

激動の時代に大活躍する 社員の育成と採用方法



講師 松本順市



1. モデルとなった優秀な社員像が変わる

1. 2019年までは、学校型の優等生

特徴…決まっていることを早く答える

2. 2020年からは、チャレンジ型のガキ大将

特徴…答えのないことに挑戦する
失敗に対してストレスフリー



2. 時代が変わっても変わらないこと

1. 教えたことが成長基準の5点
2. 勤務態度の成長要素
※ 1部の成長要素は変更になる可能性あり
3. 成果を上げたやり方を共有化する



3. チャレンジシートからチャレンジ制度へ バージョンアップ

1. チャレンジ制度の運用の必要性

- ① 理由…環境の変化が続いている（出口が見えない）
（新型コロナ感染、ロシアのウクライナ侵攻、物価高、円安、スタグフレーションなど）

- ② 組織風土の変革…挑戦をあたり前にする



3. チャレンジシートからチャレンジ制度へ バージョンアップ

2. 今までのチャレンジシートの活用のポイント

- ① 経営環境の変化が短期（出口が見える） ex.新型コロナの収束
- ② チャレンジシートの活用前の成長点数でこれからの1年間の処遇（昇給・賞与）を決定
- ③ チャレンジシートの成長要素は常時変更（ときには日々変更）
- ④ 経営環境が落ち着いたらチャレンジシートは成長シートに戻る



3. チャレンジシートからチャレンジ制度へ バージョンアップ

3. チャレンジ制度導入の企業規模別経営環境の違い

① 大手企業

- 社員の評価はほぼ減点主義
 - 大学での評価の延長線上の優秀さ
 - 新しいことには将来の出世を考えて挑戦しない
 - 結果挑戦しない社員が幹部・経営者になる可能性

② 中小企業

- 企業そのものがベンチャー企業
- 常に挑戦することを求めている
- しかし、挑戦することの評価が仕組みになっていない



3. チャレンジシートからチャレンジ制度へ バージョンアップ

4. チャレンジ制度の採用の条件

- ① 成長シートがあることが前提となる
- ② 成長点数で100%処遇を決めることが約束されている
- ③ 失敗したことがマイナス評価にならないことを仕組みで説明する
- ④ チャレンジカードの作成



3. チャレンジシートからチャレンジ制度へ バージョンアップ

5. チャレンジ制度の内容

- ① チャレンジ制度の目的
- ② 表彰制度
 - チャレンジ件数（量） ex. 1件100円～200円（月間）
 - チャレンジ優秀賞（質） ex. チャレンジ大賞50,000円（年間）
- ③ チャレンジ委員会
 - 社長をトップとして幹部がメンバー
 - チャレンジ大賞の決定
- ④ チャレンジの流れ
 - チャレンジカード提出→上司→社内告知→結果発表



3. チャレンジシートからチャレンジ制度へ バージョンアップ

□□□ 大変革期に大きく飛躍するためのチャレンジ制度 □□□

1. チャレンジ制度の目的

100年に1度の大変革期は新しいチャンスが続々生まれています。
そのチャンスを全員でつかんで大きく飛躍することを目的とする。

2. 表彰制度の内容

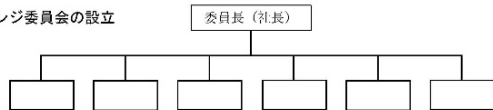
(1) 月間表彰…チャレンジ委員会によって総合評価が決定され評価に応じて下記のとおり奨励金が支給されます。

評 価	S	A	B	C	D
得 点	90点以上	80点以上	60点以上	40点以上	40点未満
奨励金	2,500円	2,000円	1,500円	1,000円	500円

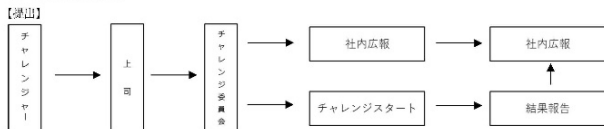
(2) 年間表彰…優秀チャレンジ賞…委員会において、S・A評価のカードを対象とし、決定します。
…多数チャレンジ賞…チャレンジ件数に応じて、下記の通り金が支給されます。

件 数	20件以上	30件以上	40件以上	50件以上	100件以上	150件以上	200件以上
奨励金	5,000円	10,000円	20,000円	30,000円	70,000円	110,000円	150,000円

3. チャレンジ委員会の設立



4. 提案書の流れ



5. 評価基準表の作成

評価要素	評価基準					評価
	5点	10点	15点	20点	25点	
成果の大きさ						
革新性						
完成度						
難易度						
						合計

(注) チャレンジ委員会は、評価要素毎に評価にして、合計を記入。

<チャレンジカード>

(1) 現状の分析 (このアイデアが生まれた根拠)	(3) チャレンジ内容
	① チャレンジ目的
	② チャレンジ目標 (成果の種類+目標値)
	③ チャレンジ内容
(2) チャレンジ期間	
自: 年 月 日	
至: 年 月 日	
(3) 結果	(4) 振り返り



4. これからの新卒社員の採用方法

1. Z世代の新卒社員の特徴

- ① 社会問題・環境問題に関心がある
- ② 自分の価値観を大切にする
- ③ 大手企業志向が薄れている

2. 採用三種の神器の大活躍のとき

- ① 3階層の成長シート
- ② ステップアップ基準
- ③ モデル賃金



4. これからの新卒社員の採用方法

3. 採用の方法

- ① 新卒就活サイトの活用
 - キミスカ
 - Offer Box（オファーボックス）
- ② 意欲的な学生を早期採用
 - 6月1日前に内定（2022年5月時点75%内定率）
- ③ 大手採用サイトでは大手企業に勝てない
- ④ 適性検査の実施
 - 内田クレッペリン
- ⑤ 社長面接で夢を熱く語る



成長塾第17回全国大会（オンライン大共有大会）実践事例発表

年功序列から成功序列の 評価への改革

令和4年7月14日

相模原商事株式会社



1.会社概要



1. 会社名：相模原商事株式会社
2. 代表者：代表取締役社長 蛭谷康一 様
3. 社員数：23名（正社員 14名、パート9名）
4. 所在地：神奈川県相模原市南区御園5-15-13
5. ホームページ： <https://sagami-s.jp>
6. 事業内容：出産用品、医療衛生資材・医療機器の
産婦人科病院、クリニック向け卸・販売



2.人事制度（社員を成長させる仕組み）をつくりたいと思った理由は何でしょうか？

- ① 働く社員さんたちと経営者が納得できる客観的な基準（モノサシ）が必要。
（泥臭く言えば、社員に評価の基準を問われたときに「こういう理由で評価した！」と言える仕組みが必要）
- ② 会社を発展させていくには、社員の定着と成長をさせていく仕組みと評価が必要。



3.人事制度（社員を成長させる仕組み）をつくり始めてから感じた問題は何でしょうか？

① あまり、なかった。

理由・・・中小企業庁からアサインされた一般的な職務シートを導入したが、評価点数の基準が曖昧だったが、松本先生の成長シートは、その逆でシンプルながらしっかりとした評価要素の基準があったので、社員さんも私も納得感があった。



4.人事制度（社員を成長させる仕組み）をつくり運用して、発生した問題は何でしょうか？

- ① やはり、時代と共にお客様のニーズやこちらが求めることが変化するので、それに応じて成長シートの中身を見直していかないと評価される側のモチベーションが下がる。
- ② ステップアップ基準の整合性
年単位の評価だとステップアップのタイミングが遅くなるので回数でアップする評価に変えた。



5.成長シートをつくる際に苦労したことや工夫したことは何でしょうか？

- ① 4, から繋がってくるが、やはり定期的に定義、着眼点、そして評価要素を部分的に見直していかないと、公平な評価に繋がらないのでそういったことを取り入れながら運用していった。

また成長シートの理解者を増やしていくこと。（賞与の際の成果給に偏りかけたが、良き理解者を作りプロセス評価を重視することで、永続的な成長が出来るよう仕組みをメンバーと共有する）

6.人事制度（社員を成長させる仕組み）をつくり運用して、解決した問題は何でしょうか？

- ① 昇給や賞与の査定と成長シートの評価を連動することで、賃金に関する不満が出にくくなった。
- ② 社員の定着率が向上、安定しお客様への貢献や信頼度が高まった。（知っている人が辞めずに長くいる会社というのは、お客様に信頼を生む）



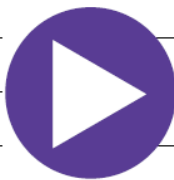




7.現在、解決に向けて取り組んでいる問題は何でしょうか？

- ① 内勤チーム（事務・商品管理課）の定義、着眼点の見直し→成長等級とやっている仕事の連動性。
- ② 成長シートに**自己課題解決**という項目を新たに作る。自分で克服しなくてはならないテーマを自ら考える。それを上司と共有して内容を決めて実践し評価。



8.人事制度の運用による成果……【定量的成果】


- ① 定量的成果（数字で表せる成果…売上・利益、1人当たり売上・利益、生産性、定着率、労働分配率etc.）

	2019年10月～2020年9月		2020年10月～2021年9月	
売上高	1,293,000千円		1,423,000千円	取り扱い製品の増加と効率化でアップ 
粗利益	192,500千円		209,000千円	売上高の増加にともない粗利益もアップ 
労働分配率	44.9%		42.3%	生産性向上により経営が安定 
人時生産性	2,200円		2,360円	1時間あたりの労働生産性が向上 



9.人事制度の運用による成果 …… 【定性的成果】



- ① 経営者としての取り組む仕事、マネジメントに傾注出来ること。
 - ② 営業の期待成果の要素が一時期強くなってリベートなどを導入したが、営業偏重の評価になってしまったので、営業のモチベーションが維持できるくらいのものに抑えて、成長シートのプロセス評価、人本主義的な視点に評価の割合を戻した。そうすることによって職種、職務による評価（等級評価）が出来るようになり、全体最適化になった。
- 

10.新型コロナウイルスの影響を受けて発生した問題はありますか？

- ① 医療関係の仕事なので、感染対策の商品や商品を切らさない対応でお客様からの注文が増えた。
- ② 社内のコミュニケーションがオンラインや3密を防ぐやり方にシフトしたので、関係性を築ける場が減ってしまったこと。



11.新型コロナウイルスの影響を受けて新たに 取り組まれていることはありますか？

- ① 新しい業態開発。経営理念から来るビジネスモデルを作り、人と人の繋がりを活かしながらお客様との絆を大切に、ITを活用した仕組み。
- ② 創業から50期を迎え、100年企業を目指す為に第二創業出航プロジェクトを創設する。社員さんが当事者意識をもって仕事にワクワク、やりがいを感じて、お客様に感動を提供し絆を深め発展していく絆事業部という新しいチームを創設する。

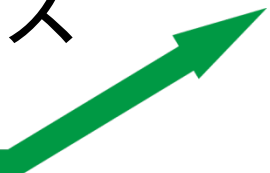


12.人事制度（社員を成長させる仕組み）をつくって良かったことは何でしょうか？

- ① その名の通り、社員が成長することで会社も成長発展したこと。
- ② 定量的成果の上昇と社員の定着率向上。（出来る社員がやめない）
- ③ 一番難しい、人の評価を仕組化することで社長としての仕事に取り組むことが出来て、評価をNO.2とリーダーに任すことが出来た。



13.人事問題で悩んでいる経営者へのアドバイス



- ① まずは、やってみよう！ チャレンジ！ 成長シートで可視化することで、会社の方針にチャレンジする風土が社員の成長というチェンジを生み、一人一人のその積み重ねがやがて会社のイノベーションに繋がります。

※ 継続は力なり、そして信は力なり。



成長シートを持続し続けること。社員の成長を信じて取り組んでいってください。社長とがんばった社員さんとの感謝が分かち合える仕組みが出来る。



■ 成長 発 展 シ ー ト ■

対象期間 年 月 日 ~ 年 月 日

実施日 年 月 日

所 属	等 級	3等級	社員コード	社 員 名	ウエー	評 価 基 準					評 価 点			
						1	2	3	4	5	本人	上司	決定	
期 待 成 果	売上高		事業部全体の売上目標達成率	目標達成率 (上半期・年間)	1.00									
	粗利益額		事業部全体の粗利益目標達成率	目標達成率 (上半期・年間)	1.00									
	個人目標		自らの担当エリア得意先前年売上実績の対比	上半期・年間	1.00									
					3.0						小計 15			
重 要 業 務	お客様第一主義		・自社の定義⑦に定めている、素早い対応と親身な対応で、現場の決定権者・キーマンと定期的に会いコンタクトを取る行動をする。	・強化する得意先へターゲットを明確にして実行したか。 ・自社の定義⑥の差別化＝ランチェスター戦略第1法則弱者の戦い方とお客様が笑顔・元気になる行動	1.50	実行できなかった。	実行していたが、まだ不十分だった。	その業務を基本的なやり方で、実践している。	方針、着眼点をしっかりと実行して優れたやり方で成果に繋がった。	優れたやり方で成果に繋げ、それを他へも教えていた。				
	営業提案力		お客様のニーズを引き出し、商品の紹介や情報提供の中からお客様にお役に立つ提案につなげた。	強化する定めた得意先に対して、実行していたか。また、上司やメーカーを巻き込んだ提案をしたか。	1.50	実行できなかった。	実行していたが、まだ不十分だった。	その業務を基本的なやり方で、実践している。	方針、着眼点をしっかりと実行して優れたやり方で成果に繋がった。	優れたやり方で成果に繋げ、それを他へも教えていた。				
	売上実績ベース作りの実践と成果		お客様に貢献する証しとしてまたそれが会社の利益につながる成果を可視化したものを評価する。	・各事業部ごとに求める内容を評価する。 ホスピタル事業部 消耗品売上個人目標対比率	1.00	90%以下	91～94%	95～97%	98～99以下	100%以上				

重要業務	4点セットに対する営業活動	<p>売上の重要なベースである4点セットに対して、導入しているお得意先に定期的に商品の紹介と現状の使用感や状況などを把握する活動をする。</p>	<p>・経営計画書4点セットの方針の内容を意識して1件1件コツコツと商品の紹介をする。ちょっとした紹介が大事。</p> <p>既存の得意先は、粗利益額のアップを意識する。</p>	1.00	実行できなかった。	実行していたが、まだ不十分だった。	その業務を基本的なやり方で、実践している。	方針、着眼点をしっかり実行して優れたやり方で成果に繋がった。	優れたやり方で成果に繋げ、それを他へも教えていた。			
	日常業務の効率化	<p>仕事の生産性に繋げるための業務効率を図り成果に繋げる行動。</p> <p>日常業務の中で、ムリ、ムダを省き、仕事面での段取りを考え時間内に仕事を終わらすことが出来た。</p>	<p>・営業は、外回りの段取りや営業の時間作り、内勤は、ルーチンワークや締め作業の段取りの工夫</p> <p>・残業可視化表を基にデータから捉えてチェック⇒アクション⇒生産性向上につなげる。</p>	1.00	実行できなかった。	実行していたが、まだ不十分だった。	定義・着眼点を意識して行動と実践し時間内での仕事が出来ていた。	定義・着眼点を意識して、時間内に仕事を実行し、成果に繋がった。	優れたやり方を続けて、自らの成果や工夫を他へも教えていた。			
	正確性（当たり前のことをしっかりとやる姿勢）	与えられた仕事やお客様の依頼、組織内のルールなどの決まりごとに対して、業務効率を落とさないように意識して実践をした。	<p>・的確・ていねい・報連相(か)を取り入れて実行した。</p> <p>・素早さ(スピード)を意識したか。</p> <p>・社内ルールや仕組みに沿って対応を心掛けたか。</p>	1.00	実行できなかった。	実行していたが、まだ不十分だった。	実行し、信頼を得て仕事をすることが出来た。	相手の立場を考えながら、着眼点意識して実行した。そして上司から信頼を得ることが出来た。	起こったことを上司だけでなく、後輩、チームにも積極的に発信し伝えていた。			
	報連相にかんする方針（確認）	<p>会社の力を100%発揮する為に、報連相を通じて、問題・課題を見える化。</p> <p>・お客様へのクレーム・会社内の機会の損失を防ぎ、上司・部下、部下上司の連携を徹底する。</p>	<p>・経営計画書に書かれた2・実行をまずは意識する。</p> <p>・日報などの記録も日頃よりきちんと行い上司と連携する。</p>	1.00	実行できなかった。	実行していたが、まだ不十分だった。	実行し、信頼を得て仕事をすることが出来た。	言ったかではなく伝わったかを確認し、着眼点意識して実行し、上司や周囲から信頼を得ることが出来た。	起こったことを上司だけでなく、後輩、チームにも積極的に発信し伝えていた。			

重要業務	組織及び部署の課題・提案	日々の仕事の流れを状況把握しながら、お客様や社内で起きている課題を見つけ提案をする。	部署やチームにおける課題や問題を捉えて、会社の立場と自らの考えを持って発言し提案をしたか。 報連相を意識した考動をする。	1.00	実行できなかった。	実行していたが、まだ不十分だった。	その業務を基本的なやり方で、実践している。	着眼点を自分なりに抑えて意識して実行し、それによって提案が出来た。	改善や提案をしたことが、受け入れられ、部署内やお客様への貢献となった。			
	仕事の課題解決	・組織から求められる課題に対して、それを受け入れ挑戦し続け、自己の成長が組織の貢献に繋がった。		1.50	実行していたが、不十分だった。	着眼点と自分のポイントをまずは、押さえて行動し実践したが、たびたびチェックが必要だった	着眼点と自分のポイントを押さえて、組織から信頼を得て実践していた。	着眼点を押さえて実行し、組織の貢献に繋がった。	評価4を実践した結果、組織が活性化され、他へも教えていた。			
				10.5					小計 52.5			
知識・技術	コミュニケーション能力	和の実践と理念・価値観を意識して、社内外の関わる人と仕事を進めていくために磨く。	・ストレンクスファインダー(経営計画書)を参考にし、自分の強味・特性を活かす。 ・自分を客観視する意識を持ち、スキルを磨く実践を日々の行動の中で取り入れる工夫をしたか。	1.00	実行できなかった。	実行していたが、まだ不十分だった。	定義と着眼点を押さえて実行し気付きをつけて、不足を補う努力をしていた。	着眼点を押さえて実行し気付きをつけて、自らの成長に繋がった。	着眼点を押さえて実行し気付きをつけて、組織の活性化に繋がる発信をした。			
	ショウヒンチンキ商品知識	・経営計画書の営業戦略・方針に基づいた商品の知識を持ち、行動と発信をする。	・重要業務の営業提案力や差別化を図る知識習得の努力と工夫をしたか。 ・お客様ニーズに応える知識の習得が出来ている。	0.50	実行できなかった。	実行していたが、まだ不十分だった。	着眼点を理解し、実行していた。	着眼点を押さえて実行して、模範となるやり方で実践をしていた。	着眼点を押さえて実行して、模範となるやり方で実践をし他へも教えていた。			
	現場・現状分析	(営業)全体を捉えて、得意先、施設ごとの実績、前年対比をベースにデータから状況を捉えて分析する時間を作る。	・お客様で起きていることを注視して、それを数字やデータを絡めて分析、対策を取ったか。 ・粗利益も意識する。	0.50	実行できなかった。	実行していたが、まだ不十分だった。	着眼点を毎月1回定期的に実行する時間を作った。	着眼点を押さえて実行して、模範となるやり方で応用して、実践をしていた。	着眼点を押さえて実行して、模範となるやり方で実践をし他へも教えていた。			
				2.0					小計 10			

行動姿勢（勤務態度）	あいさつ	・元気で明るく。誠実さが伝わる印象で。 ・挨拶に上下は関係ない。お互いが気持ちよくなるように実践する。	・笑顔を心掛ける。(はにかむくらいで良い)そして相手の顔をしっかりと見ること。 ・立ち止まってあいさつをする。座って作業をしている人は、挨拶をしている人の顔に視線を合わせること。	1.00	守っていなかった。	少し守っていた。	ほぼ、守っていた。	着眼点を守り、実行をしている。 自己評価 上司評価 其他の評価	着眼点を守り、実行をしている。 自己評価 上司評価 其他の評価 社長評価			
	礼儀	・形、姿勢から入る。それが心となって相手に伝わるのが礼儀。 ・日頃からありがとうや感謝の気持ちを表して、伝えた。	・分離礼の実行を心掛ける。 ・日頃から相手を敬う気持ちを心掛けた言動や行動をする。	1.00	守っていなかった。	少し守っていた。	ほぼ、守っていた。	着眼点を守り、実行をしている。 自己評価 上司評価 其他の評価	着眼点を守り、実行をしている。 自己評価 上司評価 其他の評価 社長評価			
	環境整備	社内の清掃や身の回り・車両など常に整理整頓・そして清潔に務めるように配慮して行動をしたか。	・清掃当番をしっかりと務めた。(時間内に) ・日頃から整理整頓・清潔感が周りから見てもわかるように取り組んだ。	1.00	守っていなかった。	少し守っていた。	ほぼ、守っていた。	着眼点を守り、実行し周りの模範になる行動をした。	着眼点を守り、模範となる行動で他へも教えて会社の社風作りに貢献した。			
	やってみよう!	既存の概念に捉われることなく新しいことを見つけ(チャンス)それに取組み(チャレンジ)変化を求める姿勢で仕事に取り組んだ。(チェンジ)	会社の発展と組織の活性化。そして仕事をワクワクして楽しむ姿勢で取り組んだか。	1.00	指示があれば取り組むが、自らの意欲が見られない。	取り組む姿勢はみられるが、まだ既存の枠にとらわれることがある。	新しいことにもチャレンジして自発的な行動で困難な仕事にも取り組んで行った。	常に前向きに捉えて行動し、組織に良い変化を与え活性された。	スタッフの模範となり他へも積極的に教えていた。(伝わった)			
	素直・謙虚さ	「素直な心」とは自分自身の「至らなさ」を認め、そこから努力するという謙虚な姿勢のことです。学ぶための第一歩です。	本当に伸びる人は「素直な心」をもって人の意見を聞き常に反省し「自分自身」を見つめることのできる人です。	0.50	与えられた仕事を謙虚な態度、考え方で取り組むことがなかった。	謙虚な態度・考え方はあるが、努力がかなり不足していた。	与えられた仕事を謙虚な態度、考え方で取り組んだ。	何事も謙虚な態度・考え方で取り組み、常に周囲の方々対しても感謝の気持ちを持ち続けていた。	素直な心と謙虚さを持ち、常に学び続けることが出来た。			
				4.5					小計 22.5			
									合計 100			

■ 成長発展シート ■

対象期間 年 月 日 ~ 年 月 日

実施日 年 月 日

所属	等級	4等級	社員コード	社員名						評価者	印			
期待成果	売上高		事業部全体の売上目標達成率	目標達成率 (上半期・年間)	1.00							本人	上司	決定
	粗利益額		事業部全体の粗利益目標達成率	目標達成率 (上半期・年間)	1.00									
	個人目標		自らの担当エリア得意先前年売上実績の対比	上半期・年間	1.00									
						3.0					小計 15			
重要業務	部下指導	<ul style="list-style-type: none"> ・お客様に喜ばれ、当たり前のこと(A・B・C)をしっかりと出来る社員を育てる。 ・部下の成長点数の向上。どこを伸ばすかを押さえて当人の成長に繋げる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・同行や日報、又は日々の業務の取組みを通じてOJTを実践したか。 ・PDCAサイクルを意識して日頃より部下とコミュニケーションを図りながら特性や強みを引き出す。 	1.50	実行できなかった。	実行していたが、不十分だった。	着眼点を押さえて実行していた。	着眼点を押さえて実行し、自らも取り組む姿勢を見せ、部下と共に実行をした。	着眼点を押さえて指導と育成の視点を持ち、是非(褒める・指摘をする)を日ごろから実践しその取り組みが見えた。					
	成長シートを活用したマネージメント	<ul style="list-style-type: none"> ・組織活性化の為にリーダーや任務者と協力しながら、部下の強みを引き出すことを意識し活用する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・成長シートに基づいた指導で出来たことを褒める。 ・フィードバックするための時間を作り改善のアドバイスをする。 	1.00	実行できなかった。	実行していたが、不十分だった。	着眼点を押さえて実行し、自らも取り組む姿勢を見せ、部下に気付かせた。	着眼点を押さえて実行し、自らも取り組む姿勢を見せ、部下と共に実行をし共有していた。	会社の方針・理念をマネージャーと共に浸透を図り、他へも教えて、本人の自発性に繋げた。					

重要業務	事業部方針・任務の遂行	<ul style="list-style-type: none"> ・経営計画書の営業方針、役割と任務を理解し行動をした。 ・情勢により出された方針についても積極的に取り組んだ。 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業部方針を浸透させるために日頃より実践する。 ・マネージャーや任務者との行動をチェックし共有したか。 	1.50	実行できなかった。	実行していたが、不十分だった。	着眼点と自分のポイントを押さえて行動し実践した。	着眼点を押さえて実行し、方針を徹底し実行をし、その上で方針の進捗状況をマネージャーに提案や改善を発信した。	評価4を実践した結果、組織に対して、方針の浸透や改善に繋がりが、他へも教えていた。			
	お客様第一主義	<ul style="list-style-type: none"> ・自社の定義⑦に定めている、素早い対応と親身な対応で、現場の決定権者・キーマンと定期的に会いコンタクトを取る行動をする。 	<ul style="list-style-type: none"> ・強化する得意先へターゲットを明確にして実行したか。 ・自社の定義⑥の差別化＝ランチェスター戦略第1法則弱者の戦い方とお客様が笑顔・元気になる行動 	1.00	実行できなかった。	実行していたが、不十分だった。	方針を実行しながら着眼点をしっかりと理解して対応をしていた。	着眼点を押さえて実行し模範となるやり方で実行していた。また、マネージャーとも共有をしていた。	着眼点を押さえて実行し模範となるやり方で実行しており、マネージャーやリーダーと共に共有し他へも教えていた。			
	営業提案力	<ul style="list-style-type: none"> ・自社の定義を常に念頭に入れて、相模原商事のスタイルを貫き、お客様のニーズに応えた商品の提案や情報の提供をする。 	<ul style="list-style-type: none"> ・計画書の事業部・営業戦略・方針を全うすること。 ・チームや部下の手本になるよう方針に対して率先垂範をする。 	1.00	実行できなかった。	実行していたが、不十分だった。	着眼点を押さえてタイムリーに実践を図る行動をした。	着眼点を押さえて実行し模範となるやり方で実行していた。また、マネージャーとも共有をしていた。	着眼点を押さえて実行し模範となるやり方で実行しており、マネージャーやリーダーと共に共有し他へも教えていた。			
	正確性（当たり前のことをしっかりとやる姿勢）	<ul style="list-style-type: none"> ・与えられた仕事や依頼に対して、日ごろから意識をして、まずは自らが実践し、それを部下や関わる人に求めて行動をする。 	<ul style="list-style-type: none"> ・的確・ていねい・報連相（か）を取り入れて実行した。 ・素早さ（スピード）を意識したか。 ・社内ルールや仕組みに沿って対応を心掛けたか。 	1.00	実行できなかった。	実行していたが、不十分だった。	着眼点を押さえて実践を図る行動をした。	着眼点を押さえて実行し模範となるやり方で実行していた。	着眼点を押さえて実行し模範となるやり方で実行しており、他へも教えてミスが減らすことが出来た。			
	報連相にかんする方針（確認）	<ul style="list-style-type: none"> ・会社の力を100%発揮する為に、報連相を通じて、問題・課題を見える化。 ・お客様へのクレーム・会社内の機会の損失を防ぎ、上司・部下、部下上司の連携を徹底をする。 		1.00	実行できなかった。	実行していたが、不十分だった。	着眼点を押さえて実践を図る行動をした。	的確に行かない、かつ提案も入れながら指導、助言を入れて実行した。	評価4を実践した結果、組織に対して、方針の浸透や改善に繋がりが、絶えず他へも教えていた。			

重要業務	生産性の向上 (業務の効率化)	定められた時間内に仕事を終えるように、効率化を考え状況把握をし、問題があれば、現場担当と共有して手を打った。	・チームの仕事を日頃から状況を把握し、時間内で納めることを意識して行動。 ・残業可視化表を基にデータから捉えてチェック⇒アクション⇒生産性向上につなげる。	1.00	実行できなかった	実行していたが不十分だった。	着眼点を押えて実行し自らは、時間内で終わる工夫をしていた。	着眼点を押さえて実行し、任務者と方針を日ごろから共有し、改善があれば問題を把握し生産性向上に繋げた。	評価4を実践し、組織全体にそれが浸透し、時間内で成果を上げることが出来た。			
	仕事の課題解決	・組織から求められる課題に対して、それを受け入れ挑戦し続け、自己の成長が組織の貢献に繋がった。		1.50	実行していたが、不十分だった。	着眼点と自分のポイントをまずは、押さえて行動し実践したが、たびたびチェックが必要だった	着眼点と自分のポイントを押さえて、組織から信頼を得て実践していた。	着眼点を押さえて実行し、その上で方針の進捗状況を提案や改善を発信し伝えた。	評価4を実践した結果、組織に対して、方針の浸透や改善に繋がりが、他へも教えて、組織の貢献に結びつくことが出来た。			
				10.5					小計 52.5			
知識・技術	コミュニケーション能力	お互いの考えや価値観を伝えるために会社や組織にとって、お客様にとって何がベストかを考え、対話をし、話を聞く姿勢を身に着ける。 和の実践を心掛けたコミュニケーション	・ストレングスファインダー(経営計画書)を参考にし、自分の強味・特性を活かす。 ・自分を客観視する意識を持ち、スキルを磨く実践を日々の行動の中で取り入れる工夫をしたか。	1.00	実行できなかった。	実行していたが、不十分だった。	着眼点を押さえて実行し気付く力をつけて、不足を補う努力をしていた。	着眼点を押さえて実行し気付く力をつけて、組織の活性化につながった。	4を実践、継続しそれを他へも教えており結果、組織が活性化した。			
	商品知識	・経営計画書の営業戦略・方針に基づいた商品の知識を持ち、行動と発信をする。	・部下指導や営業戦略の強化に結び付ける。 ・新たな商品の情報や知識を習得し提案と発信をした。	0.50	実行できなかった。	実行していたが、不十分だった。	着眼点を理解し、実行していた。	着眼点を押さえて実行して、模範となるやり方で実践をしていた。	着眼点を押さえて実行して、模範となるやり方で実践をし他へも教えていた。			
	現場・現状分析	(営業)全体を捉えて、得意先、施設ごとの実績、前年対比をベースにデータから状況を捉えて分析する時間を作る。	定期的な部下と共に行動。 自らの行動面も確認、チェックしたか。	0.50	実行できなかった。	実行していたが、不十分だった。	着眼点を毎月1回定期的に実行する時間を作った。	実行したことで組織内で多く発信を提案につなげる努力をした。	提案したことが形になり他へも教えていた。			
				2.0					小計 10			

行動姿勢（勤務態度）	あいさつ	・元気で明るく。誠実さが伝わる印象で。 ・挨拶に上下は関係ない。お互いが気持ちよくなるように実践する。	・笑顔を中心掛ける。(はにかむくらいで良い)そして相手の顔をしっかりと見ること。 ・立ち止まってあいさつをする。座って作業をしている人は、挨拶をしている人の顔に視線を合わせること。	1.00	守っていなかった。	少し守っていた。	ほぼ、守っていた。	着眼点を守り、実行をしている。 自己評価 上司評価 其他の評価	着眼点を守り、実行をしている。 自己評価 上司評価 其他の評価 社長評価			
	礼儀	・形、姿勢から入る。それが心となって相手に伝わるのが礼儀。 ・日頃からありがとうや感謝の気持ちを表して、伝えた。	・分離礼の実行を中心掛ける。 ・日頃から相手を敬う気持ちを心掛けた言動や行動をする。	1.00	守っていなかった。	少し守っていた。	ほぼ、守っていた。	着眼点を守り、実行をしている。 自己評価 上司評価 其他の評価	着眼点を守り、実行をしている。 自己評価 上司評価 其他の評価 社長評価			
	使命感	自分に与えられた役割を自覚し会社の理念を意識し実践をした。	・リーダーとしての役割と自覚を持って行動する。 ↓ ・経営理念を意識した行動で活気ある職場づくりを目指す。	1.00	出来ていない。	少しは、出来ていた。	役割を自覚し、出来ていた。	その姿勢を実践し自らが変わったことで周りに認められた。	その姿勢を実践し自らが変わり、それを伝え、教えて周りに良い影響を与えた。			
	やってみよう！	既存の概念に捉われることなく新しいことを見つけ(チャンス)それに取組み(チャレンジ)変化を求める姿勢で仕事に取り組んだ。(チェンジ)	会社の発展と組織の活性化。そして仕事をワクワクして楽しむ姿勢で取り組んだか。	1.00	指示があれば取り組むが、自らの意欲が見られない。	取り組む姿勢はみられるが、まだ既存の枠にとらわれることがある。	新しいことにもチャレンジして自発的な行動で困難な仕事にも取り組んでいった。	常に前向きに捉えて行動し、組織に良い変化を与え活性された。	スタッフの模範となり、ワクワクを他へも教えていた。			
	素直・謙虚さ	「素直な心」とは自分自身の「至らなさ」を認め、そこから努力するという謙虚な姿勢のことです。学ぶための第一歩です。	本当に伸びる人は「素直な心」をもって人の意見を聞き常に反省し「自分自身」を見つめることのできる人です。	0.50	与えられた仕事を謙虚な態度、考え方で取り組むことがなかった。	謙虚な態度・考え方はあるが、努力がかなり不足していた。	与えられた仕事を謙虚な態度、考え方で取り組んだ。	何事も謙虚な態度・考え方で取り組み、常に周囲の方々対しても感謝の気持ちを持ち続けていた。	素直な心と謙虚さを持ち、常に学び続けることが出来た。			
				4.5				小計 22.5				
								合計 100				

■ 成長発展シート ■

対象期間 2019年 月 日 ~ 年 月 日

実施日 年 月 日

所 属	等級	5等級	社員コード	社 員 名	評 価 者	印								
評 価 要 素	前回評価	定 義	着 眼 点	ウェイト	評 価 点					評 価 点				
					1	2	3	4	5	数	本人	上司	決定	
期待成果	売上高	事業部全体の売上目標達成率	目標達成率 (上半期・年間)	1.00										
	粗利益額	事業部全体の粗利益目標達成率	目標達成率 (上半期・年間)	1.00										
	個人目標	自らの担当エリア得意先 前年売上実績の対比	上半期・年間	1.00										
				3.0						小計 15				
重要業務	部下指導	<ul style="list-style-type: none"> お客様に喜ばれ、当たり前のごとく(A・B・C)をしっかりと出来る社員を育てる。 部下の成長点数の向上。どこを伸ばすかを押さえて本人の成長に繋げる。 	<ul style="list-style-type: none"> 同行や日報、又は日々の業務の取組みを通じてOJTを実践したか。 PDCAサイクルを意識して日頃より部下とコミュニケーションを図りながら特性や強みを引き出す。 	1.50	実行できなかった。	実行していたが、不十分だった。	着眼点を押さえて実行し、自らも取り組む姿勢を見せ、部下と共に実行をした。	着眼点を押さえて指導と育成の視点を持ち、是非(褒める・指摘をする)を日ごろから実践しその取り組みが見えた。	会社の方針・理念をマネージャーと共に浸透させ他へも教えて、自発性に繋げた。					
	成長シートを活用したマネジメント	組織活性化の為にリーダーや任務者と協力しながら、部下の強みを引き出すことを意識し活用する。	<ul style="list-style-type: none"> 成長シートに基づいた指導で出来たことを褒める。 フィードバックするための時間を作り改善のアドバイスをする。 	1.00	実行できなかった。	実行していたが、不十分だった。	着眼点を押さえて実行し、自らも取り組む姿勢を見せ、部下に気付かせた。	着眼点を押さえて実行し、自らも取り組む姿勢を見せ、部下と共に実行をし共有していた。	会社の方針・理念をマネージャーと共に浸透を図り、他へも教えて、本人の自発性に繋げた。					

重要業務	事業部方針・任務の遂行	<ul style="list-style-type: none"> ・経営計画書の営業方針、役割と任務を理解し行動をした。 ・情勢により出された方針についても積極的に取り組んだ。 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業部方針を浸透させるために日頃より実践する。 ・マネージャーや任務者との行動をチェックし共有したか。 	1.50	実行できなかった。	実行していたが、不十分だった。	着眼点と自分のポイントを押さえて行動し実践した。	着眼点を押さえて実行し、方針を徹底し実行をし、その上で方針の進捗状況をマネージャーに提案や改善を発信した。	評価4を実践した結果、組織に対して、方針の浸透や改善に繋がりが、他へも教えて、成果に結びつくことが出来た。				
	部署間 問題・課題解決	<ul style="list-style-type: none"> 会社・組織間でその課題に対しての問題をチェックし、組織やチーム内に伝えて連携し解決を図った。 	<ul style="list-style-type: none"> ・目標期限を決めて、まずは、スピードを持って対応をした。 ・起きたことを部署間で共有化して連携。協力しながら解決に向かう。 	1.00	実行できなかった。	実行していたが、不十分だった。	着眼点と自分のポイントを押さえて行動し実践した。	着眼点を押さえて実行し、方針を徹底し実行をし、その上で方針の進捗状況をマネージャーに提案や改善を発信した。	評価4を実践し、発信だけでなく、事を共有し、協力をしながら他へも教えて、生産性向上に繋がった。				
	営業戦略の強化と戦術のボトムアップ	<ul style="list-style-type: none"> ・お客様のニーズを掴みながら会社の営業戦略、方針をお客様や部下からの意見を吸い上げ、組織に提案をした。 	<ul style="list-style-type: none"> ・計画書の事業部・営業戦略・方針を全うすること。 ・その上で新たな視点を持った行動を意識する。 	1.00	実行できなかった。	実行していたが、不十分だった。	着眼点と自分のポイントを押さえて行動し実践した。	着眼点を押さえてタイムリーに実践を図る行動をした。また、マネージャーに発信をした。	評価4を実践した結果、組織に対して、方針の浸透や改善に繋がりが、他へも教えていた。				
	お客様からのクレームに関する方針の把握	<ul style="list-style-type: none"> ・お客様の現場、日報やリーダーからの報告等で状況や現状を把握し無言のクレームを防ぐ。 ・起きてしまった場合は、当事者への指導と改善につなげる。 	<ul style="list-style-type: none"> 経営計画書に書かれた方針を頭に入れて実行。 ・起きた場合は、クレーム報告書を共有し状況把握を的確な対応と指導をする。 ・起こった際は、人でなくコトを叱る。 	1.00	実行できなかった。	実行していたが、不十分だった。	着眼点を押さえて実践を図る行動をした。	着眼点を押さえて実践を図る行動が浸透し、クレームを防ぐことが出来た。	評価4を実践した結果、組織に方針が浸透され、全体のクレーム率減少に繋がる。また、お客様の要望改善に繋がった。				
	報連相にかんする方針（確認）	<ul style="list-style-type: none"> 会社の力を100%発揮する為に、報連相を通じて、問題・課題を見える化。 ・お客様へのクレーム・会社内の機会の損失を防ぎ、上司・部下、部下上司の連携を徹底をする。 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営計画書に書かれた2・実行をまずは意識する。 ・報連相の大事な「言ったか」でなく「伝わったか」と相談＝問題解決を実践する。 	1.00	実行できなかった。	実行していたが、不十分だった。	着眼点を押さえて実践を図る行動をした。	的確に行ない、かつ提案も入れながら指導、助言を入れて実行した。	評価4を実践した結果、組織に対して、方針の浸透や改善に繋がりが、絶えず他へも教えていた。				

重要業務	生産性の向上 (業務の効率化)	定められた時間内に仕事を終えるように、効率化を考え状況把握をし、問題があれば、現場担当と共有して手を打った。	・チームの仕事を日頃から状況を把握し、時間内で納めることを意識して行動。 ・残業可視化表を基にデータから捉えてチェック⇒アクション⇒生産性向上につなげる。	1.00	実行できなかった	実行していたが不十分だった。	着眼点を押えて実行し自らは、時間内で終わる工夫をしていた。	着眼点を押さえて実行し、任務者と方針を日ごろから共有し、改善があれば問題を把握し生産性向上に繋げた。	評価4を実践し、組織全体にそれが浸透し、時間内で成果を上げることが出来た。				
	仕事の課題解決	・組織から求められる課題に対して、それを受け入れ挑戦し続け、自己の成長が組織の貢献に繋がった。		1.50	実行していたが、不十分だった。	着眼点と自分のポイントをまずは、押さえて行動し実践したが、たびたびチェックが必要だった	着眼点と自分のポイントを押さえて、組織から信頼を得て実践していた。	着眼点を押さえて実行し、その上で方針の進捗状況を提案や改善を発信し伝えた。	評価4を実践した結果、組織に対して、方針の浸透や改善に繋がりが、他へも教えて、組織の貢献に結びつくことが出来た。				
				10.5					小計 52.5				
知識・技術	コミュニケーション能力	お互いの考えや価値観を伝えるために会社や組織にとって、お客様にとって何がベストかを考え、対話をし、話を聞く姿勢を身に着ける。 和の実践を心掛けたコミュニケーション	・ストレングスファインダー(経営計画書)を参考に部下の強味と自分の強味・特性を活かす。 ・自分を客観視する意識を持ち、スキルを磨く実践を日々の行動の中で取り入れる工夫をしたか。	1.00	実行できなかった。	実行していたが、不十分だった。	着眼点を押さえて実行し気付き力をつけて、不足を補う努力をしていた。	着眼点を押さえて実行し工夫をしながら気付き力をつけて、組織の活性化につながった。	4を実践、継続しそれを他へも教えており結果、組織が活性化した。				
	ショウベンチナキ 商品知識	・経営計画書の営業戦略・方針に基づいた商品の知識を持ち、行動と発信をする。	・部下指導や営業戦略の強化に結び付ける。 ・新たな商品の情報や知識を習得し提案と発信をした。	0.50	実行できなかった。	実行していたが、不十分だった。	着眼点を理解し、実行していた。	着眼点を押さえて実行して、模範となるやり方で実践をしていた。	着眼点を押さえて実行して、模範となるやり方で実践をし他へも教えていた。				
	事業部チーム内の売上実績状況分析	(営業)全体を捉えて、得意先、施設ごとの実績、前年対比をベースにデータから状況を捉えて分析する時間を作る。	定期的な部下と共に行動。 自らの行動面も確認、チェックしたか。	0.50	実行できなかった。	実行していたが、不十分だった。	着眼点を毎月1回定期的に実行する時間を作った。	実行した内容を分析してその内容をマネージャーや部下に発信した。	4を実践し、考えた内容を教えており、重要業務の底上げにつながる能力を身に着けた。				
				2.0					小計 10				

行動姿勢 〔勤務態度〕	あいさつ	・元気で明るく。誠実さが伝わる印象で。 ・挨拶に上下は関係ない。お互いが気持ちよくなるように実践する。	・笑顔を心掛ける。(はにかむくらいで良い)そして相手の顔をしっかりと見ること。 ・立ち止まってあいさつをする。座って作業をしている人は、挨拶をしている人の顔に視線を合わせること。	1.00	守っていなかった。	少し守っていた。	ほぼ、守っていた。	着眼点を守り、実行をしている。 自己評価 上司評価 其他の評価	着眼点を守り、実行をしている。 自己評価 上司評価 其他の評価 社長評価			
	礼儀	・形、姿勢から入る。それが心となって相手に伝わるのが礼儀。 ・日頃からありがとうや感謝の気持ちを表して、伝えた。	・分離礼の実行を心掛ける。 ・日頃から相手を敬う気持ちを心掛けた言動や行動をする。	1.00	守っていなかった。	少し守っていた。	ほぼ、守っていた。	着眼点を守り、実行をしている。 自己評価 上司評価 其他の評価	着眼点を守り、実行をしている。 自己評価 上司評価 其他の評価 社長評価			
	使命感	自分に与えられた役割を自覚し会社の理念を意識し実践をした。	・リーダーとしての役割と自覚を持って行動する。 ↓ ・経営理念を意識した行動で活気ある職場づくりを目指す。	1.00	出来ていない。	少しは、出来ていた。	役割を自覚し、出来ていた。	その姿勢を実践し自らが変わったことで周りに認められた。	その姿勢を実践し自らが変わり、それを伝え、教えて周りに良い影響を与えた。			
	やってみよう!	既存の概念に捉われることなく新しいことを見つけ(チャンス)それに取組み(チャレンジ)変化を求める姿勢で仕事に取り組んだ。(チェンジ)	会社の発展と組織の活性化。そして仕事をワクワクして楽しむ姿勢で取り組んだ。	1.00	指示があれば取り組むが、自らの意欲が見られない。	取り組む姿勢はみられるが、まだ既存の枠にとらわれることがある。	新しいことにもチャレンジして自発的な行動で困難な仕事にも取り組んで行った。	常に前向きに捉えて行動し、組織に良い変化を与え活性された。	スタッフの模範となり、ワクワクを他へも教えていた。			
	素直・謙虚さ	「素直な心」とは自分自身の「至らなさ」を認め、そこから努力するという謙虚な姿勢のことで、学ぶための第一歩です。	本当に伸びる人は「素直な心」をもって人の意見を聞き常に反省し「自分自身」を見つめることのできる人です。	0.50	与えられた仕事を謙虚な態度、考え方で取り組むことがなかった。	謙虚な態度・考え方はあるが、努力がかなり不足していた。	与えられた仕事を謙虚な態度、考え方で取り組んだ。	何事も謙虚な態度・考え方で取り組み、常に周囲の方々に対しても感謝の気持ちを持ち続けていた。	素直な心と謙虚さを持ち、常に学び続けることが出来た。			
				4.5					小計 22.5			
									合計 100			

■ 成長 発 展 シ ー ト ■

対象期間 年 月 日 ~ 年 月 日

実施日 年 月 日

所 属	等 級	6等級	社員コード	社 員 名	評 価 者			蛭谷社長 印					
評 価 要 素	前回 評価	定 義	着 眼 点	ウエ-ト	評 価 点 数					評 価 点			
					1	2	3	4	5	本人	上司	決定	
期 待 成 果	売上高	事業部全体の売上目標達成率	目標達成率 (上半期・年間)	1.00									
	粗利益額	事業部全体の粗利益目標達成率	目標達成率 (上半期・年間)	1.00									
	個人目標	自らの担当エリア得意先前年売上実績の対比	上半期・年間	1.00									
				3.0	小計 15								
重 要 業 務	部下指導・育成	<ul style="list-style-type: none"> お客様に喜ばれ、当たり前のこととしっかりと出来る社員を育てる。 会社・組織の方針を理解して行動する社員を育成し指導を図る。教育～共育 	<ul style="list-style-type: none"> 知行一致の行動自らが会社の理念と価値観を理解し実践したか。 OJTで部下に教えながら自らも成長する姿勢で行動したか。 	1.50	実行できなかった	実行していたが不十分だった。	着眼点を押さえて指導実行し部下の強みと改善点を伝える行動をした。	着眼点を捉えた行動を続けて、それをリーダーと共有し成長促進を図った。	会社の方針・理念をリーダーと共に浸透させ自発的な社員が増え組織が活性化された。				
	成長シートを活用したマネージメント	組織活性化の為にリーダーや任務者と協力をしながら、部下の強みを引き出すことを目的として活用する。	<ul style="list-style-type: none"> マネジメントとは、人の力を通じて目的を達成させる方法として、この成長シートを浸透するための実践をする。 フィードバックするための時間を作り、改善のアドバイスを 	1.00	実行できなかった	実行していたが不十分だった。	着眼点を押さえて指導実行し部下の強みと改善点を伝える行動をした。	着眼点を捉えた行動を続けて、それをリーダーと共有し成長促進を図った。	成長シートの理念と考えが組織に浸透し、リーダーが自発的になって部下指導を実践し、組織が活性化された。				

重要業務	事業部方針・任務の遂行	<ul style="list-style-type: none"> ・経営計画書の営業方針、役割と任務を理解し行動をした。 ・情勢により出された方針についても積極的に取り組んだ。 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業部方針を浸透させるために日頃より実践する。 ・リーダーや任務者との行動をチェックし共有したか。 	1.50	実行できなかった	実行していたが不十分だった。	着眼点と自分のポイントを押さえて行動し実践した。	着眼点を押さえて実行し、方針を徹底し実行をし、その上で方針の進捗状況をリーダーに提案や改善を発信した。	評価4を実践した結果、組織に方針が浸透され、リーダー・任務者に自発性が生まれ成果に結びついた。			
	事業部戦略・方針の助言・提案	会社の方針や考えを現場の立場を考えた考動と提案でコンタクトを取り中堅幹部としての行動を実践する。	<ul style="list-style-type: none"> ・全体最適化を意識した発想でタイムリーに情勢を把握して、トップダウンとボトムアップのバランスを図る。 	1.00	実行できなかった	実行していたが不十分だった。	着眼点と自分のポイントを押さえて行動し実践した。	着眼点を押さえて実行し、方針を実行をした。そして進捗状況を把握しながらバランスを考えて改善、提案をした。	評価4を実践した結果、組織に方針が浸透され、成果が生まれた。			
	お客様からのクレームに関する方針の把握	<ul style="list-style-type: none"> ・お客様の現場、日報やリーダーからの報告等で状況や現状を把握し無言のクレームを防ぐ。 ・起きてしまった場合は、当事者への指導と改善につなげる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営計画書に書かれた方針を頭に入れて実行。 ・起きた場合は、クレーム報告書を共有し状況把握を的確な対応と指導をする。 ・起こった際は、人でなくコトを叱る。 	1.00	実行できなかった	実行していたが不十分だった。	着眼点を押さえて実践を図る行動をした。	着眼点を押さえて実践を図る行動が浸透し、クレームを防ぐことが出来た。	評価4を実践した結果、組織に方針が浸透され、全体のクレーム率減少に繋がる。また、お客様の要望改善に繋げた。			
	部署間 問題・課題解決	会社・組織間でその課題に対してのチェックをリーダーに指導、また時には連携し解決を図った。	<ul style="list-style-type: none"> ・目標期限を決めて、まずは、スピードを持って対応をした。 ・起きたことを部署間で共有化して連携。協力しながら解決に向かう。 	1.50	実行できなかった	実行していたが不十分だった。	着眼点を実行しスピードを持って実行と要望をし解決を図った。	タイムリーに実行したことで解決に繋がった。また、次の課題改善の具体的な提案に繋げた。	起きた課題の可視化が部署の仕組み化になり生産性向上＝成果に繋げた。			
	営業戦略の強化と戦術のボトムアップ	<ul style="list-style-type: none"> ・お客様のニーズを掴みながら会社の営業戦略、方針をお客様や部下からの意見を吸い上げ、組織に提案をした。 	<ul style="list-style-type: none"> ・現場へのアクションを取り、同行や訪問のフォローでボトムアップに繋げる。 	1.00	実行できなかった	実行していたが不十分だった。	着眼点を押さえてタイムリーに実践を図る行動をした。	着眼点を押さえて実行し、リーダーや任務者と方針を日ごろから共有していた。	評価4を実践した結果、組織に方針が浸透され、リーダー・任務者が他へも教えていた。			

重要業務	生産性の向上 (業務の効率化)	定められた時間内に仕事を終えるように、効率化を考え状況把握をし、問題があれば、現場担当と共有して手を打った。	・組織全体の仕事を日頃から状況を把握し、時間内で納めることを意識して行動。 ・残業可視化表を基にデータから捉えてチェック⇒アクション⇒生産性向上につなげる。	1.00	実行できなかった	実行していたが不十分だった。	着眼点を押えて実行し自らは、時間内で終わる工夫をしていた。	着眼点を押えて実行し、リーダーや任務者と方針を日ごろから共有し、改善があれば問題を把握し生産性向上に繋がった。	評価4を実践し、組織全体にそれが浸透し、時間内で成果を上げることが出来た。				
	仕事の課題解決	・組織から求められる課題に対して、それを受け入れ挑戦し続け、自己の成長が組織の貢献に繋がった。		1.50	実行していたが、不十分だった。	着眼点と自分のポイントをまずは、押さえて行動し実践したが、たびたびチェックが必要だった	着眼点と自分のポイントを押さえて、組織から信頼を得て実践していた。	着眼点を押さえて実行し、その上で方針の進捗状況を提案や改善を発信し伝えた。	評価4を実践した結果、組織に対して、方針の浸透や改善に繋がりが、他へも教えて、組織の貢献に結びつくことが出来た。				
				10.5					小計 52.5				
知識・技術	コミュニケーション能力	お互いの考えや価値観を伝えるために会社や組織にとって、お客様にとって何がベストかを考え、対話をし、話を聞く姿勢を身に着ける。 和の実践を心掛けたコミュニケーション	・ストレングスファインダー(経営計画書)を参考にして部下の強味と自分の強味・特性を活かす。 ・自分を客観視する意識を持ち、スキルを磨く実践を日々の行動の中で取り入れる工夫をしたか。	1.00	実行できなかった	実行していたが不十分だった。	着眼点を押さえて実行し気付き力をつけて、不足を補う努力をしていた。	着眼点を押さえて実行し工夫をしながら気付き力をつけて、組織の活性化につながった。	4を実践、継続しそれを他へも教えており結果、組織が活性化した。				
	事業部の売上・粗利益実績及び内勤の生産性状況分析	(営業)全体を捉えて、得意先、施設ごとの実績、前年対比をベースにデータから状況を捉えて分析する時間を作る。 (内勤)日常の業務を実施する中で状況の変化を捉えながら無駄が出ないようにチェック。	・お客様、社内で起きていることを注視して、それを数字やデータを絡めて分析、対策を取ったか。	1.00	実行できなかった	実行していたが不十分だった。	着眼点を毎月1回定期的に実行する時間を作った。	実行した内容を分析してその内容を社長や組織に発信した。	4を実践し、考えた内容を教えており、重要業務の底上げにつながる能力を身に着けた。				
				2.0					小計 10				

行動姿勢 (勤務態度)	あいさつ	<ul style="list-style-type: none"> ・元気で明るく。誠実さが伝わる印象で。 ・挨拶に上下は関係ない。お互いが気持ちよくなるように実践する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・笑顔を心掛ける。(はにかむくらいで良い)そして相手の顔をしっかりと見ること。 ・立ち止まってあいさつをする。座って作業をしている人は、挨拶をしている人の顔に視線を合わせること。 	1.00	守っていなかった。	少し守っていた。	ほぼ、守っていた。	着眼点を守り、実行をしている。 自己評価 上司評価 其他の評価	着眼点を守り、実行をしている。 自己評価 上司評価 其他の評価 社長評価			
	礼儀	<ul style="list-style-type: none"> ・形、姿勢から入る。それが心となって相手に伝わるのが礼儀。 ・日頃からありがとうや感謝の気持ちを表して、伝えた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・分離礼の実行を心掛ける。 ・日頃から相手を敬う気持ちを心掛けた言動や行動をする。 	1.00	守っていなかった。	少し守っていた。	ほぼ、守っていた。	着眼点を守り、実行をしている。 自己評価 上司評価 其他の評価	着眼点を守り、実行をしている。 自己評価 上司評価 其他の評価 社長評価			
	使命感	自分に与えられた役割を自覚し会社の理念を意識し実践をした。	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーとしての役割と自覚を持って行動する。 ↓ ・経営理念を意識した行動で活気ある職場づくりを目指す。 	1.00	出来ていない。	少しは、出来ていた。	役割を自覚し、出来ていた。	その姿勢を実践し自らが変わったことで周りに認められた。	その姿勢を実践し自らが変わり、それを伝え、教えて周りに良い影響を与えた。			
	やってみよう!	既存の概念に捉われることなく新しいことを見つけ(チャンス)それに取組み(チャレンジ)変化を求める姿勢で仕事に取り組んだ。(チェンジ)	会社の発展と組織の活性化。そして仕事をワクワクして楽しむ姿勢で取り組んだか。	1.00	指示があれば取り組むが、自らの意欲が見られない。	取り組む姿勢はみられるが、まだ既存の枠にとらわれることがある。	新しいことにもチャレンジして自発的な行動で困難な仕事にも取り組んで行った。	常に前向きに捉えて行動し、組織に良い変化を与え活性化された。	スタッフの模範となり、ワクワクを他へも教えていた。			
	素直・謙虚さ	「素直な心」とは自分自身の「至らなさ」を認め、そこから努力するという謙虚な姿勢のことです。学ぶための第一歩です。	本当に伸びる人は「素直な心」をもって人の意見を聞き常に反省し「自分自身」を見つめることのできる人です。	0.50	与えられた仕事を謙虚な態度、考え方で取り組むことがなかった。	謙虚な態度・考え方はあるが、努力がかなり不足していた。	与えられた仕事を謙虚な態度、考え方で取り組んだ。	何事も謙虚な態度・考え方で取り組み、常に周囲の方々に対しても感謝の気持ちを持ち続けていた。	素直な心と謙虚さを持ち、常に学び続けることが出来た。			
				4.5					小計22.5			
									合計 100			

部門名 ホスピタル事業部 職種 事務 階層 一般

■ 成長発展シート ■

対象期間 年 月 日 ~ 年 月 日

実施日 年 月 日

所 属		等 級	3等級	社員コード		社 員 名		評 価 者		印
-----	--	-----	-----	-------	--	-------	--	-------	--	---

評 価 要 素	前回評価	定 義	着 眼 点	ウエート	評 価 基 準					評 価 点			
					1	2	3	4	5	本人	上司	決定	
期待成果		事業部全体の売上目標達成率	目標達成率 (上半期・年間)	0.50									
		事業部全体の粗利益目標達成率	目標達成率 (上半期・年間)	1.00									
				0.50									
				2.0	小計 10								
重要業務	専任業務	・日常の受発注業務及び仕入 入力と請求チェックそして入金 管理などの任された事務処理 を責任を持って対応すること が出来た。	販売及び仕入における管理 ソフトを使った業務におい て、各々に与えられた役割を 責任を持って実行した。 ・与えられた仕事に対してミ スを減らす工夫。	1.50	実行できなかった。	実行していたが、不 十分だった。	その業務を基本的な やり方で、実践してい る。	方針、着眼点をしっ かり実行して優れた やり方で成果に繋が た。	優れたやり方で成果 に繋げ、それを他へも 教えていた。				
	事業部方針・任務の遂行	・経営計画書の内勤チームの 方針、役割と任務を理解して 行動をした。 ・情勢により出された方針につ いても積極的に取り組んだ。	①システムの状況把握 ② お互いの仕事を助け合える 役割分担 ③営業サポートと 商品管理の業務効率化 こ れらを意識して関わる人と連 携し、改善の実行していく。	1.50	実行できなかった。	実行していたが、不 十分だった。	着眼点を押さえて実 践を図る行動をした。	着眼点を押さえて実 行し模範となるやり 方で実行していた。	着眼点を押さえて実 行し模範となるやり 方で実行しており、他へ も教えて出来た。				

重要業務	部署の課題・提案	日々の仕事の流れを状況把握しながら、お客様や社内できている課題を見つけて提案をした。 創造性とは智恵。知識を智恵に変えること。	生産性の向上、または仕事の効率化が図れるアイデアを考へて、意見を伝える。 ※創造性が発揮されるのは、相手からの感謝の言葉と自分の成長を実感した時。	1.50	実行できなかった。	実行していたが、不十分だった。	着眼点を押さえて実践を図る行動をした。	着眼点を押さえて実行し模範となるやり方で実行していた。	着眼点を押さえて実行し模範となるやり方で実行しており、他へも教えて出来た。			
	営業サポート対応	お客様の依頼や営業の立場に立って業務が円滑にいくようにサポートをした。	・素早い対応と親身な対応 ・お客様、仕入先に対して営業の業務がスムーズにいくように対応と調整を図り実行したか。	1.00	実行できなかった。	実行していたが、不十分だった。	その業務を基本的なやり方で、実践している。	模範となる優れたやり方で実行し、生産性向上につながった。	模範となる優れたやり方で実行し、仕組み化に繋がったことで他へも教えていた。			
	接客・電話対応	お客様を待たせずに、我が社の顔という認識のもとに、名前を伝え、明るく、はっきりとした声で、感謝の気持ちを込めて対応をする。	・電話は、出来るだけ1回以内で取る。 ・お客様を迎えるときは、快く、お見送りの際は丁寧に。 ・お客様からの問い合わせや対応は、NOといわず、折り返すか、代替案を伝える。	1.00	実行できなかった。	実行していたが、不十分だった。	着眼点を押さえて実践を図る行動をした。	着眼点を押さえて実行して、模範となるやり方で実践をしていた。	着眼点を押さえて実行して、模範となるやり方で実践をし他へも教えていた。			
	正確性（当たり前のことをしっかりとやる姿勢）	・与えられた仕事や依頼に対して、日ごろから意識をして、まずは自らが実践し、それを部下や関わる人に求めて行動をする。	・的確・ていねい・報連相（か）を取り入れて実行した。 ・素早さ（スピード）を意識したか。 ・社内ルールや仕組みに沿って対応を心掛けたか。	1.00	実行できなかった。	実行していたが、不十分だった。	着眼点を押さえて実践を図る行動をした。	着眼点を押さえて実行し模範となるやり方で実行していた。	着眼点を押さえて実行し模範となるやり方で実行しており、他へも教えてミスが減らすことが出来た。			
	報連相にかんする方針（確認）	会社の力を100%発揮する為に、報連相を通じて、問題・課題を見える化。 ・お客様へのクレーム・会社内の機会の損失を防ぎ、上司・部下、部下上司の連携を徹底をする。	・経営計画書に書かれた2・実行をまずは意識する。 ・報連相の大事な「言ったか」でなく「伝わったか」と相談＝問題解決を実践する。	1.00	実行できなかった。	実行していたが、不十分だった。	着眼点を押さえて実践を図る行動をした。	的確に行かない、かつ提案も入れながら指導、助言を入れて実行した。	評価4を実践した結果、組織に対して、方針の浸透や改善に繋がりが、絶えず他へも教えていた。			

重要業務	日常業務の効率化	<p>仕事の生産性に繋げるための業務効率を回り成果に繋げる行動。</p> <p>日常業務の中で、ムリ、ムダを省き、仕事面での段取りを考え時間内に仕事を終わらすことが出来た。</p>	<p>・営業は、外回りの段取りや営業の時間作り、内勤は、ルーチンワークや締め作業の段取りの工夫</p> <p>・残業可視化表を基にデータから捉えてチェック⇒アクション⇒生産性向上につながる。</p>	1.00	実行できなかった。	実行していたが、まだ不十分だった。	定義・着眼点を意識して行動と実践し時間内での仕事が出来ていた。	定義・着眼点をしっかり意識して優れたやり方で行動と実践が出来ていた。	定義・着眼点を意識して、時間内に仕事を完了し、成果に繋がった。			
	仕事の課題解決	<p>・組織から求められる課題に対して、それを受け入れ挑戦し続け、自己の成長が組織の貢献に繋がった。</p>		1.50	実行していたが、不十分だった。	着眼点と自分のポイントをまずは、押さえて行動し実践したが、たびたびチェックが必要だった	着眼点と自分のポイントを押さえて、組織から信頼を得て実践していた。	着眼点を押さえて実行し、組織の貢献に繋がった。	評価4を実践した結果、組織が活性化され、他へも教えていた。			
				10.5					小計 52.5			
知識・技術	コミュニケーション能力	<p>和の実践と理念・価値観を意識して、社内外の関わる人と仕事を進めていくために磨く。</p>	<p>・ストレングスファインダー(経営計画)を参考にして、自分の強味・特性を活かす。</p> <p>・自分を客観視する意識を持ち、スキルを磨く実践を日々の行動の中で取り入れる工夫をしたか。</p>	1.00	実行できなかった。	実行していたが、まだ不十分だった。	着眼点を意識して実行していた。	定義と着眼点を押さえて実行し気付きをつけて、不足を補う努力をしていた。	着眼点を押さえて実行し気付きをつけて、その強みが組織の活性化につながった。			
	商品知識	<p>電話でのお問い合わせや来客の方に対してわかりやすい説明が出来た。</p> <p>また、わからないときは仕入先に問い合わせをして知識を習得して営業のサポートにつなげる。</p>	<p>・お客様に特徴やポイントを押さえて、適切にお答えをする。</p> <p>・新しい商品も積極的に学び覚えていく。</p>	1.00	実行できなかった。	実行していたが、まだ不十分だった。	着眼点を理解し、実行していた。	着眼点を押さえて実行して、模範となるやり方で実践をしていた。	着眼点を押さえて実行して、模範となるやり方で実践をし他へも教えていた。			
	書類管理とファイリング	<p>社内業務を円滑にするためにファイリングの仕組みを考えて業務効率改善のスキルを磨く工夫</p>	<p>日頃より当事者意識を持って対応し、問題があれば指摘や改善を即す。</p> <p>・日常業務に繋がる3SIに気を配り実践する。</p>	1.00	実行できなかった。	実行していたが、まだ不十分だった。	着眼点を毎月1回定期的に実行する時間を作った。	着眼点を押さえて実行して、模範となるやり方で実践していた。	着眼点を押さえて実行して、模範となるやり方で実践をし他へも教えていた。			
				3.0					小計15.0			

行動姿勢（勤務態度）	あいさつ	<ul style="list-style-type: none"> ・元気で明るく。誠実さが伝わる印象で。 ・挨拶に上下は関係ない。お互いが気持ちよくなるように実践する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・笑顔を心掛ける。(はにかむくらいで良い)そして相手の顔をしっかりと見ること。 ・立ち止まってあいさつをする。座って作業をしている人は、挨拶をしている人の顔に視線を合わせること。 	1.00	守っていなかった。	少し守っていた。	ほぼ、守っていた。	着眼点を守り、実行をしている。 自己評価 上司評価 其他の評価	着眼点を守り、実行をしている。 自己評価 上司評価 其他の評価 社長評価			
	礼儀	<ul style="list-style-type: none"> ・形、姿勢から入る。それが心となって相手に伝わるのが礼儀。 ・日頃からありがとうや感謝の気持ちを表して、伝えた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・分離礼の実行を心掛ける。 ・日頃から相手を敬う気持ちを心掛けた言動や行動をする。 	1.00	守っていなかった。	少し守っていた。	ほぼ、守っていた。	着眼点を守り、実行をしている。 自己評価 上司評価 其他の評価	着眼点を守り、実行をしている。 自己評価 上司評価 其他の評価 社長評価			
	環境整備	社内の清掃や身の回りなどの社内環境を常に意識して整理整頓・清潔の3Sに務めるよう行動をしたか。	<ul style="list-style-type: none"> ・清掃当番をしっかりと務めチェックを怠らなかつた。 ・日頃から整理整頓・清潔感を周りから見てもわかるように取り組んだ。 	1.00	守っていなかった。	少し守っていた。	ほぼ、守っていた。	着眼点を守り、実行し周りの模範になる行動をした。	着眼点を守り、模範となる行動で他へも教えて会社の社風作りに貢献した。			
	やってみよう！	既存の概念に捉われることなく新しいことを見つけ(チャンス)それに取組み(チャレンジ)変化を求める姿勢で仕事に取り組んだ。(チェンジ)	会社の発展と組織の活性化。そして仕事をワクワクして楽しむ姿勢で取り組んだか。	1.00	指示があれば取り組むが、自らの意欲が見られない。	取り組む姿勢はみられるが、まだ既存の枠にとらわれることがある。	新しいことにもチャレンジして自発的な行動で困難な仕事にも取り組んで行った。	常に前向きに捉えて行動し、組織に良い変化を与え活性された。	スタッフの模範となり他へも積極的に教えていた。			
	素直・謙虚さ	「素直な心」とは自分自身の「至らなさ」を認め、そこから努力するという謙虚な姿勢のことです。学ぶための第一歩です。	本当に伸びる人は「素直な心」をもって人の意見を聞き常に反省し「自分自身」を見つめることのできる人です。	0.50	与えられた仕事を謙虚な態度、考え方で取り組むことがなかった。	謙虚な態度・考え方はあるが、努力がかなり不足していた。	与えられた仕事を謙虚な態度、考え方で取り組んだ。	何事も謙虚な態度・考え方で取り組み、常に周囲の方々対しても感謝の気持ちを持っていた。	素直な心と謙虚さを持ち、常に学び続けることが出来た。			
				4.5					小計 22.5			
									合計 100			

■ 成長発展シート ■

対象期間 年 月 日 ~ 年 月 日

実施日 年 月 日

所 属		等 級	4等級	社員コード		社 員 名		評 価 者		印
-----	--	-----	-----	-------	--	-------	--	-------	--	---

評 価 要 素	前回 評価	定 義	着 眼 点	ウエ-ト	評 価 基 準					評 価 点			
					1	2	3	4	5	本人	上司	決定	
期 待 成 果		売上高	事業部全体の売上目標達成率	目標達成率 (上半期・年間)	0.50								
		粗利益額	事業部全体の粗利益目標達成率	目標達成率 (上半期・年間)	1.00								
		時短			0.50								
				2.0	小計 10								
重 要 業 務		部下指導	<ul style="list-style-type: none"> お客様に喜ばれ、当たり前のこと(A・B・C)をしっかりと出来る社員を育てる。 部下の成長点数の向上。どこを伸ばすかを押さえて本人の成長に繋げる。 	<ul style="list-style-type: none"> 同行や日報、又は日々の業務の取組みを通じてOJTを実践したか。 PDCAサイクルを意識して日頃より部下とコミュニケーションを図りながら特性や強みを引き出す。 	1.50	実行できなかった。	実行していたが、不十分だった。	着眼点を押さえて実行していた。	着眼点を押さえて実行し、自らも取り組む姿勢を見せ、部下と共に実行をした。	着眼点を押さえて指導と育成の視点を持ち、是非(褒める・指摘をする)を日ごろから実践しその取り組みが見えた。			
		成長シートを活用したマネージメント	組織活性化の為にリーダーや任務者と協力しながら、部下の強みを引き出すことを意識し活用する。	<ul style="list-style-type: none"> 成長シートに基づいた指導で出来たことを褒める。 フィードバックするための時間を作り改善のアドバイスをする。 	1.00	実行できなかった。	実行していたが、不十分だった。	着眼点を押さえて実行し、自らも取り組む姿勢を見せ、部下に気付かせた。	着眼点を押さえて実行し、自らも取り組む姿勢を見せ、部下と共に実行をし共有していた。	会社の方針・理念をマネージャーと共に浸透を図り、他へも教えて、本人の自発性に繋げた。			

重要業務	事業部方針・任務の遂行	<ul style="list-style-type: none"> ・経営計画書の内勤チームの方針、役割と任務を理解して行動をした。 ・情勢により出された方針についても積極的に取り組んだ。 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業部方針を浸透するために日々意識し実践をしたか。 ・マネージャーや任務者と遂行状況や行動を絶えず確認し共有したか。 	1.50	実行できなかった。	実行していたが、不十分だった。	着眼点と自分のポイントを押さえて行動し実践した。	着眼点を押さえて実行し、方針を徹底し実行をし、その上で方針の進捗状況をマネージャーに提案や改善を発信した。	評価4を実践した結果、組織に対して、方針の浸透や改善に繋がりが、他へも教えていた。			
	組織運営対応	事業部の仕事の流れと業務推進を図るため、全体最適化を目指す為の活動と対応。	社内業務の課題点から改善のための提案を行い、マニュアルや仕組みづくりを着手し実行する。	1.00	実行できなかった。	実行していたが、不十分だった。	その業務を基本的なやり方で、実践している。	模範となる優れたやり方で実行し、仕組みが出来た。	模範となる優れたやり方で実行し、他へも教えて実行をさせていた。			
	すまいるの運営サポート	ソフトの稼働を円滑に効果的に生かすための業務対応と仕組み作りへの対応。	<ul style="list-style-type: none"> ・日常の運用を把握して業務の最適化を図った。 ・販売管理及び仕入管理における運用の改善を図る為にスタッフからの意見を聞き課題を見つける。 	1.50	その業務をやっていない。	その業務を少しやっている。	着眼点を押さえて実行していた。	模範となる優れたやり方で実行し、仕組みが出来た。	模範となる優れたやり方で実行し、他へも教えて実行をさせていた。			
	正確性（当たり前のことをしっかりとやる姿勢）	<ul style="list-style-type: none"> ・与えられた仕事や依頼に対して、日ごろから意識をして、まずは自らが実践し、それを部下や関わる人に求めて行動をする。 	<ul style="list-style-type: none"> ・的確・ていねい・報連相（か）を取り入れて実行した。 ・素早さ（スピード）を意識したか。 ・社内ルールや仕組みに沿って対応を心掛けたか。 	1.00	実行できなかった。	実行していたが、不十分だった。	着眼点を押さえて実践を図る行動をした。	着眼点を押さえて実行し模範となるやり方で実行していた。	着眼点を押さえて実行し模範となるやり方で実行しており、他へも教えてミスが減らすことが出来た。			
	報連相にかんする方針（確認）	<ul style="list-style-type: none"> ・会社の力を100%発揮する為に、報連相を通じて、問題・課題を見える化。 ・お客様へのクレーム・会社内の機会の損失を防ぎ、上司・部下、部下上司の連携を徹底をする。 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営計画書に書かれた2・実行をまずは意識する。 ・報連相の大事な「言ったか」でなく「伝わったか」と相談＝問題解決を実践する。 	1.00	実行できなかった。	実行していたが、不十分だった。	着眼点を押さえて実践を図る行動をした。	的確に行かない、かつ提案も入れながら指導、助言を入れて実行した。	評価4を実践した結果、組織に対して、方針の浸透や改善に繋がりが、絶えず他へも教えていた。			

重要業務	生産性の向上 (業務の効率化)	定められた時間内に仕事を終えるように、効率化を考えて業務の状況把握をし、効率化を図る努力をした。	・自分の仕事を日頃からの状況を把握し、時間内を意識して行動を図る。 ・残業可視化表を基にデータから捉えてチェック⇒アクション⇒生産性向上につなげる。	1.00	実行できなかった	実行していたが不十分だった。	着眼点を押えて実行をしていた。	着眼点を押さえて実行し、方針を遂行するために、改善があれば問題を把握し生産性向上に繋がった。	評価4を実践し、組織全体にそれが浸透し、時間内で成果を上げることが出来た。			
	仕事の課題解決	・組織から求められる課題に対して、それを受け入れ挑戦し続け、自己の成長が組織の貢献に繋がった。		1.50	実行していたが、不十分だった。	着眼点と自分のポイントをまずは、押さえて行動し実践したが、たびたびチェックが必要だった	着眼点と自分のポイントを押さえて、組織から信頼を得て実践していた。	着眼点を押さえて実行し、その上で方針の進捗状況を提案や改善を発信し伝えた。	評価4を実践した結果、組織に対して、方針の浸透や改善に繋がりが、他へも教えて、組織の貢献に結びつくことが出来た。			
				10.5					小計 52.5			
知識・技術	コミュニケーション能力	お互いの考えや価値観を伝えるために会社や組織にとって、お客様にとって何がベストかを考え、対話をし、話を聞く姿勢を身に着ける。 和の実践を心掛けたコミュニケーション	・ストレングスファインダー(経営計画書)を参考にし、自分の強味・特性を活かす。 ・自分を客観視する意識を持ち、スキルを磨く実践を日々の行動の中で取り入れる工夫をしたか。	1.00	実行できなかった。	実行していたが、不十分だった。	定義と着眼点を押さえて実行し気付き力をつけて、不足を補う努力をしていた。	着眼点を押さえて実行し気付き力をつけて、自らの成長に繋がった。	着眼点を押さえて実行し気付き力をつけて、組織の活性化に繋がる発信をした。			
	書類・データの管理	社内業務の危機管理と効率化を合わせて安心と安全の仕組みと管理の体制を図る。	社内業務の効率化の為に書類の管理のファイリングの仕組み。 また、PCやネットワークの安全を考えたデータ管理。	0.50	実行できなかった。	実行していたが、不十分だった。	着眼点を理解し、実行していた。	着眼点を押さえて実行して、模範となるやり方で実践をしていた。	着眼点を押さえて実行して、模範となるやり方で実践をし他へも教えていた。また、発信をしていた。			
	商品・業務知識	お客様・メーカー、仕入先との対応を円滑に行うための知識を活かして業務の効率化を図る。	営業の仕事を適時適切にサポートし、事務負担がかからないようにバランスを常に考えて実行した。	1.00	実行できなかった。	実行していたが、不十分だった。	着眼点を毎月1回定期的に実行する時間を作った。	着眼点を押さえて実行して、模範となるやり方で実践をしていた。	着眼点を押さえて実行して、模範となるやり方で実践をし他へも教えていた。			
				2.5					小計 12.5			

行動姿勢【勤務態度】	あいさつ	<ul style="list-style-type: none"> ・元気で明るく。誠実さが伝わる印象で。 ・挨拶に上下は関係ない。お互いが気持ちよくなるように実践する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・笑顔で心掛ける。(はにかむくらいで良い)そして相手の顔をしっかりと見ること。 ・立ち止まってあいさつをする。座って作業をしている人は、挨拶をしている人の顔に視線を合わせること。 	1.00	守っていなかった。	少し守っていた。	ほぼ、守っていた。	着眼点を守り、実行をしている。 自己評価 上司評価 其他の評価	着眼点を守り、実行をしている。 自己評価 上司評価 其他の評価 社長評価			
	礼儀	<ul style="list-style-type: none"> ・形、姿勢から入る。それが心となって相手に伝わるのが礼儀。 ・日頃からありがとうや感謝の気持ちを表して、伝えた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・分離礼の実行を心掛ける。 ・日頃から相手を敬う気持ちを心掛けた言動や行動をする。 	1.00	守っていなかった。	少し守っていた。	ほぼ、守っていた。	着眼点を守り、実行をしている。 自己評価 上司評価 其他の評価	着眼点を守り、実行をしている。 自己評価 上司評価 其他の評価 社長評価			
	環境整備	社内の清掃や身の回りなどの社内環境を常に意識して整理整頓・清潔の3SIに務めるよう行動をしたか。	<ul style="list-style-type: none"> ・清掃当番をしっかりと務めチェックを怠らなかつた。 ・日頃から整理整頓・清潔感を周りから見てもわかるように取り組んだ。 	0.50	守っていなかった。	少し守っていた。	ほぼ、守っていた。	着眼点を守り、実行し周りの模範になる行動をした。	着眼点を守り、模範となる行動で他へも教えて会社の社風作りに貢献した。			
	使命感	自分に与えられた役割を自覚し会社の理念を意識し実践をした。	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーとしての役割と自覚を持って行動する。 ↓ ・経営理念を意識した行動で活気ある職場づくりを目指す。 	1.00	出来ていない。	少しは、出来ていた。	役割を自覚し、出来ていた。	その姿勢を実践し自らが変わったことで周りに認められた。	その姿勢を実践し自らが変わり、それを伝え、教えて周りに良い影響を与えた。			
	やってみよう!	既存の概念に捉われないことなど新しいことを見つけ(チャンス)それに取組み(チャレンジ)変化を求める姿勢で仕事に取り組んだ。(チャレンジ)	会社の発展と組織の活性化。そして仕事をワクワクして楽しむ姿勢で取り組んだか。	1.00	指示があれば取り組むが、自らの意欲が見られない。	取り組む姿勢はみられるが、まだ既存の枠にとらわれることがある。	新しいことにもチャレンジして自発的な行動で困難な仕事にも取り組んで行った。	常に前向きに捉えて行動し、組織に良い変化を与え活性された。	スタッフの模範となり他へも積極的に教えていた。			
	素直・謙虚さ	「素直な心」とは自分自身の「至らなさ」を認め、そこから努力するという謙虚な姿勢のことです。学ぶための第一歩です。	本当に伸びる人は「素直な心」をもって人の意見を聞き常に反省し「自分自身」を見つめることのできる人です。	0.50	与えられた仕事を謙虚な態度、考え方で取り組むことがなかった。	謙虚な態度・考え方はあるが、努力がかなり不足していた。	与えられた仕事を謙虚な態度、考え方で取り組んだ。	何事も謙虚な態度・考え方で取り組み、常に周囲の方々対しても感謝の気持ちを持ち続けていた。	素直な心と謙虚さを持ち、常に学び続けることが出来た。			
				5.0				小計 25.0				
								合計 100				

■ 成長 発 展 シ ー ト ■

対象期間 年 月 日 ~ 年 月 日

実施日 年 月 日

所 属		等 級	3等級	社員コード		社 員 名		評 価 者		印
-----	--	-----	-----	-------	--	-------	--	-------	--	---

評 価 要 素	前回 評価	定 義	着 眼 点	ウエー ト	評 価 基 準					評 価 点			
					1	2	3	4	5	本人	上司	決定	
期 待 成 果		事業部全体の売上目標達成率	目標達成率 (上半期・年間)	0.50									
		事業部全体の粗利益目標達成率	目標達成率 (上半期・年間)	1.00									
				0.50									
				2.0						小計 10			
重 要 業 務		・適正な在庫管理を行い、商品の定数や管理を見直してコストの削減につなげる。 ・効率を考えたレイアウト（レイアウトの効率、スペースの縮小もコスト削減に繋がる）	・コストは粗利益に繋がるので、その考えを持って商品を絶えずチェックし見直す。 ・商品の売り上げ動向などを把握してゆき、社内間で共有していく。	1.50	その業務をやっていない。	その業務を少しやっている。	その業務を基本的なやり方で、実践している。	方針、着眼点をしっかり実行して優れたやり方で成果に繋がった。	優れたやり方で成果に繋げ、それを他へも教えていた。				
		・正確な在庫をスタッフと共に対応し、生産性を意識した業務の対応。	日々の業務をしっかりと遂行し、ミスが起きない対応をスタッフと協力して行ったか。	1.00	その業務をやっていない。	その業務を少しやっている。	着眼点を押さえて実行していた。	着眼点を押さえて実行し、自らも取り組む姿勢を見せ、営業と共に実行をし共有していた。	4を実践、継続して未入金を防ぎ、危機管理対応の実践が図れた。				

重要業務	事業部方針・任務の遂行	<ul style="list-style-type: none"> ・経営計画書の内勤チームの方針、役割と任務を理解して行動をした。 ・情勢により出された方針についても積極的に取り組んだ。 	<ul style="list-style-type: none"> ①システムの状況把握 ②お互いの仕事を助け合える役割分担 ③営業サポートと商品管理の業務効率化 これらを意識して関わる人と連携し、改善の実行していく。	1.50	その業務をやっていない。	その業務を少しやっている。	その業務を基本的なやり方で、実践している。	方針、着眼点をしっかりと実行して優れたやり方で成果に繋がった。	優れたやり方で成果に繋げ、それを他へも教えていた。			
	営業サポート対応	お客様の依頼や営業の立場に立って業務が円滑にいくようにサポートをした。	<ul style="list-style-type: none"> ・素早い対応と親身な対応 ・お客様、仕入先に対して営業の業務がスムーズにいくように対応と調整を図り実行したか。 	1.50	その業務をやっていない。	その業務を少しやっている。	その業務を基本的なやり方で、実践している。	模範となる優れたやり方で実行し、生産性向上につながった。	模範となる優れたやり方で実行し、仕組み化に繋がったことで他へも教えていた。			
	セット商品・リースの管理業務	セット商品のリニューアルや入れ替え廃盤などを把握し仕組みを整えスタッフと共に対応する。リース枚数と商品の品質の管理	<ul style="list-style-type: none"> ・日常の運用を把握して業務の最適化を図った。 ・セット管理のシステム運用の管理を怠らない。 	1.00	その業務をやっていない。	その業務を少しやっている。	着眼点を押さえて実行していた。	方針、着眼点をしっかりと実行して優れたやり方で成果に繋がった。	優れたやり方で成果に繋げ、それを他へも教えていた。			
	正確性（当たり前のことをしっかりとやる姿勢）	<ul style="list-style-type: none"> ・与えられた仕事や依頼に対して、日ごろから意識をして、まずは自らが実践し、それを部下や関わる人に求めて行動をする。 	<ul style="list-style-type: none"> ・的確・ていねい・報連相（か）を取り入れて実行した。 ・素早さ（スピード）を意識したか。 ・社内ルールや仕組みに沿って対応を心掛けたか。 	1.00	実行できなかった。	実行していたが、不十分だった。	着眼点を押さえて実践を図る行動をした。	着眼点を押さえて実行し模範となるやり方で実行していた。	着眼点を押さえて実行し模範となるやり方で実行しており、他へも教えてミスが減らすことが出来た。			
	報連相にかんする方針（確認）	<ul style="list-style-type: none"> ・会社の力を100%発揮する為に、報連相を通じて、問題・課題を見える化。 ・お客様へのクレーム・会社内の機会の損失を防ぎ、上司・部下、部下上司の連携を徹底をする。 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営計画書に書かれた2・実行をまずは意識する。 ・報連相の大事な「言ったか」でなく「伝わったか」と相談＝問題解決を実践する。 	1.00	実行できなかった。	実行していたが、不十分だった。	着眼点を押さえて実践を図る行動をした。	的確に行かない、かつ提案も入れながら指導、助言を入れて実行した。	評価4を実践した結果、組織に対して、方針の浸透や改善に繋がりが、絶えず他へも教えていた。			

重要業務	部署の課題 提案	日々の仕事の流れを状況把握しながら、お客様や社内できている課題を見つけ提案をする。	・生産性や仕事の効率化が図れる、アイデアを考えて創造性を発揮する。 ・創造性とは智恵のこと。常に意識をする。	1.00	その業務をやっていない。	その業務を少しやっている。	着眼点を押さえて実践を図る行動をした。	着眼点を押さえて実践を図る行動をし発信プラス提案もしていた。	評価4を実践した結果、アイデアになって、それを教えていた。			
	仕事の課題解決	・組織から求められる課題に対して、それを受け入れ挑戦し続け、自己の成長が組織の貢献に繋がった。		1.50	実行していたが、不十分だった。	着眼点と自分のポイントをまずは、押さえて行動し実践したが、たびたびチェックが必要だった	着眼点と自分のポイントを押さえて、組織から信頼を得て実践していた。	着眼点を押さえて実行し、組織の貢献に繋がった。	評価4を実践した結果、組織が活性化され、他へも教えていた。			
				10.5					小計 52.5			
知識・技術	コミュニケーション能力	和の実践と理念・価値観を意識して、社内外の関わる人と仕事を進めていくために磨く。	・ストレングスファインダー(経営計画書)を参考にし、自分の強味・特性を活かす。 ・自分を客観視する意識を持ち、スキルを磨く実践を日々の行動の中で取り入れる工夫をしたか。	1.00	そのスキルを持っていない。	そのスキルを少し持ちながら、実行していた。	定義と着眼点を押さえて実行し気付き力をつけて、不足を補う努力をしていた。	着眼点を押さえて実行し気付き力をつけて、自らの成長に繋がった。	着眼点を押さえて実行し気付き力をつけて、組織の活性化に繋がる発信をした。			
	商品知識	電話でのお問い合わせや来客の方に対してわかりやすい説明が出来た。 また、わからないときは仕入先に問い合わせをして知識を習得して営業のサポートにつなげる。	・お客様に特徴やポイントを押さえて、適切にお答えをする。 ・新しい商品も積極的に学び覚えていく。	1.00	そのスキルを持っていない。	そのスキルを少し持ちながら、実行していた。	着眼点を理解し、実行していた。	着眼点を押さえて実行して、模範となるやり方で実践をしていた。	着眼点を押さえて実行して、模範となるやり方で実践をし他へも教えていた。			
	日常業務の効率化 (重要業務共通項)	仕事の生産性に繋げるための業務効率を図り成果に繋げる行動。 日常業務の中で、ムリ、ムダを省き、仕事面での段取りを考え時間内に仕事を終わらすことが出来た。	・営業は、外回りの段取りや営業の時間作り、内勤は、ルーチンワークや入出庫作業の段取りの工夫でミスを減らす。 ・残業可視化表を基にデータから捉えてチェック⇒アクション⇒生産性向上につなげる。	1.00	実行できなかった。	実行していたが、まだ不十分だった。	定義・着眼点を意識して行動と実践し時間内の仕事が出来ていた。	定義・着眼点をしっかり意識して優れたやり方で行動と実践が出来ていた。	定義・着眼点を意識して、時間内に仕事を完了し、成果に繋がった。			
				3.0					小計 15			

行動姿勢（勤務態度）	あいさつ	・元気で明るく。誠実さが伝わる印象で。 ・挨拶に上下は関係ない。お互いが気持ちよくなるように実践する。	・笑顔を心掛ける。(はにかむくらいで良い)そして相手の顔をしっかりと見ること。 ・立ち止まってあいさつをする。座って作業をしている人は、挨拶をしている人の顔に視線を合わせること。	1.00	守っていなかった。	少し守っていた。	ほぼ、守っていた。	着眼点を守り、実行をしている。 自己評価 上司評価 其他の評価	着眼点を守り、実行をしている。 自己評価 上司評価 其他の評価 社長評価			
	礼儀	・形、姿勢から入る。それが心となって相手に伝わるのが礼儀。 ・日頃からありがとうや感謝の気持ちを表して、伝えた。	・分離礼の実行を心掛ける。 ・日頃から相手を敬う気持ちを心掛けた言動や行動をする。	1.00	守っていなかった。	少し守っていた。	ほぼ、守っていた。	着眼点を守り、実行をしている。 自己評価 上司評価 其他の評価	着眼点を守り、実行をしている。 自己評価 上司評価 其他の評価 社長評価			
	環境整備	社内の清掃や身の回り・車両など常に整理整頓・そして清潔に務めるように配慮して行動をしたか。	・清掃当番をしっかりと務めた。(時間内に) ・日頃から整理整頓・清潔感が周りから見てもわかるように取り組んだ。	1.00	守っていなかった。	少し守っていた。	ほぼ、守っていた。	着眼点を守り、実行し周りの模範になる行動をした。	着眼点を守り、模範となる行動で他へも教えて会社の社風作りに貢献した。			
	やってみよう!	既存の概念に捉われることなく新しいことを見つけ(チャンス)それに取組み(チャレンジ)変化を求める姿勢で仕事に取り組んだ。(チェンジ)	会社の発展と組織の活性化。そして仕事をワクワクして楽しむ姿勢で取り組んだか。	1.00	指示があれば取り組むが、自らの意欲が見られない。	取り組む姿勢はみられるが、まだ既存の枠にとらわれることがある。	新しいことにもチャレンジして自発的な行動で困難な仕事にも取り組んで行った。	常に前向きに捉えて行動し、組織に良い変化を与え活性された。	スタッフの模範となり他へも積極的に教えていた。			
	素直・謙虚さ	「素直な心」とは自分自身の「至らなさ」を認め、そこから努力するという謙虚な姿勢のことです。学ぶための第一歩です。	本当に伸びる人は「素直な心」をもって人の意見を聞き常に反省し「自分自身」を見つめることのできる人です。	0.50	与えられた仕事を謙虚な態度、考え方で取り組むことがなかった。	謙虚な態度・考え方はあるが、努力がかなり不足していた。	与えられた仕事を謙虚な態度、考え方で取り組んだ。	何事も謙虚な態度・考え方で取り組み、常に周囲の方々対しても感謝の気持ちを持ち続けていた。	素直な心と謙虚さを持ち、常に学び続けることが出来た。			
				4.5					小計 22.5			
									合計 100			

成長塾第17回全国大会（オンライン大共有大会）実践事例発表

人事制度を社員の成長だけでなく リクルート活動に活用

令和4年7月14日

株式会社電建様



1.会社概要



1. 会社名：株式会社電建
2. 代表者：代表取締役 松本晃幸 様
3. 社員数：10名（正社員7名、パート3名）
4. 所在地：兵庫県尼崎市西長洲町1-2-45
5. ホームページ：<http://m-denken.com>
6. 事業内容：電気設備工事



2.人事制度（社員を成長させる仕組み）をつくりたいと思った理由は何でしょうか？

当時、先代の時代からいた社員の給与が高すぎる設定のため見直したかったことや、全ての社員さんにもなぜ今この給与額なのかをきちんと説明したかった。

また、人事制度でどう頑張れば評価されるのかを知ってもらい、その成長の証しとして給与を上げてあげたかった。



3.人事制度（社員を成長させる仕組み）をつくり始めてから感じた問題は何でしょうか？

- ① 期待成果と重要業務が合っていなかったり、成長基準を作るときの数字が等間隔になっていなかったりしました。
- ② そもそも自分が事務職社員の仕事をきちんと把握してなかったり、階層に応じた役割を自分自身が説明できなかったりしていました。



4.人事制度（社員を成長させる仕組み）をつくり運用して、発生した問題は何でしょうか？

成長シートの成長要素が曖昧だったり、抽象的だったりして、社員さんからの不満が少し出たことがありました。作ってもさほど気にしない社員さんもいました。



5.成長シートをつくる際に苦勞したことや工夫したことは何でしょうか？

成長要素の作成時に、知識・技術のところに重要業務を入れてしまったり、期待成果～重要業務～知識・技術への関係性がきちんと出来ていなかったり、勤務態度も本当にそれで良いのかを悩んだりしました。




6.人事制度（社員を成長させる仕組み）をつくり (仮)運用して、解決した問題は何でしょうか？

新しく入ってくる社員さんに入社前「この人事制度で皆さんの成長を応援しています」という事を伝えられたので、それに納得して入社してくる社員さんを中心に、この成長シートをベースにやってくれるようになり、更に部下を育てる（教える）社風が変わっていきました。




7.現在、解決に向けて取り組んでいる問題は何でしょうか？



- ① 弊社の成長シートには期待成果に人時生産性が入っています。そして社員一人一人の確実な成長が人時生産性を高めるという事に皆が気付き始めたのです。
 - ② 偶然に就労困難者の実習受け入れや、インターンシップに会社として取り組んで来た事も後押しをしてくれて、「教える」＝「自分も相手も成長」という事を先輩社員たちが自覚し始め、今は週一で技術勉強会を行っています。
 - ③ 工事事務という職種も二年前に作ったのですが、仕組みも出来てきてお客様からの評判も高いし、社内でも評判が良いです。彼女らが短時間で見積もり作成できる仕組みも出来ました。
- 


8.人事制度の運用による成果 …… 【定量的成果】



- ① 実は今年の1月から中途採用の24歳が1名、4月から新卒が3名入りました。先ずはなかなか人が入ってこない我が社に一気に社員さんが増えたことは大きな成果であると思います。
 - ② 定着率はまだこれからなので何とも言えませんが、社員数の増加として評価できると思います。1時間当たり粗利益は5000円～7000円をキープしています。
 - ③ 実際、勉強会に参加した従業員の成果は上がっています。入社間もない社員が、高圧工事の見積もりができるようになり、以前は1時間かかっていたのが今は10分程度。こういったことの積み重ねが、高い人時生産性につながっているのだと思います。
- 

9.人事制度の運用による成果 …… 【定性的成果】



- ① 8番にありますように、今年から中途採用1名、4月から新卒が3名入りました。一気に社員さんが増えたのですが、これは成長支援制度がある効果だと思っています。
 - ② 既存社員に「新人を教育するぞ」という気持ちと、その準備が整い、更に精神障害や就労困難者とかつて呼ばれそうになっていた人が働ける環境が整い現在も勤務しているからこそ、そのエネルギーが人を呼んだと思っています。
 - ③ 定着はこれからなので解りませんが、今はとても仲良くみんなが笑いながら時には励まし合いながら仕事をしています。今期は昨年の売上の20%増しは確実です。
- 

10.新型コロナウイルスの影響を受けて発生した問題はありますか？

使用する材料の納期が通常翌日だったものさえ、数か月待ちになるなど、キャッシュフローに影響がありました。今も続いています。



11.新型コロナウイルスの影響を受けて新たに 取り組まれていることはありますか？

- ① とにかく電気工事会社で使用する材料は海外からの輸入品が多く、入手出来ないのが現状です。
- ② 現状の納期が当たり前と思って、受注計画などを立てています。更に横展開をしようと思い電気工事の中でも手つかずであった部分に着手する準備中です



12.人事制度（社員を成長させる仕組み）をつかって良かったことは何でしょうか？

- ① それぞれが成長する意義を考えるようになったことと、上司が部下を教育するようになったことです。
- ② ひょうご産業活性化センターの経営推進部成長支援課が決定する「成長期待企業」に認定されました。人事制度の導入を高く評価していただきました。



13.人事問題で悩んでいる経営者へのアドバイス



- ① 人事制度は短期間で完成しませんし、長期的な視点で見た場合毎年項目が変化してもおかしくないと思っています。
- ② 気長に諦めず取り組む気持ちが経営者には大事だと思っています。これは後から私自身が気が付いたことです。



部門名 未選択 職種 電気工事職 階層 一般職

■ 成長シート® ■

対象期間 ~

所属		等級		社員コード		社員名		成長支援者	佐藤 友裕	印
----	--	----	--	-------	--	-----	--	-------	-------	---

成長要素	定義	着眼点	ウエイト	成長基準					成長確認			
				1	2	3	4	5	本人	上司		
期待成果	1 A 納期遵守率	遵守件数/件数×100	3カ月の実績	0.67								
	2 B 社内検査合格率	社内合格件数/件数×100	3カ月の実績	0.66								
	3 C 施工満足度	工事後アンケート「満足」以上の合計数値/施工件数	3カ月の実績	0.67								
	小計			2.00								

重要業務	4	A1	スケジュール管理	工程に基づいたスケジュールをたて、行動をとる	3カ月の実績	0.67	スケジュール管理をやっていない。	その業務をやっているが、あまり予定通りできないことがある。	その業務を基本となるやり方で実施し、業務を完了することが出来る。	その業務を優れたやり方で実施し、予定よりも早く完了することが出来る。	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た。			
	5	A2	材料管理	手直し無く材料を管理し、納期を守る	3カ月の実績	0.67	小工場の材料管理が出来ていない。	工事に必要な材料管理を少しやっていたが、時々手直しが必要である。	工事に必要な材料は全て管理できる。	その業務を優れたやり方で実施しており、一般的な管理より早く効率的にできる。	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た。			
	6	B1	内線規定にしたがった施工	内線規程を把握し、規定に沿った施工ができる	3カ月の実績	0.66	内線規定の検査合格基準に達成していない。	時々手直しが必要だが、最低限の検査合格基準は提供している。	内線規程の施工が出来ている。	手本となる施工ができる。	施工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た。			
	7	B2	自主検査	施工前施工後の確認をし、自主検査に合格できる	3カ月の実績	0.66	自主検査を行っていない。	自主検査を時々行っている。	自主検査の基本的なものを行っている。	自主検査の基本、更に応用的なものを行っている。	あらゆる工事の自主検査を実施しており、他の社員にも教えていた。			

重要業務	8	C1	完了報告	現場でのお客様への工事完了の報告・コミュニケーション	3カ月の実績	0.45	お客様に完了報告をしていない。	お客様に完了報告を時々行っている。	お客様に完了報告をしている。	お客様に完了報告が出来、応用的な説明も実施している。	あらゆる工事の完了報告をお客様に実施しており、他の社員にも教えていた。			
	9	C2	清掃	工事完了後の現場清掃状況	3カ月の実績	0.44	担当現場の清掃をやっていない。	担当現場の清掃を少しやっていた。	担当現場の清掃を基本となるやり方で実施していた。	担当現場の清掃を優れたやり方で実施しており、他の業者と協力して実施していた。	担当現場の清掃を他の業者も優れたやり方で実施しており、他の社員にも教えていた。			
	10	C3	顧客への挨拶・会話	現場でのお客さまとのコミュニケーション	3カ月の実績	0.45	お客さまと挨拶・会話をしていない。	お客さまと挨拶・会話を時々していた。	お客さまと挨拶・会話を基本となるやり方で実施していた。	お客さまと挨拶・会話を優れたやり方で実施し、信頼関係を築けている。	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た。			
	小計					4.00								

知識・技術	11	A1	スケジュールリング技術	工事や実務をスムーズに進める技術を知っている	3カ月の実績	0.50	スケジュールリングを組む知識がない。	小工事や実務のスケジュール知識を少し持っている。	スケジュールを組むための基本的な知識は持っていた。	応用的なものも持っていた。	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	A1	電気工事知識	あらゆる電気工事施工ができる知識をもっている	3カ月の実績	0.51	電気工事知識をほとんど持っていない。	電気工事知識を少し持っているが、他の者の援助が必要。	小～本工事に必要な電気工事知識を持っている。	小工事～本工事・高圧常時に必要な電気工事知識を持っており、あらゆる条件の現場状況にも対応できる。	あらゆる工事で必要な電気工事知識を持っており、それを他の社員にも教えていた。			
	13	A2	材料知識	適切な材料を選定するための知識をもっている	3カ月の実績	1.01	電気工事現場に必要な材料の知識がない。	電気工事現場に必要な材料の知識を少し持っている。	小～本工事に必要な材料知識を持っている。	小工事～本工事・高圧工事で必要な材料知識を持っており、あらゆる条件の現場状況にも対応できる。	あらゆる工事で必要な電気工事知識を持っており、それを他の社員にも教えていた。			
	14	B1	内線規定知識	施工に必要な内線規程知識を知っている	3カ月の実績	0.99	内線規程の知識を持っていない。	内線規程の知識を少し持っている。	内線規程の知識の基本的なものは持っている。	内線規程の知識を持っており、電建品質を更に磨くための知識を持っている。	内線規程を熟知しており、他の社員にも教えていた。			
	15	B2	検査技術	施工前施工後に自主検査するための検査技術	3カ月の実績	0.99	検査技術を持っていない。	小工事レベルを検査する技術を少し持っていた。	小～本工事を検査する基本的な技術は持っている。	高圧工事やその他難易度の高い工事の検査が出来る。	全ての検査ができて、それを他の社員にも教えていた。			

知識・技術	16	C1	説明技術	色々なタイプの方と会話ができ、説明する技術がある	3カ月の実績	0.67	お客さまに説明する技術を持っていない。	お客さまに説明する技術を少し持っていた。	お客さまに説明することが出来る。	お客さまとの会話力に優れており、信頼を得る説明をすることが出来る。	会話力・説明力に長けており、信頼もあり、それを他の社員にも教えていた。			
	17	C2	清掃知識	あらゆる現場の施工後を清掃する知識を持っている	3カ月の実績	0.66	清掃知識を持っていなかった。	清掃知識を少し持っていた。	清掃するための基本的な知識は持っていた。	清掃知識を持っており、応用的なものも持っていた。	清掃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。			
	18	C3	マナー知識	電建社員としてのマナーが身についている	3カ月の実績	0.34	電建マナー知識がない。	電建マナー知識を少し持っている。	電建マナーを身につけており、誰に対しても失礼な言動はない。	電建マナーを身につけており、更に相手を気持ちよくさせることが出来る。	電建マナー知識を熟知しており、他の社員にも教えることが出来る。			
	19	C3	ヒアリング技術	色々なタイプの方と会話ができ、情報や要望をヒアリングする技術がある	3カ月の実績	0.33	お客さまにヒアリングする技術を持っていない。	お客さまにヒアリングする技術を少し持っている。	お客さまにヒアリングする基本的な技術を持っている。	お客さまにヒアリングする技術を持っており、更に相手の要望・情報等を聞く事が出来る。	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	20	意欲的	失敗や嫌なことから逃げずに前向きに捉えられる	3カ月の実績	1.60	難題や新しいことに挑戦することが出来ない。	難題や新しいことに挑戦することが少し出来る。	難題や新しいことに挑戦することが出来る。	難題や新しいことに取り組む必要性を認識しており、取り組む努力をしている。	難題や新しいことに取り組む行動ができており、他の社員にも教えていた。			
	21	チームワーク	仲間と協力して目的を達成する 報連相の実施	3カ月の実績	1.60	自分の都合優先が多く、情報を共有したり、言葉をかけることが出来ない。	自分の都合を優先しがちだが、情報を共有したり、言葉をかけることが少しある。	情報を共有したり、言葉をかけること、会社全体で仕事に取り組むことの必要性を感じる、実践している。	情報を共有したり言葉をかけること、会社全体で仕事に取り組むことの必要性を感じる、実践している。	情報を共有し、言葉をかけ、会社全体で仕事に取り組み、他の社員にも教えていた。			
	22	使命感	自分の業務を認識し、その実現に向け最善の努力をしたか	3カ月の実績	1.60	自分の役割に対する自覚が無く、仕事に中途半端になる事が多い。	自分の役割の自覚はあるが、自発的に取りかかれない。	自分の役割を自覚しており、自発的に取り組むことが出来る。	自分の役割を自覚しており、取り組む努力を惜しまない。	自分の役割を自覚し、他の社員にも教えていた。			
	23	素直さ	ひがんだ所が無く、人に逆らわない事、心が純真	3カ月の実績	1.60	持っていなかった。	少し持っていた。	素直である。	仕事の依頼に関して、行動についても上司からの指示に素直に動ける。	仕事上で素直に取り組む事を実践し、他の社員にも教えていた。			
	24	経営理念遵守	経営理念(ビジョン実現)に従った行動	3カ月の実績	1.60	経営理念の大切さの認識が無い。	経営理念に沿った行動が出来ているが時々ぶれる。	経営理念に沿った行動ができています。	経営理念が仕事の基本になっており、後輩にもその大切さを指導できていた。	経営理念が仕事の基本になっており、顧客協力業社、社員にもそれを伝えることを行っている。			
				小計		8.00							
			合計		20.00								

部門名 未選択 職種 電気工事職 階層 中堅職

■ 成長シート® ■

対象期間 ~

所属		等級		社員コード		社員名		成長支援者		印
----	--	----	--	-------	--	-----	--	-------	--	---

成長要素	定義	着眼点	ウエイト	成長基準					成長確認			
				1	2	3	4	5	本人	上司		
期待成果	1 A 納期遵守率	遵守件数/件数×100	3カ月の実績	1.00								
	2 B 社内検査合格率	社内検査合格件数/件数×100	3カ月の実績	1.00								
	3 C リピート率	リピート問い合わせ数/件数×100	3カ月の実績	0.90								
	4 D 施工満足度	工事後アンケート「満足」以上の合計数/施工件数	3カ月の実績	1.10								
	5 E 部下の伸びた成長点数	部下の伸びた成長点数	3カ月の実績	1.00								
小計				5.00								

重要業務	6	A1	スケジュール管理	スケジュールをたて、それに基づいた行動予定まで	3カ月の実績	0.50	スケジュール管理をやっていない。	その業務をやっているが、あまり予定通りできないことがある。	その業務を基本となるやり方で実施し、業務を完了することが出来る。	その業務を優れたやり方で実施し、予定よりも早く完了することが出来る。	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た。			
	7	A2	材料管理	出戻り工事無いように材料を発注管理し、納期を守る	3カ月の実績	0.50	小工事の材料管理が出来ていない。	工事に必要な材料管理を少しやっていたが、時々手直しが必要である。	工事に必要な材料は全て管理できる。	その業務を優れたやり方で実施しており、一般的な管理より早く効率的にできる。	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た。			
	8	B1	内線規定にしたがった施工	内線規定を把握し、規定に沿った施工が出来る	3カ月の実績	0.60	内線規定の検査合格基準に達成していない。	時々手直しが必要だが、最低限の検査合格基準は提供している。	内線規程の施工が出来ている。	手本となる施工ができる。	施工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た。			
	9	B2	自主検査	施工前施工後の確認をし、自主検査に合格できる	3カ月の実績	0.40	自主検査を行っていない。	自主検査を時々行っている。	自主検査の基本的なものを行っている。	自主検査の基本、更に応用的なものを行っている。	あらゆる工事の自主検査を実施しており、他の社員にも教えていた。			
	10	C1	顧客への挨拶・会話	現場で顧客企業全社員とコミュニケーション(決裁権のある方への面会)	3カ月の実績	0.90	お客さまと挨拶・会話をしていない。	お客さまと挨拶・会話を時々していた。	お客さまと挨拶・会話を基本となるやり方で実施していた。	お客さまと挨拶・会話を優れたやり方で実施し、信頼関係を築けている。	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た。			

重要業務	11	D 1	完了報告	完了報告書、施工現場のお客様確認	3カ月の実績	0.55	お客様に完了報告をしていない。	お客様に完了報告を時々行っている。	お客様に完了報告をしている。	お客様に完了報告が出来、応用的な説明も実施している。	あらゆる工事の完了報告をお客様に実施しており、他の社員にも教えていた。			
	12	D 2	清掃	工事完了後の完璧な現場清掃	3カ月の実績	0.55	担当現場の清掃をやっていない。	担当現場の清掃を少しやっていた。	担当現場の清掃を基本となるやり方で実施していた。	担当現場の清掃を優れたやり方で実施しており、他の業者と協力して実施していた。	担当現場の清掃を他の業者も優れたやり方で実施しており、他の社員にも教えていた。			
	13	E 1	部下の指導計画	教育訓練計画作成、進捗の確認、教育訓練の実施	3カ月の実績	0.50	部下育成に取り組んでいなかった。	部下育成をやろうとしているが、明確な行動に移せていない。	部下育成の計画を立てて行っている。	部下育成の計画を立て、優れたやり方で実施していた。	部下育成を優れたやり方で実施しており、他の社員にも教えていた。			
	14	E 2	部下教育指導	的確な指導・標準書作成(要所をおさえ、短時間で確実な教育指導が出来る)	3ヶ月の実績	0.50	部下の指導育成をやっていない。	部下の指導を行っているが、場当たり的。	部下の指導育成が的確で短時間で行われており、同時に標準書の作成を行っている。	部下の指導育成が的確、短時間で、標準書の修正や指導育成の勉強も行っている。	部下の指導育成が的確、短時間で、標準書の修正や指導育成の勉強も行っており、他の社員にも教えていた。			
	小 計						5.00							

知識・技術	15	A 1	スケジュールリング技術	業務をスムーズに進めるスケジュールリング技術を知っている	3カ月の実績	0.20	スケジュールリングを組む知識がない。	小工事や実務のスケジュール知識を少し持っている。	スケジュールを組むための基本的な知識は持っていた。	応用的なものも持っていた。	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。			
	16	A 1	電気工事知識	あらゆる電気工事施工ができる知識をもっている	3カ月3カ月の実績	0.20	電気工事知識をほとんど持っていない。	電気工事知識を少し持っているが、他の者の援助が必要。	小～本工事に必要な電気工事知識を持っている。	小工事～本工事・高圧工事で必要な電気工事知識を持っており、あらゆる条件の現場状況にも対応できる。	あらゆる工事で必要な電気工事知識を持っており、それを他の社員にも教えていた。			
	17	A 2	材料知識	適切な材料を選定するための知識をもっている	3カ月の実績	0.40	電気工事現場に必要な材料の知識がない。	電気工事現場に必要な材料の知識を少し持っている。	小～本工事に必要な材料知識を持っている。	小工事～本工事・高圧工事で必要な材料知識を持っており、あらゆる条件の現場状況にも対応できる。	あらゆる工事で必要な電気工事知識を持っており、それを他の社員にも教えていた。			
	18	B 1	内線規定知識	施工に必要な内線規程知識を知っている	3カ月の実績	0.48	内線規程の知識を持っていない。	内線規程の知識を少し持っている。	内線規程の知識の基本的なものは持っている。	内線規程の知識を持っており、電建品質を更に磨くための知識を持っている。	内線規程を熟知しており、他の社員にも教えていた。			

知識・技術	19	B 2	検査技術	施工前施工後に自主検査するための検査技術	3カ月の実績	0.32	検査技術を持っていない。	小工事レベルを検査する技術を少し持っていた。	小～本工事を検査する基本的な技術は持っている。	高圧工事やその他の難易度の高い工事の検査が出来る。	全ての検査ができて、それを他の社員にも教えていた。			
	20	C 1	お客様知識	現場のお客様の知識	3カ月の実績	0.36	お客様知識を持っていない。	お客様知識を少し持っている。	お客様知識の基本的なものは持っている。	担当以外のお客様の知識も持っており、工事情報など応用的なものも持っている。	お客様知識を熟知しており、他の社員にも教えていた。			
	21	C 1	マナー知識	電建社員としてのマナーが身についている	3カ月の実績	0.36	電建マナー知識がない。	電建マナー知識を少し持っている。	電建マナーを身につけており、誰に対しても失礼な言動はない。	電建マナーを身につけており、更に相手を気持ちよくさせることが出来る。	電建マナー知識を熟知しており、他の社員にも教えることが出来る。			
	22	D 1	説明技術	お客様が分かるように説明する技術がある	3カ月の実績	0.44	お客さまに説明する技術を持っていない。	お客さまに説明する技術を少し持っていた。	お客さまに説明することが出来る。	お客さまとの会話力に優れており、信頼を得る説明をすることが出来る。	会話力・説明力に長けており、信頼もあり、それを他の社員にも教えていた。			

知識・技術	23	D 2	清掃知識	あらゆる現場の施工後を清掃する知識を持っている	3カ月の実績	0.44	清掃知識を持っていなかった。	清掃知識を少し持っていた。	清掃するための基本的な知識は持っていた。	清掃知識を持っており、応用的なものも持っていた。	清掃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。			
	24	E 1	教育訓練計画知識	部下の実務完遂の為に、教育と訓練の指示計画書を作る知識	3カ月の実績	0.40	星取表2未満	星取表2以上	星取表4以上	星取表6以上	星取表7以上			
	25	E 2	オペレーションスキル	ポイントを絞って効果的に指導するスキル	3カ月の実績	0.40	星取表2未満	星取表2以上	星取表4以上	星取表6以上	星取表7以上			
	小 計						4.00							

勤務態度	26	意欲的	失敗や嫌なことから逃げずに前向きに捉えられる	3カ月の実績	1.20	難題や新しいことに挑戦することが出来ない。	難題や新しいことに挑戦することが少し出来る。	難題や新しいことに挑戦することが出来る。	難題や新しいことに取り組む必要性を強く感じており、それに取り組む努力をしている。	難題や新しいことに取り組む行動ができており、他の社員にも教えていた。			
	27	チームワーク	仲間と協力して目的を達成する 報連相の実施	3カ月の実績	1.20	自分の都合優先が多く、情報を共有したり、言葉をかけることが出来ない。	自分の都合優先しがちだが、情報を共有したり、言葉をかけることが少しある。	情報を共有したり、言葉をかけること、会社全体で仕事に取り組む必要性を感じており実践している。	情報を共有し言葉をかけ、会社全体で仕事に取り組む必要性を強く感じ、かなり実践している。	情報を共有し言葉をかけ、会社全体で仕事に取り組む、他の社員にも教えていた。			
	28	使命感	自分の業務(役割)を認識し、その実現に向け最善の努力をしたか	3カ月の実績	1.20	自分の役割に対する自覚が無く、仕事に中途半端になる事が多い。	自分の役割に対する自覚はあるが、努力が足りない。	自分の役割を自覚しており、取り組むことが出来るが自発性が足りない。	自分の仕事を自覚しており、自発的に取り組む努力を惜しまない。	自分の役割を強烈に自覚し、取り組んでおり、他の社員にも教えていた。			
	29	素直さ	ひがんだ所が無く、人に逆らわないこと、心が純真	3カ月の実績	1.20	挨拶に元気・明るさがなく、目も合さないことが多く、雰囲気悪くすることがしばしば見られる。	元気に挨拶が出来ることがあるが、目を合わせない時があり、周囲に悪い印象を与えることがあった。	目を合わせて元気に挨拶が出来ており、周囲を明るい雰囲気にしていく。	目を合わせて元気に挨拶が出来ており、職場を明るくするように意識的に取り組んでいた。	完璧な挨拶が出来、職場を明るくするよう意識的に取り組み、他の社員にも教えていた。			
	30	経営理念遵守	経営理念に従った行動	3カ月の実績	1.20	経営理念の大切さの認識がない。	経営理念に沿った行動が出来ているが、時々ぶれる。	経営理念に沿った行動が出来ている。	経営理念が仕事の基本となっており、後輩にもその大切さを指導できていた。	経営理念が仕事の基本となっており、顧客、協力業者、社員にもそれを伝えることを行っている。			
			小計			6.00							
		合計			20.00								

部門名 未選択 職種 電気工事職 階層 管理職

■ 成長シート® ■

対象期間 ~

所属		等級		社員コード		社員名		成長支援者		印
----	--	----	--	-------	--	-----	--	-------	--	---

成長要素	定義	着眼点	ウエイト	成長基準					成長確認			
				1	2	3	4	5	本人	上司		
期待成果	1 A	全社粗利		1.00								
	2 B	部門成果項目		1.00								
	3 C	部下の伸びた成長点数		0.90								
	4 D			1.10								
	小計			4.00								

重要業務	5	A1	社員教育			0.50	その業務をやっていないかった。	その業務を少しやっていた。	その業務を基本となるやり方で実施していた。	その業務を優れたやり方で実施していた。	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た。			
	6	A2	部門管理			0.50	その業務をやっていないかった。	その業務を少しやっていた。	その業務を基本となるやり方で実施していた。	その業務を優れたやり方で実施していた。	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た。			
	7	B1	積算管理			0.60	その業務をやっていないかった。	その業務を少しやっていた。	その業務を基本となるやり方で実施していた。	その業務を優れたやり方で実施していた。	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た。			
	8	B2	部門活動計画管理			0.40	その業務をやっていないかった。	その業務を少しやっていた。	その業務を基本となるやり方で実施していた。	その業務を優れたやり方で実施していた。	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た。			
	小 計						2.00							

知識・技術	9	A1	スケジュールリング技術			0.20	持っていなかった。	少し持っていた。	基本的なものは持っていた。	応用的なものも持っていた。	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	A1	電気工事知識			0.20	持っていなかった。	少し持っていた。	基本的なものは持っていた。	応用的なものも持っていた。	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	A2	材料知識			0.40	持っていなかった。	少し持っていた。	基本的なものは持っていた。	応用的なものも持っていた。	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	B1	内線規定知識			0.48	持っていなかった。	少し持っていた。	基本的なものは持っていた。	応用的なものも持っていた。	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	B2	検査技術			0.32	持っていなかった。	少し持っていた。	基本的なものは持っていた。	応用的なものも持っていた。	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						1.60							

勤務態度	14	協調性		1.50	守っていなかった。	少し守っていた。	ほぼ守っていた。	守っていた。	守っており、他の社員にも教えていた。			
	15	積極性		1.50	守っていなかった。	少し守っていた。	ほぼ守っていた。	守っていた。	守っており、他の社員にも教えていた。			
	16	明朗性		1.50	守っていなかった。	少し守っていた。	ほぼ守っていた。	守っていた。	守っており、他の社員にも教えていた。			
	17	経営理念遵守		1.50	守っていなかった。	少し守っていた。	ほぼ守っていた。	守っていた。	守っており、他の社員にも教えていた。			
			小計		6.00							
		合計		13.60								

部門名 未選択 職種 総務経理職 階層 一般職

■ 成長シート® ■

対象期間 ~

所属		等級	社員コード	社員名	成長支援者					印		
成長要素			定義	着眼点	ウエイト	成長基準					成長確認	
						1	2	3	4	5	本人	上司
期待成果	1	A	人時生産性			0.50						
	2	B	定着率			0.50						
	小計					1.00						

重要業務	3	A1	勤怠管理			0.67	2件未満	2件以上	4件以上	6件以上	8件以上 更に他の社員にもそのやり方を教えていた。			
	4	A2	経理業務			0.67	工程会議資料作成までしている。	月次工事まとめ作成までしている。	本工事まとめ作成までしている。	社内会議資料用データ作成までしている。	勤怠管理までしており、それを他の社員にもそのやり方を教えていた。			
	5	A3	社内設備業務			0.66	その業務をやっていない。	入金支払確認、請求書発行、月次決算書作成を少しやっている。	入金支払確認、請求書発行、月次決算書作成を基本となるやり方でやっている。	入金支払確認、請求書発行、月次決算書作成を期日内に計算ミスなく実施している。	入金支払確認、請求書発行、月次決算書作成を期日内に計算ミスなく実施しており、他の社員にも教えていた。			
	6	B1	求人業務			1.00	その業務を基本通りにやっていない。	その業務を基本となるやり方で他の人の支援を受けながらやっている。	その業務を基本となるやり方で実施している。	イレギュラーな事態にも対応できている。	イレギュラーな事態にも対応できしており、他の社員にも教えていた。			
	7	B2	福利厚生			1.00	その業務をやっていなかった。	その業務を少しやっていた。	その業務を基本となるやり方で実施していた。	その業務を優れたやり方で実施していた。	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た。			
	小計						4.00							

知識・技術	8	A1	勤怠管理知識			1.00	持っていなかった。	少し持っていた。	基本的なものは持っていた。	応用的なものも持っていた。	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。			
	9	A2	経理知識			1.00	持っていなかった。	少し持っていた。	基本的なものは持っていた。	応用的なものも持っていた。	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	A3	販促管理知識			0.50								
	11	A3	社内資産管理知識			0.50								
	12	B1	求人業務知識			1.50	持っていなかった。	少し持っていた。	基本的なものは持っていた。	応用的なものも持っていた。	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	B2	福利厚生知識			1.50	持っていなかった。	少し持っていた。	基本的なものは持っていた。	応用的なものも持っていた。	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	意欲的	失敗や嫌なことから逃げずに前向きに捉えられる	3カ月の実績	1.60	難題や新しいことに挑戦することが出来ない。	難題や新しいことに挑戦することが少し出来る。	難題や新しいことに挑戦することが出来る。	難題や新しいことに取り組む必要性を認識しており、取り組む努力をしている。	難題や新しいことに取り組む行動ができており、他の社員にも教えていた。			
	15	チームワーク	仲間と協力して目的を達成する	3カ月の実績	1.60	自分の都合優先が多く、情報を共有したり、話かけることが少ない。	自分の都合を優先しがちだが、情報を共有したり、言葉をかけることが少しある。	情報を共有したり、言葉をかけること、会社全体で仕事に取り組むことの必要性を感じ、実践している。	情報を共有したり言葉をかけること、会社全体で仕事に取り組むことの必要性を感じ、進んで実践している。	情報を共有し、言葉をかけ、会社全体で仕事に取り組み、他の社員にも教えていた。			
	16	使命感	自分の業務を認識し、その実現に向けて最善の努力をしたか	3カ月の実績	1.60	自分の役割に対する自覚が無く、仕事に中途半端になる事が多い。	自分の役割の自覚はあるが、自発的に取りかかれていない。	自分の役割を自覚しており、自発的に取り組むことが出来る。	自分の役割を自覚しており、取り組む努力を惜しまない。	自分の役割を自覚し、他の社員にも教えていた。			
	17	素直さ	ひがんだ所が無く、人に逆らわない事、心が純真	3カ月の実績	1.60	持っていなかった。	少し持っていた。	素直である。	仕事の依頼に関して、行動についても上司からの指示に素直に動ける。	仕事上での素直に取り組む事を実践し、それを他の社員にも教えていた。			
	18	経営理念遵守	経営理念(ビジョン実現)に従った行動	3カ月の実績	1.60	経営理念の大切さの認識が無い。	経営理念に沿った行動が出来ているが時々ぶれる。	経営理念に沿った行動ができています。	経営理念が仕事の基本になっており、後輩にもその大切さを指導できていた。	経営理念が仕事の基本になっており、顧客協力業社、社員にもそれを伝えることを行っている。			
				小計		8.00							
			合計		19.00								

部門名 未選択 職種 総務経理職 階層 管理職

■ 成長シート® ■

対象期間 ~

所属		等級		社員コード		社員名		成長支援者		印
----	--	----	--	-------	--	-----	--	-------	--	---

成長要素	定義	着眼点	ウエイト	成長基準					成長確認				
				1	2	3	4	5	本人	上司			
期待成果	1 A	全社売上高			1.00								
	2 B	経常利益率			1.00								
	3 C	労働分配率			1.10								
	4 D	全社員が伸びた成長点数			0.00								
	小計				3.10								

重要業務	5	A1	社員教育			0.50	その業務をやっていないかった。	その業務を少しやっていた。	その業務を基本となるやり方で実施していた。	その業務を優れたやり方で実施していた。	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た。			
	6	A2	部門管理			0.50	その業務をやっていないかった。	その業務を少しやっていた。	その業務を基本となるやり方で実施していた。	その業務を優れたやり方で実施していた。	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た。			
	7	B1	月次決算管理			0.60	その業務をやっていないかった。	その業務を少しやっていた。	その業務を基本となるやり方で実施していた。	その業務を優れたやり方で実施していた。	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た。			
	8	B2	会計管理			0.40	その業務をやっていないかった。	その業務を少しやっていた。	その業務を基本となるやり方で実施していた。	その業務を優れたやり方で実施していた。	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た。			

重要業務	9	C1	人事生産性管理			0.55	その業務をやっていないかった。	その業務を少しやっていた。	その業務を基本となるやり方で実施していた。	その業務を優れたやり方で実施していた。	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た。			
	10	C2	勤怠管理			0.55	その業務をやっていないかった。	その業務を少しやっていた。	その業務を基本となるやり方で実施していた。	その業務を優れたやり方で実施していた。	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た。			
	11	D1	評価フィードバックの実施			0.00								
	小計					3.10								

知識・技術	12	A1	スケジュールリング技術			0.20	持っていなかった。	少し持っていた。	基本的なものは持っていた。	応用的なものも持っていた。	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	A1	電気工事知識			0.20	持っていなかった。	少し持っていた。	基本的なものは持っていた。	応用的なものも持っていた。	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。			
	14	A2	材料知識			0.40	持っていなかった。	少し持っていた。	基本的なものは持っていた。	応用的なものも持っていた。	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。			
	15	B1	内線規定知識			0.48	持っていなかった。	少し持っていた。	基本的なものは持っていた。	応用的なものも持っていた。	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。			

知識・技術	16	B 2	検査技術			0.32	持っていなかった。	少し持っていた。	基本的なものは持っていた。	応用的なものも持っていた。	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。			
	17	C 1	説明技術			0.44	持っていなかった。	少し持っていた。	基本的なものは持っていた。	応用的なものも持っていた。	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。			
	18	C 2	清掃知識			0.44	持っていなかった。	少し持っていた。	基本的なものは持っていた。	応用的なものも持っていた。	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					2.48								

勤務態度	19	協調性		1.50	守っていなかった。	少し守っていた。	ほぼ守っていた。	守っていた。	守っており、他の社員にも教えていた。			
	20	積極性		1.50	守っていなかった。	少し守っていた。	ほぼ守っていた。	守っていた。	守っており、他の社員にも教えていた。			
	21	明朗性		1.50	守っていなかった。	少し守っていた。	ほぼ守っていた。	守っていた。	守っており、他の社員にも教えていた。			
	22	経営理念遵守		1.50	守っていなかった。	少し守っていた。	ほぼ守っていた。	守っていた。	守っており、他の社員にも教えていた。			
			小計		6.00							
		合計		14.68								

部門名 未選択 職種 工事事務職 階層 一般職

■ 成長シート® ■

対象期間 ~

所属		等級	社員コード	社員名	成長支援者 佐藤 陽香 印							
成長要素	定義	着眼点	Unit	成長基準					成長確認			
				1	2	3	4	5	本人	上司		
期待成果	1 A	人時生産性(全体)	月次粗利額の平均額	3カ月の実績	2.00							
	小計			2.00								
重要業務	2 A1	現場管理補助業務	現場管理職の事務業務を完遂する。	3ヶ月の実績	1.34	その業務をやっていたいなかった。	その業務を少しやっていた。	その業務を基本となるやり方で実施していた。	その業務を優れたやり方で実施していた。	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た。		
	3 A2	顧客管理業務	顧客管理業務(マスター登録、情報管理、カレンダー)を完遂する。	3ヶ月の実績	1.33	その業務をやっていたいなかった。	その業務を少しやっていた。	その業務を基本となるやり方で実施していた。	その業務を優れたやり方で実施していた。	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た。		
	4 A3	対応・連絡業務	担当者への引継ぎ、顧客の窓口対応を完遂する。	3ヶ月の実績	1.33	その業務をやっていたいなかった。	その業務を少しやっていた。	その業務を基本となるやり方で実施していた。	その業務を優れたやり方で実施していた。	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た。		
	小計			4.00								

知識・技術	5	A1	工事書類作成知識	工事関係書類の作成知識	3カ月の実績(星取表)	1.00	星取表7未満	星取表7以上	星取表13以上	星取表17以上	星取表25以上			
	6	A1	電気工事知識	電気工事の知識	3カ月の実績(星取表)	1.00	星取表3未満	星取表3以上	星取表6以上	星取表9以上	星取表11以上			
	7	A2	顧客管理業務知識	顧客管理業務知識	3カ月の実績(星取表)	2.00	星取表4未満	星取表4以上	星取表8以上	星取表11以上	星取表14以上			
	8	A3	対応連絡業務知識	対応連絡業務知識	3カ月の実績(星取表)	1.00	星取表4未満	星取表4以上	星取表8以上	星取表11以上	星取表14以上			
	9	A3	商品管理知識	商品管理知識	3カ月の実績(星取表)	1.00	星取表2未満	星取表2以上	星取表4以上	星取表6以上	星取表7以上			
	小 計						6.00							

勤務態度	10	意欲的	失敗や嫌なことから逃げずに前向きに捉えられる	3カ月の実績	1.60	難題や新しいことに挑戦することが出来ない。	難題や新しいことに挑戦することが少し出来る。	難題や新しいことに挑戦することが出来る。	難題や新しいことに取り組む必要性を認識しており、取り組む努力をしている。	難題や新しいことに取り組む行動ができており、他の社員にも教えていた。			
	11	チームワーク	仲間と協力して目的を達成する 報連相の実施	3カ月の実績	1.60	自分の都合優先が多く、情報を共有したり、話かけることが少ない。	自分の都合を優先しがちだが、情報を共有したり、言葉かけが少しある。	情報を共有したり、言葉かけること、会社全体で仕事に取り組むことの必要性を感じ、実践している。	情報を共有したり言葉かけること、会社全体で仕事に取り組むことの必要性を感じ、進んで実践している。	情報を共有し、言葉かけ、会社全体で仕事に取り組み、他の社員にも教えていた。			
	12	使命感	自分の業務を認識し、その実現に向け最善の努力をしたか	3カ月の実績	1.60	自分の役割に対する自覚が無く、仕事が多岐にわたる。	自分の役割の自覚はあるが、自発的に取りかかれない。	自分の役割を自覚しており、自発的に取り組むことが出来る。	自分の役割を自覚しており、取り組む努力を惜しまない。	自分の役割を自覚し、他の社員にも教えていた。			
	13	素直さ	ひがんだ所が無く、人に逆らわない事、心が純真	3カ月の実績	1.60	持っていなかった。	少し持っていた。	素直である。	仕事の依頼に関して、行動についても上司からの指示に素直に動ける。	仕事上での素直に取り組む事を実践し、それを他の社員にも教えていた。			
	14	経営理念遵守	経営理念(ビジョン実現)に従った行動	3カ月の実績	1.60	経営理念の大切さの認識が無い。	経営理念に沿った行動が出来ているが時々ぶれる。	経営理念に沿った行動ができています。	経営理念が仕事の基本になっており、後輩にもその大切さを指導できていた。	経営理念が仕事の基本になっており、顧客協力業社、社員にもそれを伝えることを行っている。			
				小計		8.00							
			合計		20.00								

部門名 未選択 職種 工事事務職 階層 中堅職

■ 成長シート® ■

対象期間 ~

所属		等級		社員コード		社員名		成長支援者		印
----	--	----	--	-------	--	-----	--	-------	--	---

成長要素	定義	着眼点	ウエイト	成長基準					成長確認			
				1	2	3	4	5	本人	上司		
期待成果	1 A	人時生産性(全体)	月次人時生産性額の平均	3カ月の実績	4.00							
	2 B	部下の伸びた成長点数	前回(3か月前)から伸びた部下の平均点数	3カ月の実績	1.00							
	小計			5.00								

重要業務	3	A1	現場管理補助業務	現場管理職の事務業務を完遂する	3ヶ月の実績	1.35	現場管理補助業務をやっていない。	現場管理補助業務を少しやっている。	現場管理補助業務を確実に実行している。	現場管理補助業務を独自の判断で確実に実行している。	現場管理補助業務を独自の判断で確実に実行し、他の社員にも教えていた。				
	4	A2	顧客管理業務	顧客管理業務(顧客マスター登録、情報処理、カレンダー)を完遂する。	3ヶ月の実績	1.35	顧客管理業務をやっていなかった。	顧客管理業務を少ししていた。	顧客管理業務を基本となるやり方で実施していた。	顧客管理業務を優れたやり方で実施していた。	顧客管理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た。				
	5	A3	分業	他者と分業し、本人の職務、職責遂行を行っているか	3ヶ月の実績	1.30	与えられた業務を完遂できない。	与えられた業務を完遂する努力をしていた。	与えられた業務を確実に完遂していた。	与えられた業務完遂をより早く、スマートに進化させながら実行している。	与えられた業務完遂をより早く、スマートに進化させながら実行しており、他の社員にも教えていた。				
	6	B1	部下の指導計画	教育訓練計画作成、進捗の確認、教育訓練の実施	3ヶ月の実績	0.50	指導計画を立てていない。	指導計画をたてるのみ。	指導計画、考査、検証を行っている。	指導計画、考査、検証を行い、指導内容の変更も行っている。	指導計画、考査、検証を行い、指導内容の変更も行っており、それを他の社員にも教えていた。				
	7	B2	部下教育指導	的確な指導・標準書作成(要所をおさえ、短時間で確実な教育指導が出来る)	3ヶ月の実績	0.50	部下の指導をおこなっていない。	部下の指導を行っているが、場当たり的。	指導計画、考査により、部下の指導内容を決め、OJTにて指導を行っている。	指導方法、指導内容を優れた方法で行っている(的確な指導内容、短時間の指導で育成できる)	指導方法、指導内容を優れた方法で行っており、他の社員にも教えていた。				
	小 計						5.00								

知識・技術	8	A1	工事書類作成知識	部内スタッフの配置、作業計画と指示	3カ月の実績(星取表)	0.54	星取表7点未満	星取表7点以上	星取表13点以上	星取表19点以上	星取表25点以上			
	9	A1	電気工事知識	電気工事の方法、商品の用途などの知識	3カ月の実績(星取表)	0.54	星取表4点未満	星取表4点以上	星取表8点以上	星取表11点以上	星取表14点以上			
	10	A2	顧客管理業務知識	顧客管理業務知識	3カ月の実績(星取表)	1.08	星取表4点未満	星取表4点以上	星取表8点以上	星取表11点以上	星取表14点以上			
	11	A3	コントロールスキル	部内スタッフの配置作業計画と指示	3カ月の実績	0.52	部下の稼働計画、配置計画をするスキルが無い。	大まかな部下の稼働計画、配置計画をすることが出来る。	月次～日々の部下の稼働計画、配置計画を立てることが出来る。	5年スパン～日々の部下の稼働計画を立てることが出来る。	優れたコントロールスキルを持ち、それを部下に教えていた。			

知識・技術	12	A 3	マネジスキル	現状(数字)を読む力、部内戦略(行動)を立てるスキル	3カ月の実績	0.52	持っていなかった。	少し持っていた。	基本的なものは持っていた。	応用的なものも持っていた。	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	B 1	教育訓練計画知識	部下の実務完遂の為に、教育と訓練の指示計画書を作る知識	3カ月の実績	0.40	星取表2未満。	星取表2以上。	星取表4以上。	星取表6以上。	星取表7以上。			
	14	B 2	オペレーションスキル	ポイントを絞って効果的に指導するスキル	3カ月の実績	0.40	星取表2未満。	星取表2以上。	星取表4以上。	星取表6以上。	星取表7以上。			
	小 計					4.00								

勤務態度	15	意欲的	失敗や嫌なことから逃げずに前向きに捉えられる	3カ月の実績	1.20	難題や新しいことに挑戦することが出来ない。	難題や新しいことに挑戦することが少し出来る。	難題や新しいことに挑戦することが出来る。	難題や新しいことに取り組む必要性を認識しており、取り組む努力をしている。	難題や新しいことに取り組む行動ができており、他の社員にも教えていた。			
	16	チームワーク	仲間と協力して目的を達成する 報連相の実施	3カ月の実績	1.20	自分の都合優先が多く、情報を共有したり、話かけることが少ない。	自分の都合を優先しがちだが、情報を共有したり、言葉かけが少しある。	情報を共有したり、言葉かけること、会社全体で仕事に取り組むことの必要性を感じ、実践している。	情報を共有したり言葉かけること、会社全体で仕事に取り組むことの必要性を感じ、進んで実践している。	情報を共有し、言葉かけ、会社全体で仕事に取り組み、他の社員にも教えていた。			
	17	使命感	自分の業務(役割)を認識し、その実現に向け最善の努力をしたか	3カ月の実績	1.20	自分の役割に対する自覚が無く、仕事に中途半端になる事が多い。	自分の役割の自覚はあるが、自発的に取りかかれていない。	自分の役割を自覚しており、自発的に取り組むことが出来る。	自分の役割を自覚しており、取り組む努力を惜しまない。	自分の役割を自覚し、他の社員にも教えていた。			
	18	素直さ	ひがんだ所が無く、人に逆らわない事、心が純真	3カ月の実績	1.20	持っていなかった。	少し持っていた。	素直である。	仕事の依頼に関して、行動についても上司からの指示に素直に動ける。	仕事上での素直に取り組む事を実践し、それを他の社員にも教えていた。			
	19	経営理念遵守	経営理念(ビジョン実現)に従った行動	3カ月の実績	1.20	経営理念の大切さの認識が無い。	経営理念に沿った行動が出来ているが時々ぶれる。	経営理念に沿った行動ができています。	経営理念が仕事の基本になっており、後輩にもその大切さを指導できていた。	経営理念が仕事の基本になっており、顧客協力業社、社員にもそれを伝えることを行っている。			
			小計			6.00							
		合計			20.00								

部門名 未選択 職種 現場管理職 階層 一般職

■ 成長シート® ■

対象期間 ~

所属		等級		社員コード		社員名		成長支援者	佐藤 友裕	印
----	--	----	--	-------	--	-----	--	-------	-------	---

成長要素	定義	着眼点	ウエイト	成長基準					成長確認			
				1	2	3	4	5	本人	上司		
期待成果	1 A	粗利額(個人)	月次粗利額の平均額	3ヶ月	1.00							
	2 B	人時生産性(本人)	粗利/労働時間	3ヶ月	1.00							
	小計				2.00							

重要業務	3	A1	見積書作成	正確な見積書、提案	3ヶ月の実績	0.67	その業務をやっていない。	簡単な小工事(50万円未満)の見積書作成を月6件未満期日以内に作成している。	小工事から本工事(50万円以上)工事の見積を6件未満期日以内に行っている。	小工事から本工事の見積を20件以上期日・利益率・受注率・わかりやすさを備えたやり方で作成している。	全ての見積を期日・利益率・受注率・わかりやすさを備えたやり方で作成しており、他の社員にも教えていた。			
	4	A2	顧客情報収集	ニーズの把握、接客対応	3ヶ月の実績	0.66	顧客情報収集・ニーズ把握のための行動をしていない	HPを確認するなど顧客情報収集・ニーズ把握のための行動を少ししている	顧客情報・ニーズ把握するためのヒアリングなどを確実にやっている	その業務を優れたやり方で実施していた。	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た。			
	5	A3	対応	緊急工事依頼、クレームの対応	3カ月の実績	0.67	重要顧客のあらゆる要求に対応していない。	重要顧客のあらゆる要求に対応しようとしているが、対応しきれしていない。	重要顧客の価値基準を把握し、あらゆる要求に対応できる。	重要顧客の価値基準を把握し、あらゆる要求に素早く対応し、的確な回答をしている。	その要求を価値基準で考え、早的的確に行動回答し、他の社員にも教えていた。			
	6	B1	スケジュール管理	自身のスケジュール管理、期日、行動予定管理	3ヶ月の実績	1.00	スケジュールの組み立てをしていない。	スケジュールの組み立てをしているが、期日予定のみ	スケジュールの組み立てを期日までの詳細行動予定まで入っている	スケジュールの組み立てを期日までの詳細行動予定までできており、他のメンバーとの調整も行っている	スケジュール管理が出来ており、他のメンバーにもそのアドバイスをやっている			
	7	B2	工程管理	工程の段取り、工程表	3カ月の実績	1.00	工程管理業務をやっていない。	工程管理業務ができており、他者にも共有されてない。	工程管理業務ができており、他者にも共有されている。	工程管理業務が5W1Hで構成されており、他者にわかりやすく共有していた。	工程管理業務が5W1Hで構成されており、他者にわかりやすく共有し、他の社員にも教えていた。			
	小 計						4.00							

知識・技術	8	A1	工事知識	第1種・第2種電気工事士・その他工事知識・星取表	3カ月の実績	0.50	星取表20点未満	星取表20点以上	星取表37点以上	星取表54点以上	星取表70点以上			
	9	A1	積算技術	現場調査知識・見積ソフト操作知識・申請書知識	3カ月の実績	0.50	積算技術がほとんどない。	現場調査技術は小工事物件以内、積算はアドバイスを受けながら出来る。	現場調査技術、積算技術ともに本工事まで持っている。	現場調査技術、積算技術ともに本工事まで持っており、提案まで出来る。	現場調査技術、積算技術ともに本工事まで持っており、提案まで出来、他の社員にも教えていた。			
	10	A2	情報収集技術	情報収集知識・HP検索知識・会話からの取引先情報の熟知	3カ月の実績	0.50	情報収集のための技術はほとんどない。	情報収集技術はあるが、ニーズは把握できていない。	情報収集技術があり、ニーズも把握できる。	情報収集技術があり、顧客の深層のニーズまで把握できる。	情報収集技術があり、顧客の深層のニーズまで把握でき、他の社員にも教えていた。			
	11	A2	接客対応スキル	傾聴スキル・マナー	3カ月の実績	0.50	接客対応スキルはほとんど持っていない。	接客対応スキルは持っているが、出来ない時がある。	接客対応スキルを持っており、どんな顧客にも対応できる。	接客対応スキルを持っており、顧客から信頼を得る事が出来る。	接客対応スキルを持っており、顧客から信頼を得る事が出来、他の社員にも教えていた。			

知識・技術	12	A 3	建築工事の知識	建築知識	3カ月の実績	0.50	建築工事の知識はほとんど持っていない。	建築工事の知識は少し持っている。	建築工事の一般的な知識は持っている。	建築工事の知識をほぼ持っている。	建築工事の知識をほぼ持っており、他の社員にも教えていた。			
	13	A 3	緊急対応の知識	災害時・不具合時・クレーム時の対応知識	3カ月の実績	0.50	持っていなかった。	少し持っていた。	基本的なものは持っていた。	応用的なものも持っていた。	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。			
	14	B 1	スケジュール管理知識	本人のToDoリスト作成知識・業務の優先順位知識	3カ月の実績	1.50	スケジュール管理知識を持っていない。	スケジュール管理知識を持っているが、場当たりの。	スケジュール管理知識を持っている。	応用的なスケジュール管理知識を持っている。	応用的なスケジュール管理知識を持っており、それを他の社員にも教えていた。			
	15	B 2	工事進行知識	工程管理表・安全対策	3カ月の実績	1.50	持っていない。	電気工事現場に必要な商品知識を少し持っている。	電気工事現場に必要な商品知識を持っている。	電気工事現場に必要な商品知識を持っており、あらゆる条件の現場に対応できる。	電気工事現場に必要な商品知識を持っており、あらゆる条件の現場に対応でき、他の社員にも教えていた。			
	小 計						6.00							

勤務態度	16	意欲的	失敗や嫌なことから逃げずに前向きに捉えられる	3カ月の実績	1.60	難題や新しいことに挑戦することが出来ない。	難題や新しいことに挑戦することが少し出来る。	難題や新しいことに挑戦することが出来る。	難題や新しいことに取り組む必要性を認識しており、取り組む努力をしている。	難題や新しいことに取り組む行動ができており、他の社員にも教えていた。			
	17	チームワーク	仲間と協力して、目的を達成する 報連相の実施	3カ月の実績	1.60	自分の都合の優先が多く、情報共有したり、話かけることが少ない。	自分の都合を優先しがちだが、情報を共有したり、言葉をかけることが少しある。	情報を共有したり、言葉をかけること、会社全体で仕事に取り組むことの必要性を感じ、実践している。	情報を共有したり言葉をかけること、会社全体で仕事に取り組むことの必要性を感じ、進んで実践している。	情報を共有し、言葉をかけ、会社全体で仕事に取り組み、他の社員にも教えていた。			
	18	使命感	自分の業務を認識し、その実現に向け最善の努力をしたか	3カ月の実績	1.60	自分の役割に対する自覚が無く、仕事が多手多脚になる事が多い。	自分の役割の自覚はあるが、自発的に取りかかれない。	自分の役割を自覚しており、自発的に取り組むことが出来る。	自分の役割を自覚しており、取り組む努力を惜しまない。	自分の役割を自覚し、他の社員にも教えていた。			
	19	素直さ	ひがんだ所がなく、人に逆らわないこと、心が純真	3カ月の実績	1.60	持っていなかった。	少し持っていた。	素直である	仕事の依頼に関して、行動についても上司からの指示に素直に動ける。	仕事上での素直に取り組む事を実践し、それを他の社員にも教えていた。			
	20	経営理念遵守	経営理念(ビジョン実現)に従った行動	3カ月の実績	1.60	経営理念の大切さの認識が無い。	経営理念に沿った行動が出来ているが時々ぶれる。	経営理念に沿った行動ができています。	経営理念が仕事の基本になっており、後輩にもその大切さを指導できていた。	経営理念が仕事の基本になっており、顧客協力業社、社員にもそれを伝えることを行っている。			
				小計		8.00							
			合計		20.00								

部門名 未選択 職種 現場管理職 階層 中堅職

■ 成長シート® ■

対象期間 ~

所属		等級		社員コード		社員名		成長支援者	松本晃幸	印
----	--	----	--	-------	--	-----	--	-------	------	---

成長要素	定義	着眼点	ウエイト	成長基準					成長確認			
				1	2	3	4	5	本人	上司		
期待成果	1 A	粗利額(部内)	3か月の月次粗利額平均額	3ヶ月	2.00							
	2 B	人時生産性(部内)	粗利 / 全社員総労働時間 = 人時生産性	3ヶ月	2.00							
	3 C	部下の伸びた成長点数(部内)	前回(3か月前)から伸びた部下の平均点数	3ヶ月	1.00							
	小計				5.00							

重要業務	4	A1	現場調査	各問合せに応じて現場調査を遂行しているか	3ヶ月の実績	0.67	現場調査をしていない。	小工事の現場調査をしている。	小から本工事までの現場調査をしている。	小から本工事までの現場調査を丁寧に確実にしている。	優れた現場調査をし、他の社員にも教えていた。			
	5	A2	顧客とのコミュニケーション	積算前後に連絡をとる、会話から顧客の要望をくみとる	3ヶ月の実績	0.66	顧客とのコミュニケーションをとっていない。	顧客とのコミュニケーションを少しとっている。	顧客とのコミュニケーションをとっている。	顧客とのコミュニケーションを優れたやり方で行っている。	顧客とのコミュニケーションを優れたやり方で行っており、他の社員にも教えていた。			
	6	A3	積算提案	顧客の要望に合わせた積算と提案をしている	3ヶ月の実績	0.67	積算と提案をやっていない。	積算と提案を少しやっていた。	積算と提案を顧客の要望をくみ取るやり方で実施していた。	積算と提案を顧客の要望と気づいていない所の掘り起こしまで実施していた。	積算と提案を優れたやり方で実施しており、他の社員にも教えていた。			
	7	B1	分業	他者と分業し、本人の職務、職責遂行を行っているか	3ヶ月の実績	1.00	与えられた業務を完遂できない。	与えられた業務を完遂する努力をしている。	与えられた業務完遂を確実に実行している。	与えられた業務完遂をより早く、スマートに進化させながら実行している。	与えられた業務完遂をより早く、スマートに進化させながら実行しており、他の社員にも教えていた。			

重要業務	8	B 2	マネジ(メント)	工事部の人員配置、工事件数や利益の現状(今日)を数字把握し、システムを変更せずに現状を維持発展させる	3ヶ月の実績	1.00	マネジ業務をやっていない。	マネジを行う努力をしている。	マネジが出来ている。	マネジをシステム化(数値・作業)で行っている。	マネジをシステム化(数値・作業)で行っており、他の社員にも教えていた。			
	9	C 1	部下の指導計画	教育訓練計画作成、進捗の確認、教育訓練の実施	3カ月の実績	0.50	指導計画を立てていない。	指導計画を立てるのみ。	指導計画、考査、検証を行っている。	指導計画、考査、検証を行い、指導内容の変更も行っている。	指導計画、考査、検証を行い、指導内容の変更も行っており、それを他の社員にも教えていた。			
	10	C 2	部下教育指導	的確な指導(要所をおさえ、短時間で確実な教育指導が出来る)	3カ月の実績	0.50	部下の指導を行っていない。	部下の指導を行っているが、場当たり的。	指導計画、考査により、部下の指導内容を決め、OJT,にての指導を行っている。	指導方法、指導内容を優れた方法で行っている(的確な指導内容、短時間の指導で育成できる)	工程管理まで一人で出来、抜けや漏れが殆ど無く、他の社員にも教えていた。			
	小 計						5.00							

知識・技術	11	A1	電気工事知識	情報収集 HP検索・会話からの取引先のニーズとウォンツの察知	3カ月の実績	0.54	星取表20点未満	星取表20点以上	星取表37点以上	星取表54点以上	星取表70点以上			
	12	A2	コミュニケーションスキル	コミュニケーション＝会話力(伝える、聞く)タイプを選ばず	3カ月の実績	0.53	持っていない。	少し持っていた。	基本的なものは持っていた。	応用的なものも持っていた。	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	A3	積算知識	積算するための知識		0.27	持っていなかった。	短期小工事程度を持っていた。	一般電気工事の基本的な積算知識は持っていた。	高圧工事、新築長期物件の積算知識まで持っている。	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。			
	14	A3	ベネレーションスキル(洞察スキル)	洞察力＝相手の表情、言葉から真意を読み取る力		0.26	洞察力を持っていなかった。	洞察力少し持っていた。	洞察力を持っていた。	応用的なものも持っていた。	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。			

知識・技術	15	B 1	コントロールスキル	部内スタッフの配置、作業計画と指示	3カ月の実績	0.80	部下の稼働計画、配置計画をするスキルがない	大まかな部下の稼働計画、配置計画をすることが出来る	月次～日々の部下の稼働計画、配置計画を立てることが出来る	5年のスパン～日々の部下の稼働計画、配置計画を立てることが出来る	優れたコントロールスキルを持ち、それを部下にも教えていた			
	16	B 2	マネジスキル	現状(数字)を読む力、部内戦略(行動)を立てるスキル	3カ月の実績	0.80	マネジスキル持っていない。	マネジスキルを少し持っていた。	基本的なマネジスキルは持っていた。	応用的なマネジスキルを持っていた。	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。			
	17	C 1	教育訓練計画知識	部下の実務完遂の為に、教育と訓練の指導計画書を作る知識	3カ月の実績	0.40	星取表2未満。	星取表2以上。	星取表4以上。	星取表6以上。	星取表7以上。			
	18	C 2	オペレーションスキル	ポイントを絞って効果的に指導するスキル	3カ月の実績	0.40	星取表2未満。	星取表2以上。	星取表4以上。	星取表6以上。	星取表7以上。			
	小 計						4.00							

勤務態度	19	意欲的	失敗や嫌なことから逃げずに前向きに捉えられる	3カ月の実績	1.20	難題や新しいことに挑戦することが出来ない。	難題や新しいことに挑戦することが少し出来る。	難題や新しいことに挑戦することが出来る。	難題や新しいことに取り組む必要性を認識しており、取り組む努力をしている。	難題や新しいことに取り組む行動ができ、他の社員にも教えていた。			
	20	チームワーク	仲間と協力して目的を達成する 報連相の実施	3カ月の実績	1.20	自分の都合の優先が多く、情報共有したり、話かけることが少ない。	自分の都合の優先しがちだが、情報共有したり、話かけることが少しある。	情報を共有したり言葉をかけること、会社全体で仕事に取り組むことの必要性を感じ実践している。	情報を共有したり言葉をかけること、会社全体で仕事に取り組むことの必要性を感じ実践している。	情報共有、言葉かけ、会社全体で仕事に取り組む、他の社員にも教えていた。			
	21	使命感	自分の業務(役割)を認識し、その実現に向け最善の努力をしたか	3カ月の実績	1.20	自分の役割に対する自覚が無く、仕事が多中途半端になる事が多い。	自分の役割の自覚はあるが、自発的に取りかかれていない。	自分の役割を自覚しており、自発的に取り組むことが出来る。	自分の役割を自覚しており、取り組む努力を惜しまない。	自分の役割を自覚し、他の社員にも教えていた。			
	22	素直さ	ひがんだ所がなく、人に逆らわないこと、心が純真	3カ月の実績	1.20	持っていなかった。	少し持っていた。	素直である。	仕事の依頼に関して、行動についても上司からの指示に素直に動ける。	仕事上での素直に取り組む事を実践し、それを他の社員にも教えていた。			
	23	経営理念遵守	経営理念に従った行動	3カ月の実績	1.20	経営理念の大切さの認識が無い。	経営理念に沿った行動が出来ているが時々ぶれる。	経営理念に沿った行動ができています。	経営理念が仕事の基本になっており、後輩にもその大切さを指導できていた。	経営理念が仕事の基本になっており、顧客協力業社、社員にもそれを伝えることを行っている。			
				小計		6.00							
			合計		20.00								

成長塾第17回全国大会（オンライン大共有大会）実践事例発表

時間がかかっても社員と じっくり対話することが成功の早道

令和4年7月14日

株式会社カネコ様



1.会社概要



1. 会社名：株式会社カネコ
2. 代表者：代表取締役社長 金子雅一 様
3. 社員数：34名（正社員25名、パート 9名）
4. 所在地：千葉県浦安市千鳥15-37
5. ホームページ：<http://www.e-neji.co.jp/>
<https://fastener-parts.com/>
6. 事業内容：特殊ネジ、リベットの製造、冷間圧造部品の二次加工、カム式旋盤のアフターサービス




2.人事制度（社員を成長させる仕組み）をつくりたいと思った理由は何でしょうか？



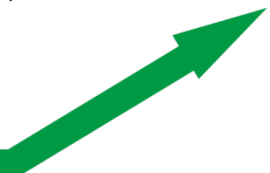
賞与等の決め方に自信がりましたが、社員さん側には不満があるようでした。退職される社員も以前は多く、原因の一つとして、評価に納得しないということで悩んでおりました。

そのような中、松本先生のセミナーに参加し、大変そうだけど、今までの課題が解決できると確信したためです。

具体的には、「賃金を上げるから頑張れ」ではなく、2：6：2の組織原則の中で、社内にある優れたやり方を共有化し、成果を上げ、結果として、業績が上がり、給料も上がるという、成長が先という優先順位が自分の価値観にも合いました。




3.人事制度（社員を成長させる仕組み）をつくり始めてから感じた問題は何でしょうか？



期待成果の部分は必ず数字にするため、いかに今まで感覚的に経営していたかを痛感しました。

また、成長塾には自分だけが参加していたので、成長シートなどの仕組みを幹部の方々に共有するのに時間がかかりました。

また通常業務が多忙ということもあり、成長支援会議、フィードバックなどの時間を取ることに苦勞しております。



4.人事制度（社員を成長させる仕組み）をつくり （仮）運用して、発生した問題は何でしょうか？

もともと部下指導は大事だと、感じてはいましたが、実際には上長は想像以上に指導するのに苦勞していたと思います。パソコンが苦手な方も若干名おりますので、手取り足取り教えました。

改善計画書を作成してもらいますが、自分の求めている内容よりは、レベルが低く、ショックを受けました。

3か月おきにローテーションをまわさないといけませんが、なかなか計画通り進みませんでした。

うすうす気づいていましたが中途社員の方の中には、成長点数から、改めて給料を払い過ぎてると気づかされました。

5.成長シートをつくる際に苦勞したことや工夫したことは何でしょうか？

幹部を交えて作成しましたが、私以外成長塾に参加していないこともあり、私から見ると「普段あなたがやっていることですよ」という思いがありますが、なかなか本人からは意見が出てこないもので心配になったことです。

勤務態度については、少しハラスメント気味の方もいるので、抑止力として項目を設定しました。

知識・技術が複数の重要業務と重複したときに、どう組み合わせるか非常に悩みました。

同じく、期待成果に対しても重要業務が多少重複する部分があり、同様に悩みましたが、先生からは60%で運用と言われてましたので、私が決断して進めてます。

6.人事制度（社員を成長させる仕組み）をつくり （仮）運用して、解決した問題は何でしょうか？

創業当時から家族経営の街工場でしたので、職人たるもの背中を見て仕事を覚えるという風潮がありました。今はまったく違い、教えるという風土に生まれ変わりました。

夜間の機械稼働なども、もっとできるのにと感じておりましたが、重要業務に夜間稼働を入れることで、積極的に夜間稼働もしてくれ、お昼休みは照明は消してますが機械は回してくれるようになり、稼働率が上がりました。

賞与の原資も明確にすることで、社員さんも業績に関心をもってくれ、月ごとに賞与原資を発表し一喜一憂できていることをうれしく思います。

また以前はボーナスの明細を見せ合って、不満があったようです。私はあまりいい気がしませんでした。今では、「どうぞどうぞ見せ合ってください」という気分になりました。賞与額の決定にも時間がかからなくなりました。まさに松本先生のおっしゃる鉛筆なめなめは正しい、それが可視化できたためだと感じております。

今までは、何をしたら褒められるのかができていなかったと思います。今では成長シートを見ればすぐわかるので簡単です笑

7.現在、解決に向けて取り組んでいる問題は何でしょうか？

- ① 計画どおりに成長支援制度を運用していくこと。
- ② 知識・技術の成長点数にひもづいた社内勉強会を開催すること。



8.人事制度の運用による成果……【定量的成果】

2019年 成長支援制度導入

	2019年	2020年	2021年	今期目標
売上	3.6億円	3.6億円	5.1億円	5.1億円
粗利	1.2億円	1.3億円	1.8億円	2億円
営業利益率	8%	10%	13%	15%
定着率	100%	100%	100%	100%

定着率 導入以降退職者0名！

9.人事制度の運用による成果……【定性的成果】

挨拶しあう環境、教える・教わるという風土、管理職の成長、社長も社員も賞与の額で悩まない



10.新型コロナウイルスの影響を受けて発生した問題はありますか？

アウトドア関連の需要が伸び、受注増に応えるべく納期順守に苦勞しております。



11.新型コロナウイルスの影響を受けて新たに 取り組まれていることはありますか？

- ① 協力工場の開拓
- ② WEBマーケティングの運用
- ③ 特殊ネジ・リベット製造.com | 部品メーカーが提供する特注締結部品専門サイト (fastener-parts.com)



12.人事制度（社員を成長させる仕組み）をつかって良かったことは何でしょうか？

金銭面の待遇はもちろん重要ですが、私は成長できる職場、成長できる環境が最も大切だと思います。

そのことを具現化でき、結果として社員さんも成長し、業績が上がっている=世の中に貢献していると考えております。

日々成長が大切ですが、今まではどのように成長するかという羅針盤をしっかりと社員さんに示せてあげていなかったと思います。

当社がどのように成長し、どのように世の中に貢献するのか、そのために社員の皆さんにはどうなってほしいのか、管理職の方はそのために何をするのか、このようなことをすべて成長支援制度が1本にまとまるよう串をさしてくれた感覚です。

13.人事問題で悩んでいる経営者へのアドバイス

私は、人事の問題は、会社の規模に関わらず経営者は一生付き合うものだと言悟しております。

おかげさまで、成長支援制度があり、それを理解してくれている幹部の方がいるだけで、今までより1/10くらいに気持ちが悪くなります。

社員を幸せにしたいという思いがあれば、成長支援制度がなんとかしてくれますので、ぜひ松本先生の門をたたいてください。



成長塾第17回全国大会（Web大共有大会）実践事例発表

事業承継の準備の大切さと 成長制度の役割

令和4年7月14日

株式会社システムサーバー
代表取締役 鈴木秀美



1.会社概要



生きがい育てる
『全員経営』で社会に貢献



1. 会社名：株式会社システムサーバー・株式会社アイティワークス
2. 代表者：代表取締役社長 鈴木秀美(スズキヒデミ)
3. 社員数（正社員&役員）：168名（平均年齢32歳）
4. 所在地：愛知県名古屋市中区錦1-7-1 楠本第9ビル
5. ホームページ：<http://www.system-server.com/>
6. 事業内容：コンピュータシステムの開発、保守、データセンター構築、運用（情報サービス業）

経営理念

1. 真心のある確かな技術力で豊かなコンピュータシステムを提供しお客様と共に誇りと喜びに満ちた未来創りに挑戦し続けます。
2. 社員あつての会社、会社あつての社員の全員経営を実践します。
行動理念：自分(達)で考え(心)自分(達)で実行します。
共に成長します。

理念実現のための施策

- ・全員経営
- ・全員SE営業
- ・学びあいによる技術力向上
- ・全員参加での職場づくり



(ご参考1) 会社独自の制度で社員の「やりがい」を後押し

*新卒採用説明会での資料より

「全員経営」 自分たちで考え自分たちで実行していく経営スタイル。

- ・2ヶ月に1度、社員全員が集まって会社の様々な情報を共有
- ・期首の会議で各部ごとに自分たちの目標(年度計画)を設定
→「やらされ」ではなく「やっていく」からモチベーション高く取り組める

「成長制度」 社員が生き生きとやる気をもって働ける仕組み。

- ・100項目の成長シートを使って若手社員の成長をサポート
→何を、どれだけ頑張ればいいのか、進む道がわかっているから登りやすい

2.成長制度が事業承継に必要な理由

- ① 会社の**知的資産の承継**は制度（仕組み）化されていないと引き継が**困難**：社長の頭の中だけにある、人事制度や人事コンサルタントの作った借り物の人事制度では後継者に説明できない。**成長制度という仕組みがあれば引き継げる。**
- ② 明るく、魅力ある会社（業績・理念・ビジョン・制度）でないと、そもそも誰も引き継いでくれない：**成長制度で社員の成長を見える化し、社員が自ら計画的に成長する会社にする**。その結果、**業績も向上し、社員応募の質・量とも増加し、定着率も向上、まさに当社理念「共に成長」を実現できる。**→**人（経営）の承継**=後継者（MA先も含む）の決定

人（経営）の承継

- ・経営権

資産の承継

- ・株式
- ・事業用資産（設備・不動産等）
- ・資金（運転資金・借入等）

知的資産の承継

- ・経営理念
- ・従業員の技術や技能
- ・ノウハウ
- ・経営者の信用
- ・取引先との人脈
- ・顧客情報
- ・知的財産権（特許等）
- ・許認可 等

* 経済産業省「事業承継ガイドライン」より

3.当社の成長制度の軌跡（取組日程）

- H16（2004）/10月 新人事制度の構築必要性を認識
H17（2005） 風土改善委員会にて新人事制度の取り組み→失敗
H18（2006）/2/14～7/12 第17期成長塾参加（社長）
3/11～4/8 成長シート原案審議、決定
5/13 成長シート仮運用（2シート）
10/中 旧方式評価と成長シートの両方での評価
（このとき処遇は旧方式評価を適用）
新旧評価を比較して成長シートの調整
11/1 成長シート（2シート）本運用開始
H19（2007）/5月 成長シートでの評価及び、新+旧方式での昇給決定
旧方式（H18/5～10） 成長シート（H18/11～H19/4）
H19（2007）/11月 成長シートでの評価、賞与計算自動化
H20（2008）/3月 給与規定の変更（手当基準の明確化）
5/中旬 成長シートでの評価および新給与規定での処遇決定、給与改定自動化
H21（2009）/8 第80期成長塾ブラッシュアップ参加（社長・常務・他幹部）
H21（2009）/11 成長シート全職種対応（11シート）



4.当社の成長制度

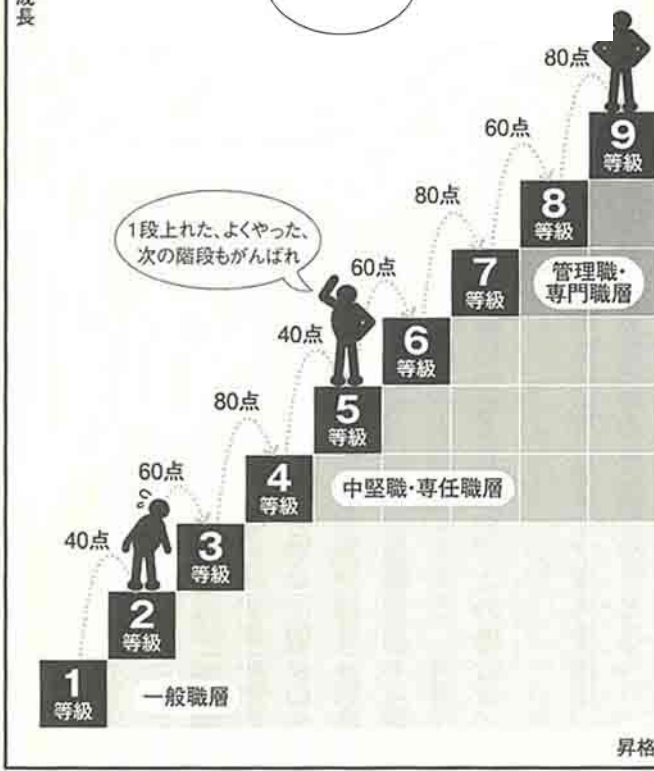
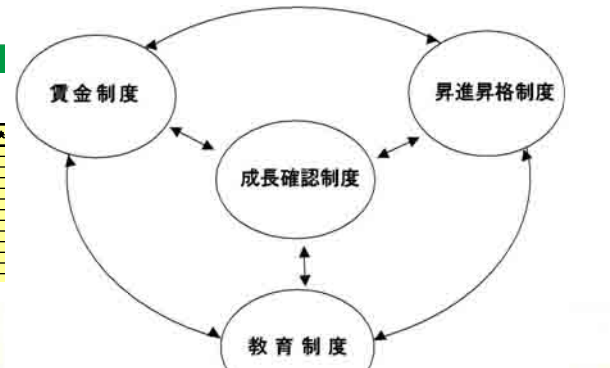
(1) 共通事項

共に成長する「成長制度」

- 社員が元気に生き生きとやる気をもって働ける
- 会社と共に成長する仕組み

成長シート基準 (開発系SE2~3等級)
株式会社システムサーバー H25/11/26改定

要	測定	観測	観測点	Unit	評価基準 (評価点)				
					1	2	3	4	5
期待成果	月当り生産額(万円)	指当分の月当り生産額(5ヶ月の累計/6ヶ月+注管理指導の場合は別算)	50万円未満	50万円以上	60万円以上	70万円以上	80万円以上		
	品質(ミス・クレーム)	工種別バグ(ミス)の発生率(人的ミスも含む)顧客影響度	1.00						
進捗業務	納期遵守	工種内での納期遵守率と客先に対する納期遵守と影響度	1.00						
	詳細設計・基本設計	ルールを守り、効率的に作業を実施出来たか	1.50						
知識・技術	プログラミング・単体テスト	ルールを守り、効率的に作業を実施出来たか	1.50						
	結合テスト・システムテスト	ルールを守り、効率的に作業を実施出来たか	1.00						
勤務態度	問題解決	必要と判断し積極的、且つ適切な対応で問題の未然防止や早期解決は記録はあるか	1.00						
	全員経営の取組み	全体会議、部会、委員会、方針実施活動、営業活動等積極的取組んだか	1.00						
責任感	言語・運用サポートスキル	プロジェクトに必要知識(PTは言語)を保有し活用したか	3.00						
	環境スキル(OS、DB等)	プロジェクトに必要環境知識を保有し活用したか	2.00						
勤務態度	提案・設計スキル	提案・設計に必要な知識を保有し活用したか	1.00						
	プロジェクト管理スキル	プロジェクト運営に必要な知識を保有し活用したか	1.00						
勤務態度	業務知識・会社固有標準	プロジェクト遂行に必要な業務および会社標準の知識を保有し活用したか	1.00						
	責任感	各別に課せられた業務を計画通り最後までやり抜いたか	1.00						
勤務態度	積極性・チャレンジ	積極的な仕事に、自発的に、積極的に取り組んでいたか	1.00						
	協調性・後輩の指導	自分の都合にとらわれず、他と協力して業務を推進したか	1.00						
勤務態度	マナー・規律の遵守	職場のマナー・ルールと上司の命令や業務上の規則に守りながら守っていたか	1.00						
	特別加減点								



<特徴>

- ① 成長項目と重みを具体的に明示 ← 取組やすい
- ② シミュレーション機能により成長点数が自分で計画できる
- ③ 本人評価 → 上司評価 → 成長確認会議で組織的に公平評価
- ④ 成長結果は本人にフィードバック。次期取組を立案できる
- ⑤ 処遇に反映するルールがオープンになり事前確認が可能

4.当社の成長制度

(2) 工夫したところ

①PDCAで成長を促進

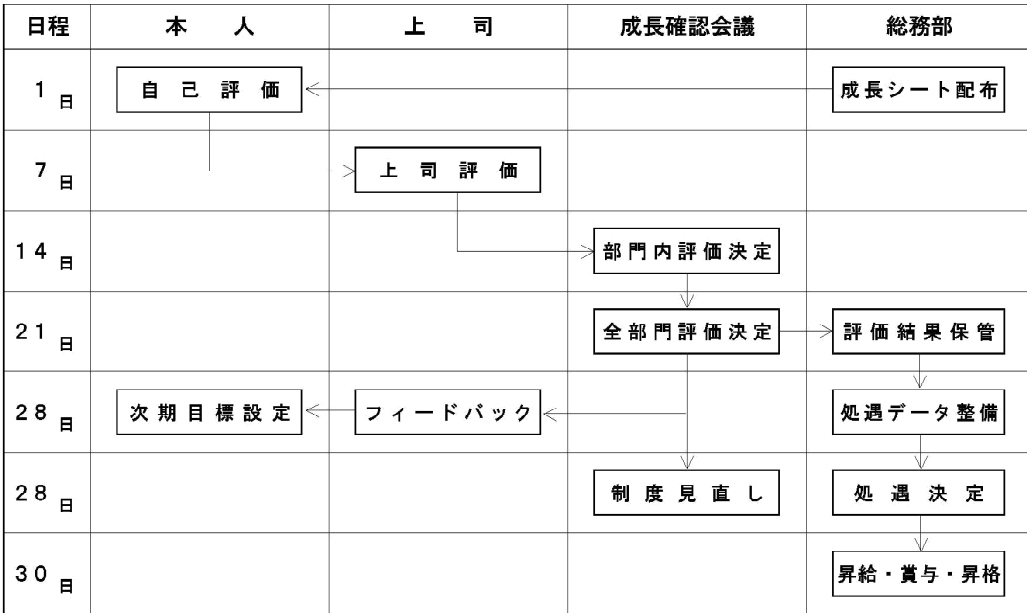
①目標設定欄(目標評点、活動計画)がありフィードバック時に上司と次期目標と活動計画を立てらる。終了時に実績欄に活動実績を記載できる。

②本人、上司、成長確認会議のそれぞれの評価に理由欄を設けた。評点の理由記し、ギャップ判りやすくした。

成長計画実績表 (開発系SE 2~3等級)
システムサーバG 2021/11/24改定
2021/11/1適用

期間	から 令和3年11月1日 まで 令和4年4月30日	氏名	部門	等級-級-号	CO	上司
		99 システム 太郎	2 部	2-3-4		上司 次郎 部門長 鈴木 秀美

要 素	定 義	着 眼 点	ウェイト	目標 (面談にて設定)				実績				分析				
				評価	点	活動計画	評価	点	理由	評価	点	理由	評価	点	理由	理由
期待成果	時間当り生産額	月当り生産額=担当の月当り生産額+外注管理指導の場合は租利益。(生産額は、借入金・交通費等を除いた正味額とする。)	評価期間合計生産額÷(972H+評価期間合計残業時間)	2.00	0.0		0.0	0.0		0.0	0.0					
	品質(ミス・クレーム)	次工程以降でのミスおよびクレーム(人的エラーも含む)※1	工種別ミス(ミス)発生影響度	1.00	0.0											
	納期遵守	工種内での納期遵守率と客先に対する納期遵守と影響度※1	工種別納期遵守率	1.00	0.0											
重要業務	詳細設計・基本設計	ルールを守り、効率的に作業を実施出来たか	役割、貢献度	1.50	0.0											
	プログラミング・単体テスト	ルールを守り、効率的に作業を実施出来たか	役割、貢献度	1.50	0.0											
	結合テスト・システムテスト	ルールを守り、効率的に作業を実施出来たか	役割、貢献度	1.00	0.0											
	問題解決	問題解決に向けた迅速な対応、解決策の検討、実行、結果の検証、上司や他部署との連携、社内での問題解決の経験、問題の発生から問題の解決までの時間を短縮したか、問題の発生から問題の解決までの時間を短縮したか	迅速な対応と適切な判断、上司や他部署との連携、社内での問題解決の経験、問題の発生から問題の解決までの時間を短縮したか	1.00	0.0											
	全員経営の取組み	全体会議、総会、委員会等での発言、研修参加、社内活動、社内での問題解決の経験、社内での問題解決の経験、社内での問題解決の経験	役割、積極的な貢献、優れたやり方	1.00	0.0											
営業SE活動	各期において、お客様と関係性の構築、顧客の要望を把握し、営業活動を推進したか	半期の営業目標(メール・顧客数/6 (毎月の平均数))	0.50	0.0												
知識・技術	言語・運用サポートスキル	プログラムの開発・運用サポートに必要な知識(PGは言語)を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	3.00	0.0											
	環境スキル(OS、DB等)	プログラムの開発・運用サポートに必要な環境知識を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	2.00	0.0											
	提案・設計スキル	提案・見積・設計に必要な知識を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	1.00	0.0											
	プロジェクト管理スキル	プロジェクト運営に必要な知識を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	1.00	0.0											
業務知識・会社固有標準	プロジェクト運営に必要な業務および会社標準の知識を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	1.00	0.0												
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たか	計画通り最後までやり抜いたか	1.00	0.0												
勤務態度	積極性・チャレンジ	困難な仕事にも、自発的に、積極的に取り組んでいたか	困難な仕事 自発的 積極的	1.00	0.0		0.0		0.0		0.0					
	協調性・後輩の指導	自分の都合にとらわれず、他と協力して業務を推進していたか	チームへの貢献、後輩の成長への貢献(※1)※2※3※4※5※6※7	1.00	0.0		0.0		0.0		0.0					
	マナー・ルール規律の厳守	職場のマナー・ルールと上司の命令や業務上の規則をきちんと守っていたか	規律を明るくする 上司の命令 業務上の規則	1.00	0.0		0.0		0.0		0.0					
特別加減点																
合計				22.50	0.0		8.0	評価 = D2	8.0	評価 = D2	8.0	評価 = D2				



4.当社の成長制度

(2) 工夫したところ

② 「知識・技術」を別シートに分離

- ① 「知識・技術」の要素が75項目（5カテゴリ）と多い為、「スキル状況シート」として分離し、「成長シート」上ではカテゴリを要素とした
- ② スキル状況シートのウエイトは習熟難易度と重要度の2つにした
- ③ スキル状況シートを記載することにより、成長シートの「知識・技術」の評点が自動的計算できるよう基準を決め自動化

(例) 言語・運用スキル：4

$$\sum \text{スキルポイント} \geq 5.5$$

$$\& \text{重要スキル習熟度} 3 \Rightarrow 2$$

$$\& \text{重要スキル習熟度} 4 \Rightarrow 1$$

(注)・習熟度：習熟度合を0~5段階記載

・スキルポイント：(習熟難易度X重要度X習熟度)÷3

・重要スキル：重要度が1.25以上の項目

成長シート区分	項目	習熟難易度	重要度	習熟度本人	ポイント本人	備考(本人)	習熟度上司	ポイント上司	備考(上司)	習熟度決定	ポイント決定	備考(決定)			
言語・運用	VisualBasic	0.75	0.75												
言語・運用	VB.Net	1	1												
言語・運用	C#.Net	1	1.25												
言語・運用	ASP.Net	1.25	1												
言語・運用	VBA	0.5	0.75												
言語・運用	JavaSE	1.25	1												
言語・運用	JavaEE	1.5	1.25												
言語・運用	C/C++	1.25	1												
言語・運用	Python	1.25	1												
言語・運用	JavaScript	0.5	1.25												
言語・運用	その他Script言語	0.5	0.5												
言語・運用	SQL	0.5	1.25												
言語・運用	ストアドプロシージャ	0.5	1												
言語・運用	HTML5およびCSS3	0.5	0.5												
言語・運用	COBOL	1	1.25												
言語・運用	ShellScript	0.5	1												
言語・運用	システム管理	1.25	1.25												
言語・運用	システム運用	0.75	0.75												
言語・運用	ジョブスケジューラ	1	1												
言語・運用	バージョン管理(Git/SVNなど)	0.5	1.25												
言語・運用	ETL/BI	0.75	1												
環境	Windows7/7以上環境設定操作	0.25	1.25												
環境	汎用機利用	0.5	1												
環境	UNIX/Linux利用	0.5	1.25												
環境	(OS)Windowsサーバー	1	1												
環境	(OS)UNIX/Linuxサーバー	1	1.25												
環境	クラウド(AWS,Azure等)	1	1.25												
環境	仮想環境(Vmware,HyperV)	1	1												
環境	仮想環境(Docker,Solaris7-7)	1	1.25												
環境	Oracle	1	1.25												
環境	PostgreSQL	1	1												
環境	他DBMS	1	1												
環境	ApplicationServer	1.25	1												
環境	ネットワーク構築	0.75	1.25												
提案・設計	(工程)IT企画化	2	1												
提案・設計	(工程)要件定義	1.5	1												
提案・設計	(工程)基本設計	1.5	1.25												
提案・設計	(工程)詳細設計	1	1.25												
提案・設計	(工程)テスト(IT,ST)	0.75	1.25												
提案・設計	(工程)テスト(運用テスト)	0.75	1.25												
提案・設計	会議運営と議事録作成	0.75	1.25												
提案・設計	見積書・提案書作成	1	1.25												
提案・設計	プレゼンテーション	1	1												
提案・設計	UML	0.5	0.75												
提案・設計	オブジェクト指向プログラミング	1.25	1.25												
提案・設計	データベース設計(物理)	1	1												
提案・設計	データベース設計(論理)	1	1												
提案・設計	(工程)運用設計	1.25	1.25												
提案・設計	(工程)ネットワーク設計	1	1												
PJ管理	(業務)プロジェクトマネージャ	1.5	1.25												
PJ管理	(業務)プロジェクトリーダー	1.25	1.25												
PJ管理	(業務)サブリーダー	1	1.25												
PJ管理	進捗納期管理	1	1												
PJ管理	品質管理	1	1												
PJ管理	コスト管理	1	1												
PJ管理	要員管理	1	1												
PJ管理	外注管理	1	1												
PJ管理	スコープ管理	1	1												
PJ管理	コミュニケーション管理	1	1												
PJ管理	リスク管理	1	1												
PJ管理	セキュリティ管理	1	1												
業務・標準	(業務)販売管理	0.75	1.25												
業務・標準	(業務)在庫物流管理	0.75	1.25												
業務・標準	(業務)生産管理	0.75	1.25												
業務・標準	(業務)人事・総務・金融	0.75	1.25												
業務・標準	(業務)設備管理	0.75	1.25												
業務・標準	(業務)情報共有	0.75	1.25												
業務・標準	ユーザ企業開発標準	0.75	1.25												
合計				スキル数	ポイント	>3数	>4数	スキル数	ポイント	>3数	>4数	スキル数	ポイント	>3数	>4数
	言語・運用			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	環境			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	提案・設計			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	PJ管理			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	業務・標準			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

5.成長制度の応用



(1) 採用


①採用ミスマッチ防止：会社説明会にて成長制度説明することで会社をより深く知ってもらいミスマッチ防止できる。

②採用判定に活用：成長点数（数値）の高い社員とその個人特性との相関を分析できる。どのような個人特性を持った方を採用すべき判る

(2) 昇給、賞与自動化：成長確認が終われば、処遇が確定するので、昇給通知、給与マスター更新、賞与が自動化できる。

(3) 教育制度：成長項目、重要度が決まっているので教育研修体系コースの作成が容易。項目別のレベルが明確なので研修講師選定が容易。

(4) 経営計画策定（年度PL計画→中期→長期）：成長点数等より次年度の昇給予測を行い、人件費が精緻に予測できる。（当社業種は費用の90%は人件費）



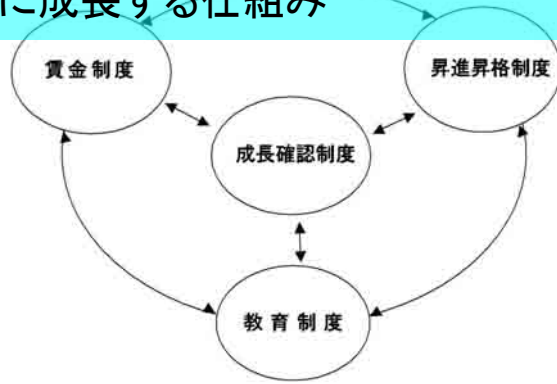
5.成長制度の応用 (1) 採用

①採用ミスマッチ防止: 会社説明会にて成長制度説明することで会社をより深く知ってもらいミスマッチ防止できる。

共に成長する「成長制度」

●社員が元気に生き生きとやる気をもって働ける

●会社と共に成長する仕組み



昇格

成長シート基準 (開発系SE2~3等級)
株式会社システムサーバー H25/11/26改定

要	測定	基準	観点	ポイント	ウェイト	評価			項目	評価	項目	評価	項目	評価	項目	評価	項目	評価
						1	2	3										
期待成果	月当り生産額(万円)	指図書分の月当り生産額	あ7ヶ月の累計ノ6	2.00	50万円未満	50万円以上	60万円以上	70万円以上	80万円以上	90万円以上	100万円以上	110万円以上	120万円以上	130万円以上	140万円以上	150万円以上	160万円以上	170万円以上
	品質(ミス・ルム)	次工程以降でのミスおよびルム(人的ルムも含む)	工程別(バグ/ミス)顧客影響度	1.00	1.00	0.50	0.20	0.10	0.05	0.02	0.01	0.005	0.002	0.001	0.0005	0.0002	0.0001	0.00005
重要業務	納期遵守	工程内での納期遵守率	工程別納期遵守率	1.00	1.00	0.90	0.80	0.70	0.60	0.50	0.40	0.30	0.20	0.10	0.05	0.02	0.01	0.005
	詳細設計・基本設計	詳細設計を指導するものも	詳細設計を指導するものも	1.50	1.00	0.50	0.20	0.10	0.05	0.02	0.01	0.005	0.002	0.001	0.0005	0.0002	0.0001	0.00005
知識技術	プログラミング・単体テスト	ルールを守り、効率的に作業を実施出来たか	役割、貢献度	1.50	1.00	0.50	0.20	0.10	0.05	0.02	0.01	0.005	0.002	0.001	0.0005	0.0002	0.0001	0.00005
	問題解決	必要な知識・スキルを適切に行って問題の未然防止や早期解決をはかったか	内容が適切か	1.00	1.00	0.80	0.60	0.40	0.20	0.10	0.05	0.02	0.01	0.005	0.002	0.001	0.0005	0.0002
勤務態度	全員経営の取組み	会社業務、顧客、資質、業務活動、業務活動、積極的に取組んだか	貢献度	1.00	1.00	0.80	0.60	0.40	0.20	0.10	0.05	0.02	0.01	0.005	0.002	0.001	0.0005	0.0002
	言語・運用サポートスキル	必要知識・スキルを保有し活用したか	重要度、習熟度	3.00	2.00	1.00	0.50	0.20	0.10	0.05	0.02	0.01	0.005	0.002	0.001	0.0005	0.0002	0.0001
特別加減	プロジェクト管理スキル	プロジェクト管理に必要な知識を保有し活用したか	重要度、習熟度	1.00	1.00	0.80	0.60	0.40	0.20	0.10	0.05	0.02	0.01	0.005	0.002	0.001	0.0005	0.0002
	業務知識・会社固有標準	業務知識・会社固有標準を保有し活用したか	重要度、習熟度	1.00	1.00	0.80	0.60	0.40	0.20	0.10	0.05	0.02	0.01	0.005	0.002	0.001	0.0005	0.0002
特別加減	責任感	十分に懸注した業務を計画通り最後までやり抜いたか	貢献度	1.00	1.00	0.80	0.60	0.40	0.20	0.10	0.05	0.02	0.01	0.005	0.002	0.001	0.0005	0.0002
	積極性・チャレンジ	積極的なチャレンジをしたか	貢献度	1.00	1.00	0.80	0.60	0.40	0.20	0.10	0.05	0.02	0.01	0.005	0.002	0.001	0.0005	0.0002

<特徴>

- ①成長項目と重みを具体的に明示←取組やすい
- ②シミュレーション機能により成長点数が自分で計画できる
- ③本人評価→上司評価→成長確認会議で組織的に公平評価
- ④成長結果は本人にフィードバック。次期取組を立案できる
- ⑤処遇に反映するルールがオープンになり事前確認が可能

5.成長制度の応用 (1) 採用

②採用判定に活用:成長点数(数値)の高い社員とその個人特性との相関を分析できる。どのような個人特性を持った方を採用すべき判る。

相関係数

実務評価とCUBIC因子との相関

採用したい人物像: 責任感、達成意欲が高く、協調性、リーダーシップをもち継続的に努力できる人

注意したい人物像: 内閉性(社交性なし、非活動的、一人で物思い)が高く、物事にじっくり取組めず諦めが早い人。モトリアム高い人

0.4
0.3
0.2
0.1
0
-0.1
-0.2
-0.3

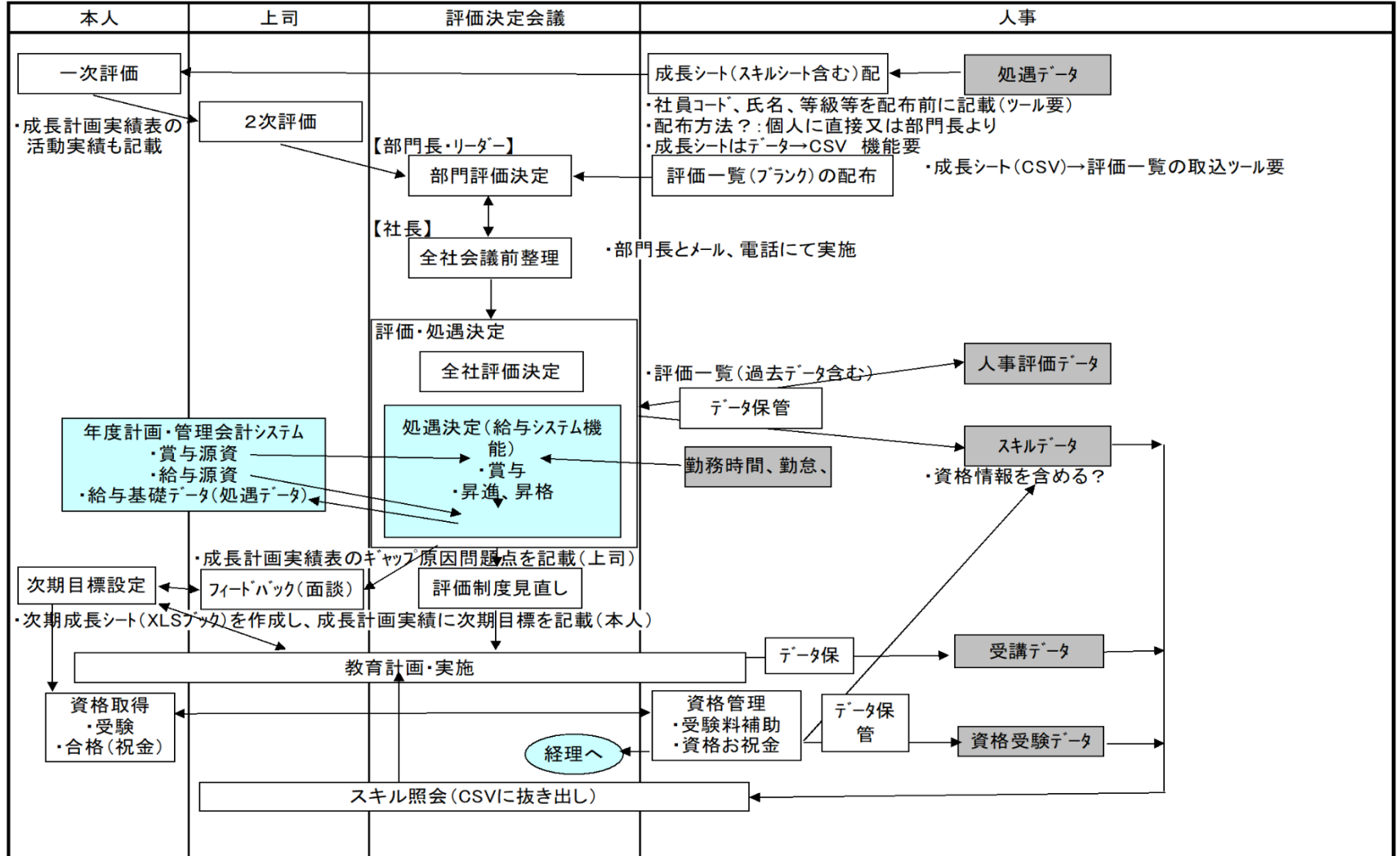
系列1	思索型:内閉性	思索型:客観性	活動型:身体性	活動型:気分性	努力型:持続性	努力型:規則性	積極型:競争性	積極型:自尊心	自制型:尊重性	自制型:弱気さ	積極性	協調性	責任感	自己信頼性	指導性	共感性	感情安定性	従順性	自主性	モトリアム傾向	達成欲	親和欲	求知欲	顯示欲	秩序欲	物質的欲	危機耐性	自律欲	支配欲	勤労意欲	定着・安定	判定結果	言語II:得点	数理II:得点	図形II:得点	論理II:得点	英語I:得点	平均得点	平均偏差	平均正答率	適性総合	一般能力	精神力	足腰	集中度	標準化	信頼係数		
系列1	-0.2	0.03	0.16	-0.1	0.3	0.03	0.14	0.13	0.06	-0.2	0.21	0.12	0.44	0.1	0.24	0.08	0.05	-0.1	0.09	-0.3	0.38	-0	-0.1	0.27	0.23	0.2	0.16	0.14	0.28	0.24	0.24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.34	0.32	0.29	0.26	0.3	0.31	0

CUBIC因子

5. 成長制度の応用

(2) 昇給、賞与自動化：成長確認が終われば、処遇が確定するので、昇給通知、給与マスター更新、賞与が自動化できる。

成長支援システム業務フロー

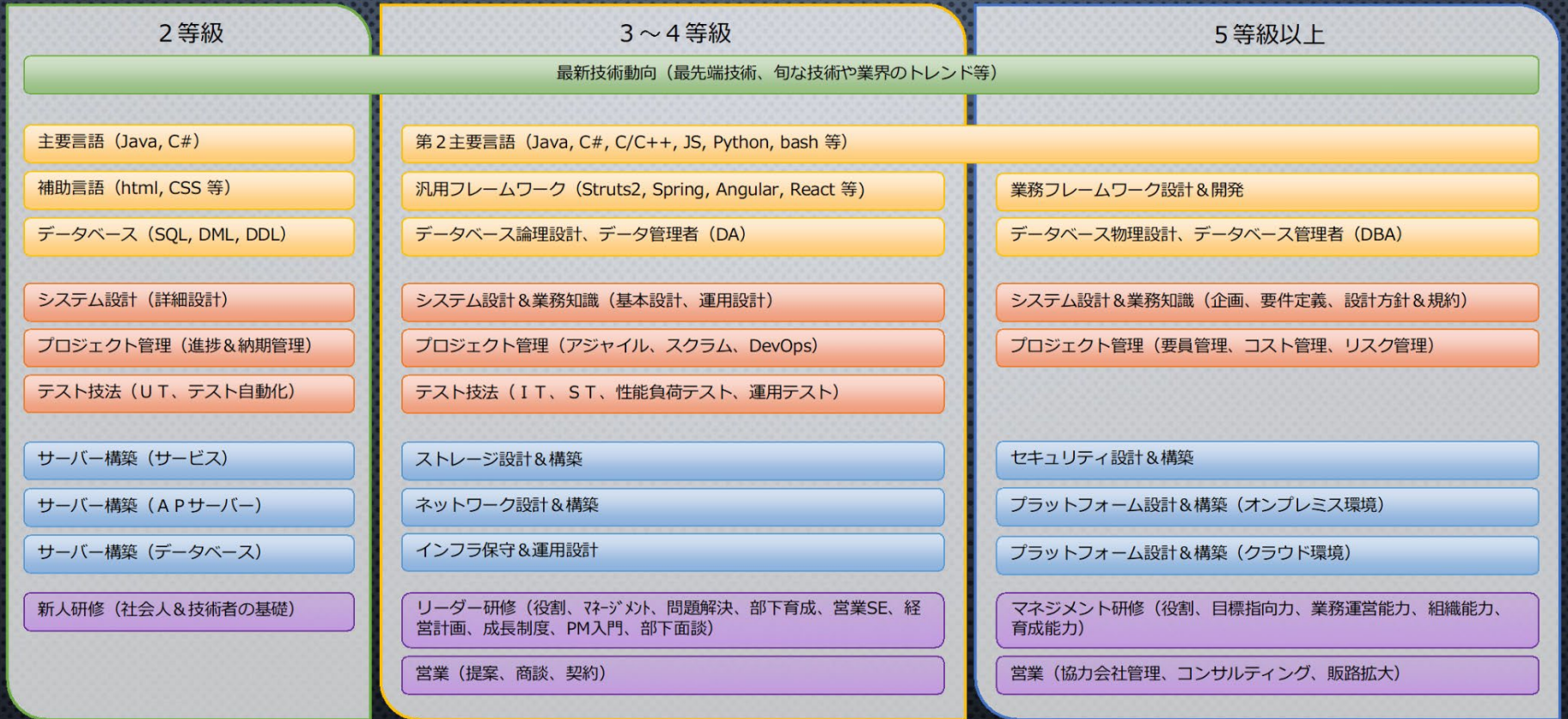


5. 成長制度の応用

(3) 教育制度：成長項目、重要度が決まっているので教育研修体系コースの作成が容易。項目別のレベルが明確なので研修講師選定が容易。



研修体系図 2020年度版



凡例 :

最新技術
言語・運用
提案・設計
環境
階層別

システムサーバー・グループ

5. 成長制度の応用

(4) 経営計画策定 (年度PL計画→中期→長期) : 社員成長点数等より次年度の昇給予測を行い、人件費が精緻に予測できる。(当社業種は費用の90%は人件費)

SSVGR03年度実績予測.xls

利益(計画)

2022/5/24

実績: 計画		11月	12月	1月	1期	2月	3月	4月	2期
売上	SSV	114,450	114,243	119,684	348,377	120,516	120,765	122,639	363,920
	連結	110,963	110,717	116,276	337,955	117,108	117,199	119,867	354,174
	ITW	57,275	54,040	54,860	166,175	55,974	61,205	62,439	179,617
	連結	57,275	54,040	54,860	166,175	55,974	61,205	62,439	179,617
	単純合計	171,724	168,283	174,544	514,551	176,490	181,970	185,078	543,538
外注費	SSV	35,093	35,340	39,370	109,803	39,301	39,585	40,961	119,847
	連結	31,606	31,813	35,963	99,382	35,893	36,019	38,189	110,101
	ITW	18,810	14,903	18,326	52,039	18,707	21,072	23,392	63,171
	連結	18,810	14,903	18,326	52,039	18,707	21,072	23,392	63,171
	単純合計	53,903	50,243	57,696	161,842	58,008	60,656	64,353	183,018
粗利(売上総利益率)	SSV	50,416	50,416	54,288	151,421	54,600	57,090	61,581	173,727
	連結	50,416	50,416	54,288	151,421	54,600	57,090	61,581	173,727
	ITW	11,821	118,040	116,848	352,709	118,482	121,313	120,724	360,520
	連結	11,821	118,040	116,848	352,709	118,482	121,313	120,724	360,520
	単純合計	117,821	235,862	352,709	705,471	235,862	235,862	235,862	688,485
人件費	給与	53,760	55,055	55,338	164,153	55,338	55,338	59,041	169,717
	賞与(保険含)	21,267	21,267	21,267	63,801	21,267	21,267	21,267	63,801
	社会保険料	7,248	7,221	7,260	21,729	7,260	7,260	7,986	22,506
	労働保険料	621	636	640	1,897	640	640	684	1,964
	福利厚生費	1,638	1,628	1,638	4,904	1,638	1,638	1,817	5,093
費用	一計	84,534	85,807	86,143	256,844	86,143	86,143	90,795	263,081
	広告宣伝費	850	850	850	2,550	850	850	850	2,550
	交際費	20	40	30	90	20	20	60	100
	会議費	140	65	65	270	95	95	70	195
	旅費交通費	3,158	3,157	3,181	9,496	3,181	3,181	3,589	9,951
直接経費	通信費	315	315	315	945	315	315	315	945
	車両維持費	0	0	0	0	0	0	0	0
	消耗品費	1,050	1,050	1,050	3,150	1,050	1,050	1,050	3,150
	事務用品費	8	8	8	24	8	8	8	24
	修繕費	0	0	0	0	0	0	0	0
費用	水道光熱費	210	210	210	629	210	210	210	629
	新聞図書費	8	8	8	24	8	8	8	24
	諸会費	38	468	42	548	36	161	85	282
	支払手数料	340	339	340	1,018	340	340	347	1,026
	支払保険料	1,060	1,060	1,060	3,179	1,060	1,060	1,060	3,179
費用	支払報酬	143	143	143	428	143	143	143	428
	研究開発費	0	0	0	0	0	0	0	0
	教育研修費	426	426	426	1,278	426	426	426	1,278
	減価償却費	397	397	397	1,191	397	397	397	1,191
	地代家賃	2,136	2,136	2,136	6,408	2,136	2,136	2,136	6,408
費用	リース料	0	0	0	0	0	0	0	0
	租税公課	100	100	100	300	100	100	100	300
	雑費	0	0	0	0	0	0	0	0
	一計	10,398	10,772	10,359	31,529	10,373	10,434	10,853	31,660
	費用合計	94,932	96,578	96,502	288,012	96,516	96,577	101,647	294,741
営業利益	SSV	94,932	191,510	288,012	288,012	384,529	481,106	582,753	582,753
	連結	94,932	191,510	288,012	288,012	384,529	481,106	582,753	582,753
	ITW	10,898	10,892	10,804	32,564	10,966	11,244	11,142	33,352
	連結	10,898	10,892	10,804	32,564	10,966	11,244	11,142	33,352
	単純合計	11,991	10,580	9,542	32,113	11,000	13,492	7,935	32,427
営業外収益	SSV	11,991	10,580	9,542	32,113	11,000	13,492	7,935	32,427
	連結	11,991	10,580	9,542	32,113	11,000	13,492	7,935	32,427
	ITW	0	0	0	0	0	0	0	0
	連結	0	0	0	0	0	0	0	0
	単純合計	145	145	145	435	145	145	145	435
営業外費用	SSV	11,846	10,435	9,397	31,679	10,855	13,347	7,790	31,993
	連結	11,846	10,435	9,397	31,679	10,855	13,347	7,790	31,993
	ITW	0	0	0	0	0	0	0	0
	連結	0	0	0	0	0	0	0	0
	単純合計	11,846	22,282	31,679	6,331	42,534	55,881	63,671	6,031

SSVGR03年度実績予測.xls

利益管理

2022/5/24

実績: 4月まで		11月	12月	1月	2月	3月	4月	上期	各種比率等	5月	6月	7月	8月	9月	10月	下期	各種比率等	全期	各種比率等
社員	社員	91	91	90	89	89	89	539	59.0%	90	90	90	90	90	101	551	55.6%	1,090	57.2%
	パートナ-	61	64	61	64	63	60	373	70.1%	60	61	69	70	70	68	398	70.4%	771	70.3%
	外国人数比	40.1%	41.4%	40.4%	41.8%	41.4%	40.3%	40.9%	63.1%	40.0%	40.4%	43.4%	43.8%	43.8%	40.2%	41.9%	61.0%	41.4%	62.0%
	ITW	50	50	49	49	48	46	290	31.8%	46	46	47	47	47	53	283	28.6%	573	30.1%
	外国人数比	26	26	26	28	28	25	159	29.9%	25	27	22	30	31	32	167	29.6%	326	29.7%
合計	社員	10.0	10.0	11.0	12.0	12.0	29.0	84.0	9.2%	29.0	29.0	29.0	29.0	29.0	29.0	157.0	15.8%	241.0	12.7%
	外国人数比	0	0	0	0	0	0	0	5.8%	0	0	0	0	0	0	0	10.1%	0	8.0%
	社員	151	150	150	150	149	164	912		165	165	166	166	166	166	991		1,904	
	パートナ-	87	90	87	92	91	85	532		85	88	91	100	101	100	565		1,097	
	外国人数比	36.6%	37.5%	36.8%	38.1%	38.0%	34.2%	36.8%		34.0%	34.8%	35.5%	37.7%	37.9%	37.7%	36.3%		36.6%	
社員一人当たり	実績・予測	867.0	871.2	882.1	908.8	877.5	904.2	885.0	102.2%	894.5	900.7	936.1	934.4	947.9	865.5	912.2	103.2%	898.8	102.7%
	計画	835.3	839.4	845.4	854.9	854.5	859.8	848.2	104.3%	859.9	865.5	881.9	885.2	896.6	833.3	862.7	104.9%	859.1	104.6%
	前年実績	816.1	845.4	845.3	861.8	879.3	883.6	855.1	103.5%	865.9	903.6	886.3	917.2	910.5	836.5	886.0	103.0%	870.6	103.2%
	ITW	848.6	800.9	786.9	844.5	879.0	824.6	830.6	95.9%	817.0	862.9	833.1	812.9	854.7	797.0	828.8	93.8%	829.7	94.8%
	前年実績	790.8	804.6	751.1	766.2	825.1	802.8	790.1	105.1%	814.4	928.6	843.0	815.7	857.5	811.1	844.2	98.2%	817.6	101.5%
合計	実績・予測	860.5	846.3	848.7	886.1	878.0	877.2	866.0	78.7%	868.4	888.0	901.0	893.0	916.1	842.1	883.9	803.5	875.0	79.5%
	計画	820.3	827.5	813.5	824.9	844.6	840.5	828.5	104.5%	844.5	886.9	868.6	861.4	883.2	825.7	861.0	102.7%	845.0	103.6%
	前年実績	810.1	820.9	803.1	830.4	866.0	851.6	830.2	104.3%	822.3	871.8	868.3	868.8	884.8	810.2	853.2	103.6%	841.8	103.9%
	ITW	875.7	852.9	859.0	853.9	870.9	883.1	831.6	519.616	72.4%	882.4	882.4	886.7	886.7	886.7	531.183	36.5%	1,050.799	72.2%
	前年実績	843.4	858.0	861.4	861.4	861.4	907.95	519.564	100.0%	919.28	919.28	923.59	923.59	923.59	923.59	553.290	96.0%	1,072.854	97.9%
人件費	実績・予測	77,545	75,940	76,229	74,693	76,918	79,440	460,764	112.8%	79,629	79,067	80,359	78,276	81,190	79,672	478,193	111.1%	938,957	111.9%
	計画	77,466	78,333	78,759	8,007	8,412	8,856	49,613	7.4%	10,561	10,975	10,674	10,629	10,619	11,184	64,643	3.0%	114,256	5.3%
	前年実績	10,398	10,772	10,359	10,373	10,434	10,853	63,189	7.8%	10,727	11,141	10,840	10,795	10,785	11,352	65,639	98.5%	128,829	88.7%
	ITW	7,737	8,209	7,940	8,838	9,178	11,352	52,803	94.0%	8,336	10,576	9,237	9,485	9,572	10,065	62,272	103.8%	115,074	99.3%
	前年実績	952.73	93,132	94,748	93,401	95,503	97,172	569,230		98,805	99,219	99,348	99,303	99,293	99,858	595,826		1,165,055	
一人当り	実績・予測	94,932	96,578	96,502	96,516	96,577	101,647	582,753	97.7%	102,655	103,069	103,198	103,153	103,143	103,711	618,929	96.3%	1,201,683	97.0%
	計画	85,282	84,148	83,718	83,531	86,096	90,792	513,567	110.8%	87,965	89,642	88,596	87,762	90,762	94,737	540,484	110.2%	1,054,031	110.5%
	前年実績	11,468																	

6.システムサーバーGの歩みと成長制度・事業承継取組

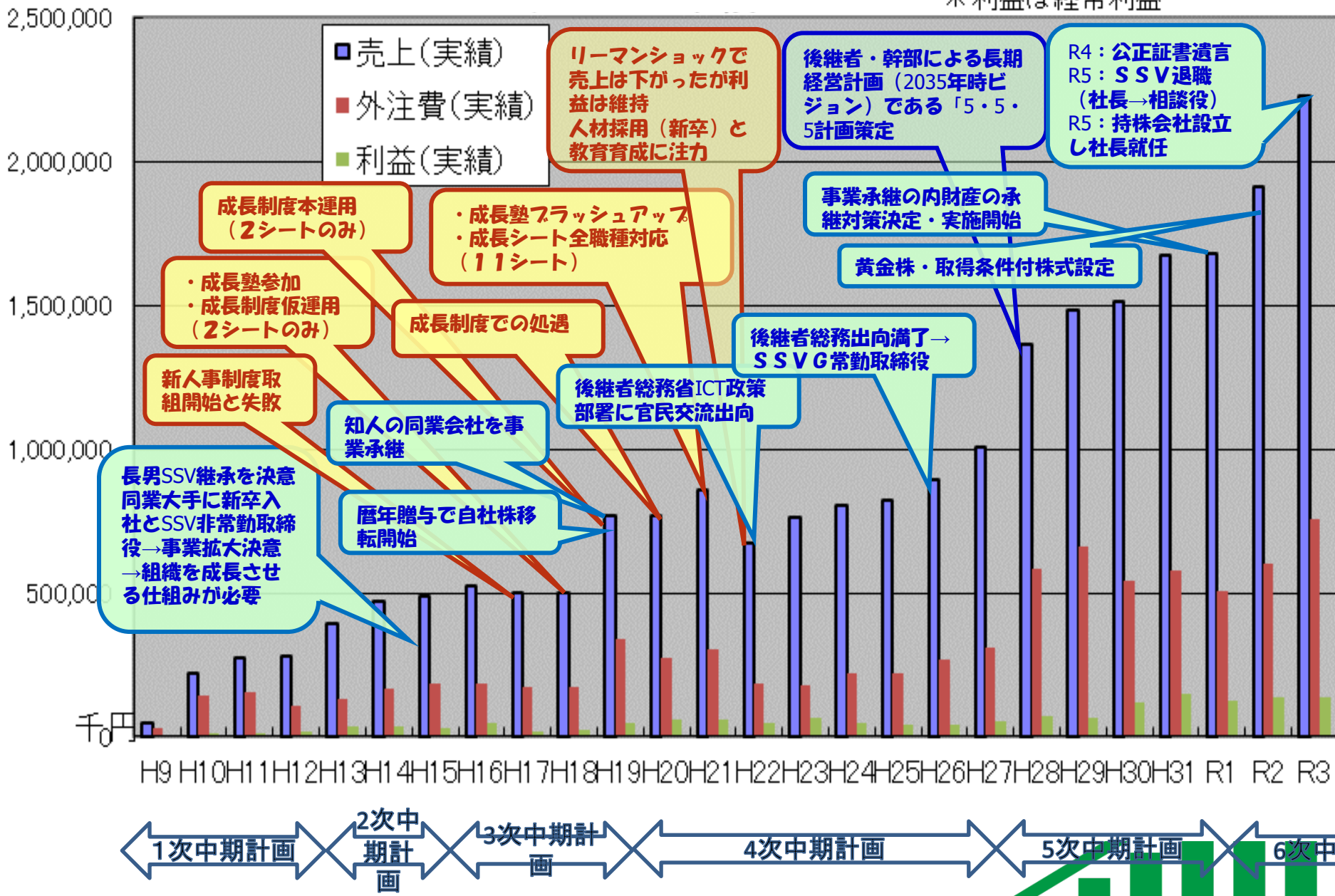
(事業承継の準備の大切さ・長期の計画が必要)

年度	H9～H12	H13～H15	H16～H19	H20～H27	H28～R01	R02～R06
経営計画	第1中期 「会社基盤 創り」	第2中期 「本格営業展 開」	第3中期 「成熟度向上と 新会社準備」	第4中期 「10億企業グ ループ実現」	第5中期 「15億企業グ ループ実現」	第6中期 「持続的成長可能な基盤 創り」
事業承継	<ul style="list-style-type: none"> ・H9/1/20シ ステムサー バー設立 「人の命は 有限だが会 社は永続」 →事業承継 を意識 	<ul style="list-style-type: none"> ・2003(H15) 長男(21歳・ 大学生)就活 時に事業承継 の選択肢を提 示→長男承 継を決意→同 業大手入社し SE修行 	<ul style="list-style-type: none"> ・H15/12/10 長 男、非常勤取締 役就任 ・H19暦年贈与で 長男への自社株 移転開始 ・H19知人の同業 会社を事業承継 (MA、SSV10 0%子会社) 	<ul style="list-style-type: none"> ・H22長男総務省 ICT政策部署出 向(官民交流)→ ビッグデータ・ク ラウド等の政策 に取り組 ・H26総務出向満 了→SSVG常勤 取締役(入社) 	<ul style="list-style-type: none"> ・自社株株価 対策(類似業 種比準価額) 	<ul style="list-style-type: none"> ・R2黄金株・取得条件付 株式設定&株主間契約 →見守&自社株集中策 ・R4公正証書遺言作成& 遺留分放棄手続き→家族 内係争対策 ・R5/9 SSV退職(社長 →相談役)、退職金支給、 決算後、事業再編で持株 会社設立し社長就任
成長制度・教育	<ul style="list-style-type: none"> ・社内外IT 技術研修開 始 ・H12/4/1 新卒新入社 員研修開始 		<ul style="list-style-type: none"> ・H16/10月新人 人事制度の構築必 要性を認識 ・H18 成長塾参 加→5/13仮運用 →2シート本運 用 	<ul style="list-style-type: none"> H21/11成長シー ト全職種対応(1 1シート) ・H25 リーダー 研修開始 ・H26 管理職研 修開始 	<ul style="list-style-type: none"> ・デベロッパー サミット参加開 始 ・テクニカルシ ンポジウム 開始 ・8時間ルール 開始 	

「5・5・5計画」2035年長期計画を長男
+幹部で策定

7.成長制度と事業承継の量的成果

＊利益は経常利益



8. まとめ

- (1)成長制度は「社員と共に会社を成長させる仕組み」です。
 - ・会社が成長し、明るくなり後継者にとっても魅力的な会社を実現できます。
 - ・成長制度があれば後継者に引継ぎが容易になります。
- (2)成長制度は人事はもとより経営計画などにも応用できます。
- (3)成長制度で社員を見える化（数値）できるので、そのデータを利用して、自動化、分析シミュレーションを行い会社をIT化、DX化できます。
- (4)事業継承は準備が大切です。（長期の計画と取組が必要）

成長シート基準 (開発系SE2~3等級)

システムサーバーG 2021/11/24変更 2021/11/1適用

要素	定義	着眼点	ウェイト	評価基準 (評価点)					
				1	2	3	4	5	
期待成果	時間当り生産額	月当り生産額=担当分の月当り生産額+外注管理指導の場合は粗利益。(生産額は、宿泊寮・交通費等を除いた正味額とす	評価期間合計生産額÷(972H+評価期間合計残業時間)	2.00					
	品質(ミス・クレーム)	次工程以降でのミスおよびクレーム(人的クレームも含む) ※1	工程別バグ(ミス)顧客影響度	1.00					
	納期遵守	工程内での納期遵守率と客先に対する納期遵守と影響度 ※1	工程別納期遵守率影響度	1.00					
重要業務	詳細設計・基本設計	ルールを守り、効率的に作業を実施出来たか	役割、貢献度	1.50	詳細設計を指導下のもとで基準生産量の70%未満の作業を実施した	詳細設計を指導下のもとで基準生産量の70%以上の作業を実施出来た	詳細設計を独力で基準生産量以上の作業を実施出来た	詳細設計を優れたやり方で基準生産量以上の作業を実施し、レビューもうまく実施し、さらに基本設計も独力で実施できた	詳細設計と基本設計を他の模範となる優れたやり方で実施し、他の社員にも教えている
	プログラミング・単体テスト	ルールを守り、効率的に作業を実施出来たか	役割、貢献度	1.50	指導下のもとで基準生産量の70%未満の作業を実施した	指導下のもとで基準生産量の70%以上の作業を実施出来た	独力で基準生産量以上の作業を実施出来た	優れたやり方で基準生産量以上の作業を実施し、レビューもうまく実施できた	その業務を他の模範となる優れたやり方で実施し、他の社員にも教えている
	結合テスト・システムテスト	ルールを守り、効率的に作業を実施出来たか	役割、貢献度	1.00	結合テストを指導下のもとで基準生産量の70%未満の作業を実施した	結合テストを指導下のもとで基準生産量の70%以上の作業を実施出来た	結合テストを独力で基準生産量以上の作業を実施出来た	結合テストを優れたやり方で基準生産量以上の作業を実施し、レビューもうまく実施し、さらにシステムテストも独力で実施できた	結合テストとシステムテストを他の模範となる優れたやり方で実施し、他の社員にも教えている
	問題解決	問題解決に向けた原因分析、解決策の検討、実行、結果の評価を、上司や先輩等と報連相やレビュー等を実施しながら、問題の解決や未然防止をしたか	原因分析から結果の評価までの過程を段取れたか 報連相・レビュー等のタイミング、内容は適切か 問題の解決や未然防止をしたか	1.00	うまく実施できなかった	一部不十分ながら実施できた	実施していた	優れたやり方で実施していた	その業務を他の模範となる優れたやり方で実施し、他の社員にも教えている
	全員経営の取組み	全体会議、部会、委員会等(遂行計画、研修講師、採用活動、インターシップ、社内インフラ管理など)の社内活動に取り組みを積極的に優れたやり方でいい成果を出せたか。	役割、積極的成果、優れたやり方	1.00	全体会議、部会には不十分ながら参加していたが積極的な取り組みはなかった	全体会議、部会には取り組んでいたが、委員会等他の活動は無かった。	全体会議、部会には積極的に取り組み、委員会等他の活動もした。	全体会議、部会だけでなく委員会等も積極的に優れたやり方で活動した。	全体会議、部会だけでなく委員会等も積極的に優れたやり方で活動し成果をだし、その方法を他の社員にも教えている
	営業SE活動	営業SEとして、お客様や外注先との信頼関係を作り、それら情報を収集し、営業情報メールを出したか	半期の営業情報メールトータル件数/6(毎月の平均件数)	0.50	・営業情報メール平均1件/人月 未満	・営業情報メール平均1件/人月 以上	・営業情報メール平均2件/人月 以上	・営業情報メール平均3件/人月 以上	・営業情報メール平均4件/人月 以上

成長シート基準 (開発系SE2~3等級)

システムサーバーG 2021/11/24変更 2021/11/1適用

要素	定義	着眼点	ウエイト	評価基準 (評価点)					
				1	2	3	4	5	
知識・技術	言語・運用サポートスキル	プログラム開発・運用サポートに必要な知識(PGは言語)を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	3.00	Σ スキルポイント<2	Σ スキルポイント>=2	Σ スキルポイント>=3.5 &重要スキル習熟度3=>1	Σ スキルポイント>=5.5 &重要スキル習熟度3=>2 &重要スキル習熟度4=>1	Σ スキルポイント>=9 &重要スキル習熟度3=>3 &重要スキル習熟度4=>2
	環境スキル(OS、DB等)	プログラム開発・運用サポートに必要な環境知識を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	2.00	Σ スキルポイント<1	Σ スキルポイント>=1	Σ スキルポイント>=2 &重要スキル習熟度3=>1	Σ スキルポイント>=3 &重要スキル習熟度3=>2	Σ スキルポイント>=5 &重要スキル習熟度3=>3 &重要スキル習熟度4=>1
	提案・設計スキル	提案・見積・設計に必要な知識を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	1.00	Σ スキルポイント<2	Σ スキルポイント>=2	Σ スキルポイント>=4 &重要スキル習熟度3=>1	Σ スキルポイント>=6 &重要スキル習熟度3=>2 &重要スキル習熟度4=>1	Σ スキルポイント>=10 &重要スキル習熟度3=>4 &重要スキル習熟度4=>2
	プロジェクト管理スキル	プロジェクト運営に必要な知識を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	1.00	Σ スキルポイント<2	Σ スキルポイント>=2	Σ スキルポイント>=4	Σ スキルポイント>=6 &重要スキル習熟度3=>1	Σ スキルポイント>=10 &重要スキル習熟度3=>1 &重要スキル習熟度4=>1
	業務知識・会社固有標準	プロジェクト遂行に必要な業務および会社標準の知識を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	1.00	Σ スキルポイント<0.5	Σ スキルポイント>=0.5	Σ スキルポイント>=1	Σ スキルポイント>=2 &重要スキル習熟度3=>1	Σ スキルポイント>=3 &重要スキル習熟度3=>1 &重要スキル習熟度4=>1
勤務態度	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たか	計画通り最後までやり抜く	1.00	仕事を計画通りやろうとするが、困難があると責任逃れするような言動が見られた	期待された成果に及ばないことが多いが、管理、監督の援助を得て任された仕事を遂行できた	管理、監督の下で任された仕事を遂行し、期待通りの成果を上げることができた	常に任された責任を意識して行動し、期待通りの成果を上げることができた。	常に責任を持って適切に判断し、業務を遂行することで期待通りの成果を上げ、その優れたやり方を他の社員にも教えている
	積極性・チャレンジ	困難な仕事にも、自発的に、積極的に取り組んでいたか	困難な仕事、自発的、積極的	1.00	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事は無かった	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意欲は見られなかった	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しなかった	困難な仕事にも積極的に取り組む姿勢があり、自発的な行動がかなり見られた	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
	協調性・後輩の指導	自分の都合にとらわれず、他と協力して業務を推進していたか	チームへの貢献、周囲の成長への貢献(例)過酷なPJに献身的に従事	1.00	自分の都合を優先する事が多く、他人の意見を聞こうとしないことが多かった。(PJアサインを自分の都合で断る場合も含む)	他人の意見を聞く姿勢はあるが、争ったりチームワークを乱したりすることがしばしばあった	他人の意見をできるだけ聞くようにし、チームワークを保つことに努力していた	業務遂行のため、周囲と協調し、献身的に職務に取り組んだ。また積極的に話をまとめるように努力・指導をしていた	業務遂行のため、周囲と協調し、献身的に職務に取り組んだ。またチームのリーダー的役割を果たし、後輩の指導をし、より強いチームワークができるよう努めていた
	マナールール規律の厳守	職場のマナールールと上司の命令や業務上の規則をきちんと守っていたか	職場を明るくする 上司の命令 業務上の規則	1.00	挨拶も途絶えがちで雰囲気をしぼしば壊す。マナールール規則や上司の命令を守らないことが多い	挨拶はするが笑顔や言葉遣いの悪さから悪印象をあたえるときがある。マナールール規則や上司の命令を守らないことが時々あった	挨拶、笑顔、丁寧な言葉遣いで悪印象をあたえることはない。マナールール規則や上司の命令を守っている。	挨拶、笑顔、丁寧な言葉遣いで職場を明るくした。マナールール規則や上司の命令を守っている	職場を明るくするため他人にも意欲的に働きかけた。マナールール規則や上司の命令をよく守っており、他の社員にも働きかけた
特別加減点									
合計			22.50						

※1 1人月の作業をアサインされていない者においては、品質(ミス・クレーム)と納期遵守の項目は1または2のいずれかで評価することとする。

なお、1または2のいずれをつけるかは以下の基準で判断する。

- ・作業量が0.5人月未満の場合 → 1
- ・作業量が0.5人月以上の場合で評価基準「3」の条件を満たしている → 2、満たしていない → 1

成長シート基準（開発系SE4～6等級）

システムサーバーG 2021/11/24変更 2021/11/1適用

要素	定義	着眼点	ウェイト	評価基準（評価点）					
				1	2	3	4	5	
期待成果	時間当り生産額	月当り生産額＝自担当分の月当り生産額＋外注管理指導の場合は粗利益＋ΣPJメンバー(生産額－基準生産額*0.9)(生産額は、宿泊費・交通費等を除いた正味額とする。)	評価期間合計生産額÷Σ(972H+評価期間合計残業時間)。(生産額－基準生産額*0.9)がマイナスの場合は0で計算する。	2.00					
	PJ生産性	自担当PJの(生産額－外注費)／Σ等級別基準生産額	等級別基準生産額 2=60、3=70、4=76、5=84、6=92、7=100	2.00					
	PJ品質(ミス・クレーム)	次工程以降でのミスおよびクレーム(人的クレームも含む)	工程別バグ率 顧客影響度 上記を担当PJで捉	1.00					
	PJ納期遵守	工程内での納期遵守率と客先に対する納期遵守と影響度	工程別納期遵守率 影響度 上記を担当PJで捉	1.00					
	部下の成長	部下の(Σ(今回成長シート点数)－Σ(前回成長シート点数))/該当人数	成長シートの部下一人当りの成長点数 前回と今回ともに在籍者対象	1.00					
重要業務	システム企画・要件定義	ルールを守り、効率的に作業を実施出来たか	役割、貢献度	1.00	指導下的のもとで基準生産量の70%未満の作業を実施した	指導下的のもとで基準生産量の70%以上の作業を実施出来た	独力で基準生産量以上の作業を実施出来た	優れたやり方で基準生産量以上の作業を実施し、レビューアもうまく実施できた	その業務を他の模範となる優れたやり方で実施し、他の社員にも教えている
	基本設計	ルールを守り、効率的に作業を実施出来たか	役割、貢献度	1.00	指導下的のもとで基準生産量の70%未満の作業を実施した	指導下的のもとで基準生産量の70%以上の作業を実施出来た	独力で基準生産量以上の作業を実施出来た	優れたやり方で基準生産量以上の作業を実施し、レビューアもうまく実施できた	その業務を他の模範となる優れたやり方で実施し、他の社員にも教えている
	システムテスト	ルールを守り、効率的に作業を実施出来たか	役割、貢献度	1.00	指導下的のもとで基準生産量の70%未満の作業を実施した	指導下的のもとで基準生産量の70%以上の作業を実施出来た	独力で基準生産量以上の作業を実施出来た	優れたやり方で基準生産量以上の作業を実施し、レビューアもうまく実施できた	その業務を他の模範となる優れたやり方で実施し、他の社員にも教えている
	部門計画立案と推進(PDCA)	経営方針に基づき、部門目標が実現できるような行動レベルの計画を立案し、様々な問題を解決しながら意欲的に推進したか	部門目標の実現 行動レベルの計画 意欲、問題解決	1.50	うまく実施できなかった	一部不十分ながら実施できた	実施していた	優れたやり方で実施していた	その業務を他の模範となる優れたやり方で実施し、他の社員にも教えている
	SE営業活動の取り組み	営業SEとして、お客様や外先との信頼関係を作り、それら情報を収集し、営業情報メールを出したか	半期の営業情報メール トータル件数/6 (毎月の平均件数)	1.50	・営業情報メール 平均1件/人月 未満	・営業情報メール 平均1件/人月 以上	・営業情報メール 平均2件/人月 以上	・営業情報メール 平均3件/人月 以上	・営業情報メール 平均4件/人月 以上
	部下の指導育成	部下の活動状況や性格・能力・適性を把握し、ポイントを押さえた効果的な指導を行うことにより部下の能力向上を図っていたか	部下計画指導 部下行動指導 部下評価指導 部下改善指導	1.50	指導者としての自覚に欠け、部下の活動に対する注意も不足しており、指導があまりなかった	部下の活動状況に注意を払い、指導を行っていたが、性格・能力・適性を十分把握しておらず、ワンパターンの指導法であった	常に部下の活動状況に注意を払い、性格・能力・適性に応じた指導が一通りなされた	部下の活動状況や性格・能力・適性を十分押さえた効果的な指導を行い、部下の能力が向上した	部下の活動状況や性格・能力・適性を十分押さえた効果的な指導を行い、部下の能力が著しく向上した

成長シート基準（開発系SE4～6等級）
システムサーバーG 2021/11/24変更 2021/11/1適用

要素	定義	着眼点	ウェイト	評価基準（評価点）					
				1	2	3	4	5	
知識・技術	言語・運用サポートスキル	プログラム開発・運用サポートに必要な知識(PGは言語)を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	1.00	Σスキルポイント<4	Σスキルポイント>=4	Σスキルポイント>=6 &重要スキル習熟度3=>1 &重要スキル習熟度4=>1	Σスキルポイント>=10 &重要スキル習熟度3=>3 &重要スキル習熟度4=>2	Σスキルポイント>=15 &重要スキル習熟度3=>5 &重要スキル習熟度4=>2
	環境スキル(OS、DB等)	プログラム開発・運用サポートに必要な環境知識を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	1.00	Σスキルポイント<2 OR重要スキル習熟度3>1	Σスキルポイント>=2 &重要スキル習熟度3=>1	Σスキルポイント>=3 &重要スキル習熟度3=>2	Σスキルポイント>=5 &重要スキル習熟度3=>3 &重要スキル習熟度4=>1	Σスキルポイント>=8 &重要スキル習熟度3=>5 &重要スキル習熟度4=>2
	提案・設計スキル	提案・見積・設計に必要な知識を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	1.00	Σスキルポイント<4 OR&重要スキル習熟度3>1	Σスキルポイント>=4 &重要スキル習熟度3=>1	Σスキルポイント>=6 &重要スキル習熟度3=>2 &重要スキル習熟度4=>1	Σスキルポイント>=10 &重要スキル習熟度3=>4 &重要スキル習熟度4=>2	Σスキルポイント>=15 &重要スキル習熟度3=>6 &重要スキル習熟度4=>4
	プロジェクト管理スキル	プロジェクト運営に必要な知識を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	1.00	Σスキルポイント<4	Σスキルポイント>=4	Σスキルポイント>=7 &重要スキル習熟度3=>1	Σスキルポイント>=10 &重要スキル習熟度3=>1	Σスキルポイント>=13 &重要スキル習熟度3=>2 &重要スキル習熟度4=>1
	業務知識・会社固有標準	プロジェクト遂行に必要な業務および会社標準の知識を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	0.50	Σスキルポイント<1	Σスキルポイント>=1	Σスキルポイント>=2 &重要スキル習熟度3=>1	Σスキルポイント>=3 &重要スキル習熟度3=>1	Σスキルポイント>=4.5 &重要スキル習熟度3=>2 &重要スキル習熟度4=>1
	経営管理知識	部門管理に必要な、一定レベル以上の経営管理知識を保有し活用したか	部門管理 人材育成	1.00	経営管理知識がかなり不足のため部門運営がスムーズに行かないことが多い	基本的な経営管理知識は身につけているが、部門運営を効果的に行うには不足していた	基本的な経営管理知識は身につけており部門運営は効果的に実施できていた	かなり高い経営管理知識を身につけており、かなり高レベルの部門運営ができていた	部門運営に関する知識だけでなく経営全般の管理知識もよく研究し身につけ高レベルの管理が出来た
勤務態度	使命感	自分に与えられた役割を自覚し、その役割の実現に向け最善の努力をしていたか	役割の自覚 最善の努力	0.50	自分の役割に対する自覚はある程度あるが、努力がかなり不足していた	自分の役割に対する自覚はあるが、努力不足を感じる事が時々あった	自分の役割に対する自覚はかなり強くもっており、努力を惜しむことは少なかった	自分の役割に対する自覚は強烈に持っており、その実現に向け常に最善の努力をしていた	自分の役割に対する自覚は強烈に持ち、その実現に向け常に最善の努力をし、困難なPJで成果を上げた
	積極性・チャレンジ	困難な仕事にも、自発的に、積極的に取り組んでいたか	困難な仕事 自発的 積極的	0.50	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意欲は少なかった	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すくなくあった	困難な仕事にも積極的に取り組む姿勢があり、自発的な行動がかなり見られた	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	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、成果を上げた
	協調性	自部門の都合にとらわれず、他部署と協力して組織の結束を強めたか	他との協力	0.50	自分(部門)の都合を優先し、他人(部門)の意見に協力しないことがしばしばあった	他人(部門)の意見をできるだけ聞くようにし、チームワークを保つことに努力していた	リーダーとしてチームを纏め、他部門にも協力していた	リーダーとしチームを纏め、メンバーの力が発揮できるよう勧め、他部門にも積極的に協力していた	リーダーとしチームを纏め、メンバーの力を最大限に発揮し、他部門にも大きく協力し、大きな成果を上げた
	自己統制	常に、具体的事実に基づき客観的に判断し、冷静に行動していたか	具体的事実 客観的判断 冷静に判断	0.50	時々、具体的事実に基づいた客観的判断ができず、感情に任せて行動することがあった	概ね、具体的事実に基づいて客観的に判断し、感情に任せて行動することは少なかった	具体的事実に基づいて客観的に判断し、感情に任せて行動することはなかった	多面的視点から具体的事実に基づいて客観的に判断し、冷静な行動をし、部下に好影響を与えた	過酷な状況でも多面的視点、具体的事実に基づき客観的に判断し、冷静な行動で部下に好影響を与えた
特別加減点									
		合計	22.00						

成長シート基準 (運用系SE2~3等級)

システムサーバG 2021/11/24変更 2021/11/1適用

要素	定義	着眼点	ウェイト	評価基準 (評価点)					
				1	2	3	4	5	
期待成果	時間当り生産額	月当り生産額÷担当分の月当り生産額+外注管理指導の場合は粗利益。(生産額は、宿泊寮・交通費等を除いた正味額とす	評価期間合計生産額÷(972H+評価期間合計残業時間)	2.00					
	品質(ミス・クレーム)	次工程以降でのミスおよびクレーム(人的クレームも含む) ※1	工程別バグ(ミス)顧客影響度	1.00					
	納期遵守	工程内での納期遵守率と客先に対する納期遵守と影響度 ※1	工程別納期遵守率影響度	1.00					
重要業務	システム運用業務	システム運用業務をオペレーションミスなく確実に行ったか	プロジェクト内における役割	2.00	他の人の助言のもと、70%未満の業務は実施できた	70%以上の業務は実施できたが、他の人の助言は必要だった	作業員として一人前に実施していた	優れたやり方で実施し、確認者としてもうまく実施できた	確認者の立場でかつ優れたやり方で実施し、他の社員にも教えている
	システム環境維持業務	環境変更作業などを作業ミスなく実施できたか	プロジェクト内における役割	2.00	他の人の助言のもと、70%未満の業務は実施できた	70%以上の業務は実施できたが、他の人の助言は必要だった	作業員として一人前に実施していた	優れたやり方で実施し、確認者としてもうまく実施できた	確認者の立場でかつ優れたやり方で実施し、他の社員にも教えている
	問題解決	問題解決に向けた原因分析、解決策の検討、実行、結果の評価を、上司や先輩等と報連相やレビュー等を実施しながら、問題の解決や未然防止をしたか	原因分析から結果の評価までの過程を段取れたか 報連相・レビュー等のタイミング、内容は適切か 問題の解決や未然防止をしたか	1.00	うまく実施できなかった	一部不十分ながら実施できた	実施していた	優れたやり方で実施していた	その業務を他の模範となる優れたやり方で実施し、他の社員にも教えている
	全員経営の取組み	全体会議、部会、委員会等(遂行計画、研修講師、採用活動、インターンシップ、社内インフラ管理など)の社内活動に取り組みを積極的に優れたやり方で行い成果を出せたか。	役割、積極的成果、優れたやり方	1.00	全体会議、部会には不十分ながら参加していたが積極的な取り組みはなかった	全体会議、部会には取り組んでいたが、委員会等他の活動は無かった。	全体会議、部会には積極的に取り組み、委員会等他の活動もした。	全体会議、部会だけでなく委員会等も積極的に優れたやり方で活動した。	全体会議、部会だけでなく委員会等も積極的に優れたやり方で活動し成果をたし、その方法を他の社員にも教えている
	営業SE活動	営業SEとして、お客様や外注先との信頼関係を作り、それら情報を収集し、営業情報メールを出したか	半期の営業情報メールトータル件数/6(毎月の平均件数)	0.50	・営業情報メール 平均1件/人月 未満	・営業情報メール 平均1件/人月 以上	・営業情報メール 平均2件/人月 以上	・営業情報メール 平均3件/人月 以上	・営業情報メール 平均4件/人月 以上

成長シート基準 (運用系SE2~3等級)

システムサーバG 2021/11/24変更 2021/11/1適用

要素	定義	着眼点	ウェイト	評価基準 (評価点)					
				1	2	3	4	5	
知識・技術	言語・運用サポートスキル	プログラム開発・運用サポートに必要な知識(PGは言語)を保有し活用したか	習得スキルポイント重要度、習熟度難易度	3.00	Σ スキルポイント < 2	Σ スキルポイント > = 2	Σ スキルポイント > = 3.5 & 重要スキル習熟度3 > = 1	Σ スキルポイント > = 5.5 & 重要スキル習熟度3 > = 2 & 重要スキル習熟度4 > = 1	Σ スキルポイント > = 9 & 重要スキル習熟度3 > = 3 & 重要スキル習熟度4 > = 2
	環境スキル(OS、DB等)	プログラム開発・運用サポートに必要な環境知識を保有し活用したか	習得スキルポイント重要度、習熟度難易度	2.00	Σ スキルポイント < 1	Σ スキルポイント > = 1	Σ スキルポイント > = 2 & 重要スキル習熟度3 > = 1	Σ スキルポイント > = 3 & 重要スキル習熟度3 > = 2	Σ スキルポイント > = 5 & 重要スキル習熟度3 > = 3 & 重要スキル習熟度4 > = 1
	提案・設計スキル	提案・見積・設計に必要な知識を保有し活用したか	習得スキルポイント重要度、習熟度難易度	1.00	Σ スキルポイント < 2	Σ スキルポイント > = 2	Σ スキルポイント > = 4 & 重要スキル習熟度3 > = 1	Σ スキルポイント > = 6 & 重要スキル習熟度3 > = 2 & 重要スキル習熟度4 > = 1	Σ スキルポイント > = 10 & 重要スキル習熟度3 > = 4 & 重要スキル習熟度4 > = 2
	プロジェクト管理スキル	プロジェクト運営に必要な知識を保有し活用したか	習得スキルポイント重要度、習熟度難易度	1.00	Σ スキルポイント < 2	Σ スキルポイント > = 2	Σ スキルポイント > = 4	Σ スキルポイント > = 6 & 重要スキル習熟度3 > = 1	Σ スキルポイント > = 10 & 重要スキル習熟度3 > = 1 & 重要スキル習熟度4 > = 1
	業務知識・会社固有標準	プロジェクト遂行に必要な業務および会社標準の知識を保有し活用したか	習得スキルポイント重要度、習熟度難易度	1.00	Σ スキルポイント < 0.5	Σ スキルポイント > = 0.5	Σ スキルポイント > = 1	Σ スキルポイント > = 2 & 重要スキル習熟度3 > = 1	Σ スキルポイント > = 3 & 重要スキル習熟度3 > = 1 & 重要スキル習熟度4 > = 1
勤務態度	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たか	計画通り最後までやり抜く	1.00	仕事を計画通りやろうとするが、困難があると責任逃れするような言動が見られた	期待された成果に及ばないことが多いが、管理、監督の援助を得て任された仕事を遂行できた	管理、監督の下で任された仕事を遂行し、期待通りの成果を上げることができた	常に任された責任を意識して行動し、期待通りの成果を上げることができた。	常に責任を持って適切に判断し、業務を遂行することで期待通りの成果を上げ、その優れたやり方を他の社員にも教えている
	積極性・チャレンジ	困難な仕事にも、自発的に、積極的に取り組んでいたか	困難な仕事 自発的 積極的	1.00	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事は無かった	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意欲は見られなかった	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すくなかった	困難な仕事にも積極的に取り組む姿勢があり、自発的な行動がかなり見られた	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
	協調性・後輩の指導	自分の都合にとらわれず、他と協力して業務を推進していたか	チームへの貢献、周囲の成長への貢献(例) 過酷なPJに献身的に従事	1.00	自分の都合を優先する事が多く、他人の意見を聞こうとしないことが多かった。(PJアサインを自分の都合で断る場合も含む)	他人の意見を聞く姿勢はあるが、争ったりチームワークを乱したりすることがしばしばあった	他人の意見をできるだけ聞くようにし、チームワークを保つことに努力していた	業務遂行のため、周囲と協調し、献身的に職務に取り組んだ。また積極的に話をまとめるように努力・指導をしていた	業務遂行のため、周囲と協調し、献身的に職務に取り組んだ。またチームのリーダー的役割を果たし、後輩の指導をし、より強いチームワークができるよう努めていた
	マナールール規律の厳守	職場のマナールールと上司の命令や業務上の規則をきちんと守っていたか	職場を明るくする 上司の命令 業務上の規則	1.00	挨拶も途絶えがちで雰囲気をしぼしば壊す。マナールール規則や上司の命令を守らないことが多い	挨拶はするが笑顔や言葉遣いの悪さから悪印象をあたえるときがある。マナールール規則や上司の命令を守らないことが時々あった	挨拶、笑顔、丁寧な言葉遣いで悪印象をあたえることはない。マナールール規則や上司の命令を守っている	挨拶、笑顔、丁寧な言葉遣いで職場を明るくした。マナールール規則や上司の命令を守っている	職場を明るくするため他人にも意欲的に働きかけた。マナールール規則や上司の命令をよく守っており、他の社員にも働きかけた
特別加減点									
		合計	22.50						

※1 1人月の作業をアサインされていない者においては、品質(ミス・クレーム)と納期遵守の項目は1または2のいずれかで評価することとする。

なお、1または2のいずれをつけるかは以下の基準で判断する。

- ・作業量が0.5人月未満の場合 → 1
- ・作業量が0.5人月以上の場合で評価基準「3」の条件を満たしている → 2、満たしていない → 1

成長シート基準（運用系SE4～6等級）
 システムサーバーG 2021/11/24変更 2021/11/1適用

要素	定義	着眼点	ウェイト	評価基準（評価点）					
				1	2	3	4	5	
期待成果	時間当り生産額	月当り生産額＝自担当分の月当り生産額＋外注管理指導の場合は粗利益＋ΣPJメンバー（生産額－基準生産額×0.9）（生産額は、宿泊費・交通費等を除いた正味額とする。）	評価期間合計生産額÷Σ（972H＋評価期間合計残業時間）。（生産額－基準生産額×0.9）がマイナスの場合は0で計算する。	2.00					
	PJ生産性	自担当PJの（生産額－外注費）／Σ等級別基準生産額	等級別基準生産額 2＝60、3＝70、4＝76、5＝84、6＝92、7＝100	2.00					
	PJ品質（ミス・クレーム）	次工程以降でのミスおよびクレーム（人的クレームも含む）	工程別バグ率 顧客影響度 上記を担当PJで捉	1.00					
	PJ納期遵守	工程内での納期遵守率と客先に対する納期遵守と影響度	工程別納期遵守率 影響度 上記を担当PJで捉	1.00					
	部下の成長	部下の（Σ（今回成長シート点数）－Σ（前回成長シート点数））／該当人数	成長シートの部下一人当の成長点数 前回と今回ともに在籍者対象	1.00					
重要業務	システム設計構築業務	システム設計構築を要件に基づき確実に実施できたか	プロジェクト内における役割	1.50	他の人の助言のもと、70%未満の業務は実施できた	70%以上の業務は実施できたが、他の人の助言は必要だった	作業員として一人前に実施していた	優れたやり方で実施し、確認者としてもうまく実施できた	確認者の立場でかつ優れたやり方で実施し、他の社員にも教えている
	システム環境維持業務	環境変更作業などを作業ミスなく実施できたか	プロジェクト内における役割	1.50	他の人の助言のもと、70%未満の業務は実施できた	70%以上の業務は実施できたが、他の人の助言は必要だった	作業員として一人前に実施していた	優れたやり方で実施し、確認者としてもうまく実施できた	確認者の立場でかつ優れたやり方で実施し、他の社員にも教えている
	部門計画立案と推進（PDCA）	経営方針に基づき、部門目標が実現できるような行動レベルの計画を立案し、様々な問題を解決しながら意欲的に推進したか	部門目標の実現 行動レベルの計画 意欲、問題解決	1.50	うまく実施できなかった	一部不十分ながら実施できた	実施していた	優れたやり方で実施していた	その業務を他の模範となる優れたやり方で実施し、他の社員にも教えている
	SE営業活動の取り組み	営業SEとして、お客様や外注先との信頼関係を作り、それら情報を収集し、営業情報メールを出したか	半期の営業情報メール トータル件数/6 （毎月の平均件数）	1.50	・営業情報メール 平均1件/人月 未満	・営業情報メール 平均1件/人月 以上	・営業情報メール 平均2件/人月 以上	・営業情報メール 平均3件/人月 以上	・営業情報メール 平均4件/人月 以上
	部下の指導育成	部下の活動状況や性格・能力・適性を把握し、ポイントを押さえた効果的な指導を行うことにより部下の能力向上を図っていたか	部下計画指導 部下行動指導 部下評価指導 部下改善指導	1.50	指導者としての自覚に欠け、部下の活動に対する注意も不足しており、指導があまりなかった	部下の活動状況に注意を払い、指導を行っていたが、性格・能力・適性を十分把握しておらず、ワンパターンの指導法であった	常に部下の活動状況に注意を払い、性格・能力・適性に応じた指導が一通りなされた	部下の活動状況や性格・能力・適性を十分押さえた効果的な指導を行い、部下の能力が向上した	部下の活動状況や性格・能力・適性を十分押さえた効果的な指導を行い、部下の能力が著しく向上した

成長シート基準（運用系SE4～6等級）
システムサーバーG 2021/11/24変更 2021/11/1適用

要素	定義	着眼点	ウェイト	評価基準（評価点）					
				1	2	3	4	5	
知識・技術	言語・運用サポートスキル	プログラム開発・運用サポートに必要な知識(PGは言語)を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	1.00	Σスキルポイント<4	Σスキルポイント>=4	Σスキルポイント>=6 &重要スキル習熟度3=>1 &重要スキル習熟度4=>1	Σスキルポイント>=10 &重要スキル習熟度3=>3 &重要スキル習熟度4=>2	Σスキルポイント>=15 &重要スキル習熟度3=>5 &重要スキル習熟度4=>2
	環境スキル(OS、DB等)	プログラム開発・運用サポートに必要な環境知識を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	1.00	Σスキルポイント<2 OR重要スキル習熟度3>1	Σスキルポイント>=2 &重要スキル習熟度3=>1	Σスキルポイント>=3 &重要スキル習熟度3=>2	Σスキルポイント>=5 &重要スキル習熟度3=>3 &重要スキル習熟度4=>1	Σスキルポイント>=8 &重要スキル習熟度3=>5 &重要スキル習熟度4=>2
	提案・設計スキル	提案・見積・設計に必要な知識を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	1.00	Σスキルポイント<4 OR&重要スキル習熟度3>1	Σスキルポイント>=4 &重要スキル習熟度3=>1	Σスキルポイント>=6 &重要スキル習熟度3=>2 &重要スキル習熟度4=>1	Σスキルポイント>=10 &重要スキル習熟度3=>4 &重要スキル習熟度4=>2	Σスキルポイント>=15 &重要スキル習熟度3=>6 &重要スキル習熟度4=>4
	プロジェクト管理スキル	プロジェクト運営に必要な知識を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	1.00	Σスキルポイント<4	Σスキルポイント>=4	Σスキルポイント>=7 &重要スキル習熟度3=>1	Σスキルポイント>=10 &重要スキル習熟度3=>1	Σスキルポイント>=13 &重要スキル習熟度3=>2 &重要スキル習熟度4=>1
	業務知識・会社固有標準	プロジェクト遂行に必要な業務および会社標準の知識を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	0.50	Σスキルポイント<1	Σスキルポイント>=1	Σスキルポイント>=2 &重要スキル習熟度3=>1	Σスキルポイント>=3 &重要スキル習熟度3=>1	Σスキルポイント>=4.5 &重要スキル習熟度3=>2 &重要スキル習熟度4=>1
	経営管理知識	部門管理に必要な、一定レベル以上の経営管理知識を保有し活用したか	部門管理 人材育成	1.00	経営管理知識がかなり不足のため部門運営がスムーズに行かないことが多い	基本的な経営管理知識は身につけているが、部門運営を効果的に行うには不足していた	基本的な経営管理知識は身につけており部門運営は効果的に実施できていた	かなり高い経営管理知識を身につけており、かなり高レベルの部門運営ができていた	部門運営に関する知識だけでなく経営全般の管理知識もよく研究し身につけ高レベルの管理が出来た
勤務態度	使命感	自分に与えられた役割を自覚し、その役割の実現に向け最善の努力をしていたか	役割の自覚 最善の努力	0.50	自分の役割に対する自覚はある程度あるが、努力がかなり不足していた	自分の役割に対する自覚はあるが、努力不足を感じる事が時々あった	自分の役割に対する自覚はかなり強くもっており、努力を惜むことは少なかった	自分の役割に対する自覚は強烈に持っており、その実現に向け常に最善の努力をしていた	自分の役割に対する自覚は強烈に持ち、その実現に向け常に最善の努力をし、困難なPJで成果を上げた
	積極性・チャレンジ	困難な仕事にも、自発的に、積極的に取り組んでいたか	困難な仕事 自発的 積極的	0.50	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意欲は少なかった	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すくなくかった	困難な仕事にも積極的に取り組む姿勢があり、自発的な行動がかなり見られた	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	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、成果を上げた
	協調性	自部門の都合にとらわれず、他部署と協力して組織の結束を強めたか	他との協力	0.50	自分(部門)の都合を優先し、他人(部門)の意見に協力しないことがしばしばあった	他人(部門)の意見をできるだけ聞くようにし、チームワークを保つことに努力していた	リーダーとしてチームを纏め、他部門にも協力していた	リーダーとしチームを纏め、メンバーの力が発揮できるよう勧め、他部門にも積極的に協力していた	リーダーとしチームを纏め、メンバーの力を最大限に発揮し、他部門にも大きく協力し、大きな成果を上げた
	自己統制	常に、具体的事実に基づき客観的に判断し、冷静に行動していたか	具体的事実 客観的判断 冷静に判断	0.50	時々、具体的事実に基づいた客観的判断ができず、感情に任せて行動することがあった	概ね、具体的事実に基づいて客観的に判断し、感情に任せて行動することは少なかった	具体的事実に基づいて客観的に判断し、感情に任せて行動することはなかった	多面的視点から具体的事実に基づいて客観的に判断し、冷静な行動をし、部下に好影響を与えた	過酷な状況でも多面的視点、具体的事実に基づき客観的に判断し、冷静な行動で部下に好影響を与えた
特別加減点									
合計			22.00						

成長シート基準 (SE 7~9等級)

システムサーバーG 2021/11/24変更 2021/11/1適用

要素	定義	着眼点	ウェイト	評価基準 (評価点)					
				1	2	3	4	5	
期待成果	売上	担当部門の売上(半期)	経営計画の利益管理表にて管理	1.50					
	人時限界利益	担当部門の1人・1時間当の限界利益	経営計画の利益管理の部門限界利益÷部門半期総作業	4.00					
	部門品質(ミス・クレーム)	該当部門のΣ(該当要素の評価点)/該当人数	工程別バグ率 顧客影響度 上記を部門で捉える	1.00					
	部門納期遵守	該当部門のΣ(該当要素の評価点)/該当人数	工程別納期遵守率 影響度 上記を部門で捉える	1.00					
	部下の成長	部門の(Σ(今回成長シート点数)-Σ(前回成長シート点数))/該当人数	成長シートの部門一人当の成長点数 前回と今回ともに在籍者対象	2.50					
重要業務	経営計画立案と推進(PDCA)	経営計画の策定を補佐し、それをよく理解し、事業推進会議、部門長会議、委員会等の担当業務を様々な問題を解決しながら意欲的に推進したか	担当部分目標の実現 行動レベルの計画	1.00	うまく実施できなかった	一部不十分ながら実施できた	実施していた	優れたやり方で実施していた	その業務を他の模範となる優れたやり方で実施し、他の社員にも教えている
	部門計画立案と推進(PDCA)	経営計画に基づき、部門目標が実現できるような行動レベルの計画を立案し、様々な問題を解決しながら意欲的に推進したか	部門目標の実現 行動レベルの計画 意欲、問題解決	2.00	うまく実施できなかった	一部不十分ながら実施できた	実施していた	優れたやり方で実施していた	その業務を他の模範となる優れたやり方で実施し、他の社員にも教えている
	SE営業活動推進	部下全員が意欲的に周りのお客様や外注先との信頼関係を作り、案件や仕入先情報を収集、提案、調整など行動を引き出させていたか。	営業情報件数 案件数	1.50	うまく実施できなかった	一部不十分ながら実施できた	実施していた	優れたやり方で実施していた	その業務を他の模範となる優れたやり方で実施し、他の社員にも教えている
	部下の指導育成	部下の活動状況や性格・能力・適性を把握し、ポイントを押さえた効果的な指導を行うことにより部下の能力向上を図っていたか。	部下計画指導 部下行動指導 部下評価指導 部下改善指導	1.00	部下の活動状況に注意を払い、指導を行っていたが、性格・能力・適性を十分把握しておらず、ワンパターンの指導法であった	常に部下の活動状況に注意を払い、性格・能力・適性に応じた指導が一通りなされた	部下の活動状況や性格・能力・適性を十分押さえた効果的な指導を行い、部下の能力が向上した	部下の活動状況や性格・能力・適性を十分押さえた効果的な指導を行い、部下の能力が著しく向上した	部下の活動状況や性格・能力・適性を十分押さえた効果的な指導で部下能力が著しく向上し、さらにその優れた指導法を教えていた

成長シート基準 (SE 7~9等級)

システムサーバーG 2021/11/24変更 2021/11/1適用

要素	定義	着眼点	ウェイト	評価基準 (評価点)					
				1	2	3	4	5	
知識・技術	言語・運用サポートスキル	プログラム開発・運用サポートに必要な知識 (PGは言語)を保有し活用したか	習得スキルポイント重要度、習熟度難易度	0.20	Σ スキルポイント<4	Σ スキルポイント \geq 4	Σ スキルポイント \geq 6 &重要スキル習熟度3= \geq 1 &重要スキル習熟度4= \geq 1	Σ スキルポイント \geq 10 &重要スキル習熟度3= \geq 3 &重要スキル習熟度4= \geq 2	Σ スキルポイント \geq 15 &重要スキル習熟度3= \geq 5 &重要スキル習熟度4= \geq 2
	環境スキル (OS、DB等)	プログラム開発・運用サポートに必要な環境知識を保有し活用したか	習得スキルポイント重要度、習熟度難易度	0.20	Σ スキルポイント<2 OR重要スキル習熟度3 \geq 1	Σ スキルポイント \geq 2 &重要スキル習熟度3= \geq 1	Σ スキルポイント \geq 3 &重要スキル習熟度3= \geq 2	Σ スキルポイント \geq 5 &重要スキル習熟度3= \geq 3 &重要スキル習熟度4= \geq 1	Σ スキルポイント \geq 8 &重要スキル習熟度3= \geq 5 &重要スキル習熟度4= \geq 2
	提案・設計スキル	提案・見積・設計に必要な知識を保有し活用したか	習得スキルポイント重要度、習熟度難易度	0.40	Σ スキルポイント<4 OR&重要スキル習熟度3 \geq 1	Σ スキルポイント \geq 4 &重要スキル習熟度3= \geq 1	Σ スキルポイント \geq 6 &重要スキル習熟度3= \geq 2 &重要スキル習熟度4= \geq 1	Σ スキルポイント \geq 10 &重要スキル習熟度3= \geq 4 &重要スキル習熟度4= \geq 2	Σ スキルポイント \geq 15 &重要スキル習熟度3= \geq 6 &重要スキル習熟度4= \geq 4
	プロジェクト管理スキル	プロジェクト運営に必要な知識を保有し活用したか	習得スキルポイント重要度、習熟度難易度	0.50	Σ スキルポイント<4	Σ スキルポイント \geq 4	Σ スキルポイント \geq 7 &重要スキル習熟度3= \geq 1	Σ スキルポイント \geq 10 &重要スキル習熟度3= \geq 1	Σ スキルポイント \geq 13 &重要スキル習熟度3= \geq 2 &重要スキル習熟度4= \geq 1
	業務知識・会社固有標準	プロジェクト遂行に必要な業務および会社標準の知識を保有し活用したか	習得スキルポイント重要度、習熟度難易度	0.20	Σ スキルポイント<1	Σ スキルポイント \geq 1	Σ スキルポイント \geq 2 &重要スキル習熟度3= \geq 1	Σ スキルポイント \geq 3 &重要スキル習熟度3= \geq 1	Σ スキルポイント \geq 4.5 &重要スキル習熟度3= \geq 2 &重要スキル習熟度4= \geq 1
	経営管理知識	部門・会社運営に必要な、一定レベル以上の経営管理知識を保有し活用したか	部門・会社管理人材育成	1.00	基本的な経営管理知識は身につけているが、会社運営を行うには不足していた	基本的な経営管理知識は身につけており会社運営を実施できていた	基本的な経営管理知識は身につけており会社運営は効果的に実施できていた	高い経営管理知識を身につけており、かなり高レベルの会社運営ができていた	非常に高度な経営管理知識を身につけて常日頃から研究しており、高レベルの会社運営ができ、他の人にも教えている
勤務態度	使命感	自分に与えられた役割を自覚し、その役割の実現に向け最善の努力をしていたか	役割の自覚 最善の努力	0.50	自分の役割に対する自覚はある程度あるが、努力がかなり不足していた	自分の役割に対する自覚はあるが、努力不足を感じる事が時々あった	自分の役割に対する自覚はかなりの強さを持っており、努力を惜むことはなかった	自分の役割に対する自覚は強烈に持っており、その実現に向け常に最善の努力をしていた	自分の役割に対する自覚は強烈に持ち、その実現に向け常に最善の努力をし、困難なPJで成果を上げた
	積極性・チャレンジ	困難な仕事にも、自発的に、積極的に取り組んでいたか	困難な仕事 自発的 積極的	0.50	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意欲は少なかった	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、自発的な行動がかなり見られた	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	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、成果を上げた
	協調性	自部門の都合にとらわれず、他部署と協力して組織の結束を強めたか	他との協力	0.50	自分(部門)の都合を優先し、他人(部門)の意見に協力しないことがしばしばあった	他人(部門)の意見をできるだけ聞くようになり、チームワークを保つことに努力していた	リーダーとしてチームを纏め、他部門にも協力していた	リーダーとしてチームを纏め、メンバーの力が発揮できるよう勧め、他部門にも積極的に協力していた	リーダーとしてチームを纏め、メンバーの力を最大限に発揮し、他部門にも大きく協力し、大きな成果を上げた
	自己統制	常に、具体的事実に基づき客観的に判断し、冷静に行動していたか	具体的事実 客観的判断 冷静に判断	0.50	時々、具体的事実に基づいた客観的判断ができず、感情に任せて行動することがあった	概ね、具体的事実に基づいて客観的に判断し、感情に任せて行動することは少なかった	具体的事実に基づいて客観的に判断し、感情に任せて行動することはなかった	多面的視点から具体的事実に基づいて客観的に判断し、冷静な行動をし、部下に好影響を与えた	過酷な状況でも多面的視点、具体的事実に基づき客観的に判断し、冷静な行動で部下に好影響を与えた
特別加減点									
合計			20.00						

成長シート基準 (営業2~3等級)

システムサーバーG 2021/11/24変更 2021/11/1適用

要素	定義	着眼点	ウェイト	評価基準 (評価点)					
				1	2	3	4	5	
期待成果	案件受注額(万円)	月当たり受注額	新規案件+自担当案件	0.50					
	調達人数	グループ外からの調達要員数	調達要員総数(同一プロジェクトの継続は除く)	1.50					
	外注粗利率	利益に繋がる仕入価格を設定していたか	調達要員における粗利率	1.00					
	営業文書の作成件数	月当たりの営業文書の作成件数	顧客(見積書、注文請書、納品書、請求書) 仕入先(見積依頼、注文書、検収書)	1.00					
	品質(ミス・クレーム)	顧客への営業品質(ミス・クレーム) ※1	営業品質 ミス クレーム	1.00					
	納期遵守	顧客に対する納期遵守と影響度 ※1	納期遵守 遅延 影響度	1.00					
重要業務	業務計画立案	自分の仕事を期限内にやりきるために、業務計画を立て確実に実施したか	計画の策定 行動レベルの計画 意欲、問題解決	0.50	計画を立てずに仕事することが多く、業務が大幅に遅れることがあった	計画を立てているが内容が不十分のため仕事が遅れることがあった	計画を立てて仕事を実施しており、遅れはなかった	優れた計画をたて効果的に仕事を実施していた	優れた計画をたて効果的に仕事を実施し、他の社員にも教えている
	調達業務	オーダーが発生した際、外注先に対して迅速に行動し、要員調達ができたか	仕入先 要員調達	1.00	パートナーとの連携ができておらず、上司の指示のもと要員調達を行っていた	パートナーとの連携はできていたが、上司の支援を常に必要とする中で要員調達を行っていた	パートナーとの連携はできていたが、上司の支援を時々必要とする中で要員調達を行っていた	パートナーとの連携もできており、上司の支援を必要とせず要員調達が確実にできた	パートナーとの連携もできており、上司の支援を必要とせず要員調達が迅速かつ確実にでき、受注に繋がった
	SE営業サポート	SE営業のフォロー・サポートを迅速かつ正確に行ったか	SE営業連携、サポート、スピード、書類作成	1.00	各部との連携をしていたが、SE営業の要求に迅速かつ正確に行動に移すことができなかった	各部との連携をし、SE営業の要求に迅速に行動したがその内容に誤りがあった	各部との連携を行い、SE営業の要求を理解し、サポートを行い各部から信頼を得ていた	各部との連携を行い、SE営業の要求を理解し、優れたやり方でサポートを行い各部から信頼を得ていた	各部との連携を行い、SE営業の要求を理解し、優れたやり方でサポートを行い各部から信頼を得ていた。またその優れたやり方を他の社員に教えていた
	新規顧客開拓	新規顧客訪問を重ね、多くの見込み顧客を発掘し、新規開拓を行った	新規訪問 情報収集(ニーズ) 見込み顧客発掘	1.50	新規訪問件数が少なく、見込み客の発掘件数も少なく、クロージングの際にも上司の支援を必要とした	十分な新規訪問件数をこなしていたが、見込み客の発掘件数も少なく、クロージングの際にも上司の支援を必要とした	十分な新規訪問件数をこなした見込み客の発掘件数は平均的であったが、クロージングの際にも上司の支援を必要とした	十分な新規訪問件数をこなし、多くの見込み客を発掘していたが、クロージングの際には上司の支援を時々必要とした	十分な新規訪問件数をこなし、多くの見込み客を発掘し、クロージングの際にも上司の支援を必要としなかった
	顧客・案件管理	案件情報に対して適切なスピード感を持って行動し、受注確保・クロージングまで正確に行う。また顧客対応への漏れをなくす	案件情報、迅速な行動、受注確保、顧客対応漏れ	1.00	上司の支援があっても案件情報に対して迅速に行動ができず受注確保に繋がらなかった	上司支援のもと案件情報に対して迅速に行動はできたが受注確保に繋がらなかった	自ら案件情報に対して迅速に行動ができたが受注確保に繋がらなかった	自ら案件情報に対して計画的かつ迅速に行動ができ、受注確保に繋がった	自ら案件情報に対して計画的かつ迅速に行動ができ、受注確保に繋がった。他の社員にも教えている
	問題解決	問題解決に向けた原因分析、解決策の検討、実行、結果の評価を、上司や先輩等と報連相やレビュー等を実施しながら、問題の解決や未然防止をしたか	原因分析から結果の評価までの過程を段取れたか 報連相・レビュー等のタイミング、内容は適切か 問題の解決や未然防止をしたか	0.75	うまく実施できなかった	一部不十分ながら実施できた	実施していた	優れたやり方で実施していた	その業務を他の模範となる優れたやり方で実施し、他の社員にも教えている
	全員経営の取組み	全体会議、部会、委員会、方針実施活動、営業活動を積極的に取組んだか	出席率 役割 貢献	0.75	うまく実施できなかった	一部不十分ながら実施できた	実施していた	優れたやり方で実施していた	その業務を他の模範となる優れたやり方で実施し、他の社員にも教えている

成長シート基準 (営業2~3等級)

システムサーバーG 2021/11/24変更 2021/11/1適用

要素	定義	着眼点	ウエート	評価基準 (評価点)					
				1	2	3	4	5	
知識・技術	IT営業スキル	営業活動に必要な一定レベル以上のIT業界知識と営業スキルを保有し活用したか	営業スキル IT業界知識 保有、活用	3.00	最低限のIT営業スキルが不足しているばかりでなく、身に付けようとする意欲も見られなかった	最低限のIT営業スキルはもっているが営業活動においてしばしば支障をきたすことがあった	基本的なIT営業スキルを身につけ、営業業務は一人で行なうことができた	基本的なIT営業スキルを身につけ、営業業務は上手に実施できた。	IT営業スキルをかなり持っており他社員に対してわかりやすく教えていた
	言語・運用サポートスキル	プログラム開発・運用サポートに必要な知識(PGは言語)を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	0.50	Σスキルポイント<2	Σスキルポイント>=2	Σスキルポイント>=3.5 &重要スキル習熟度3=>1	Σスキルポイント>=5.5 &重要スキル習熟度3=>2 &重要スキル習熟度4=>1	Σスキルポイント>=9 &重要スキル習熟度3=>3 &重要スキル習熟度4=>2
	環境スキル(OS、DB等)	プログラム開発・運用サポートに必要な環境知識を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	0.50	Σスキルポイント<1	Σスキルポイント>=1	Σスキルポイント>=2 &重要スキル習熟度3=>1	Σスキルポイント>=3 &重要スキル習熟度3=>2	Σスキルポイント>=5 &重要スキル習熟度3=>3 &重要スキル習熟度4=>1
	提案・設計スキル	提案・見積・設計に必要な知識を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	0.50	Σスキルポイント<2	Σスキルポイント>=2	Σスキルポイント>=4 &重要スキル習熟度3=>1	Σスキルポイント>=6 &重要スキル習熟度3=>2 &重要スキル習熟度4=>1	Σスキルポイント>=10 &重要スキル習熟度3=>4 &重要スキル習熟度4=>2
	プロジェクト管理スキル	プロジェクト運営に必要な知識を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	0.50	Σスキルポイント<2	Σスキルポイント>=2	Σスキルポイント>=4	Σスキルポイント>=6 &重要スキル習熟度3=>1	Σスキルポイント>=10 &重要スキル習熟度3=>1 &重要スキル習熟度4=>1
勤務態度	業務知識・会社固有標準	プロジェクト遂行に必要な業務および会社標準の知識を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	0.50	Σスキルポイント<0.5	Σスキルポイント>=0.5	Σスキルポイント>=1	Σスキルポイント>=2 &重要スキル習熟度3=>1	Σスキルポイント>=3 &重要スキル習熟度3=>1 &重要スキル習熟度4=>1
	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たか	計画通り最後までやり抜く	1.00	仕事を計画通りやろうとするが、困難があると責任逃れするような言動が見られた	期待された成果に及ばないことが多いが、管理、監督の援助を得て任された仕事を遂行できた	管理、監督の下で任された仕事を遂行し、期待通りの成果を上げることができた	常に任された責任を意識して行動し、期待通りの成果を上げることができた。	常に責任を持って適切に判断し、業務を遂行することで期待通りの成果を上げ、その優れたやり方を他の社員にも教えている
	積極性・チャレンジ	困難な仕事にも、自発的に、積極的に取り組んでいたか	困難な仕事 自発的 積極的	1.00	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無かった	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意欲は見られなかった	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すくなかった	困難な仕事にも積極的に取り組む姿勢があり、自発的な行動がかなり見られた	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
	協調性・後輩の指導	自分の都合にとらわれず、他と協力して業務を推進していたか	他との協力	1.00	自分の都合を優先する事が多く、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、争ったりチームワークを乱したりすることがしばしばあった	他人の意見をできるだけ聞くようになり、チームワークを保つことに努力していた	意見の不一致があった場合、積極的に話をまとめるように努力していた	チームのリーダーの役割を果たし、より強いチームワークができるよう努めていた
	マナー・ルール規律の厳守	職場のマナー・ルールと上司の命令や業務上の規則をきちんと守っていたか	職場を明るくする 上司の命令 業務上の規則	1.00	挨拶も途絶えがちで雰囲気や言葉をしばしば壊す。マナー・ルール規則や上司の命令を守らないことが多い	挨拶はするが笑顔や言葉遣いの悪さから悪印象をあたえるときがある。マナー・ルール規則や上司の命令を守らないことが時々あった	挨拶、笑顔、丁寧な言葉遣いで悪印象をあたえることはない。マナー・ルール規則や上司の命令を守っている。	挨拶、笑顔、丁寧な言葉遣いで職場を明るくした。マナー・ルール規則や上司の命令を守っている	職場を明るくするため他人にも意欲的に働きかけた。マナー・ルール規則や上司の命令をよく守っており、他の社員にも働きかけた
特別加減点									
合計				22.00					

※1 1人月の作業をアサインされていない者においては、品質(ミス・クレーム)と納期遵守の項目は1または2のいずれかで評価することとする。

なお、1または2のいずれをつけるかは以下の基準で判断する。

- ・作業量が0.5人月未満の場合 → 1
- ・作業量が0.5人月以上の場合で評価基準「3」の条件を満たしている → 2、満たしていない → 1

成長シート基準 (営業4~6等級)

システムサーバーG 2021/11/24変更 2021/11/1適用

要素	定義	着眼点	ウェイト	評価基準 (評価点)					
				1	2	3	4	5	
期待成果	案件受注額(万円)	月当たり受注額	新規案件+自担当案件	0.50					
	営業利益率	営業利益率(半期)	経営計画の利益管理表にて管理	1.00					
	調達人数	グループ外からの調達要員数	調達要員総数(同一プロジェクトの継続は除く)	2.00					
	外注粗利率	外注粗利率	調達要員における粗利率	1.00					
	品質(ミス・クレーム)	顧客への営業品質(ミス・クレーム)	営業品質 ミス クレーム	1.00					
	納期遵守	顧客に対する納期遵守と影響度	納期遵守 遅延 影響度	1.00					
	部下の成長	部下の(Σ(今回成長シート点数)-Σ(前回成長シート点数))/該当人数	成長シートの部下一人当りの成長点数(前回と今回ともに在籍者対象)	1.00					
重要業務	部門計画立案と推進(PDCA)	経営方針に基づき、部門目標が実現できるような行動レベルの計画を立案し、様々な問題を解決しながら意欲的に推進した	部門目標の実現行動レベルの計画意欲、問題解決	1.00	うまく実施できなかった	一部不十分ながら実施できた	実施していた	優れたやり方で実施していた	その業務を他の模範となる優れたやり方で実施し、他の社員にも教えている
	SE営業サポート	重点顧客の売上拡大を目指し、各部門のニーズ・状況を常に把握し、横の連携を迅速に実施していたか	重点顧客 問題解決 正確・迅速 売上拡大	1.50	一部不十分ながら実施できた	実施していた	要求に対し迅速に実施できた	優れたやり方で迅速に実施していた	その業務を他の模範となる優れたやり方で実施し、他の社員にも教えている
	新規顧客開拓	新規顧客訪問を重ね、多くの見込み顧客を発掘し、新規開拓を行った	新規訪問 情報収集(ニーズ) 見込み顧客発掘	1.50	十分な新規訪問件数をこなし、見込み客の発掘件数は平均的であったが、クロージングの際にも上司の支援を必要とした	十分な新規訪問件数をこなし、多くの見込み客を発掘していたが、クロージングの際には上司の支援を時々必要とした	十分な新規訪問件数をこなし、多くの見込み客を発掘し、クロージングの際にも上司の支援を必要としなかった	優れたやり方で実施していた	その業務を他の模範となる優れたやり方で実施し、他の社員にも教えている
	調達業務	オーダーが発生した際、外注先に対して迅速に行動し、要員調達ができたか	仕入先 要員調達	1.00	一部不十分ながら実施できた	実施していた	要求に対し迅速に実施できた	優れたやり方で迅速に実施していた	その業務を他の模範となる優れたやり方で実施し、他の社員にも教えている
	問題解決	顧客からのクレームの発生度が少なく、クレーム発生時には迅速に処理し、問題を大きくしなかった。	クレームの発生度 迅速な対応	1.00	自担当および部下の顧客からのクレームの発生が多く、クレーム発生時の処理が遅れることも多く、問題を大きくしたことがあった。	自担当および部下の顧客からのクレームの発生が時々あり、クレーム発生時の処理が遅れることも多く、問題を大きくしたことがあった。	自担当および部下の顧客からのクレームはめったになくクレーム発生時の処理が遅れることもなく、問題を大きくすることもなかった。	自担当および部下の顧客からのクレームを発生させないため、事前に対策を立てていた	自担当および部下の顧客からのクレームを発生させないため、事前に対策を立てており、他担当顧客のクレーム発生時にはその支援をしていた
	部下の指導・育成	部下の活動状況や性格・能力・適性を把握し、ポイントを押さえた効果的な指導を行うことにより部下の能力向上を図っていたか	動機付け、性格・能力・適性の把握、ポイントを押さえた指導、能力向上	1.00	指導者としての自覚に欠け、部下の活動に対する注意も不足しており、指導があまりなかった	部下の活動状況に注意を払い、指導を行っていたが、性格・能力・適性を十分把握しておらず、ワンパターンの指導法であった	常に部下の活動状況に注意を払い、性格・能力・適性に応じた指導が一通りなされた	部下の活動状況や性格・能力・適性を十分押さえた効果的な指導を行い、部下の能力が向上した	部下の活動状況や性格・能力・適性を十分押さえた効果的な指導を行い、部下の能力が著しく向上した

成長シート基準 (営業4~6等級)

システムサーバーG 2021/11/24変更 2021/11/1適用

要素	定義	着眼点	ウェイト	評価基準 (評価点)					
				1	2	3	4	5	
知識・技術	IT営業スキル	営業活動に必要な一定レベル以上のIT業界知識と営業スキルを保有し活用したか	営業スキル IT業界知識 保有、活用	2.50	基本的なIT業界知識と営業スキルは身につけているが、営業業務をスムーズに行うには不足していた	基本的なIT業界知識と営業スキルは身につけており営業業務が実施できていた	IT業界知識と営業スキルは身につけており効果的な営業業務が実施できていた	高いIT業界知識と営業スキルを身につけており、高レベルの営業業務ができていた	非常に高度なIT業界知識と営業スキルを身につけて常日頃から研究しており、高レベルの営業業務ができ、他の人にも教えている
	経営管理知識	部門管理に必要な、一定レベル以上の経営管理知識を保有し活用したか	部門管理 人材育成	1.00	経営管理知識がかなり不足のため部門運営がスムーズに行かないことが多い	基本的な経営管理知識は身につけているが、部門運営を効果的に行うには不足していた	基本的な経営管理知識は身につけており部門運営は効果的に実施できていた	かなり高い経営管理知識を身につけており、かなり高レベルの部門運営ができていた	部門運営に関する知識だけでなく経営全般の管理知識もよく研究し身につけて高レベルの管理が出来た
	言語・運用サポートスキル	プログラム開発・運用サポートに必要な知識(PGは言語)を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	0.25	Σ スキルポイント<4	Σ スキルポイント>=4	Σ スキルポイント>=6 &重要スキル習熟度3>1 &重要スキル習熟度4>1	Σ スキルポイント>=10 &重要スキル習熟度3>3 &重要スキル習熟度4>2	Σ スキルポイント>=15 &重要スキル習熟度3>5 &重要スキル習熟度4>2
	環境スキル(OS、DB等)	プログラム開発・運用サポートに必要な環境知識を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	0.25	Σ スキルポイント<2 OR重要スキル習熟度3>1	Σ スキルポイント>=2 &重要スキル習熟度3>1	Σ スキルポイント>=3 &重要スキル習熟度3>2	Σ スキルポイント>=5 &重要スキル習熟度3>3 &重要スキル習熟度4>1	Σ スキルポイント>=8 &重要スキル習熟度3>5 &重要スキル習熟度4>2
	提案・設計スキル	提案・見積・設計に必要な知識を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	0.50	Σ スキルポイント<4 OR重要スキル習熟度3>1	Σ スキルポイント>=4 &重要スキル習熟度3>1	Σ スキルポイント>=6 &重要スキル習熟度3>2 &重要スキル習熟度4>1	Σ スキルポイント>=10 &重要スキル習熟度3>4 &重要スキル習熟度4>2	Σ スキルポイント>=15 &重要スキル習熟度3>6 &重要スキル習熟度4>4
	プロジェクト管理スキル	プロジェクト運営に必要な知識を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	0.50	Σ スキルポイント<4	Σ スキルポイント>=4	Σ スキルポイント>=7 &重要スキル習熟度3>1	Σ スキルポイント>=10 &重要スキル習熟度3>1	Σ スキルポイント>=13 &重要スキル習熟度3>2 &重要スキル習熟度4>1
	業務知識・会社固有標準	プロジェクト遂行に必要な業務および会社標準の知識を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	0.50	Σ スキルポイント<1	Σ スキルポイント>=1	Σ スキルポイント>=2 &重要スキル習熟度3>1	Σ スキルポイント>=3 &重要スキル習熟度3>1	Σ スキルポイント>=4.5 &重要スキル習熟度3>2 &重要スキル習熟度4>1
勤務態度	使命感	自分に与えられた役割を自覚し、その役割の実現に向け最善の努力をしていたか	役割の自覚 最善の努力	0.50	自分の役割に対する自覚はある程度あるが、努力がかなり不足していた	自分の役割に対する自覚はあるが、努力不足を感じることが時々あった	自分の役割に対する自覚はかなり強くもっており、努力を惜しむことは少なかった	自分の役割に対する自覚は強烈に持っており、その実現に向け常に最善の努力をしていた	自分の役割に対する自覚は強烈に持ち、その実現に向け常に最善の努力をし、困難な仕事でも成果を上げた
	積極性・チャレンジ	困難な仕事にも、自発的に、積極的に取り組んでいたか	困難な仕事 自発的 積極的	0.50	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意欲は少なかった	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すくなかった	困難な仕事にも積極的に取り組む姿勢があり、自発的な行動がかなり見られた	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	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、成果を上げた
	協調性	自部門の都合にとらわれず、他部署と協力して組織の結束を強めたか	他との協力	0.50	自分(部門)の都合を優先し、他人(部門)の意見に協力しないことがしばしばあった	他人(部門)の意見をできるだけ聞くようにし、チームワークを保つことに努力していた	リーダーとしてチームを導き、他部門にも協力していた	リーダーとしチームを導き、メンバーの力が発揮できるように勤め、他部門にも積極的に協力していた	リーダーとしチームを導き、メンバーの力を最大限に発揮し、他部門にも大きく協力し、大きな成果を上げた
	自己統制	常に、具体的事実に基づき客観的に判断し、冷静に行動していたか	具体的事実 客観的 冷静に判断	0.50	時々、具体的事実に基づいた客観的判断ができず、感情に任せて行動することがあった	概ね、具体的事実に基づいて客観的に判断し、感情に任せて行動することは少なかった	具体的事実に基づいて客観的に判断し、感情に任せて行動することはなかった	多面的視点から具体的事実に基づいて客観的に判断し、冷静な行動をし、部下に好影響を与えた	過酷な状況でも多面的視点、具体的事実に基づき客観的に判断し、冷静な行動で部下に好影響を与えた
特別加減点									
合計				22.00					

成長シート基準 (営業7~9等級)

システムサーバーG 2021/11/24変更 2021/11/1適用

要素	定義	着眼点	ウェイト	評価基準 (評価点)					
				1	2	3	4	5	
期待成果	グループ売上	グループ受注額(半期)	経営計画の利益管理表にて管理	3.50					
	営業利益率	営業利益率(半期)	経営計画の利益管理表にて管理	3.50					
	外注粗利率	外注粗利率(半期)	経営計画の利益管理表にて管理	1.50					
	部下の成長	部門の(Σ(今回成長シート点数)-Σ(前回成長シート点数))/該当人数	成長シートの部門一人当成長点数 前回と今回ともに在籍者対象	1.50					
重要業務	経営計画(営業計画)の立案	経営理念をよく理解し営業計画(案)の策定を主管し、各部門と協力しながら意欲的に完成できたか	計画の策定 行動レベルの計画意欲、問題解決	1.00	うまく実施できなかった	一部不十分ながら実施できた	実施していた	優れたやり方で実施していた	その業務を他の模範となる優れたやり方で実施し、他の社員にも教えている
	経営計画(営業計画)の推進	経営計画をよく理解し、様々な問題を解決しながら意欲的に推進したか	計画の推進 実施度意欲、問題解決	1.00	うまく実施できなかった	一部不十分ながら実施できた	実施していた	優れたやり方で実施していた	その業務を他の模範となる優れたやり方で実施し、他の社員にも教えている
	全社営業統括	全部門の状況を把握し、適切に管理するための管理指標を利用し、分析した上で効果的な対策を講じることができたか	管理指標 分析 状況把握 問題解決	1.50	全部門の状況は把握できていたが、不適切な対策のため効果を得ることができなかった	全部門の状況は把握しており管理指標に基づき、分析・対策したが十分な効果を得ることができなかった	全部門の状況は把握しており管理指標に基づき、分析・対策を行い効果を得ることができた	全部門の状況は把握しており管理指標に基づき、分析・対策を行い効果を得ることができた。他部門に対して十分な指導を怠らなかつた	全部門の状況は把握しており管理指標に基づき、分析・対策を行い効果を得ることができた。他部門に対して十分な指導を怠らなかつた。他者にもその優れたやり方を教えている。
	問題解決	お客様・全部門が抱える問題点などの情報を収集し、問題点の優先順位を明確にして適切な問題解決を行っていたか	問題点 優先順位 問題解決	1.00	お客様・全部門が抱える問題点などの情報を収集しておらず、クレームが多くの問題が解決ができなかった	お客様・全部門が抱える問題点などの情報を収集し、問題解決をはかっていたが不十分で業務に支障をきたすこともあった	お客様・全部門が抱える問題点などの情報を収集し、問題解決ができていた	お客様・全部門が抱える問題点などの情報を常に収集し、迅速な問題解決をおこない、客先より評価を得ることができた	お客様・全部門が抱える問題点などの情報を常に収集し、迅速な問題解決をおこない全社のレベルUPと客先より評価を得ることができ、他者にもその優れたやり方を教えている
	部下の指導・育成	部下の活動状況や性格・能力・適性を把握し、ポイントを押さえた効果的な指導を行うことにより部下の能力向上を図っていたか	動機付け、性格・能力・適性の把握、ポイントを押さえた指導、能力向上	1.00	部下の活動状況に注意を払い、指導を行っていたが、性格・能力・適性を十分把握しておらず、ワンパターンの指導法であった	常に部下の活動状況に注意を払い、性格・能力・適性に応じた指導が一通りなされた	部下の活動状況や性格・能力・適性を十分押さえた効果的な指導を行い、部下の能力が向上した	部下の活動状況や性格・能力・適性を十分押さえた効果的な指導を行い、部下の能力が著しく向上した	部下の活動状況や性格・能力・適性を十分押さえた効果的な指導で部下能力が著しく向上し、さらにその優れた指導法を教えていた
知識・技術	企画立案知識	会社経営に必要な、一定レベル以上の企画立案知識を保有し活用したか	会社経営 人材育成	0.50	基本的な企画立案知識は身につけているが、企画立案を効果的に行うには不足していた	企画立案知識は身につけており必要な企画立案が実施できていた	企画立案知識を身につけており、効果的な企画立案、実施ができていた	高い企画立案知識を身につけており、高レベルの会社運営ができていた	非常に高度な企画立案知識を身につけて常日頃から研究しており、高レベルの企画立案とその実施ができ、他の人にも教えている
	経営管理知識	部門・会社運営に必要な、一定レベル以上の経営管理知識を保有し活用したか	部門・会社管理 人材育成	0.50	基本的な経営管理知識は身につけているが、会社運営を行うには不足していた	基本的な経営管理知識は身につけており会社運営を実施できていた	経営管理知識は身につけており会社運営が効果的に実施できていた	高い経営管理知識を身につけており、かなり高レベルの会社運営ができていた	非常に高度な経営管理知識を身につけて常日頃から研究しており、高レベルの会社運営ができ、他の人にも教えている

成長シート基準 (営業7~9等級)

システムサーバーG 2021/11/24変更 2021/11/1適用

要素	定義	着眼点	ウエイト	評価基準 (評価点)					
				1	2	3	4	5	
知識・技術	IT営業スキル	営業活動に必要な一定レベル以上のIT業界知識と営業スキルを保有し活用したか	営業スキル IT業界知識 保有、活用	0.80	基本的なIT業界知識と営業スキルは身につけているが、営業業務運営をスムーズに行うには不足していた	基本的なIT業界知識と営業スキルは身につけており営業業務運営が実施できていた	IT業界知識と営業スキルは身につけており効果的な営業業務運営が実施できていた	高いIT業界知識と営業スキルを身につけており、高レベルの営業業務運営ができていた	非常に高度なIT業界知識と営業スキルを身につけて常日頃から研究しており、高レベルの営業業務運営ができ、他の人にも教えている
	言語・運用サポートスキル	プログラム開発・運用サポートに必要な知識(PGは言語)を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	0.10	Σスキルポイント<4	Σスキルポイント>=4	Σスキルポイント>=6 &重要スキル習熟度3=>1 &重要スキル習熟度4=>1	Σスキルポイント>=10 &重要スキル習熟度3=>3 &重要スキル習熟度4=>2	Σスキルポイント>=15 &重要スキル習熟度3=>5 &重要スキル習熟度4=>2
	環境スキル(OS、DB等)	プログラム開発・運用サポートに必要な環境知識を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	0.10	Σスキルポイント<2 OR重要スキル習熟度3>1	Σスキルポイント>=2 &重要スキル習熟度3=>1	Σスキルポイント>=3 &重要スキル習熟度3=>2	Σスキルポイント>=5 &重要スキル習熟度3=>3 &重要スキル習熟度4=>1	Σスキルポイント>=8 &重要スキル習熟度3=>5 &重要スキル習熟度4=>2
	提案・設計スキル	提案・見積・設計に必要な知識を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	0.20	Σスキルポイント<4 OR&重要スキル習熟度3>1	Σスキルポイント>=4 &重要スキル習熟度3=>1	Σスキルポイント>=6 &重要スキル習熟度3=>2 &重要スキル習熟度4=>1	Σスキルポイント>=10 &重要スキル習熟度3=>4 &重要スキル習熟度4=>2	Σスキルポイント>=15 &重要スキル習熟度3=>6 &重要スキル習熟度4=>4
	プロジェクト管理スキル	プロジェクト運営に必要な知識を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	0.20	Σスキルポイント<4	Σスキルポイント>=4	Σスキルポイント>=7 &重要スキル習熟度3=>1	Σスキルポイント>=10 &重要スキル習熟度3=>1	Σスキルポイント>=13 &重要スキル習熟度3=>2 &重要スキル習熟度4=>1
	業務知識・会社固有標準	プロジェクト遂行に必要な業務および会社標準の知識を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	0.10	Σスキルポイント<1	Σスキルポイント>=1	Σスキルポイント>=2 &重要スキル習熟度3=>1	Σスキルポイント>=3 &重要スキル習熟度3=>1	Σスキルポイント>=4.5 &重要スキル習熟度3=>2 &重要スキル習熟度4=>1
勤務態度	使命感	自分に与えられた役割を自覚し、その役割の実現に向け最善の努力をしていたか	役割の自覚 最善の努力	0.50	自分の役割に対する自覚はある程度あるが、努力がかなり不足していた	自分の役割に対する自覚はあるが、努力不足を感じることが時々あった	自分の役割に対する自覚はかなり強くもっており、努力を惜しむことは少なかった	自分の役割に対する自覚は強烈に持っており、その実現に向け常に最善の努力をしていた	自分の役割に対する自覚は強烈に持ち、その実現に向け常に最善の努力をし、困難な仕事でも成果を上げた
	積極性・チャレンジ	困難な仕事にも、自発的に、積極的に取り組んでいたか	困難な仕事 自発的 積極的	0.50	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意欲は少なかった	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すくなくかった	困難な仕事にも積極的に取り組む姿勢があり、自発的な行動がかなり見られた	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	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、成果を上げた
	協調性	自部門の都合にとらわれず、他部署と協力して組織の結束を強めたか	他との協力	0.50	自分(部門)の都合を優先し、他人(部門)の意見に協力しないことがしばしばあった	他人(部門)の意見をできるだけ聞くようにし、チームワークを保つことに努力していた	リーダーとしてチームを纏め、他部門にも協力していた	リーダーとしチームを纏め、メンバーの力が発揮できるよう努め、他部門にも積極的に協力していた	リーダーとしチームを纏め、メンバーの力を最大限に発揮し、他部門にも大きく協力し、大きな成果を上げた
	自己統制	常に、具体的事実に基づき客観的に判断し、冷静に行動していたか	具体的事実 客観的 冷静に判断	0.50	時々、具体的事実に基づいた客観的 判断ができず、感情に任せて行動することがあった	概ね、具体的事実に基づいて客観的に判断し、感情に任せて行動することは少なかった	具体的事実に基づいて客観的に判断し、感情に任せて行動することはなかった	多面的視点から具体的事実に基づいて客観的に判断し、冷静な行動をし、部下に好影響を与えた	過酷な状況でも多面的視点、具体的事実に基づき客観的に判断し、冷静な行動で部下に好影響を与えた
特別加減点									
合計			20.00						

成長シート 区分	項目	習得難 易度	重要度	習熟度 本人	ポイント 本人	備考(本人)	習熟度 上司	ポイント 上司	備考(上司)	習熟度 決定	ポイント 決定	備考(決定)
言語・運用	VisualBasic	0.75	0.75									
言語・運用	VB.Net	1	1									
言語・運用	C#.Net	1	1.25									
言語・運用	ASP.Net	1.25	1									
言語・運用	VBA	0.5	0.75									
言語・運用	JavaSE	1.25	1									
言語・運用	JavaEE	1.5	1.25									
言語・運用	C/C++	1.25	1									
言語・運用	Python	1.25	1									
言語・運用	JavaScript	0.5	1.25									
言語・運用	その他Script言語	0.5	0.5									
言語・運用	SQL	0.5	1.25									
言語・運用	ストアードプロシージャ	0.5	1									
言語・運用	HTML5およびCSS3	0.5	0.5									
言語・運用	COBOL	1	1.25									
言語・運用	ShellScript	0.5	1									
言語・運用	システム管理	1.25	1.25									
言語・運用	システム運用	0.75	0.75									
言語・運用	ジョブスケジューラ	1	1									
言語・運用	バージョン管理(Git/SVNなど)	0.5	1.25									
言語・運用	ETL/BI	0.75	1									
環境	Windowsクライアント環境設定操作	0.25	1.25									
環境	汎用機利用	0.5	1									
環境	UNIX/Linux利用	0.5	1.25									
環境	(OS)Windowsサーバー	1	1									
環境	(OS)UNIX/Linuxサーバー	1	1.25									
環境	クラウド(AWS,Azure等)	1	1.25									
環境	仮想環境(Vmware,HyperV)	1	1									
環境	仮想環境(Docker,Solarisゾーン)	1	1.25									
環境	Oracle	1	1.25									
環境	PostgreSQL	1	1									
環境	他DBMS	1	1									
環境	Application Server	1.25	1									
環境	ネットワーク構築	0.75	1.25									
提案・設計	(工程)IT企画化	2	1									
提案・設計	(工程)要件定義	1.5	1									
提案・設計	(工程)基本設計	1.5	1.25									
提案・設計	(工程)詳細設計	1	1.25									
提案・設計	(工程)テスト(IT,ST)	0.75	1.25									
提案・設計	(工程)テスト(運用テスト)	0.75	1.25									
提案・設計	会議運営と議事録作成	0.75	1.25									
提案・設計	見積書・提案書作成	1	1.25									

提案・設計	プレゼンテーション	1	1														
提案・設計	UML	0.5	0.75														
提案・設計	オブジェクト指向プログラミング	1.25	1.25														
提案・設計	データベース設計(物理)	1	1														
提案・設計	データベース設計(論理)	1	1														
提案・設計	(工程)運用設計	1.25	1.25														
提案・設計	(工程)ネットワーク設計	1	1														
PJ管理	(責務)プロジェクトマネージャ	1.5	1.25														
PJ管理	(責務)プロジェクトリーダー	1.25	1.25														
PJ管理	(責務)サブリーダー	1	1.25														
PJ管理	進捗納期管理	1	1														
PJ管理	品質管理	1	1														
PJ管理	コスト管理	1	1														
PJ管理	要員管理	1	1														
PJ管理	外注管理	1	1														
PJ管理	スコープ管理	1	1														
PJ管理	コミュニケーション管理	1	1														
PJ管理	リスク管理	1	1														
PJ管理	セキュリティ管理	1	1														
業務・標準	(業務)販売管理	0.75	1.25														
業務・標準	(業務)在庫物流管理	0.75	1.25														
業務・標準	(業務)生産管理	0.75	1.25														
業務・標準	(業務)人事・経理・金融	0.75	1.25														
業務・標準	(業務)設備管理	0.75	1.25														
業務・標準	(業務)情報共有	0.75	1.25														
業務・標準	ユーザ企業開発標準	0.75	1.25														
合計				スキル数	ポイント	>3数	>4数		スキル数	ポイント	>3数	>4数		スキル数	ポイント	>3数	>4数
	言語・運用			0	0	0	0		0	0	0	0		0	0	0	0
	環境			0	0	0	0		0	0	0	0		0	0	0	0
	提案・設計			0	0	0	0		0	0	0	0		0	0	0	0
	PJ管理			0	0	0	0		0	0	0	0		0	0	0	0
業務・標準			0	0	0	0		0	0	0	0		0	0	0	0	

成長シート基準 (総務2~3等級)

システムサーバーG 2020/12/11修正 2020/11/1適用

要素	定義	着眼点	ウェイト	評価基準 (評価点)					
				1	2	3	4	5	
期待成果	月次決算生産性向上	給与、月次決算の納期を遵守したか ※1	給与計算 月次決算(費用項目) 売上仕入実績・予測 チェック	1.50					
	ミスの発生件数	事務処理を正確に行う、ミス削減のため他部署にも働きかけをしていたか ※1	正確に ミス削減のため他 部署にも働きかけ	1.00					
	定着率	適切なフォローを行い採用者を定着できたか、そのため他部署にも働きかけをしていたか	評価期間内(半期)の定着率(内定~入社3年間)	0.50					
	採用人数の確保	採用計画人数の内定承諾者を確保し、その人を採用できたか、そのため働きかけをしていたか	・対象:採用計画人数(新卒)・期間:内定承諾より入社まで	1.00					
重要業務	業務計画立案	自分の仕事を期限内にやりきるために、業務計画を立て確実に実施したか	計画の策定 行動レベルの計画 意欲、問題解決	1.00	計画を立てずに仕事をする ことが多く、業務が大幅に 遅れることがあった	計画を立てているが内容が 不十分のため仕事が遅れる ことがあった	計画を立てて仕事を実施し ており、遅れはなかった	優れた計画をたて効果的に 仕事を実施していた	優れた計画をたて効果的に 仕事を実施し、他の社員に も教えている
	経理業務	経理入力、回収支払、売上仕入実績・予測のチェックが的確にできたか	経理入力、回収支払、 売上仕入実績・予測	1.50	伝票入力、小口現金管理 等の初歩的な業務でも、か なりの指導が必要だった	伝票入力、小口現金管理 等の初歩的な業務は、ほと んど間違いなくできた	他部門のミスも指摘修正で き通常の業務をほぼ間違い なく実施できた	決算など高度な業務も独力 で実施できた	決算など高度な業務のみならず分析 や提案も行い、その優れたやり方を 他の社員にも教えている
	人事管理業務	勤務管理、給与管理、各種申請などきちんと間違いなくできたか	給与計算、社会保 険手続、補助金、各 種届出	1.00	勤務票チェック、社会保険届 出等の初歩的な業務でも、 かなりの指導が必要だった	勤務票チェック、社会保険届 出等の初歩的な業務は、ほ んど間違いなくできた	他部門のミスも指摘修正で き通常の業務をほぼ間違い なく実施できた	補助金申請など高度な業 務も独力で実施できた	高度な業務のみならず分析や提案も 行い、その優れたやり方を他の社員 にも教えている
	採用業務	人材募集や採用の企画を考え、予定通り実施したか	広報、学校挨拶、セミナー、企業 展、応募者対応、説明会、採用 試験、内定後フォロー	1.50	初歩的作業でも具体的指 示がなければうまく実施で きなかつた	初歩的な業務は、ほとんど 間違いなくできた	上司の指導により人材募 集・採用企画を立案するこ とが出来その一部を実施で きた	人材募集・採用企画は独力 で立案でき、一通りのことは 実施できた	効果的な人材募集・採用企画を行 い、その実施についてリードするこ とができ、その優れたやり方を他の社員 にも教えている
	教育業務	新人研修、インターンシップなどの教育研修の企画を考え、予定通り実施したか	新人研修、インター ンシップ	1.00	教育研修運営の初歩的作 業でも具体的指示がなければ うまく実施できなかつた	初歩的な業務は、ほとんど 間違いなくできた	上司の指導により教育研修 企画を立案することが出来 その一部を実施できた	教育研修企画は独力で立 案でき、一通りのことは実施 できた	効果的な教育研修企画を行い、その 実施についてリードすることができ、 その優れたやり方を他の社員にも 教えている
	セキュリティ管理・備品管理	セキュリティ管理・備品管理を効果的に実施し、制度改善も継続的にこなしたか	セキュリティ管理 備品管理 制度改善	1.00	初歩的作業でも具体的指 示がなければうまく実施で きなかつた	初歩的な業務は、ほとんど 間違いなくできた	ほとんどの業務を独力でこ なすことができ、改善の提 案もしていた	業務計画、改善も独力で立 案でき、一通りのことは実施 できた	効果的な業務計画、改善を行い、そ の実施についてリードすることができ、 その優れたやり方を他の社員にも 教えている
	問題解決	問題解決に向けた原因分析、解決策の検討、実行、結果の評価を、上司や先輩等と連携やレビュー等を実施しながら、問題の解決や未然防止をしたか	原因分析から結果の評価までの 過程を段取れたか 連携やレビュー等のタイミン グ、内容は適切か 問題の解決や未然防止をし たか	1.00	うまく実施できなかつた	一部不十分ながら実 施できた	実施していた	優れたやり方で実施 していた	その業務を他の模範となる 優れたやり方で実施し、他 の社員にも教えている
	全員経営の運営と取り組み	全体会議、部会、委員会、方針実施活動、を積極的に取り組み推進したか	出席率 役割 貢献	1.00	うまく実施できなかつた	一部不十分ながら実 施できた	実施していた	優れたやり方で実施 していた	その業務を他の模範となる 優れたやり方で実施し、他 の社員にも教えている

成長シート基準 (総務2~3等級)

システムサーバーG 2020/12/11修正 2020/11/1適用

要素	定義	着眼点	ウェイト	評価基準 (評価点)					
				1	2	3	4	5	
知識・技術	経理知識	試算表、決算書作成に必要な一定レベル以上の経理知識を保有し活用したか	仕訳 月次決算書作成 年次決算書作成	1.00	基礎的な経理知識がかなり不足のため業務がスムーズに行かないことが多い	基礎的な経理知識は身につけているが、業務を効果的に行うには不足していた	基礎的な経理知識は身につけており業務が実施できていた	基礎的な経理知識をかなりもっており、効果的に業務が遂行できた	経理知識を身につけて常日頃から研究しており、効果的に業務が遂行でき、他の人にも教えている
	人事知識	勤務管理、給与管理、各種申請などきちんと間違え実施するための人事管理に必要な、基礎的な人事知識を保有し活用したか	給与計算、社会保険 手続、補助金、各種届出	1.00	基礎的な人事知識がかなり不足のため業務がスムーズに行かないことが多い	基礎的な人事知識は身につけているが、業務を効果的に行うには不足していた	基礎的な人事知識は身につけており業務が実施できていた	基礎的な人事知識をかなりもっており、効果的に業務が遂行できた	人事知識を身につけて常日頃から研究しており、効果的に業務が遂行でき、他の人にも教えている
	採用知識	広報、学校挨拶、セミナー、企業展、応募者対応、説明会、採用試験、内定後フォローに必要な、一定レベル以上の知識を保有し活用したか	広報、学校挨拶、セミナー、企業展、応募者対応、説明会、採用試験、内定後フォロー	1.00	基礎的な採用業務知識がかなり不足のため業務がスムーズに行かないことが多い	基礎的な採用業務知識は身につけているが、業務を効果的に行うには不足していた	基礎的な採用業務知識は身につけており業務が実施できていた	基礎的な採用業務知識をかなりもっており、効果的に業務が遂行できた	採用業務知識を身につけて常日頃から研究しており、効果的に業務が遂行でき、他の人にも教えている
	文章作成スキル	各種ビジネス文書作成スキルを一定以上保有し活用していた	通達、各種ビジネス 文書、契約書	1.00	基礎的な文章作成スキルがかなり不足のため業務がスムーズに行かないことが多い	基礎的な文章作成スキルは身につけているが、業務を効果的に行うには不足していた	基礎的な文章作成スキルは身につけており業務が実施できていた	基礎的な文章作成スキルをかなりもっており、効果的に業務が遂行できた	文章作成スキルを身につけて常日頃から研究しており、効果的に業務が遂行でき、他の人にも教えている
	会社規定ルール知識	会社規定について十分な知識を保有し活用していた	会社規定 改定案作成	1.00	会社規定ルール知識がかなり不足のため業務がスムーズに行かないことが多い	基礎的な会社規定ルール知識は身につけているが、業務を効果的に行うには不足していた	基礎的な会社規定ルール知識は身につけており業務が実施できていた	基礎的な会社規定ルール知識をかなりもっており、効果的に業務が遂行できた	会社規定ルール知識を身につけて常日頃から研究しており、改定提案をタイムリーに行うなど効果的に業務が遂行でき、他の人にも教えている
勤務態度	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たか	計画通り最後までやり抜く	1.00	仕事を計画通りやろうとするが、困難があると責任逃れするような言動が見られた	期待された成果に及ばないことが多いが、管理、監督の援助を得て任された仕事を遂行できた	管理、監督の下で任された仕事を遂行し、期待通りの成果を上げることができた	常に任された責任を意識して行動し、期待通りの成果を上げることができた	常に責任を持って適切に判断し、業務を遂行することで期待通りの成果を上げ、その優れたやり方を他の社員にも教えている
	積極性・チャレンジ	困難な仕事にも、自発的に、積極的に取り組んでいたか	困難な仕事に自発的に積極的に	1.00	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事は無かった	言われれば多少困難な仕事にも取組むが、自発的に仕事をする意欲は見られなかった	困難な仕事にも取組む姿勢は見られたが自発的な行動はすくなかった	困難な仕事にも積極的に取り組む姿勢があり、自発的な行動がみられなかった	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
	協調性・後輩の指導	自分の都合にとらわれず、他と協力して業務を推進していたか	他との協力	1.00	自分の都合を優先する事が多く、他人の意見を聞きたくないこと多かった	他人の意見を聞く姿勢はあるが、争ったりチームワークを乱したりすることがしばしばあった	他人の意見をできるだけ聞くようにし、チームワークを保つことに努力していた	意見の不一致があった場合、積極的に話をまとめるように努力していた	チームのリーダーの役割を果たし、より強いチームワークができるよう努めていた
	マナー・ルール規律の厳守	職場のマナー・ルールと上司の命令や業務上の規則をきちんと守っていたか	職場を明るくする 上司の命令 業務上の規則	1.00	挨拶も途絶えがちで雰囲気しばしば悪くなる。マナー・ルール規則や上司の命令を守らないことが多い	挨拶はするが笑顔や言葉遣いの悪さから悪印象をあたえるときがある。マナー・ルール規則や上司の命令を守らないことが時々あった	挨拶、笑顔、丁寧な言葉遣いで悪印象をあたえることはない。マナー・ルール規則や上司の命令を守っている	挨拶、笑顔、丁寧な言葉遣いで職場を明るくした。マナー・ルール規則や上司の命令を守っている	職場を明るくするため他人にも意欲的に働きかけた。マナー・ルール規則や上司の命令をよく守っており、他の社員にも働きかけた
特別加減点									
		合計	22.00						

※1 1人月の作業をアサインされていない者においては、月次決算生産性向上とミス発生件数の項目は1または2のいずれかで評価することとする。

なお、1または2のいずれをつけるかは以下の基準で判断する。

- ・作業量が0.5人月未満の場合 → 1
- ・作業量が0.5人月以上の場合で評価基準「3」の条件を満たしている → 2、満たしていない → 1

成長シート基準（総務4～6等級）

システムサーバーG 2020/12/11修正 2020/11/1適用

要素	定義	着眼点	ウェイト	評価基準（評価点）					
				1	2	3	4	5	
期待成果	経常利益率	経常利益率(半期)	経営計画の利益管理表にて管理	2.00					
	定着率	適切なフォローを行い採用者を定着できたか、そのため他部署にも働きかけをしていたか	評価期間内(半期)の定着率(内定～入社3年間)	2.00					
	採用人数の確保	採用計画人数の内定承諾者を確保し、その人を採用できたか、そのため働きかけをしていたか	・対象:採用計画人数(新卒) ・期間:内定承諾より入社まで	2.00					
	部下の成長	部下の(Σ(今回成長シート点数) - Σ(前回成長シート点数)) / 該当人数	成長シートの部下一人当の成長点数、前回と今回ともに在籍者対象	1.00					
重要業務	経営計画の立案	経営理念をよく理解し、経営計画(案)の策定を主管し、各部門と協力しながら意欲的に完成できたか	計画の策定 行動レベルの計画 意欲、問題解決	1.00	うまく実施できなかった	一部不十分ながら実施できた	実施していた	優れたやり方で実施していた	その業務を他の模範となる優れたやり方で実施し、他の社員にも教えている
	経営計画の推進	経営計画をよく理解し、委員会等の担当業務を様々な問題を解決しながら意欲的に推進したか	計画の推進 実施度 意欲、問題解決	1.00	うまく実施できなかった	一部不十分ながら実施できた	実施していた	優れたやり方で実施していた	その業務を他の模範となる優れたやり方で実施し、他の社員にも教えている
	経理財務管理	経営計画の目標が実現できるように、経理財務を主管し、様々な問題を解決しながら意欲的に推進したか	業務の効果的実施 業務の見直し 意欲、問題解決	1.50	うまく実施できなかった	一部不十分ながら実施できた	実施していた	優れたやり方で実施していた	その業務を他の模範となる優れたやり方で実施し、他の社員にも教えている
	人事管理	新人事制度の目標が実現できるように、人事制度の運用を主管し、様々な問題を解決しながら意欲的に推進したか	人事制度の実施 人事制度の見直し 意欲、問題解決	1.50	うまく実施できなかった	一部不十分ながら実施できた	実施していた	優れたやり方で実施していた	その業務を他の模範となる優れたやり方で実施し、他の社員にも教えている
	募集・採用業務	経営計画の目標が実現できるように、募集・採用業務を主管し、様々な問題を解決しながら意欲的に推進したか	業務の効果的実施 業務の見直し 意欲、問題解決	1.00	うまく実施できなかった	一部不十分ながら実施できた	実施していた	優れたやり方で実施していた	その業務を他の模範となる優れたやり方で実施し、他の社員にも教えている
	部下の指導育成	部下の活動状況や性格・能力・適性を把握し、ポイントを押さえた効果的な指導を行うことにより部下の能力向上を図っていたか	部下計画指導 部下行動指導 部下評価指導 部下改善指導	1.00	指導者としての自覚に欠け、部下の活動に対する注意も不足しており、指導があまりなかった	部下の活動状況に注意を払い、指導を行っていたが、性格・能力・適性を十分把握しておらず、ワンパターンの指導法であった	常に部下の活動状況に注意を払い、性格・能力・適性に応じた指導が一通りなされた	部下の活動状況や性格・能力・適性を十分押さえた効果的な指導を行い、部下の能力が向上した	部下の活動状況や性格・能力・適性を十分押さえた効果的な指導を行い、部下の能力が著しく向上した

成長シート基準（総務4～6等級）

システムサーバーG 2020/12/11修正 2020/11/1適用

要素	定義	着眼点	ウェイト	評価基準（評価点）					
				1	2	3	4	5	
知識・技術	企画立案知識	会社経営に必要な、一定レベル以上の企画立案知識を保有し活用したか	会社経営人材育成	1.00	企画立案知識がかなり不足のため必要な企画立案がスムーズにできないことが多い	基本的な企画立案知識は身につけているが、企画立案を効果的に行うには不足していた	企画立案知識は身につけており必要な企画立案が実施できていた	高い企画立案知識を身につけており、高レベルの企画立案、実施ができていた	非常に高度な企画立案知識を身につけ常日頃から研究しており、高レベルの企画立案とその実施ができ、他の人にも教えている
	経理財務知識	会社経営に必要な、一定レベル以上の経理財務知識を保有し活用したか	会社経営人材育成	1.50	経理財務知識がかなり不足のため会社運営がスムーズに行かないことが多い	基本的な経理財務知識は身につけているが、会社運営を効果的に行うには不足していた	経理財務知識は身につけており会社運営が実施できていた	高い経理財務知識を身につけており、高レベルの会社運営ができていた	非常に高度な経理財務知識を身につけ常日頃から研究しており、高レベルの会社運営ができ、他の人にも教えている
	人事知識	会社経営に必要な、一定レベル以上の人事知識を保有し活用したか	会社経営人材育成	1.50	人事知識がかなり不足のため会社運営がスムーズに行かないことが多い	基本的な人事知識は身につけているが、会社運営を効果的に行うには不足していた	人事知識は身につけており会社運営が実施できていた	高い人事知識を身につけており、高レベルの会社運営ができていた	非常に高度な人事知識を身につけ常日頃から研究しており、高レベルの会社運営ができ、他の人にも教えている
	法務知識	会社経営に必要な、一定レベル以上の法務知識を保有し活用したか	会社経営人材育成	1.00	法務知識がかなり不足のため会社運営がスムーズに行かないことが多い	基本的な法務知識は身につけているが、会社運営を効果的に行うには不足していた	法務知識は身につけており会社運営が実施できていた	高い法務知識を身につけており、高レベルの会社運営ができていた	非常に高度な法務知識を身につけ常日頃から研究しており、高レベルの会社運営ができ、他の人にも教えている
	業界知識	会社経営に必要な、一定レベル以上の業界知識を保有し活用したか	会社経営人材育成	1.00	業界知識がかなり不足のため会社運営がスムーズに行かないことが多い	基本的な業界知識は身につけているが、会社運営を効果的に行うには不足していた	業界知識は身につけており会社運営が実施できていた	高い業界知識を身につけており、高レベルの会社運営ができていた	非常に高度な業界知識を身につけ常日頃から研究しており、高レベルの会社運営ができ、他の人にも教えている
勤務態度	使命感	自分に与えられた役割を自覚し、その役割の実現に向け最善の努力をしていたか	役割の自覚 最善の努力	0.50	自分の役割に対する自覚はある程度あるが、努力がかなり不足していた	自分の役割に対する自覚はあるが、努力不足を感じる事が時々あった	自分の役割に対する自覚はかなり強くもっており、努力を惜むことは少なかった	自分の役割に対する自覚は強烈に持っており、その実現に向け常に最善の努力をしていた	自分の役割に対する自覚は強烈に持ち、その実現に向け常に最善の努力をし、困難な仕事でも成果を上げた
	積極性・チャレンジ	困難な仕事にも、自発的に、積極的に取り組んでいたか	困難な仕事 自発的 積極的	0.50	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意欲は少なかった	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すくなくあった	困難な仕事にも積極的に取り組む姿勢があり、自発的な行動がかなり見られた	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	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、成果を上げた
	協調性	自部門の都合にとらわれず、他部署と協力して組織の結束を強めたか	他との協力	0.50	自分(部門)の都合を優先し、他人(部門)の意見に協力しないことがしばしばあった	他人(部門)の意見をできるだけ聞くようし、チームワークを保つことに努力していた	リーダーとしてチームを纏め、他部門にも協力していた	リーダーとしチームを纏め、メンバーの力が発揮できるよう勧め、他部門にも積極的に協力していた	リーダーとしチームを纏め、メンバーの力を最大限に発揮し、他部門にも大きく協力し、大きな成果を上げた
	自己統制	常に、具体的事実に基づき客観的に判断し、冷静に行動していたか	具体的事実 客観的判断 冷静に判断	0.50	時々、具体的事実に基づいた客観的判断ができず、感情に任せて行動することがあった	概ね、具体的事実に基づいて客観的に判断し、感情に任せて行動することは少なかった	具体的事実に基づいて客観的に判断し、感情に任せて行動することはなかった	多面的視点から具体的事実に基づいて客観的に判断し、冷静な行動をし、部下に好影響を与えた	過酷な状況でも多面的視点、具体的事実に基づき客観的に判断し、冷静な行動で部下に好影響を与えた
特別加減点									
		合計	22.00						

成長シート基準（総務7～9等級）

システムサーバーG 2021/11/24変更 2021/11/1適用

要素	定義	着眼点	ウェイト	評価基準（評価点）					
				1	2	3	4	5	
期待成果	グループ売上	グループ売上(半期)	経営計画の利益管理表にて管理	3.00					
	経常利益率	経常利益率(半期)	経営計画の利益管理表にて管理	3.00					
	定着率	適切なフォローを行い採用者を定着できたか、そのため他部署にも働きかけをしていたか	評価期間内(半期)の定着率(内定～入社3年間)	1.50					
	採用人数の確保	採用計画人数の内定承諾者を確保し、その人を採用できたか、そのため働きかけをしていたか	・対象:採用計画人数(新卒) ・期間:内定承諾より入社まで	1.00					
	部下の成長	部門の(Σ(今回成長シート点数)-Σ(前回成長シート点数))/該当人数	成長シートの部門一人当の成長点数、前回と今回ともに在籍者対象	1.50					
重要業務	経営計画の立案	経営理念をよく理解し、経営計画(案)の策定を主管し、各部門と協力しながら意欲的に完成できたか	計画の策定 行動レベルの計画 意欲、問題解決	1.00	うまく実施できなかった	一部不十分ながら実施できた	実施していた	優れたやり方で実施していた	その業務を他の模範となる優れたやり方で実施し、他の社員にも教えている
	経営計画の推進	経営計画をよく理解し、委員会等の担当業務を様々な問題を解決しながら意欲的に推進したか	計画の推進 実施度 意欲、問題解決	1.00	うまく実施できなかった	一部不十分ながら実施できた	実施していた	優れたやり方で実施していた	その業務を他の模範となる優れたやり方で実施し、他の社員にも教えている
	経理財務管理	経営計画の目標が実現できるように、経理財務を主管し、様々な問題を解決しながら意欲的に推進したか	業務の効果的実施 業務の見直し 意欲、問題解決	0.75	うまく実施できなかった	一部不十分ながら実施できた	実施していた	優れたやり方で実施していた	その業務を他の模範となる優れたやり方で実施し、他の社員にも教えている
	人事管理	新人事制度の目標が実現できるように、人事制度の運用を主管し、様々な問題を解決しながら意欲的に推進したか	人事制度の実施 人事制度の見直し 意欲、問題解決	0.75	うまく実施できなかった	一部不十分ながら実施できた	実施していた	優れたやり方で実施していた	その業務を他の模範となる優れたやり方で実施し、他の社員にも教えている
	募集・採用業務	経営計画の目標が実現できるように、募集・採用業務を主管し、様々な問題を解決しながら意欲的に推進したか	業務の効果的実施 業務の見直し 意欲、問題解決	0.50	うまく実施できなかった	一部不十分ながら実施できた	実施していた	優れたやり方で実施していた	その業務を他の模範となる優れたやり方で実施し、他の社員にも教えている
	部下の指導育成	部下の活動状況や性格・能力・適性を把握し、ポイントを押さえた効果的な指導を行うことにより部下の能力向上を図っていたか	部下計画指導 部下行動指導 部下評価指導 部下改善指導	0.75	部下の活動状況に注意を払い、指導を行っていたが、性格・能力・適性を十分把握しておらず、ワンパターンの指導法であった	常に部下の活動状況に注意を払い、性格・能力・適性に応じた指導が一通りなされた	部下の活動状況や性格・能力・適性を十分押さえた効果的な指導を行い、部下の能力が向上した	部下の活動状況や性格・能力・適性を十分押さえた効果的な指導を行い、部下の能力が著しく向上した	部下の活動状況や性格・能力・適性を十分押さえた効果的な指導で部下能力が著しく向上し、さらにその優れた指導法を教えていた

成長シート基準（総務7～9等級）

システムサーバーG 2021/11/24変更 2021/11/1適用

要素	定義	着眼点	ウェイト	評価基準（評価点）					
				1	2	3	4	5	
知識・技術	企画立案知識	会社経営に必要な、一定レベル以上の企画立案知識を保有し活用したか	会社経営 人材育成	0.75	基本的な企画立案知識は身につけているが、企画立案を効果的に行うには不足していた	企画立案知識は身につけており必要な企画立案が実施できていた	企画立案知識を身につけており、効果的な企画立案、実施ができていた	高い企画立案知識を身につけており、高レベルの会社運営ができていた	非常に高度な企画立案知識を身につけて常日頃から研究しており、高レベルの企画立案とその実施ができ、他の人にも教えている
	経理財務知識	会社経営に必要な、一定レベル以上の経理財務知識を保有し活用したか	会社経営 人材育成	0.75	基本的な経理財務知識は身につけているが、会社運営を効果的に行うには不足していた	経理財務知識は身につけており会社運営が実施できていた	経理財務知識を身につけており、効果的な会社運営ができていた	高い経理財務知識を身につけており、高レベルの会社運営ができていた	非常に高度な経理財務知識を身につけて常日頃から研究しており、高レベルの会社運営ができ、他の人にも教えている
	人事知識	会社経営に必要な、一定レベル以上の人事知識を保有し活用したか	会社経営 人材育成	0.75	基本的な人事知識は身につけているが、会社運営を効果的に行うには不足していた	人事知識は身につけており会社運営が実施できていた	人事知識を身につけており、効果的な会社運営ができていた	高い人事知識を身につけており、高レベルの会社運営ができていた	非常に高度な人事知識を身につけて常日頃から研究しており、高レベルの会社運営ができ、他の人にも教えている
	法務知識	会社経営に必要な、一定レベル以上の法務知識を保有し活用したか	会社経営 人材育成	0.50	基本的な法務知識は身につけているが、会社運営を効果的に行うには不足していた	法務知識は身につけており会社運営が実施できていた	法務知識を身につけており、効果的な会社運営ができていた	高い法務知識を身につけており、高レベルの会社運営ができていた	非常に高度な法務知識を身につけて常日頃から研究しており、高レベルの会社運営ができ、他の人にも教えている
	業界知識	会社経営に必要な、一定レベル以上の業界知識を保有し活用したか	会社経営 人材育成	0.50	基本的な業界知識は身につけているが、会社運営を効果的に行うには不足していた	業界知識は身につけており会社運営が実施できていた	業界知識を身につけており、効果的な会社運営ができていた	高い業界知識を身につけており、高レベルの会社運営ができていた	非常に高度な業界知識を身につけて常日頃から研究しており、高レベルの会社運営ができ、他の人にも教えている
勤務態度	使命感	自分に与えられた役割を自覚し、その役割の実現に向け最善の努力をしていたか	役割の自覚 最善の努力	0.50	自分の役割に対する自覚はある程度あるが、努力がかなり不足していた	自分の役割に対する自覚はあるが、努力不足を感じる事が時々あった	自分の役割に対する自覚はかなり強くもっており、努力を惜むことは少なかった	自分の役割に対する自覚は強烈に持っており、その実現に向け常に最善の努力をしていた	自分の役割に対する自覚は強烈に持っており、その実現に向け常に最善の努力をし、困難な仕事でも成果を上げた
	積極性・チャレンジ	困難な仕事にも、自発的に、積極的に取り組んでいたか	困難な仕事 自発的 積極的	0.50	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意欲は少なかった	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すくなくかった	困難な仕事にも積極的に取り組む姿勢があり、自発的な行動がかなり見られた	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	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、成果を上げた
	協調性	自部門の都合にとらわれず、他部署と協力して組織の結束を強めたか	他との協力	0.50	自分(部門)の都合を優先し、他人(部門)の意見に協力しないことがしばしばあった	他人(部門)の意見をできるだけ聞くようにし、チームワークを保つことに努力していた	リーダーとしてチームを纏め、他部門にも協力していた	リーダーとしチームを纏め、メンバーの力が発揮できるよう勤め、他部門にも積極的に協力していた	リーダーとしチームを纏め、メンバーの力を最大限に発揮し、他部門にも大きく協力し、大きな成果を上げた
	自己統制	常に、具体的事実に基づき客観的に判断し、冷静に行動していたか	具体的事実 客観的判断 冷静に判断	0.50	時々、具体的事実に基づいた客観的判断ができず、感情に任せて行動することがあった	概ね、具体的事実に基づいて客観的に判断し、感情に任せて行動することは少なかった	具体的事実に基づいて客観的に判断し、感情に任せて行動することはなかった	多面的視点から具体的事実に基づいて客観的に判断し、冷静な行動をし、部下に好影響を与えた	過酷な状況でも多面的視点、具体的事実に基づき客観的に判断し、冷静な行動で部下に好影響を与えた
特別加減点									
		合計	20.00						

成長計画実績表 (開発系SE 2~3等級)
システムサーバーG 2021/11/24改定
2021/11/1適用

期 間	から まで	令和3年11月1日 令和4年4月30日
--------	----------	------------------------

コード	氏名	部門	等級-級-号	CD	上司
99	システム 太郎	2 部	2-3-4		鈴木 秀美

要素	定義	着眼点	ウェイト	目標 (面談にて設定)				実績				分析		
				本人		本人		上司 (部門)		決定 (成長確認会議)		活動実績 (結果) 自己評価時に記入	キック原因及び問題点 (上司記入)	
				評価	点	評価	点	評価	点	評価	点			
期待成果	時間当り生産額	月当り生産額=担当分の月当り生産額+外注管理指導の場合は粗利益。(生産額は、宿泊費・交通費等を除いた正味額とする。)	評価期間合計生産額÷(972H+評価期間合計残業時間)	2.00	0.0									
	品質 (ミス・クレーム)	次工程以降でのミスおよびクレーム (人的クレームも含む) ※1	工程別バグ (ミス) 顧客影響度	1.00	0.0									
	納期遵守	工程内での納期遵守率と客先に対する納期遵守と影響度 ※1	工程別納期遵守率 影響度	1.00	0.0									
重要業務	詳細設計・基本設計	ルールを守り、効率的に作業を実施出来たか	役割、貢献度	1.50	0.0									
	プログラミング・単体テスト	ルールを守り、効率的に作業を実施出来たか	役割、貢献度	1.50	0.0									
	結合テスト・システムテスト	ルールを守り、効率的に作業を実施出来たか	役割、貢献度	1.00	0.0									
	問題解決	問題解決に向けた原因分析、解決策の検討、実行、結果の評価を、上司や先輩等と連携しレビュー等を実施しながら、問題の解決や未然防止をしたか	原因分析から結果の評価までの過程を記録したか 連携しレビュー等のタイミング、内容は適切か 問題の解決や未然防止をしたか	1.00	0.0									
	全員経営の取組み	全体会議、部会、委員会等 (遂行計画、研修課題、採用活動、イベント等、社内IT管理など) の社内活動に取組みを積極的に果たしたか	役割、積極的成果、優れたやり方	1.00	0.0									
	営業SE活動	営業SEとして、お客様や外注先との信頼関係を作り、それら情報を収集し、営業情報メールを出したか	半期の営業情報メールトータル件数/6 (毎月の平均件数)	0.50	0.0									
知識・技術	言語・運用サポートスキル	プログラム開発・運用サポートに必要な知識 (PGは言語) を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	3.00	0.0	1	3.0	1	3.0	1	3.0			
	環境スキル (OS、DB等)	プログラム開発・運用サポートに必要な環境知識を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	2.00	0.0	1	2.0	1	2.0	1	2.0			
	提案・設計スキル	提案・見積・設計に必要な知識を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	1.00	0.0	1	1.0	1	1.0	1	1.0			
	プロジェクト管理スキル	プロジェクト運営に必要な知識を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	1.00	0.0	1	1.0	1	1.0	1	1.0			
	業務知識・会社固有標準	プロジェクト遂行に必要な業務および会社標準の知識を保有し活用したか	習得スキルポイント 重要度、習熟度 難易度	1.00	0.0	1	1.0	1	1.0	1	1.0			
	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たか		1.00	0.0									
勤務態度	積極性・チャレンジ	困難な仕事にも、自発的に、積極的に取り組んでいたか	困難な仕事 自発的 積極的	1.00	0.0									
	協調性・先輩の指導	自分の都合にとらわれず、他と協力して業務を推進していたか	チームへの貢献、周囲の成長への貢献 (両方) 積極的な姿勢に役立ったか	1.00	0.0									
	マナー・ルール規律の厳守	職場のマナー・ルールと上司の命令や業務上の規則をきちんと守っていたか	職場を明るくする 上司の命令 業務上の規則	1.00	0.0									
特別加減点														
合計				22.50	0.0		8.0	評語 = D2	8.0	評語 = D2	8.0	評語 = D2		

※1 1人月の作業をアサインされていない者においては、品質 (ミス・クレーム) と納期遵守の項目は1または2のいずれかで評価することとする。
なお、1または2のいずれをつけるかは以下の基準で判断する。
・作業量が0.5人月未満の場合 → 1
・作業量が0.5人月以上の場合で評価基準「3」の条件を満たしている → 2、満たしていない → 1