

A background image showing a city skyline at dusk or dawn, with the Tokyo Skytree prominently visible on the left. A large blue curved graphic element sweeps across the foreground from the bottom left towards the top right.

人材育成につなげ会社を強くする 評価基準の作り方

2021.11.08



Delight Consulting

デライトコンサルティング株式会社

代表取締役 近藤 圭伸

“個人と組織の成長をはかり社会に貢献する”

近藤 圭伸(こんどう よしのぶ) 中小企業診断士、社会保険労務士

1965年 愛知県蒲郡市生まれ
1989年 青山学院大学経営学部経営学科卒業
1989年 株式会社デンソー入社
1993年 監査法人トーマツ（現・デロイトトーマツコンサルティング(株)）入社
1999年 デライトコンサルティング(株) 代表取締役役に就任
2009年 社会保険労務士法人デライトコンサルティング 代表社員に就任
2017年 一般社団法人個を活かす組織づくり支援協会設立 & 代表理事に就任



【略 歴】

株式会社デンソー勤務の後、監査法人トーマツのコンサルティング部門で人事コンサルタントとして、さまざまな業種・規模にわたる企業のコンサルティング業務を経験。現在は、中小企業を中心に、複雑化・高度化する採用から退職までの人事労務課題解決を粘り強く支援・解決。また、“持ち味”と“承認”を軸に、自社制作の『デライト式ビジネスカード』を活用した「いい会社づくり」「個を活かす組織づくり」をライフワークとして、全国行脚中

【著書等】

『上司の人事労務管理力』（中央経済社）
『管理職・職場リーダーのための人事・労務Q&A』（共著、中央経済社）
『わかりやすい会社規程作成の手引き』（共著、新日本法規出版）他
『持ち味カード』『ビジネスマナーカード』『いい会社カード』『承認カード』

【趣 味】

洋らの栽培（プロ級）





- 1．なぜ今、人事評価が求められるのか
- 2．人事評価制度構築のシンプルな流れ
- 3．人事評価制度、その中身
- 4．評価基準を作る
- 5．人事評価の成否は運用次第
- 6．まとめ

1. なぜ今、人事評価が求められるのか

そもそも人事評価は何のために行うのか



■ 人事評価の目的

●人材育成

－人事評価によって得た情報をもとに指導、教育、自己啓発など能力開発やキャリア開発に役立てる

●人材の適正配置

－評価結果を職務編成(アサイン)や配置・異動などの人材活用、適正配置に役立てる

●公正な処遇の実現

－社員の能力や行動、業務実績などを正しく評価(または測定)することにより、処遇(昇降格、給与改定、賞与など)に公正に反映させる

●経営理念浸透、ビジョンの実現

－社是や経営理念の浸透、ビジョンや行動指針の実現に役立てる

人材育成

人材の適正配置

昇降格、昇進・降職
－ 等級制度など －

経営理念、ビジョン

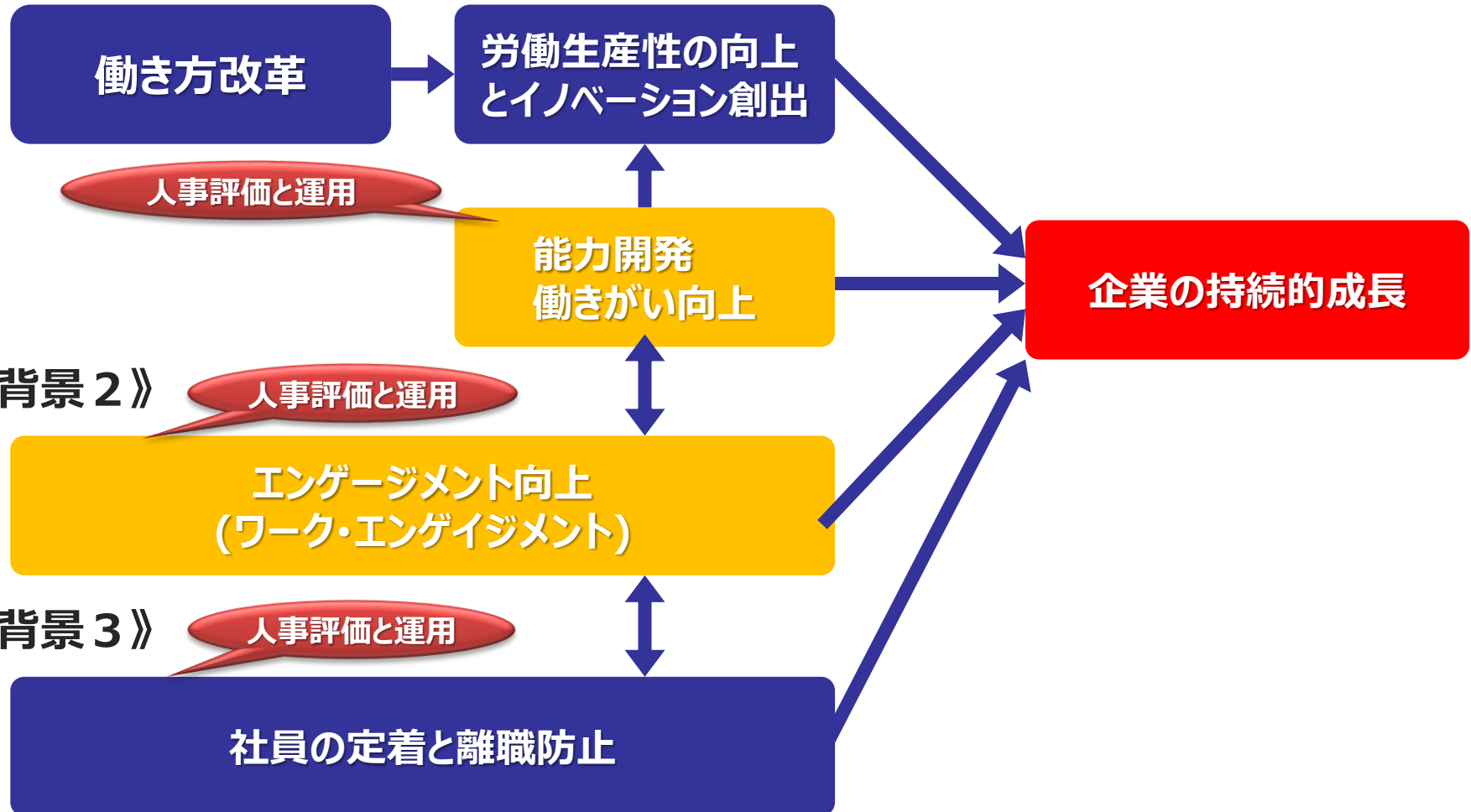
給与改定、賞与
－ 給与制度 －

なぜ今、「人事評価」が求められるのか？



■ 今、「人事評価」が求められる3つの背景

《背景1》





■ 組織・人材開発分野において、一般的かつ広義にいられている「エンゲージメント」は、次のような意味で使われています。

- 会社・組織と個々の社員との関わり合い。組織に対する自発的な貢献意欲（会社・組織への信頼度や愛着心）
- 「仕事の内容」と個々の社員との関わり合い。主体的に仕事に取り組んでいる心理状態。（仕事への熱意度）

■ 日本企業に働く従業員のエンゲージメント

世論調査や人材コンサルティングを手掛ける米ギャラップ社が世界各国の企業を対象に実施した従業員のエンゲージメント（仕事への熱意度）調査によると、日本は「熱意あふれる社員」の割合が6%しかないことが分かった。米国の32%と比べて大幅に低く、調査した139カ国中132位と最下位クラスだった。企業内に諸問題を生む「周囲に不満をまき散らしている無気力な社員」の割合は24%、「やる気のない社員」は70%に達した。

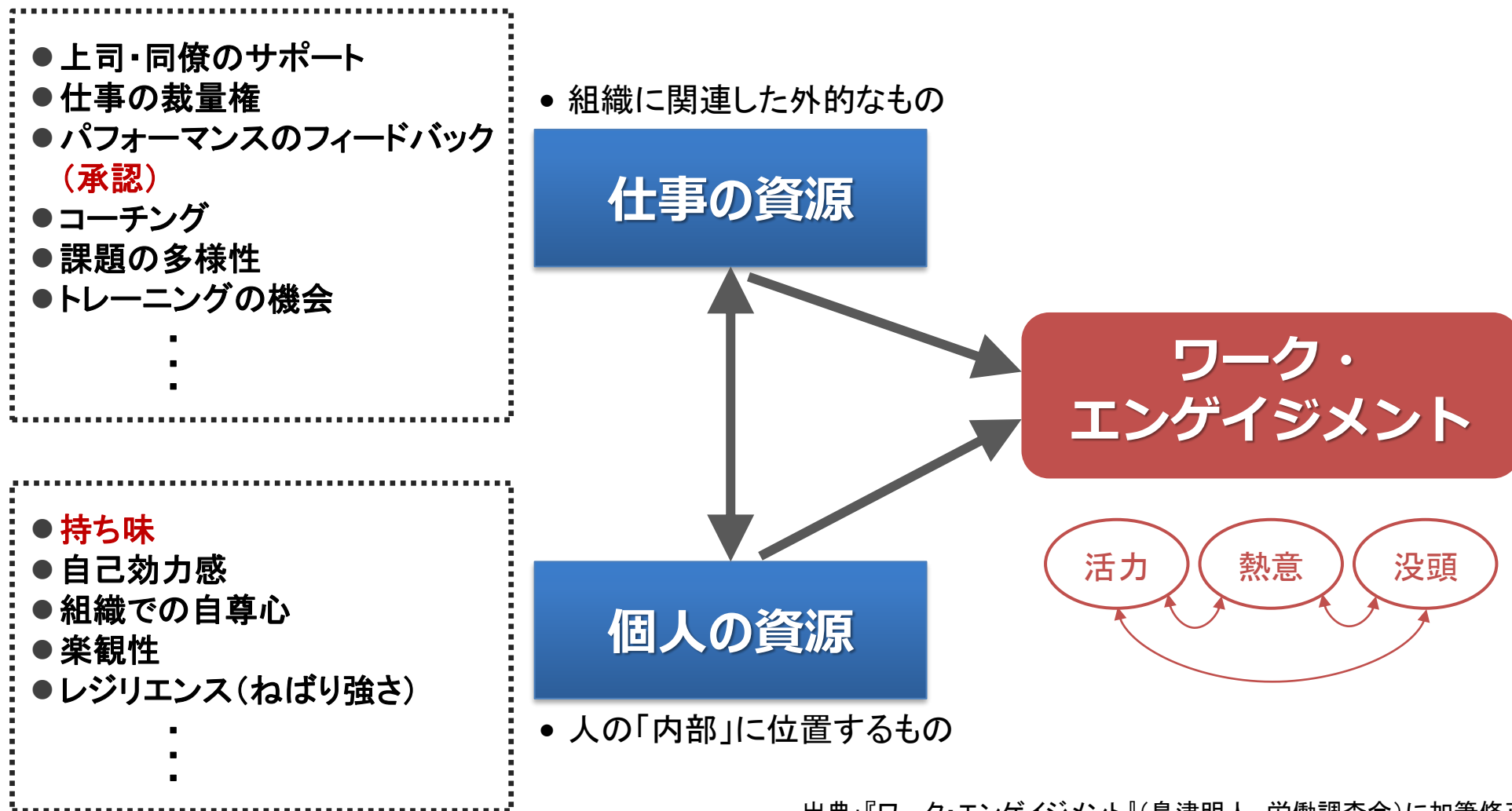
2017/5/26日本経済新聞より



■ “Q12”（ギャラップ社のエンゲージメント調査項目）

- Q 1. 自分が仕事で何を期待されているか理解している
- Q 2. 自分の仕事を適切に行うのに必要な資料や備品を持っている
- Q 3. 職場で、自分が最も得意なことをする機会が毎日ある
- Q 4. 過去7日間の中で、よい仕事をしたと認められたり褒められたりした
- Q 5. 上司または職場の誰かが、自分を一人の人間として気にかけてくれているようだ
- Q 6. 職場で、私の成長を促してくれる人がいる
- Q 7. 仕事において、自分の意見が尊重されているようだ
- Q 8. 会社の使命や目的が、自分の仕事が重要なものであると感じさせてくれる
- Q 9. 同僚たちが質の高い仕事をしようとコミットしている
- Q10. 職場に親友がいる
- Q11. 過去半年の間に、職場の誰かが私の成長度合いについて話してくれた
- Q12. 過去1年の間に、仕事で学び成長する機会があった

■「仕事の資源」と「個人の資源」がワーク・エンゲイジメントを高めます。



出典:『ワーク・エンゲイジメント』(島津明人、労働調査会)に加筆修正



- 「仕事の資源」は、（１）作業・課題レベル、（２）部署レベル、（３）事業場レベルの３つの水準に分類されます。

事業場レベル	● 経営層との信頼関係 ● 変化への対応 ● 個人の尊重 ● 公正な人事評価 ● キャリア形成
部署レベル	● 上司の支援 ● 同僚の支援 ● 経済地位／尊重／安定報酬 ● 上司のリーダーシップ ● 上司の公正な態度 ● ほめてもらえる職場 ● 失敗を認める職場
作業・課レベル	● 仕事のコントロール ● 仕事の意義 ● 役割明確さ ● 成長の機会

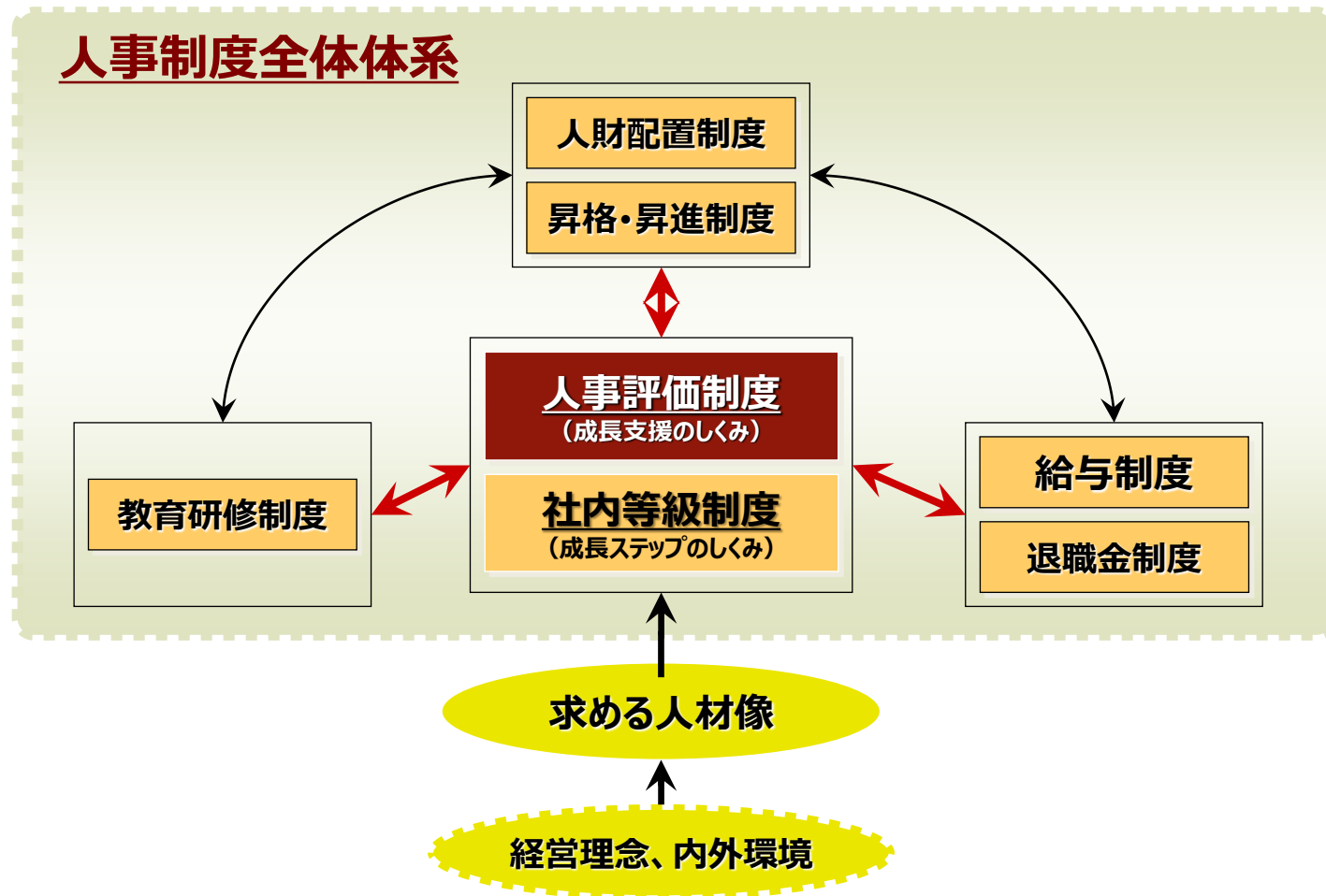
出典：『ワーク・エンゲイジメント』（島津明人、労働調査会）

2. 人事評価制度構築のシンプルな流れ

人事制度全体体系



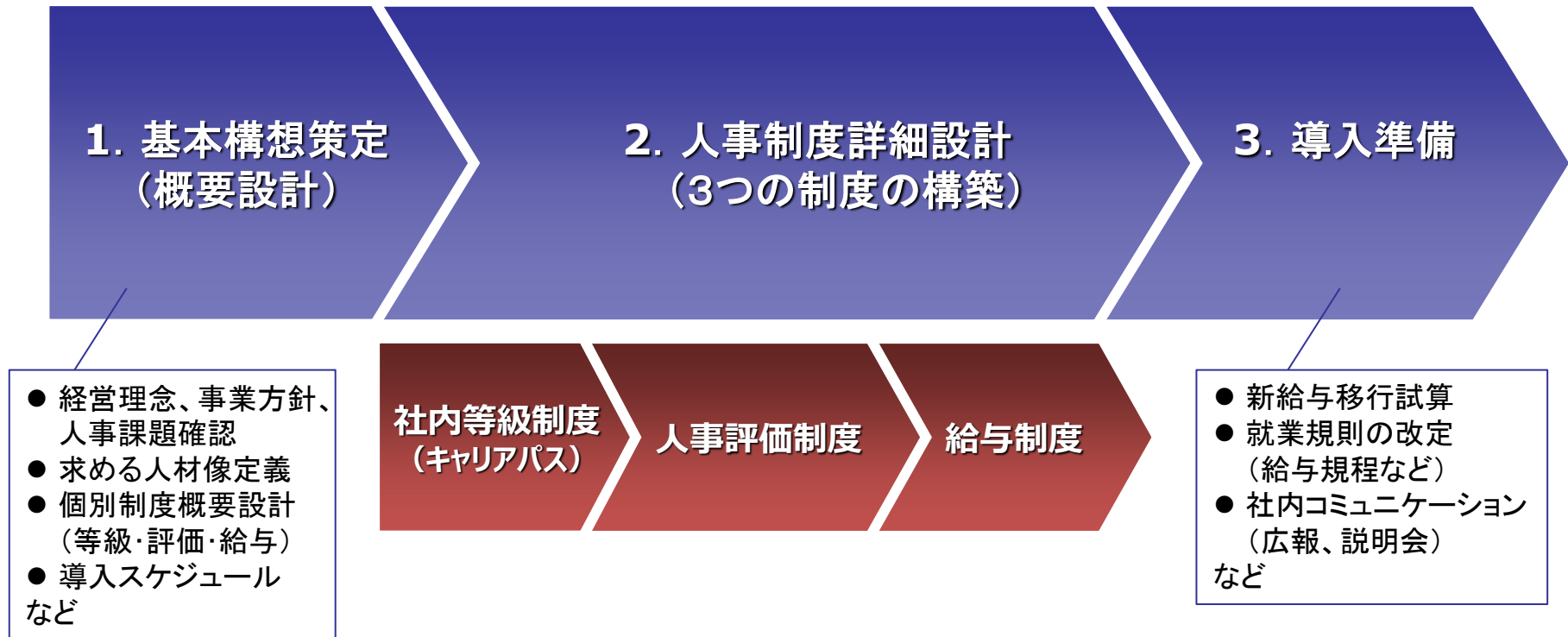
- 人事評価制度は、通常、社内等級制度(昇格を含む)と給与制度(賞与を含む)との3つの制度を相互にリンクするしくみとして構築します。



人事評価制度構築のシンプルな流れ



- 最初から詳細に作り込むのは大変であり、また作り込んでいる途中で方向性が定まらず最初から作り直しとならないようにするためにも、まずは全体の方向性を基本構想（概要設計＝こんな制度にするという基本方針）としてまとめておくことが肝要です。





- 人事評価制度構築は、通常、次の流れにより進めていきます。
(4月導入に向けた標準的な構築期間の一例)

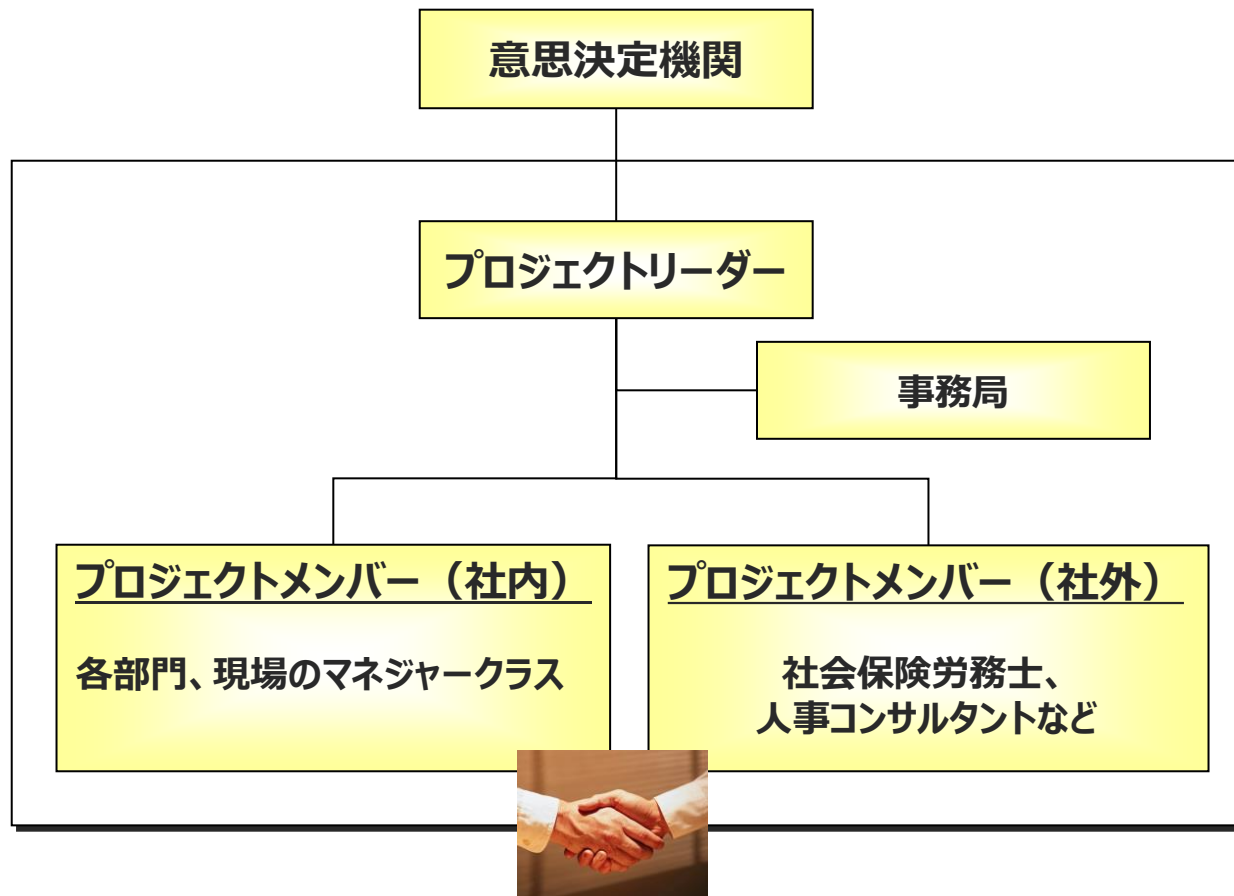
実施内容	〇〇年					〇〇年			
	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月
1. 基本構想策定									
1.1. インタビュー、調査など	→								
1.2. 規程・資料レビュー	→								
1.3. 基本構想案企画・承認		→							
2. 人事制度詳細設計									
2.1. 社内等級制度設計			→	→					
2.2. 人事評価制度設計				→	→	→			
2.3. 給与制度設計					→	→	→	→	
3. 人事制度導入準備									
3.1. 新給与移行試算							→	→	
3.2. 規程化・運用書式準備							→	→	
3.3. 社内周知・説明会			★				★		

導
入

プロジェクト推進体制



- 人事評価制度構築プロジェクトの一般的な推進体制です。
- 各部門、現場のマネジャークラスを巻き込むことが肝要です。
- 職務調査やインタビュー等で他の社員の協力が必要となる場合があります。



【各機関の役割】

■ 意思決定機関

プロジェクトで検討した事項を報告し、最終的に承認していただく機関です。
（通常は、役員会または社長）

■ プロジェクトリーダー

当社でのプロジェクト推進上の責任者です。意思決定機関とのコミュニケーションがとれる方となります。（通常は、総務部長など）

■ 事務局

当社と社外のための橋渡し、また社内ではプロジェクトメンバーとの調整役として活動します。
（通常は、総務人事ご担当者）

■ プロジェクトメンバー

プロジェクトミーティングに参加し、制度案を検討するメンバーです。

外部支援者としてのもうひとつの役割



- 外部支援者の役割として、人事評価制度ができ上がった後、その運用を確実にするため、次のような支援を行うことがあります。（顧問契約）

- 人事評価実務サポート

- ・ 人事評価結果の集計
- ・ 被評価者別総合判定の算出
- ・ 評価者別評価傾向分析（評価エラーの有無）

- 給与改定や賞与の実務サポート

- ・ 評価結果を反映させた個人別給与改定額試算
- ・ 評価結果を反映させた個人別賞与額試算

- 評価者との面談

- ・ 評価運用状況の確認（フィードバック面談の実施状況など）
- ・ 評価エラーの著しい評価者のフォロー、相談対応

- 人事制度に関する経営者や社員へのヒアリング

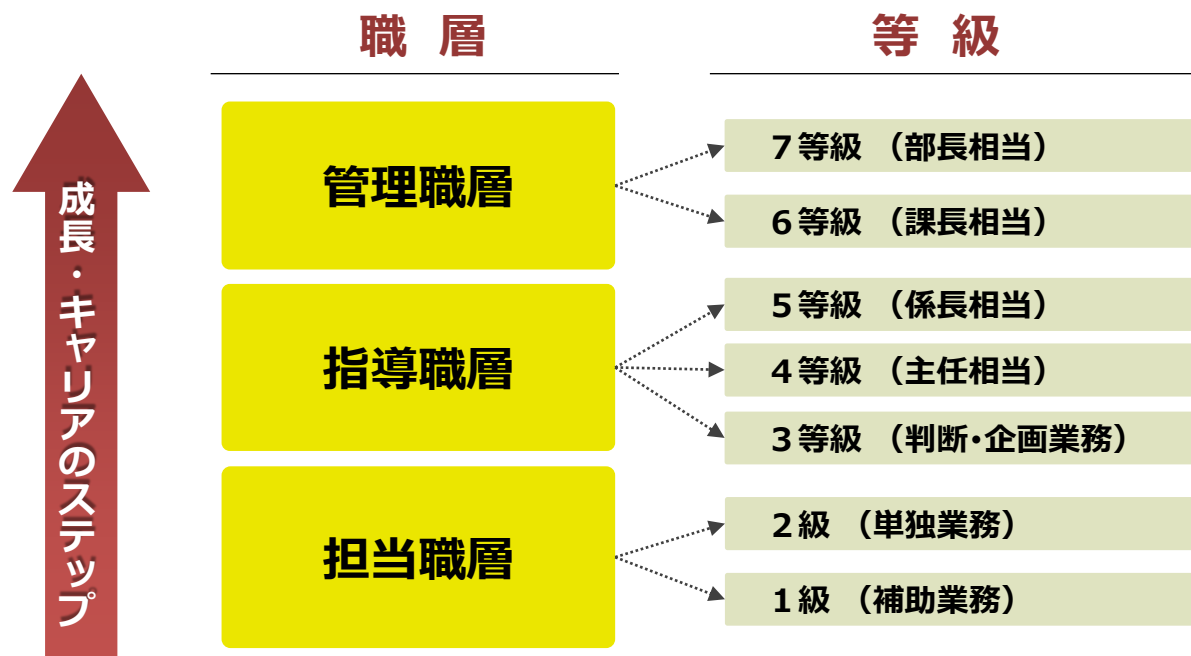
- 上記評価者の運用状況やヒアリング結果を踏まえた人事制度の改定



3. 人事評価制度、その中身



- 社内等級制度は、人事評価制度をはじめ各個別人事制度の基盤となります。人事評価制度では、各等級の定義や要件が評価項目を設定する際の目安となります。
- 等級は職能、役割または職務をベースに設定しますが、職務等級制度はあまりなく、職能または役割による場合がほとんどです。
- いずれも職層を3つ（担当→指導→管理）に区分した上で、各職層を役職の数や求められる能力・役割・責任の重さなどの質的な違いから細分化することで等級数が決まり、各等級を定義づけていくことで完成します。



社内等級制度 等級定義

例

— ある機械製造メーカーの例 —



職層	職層定義	等級	等級定義（職能ベース）
管理 職層	【経営管理職】 全社を見渡す大局的な観点から、経営の一翼を担う立場で、部門業績の目標達成に責任を持つ職層 【高度専門職】 社外でも通用する高度かつ優れた専門技術をもって業務を遂行し、組織に貢献する職層	7等級	● 経営方針、中期経営計画および経営トップからの包括的な指示に基づいた事業方針および事業計画を策定・推進し、経営の一翼を担うことができる ● 経営理念、経営方針および事業方針の浸透を図り、事業部門全体を統率できる
		6等級	【経営管理職】 ● 経営の立場からマネジメントができる。即ち、任された部門の方針策定、目標設定および計画立案ができ、社内外関係者との折衝・調整を行いながら、PDCAを回すことができる 【高度専門職】 ● 自らの専門領域において、社外でも通用する高度かつ優れた専門技術をもって業務を遂行できる（当社の専門技術に精通している） ● 会社または部門の方針策定に関して、高度かつ専門的な技術の側面から必要な進言を行い、役員または部門長を補佐できる
指導 職層	【監督職】 定められた分野の業績に責任を持ち、部下を指導・監督・育成して、自らの判断と権限に基づいて業務を行う職層 【専門職】 高度な専門的技術をもって業務を遂行し、組織に貢献する職層	5等級	● 高度なレベルの担当業務について、自分の判断で業務を進められる 【監督職】 ● チームを率いることを任せられ、その実務リーダーとして部下の能力を把握した上で、部下を統率するとともに指導・監督ができる ● 担当業務を含む、所属する部門の業務の改善提案（問題解決）を行い、部門長を補佐できる 【専門職】 ● 高度な専門技術をもって業務を遂行できる ● 所属する部門の計画立案に関して、専門的な技術の側面から必要な進言を行い、上司を補佐できる
		4等級	● 中難易度レベルの担当業務について、自分の判断で業務を進められる ● （係長になれるだけの経験を積んでおり） 部下・後輩の指導・監督ができる
		3等級	● 軽微な業務については、自分の判断で業務を進められる ● 意見具申を行い、上司の判断を仰いで、自ら職務を全うできる ● （班長、主任になれるだけの経験を積んでおり） 部下・後輩の指導ができる
担当 職層	与えられた業務を上位職層の指導を受けながら、あるいは定められた作業手順に従い行う職層	2等級	● 指示されたことを正確かつ迅速に遂行するだけでなく、不良かどうかを含め、目の前の状況を判断しながら職務を全うできる ● 適時、正確な報告ができる
		1等級	● 指示されたことを指示されたとおりに遂行できる

社内等級制度 対応役職



— ある機械製造メーカーの例 —



等級		部 長	次 長	課 長	係 長	主 任	班 長	専門職 【主任技師】	専門職 【技 師】
管理 職層	7等級	■							
	6等級		■	■				■	
指導 職層	5等級			■	■				■
	4等級				■	■			
	3等級					■	■		
一般 職層	2等級								
	1等級								



- 人事評価は、「能力評価」と「実績評価」（成果評価）の2つの評価要素によります。
（職能等級制度の場合の例）

能力評価

■ 年1回実施
〔3月〕

- 等級定義および各等級で重視される職務遂行能力
（行動として顕在化している事実を評価の対象と捉える）



実績評価

■ 年2回実施
〔10月・3月〕

役割貢献

- 各役職に期待される役割の遂行度
- 成果、仕事の結果（会社貢献度）
- 管理職は、目標管理による

取組姿勢

- 仕事に取り組む姿勢や勤務態度
（いわゆる“情意”項目）



■ 能力評価の評価項目は、等級および職種に応じて以下のとおりとします。

一般職層		指導職層													経営管理職層						
1等級	2等級	3等級				4等級				5等級					6等級			7等級			
評価項目	評価項目	評価項目	技術	営業	製造	事務	評価項目	技術	営業	製造	事務	評価項目	技術	営業	製造	事務	専門	評価項目	管理	専門	評価項目
業務知識	業務知識	業務知識	■	■	■	■	業務知識	■	■	■	■	業務知識	■	■	■	■		マネジメント知識	■		マネジメント知識
業務スキル	業務スキル	業務スキル	■	■	■	■	業務スキル	■	■	■	■	業務スキル	■	■	■	■		目標立案力	■		経営理念共有
理解力	理解力	時間管理能力	■	■	■	■	時間管理能力	■	■	■	■	目標設定力	■	■	■	■		方針展開力	■		方針策定力
コミュニケーション力	判断力	判断力	■	■	■	■	判断力	■	■	■	■	計画立案力	■	■	■	■		業績マネジメント力	■		戦略構築力
失敗を活かす力	指導・指示力	指導力	■	■	■	■	部下育成力	■	■	■	■	部下育成力	■	■	■	■		率先垂範力	■		業績マネジメント力
	コミュニケーション力	コミュニケーション力	■	■	■	■	部門間調整力	■	■	■	■	部門間調整力	■	■	■	■	■	部下育成力	■		組織開発力
	失敗を活かす力	論理的思考力	■				交渉力	■	■	■	■	交渉力	■	■	■	■	■	部門課題解決力	■		全社課題解決力
		トラブル対応力	■	■	■	■	論理的思考力	■				論理的思考力	■				■	専門知識		■	
		業務改善力	■	■	■	■	トラブル対応力	■	■	■	■	トラブル対応力	■	■	■	■	■	専門スキル		■	
							業務改善力	■	■	■	■	問題解決力	■	■	■	■	■	社内外提案力		■	
												専門知識					■	段取り・調整力		■	
												専門スキル					■	技術指導力		■	
												技術指導力					■	トラブル対応力		■	
												段取り力					■				

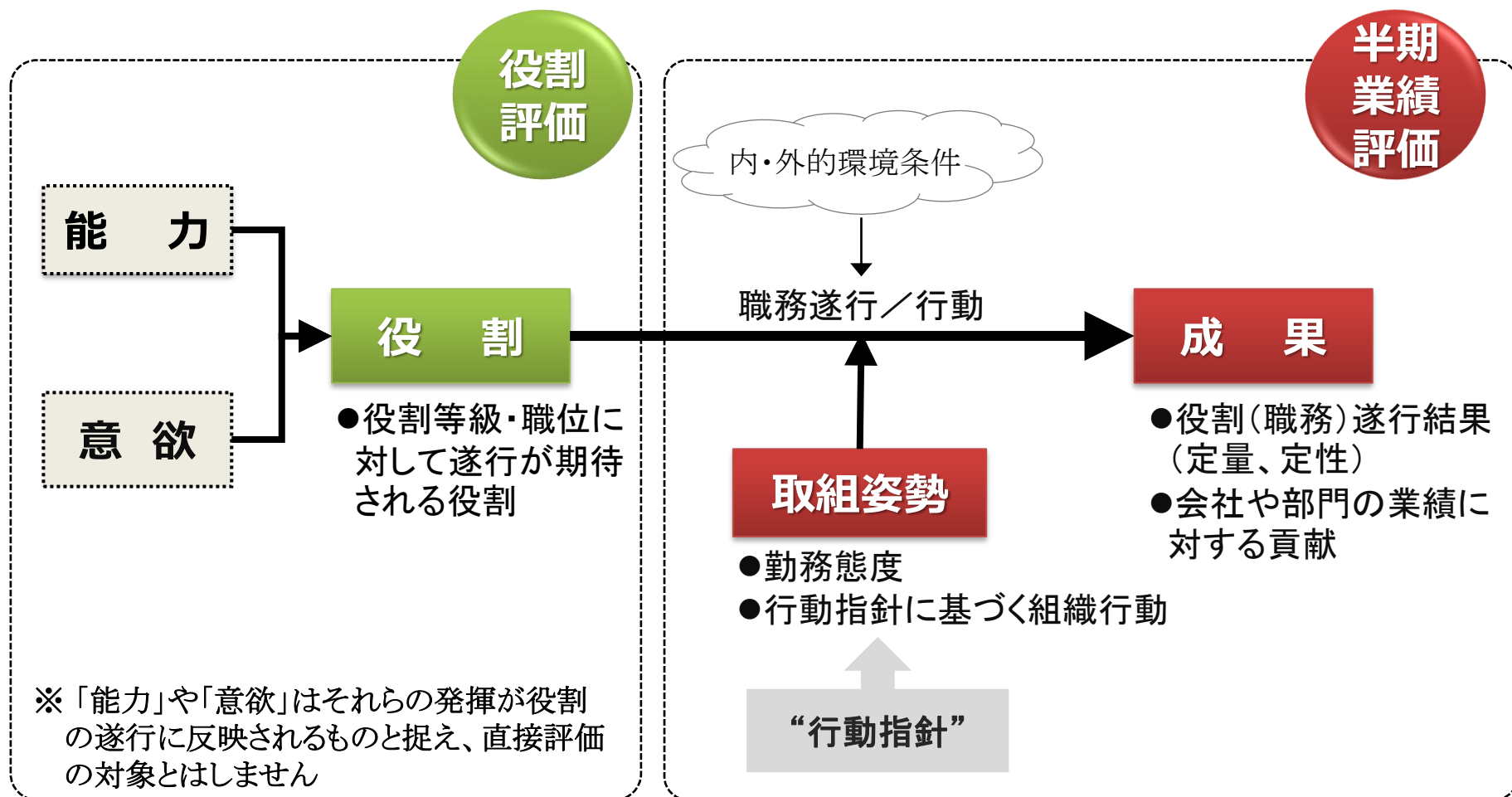


- 実績評価の評価項目は、役職（職責の違い）に応じて以下のとおりとします。
- 課長以上の管理職は、「取組姿勢」評価は行わず、「役割貢献」評価のみとすると同時に、目標管理による「目標達成度」を評価します。

評価要素		一般社員 (一般職層)	一般社員 (指導職層)	班 長	主 任	係 長	専門職	課 長	部長、次長
実績評価	役割貢献							☐ 目標達成度	☐ 目標達成度
		☐ 仕事の質・正確さ ☐ 仕事の量・迅速さ ☐ 業務改善 ☐ ホウレンソウ	☐ 仕事の質・正確さ ☐ 仕事の量・迅速さ ☐ 業務改善 ☐ 後輩指導 ☐ ホウレンソウ	☐ 仕事の質・正確さ ☐ 仕事の量・迅速さ ☐ 業務改善 ☐ 後輩指導 ☐ ホウレンソウ ☐ トラブル対応	☐ 仕事の質・正確さ ☐ 仕事の量・迅速さ ☐ 業務改善 ☐ 後輩指導 ☐ ホウレンソウ ☐ トラブル対応	☐ 仕事の質 ☐ 仕事の量 ☐ 上司補佐 ☐ 業務改善 ☐ トラブル対応 ☐ 部下育成 ☐ ホウレンソウ	☐ 仕事の質 ☐ 仕事の量 ☐ 部門長補佐 ☐ 課題解決 ☐ 高度なトラブル対応 ☐ 技術伝承・指導 ☐ ホウレンソウ	☐ 理念共有度 ☐ 取引先対応 ☐ 部門長補佐 ☐ 部下成長支援 ☐ 人事労務管理 ☐ プレマネバランス	
	取組姿勢	☐ 理念の理解 ☐ 規律遵守 ☐ 率先性 - 挨拶など - ☐ 責任感 ☐ 傾聴姿勢 ☐ チームワーク ☐ 5S	☐ 理念行動 ☐ 規律遵守 ☐ 率先性 ☐ 使命感 ☐ 傾聴姿勢 ☐ チームワーク ☐ コスト意識 ☐ 5S	☐ 理念行動 ☐ 規律遵守 ☐ 率先性 ☐ 使命感 ☐ 傾聴姿勢 ☐ チームワーク ☐ コスト意識 ☐ 5S	☐ 理念行動 ☐ 規律遵守 ☐ 率先性 ☐ 使命感 ☐ 傾聴姿勢 ☐ チームワーク ☐ コスト意識 ☐ 5S	☐ 理念行動 ☐ 規律遵守 ☐ 率先性 ☐ 使命感 ☐ チームワーク ☐ コスト意識	☐ 理念行動 ☐ 規律遵守 ☐ 率先性 ☐ 使命感 ☐ チームワーク ☐ コスト意識		



- 役割等級制度に基づく評価要素の設定例です。それぞれの評価のポイントは次頁参照。





- 役割等級制度に基づく評価要素の評価ポイントの設定例です。この評価ポイントの考え方に基づいて評価項目を設定していくこととなります。

評価要素		評価要素の評価ポイント
役割評価	役割	・「役割」とは、役割等級制度において各役割等級・職位に対しその職責を果たすために遂行が期待される役割(仕事や行動の大きなくり)をいいます。 ・職務(仕事)そのものの価値(ex.統括する部門の売上規模、管理スパン、会社業績への影響度など)を評価するのではなく、被評価者の役割等級・職位に期待される<u>役割の遂行度合</u>(被評価者が実際にどれだけその役割を遂行しているか)を評価します。
半期業績評価	成果	・「成果」とは、仕事の結果をいいます。仕事の結果には、①売上、利益やコスト削減など具体的な数値として挙げられる量的な成果と、②役割に応じた取組みによっていかに会社や部門の業績に貢献したかなどの質的な成果があります。 ・この結果は必ずしも本人の役割の遂行度合や能力の優劣のみによって生まれるとは限らず(役割を果たしたからといって良い結果が生まれるとは限らず、逆に役割を果たしていないからといって結果が悪いとは限らず)、市場の動向などの経済情勢、本人の取組姿勢、または上司からの指示の適不適などの内・外的環境条件によっても左右されます。従って、半期業績評価では、役割評価で行う「役割」の評価とは別に、成果を評価要素の1つとして評価します。
	取組姿勢	・「取組姿勢」とは、規律(コンプライアンスを含む)などの勤務態度、および当社の行動指針に基づく組織行動(チームワーク、責任ある行動など)をいいます。 ・半期業績評価では、取組姿勢の実践度合を評価要素の1つとして評価します。

4. 評価基準を作る

評価基準を作るステップ



- プロジェクトメンバーである各部門＝現場のマネジャークラスが中心となって、次の流れにより評価基準を作っていきます。

評価項目設定

評価着眼点設定 (評価項目ごと)

判定基準設定

- 評価要素ごと(能力、実績(成果)、役割、取組姿勢)に評価項目を設定する
- 職能等級制度の場合は、等級ごとにその等級定義や要件および各部門の業務から求められる能力を洗い出してまとめる(役割等級制度の場合は、役割)
- ミーティングの場で1から考えるのではなく、まずはメンバーが各自で洗い出し作業を行い、これをミーティングの場で共有しながらまとめる。項目数が多くなるとぼやけるため、等級ごとに5～10項目くらいがよい(職層ごとの場合もあり)
- 成果評価(実績評価)は安易に目標管理のみだけにすると失敗しやすい。目標管理を行うなら、まず管理職層から導入し、徐々に下位の職層に下ろしていくとよい
- 職種別(部門別)を意識して進めても、結果として全社共通となることが多い
- プロジェクト案として決定した評価項目ごとに評価着眼点(その項目が評価の対象とする期待行動。その項目によってどんな行動を期待し、評価するのか)を設定する
- 上記の評価項目を決めるミーティングの際に、なぜその評価項目としたいかの理由やその項目でどんな行動を評価したいかなどについて出された意見を集約する形で行うと、現場の意見も反映され、設定しやすい
- 1つの評価項目につき、2～3個の評価着眼点とする。多くなると評価がブレる
- 1つずつの評価項目を評価する際に用いる判定基準を設定する
- 「5・4・3・2・1」などの5段階での判定とするケースが多い。3段階でもよい。2段階(○・×)や4段階(よい・ややよい・ややわるい・わるい)では白黒をハッキリつけることになり、意外と評価やフィードバックがしづらく、評価エラーが起きやすくなる

評価基準書（評価着眼点）

例



■ 評価着眼点は、評価しやすくするため別紙評価シート書式例のように評価シートに直接記載されるケースが多いですが、以下のように一覧としてまとめる企業もあります。

■能力評価・評価基準書

マネジャー層			リーダー層			担 当 層					
【 GM/M グレード 】			【 SL/L グレード 】			【 S/T グレード 】					
評価項目	評価着眼点		評価項目	技	営 事	評価項目	技	営 事	評価着眼点		
専門知識・スキル	【定義】 担当分野や業界・法律・経営に関する高度で専門的な知識・スキル		専門知識・スキル	■	■	■	業務知識・スキル	■	■	■	【定義】 担当業務を遂行するために必要な基本的知識・スキル
	・『キャリアグレード要件』に記載のある高度かつ専門的な知識・スキルを備えている										・『キャリアグレード要件』に記載のある専門的な知識・スキルを備えている
業績マネジメント	【定義】 売上や利益予算達成のために、逐次進捗やコストの状況をモニタリングし、必要な対策を打つ		部下・後輩の育成	■	■	■	自己管理・素直さ	■	■	■	【定義】 自分の欲や感情に惑わされずに、相手の意見や考えを肯定的に受け入れて、やるべきことをやる
	・コスト管理、プロジェクト等案件の進捗管理を確実に行うとともに、効率的な行動や原価を常に考慮し、それを部下にも徹底させている										・自分1人だけで業績を上げるのではなく、成功するルーティンやナレッジ(Ex. SFA)を部下に伝えている
方針策定	【定義】 経営理念やビジョンをもとに、組織活動の進むべき方向を具体的に定める		ポジティブ思考	■	■	■	チャレンジ精神	■	■	■	【定義】 誰も取り組んでいない事柄や高い目標に果敢に挑む
	・経営理念、ビジョンおよび当社の課題(現状把握、将来予測に基づく)を踏まえて、年度方針を策定している										・世の中の景気に関わらず、お客様や部下に対して前向きな態度や話し方をしている
意思決定力	【定義】 会社や組織など自分達が進むべき方向に則したものかどうかを決定する		コミュニケーション	■	■	■	コミュニケーション・チームワーク	■	■	■	【定義】 現在の担当業務の範囲を超えて、長い目で自分のキャリア形成を考え、ビジョンを持って色々なことにチャレンジしている
	・難易度の高い物事に突き当たったときは、要因を分析し、その結果をもとに判断を行い、決断している										【定義】 自ら進んでお客様や部下など社内外の関係者との意思疎通を図る
統率力	【定義】 会社や組織の目標を達成するために様々な価値観を持つメンバーを束ね、同じ方向に導く		統率力・影響力	■	■	■	顧客志向	■	■	■	【定義】 常にお客様の立場に立って物事を考え、行動する
	・「マネジャーの言動は絶対である」。会社の目標達成のために、部下を指揮命令し、そのとおりに従わせている										・上司との意思疎通を図ると同時に、自分の率いるチームに関して、隔々までコミュニケーションをとり、意思の疎通を図っている
交渉力	【定義】 相手の立場を尊重しながら、相手から合意を取り付ける		段取り	■	■	■	段取り・タイムマネジメント	■	■	■	【定義】 限られた時間内で最大限の効果を上げるために、事前に必要な準備を行っておくなどして、その時間を有効かつ効率的に使う
	・社内・社外を問わず、相手の立場を尊重しながらも当方に有利となるよう、円滑に交渉し、なおかつ相手に悪い印象を与えない										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・お客様予算内で当社の仕事を実現させる為、ステップを分けて見積もるなど有利な条件を引き出している										・部下から「あの人のようになりたい」と思われるような魅力を醸し、普段の仕事ではロールモデルとなっている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 限られた時間内で最大限の効果を上げるために、事前に必要な準備を行っておくなどして、その時間を有効かつ効率的に使う
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・上司との意思疎通を図ると同時に、自分の率いるチームに関して、隔々までコミュニケーションをとり、意思の疎通を図っている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 限られた時間内で最大限の効果を上げるために、事前に必要な準備を行っておくなどして、その時間を有効かつ効率的に使う
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・トラブル処理	■	■	■	【定義】 翌日の仕事に必要な準備は前日のうちに完了させ、当日にはすぐ取り組まけるようにしている
	・他部署にまたがるさまざまな問題(トラブル)が生じた場合でも、解決するプライオリティを付け、それを実行している(火消し)										・ミッション達成のために、関係する社内のメンバー全員を指揮命令し、そのとおりに従わせている
問題解決力	【定義】 問題の原因を明らかにし、対策を講じる		問題解決・クレーム処理	■	■	■	クレーム・				



- 評価項目および評価着眼点の設定に際しては、「ミーティングの場で 1 から考えるのではなく、まずはメンバーが各自で洗い出し作業を行い、これをミーティングの場で共有しながらまとめる」という進め方のほかに、外部支援者として次のように関わりながら進めていく方法もあります。

個別面談 (インタビュー)

- 外部支援者が各現場のプロジェクトメンバーまたは管理職(＝評価者)に対して個別にインタビューを行い、求められる評価項目や評価着眼点(期待行動)を洗い出す
- 制度ができ上がった後、スムーズに運用してもらえるよう、評価基準ができあがるプロセスを共有するため、総務人事の担当者と一緒にインタビューするのもよい。これにより社内のメンバーに当事者意識を醸成する
- インタビュー結果を整理した後、プロジェクトミーティングの場で共有し、まとめる

グループワーク (ワークショップ)

- 各現場ごとに数名ずつのグループを作ってもらい、各現場を代表するプロジェクトメンバーにグループリーダーとして各グループの意見のとりまとめをしてもらう
- 外部支援者は、グループワーク全体の場の進行および進行管理などのファシリテーションを行う
- より多くの社員が評価基準づくりに参画するため、人事評価制度への関心が高まり、理解・浸透が深まる

エンゲージメントを高めるための一工夫



- 人事評価制度を適切かつ効果的に運用していくことでエンゲージメントを高めることにつながりますが、よりストレートにエンゲージメントを高めるための工夫として、次のような取り組みを行うのもよいでしょう。

持ち味加点

- 通常の評価項目は5段階などで評価するが、純粋な加点項目として、部下（被評価者）の持ち味が発揮された行動を具体的に取り上げ、加点を行う
- 加点する点数の配点は最高で10%程度とする（あまり大きくすると、総合判定への影響が大きくなり過ぎ他の評価項目のウエイトが相対的に低くなってしまうため）
- 「持ち味」ではなく、「成長加点」とするのもいい

例

『持ち味加点』欄 ※持ち味の発揮により成長が感じられた事項を具体的に記入して下さい		1次評価	2次評価
評価者別評価加点（成長度合による加点点数（+1～+10）／20）			

管理職には「承認」を

- 管理職の能力評価（行動評価）または役割評価の評価項目に、エンゲージメント向上に資する項目として、「承認力」または「部下の承認」を設定し、評価の対象とする
- 評価項目として設定しただけではやらされ感になってしまったり、部下をただほめちぎればよいなどの誤解を生じるおそれがあるため、対象となる管理職には「承認力向上研修」などにより承認のポイントやコツを掴んでもらい、適切かつ効果的に承認をしてもらえるようにするとよい
- 相乗効果として、フィードバック面談など人事評価制度の運用にも活かせる

『持ち味カード®』





ジョブ・アドバンス

第5回 NC
50

業務企画

従来なかった新しい業務を開発したり、
これまでの業務を効果的に運営できるように変える

行動例で
チェック

- 前例にとらわれず新しい業務のやり方を取り入れている
- 目的や狙いを聞いただけで、イメージを具体化している
- 業務の流れ、応対や予算などを実行計画としてまとめ、提案している
- 関係部署の意見を反映し、業務のやり方を変更している

© 2014 株式会社 日本経済新聞

- **項目名**
- **項目の定義・意味**
- **行動例**

項目分類		カード項目																	
マネジメント	組織 マネジメント	70 業績マネジメント		71 組織課題解決		72 計画立案		73 目標立案		74 戦略構築		75 方針策定							
		76 経営理念の共有																	
	リーダーシップ	63 率先垂範		64 統率力		65 部門間調整力		66 影響力		67 起業家精神		68 先見性		69 決断力					
	人材 育成	55 メンバーへの公平さ				56 ファシリテーション				57 エンパワーメント				58 コミュニケーション					
		59 フィードバック				60 部下・後輩の育成				61 コーチング				62 動機づけ					
ジョブ	ジョブ アドバンス	41 計数感覚		42 人脈づくり		43 顧客志向		44 チームワーク		45 アレンジ力		46 リスク管理							
		47 分析力		48 クレーム・トラブル処理						49 人物の把握		50 業務企画		51 プレゼンテーション力					
		52 交渉力		53 マーケティング力						54 創造力									
	ジョブ ベーシック	24 専門知識		25 専門スキル		26 正確性		27 スピード		28 段取り		29 タイムマネジメント							
		30 コスト意識		31 指導力		32 情報の活用		33 柔軟性		34 判断力		35 組織コミットメント							
		36 情報の発信・共有				37 論理的思考				38 業務改善		39 問題解決		40 失敗を活かす力					
キャリア	キャリア マインド	15 チャレンジ精神				16 目標達成志向				17 自律志向				18 ポジティブ思考		19 自信			
		20 一貫性		21 大局観		22 高い志		23 使命感											
	キャリア コア	01 素直さ		02 誠実さ		03 自己理解		04 他者理解		05 思いやり		06 大胆さ		07 慎重さ					
		08 感謝		09 自己開示		10 意思決定		11 自己啓発		12 傾聴力		13 自己管理		14 継続力					



■ 人事評価制度に目標管理を導入している企業は少なくないですが、うまく運用できている企業はそう多くありません。その理由は…

- 目標の設定の仕方がわからない
 - ✓ そもそも何を目標にすればいいのかわからない
 - ✓ 難易度の判断ができない
 - ✓ ウエイトの設定が難しい
- 設定された目標があいまいである（特に定性的な目標のゴールが不明確）
- 個人の目標が組織目標と連動していない
（個人の成果が組織の業績に結びつかず、単なる自己啓発目標になっている）
- 目標管理シートを目標設定時と達成度評価時しか見ない（目の前の仕事に追われる）
- 業務遂行時に上司が目標達成に向けた進捗をほとんどフォローしていない
- 面談の時間がまともにとれない（または、とらない）
- 評価が適切に行えない（特に定性的な目標の達成度）
- 評価結果を適切に伝えきれない → 次の課題が明確にならない
- 数値目標がノルマ化し、“組織の成功循環モデル”でいう「バッドサイクル」に陥り、締めつけ（ノルマ管理）ややらされ感が蔓延してしまう

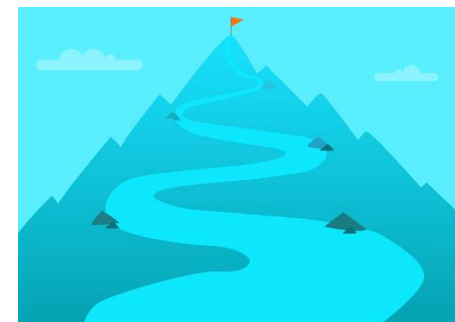
Management **B**y **O**bjectives and Self Control

目標管理はSMARTIESな目標の設定から



■ SMARTIESな目標は、達成されやすく、自己効力感の向上につながります。

- 明確である【**S**pecific】
- 測定可能である【**M**easurable】
- 指定できる【**A**ppointable】
※目標達成のために誰が何をするのかが明確
- 現実的である【**R**ealistic】
- 期限がある【**T**ime bound】
- やる気を起こさせるものである【**I**nspiring】..
- 自己決定【**E**xclusive】
- 自己調和【**S**elf-concordant】
※自分の価値観、自分が重要と思う事柄との一致



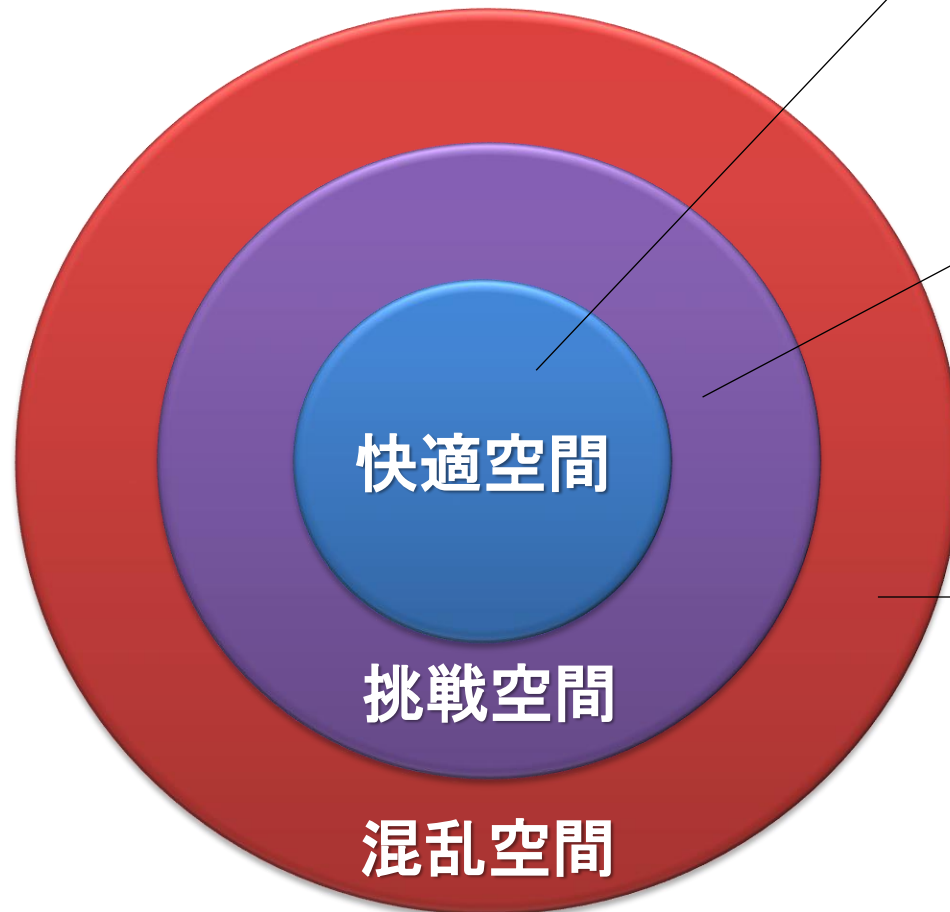
ストレッチゾーンを
意識するとよい

出典:『ワーク・エンゲイジメント入門』(ウィルマー・B・シャウフェリ他、星和書店)

目標は「ストレッチゾーン」を意識して



■ 人の心理的空間



「コンフォートゾーン」

- ・何のストレスもない空間、安定が確保されている空間。学習は起こらない。
- ・手ごたえがなく、動機づけが高まらない。

「ストレッチゾーン」

- ・さまざまな未知のものと出会い、それらに適応したり対処したりする空間。
- ・挑戦しがいがあり、リスクはあるが、学びがある。

「パニックゾーン」

- ・対処が難し過ぎる経験が支配する空間。
- ・高い不確実性と不透明性が広がっており、失敗するリスクが高過ぎるため、学ぶこともできない。
- ・失敗を恐れて過剰なストレスを生む。

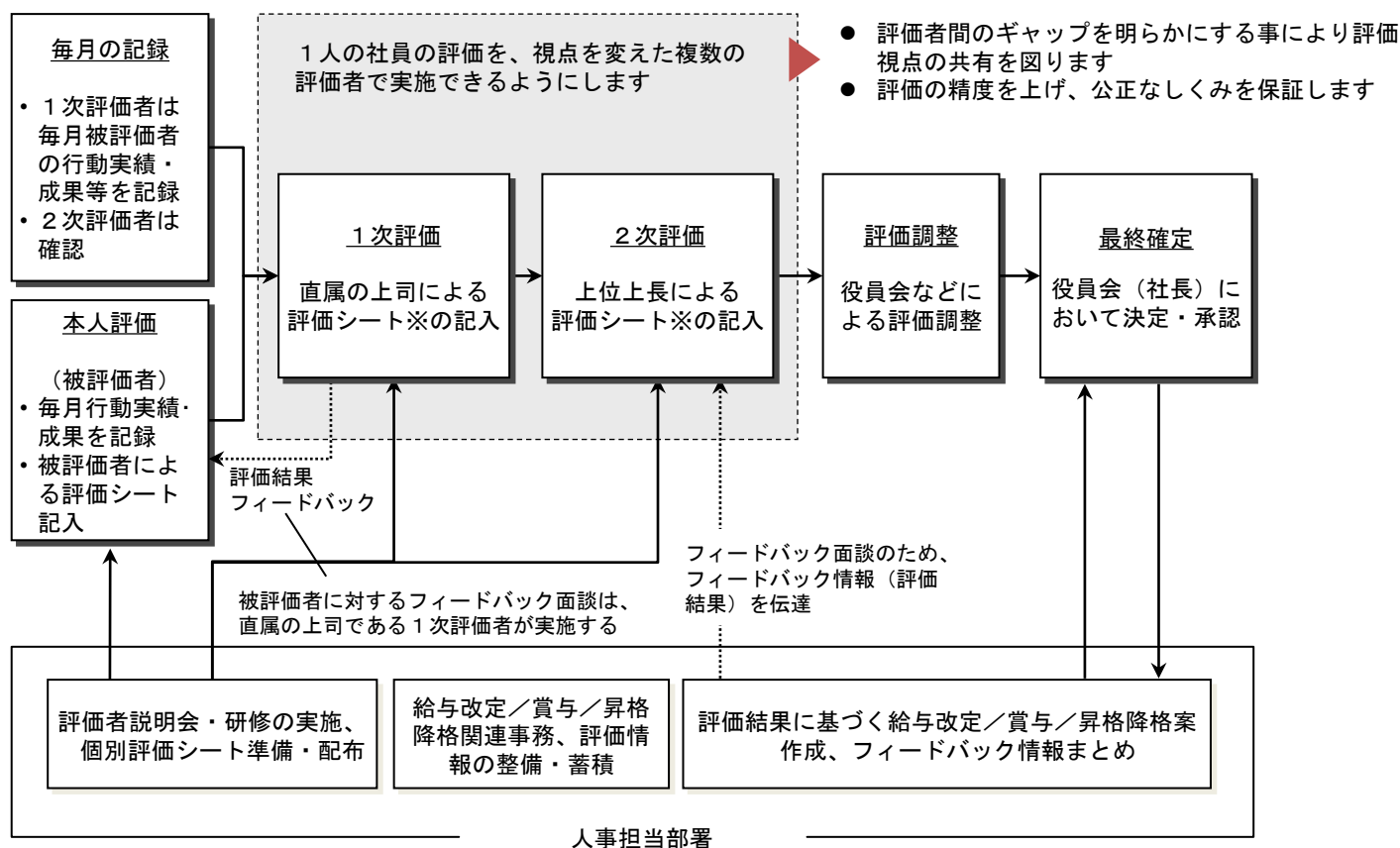
出典:『駆け出しマネジャーの成長論』(中原淳、中央公論新社)

5. 人事評価の成否は運用次第

人事評価制度の運用



- 一般的な人事評価制度の運用についての全体像は次のようになります。昨今はHRテックを活用してスマホなどから人事評価が行えるようにしている企業もありますが、中小企業では、現在もExcelまたは紙ベースで実施している企業が少なくありません。





- 人事評価は、直属の上司とさらにその上位の上司など複数の評価者によって行うことが基本となります。最近は本人による自己評価を行う企業も増えています。
- 運用の鍵を握る被評価者との面談は、通常直属の上司である1次評価者が行います。

役割担当 《評価者》	各評価者等の役割の内容	被評価者		
		一般職層	指導職層	管理職層
1次評価者	■ 能力評価の1次評価実施 ■ 実績評価(成果評価)の1次評価実施 ■ 被評価者本人に対する面談(期首、期中進捗フォロー、期末振り返り／フィードバック)の実施	課 長	課 長	部 長
2次評価者	■ 能力評価、実績評価(成果評価)の2次評価の実施(1次評価の確認、検証) ■ 1次評価結果に異議がある場合、1次評価者と話し合いの場を持ち、評価結果に対する意見のズレを修正・調整 ■ 1次評価者が異動した場合の各評価実施	部 長	部 長	担当役員
最終決定者	■ 2次評価結果について、全社レベルで平準化することで部門間のバラツキをなくす ■ 能力評価、実績評価(成果評価)の最終承認(決定)	評価調整会議(役員会)		



- 人事評価制度がその目的どおりの効果を上げるためには、①制度の継続的改善と②確実な運用が欠かせません。特に、②確実な運用において、その成否の鍵を握るのは上司（評価者）と部下（被評価者）とのコミュニケーションとなります。
- 上司と部下とのコミュニケーションでは、以下がそのポイントとなります。
 - 評価面談だけでなく、1 on 1 の実施が望ましい
 - ・ 1 on 1 により信頼関係を築く（月 1 回程度）
 - ・ 1 on 1 をやっておくと部下のことがよく理解でき、フィードバック面談もやりやすい
 - フィードバック面談は、その基本を踏まえて実施する
 - ・ フィードバック面談の進め方を理解しておく
 - ・ フィードバック面談をするときの心構えも理解しておく
 - 1 on 1 もフィードバック面談も“承認”がキーとなる
 - ・ 承認体系を理解していると、面談がスムーズに
 - ・ 評価者研修（考課者訓練）を実施するなら承認研修も織り込む

1 on 1 (ワン・オン・ワン)



1 on 1 とは

- 「上司と部下との間で、週1回～月1回、30分～1時間程度、用事がなくても定期的に行う1対1の対話」のこと

上司（評価者）



部下（被評価者）

【1 on 1 で話し合うテーマ】（例）

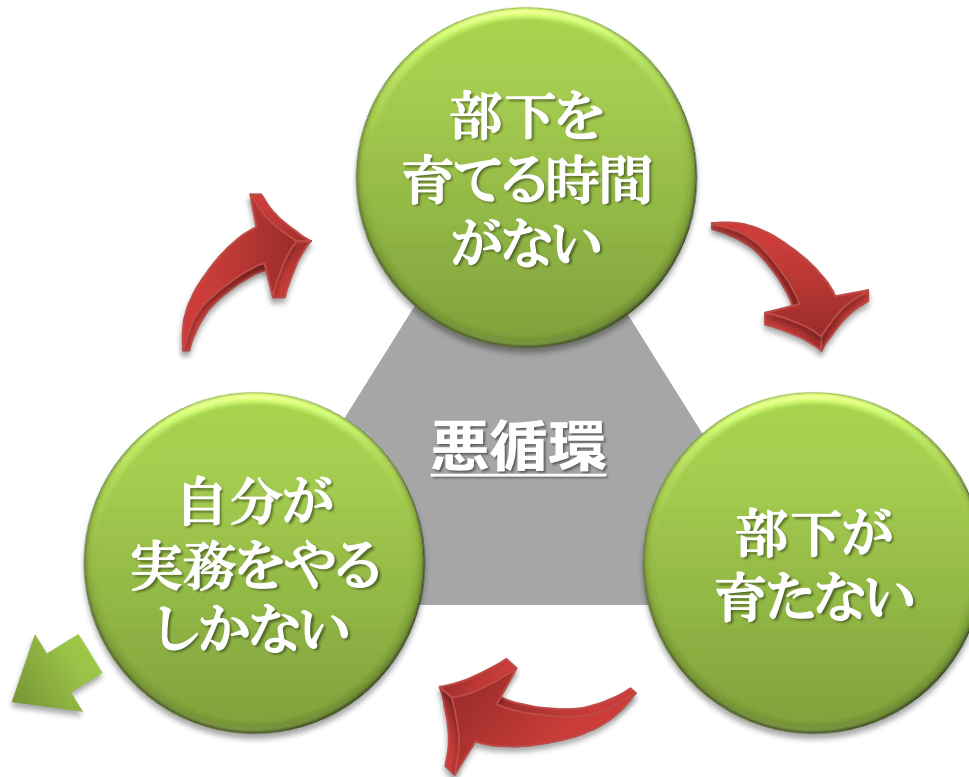
- 中長期的な深い話（緊急ではない重要事項）
- キャリア形成
- 業務における成功体験・失敗体験の振り返りと内省
- 上司にサポートしてほしいこと
- どこから手をつけていいかわからない仕事の悩み
- 同僚や他部署との人間関係やコミュニケーションの問題
- 経営の方向性・戦略に対する疑問や意見
- 中長期的な業務の改善・改革
- プライベートの悩み
- 上司に知っておいてほしいこと など

出典：『任せるリーダーが実践している1on1の技術』（小倉広、日本経済新聞出版社）

面談が面倒な管理職（評価者）が陥りやすい悪循環



- 人事評価を人材育成につなげる上で欠かせない面談を嫌う管理職があります。
- 面談が面倒、または忙しくて面談の時間がとれないと思っている管理職です。そのような管理職は次のような悪循環に陥り、結局自身も部下も成長しないおそれがあります。



プレイヤーのウェイトが高まる

管理職の力量が向上しない



■ フィードバック面談の目的

- (評価対象期間を通して)どこが良かったか、どこが良くなかったかを本人に伝え、自覚や気づきを与えること
- 会社から期待されていることを伝えること
- これからの重点的な取組み課題を具体的に明らかにして、評価者の支援のもと果敢に取り組めるようなる気(モチベーション)を高めること

■ フィードバック面談の進め方

所要時間は、1時間程度を目安に

① ソフトな雰囲気づくり

- 緊張をほぐす、ねぎらいの言葉をかける

まず承認

② 評価結果のフィードバック

- 良かった点→足りない点→期待
(まず承認で困ったら、承認体系をヒントに)

③ 本人の受け止め方の確認

- 本人の話を傾聴する

④ 今後の取組みに関する確認

- 今後本人が重点的に取り組む点を共有

⑤ エンディング

- 期待の声掛け

「今後もきっと良い活躍ができるものと期待しているよ」
「君のことを頼もしく思っています。来期もともに頑張ろう」



- フィードバック面談を行う立場にある上司が面談に臨む際は、部下の自主性や自立性を尊重しながら、次に挙げる5つの実行に心がけて行います。

1. 事前準備をしっかりと行う

- ✓ フィードバック面談を行う時間・場所は部下の都合も踏まえてあらかじめ設定し伝えておく
- ✓ 人事評価シート等を見直す（評価根拠を整理しておく）
- ✓ 2次評価者の意見を確認しておく

2. ソフトな雰囲気づくりに気を配る

- ✓ 面談の場では緊張感を取り除くような話題から入り、自由に話ができる雰囲気を作る
- ✓ けっして威圧的な態度をとらない【特に、悪い点を責めることはご法度！】

3. 先入観やレッテルを取り去る

- ✓ 部下に対する偏見やこだわりを一切捨てる
- ✓ 部下と思わず、対等の人間と考える（ヨコから）

4. 部下の話をよく聴く

- ✓ 部下の話には、相手の立場に立って謙虚に耳を傾ける（傾聴する）
- ✓ 部下の話を否定しない
- ✓ ボディ・ランゲージに気をつける
- ✓ 部下が考えているときは、考えを邪魔しないように静かに待つ

5. 合意（約束）したことは必ず守る

- ✓ 面談の場で、部下と互いに合意、確認したことは、しっかりメモにとり、必ず守って実行する（これが部下との信頼関係醸成につながる）

ボディ・ランゲージ



- やや前傾姿勢で座る
- 目はしっかり相手を見る
- 適切なうなずきや相づちなど全身で相手の話を聴き取ろうという“傾聴”の姿勢



- 足を組んでふんぞりかえった姿勢で座る
- 目が部屋の入口や時計にしばしば行く
- あくびをかみ殺す
- 落ち着かない態度

承認の定義とその体系・項目



■ 承認（認める）の基本定義

相手が気づかない優れた能力、資質、業績、貢献、成長、可能性などについて、その事実を本人に伝え、自覚させること

ご法度！ 統制 ご法度！ 誇張 ご法度！ 過度な期待	存在承認 【定義】 ・存在そのものを認めること ・変化に気づいて伝えること ・興味・関心を伝えること	行動承認 【定義】 ・行動そのものを認めること ・行動の変化を伝えること ・相手の行動を望ましい方向へ導くこと	結果承認 【定義】 ・結果そのものを認めること ・行動の結果について伝えること ・将来に対しよい結果を望むこと
上 級 ●相手に対する期待、信頼を伝える ●相手の成長を支援し、成功に導く 目的(意図)を持って、状況や背景を読みとって伝える	③ 尊敬する ⑤ 必要なリソースを提供する ④ 抜擢する ③ 人の育成を任せる ② 仕事を任せる ① 仕事の裁量を与える	⑩ 叱る (※中級以上ないと叱る資格なし) ⑨ 模範となる行動を伝える ⑧ 成果につながりそうな行動を伝える ⑦ 成長の過程を伝える	⑬ 行動の結果をフィードバックする ⑫ 功績を伝える ⑪ 成長の結果を伝える
中 級 ●相手のやる気を引き出す ●相手を動機づける 意味づけ(意義や価値を持たせる)をして伝える	⑧ 信頼を伝える ⑦ 話を聴く ⑥ 相談する ⑤ 提案を採用する ④ 意見を求める ③ その場の雰囲気伝える ② 評判を伝える ① 紹介する	⑭ 使命感の表れを伝える ⑬ 仕事のプロセスを評価する ⑫ 持ち味を伝える ⑪ 行動に共感する ⑩ 仕事ぶりを伝える ⑨ 励ます	⑰ 手柄を伝える ⑯ 目標達成を伝える ⑮ 仕事のできばえを伝える
初 級 ●素直な気持ちで、ありのままの事実を認める ●素直に感じたままの気持ちを伝える ●良好な人間関係を形成する ありのままを認めて伝える	③ 相手の存在に感謝する ⑦ お祝いする ⑥ 気づかう ⑤ 興味・関心を伝える ④ 見た目を伝える ③ 声をかける ② 名前を呼ぶ ① あいさつする	⑯ 安心を伝える ⑮ 相手の行動に感謝する ⑭ ワクワク感を伝える ⑬ やる気が湧いたことを伝える ⑫ 心強さを伝える ⑪ 率先行動を伝える ⑩ 行動をほめる ⑨ 行動を事実として伝える	⑳ 結果をねぎらう ⑱ かつて相手がしてくれたことに感謝する ⑮ 結果をほめる ⑮ 結果を事実として伝える



承認のポイント

- ① 相手が気づかない優れた部分（能力、資質、業績、貢献、成長、可能性）を具体的・客観的に伝える
- ② 小さなことでよいので行動や結果に至るまでのプロセスを伝える
- ③ Iメッセージで伝えるとより効果的
- ④ 意味づけして伝える（事実に価値や意義を加える）

例

事 実 「あなたの笑顔は素敵ですね！」

↓

意味づけすると

「あなたの笑顔は、職場を明るくしてくれます！」

- ⑤ 上から目線でなく、同じ人間として対等の関係で誠実に伝える
- ⑥ 自分の価値観や都合で評価するように伝えない



デライトコンサルティング

デライトコンサルティング株式会社

〒461-0001 名古屋市東区泉2-26-1

ハウコクビル5F

TEL 052-937-5615

FAX 052-937-5620

Mail info1999@delight-c.com

<http://www.delight-c.com/>

デライトコンサルティングは、「個人と組織の成長をはかり社会に貢献する」という経営理念の下、
「①誠実, ②愚直, ③感動」を行動指針として活動しております。