

社長の為の

4000社に導入済の
 テンプレート付き

評価制度

完全ガイド

部署	役職	役割	結果・責任		ルール	最終結果	意み	基準点												単位
			いつまで	どのような評価				0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
営業1課	チームマネージャーの役割 (部)	結果まで	売上●円	・小納品率 2社以下で 行けて	20%	-84.9%	85.0%- 87.9%	88.0%- 90.9%	91.0%- 93.9%	94.0%- 96.9%	97.0%- 99.9%	100.0%- 102.0%	102.1%- 105.0%	105.1%- 108.0%	108.1%- 110.0%	110.1%-				
		小納品率の 達成 (部)	売上●円	・小納品率 2社以下で 行けて	40%	-84.9%	85.0%- 87.9%	88.0%- 90.9%	91.0%- 93.9%	94.0%- 96.9%	97.0%- 99.9%	100.0%- 102.0%	102.1%- 105.0%	105.1%- 108.0%	108.1%- 110.0%	110.1%-				
	新規取引先 獲得 (課)	結果まで	新規取引先 獲得定数 5件	・契約書が 30日以内 での取付 が完了	20%	2社以下	3社	4社	6社	7社	8社	10社	12社	15社	18社	21社				
	部下育成 (課)	結果まで	部下1名の 管理職昇格 1名	・部下で本 以上が育 った場合 は、最終考 1名につき 10名も育成 可能	20%	0名						1名合格								
営業2課	小納品率の 達成 (全 社)	結果まで	売上●円	・小納品率 2社以下で 行けて	20%	-84.9%	85.0%- 87.9%	88.0%- 90.9%	91.0%- 93.9%	94.0%- 96.9%	97.0%- 99.9%	100.0%- 102.0%	102.1%- 105.0%	105.1%- 108.0%	108.1%- 110.0%	110.1%-				
		営業2課の 結果	結果まで	営業2課の 売上	・基幹 (部 手帳60) 約Qの実績 の100%+ 500中とする。 5%増に キープして 増え続ける 場合の達成 率は80%は ない。 ・セカンド ステップの PV数が10% 減少する								500件							

~社員が勝手に成果を上げる
 8つの原則とは~

はじめに

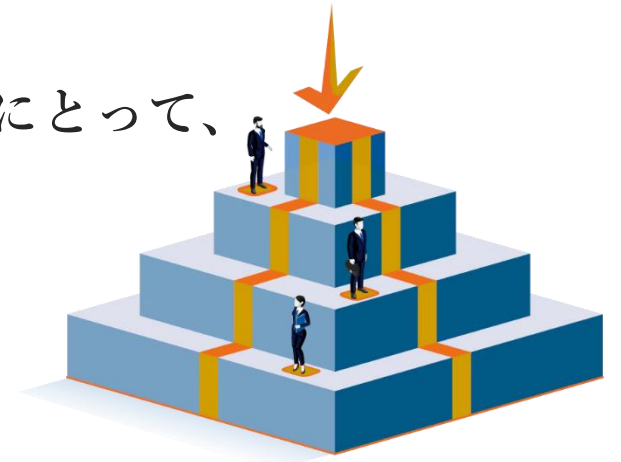
組織の成果を高めるためには、適切に評価がなされることが不可欠です。

適切な評価制度は、組織を維持し、人を動かすために必要で、評価制度がなかったり不十分な組織では、組織は拡大しません。本資料では、評価制度が機能不全に陥っている場合を説明し、もしそのような状況に陥っている場合、なぜ評価制度の構築が必要かを解説します。

その後に、識学が考える評価制度の8つの原理原則と、

評価制度を構築するために8つの資料についてご紹介いたします。

本資料が、評価制度の不備により組織の能力の低下に悩まれるみなさまにとって、お役に立てたら幸いです。



部下からのこんな質問に困ったことはありませんか？

<部下からよくある質問>

「私の給料はどうやったら上がるのでしょうか？あれだけ頑張ったのに・・・」

「なんで（能力の低い）あの人のほうが給料が高いのでしょうか？」

「この『積極性』の評価点、どうして私はDなんですか？Aのつもり・・・」

「部長にはA判定もらっていたのに何で社長からはC判定なのか、理由を教えてください」

「未達成でも給料下がるというわけではないですよね・・・？」

部下からの給料や評価の質問に困っているとすると、
評価制度に問題があるかもしれません。

部下からの
給与や評価への質問に困る

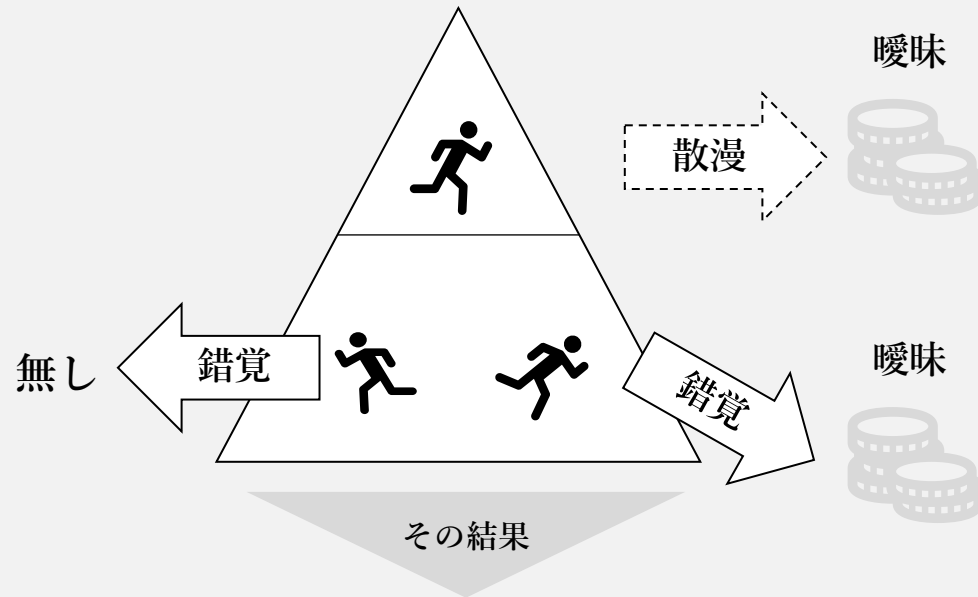


評価制度に
問題がある可能性

なぜ、評価制度が必要なのか？

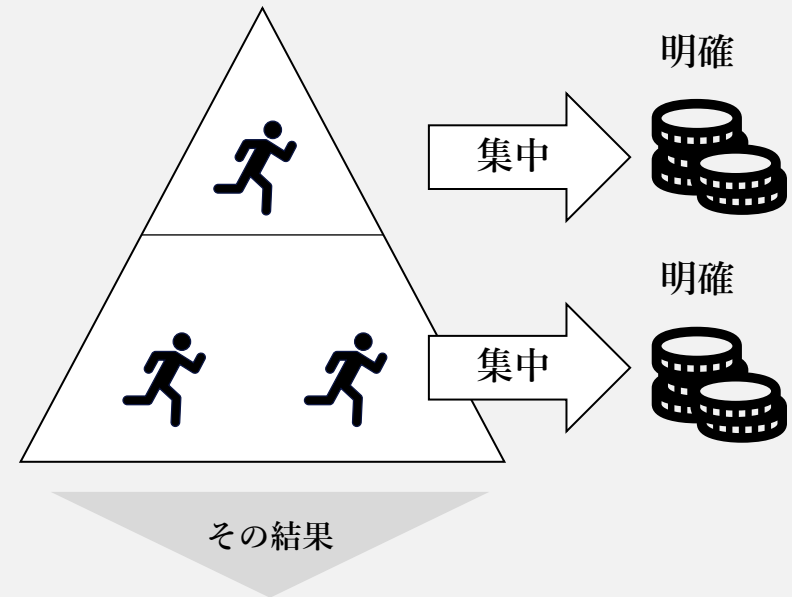
評価制度は、組織の構成員を組織が目指す方向に進ませるために必要です。評価制度が無い/不十分な組織では組織は低速で低迷していきます。評価制度が明確な組織では組織は結果に向け最速で拡大していきます。

評価制度が無い/不十分な組織



低速・低迷

評価制度が明確な組織



最速・拡大

組織の三大原則 『組織図』 『ルール』 『評価』

三大原則として、『組織図』 『ルール』 『評価』が一貫して運用されている組織こそ最も機能する組織です。

『組織図』：組織の骨格

社員の組織内での位置を明確にします。

(自己評価意識・組織内位置認識)

『ルール』：組織図が機能するための役割/責任/権限

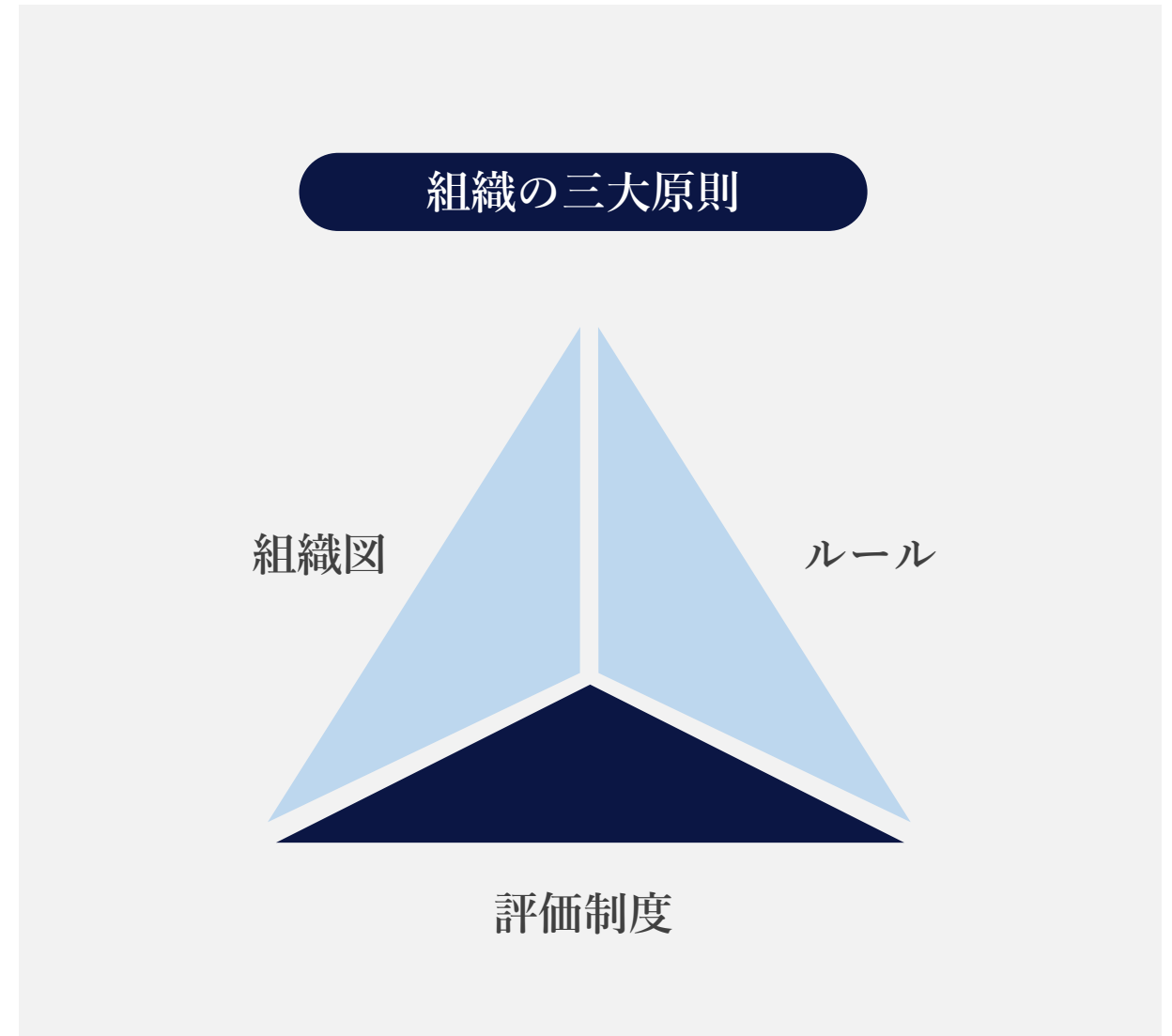
ルール（細かいこともすべて含む決まり事）がないと、個人に依存する組織になってしまいます。

『評価制度』：組織を維持し、人を動かす仕組み

ルールがあっても評価制度が曖昧だと組織維持が困難

組織が機能不全に陥っている場合、

3つのいずれかに問題があると考えられます。



識学における評価制度の8つの原理原則

識学では組織の3大原則のうちの1つ「評価制度」について、以下の8つを原理原則としています。

- 原理原則① 個人は集団の成績を上げるために存在する。
- 原理原則② 管理者は自組織の成績で評価される。
- 原理原則③ 評価は絶対、査定は相対。（人は常に比較して人を評価する）
- 原理原則④ 結果で評価する。（できる限り、完全結果）
- 原理原則⑤ 評価者は直上の上司のみ。（一個飛ばし厳禁）
- 原理原則⑥ 自己評価は無し。（決定権者は上司のみ）
- 原理原則⑦ 期中に評価項目・評価尺度を変更しても良い。（環境変化に応じて取るべき行動が変わるため）
- 原理原則⑧ マイナス評価を入れる。（必要な恐怖）

原理原則① 個人は集団の成績を上げるために存在する。

第一の原則は

個人は集団の成績を上げるために存在する、です。

つまり、個人の評価が良くても、

集団の成績が悪ければ査定が悪くなることもある、

ということです。

この意識を持たせるためにも、評価項目には常に

集団の成績を加味する必要があります。

評価には組織の成績が必須

項目	達成率	比重	点数
個人実績	120%	100%	120点

集団査定を
入れると・・・



項目	最終結果	比重	点数
個人実績	120%	60%	72点
部署実績	60%	40%	24点
合計			96点

原理原則② 管理者は自組織の成績で評価される。

第二の原則は

管理者は組織全体の成績で評価する必要がある、

ということです。なぜならば、管理職は

管理する組織全体の成績について責任を負うためです。

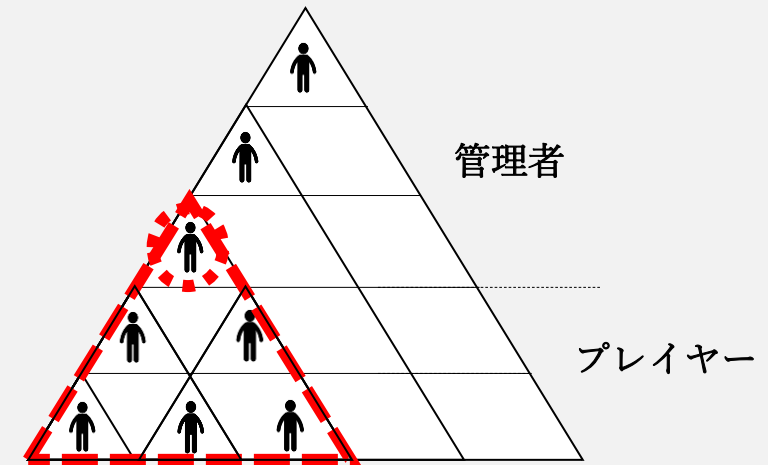
管理者の「個人実績」を評価すると、

チーム実績の達成に対する意識が低下するため、

管理者の「個人実績」を評価するべきではありません。

このため、**管理者は自組織の成績のみで評価**をすることが重要です。

組織の考え方



管理者評価

項目	比率
個人実績	0%
チーム実績	100%

プレイヤー評価

項目	比率
個人実績	80%
チーム実績	20%

原理原則③ 評価は絶対、査定は相対（人は常に比較して人を評価する）

第三の原則は

評価と査定の違いを明確にすることです。

評価は、目標の達成度合いで、絶対的な基準で決まります。

このため、目標に対して実績80%の場合、営業部のAさんもマーケティング部のBさんも評価は80点です。

査定は、評価に基づき金額・等級の決定するものです。

他者との比較によって相対的に決まります。

つまり、営業部のAさんの80点とマーケティング部のBさんの80点の査定は、全社に対する営業部と

マーケティング部の貢献度によって変わります。

評価と査定の違い

	営業部 Aさん	マーケ部 Bさん
目標達成度	80%	80%
評価	80点	80点
	↓	↓
部門貢献度	3.0	4.0
査定	+60万円	+80万円

原理原則④ 結果で評価する。(できる限り、完全結果)

第四の原則は

経過でなく結果で評価することです。

経過を評価してしまうと、経過を見せることがゴールとなり、部下が成長しません。

結果で評価するためには、組織内における「ルール」「指示」「求める結果」を、完全結果で設定する必要があります。結果の「期限(タイミング)」と「状態(出来栄)」を明確にしておくことが重要です。

完全結果の評価であれば、本人と他人の認識にずれがありませんが、不完全結果の評価は、本人と他人の認識にズレが発生してしまうからです。

完全結果と不完全結果の違い

本人結果

速い



10km/50分で完走

完全結果

10km/60分で走る

遅い

速い

普通



本人と他者との
認識にズレがない



不完全結果

10km/なるべく早く走る

遅い

速い

普通



本人と他者との
認識にズレがある

原理原則⑤ 評価者は直上の上司のみ。（一個飛ばし厳禁）

第五の原則は

評価者は直上の上司のみとすることです。

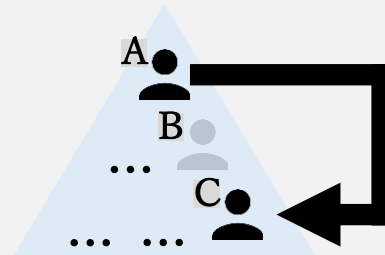
一個飛ばしは厳禁です。上の役職者が間の管理職を飛ばして、直接指示を出したり評価をすると組織に問題が発生します。

また評価者は一人だけにします。評価者がふたりいると、一次評価者と二次評価者の認識がズレる可能性があります。被評価者は評価の獲得先に迷うからです。

評価項目は、基本的に評価者が決定します。

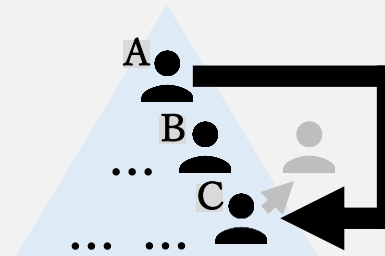
評価者が直属の上司とならない、360度評価やインセンティブは導入すべきではありません。

一個飛ばしで組織の問題が発生



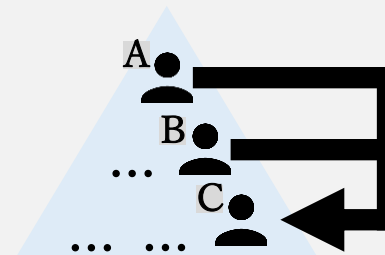
錯覚1：Bの無責化

Aが直接指示を出すので、Bが無責になったと誤解する



錯覚2：CとBが同格

特定の上位者(A)との距離をCが近く感じるにより、Bと同等の位置だと錯覚する



錯覚3：2人上司

Cは2人から指示を受けたり、AはOKでBがNGなど、判断が分かれることもあり混乱する

原理原則⑥自己評価は無し。(決定権者は上司のみ)

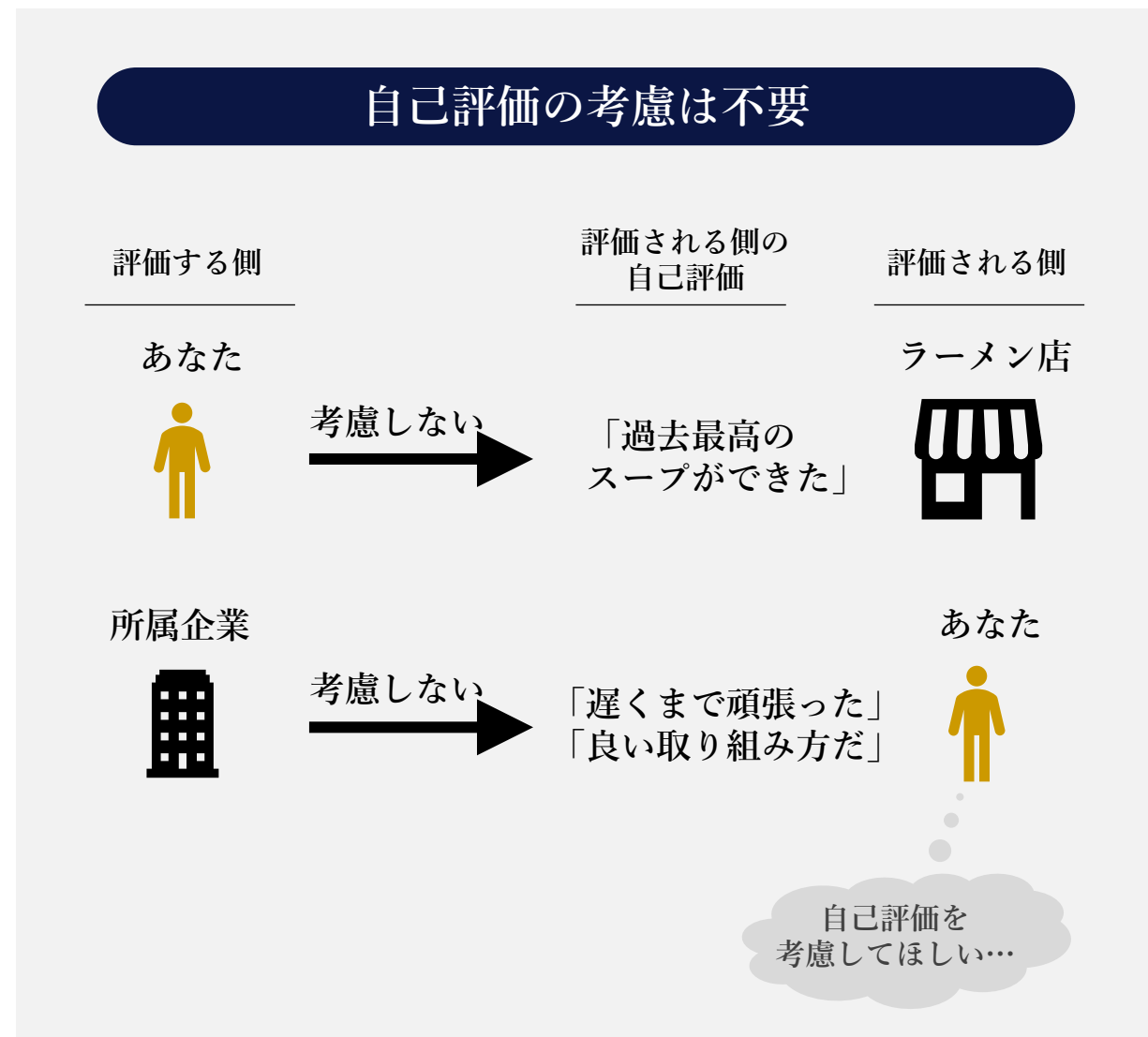
第六の原則は

評価は他者が決めるもので、自己評価は無関係です。

部下の自己評価に引っ張られるリスクがあるため、自己評価を行うべきではありません。

例えばあなたがラーメン店を評価する場合、お店の人の自身の自己評価を考慮しないはずです。

これと同様に、所属企業があなたが評価する場合、自己評価を考慮して欲しいと思うかもしれませんが、企業からの評価にあなたの自己評価は関係ないのです。



原理原則⑦ 期中に評価項目・評価尺度を変更しても良い。

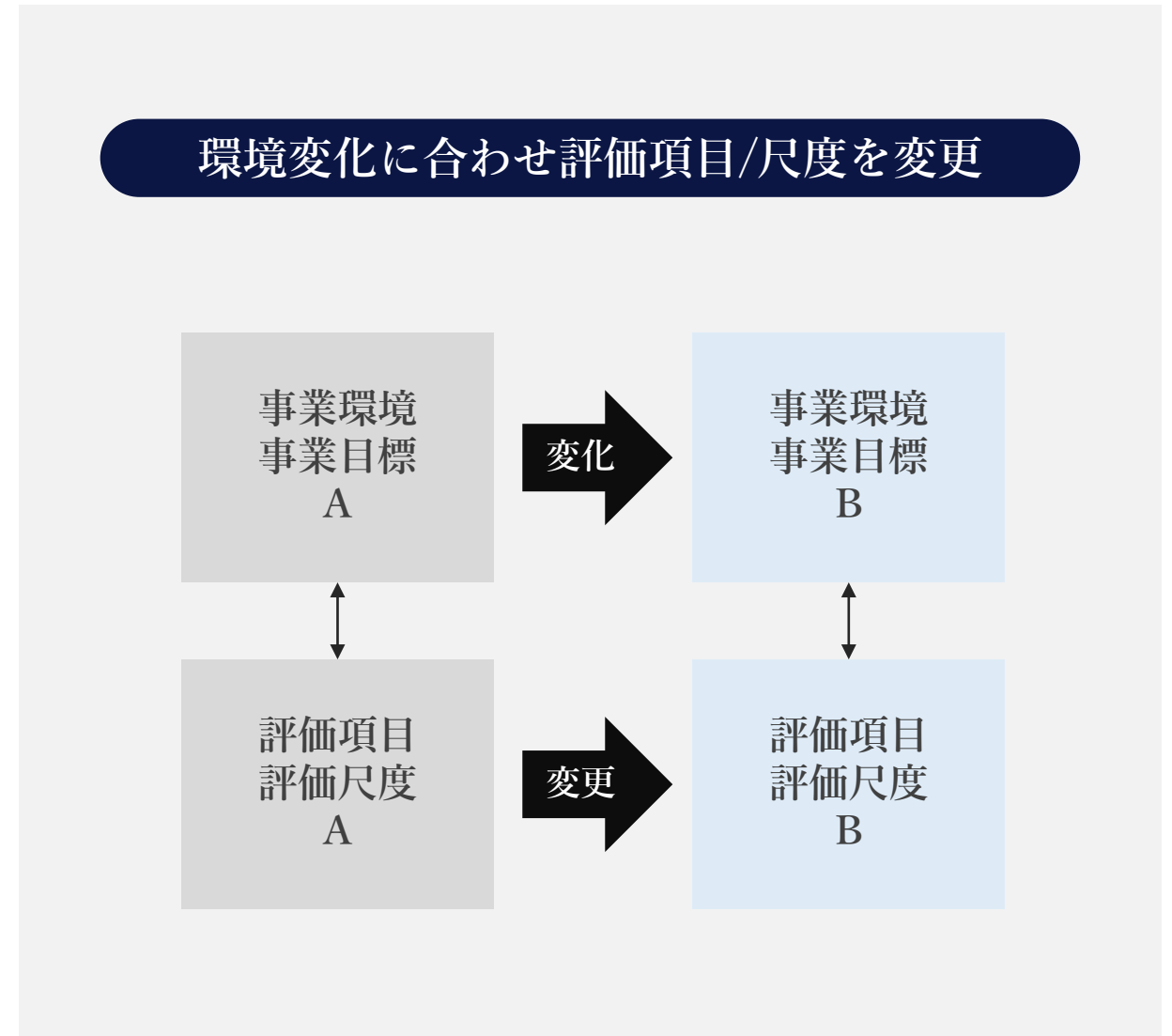
第七の原則は

評価項目や評価尺度は、期中に変更してもよい、という事です。

なぜなら、事業環境や事業目標の変化に応じてとるべき行動が変わるからです。

ただし、変更の頻度が高すぎると、被評価者が自身の目標と認識しなくなる恐れがあるため注意が必要です。

加えて、頻度を無駄に増やさないため、評価項目や評価尺度の変更は、さらに上の上司の承認を必要とするルールを推奨します。



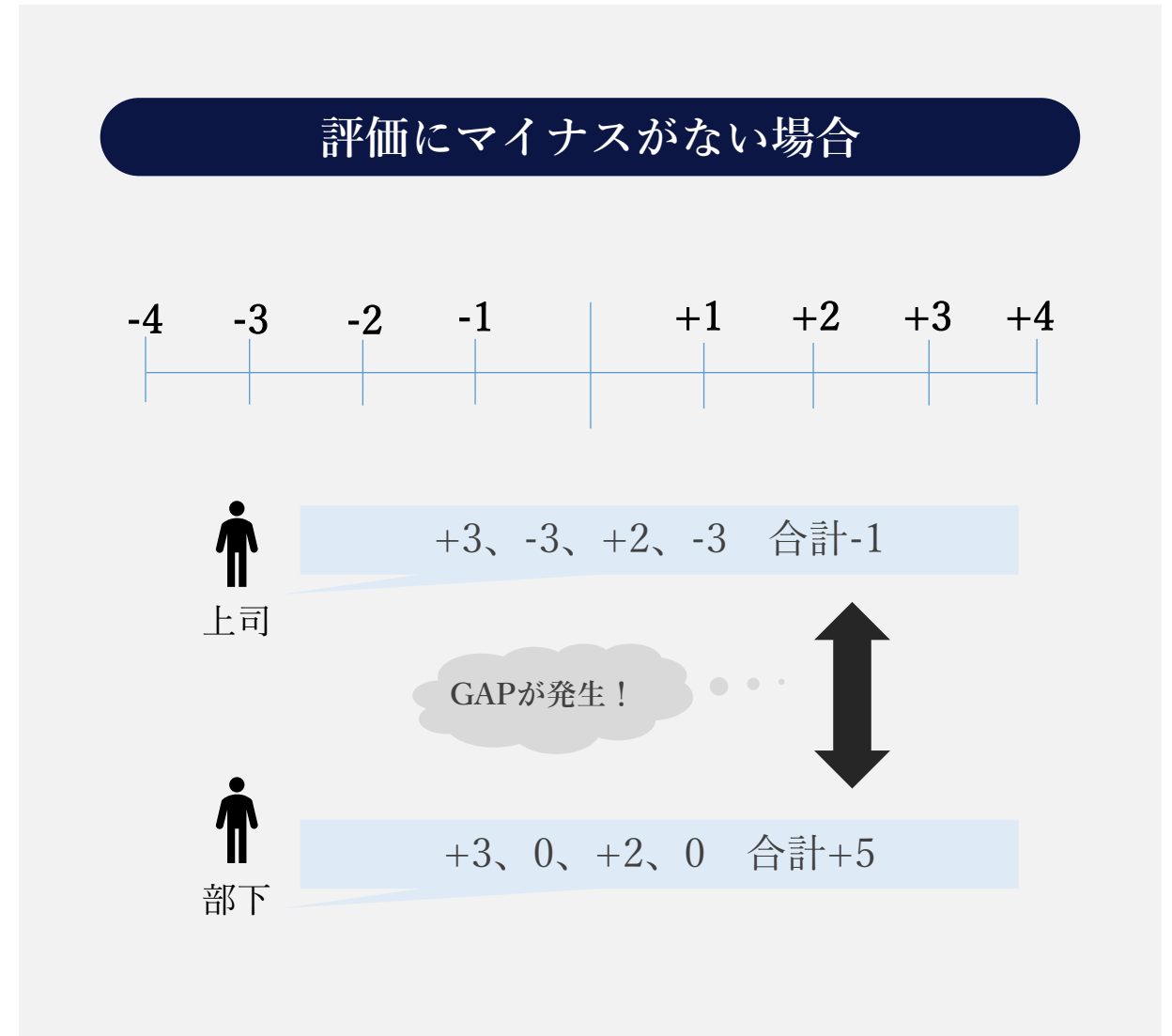
原理原則⑧ マイナス評価を入れる。(必要な恐怖)

第八の原則は

会社との有益性を合致させるために評価が存在するため、評価に0は存在しない、ということです。

評価には良い評価（プラス）か悪い評価（マイナス）しか存在しません。 評価にマイナスがない場合、部下と上司とで評価の合計にギャップが発生します。

マイナス評価がある評価の仕組みは、社員にとって必要な恐怖を与えることになるほか、報酬の原始の確保につながります。



識学における評価制度の8つの資料

識学では、8つの資料で効果的な評価制度を構築していきます。

まずは組織図を作成し、自分の“位置”と“評価者”を明確にすることがポイントです。

1 組織図

誰が評価者かを明確にする

2 役割定義表

役割・責任を明確にする
(各要素を完全結果にする)

担当	役割	役割	評価・責任	評価者	評価頻度	評価方法
社長	社長	経営全体の責任	経営	社長	年1回	360度評価
	社長	人事担当	人事	社長	年1回	360度評価
	社長	経営戦略	経営	社長	年1回	360度評価
トップ事業部長	部長	予算・業務の達成	経営	社長	年1回	360度評価
	部長	顧客満足度の向上	顧客	社長	年1回	360度評価
	部長	新製品の開発	開発	社長	年1回	360度評価
	部長	部下の育成	人事	社長	年1回	360度評価
	部長	予算・業務の達成	経営	社長	年1回	360度評価
	部長	顧客満足度の向上	顧客	社長	年1回	360度評価
トップ事業部長	部長	顧客満足度の向上	顧客	社長	年1回	360度評価
	部長	新製品の開発	開発	社長	年1回	360度評価
	部長	部下の育成	人事	社長	年1回	360度評価
	部長	予算・業務の達成	経営	社長	年1回	360度評価
	部長	顧客満足度の向上	顧客	社長	年1回	360度評価
	部長	新製品の開発	開発	社長	年1回	360度評価
中層事業部長	部長	顧客満足度の向上	顧客	社長	年1回	360度評価
	部長	新製品の開発	開発	社長	年1回	360度評価
	部長	部下の育成	人事	社長	年1回	360度評価
	部長	予算・業務の達成	経営	社長	年1回	360度評価
	部長	顧客満足度の向上	顧客	社長	年1回	360度評価
	部長	新製品の開発	開発	社長	年1回	360度評価

3 等級表

昇降格基準を明確にする

等級	昇格基準	降格基準	昇格ポイント	降格ポイント
V	昇格: 業績目標達成率100%以上	降格: 業績目標達成率80%未満	1000	0
IV	昇格: 業績目標達成率90%以上	降格: 業績目標達成率70%未満	900	0
III	昇格: 業績目標達成率80%以上	降格: 業績目標達成率60%未満	800	0
II	昇格: 業績目標達成率70%以上	降格: 業績目標達成率50%未満	700	0
I	昇格: 業績目標達成率60%以上	降格: 業績目標達成率40%未満	600	0
0	昇格: 業績目標達成率50%以上	降格: 業績目標達成率30%未満	500	0
-1	昇格: 業績目標達成率40%以上	降格: 業績目標達成率20%未満	400	0
-2	昇格: 業績目標達成率30%以上	降格: 業績目標達成率10%未満	300	0
-3	昇格: 業績目標達成率20%以上	降格: 業績目標達成率10%未満	200	0
-4	昇格: 業績目標達成率10%以上	降格: 業績目標達成率0%未満	100	0
-5	昇格: 業績目標達成率0%以上	降格: 業績目標達成率0%未満	0	0

4 尺度付役割定義表

点数を算出するための基準を明確にする

役割	尺度	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
社長	経営戦略	経営戦略の策定	経営戦略の策定	経営戦略の策定	経営戦略の策定	経営戦略の策定	経営戦略の策定	経営戦略の策定	経営戦略の策定	経営戦略の策定	経営戦略の策定	経営戦略の策定	経営戦略の策定	経営戦略の策定	経営戦略の策定	経営戦略の策定	経営戦略の策定	経営戦略の策定	経営戦略の策定	経営戦略の策定	経営戦略の策定		
		経営戦略の策定	経営戦略の策定	経営戦略の策定	経営戦略の策定	経営戦略の策定	経営戦略の策定	経営戦略の策定	経営戦略の策定	経営戦略の策定	経営戦略の策定	経営戦略の策定	経営戦略の策定	経営戦略の策定	経営戦略の策定	経営戦略の策定	経営戦略の策定	経営戦略の策定	経営戦略の策定	経営戦略の策定	経営戦略の策定		
		部長	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上
				顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	顧客満足度の向上

5 尺度ポイント換算表

点数をポイント化し給与を算出する基準を明確にする

尺度	変動ピッチ数
100	+5
90	+4
80	+3
70	+2
60	+1
50	-1

6 給与・賞与・役職手当テーブル

金額を明確にする

役職	給与テーブル		
	1	2	3
社長	12000	15000	18000
部長	8000	10000	12000
課長	6000	7500	9000
主任	4500	5500	6500
係長	3500	4000	4500
副係長	2500	3000	3500
主任助手	2000	2500	3000
主任補佐	1500	2000	2500
主任副手	1000	1500	2000
主任副手	800	1000	1200
主任副手	600	800	1000
主任副手	400	600	800
主任副手	200	400	600

7 評価シート

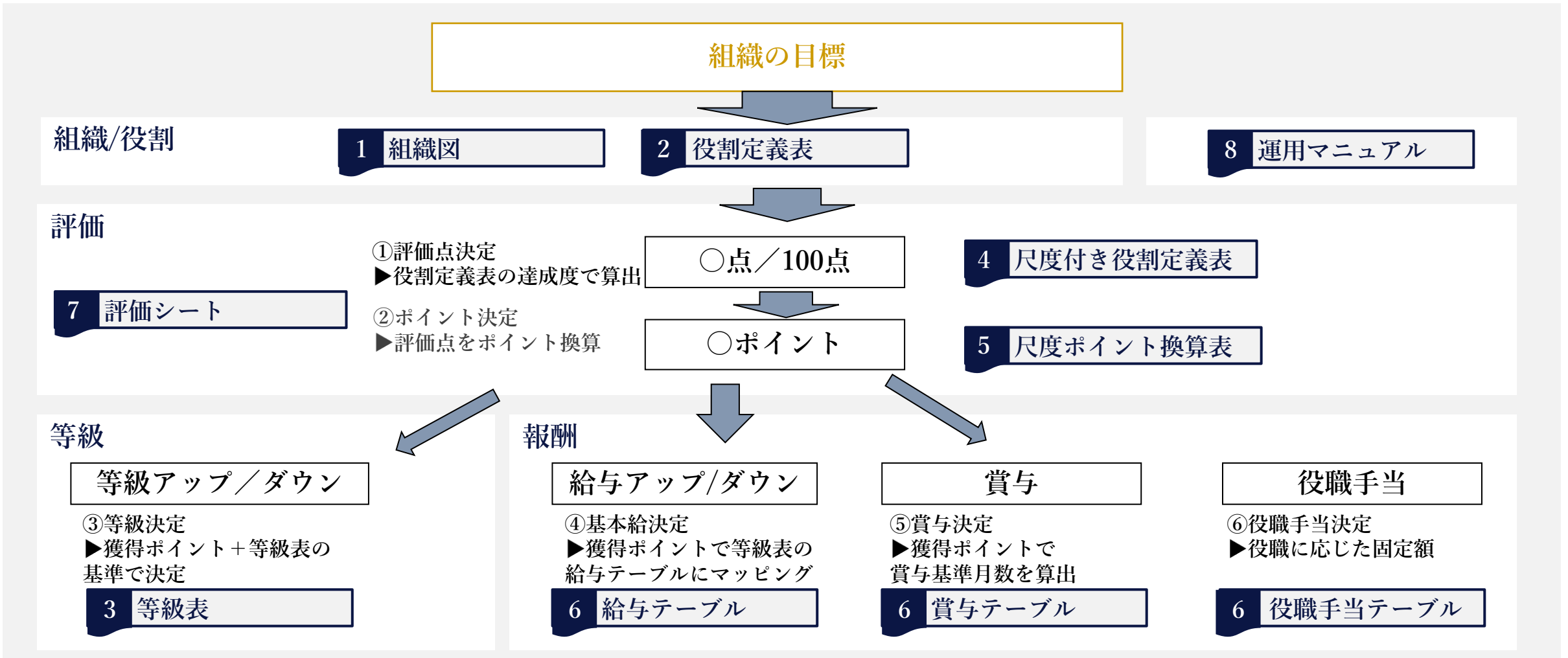
運用する上での管理シートを作成する

8 運用マニュアル

運用に迷ったときのために...

評価制度構築後全体像（＝ゴールイメージ）

評価制度は、組織の構成員を組織が目指す方向に進ませるために必要です。評価制度が無い/不十分な組織では組織は低速で低迷していきます。評価制度が明確な組織では組織は結果にむけ最速で拡大していきます。



おわりに

最後に本資料でお伝えしたかったポイントは以下3点です。みなさまの組織に少しでもお役にたてば幸いです。

ポイント1

組織の成長のためには、評価制度が不可欠

ポイント2

評価制度では、目標を達成することで得られるもの（給与、昇進など）を誰もが数字で認識できるように明確にすること。

ポイント3

自分のやったことが「できた」と認識できることが大切（他者評価）。そのため、評価制度があること（連動していること）が非常に重要です。

無料マネジメント相談のお知らせ

弊社では、累計4000社以上に導入された
「就学」講師による無料マネジメント相談を行っております。

「部下とのコミュニケーション」がうまくいかない...
「会議」が多すぎて困っているなど

マネジメントに対して、
不安や課題を抱えている経営者・管理職の皆様、
弊社講師が、豊富な事例より解決を手助けいたします。

お気軽にご連絡を頂けますと幸いです。

無料マネジメント相談

