

こんな人事評価制度のままだと 若い社員が離職する！

「まじめな若手」から静かに見切りをつける会社の盲点

経営者の方から、よくこんなご相談をいただきます

心当たりはありませんか？

- × 「最近の若い社員は、少し注意しただけですぐ辞める」
- × 「せっかく育てたと思ったら、給料が高い会社に移ってしまう」
- × 「うちは家族的にやってきたのに、なぜ定着しないのか分からない」

現場をよく見ると、若い社員だけが悪いわけではありません。会社側にも、明確に「辞められる理由」があります。その最大の原因の一つが、【形骸化した人事評価制度】です。

本当に怖いのは「制度がないこと」ではない

「評価制度があるのに、社員から全く信用されていないこと」です。

評価表はある。賞与査定もしている。昇給も一応ある。しかし、社員から見ると：

- ・「何を頑張れば評価されるのか」が分からない
- ・上司によって評価の基準がバラバラ
- ・結局、声が大きい人や社長にお気に入りの人が得をしているように見える

これでは、まじめに努力している若手ほど冷めていってしまいます。

第1章：若手が辞める会社の共通点「評価の曖昧さ」

若い社員が離職する会社の人事評価制度には、ある致命的な共通点があります。それは、「評価項目がきれいな言葉で並んでいるのに、現場の具体的な行動に落ちていない」ことです。

✕ 評価表によくある「きれいな言葉」の罠

「責任感がある」「積極性がある」「協調性がある」「改善意欲がある」...一見すると立派な項目ですが、現場ではこの言葉の定義を巡ってすれ違いが起きています。

上司Aの解釈（主観）

「毎日残業しているから、彼は責任感があるな」

上司Bの解釈（主観）

「効率よく定時で終わらせる彼こそ責任感がある」

基準が曖昧なままだと、評価は結局「上司の印象や好み」になります。若手社員は仕事そのものではなく、上司の顔色やクセを読むようになり、賢い社員ほどこう失望します。

「この会社で頑張っても、正しく見てもらえない。だったら、もっと基準が明確な会社に行こう」

第2章：経営理念と評価の「矛盾」を若手は見抜いている

多くの中小企業には、社長が想いを込めて作った「経営理念」があります。しかし、その理念が人事評価制度に全く連動していないケースが非常に多いのが現状です。

会社の「建前」（発信）

- 朝礼での理念唱和
- WEBサイトへの理念掲載
- 面接で「理念共感」を重視

会社固有の「本音」（評価）

- 実際の賞与評価は売上数字のみ
- ミスの少なさ、上司の印象
- 後輩育成やプロセスの軽視

社員は、社長が「何を言っているか」ではなく、会社が「何を評価しているか」を驚くほど冷静に見ています。

「理念」を職種別の具体例に落とし込む

理念をスローガンで終わらせず、部門・職種別に求める行動へ翻訳することが不可欠です。

職種	「お客様第一」という理念を具現化する行動基準の例
営業職	契約のメリットだけでなく、リスクや不都合な点も事前に誠実に説明しているか。
製造職	自己の工程だけでなく、次の工程や全体の納期に配慮した確認行動をしているか。
事務職	他部署や顧客が迷ったり時間をロスしたりしないよう、正確な報告と資料整理ができているか。
管理職	部下が顧客対応でトラブルや課題に直面した際、放置せず速やかに支援しているか。

第3章：若手を定着させる「成長ルート」の可視化

若手社員は、決して「楽をしたいから辞める」のではありません。むしろ、まじめに成長したい社員ほど、評価や将来の基準が見えないことに不安を感じて離職するのです。

人事評価制度には、単なる採点ではなく「何をすれば評価が上がるのか」を明確に示す具体性が必要です。

行動評価における採点基準の設計例

抽象的な5点満点ではなく、各点数に具体的な「行動状態」を定義します。

点数	状態の定義	具体的な面談フィードバックのイメージ
5点	周囲に良い影響	「自ら動き、チーム全体の課題解決やノウハウ共有に貢献した」
4点	平均以上の貢献	「報告のスピードや精度が、期待値を上回る高いレベルにある」
3点	普通に良い状態	「指示された業務を漏れなく確実に遂行できている（標準クリア）」
2点	何らかの不足あり	「トラブル時に自分で抱え込んでしまい、周囲への共有が遅れた」
1点	改善指導が必要	「基本的なルールや業務手順への理解・遵守が不足している」

評価面談の質が劇的に変わる

ただ「今回は3点です」と結果だけを伝える面談では、社員は納得しません。

💡 納得感を高めるフィードバック例：

「日頃の報告スピードはとても良い（3点）。ただし、先週のトラブル時に自分で抱え込んで共有が遅れた点が惜しかったね（2点の要素）。次回から早めの相談を徹底できれば、次は4点を十分に検討できるよ」

このようにフィードバックされることで、若手社員は「次に何を頑張れば自分が評価され、成長できるのか」を正確に理解することができます。

本当に重要なのは「制度を作るための運用設計」

立派な評価ファイルを作っても、運用する「幹部の評価力」がなければ形骸化します。以下のような運用フェーズの課題をあらかじめ解決しておく設計が必要です。

- **幹部の評価スキルのバラつき**：部下に嫌われたくないからと全員に無難な点数をつけたり、逆に感情で厳しくつけたりするのを防ぐ。
- **印象評価の防止**：期末の直近に起きた出来事だけでなく、評価期間全体の「事実（出来事）」を記録・評価する仕組みを作る。
- **人事考課調整会議**：全社的な視点で評価の偏りをすり合わせ、不公平感をなくす。

総括：評価制度は、経営者から社員へのメッセージ

若い社員が辞める原因は、決して給与水準だけではありません。それ以上に若手が見ているのは、「会社の中に、自分が納得して歩める確かな成長ルートがあるかどうか」です。

- **何を頑張れば、正当に評価されるのか**
- **どんな行動が、会社の理念に合致しているのか**
- **どの仕事ができるようになれば、等級や給与が上がるのか**
- **自分の日々の努力を、上司は「感情」ではなく「事実」で見ているのか**

ここが曖昧な会社から、優秀でまじめな若手ほど静かに見切りをつけて辞めていきます。逆に、評価基準が具体的で、理念と行動と給与が1本の線につながっている会社では、若手は「この会社でなら、自分は安心して成長できる」と感じて定着します。

人事評価制度は、社員を縛る道具ではありません。
会社が何を大事にし、どんな人に育ててほしいのかを伝える、
経営者から社員への「最高のメッセージ」なのです。

理念と行動がつながり、若手が辞めない組織へ

御社の理念を現場の行動に落とし込む「人事評価制度構築」をサポートします

無料相談・資料請求はこちら

AI時代の人事評価制度は ココがポイント！

AIに「丸投げ」では形骸化する。経営者の想いと現場を繋ぐ新基準

AIなら一瞬で作れる「評価表のたたき台」の罠

最近では、生成AIに指示を出すだけで、それなりに整った営業職の評価項目や5段階の評価基準を短時間で作れるようになりました。しかし、ここに大きな危険が潜んでいます。

AIが作った評価表をそのまま導入しても根付かない理由

- ⚠️ AIは綺麗な言葉を並べられても、「社長の悔しさ」や「幹部の弱さ」を知らない
- ⚠️ 現場に潜む「評価されないベテラン」「黙って辞める若手」の実態を無視してしまう
- ⚠️ 表面だけを整えても、現場の空気や社員同士の不満は解決できない

AI時代の人事評価制度で本当に大切なのは、AIに丸投げすることではありません。「経営者の想い」と「現場のドロドロした実態」を、AIを道具として使いながら、具体的な評価基準へ落とし込むことです。

第1章：評価表は速く作れるが「会社の本音」がないと使えない

従来の人事評価コンサルティングでは、評価表作成に半年～1年以上かかることもあり、中小企業には重い負担でした。生成AIの登場により、理念や求める人材像を入力するだけで、素案を短時間で作れるようになったのは大きなメリットです。

- ⚠️ AIが作成した「一般論の言葉」の限界

「主体的に業務に取り組む」「チームワークを大切にする」「改善意識を持つ」など、言葉が現代的になっただけで、昔ながらの抽象的な評価表と本質は変わりません。社員から見れば「またそれっぽい評価表が増えた」と感じるだけです。

重要なのは、AIの文章を「会社の現実」に引きずり下ろすこと

言葉の定義を自社の現場に合わせて徹底的に詰め直す必要があります。

✗ AIの一般的な言葉のまま

「改善意識を持って、主体的に業務に取り組むこと」

（現場では、何をした状態が良いのか基準が分からず、結局上司の主観で評価がブレる）

○ 現場行動への落とし込み

「この会社における改善意識」とは？
単なる提案数なのか、原価低減なのか、ミスの再発防止行動なのかを明確に定義する。

第2章：AI時代こそ「経営理念」を評価項目に落とし込む

業務スキルや事務作業（資料作成・データ集計・提案書の下書きなど）は、今後さらにAIに代替されていきます。だからこそ、これからの時代は「**会社が本当に評価すべき価値**」が変わります。

価値が相対的に下がる人材

- 言われた通りの単純作業をこなす人
- 単にマニュアル通りの入力が多い人
- 知識やノウハウを一人で抱え込む人

今後高く評価すべき人材

- AIを活用して顧客への価値を高める人
- 自ら課題を見つけ、**自律的に改善**できる人
- チームの成果のために**進んで情報共有**する人
- **経営理念を理解**し、現場で正しい判断ができる人

業種別：「経営理念」を具現化する評価基準の例

AIを落とし込みのスピードアップとして活用しつつ、最後は経営者と幹部が「自社らしさ」を肉付けします。

業種	従来の評価（AIに代替される作業）	これからの評価（理念に基づく行動価値）
会計事務所	仕訳の入力作業が早い・正確	AIを使って浮いた時間で、顧問先への一歩踏み込んだ提案準備ができる。
製造業	指示された自分の工程だけを守る	次工程への配慮、原価低減や納期を意識して、現場で改善提案ができる。
福祉施設	ルーティン作業として介助をこなす	利用者の尊厳を守るための、適切な声かけや細かな変化の観察・共有ができる。

第3章：AIを使うなら「評価表作成」より「運用設計」に注力せよ

AIを使えば見栄えの良い評価シートやキャリアパスはすぐに完成します。しかし、制度が形骸化するか根付くかは、すべて「**導入後の運用**」にかかっています。特に中小企業では、幹部の評価力の差を埋める設計が不可欠です。

幹部の評価において放置してはならない「4つの現実」

① 迎合・事なかれ主義

部下に嫌われたくないという心理から、全員を一律で高めに評価してしまう。

② 感情・好き嫌い

自分に反論した社員を低く見たり、従順な社員を優遇したりしてしまう。

③ 印象・付き合い優先

仕事の成果そのものではなく、飲み会への参加率や雑談のしやすさで決める。

④ 厳格すぎる基準

褒めることが苦手で、客観的に成果を出している社員にも厳しい点数をつける。

形骸化を防ぎ、制度に血を通わせる「運用の仕組み」

AIは評価コメントのたたき台作成や会議の議事録整理には役立ちますが、部下を育てるのは上司の「目」と「言葉」です。

- **【事実の記録】 出来事評価メモ**：評価期間中にあった良かった事実、改善すべき事実をメモに残し、直近の印象だけで評価するのを防ぐ。
- **【甘辛の調整】 人事考課調整会議**：賞与・昇給の評価前に、幹部全員で評価の基準をすり合わせ、部門間の不公平感を徹底的に排除する。
- **【肉声の面談】 事実に基づくフィードバック**：AIが作った文章を読み上げるだけでは部下に響きません。「あなたのこの行動を見ていた」「次はここを変えてほしい」と上司自身の言葉で責任を持って伝える。

評価面談の本質

AIは幹部の代わりに部下を育ててはくれません。しかし、幹部が部下を客観的に見る目を整理し、育成のための言葉選びを支援する「強力な相棒」になります。

総括：AI時代だからこそ、人事評価制度には「会社らしさ」が必要

AI時代の人事評価制度は、単に「評価表作成が速くなる」という事務効率化の話ではありません。

経営理念、求める人材像、現場の行動、キャリアパス、そして評価面談から調整会議までを、ブレずに1本の線で繋ぐことが本質です。

中小企業に必要なのは、AIが作っただけの立派で綺麗な評価表ではありません。

- **社員が見て**：「何を頑張れば評価されるのか」が分かる制度
- **幹部が見て**：「何を根拠に評価・育成すればよいか」が分かる制度
- **経営者が見て**：「自分の理念が現場の行動に落ちている」と納得できる制度

AIは人事評価制度を作る強力な道具です。

ただし、その制度に血を通わせるのは、

経営者の「想い」と、幹部の「覚悟」にほかなりません。

会社らしさを具体的な行動評価に変えたとき、人事評価制度は単なる査定のための道具ではなく、社員が自立的に成長するための確かな道しるべになります。

AIを活かし、理念が現場で躍動する人事評価へ

御社独自の「現場のリアル」に即した人事評価制度の構築・運用をサポートします

[無料相談・シミュレーションはこちら](#)

部門別の評価基準は「行動のイメージ」が湧く表現にしないと即形骸化する

「で、結局何をすればいいの？」から脱却する具体的行動基準の作り方

どこの会社にもある「立派な評価表」が使われない理由

人事評価制度が形骸化する会社には、明確な共通点があります。それは、評価表を見ても現場の仕事がまったく頭に浮かんでこないことです。

こんな「抽象的な言葉」だけで評価していませんか？

- × 「責任感を持って業務に取り組む」
- × 「積極性を持って改善する」
- × 「チームワークを大切にする」・「顧客満足を意識する」

営業、製造、事務、介護、会計専門職...すべての部門を同じ抽象的な言葉で評価しようとする、現場は「で、結局何をすればいいのですか」と冷めてしまいます。立派な言葉ではなく、読んだ瞬間に自分の仕事の場面が浮かぶ表現が必要です。

第1章：抽象的な項目は「上司の好き嫌い」を隠す道具になる

評価項目が抽象的だと、評価者（上司）の主観やその日の気分によって基準がバラバラになってしまいます。これが社員の不信感を生む生々しい原因です。

×上司ごとのバラバラな「積極性」の解釈

- ・上司A：「会議でよく発言する人が積極的だ」
- ・上司B：「黙っていても残業して片付ける人が積極的だ」
- ・上司C：「自分にこまめに報告してくる人が積極的だ」

⚠️放置すると起きる「現場の弊害」

- ・社員が仕事の質ではなく上司の顔色を見始める
- ・声の大きい管理職の部門だけ評価点が高くなる
- ・社長の覚えがめでたい社員、古株への評価が甘くなる
- ・おとなしくても良い仕事をする若手が埋もれる

本来、評価基準は好き嫌いや印象を排除するためにあります。項目が抽象的なままだと、逆に主観の好き嫌いを正当化する言葉になってしまうからこそ、部門別の具体的行動定義が不可欠です。

第2章：部門ごとに「良い仕事」の定義はまったく違う

全社共通の「経営理念」は一つでも、それを現場で実行するための行動は、部門や職種ごとに完全に異なります。全部門共通の評価表だけで済ませようとする、現場は「これは自分たちの仕事の話ではない」と他人事にしてしまいます。

 **共通理念「お客様に安心を届ける」を部門別に落とし込んだ例**

部門・職種	その仕事における「安心を届ける行動」の具体的なイメージ
営業職	契約を結ぶ前に、顧客にとって不利な情報やリスクも隠さず誠実に説明している。
製造職	不良品を絶対に次の工程へ流さないよう、定められた確認行動を徹底している。
事務職	他部門や顧客が迷ったり不安になったりしないよう、先回りの連絡と正確な書類整理を行う。
介護職	利用者の日々のわずかな表情の変化や声かけに対する反応に気づき、記録・共有している。
会計事務所	顧問先が不安を感じる前に、資金繰りや将来の税務リスクを予測して先回りで伝えている。

各部門の「仕事の痛み（重要領域）」を拾い上げる

部門別の評価基準を作る際は、それぞれの現場が日々直面している固有の課題や行動に焦点を当てます。

■ 営業・製造の評価軸

- 営業：売上、粗利、回収、顧客対応、情報共有
- 製造：品質、納期、安全、原価、改善提案、後輩指導

■ 事務・管理職の評価軸

- 事務：正確性、スピード、先回り、他部門支援、ミス防止
- 管理職：部下育成、問題の早期発見、評価面談、ハラスメント防止

現場の人が読んで「ああ、これは自分たちの仕事の話だ」と感じる表現にすること。これが形骸化を防ぐ出発点です。

第3章：行動が見える表現にすると、評価面談が劇的に変わる

評価基準が具体的になると、上司から部下へのフィードバックの質が変わり、社員が「次に何を改善すればいいか」を迷わずに理解できるようになります。

✗ 抽象的な評価での面談 (Before)

「もう少し積極性を出してほしい」

「責任感を持って取り組んで」

→ 社員は分かった風な顔をするが、何をどう変えればいいのか内心全く理解できていない。

○ 行動が見える評価での面談 (After)

- 「納期が遅れそうな段階で、先回りして状況を共有してほしい」
- 「ミスの注意だけで終わらず、チェックリスト化まで落とし込んで」
- 「クレーム時は、謝罪だけでなく状況整理・再発防止まで報告して」

採点のためだけでなく、上司が部下に具体的な成長課題を伝えるための言葉として機能し始めます。

成功の鍵：評価基準の作成に「現場の幹部」を巻き込む

社長や外部コンサルタントだけで作った評価基準は、現場の言葉になりにくく、運用の段階で挫折します。幹部が自ら「この部門で本当に評価すべき行動は何か」を考えるからこそ、運用の当事者意識と責任が生まれます。

🔧 現実的な作成ステップ：

忙しい幹部に丸投げするのではなく、経営理念をもとに生成AIなども活用して「行動基準の素案」をスピーディに作成。それをベースに、幹部と一緒に自社の現場のリアルな表現へとブラッシュアップしていく流れが最もスムーズで効果的です。

総括：明日から何を变えればいいのか、イメージが湧く表現を

中小企業の人事評価制度は、現場のリアルな仕事から離れた瞬間に形骸化します。綺麗で立派な言葉を並べた分厚い評価ファイルは必要ありません。

- 営業には営業、製造には製造、事務には事務の具体的基準を設ける
- それらの行動基準が、会社の経営理念と1本の線で繋がっている
- 評価者もされる側も、何を根拠に点数がついたのかが100%理解できる

人事評価制度は、単なる査定表ではありません。
社員が明日からの行動を自発的に変えるための
「実践的なガイドライン」です。

現場が動き出す、部門別行動評価制度への刷新

御社の各部門の「リアルな仕事」に即した行動基準シートの作成・運用をバックアップします

[無料相談・部門別評価項目サンプル請求はこちら](#)

ジョブ型人事の流行に騙されるな！ ジョブ型職種別等級別職能要件書とは

「守備範囲の広い現場」を崩さずに、仕事・能力・役割の基準を明確にする設計図

大企業のマネは完全にNG！中小企業のリアルな現場

最近よく耳にする「ジョブ型人事制度」。仕事内容や責任範囲を明確にして給与を決める大企業のやり方を、そのまま中小企業が真似をすると組織が崩壊する危険があります。

職務をきれいに切り分けられないのが中小企業の実態

- × 営業職が納品作業や現場の手伝いまでこなしている
- × 工場長が現場だけでなく採用面接や労務まで見ている
- × 事務員が経理・総務・労務から社長の雑用まで一手に抱えている
- × ベテランが本来の職務を超えて若手の尻ぬぐいに奔走している

中小企業で「私の職務記述書にないからやりません」という社員ばかりになれば会社は回りません。必要なのは完全なジョブ型ではなく、ジョブ型と職能型を組み合わせた現実的な基準——「ジョブ型職種別等級別職能要件書」です。

第1章：完全ジョブ型が合わない理由と、放置されがちな現場の不満

何でも屋状態をそのままにして良いわけではありません。基準が曖昧だからこそ、社内には隠れた不満が蓄積していきます。

🔥 基準が曖昧な組織で起こる4つの不満

- ・「自分ばかりに多くの仕事が偏っている気がする」
- ・「あの人は要領が良く、楽な仕事ばかり選んでいる」
- ・「年収が高いはずのベテランが、大した仕事をしていない」
- ・「若手が育たず、ベテランの勤だけで現場を回している」

💡 中小企業が本当に求めるべき解決策

欧米型のきれいで厳格な職務記述書（ジョブディスクリプション）は不要です。

- ・ 自社の現場の守備範囲に合わせる
- ・ 職種ごと、等級ごとに期待値を整理する
- ・ 「この等級・給与ならここまで」を明確にする

第2章：職種別・等級別に「できる仕事」と「期待する役割」を見える化

職能要件書では、職種ごとに必要な実務、役割、成果基準を整理し、それを5つの等級（ステップ）に分かりやすく分解します。

🔧 業種別：整理する実務・役割の重要領域の例

- 製造業：工程管理、品質管理、原価意識、安全管理、改善提案、後輩指導
- 会計事務所：入力処理、月次監査、決算申告、顧問先対応、経営助言、AI活用、後輩育成
- 介護施設：身体介助、記録、利用者対応、家族対応、事故防止、リーダー業務、シフト管理

📊 成長のステップを示す「5つの等級基準」

等級	求められる役割の定義	社員が得られる具体的なメリット
5等級	部門成果・人材育成の責任	<ul style="list-style-type: none">• 「今の自分は何ができているか」が分かる• 「次の等級に上がるために何が必要か」が見える• 「目指す年収のためにすべき仕事」が明確になる
4等級	部門改善・管理業務への関与	
3等級	判断を伴う業務・後輩指導	
2等級	一部単独での安定した処理	
1等級	指示を受けた基本業務の遂行	

社長の頭の中にある「ブラックボックス」を排除する

給与や昇格が社長の頭の中だけで決まっていると、社員は「結局、気に入られた人が得をする」と不信感を抱き、モチベーションを落とします。要件書は、この評価基準の不透明さをなくすための最大の道具です。

第3章：職能要件書は「評価制度」であり、最高の「教育マニュアル」

職能要件書が真価を発揮するのは、評価の瞬間だけではありません。若手社員が最も不安を感じる「育成・教育」の現場で強力なガイドラインとなります。

× 崩壊しがちなベテラン任せの教育

「俺の背中を見て覚えろ」「分からなかったら聞いて」

→若手は甘えているのではなく、何をどこまで覚えれば一人前として評価されるのかが見えないから不安になり、離職に繋がります。

○ 職能要件書による教育の仕組み化

- **ステップ1**：まず何を覚え、次にどの実務を任せられるかを整理
- **ステップ2**：どの段階で単独の顧客対応をさせるかを決定
- **ステップ3**：いつから後輩指導の役割に入るべきかを可視化
- **ステップ4**：管理職候補にどの数字（KPI）を見せるかを定義

これにより、現場の教育が属人的（人任せ）になるのを防ぎ、幹部も等級基準に照らし合わせてブレのない確かな評価ができるようになります。

一度作って終わりにしない。時代に合わせて「育てる」書類

職能要件書は、一度作ったら完成という静的な書類ではありません。実際に運用を始めると、現場のリアルな課題が見えてきます。

- 「この基準は、今の現場のレベルに対して高すぎないか？」
- 「この単純作業は、もうAIやツールで代替できるのではないか？」
- 「この役割は、今後の弊社の戦略にとってより重要度が増すはずだ」

このように、会社の仕事内容の変化や人材のレベルに合わせて、要件書自体を定期的に見直し、アップデートし続けることが成功の鍵です。

総括：社員にはキャリアの地図を、経営には成長の設計図を

一人が複数の役割を担う中小企業だからこそ、「この等級ならここまでできてほしい」という基準を見える化することに大きな価値があります。

- ・社員にとって：自分がこの会社でどう歩めばいいかを示す「キャリアの地図」
- ・幹部にとって：事実に基づき、迷わず部下を導くための「育成のモノサシ」
- ・経営者にとって：支払う賃金と、会社の成長をガッチリ繋ぐ「組織の設計図」

行動評価だけでなく、職種別・等級別の職能要件まで整えて初めて、
人事評価制度は会社に深く根付きます。

社員が自立的に成長する、ブレない組織基盤を創り上げましょう。

形骸化しない、御社にフィットした「現実路線の職能要件書」の構築

守備範囲の広い現場のリアルを反映した、職種別・等級別の基準策定をサポートします

[無料相談・職能要件書の業種別サンプル請求はこちら](#)

評価表を導入するだけでは必ず形骸化する！ あわせて実施すべき「幹部教育3つの柱」

評価スキル × ハラスメント防止 × コーチングで現場の歪みを完全解消

中小企業の人事評価が失敗する本当の原因は「幹部」にある

人事評価制度を導入する際、多くの会社は評価項目、等級制度、賞与の連動といった「制度設計（表づくり）」だけに意識が向きがちです。しかし、運用の要となる幹部層が以下のような状態のままでは、どれほど立派な制度を入れても現場は混乱します。

制度だけを入れても、現場が歪んでしまう幹部の実態

- × 日頃から部下の行動をきちんと見ていない
- × 部下に嫌われたくないため、全員を一律で無難に評価（甘やかし）してしまう
- × 客観的な事実ではなく、自分の「感情や好み」で点数をつける
- × 注意するときは感情的に強すぎ、褒めるときは雑すぎて響かない
- × 面談の場で、部下に「なぜその点数なのか」の根拠をまともに説明できない

人事評価制度を真に機能させるなら、評価表の導入と同時に、幹部への「評価スキル」「ハラスメント防止」「コーチング」の教育をセットで行うことが不可欠です。

第1章：幹部の評価力が低いと、制度は一瞬で信用を失う

実際に点数をつけ、部下と対面するのは幹部です。彼らの評価スキルのバラつきや根拠のなさは、社員の間に致命的な不公平感と不信感を生み出します。

× 評価力が低い幹部がもたらす弊害

- 評価の甘辛：嫌われたくない上司の下では全員が高得点になり、厳しすぎる上司の下では頑張っても報われない不公平が発生。
- お気に入り評価：仕事の成果よりも、自分に従順かどうかで査定を決めてしまう。

○ 本来あるべき評価面談のフィードバック

面談は単に「3点です」と結果の数字を告げるだけの場ではありません。

- 何が具体的に良かったのか（事実の承認）
- 何が不足していたのか（課題の明確化）
- 次はどの行動を変えれば点数が上がるのか（成長支援）

第2章：ハラスメント教育なしに面談を任せるのは極めて危険

評価制度を導入すると、必然的に上司と部下が1対1で向き合う面談の機会が増えます。これは信頼関係を築く絶好のチャンスであると同時に、伝え方を一歩間違えると「面談がパワハラ」の温床になる」という大きなリスクを孕んでいます。

現場に潜む「心を折るNG指導」

「お前はやる気がないんだ」
「だから最近の若い奴はダメなんだ」
「この程度もできないなら向いていない」
「評価が低い理由は自分で分かっているだろう」
→ 社長や幹部が「愛情の裏返し」のつもりでも、若手は人格否定と受け止め、静かに離職を決意します。

幹部に徹底すべきハラスメント教育の内容

- **線引きの理解**：どこまでが業務上の「指導」で、どこからが「人格否定（パワハラ）」になるのかを明確に学ぶ。
- **事実ベースの会話**：感情論ではなく、「今期のこの遅れ」「このミス」という客観的事実をもとに安全に伝える。
- **行動への接続**：本人のダメ出しで終わらず、「次からどう動くか」の具体的な改善策へと結びつける。

人事評価制度は部下を精神的に追い込む道具ではありません。幹部には「伝えるべき厳しさ」と「安全に届けるスキル」の両輪を学ばせる必要があります。

第3章：コーチング教育で、評価面談を「成長支援の場」に変える

面談の目的は、上司が一方的に説教をすることではありません。部下が自らの行動を客観的に振り返り、自発的に次の目標を設定できるようにすることです。ここで幹部の「質問力」を高めるコーチングの考え方が生きてきます。

幹部が身につけるべき「部下に考えさせる5つの魔法の質問」

高度な理論は不要です。面談の場で以下の問いかけができるだけで、説教の一方通行から「双方向の対話」へと劇的に変化します。

上司が投げかけるべき質問基準	質問が部下にもたらす効果・言語化のメリット
①「今回、自分で一番成長したと思う点はどこ？」	部下が自身の成功体験と、良かった行動を自ら認識・言語化できる。
②「逆に、今回うまく進まなかった場面は何か？」	上司に叱責される前に、本人自らが課題や失敗を客観的に受け入れられる。
③「次回、同じような状況になったらどう動く？」	過去の反省を、次の具体的な「行動の改善策」へと自分の頭で変換させる。
④「次の4点評価に近づくには、何を変えるべき？」	評価の採点基準表と自分の現状を照らし合わせ、自発的なステップアップを促す。
⑤「上司として、どんな支援があれば動きやすい？」	孤立させず、会社や上司がチームとして全力でバックアップする姿勢を示す。

コーチング教育は「部下の良い行動を見つける目」を育てる

多くの幹部は部下の「悪いところ・できていない部分」ばかりに目が向きがちです。しかし、人事評価を定着させるには、部下の良い行動を捉えて正しく言葉にする力が不可欠です。

🎯 幹部が具体的に伝えるべき「3つの承認」

- 「あの案件での粘り強い対応は、非常に素晴らしかった（事実の承認）」
- 「君の今回の改善行動は、まさに我が社の理念に合致していたよ（理念の連動）」
- 「あの積極的な働きかけのおかげで、チーム全体が良い影響を受けた（周囲への波及）」

このように具体的に褒め、事実を伝えることができる幹部が増えることで、社員の評価に対する納得感は最大化します。

総括：幹部が変わらなければ、どんな評価制度も機能しない

人事評価制度、ハラスメント教育、コーチング教育は決してバラバラのものではありません。すべては、「**幹部が部下を正しく見て、事実でフィードバックし、自立的な成長につなげる**」という1本の線で繋がった仕組みです。

🎯 中小企業が絶対にセットで導入すべき「運用の全ステップ」

1. 自社らしさを宿した「評価項目」を策定する
2. 主観を排除した「行動評価採点基準」を言語化する
3. 幹部に主観を排した「評価の見方・事実の捉え方」を徹底教育する
4. 心理的安全性を守る「ハラスメントにならない伝え方」を学ばせる
5. 説教を排除し、問いかけによって成長を引き出す「コーチング面談」に変える
6. 「人事考課調整会議」を確実に実施し、全体の評価の甘辛をすり合わせる

社員は、評価制度という「紙の上のルール」だけを見ているわけではありません。

「自分の上司が、日々の仕事をちゃんと見て、正當に評価してくれているか」を鋭く見えています。

幹部が変わらなければ、どれほど立派な評価制度も形骸化します。

しかし、幹部の教育を連動させれば、人事評価制度は「社員の確かな成長を支える最強のエンジン」へと生まれ変わるのです。

形骸化を未然に防ぐ「幹部教育一体型」の人事評価制度導入へ

評価基準の設計から、幹部の評価スキル・ハラスメント・コーチング研修までをパッケージで伴走サポートします

無料相談・幹部教育カリキュラムの資料請求はこちら

経営理念が浸透しないのは 人事評価項目に具体的に反映されていないから

「壁に貼るきれいごと」で終わらせない、理念浸透型人事評価の仕組み

「もっと理念を理解して動いてほしい」と悩んでいませんか？

朝礼で理念を唱和し、社内に掲示し、採用ページにも載せている。幹部会議でも何度も熱く話している。それでも、現場が全く変わらない……。多くの中小企業経営者が同じ壁にぶつかっています。

現場で起きている「温度差」の実態

- 🔊 **一般社員**：目の前のルーティン作業をこなすだけで精一杯
- 🔊 **幹部社員**：目先の売上目標や人手不足の愚痴ばかりを口にする
- 🔊 **若手社員**：理念よりも「結局、自分の給料はどう上がるのか」を気にしている

これは社員の意識が低いからではありません。「経営理念が人事評価項目に具体的に反映されていない」ことが根本的な原因です。

💡 社員が見ている現実

社員は、会社が何を「言っているか」ではなく、何を「評価しているか」を驚くほど冷静に見ています。

第1章：評価と理念がバラバラに動く「矛盾」の罠

理念が浸透しない会社では、社長のメッセージと、実際の評価基準が完全に乖離してしまっています。この状態を放置すると、社員は会社の「本音」を以下のように見抜いてしまいます。

会社が掲げる「建前（理念）」

- 「お客様第一」を掲げる
- 「チームワークを大切に」と言う
- 「挑戦を歓迎する」と語る

現場が直面する「本音（評価）」

- 実際の評価は、処理件数や売上数字のみ
- 後輩育成や情報共有は査定でほとんど無視
- 失敗した人だけが責められ、何もしない人が無難に得をする

特に若い社員ほど、この矛盾に敏感です。いくら社長が熱く理念を語っても、自分の評価を決める直属の上司が違う基準で動いていれば、若手は上司の顔色を優先します。理念を浸透させるには、抽象的に「理念を理解しているか」を問うのではなく、**具体的な行動に翻訳して評価制度へ組み込む必要**があります。

第2章：経営理念を「部門別・職種別の行動」に分解する

「地域社会への貢献」「誠実な仕事」といった理念は、そのままでは大きすぎて現場で評価できません。評価制度として機能させるためには、各部門・職種で「どんな行動をとることが理念に沿っているのか」を定義します。

事例：「お客様に安心を届ける」という理念の分解

部門・職種	理念を具現化する「具体的な現場行動」の基準
営業職	契約を結ぶ前に、メリットだけでなくリスクや注意点も誠実に説明しているか。
製造職	不良や納期遅れを防ぐため、前工程・後工程との密な確認確認を怠っていないか。
事務職	相手（他部署や顧客）が不安にならないよう、早めの連絡や分かりやすい資料作成を意識しているか。
管理職	部下がトラブルで困っている際、責任を押し付けず、明確な判断基準を示して支援しているか。

事実で評価するための「行動採点基準」

単に「理念に沿っているから4点」といった主観的な評価ではなく、具体的な行動事実をもとに採点を行います。

- **5点（周囲への好影響）**：顧客の困りごとに迅速に対応し、さらに同様の事象が起きないように手順をチーム内に共有した。
- **4点（高い貢献）**：担当外の問い合わせに対しても放置せず、関係部署へ確認して当日中に責任を持って返答した。
- **3点（標準クリア）**：自分の担当業務において、理念に定められた基本行動を漏れなく確実に実行できている。
- **2点（不足あり）**：自分の目の前の作業のみを優先し、他部署への配慮や事前の確認行動が不足している。

第3章：賞与査定のたびに「理念ベースの社員教育」ができる

理念浸透の研修や朝礼も意味はありますが、それだけでは一過性の「イベント」になりがちです。社員が最も真剣に会社の言葉を聞くのは、自身の評価や賞与（給与）に直結する場面です。

🔄 半年に一度、上司と部下で繰り返す「理念の振り返り」

- 「今回の評価期間中、会社が一番大切にしている行動ができていたか？」
- 「チームへの貢献や、後輩育成の行動は理念に沿っていたか？」

評価制度に理念が組み込まれていれば、査定面談そのものが最高の実践型教育の場になります。これを繰り返すことで、理念は少しずつ、確実に現場へ染み込んでいきます。

幹部が「自分の言葉」で理念を語り始める効果

社長が一人で理念を叫び続ける必要はありません。評価制度の運用を通じて、幹部自身の意識が変わります。

✕ 理念が形骸化している会社

「社長が朝礼でそう言っているから、とりあえずやっておいて」

○ 理念浸透型評価を導入した会社

「君のこの行動は、うちの会社の理念に非常に合致しているから、今回の査定で高く評価したよ」

幹部が部下の行動を「理念という共通のモノサシ」で見て評価し、説明できるようになること。これこそが、理念浸透型人事評価制度を導入する最大の価値です。

総括：理念は壁に貼るものではなく、日々の行動に宿るもの

経営理念が浸透しないのは、社員が理念を覚えていないからではありません。日常の評価や給与、賞与、昇格といった「目に見える報酬」と繋がっていないからです。

理念では大切だと言っているのに、数字しか評価されないズレがある限り、現場は絶対に変わりません。

- 理念を部門別・職種別の具体的行動に落とし込む
- その行動を人事評価項目に組み込み、明確な採点基準を作る
- 半年に一度の評価面談で、事実をもとにフィードバックを繰り返す

人事評価制度に理念がしっかりと組み込まれたとき、
社員は初めてこう実感します。

「この会社は、本当にこの価値観を大事にしているんだ」

理念は、壁に飾るスローガンではありません。

賞与評価の場で確認され、上司の肉声で部下に伝えられ、日々の行動として積み重なる「経営の背骨」なのです。

理念を「きれいごと」で終わらせない組織創りへ

御社の経営理念を現場の行動に変え、社員が自立成長する評価制度の構築を支援します

[無料相談・理念落とし込みの事例集請求はこちら](#)

「なぜその点数なのか」で、もう揉めない！ 行動評価採点基準付き人事評価の仕組み

抽象的な評価から脱却。上司の主観を減らし、社員の成長方向を見える化する

中小企業の人事評価で一番揉めるポイント

人事評価で最も揉めるのは、評価項目そのものよりも「なぜその点数になったのか」の根拠の曖昧さです。現場では、よくこんなすれ違いのやり取りが起きています。

上司：「うーん、君の今回の評価は3点ね」

社員：「えっ、なぜ3点なんですか？」

上司：「いや、全体的にまだ少し物足りないからさ...」

社員：「（何が物足りないんだよ...）不満」

根拠が曖昧なままだと、評価制度はただの「儀式」になる

評価制度はあるのに社員が納得せず、幹部も面談を嫌がり、結局無難に全員3点前後をつける。

これでは、問題社員に指導もできず、頑張っている社員も報われません。

そこで必要になるのが、評価項目ごとに1点から5点までの具体的な行動内容をあらかじめ定義しておく「**行動評価採点基準付き人事評価**」です。

第1章：従来型の評価は、点数の根拠がブラックボックス

「責任感」「積極性」「協調性」「改善意識」といった項目に対し、上司がそのまま感覚で点数をつける従来の方法には、大きな問題があります。

× 従来型評価の問題点

- 点数の根拠が「評価者の頭の中（主観）」にしかない
- ある上司の4点が、別の上司にとっては3点になる
- 自分に従順な社員に甘く、口答えする社員に厳しくなる
- 部下に嫌われたくない幹部が全員に無難な点をつける

💡 社員が本当に知りたいこと

社員は単に「何点だったか」という結果だけを知りたいわけではありません。

- 「なぜその点数なのか」という客観的事実
- 「次に何をすれば点数が上がるのか」という成長課題

これらを言語化して説明できない評価制度は、社員を育てるための仕組みとしては機能しません。

第2章：点数ごとの行動を決める（3点＝普通に良い状態）

行動評価採点基準付き人事評価では、まずベースとなる「3点（普通に良い状態・標準クリア）」の定義を決めます。ここを明確にすることで、前後の2点や4点の基準が格段に作りやすくなります。

💡 評価項目「報連相」における採点基準の設計例

あらかじめ各点数の行動を言語化しておくことで、上司の主観を減らし、成長方向が見えやすくなります。

点数	状態の定義	具体的な行動基準のイメージ
5点	仕組みの改善	自身の報連相だけでなく、部門全体の情報共有の仕組み改善まで自発的に行っている。
4点	先回りと共有	問題が起きる前に、リスクを予測して早めに相談し、関係者と対応策を共有できている。
3点	標準クリア	通常業務を遂行する上で、最低限必要な報告・連絡・相談が遅れなくできている。
2点	後手・遅れあり	問題が起きてからの報告が遅く、周囲のトラブル対応やサポートが後手に回ってしまう。
1点	要改善指導	必要な報告・連絡を怠り、業務に手戻りや深刻なトラブルを発生させている。

面談でのフィードバックがこのように変わります

基準が言語化されているため、上司は事実に基づいた的確な指導ができるようになります。

💡 納得感を高める具体的なフィードバック例：

「日々の通常の報告はしっかりできているから今回は3点。ただし、トラブルになりそうな一歩手前での早めの相談（4点の行動）がまだ少し弱いね。次回、そこを意識して早めに共有してくれば、4点を十分に検討できるよ」

第3章：中小企業で導入する時は、項目を「20項目以内」に絞る

評価基準を作ろうとすると、あれもこれもと欲張って30~40項目に膨れ上がってしまいがちです。しかし、項目が多すぎる評価制度は現場の幹部が覚えられず、確実に破綻します。

🎯 項目を絞り込む4つの視点

- **理念の体現**：経営理念から見て、本当に大事にしたい行動は何か
- **部門の成果**：部門ごとに、成果を出すために欠かせない行動は何か
- **若手の基礎**：若手社員にまず身につけてほしい基本行動は何か
- **管理職の責務**：管理職に絶対に求めたいマネジメント行動は何か

📊 運用の精度を高める仕組み

- **ボリュームの抑制**：最初は10項目前後、多くても20項目以内に抑える
- **幹部の巻き込み**：幹部自らが協議して作ることで、説明責任を持たせる
- **「出来事評価」の併用**：評価期間中の良かった行動・改善してほしい行動の事実（メモ）を残し、点数に血を通わせる

行動評価採点基準は、シートを作って終わりではありません。評価面談、人事考課調整会議、そして幹部教育とセットで運用して初めて効果を発揮します。

総括：評価表は裁く道具ではなく、社員の「成長の道しるべ」

抽象的な項目だけで点数をつける評価は、好き嫌いや印象評価に流されてしまいます。点数ごとの明確な行動基準があって初めて、社員は「何を頑張れば評価が上がるのか」を正しく理解できます。

- 社員が納得し、明日から変えるべき行動が自分でつかめる
- 上司が自信を持ち、評価面談で具体的な育成指導ができる
- 経営者が自社で大切にしたい価値観を、制度の中にまっすぐ反映できる

中小企業に必要なのは、机上の空論のような立派な評価表ではありません。

経営者の想いが宿り、現場で迷わず使える

「生きた評価基準」なのです。

主観を排除し、成長を加速させる「行動採点基準」の構築

御社の理念と現場に即した、1点~5点の具体的な行動基準設計・導入をトータルでサポートします

無料相談・採点基準の設計サンプル請求はこちら

絵に描いた餅で終わらせない！ 中小企業のための「現実路線」のキャリアパスの作り方

派手な夢物語はいらない。今の自社で本当に実現できる確かな成長ルート

若手社員が「静かに転職サイトを見始める」本当の理由

中小企業で優秀な若手が離職していく最大の原因の一つは、決して現在の給与水準だけではありません。「この会社においても、自分の将来の先が見えない」という不安です。

若手が心の中で抱えている「4つの問い」

- × 今の目の前の仕事を続けたら、将来どんな役割を任せてもらえるのか？
- × 具体的に「何ができるようになれば」給与や基本給が上がっていくのか？
- × 将来管理職（リーダー）になるには、これからどんな経験を積む必要があるのか？
- × そもそも、この会社の中に自分が目指すべき「成長の階段」は存在するのか？

ここが不透明な会社では、若手は将来を諦めて見切りをつけます。しかし、「入社5年で課長、年収800万円可能」といった、現場の実態とかけ離れた夢のようなキャリアパスを描いても逆効果です。中小企業には、自社の等身大に合わせた「現実路線のキャリアパス」こそが必要です。

第1章：きれいすぎるキャリアパスは、現場から一切信用されない

役職を細かく分け、立派な研修制度を並べ、年収モデルを高く見せる...理想ばかりを盛り込んだキャリアパスは、社員から「どうせ建前だろう」と冷ややかに見抜かれてしまいます。

× 社員が冷静に見抜く「建前のキャリア」

- 「うちの規模で、そんなに管理職のポストはないはず」
- 「この並べられた研修、実際には誰も教えてくれない」
- 「絵に描いたような高年収、本当に出せる原資があるの？」

✂ 現実路線のキャリアパスが直視すべきもの

社員が本当に知りたいのは、派手な未来ではなく「次に何をすればいいか」です。

- 今あるリアルな役職と、現実的な利益に見合った年収幅
- ポストが少なくとも成長を評価する「専門職ルート」の併設
- 等級ごとに求める「具体的な実務レベル」の明確化

第2章：道筋を示すキャリアパスは「職能要件書」とセットで生きる

キャリアパス単体で道筋を示すだけでは意味がありません。その道筋を一段ずつ上がるために「何が必要か」を具体化したジョブ型職種別等級別職能要件書と連動させることが不可欠です。

💡 職種別：キャリアパスを上げるための「成長の階段」の連動例

このように職種別の役割がはっきりと可視化されることで、キャリアパスは形だけの表から「自立成長を促す地図」へと変わります。

ステップ	🔧 製造業の基準	🏢 会計事務所の基準	🏠 介護施設の基準
管理職・幹部	部門計画・人員配置・利益改善への責任	経営助言・高度提案・部門成果への責任	シフト管理・施設マネジメント・人材育成責任
係長・チーフ	工程全体の俯瞰・原価や安全の管理	顧問先への付加価値提案・AI活用推進	リーダー業務・事故防止策の立案と徹底
主任・リーダー	後輩の具体的な指導・現場の改善提案	決算申告の単独遂行・後輩への実務指導	利用者および家族対応の主導・後輩育成
中堅社員	品質や納期を意識した単独での自己判断	月次監査の安定処理・基本的な顧問先対応	日々の介助業務の単独遂行・正確な記録
一般社員	指示を受けた標準作業の正確な遂行	仕訳の入力処理など基本実務の習得	指示に基づいた基本的な身体介助の実施

賃金原資に見合った「現実的な年収幅」をセットで示す

見栄えを良くするための年収モデルではなく、会社の財政状態に合ったリアルな幅を示します。その代わりに、「この年収を手にするなら、この仕事と役割を担ってほしい」という対価の基準を100%オープンにすることが、現実路線の設計です。

第3章：現実路線のパスがもたらす「若手の安心」と「幹部候補の育成」

キャリアパスを明確に敷くことは、若手社員の離職防止と、次世代の経営を担う幹部候補の引き上げという、中小企業の二大課題に劇的な効果をもたらします。

❌ ない会社：若手が勝手に下す誤った見切り

- 「この会社にずっといても給料は上がらないな」
- 「上のポジションが詰まっているから、自分の出番はない」
- 「何を基準に頑張れば評価されるのかが分からない」

→ 先が見えない不満から、離職の波が止まらなくなります。

✅ ある会社：若手が踏ん張りやすくなる理由

- 今はまだ給与が低くても、「何を覚えれば上がるか」が分かる
- 上司からの厳しい注意も、「次の等級に必要な課題だ」と納得できる
- 自分の日々の努力や成長が、評価制度と直結している安心感がある

プレイヤーとして優秀なだけの「名ばかり管理職」の発生を防ぐ

中小企業では「個人として仕事ができる人」をそのまま管理職にして、部下育成や計画管理ができずに失敗するケースが多発します。あらかじめパスの基準に「部下を育てられなければ、次の等級（幹部）には上がれない」「理念を部門の行動に落とし込めて初めて初めて幹部である」という役割を明記しておくことで、昇格前からの自発的な準備と育成を促せます。

総括：キャリアパスは、経営者から社員への「成長の約束」

現実路線のキャリアパスとは、きれいな将来像を並べただけのパンフレットではありません。自社の実態に合わせて、役職・等級・年収幅・必要技能・役割を具体的に整理した、組織の血が通った設計図です。

- 若手社員：将来の不安が消え、今の会社で長く働く具体的な未来が描ける
- 幹部・管理職：部下に対して「次に目指すべき明確な成長課題」を客観的に説明できる
- 経営者：支払う給与と、社員に求める役割のバランスを堂々と説明できる

中小企業の人事評価制度を本当に現場へ根付かせるなら、評価表だけでは足りません。

行動評価、職能要件書、そしてキャリアパスの3つを1本の線で繋ぐこと。

これらが繋がって初めて、人事評価制度は単なる査定の道具から脱却し、会社と社員が「共に未来を描き、安心して成長し合える最高の仕組み」へと変わるのです。

若手が定着し、自立的に動き出す「現実路線のキャリアパス」の構築

御社の規模や賃金原資、現場のリアルに100%フィットした成長ルート的设计・連動を支援します

無料相談・現実的なキャリアパスの設計事例集はこちら

幹部がつけた点数をそのまま反映させていませんか？ 最終評価ランクを厳格に審議する「人事考課調整会議」とは

評価の甘辛を排除し、不公平感をゼロにする。経営理念浸透型人事評価の最後の要

評価表を入れても最後に必ず揉める「ランク決定」の壁

人事評価制度を導入した企業が、最終的に必ず直面するのが「誰をAにし、誰をB、Cにするか」という評価ランクの決定です。ここを曖昧にしたまま幹部の点数をそのまま反映すると、現場は一気に瓦解します。

調整会議をせずに点数をそのまま使うと起こる4つの危機

- × 甘い上司の部門だけ評価が高くなり、不公平な賞与分配になる
- × 厳しい上司の部門だけ評価が低くなり、まじめな社員が報われない
- × 問題行動のある社員に対しても、波風を立てないよう無難な点数がつく
- × 本当に頑張った優秀な社員が、なぜか「普通のB評価」で終わってしまう

こうした評価の不公平に対して、社員は非常に敏感です。そして最も恐ろしいのは、社員が面と向かって不満を言わずに「黙って諦め、黙って手を抜き、黙って転職活動始める」ことです。だからこそ、幹部が評価を持ち寄り、ランクの根拠を厳格に確認・調整する場が必要になります。

第1章：幹部の「評価のクセ」を放置して賞与・昇給に反映させてはならない

中小企業では、幹部の評価スキルや基準に大きな差があるのが現実です。主観による評価の偏りをそのまま放置しては、制度そのものの信用が失われます。

✕ 放置されがちな「幹部の評価のクセ」

- **事なかれ主義**：部下に嫌われたくないので全員を高めにつける
- **過度な厳格さ**：昔ながらの感覚で誰にも高評価を出さない
- **主観・好悪**：自分に従順な社員に甘く、意見を言う社員に厳しい
- **遠慮**：社内のベテランや古株社員に対して厳しい点をつけられない

⚖️ 調整会議でメスを入れる「審議4つの問い」

点数そのものを見るのではなく、その裏にある背景を全員で確認します。

- 「なぜこの社員がB評価（標準）なのか？」
- 「A評価にするほどの、具体的な行動事実はあるか？」
- 「C評価にするなら、事前の改善指導をきちんとしてきたか？」
- 「前回の面談で約束した課題は、今回どう変化したか？」

第2章：主観の印象を排除する「出来事評価」が会議の成否を決める

人事考課調整会議で最も重要なのは、「よく頑張っていたから4点」といった主観の印象論を一切排除することです。どんな場面で、どんな行動をし、それが理念や業績にどう繋がったかという「具体的な出来事事実」だけを根拠として扱います。

💡 高評価・低評価を事実で審議するための「出来事ベース」の対比例

調整会議に出来事評価を持ち込むことで、評価ランクは感情から切り離され、圧倒的な客観性を持ち始めます。

審議の方向	❌ 会議で却下される「NGな印象論」	⊙ 最終ランクを正当化する「OKな出来事事実」
高評価にする場合 (Aランク等)	「今期は本当に前向きによく頑張っていました」 → 頑張りの基準が不明確で、他の上司が納得できないため却下。	「納期遅れが起きそうな案件で、発生前にいち早く関係部署へ共有し、自ら代替案を提示して顧客クレームを未然に防いだ」 「前回の課題だった報告の遅れが改善され、今期はトラブル前の事前相談が明確に増加した」
低評価にする場合 (Cランク等)	「なんとなく最近あいつは態度が悪い、協調性がない」 → 感情的な好き嫌いとの区別がつかないため却下。	「〇月〇日の業務で手順違反があったため、その日のうちに〇〇の指導を行った。その後も改善機会を与えたが、同様のミスが〇回継続している」 → 次回までに何を求めるかの育成課題もセットで整理する。

第3章：調整会議は、幹部に「評価責任」を叩き込む教育の場である

調整会議の本当の目的は、単に点数の甘辛をそろえることだけではありません。評価を経営陣や人事部へ丸投げしがちな幹部に対して、「人を評価し、育てることへの責任（評価責任）」を持たせることにあります。

× 評価責任を丸投げする「育たない幹部」

「最終的なランクは社長が決めてください」
「私はただ、現場でつけた点数を集計して出しただけです」
「賞与の額は会社の判断なので、私は部下への説明に関係ありません」
→ これでは幹部のマネジメント力はいつまで経っても向上しません。

🗣️ 調整会議で幹部一人ひとりに課す「説明の義務」

会議の席上で、自分の部下の評価について他の幹部の前で自らハッキリと説明させます。

- 「この社員がB+であり、Aに届かない決定的な理由は何か」
- 「B-（やや不足）にするなら、次回までに何を具体的に改善させるか」
- 「次回の評価面談の場で、本人にどんな言葉と事実でフィードバックするのか」

2年、3年と続けることで「評価制度が自立」し始める

導入初期は、幹部だけでは曖昧な説明や甘い評価が残りやすいため、経営者やコンサルタントが厳格にファシリテーション（議事進行）を行う必要があります。しかし、この場を繰り返し経験していくことで、幹部自身が「人を育てるモノサシ」を自発的に覚え、社内のマネジメントが劇的に変化します。

🔄 継続することで幹部に身につく「4つのマネジメント能力」

- 評価期間中、部下のどんな行動を日頃から「記録しておくべきか」が分かる
- 自社の経営理念に沿った、「本当に高く評価すべき行動」の基準がブレなくなる
- 安易に低い点数をつける前に、「上司としていかなる事前指導が必要か」を逆算できる
- 評価面談で部下に100%納得してもらうために、「どの事実を伝えるべきか」を準備できる

総括：評価制度に「血を通わせる」のは、調整会議における議論である

人事評価制度は、綺麗な評価表や分厚い規程ファイルをパソコンの中に作っただけでは絶対に根付きません。賞与評価のたびに幹部が真剣に悩み、話し合い、事実をぶつけ合って自分の評価に責任を持つことで、初めて仕組みに血が通います。

経営理念浸透型人事評価制度において、最後の最も重要な要となるのが、この「人事考課調整会議」です。

- 社員にとって：評価の不公平感が完全に消え、納得感を持って次の成長へ向かえる仕組み
- 幹部にとって：主観を排し、自らの言葉と責任で部下を導けるようになる育成の仕組み
- 経営者にとって：自分の掲げる経営理念が、現場の行動基準として隅々まで浸透する仕組み

人事評価制度は、単に社員を裁いて点数をつけるための道具ではありません。

幹部の評価力を引き上げ、社員の信頼を勝ち取り、

会社全体の成長を1本の線で繋ぐための「経営のプラットフォーム」です。

形だけで終わらせない、本当に組織が変わる運用を、この調整会議の設計から始めましょう。

不公平感をゼロにし、幹部を育てる「人事考課調整会議」の導入・伴走

制度の作成から、評価の甘辛調整、出来事評価の仕組み化、会議のファシリテーションまで徹底サポートします

無料相談・調整会議の進め方マニュアル請求はこちら

高い資料作成代で終わらせない！ 成果の出る賢い人事評価コンサルタントの使い方

きれいな制度ファイルは不要。経営理念を現場行動に変え、組織に血を通わせる伴走術

多くの会社が陥る「立派な評価表を作っただけ」の失敗

人事評価制度を作るために、多額の費用を払ってコンサルタントへ依頼する会社は少なくありません。しかし、現実には以下のような深刻な失敗が多発しています。

高額な費用を払っても、現場が動かなければ意味がない

- × 立派な評価表や、分厚い制度資料・規程は納品された
- × 綺麗な等級表や賃金表も作ったが、現場ではほとんど使われていない
- × 幹部は評価面談を嫌がり、社員は点数に納得せず不満が溜まる
- × 社長自身も「結局、何が変わったのか分からない」と感じている

人事評価コンサルタントを使う真の目的は、綺麗な成果物を受け取ることはありません。「社員が何を頑張れば評価されるかが分かり、幹部が責任を持って評価し、経営理念が現場行動に反映される仕組み」を作ることです。

第1章：制度を「納品」して終わるコンサルでは絶対に根付かない

人事評価制度が失敗する典型例は、コンサルタントがヒアリングをして、評価表や賃金制度を整え、説明会をして終了するという「制度設計のみ」の関わり方です。なぜなら、評価制度の本番は、作った後に出てくる泥臭い問題にあるからです。

✕ 納品後に現場で直面する「泥臭い現実」

- 幹部が部下に嫌われたくなくて低い評価をつけられない
- 部門ごとに評価の基準の甘辛（バラつき）が出る
- 社員から「なぜこの点数なのか」と聞かれて答えられない
- 古株社員に遠慮して、実態と違う甘い評価になる
- 社長の本音（想い）と、実際の評価項目がズレている

✕ 根付かせるために必要なコンサルの役割

中小企業の人事評価制度は、最初から完璧には作れません。

- 実際に賞与評価や面談を実施してみる
- 幹部の判断のクセや、社員の反応をしっかり確認する
- 現場の実態に合わせて、制度を柔軟に修正・改善していく

コンサルタントに本当に頼むべき仕事は「評価表作成」ではなく、制度に血を通わせるための「継続的な運用支援」です。

第2章：経営者の「想い」を引き出し、現場の「言葉」に落とし込ませる

成果の出る優秀なコンサルタントは、「標準的にはこうです」「他社のテンプレートを使いましょう」といった一般論を絶対に押し付けません。中小企業の評価制度で最も大事なものは、経営者の想いを具体的な行動基準に変えることだからです。

コンサルタントに「引き出させるべき」経営者の本音

- ・社長が社員に対して、日々何を一番大事にして動いてほしいのか
- ・次世代を担うために、どのような幹部を育て上げていきたいのか
- ・若手社員に対して、どのようなステップで成長することを期待しているか
- ・会社として「これだけは絶対に許したくない」というNG行動は何か
- ・多少不器用であっても、会社として「高く評価し、報いたい」行動は何か

抽象的な理念を、部門別の「現場の言葉」へ翻訳する例

コンサルタントには、きれいな文章を書かせるのではなく、社長と幹部の頭の中にある曖昧な基準を引っ張り出させ、現場が迷わない表現へと具体化させます。

部門・職種	「お客様第一」という理念を行動評価へ落とし込んだ表現例
営業職	契約を結ぶ前の段階で、顧客にとってのメリットだけでなく、リスクや注意点まで誠実に説明できているか。
製造職	製品の品質を守り、納期を確実に厳守するために、前工程・後工程との確認行動を怠らず徹底しているか。
事務職	他部門や顧客が業務をスムーズに進められるよう、迷わせない迅速な報告や、整理された資料作成ができているか。
管理職	部下が業務や顧客対応で課題に直面した際、問題を放置せず、明確な基準を示して速やかに支援しているか。

第3章：最大の壁である「幹部」を巻き込み、調整会議まで伴走させる

どれほど素晴らしい制度を作っても、実際に現場で部下を評価し、育てるのは幹部（管理職）です。この幹部層が腹落ちしていなければ、どのような人事評価制度も確実にストップします。

⚠ 幹部が抱える「現場の本音」

「日常業務が忙しくて、評価をじっくりつける時間がない」

「厳しい評価をつけて、部下に嫌われたくない」

「厳しく点数をつけると、モチベーションを下げ辞めるかもしれない」

「そもそも、部下の仕事のどこをどう見ればいいのか分からない」

👥 コンサルタントにやらせるべき巻き込み策

- **基準作りへの参画**：評価基準を作る段階から幹部を参加させ、「自分たちが決めた基準だ」という当事者意識を持たせる。
- **実践的な訓練**：評価面談の進め方をレクチャーし、ハラスメントにならない伝え方や、部下の良い点を言語化するスキルを訓練する。

評価の不公平感を徹底的に排除する「人事考課調整会議」への伴走

幹部がつけた点数をそのまま給与や賞与に反映するのは極めて危険です。甘い幹部の部門だけ高評価が多くなり、厳しい幹部の下では頑張っている社員が冷遇され、問題社員にも無難な点数がつくといった弊害が起こるからです。この「甘辛」を調整する会議にコンサルタントを伴走させます。

人事考課調整会議でコンサルタントと確認すべき重要ポイント

- 単なる点数の比較ではなく、その根拠となる「具体的な出来事（行動事実）」を確認する
- 「なぜこの社員がB評価なのか？」 「A評価にするに値する明確な行動事実があったか？」
- 前回の面談で指摘した本人の課題は、この半年間で実際に改善されたか？
- 今回の結果を踏まえ、次回からの面談で部下に具体的にどんな成長課題をフィードバックするのか

ここまで会議で徹底的に確認し合うことで、幹部自身が評価に対する本当の責任と「部下を見る目」を持つようになります。中小企業の人事評価は、この運用の場からが本当の本番です。

会計事務所・社労士の先生方へ：顧問先への提案も本質は同じです

単に「人事評価制度」というパッケージ商品を横流しして売るだけでは、顧問先の組織は変わりません。顧問先を本当に勝たせるためには、経営者と同じ視点に立つ提案が必要です。

- 経営者が日々抱えている孤独な「悩み」
- 現場を支える幹部たちが陥っている「弱さ」や「不安」
- 会社を支えるべき「若手社員の離職」のリアルな原因
- 「あの人がばかり優遇されている」という現場の深刻な「不公平感」

これらの一歩踏み込んだ実態までをしっかりと見つけ、泥臭い運用フェーズまでトータルでコミットする姿勢を示すことが、最も信頼される提案へと繋がります。

総括：人事評価制度は、紙やデータで完成するものではない

コンサルタントの使い方を間違えると、ただの「高い資料作成代」で終わってしまいます。どれほど立派な評価表、分厚い規程、きれいな等級制度があっても、現場が動かなければただの紙切れです。

- 経営者の熱い想いをしっかり引き出させ、理念を行動評価へ落とし込ませる
- 各部門の基準を、現場の人間が直感的に理解できる「言葉」にさせる
- 幹部層を最初から巻き込ませ、評価面談や調整会議の現場までべったりと伴走させる

人事評価制度は、賞与評価の現場でもまれ、

幹部の評価力が上がり、社員が納得しながら少しずつ根付いていくものです。

だからこそ、コンサルタントは「作る人」ではなく、「根付かせる人」としてお使いください。

形骸化をゼロにする、伴走型人事評価コンサルティング

制度設計から幹部教育、人事考課調整会議の運用まで、御社の組織に血が通うまで徹底的に伴走します

[無料相談・運用伴走のステップ詳細はこちら](#)