

「人事評価制度②」

制度運用編

制度導入・運用開始、こんな時、どうする？①

あるある事例① 【評価にズレがある】

人事評価制度の導入後、しばらくして、社長と人事担当者が会話をしています。人事担当者は人事評価の結果をまとめた資料を社長に渡したところです。社長は、社員の頑張りに満足げです。

「あれ？ でもこのAさんの評価だけ…」

首をかしげた社長は、言葉を続けます。

「一部の評価項目について自己評価と上司評価が大きく違っているね…。多少のズレが生じるのは仕方ないと思うんだけど、あまりに違いすぎないか？」

社長の指摘に、人事担当者は資料をのぞき込みます。言われてみれば、確かにおかしい…。

「評価する人によって見ているポイントが違うのかな」とする社長の見立てに対して、人事担当者は同意しつつも、何か言いたげです。



制度導入・運用開始、こんな時、どうする？②

あるある事例②

【結果の捉え方がわからず、続けられるか不安】

事例①で、人事評価の結果の一部で自己評価と上司評価が大きく違っていることに気がついた社長と人事担当者。原因をめぐって会話は続きます。

「評価者の人柄や従業員との関係性が原因かな…」
「あるいは、誰がやるかではなくて、そもそもの評価項目の設定が良くないとは考えられないか？ …でも、評価者によって見ているポイントが違うという可能性も考えられるのではないかな…」と社長。社長も人事担当者も原因についての判断がつきません。

「何が問題かが分からないから今回の結果をどのように捉えたらよいか分からないな」
こう社長が言うのももっとも。本当に人事評価制度を続けていくことができるのでしょうか？



よくある課題と解決策①

課題① 評価項目の曖昧さによる評価者と被評価者の認識相違

① 明確な評価項目・評価基準の定義を設定する

- 評価項目の定義があいまいであったり、検討が足りていないと、評価者によって評価結果が変わってしまう場合があります。評価項目・評価基準は「誰が評価しても同じ評価になる」レベルまで突き詰めることが重要です。

② 評価者教育をしっかりと行う

- 評価者の評価基準を合わせるためには、実際に評価する上司が「評価者が陥りやすいエラー」を認識して評価を行うことも重要です。本教材3「管理者編」の内容も確認し、「制度導入前の評価者教育」をしっかりと実施しましょう。



③ 評価者(上司)と被評価者(部下)の信頼関係を日頃から構築する

- 評価者(上司)と被評価者(部下)の日頃の関係性が良好でないと、公平・公正な評価を行えない場合があります。例えば、部下が上司のことを信用しておらず、「あの上司は自分のことが嫌いで、あえて低い評価をつけているに違いない」と思い込んでいるようなケースでは、いくら上司が客観的で適正な評価をしたとしても、評価に納得しない部下との間で衝突が発生してしまうでしょう。上司は日頃から「あの人に言われるなら仕方ない」と部下に思わせるようなコミュニケーションを心がけることが重要です。

よくある課題と解決策②

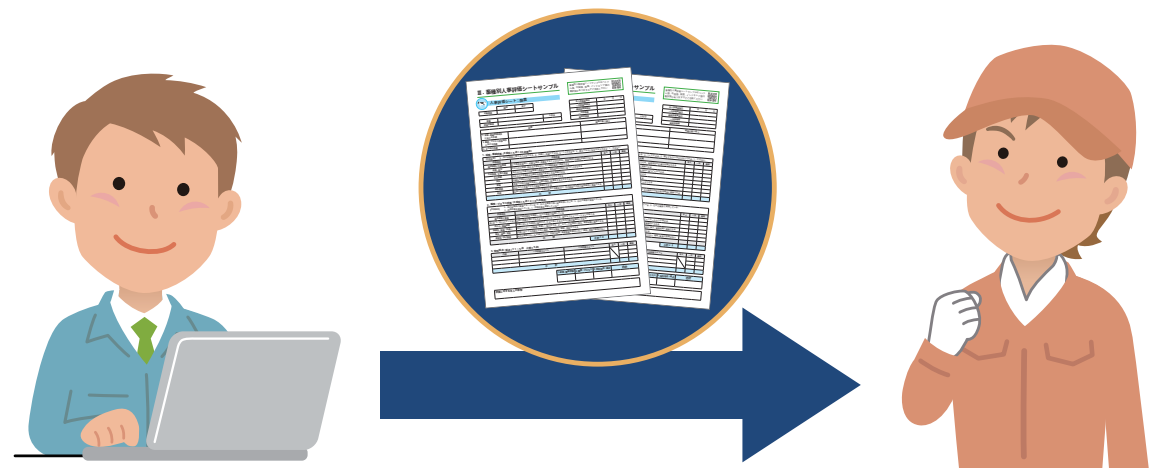
課題② フィードバックコミュニケーションの役割と実施方法

① 制度設計段階での十分な検討

- 制度を設計する段階で「評価結果のフィードバックは具体的にどのように行うか」「評価結果のフィードバックによって被評価者の成長にどのように繋げていくか」という点を検討していないと、フィードバックが形骸化しがちです。
- 制度設計時には、制度導入の目的を踏まえて「フィードバックで伝えるべき内容」「フィードバックの重要性をどうやって評価者と共有するか」「評価者と被評価者で評価が違う場合の説明方法」等についてあらかじめ検討しておきましょう。

② 評価者の教育

- 日頃から様々な役割を持って業務に臨んでいる評価者(上司)は、「フィードバックの重要性」を正しく認識していないと、「フィードバックよりも日常業務を優先してしまう」という傾向があります。制度導入時には、評価者教育によって、評価者に「フィードバックをしっかり行うことによって被評価者(部下)の成長を促すことの重要性」「上司評価と本人評価が違っていった場合の説明の仕方」等を理解してもらうことが重要です。



よくある課題と解決策③

課題③ 制度改革について

① 現場の声の収集

- 人事評価制度を導入しても、すぐに「従業員のモチベーションアップ」「職場の雰囲気改善」「業績向上」等に結びつくとは限りません。むしろ、制度導入初期は「現場の作業も忙しいのに制度運用のための作業時間が増えて大変だ」という声が多く聞かれるかもしれません。
- 制度を導入した後は、定期的に「現場の声」を収集し、上手くいっていない場合、「上手くいっていない理由は何なのか」「現場の改善要望はどのような部分に多いのか」等を検討し、「制度を効果的に運用するための改善策」を導き出すことが重要です。

② 定期的な制度見直し

- たとえ現在は制度を上手く運用できているとしても、「従業員の入れ替わり」「経営環境の変化」等によって、制度が上手く機能しなくなることもあるかもしれません。
- 人事評価制度を導入した後は、「評価がただの作業となっていないか」「被評価者の成長に繋がるフィードバックは行われているのか」等を定期的に確認し、「自組織にとってより望ましい制度」へ改善する意識を持つことが重要です。



人事評価制度の運用で重要なポイント



人事評価制度の効果的な運用には「役割能力要件(人材要件)」との関係を理解することが大切です。制度の導入にあたって重要なポイントを「前提知識」「導入時」「評価の実施時」「評価の実施後」の各タイミング別に見ていきましょう。

前提知識のポイント①

人材育成とは①



人事制度の最大の目的は人材育成であると言っても過言ではありません。

「役割能力要件」の設定を通じて、「自組織で働く従業員に求められる役割」を果たすための「姿勢・知識・スキル」と「各従業員の現在地と目指すべき地点」を明らかにすることができます。

各従業員毎の「目指すべき地点」が分かれば、各種人材育成制度を活用して、「目指すべき地点」へ効率的に到達できるような各従業員毎の育成計画を策定できます。

前提知識のポイント①

人材育成とは②



実際の育成の場面では、各従業員の成長速度に応じて随時修正を加えながら育成計画を実行していくことが求められます。どのような業種であっても実際に組織を動かしているのは「人」であり、組織で働く「人」の情熱・取り組み姿勢・能力等によって得られる成果には大きな差が生まれます。

各種の人事制度を通じて、「全ての役職員が会社の目指す方向性を理解し、自ら動くことができる」ようになれば、組織の発展は確実なものになるでしょう。

前提知識のポイント②

Ⅲ. 畜種別人事評価シートサンプル



人事評価シート：酪農

畜種別人事評価シートサンプルはベトナム語、中国語、英語、インドネシア語の翻訳版がありますので活用ください



対象期間	開始	終了
部署	入社日	
評価対象者		

本人評価実施日	年	月	日
一次評価実施日			
最終評価実施日			
一次評価者			
最終評価者			

目標	結果の振り返り
1. 成果・業績評価項目における目標	
2. 職務・プロセス評価項目における目標	
3. その他の目標	

1. 成果・業績評価 (8項目×5点 = 40点満点)

【評価基準】 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できる、1…できない

評価項目	評価定義	本人	一次	最終
個体観察と牛群管理	牛の異常を発見し、必要な報告・処置をすることができる。管理項目の正確な記録ができる			
給餌・給水	決められた給餌・給水の手順を守り、牛の健康維持に貢献できる			
牛床管理・牛舎の清掃	決められた手順で牛床管理や清掃を行い、衛生状態を良好に保つことができる			
牛の移動	決められた手順および適正な時間で安全に牛を移動できる			
搾乳	正確な手順および適正な時間で搾乳を行うことができる			
繁殖	発情や分娩の兆候を発見し、必要な報告・処置をすることができる			
哺乳業務	決められた手順で子牛の哺育管理ができる			
防疫	防疫の意識を持ち、決められた手順で洗浄や消毒を行い、牛の病気の予防や経営維持に貢献できる			
小計				

2. 職務・プロセス評価 (6項目×5点×2 = 60点満点)

【評価基準】 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…評価定義を理解している、1…評価定義を理解していない

評価項目	評価定義	本人	一次	最終
理念理解と実践	自社の経営理念を理解し、日々の業務で実践している			
あいさつ・コミュニケーション	元気に笑顔で誰にでも大きな声であいさつができ、良好なコミュニケーションが取れる			
向上心・積極姿勢	何事に対しても現状に満足せず、さらに良くするための行動が積極的に行える			
協調性・配慮・気遣い	他のメンバーへの配慮・気遣い・協力ができ、チームワークを良好に保ち、業務成果に貢献できる			
報告・連絡・相談	何事に対しても同僚や上司と適時・適切な報告・連絡・相談ができる			
規律性・自己管理	法令や職場のルールが遵守できる。自身の体調・健康管理を適切に行い、遅刻・無断欠勤等がない			
小計				
小計×2				

3. 特別加点・減点 (±1～5点 上限±5点)

内容	一次評価コメント	二次評価コメント	本人	一次	最終
小計					

1. 成果・業績評価	2. 職務・プロセス	3. 特別加点・減点	合計

評価に対する本人の感想

評価項目① 定性評価 (理念理解)

- どれほど仕事ができたとしても、経営理念に反した行動を取ったり、組織風土に合わない従業員に高評価を与えては組織の長期的な発展が危ぶまれてしまいます。
- 定性評価項目を検討する際は、下記の内容を参考に、会社が求める行動を具体的に明示しましょう。
 - 仕事に対するマインド (経営理念の理解)
 - 姿勢 (積極性・協調性・自己管理・後輩指導)
- 評価項目は、実際に評価を行う際に「対象者の人格ではなく、行動を根拠に評価できる」項目とすることが重要です。求める行動の具体例は下記のとおりです。
 - 毎朝自分からあいさつをする
 - 無断遅刻・無断欠勤等をしない
 - 困っている部署や従業員がいたら積極的に声をかける
- 評価の際に低評価を付ける場合は、「どのような行動がその評価に繋がったのか」を丁寧に説明することが重要です。

前提知識のポイント②

評価項目② 定量評価(業績達成)

- どれほど人柄や性格が素晴らしいとしても、仕事が全くできない従業員に高評価を与えていては組織の業績が低下する恐れがあります。

- 定量評価項目を検討する際は、下記の内容を評価できる項目を設定しましょう。

○業務上求められる知識の有無

○スキルの有無

○業務成果

Ⅲ. 畜種別人事評価シートサンプル



人事評価シート：酪農

畜種別人事評価シートサンプルはベトナム語、中国語、英語、インドネシア語の翻訳版がありますので活用ください



対象期間	開始	終了	本人評価実施日	年	月	日
部署	入社日	一次評価実施日				
評価対象者		最終評価実施日				
		一次評価者				
		最終評価者				

目標	結果の振り返り
1. 成果・業績評価項目における目標	
2. 職務・プロセス評価項目における目標	
3. その他の目標	

1. 成果・業績評価 (8項目×5点 = 40点満点)

【評価基準】 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

評価項目	評価定義	本人	一次	最終
個体観察と牛群管理	牛の異常を発見し、必要な報告・処置をすることができる。管理項目の正確な記録ができる			
給餌・給水	決められた給餌・給水の手順を守り、牛の健康維持に貢献できる			
牛床管理・牛舎の清掃	決められた手順で牛床管理や清掃を行い、衛生状態を良好に保つことができる			
牛の移動	決められた手順および適正な時間で安全に牛を移動できる			
搾乳	正確な手順および適正な時間で搾乳を行うことができる			
繁殖	発情や分娩の兆候を発見し、必要な報告・処置をすることができる			
哺乳業務	決められた手順で子牛の哺育管理ができる			
防疫	防疫の意識を持ち、決められた手順で洗浄や消毒を行い、牛の病気の予防や経路維持に貢献できる			
小計				

2. 職務・プロセス評価 (6項目×5点×2 = 60点満点)

【評価基準】 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…評価定義を理解している、1…評価定義を理解していない

評価項目	評価定義	本人	一次	最終
理念理解と実践	自社の経営理念を理解し、日々の業務で実践している			
あいさつ・コミュニケーション	元気に笑顔で誰にでも大きな声であいさつができ、良好なコミュニケーションが取れる			
向上心・積極姿勢	何事に対しても現状に満足せず、さらに良くするための行動が積極的に行える			
協調性・配慮・気遣い	他のメンバーへの配慮・気遣い・協力ができ、チームワークを良好に保ち、業務成果に貢献できる			
報告・連絡・相談	何事に対しても同僚や上司と適時・適切な報告・連絡・相談ができる			
規律性・自己管理	法令や職場のルールが遵守できる。自身の体調・健康管理を適切に行い、遅刻・無断欠勤等がない			
小計				
小計×2				

3. 特別加点・減点 (±1～5点 上限±5点)

内容	一次評価コメント	二次評価コメント	本人	一次	最終
小計					

1. 成果・業績評価	2. 職務・プロセス評価	3. 特別加点・減点	合計

評価に対する本人の感想

前提知識のポイント③

Ⅲ. 畜種別人事評価シートサンプル



人事評価シート：酪農

畜種別人事評価シートサンプルはベトナム語、中国語、英語、インドネシア語の翻訳版がありますので活用ください



対象期間	開始	終了
部署	入社日	
評価対象者		

本人評価実施日	年	月	日
一次評価実施日			
最終評価実施日			
一次評価者			
最終評価者			

目標	結果の振り返り
1. 成果・業績評価項目における目標	
2. 職務・プロセス評価項目における目標	
3. その他の目標	

1. 成果・業績評価 (8項目×5点＝40点満点)

【評価基準】 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

評価項目	評価定義	本人	一次	最終
個体観察と牛群管理	牛の異常を発見し、必要な報告・処置をすることができる。管理項目の正確な記録ができる			
給餌・給水	決められた給餌・給水の手順を守り、牛の健康維持に貢献できる			
牛床管理・牛舎の清掃	決められた手順で牛床管理や清掃を行い、衛生状態を良好に保つことができる			
牛の移動	決められた手順および適正な時間で安全に牛を移動できる			
搾乳	正確な手順および適正な時間で搾乳を行うことができる			
繁殖	発情や分娩の兆候を発見し、必要な報告・処置をすることができる			
哺乳業務	決められた手順で子牛の哺育管理ができる			
防疫	防疫の意識を持ち、決められた手順で洗浄や消毒を行い、牛の病気の予防や経営維持に貢献できる			
小計				

2. 職務・プロセス評価 (6項目×5点×2＝60点満点)

【評価基準】 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…評価定義を理解している、1…評価定義を理解していない

評価項目	評価定義	本人	一次	最終
理念理解と実践	自社の経営理念を理解し、日々の業務で実践している			
あいさつ・コミュニケーション	元気に笑顔で誰にでも大きな声であいさつができ、良好なコミュニケーションが取れる			
向上心・積極姿勢	何事に対しても現状に満足せず、さらに良くするための行動が積極的に行える			
協調性・配慮・気遣い	他のメンバーへの配慮・気遣い・協力ができ、チームワークを良好に保ち、業務成果に貢献できる			
報告・連絡・相談	何事に対しても同僚や上司と適時・適切な報告・連絡・相談ができる			
規律性・自己管理	法令や職場のルールが遵守できる。自身の体調・健康管理を適切に行い、遅刻・無断欠勤等がない			
小計				

小計×2

3. 特別加点・減点 (±1～5点 上限±5点)

内容	一次評価コメント	二次評価コメント	本人	一次	最終
小計					

1. 成果・業績評価	2. 職務・プロセス	3. 特別加点・減点	合計

評価に対する本人の感想

個人目標

- 個人目標の設定では、各従業員が「今期、特に注力する評価項目」を設定し、「達成の有無」を把握します。
- 個人目標は、「定性評価」「定量評価」の中の特定の評価項目を対象とすることが一般的ですが、例えば、「農薬や肥料の専門知識の習得」「大型特殊免許の取得」「簿記検定の取得」等、「特定の知識やスキルの習得」等を対象とすることも可能です。

前提知識のポイント④

評価項目と評価基準の定義のヒント

- 評価項目は、大きく分けて定性評価項目と定量評価項目の2つに分類され、対象者の姿勢・業務能力・成果等を正確に把握することが目的とされます。
- また、評価項目と評価基準の定義は「誰が評価しても同一の評価ができるレベルまで突き詰める」ことが重要です。
- 例えば、定量評価項目では、「事故率・妊娠率・肉質・売上高・飼料費」等、数値で計測できる評価項目を設定した上で、「事故率〇%以下は評価5・〇%～〇%は評価4 …」等、評価基準毎の数値を事前に決めておくことが重要です。



前提知識のポイント⑤

処遇への反映



ポイント③ 処遇への反映

処遇への反映方法



- 適切な人事評価を実施できるようになると各従業員の経営への貢献度に応じた処遇への反映が可能になります。

処遇への反映方法

一般的な処遇への反映方法は次のとおりです。

昇格・降格: 等級制度に定める等級等の昇降格

昇給・減給: 賃金制度に定める賃金の昇給・減給

配置転換(人事異動): 本人の希望に基づく人事異動や能力発揮を目的とした配置転換等

導入時のポイント①

従業員への説明



- 制度を導入・運用していくためには従業員の協力が不可欠です。
- できる限り早い段階から説明を行い、従業員の理解を深めておくことが重要です。本教材4「従業員編」を活用するとともに、「経営理念や経営方針と絡めた導入目的・制度の具体的な内容・従業員側のメリット・協力して欲しい内容」等を盛り込んだ説明会を行い、従業員との協力体制を構築しましょう。
- 説明会では、「公平な制度の構築と運用」を担保するために、外部の協力者による説明を行うことも有効ですので、必要に応じてご検討下さい。

導入時のポイント②

評価者教育



- 畜産現場では、複数の農場に分かれた生産体制や、生産・加工・販売の部門毎に管理を行っている場合などが多くみられ、一次評価は農場長や部門長が行い、その後、経営者等の役員が最終評価を行うケースが多いと考えられます。
- 制度を効果的に運用するためには、「誰が評価しても同じ評価結果になる」ような評価者の評価能力が必要です。本教材3「管理者編」を活用した研修を実施したり、必要に応じて外部の専門家も活用して評価者教育を行いましょう。

導入時のポイント③

目標設定



- 制度の運用を開始するときは、必ず「従業員1人1人の目標」を設定しましょう。「全ての評価項目で項目毎の目標を設定する」ことが望ましいですが、最初のうちはイメージしやすい項目のみ目標を設定する形でも構いません。
- 目標は各従業員にとって「易しすぎず難しすぎない」レベルを設定することが重要です。また、「組織の経営数値目標を達成するために、個人目標をどのように設定すべきか」等については、知識や経験の浅い従業員には難しい内容となるため、必要に応じて上司もサポートに入りましょう。

評価の実施時のポイント①

被評価者(部下)の 自己評価

- 初めて評価を実施する場合は、「評価する側・評価される側」ともに手探りとなるケースが多くなると思います。
- 特に、被評価者(評価される側)は「自分自身をどう評価して良いか分からない」という方も多いと思いますので、初回は、「上司が自己評価を手伝う」ことで円滑な自己評価の実施に繋がましょう。



評価の実施時のポイント②

信頼できる上司(評価者)

公平

公正



評価者(上司)の評価

- 「評価項目」と「評価基準」に基づき、できる限り公平・公正に、客観的に評価を行うことが重要です。
- 特に定性的な評価項目は評価者の主観が入りやすいので、予め評価者教育等により評価基準の水準を統一し、評価者間の誤差をなくしましょう。

評価の実施時のポイント③

評価結果の フィードバック

① 前提知識 ② 導入時 ③ 評価の実施時 ④ 評価の実施後

ポイント③ 評価結果のフィードバック



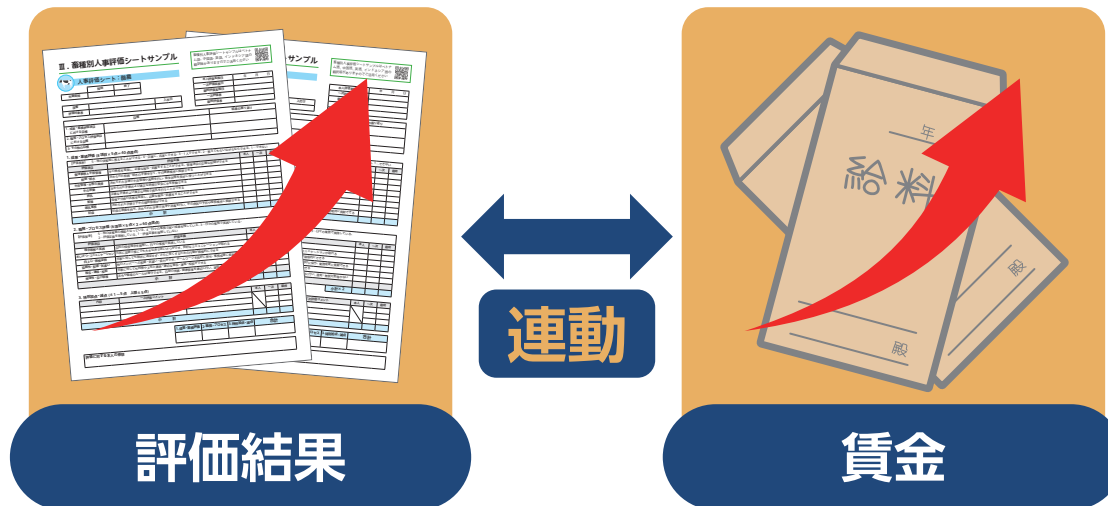
- 人事評価の重要な目的に「評価結果のフィードバックによって従業員に気づきを与え、従業員自ら日々の行動を変えることで自身の成長に繋がってもらうこと」があります。
- 評価結果を伝える際は業務が忙しい時でも必ず話し合いの機会を設け、相手が納得するまで丁寧に評価結果の説明を行うことが重要です。

評価の実施後のポイント①

評価結果の反映



ポイント① 評価結果の反映



- 人事評価を行った後は「評価結果をどのように反映するか」という点を検討する必要があります。
- 最終的には、各従業員の評価結果と賃金が連動する賃金制度を構築することが望ましいですが、「職務上の地位の上昇」や「取り組み内容に対する表彰」等を行うだけでも、従業員のモチベーションアップに繋がります。



評価の実施後のポイント②

継続的な制度の改善



- 毎年同じことを繰り返しているだけでは、次第にマンネリ化してしまい運用効果が薄くなる恐れがあります。
- 毎年「経営理念や経営方針を絡めた制度の目的」を説明する場を設けたり、「改善事項の検討会」等を実施することで、少しずつでも「望ましい形」へ近づけていく努力が必要です。

評価の実施後のポイント③

日常的な コミュニケーション

① 前提知識 ② 導入時 ③ 評価の実施時 ④ 評価の実施後

ポイント③ 日常的なコミュニケーション



- 制度を効果的に運用するためには、前提として「経営者と従業員の信頼関係」があることが重要です。
- 例えば、1on1ミーティング、食事会、誕生日祝、社員旅行等も活用しながら、日常的にコミュニケーションが生まれるような組織風土を醸成しましょう。

本編のまとめ

人事評価制度を運用する上で 重要なポイント

- 前提知識
- 導入時
- 評価の実施時
- 評価の実施後



『人事評価制度を運用する上で重要なポイント』を「前提知識」「導入時」「評価の実施時」「評価の実施後」の各タイミング別に解説してきました。

「人事評価制度」を運用する際に重要なポイントを押さえておくことで、持続可能な制度を設計したり、現在運用している制度をより望ましい形へ改善することができるようになります。