

「評価制度」 大人気講座！

役割・給与・責任・権限を明確化し成果を高める

解説資料

評価制度は、あなたの会社の成果・離職と大きく関係する制度です。リーダーにしか変えられない制度だからこそ、評価制度の不備は、会社の成長に致命的に影響します。逆に言えば、評価制度を一つを変えることで「売上倍増」「ミス減少」「離職ゼロ」を実現することも珍しくありません。本資料では、評価制度改革に必要なステップをまとめています。



評価制度の持つ役割

会社組織が有する三大原則は「組織図」「ルール」「評価制度」です。組織図は、全ての社員が「組織内のどこに位置しており、誰の部下なのか」を明確化するものです。ルールは、組織図が機能するための役割・責任・権限を明確化するもので、ルールがないと個人能力に依存する組織になってしまいます。そして、評価制度は、組織を維持し人を動かす仕組みです。



評価制度が正しく組まれていれば「自動で高い成果を上げ続ける組織」を実現することができるのです。しかし経営者の皆様は、部下からのこんな質問に困ってしまうことはないでしょうか？

「私はどうしたら昇給できるのですか？」

「あれだけ成果を出したのに、昇進できないのですか？」

「何故、私より能力が低い人が、高い給与を貰っているのですか？」

「この『積極性』の評価点ですが、何故『D 評価』なのですか？」

「部長には『A 評価』をもらいました。何故社長からは『C 評価』なのですか？」

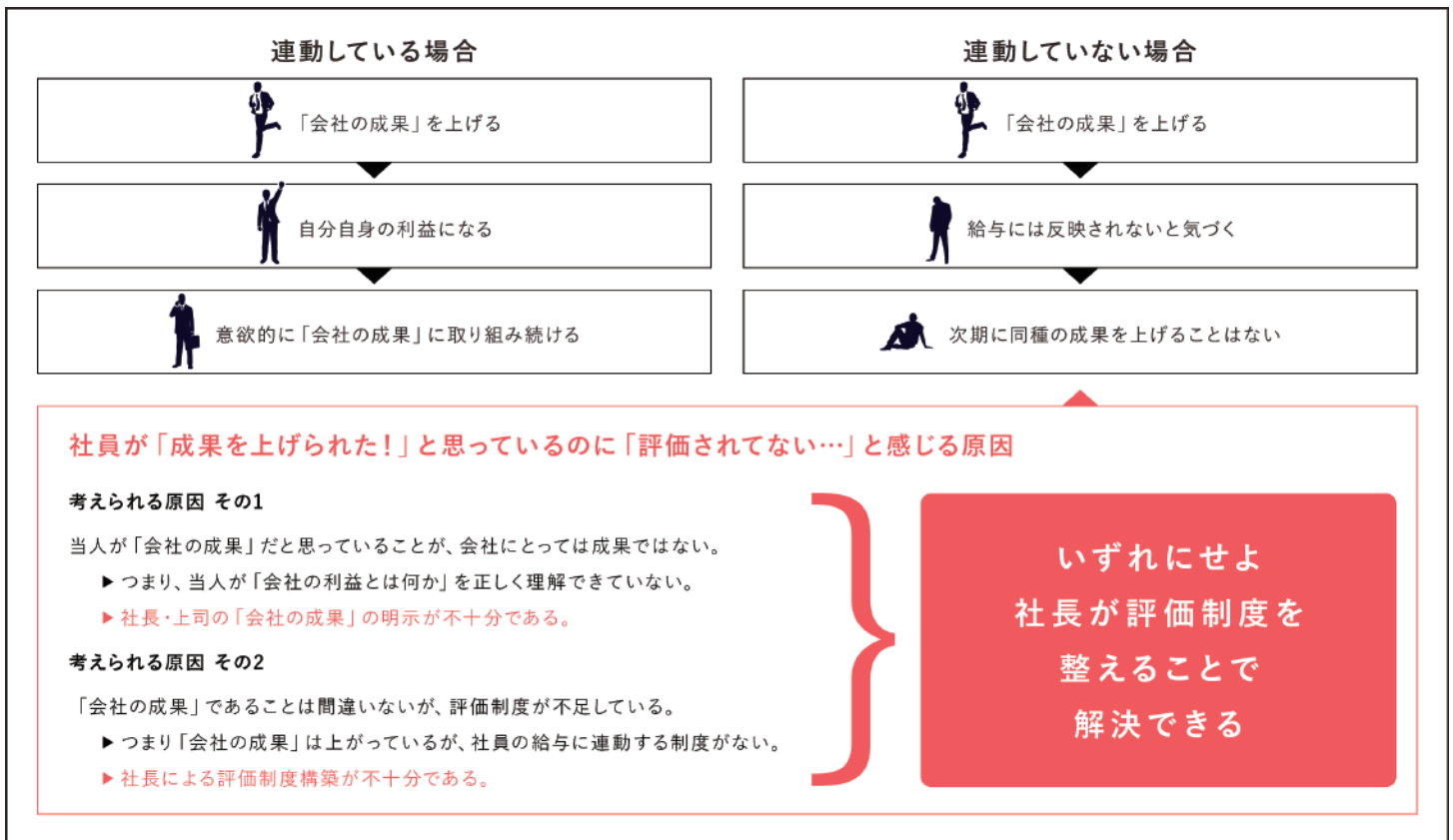
「未達成でも、給与が下がるわけではないですよね？」

このような質問が社員から上がってくるなら「現状が間違った評価制度である」と言わざるを得ません。

この状態を放置すれば、部下は「何をすれば評価されるのか」が分からず、迷い、離職をしてしまうこともあるでしょう。

本来、評価制度は「部下の迷い」を取り去るものです。

「会社から求められる成果を出すこと」と「自分が豊かになること」が連動して、はじめて、部下は迷いなく目標に向かうことができます。しかし「会社から求められている成果」を出しても「自分が豊かになること」に繋がらなければ、部下にとっては「無駄働き」でしかありません。



「営業員の売上目標のノルマを明確にしていない。」

「制作班の制作数のノルマを明確にしていない。」

「製造部署の製造ロット数のノルマを明確にしていない。」

「管理部門の契約書作成ミス数・備品チェックミス数のペナルティを明確にしていない。」

「採用課の採用人数のノルマを明確にしていない。」

上記のように、各社員の「最重要ノルマ」を数字にしていない企業はあまりないかと思います。

(もし、全ての社員について、数字での目標設定ができていないなら、後述の通り設定してください。)

しかし「最重要ノルマ」については、数字設定できているが「その他のノルマは設定されていない」という会社は非常に多いです。

ある識学導入企業の社長は

「未来を見据え、今期は既存客への営業は後回しにして、新規開拓を優先させたいのです。しかし、社員は目先の売上ばかり気にしていて、期末になっても一向に新規が増えないので、この間、会議で一喝してしまいました。」

と、仰いました。

しかし、深く話を聞くと、社員が新規開拓をしようとしなくても無理のない状況でした。

当該企業では、売上目標の達成度に応じて、半期毎にプラス査定・マイナス査定が決定していました。そして、その査定に「新規顧客契約数」は全く含まれていなかったのです。



たとえ社長が、どれだけ強く「新規開拓の重要性」を説いても、社員がこの成果を上げることはありません。仮に、新規開拓が起こったとしても、それは「社長の熱意に感化された一部社員」に限られます。また、この成果を上げた者を評価しなければ「正直者が馬鹿を見る」ことになってしまいます。

逆に、評価制度に「新規顧客契約数」を組み込めば、全ての社員が即座に新規開拓を行うはず。なぜなら、新規開拓することは社員自身の利益になり、新規開拓しなければ不利益を被るからです。

評価制度は「北風と太陽」で例えられます。北風と太陽が「どちらが旅人の服を脱がせられるか」を競う童話です。



「今まで足りていなかった『この数字』をなんとか上げるんだ!」と、強く風を吹かせても、社員は「自らの利益」と「元来の目標」に、さらに強くしがみつかず。『この数字』を上げれば、正当に評価するよ!』と照らしてあげれば、社員は自ら「社長が求める成果」に邁進するでしょう。

つまり「評価制度の持つ役割」とは「社員が、会社が求める成果を、自発的に追求する環境を実現すること」だと言えます。

評価制度を機能させる大前提

評価制度と一括りに言いますが、その中身は「評価項目+評価基準」と「給与テーブル」から成る仕組みです。「評価項目+評価基準」は、社員一人につき一枚、四半期ごとに「業務評価シート」を発行することで管理します。「給与テーブル」は「『役職』と『役職内のランク』ごとに基本給がいくらになるのか」を定義するものです。

特に「業務評価シート」の組み方について、後述にて詳しくお伝えしますが、先に「評価制度を機能させるための大前提」をまとめさせていただきます。これらが果たされていない組織では、どれだけ綿密な評価制度を組んでも、機能することはありません。

次のチェックシートを参照し、あなたの組織が「大前提」をクリアしているか、確認してください。

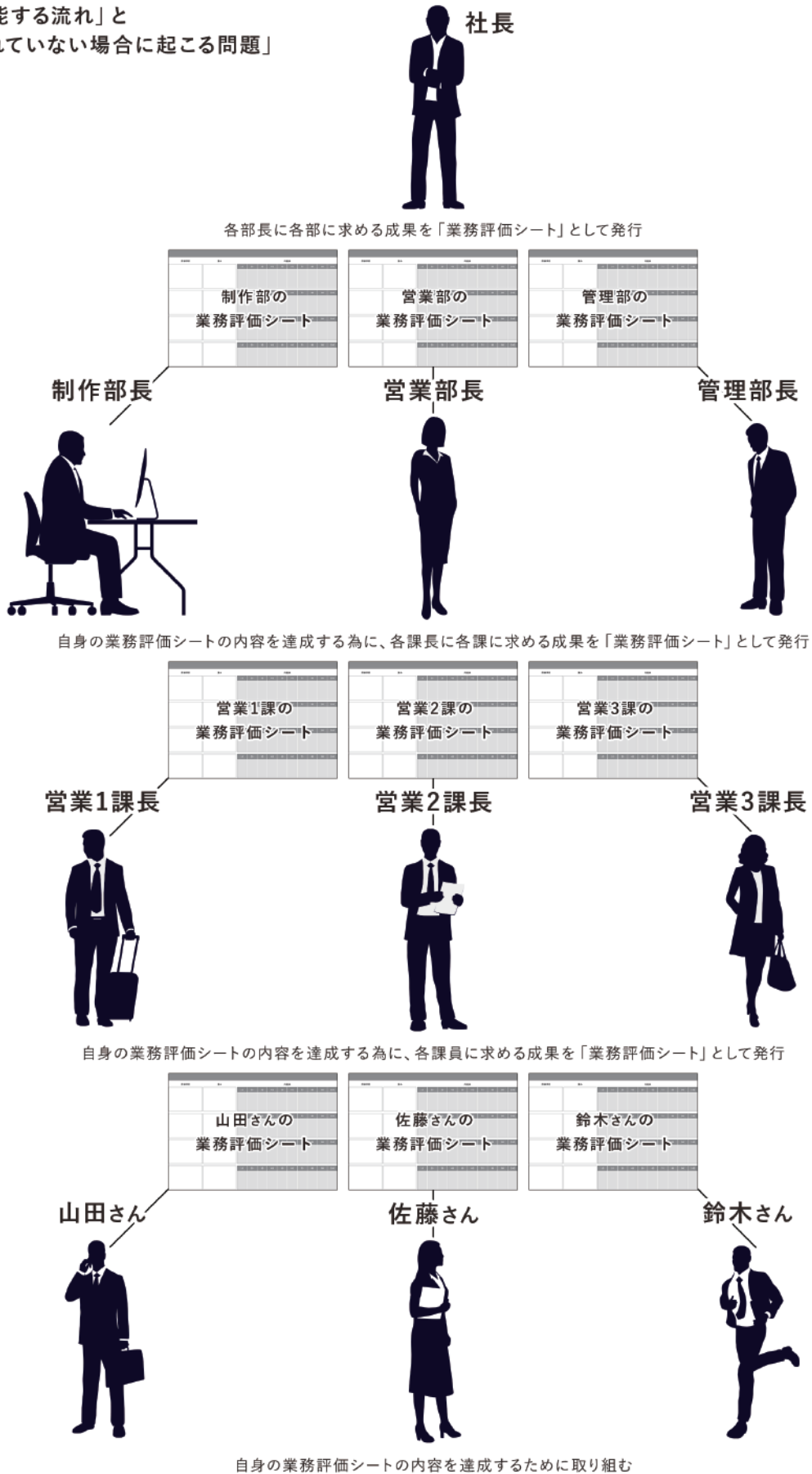
評価制度を機能させる大前提		
<input type="checkbox"/>	前提 1	組織図が存在していますか？
<input type="checkbox"/>	前提 2	管理職は、チームの成績で評価されていますか？
<input type="checkbox"/>	前提 3	結果のみで評価していますか？
<input type="checkbox"/>	前提 4	評価を決めるのは、直属の上司一人のみですか？
<input type="checkbox"/>	前提 5	マイナス評価は存在していますか？

評価制度は、社員が「会社が求める成果」に向かって集中して取り組める環境を作るために存在します。その為、複雑な制度であってははいけません。シンプルで分かりやすいものである必要があります。

この5つの前提は、評価制度をシンプルに機能させるために、最低限必要な前提です。

例えば「360°評価」のように、一人の社員が複数人から評価を受ける環境では、評価制度は機能しません。複数人から評価をされれば、それぞれの利害が交わり、誰から評価を得るように動けばよいのか分からず、結局迷ってしまいます。

「評価制度が機能する流れ」と
「大前提が成されていない場合に起こる問題」



- ⚠️ 大前提01: 組織図がないと、誰が誰の部下なのか分からず、業務評価シートが発行できない。
- ⚠️ 大前提02: 管理職がチームの成果で評価されていないと「営業一課の成果は悪かったが、課長個人は売上を作っていたので評価が高い」などの矛盾が起きる。
- ⚠️ 大前提03: 「業務シートには記載がない業務」や「頑張っている姿」を評価すると「何を評価されるのか分からない」「遅くまで残って仕事をすれば成果が出てなくても評価してもらえる」という誤解が起こる。
- ⚠️ 大前提04: 上司が発行した業務評価シートのみに従って評価されなければ、業務評価シートは機能しない。業務評価シートにはない業務は一切評価してはならない。
- ⚠️ 大前提05: 業務評価シートに記載の基準に届かなければ、目標未達成です。未達成でも給与が維持されるならば、危機感を持って業務に取り組むことはない。

全ての社員は「直属の上司に求められる結果」と同義である「業務評価シート」にのみ集中すればよい環境にしなければならないのです。この5つの大前提を、今のあなたの組織が実現できていないならば、評価制度導入のファーストステップはこれらをクリアすることです。

【大前提を実現するためにリーダーがすべき具体的な行動例】

□01. 組織図が存在していますか？

→組織図を手書きし、明確にする。

□02. 管理職は、チームの成績で評価されていますか？

→部長たちには「今後は部の成績のみで評価する」ことを伝え、

部長の直部下（課長など）に対しても「同様に自らのチームの成績のみで評価される」と伝えさせる。

□03. 結果のみで評価していますか？

→期初に設定した目標以外のことを評価しているなら、その一切を撤廃してください。

□04. 評価を決めるのは、直属の上司一人のみですか？

→現場社員の評価を直属の上司一人だけでなく、社長のご意見などを交えて決めているならば、

直属の上司一人に集約してください。

□05. マイナス評価は存在していますか？

→後述の評価制度を導入すれば、一定基準に満たない場合は、

給与が下がる仕組みとなりますので、社長は認識をしておいてください。

各大前提に対して「上記のような対策をとっても、大前提をクリアできそうにない」もしくは「上記の対策をとれる組織の状態ではない」と、読者様ご自身が判断される場合は、是非一度、識学無料体験をご活用ください。

ほんの1時間のWEB面談（あるいは訪問面談）ですが「評価制度が機能するよう大前提を整備したい」旨をピンポイントに伝え頂き、現在の御社の状況をご説明頂ければ、1時間で「社長が行うべき効果的な行動」をご提示できることと思います。

評価制度の内容

本題の「評価制度の内容」をまとめさせていただきます。

評価制度の根幹となる 2 種のシート

業務評価シート



- ・四半期ごとに発行
- ・社員一人につき一枚を発行
- ・内容は直属の上司が決める

給与テーブル



- ・発行したら制度変更がない限り継続
- ・全社統一で一枚を発行
- ・社長が決める

先にも述べた通り、評価制度の根幹は「業務評価シート」と「給与テーブル」です。

「給与テーブル」は、会社によって「組織図」もバラバラであるため、一概に「この形式にしてください」とお伝えできません。

ただし「必ず責任と給与は比例」している必要があります。そのため「部下の役職における給与の上限」と「上司の役職における給与の上限」は、必ず後者が高額でなければなりません。

(「達成を続けている社員の給与が、未達成が続いている上司の給与を超える」ことは起こり得ます。)

また「その役職における給与の上下変動」は「業務評価シート」と100%連動していますが「役職の昇降格」は、社長に最終決定権があることも重要です。

給与テーブルの例を載せておきます。

給与テーブル (例)

役職	一般 Lv1 (役割の重要度：低)	係長 Lv1 (役割の重要度：低)	一般 Lv2 (役割の重要度：高)	係長 Lv2 (役割の重要度：中)	課長 Lv1 (役割の重要度：低)	係長 Lv3 (役割の重要度：高)	課長 Lv2 (役割の重要度：中)	課長 Lv3 (役割の重要度：高)	部長	本部長		
給与 (半年)	+5	¥2,064,000-	+5	¥2,802,000-	+5	¥3,024,000-	+5	¥3,540,000-	+5	¥4,236,000-	+5	¥5,088,000-
	+4	¥2,022,000-	+4	¥2,742,000-	+4	¥2,964,000-	+4	¥3,612,000-	+4	¥4,128,000-	+4	¥4,938,000-
	+3	¥1,974,000-	+3	¥2,682,000-	+3	¥2,904,000-	+3	¥3,390,000-	+3	¥4,020,000-	+3	¥4,794,000-
	+2	¥1,932,000-	+2	¥2,622,000-	+2	¥2,844,000-	+2	¥3,318,000-	+2	¥3,906,000-	+2	¥4,644,000-
	+1	¥1,890,000-	+1	¥2,568,000-	+1	¥2,784,000-	+1	¥3,390,000-	+1	¥3,798,000-	+1	¥4,494,000-
	±0	¥1,842,000-	±0	¥2,508,000-	±0	¥2,730,000-	±0	¥3,318,000-	±0	¥3,684,000-	±0	¥4,350,000-
	-1	¥1,800,000-	-1	¥2,448,000-	-1	¥2,670,000-	-1	¥3,096,000-	-1	¥3,576,000-	-1	¥4,056,000-
	-2	¥1,752,000-	-2	¥2,388,000-	-2	¥2,610,000-	-2	¥3,024,000-	-2	¥3,462,000-	-2	¥3,906,000-
	-3	¥1,710,000-	-3	¥2,328,000-	-3	¥2,550,000-	-3	23,946,000-	-3	¥3,204,000-	-3	¥3,762,000-
	-4	¥1,668,000-	-4	¥2,268,000-	-4	¥2,490,000-	-4	¥2,874,000-	-4	¥3,096,000-	-4	¥3,612,000-
-5	¥1,620,000-	-5	¥2,214,000-	-5	¥2,430,000-	-5	¥2,802,000-	-5	¥2,988,000-	-5	¥3,462,000-	

※便宜上、どう役職内の変動は上下五段階としていますが、同じ変動値で十段階ほど用意してもよいです。

※半期ごとにピッチを与えられる、あるいは取り上げられることによって、同役職内でのランク(縦軸)が変動します。役職の昇格・降格は、社長判断で決定されます。社長が判断するために「管理職から推薦させる」などの方法は、可能です。
 ※基本給に加え「マネジメント業務による手当」と「役割の重要度に応じた手当」が給与になる考え方です。例えば「高い専門性を必要とするエンジニア」は「一般_Lv1」となり、一般営業員は「一般_Lv2」となり、一般営業員は「一般_Lv1」からスタートする、などの差が生まれます。

「業務評価シート」は、給与テーブルと同様に重要なものですが、明文化して用意している企業は少数です。業務評価シートは、社員一人につき一枚、各人の直属の上司が、四半期ごとに作成します。

シートの内容は

「目標」「重み」「尺度」

の3点です。

評価項目・基準は、誰が見ても認識がズレない形にしてください。

(また、各管理職にも、その認識を持たせてください。)

例えば、管理部社員の目標として「任された契約書作成業務は、即座に作成すること」というのは「即座に」の解釈が人により異なるためダメです。「四半期中に担当した契約職作成業務の3営業日以内の完了率」のように、解釈がズレない設定をしてください。

「社長が作る『営業部長』宛の業務評価シート」と「営業課長が作る『営業員』宛の業務評価シート」の例を載せておきます。

尺度表

重み

評価項目

売上目標 5400万円	50%	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
		0% 84.9%	85% 87.9%	88% 90.9%	94% 96.9%	97% 99.9%	100% 102%	102.1% 105%	105.1% 108%	108.1% 110%	110% 110%

新規顧客獲得 90件	30%	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
		40 49	50 59	60 69	70 79	80 89	90 99	100 109	110 119	120 129	130 130

付帯商材販売数 45件	10%	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
		20 24	25 29	30 34	35 39	40 44	45 49	50 54	55 59	60 64	65 65

全営業員の 社内テスト通過率 90%	10%	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
		65%	70%	75%	80%	85%	90%	92%	94%	96%	100%

尺度表

重み

評価項目

		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
売上目標 360万円	50%	0%	85%	88%	94%	97%	100%	102.1%	105.1%	108.1%	110%
		84.9%	87.9%	90.9%	96.9%	99.9%	102%	105%	108%	110%	
新規顧客獲得 6件	30%	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
付帯商材販売数 6件	10%	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
社内テストの通過	10%	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

業務評価シートは「目標」「尺度」「重み（ウェイト）」から成り、60点を合格点とします。
計算方法は下記の通りです。

「獲得した尺度」×「重み」=点数

例えば、先の営業部長の期末の成績が

売上目標：1818万円（101%達成）

新規顧客獲得：110件

付帯商品販売数：35件

全営業員の社内テスト通過率：90%

であった場合には、営業部長の点数は64点です。

評価項目	重み	尺度表										獲得点数 重み × 尺度
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
売上目標 1800万円	50%	0%	85%	88%	94%	97%	100%	102.1%	105.1%	108.1%	110%	30点 重み × 尺度 50% × 60
		84.9%	87.9%	90.9%	96.9%	99.9%	102%	105%	108%	110%		
新規顧客獲得 90件	30%	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	24点 重み × 尺度 30% × 80
		40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	
付帯商材販売数 45件	10%	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	4点 重み × 尺度 10% × 40
		20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	
全営業員の 社内テスト通過率 90%	10%	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	6点 重み × 尺度 10% × 60
		65%	70%	75%	80%	85%	90%	92%	94%	96%	100%	

評価制度の運用

「業務評価シート」と「給与テーブル」が完成したら、具体的にどのように運用するかを知っておきましょう。

給与の変動・昇降格は、半期（6ヶ月）ごとを実施することをお勧めします。

全ての管理職は、半期末に「部下たちの『二四半期で獲得した点数の平均点』」を把握してください。

社長は、半期末に「会社全体に配布するピッチ数」を決定してください。

「ピッチ」は、評価テーブル上で「同役職内でのランク」を上げるものです。

会社の利益に対応して、ピッチ数を決定してください。

会社全体に配布する「総ピッチ数」が決まったら、社長は「直属の部下と各部に割り振るピッチ」を決めてください。裁量は社長にあります。あくまで「業務評価シート」上で得た点数に則して配布を行ってください。

また、部長以下の管理職も、同様に「『自らの直部下』と『直部下のチーム』に割り振るピッチ」を決定して下さい。

例えば、営業部長であれば、下記のステップで配布ピッチを決めることになります。

01. 部に配布される総ピッチ数を確認する。

営業部全体として社長からもらったピッチは20だった。

（自身の獲得ピッチは、別途に社長が決定している）

02. 直部下である「各課長の業務評価シート上での2四半期の平均点」を把握する。

業務評価シート上で、営業1課は2四半期平均で70点だった。

業務評価シート上で、営業2課は2四半期平均で60点だった。

業務評価シート上で、営業3課は2四半期平均で50点だった。

03. 各課長に配布するピッチ数を決定する。

業務評価シート上の点数に応じて

営業1課長は+2ピッチと決定する。

営業2課長は+1ピッチと決定する。

営業3課長は-1ピッチとする。

03. 各課に配布するピッチ数を決定する。

営業部全体のピッチ数20から、課長への配布ピッチ2を差し引いて、残り18ピッチを各課に配布する。

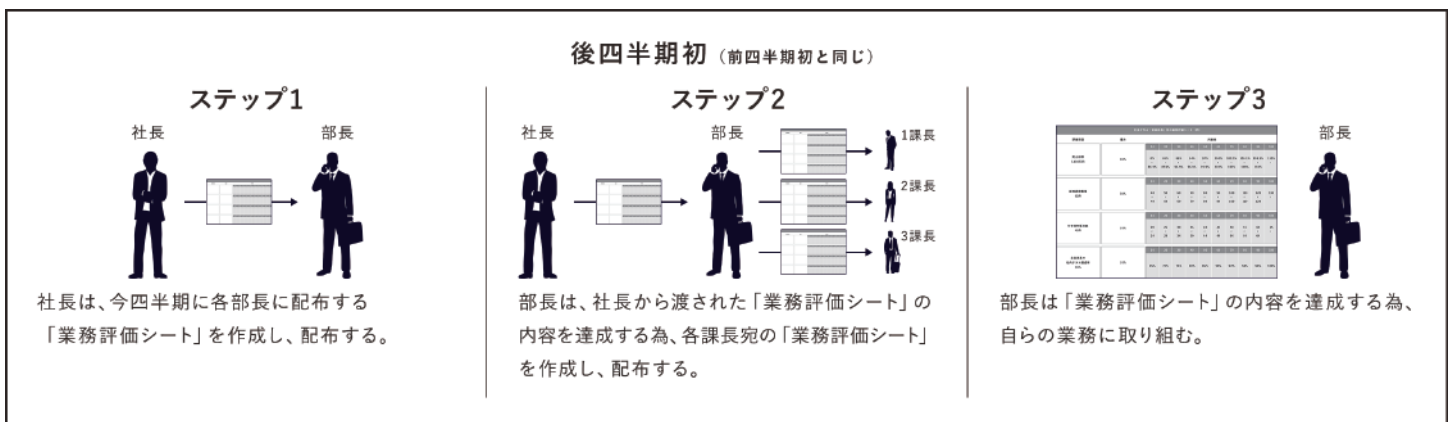
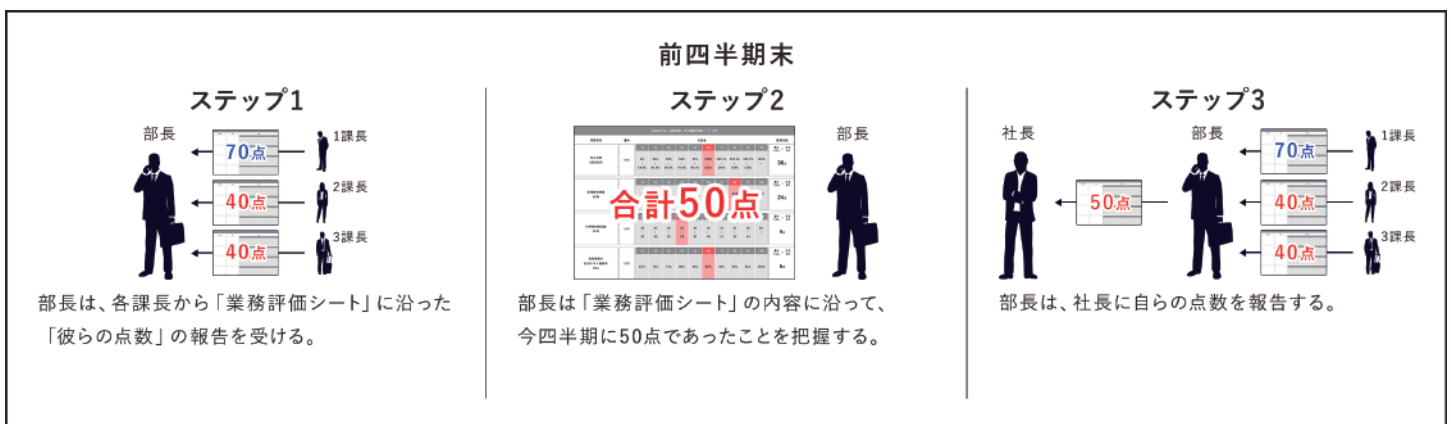
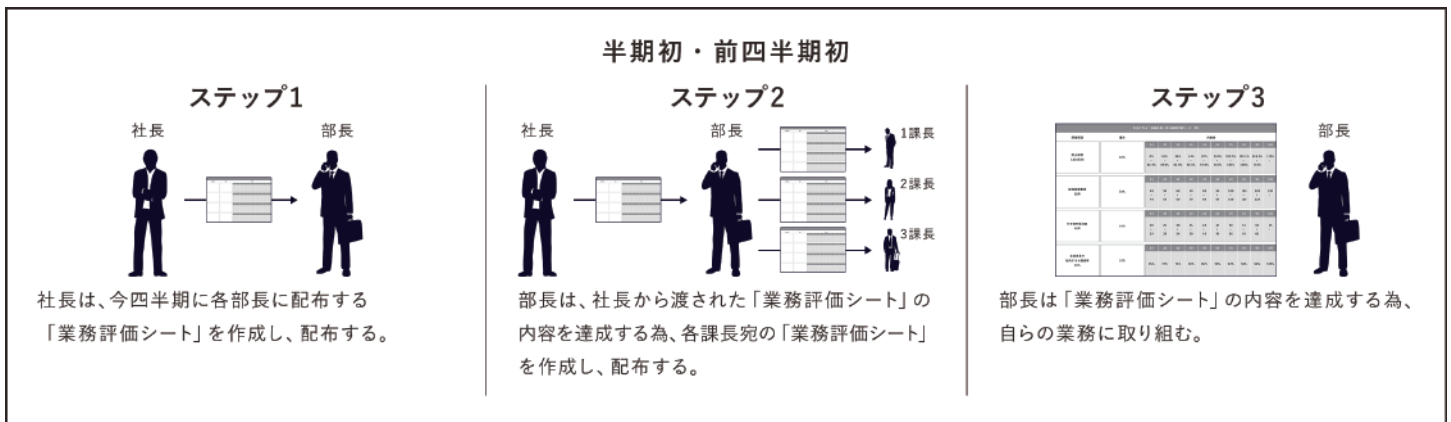
営業1課に9ピッチと決定する。

営業2課に6ピッチと決定する。

営業3課に3ピッチと決定する。

上記のように運用することで、会社全体の利益に対応して、社員の待遇を向上していくことが可能です。

最後に「部長の半期評価が確定するまでの全体の流れ」を図にまとめます。
 例として「部長」としてはいますが、部長以下の社員も同様の流れとなります。
 (組織図・給与テーブル・評価制度を機能させるための大前提がクリアできたと想定します。)



半期末・後四半期末

ステップ1



部長は、各課長から「業務評価シート」に沿った「彼らの点数」の報告を受ける。

ステップ2



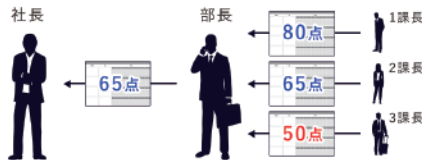
部長は「業務評価シート」の内容に沿って、今四半期に50点であったことを把握する。

ステップ3



部長は「業務評価シート」の内容に沿って、前四半期と後四半期の平均点が65点であったことを把握する。

ステップ4



部長は、社長に自らの半期の点数を報告する。

ステップ5



社長は、全社利益から換算し、今半期に全体で60ピッチ配布することを決定する。

ステップ6



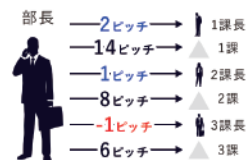
社長は、当該部に対して29ピッチを、当該部長に対して1ピッチを配布することを決定する。

ステップ7



給与テーブル上、部長のランクが+1となる。半期給与にして約¥114,000-の昇給となる。

ステップ8



部長は、各課長の点数に応じて、課長と各課に対して29ピッチを割り振る。

ステップ9



課長以下でも同様の決定がされ、全ての社員の±ピッチ数が確定する。

最後に

このような評価制度が構築されたなら、社内に「評価に対する不満」は全くなくなります。

しかし、会社の特殊性に合わせ、最適な評価制度を構築・機能させるには「2時間の講義」と「当該資料」では不十分なこともございます。

例えば、今回ご紹介した評価制度は、ボーナスの支給は一切ないことを前提としております。

「ボーナスがある場合、どのように考えればよいのか」

「インセンティブは、どういう扱いなのか」

「昇降格を決めるのは社長だとは、言っても、基準は全く必要ないのか」

など、評価制度の要点を理解すればするほど、疑問も増えることと思います。

その際には、是非、識学無料体験をうまくご活用頂き、識学講師からアドバイスをさせていただきます。

(無料体験申込の際には「識学講座を受講した」旨をご記入ください。受講内容を踏まえた上で、識学講師が面談を致します。)

また、無料体験以外には、2020年9月～11月に3回開催予定である識学講座『「管理職に徹底させるべき3つのマネジメント」現場の管理者こそ成長の鍵』は「評価制度を機能させるための大前提をクリアするために、管理職たちに徹底させるべき考え方」を取り扱っています。

そのため、評価制度の運用と特に関わりの深い内容ですので、よろしければご検討ください。

識学無料体験のご案内



お電話でのお申込みはこちら
03-6821-7488



ネットからの
お申込みはこちら

お申し込みの際には
識学講座にご参加された旨を
併記ください。

※本資料について疑問・ご質問がございましたら、無料体験お申込みの意図がなくとも、お気軽にご連絡ください。

本資料の制作担当: 下山田宛てにご連絡を頂ければ、可能な限りご質問にお応えさせていただきます。 制作担当者 下山田の携帯電話番号: 080-7192-5151

この度は、識学講座へのご参加と資料をお読み頂き、誠にありがとうございました。

制作：株式会社識学 マーケティング推進室 識学講座担当者 下山田

・ 識学講師免許取得

・ 営業経験あり・WEBエンジニア