

人事制度に関する WS 実施結果一覧表

I. 取り組み事例

1. 人材育成関係

(1) 研修会等の開催（外部機関の活用）

- ◇社内研修会の開催。
- ◇外部機関主催の研修会への派遣。
- ◇外部機関を活用した新入社員研修。
- ◇地元 JA 職員の派遣による現場業務の改善。

(2) 新入社員教育

- ◇各従業員に人生目標を持ってもらえるような日頃のコミュニケーション。
- ◇新入社員向けの OJT (On the Job Training)。
- ◇「月 1 回の各業務の到達度評価ミーティング」を中心とした教育担当者制度。
(プリセプター制度：医療業界の制度導入)
- ◇常に自分の意見を持って日々の仕事に臨んでもらえるような指導。(課題発生時に
「自分はこう思うのでこうしたいのですが、どうでしょうか?」という聞き方を
徹底させる)
- ◇教育担当者制度。
- ◇遅刻防止の声掛け。

(3) 業務効率化

- ◇業務毎の標準作業時間目標の設定とタイムテーブルの運用。
- ◇効率化への意識の醸成(残業代稼ぎのための残業禁止)。

(4) 定例ミーティングの開催

- ◇仕事の段取りを組む能力を養うための朝礼と終礼の運用。
「1 日の作業内容を伝える朝礼」+「1 日仕事をしてみての気づきや要望を
共有する終礼」。
- ◇朝食を兼ねた朝礼。5 分程度の朝礼と夕礼。
- ◇「月 1 回のミーティングによる経営実績の共有」+「業務改善のための個人毎の
アクションプラン提出」。
- ◇定期的な面談。随時の 1on1 ミーティングの開催。月 2~3 回のミーティングの開始。
- ◇年に 1 回の全従業員(パート従業員含め)を対象とした「日頃の悩み・疑問点等」
を何でも聞ける面接」の実施。
- ◇年に数回の「社長と社員の 1 対 1 の話し合い」の実施。

(5) 従業員とのコミュニケーション

- ◇経営内容(組織が目指している将来の形や現在の状況等)の共有。
- ◇「各従業員の目標・保有スキル等」の社内共有。(社員毎に目標地点・保有能力・
背景等が異なるため)
- ◇社員自らが待遇改善を経営層に訴える直談判の場の設定。
- ◇不定期のバーベキュー。外国人材も参加するクリスマス会の開催。
- ◇上司は「仕事の相談を受けやすいような職場での振る舞い」を心掛ける。

(6) 業務の複線化・人事異動

- ◇誰が休んでも同じ業務レベルを担保できるような教育訓練の実施。(属人化の防止)
- ◇業務複線化のためのジョブローテーション。
- ◇「日常的なジョブローテーションによる業務能力開発」+「互いの仕事の理解による
助け合いの意識の醸成」。
- ◇日本人社員の採用を目的とした就職フェア等への参加。
- ◇定期的な人事異動の実施。

◇適材適所を意識した人事異動・人材配置。

(7) 外部機関の活用・連携

◇外部講師を招いて業務改善の取り組みを従業員主体で行う経営改善。

◇外部委託の業務改善のためのグループディスカッション。

(MDA : Model Driven Architecture)

◇外部コンサルタントを招いての月 1 回の選抜社員による農場問題会議の開催。

(8) 経営理念・経営方針・経営戦略の策定

◇経営理念・経営方針・経営戦略の策定と定期的な見直し。

◇経営理念・経営目標・事業計画の策定。

2. 人事評価関係

(1) 目標管理制度

◇4 半期毎の目標設定と振り返り。制度の随時見直し。

◇各自で設定する個人目標シート (1 年間) の運用を始めて 1 年が経過。

(2) 共通

◇能力 (知識・スキル) と情意 (やる気・姿勢) による人事評価制度の運用。

◇「1 坪当たり売上高」・「経営理念理解度 (テストを実施)」の評価項目の設定。

◇年功序列ではなく業務成績での評価 (年下の上司や年上の部下が当たり前の運用)。

◇360 度評価。

3. 処遇関係

(1) 等級制度

◇日本人を職長・外国人実習生等を現場担当者と位置付ける等級制度。

◇技能到達度の設定と年 1 回の面接による到達度の確認。(職能制度)

◇等級別の乳量目標等の業績目標の設定。

◇外国人技能実習生の中でのリーダー選抜。(賃金も高めに設定)

(2) 賃金制度 (基本給)

◇役員での合議制による賃金決定。

◇定期昇給。ベースアップ。

◇年 1 回の昇給。

◇年 2 回 (4 月・10 月) の昇給。10 月は主に最低賃金上昇に伴う昇給だが、正社員も含めて昇給させている。

◇人事評価結果を反映した昇給・賞与支給。

◇農場長クラス 500 万円・一般社員 300 万円程度 (いずれも年収) の賃金支給。

◇所長による個人評価表の作成と賞与への反映。

◇再雇用者の給与を「日給⇒月給」に変更した上で、個人の能力に応じた「調整給」に差をつけるようなせいで変更を実施。

◇全員一律の昇給を廃止し、個人の業務能力や成果に応じた昇給への変更を実施。

(3) 賃金制度 (賞与・手当)

①賞与関係

◇年 2 回の賞与支給。

◇望ましい行動を取った社員に対して「サンクスカード」を送り合い、サンクスカードの枚数によって賞与の一部に反映する仕組みの運用。

◇会社にとって望ましい行動をした場合にポイントを付与し、期末の保有ポイントに応じて期末手当を支給する制度の運用。

◇目標収量をクリアした場合のボーナス支給。乳量・乳質によるボーナス加算。

②ベース手当関係

◇資格取得時の手当支給。(大型免許・調理師・お肉博士等)

◇主任クラス(現場リーダー)への役職手当支給。

◇30,000 円/1 人の管理職手当の支給。

◇通勤手当。

③臨時手当関係

◇繁忙期(年始)出勤時のお年玉支給。

◇夜出勤時の夜当番手当。

◇500 円 1 頭の爪切り手当。

◇物価上昇手当の支給。(あくまで手当であり、定期昇給やベースアップではない)

(4) 福利厚生

◇中退共を活用した退職金の積み立て。

◇有給休暇の取得促進のための声かけ。

◇年金掛け金の会社負担割合の増加。

◇各種休暇制度の運用。

II. 人事制度構築上の課題

1. 共通

(1) 人事制度の全体像

◇全体的な内容と適正なボリューム感のイメージがわからない。

⇒経営理念や経営方針に基づく「経営としての優先順位」を決めた上で必要な不可欠な制度を構築するという視点が重要。

◇明確で客観的な各種制度が構築出来ていない。

(2) 人材の確保

◇管理者・担当者ともに人材不足。

⇒地域や雇用形態毎の「求職者が求める内容」の正確な把握とニーズを満たす組織になるための地道な努力が必要。

(3) 意識共有

◇経営層の意識を一般の従業員まで共有するのが難しい。

◇マネージャー等の上位職種の方に仕事以外の時間も自覚を持った行動をしてもらうのが難しい。

◇経営状況が厳しい時でも社員に目標達成への意識を持ってもらえるような取り組みが難しい。

(4) 資金の確保

◇経営環境が厳しく、財務内容も悪化しやすい状況で経営を継続するための資金の確保が難しい。

2. 経営理念

◇経営理念はあるが、明確ではない。また社員に伝わっているか・理解できているかは分からない。

◇経営目標や事業計画はできているが、経営方針はあいまい。

3. 人材育成関係

(1) 共通

◇業務に必要な技(技術)が明確になっていない。

◇スキルを持っている人材が少ない。

◇人材育成ができるリーダーがいない。

◇組合員の減少で職員の年齢が高くなっている。

(2) 教育体制の構築

◇離農者からの引き継ぎによる急激な規模拡大と従業員の急激な増加。

⇒最終的な経営規模の想定と従業員の急激な増加時にも機能する教育体制の構築が必要。

◇外国人従業員が多くなりやすい職場での日本人とのバランスの良い業務運営。

⇒外国人向けのマナー研修や日本文化の説明等が有効。

⇒組織全体としての役割分担の検討も有効。

(3) 業務の複線化

◇休日を確保するための業務の複線化（ジョブローテーション）ができていない。

4. 人事評価関係

(1) 共通

◇評価項目の設定。

①評価項目の定義がない。

②各従業員の正確な評価と分かりやすさを両立できる評価項目の設定が難しい。

③本人の持つ業務スキルを適正に評価できる評価項目の設定が難しい。

④経営目標を意識した評価項目の設定が難しい。

◇評価基準の設定。

①評価基準が設定されていない。

②明確な評価基準がない。

③日常的な仕事や機械類の対応等において決まりごとをしっかりと守る意識を醸成するための目標設定ができていない。

◇評価精度。

①評価者によって評価結果がバラついてしまう。

⇒「具体的な評価基準の設定」と「評価者が陥りやすいエラー等を盛り込んだ社内教育」によって評価結果のズレを少なくすることが可能。

②評価エラーの防止が難しい。

◇外部要因の排除。

①従業員ではどうしようもない経営環境の変化（円安・資材高・コスト高等）が発生した場合の評価が難しい。

◇評価後の行動変容。

①低評価者へのフィードバックが難しい。

②評価結果を真摯に受け止めてもらえる仕組みの構築が難しい。

③各従業員が計画を立てて実行した結果をどのように扱えばよいかわからない。

◇持続可能な運用。

①現場負担の少ない人事評価の実施が難しい。

②日常業務を踏まえた人事評価に必要な時間の確保が難しい。

(2) 目標管理制度

◇基準の設定

①業務毎の難易度が大きく違う中で、全業務共通の目標を設定しにくい。

⇒全業務共通の目標は必ずしも設定する必要はないので、「業務毎に特有の内容は業務毎の基準で設定」し、全社共通の目標として「会社全体の目標（売上・利益・各生産指標）」等を設定することで意識統一に期待できる。

5. 処遇関係

(1) 等級制度

◇中途採用者の等級の決定精度が低く、なかなか昇格できない方が発生してしまう。

⇒等級定義（求められる職務遂行能力）の具体化と面接時の正確な評価を可能にする

仕組みの構築が有効。

- ◇上位等級への昇格基準を満たしていても、昇格先のポストがないため昇格できない。
⇒等級と役職（ポスト）を分けて考えることで解決可能。例えば、役職の要件を
○等級と定義すれば役職は変わらなくても等級が上がることによる昇級等は
実施可能。
- ◇業務能力（現場で求められるスキルや視野の広さ等）に応じた昇降格が難しい。

（２）賃金制度

- ◇昇給基準がなく、昇給の説明ができない。
⇒人事評価制度と連動した昇給基準の策定が有効。
- ◇役員による評価だけで賃金が決まってしまう。
- ◇個々の従業員の業務能力を考慮した賃金制度になっていない。
- ◇従業員の評価が高くても経営実績が悪い場合には昇給等が難しい。
⇒従業員評価と経営実績を紐づける仕組みの構築による従業員モチベーション
の維持・向上が重要。
- ◇昇給が社長の主観で決まってしまうっており、制度としての継続性がない。

（３）人事異動制度

- ◇業務が属人化しており、異動させると業務の継続性が失われてしまう。
⇒日頃から業務の複線化のための仕組み（マニュアル作成やOJT体制の構築）の
構築に取り組むことが重要。
- ◇部署異動が場当たりのようになってしまっている。
⇒従業員１人１人の育成計画（キャリアプラン）の策定が有効。

（４）休暇制度

- ◇優秀な人材を採用するための制度構築が難しい。

（５）共通

- ◇生活コストが安い「低賃金でも短時間労働でキツくない仕事」を望む方への
対応が難しい。

Ⅲ．感想・気付き

１．制度構築時

（１）導入目的

- ◇結果を出すことが求められていることを忘れないことが重要。
- ◇人事制度を導入すれば従業員のモチベーションアップに繋がり、会社にもプラスに
なる。

（２）農業界における制度構築の視点

- ◇自社の作付類型・経営スタイルに合った人事評価が必要。
- ◇アメリカ型の採用（ジョブディスクリプションを活用したジョブ型雇用）の考え方
の落とし込み。ただし、農業界では、「ある程度ざっくりした管理」も重要。
- ◇固定的賃金と変動的賃金のバランス設定が難しい。

（３）オリジナルの制度構築

- ◇各事例で、各経営体に合った制度にするための工夫が見受けられた。能力等を評価
項目とする場合は、各経営体毎に求められる能力を見える化することが重要。
- ◇他産業の人事評価制度は従業員規模が 100 人程度から導入を検討するケースが
多いが、農業界では少人数でも導入を検討する経営体が多いことに驚いた。
- ◇人事制度の仕組みは会社ごとに異なる形になると実感した。
- ◇全体的な設計は経営者や管理職で行うが、従業員の裁量が入る部分を残しておいて
も良いと感じた。

(4) 従業員の納得感

- ◇従業員満足に繋がる制度を構築したい。
- ◇労働生産性の向上と給与の納得感を両立できる賃金制度が大事。
- ◇会社と個人の目標設定が重要。
⇒社員に目標を立ててもらうことでやりがいに繋げる。
- ◇社員自らが目標を立てることが重要。
- ◇KPI の納得感が重要。
- ◇社員の主体性が重要という点はどの事例も共通していると感じた。
- ◇社員の主体的な提案に対する報奨金制度等も導入を検討したい。
- ◇やらされ感の排除が重要。

(5) 制度構築時のポイント

- ◇企業理念が重要。
- ◇理念と明確に結びつく評価制度の構築が必要。
- ◇多様な社員を適切に評価できる制度の構築が重要。
- ◇考課表の導入が必要。

2. 人材育成関係

(1) 人材の採用と活用

- ◇配属予定先の上司が採用活動を担当するという事例は面白い。
- ◇外国人実習生の活用が重要。
- ◇採用時は「自社の求める人材要件を満たしているか」を重視し、人が足りないからといって安易な採用はしないことが重要。

(2) 各種研修会の活用

- ◇各種研修会への派遣。視察研修の実施が重要。
- ◇5 年次・10 年次等での海外視察研修の実施（離職防止の効果も含めて）もあり。
- ◇社員同士の助け合いの意識を醸成するための NASA 研修の導入事例もある。

(3) 共通

- ◇弊社では優秀な女性社員が定時で帰るために各種作業を効率化しており、他の社員も彼女に引っ張られて作業が早くなっている。
- ◇品質管理能力（工程管理能力）向上のための取り組みも有効。
- ◇自社ではできていない（伝わっていない）が、「リーダーシップは幹部だけでなく、全社員に求められる資質」という考え方は重要。
- ◇上司に求められる「部下の育成能力」の見える化が必要。
- ◇改めて「人を育てる」ことの重要性を感じた。

3. 人事評価制度関係

(1) 制度設計

- ◇将来的な取り組み事項として、本人評価が見えない状態での 1 次評価の事例は参考になった。
- ◇皆が納得できる評価制度を構築したい。
- ◇360 度評価はやった方が良かった。
- ◇360 度評価が重要。
- ◇上司の評価＋同僚＋部下による 360 度評価が重要。
- ◇定性評価項目における 360 度評価は面白い。
- ◇小規模経営体は人事評価制度構築が難しい。
- ◇掛け算での評価が参考になった。

(2) 経営規模に合った制度構築

- ◇アマゾンのような大企業もやっていることは中小企業と同じ。

- ◇アマゾンのような大企業の事例を中小企業の現場にどうやって落とし込むのが課題。
- ◇各種人事制度に関わる人数が限定的になる中小企業だとどうしてもトップダウンになってしまう。
- ◇社長の一存で給料を決めてしまうのはいけないことなのか。

(3) 評価項目・評価基準

- ◇評価する人によって違いが出ない評価項目・評価基準の設定が重要。
- ◇定量評価は数値化できる評価項目が効果的。
- ◇5W1Hを活用した評価項目の設定（KPIの設定含め）が重要。
- ◇責任感に訴えたり、達成感を感じてもらえる評価項目の設定によって従業員の「やる気」へ繋げることが重要。
- ◇各社員の正確な評価と分かりやすさを両立できる評価項目の設定が大事。
⇒評価項目を多くすれば正確な評価となりやすいが、運用の負荷が大きい。
一方、分かりやすくするために評価項目を少なくすると評価者による評価項目のズレが大きくなる。
- ◇日本人社員と外国人社員共通の評価基準作成が重要。

(4) 目標設定と業績達成

- ◇業務の成果目標設定が重要。
- ◇自ら動くことができる社員の育成が結果（業績目標の達成）に繋がる。
- ◇目標を掲げることは大事だと思うが、掲げ方（設定の仕方）は慎重になった方が良い。
- ◇会社としての目標を従業員とも共有することが重要。
- ◇従業員1人1人の目標設定をすることが大事。
- ◇目標を掲げることによって各従業員の課題がはっきりする。

(5) 運用時

- ◇評価者の育成が重要。
- ◇現場負担の少ない人事評価の実施（評価項目が多かったり複雑すぎると心理的ハードルになる可能性がある）。
- ◇資料作成等、人事評価制度の運用に必要な時間をどう確保するのかの検討も重要。
- ◇中央化傾向を防止するための施策を教えて欲しい。
⇒ニトリの6段階評価の事例を情報提供。

(6) 業務の進捗管理

- ◇明確で具体的な報告をする意識を持つことが重要。
- ◇現状の打開策や改善策を部下が立案することが重要。
- ◇現状、「半月～1ヶ月後」にしか経営状況を把握できておらず、判断が遅くなっていると感じる。「1週間単位で進捗を管理する手法」は自社でも取り組みたい。

4. 処遇制度関係

(1) 人事評価制度の反映方法

- ◇社員モチベーションを考慮した場合の給与への反映方法（社員の評価が高くても経営実績が悪いと給与を上げられない場合があり得る）。
- ◇給料と仕事上の責任の関係性が分かりやすい制度の構築が重要。
- ◇社長の自己満足ではなく、一般社員まで含めて納得感を持ってもらえる制度の構築が重要。
- ◇年俸制の活用による効率化の意識の醸成は参考になった。

(2) 制度構築

- ◇無理のない範囲で業績を賃金に結びつけることができる各種手当の導入による社員モチベーションのアップは取り組みやすく参考になった。

(3) 休暇制度

- ◇休日を確保するための業務の複線化（ジョブローテーション）への取り組みが

必要。

◇休日を増加したり長期休暇を取得できる体制の構築に取り組んでいきたいと思った。

(4) 経営改善（原資の確保）

◇賃金制度を構築するためには、利益を出せる経営基盤が必要。

◇経営状況が厳しい時でも社員に目標達成への意識を持ってもらえるような取り組みが課題。

5. その他

(1) 作業別責任者制度

◇「自ら進んでやることが結果に繋がっている」「指示待ち状態から自己管理ができる状態になった」という部分は学びが大きかった。

◇この制度を活用すると「社員同士での業務の調整」「希望する日の休日の取得」もできると感じた。

◇作業工程を分けて作業難易度によって責任者を決めたり賃金を連動させたりする取り組みは自社でも導入を検討したいと思った。

◇制度の導入で作業遅延がなくなり、評価にも結びつけている部分が参考になった。当社でも各作業に対する責任者を明確にしたい。

◇現場主体で運用できる年俸制も良いと感じた。

◇作業難易度と賃金が連動する仕組みは良い。

◇各社員の裁量が拡大することで「自己の過大評価」が発生する可能性もあると感じた。

◇作業難易度と賃金を結びつけているという部分で作業難易度の決定方法が難しいと感じた。

◇作業を切り分けられると評価しやすくなるが、それが難しく感じる。

◇作業別責任者制度は酪農でも可能なのか？責任者が毎年変わっても支障が出ない運営は難しいと感じる。

(2) 共通

◇丁寧なコミュニケーションの実施が重要。

◇誕生日を祝うケーキ等、小さなことからでも取り組んでいきたい。

(3) 要望

◇制度構築の参考に他社事例を見てみたい。

◇生産技術以外の評価事例をもっと知りたい。

IV. 人事制度の効果的な活用のために必要な視点

1. 制度導入前

(1) 経営理念の策定

◇経営理念・経営方針の再確認と社員への周知。

◇経営理念を明確にした上で全社員に伝えること。

(2) 導入目的の検討

◇人事制度の導入目的の明確化。

◇「何のために導入するか」をはっきりとさせることが重要。

◇制度を導入する時は「なんとなく」ではなく、しっかり社内に宣言して、内容も示せるような形で始める。

(3) 従業員の協力

◇経営理念や制度概要の丁寧な説明とやらされ感の排除。

◇自組織にとっての常識（良識）の共有。

(4) 経営者の能力向上

- ◇経営者側のコミュニケーション能力の向上。
- ◇経営者の日頃の行動において経営理念を体現すること。
- ◇経営者が仕事もプライベートも楽しそうに振る舞うこと。
- ◇経営層が各制度の基本的な内容を習得し、社員を教育すること。
- ◇評価する側（経営側）の知識・取り組み意欲の継続的な向上。

(5) 従業員とのコミュニケーション

- ◇経営理念と経営方針を固めた上で日頃から組織内で共有すること。
- ◇業務時間外のコミュニケーションの活用。
- ◇褒める時は上司にも余裕が生まれやすい業務時間外に褒める。
- ◇従業員全員での「行動規範」づくり。
- ◇経営者の本気度を伝えること。伝わること。
- ◇経営者が従業員の話をまずは聞き、頭ごなしに否定しない態度。
- ◇日頃からの信頼関係の構築に努める。

2. 制度構築時

(1) 経営改善要素の反映

- ◇業績改善と利益の確保を目的とした制度設計。
- ◇KPI を活用した定量評価項目の設定。
- ◇日本人従業員と外国人従業員共通の評価基準の設定。
- ◇自ら動くことができる従業員を育成するための制度設計。
- ◇組織の経営状況や決算書等の幹部社員への開示や共有。

(2) 経営理念を反映した制度設計

- ◇経営理念の業務レベルへの落とし込みを丁寧に行うこと。
- ◇経営理念と明確に結びつく評価制度の設計。現実的な評価基準と経営理念の紐づけ。
- ◇経営理念を反映した「目指すべき人物像」の設定。
- ◇「評価すべき人が必ず評価され、処遇にも反映される」ような制度設計が必要。
- ◇「評価項目」「評価項目の定義」「評価基準」の検討に最大の時間をかける。

(3) 従業員にも協力してもらえる制度設計

- ◇従業員側にもメリットのある制度を設計することで納得感を持って取り組んでもらうこと。取り組み意欲の喚起。納得感ある KPI の設定。
- ◇社員満足に繋がる制度の設計。
- ◇労働生産性の向上と給与の納得感を両立できる賃金制度の設計。
- ◇給料と仕事上の責任の関係性が分かりやすい賃金制度の設計。
- ◇多様な社員を適切に評価できる制度設計。
- ◇「上司評価」「同僚評価」「部下評価」の 360 度評価の導入。
- ◇目標に対する評価基準を社員が決めることによる制度への取り組み意欲の喚起。
- ◇「頑張ったらどうなるのか」を実感できる制度設計。
- ◇会社目標と個人目標の設定。社員自身が目標や改善策を立てる制度とすることで、やりがいに繋げる。
- ◇利益が出た場合の従業員への還元制度の構築。

(4) 持続可能な制度設計

- ◇評価者エラーに繋がりにくい評価項目と評価基準の設定。
- ◇複数の役員・外部協力者等による評価の平均値を評価結果とする制度の設計。
- ◇経営者の主観をできる限り排除できる制度設計。
- ◇外部専門家の活用・連携。

◇6段階評価はとても良いと感じた。

(5) 評価項目・評価基準の設定

- ◇自社にとって本当に必要な項目を真剣に考える。評価項目が多すぎると惰性の作業になってしまうため。
- ◇自社に合った評価項目の設定。
- ◇人格ではなく行動を根拠に評価できる評価項目の設定。
- ◇行動を評価基準とした制度設計。
- ◇「受胎率・乳量・乳質・発情発見率・疾病発見率」等の設定。
- ◇社員の長期キャリア目標と連動した評価項目の設定。
- ◇定性評価・定量評価ともに「誰が評価しても同一の評価」となることが大事。
- ◇「パフォーマンス（定量評価）」と「ポテンシャル（定性評価）」の2軸を活用した評価項目と評価基準の設定。
- ◇「会社の理念の体現」と「会社に必要な人材像の明確化」を両立できる評価項目の設定。
- ◇適正な「評価項目・評価基準」を設定する。
- ◇評価項目として「時間を守っているか」という項目は分かりやすいと思う。

(6) 従業員への説明

- ◇社員への周知と人事評価制度の全体像の伝達。
- ◇会社として求めている能力や仕事内容をしっかり伝えた上で評価すること。
- ◇制度導入時には、ワークショップ等も活用した丁寧な説明が必要。

3. 運用時

(1) 効果を最大化するための取り組み

- ◇「評価者が陥りやすいエラー」の事前教育。
- ◇評価者と被評価者の相性を考慮した運用。
- ◇小さな会社であっても、複数人が制度のことを理解している状態で運用する。
- ◇定性評価項目で低評価を付けた人がやる気を無くさないように気を配る。
- ◇最も効果的なタイミングで「確定した評価」を本人に伝えること。

(2) 従業員教育

- ◇評価項目の社員の理解。
- ◇評価者（管理者）の育成。
- ◇評価者は「評価者が陥りやすいエラー」に注意する。

(3) 従業員の協力

- ◇制度の導入目的や取り組み意義を定期的に従業員に伝え続けることで納得感に繋げる。
- ◇評価結果の納得感を担保するための不服申し立て制度等の構築。

(4) 基礎データの収集

- ◇評価の正確性を担保するためのデータ蓄積とデータ管理の徹底。
- ◇期中の成果等を効率的に可視化するための仕組みの構築。
- ◇評価のベースとなる数値を補足するための体制構築とデータ蓄積。
- ◇日々の記録を付けられる体制の整備。

(5) 継続的な改善

- ◇PDCAサイクルの実践により、適切なスクラップ&ビルドを継続的に行うこと。
- ◇評価項目・評価基準の定期的な見直し。
- ◇自社に合った制度にするための柔軟な改変。

以上