

※社内に発表する際の基本的な資料をまとめています。  
これ以外の資料を発表する際は必ず事前にご相談ください。

# 株式会社〇〇人事制度

2019年〇月〇日

株式会社ABCY



# 新人事制度とは

私たちはすべての人に成長してもらいたいと思っています。しかし社内から、「どこに向かって成長したらいいのかわからない」「成長することで賃金が増えていくのかわからず不安だ」という声をいただいていた。そこで今回、その不安を払拭していただくために、人事制度をつくりました。

一般的に人事制度とは社員を値踏みして賃金を決めるための仕組みのように思われています。しかし、それは人事制度の本来の姿ではありません。人事制度の本当の目的は、社員の成長です。それも無理強いするのではなく、社員が元気に生き生きとやる気を持って働ける環境をつくることで、楽しく成長できるようにすることです。その目的のため、誰もがわかる仕組みづくりを心がけました。

しかし、社員のための仕組みに完璧はありません、みなさんの成長によって、そしてみなさんの声によって、仕組みは常に見直していきます。不明な点がありましたら、直属の上司に遠慮なく質問してください。

今回の人事制度の特徴は以下です。

## I. 成長の内容や基準を明確にしました

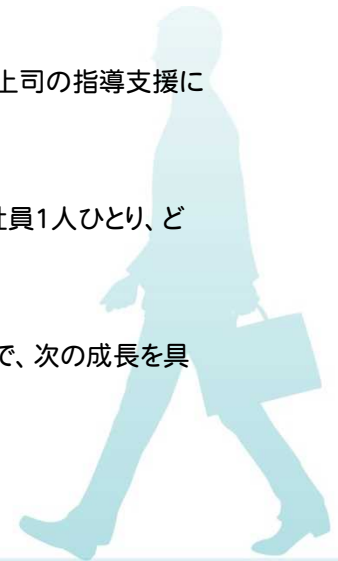
- 職種や階層ごとに、社員の期待像を明確にして、成長シートとしてまとめました。これにより、社員本人の自己育成や上司の指導支援に役立てます。

## II. 全社員の成長は組織的に確認されます

- 今までは直属の上司1人で成長を確認していましたが、今後は全管理者が出席する成長支援会議にて確認します。社員1人ひとり、どれくらい成長しているかということは、組織的に確定されます。部署部門による有利不利はなくなります。

## III. 成長結果をフィードバックします

- 今までは、どこまで成長しているかということを伝えきれていませんでした。どこまで成長しているかが明確になることで、次の成長を具体的に計画することができます。



# 成長シートとは

我が社での成長のゴールを示すものです。その内容を実現している人が社内にあります。

- 期待成果** …… どんな成果を上げたらいいのか。
- 重要業務** …… 成果を上げるためにどんな業務を遂行すればいいのか。
- 知識・技術** …… 業務を行うためにはどんな知識や技術を習得すればいいのか。
- 勤務態度** …… どんな姿勢・考え方で仕事をすべきか。

という内容がまとめられています。

- 成長要素** …… 成長してもらいたい項目です。
- ウェイト** …… 成長要素の重要度を示しています。  
ウェイトに成長基準点数を掛けたものが、その成長要素の成長点数となります。  
例 ウェイト2点×成長基準点数4点＝8点
- 成長基準** …… 成長を確認する際の基準です。
- 定義づけ** …… 成長要素の内容を説明するものです。
- 着眼点** …… どこを見て成長を確認するかというポイントです。

| 成長要素  | 定義づけ | 着眼点 | ウェイト | 成長基準 |   |   |   |   |   |
|-------|------|-----|------|------|---|---|---|---|---|
|       |      |     |      | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 期待成果  |      |     |      |      |   |   |   |   |   |
| 重要業務  |      |     |      |      |   |   |   |   |   |
| 知識・技術 |      |     |      |      |   |   |   |   |   |
| 勤務態度  |      |     |      |      |   |   |   |   |   |

# 成長シートの種類とは

我が社にはマネジメントコースとプロフェッショナルコースがあります。

|        |      | 職 種    |           |
|--------|------|--------|-----------|
|        |      | 営業職    |           |
|        |      | マネジメント | プロフェッショナル |
| 階<br>層 | 管理職層 | ○      | ○         |
|        | 中堅職層 | ○      | ○         |
|        | 一般職層 | ○      |           |

現在、○○職の成長シートを作成中です。完成次第、ご説明します。



# 実際の成長シートとは

販売職・一般職層

|         |     |             |              |     |                                 |              |                  |       |      |       |  |               |  |         |  |                 |  |       |  |   |  |       |  |
|---------|-----|-------------|--------------|-----|---------------------------------|--------------|------------------|-------|------|-------|--|---------------|--|---------|--|-----------------|--|-------|--|---|--|-------|--|
| 部門名     |     | 店舗運営        |              | 職種  |                                 | 販売           |                  | 階層    |      | 一般職   |  | ■ 成 長 シ ー ト ■ |  |         |  | 実施日 20XX年 7月 8日 |  |       |  |   |  |       |  |
| 対象期間    |     | 20XX年 4月 1日 |              | ～   |                                 | 20XX年 6月 30日 |                  |       |      |       |  |               |  |         |  |                 |  |       |  |   |  |       |  |
| 所 属     |     | 鮮魚          |              | 等級  |                                 | 3            |                  | 社員コード |      | 10003 |  | 社 員 名         |  | 田中 一郎   |  | 成 長 支 援 者       |  | 松本 太郎 |  | 印 |  |       |  |
| 成 長 要 素 |     |             |              | 定 義 |                                 |              |                  | 着 眼 点 |      | ウエー   |  | 成 長 基 準       |  | 成 長 確 認 |  |                 |  |       |  |   |  |       |  |
|         |     |             |              |     |                                 |              |                  |       |      |       |  | 1             |  | 2       |  | 3               |  | 4     |  | 5 |  | 本人 上司 |  |
| 期待      | 1   | A           | お客様1人当り買上点数  |     | 買上点数 ÷ 購買客数                     |              | 3ヶ月平均            |       | 0.50 |       | 1. 2点未満                                  |               | 1. 2点以上                                    |         | 1. 6点以上                                      |                 | 2. 0点以上                                      |       | 2. 4点以上                                  |   |  |       |  |
|         | 2   | B           | 販売商品1品当り平均単価 |     | 売上高 ÷ 買上点数                      |              | 3ヶ月平均            |       | 0.50 |       | 350円未満                                   |               | 350円以上                                     |         | 460円以上                                       |                 | 570円以上                                       |       | 680円以上                                   |   |  |       |  |
|         | 3   | C           | 人時生産性        |     | 売利益 ÷ 総労働時間                     |              | 3ヶ月平均            |       | 1.00 |       | 2,400円未満                                 |               | 2,400円以上                                   |         | 3,100円以上                                     |                 | 3,800円以上                                     |       | 4,500円以上                                 |   |  |       |  |
| 小 計     |     |             |              |     |                                 |              |                  | 2.00  |      |       |  |               |  |         |  |                 |  |       |  |   |  |       |  |
| 重要業務    | 4   | A           | 鮮度管理         |     | 販売計画に基づく仕入れの実施                  |              | 商品の売り切り          |       | 0.50 |       | その業務をやっていない                              |               | その業務を少しやっている                               |         | その業務を基本となるやり方で実施している                         |                 | その業務を優れたやり方で実施している                           |       | その業務を優れたやり方で実施しており、他の社員にも教えている           |   |  |       |  |
|         | 5   | A           | 接客販売         |     | 明るい声で、好感の持てる笑顔で接客<br>メニューAに促す接客 |              | 明るさ・笑顔           |       | 0.50 |       | その業務をやっていない                              |               | その業務を少しやっている                               |         | その業務を基本となるやり方で実施している                         |                 | その業務を優れたやり方で実施している                           |       | その業務を優れたやり方で実施しており、他の社員にも教えている           |   |  |       |  |
|         | 6   | B           | 商品づくり        |     | 商品に合わせてメニュー提案                   |              | 見映え              |       | 0.50 |       | その業務をやっていない                              |               | その業務を少しやっている                               |         | その業務を基本となるやり方で実施している                         |                 | その業務を優れたやり方で実施している                           |       | その業務を優れたやり方で実施しており、他の社員にも教えている           |   |  |       |  |
|         | 7   | B           | 価格設定         |     | 商品の仕入れ価格・競合店価格を把握<br>して入力       |              | 値ごろ感             |       | 0.50 |       | その業務をやっていない                              |               | その業務を少しやっている                               |         | その業務を基本となるやり方で実施している                         |                 | その業務を優れたやり方で実施している                           |       | その業務を優れたやり方で実施しており、他の社員にも教えている           |   |  |       |  |
|         | 8   | C           | 出勤計画の遵守      |     | 出勤計画表通りの出勤                      |              | 日々の人時生産性の実績      |       | 2.00 |       | その業務をやっていない                              |               | その業務を少しやっている                               |         | その業務を基本となるやり方で実施している                         |                 | その業務を優れたやり方で実施している                           |       | その業務を優れたやり方で実施しており、他の社員にも教えている           |   |  |       |  |
|         | 小 計 |             |              |     |                                 |              |                  |       | 4.00 |       |  |               |  |         |  |                 |  |       |  |   |  |       |  |
|         |     |             |              |     |                                 |              |                  |       |      |       |  |               |  |         |  |                 |  |       |  |   |  |       |  |
|         |     |             |              |     |                                 |              |                  |       |      |       |  |               |  |         |  |                 |  |       |  |   |  |       |  |
| 知識・技術   | 9   | A           | 商品知識(鮮度知識)   |     | 商品の鮮度を保つための知識                   |              | 商品の保管            |       | 0.75 |       | 持っていない                                   |               | 少し持っている                                    |         | 基本的なものは持っている                                 |                 | 応用的なものも持っている                                 |       | 業務を実施するために必要なものはすべて持っており、他の社員にも教えていた     |   |  |       |  |
|         | 10  | A           | 接客トーク        |     | 来店客の対応に必要な接客トークを保有し活用しているか      |              | 来客対応             |       | 0.75 |       | 持っていない                                   |               | 少し持っている                                    |         | 基本的なものは持っている                                 |                 | 応用的なものも持っている                                 |       | 業務を実施するために必要なものはすべて持っており、他の社員にも教えていた     |   |  |       |  |
|         | 11  | B           | 商品知識(料理知識)   |     | 商品(素材)を使った料理メニュー                |              | メニューの種類<br>和・洋・中 |       | 0.75 |       | 持っていない                                   |               | 少し持っている                                    |         | 基本的なものは持っている                                 |                 | 応用的なものも持っている                                 |       | 業務を実施するために必要なものはすべて持っており、他の社員にも教えていた     |   |  |       |  |
|         | 12  | B           | 加工技術         |     | 商品を加工するための技術                    |              | 包丁技術             |       | 0.75 |       | 持っていない                                   |               | 少し持っている                                    |         | 基本的なものは持っている                                 |                 | 応用的なものも持っている                                 |       | 業務を実施するために必要なものはすべて持っており、他の社員にも教えていた     |   |  |       |  |
|         | 13  | C           | 計数知識         |     | 人時生産性の計算知識                      |              | 出勤計画書            |       | 3.00 |       | 持っていない                                   |               | 少し持っている                                    |         | 基本的なものは持っている                                 |                 | 応用的なものも持っている                                 |       | 業務を実施するために必要なものはすべて持っており、他の社員にも教えていた     |   |  |       |  |
| 小 計     |     |             |              |     |                                 |              |                  | 6.00  |      |       |  |               |  |         |  |                 |  |       |  |   |  |       |  |
| 勤務態度    | 14  |             | 積極性          |     | 困難な仕事にも、自発的に、積極的に取り組んだか         |              | 困難な仕事にも自発的に積極的   |       | 2.00 |       | 困難な仕事を避けることが多く、ほとんど自発的に仕事をすることはなかった      |               | 言われれば、多少困難な仕事にも取り組むが、自発的に仕事をすることはなかった      |         | 困難な仕事にも取り組む姿勢は見られたが、自発的な行動は少なかった             |                 | 困難な仕事にも積極的に取り組む姿勢があり、自発的な行動が少なが見られた          |       | 困難な仕事にも積極的にチャレンジし、常に全力を尽くしていた            |   |  |       |  |
|         | 15  |             | 責任感          |     | 自分に課せられた業務を、計画通り最後までやり抜いていたか    |              | 計画通り最後までやり抜く     |       | 2.00 |       | 与えられた仕事を理由もなく途中で止めることがしばしばあった            |               | 与えられた仕事を計画通りやろうとするが、困難がある責任逃れをすることが少なが見られた |         | 与えられた仕事を計画通りやろうと努力していたが、困難がある責任逃れをすることが時々あった |                 | 多少の困難があっても、仕事最後までやろうと努力していたが、責任逃れをすることが何回あった |       | どんな困難があっても、最後まで最善を尽くし、責任逃れをすることはめったになかった |   |  |       |  |
|         | 16  |             | 規律性          |     | 上司の命令や業務上の規則をきちんと守っていたか         |              | 上司の命令業務上の規則      |       | 2.00 |       | 上司の命令や業務上の規則を無視することが多し、罰に注意されることがしばしばあった |               | 上司の命令や業務上の規則を守ることが多いが、注意されることがしばしばあった      |         | 上司の命令や業務上の規則を守ることが多いが、注意されることがしばしばあった        |                 | 上司の命令や業務上の規則を守ることが多いが、注意されることがしばしばあった        |       | 上司の命令や業務上の規則を守ることが多いが、注意されることがしばしばあった    |   |  |       |  |
|         | 17  |             | 協調性          |     | 自分の都合にぶれず、他と協力して業務を推進したか        |              | 他との協力            |       | 2.00 |       | 自分の都合を優先することが多く、他人の意見を聞こうとしないことが多かった     |               | 他人の意見を聞く姿勢はあるが、争ったチームワークを是ししたりすることがしばしばあった |         | 他人の意見を聞く姿勢はあるが、争ったチームワークを是ししたりすることがしばしばあった   |                 | 意見の不一致があった場合、積極的に話しをまとめようとして努力していた           |       | チームリーダーの役割を果たし、よいチームワークがでるよう努力していた       |   |  |       |  |
|         | 小 計 |             |              |     |                                 |              |                  |       | 8.00 |       |  |               |  |         |  |                 |  |       |  |   |  |       |  |
| 合 計     |     |             |              |     |                                 |              |                  | 20.00 |      |       |  |               |  |         |  |                 |  |       |  |   |  |       |  |



# 評価（成長確認）の時期と方法について

評価（成長確認）は以下のように行います。

本人（一次確認） → 直属上司（二次確認） → 成長支援会議（確定）

成長シートを使った個々人の成長確認の時期と、組織的な成長確認の時期は以下の通りです。

| 対象期間    | 成長確認実施月 | 成長シート集計月 | 成長支援会議 | フィードバック月 |
|---------|---------|----------|--------|----------|
| 4月～6月   | 7月      | 7月       | 7月     | 7月       |
| 7月～9月   | 10月     | 10月      | 10月    | 10月      |
| 10月～12月 | 1月      | 1月       | 1月     | 1月       |
| 1月～3月   | 4月      | 4月       | 4月     | 4月       |



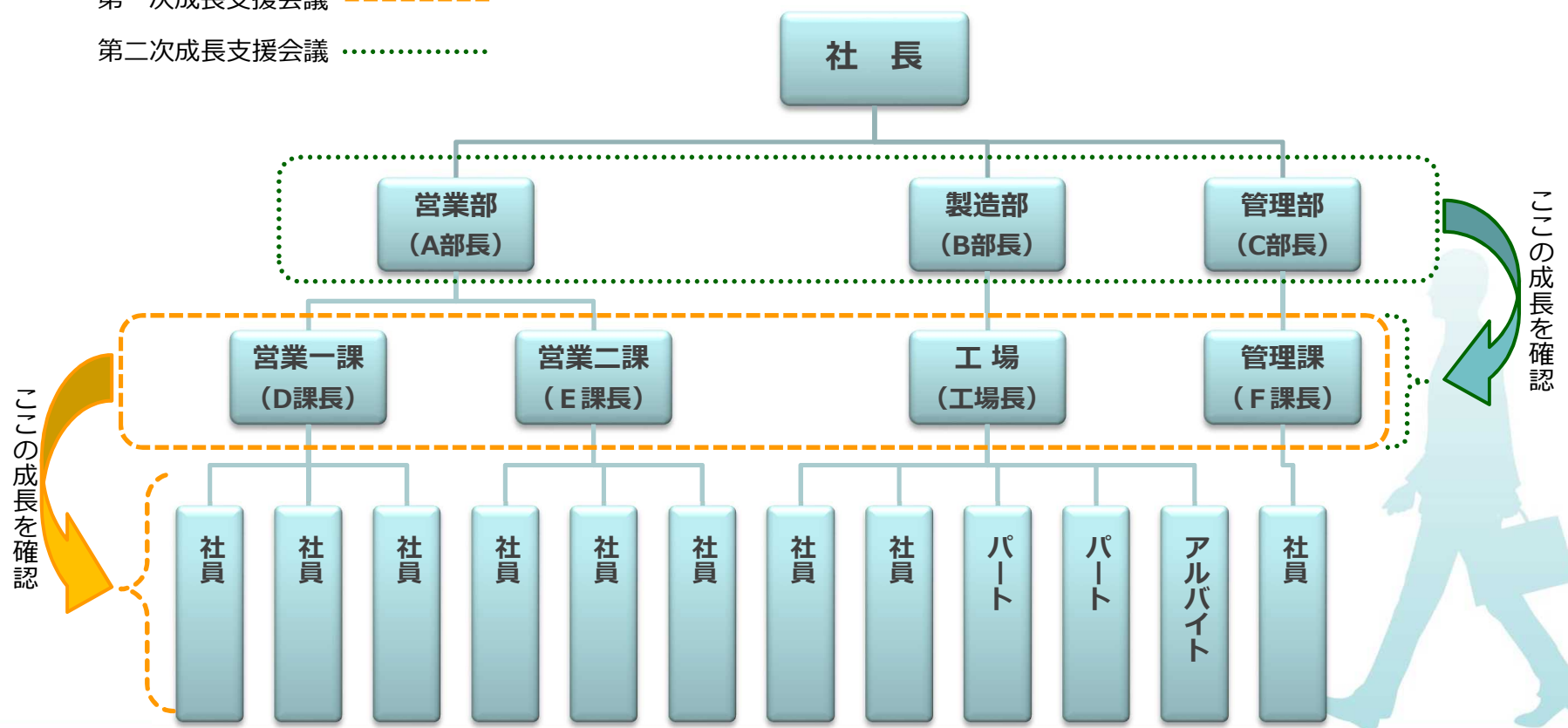
# 成長支援会議について

成長支援会議とは、全上司が集まって、全社員の成長を確認するための会議です。ここで組織的に全社員の成長を確定します。

会議の出席者は以下です。

第一次成長支援会議 -----

第二次成長支援会議 .....



# フィードバックについて

全社員の成長のため、成長支援会議で確定した成長を、直属の上司から個々人にフィードバックします。  
自分の成長を確認し、次の成長の目標設定に役立ててください。

|       | 成長要素 | 成長基準点数 | 成長点数確定の根拠または理由 |
|-------|------|--------|----------------|
| 重要業務  |      |        |                |
|       |      |        |                |
|       |      |        |                |
|       |      |        |                |
| 知識・技術 |      |        |                |
|       |      |        |                |
|       |      |        |                |
|       |      |        |                |
| 勤務態度  |      |        |                |
|       |      |        |                |
|       |      |        |                |





# 成長シートの変更方法について

今回、成長シートを仮運用する中で、成長しづらい点や納得できない点、わかりづらい点がありましたらどんどん質問をしてください。その内容を検討し、より使いやすい成長シートに改訂します。



# 仮運用期間中の処遇について

仮運用期間中は賃金を引くことも足すこともしません。

今までどおりに処遇を決定します。

現在内容をオープンにできるようまとめていますので、まとも次第、発表します。



# (成長支援制度のみからの仮運用手引)

1. 幹部・管理者への説明会実施
2. 成長シートの妥当性を検証  
上司評価を行い、成長支援会議を行う。成長シートでの成長確認結果を並べ替えたものと、経営者の考えている順序が一致しているかを確認する。（第2講座テキスト参照）
3. 幹部・管理者から社員への説明会実施（第5講座テキスト参照）
4. 組織的に確定した成長結果を、部下にフィードバックする。（初回は、本人評価欄が入っていないものを活用。第2講座テキスト参照）
5. 2回目以降は、「一次評価→二次評価→成長支援会議→フィードバック」の順に行い、フィードバックシートは本人評価欄が入っているものを活用してください。

## 【注意点】

1. 社員からどんな質問や不満が出て、隠さず、怒らず、冷静に対応し、社員のためにつくった制度であることを理解してもらうこと。
2. P.6の成長支援会議のメンバーについては、直属の上司が集まって決めると発表する。実際には、直属の上司以上がすべてが集まって決定します。
3. 評価は二次まで。三次評価以降は行わない。行くと組織運営ができなくなります。
4. フィードバックは必ずスケジュールリングし、行う。フィードバックなしに成長支援制度を運用することはできません。

