

經營力倍增講座

＜組織力倍增編＞

経営力倍増講座の概要

3頁

組織力倍増編の概要

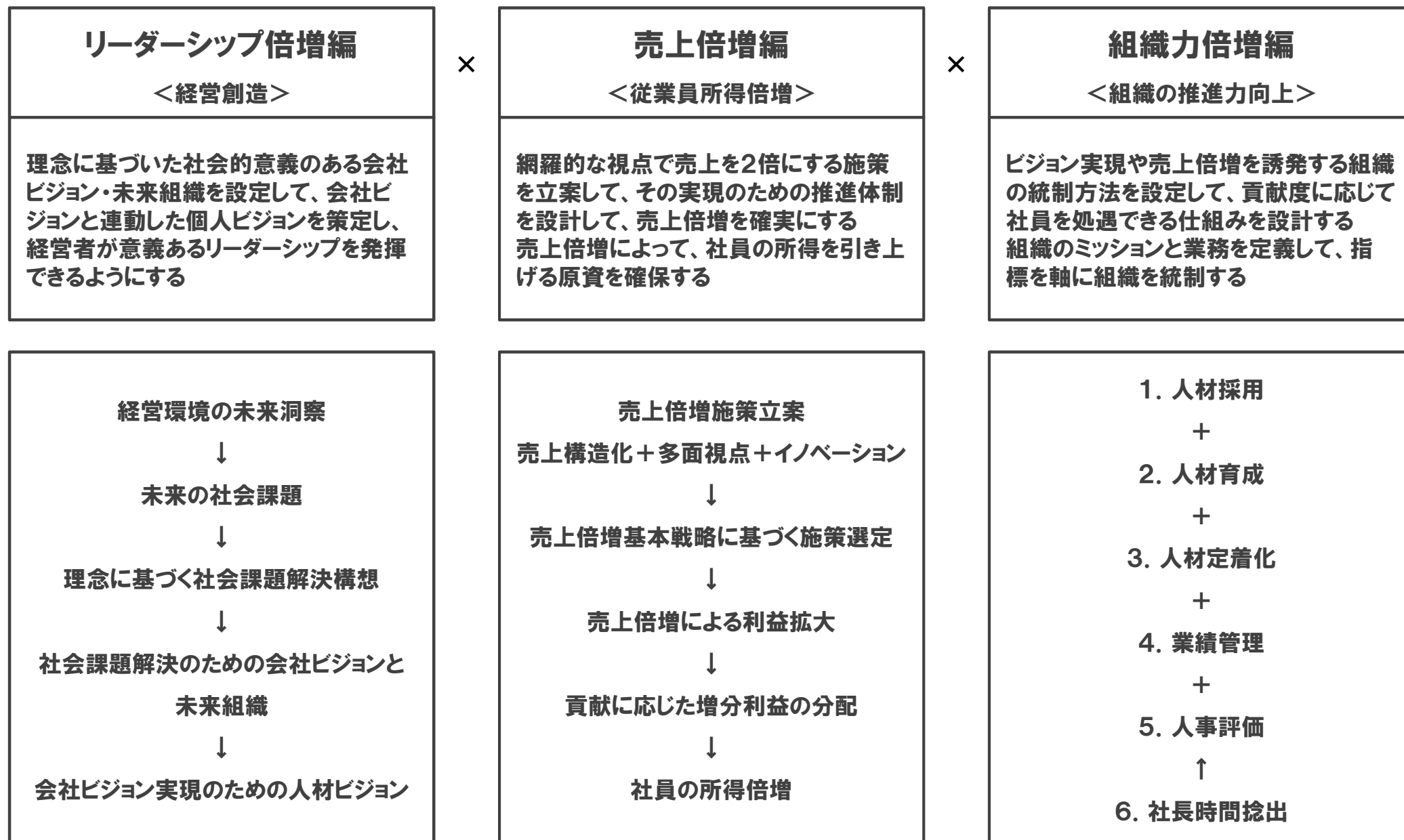
5頁

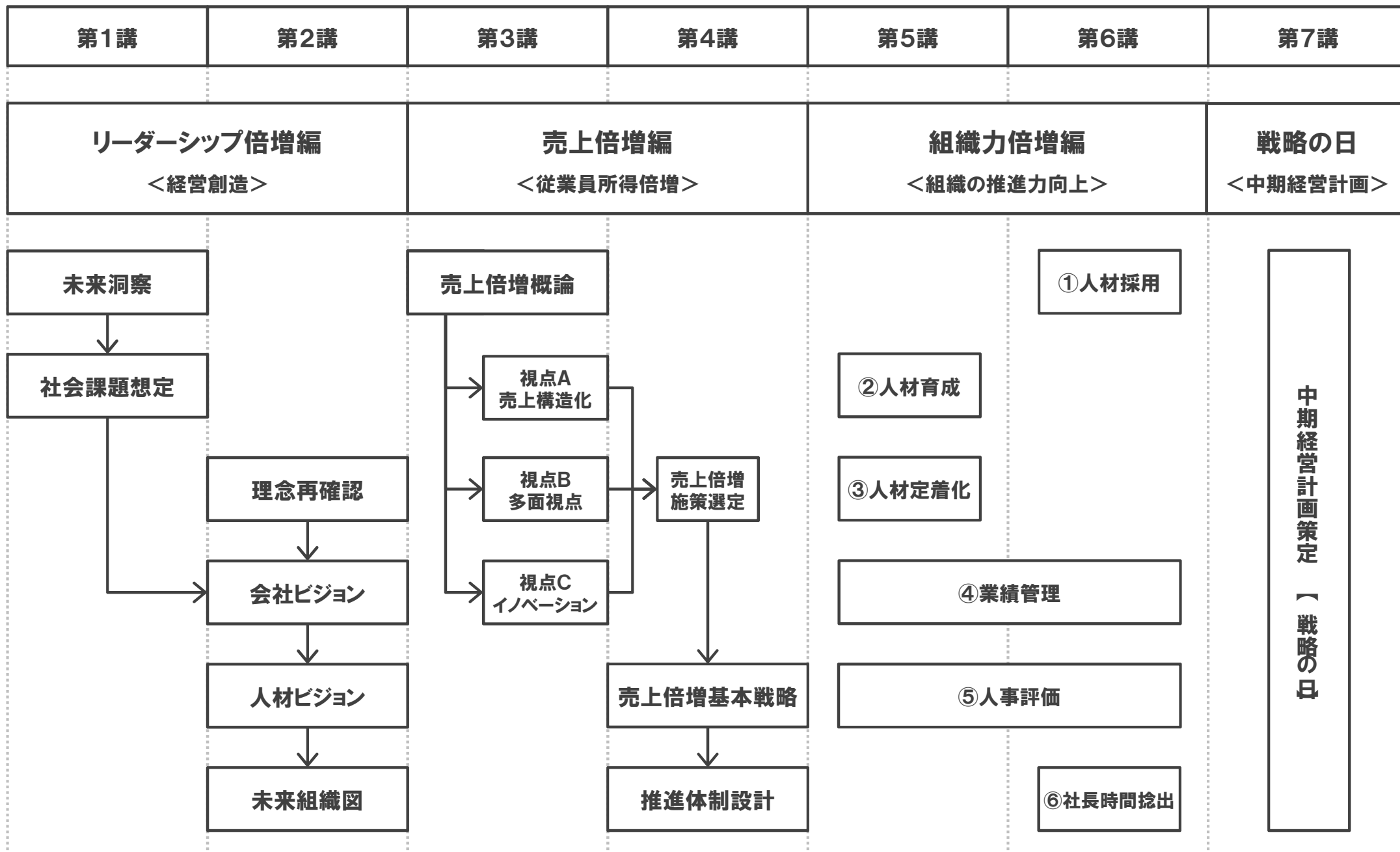
領域別解説

1. 人材採用
2. 人材育成
3. 人材定着化
4. 業績管理
5. 人事評価
6. 社長時間捻出

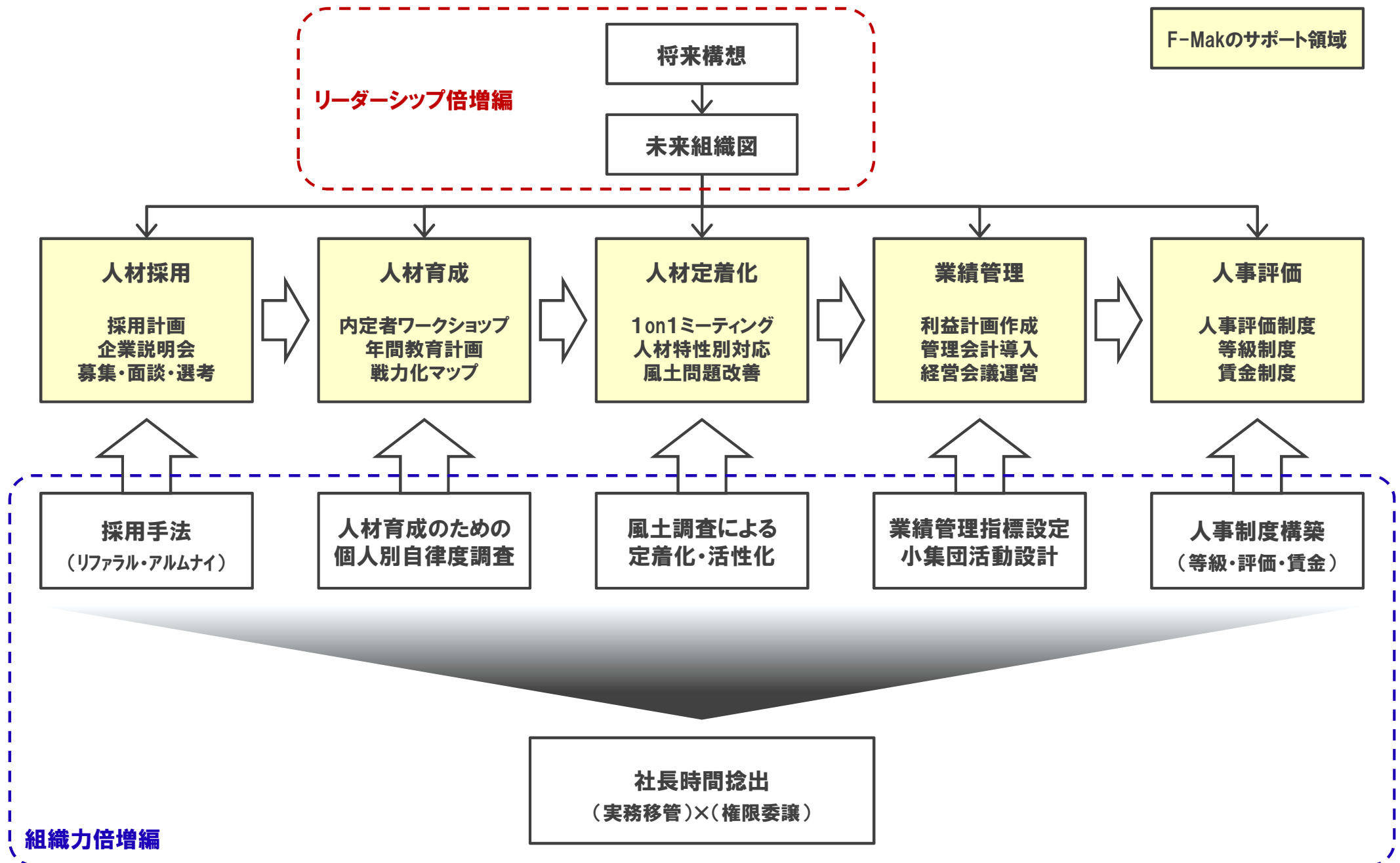
7頁
13頁
47頁
65頁
89頁
145頁

2025年度版





組織力倍増支援の全体像

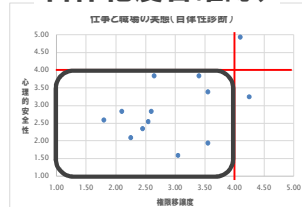


1. 人材採用

2. 人材育成

自律性診断

(社員個々人の自律化度合確認)



3. 人材定着化

組織風土調査

(風土調査で人が辞めない組織づくり)

4. 業績管理

4-1. 役割の再定義

4-2. 役割と業務の評価指標設定

4-3. 小集団組織設計

5. 人事評価

5-1. 理念と連動した行動基準

5-2. 人事評価シート

5-3. マトリクス型等級基準

5-4. 賃金テーブル

6. 社長時間捻出

6-1. 社長実務移管

6-2. 社長権限委譲

領域別解説

1. 人材採用

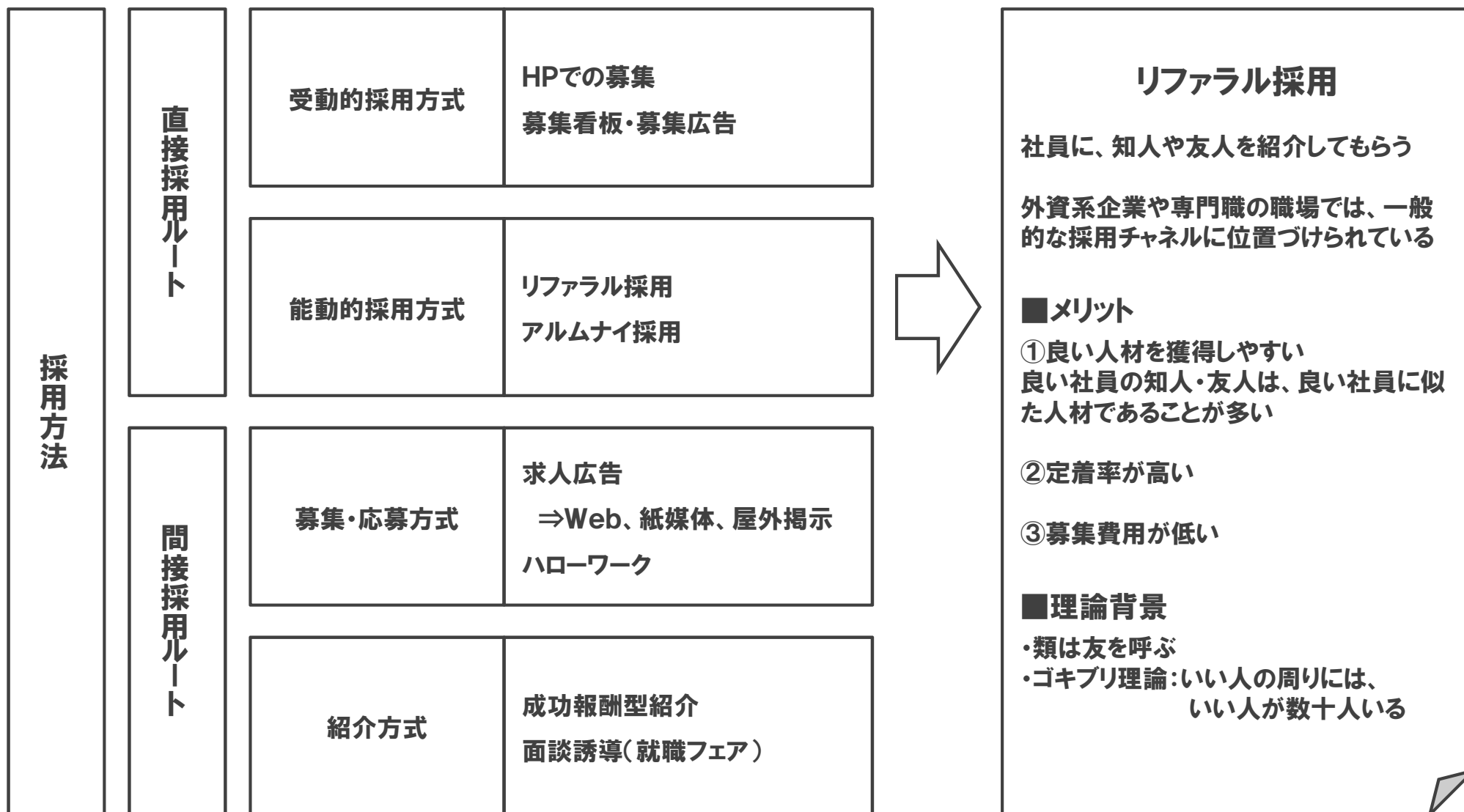
採用計画

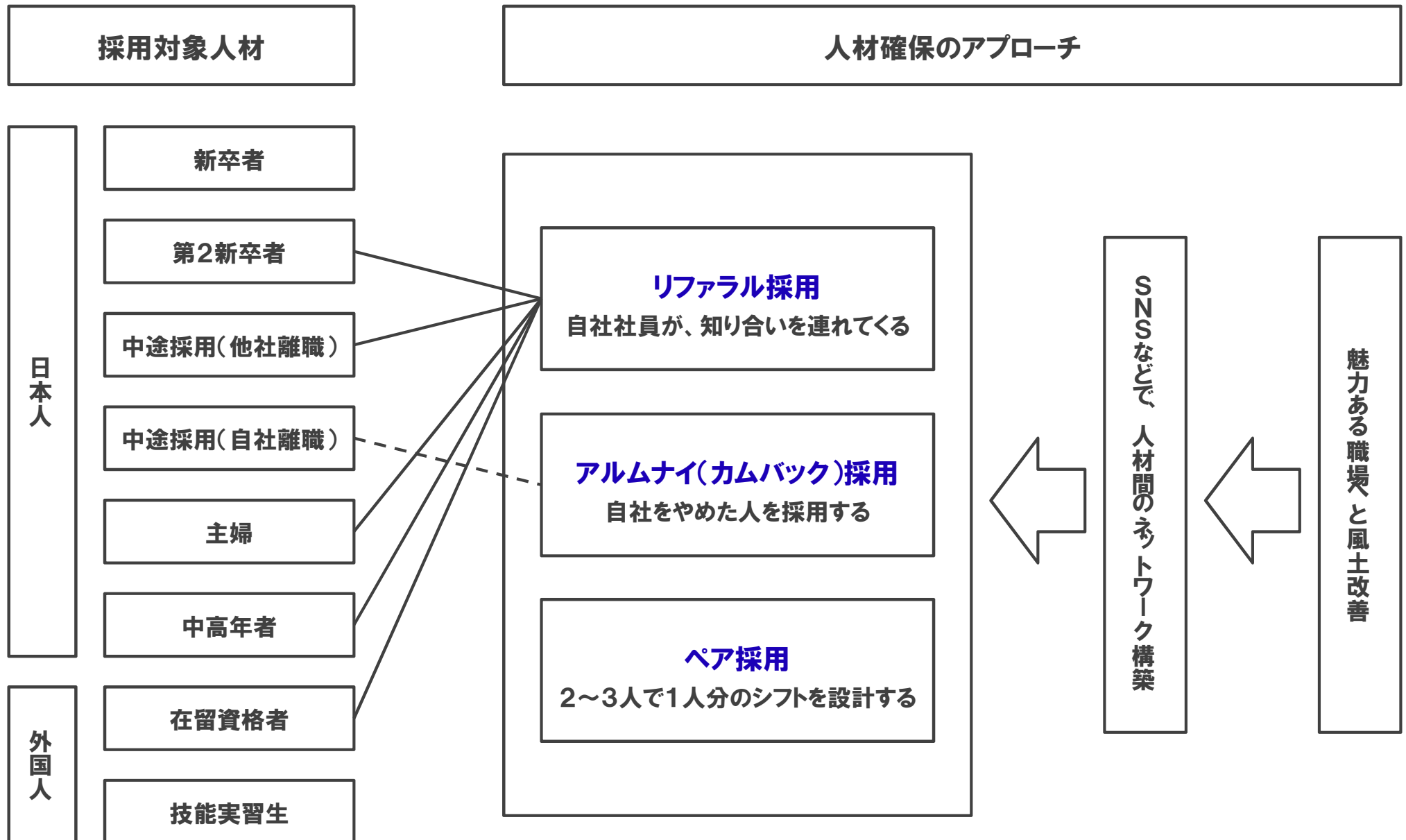
会社名

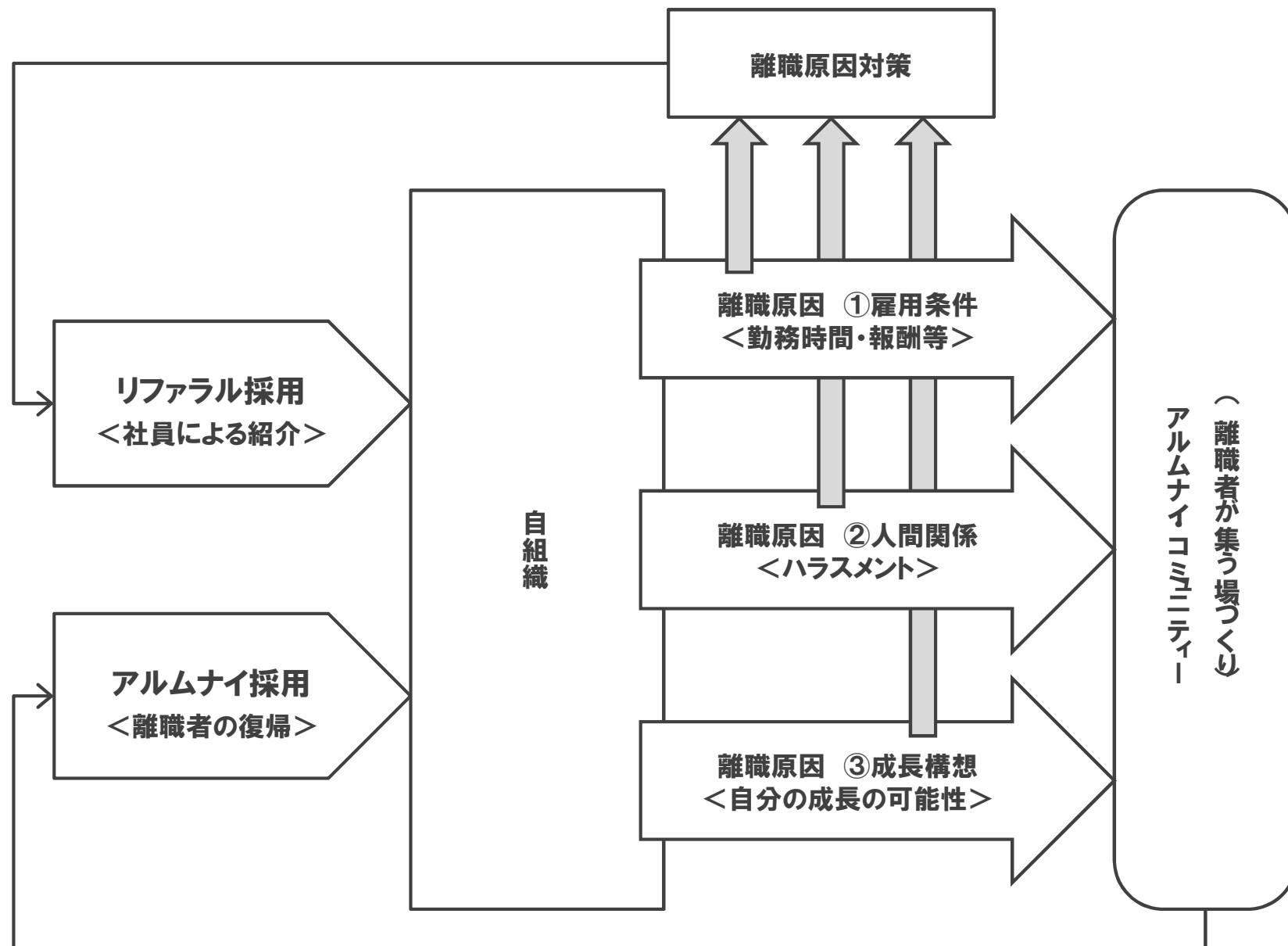
必要人数 人

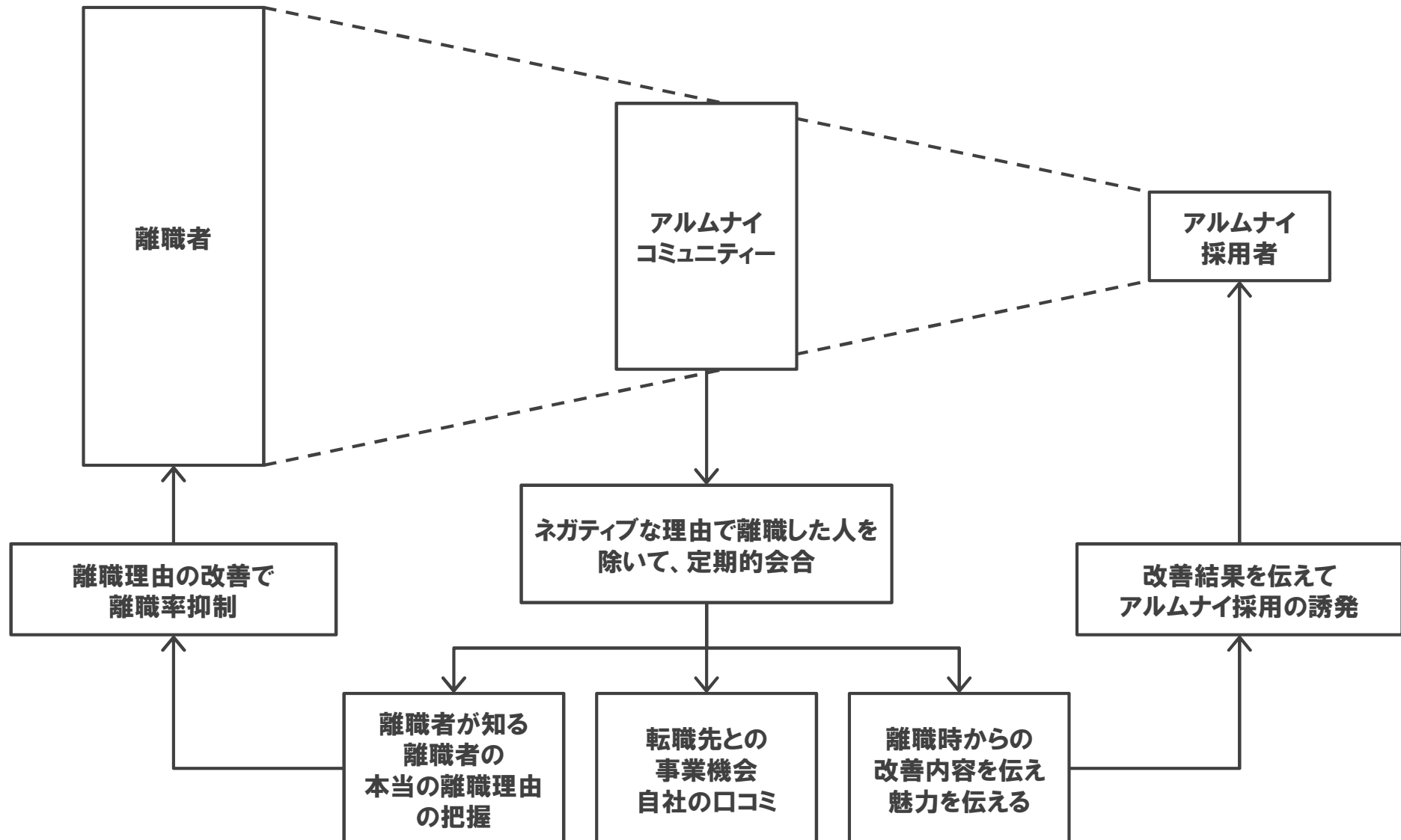
	部門	期待職務	希望人材像	採用人数	社員区分	採用ルート					
						新卒	紹介会社	HP	リファラル	アルムナイ	その他
1					<要選択>						
2					<要選択>						
3					<要選択>						
4					<要選択>						
5					<要選択>						
6					<要選択>						
7					<要選択>						
8					<要選択>						
9					<要選択>						
10					<要選択>						

採用計画合計人数 人







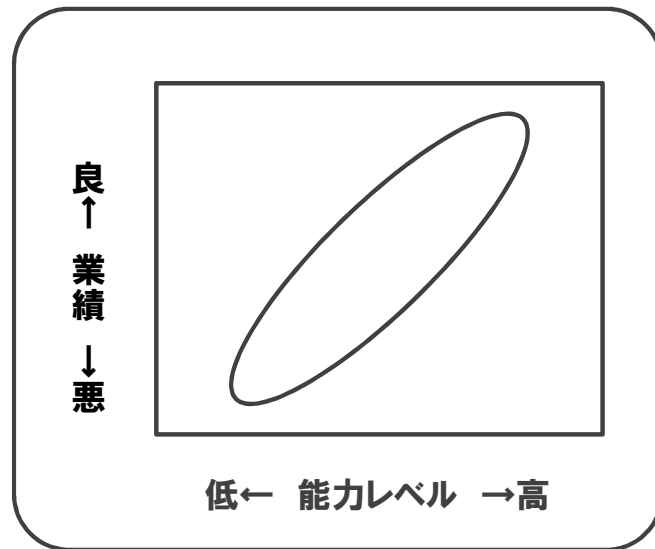


領域別解説

2. 人材育成

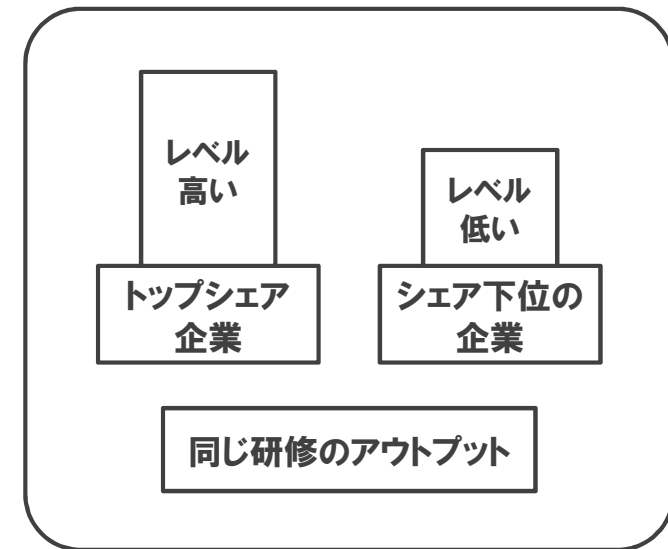
30拠点を有する組織で、拠点責任者にマネジメント知識のテストを実施して、その点数と業績の関係を調べた

⇒マネジメント能力と業績に相関があった



同じ業界のトップシェアの企業と、シェアが低位の企業に、問題解決研修の同じプログラムを実施した

⇒トップシェア企業の出来栄が良かった



社員の能力が高いと、業績が良くなる



階層教育を実施することが業績向上になる

人材育成

役職や階層、等級の
役割を全うするために必要なことを
会社が定め
社員に理解して、
実践してもらう

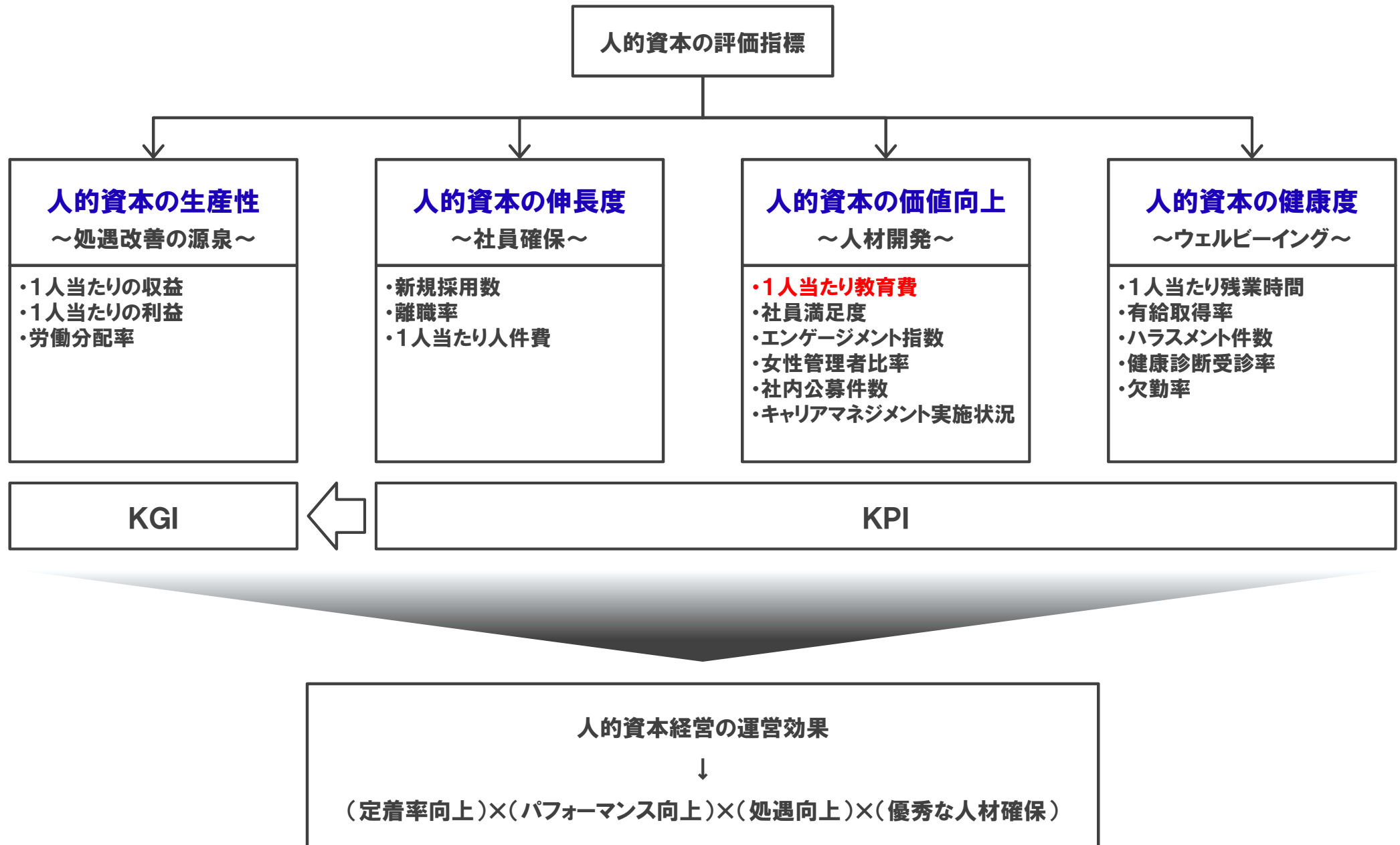
人材開発

社員がもつ将来展望と
会社のビジョンとの間で
双方を満たす状態を設定して
その状態の実現を
会社がサポートする

組織開発

会社が社員に期待することを
会社が社員に指示しなくても
社員が自分で判断して
自ら行動してくれる
自律的な状態

人的資本経営の側面から見た階層教育の位置づけ



中規模への成長時

会社の規模が、500～1000人になると、教育体系を整備して、階層教育を推進し始める

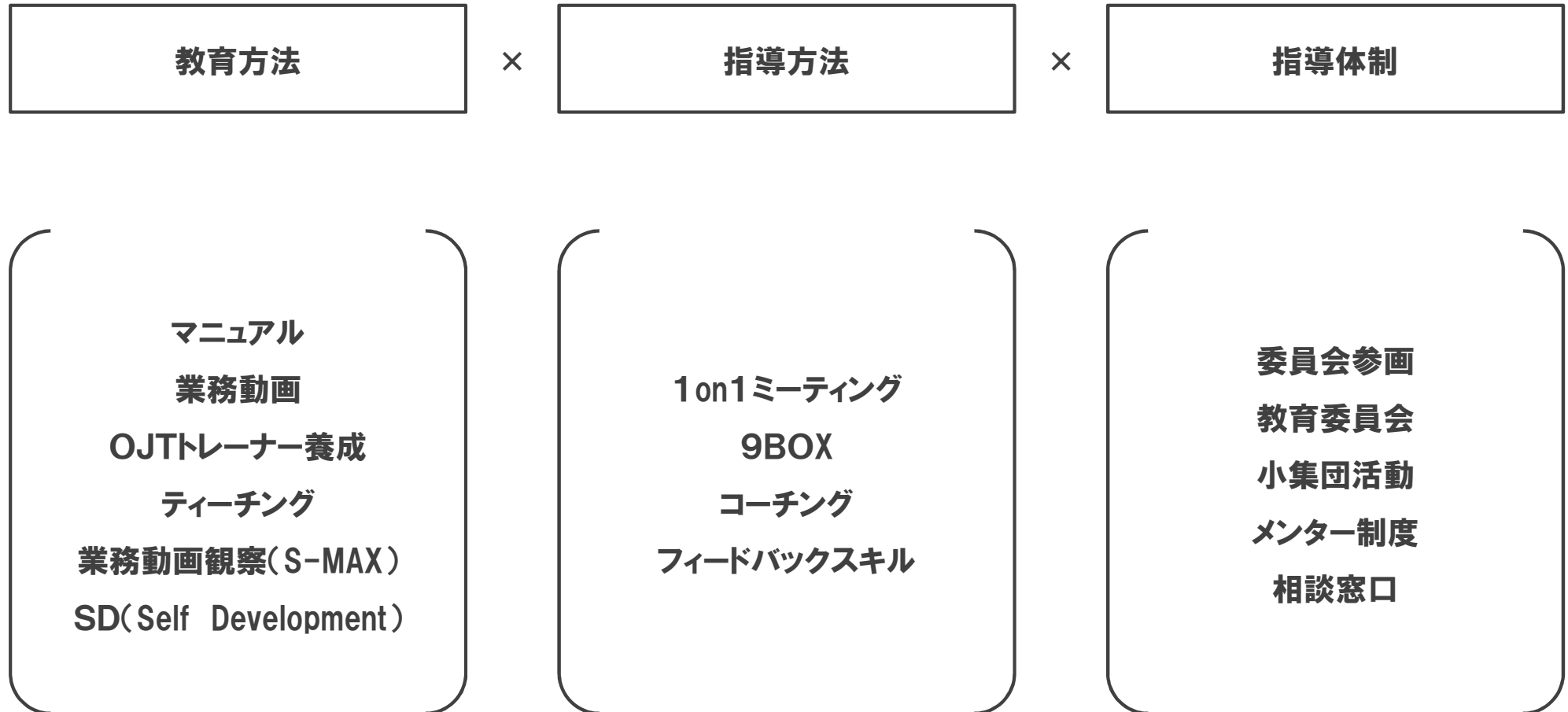
1000人÷40年≒25人/年次

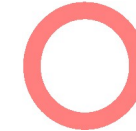
理念再構築時

経営者の交代などで、理念の再構築を推進している企業では、理念と連動し、理念を浸透できる教育が有効となる

等級基準再設定時

複数企業が経営統合した時に、それぞれの会社の等級や役職の基準の相違が生じるので、グループで共通の等級基準を再編する必要がある
等級基準を再編すると、再編した等級基準に対応した教育体系が必要になる





理想的行動スタイル

非組合員	管理職
組合員	監督職
	一般職

良い職場づくりを指向するが
自職場中心の**部分最適**となり
全体不最適に陥っている

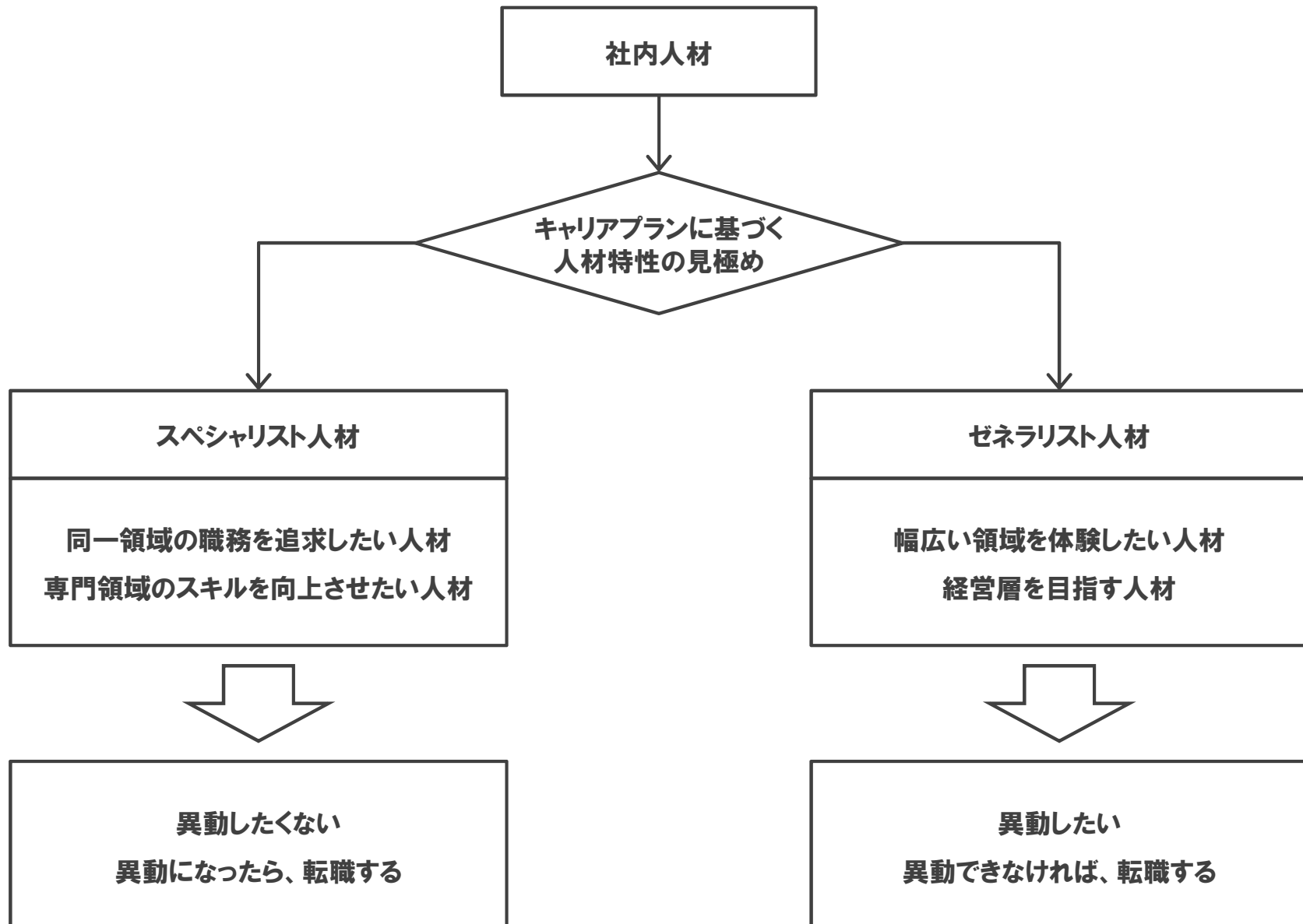
全社における自部署の役割を基に
全体最適を実現するための
言動になっている

プレイングマネージャーであり
優秀がゆえに実務を遂行し
自分の力で目標を達成する

プレイングマネージャーでありながらも
部下を育成して、
部下の力で部署の目標を達成する

与えられた職務を
遂行できない/遂行していない

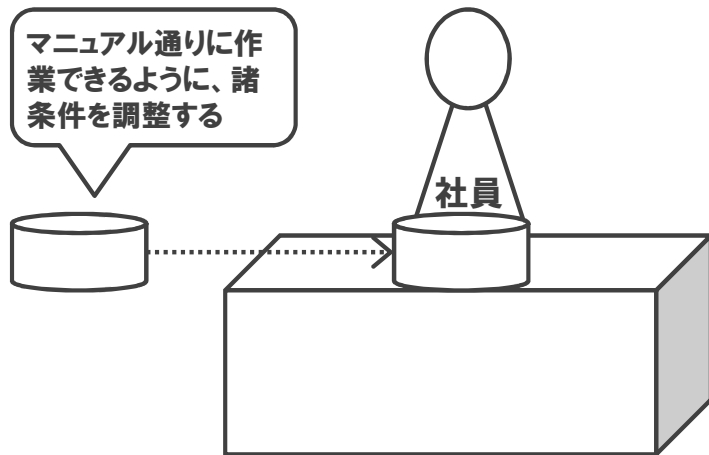
与えられた職務を
指示通りに遂行する



2次産業 (製造業)

↓
人が集まって、効率的にモノを作る

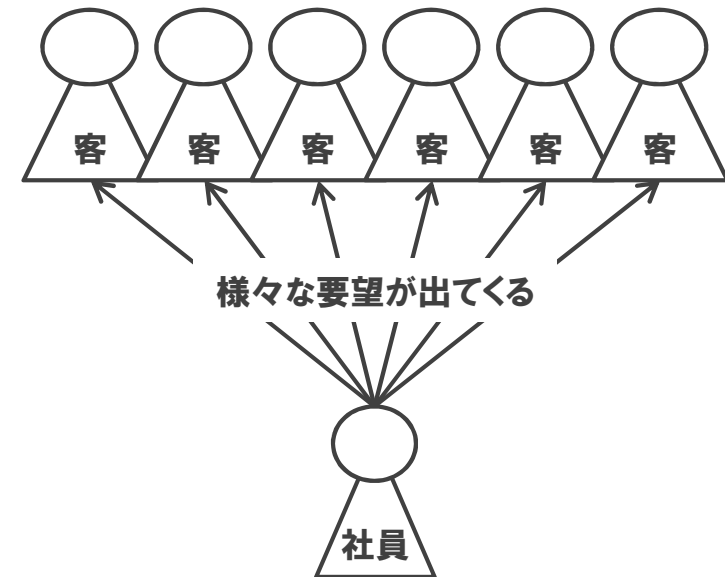
One Best WAY



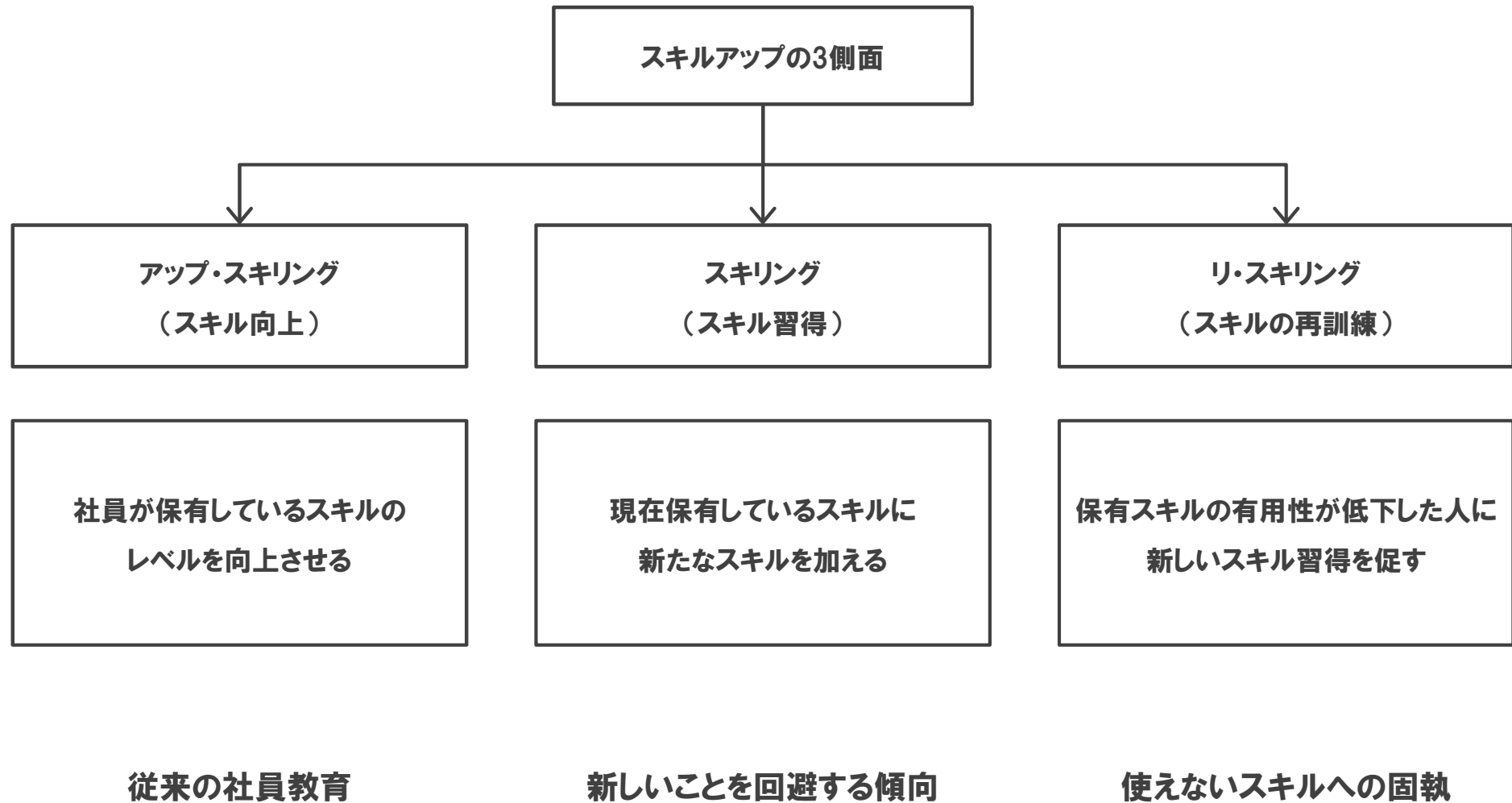
作業を標準化して
マニュアルを作成し、
マニュアル通りに行動する

3次産業 (サービス業)

↓
人のいるところで、人と接して、便益を提供する



組織に理念を浸透させ
理念に基づいて
個人の判断で行動する



自律性診断

		納得度					重要度	
		1	2	3	4	5		
仕事内容	11 担当している仕事については、自由に任されている						仕事満足度	例
	12 希望する仕事を担当させてもらえる							
	13 職場のメンバーは、日々仕事の改善を考えている							
	14 働くことを楽しめる機会がある							
	15 提案すると受け入れて採用してくれる							
アンケート								
職場環境	16 職場では、なんでも気軽に相談できる						仕事満足度	例
	17 ミスや失敗に寛大であり、常々挑戦の機会がある							
	18 ミスや失敗のとき、何度も長時間指導されることはない							
	19 自分が何で評価されるかが明確になっている							
	20 上司の指示が、コロコロと変わることはない							

入力

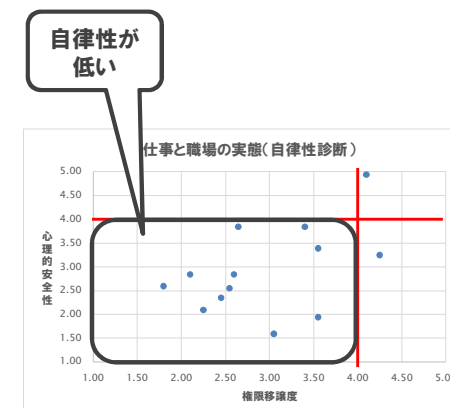
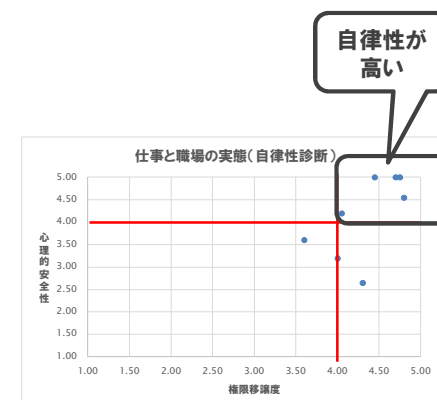
『仕事と職場の実態調査シート』入力シート

施設名	
-----	--

[illegible]

仕事(権限移譲度) ### ##
職場(心理的安全性) ### ##

自動で作図



仕事と職場の実態調査シート

個人別にアンケートを実施

10の設問に対して、納得度と重要度を記載してもらう

納得度				
1	2	3	4	5
全く そう 思わ ない	やや そう 思え ない	どち らと も言 えな い	やや そう 思 う	強く そう 思 う

重要度

仕事 の 質 問	11	担当している仕事については、自由に任されている
	12	希望する仕事を担当させてもらえる
	13	職場のメンバーは、日々仕事の改善を考えている
	14	良くなることを提案する機会がある
	15	提案すると受け入れて採用してくれる

重要度 順位

例

3

1

5

2

4

11から15までの
5つの質問について
あなたが重要と思う順序を
1～5で記述ください

最重要1、次は2
最も重要でないものは5

職場 の 質 問	21	職場では、なんでも気軽に相談できる
	22	ミスや失敗に寛大であり、常に挽回の機会がある
	23	ミスや失敗のとき、何度も長時間指導されることはない
	24	自分が何で評価されるかが明確になっている
	25	上司の指示が、コロコロと変わることはない

重要度 順位

1

4

5

3

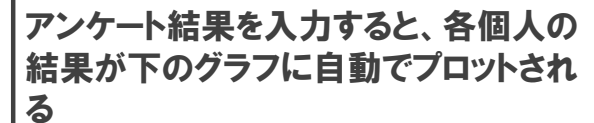
2

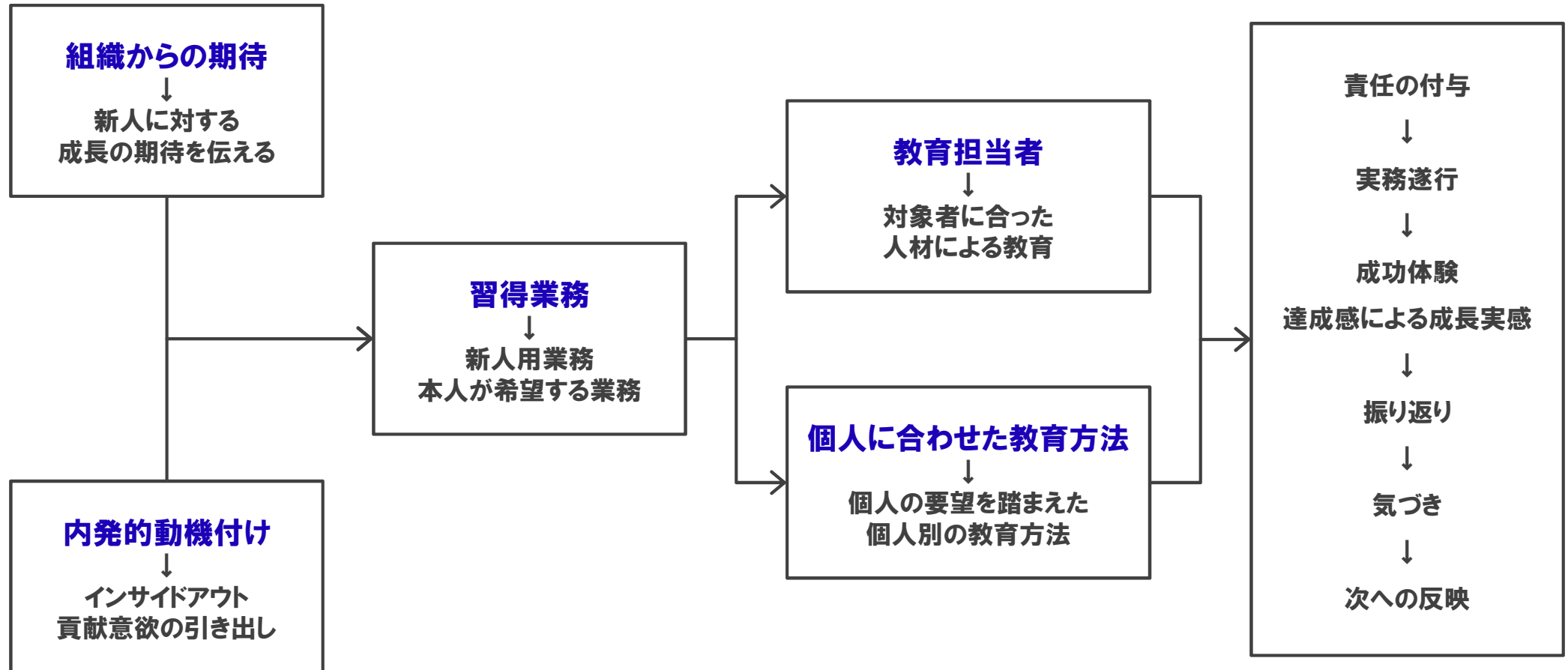
21から25までの
5つの質問について
あなたが重要と思う順序を
1～5で記述ください

最重要1、次は2
最も重要でないものは5

施設名	
-----	--

仕事(権限移譲度) ### ##
職場(心理的安全性) ### ##





ピグマリオン効果

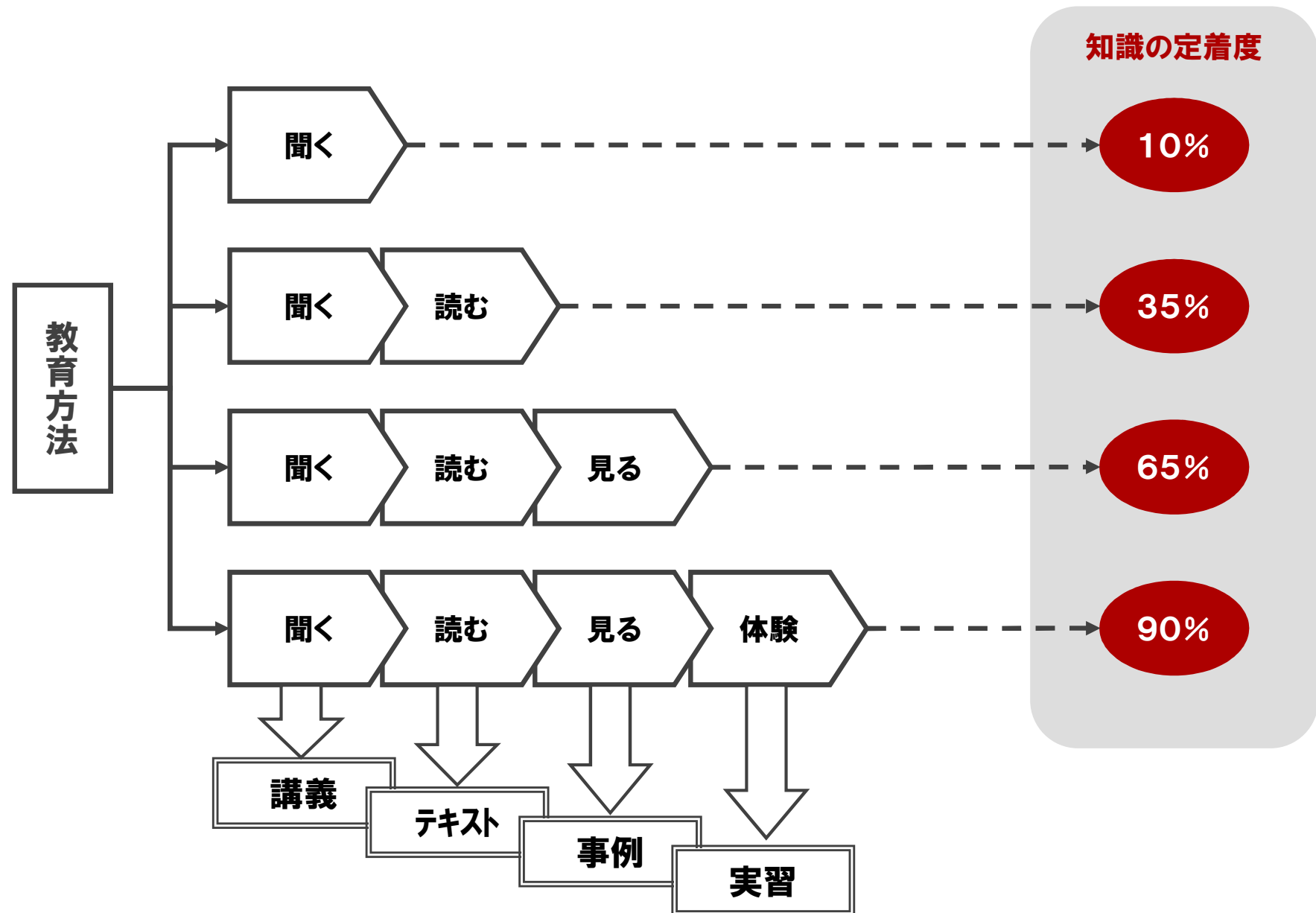


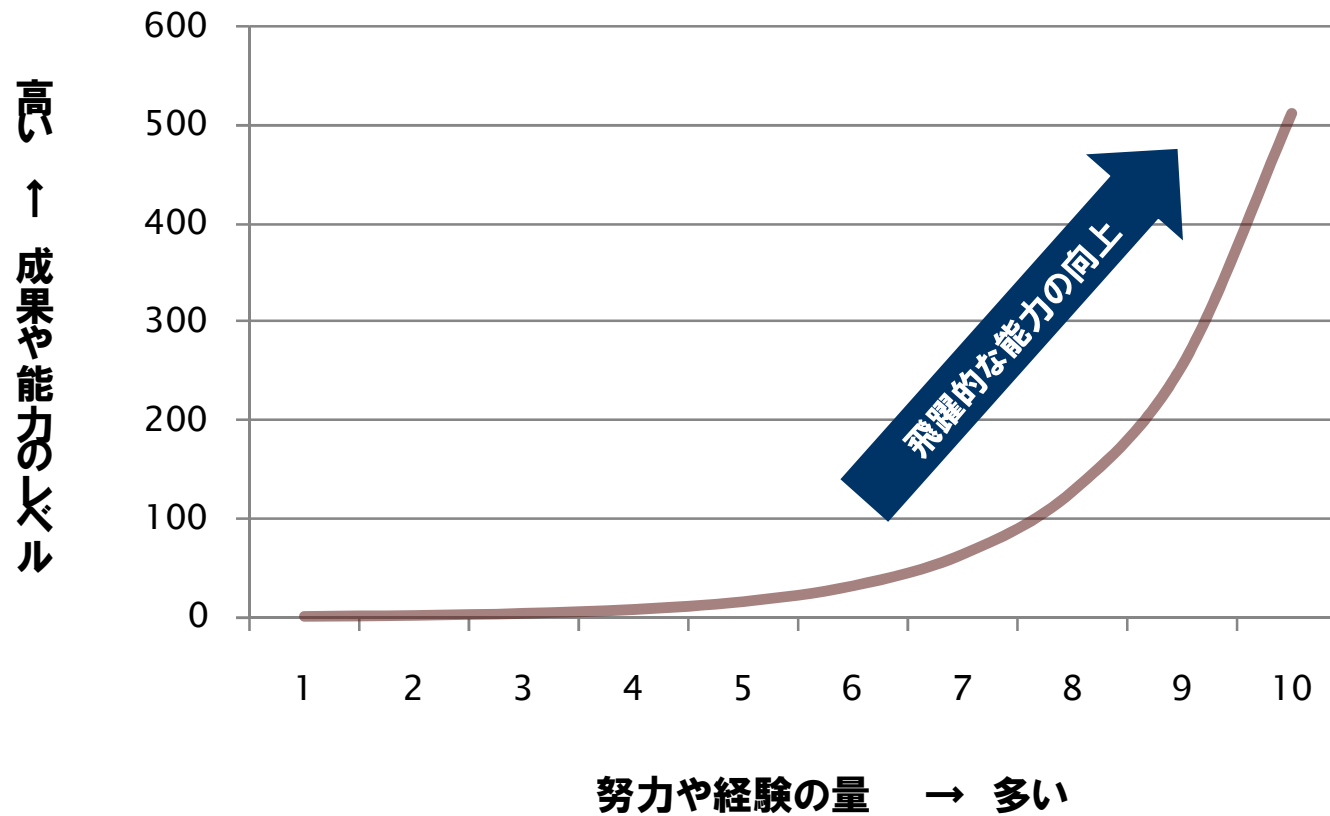
相手に対して、「目を掛け、気に掛け、声を掛ける」と、

相手は、期待を感じて、頑張りはじめ、

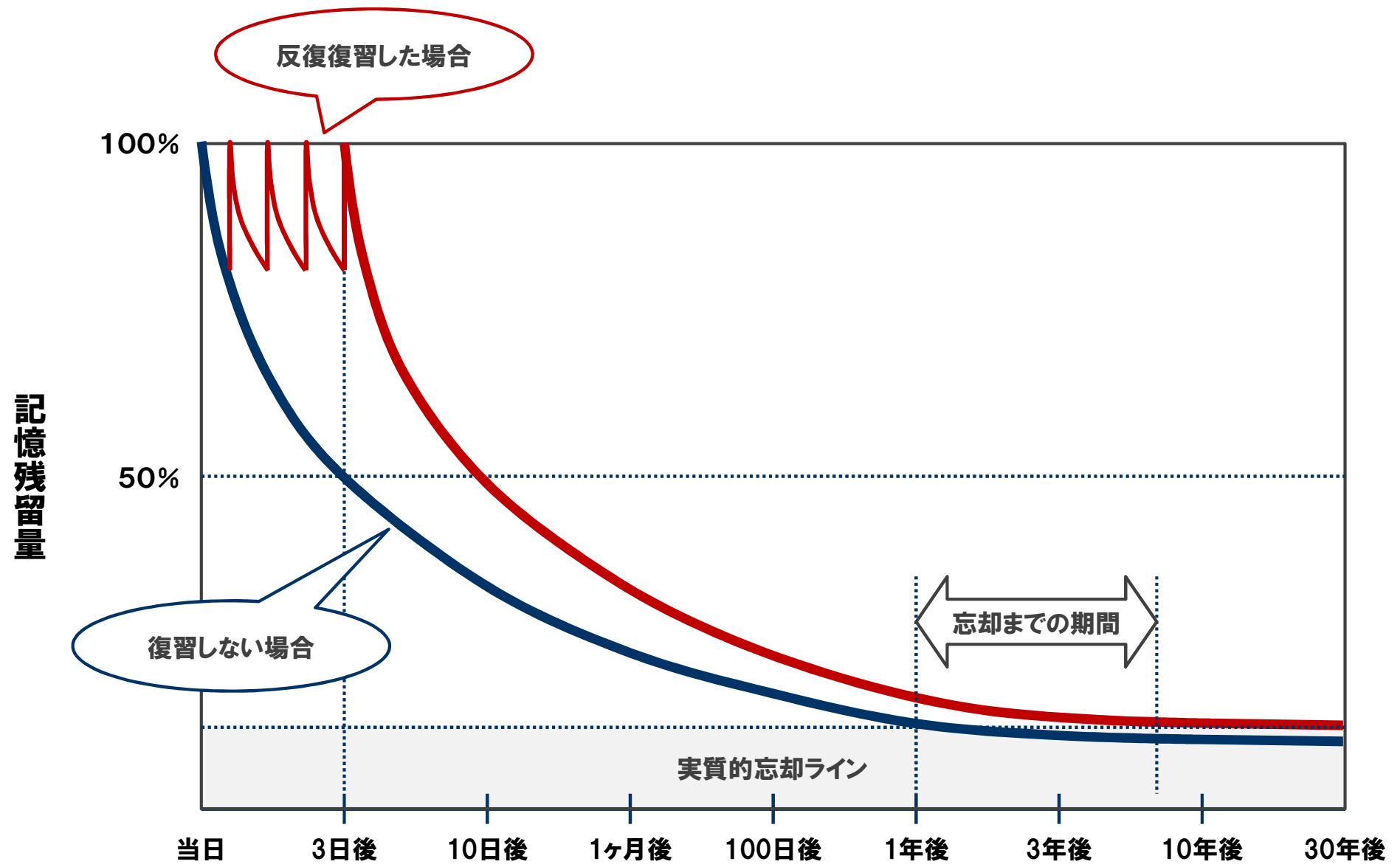
やがて、能力が向上する

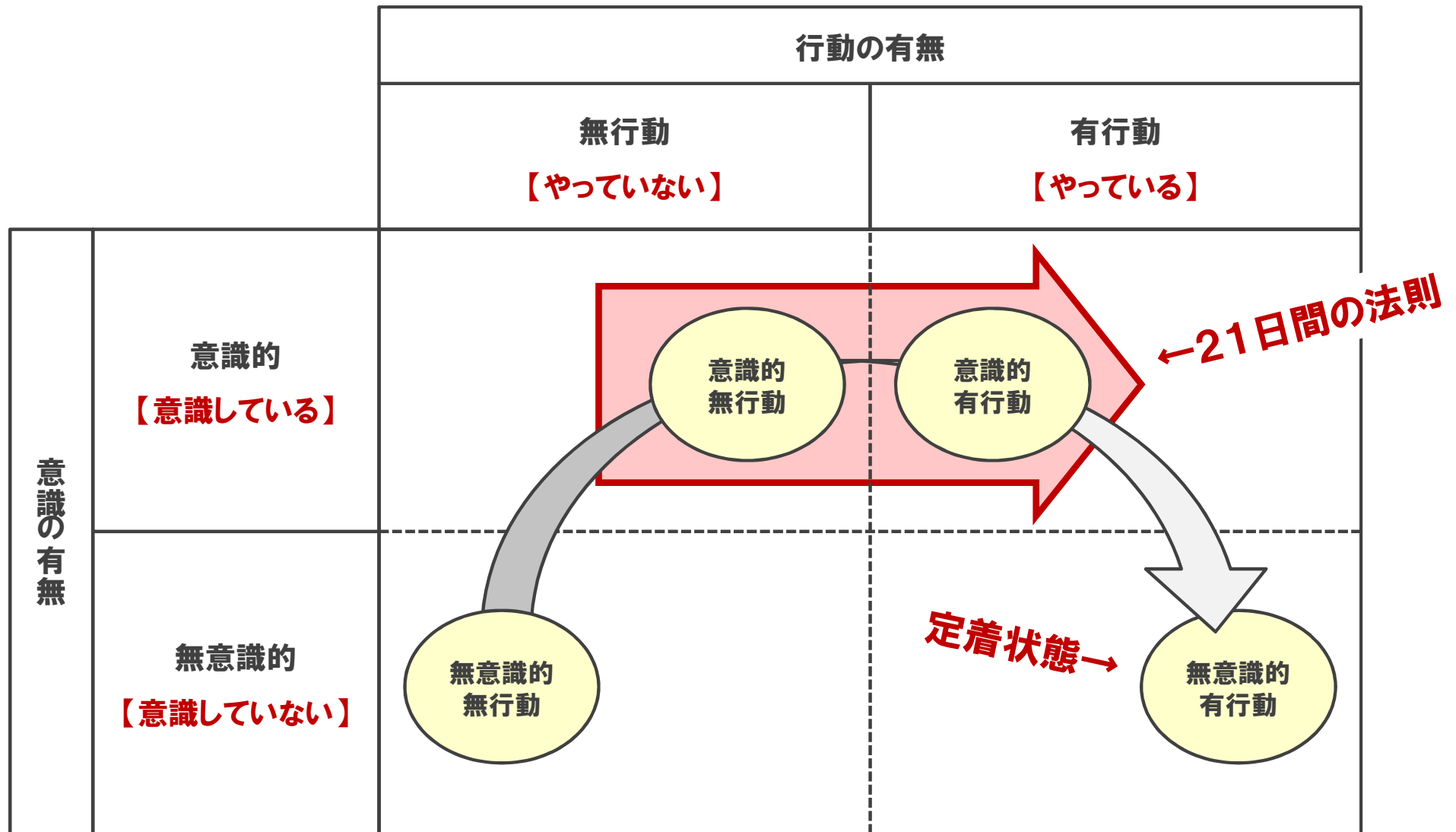
見守るという行為の持つモチベート効果(見守り効果)

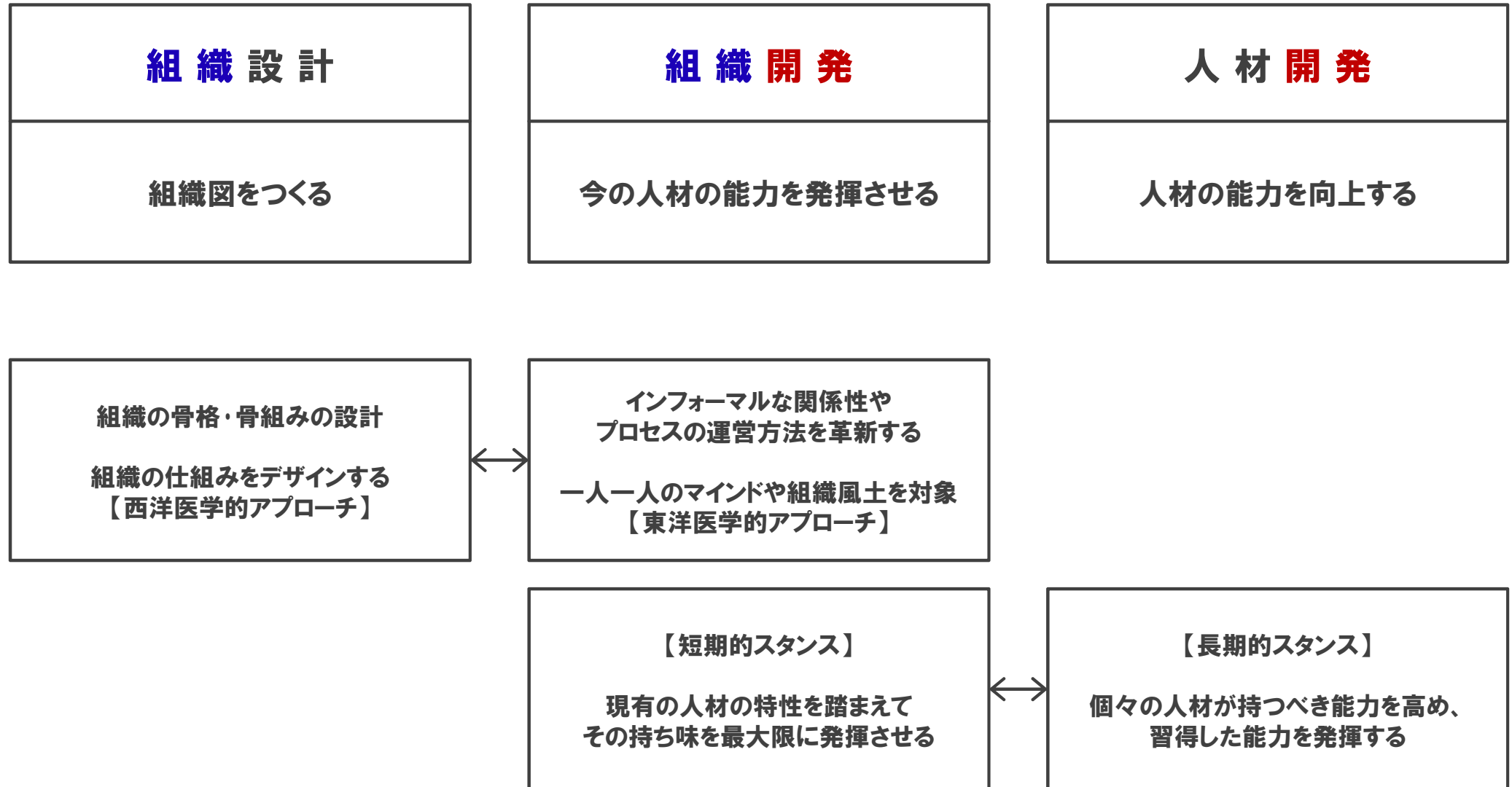


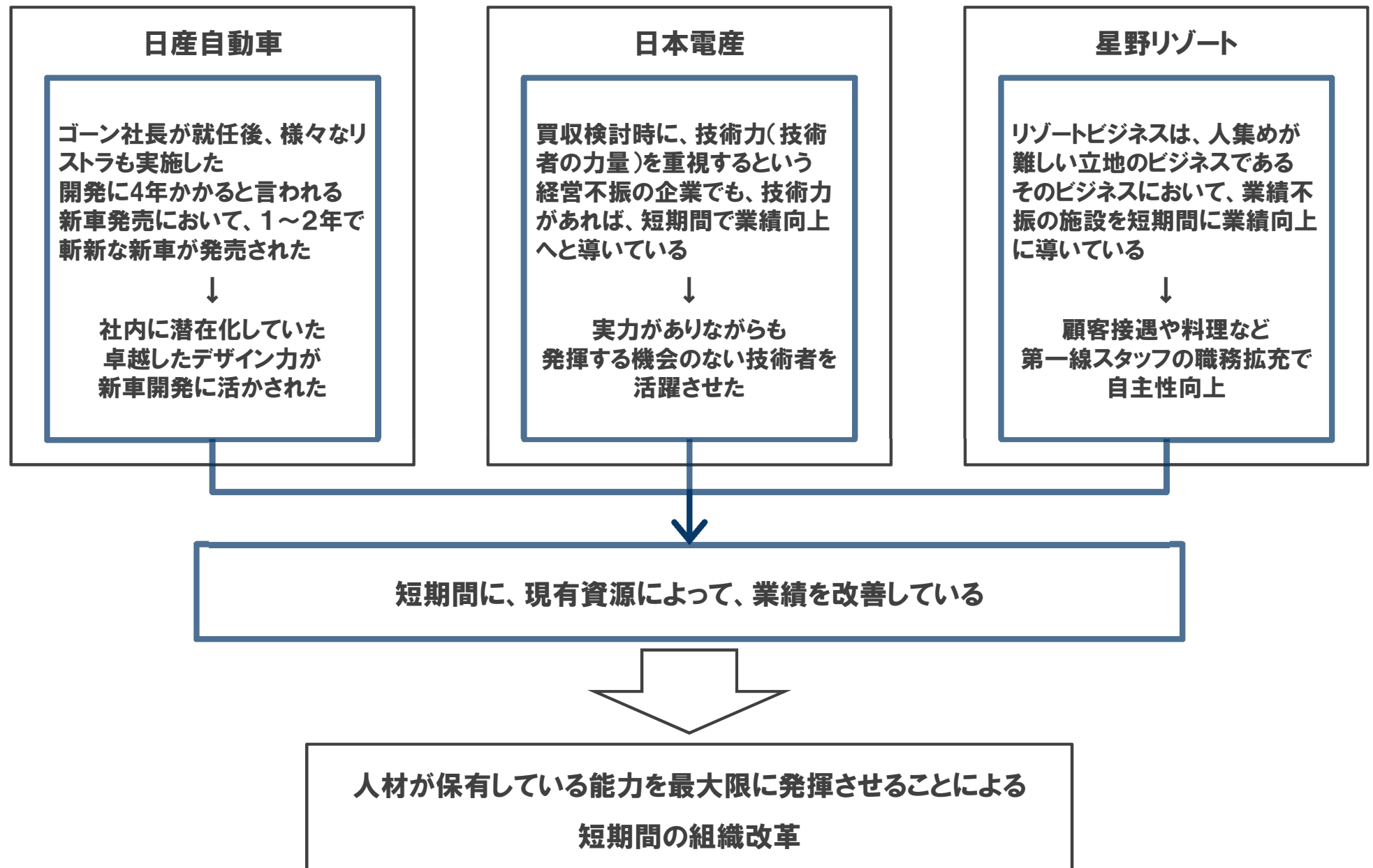


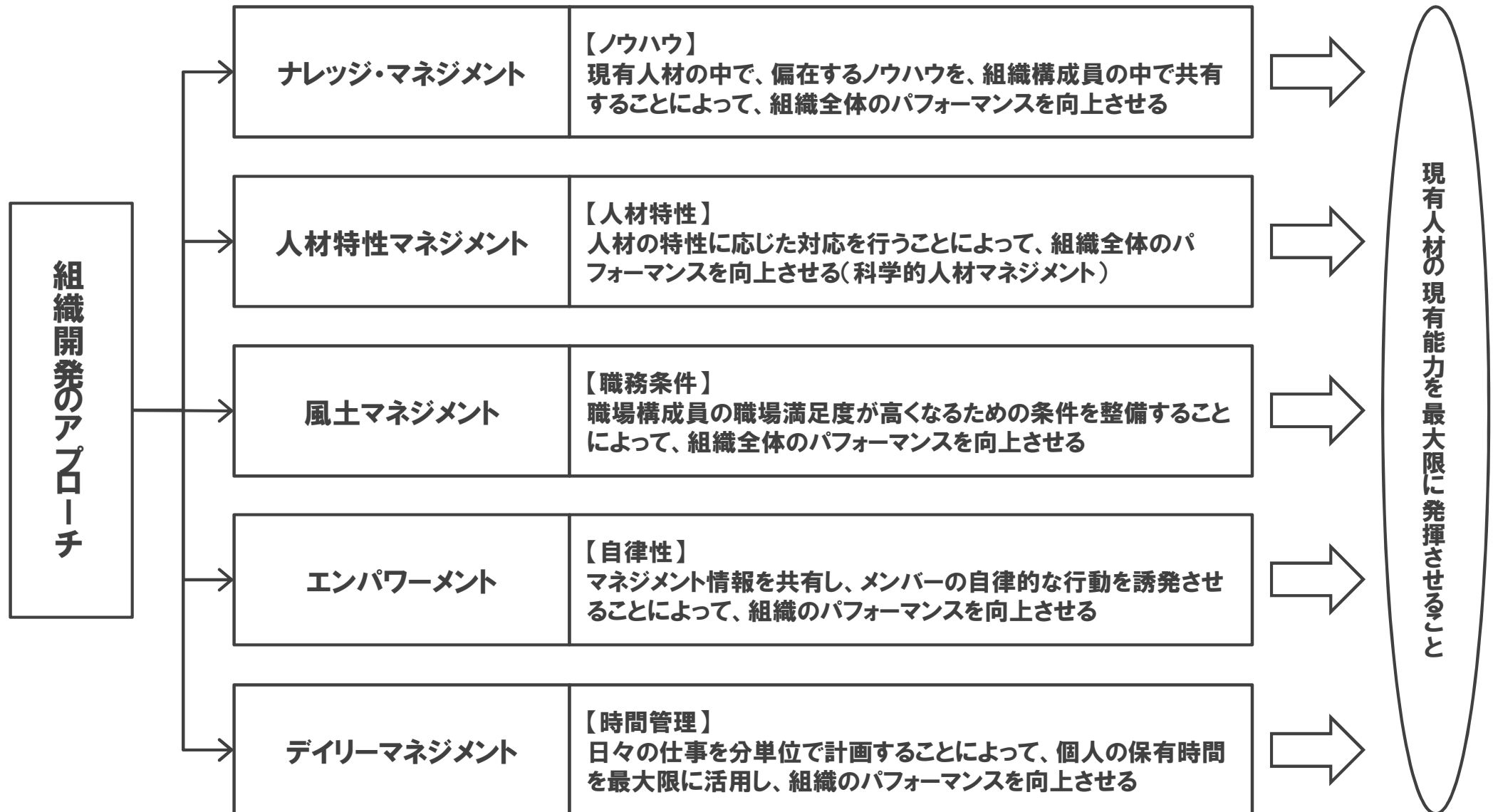
やればやるほど、能力の向上度合いは高くなる







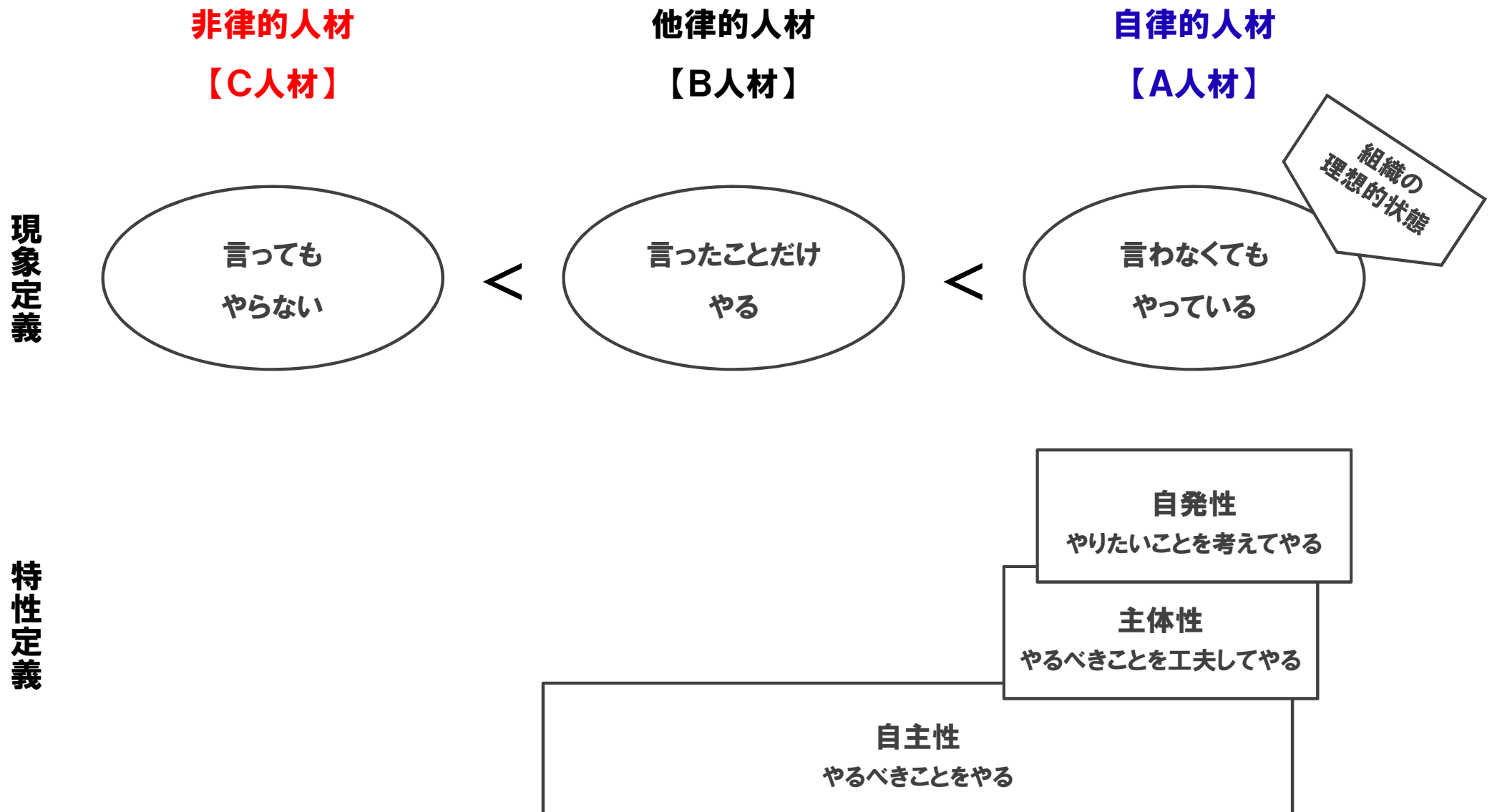




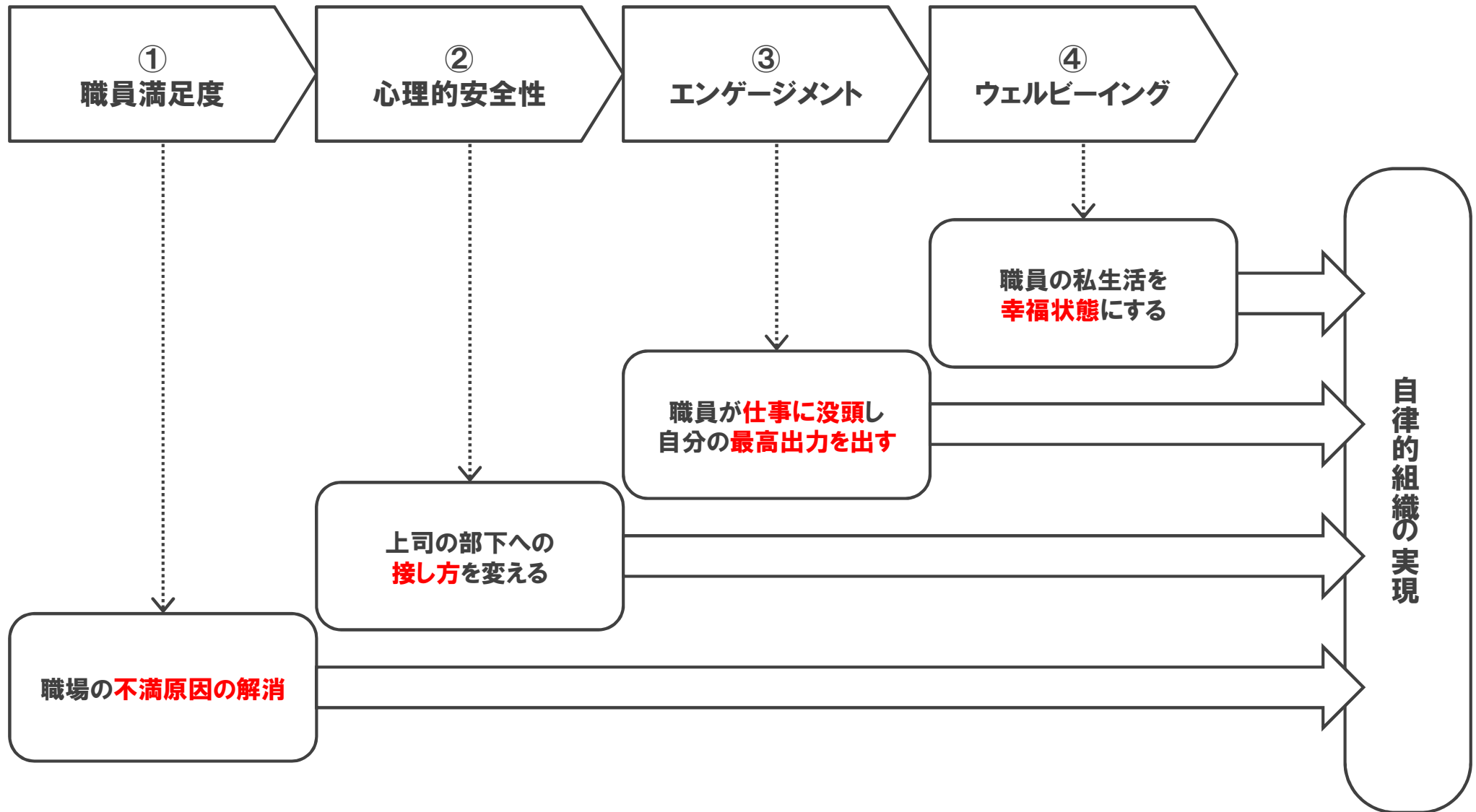
モチベーションを向上させる取り組み例

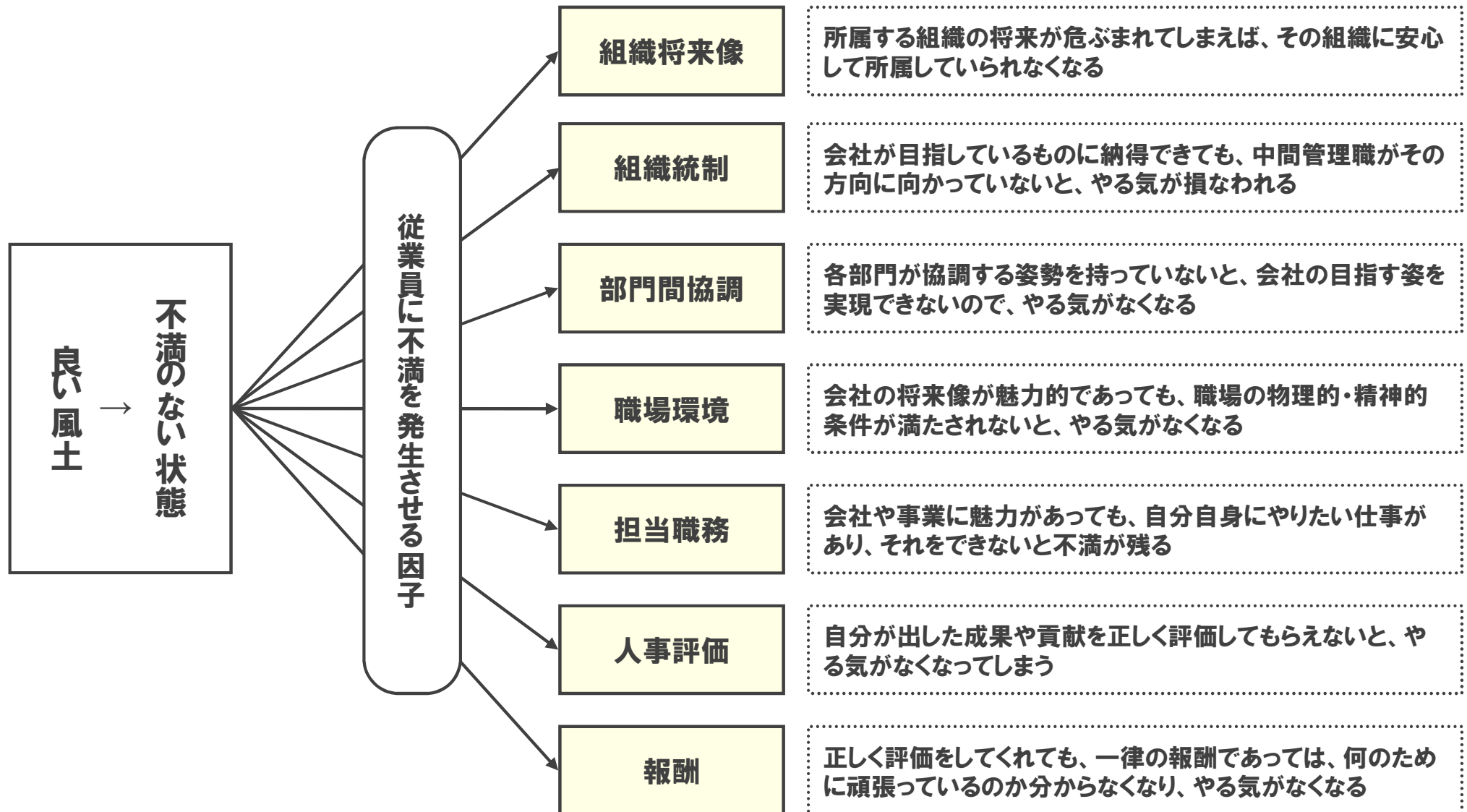
業務分担系 ペア担当制 マルチ担当制 OJT	職場環境系 職場環境改善 無記名要望アンケート 伝言箱	マネジメント系 1on1ミーティング タレントマネジメント エンゲージメントスコア管理	表彰系 患者の声表彰 各種コンテスト・表彰制度 相互評価コンテスト 他者貢献申告
担当職務系 ジョブローテーション 公募型異動制度 フリーエージェント制度	勤務条件系 ノー残業デー・勤務時間柔軟化 リフレッシュ休暇 福利厚生充実	能力開発系 キャリアプラン作成と実行支援 自己啓発機会提供 マイスター制度	交流系 幹部との交流会 雑相(雑談・相談)の場づくり 理念を語る場
副業系 社内副業制度 社外副業制度 他社留学制度	自主活動系 改善提案制度・チャレンジ制度 小集団活動 自主的目標管理	持ち回り系 持ち回り体験紹介 持ち回り勉強会 持ち回りアイデア発表	飲食系 幹部食事会 昼食会 飲み会

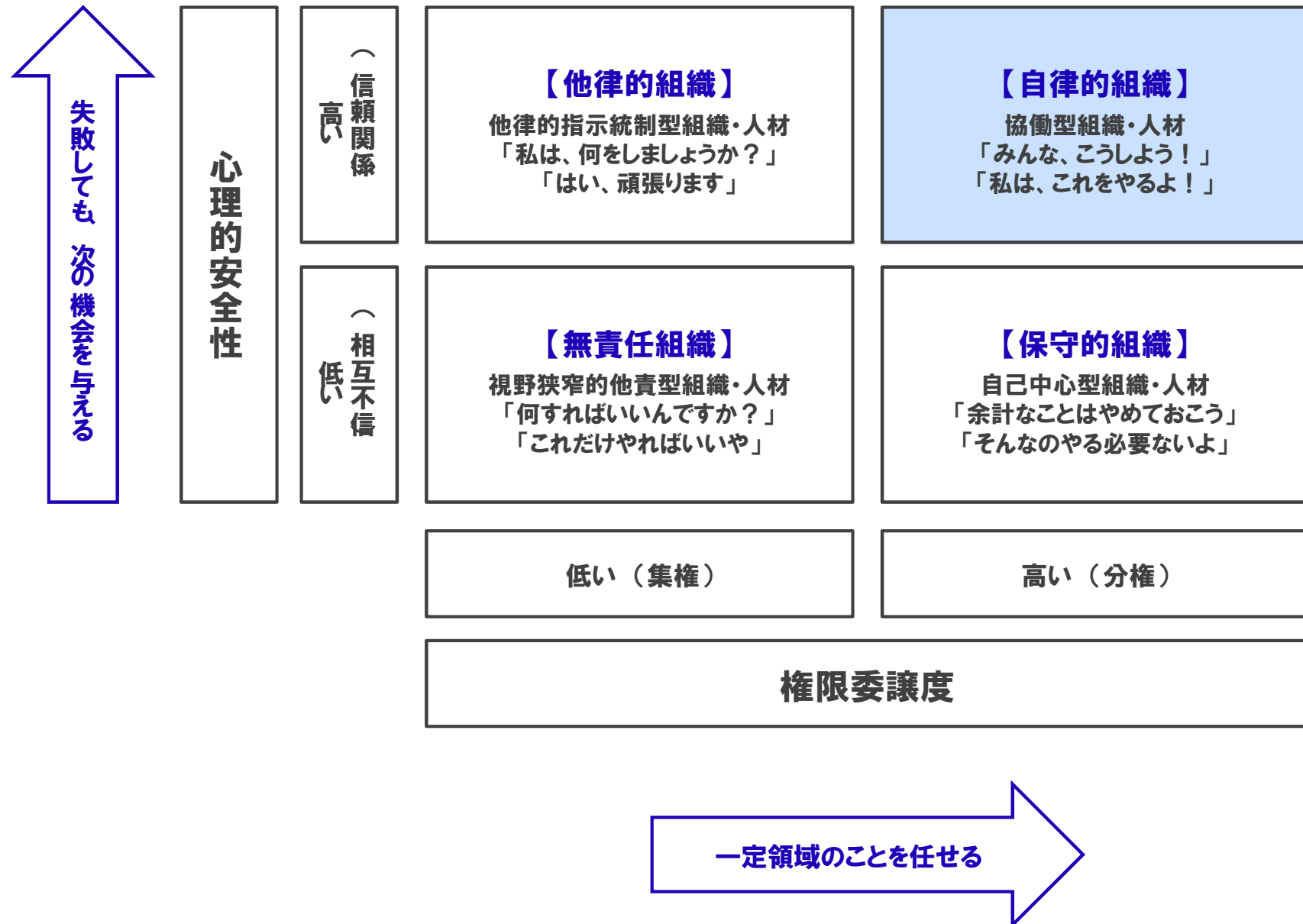
ニーズを踏まえて、目的を明確にして、その時々により有効な施策を選定して実施する
同じ施策を継続すると、マンネリ化するので、施策ごとに期間を定めて実行することが有効となる



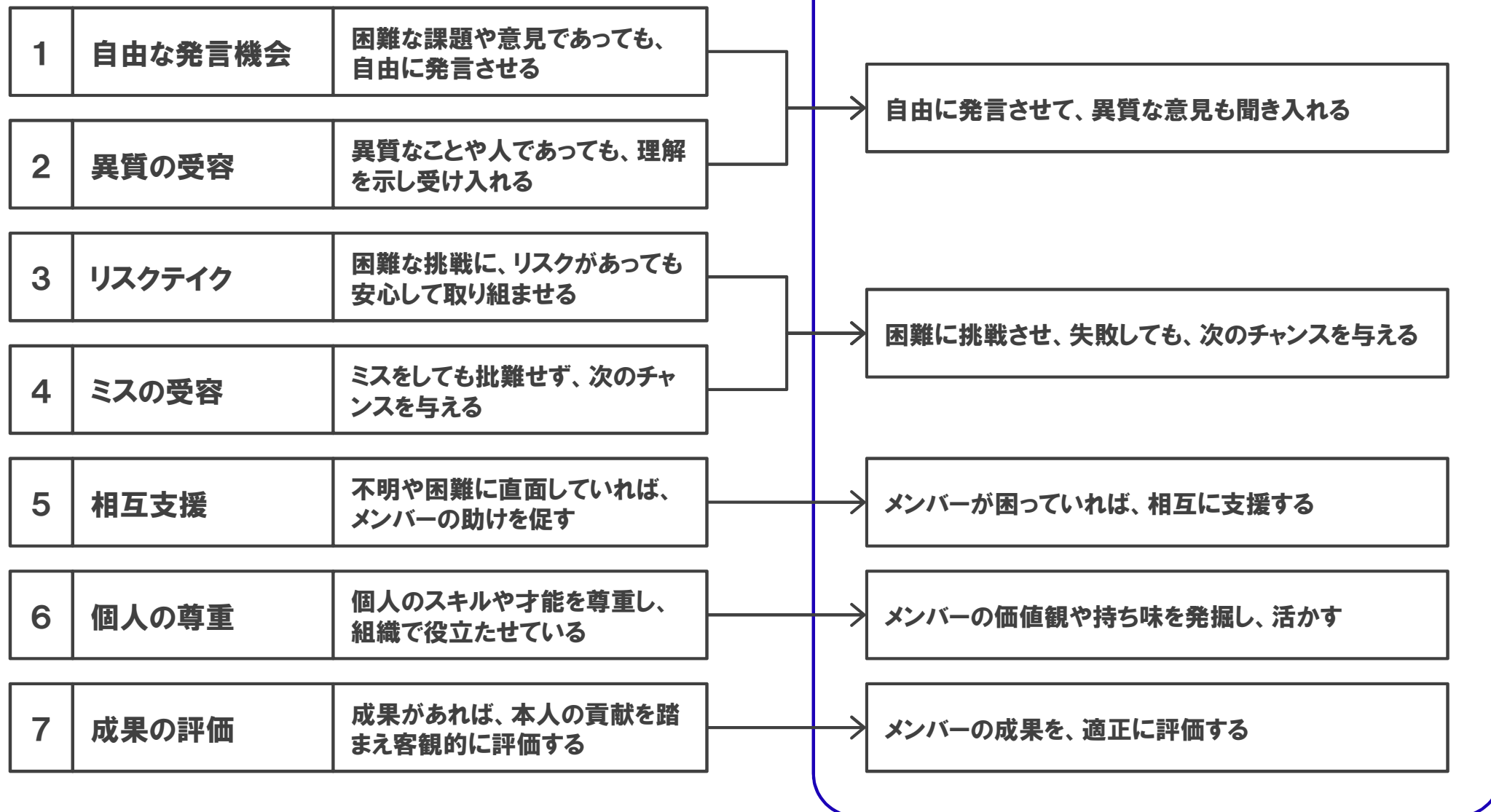
▶自律性向上のアプローチ 自律的組織を構築するための4次元のアプローチ

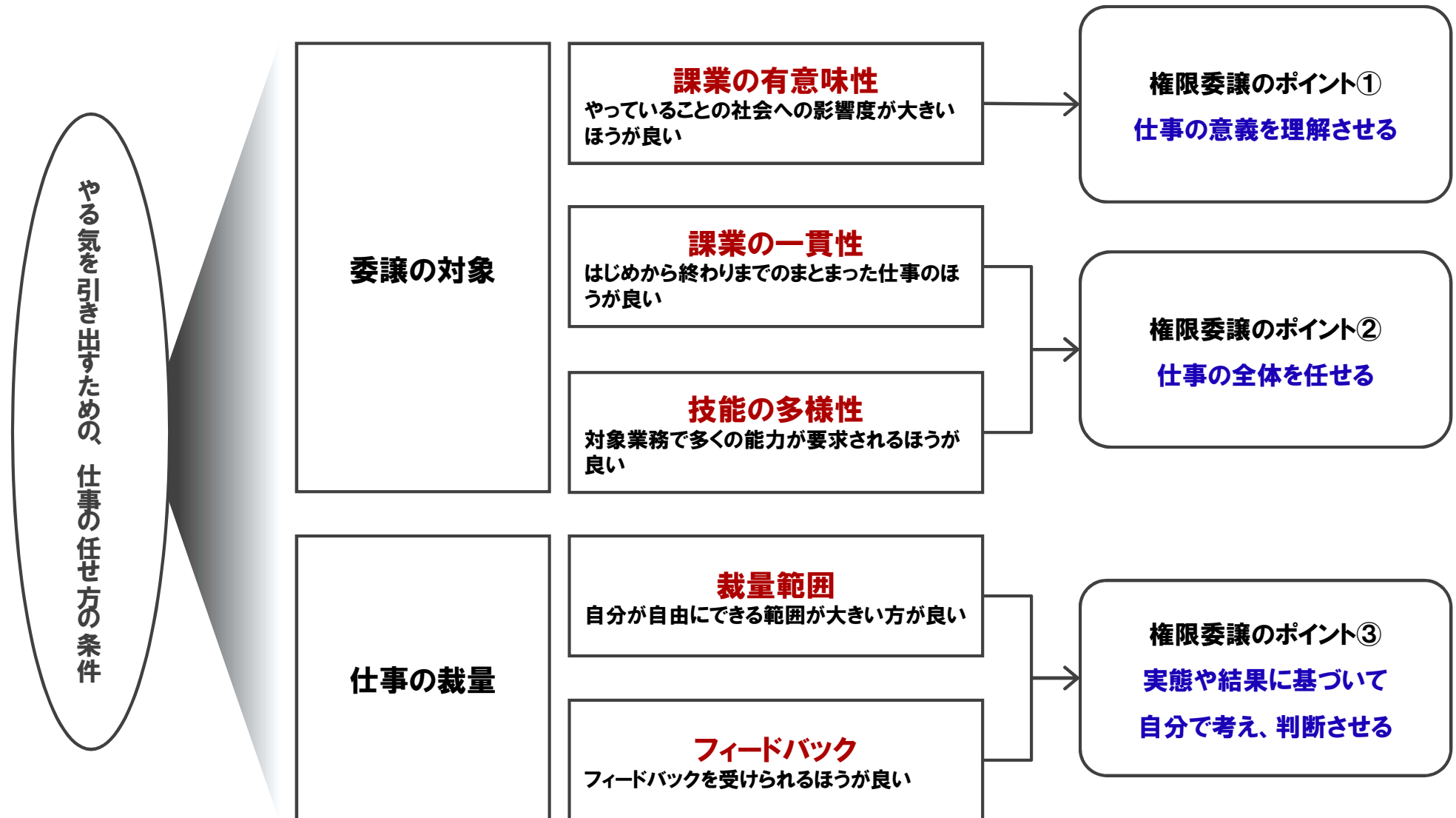






▶自律性向上のアプローチ ②心理的安全性: 心理的安全性向上の5つの要件





何をしているのですか！？

〇〇〇

見ればわかるだろ
レンガを積んでいるんだ



作業の内容
＜手段・行動・現象＞

×

壁を作って
お金を稼いでいます



仕事の目的
＜目的＞

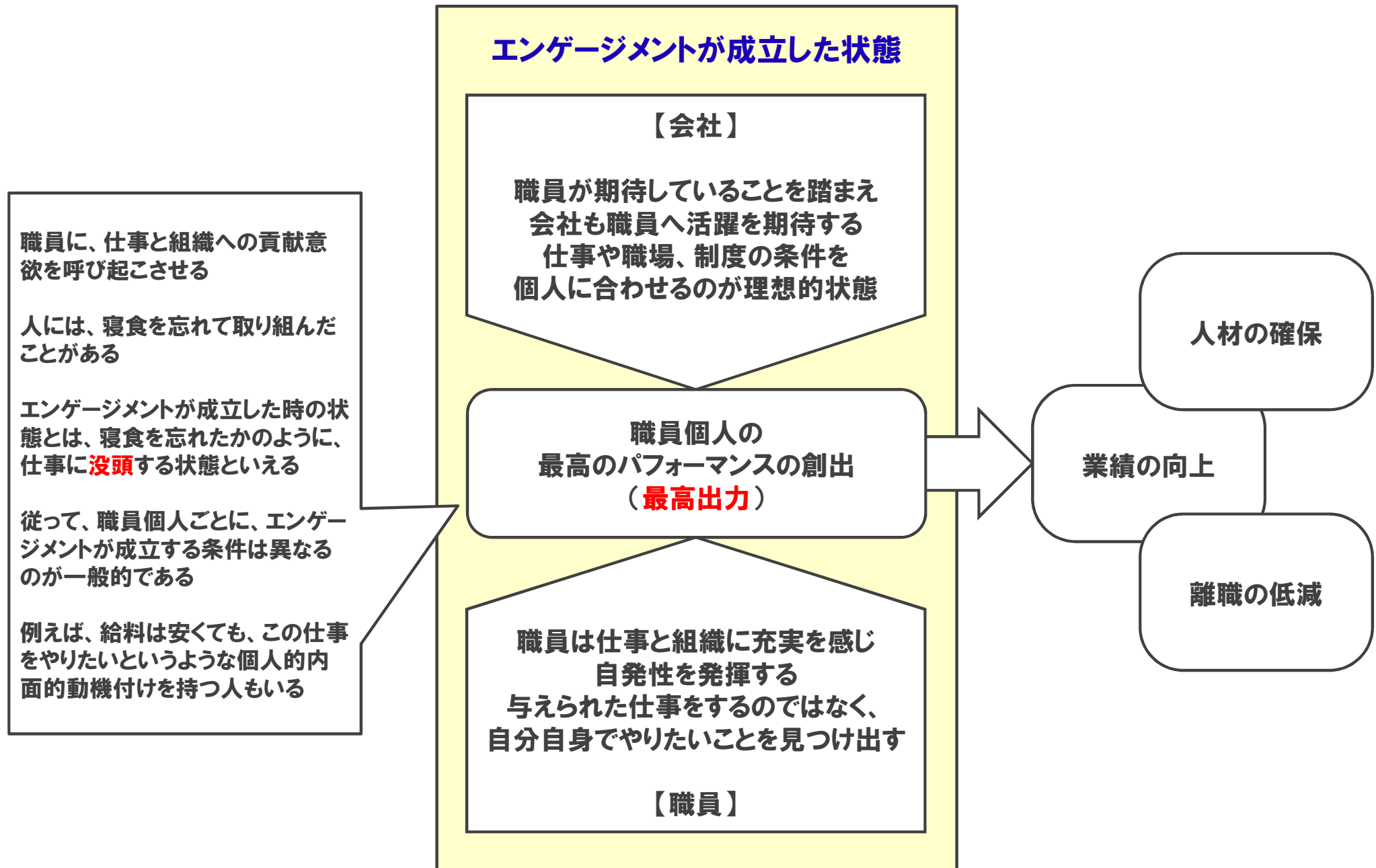
△

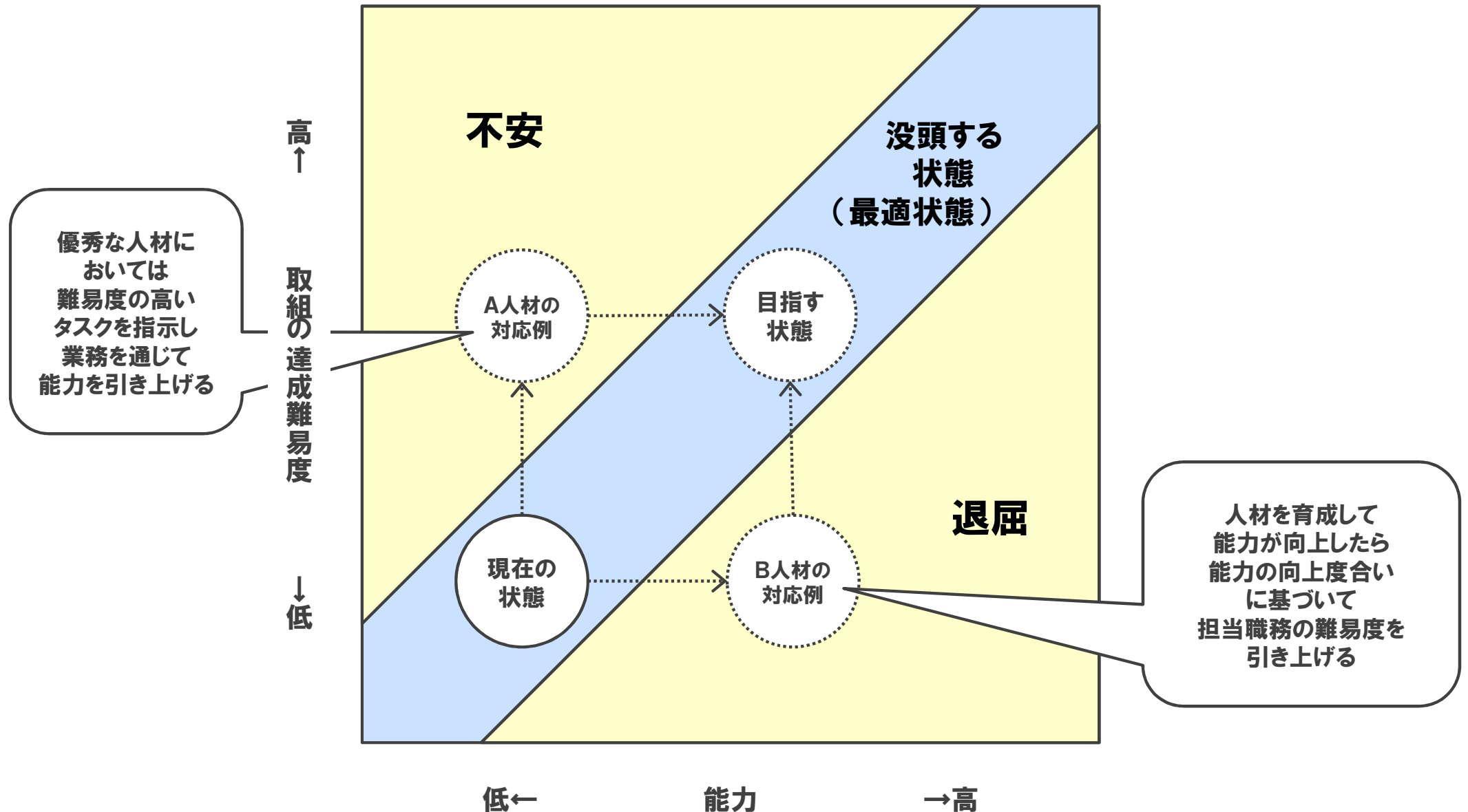
立派な大聖堂を
作っているのさ！

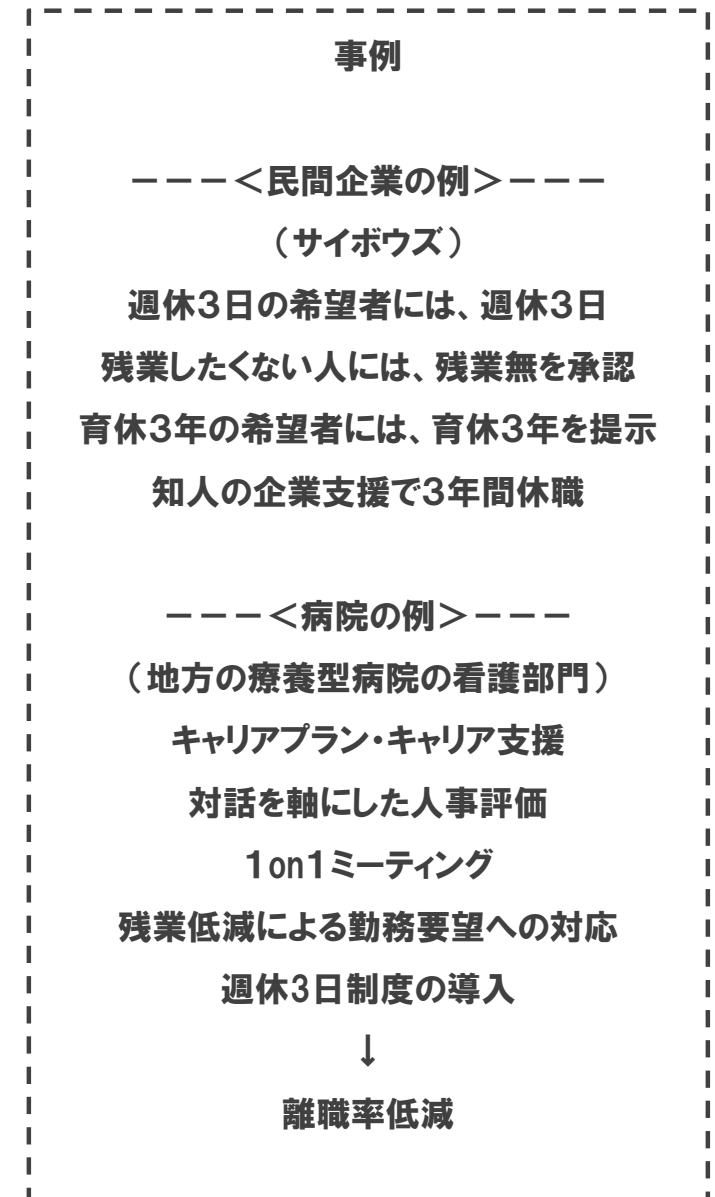
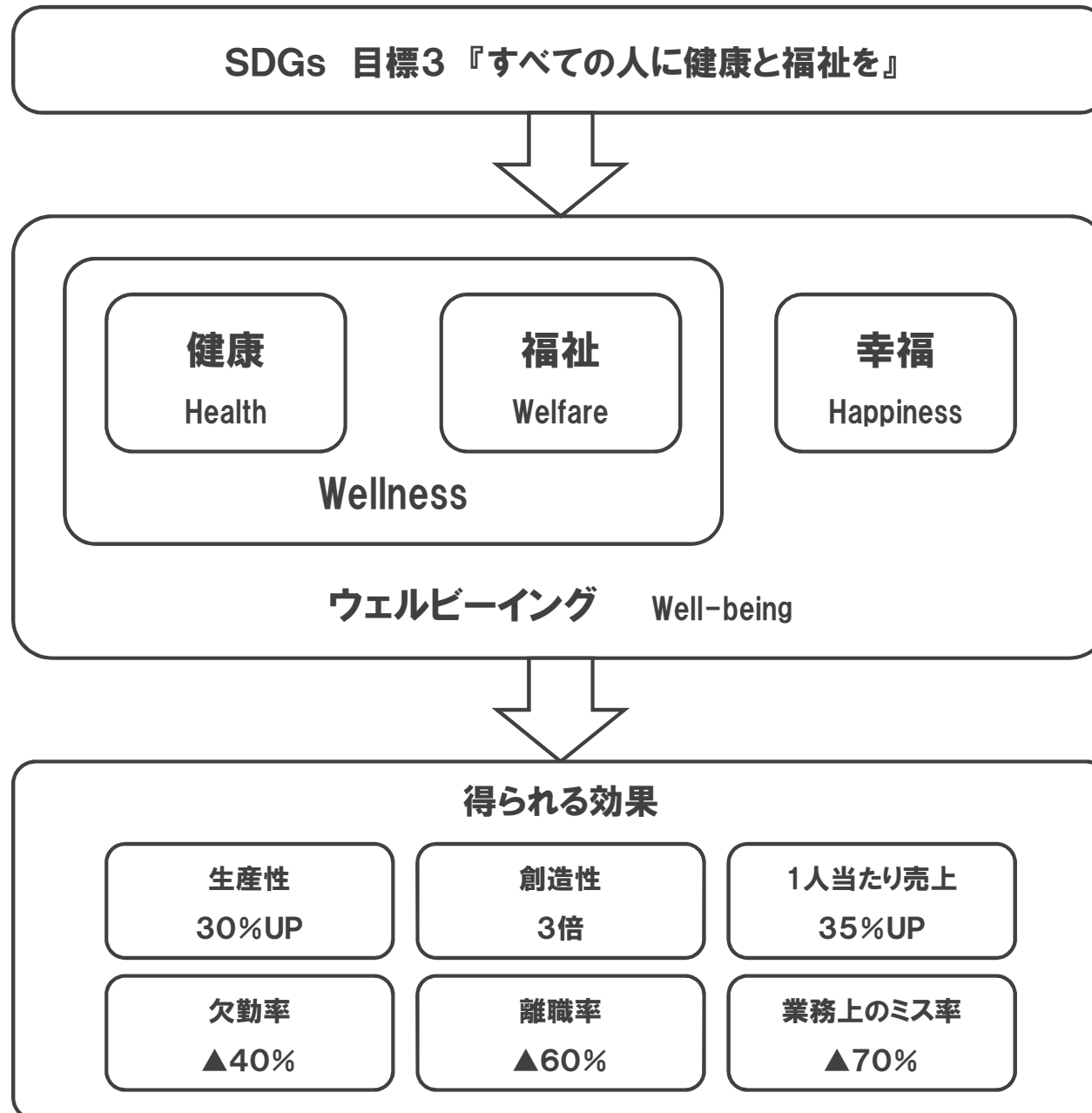


仕事の意義
＜意義＞

○







領域別解説

3. 人材定着化

風土調査アンケート

部署： _____
職位： _____

個人別評価欄	
満足度	重要度
7 満足 度 高 い	7 重要 度 高 い
6 満足 度 中 等	6 重要 度 中 等
5 満足 度 低 い	5 重要 度 低 い
4 満足 度 中 等	4 重要 度 中 等
3 満足 度 低 い	3 重要 度 低 い
2 満足 度 中 等	2 重要 度 中 等
1 満足 度 低 い	1 重要 度 低 い

1 組織理念	11 会社の理念や行動規範などへの共感	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
2 組織体制	12 会社の理念や行動規範などの浸透度・実効性	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
3 部門関係	13 部門が目指す姿や方針の明確さ	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
4 職場環境	14 部門が目指す姿や方針の納得度	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
5 担当職務	21 部門TOPと現場との距離感(幹部による現場理解)は	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
6 人事評価	22 階層ごとの方針の明確さ・具体性は	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
7 報酬	23 方針の細部下位階層への伝わりは	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
	24 部門の方針と現場の方針の整合性は	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
	25 部門の方針に対する納得度は	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
	26 部門の方針と日常業務上の意思決定の一貫性は	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
	31 部門横断での様々な取り組みの状況は	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
	32 部門間の協力・支援のあり方は	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
	33 職務の責任に関する部門全体の雰囲気は	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
	41 部署内の人員配置の適切さ(要員の充足率)は	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
	42 階層ごとの業務配分(業務量のバランス)は	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
	43 勤務時間、勤務シフトは適切さは	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
	44 上司・同僚の自	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
	45 部署における	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
	46 部署メンバー	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
	47 部署メンバー	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
	51 現在の仕事に	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
	52 自分の担当業務や責任範囲の明確度	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
	53 能力向上のための制度や場の整備は	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
	61 人事評価の適正さは	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
	62 自分の人事評価結果への説明の納得度は	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
	63 今のポストの自分の能力に対する相応しさは	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
	64 昇格や昇進の公正さや客観性は	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
	71 仕事内容や責任に対する給与の額(レベル)は	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
	72 部門部門間における報酬のレベルの適正度は	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1
	73 仕事の成果と昇進・昇格の対応度は	7 6 5 4 3 2 1	7 6 5 4 3 2 1

アンケート

入力

入力シートの
青い囲みのデータに基づいて作図

満足度	上位 (1~10)	11 会社の理念や行動規範などへの共感 32 部門間の協力、支援のあり方は 63 今のポストの自分の能力に対する 相応しさは	14 部門が目指す姿や方針の納得度は 44 上司、同僚の自分への理解度や相談の しやすさは 53 能力向上のための制度や場の整備は	43 勤務時間、勤務シフトは適切さは 46 部署メンバーにおける業務向上 への努力度は 47 部署メンバー間の業務上の協力度は 51 現在の仕事におけるやりがいや達成 感は 52 自分の担当業務や責任範囲の明 確度は	良好領域
	中位 (11~20)	12 会社の理念や行動規範などの浸透度・実効性	13 部門が目指す姿や方針の明確さは 33 職務の責任に関する部門全体 の雰囲気は 42 階層ごとの業務配分(業務量 のバランス)は 45 部署における職場環境に関する気 雰囲気は	24 部門の方針と部署の方針の整合性は 25 部門の方針に対する納得度は 26 部門の方針と日常業務上の意思決定 の一貫性は 31 部門横断での様々な取り組みの状況は	注意領域
	下位 (21~30)	21 部門TOPと現場との距離感(幹部)によ る現場理解は 22 階層ごとの方針の明確さ・具体性は	23 方針の細部下位階層への伝え方は 41 部署内の人員配置の適切さ(要員の 充足率)は 62 自分の人事評価結果への説明の納 得度は	61 人事評価の適正さは 64 昇格や昇進の公正さや客観性は 71 仕事内容や責任に対する給与の額(レ ベル)は 72 部門部門間における報酬のレベルの 適正度は 73 仕事の成果と昇進・昇格の対応 度は	危険領域
	下位 (21~30)	中位 (11~20)	上位 (1~10)	重要度	

部署		満足度		重要度	
職位		入力欄	分析欄【自動計算】	入力欄	分析欄【自動計算】
			平均(合計) 順位 ランク 上 中 下 1 11 21 10 20 30		平均(合計) 順位 ランク 上 中 下 1 11 21 10 20 30
1 組織理念	11 会社の理念や行動規範などへの共感				
	12 会社の理念や行動規範などの浸透度・実効性				
	13 部門が目指す姿や方針の明確さは				
	14 部門が目指す姿や方針の納得度は				
2 組織体制	21 部門TOPと現場との距離感(幹部による現場理解)は				
	22 階層ごとの方針の明確さ・具体性は				
	23 方針の細部下位階層への伝わりは				
	24 部門の方針と現場の方針の整合性は				
	25 部門の方針に対する納得度は				
	26 部門の方針と日常業務上の意思決定の一貫性は				
3 部門関係	31 部門横断での様々な取り組みの状況は				
	32 部門間の協力・支援のあり方は				
	33 職務の責任に関する部門全体の雰囲気は				
4 職場環境	41 部署内の人員配置の適切さ(要員の充足率)は				
	42 階層ごとの業務配分(業務量のバランス)は				
	43 勤務時間、勤務シフトは適切さは				
	44 上司・同僚の自分への理解度や相談のしやすさは				
	45 部署における職場環境に関する雰囲気は				
	46 部署メンバーにおける業務向上への努力度は				
	47 部署メンバー間の業務上の協力度は				
5 担当職務	51 現在の仕事におけるやりがいや達成感				
	52 自分の担当業務や責任範囲の明確度				
	53 能力向上のための制度や場の整備は				
6 人事評価	61 人事評価の適正さは				
	62 自分の人事評価結果への説明の納得度は				
	63 今のポストの自分の能力に対する相応しさは				
	64 昇格や昇進の公正さや客観性は				
7 報酬	71 仕事内容や責任に対する給与の額(レベル)は				
	72 部門部門間における報酬のレベルの適正度は				
	73 仕事の成果と昇進・昇格の対応度は				

入力シート

風土調査アンケート

部署：

職位：

個人別評価欄

満足度							重要度						
7 極めて満足 (高い)	6 満足	5 やや満足	4 中間	3 やや不満	2 不満	1 極めて不満 (低い)	7 極めて重要	6 重要	5 やや重要	4 中間	3 やや重要でない	2 重要でない	1 全く不要

1 組織将来像	11 会社の理念や行動規範などへの共感は	7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1
	12 会社の理念や行動規範などの浸透度・実践度は	7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1
	13 部門が目指す姿や方針の明確さは	7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1
	14 部門が目指す姿や方針の納得度は	7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1
2 組織統制	21 部門TOPと現場との距離感(幹部による現場理解)は	7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1
	22 階層ごとの方針の明確さ・具体性は	7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1
	23 方針の組織下位階層への伝え方は	7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1
	24 部門の方針と部署の方針の整合性は	7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1
	25 部門の方針に対する納得度は	7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1
	26 部門方針と日常業務上の意思決定の一貫性は	7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1
3 部門間協調	31 部門横断での様々な取り組みの状況は	7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1
	32 部門間の協力、支援のあり方は	7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1
	33 職務の責任に関する部門全体の雰囲気は	7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1
4 職場環境 (職場＝部署)	41 部署別の人員配置の適切さ(要員の充足度)は	7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1
	42 担当者ごとの業務配分(業務量のバランス)は	7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1
	43 勤務時間、勤務シフトは適切さは	7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1
	44 上司・同僚の自分への理解度や相談のしやすさは	7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1
	45 部署における職場運営に関する発言機会は	7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1
	46 部署メンバーにおける業績向上への努力度は	7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1
	47 部署メンバー間の業務上の協力度は	7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1
5 担当職務	51 現在の仕事におけるやりがいや達成感	7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1
	52 自分の担当業務や責任範囲の明確度は	7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1
	53 能力向上のための制度や場の確保は	7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1
6 人事評価	61 人事評価の適正さは	7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1
	62 自分の人事評価結果への説明の納得度は	7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1
	63 今のポストの自分の能力に対する相応しさは	7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1
	64 昇格や昇進の公正さや客観性は	7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1
7 報酬	71 仕事内容や責任に対する給与の額(レベル)は	7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1
	72 部門部門間における報酬のレベルの適正度は	7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1
	73 仕事の成果と昇進・昇給の対応度は	7	6	5	4	3	2	1	7	6	5	4	3	2	1

30の設問について、満足度と重要度をそれぞれ7段階で評価してもらう

30×2=60項目の評価

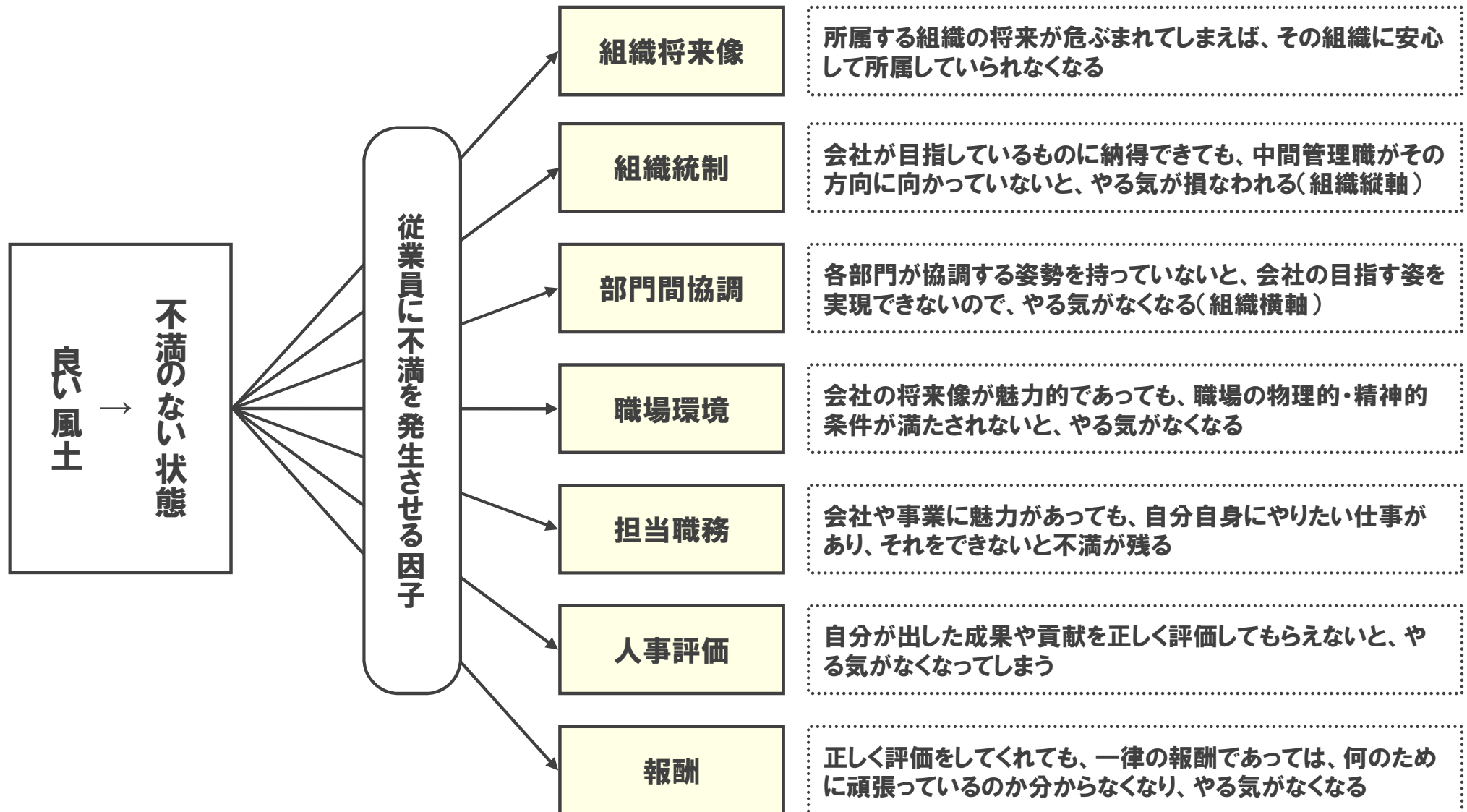
アンケートの結果を入力シートに入力する

[illegible][illegible]

満足度と重要度のランク(上中下)を参照して、30の設問文章を、次頁のマトリクスにプロットする

風土調査結果

満足度	上位 (1-10)	このマトリクスの中に、30の設問文章の番号と文章をコピーする			11 会社の理念や行動規範などへの共感は 12 会社の理念や行動規範などの浸透度・実践度は 13 部門が目指す姿や方針の明確さは 14 部門が目指す姿や方針の納得度は 21 部門TOPと現場との距離感(幹部による現場理解)は 22 階層ごとの方針の明確さ・具体性は 23 方針の組織下位階層への伝え方は 24 部門の方針と部署の方針の整合性は 25 部門の方針に対する納得度は 26 部門方針と日常業務上の意思決定の一貫性は 31 部門横断での様々な取り組みの状況は 32 部門間の協力、支援のあり方は 33 職務の責任に関する部門全体の雰囲気は 41 部署別の人員配置の適切さ(要員の充足度)は 42 担当者ごとの業務配分(業務量のバランス)は 43 勤務時間、勤務シフトは適切さは 44 上司・同僚の自分への理解度や相談のしやすさは 45 部署における職場運営に関する発言機会は 46 部署メンバーにおける業績向上への努力度は 47 部署メンバー間の業務上の協力度は 51 現在の仕事におけるやりがいや達成感は 52 自分の担当業務や責任範囲の明確度は 53 能力向上のための制度や場の確保は
	中位 (11-20)	満足度	上位 (1~10)	11 会社の理念や行動規範などへの共感 32 部門間の協力、支援のあり方は 53 今のポストの自分の能力に対する相応しさは 14 部門が目指す姿や方針の納得度は 44 上司・同僚の自分への理解度や相談のしやすさは 53 能力向上のための制度や場の確保は 43 勤務時間、勤務シフトは適切さは 46 部署メンバーにおける業績向上への努力度は 47 部署メンバー間の業務上の協力度は 51 現在の仕事におけるやりがいや達成感は 52 自分の担当業務や責任範囲の明確度は	良好領域
	中位 (11~20)		12 会社の理念や行動規範などの浸透度・実践度は 13 部門が目指す姿や方針の明確さは 33 職務の責任に関する部門全体の雰囲気は 42 担当者ごとの業務配分(業務量のバランス)は 45 部署における職場運営に関する発言機会は	24 部門の方針と部署の方針の整合性は 25 部門の方針に対する納得度は 26 部門方針と日常業務上の意思決定の一貫性は 31 部門横断での様々な取り組みの状況は	
	下位 (21-30)		21 部門TOPと現場との距離感(幹部による現場理解)は 22 階層ごとの方針の明確さ・具体性は	23 方針の組織下位階層への伝え方は 41 部署別の人員配置の適切さ(要員の充足度)は 52 自分の人事評価結果への説明の納得度は	注意領域
			下位 (21~30)	中位 (11~20)	上位 (1~10)
			重要度		
	下位 (21-30)	中位 (11-20)			上位 (1-10)
		重要度			



しんりステージ



ステージ1:健全
(ずっと働きたい)

ステージ2:安全
(退職は考えてない)

ステージ3:願望
(辞めたいと思う)

退職を考え始めているが
具体的に行動していない

ステージ4:探索
(退職後の方法を模索)

転職の場合は、
転職先を探し始めている

ステージ5:確定
(退職後の方法が確定)

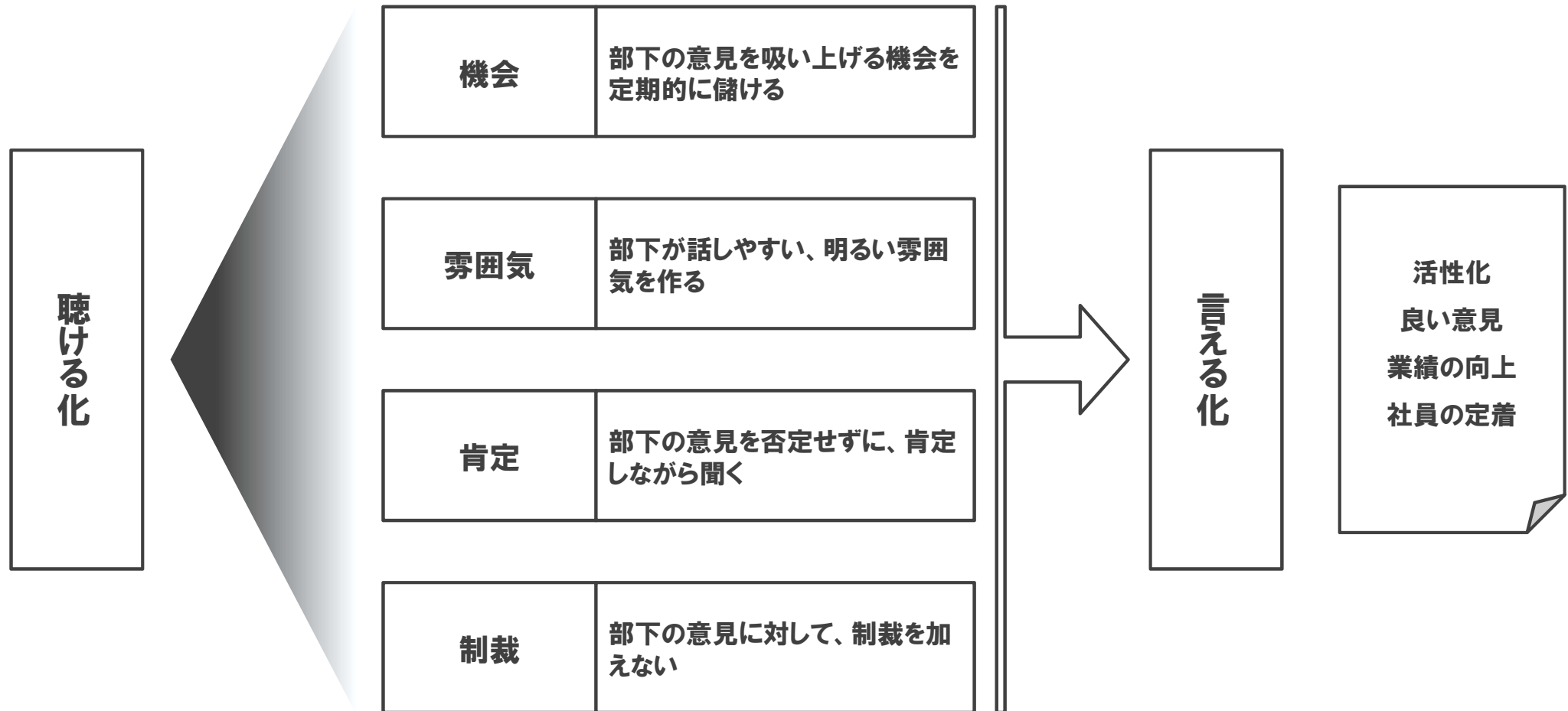
転職先が決まっている

このステージの人を
見つけ出し、短期抑
制策を実施する

対策困難(手遅れ)

離職抑制対策 一覧表

			対策範囲			所要期間		
			個人別	職場内	全体	短期 (1～2ヶ月)	中期 (1年以内)	長期 (1年以上)
A 仕事の適正化	1 適正職種	1-1 職種転換	○			○		
	2 適正職務	2-1 職務体験	○			○		
		2-2 職務適正化	○			○		
B 配置適正化	3 人員配置	3-1 配置・異動	○			○		
		3-2 配置人員適正化		○			○	
	4 出勤計画	4-1 シフト作成方法	○			○		
		4-2 残業抑制	○			○		
C 人事制度	5 人事評価	5-1 仕事の評価	○			○	○	
		5-2 昇格	○				○	
	6 賃金制度	6-1 基本給			○			○
		6-2 手当			○			○
D 能力開発	7 人材育成	7-1 キャリアプラン	○			○		
		7-2 研修	○			○		
	8 目標管理	8-1 自主的改善活動	○			○		
		8-2 個人目標設定	○			○		
E 交流促進	9 部下指導	9-1 上司の部下指導	○			○		
		9-2 職員面談	○			○		
		9-3 褒める・表彰	○				○	
		9-4 挨拶徹底	○			○		
		9-5 法人将来像共有	○			○		
	10 職員交流	10-1 職員間交流		○		○		
		10-2 職員交流の場		○		○		
		10-3 転職者に聞く場		○		○		
F 職場環境改善	11 要望対応	11-1 意見箱		○		○		
		11-2 部署要望への対応		○	○		○	○
	12 職場環境	12-1 職場環境改善		○		○	○	
		12-2 休憩室改善		○			○	
G 勤務環境整備	13 休暇取得	13-1 有給休暇取得		○		○		
		13-2 長期休暇		○		○		
	14 福利厚生	14-1 福利厚生改善		○	○		○	
		14-2 会食・飲み会		○		○		
		14-3 クラブ活動		○			○	
		14-4 職員旅行		○			○	



良い『問い』

未来

～どうすれば、よくなるか？～

具体

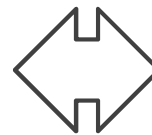
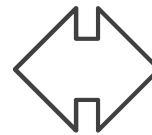
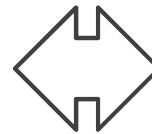
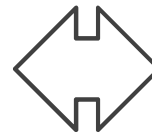
～この部分について、……～

主体

～社長は、どう考えますか？～

拡散

～他に、どんな方法がありますか？～



悪い『問い』

過去

～どうして、こうなったのか？～

漠然

～会社を良くするために……～

誘導

～こちらが思いついたことを説明する～

択一

～これらの中で、どれがいいですか？～

ダメな聞き方

YES/NO質問
選択式質問

思考が不要な質問
記憶を探索して回答できる質問

これらの質問が
ダメな理由

- ①質問への回答が退屈
- ②目新しいことを聞けない

良いインタビュー



考えさせる問い掛け



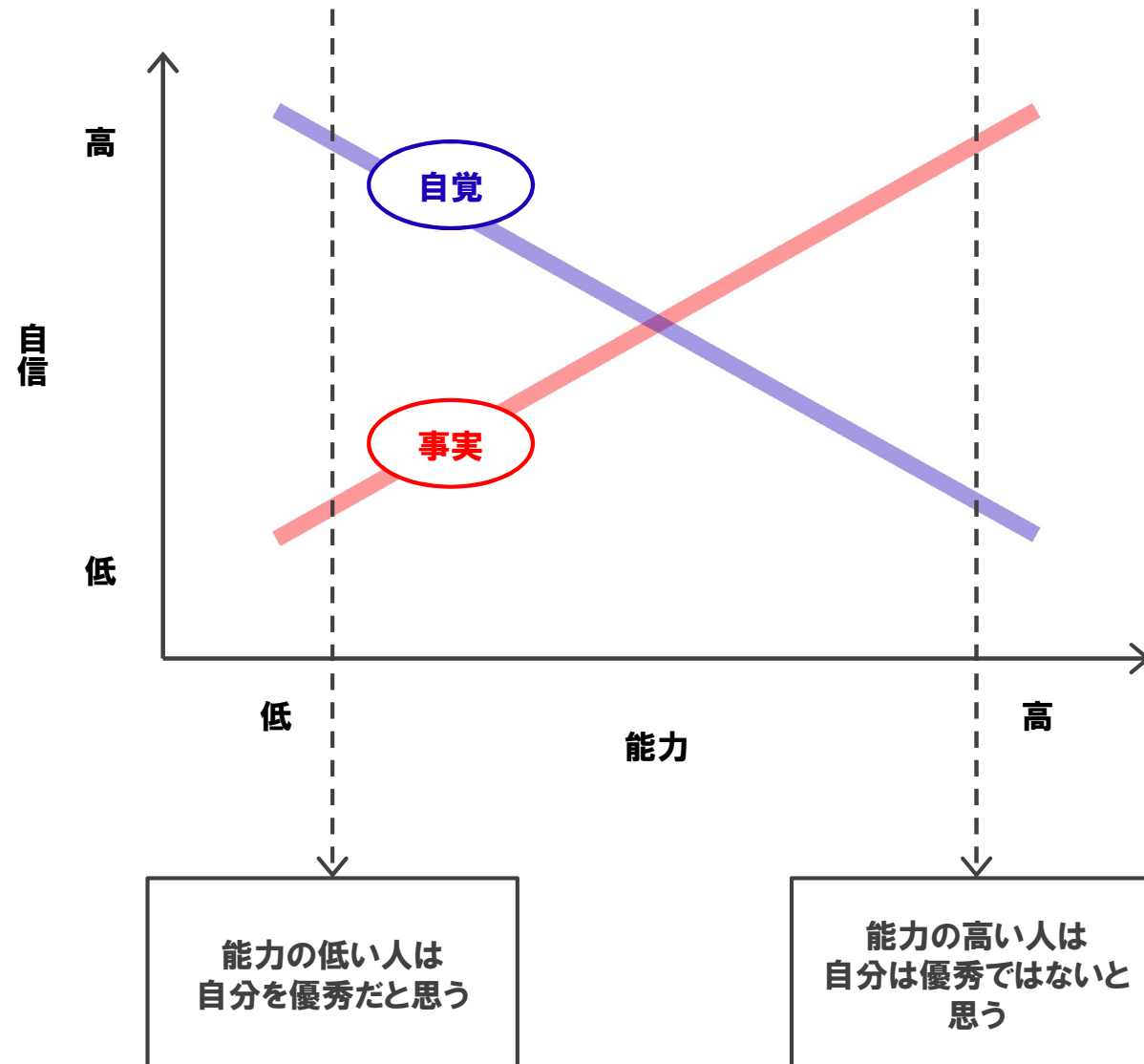
こちらの投げ掛けに対して
回答時間が長くなるような質問



(例)

- ①背景・原因・理由などを問う
- ②自分の考え方・その背景を問う

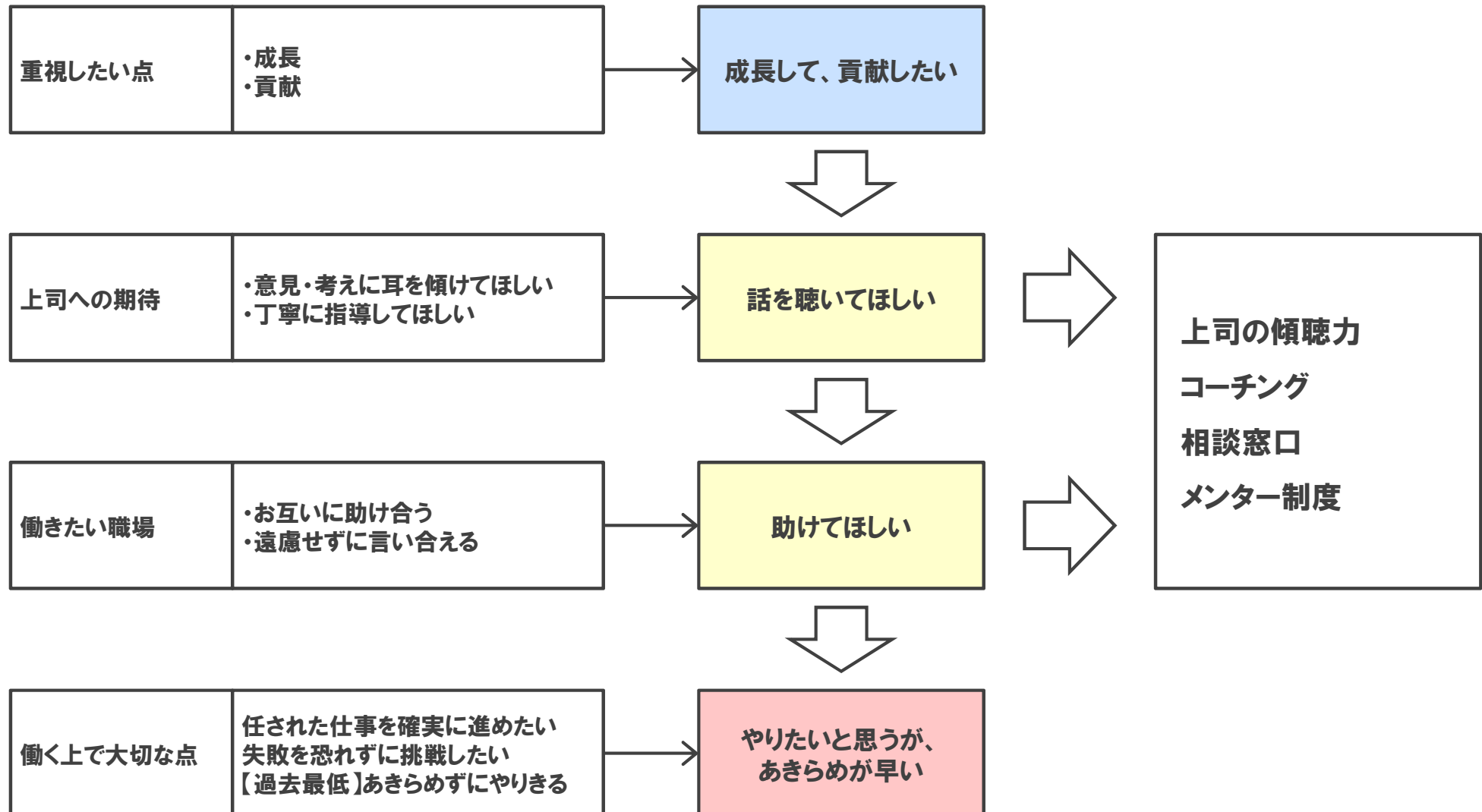
	過去	現在	未来
組織レベル	理念・制度・カルチャー 理念の実践度 風土認識や制度への要望	人間関係 コンプライアンス ハラスメント	組織方針 部署方針に基づく個人課題 個人課題実行のための能力向上
個人レベル	パーソナリティー 個人の性格的特性 個人の強み/弱み	ライフスタイル 勤務条件(勤務時間・在宅) 有休取得・休出・残業	将来キャリア キャリアビジョン・キャリアプラン 上司としてのサポートプラン
業務レベル	振り返り 業務遂行度(プロセス) 仕事の成果(結果)	業務不安 業務上の問題 顧客からの要望	業務改善 業務上で改善したい点 やりたい業務



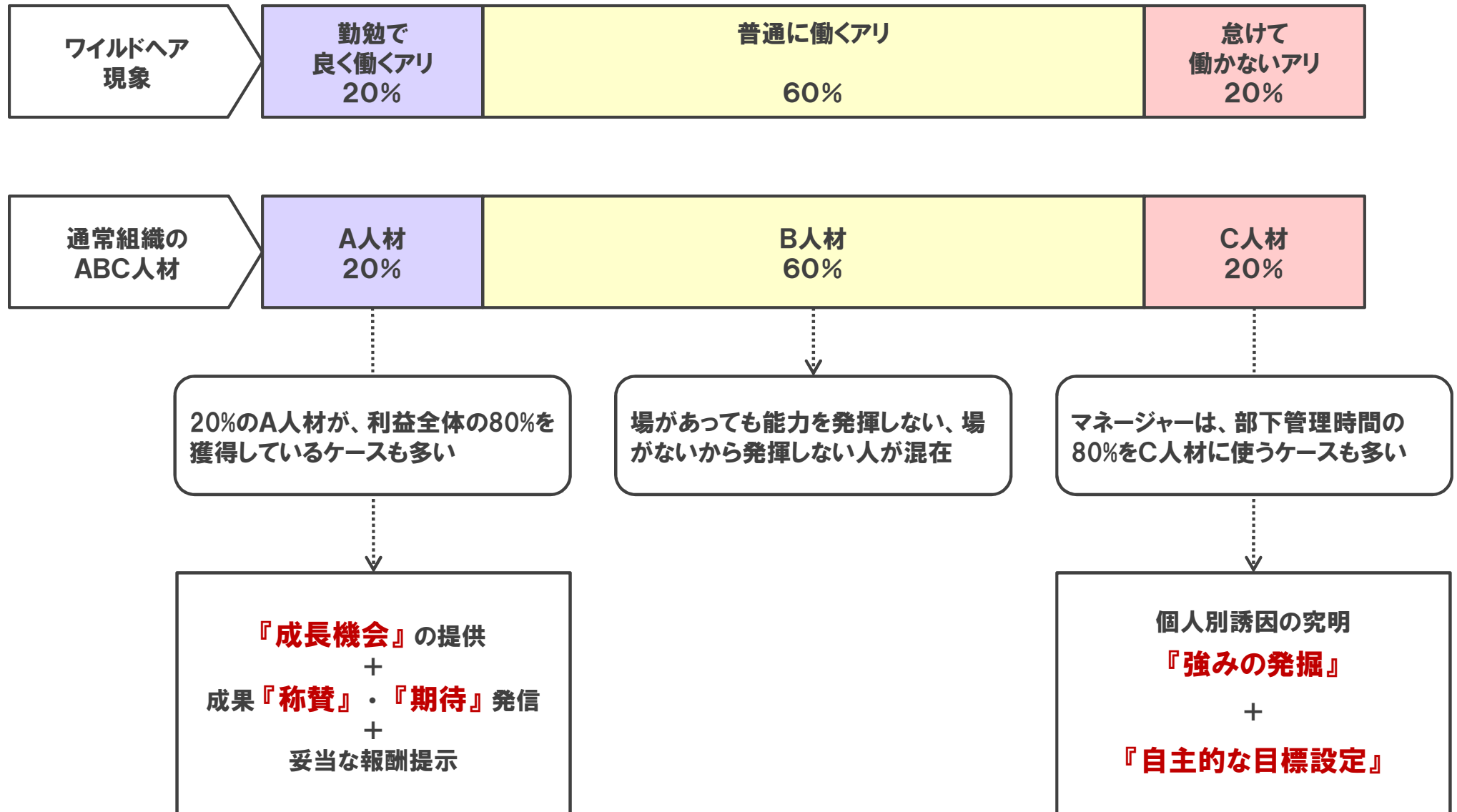
参加国・地域(81国・地域)		↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
数学的リテラシー			6	10	9	7	5	6	5
読解力	8		14	15	8	4	8	15	3
科学的リテラシー				6	5	4	2	5	2

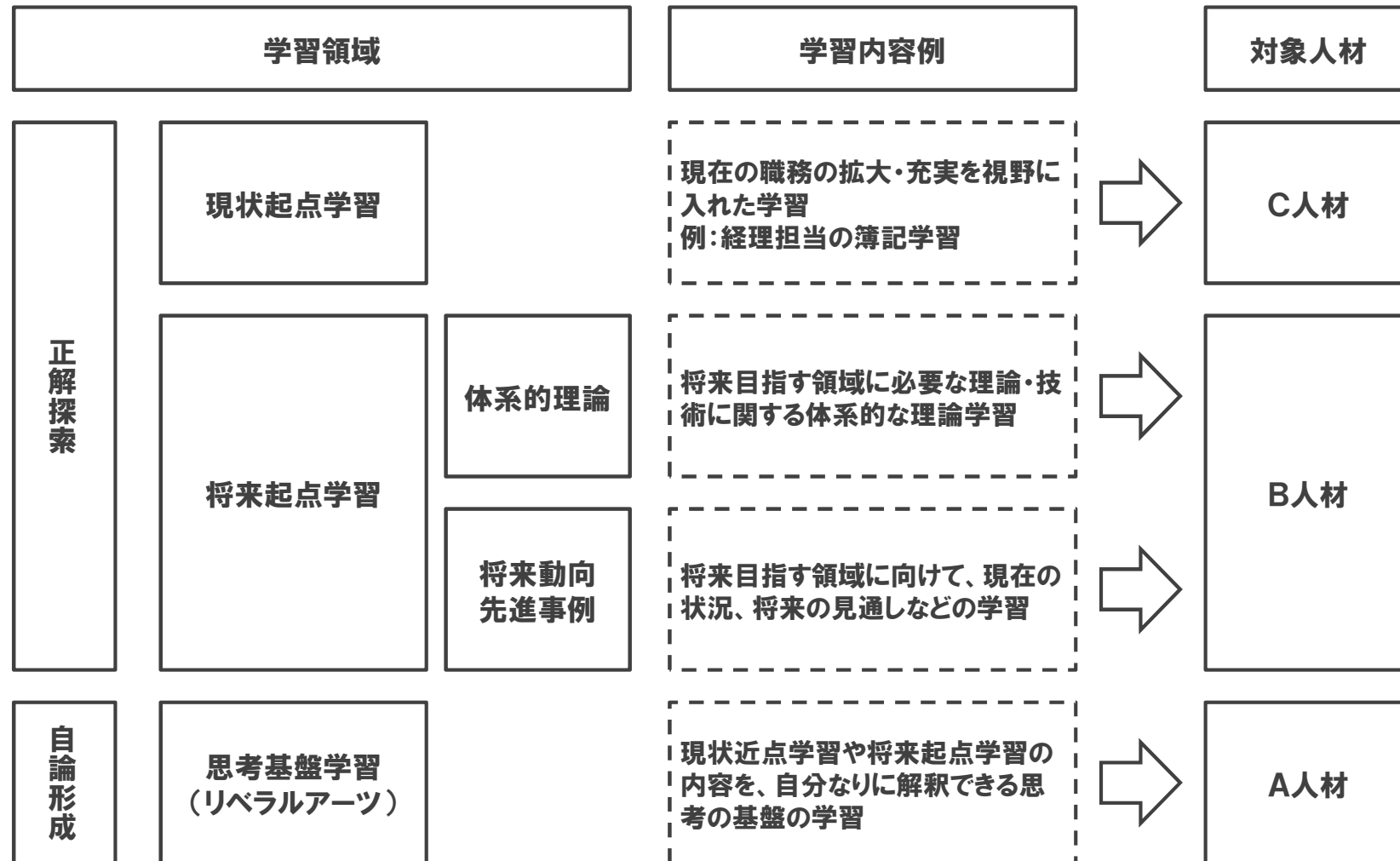
OECD加盟国(37か国)		↓
数学的リテラシー		1
読解力		2
科学的リテラシー		1

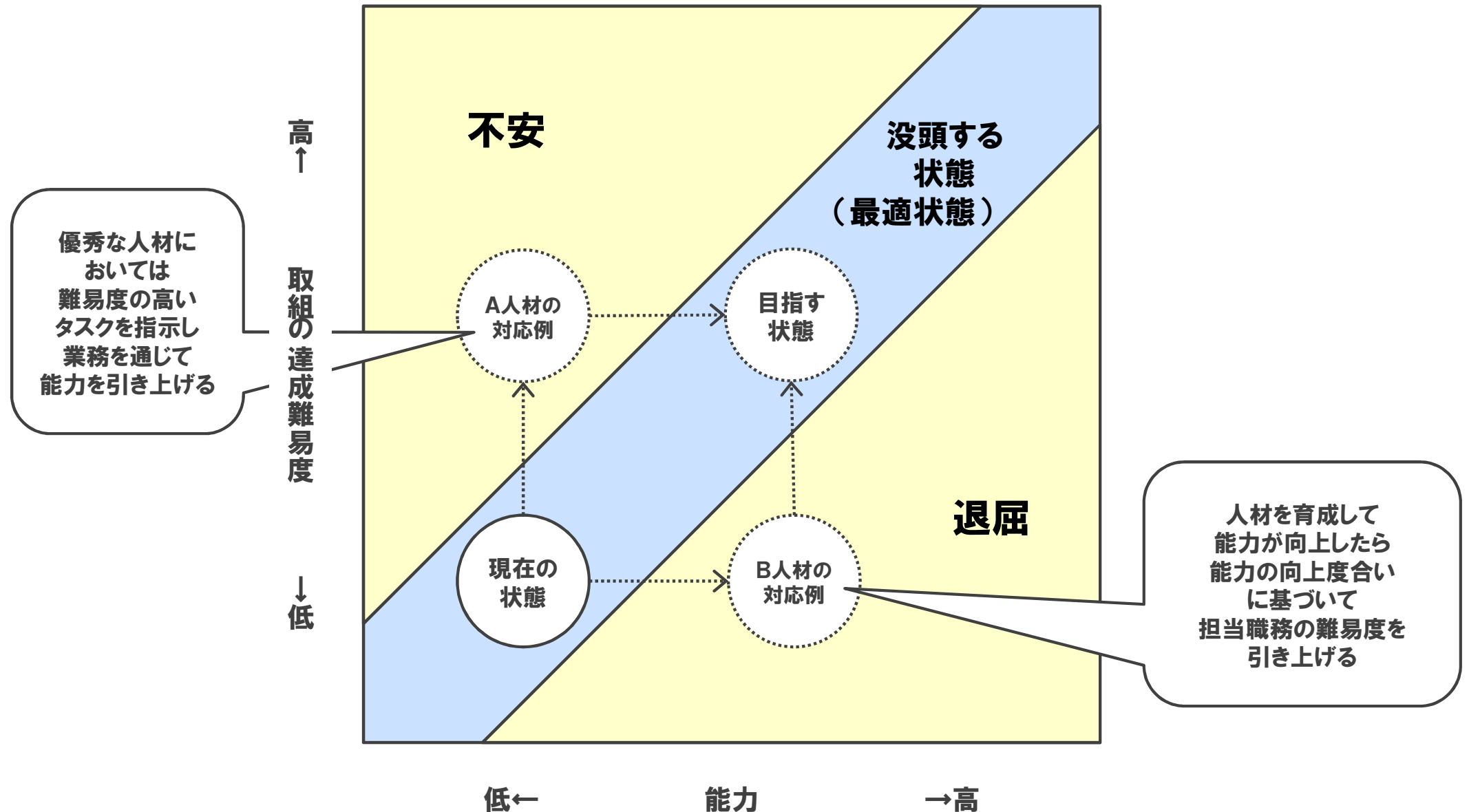




▶人材特性格育成 2:6:2の原則







領域別解説

4. 業績管理

4-1. ミッション展開シート

①ミッション展開シート

会社名

会社の理念・ミッション		部門ミッション(役割)					
現行	改訂	部門名	ミッション(役割)		役割評価指標	現状値	目標値
			NO	対象(～を)			
			1				
			2				
			3				
			1				
			2				
			3				
			1				
			2				
			3				
			1				
			2				
			3				
			1				
			2				
			3				

①
経営理念とミッションの内容を記述する
この機会に、理念とミッションを改訂する場合は、改訂欄に記述する

③
各部門の役割を対象と役割内容という構成で記述する

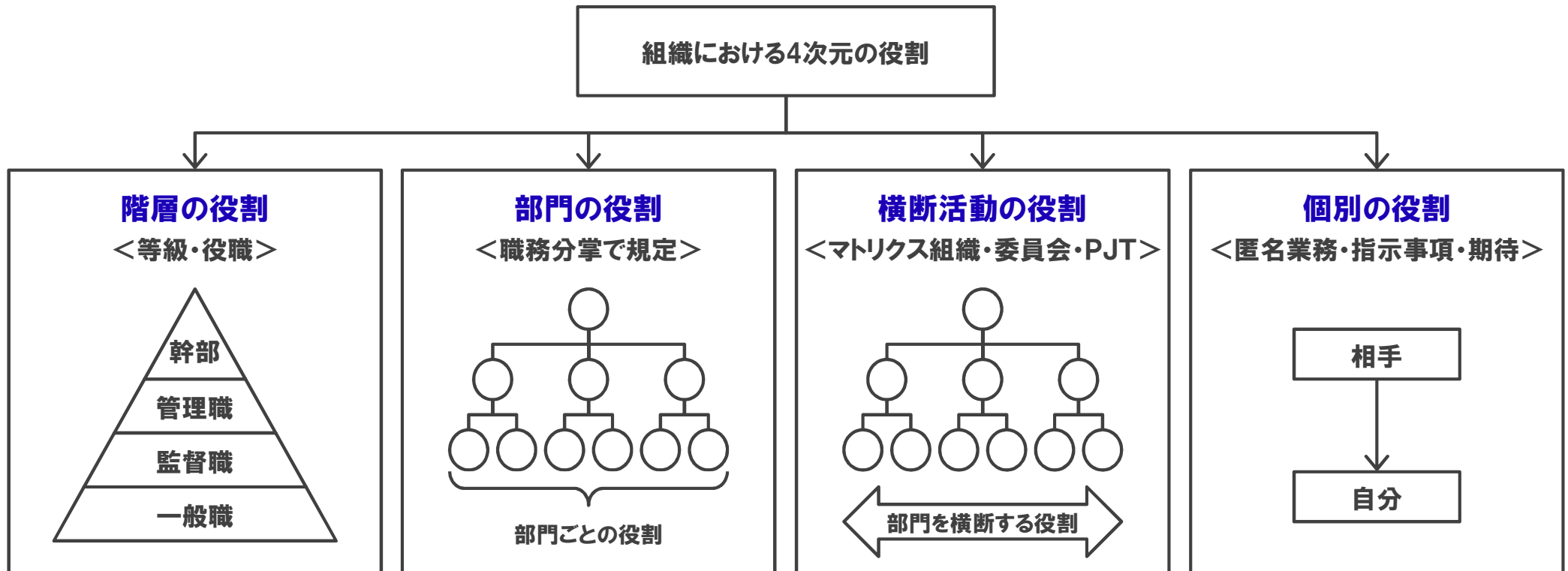
①ミッション展開シート

会社名

会社の理念・ミッション		部門ミッション（役割）						
現行	改訂	部門名	ミッション（役割）		役割評価指標	現状値	目標値	
			NO	対象（～を） 役割内容（～～すること）				
			1					
			2					
			3					
			1					
			2					
			3					
			1					
			2					
			3					
			1					
			2					
			3					
	1							
	2							
	3							

④
役割内容の達成度合、実現度合を半手出来る指標を設定して、その指標の現状値と目標値を記述する

②
社内の部門名を記述する



役割定義の公式



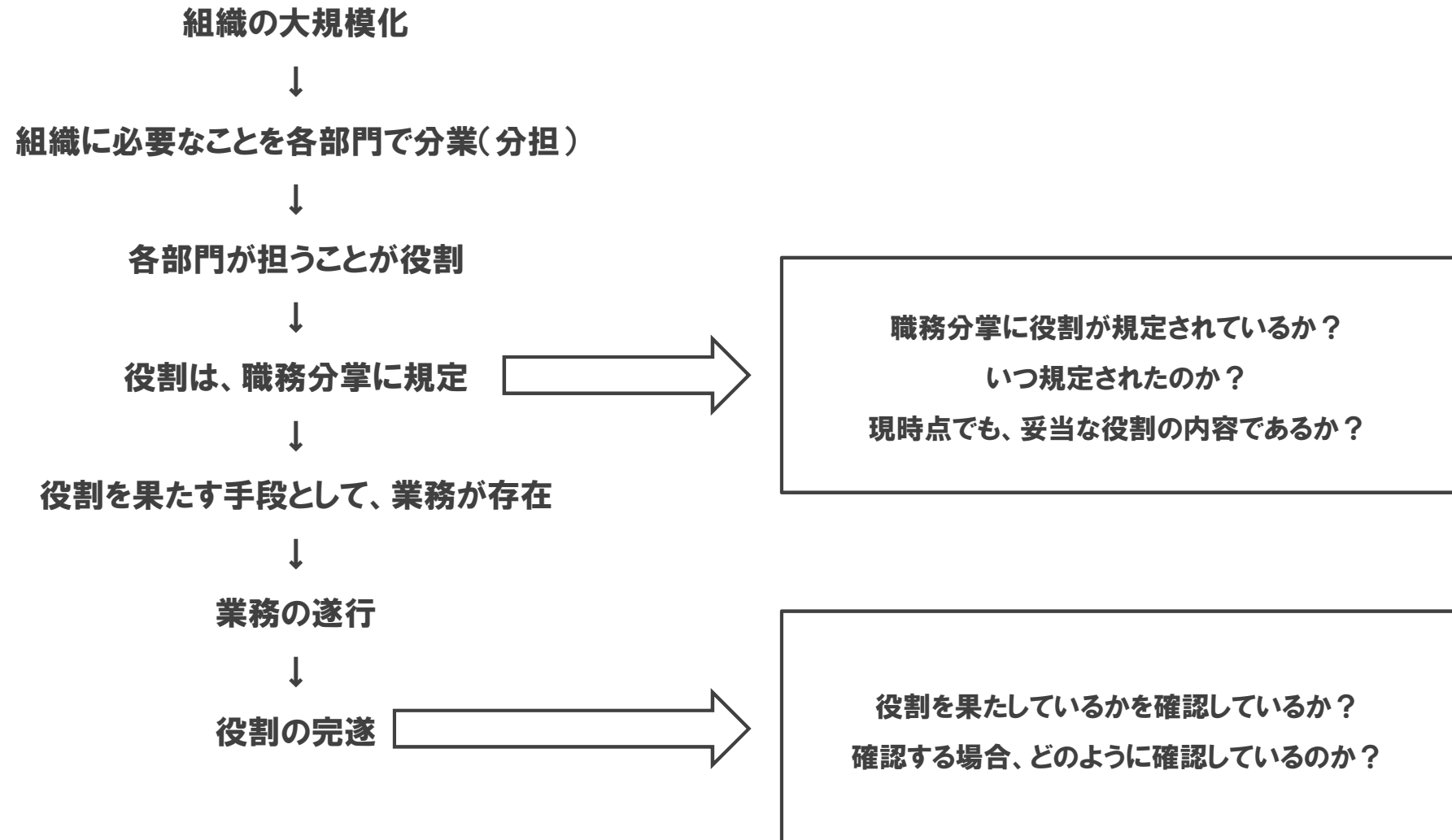
(対象)+(意図する状態)+(評価指標)

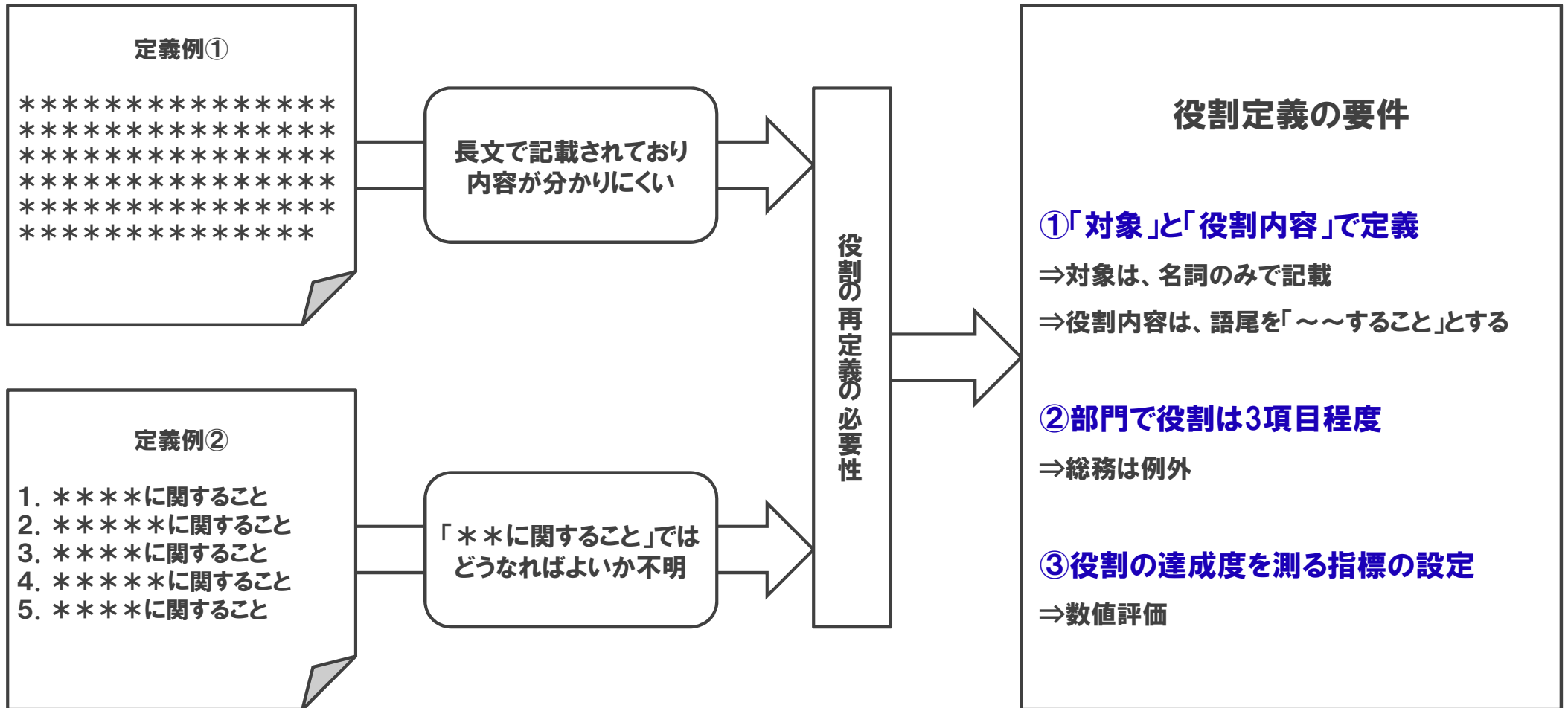
対象:何を対象とする役割か？

意図する状態:対象をどういう状態にするのか？

評価指標:意図する状態を何で測るか？

【役割に関する基本事項】





管理部門	
部署	役割例
経営企画部門	経営構想を策定すること
広報部門	組織のファンを増やすこと
法務部門	法令を遵守すること
財務部門	資金を調達すること
会計部門	収支を適正にすること
人事部門	人材を確保すること
情報管理部門	情報を活用すること
知的財産部門	知財を守ること

事業部門	
部署	役割例
商品企画部門	新商品を企画すること
技術開発部門	技術を開発すること
製品開発部門	製品を開発すること
調達部門	部資材を調達すること
製造部門	製品を生産すること
物流部門	製品を運ぶこと
販売部門	売上を確保すること
サービス部門	顧客の要望に応えること

4-2. 部門機能設計シート

②部門機能設計シート

会社名



会社理念・ミッション



部門名			
部門ミッション(役割)			
1	2	3	

対象
役割内容

管理部門	
部署	役割例
経営企画部門	経営構想を策定すること
広報部門	組織のファンを増やすこと
法務部門	法令を遵守すること
財務部門	資金を調達すること
会計部門	収支を適正にすること
人事部門	人材を確保すること
情報管理部門	情報を活用すること
知的財産部門	知財を守ること

事業部門	
部署	役割例
商品企画部門	新商品を企画すること
技術開発部門	技術を開発すること
製品開発部門	製品を開発すること
調達部門	部資材を調達すること
製造部門	製品を生産すること
物流部門	製品を運ぶこと
販売部門	売上を確保すること
サービス部門	顧客の要望に応えること

業務評価指標	現状値	目標値

主要業務	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
	6	
	7	

役割評価指標			
現状値			
目標値			

②部門機能設計シート

会社名 0

①
部門ごとにこのシートを作成する
ここに部門名を記述する

④
部門の中で実施していることを7項目に
定義する

主要業務	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
	6	
	7	

会社理念・ミッション		
0		

↓
部門名

部門ミッション(役割)

	1	2	3
対象			
役割内容			

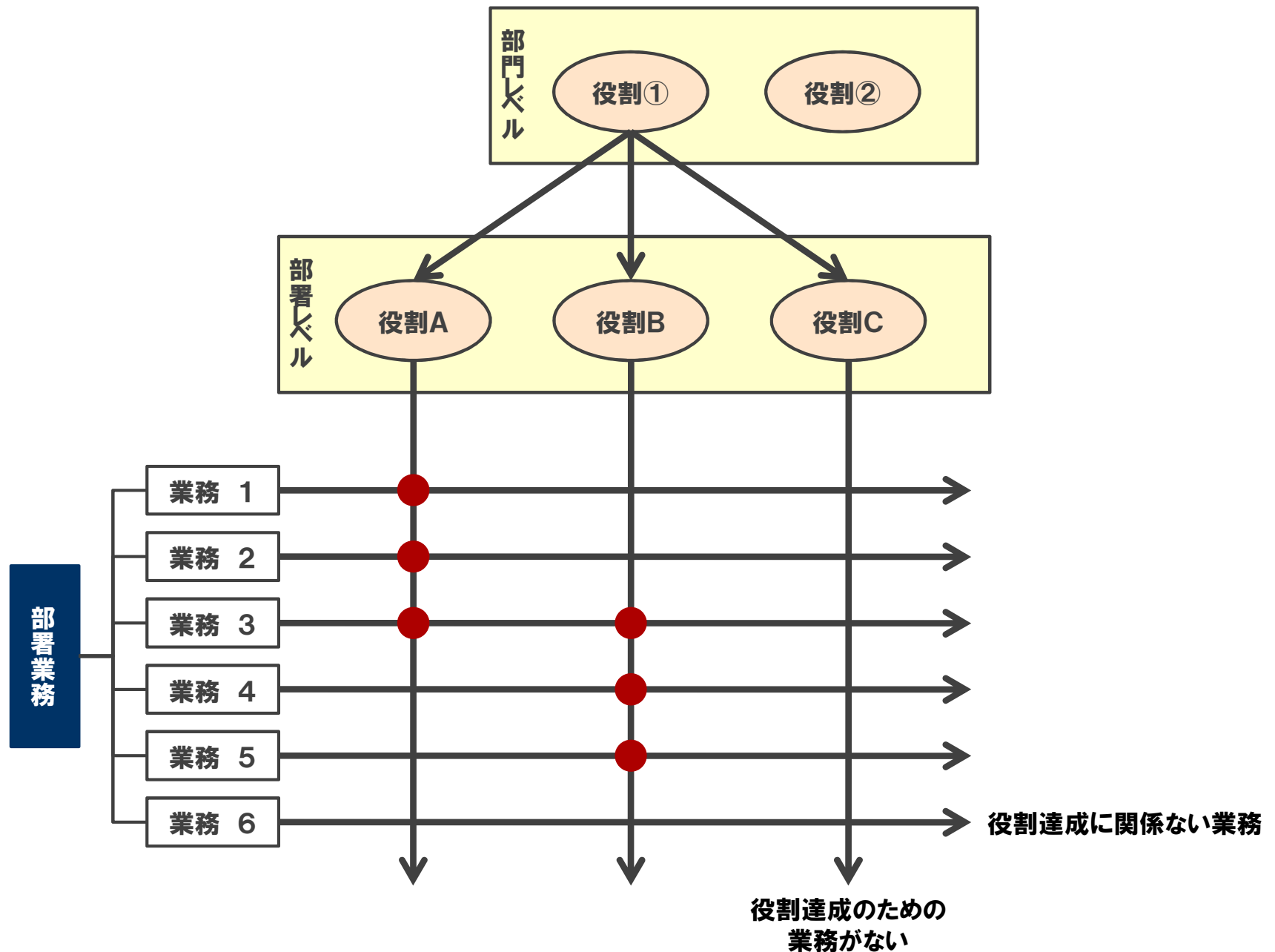
②
ミッション展開シートに記述した役割を
転記する

業務評価指標	現状値	目標値

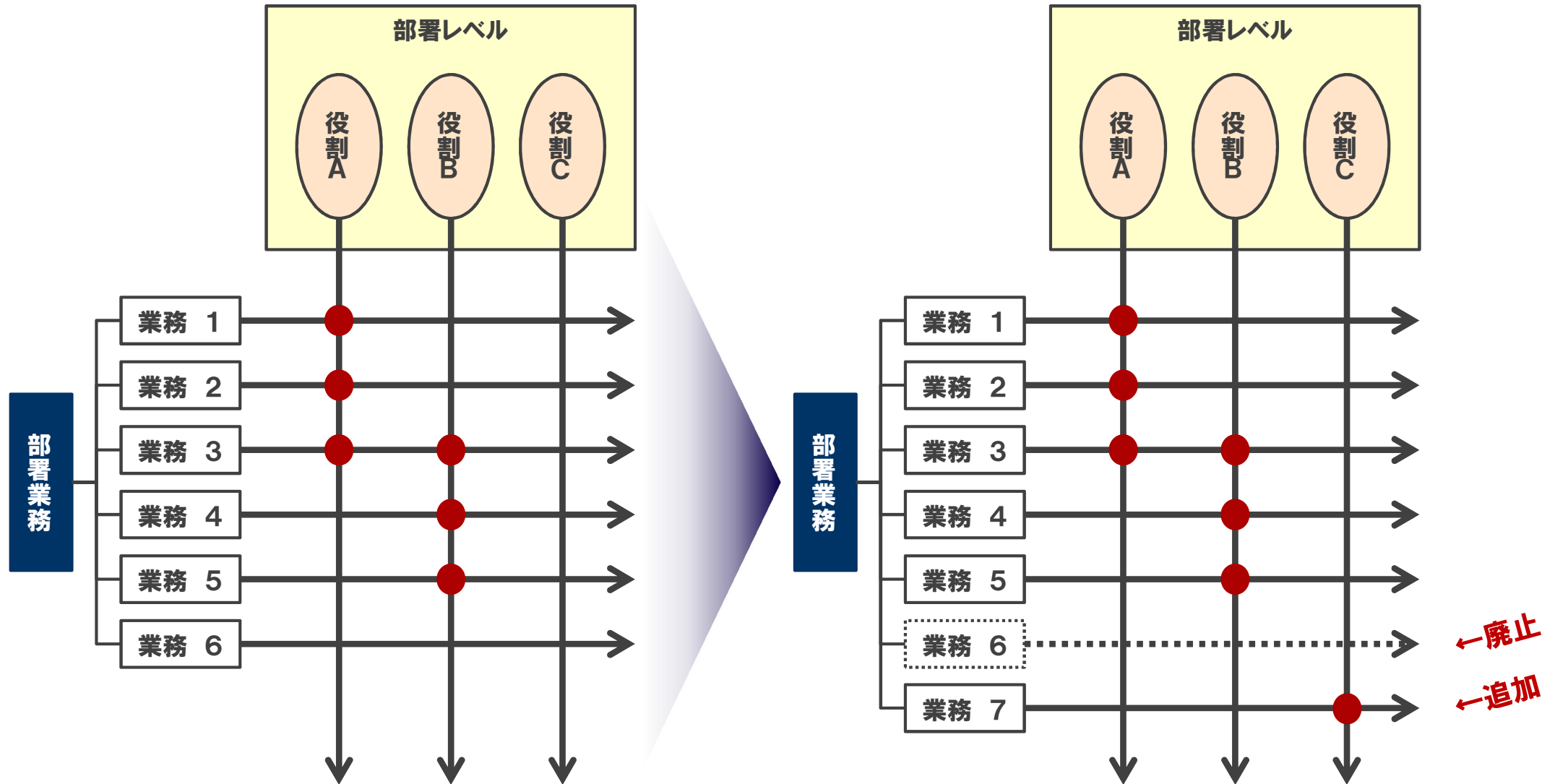
③
ミッション展開シートに記述した役割評
価指標と現状値、目標値を転記する

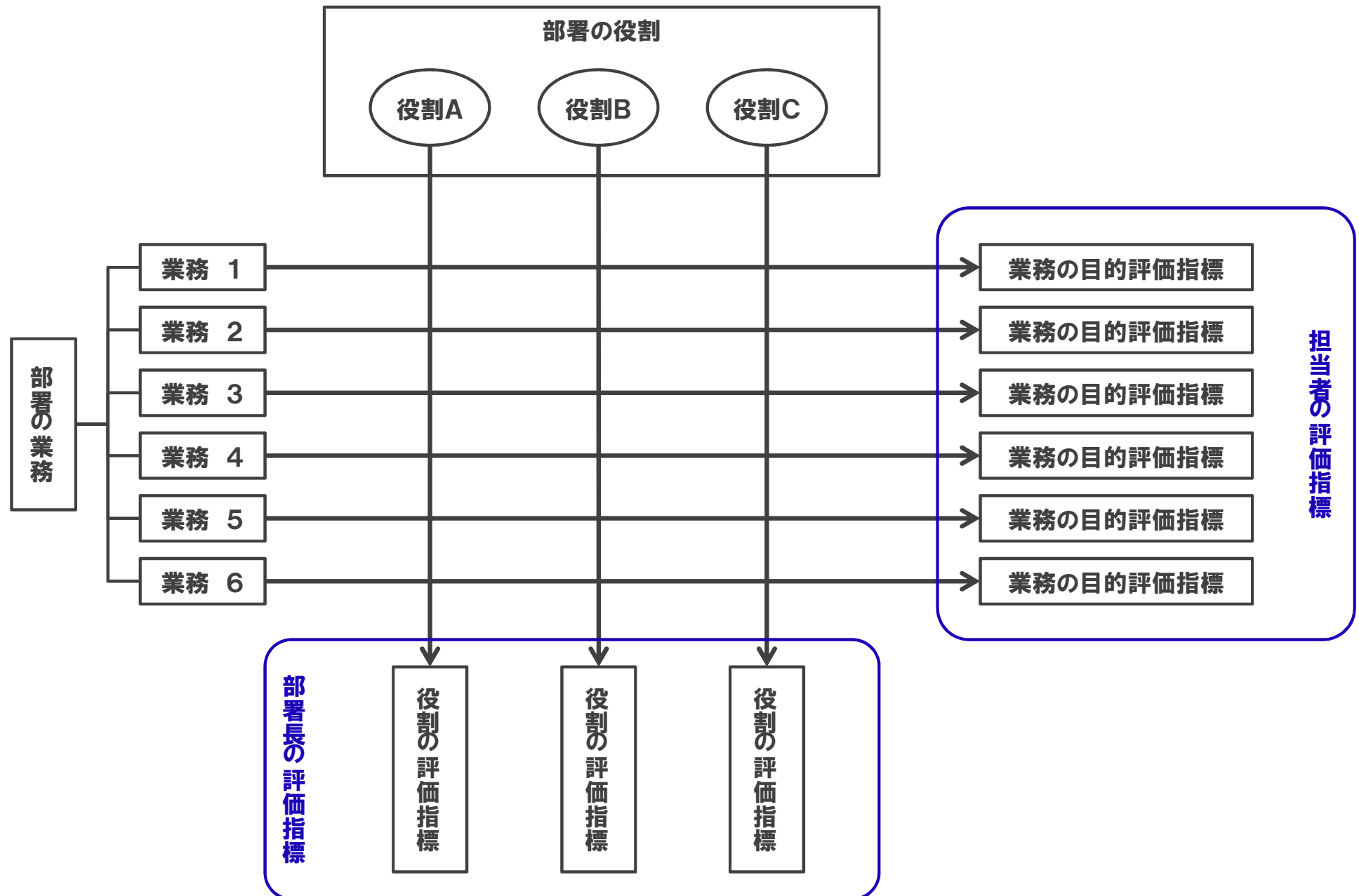
役割評価指標	現状値	目標値

⑤
7つの主要業務ごとに、評価指標と現
状値、目標値を記述する

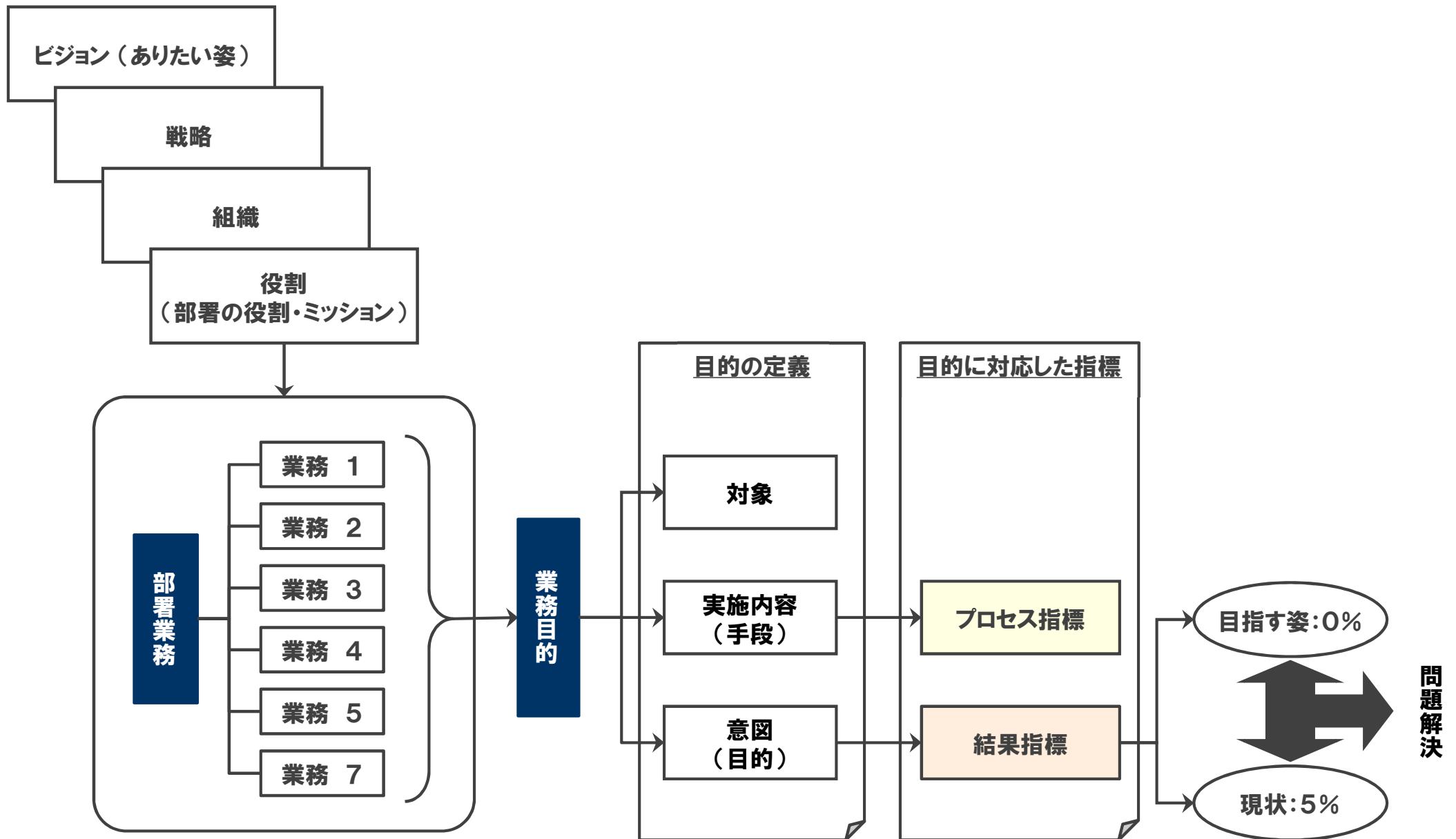


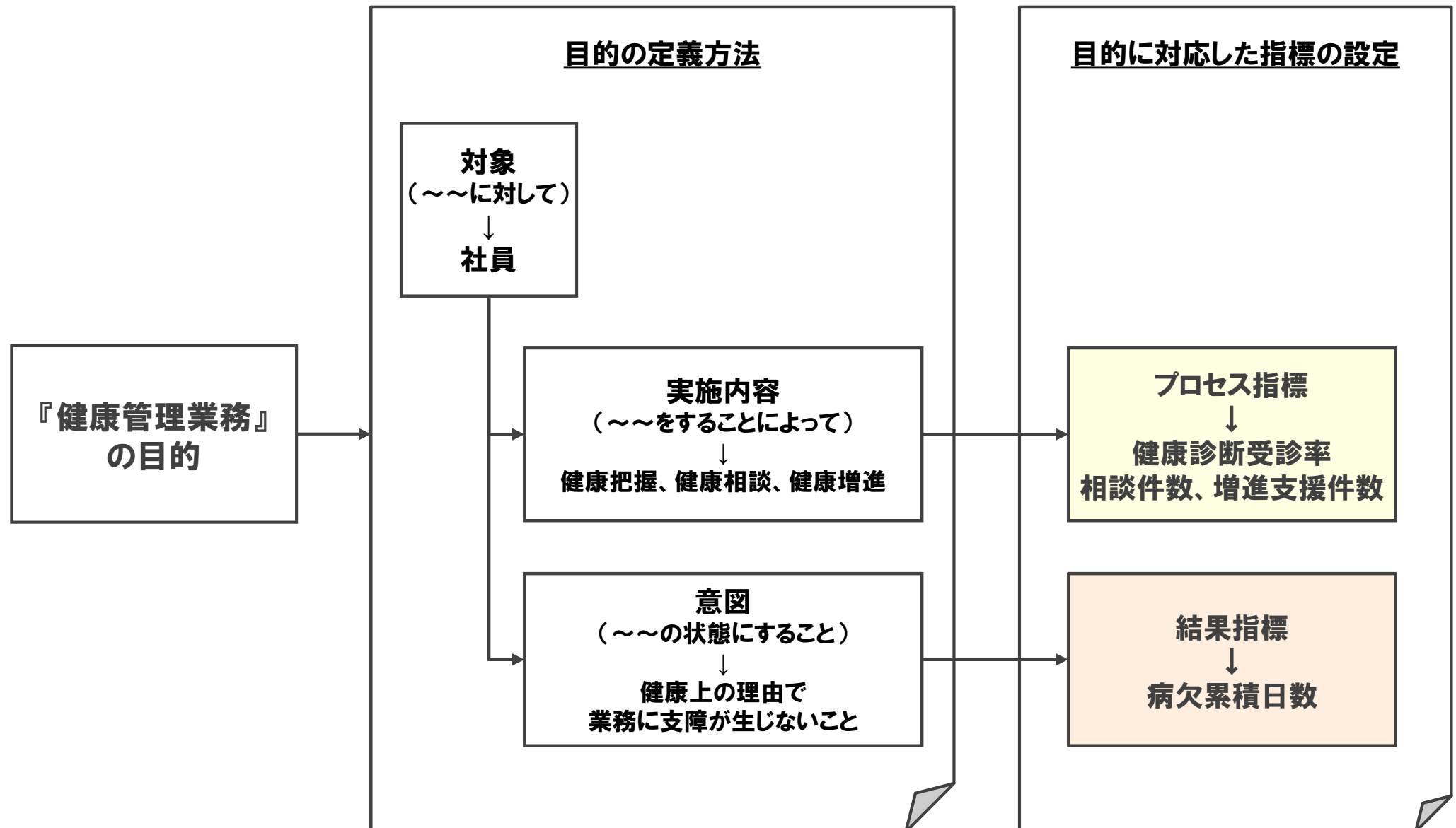
▶部門の役割と業務の関係 役割の再確認による業務の再設計





▶部門の役割と業務の関係 日常管理の全体像





4-3. 小集団組織構想シート

小集団組織構想シート

会社名

小集団組織仕様

職制整合	既存組織内小集団	
	異組織メンバー受入	
組織横断	異なる部門メンバー	
	同一領域内メンバー	
参加自由度	全員参加	
	希望者参加	
重複参加	重複不可	
	重複可能	
組織人数	小集団の人数	

小集団編成案

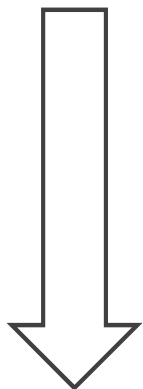
小集団組織名	組織の期待役割	人数	リーダー	メンバー				

合計人数

テキストを参照して、どのような小集団組織を編成するかを決める

少人数チーム制組織運営方法

公式組織



小規模独立採算組織

京セラのアメーバ経営が代表的な存在であり、社内を5～10人の組織で編成し、各組織が主体的に活動することを目指す
経営目標との整合がポイント

非公式組織

全員参加型

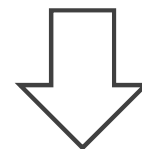


QCサークル

全社員が、どこかのサークルに所属して、主に改善を目的に主体的に活動し、定期的に発表の場をつくる
やはり、サークルの適正人数は5～10人程度とされている

特定メンバー参加型

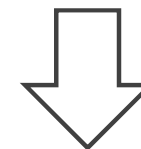
恒常組織



委員会制度

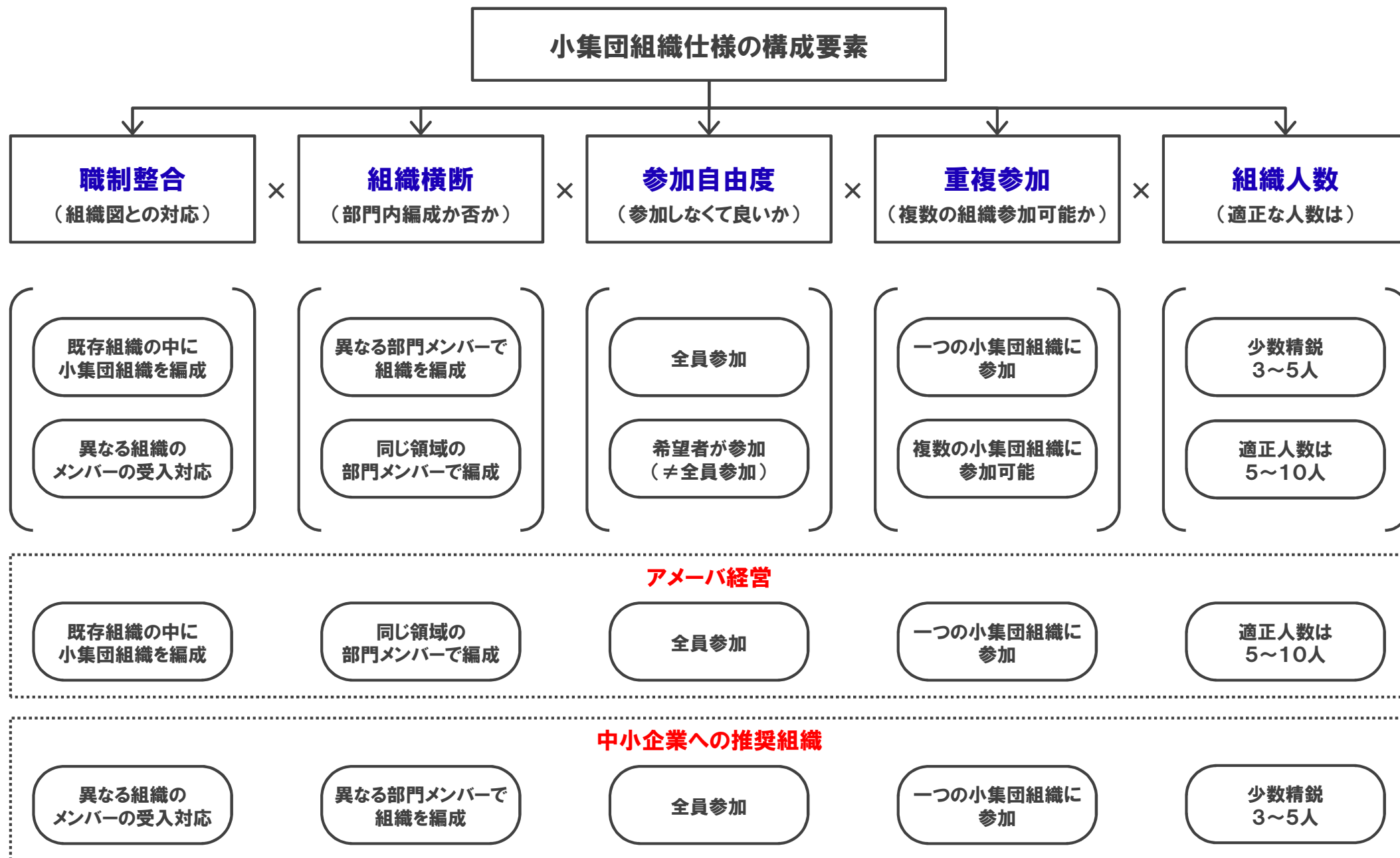
組織の重要テーマごとに、テーマに対する知見や興味のある人が委員会のメンバーとなり、部門を横断した解決方法を考える
マンネリ化の防止がポイント

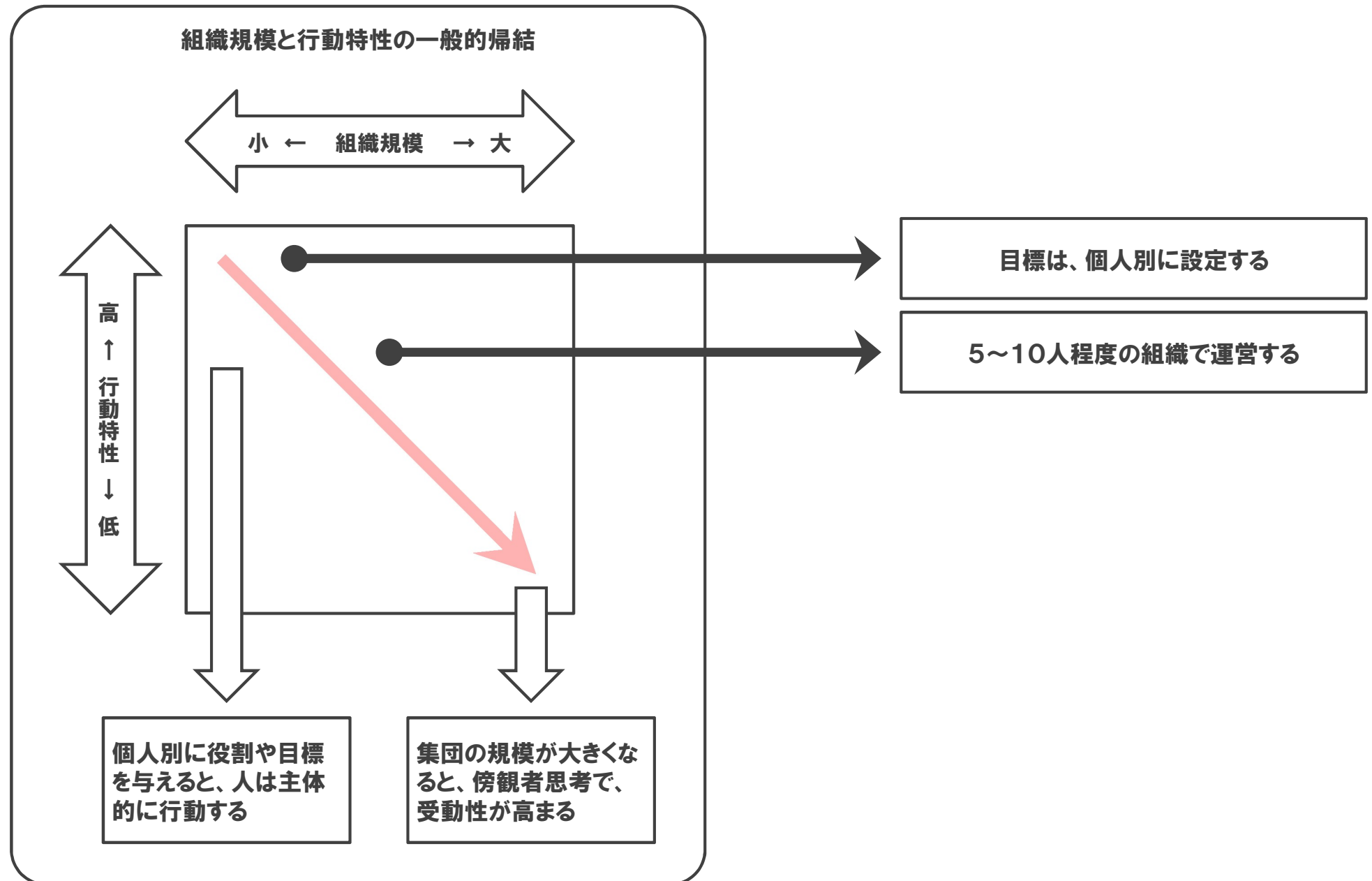
期間限定組織



プロジェクト運営

特定の取り組みに際して、組織全体で知見のある人材を編成する
目的と要件、実施期間を明示して、目的達成を誘導することがポイント





領域別解説

5. 人事評価

人材マネジメント

定員設定
人員計画 組織設計 定員設定

人材確保
募集・採用 離職・退職 社員種類・雇用形態

配置・異動
配置・異動 キャリアプラン 出向・転籍

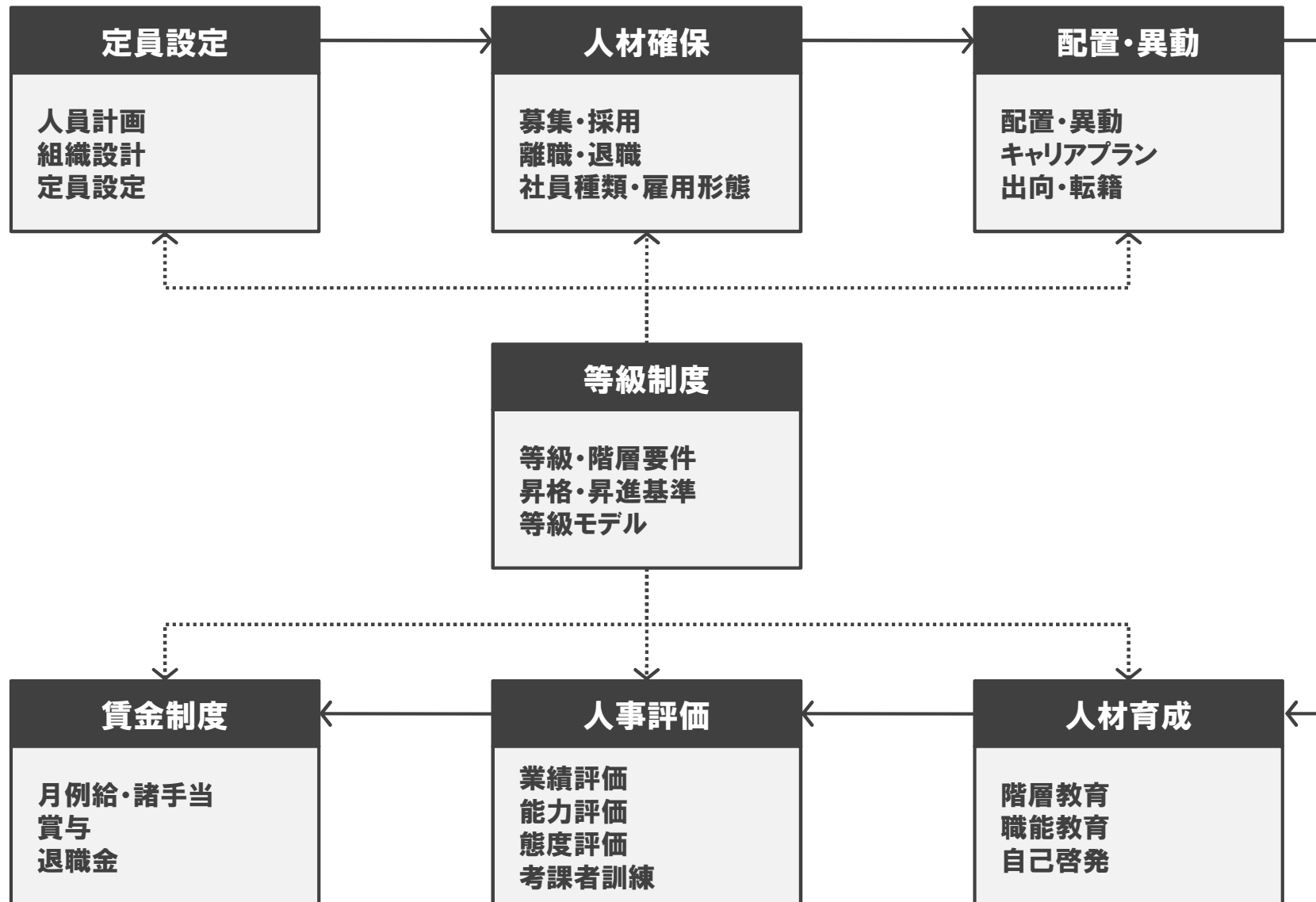
人材育成
階層教育 職能教育 自己啓発

人事制度

等級制度
等級・階層要件 昇格・昇進基準 等級モデル

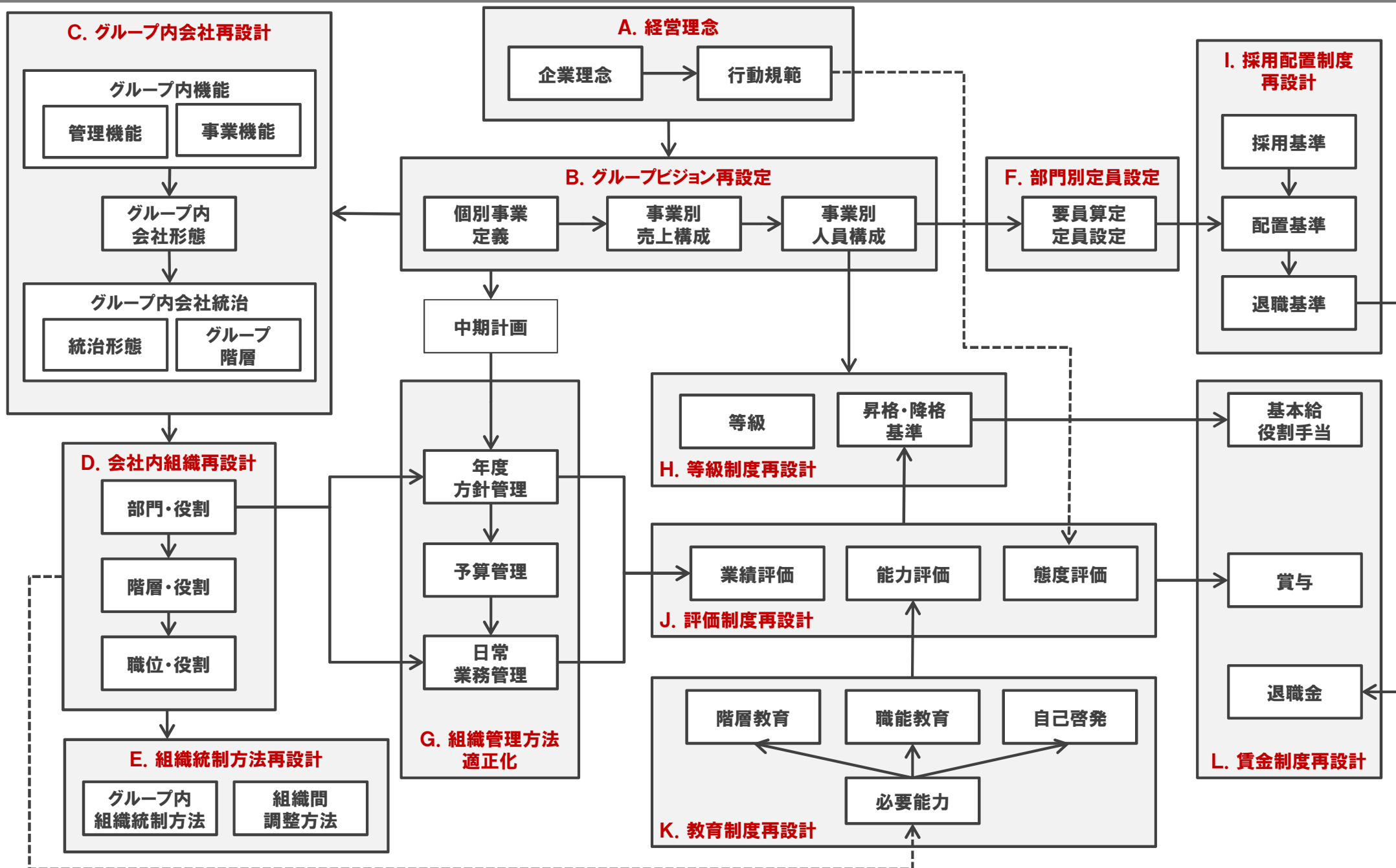
人事評価
業績評価 能力評価 態度評価 考課者訓練

賃金制度
月例給・諸手当 賞与 退職金



定員設定	人員計画 組織設計 定員設定 : 中長期の経営計画を実現するために、年度別に必要な人員を算定する : 社内に必要となる機能と適正管理スパンを踏まえて、組織図を描き、部門ごとの役割を明確にする : 各部門の業務を踏まえて、各部門に何人が必要かを算定し、新たに配置する人数を決める
人材確保	募集・採用 離職・退職 社員種類・雇用形態 : 経営計画における年度別に必要な人数を踏まえて、年度別に採用する人数を定め、募集方法を計画する : 離職抑制、職種別定年、雇用期間適正化により、退職を統制する : 雇用形態の多様化を踏まえて社員種別を定義し、人員計画に対する社員種別の採用計画を設定する
配置・異動	配置・異動 キャリアプラン 出向・転籍 : 部門・階層別役割と人材能力基準に基づいた人員配置と個人の意向と育成を視野に入れた異動を実行する : 入社してから、長期間の就業を視野に入れて、様々な価値観の従業員が納得する仕事のあり方を決める : 子会社・関係会社等への出向や転籍の処遇、条件などを基準化する
等級制度	等級要件・階層要件 昇格・昇進基準 等級モデル : 採用や評価、処遇の前提となる等級の基準、部課長などの階層を再定義して、それらの役割を設定する : 等級や職位の昇格・昇進に加えて、降格の基準を明確にして、昇格と昇進の決定プロセスを設定する : 新入社員から中堅までは単線型昇進とし、中堅以降を単線とするか、複線とするかを設定する
人材育成	階層教育 職能教育 自己啓発 : 階層別の役割を踏まえて、階層別の習得能力を定義し、その能力向上の方法(教育方法)を確立する : 各部門の業務を遂行する上で求められる職務遂行能力を定義し、その能力向上のための方法を確立する : 階層教育と職能教育でカバーしきれない必要能力に関する社員の能力向上方法を設定する
人事評価	業績評価 能力評価 態度評価 考課者訓練 : 会社や部門の業績と連動した業績評価項目を設定し、それによって業績評価できる仕組みを構築する : 社員の能力向上度合いを客観的、定量的に評価できるようにする : 行動規範の順守度や会社への情熱などを評価できるようにする : 人事評価を行う立場の管理者、監督者に対して、適正な評価を行えるように教育と訓練を行う
賃金制度	月例給・諸手当 賞与 退職金 : 会社の方針に従い、可能な限りの公平性と透明性のある給与の基準を設定する : 業績への貢献度を反映して賞与の額を設定できる仕組みを構築する : 退職金の支払い方法、及びその費用計上のあり方を再設計する

人材マネジメントの全体像例



リアルタイム評価	半年や1年でなく、週次や日次にフィードバックする
1on1ミーティング	上司と部下で、1対1の面談を通じて、人材育成・人事評価を行う
360度評価	社内他部門や社外も含めた評価
バリュー評価	企業の価値観や理念、規範への順守度を評価
OKR	目標(Objective)と主な成果(Key Results)を、2～3設定する目標管理手法
役割評価	役割に基づく行動をさまざまな視点から評価
実績・バリューのブロック評価	実績とバリュー達成度のマトリクスで評価
パフォーマンス・ディベロップメント	結果の評価でなく、成果を誘発・向上させる制度
チェックイン	四半期に1回以上、期待・フィードバック・キャリア開発を上司と部下で話し合う
ピアボーナス	社員の貢献度を、社員同士で評価しあう第3の報酬
ジョブ型雇用	役割・成果に対して処遇する人事
ノーレイティング	ABCなどの相対評価でなく、目標達成度のみで評価
タレントマネジメント	スキルや経験が見える化し、適切な人材開発・人材配置を行う

5-1. 行動基準設計シート

③行動基準設計シート

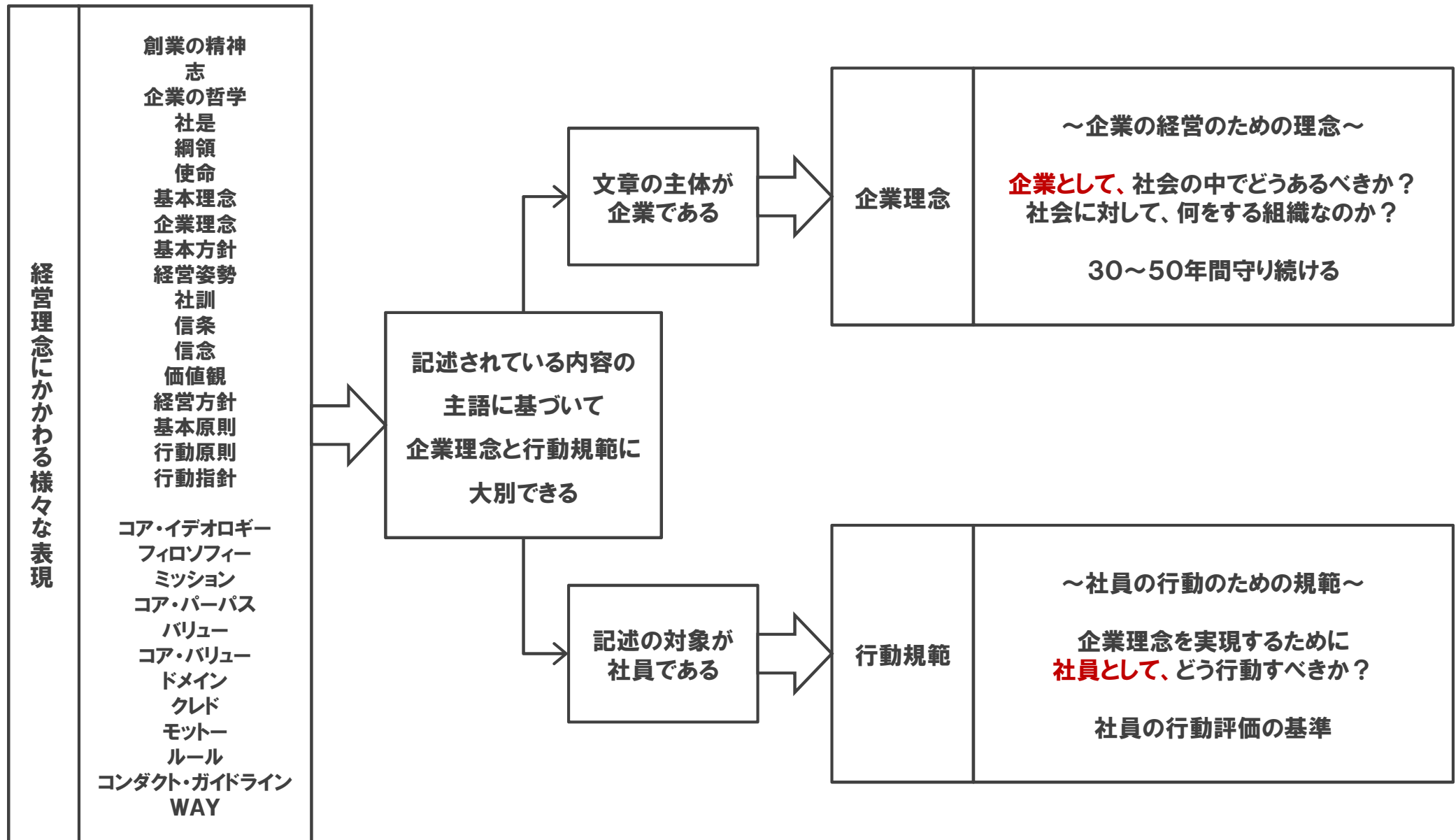
会社名

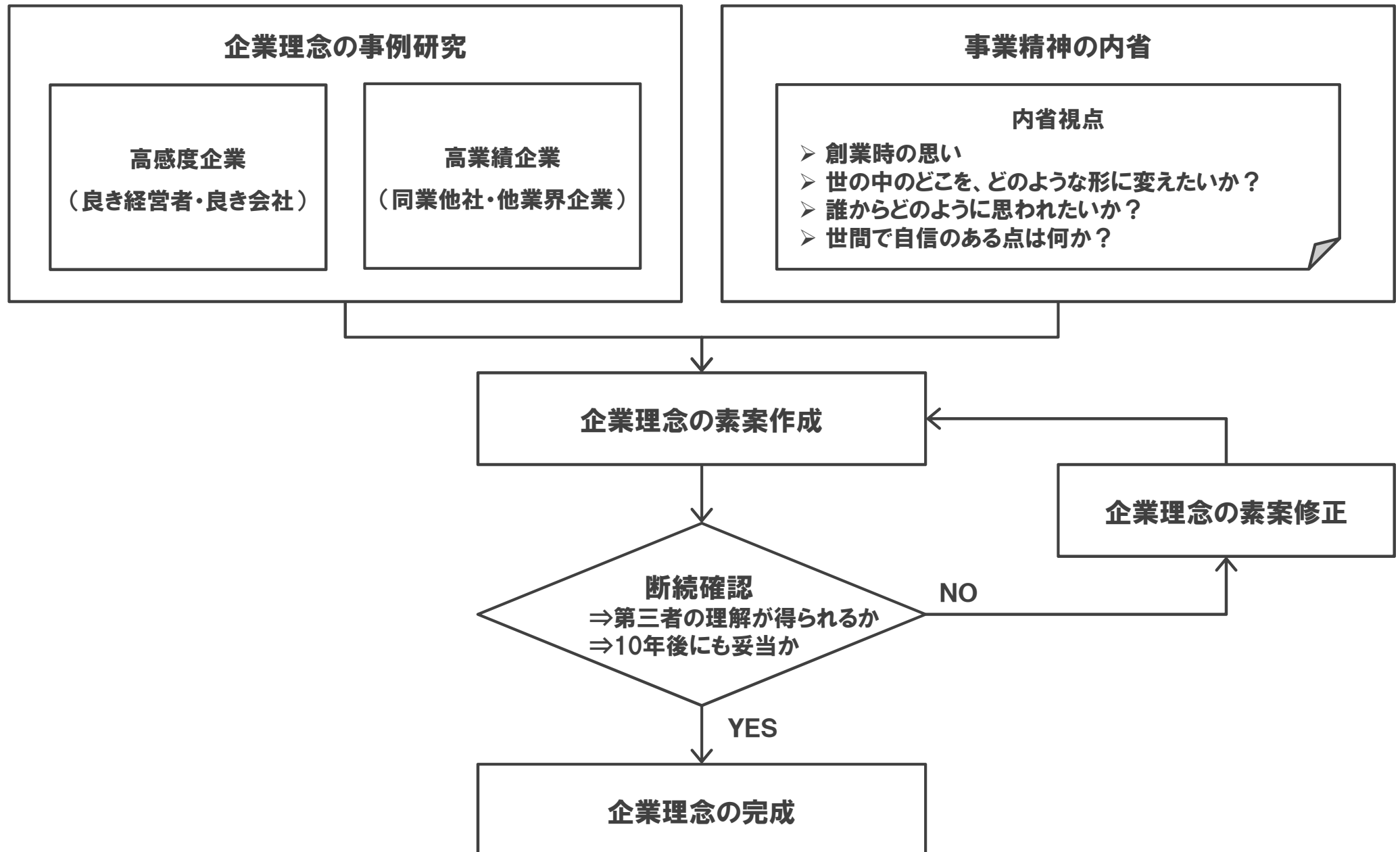
区分	一般的行動基準例
規律性	身だしなみや言葉遣いなどのマナーが身に付いている 就業規則や会社のルールを理解し、守れている 報告・連絡・相談を聞かれなくても率先して実行している
協調性	自分と異なる意見でも聞く姿勢がある 自分の役割や立場を意識して行動している 周囲を見回して、必要であれば自主的にサポートしている 担当が未定の仕事を進んで対応している
自律性	指示されなくても、やるべきことをやっている(自主性) 自分の業務に常に工夫を考えている(主体性) 自分がやるべきことを考えて実行している(自発性)
管理適性	安全性や事故・ミス防止を意識して行動している 仕事について常に計画を立てて実行している 仕事の納期や期限を意識して遵守している
改善指向	同じ仕事でも、常に改善を意識している より良い仕事のやり方を常に考えている 業務改善に協力して、変化に対応できている 収益の拡大や費用の削減を行っている
思考視座	常に顧客の立場から考えている 過去の延長線ではなく、未来から逆算で考えている できない理由でなく、どうすればできるかを発言している 常に前向きな姿勢で取り組んでいる
成長指向	常に業務に必要なことを自主的に学んでいる 学んだことを活かしている 周囲のメンバーを育成している

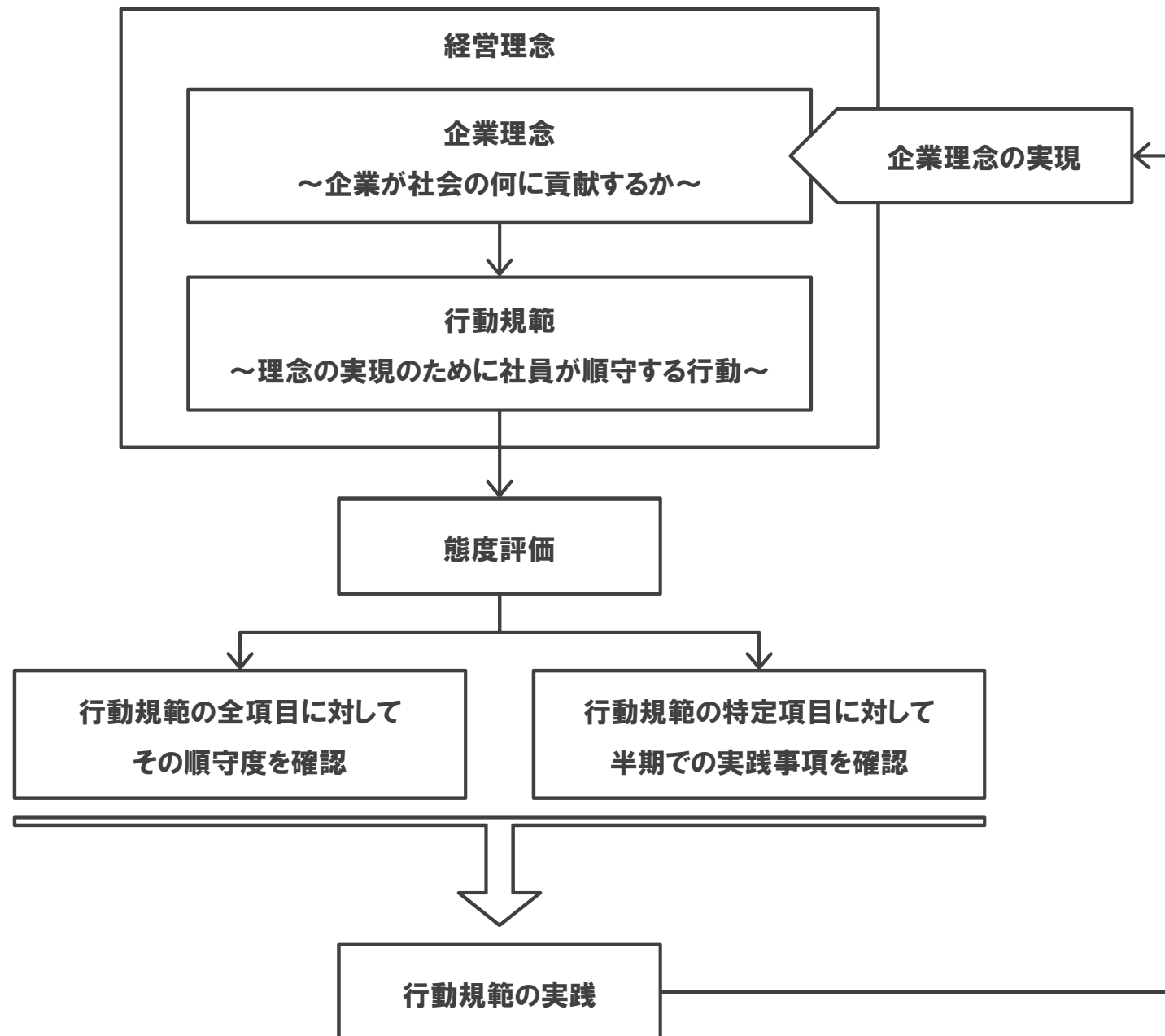
理念	
↓	
行動基準	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	

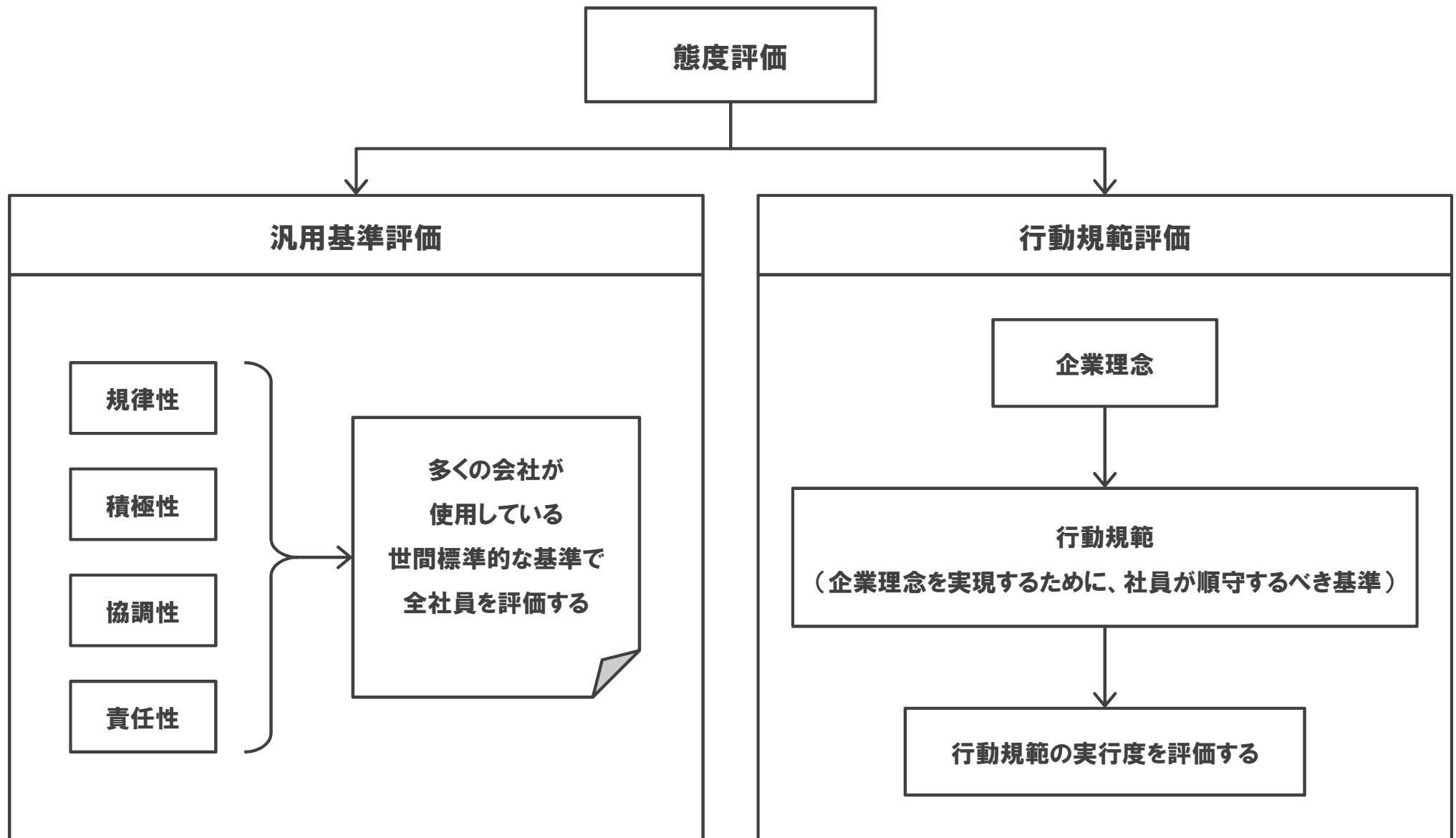
対象階層			
要 選 択	要 選 択	要 選 択	要 選 択

0 0 0 0









	S	A	B	C	D
規律性	職場の服務規律についてよく遵守し、ルール違反のないばかりでなく、同僚やその他関係者にも遵守するように働きかけて職場のモラル向上に努め、他者の模範となった	職場の服務規律について、よく遵守し、ルール違反はほとんど認められず申し分なかった	職場の服務規律について、ほぼ遵守しており、時には子細な事項に関して注意や指導を受けたものの、職場のモラル維持向上に問題はなかった	職場の服務規律について、ルール違反が時折見られ、子細な事項に関して、注意や指導を受けることがしばしばで、職場のモラル維持上、若干問題があった	職場の服務規律について、ルール違反や注意・指導を受けることが多く、職場のモラル維持に悪影響を与えた
積極性	仕事の量的拡大、改善・提案、自己啓発に総合的にいつも自ら取り組んでいる意欲や形跡がありありとみられる	仕事の量的拡大、改善提案、自己啓発のどれかにいつも自ら取り組んでいる意欲や形跡が見られた	取り立てて仕事の量的拡大、改善提案、自己啓発にいつも自ら取り組んでいるというほどではないが、動機付けや必要性に応じて、取り組んだ意欲や形跡は見られた	現状に甘んずる傾向があり、仕事の量的拡大、改善提案、自己啓発への動機付けに対しても取り組みの意欲は消極的で、形跡もあまり見られなかった	現状に固執する傾向が強く、仕事の量的拡大、改善提案、自己啓発への動機付けに対しても、意欲や形跡も見られなかった
協調性	常に進んで、所属係、課、部あるいは他部門の目標達成のために、同僚や関係者に対して、援助を惜しまず、よく協力して、全体の課業の円滑な遂行やチームワークに多大な貢献をした	通常進んで、所属係、課、部あるいは他部門の目標達成のために、同僚や関係者に対してよく協力していた。協力する余裕のない場合もあったが、全体の課業の円滑な遂行やチームワークに貢献した	取り立てて進んでというほどではないが、同僚や関係者の要請や依頼があれば、可能な限り協力した。全体の課業の遂行に支障をきたさない程度であった	同僚や関係者の要請や依頼に対して、場合によっては非協力的なことが見受けられ、遂行に若干の支障をきたした	同僚や関係者の要請や依頼に対しても、協力することがほとんどなく、全体の課業の遂行に支障をきたした
責任性	与えられた家業について、かなりの困難や無理のある条件下でも最後まで遂行し、やり遂げた	与えられた課業について、やや困難や無理のある条件下でもひるまず、最後まで遂行した	与えられた課業について、通常最後までやり遂げており、全体的に見て課業遂行上問題はなかった	与えられた課業の遂行を納得性のない理由をつけて回避したり、忘却して怠ったりすることが見受けられ、若干問題があった	与えられた課業の遂行を無断で放棄したり、忘却して怠ったりすることが目立ち、かなり問題があった

区分	一般的行動基準例
規律性	身だしなみや言葉遣いなどのマナーが身に付いている 就業規則や会社のルールを理解し、守れている 報告・連絡・相談を聞かれなくても率先して実行している
協調性	自分と異なる意見でも聞く姿勢がある 自分の役割や立場を意識して行動している 周囲を見回して、必要であれば自主的にサポートしている 担当が未定の仕事を進んで対応している
自律性	指示されなくても、やるべきことをやっている（自主性） 自分の業務に常に工夫を考えている（主体性） 自分がやるべきことを考えて実行している（自発性）
管理適性	安全性や事故・ミス防止を意識して行動している 仕事について常に計画を立てて実行している 仕事の納期や期限を意識して遵守している
改善指向	同じ仕事でも、常に改善を意識している より良い仕事のやり方を常に考えている 業務改善に協力して、変化に対応できている 収益の拡大や費用の削減を行っている
思考視座	常に顧客の立場から考えている 過去の延長線ではなく、未来から逆算で考えている できない理由ではなく、どうすればできるかを発言している 常に前向きな姿勢で取り組んでいる
成長指向	常に業務に必要なことを自主的に学んでいる 学んだことを活かしている 周囲のメンバーを育成している

5-2. 人事評価シート

人事評価シート

年度 期



所属
 役職
 等級
 氏名

業績評価
態度評価

ウェイト	評価点	総合点
 	0.0	####
 	0.0	####

ランク
##

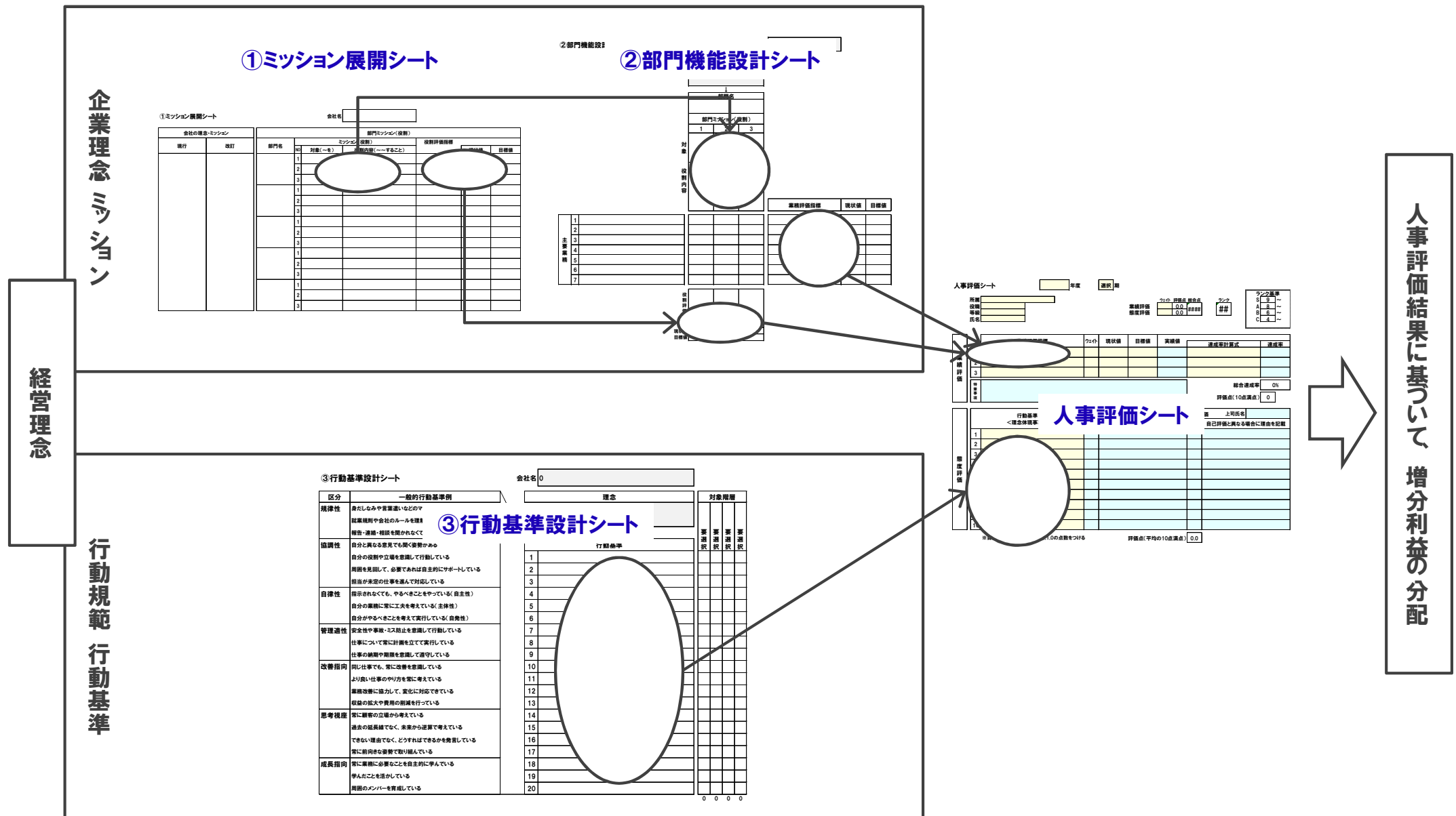
ランク基準		
S	9	～
A	8	～
B	6	～
C	4	～

業績評価	業績評価指標						
		ウェイト	現状値	目標値	実績値	達成率計算式	達成率
	1						
	2						
	3						
特筆事項							総合達成率 0%
							評価点(10点満点) 0

態度評価	行動基準 <理念体现事項>		自己評価		上司評価		上司氏名
			自己評価の特筆事項があれば記入		自己評価と異なる場合に理由を記載		
	1						
	2						
	3						
	4						
	5						
	6						
	7						
	8						
	9						
	10						

※自己評価、上司評価共に、2,1,0の点数をつける

評価点(平均の10点満点) 0.0



①
業績評価と態度評価
のウェイトの設定

⑥
ランク基準の確認

人事評価シート 2025 年度 選択 期

所属	***部**課
役職	チーフ
等級	3等級
氏名	山田祥平

業績評価	ウェイト	評価点	総合点
態度評価	40%	6.6	7.4
	60%	8.0	

②
業績評価指標の設定

業績評価指標	ウェイト	現状値	目標値	実績値	達成率計算式	達成率
1 リピート件数	60%	10	15	13	$(\text{目標値} - \text{実績値}) \div (15 - 10)$	60%
2 **コスト	40%	100	80	85	$(\text{現状値} - \text{実績値}) \div (100 - 80)$	75%
3						

③
業績評価指標のウェイト
の設定

特筆事項		総合達成率	66%
		評価点(10点満点)	6.6

④
達成率の計算方法設定

	行動基準 特筆事項>	自己評価		上司評価	
		自己評価の特筆事項があれば記入		上司氏名	
1				2	
2				2	
3				1	
4				1	
5				2	
6				2	
7				1	
8				2	
9				1	
10				2	

⑤
行動基準の設定

態度評価				
------	--	--	--	--

※自己評価、上司評価共に、2,1,0の点数をつける 評価点(平均の10点満点) 8.0

人事制度の導入方法

■行動基準の設定
⇒社長による設定

■思考から導入へ

・①から④の手順で進めるのが好ましいが、②から④へ移行しても構わない

①特定社員試行

・特定の一人に対して、人事評価シートを実際に書いてみよう

②特定部署での試行

・全社での試行の前に、特定の部署で試行してみる

③全部署での試行

・会社全体で試行してみる

④正式導入

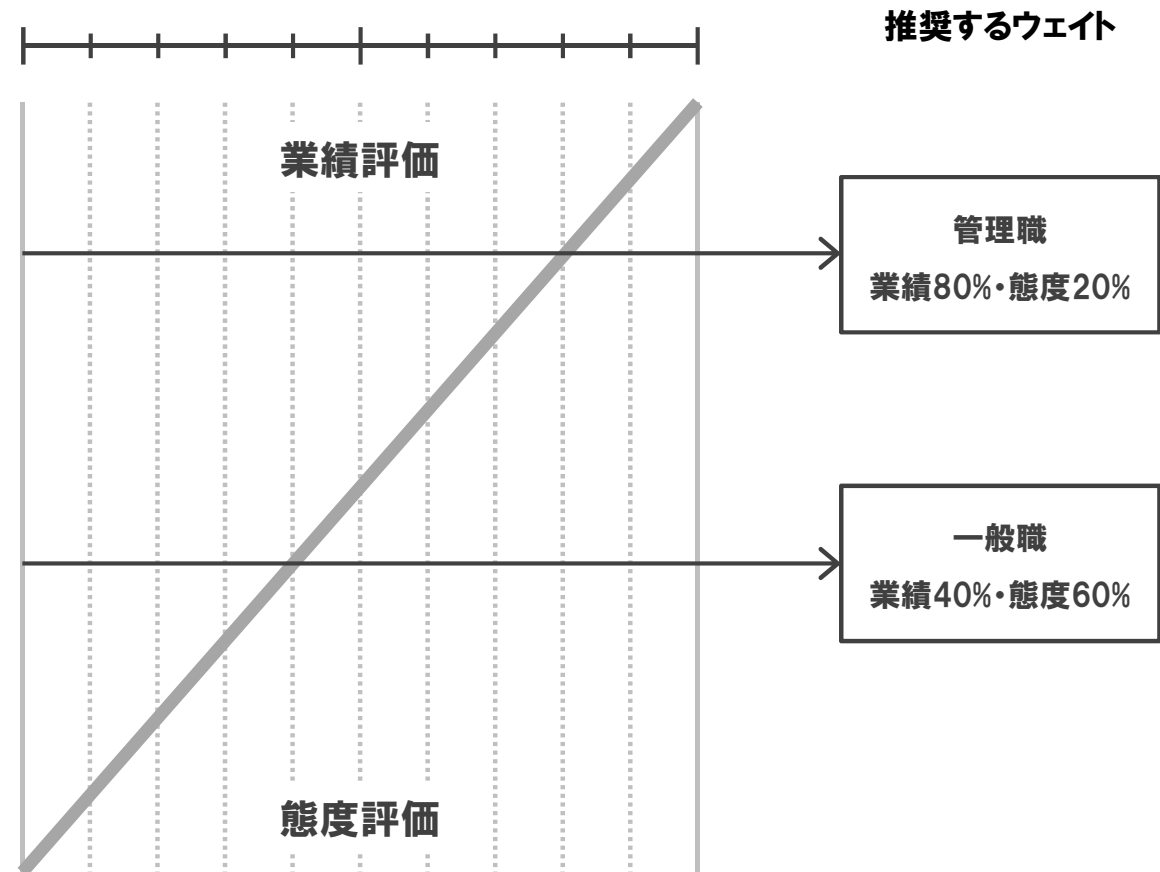
・新しい年度が始まる時に、全社で正式に導入する

業績・能力・態度の3側面評価における 標準的な階層別ウェイト

	業績評価	能力評価	態度評価
幹部	100%	0%	0%
管理職	60%	30%	10%
監督職	30%	50%	20%
一般職	20%	60%	20%

幹部は、結果が問われるので
業績評価のウェイトが100%

一般職は、指示に対して行動するので
幅広い適用能力が問われる



社員1人につき、1～3の指標を設定する

以下の指標例を参考にして、以下の指標例を採用しても、独自の指標を設定しても良い

基本的には、数字で測れる指標とする

営業領域	製造領域	管理領域・全般
受注件数/受注額 売上高 獲得利益額 新商品点数 新商品売上比率 新規開拓件数 新規開拓売上高 リピート顧客件数 1人当たりの売上高 1人当たりの利益額	原価率 特定費用の金額 不良率 クレーム件数/クレーム率 納期遅延件数 受注から納入のリードタイム 欠品件数 在庫量/在庫金額 材料在庫/仕掛在庫/製品在庫 在庫廃棄額	顧客満足度レベル 苦情件数 業務生産性(件/人) 残業時間 業務処理件数 業務ミス件数 業務別所要時間(分/件) 改善提案件数 改善実施件数

指標が1つの場合

***指標	100%

合計 100%

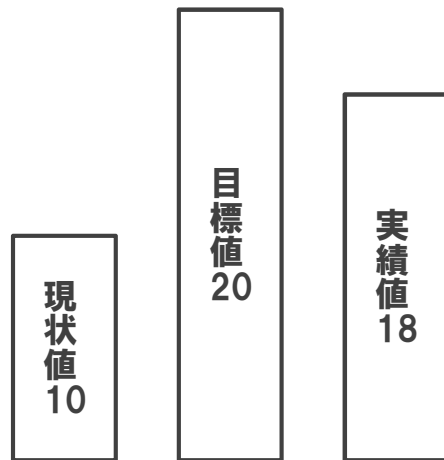
設定した指標の横に
100%を入れる

指標が2～3の場合

***指標	50%
+++指標	30%
~~~指標	20%

合計 100%

指標が2～3の場合は、  
指標ごとの重要度を踏まえて  
合計が100%になるように  
ウェイトを入れる



<計算式>

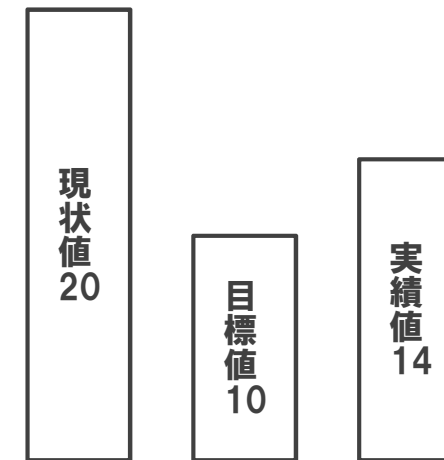
$$(\text{実績値} - \text{現状値}) \div (\text{目標値} - \text{現状値})$$

<計算例>

$$(18 - 10) \div (20 - 10)$$

$$8 \div 10$$

$$= 80\%$$



<計算式>

$$(\text{現状値} - \text{実績値}) \div (\text{現状値} - \text{目標値})$$

<計算例>

$$(20 - 14) \div (20 - 10)$$

$$6 \div 10$$

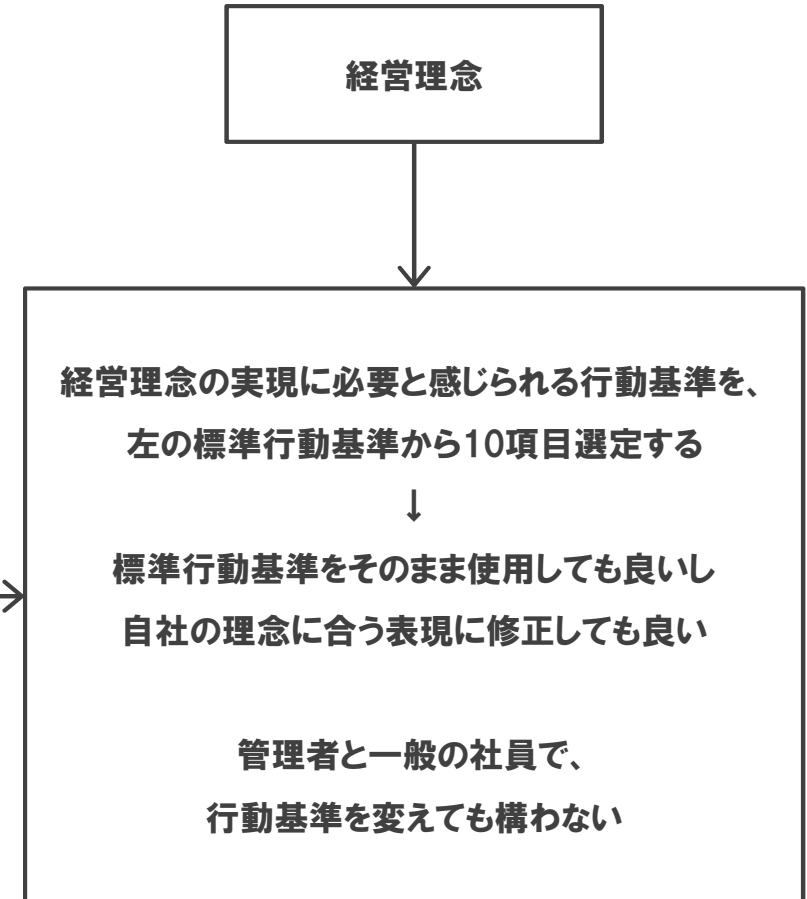
$$= 60\%$$

現状値、目標値、実績値が上図のような場合、以下の達成率を(  $18 \div 20 = 90\%$  )と計算するケースが多い  
しかし、この計算式の場合、実績値が現状値を下回って、8となった場合、(  $8 \div 20 = 40\%$  )となり、現状より悪くしていながらも、40%という達成率になってしまうので、こうした計算式は推奨できません。

7

24

規律性	身だしなみや言葉遣いなどのマナーが身に付いている 就業規則や会社のルールを理解し、守れている 報告・連絡・相談を聞かれなくても率先して実行している
協調性	自分と異なる意見でも聞く姿勢がある 自分の役割や立場を意識して行動している 周囲を見回して、必要であれば自主的にサポートしている 担当が未定の仕事を進んで対応している
自律性	指示されなくても、やるべきことをやっている(自主性) 自分の業務に常に工夫を考えている(主体性) 自分がやるべきことを考えて実行している(自発性)
管理適性	安全性や事故・ミス防止を意識して行動している 仕事について常に計画を立てて実行している 仕事の納期や期限を意識して遵守している
改善指向	同じ仕事でも、常に改善を意識している より良い仕事のやり方を常に考えている 業務改善に協力して、変化に対応できている 収益の拡大や費用の削減を行っている
思考視座	常に顧客の立場から考えている 過去の延長線ではなく、未来からの逆算で考えている できない理由ではなく、どうすればできるかを発言している 常に前向きな姿勢で取り組んでいる
成長指向	常に業務に必要なことを自主的に学んでいる 学んだことを活かしている 周囲のメンバーを育成している



業績評価  
態度評価

ウェイト	評価点	総合点
40%	6.6	7.4
60%	8.0	

ランク  
**B**

ランク基準		
S	9	～
A	8	～
B	6	～
C	4	～

#### ■ランク基準とは

ランク基準は、総合点によって、S, A, B, C, Dを決定するための基準点です。

上図の場合、総合点が7.4点なので6点以上で「B評価」となっております。

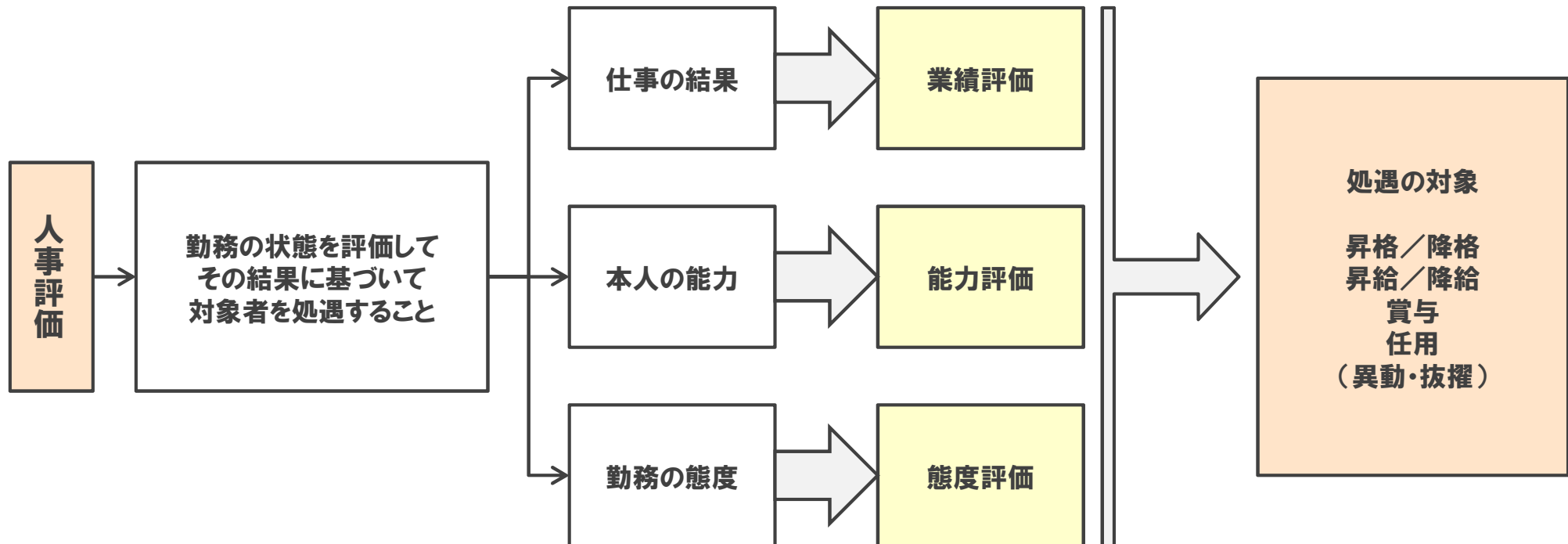
ランク基準に記載している基準点は、一般的な基準点です。

#### ■ランク基準の調整

全員の評価を終えたときに、全員の結果が高すぎたり、逆に低すぎた場合に、ランク基準を変えれば、S, A, B, C, Dのランクを調整することができます。

例えば、Aのランク基準を「7」へ変更すれば、7.4点で「A評価」となります。

基本的には、ランク基準を修正しないほうが良いのですが、全員の評価結果が低くなっている場合には、ランク基準を低めの数値に変更して、良いランクが表示されるようにすることもできます。

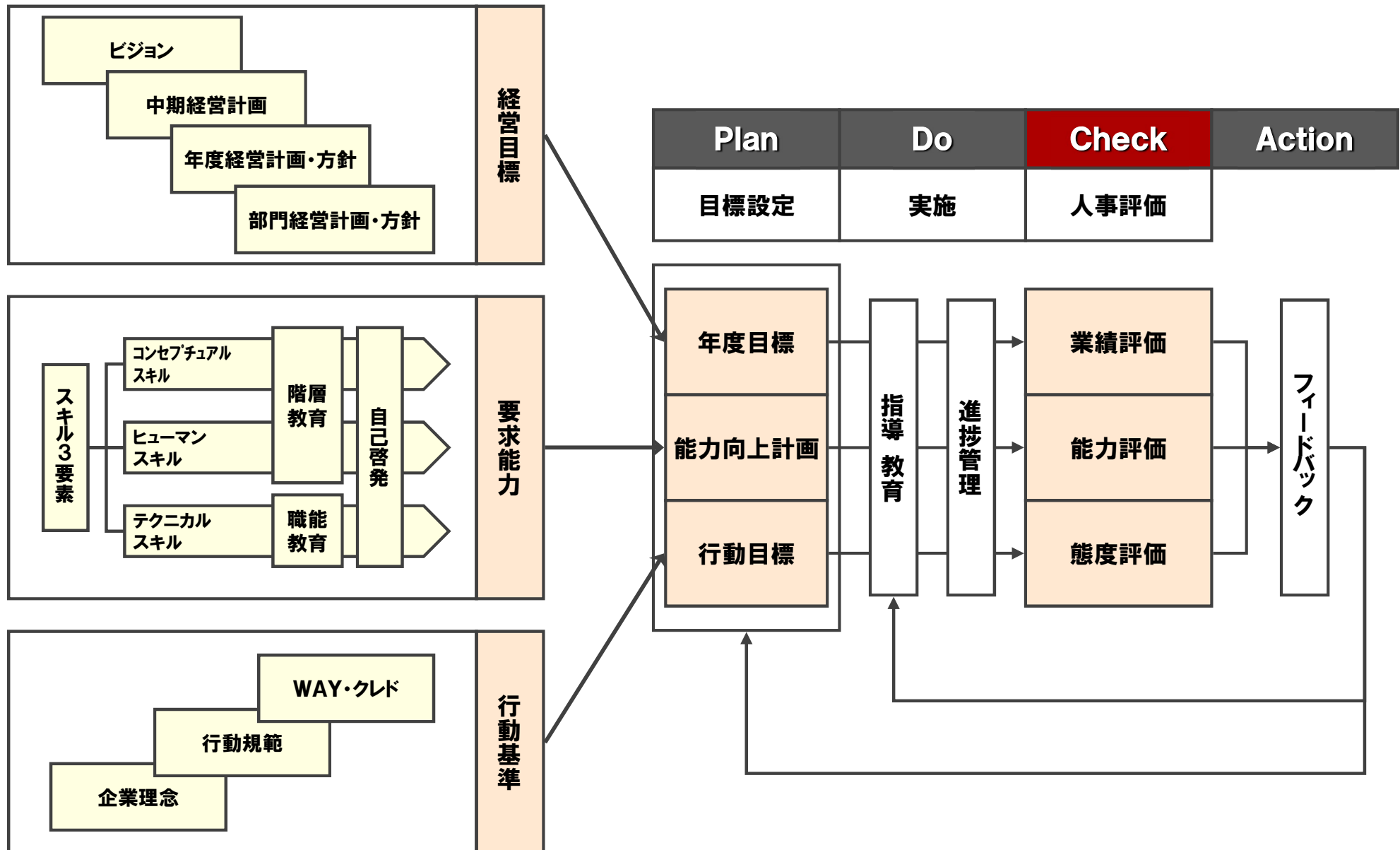


### 【人事評価を行うことによって狙う効果】

各自の努力度や組織への貢献度が見えるようになり、公平性が得られる  
また、人事評価を通して、計画的に教育を行うことにより、能力を向上できることになる

人事評価のポイントは、「結果を評価する」のではなく、「結果をよくするための評価」という思想

# 人事評価制度の基本 人事評価



# 人事評価制度の基本 評価項目の体系

評価領域		評価項目		
業績評価	業績への貢献度	業績管理指標		会社の業績向上への貢献度【過去の貢献】
		改善実践度		業務を良い方法へ変えることによる将来の業績への貢献度【未来への貢献】
能力評価	保有している能力	全社 共通 能力	思考力	論理的に考えながら仕事を進める力
			協働力	周囲のメンバーと強調しながら仕事を進める力
		部門 固有 能力	実務力	業務を行うために必要な能力・資格
態度評価	勤務の態度・姿勢	行動規範実践度		行動規範に沿った行動の実現度

年度目標や部門の役割に対応した指標の達成度で評価する  
※必ず数字で評価する

評価期間に、1つ以上の改善を実施し、その効果で評価する

階層ごとに求められるマネジメント能力の有無と実行度合を評価する

資格取得への意欲や業務遂行上の技術の向上指向、事業開拓の能力を評価する

企業理念に基づく行動規範に沿った行動を評価することにより、理念の実現を目指す

		評価領域		
		業績評価	能力評価	態度評価
		業績への貢献度	保有している能力	勤務の態度・姿勢
人事評価基本型	古くから普及している日本の代表的な人事評価	個人別業績の評価	能力保有度の評価	社会一般的な態度基準で評価
理念連動型評価	理念の体現度で態度を評価する	個人別業績の評価	能力保有度の評価	理念体現度の評価
結果重視型評価	潜在的な能力を評価せず、保有能力は、結果としての業績で評価する	能力の結果を個人の業績で評価	統合	理念体現度の評価
チーム業績評価型	個人別の業績を測定しにくいケースで活用される評価方法	チームの業績で全員を評価		理念体現度の評価
チーム相互評価型	個々の社員の言動を上司が見れないケースの評価方法	チームの業績で全員を評価		理念体現度をチーム内の相互で評価

### 5-3. マトリクス型等級基準

# 等級制度



階層	役割	等級	業務管理			組織管理			マネジメント			思考特性					
			業務の遂行と管理			人と組織の管理			現場と業績の管理			論理的思考			全体最適思考		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
			業務遂行	業務見直し	トラブル対応	報・連・相	部下指導	風土管理	現場管理	資源管理	業績管理	問題解決	課題解決	発想・創出	交渉・折衝	業務動向	全社改革貢献
管理職	会社が進むべき方向に対して、自部門がどうあるべきかを考え、導いている	9等級						風土面の他社事例を取り込んで風土改善をしている			全社の業績目標達成のために、自部門の役割を全うしている		社外を視野に入れた課題を定義して解決している	産業界での新たな着眼を自社に導入している	会社の代表として、人脈の維持・形成、交渉をしている	経済情勢や自社が関わる全ての業界の動向を把握している	社外にまたがる全社改革を企画して実行している
		8等級						自部門の風土改善を他部門にも適用させている		部門を横断して、必要な資源を最適に調達している	自部門の業績目標達成のための手法を考えている		社外を視野に入れた課題を定義している	業界内の先進的な着眼を自社に導入している	会社の代表として、既存人脈の維持と交渉をしている	自部門が関わる業界情勢と将来展望を把握している	社内の部門を横断した改革を企画し、実行している
		7等級						管轄する部門の風土面の問題を把握し可決している		経営資源の適切な調達方法を考えている	自部門の業績目標達成のために対応している		部門間の課題を定義して解決している	他部門のよい着眼を自部門に取り込んでいる	部門の責任者として、人脈の維持・形成、交渉をしている	自部門が関わる業界情勢を把握している	社内の部門を横断した改革を実行している
監督職	人・もの・金・情報を駆使して部門のあるべき状態を実現に導いている	6等級		社外の改善事例を情報収集して、部署内へ展開している	社外に影響のあるトラブルに対処している		部下を、キャリア目標に基づいて育成している		部署の理想的目標の達成を指向している	職場に必要な人、もの、情報を把握し、手配している	社外の良い点を取り入れて自部署の目標を達成している	社外に関わる問題を解決している	部署内の課題を定義して解決している	部門内のよい着眼を部門全体へ波及している	部署の責任者として、人脈の維持・形成、交渉をしている	自部署が関わる業界情勢を把握している	
		5等級		社内他部署の改善事例を情報収集して、部署内へ展開している	社内他部門にまたがるトラブルに対処している		部下を、他の部下によって間接的に指導している		部署の理想的状態を踏まえて目標を設定している	職場に必要なもの、情報などの資源を確保している	他部署の良い点を取り入れて自部署の目標を達成している	社内他部門に関わる問題を解決している	将来を見据えた職場課題を解決している	他部門のよい着眼を探索している	部署の責任者として、人脈の維持、交渉をしている		
		4等級		業務改善すべき点を指示し、改善効果を出している	通常業務のトラブルに対処している	部下の報告を待たずに、業務の進捗等を部下に聴いている	部下の個人的特徴を踏まえて指導している		部署のメンバーの個人別目標と実績を管理している	職場で必要な資材などを欠品することなく手配している	自部署の業績目標達成のために対応している	部署を横断する問題解決をしている	将来を見据えて、職場の課題を定義している	自部署内のよい着眼を自部署全体へ波及している			
一般職	担当する業務をより良い方向に変えつつ、適正に遂行している	3等級	担当領域の業務を一人で業務を遂行できる	定期的に改善して、有効性を向上している		業務の進捗・結果の報告に加えて、要所で相談している	後輩に対して必要に応じて指導している		業務の目標を設定して、実績の差を管理している	資材や備品の無駄をなくす改善をしている		自業務に関わる問題を解決している		与えられた状態の理想的な状態を考えている			
		2等級	上司の指示に基づいて、主体的に業務を遂行できる	有効性のある改善提案をしている		業務の進捗と結果(完了報告・トラブル)を上司に報告している			日々の業務の実績を記録して、報告している	資材や備品などの無駄のない使用方法を考えている		原因の論理的検討や多彩な対策を提案している		新しい着眼に挑戦する意欲がある			
		1等級	上司の指示と指導の下で、業務を遂行できる	有効性はなくとも改善提案をしている		業務の結果(完了報告・トラブル)を上司に報告している				資材や備品などを無駄なく使用している		問題解決に際しての現状分析に貢献している		他人のよい着眼に学ぶ姿勢がある			

階層	役割	等級	業務管理			組織管理			マネジメント			思考特性					
			業務の遂行と管理			人と組織の管理			現場と業績の管理			論理的思考		全体最適思考			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
			業務遂行	業務見直し	トラブル対応	報・連・相	部下指導	風土管理	現場管理	資源管理	業績管理	問題解決	課題解決	発想・創出	交渉・折衝	業務動向	全社改革貢献
管理職	会社が進むべき方向に対して、自部門がどうあるべきかを考え、導いている	9等級						風土面の他社事例を取り込んで風土改善をしている			全社の業績目標達成のために、自部門の役割を全うしている		社外を視野に入れた課題を定義して解決している	産業界での新たな着眼点を自社に導入している	会社の代表として、人脈の維持・形成、交渉をしている	経済情勢や自社が関わる全ての業界の動向を把握している	社外にまたがる全社改革を企画して実行している
		8等級						自部門の風土改善を他部門にも適用させている		部門を横断して、必要な資源を最適に調達している	自部門の業績目標達成のための手法を考えている		社外を視野に入れた課題を定義している	業界内の先進的な着眼点を自社に導入している	会社の代表として、既存人脈の維持と交渉をしている	自部門が関わる業界情勢と将来展望を把握している	社内の部門横断した改革を企画し、実行している
		7等級						管轄する部門の風土面の問題を把握し可決している		経営資源の適切な調達方法を考えている	自部門の業績目標達成のために対応している		部門間の課題を定義して解決している	他部門の良いい着眼点を自部門に取り込んでいる	部門の責任者として、人脈維持・形成、交渉をしている	自部門が関わる業界情勢を把握している	社内の部門横断した改革を実行している
監督職	人・もの・金・情報を駆使して部門のあるべき状態を実現に導いている	6等級		社外の改善事例を情報収集して、部署内へ展開している	社外に影響のあるトラブルに対処している		部下を、キャリア目標に基づいて育成している		部署の理想的目標の達成を指向している	職場に必要な人、もの、情報を把握し、手配している	社外の良いい点を取り入れて部署の目標を達成している	社外に関わる問題を解決している	部署内の課題を定義して解決している	部門内の良いい着眼点を部門全体へ波及している	部署の責任者として、人脈の維持・形成、交渉をしている	自部署が関わる業界情勢を把握している	
		5等級			社内他部門にまたがるトラブルに対処している				部署の理想的状態を踏まえて目標を設定している	職場に必要なもの、情報などの資源を確保している	他部署の良いい点を取り入れて自部署の目標を達成している			部門の良いい着眼点を探索している	部署の責任者として、人脈の維持、交渉をしている		
		4等級		業務改善すべき点を抽出し、改善効果を出している			部下の個人目標を指導している		部署のメンバーの個々の目標と業務管理している			業務を横断する問題を解決している	将来を見据えて、課題を定義している				
一般職	担当する業務をより良い方向に変えつつ、適正に遂行している	3等級	担当領域の業務を一人で業務を遂行できる	定期的に改善して、有効性を向上している		業務の進捗・結果の報告に加えて、要所で相談している	後輩に対して必要に応じて指導している			資材や備品の無駄をなく改善をしている				与えられた状態の理想的な状態を考えている			
		2等級	上司の指示に基づいて、主体的に業務を遂行できる	有効性のある改善提案をしている		業務の進捗と結果（完了報告・トラブル）を上司に報告している			日々の業務の実績を記録して、報告している	資材や備品などの無駄のない使用方法を考えている		原因・効果の検討や多様な対策を提案している		新しい着眼点に挑戦する意欲がある			
		1等級	上司の指示と指導の下で、業務を遂行できる	有効性はないが改善提案をしている		業務の結果（完了報告・トラブル）を上司に報告している				資材や備品などを無駄なく使用している		問題解決に際しての現状分析に貢献している		他人の良いい着眼点に学ぶ姿勢がある			

例：Aさんは？

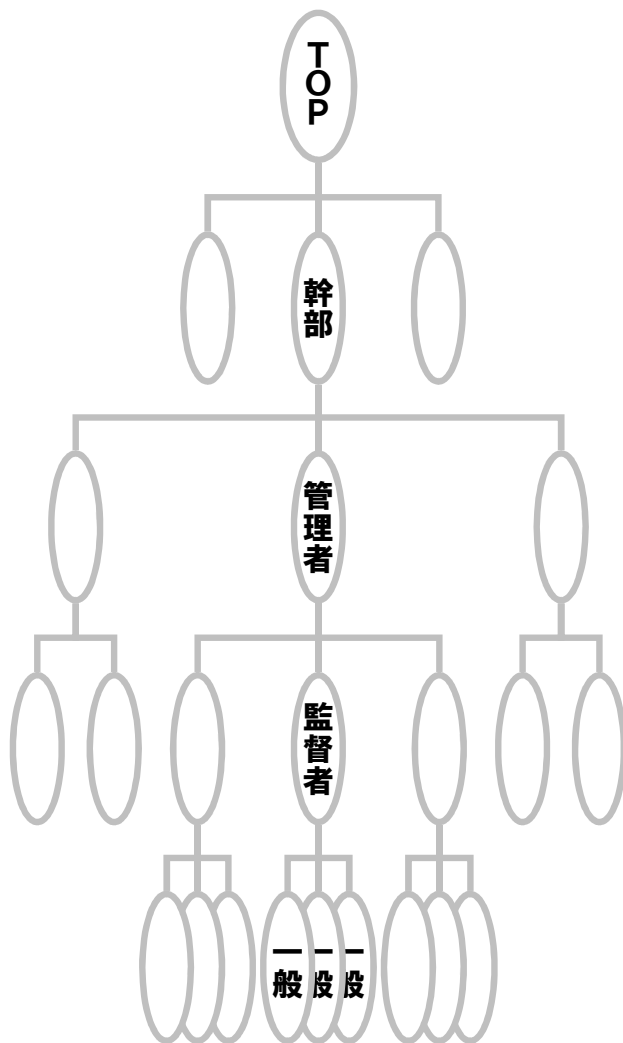
4等級とする

組織運営の意思決定に  
直接関与している階層

監督者と幹部の中間層  
(数多くの階層あり)

最下層の一つ上の階層  
(末端管理者)

組織の最下層  
部下のいない階層



## 役割

### 幹部

組織の目指す姿(理念・ビジョン)、進むべき方向を  
明確にし、組織の存続・持続的成長を実現する

### 管理職

目指す姿を実現するために部門が実施すべきこと  
(課題)を明確にして、その課題解決を誘導する

### 監督職

部門の実施すべきことの実現に向け、職場の資源を  
駆使して管理対象業務を完遂する

### 一般職

担当業務をよりよい遂行方法へと常に見直しなが  
ら遂行する

階層	等級	職位
管理職	9等級	本部長
	8等級	部長
	7等級	課長
監督職	6等級	課長代理
	5等級	係長
	4等級	主任
一般職	3等級	
	2等級	
	1等級	

1～9等級

M級、S級、J級

主務(部長級)

主幹(課長級)

主査(監督職)

主任(リーダー)

主事(一般)

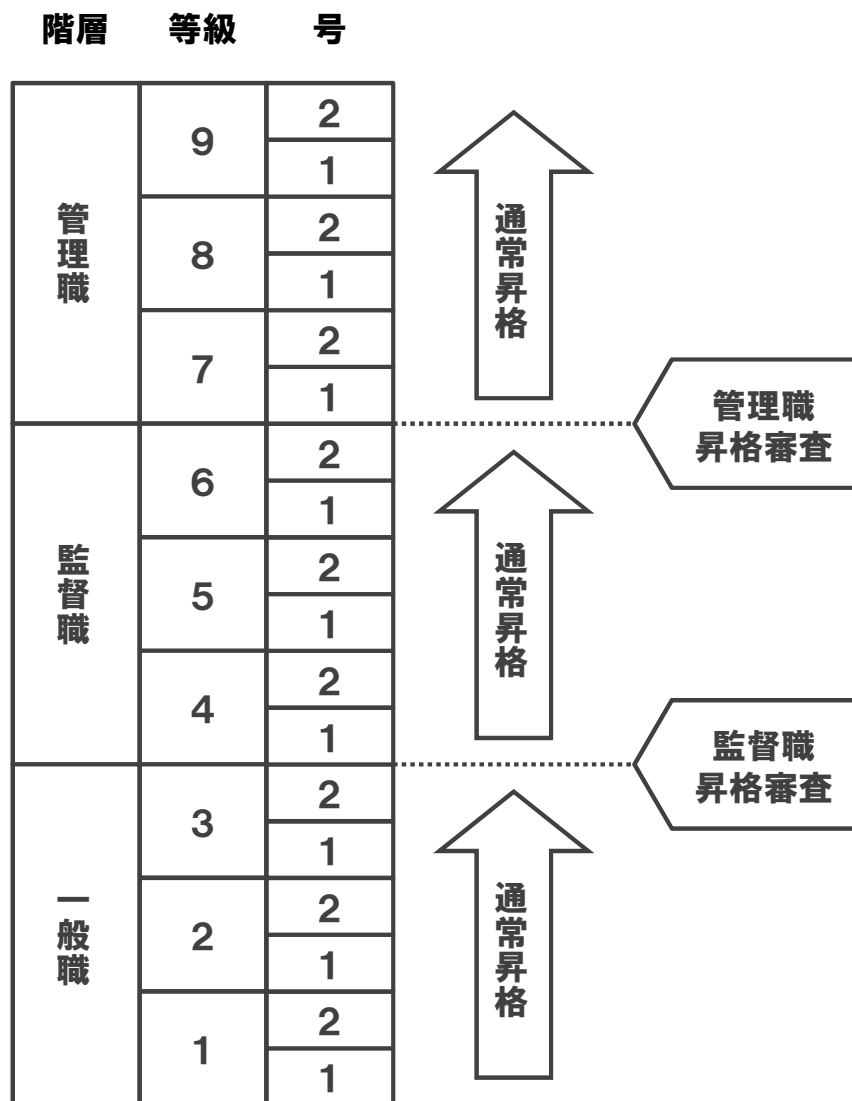
階層と対応して等級を設定  
等級数の目安

100～200人⇒8等級

200～1000人⇒9等級

1000～5000人⇒10～11等級

職位を等級と対応させる  
各職位に就くためには、何等級である必要があるかを定める



### ■通常昇格

同一階層内の昇格は、人事評価の結果に基づいて実施する。  
人事評価結果を昇格基準に重ね合わせて、昇格対象者を選定し、  
幹部の承認によって昇格を確定する。

### ■昇格審査

一般職から監督職になる場合、自分が働くという立場から、人を動かすという立場に変わる。監督職から管理職になる場合、全社的な目線から自部門の課題を考えることが求められる。  
つまり、階層が変わると、社内における役割が変わるので、昇格後の役割を認識しているかを確認することが必要である。

**監督職⇒管理職** 部署の部分最適から院内全体最適発想へ変革

**一般職⇒監督職** 担当者から指導者への意識変革

(推奨案)

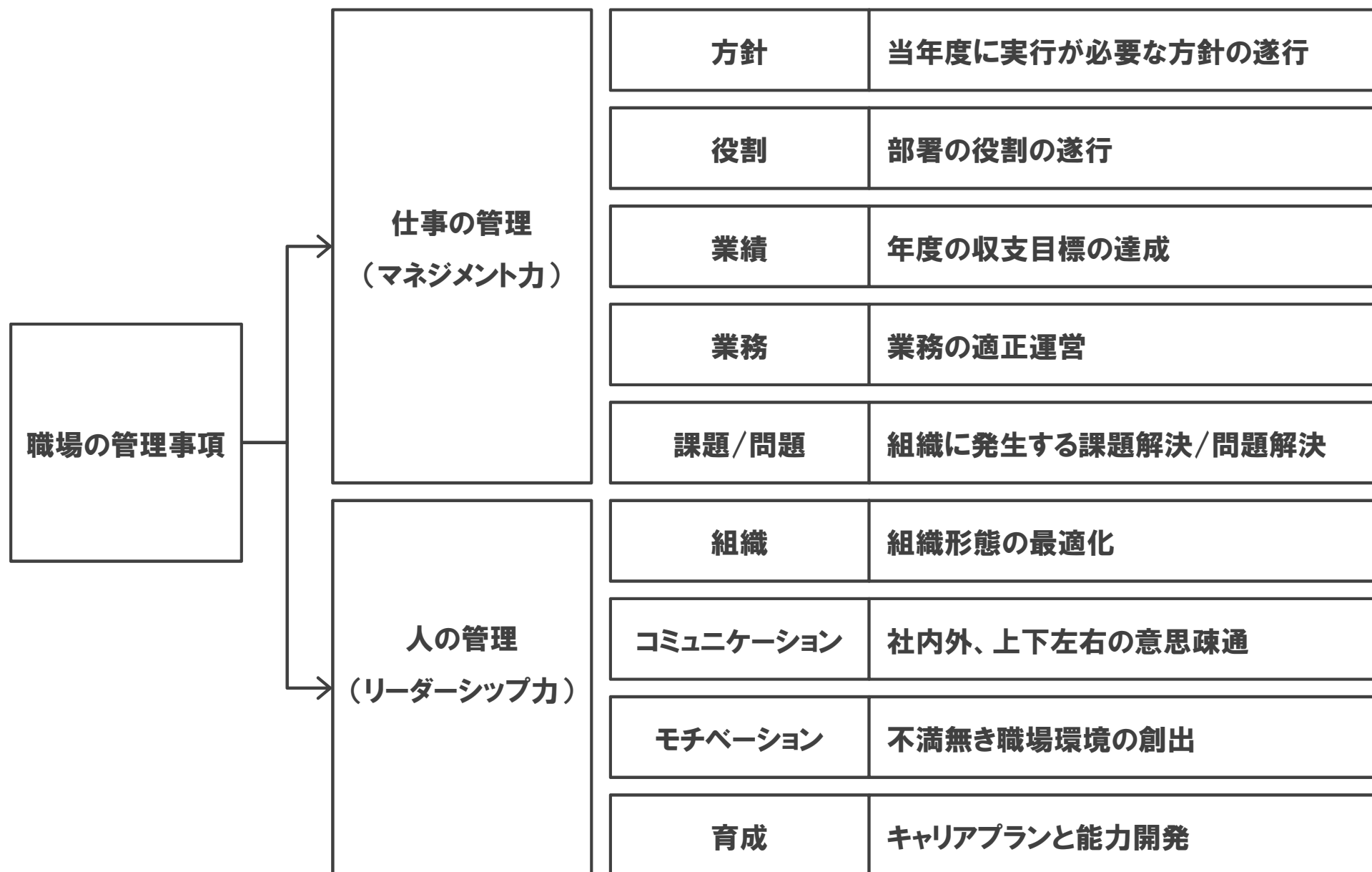
①マネジメント関連の課題図書の提示 (推奨: ミッションバイブル)

②論文提出「昇格後の役割と課題」

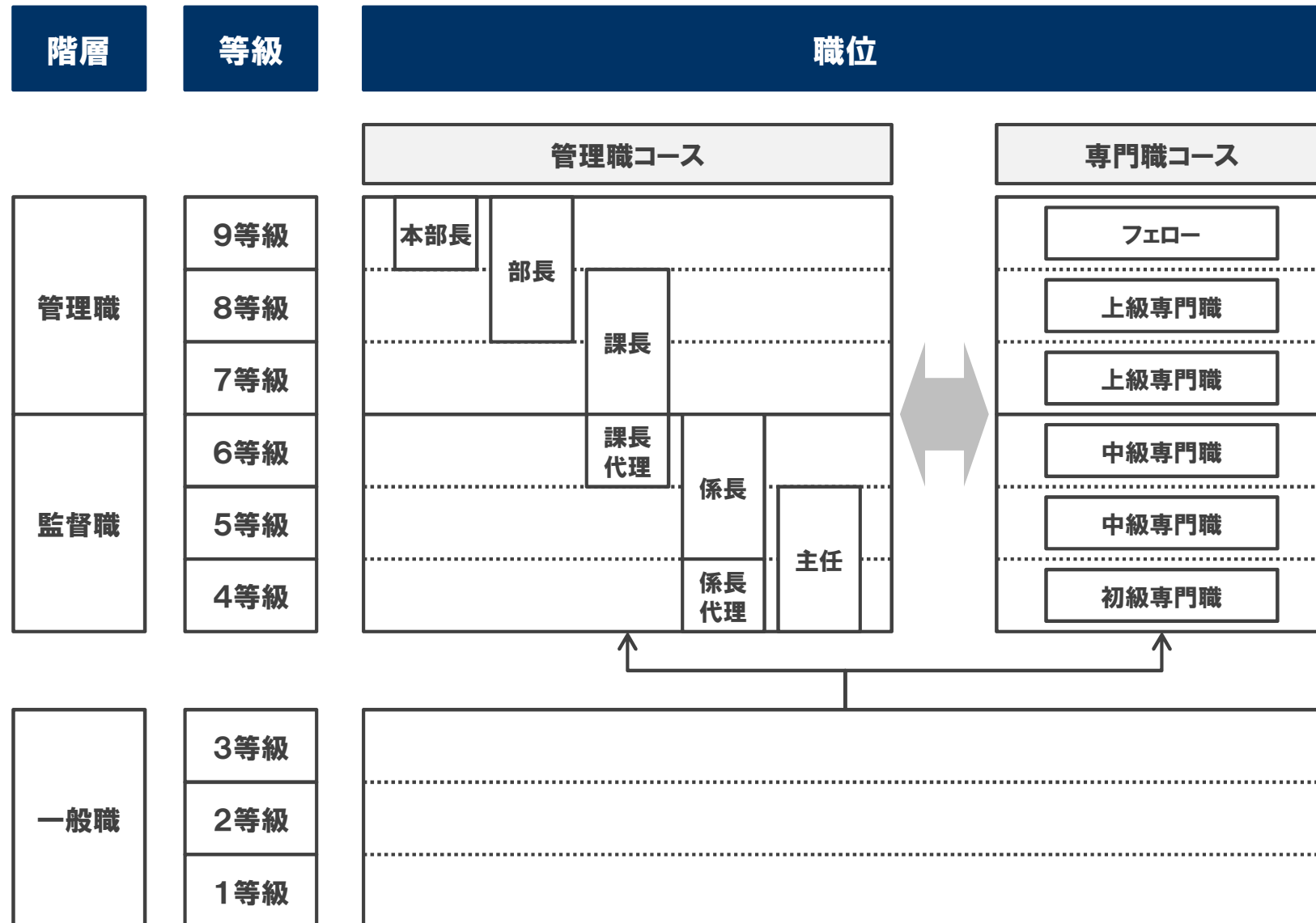
③幹部プレゼン (論文内容のプレゼン)

等級	等級基準
7等級	特定の職能や技能の分野で、熟練度の高い専門的知識や技能を有しており、それを経営活動に有効に活用することができる
6等級	業務に関する一般的な専門知識や技能と関連業務に関する一般的実務的知識を有しており、部門の中期・短期目標の設定と推進を関係者との折衝、問題の発見と解決を的確に行いながら遂行するとともに、部下の指導や教育を積極的に行なえる
5等級	業務に関する基礎的・専門的知識や技能と関連業務に関する基礎的実務知識を有しており、部門の短期目標の設定と推進を関係者と話し合いながら行ない、問題解決を行いながら責任を持って遂行するとともに、部下へ適切な助言を行なえる
4等級	業務に関する高度な実務知識や技能を有しており、分析や判断力を要する業務についても、簡単な指示があれば、創意・工夫を加え、確実に遂行するとともに、下位等級者に対しても、的確な助言を行なえる
3等級	業務に関する一般的な実務知識や技能を有しており、ある程度判断力を要する業務についても、必要な指示を受けながら、正確・迅速に意欲と責任を持って遂行することができる
2等級	業務に関する基礎的な実務知識や技能を有しており、主として定型的な業務に必要な指示や要領説明を受けながら、正確に責任を持って遂行することができる
1等級	業務に関するきわめて基礎的な実務知識や技能を有しており、主として日常反復的に行なわれる定型的な単純業務を具体的な指示や説明を受けながら正確に遂行することができる

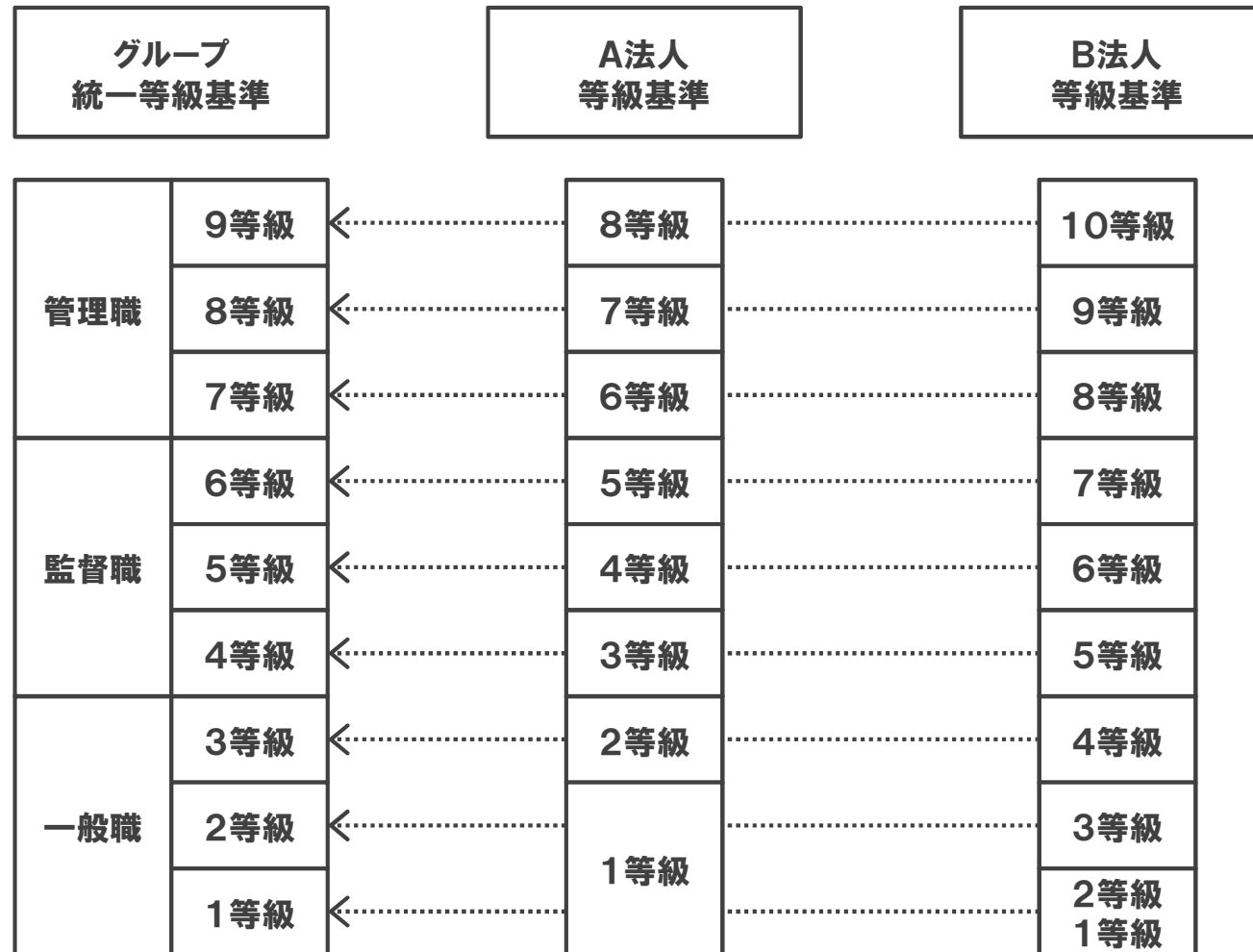
階層と等級を設定の後に、等級と階層の対応関係を明確にする



管理項目	マネジメント力					リーダーシップ力			
	方針管理	役割管理	業績管理	業務管理	課題/問題解決	組織運営	コミュニケーション	エンゲージメント	人材育成
階層	内外環境を踏まえて、この先にやるべきことを設定し、実行すること	部門の現在の役割に加えて、今後求められる役割も視野に入れて、役割を遂行すること	年度業績目標のプロセスを管理することによって、目標を達成すること	業務の効率性向上を指向しつつ、その有効性や質的レベルの向上も指向すること	事業や部門の業務をより良い状態に変えること	会社の方針を伝え、職場運営に必要な情報を共有して、働きやすい職場を作ること	業務遂行上の関係者との関係を構築し、意思疎通を図れること	職場メンバーの要望を把握して、メンバーが自律的に働くようにすること	業績向上や部門業務レベルの維持・向上を実現できるように、部下の能力を向上すること
管理職	国や自治体、競合の動向も含めた外部情報を踏まえた年間計画を立て、その達成に向けて、社内外の経営資源を確保し、方針実現に向けた進捗管理をしている	将来の環境変化を見据え、これから求められる役割を認識しており、その役割を達成するために、何をしなければならぬかを考え実践している	全社の年度方針の達成に向けて、社内外の部門を横断する課題を認識しており、その課題解決を実践している	自部門が行うべき業務に対して、全社的観点から全体最適を実現できるようにしており、業務に関わる後工程や顧客の満足度向上を意識し、実現している	部門内の現在の問題の把握に加えて、自部門が将来に向けてどうあるべきかを意識しており、その実現のための課題を認識し実行している	ビジョンや全社戦略実現に向課題を常に発信し、部門内の管理スパンや管理者の適正化を行い、全社のノウハウを活用している	社外の有効な関係者との関係を構築し、部門内の問題を把握し、幹部に共有し、部門内外の状況を見て、全体最適にサポートしている	部門に対する要望を把握して可能な限り対応しており、自部門の全社における意義を、部門メンバーに伝えている	今後、部門で必要となるスキルを把握し、その教育を行っており、組織上の各ポストの後継者を育成できている
監督職	部署の業務に関連する外部情報を把握しており、年度方針を達成するための部署の年間計画を立て、その実現に向けて、問題や障害があれば、対処している	社内外の環境変化を踏まえ、自部署の役割を認識しており、自部署の役割を果たしているかを確認している	部署の業績面の目標を達成するために、通常業務以外に必要な対応策を考えて実行し、進捗状況を把握している	部署の業務を確実に実行するよう意識しており、部署の効率化やミスの抑制、ミスの再発防止を実現できるように業務を改善している	部門内の問題を認識しており、それぞれの問題の原因を踏まえた対策を考え、費用対効果の見合う対策を実行している	ビジョンや全社の動向を踏まえ部署でやるべきことを認識し、一方で部署内のメンバーの実務能力を把握したうえで業務の指示を行っている	外部関係者の関係性を維持できている、部署メンバーに伝えるべき点は常に伝えており、部署内のメンバーの状況を見て、サポートの指示をしている	部署内のメンバーの勤務上の要望を把握して、部署として対応できる点に対応し、部署メンバーには、部署の業務の意義を伝えている	部署内のメンバーの実務スキルを把握しており、スキルアップに対する活動を行っており、自分の後継者も育成し、確保できている
一般職	自分の業務に関連する外部環境の指標に関心をもち、年度目標を達成するための実施計画を立て、目標達成を意識している	部署の役割を理解しており、役割を果たすために、どんな業務をしなければいけないかを認識している	自分が担当する業務の中で、自部署の業績目標の達成のために必要な業務を理解して、業務を遂行している	担当する業務を認識しており、業務の見直しや改善を行い効率化を進めつつ、ミスを起こさないようにしている	自身の担当業務における問題を認識しており、費用対効果の見合うように、より良い方法に変えている		業務上の進捗を自主的に上長へ報告しており、上司の指示があれば部署内のメンバーのサポートも行っている		



階層	等級	職位別等級基準	
		管理職コース	専門職コース
管理職	9等級	全体統括 組織全体の運営・経営に対して、経営者を補佐する	フェロー 業界を代表する知見を構築して発信し、組織に貢献する
	8等級	部門統括 経営者の補佐とともに、部門を運営する	上級専門職 業界を代表する知見を有して、組織に貢献する
	7等級	部門管理 部門の業績目標を達成させる	上級専門職補佐 上級専門職を補佐して、業界を代表する知見を開発する
監督職	6等級	部門管理補佐 部門の業績目標達成に向けて、部門管理者を補佐する	中級専門職 特定領域の革新的内容を企画して、組織に適用する
	5等級	部署監督業務 部署の業務遂行に向けて、人と業務を監督する	中級専門職補佐 中級専門職を補佐して、革新的内容を企画する
	4等級	指導業務 部署の業務遂行に向けて指導する	初級専門職 特定領域の専門知識を理解して、業務を遂行する
一般職	3等級	判断業務 調整などの判断を伴う業務を遂行する	
	2等級	定型業務 自己の判断に基づいて、定型的業務を遂行する	
	1等級	定型業務補佐 上司や先輩の指示・指導のもとに、定型的業務を遂行する	

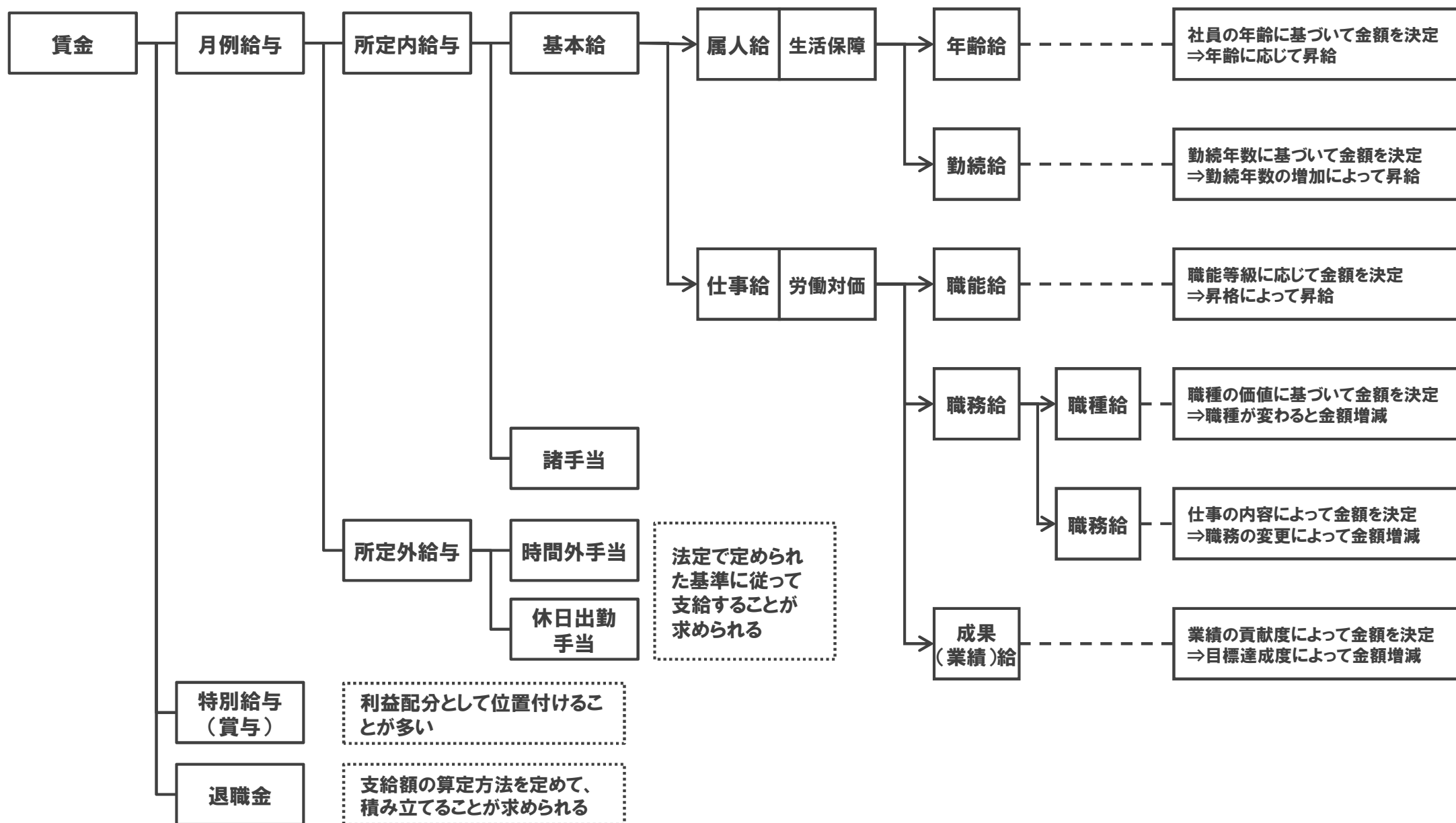


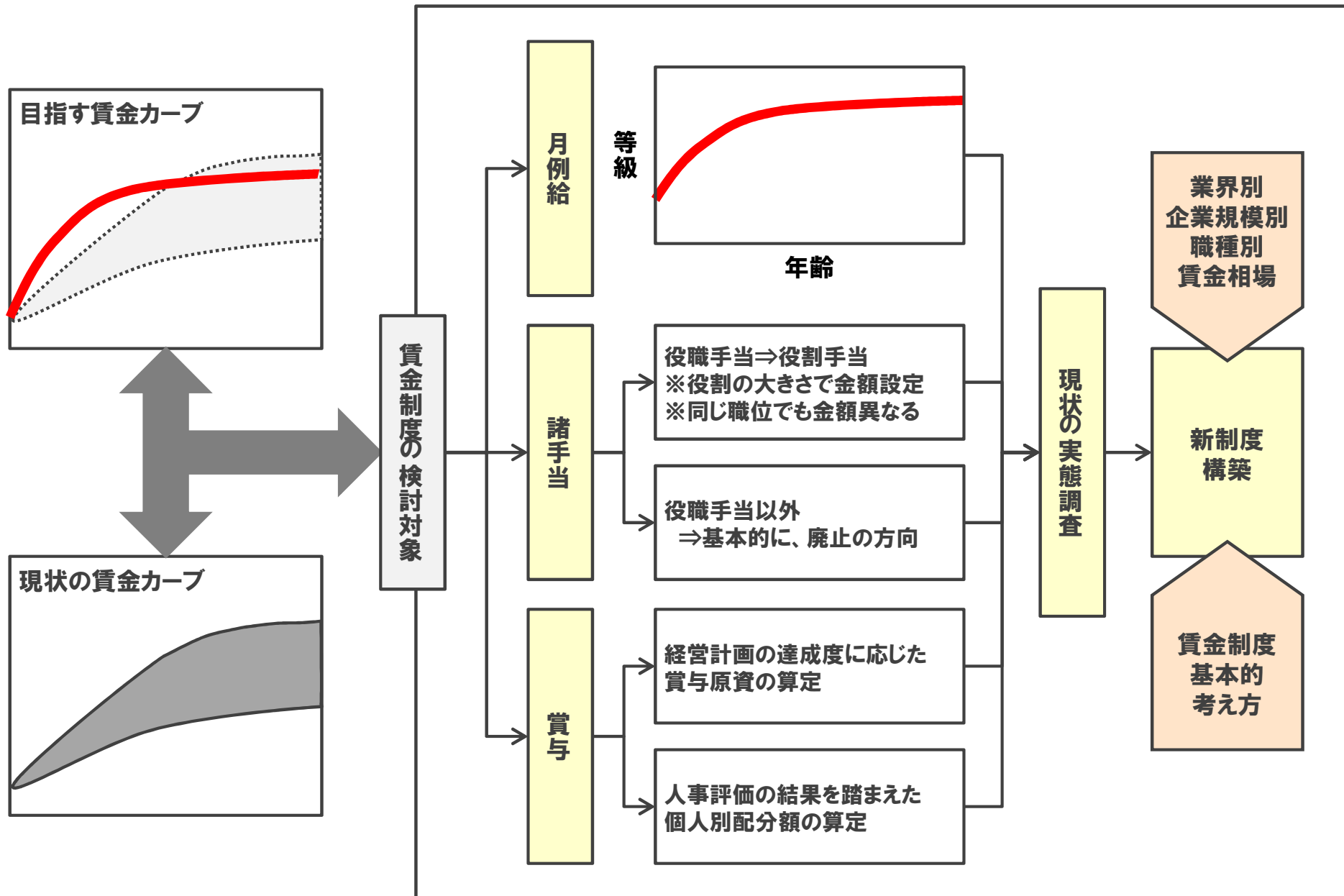
## 5-4. 基本給(賃金)テーブル

### < 推奨 >









職種手当		職種によって給与の相場が異なる場合に、一律の基本給に上乗せする	
生活関連手当	家族手当	仕事の貢献と異なるが、基本給から外すと時間外のベースが下がる	
	住宅手当	基本給に組み入れることも視野に入れる	
	通勤手当	実費弁償の手当	←不可避手当
	地域手当	勤務地が広範囲にわたる場合、物価を反映	←不可避手当
	単身赴任手当	二重生活に対する経済的不利益解消	←不可避手当
仕事関連手当	役職手当	監督者層で基本給の5%、管理職で15%	←不可避手当
	特殊勤務手当	放射線などの職場環境に厳しさへの対応	
	特殊職種手当	採用困難な資格職種への適用	
能力関連手当	精勤・皆勤手当	基本給への吸収が好ましい	
	資格手当	基本給や他の手当との二重払いに注意	

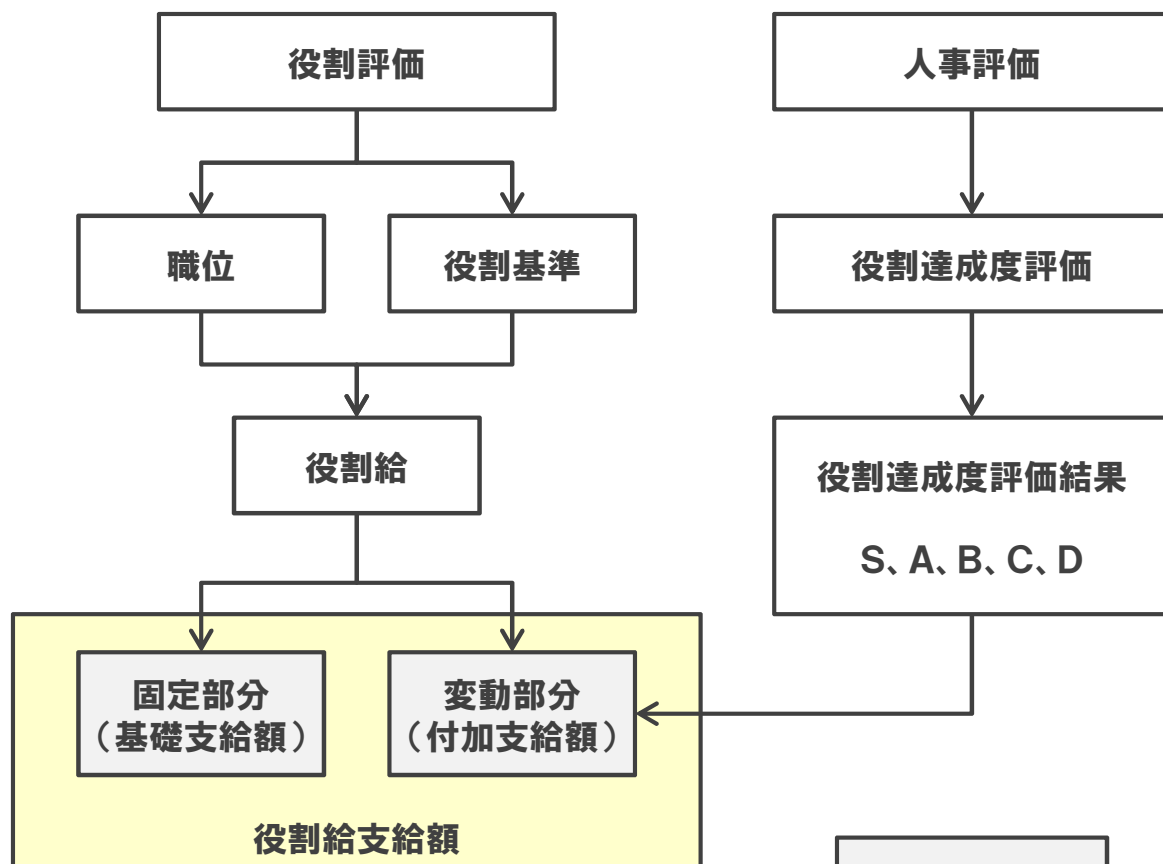
役割を評価する視点 A

責任の大きさ	組織への影響度	組織の大きさ 仕事結果の影響度
	人の指揮/管理	管理領域 管理人数
責任の範囲	責任の範囲	責任の広がり度合 責任の独立度
	折衝度	折衝の対象 折衝要求能力 折衝頻度
職務の難易度	資格要件	経験年数 教育水準
	問題解決	問題処理の難易度 革新への要求度
	仕事環境	仕事環境の困難度
		身辺の危険度

役割を評価する視点 B

職務に必要な知識	職務遂行に必要な知識、経験、専門技術等 PDCAのマネジメントの機能 対象となる対人関係のレベル
問題解決の思考	前例の有無や目標の程度、大きさ 思考に要求される挑戦度合い
成果創出のための行動	影響する経営成果の大きさ 経営成果に対する関連性の強さ 行動の自由度

		レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5
管理対象者数	部下の人数 ※パート0.5人	1点	2点	3点	4点	5点
		0人	1～2人	3～5人	6～9人	10人～
利益影響度	売上拡大や費用抑制などの利益との直結性	2点	4点	6点	8点	10点
		売上や費用に関係しない部署である	売上や費用に間接的に関係するが、影響は小さい	売上や費用に間接的に関係して、影響は大きい	売上や費用に直接的に関係するが、影響は小さい	売上や費用に直接的に関係して、影響は大きい
専門性	業務専門性に基づく差別化や独自性による経営への影響度合	1点	2点	3点	4点	5点
		専門知識は必要ない	やや専門的な知識を要する	高度な専門知識を要する	高度な専門知識が必要で、継続的刷新が必要である	資格取得レベルの高度な専門知識が必要で、継続的刷新が必要である
折衝度	業務を通じて殺生する人のレベル	1点	2点	3点	4点	5点
		直属上司以外はほとんど折衝がない	直属上司と社内他部門との折衝がある	社外の人との折衝がある	会社の利益に関わる社外の高職位の人との折衝がある	会社の利益に関わる社外の高職位の人と会社を代表した折衝がある

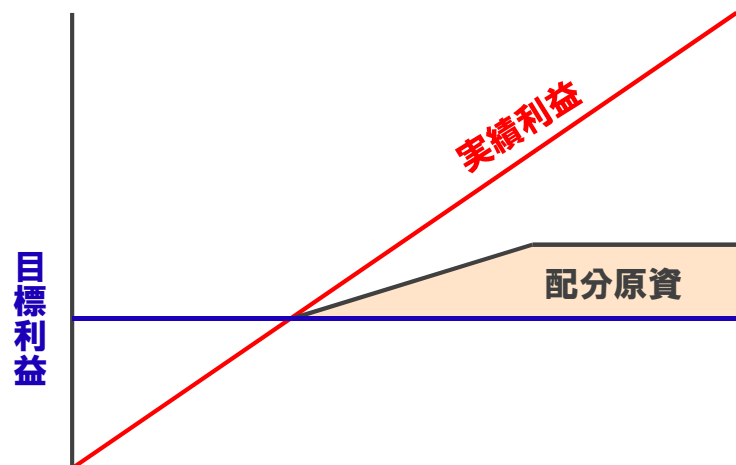


### 役割達成度評価

- ⇒ 四半期単位に社長が役割給対象者を評価
- ⇒ 評価結果を翌期の支給額に反映
- ⇒ 普段の役割認識が高まる

固定	+	変動	=	支給額
30, 000円		S評価 10, 000円 A評価 8, 000円 B評価 5, 000円 C評価 3, 000円 D評価 2, 000円		S評価 40, 000円 A評価 38, 000円 B評価 35, 000円 C評価 33, 000円 D評価 32, 000円

## ①賞与原資の算出



経営判断による  
一定額支給

目標達成率に基づく  
支給額算定

目標達成率が100%を超えたら  
賞与原資を目標達成率の割合を上乗せ  
ただし、上限を定める

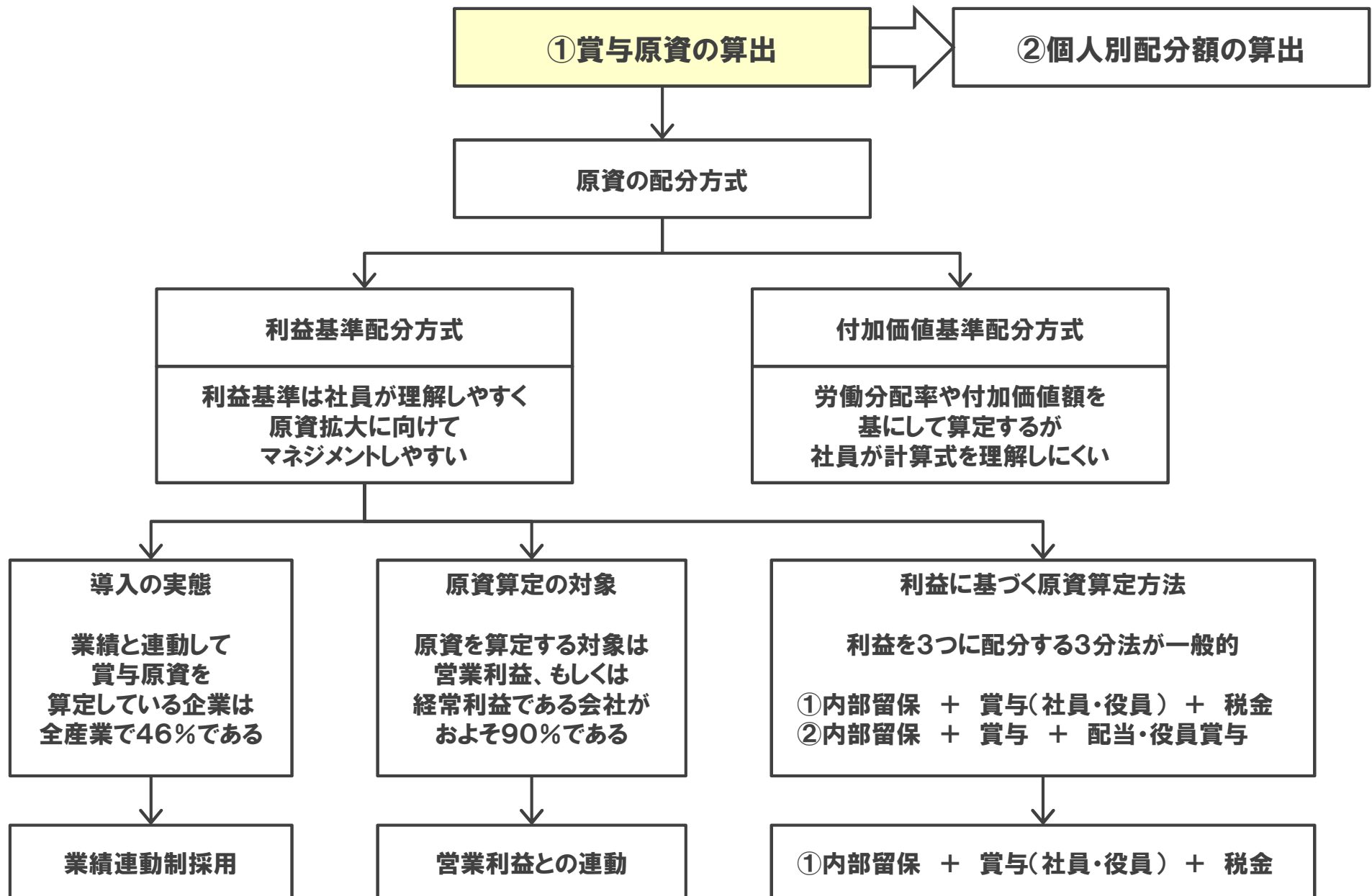
## ②個人別配分額の算出

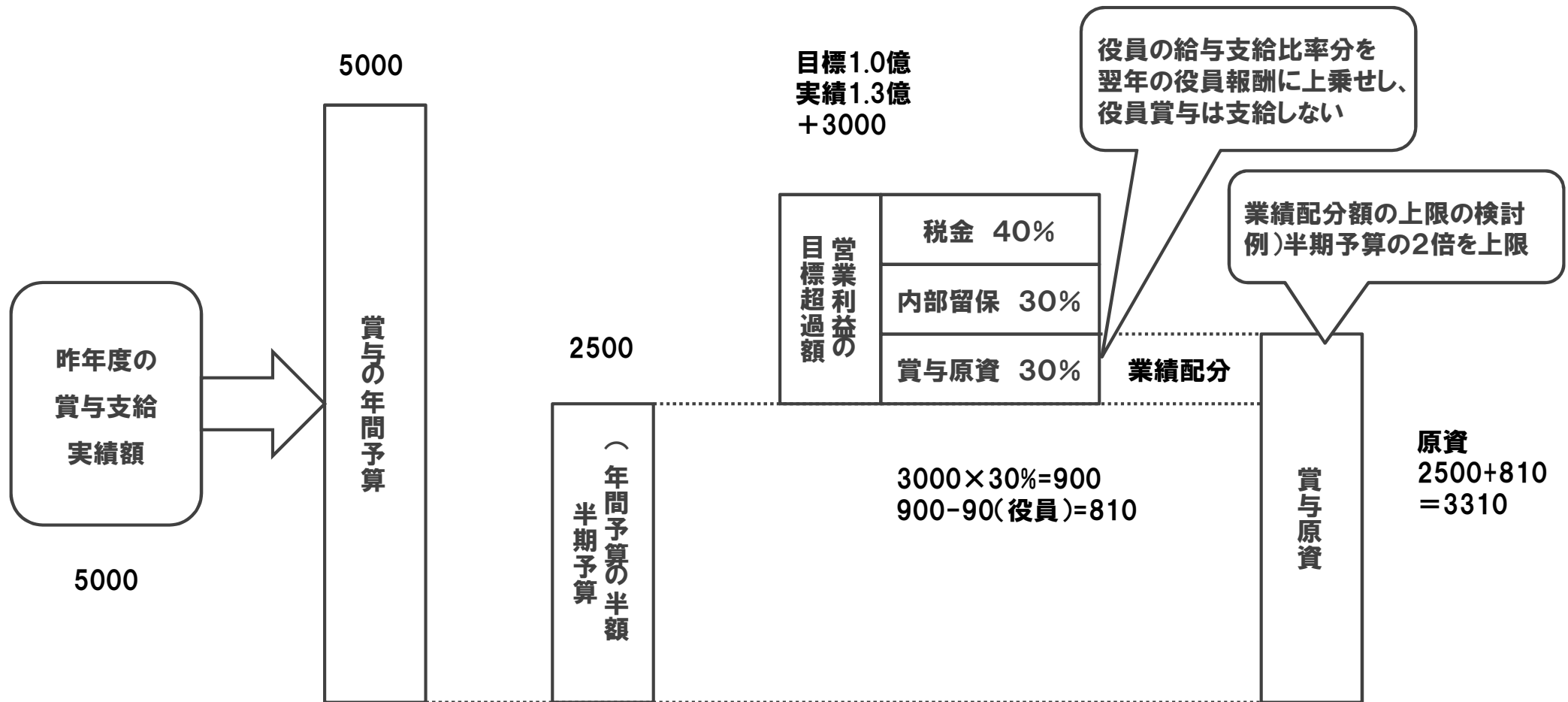
人事評価ポイント

		部長	課長	担当
人事評価結果	S	36	18	6
	A	24	12	4
	B	18	9	3
	C	12	6	2
	D	6	3	1

個人別業績賞与額

$$\frac{\text{個人獲得ポイント}}{\text{社員総ポイント}} \times \text{賞与原資}$$

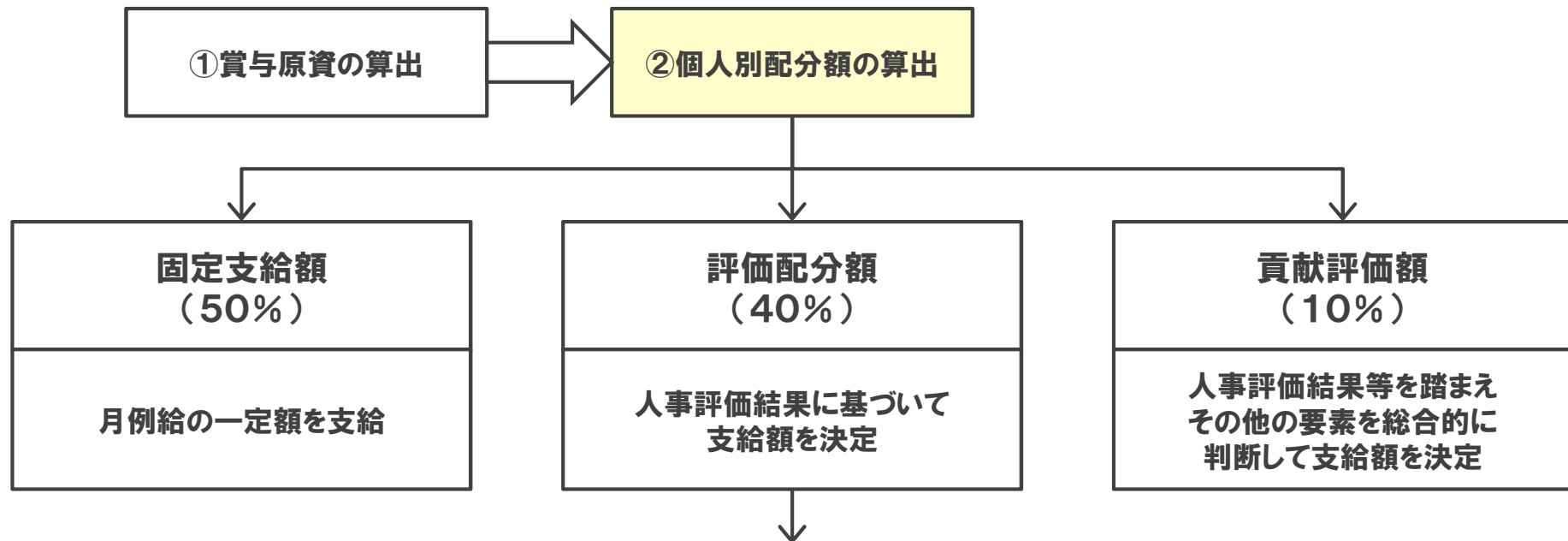




営業利益が赤字の場合

(営業赤字額) < (賞与半期予算) ⇒ 原資 = (賞与半期予算) - (赤字額)

(営業赤字額) > (賞与半期予算) ⇒ 賞与なし



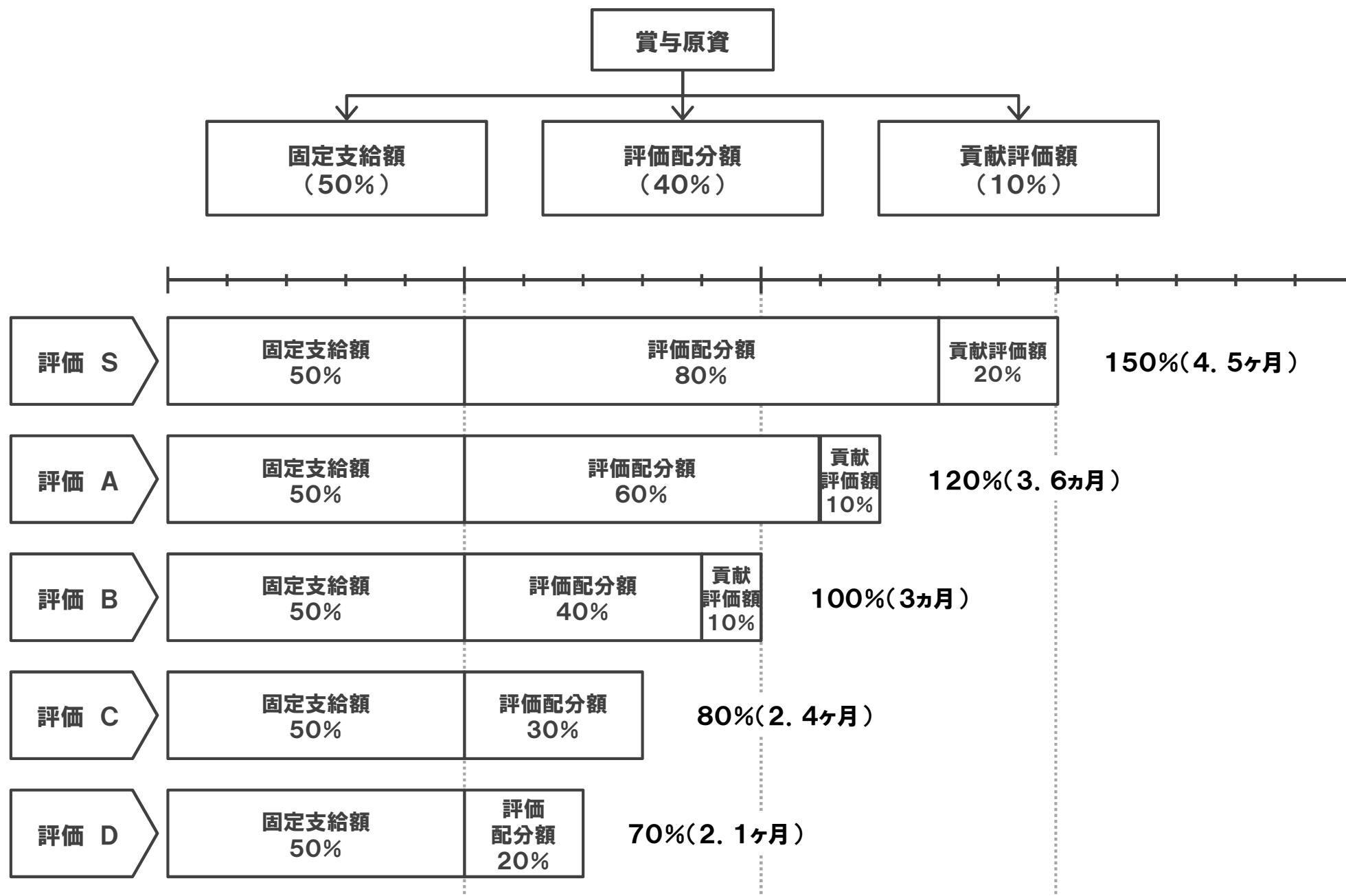
ポイント制度による評価配分額算定

人事評価	評価結果	ポイント数		
		一般職	監督職	管理職
	S	8	10	14
	A	6	7	10
	B	4	5	7
	C	3	4	6
	D	2	3	5

$$\text{評価配分原資総額} \times \frac{\text{対象者のポイント}}{\text{全社員の総ポイント数}} = \text{対象者の支給額}$$

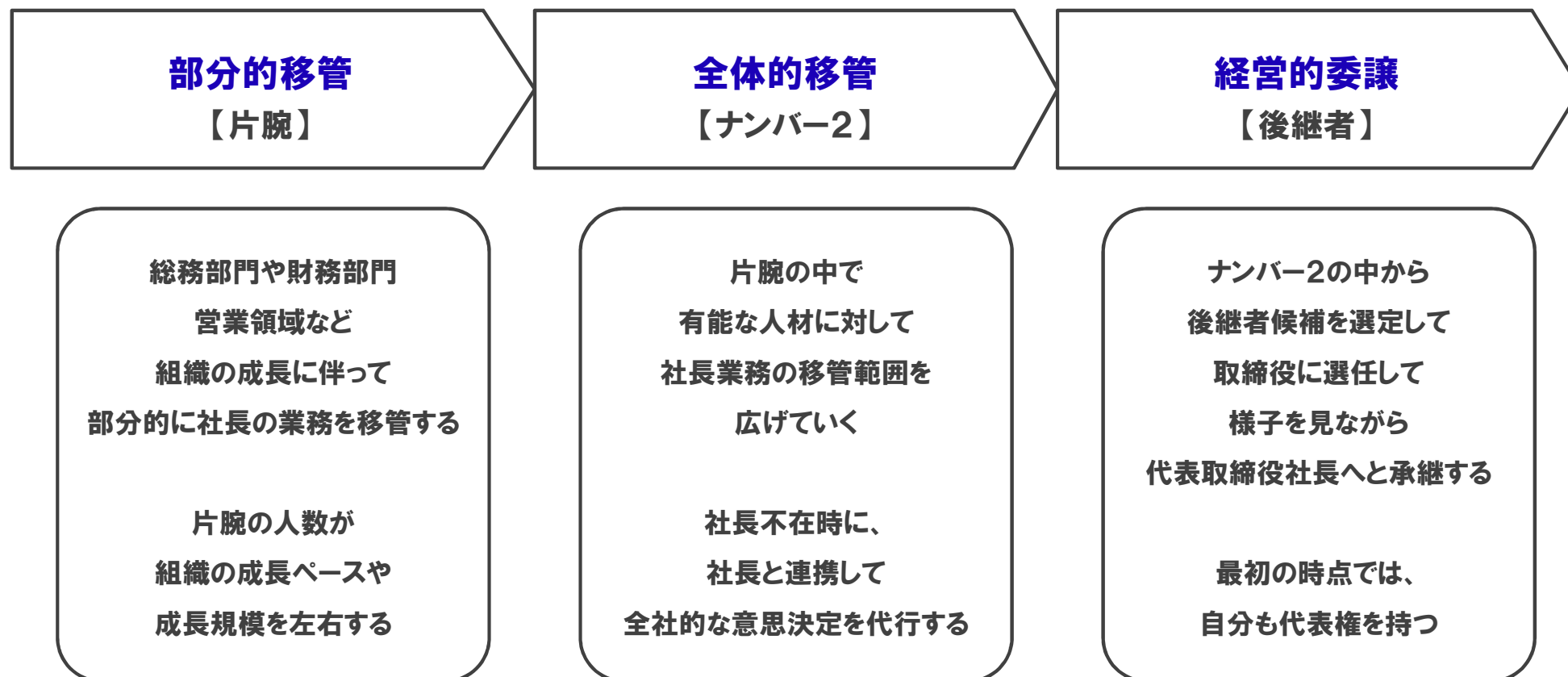
管理職 X氏 A評価 10点  
 監督職 Y氏 C評価 4点  
 一般職 Z氏 A評価 6点      合計20点

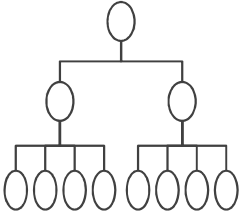
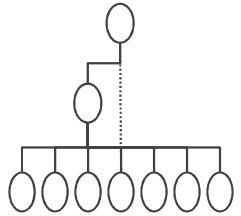
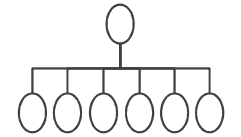
※Z氏の支給額  
 配分額100万円  $\times$  (6/20) = 30万円

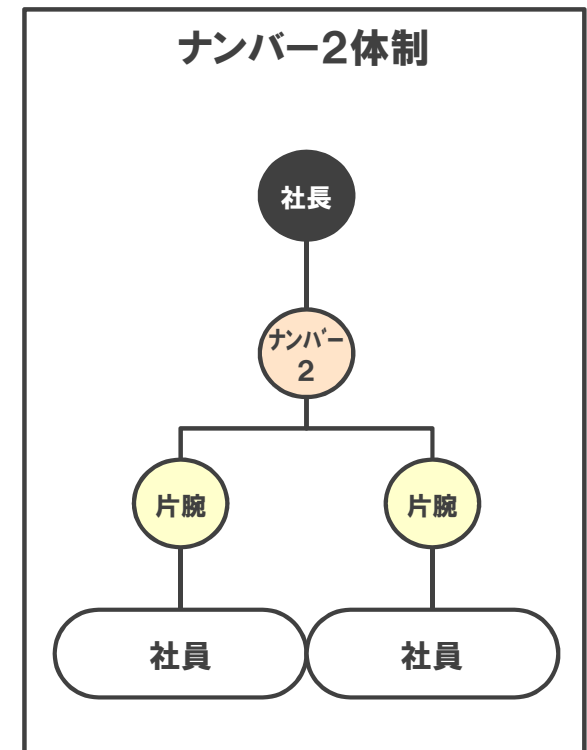
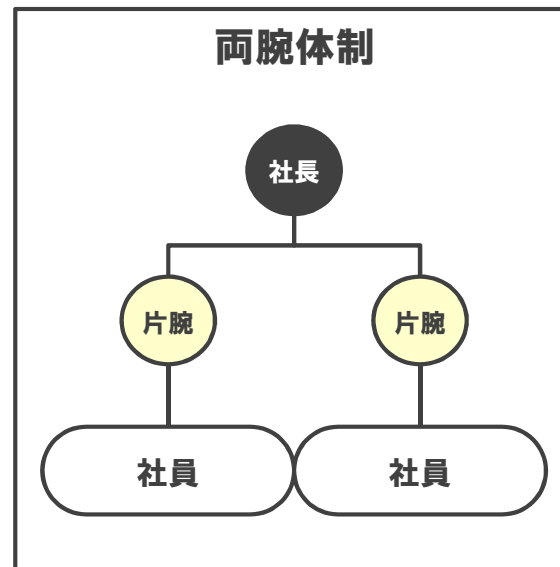
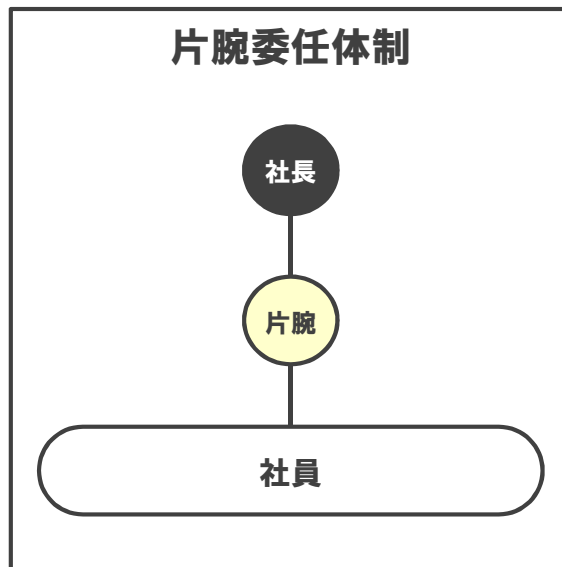
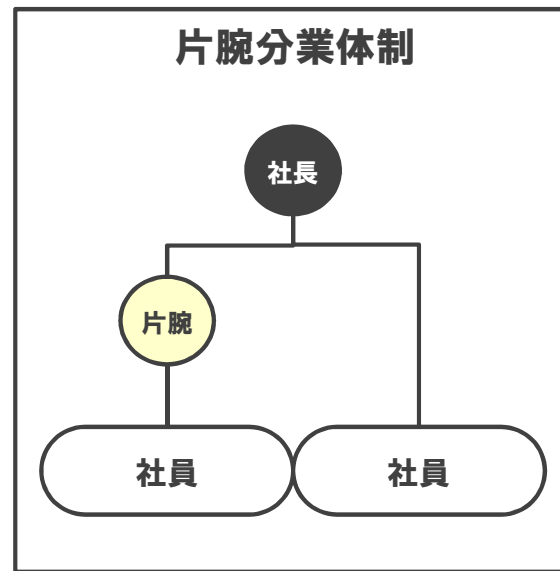
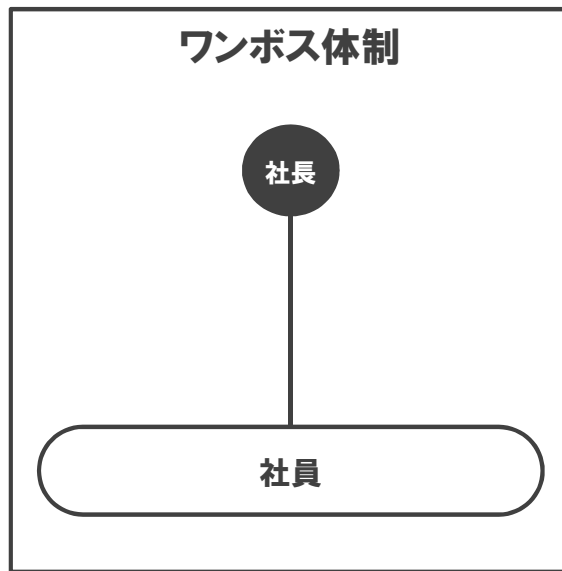


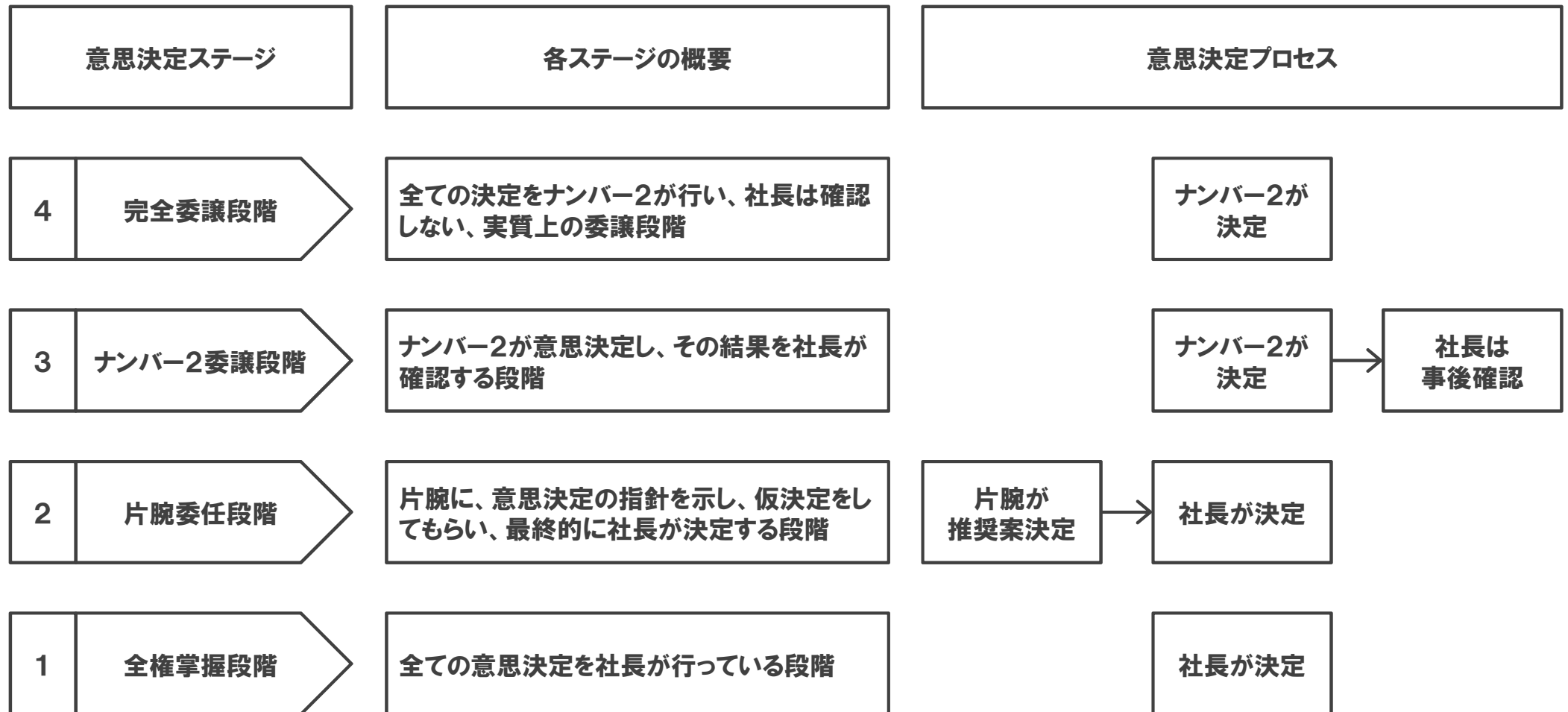
## 領域別解説

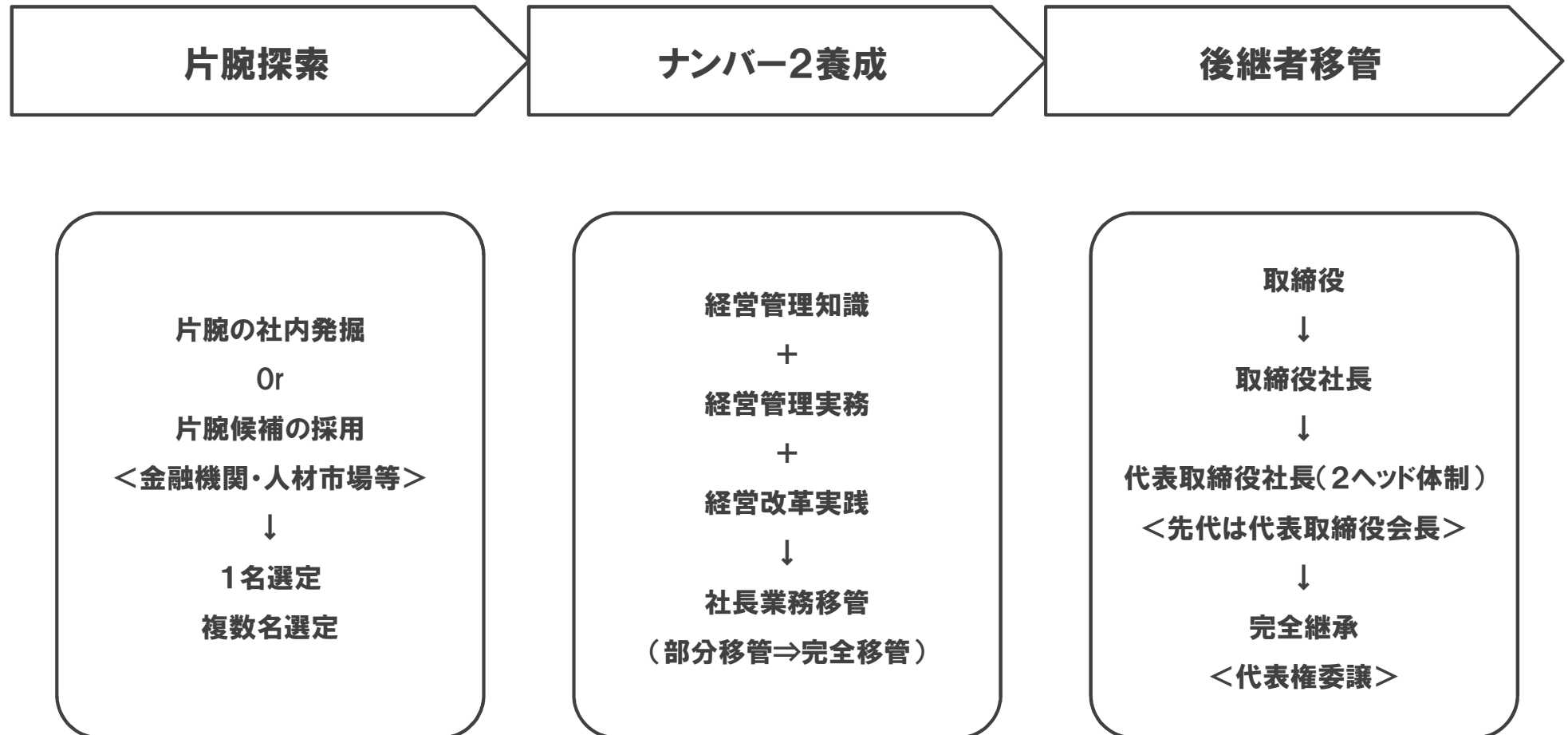
### 6. 社長時間捻出

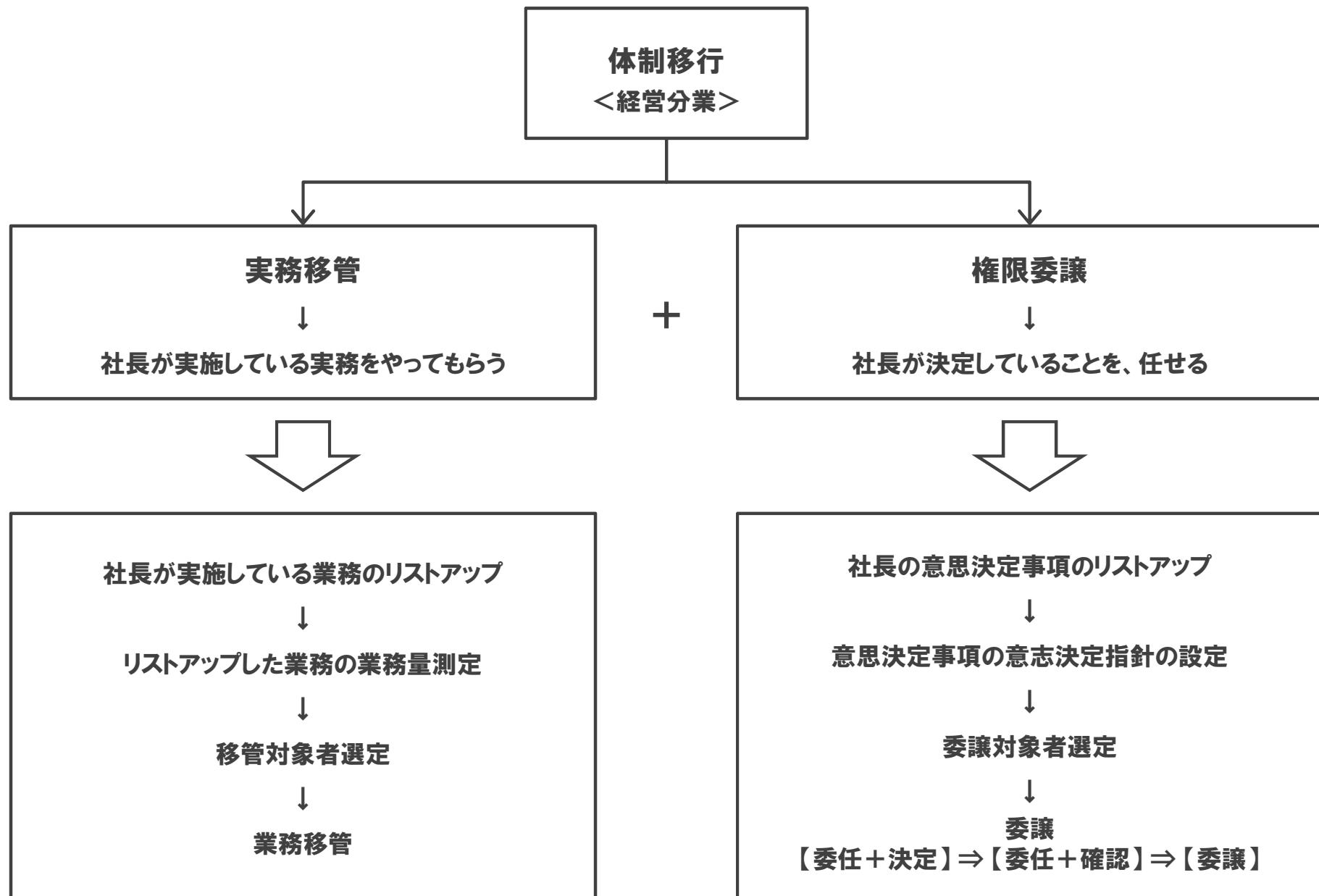


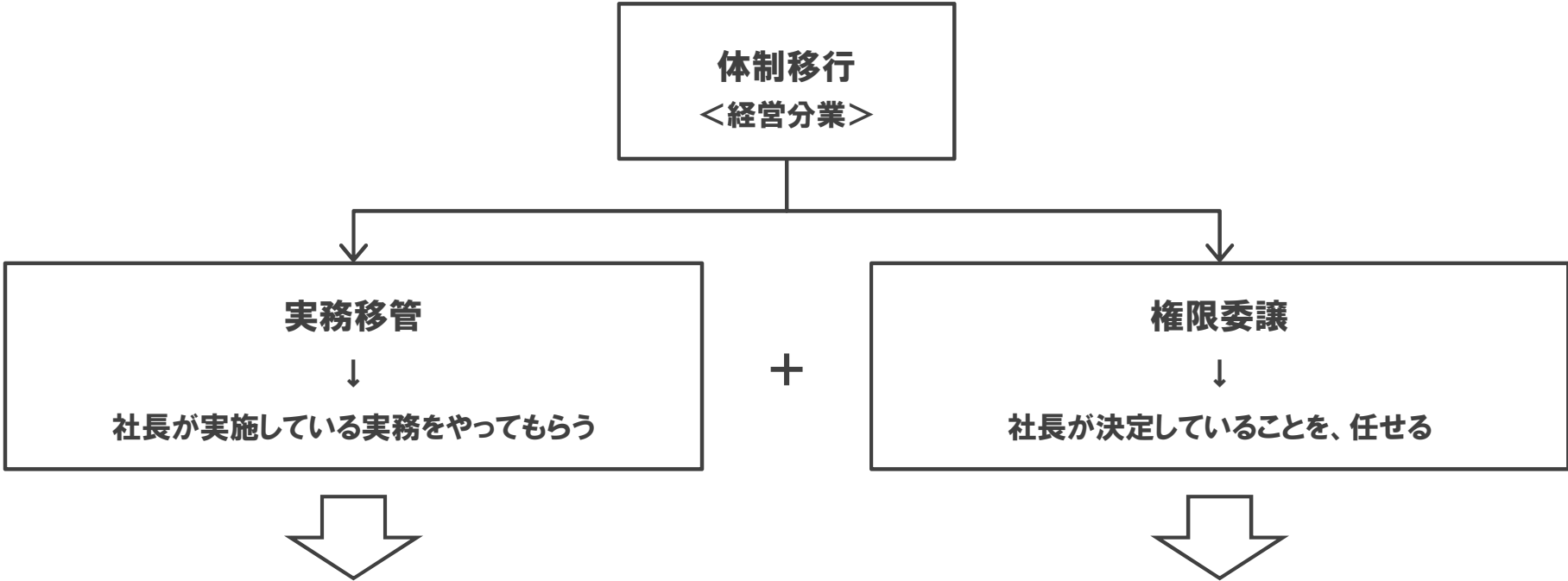
マネジメント・スタイル		象徴的な問題	ステージに合ったマネジメント
<b>Stage III</b> ナンバー2体制 (31～100人)		組織に参画するメンバーは 会社を客観的に見始める  規則や制度で運営する	逆生産性思考 (働かない人の発生)  予算消化思考  他責風土  ■持続的成長のための企業戦略 ■部門別業績管理 ■分業・統制のための組織設計 ■人事制度 (評価制度、評価に基づく処遇、人材育成) ■予算管理
<b>Stage II</b> 片腕分業体制 (11～30人)		創業時を知らない 新しいメンバーが集う  部分を任せ、全体を主導する	担当者意識 分担境界の発生  主体性の欠落  属人的運営による 永続的運営の懸念  ■安定的成長のための事業戦略  ■個人別目標管理  ■目標達成度に基づく処遇
<b>Stage I</b> ワンボス体制 (1～10人)		同じ志のメンバーが 明確な目標に向かう  皆で動き、皆で頑張る	理念・思考の相違による 人材流出  成長機会の逸失  ビジネスモデルの 価値低下  ■事業のマネジメント制度構築 ・事業成長の可能性追求 ・ビジネスモデルの刷新  ■理念とビジョンの社員との共有











社長業務移管計画

会社名

分析担当者

業務一覧		業務量【現状】										移管計画				業務量【移管後】				
NO	社長業務	処理時間(分/回)				処理頻度(回数)				業務量(Hr/日)	山田	木村	鈴木	大谷	移管業務量	移管後業務量				
		短	普通	長	合成平均	少	普通	多	合成平均								頻度単位			
1	配送	30	60	120	68	2	3	5	3.3	日	3.7				3.7	0.0				
2	経理	240	300	500	335	1	1	1	1	月	0.3			50%	0.1	0.1				
3	総務	100	200	400	225	1	1	1	1	月	0.2				0.0	0.2				
4	営業会議	50	60	90	65	4	4	6	4.5	月	0.2				0.0	0.2				
5	週次会議	50	60	60	58	1	1	1	1	週	0.2				0.0	0.2				
6	顧客面談	60	120	240	135	5	10	15	10	月	1.1				0.0	1.1				
7	社員面談	30	40	60	43	10	10	15	11	月	0.4				0.0	0.4				
8	人事評価面談	30	60	60	53	20	20	30	23	年	0.1				0.0	0.1				
9	研修立ち合い	240	480	960	540	2	3	4	3	年	0.1				0.0	0.1				
10	仕入先商談	30	60	120	68	5	6	8	6.3	週	1.4			50%	0.7	0.7				
11					0				0		0.0				0.0	0.0				
12					0				0		0.0				0.0	0.0				
13					0				0		0.0				0.0	0.0				
14					0				0		0.0				0.0	0.0				
合計					7.7							1.8	1.8	0.7	0.1	0	4.5	3.2	59%	41%

権限委譲シート

NO	意思決定事項	意思決定指針	委譲対象者	委譲ステージ			
				1 社長決裁	2 委任⇒ 社長決定	3 委任⇒ 社長確認	4 委譲
1	＊＊購入	3社見積で、最安値の選択	＊＊	■			
2					■		
3						■	
4							■
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

## 6-1. 社長実務移管計画

# 社長業務移管計画

会社名

分析担当者



業務一覧		業務量【現状】										移管計画					業務量【移管後】	
NO	社長業務	処理時間(分/回)				処理頻度(回数)					業務量 (Hr/日)	山田	木村	鈴木	大谷		移管 業務量	移管後 業務量
		短	普通	長	合成 平均	少	普通	多	合成 平均	頻度 単位								
1					0				0		0.0						0.0	0.0
2					0				0		0.0						0.0	0.0
3					0				0		0.0						0.0	0.0
4					0				0		0.0						0.0	0.0
5					0				0		0.0						0.0	0.0
6					0				0		0.0						0.0	0.0
7					0				0		0.0						0.0	0.0
8					0				0		0.0						0.0	0.0
9					0				0		0.0						0.0	0.0
10					0				0		0.0						0.0	0.0
11					0				0		0.0						0.0	0.0
12					0				0		0.0						0.0	0.0
13					0				0		0.0						0.0	0.0
14					0				0		0.0						0.0	0.0
15					0				0		0.0						0.0	0.0
16					0				0		0.0						0.0	0.0
17					0				0		0.0						0.0	0.0
18					0				0		0.0						0.0	0.0
19					0				0		0.0						0.0	0.0
20					0				0		0.0						0.0	0.0
21					0				0		0.0						0.0	0.0
22					0				0		0.0						0.0	0.0
23					0				0		0.0						0.0	0.0
24					0				0		0.0						0.0	0.0
25					0				0		0.0						0.0	0.0
26					0				0		0.0						0.0	0.0
27					0				0		0.0						0.0	0.0
28					0				0		0.0						0.0	0.0
29					0				0		0.0						0.0	0.0
30					0				0		0.0						0.0	0.0
合計											0.0	0	0	0	0	0	0.0	0.0

#### #DIV/0!

### 社長業務移管計画

会社名

分析担当者

#### 業務一覧

#### 業務量【現状】

#### 移管計画

#### 業務量【移管後】

社長業務	
NO	
1	配送
2	経理
3	総務
4	営業会議
5	週次会議
6	顧客面談
7	社員面談
8	人事評価面談
9	研修立ち合い
10	仕入先商談
11	
12	
13	
14	

処理時間(分/回)				処理頻度(回数)				頻度単位	業務量(Hr/日)
短	普通	長	合成平均	少	普通	多	合成平均		
30	60	120	68	2	3	5	3.3	日	3.7
240	300	500	335	1	1	1	1	月	0.3
100	200	400	225	1	1	1	1	月	0.2
50	60	90	65	4	4	6	4.5	月	0.2
50	60	60	58	1	1	1	1	週	0.2
60	120	240	135	5	10	15	10	月	1.1
30	40	60	43	10	10	15	11	月	0.4
30	60	60	53	20	20	30	23	年	0.1
240	480	960	540	2	3	4	3	年	0.1
30	60	120	68	5	6	8	6.3	週	1.4
			0				0		0.0
			0				0		0.0
			0				0		0.0
			0				0		0.0

合計 7.7

山田	木村	鈴木	大谷	
50%	50%			
			50%	
		50%		

移管業務量	移管後業務量
3.7	0.0
0.1	0.1
0.0	0.2
0.0	0.2
0.0	0.2
0.0	1.1
0.0	0.4
0.0	0.1
0.0	0.1
0.0	0.1
0.0	0.0
0.0	0.0

59% 41%

1.8	1.8	0.7	0.1	0
-----	-----	-----	-----	---

社長が、1年間でやっていることを、聞いて、書きぬきます。

#### 聞き方のコツ

・まず、毎日やっていること、次に、週で数回やっていること、そして、月に何回かやっていること、最後に、年間で数回やっていることという順番に聞くと、社長は思い出しやすい

社長業務移管計画

会社名

分析担当者

業務一覧

業務量【現状】

移管計画

業務量【移管後】

社長業務		処理時間(分/回)				処理頻度(回数)				業務量 (Hr/日)	山田	木村	鈴木	大谷	移管 業務量	移管後 業務量		
NO		短	普通	長	合成 平均	少	普通	多	合成 平均								頻度 単位	
1	配送	30	60	120	68	2	3	5	3.3	日	3.7	50%	50%			3.7	0.0	
2	経理	240	300	500	335	1	1	1	1	月	0.3			50%		0.1	0.1	
3	総務	100	200	400	225	1	1	1	1	月	0.2					0.0	0.2	
4	営業会議	50	60	90	65	4	4	6	4.5	月	0.2					0.0	0.2	
5	週次会議	50	60	60	58	1	1	1	1	週	0.2					0.0	0.2	
6	顧客面談	60	120	240	135	5	10	15	10	月	1.1					0.0	1.1	
7	社員面談	30	40	60	43	10	10	15	11	月	0.4					0.0	0.4	
8	人事評価面談	30	60	60	53	20	20	30	23	年	0.1					0.0	0.1	
9	研修立ち合い	240	480	960	540	2	3	4	3	年	0.1					0.0	0.1	
10	仕入先商談	30	60	120	68	5	6	8	6.3	週	1.4			50%		0.7	0.7	
11					0				0		0.0					0.0	0.0	
12					0				0		0.0					0.0	0.0	
13					0				0		0.0					0.0	0.0	
14					0				0		0.0					0.0	0.0	
合計											7.7	1.8	1.8	0.7	0.1	0	4.5	3.2
																	59%	41%

社長業務に、1回あたり、どのくらいの時間がかかるかを聞いて、入力  
最初は、聞いた時間を、「短」、「普通」、「長」の列に、同じ時間を入力

社長業務移管計画

会社名

分析担当者

業務一覧		業務量【現状】										移管計画					業務量【移管後】	
NO	社長業務	処理時間(分/回)				処理頻度(回数)				業務量(Hr/日)	山田	木村	鈴木	大谷		移管業務量	移管後業務量	
		短	普通	長	合成平均	少	普通	多	合成平均									頻度単位
1	配送	30	60	120	68	2	3	5	3.3	日	3.7	50%	50%				3.7	0.0
2	経理	240	300	500	335	1	1	1	1	月	0.3			50%			0.1	0.1
3	総務	100	200	400	225	1	1	1	1	月	0.2						0.0	0.2
4	営業会議	50	60	90	65	4	4	6	4.5	月	0.2						0.0	0.2
5	週次会議	50	60	60	58	1	1	1	1	週	0.2						0.0	0.2
6	顧客面談	60	120	240	135	5	10	15	10	月	1.1						0.0	1.1
7	社員面談	30	40	60	43	10	10	15	11	月	0.4						0.0	0.4
8	人事評価面談	30	60	60	53	20	20	30	23	年	0.1						0.0	0.1
9	研修立ち合い	240	480	960	540	2	3	4	3	年	0.1						0.0	0.1
10	仕入先商談	30	60	120	68	5	6	8	6.3	週	1.4			50%			0.7	0.7
11					0				0		0.0						0.0	0.0
12					0				0		0.0						0.0	0.0
13					0				0		0.0						0.0	0.0
14					0				0		0.0						0.0	0.0
										日 週 月 年	7.7	1.8	1.8	0.7	0.1	0	4.5	3.2
																59%	41%	

どのくらいの回数をやるかを聞く

毎日やるのか、週に数回なのか、月間で数回なのか、年間で数回なのかを、合わせて聞く

最初は、聞いた頻度を、「少」、「普通」、「多」の欄に、同じ数字を入力

どのくらいの回数をやるかを聞く

毎日やるのか、週に数回なのか、月間で数回なのか、年間で数回なのかを、合わせて聞く

そして、該当する頻度を、プルダウンで選択する



## 6-2. 権限委譲シート

## 権限委譲シート

NO	意思決定事項	意思決定指針	委譲対象者	委譲ステージ			
				1 社長決裁	2 委任⇒ 社長決定	3 委任⇒ 社長確認	4 委譲
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

## 権限委譲シート

NO	意思決定事項	意思決定指針	委譲対象者	委譲ステージ			
				1	2	3	4
				社長決裁	委任⇒ 社長決定	委任⇒ 社長確認	委譲
1	＊＊購入	3社見積で、最安値の選択	＊＊	■			
2					■		
3						■	
4							■
5							

①

日々、社長が決定していることをリストアップする  
稟議など、社長決裁事項を全てリストアップする

②

委任、委譲するために、他人が決定しても、社長と同じような決定をできるように、意思決定するときに留意することを決める

③

実務を移管する人に、移管する実務の周辺の権限を委譲する

④

委譲にあたって、以下のステップで進める

Stage1: 社長決裁の段階

Stage2: 相手が仮決定し、社長が決定する段階

Stage3: 相手に決定してもらい、結果を確認する段階

Stage4: 個々の意思決定の結果を確認しない段階

