

小規模企業でもできる 人事評価制度

東大阪商工会議所

令和5年度 働き方改革推進助成金事業
(大阪労働局)

CONTENTS

- 1 評価制度の必要性 P3
 - 評価制度の目的とメリット
 - 会社を退職する理由

- 2 評価制度の導入 P5
 - 導入の流れ
 - 現状の分析
 - 導入目的の決定
 - 職種や職位の定義
 - 評価要素・項目の決定
 - 評価ランクの決定
 - 従業員への説明・評価者研修

- 3 最後に P13

評価制度の必要性

評価制度の目的とメリット

少子高齢化に伴う労働力人口の減少、働き方改革の浸透に伴い、労働者に選ばれる会社となるためには様々な工夫が必要です。

その手段の一つとして、人事評価を体系化し、評価制度として見える化することが考えられます。

評価制度の目的と導入メリットには、以下のようなものがあります。

- 従業員の行動を適正に評価し、処遇を決定する
- 従業員の能力を見極め、適材適所に配置する
- 従業員の成長具合を確認し、育成につなげる
- 正當に評価されていることを感じてもらい、モチベーションをアップ
- 定期的なコミュニケーションの機会を設け、人材定着を図る

人数規模	評価制度がある企業の割合
300人～9999人	93.7%
100人～ 299人	75.0%
50人～ 99人	77.7%
30人～ 49人	55.7%
1人～ 29人	26.2%

東大阪商工会議所 2023年度働き方改革に関するアンケート

評価制度の必要性

会社を退職する理由



【出典】令和2年雇用動向調査結果

従業員が会社を退職する理由は多種多様ですが、「自身の能力・経験を活かせない」「会社の将来が不安」「給料が少ない」など、「自分は今の会社で成長できるのか？」「安定的に働けるのか？」「成果に見合った待遇を受けられるのか？」といった視点を強く持っていることが分かります。

評価制度の導入

導入の流れ



評価制度の導入

現状の分析

まずは会社の現状を把握します。会社に必要な人材や能力、解決が必要な問題、将来の展望などを分析し、会社がどんな状況におかれているのか知ることから始めましょう。

- 会社の企業理念は？
→ 会社のあるべき姿をイメージしましょう
- 企業理念と現状のギャップは？
→ 理念実現のための方策を考えましょう
- 従業員に求めるものは？
→ 理念実現に必要な能力を考えましょう
- 従業員からの不満点は？
能力に対して見合った給与を受けられていない従業員はいるか？
→ 現状の制度が抱える不具合を洗い出しましょう

評価制度の導入

導入目的の決定

次に、導入の目的と運用ルールを明確にします。

導入の目的が明確なほど、これから設定する評価基準が明確になり、適正な評価につながります。

- 社員のモチベーションアップにより生産性を向上させる
- 待遇に納得感を持ってもらうことで長期勤続を図る
- 従業員の能力を見極め、適材適所に配置する

など、従業員への効果を考えながら設定しましょう。

評価制度の導入

職種や職位の定義

従業員の何を見て評価をし、どのように処遇に反映させるのか、明確な評価基準を設定します。この部分に曖昧な表現があると、評価をする人によって差が生まれて評価制度の意味がなくなる恐れがあります。

そのために、まずは職種や職位を定めます。

職種：営業職や技術職という職業の種類

職位：部長や係長といった組織でのランク

を指し、それぞれに対しどのような能力を求めるかを定義します。

ステージ	グレード	標準役職		標準 勤続年数	イメージ	求める能力
		営業	製造			
マネジメント ステージ	M1	部長	工場長	15～	統括管理責任者	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経営理念の部門全体への落とし込みができる ✓ 部門方針の立案、推進ができる ✓ 深い業務知識と高い問題解決能力によって部門全体の業務レベルを向上させることができる
リーダー ステージ	L2	課長	課長	10～15	担当部署の管理運営	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 部門方針の浸透、落とし込みができる ✓ 部門における部下の育成指導ができる ✓ コンプライアンスを自身で把握徹底し、部門に周知指導できる
	L1	係長	係長	5～10	担当業務の完遂・部下の	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 複雑で専門的知識を要する業務も含めて、与えられた業務については、独力で遂行し管理できる ✓ 上司の助言を得ながら、顧客の要望に応えた提案ができる ✓ 担当業務の課題を発見し、改善に向けた提案ができる
ジュニア ステージ	J2	主任	職長	3～5	担当業務の模範的遂行	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 定型的業務を下級者の模範となる程度まで正確に処理できる ✓ 複雑で専門的知識を要する業務についても、上司の助言を得ながら自身の判断に基づいて処理できる ✓ 下級者からの疑問・質問に対して、的確なアドバイスができる
	J1	なし	なし	0～3	担当業務（定型的業務）	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 上司の指示のもと、定型的業務を処理できる ✓ 会社のルール、慣行、上司の指示に従って業務を行える ✓ 5Sを理解し取り組める

評価制度の導入

評価要素・項目の決定

評価制度を導入する目的と評価基準に合わせて、評価要素を作成します。成果・能力・情意の3つで評価をすることが多く、各区分の比重は評価制度を導入する目的によって変化させます。

- 成果：受注高目標達成度や売上高目標達成度などの業績、課題目標達成度などの活動実績
- 能力：職務に必要な専門知識などの習熟度、企画力、実行力
- 情意：協調性や積極性、規律性、自己啓発

これらの要素について、それぞれ評価項目を作成します。前ページで定めた従業員に求めるものを具現化します。

成果	業務目標達成度	目標を達成できたか
	課題目標達成度	目標達成のために定めた課題を達成できたか
能力	企画力	主体的に提案を行えているか
	実行力	独力で業務を行えているか
	改善力	現状の問題点を発見し、業務に改善を加えられるか
	クレーム対応	クレームを適切に処理できたか
	スケジュール管理	納期を守り、予定通り業務を遂行できるか
	交渉力	自社にとって有利な条件を引き出し、利益を生み出せているか
情意	責任性	任された業務を最後までやり遂げているか
	協調性	周囲と協力・連携できているか
	積極性	人の嫌がる仕事も進んで引き受けているか
	勤務態度	遅刻などをせず、社内ルールを守れたか
	礼節・マナー	社内外で礼節を守り、印象良くふるまえたか

評価制度の導入

評価ランクの決定

評価は一般的に複数の段階に分けて行い、その段階ごとに処遇を決定します。

《各評価項目のランク》

よくあるのは5段階評価ですが、結果的には最上級と最下級を付けることはまれで、ほとんどが真ん中、つまり「普通」を付けられることが多く、評価に差異が生まれにくくなります。

そこで、「4段階評価」を採用することで、真ん中がなくなるため、「可もなく不可もない」という評価を回避し、より適正な評価が期待できます。

✓ 5段階評価

点数	1	2	3	4	5
尺度	大きく劣る	やや劣る	普通	やや優秀	優秀

→ 評価が中央に集中して結局差がつかない（中央化傾向）

✓ 4段階評価

点数	1	2	3	4
尺度	大きく劣る	やや劣る	やや優秀	優秀

→ できている所、できていない所をきちんと評価し、良い・悪いの判断を明確に下す

評価制度の導入

評価ランクの決定

《トータル評価のランク》

各従業員の獲得した総得点から、トータル評価を決定します。

こちらによくあるのは5段階評価ですが、従業員数によっては、5段階だけでは各従業員のトータル評価に差異が生まれにくくなることに加え、従業員各々においても、前回の評価結果からランク変動が起きづらく、自身の成長を実感してもらいにくくなってしまいます。

従業員数に応じて、多段階のランク分けを設定するようにしましょう。

✓ 5段階評価

ランク	D	C	B	A	S
総得点	0～40	41～55	56～70	71～85	86～100

→ 評点の幅が広すぎてランク変動が起きづらい

✓ より多段階の評価

ランク	D-	D	C-	C	B	B+	A	A+	S
総得点	0～40	41～50	51～55	56～60	61～65	66～70	71～75	76～85	86～100

→ 社員に成長を実感させやすくなる

評価制度の導入

従業員への説明・評価者研修

必要事項がすべて決まったら、導入する前に従業員に周知します。経営陣の一方的な方針で導入すると反発が生まれる恐れがあるため、いつから導入するのか、評価基準はどのようなものかなどについて、説明会などの形式で分かりやすく伝えましょう。

また、実際に運用するにあたっては、評価する側（管理職等）が客観的な目で適正に評価できるかや、従業員との評価面談の際に適切にコミュニケーションを行い、目標設定やフィードバックを実施できるかが非常に重要になります。

評価者に対して、評価方法や面談の進め方等について、事前に評価者研修を行うことがとても有効です。

最後に

評価制度を導入したことだけをもって、必ず従業員のモチベーションが上がり会社が良くなるというわけではありません。

評価制度は給与や賞与に大きく関係するため、評価の結果によっては不満をもったり、評価制度そのものに疑問を持ったりすることもあるものであり、場合によっては、導入しなかったほうが良かったと感じる結果になる可能性もあります。

そうなる原因は、制度そのものだけでなく、従業員への説明不足や、評価者の認識不足も大きく関係します。

導入する際にはそのような従業員の感情に配慮し、できるだけ反発がないように周知を徹底するとともに、同時に評価内容や項目を明確化し、公平な評価ができるように設定することが重要です。

しかしながら、評価制度を適切に策定、運用することで、従業員のモチベーションを上げ、生産性向上、定着率アップを図ることができます。

ぜひ、会社全体の利益になるように活用しましょう。

「働き方」が変わっています！

2019年4月1日から働き方改革関連法が順次施行されています

1

時間外労働の上限規制が導入されます！

時間外労働の上限について、月45時間、年360時間を原則とし、臨時的な特別な事情がある場合でも、年720時間、単月100時間未満、複数月平均80時間、休日労働含むを限度に設定する必要があります。
(施行:2019年4月1日から ※中小企業は2020年4月1日から)

2

年次有給休暇の確実な取得が必要です！

使用者は、10日以上¹の年次有給休暇が付与されている全ての労働者に対し、毎年5日、時季を指定して有給休暇を与える必要があります。
(施行:2019年4月1日から)

3

労働時間の客観的な把握を企業に義務付けます！

健康管理の観点から「裁量労働時間制が適用される人」や「管理監督者」も含め、全ての労働者の労働時間の状況が客観的な方法、その他適切な方法で把握されるよう法律で義務づけます。
(施行:2019年4月1日から)

4

月60時間超の時間外割増賃金率が引上げられます！

中小企業においては、現在月60時間超の時間外労働割増賃金率は25%以上ですが、改正後は、中小企業の割増賃金率を引上げ、大企業・中小企業ともに月60時間超の時間外労働割増賃金率は50%以上になります。
(施行:2023年4月1日から)

この他にも「勤務間インターバル制度」の導入促進「フレックスタイム制」の拡充「高度プロフェッショナル制度」の創設「産業医・産業保健機能」の強化について改正されています。

お困りのことは今すぐ商工会議所へ！

東大阪商工会議所 TEL 06-6722-1151
〒577-0809 大阪府東大阪市永和2丁目1-1

執筆・監修：社会保険労務士法人 おぎ堂事務所
編集：東大阪商工会議所