



人事評価制度のご提案書

宇佐美労務管理事務所

Usami
Labor
Management
Office

【社会保険労務士 宇佐美 智貴】

群馬県高崎市生まれ。

大学卒業後、スーパーマーケットに就職し、精肉、青果、鮮魚、店長業務を経験。

その後食品卸に転職し、管理部門にて10年以上にわたり人事労務業務に従事する。

2018年に社会保険労務士、2019年にファイナンシャル・プランニング技能士2級の資格を取得し、2020年4月宇佐美労務管理事務所開設。

事業計画策定、報酬制度、評価制度、教育訓練、社内職場環境サーベイ、面談制度他、人事諸制度を構築してきた経験をもとに、強い組織づくりに向けたサポートを行う。

宇佐美労務管理事務所

設立：2020年4月

事業内容：社会保険手続き代行
労務コンサルティング
組織構築支援

住所：〒370-0873 群馬県高崎市下豊岡町1397-5



人事・労務整備の最適なアウトソーシング機関として

近年の会社経営に関わる人事・労務環境はより複雑化していることにあわせて、リスクの発生確率もより高くなりつつあります。

従業員トラブルや法改正（働き方改革対応、最低賃金の上昇）など、従来の社労士顧問サービスでは対応できず、人事労務に関して総合的な設計が必要となってきました。

当社は、従前の社労士顧問の枠組みを超えた人事労務全般のアウトソーシング機関としてのかかわり方を最も得意としており、お客様の経営目標の達成を主目的としています。

未来に残すべき企業の創出

働きやすい職場環境実現に向け人事ツールをもって施策を講じていきます。地元の皆様から愛される、希望あふれるホワイト企業を目指します。

強い組織づくりをサポート

一人ひとりが生き活きと活躍する「強い組織集団」を構築するため、の諸整備を行います。人事課題はその都度発生するものです。組織理論に基づく提案により現場改革を行います。

社長の左腕としての役割

これからの少子高齢化時代、働き方改革に順応できない会社は生き残ることができません。生産年齢世代がどんどん減少していく中でも、将来に向かって生き残るための施策を全力でサポートします。

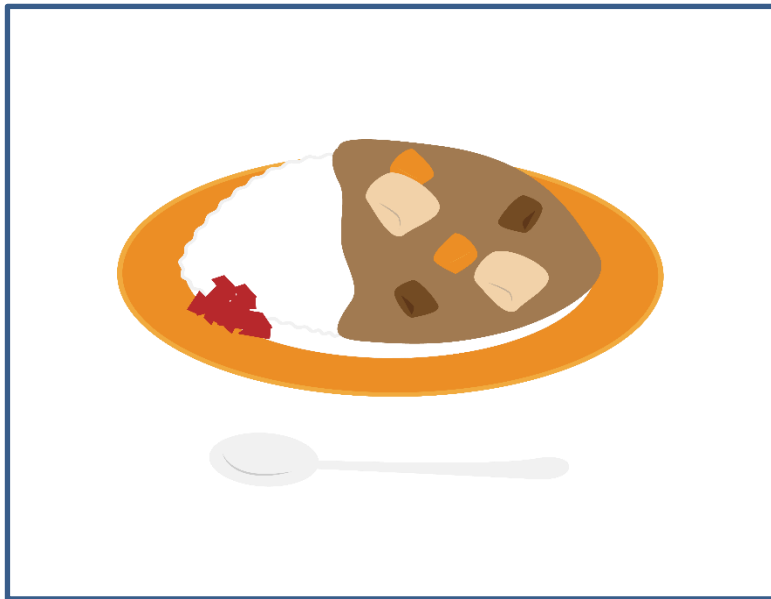
人事のプロとして支援

社員は様々ところから情報を入手できる時代。経営者はその先を行かなければなりません。先手先手の戦略をもって情報化社会を勝ち抜く術をお伝えしていきます。

成果をコミット

お客様と契約の時点でゴールを設定します。人事施策は制度を構築して終わりではなく、運用からがスタートです。手段を目的化することなく最終目標地点に向けて支援していきます。

そもそも定義できていないのに評価できません



材料	手順
ごはん 400g 豚こま切れ肉 100g 料理酒 大さじ1 玉ねぎ(計300g) 2個 砂糖 小さじ1 じゃがいも(150g) 1個 にんじん(100g) 1/2本 ニンニク 1片 水 400ml 赤ワイン 50ml カレールー 80g ウスターソース 大さじ1 サラダ油 小さじ1	1.にんじんとじゃがいもは乱切りにし、耐熱ボウルに入れてラップをし、500Wのレンジで5分加熱します。 2.玉ねぎは1つをくし切りにし、残りの玉ねぎを薄切りにします。 3.ニンニクはみじん切りにします。 4.ボウルに豚こま切れ肉と料理酒を入れて揉み込みます。 5.中火で熱したフライパンにサラダ油と3を入れて炒め、香りが立ったら2の薄切りの玉ねぎと砂糖を加えてあめ色になるまで炒めます。

美味しいカレーを作るための材料、手順が決まっていれば、お客様に提供したカレーについて【その通り作成したか】【結果として美味しかったか】の判断が出来ます。逆に言うと、それが決まっていなければ、そもそも評価することが出来ません。

人事制度を機能させるためには以下の3つが必要です

①コンピテンシー

優秀な人材が持つ、特性や具体的な行動について分かりやすく定義

②職能

各職種や役職が持つべきスキル・知識・経験を一覧化して定義

③目標管理(定性・定量)

各部署、個人単位で達成すべき目標について設定・管理

この順番で定義が難しく、時間がかかります

人事評価制度を運用するにあたって上記が定義できていなければ、優秀な人材であるかどうかの評価は出来ません。かといってこれらを全ていきなり定義するのは難しいので、借り物の評価項目を入れてしまい、うまく機能しない場合が非常に多いです。

人事評価制度は【運用】が命で以下の3つが必要となります

①評価実施

当然のことではあります
が、**設定された全評価項目の評価決定**が必要

②フィードバック

どうしてその評価になったのか、**今後の期待**についての話し合いが必要

③項目のメンテナンス

状況によって**項目が変更になる**ことがあり、その都度改定が必要

この順番で実施が後回しになり、形骸化の要因になります

人を適正に評価し、教育することが目的であったはずの人事評価が、いつの間にか**【評価することが目的】**になってしまうことがどれだけ良い人事評価制度を作ってもうまく機能しない理由で、**「運用が命」と言われる所以**です。

育てるくんは【運用】を重視した3つの特徴があります

① 評価項目設定が簡易

評価項目 極力シンプルに決定できる ようにしていることから作成が簡単

② 面談方法の設定

フィードバックと育成を両立できる 面談が組み込まれている

③ 項目追加・修正が容易

エクセルによる 簡易な追加・修正が可能 で、カスタマイズ性が高い

この3つの特徴が人事制度を機能させ、人を育てます

育てるくんは複雑になりすぎた人事制度運用に関して シンプルに再設計 する際や、初めて人事制度を導入する に際に効果性が高いツールとなります。項目の追加や付随管理を社内体制の整備に合わせて増やせば 複雑な管理も可能となります。

育てるくんの特徴

① 評価項目設定が簡易

評価項目 **極力シンプルに決定できる** ようにしていることから作成が簡単

コンピテンシーについて最初から項目と評価する際の**具体的な行動特性**を入れてあります。30種類の項目を準備しているので**職種、役職ごとに選択**することで、簡単に評価シートが出来上がります。

※文言の微調整、追加はエクセルのシートを修正することで容易に可能です

番号	選択	項目	詳細	A評価	B評価	C評価	D評価	自己評価	上長評価
1	1	待遇・マナー	職場において職務にふさわしい清潔感のある身だしなみと気持ちの良い対応を保っている。	動作をとめ相手の方を向き笑顔で挨拶をしている。同僚やお客様の表情からどのような気持ちなのか汲み取り気持ちの良い対応をしている。	同僚やお客様に自分から適切な声量で挨拶をしている。離席する際には机が整理整頓されている。	職務にふさわしくない身だしなみに対して注意がするまで気がつかない。挨拶のためらいがある。	職務にふさわしくない頭髪、ひげ、化粧、過度なアクセサリ等が周りに不快感を与えている。注意した際には直す、すぐに注意する前に戻ることがある。	B	A
2	2	仕事への姿勢	職場のルールを守り、言葉や態度で周囲に良い影響を与えている。	まわりのメンバーのよい面を発見し、積極的に評価や感謝の言葉を発している。また、指摘したほうが本人のためであると判断した際には、厳しいことも伝えている。	前向きに明るく仕事ができるよう「いいね!」「大丈夫!」「やってみよう!」などのプラス言葉を使っている。	プラス言葉が少ないものの、強い言葉やグチ・不平・不満・文句などのマイナス言葉を使うなどして周囲を嫌な気分にはさせない。	職場のルールが十分に理解出来ない。また、自分の都合でルールを破ってしまう。「できない」「納得いかない」といったマイナス言葉を発している。	B	B
3	3	協同意欲	価値観の違うメンバーとも「協働」し、できないと考えられる状況でも代替案を探し、新しいことに前向きに取り組む。	新たな取組みを依頼された際、難しく感じたとしても「できません」と答えるのではなく「はい、やってみます」と引き受けて具体的な行動計画を立てることができる。	価値観（考え方）が違う人の意見を否定せず、まずは聴く姿勢を示し、自身との相違点について話し合うことができる。	価値観（考え方）が違う人の意見を聞くものの自身の価値観との相違点について言語化できないことがあり、すれ違ってしまふ。	他人の価値観（考え方）を理解できない、また理解出来ても受け入れることができない。	B	B

育てるくんの特徴

① 評価項目設定が簡易

評価項目 **極力シンプルに決定できる** ようにしていることから作成が簡単

職能評価は高度に設計すると時間がかかり、**メンテナンスが大変なので1項目だけでシンプルに評価**しています。定量評価は貴社の**既存の部署目標、個人目標**を入れて設定する。実績評価は**面談時に話し合われた事柄に対しての評価**を実施することですぐに運用が可能となります。

番号	項目	詳細	A評価	B評価	C評価	D評価	自己評価	上長評価
1	職能・スキルマップ	自身の任される職務において、スキル・知識・経験についての評価を実施する。	自身が担っている職務において、スキル・知識・経験全てが揃っていることが手本となっており、教えることができる。	自身が担っている職務を問題なく遂行することができる。	自身が担っている職務について、スキル・知識・経験が不十分であることから上司や先輩のサポートをうけることがある。	自身が担っている職務について、単独で遂行できることが少ない。	C	C

番号	選択	項目	詳細	A評価	B評価	C評価	D評価	自己評価	上長評価
1	1	個人設定目標①	個人ごとに設定された定量指標①	110%以上	100%以上～110%未満	90%以上～100%未満	80%以上～90%未満	C	C
2	2	個人設定目標②	個人ごとに設定された定量指標②	110%以上	100%以上～110%未満	90%以上～100%未満	80%以上～90%未満	C	C

番号	実績	自己評価	上長コメント	上長評価
1		C		A

②面談方法の設定

フィードバックと育成を両立できる **面談が組み込まれている**

人事評価に対しての悪印象を持っている人に対してそうではないという **セットアップを面談シート用いて実施** します。また、被面談者が内発的動機づけによって目標設定をするための言語化に必要な知識、進め方の流れが整理されているので、 **ワンオンワン面談が効果的・効率的** です。

ステップ	実施理由	質問&発言
ステップ1: セットアップ	人事評価は教育とセットであり、自らの成長のために、評価結果を活用し、ワンオンワン面談を実施することを理解します。	人事評価は〇〇さんの現在地を知り、どのようにすれば〇〇さんが成長するのかを見出すために実施するものです。もしかすると、評価されるということにネガティブなイメージがあるかもしれませんが、そんなことはありません。朝出かけるときに鏡を見て身だしなみを整えるのと同じです。評価結果と面談を通して、自らが強みとして武器にすべきところ、弱みとして改善すべきところを見出します。このことについて、〇〇さんの理解が得られれば面談を進めていきますが、よろしいですか？ ①「はい」の場合→ステップ2に進む、②「いいえ」の場合→人事評価の本質について再度話し合う
ステップ2: あるべき姿の明確化	ビジョンを最大限に利用することが出来るように、自らの未来像を具体的にイメージし腹落ちする「あるべき姿(理想像)」を明確化します。	人は比較的長期で比較的定性的な「ビジョン」と呼ばれるものや、比較的短期で比較的定量的な「目標」と呼ばれるものを設定することができます。「人間万事塞翁が馬」という言葉にもあるとおり、何が〇〇さんにとってプラスになるのかマイナスになるのかは、今の時点では分かりません。例えば、この面談が〇〇さんの人生にとってプラスになるかならないかさえ今は分かりません。しかし「ビジョン」や「目標」を設定することで【今の行動が良いのか悪いのか】を判断することができるようになります。例えば、痩せて自信を持ちたいという「ビジョン」を持っているとしたら、こまめに運動をするという行動が良いのか悪いのかは分かるようになります。〇〇さんにとって、どんな風に働きどんな仕事をするのが、理想なのでしょう？まずは、理想像、こうありたいという姿をイメージして、下に書き込みましょう。次に、その理想の姿を得ることで得られるものとはどのようなものがあるでしょうか？この問いを3回以上繰り返し下に書き込みましょう。〇〇さんがこんな風になりたい、こんな仕事がしたいと心から思えるまで繰り返し実施してみてください。※欄は理想像⑤まで準備しています。 理想像①： 理想像②（理想像①を得ることによって得られるもの）： 理想像③（理想像②を得ることによって得られるもの）： 理想像④（理想像③を得ることによって得られるもの）： 理想像⑤（理想像④を得ることによって得られるもの）： 理想像を手に入れることによってモチベーション高く働くことができるという確信が得られたら次のステップに進みましょう。 【参考】理想像を明確にする効果的な質問です。 ・その理想状態になることは、〇〇さんにとってどのように役に立ちますか？ ・その理想状態になることは、〇〇さんにとってどのような価値がありますか？ ・その理想状態になることは、〇〇さんにとってどのような良いことがありますか？

②面談方法の設定

フィードバックと育成を
両立できる **面談が組み込まれている**

あるべき姿が設定した後に、それを **比較的短期かつ、比較的定量的な目標への落とし込み**を行います。目標設定が出来た後に、それを **達成するための行動目標を設定**することを同じ面談の中で実施をします。このことにより業務とかけ離れた目標設定となることを防ぐことが出来ます。

<p>ステップ3： 現状認識、 ギャップ分析</p>	<p>あるべき姿（理想像）を明確にした後に、現状認識、ギャップ分析を行います。未来イメージを強く持つことで課題を明確にします。</p>	<p>あるべき姿（理想像）が具体的にイメージできていて〇〇さんにとってしっくりきていれば、次はその理想像を、比較的短期で比較的定量的である「目標」に転化させることができます。理想像に至るまでの目標を以下の期間ごとに記載してみてください。出来るだけ定量的なものを記載しましょう。 ※面談スパンによって下記日付は変更して頂いて結構です 3カ月後： 6ヶ月後： 1年後： 目標が定義出来れば、次にその目標を達成するにあたって今足りないものを列挙していきます。ここで注意すべきは「何が問題なのか？」と質問してしまうとです。そうすると、〇〇さんは問題（悪い面）にフォーカスしてしまい、今うまくいっていないことの言い訳を挙げることになってしまいます。繰り返しますが、これは、自らが強みとして武器にすべきところ、弱みとして改善すべきところを見出すための面談です。断罪したいわけでも、尋問したいわけでもありません。〇〇さんには「何をすればそれが達成できるのか」という視点に立ち、課題にフォーカスしてもらうことを強く望みます。今出来ていないことが出来るようになることが成長です。成長しない大人は年齢や社歴に応じた職能を身につけることができず、後に豊かさを失っていきます。〇〇さんにはそうならないように成長してもらうべく課題と向き合ってほしいのです。以下に思いつく課題を記載してください。 ※欄は5つ準備しますが、数にこだわっていません。十分要点を押さえられていると思われる場合は1つでも構いません 課題①： 課題②：</p>
<p>ステップ4： 行動計画の策定</p>	<p>手段と目的の相対関係を理解し、現実的でありながらもチャレンジング、正確でありながらも速度を落とさず実現するためのTodoを決定します</p>	<p>ダイエットという目的を達成するためには、a.食事制限、b.運動、c.サプリ飲用などの手段が思いつくかと思います。運動することを目的とした場合は、a.マラソン、b.ジム通い、c.筋トレなどが挙げられるでしょう。では質問ですが、ダイエットをする目的は何でしょうか？そして、その目的を達成するために、ダイエットという手段は適正なのでしょうか？人はしばしば【手段が目的化】してしまい、何のためにその手段をとっていたのかを忘れて、他の手段（選択肢）が見えなくなることがあります。〇〇さんもその可能性があります。【手段が目的化】していないか十分注意しながら次の課題を埋めましょう。課題の解決策は遂行され達成される必要があります。「やったけどうまくいかなかった」「やり方が良く分からなかった」といった言い訳をしなくて済むように熟考したうえで解決策を決定してください。また、一般的には現実的とチャレンジング、速さと正確さとは相反するものであり、どちらかを優先すればどちらかが劣るというトレードオフ関係にあると思っ込んでいる人がいます。ビジネスにおいてはその両立を図る施策こそが価値が高いとされています。価値が高い、価値を落とさないTODOを決めましょう。 何を（What）： いつまでに（When）： どこで（Where）： どのように（How）：</p>

②面談方法の設定

フィードバックと育成を両立できる **面談が組み込まれている**

設定した目標が自身にとって**現実的に実施可能**であり、かつ実施したいことであるかどうかの確認を行います。また決定した目標を**上長と本人との相互の約束として達成すべくと合意**することで、日常業務においてその決定した事項を相互に達成するための努力をするセットアップが図れます。

<p>ステップ5: 「コミット」</p>	<p>今までのプロセスを振り返り、面談者△△と〇〇さんが【相互に結果にコミットする】という合意とともに、後の関りを約束します。</p>	<p>決定した実施事項はあなたにとってじっくり来ている、現実的に取り組めるものになっているでしょうか？ここで決めたことは〇〇さんの成長のために立案したものであり、かつ、その成長を前提に事業経営を行います。〇〇さんだけが結果にコミットするのではなく、面談者である△△もその実施と成果を約束して、この面談を終了してください。約束できない場合は、もう一度ステップ1からやり直し、立案しなおしてください。 せつかくここまでできたのだからじっくりきていないけどこの実施施策で行こうと妥協するのは手段の目的化の典型例です。面談の目的は、〇〇さんの成長や事業への貢献であったはずですが、面談して実施事項を決めるということにすり替わっています。 この面談が価値あるものとなるように、最後まで誠意をつくしましょう。</p>
<p>ステップ6: 成約</p>	<p>ここまでの記載内容に合意し、実施事項を日常業務において今後遂行し続けることを誓約し、双方の名前を記載してください。</p>	<p>面談者 被面談者</p>

③項目追加・修正が容易

エクセルによる簡易な追加・修正が可能で、カスタマイズ性が高い

エクセルの元シートを変更することで改定できるので、追加・修正が容易です。

自社で運用する中で変更したほうが良いと感じたことは積極的に変更し、自社オリジナルの【人が育つ】人事制度にするべく使って頂ける設計となっています。

番号	種別	内容	A	B	C	D
1	接遇・マナー	職場において職務にふさわしい清潔のある身だしなみと気持ちの良い対応を保っている。	動作をとめ相手の方を向き笑顔で挨拶をしている。同僚やお客様の表情からどのような気持ちなのか汲み取り気持ちの良い対応をしている。	同僚やお客様に自分から適切な声量で挨拶をしている。離席する際には机が整理整頓されている。	職務にふさわしくない身だしなみに対して注意がするまで気がつかない。挨拶のためらいがある。	職務にふさわしくない頭髪、ひげ、化粧、過度なアクセサリー等が周りに不快感を与えている。注意した際には直す、すぐに注意する前に戻ることがある。
2	仕事への姿勢	職場のルールを守り言葉や態度で周囲に良い影響を与えている。	まわりのメンバーのよい面を発見し、積極的に評価や感謝の言葉を発している。また、指摘したほうが本人のためであると判断した際には、厳しいことも伝えている。	前向きに明るく仕事ができるよう「いいね!」「大丈夫!」「やってみよう!」などのプラス言葉を使っている。	プラス言葉が少ないものの、強い言葉やグチ・不平・不満・文句などのマイナス言葉を使うなどして周囲を嫌な気分させることはない。	職場のルールが十分に理解出来ていない。また、自分の都合でルールを破ってしまう。「できない」「納得いかない」といったマイナス言葉を発している。
3	協同意欲	価値観の違うメンバーとも「協働」しできないと考えられる状況でも代替案を探し、新しいことに前向きに取り組む。	新たな取組みを依頼された際、難しく感じたとしても「できません」と答えるのではなく「はい、やってみます」と引き受けて具体的な行動計画を立てることができる。	価値観（考え方）が違う人の意見を否定せず、まずは聴く姿勢を示し、自身との相違点について話し合うことができる。	価値観（考え方）が違う人の意見を聞くものの自身の価値観との相違点について言語化できないことがあり、すれ違ってしまふ。	他人の価値観（考え方）を理解できない、また理解出来ても受け入れることができない。
4	完遂思考	個々の役割だけでなく、チームとして取り組む業務も含めて自分ごととしてとらえ、工夫しながら最後までやりきる。	任された業務は期限内に確実にこなしている。滞った際にも、周囲の環境や設備、協力する他のメンバーの責任にせず、自責（自分ごと）としてとらえ、解決をはかっている。	日々の業務における自分の役割を正確に認識し、確実に果たしている。	日々の業務についてすべきことは把握しており、実施しようとしているもののスキルや経験不足で十分に行えないときがある。	仕事に興味もなく漫然と過ごしている。仕事をやらされると考えてる。わからないことをそのまま放置している。

③項目追加・修正が容易

エクセルによる簡易な追加・修正が可能で、カスタマイズ性が高い

定量評価はKPI(重要業績評価指標)を設計し、リストに入れてもらっての選択制としています。

今のシートにはサンプルの内容と評価指標が入っていますが、現状において各部署、個人がコミットしている数値に関してリストに追加してもらうことで運用を開始できます。

番号	項目	内容・明細	A評価	B評価	C評価	D評価	判断基準
1	個人設定目標①	個人ごとに設定された定量指標①	110%以上	100%以上～110%未満	90%以上～100%未満	80%以上～90%未満	目標対比
2	個人設定目標②	個人ごとに設定された定量指標②	110%以上	100%以上～110%未満	90%以上～100%未満	80%以上～90%未満	目標対比
3	部署目標①	部署ごとに設定された定量指標①	110%以上	100%以上～110%未満	90%以上～100%未満	80%以上～90%未満	目標対比
4	部署目標①	部署ごとに設定された定量指標②	110%以上	100%以上～110%未満	90%以上～100%未満	80%以上～90%未満	目標対比
5	個人設定目標③	個人ごとに設定された定量指標①	110%以上	100%以上～110%未満	90%以上～100%未満	80%以上～90%未満	前年対比
6	個人設定目標④	個人ごとに設定された定量指標②	110%以上	100%以上～110%未満	90%以上～100%未満	80%以上～90%未満	前年対比
7	部署目標③	部署ごとに設定された定量指標①	110%以上	100%以上～110%未満	90%以上～100%未満	80%以上～90%未満	前年対比
8	部署目標④	部署ごとに設定された定量指標②	110%以上	100%以上～110%未満	90%以上～100%未満	80%以上～90%未満	前年対比

育てるくんの特徴

評価結果シート

氏名: △△ △△

評価期間: ○○○○年○○月～○○○年○○月

所属部署: ○○部署 役職: 課長 上長: ■■ ■■

最終評価: **B-** 高得点: **58**

コンピテンシー: **B+** 評価: **C**

定量: **C** 実績: **C**

コメント: △△ △△ ■■ ■■

提出確認※全体記入後に提出

本人 印 日付 / 上長 印 日付 / 社長 印 日付 /

コンピテンシー 評価シート

氏名: △△ △△

自己評価 計: **B** 評価 計: **B+**

評価目安	説明
A	お手本になっている
B	出来ている
C	出来ていないと判断しているときがある
D	出来ていない

番号	選択	項目	詳細	A評価	B評価	C評価	D評価	自己評価	最終評価
1	1	振返、マナー	職場において職務にふさわしい清潔感のある身だしなみと気持ちの良い対応を保っている。	動作をとめ相手の方を見つめ笑顔で挨拶をしている。同僚やお客さまの表情からどのような気持ちなのかを読み取り気持ちの良い対応をしている。	同僚やお客さまに自分から適切な声量で挨拶をしている。顧客する際には礼儀が整った声量で話している。	職務にふさわしくない服装、化粧、過度なアクセサリー等が用いられ不快感を与えている。また、注意時には丁寧に注意する前に戻る必要がある。	服装にふさわしくない服装、化粧、過度なアクセサリー等が用いられ不快感を与えている。また、注意時には丁寧に注意する前に戻る必要がある。	B	A
2	2	仕事への姿勢	職場のルールを守り、言葉や態度で周囲に良い影響を与えている。	まわりのメンバーのよい面を発見し、積極的に評価や感謝の言葉を発している。また、指摘したほうが本人のためであると判断した際には、優しいことも伝えている。	前向きに明るく仕事ができるよう「いいね!」「大丈夫!」「やってみよう!」などの言葉を使っている。	プラス言葉が少なく、前向きに明るく仕事ができるよう「いいね!」「大丈夫!」「やってみよう!」などの言葉を使っている。	職場のルールが十分に理解出来ていない。また、自分の都合でルールを破ってしまっている。「できない」「納得しない」といったマイナス言葉を発している。	B	B
3	3	協同意識	依頼された際、難しく感じても「ごめん」「できません」と言えるのではなく、「はい、やってみます」と自ら受け持てる姿勢を大切にしている。	依頼された際、難しく感じても「ごめん」「できません」と言えるのではなく、「はい、やってみます」と自ら受け持てる姿勢を大切にしている。	依頼された際、難しく感じても「ごめん」「できません」と言えるのではなく、「はい、やってみます」と自ら受け持てる姿勢を大切にしている。	依頼された際、難しく感じても「ごめん」「できません」と言えるのではなく、「はい、やってみます」と自ら受け持てる姿勢を大切にしている。	B	B	
4	4	発達思考	任された業務は期限内に確実にこなしている。思ったよりも、チームとして取り組めるよう励まされ、自分ごととしてとらえ、工夫しながら最後までやりきる。	任された業務は期限内に確実にこなしている。思ったよりも、チームとして取り組めるよう励まされ、自分ごととしてとらえ、工夫しながら最後までやりきる。	任された業務は期限内に確実にこなしている。思ったよりも、チームとして取り組めるよう励まされ、自分ごととしてとらえ、工夫しながら最後までやりきる。	任された業務は期限内に確実にこなしている。思ったよりも、チームとして取り組めるよう励まされ、自分ごととしてとらえ、工夫しながら最後までやりきる。	B	B	
5	5	関係性作り	他のメンバーに負担がかかっており、それを自分が手配できる業務のときは、「何かできることはないですか?」「手伝いましょうか?」といった声掛けをしている。	他のメンバーに負担がかかっており、それを自分が手配できる業務のときは、「何かできることはないですか?」「手伝いましょうか?」といった声掛けをしている。	他のメンバーに負担がかかっており、それを自分が手配できる業務のときは、「何かできることはないですか?」「手伝いましょうか?」といった声掛けをしている。	他のメンバーに負担がかかっており、それを自分が手配できる業務のときは、「何かできることはないですか?」「手伝いましょうか?」といった声掛けをしている。	B	B	

職能、定量、実績 評価シート

氏名: △△ △△

自己評価 計: **C** 評価 計: **B**

評価目安	説明
A	お手本になっている
B	出来ている
C	出来ていないと判断しているときがある
D	出来ていない

番号	選択	項目	詳細	A評価	B評価	C評価	D評価	自己評価	最終評価
1	1	振返、スキルマップ	自身の振返りやスキルマップについて、スキル・知識・経験について評価を実施する。	自身の振返りやスキルマップについて、スキル・知識・経験について評価を実施する。	自身の振返りやスキルマップについて、スキル・知識・経験について評価を実施する。	自身の振返りやスキルマップについて、スキル・知識・経験について評価を実施する。	自身の振返りやスキルマップについて、スキル・知識・経験について評価を実施する。	C	B
2	2	個人設定目標	個人ごとに設定された目標達成率	個人ごとに設定された目標達成率	個人ごとに設定された目標達成率	個人ごとに設定された目標達成率	個人ごとに設定された目標達成率	B	B
3	3	個人設定目標	個人ごとに設定された目標達成率	個人ごとに設定された目標達成率	個人ごとに設定された目標達成率	個人ごとに設定された目標達成率	個人ごとに設定された目標達成率	B	B
4	4	個人設定目標	個人ごとに設定された目標達成率	個人ごとに設定された目標達成率	個人ごとに設定された目標達成率	個人ごとに設定された目標達成率	個人ごとに設定された目標達成率	C	B

自己評価 計: **C** 評価 計: **A+**

プラス評価項目

番号	選択	項目	詳細	A評価	B評価	C評価	D評価	自己評価	最終評価
1	1	振返	振返			C			A

今までの多くの**人事制度が形骸化してきた歴史を踏まえ**てシンプルに始めて社内管理体制の向上と、目標設定の精度、従業員様のレベルが上がってくるのに合わせて自社オリジナルの拘った**人事制度に変化していく流れを取る人事評価**の仕組みです。

実施スケジュール及び見積詳細

実施スケジュール(例)	2000年								2000年			
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
コンピテンシー設計	●→											
職能設計			●→									
定量・実績設計					●→							
説明会							●→					
運用								●→				

●見積内容

育てるくん導入設計	300,000円	<p>○賃金制度との連動について 賃金制度との連動は人事評価制度がうまく運用されてきてからをお勧めしております。と言いますのも 貴社における優秀な人材や、出して欲しい成果が明確ではないうちに給与と紐づけをしてしまうと、変更がし辛くなります。人事評価制度は人材の生産性を高め、教育するための指針として給与制度とは別に必要なものであり、賃金制度ありきの運用としないことをお勧めします。 ※賃金制度設計が必要であれば別途提案させていただきます</p>
説明会代行	100,000円	
運用支援	月50,000円	

※赤矢印の運用及び改善については11～3月中に総務・労務担当の方に運用・メンテナンス方法を引き継ぎ出来た際には不要です。
 ※※運用・メンテナンスが必要かどうかのご判断は規定とフローの納品終了後で問題ありません。