小さな会社の人事評価制度パーフェクトバイブル

Shigeru Santou
山藤茂

クロスメディア・パブリッシング

「三遊間のゴロを捕る」――人事評価制度

「三遊間のゴロを捕る人材を育てたい」

これはある会社の社長の言葉です。

野球の三遊間とはサードとショートの間のことで、ここに飛んできた打球はどちらかのポジションの選手が処理しなければなりません。しかし、どちらが処理するべきかは明確ではありません。

譲り合いの精神は日本人の美徳？　なのかもしれませんが、だからといって「自分の守備範囲ではない。取りに行くのはやめよう」では失点にもつながりかねません。場合によってはそのゲームに負けてしまいます。

これは三遊間だけでなく右中間、左中間なども同じです。野球にはそれぞれのポジションの守備範囲がはっきりしているようで、曖昧なところがあるのです。

各選手の力量もさることながら、その時々のゲームの流れや場面によって、自分が処理する守備範囲はまるで変わってくるのです。

そしてこれは人事評価制度も全く同じです。

「自分で自分の限界を勝手に決めつけてこれ以上はできない、やらない」「やることを最初から限定してそれ以上はできない、他者がやることだ」……、これでは自分も会社も成長できるわけがありません。会社の業績にも悪影響が出るでしょう。また、自分自身でさらなる高みを目指すこともできませんし、極論ですが幸せな人生を送ることすらできません。

また、私たちの仕事には自分の責任担当業務というものがありますが、その時々の個別の事情（例えば、その業務の背景や経緯、利害関係、緊急度、その他諸々の制約条件など）によって、業務の範囲も役割もアウトプットも変わってきます。

ですから、求められるスキルも仕事ぶりもこれらの事情によって変わってくるのです。当然ですが評価にも影響を及ぼします。

もちろん、会社が期待しているスキルを習得し、きちんとした仕事ぶりが実践できればそれに越したことはないのでしょう。

でも、そもそも会社が期待する「スキル・仕事ぶり」とは一体何なのでしょうか。そして、「スキルの習得度合」や「きちんとした仕事ぶり」とはどのようなもので、どのように判定（評価）すればよいのでしょうか。

実に、曖昧というかモヤモヤッとしています。

人事評価制度では能力要件表や評価基準書などでこれらを定義付けていますが、どんなに細かく定義付けてもこのような漠然とした曖昧さは拭い去ることができません。

それに、所詮「人が人を評価する」ものですから、感情や好き嫌いや意見の食い違いなどを完全に排除することもできません。モヤモヤ感はますます増幅してしまいそうです。

モヤモヤッとしたものだからこそ、より良い制度を作って、人の知恵と信頼で制度を運用し、そして「三遊間のゴロを捕る」意識で仕事に挑むことが大切なのではないでしょうか。

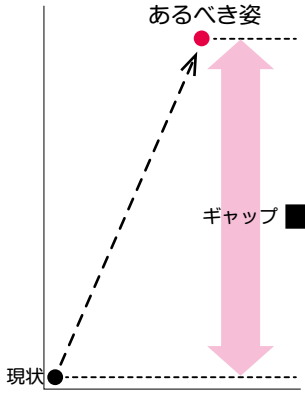
図で見る人事評価制度①

【経営戦略・自己実現・人事評価制度・教育訓練制度のつながり】

全社の経営戦略実現の仕組み

戦略的中期経営計画

「理念(目的)・ビジョン・目標・施策・アクションプラン」

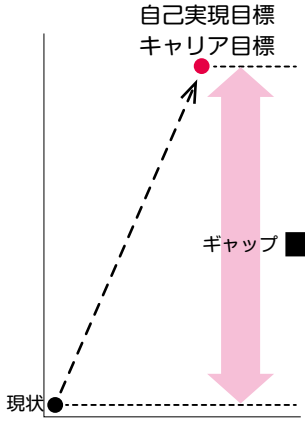


〈解決目標の視点〉

- 営業構造
- 商品・ノウハウ
- 人材能力
- 組織構造
- 組織風土
- 財務体質

社員の自己実現目標の達成サポートの仕組み

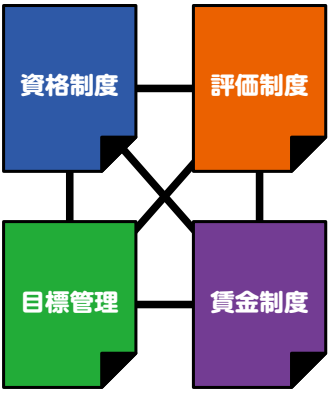
ライフプランとキャリア開発



〈解決目標の視点〉

- 職務内容、スキル、専門性・・・
- 仕事・評価・賃金・役割・地位・・・
- プライベート・・・

人事評価制度 ➡ 課題発見手段



３つの段階の価値の実現

③付加価値獲得手段としての価値

②人材育成手段としての価値

①制度としての価値

教育訓練制度 ➡ 課題解決手段

モチベーションアップとスキルアップに向けた
トレーニングシステム

- 人の改善（人材育成）
- 仕事の改善（ＱＣＤ）
- 組織の改善（生産性）

の観点から

図で見る人事評価制度②

【資格制度】～能力ベースの職能資格制度に役職別の役割・責任を加味した例

会社の戦略課題や
人材課題をベースに

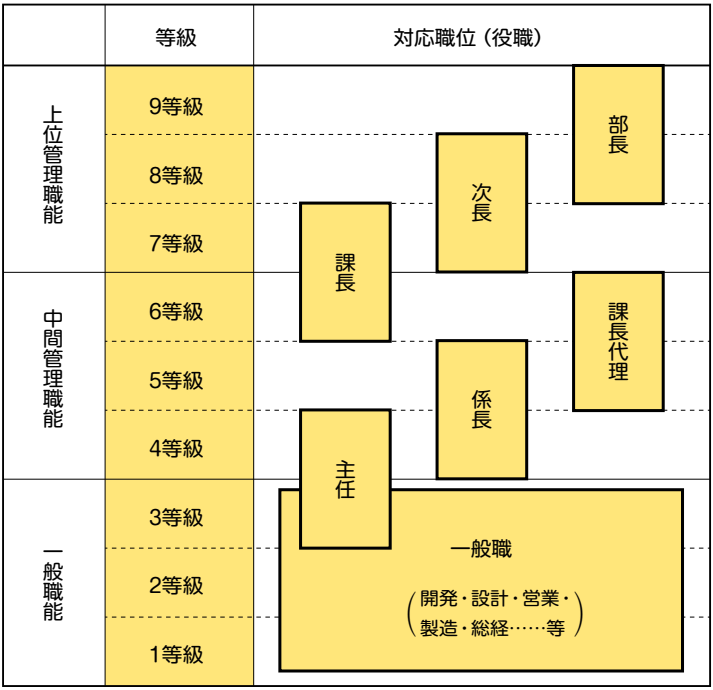
社員の成長段階を
多段階(等級)に設定し

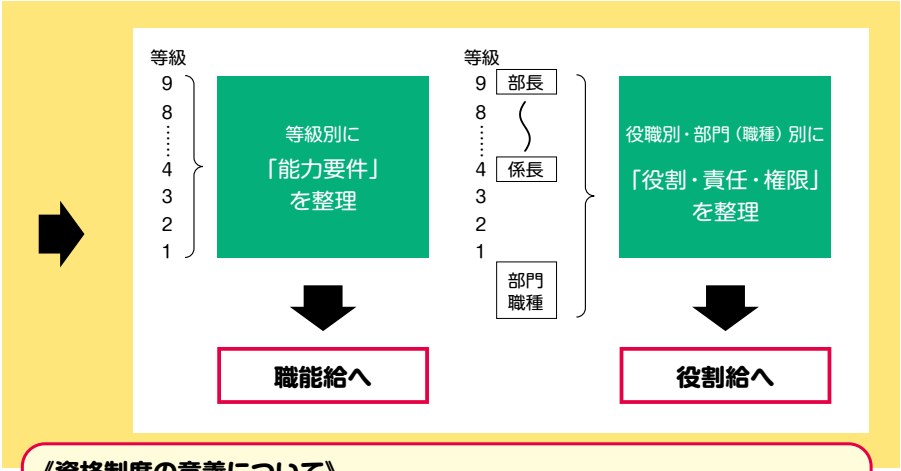
各段階で求める
能力要件、在位年数、
役職などを整理する

《資格体系表（能力と役割の合体）》

等級	能力要件	業務レベル	在位年数	役職	・・・
9	＊＊＊	＊＊＊	5年	部長	
8	＊＊＊	＊＊＊	5年	次長	
7					

《等級と役職の関係／イメージ》





《資格制度の意義について》
等級や役職に応じた処遇を行い、上位等級（役職）へのステップアップ意欲の促進を図るもの。また、これらの計画的な促進・実現により、会社貢献度を高める

★ステップアップに向けた「キャリア形成の場や機会の提供」が大切

■役職任用に柔軟性を持たせるために……

「等級（昇格）」は社員の能力保有度に応じて行う。「役職」は組織運営上必要とされるポストに任用。したがって、等級と役職は必ずしも１対１で対応するわけではない（役職は能力ではなく役割・責任・権限）。

役職と等級の関係	メリット	デメリット
１（役職） 対 １（等級）	●分かりやすい、運用管理が容易 ●自分の部下に上位等級者が現れることはない	●昇格要件を満足してもポジションがないと昇進できず、結果として昇格できない
１（役職） 対 N（等級）	●例えポジションがなくても昇格要件さえ満足すると昇格できる ●下位等級であっても役職に就ける可能性がある	●自分の部下に上位等級者が現れる可能性がある

■昇格(降格)基準と敗者復活の仕組みの整備

降格さえも“モチベーションアップのための仕組み”として整備する

■管理職コースと専門職（専任職）コースの複線型キャリアコースを設定

図で見る人事評価制度③

【評価制度】

会社の戦略課題・人材課題をベースに

①成果の実現度
②業務の遂行度
③能力の啓発度

の３つの観点で、「評価項目・定義・評価着眼点・詳細基準」などを設定

◆部門別（職種）評価基準書
◆階層別評価基準書

絶対評価方式で
発揮能力を評価

《評価基準書（イメージ例）》

評価項目	定　義	着眼点
課題抽出力	組織を取り巻く環境を整理し…… 自分に課せられた立場に照らして…… 重視して現状を打開するかを見極め……	組織内外の環境の見極め ネック事項の把握 あるべき姿と克服すべき事項の把握……

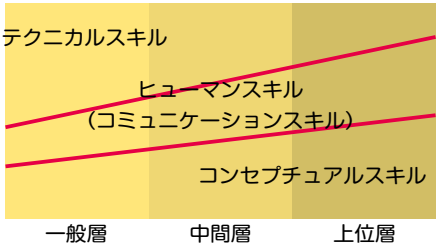
・成果実現度、業務遂行度、能力啓発度の観点から設定
・業績課題や人材課題と表裏一体となっていること

・自社オリジナルな意図を盛り込んだ内容に

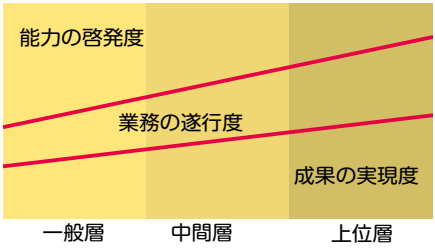
・何を重視し評価するのかといったキーワード
・実際の業務においては、内容・関わり・環境などの様々な事情により、その仕事ぶりを評価１～５の基準に則って評価することが困難な場合がある。このような場合に、当該着眼点を参考に評価を行う
・また、評価１～５の内容は基準の一側面であるため、当該着眼点を常に意識し適切な評価を心がけることが必要

■評価項目の選定検討時の基準（目安）

《評価項目選定の目安①（昇給）》



《評価項目選定の目安②（昇給）》



《評価結果のフィードバック》

結果の通達のみではない。改善課題の自覚と改善決意を促すための指導・サポートに向けた面談（共有することが大切）の仕組み化

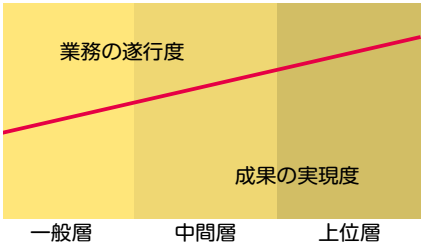
フィードバックは「部下」と「上司」の双方に意義がある

	ウエイト	評価点１ ……	評価点３ ……	評価点５ ……	自己評価	上司評価
	2.0	＊＊＊＊ ……	＊＊＊＊ ……	＊＊＊＊ ……	＊	＊

・発揮能力を評価する（「できる・できない」ではなく、「できた・できなかった」で評価）
・絶対評価方式で基準を整理する

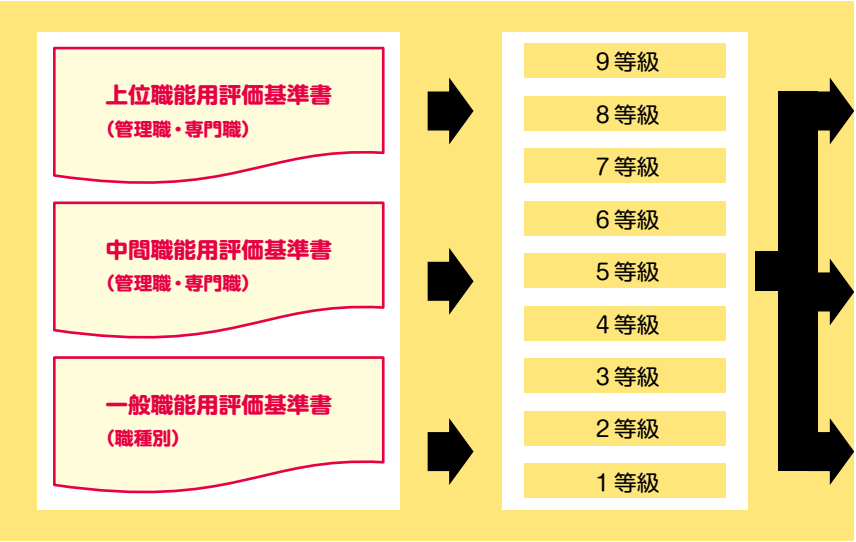
・自己評価は自己の業務のたな卸しとキャリアの振り返りにつながり、上司評価は部下マネジメント力向上につながる

《評価項目選定の目安③（賞与）》



図で見る人事評価制度④

【賃金制度】

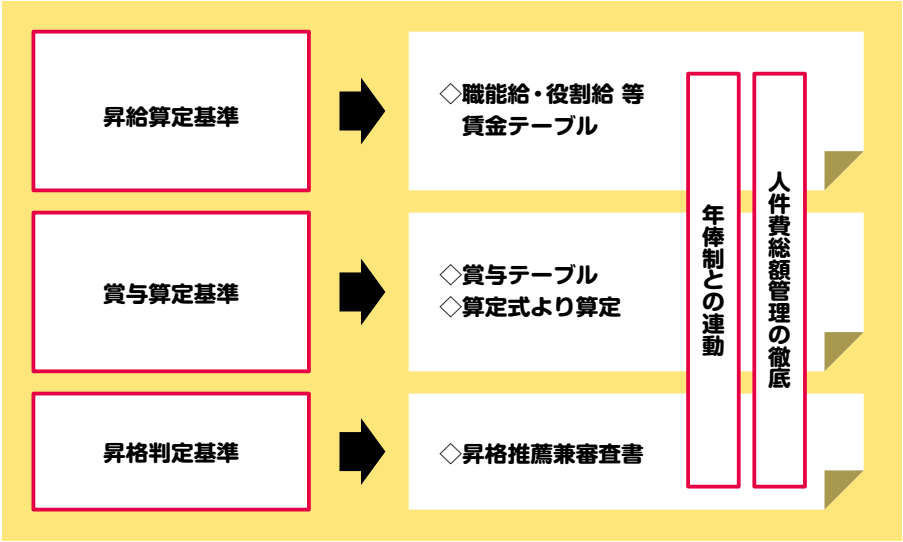


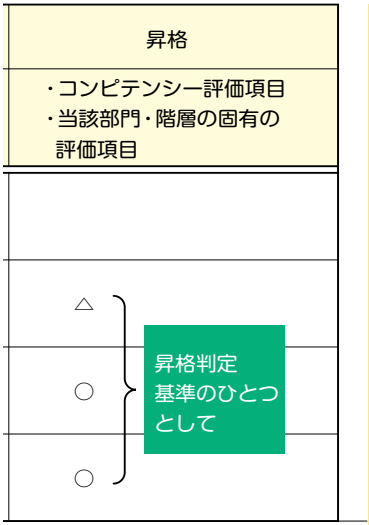
《昇給・賞与・昇格で何を評価し何に反映させるか――役割給と職能給の併用の例》

処遇の形態	昇給	賞与
評価の視点Ⅰ ＼ 評価の視点Ⅱ	・コンピテンシー評価項目 ・当該部門・階層の固有の評価項目	・業績評価項目がメイン
成果の実現度 （主に数値）	—	○
成果の実現度 （あるべきアウトプット ≒役割・責任）	○ ⇒ 役割給として	△
業務遂行度	○ ⇒ 役割給として	△
能力の啓発度 （含む情意）	○ ⇒ 職能給として	—

・固定賞与
・業績賞与
・年俸制

役割給は、役職・部門・職種別に「役割・責任」を整理
職能給は、等級別に「能力要件」を整理





他に・・・

各等級毎に職能給の上限・下限額を設定する方法

職能給の「積上げ」と「現在価値」の二本立て方式

職能給	現在価値（毎年洗い替え方式）
	積上げ（従来型職能給）

仕事給・業績給など・・・

図で見る人事評価制度⑤

【目標管理制度】

《目標テーマ設定シート――サンプル》

区分	テーマ名	選定の理由 （現状の課題・問題点）	達成 （どのような実績や

ポイントは・・・ＰＤＣＡの“Ｐ（計画）精度”の徹底向上

《管理サイクル》

期　初	➡	**目標設定**――テーマ・達成水準・行動内容などを定める
期　中	➡	**達成管理**――目標達成のプロセス（進捗）を管理する
期　末	➡	**評　価**――目標達成度を評価する

《目標テーマ設定の視点》

業　績　目　標	業績(売上・利益・経費)に直結する目標、 又はこれらの実現に深く関連するプロセス目標
体質改善目標	品質・コスト・納期など業務品質の向上に関する目標、 当社の信用度・認知度・ブランド力向上に寄与する目標
能力強化目標	本人又は部下の能力向上に寄与する目標（含むモチベーション）、又は職場活力向上に関する目標

水準 状態を実現するか)	難易度	ウェイト	期限	アクションプラン	進捗	スケジュール
⇒　ゴールとプロセスを可視化し達成シナリオを描くこと						

《評価の算定方法》

最終評価　＝「難易度係数」×「ウェイト（%）」×「評点」

①難易度（係数）

	難易度	考え方
A	極めて高い	当該等級の標準的な能力を持ってしても・・・
B	相当高い	当該等級の標準的な能力を持ってしても・・・
C	高い	ある程度の困難が予想されるが・・・
D	普通	当該等級の標準的な能力を持ち・・・

②ウェイト――テーマ別に設定するウエイト（%）

③評点

評点	評価基準
5	達成水準で明記した内容を大幅に上回った（120%以上）
4	達成水準で明記した内容を上回った（110%以上）
3	達成水準で明記した内容をおおむね実現した（100%以上）
2	達成水準で明記した内容を下回った（80%以上）
1	達成水準で明記した内容を大幅に下回った(80%未満)

図で見る人事評価制度⑥

【教育訓練制度】

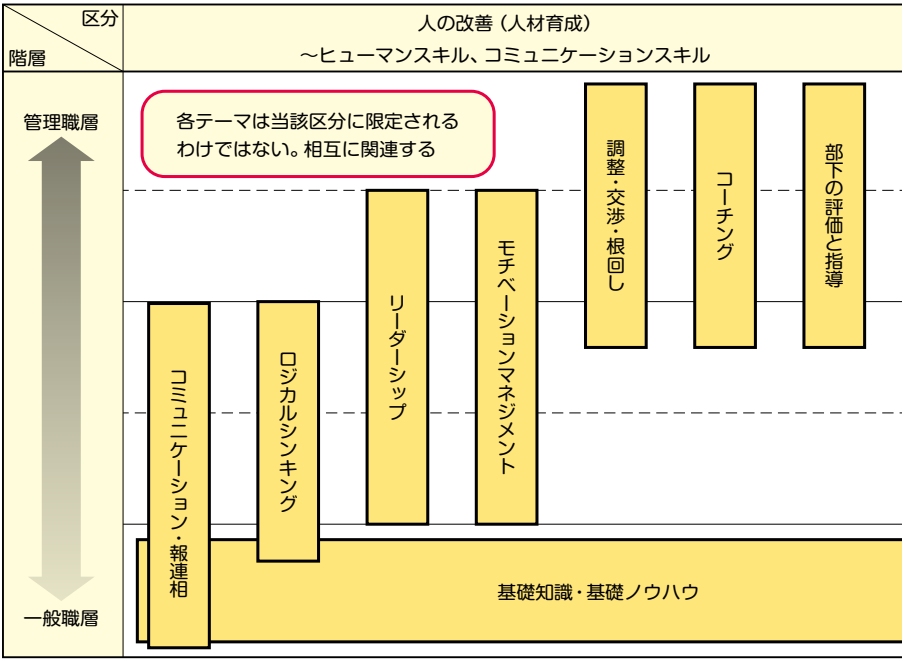
評価制度
「課題発見」の手段

仕事ぶりや評価結果から課題を抽出

・会社全体の課題
・部門（または職種）別の課題
・階層別の課題
・個別の課題

・全社共通の取り組み
・部門（職種）別の取り組み
・階層別の取り組み
・個別の取り組み

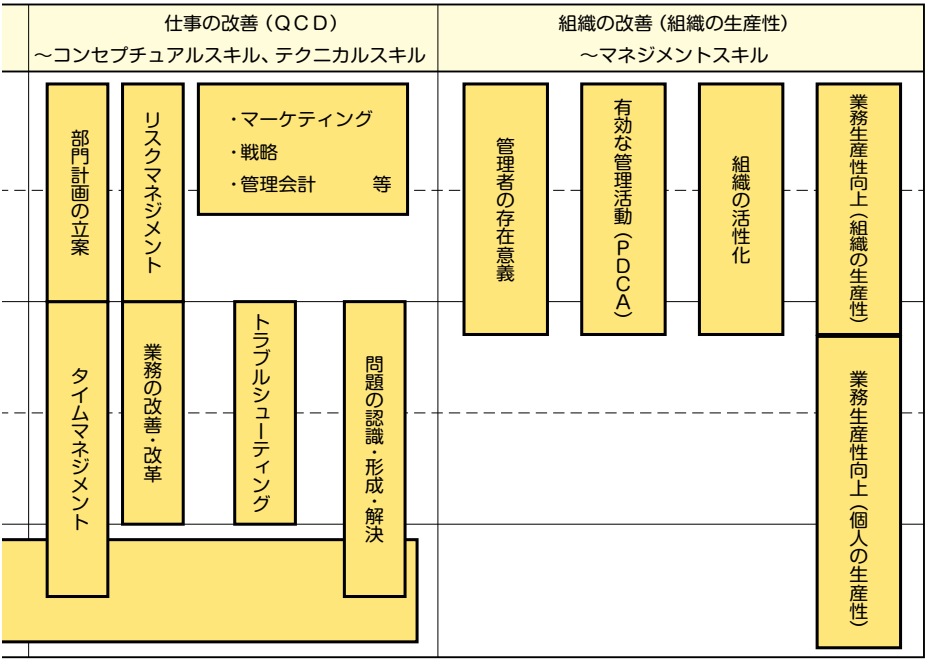
《教育訓練体系（イメージサンプル）
――全てを実行できるわけではない。自社の課題・優先度を考慮する。また、職種によっても異なる》



教育訓練制度

「課題解決」の手段

課題解決に向けた取り組みの実施



「三遊間のゴロを捕る」――人事評価制度 …… 2

図で見る人事評価制度……4
【経営戦略・自己実現・人事評価制度・教育訓練制度のつながり】
【資格制度】～能力ベースの職能資格制度に役職別の役割・責任を加味した例
【評価制度】【賃金制度】【目標管理制度】【教育訓練制度】

はじめに …… 21

第一章 仁治君（じんじ）の「報連相」は何故まずい！?

仁治君の「報連相」は何が問題で、どう改善すればよいか？…… 26
より適正に、そしてシビアに評価する …… 28
シビアな評価を活かす改善指導案のまとめ方 …… 33
失敗しないフィードバック面談の進め方…… 42

第二章 人事評価制度の価値とは何か？

人事評価制度三つの段階の価値とは …… 46
人材育成だけが人事評価制度の目的ではない …… 51
どのような制度や規程でも会社の付加価値に
寄与しないと意味がない …… 53

成果の実現を邪魔する七つの問題 …… 54
プラス１の問題 …… 56
さらにプラス１の問題 …… 57

第三章 人事評価制度と経営戦略

組織対応スピードは企業競争力を決定付ける …… 62
経営戦略の中心に社員の自己実現目標を据える …… 64
人事評価制度をリスク管理の切り札として捉える …… 66
人事評価制度から「何が見えるか、見るべきか」 …… 68

第四章 人事評価制度の策定ステップ

ステップの概要 …… 72

ステップ１
制度骨子の作成 …… 76
経営計画との関連性 …… 77
組織風土が健全でないと人事評価制度は機能しない …… 79
現行の人事評価制度の診断を行う …… 80

ステップ２
資格制度 …… 82
資格制度とはどのようなものなのか …… 82
職能資格制度、その意味と構成 …… 84

職能資格制度で最も重要な等級別能力要件とは …… 87

ステップ3
評価制度…… 89

留意事項1 会社課題や人材課題を反映させる …… 89
留意事項2 評価項目は三つの観点から設定する …… 93
留意事項3 部門別（職種別）・階層別に作成する …… 94
留意事項4 絶対評価方式で基準を整理する …… 95
留意事項5 発揮能力を評価する、業績とは何か整理する …… 99
留意事項6 評価“精度”を高めるための工夫を行う …… 103
留意事項7 自己評価も含めて段階的に評価を行う …… 105
留意事項8 自分の課題と改善目標が自覚できること …… 108
留意事項9 評価結果のフィードバックが機能すること …… 108
留意事項10 現実性を考慮する …… 110

ステップ4
教育訓練制度…… 110

ステップ5
賃金制度…… 112

社員サイドからみた七つの条件 …… 112
経営サイドからみた五つの条件 …… 113
賃金制度でモチベーションを上げることができるか…… 113
人件費の総額管理 …… 115

ステップ6
目標管理制度…… 117

目標管理の本当の意味…… 117

ステップ7
人材育成と業績向上の仕組み作り …… 122

ステップ8
運用に向けた環境整備 …… 123

制度規程・運用マニュアルの整備 …… 123

社内体制の整備 …… 124

仮運用の実施 …… 125

「結果は後から付いてくる」は本当か？ …… 126

評価制度の評価項目と
職能資格制度の能力要件の違い（その１） …… 128

評価制度の評価項目と
職能資格制度の能力要件の違い（その２） …… 131

事前検討事項の洗い出し …… 134

第五章 人材育成「目で見る管理」

事例 能力の伸長度合いを「目で見る管理」で
モチベーションとスキルのアップを実現 …… 136

第六章 人材育成と業績アップのための運用事例

事例１ 評価項目「部下指導力」を正しく
機能させる仕組みを組み込んで社員育成を実現 …… 152

スケジューリング技術の向上で
部下指導時間確保の問題を解消 …… 154

業務分解力の向上で部下指導スキルの問題を解消 …… 156

事例２ 営業活動プロセスと
評価項目を直結させて業績アップ …… 165

営業の勝ちパターンを作り出す
「営業活動のステップ管理」とは …… 165

営業活動ステップと人事評価を合体させる …… 169

第七章 仁治君のフィードバック事例

おわりに …… 182

巻末付録「人事評価基準書事例」……185

事例１【人事評価基準書】
事例２【人事評価基準書】
事例３【人事評価基準書（営業部門）】
事例４【人事評価基準書（一般層）】
事例５【人事評価基準書（中間管理職能）】
事例６【人事評価兼目標管理シート（製造部門：○○チーム）】

はじめに

人事評価制度とは一体何なのでしょうか？

単純に規則や規程といった観点から見ると「社員の仕事ぶりを評価し賃金などの処遇に反映させる制度」です。言ってみれば、社員の仕事ぶりに応じて、その見返りとして賃金を支給するための制度です（もちろん賃金だけではありませんが）。

しかし、本質は違います。あくまでも「人材育成・組織活性化・業績向上」が人事評価制度の本質です。人材育成だけでも、組織（職場）活性化だけでも、業績向上だけでもありません。また、よく「人事評価制度＝人材育成」と言いますが、人材育成のその先――「業績向上」までも求めるのが人事評価制度です。

また、人材育成とは一体何なのでしょうか？

これは本書全体を通じたテーマなのですが、人材育成とは「つなげていくもの」なのです。

もちろんスキルアップやモチベーションアップなどは人材育成そのもので、社員にとっても会社にとっても大切ですが、もっと根本としての意味で言うならば「つなげていくもの」なのです。

人を育てることで、会社（自分）の「思い」を脈々とつなげていくのです。それが未来に向かって継続することで、習慣となり、伝統となり、風土となり、社員と会社の成長をサポートするのです。

このような観点で人材育成を捉えると、スキルアップ策もモチベーションアップ策も、従来とは全く違ったものになるのではないでしょうか。

人事評価制度と人材育成の本質は以上のとおりですが、本書ではこれらを基本中の基本として、その人事評価制度の考え方・狙い・ノウ

ハウ・運用実例などを紹介しています。

ところで、最近多くの会社で人事評価制度の見直しが進んでいます。何故でしょうか。これは、日々刻々と変化する経営環境の中で、常に業績を維持しさらに伸ばすためには、やはり「人材」が基本だからです。会社として乗り越えなければならない苦境は幾度となく発生します。この時期だからこそ、全社員が一丸となって苦境を乗りきる風土と体制、そして「人材」を育てることが必要です。そしてこれらの実現には、人事評価制度の正しい策定と正しい運用が必ず必要になります。

しかし、組織活性化や人材育成が実現できたとしても、皆さんはそれだけで満足でしょうか。そんなはずはありません。この時期ですから、そこに売上や利益などの実際の数値成果を必ず求めるはずです。

多くの会社の実態を見ますと、人事評価制度の運用で実際に数値成果を出すのは大変なようです。でも、本書でご提案したいのは、まさにここなのです。人事評価制度に限らずどのような制度でも狙いは売上や利益です。しかも継続的に安定した売上・利益の維持・拡大です。そして、これらの売上・利益を伸ばすための必要な要件として、組織活性化や人材育成があるのです。ですから、これらのいわゆる体質改善の取り組みを軽んじるわけではありません。とても重要な取り組みです。

しかし、体質改善の結果として、そこに何らかの数値上の成果を創出しないと、企業価値は決して高まっていきませんし、存続もできません。

本書の趣旨は、体質改善を行った結果として売上・利益の向上を実現するというものではありません。また、体質改善を無視して売上・利益のみを追求するというものでもありません。

本書の趣旨は、人事評価制度と業績向上の二つの経営課題をあえてひとつのテーマとし、「人材育成と売上・利益の向上を同時並行的に

追求・実現」することにあります。ですから、人事評価制度は、会社の成長・発展に向けた「業績向上システムの中の重要な基幹的制度」なのです。そしてさらに、社員の成長に向けた「自己実現手段」でもあるのです。

「二兎を追うものは一兎も得ず」ということわざがありますが、ビジネスの世界においては、必ずしも的を射ておりません。企業環境の劇的な改善が望めない昨今の状況下では、二兎、三兎と複数の成果を追求できる仕組みやノウハウが必ず必要です。

ところで、人事評価制度は、社員規模が十数名の会社でも必要な制度なのでしょうか？　社員規模が50名程度ならば皆さんも直感的に必要だと思われるでしょうが、果たして十数名の会社やわずか数名の会社でも必要な制度なのでしょうか？　結論は「必ず必要」です。

制度を作ること自体が目的ならば「必要ない」のでしょうが、真の目的は制度作りではありません。ですから、極論すれば社員が一人でもいれば、その社員の育成と共に社員の行動が業績に直結するような仕組みや仕掛けが必要なのです。

実は、以前このようなことを社員数十名のある企業の社長にお話ししたことがありました。そうすると社長はこう言いました。

「話は理屈としてよく分かります。でも、うちの社員を見てください。言ったことはやるけど言わなければ何もできないし、自分の能力を高めたいといった気持ちもほとんど感じられない。仕事が終わると遊びのことしか頭にない。友達とはうまく付き合っているみたいだが、仕事となるとお客様にきちんと話もできない。こんな状況で、人材育成といっても、とてもじゃないがやってられない……」とのこと。

これは、社員のあまりにもだらしない仕事振りを目の当たりにしてつい出てしまったグチなのですが、全て社員に責任があるわけではありません。社長にも大いに反省し改善していただかないといけない部

分があるのです。

繰り返しになりますが、人事評価制度の本来の目的は「人材育成・組織活性化・業績向上」です。しかしこれらを心の底から理解し実践されている企業は、悲しいことにあまり多くありません。どんなに優秀な人材がいても、どんなに組織が活性化しても、現実としてそれが売上・利益のアップなどの数値成果に直結しないと、あまり意味がありません。

人事評価制度は、あくまでも「制度」です。例えば、どんなに素晴らしい評価基準書を作成したとしてもそれだけでは絵に描いた餅です。この評価基準から、自社の経営課題や人材課題を解決する「仕組み」や、売上・利益などの業績数値に直結する「仕組み」を作り出すことが必要です。

これは私の持論ですが、制度と仕組みは違います。仕組みとは「ノウハウ」そのものです。人材育成の「仕組み」、そして売上・利益アップの「仕組み」は、それを実現するノウハウそのものなのです。

本書が皆様の会社の人材育成、そして売上・利益アップのヒントになれば大変幸いです。

平成28年８月吉日

有限会社サントウ経営事務所
山　藤　　茂