

4,000社が
導入
テンプレ
付き

評価制度構築のすべて

評価制度の作り方



目次

評価制度が組織に必要な理由

評価制度がないと「こう」なる

識学式！評価制度の5つの原則

組織評価があって個人査定がある

評価ランクとポイントとは？

評価制度構築の全体像

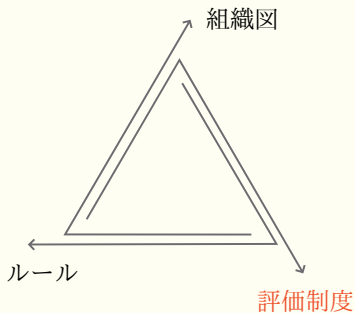
組織評価を個人査定へ反映する方法

評価項目の作成方法

組織の歪みを正すならなら「識学」。

✔ 評価制度が組織に必要な理由

1 組織図の三大原則



2 組織図

組織の骨格。
上司が誰で、自分が評価を得るべき人は誰かを明確にするために必要。

3 ルール

組織における権限、役割。
組織図が機能するために必要。

4 評価制度

組織を維持する仕組み。
優秀な人材を離脱させない。人を成長させ続けるために必要。

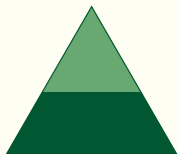
5 何かが欠けてもいけない

どれが欠けてしまっても組織全体に影響を及ぼす。 ➡ 「評価制度」だけ整えても効果は薄い。

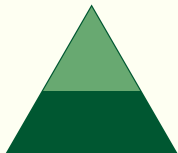
✔ 評価制度がないと「こう」なる

1 評価制度がない組織

評価制度なし



評価制度あり



2 生じる3つの誤解

できなくてOK

私にはまだ
早いと思います。



アピールだけ

とにかく
残業はしてます！



指示の無視

上司の言うことは
やる必要なし



3 優秀な人材

- ・成長できない
- ・評価されない
- ・やるだけ無駄



負のスパイラル
組織崩壊へ。

✓ 識学式！評価制度の5つの原則

1 「識学式」の評価制度の大原則

個人は集団の成績を上げるために存在する。



個人の査定は集団の成果+個人の成果で評価される



集団の成果が悪くても、自分だけは評価されるに違いない



管理職は自組織の成績で評価される。



自分のチームを勝たせられなかったのは自身の責任だ



管理職の自分は他の人よりも数字がよいから、評価されるべきだ



評価は「絶対」
査定は「相対」



営業部のAさんと、管理部のBさんの査定は「営業部の貢献度」VS「管理部の貢献度」



評価を査定へ反映したらそのまま販管費が膨らんでしまった...



評価はひとつ上の上司のみから



部下を評価するのは「直属の上司」だけ！



360度評価で、多角的に評価をしてみよう



マイナス評価を取り入れる



ものごとに「0」はなし。現状維持は退化



可もなく不可もなくだから、そのままの評価で



✓ 組織評価があって個人査定がある

1 組織が勝って、個人も豊かになる

① マンモスの狩りの例



マンモスを狩って
肉を食べよう



本来の狩りの順番は
「狩る」→「肉が手に入る」
である。自然な状態。

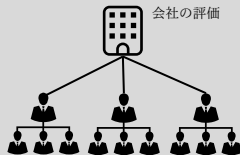


肉を食べてから
狩りに行こう



本来の狩りの順番とはズレた状態。
食べる肉は本来自分で取ってくる
必要がある。

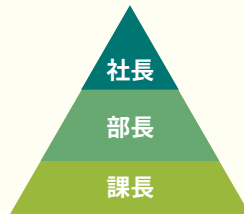
2 個人の査定は「上」から決まる



評価は絶対評価にするが、
必ずしも給与に跳ねる＝査定で給与が
上がるわけではない。

理由は「チームが勝てなければ「報酬」
を得られないのが自然」な状態だから。

3 組織評価を個人査定に反映する流れ



・各部長の評価ランク（※）を決める
・課長・一般社員の評価ランク数（※）
を決める

・割り振られた数に基づき、課長の
評価ランクを決める。
・各課の一般の評価ランク数を決める。

・割り振られた数に基づき、
一般の評価ランクを決める。

✔ 評価ランクとポイントとは？

1 評価ランクとは？

① 評価ランクとは？

評価ランクとは評価⇒査定へと変換する
部下の査定のランクのこと

査定ランクA



3ポイント分
給与UP



評価ランク	ポイント
A	+3
B	+2
C	+1
D	-1
E	-2

② 評価ランク数とは？

評価ランク数とは「評価ランク」の総数。
原資を確保しつつ、社員の査定の実施が可能になる。



会社の業績がよく、チームも勝てたので
今回は評価ランクAが3人、Bが2人です。



会社の業績が悪く、チームも負けました
今回は評価ランクBが1人、Cが1人
Dが2人、Eが1人です。



2 評価ランクと評価ランク数で原資コントロールが可能に

① 原資コントロールが容易になる

<導入前>

昇給前提の評価制度だと
常に業績を上げ続けないと原資が不安だ。



<導入後>

会社が勝ち、社員が成績を上げれば給与が上
がる自然な状態になった。



② 「0評価」のない組織の仕組み化が可能

<導入前>

評価制度の導入は口でいうのは簡単
だけど、実際に構築するのは難しい。



<導入後>

ルーティン作業で「目標」が形骸化
しない組織づくりが可能に。



✓ 評価制度構築の全体像

1 評価制度構築の流れ

①評価の点数を決定

今回のテンプレート
「評価点付き役割定義表」
を使用します。



②ポイントを設定

評価点に対して、ポイント
を配布する。



③等級を決定

獲得したポイントを参照し、
等級表（※1）で、等級のアップ・
ダウンを決定する。



④基本給決定

獲得したポイントをもとに
給与テーブルを参照の元、
給与を決定する。



3 組織評価を個人査定へ反映する方法

評価：絶対 × 査定：相対

評価：絶対 × 査定：絶対

2 評価と査定の関係

①評価が先にあり、査定が次にある

評価され、評価結果によって査定が決まる。
連動するように組むのが大切。

<評価>

例：評価点 5pt 達成度120%

<査定>

例：等級昇格 給料月1万円UP

②評価期間は「3カ月」を推奨

評価期間とは評価の点数をつける期間のこと。

※ただし、求められる評価項目を社員に意識させるため、
できれば毎月、評価項目についての面談実施を推奨。

③査定期間は「6ヶ月」を推奨

査定期間とは、賞与の金額を決定する期間のこと。

- ・短い期間で終わると査定的重要性が希薄化する
- ・長期（1年）ほどだと、評価と査定に大きなズレが生じるため、
評価の意味が薄れてしまう。

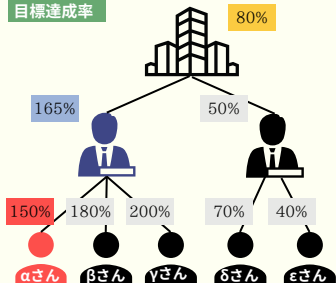
※1 等級表とは等級と基準・役割を記載したシートのこと

✓ 組織評価を個人査定へ反映する方法

1 評価「絶対」 査定「相対」の場合

①結果で評価し、他者との比較で査定が決定

目標達成率

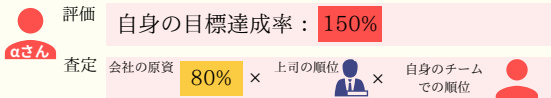


メリデメ

原資コントロール



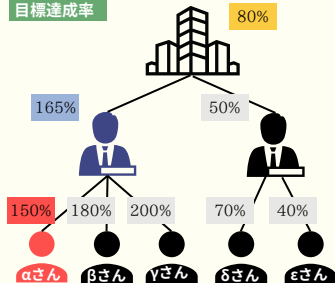
査定時の手間



2 評価「絶対」 査定「絶対」の場合

②評価が決まると同時に査定が決定する（重みあり）

目標達成率

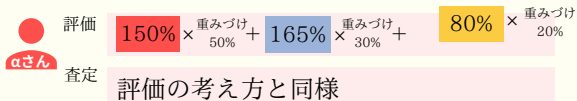


メリデメ

原資コントロール



査定時の手間



✔ 評価項目の作成方法 (添付の別添エクセルご参照)

1 役割と定義を明確にする

① 役職と役割・果たすべき責任を明確にする

<運用方法>

- ・役割は上位職が決定する
- ・上位職は、自分の目標を達成するために必要な役割を部下に設定する
- ・部下が役割に対し不明点がある場合は、部下から上司に挙げさせる。

<役職と役割の例>

役職	役職	役割
営業課長	課長	チーム予算数字の達成 (部)
		予算数字の達成 (課)
		新規開拓
		部下育成

② 役割と定義を作成する際の注意点

- ◇役職に求めている役割を記載する
個人の能力から考えるのではなく、
組織成長のためにどのような役割が必要かを考えて運用する。
- ◇役割の数は最大5個を目安とする
人は多くのことを覚えられない。
KGIを分解し、部下にはその中でも最も重要となるKPIを設定する必要がある。

2 基準点の設定方法

① 「重み」と「基準点」を設定

項目：左記で設定した役割のこと

基準点：項目の達成度を評価する指標。
60点を基準として設定。100%達成で60点。
毎回必ず基準点で求めるものは上げていく。
※大幅に難易度が高い設定にはしない。

重み：業務内容の重要度。
上司の数字を達成するために必要な項目は
評価の係数を重くする。

② 期末の結果から「点数」「合計」を算出

最終的な評価特典は必ず「数字」になる。
「各項目の点数×重み」を足し合わせたものが、その
期の部下の評価 (=点数) となる。

✓ 組織の歪みを正すなら「識学」。

1 継続的成長に特化した理論「識学」

① 意識構造学としての識学

識学は「意識構造学」からとった造語であり、20年以上前に提唱された組織運営理論です。識学はこの原理論を体系化し、弊社の基幹理論として整備したものです。識学は、なぜ生産性向上を実現できる組織と、そうでない組織があるのか、どうすればいかなる組織でも生産性向上を実現できるのかを追求しています。



② 識学の基礎理論とビジネスへの応用

識学は、人が物事を認識し、行動に至るまでの思考の働きを5つの領域で説明しています。人はそれぞれ過去の経験や知識によって、その人特有の「思考の癖」を持ちます。この思考の癖によって、事実に対する認識にズレが生じ、これが誤解や錯覚となります。この誤解や錯覚こそが、組織運営に問題をもたらす原因となります。識学は、思考の癖に紐づく誤解や錯覚の発生要因を特定し、これを発生させないためのマネジメント手法を体系化させたものです。

③ 識学の応用分野

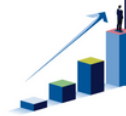
人が二人以上集まれば必ず組織ができます。識学は、組織運営の「原理原則」として、スポーツチーム、家庭、非営利組織など、会社組織にとどまらない幅広い分野で活用されています。



2 「識学」による3つの変化

「組織」にもたらす変化

識学が浸透した組織では、「誤解・錯覚」が最小化されることで、今まで発生していた組織運営上のロスタイムも最小化されます。その結果、社員一人一人の集中力が上がり、生産性の高い組織に生まれ変わります。



「社長」にもたらす変化

識学が浸透した組織は、社長不在でも「仕組み」で回る組織です。よって、社長は、マネジメントの心配をすることなく、会社の未来のための戦略作りに集中することができます。



「社員」にもたらす変化

識学が浸透した組織では、社員は、向かうべき方向が明確になり、無駄なストレスなく業務に集中することができます。また求められる結果が明確なため、会社からの利益を獲得しやすくなります。



導入社数3,500社突破

「識学無料体験」

今話題の識学コンサルタントが
あなたのお悩みにお答えします。

無料相談のお申し込みはこちら

