



「年商30億円の壁」超えコンサルティング

WITH株式会社



■ 会社概要

WITH株式会社

創業：2010年 2月

【本社】東京都千代田区麹町2-10-3 リ・ノウ麹町1階

【新宿オフィス】東京都新宿区西新宿7-2-5 TH西新宿ビル6階

TEL : 03-6384-7394

FAX : 03-6369-3406

事業内容：年商30億円の壁超えコンサルティング

● 主な対応プロジェクト

- ・ 理念ビジョン共有コンサルティング
- ・ 人事評価制度構築及び運用コンサルティング
- ・ 営業力強化コンサルティング
- ・ 採用コンサルティング
- ・ 業務改善コンサルティング
- ・ 各種企業研修実施



代表取締役 佐々木 啓治

● 代表紹介

日本で唯一の「企業の年商30億円の壁」超えコンサルティングで、述べ140社のコンサルティング実績。

● メディア

【テレビ】 TOKYO MX2 杉村太蔵の情熱先生TV

【出版】 年商30億円の限界突破（セルバ出版）

社長のワンマンチーム会社からワンチーム会社へ（セルバ出版）

【ラジオ】 クリスタルビズ レインボータウンFM大江戸放送局 88.5MHz



amazonランキング
会社経営カテゴリ





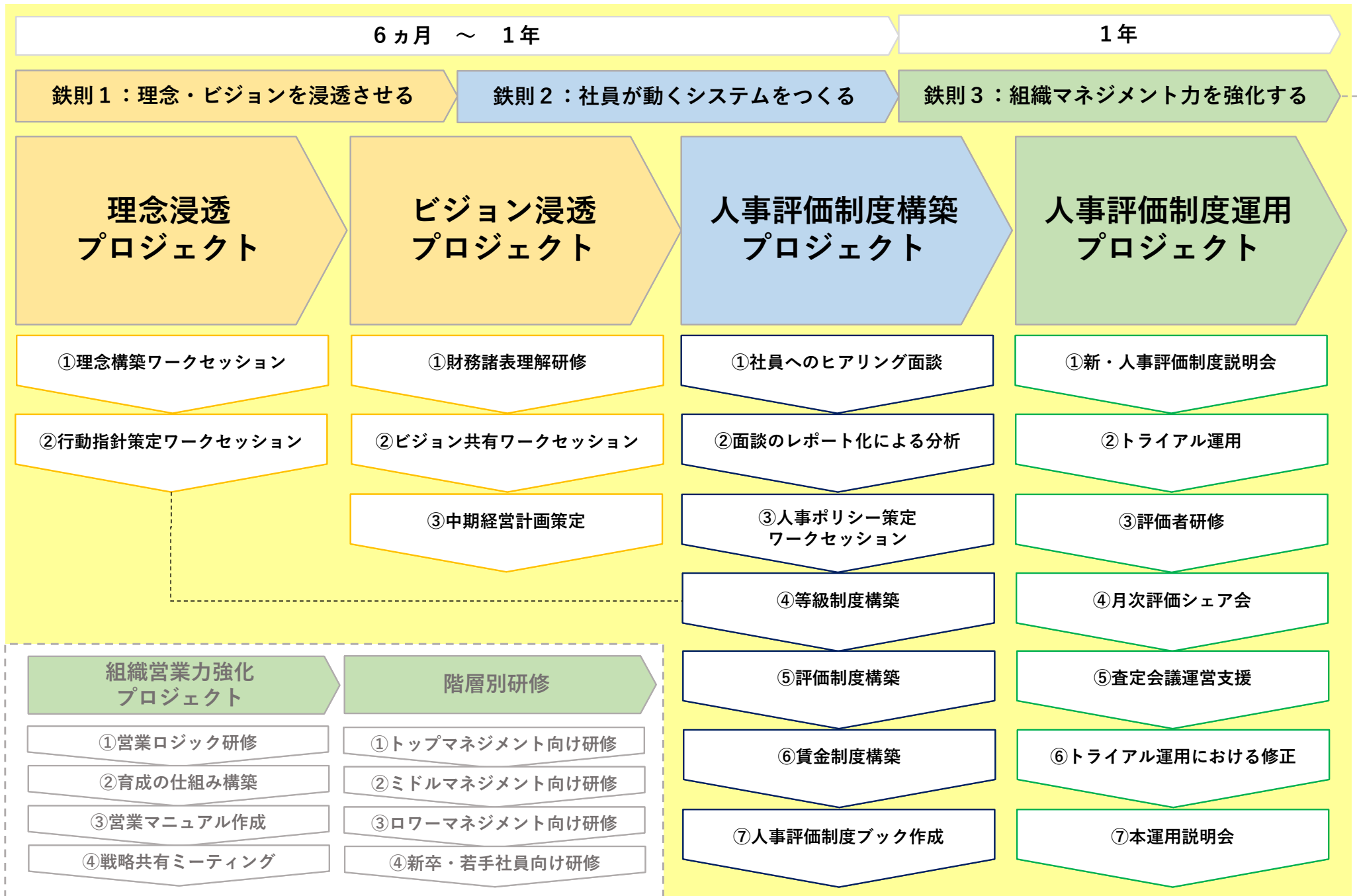
【大手・上場系】



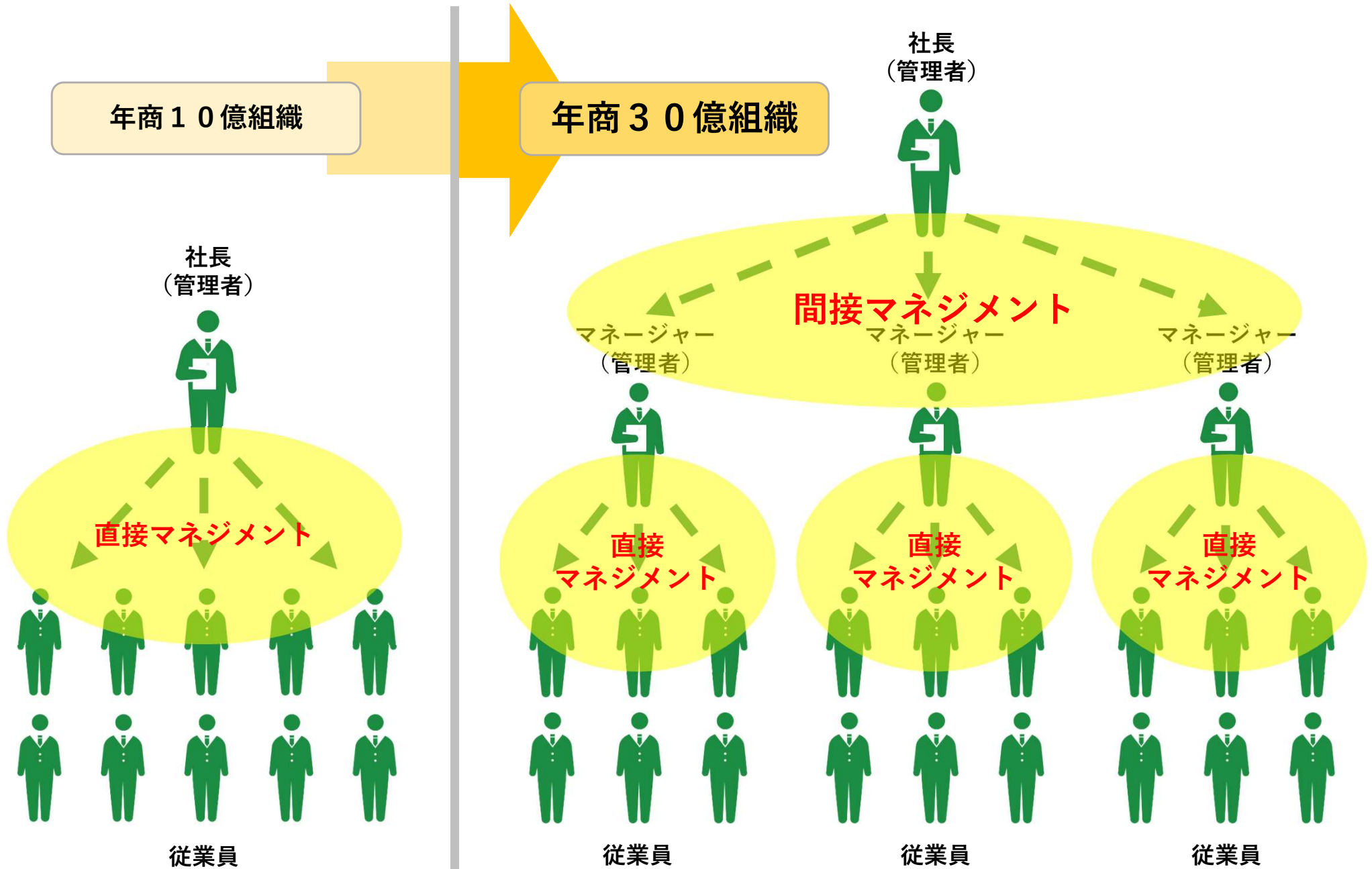
【中小・業種別】 ※一部

住宅会社	愛知県（4社）・熊本県・栃木県・長野県・和歌山県・奈良県・埼玉県・三重県・広島県・香川県・新潟県・福島県
不動産会社	東京都（4社）・愛知県（2社）・奈良県・静岡県・群馬県・埼玉県
リフォーム会社	愛知県（2社）・埼玉県・神奈川県
建設関連会社	愛知県（5社）・埼玉県
IT・ソフト会社	東京都（4社）・茨城県
通機・OA会社	東京都（3社）・愛知県
製造業	愛知県（5社）・東京都（4社）・長野県・静岡県
コンサルティング会社	東京都（2社）・愛知県
専門商社	埼玉県・岐阜県・愛知県
サービス業	東京都・神奈川県・愛知県
産業廃棄物処理会社	東京都・千葉県
食品会社	神奈川県・愛知県
塾会社	群馬県

■ 「年商30億円の壁」 超えコンサルティング全体像



■ 「エースで4番社長」から「監督社長」へ



■理念浸透プロジェクト



①理念構築ワークショップ

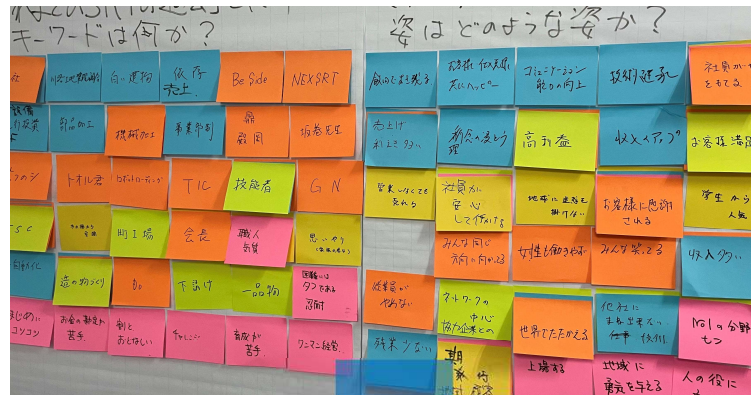
「現状、理念がない」や「年商30億円超えを目指すにあたって理念をつくり直したい」という企業向けに理念を構築するワークショップです。

質問形式で自社の理念を考える素材となる「言葉」を紡ぎ出すことで理念の構築を行っていきます。

実施パターン① 幹部社員含めて



参考：ワークショップ中のアウトプット



実施パターン② 経営者個別



理念へと言語化（発散→収束のプロセス）

セッション①

理念言語化の素材となる言葉の洗い出しセッション

経営者
理念考案

セッション②

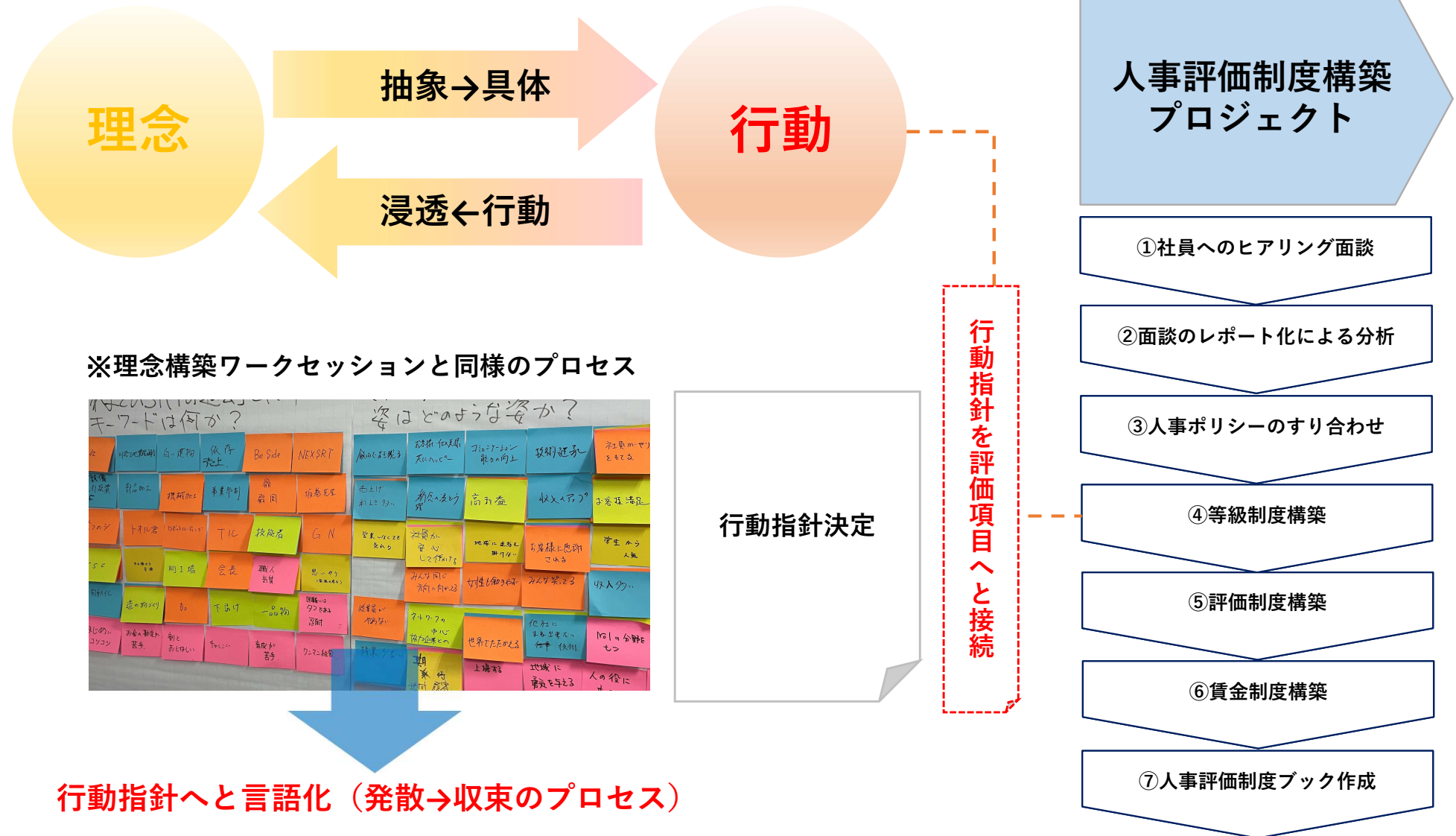
経営者考案の理念に対するフィードバックセッション

経営者
最終考察

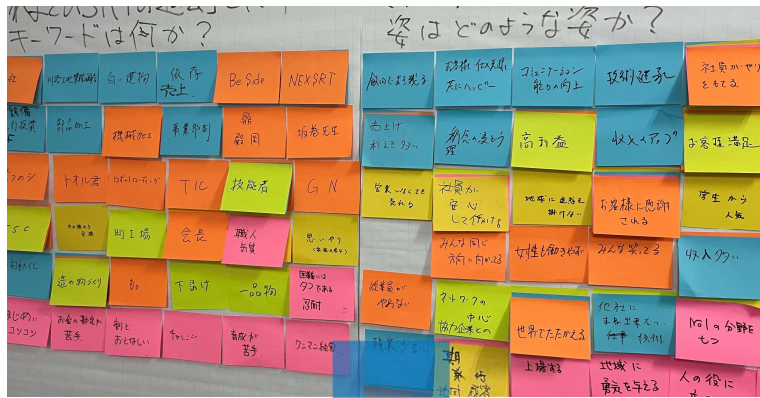
理念決定

②行動指針策定ワークショップ

理念を浸透させる土台として、「理念を体現できているか」を明確に判断できる「具体的な行動」を「行動指針」として策定するワークショップです。



※理念構築ワークショップと同様のプロセス



行動指針へと言語化（発散→収束のプロセス）

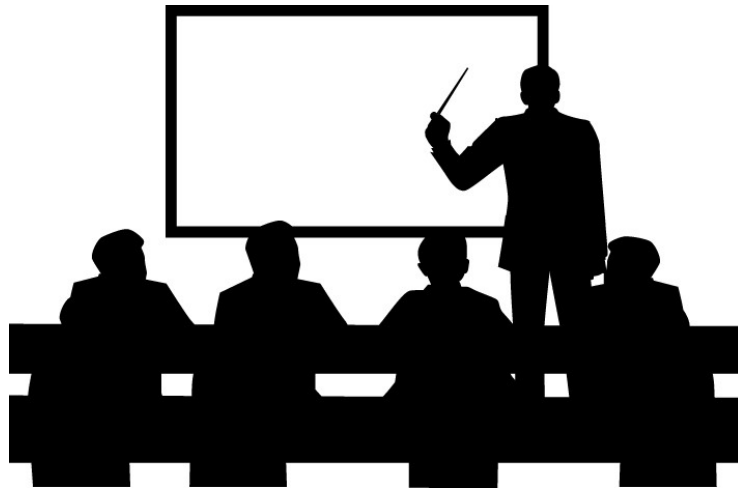
■ビジョン浸透プロジェクト



①財務諸表理解研修

ビジョン共有の基本である「数値計画」や「戦略」を考察する際に、共に考察をする従業員が財務諸表を理解している事が前提となるため、ビジョン共有前に財務諸表に関しての基本的な知識を習得するための研修を実施。

※研修テキストは貴社用にマイナーチェンジ



財務諸表理解

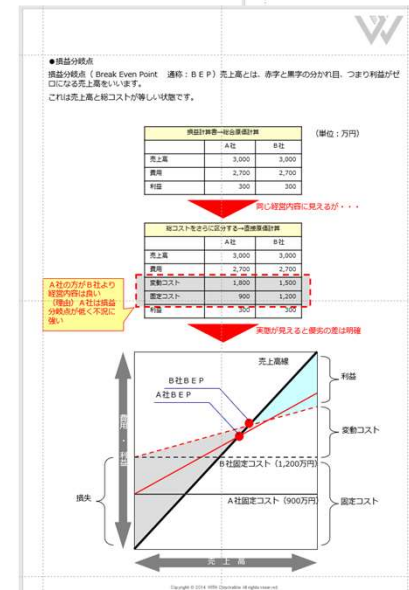
経営者
研修前打ち合わせ

貴社のPL・BSを拝見し、従業員への情報開示の範囲等、確認

当社にて
テキスト作成

研修実施

1回3時間



財務三表

経営数値を理解するためには、「財務諸表」を読む、ということが第一歩です。

財務諸表というのは、大きく分けて3つの決算書からなります。3つの決算書というのは『損益計算書・貸借対照表・キャッシュフロー計算書』

この3つの財務諸表を総称して、**財務三表**とされています

財務三表

損益計算書
通称：PL

貸借対照表
通称：BS
バランスシート

キャッシュフロー計算書
通称：キャッシュフロー
CF

② ビジョン共有ワークセッション

ビジョンである「数値計画」や「戦略」を、個社別にカスタマイズしたフレームワークを用いてセッションをしていきます。

フレームワークの使用の仕方や考え方を講義し、フレームワークに沿った形で経営・マネジメント・従業員がそれぞれビジョンを考察していく過程でビジョン浸透を図る。

経営者事前打ち合わせ

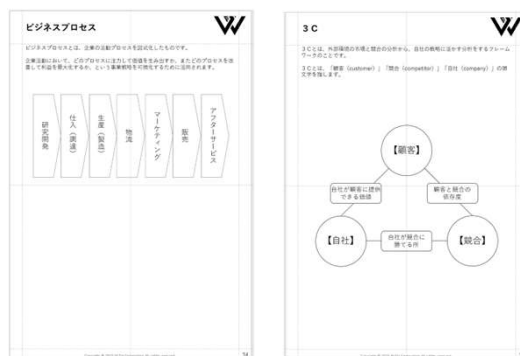
戦略フレームワークの選
定など貴社用のプログラ
ムの確認

当社にてテキスト
及びプログラム作成

経営者事前作成

ワークセッション実施

8 時間



※プログラムイメージ

No	プログラム	担当	所要時間	時間
1	開会のご挨拶	社長	0:05	10:00 ~ 10:05
2	数値計画	書き方等の説明	佐々木	0:05 10:25 ~ 10:30
3		個人ワーク	全社員	0:20 10:30 ~ 10:50
4		グループワーク	全社員	0:20 10:50 ~ 11:10
5		発表	全社員	0:20 11:10 ~ 11:30
6		社長発表	社長	0:10 11:30 ~ 11:40
7		質疑応答	全社員	0:15 11:40 ~ 11:55
8		昼休憩		1:00 11:55 ~ 12:55
9	3 C 分析	書き方等の説明	佐々木	0:05 12:55 ~ 13:00
10		個人ワーク	全社員	0:15 13:00 ~ 13:15
11		グループワーク	全社員	0:20 13:15 ~ 13:35
12		発表	全社員	0:15 13:35 ~ 13:50
13		社長発表	社長	0:05 13:50 ~ 13:55
14		質疑応答	全社員	0:10 13:55 ~ 14:05
15	休憩		0:10 14:05 ~ 14:15	
16	SWOT分析	書き方等の説明	佐々木	0:05 14:15 ~ 14:20
17		個人ワーク	全社員	0:15 14:20 ~ 14:35
18		グループワーク	全社員	0:20 14:35 ~ 14:55
19		発表	全社員	0:15 14:55 ~ 15:10
20		社長発表	社長	0:05 15:10 ~ 15:15
21	質疑応答	全社員	0:10 15:15 ~ 15:25	
22	休憩		0:10 15:25 ~ 15:35	
23	戦略立案	書き方等の説明	佐々木	0:05 15:35 ~ 15:40
24		個人ワーク	全社員	0:15 15:40 ~ 15:55
25		グループワーク	全社員	0:20 15:55 ~ 16:15
26		発表	全社員	0:15 16:15 ~ 16:30
27		社長発表	社長	0:05 16:30 ~ 16:35
28		質疑応答	全社員	0:10 16:35 ~ 16:45
29	社長のまとめ発表&開会のご挨拶	社長	0:15 16:45 ~ 17:00	

■人事評価制度構築プロジェクト



貴社においてプロジェクトを推進していくプロジェクトメンバーに対して、1対1でヒアリング面談を実施します。

理念やビジョンの浸透度合い、また戦略や採用・教育・評価といった組織の現状をヒアリングし、レポート化と分析を行い、今後のプロジェクトの進め方を共有していきます。



ヒアリング内容をレポート化

※ヒアリングレポートイメージ

●対象

事前に貴社との打ち合わせで選定したプロジェクトメンバー（4名～6名）

●実施

- ・ 1名ずつ1on1にて面談
- ・ 時間は1名あたり40分程度

●株式会社 社員ヒアリング面談 まとめ資料 【部長クラス】			
社員ヒアリング面談の概要			
日程	所要時間	1	氏名
2020/11/9	30分	1	元島 幸典 部長
2020/11/9	30分	2	伊藤 部長
2020/11/24	30分	3	山岸 部長
2020/11/24	30分	4	唐沢 部長
2020/11/24	30分	5	矢澤 部長
2020/11/24	30分	6	松下 部長
理念	<p>【5/6】「全社に理念は浸透していないと思う。」「朝朝唱和しているが、各々の具体的な行動に表れていない。」</p> <p>【2/6】「言葉自体が難しく、社員もよく分かっていない。」</p> <p>【2/6】「言葉自体が長く、言葉を変えるだけで統一。」</p> <p>【2/6】「言葉自体が抽象的で、社員自身が日々の仕事にどう活かしているのかわからない。」</p>		
ビジョン	<p>【1/6】「中期計画は自分達管理職は理解しているが、社員には届いていないと思う。」</p> <p>【1/6】「会社として掲げている目標が過ぎて、逆に社員のモチベーションが下がっているのではないか。」</p> <p>【1/6】「10年後に100億円という目標は現実味がない。」</p> <p>【1/6】「親子が分野やキーマンとの取引等、予備金上や利益に重ならない分野に関して、将来展望を社員にも示す必要がある。」</p>		
戦略	<p>【2/6】「中期計画は方針発表で各課長が発表する形をとっているため、発表する課長以上、自分達管理職は理解しているが、社員には届いていないと感じる。」</p> <p>【2/6】「新規事業を始めようとするが、すぐに辞めてしまう事業も過去多かったため、社員も不安に感じている部分がある。」</p> <p>【1/6】「戦略部分に関しては方針発表でも説明できているが、具体的な数値までは説明できていない。説明できない。」</p>		
組織	<p>【3/6】「良い意味では現場であるが、悪い意味では血上心や必要以上の事をやろうという意識のある社員が少なく思う。現場におかしな事はおかしと意見を言ってくる社員も少ない。」</p> <p>【2/6】「部長、課長、係長などの間で業務が多く、様々な立場でマネジメントの使い分けが難しい。また社員も多岐にわたる種類の仕事を任せられる人も多いため、もう少し各社員に割り振るべき仕事を絞り、集中した方がよいと感じる。」</p> <p>【2/6】「入社においては、意欲も能力も高い社員が入社してくるが、勤務年数が経つにつれて、会社のエンゲージメントが低くなり、意欲や能力がフルに発揮しない、できていない社員は少なからずいる。」</p> <p>【2/6】「社員からすると顧客の顔や声や態度を聞けるような形にはなっていないため、社内にこもって上司に言われた事をやる、という業務進行になっている事が、仕事を自分事に捉えられていない原因の一つではないかと思う。」</p> <p>【2/6】「色々な事を多く任せられるため、社員からは色々やせ過ぎではないか、という多少の反響はあるものの、仕事はしっかりと進んでいる。ただ、いろいろ頑張っても報われないと感じている。」</p>		
人事評価	<p>【3/6】「人事評価をしっかりとやって欲しい。あったら嬉しい。しっかりと評価されているの不安、というような意見を言ってくる社員もいる。」</p> <p>【2/6】「給与自体に興味がある社員も多いように感じる。」</p> <p>【2/6】「分かつ社内競争をする、というのは確かに、自分自身の頑張りと成長、スキルなどは認めて評価して欲しい、という社員が多い。」</p> <p>【2/6】「人事評価制度があればモチベーションに繋がるとは思うが、目標を定めても動けない社員がいるのも事実なので、定期的に目標の進捗を確認する必要がある。」</p>		
社員ヒアリング面談のまとめから今後の取り組みの方向性について			
1	【理念の再構築と浸透】 毎日唱和している、という形はとっているものの、結果として理念に沿った行動を体現できていないかという点、ほとんどできていないという認識は「自分たちで壊れ入れ」になっている。プロジェクトメンバーで壊れ入れの意識を喚起し、人事評価制度への意識も合わせて浸透していき、会社としてのベースづくりを目指す。	2	【ビジョン・戦略・数値の共有】 ビジョンについては、社員までは浸透しては、会社が示す方向性に対して「実感がない」「分かっていない」という状態になっている。戦略も同様で再度これらを共有するプロセスを整理し、管理職から社員へと明確に指示させるような体制を目指す。
3	【人事評価制度の構築及び運用による社員行動と成長の助長】 各社員の期待値と目標を明確に設定し、それらもしっかりと人事評価制度に反映させることで、会社に対するエンゲージメント及び動機付けによる目標達成に向けた行動とそれによる成長の助長を目指す。	4	【人事評価制度運用によるマネジメント強化】 社員の目標達成と人事評価制度の浸透が明確になることで、その目標達成に向けた目標管理、部下育成など、特に管理職を中心としたマネジメント強化を行うべく、組織化に伴う実質的な階層化組織を目指す。

PJメンバーにて構築

経営メンバーにて構築

STEP.1 人事ポリシーの策定

STEP.2 人事ポリシーから想定される評価すべき軸の抽出

STEP.3 5年後の組織図と各階層の役割イメージ設計

STEP.4 評価項目の設計

1. 各部署・階層別の行動指針評価設計
2. 行動指針評価以外のプロセス評価設計
3. 業績評価の項目設計
4. その他企業別における特殊評価項目設計

賃金制度の設計

共有

STEP.5 評価ロジックの設計

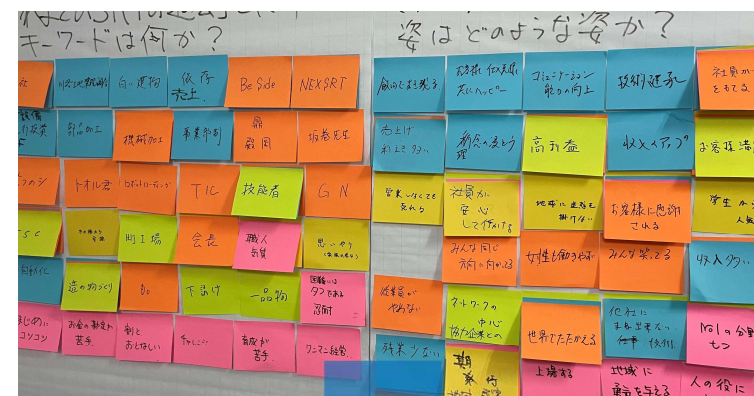
人事評価制度ブックの作成（佐々木）

具体的に人事評価制度を構築する前に、人事ポリシーを策定していきます。
人事ポリシーとは「企業の人に対する考え方」を示すものであり「人事における企業理念」です。
この人事ポリシーが土台となり、貴社で評価される従業員を明確にすることで「ブレない・矛盾のない」人事評価制度を構築することができます。

STEP.1 人事ポリシーの策定



※理念構築ワークセッションと同様のプロセス



人事ポリシーへと言語化（発散→収束のプロセス）

【例】ソフトバンクの人事ポリシー

継続的な事業の成長・成功を実現するためには、勝ち続けることができる組織であることが不可欠であり、従業員が常に元気で活力にあふれた集団であることが重要と考えています。ソフトバンクならではの活力を生み出すため、チャレンジする人の可能性を支援し、成果を出した人にはしっかりと応えます。



※当社顧客例

1. 企業理念・ビジョンに共感し、一生懸命頑張る人材

2. 行動指針・業務指針を実際に体現できる人材

3. 自分の事よりも「お客様」「成果」「責任」にこだわる人材

4. 部下の育成にひたすら責任をもち、人財の育成に貢献できる人材

【評価すべき軸】

※理念・ビジョンの共感は採用時点において前提となるもの

●行動指針

1. 安全性
2. 人道的虚偽のない正直力
3. 挨拶・礼儀、約束・時間、元気・美意識
4. 向上心を持ち常に勉強
5. 胆識、粘り強さ

●業務指針

1. 不採算物件ゼロの会社
2. 未収金物件ゼロの会社
3. Win×Winにならない取引ゼロの会社

●業績

●人財育成

※または情意評価（勤務態度）



等級制度とは、従業員をその能力・職務・役割などによって区分・序列化し、業務を遂行する際の権限や責任、さらには処遇などの根拠となる制度です。
また、その組織がどのような人材を必要としているのかという「人材モデル」を表現したものであり、人事制度の骨組みともいえます。

第●●期
□□□□株式会社、組織の区分・序列を考案

ビジョン達成時の組織図をイメージ

中期経営計画書

令和△年△月△日

等級 \ 職掌	営業	製造	業務	管理
8				
7				
6				
5				
4				
3				
2				

各等級・職掌別に期待役割を設定

職位	等級	営業本部
本部長	EM1	<ul style="list-style-type: none"> 経営者の代行を担っていく 経営者と同じ判断基準で迅速に課題解決を遂行していく 目標達成へ向けた営業本部の方針や施策を立てる 全社目標を達成していく 副部長、次長、各営業所の所長をマネジメントしていく 他の営業本部との連携を積極的に推進していく
副部長 次長	M1	<ul style="list-style-type: none"> 本部長の代行を担っていく 経営者と同じ判断基準で迅速に課題解決を遂行していく 営業本部の方針や施策を課長、係長に正確に理解させ、各営業所に浸透させていく 営業本部の目標を達成していく 課長、係長に対して適切な助言・指導を行っていく 各営業所との連携を積極的に推進していく
課長 係長	M2 M3	<ul style="list-style-type: none"> 副部長、次長の代行を担っていく 本部長から出された方針や施策を営業所の計画や戦略に落とし込み、営業所全員に理解させ、浸透させていく 営業所の目標を達成していく 部下に対して適切な助言・指導を行っていく 営業所内での連携を積極的に推進していく 業務上の専門知識(宅建、建築士等)取得を率先して行っていく

各等級・職掌の期待役割を評価項目にブレイクダウン

営業 L1	
評価項目	(評価段階: 0. 改善の努力を要する, 1. もう一步の努力を期待する, 2. 期滿に達している, 3. 期滿に高く達している, 4. 期待を超えており他の見本となる)
1 情報収集	業務全般を遂行する上で必要な情報を確実にルートから収集すること
2 課題認識	担当業務上の問題を整理して把握し、改善すべき課題を明確にすること
3 計画立案	店の方針・目標に沿って、緻密で具体的な受注計画や活動計画を立案する
4 計画立案	店の方針・目標に沿って、営業情報の把握、開拓に向けた具体的な活動計画を立案する
5 業務推進	自身の業務と関連する業務において月間、週間の行動計画を効率的に遂行することで余裕のある時間を生み出す
6 判断	店舗方針を踏まえ、課題解決の優先順位を判断すること
7 改善提案	担当業務の効率向上に必要な改善案を立案し提案すること
8	受注から完了・入金確認に必要な業務を、確実に遂行すること
9	業務のプロセスを守り、着実に実行する
10	上司や関係者に対する報告・連絡・相談を行うこと
11	新規情報に対して数日以内に対応し、ツールの活用応用により顧客のランクアップを行う
12 行動	顧客のニーズを引き出し、喚起する
13	問題なくニーズ、要望にあった提案をする
14	お客様が本当に求めるものを受注する
15	顧客のクレーム対応をし、誠意を持って迅速かつ的確に対応することで信頼を損なわないようにする
16	アフターフォローを行い、顧客情報を収集し、紹介をもらう
17	良くなった営業報告書や管理データを作成し、提出納期を守る
18	受注活動に必要な一定レベル以上の建築知識を保有し、またそれを実際に活用
19	受注活動に必要な一定レベル以上の業界及び競合知識を保有し、またそれを実際に活用
20	受注活動に必要な一定レベル以上の販売技能を保有し、またそれを実際に活用
21	見積り作成に当たりその内容、項目、単価、租利などについて十分な検討ができる。また工事原価に対する資料知識も活用し精度は安定している
22 ツラツラ	店舗のクリンネスとスタッフの身なりに関して清潔を維持し模範となる



※当社顧客例

階層ごとの評価項目のレベル基準を定めるために、5年後の組織図と各階層の役割イメージを設計。

等級	役職	事務管理部		営業部			建築部								等級別 合計人数			
		事務課	総務 企画 広報	オーナーズエリア	管理会 社・分譲 特販	オーナーズ顧客	施工課 大規模修繕	メンテナンス	品質管理課			積算	工事管理					
									建築設備	検査	安全・品質							
	役員			1			1								2			
8	部長						1								1			
7	次長						1								1			
6	課長	1		1	1	1	1		1			1	1	8				
5	課長代理														0			
4	係長						1								1			
3	主任	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10			
2	メンバーII	4		2	3	3	3	4	4	4	2	2	2	3	3	2	3	44
1	メンバーI			5														5

72

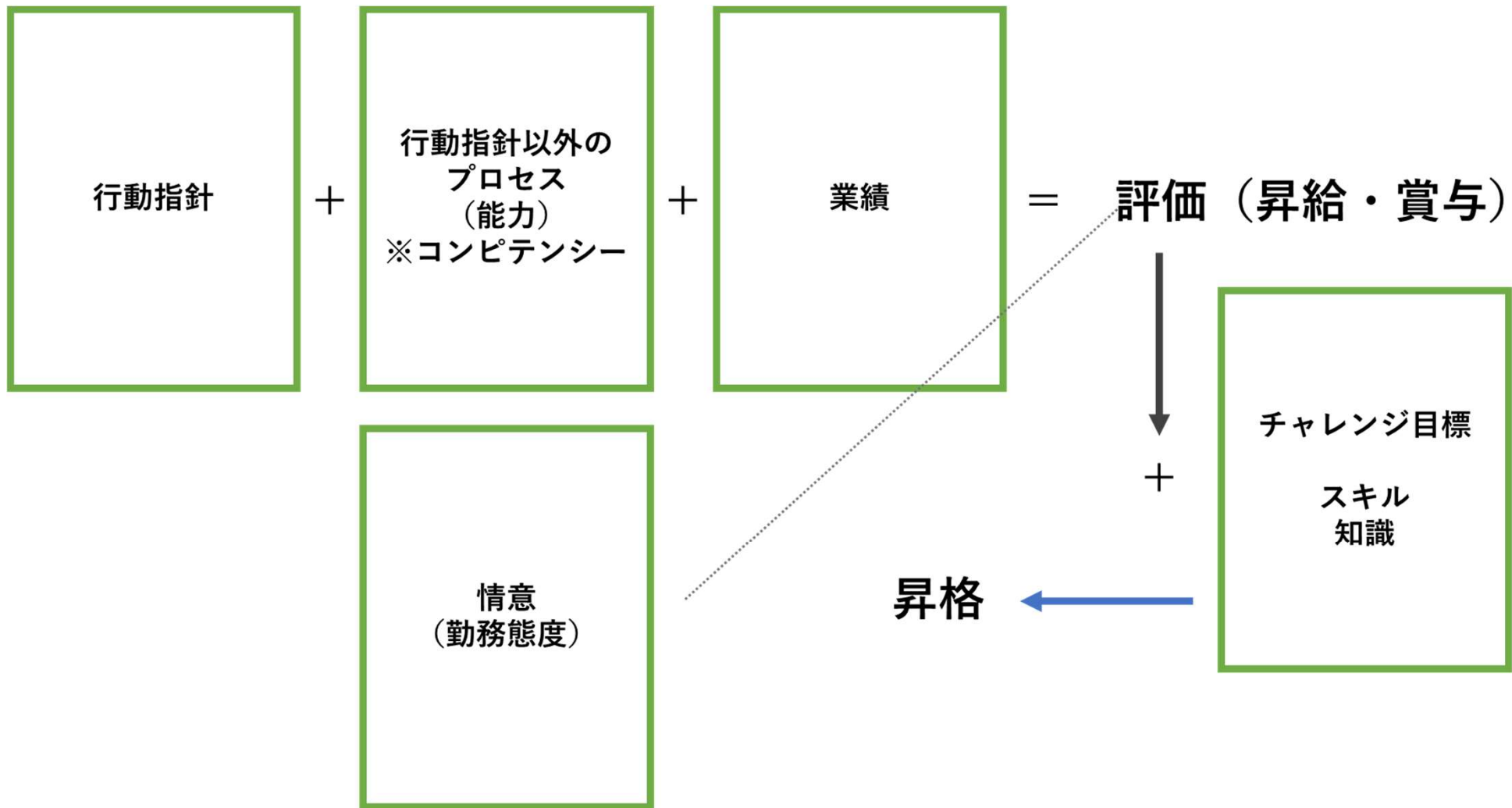
等級	役職	業務	知識 一般スキル	マネジメント	職務特化スキル ・ 保有資格 ・ 成果				
					事務管理部		営業部		建築部
					事務課	総務 企画 広報	オーナーズ エリア	管理会社 分譲	オーナーズ 顧客
						大規模修繕	建築設備		
3	主任	<ul style="list-style-type: none"> ● 日常業務に関しては安心して任せられることができる ● 日常業務レベルにおける業務改善ができる、または後輩に指導できる ● 理念・指針を後輩へ浸透、落とし込みができる ● 必要に応じたハードワークを乗り越えることができる ● 電話対応が適切に行える 	<ul style="list-style-type: none"> ● リーダーシップ ● ティーチング 	<ul style="list-style-type: none"> ● 後輩の相談に乗り、アドバイスができる ● 必要に応じて後輩のOJTを任せられる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客や取引先など社外から自身の個人名が挙がり、褒められている 	<ul style="list-style-type: none"> ● 月2,500万円以上の売上を達成できる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 月2,500万円の施工高の達成ができる ● 2級施工管理技士以上の資格保有 ● 一般施工の工程 		
2	メンバーII	<ul style="list-style-type: none"> ● 一人で業務を遂行できる ● 理念・指針を体現できている ● 上司及び先輩社員の指示・サポートを受けながら業務改善ができる 	<ul style="list-style-type: none"> ● ロジカル・シンキング ● PDCA（実行側） ● 会社及び自身の課における基本ルールを理解し行動できている 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社員が気持ちよく仕事できるような明るい対応ができる ● 期限内に業務を遂行できる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 月2,000万円以上の売上を達成できる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 月2,000万円の施工高の達成ができる ● 2級施工管理技士補以上の資格保有 			

STEP.4 評価項目の設計

定めた評価軸の評価項目を1つずつ設計していく。

定めた各階層の役割イメージと評価項目のレベルをリンクして設計。

2重評価にならないよう、また優先順位として「行動指針」→「行動指針以外のプロセス」→「チャレンジ目標」の順で設計。（行動指針を評価軸にする企業の場合）



【参考】理念浸透を推し進める行動指針評価

※上映のみ



※当社顧客例

それぞれの項目が何段階評価か、また評価点（達成基準）を設計。

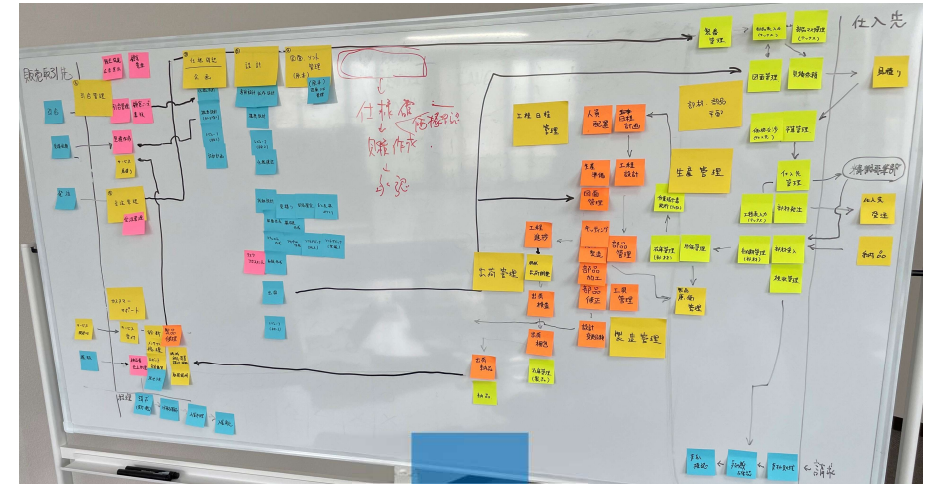
行動指針評価案		等級	1等級 フレッシュ		2等級 メンバー		3等級 一人前	
No	評価項目	評価点	達成基準	評価点	達成基準	評価点	達成基準	
1	仕事の問題点を見つけ、改善し、日々進歩すること	4	上司や先輩から指摘された自身の仕事に対する問題点やミスがほぼ改善されている（目算：90%以上）	4	改善活動ポイント12以上	4	改善活動ポイント120以上	
		3	上司や先輩から指摘された自身の仕事に対する問題点やミスがおおむね改善されている（目算：71～89%）	3	改善活動ポイント7以上	3	改善活動ポイント70以上	
		2	上司や先輩から指摘された自身の仕事に対する問題点やミスが改善できている時とできていない時がある（目算：改善が51～70%）	2	改善活動ポイント6以下	2	改善活動ポイント70未満	
		1	上司や先輩から指摘された自身の仕事に対する問題点やミスが改善されるよりも改善されない方が多い（目算：改善が50%未満）	1	改善活動ポイント4以下	1	改善活動ポイント40未満	
2	自ら進んで行動し、スピードを上げること	4	経験している業務に関しては自ら進んで行動できており、かつ遂行スピードも上がっている	4	経験している、いないに関わらず、携わる業務において自ら進んで行動できており、かつ遂行スピードも上がっている	4	同僚や後輩に対して模範となる形で、自ら進んで行動し、スピードを上げることが体現できている	
		3	経験している業務に関しては自ら進んで行動できている	3	経験している業務に関しては自ら進んで行動できており、かつ遂行スピードも上がっている	3	携わる業務において自ら進んで行動できており、かつ遂行スピードも上がっている	
		2	経験している業務において、自ら進んで行動するよりも、受け身、指示待ちの行動になっていることの方が多い	2	経験している業務において、自ら進んで行動するよりも、受け身、指示待ちの行動になっていることの方が多い	2	自ら進んで行動するよりも、受け身、指示待ちの行動になっていることの方が多い	
		1	経験している業務においても受け身、指示待ちの行動になっていることがほとんどである	1	経験している業務においても受け身、指示待ちの行動になっていることがほとんどである	1	受け身、指示待ちの行動になっていることがほとんどである	

【参考】期待役割・評価項目の構築にあたって

●コンピテンシー（全32項目）

■コンピテンシー				
カテゴリ	タイトル	定義	該当レベル	
組織マネジメント	1 戦略立案	ビジョンや組織目標を達成するための取組みや方向性をプランニングする。幅広い視点をもって、可能性を検討する。	上位等級	
	2 組織理解	組織内の人的資源を把握する。それぞれの人材の現状を理解する。	上位等級	
	3 指揮命令	目的を遂げるために、効果的に仕事を振り分け、指示を考える。自ら出した命令や要求に、他の人たちが従うことを促す意思表示を行う。	上位等級	
	4 権限委譲	部下の能力を見極め、適切に権限を委譲する。適切な人材に思い切った委任を行う。	上位等級	
	5 目標設定	明確な目標を設定する。現状を認識し、目標を達成するためにすべきこと考え、計画を立てる。	中位等級	
	6 目標管理	優先順位を明確にする。時間やお金、資材など無駄がないよう段取りを組み、進捗を管理する。	中位等級	
人的マネジメント	7 模範示	他部署、他部門等における支配関係（上下関係、力関係）を把握している。この関係を利用したネットワークを築ける。	上位等級	
	8 人材活用	優れた才能を発掘することができる。才能・意欲に応じて、適切な配置を行う。	上位等級	
	9 コーチング	気づきを促し、技能の習得や向上を導く。人が自ら学習し習得する環境を作り出し、自ら問題を解決、成長していけるように指導する。	中位等級	
	10 活性化	チームが目的を達するために、メンバーを鼓舞する。メンバーが、チームの一員として自らを重要な存在であると感じられる、必要とされていると感じられるように励ます。	中位等級	
	11 率先垂範	自ら率先して動く。自分がまずで手本を示す。模範を見せる。	中位等級	
対人関係能力	12 関係構築	他者と友好的な関係を築くことに、意欲的に取り組む。相互信頼を築くために、個人的な情報を分かち合う。	下位等級	
	13 チームワーク	チームの目標達成に向かって、協力する。助け合う。適切な有用な情報をメンバーと共有する。	下位等級	
意思決定	14 決断	限られた情報、時間で適切な決断を下し、次にとるべき行動を明示する。	上位等級	
	15 判断	多面的に事実を分析し、いくつかの選択肢を考え出し、合理的かつ適切な判断を下す。	上位等級	
	16 問題分析	問題を細分化、体系化して理解する。出来事の原因や行動の結果を論理的に推論・説明できる。	中位等級	

●業務の棚卸しとスキルレベル分解



受注管理 出図・指示書			
	高い		低い
スピード	1件、15分以内に処理できる	1件、20分以内に処理できる	1件、30分以内に処理できる
精度	テキスト入力処理を100%できる	テキスト入力処理を80%できる	テキスト入力処理を確認すればできる
継続性	テキストマスターデータの理解と設定ができる	テキストマスターデータの理解と設定が概ねできる	テキストマスターデータの理解と設定が確認すればできる
範囲	すべての顧客のテキスト処理ができる	担当顧客のテキスト処理が概ねできる	担当顧客のテキスト処理が確認すればできる

期待役割・評価項目を構築するにあたって、多くの場合コンピテンシーを利用していきます。コンピテンシーとは「高業績者に共通してみられる行動特性」のことで、全32項目あります。

行動特性とは別に業種や職掌により、現在の業務の棚卸しを行い、それぞれの業務におけるスキルレベルを分解し、等級レベルにあわせて期待役割・評価項目として設定していきます。

⑤ 評価制度構築

評価制度では等級制度で構築した期待役割や評価項目が「どのような流れや計算式で評価されていくか」という「評価のルール」を構築していきます。

● 評価軸の設定

評価軸	理念評価	情意評価	プロセス評価	スキル評価	業績評価
軸の詳細	理念を体現している行動	勤務態度などに代表される仕事上の言動、振る舞い	業績を上げるために取り組む過程	保有しているスキル	結果

● 等級別の評価軸ウェイト

等級	役職	理念評価	プロセス評価	業績評価
6	部長		20%	80%
5	課長		30%	70%
4	係長		50%	50%
3	主任	30%	50%	20%
2		60%	40%	
1		70%	30%	

● 評価の計算式

3等級	理念評価	プロセス評価	業績評価	
A 評価ウェイト	30%	50%	20%	
B 評価点	3.8	3.3	3.4	合計
A × B (計算点)	1.14	1.65	0.68	3.47

● 評価点段階

業務完遂	上司のサポートを得ながら与えられた業務を完遂できる。
4	上司から指示された業務を上司のサポートを得ながら完遂でき、また案件によってはサポートがなくても完遂できる時があった。
3	上司から指示された業務を上司のサポートを得ながら完遂できた。
2	上司から指示された業務を上司のサポートを得ながらも、完遂できない時があった。
1	上司から指示された業務を上司のサポートを得ながらも、ほとんど完遂できなかった。

● 評価ランク表

最終評価 ランク	総合評価点 (C)	
	以上	未満
SSS	4.0 ~	
SS	3.8 ~	4.0
S	3.6 ~	3.8
A	3.0 ~	3.6
B	2.8 ~	3.0
C	2.6 ~	2.8
D		2.6

●評価ランクによる昇給額の設定

昇給率
イメージ

4%

3%

2%

1%

	等級	1	2	3	4	5	6	7
SSS	号棒	8	8	8	4	4	3	3
	金額	8,000	8,000	8,000	8,000	12,000	15,000	15,000
SS	号棒	6	6	6	3	3	2	2
	金額	6,000	6,000	6,000	6,000	9,000	10,000	10,000
S	号棒	4	4	4	2	2	1	1
	金額	4,000	4,000	4,000	4,000	6,000	5,000	5,000
A	号棒	3	2	2	1	0	0	0
	金額	3,000	2,000	2,000	2,000	0	0	0
B	号棒	1	0	0	0	0	0	0
	金額	1,000	0	0	0	0	0	0
C	号棒	0	0	0	-1	-2	-2	-2
	金額	0	0	0	-2,000	-6,000	-10,000	-10,000
D	号棒	0	-2	-2	-2	-3	-3	-3
	金額	0	-2,000	-2,000	-4,000	-9,000	-15,000	-15,000

●評価ランクによる賞与分配ルール

等級 評価	SSS	SS	S	A	B	C	D
7	400	350	300	250	0	0	0
6	350	300	250	220	0	0	0
5	300	250	220	180	160	0	0
4	250	220	180	160	120	0	0
3	220	180	160	120	100	80	0
2	180	160	120	100	80	60	0
1	160	120	100	80	60	40	0

●評価ランクによる昇格ルールの設定

最終評価ランク	最終評価点 (C)		
	以上	未満	
SSS	4.0	～	
SS	3.8	～ 4.0	昇格候補対象
S	3.6	～ 3.8	
A	3.0	～ 3.6	※真ん中評価
B	2.8	～ 3.0	
C	2.6	～ 2.8	降格候補対象
D		～ 2.6	

等級	役職 イメージ	整骨		
		業務	スキル	事務作業
5→6	エリア長	関係する店舗及びスタッフに対して影響力を与える事ができている		
4→5	院長 管理者	院の利益	経営数値の理解 (昇格試験)	レセプト全てができる
		部下育成成功の経験、もしくはスキルを有している、または部下育成するスタッフを指名・指示できる		離反ハガキ管理
3→4	副院長 副管理者	院の取り回し	矯正	レセプト外側 (患者) 処理ができる
		イベントの提案		自賠責
2→3	主力	新規患者への対応	治療	レセプト内側 (院内) 処理ができる
		問診と問診による適切な対応		受診照会
1→2	メンバー	自賠責の問診		
		通院指導 (予約管理)		
1→2	メンバー	既存患者への対応	マッサージ	入金作業
		理念評価に基づいた行動ができている		

評価制度による評価のルールで決定された各従業員の評価が、具体的にどのように賃金へと反映されるかが見える化される「賃金テーブル」を構築していきます。

※現状の給与構成の見直し

基準内給与						基準外給与	支給額	基準外給与		総支給額	
基本給	職務給	院長店長手当	管理資格手当	資格手当	住宅手当	基準内給与 A	固定時間外手当 (33.7時間分) B	基準+固定 C (A+B)	家族手当 D	特別手当 E	F (D+E)

※賃金テーブルイメージ

等級 役職イメージ	1 新人			2 メンバー			3 主力			
	号俸	月給	固定時間外手当	支給合計	月給	固定時間外手当	支給合計	月給	固定時間外手当	支給合計
ビッチ		1,500			1,500			1,500		
基準内給与	30	209,500	55,000	264,500	253,500	66,000	319,500	316,500	82,000	398,500
	29	208,000	54,000	262,000	252,000	65,000	317,000	315,000	82,000	397,000
	28	206,500	54,000	260,500	250,500	65,000	315,500	313,500	81,000	394,500
	27	205,000	53,000	258,000	249,000	65,000	314,000	312,000	81,000	393,000
	26	203,500	53,000	256,500	247,500	64,000	311,500	310,500	81,000	391,500
	25	202,000	53,000	255,000	246,000	64,000	310,000	309,000	80,000	389,000
	24	200,500	52,000	252,500	244,500	64,000	308,500	307,500	80,000	387,500
	23	199,000	52,000	251,000	243,000	63,000	306,000	306,000	79,000	385,000
	22	197,500	51,000	248,500	241,500	63,000	304,500	304,500	79,000	383,500
	21	196,000	51,000	247,000	240,000	62,000	302,000	303,000	79,000	382,000
	20	194,500	51,000	245,500	238,500	62,000	300,500	301,500	78,000	379,500
	19	193,000	50,000	243,000	237,000	62,000	299,000	300,000	78,000	378,000
	18	191,500	50,000	241,500	235,500	61,000	298,500	298,500	77,000	375,500
	17	190,000	49,000	239,000	234,000	61,000	295,000	297,000	77,000	374,000
	16	188,500	49,000	237,500	232,500	60,000	292,500	295,500	77,000	372,500
15	187,000	49,000	236,000	231,000	60,000	291,000	294,000	76,000	370,000	
14	185,500	48,000	233,500	229,500	60,000	289,500	292,500	76,000		
13	184,000	48,000	232,000	228,000	59,000	287,000	291,000	75,000		
12	182,500	48,000	230,500	226,500	59,000	285,500	289,500	75,000		
11	181,000	47,000	228,000	225,000	59,000	284,000	288,000	75,000		
10	179,500	47,000	226,500	223,500	58,000	281,500	286,500	74,000		
9	178,000	46,000	224,000	222,000	58,000	280,000	285,000	74,000		
8	176,500	46,000	222,500	220,500	57,000	277,500	283,500	74,000		
7	175,000	46,000	221,000	219,000	57,000	276,000	282,000	73,000		
6	173,500	45,000	218,500	217,500	57,000	274,500	280,500	73,000		
5	172,000	45,000	217,000	216,000	56,000	272,000	279,000	72,000		
4	170,500	44,000	214,500	214,500	56,000	270,500	277,500	72,000		
3	169,000	44,000	213,000	213,000	55,000	268,000	276,000	72,000		
2	167,500	44,000	211,500	211,500	55,000	266,500	274,500	71,000		
1	166,000	43,000	209,000	210,000	55,000	265,000	273,000	71,000		

キャリアパスの明示にも効果

●新賃金テーブル移行後のシミュレーション

全従業員を新等級に該当させ、新賃金テーブルへ移行した際のシミュレーションを実施し、大きなギャップが出ないように、解消する。



新人事評価制度導入以降の給与構成													
等級	号俸	基本給	職務給	院長店長手当	管理資格手当	資格手当	住宅手当	D		E		F (D+E)	G (F-C)
								基準内給与	固定時間外手当	基準+固定	やむを得ない昇給額		
5	1	163,000	0	20,000	30,000	20,000	0	233,000	59,000	292,000	0	0	
4	1	281,000	0	0	0	50,000	0	331,000	86,000	417,000	333	0	
6	1	158,000	50,000	0	30,000	20,000	0	258,000	63,000	321,000	0	0	
5	7	325,000	0	0	35,000	50,000	0	410,000	106,000	516,000	1,000	0	
2	8	167,000	0	0	0	20,000	0	187,000	48,000	235,000	0	0	
5	11	343,000	0	0	35,000	50,000	0	428,000	111,000	539,000	666	0	
5	12	151,000	0	40,000	30,000	20,000	0	241,000	60,000	301,000	1,000	0	
5	12	151,000	0	40,000	30,000	20,000	0	241,000	60,000	301,000	0	0	
4	13	323,000	0	0	0	50,000	0	373,000	97,000	470,000	0	0	
5	13	154,000	0	40,000	30,000	20,000	0	244,000	60,000	304,000	1,000	0	

人事ポリシーから等級制度・評価制度・賃金制度と構築した人事評価制度の内容を「人事評価制度ハンドブック」としてまとめて作成します。
 この人事評価制度ハンドブックを従業員に配布し、人事評価制度の説明会資料として使用すると共に、従業員が常に人事評価制度の内容をレビューできる状態にします。

④等級制度構築

等級制度とは、従業員をその能力・職務・役割などによって区分・序列化し、業務を遂行する際の権限や責任、さらには処遇などの根拠となる制度です。また、その組織がどのような人材を必要としているのかという「人材モデル」を表現したものであり、人事制度の骨組みともいえます。

等級\職掌	営業	製造	業務	管理
8				
7				
6				
5				
4				
3				
2				
1				

第●期 ビジョン達成時の組織図をイメージ
 □□□株式会社、組織の区分・序列を考慮

中期経営計画書
 有職1年12月31日

各等級・職掌別に期待役割を設定

各等級・職掌別の期待役割を評価項目にプレイクタワン

⑤評価制度構築

評価制度では等級制度で構築した期待役割や評価項目が「どのような流れや計算式で評価されているか」という「評価のルール」を構築していきます。

●評価軸の設定

評価軸	理念評価	情態評価	プロセス評価	スキル評価	業績評価
軸の詳細	理念を体現している行動	勤務態度などに代表される仕事上の言動、振る舞い	業績を上げるために取り組む過程	保有しているスキル	結果

●等級別の評価軸ウエイト

等級	理念評価	プロセス評価	業績評価
6 部長	2.0%	8.0%	
5 課長	3.0%	7.0%	
4 係長	5.0%	5.0%	
3 主任	5.0%	3.0%	2.0%
2	6.0%	4.0%	2.0%
1	7.0%	3.0%	

●評価の計算式

3等級	理念評価	プロセス評価	業績評価
A評価ウエイト	30%	50%	20%
B評価点	3.8	3.3	3.4
A × B (計算点)	1.14	1.65	0.68
合計			3.47

●評価ランク表

最終評価ランク	総合評価点 (C)
以上	未決
S S S	4.0 ~
S S	3.8 ~
S	3.6 ~
A	3.0 ~
B	2.8 ~
C	2.6 ~
D	2.6 ~

●評価点段階

- 1 上司から期待された業務を上回るパフォーマンスを得ながらも、はるんと達成できなかった。
- 2 上司から期待された業務を上回るパフォーマンスを得たが、まだ達成できなかった。
- 3 上司から期待された業務を上回るパフォーマンスを得た。
- 4 上司から期待された業務を上回るパフォーマンスを得たが、まだ達成できなかった。

⑥賃金制度構築

評価制度による評価のルールで決定された各従業員の評価が、具体的にどのように賃金へと反映されるかが見える化される「賃金テーブル」を構築していきます。

※現状の給与構成の見直し

基本給	職務給	技能給	管理職手当	資格手当	住宅手当	基本内給	基本外給	福利給	基本内給	基本外給
基本給	職務給	技能給	管理職手当	資格手当	住宅手当	A	B	C (A+B)	D	E
									F (D+E)	

※賃金テーブルイメージ

キャリアパスの明示にも効果

●新賃金テーブル移行後のシミュレーション

全従業員を新等級に該当させ、新賃金テーブルへ移行した際のシミュレーションを実施し、大きなギャップが出ないよう、解消する。

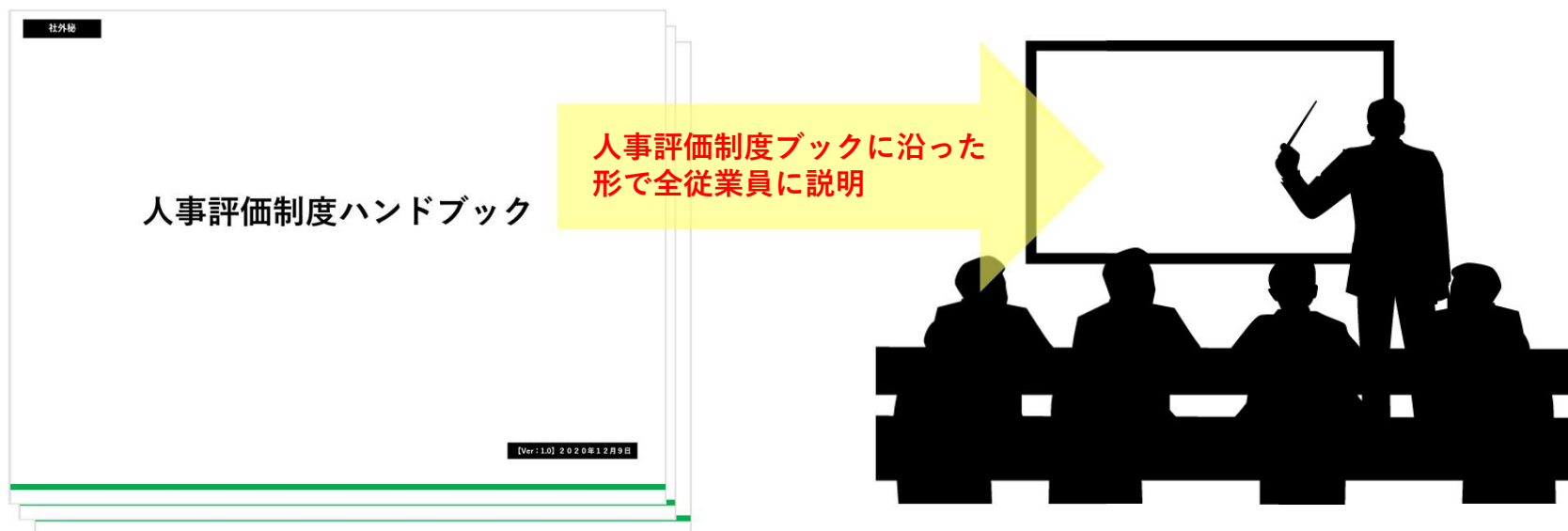
人事評価制度ハンドブック

[Ver.1.0] 2020年12月9日

■人事評価制度運用プロジェクト

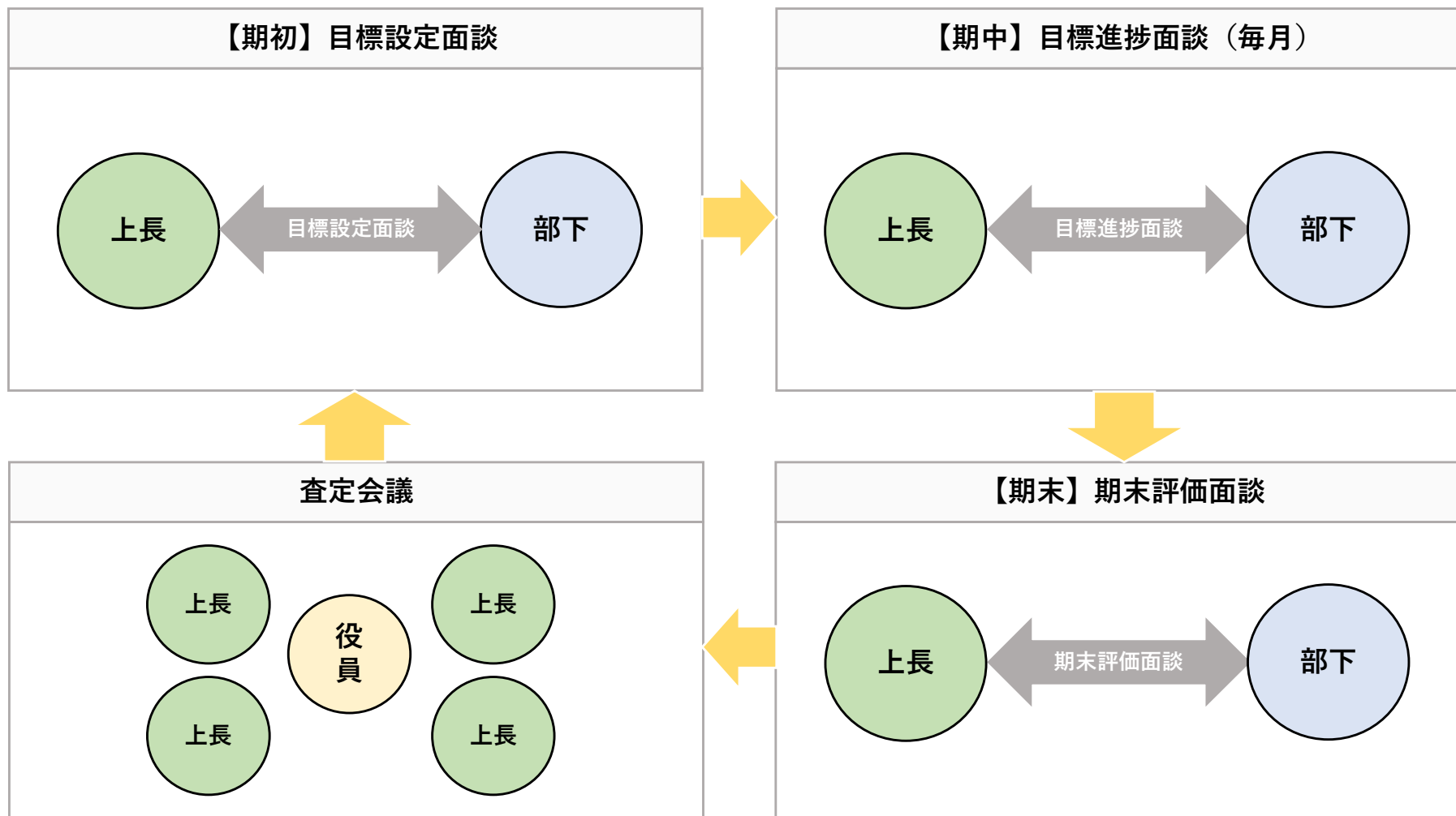


作成した人事評価制度ブックを基に、全従業員に対して説明会を行います。
その場で説明し、またその場で従業員からの質問や不明点を解消することで、制度運用への理解度・スピード感・確実性を高めていきます。



② トライアル運用

本運用前にトライアルで人事評価制度を運用していきます。
 トライアル運用は本運用と同様に以下のようなサイクルで運用し、トライアルで運用した結果、本運用に向けての修正点を洗い出していきます。



トライアル運用を実施する上で評価者に対して「評価する方の立場」としての考え方やスキル、知識などを学んでいただき、実践してもらいます。
マネジメント力の強化になると共に、本運用へ向けてスムーズに制度運用が可能になることを目指します。

【評価者研修（全3回）の内容】

1. 導入直前研修

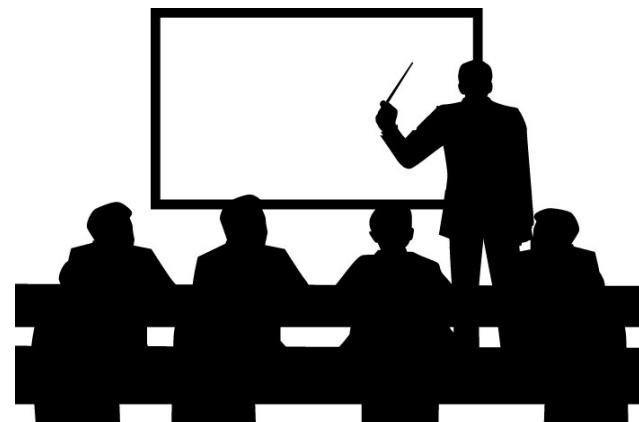
- 目標設定の考え方やスキル、及び目標設定面談について

2. 導入直後研修

- 目標進捗管理の考え方やスキル、及び目標進捗面談（マネジメントPDCA）について

3. 期末直前研修

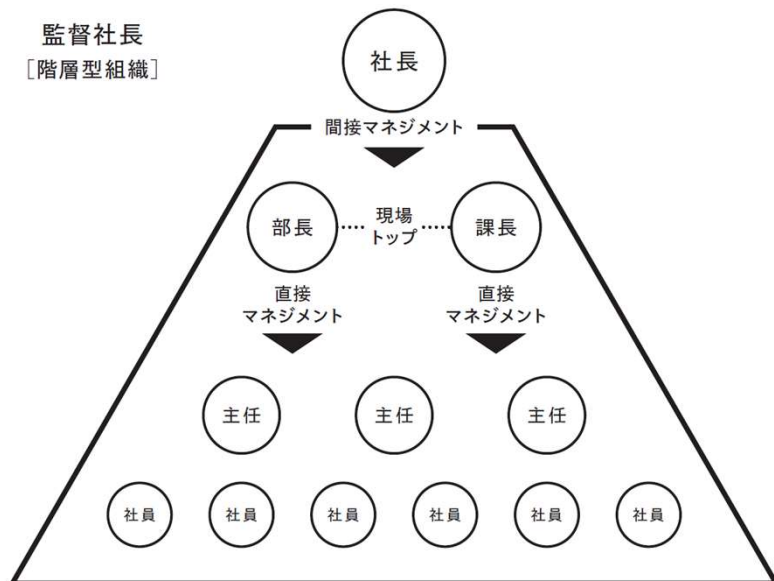
- 管理職間における評価の目線合わせの考え方やスキル、注意事項等、及び一次評価面談について



期初に設定した部下の目標に対して、目標の進捗を確認し「マネジメントPDCA」を回す目的の面談を月次で行っていきます。
部下の目標進捗状況を見ながら、部下の目標達成へ向けた上司としてのサポートとマネジメントをする場として機能させることで、組織としてのマネジメント力を強化していきます。

●各社員の「業績評価」および「プロセス評価」を中心とした、期初に設定した目標についての進捗を月次で見える化し、共有。

●その進捗において問題が生じている場合、プロジェクトメンバーとセッションしながら問題解決をしていくことで、目標達成へ向けたマネジメント力を上げて目標達成をしていきます。



※月次評価シートイメージ

月次評価シート		共通		3 等級		2 号棟		本人氏名		上司氏名		
カテゴリ	項目番号	1	3	月	日	2	4	月	日	達成評価点	達成評価点	
		自己評価	達成評価点	上司評価	達成評価点	自己評価	達成評価点	上司評価	達成評価点			
プロセス	1	<ul style="list-style-type: none"> 【うまくいっている所】 【もう少し頑張れる所】 【次回面談までに実行する事】 【上司から受けたいサポートのリクエスト】 		<ul style="list-style-type: none"> 【うまくいっている所】 【もう少し頑張れる所】 【次回面談までに実行して欲しい事】 【自身が部下にできるサポート】 		<ul style="list-style-type: none"> ・勉強会に参加し、他院の先生の技術習得に動いている。 ・素直に行動を見つめなおすこと。 ・出来ていないこと、見えていない事を認識して、改善する。 ・過不足を指摘してもらいたい。 		<ul style="list-style-type: none"> ・勉強会に参加の際は積極的に取り組み、技術取得に動んでいる。 ・苦手項目を明確にクリアしていくためには失敗した項目を忘れずに次回に生かしてほしい。 ・間診技術を四月中に一定基準まで引き上げる。 		4		
	2	<ul style="list-style-type: none"> 【うまくいっている所】 【もう少し頑張れる所】 【次回面談までに実行する事】 【上司から受けたいサポートのリクエスト】 		<ul style="list-style-type: none"> 【うまくいっている所】 【もう少し頑張れる所】 【次回面談までに実行して欲しい事】 【自身が部下にできるサポート】 		<ul style="list-style-type: none"> ・患者さんそれぞれに合わせ対応を心がけている。 ・自費の強みを活かせるように提案していく。 ・自費の特徴をまとめ共有する。 		<ul style="list-style-type: none"> ・サービス向上を心がけ丁寧な対応を常にできている。 ・自費の提案力が不足しており、必要な治療を提供できていない場面がある。 ・提案力向上のための指導を四月中に行う。 		3		
	3	<ul style="list-style-type: none"> 【うまくいっている所】 【もう少し頑張れる所】 【次回面談までに実行する事】 【上司から受けたいサポートのリクエスト】 		<ul style="list-style-type: none"> 【うまくいっている所】 【もう少し頑張れる所】 【次回面談までに実行して欲しい事】 【自身が部下にできるサポート】 		<ul style="list-style-type: none"> ・スタッフ間の連携を考え行動する。 ・院内オペレーションの優先順位の確認。 ・上記 同 		<ul style="list-style-type: none"> ・良好な関係性を築くことが出来ている。 ・院内オペレーションを円滑にするための連携を向上させる必要がある。 ・業務上の優先順位を確認 		3		
	4	<ul style="list-style-type: none"> 【うまくいっている所】 【もう少し頑張れる所】 【次回面談までに実行する事】 【上司から受けたいサポートのリクエスト】 		<ul style="list-style-type: none"> 【うまくいっている所】 【もう少し頑張れる所】 【次回面談までに実行して欲しい事】 【自身が部下にできるサポート】 								
業績	1	<ul style="list-style-type: none"> 【現在までの目標数値及びアウトプット】 【現在の達成数値及びアウトプット】 【次回面談までに実行する事】 【上司から受けたいサポートのリクエスト】 		<ul style="list-style-type: none"> 【現在までの目標数値及びアウトプット】 【現在の達成数値及びアウトプット】 【次回面談までに実行する事】 【上司から受けたいサポートのリクエスト】 		<ul style="list-style-type: none"> ・高頻度の患者さんに頻度を下げないように通院指導を行っている。 ・低頻度の患者さんに対して頻度を上げるように提案する。 	2	<ul style="list-style-type: none"> ・高頻度の患者さんへの対応はよく継続した通院指導が行われている。 ・自費提案の不足が顕著にみられる。 ・指名患者の改善のためシフト調整を行う。 		2		
	2	<ul style="list-style-type: none"> 【現在までの目標数値及びアウトプット】 【現在の達成数値及びアウトプット】 【次回面談までに実行する事】 【上司から受けたいサポートのリクエスト】 		<ul style="list-style-type: none"> 【現在までの目標数値及びアウトプット】 【現在の達成数値及びアウトプット】 【次回面談までに実行する事】 【上司から受けたいサポートのリクエスト】 		<ul style="list-style-type: none"> ・自費の提案（主に鍼灸）が出来ていない。 ・自費の提案（主に鍼灸）を行っている。 ・患者さんのニーズに合わせられるように自費の提案を行う。 						
	3	<ul style="list-style-type: none"> 【現在までの目標数値及びアウトプット】 【現在の達成数値及びアウトプット】 【次回面談までに実行する事】 【上司から受けたいサポートのリクエスト】 		<ul style="list-style-type: none"> 【現在までの目標数値及びアウトプット】 【現在の達成数値及びアウトプット】 【次回面談までに実行する事】 【上司から受けたいサポートのリクエスト】 		<ul style="list-style-type: none"> ・予算と現状の乖離を無くすよう行動。 ・行動可能なメニューを提案する。 		<ul style="list-style-type: none"> ・自費の確保を行い現状把握西宮田院日報努めている。 ・目標達成に向けて改善策の具体性を高めていく必要がある。 		4		
	4	<ul style="list-style-type: none"> 【現在までの目標数値及びアウトプット】 【現在の達成数値及びアウトプット】 【次回面談までに実行する事】 【上司から受けたいサポートのリクエスト】 		<ul style="list-style-type: none"> 【現在までの目標数値及びアウトプット】 【現在の達成数値及びアウトプット】 【次回面談までに実行する事】 【上司から受けたいサポートのリクエスト】 								

トライアル期間はもちろん、本運用における従業員の期末の評価を決定する「査定会議」を実施し、その運営を支援します。

トライアル運用時の査定会議

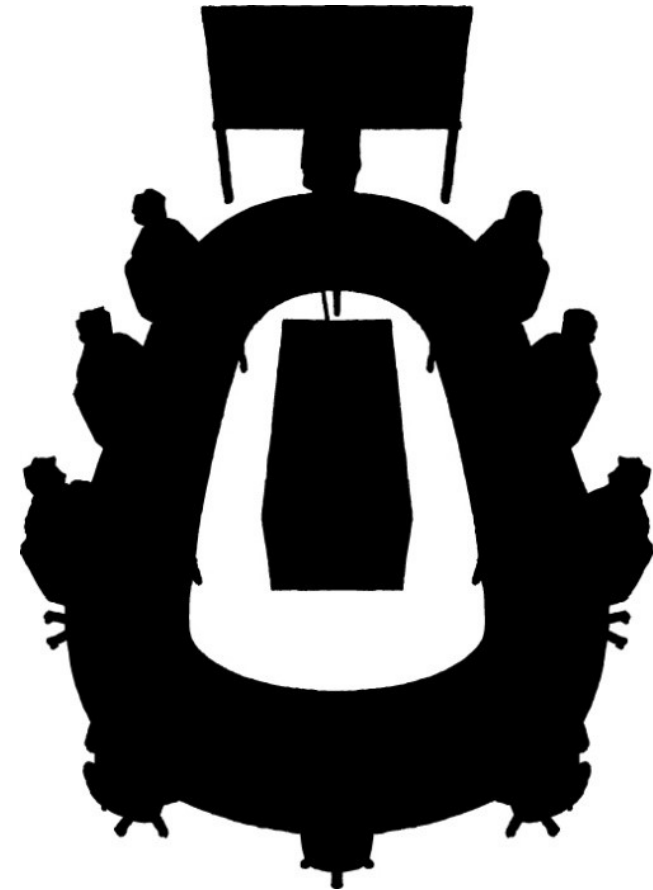
●本運用前に一度全てのサイクルを回して感覚を掴んでもらうと同時に、認識違いや制度に対する理解を深めてもらう

- ・評価の算出方法にミスや認識違いはないか
- ・評価の目線合わせ（評価基準の統一）
- ・甘辛調整
- ・全体評価の振り返りと本運用への課題

本運用時の査定会議

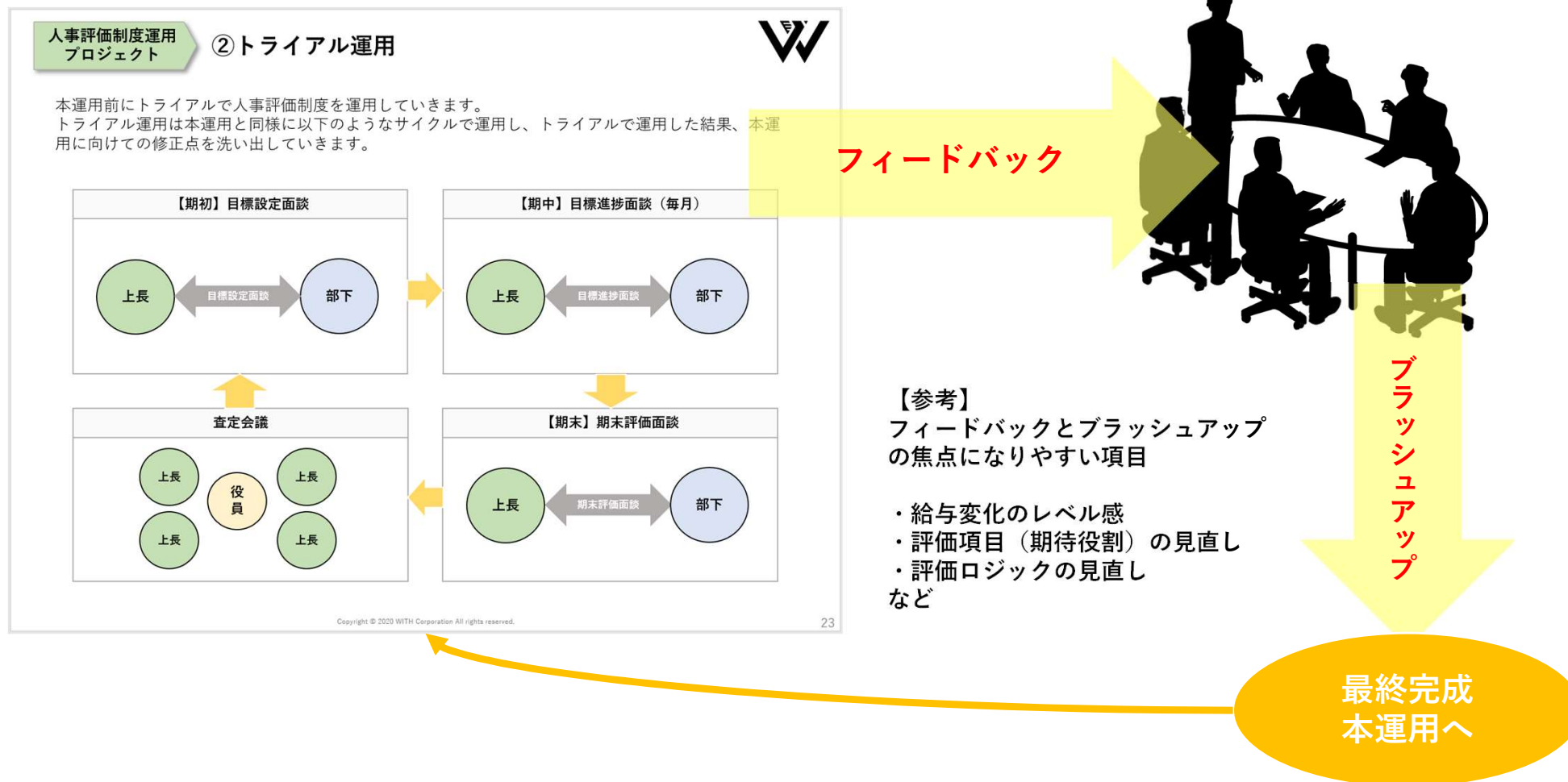
●トライアル運用時の査定会議の振り返りを含めて、評価の目線合わせや甘辛が是正されている状態で進める

- ・相対的な評価の調整（組織や総給与バランス）
- ・昇給、昇格、降給、降格の決定
- ・各従業員へのフィードバック交換
- ・経営者からマネジメントへの教育

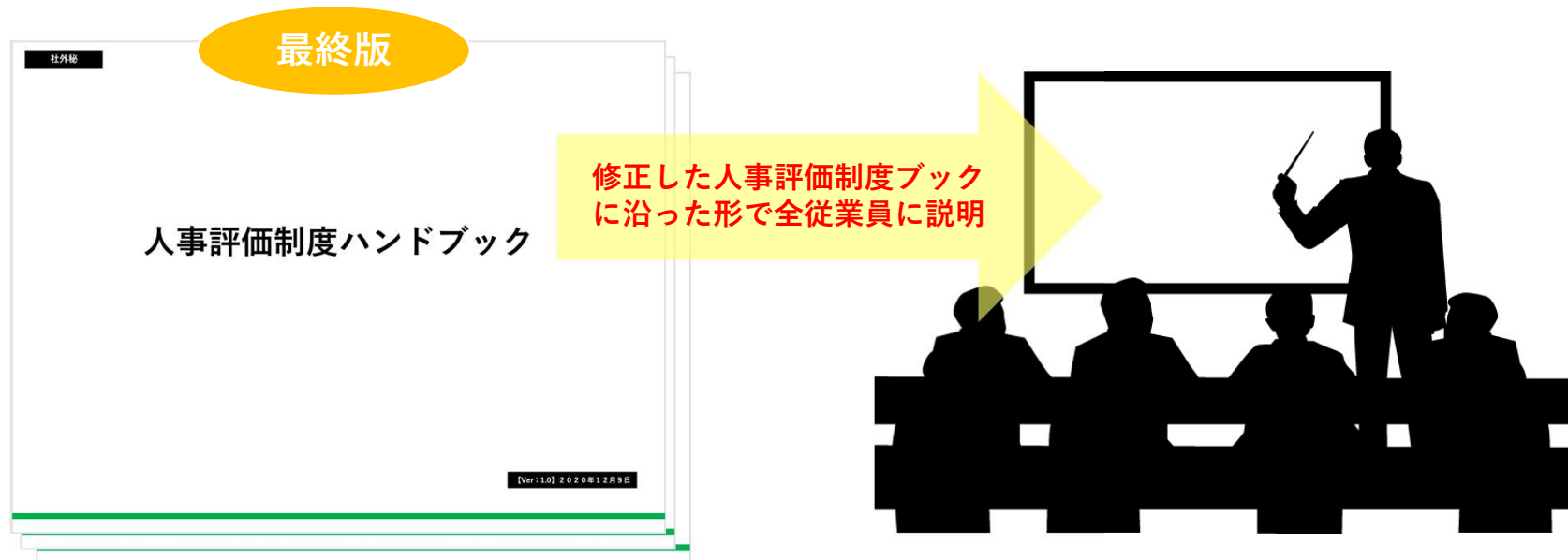


⑥ トライアル運用における修正

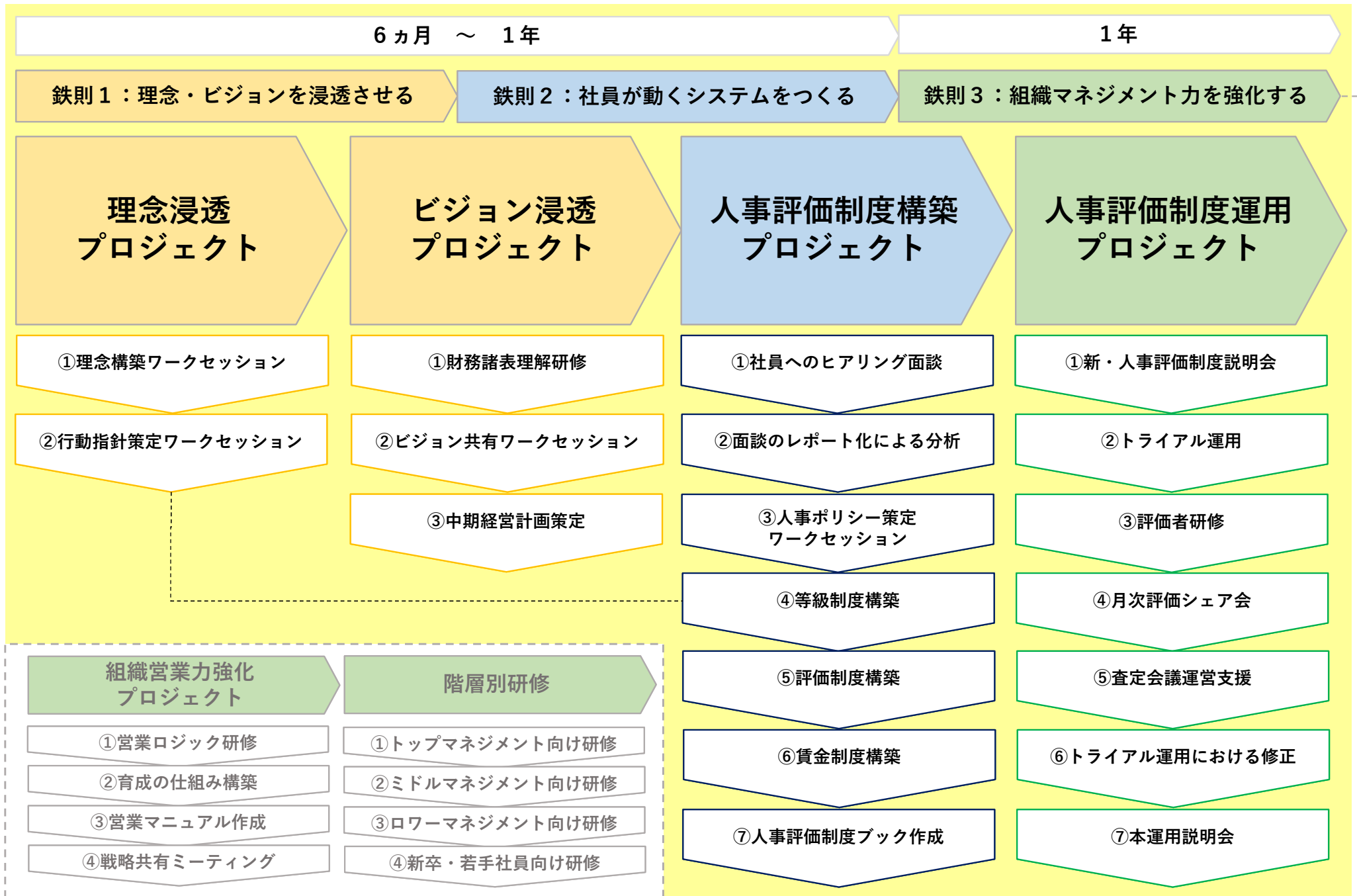
トライアル運用後に、プロジェクトメンバー及び各評価者（管理職）より運用におけるフィードバックを収集します。
そのフィードバックを基に、最終的にプロジェクトメンバーでブラッシュアップ・修正し、新人事評価制度を最終完成させ、本運用へ繋げていきます。



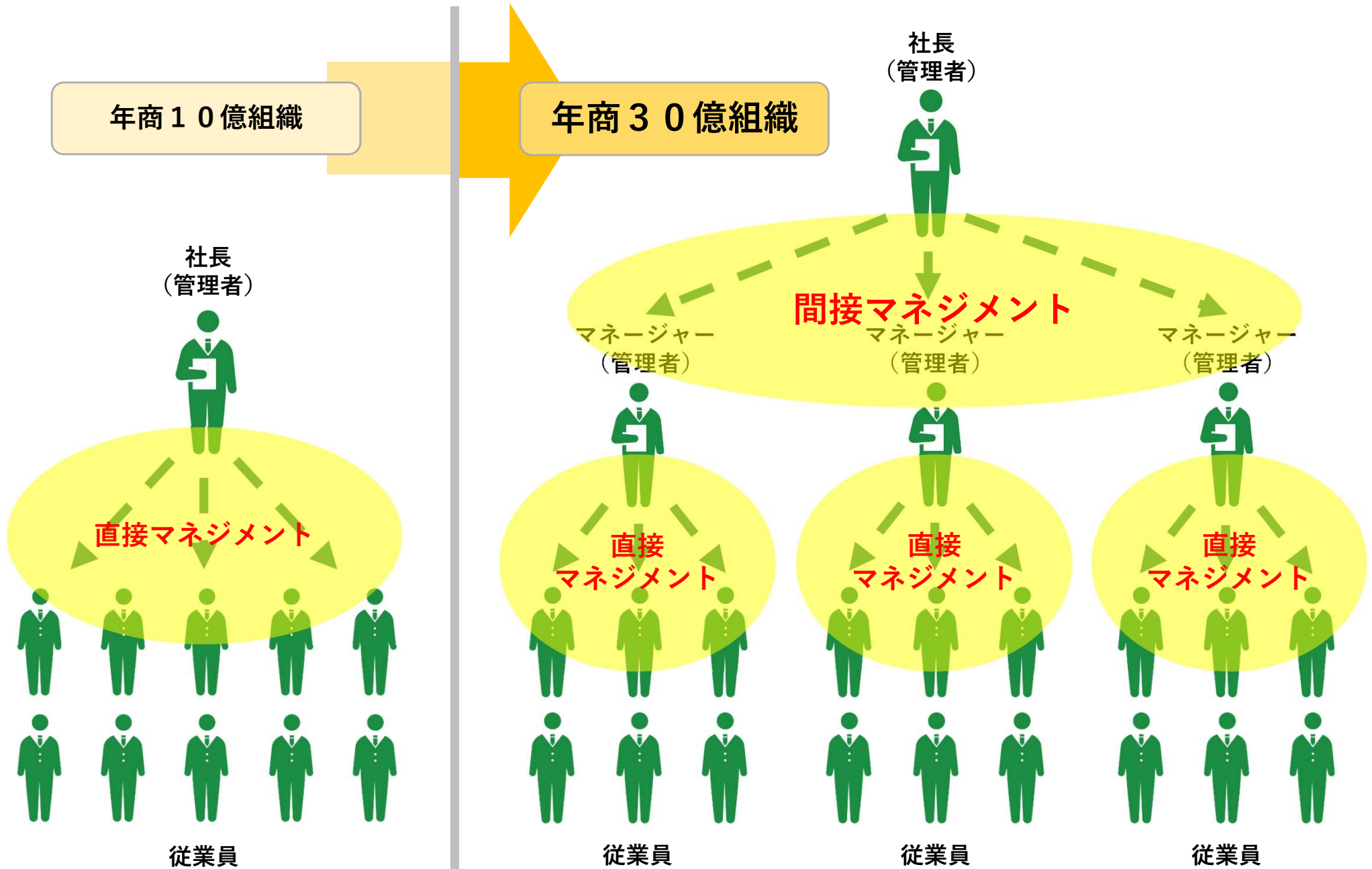
トライアル運用における修正を反映した人事評価制度ブックを基に、全従業員に対して再度説明会を行います。



■ 「年商30億円の壁」 超えコンサルティング全体像



■ 「エースで4番社長」から「監督社長」へ



■スケジュールイメージ



※別紙参照



本資料に関するお問い合わせは、
下記宛先までお願いいたします。



WITH株式会社

Mail : support@wco-rsk.com

Tel : 03-6384-7394

HP : <https://wco-rsk.com/>

〒102-0083 東京都千代田区麹町2-10-3 リ・ノウ麹町1階

(注) WITH株式会社の許可なしに本資料の複製・配布を禁止します。