

# 人事制度 運用マニュアル

株式会社トゥエンティフォーセブン  
担当部署 人事総務部

●本資料の位置づけ●

このマニュアルは、人事制度の運用を適正にかつ公平に運用するために策定したものです。

改定日 2019年11月1日

改定者 人事総務部マネージャー高野彩子

# — 目 次 —

---

1. 人事制度の目的と全体像	3
2. 等級制度の全体像	4
3. 等級定義	5
4. 昇降格の運用	6
5. 中途入社社員への対応について	9
6. 人事評価制度の全体像	10
7. 評価のウェイト	11
8. 個人目標設定時の留意点	12
9. 人事評価表の区部～賞与算定までの使用ツール	14
10. 人事評価表の使い方（事務管理職）	15
11. 評価点と達成基準	17
12. 一次・二次・最終評価者の役割	19
13. 評価スケジュール・各人の役割	20
14. 中間面談のポイント	22
15. 期末面談と評価の仕方	23
16. 評語への変換	25
17. 能力給	28
19. 年齢給	31
18. 賞与	32
19. Q&A	35
20. 附則	36

# 1. 人事制度の目的と全体像

---

## ●人事制度の目的

【目的①】 **会社の成長**を支えること  
事業の継続的な発展に向けた体制整備  
(評価、処遇方針の明確化)



【目的②】 **社員の成長**を応援すること  
成長目標の明確化と達成意欲を継続できるように支援する体制整備  
(目標設定・フィードバック面談の実施)

## ●人事制度の全体像

等級制度

- ・会社が社員に期待する「人材像」を表したもの
- ・役割や能力に応じた階層、成長ステップを示したもの

評価制度

- ・各人の仕事の成果を客観的に測定するもの
- ・各人に期待される行動、勤務姿勢の実践度を測定するもの

賃金制度

- ・評価結果を給与や賞与に反映するもの
- ・社員の生活保障的な給与を支給するもの

## 2. 等級制度の全体像 (1/2)

### <ポイント>

- ①同じ役職でも能力の差に応じて等級が変わります。(上位等級の方が給与水準が高い)
- ②職種・コース転換時は、同一等級で転換します。(下位等級からやり直さない)

### ●等級・成長ステップ

※5等級以上を管理監督者として想定しています。但し、スペシャリストは管理監督者ではありません。

職群	等級	トレーナー職・営業職			事務管理職		
		マネジメントコース		スペシャリストコース	マネジメントコース		スペシャリストコース
管理職	6			事業部長 (役職ではない)			執行役員 本部長 シニアマネージャー (役職ではない)
	5	エリア長			マネージャー		
一般社員	4	統括エリア 店長			リーダー	アシスタント マネージャー	
	3	店長 (店長一人前)			主任		
	2	一般社員	店長代理 (店長見習い)		一般社員		
	1	一般社員			一般社員		

### <ポイント>

- ①同じ役職でも能力の差に応じて等級が変わります。(上位等級の方が給与水準が高い)
- ②職種・コース転換時は、同一等級で転換します。(下位等級からやり直さない)

### ●管理監督者とは (参考)

管理監督者に当てはまるかどうかは役職名ではなく、その社員の職務内容、責任と権限、待遇等をふまえて実態により判断されます。

以下にあてはまらない人は、役職がついていても管理監督者とは言えない為、処遇には十分注意する必要があります。

#### 管理監督者の定義

- ①経営層と一体的な立場で仕事をしている
- ②労務管理上の指揮権限(採用・人事評価・勤怠承認等)を有している
- ③出社、退社や勤務時間について厳格な制限を受けていない
- ④地位にふさわしい処遇がなされている(一般社員と年収ベースで逆転が起きていない)

### 3. 等級定義 (2/2)

#### ● 事務管理職

以下の等級定義は、各等級で「期待される能力」です。  
職種別の定義は、昇格審査や各人の目標を決める際の基準となります。

等級 (管理職)	等級定義 (格付基準)
6 等級	執行役員・本部長・室長クラス
	① 担当事業部の方針、目標を掲げ、達成に向けリーダーシップを発揮できる人材。 ② 事業部間の連携、情報の流れを高いレベルで円滑にできる (調整できる) 人材。 ③ 前例にこだわらず常に先頭に立って変革を推進できる人材。 ④ 部下の特性を考えた役割の分担 (適材適所) を実施し、担当事業部の目標を達成できる人材。 ⑤ 部下の仕事ぶりをよく見て、適切な人事評価、指導ができる人材。
5 等級	シニアマネージャー・マネージャークラス
	① 担当部門の方針、目標を掲げ、達成に向けリーダーシップを発揮できる人材。 ② 部門間の連携、情報の流れを高いレベルで円滑にできる (調整できる) 人材。 ③ 前例にこだわらず常に先頭に立って変革を推進できる人材。 ④ 部下の特性を考えた役割の分担 (適材適所) を実施し、担当部門の目標を達成できる人材。 ⑤ 部下の仕事ぶりをよく見て、適切な人事評価、指導ができる人材。
スペシャリスト	スペシャリスト
	① 豊富な経験、知識をもとに、スタッフへ高度な業務指導ができる人材。 ② 会社全体の業務品質向上のため、抜本的な対策を考え、自らが責任の主体となって進めることができる人材。

等級 (一般社員)	等級定義 (格付基準)
4 等級	アシスタントマネージャー・リーダークラス
	① 担当組織の目標達成に向けて、部下を統率、指導できる人材。 ② 職種間、スタッフ間の壁をつくらせず、会社全体の仕事、情報の流れを円滑にできる (調整できる) 人材。 ③ 仕事の割り振り、役割分担を通して部下に成長の機会を与え、成長をサポートできる人材。 ④ 部下の仕事ぶりをよく見て、適切な人事評価ができる人材。 ⑤ 全社の業務効率向上の企画を立案、推進できる人材。
3 等級	リーダー・主任 (ベテラン) クラス
	① 豊富な経験に基づくスキル・業務知識をもとに、スタッフに業務指導ができる人材。 ② スタッフの強み弱みを的確に捉え、成長のための適切な助言ができる人材。 ③ 部門の方針を率先垂範して行動に移し、スタッフの手本となることができる人材。 ④ 高度なスキル、業務知識を有する人材。
2 等級	主任クラス
	① 全社、部門の方針を理解した行動がとれる人材。 ② 目標達成に向かって計画的に仕事が進められる人材。 ③ 担当業務に必要な知識・技能を修得し、主体的に業務を遂行できる人材。
1 等級	新入社員クラス
	① 職場の規則を守り、社会人として適切な言動、行動をとることができる人材。 ② 自分に与えられた役割を理解し、前向きな姿勢で仕事に取り組むことができる人材。 ③ 担当業務を遂行するために必要な基礎的知識を有する人材。

### 3. 等級定義 (2/2)

以下の等級定義は、各等級で「期待される能力」です。  
 職種別の定義は、昇格審査や各人の目標を決める際の基準となります。

#### ● トレーナー職・営業職

等級 (管理職)	等級定義 (格付基準)
6 等級	事業部長クラス
	①担当事業部の方針、目標を掲げ、達成に向けリーダーシップを発揮できる人材。 ②事業部間の連携、情報の流れを高いレベルで円滑にできる (調整できる) 人材。 ③前例にこだわらず常に先頭に立って変革を推進できる人材。 ④部下の特性を考えた役割の分担 (適材適所) を実施し、担当事業部の目標を達成できる人材。 ⑤部下の仕事ぶりをよく見て、適切な人事評価、指導ができる人材。
5 等級	エリア長クラス
	①担当エリアの方針、目標を掲げ、達成に向けリーダーシップを発揮できる人材。 ②店舗間の連携、情報の流れを高いレベルで円滑にできる (調整できる) 人材。 ③前例にこだわらず常に先頭に立って変革を推進できる人材。 ④部下の特性を考えた役割の分担 (適材適所) を実施し、担当エリアの目標を達成できる人材。 ⑤部下の仕事ぶりをよく見て、適切な人事評価、指導ができる人材。
スペシャリスト	スペシャリスト
	①豊富な経験、知識をもとに、スタッフへ高度な業務指導ができる人材。 ②店舗全体の業務品質向上のため、抜本的な対策を考え、自らが責任の主体となって進めることができる人材。
等級 (一般社員)	等級定義 (格付基準)
4 等級	統括エリア長・店長 (ベテラン) クラス
	①店舗の目標達成に向けて、部下を統率、指導できる人材。 ②職種間、スタッフ間の壁をつくらせず、店舗全体の仕事、情報の流れを円滑にできる (調整できる) 人材。 ③仕事の割り振り、役割分担を通して部下に成長の機会を与え、成長をサポートできる人材。 ④部下の仕事ぶりをよく見て、適切な人事評価ができる人材。 ⑤高度な業務知識、スキル、コミュニケーション能力を有する人材。
3 等級	店長クラス
	①豊富な経験に基づくスキル・業務知識をもとに、スタッフに業務指導ができる人材。 ②スタッフの強み弱みを的確に捉え、成長のための適切な助言ができる人材。 ③店舗の方針を率先垂範して行動に移し、スタッフの手本となることができる人材。 ④高度なスキル、業務知識を有する人材。
2 等級	店長代理・トレーナー (ベテラン) クラス
	①店舗の方針を理解した行動がとれる人材。 ②目標達成に向かって計画的に仕事が進められる人材。 ③担当業務に必要な知識・技能を修得し、主体的に業務を遂行できる人材。
1 等級	新入社員クラス
	①職場の規則を守り、社会人として適切な言動、行動をとることができる人材。 ②自分に与えられた役割を理解し、前向きな姿勢で仕事に取り組むことができる人材。 ③担当業務を遂行するために必要な基礎的知識を有する人材。

## 4. 昇降格の運用 (1/3)

### ●昇格・降格/昇進・降職の違い

等級制度において上位等級に上がる事（例えば4等級だった社員が5等級に上がる事）を昇格といい、役職が上がる事（例えばアシスタントマネージャーだった社員がマネージャーになる事）を昇進といいます。

逆に下位等級に下がる事（例えば5等級だった社員が4等級に下がる事）を降格といい、役職が下がる事（例えばマネージャーだった社員がアシスタントマネージャーになる事）を降職といいます。等級制度では、昇格・降格の運用をルール化しています。

#### 1. 昇格ルールの概要

下表のとおり、人事評価結果を基に選出された候補者の昇格・降格の是非について決定します。※評価者会議は常勤取締役全員にて実施。

○=実施 ◎=最終判断

昇格の種類	昇格要件				
	人事評価	上司の推薦	研修/試験	評価者会議	取締役会
管理職間	○	○	-	○	◎
一般社員⇒管理職	○	○	○ (労務管理/損益管理)	○	◎
一般社員	○	○	-	◎	-

#### 2. 人事評価要件（昇格時）

各等級にて、以下の要件を満たした社員を昇格審査の対象者となります。

	1 等級	2 等級	3 等級	4 等級以上
人事評価要件	直近2期がB1以上	直近3期がB1以上	直近3期がB1以上かつA1以上が1回	直近3期がB1以上かつA1以上が2回

## 4. 昇降格の運用 (2/3)

---

### 3. 抜擢の運用

人事評価で「S」を取得すれば1年で昇格審査の対象者に、「A1」は2回連続して取得すれば昇格審査の対象者になります。

### 4. 降格ルールの概要

降格の種類	降格要件	
	人事評価	取締役会
管理職間	○	◎
管理職⇒一般社員	○	◎

### 5. 人事評価要件（降格時）

管理職が直近3期でCまたはDを2回以上取得した場合に降格審査の対象者とします。降格の実施については役員会で判断する運用とします。

※4等級以下の降格はありません。（但し、社則違反、不正行為の場合は除く）

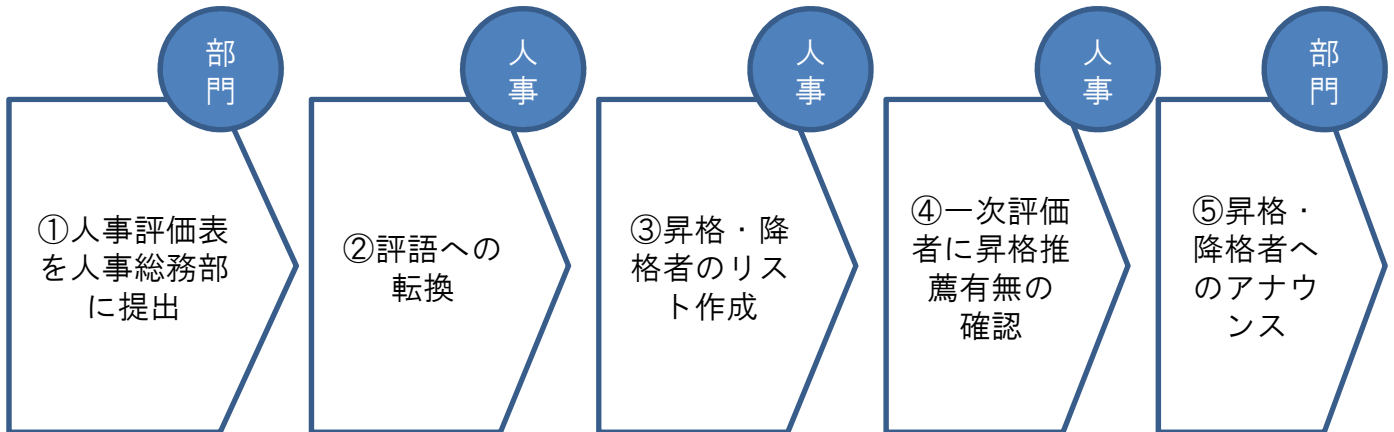
### 6. 社則違反、不正行為について

社則違反、不正行為があった場合は即降格審査の対象者となります。

部署内で上記事項が発生した場合には上長の降格も検討します。

## 4. 昇降格の運用 (3/3)

### 7. 昇降格運用の実務



- ① 二次評価者から人事総務部向けに人事評価表を提出します。
- ② 算出した社員ごとの評価点をもとに、人事総務部にて転換します。
- ③ 直近3期の評語を確認し、以下の人事評価要件に達している社員を昇格・降格候補者としてピックアップします。

(昇格候補者がいた場合)

- ④ 昇格候補者が発生した場合は、人事総務部が一覧を作成し、上司(一次評価者)に連絡します。
- ⑤ 人事総務部は、上司(一次評価者)に推薦の有無を確認します。
- ⑥ ⑤の結果を基に、取締役会(管理職以外は評価者会議)にて、昇格者が決定されます。
- ⑦ 昇格が決定した社員の新旧の等級・月例給の内訳を人事総務部が上司に伝え、上司(一次評価者)から本人に伝えてもらうようにアナウンスします。

※人事評価で「S」を取得した場合、または「A」を2回連続で取得した場合は、3期待たずに昇格候補者とし、上記④⑤⑥⑦を実施します。

また、経営上の判断で即昇格させる場合は、上記⑦を実施します。

(降格候補者がいた場合)

- ① 降格候補者が発生した場合は、人事総務部が一覧を作成し、上司(一次評価者)に連絡します。
- ② 取締役会(管理職以外は評価者会議)にて降格の是非をご判断いただきます。
- ③ 降格が決定した社員の新旧の等級・月例給内訳を人事総務部が上司(一次評価者)に伝え、上司から本人に伝えてもらうようにアナウンスします。

## 5. 中途採用者への対応について

---

### ●基本となる考え方、対応

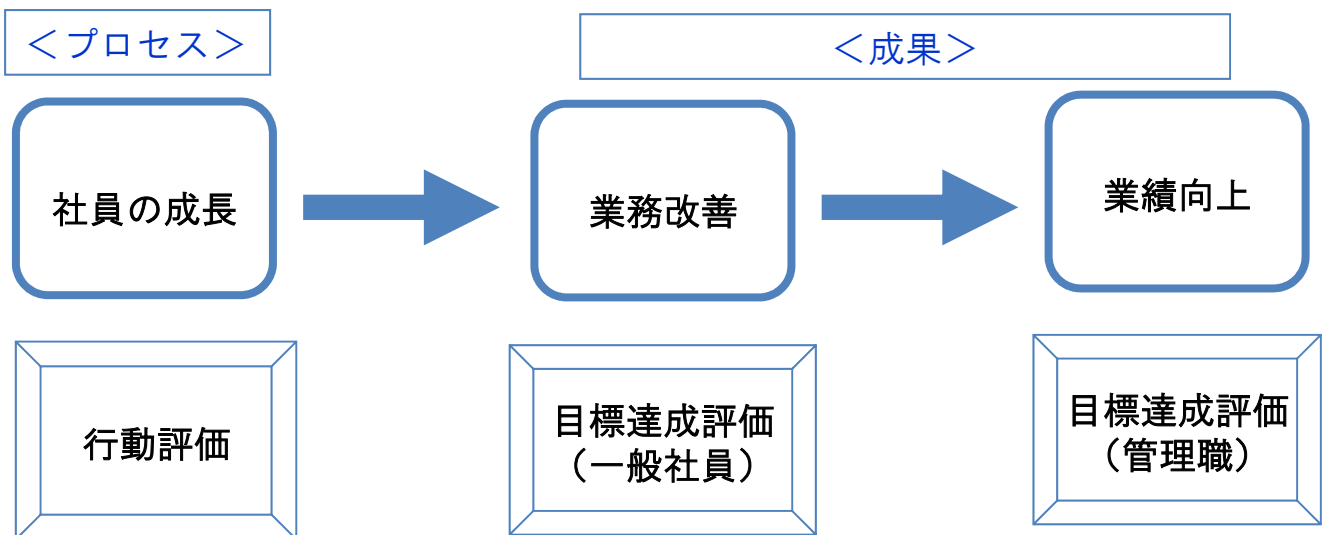
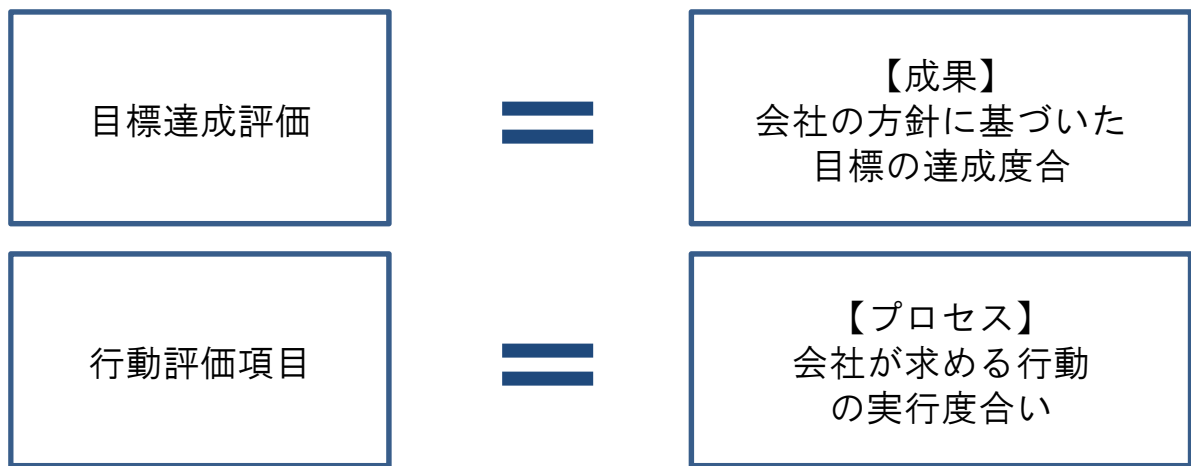
中途採用者の等級格付けと給与支給額は以下3項目を考慮して決めることが基本となります。

- ① 入社時の職務、役職
- ② 等級定義と照らし合わせた、期待する職務遂行能力
- ③ 前職の給与水準（ある程度は加味せざるを得ない）

## 6. 人事評価制度の全体像

### <ポイント>

- ① 評価体系は、成果を評価するための「目標達成評価」と、プロセスを評価するための「行動評価」にて構成されます。
- ② 「目標達成評価」は、会社の方針に基づいた目標の達成度を評価に反映させることで、目標達成意欲を喚起します。
- ③ 「行動評価」は、成果につながる行動・勤務姿勢を評価項目にすることで、会社から社員へのメッセージを浸透させると同時に社員の成長を促します。



## 7. 評価のウェイト

---

「目標達成評価」と「行動評価」のウェイトは下記の通りです。  
各ウェイトの割合は、職種および階層別の特성에応じて設定しています。

### ●事務管理職

	管理職	スペシャリスト	一般社員
目標達成評価	50	60	40
行動評価	50	40	60
合計	100	100	100

## 8. 目標設定時の留意点 (1/2)

### ●本来の目標設定の流れ

目標設定は、社員の成長、そして事業の成長につなげるために行われるものであり、  
全社・部門・個人それぞれの目標が連動している状態が理想です。



### ●目標設定の基本

目標を設定する際は、以下の要素が入っているか、留意する必要があります。

目標 = 「評価期間」の間に、「何を」「どの状態にするか」具体的に記載したもの  
①評価指標（成果を測る“ものさし”）+ ②達成基準（目指す高さ、数値、出来栄）

例) 売上100百万円の場合

①評価指標（何を）= 売上

②達成基準（どのくらい）= 100百万円

※基本的には、①と②の両方を兼ね備えたものを「目標」といいます。

### ●目標設定時の留意点

社員のモチベーションを引き出し、成長につなげる上で、特に留意すべき事項は以下の3点です。

- ① 目標は、会社からの押し付けではなく、評価者と本人の十分な話し合いの上、設定する。
- ② 目標は、社員の主体性を尊重し自ら設定に関与させることにより責任を持たせる。
- ③ 目標は、容易に達成可能なものではなく、現状の本人の能力より少しだけ高く、努力すれば到達可能であるチャレンジングな目標を設定させる。

## 8. 目標設定時の留意点 (2/2)

### ●目標内容の妥当性確認

目標設定の内容が本人にとって妥当でないと、評価が困難になる為、十分な検証が必要です。

#### <妥当性確認のポイント>

- ①目標が全社もしくは部門の目標と連動した内容であるか  
→以下の点を確認します。
  - ✓仕事と直接関係のない目標が記載されていないこと  
(本人の個人的な自己啓発目標など)
- ②結果がイメージできるか(特に定性的な目標)  
→期首に「達成基準」を明らかにしておく必要があります。また、抽象的な目標(言い回し)で済ませずに、できるだけ具体的・定量的に目標を設定します。
- ③本人にとってチャレンジングな要素を含む目標となっているか  
→目標達成に向けてチャレンジすることで、本人の能力開発を促します。

### ●目標の書き方

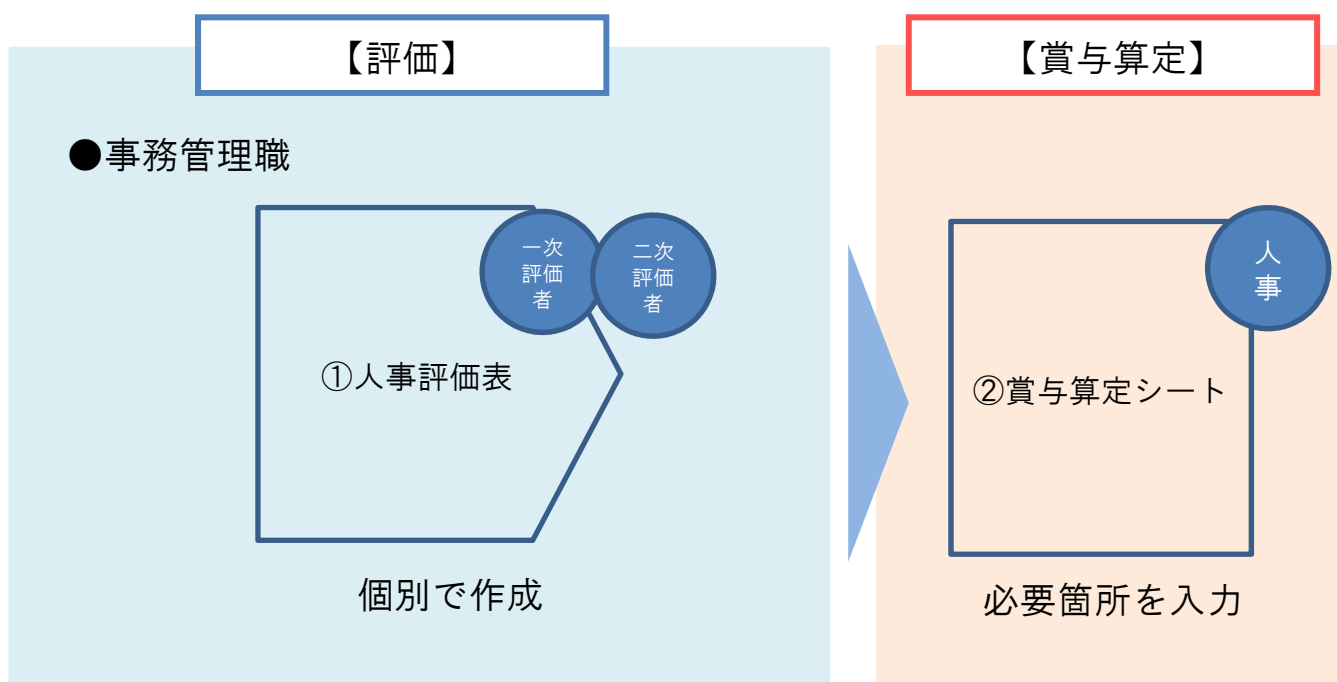
抽象的な言い回しで済ませずに、できるだけ具体的・定量的に記載します。

NGワード	具体的・定量的に記載した例
迅速化する	「〇を〇することにより所要時間〇時間を〇時間に〇月までに短縮する」
効率化する	「所要人数〇人を〇人に〇月までに削減する」
向上させる	「〇〇の発生率を〇%から〇%に低減させ、生産率を〇月までに〇%アップさせる」
企画する	「〇〇の基軸を折り込んだ〇を実現する〇構想を立案し、〇月までに実施する」
推進する	「〇のフェックを毎日行う体制を〇月までに作る」
図る	「エラーを年間〇件以内に〇月までに減少させる」
定着化する	「〇が毎日行われる状態にし、かつ〇を毎月報告できる体制に〇月までにする」
管理する	管理すること自体は目標にはならない。何を管理するかを明確にし、管理することによりどのような状態になればよいかを明らかにする

## 9. 人事評価表の区分～賞与算定までの使用ツール

### ●事務管理職（人事評価表の区分）

	区分	シート種類
①	一般社員（1～4等級）	人事評価表（1～4等級用）
②	管理職（5～6等級）	人事評価表（5～6等級用）



# 10. 人事評価表の記入方法 (事務管理職 1～4等級)

人事評価表		評価期間 年 月～ 月	部門名	役職	等級	被評価者 氏名	事務管理職用 (1～4等級)
<b>1. 目標達成評価</b>							
NO	期初記入 ※被評価者が記入 ■目標記入欄	ウエイト (計100%)	期末記入 ※被評価者が記入 ■目標達成度、評価点の理由、自己PRを記載してください。	期末記入 ※一次評価者が記入 ■目標達成度、評価したい点、改善への助言を記載してください。	自己評価	一次評価	二次評価
①	①	②	③	④	③	④	⑤
②							
					①小計 (ウエイト反映後)		
					②40点満点換算 (①×8)		
<b>2. 行動評価</b>							
NO	評価項目	評価の着眼点	自己評価	一次評価	二次評価		
①	知識の向上・自己啓発	現状に満足せず、常に広い視野を持って知識習得に努めていたか。					
②	業務の質	ミスをせず、経験や役割に応じた適切なレベルで業務に取り組んでいたか。					
③	業務の量	常に迅速な対応を心がけ、一定の時間内で与えられた業務量をこなしていたか。					
④	コミュニケーション	顧客または同僚と、状況に応じた適切なコミュニケーションがとれていたか。				③	④
⑤	創意工夫	日常の業務において、工夫・改善に意欲的に取り組んだか。					⑤
⑥	責任感	自身の役割を理解し、真摯な姿勢で、課せられた業務を最後までやり遂げていたか。					
⑦	規律性	業務上の規則を守り、社会人として適切な振舞いができていたか。					
					③小計		
					④60点満点換算 (③×1.71)		
評価点	目標達成評価：評価基準	行動評価：評価基準	※二次評価者コメント記入欄 (総合的な助言、指摘事項など)			(一次評価) 評価点計 (②+④)	(二次評価) 評価点計 (②+④)
5	目標を大きく上回る成果を実現した (目標達成率120%以上)	期待(着眼点)を大きく上回る、模範となるレベルで実行した	⑤				
4	目標を上回る成果を実現した (目標達成率105%以上120%未満)	期待(着眼点)を上回るレベルで実行した					
3	おおよそ、目標に掲げたとおりに実現した (目標達成率80%以上105%未満)	期待(着眼点)とおりの行動をした					
2	目標に対して実現不十分であった (目標達成率60%以上80%未満)	期待(着眼点)に少し届かなかった					
1	目標に対してほとんど実現できなかった (目標達成率60%未満)	期待(着眼点)と異なり、ほとんど実行できなかった					
						評価者承認欄 一次評価者 二次評価者	

### 【運用ルール】

#### ●目標設定時

- ①目標は複数設定することが可能です。できる限り具体的に達成基準を設定します。
- ②目標を設定した後、自身でウエイトを設定し、評価者と合意します。

#### ●評価期間終了後

- ③被評価者が、評価点欄、期末記入欄に達成度合い(成果)に記入します。
- ④一次評価者が、評価点欄、期末記入欄に記入(入力)します。
- ⑤二次評価者が、評価点欄、コメント記入欄に記入(入力)します。
- ⑥①～⑤のプロセス全てを確認して、問題なければ人事総務部(シニア)マネージャー(cc. 経営管理本部長)に提出します。

# 10. 人事評価表の記入方法 (事務管理職 5～6等級)

人事評価表		評価期間		部門名	役職	等級	被評価者 氏名	事務管理職用 (5～6等級)	
		年	月～						
<b>1. 目標達成評価</b>									
NO	期初記入 ※被評価者が記入	ウエイト (計100%)	期末記入 ※被評価者が記入		期末記入 ※一次評価者が記入		評価点		
	■目標記入欄		■目標達成度、評価点の理由、自己PRを記載してください		■目標達成度、評価したい点、改善への助言を記載してください		自己評価	一次評価	二次評価
①	①	②	③		④		③	④	⑤
②									
							①小計 (ウエイト反映後)		
							②50点満点換算 (①×10)		
<b>2. 行動評価</b>									
NO	評価項目	評価の着眼点					評価点		
①	知識の向上	担当部門において、管理職として十分な専門知識を有していたか。							
②	問題解決	メンバーから受けた相談や発生している問題の原因を突き止め、対策を講じていたか。							
③	業務の効率化	担当部門において、役割分担など適切な社内調整・仕組み作りをし、メンバーが滞りなく業務を進められていたか。							
④	部門方針・目標の明確化	部門方針・目標を明示し、達成に向けてチーム全体をリードすることができたか。					③	④	⑤
⑤	指導育成	メンバー一人一人の特性を把握し、適切な指導・配置の上能力を引き出すことができたか。							
⑥	コミュニケーション	円滑なコミュニケーションにより部門間を調整し、組織としての一体感醸成に努めたか。							
							③小計		
							④50点満点換算 (③×1.66)		
評価点	目標達成評価：評価基準		行動評価：評価基準		※二次評価者コメント記入欄 (総合的な助言、指導事項など)			(一次評価) 評価点計	(二次評価) 評価点計
5	目標を大きく上回る成果を実現した (目標達成率120%以上)		期待(着眼点)を大きく上回る、模範となるレベルで実行した		⑤				
4	目標を上回る成果を実現した (目標達成率105%以上120%未満)		期待(着眼点)を上回るレベルで実行した						
3	おおよそ、目標に掲げたとおりに実現した (目標達成率80%以上105%未満)		期待(着眼点)とおりの行動をした						
2	目標に対して実現不十分であった (目標達成率60%以上80%未満)		期待(着眼点)に少し届かなかった						
1	目標に対してほとんど実現できなかった (目標達成率60%未満)		期待(着眼点)と異なり、ほとんど実行できなかった						
								評価者承認欄	
								一次評価者	二次評価者

### 【運用ルール】

#### ●目標設定時

- ①目標は複数設定することが可能です。できる限り具体的に達成基準を設定します。
- ②目標を設定した後、自身でウエイトを設定し、評価者と合意します。

#### ●評価期間終了後

- ③被評価者が、評価点欄、期末記入欄に達成度合い(成果)に記入します。
- ④一次評価者が、評価点欄、期末記入欄に記入(入力)します。
- ⑤二次評価者が、評価点欄、コメント記入欄に記入(入力)します。
- ⑥①～⑤のプロセス全てを確認して、問題なければ人事総務部(シニア)マネージャー(cc. 経営管理本部長)に提出します。

## 1 1 - 1. 評価点と評価基準

評価は6段階で採点されます。  
採点基準は、目標達成評価・行動評価それぞれで下記のとおりとなります。

評価点	目標達成評価：評価基準	評価項目：評価基準
6	目標を大きく上回る成果を実現した (目標達成率150%以上)	常に期待(着眼点)を大きく上回る、模範となるレベルで実行した
5	目標を上回る成果を実現した (目標達成率110%以上150%未満)	常に期待(着眼点)を上回るレベルで実行した
4	おおよそ、目標に掲げたとおりに実現した (目標達成率100%以上110%未満)	常に期待(着眼点)とおりの行動をした
3	目標に対して実現不十分であった (目標達成率80%以上100%未満)	期待(着眼点)と異なり、時に実行できないことがあった
2	目標に対して実現不十分であった (目標達成率60%以上80%未満)	期待(着眼点)と異なり、ほとんど実行できなかった
1	目標に対してほとんど実現できなかった (目標達成率60%未満)	期待(着眼点)と異なり、まったく実行できなかった

### ●評価者一覧

#### <1-4等級>

一次評価者	二次評価者	最終評価者
(シニア) マネージャー	事業部長・本部長・執行役員	社長 (常勤取締役協議のうえ)

#### <5, 6等級>

一次評価者	二次評価者	最終評価者
事業部長・本部長・執行役員	担当役員	社長 (常勤取締役協議のうえ)

※一次評価者に該当する社員がない場合は、二次評価者が一次・二次評価を兼ねて実施します。

## 1 1 - 2. 評価点と評価基準

### (期初目標に変更があった場合/目標を設定していない場合)

期初目標に変更があった場合、または目標を設定していない場合は、目標の達成度合いを評価することが困難である為、当人の実績やミッションに対する貢献度合いを下記6段階で採点するものとします。

尚、目標の変更が頻繁であったり、ミッションが曖昧である等、評価が困難である場合は便宜的に3.5をつけるものとします。

※本ページは主に事務管理職の社員を想定しています。

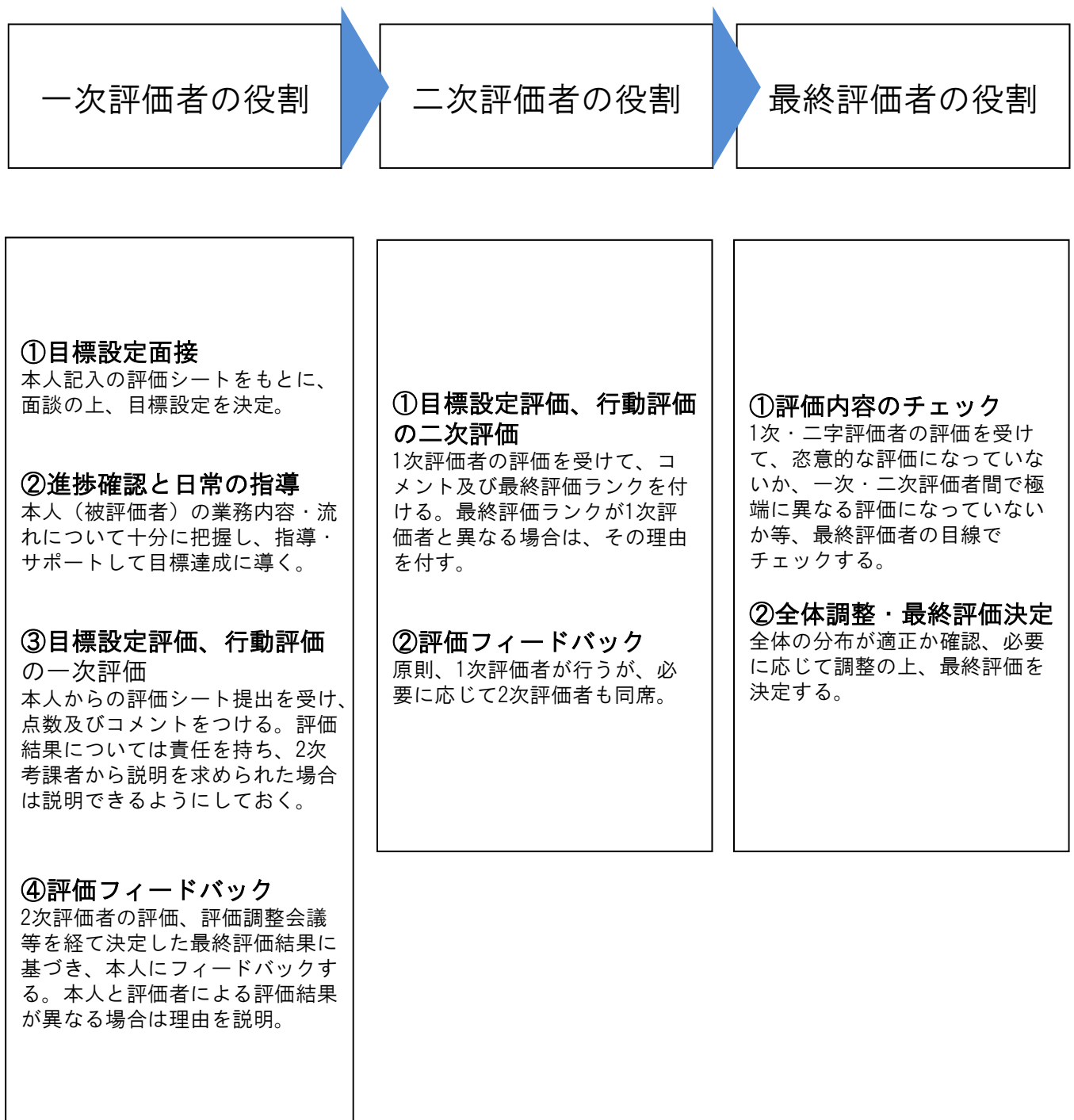
※評価者は前ページの内容と変更ありません。

※行動評価の評価基準は変更ありません。

※評価基準に記載されている数値の指標は目安です。

評価点	目標達成評価：評価基準	評価項目：評価基準
6	目標を大きく上回る成果を実現した (目標変更までの目標達成度/ミッションに対する取り組み・実行度が率150%以上)	常に期待(着眼点)を大きく上回る、模範となるレベルで実行した
5	目標を上回る成果を実現した (目標変更までの目標達成度/ミッションに対する取り組み・実行度が110%以上150%未満)	常に期待(着眼点)を上回るレベルで実行した
4	おおよそ、目標に掲げたとおりに実現した (目標変更までの目標達成度/ミッションに対する取り組み・実行度が100%以上110%未満)	常に期待(着眼点)とおりの行動をした
3	目標に対して実現不十分であった (目標変更までの目標達成度/ミッションに対する取り組み・実行度が80%以上100%未満)	期待(着眼点)と異なり、時に実行できないことがあった
2	目標に対して実現不十分であった (目標変更までの目標達成度/ミッションに対する取り組み・実行度が60%以上80%未満)	期待(着眼点)と異なり、ほとんど実行できなかった
1	目標に対してほとんど実現できなかった (目標変更までの目標達成度/ミッションに対する取り組み・実行度が60%未満)	期待(着眼点)と異なり、まったく実行できなかった

## 1 2. 一次・二次・最終評価者の役割



### 1 3. 評価スケジュール・各人の役割

#### ●評価スケジュール

以下のスケジュールで実施します。

#### 24/7Workout所属社員(年に3回)

評価対象年度												評価翌対象年度					
10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	...	4	
第1回評価対象期間												第1回評価対象期間					
第2回評価対象期間												第2回評価対象期間					
第3回評価対象期間												第3回評価対象期間					
	第1回評価面談		第3回目賞与				第2回評価面談	第1回評価査定	第1回目賞与	第3回評価面談	第2回評価査定	第2回目賞与	第1回評価面談	第3回評価査定	昇降格	第3回目賞与	給与改定

#### 本社勤務者、24/7English所属社員、年俸制以外の管理職(年に2回)

評価対象年度											評価翌対象年度					
12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	...	6
第1回評価対象期間						第2回評価対象期間										
		中間面談			第2回目標面談	第1回評価面談	第1回評価査定	昇降格	中間面談	夏季賞与	第1回評価面談	第1回目標面談	第2回評価査定	冬季賞与		給与改定・昇降格

※ 2019年12月1日以降は上記のスケジュールを適用します。

### 1 3. 評価スケジュール・各人の役割

#### 年俸制対象者(年1回、但し中間面談あり)

評価対象年度												評価翌対象年度					
10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	...	4	
		期 初 面 談						中 間 面 談						評 価 査 定	給 与 改 定		

#### ◎人事評価と処遇の関係

給与改定：前年度の評価結果を反映し、毎年4月に改定を行います。

昇降格：直近1～3年の評価結果により、毎年6月及び12月に行います。

※ 経営上の判断で適時に昇降格させる場合は、昇降格が決定した社員の新旧の等級・月例給の内訳を人事総務部が上司（一次評価者）に伝え、上司から本人に伝えてもらうようにアナウンスします。

#### ●各人の役割

対象期間における各人の役割は以下の通りです。

	評価者	被評価者（本人）	人事総務部
目標達成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 目標伝達</li> <li>・ 個人への期待伝達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 目標のたたき台作成</li> </ul>	スムーズな運用のためのサポート （人事評価表の配布、評語への転換作業、問い合わせ対応等）
	目標の決定、達成基準の明確化		
中間面談	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 目標の達成状況確認</li> <li>・ 期末に向けた目標達成支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 目標の達成状況報告</li> <li>・ 目標達成の弊害等があれば相談・報告</li> </ul>	
	部門異動などがあった場合、必要に応じて目標の修正実施		
評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 評価結果の裏付けを用意する</li> <li>・ 目標の達成状況や成長度を被評価者にフィードバックする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 目標の達成状況や自身の努力した点について評価者に伝達</li> </ul>	

## 14. 中間面談のポイント

---

### ● 中間面談での確認ポイント

目標の進捗管理のため、中間面談を期中に実施します。

中間面談での確認のポイントは以下の3つです。

- ①進捗状況を双方が共有すること
  - ・何%程度進んでいるか（進んでいる/予定通り/遅れている/手つかず）
  - ・何をしたか
    - ・期初に具体策として挙げた中で、何をしたか、していないか
    - ・具体策として挙げた以外に何をしたか
- ②実行する上で障害となっていること、遅延の原因を共有し、解決策・解消策を立てること
  - ・実行する上で、評価者・他部門の協力が必要なことがあるか
- ③業務・組織等の変化により、当初目標が不適切となったときは、見直し（追加・変更・削除）をすること

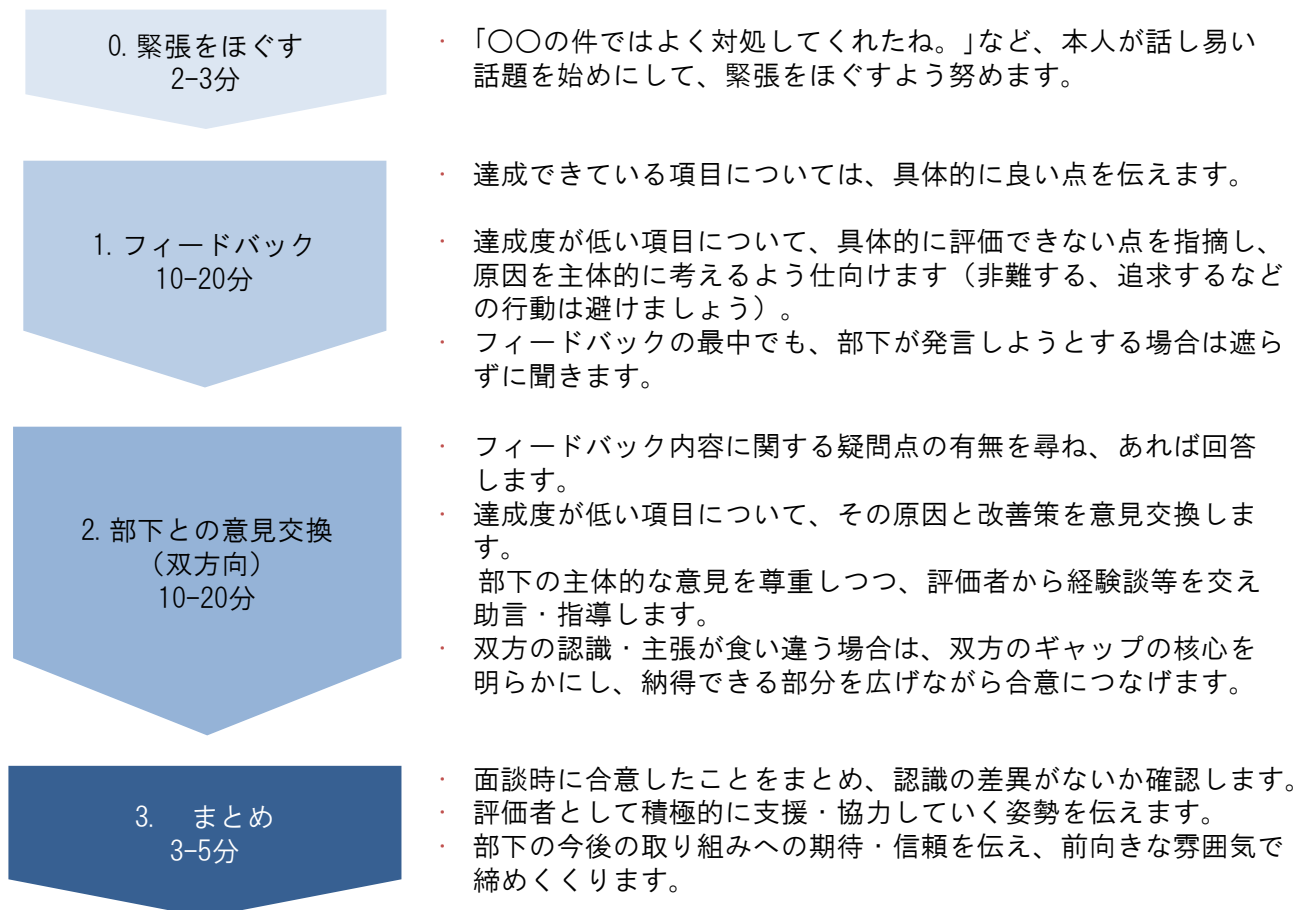
## 1 5. 期末面談と評価の仕方 (1/2)

---

### ● 期末面談の進め方

- ・ 評価結果を伝えることだけが目的ではなく、目標達成度の検証を踏まえ、課題として残る項目への取組みについて部下とともに前向きに検討する場とします。
- ・ 達成できなかった、または達成度の低い項目について、その原因を部下とともに考え、部下自身に原因がある場合と、外部的な要因による場合に分けて助言・指導をします。

### ● 面談の具体的な進め方例



## 15. 期末面談と評価の仕方 (2/2)

---

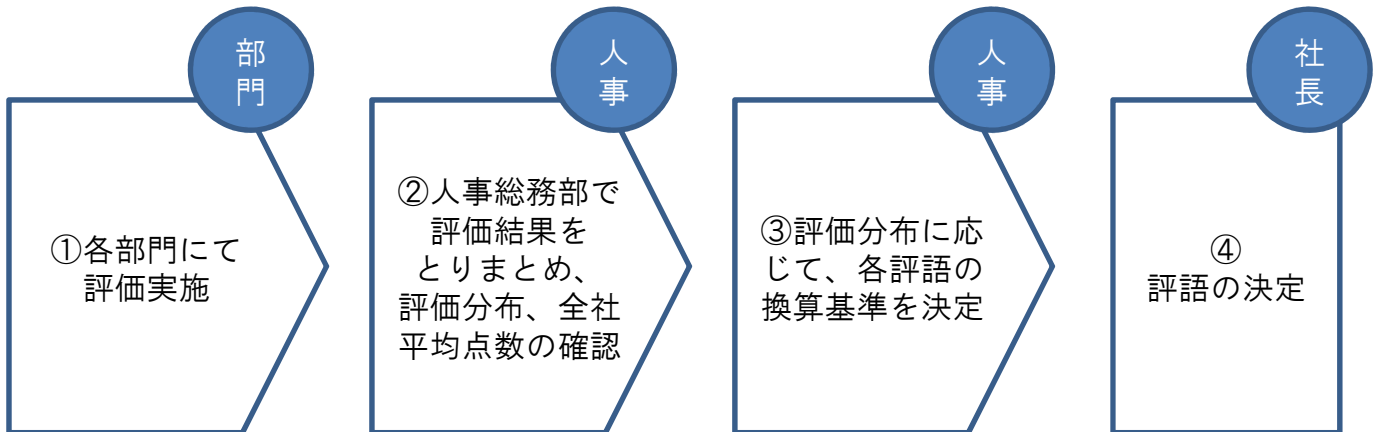
### ●評価エラーについて

完璧な評価を行うことは現実には困難です。以下のような評価エラーが生じることを前提に、その傾向を把握し、有効な対策を講じてより公正な評価となるよう努めることが大切です。

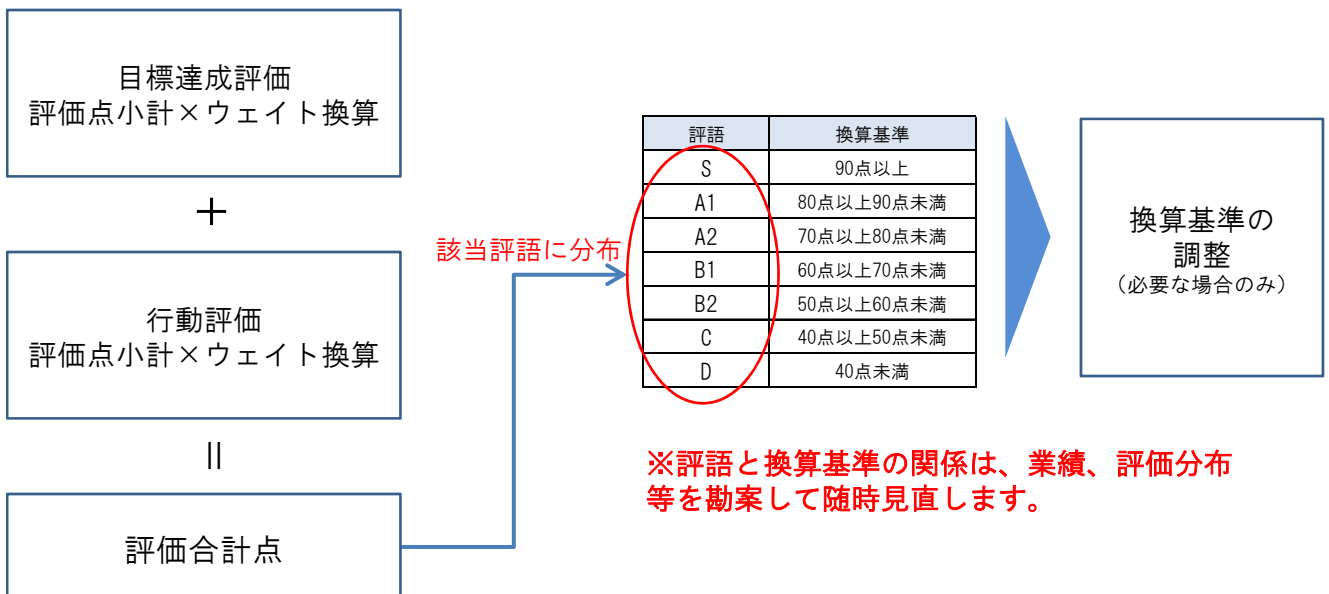
ハロー効果	一つの項目が優れている（または劣っている）場合に、他の項目まで優れている（劣っている）と錯誤して甘い（厳しい）評価を与えてしまうこと。
寛大化傾向	被評価者への遠慮、評価者の自信不足などから、甘い評価に流れがちになること。
中心化傾向	評価者の自信不足や事なかれ主義などから、「良い」または「悪い」の判断が出来ず、「普通」「標準」などの評価に集中してしまうこと。
対比誤差	評価者が自分との比較で被評価者を評価してしまい、自分が優れている項目を厳しく評価したり、自分が劣っている項目を甘めに評価すること。
論理誤差（誤謬）	評価項目を個別に評価せず、評価者が考えすぎてしまい、項目間に関連があると判断して、同様な評価をしてしまうこと。
期末誤差	評価直前の出来事だけで、評価期間全体を評価してしまうこと。
逆算化傾向	部門全体の評価合計点から逆算して、個人の評価点を調整してしまうこと。

## 16. 評語への変換 (1/2)

### ● 評語への転換の流れ (全体像)



### ● 評語 (最終評価) 転換の流れ



## 16. 評語への変換 (2/2)

### ●換算基準の調整

(運用のポイント) ※全職種共通

適切な評価、賞与配分を行う為に、評語別の分布は上から20%、60%、20%の3段階に分かれるのが理想的です。平均点が中心値に該当するよう、必要に応じて調整を行ってください。

分布規制(換算基準の調整)の考え方としては、下記のように全体の評価分布を事前に決めておき、特例的なSとDは換算基準を固定した方が、運用がスムーズになることが考えられます。

S評価は90点以上という基準は変更せず、上位20%がSもしくはA1となるように設定。  
A2、B1、B2評価は平均点を含め60%、D評価は40点未満を基準とし、下位20%がCもしくはDとなるように設定。

(例) 平均点が68点だった場合

評語	換算基準(点数)	
S	95	点以上
A1	90	点以上 95 点未満
A2	75	点以上 90 点未満
B1	65	点以上 75 点未満
B2	50	点以上 65 点未満
C	40	点以上 50 点未満
D	40	点未満

合計人数	平均点
10	68

分布を適正にする為、  
平均点がB1評価に入るよう  
調整

評語	換算基準(点数)	
S	95	点以上
A1	90	点以上 95 点未満
A2	75	点以上 90 点未満
B1	65	点以上 75 点未満
B2	50	点以上 65 点未満
C	40	点以上 50 点未満
D	40	点未満

合計人数	平均点
10	68

20%

60%

20%

上位20%がS、A1  
中間60%がA2、B1、B2  
下位20%がC、D  
※原則SとDの換算基準は  
変えない

## 17. 能力給 (1/3)

改定単価は、業績の状況に応じて毎年変わります。  
各等級に上限、下限額を設定し、水準管理を徹底します。

### ●能力給テーブル

下記の表は、給与規程に規定されている給与体系の当社所属社員用の能力給テーブルです。  
11/1付で年齢給を能力給に統合しました。(改定箇所：青字)

#### 能力給

改定額 = 改定単価 (業績連動) × 人事評価係数

単位：円

等級	下限(以上)	上限(以下)	改定単価	S	A1	A2	B1	B2	C	D
				2.0	1.5	1.2	1.0	0.7	0.0	▲ 1.0
6	373,000	587,500	6,000	12,000	9,000	7,200	6,000	4,200	0	▲ 6,000
5	302,400	469,000	5,000	10,000	7,500	6,000	5,000	3,500	0	▲ 5,000
4	200,000	362,400	4,000	8,000	6,000	4,800	4,000	2,800	0	▲ 4,000
3	180,000	285,600	3,000	6,000	4,500	3,600	3,000	2,100	0	▲ 3,000
2	170,000	251,900	2,000	4,000	3,000	2,400	2,000	1,400	0	▲ 2,000
1	166,800	226,200	2,000	4,000	3,000	2,400	2,000	1,400	0	▲ 2,000

この部分が、2020年1月に  
見直し、メリハリのある  
昇降給の運用を目指します。

(運用のポイント)

- ①昇給原資と上記テーブルで算定した昇給額(社員全員分)に大きな開きがある場合は、上記テーブルの昇給単価を変更して調整します。
- ②昇給を積み上げた結果、等級の上限を超える場合は、上限額で昇給をストップします。

(移行措置) 能力給テーブル改定に関する移行措置

2019年12月1日付 昇格対象者および昇進対象者の給与改定を実施

→従前の10月31日時点の能力給の改定単価および昇降給額を準用します。

2020年1月(予定) 改定能力給テーブル(単価・昇降給額)・昇降格ルールを事前周知

→2020年1月から3月までの3か月間は、2020年4月から運用開始予定の「改定能力給テーブル」について理解を深めていただく期間です。

2020年4月1日付 改定能力給テーブルへの個人給与の当てはめ ※新能力給テーブル適用開始(現行よりもメリハリのある昇降給に改定し、運用開始)

→2018年10月から2019年11月までの人事評価結果に基づき、昇降給を反映のうえ、改定能力給テーブルに適用します。

## 17. 能力給 (2/3)

改定単価は、業績の状況に応じて毎年変わります。  
各等級に上限、下限額を設定し、水準管理を徹底します。

### ●能力給テーブル

下記の表は、給与規程に規定されている給与体系の24/7Workout所属社員用の能力給テーブルです。

#### 能力給

改定額 = 改定単価 (業績連動) × 人事評価係数

単位：円

等級	下限(以上)	上限(以下)	改定単価	S	A1	A2	B1	B2	C	D
				2.0	1.5	1.2	1.0	0.7	0.0	▲ 1.0
6	200,000	400,000	6,000	12,000	9,000	7,200	6,000	4,200	0	▲ 6,000
5	130,000	300,000	5,000	10,000	7,500	6,000	5,000	3,500	0	▲ 5,000
4	75,000	200,000	4,000	8,000	6,000	4,800	4,000	2,800	0	▲ 4,000
3	55,000	90,000	3,000	6,000	4,500	3,600	3,000	2,100	0	▲ 3,000
2	50,000	70,000	2,000	4,000	3,000	2,400	2,000	1,400	0	▲ 2,000
1	47,000	57,000	2,000	4,000	3,000	2,400	2,000	1,400	0	▲ 2,000

### (運用のポイント)

- ①昇給原資と上記テーブルで算定した昇給額（社員全員分）に大きな開きがある場合は、上記テーブルの昇給単価を変更して調整します。
- ②昇給を積み上げた結果、等級の上限を超える場合は、上限額で昇給をストップします。

### (改定時期)

能力給の改定は、毎年4月1日に行います。

## 17. 能力給 (3/3)

改定単価は、業績の状況に応じて毎年変わります。  
各等級に上限、下限額を設定し、水準管理を徹底します。

### ●能力給テーブル

下記の表は、給与規程に規定されている給与体系の24/7Englishおよび24/7Joysing所属社員用の能力給テーブルです。

能力給				単位：円						
改定額 = 改定単価（業績連動） × 人事評価係数										
等級	下限(以上)	上限(以下)	改定単価	S	A1	A2	B1	B2	C	D
				2.0	1.5	1.2	1.0	0.7	0.0	▲ 1.0
12等級	240,000	250,000	1,300	2,600	1,950	1,560	1,300	910	0	▲ 1,300
11等級	230,000	240,000	1,200	2,400	1,800	1,440	1,200	840	0	▲ 1,200
10等級	220,000	228,000	1,100	2,200	1,650	1,320	1,100	770	0	▲ 1,100
9等級	220,000	228,000	1,000	2,000	1,500	1,200	1,000	700	0	▲ 1,000
8等級	193,000	201,000	800	1,600	1,200	960	800	560	0	▲ 800
7等級	190,000	198,000	800	1,600	1,200	960	800	560	0	▲ 800
6等級	183,000	190,000	700	1,400	1,050	840	700	490	0	▲ 700
5等級	180,000	185,000	700	1,400	1,050	840	700	490	0	▲ 700
4等級	176,000	180,000	600	1,200	900	720	600	420	0	▲ 600
3等級	175,000	177,000	600	1,200	900	720	600	420	0	▲ 600
2等級	174,000	176,000	500	1,000	750	600	500	350	0	▲ 500
1等級	172,411	175,000	500	1,000	750	600	500	350	0	▲ 500

校長代理 10,000円	校長 36,000円 ～ 56,000円	統括エリア 校長 108,000円 ～ 128,000円	エリア長 180,000円
-----------------	-------------------------------	--	------------------

### (運用のポイント)

- ①昇給原資と上記テーブルで算定した昇給額（社員全員分）に大きな開きがある場合は、上記テーブルの昇給単価を変更して調整します。
- ②昇給を積み上げた結果、等級の上限を超える場合は、上限額で昇給をストップします。

## 18. 年齢給

年齢給は、給与規程に従い、24/7Workoutに所属する店舗の勤務者に適用し、下表のとおり運用いたします。

年齢給の改定は、毎年4月1日に行います。

(トレーナー職・営業職)

(単位:円)

年齢	支給額	昇給ピッチ
18歳	120,000	1,000
19歳	121,000	1,000
20歳	122,000	1,000
21歳	123,000	1,000
22歳	124,000	1,000
23歳	125,000	1,000
24歳	126,000	1,000
25歳	127,000	1,000
26歳	128,000	1,000
27歳	129,000	1,000
28歳	130,000	1,000
29歳	131,000	1,000
30歳	132,000	1,000
31歳	133,000	1,000
32歳	134,000	1,000
33歳	135,000	1,000
34歳	136,000	1,000
35歳	136,600	600
36歳	137,200	600
37歳	137,800	600
38歳	138,400	600
39歳	139,000	600
40歳	139,000	0
41歳	139,000	0
42歳	139,000	0
43歳	139,000	0
44歳	139,000	0
45歳	138,500	-500
46歳	138,000	-500
47歳	137,500	-500
48歳	137,000	-500
49歳	136,500	-500
50歳	136,000	-500
51歳	135,500	-500
52歳	135,000	-500
53歳	134,500	-500
54歳	134,000	-500
55歳	133,500	-500
56歳	133,000	-500
57歳	132,500	-500
58歳	132,000	-500
59歳	131,500	-500

<トレーナー職・営業職>

40歳以降の昇給ピッチがゆるやかに下降。40歳以降は実力に応じた能力給、役職手当等によって給与を上げていくことを期待。

※トレーナー職・営業職は40歳までの昇給ピッチが大きい分、45歳以降の昇給ピッチがマイナスになります。

※生活保障的意味合いで支給するため、初任給(18歳時の支給額)において標準生計(人事省2014年度統計データ参照)をカバーできる金額に設定しています。

## 19. 賞与 (1/3)

夏季賞与、冬季賞与は下記の通り算定を行い、支給します。

### ●夏季賞与

$$\text{個人別賞与支給額} = \text{①算定基礎額} \times \text{②全社業績係数}$$

①算定基礎額 = 年齢給 + 能力給 + 役職手当

②全社業績評価係数

評価	評価係数
S	1.3
A	1.1
B	1.0
C	0.8
D	0.5

●上期に獲得した経常利益に応じて経営判断で係数を設定

●特別な事情が無い限り評価Bで設定

### ●冬季賞与

$$\text{個人別賞与支給額} = \text{①算定基礎額} \times \text{②全社業績係数} \times \text{③人事評価係数}$$

①算定基礎額 = 年齢給 + 能力給 + 役職手当

②全社業績係数 (経常利益を基準として会社判断)

③人事評価係数

A	B	C
4.0~2.6	2.5~1.5	1.4~0

●等級および個人の評価結果に応じて係数を設定

●上位等級ほど、評価による格差が大きくなるように設定

等級 \ 評価	S	A1	A2	B1	B2	C	D
6	1.30	1.20	1.10	1.00	0.90	0.80	0.70
5							
4	1.20	1.10	1.05	1.00	0.95	0.90	0.80
3							
2	1.10	1.05	1.02	1.00	0.98	0.95	0.90
1							

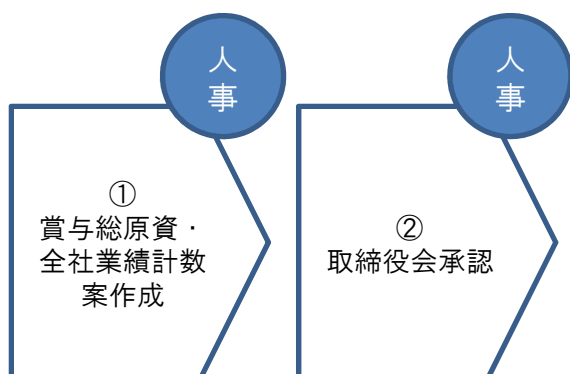
## 19. 賞与 (2/3)

---

### ●賞与支給の実務

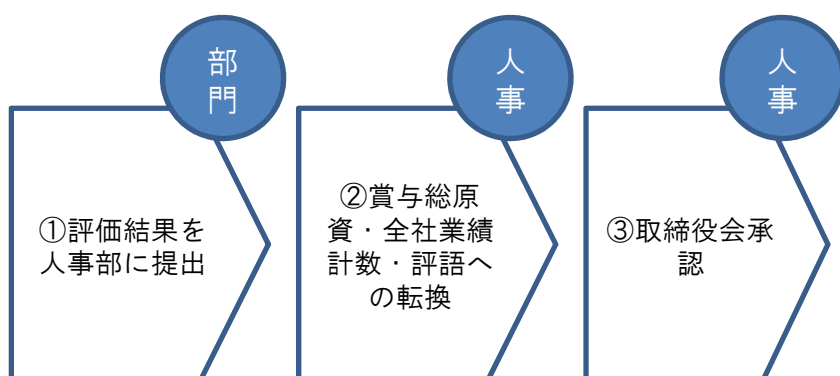
＜夏季賞与＞ 支給日：5月末日

- ① 5月10日までに、人事総務部にて賞与総原資、全社業績計数案を作成します。
- ② 5月度取締役会において人事総務部は賞与総原資と全社業績計数案について承認を得ます。



＜冬季賞与＞支給日：11月末日

- ① 10月20日を目途に、二次評価者は評価結果を人事総務部に提出します。
- ② 10月月末までに、人事総務部にて賞与総原資、全社業績計数案作成、及び評語への転換作業（人事評価係数の決定）を行います。
- ③ 11月度取締役会において人事総務部は、賞与総原資および評価結果（評価会議後）について承認を得ます。



## 19. 賞与 (3/3)

---

### ●賞与の受給資格

- ① 算定対象期間末日において、勤続1ヶ月以上経過している社員  
※ただし、算定対象期間末日現在において勤続6ヶ月に満たない社員の賞与の支給については日割計算となります。
- ② 支給日当日に在籍している社員
- ③ 算定対象期間内に懲戒処分を受けていない社員

## 20. Q & A

質問	回答					
6月に入社した社員に賞与は支給されますか？	支給されます。ただし、勤続6ヶ月に満たない社員の場合は、在籍日数に応じた日割り計算となります。					
賞与の支給要件を教えてください。 退職した社員には、賞与は払われますか？	賞与は賞与支給日に在籍している社員のみを支給されます。よって、賞与支給日前に退職している場合は支給されません。また、賞与算定対象期間に無期社員として勤務している場合は、社員であった期間に応じて支給されます。					
期中に異動した社員の評価はどうなりますか？	<p>下記の通り、職種別に対応が異なります。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・トレーナー職・・・異動後の店舗の目標に変更し、年間の平均点で評価</li> <li>・事務管理職・・・各部署の所属期間に応じて評価を按分</li> </ul> <p>&lt;事務管理職の社員が別部署に異動になった場合&gt; (またはトレーナー職の社員が事務管理職に異動になった場合)</p> <table style="margin-left: 40px;"> <tr> <td style="padding-right: 10px;">異動前（4カ月所属）</td> <td rowspan="3" style="font-size: 2em; vertical-align: middle;">}</td> <td rowspan="3" style="vertical-align: middle;">合計67点</td> </tr> <tr> <td>80点×4/12=27点</td> </tr> <tr> <td>60点×8/12=40点</td> </tr> </table>	異動前（4カ月所属）	}	合計67点	80点×4/12=27点	60点×8/12=40点
異動前（4カ月所属）	}	合計67点				
80点×4/12=27点						
60点×8/12=40点						
昇格・降格が発生した場合は昇格前の評価結果は加味されますか？	臨時改定で、期中に昇格・降格が発生した場合は、昇降格前の評価結果は加味しません。昇格した時点で速やかに目標を設定して、期末にその目標に対する評価を行います。					

## 21. 附則

---

1. この運用マニュアルは、2019年11月1日付で改定し、施行する。

改定箇所：P21 本社・24/7English所属社員

会計年度に合わせて評価スケジュールを改定。

P28 本社適用 能力給テーブルの各等級における下限額および上限額

→本社社員に適用していた年齢給を能力給に統合したため。

P31 本社適用 年齢給テーブル廃止