

介護労働者雇用管理責任講習 専門コース①

# A4一枚人事評価制度で 人を活かす経営しよう

事業受託企業 株式会社タスクールplus

社会保険労務士 倉 雅彦

# 自己紹介



社会保険労務士事務所  
テラス



社会保険労務士・  
介護支援専門員(ケアマネ)



## 自己紹介

稚内市出身、11人兄弟（8男3女）の4男！労務トラブルは「対処」から「予防」するをモットーに人を生かす経営を支援している。転職歴は、郵便局→ドラックストアー経営→福祉用具の営業→介護事業所の管理者

## 趣味

野球観戦。日本ハムファイターズのファン歴15年です！近頃はドローン操縦者3年目

## 労使は経営するために必要なパートナーとして捉える。

経営者と、社員がさまざまな苦難を共に乗り越え、労使は経営するために必要なパートナーとして捉え、取り組むことが重要です。セミナー・コンサルタントを中心に支援させていただいています。

## チェックイン

人事評価制度は人材育成のために機能されていますか？



グループ内で順番に自己紹介をした後、  
人事評価の現状を発表しましょう。



# 人事制度のもたらす5つの効果

「人事評価制度」は手段でありツールにすぎない

適正な  
処遇

社員の発揮能力や成果を  
明確にし、それに応じた  
処遇の決定をする

人材  
育成

「求められている能力」と、  
「現状」とのギャップを  
認識し、成長につなげる

共通の  
ベクトル

理念や目標などを明確にし、  
皆がそれを目指して、同じ方  
向を向きながら進む

動機づけ

頑張る人、成長する人を見逃さず、  
認め、承認し、評価をすることで  
動機づけにつなげる

組織の  
目標達成

これら4つが実現し、効果を  
出していくことで、組織全体の  
目標達成に導く

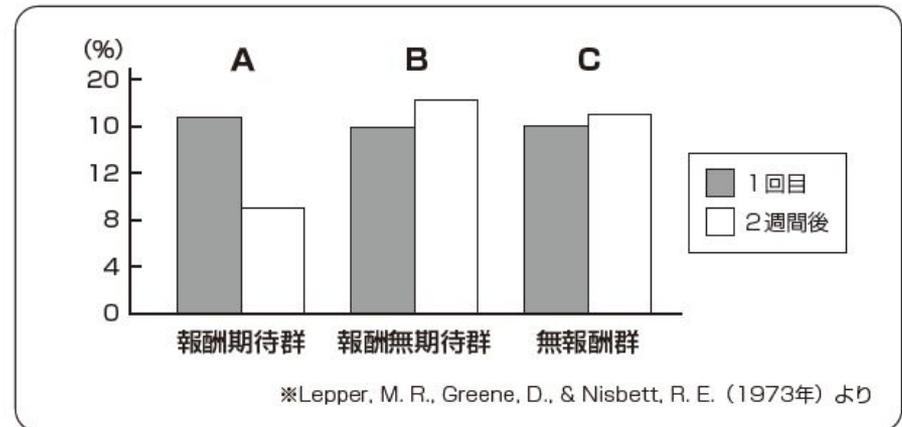


# 「レッパー」の実験 アンダーマイニング効果

「絵を描いたら、ご褒美をあげるよ！」と先に伝えておくグループの子どもと、最初は伝えずに、描いたら後から、「頑張って描けたね、ご褒美だよ！」というグループ子どもでは、その後の行動が変わってくる。



(写真・写真ACより)



(図・「人事評価で業績を上げる！A4一枚評価制度」より)



# 「人事評価制度」とは

「人事評価制度」とは大きく3つの内容で構成されます。



等級制度にも、いくつかのパターンがあります。

職能等級

「人」単位で、等級が決められている。職種にかかわらず、その人の能力や成果で、給与が決まっていく。

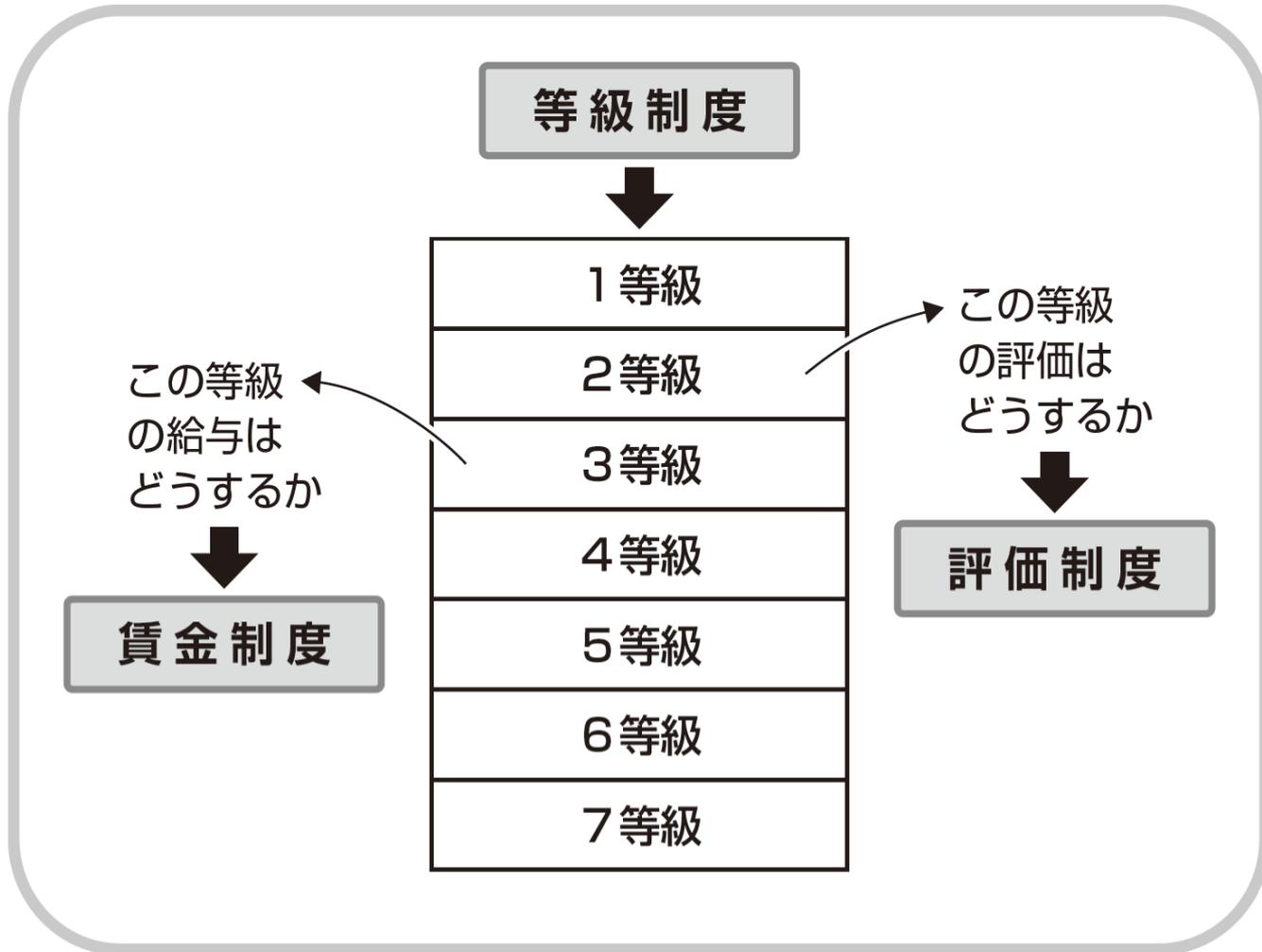
職務等級

「仕事」単位で、等級が決められている。年齢や経験に関わらず、その仕事をする人は同じ給与となる。

役割等級

「役割」単位で、等級が決められている。職種の中に、レベル差のある役割があり、その「役割」の遂行度・発揮度で給与が決められる。

# 人事制度のイメージ





# キャリアパスを示す(賃金・等級・評価項目を一枚に)

## キャリアパス要件 I

## キャリアパス要件 III

職名	等級	等級	職責・職務の内容	職務の概要	求められるスキル・能力の定義	等級	求められるスキル・能力の定義	必要項目	等級	賃金	等級	賃金
主任技術者	主任技術者	主任技術者	技術 中長期を視野として、会社の中期計画を踏まえ、企画を推進し、プロジェクト管理から統括まで担い、業務の遂行を支援している事	技術業務	① 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	職名 I、職名 II	① 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	① 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	① 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	100,000	100,000	100,000
					② 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	② 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	② 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	② 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	150,000	50,000	150,000	
主任技術者	主任技術者	主任技術者	技術 中長期を視野として、会社の中期計画を踏まえ、企画を推進し、プロジェクト管理から統括まで担い、業務の遂行を支援している事	技術業務	① 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	職名 I、職名 II	① 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	① 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	① 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	300,000	50,000	350,000
					② 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	② 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	② 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	② 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	300,000	30,000	330,000	
主任技術者	主任技術者	主任技術者	技術 中長期を視野として、会社の中期計画を踏まえ、企画を推進し、プロジェクト管理から統括まで担い、業務の遂行を支援している事	技術業務	① 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	職名 I、職名 II	① 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	① 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	① 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	300,000	30,000	330,000
					② 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	② 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	② 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	② 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	250,000	20,000	270,000	
主任技術者	主任技術者	主任技術者	技術 中長期を視野として、会社の中期計画を踏まえ、企画を推進し、プロジェクト管理から統括まで担い、業務の遂行を支援している事	技術業務	① 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	職名 I、職名 II	① 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	① 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	① 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	250,000	20,000	270,000
					② 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	② 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	② 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	② 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	210,000	10,000	220,000	
主任技術者	主任技術者	主任技術者	技術 中長期を視野として、会社の中期計画を踏まえ、企画を推進し、プロジェクト管理から統括まで担い、業務の遂行を支援している事	技術業務	① 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	職名 I、職名 II	① 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	① 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	① 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	210,000	10,000	220,000
					② 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	② 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	② 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	② 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	170,000	0	170,000	
主任技術者	主任技術者	主任技術者	技術 中長期を視野として、会社の中期計画を踏まえ、企画を推進し、プロジェクト管理から統括まで担い、業務の遂行を支援している事	技術業務	① 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	職名 I、職名 II	① 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	① 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	① 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	900,000	10,000	910,000
					② 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	② 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	② 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	② 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	900,000	0	900,000	
主任技術者	主任技術者	主任技術者	技術 中長期を視野として、会社の中期計画を踏まえ、企画を推進し、プロジェクト管理から統括まで担い、業務の遂行を支援している事	技術業務	① 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	職名 I、職名 II	① 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	① 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	① 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	900,000	0	900,000
					② 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	② 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	② 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	② 業務内容に精通し、幅広い業務を遂行できること。	900,000	0	900,000	

等級 職責・職務の内容 スキル・能力 姿勢・態度・制度 賃金制度

- ① キャリアパスシートは、自分がどのように頑張れば上の等級になるのか理解できる。
- ② 役割ごとに求められるスキル・能力を定めた
- ③ 仕事への取組姿勢・態度も評価する。



## それぞれの役割に応じた評価制度

それぞれの等級に求められるもの、それらを評価項目にして、「成果の実現」「目に見える行動の発揮」「自己成長」に取り組んでもらう。

その等級に求められる、

達成してほしい成果

身につけてほしい能力

振舞ってほしい姿勢



評価シートに記載して、  
日々コミュニケーションをとっていく

# 人事評価制度が うまくいかない3つの理由



# なかなかうまくいかない人事評価制度

なぜ、世の中の人事評価制度は  
うまくいかないのでしょうか？





## うまくいかない3つの理由

①目的がはっきりしていない

②慣れていない

③力の配分を間違えている



## ①目的がはっきりしていない

何のために人事評価を行っている？

働いている人もその目的を理解している？

※3人のレンガ職人

## 3人のレンガ職人への「何をしているか」の問いかけに

- 1番目のレンガ職人：「レンガ積みに決まっているだろ」→特に目的なし
- 2番目のレンガ職人：「この仕事のおかげで俺は家族を養ってる」→生活費を稼ぐのが目的
- 3番目のレンガ職人：「歴史に残る偉大な大聖堂を造っている」→後世に残る事業に加わり、世の中に貢献することが目的

この中で一番モチベーション高く仕事をしているのは、明らかに○番目の職人ですね。

目的がしっかりしていて、その目的を果たすためにどのような貢献ができるのかを自分で考えるからこそ、より良い仕事をしようとその仕事に積極的に関わる姿勢が生まれます。

では、やらされている感のある1番目の職人や、仕方なく生活のために働いている2番目の職人のような従業員の目的意識を高めるにはどうしたらよいのでしょうか？

それにはまず、**企業の目標・夢・志・方向性などをビジョンとして明確にし、社内の勉強会や社内報でそれを徹底的に落とし込み、ビジョン達成のための模範的行動を共感する人財の採用などを行うことが必要だ**と思います。



### ②慣れていない

半年や一年に一回の作業。

めったにやらない。

知識も教わっていない。

練習もしていない。

指導もしてもらっていない。

→ 評価する人たちのスキルを伸ばす



### ③力の配分を間違えている

- 期初は適当に始まる
- 期間中は忘れている
- 期末の時期に慌ててやる

→ 力の配分を変えていく



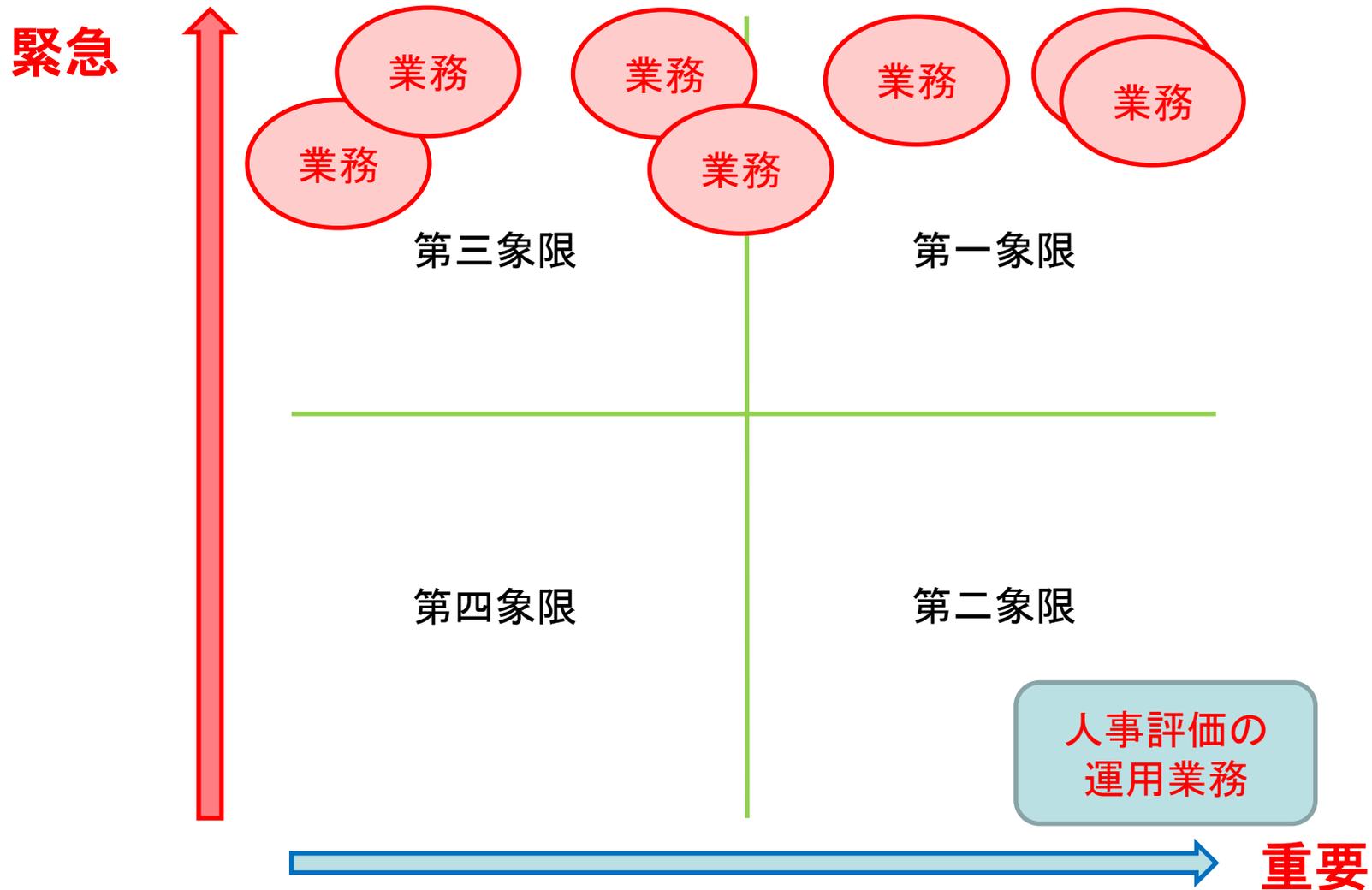
うまくいかない原因 もう一つ。

うまくいかない原因もう一つ

- ・ **そもそもうまくいかないもの**



# 「重要度」と「緊急度」のマトリックス



# 成功する運用の方法



## 「運用がうまくいく」とは？

人事評価制度は「運用」が大事。誰もがそう思い、あまりここに異論はないかと思えます。そこでご質問。

Q:「運用がうまくいっている」とは、具体的には、どのような状態のことをいうのでしょうか？

- ・提出日には誰も遅れず、滞りなく進んでいる
- ・不平不満がほとんど出ず、毎年ちゃんと回せている
- ・あまり手間がかからず、負担感を感じずにできている

※ではなく、ちゃんと「目的」の実現に近づいているかどうか



## 「運用」をうまくいかせたい

★運用をうまく行かせるために必要なことは、  
下記の2つのポイントに尽きると考えてます。

- ① 取り組みのパワーバランスが取れている
- ② 評価者の評価スキルがある

# パワーバランス を見直す



# うまくいかない組織のパワーバランス

目標  
設定

期間の観察

評価

10

:

0

:

90

とりあえず  
期限までに  
提出する。  
(適当)

上司も部下も忘れている

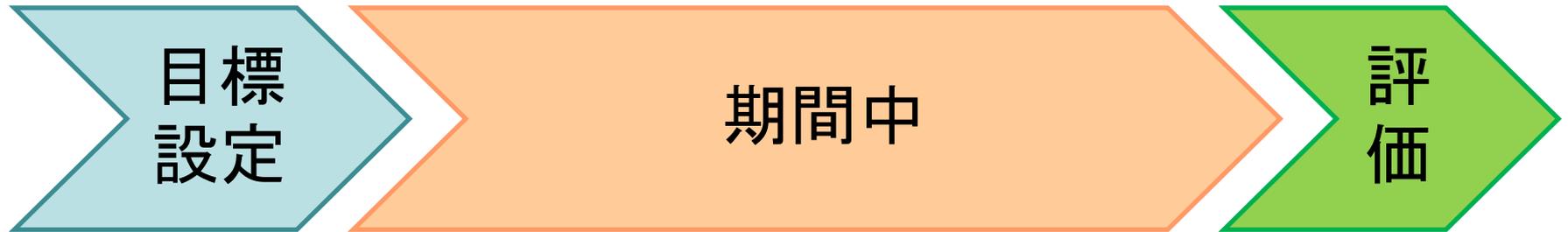


慌てて思い出  
しながら、  
印象や調整で  
お茶を濁す





## この数字で比重(重要度)を置く



30

:

50

:

20

最初に何をやっていくのか明確にする。  
レベルも合わせる。  
コミットをする。

期間中に確認をする。  
承認をする。  
指導をする。  
一緒に考える。  
記録を残す。

最後はまとめ。  
最初と中間でしっかりやっている  
と、納得度が高まり、  
育成につながる。



## 目標設定 本人の評価シートのコミットメントをする

- 本人の今期の評価シートを、必ず上司部下で話し合う。
- 今期は何を目指すのか、求められていることは何なのか。
- できるできない、できないなら何をサポートすればできるのか、どこまで引き下げればできるのか、かならずコミットメントしてもらおう。





## 期間の観察2 観察を続けるためには？

- ・ 「意識」や「意志」は必ず下がってきます。  
業務としての「観察」の仕組みを必ず作りましょう。  
期間中に部下の成果への進捗状況、  
成長への取り組みを見るためには、  
どんな仕組みが考えられるでしょうか？



定期的な対話の時間を作る。







# 等級ごとに(役割・スキル) (姿勢・態度)は皆同じ

株式会社ハビタット	所属	等級	上長氏名	本人氏名
〇〇〇〇年 第〇期 上期 評価シート	営業部	L3	根 亜 瑠子	根本 あつし
今期の会社目標				コミットサイン
①売上前年比110%の達成 ②残業時間前年比20%の削減 ③健康経営の確立				頑張ります！ 根本
今期の組織目標				期初面談日 期末面談日
①売上前年比110%の達成 ②組織の残業時間前年比合計100時間 ③病欠欠勤を減らす				年 月 日 年 月 日

●目標達成基準 【S】 実績を上回って達成 【A】 実績【A】達成 【B】 達成に少し届かず 【C】 達成に届かず 【D】 達成に欠陥に届かず						
今期の達成目標基準	達成のためにすること、計画など	ウェイト	本人	一次	最終	
1	個人売上 前年比10%増	お客様に喜ばれるように、手紙を毎回必ず送る。お客様にメリットのある提案書を作成して提出する(1月まで)、追加業務の依頼を必ず表明できるようにする。 売上の多いお客様にアプローチをして、需要レポートにまとめる。(6月まで) まどのための実施計画を立て、進めていく。	1.5	A	A	A
2	個人の残業時間 前年比20%削減	労務管理のセミナーを受講して、チームメンバーに受講内容を講義する。 自分自身の無駄な時間の洗い出しをし、一貫を作成して上司に相談。減らす事を決める(5月まで) 売上の多いお客様にアプローチをして、需要レポートにまとめる。 各曜日ごとの残業スケジュールを作り、早めに残業申請をする。	1	B+	B	B
3	健康診断の結果を すべてB以上にする	毎日体操社に通い、体操、体脂肪、などのチェックを受ける。 フィットの数字の非出は目標で体脂肪チェックを必ずしも受ける。 スマホアプリを使って、毎日ブラックを10分必ず行い続ける。	0.5	B+	B+	B+

役割・スキル	4	継続力	やるべき仕事や、種別業務が必要な仕事を、途中で投げ出したり、遅延しにたらずに続けられる。短期的な成果に終わらずに、中長期的な目標に向かって、着実にやることを継続できる。	0.5	B+	A	A	
	5	トラブル対応	業務におけるトラブルが起きた時の適切な対応ができていく。 自分だけでなく周りのトラブルへの対応もできている。 チームなどに伝える適切な対応が出来る。	1	B+	B+	B+	
	6	コスト意識	事業の進捗、業務の遂行において、どれくらいコストがかかっているかの把握がある。また、常にそれを改善しようとする姿勢があらわれる。意識だけでなく、時間や努力も含まれる。	1.5	A	A	A+	
	7	企画・提案力	業務の改善や、顧客満足度向上、離職率低下など、様々なことに対して、よりよくなるための企画や、提案することが出来る。実行力ではなく、自ら考えて提案できている。メリットデメリットも考えた、企画・提案ができる。	1	A+	A	A	
	8	信頼力	上司、部下、顧客や取引先などから、信頼を得られている。 誠実な態度、約束を守る、責任を持つ、などが、普段からできている。	1	B+	B+	B+	
	9	リーダーシップ	自分、自身を積極的に押し出し、活躍しやすい環境を整え、積極的な発言をし、結果を引っ張っていくことができる。リーダーとしての役割がある。自ら率先してできている。自分の業務だけでなく、周囲の業務にもできている。知恵、技術を生かしてもらうための改善を実施している。	1	A+	A	A	
	10	業務責任	自分自身で仕事を抱えるのではなく、結果としてプロフェッショナルな姿勢で自分の部下で、指導者、マネージャーとしての業務責任ができていく。責任を全うすることで、より信頼が深くなり、結果全体の貢献ができるようになっていく。	1	B	B	B	
	姿勢・態度	11	規律性・ルール遵守	就業規則に定められた内容を守っている。職場で決めているルールを知っている。理解している。不正をしたり、「する」をしたりして、規範を乱すようなことをしていない。職場のルールを主体的に守り、周りに規範となっている。	1	A	A	A
		12	協調性・チームワーク	自分勝手、自分中心ではなく、周りややりやすいような仕事の方ができている。一緒に働く仲間を気遣い、サポートすることができている。チームの一員として、チームワークを乱すことなく、貢献するような行動ができていく。	1	B+	B+	B+
		13	積極性・前向きさ	困難にも、苦業から入らずに、前向きにとらえている。積極的やなすびの仕方でなく、自分自身の経験や、思いやりのある姿勢で、周囲に寄り添いながら、サポートしている。得意な、おかない、ではない、どうしたらできるか、など、どうしようという前向きな姿勢をしている。	1	A	A+	A+
14		気配り・思いやり	現在の状況や、これからどうなるかなどを予測・考慮して、より良い判断や、取る行動、声掛けなどができている。常に周囲を気遣い、相手の気持ちや、相手の行動に気づき、相手の立場に立って、声をかけたりしている。	1	B+	B	B+	
15		チャレンジ・向上心	今の自分自身よりも、上の仕事や新しい仕事に自らチャレンジしている。新しい仕事やプロジェクトなどがあっても、主体的に挑戦し、取り組みたい。自分自身の知識やスキル向上に関心を持ち、積極的に勉強したり、研修などに参加している。	1	A	A	A	
16		その他	今期は、予定していなかった〇〇案件に対して、担当者の経験があつたにも関わらず、先頭に立ってヘルプに入ってくれました。その点について、加点でA評価とします。		A+	A+		



①等級ごとに役割とスキルは違います

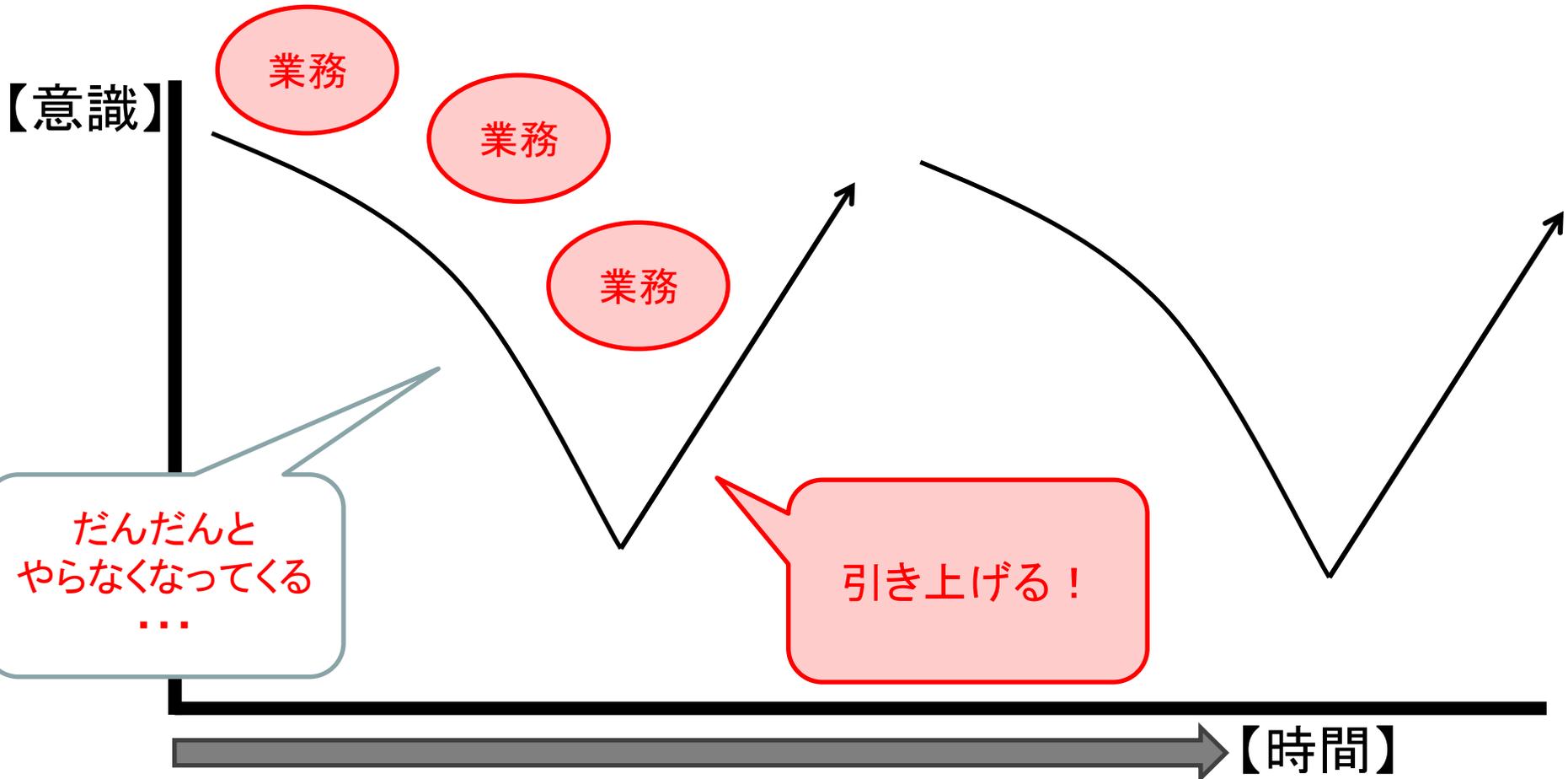
②姿勢・態度は皆同じにしています。

③具体的な行動・立ち振る舞いは記載のとおり



# 期間の観察1 だいたい、やらなくなる

毎日の業務に忙殺され・・・





# 期間の観察2 観察を続けるためには？

- 「意識」や「意志」は必ず下がってきます。業務としての「観察」の仕組みを必ず作りましょう。期間中に部下の成果への進捗状況、成長への取り組みを見るためには、どんな仕組みが考えられるでしょうか？



サポートシートを活用して毎月面談します。

- ①提出期限は毎月20日まで休みの場合は前日まで
- ②サポートシート皆さんが作成して管理者に提出
- ③月末までに15分ほどの面談をする。

## サポートシート

株式会社ハピタット サポートシート	所属	年齢	上司氏名	本人氏名
	営業部	13	植妻 選手	植妻 あつし
※サポートシートの目的		※サポートシートの使い方		
<p>スキルおよび知識を定量的に評価し、進捗状況を把握し、必要に応じて指導を行う。また、部下の成長を促すためのサポートを行う。</p> <p>※「観察シート」は、観察者が作成し、観察される者が記入する。観察者は、観察される者の成長を促すために、必要に応じて指導を行う。</p> <p>※「観察シート」は、観察者が作成し、観察される者が記入する。観察者は、観察される者の成長を促すために、必要に応じて指導を行う。</p>		<p>①「観察」の目的は、観察される者の成長を促すことである。観察者は、観察される者の成長を促すために、必要に応じて指導を行う。</p> <p>②「観察」は、観察者が作成し、観察される者が記入する。観察者は、観察される者の成長を促すために、必要に応じて指導を行う。</p> <p>③「観察」は、観察者が作成し、観察される者が記入する。観察者は、観察される者の成長を促すために、必要に応じて指導を行う。</p>		
今日の進捗と目標				提出日
①売上高年比109%の達成 ②経費削減率前年比20%の削減 ③新規顧客の獲得				年 月 日
今日のチーム目標				フォローアップ日
①売上高年比109%の達成 ②経費削減率前年比20%の削減 ③新規顧客の獲得				年 月 日
特に取組んだことがあった：○ 進捗遅かった：△ 達成したいことがある：▲				
現在の達成目標進捗	取組み進捗	○、△、▲	本人 振り返りコメント	
1 売上高年比109%の達成	○			
2 経費削減率前年比20%の削減	△		目標を達成して、経費削減の効果を上げた。その後に進捗が遅い部分を見て、アポイントメントで対応した。	
3 新規顧客の獲得	△			
4 目標達成	○		本人 振り返りコメント	
5 トラブル対応	○			
6 コスト削減	△		今日は、先月のトラブル対応に関して、再発しないように通知多くなり進捗しました。コスト削減の意識を高めるための、その後のフォローアップ、お客様への感謝を言葉で伝えることができた。今後とも進捗、スキルが伸びていくようにアポイントメントをした。(Aさんの成長を促す)	
7 企画・提案力	△			
8 粘り力	△		リーダーシップとしては、前々からの進捗はあったが、部下に力不足を感ずる。前々から進捗が遅い部分を見て、アポイントメントで対応した。	
9 リーダーシップ	▲			
10 高難易度	△			
11 規律性・ルール遵守	○		本人 振り返りコメント	
12 積極性・チームワーク	○		目標達成だけでなく、目標達成の方法のミーティングの機会をつくり、お互いの成長を促していることが、チームの成長からできることなのでミーティングをしました。定期的に振り返りを行う予定です。	
13 積極性・自己責任	△			
14 高難易度・自己責任	△		少し計画を作り、進捗は進捗しているものの、目標達成に向けて進捗が遅い部分を見て、アポイントメントで対応した。	
15 チャンス・自らの	○			



# サポートシートの活用

- 「サポートシート」を作成して、ルーティンとしての期間中チェック&フィードバックを仕組み化します。このサポートシートを活用し、期間中のマネジメントをすることで、人事評価制度がその目的通りにしっかり機能します。毎月1回、本人より提出します。上司がそれを見ながら、15分程度の面談（気軽に職場でのデスクまわり等で構いません）を実施します。

株式会社ハビタット サポートシート	所属	職階	上長氏名	本人氏名
	営業部	13	根重 瑠子	榎本 あつし
※サポートシートの目的		※サポートシートの使い方		
<small>スキル向上などの自己成長に際しては、振り返りの仕組みが重要であることが多くあります。【第二事業】【事業推進】【営業】の3つの観点から、振り返りの重要性を再認識していただくことを目的として、サポートシートを作成しました。毎月1回は必ず上司へ提出することで、自分の振り返りや上司からのフィードバックを記録し、振り返りの改善点や課題を洗い出し、上記の改善点を踏まえていく事が目的のシートです。</small>				
<small>①「成果」の達成状況と「役割・スキル」と「職務・態度」について、詳細に振り返ることがあったら「◎」いつか振り返りつつ「○」程度にあれば「●」を評価します。 ②「◎」は必ず項目に記入して、具体的な理由を記載してください。 ③本人が振り返りや上司からのフィードバックを記録し、振り返りの改善点や課題を洗い出し、上記の改善点を踏まえていく事が目的のシートです。</small>				
今期の法人目標				提出日
①売上前年比110%の達成 ②残業時間前年比20%の削減 ③健康経営の確立				年 月 日
今期のチーム目標				フィードバック日
①売上前年比110%の達成 ②前線の残業時間前年比合計100時間 ③病欠欠労を減らす				年 月 日
特に振り返りがあった：○ 通常通りだった：— 相談したいことがある：▲				
今期の達成目標基準		取り組み度	本人 振り返りコメント	
		◎・○・●・—・▲		
成果・達成	1 個人売上前年比120%増	○		
	2 個人の残業時間前年比20%削減	—	提案先を開拓して、新商品の資料を配布を行った。その後電話で問い合わせをして、アポイントまで3件決まった。	
	3 保護給付の廃棄をすべて以上にする	—		
評価項目 (具体的な行動はシート参照)		取り組み度	本人 振り返りコメント	
		◎・○・●・—・▲		
役割・スキル	4 継続力	—		
	5 トラブル対応	○		
	6 コスト意識	—	今回は、先月のトラブル対応に関して、両方しないように通知をつくり周知しました。トラブルの当事者であるAさんへの、その後のフォローと、お客様への説明を実施し、様子を把握しながらあるが、今後でもできる限り、Aさんが対応できるようにフォローをします。(Aさんの成長を促す)	
	7 企画・提案力	—		
	8 信頼力	—		
	9 リーダーシップ	▲	リーダーシップに関しては、前々からの課題ではあったが、部下に力点を添えず、行き当たりばったりで仕事をしていた。些細な相談でもしやすいく体当たりを次の課題とした。	
	10 業務責任	—		
	評価項目 (具体的な行動はシート参照)		取り組み度	本人 振り返りコメント
		◎・○・●・—・▲		
姿勢・態度	11 規律性・ルール遵守	—		
	12 積極性・チームワーク	○	自部署だけでなく、他部署の社員の方とのミーティングの機会をつくり、お互いに課題とされていることや、お互いの部署からできることなどのミーティングをしました。定時的に行う予定です。	
	13 積極性・前向きさ	—		
	14 気配り・思いやり	—		
	15 チャレンジ・向上心	○	少し時間を作り、音線は後回しにしている◎○の新規業務に関して書籍を読んでいた。○月までに提案をしたいと思っています。	

【会社目標】【組織目標】は、いつでも必ず確認できるよう記載しておきます。

本人からの提出日、上司からのフィードバック日を記載しておきます。

本人が取り組んでいるかどうか、目標に対しての進捗状況を、◎・○・●・— の4段階で入力してもらいます。

具体的な内容やそのコメント、その他相談したいことなどを本人が記載します。

本人が取り組んでいるかどうか、スキル向上に対しての取り組みについて、◎・○・●・— の4段階を入力してもらいます。

具体的な内容やそのコメント、その他相談したいことなどを本人が記載します。



## 期中の観察は大変・・・

慣れていないから大変に感じる。  
それに、例え大変でも効果が出る取り組みをするべき。

### 【メリット】

- 期の途中から育成につなげられる
- 最後の評価までに、記録の材料ができる
- そのため、納得性が高まる
- 上司と部下とのコミュニケーションが増える
- 社長、人事も進捗が確認しやすくなる



※期中の観察は、固定の必須業務として、  
仕組みにしておかないとできない。

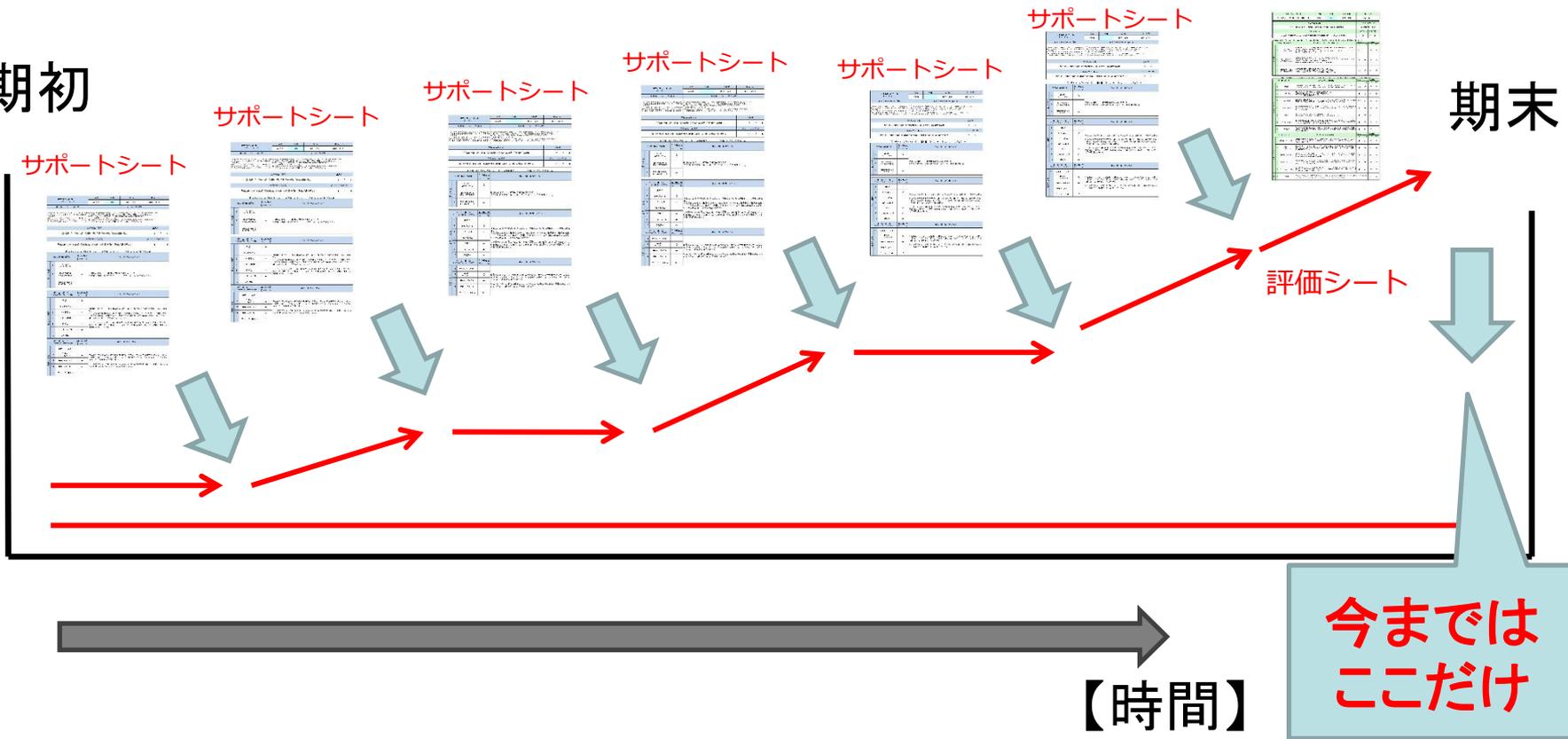


# ほったらかしにしないように

観察がない場合でも、査定はできる（でもエラーだらけ）。  
育成のために、承認・指導・対話の機会を多くしていく。

期初

期末





## 評価ミーティング

評価者が複数いる場合などは必ず評価ミーティングを行う。

- ・ どうしてこの評価をつけたのか
- ・ 部署ごとに甘い、辛いのをなくす

例：ある部署では、無遅刻無欠勤で評価A  
別の部署では、当たり前だから評価C

- ・ 評価ミーティングは目線合わせ
- ・ これが完了後、本人へのフィードバックへ



## 評価3 事実を説明することが大事

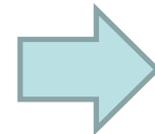
フィードバックの時に、  
ちゃんと「**事実を説明**」できるようにする。

そのためには、日々の行動の観察、成果の見える化等を行っておく必要がある。

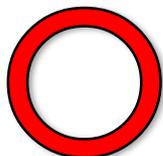
人事評価の原則！ 「**人ではなく事実を評価する**」



- ・いつも頑張ってるから
- ・やる気が感じられないから



納得感  
DOWN



- ・他の人より早く来て、毎日掃除をしてくれた。
- ・提出物の期限遅れが、5回ほどあった。



## 評価4 フィードバックから育成へ

出てきた評価は、育成につなげることが最大の目的

- 何ができていて、何ができていないかを明確にする。  
(※人間性ではなくて、事実を伝える)
- 次期にできるようになるには、どうしたらいいか。  
何を教えるべきか、何に取り組んでもらうかを話し合う。
- 次期の目標設定を行う。  
そのため、每期項目の中身は見直す必要がある。  
(※ここがどれだけできるかが評価制度の成否の分かれ目)

# 評価者に必要な 3つのスキル



## 3つのスキルの内容と目的

①

目標設定の  
スキル

主に人材育成  
につながる

②

期間の  
観察スキル

主にモチベーシ  
ョンにつながる

③

評価  
コメントの  
スキル

主に納得性に  
つながる



# コーチングスキルを活用する

## 傾聴スキル

相手を理解するために、相手の声を、言葉を、そして**気持ちを聴き取る**こと。コミュニケーション・スキルの中で**最も重要**。

- ・うなずき
- ・アイコンタクト
- ・バックトラッキング
- ・ペーシング
- ・ミラーリング

## 質問スキル

**適切な質問**によって、相手から情報やアイデア、解決策や意欲を引き出すこと。

- ・オープンクエスチョン
- ・クローズドクエスチョン
- ・未来質問
- ・肯定質問

## 承認スキル

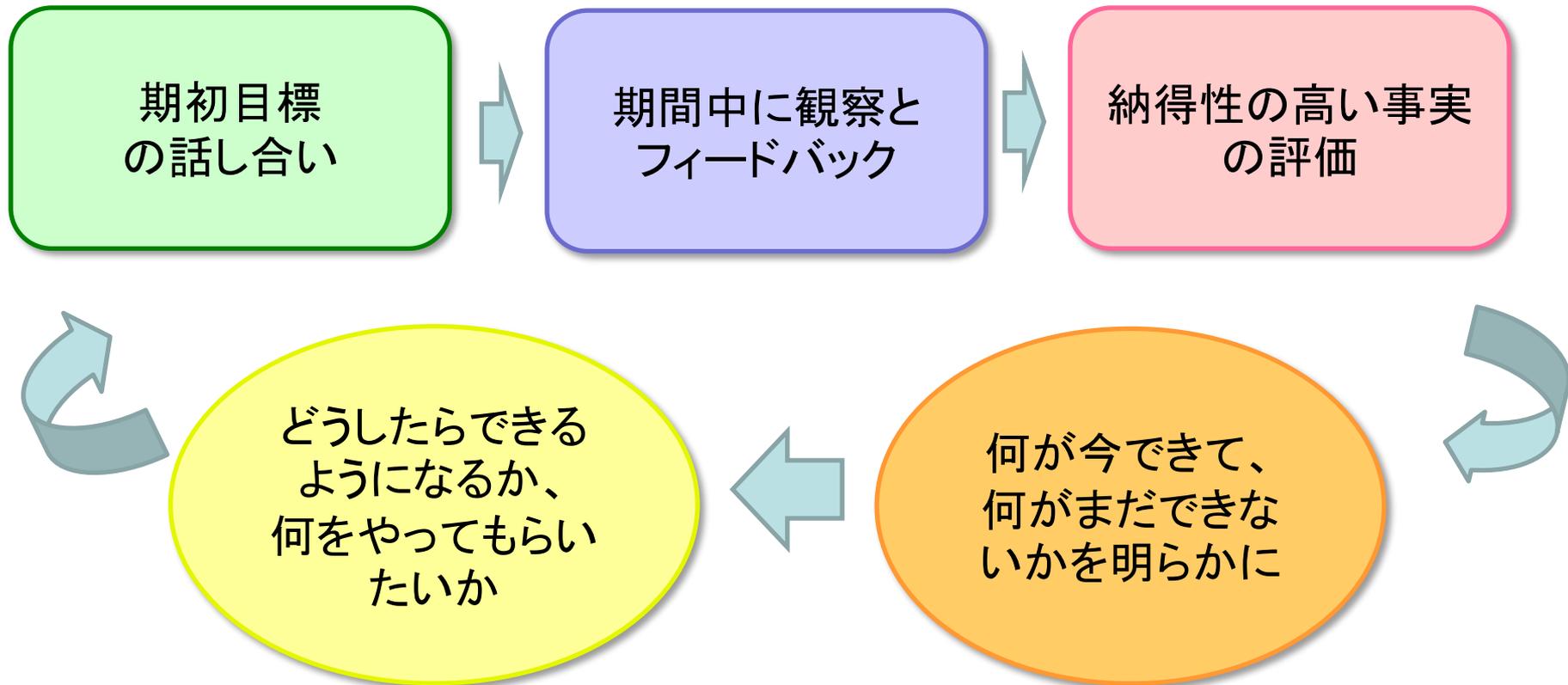
相手の仕事をよく**観察し**、個々の多様な持ち味、強み、長所、成長などを心にとめ、**具体的に事実を伝える**こと。

- ・Iメッセージ
- ・Youメッセージ
- ・Weメッセージ
- ・褒める
- ・叱る



# 人事評価で育成をする

人事評価は、人材育成に最適なツール



評価者のスキル向上と、期中のマネジメントができるようになることで、持続的に成長できる組織となっていく



以上で制度説明は終了です。

大事な目的は「人材育成」。

運用者がその目的のために  
進められるかどうか重要です。

ご清聴ありがとうございました

ご相談・お問合せは



社会保険労務士事務所

テラス

〒001-0010

札幌市北区北10条西1丁目10-1MCビル7F

TEL011-299-8210 FAX011-299-8270

[info@wakuwaku-hr.com](mailto:info@wakuwaku-hr.com)

<http://www.sr-terrace.com/>