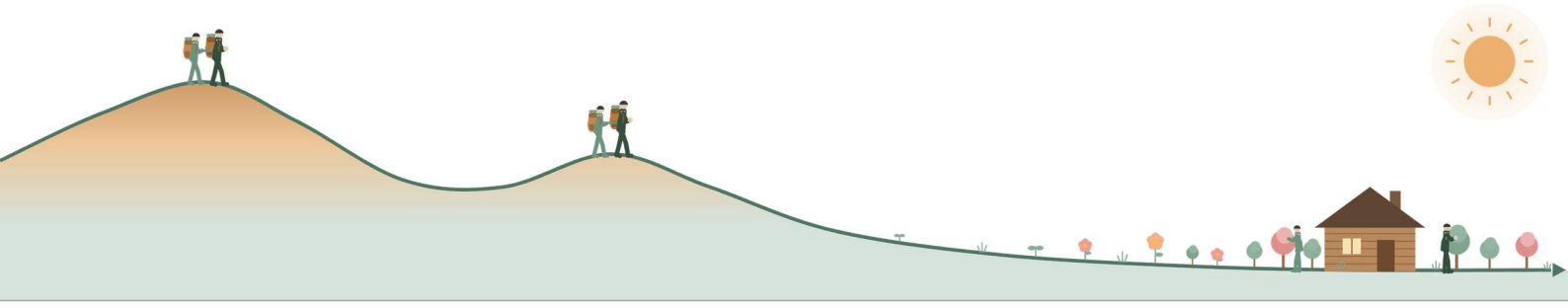
人事評価制度　導入・運用・定着編

人が育つ
仕組みをつくり、
動かし、会社に根づかせる。

制度づくりから、日々の運用、定着まで。



ととのえ社労士事務所

目次

はじめに 3

1
第 1 部

導入編

制度の目的を共有し、運用の準備を整える

社長へのお願い・役割分担 4
なぜ、経営理念から始めるのか 6
制度づくりの 6 ステップ 7
従業員説明会 8
評価者説明会 9

2
第 2 部

運用編

日々の教育と面談を、年間の評価につなげる

年間運用スケジュール 10
目標設定面談 11
日々の教育と 1on1 12
3 か月目・6 か月目面談 13
一次評価・二次評価・評定確定 14
本評価面談 15

3
第 3 部

定着編

評価者と制度を育て、会社に根づかせる

評価者研修 16
従業員アンケート・制度改善 17
人事評価制度の定着ロードマップ 18
最後のご提案｜3 年間で、理想の制度へ。 20

お届けするもの 22
おわりに 23

あわせてご覧ください

人事評価制度　9 つのお悩み編

人が育ち、会社が元気になる仕組みを、もっと身近に。

社員の成長や意欲、評価への納得感、採用・定着など、9 つのお悩みから人事評価制度の役割をご紹介しています。本冊子とあわせて、導入の目的から運用の方法までを一つの流れでご覧いただけます。

人が育つ仕組みを、
会社の中で動かしていく。

> 「人事評価制度を導入したいけれど、何から始めればよいのだろう」
> 「制度をつくっても、現場で使いこなせるだろうか」
> 「社長や管理職の負担ばかり増えてしまわないだろうか」

人事評価制度の導入を考えるとき、こうした疑問や不安を感じることもあると思います。

人事評価制度は、評価項目や評価基準を決め、評価シートを用意すれば完成するわけではありません。**会社が何を大切にし、従業員に何を期待しているのかを伝えること。そして、その基準を日々の教育に使い、従業員の成長につなげていくこと。**さらに、一年間の取り組みを公平に評価し、決められたルールに従って給与や昇格などの処遇に反映することも必要です。

そのためには、制度を設計するだけでなく、実際に運用し、会社の中に根づかせていく取り組みが欠かせません。この冊子では、その取り組みを３つの段階に分けてご紹介します。

01	02	03
導入する	**運用する**	**根づかせる**
目的と役割を共有する	日々の教育と評価をつなげる	改善しながら制度を育てる

最初から大がかりな制度を完成させる必要はありません。まずは無理なく運用できる形で始め、会社と評価者、従業員が少しずつ制度に慣れながら、必要な仕組みを加えていく。

大切なのは、最初から完璧な制度をつくることではなく、**人を育てる仕組みとして、使い続けられる制度をつくること**だと考えています。

この冊子を通じて、人事評価制度の導入から運用、定着までの具体的なイメージを持っていただければ幸いです。

ととのえ社労士事務所
代表　社会保険労務士　長谷川 良平

最初に、大切なことをお伝えします。

評価制度を入れれば、
それだけで後は自然に回りますか?

正直にお答えします。
入れただけでは、回りません。

制度の設計や評価者研修、面談の進め方などは、私たちも一緒に考え、支えることができます。けれど、制度が根づくかどうかは、仕組みを用意するだけでは決まりません。制度を導入した目的や思いを、社員に伝え続けていくことが大切です。

導入して最初の 1〜2 年は、社員から戸惑いや不満、反発の声が上がることもあります。実際に運用して初めて見えてくる課題もあるでしょう。そうした声や課題に向き合い、必要な改善を重ねながら、制度を会社の中で育てていくことが求められます。

社長に、お願いがあります。

1．　自分にしかできない役割がある。

2．　決して諦めず、粘り強くやり抜く必要がある。

3．　これは、会社の未来をつくるための取り組みである。

この 3 つの思いを、お持ちいただきたいのです。

そう思っていただけるなら、この先のページが、そのための道筋になります。

役割分担

役割を分けて、一緒に進めます。

社長が担うこと

① 目指す未来を、自らの言葉で伝える

この取り組みで、どんな会社をつくりたいのか。
社員にとって、会社がどう良くなるのか。

② 評価者が役割を果たせる環境を整える

評価者研修や目線合わせの機会を設ける。
行動観察・面談・記録の時間を会社として確保す

③ 評価制度の改善を会社として決断する

社員の声や運用上の課題を丁寧に検討する。
改善すべきことを見極め、決断する。

私たちが支えること

① 社長の思いを活かせる形にする

理念と社長の判断をもとに、
評価制度の設計と仕組みづくりを担う。

② 年間を通した運用の道筋を整える

年間の面談や評価の流れまで設計し、
社内で運用できる手順を整える。

③ 課題を整理し、改善を一緒に考える

運用で見えてきた課題を整理し、
必要な改善策を一緒に検討する。

社長には、社長にしかできない役割に力を注いでほしい。
そのための仕組みづくりと運用の準備を、私たちが進めます。

まずは、社長がどんな会社をつくりたいのか、じっくり聞かせてください。私たちは、その思いを理解し、制度の設計や評価者研修、年間の運用方法などを一緒に考え、形にしていきます。

社長と私たちで、会社の未来をつくっていきましょう。

なぜ、経営理念から始めるのか?

それは、「経営理念」と「コアバリュー」が、人事評価制度のすべての設計の出発点になるからです。

等級を何段階にするのか。何を評価項目に選び、どのような評価基準を設けるのか。

これらはすべて、会社が何を大切にし、社員にどのような成長や貢献を期待するのかによって決まります。

だからこそ、私たちは最初に社長のお考えをじっくり伺い、次の 4 つを明確にするところから始めます。

経営理念	会社の存在意義と目指すあり方
コアバリュー	この会社で働く人の、あるべき姿
行動指針	コアバリューを、日々の仕事での具体的な行動に表したもの
ビジョン	3〜5 年後の会社の具体的な将来像

※これらの言葉の捉え方は、人や会社によってさまざまです。ここに挙げたのは正解ではなく、制度づくりを進めるうえで、社長と私たちの認識をそろえるための使い方です。

会社が大切にすることが、制度の形を決める

例えば、等級や評価項目、評価基準を設計するときも、経営理念とコアバリューが判断の根拠になります。

等級の設計

社員にどのような役割を期待し、どのように成長してほしいのか。

評価項目の選定

会社として、どのような行動や貢献を大切にしたいのか。

評価基準の設定

どのような行動や成果を、どの水準で評価するのか。

判断の根拠が明確だからこそ、一貫した制度になり、社員にも「なぜ、この評価か」を説明できます。

ここだけは、時間をかけていただきます。

とはいえ、難しく考える必要はありません。

創業時の思い。これまでの会社の歩み。仕事をするうえで大切にしてきたこと。そして、これから会社をどうしていきたいのか。

その一つひとつを丁寧に伺い、社長の中にある考えを言葉にしていきます。

社長の思いを、人事評価制度という仕組みにする。そのための最初の一歩です。

人事評価制度づくりの６つのステップ

STEP 1

経営理念・コアバリュー・行動指針・ビジョンを決める

社長にお願いすること
創業時の思いや会社の歩みを振り返り、大切にしてきた価値観と今後の目指す姿を言葉にしていただきます。

私たちが支えること
社長のお話を伺い、考えの整理と言葉にするお手伝いをします。

STEP 2

等級（ステージ）を決める

社長にお願いすること
社員にどのような役割を期待するのか、成長の段階をどう分けるのかを決めていただきます。

私たちが支えること
貴社の規模に合った等級構成を提案し、役割や期待水準を整理します。

STEP 3

評価の段階と配分を決める

社長にお願いすること
何段階で評価するのか、行動・能力評価と目標評価をどの程度重視するのかを決めていただきます。

私たちが支えること
評価段階や配分の案を示し、社長の考えを伺って決めていきます。

STEP 4

評価項目（コンピテンシー）を選ぶ

社長にお願いすること
社員のどのような行動や能力を大切にしたいのか、評価する項目を選んでいただきます。

私たちが支えること
理念や等級ごとの役割を踏まえた評価項目をあらかじめ用意し、貴社に合った項目構成を提案します。

STEP 5

重みづけと評価基準を決める

社長にお願いすること
各項目の重要度や、どのような行動をどの評価点にするのかを確認し、決めていただきます。

私たちが支えること
重みづけや評価基準の原案を作り、具体例で評価をシミュレーションしながら、社長の実感とすり合わせます。

STEP 6

基本給と昇給のルールを決める

社長にお願いすること
等級ごとの基本給のスタート金額と、１段階でいくら上げるか、評定ごとに何段階上げるかを決めていただきます。

私たちが支えること
給与テーブルを作り、将来の給与の伸び方や人件費への影響を試算して、無理のない昇給のルールに整えます。

これで、評価から処遇までの仕組みが整います。

従業員説明会

制度の目的を、従業員全員と共有する。

**まず伝えたいのは、評価の点数ではなく、
なぜこの制度を始めるのかということです。**

新しく人事評価制度を導入すると聞けば、従業員の皆さんは「何を評価されるのだろう」「給与はどう変わるのだろう」と、不安や疑問を感じるかもしれません。だからこそ、制度の運用を始める前に、従業員説明会を実施します。

最初に伝えるのは、社長がどのような会社をつくりたいのか。そして、その実現のために、なぜ人事評価制度が必要なのかということです。

人事評価制度は、従業員に点数をつけるためだけの仕組みではありません。会社が大切にすることや期待する行動を明確にし、その基準に沿って日々の教育・育成を行う。そして、実際の行動や成果を評価し、定められたルールに従って給与や昇格などの処遇につなげていきます。**従業員にとっても、自分に何が期待され、何を目指して成長していけばよいのかが分かる仕組みであることを伝えます。**

説明会の 1 時間ですべてを理解し、覚えてもらう必要はありません。目指すのは、制度を導入する目的を理解し、自分にどう関わるのかを知ってもらうこと。そして、疑問や不安を質問できる機会を設けることです。

私たちは、社長の思いを従業員に伝え、制度への理解を深めてもらうための説明会を支援します。

説明会で伝える 3 つのこと

01

会社が目指す姿

経営理念やビジョン、制度を導入する理由を共有する。

02

従業員にとっての意味

期待される行動、教育・育成、評価、処遇のつながりを説明する。

03

これからの進め方

評価基準、面談、年間スケジュールを紹介し、質問を受け付ける。

説明会の概要

- **想定時間：60 分**　会社の考え方と制度の目的を中心に説明
- 短いワークや質問の時間も設ける
- 途中入社の従業員には、入社時説明や録画教材などで内容を共有できるようにする

評価者説明会

評価者が、制度を使えるようにする。

制度の目的を理解した次は、実際にどう運用するのかを学びます。

評価者も、まずは一人の従業員です。従業員説明会で制度の目的を共有したうえで、次に評価者としての役割と具体的な運用方法を理解していただきます。

人事評価制度は、評価項目と評価基準を知っているだけでは運用できません。日々の行動観察で何を見るのか。よい行動をどう認め、改善が必要な行動をどう指導するのか。1on1 や節目の面談で何を確認するのか。そして、評点をつけ、評定を確定し、その結果が処遇にどうつながるのか。こうした一連の流れを、実際の評価システムやシートを見ながら説明します。

そして、**説明を聞くだけで終わらせず、簡単な事例を使って制度を体験していただきます。**例えば、架空の従業員の行動を評価基準に照らして採点し、評定を確かめ、昇給早見表で基本給への反映まで確認します。手を動かすことで、制度の仕組みを具体的に理解していただきます。

目指すのは、説明会が終わったときに、評価者が「自分は何をすればよいのか」「どのシートを使えばよいのか」を理解し、現場での運用を始められることです。

実際のシートを使ったミニワーク

STEP 1
行動を評価する
架空の従業員の行動事例を読み、評価基準に照らして評点をつける。

▼

STEP 2
評定を確認する
評点をもとに、総合評定がどの段階になるかを確認する。

▼

STEP 3
給与とのつながりを見る
昇給早見表を使い、評定が基本給にどう反映されるかを確認する。

説明会の概要

- **想定時間：120 分**　評価基準・評価シート・年間スケジュールの使い方を説明
- 簡単な事例によるミニワークを実施
- 日々の行動観察・面談・評価確定までの担当業務を確認

※評価者説明会は、制度の仕組みと使い方を理解する場です。適切・公正な評価や日々の教育・育成の実践力を身につける「評価者研修」は、定着編（P16）でご紹介します。

年間運用スケジュール

人事評価制度の 1 年間の流れ

人事評価は、期末に点数をつけるだけの仕事ではないと考えています。

日々の行動観察と教育、1on1、節目の面談を積み重ねながら、1 年間を通して社員の成長を支えます。

年間を通じて行うこと	日々の行動観察・教育・記録　＋　1on1（●の月）

第 1 四半期｜4〜6 月　目標を定め、運用を始める

4 月　＋昇格試験
目標設定面談
評価基準を共有し、1 年間の目標を決める

5 月 ●　＋5/1 昇格・給与改定
制度説明会
従業員に制度の目的と仕組みを伝える

6 月 ●
1on1
予備月：面談・会議の遅れを調整

第 2 四半期｜7〜9 月　最初の振り返りと、評価者の連携

7 月
3 か月目面談
行動と目標の進捗を確認し、改善点を共有する

8 月 ●
評価者すり合わせ
一次・二次評価者で、部下の育成状況と疑問点を共有する

9 月 ●
1on1
予備月：面談・会議の遅れを調整

第 3 四半期｜10〜12 月　半期の振り返りと、評価の目線合わせ

10 月
6 か月目面談
行動の変化と目標達成の見込みを確認する

11 月 ●
評価者会議
評価者間で認識を共有し、期末評価に備える

12 月 ●
1on1
予備月：面談・会議の遅れを調整

第 4 四半期｜1〜3 月　評価を確定し、次年度につなげる

1 月
自己評価・一次評価
1 年間の行動・成果を振り返り、評価を行う

2 月
評定確定会議
評価をすり合わせ、最終評定を確定する

3 月　＋昇格推薦・審査
本評価面談
評価と根拠を伝え、次年度の成長につなげる

※4 月始まり・3 月終わりの運用例です。目標の対象期間は 4 月末〜1 月末、2〜3 月は評価とフィードバックの期間とします。

目標設定面談

一年間の育成と評価は、ここから始まります。

何を期待し、何を目指すのか。最初に上司と従業員で共有します。

期末になって初めて「もっとこうしてほしかった」と伝えられても、従業員は困ってしまいます。会社が何を期待しているのかを知っていれば、それに向けて一年間取り組めたかもしれないからです。だからこそ、期初の目標設定面談を大切にしています。

この面談では、一年間の目標を決めるだけでなく、現在の等級で求められる役割や、行動・能力の評価基準を上司と本人で確認します。さらに、会社のビジョンから導く「成果目標」と、本人が目指す将来像から考える「成長目標」についても話し合い、本人の取り組みと、上司や会社の支援まで確認します。

大切なのは、曖昧なまま一年間を始めないことです。私たちは、この面談を 1 回 30 分、原則 2 回に分けて行う方法を提案しています。時間をかけて認識をそろえることで、その後の日々の教育、1on1、期末評価まで、同じ物差しで進められるようになります。

目標設定面談の進め方

第1回｜30分

方向性を共有する

会社の方針、求める役割、評価基準を伝え、本人の希望を聞く。

▶

準備・検討

双方が持ち帰って考える

本人は目標案を整理し、上司は助言や必要な支援を検討する。

▶

第2回｜30分

目標と支援を合意する

目標・達成基準・取り組み方・会社の支援を決め、記録する。

面談で確認する 3 つのこと

01

評価基準

どのような行動や能力が期待されているか。

02

目標

一年間で何を実現し、何を身につけるか。

03

支援

実現に向けて上司や会社が何をするか。

※成果目標・成長目標は、貴社の方針によって導入しない場合や、一部の等級（例：3 等級以上）から導入する場合があります。導入しない場合は、行動・能力評価について、一年間で目指す水準を上司と本人ですり合わせる面談として行います。

日々の行動観察・承認・教育と 1on1

日々の教育を、毎月の振り返りにつなげる。

人事評価制度の土台は、評価表ではなく、日々の仕事の中にあります。

評価基準を決めただけでは、従業員の行動は変わりません。必要なのは、上司がその基準を日々の教育に使うことです。望ましい行動を実践していたら、何がよかったのかを具体的に伝え、感謝とともに承認します。改善が必要な場合には、何をどう変えてほしいのかを伝え、実践できるように指導します。

指導して終わりではありません。その後の行動を確認し、できたことを認める。できなければ理由を一緒に考え、もう一度教える。**できるようになったことを承認するまでが一つの教育です。**

こうした積み重ねを振り返る機会が、1on1 です。節目の面談がない月に、30 分程度を基本として、この 1 か月で実践できたことや改善が必要なことを確認し、次の 1 か月で取り組むことと上司の支援を決めます。1on1 は、正式な評価点をつける場ではありません。また、悩みの相談を受けたときは、その場で受け止めたうえで、必要に応じて改めて時間を設けます。

日々の教育で確認したことを振り返り、次の行動につなげる。その繰り返しによって、従業員の成長を一年間支えていきます。

日々の教育と 1on1 のつながり



決めたことを実践し、上司が行動観察・支援する。

3 か月目・6 か月目面談

途中で現在地を確かめ、成長の方向を修正する。

6 か月目の仮評価で、本評価に備えて評価者ごとのブレを小さくします。

期初に評価基準と目標を共有し、日々の教育と 1on1 を続けていても、上司と従業員の認識がいつも一致しているとは限りません。順調だと思っていたことが年間の目標から見ると遅れていることも、目立った成果はまだなくても必要な力が着実に身についていることもあります。そこで、一年間の節目に、少し長い期間を振り返る面談を設けます。

7 月の 3 か月目面談では、期初に確認した期待水準や目標に対して、どこまで進んでいるかを確かめ、次の 3 か月で取り組むことを共有します。正式な評点をつける場ではありません。

10 月の 6 か月目面談では、半年間の行動や成長を評価基準に照らして振り返り、本人の自己評価と一次評価者の見立てを確認する「仮評価」も行います。仮評価は期末の評定を決めるものではなく、処遇にも直接反映しません。

ねらいは、期末まで待たず、改善できる機会をつくることです。従業員が次の行動を考えられるようにするとともに、評価者も自分の判断や伝え方を振り返り、よりよい教育・育成につなげていきます。

2 つの節目の面談

7月 3か月目面談 目安 30分

最初の振り返りと軌道修正

- 期初から実践できたことを確認する
- 期待水準や目標との違いを整理する
- 次の3か月の取り組みと支援を決める

10月 6か月目面談 目安 45分

半年間の仮評価と残り半年の育成

- 本人の自己評価と一次評価を確認する
- 行動・能力の到達水準と目標の進捗を振り返る
- 期末に向けた改善点と必要な支援を決める

8月｜評価者すり合わせ

一次・二次評価者で、部下の育成状況と評価に関する疑問点を共有する。

11月｜評価者会議

一次・二次評価者で、仮評価の結果をもとに評価基準の認識をそろえ、甘辛調整をして期末評価に備える。

評価者どうしの目線合わせが、制度の成否を分けます。

同じ行動を見ても、評価者によって判断が分かれれば、従業員の納得は得られません。8 月のすり合わせと 11 月の評価者会議で目線をそろえておくことが、公正な期末評価の土台になります。

一次評価・二次評価・評定確定

一人の印象ではなく、共通の基準で評価を決める。

本人の振り返り、上司の行動観察、評価者同士の確認を重ねて、
会社としての評価を確定します。

直属の上司が一人で判断して終わりにすると、評価者による基準の解釈の違いや、見落としている事実が残るかもしれません。そこで、本人の自己評価から始め、一次評価、二次評価者とのすり合わせを経て、評定を確定する仕組みを設けています。

まず**本人が自己評価**を行い、評価基準と目標に照らして一年間を振り返ります。続いて**一次評価者**が、日々の行動観察や面談の記録、自己評価を踏まえ、具体的な事実を根拠に評点を判断します。自己評価と平均するわけではありません。さらに**二次評価者とのすり合わせ**で、判断の根拠が会社の基準に沿っているかを双方で確かめます。最後に、確定した評点を評価システムで集計し、**総合評定**を決定します。

目指すのは、誰が評価しても、判断の根拠を共通の基準に沿って説明できることです。その積み重ねが、公正で信頼できる評価につながります。

評価確定までの 4 つの工程

1月

STEP 1　自己評価
本人が一年間の行動・能力、成果と成長を振り返る。

▼

STEP 2　一次評価
直属の上司が、評価基準と具体的な事実に基づいて判断する。

▼

2月

STEP 3　二次評価者とのすり合わせ
判断の根拠を共有し、評価の違いや見落としがないか確認する。

▼

STEP 4　評価点の集計・評定確定
確定した評点から評価点を算出し、会社として総合評定を確定する。

入力から総合評定の判定まで

貴社で行うこと			システムが行うこと	貴社で行うこと
一次評価者 評点をつけて入力 ▶	**二次評価者** 承認 or 差戻し ▶	**人事責任者** 承認 or 差戻し → システムに入力 ▶	**システム** マスタに沿って総合評定を自動判定 ▶	**評定確定会議** 評定を最終確定 → 本評価面談へ

判定に使う基準（マスタ）は、制度づくりの段階で決めておきます。マスタに沿って判定を行うシステムはパッケージに含まれているため、貴社で一から作る必要はありません。

本評価面談

期末評価を、一年間の「答え合わせ」にする。

本評価面談を「びっくり箱」にせず、一年間の取り組みを確かめ合う日にします。

期末の場で突然「この項目は評価が低かった」と伝えられたら、従業員はどう感じるでしょうか。だからこそ、期初の目標設定面談から、日々の教育、毎月の 1on1、3 か月目・6 か月目の面談まで、一年間を通じて対話を重ねます。その積み重ねがあるからこそ、本評価面談を一年間の「答え合わせ」に近づけられます。

面談では、本人の振り返りを聞いたうえで、会社として確定した評定と判断の根拠を説明し、認識の違いがあれば具体的な事実を確認します。**大切なのは、本人の意見に合わせて評定を変えることではなく、なぜその評価になったのかを説明できることです。**日々の努力や周囲への貢献も具体的な言葉で認め、感謝を伝えます。最後に、できるようになったこと、今後の課題、次年度に向けた成長の方向を共有します。

評価して終わりではなく、次の一年につなげる。それが、私たちの考える本評価面談です。

本評価面談の進め方｜45 分モデル

01　振り返る
本人の自己評価を確認し、一年間でできたことや成長を振り返る。

▶

02　評価を伝える
確定した評定と判断の根拠を説明し、認識の違いがあれば確認する。

▶

03　次につなげる
努力や貢献に感謝し、今後の課題と次年度に向けた方向を共有する。

一年間の「答え合わせ」

期初	日々・毎月	期中	期末
期待を共有する 求める行動・能力や目標を確認する。	**教育と1on1を重ねる** 望ましい行動を認め、改善が必要なことを指導する。	**節目の面談で振り返る** 現時点の到達水準を確かめ、改善の機会をつくる。	**評価を確かめ合う** 一年の事実をもとに評価の理由を説明し、次年度の成長につなげる。

※次年度の具体的な目標は、次の目標設定面談で改めて合意します。

評価者研修

評価者は、評価する人であり、育てる人でもある。

評価者が制度に腹落ちし、納得して取り組めること。
それが、人事評価制度を機能させる前提です。

評価項目や評価基準は、経営理念をもとに定めたものです。評価者がその考え方に納得し、制度そのものに腹落ちしていなければ、評価も教育も機能しません。

ただし、腹落ちしただけで、最初から適切な評価や教育ができるわけではありません。適切な評価の方法、そして教育の方法を、会社が評価者に教えていく必要があります。**ここをしっかりできるかどうかが、制度の運用が軌道に乗るかどうかの大きな分かれ目になると、私たちは考えています。**

そのため、評価者研修（オプション）をご用意し、評価者の育成をお手伝いします。

研修の 2 つの柱

01　公平・公正に評価する力　評価編

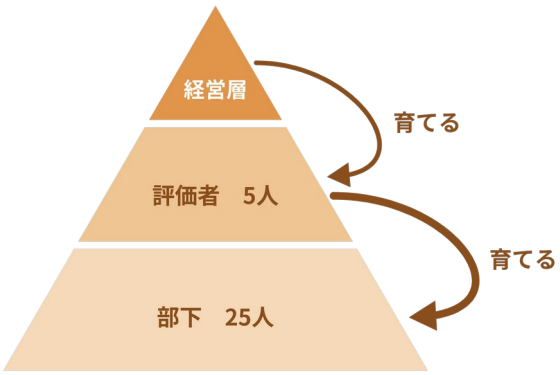
- 人事評価制度への理解を深める
- 事実と印象を区別する
- 評価項目と評価基準を正しく理解する
- 具体的な事例を使って評点を判断する
- 評価者同士で判断の違いをすり合わせる

02　従業員を育てる力　教育編

- 評価基準から、次に身につけてほしい行動を明らかにする
- よい行動を見つけ、具体的に承認する
- 改善が必要な行動を指導し、実践を支援する
- その後の変化を見て、できたことを承認する

※研修は、2 つの柱に合わせた「評価編」「教育編」の 90 分×2 回を基本とし、貴社の状況に応じてご提案します。

育成のレバレッジ



評価者を含めて 30 人の会社で、経営層が全員を直接育てようとすれば、大きな労力がかかります。

人事評価制度で目指すのは、評価者 5 人を育てれば、会社全体が育っていく状態です。評価者が育ち、教えられるようになれば、それぞれの部下は評価者が育ててくれます。

経営層が直接育てるのは 5 人だけ。それでも、会社全体で 30 人が育っていきます。

これを「育成のレバレッジ」と呼んでいます。

従業員アンケート・制度改善

従業員の声を聞き、制度を育てていく。

人事評価制度は、つくって終わりではありません。
実際に運用して、初めて分かることがあります。

どれだけ丁寧に設計しても、従業員が目的や評価基準を十分に理解できているとは限りません。評価者は教育しているつもりでも、必要な助言が届いていないこともあります。こうした問題は、設計の段階では分からないものです。

そこで、**一年間の運用が終わった段階で、従業員を対象とした匿名アンケートを行うことを提案しています。**確かめたいのは満足度だけではなく、**「教育・育成→評価→処遇」のつながりが、実際に機能していたか**です。寄せられた意見は会社として検討し、改善することと維持することを判断して、その結果と理由を従業員に伝えます。すべての意見を採用する必要はありませんが、意見を受け止めて改善するという事実が、人事評価制度への信頼を高めることにもつながります。

アンケートで確認する 4 つのこと

01 評価基準の理解

何を期待され、何を評価されるのか、理解できていたか。

02 日々の教育・育成

必要な助言や指導を受けられたか。1on1 や面談は役立ったか。

03 評価への納得感

評価の結果と、その判断の理由について説明を受け、理解できたか。

04 制度への意見

分かりにくい項目や運用上の問題、不安、改善してほしいことはないか。

集めた声を、次の運用につなげる

① 声を集める
匿名アンケートで、従業員が感じたことを把握する。

▶

② 内容を検討する
制度の設計と運用の両面から、課題や改善の必要性を確かめる。

▶

③ 判断と理由を伝える
改善する点・維持する点と、それぞれの理由を従業員に共有する。

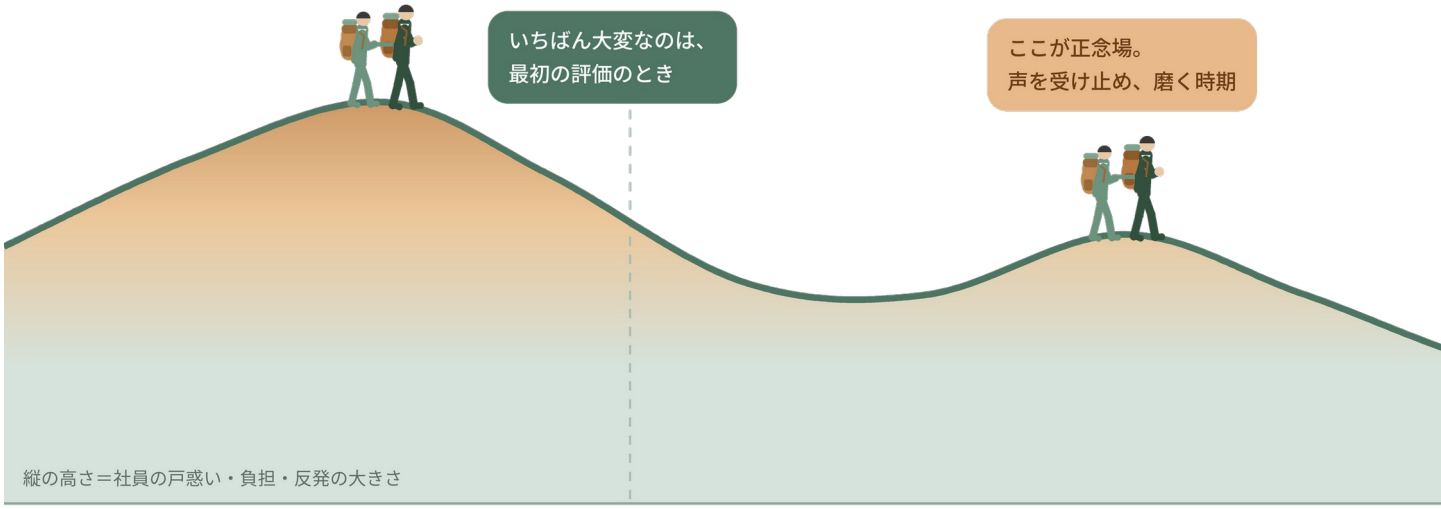
▶

次年度の運用へ
改善を反映し、運用を続ける

導入初期の 3 年間を、大切にする。

この期間は毎年のアンケートを特に推奨しています。ただし、毎年大きな変更を繰り返しては評価基準の安定性が損なわれます。**変えるべきことと、守るべきことを見極めながら、制度を育てていきます。**

第３部　定着編



１年目　手探りの時期

まずは回し、戸惑いや課題を知る

起きること

- 導入直後から戸惑いが生まれる
- 面談や記録の負担が見えてくる
- 最初の本評価で反応が大きくなる

社長のアクション

- 導入の目的を伝え続ける
- 行動観察・面談の実施を確認する
- 本評価の前に評価者の目線を揃える

２年目　正念場

声を受け止め、制度を磨く

起きること

- 評価のズレや課題が見えてくる
- 厳しい声が上がることもある
- 会社側にも改善点が見つかる

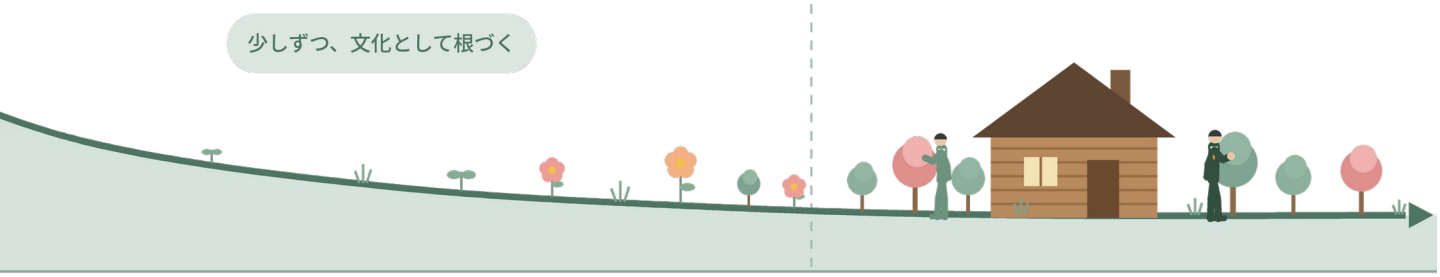
社長のアクション

- 社員の声に真摯に耳を傾ける
- 必要な改善を見極め、決断する
- 改善した内容と理由を社員に伝える

よく出る不満と、社長の答え方の一例

「そもそも、何のために評価制度を入れるんですか？」	→ 会社をもっと良くするために、この制度を入れました。 成長や成果を公平に評価し、処遇につなげることが大切だからです。 そのため、会社が何を大切にし、何を期待するかを明確にします。
「忙しいのに、面談や記録まで必要なんですか？」	→ 面談や記録がなく期末だけでは、公平な評価は難しいと考えています。 面談や記録は評価のためだけでなく、部下を育てるためにも大切です。 必要な時間は、会社が確保します。
「上司によって評価が違うのはおかしくないですか？」	→ 私も、上司によって評価が変わるのは、あってはならないと思います。 だから評価者同士で目線を揃え、二次評価者も事実と基準を確認します。 会社として、判断のばらつきを減らしていきます。

人事評価制度の定着ロードマップ



3年目　文化になる

評価が日常の仕事として根づく

起きること

- 評価者の目線が少しずつ揃う
- 面談や記録が習慣になっていく
- 制度への理解と信頼が育つ

社長のアクション

- 運用が形だけになっていないか確認する
- 新任評価者を育てる
- 新入社員にも制度の目的を伝える

4年目以降　発展させる

会社の成長に合わせて制度を育てる

起きること

- 人員や店舗が増えることもある
- 求められる役割が変化していく
- 新たな制度上の課題が生まれる

社長のアクション

- 等級や評価項目を見直す
- 新しい役割や職種に対応する
- 会社の発展に合わせて更新する

「どうして私は、この評価点なんですか？」	→事前に示した基準と、一年間の行動や成果を照らし合わせた結果です。どの行動をどう判断したか、面談の内容も踏まえて具体的に説明します。認識に違いがあれば、一緒に事実を確認しましょう。
「頑張っても、給料に反映されないんじゃないですか？」	→皆さんの貢献や成果にきちんと報いることも、この制度の目的です。評価の基準や決め方、昇給・賞与への反映方法を事前に示します。どんな貢献が、どんな処遇につながるのか分かるようにします。
「意見を言っても、結局何も変わらないのでは？」	→最初から完璧でなくても、まず始めることが大切だと考えています。皆さんの意見を聞き、改善すべきことを会社として見極めます。判断の理由も伝えながら、一緒に制度を育てていきます。

最後のご提案

3 年間で、理想の制度へ。

3 年後の完成形を見据えて設計し、
運用は無理のない範囲から始めます。

会社が目指す完成形は、たとえば 8 項目の行動・能力評価と、成果目標・成長目標による目標評価で、従業員の働きを幅広く評価する形です。

ただ、1 年目からこの形を入れても、評価者も従業員も慣れていない中では、とても目が行き届きません。無理をして頓挫し、「人事評価制度など入れなければよかった」となるのが、いちばん避けたい結果です。

だからこそ、1 年目は**完成形に向けた正式な 1 年目**として、4 項目から始めることを提案しています。

3 年間の段階的な導入モデル



- **1 年目**　会社が特に大切にする中核コンピテンシー 4 項目で、教育・面談・評価を一年間行います。
- **2 年目**　その年度に特に力を入れたい行動（流動コンピテンシー）や、職務に必要なスキルを 2 項目加え、会社の方針から導く「成果目標」の評価を始めます。
- **3 年目**　行動・能力評価を 8 項目に広げ、本人の将来像から考える「成長目標」も評価に加えます。

正式な 1 年目として始める

制度と一緒に、運用する人も育っていく。

4 項目から始めるのは、お試しではありません。
3 年後の完成形に向けた、正式な 1 年目です。

1 年ごとに 2 項目ずつ増やせば、従業員が毎年新しく覚える項目は 2 つで済み、評価者も行動観察・教育・評価の力を段階的に高められます。会社・評価者・従業員の三者が、制度に慣れ、育っていくための時間です。

1 年目を始めるときに大切にする 3 つのこと

01

大切な 4 項目から始める

中核コンピテンシーは、会社が特に大切にする行動です。「たった 4 つ」ではなく「大切な 4 つ」。2 年目以降も、基本的には変わりません。

02

3 年間の計画を示す

4→6→8 と増やし、目標評価も始めていく計画とその理由を、評価者・従業員の全員に伝えます。

03

評価と処遇は、本気で行う

項目が少ないからといって、評定や処遇への反映を小さくはしません。4 項目でも、本番として評価します。

目標設定は、最初の年から始められます。

1 年目から、会社が期待することや本人が目指す成長について話し合い、1on1 で進捗を振り返ることができます。その経験を重ねたうえで、2 年目から成果目標、3 年目から成長目標を正式な評点に組み込む、という考え方です。

3 年間は、あくまで一つのモデルです。

3 年で進めても、5 年かけても構いません。項目数や順番、進める速さは、実際の運用の様子を見ながら、貴社の状況に合わせて一緒に考えます。状況によっては、途中で計画を見直すこともあります。

> **小さく始めるのは、3 年後の完成形のため。**
>
> 完成形から逆算して、無理なく、確実に育てる。それが、私たちの提案する導入の進め方です。

お届けするもの

制度の設計から、運用のスタートまで。

貴社の考え方を制度に落とし込み、実際に使い始められる状態まで整えます。

標準でお届けするもの

人事評価制度設計書
等級、評価基準、評価方法、処遇との関係など、制度の内容と考え方を整理します。

各種マスタ
経営理念、等級、評価項目・基準、配分、評定などを管理するマスタを整備します。

評価システム・給与関連ツール
評価点の集計・評定確認のシステムと、基本給・昇給ルールの運用資料を整えます。

各種評価シート
目標設定、期中の振り返り、期末評価など、年間運用に必要なシートを用意します。

運用マニュアル
年間スケジュール、面談、評価の実施手順などを整理します。

初回説明会
従業員説明会と評価者説明会で、制度の目的と使い方を共有します。

必要に応じて追加できる支援（オプション）

- **評価者研修**……公平な評価と日々の教育・育成を学ぶ
- **従業員アンケート**……制度の理解度や運用上の課題を確認する
- **追加説明会**……新入社員・新任評価者などへの説明
- **制度の段階的な拡充**……評価項目の追加や目標評価の導入を支援

毎月の伴走支援（オプション）

運用を始めてからも、相談できる体制を。

制度の運用を始めると、評価や面談の進め方、従業員への説明など、さまざまな疑問や課題が生まれます。ご希望に応じて、継続的な伴走支援もご提案します。

月１回の定期面談
運用状況や課題を確認し、次の取り組みを整理します。

運用へのフィードバック
評価や面談の進め方について、改善の方向を一緒に考えます。

電話などによる相談対応
日々の運用で生じる疑問や迷いを相談できます。

※提供内容・回数・実施方法・費用は、貴社の状況とご希望に合わせて個別にご提案します。金額は別紙のお見積書でお示しします。

おわりに

一緒につくりたいのは、会社の文化です。

人が育ち、その成長や貢献が、きちんと認められる。
それが会社の当たり前になっていることを、私たちは「文化」と呼んでいます。

人事評価制度の導入には、費用がかかります。運用を始めれば、慣れるまでは苦労も多いと思います。だからこそ大切なのは、その費用や苦労に見合うものが、会社にもたらされるかどうかだと考えています。

人が育ち、認められる職場では、一人ひとりが前向きに仕事に取り組み、安心して働いてくれるでしょう。そうした環境で長く働く中で、人はさらに成長していきます。このような会社であれば、これから入ってくる人も、この文化の中で育ち、貢献してくれるでしょう。

この循環が回り始めると、社長の思いを、社長一人ではなく、会社全体で実現していけるようになります。それは、貴社の事業に関わるすべての人、すなわち従業員の皆さん、お客様、お取引先、そして何より社長ご自身の幸せにつながると、私たちは確信しています。

人事評価制度は、そのための「道具」です。
一緒に、取り組んでいきませんか。

ととのえ社労士事務所
代表　社会保険労務士　長谷川 良平

まずは、社長が描く会社の未来を
聞かせてください。

人事評価制度・経営理念について、オンラインでご相談をお受けしています。
ささいなご質問や、まだ課題が見えずに考えを整理したい段階でも、お気軽にどうぞ。

ととのえ社労士事務所

代表　社会保険労務士　長谷川 良平
所在地　大阪府大阪市中央区難波千日前8-19
千田北ビル315号室
TEL　06-4400-3378
Web　https://totonoe-sr.com

公式LINE

お問い合わせは
こちらからも

あわせてご覧ください：『人事評価制度　9つのお悩み編』
9つのお悩みから、人事評価制度の役割をご紹介しています。

人事評価制度について、発信しています
気になるものがあれば、ぜひのぞいてみてください。

YouTube
人事評価制度を
動画で解説しています

note
考え方を
文章でまとめています

X
日々の気づきを
発信しています