

データーを用いた意識把握による組織構築

360度評価とポイント制評価

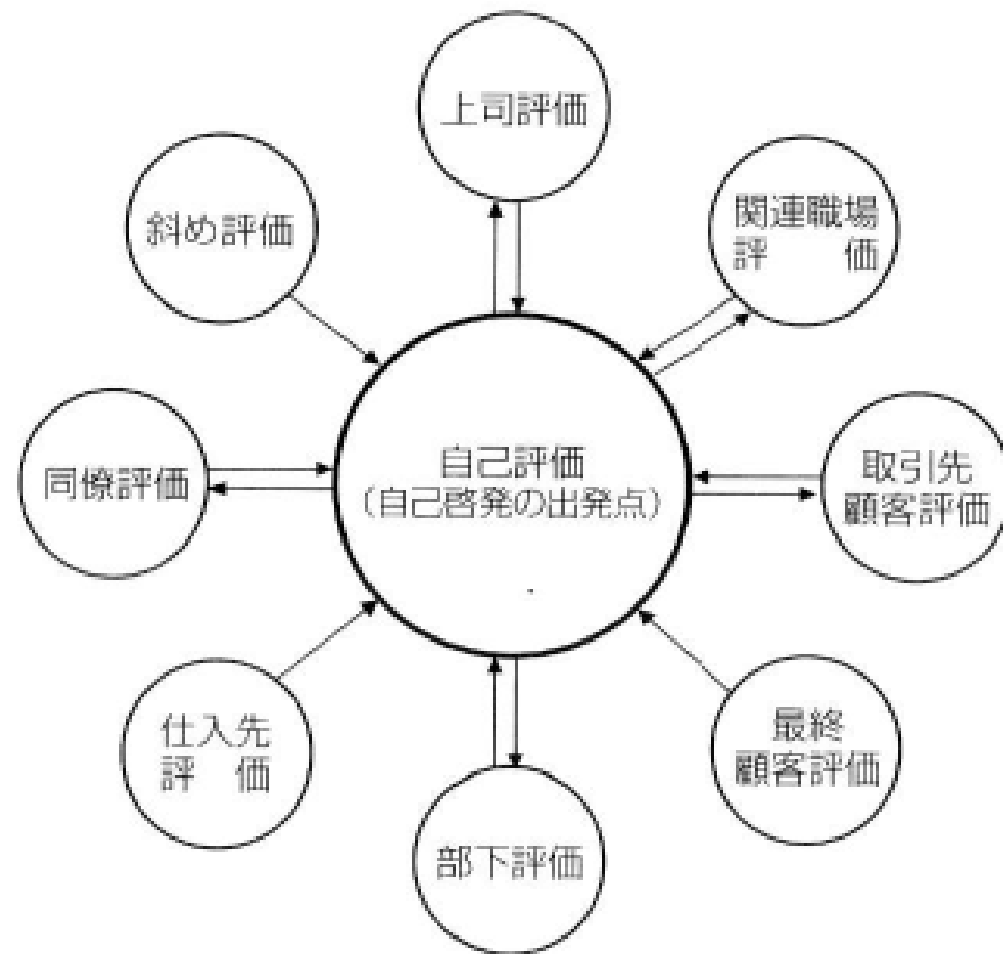
2020年11月26日

Will人材経営コンサルティング株式会社

代表取締役 谷 進二

360度多面觀察評價

360度評価とは



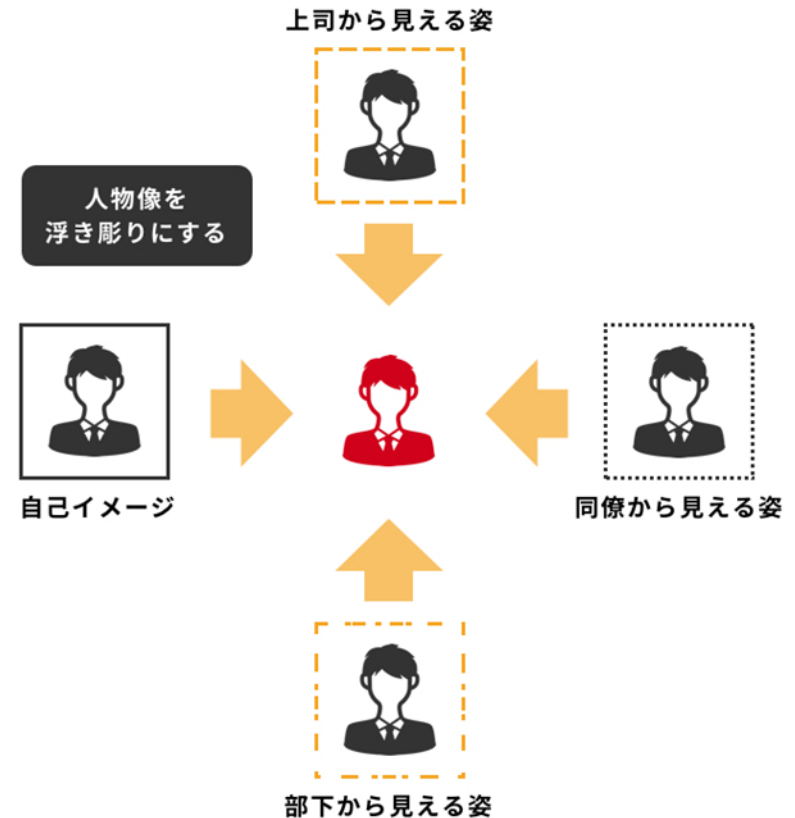
360度評価とは

○ 360度評価とは

- 360度評価とは評価対象者の周辺にいる上司、同僚、部下などが、評価対象者の人事評価を行う制度のこと。
- 近年、社員の納得感を高められることから、360度評価を取り入れて自社独自の評価制度を構築する企業も増えている。

○ 360度評価の特徴

- 立場の違った複数の視点から評価対象者を見ることで、評価対象者が現場で発揮している能力などの人事評価材料をより多く集めることができる。
- 「同僚や部下と良好関係を築きながらどのように仕事を進めるか」を意識するきっかけにもなり、社員同士の意識改革や組織変革を促す作用がある



多面評価（360度評価）の役割とメリット

1. 評価者（上司・同僚・部下）間の評価の違いに着目することで、被評価者の人物像をよりの的確に捉えることができる
2. 自己評価と他者評価の違いに着目することで、被評価者の自己認識能力を捉えることができる
 - 例えば、部下からの評価点数が低い場合に、次の2つの可能性が考えられる
 - 1.被評価者のマネジメント能力が低いため、部下からの評価が低くなっている。
 - 2.部下の能力や規律が不足しているため、被評価者は部下を厳しく指導せざるを得ない場面が多く、その結果として部下からの評価が低くなっている。
1. 被評価者が自律的に「気づき」を得ることができ、特に管理職層などの上級社員に対して高い育成効果が期待できる
 - 新任管理職に対人マネジメント力の気付きを与える多面評価
 - 管理職選抜の重要情報として活用する多面評価
 - 管理職が「経営ビジョン」を組織に浸透させているか自己チェックできる多面評価
 - 組織間連携を高めるための多面評価
 - 若手社員の対人関係力を向上させるための多面評価
 - 管理職のプロセス評価の一部として反映される多面評価



導入目的

① 公平な評価を行うため

- 上司が部下を評価する単独評価には、上司の部下に対する好き嫌いなどの感情による評価エラーが起こりやすい。
- 立場の違う複数の評価者が評価を行うことで評価対象者に関する評価の公平性や客観性を確保。
- 処遇へと反映。

② 人材育成、モチベーションアップのため

- 自分が上司からどのように見られているか
- 自分は同僚や部下からどのように映っているのか
- が分かることで、スムーズな人間関係に基づく人材が育成できる。
- 公平な評価が実施されている実感を持って、モチベーションが高まる。
- この場合、給与など処遇へ反映されないのが一般的。

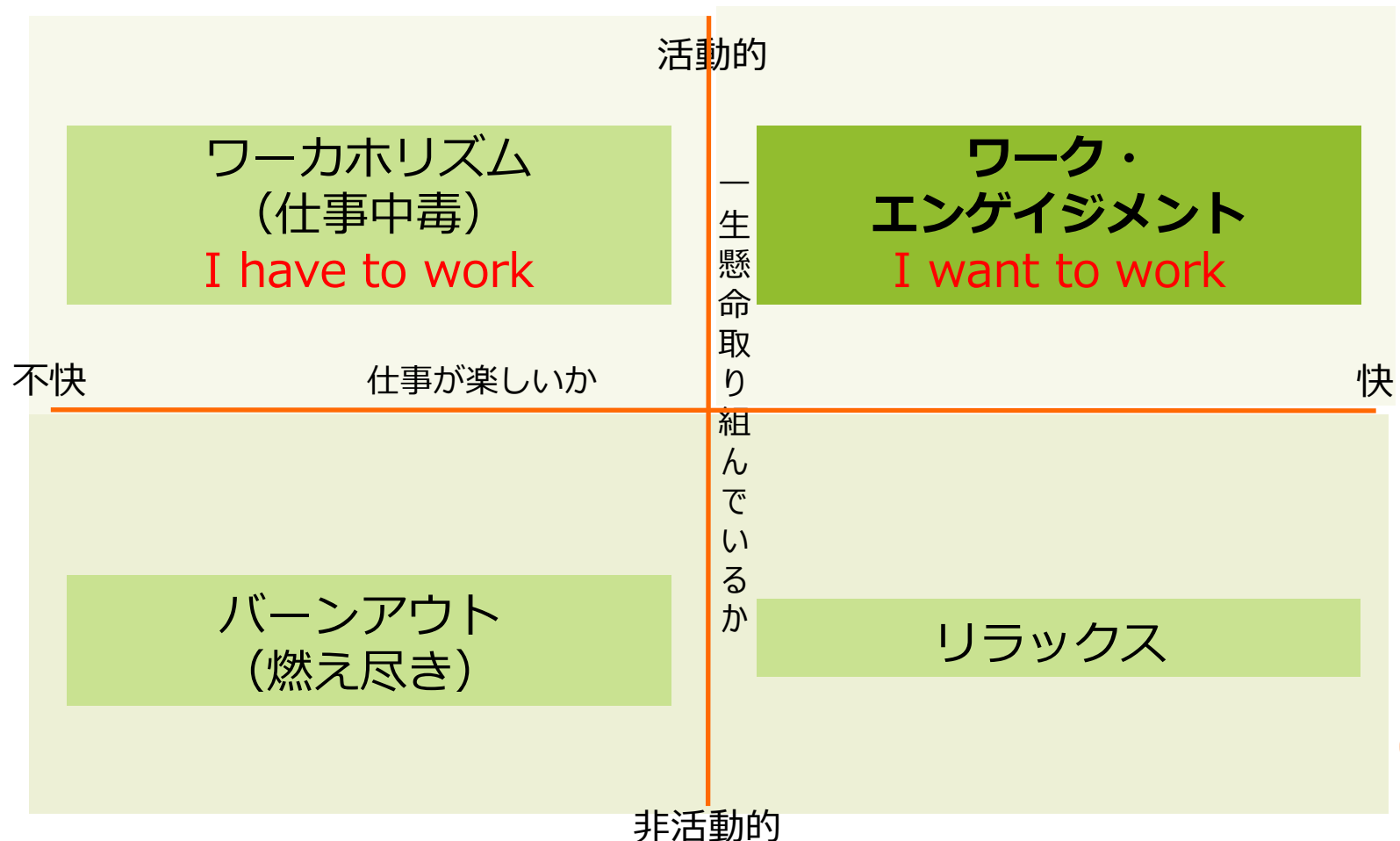
評価者選定基準の例

【評価者選定基準の例】

回答者	人数	選定基準
本人	1人	■ 全管理職を対象とする
上司	1人	■ 直属上司を原則とする (異動などにより、直属上司よりも適任者がいる場合には、この限りではない)
同僚	最大4人	■ 業務上、連携すべき組織の部長級から選定する (コミュニケーションの頻度が高くあるべき関係者であれば、ロケーションが異なっても可とする)
部下	最大4人	■ 入社年次が浅い社員は除く ■ 原則として、直属部下を優先するが、回答者が不足、 或いは回答者の特定が容易になってしまう場合には、 過去の部下(原則1年以内)も可とする

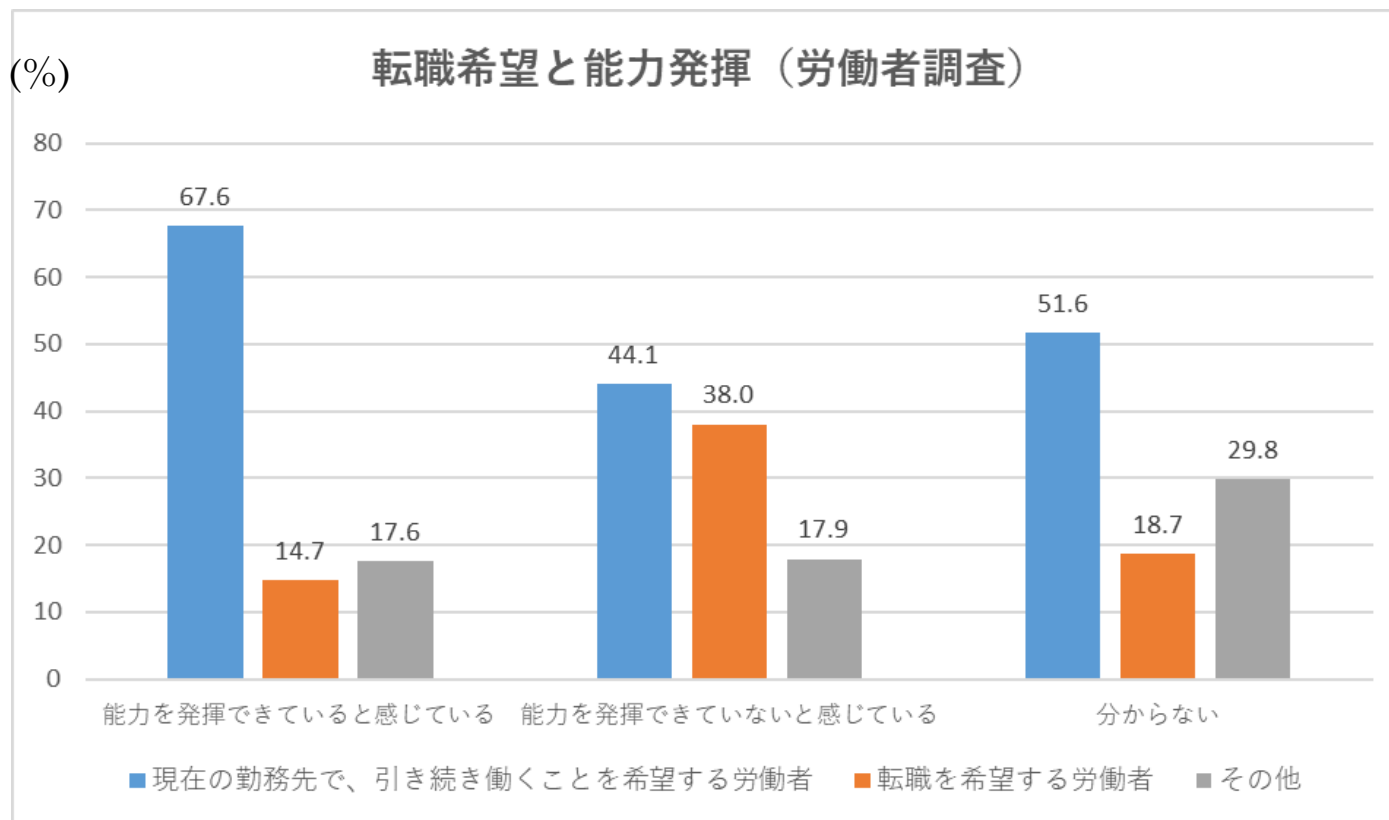
組織と個人の活性化～ワークエンゲージメント～

○ワークエンゲージメントの概念（活力・熱意・没頭）



人材育成 転職希望と能力発揮

- 労働者が「能力を発揮できていると感じている」場合
 - 現在の勤務先で、引き続き働くことを希望する労働者の割合が高い。



- 売上高の増収率が高い
 - 「OJT、メンター制度など」を行っている割合が高い
 - ⇒ 日常業務における若手教育の取り組みが業績に結びついている

資料出所 （独）労働政策研究・研修機構「働き方のあり方等に関する調査」（2016年）の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

ポイント制評価

ポイント制評価

○ 一般職

● ランク決定方式

- 人事評価ポイント = 直近人事評価ポイント × 50% + 1期前人事評価ポイント × 30% + 2期前人事評価ポイント × 20%

人事考課	S	A	B	C	D
人事評価ポイント	80	60	40	0	-20

● 評価ポイントの配分

人事考課	S	A	B	C	D
ポイント	10%	20%	40%	20%	10%

● 昇給基準

- 在籍4年以上 直近3期 A B B 以上
- 在籍3年 直近3期 A A B 以上



ポイント制評価

○ 管理職

● ランクと評価ポイントの関係

	人事評価ポイント				
ランク	S	A	B	C	D
I	80	60	30	10	0
II	80	60	30	0	-10
III	80	60	0	-20	-30
IV	60	30	0	-30	-60
V	20	10	-10	-30	-60

● ランクごとの必要ポイント

ランク	I	II	III	IV	V
ポイント	~59	60-119	120-179	180-239	240~

● 昇給基準

- 在籍4年以上 直近3期 A B B 以上
- 在籍3年 直近3期 A A B 以上

