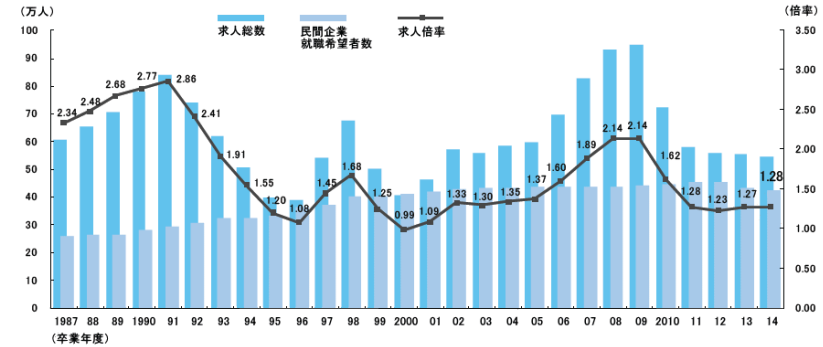
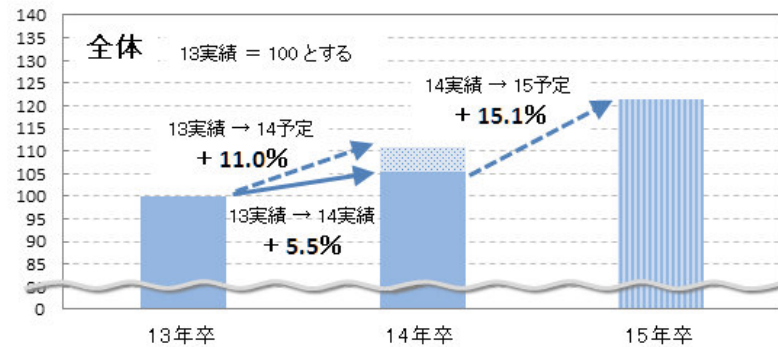


■ 優秀な人材の確保が更に困難な時代へ



■ 多様な雇用スタイルが重要となる

ノマドワーカー ・ クラウドソーシング ・ 新パートタイマー

■ 多様な評価システムが必要となる

- ☐ コンピテンシー（情意）評価
- ☐ 成果主義（業績）評価
- ☐ 役職（能力）評価
- ☐ 多面（360度）評価

<https://www.womenwill.com/japan/>



■ 人事評価制度の課題

MBO（業績成果目標）が機能しなくなった

MBO（業績成果目標）は、短期的な数値実績目標のみの評価であるため、不景気である昨今においては、目標未達成が多く発生し、社員のモチベーションを下げ、運用は難しくなると考えられています。結果そのものだけでなく、成果につながる行動プロセスを評価する、コンピテンシー評価が注目されています。

なかなか業績を上げられない8割程度の社員がいる

評価制度導入企業の多くが、目標を達成し、評価制度が機能している社員と、評価制度が機能していない社員との間に、大きな格差が生まれ、結果として業績の向上につながりにくいという問題を抱えています。社員一人ひとりを、成果へつながる社員へと押し上げる、評価制度の導入が求められています。

社員のモチベーションが上がらない

Mトップダウン式の目標設定ではなく、社員自らが目標を設定することで、その目標を達成するための意識・執着心を生むことができます。さらに、それらを、トップ・マネージャーが評価することで、結果のみではなく、結果への行動プロセス評価に繋がり、社員のモチベーションを上げることができます。

エクセルや手書きでの評価業務が非常に手間

人事評価業務をエクセルや手書きで行っている場合、システム化されていないために、多くの手間が掛かります。また、評価の共有や他の人員への引継ぎなどでも、問題が発生します。システム化された人事評価システムを用いることで、人事評価の運用・管理を劇的に改善することができます。

企業理念が伝わらない

企業理念は、社長の考える企業の姿勢として、中長期的にも企業の業績に大きく影響します。評価制度は、企業理念を社員の行動目標として具体化されたものであるべきです。そうして作られた行動目標は、企業のコミュニケーションツールとして、現場の社員まで企業理念を伝えるものになります。

<http://hyoukakun.de-va.co.jp/service/point.php>

■これまでの人事評価制度

● 上級職の期待行動の項目 (例)

部長クラス	課長クラス
経営資源の活用	部下への指導
タイムリーな決断	タイムリーな
目標の管理と評価	目標の管理と
中級職の期待行動の項目 (例)	
製造系職種	営業系職種
トラブル処理	トラブル処理
安定運用	条件交渉力
業務改善	顧客拡大力
事務管理職種	物産系職種
トラブル処理	トラブル処理
安定運用	安定運用
業務の企画立案展開	条件交渉力

● 初級職の期待行動の項目 (例)

製造系職種	営業系職種
報告・連絡・相談	報告・連絡・
行動志向	行動志向
業務改善	条件交渉力
事務管理職種	物産系職種
報告・連絡・相談	報告・連絡・
安定運用	行動志向
柔軟思考	傾聴力

1. 期待成果の評価

評価対象	役割の明確化や自己目標の具現化内容	評価基準					評価			配点	点数
		5	4	3	2	1	自己	1次	2次		
役割		高いレベルの役割に対して、意欲的に進んでいる。	役割はまわったが、意欲的に進んでいる。	多少のミス、役割はまわったが、意欲的に進んでいる。	ミスや役割はまわったが、意欲的に進んでいる。	ミスや役割はまわったが、意欲的に進んでいる。					
自己目標		結果度の高い自己目標を設定し、達成している。	自己目標を設定し、達成している。	自己目標を設定し、達成している。	自己目標を設定し、達成している。	自己目標を設定し、達成している。					

2. 期待行動の評価

評価対象	定義	評価基準					評価			配点	点数
		5 (超群)	4 (上回る)	3 (期待通り)	2 (下回る)	1 (欠陥あり)	自己	1次	2次		
部下指導への指導	部下の能力、意欲、進捗を把握し、必要に応じて指導を行う。	部下の能力、意欲、進捗を把握し、必要に応じて指導を行う。	部下の能力、意欲、進捗を把握し、必要に応じて指導を行う。	部下の能力、意欲、進捗を把握し、必要に応じて指導を行う。	部下の能力、意欲、進捗を把握し、必要に応じて指導を行う。	部下の能力、意欲、進捗を把握し、必要に応じて指導を行う。					
目標の管理と評価	明確な目標を設定し、進捗を把握し、必要に応じて指導を行う。	明確な目標を設定し、進捗を把握し、必要に応じて指導を行う。	明確な目標を設定し、進捗を把握し、必要に応じて指導を行う。	明確な目標を設定し、進捗を把握し、必要に応じて指導を行う。	明確な目標を設定し、進捗を把握し、必要に応じて指導を行う。	明確な目標を設定し、進捗を把握し、必要に応じて指導を行う。					
タイムリーな決断	必要に応じて、迅速な決断を行う。	必要に応じて、迅速な決断を行う。	必要に応じて、迅速な決断を行う。	必要に応じて、迅速な決断を行う。	必要に応じて、迅速な決断を行う。	必要に応じて、迅速な決断を行う。					


3. 知識・技術の評価

評価対象	定義	評価基準					評価			配点	点数
		5 (超群)	4 (上回る)	3 (期待通り)	2 (下回る)	1 (欠陥あり)	自己	1次	2次		
知識・技能	担当業務に必要とする知識・技術を身に付けている。	担当業務に必要とする知識・技術を身に付けている。	担当業務に必要とする知識・技術を身に付けている。	担当業務に必要とする知識・技術を身に付けている。	担当業務に必要とする知識・技術を身に付けている。	担当業務に必要とする知識・技術を身に付けている。					

4. 勤務態度の評価

評価対象	定義	評価基準					評価			配点	点数
		5 (超群)	4 (上回る)	3 (期待通り)	2 (下回る)	1 (欠陥あり)	自己	1次	2次		
経営意識	経営者としての意識、全社的視野に立っての行動力。	経営者としての意識、全社的視野に立っての行動力。	経営者としての意識、全社的視野に立っての行動力。	経営者としての意識、全社的視野に立っての行動力。	経営者としての意識、全社的視野に立っての行動力。	経営者としての意識、全社的視野に立っての行動力。					
責任性	自分の役割や責任を認識し、それに取り組む。	自分の役割や責任を認識し、それに取り組む。	自分の役割や責任を認識し、それに取り組む。	自分の役割や責任を認識し、それに取り組む。	自分の役割や責任を認識し、それに取り組む。	自分の役割や責任を認識し、それに取り組む。					
協調性	組織内に必要とする役割を認識し、それに取り組む。	組織内に必要とする役割を認識し、それに取り組む。	組織内に必要とする役割を認識し、それに取り組む。	組織内に必要とする役割を認識し、それに取り組む。	組織内に必要とする役割を認識し、それに取り組む。	組織内に必要とする役割を認識し、それに取り組む。					
積極性	困難な仕事にも、積極的に取り組む。	困難な仕事にも、積極的に取り組む。	困難な仕事にも、積極的に取り組む。	困難な仕事にも、積極的に取り組む。	困難な仕事にも、積極的に取り組む。	困難な仕事にも、積極的に取り組む。					

<http://www.sabcd.com/23jk-hyouka/23jk-hyouka.pdf>



■ 新人事評価制度情報

http://jibun.atmarkit.co.jp/lcareer01/index/index_jinjik.html

<http://www.icii.jp/294.html>

<http://hyoukakun.de-va.co.jp/>

■ IT企業の人事評価制度情報


<http://corp.rakuten.co.jp/careers/life/training/>

<http://matome.naver.jp/odai/2132033278267189801>

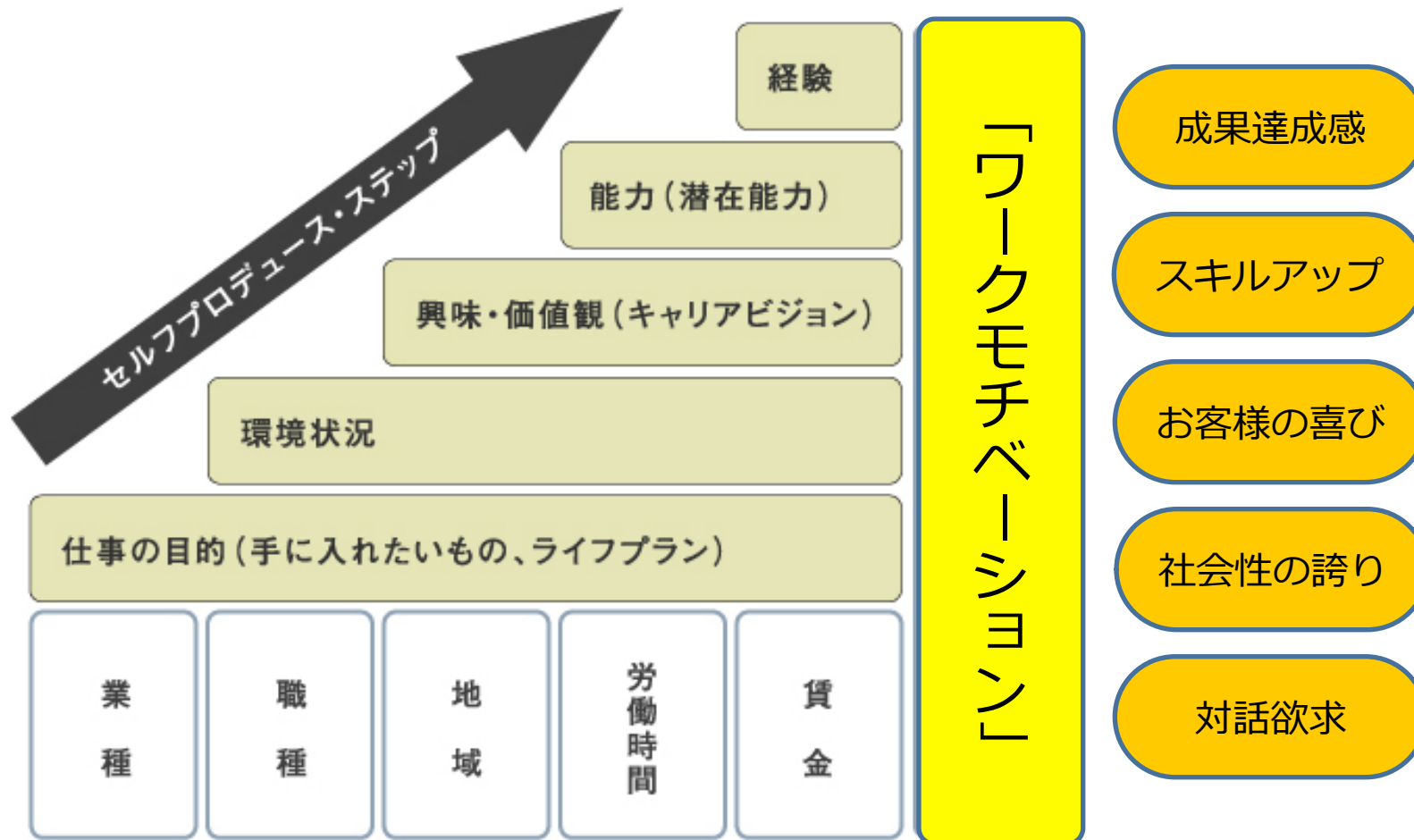
<http://www.softbanktech.co.jp/corp/recruit/training/#ers01>

<http://saiyo-tebiki.com/unique-pms4th/>

http://nanapi.co.jp/blog/2014/07/04/human_resouse_seido/



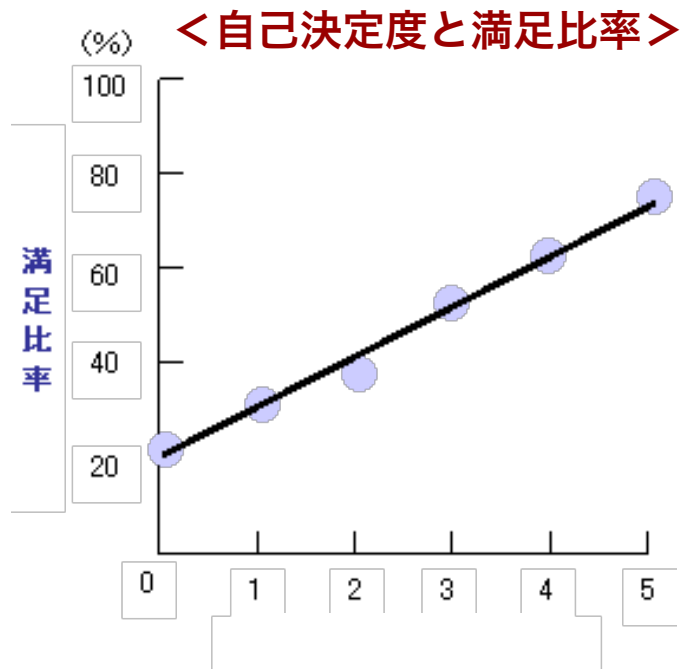
■セルフプロデュースという考え方



■ 人事評価制度の課題

■ デシの理論 自己決定の理論

内発的に動機づけられた行動は、人がそれに従事することにより自己を有能で自己決定的であると感知することのできるような行動



■ 見通しを与える活力

自分の会社のあるべき姿を認識してもらう／
日々の仕事を消化するだけにならないように
する／上司が仕事上の目標をはっきり示す／
／自分の10年後の未来の姿にある程度期待が
もてるようにする

＜見通し指数と退出願望比率＞

