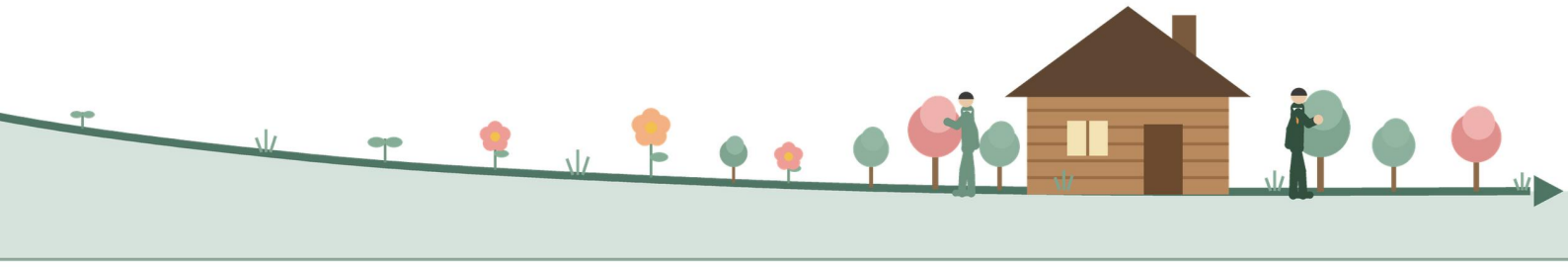
人事評価制度　9つのお悩み編

人が育ち、
会社が元気になる
仕組みを、もっと身近に。

社員の成長から、組織づくり、採用・定着まで。



ととのえ社労士事務所

目次

はじめに 3

人が育ち、会社が元気になる仕組み

〜　9つのお悩みから考える　〜

社員の成長・意欲・納得感

01 社員がなかなか育たない 4

02 社員のモチベーションが上がらない 6

03 評価に対して社員から不満が出る 7

理念の共有・組織の自走

04 指示待ちで、自ら動いてくれない 8

05 会社に一体感がない 10

06 評価者によって判断がバラバラ 11

採用・定着・会社への愛着

07 せっかく育てた社員が辞めてしまう 12

08 良い人材がなかなか採用できない 13

09 社員に、もっと会社を好きになってほしい 14

【キャリアパス】　成長の道は、一つではありません 16

【おわりに】　9つのお悩みの根っこは、ひとつです 18

あわせてご覧ください

人事評価制度　導入・運用・定着編

制度をどうつくり、どう根づかせるか。導入から運用、定着までをご紹介しています。

- **導入編**　社長へのお願い、制度づくりのステップ、説明会
- **運用編**　1年間の流れ、面談と評価の進め方
- **定着編**　評価者研修、定着までの3年間の見通し
- **お届けするもの**　納品物と毎月の伴走支援

人が育ち、会社が元気になる
仕組みを、もっと身近に。

「社員に育ってほしい」「もっと前向きに働ける職場にしたい」「長く働きたいと思ってもらえる会社にしたい」。社長とお話しすると、こうした願いを本当によくお聞きします。

人事評価制度は、その願いをかたちにするための道具です。制度をつくること自体が目的ではありません。一人ひとりが成長を実感でき、自ら考えて動く人が増え、採用や定着にもよい流れが生まれていく。そうした会社づくりを後押しするために、評価の仕組みがあります。

一方で、「難しそう」「うちの規模で運用できるだろうか」と、導入をためらう声も少なくありません。だからこそ私たちは、次の３つを大切にしています。

01
公平で、わかりやすい
ルールであること

02
現場で無理なく
運用できること

03
会社の成長に合わせて、
育てていける制度であること

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。まずは会社に合った大きさで始め、3〜5 年かけて少しずつ根付かせていく。会社とともに制度を育てていくことが、遠回りのようでいちばんの近道だと考えています。

この冊子が、貴社の「人が育つ会社づくり」の一助となれば幸いです。

ととのえ社労士事務所
代表　社会保険労務士　長谷川 良平

お悩み　01

社員がなかなか育たない。

答え

会社が期待する成長の姿を具体的に示し、
それを日々の教育・育成の基準にします。

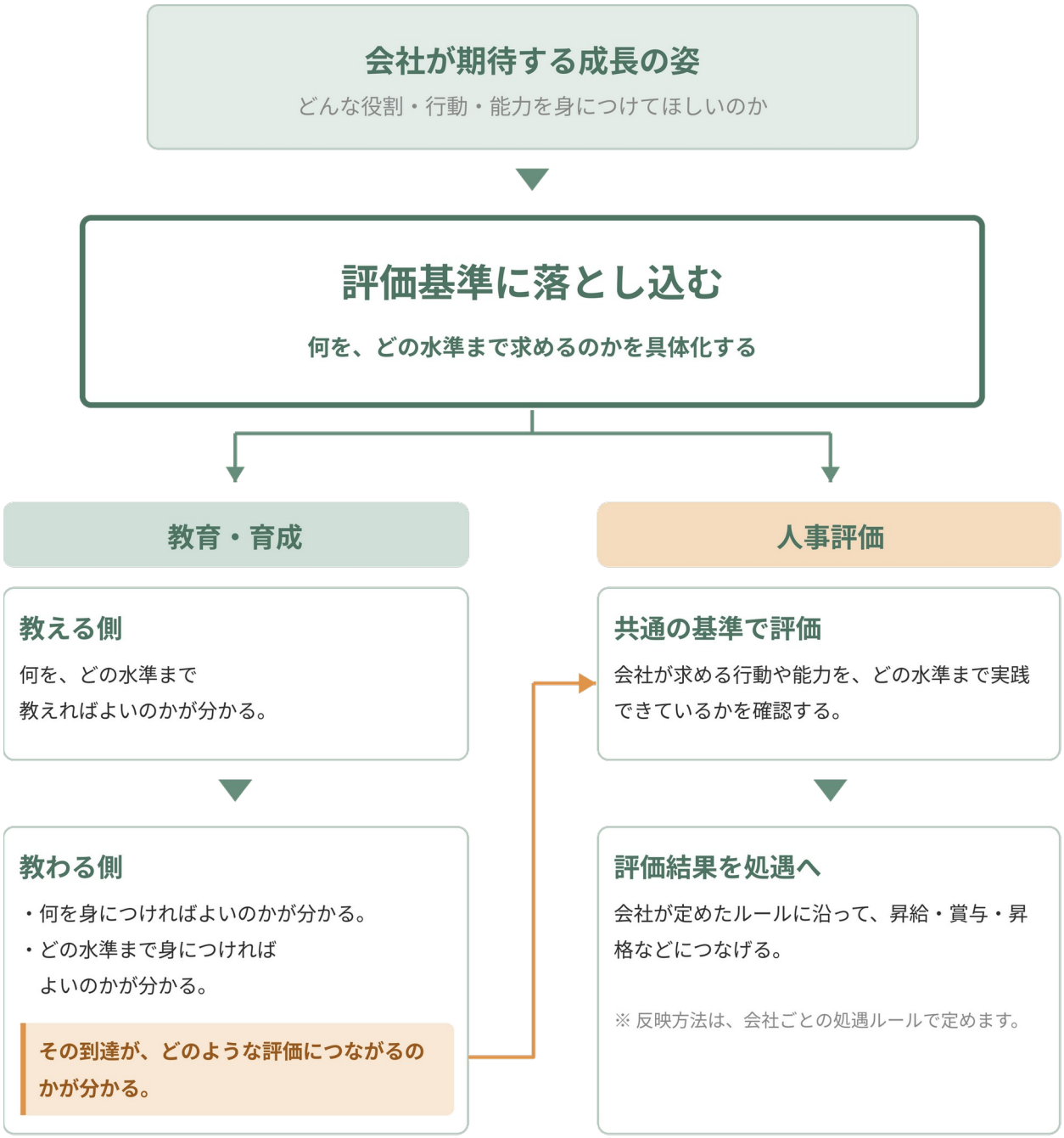
「人が育たない」と感じるとき、教える側と教わる側で「どこを目指すのか」が共有されていないことがあります。「もっと主体性を持って」「周りを見て動いて」と伝えても、何ができればよいのかが曖昧では、社員は次の一歩を選びにくくなります。

そこで、人事評価制度では、会社が社員に期待する役割や行動を、成長段階に応じて具体的に定めます。例えば「周囲と協力する」なら、困っている同僚に声をかける、必要な情報を共有するなど、仕事の場面で確かめられる行動として示します。

この基準は、期末に点数をつけるためだけのものではありません。上司は今できていることと、次に身につけてほしいことを基準に照らして伝えられます。社員も目指す姿と自分の現在地を理解でき、日々の仕事を通じて成長を確かめられます。

もちろん、基準を示すだけで人が育つわけではありません。教える機会や実践する場をつくり、できたことを認め、必要な支援を続ける。評価と教育を同じ基準でつなぐことで、成長を偶然任せにしない職場づくりにつながります。

評価基準を中心に、教育と評価をつなぐ



「何を評価するか」は、「何を教えるか」でもある。

教育・評価・処遇を、共通の基準でつなぐ。

お悩み　02

社員のモチベーションが上がらない。

答え

日々の仕事を見て、具体的に認める。
その実感が、明日への意欲を支えます。

社員のモチベーションは、年に一度の評価でよい結果を伝えるだけで上がるものではありません。日々の仕事で工夫したことや、仲間のために動いたこと。上司が気づいていても、言葉にしなければ本人には届きません。

評価制度で会社が大切にする行動を明確にしておけば、上司は何に目を向け、何を認めればよいかが分かります。忙しい同僚を自分から手伝った社員に「周りを見て、声をかけてくれたね」と伝える。それは単に褒めるのではなく、会社が大切にする行動を認める「承認」です。

「見てくれていた」「認めてもらえた」という実感が本人の中に残り、明日も頑張ろうという気持ちを支えます。大切なのは、思いつきではなく、日々繰り返すことです。評価制度は、部下を認められる上司を育て、認め合う空気を会社に根付かせる仕組みにもなります。

上司による、日々の承認が意欲を支える

部下のいい行動を見つける	→	具体的に認める	→	明日への意欲
望ましいことに気づく		何がよかったか伝える		見てもらえた実感が残る

お悩み　03

評価に対して社員から不満が出る。

答え

評価基準と期待する水準を先に共有し、日々の対話で認識のズレを小さくします。

評価結果を伝えたとき、社員から「自分ではもっと出来ていると思っていました」と言われたことはないでしょうか。同じ仕事を振り返っていても、本人が考える頑張りと、会社が評価する行動や成果が一致するとは限りません。

このズレを小さくするために、事前に会社が何を評価し、どの水準を期待するのかを本人と共有します。期中も仕事や面談で行動を振り返り、出来ていることと改善点を伝えます。違いがあれば話し合い、次の行動につなげます。

期中に認識をすり合わせれば、期末評価は突然の「びっくり箱」ではなく、一年間の「答え合わせ」に近づきます。自己評価と違う結果でも、これまでの対話と事実をもとに丁寧に説明すれば、評価の根拠と次の課題が分かり、本人の納得につながります。

期末を答え合わせにする

評価基準を共有	期中にすり合わせ	期末は答え合わせ
何をどこまで求めるか示す	出来ていることと改善点を伝える	根拠と次の課題を説明する

お悩み　04

指示待ちで、自ら動いてくれない。

答え

任せる範囲と判断の軸を明確にし、自ら考えて動ける機会を増やします。

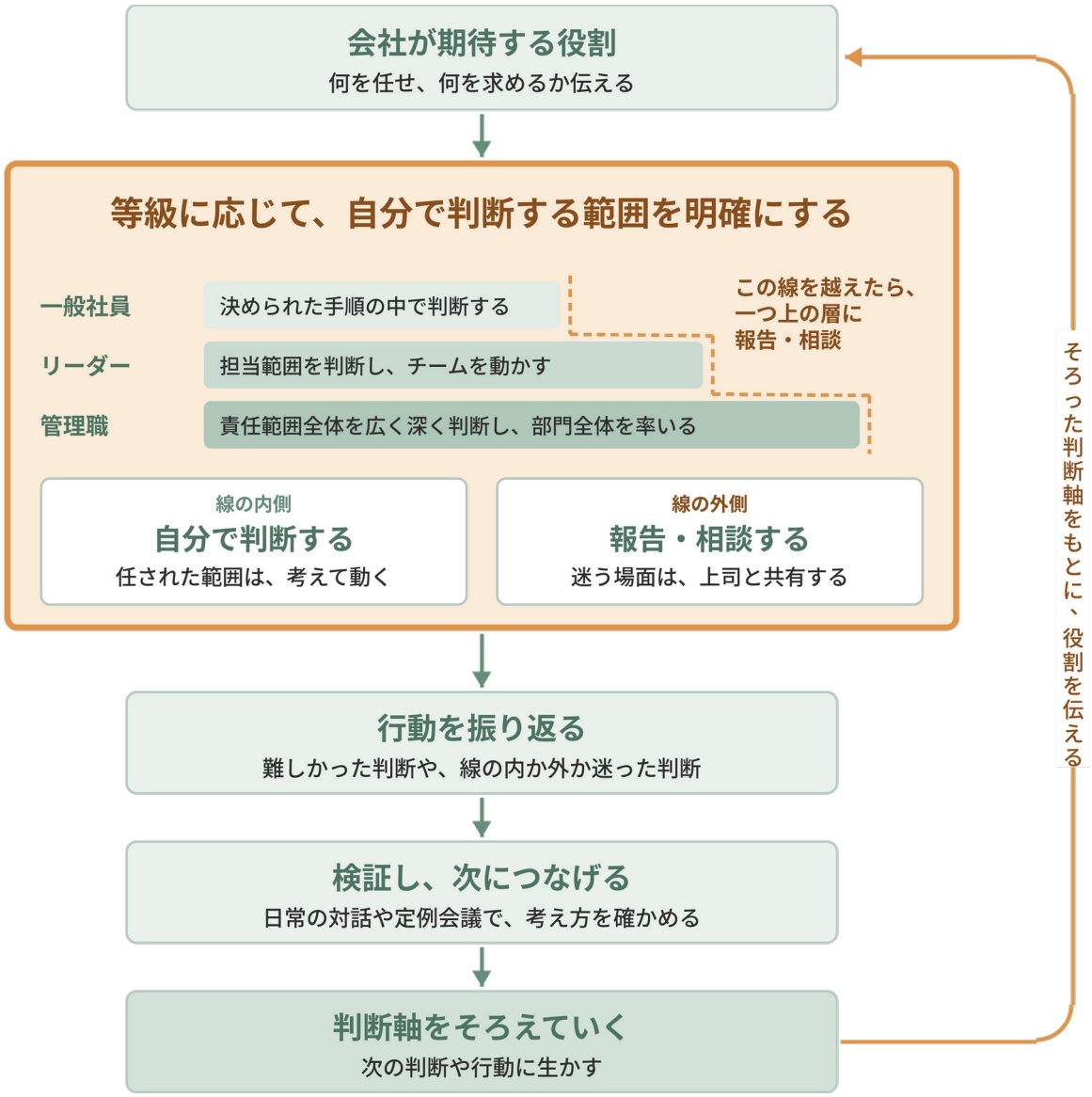
「頼んだ仕事はきちんとこなす。でも、指示がないと次の行動につながらない」。そんな姿に、もっと自分で考えて動いてほしいと感じることはないでしょうか。ただ、社員の側からすると、どこまで自分で決めてよいのか、何を優先すべきなのかが分からない場合もあります。

主体性を育てる第一歩は、会社として期待する役割と判断の軸を明らかにすることだと考えています。経営理念や行動指針を土台に、等級ごとに求める行動と任せる範囲を具体化すれば、社員は「この場面でどう動くべきか」を考えやすくなります。どこまでは自分で判断し、どこからは報告・相談するのか。その線がはっきりすれば、社員は安心して一歩を踏み出せます。

例えば、難しかった判断や、線の内か外か迷った場面を上司と一緒に振り返る。どう考え、何を確かめればよかったのかを、毎月の 1on1 や定例会議で検証し、次の判断につなげます。こうした積み重ねで判断軸がそろい、少しずつ任せる範囲を広げていけます。

大切なのは、等級定義書で期待する役割を定めて本人に伝え、線を越えたら相談することも仕事だと示すこと。そして何より、判断の結果よりも「なぜそう判断したのか」「なぜ線の内側だと考えたのか」を確かめ合うことです。会社が任せたつもりの範囲と、本人が受け取った範囲は、どうしてもズレるものです。そのズレを日々の対話や会議で粘り強く埋めていくことが、自走する組織を育てる肝になります。

主体性を育てる現場の循環



会社が仕組みとして、判断できる土台を整えることで、

自走する組織を育てる。

お悩み　05

会社に一体感がない。

答え

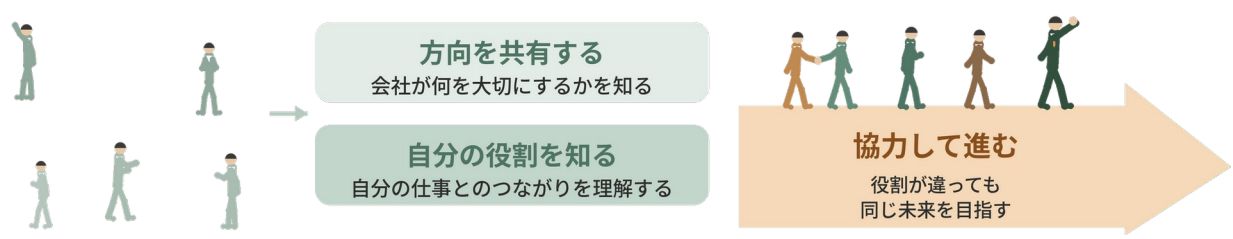
会社が目指す方向を共有し、
一人ひとりの仕事とつなげます。

店舗や部署で仕事の進め方が違い、社員はそれぞれ頑張っているのに、会社全体で同じ方向を向けていない。人数が増え、社長の声が届きにくくなると、そんな感覚が生まれることがあります。

必要なのは、全員に同じ仕事をさせることではなく、会社が何を大切にし、どこを目指すのかを共有することです。経営理念やコアバリューをもとに評価項目を選べば、役割が違っても共通して大切にしたい行動を示せます。等級ごとの役割も明確になり、自分の仕事と会社の方向性をつなげやすくなります。

ただし、理念を掲げるだけで一体感は生まれません。上司が日々の行動を認め、部署を越えた協力を後押しし、社長が判断の理由を伝え続ける。評価制度は、その積み重ねを支える共通言語として活用できます。

同じ方向を向くまで



お悩み　06

評価者によって判断がバラバラ。

答え

評価基準と具体的な事実を共有し、評価者同士で判断の違いを調整します。

同じ行動でも、上司によって「よくできている」と判断されたり、「まだ足りない」と言われたりする。そんな違いが続けば、社員は何を基準に努力すればよいのか分からなくなります。判断のばらつきを完全になくすのは難しいものです。

そこで、等級ごとに何をどの水準で評価するかを明文化し、共通の基準を持ちます。印象や好き嫌いではなく、実際に見聞きした行動を記録して基準と照らす。一次評価者と二次評価者が根拠を確認し、判断が分かれた理由を話し合う場も設けます。

大切なのは、全員が機械的に同じ点をつけることではありません。評価の違いを、具体的な事実と基準を使って説明できることです。日々の行動観察と評価者同士の目線合わせを重ね、より公正で説明可能な評価に近づけます。

評価の目線合わせ



お悩み　07

せっかく育てた社員が辞めてしまう。

答え

成長の先にある役割や機会を示し、
ここで働く未来を一緒に考えます。

時間をかけて仕事を教え、ようやく一人前になった社員が退職してしまう。それは大きな痛手です。ただ、退職には家庭の事情や本人の希望などさまざまな理由があり、制度だけですべてを防ぐことはできません。

一方で、「この会社で働き続けた先に、どんな自分になれるのか」が見えないこともあります。等級制度で次の役割と期待水準を示し、評価基準を日々の育成に使えば、社員は成長を確かめやすくなります。面談では身につけたい能力や挑戦したい仕事を聞き、次の機会を一緒に考えます。

重要なのは、昇格や給与を安易に約束することではありません。本人の希望に耳を傾け、成長のための経験を用意し、評価の理由をきちんと伝える。その積み重ねが、ここで働く未来を考える材料になります。

成長の先を示す



お悩み　08

良い人材がなかなか採用できない。

答え

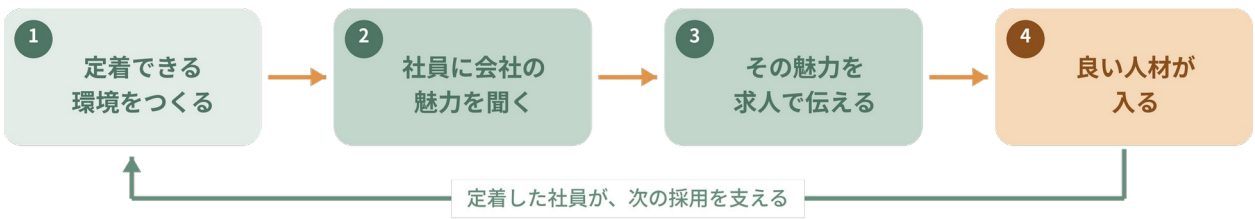
会社が大切にすることと働く姿を示し、お互いの理解を深める材料にします。

求人を出しても応募が集まらない。応募があっても、入社後に「思っていた職場と違う」と感じられてしまう。採用は労働市場の状況や待遇にも左右されるため、人事評価制度を整えるだけで解決するわけではありません。

それでも、会社がどのような人と働きたいのか、入社後に何を期待し、どのように成長してもらうのかを明確にすることには意味があります。理念や行動指針、等級ごとの役割、評価基準があれば、募集や面接の場で、会社が大切にすることを具体的に伝えられます。

応募者にとっても、求められる働き方や成長の道筋を知る手がかりになります。採用とは、会社が選ぶだけでなく、お互いに合うかを確かめる場でもあります。長く働く社員に会社の魅力を聞き、その声を求人で伝えることも、確かな採用への近道です。

採用は、定着から始まる



お悩み　09

社員に、もっと会社を好きになってほしい。

答え

会社の思いを伝えるだけでなく、
日々の関わりで信頼を積み重ねます。

社員に会社を好きになってもらいたい。そう願わない社長はいないでしょう。ただ、愛着や信頼は、願うだけでは生まれません。どんなに立派な理念があっても、日々の仕事で大切にされていると感じられなければ、言葉だけのものになってしまいます。

人事評価制度は、会社の思いを社員との約束に変える手段の一つです。何を大切にし、どんな成長や貢献を期待するかを示す。その基準を日々の教育に使い、実際の行動や成果を見て評価する。処遇への反映も、会社が定めたルールに沿って説明する。言葉と実際の行動をつなげていきます。

社員が「見てもらえている」「以前よりできることが増えた」と感じられること。評価に疑問があれば、理由を聞き、意見を伝えられること。会社がすべての希望に応えられなくても、耳を傾け、改善できることは改善する。そうした経験は、日々の関わりの中で積み重なります。

きっと社長はこれまでも、期待を伝え、社員を育てる取り組みを積み重ねてこられたはずです。人事評価制度は、その一つひとつを社長の思いを起点に、教育、公平な評価、適切な処遇へと一本の流れでつなげる仕組みです。この循環を回し続けることで信頼が積み重なり、会社への愛着が育っていきます。

信頼が育つしくみ

会社が取り組むこと	従業員が感じられること
期待と基準を示す 何を大切にし、何を評価するか伝える	**目指す姿が分かる** 求められる役割と成長の方向を知る
日々の育成と承認 行動を見て、よい点と改善点を伝える	**成長を実感できる** 自分の行動が見てもらえている
評価を処遇につなげる 決めたルールで、昇給・賞与に反映する	**貢献が報われる** 成果や貢献が、処遇で返ってくる
説明と改善を続ける 評価の理由を示し、意見を受け止める	**声を聞いてもらえる** 疑問や意見を伝える機会がある
会社への貢献が生まれる 帰属意識が育ち、仕事で応えてくれる	**信頼が少しずつ育つ** ここで働くことへの納得が積み重なる

事業が成長し、より働きやすい環境へ

会社の思いを伝え続け、信頼を積み重ねることで、

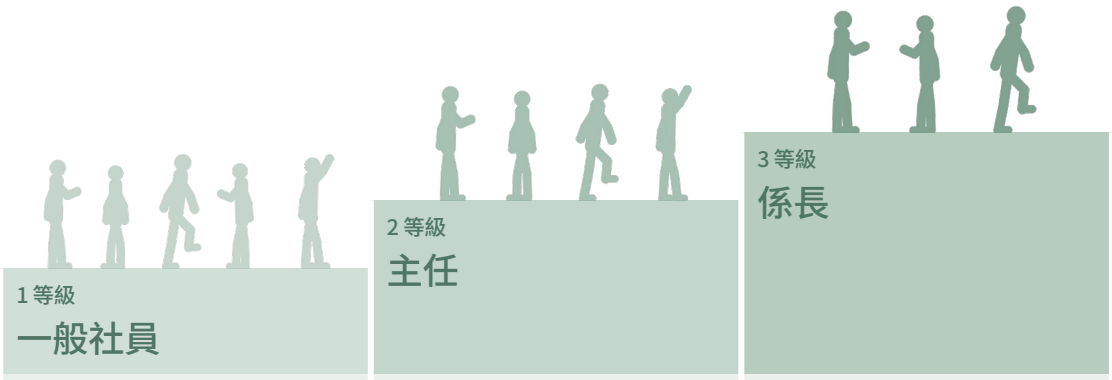
会社への愛着が育っていく。



成長の道は、一つではありません。

一人ひとりの強みや志向に合わせて、「マネジメントで組織を動かす道」と
「専門性で価値を生み出す道」。2つのキャリアルートを描けるのが、
この人事評価制度の特徴です。

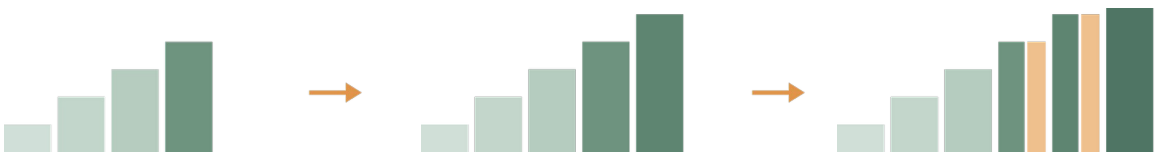
■ 共通ルート　基礎を固め、チームで成果を出す力を育てる



等級 想定役職	1等級 一般社員	2等級 主任	3等級 係長
テーマ	個人業務の習得と遂行	仲間やチームへの貢献	チーム運営・部下育成
位置づけ	上長の支援を受けながら、基本業務を担う人材。	担当業務を自立して遂行し、周囲の業務も支援できる人材。	自らも実務を担いながら、担当チームの業務運営を主導する人材。
主な役割	・業務遂行 ・確認・相談 ・能力開発	・業務遂行 ・課題発見・改善提案 ・後輩指導	・目標・計画管理 ・指導・育成 ・課題解決

最初は、会社に合った大きさで。成長に合わせて、制度も育てていけます。

等級の数や分岐の位置、役職の呼び方は、会社ごとに設計します。たとえば4等級から始め、組織の成長に合わせて5等級、6等級へと広げていくことができます。



導入時
4等級で始める
会社に合った大きさで無理なく

組織が大きくなったら
5等級へ広げる
役職や部署の増加に合わせて

さらに成長したら
6等級＋専門職ルート
多様な活躍の道をつくる

※ 等級数・分岐の位置・役職名は一例です。専門職ルートは管理職ルートの下位ではなく、異なる貢献のかたちとして同じ等級に位置づけています。

この冊子では一例として、3等級までを共通とし、4等級から2つのルートに分かれる形にしています。

■ 管理職ルート　チーム・組織を導き、事業を成長させる道



4等級
課長

年間目標の達成

担当部門の年間目標の達成と、メンバーの育成に責任を持つ人材。

- 計画・目標管理
- 組織・人材管理
- 問題解決・業務改善



5等級
部長

中期ビジョンの実現

中期ビジョンの実現を見据え、担当組織の成長と発展を主導する人材。

- 方針・戦略の策定と推進
- 組織運営・人材育成
- 課題解決・変革推進



6等級
本部長

全社の方向性の策定

全社の業績と中長期的な成長に責任を持ち、経営方針の策定と実行を担う経営幹部人材。

- 理念・経営方針の策定
- ビジョン・経営戦略の策定
- 全社経営・組織統括

拡張枠
成長に合わせて追加できます

■ 専門職ルート　専門性を高め、特定の分野で高い価値を生み出す道

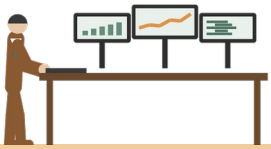


4等級
スペシャリスト

年間目標への専門的な貢献

高度な専門性を発揮し、自ら立案した貢献目標の達成を通じて会社の年間目標に責任を持つ人材。

- 目標立案・達成推進
- 専門業務・課題解決
- 専門性の共有・人材育成



5等級
エキスパート

中期ビジョンへの専門的な貢献

高度かつ独自性のある専門的価値を生み出し、中期ビジョンの実現に向けて専門領域の発展を主導する人材。

- 専門戦略の立案・推進
- 高度な課題解決・独自価値の創出
- 専門基盤の発展・継承

拡張枠
成長に合わせて追加できます

9つのお悩みの根っこは、ひとつです。

社員の成長・意欲・納得感

01 社員がなかなか育たない

02 社員のモチベーションが上がらない

03 評価に対して社員から不満が出る

理念の共有・組織の自走

04 指示待ちで、自ら動いてくれない

05 会社に一体感がない

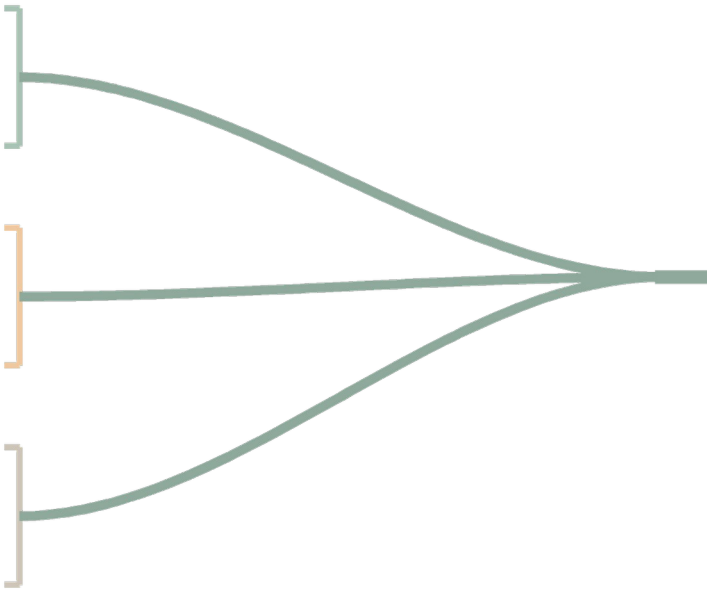
06 評価者によって判断がバラバラ

採用・定着・会社への愛着

07 せっかく育てた社員が辞めてしまう

08 良い人材がなかなか採用できない

09 社員に、もっと会社を好きになってほしい



私たちの人事評価制度が大切にしている、3つのこと

私たちが目指すのは、大がかりな仕組みをつくることではありません。

公平で、わかりやすいルールであること

何を評価し、どう処遇につながるのかが、誰にでも分かる。

現場で無理なく運用できること

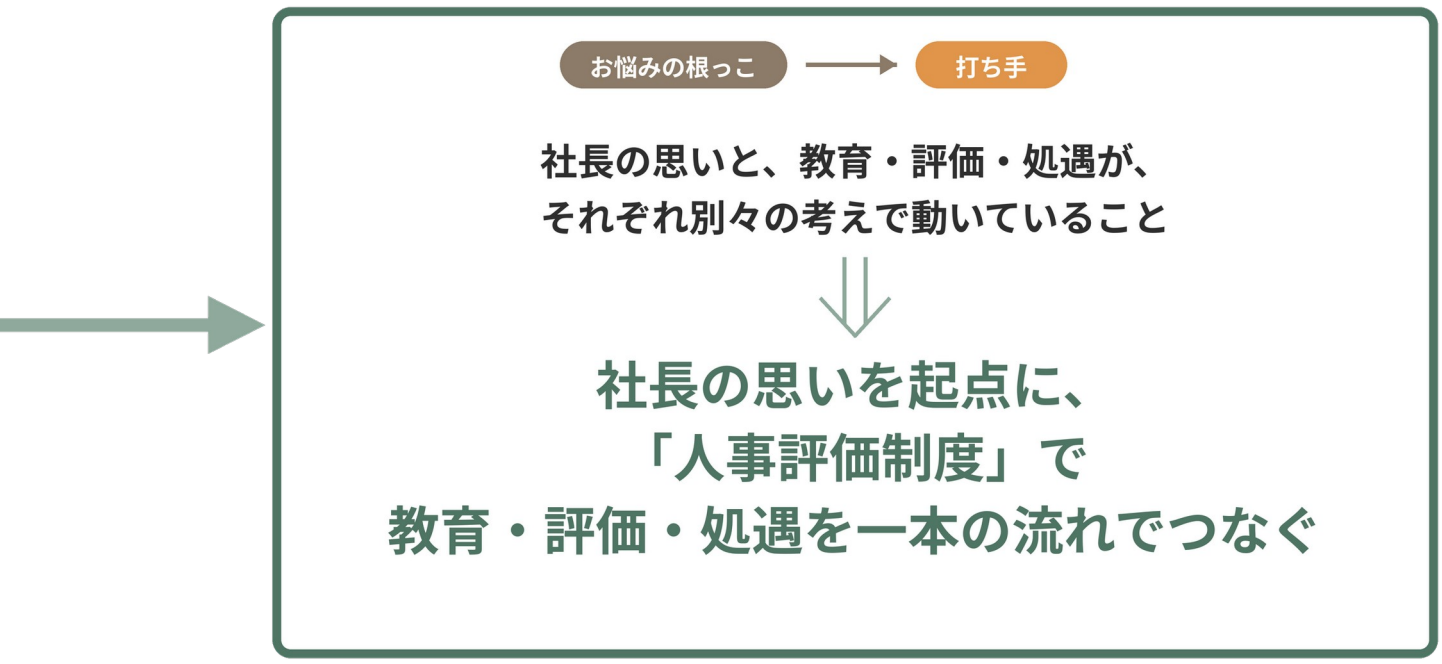
面談や記録を、日々の仕事の中で回せる大きさにする。

会社の成長に合わせて、ともに育てていける制度であること

今の会社にちょうどよい規模で始め、成長に合わせて増築していく。

それにより、日々の教育や評価が、今よりもやりやすくなる。
その結果、働く人が仕事にやりがいを感じ、長く働きたいと思える会社になる。
そして、みんなが社長と同じ方向を向き、一丸となって事業の成長を目指すようになる。

そのための「手になじむ道具」として、人事評価制度をお作りします。



まずは、どんな会社にしたいかを聞かせてください。

制度に魂を込めるのは、社長ご自身です。私たちが最初にお聞きするのは、次の３つです。

どんな会社にしたいか
創業の思いや、これから目指す会社の姿

どんな人と働きたいか
一緒に働く仲間に、大切にしてほしい価値観

社員に、どんな人になってほしいか
社員に期待する役割と、成長してほしい姿

社長からお聞きした思いを、どのように制度に落とし込み、どう根づかせるか。
その進め方は、『人事評価制度　導入・運用・定着編』でご紹介しています。

ととのえ社労士事務所
代表　社会保険労務士　長谷川 良平

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　導入・運用・定着編』
制度をどうつくり、どう根づかせるかを、導入から定着までご紹介しています。

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