

360度評価と人事施策 との連携活用法

管理本部人事部
部長 宮前 博行

株式会社パイオン
PION Co.,Ltd.

商号	株式会社パイオン（英文商号：PION CO., LTD.）
設立	1990年（平成2年）6月22日
本店所在地	大阪市中央区本町一丁目4番8号
本社ビル	エスリードビル本町
資本金	12億5,384万円（2013年3月31日現在）
上場証券取引所	東京証券取引所 ジャスダック市場
銘柄コード	2799
従業員数	連結：1,886名 単体：359名（2013年3月31日現在）
連結売上高	85,687百万円（2013年3月期実績）

情報インフラ事業

フィーチャーフォン・スマートフォン等の携帯電話販売、FTTHなどのブロードバンド加入取次ぎ、及び宅内ネットワーク環境の設定サポートを行っています。

法人ソリューション事業

中小企業・病院向けにスマートフォンやタブレットPCを使ったソリューションシステムの提供、及び企業内ネットワーク環境の設定・サポートサービス等を行っています。

主な事業内容



SoftBank

180店舗

(全国180/2,712 シェア6.6%)
(管轄エリア180/809 シェア22.2%)



98店舗

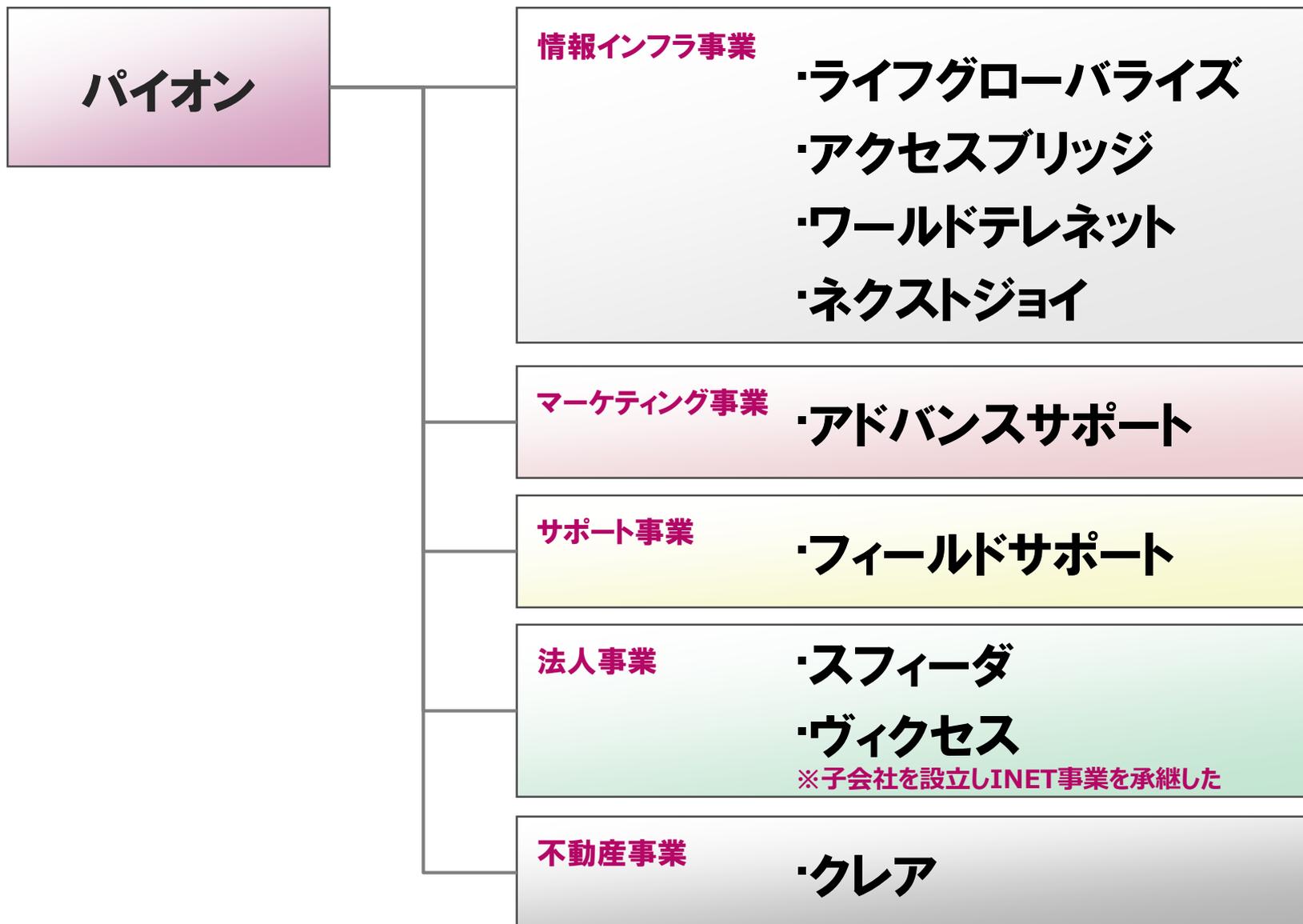
(全国98/2,616 シェア3.7%)
(管轄エリア98/838 シェア11.7%)



10店舗

(全国10/200 シェア5.0%)
(管轄エリア10/49 シェア20.4%)

西日本No.1の圧倒的な販売網を構築



～2010年度

パイオン

ワールドテレネット
フィールドサポート
スフィータ
クレア

約900名

ネクストジョイ

約300名

アドバンスサポート

ライフグローバリズ
アクセスブリッジ 約800名

2011年度～

新生

pion

約2,000名

現在抱えている問題

- ❑ 全体的な底上げのために中間マネジメント層の強化育成。
- ❑ 数字のみの評価のため、マネージャーに向いてない人がマネージャーになる場合もある。
- ❑ 部下を育成できないマネージャーが増えてしまっていないか。
- ❑ 育成のための情報、材料が無く、適材適育ができていない。
- ❑ どこにどんな人材がいるのかわからず、有能な人材が埋もれてしまっているかもしれない。
- ❑ 中間マネージャーが上から下への伝達（コミュニケーション）を阻害しているかもしれない。

新社長の号令

- ❑ 本年度の大きなテーマ、中間マネジメント層の育成強化
- ❑ 後継者選抜育成（特にマネージャー、サブマネージャー）
- ❑ 人事評価を量から質へ

360度評価導入のねらい

- 中間マネジメント層強化のための育成（リーダーシップ研修）に活かしたい。
- 人物像、人材像の見える化を行いたい。それによって数字による昇格評価の補完情報としたい。
- 人材データベース化を行い、効率的に人材管理を行いたい。後継者管理にも活用したい。
- ゆくゆくは人材検索、分析が行えるよう、データの蓄積を開始したい。

フェーズ0 導入設計

実施計画

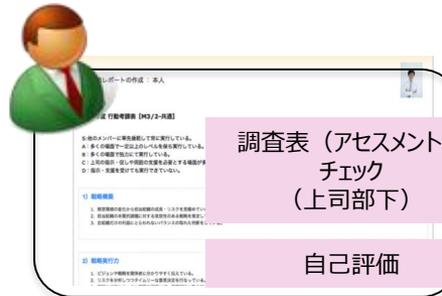


社内啓蒙

リーダーシップ研修を実施します！！
教材として、参加者のリーダーシップに関するアンケートを実施。
ご協力をお願いします。



フェーズ1 調査(見える化)

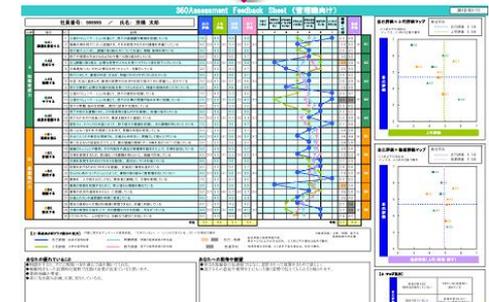


レポート

フェーズ2 活用(できる化)



作成



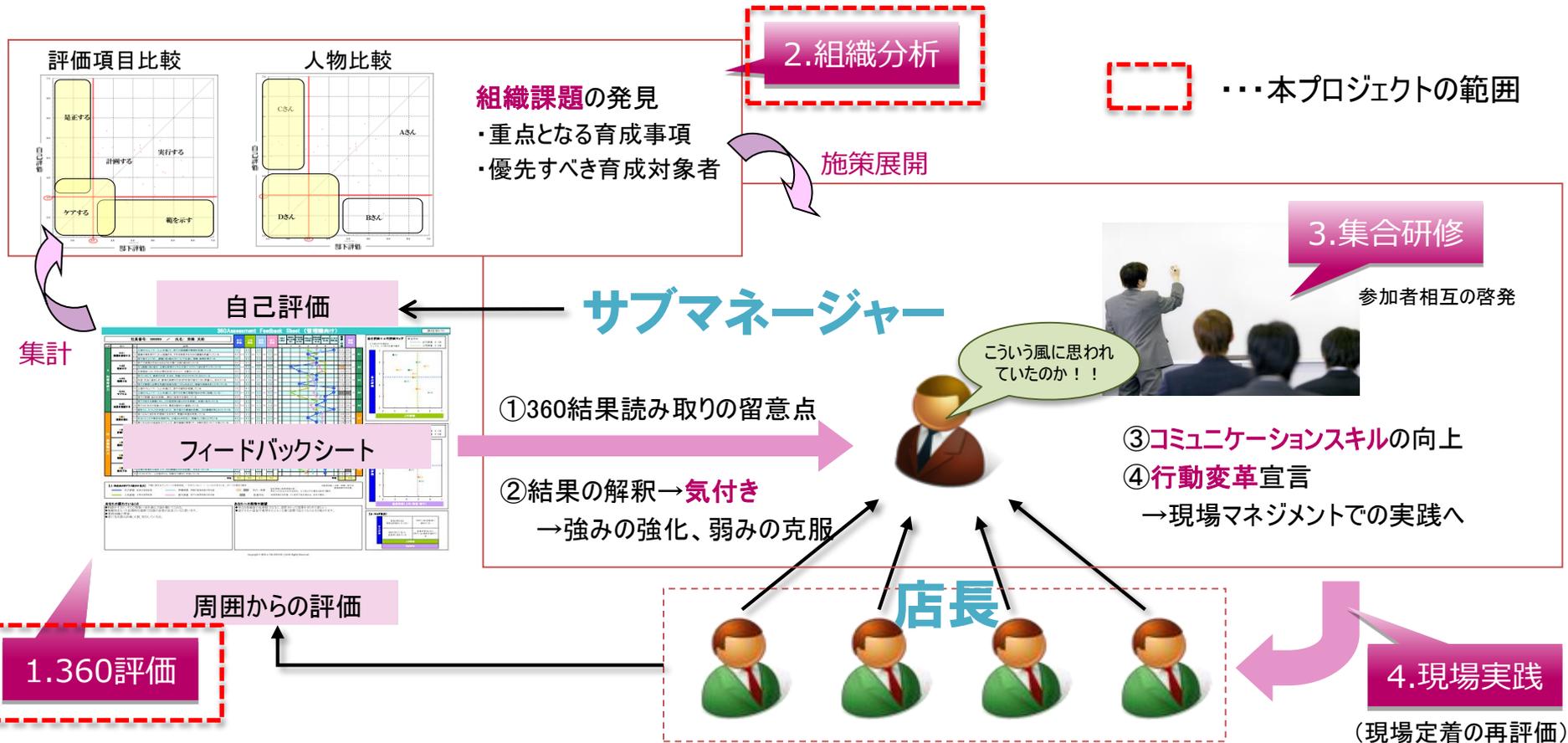
フィードバック



集合研修

8 解決策の方向性

■ 360度評価から作成される「フィードバックシート」を用いた集合研修によって、対象者となる被評価者に気づきを与え、マネジメント行動の変革を図ります。下図はサブマネージャーと店長での関係です。（同様にマネージャーとサブマネージャーにも当てはまります）



■ リーダーシップ研修 360°評価実施概要

被観察者人数	アセスメント数 (延べ人数)	平均人数	準備期間	実施期間
101	611	6	4 weeks	3 weeks

1か月の準備、3週間で100%実施

■ スケジュール



実施率 = 100%を達成

被観察者：101名

アセスメント者：611名（延べ）

- ✓ Topのバックアップ
- ✓ しつこいフォロー
- ✓ わかりやすいシステム（現場教育なし）

■ 研修で学ぶ項目を中心に50問設定

分野	項目	NO	設問
F パイオニズム	F1.逆算の考え方	46	目線の高い目標・ビジョンを掲げ、その達成に向けたプロセスを定め、実行し続けている
	F2.問題解決	47	あるべき姿と現状を踏まえ、問題(あるべき姿と現状の乖離の理由)が生じた場合、その理由を数字で示し改善している
	F3.予算執行	48	予算に対し明確なプロセスを持ってやりきっている
	F4.競争環境	49	チームのメンバーが奮起し切磋琢磨できるよう、積極的に競争環境をつくっている
	F5.信賞必罰	50	チームメンバーの達成・未達成を明確にし、公平に昇格降格を徹底している

A 方向性を示す

B 組織を整える

C エンパワーメント

D 規範になる

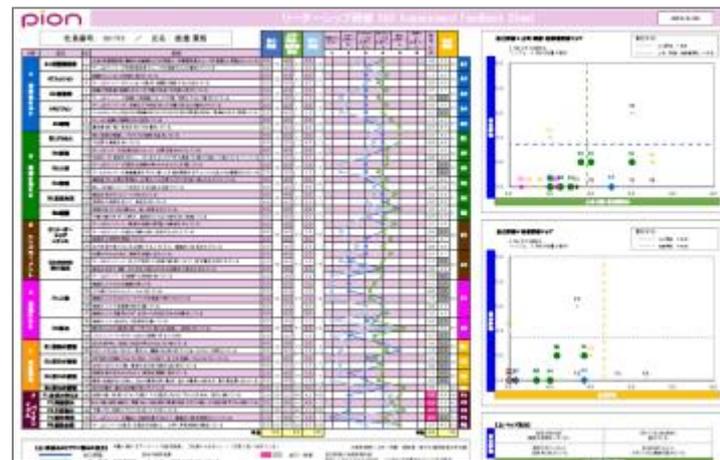
E 相互依存

■研修効果(主目的)

圧倒的な情報量の差。研修がより効果的なものに。

●リーダーとして、最も優れた点

- ・好奇心旺盛である。
- ・部下への心遣いができ、親分肌になれる。
- ・統率力
- ・相手の立場になって物事を考えられる
- ・考え方から指導する
- ・役職関係なく柔軟な発想ができる
- ・伝達能力が高い
- ・数字は当然の事ながら、人材の育成をとて大事にする方だと思います。
- ・あらゆる観点から個人個人を観察し、本人が理解出来るよう説明をされている姿勢は、責任者として学ぶべき点が多くあります。
- ・目先の視点よりも長期的視点で、自身の掲げる5原則を大前提に、失敗を責めず挑戦を推奨する点。



■組織分析(副産物)



自己評価	上司・同僚・他部署評価	部下評価	長あけられない						総計 (1) (2)	総合評価			
			1	2	3	4	5	6					
4.0	3.5	4.0	4.0	2.5	2.8					0.5	3.5	3.6	A1
3.0	4.0	4.0	3.0							-0.7	3.7		
3.0	4.3	4.0	4.0							-1.2	4.2		A2
3.0	3.8	3.0								-0.5	3.5		
3.0	4.3	2.5	2.0							-0.7	3.7		A3
3.0	3.8	1.5	2.0							0.0	3.0		A4
3.0	4.3	2.0	2.0							-0.5	3.5		
3.0	3.0	4.1	1.5							-0.2	3.2		
3.0	4.5	3.5	3.5							-1.2	4.2		A5
4.0	5.0	4.8	4.0							-0.7	4.7		
4.0	5.0	3.0	3.0							-0.3	4.3		B1
4.0	5.0	3.5								-0.5	4.5		
4.0	4.3	3.0	3.0							0.2	3.8		B2
3.0	4.3	3.0								-0.8	3.8		
3.0	4.3	1.5	1.5							-0.3	3.3		B3
3.0	3.8	1.5								0.0	3.0		
3.0	4.3	4.0	3.8							-1.2	4.2		
4.0	3.5	4.0	4.1							0.2	3.8		B4

組織の強み・弱み、責任者がどんなマネジメントを行っているか、一目瞭然。

○ = 良かったところ △ = 反省点

- 「研修」に活用することをアピール。
評価に直接つながるものではないことを伝える。
- △ 事前アナウンスの徹底
- しつこいフォロー
- 進捗管理のできるシステムを活用
- 慎重に設問を検討、柔軟に設問を改善
- △ 極端なコメントを警戒
- 分析の仕方は学ぶ必要あり
- Topの理解、Topの支援

そもそも

自前でやるの？ 何かシステム使うの？

の議論からスタート

結論

社内のリソースは使わず、外部の仕組み

を使用した方が圧倒的に低コスト。

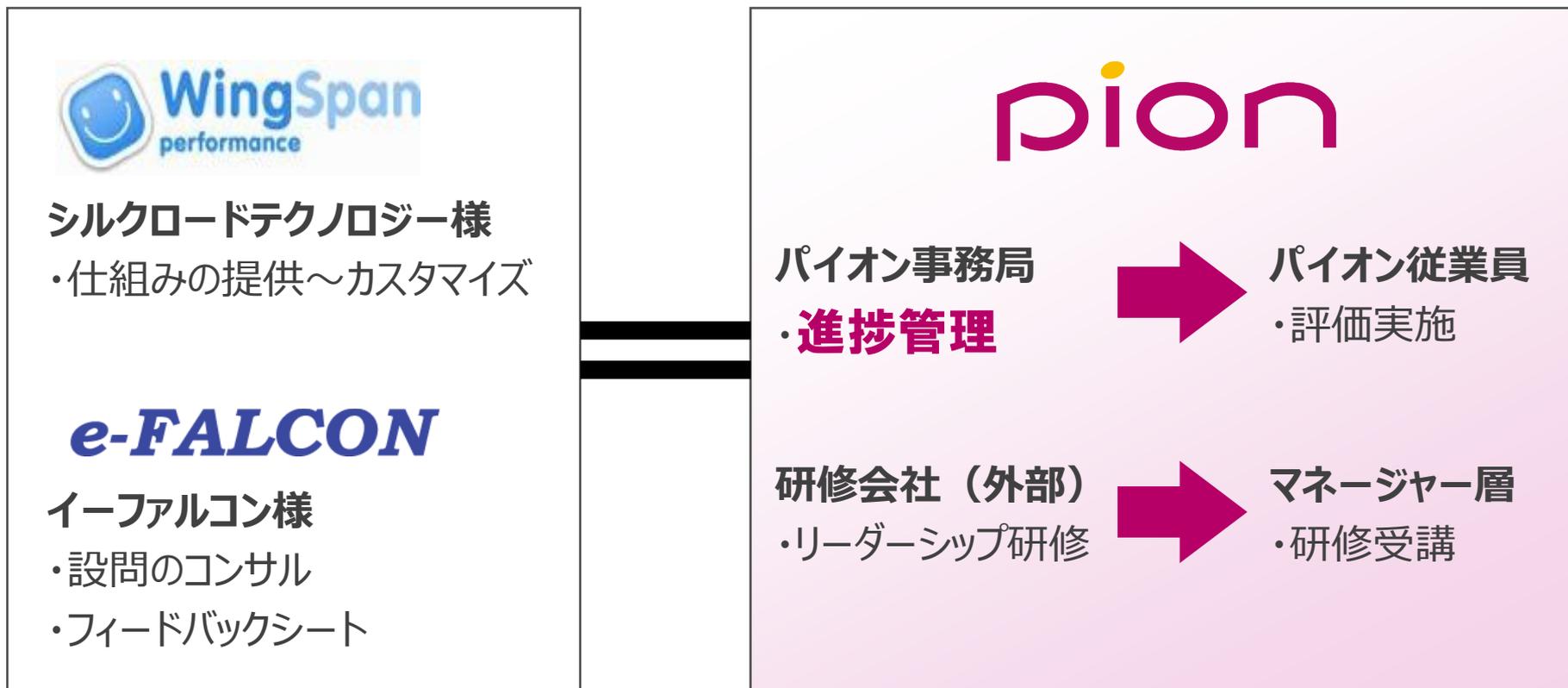
WingSpanの選定ポイント

① コスト

② 360度評価以外の仕組みが充実

③ デバイスを選ばない

下記体制の結果、当社事務局は360度評価の進捗管理に特化。



- 年2回の定期的360度評価
- 成長の確認
- 目標管理（MBO）への活用
- タレントデータベース構築（蓄積）
- 人材管理、人材分析への活用
- 後継者育成、管理に活用

今回、360度評価を実施したことにより、

人材が

とにかく、**見える**ようになりました。

ご清聴ありがとうございました

pion