

# 今いる社員が 「最高の成果」を生み出す 人事評価制度のつくり方



BRAIN MARK'S  
6x15 METHODS & SESSION CONSULTING

## 自己紹介

株式会社ブレインマークス  
代表取締役 安東 邦彦

プロ代理店経営アカデミー 理事  
スポーツトレーナー大学 講師

### 【略歴】

1970年 大阪府茨木市生まれ

大学卒業後、建設機械レンタル会社に入社。その後、24歳で独立して通信販売会社を設立。テレビ・ラジオショッピング・新聞・雑誌広告を中心とした通信販売事業を手がけ成長させた後、営業担当取締役として、ITベンチャー立ち上げに参画。

2001年に中小企業支援に特化したコンサルティング会社 株式会社ブレインマークスを設立。現在は年商1億から5億円で伸び悩む中小企業を中心に『年商10億円を実現する仕組みづくりを支援』している。その独特のコンサルティング手法で、年間70講演を超える講演をこなす傍ら、経営塾、個別コンサルティングを行なっている。

著書：「営業のミカタ」 ～あなたの営業方法は本当に成果が出ていますか？～  
「平凡な仕事をすごいプロジェクトに変える教科書」  
「社長が3ヶ月不在でも成長する会社の作り方」

### 【執筆・メディア掲載実績】

東洋経済 生保・損保特集／週刊ダイヤモンド保険特集号／税理士新聞／保険毎日新聞／新日本保険新聞／インスウォッチ／保険情報／インシュアランス／月刊SR／住宅新報／週刊住宅情報／Business Media誠／新住宅ジャーナル／リフォーム産業新聞／不動産流通／週刊ポスト／月刊BIGtomorrow



# 現状について

■ あなたの事務所に人事評価制度はありますか？

ある

ない

■ あなたの事務所では、人事評価制度策定の支援を行っていますか？

している

していない

■ あなたは、人事評価制度にどのような考え方を持っていますか？  
また、本日のセミナーで知りたいことは何ですか？

2

## 第1部 – WHY ?

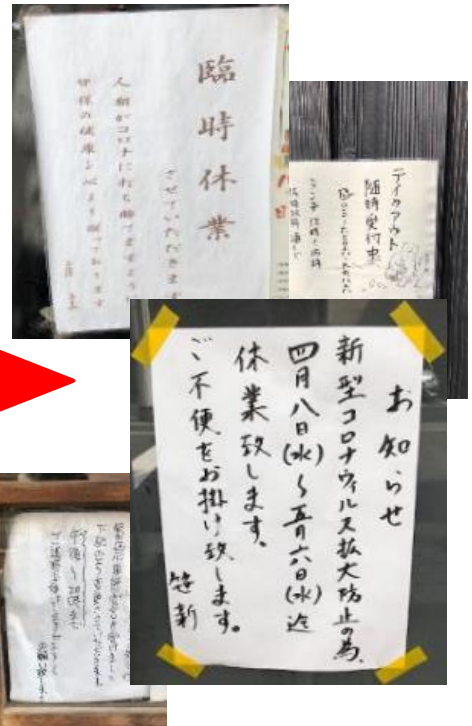
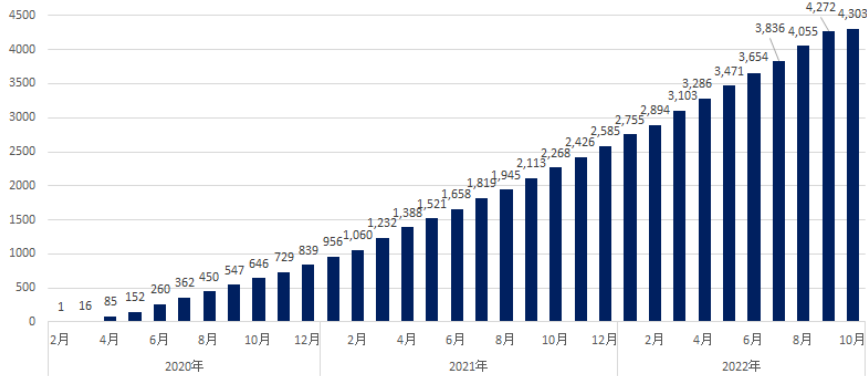
コロナ時代の  
「中小企業の在り方」とは？



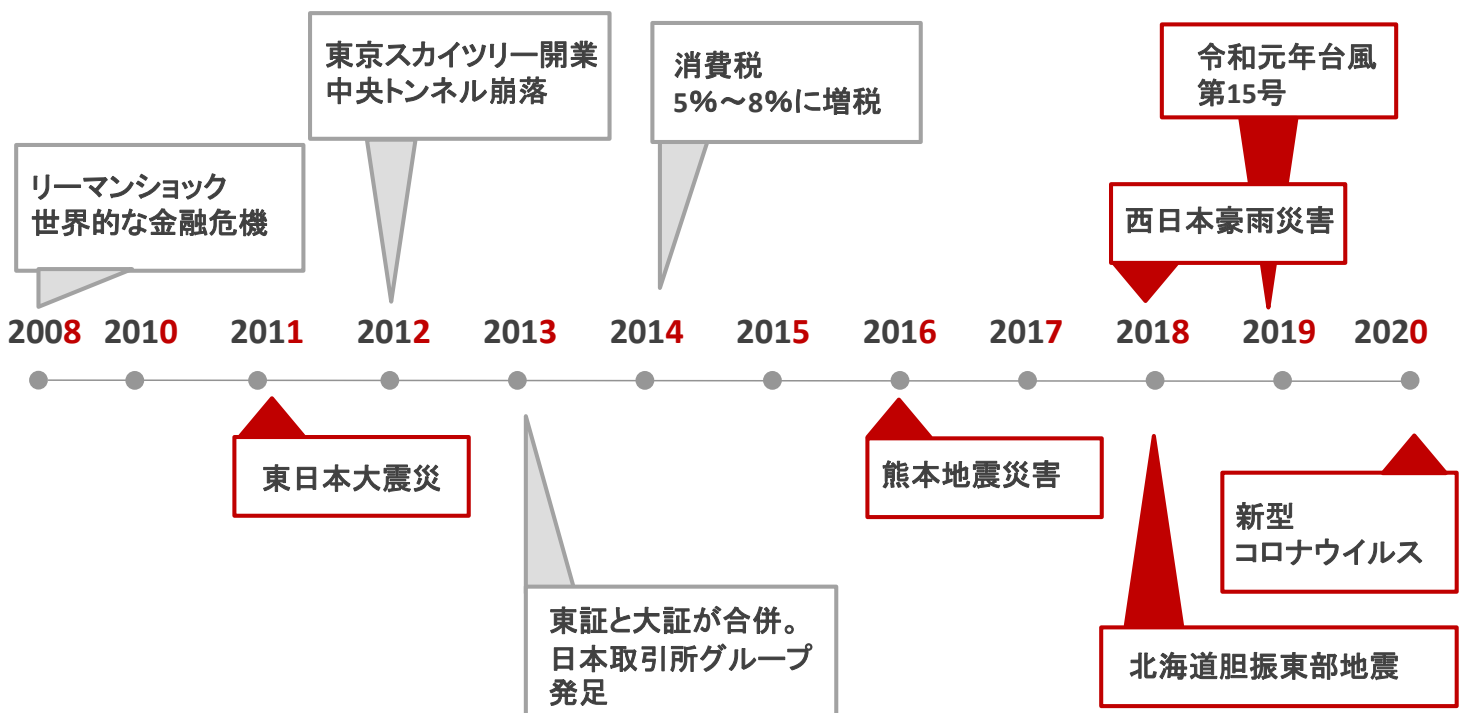
3

# 「新型コロナウイルス」の猛威

新型コロナウイルス関連倒産  
4303件 帝国データバンク（2022年10月19日現在）



# 10年を振り返ると見えてくる



## 私たちが置かれている状況とは？

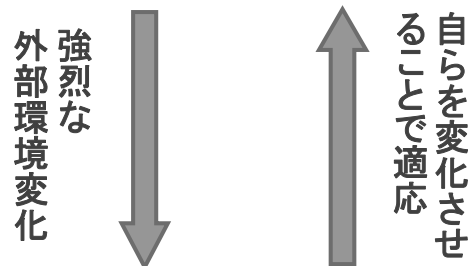
- V** Volatility (変動)
- U** Uncertainty (不確実)
- C** Complexity (複雑)
- A** Ambiguity (曖昧)

VUCA (ブーカ) とは上記4つのキーワードの頭文字から取った言葉で、現代の社会環境や経営環境を表現するキーワード。2010年代に入って以降、世界の経済界各所で「VUCAの時代が到来した」と言われるようになった。一言で言うと「**予測不能な状態**」。

6

## VUCAが時代に与える影響とは？

- ・ 避けることの出来ない不可抗力
- ・ 新型コロナウイルス感染症拡大



価値観

あり方(方向性)

提供価値

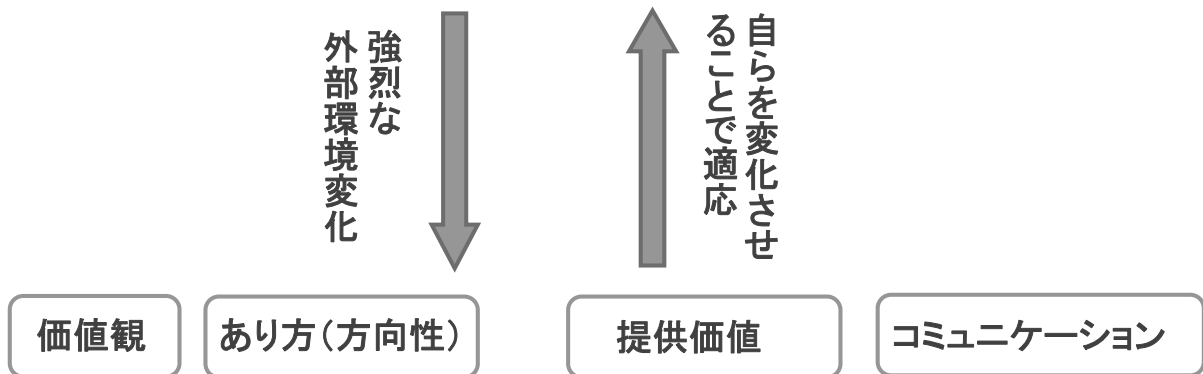
コミュニケーション

どれだけ**柔軟**に  
**勇気**を持って変化できるかが重要

7

# VUCAが時代に与える影響とは？

- ・ 避けることの出来ない不可抗力
- ・ 新型コロナウイルス感染症拡大



危機の真っ只中だからこそ、  
頭をフル回転して、行動を止めない！

8

## 日本の生産性の低さ

### ■日本の労働意欲と生産性

「熱意あふれる社員」  
の割合世界ランキング

**132位**/139カ国

100人中の「熱意あふれる社員」の人数

**6人**/100人中

OCED加盟国36カ国の  
うち日本の生産性

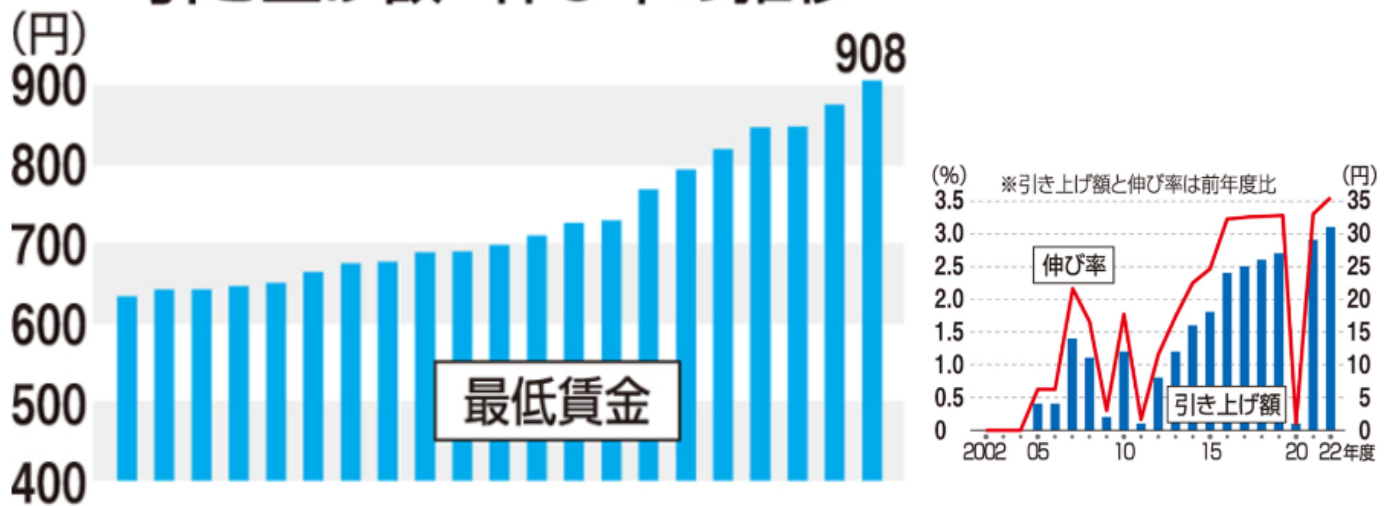
**21位**/36カ国

労働意欲の低下／生産性の低下

9

# 採点賃金の大幅で着実な上昇

## 県の最低賃金(時給)と 引き上げ額・伸び率の推移



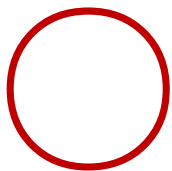
(出所:北日本新聞社 2022.08.05)

10

## これから求められるもの



業績目標のために、トップダウンで猛烈に働かせる会社



社員が自主性を発揮し、同じ目的の実現のために、頑張る会社

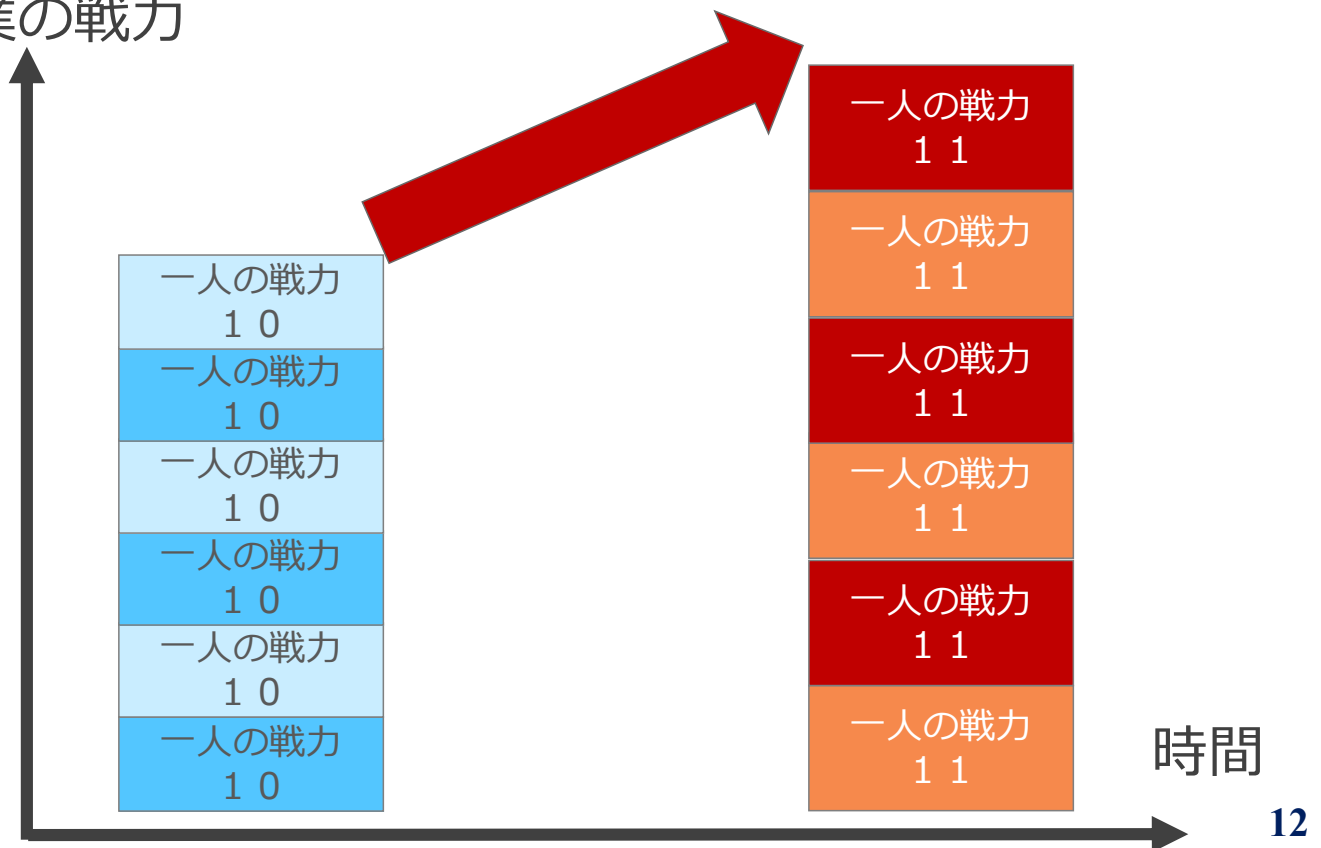


人の力を高め、引き出す  
中小企業の「人づくり経営」

11

# 一人ひとりの成長が企業の戦力を高める

企業の戦力



## 第2部 – HOW ?

人材育成に活用する  
『人事評価制度』とは？





- 1 「効果的な活用法」を知る
- 2 「失敗のパターン」を知る
- 3 「成功のSTEP」を知る
- 4 「運用の注意点」を知る

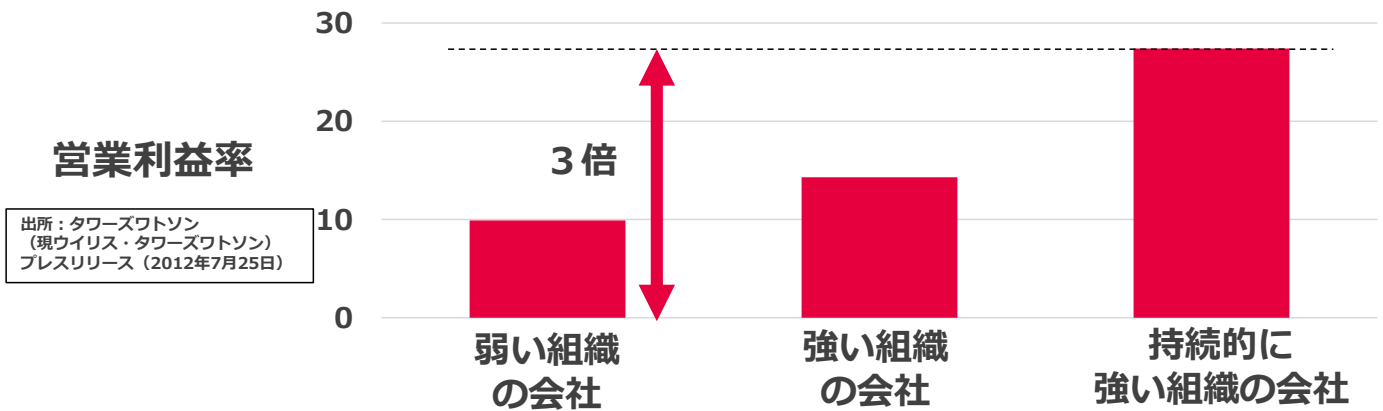
## 経営者が望むものは？

社員の一人ひとりが企業の掲げる  
『戦略・目標』を適切に理解し、  
**自主性を発揮し、行動する組織**





# 強い組織がもたらす効果



組織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**

**強い組織をつくることは業績アップにつながる**

16

# 「強い組織」をつくる要素

1. 企業の方向性に対する理解

2. 行動意欲

(組織の成功のため、求められる以上のことを自発的に行う意欲)

3. 帰属意識

(組織に対して帰属意識や誇り・愛着の気持ち)

17

**皆さんの事務所は、  
強い組織だと思いますか？**

**皆さんの顧問先に、  
強い組織はありますか？**

18

**? / 10**

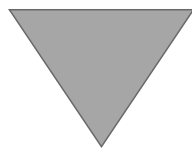
**強い組織だ！と強く思う 10点**  
**どっちつかずかな？と思う 5点**  
**強くないな…と思う 1点**

19

# 強い組織づくりと逆行するもの

- ・ 昇給昇格は社長の気分次第
- ・ 賞与は社長の胸三寸で決定
- ・ 働く人が自身の将来を描けない
- ・ 明確な成長の道筋を示していない

こういった評価・体制では…



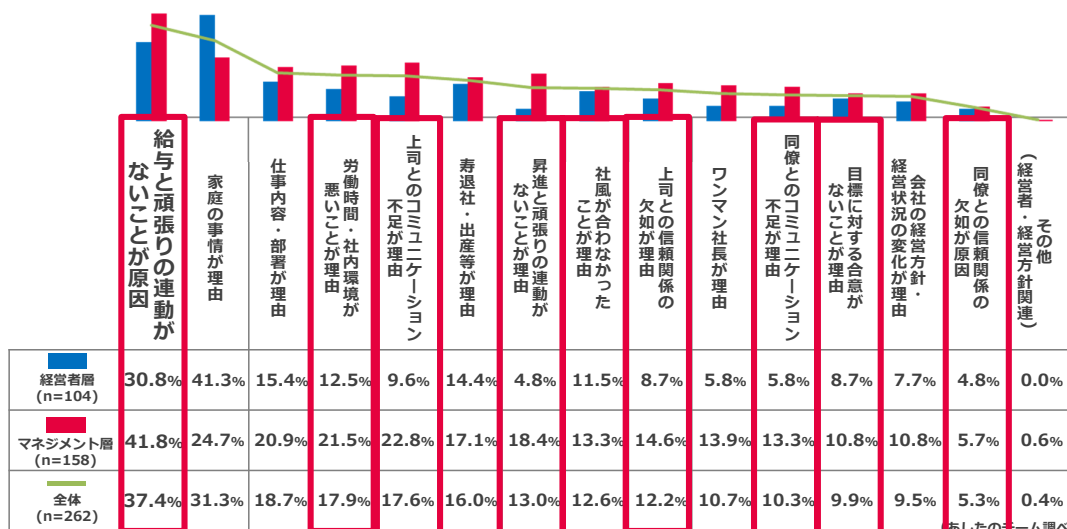
× 組織のために頑張ろう！自ら動こう！

○ 頑張ったことを正しく評価して欲しい…

20

## 調査結果：『評価に対する納得度が低い』

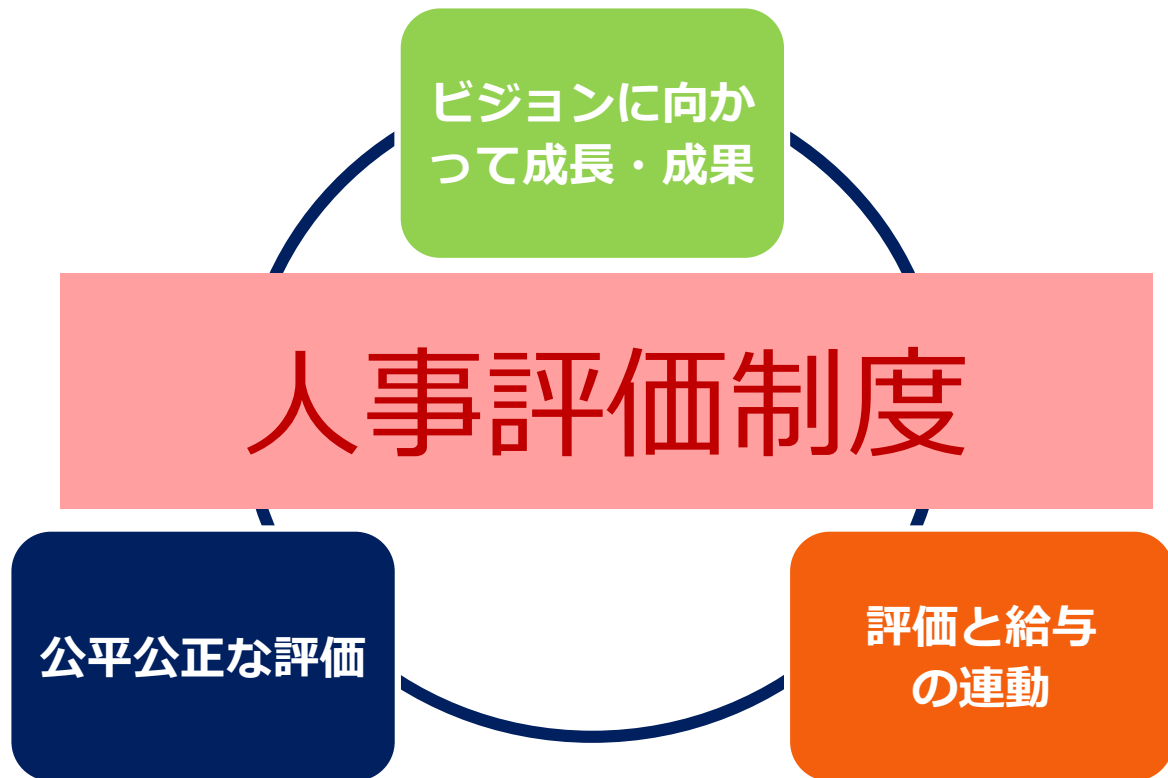
会社の中心社員、辞めてほしくない優秀な社員  
が辞めてしまった理由・原因は？



優秀な社員が定着し、自主性と実行力を発揮する強い組織をつくるために「頑張り」と「評価」を連動させる

21

# 社員の成長を促す仕組みとは何か？



22

## 人事評価制度の目的



人事評価制度が目指すべきゴールは1つ

~~社員を評価する~~

~~給与決定を合理的に行なうこと~~

~~査定~~

人材育成を通じて、強い組織をつくり  
業績を拡大すること

制度に対する考え方を変える必要がある！

23

# 実際に人材育成ツールとして 人事評価制度を「導入・改定」 した会社の理由

24

## Voice 01

企業名	有限会社 ハナキ保険企画
設立	昭和41年
地域	広島県山県郡 / 広島県広島市
従業員数	20名

## 「若手人材が、活躍できる仕組み を構築できたと納得しています！」

4年前に人事評価性を構築してみましたが、運用がうまくいっていませんでした。しかも、歩合給与の社員向けのもので、若手人材を採用して、成長に導く制度とは程遠いものでした。

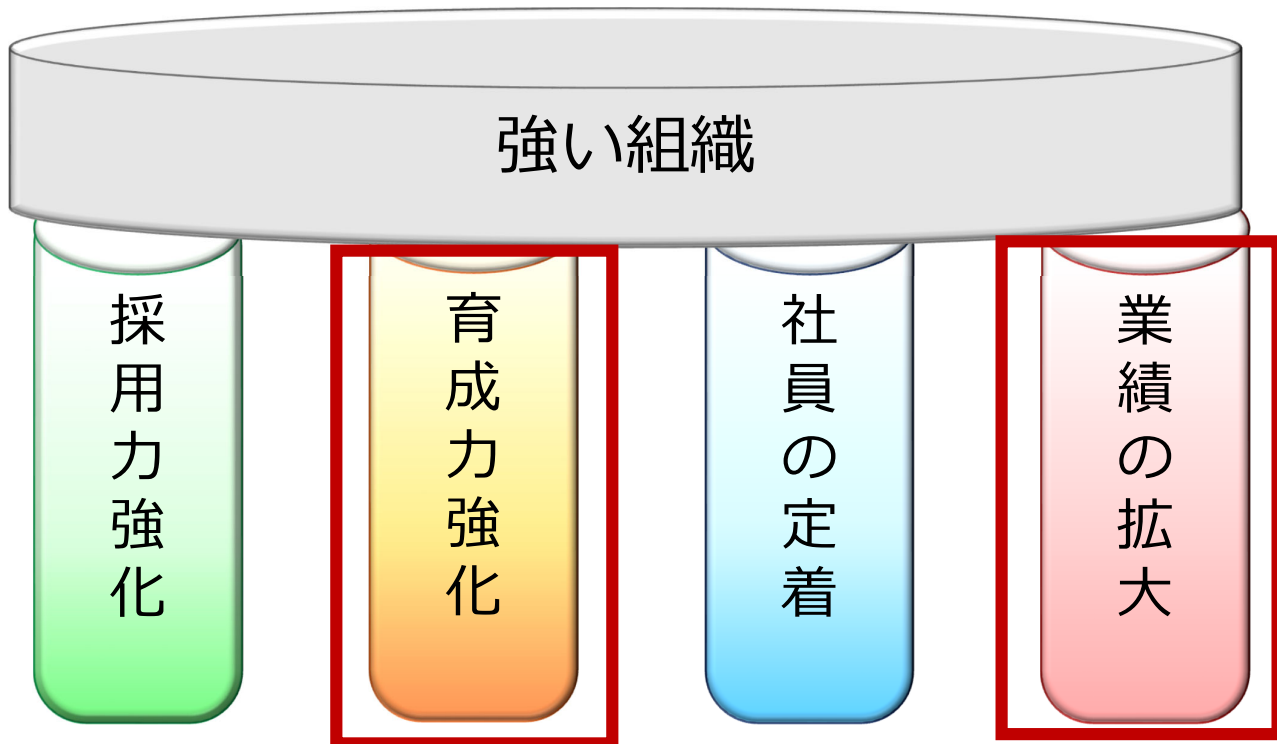
そこで、ブレインマークスさんに相談して、人事評価制度を若手が活躍できる仕組みに出来るように構築してもらいました。私のイメージしていた内容をしっかりと実現していただき、若手社員も納得です。



有限会社 ハナキ保険企画  
代表取締役 花木 勝徳様

25

# 人事評価制度のメリット



26

## Voice 02

企業名	株式会社 キキ・コンサルティング
設立	平成6年
地域	東京都新宿区
従業員数	7名

### 「採用時に、是非入りたい！ と言われる強力なツールができた」

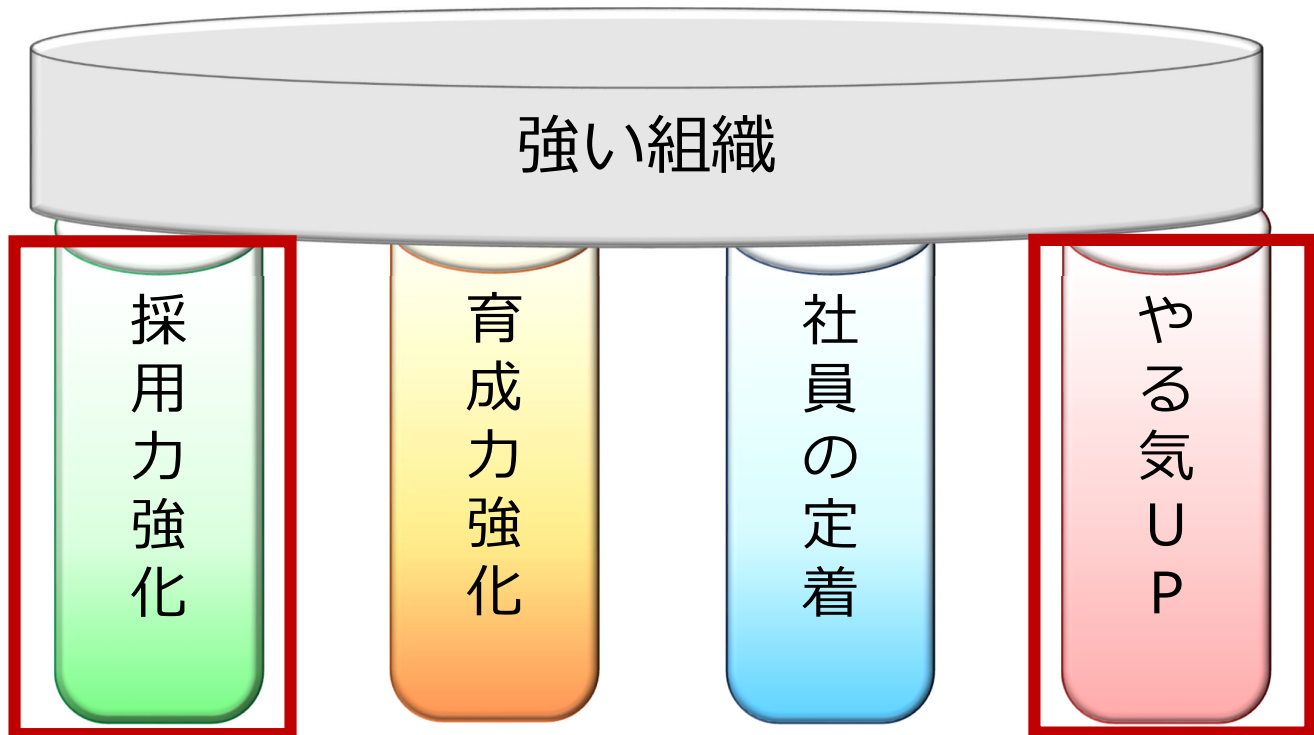
有効求人倍率が10倍近くなり、なかなか自社にあった人を採用できずに悩んでいました。そこで中小企業ではまだまだ導入が進んでいない評価制度とキャリアパスを作成し、採用時に見せたところ、求職者の方が感動。是非入りたいです！と言われるようになり、“いい人”を採用できるようになりました。



株式会社 キキ・コンサルティング  
代表取締役 石田由紀子様

27

# 人事評価制度のメリット



28

## Voice 03

企業名	有限会社フルサポート
設立	平成15年
地域	大阪府堺市
従業員数	150名

### 「査定ではなく育成視点の評価で 管理職が育つ効果も！」

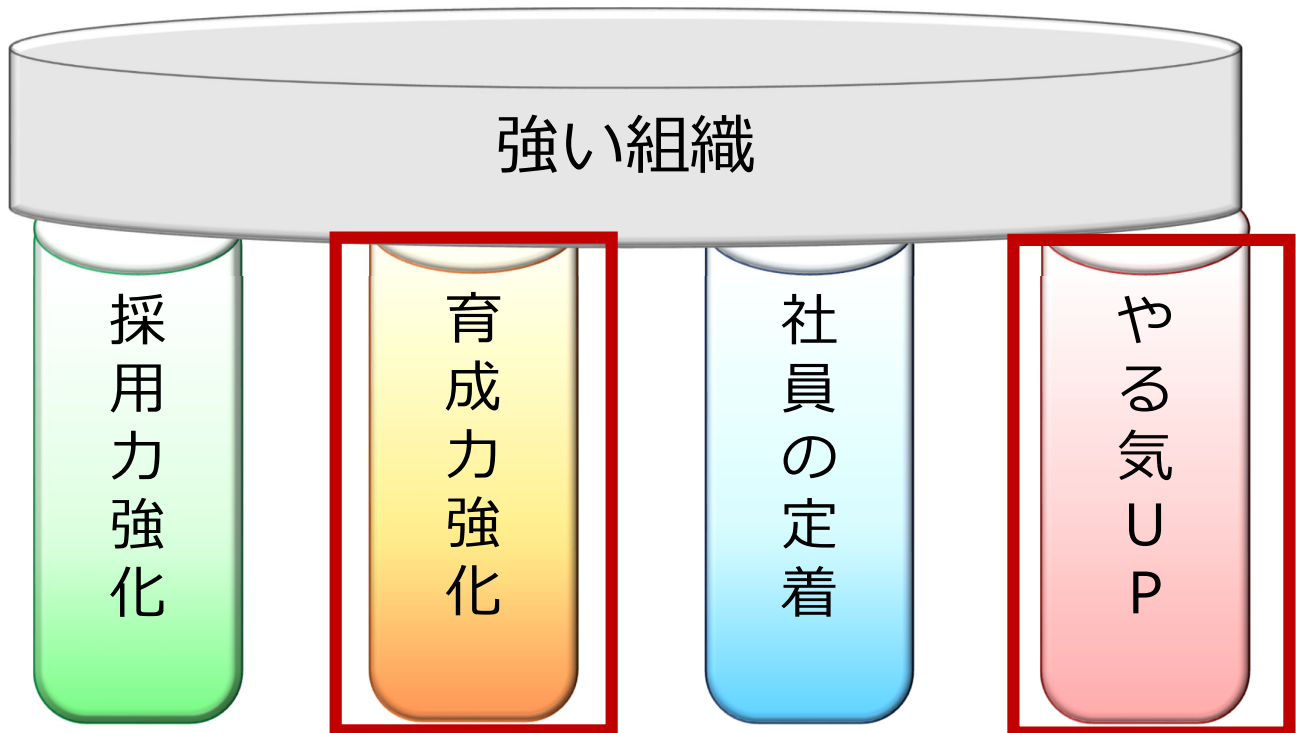
組織が拡大していくにつれて、管理職は必要不可欠。ただ、管理職を育てる方法やその指標が無かったため、うまく取り組めずにいました。そこで、ブレインマークスに相談したところ、役職別、事業別で身につけたい能力と、その基準を言語化することにしました。そして、それをもとに、一人ひとりと向き合っ対話を通じて育成に取り組み、順調に成長を遂げています。



有限会社フルサポート  
統括所長 三村素女様

29

# 人事評価制度のメリット



30

## Voice 04

企業名	かねこ歯科医院
設立	平成24年
地域	栃木県宇都宮市
従業員数	10名

## 「キャリアパスができ、将来が明確になり、社員のやる気がアップ！」

このまま会社にも将来を描けない。それでは人は辞めてしまいます。ただ、社員に未来があることをどう伝えたらいいのかわからずに困っていました。そこでブレインマークスへ相談し、社員の成長の道筋であり、ある意味人生そのものであるキャリアパスを言語化しました。結果、社員の安心感と会社への愛着が高まりました。

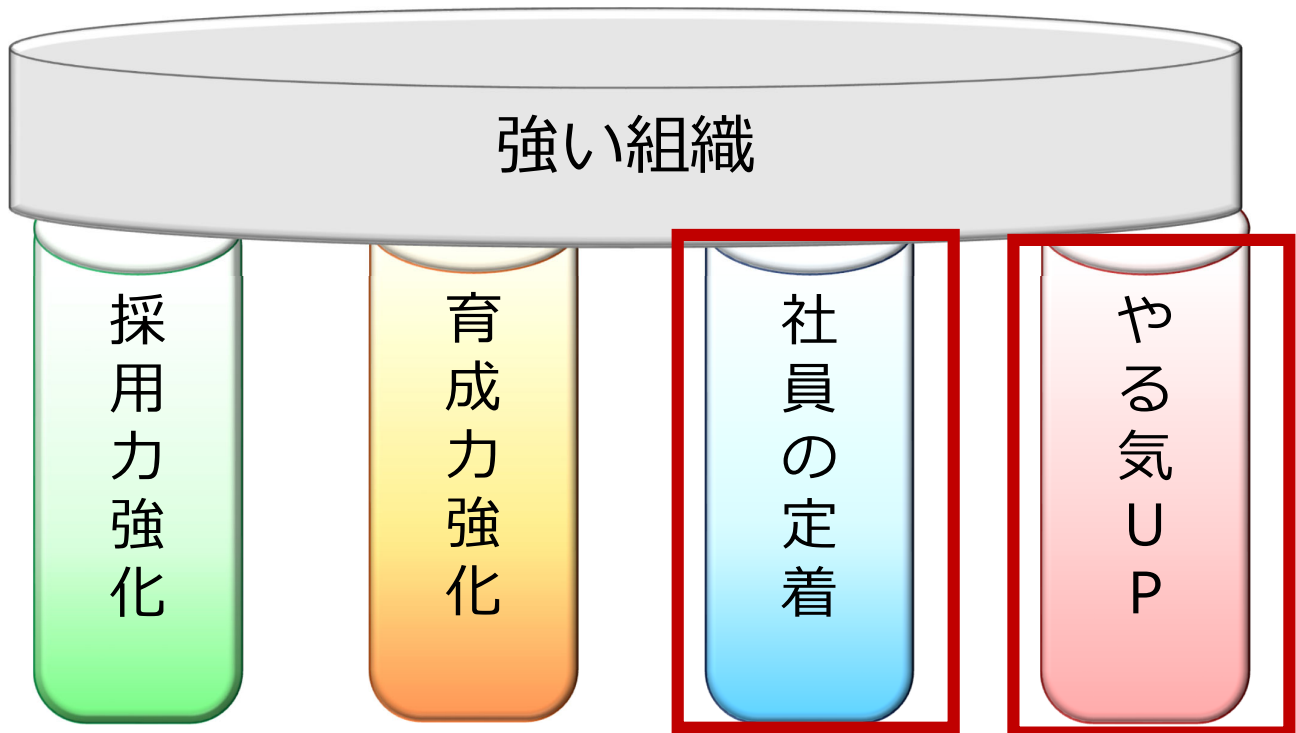


かねこ歯科医院  
院長 金子 豊様

31



# 人事評価制度のメリット

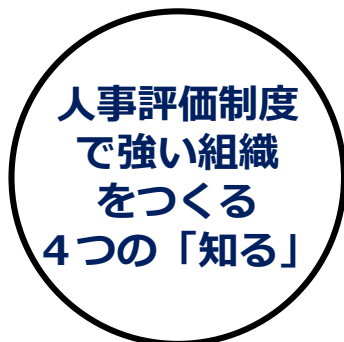


32

つくったはいいけど、  
うまくいかないということも…

人事評価制度の失敗パターンとは？

33



1

「効果的な活用法」を知る

2

「失敗のパターン」を知る

3

「成功のSTEP」を知る

4

「運用の注意点」を知る

## 「失敗」の典型パターンとは？

＜パターン①＞

つくるだけになっている

＜パターン②＞

制度に対する納得感がない

＜パターン③＞

単なる評価ツールになっている

## 「失敗」の典型パターンとは？

### ① つくるだけになっている

- ・ コンサルに頼んでつくったけど内容が分からない
- ・ 運用のイメージが湧かない
- ・ 現状との乖離があるためうまく使えない
- ・ 運用を知らない人が専門家としてつくる
- ・ あえて難しくしすぎている



**運用を意識してつくられていない**

36

## 「失敗」の典型パターンとは？

### ② 制度に対する納得感がない

#### (1) 社長に納得感がない

- ・ ぱっとつくってしまうだけになっている

#### (2) 社員に納得感がない

- ・ 納得のいく説明を受けず、正しく理解していない



**納得いくまでつくり込めていない**

37

## 「失敗」の典型パターンとは？

### ③単なる評価ツールになっている

本来の目的は人材育成ツールにも関わらず  
評価ツール・給与査定ツールになっている

結果、評価される感が先行し、不安と不満がうずまく



**社員が運用に対して消極的に…**

38

## ここまでを振り返る

- ここまでを聞いて、イメージが湧いたこと湧かなかったこと、疑問点など思いつくまま書き出してみてください。

39

# 人事評価制度を導入して 強い組織をつくるには どうしたらいいのか？

40



41

正しい目的のもと、  
3つのツールをつくり  
それを運用するだけ！

42

## 3つのツール



人事評価制度 3つのツールとは？

キャリアパス  
(目標設定)

評価システム

給与システム

43

キャリアパス  
(目標設定)

評価システム

給与システム

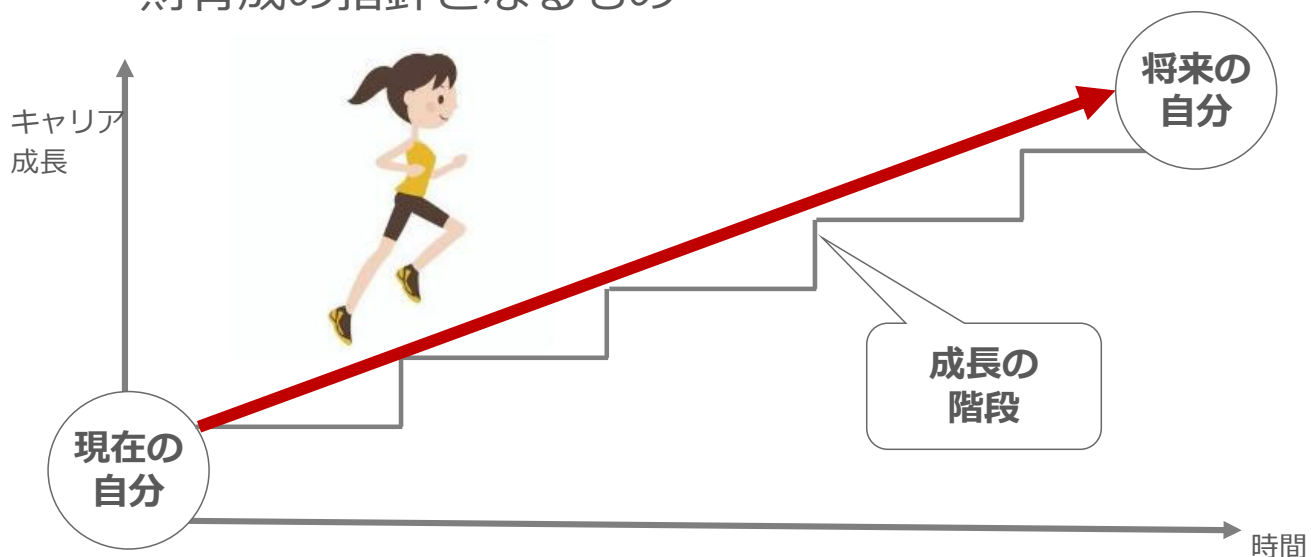
## キャリアパス（目標設定）とは？ イメージと活用のポイントは？

44

### ツール① <定義> キャリアパス

#### ✓ キャリアパスとは？

スタッフの現在の位置づけと将来への道筋を示し、人材育成の指針となるもの



45

# ツール① <イメージ> キャリアパス

【ブレインマークス-キャリアパス・プラン】

ステージ	Stage1	Stage2	Stage3	Stage4	Stage5	Stage6	Stage7
役割・責任	■エスエムイー 成長経験をもと、新しいことでもチャレンジし、習得に挑戦して努力することが出来ます。 仕事を進め、一人でも完結する責任感を持ち、お預けする安心な信頼も築ける存在になっています。	■自己完結 顧客の求めるものと自身のおかれた状況を把握し、主体的に行動することが出来ます。 任せられた仕事、小さなプロジェクトを一人で完結させ、責任を持って仕事を任せることが出来る存在になっています。	■成果創出 チームの目標達成のために、メンバーと協力し、実行することが出来ます。 また、特定の分野において専門性を発揮し、新たな課題を解決するための提案を行なう力があります。 協力を得るのではなく、成果を創出する存在になっています。	■チームリーダー チームの目標を達成するための計画を立案し、課題を明確にする。プロジェクトの進捗管理をすることが出来ます。 周囲を前向きに巻き込み、困難な状況に対応し、チームの中で、リーダーになる存在になっています。	■部門マネジメント 業務チームが目標を達成するための戦略立案、経営計画の作成、人材マネジメントを行なえます。 現場レベルでもなく、中長期的な視点でのパフォーマンスを追求することが出来ます。 現場の人手不足に悩まされず、新しい価値の創造に専念に取り組み、高い生産力を持つ、新たなプロジェクトを実行・推進する存在になっています。	■経営者 経営ビジョンに基づき、中長期戦略を策定し、この戦略に基づいた方針をメンバーに示し、実行を促します。 経営の手段にとらわれず、新しい価値の創造に専念に取り組み、高い生産力を持つ、新たなプロジェクトを実行・推進する存在になっています。	■全社マネジメント ブレインマークスの5年以上を見据え、経営ビジョンを描き、向かすべき方向を定めます。 理想を描き、その実現のために必要なリソースを確保し、実行可能な計画を立て、実行を促す存在になります。
理念・理想	経営理念・使命・ビジョン・コアバリューを理解し、導入を社内ルールで実行しています。	経営理念・使命・ビジョン・コアバリューを理解し、社内ルールの遵守について他のメンバーと共有しています。	経営理念・使命・コアバリュー・ビジョンを深く理解し、働く方が社内の手本になっています。	経営理念・使命・コアバリュー・ビジョンを深く理解し、体感する存在になっています。	経営理念・使命・ビジョン・コアバリューをスタッフに共有するための実施をしています。	経営理念・使命を自身の信条と一致させ、その意味と価値を生き方を通して、伝える実施をしています。	
求める成果	・オペレーションについて「知った」「覚えた」段階	・確実な仕事を適正なスピードで実行できる段階	・目標や期日を遵守するための計画的に行動をする段階	・チームで目標を達成するための必要な行動と変化が起き、成果にコミットしている段階	・部門で目標を達成するための必要な行動と変化が起き、その実績にコミットしている段階	・メンバーが認識できる環境や仕事を創出し、仕組みをつくり、その実績が上がる段階	・ビジョンを描き、長期戦略を策定し、この戦略に基づいた方針をメンバーに示し、実行を促す段階
セルフマネジメント	依頼された仕事のタスクが、優先順位を決定するトレーニングを習得する	・確実な仕事を適正なスピードで実行できる段階	・目標や期日を遵守するための計画的に行動をする段階	・チームで目標を達成するための必要な行動と変化が起き、成果にコミットしている段階	・部門で目標を達成するための必要な行動と変化が起き、その実績にコミットしている段階	・メンバーが認識できる環境や仕事を創出し、仕組みをつくり、その実績が上がる段階	・ビジョンを描き、長期戦略を策定し、この戦略に基づいた方針をメンバーに示し、実行を促す段階
業務スキル	・アピランスが良い ・挨拶ができる ・ルールを守る ・時間を守る ・会議に参加 ・日報の作成 ・タスク管理を大切にできる ・報告、連絡、相談ができる ・人事評価制度の理解 ・経営計画作成への参加	・基本業務が一人でできる（完全作業） ・率先して行動できる ・事前対応を任せることができる 電話対応・メール・常態対応 ・得意分野の発見 ・仕事の品質にこだわりをもつ ・もっと良くなる方法を考える ・人事評価制度の活用 ・タスク管理の徹底 ・小プロジェクトの経営計画作成	・強い緊張でも冷静に対応する ・人の意見を受け入れる ・簡単な指導ができる ・問題の解決力がある ・チームメンバーと協働している ・もっと良くなる方法を考える ・1on1ミーティングの実施 ・部門会議スキルの習得 ・プロジェクト計画の運用管理	・目標にのらまざる姿勢ができる ・部門会議の準備と運営ができる ・いい雰囲気を作ることができる ・会社の数字を理解できる ・メンバーの進捗の把握 ・チーム全体の目標決定 ・チームの経営計画作成 ・チーム目標へのコミット ・1on1ミーティングの実施 ・原因を仕組みに見ることが出来る	・経営会議スキルの習得 ・人材育成へのコミット ・部門目標へのコミット ・問題を仕組みで改善できる ・チームメンバーの特性を理解する	・メンバーが認識できる環境をつくる ・人材育成へのコミット ・トップ営業	
想定年齢	22歳～26歳	24歳～30歳	27歳～33歳	31歳～43歳	35歳～53歳	42歳～59歳	45歳～
組織での格付	スタッフ	主任	係長	課長	部長	本部長	役員
標準期間	2年～4年	3年～5年	4年～6年	5年～10年	5年～10年	5年～10年	役員
年収レンジ	300万円～330万円 (就業20%想定)	340万円～370万円 (就業20%想定)	380万円～430万円 (就業20%想定)	470万円～580万円 (就業20%想定)	580万円～710万円 (就業20%想定)	730万円～870万円 (役員兼任は別途手当てあり)	930万円～1100万円 (役員兼任は別途手当てあり)

→社員のキャリアアップを  
ビジュアルでイメージ

## キャリアパス (目標設定)

評価システム

給与システム

# 評価システムとは？ イメージと活用のポイントは？



## 人材育成とは何？

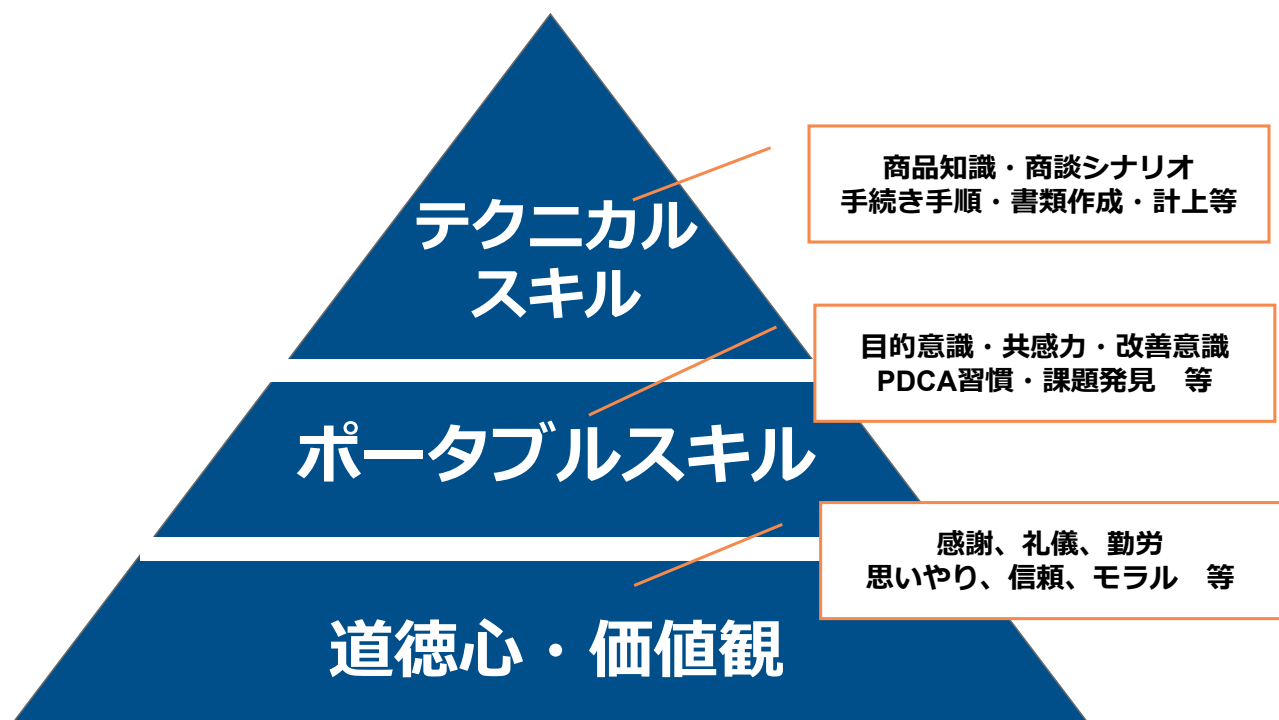
# そもそも、人材育成って何？

## 何を教育したら 成長するの？

48

## 人材育成とは何？

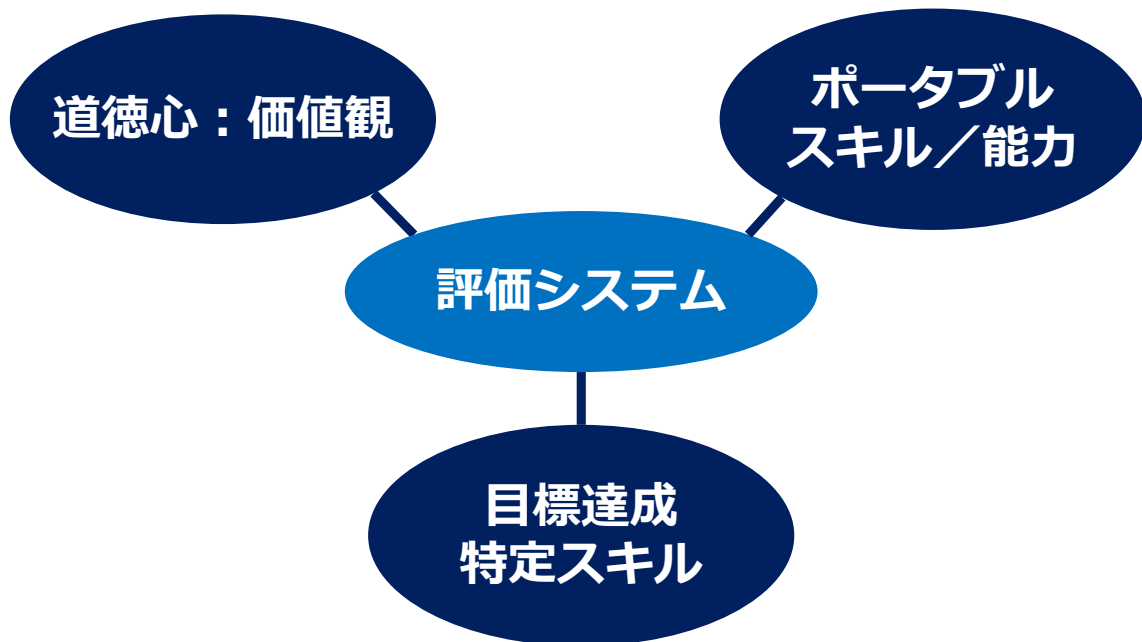
ハイパフォーマーとローパフォーマーの違いを生むもの



49

## ツール② <定義> 評価システム

### ✓ 成長度合いをチェックする評価システム



50

## ツール② <定義> 評価システム

### ✓ チェック項目は3つ！

指標	内容
1、目標達成	各自がビジョン達成に向けた目標を立て、達成度合いに応じて評価する テクニカルスキル教育
2、能力（成果を出す）	最終成果に得るために必要な能力・行動を評価する ポータブルスキル教育
3、価値観（道徳心）	会社の社員として大切にする価値観 道徳・考え方教育

51

## ツール② 目標達成シート

### 1、目標達成 (MBOシート)

目標達成シート	担当部署	社員名					
この目標シートは、マネジメント職から現場社員まで共通のフォーマットです。 個人目標は、「業務内容」の欄に記載されている業務内容に基づいて設定する必要があります。業務内容が不明な場合は、担当部署の上司と相談して業務内容を明確にしてください。 また、個人目標は「業務内容」の欄に記載されている業務内容に基づいて設定する必要があります。業務内容が不明な場合は、担当部署の上司と相談して業務内容を明確にしてください。			<b>個人目標</b>	<b>業務内容</b>	<b>設定内容</b>	<b>評価内容</b>	<b>達成状況</b>
個人目標		業務内容	設定内容	評価内容	達成状況	達成率	評価
個人目標		業務内容	設定内容	評価内容	達成状況	達成率	評価
個人目標		業務内容	設定内容	評価内容	達成状況	達成率	評価
個人目標		業務内容	設定内容	評価内容	達成状況	達成率	評価
個人目標		業務内容	設定内容	評価内容	達成状況	達成率	評価
個人目標		業務内容	設定内容	評価内容	達成状況	達成率	評価
個人目標		業務内容	設定内容	評価内容	達成状況	達成率	評価
個人目標		業務内容	設定内容	評価内容	達成状況	達成率	評価
個人目標		業務内容	設定内容	評価内容	達成状況	達成率	評価

## ツール② MBOシートとは？



### 目標達成-MBOシートとは？

#### 【理論的背景】 目標管理 (MBO) のコンセプト

##### Management by Objectives and Self-control

1950年代に P.F.ドラッカーが「企業が必要としているのは、個人的目標と共通の利益を調和するような経営原則である」として提唱。与えられた目標ではなく、自ら目標を設定する習慣をつけることにより、指示命令ではなく、社員の自主性を育むことを重視する。

※ 【理論的背景】 1950年代に P.F.ドラッカーが提唱『現代の経営』 (上) (下)



# ツール② コンピテンシー評価とは

## 2、能力（成果を出す）

	Stage1	Stage2	Stage3	Stage4
コンピテンシー 成果をあげる 行動習慣	理念共感	理念とのつながり (日常の仕事と理念が繋がってる)	理念の浸透/習得 (自分のものになっている)	理念の発信 (自分の言葉で内外に伝えていく)
	誠実な対応	責任感(任された仕事をやり遂げる)	成果創出(成果への意思決断)	計画力(経営計画)
	報告・連絡・相談(適切なタイミング)	カスタマー(顧客のために)	ストレスコントロール (難しい局面から逃げない)	プロジェクト・マネジメント
	成長意欲・学習意欲	主体的な行動(前向きさ)	トレーニング習慣(業務習得の習慣)	スペシャリティ(専門分野の確立)
	タフさ	行動意識(まず動いてみる)	目標達成へのコミット(個人)	目標達成へのコミット(チーム)
	ルール遵守・マナー意識	品質へのこだわり	時間対効果/費用対効果の意識	もっとよくなる意識 (今を疑い改善・進化)
	タスク管理(タスクの分解・整理)	プロジェクト進捗管理 (タスクまらしができる)	人材育成① (後輩指導を通じてのトレーニング)	人材育成② (リーダーとしての自立・人事計画)

優秀な人の行動習慣は『ポータブルスキル』

# ツール② コンピテンシー評価シート

## 2、能力（コンピテンシー）

コンピテンシー評価シート

5 評価者: (氏名) (部署) (所属) (役職) (評価日) (評価時間)

評価対象: (氏名) (部署) (所属) (役職) (評価日) (評価時間)

評価項目: (氏名) (部署) (所属) (役職) (評価日) (評価時間)

評価結果: (氏名) (部署) (所属) (役職) (評価日) (評価時間)

評価項目	評価内容	評価結果	評価者	評価日
理念共感	理念とのつながり(日常の仕事と理念が繋がってる)	A	(氏名)	(評価日)
誠実な対応	責任感(任された仕事をやり遂げる)	B	(氏名)	(評価日)
報告・連絡・相談(適切なタイミング)	カスタマー(顧客のために)	C	(氏名)	(評価日)
成長意欲・学習意欲	主体的な行動(前向きさ)	B	(氏名)	(評価日)
タフさ	行動意識(まず動いてみる)	C	(氏名)	(評価日)
ルール遵守・マナー意識	品質へのこだわり	B	(氏名)	(評価日)
タスク管理(タスクの分解・整理)	プロジェクト進捗管理(タスクまらしができる)	C	(氏名)	(評価日)

評価結果: S B C

# ツール② 価値観の評価とは？

## 3、価値観（考え方）

### 【評価内容】

- ・ コア・バリュー
- ・ クレド
- ・ 行動指針
- ・ 社訓

会社で働く上での判断基準となるもの

### 例) ブレインマークスのコア・バリュー

- ① クライアントの結果にこだわる
- ② 当たり前を感動に変える
- ③ 変化を楽しむ
- ④ 相手の期待を超える
- ⑤ 失敗にビビらずチャレンジする
- ⑥ 学び、成長し続ける
- ⑦ もっと良くなる方法を考える
- ⑧ 仲間を応援する
- ⑨ Win-Win or No deal
- ⑩ まずは自分から
- ⑪ 思いやりを大切にする

# ツール② コア・バリュー評価シート

## 3、価値観（考え方） 【活用ツール】 コア・バリュー

評価項目	評価基準		コア・バリュー評価	
	達成	未達成	評価	評価
<p><b>コア・バリュー評価</b></p> <p>本人が大切にしている価値観を、自分自身で実践しているかどうかを評価します。評価は、本人が大切にしている価値観を、自分自身で実践しているかどうかを評価します。評価は、本人が大切にしている価値観を、自分自身で実践しているかどうかを評価します。</p>				
<p><b>思いやりを大切にできる</b></p> <p>他人を思いやる心を持ち、思いやりを表現できるかどうかを評価します。評価は、他人を思いやる心を持ち、思いやりを表現できるかどうかを評価します。評価は、他人を思いやる心を持ち、思いやりを表現できるかどうかを評価します。</p>		A	A+	
<p><b>仲間を応援する</b></p> <p>他人を応援する心を持ち、仲間を応援できるかどうかを評価します。評価は、他人を応援する心を持ち、仲間を応援できるかどうかを評価します。評価は、他人を応援する心を持ち、仲間を応援できるかどうかを評価します。</p>		A	A+	
<p><b>変化を楽しむ</b></p> <p>変化を楽しむ心を持ち、変化を楽しむことができるかどうかを評価します。評価は、変化を楽しむ心を持ち、変化を楽しむことができるかどうかを評価します。評価は、変化を楽しむ心を持ち、変化を楽しむことができるかどうかを評価します。</p>		A	A+	
<p><b>まずは自分から</b></p> <p>まずは自分から行動を起こす心を持ち、まずは自分から行動を起こすことができるかどうかを評価します。評価は、まずは自分から行動を起こす心を持ち、まずは自分から行動を起こすことができるかどうかを評価します。評価は、まずは自分から行動を起こす心を持ち、まずは自分から行動を起こすことができるかどうかを評価します。</p>		A	A+	
<p><b>Win-Win or No deal</b></p> <p>Win-Win or No dealの心を持ち、Win-Win or No dealを実現できるかどうかを評価します。評価は、Win-Win or No dealの心を持ち、Win-Win or No dealを実現できるかどうかを評価します。評価は、Win-Win or No dealの心を持ち、Win-Win or No dealを実現できるかどうかを評価します。</p>		A	A	
<p><b>学び、成長し続ける</b></p> <p>学び、成長し続ける心を持ち、学び、成長し続けることができるかどうかを評価します。評価は、学び、成長し続ける心を持ち、学び、成長し続けることができるかどうかを評価します。評価は、学び、成長し続ける心を持ち、学び、成長し続けることができるかどうかを評価します。</p>		A	A	
<p><b>クライアントの結果にこだわる</b></p> <p>クライアントの結果にこだわる心を持ち、クライアントの結果にこだわることができるかどうかを評価します。評価は、クライアントの結果にこだわる心を持ち、クライアントの結果にこだわることができるかどうかを評価します。評価は、クライアントの結果にこだわる心を持ち、クライアントの結果にこだわることができるかどうかを評価します。</p>		A+	A	
<p><b>失敗にビビらずチャレンジする</b></p> <p>失敗にビビらずチャレンジする心を持ち、失敗にビビらずチャレンジすることができるかどうかを評価します。評価は、失敗にビビらずチャレンジする心を持ち、失敗にビビらずチャレンジすることができるかどうかを評価します。評価は、失敗にビビらずチャレンジする心を持ち、失敗にビビらずチャレンジすることができるかどうかを評価します。</p>		A+	A	
<p><b>もっと良くなる方法を考える</b></p> <p>もっと良くなる方法を考える心を持ち、もっと良くなる方法を考えることができるかどうかを評価します。評価は、もっと良くなる方法を考える心を持ち、もっと良くなる方法を考えることができるかどうかを評価します。評価は、もっと良くなる方法を考える心を持ち、もっと良くなる方法を考えることができるかどうかを評価します。</p>		A+	A	
<p><b>総計</b></p>			A+	A

キャリアパス  
(目標設定)

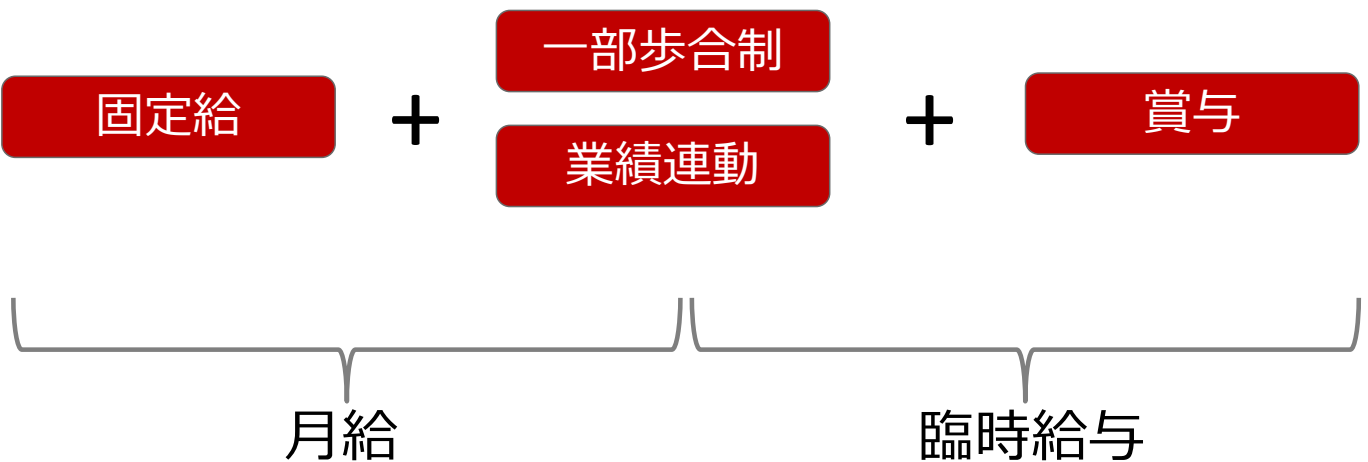
評価システム

給与システム

## 給与システムとは？ イメージと活用のポイントは？

58

### ツール③ <定義> 給与システム



- ① 比率など、構成をどうするか？
- ② 給与の上がり幅、昇給ルールをどうするか？

59

# ツール③ <イメージ> 給与システム

STAGE	1		2		3		
	坪	800	900	900	1,000	1,000	
	号棟	年額	月額	年額	月額	年額	月額
基本給	30	2,438,400	203,200	2,761,200	230,100	3,120,000	260,000
	29	2,428,800	202,400	2,750,400	229,200	3,108,000	259,000
	28	2,419,200	201,600	2,739,600	228,300	3,096,000	258,000
	27	2,409,600	200,800	2,728,800	227,400	3,084,000	257,000
	26	2,400,000	200,000	2,718,000	226,500	3,072,000	256,000
	25	2,390,400	199,200	2,707,200	225,600	3,060,000	255,000
	24	2,380,800	198,400	2,696,400	224,700	3,048,000	254,000
	23	2,371,200	197,600	2,685,600	223,800	3,036,000	253,000
	22	2,361,600	196,800	2,674,800	222,900	3,024,000	252,000
	21	2,352,000	196,000	2,664,000	222,000	3,012,000	251,000
	20	2,342,400	195,200	2,653,200	221,100	3,000,000	250,000
	19	2,332,800	194,400	2,642,400	220,200	2,988,000	249,000
	18	2,323,200	193,600	2,631,600	219,300	2,976,000	248,000
	17	2,313,600	192,800	2,620,800	218,400	2,964,000	247,000
	16	2,304,000	192,000	2,610,000	217,500	2,952,000	246,000
	15	2,294,400	191,200	2,599,200	216,600	2,940,000	245,000
	14	2,284,800	190,400	2,588,400	215,700	2,928,000	244,000
	13	2,275,200	189,600	2,577,600	214,800	2,916,000	243,000
	12	2,265,600	188,800	2,566,800	213,900	2,904,000	242,000
	11	2,256,000	188,000	2,556,000	213,000	2,892,000	241,000
	10	2,246,400	187,200	2,545,200	212,100	2,880,000	240,000
	9	2,236,800	186,400	2,534,400	211,200	2,868,000	239,000
	8	2,227,200	185,600	2,523,600	210,300	2,856,000	238,000
	7	2,217,600	184,800	2,512,800	209,400	2,844,000	237,000
	6	2,208,000	184,000	2,502,000	208,500	2,832,000	236,000
	5	2,198,400	183,200	2,491,200	207,600	2,820,000	235,000
	4	2,188,800	182,400	2,480,400	206,700	2,808,000	234,000
	3	2,179,200	181,600	2,469,600	205,800	2,796,000	233,000
	2	2,169,600	180,800	2,458,800	204,900	2,784,000	232,000
	1	2,160,000	180,000	2,448,000	204,000	2,772,000	231,000

# ツール③ <活用法> 給与システム

給与テーブルを使った昇給のイメージ

公平公正と納得感がカギ！

A評価!			S評価!			S評価!		
号棟	基本給	基本給	号棟	基本給	号棟	基本給	号棟	基本給
32	277,500	300,000	22	405,000	1	450,000	19	630,000
2	202,500	305,000	2	410,000	2	460,000	20	640,000
3	205,000	310,000	3	415,000	3	470,000	21	650,000
4	207,500	315,000	4	420,000	4	480,000	22	660,000
5	210,000	320,000	5	425,000	5	490,000	23	670,000
6	212,500	325,000	6	430,000	6	500,000	24	680,000
7	215,000	330,000	7	435,000	7	510,000	25	690,000
8	217,500	335,000	8	440,000	8	520,000	26	700,000
9	220,000	340,000	9	445,000	9	530,000	27	710,000
10	222,500	345,000	10	450,000	10	540,000	28	720,000
11	225,000	350,000	11	455,000	11	550,000	29	730,000
12	227,500	355,000	12	460,000	12	560,000	30	740,000

3千円アップ

1万円アップ

2万円アップ

# ツール③ 評価と給与・賞与の連動

## 例) 評価と昇給・昇格&賞与の連動



62

# 3つのツール



人事評価制度3つのツールを使うだけ！

キャリアパス  
(目標設定)

評価システム

給与システム

63



# ここまですを振り返る

- ここまでの内容を聞いて、イメージが湧いたこと湧かなかったこと、疑問点など思いつくまま書き出してみてください。

64



65

# 導入の注意点は？

## 1. 『納得感』を大切にする

- ・ 給与・評価は納得感がすべて！

## 2. 最初から100点を目指さない

- ・ 運用しながら、より良いものに近づける

66

# 『1 on 1 ミーティング』で運用する

中小企業のコミュニケーションが活性化する「1on1ミーティング」

「1on1」とは何？  
どのような役割を  
担うのか？



1 on 1 ミーティングとは？

「1on1」とは、上司と部下が1対1で定期的に行うミーティングのこと。

米国シリコンバレーでも企業に必要なものとして、根付いており、人材育成の手法として世界的に注目を集めている。

経営における役割は？

設定した目標を達成するために、仕事の課題や職場での問題を解消する。目標達成へのPDCAを行う機能を担う。自然体で話す場を定期的に設けることで、部下の内省による成長、社内のコミュニケーション活性化も期待される。

67

# 1 on 1 ミーティング』で運用する

## 「1 on 1」が求められる時代背景

- 背景① **プレイングマネジャーの増加**
- 背景② **飲みニケーションの減少**
- 背景③ **世代間ギャップの拡大**
- 背景④ **通信方法の高度化・多様化**
- 背景⑤ **生産性向上の要請**

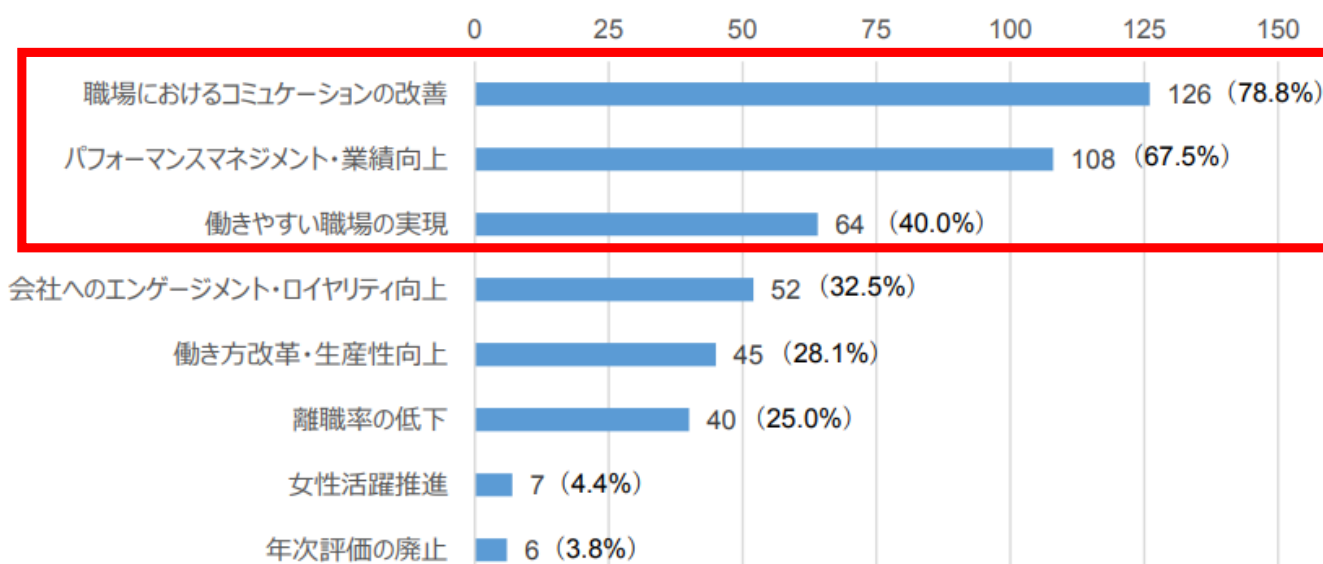
社内コミュニケーションの**大幅な減少**

68

# 1 on 1 ミーティング』で運用する

## 「1 on 1」に何を期待しているのか？

■設問：1on1 導入により得たい成果はなにか（複数回答）



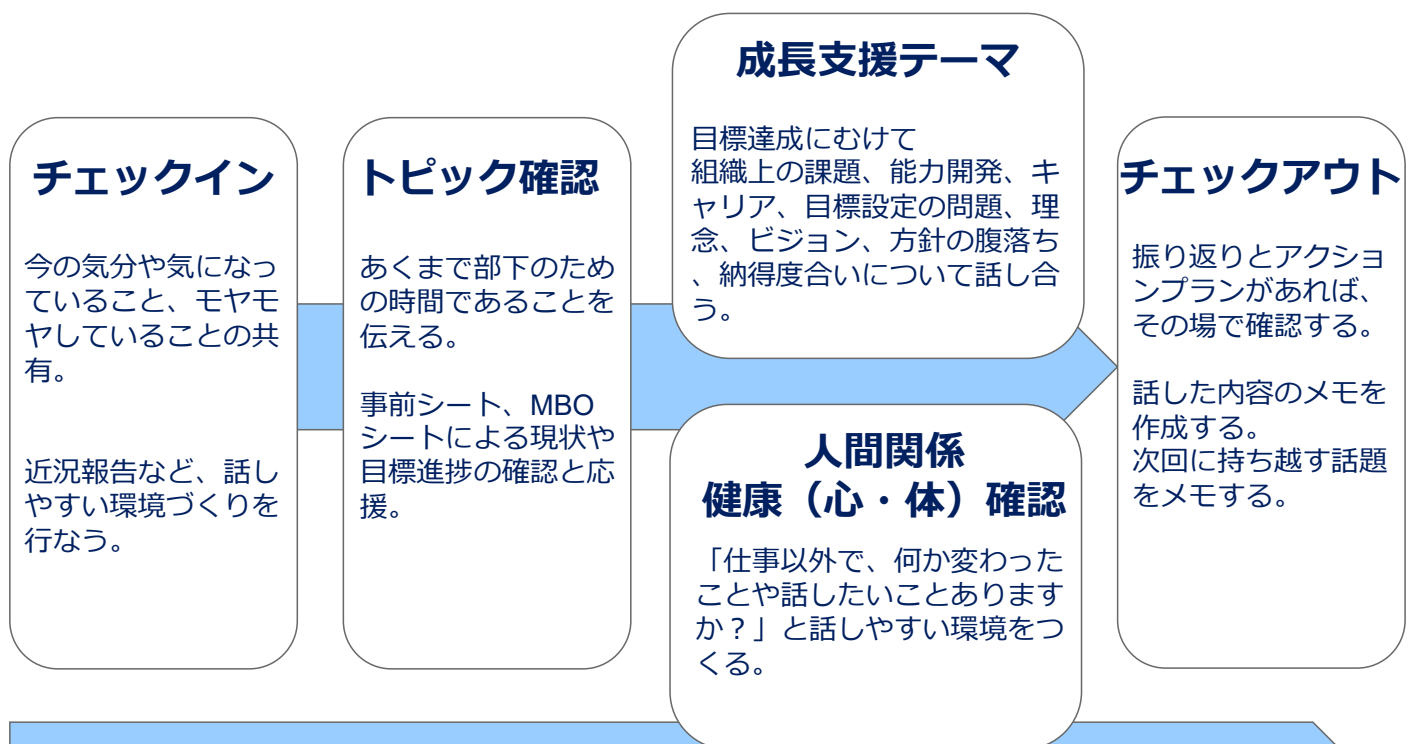
# 一般的な面談との違いは？

## 一般的な面談との比較表

項目	一般的な面談	1on1
目的	業務の進捗確認と指示 人事の評価 課題の解決 教育の「教」	目標の共有 社員の能力開発（成長の後押し） 社員と会社の架け橋 教育の「育」
内容	評価 指導 叱咤激励	目標へのコミットメント 目標達成への応援 成長へのアドバイス
関係性	上下関係 一方的なコミュニケーション	信頼関係 相談役 双方向のコミュニケーション
雰囲気	緊張感が漂う雰囲気	オープンで話しやすい雰囲気
主役	上司、会社のために開催	社員のために開催
開催時期	不定期	定期的
社員のホンネ	面倒なもの	楽しみなもの

70

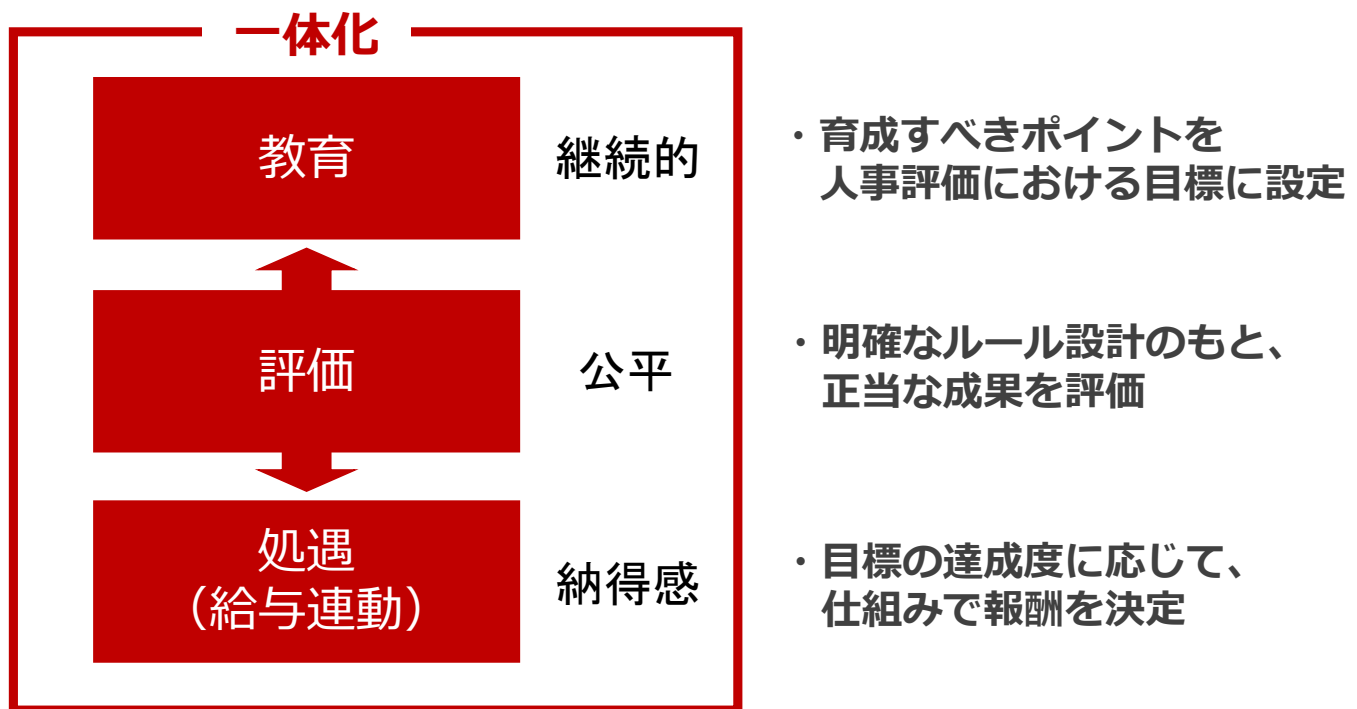
## 『1 on 1 ミーティング』の流れ



うなずき、相槌、繰り返し／傾聴、質問、承認

71

## これからの人材育成のあり方



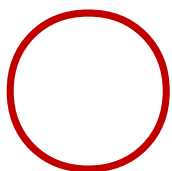
## 給与連動型人材育成の仕組みで実現

72

## これから求められるもの



業績目標のために、トップダウンで猛烈に働かせる会社



社員が自主性を発揮し、同じ目的の実現のために、頑張る会社



人の力を高め、引き出す  
中小企業の「人づくり経営」

73

# 1日を振り返る

- あなたは本日の研修から何を学び、何から取り組むでしょう。また、疑問点やもっと聞きたい点があれば書いてみよう。

74

# YouTubeチャンネルのご案内

ブレインマークス公式YouTubeチャンネル



## 「社長が3ヶ月不在でも事業を拡大する方法」

中小企業経営者の悩みを解決へと導く動画を配信中



チャンネル登録はこちら



75