

B. 評価体系とフィードバック手法 (前半)

2021年6月

日本貿易振興機構 (ジェトロ)

本資料について

○ジェトロでは高度外国人材活躍推進プラットフォームの一環として「高度外国人材の育成定着に向けた講習会」を実施しました。

○同講習会は3種の講座によって構成・実施しました。本資料は、公益財団法人日本生産性本部に委託の上で実施された「B. 評価体系とフィードバック手法」（実施日：2020年11月4日および2020年12月8日）に関する講義資料を編集・抜粋の上、公開するものです。

利用について

- ✓ 本講義は高度外国人材を採用した企業において、人事・現場の担当者が「**評価の必要性と自社にあった制度を理解するとともに、言語や文化の違う外国人材に対して納得感のある評価を行いフィードバックする手法**」を習得・実践することを目的に開講いたしました。
- ✓ 本資料の著作権はジェトロに帰属します。

✓ 免責事項

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用ください。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供に心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロおよび執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承下さい。

高度外国人材の育成定着に向けた講習会

評価体系とフィードバック手法

第1回

2020年11月4日(水)

I. はじめに

1. 高度外国人材の課題

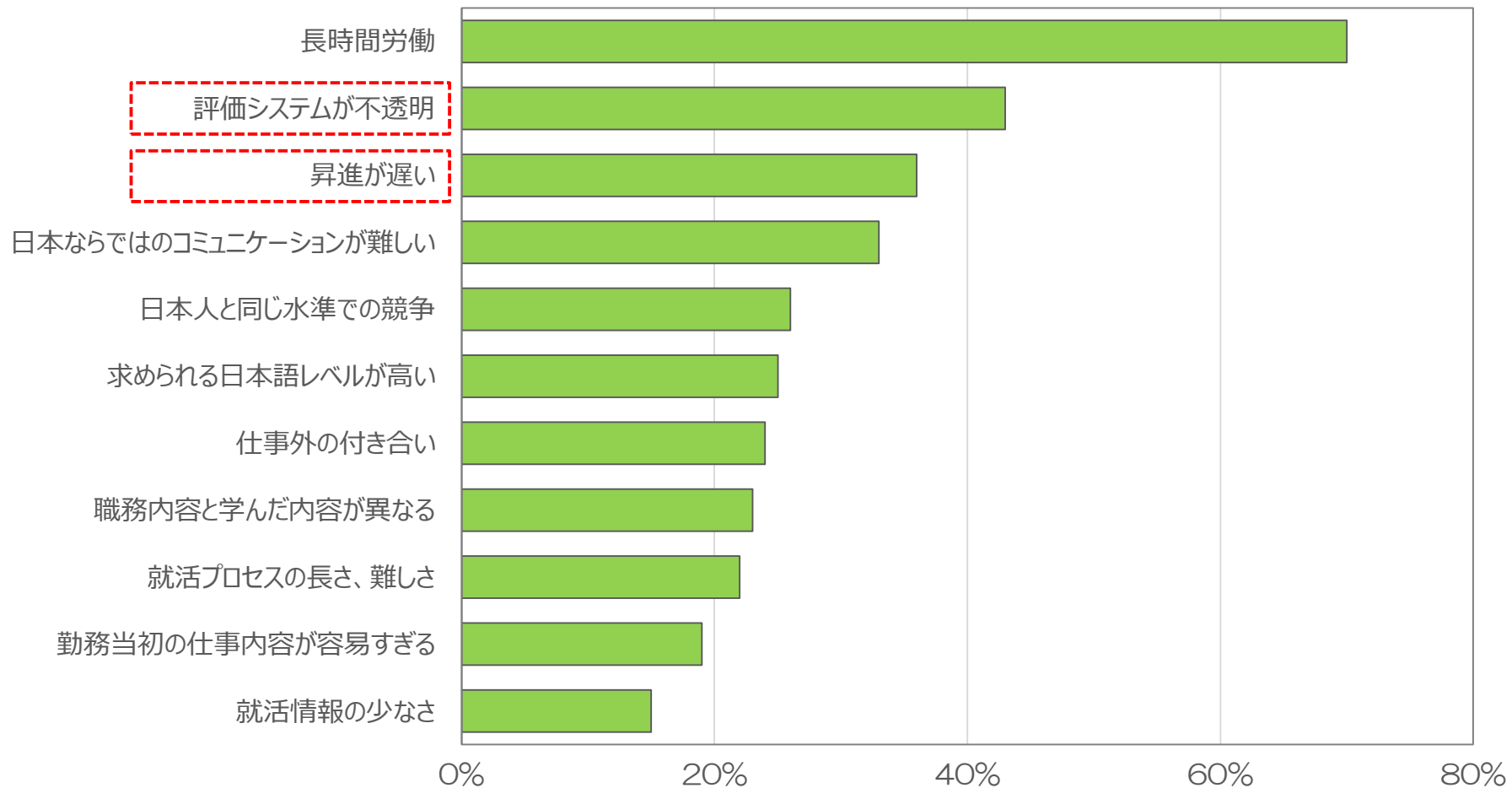
II. 評価体系の基本

1. 人事評価の目的と活用
2. 業績評価
3. プロセス評価

III. 期待役割・達成水準の明示

1. 対象社員の期待役割作成ワーク
2. 達成水準の合意ステップ

日本における外国人材から見た就職の不満①

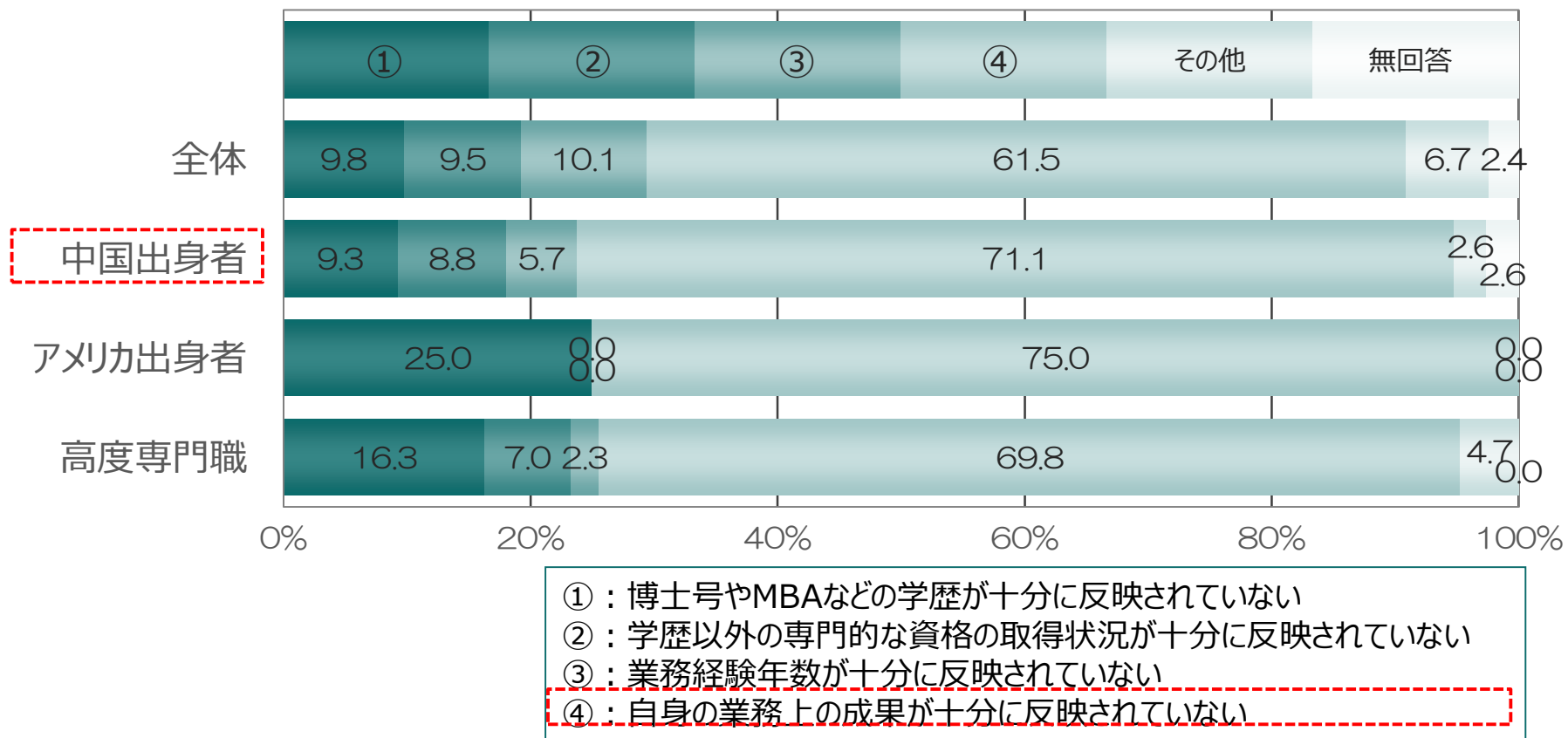


備考：日本で日系企業にフルタイム勤務経験がある回答を抜粋。

資料：日本国際化推進協会(JAPI)アンケート調査より作成

日本における外国人材から見た就職の不满②

「能力・業績に応じた昇進」になっていない最も大きな理由
 (N=327 : 「能力・業績に応じた昇進になっていない」を選択した者)

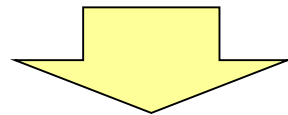


出典：厚生労働省「高度外国人材が雇用管理改善を望む事項についてのアンケート調査」2017

外国人材の入社後のフォローの重要性

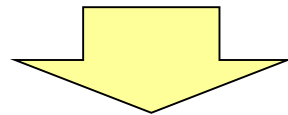
あなたの会社は、客観的な評価や処遇に基づき、十分な説明が行われていますか？

「外国人留学生の採用・活躍に向けたチェックリスト」（客観的な評価）より



日本の会社の特徴

- ・柔軟な職務配置、職場単位で成果を出す
- ・長期雇用が前提
- ・職務配分が不明確



会社のメンバーとしての評価のため、定性的かつあいまい

外国人材活用ベストプラクティス ～タケウチ建設



目標達成等に伴う評価や処遇についての丁寧な説明

- 外国人社員は、キャリアプランを意識して働いている者が多いため、年2回の業績面談だけでなく、随時、社長自ら面談を実施し、外国人材のキャリアに対する希望の把握や、キャリア展望に応じた目標設定をしている。また、モチベーション高く業務に取り組めるよう、目標達成時には、**社長との対話を通じて次なる目標設定を行うこと**としている。
- 評価や処遇について、日本人以上に重視している外国人社員が多いことから、目標達成の進捗などを踏まえ、どのような観点で評価しているかについて、**社長自ら丁寧に説明している**。

外国人社員の声



- 中国・女性
- 文系
- 勤続3年
- 比較日本文化学



資格手当が学習のモチベーションにつながる

- 個人目標として新たな資格取得を掲げた。年度初めに目標を立て、期中、期末などに社長と面談し、進捗等の相談を行う。**資格手当があるため、目標達成に向けたモチベーション**になっている。これまでに、業務上必要な衛生管理者の資格などを取得。

「外国人留学生の採用や入社後の活躍に向けたハンドブック」より

外国人材活用ベストプラクティス ～サイマコーポレーション



「スキルマップ」に基づく給与の設定

- 社会保険労務士のサポートにより「スキルマップ」を作成し、設定されているポイントの達成度で給与を決めている。年2回の定期面談では、スキルマップを参照しながら、給料アップに繋がるポイントをクリアしているか、社長と社員で議論して確定。

効果

- 客観的な指標であるポイントを介してコミュニケーションを取ることで、給料アップのために頑張るべきことを、社員が具体的に理解することができる。

「外国人留学生の採用や入社後の活躍に向けたハンドブック」より

I. はじめに

1. 高度外国人材の課題

II. 評価体系の基本

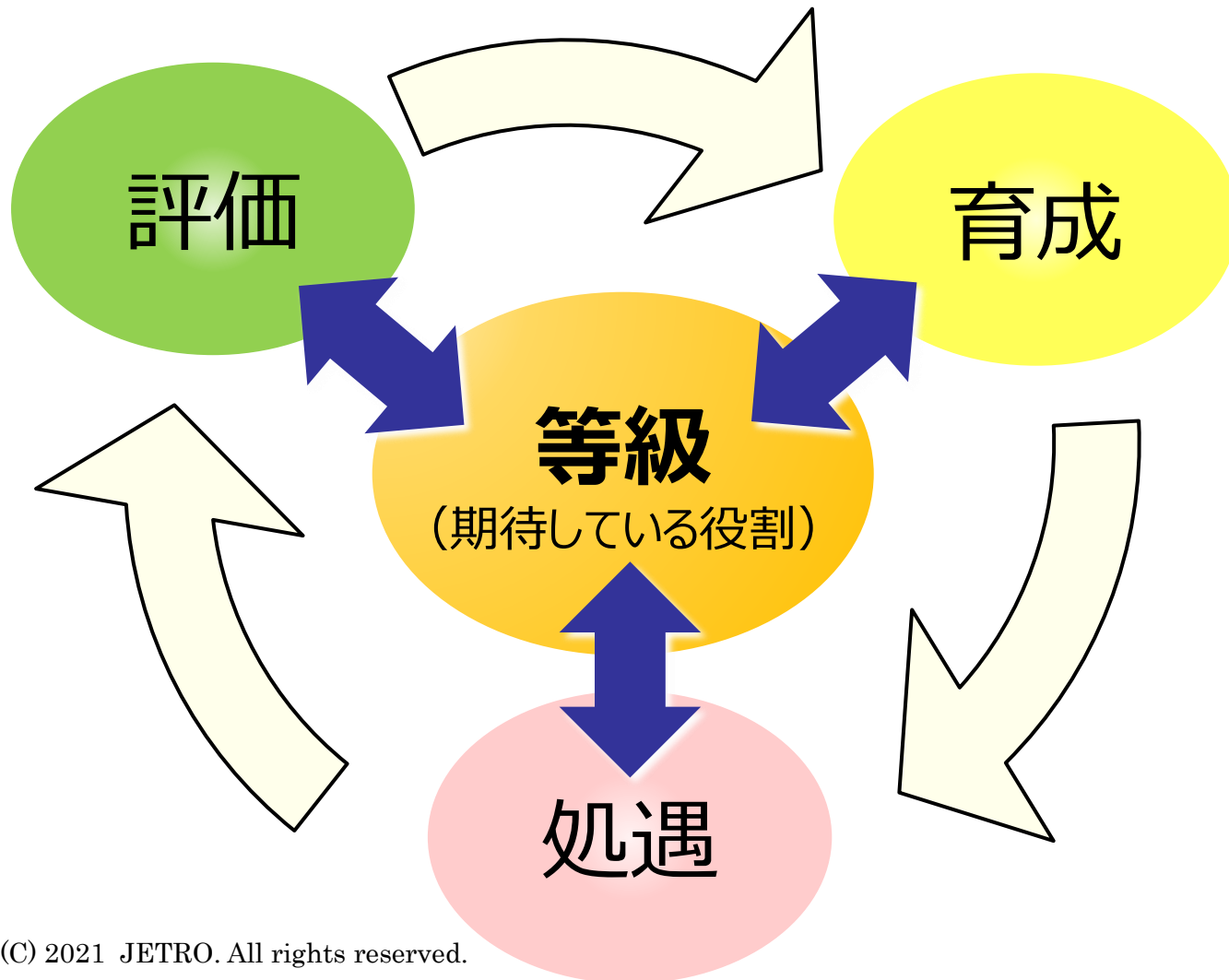
1. 人事評価の目的と活用
2. 業績評価
3. プロセス評価

III. 期待役割・達成水準の明示

1. 対象社員の期待役割作成ワーク
2. 達成水準の合意ステップ

人事制度体系モデル

等級と役職、評価、育成が互いに連動した運用



経営管理における人事制度の意義

人事制度とは組織の存続と経営戦略の実現を目的とした組織インフラの一つである。

人事管理が目的ではない。
人事制度という組織インフラは経営戦略実現のために構築されている。

① 理念の浸透機能

仕事への責任・誇りを醸成、
社員への期待（役割）を明示

② 人材を育成確保する機能

能力開発を通して理念を実現

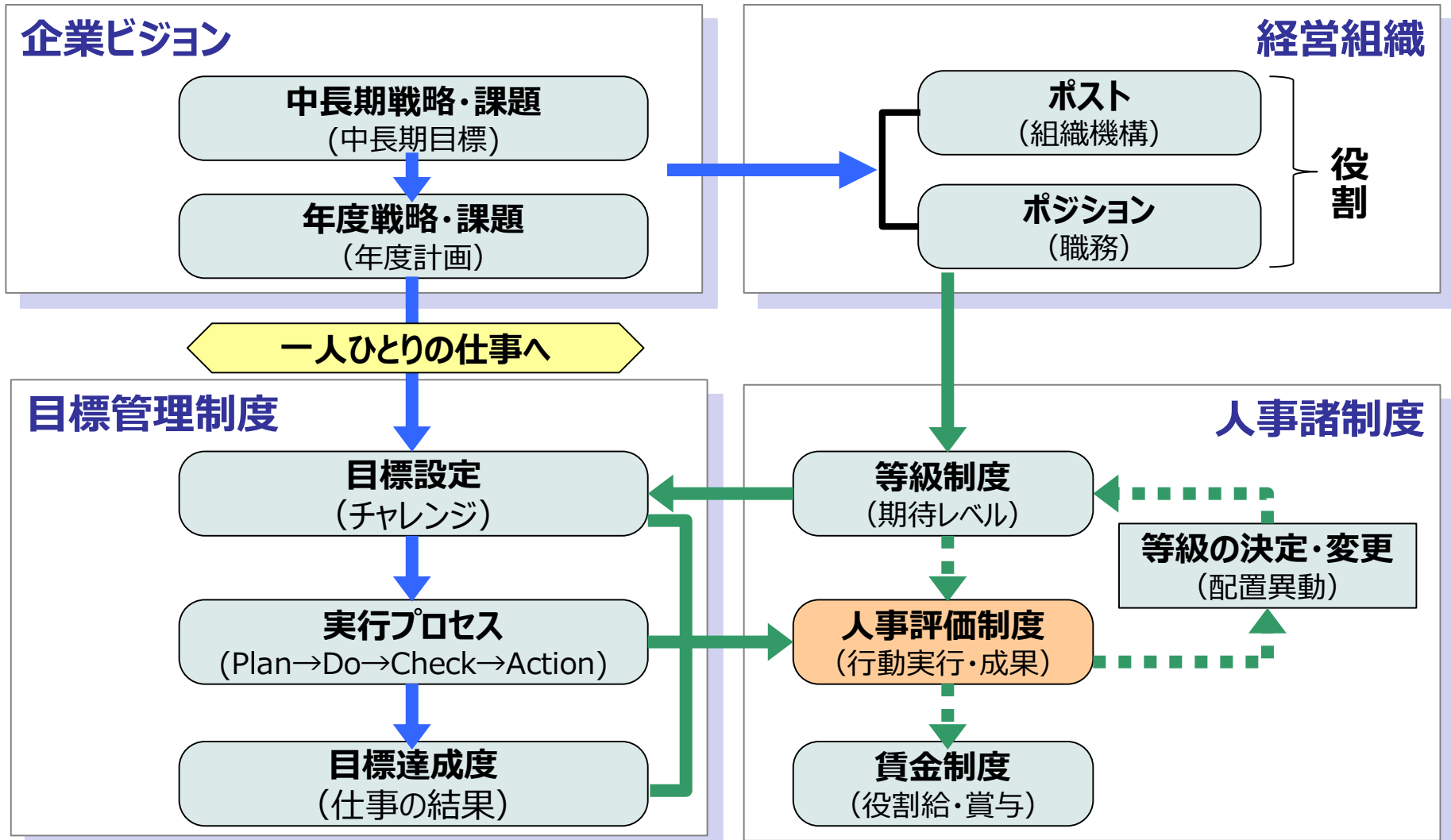
③ 処遇決定機能

評価に基づく公正配分と仕事や能力開発への
動機付け

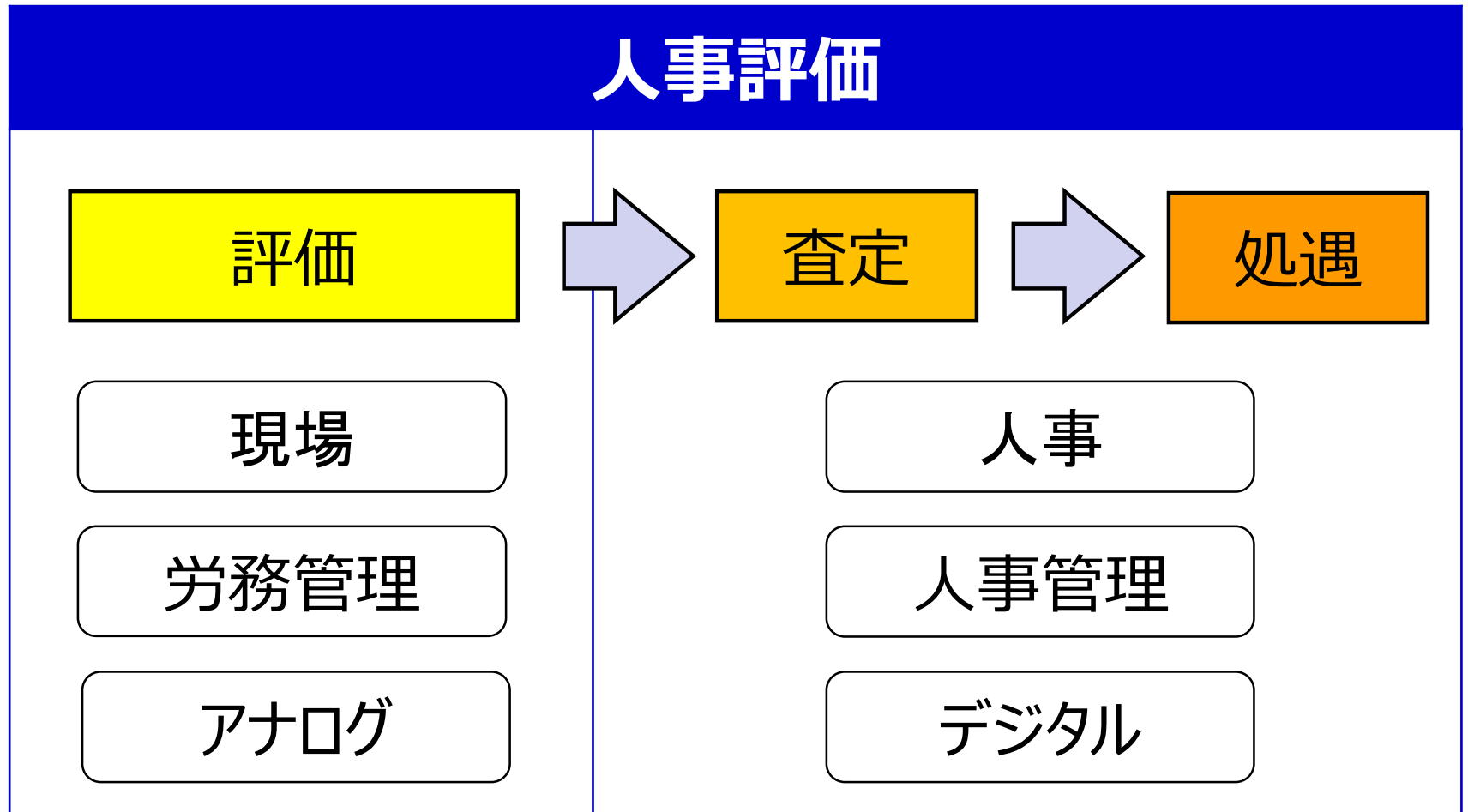
④ 人件費管理機能

組織維持発展と適正な労働分配

経営における人事評価の位置づけ



人事評価の範囲



公平から公正へ

意識の転換が必要

今まで

公平

結果の平等

やってもやらなくても同じ処遇
(評価されていない)

やる気につながらない

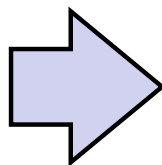
これから

公正

機会の平等

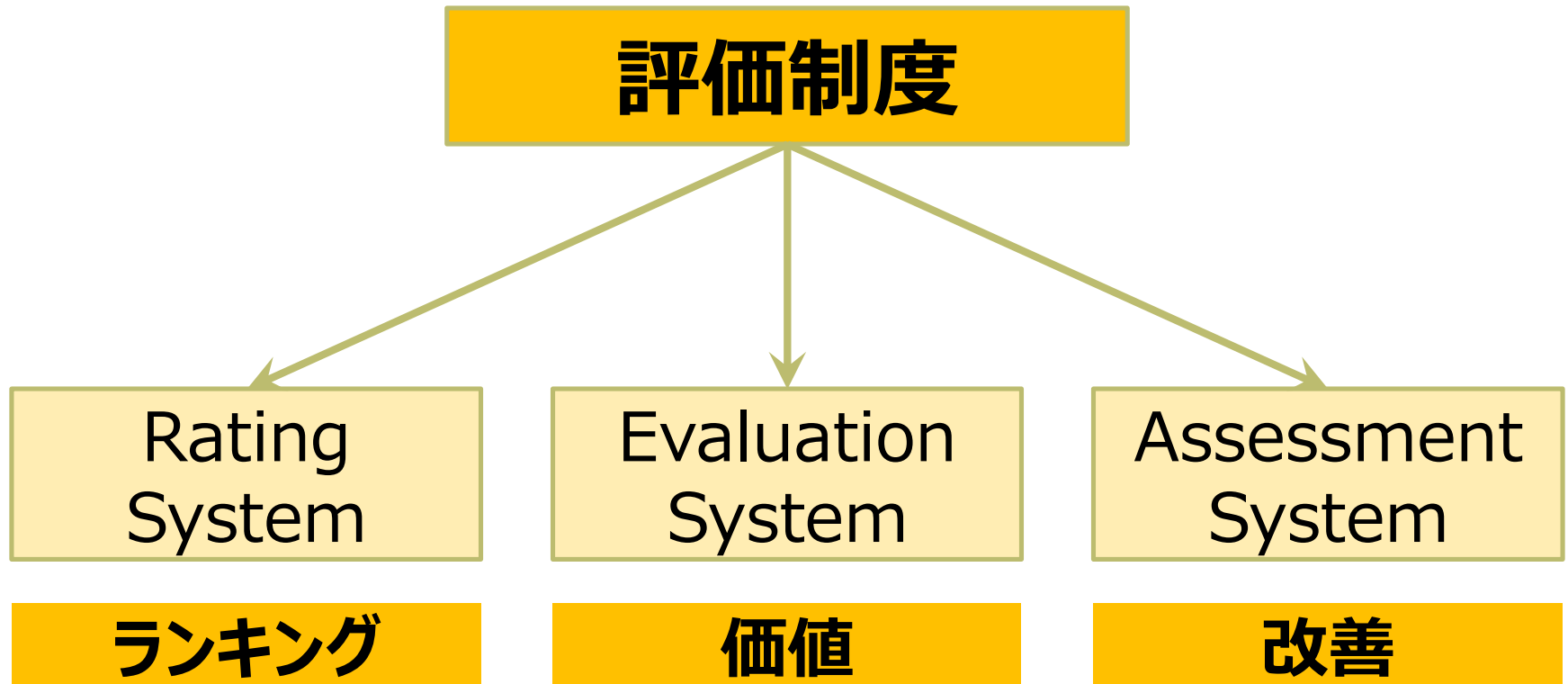
やっている・やっていないに
メリハリをつける処遇
(評価を行う)

やる気につながる



評価で何を目指すか

ランク付けではなく、価値創造や貢献に光を当て、
改善を促す制度を志向



人事評価が人材育成に必要な理由

70

:

20

:

10

仕事上の経験
から学ぶ

他者
から学ぶ

研修などOffJT
から学ぶ

出所：Lombardo and Eichinger (2002)

しかし、単純に同じ仕事をマンネリで続けても効果はない。



仕事上の経験を、**振り返り**、実際にやってみないと効果がない。



振り返りを、定期的にルールとして行うことが

人事評価の目的

三二演習

わが社の人事制度はどのような状況でしょうか？
外国人材活用に限らず、課題は何でしょうか？

I. はじめに

1. 高度外国人材の課題

II. 評価体系の基本

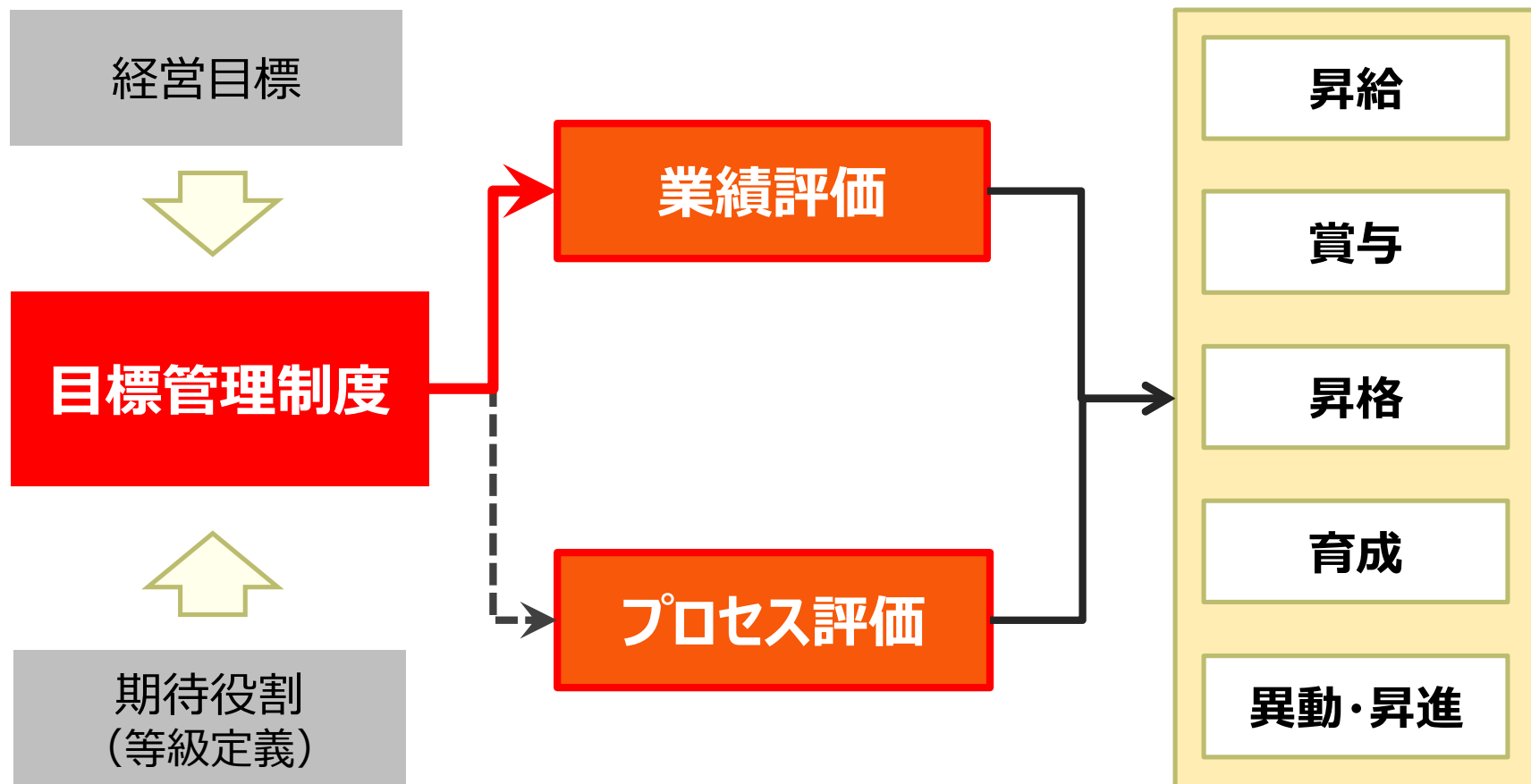
1. 人事評価の目的と活用
2. 業績評価
3. プロセス評価

III. 期待役割・達成水準の明示

1. 対象社員の期待役割作成ワーク
2. 達成水準の合意ステップ

評価制度体系例・・・目標管理制度との連動

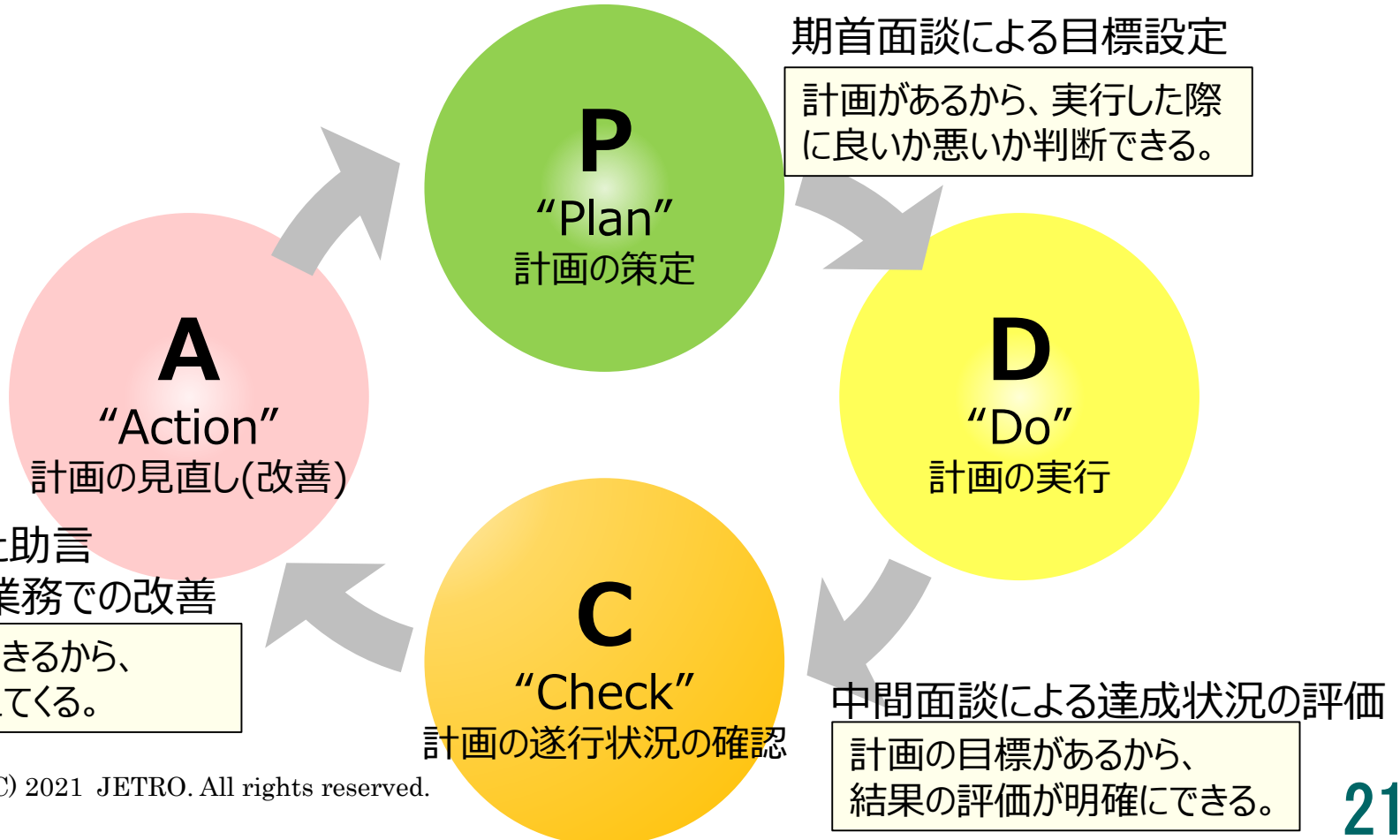
目標管理制度（MBO）を軸としたPDCA



「振り返る」ためにPDCAを活用する

業務の効果的な遂行方法として、PDCAサイクルを回す意識が重要。

目標管理制度は、PDCAサイクルを回すことをサポートするしくみ。

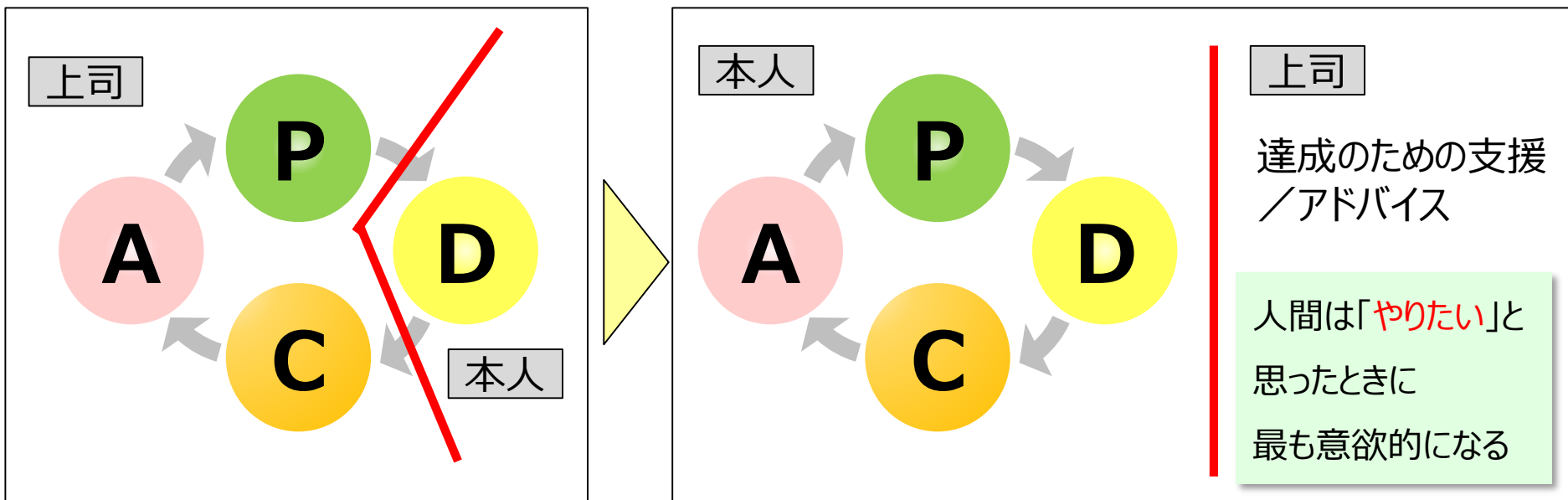


目標管理の原則 ～本人の意思による申告

目標管理のはじまりは、

Management By Objectives and Self-control

「目標」と「自己統制」によるマネジメント（by ドラッカー、1954）



目標管理制度①よくある課題

【期首】

目標設定

- ① レベルにあった目標設定
- ② 定量的な目標設定
- ③ 上位目標との連動

【期中】

進捗確認

- ① 期中に目標が変わる
- ② 具体的な助言・支援ができない

【期末】

振り返り

- ① 客観的な評価が困難
- ② 納得が得られない

目標管理制度② 目標管理シート設定例

年度 目標管理シート (業績評価表)

[期首面接]			[中間面接]			[期末面接]		
本人	評価者	面接日	本人	評価者	面接日	本人	評価者	面接日

所属部署	氏名	等級
		等級

1. 部署目標

2. 期待役割・担当職務

--	--

3. 個人の目標(部署目標をブレイクダウンした目標/本人の担当業務)

※ウエイト欄は合計100となるように5点単位で数値を記入

目標テーマ	目標達成に向けて「何を/どうする」	達成水準 (ゴール/期日)	難易度	ウエイト	中間時の状況	結果 (達成状況)	本人評価	上司評価
					期首	中間		
						期末		

目標評価の基準（5段階）

評価は5段階。目標通りに達成した場合、「B」とする

S	目標を大きく超えており、大学全体にも大きく貢献している。
A	目標を期待以上に遂行・達成している。 あるいは、ほぼ期待通りだが、達成方法が優れている。
B	ほぼ期待通りに遂行・達成しており、達成方法もほぼ期待通り。
C	遂行・達成しているもののやや期待を下回っている。 あるいは、ほぼ期待通り遂行・達成しているものの達成方法にやや課題あり。
D	目標を大きく下回る遂行・達成状況となっている。

目標評価のウェイト設定ポイント

- ① 目標のウェイトは、目標の量的指標となる。
- ② 業務全体に占めるに対し各目標にかかると予想される時間的負荷の大きさをもとに、合計100%となるように、5%きざみ（5%、10%、15%・・・）で設定するのが一般的
- ③ ウェイトと難易度とは異なり、あくまで労働力投入量を元に設定。

	ウェイト	難易度
目標 1	35%	α
目標 2	15%	γ
目標 3	20%	β
目標 4	30%	β
	100%	

必ずしもウェイトと難易度は同じにはなりません。

目標設定の方法

① ミッション目標／重点改善・向上目標

・本来の業務遂行をミッション目標として設定する他に、業務の改善・向上目標も設定する。

例) スタッフ部門

ミッション目標	ISO9001 2月拡大審査の円滑な実施
改善・向上目標	ISO9001 事務局作業・記録表の見直し

② KGI (Key Goal Indicator) ／KPI (Key Performance Indicator)

・KGI (重要目標達成指標) とは目標の最終成果であり、KPI (重要業績評価指標) はKGI 達成に向けた中間成果という位置づけになる。

最終成果と中間成果両方を目標として設定する。

例) 営業部門

KGI目標	売上高、粗利益、利益率等
KPI目標	応答率、センター完結率、対応起因によるクレーム率

③ バランス・スコアカード (BSC)

・財務的視点、顧客満足度向上の視点、業務の改善・向上の視点、育成・自己啓発の視点の4点で目標を設定する。

例) スタッフ部門

財務に関する目標	コスト削減 (検索対応時間削減)
顧客満足度向上目標	社内問合せへの完結率
改善・向上目標	契約書補完フローの作成
育成・自己啓発目標	〇〇社員への□□業務全般の移管

I. はじめに

1. 高度外国人材の課題

II. 評価体系の基本

1. 人事評価の目的と活用
2. 業績評価
3. プロセス評価

III. 期待役割・達成水準の明示

1. 対象社員の期待役割作成ワーク
2. 達成水準の合意ステップ

能力を評価する？ ～能力の類型

ある民間企業の例：（一般的な能力主義の使われ方の例）

- ✓ 我が社は能力主義である。入社に際し、大卒であろうが高卒であろうが、新卒であろうがなかろうが、そんなことは関係ない。能力があれば採用の機会は均等である。
- ✓ 入社のために実施される適性テスト、英語、作文、面接に合格すればだれでも入社できる。入社してからも、能力主義で昇進もするし給与も上がる。

英語の「能力」

→様々な表現がある

ability	能力
capablity	素質・資格
efficienc y	有能
talent	才能
potentiarlity	潜在能力
Competency	コンピテンシー

日本語の「能力」

→様々な意味が込められている

物事〔仕事〕を成し遂げることのできる力
≡潜在能力（大辞泉・広辞苑）

知識×経験＝能力
（知識も経験も能力・・・某企業）

能力＋成果＝実力
（成果も含まれる。上記の企業などの例）

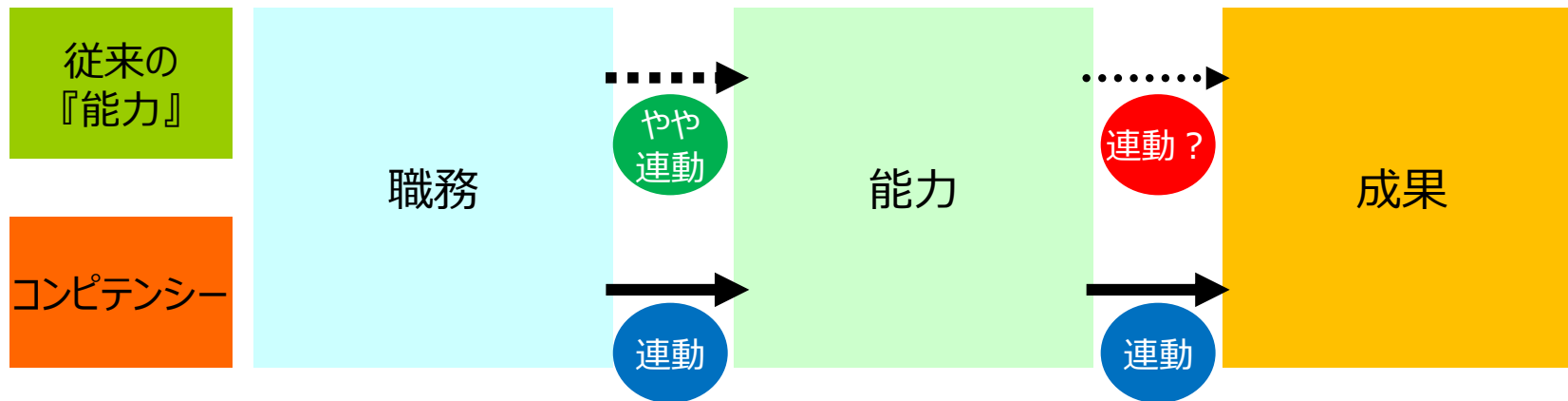
能力を評価する？ ～潜在能力・顕在能力

能力は下表のように、大きく分けて「顕在能力」と「潜在能力」がある。
人事評価は、「顕在能力」を評価し、人材育成につなげていくことがねらい。

能力	顕在能力	潜在能力
考え方	個々人が実際に発揮した能力（実力）を評価して処遇反映をさせていく考え方	個々人のポテンシャルを評価して、処遇反映させていく考え方
評価方法	～している…という表現（事実）で能力を評価する	～できる…という表現（推定）で能力を評価する
利点	実際に職務を遂行した結果で能力を判断して、然るべき人材を処遇反映させることができる。	能力があるだろうと判断できれば、誰でも公平に処遇反映させていくことができる。
課題	職務を遂行する能力がないと判断されると、昇格できないことになり、ある一定レベルの等級に滞留が発生しやすい。 また、実際に職務を遂行させて判断するため、上位者が権限委譲させるなどして上位等級の仕事をさせる必要がある。	実際に「できる」かどうかを見た上で、昇格させるのではないため、経験年数や勤続年数で判断する傾向がある。 そのため、結果として年功的な運用に陥りやすい。

能力を評価する？ ～コンピテンシー評価

「コンピテンシー」とは、「期待される成果を継続的に生み出すためにとるべき行動」をさす。

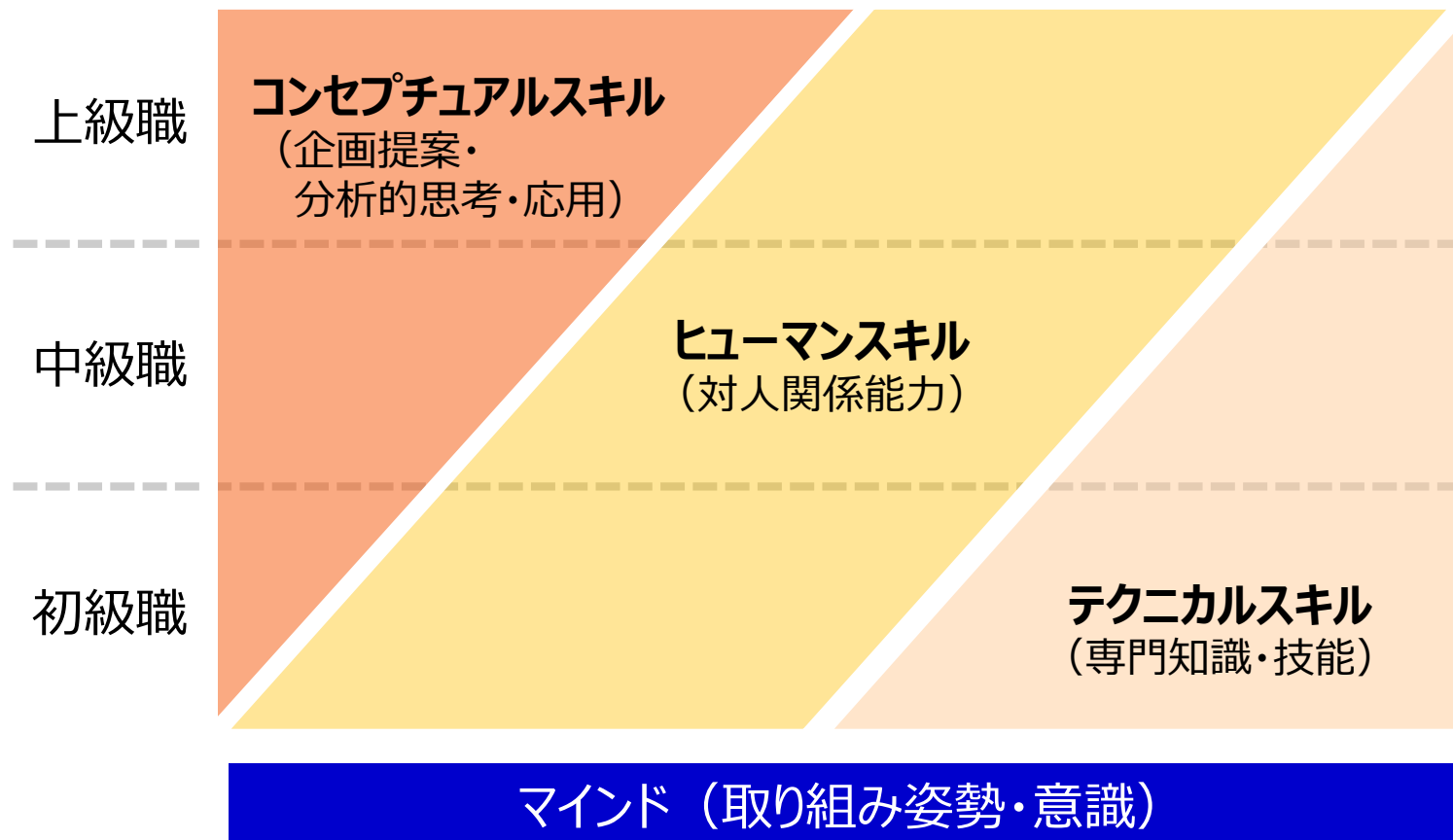


課題立案力	①	課題（目標）立案	組織方針や目標を明確に理解し、それにそって担当職務における課題の抽出・分析を行い具体的な目標として設定しているか
	②	参画・補佐	上位職者が意思決定するのに必要な情報を収集・提供したり、立案に参画して意見具申を行っているか
	③	情報活用	業務遂行において合理的な判断ができるよう、関係組織などから常に重要な情報の収集・分析を行い、業務遂行に効果的に活用しているか
	④	柔軟な発想	既存の方法や常識にとらわれず、柔軟な発想で改善や課題を提起しているか

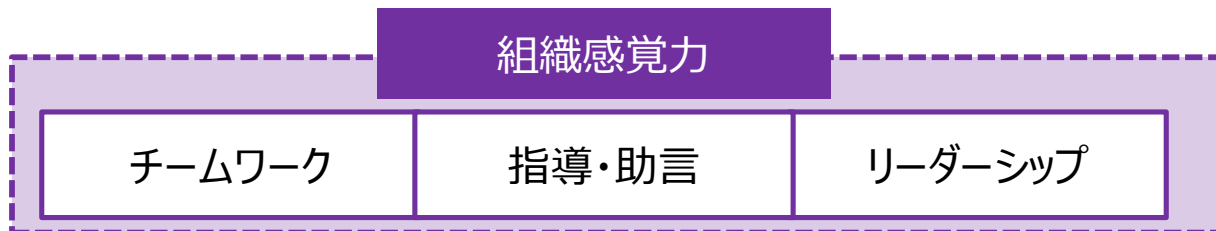
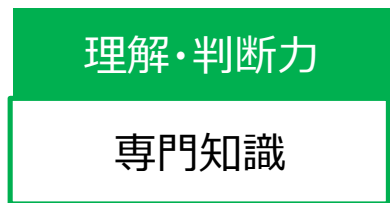
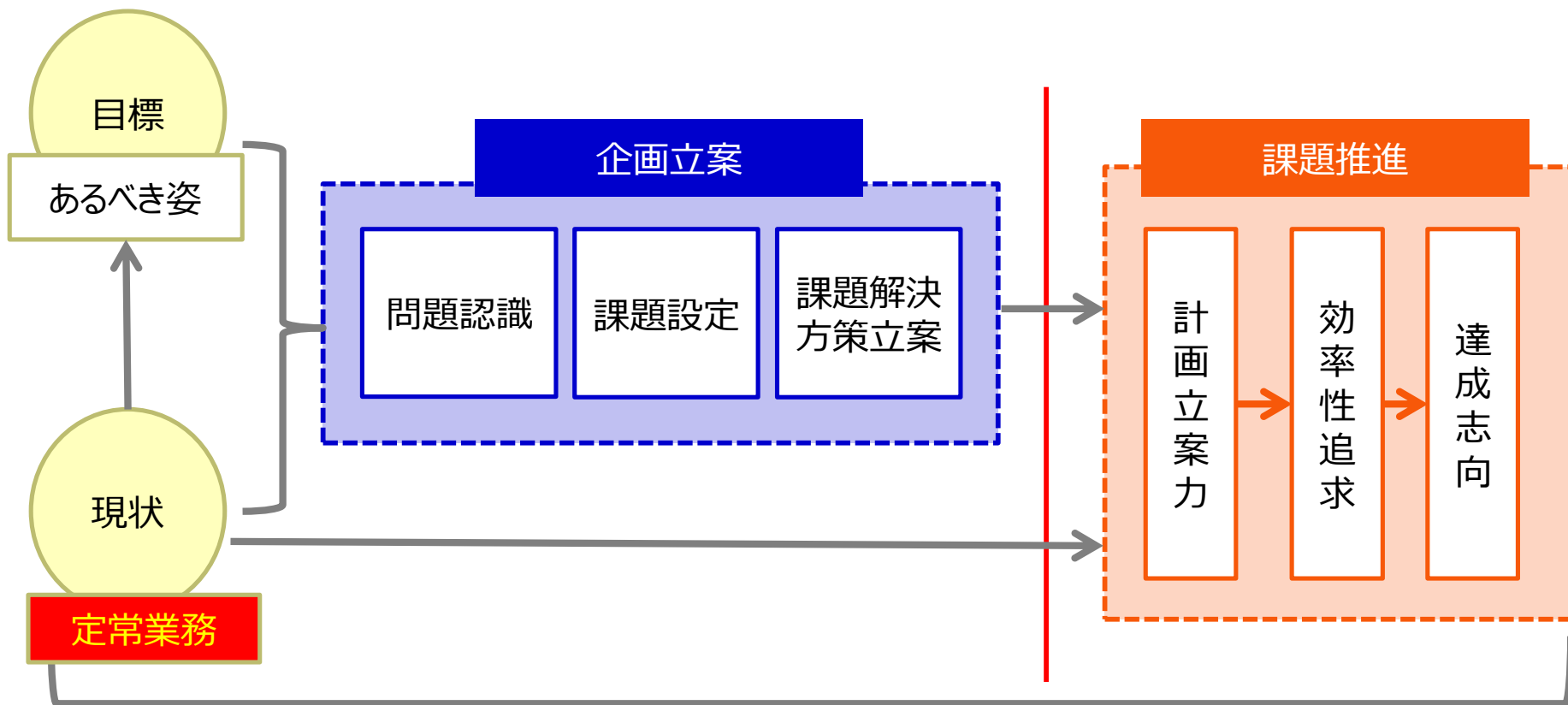
参考：コンピテンシー＝「実力」、「成果行動」などと訳されているケースが多いが・・・
 competency ……派生語 compete＝競争する competition＝競争

プロセス評価設定ポイント① コンセプト

3つのスキル（コンセプチュアル、ヒューマン、テクニカル） + マインドで構成した例。
上位層ほどコンセプチュアルを重視し、下位層ほどテクニカルを重視。
ヒューマン、マインドはどの層においても重視して評価



プロセス評価設定ポイント② 業務フローの因数分解



コンピテンシー評価項目フォーマット

評価項目	定義	採用			
達成重視	良い仕事、求められる成果の達成のための基準をもって、業務を行う	<input type="checkbox"/>	対人関係理解	職場の他のメンバーの態度、興味、ニーズを理解する 職場の他のメンバーの価値を認めて、仕事を進める 職場の他のメンバーと情報を共有し、前向きにエンパワーメントする	<input type="checkbox"/>
インパクト・交渉	事実や数値を駆使して、相手を説得するオーディエンスにあわせたプレゼンテーションを行う	<input type="checkbox"/>	顧客サービス重視	背後にある顧客のニーズを発見し、ニーズを満たすように取組む	<input type="checkbox"/>
概念化思考	複雑な問題を簡単に整理して提示する キーとなる行動と背後にある問題を認識する 関連づけしてパターンを見つける	<input type="checkbox"/>	秩序維持	法令順守、社内のルールを守る 役割や情報の明確化を求める 仕事や情報の質をチェックする 記録をつけ、誤りがないか正確性を期す	<input type="checkbox"/>
分析的思考	業務を進めるための障害を予測する 理論的に問題を分解する 業務で解決すべき課題に対して、論理的な結論を出す 課題を解決するために、課題の相関関係、因果関係を明らかにする	<input type="checkbox"/>	専門的能力	技術的知識を業務に活用する 専門的知識を他のメンバーにも共有する 専門的知識を増やしている	<input type="checkbox"/>
イニシアティブ	問題解決に一貫して取り組む 指摘される前に問題に取り組む	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>

プロセス評価の検討課題

課題 1

実際の
業務・職務

ギャップ

行いたい業務・職務
行うべき業務・職務

課題 2

どのような
業務・職務を
おこなっているか

だけでなく...

どのように
業務・職務を
おこなうべきか

プロセス評価設定ポイント③ 評価シートイメージ例

プロセス評価シート (年度)

面談日	年 月 日	評価期間	年 月 日～ 年 月 日	等級		氏名	
	所属部署		役職				
1次評価者	役職		氏名		評価記入日	月 日	
2次評価者	役職		氏名		評価記入日	月 日	

分類	評価事項		1次評価者		2次評価者
	評価項目	定義・評価のポイント	所見	評価	評価
専門性	専門能力	技術的知識を業務に活用する 専門的知識を他のメンバーにも共有する 専門的知識を増やしている		A B+ B B- C	A B+ B B- C
	情報収集	現地に出かけ、現物を見て、状況を正確に確認する 新しい情報を入手する		A B+ B B- C	A B+ B B- C
	イニシアティブ	問題解決に一貫して取り組む 指摘される前に問題に取り組む		A B+ B B- C	A B+ B B- C
コミュニケーション	チームワーク	職場の他のメンバーの態度、興味、ニーズを理解する 職場の他のメンバーの価値を認めて、仕事を進める 職場の他のメンバーと情報を共有し、前向きにエンパワーメントする		A B+ B B- C	A B+ B B- C
	関係構築	社外の関係者との良好な関係を維持する 課題を遂行する上で有益な社外のネットワークを活用する		A B+ B B- C	A B+ B B- C
ベース	達成重視	良い仕事、求められる成果の達成のための基準をもって、業務を行う チャレンジングで達成可能な目標を設定する		A B+ B B- C	A B+ B B- C
	柔軟性	状況に合わせて、自分の行動や方法を変化させる 反対意見の中にも妥当な部分を認め、妥協点を見出す		A B+ B B- C	A B+ B B- C

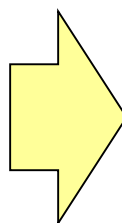
プロセス評価設定ポイント④ 評価基準の設定

評価段階	評価基準	
A	非常に優れている	困難な職務を遂行する場合でも、確実に評価の視点として示された行動をとることができる。
B +	優れている	通常の職務を遂行する際、確実に評価の視点として示された行動をとることができる。
B	概ね良好である	通常の職務を遂行する際、概ね評価の視点として示された行動をとることができる。
B -	もう少し努力を要する	通常の職務を遂行する際、評価の視点として示された行動の水準を下回っている。
C	努力を要する (不足している)	通常の職務を遂行する際、評価の視点として示された行動の水準を大きく下回っている。

コンピテンシー評価の設計

【企業バリュー、行動規範にもとづく評価項目】

行動規範	
変化に対する 期待行動	<ul style="list-style-type: none"> 他社企業のサービスを常日頃からウォッチし、それを凌駕するサービスを提供するように心掛けている 課題事項について、物事の本質を見極め、誰に対しても建設的かつ具体的に伝え、実現まで責任をもって遂行する
	<ul style="list-style-type: none"> 知恵を出すために、常に「行動」「分析」「仮説」「計画」のサイクルを意識し、仕事に活かしている 失敗は次のステップの糧にするために、失敗やミスは放置せず、必ず原因を突き止め、対策を講じる 二度同じ失敗を起こさないためにも、失敗から得た対策の改善を常に行い、「行動」「分析」「仮説」「計画」のサイクルを実行する



項目案	定義案
情報収集	情報リソースやルートを広げ、必要な情報を幅広く収集し、その有用性を見極めて業務に活用する
課題認識・解決	業務の計画や企画段階において環境の変化や提供するサービスに常に疑問をもって課題を特定し、その解決・改善策を導き出している
状況判断	業務遂行段階において取り巻く状況変化の予兆を素早く、的確に把握している。
適応・柔軟性	業務遂行段階において取り巻く環境・状況の変化に対して、自身の考え方や業務（事業）の方針を柔軟に対応させ、求められる成果を導いている。

コンピテンシー評価の設計

【機能分析にもとづく評価項目】

機能	評価項目	着眼点
PLAN	チャレンジ・改善意欲	困難な目標・業務に果敢に挑戦したり、業務改善に取り組んでいる。
	知識・情報活用力	職務に関連する必要な情報、新しい情報を積極的に情報収集し、現状を分析した上で職務の遂行に活用している。
DO	顧客の視点	常に顧客サービスの向上を念頭に置き、顧客の立場で考え、行動している。
	丁寧な対応	常に冷静で、誠意のある接遇マナー・態度・身だしなみで対応している。
	責任行動	社員としての役割を自覚し、職務に対する熱意と責任感を持って、公平姿勢・公正な判断で考え行動している。
	チームワーク	チームの一員としての役割を自覚し、所属員との意思疎通を図り、統率して円滑に職務を遂行できるよう行動している。
	説明説得力	立場や意見の異なる相手に対して分かりやすく説明説得し、理解を得ている。
CHECK & ACTION	自己管理能力	組織の目標や仕事のポイントを押さえ、優先順位を判断し、計画的かつ迅速に業務を処理している。
その他	自己成長	職務に関する知識・技術の習得に努めるなど自己啓発に主体的に取り組み、自分を成長させようという向上心を持って行動している。

コンピテンシー評価の設計

③職種別着眼点の作成【営業職】

評価項目	定義	評価基準
効率的業務遂行	効率を考えて仕事に取り組んでいる	5: 部全体が効率よく仕事できるよう個人能力や時間配分を考慮して計画的に仕事に取り組んでいる。 3: 自分の作業範囲について時間配分や効率を考えて工夫しながら仕事に取り組んでいる。時間に余裕があれば他の仕事を手伝っている。 1: 時間配分や効率を考えずに目先の仕事をしている。時間内に終わらなければ周囲の人に頼んで手伝ってもらっている。
分析	必要な情報をまとめ、現状分析する	5: 必要な情報をまとめ、多方面から分析を行い、活動に活かしている 3: 必要な情報をまとめ、その中から有用なデータを抽出・考察して報告している 1: 必要な情報を把握するに留まっている
情報収集・共有	新しい情報を入手するチャンネルを構築し、有効な情報を得る。取捨選択し他者と有効な情報を共有する	5: 常に新しい情報を入手するチャンネル（窓口）を広げ、必要時に入手し、またわかり易く他者に情報共有している 3: 新しい情報を蓄積し、情報共有している 1: 情報は入手しているが、既存のルートだけに留まっている
能力向上	現在の自己能力を認識し、伸ばす力、補う力について能力向上を図る	5: 現在の自己能力を客観的に把握し、能力向上に必要な機会（方法）を自ら見つけ実施している。積極的に新しい分野にも挑戦し、より高い成長を目指し、自ら能力を高めている 3: 業務に必要な能力、スキルを高める努力を行っている 1: 自己能力が把握できず、不足しているのか、保有しているのか自覚していない
企画力	社会、環境の変化、製品、サービス、技術の変化を感じ、自社製品の用途開発、応用分野を発掘する	5: あらゆる変化をきっかけに、用途開発、応用分野を先駆けて発掘している 3: 既存製品の用途を把握し、他の顧客、他分野への応用等製品を企画している 1: 既存製品、既存顧客への製品企画しかしていない
法遵守	短絡的な利益追求に囚われず、健全なビジネスを展開する	5: 利害関係者の関連性、将来に想定される関係をイメージし、戦略的な営業活動を行っている 3: 利害関係者の関連性を把握し、営業活動を行っている 1: 利害関係者の関連性を把握しようとしていない
コミュニケーション	表面的な関係でなく、良好な関係を築く	5: 相手の話から状況を考慮した上で自らの意図を効果的に伝えることで、利害を調整し、合意へと結びつけている。自分の仕事に直接関係無くても有用な情報については積極的に収集・発信している。 3: 相手が話している時に口を挟んだり、勝手に判断したりせずによく聞き、必要な情報を抜かりなく相手に伝えている 1: 自分の意見だけを一方的に伝え、相手の意見を聞こうとしない

コンピテンシー評価の設計

③職種別着眼点の作成【技術職】

評価項目	定義	評価基準
知識・専門性	開発業務に必要なスキルについて、より深く新しいモノを習得し、それを業務に活用したり、組織的に活用する。	5: 高い専門知識と最先端の情報を得るための絶え間ない情報収集を行っている。また、組織全体の競争力向上に貢献するため、専門性を積極的に活用、共有化している。 3: 開発業務を遂行する上での専門的知識・スキルを持ち、その維持を図ると同時に将来必要となる知識・ノウハウについても習得努力している。また、他社に対して自己の専門性を生かした助言、指導を提供している。 1: 開発業務を遂行する上で必要な専門知識・スキルを把握しておらず、習得する努力を自らしていない。
対人関係構築	顧客や仕事上の関係者と付き合いを深めたり共通の話題を持ちたりして相互理解を深め、深い対人関係や信頼関係を構築する。	5: 顧客や仕事上の関係者は無論のこと職務遂行上、直接の利害関係の無い人物とでも、状況に応じ通常では聞き出せないような情報を得たり、指示支援を得られるような深い対人関係や信頼関係を構築している。 3: 顧客や仕事上の関係者と、情報の共有や有効な援助が得られる等の対人関係や信頼関係を構築している。 1: 顧客との信頼関係を構築する意思がなく、指示されなければ顧客とのコミュニケーションをとりたくない。
発想力	既成概念や過去の成功に捕らわれず独創的な発想を行うとともに、それを何らかの具体的な形にする。	5: 既成概念に捕らわれることなく、新しい自己の概念や戦略を創出し、それを具現化させるための具体的な施策を提供、実施している。 3: 既成概念や発想法に疑問を持ち、新しい視点から物事を見直し考え、それらを企画、提案して纏めることを実行している。 1: 既成概念の枠から離れられず、新しい視点で物事を考える努力、行動を起こしていない。
達成志向	顧客や組織から期待される役割や、設定した目標を達成するために、様々な手段・方法を使って、粘り強く取り組み達成を目指す。	5: 全社的な見地から自己の役割の大きさや目標を的確に捉え、達成が困難に見える状況でも、新しい手段方法を駆使して、粘り強く達成に向けた行動を取っている。 3: 自分に与えられた役割や目標を的確に捉えて、それを完遂するために様々な手段や方法を講じて、粘り強く達成に向けた行動を取っている。 1: 自らの役割、目標を理解しておらず、目標達成意欲がない。
自己変革	自己の強み弱みを自覚して、変化を続ける状況に合わせて自らの価値観や行動を変える。	5: 明示的な態度に表れていなくとも、他者がどのように自己を認識しているかを正確に把握し、評価の向上や期待に応えるべく臨機応変性を持って行動している。また、環境変化を予測し、予め変化に対応すべく総合的な判断を行っている。 3: 他者から自分がどのように認識されているかを的確に認識し、変化する状況に合わせて自らの行動や考え方を調整している。 1: 自己分析を行うことなく、現状維持を行うのみで、状況変化に応じた対応をしていない。
リスクテキング	不可実な状況もしくは失敗の可能性があっても、そうしたリスクを低減し、タイミングよく意思決定したり、行動にうつしたりする。	5: 激しい状況変化や、多くの不確定要素が予測されるリスクがある場合、もしくは強力な反対や批判がある場合でも、必要であれば自信を持って決断し、行動に移している。 3: 課題が複雑であり、状況に多少の不確定要素があっても、まず行動にうつしたり、決断すべき時にタイミングよく決断している。 1: 困難な状況でもリスクを低減せず、行動にうつさない。
チームワーク	チームメンバーの活動をサポートしたり、チームの課題を自主的に解決するなどして、チームの活動やチームの雰囲気作りに貢献する。	5: メンバーの役割遂行を助けるサポートや知識・情報を予め察知し、自発的かつタイムリーに情報提供している。メンバーの意欲の向上やメンバー間の利益相反、対立などに気を配り、的確に対処している。 3: メンバーが必要としているサポートや知識・情報を自発的に提供している。また、チーム活動に問題が発生したり、チーム内に対立が生じた場合、これを解決するように働きかけている。 1: メンバー内の情報交換には無頓着であり、問題解決にも積極的ではない。

コンピテンシー評価の設計

②評価項目定義と職階別着眼点の作成

【評価項目定義の作成の留意点】

- 評価者の負担やイメージ評価防止を考えると評価項目数は10項目程度とする。
- 取組み・能力分離型かコンピテンシー型（混在型）を決定する。
- 職階・職種共通に設定できる評価項目・定義から作成する。
- 評価視点が複数ある評価項目は作成しない。
 - 例えば「理解説明力」といった項目はわかりづらい
- 評価項目の定義・着眼点に複数の評価視点が含まれないようにする。
 - 例えば「問題点を発見し、関係者にわかりやすく説明している」
- 着眼点を複数記述した場合、全て該当しなければならないのか一部だけでもよいのか明確にする。
 - 例えば「積極性」の場合、
 - ①自己啓発に取り組んでいたか
 - ②困難な目標、業務に取り組んでいたか
 - ③改善提案を行っていたか
- 最後に他の評価項目と比較し、重複がないか確認する。

I. はじめに

1. 高度外国人材の課題

II. 評価体系の基本

1. 人事評価の目的と活用
2. 業績評価
3. プロセス評価

III. 期待役割・達成水準の明示

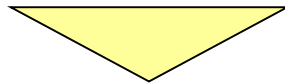
1. 対象社員の期待役割作成ワーク
2. 達成水準の合意ステップ

演習

対象となる外国人材社員に、こうあってほしい、こうした行動は誰であろうと許さない、という期待観や行動指針を書き出してみましよう。

No.	マネジメントの軸（こういう部下を評価したい／評価しない）
1	
2	
3	
4	
5	

部下から見て、上司の言動が予測できる。



「評価基準」が、部下から見てわかる。



〇〇さんだったら、こういうこと言いそう。

I. はじめに

1. 高度外国人材の課題

II. 評価体系の基本

1. 人事評価の目的と活用
2. 業績評価
3. プロセス評価

III. 期待役割・達成水準の明示

1. 対象社員の期待役割作成ワーク
2. 達成水準の合意ステップ

目標設定ミーティング

1. 目標設定ミーティングの意義

部下と直属の上司が面接を行い、設定した目標を確認し、合意します。部下が設定した自己目標の内容によっては、修正が必要になることもあります。その際にはお互いに話し合っ目標および実施計画を検討し、合意する努力を続けます。

◆目標設定ミーティングの目的

- ① 部下が自らが目標設定することで、自発性・自主性につなげる。
- ② 上司（組織）の意向を伝え、合意する。
- ③ 目標項目と実施計画を話し合うことで、目標達成につなげる。

2. 部下が記載した自己目標の確認すべきポイント

- 目標とアクションプランが明確な表現になっているか
 - ・ 達成基準やアクションプランが具体的な表現になっているか
 - ・ 組織の方針（チームミーティング）に沿った内容になっているか
 - ・ 手段と目標を混同していないか
- 目標とアクションプランのレベルが適切か（期待される役割に沿っているか）
 - ・ 一生懸命努力すれば何とか達成が可能なレベル
 - ・ 「従来の取組みから、手段・方法に一段工夫改善した取組み」

目標設定ミーティング

3. 目標設定ミーティングのポイント

- 率直な意見交換ができる安心感のある雰囲気をはげめる
- 部下本位、部下のためのミーティングと位置づける

◆ 部下と対話するための3つの質問（キャリアプランの検討フレームと同じ）

- ① 「やりたいことは？」（will）
- ② 「できることは？」（can）
- ③ 「やるべきことは？」（must）

目標設定ミーティングのステップ

	ステップ	ポイント	具体的な表現
1	ミーティングの目的確認	今日のミーティングの目的を本人にしっかり伝える。 お互いにわかっている場合、立ち返る原点として共有する。	・今日は今期めざすべきゴールをお互いに話し合って、合意しよう。
2	自己目標の理由を聴く	目標設定の背景や理由を質問し説明させる。部下が説明を始めたら口を挟まずにじっくり聴くこと。うなずき、相槌。	・目標について君の考えを聴かせてくれ ・うんそうか、なるほど
3	質問で掘り下げていく	目標にする必要性は何か？ 達成度はどの程度か？ どのようにやるのか？など掘り下げて質問し説明させる。 口を挟まずに聴くこと。	・そのところをもう少し具体的に教えてくれないか？ ・その辺をどう考えているのかな？ ・数値化するとどの程度かな？ ・君の立場や役割からみてこの点はどう思う？ ・難しい理由は何だろう？ ・その問題はどうしたら解決できると思う？
4	上司の考えを述べる	部下の説明が終わったら、上司の考えを述べる。「～してくれ」ではなく「私はこう思う」というように部下に対する押し付けにならないように注意すること。 例「※※をやってくれ」× 例「これが君の仕事だろう！」×	・君は自己目標として※※を考えているんだね（確認） ・私は君にこうして欲しいと考えている ・君には※※を期待している ・※※をやるのが君の役職における役割だと考えている ・私にして欲しいことがあったら言って欲しい ・できる限りの支援をするつもりだ
5	部下の考えを聴く	上司の考えに対する部下の考え・気持ちを聴く。部下が説明を始めたら口を挟まずに聴くこと。	・どうだろうか？ ・君は私の考えについてどう思う？ ・そうかなるほど、君はそう考えるのだね？
6	自己決断させる	以後、3と4を繰り返して実施する。自己決断した部下に対しては強化を行うこと。	・君の目標をまとめてみてくれ ・目標を確認しよう ・そうだ、その通りだ