

質問1	回答	点数	質問2	回答	点数	質問3	回答	点数	質問4	回答	点数		
人事制度は何のためにありますか？	給与額を決めるため	1	人事制度は誰のためにありますか？	経営者のため	1	人事考課のやり方は？	経営トップがすべて決める	1	自己評価と人事考課のフィードバックは？	両方ともやっていない	1		
	回答のコメント			回答のコメント			回答のコメント			回答のコメント		自己評価はやっているがフィードバックはしていない	2
	役職・等級を決めるため	2		組織全体のため	2		管理者が提出した考課表を元に経営トップが単独で決める	2		1～3次考課を経て人事部で案を出し、トップが承認	3	自己評価はやっていないがフィードバックはしている	3
	担当業務を決めるため	3		管理者のため	3		1～3次考課を経て、経営会議で決定	4		自己評価もフィードバックもしている	4		
人材育成のため	4	社員のため	4										

質問5	回答	点数	質問6	回答	点数	質問7	回答	点数	質問8	回答	点数		
考課者・被考課者訓練は？	やっていない	1	目標管理制度は？	やっていない	1	目標管理制度での目標の立て方は？	上司が決定	1	御社の人事制度のタイプは？	職能資格制度	1		
	回答のコメント			回答のコメント			回答のコメント			回答のコメント		職能資格制度+職務給	2
	導入時のみ、考課者訓練は実施	2		一定の階層のみやっている(例：管理職のみ)	2		自己申告がそのまま承認される	2		自己申告を上司が修正	3	職能資格制度+成果主義	3
	毎年、新任考課者には考課者訓練を実施	3		全社員やっているが、やや形骸化している	3		自己申告を上司との面談により本人が決定	4		それ以外	4		
毎年、考課者・被考課者訓練を実施	4	全社員やっていて、それなりの成果が上がっている	4										

## 人事制度自己診断シートの評価点の概要

評価点	組織と人事制度の状態	次へのステップ
8～12	人事制度はほとんど機能していない状態です。経営者がすべての社員に目が届く体制ならば、一定の機能が動きます。	経営者の考え方や、評価基準を抽出して、まとめてゆくと人事制度で実現したいビジョンが見えてきます。
13～16	社員の一部に限って制度が適用され、機能している状態です。社員にとってはやらされ感が強いでしょう。	社員全員について人事制度を運用するためには、業務全体の棚卸と評価基準を決める必要があります。外部の専門家の支援を得た方がスムーズでしょう。
17～25	人事制度は、年中行事として動いています。まだ経営や業務改善に役立っている状態ではありません。	人事制度自体の機能と、運用のやり方(教育・研修・サポート)の見直しを行うと、次へのステップが見えてきます。
25～32	人事制度は、かなり組織全体に行き渡り機能しています。企業に合った本来の人事制度に容易に移行できる状態にあります。	人事制度の機能と運用は、ある程度動いているので、その企業に本当に合ったものかどうかを見直すことで、一層の成果が上がるでしょう。