

# 「人事評価制度①」

## 制度導入検討編

# こんなお悩みありませんか？

- 「企業理念をどうやって現場まで浸透させれば良いか分からない」
- 「企業理念と評価制度・賃金制度が紐付いていない」
- 「各従業員の間で、業務へ向き合う姿勢に差がある」
- 「人材育成の方法に悩んでいる」



# 畜産経営体の現状と 人事評価制度が求められる背景

## ①

- 日本の畜産は、飼養戸数は減少しているものの、一戸あたりの飼養頭羽数は増加しており、大規模化が進んでいます。特に養豚や採卵鶏では約9割が法人経営体によるものです。
- また、近年は家畜の飼養ばかりではなく「飼料の供給・畜産物の加工・販売・流通」といった川上から川下まで全てに取り組むことで、収益を増大させ、地域の活性化や雇用創出に貢献している経営体も多く見られます。

## ②

- 大規模集約化・法人化等により、人材の確保・育成の重要度が増している一方、日本人ばかりでなく特定技能制度等による外国人材も含め、他産業との人材獲得競争は激化しており、人材確保に悩む経営体も少なくありません。
- 近年の日本では、少子高齢化による労働人口の減少が進むとともに、労働者のライフステージに合わせた多様な働き方へのニーズが高まっており、従業員が納得して働き、その能力を最大限に発揮してもらうための施策の一つとして、多くの企業で人事評価制度が導入されています。

## ③

- 畜産経営体においても、経営の実情や組織風土に合わせた透明性の高い人事評価制度の構築により、従業員の適切な処遇を実現し、満足度やモチベーションの維持・向上を図ることが、経営を発展させていくために必要となる「人材の確保や育成」の「カギ」であると言えます。

# 人事評価制度の目的・役割

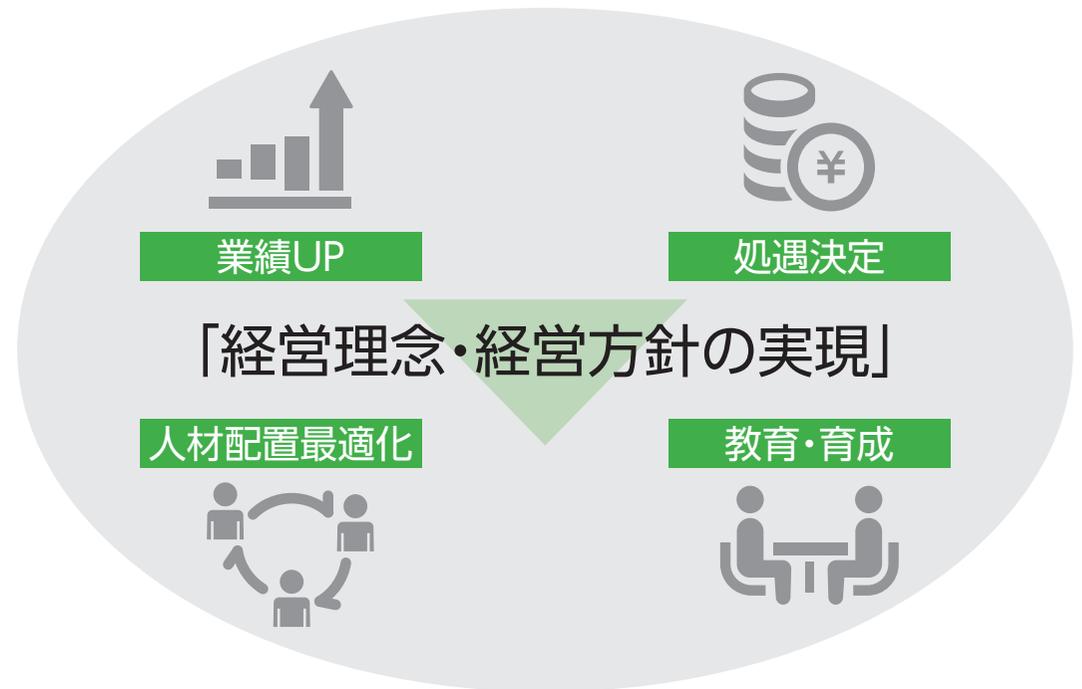
「人事評価制度」により、組織は「従業員の知識やスキル等の業務能力のレベル」、「業務能力を活用した結果、得られた仕事の成果」、「個人の仕事の成果を積み重ねた結果、得られた組織全体の業績」を明らかにすることができます。

人事評価によって得られた情報は、「昇給・賞与等の査定」や「昇進・昇格」、「能力発揮を目的とした適正配置」等の様々な人事施策を行うための基礎データとして活用できます。

そして、これらの人事施策を組織の実情や風土に合わせ効果的に実行することで、組織は経営を発展させ、経営理念や経営方針の実現に近づくことができます。

また、人事評価制度は、「適切な評価と処遇への反映」により従業員のモチベーションを向上させ、「組織が従業員に何を期待しているのか」を伝える重要なツールともなります。

## 人事評価制度導入の目的・効果



# 人事評価制度導入を検討すべきタイミング①

## あるある事例①

### 【売上が上がってもなかなか増益には繋がっていない】

とある農業法人の経営をのぞいてみましょう。

経営状況についての資料を見ていたコンサルタントは依頼元の社長に切り出します。「気になる点としましては、売上増加の割に増益に繋がっていないところでしょうか？何か心当たりはありますか？」。

社長は考えます。「ビジネスモデルが時代に合わなくなっているのか？従業員のパフォーマンスを上げ切れていないのか？従業員のモチベーションに問題はないはず。従業員は皆協力してよく頑張ってくれているし…」しいて言えば…。

「そういえば、皆頑張ってくれてはいるけど、人によって仕事のベクトルが違っているとを感じる時があるなあ…」。



# 人事評価制度導入を検討すべきタイミング②

## あるある事例②

### 【業務において各従業員が重要視しているものが違う】

事例①で、従業員は頑張ってくれているものの、人によって仕事のベクトルが違っているように感じると話した社長。コンサルタントは質問を重ねます。

「人によって判断基準が違っているのですね。従業員の方々に経営理念の共有はできていますか？」  
社長としては、会社としての経営理念はしっかりとあるし、共有もしているつもりです。その社長の認識を聞いて、コンサルタントは続けます。

「では、従業員の方々の人事評価は、経営理念に沿ったものになっていますか？」  
公正な評価をしているつもりで社長。でも、言われてみると…、人事評価が経営理念と紐づいていないと言えないかもしれないことに気付きました。



# 人事評価制度を導入する際によくある課題①

## よくある課題①

【何から手を付けていいのかわからない。日常業務が忙しくて結局放置してしまっている】

人事評価の方向性が経営理念と紐づいていないので、従業員が同じ方向を向いて仕事をできていない…。

事例②で考えたように問題点がわかった社長ですが、自分自身も現場に出なきゃいけないし、対応するためのまとまった時間が取れないと嘆きます。



# 人事評価制度を導入する際によくある課題②

## よくある課題②

**【組織風土に合わない制度設計。社長の本気度が足りず(社長が時間を確保する意識がなく)コンサルに丸投げしてしまっており、継続性がない制度になってしまう】**

課題①で見たように、自ら現場に出て行かなきゃならないし、人事評価制度の構築に必要な、まとまった時間が取れない社長。「経営から現場での業務までやる事が尽きない…。せめて現場での作業時間をもう少し短縮することが出来れば…」と嘆き、頭を抱え込んでしまいます。

そのためには、現場が自走できるように、自立した従業員を育てる人材育成の仕組みを考えないといけないことはわかっています。

「ああ、それを検討する時間を確保しなくちゃ…。でも、現場も疎かにできない…」

堂々巡りに更に頭を抱える社長です。

その様子を知っているコンサルタントは、社長の大変さをひしひしと感じています。時間も確保できなさそうですし。しかし「こちらとしても丸投げされると現場実態の把握が進められなくて、その場その場での対処法の提案に留まってしまうんだよなあ…。これがコンサルタントの立場の本音です。



# 人事評価制度導入のメリット

## 経営者側の視点①

### 持続的な経営発展

- 組織の成長・発展を持続可能なものにするためには、「日々発生する経営課題に現場レベルで迅速に対応できる（＝現場が自走できる）」ことが重要です。
- そのためには、「業務内容・業務手順・トラブルが発生した場合の判断基準」等が「見える化」されていることが必要であり、人事評価制度を構築・運用していく過程で、自組織の業務や従業員の業務能力の「見える化」に取り組むことができます。
- 現場が自走することで経営者が現場の業務から離れて、未来への投資に時間を使えるようになります。

# 人事評価制度導入のメリット

## 経営者側の視点①

- 業務内容
- 業務手順
- トラブルが発生した場合の判断基準



# 人事評価制度導入のメリット

## 経営者側の視点②

### 経営資源の適正な配分

- 従業員の組織への貢献度合いを客観的に判断できる「評価基準」があれば、「組織への貢献度に応じた処遇」が可能になります。
- 経営資源には限りがある中、「人」に対しての経営資源の配分である賃金の支給を適切に行うことができるようになります。



# 人事評価制度導入のメリット 従業員側の視点①

## 労働意欲(モチベーション)の向上

- 「仕事もキツイし給料も良くない。いくら頑張っても何も還元されない」と考えるような組織では、従業員はすぐに辞めてしまうかもしれません。
- 一方、多少厳しい労働環境であったとしても、「組織から評価されている」「働きに見合った賃金が支払われている」と実感できていれば、従業員は頑張りが続けることができます。
- 頑張りや成果を公平・公正に評価できる人事評価制度があれば、従業員のモチベーションアップ・離職率の低下につながります。



# 人事評価制度導入のメリット 従業員側の視点②

## 健全な職場風土の醸成

- 「組織として求めていること」が分かりやすく示されていれば、各従業員は「何のためにこの業務をやっているのか」を意識できるようになり、従業員全員が同じ方向を向いて働くことができるようになります。
- また、公平・公正で客観的な評価基準により評価されることで、組織内での無用な詮索や探り合いが少なくなり、職場の雰囲気や人間関係が改善し、健全な職場風土の醸成に期待できます。



組織として  
求めていること



# 人事評価制度導入に向けた手順①

## 導入目的の検討

- まずは『「経営理念」「経営方針」の実現・達成のために人事評価制度をどうやって活用するのか(活用したいのか)』を明確にします。
- 人事評価制度を含む「人事制度」は、下記のとおり4つに大別されます。

### ① 人材育成

- ① OJT制度
- ② OFF-JT制度
- ③ 教育担当者制度
- ④ 資格取得制度
- ⑤ 自己啓発制度

### ② 人事評価制度

- ① 役割能力要件
- ② 目標管理制度
- ③ 評価制度
- ④ 360度評価制度

### ③ 処遇制度

- ① 等級制度
- ② 賃金制度
- ③ 人事異動
- ④ 休暇制度

### ④ 共通

- ① 1on1ミーティング
- ② キャリアコンサルティング
- ③ 社内公募制度
- ④ 社内提案制度



経営理念や経営方針に基づいて明確にします

# 人事評価制度導入に向けた手順①

- このように「人事制度」と一言で言っても、制度の内容は多岐にわたり、全てに取り組むことは現実的ではありません。
- 成長ステージや社内体制等は組織によって様々であり、各種人事制度の導入において重要なことは、「自組織が真に必要としている制度」を導入することです。
- 例えば、創業間もなく規模拡大が求められる局面では、人材の早期育成を目指した「人材育成」を重視した制度の導入が必要になると考えられます。一方、規模拡大は落ち着いてきたが、農場や部門が増加したことで、各部門の責任者の配置が必要になってきた経営体であれば「人事評価」や「処遇」を重視した制度の導入が求められるでしょう。
- 人事評価制度を導入する際も、「自組織の成長ステージ」「社内の体制」「組織風土」「従業員の要望」等を踏まえ、「持続可能で効果的」な制度の設計を目指すことが重要になります。

# 人事評価制度導入に向けた手順②

## 評価項目の検討

- 人事評価制度の導入目的が定まったら、「評価項目」の検討を進めます。
- 「評価項目」は「組織が各従業員に求めるもの」を分かりやすくまとめたものになりますので、検討は慎重に進めましょう。
- 「評価項目」は下記の2つに分けて検討することが一般的です。

### ① 定性評価項目(職務・プロセス評価)

- 仕事に取り組む上での「姿勢」「態度」等を評価するための項目です。
- 具体的には「理念理解・あいさつ・向上心・積極性・協調性・報告連絡相談・規律性・自己管理」等を設定します。

### ② 定量評価項目(成果・業績評価)

- 職務能力や業績への貢献度を評価するための項目です。
- 職務能力(知識・スキル)は「個体観察・給餌給水・畜舎の清掃・家畜の移動・繁殖・肥育管理・防疫」等を設定します。
- 業績への貢献度では「事故率・増体成績・病気の未然防止・肉質や乳量」等、主に客観的に数値で把握できる項目を設定します。



評価基準

# 人事評価制度導入に向けた手順③

## 評価基準の検討

- 「評価項目」の検討が完了したら「評価基準」の検討を進めます。
- 「評価基準」の検討は、下記の手順で進めます。

### ① 評価項目の定義の検討

- まずは「各評価項目の定義」が重要になります。例えば「積極性」を評価項目とした場合、「何をどこまでやるのが積極性なのか」という判断基準は各従業員によって異なる場合が多いと考えられますので、『自組織における「積極性」は何を指しているのか』についての定義を設定することが求められます。

### ② 評価基準数の検討

- 評価基準数は、「評価の高い順に5・4・3・2・1」という「5段階評価」が一般的ですが、「5段階評価では無難な3に評価が集中する」という運用上の課題も想定されます。
- この課題を解決する方法として、「偶数の評価基準数を採用する」という方法がありますので、参考にしてみて下さい。例えば、「4段階評価」や「6段階評価」とすると「全ての従業員が平均より上か下かが分かる」ようになり、効果的な運用に期待できます。

# 人事評価制度導入に向けた手順③

## 評価基準毎の定義の検討

- 評価基準毎の定義の検討では、各評価項目毎に「何をどれくらいできていればどの評価となるのか」という点を具体的に設定することが重要になります。
- 具体例は下記のとおりですので、参考にしてみてください。

### ① 定性評価項目の例

- 5…他の従業員の模範となっている
- 4…日々の業務で高い成果を残している
- 3…日々の業務で実践している
- 2…評価項目の定義を理解している
- 1…評価項目の定義を理解していない

### ② 定量評価項目 (職務能力)の例

- 5…他の従業員に教えることができる
- 4…正確に、迅速にできる
- 3…1人でできる
- 2…教えてもらいながらならできる
- 1…できない

### ③ 定量評価項目 (事故率)の例

- 5…0%未満
- 4…0%以上0%未満
- 3…0%以上0%未満
- 2…0%以上0%未満
- 1…0%以上

# 自社にあった人事評価制度の設計方法①

## 目的の明確化

- 実際に「人事評価制度」を導入する際は、そもそも「何のために制度を導入するのか」という点を、経営理念や経営方針に基づいて明確にしましょう。そこが不十分だと「導入途中での頓挫・従業員からの反発・制度の形骸化」等、様々な問題の発生に繋がります。経営理念や経営方針を策定していない組織では、まずはその策定から着手することも検討して下さい。
- 人事制度を導入しても上手くいかない場合、下記のような原因が考えられます。
  - ①業績不振や離職などの目先の問題解決にばかり注力してしまっていて、「経営の目的を達成するためにどのように人事評価制度を活用するのか」という視点が不足している。
  - ②「人事評価制度を通じて得られる働く側のメリット」を従業員にしっかり伝え切れていないため、社内での協力を得られていない。
- 経営者は、人事評価制度を導入する目的を明確にすることを意識しましょう。



# 自社にあった人事評価制度の設計方法②

## 人事評価シートの設計

- 「成果・業績評価」と「職務・プロセス評価」の評価ウェイト（各評価項目間の配点）について、経験の浅い従業員や若手従業員を評価する場合は、「職務・プロセス評価」を重視した評価ウェイトを設定すると良いでしょう。一方、管理職やベテラン社員を評価する場合は、「成果・業績評価」を重視した評価ウェイトを設定することで、「業績への貢献」を求めることが一般的です。
- 評価基準を設定する際は、評価者による評価の差をなくすため、できる限り「定量的」な基準とすることが重要です。例えば、「家畜の飼養における様々な成績（増体成績や事故率の軽減等）の目標値に対する達成率」等により可視的に設定することで、多くの従業員の納得感を得ることができます。
- 組織によって経営理念や経営方針の違いがあるように、人事評価制度も、その組織独自の要素を盛り込むことが重要となります。



従業員個人の職務能力や  
業績への貢献度を評価

成果・業績評価

仕事に対する姿勢等の  
情意を評価

職務・プロセス評価

# 自社にあった人事評価制度の設計方法③

## 持続可能な運用方法の構築

### ① 従業員とのコミュニケーションを取り入れることが重要

- 「自組織にあった人事評価制度」が出来てきたら、それを実際に運用していくことが重要です。自組織の風土や体制を踏まえた制度を構築し、持続的に運用するためには、必要に応じて従業員とのコミュニケーションを取り入れることが重要になります。
- その際には、従業員に過度な負担とならないように配慮しつつ、評価項目を設定するための業務内容の洗い出しや従業員自身の目標設定等を一緒に行っていくと効果的な制度運用に繋がります。併せて、制度の定期的な見直しの方法等も具体的に決めておくといいでしょう。



### ② 専門家に相談することも有効な手段

- なお従業員が少ない組織では、明文化された制度を導入しなくても代表者が全ての従業員と十分なコミュニケーションを取れており、評価を円滑に行えている場合もあるかも知れません。しかし「評価項目」は、「仕事をする上で組織が従業員に求めているもの」を簡潔に示したものと云えますので、「評価項目」を検討することで「業務内容の見える化」が進み「日々の仕事の進め方の指針」として活用することができる他、従業員の労働意欲の向上にも役立ちます。
- 組織内のみで人事評価制度の構築や運用を検討することは多くの労力や時間を要し、難しい場合があります。必要に応じて社会保険労務士や人事関連コンサルタント等の専門家に相談することも有効な手段です。  
「全国各地の農業現場に精通した社会保険労務士」が加盟する「全国農業経営支援社会保険労務士ネットワーク:社労士ネット」等の組織がありますのでぜひ参考にしてください。

## 本編のまとめ

- 人事評価制度の目的や役割
- 人事評価制度を導入するメリット
- 実際に人事評価制度を導入するための具体的な取り組み
- 自社の組織風土に合わせた人事評価制度の設計方法



自社の「組織風土や実情を考慮した人事評価制度」を導入することで、様々な課題を解決することが可能になり、経営理念や経営方針の実現に近づくことができます。

ぜひこの機会に「人事評価制度の導入」を検討してみてください。