運用度 合 (目標は「制度整備」)	評価シート期間内提出 100% 自己評価と上司評価のギャップ平均1以下	9月：新人事制度基準を社員へ配布 10月～翌2月：基準ディスカッションを週1度実施 翌3月：評価者研修実施
離職率 (目標は「風通しがよく公平な社風」)	新入社員の離職率を●% に抑える	6月：社員意識調査を実施 7月：不満が高い社員を決定し個別面談 8月：公正な評価基準の再構築 10月：新基準の配布

⑤ 目標管理制度の作り方 責任分担の決定

[RACIとは]

Responsible (実行責任者)

実際の作業を行う役割。複数存在することもある（チームで作業する場合）。

Accountable (説明責任者)

作業の完了を承認し、全体に責任を負う役割。A は常に1つとすべきである。

Consulted (協業先)

作業遂行に必要な情報や能力をもっている役割。双方向のやりとり（通常、R と C の間）がある。

Informed (報告先)

進捗と成果について報告を受ける役割。一方向のやりとり（通常、R から I へ）がある。

MBO								
S. No	Criteria (KRA)	KPI	Target	Action Plan	R	A	C	I
1	顧客サービス	従業員1人当たりの契約数	5件/月	A商品のプロポーザルを使い、毎週5件の見積依頼を受ける。毎週1回社内MTGを行い、検証し必要に応じプロポーザルを変更する。	AM①	GM	AM②	Manager
		顧客処理時間	30分/社		Manager①	GM	Manager②	Sr. Manager
2	新商品の開発	新製品の売上高	1,000万ルピー		Sr. Manager①	GM	Sr. Manger② Manager②	GM
		新製品のシェア	20%		Sr. Manager①	GM	Sr. Manger② Manager②	GM

運用状況チェックリスト

⑤目標管理制度

- ルーティン業務についてはKPIの達成度を確認する。
プロジェクト業務についてはAction Planの進捗状況を確認する。
- 達成度に応じた評価点数の考えを教える。
- RACIの通りに業務チェックができているか確認する。
- 実現が難しい場合はすぐにAction Planをリバイスする。
- 目標達成のための、アクションプランが書かれており、
各アクションプランには具体的行動と頻度が書かれている。

⑥ 人事評価制度の運用

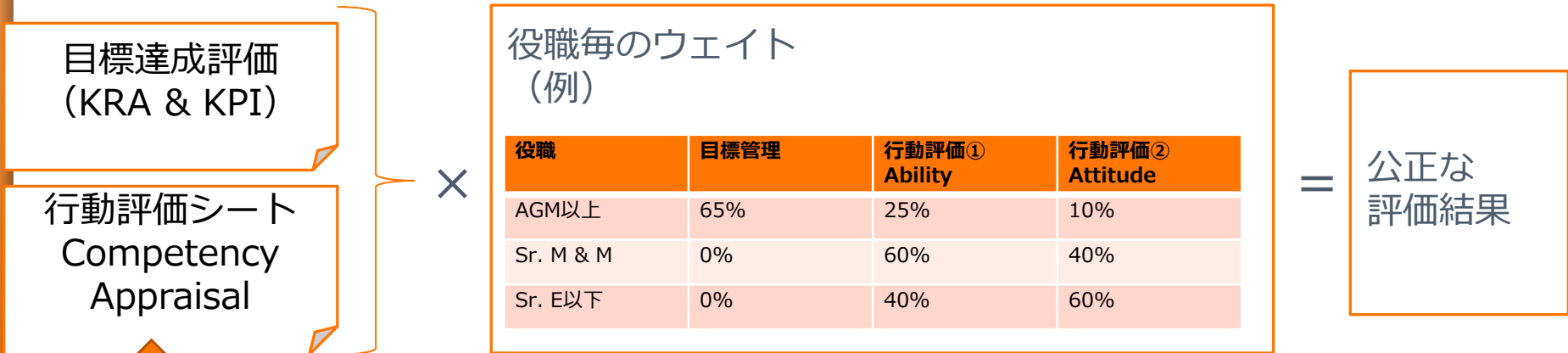
評価結果と人事考課はワンセット

- ・ 評価結果と人事考課の結果は一貫性を持たせることが大事
- ・ 適切なフィードバックの実施により社員の成長を促す

【How to】

- Step 1 評価設計（グレード毎に何を評価するかを決定する）
- Step 2 評価点数の定義（達成できた場合は3点とする）
- Step 3 評価者の決定

⑥ 人事評価=行動評価×目標達成評価のケース



評価点数	定義
5	1つ上の役割の仕事ができた。
4	与えられた役割以上の仕事ができただが1つ上の役割までではない。
3	与えられた役割の仕事ができた。
2	与えられた役割が全うできなかった。
1	1つ下の役割の仕事レベルしかできなかった。

⑥ 評価点数の付け方

評価点数	定義
5	1つ上の役割の仕事ができた。
4	与えられた役割以上の仕事ができただが1つ上の役割までではない。
3	与えられた役割の仕事ができた。
2	与えられた役割が全うできなかった。
1	1つ下の役割の仕事レベルしかできなかった。

最終評価	定義
A+	1つ上の役割の仕事ができた。【2 Up-grade】【昇格要件】
A	与えられた役割以上の仕事ができただが1つ上の役割までではない。【1 Up-grade】
B+	与えられた役割の仕事ができたがAほどではない。
B	与えられた役割の仕事ができた。
C	与えられた役割が全うできなかった。
D	1つ下の役割の仕事レベルしかできなかった。

⑥ 評価者が2名のケース

自己評価	評価者 1	評価者 2	部署内相対評価調整	最終調整
Executive～ Assistant Manager	Manager	Sr. Manager	部署長による実施 【例】 A+ : 5% A : 20% B+ : 20% B : 30% C : 20% D : 5%	MDによる実施
Manager	Sr. Manager	AGM		
Sr. Manager	AGM	GM		
AGM	GM	MD		
GM	MD	NA		

運用状況チェックリスト

⑥人事評価制度の運用方法

- 役職定義を定めており、社員へ告知している。
- 等級基準書（各評価項目を各役職の行動レベルに落としたもの）がある。
- 評価項目は「行動評価」と「目標達成評価」がある。
行動評価には等級基準書が組み込まれている
- 昇給率の決定は「評価結果」と「給与水準」を考慮している。
- 評価後にフィードバックミーティングを実施している。

評価結果と人事考課はワンセット

- ・ 給与水準と評価スコアをベースに昇給率を決定
- ・ 評価結果と人事考課の結果は一貫性を持たせることが大事

【How to】

Step 1 給与レンジと昇給率の決定

Step 2 昇格基準の設計

⑦給与レンジとは？

給与レンジは文字通り「Salary Range」と英訳できます。給与レンジは役職または等級毎に給与の上限と下限を設定し、レベル分けした表になります。

例えばAssistant Managerの月割給与の上限がRs.62,000、下限がRs.51,250、給与レベルがQ0～Q10と設定されているとします。この時、同役職のAさん(月割給与Rs.53,700)はQ2～Q3に分類され、Bさん(月割給与Rs.61,125)はQ9～Q10に分類されることとなります。

	Executive		Senior Executive		Assistant Manager		Manager		Senior Manager	
	Annual	Monthly	Annual	Monthly	Annual	Monthly	Annual	Monthly	Annual	Monthly
Q10	324,000	27,000	500,000	41,667	744,000	62,000	1,100,000	91,667	1,536,000	128,000
Q9	311,600	25,967	490,500	40,875	731,100	60,925	1,079,280	89,940	1,508,900	125,742
Q8	299,200	24,933	481,000	40,083	718,200	59,850	1,058,560	88,213	1,481,800	123,483
Q7	286,800	23,900	471,500	39,292	705,300	58,775	1,037,840	86,487	1,454,700	121,225
Q6	274,400	22,867	462,000	38,500	692,400	57,700	1,017,120	84,760	1,427,600	118,967
Q5	262,000	21,833	452,500	37,708	679,500	56,625	996,400	83,033	1,400,500	116,708
Q4	249,600	20,800	443,000	36,917	666,600	55,550	975,680	81,307	1,373,400	114,450
Q3	237,200	19,767	433,500	36,125	653,700	54,475	954,960	79,580	1,346,300	112,192
Q2	224,800	18,733	424,000	35,333	640,800	53,400	934,240	77,853	1,319,200	109,933
Q1	212,400	17,700	414,500	34,542	627,900	52,325	913,520	76,127	1,292,100	107,675
Q0	200,000	16,667	405,000	33,750	615,000	51,250	892,800	74,400	1,265,000	105,417
Width	124,000	10,333	95,000	7,917	129,000	10,750	207,200	17,267	271,000	22,583

給与テーブル作成の狙いは、計画的な給与設計にあります。給与テーブルを作成しないまま毎年の昇給を行うと、数年後には・・・

①古株のManagerの給与が新任のAssistant Managerよりも低い

②同役職内で給与格差が顕著である

といった事態を招くことがあります。これを不服としてインド人社員から給与調整を求められることがあります。

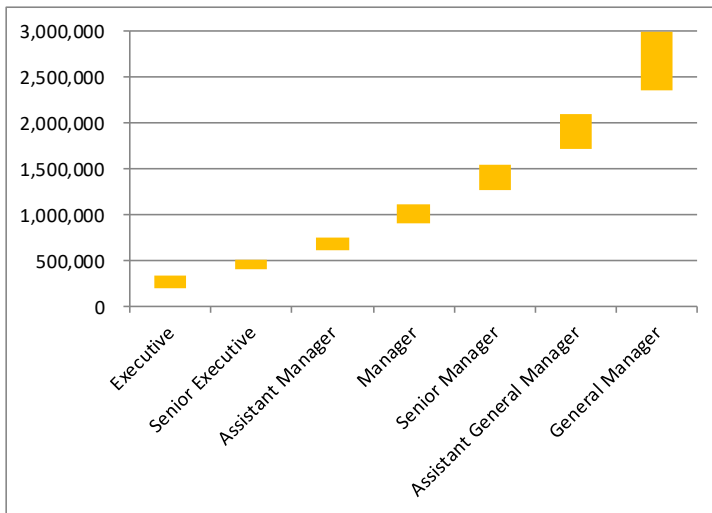
インドでは「Workman」の権利が手厚く保護されており、簡単に減給調整が出来ないので、昇給調整を行うことになり、人件費増大に繋がることが考えられます。

また、給与テーブルを基に昇給率計算シートを作成することが出来ます。

⑦給与レンジ 参考例

Range of Salary

Pitch	10													
	Executive		Senior Executive		Assistant Manager		Manager		Senior Manager		Assistant General Manager		General Manager	
	Annual	Monthly	Annual	Monthly	Annual	Monthly	Annual	Monthly	Annual	Monthly	Annual	Monthly	Annual	Monthly
Q10	324,000	27,000	500,000	41,667	744,000	62,000	1,100,000	91,667	1,536,000	128,000	2,100,000	175,000	3,000,000	250,000
Q9	311,600	25,967	490,500	40,875	731,100	60,925	1,079,280	89,940	1,508,900	125,742	2,062,032	171,836	2,935,200	244,600
Q8	299,200	24,933	481,000	40,083	718,200	59,850	1,058,560	88,213	1,481,800	123,483	2,024,064	168,672	2,870,400	239,200
Q7	286,800	23,900	471,500	39,292	705,300	58,775	1,037,840	86,487	1,454,700	121,225	1,986,096	165,508	2,805,600	233,800
Q6	274,400	22,867	462,000	38,500	692,400	57,700	1,017,120	84,760	1,427,600	118,967	1,948,128	162,344	2,740,800	228,400
Q5	262,000	21,833	452,500	37,708	679,500	56,625	996,400	83,033	1,400,500	116,708	1,910,160	159,180	2,676,000	223,000
Q4	249,600	20,800	443,000	36,917	666,600	55,550	975,680	81,307	1,373,400	114,450	1,872,192	156,016	2,611,200	217,600
Q3	237,200	19,767	433,500	36,125	653,700	54,475	954,960	79,580	1,346,300	112,192	1,834,224	152,852	2,546,400	212,200
Q2	224,800	18,733	424,000	35,333	640,800	53,400	934,240	77,853	1,319,200	109,933	1,796,256	149,688	2,481,600	206,800
Q1	212,400	17,700	414,500	34,542	627,900	52,325	913,520	76,127	1,292,100	107,675	1,758,288	146,524	2,416,800	201,400
Q0	200,000	16,667	405,000	33,750	615,000	51,250	892,800	74,400	1,265,000	105,417	1,720,320	143,360	2,352,000	196,000
Width	124,000	10,333	95,000	7,917	129,000	10,750	207,200	17,267	271,000	22,583	379,680	31,640	648,000	54,000



Step1

役職毎の最高賃金と最低賃金を設定
(必ずしも現状に併せて設定する必要はない)

Step2

最高低値を等間隔で給与レベル分けする

⑧昇給率計算シートとは？

昇給率決定シートは造語になりますが、「Increment Sheet」でインド人社員にも伝わるでしょう。

人事評価を行い、AさんとBさんが共に90点であるとしします。この場合、二名の昇給率を点数のみで一元的に決定してしまうと、同じ昇給率になります。

すると元々Bさんの給与が高い訳ですから、積算に依って、ますます同役職内の給与格差を産むことになります。高給社員の昇給は企業の人件費を増大させますから、評価点数と現在の給与水準も考慮して、昇給率は決定されるべきです。

左図はIncrement Chartになります。縦軸が給与テーブルで決定される給与レベル、横軸が評価点数とランクになります。

右図はIncrement Sheetになります。昇給結果に説得性をもたせる上で、昇給根拠の見える化が、大切になります。

Pitch	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.30%	0.30%	0.30%	
	S		A				B			C
	100-96	95-90	89-86	85-76	75-70	69-65	64-55	54-45	44-36	35-27
Q10-Q9	9.4%	9.2%	9.0%	8.8%	8.6%	8.4%	4.3%	3.3%	2.3%	0.0%
Q9-Q8	9.6%	9.4%	9.2%	9.0%	8.8%	8.6%	4.6%	3.6%	2.6%	0.0%
Q8-Q7	9.8%	9.6%	9.4%	9.2%	9.0%	8.8%	4.9%	3.9%	2.9%	0.0%
Q7-Q6	10.0%	9.8%	9.6%	9.4%	9.2%	9.0%	5.2%	4.2%	3.2%	0.0%
Q6-Q5	10.2%	10.0%	9.8%	9.6%	9.4%	9.2%	5.5%	4.5%	3.5%	0.0%
Q5-Q4	10.4%	10.2%	10.0%	9.8%	9.6%	9.4%	5.8%	4.8%	3.8%	0.0%
Q4-Q3	10.6%	10.4%	10.2%	10.0%	9.8%	9.6%	6.1%	5.1%	4.1%	0.0%
Q3-Q2	10.8%	10.6%	10.4%	10.2%	10.0%	9.8%	6.4%	5.4%	4.4%	0.0%
Q2-Q1	11.0%	10.8%	10.6%	10.4%	10.2%	10.0%	6.7%	5.7%	4.7%	0.0%
Q1-Q0	11.2%	11.0%	10.8%	10.6%	10.4%	10.2%	7.0%	6.0%	5.0%	0.0%

Increment	Before Increment Salary (A)	340,000
	Salary Budget of this year (B)	20,000
	Total Budget (A)+(B)	360,000
Bonus	Bonus Budget	100,000

		2014 to 2015
Mr. A	Position	Manager
	Current salary	85,000
	Increment score	56
	Evaluation	B
	Increment	5.2%
	Salary (by caluculation)	89,420
	Adjusted Increment	5.9%
	Adjusted Salary	90,000
	Bonus score	56
	Adjusted Bonus	25,000

⑧昇給率計算シート 参考例

給与レベルと評点を考慮 ※給与レベルQ6、評価スコア56点の場合

Pitch	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.30%	0.30%	0.30%	
	S		A				B		C	
	100-96	95-90	89-86	85-76	75-70	69-65	64-55	54-45	44-36	35-27
Q10-Q9	9.4%	9.2%	9.0%	8.8%	8.6%	8.4%	4.3%	3.3%	2.3%	0.0%
Q9-Q8	9.6%	9.4%	9.2%	9.0%	8.8%	8.6%	4.6%	3.6%	2.6%	0.0%
Q8-Q7	9.8%	9.6%	9.4%	9.2%	9.0%	8.8%	4.9%	3.9%	2.9%	0.0%
Q7-Q6	10.0%	9.8%	9.6%	9.4%	9.2%	9.0%	5.2%	4.2%	3.2%	0.0%
Q6-Q5	10.2%	10.0%	9.8%	9.6%	9.4%	9.2%	5.5%	4.5%	3.5%	0.0%
Q5-Q4	10.4%	10.2%	10.0%	9.8%	9.6%	9.4%	5.8%	4.8%	3.8%	0.0%
Q4-Q3	10.6%	10.4%	10.2%	10.0%	9.8%	9.6%	6.1%	5.1%	4.1%	0.0%
Q3-Q2	10.8%	10.6%	10.4%	10.2%	10.0%	9.8%	6.4%	5.4%	4.4%	0.0%
Q2-Q1	11.0%	10.8%	10.6%	10.4%	10.2%	10.0%	6.7%	5.7%	4.7%	0.0%
Q1-Q0	11.2%	11.0%	10.8%	10.6%	10.4%	10.2%	7.0%	6.0%	5.0%	0.0%

Increment	Before Increment Salary (A)	340,000
	Salary Budget of this year (B)	20,000
	Total Budget (A)+(B)	360,000
Bonus	Bonus Budget	100,000

		2014 to 2015
Mr. A	Position	Manager
	Current salary	85,000
	Increment score	56
	Evaluation	B
	Increment	5.2%
	Salary (by caluculation)	89,420
	Adjusted Increment	5.9%
	Adjusted Salary	90,000
	Bonus score	56
	Adjusted Bonus	25,000

【活用法】
 給与水準と評価スコアをベースに昇給率を決定（上表）。
 昇給が予算内で収まるよう調整し、各社員の評価および給与額の推移を明確にする（右表）。
【効果】
 バイアスを軽減し、公平な昇給率決定を行うことが可能。過去の評価スコアを簡単に確認することができ昇格決定を素早く判断することが可能。

運用状況チェックリスト

⑦給与レンジ ⑧昇給率決定

昇給率の決定は「評価結果」と「給与水準」を考慮している。

評価後にフィードバックミーティングを実施している。

⑨ワークショップ 参考例

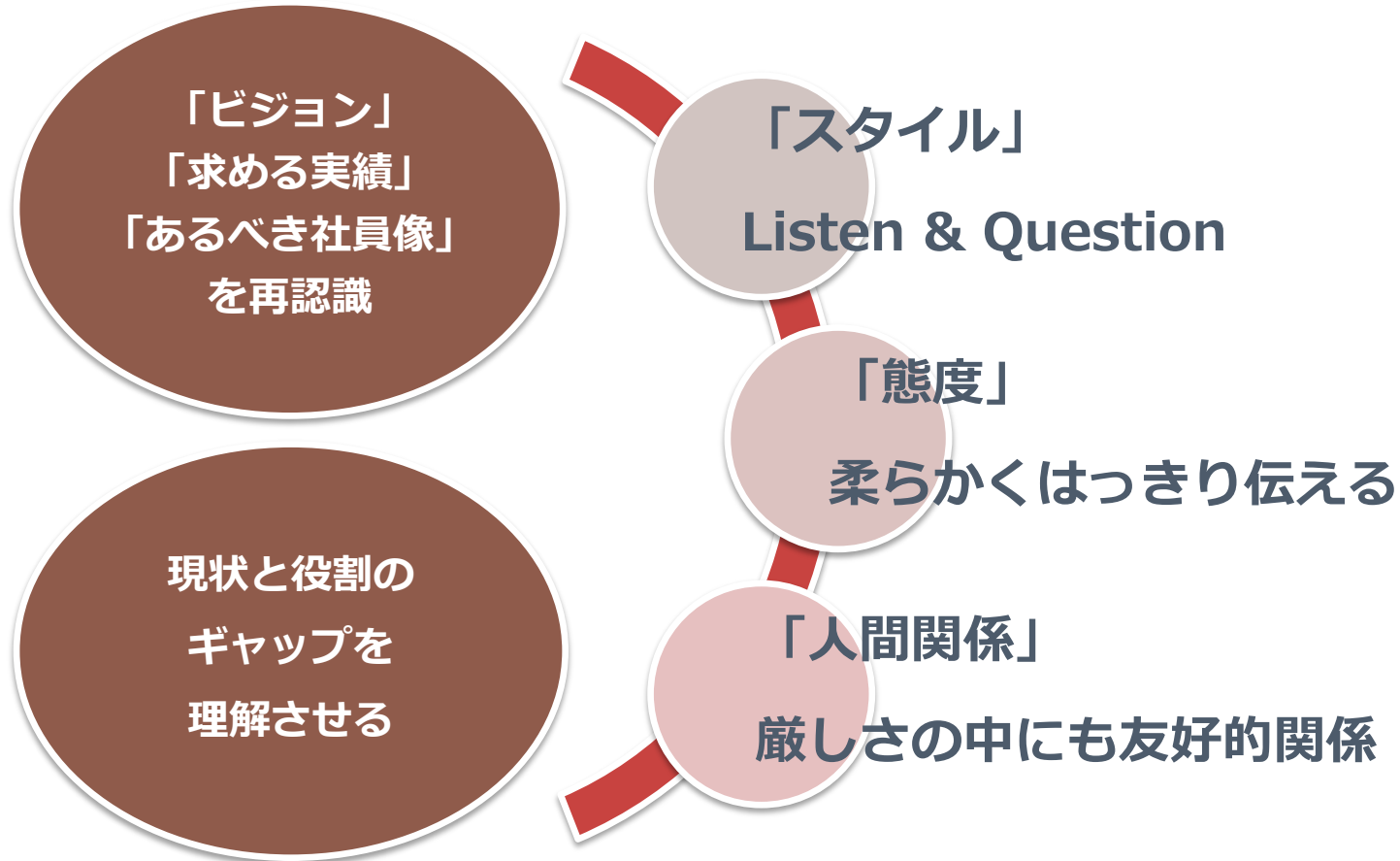
ワークショップ	他社事例
Open Mind	<ul style="list-style-type: none">・各部門長が仲良く、協力し合える関係作りを促すワークショップ実施・エンゲージメントアクティビティの実施（クイズ形式での会社基準）
Relationship	<ul style="list-style-type: none">・週に1度、英語版のビジョン、ミッション、行動指針が書かれている冊子を全員でディスカッション・年に1回Annual Meetingを開き、MDが会社方針を、部署長が目標を発表。全員が質問できる時間を設ける。
Good Attitude	<ul style="list-style-type: none">・業務効率化のためのビジネスマナー教室を月に1度実施（パソコン内のデータ整理、ハウレンソウ、メール送信のタイミング）・等級基準書ディスカッション
Action & Result	<ul style="list-style-type: none">・改善プレゼン大会を四半期に1度実施。優秀者を表彰する。・部署長ミーティングを毎週土曜日に実施。アクションプラン設定と進捗確認・業務に直結するテクニカルスキルを向上するための勉強会実施。

運用状況チェックリスト

⑨ワークショップ

- 社員間や部署間の関係は、お互い協力し合うような良い関係である。
- 社員は、会社の求める品質基準や行動指針を理解しており、かつ行動しようとしている。
- 会社の新目標（新予算）を、マネジメントから社員全員へ告知している。
- クオリティ基準を満たし目標達成するための、OJTもしくは品質チェックを行っている。基準を満たさない場合は仕組みを構築している。
- 年に1度はイベントを実施している。
例：ピクニック、家族を含むパーティー

⑩ フィードバック面談



⑩ フィードバック面談のながれ

面談の目的を伝える

「あなたには会社の発展のために頑張ってもらいたいと思っている。今回の面談では、あなたにもっと成長して活躍してもらおうことを目的としているので、素直に受け止めて頑張ってもらいたい」

社員に今期の結果と所感を述べさせる 聞く姿勢で臨む。

今期で達成できたことについてフィードバックする 達成できたことに対して褒め、感謝の意を示す。

今期で達成できなかったことについてフィードバックする 求められる成果や役割を示したうえで、達成できなかったことを認識させる。

達成できなかった理由を考えさせ述べさせる 言い訳をする場合：言い訳に対して質問を繰り返し、自分の問題に落とし込む。 自分の不足点を理解している場合：改善案を考えさせ、アイデアを提供する。

来期で達成できるようプランと期限を決め、目標管理シートへアップデート すべきことを明確に理解させるためにシートを記載させる。

定期的にフォローする

⑩ 定期的フォロー例

日々会社基準を伝え続けることが重要～仕事を翌日に持ち越そうとした場合

インド社員の状況に対して理解を示す

「確かに残りの仕事は明日取り組んでも納期には間に合うよね。」

会社基準・役割を明確に伝える

「ただ、もし明日突発の仕事が入った場合にはこの仕事が終わらない可能性があるよね。だから当社の基準は『仕事は翌日に持ち越さない』としていてどこの国でも徹底しているんだよ。」

インド社員に「Yes」と言わせる

「理解したかな？」

会社基準・自分の役割を全うするためにすべきことを考えさせる

「じゃああなたのすべきことは何？」

「特にあなたはAMだよな？ 部下に『仕事は翌日に持ち越さない』を徹底させないとね。」

アイデアを提供

「業務が終わる仕組みを作ったらどうかな？ 朝業務を部下にふり、でき次第すぐチェックをすると部下教育にもなるし、正確性も向上するよ。」

具体的行動を決定し実行させる

「明日からどうしていこうか。」

実行しているか都度チェックし指摘する

「なぜ自分で業務をやっているのかな。部下に『仕事を翌日に持ち越さない』を徹底しないといけないでしょ。」

運用状況チェックリスト

⑩ フィードバック面談による教育

- 面談の目的、評価制度の目的を伝えている。
- インド人社員に対して一定の理解を示している。
- 組織図やJob Description、業務フローを見せて全体最適の視点を教育している。
- 自己評価点数と上司評価点数が乖離している場合、その理由を推測させている。
- 社員が改善提案をする時は「社員-会社-顧客」が「WIN-WIN-WIN」であることを前提条件であると教育している。

参考資料 評価制度の他社運用例と改善案

役職定義

①役職定義が定められていない。
また役職一覧がない。

起こりうる問題点

①役職定義が定められていないと昇格基準が曖昧となり、役職に見合っていない社員が増える。

解決法提案

役職定義もしくはグレード定義を作り評価基準と昇格基準にリンクさせる。

Job Description

①JDを作成していない。

起こりうる問題点

①業務責任範囲が明確にならず、役職に見合わない業務が行われ生産性に影響する。

解決法提案

部署、役職毎に業務責任範囲を設定する。

等級基準書

①評価シートはAM以上とそれ以下の2つの基準のみ。

起こりうる問題点

①基準レベルが2つというのは不足しているため役職によっては、基準と求める役割とがマッチしない。

解決法提案

項目を精査する。役職定義で決定したグレード毎に定義を作成。

評価制度

①評価基準毎に熟練レベルが設定されている。

起こりうる問題点

①評価基準毎に熟練レベルを設ける場合、評価結果の定義をグレード毎に作成する必要がある。上位役職者ほど最高Levelを獲得しやすく、評価結果が良くなる傾向となる。評価結果が昇給率にも反映し、下位役職者と上位役職者の給与格差がさらに広がる。

解決法提案

①適切な評価結果とする手段は2つのうちいずれかが考えられる。
1. 役職/部署毎に期待熟練レベルを設定する。
2. グレード毎に評価項目の基準（等級基準書）を作成し、評価項目毎の基準により評価点数を付ける。

KRA&KPI（目標管理制度）

①必要な項目はそろっているが、定期的レビューができるシートになっていない。
②部署ごとに適切なKRA・KPIが設定されているか不明。

起こりうる問題点

①KRA・KPIは会社目標達成にリンクするべきであるため、各部署で設定された内容の適正を確認しないと、評価結果と会社目標達成度がリンクしない。

解決法提案

KRA・KPIはマネジメントが定め、アクションプランは社員と共に構築する体制を強化。

フィードバック面談

評価の目的はフィードバックによる教育であるといえる。部下へ足りていない点を認識させ、次期に良い評価を得られるようしっかり話し合う必要がある。

解決法提案

MBOシートを用いて四半期ごとにフィードバックを行い、年1回の評価の際にも同様に行う。

役職毎給与レンジ/昇給率決定

昇給率決定に根拠がなく、MDの一存で決まる。

起こりうる問題点

①昇給率は評価結果と給与水準で決定しないと同役職内の給与格差が広がる。
②給与額は相場と比較して妥当な金額でないと、転職リスクが高まる。

解決法提案

役職毎の給与レンジを見直し、給与水準と評点に応じた昇給率を決定するようにする。予算を加味した昇給率決定制度を導入する。

【利用上の注意】

・本資料は、チェンナイで人事評価制度構築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。