## 人事評価制度

Business Innovation School

# 理論だけじゃない!

「使える経営を学ぶ場所」

次世代の経営人材を育成します!

### 経営はトップの器で決まる!

### 講師陣



浜田市出身で現在は山口県防府市在住。ヤンマーディーゼル (株)にて本社人事部等に勤務後、経営コンサルタントとして 33年のキャリア。これまでに自ら飲食業・アパレル事業等の 10事業を創出し、ベンチャー企業の取締役としても東証マザーズへ上場した。「創業塾専任講師」として全国トップクラスとなる76回を担当している。



15年間勤務した第一地銀から独立して、財務コンサルティング会社を設立。資金調達を最大の武器として、資金繰りや収支計画作成により数値からの経営判断をサポート。零細企業から地場大手企業まで、幅広い層の財務コンサル活動を行う。



10代にWeb制作からキャリアをスタートし、大手エステメーカーでの事業経営を経て、IT・DX領域で数多くの企業支援を手がける。これまでに複数の法人を立ち上げ、Webマーケティングからeスポーツ、教育、地域連携まで、各分野にわたる事業を展開。近年は美とITの融合による新たな価値創出にも取り組んでいる。

### イノベーションスクールのカリキュラム

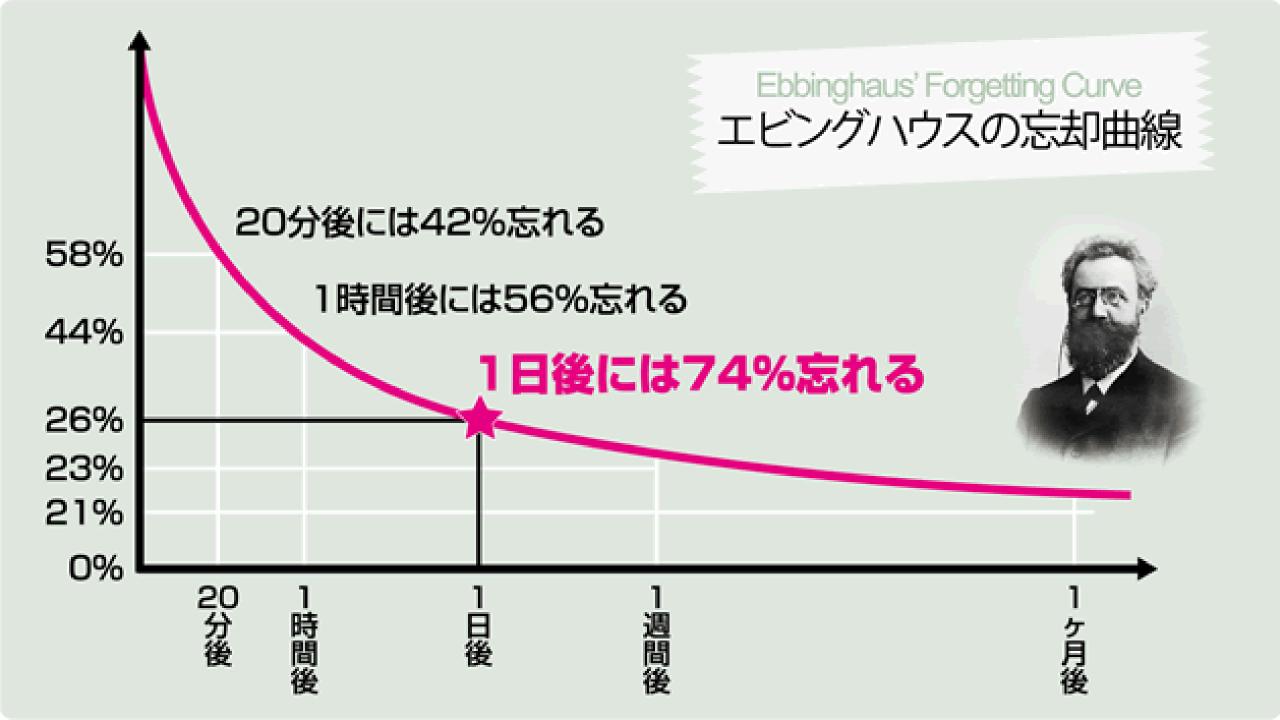
回数	開催日時	担当	テーマ	内容
1	11月7日(金) 18:30~20:30	井野口	戦略I	事業開発、マネタイズ、スケールのイノベーションステップ 競争をしない新たな市場を創るブルーオーシャン戦略
2	11月14日(金) 18:30~20:30	井野口	戦略工	生活者の隠れた欲求、インサイトの見つけ方 顧客の認識を変え行動を変える手法
3	11月21日(金) 18:30~20:30	小泉	マーケティング	ブランディングの方法 デジタルマーケティングによる集客・売上戦略
4	11月28日(金) 18:30~20:30	蘭光	財務	税務、管理会計を理解した財務戦略 損益、収支予算のシミュレーション
5	12月5日(金) 18:30~20:30	井野口	組織	組織づくりの中心となる人事評価制度 事業計画の達成、人材育成を促進する評価項目

場 所:浜田市まちなか交流プラザ (浜田市田町1668)

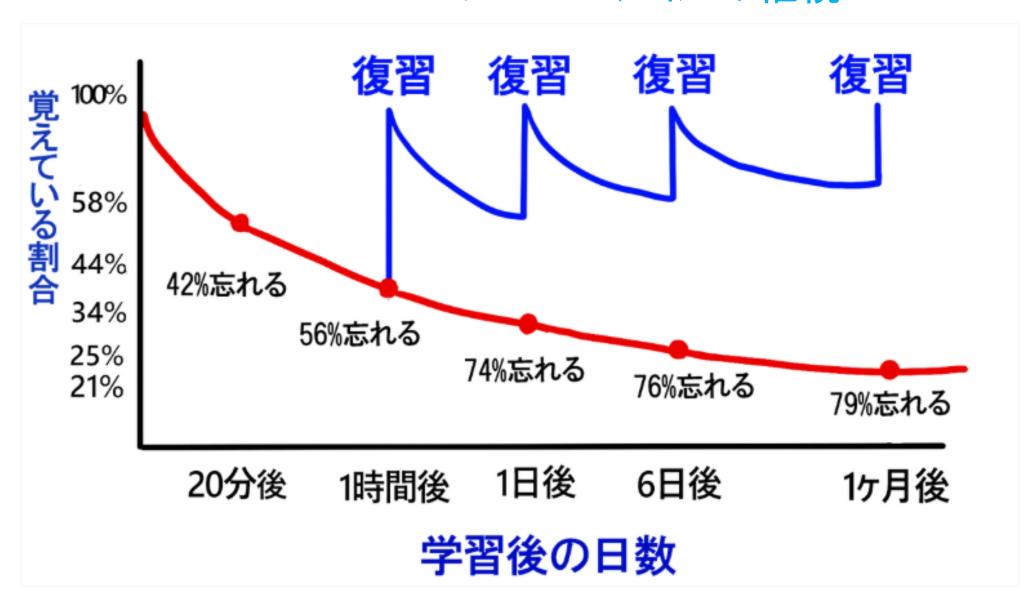
参加費:無料(定員先着20名)

主 催:浜田商工会議所 TEL:0855-22-5400

名テーマごとに ご参加できます。 右横QRコードより お申込みください。



### プロモーションの継続



### 中小企業の収益性・成長力



コアコンピタンス(競争優位性)



戦略



レッド・ブルー・ブラック



組織



人事評価制度

### コアコンピタンスとは?

企業が競争優位性を築くために持つべき特別な能力や資源

### コアコンピタンスに必要な三つの要素



顧客に利益をもたらす



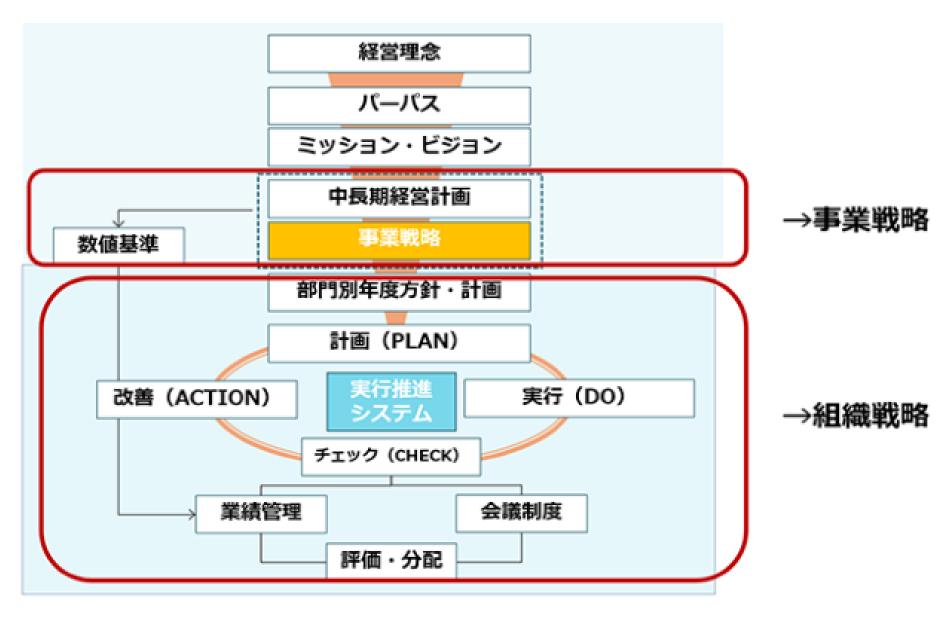
競合相手に真似できない



複数の市場・製品に応用できる

コアコンピタンスを見極めて長期的な経営戦略の構築を

### 組織は戦略に従う 戦略は組織に従う



# 事業を成長させることが出来る組織づくり!

### 組織のインサイト



組織戦略の中核である「人事評価制度」を考える前に「事業計画」は?

### 事業計画•成長可能性

ご参考:エムビーエス

### 2001年 アジア最大規模のビジネスコンテスト

# 知り前 ごりをネクをガンスープン

3百人の投資家らの前で発表する山本社長

**流業のロジスティック** 門に設立した資本金三百 って本来の姿に戻す方 (本社東京都暦区) など る。住宅施工会社や足 金属五分所に いる。

# 壁補修の

国内最大の起業家コンテ 入前村一 さんが手掛けた 六年後に売上高四十億円 審査員特別賞に師

### 上場前の事業計画書

### 中長期計画策定のステップ

1. 経営理念

2. 現状把握

3. 外部環境の分析

4. 中期的な戦略の決定

5. 数値目標・行動計画の作成

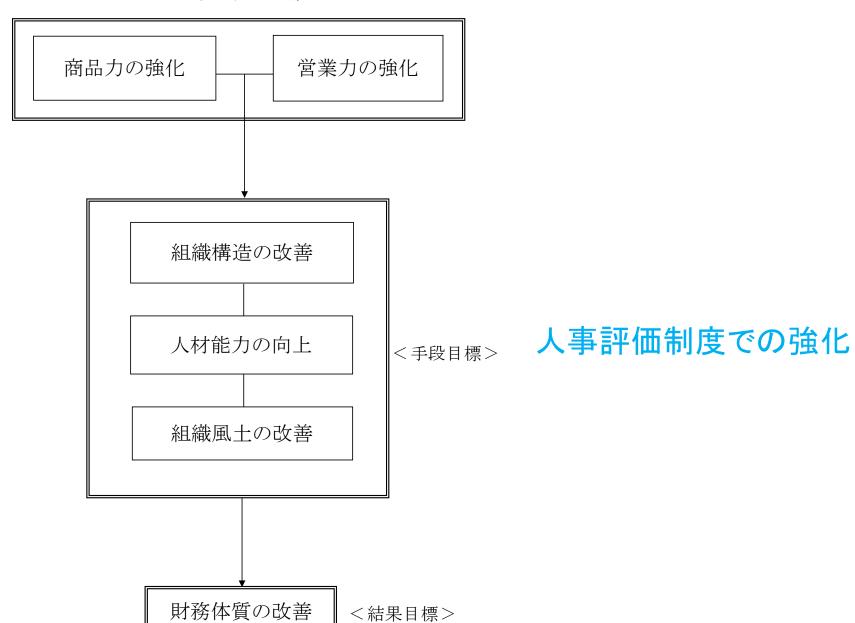
6. 組織内での浸透・共有

マーケティング戦略

### マーケティング戦略の立案ステップ

### 環境分析、戦略立案、施策立案の構造図 マクロ環境の把握 業界環境の把握 競争環境の把握 強み・弱みの把握 事実関係の抽出 〈 PEST分析 〉 (5F分析) (3C分析) (VC分析) 環境分析 市場機会・事業課題の明確化 事実関係の解釈 〈 SWOT分析 〉 戦略の方向付け セグメンテーション 戦略市場の明確化 戦略立案 ターゲティング ターゲット選定 ポジショニング アプローチの方向付け 施策の立案 具体的打ち手の立案と 施策立案 (4P) 各要素の整合性確保 (全体として効果確認) Product Price Place Promotion 商品・サービス 価格 チャネル 広告・販促

### マーケティング戦略



公益社団法人日本マーケティング協会が2024年に刷新した定義は以下のとおりです。

(マーケティングとは)顧客や社会と共に価値を創造し、その価値を広く浸透させることによって、ステークホルダーとの関係性を醸成し、より豊かで持続可能な社会を実現するための構想でありプロセスである。

- 注1)主体は企業のみならず、個人や非営利組織等がなり得る。
- 注 2) 関係性の醸成には、新たな価値創造のプロセスも含まれている。
- 注3) 構想にはイニシアティブがイメージされており、戦略・仕組み・活動を含んでいる。

出典:公益社団法人日本マーケティング協会「34年振りにマーケティングの定義を刷新」

マーケティングの意味が、製品・サービスの提供側における「市場創造のための活動」から、企業・顧客・社会が共同で行う「価値の創造」による「ステークホルダーとの関係性醸成」へと、大きく変化している

一見、儲けには直結しないように見える社会課題への解決への取組みが、実は中長期的には収益向上に繋がる。

非財務的な取組があってこそ、持続的な財務フォーマンスが上がると、ステークホルダーが見るようになった!

### ネスレにおける3つの価値創造



# 新たな価値の創造



# レッドオーシャン戦略 ブラックオーシャン戦略

### レッドオーシャン

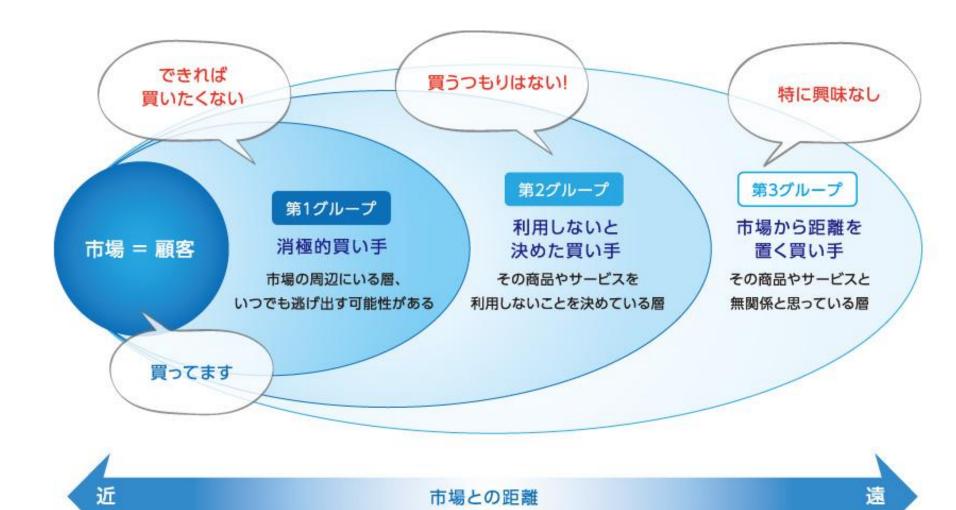
市場が成熟し、ライバルが多く競争が激しい市場

### ブルーオーシャン

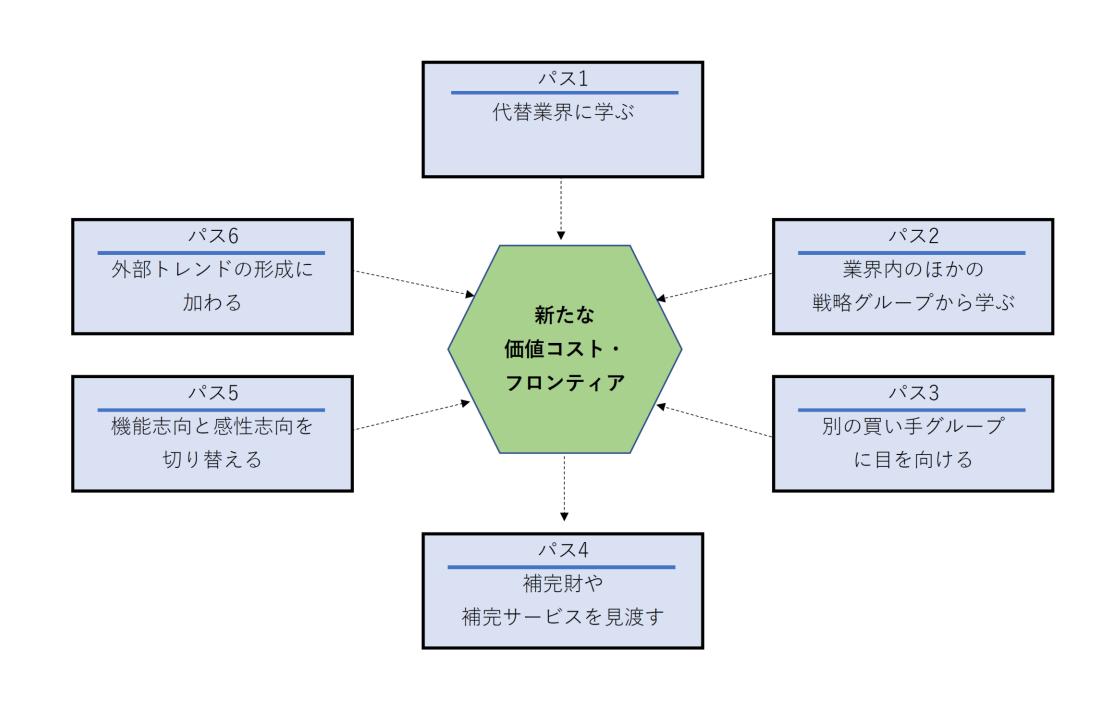
市場が成熟しておらず、ライバルが少ない市場

ブラックオーシャン

参入障壁が高くライバルが少ない&競争激化しずらい市場



非顧客の「買わない理由」「できれば買いたくない理由」を分析する



### 6つのパス

代替産業に学ぶ

業界内のほかの戦略グループから学ぶ

買い手グループに目を向ける

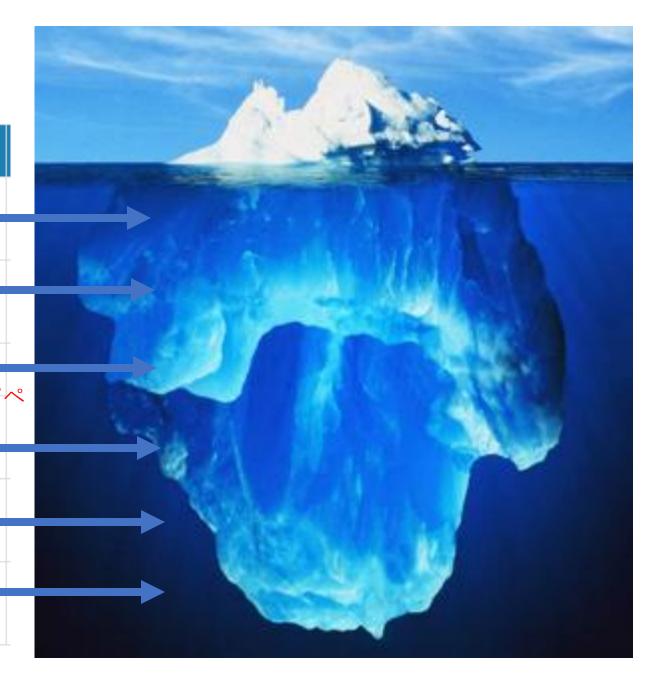
目に見える知能 **差**別化のコピペ

補完財や補完サービスを見渡す

機能志向と感性志向を切り替える

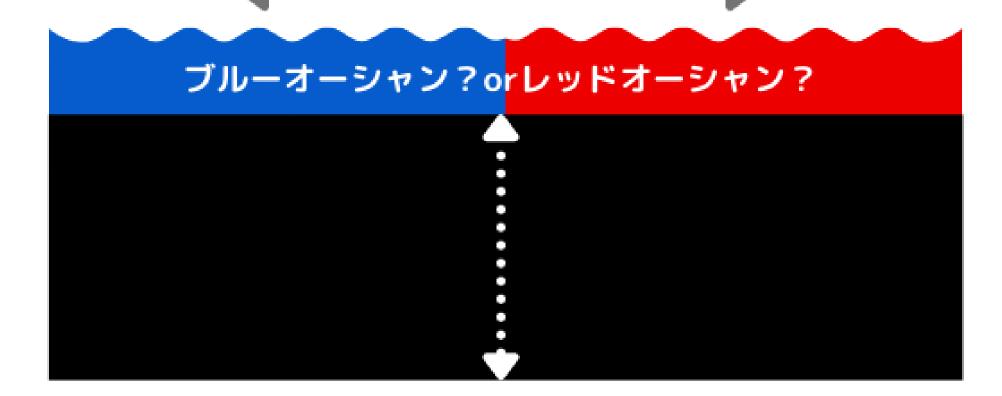
将来を見渡す

**自に見えない知性** 0 → 1





### 横軸のパラダイム(他人軸)



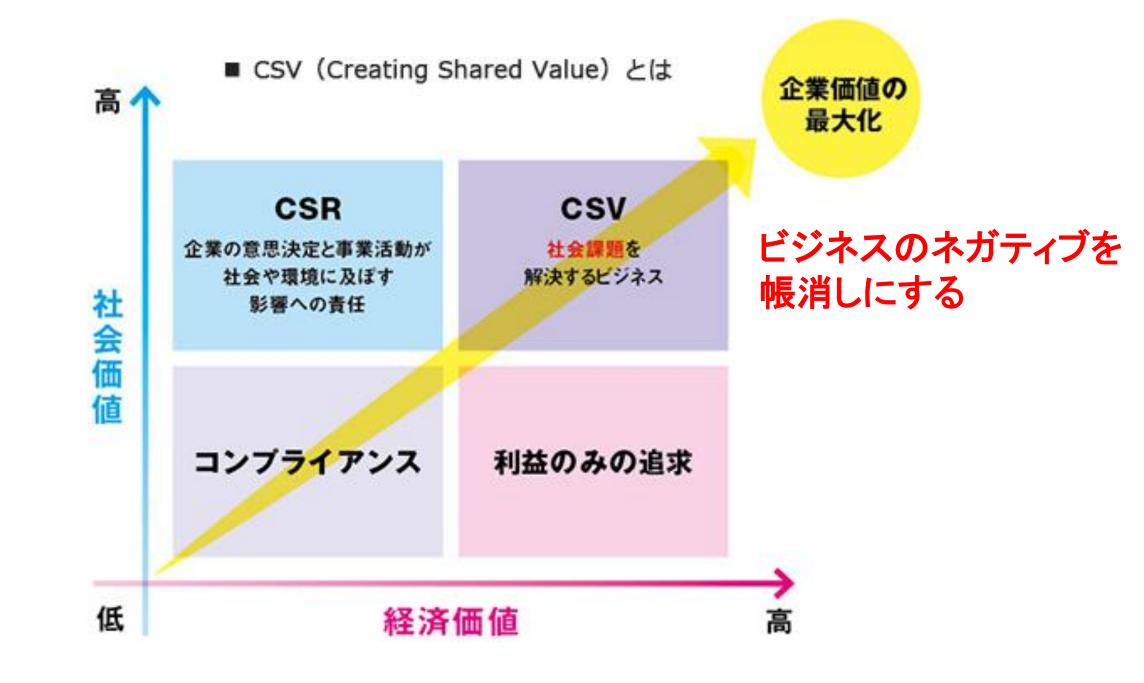
ブラックオーシャン

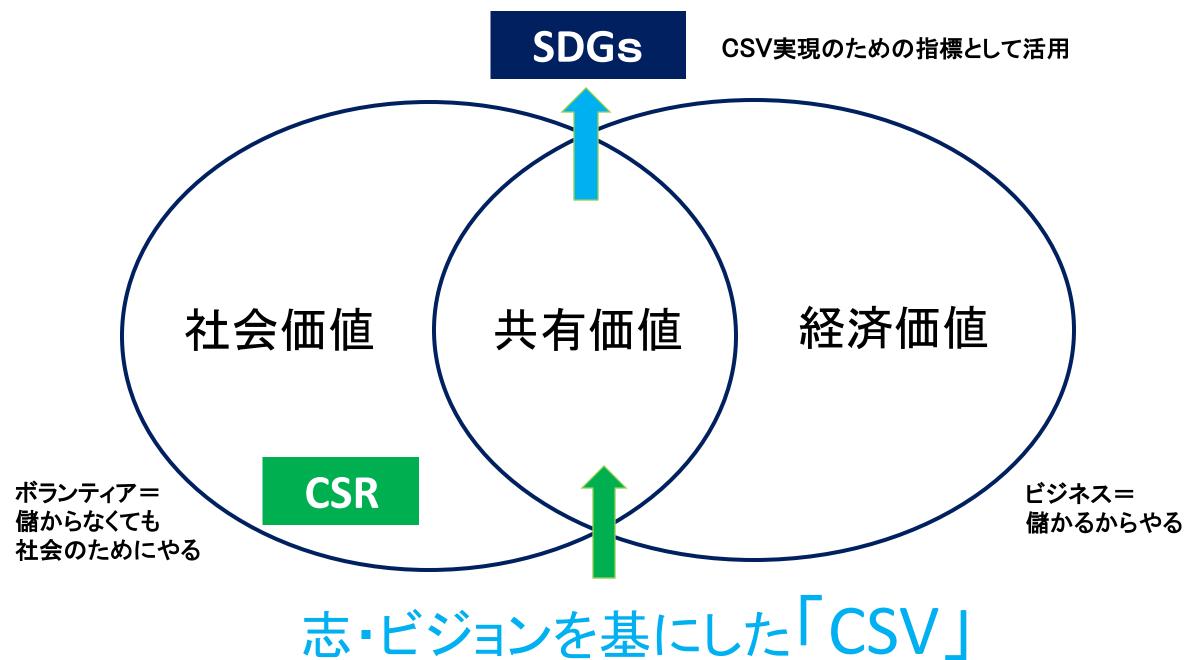
縦軸のパラダイム(自分軸)

### この縦軸の思考は、横軸の思考にありがちな

「勝つ負けるか?」 「優れているのはどちらか?」 「蹴落とされるのは誰なんだ?」 「ライバルはどこにいるのか?」 「負けないためにはどうしたらいいか?」

といったような思考とはまったく違う次元のベクトル!





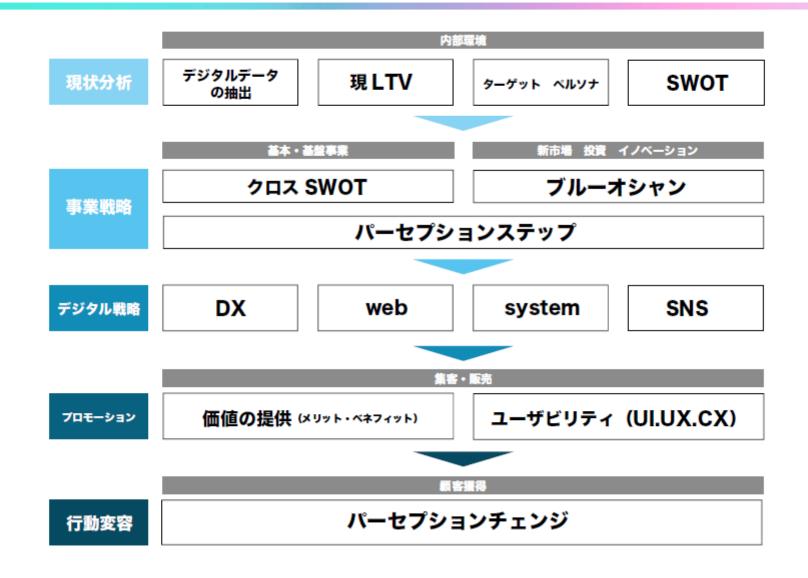
イノベーションとは「技術革新である」という認識が強くありますが、本来的にイノベーションとは、人間の叡智によって生産性・創造性を飛躍的に高める営みのこと。イノベーションを「技術革新」だけにとらわれず、

「顧客の暮らしを変えること」と考えています。



#### デジタルマーケティング戦略策定プロセス





売り上げが伸びない時の解決策は 多くの人に見てもらうことよりも

購入意思のある訪問者に

確実にオファーを届けたりメッセージを伝えること

# 財務戦略とは、

経営を時間軸で考えること

## 税務会計+管理会計を理解して財務戦略を練る

税務会計・・・税金の計算書、銀行の表面判断資料

管理会計・・・過去を把握して、将来を設計する

#### 決算書から現場を考える

単位:千円

売上高	50,000	100%
原価	15,000	30%
粗利	35,000	70%
販管費	30,000	60%
営業利益	5,000	10%
営業外収益	1,000	2%
営業外費用	3,000	6%
経常利益	3,000	6%
特別利益	2,000	4%
特別損失	1,000	2%
税引前当期純利益	4,000	8%
法人税	1,400	3%
税引後当期利益	2,600	5%

#### 税前利益を10百万円増やす!

単位:千円

売上高	60,000	100%
原価	17,000	28%
粗利	43,000	72%
販管費	28,000	47%
営業利益	15,000	25%
営業外収益	1,000	2%
営業外費用	3,000	5%
経常利益	13,000	22%
特別利益	2,000	3%
特別損失	1.000	2%
税引前当期純利益	14,000	23%
法人税	4,900	8%
税引後当期利益	9,100	15%

- 決算数値は現場で起こった事象が数値化されたもの
- ・ ミクロ視点ではなく、マクロ視点から考える
- 逆算から数値計画作成。
  - →人生で達成したいものは何なのか?
- 経営を語る際は、「時間」と「数値」が必要
- 財務戦略は経営に「時間軸」を入れて考えること

#### 財務戦略ステップ

- 1. 自分の棚卸作業
- 2. 人生の年表作成
- 3. 会社の棚卸作業
- 4. 会社の年表作成
- 5. ギャップを埋めるための施策を作成
- 6. 施策を織り込んだ事業計画書作成

# 人事評価制度

### 中小企業の収益性・成長力



コアコンピタンス(競争優位性)



戦略



レッド・ブルー・ブラック



組織



人事評価制度

# 379万円

従業員100人未満の平均年収

500万円

従業員1000人以上の平均年収

665万円

東証プライム上場の平均年収

1.8倍

稼ぐカ=生産性に大きな差

#### 賃上げ

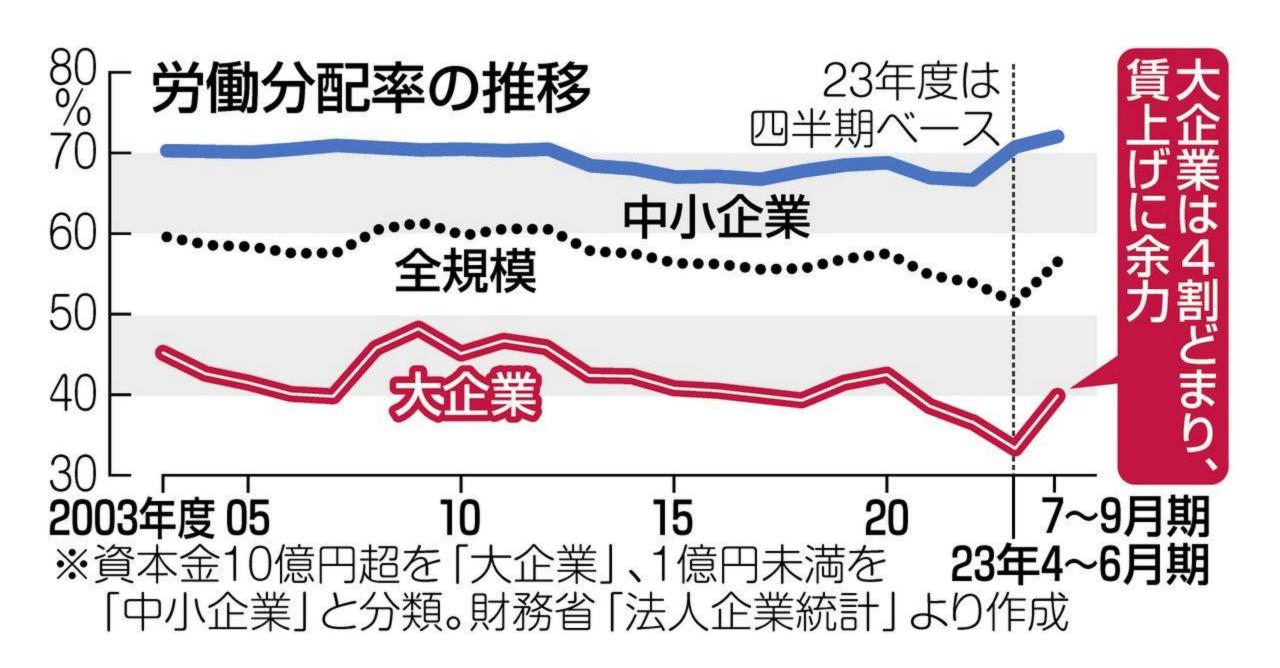
- ・ベースアップ(基本給の一律引き上げ)
- ・定期昇給での増額

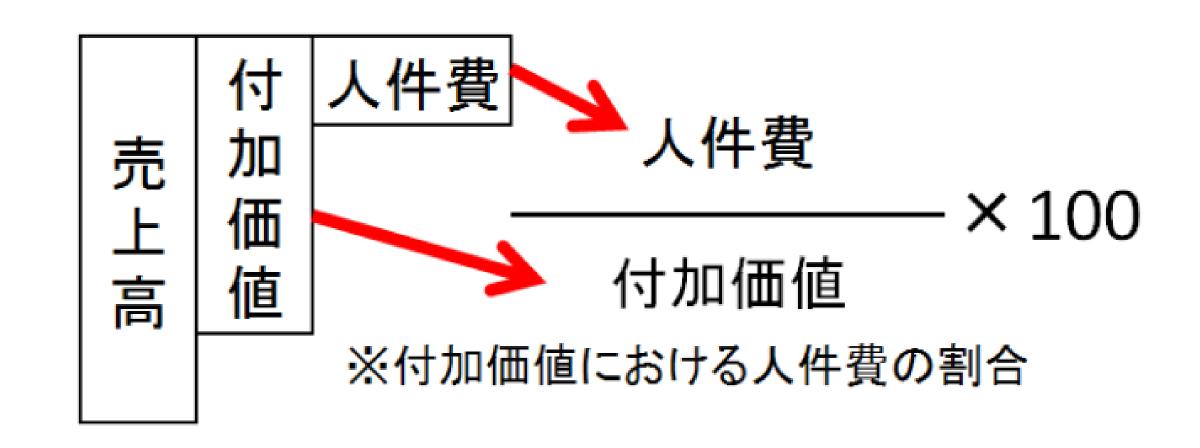


#### 生産性の向上

- ・新たな販売手法、商品開発
- ・労働環境の整備 → 人事評価制度
- 社員のスキルアップ
- •業務の効率化
- •ITの積極的な導入
- •アウトソーシング、など







	材料 外注費	⇒変動費	
売上	付加価値 →粗利益、限界利益	人件費	
		金融費用	
		賃借料	⇒固定費
		租税公課	
		減価償却費	
		当期純利益	

付加価値を決算書の数値から計算する場合、加算法と控除法の2通りの計算方法がありますが、それぞれの計算方法は以下の通りです。

加算法による付加価値: 当期純利益+人件費+金融費用+賃借料+租税公課+減価償却費

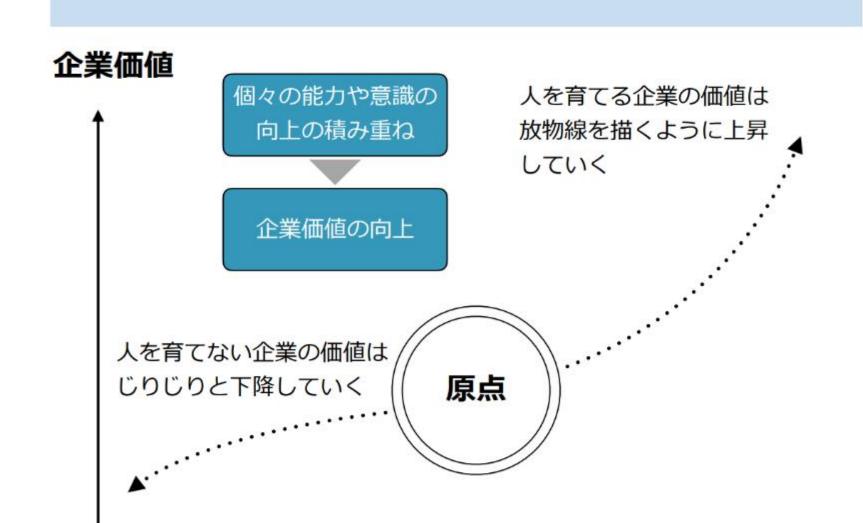
控除法による付加価値:売上高ー(材料費+部品費+外注工賃)

中小企業の付加価値のその大半が人件費であるということは、 付加価値額は人の汗と知恵の結晶であり、 顧客はこれを評価していること。

#### 人と組織の持つ強み・能力を発揮することが、生産性向上となる



#### 人の成長と企業価値



#### 支配型リーダーシップ



- 指示・命令を出して部下を動かす
- ・様々な困難に対し、 1人で終えていくような忍耐力
- ・自身が高い能力や知識を持ち先導する

#### 奉仕者 サーバントリーダーシップ

- ・部下の目標や自己実現を支援する
- ・部下の能力を信じ、成長へと導く
  - ・部下の強みを引き出す能力



支配型リーダーシップでは上司がプレイヤーとなり、部下に指示・命令を与え成果を生み出しますが、サーバントリーダーシップでは「個人」よりも「チーム」としての成果を重視します。

部下の能力を認知し引き出すような観察能力や誘引力が求められるといえます。 また、サーバントリーダーシップで重要なのが、部下の「目標や自己実現」です。

支配型リーダーシップでは、部下は上司の指示・命令に従い「義務感」で業務をこなしますが、サーバントリーダーシップでは部下の目標や自己実現を明確にし、主体的な行動を促します。

#### エンゲージメントとは

エンゲージメントとは、誓約や約束を意味する言葉 従業員エンゲージメントとは、従業員と企業の信頼関係や愛着心のこと

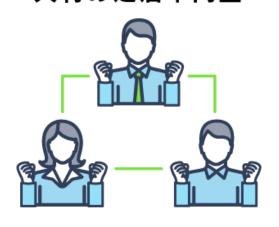
**じ** 従業員エンゲージメントを高めるメリット

人材の定着率向上 人が育つ組織風土の醸成

02

業績や企業価値の向上

03







従業員エンゲージメントの向上には、 従業員と丁寧に向き合い、具体的な対策を実施することが大切

## 従業員エンゲージメント

従業員が企業の理念やビジョンに 共感し、自発的に貢献する状態のこと

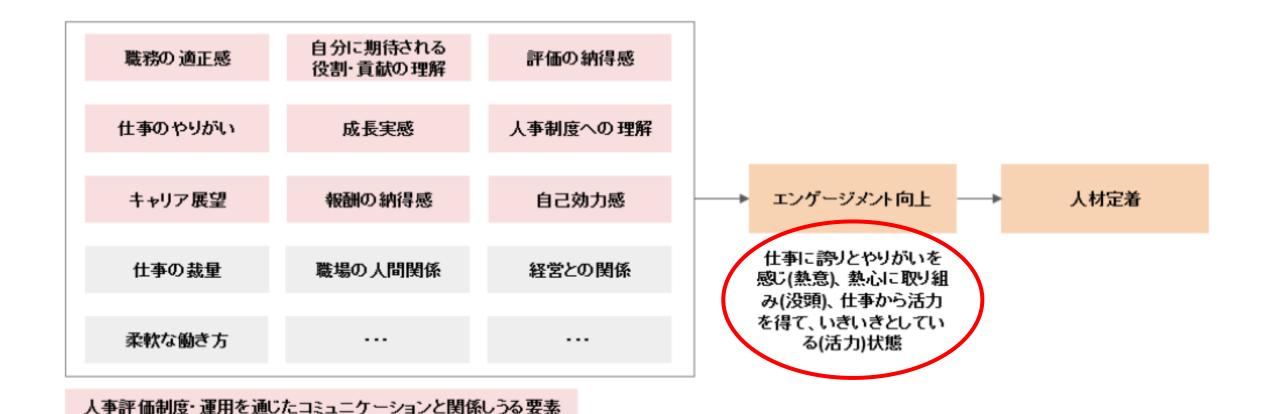
> 企業の業績向上に 直接的な影響を与える

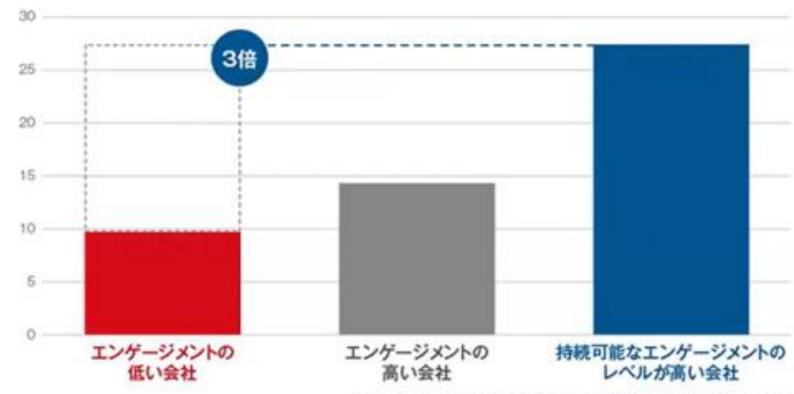
#### 従業員満足度

労働環境や職場の人間関係など、 働く側から見たときの職場環境の 居心地のよさを表すもの

必ずしも企業の業績に 影響を与えるわけではない

#### エンゲージメントに影響を与える可能性のある要素と人事評価の関わり





出所:タワーズワトソン(現ウイリス・タワーズワトソン)プレスリリース(2012年7月25日)

#### Point

- エンゲージメントが高水準を維持している企業は、低い企業に比べて 1年後の営業利益率の伸びが3倍
- ●「エンゲージメントの高い人は、離職の可能性が低い」と報告されている

出所: タワーズベリン(現ウイリス・タワーズワトソン)調査報告(2005年8月実施・2006年3月公表)

営業利益率

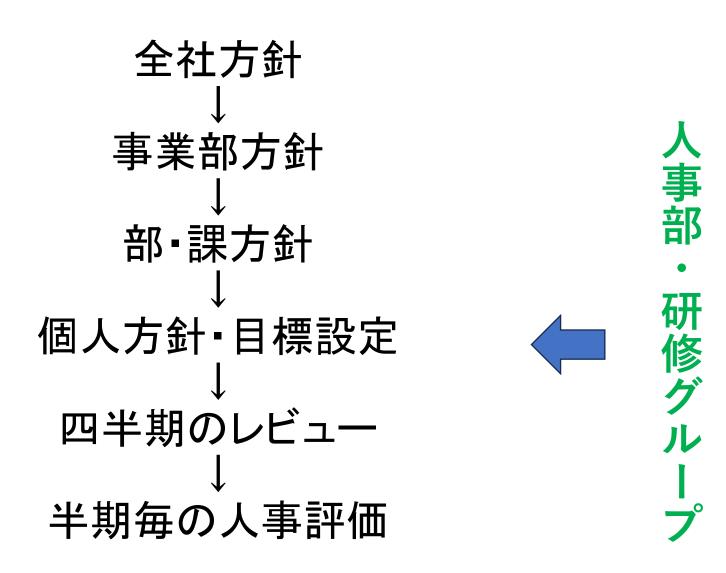
## 従業員100人未満の会社

事業計画と人事評価制度がないまたは、運用してない会社が殆ど!

## 従業員1000人以上、東証の会社

事業計画と人事評価制度が明確で運用している会社が殆ど!

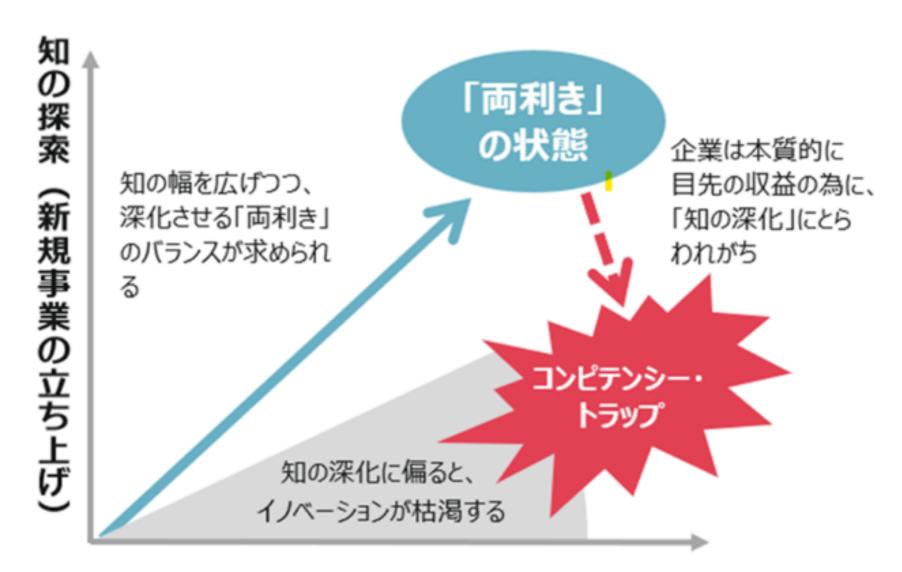
## 私自身、ヤンマーディーゼル(現、ヤンマー)



## 中小企業は、トップの器以上に成長しない

## 経営者の仕事も数多ある役割分担の1つ!

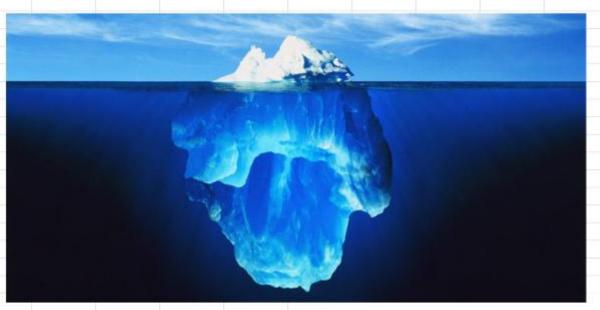
# 社長の人事評価



知の深化(既存事業の強化)

# 新たなる成長を志向する事業計画書 "ワクワク・ドキドキ"するカーライフ創造へのチャレンジ! 2024.2月

#### 事業計画のコンセプトは、ブルーオーシャン戦略



同業界の他社が手掛けてない カーライフニーズの創造

顧客満足の創造活動により 市場の境界線を引き直す

#### 第1グループ

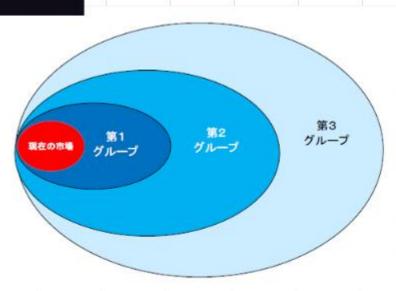
あなたの商品・サービスを購入し ているかもしれないが、いつでも よりよいオファーがあれば逃げ出 しそうな獲

#### 第2グループ

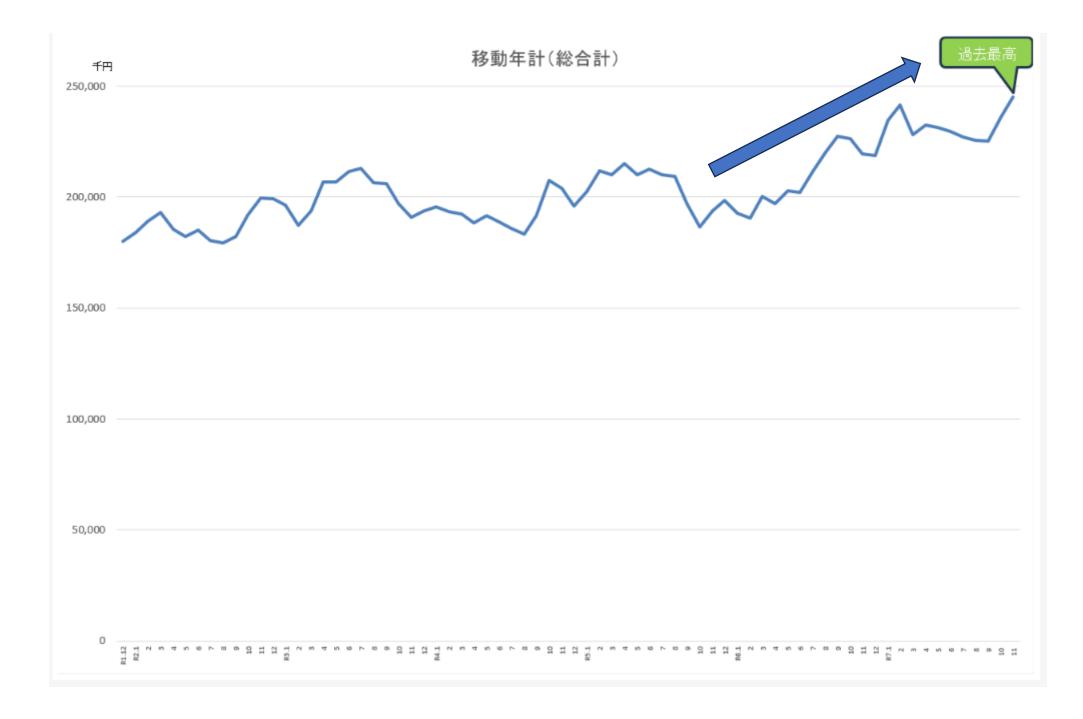
自分のニーズをよく検討したうえ で、あなたの商品・サービスを購 入しないと意思決定した層

#### 第3グループ

あなたの商品・サービスを使おう と検討したこともないし、あなた 方も顧客として検討したことのな い屋





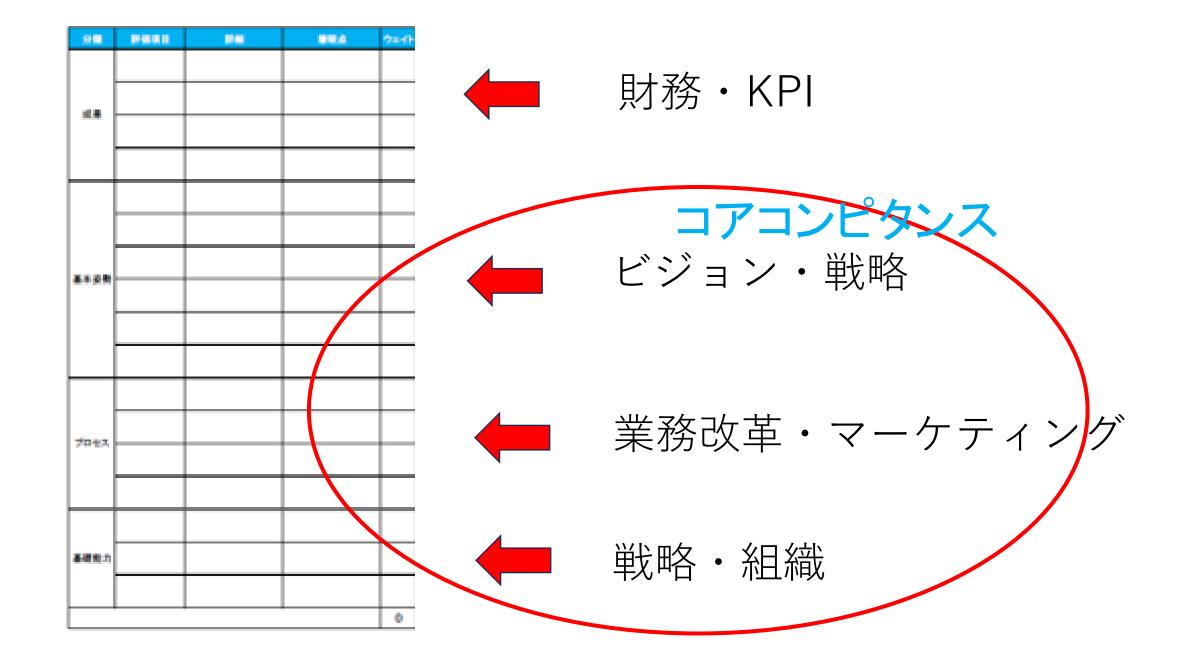


## 社長の人事評価により、売上6千万円 32% UP!

しかし、経営にマジックはない

経営者として、やるべきことをやる

信念を持ってやること!



分類	評価項目	詳細	着眼点	ウェイト	評価基準 1	評価基準 2	評価基準 3	評価基準 4	評価基準 5	評点	得点
成果	会社全体売上高	全体の目標売上高の達成 度	・前年売上に対する達成度	2	目標売上に対し達成率 70%以下	目標売上に対し達成率 71~80%	目標売上に対し達成率 81~90%	目標売上に対し達成率 91~100%	目標売上に対し達成率 100%以上		
	●●●売上高	●●売上高の前年度に対 する進捗度	・前年売上に対する進捗度	1	前年売上に対し達成率 71%以下	前年売上に対し達成率 71~81%	前年売上に対し達成率 81~91%	前年売上に対し達成率 91~101%	前年売上に対し達成率 101%以上		
	▲▲▲売上高	▲▲目標売上高の達成度	・売上目標に対する達成度	1	目標売上に対し達成率 70%以下	目標売上に対し達成率 71~80%	目標売上に対し達成率 81~90%	目標売上に対し達成率 91~100%	目標売上に対し達成率 100%以上		
	全体売上の粗利額	総売上粗利益の達成度	・粗利益目標に対する連成度	2	目標粗利益に対し達成率 70%以下	目標粗利益に対し達成率 71~80%	目標粗利益に対し達成率 81~90%	目標粗利益に対し達成率 91~100%	目標組利益に対し達成率 100%以上		
基本姿勢	事業ビジョン	ジョンの浸透	・ビジョンの明確化 ・ビジョンの浸透	1	ビジョンが不明確である	ビジョンが曖昧で、実行 に繋がらない	ビジョンはあるが、全社 員に共有されてない	ビジョンに共感を得てい る	ビジョンが日常業務に漫 透している		
	経営計画の立案	経営中国を作成しているか	・中期的な経営方針 ・アクション計画	1	経営方針を全体計画とし て整理できてない	経営計画を立案している が、構成、内容が適切で ない	経営計画は策定出来てい るが、アクション計画が 不十分である	分かりやすいアクション 計画が設定されている	アクション計画の実効性 が期待できる		
	経営計画の浸透	経営計画を社員に浸透さ さることが出来ているか	・社員への浸透 ・改善活動の指示	2	会社方針・部門目標を伝 えてないことが多い	会社方針・部門目標を伝 えてないところが所々 あった	会社方針・部門目標を社 員に正しく伝えていた		会社方針・部門目標を正 しく伝え指摘し、改善活 動を促すことができた		
	目扩充	売上・粗利益の予算達成 で向けて努力したか	・売上、粗利益予算に対する努力	1	予算を達成しようとする 強い責任感が見られない	消極的な意思の努力であ る	達成しようと努力に取組 んでいた		困難な状況においても積 極的に達成しようと常に 粘り強く努力していた		
	社員への誠実性	信頼を譲成する誠実な行 動をグっていたか	<ul><li>経営状況</li><li>公平な評価</li><li>言行一致</li></ul>	ゲ	不誠実な対応が多い優類 を矢っている	対東未履行や不公平があ り、信頼が弱い	一定の対応であり、特に 問題はない	誠実な対応で信頼関係が 強い	誠実な行動が徹底されて おり、社員の信頼が極め て高い		
	法令順守	労働・安全・環境に対す る管理が出来ていたか	・規定、管理体制の整備 ・連やかな対応	0.5	規定や管理体制が整備 出来てない	整備しているが、たま にトラブルがあった	トラブルを未然に防止 しようとしていた	問題が発生しても、速 やかに改善できている	トラブルが発生してない		

### 理念が事業戦略を規定する

顕在的 (見える) 事業戦略 ・創業者精神(生い立ち、経験) ・企業理念(=経営者そのもの) お客さまに喜んでいただく心 潜在的 ・ビジョン、思い、思想 (見えない)



ブロセス	▲▲▲事業の 推進	企工している業務の実行 スピードは適切か	・▲▲のアクション ・推進課題の解決	1	企画していることを実行 してない	計画した一部は取り掛かっている	概ね企画したことを実行 している	自ら推進課題を提示し、 解決するような企画を 行っていた	解決策に効果的なことが あった
	営業活動	営業活動を主体的に行っていたか	・来店客への提案 ・SNSの改善活動指導	1	営業活動を殆ど行えてない	一部の活動であり、消極 的な活動であった	来店客に対する一般的な 営業活動を行っていた	来店客個々に対し、自ら 企画した提案活動を行っ ている	来店客だけでなく、SNS を使ったプロモーション に改善指導を行えた
	ミーティング	毎日のミーティングが適 切か	・定常業務の報連相 ・需要な経営課題への意識植え付け	1	従来の挨拶程度のことで あった	たまに報連相があるミー ティングであった	毎日、定常業務に必要な 報連相を行っていた	定常業務だけでなく、重 要な課題を提案するミー ティングを行っていた	積極的に重要な経営課題 を解決するようなミー ティングを行っていた
	人材育成	■■の教育	・個人の課題提示とフォロー	1	教育的な取組みが出来て ない	限定的な教育が出来てい た	対象者に対し、経営計 画、方針にあった教育を 行っていた	対象者の新たな能力開発 が実現できた	教育効果により、幹部社 員となる人材育成が出来 た
	外部環境情報	業界動向や競合情報を把 握していたか	・イノベーション情報の収集 ・外部環境変化への対応	1	イノベーションに必要な 情報収集が殆ど出来でな い	一部の情報収集程度で あった	常に必要な情報収集に取 り組んでいた	迅速に正確な情報収集が 出来ていた	外部環境の変化に関する 対応方針が提案されてい た
基礎能力	経営データの理解	が務データを理解してい るか	<ul><li>・試算表の理解</li><li>・資金繰り表の作成</li><li>・コックピットデータの把握</li></ul>	1	専門スキルが不足してお り、身につけようとする 意欲も見られなかった	最低限のスキルは持って いるが、基本的な業務で しばしば支援を必要とし た	基本的なスキルは保有し ており、通常業務は遂行 することが出来る	基本的なスキルはかなり持っ ており、同僚や後輩にわかり やすく教えることが出来る	現在の業務に必要なスキ ルだけでなく、幅広い専 門知識を保有していた
	▲▲▲知識	▲に関する専門知識を 保有しているか	・▲▲▲に関する専門知識の保有度 合い	1	専門知識が不足してお り、身につけようとする 意欲も見られなかった	最低限の専門知識は持っ ているが、基本的な業務 でしばしば支援を必要と した	基本的な専門知識は保有 しており、通常業務は遂 行することが出来る	基本的な専門知識はかなり 持っており、同僚や後輩にわ かりやすく教えることが出来 る	基本的な知識だけでな く、幅広い専門知識を保 有していた
	自己研鑽	社長としての人間力を磨 いていたか	・経営、思想、リーダーシップ知識 ・自己研鑚の成果	1	無関心で取組んでいるこ とがあまりない	一時期取組んでいるが、 継続的な取組みでない	継続的に取り組んでいる	自己の課題解決を促進する取 組で成長が期待できる	自己研鑽の成果が言動に表れている
				20					숨 計
							当期月額(円)		来期月額(円)

## 事業計画の作成・見直し



## 6ケ月毎に社長の人事評価



社長のイノベーション



事業全体の改善活動

給与は決めれないけど、プライドをくすぐる!

## 本日のアジェンダ

- ●人事評価制度とは
  - グレード制度
  - •評価制度
  - •報酬制度
- ●導入事例

## 中小企業の人事評価制度

### この数字は 何を表しているでしょうか?



### 給与に見合わない従業員がいると 感じている経営者の割合





### 「ゆるブラック企業」とは

SNSやニュースで「ゆるブラック企業」というワードを目にする機会が多くなりました。

ゆるブラック企業に明確な定義はありませんが、**仕事量は多くないけれど成長できない環境**を指す場合が多いようです。

「ブラック企業」のイメージは、残業時間が長く休みも取りにくい。社内の雰囲気が悪いなどの印象の方が多いでしょう。一方「ゆるブラック企業」とは、ブラック企業ほど仕事量は多くないものの、 単純作業がずっと続いて成長できない環境の会社と言われています。

## 「ゆるブラック」にご用心

Aさん「待遇や社内の 風通しは良かったが、人 事評価が不満だった。は た目にはあまり仕事をし ていない同僚が評価され ていて、基準がわからな かった」

座談会に参加した20代のビジネスパーソン



「「企業の広報に2年半

通信企業の法人 営業に3年

前職

スキルの取得

エネルギー企業の広報

中長期の戦略に関わ ろうとしたが、上旬の 転職の ワケ 考えなくていい」に ショック

SaaS企業の事業企画

定型業務が苦痛。事業企画に携わり、労働市 場での価値を高めた

Cさん・女性 (20年額卒・元製造業)

in



大手メーカー 営業に2年

前職

大手小売りの 店舗運営に3年 スキルの歌得

やりがい

EC支護企業の営業

重視する

人材サービス企業の 法人営業

希望のマーケティング 部門に異動できず、基 率も不透明

将来のスキルに不安

希望する法人営業への興動まで最長10年。

残業や待遇を改善・若手な るブラック」と呼ぶ。日本経済新聞がオープンワーは歩ないが、スエルやキャリアを高めつらく、土気 事評価の 泉の低い職場を若手は「ゆ 職の本音を聞いた。 個、振り出しの店舗ス への異動には『最長10 ぜ辞め えなくていい」の一書に をやれば十分。戦略は考 る? た。5年以上ここにいてした。5年以上ここにいてし

長期の目標をしっかり定期で、やりがいがあると

機感が善った」

転職先は脱炭素で変

Dさん「特遇血は良か」験を積むべきだ」 異動まで10年 実力で評価され 内政治で人事が をまるまる店舗スタ

決まり、対

の戦略を提案し

なぜ転職の決意に

ハラ上司もいた。 大ラ上司もいた。 大はパワ ボワイトだが、 実はパワ 大はパワ 大はパワ 大はパワ

Aさん 一 報場で中長期

至ったのですか。

をい、我々世代は恵まれ 多く、我々世代は恵まれ Bさん「新卒や若手の 教えてくだら 40代になった時の

への不安が大きい している同世代のSNS

と言われたが、

同世代の活躍

境であれば、転職しませんでしたか。

ながりやすい。就衙時にツブが大きいと離職につ ロさん かかる

た。体力がある別代で様 なな経験をすれば、30代 以降のキャリアで選択技 を増やせる。

基準見え

な

### 転職・退職理由の本質とは?

### ホンネ

1位

報酬を上げたい

2位

上司と合わない 職場の人間関係が合わない 評価に納得できない ----

3位

会社の将来に不安を感じる

### 本質要因は?

--報酬を上げる基準や仕組みはあるか?

上司の主観ではなくマネジメントや指導ができる基準は明確化されているか?

会社の価値基準や組織ルールは言語化がされているか?

評価制度や基準が明確化されているか?

会社の理念は言語化されているか? - 組織改善するための仕組みがあるか?

### 給与に不満を持っている従業員は・・・



## 市場価値 ≠ 社内価値

在籍が長く、カルチャーにフィットした献身的な社員は、会社にとっては大きな戦力。

ただし、適切な昇給が無いと社内価値<市場価値に・・・

従業員の約7割が給与に不満を感じる理由は、

頑張っても報われないうえに不明瞭な給与制度

転職が当たり前の世界に ▶ 中途社員の採用コストが高騰

しかし、人員を増やさないと業務が回らない…

給与ギャップに不満を持つ経営者…

貢献が報われず不満を持つ従業員…

中途社員の給与高騰は市場原理として仕方がなく、 人手不足への対応もあり

採用はやめられない…。

# 人件費は 投資か? コストか?

### これからの日本で生き残るための人的資本経営の発想



人的「資源」発想

人的「資本」発想

## イノベーションのステップ

### 事業開発

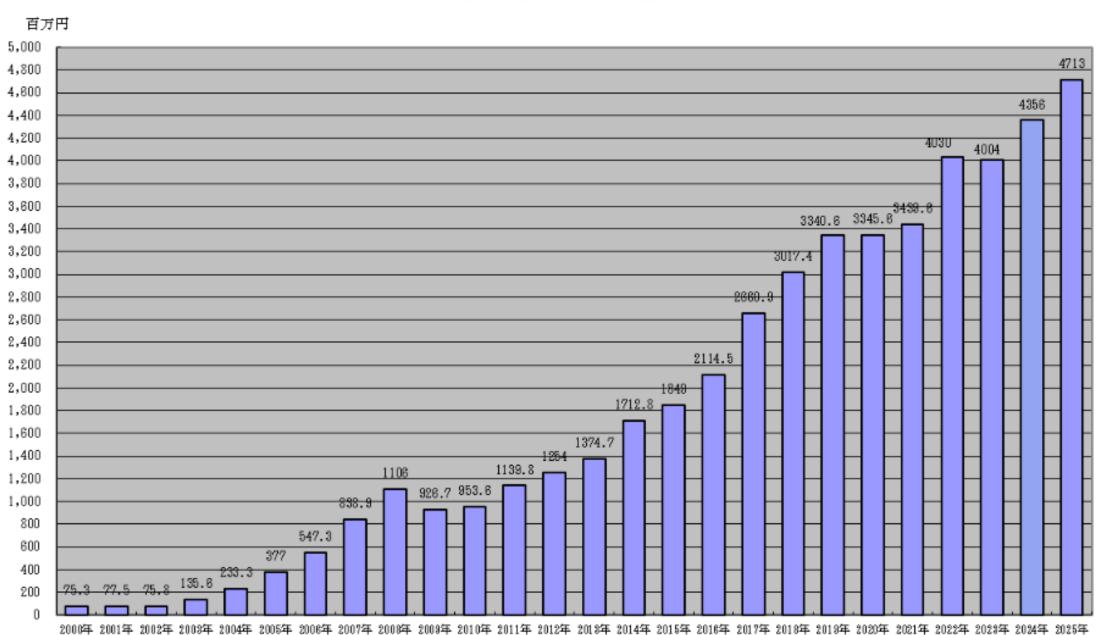
1	0 ⇨ 1	見立てる ・構造を捉えて俯瞰してみる力 ・分析的にとらえ問題を プロットする力
2	1 □ 10 「マネタイズ」	仕立てる ・筋のいい仮説を立てる力 ・プロセスを作り込む力
3	10 🖒 100 「スケール化」	動かす ・パーパスを打ち出す力 ・人を理解し統率する力

戦略思考

組織づくり

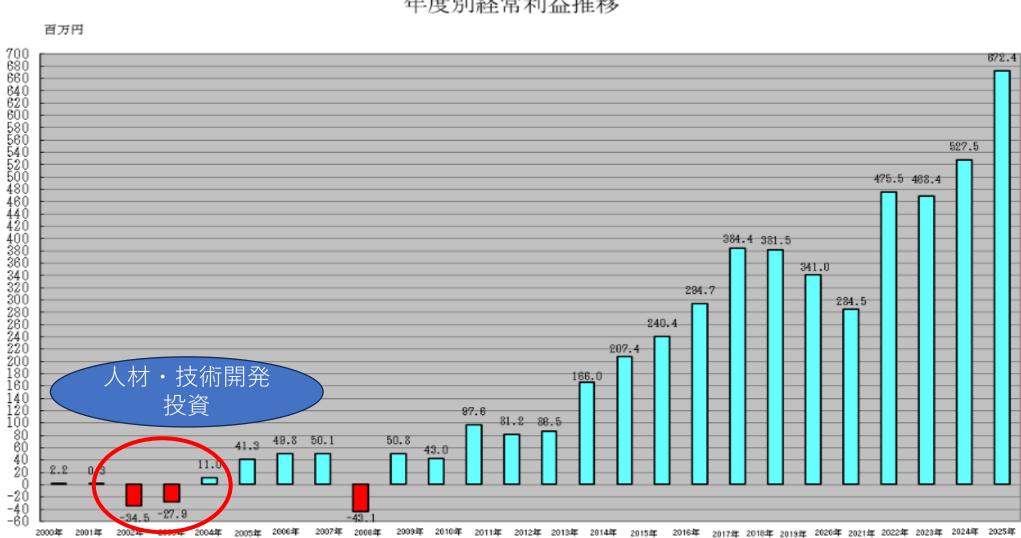
人事評価制度

### 年度別売上高推移





年度別経常利益推移



## 人材への先行投資 → 健全な赤字

【4つのジンザイ】						
人材	才知ある人物、役に立つ人物という意味。企業における「人材」は、仕事を遂行する能力を 備え企業活動に貢献する才能のある人のこと					
人財	「財」は値打ちのある物という意味。「人財」は、企業が従業員を宝だと考えているという 意味合いの言葉					
人罪	過去の実績がない、現在も目立った活躍をしていない、将来的な成長も見込めないといった 人に使用される。企業にとって不要な人員のことを表す					
人在	今は在(あ)るだけで、今後の利益に結び付くことが期待できない状態。将来性がない人の ことを表す					

## コップの汚水をきれいにする方法

## 2つの方法の使い分け

- 汚水の上からきれいな水を足していき、時間を掛けてきれいにする
- 汚水を全て廃棄して、きれいな水を注いでいく

## 中小企業の人事評価制度

導入しやすいシンプルなルールで分かりやすい体系!

		目標とする人事評価	これまでの一般的な人事評価
1	目的	人材育成も兼ねた評価	査定のためだけの評価
2	評価期間	四半期評価、半期(6ヶ月)査定	半期(6ヶ月)評価、1年査定
3	目標設定方法	会社側が成果目標・行動目標を 細かく設定する	抽象的な目標付与
4	評価結果	差がつく	ほとんど差がつかない
5	評価尺度	5段階 (評価が明確になる)	3段階 (中間点となる)
6	評価項目数	しぼる (少なくすることで優先度を明確にし、日々意 識できるようにする)	多い (個人が日々意識できる範疇を超えてしまい、実 践されにくくなる)
7	評価方法	絶対評価	相対評価

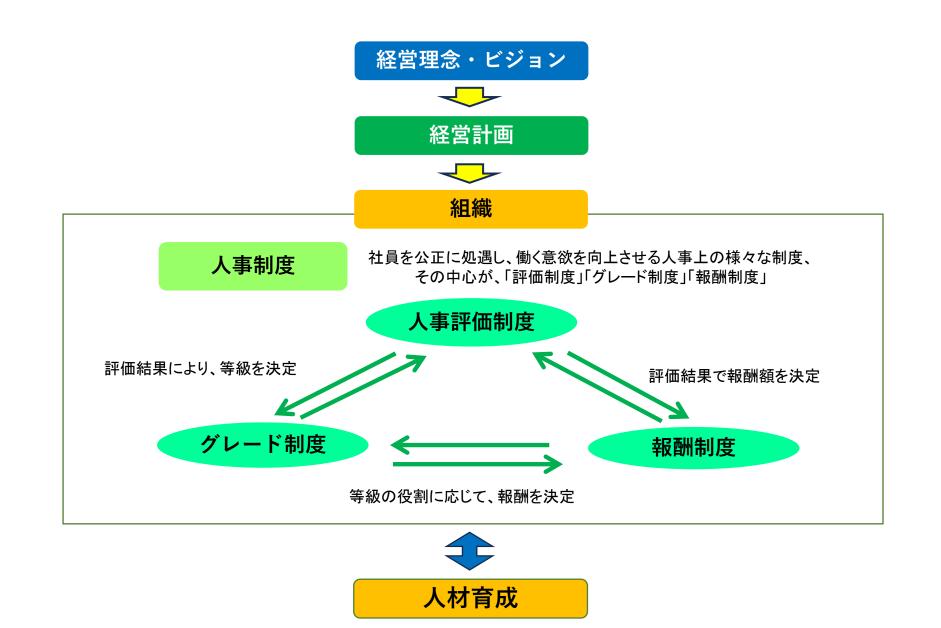
## 皆様の会社でこんな困りごとは!

- ・賃上げしたが、生産性が上がらず困っている
- 社長が全員の給与を決めているが、もう限界
- •給与が「高すぎる、低すぎる」社員がいる
- •給与がモチベーションを上げる動機付け要因として機能してない
- ・社員に給与に対する不満がある
- 給与制度の公平性、透明性に課題がある
- 転職者が増えている

## ディスカッション

- ・人事評価制度がなぜ必要か
- ・ 導入されてない理由
- ・ 導入されてからの課題

## 人事制度の中心が評価制度



## 経営計画を達成するための仕組みの1つ



人材を育成する ための仕組み



組織を発展 させていく

## 人事評価制度で

人を育て

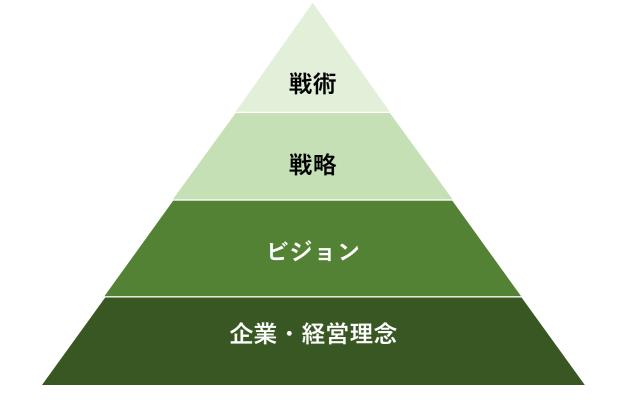
事業計画を達成する!

### 人事評価制度

企業が業績目標を達成するためのプラットフォーム

## 人事評価制度で理念・ビジョン浸透を実現

- 一人一人が理念・ビジョンを自分事として業務に取り組める状態にする。
- ⇒個々に与える役割(ミッション)を、人事評価制度の中で定義する。



会社の目標・方針

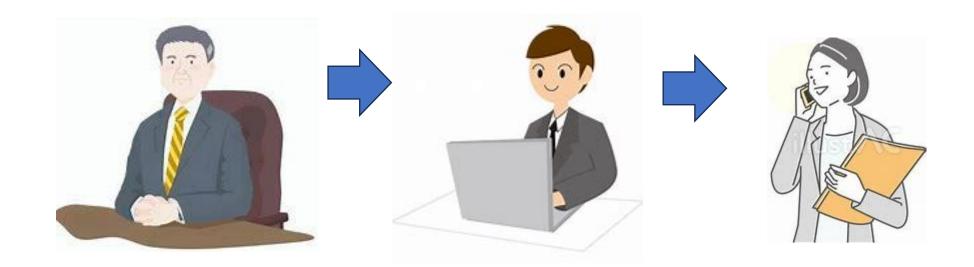
部門の目標・方針

目標を自己設定

経営者

部門長・上長

メンバー



一人一人の目標達成が経営目標の達成につながる!

$$1+1=2$$
 $1+1<2$ 

### 会社の方針と個人の目標を一致させる

下記の例ではどちらが適切な目標設定でしょうか?



利益率の高い飲食店にする



サービスによる集客





能力開発・目標達成のため行動変容を促す

- ・ビジョン共有
- ・課題解決のアクション
- ・働くモチベーション向上

### 人事制度の全体イメージ

将来的な事業計画にリンクした制度設計							
グレード制度 各等級における役割やスキル要件を整理							
評価制度	全社員が納得できる人事評価制度(評価シート)を構築						
報酬制度	給与、賞与、生涯年収、福利厚生などの報酬制度を再設計						

#### グレード制度

キャリアパスを定義し、各等級に求められる役割やスキルを明確化する。

#### 評価制度

全社員に適した評価シートを設計し、納得感のある人事評価制度を構築。

差が付きやすいメリハリのある 制度にすることで、働きがいの ある会社にするとともに、社員 の自己成長を促す。

#### 報酬制度

賃金シュミレーションを実施 し、給与の適性化を図る。

# グレード制度

### グレードの定義

グレード	役職	標準年齢	能力			
10等級	執行役員	46才	最上位資格者 役員候補 経営管理が行える能力を保有している			
9等級	執行役員代理	44才	役員候補 経営管理が行える能力を保有している			
8等級	本部長	42才	会社の経営方針に基づき、計画以上の高い業績が出せる			
7等級	部長	38才	会社の経営方針に基づき、計画した業績が出せる			
6等級	部長代理	34才	上位職が立てた計画を実現するために組織を指導管理出来る			
5等級	次長	30才	経営目標を理解して組織をまとめることが出来る			
4等級	課長	26才	リーダーとして組織をまとめ、部下を指導管理する力を持っている			
3等級	主任	24才	中程度の仕事を単独で行える			
2等級	一般	22才	大卒程度の能力・知識 中程度の難易度の仕事を行う			
1等級	一般	18才	高卒程度の能力・知識 難易度の低い仕事を行う			

# 1つのグレードには、1つの役職



グレード毎の役職で、役割と責任がハッキリしたシンプルなルールで分かりやすい体系とする!

グレード			役職			
10等級						
9 等級						
8等級					故7 ⋿	
7等級					一部長	
6 等級				V <del>o</del> E		
5 等級		=== ==		次長		
4 等級	主任	課長				
3 等級	五江					
2 等級						
1等級						

## 社員の等級別分類

***	2等級				3等級			4等級			5等級			6等級	
本支店	営業担当	技術担当	管理												

# 評価制度

### 成果数値の目標

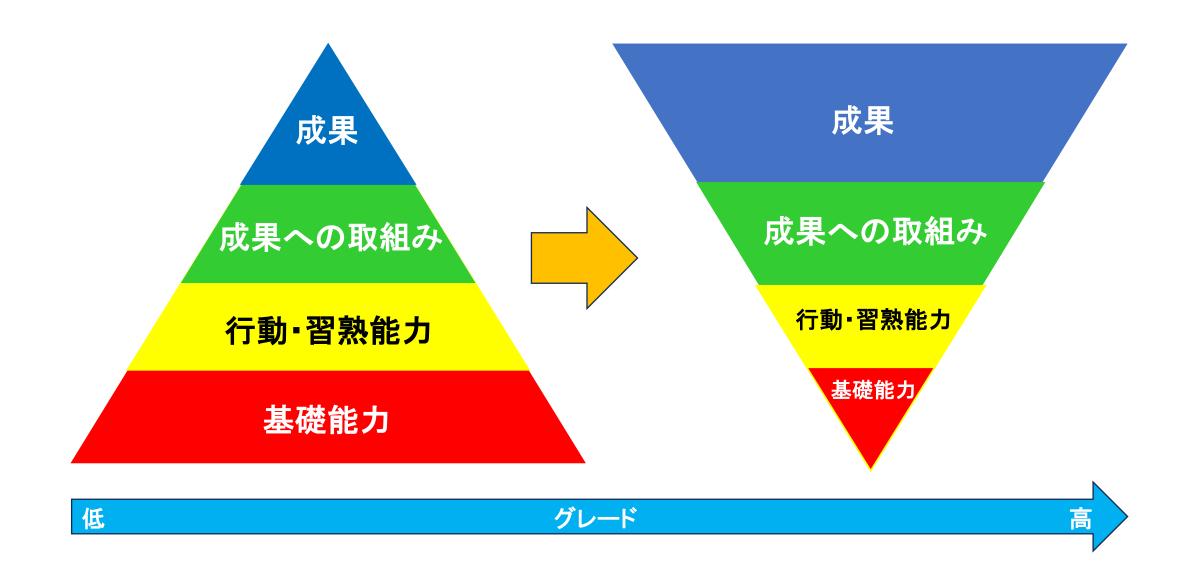
- ・目標は企業が細かく設定
- ・目標数は2~5個程度
- ・『売上』『来客数』『粗利』などの成果指標

### 行動特性の目標 (姿勢・プロセス・能力)

- ・各目標数は3~8個程度
- ・成果を出す為の指標

### 評価項目の定義

- ●成果:数値目標、業務の成果・達成度合い
- ●基本姿勢:成果に繋がる取組み姿勢
- ●プロセス:業務遂行に必要な行動・習熟能力
- ●基礎能力:業務遂行の基礎能力(保有、発揮)



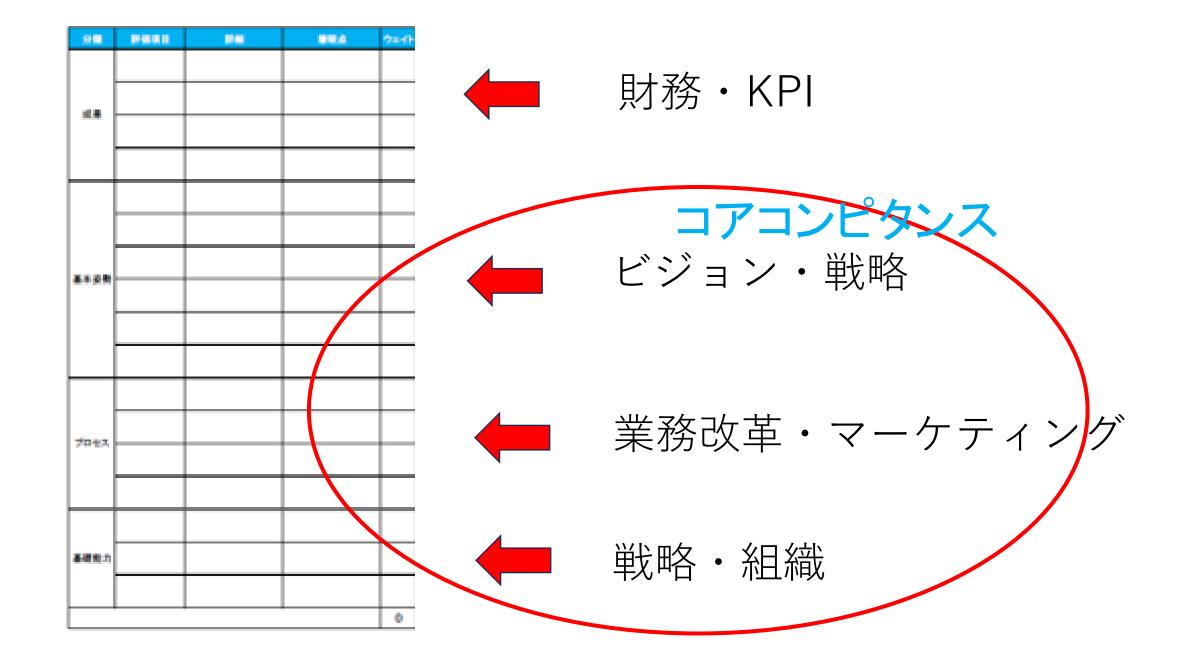
### 評価シートのイメージ

職種グレード別グ評価シート(項目・ウェイト・評価基準)を定義。各社員に求める役割に応じた評価を実現。

分類	評価項目	詳細	着眼点	ウェイト	評価基準 1	評価基準 2	評価基準 3	評価基準 4	評価基準 5	評点	得点
Ī											
成果											
İ											
}											
基本姿勢											
ŀ											
プロセス・											
) LIEA											
ŀ											
										<u> </u>	<u> </u>
基礎能力											
Ī											
				0					合 計		

#### Point

- ・成果と行動の連動を重要視
- ・職種グレードに応じて配点ウェイト変更



### 評価項目のウェイト付け

### 職種グレード別に役割に応じて設定

	2等級	_	3等級		4等級		5等級		6等級		7等級		
	評価項目	Ox-	評価項目	ウェート	評価項目	ウェー	評価項目	<b>⇒=</b> -1	評価項目	ウェー	評価項目	ウェート	
康													
100													
	111	6.0	<b>#</b> †	7.0	211	11.0	<b>1</b> †	12.0	<b>#</b>	13.0	21	14.0	
×													
基本姿勢													
9													
	ž†	5.5	<b>a</b> t	5.5	#	3.0	# <del>+</del>	2.0	<b>1</b> +	2.0	<b>1</b> +	2.0	
7													
-				Т								П	
t z													
	<b>t</b> +	3.5	<b>ž</b> †	3.5	<b>1</b> †	3.0	<b>1</b> †	3.0	<b>#</b>	3.0	<b>ž</b> †	3.0	
_													
3													
基礎能力													
		5.0		4.0		3.0		3.0		2.0		1.0	
	合計	20	音 計	20	台 計	20	合 計	20	合 計	20	合計	20	

# 評価項目は テンプレートではなく

自社の理念・事業計画・人材育成ビジョンに 基づいたオリジナルな指標とする!

# 中小企業は「世界に一つだけの人事評価制度」とすること

# 成果数値の目標設定

- ・目標は企業が細かく設定
- ・目標数は2~5個程度
- ・『売上』『来客数』『粗利』などの成果指標

# 成果目標の基本的な考え方

### **KGI**

(**K**ey **G**oal **I**ndicator) の略称で、「**重要目標達成指標**」のこと。 企業のビジョンともKGIは「最終目標(ゴー<del>ル)</del>」 にあたる。

### **KPI**

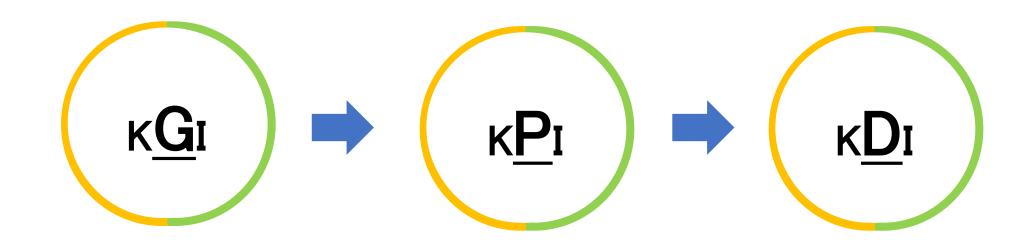
(Key Performance Indicator) の略称で、

「重要業績評価指標」のこと。

目標を達成する上で、その達成度合いを計測・監視するための定量的な指標。

### **KDI**

(Key Do Indicator)の略称で、「**重要行動指標**」のこと。 KPIを達成するために必要な要素の指標。



売上 粗利益 営業利益 人数 単価 頻度 行動計画 声かけ ロープレ

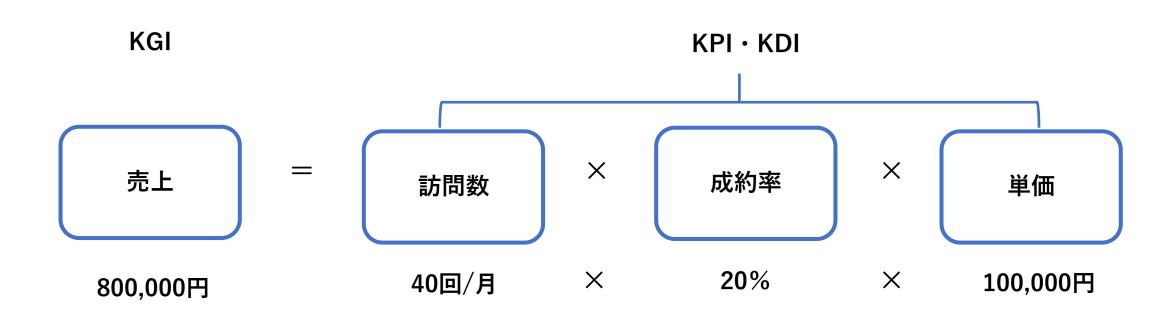
### 成果目標の数値化に重要な指標

ゴール達成のためのプロセスを可視化でき、行動を促しやすい。

テレワークなどの遠隔業務においても達成度を評価しやすくなる。

指標	KGI	KPI	KDI
意味	目指すべき 最終ゴール	中間目標 重要業績評価指標	実行した回数
ダイエット	今年中に10キロ減	6月時点で▲5キロ	筋トレ週2回 毎朝2km走る
ビジネス	今期 受注2,000万円達成	月に10件の 決裁者アポ獲得	DMを月300人に 送付・コールする

## 成果目標の策定



### なぜ人事評価にKPI-KDIを用いるのか

- ゴール達成のためのプロセスを可視化し、行動を促しやすい
- ・テレワークなど遠隔業務でも達成度を評価しやすくなる

成果目標の設定は、ロジックツリーを用いて課題をツリー上に分解。 論理的に原因や課題解決策を導きます

「利益を上げる」経営目標を達成するためのロジックツリー



自社のケーススタディー (社長・代表者個人でも!)

### 成果目標の設定

#### 職種:営業

職位	No.	項目
	1	個人目標粗利達成率
+0.1/	2	見積件数
——担当 ——————————————————————————————————	3	新規開拓件数
	4	支店粗利目標達成率
	1	支店粗利目標達成率
+++=	2	支店売上目標達成率
支店長	3	個人売上目標達成率
	4	クレーム発生件数

- ①自社における「営業」を想定して KPI・KDI項目を書き出して下さい
  - ※営業の職種がない場合は、最も人数の多い職種で策定
- ②項目検討の際は、下位職位から設定し、 上位役職へと積み上げてください

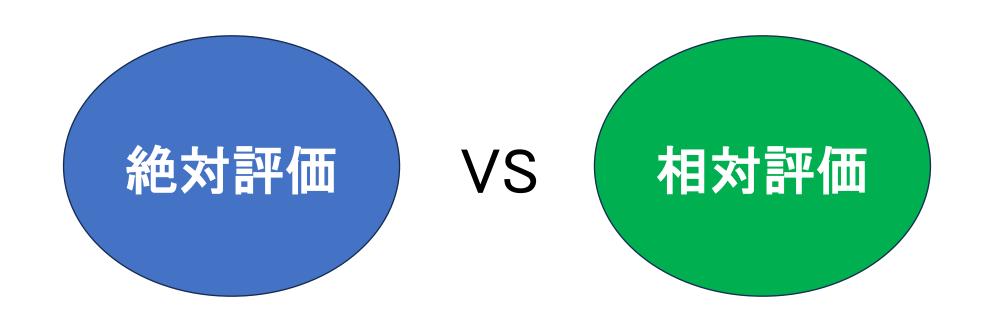
### ワーク:成果目標の設定

#### 職種:営業

職位	No.	項目
	1	
	2	
	3	
	4	
	1	
	2	
	3	
	4	

- ①自社における「営業」を想定して KPI・KDI項目を書き出して下さい
  - ※営業の職種がない場合は、最も人数の多い職種で策定
- ②項目検討の際は、下位職位から設定し、 上位役職へと積み上げてください

# 評価項目の5段階評価



目標達成率



### 絶対評価

5評価	120%~	2
4評価	110~120%	•
3評価	100~110%	222
2評価	90~100%	222
1評価	~90%	22

### 相対評価

5評価	2
4評価	2 2
3評価	2222
2評価	2 2
1評価	2

	絶対評価	相対評価
方法	期首に立てた目標の達成度で評価 する。	被評価者の順位付けにより優劣を決定し評価する。
メリット	目標を達成すれば、他の被評価者 に関係なく評価されるためフェアで 納得感がある。	順位付けで評価を行う為、定められて給 与原資の枠内での分配が容易である。
デメリット	数値化が難しい評価基準の設定が曖昧になる場合がある	<ul><li>・フェアな評価とはならない場合がある。</li><li>・部下の給与を上げるために甘めの評価になる。</li><li>・全ての社員のパフォーマンスが期待外れであっても順位付けにより高評価者が発生する。</li></ul>

### 絶対評価が重視されるようになった理由

人事においては、<mark>絶対評価を取り入れるべきだという考えが主流</mark>になってきている。 その理由は、<mark>絶対評価の持つ透明性</mark>。

どのような基準に基づいて、どのような結果になったのかが明らかであれば、人事評価に対する信用度が上がる。

<mark>社員がきちんと評価されている実感</mark>を持てなければ、どんな制度もうまく機能すること はないので、透明性や客観性は不可欠な要素と言える。

絶対評価を取り入れることによって、社員のパフォーマンスが上がることも期待できる。

# 絶対評価による5段階評価

### 人事評価尺度基準

評価点	人事評価尺度基準
5	評価者が期待した要求(当該等級に期待される要求)を特別大きく上回っている
4	評価者の期待した要求(当該等級に期待される要求)を大いに満たしている
3	評価者が期待した要求(当該等級に期待される要求)どおりにできた
2	評価者が期待した要求(当該等級に期待される要求)を下回った
1	評価者が期待した要求(当該等級に期待される要求)を大きく下回っている (業務に支障を発生させている)

自社のケーススタディー (社長・代表者個人でも!)

### 成果評価尺度の設定

			尺度				
		レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	
	個人売上目標達成率	90%未満	90%以上 100%未満	100%以上 110%未満	110%以 上120% 未満	120%以上	
担当	見積件数	40件以下	40件以上 50件以下	50件以上 60件以下	60件以上 70件以下	70件以上	
1브크	新規開拓 件数	15件未満	15件以上 20件未満	20件以上 25件未満	25件以上 30件未満	30件以上	
	支店粗利 達成率	90%未満	90%以上 100%未満	100%以上 110%未満	110%以 上120% 未満	120%以上	
	支店粗利 達成率	90%未満	90%以上 100%未満	100%以上 110%未満	110%以 上120% 未満	120%以上	
支店長	支店売上 目標達成率	90%未満	90%以上 100%未満	100%以上 110%未満	110%以 上120% 未満	120%以上	
	個人売上目標達成率	90%未満	90%以上 100%未満	100%以上 110%未満	110%以 上120% 未満	120%以上	
	クレーム 発生件数	4件以上	3件	2件	1件	0件	

#### **■**Point

予算達成率などの絶対値が大きな数値を 測る場合は"%"で尺度設定し、〇〇件数など 絶対値が小さくそのままカウントできる 項目は"件数"で尺度設定する。

### ワーク:評価尺度の設定

			尺度			
		レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5

#### **■**Point

予算達成率などの絶対値が大きな数値を

測る場合は"%"で尺度設定し、

○○件数などそのままカウントできる

項目は"件数"で尺度設定する。

# 行動特性の目標設定 姿勢・プロセス・能力

- ・各目標数は3~8個程度
- ・成果を出す為の指標

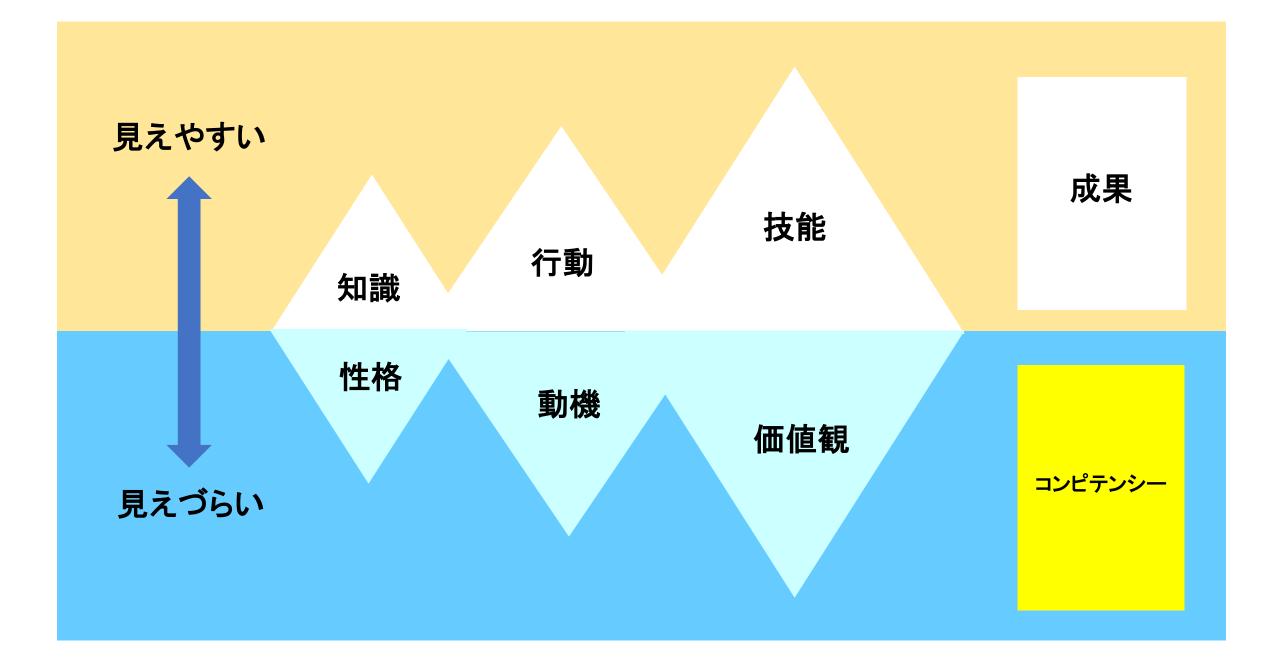
# 経営理念や事業計画に ベクトルが合った行動を促すための目標であり 高いパフォーマンスを発揮するための特性を評価する

項目	評価要素	詳細	着眼点
	経営方針の理解	経営方針を理解して担当部門の目標を設定し、関係者に 浸透させることが出来ているか	・チーム目標の把握 ・部下への浸透
基本姿勢	目標達成への執着	部門全体の目標達成に向けて、最後まであきらめずに努 力したか	・営業目標達成の為の粘り強い行動力
本 本 安 安 劳	コミュニケーション	報告・連絡・相談などのコミュニケーションを円滑に行うこ とが出来ているか	・報告・連絡・相談の実施 ・上司、他部門への提案
	協調性	個人の都合にとらわれず他と協力して業務を遂行したか	・他者との協力度合い
	業務改善	担当業務に対して改善を推進したか	・改善に対する提案・実行
	販売管理規程の理解	販売管理規程を理解し、規程通りに業務を進めていたか	・販売管理規程の理解度 ・規程通りの業務遂行度
プロセス	販売計画の策定	売上・粗利益目標を達成するための合理的な販売計画を 作成していたか	<ul><li>・取引先毎の目標値の計画性</li><li>・提案企画</li></ul>
	部下•後輩指導	相手の能力に応じた個別の業務指導を行うことが出来て いたか	・能力の把握 ・適切な個別指導
	技術知識	技術に関する専門知識を保有しているか	・技術に関する専門知識の保有度合い
## ### AL. I	業界専門知識	業界に関する専門知識を保有しているか	・業界専門知識の保有度合い
基礎能力	リーダーシップカ	部門運営の課題解決に向けてリーダーシップを発揮して いたか	・率先した課題解決活動
	経営管理知識	部門管理に必要な一定レベル以上の経営管理を行って いるか	・PDCAの管理サイクル ・営業、財務管理知識

項目	評価要素	詳細	着眼点
	コミュニケーション	上司との協力関係が明確で、報告・連絡・相談などコミュニケーションを円 滑に行うことができる	報告・連絡・相談の実施 /上司への提案
	経営方針	全社的な経営戦略を踏まえつつ、担当部門の目標を設定し、それぞれの チームリーダーに正しく伝え、浸透させることができる	目標の設定/目標の管 理
安务。到份忠反	チームワーク	リーダーシップを発揮し、部門内スタッフと各チームの特徴を理解し、皆が 働きやすい職場環境を築くことができる	リーダーシップ/意見交 換
	作業環境	作業環境の向上に常に務めている	5Sの積極的な実施
	物流知識	物流全体や梱包・配送に関する専門知識があり、臨機応変な配送管理が できる	配送管理/コスト低減へ の取組
基本知識・技能	資材管理	   必要な資材の適切な品質、量、納期の管理ができる 	適切な水準の維持
	原料知識	樹脂素材の知識があり、安定生産のための管理ができる	素材の知識
	部下指導	部下に対して、相手の能力に応じた個別の業務指導を行うことができる	能力の把握/適切な個 別指導
習熟能力	改善推進	従来からの仕事の進め方・手順に問題意識を持ち、業務改善を行うことが できる	改善に対する提案・実行
	トラブルの再発防止	不良品の発生原因や事故の発生原因を分析・特定し、これを踏まえて再発 防止策を取りまとめることができる	再発防止の実施
	QC活動	小集団活動等、組織的に改善活動に取り組んでいる場合には、積極的に 活動に参加している	自発的な意見/まとめる カ

# コンピテンシー

高いパフォーマンスを発揮する人に共通している能力・資質・適正などであり、 個人の行動特性を示すもの



# 行動特性(コンピテンシー)リスト 日本生産性本部

### コンピテンシー(姿勢・プロセス・能力)リスト

### 自己の成熟性

	·	
1	冷静さ	感情に動かされることなく、落ち着いていて物事に動じない
2	誠実さ	仕事や他人に対して、まじめで真心がこもっている
3	几帳面さ	物事をすみずみまで気をつけ、きちんとしている
4	慎重さ	メリット・デメリットを考え、注意深く行動する
5	ストレス耐性	落ち込むことがあっても素早く立ち直る
6	徹底性	一度決めたことは、途中で投げ出さず、何度でも繰り返して行う
7	率直性	自分自身や自分の考えを包み隠さず表明する
8	自己理解	自己を正確に認識し、対処する
9	思いやり	相手の立場や気持ちを理解し対処する
10	ビジネスマナー	一流のビジネスマンとして恥ずかしくない立ち居振る舞いをしている

### 変化行動 · 意思決定

1	行動志向	ためになることであれば体を動かすことをいとわない
2	自律志向	自らの立てた規範や意義・目的に従って行動する
3	リスクテイク	失敗の可能性があっても、思い切って可能性のあることに冒険を試みる
4	柔軟志向	状況の変化に応じて、臨機応変に対処している
5	素直さ	相手の意見や指摘をまずは受け入れる
6	自己革新(啓発)	自己の足りない部分や知識・技能を、自ら積極的に取り入れている
7	チャレンジ性	斬新なテーマや、高い目標に果敢に取り組んでいる
8	反転志向	意図的に逆の行動をとり、真意や効果を引き出している
9	タイムリーな決断	どんな状況、問題でも時機を逸することなく意思決定している
10	目標達成への執着	最後の1分、1秒まで目標達成をあきらめずに、打てる手はすべて打つ

### 対人(顧客)・営業活動

1	親密性/ユーモア	心からの感じの良さ/その場をなごますユーモアがある
2	第一印象度	最初に会って1分以内の、他人に対して好印象を与える本人の言動
3	プレゼンテーション力	伝えようとしている内容を、的確かつ説得力をもって表現している
4	傾聴力	相手の立場に立って話を聴く
5	条件交渉力	組織を代表して社外の人と接し、協力・理解を取りつける
6	新規開拓力	新しい顧客を増やす力
7	顧客維持力	現在の顧客との緊密さを維持できる力
8	顧客拡大力	現在の顧客に、新商品やサービスを新たに提案し、顧客の売上・利益を拡充できる力
9	人物の評価	相手の能力・強み弱みを正確に把握し、対応する
10	人脈	当社の取引に革新を起しそうな人達と懇意である

### 組織・チームワーク

1	上司・先輩との関係	上司・先輩とのコミュニケーション、補佐代行を怠らない
2	チーム精神の発揮	効果的に仕事を遂行するために、自ら苦労を買って出る
3	ムードメーカー性	本人の存在や言動が、チームを目標達成意欲にみなぎらせる
4	マンパワーの結集	(リーダーではないが)多くの人の知恵や力を集め、まとめ上げる
5	政治力	自ら働きかけ、組織を動かすためのツボや手段を持ち合わせている

### コンピテンシー(姿勢・プロセス・能力)リスト

### 業務遂行

1	専門知識・革新技術の習得	業界で一流といわれる知識と技能を習得している
2	文章力(表現力)	目的が相手に明瞭に伝わる文章を書いている(または表現力を用いている)
3	計数処理力	計算が速く、数値の意味することを即座に理解している
4	安定運用	業務の流れを把握し、担当業務を正確に運用している
5	処理速度	業務遂行スピードが速い
6	コスト意識	費用対効果を常に考え、最低限のコストで業務遂行をしている
7	トラブル処理	万一、クレームやトラブルが生じた場合でも的確に処理している
8	計画性	スケジュールにもとづき、段階を追って物事を進めている
9	業務改善/品質の向上	担当業務のやり方・手段、あるいは仕事そのものを、自ら提案してより良くしている
10	業務企画力	業務の流れや段取り、ツール等を独力で作れる力

### 戦略•思考

1	視点の広さと深さ	先見性、革新性を持って課題をとらえる
2	アイデア思考	新たな発想で事実や情報の活用を考える
3	論理思考	物事を客観的にとらえ、筋道を立てて自分の考えを展開する
4	状況分析	物事の原因と結果を正確にとらえる
5	解決策の立案	(小さな改善提案ではなく)担当業務における構造的・潜在的な問題、将来的な課題に 対するプランニング
6	リスク管理	あらかじめ予測されるトラブルを想定し、予防策や代替案を用意する
7	コンセプトの設定	今後取り組むべき課題やキャッチフレーズを自ら提示する
8	経営資源の活用	目標達成のために、ヒト・モノ・カネ等、経営資源の活きた使い方をする
9	アイデアを活かす力	他人のアイデアを加工し活用する
10	思考持久力	一つのテーマに対して、あらゆる角度から長期にわたり徹底的に考える

### 情報

1	情報の収集	さまざまな情報源から定期的に豊富な情報を仕入れている
2	情報の整理	集めた情報をすぐに使えるように定期的に整理・加工している
3	情報の伝達	相手の欲している情報をタイミング良く伝える
4	情報の活用と共有化	知り得た情報を公開し、共通のノウハウとしている
5	情報の発信	情報を自分なりに追加、修正、加工し、周囲に発信している

### リーダー

1	理念・方針の共有	経営理念・方針、新しいやり方をわかりやすく部下・後輩に理解させ、実行させる
2	経営への参画	部下・後輩を上手に計画・企画立案や改善活動に参加させる
3	部下・後輩の指導・育成	部下・後輩に気づきを与え、仕事を通じて計画的に部下の人間性を高め、成長させる
4	権限の委譲	やる気と意欲のある部下・後輩に、思い切って仕事を任せ、伸び伸びと仕事をさせる
5	部下・後輩への配慮	部下・後輩への気配り、心配り
6	コミュニケーションの充実	ひとり一人の部下・後輩とより良い信頼関係を築き、効果的に仕事に活用する
7	指揮・命令・徹底	目標や新しいやり方、規則やルールを部下・後輩に徹底して守らせる
8	経営幹部との関係	良い意味での緊張感を保ち、適切な報告・連絡・相談をする
9	部下・後輩に対する公平さ	部下・後輩を分けへだてなく扱う
10	採用と抜擢	「素材」を見出し、場を与える
11	目標の管理および評価	具体的な目標を設定し、定期的に途中面談し、結果を評価する
12	部下・後輩との対立	部下・後輩に嫌われることを恐れず、言うべきこと厳しいことを堂々と言う
13	システム管理力	既存の管理システムを利用し、経営の実効性を上げている
14	業務管理力	業務効率アップのために、仕事の流れや分担をしっかりとチェックする
15	後継者の育成	自分の腹心(分身)決め、計画的に特別教育している

自社のケーススタディー (社長・代表者個人でも!)

## ワーク:コンピテンシー項目の設定

職種	優先 順位	コンピテンシー項目	詳細内容	選定理由
	1			
	2			

- ①御社の職種を1つ設定
- ②その職種に最適な「コンピテンシー」をリストから2つを選定
- ③選定した理由を簡潔に

### 人事評価尺度基準

評価点	人事評価尺度基準
5	評価者が期待した要求(当該等級に期待される要求)を特別大きく上回っている
4	評価者の期待した要求(当該等級に期待される要求)を大いに満たしている
3	評価者が期待した要求(当該等級に期待される要求)どおりにできた
2	評価者が期待した要求(当該等級に期待される要求)を下回った
1	評価者が期待した要求(当該等級に期待される要求)を大きく下回っている (業務に支障を発生させている)

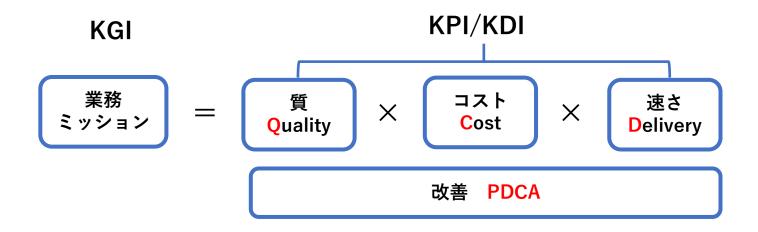
# コンピテンシーの5段階評価

評価項目	定義	1	2	3	4	5
経営方針の理解	経営方針を理解して担当 部門の目標を設定し、関 係者に浸透させることが出 来ているか	経営戦略及び部門目標を 理解していない部分が多い	経営戦略及び部門目標を理解していない部分が所々あった	経営戦略及び部門目標を 一応理解し、部下に正しく 伝えていた	経営戦略及び部門目標のほとんどを理解し部下に正しく 伝え、方針達成に良い影響 を与えていた	経営戦略及び部門目標を理解し部下に正しく伝え浸透させることが出来、方針達成の効果があった
目標達成への執着	個人の目標達成に向けて、 最後まであきらめずに努 力したか	営業目標を達成しようとす る努力が見られない	指示されれば達成しようと努 カに取組んでいた	自発的に達成しようと努力 に取組んでいた	困難な状況においてもかな り自発的に達成しようと努力 に取組んでいた	困難な状況においても積極的 に達成しようと常に粘り強く努 カしていた
コミュニケーション	報告・連絡・相談などのコ ミュニケーションを円滑に 行うことが出来ているか	報告・連絡・相談があまり 出来ていない	指示を受ければ報告・連絡・ 相談を行っていたが自ら進ん では行っていない	報告・連絡・相談が自らほぼ出来ていた	自ら報告・連絡・相談を行い、 更に業務を円滑に推進する 提案姿勢が見られた	自ら報告・連絡・相談を行い、 常に業務を円滑に推進する提 案姿勢で模範となっている
協調性	個人の都合にとらわれず 他と協力して業務を遂行し たか	個人の都合を優先すること が多く他と協力はしようとし ない		協調性を取ることに努力し ている	異なる意見があった場合、 他をまとめるように努力して いた	チームのリーダー的な役割を 行い、部門内連携の改善効果 があった
規律性	上司の指示や規則をキチンと守っていたか	上司の指示や業務上の規則を守らないことが多く、同じ注意を受けることが多くあった	上司の指示や業務上の規則 を守らないことが時々あり、同 じ注意を受けることがかなり あった	上司の指示や業務上の規 則はほぼ守っていたが、注 意されることが何回かあっ た	上司の指示や業務上の規則 はほぼ守っており、注意され ることはめったになかった	上司の指示や業務上の規則 は完全に守っており、他の社 員にも守るように働きかけてい た
責任感	自分に課せられた業務を 最後までやり抜いたか	与えられた仕事を理由もな く途中で止めることがかな りあった	与えられた仕事を計画通りや ろうとするが、困難があると途 中で止めることが時々あった	与えられた仕事を最後まで 最善を尽くし途中で止める ことはめったになかった	与えられた仕事を最後まで 最善を尽くし、途中で止める ことはなかった	与えられた仕事を最後まで最善を尽くし途中で止めることはなく、課せられた以上の業務を遂行していた

人事評価尺度基準を基に作成する!

評価項目	定義	1	2	3	4	5
背客・サービス レベル	お客様に快いサービス の提供ができる店舗づく りができていたか	接客サービスレベル の管理ができていな いことが多く、お客様 に悪い印象を与えた	販売員によって差が あり、十分とはいえな いレベルであった	スタッフにも徹底でき ており、ほぼサービス の質に問題はなかっ た	サービスの向上に努 め店舗のイメージを 高めた	他店舗にも良い影響 を与え、模範となるレ ベルであった
クレーム・トラブル 対応力	クレーム・トラブルを迅速 かつ適切に処理できた か	処理が遅く、信用を失 うことがあった	処理が適切でなく信 用を失うこともあった	ほぼ適切な処理をし ており、信用を確保で きた	迅速かつ適切な処理 により、信頼を増加で きた	常に迅速かつ適切で、 他のスタッフの見本と なった
売場管理	売場の整理整頓を率先 して行い、商品を清潔に 保ち、見易さ、分かり易さ の演出を指導できたか	売場管理の認識が甘く、売り場は乱雑で、 顧客に悪い印象を与えた	一応売場管理はして いたが、工夫が足り なかった	全販売員が売場管理 を徹底し、陳列などに 創意工夫が見られた	売場管理の創意工夫 に成功し、売り上げが 高まった	売場管理の創意工夫 で成果をあげ、模範 的であった
販促企画	販促企画を積極的に企 画し、実行に移していた か	販売企画を全く行わ なかった	必要最低限は行って いたが、消極的で あった	積極的に販促企画し、 実行していた	販促企画の実行の結 果、大幅な成果が あった	他の店舗にもよい影響を与えた
競合情報	同業他社の情報収集に 努め、自店舗の販売戦 略に活かせたか	情報収集を全く行っていなかった	必要最低限は行って いたが、消極的で あった	積極的に情報収集し ていた	積極的に情報収集し、 自店舗の販売戦略に 活かしていた	徹底した情報収集で、 会社全体に貢献して いた
計数管理	業績管理の知識と改善 策の提示ができたか	売上・利益の数値が 頭に入っていなかっ た	数値は把握している が、分析していなかっ た	販売データからの問 題点を読み取ってい た	問題点を把握し、改 善案を提示していた	問題点を把握し、すぐ に改善策を実行して いた
コスト管理	店舗内のコスト管理が的 確に行えていたか	店舗内のコスト管理 が的確に行えていた か	コスト意識は持っていたが管理が甘かった	コスト意識を持ち一通 り管理できていた	コスト意識は高く、ス タッフへの指導を行っ ていた	店舗内の指導は徹底 され、スタッフのコスト 意識も十分に高めら れていた
部下の育成・指導	計画的に販売職社員を 育成し、適切な指導がで きていたか	計画が不十分で、育成効率は低かった	満足できるレベルで はなかった	ほぼ満足できるレベ ルであった	高いレベルでできて いた	完全に部下を掌握し、 指導も徹底できてい た

# バックオフィスの評価

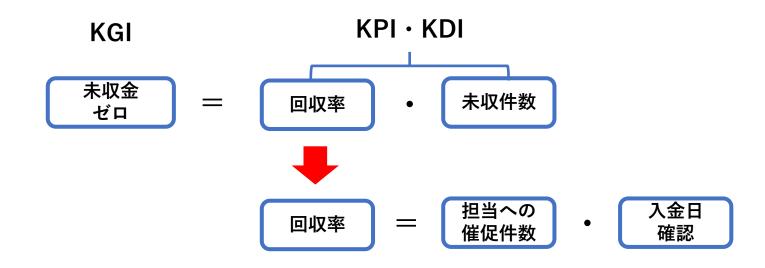


目標を定量化しにくい間接部門においても、

業務効率化に欠かせない  $Q \cdot C \cdot D + P D C A$  といった観点を

定量化の切り口に設定することで要素分解が可能

# 財務・経理部門の場合

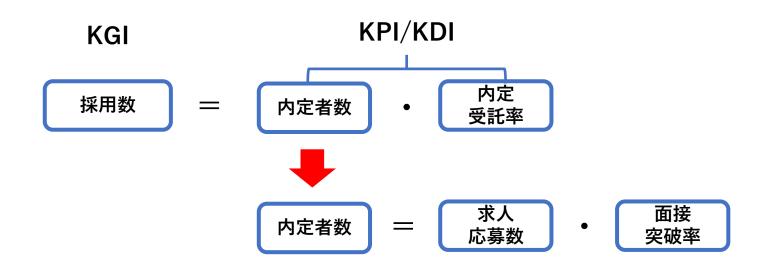


#### KPI事例

月次処理完了日・現金回収率・修正伝票件数・資料作成所要日数

月末速報値営業利益差異額・・金融機関加重平均金利・業務改善提案件数

# 人事・総務部門の場合



### KPI事例

説明会参加人数

- ・離職率
- ・研修実施件数
- ・勤怠管理の適否

人事評価実施期間の期日遵守

- 1 部門のミッションを書き出す
  - 2 詳細内容を考える
- 3 具体的なタスクを考える

# 財務経理部の事例

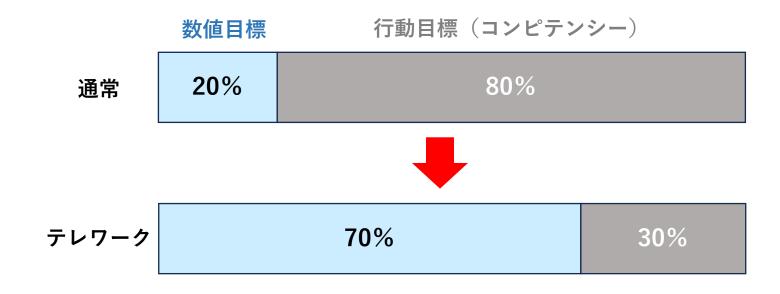
	ミッション	内容	具体的なタスク
1	安定運用	本決算をスケジュール通りに終える。 本決算の指導を受け、第1四半期で改 善しつつ運用する	スケジュール遵守 指導点のタスク化
2	決算処理体制 構築	決算処理の体制・仕組みが整備できて おり、正確で計画的な月次決算処理や 四半期決算を安定的に行う	月次スケジュール作成/実行
3	内部統制 整備/運用	経理、財務の内部統制が未整備な部分を整備し、システムの仕組みを運用する	統制システムの整備
4	精算構築	経費精算・支払依頼書の改善を行い 業務の効率化を図れるよう精算体制を 構築する	精算期間の短縮

# 経営管理部の事例

	ミッション	内容	具体的なタスク
1	3ヶ月後の 受注・売上の 予測	翌月の着地数値を95% 以上の数値で予測	1.次月受注管理システムの確立 2.当月計画達成状況の精度向上 3.受注傾向の分析
2	2ヶ月後の 営業利益の 予測	翌月の着地数値を95% 以上の数値で予測	1.販管費予実管理体制の強化 2.原価・紹介料の徹底把握 3.費用科目別傾向値の把握 4.投資費用対効果の見える化
3	バック オフィス業務 の効率化	システム化によるバック オフィス業務の効率化	1.会計システム変更 2.販売管理ツールの改修・連携の実現 3.原価・手数料管理システムの開発
4	全社管理機能 工数の削減	全社業務フローの変更にて、工数削減を実施	1.管理部と連携したワークフロー変更 2.現場の声の集約 3.工数算定による影響度の把握

### 目標の数値化:テレワークにおける間接部門の目標設定

間接部門における目標軸のウェイト配分は、 通常成果目標より行動目標を高めに配分 テレワークの際は成果目標に重きを置くこと



### ご参考:間接部門のKPI・KDI

	DM発送数
	HP資料請求数
	売上費対広告費率
企画 マーケ	web集客数
ティン グ	企画提案件数
	イベント提案
	応募者数
	研修実施件数

	日報管理件数
*** ** <b>*</b> * <b>*</b> *	顧客情報管理件数
営業事務	電話サポート件数
	処理エラー数 (振込処理・有給など)

	人事評価実施期間の期日遵守
	離職率
	研修実施件数
	新卒内定辞退数削減
人事	採用人数
	新卒採用内定通知人数
	中途採用内定辞退率
	勤怠管理
	合同説明会参加人数

	試算表作成日数
	電話サポート件数
経理	処理エラー数 (振込処理・有給など)
<b>小王</b> -王	請求書発行業務時間
	修正伝票件数
	支払いミス件数

# 正当な評価

### ①面談の頻度を高める

直属の上司とのコミュニケーション頻度を高めることで、 企業への愛着・業務のやりがいを醸成し、エンゲージメントの向上を実現



#### Point

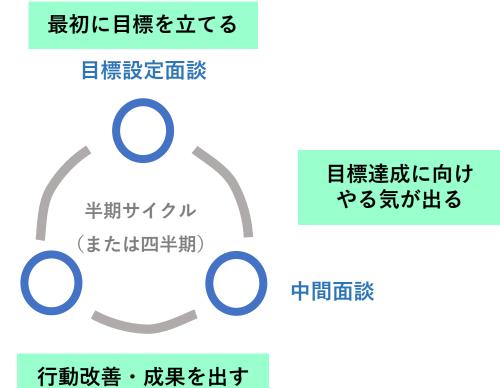
部下の能力・市場価値(=給与)を

高める上司のサポートこそが

企業への帰属意識につながる

### ②評価と報酬を連動させる

事前に査定・給与決定ルールを見える化・周知することによる好循環



達成度に応じて 報酬に反映

評価面談

### 処遇への反映

目標に対する達成度で正当に評価され、その評価と給与が 連動する仕組みを構築する ⇒査定・給与決定ルールの見える化



#### **■**Point

社長の一存(ペン舐め)ではなく

自分の努力で給与に反映される

意識が自発的意欲を引き出し

目標達成に対する強い動機付けとなる

### ③意味報酬

### 強い動機付けに結びつく報酬

金銭だけではなく、意味報酬による動機付けによって会社への貢献意欲が 高まり、自発的に行動できるようになる

金銭報酬



意味報酬



# 承認欲求

価値ある存在として認められたい

## ハーズバーグの動機付け・衛生理論

### 動機付け要因

達成する こと 承認され ること 位事への 興味関心 適度な責 任や裁量

「満足」を招く要因

### 衛生要因



「不満」を招く要因

不満感を 減少しながら 満足度を 高める!

### 動機付け要因と衛生要因を満たし、モチベーションを上げる方法

- 人事評価制度を見直す
- 人間関係の改善に努める
- 会社の目標や計画を周知する
- 表彰を行うなどして仕事の成果を称える
- 積極的に従業員の意見を聞く
- 人材育成に注力する
- 個人のライフスタイルを尊重する

#### 公正な評価制度

当社は「人事評価」を重要な要素と位置づけ、人事評価における「透明性」と「納得感」を重要視した運用を続けています。



#### ■徹底した360度評価

2003年より人事評価の制度改革に着手し、現在は「実績」 能力」 「360度評価」という3つの基準を用い評価制度を運用している。 役 員を含め、すべての社員は上司・同僚・部下・関連部署から評価を受け る。これにより、「周囲からどう評価されているのかのをづきにな る」「自分の強み・弱みを議虚に受け止めるようになる」など肯定的 な効果を発揮している。

#### ■優良社員研修

年齢・社歴に関わらず毎年成績優秀者を選出し、社員のモチベーションをあげるために保養地で1週間の研修を実施。現地では懇親会等で社員同士の交流を深め、日頃の社員の頑張りを労う目的もあり家族連れで参加する社員も多い。

#### ■決算賞与

幹部社員には決算賞与を支給。なかでも活躍した社員はメダリスト に選出され、役職に関係なく貢献に見合った賞与が支給される。



#### ■評価会・グランプリ大会

半期に1回、部門ごとに業務実績を報告・評価する「評価会」を実施。入社1年目から参加対象となり、社歴に関係なく若手も評価される環境。各部門の評価会の表彰者からさらに選抜され、その後開催される「グランプリ大会」に進出。グランプリ大会は一般社員も自由に傍聴できるため、各受賞者の成功事例や取り組み内容を聴くことで、各自の業務にも活用できる。

#### ■リーダー・マネーンヤー研修

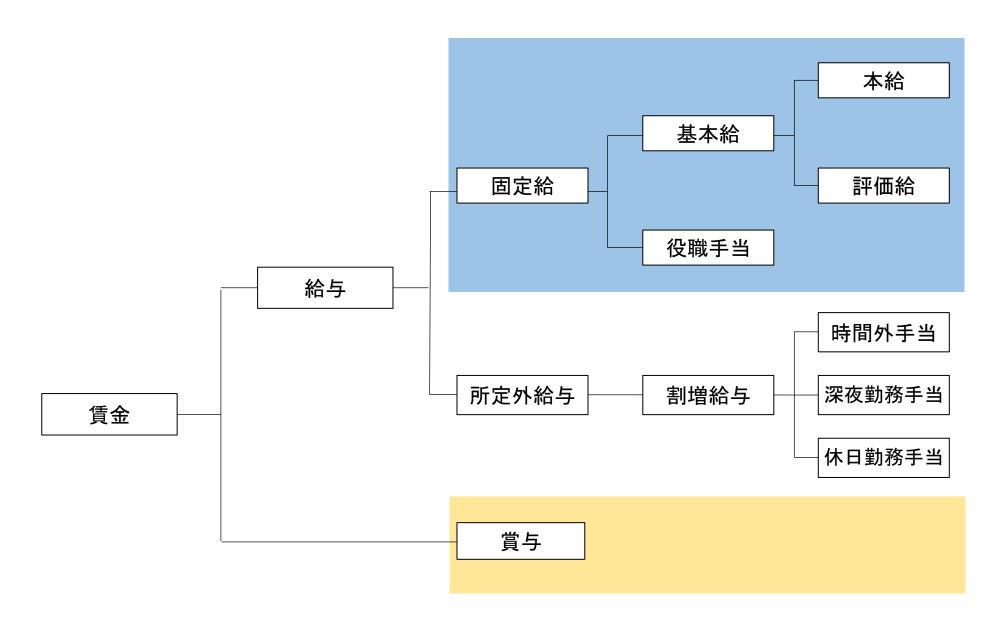
条件を満たした幹部社員は、毎年2月にリーダー、マネージャー昇格研修に参加し、課題論文のプレゼン発表を実施。昇格研修対象者は人事評価委員会の前でプレゼンを行う。プレゼンは評価委員だけでなく、同格の社員の多くが同席しているため「透明性」と「納得感」のある公正な評価が行われている。

#### ■3車線人事

いわゆる高速道路等にあるような登坂車線、走行車線、追い越し車 線のように、年齢や勤続年数、性別、国籍などにとらわれず、能力 に応じて正当に評価している。

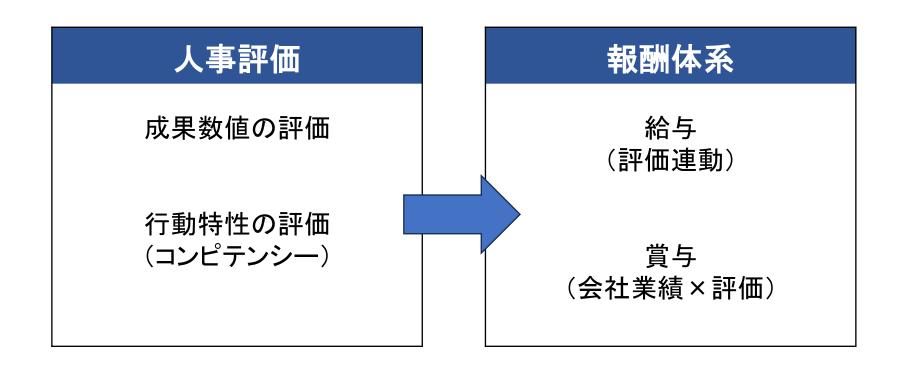
# 報酬制度

### 賃金体系



### 報酬体系の設計

業績・評価・報酬の連動



### 評価ランク

### 報酬連動を実現するための評価ランクを作成

評価ランク	F	Е	D	С	В	Α	S
評点	~40	41~50	51 <b>~</b> 60	61 <b>~</b> 70	71~80	81 <b>~</b> 90	91~
号俸増	0	1	2	3	4	5	6

### 評価給テーブル

### 営業職:小泉さんが評点Cだった場合・・・



現在の号俸:5=評価給 164,000円

今期の評価:C=号俸+3 (10,500円 昇給)

来期の号俸:8=174,500円



評価ランク	F	Ш	D	С	В	A	S
評点	~40	41 <b>~</b> 50	51 <b>~</b> 60	61 <b>~</b> 70	71 <b>~</b> 80	81 <b>~</b> 90	91~
号俸増	0	1	2	3	4	5	6

# マイナス査定

## マイナス査定の目的

コスト削減のためではなく、フェアに差をつけることで、 成果を出している社員に報いることが目的

## 満たすべき条件

絶対評価

基本給 10%以上の 減額不可 給与規定 を改定し 事前の周 知徹底

### 営業職:小泉さんが評点Gだった場合・・・



現在の号俸:5=評価給 164,000円

今期の評価:G=号俸▲1 (3,500円 減給)

来期の号俸:4=160,500円

一般	*(営業)
ピッラ	F/3,500
号俸	月総額
1	150,000
2	153,500
3	157,000
4	160,500
5	164,000
6	167,500
7	171,000
8	174,500
9	179,000
10	181,500
11	185,000
~	

評価ランク	Н	G	L	Ш	D	С	В	А	S
評点	<b>~</b> 45	46 <b>~</b> 49	50~55	56 <b>~</b> 59	60~65	66 <b>~</b> 70	71 <b>~</b> 75	81~90	91~
号俸増	▲2	<b>1</b>	0	1	2	3	4	5	6

## イノベーションを促す人事評価のポイント

●評価基準にイノベーションを明記

新市場進出、多角化への取組活動を対象とするだけでなく、「業務改善」「生産性向上」などの改善活動も評価対象とする

●失敗を許容し再挑戦を歓迎する組織風土の醸成 失敗を恐れずポジティブな気持ちで挑戦できる「心理的安全性のある 環境」が必要

●公正性と透明性を高める

評価基準を明確にして、納得性の高い評価方針を共有する

## 本セミナーのアジェンダ

- ●人事評価制度とは
  - グレード制度
  - •評価制度
  - •報酬制度
- ●導入事例

# 人事評価制度の導入事例

## A社

社員の能力開発を促進する評価制度

## イノベーションのステップ

事業開発

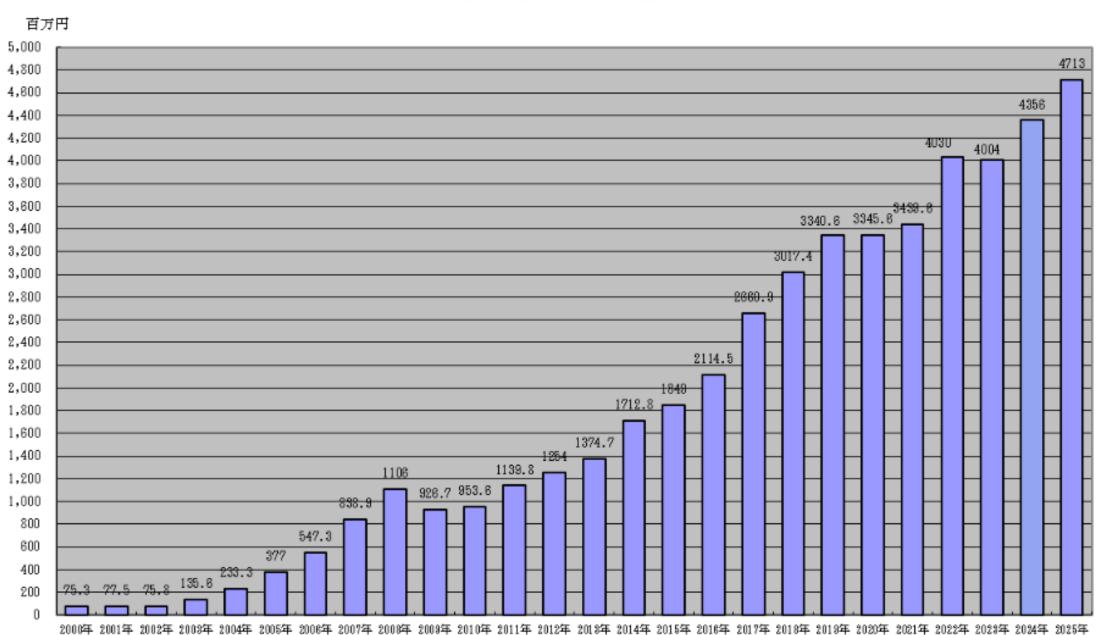
1	0 ⇨ 1 「開発」	見立てる ・構造を捉えて俯瞰してみる力 ・分析的にとらえ問題を プロットする力	
2	1 □ 10 「マネタイズ」	仕立てる ・筋のいい仮説を立てるカ ・プロセスを作り込む力	Ě
3	<b>10</b> ⇒ <b>100</b> 「スケール化」	動かす ・パーパスを打ち出す力 ・人を理解し統率する力	<u> </u>

戦略思考

組織づくり

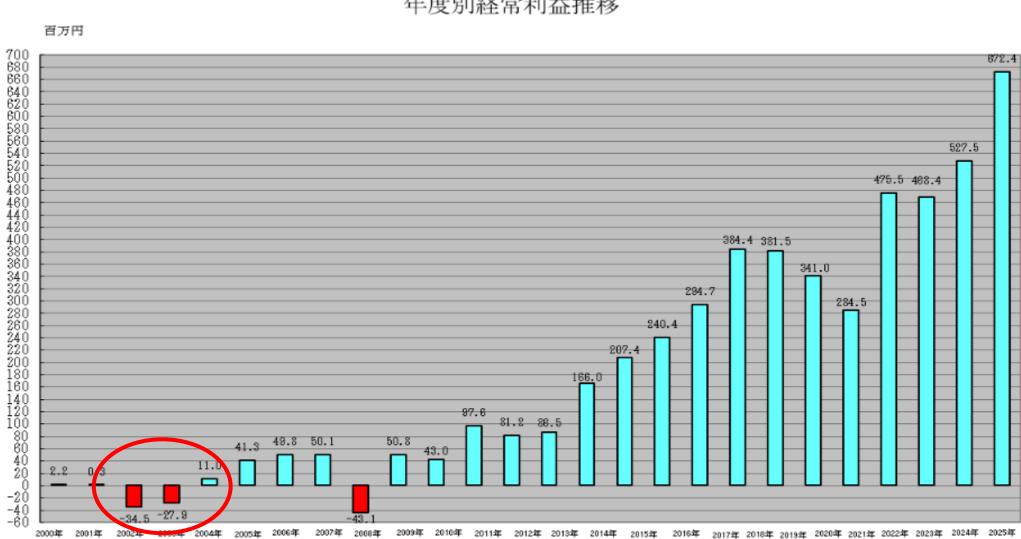
人事評価制度

### 年度別売上高推移





年度別経常利益推移



### 人事評価制度の構築ステップ



- ・人材に対する 育成ビジョン
- ・全体方針と 部門計画の 整合性
- ・グレード設定
- •評価項目
- ・ウエイト

- ・部門ヒアリング
- •教育体系の設定
- 我自体がの政定
- •報酬体系
- グレード毎の
  - 上限、下限
- ・人件費の変化
- •労働分配率
- •考課者訓練
- ・社員への浸透

# 人事評価制度導入の狙い

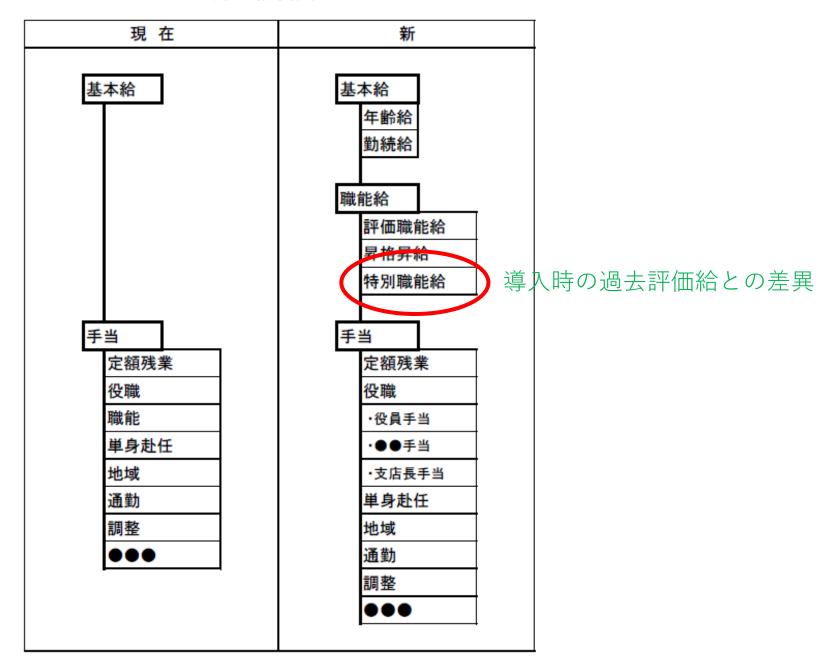
●中期的な戦略対応
・中期ビジョンの計画的な推進力とする
・経営幹部陣の育成力とする
・部門損益計画の達成力強化
●経営体質の強化
・取引先のリビート力強化
・自社技術の受注比率の向上
・粗利益率の向上
・新規取引先開拓力の強化
●社員のモチベーション強化
・将来的な職位目標がハッキリする
・年齢的な給与が明確になる
・努力すべき業務目標が明確になる
●能力開発の強化
・将来的な知識、見識の開発目標が明確になる
・教育体系が設定出来る
●人材採用の強化
・必要とする人材が明確となる
・報酬が明確になり新卒採用がスムーズとなる

## 部門別等級別評価シート

## 4部門別×6種のグレード=24種の評価シート

## キャリア・人財開発計画

#### 今後の給与体系



## 調整給の処理

- プラスの調整給:本来支給する必要のないもの
- → 減額する 昇給額で調整する、減額する基準を決める 保障する期限を決める
- マイナスの調整給:給与が少なすぎる
- → グレード・給与を上げる

# B社

事業計画の策定・評価制度

## 4部門×7種のグレード=28種の評価シート

#### ●部 SWOT分析

		内部環境	(組織内部)
		強み (Strength)	弱み (Weakness)
		・導入施設の規模に応じた機能の組合せが可能。 ・献立が単位計算に対応している。 ・100件を超える導入実績。 ・継続利用率は高い。	・給食のソフトだけでは導入魅力に欠ける ・拡大するための余剰人員はいない ・新規取引先の開拓力が弱い ・Paradoxという販売終了のDBを使用している
	機会(Opportunity)	強み×機会「強みを活かして、機会を勝ち取る」	弱み×機会「機会を活かして、弱みを強みに」
外	・給食ソフトを必要とする市場は底堅く存在する ・在宅給食における栄養指導が必要 (薄利多売) ・教育機関でのソフト使用が可能	・在宅市場に対するソフトの開発 ・教育機関に対する活用提案活動の強化	<ul><li>・広域的なパートナー事業者の開拓</li><li>・新規取引先開拓の専任者確保</li></ul>
部環境(社		・既存顧客(栄養士)からの紹介獲得	
会、経	脅威(Threat)	強み×脅威「強みを活かして、脅威を克服する」	弱み×脅威「強みを活かして、脅威を克服する」
程済、競合	<ul><li>電子カルテに入っているソフトに変わられる</li><li>直営ではなく、委託会社に発注される</li></ul>	・既存顧客へのヒアリング強化	・給食に関連したソフト開発
	・今後、極端に成長する分野ではない。	・委託会社へソフト利用を病院側から依頼する。	

プラス要因 マイナス要因

内 部 環 境

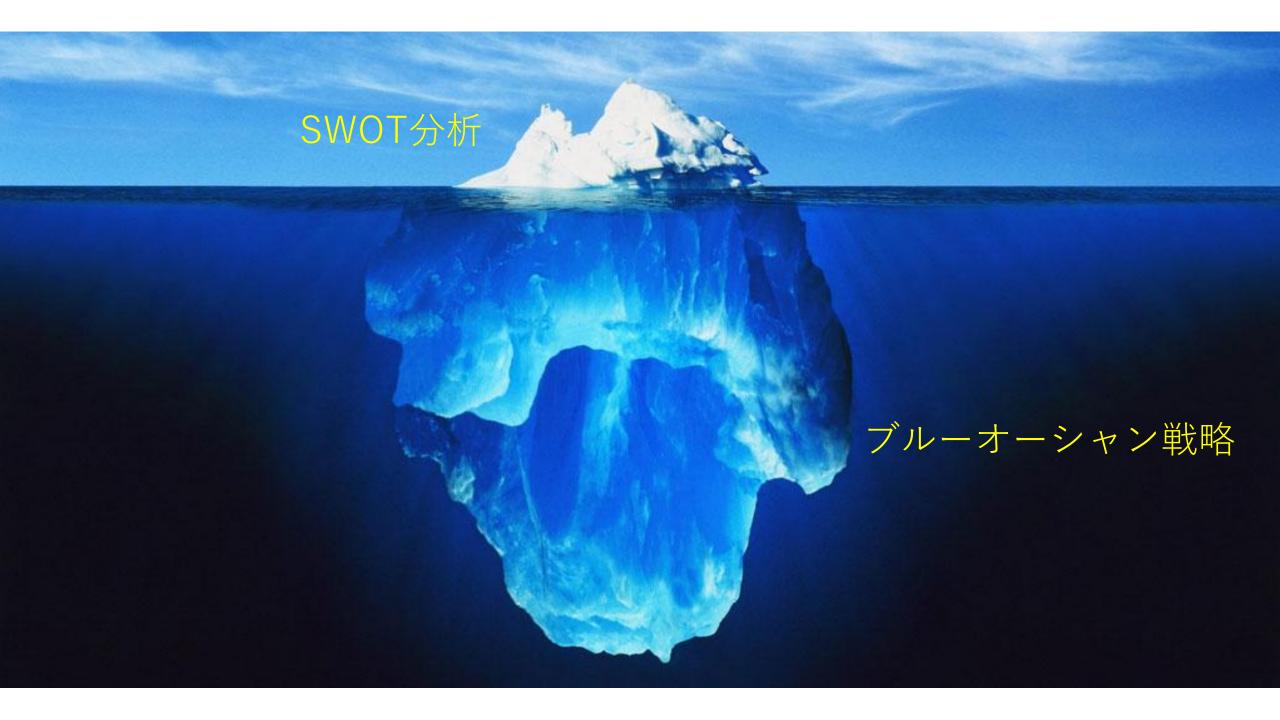
強み (Strength)

弱み (Weakness)

外 部 環 境

機会 (Opportunity)

脅威 (Threat)



等級	職位	第1次	第2次	第3次
8	執行役員	担当役員		
7	本部長	担当役員		
6	部長	本部長	執行役員	担当役員
5	次長	部長	執行役員	担当役員
4	課長	部長	執行役員	担当役員
3	主任	部長	執行役員	担当役員
2		部長	執行役員	担当役員
1		部長	執行役員	担当役員

<sup>・</sup>等級の昇格対象は、過去3年の評価がC以上であること

評価	評価点
S	90点以上
Α	81 ~ 90
В	71 ~ 80
С	61 ~ 70
D	51 <b>~</b> 60
E	41 ~ 50
F	~ 40

# 昇給は若年層に厚くする!

#### 部門別等級別の昇給額目安(業績により変動)

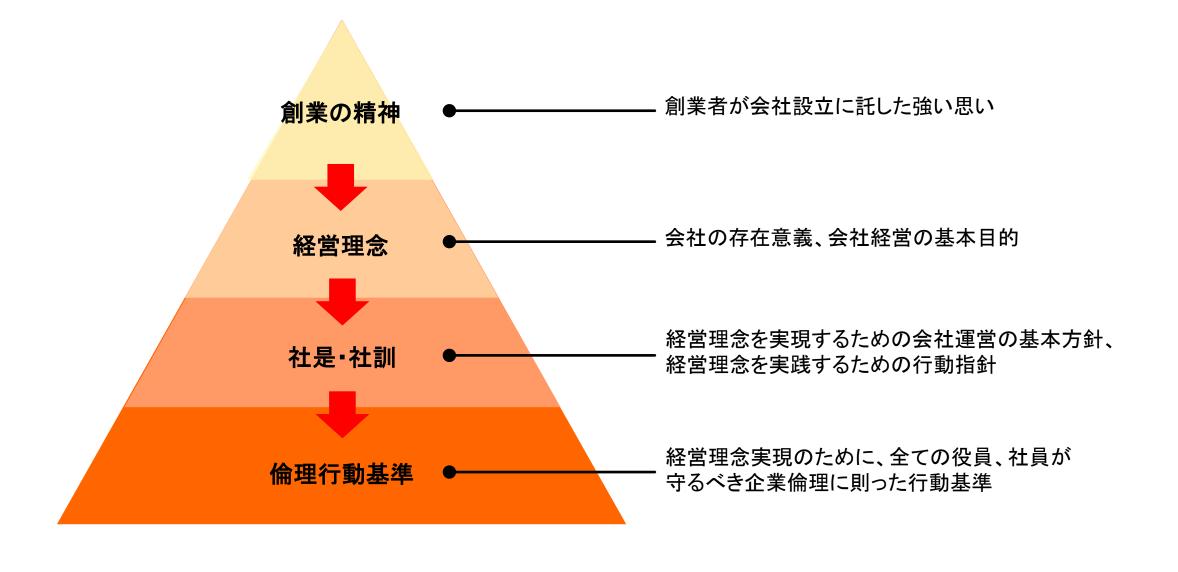
#### 部門:

評価	評点	等級						
а⊤∣Щ	計無	2	3	4	5	6	7	
S	91~	9,000	10,000	11,000	10,000	8,000	6,000	
А	81~90	8,000	9,000	10,000	9,000	7,000	5,000	
В	71~80	7,000	8,000	9,000	8,000	6,000	4,000	
С	61~70	6,000	7,000	8,000	7,000	5,000	3,000	
D	51~60	4,000	5,000	5,000	5,000	4,000	2,000	
E	41~50	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	1,000	

# C社

社訓の整備による評価制度

## 4部門×6種のグレード=24種の評価シート



- ●人事評価制度の整備ステップ
  - ①人材育成ビジョンの確認
    - ・経営理念、社訓に沿う部門別人材育成ビジョン、方針の設定
  - ②評価項目の整備
    - ・部門別職種レベルに合わせた評価項目の検討
    - ・人材育成ビジョンと給与評価基準、賞与評価基準との合理性設定
  - ③評価項目毎の評価要素の設定
    - ・実情に合ったオリジナルな評価要素の設定
  - ④評価要素の段階設定
    - ・改善が可能となる5段階基準の設定
  - ⑤評価制度のシュミレーション
    - ・部門別職種別のモデル評価
    - 給与体系の改善

# 評価項目は テンプレートではなく 自社の理念・事業計画・人材育成ビジョンに 基づいたオリジナルな指標とする!

		人事評価導入		
	面設対象:			
1	アイスブレーキング			
_	71200 400			
2	面談の舞台			
		実現、そのための個人の成長支援	の思しであることを伝える	
	Commission of the Analysis of the	CAL COLOGIE AND MAKE		
-	マケチロ 小光明			
•	評価項目の説明			
	各人の評価シートを見せて、評価項目・善眼	点・評価基準の簡単な説明		
4	これまでを振り返り全体的に良かった	- 占、変めたい占		
	Cita CEMPASTEITE PORT PR	THE STATE OF THE		
5	今後導入する評価項目の中で良かっ	たもののうち、具体的に伝えたい点		
	評価項目		内容	
	ļ			 

	評価項目	内容	
			_
7 %0	四半期の個人行動目標(「で	「できている → さらにできるようにする」 /「できていない → 改善する」等)	
	目標項目	内容	
#			
ν			
ッ			
[			
T			
		ために、ブラス面を告げて終わる。 / 例:「一緒にカスタム車の文化を例ろう!」等)	
8 103	(の種の括り (意欲を上げるた	WC-21-( ) 2/11- (1-11-11-11-11-11-11-11-11-11-11-11-11-1	
8 <b>4</b> 03	の棒的括り(意欲を上げるた	Wester Sayments Carlotte Annual Annua	
8 m3	の神の括り(京似を上げるた		
8 m3	の神の括り(豆餌を上げるた		
3 面部 9 メモ			

### ご参加いただいた方へ

本セミナーにご参加いただきありがとうございました。

本テキストの、参加者様以外への共有は、お控えください。

個別の質問などございましたら、

メール等でご連絡いただけたら幸いです。