



# 人事評価制度 構築・運用マニュアル

Powered by  
Sony Biz Networks Corporation

*Somuelier*  
[ソムリエ]

## ◆ もくじ ◆

はじめに	1
人事評価の目的	1
人事評価の種類	2
人事評価の導入準備	3
(1) 能力評価シートの作成	3
(2) 業績評価シートの作成	7
(3) 評価ランクの設定	8
人事評価の実施	8
(1) 目標設定	9
(2) 期首面談	9
(3) 日々の業務遂行	9
(4) 評価の実施	9
(5) 期末面談	10
(6) 改善・処遇への反映	10
さいごに	11

## はじめに

本マニュアルは、これから人事評価制度を構築・運用しようと考えている人事担当者の方に向けて、人事評価制度の導入に必要な準備や実施にあたっての留意点などのノウハウを提供することを目的として作成したものです。

少子高齢化の進展により労働力人口が減少していく中、今後、企業においては人材確保がますます困難になっていくことが予想されます。少ない人員で業績を上げていくためには、社員一人ひとりがその能力を最大限に発揮できるようにし、一人あたりの生産性を向上させていくことが欠かせません。

社員一人ひとりの強みや弱みを明らかにし、改善点を浮き彫りにする「人事評価」は、そのための有効なツールであり、これからの企業にとって求められるものであるということが出来ます。

本マニュアルを参考にして、ぜひ人事評価制度の構築・運用に活かしていただければ幸いです。

## 人事評価の目的

人事評価を取り入れる目的は企業によって様々ですが、一般的に、人事評価には次のような効果が期待されています。

### ●人事管理の適正化

人事評価を行うことで、個々の社員の能力や実績を的確に把握することが可能になります。この情報は、社員の人事異動や給与・賞与額の決定、昇級・昇格の判断などを行う際の有力な参考情報となります。

また、客観的な評価結果に基づいてそれを処遇に反映することは、社員の納得性の向上やモチベーションの向上にもつながります。

### ●人材育成の促進

人事評価では、個々の社員の強みや弱み、現状において出来ている点や不足している点が明らかになります。これを本人が認識することで、今後の改善点や目指すべき姿が明確になり、行動変容へとつながるというように、人材育成に役立ちます。

### ●社内コミュニケーションの促進

人事評価の過程では、評価者（評価する側）と被評価者（評価を受ける側）の綿密なコミュニケーションが必要です。このコミュニケーションを通じて、組織内で目指すべき方向性が共有され、組織としてのパフォーマンス向上につながります。

### ●経営理念の浸透

人事評価では、「どのような行動をする社員が評価されるのか」という評価基準を設定し、その基準に基づいて評価を行います。企業の経営理念を具体化する行動を評価基準として設定することで、経営理念を社員に浸透させることができます。

経営理念が社員に浸透し、企業が求める行動を社員がとるようになることで、組織力や業績の向上につながります。

## 人事評価の種類

人事評価には様々な種類が存在しますが、今回は「能力評価」と「業績評価」の2種類を活用する方法を紹介します。これらは双方をバランスよく評価することで、より一層の効果を発揮することができます。

### ●能力評価

社員が職務を遂行するにあたって発揮した能力を評価するものです。企業が求める能力を評価項目として設定し、その能力がどの程度発揮されているかを評価します。

### ●業績評価

社員が職務を遂行するにあたって挙げた業績を評価するものです。業務における達成目標を、被評価者が期首に自ら設定し、期末にその実施結果や達成度を評価します。

#### コラム ～なぜ、能力評価と業績評価か？～

業績評価は、業務において達成した「成果」を評価するものといえますが、「成果」は本人の努力や取組状況だけでなく、景気動向など周囲の影響にも左右されるものです。

また、「成果」のみが評価対象とされる場合、「自らの業績・評価につながる仕事しかない」という意識が生まれ、社員間の協力意識がなくなってしまう可能性があるなど、全社的にみてマイナスの影響となってしまう恐れもあります。

能力評価を取り入れることで、どのように業務に取り組んだかというプロセスも含めて評価することができるようになり、これらの問題を解決できると考えられています。

## 人事評価の導入準備

人事評価の導入にあたっては、評価項目や評価基準を設定し、評価シートを作成することが必要です。また、評価にあたっての尺度となる評価ランクも設定するようにします。

以下では、能力評価・業績評価それぞれの評価シートの作成方法と、評価ランクの設定方法について説明します。

### (1) 能力評価シートの作成

能力評価では、企業が求める能力を評価項目として設定するとともに、その能力が発揮されているかどうかを判断するための具体的な評価基準を設定する必要があります。

業務において求められる能力は、社員の職種や職位によって異なるので、評価項目および評価基準は職種別・職位別に設定することが望ましいといえます。

ここでは、厚生労働省の「職業能力評価基準」を活用して評価項目および評価基準を設定する方法を紹介します。

#### **\* 職業能力評価基準**

「職業能力評価基準」は、公的な職業能力の評価基準として厚生労働省が定めた基準であり、業種別や職種・職務別に「成果につながる職務行動例（職務遂行能力）」が整理されたものです。

人事・経理・営業など業種横断的な事務系職種のほか、製造業やサービス業など幅広い業種が網羅されており、2016年5月時点で54業種275職種が整備されています。

インターネット上で公開されているので、各企業で自由に活用することが可能です。

◆ステップ1 様式のダウンロード

営業・マーケティング・広告							
共通能力ユニット							
職務	能力ユニット名	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4		
		スタッフ	シニア	スペシャリスト	マネジャー	シニア・スペシャリスト	シニア・マネジャー
全職務共通	ビジネス知識の習得	<input checked="" type="checkbox"/> 00C001L11					
	PCの基本操作	<input type="checkbox"/> 00C002L11					
	企業倫理とコンプライアンス	<input type="checkbox"/> 00C003L11	<input type="checkbox"/> 00C004L22	<input type="checkbox"/> 00C005L34	<input type="checkbox"/> 00C005L34		
	課題の設定と成果の追求	<input type="checkbox"/> 00C009L11	<input type="checkbox"/> 00C010L22	<input type="checkbox"/> 00C011L34	<input type="checkbox"/> 00C011L34		
	顧客・取引先との折衝と関係構築	<input type="checkbox"/> 00C018L11	<input type="checkbox"/> 00C019L22	<input type="checkbox"/> 00C020L34	<input type="checkbox"/> 00C020L34		
	顧客満足の推進	<input type="checkbox"/> 00C021L11	<input type="checkbox"/> 00C022L22	<input type="checkbox"/> 00C023L34	<input type="checkbox"/> 00C023L34		
選択能力ユニット							
職務	能力ユニット名	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4		
		スタッフ	シニア	スペシャリスト	マネジャー	シニア・スペシャリスト	シニア・マネジャー
営業	営業基礎	<input type="checkbox"/> 00S132L11					
	営業事務	<input type="checkbox"/> 00S133L11					
	営業実務		<input type="checkbox"/> 00S134L22				
	営業管理		<input type="checkbox"/> 00S135L22				
	営業専門			<input type="checkbox"/> 00S136L33			
	営業マネジメント				<input type="checkbox"/> 00S137L33		
	営業高度専門					<input type="checkbox"/> 00S138L44	
	営業上級マネジメント						<input type="checkbox"/> 00S139L44

「中央職業能力開発協会」ホームページより

職業能力評価基準は、中央職業能力開発協会のホームページからダウンロードをすることができます (<http://www.hyouka.javada.or.jp/>)。

業種・職種ごとにレベル（職位）別で基準が設定されているので、必要な様式をすべてダウンロードします。

例えば、営業職の一般社員用の能力評価シートを作成したいときは、上図の赤枠部分の様式をダウンロードして使用します。

◆ステップ2 自社に応じた基準の選択

レベル1 スタッフ	レベル2 シニア・スタッフ	レベル3 スペシャリスト    マネジャー		レベル4 シニア・スペシャリスト    シニア・マネジャー	
--------------	------------------	--------------------------	--	----------------------------------	--

ユニット番号 00S132L11

選択 能力ユニット	能力ユニット名	営業基礎
	概要	営業に必要な基本的知識及び技術を具体的に身につけ、営業活動を推進する能力

能力細目	職務遂行のための基準
①担当業務に関する作業方法・作業手順の検討	○ 営業基礎業務の推進に必要な営業知識やセールストーク、対人能力に関する基本的事項を理解している。
	○ 営業基礎に関する担当業務について、上司や先輩・同僚からの助言を踏まえ、現状における問題点や優先的に取り組むべき課題を整理している。
	○ 営業の訪問活動に際しては、優先事項や得意先アプローチを明確にしたうえで実行計画を作成している。
	○ 出張手続など、実施手順や事務的手続、社内決裁ルートを正しく理解している。
	○ 担当業務の実施方法や実施手順に曖昧な点がある場合には、曖昧なままにすることなく上司や先輩に質問し解決を図っている。
	○ 営業部門のスタッフとして身につけておくべき実用的な知識・スキルの向上に取り組んでいる。

厚生労働省「職業能力評価基準」より

ステップ1でダウンロードした各様式は上図のようになっており、必要な能力ごとに「職務遂行のための基準」が示されています。

ここで示されている基準の中から、自社の実態に応じて必要なものを選択し、評価シートに落とし込みます。

例えば、営業職の一般社員を想定して作成した能力評価シートは、次ページのとおりになります。

<能力評価シートの例> ※営業職の一般社員向け

評価期間：○年○月○日～○年○月○日

被評価者名：

評価者名：

評価項目	評価基準	自己評価	評価者評価
会社への理解	自社の経営理念の内容を正確に理解し、日常の行動において実践している		
倫理感	法令や就業規則などコンプライアンス上のルールを遵守している		
責任感	企業人としての自覚や責任感を持ち、日頃から自社の社会的信用を損なうことが内容行動している		
誠実さ	困難なことがあっても、真摯かつ誠実な態度で仕事に取り組んでいる		
粘り強さ	自分に与えられた役割は最後までやり遂げている		
交渉・折衝	顧客との電話対応など、日常的な意見調整を円滑に行っている		
関係構築	顧客と積極的にコミュニケーションをとり、友好的な人間関係を構築している		
実行計画	営業の訪問活動に際して、優先事項や得意先アプローチを明確にしたうえで実行計画を作成している		
手続きの理解	出張手続など、実施手順や事務的手続、社内決裁ルートを正しく理解している		
企業イメージ向上	販売後はきめの細かいアフターサービスを主体的に行い、自社のイメージを向上させている		
見直し・改善	マーケティング的な観点から、販促のツールや方法を常に見直している		

本人コメント

評価者コメント

厚生労働省「職業能力評価基準」をもとに作成



## (2) 業績評価シートの作成

業績評価は、全職種・職位で共通の評価シートとなります。業務内容と目標および評価結果を記載する欄を設けるようにしましょう。

なお、実際の業務の場面では、あらかじめ想定していた業務（＝期首に目標を設定している業務）以外の突発的な業務が発生することもあります。このような業務に対する取組状況についても適切に評価ができるよう、目標以外の業務を記載できる欄も設けておくとよいでしょう。

### <業績評価シートの例>

評価期間：○年○月○日～○年○月○日 被評価者名： 評価者名：

#### 【目標】

番号	業務内容	目標	自己評価	評価者評価
1				
2				
3				
4				
5				

#### 【目標以外の業務】

番号	業務内容	取組状況	自己評価	評価者評価
1				
2				
3				
4				
5				

本人コメント

評価者コメント

### (3) 評価ランクの設定

評価を行うにあたっての共通の尺度となる、評価ランクを設定します。  
 評価ランクの数は、多すぎても少なすぎても適切な評価が難しくなってしまうので、  
 分かりやすく評価がつけられるような適度な数にするとよいでしょう。

例えば、評価ランクを5段階で設定する場合、以下のような設定が可能です。

#### <評価ランクの設定例>

評価ランク	レベル	解説
S	特に優秀	求められる水準をはるかに上回っている
A	通常より優秀	求められる水準を上回っている
B	通常	おおむね求められる水準どおりである
C	やや足りない	求められる水準をやや下回っている
D	足りない	求められる水準をかなり下回っている

## 人事評価の実施

人事評価導入の準備が整ったら、いよいよ人事評価を実施します。  
 以下では、人事評価を実施するにあたって取り組むべき内容や留意点について、プロセスごとに解説します。

### ●評価スケジュール

評価結果を改善につなげていくためには、半年に1回は評価をすることが望ましいといえます。例えば、4月始まりの企業で評価期間を半年とする場合、以下のようなスケジュールで人事評価を実施することになります。

#### <評価スケジュール例>

評価期間 前期)						評価期間 後期)					
4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
目標設定	日々の業務遂行				評価実施	目標設定	前回の評価結果を踏まえ、次期の目標を設定				評価実施
期首面談					期末面談	期首面談	日々の業務遂行				期末面談

### **(1) 目標設定**

被評価者自らが、業績評価における目標の設定を期首に行います。自分の担当業務を洗い出し、業務内容に即して3~5つ程度の目標を設定しましょう。

目標設定の際は、期末に達成度を適切に評価できるよう、「何を、いつまでに、どの程度の水準まで達成するか」という具体的な目標を記載するようにします。

このとき、組織目標との整合性がとれているか、職位にふさわしい目標かなどをチェックすることが大切です。

### **(2) 期首面談**

目標を設定したら、評価者と被評価者で期首面談を行います。評価期間にどのように業務を進めていくかの認識を共有するとともに、設定された目標が適切かどうかを確認するようにします。

### **(3) 日々の業務遂行**

日々の業務遂行を行います。評価者は、被評価者の行動を観察し、評価事実を収集します。評価実施前に慌てることのないよう、日頃から被評価者のことをよく観察し、特徴的な行動についてはメモを取っておくようにしましょう。

このことは、適正な評価の実施や的確な指導・助言につながります。

### **(4) 評価の実施**

評価期間の期末に、評価を実施します。まずは、被評価者自らによる自己評価を行いましょう。自己評価は、評価期間における自らの取組の振り返りの契機にもなるものですので、きちんと行うことが大切です。

次に、評価者が評価を行います。被評価者の評価期間内の行動について、公正かつ客観的に評価を行うようにしましょう。社員一人ひとりの能力や勤務実績を客観的に把握し、適切に評価するため、評価は絶対評価で行うことが望ましいといえます。

なお、評価を実施する際には、次ページで紹介するような評価エラーが発生しがちです。評価者が陥りやすい評価エラーとその対策を把握することで、評価エラーの防止を図り、適正な評価を実現することが何よりも大切だといえます。

### コラム ～評価エラーについて～

評価者が陥りやすい評価エラーの代表的なものとして、次のようなものがあります。

#### \* ハロー効果

被評価者の目立ちやすい特徴に引きずられ、その他の個々の特性まで同じように評価してしまうことをいいます。

ハロー効果を防ぐためには、思い込みや感情を排除し、具体的な事実をもとに客観的な評価を行うことが大切です。

#### \* 寛大化傾向

実態よりも高評価をつけてしまうことをいいます。

寛大化傾向を防ぐためには、部下に対する批判をためらわず、自分の評価が甘すぎないかを常に意識しながら評価を行うことが大切です。

#### \* 中心化傾向

評価結果が中間の評価に偏ってしまうことをいいます。

中心化傾向を防ぐためには、しっかりと判断できるように被評価者についての評価事実を十分に収集したうえで評価を行うことが大切です。

### (5) 期末面談

評価を実施した後は、評価者と被評価者で期末面談を行い、評価者から評価結果および結果に基づく改善点をフィードバックします。

評価者は被評価者に対して、「どうしてこのような評価結果になったのか」、「さらに上の評価を得るためには、今後どのような行動をとればよいのか」などについてアドバイスをするようにしましょう。

### (6) 改善・処遇への反映

評価によって被評価者の強みや弱み、改善点等が明らかになったら、それを次の取組へと活かしていくことが大切です。評価結果を踏まえ、次期の目標設定を行いましょう。

また、各企業の実情や必要性に応じて、評価結果の処遇への反映も行います。例えば、評価ランクに応じて賞与額を決定するなどの取組が考えられます。

## さいごに

人事評価は、「目標設定(Plan)→日々の業務遂行(Do)→評価実施(Check)→改善(Action)」という PDCA サイクルを不断に回していく取組であり、社員の能力開発や企業の生産性向上のためには欠かせない取組です。

人事評価制度を構築するには手間がかかります。また、実際に人事評価制度を導入した後も、それを社内に浸透・定着させ、適切に運用していけるようになるまでには、ある程度の時間がかかることでしょう。

社員の中からは、人事評価など不要ではないかという声があるかもしれません。

しかし、上で述べたとおり、人事評価は企業にとっても社員個人にとっても意義があり、積極的に取り組むべき価値のあるものなのです。

人事評価制度の構築・運用を任された人事担当者のみなさまは、人事評価の目的や有効性について丁寧な説明を行うことで社員の意識醸成を図り、人事評価に前向きに取り組んでもらえるよう働きかけていくことが大切だといえます。

### 今後企業は厳格な管理が求められる

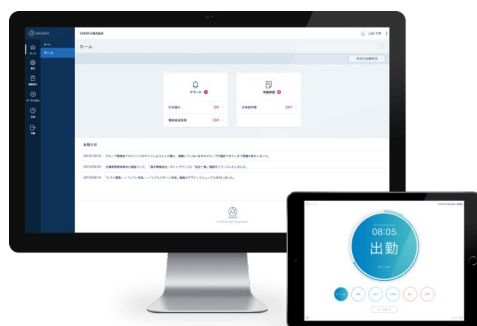
急速な少子高齢化、人口減少によって働き手の確保はどの企業にとっても大きな課題となっている昨今。国は高齢者や女性、障害者などの雇用・活躍を推進する一方で、過重労働防止対策の強化や正規・非正規社員の待遇格差の解消など、すべての労働者がいきいきと働く社会の現実に向けて様々な対策に力を入れています。

このような国が目指す「全員参加型社会」の実現に向け、新たに様々な法改正が続いていく予定であり、企業にとってますます厳格な管理が求められることになるでしょう。

### 次世代勤怠管理システム“AKASHI”

今後、より一層重要性を増す労働時間管理。勤怠管理システムを活用することで、効率的かつ確実に労働時間を管理することが可能となります。ソニービズネットワークス株式会社が提供する次世代勤怠管理システム「AKASHI」は、パソコンやスマートフォンなどのデバイス上からワンクリックで打刻でき、勤怠状況がリアルタイムで把握できるサービスです。

AKASHI は洗練された UI デザインで「誰でも使える」を実現しました。



ワンクリックで勤怠が確認

出勤簿の表示項目は自由に設定

ICカードやタブレット打刻対応

タイムカードや申請用紙は不要

コンプライアンス・法改正対応

管理者も従業員もアラートで瞬時に確認

## AKASHI できること

IT の進んだ現代でも、勤怠管理をタイムカードの紙の申告書、手作業で行っている企業も少なくありません。この手法では、働き方が多様化し勤怠管理がより厳格化されている今日では、ミスや不正を生み出す要因となってしまいます。


AKASHI では、パソコンやスマホで簡単に退社、残業の報告ができ、これらのデータを一元管理することができます。また、GPS 打刻機能により、直行・直帰や出張先でも社員の勤怠を正確に把握することもできます。

さらに、これらのデータを給与計算システムと連動させれば簡単に給与計算も行うことができ、上手に活用することによって労務管理にかかるコストを大幅に削減することが可能になります。



<https://ak4.jp/>

※AKASHI は、ソニービズネットワークス株式会社の商標です。

※  は、ソニービズネットワークス株式会社の商標です。