

社会保険労務士法人 シャイン

2023年1月 web通信 (vol.35)

『人事制度構築士「A4一枚評価制度」とは?』



令和5年 1月24日

- ※聴講者はカメラ・マイクオフをお願いします
- ※質問は常時「チャット」にてお受けします（中村宛）
- ※終了時 アンケートへのご協力もお願いします！



講師紹介

★プロフィール

中村 仁（特定社会保険労務士）

趣味 ギター、映画鑑賞、ちょっとだけゴルフ



★社会保険労務士法人シャイン

経営理念 輝く「人財」づくりに挑戦し続け
お客様と「喜び」「幸せ」を共有する

事務所所在地 山梨県身延町

社歴 平成22年10月開所（平成28年10月法人化）

事務所体制 社労士2名、職員2名 計4名

★事務所の特徴

- ・山梨県、静岡県で相談実績300社以上。
- ・**労務管理に特化、トラブル予防型の労務管理を提案。**
- ・**「人事のお医者さん（A4一枚評価制度）」**
中小企業向け人事・賃金制度構築のサポート。
- ・**ペーパーレス、テレワーク**などを社内のDX化を積極的に実施。
近時はzoomを用いた研修を数多く実施。



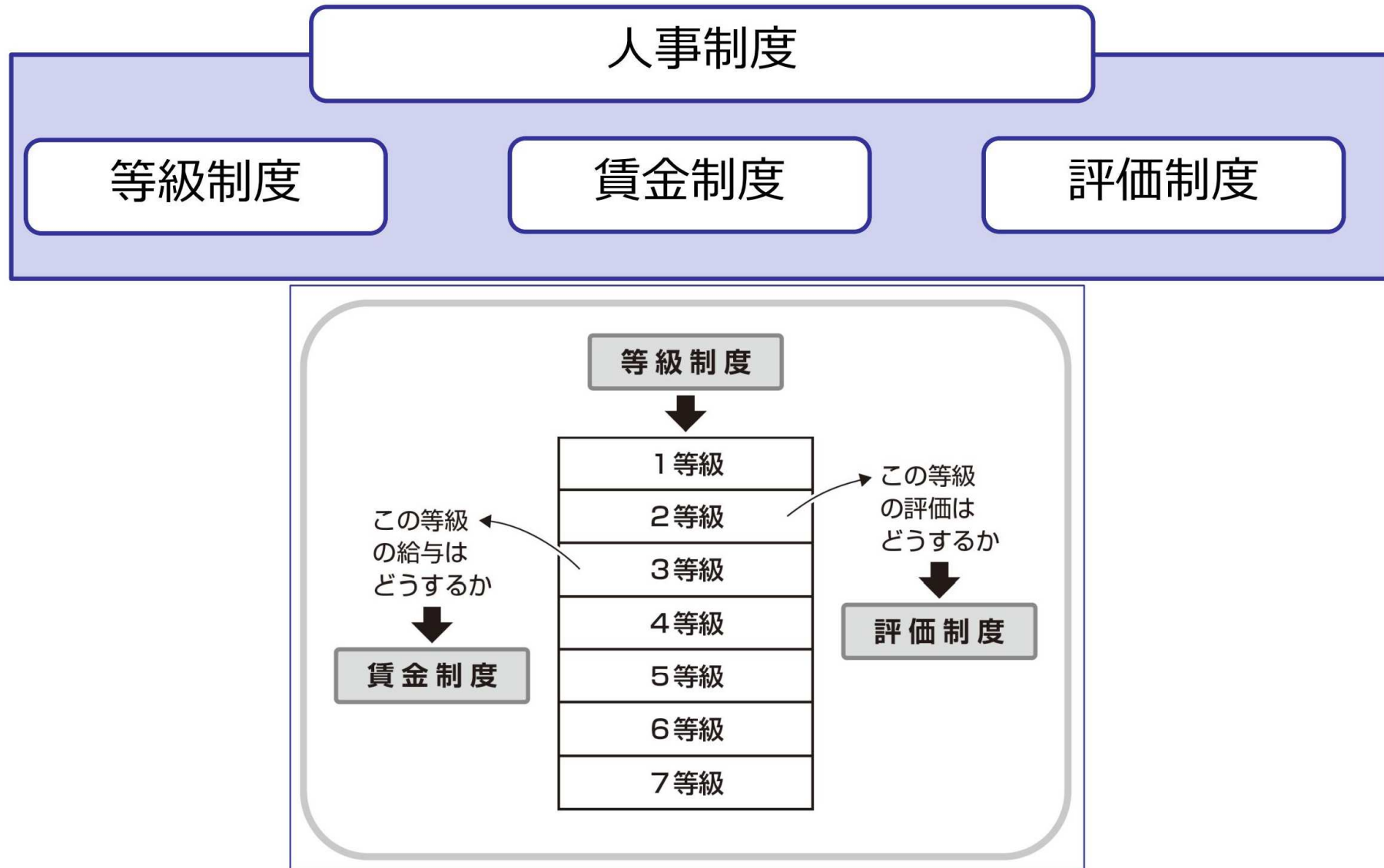
本日のメニュー

- 1 中小企業と人事評価制度**
- 2 人事のお医者さん**

1 中小企業と人事評価制度



人事制度とは??





各制度の役割は？

等級制度

従業員をある基準で区分、序列化し、業務を遂行する際の権限や責任、さらには処遇などの根拠としていく制度。
(賃金や評価の基となる)

その組織がどのような人材を必要としているのかというモデルにもなる。
いわば人事制度の骨組みといえる。

賃金制度

毎月支払われる月例の給与や一時金などの賞与、その他退職金も含めて、労働の対価として会社から従業員に支払われものの体系や種類を定める制度。

毎月の給与にも、基本給や役職手当、その他多くの名目の給与が存在する。

評価制度

従業員に対して、何らかの基準（複数になることが多い）に基づいて、評価点をつけることにより、昇給や昇進、賞与などの賃金面を決定する根拠としたり、適材適所への配置に生かしたりする制度。
処遇の決定だけではなく、企業の業績や能力開発等で用いることもある。

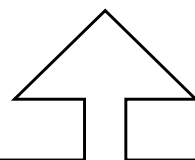
+

目標管理

狭義の意味において、定めた目標に関しての達成度を、評価として反映するシステムのことをいう。



中小企業で導入する目的は？

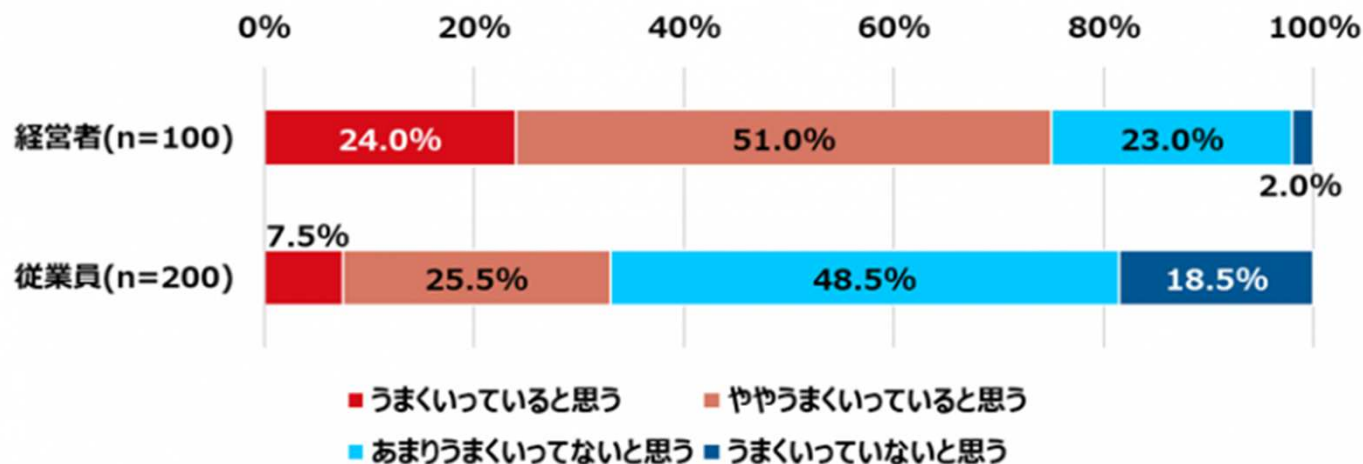


実際、こうした効果が出ているか？

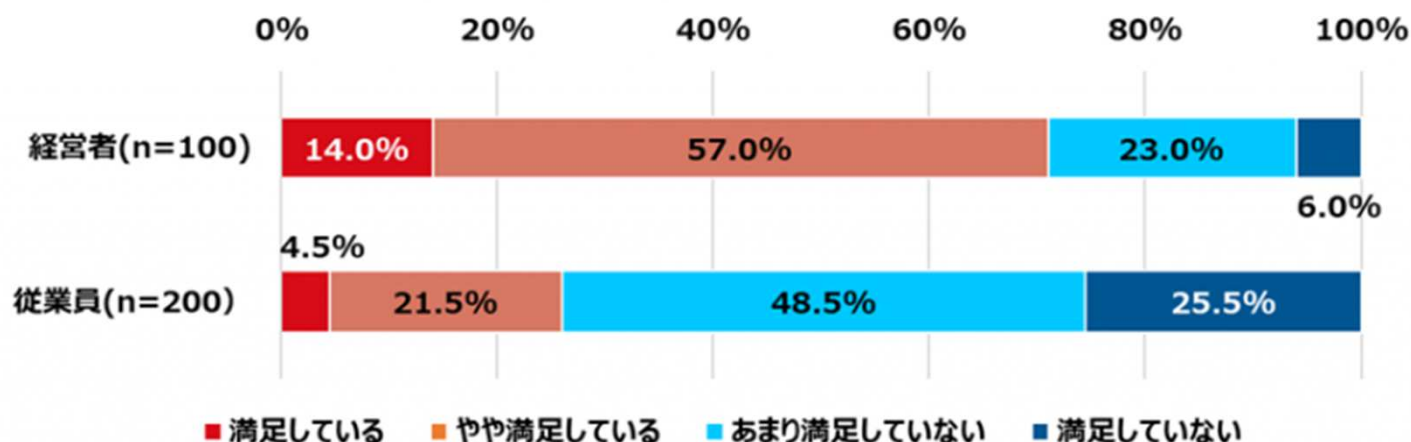


評価制度に対する満足度など

あなたは自社の人事評価制度は総合的にうまくいっていると思いますか？



あなたは自社の人事評価制度に満足していますか？





評価制度はうまくいかない？

**社員の為の制度なのに、
なぜか不満ばかりが増えていく。。。。**

なぜか…？

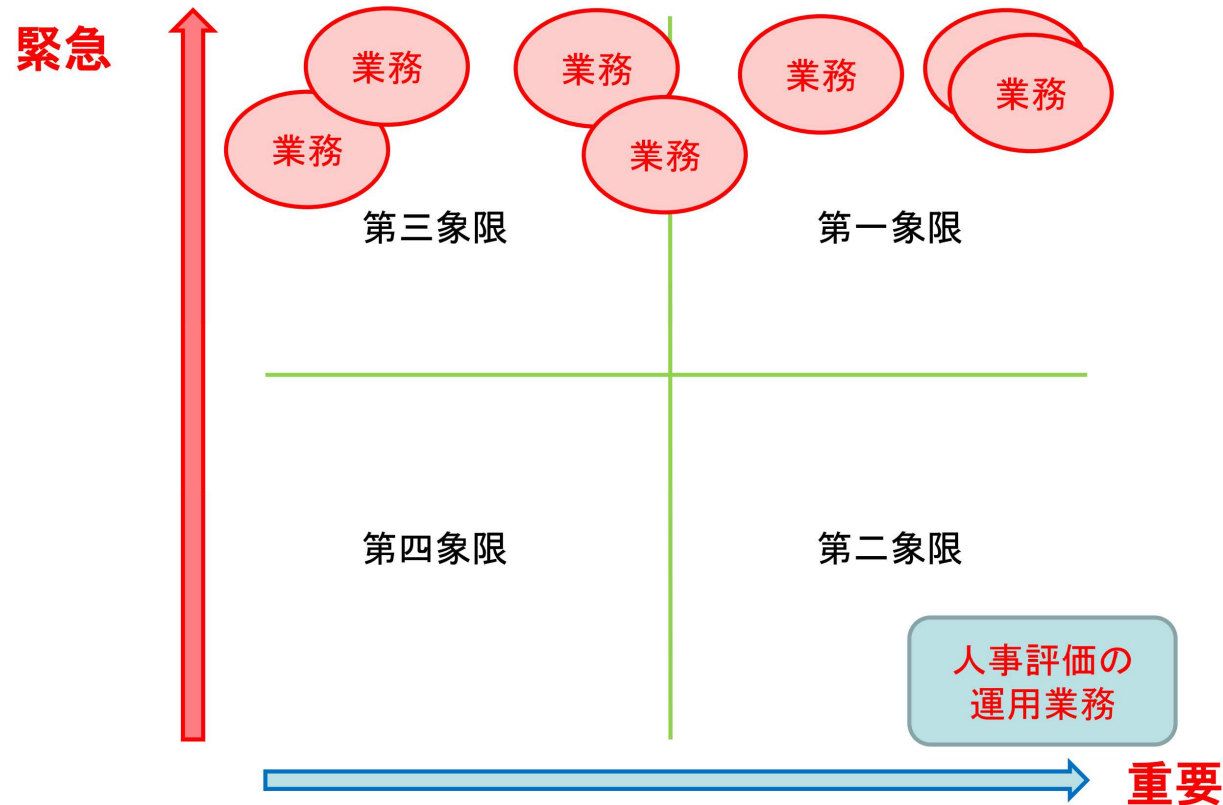


評価制度がうまくいかない理由

- ① 目的を見失っている
- ② 効率を求めている
- ③ 慣れていない
- ④ 力の入れどころを間違えている
- ⑤ そもそもうまくいかないもの



「重要度」と「緊急度」のマトリックス



「重要」だけど「緊急度」が低い。
「ダイエット」「勉強」「練習」に近い。
⇒相当本気でやらないとうまくいかない。
サポートをつけながら、実現していくか？



木こりの話

ある日の朝、あなたが森の中を歩いていると、奥のほうで汗を流しながら一生懸命にのこぎりを引いている木こりを見かけました。

「何をしているのですか？」と、あなたは聞きました。すると、

「見ればわかるだろう。この木を倒そうとしているのさ。」



あなたは、夕方の帰り道にまた同じ場所を通りかかりました。
すると、**朝と同じ場所でまだ一生懸命に木こりが木を切り続けていました。**
あまり作業が進んでいないようです。あなたは、木こりに声をかけました。

「大変ですねえ。あまり作業が進んでいないようですが、
少し休んで、ついでに**のこぎりの刃を研いだらどうですか？**」

すると木こりは、

「なに言ってたんだ、そんな暇なんて無いさ。**切るだけで精一杯なんだから。**」



導入の『目的』は重要！

「人事評価制度で一番大事なこと」
それは

「目的が浸透していること」

「人事評価制度、何のためにやっているのですか？」
にどれだけ正確に答えられるか？

評価される側の一般社員ならまだしも、評価する側の管理職・人事や経営者まで、明確に回答できないことが多い。



**『評価制度の目的のブレ』は
不明確な取組みに繋がる可能性**



法的にも重要になる「人事制度」

「同一労働同一賃金」への対応に向けて

大企業：2020年4月1日～ 中小企業：2021年4月1日～

正社員と非正規雇用労働者（短時間労働者・有期雇用労働者）の間の不合理な待遇差の解消（いわゆる「同一労働同一賃金」）が求められます。

※厚生労働省
リーフレットより

事業主に求められることは？

- ①同じ企業で働く正社員と短時間労働者・有期雇用労働者との間で、基本給や賞与、手当、福利厚生などあらゆる待遇について、不合理な差を設けることが禁止されます。
- ②事業主は、短時間労働者・有期雇用労働者から、正社員との待遇の違いやその理由などについて説明を求められた場合は、説明をしなければなりません。



自社の状況が法の内容に沿ったものか、社内の制度の点検を行いましょう！

人事制度がある＝社内の人材活用の仕組みが非正規社員とは違う
ことの理由づけとして、法的なリスクの回避に繋がります。

2 人事のお医者さん



人事のお医者さん

人事のお医者さん



社労士法人シャインは、人財育成などにお悩みの地域の中小企業を「**人事のお医者さん**」としてサポートしていきます！

取組みのバックボーンとして「**人事制度構築士**」があります。



人事のお医者さんのサポートで期待できる効果



1 業務目標を明示する。

社員の役割やスキルに応じた「役割等級」を設定します。

求められる役割・能力を明示することで、社員の向上心が高まります。また、人材採用時には将来への安心を提示できるので、優秀な社員を獲得しやすくなります。



2 きちんと評価する。

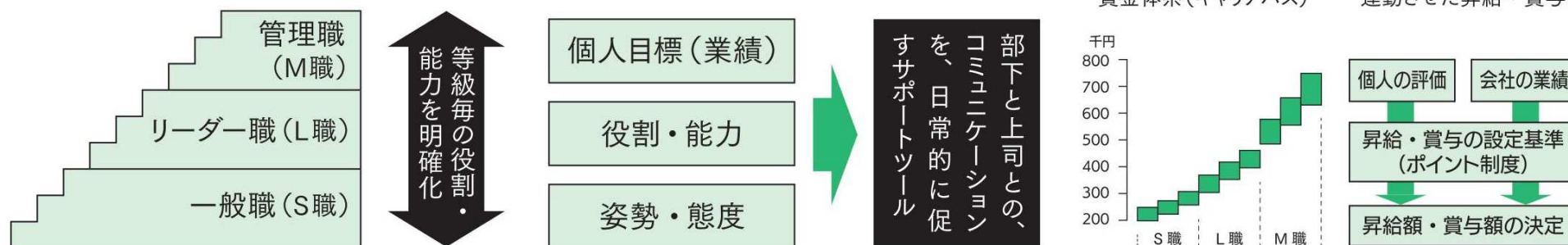
「業績目標」だけではなく、「役割・スキル」や「姿勢・態度」面でも目標を明示。会社が期待する人材像を明確に伝え、定期的なフィードバックをすることで社員の成長を促します。上司と部下がともに成長する相乗効果も見込めます。



3 評価に基づき、賃金を支払う。

等級制度・評価制度と連動した賃金体系を設定します。

社員の現状の立ち位置・評価に基づいた明確な賃金体系（キャリアパス）を示し、納得性と成長意欲を醸成します。



制度導入でやりがい、働き甲斐のある職場づくりを進め業績向上などに繋げていく！



「人事制度構築士」とは？



■人事制度構築士とは？

「A4一枚評価制度・賃金制度」のマスタートッププログラム30時間以上のカリキュラムにて、人事制度の構築をマスターした認定コンサルタントです（現在全国で64名修了、39名登録）。

【人事制度構築士】

- ・人事制度の構築・導入・運用・研修を行う人事制度のスペシャリスト
- ・30時間以上の研修カリキュラムを修了後、試験をクリアし認定を受けた専門コンサルタント
- ・構築士を通し、サポート機関【人事制度の学校】にて豊富な事例の共有からの相談、対応が可能



■人事制度構築士は何をしてくれるの？

こんな悩みを解決するお手伝いを致します！

- ・人材が育たない。優秀な人が辞めてしまう。
- ・社員のモチベーションが低い。ムダに残業している。
- ・役割や評価基準に基づいた明確な賃金制度を導入したい。
- ・すでに人事制度を導入していて、見直しなどを検討したい。



「A4一枚評価制度・賃金制度」とは？

社会保険労務士 榎本あつし先生考案の 中小企業に特化した人事評価・賃金制度です。

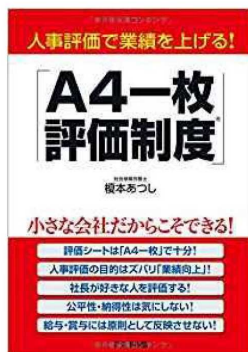


★活動・所属

- ・株式会社MillReef 代表取締役
- ・社会保険労務士事務所オフィスネアルコ 所長
- ・一般社団法人行動アシストラボ 代表理事
- ・一般社団法人日本ABAマネジメント協会 代表理事
- ・日本行動分析学会 会員

★ライフワーク

- ・応用行動分析学(ABA)の研究
(人や動物の行動を分析、
原理原則に則り、行動の作用へ応用する科学)



元々はコンサル会社勤務で、中小企業などに制度が合っていないというモヤモヤ感。
また**応用行動分析学**を取り入れて「**行動をどう改善させるか**」に注目したのが本制度の特徴！



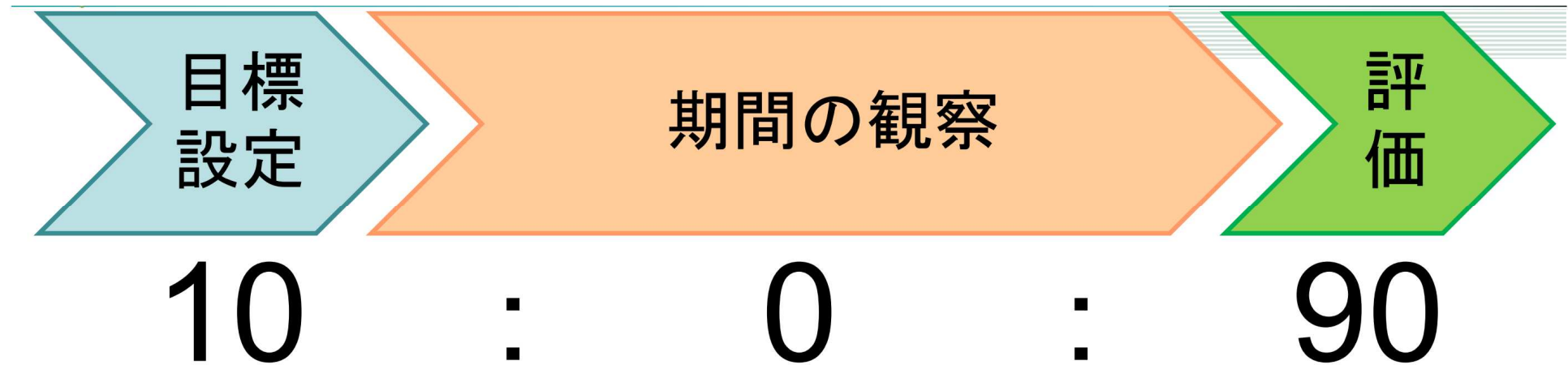
★主な特徴

1. シンプル(・・・だけど楽というわけではない)
2. 公平性・納得性は気にしない
3. 社長の「えこひいき」を堂々と
4. 中小企業のもつ「一丸」「一点突破」を大事に
5. 「理不尽さ」があってもよい
6. 目的は「行動を促す」こと

20



制度の運用について（期中の観察）



とりあえず
期限までに
提出する。
（適当）

上司も部下も忘れている。

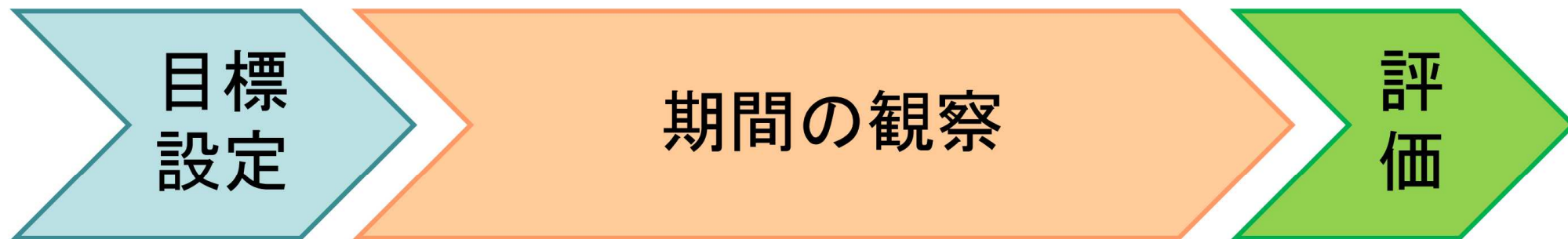


慌てて思い出しながら、
印象や調整で
お茶を濁す。





制度の運用について（期中の観察）



30

:

50

:

20

最初に何をやっていくのか明確にする。
レベルも合わせる。
コミットをする。

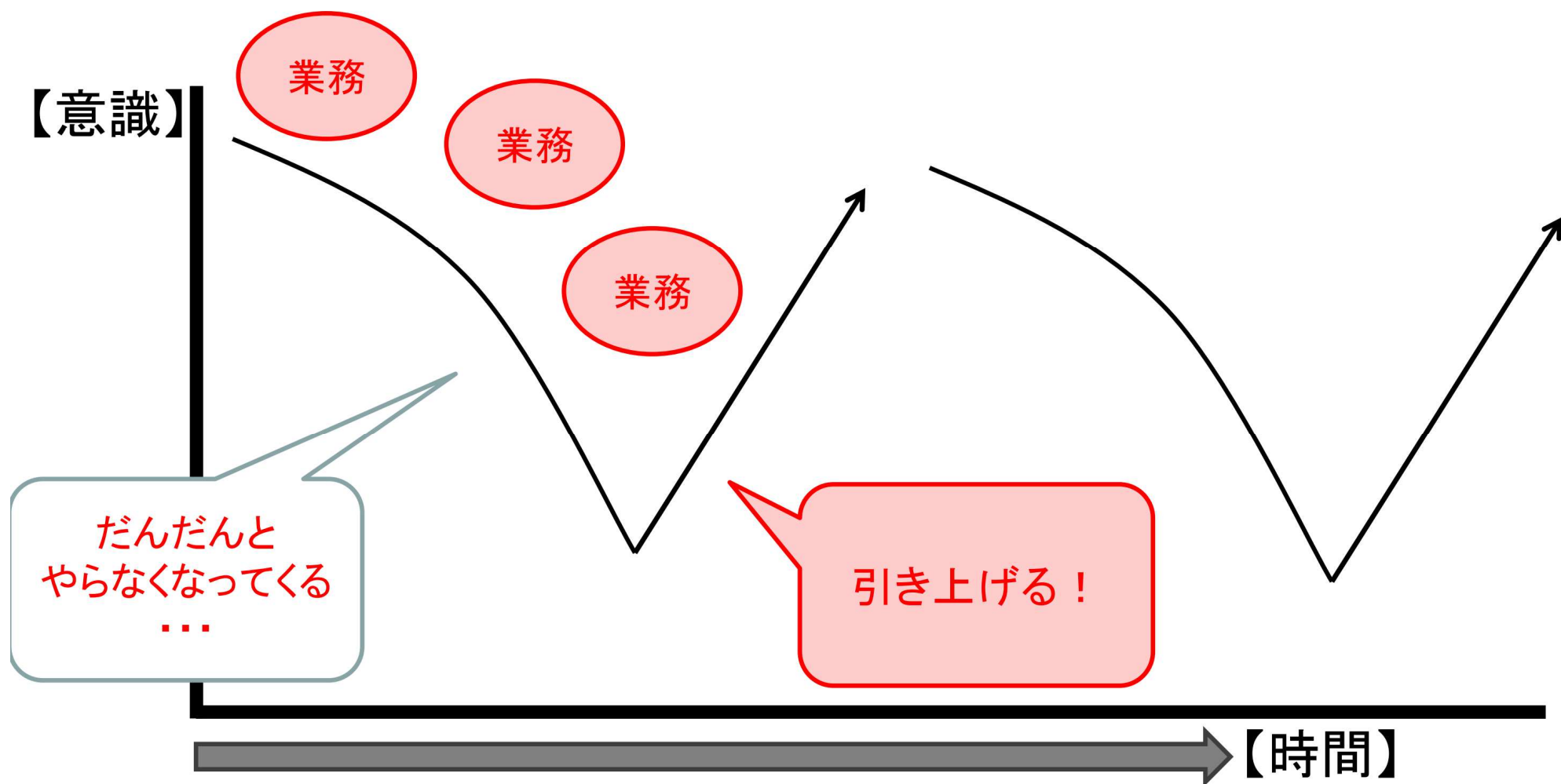
期間中に確認をする。
指導をする。
一緒に考える。
記録を残す。

最後はまとめ。
最初と中間でしっかりやっていると、
納得度が高まり、
育成につながる。



期間の観察 だいたいやらなくなる

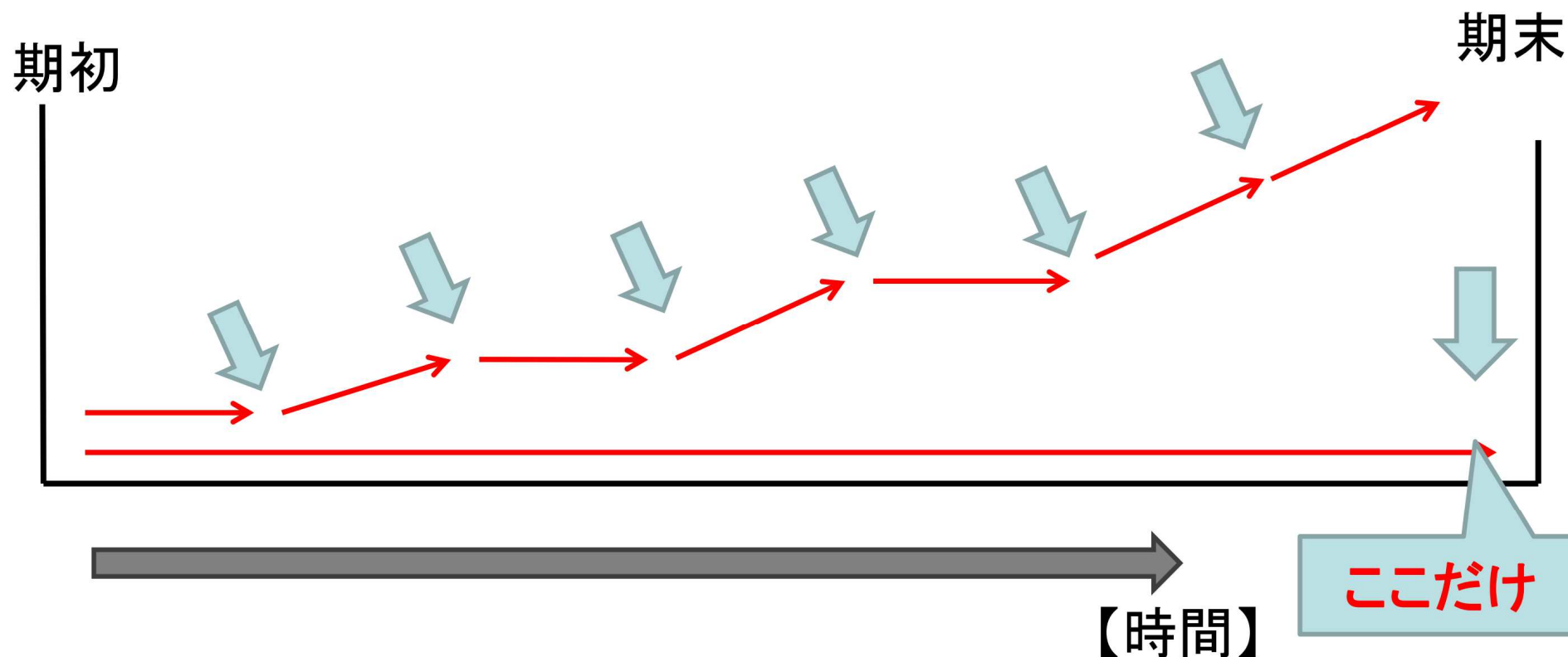
毎日の業務に忙殺され・・・





期中の観察をほったらかしにしない

観察がない場合でも、査定はできる（でもエラーだらけ）。
育成のために、気づいてもらう機会を多くしていく。



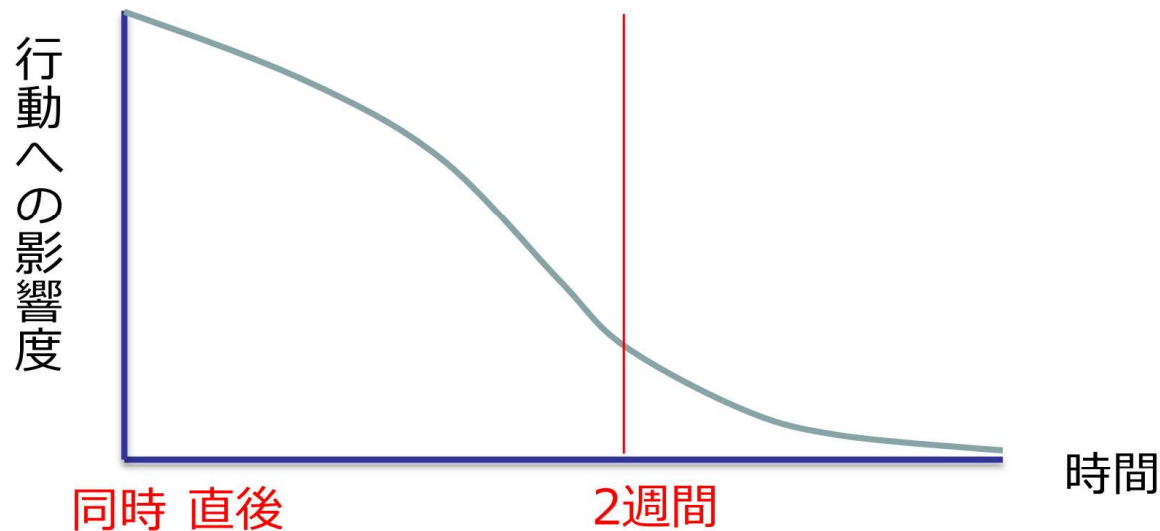
※ 2週間に1回程度の面談の実施を基準とする
1回の面談は10～15分でOK（ちょっとをコツコツ）



60秒ルール

本来、行動に影響を与える結果（刺激）の出現は、行動直後、**60秒以内**でないと、効果がないとされている。

ただし、他の動物と違い、人間には「**言語**」があるため、「**2週間**」以内までは効果があるといわれている。



さて、人事評価制度はどうなのでしょう？



人事制度の実際の難しさ

たとえば、評価制度に「公平性」「納得性」を求める意見もありますが「公平性」「納得性」には
際限がありません。

その為、当制度の評価制度においては「公平性」
「納得性」は求めません。

(例) 全員から不満が出ない、とても納得いく制度ができましたが、皆の平等性を優先したが為に業績が悪くなりました。これは正しいでしょうか？

(例) 納得いく制度づくりに業務部が何度も何度も制度の作り直しをしました。業務部が費やした労力が報われるのでしょうか？



なぜA4一枚にするのか

- ・なぜA4一枚なのか？

①よりシンプルにやってほしいことを集中して示す

②ファイリングしていつでも見られるようにする



(写真・「人事評価で業績を上げる！
A4一枚評価制度」より)



A4 一枚評価シートのイメージ

会社・組織目標
作成シートから

個人目標
作成シートから

求めるスキル
作成シートから

一緒に仕事をしたい人
作成シートから

株式会社ABC		所属	職種	上長氏名	本人氏名
2023年度・第1期・上旬 評価シート		営業部	1.3	佐藤 雄子	田中 あづし
当期の会社目標		コミットサイン			
当期の個人目標		新製品Aの売上 新製品Bの売上			
当期の業務目標		新規顧客の獲得 既存顧客の維持			
当期の成果目標		売上高の達成 利益率の向上			

工夫①
コミットサイン

工夫②
評価基準

工夫③
ウェイト

工夫④
合計点

こちらは基本形ですが、各社の要望等に応じて内容はアレンジしています！



評価シートへのアプローチ

- 1 目的の明文化
- 2 等級制度の作成
- 3 評価制度の作成
- 4 評価制度の完成
- 5 賃金制度の作成
- 6 賃金移行シミュレーション
- 7 評価からの給与、賞与への反映
- 8 運用方法の検討
- 9 社員説明、運用へ



各社の要望を伺いながら、基本的には6カ月～1年で運用開始まで進めます。導入後6カ月～1年ほど、試用期間を設けます。会社によっては既に出来ている部分もありますので、各社の状況に応じてスケジュールを調整します。



評価の枠組み

- 等級はM職(マネージャー層)、L職(リーダー層)、S職(スタッフ層)の大きな3等級。
それぞれに、2～3のレベルで区分します。

等級	定義		
M職	組織を率いて成果を出し、会社全体への貢献ができる役割		
L職	独力で業務遂行ができ、S職への指導とチームへの貢献ができる役割		
S職	通常業務が独力で、難易度の高い業務は上司の指導の元遂行できる役割		
等級	営業部	管理部	製造部
M1	①	④	⑦
M2			
L1	②	⑤	⑧
L2			
L3			
S1	③	⑥	⑨
S2			
S3			

評価項目は、各大きな等級と職種によって、分けられます。

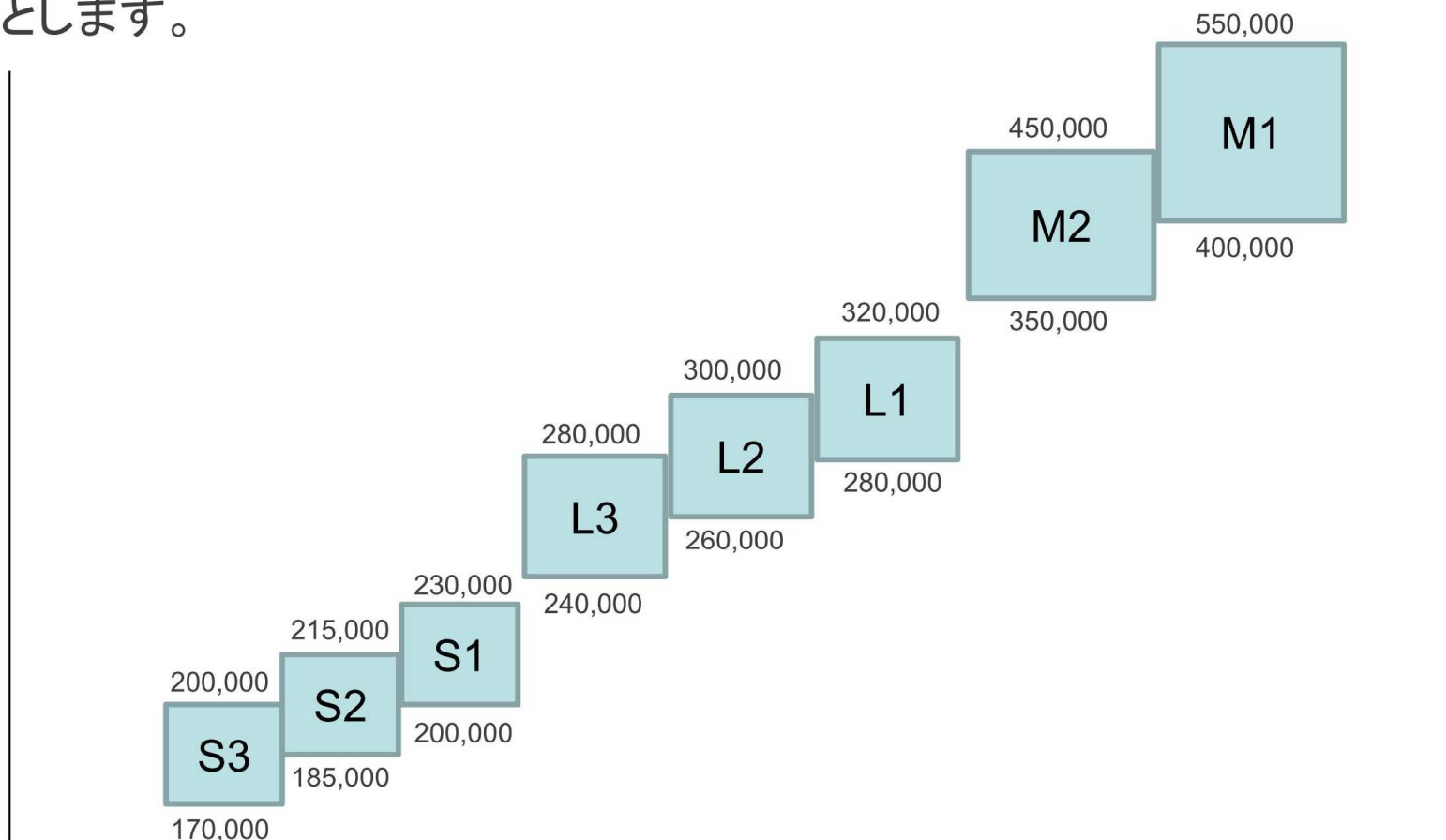
2職種であれば6種類、3職種であれば上記のように9種類になります。

会社の規模によらず、標準的な制度設計
等級が少ないと、昇格の機会が減ってしまう為



小さな会社向けの賃金制度

- 等級はM職(マネージャー層)、L職(リーダー層)、S職(スタッフ層)の大きな3等級。
それぞれに、2~3のレベルで区分したものに、上限と下限の給与を設定する
範囲給とします。



上位の等級に昇格することにより、給与水準が上がります。

逆に、上の等級に行かない限りは、いくら長く勤めていても、上限で止まってしまいます。



明確な表があるからうまくいかない

	一般	主任	係長
90点以上	10,000	20,000	30,000
80点~90未満	7,500	15,000	22,500
70点~80点未満	5,000	10,000	15,000
60点~70点未満	2,500	5,000	7,500
50点~60点未満	1,250	2,500	3,750
40点~50点未満	▲1,250	▲2,500	▲3,750
30点~40点未満	▲2,500	▲5,000	▲7,500
20点~30点未満	▲5,000	▲10,000	▲15,000
10点~20点未満	▲7,500	▲15,000	▲22,500
10点未満	▲10,000	▲20,000	▲30,000

★なぜ？ ⇒ 必ず調整が入るから

**賞与も基本的には同様の考え方。
原資があって、それを分け合うイメージ。**



給与への反映

- 給与の昇給・降給はポイント制を採用します。
- 評価結果を元に本人の「給与改定ポイント」が決定されます。
 - ・対象の期の業績に基づき、給与改定の「ポイント単価」(昇給P・降給P)が決まります。
 - ・ポイント単価は、上限・下限枠を設定します。
 - ・各人の「改定ポイント」×「ポイント単価」にて、次期の給与増減が決定されます。

【給与改定ポイント表】

評価	M職	L職	S職
A	100	50	20
B	50	30	10
C	0	0	0
D	-30	-5	0
E	-50	-10	0

例:L職のTさん 評価B 30P 昇給ポイント単価 200円(期ごとに異なる)

30P × 200円 = 6,000円の昇給

L職のNさん 評価D -5P 降給ポイント単価 200円(期ごとに異なる)

-5P × 200円 = 1,000円の降給



評価者がしっかり評価をできない！

たとえば、ある仕事があって半年に1回しか来ない社員がいます。この社員に朝から1日、接客対応をさせられますか？

評価者も評価制度が始まり、いきなり評価をすることになりますが、それも半年に1回程度。

👉 実は「**人事評価制度**」は**評価する側もされる側もある程度の慣れが必要（出来なくて当たり前）**！

※制度はあるけど、運用について見直しを行いたい！
という会社様も**運用の見直しサポートを行います！**



評価者に必要な3つのスキル

①

目標設定の
スキル

主に人材育成
につながる

②

期間の
観察スキル

主にモチベーシ
ョンにつながる

③

評価
コメントの
スキル

主に納得性に
つながる



7つの評価エラー

評価エラーの代表的なもの

中心化
傾向

ハロー
効果

寛大化
傾向

逆算化
傾向

論理
誤差

対比
誤差

期末
評価



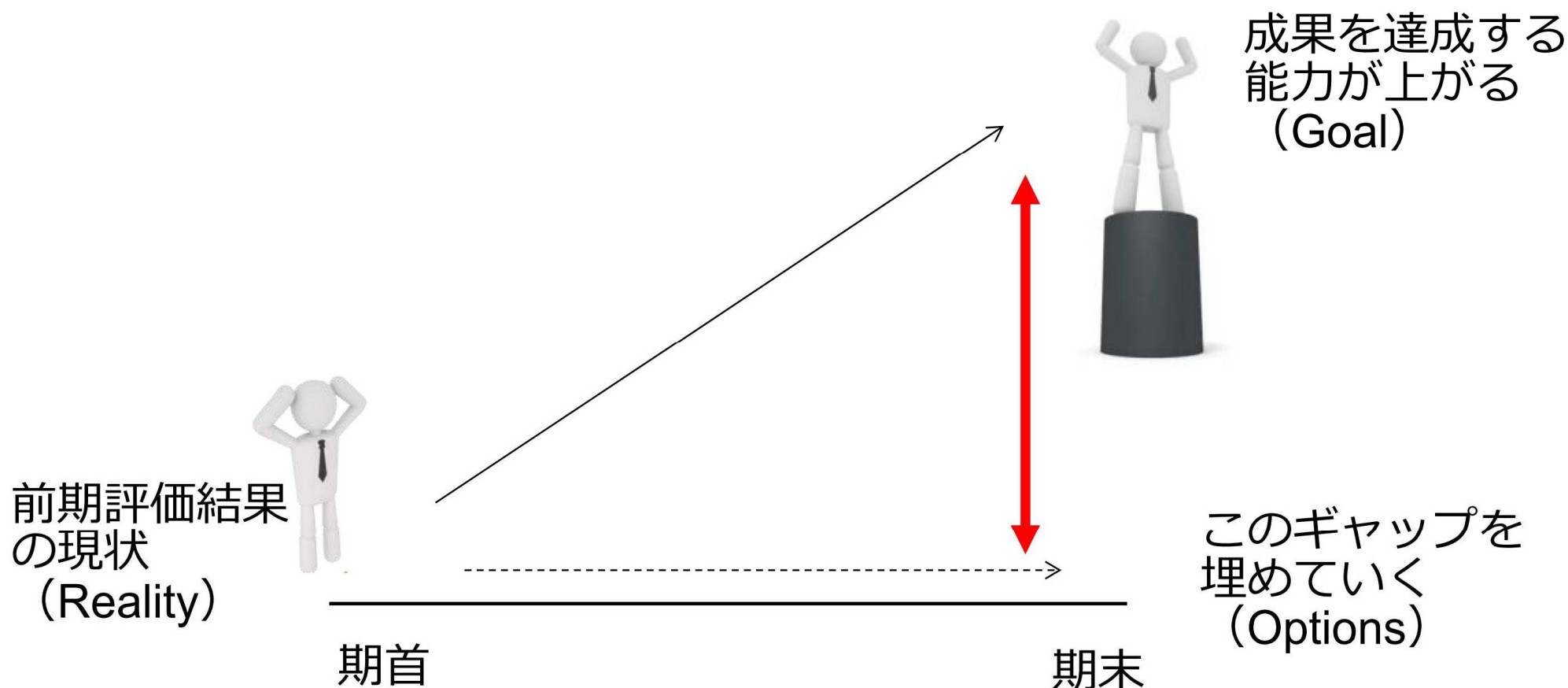
人事評価がもたらすものは、中長期的な成果

- ★重要ではあっても、緊急ではない人事評価に関する取り組みは、普通の人には出来なくて当たり前と考えましょう。**(意識ややる気の問題にしない)**
- ★中長期的な成果に向かって、日々行動できる人は、滅多にいない素晴らしい人。
(セルフマネジメントが出来る)
- ★大抵の人は出来ないので、外部の力を使ってマネジメントしてもらうことで、成果にたどり着けるのです。
(その仕組みを会社に定着させましょう)



部下に成果を出させる、成長をさせる

現状を明確にし、次期には出来ているようにする
(ギャップを埋める) ことを、お互いに考え合意する。





A4一枚評価制度の特徴を踏まえ…

- ①目的を見失っている
 - ☞会社で最初に明文化します
- ②効率を求めている
 - ☞非効率でも効果を重視します
- ③慣れていない
 - ☞やりながら身に付けていきます
- ④力の入れどころを間違えている
 - ☞期中の観察を重視します
- ⑤そもそもうまくいかないもの
 - ☞評価エラーを起こしづらい仕組みです



費用について

A4一枚評価制度の作成・導入 (フルサポートプラン) (作成・導入6ヶ月) (運用サポート6ヶ月～)	作成・導入期 毎月 200,000円 (税別) ~ 運用サポート 毎月 100,000円 (税別) ~
A4一枚評価制度の作成・導入 (貴社実践・弊社来所プラン) 全5回 (各回4時間程度)	全5回合計 500,000円 (税別)
評価者研修 (4時間) 20名まで 被評価者研修 (4時間) 30名まで	一回につき 200,000円 (税別) ~

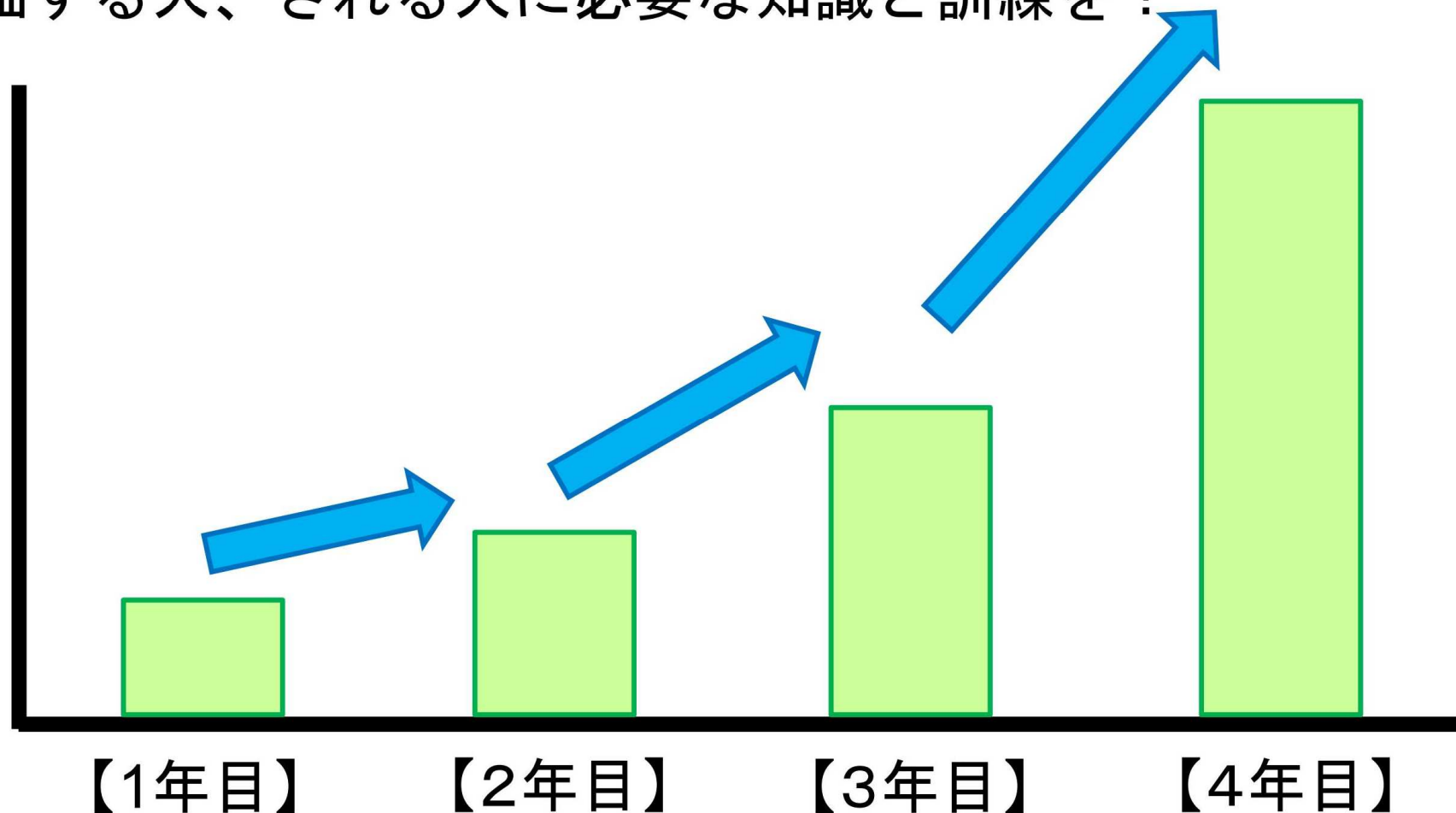
**個別にご相談対応も致しますので、
お気軽にご連絡ください！**

おわりに



評価制度は最初からうまくいかない

- ・ 目標設定の精度、着眼点の精度、フィードバックの精度、期間中の行動観察の精度、等々・・・
- ・ 評価する人、される人に必要な知識と訓練を！





最初から自分で行動できる社員はいない



最初は外の手で多少強引に行動してもらおう。
「行動」⇔「成功」を体験するうちに、
内的動機での行動が出てくる。
その後は、軽く力を加え続けられ、回転していく



参加の皆様へ

■ 無料おためし相談（初回無料）

訪問により「今のお悩み」をお受けします！

アンケート、メール、HP、お電話にてお問合せください。

■ シャインメルマガ（無料）ご紹介ください！

実務に役立つ情報をご提供します！

登録フォーム

<https://www.itm-asp.com/form/?3285>

【次回web通信 令和5年3月24日（火）】

『働きやすい職場の「コミュニケーション」

のポイントは！？』

14時～15時 参加費：無料

ゲスト参加：増田 和芳氏

（合同会社富士みらいクリエイション 代表）





御清聴ありがとうございました！

【社会保険労務士法人 シャイン】

職場の安心感の架け橋となり
成長する「人・組織づくり」に貢献する

就業規則の見直し、賃金設計
労務管理など、お気軽にお問合せ下さい。
(顧問契約、スポット対応あり)

TEL 0556-62-2710 FAX 0556-62-3620

<http://sr-shain.com/>

info@sr-shain.com

公式LINE @sr-shain