

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

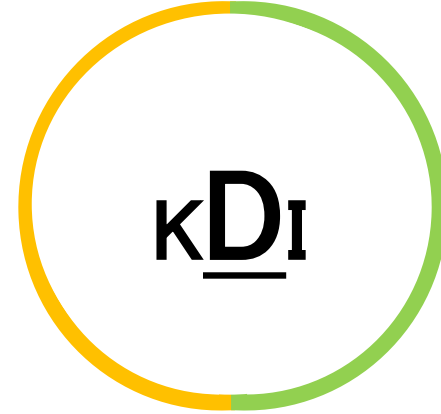
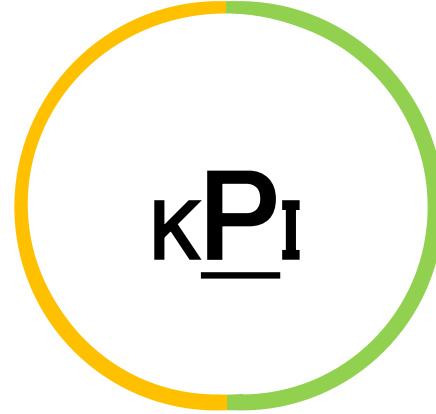
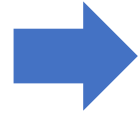
（**K**ey **G**oal **I**ndicator）の略称で、「**重要目標達成指標**」のこと。
企業のビジョンともKGIは「最終目標（ゴール）」にあたる。

KPI

（**K**ey **P**erformance **I**ndicator）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

（**K**ey **D**o **I**ndicator）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

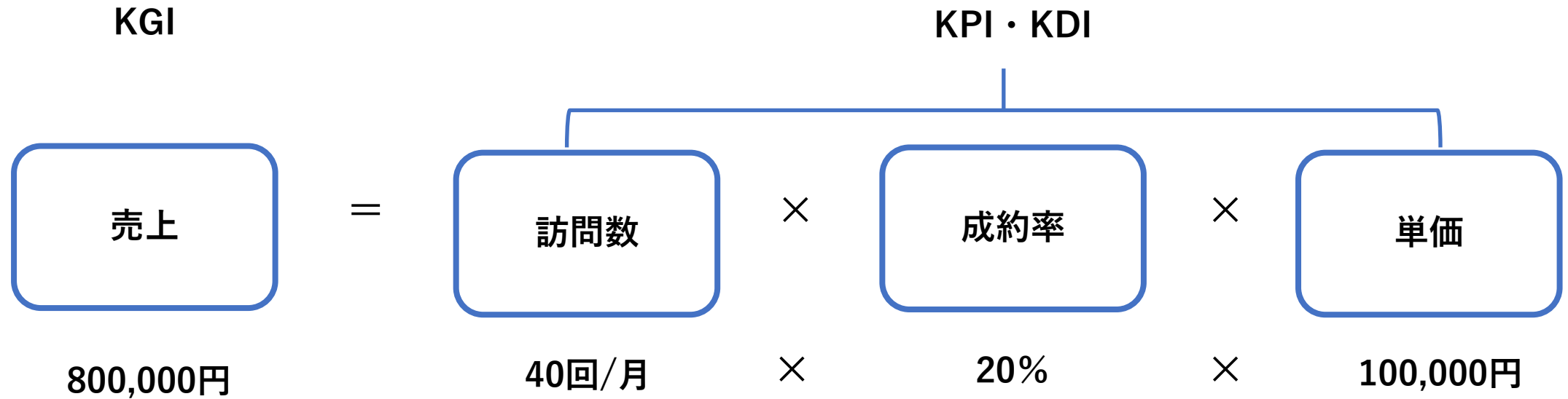
成果目標の数値化に重要な指標

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
担当	①	個人目標粗利達成率
	②	見積件数
	③	新規開拓件数
	④	支店粗利目標達成率
支店長	①	支店粗利目標達成率
	②	支店売上目標達成率
	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

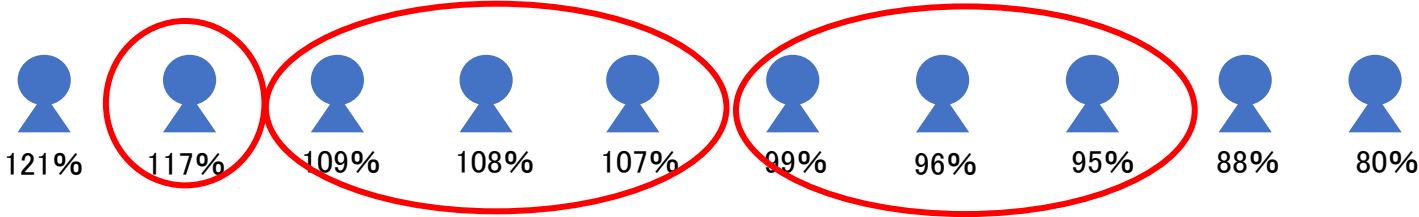
評価項目の5段階評価



VS



目標達成率



絶対評価

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

相対評価

5評価	
4評価	
3評価	
2評価	
1評価	

	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	・フェアな評価とはならない場合がある。 ・部下の給与を上げるために甘めの評価になる。 ・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。

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、絶対評価を取り入れるべきだという考えが主流になってきている。
その理由は、絶対評価の持つ透明性。

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。

社員がきちんと評価されている実感を持てなければ、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
担当	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
	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
	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
支店長	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、
〇〇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

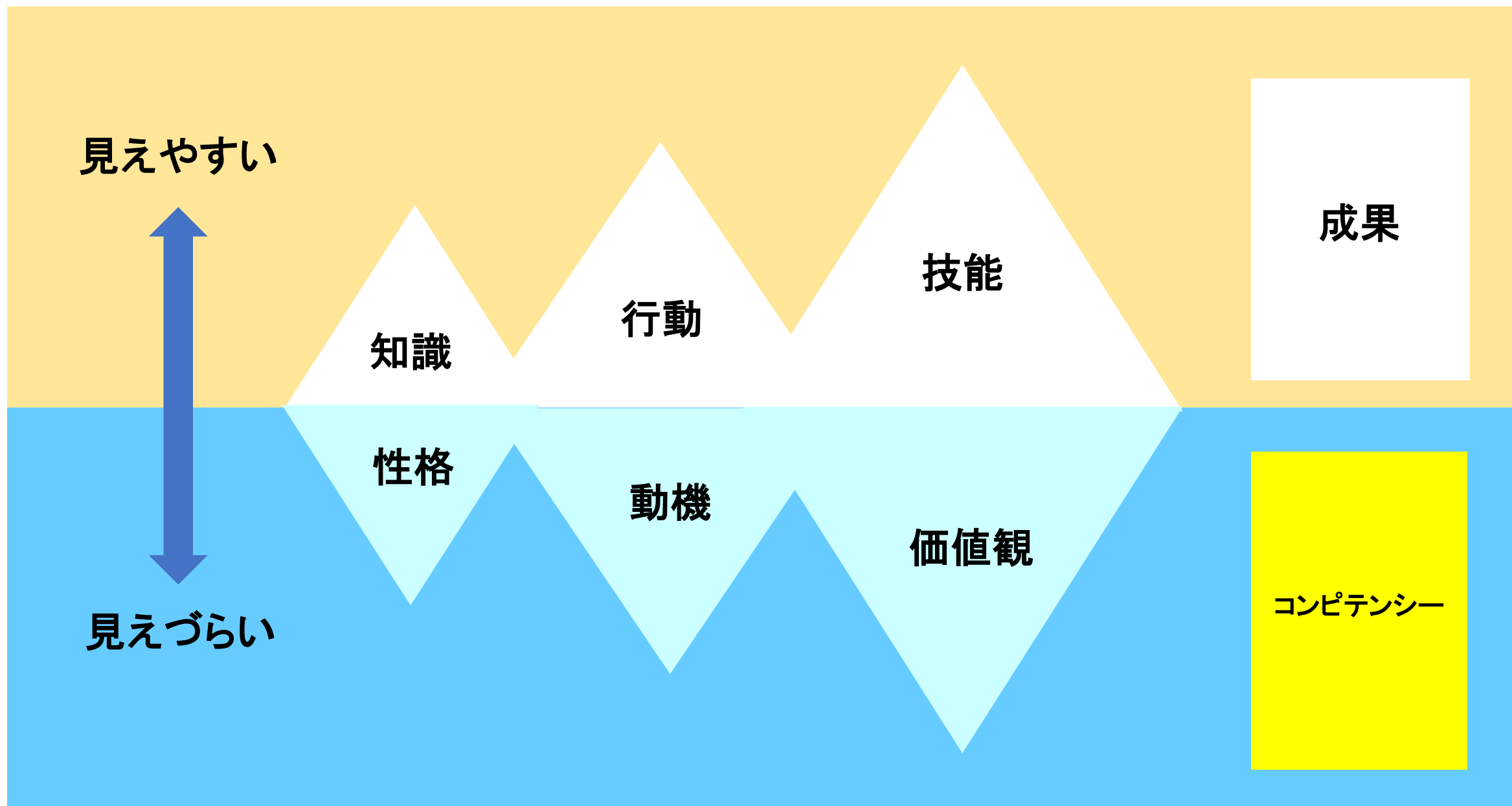
経営理念や事業計画に
ベクトルが合った行動を促すための目標であり
高いパフォーマンスを発揮するための特性を評価する

項目	評価要素	詳細	着眼点
基本姿勢	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
	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
	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
プロセス	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
	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	・取引先毎の目標値の計画性 ・提案企画
	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
基礎能力	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
	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
	リーダーシップ力	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
姿勢・勤務態度	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
	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
基本知識・技能	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
	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
習熟能力	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
	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／まとめる力

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、自ら苦勞を買って出る
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)

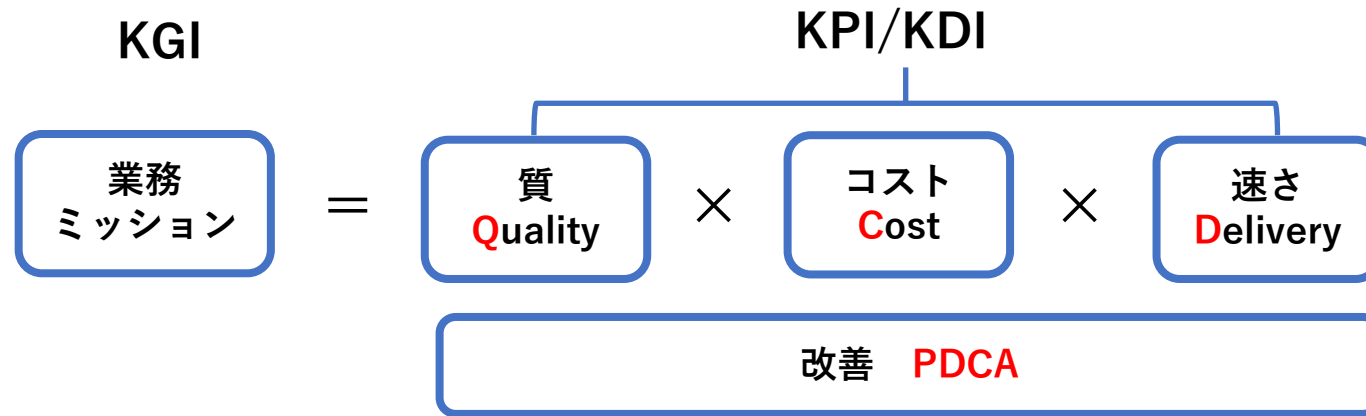
コンピテンシーの5段階評価

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つた
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力に取組んでいた	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力していた
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ていない	協調性を乱すことがたまにあった	協調性を取ることに努力している	異なる意見があつた場合、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つた
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つた	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つた	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つた	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つた	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つた	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つた	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つた	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つた	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！

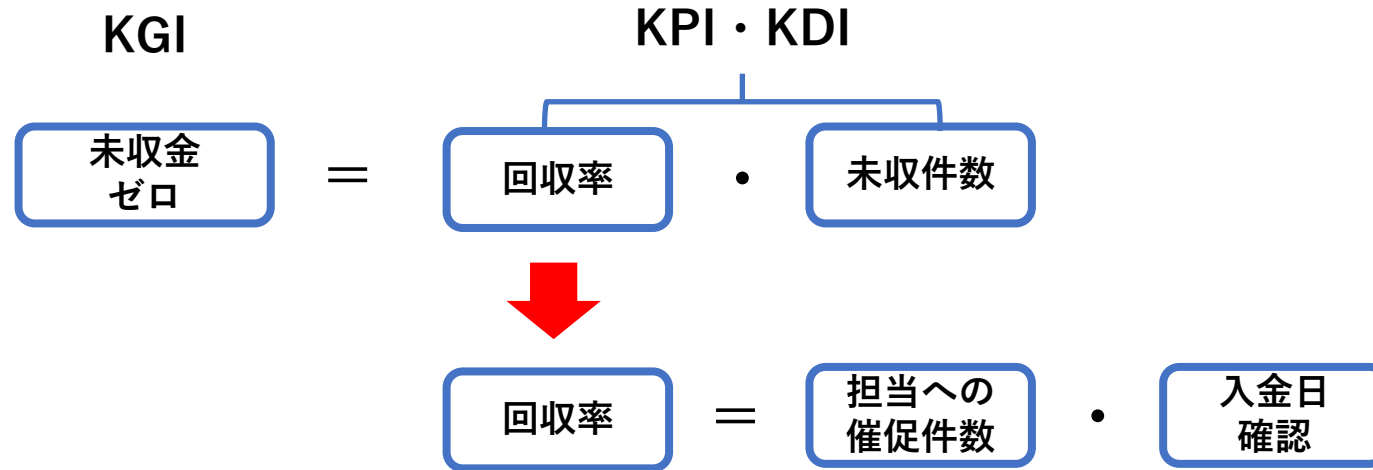
評価項目	定義	1	2	3	4	5
背客・サービスレベル	お客様に快いサービスの提供ができる店舗づくりができていたか	接客サービスレベルの管理ができていないことが多く、お客様に悪い印象を与えた	販売員によって差があり、十分とはいえないレベルであった	スタッフにも徹底できており、ほぼサービスの質に問題はなかった	サービスの向上に努め店舗のイメージを高めた	他店舗にも良い影響を与え、模範となるレベルであった
クレーム・トラブル対応力	クレーム・トラブルを迅速かつ適切に処理できたか	処理が遅く、信用を失うことがあった	処理が適切でなく信用を失うこともあった	ほぼ適切な処理をしており、信用を確保できた	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	販促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なかった	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 $Q \cdot C \cdot D + PDCA$ 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

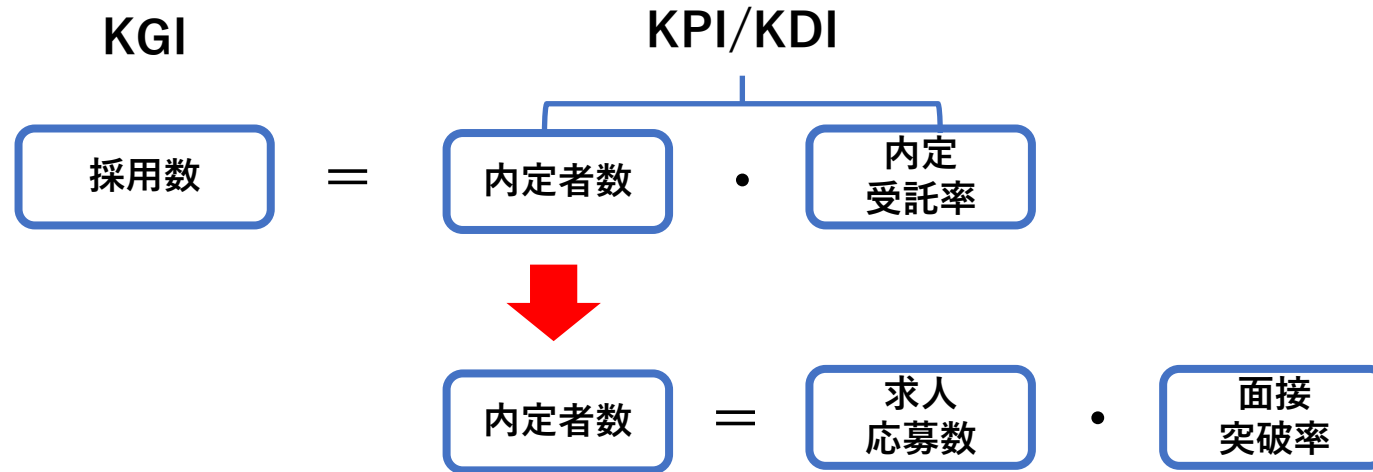
財務・経理部門の場合



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

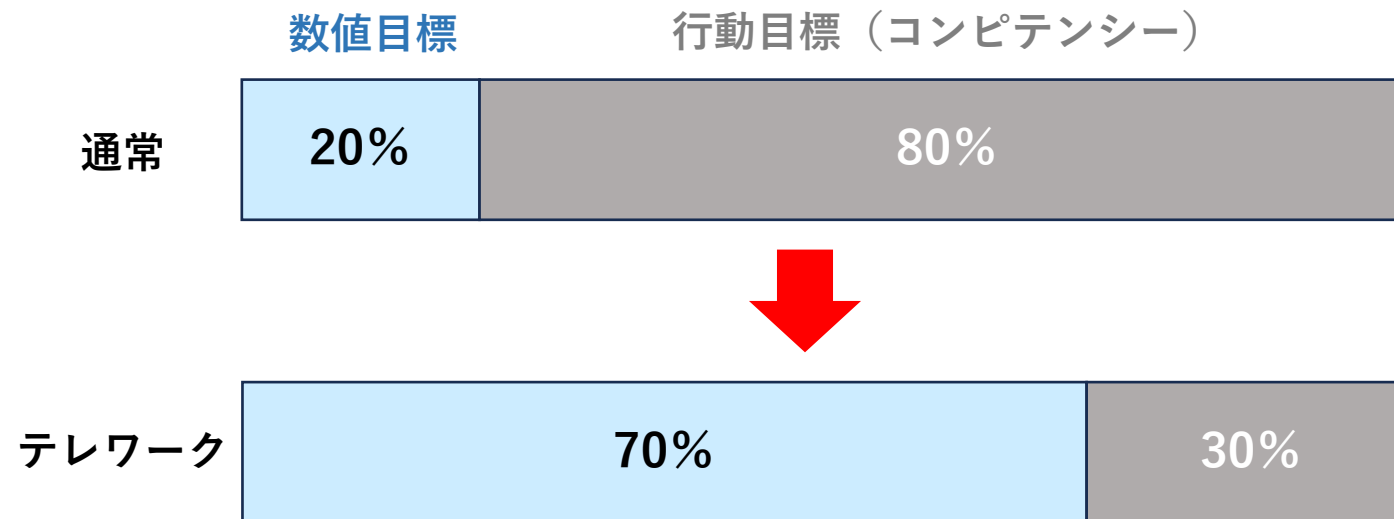
	ミッション	内容	具体的なタスク
1	3ヶ月後の 受注・売上の 予測	翌月の着地数値を95% 以上の数値で予測	1.次月受注管理システムの確立 2.当月計画達成状況の精度向上 3.受注傾向の分析
2	2ヶ月後の 営業利益の 予測	翌月の着地数値を95% 以上の数値で予測	1.販管費予実管理体制の強化 2.原価・紹介料の徹底把握 3.費用科目別傾向値の把握 4.投資費用対効果の見える化
3	バック オフィス業務 の効率化	システム化によるバック オフィス業務の効率化	1.会計システム変更 2.販売管理ツールの改修・連携の実現 3.原価・手数料管理システムの開発
4	全社管理機能 工数の削減	全社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

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

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

人事	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
	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

経理	試算表作成日数
	電話サポート件数
	処理エラー数 (振込処理・有給など)
	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

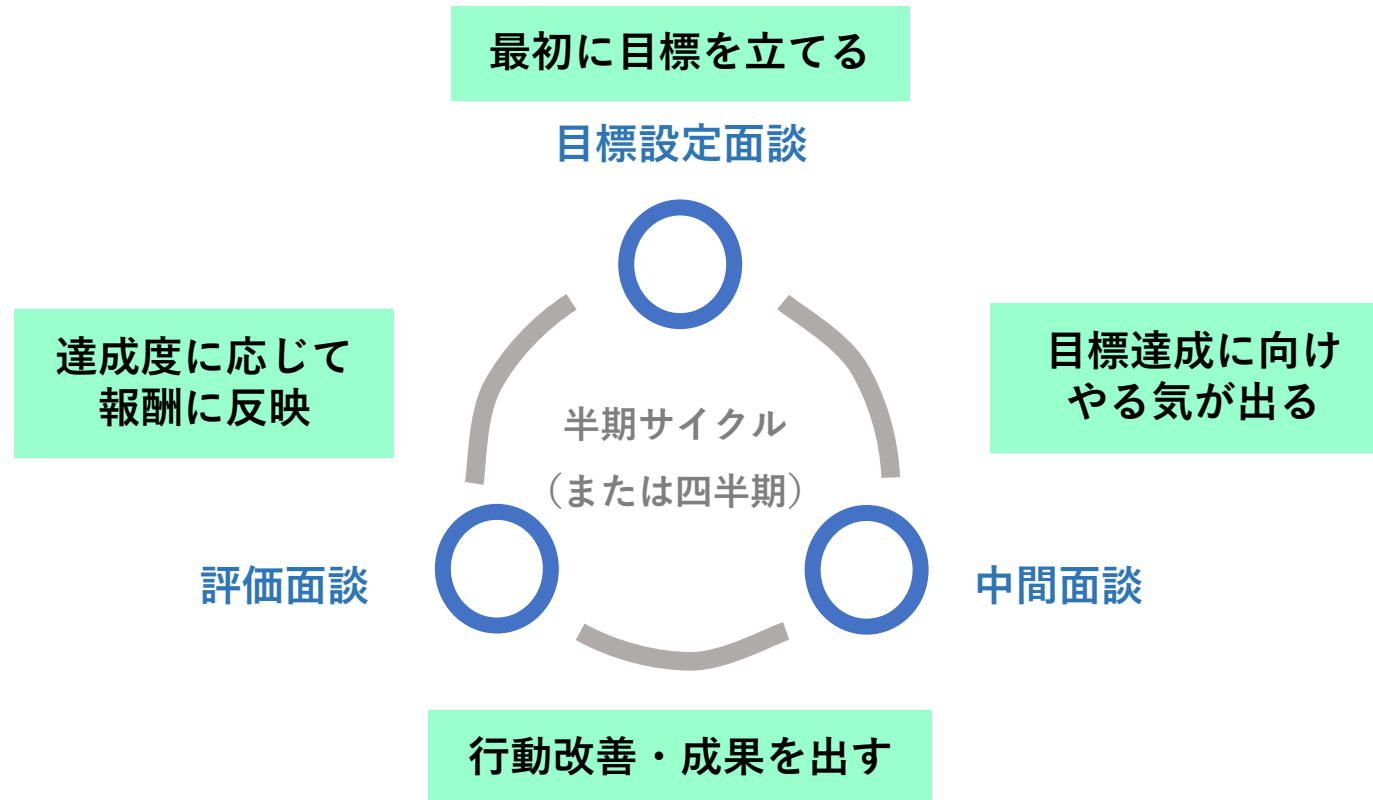


■Point

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



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・給与決定ルールに見える化



■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



「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気づきになる」「自分の強み・弱みを謙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・マネージャー研修

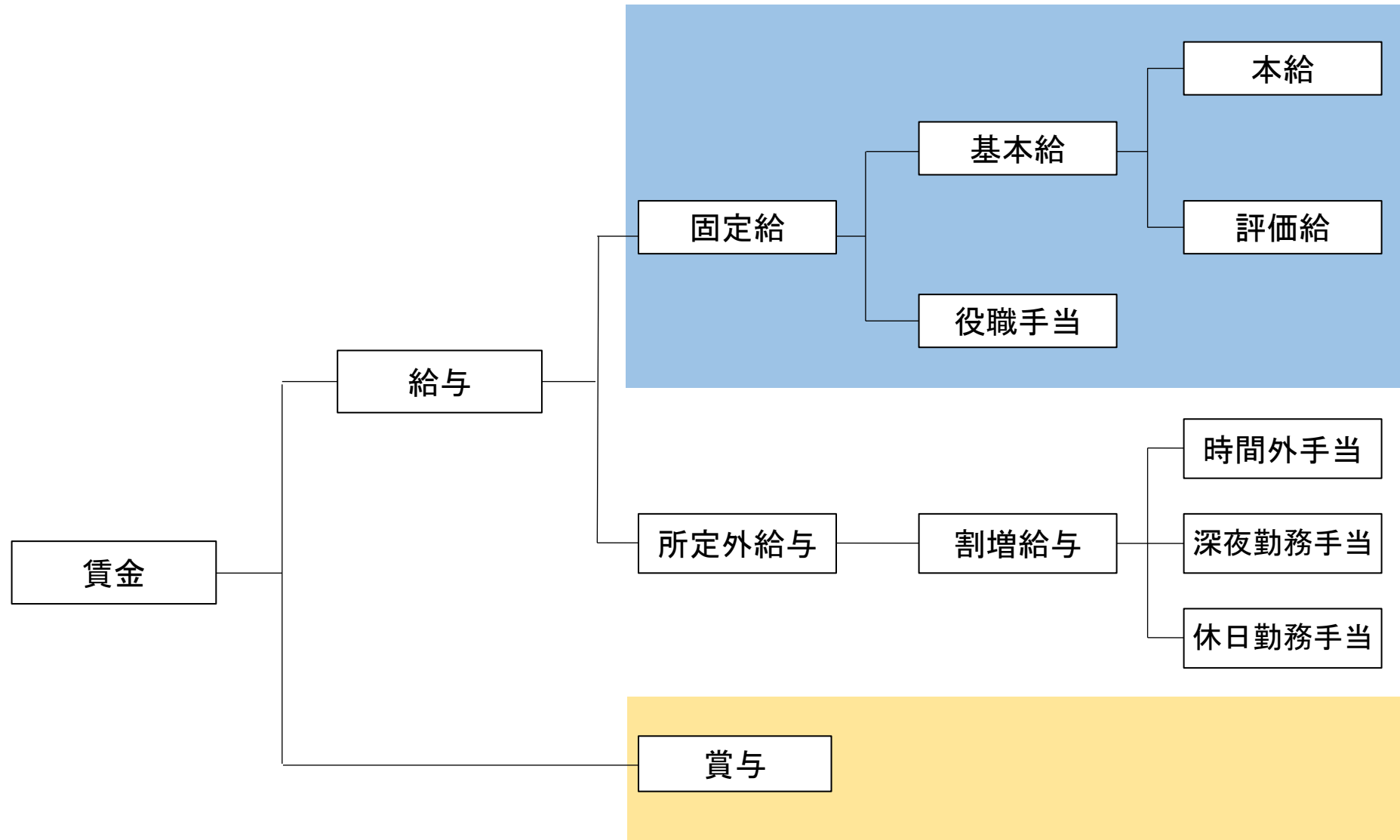
条件を満たした幹部社員は、毎年2月にリーダー、マネージャー昇格研修に参加し、課題論文のプレゼン発表を実施。昇格研修対象者は人事評価委員会の前でプレゼンを行う。プレゼンは評価委員だけでなく、同格の社員の多くが同席しているため「透明性」と「納得感」のある公正な評価が行われている。

■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。

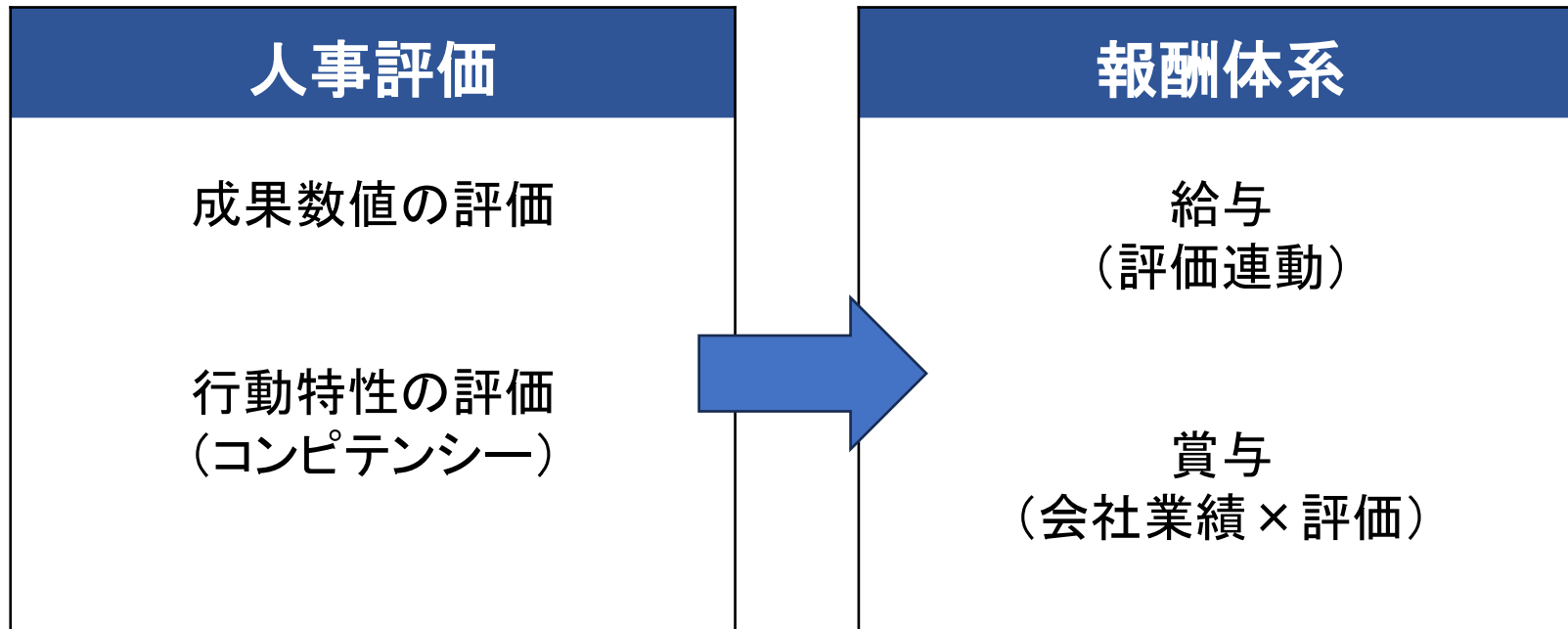
報酬制度

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	E	D	C	B	A	S
評点	～40	41～50	51～60	61～70	71～80	81～90	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

一般(営業)	
ピッチ/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	F	E	D	C	B	A	S
評点	～40	41～50	51～60	61～70	71～80	81～90	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

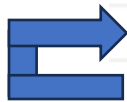
営業職：小泉さんが評点Gだった場合・・・



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)	
ピッチ/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	H	G	F	E	D	C	B	A	S
評点	～45	46～49	50～55	56～59	60～65	66～70	71～75	81～90	91～
号俸増	▲2	▲1	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

イノベーションSTEP

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

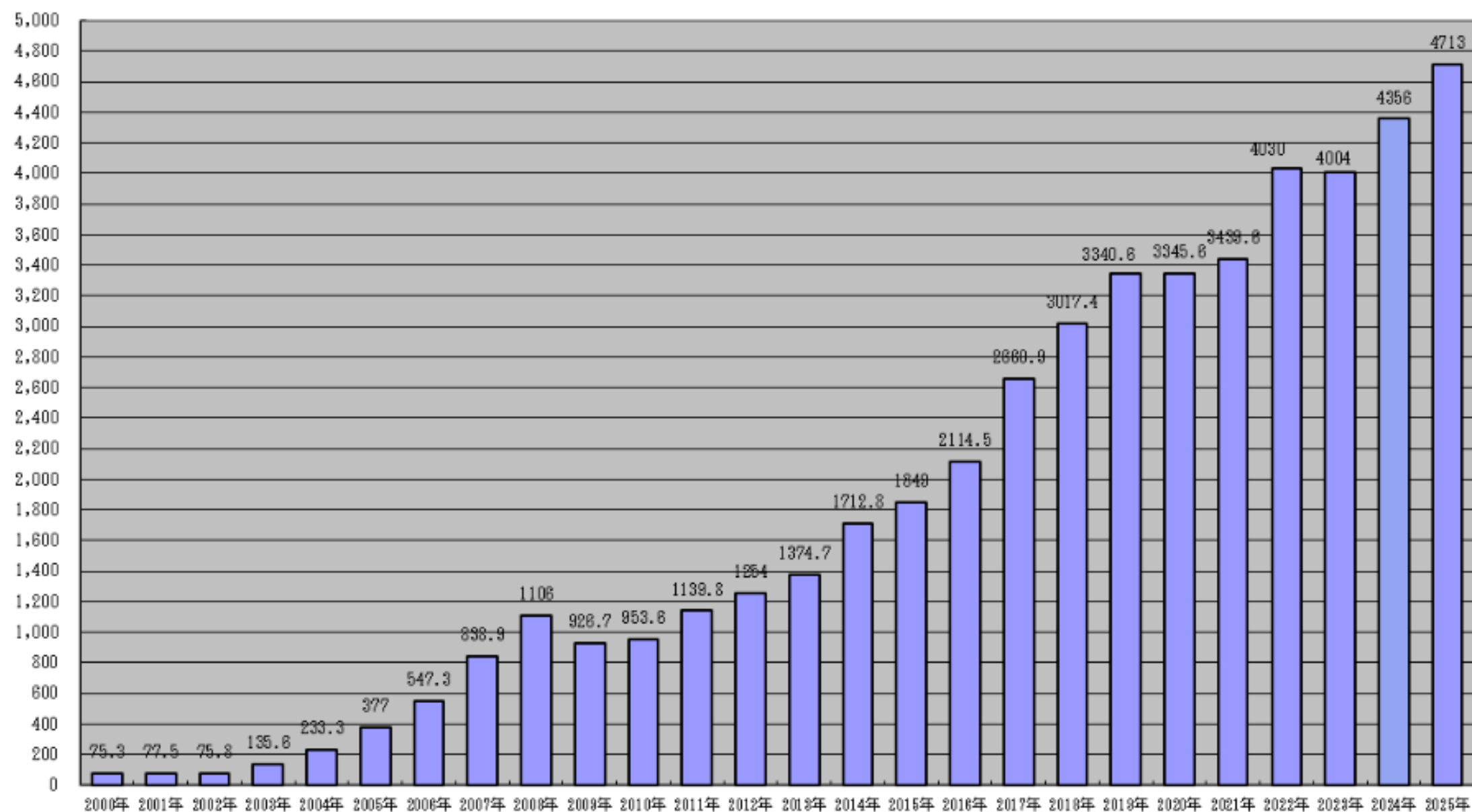
戦略思考

組織づくり

人事評価制度

年度別売上高推移

百万円



イノベーションの推移

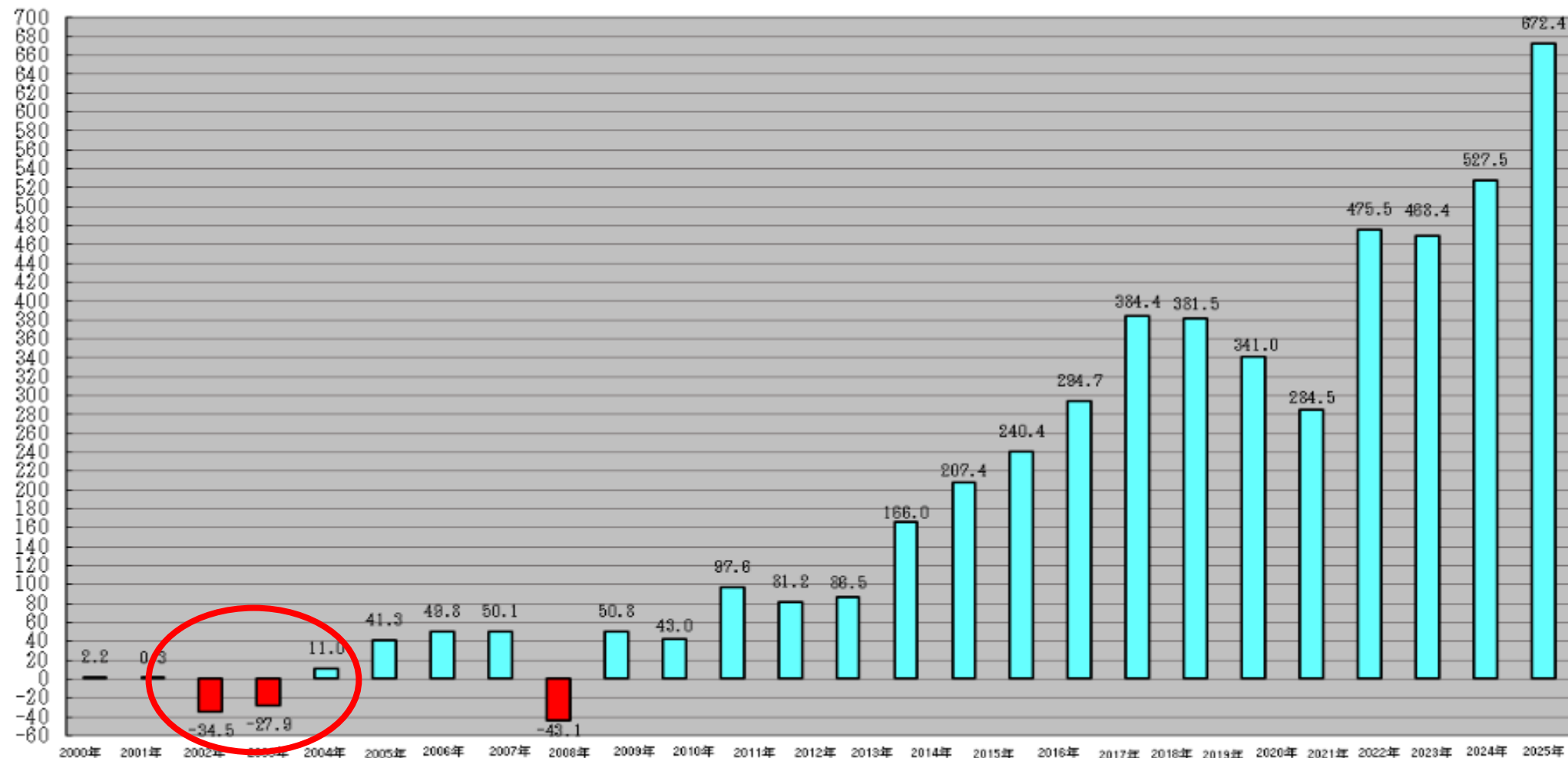
開発

マネタイズ

スケール化

年度別経常利益推移

百万円



人事評価制度の構築ステップ



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

- ・取引先のリピート力強化
- ・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

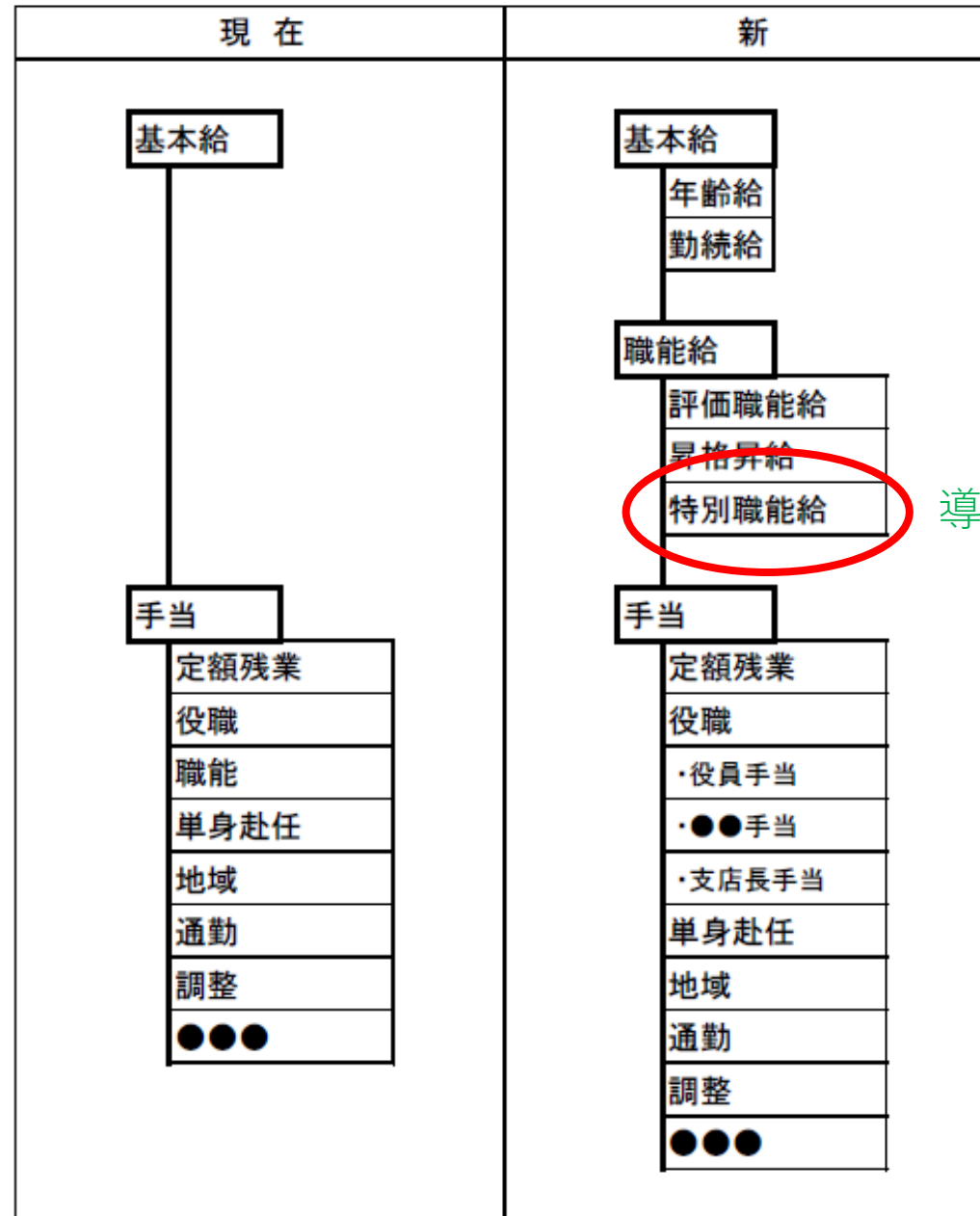
- ・必要とする人材が明確となる
- ・報酬が明確になり新卒採用がスムーズとなる

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



導入時の過去評価給との差異

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
外部環境（社会、経済、競合）	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」
	・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 ・既存顧客（栄養士）からの紹介獲得	・広域的なパートナー事業者の開拓 ・新規取引先開拓の専任者確保
	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」
	・電子カルテに入っているソフトに変わられる ・直営ではなく、委託会社に発注される ・今後、極端に成長する分野ではない。	・既存顧客へのヒアリング強化 ・委託会社へソフト利用を病院側から依頼する。	・給食に関連したソフト開発

プラス要因

マイナス要因

内部環境

強み
(Strength)

S

弱み
(Weakness)

W

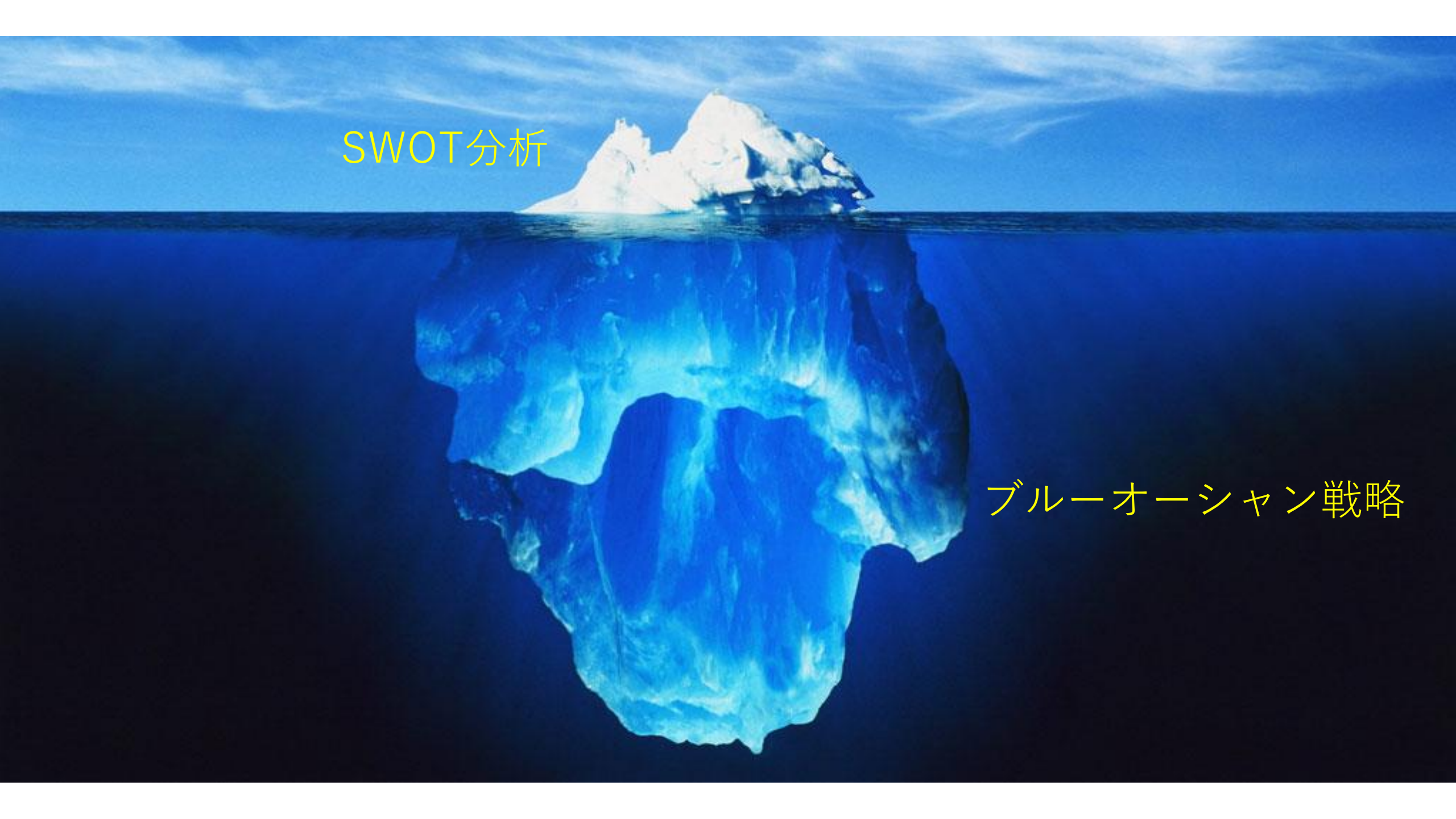
外部環境

機会
(Opportunity)

O

脅威
(Threat)

T

A full-page background image featuring a large iceberg floating in a deep blue ocean under a clear sky. The iceberg's visible tip is small and jagged, while its submerged base is massive and complex, illustrating the concept of hidden potential or risks. The text 'SWOT分析' is overlaid in yellow on the visible tip, and 'ブルーオーシャン戦略' is overlaid in yellow on the submerged part.

SWOT分析

ブルーオーシャン戦略

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

・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
A	81 ~ 90
B	71 ~ 80
C	61 ~ 70
D	51 ~ 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）

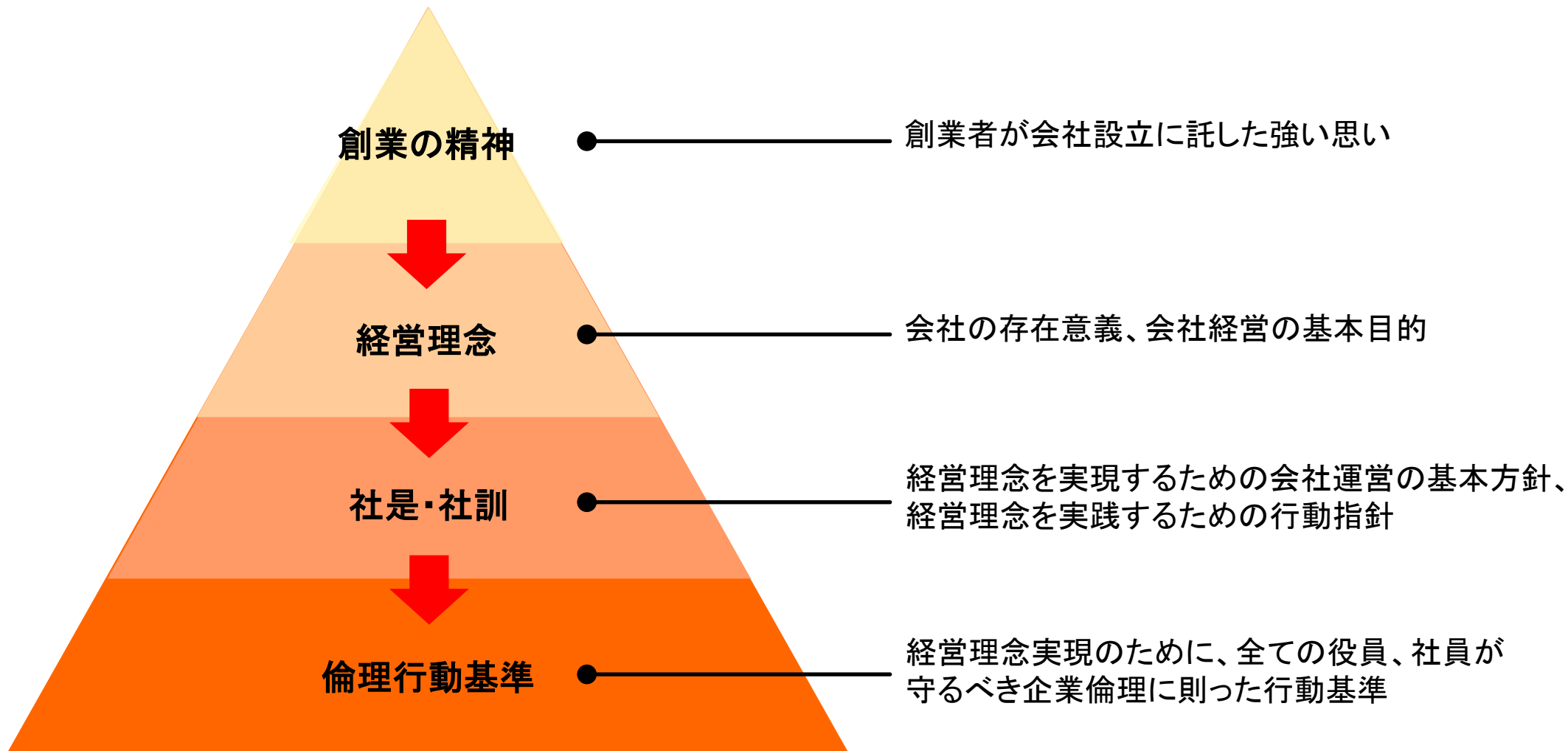
部門：

評価	評点	等級					
		2	3	4	5	6	7
S	91～	9,000	10,000	11,000	10,000	8,000	6,000
A	81～90	8,000	9,000	10,000	9,000	7,000	5,000
B	71～80	7,000	8,000	9,000	8,000	6,000	4,000
C	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！

人事評価導入面談シート

面談対象:

1 アイスブレイキング

2 面談の趣旨

この面談は、あくまでも「事業方針の実現、そのための個人の成長支援の場」であることを伝える

3 評価項目の説明

各人の評価シートを見せて、評価項目・着眼点・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点、褒めたい点

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

6 改善してもらいたい点、社長として気になった点(3項目位) / 部下の意見を引き出しながら進めること

[illegible]

7 次の四半期の個人行動目標（「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
チャレンジ目標		

⁸ 面談の締め括り（意欲を上げるために、プラス面を告げて終わる。／例：「一緒にカスタム車の文化を創ろう！」等）

--

9 大王廟

[illegible]

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。