



日本中央競馬会  
特別振興資金助成事業

畜産経営体向け

# 人事評価制度導入の手引き

畜種別人事評価シート  
サンプルつき



## 本誌作成の目的

本誌は、人事評価制度を未導入、または制度運用に課題がある畜産経営体に向けて、経営における人事評価制度の重要性を認識し、人事評価制度の活用により経営発展や人材育成に役立てて頂くことを目的に作成しています。また、実際に活用して頂けるツールとして、入社から経験年数が浅い従業員を主な評価対象として、畜種ごとの「現場の業務の習熟度」と「食料を生産する職業に従事する社会人として持つべき考え方・姿勢」を重視した人事評価シートの活用方法を解説します。昨今では、畜産現場でも多くの外国人材が働いています。本誌のうち、主に従業員向けの内容について、入国者数の多いベトナム、中国、フィリピン、インドネシアの4カ国の言語（ベトナム語、中国語、英語、インドネシア語）に翻訳しています。翻訳版は日本農業法人協会のホームページに掲載していますので是非ご活用下さい。

## 目次

<b>I. 人事評価制度の考え方</b>	<b>1</b>
1. 畜産経営体の現状と人事評価制度が求められる背景	1
2. 人事評価制度の目的・役割	1
3. 人事評価制度導入のメリット	1
4. 人事評価制度を導入してみましょう	2
<b>II. 管理者・従業員のための人事評価シート活用マニュアル</b>	<b>5</b>
1. 管理者向け活用マニュアル	5
2. 従業員向け活用マニュアル	7
<b>III. 畜種別人事評価シートサンプル</b>	<b>9</b>
酪農	9
肉用牛	10
養豚	11
養鶏	12
<b>IV. 人事評価制度モデル経営体ヒアリングレポート</b>	<b>13</b>
【酪農】株式会社 Kalm 角山 社員の成長を応援する公平・公正な人事評価制度	13
【肉用牛】株式会社 大野ファーム 各社員の業務成果を重視する人事評価制度	14
【養豚】株式会社 ヒルズ コミュニケーションを重視した定性的な人事評価制度	15
【養豚】株式会社 山形ピッグファーム 従業員のコンピテンシーを反映した人事評価制度	16
【養鶏】株式会社 サン・ファーム 皆が納得して働ける人事評価制度	17
【養豚】セブンフーズ株式会社 生産現場に対応した人事評価制度	18
【酪農】有限会社 阿部牧場 従業員のスキルマップを活用した人事評価制度	19
【養鶏】株式会社 緒方エッグファーム 業務レベルと自己評価を活用した人事評価制度	20
【肉用牛】株式会社 カミチクファーム 社員の人生目標を応援するための人事評価制度	21

〔翻訳版のご案内〕

7～8ページ：従業員向け活用マニュアル、9～12ページ：畜種別人事評価シートサンプルはベトナム語、中国語、英語、インドネシア語の翻訳版を日本農業法人協会のホームページに掲載しています



### 参考文献

- 改訂5版 農業の従業員採用・育成マニュアル 入来院重宏  
発行：全国農業委員会ネットワーク機構  
一般社団法人全国農業会議所
- 農業法人における従業員の人材育成ガイドブック  
発行：国立研究開発法人農業・食品産業技術総合研究機構  
マネジメント技術プロジェクト
- 農業労働力の変容と人材育成 澤田守  
発行：農林統計出版

- 畜産経営体の人事評価制度  
導入・活用に向けたワークショップ資料  
講師：AMパートナーズ 篠原秀紀
- 農林水産省ホームページ  
食料・農業・農村白書（令和3年度、令和4年度）  
畜産の動向（令和5年10月・畜産局）
- 厚生労働省ホームページ  
職業能力評価基準  
外国人の活用好事例集～外国人と上手く協働していくために～

# I . 人事評価制度の考え方

## 1. 畜産経営体の現状と人事評価制度が求められる背景

日本の畜産は、畜種に関わらず飼養戸数は減少しているものの、一戸あたりの飼養頭羽数は増加しており大規模化が進んでいます。特に養豚や採卵鶏においては、飼養頭羽数の約9割が法人経営体によるもので、法人への集約が顕著となっています。また、家畜の飼養による生産活動ばかりでなく、飼料の供給、畜産物の加工、販売、流通といった畜産経営の川上から川下まで全てに取り組むことにより、収益を増大させ、地域の活性化や雇用創出に貢献している経営体も多く見られます。

大規模集約化、法人化により人材の確保・育成の重要度が増している一方、日本人ばかりでなく特定技能制度等による外国人材も含め、他産業との人材獲得競争は激化しており、人材確保に悩む経営体も少なくありません。

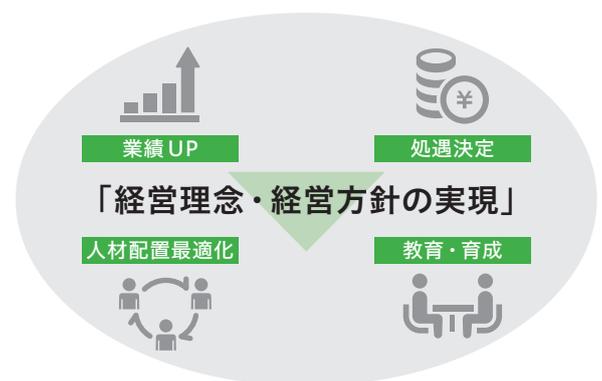
近年の日本では、少子高齢化による労働人口の減少や、労働者のライフステージに合わせた多様な働き方へのニーズが高まっており、従業員が納得して働き、その能力を最大限に発揮してもらうための施策の一つとして、多くの企業で人事評価制度が導入されています。畜産経営体においても、経営の実情や組織風土に合わせた透明性の高い人事評価制度の構築により、従業員の適切な処遇を実現し、その満足度やモチベーションの向上を図ることが、経営を発展させていくために必要となる人材の確保や育成の「カギ」とと言えます。

## 2. 人事評価制度の目的・役割

「人事評価制度」により、組織は「従業員の知識やスキル等の業務能力のレベル」、「業務能力を活用した結果得られた仕事の成果」、「個人の仕事の成果を積み重ねた結果得られた組織全体の業績」を明らかにすることができます。人事評価によって得られた情報は、昇給・給与・賞与等の査定や昇進・昇格、能力開発、適正配置等の様々な人事施策を行うための基礎データとして活用できます。そして、これらの人事施策を組織の実情や風土に合わせ効果的に実行することで、組織は経営を発展させ、経営理念や経営方針の実現に近づくことができます。

また、人事評価制度は、適切な評価と処遇への反映により従業員のモチベーションを向上させ、組織が従業員に何を期待しているのかを伝える重要なツールとなります。

### 人事評価制度導入の目的・効果



## 3. 人事評価制度導入のメリット

次に、人事評価制度を導入することが経営者、従業員双方の視点でどのようなメリットがあるか考えていきましょう。

### (1) 経営者側の視点

#### ① 持続的な経営発展

組織の成長・発展を持続可能なものにするためには、「日々発生する経営課題に現場レベルで迅速に対応できる（＝現場が自走できる）」ことが重要です。そのためには、「業務内容・業務手順・トラブルが発生した場合の判断基準」等が「見える化」されていることが必要であり、人事評価制度を構築、運用していく過程で自組織の業務や従業員の業務能力の「見える化」に取り組むことができます。現場が自走することで経営者が現場の業務から離れて、未来への投資に時間を使えるようになります。



#### ② 経営資源の適正な配分

従業員の組織への貢献度合いを客観的に判断できる「評価基準」があれば、「組織への貢献度に応じた処遇」が可能になります。経営資源には限りがある中、「人」に対しての経営資源の配分（＝賃金の支給）を適正に行うことができるようになります。



## (2) 従業員側の視点

### ① 労働意欲 (モチベーション) の向上

従業員が「仕事もキツイ給料も良くない。いくら頑張っても成果を出しても何も還元されない」と考えるような組織では、従業員はすぐに辞めてしまうかもしれません。一方、多少厳しい労働環境であったとしても、「組織から評価されている」「それに見合った賃金が支払われている」ということが実感できれば、従業員は頑張りが続けます。各従業員の頑張りや成果を誰が見ても公平・公正に評価できる人事評価制度があれば、従業員のモチベーションアップ・離職率の低下に期待できます。

### ② 健全な職場風土の醸成

「組織として求めていること」が分かりやすく示されていれば、各従業員は「何のためにこの業務をやっているのか」を意識しつつ、組織で働く全員が同じ方向を向いて働くことができます。また、公平・公正で客観的な評価基準により評価されることで、組織内での無用な詮索や探り合いが少なくなり、職場の雰囲気や人間関係が改善し、健全な職場風土の醸成が期待できます。



## 4. 人事評価制度を導入してみましょう

ここからは人事評価制度を導入するための具体的な取り組みについて考えていきます。人事評価制度を導入する際は、組織がどのような課題を解決したいのか、制度をどのように活用したいのか等、目的をしっかりと検討した上で、評価項目や評価基準の検討を行っていくことが重要です。

### ① 導入目的の検討

経営理念や経営方針を意識しながら、「自組織の経営課題を解決するために、どのように人事評価制度を活用していくのか」という点を十分に検討します。

### ② 評価項目の検討

「業務上必要とされる姿勢・知識・スキル」等の中から「評価の対象とする特に重要な内容」を評価項目として選択します。評価項目は、「自組織は何を重視しているのか」を経営者側から従業員に示したメッセージとなるものであり、慎重に検討することが重要です。

### ③ 評価基準の検討

各評価項目を「どれだけ達成したか」を計測する評価基準を設定します。各従業員の業務能力や成果を客観的に把握できるよう、数値で計測できる内容が望ましく、数値化できない場合でもできる限り「あいまいな表現を避ける」ことが重要です。

## (1) 制度設計

### ① 目的の明確化

「何のために制度を導入するのか」を経営理念や経営方針に基づいて明確にします。これらの検討が不十分であると「導入途中での頓挫・従業員の反発・制度の形骸化」等、数々の問題が発生します。経営理念や経営方針を策定していない組織では、まずはその策定から着手することも検討して下さい。

### ② 人事評価シート設計 (評価項目と評価基準、評価項目毎の配点の設定)

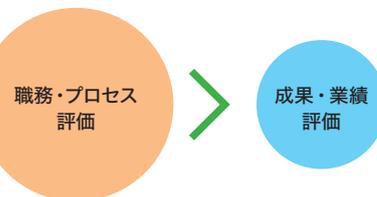
人事評価の項目は、従業員個人の職務能力や業績への貢献度を評価する「成果・業績評価」と仕事に対する姿勢等の情意を評価する「職務・プロセス評価」に分けて設定することが一般的です。

また、右図のように入社から経験年数が浅い従業員の人事評価は「職務・プロセス評価」を重要視し、管理職・ベテラン社員の人事評価では「成果・業績評価」を重要視する傾向があります。

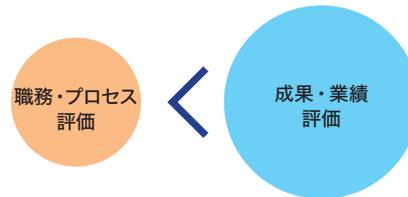
次に、評価基準の設定では、評価者による評価の差をなくすため、できる限り「定量的」な基準とすることが重要です。畜産現場における「定量的」な基準は、家畜の飼養における様々な成績 (増体成績や事故率の軽減等) の目標値に対する達成率等により可視的に設定することで、多くの従業員の納得感を得ることができます。

組織によって経営理念や経営方針の違いがあるように、人事評価制度もその組織独自のものとなります。まずは自組織が必要とする評価項目は「何」か、「いくつ」設定するかを検討します。そして、評価項目毎の配点を、評価対象者の等級や職務経験、自組織で重視する項目等により調整していくことが重要となります。次頁の「評価シート設計の例」を参考に自組織の人事評価シートを設計してみましょう。

#### 入社から経験年数が浅い従業員の人事評価



#### 管理職・ベテラン社員の人事評価



③ 持続可能な運用方法の構築

自組織の風土や体制に合致した制度を構築し、持続的に運用するためには必要に応じて従業員とのコミュニケーションを取り入れることが重要になります。その際には、従業員に過度な負担とならないように配慮しつつ、評価項目を設定するための業務内容の洗い出しや従業員自身の目標設定等を一緒に行っていくと着実な制度運用に繋がります。併せて、制度の定期的な見直しの方法を具体的に決めておく良いでしょう。



なお、従業員が少ない組織では、明文化された制度を導入しなくても、代表者が全ての従業員と十分なコミュニケーションを取っており、評価を円滑に行えている場合もあるかもしれません。しかし、「評価項目」は「仕事をする上で組織が従業員に求めているもの」を簡潔に示したのと言えますので、「評価項目」を検討することで「業務内容の見える化」が進み、「日々の仕事の進め方の指針」として活用することができる他、従業員の労働意欲の向上にも役立ちます。

組織内のみで人事評価制度の構築や運用を検討することは多くの労力や時間を要し困難な場合があります。必要に応じて社会保険労務士や人事関連コンサルタント企業等の専門家に相談することも有効な手段です。全国各地の農業現場に精通した社会保険労務士が加盟する「全国農業経営支援社会保険労務士ネットワーク：社労士ネット」<sup>\*</sup>等の組織がありますのでぜひ参考にしてください。



※全国農業経営支援社会保険労務士ネットワーク（社労士ネット）

社労士ネットは、雇用・労務管理の専門家である社会保険労務士100名以上からなる全国的なネットワーク組織です。農業分野での相談に対応し、農業での適切な雇用改善を進めています。まずはお気軽にお問い合わせください。

<お問合せ> 社労士ネット事務局（(一社)全国農業会議所）

Tel: 03-6265-6891（対応時間：平日9～17時）または、右QRコードからHPお問合せフォームへ



■ 評価シート設計の例

経営体で実際に活用して頂けるツールとして作成した、酪農、肉用牛、養豚、養鶏の4畜種の「人事評価シート」(P9～12)は、主な評価対象を「入社から経験年数が浅い従業員」として、日本人の従業員ばかりでなく、技能実習生や特定技能等の外国人従業員にも活用できるようにしています。

評価項目は、各畜種で求められる日常業務の成果を評価する「成果・業績評価」と、働く意欲や熱意、勤務態度などの情意を評価する「職務・プロセス評価」の大きく2つに分けています。入社から経験年数が浅い従業員に汎用的に活用できるよう「成果・業績評価」を40点満点、「職務・プロセス評価」を60点満点とし、働く意欲や熱意、勤務態度に重点を置く配点としています。「成果・業績評価」、「職務・プロセス評価」ともに項目の数や内容、評価基準の点数はあくまで例となりますので、自組織や被評価者に合わせて仕様を変更して下さい。

Ⅲ. 畜種別人事評価シートサンプル

人事評価シート：酪農

評価対象者： 姓 名 職 位

本人評価開始日 年 月 日

一次評価開始日

二次評価開始日

評価担当者

結果の振り返り

1. 成果・業績評価(8項目×1～5点=40点満点)

2. 職務・プロセス評価(6項目×1～5点×2倍=60点満点)

3. 特別加点・減点(1～5点 上限5点)

小計

合計

評価に対する本人の感想

**i 成果・業績評価 (8項目×1～5点 = 40点満点)**  
畜種ごとに特徴的・一般的な業務内容を8項目設定し、評価対象者が「業務内容をより良く完遂するための行動が行えているか」の定義に基づいて評価します。採点は8項目を1～5点で評価し、全体として40点満点としています。

**ii 職務・プロセス評価 ((6項目×1～5点) \* 2倍) = 60点満点)**  
働く意欲や熱意、勤勉努力、協調性、勤務態度などの項目において、「仕事をする上でのより良い姿勢」の定義に基づいて評価します。採点は6項目を1～5点で評価し、それぞれの項目の点数を2倍することにより、全体として60点満点としています。

**iii 特別加点・減点**  
上記 i・ii に該当しない取り組み等を評価したい時は、特別加点・減点を行い、全体の点数を調整します。具体的には、大型特殊免許や家畜人工授精師など、業務に役立つ資格取得や技能習得といった個人目標達成による加点、訓告（厳重注意）や戒告などによる減点があります。

## (2) 導入時のポイント

### ① 従業員への説明

制度を導入・運用していくためには従業員の協力が不可欠です。できる限り早い段階から説明を行い、従業員の理解を深めておくことが重要です。「経営理念や経営方針と絡めた導入目的・制度の具体的な内容・従業員側のメリット・協力して欲しい内容」等を盛り込んだ説明会を行い、従業員との協力体制を構築しましょう。

### ② 評価者教育

畜産現場では、複数の農場に分かれた生産体制や、生産・加工・販売の部門ごとに管理を行っている場合などが多くみられ、一次評価は農場長や部門長が行い、その後経営者などの役員が最終評価を行うケースが多いと考えられます。制度を効果的に運用するためには、「誰が評価しても同じ評価結果になる」ような評価者の評価能力が必要です。次項の評価者向け資料等を活用した研修を実施したり、必要に応じて外部の専門家も活用して評価者教育を行いましょう。

### ③ 目標設定

制度の運用を開始するときは、必ず「従業員一人一人の目標」を設定しましょう。「評価項目毎の目標」を設定することが望ましいですが、最初のうちはイメージしやすい項目のみ目標を設定する形でも構いません。目標は各従業員にとって「易しすぎず厳しすぎない」レベルを設定することが重要です。また、組織の経営数値目標を達成するために個人目標をどのように設定すべきか等については、知識や経験の浅い従業員には難しい内容となるため、必要に応じて上司もサポートに入りましょう。

## (3) 評価の実施

### ① 被評価者（部下）の自己評価

初めて実施する場合は、「評価する側・評価される側」ともに手探りとなるケースが多くなると思います。特に、被評価者は「自分自身をどう評価して良いか分からない」という方も多いので、初回は、「上司が自己評価を手伝う」ことで円滑な自己評価の実施に繋げましょう。

### ② 評価者（上司）の評価

「評価項目」と「評価基準」に基づき、できる限り公平・公正に、客観的に評価を行うことが重要です。特に定性的な評価項目は評価者の主観が入りやすいので、予め評価者教育等により評価基準の水準を統一し、評価者間の誤差をなくしましょう。

### ③ 評価結果のフィードバック

人事評価の重要な目的に「評価結果のフィードバックによって従業員に気づきを与え、自ら改善するために行動変容してもらおうこと」があります。評価結果を伝える際は、業務が忙しい時でも必ず話し合いの機会を設け、相手が納得するまで丁寧に評価結果の説明を行うことが重要です。

## (4) 評価後

### ① 評価結果の反映

人事評価を行った後は「評価結果をどのように反映するか」という点を検討する必要があります。最終的には、各従業員の評価結果と賃金が連動する賃金制度を構築することが望ましいですが、「職務上の地位の上昇」や「取り組み内容に対する表彰」等を行うだけでも、従業員のモチベーションアップに繋がります。

### ② 継続的な制度の改善

毎年同じことを繰り返しているだけでは次第にマンネリ化してしまい、運用効果が薄くなる恐れがあります。毎年「経営理念や経営方針を絡めた制度の目的」を説明する場を設けたり、「改善事項の検討会」等を実施することで少しずつでも「望ましい形」へ近付けていく努力が必要です。

### ③ 日常的なコミュニケーション

制度を効果的に運用するためには、前提として「経営者と従業員の信頼関係」があることが重要です。例えば「1on1 ミーティング」「食事会」「誕生祝」「社員旅行」等も活用しながら、日常的にコミュニケーションが生まれるような組織風土を醸成しましょう。



# Ⅱ. 管理者・従業員のための人事評価シート活用マニュアル

## 1. 管理者向け活用マニュアル

ここでは、一次評価や最終評価を行う管理者が、人事評価のツールである「人事評価シート」を活用し、効果的な運用を図るために必要な心構えや内容について解説していきます。



### (1) 管理者（評価者）に必要な事項

#### ① 評価項目・評価基準の理解

自組織の経営理念や経営方針を踏まえた「評価項目」や「評価基準」を深く理解し、評価を受ける従業員が納得する説明ができることが重要です。評価者は評価基準により「定義した内容をどの程度達成したか」について迷うことなく評価できることが重要です。また、評価者同士で評価基準の水準を合わせておくことも客観的で公平な評価を行う上で重要となります。

#### ② 従業員（被評価者）との信頼関係の構築

従業員が自分の受けた評価に納得して、改善に繋がる行動変容を起こすためには、信頼できる上司（評価者）からの評価であることが非常に重要です。「信頼は一日にしてならず」を念頭に、日頃から部下（被評価者）に信頼される行動を心がけ、円滑な評価に資する信頼関係を構築しましょう。

#### ③ 評価が適切である

農業経営の経営者や管理職は自らもプレイングマネージャーとして幅広い役割をこなし、日々忙しく仕事に当たっている方が多いと思います。しかし、忙しい中でも部下と仕事の振り返りをするなど、対話の時間を取ることや、部下の仕事ぶりや行動を忘れないように記録しておくことで適切な評価を行うことができます。

#### ④ 適切に評価結果を伝える

評価結果の意図を被評価者が納得するまで丁寧に伝えることが重要です。①の評価項目や評価基準の深い理解や、②の被評価者との信頼関係の構築が、適切に評価結果を伝えるための大きな要素となってきます。



### (2) こんな評価エラーに注意！失敗事例と対策

	失敗事例	対策
<b>ハロー効果</b> 対象者の特定の一部分だけを見て、全体の評価を決めてしまうこと。	現場作業が得意な従業員が事務作業も得意だと思っていたら、実際は事務作業が苦手だった。	業務ごとに評価項目を設定する等、評価項目の対象が大きくなりすぎないように評価項目を設定しましょう。
<b>遠近効果</b> 最近の出来事は過大に評価する一方、少し前の出来事は過少に評価してしまうこと。	1年間に同程度の良い成果を上げた従業員が2人いたが、直近で良い成果を上げた従業員の評価を高くしてしまう。	評価時に1年間の出来事を客観的に振り返ることができるよう、日頃から業務日誌等により記録をつけておきましょう。
<b>寛大化傾向</b> 「評価者（上司）が対象者（部下）に嫌われない」「お気に入りの社員だから」という理由で評価を甘くしてしまうこと。	本当は「2」の評価を付けるべき従業員に対して、評価を伝えることを恐れて「3」の評価にしてしまう。	評価基準を具体的・客観的なものに設定することで、主観的な評価を極力排除することができます。
<b>中心化傾向</b> 無難な標準レベルに評価が集中し、優劣の差があまり出ないこと。	従業員の80%以上を5段階評価で「3」と評価してしまう。	平均的な従業員の評価でも中央より上か下かが判断できる6段階評価などを検討しましょう。

### (3) 外国人材における人事評価制度の活用

農業分野の外国人材の総数は4.3万人あまり（2022年）となっており、畜産分野でも多くの外国人技能実習生や特定技能等の外国人従業員が働いています。外国人を適正に受け入れる方策を検討するため、「技能実習制度」と「特定技能制度」の見直しを検討してきた政府の有識者会議により、技能実習制度においては特定技能制度への円滑な移行や一定要件による転籍を可能とする新しい制度の創設が提言されています。また、新しい制度の方向性として、「外国人の人権保護」、「外国人のキャリアアップ」、「安全安心・共生社会」の3つの視点から国際的にも理解が得られ、日本が外国人材に選ばれる国となるよう人材確保や人材育成を目的とした制度とすることが示されています（2023年12月現在）。

これからますます増加が予想される外国人材の従業員に対しても、職務内容の明確化や、公平・公正で客観的な評価基準により評価される透明性の高い評価および、それによる適切な処遇は、優秀な人材に長く働いてもらえる魅力的な就労環境整備の一助となります。

外国人材における人事評価制度では、異なる言語や文化、宗教、生活習慣等様々な背景を理解し、コミュニケーションをしっかりと行い適切な運用を図っていくことが大切です。本事業では、次項の「従業員向け活用マニュアル」および酪農・肉用牛・養豚・養鶏の4畜種の「人事評価シート」について、外国人材も活用できるように入国者数が多いベトナム、中国、フィリピン、インドネシアの上位4カ国の言語（ベトナム語、中国語、英語、インドネシア語）に翻訳していますので、本誌と合わせてご活用ください。

〔翻訳版のご案内〕

7～8ページ：従業員向け活用マニュアル、9～12ページ：畜種別人事評価シートサンプルはベトナム語、中国語、英語、インドネシア語の翻訳版を日本農業法人協会のホームページに掲載しています



#### こんな時、どうする？

##### ① 被評価者の自己評価が管理者評価と合致しないとき

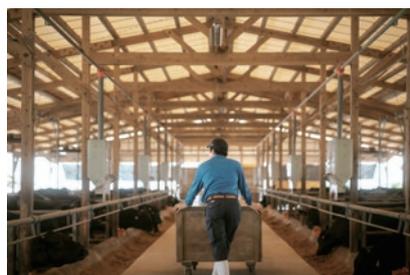
管理者評価が組織の評価基準により「定義した内容をどの程度達成したか」を評価した結果であることを丁寧に説明しましょう。部下がなぜ自己評価を高く（または低く）つけたのかの理由を聞き、評価基準の理解の不足を補い、誤りがあるときは是正しましょう。

##### ② 被評価者が評価に納得しないとき

①と同様、組織の評価基準により「定義した内容をどの程度達成したか」を評価した結果であることを丁寧に説明しましょう。普段から信頼できる上司（評価者）が、公平・公正な評価基準により行った評価であることを理解できれば、必ず部下の納得が得られることでしょう。

##### ③ 外国人材に評価制度を導入してモチベーションアップを図りたい

自分自身が組織にどのように評価され、何を期待されているのか等について、外国人従業員は日本人従業員と同等、またはそれ以上に関心を示す傾向があります。日本語が不得意な外国人従業員に対して、母国語に翻訳した従業員向け活用マニュアルや評価シートを活用して丁寧に説明を行い、本人の理解を進め、誤解が生じないように配慮することが大切です。適切な人事評価により本人の業務能力の向上や仕事に対する姿勢などの「頑張り」を経営者側がしっかり把握し、それを良好なコミュニケーションにより本人にフィードバックすることでモチベーションアップや信頼関係の構築に繋がります。



## 2. 従業員向け活用マニュアル

従業員（被評価者）が、「人事評価シート」の評価項目において、普段の業務の中でどれだけ能力が発揮できたか、仕事に対する姿勢について、自己評価および上司評価により明らかにします。評価を受ける従業員として、上司からの評価をどのように受け止め、組織が自身に何を期待しているのかを知り、自らの業務能力の向上や組織の経営発展のための行動変容にどのように繋げていくか、必要な心構えや内容について解説します。



従業員向け活用マニュアルはベトナム語、中国語、英語、インドネシア語の翻訳版がありますのでご活用ください



### (1) 人事評価シートの活用方法

経営理念や経営方針を踏まえて「評価項目」が設定されています。各項目の内容や評価基準を正しく理解することで、適切な自己評価を行うことができ、上司からの評価をよりよく理解することができます。わからない内容は上司（評価者）に確認したうえで取り組みましょう。

**Ⅲ. 畜種別人事評価シートサンプル**

**人事評価シート：酪農**

評価期間：開始 終了

部署 入社日

評価対象者

本人評価実施日 年 月 日

一次評価実施日

最終評価実施日

一次評価者

最終評価者

**1. 成果・業績評価項目における目標**

2. 職務・プロセス評価項目における目標

3. その他の目標

**4. 成果・業績評価 (8項目×5点=40点満点)**

評価基準 5-他の社員に劣ることができない、4-正確に、迅速にできる、3-1人である、2-教えてもらいながらならざる、1-できない

評価項目	評価基準	本人	一次	最終
飼料管理と牛舎管理	牛の飼育を怠らし、必要な報告・処置をすることができない、管理項目の正確な記録ができる			
飲水・給水	決められた手順・給水の手順を守り、牛の健康維持に貢献できる			
牛舎の清掃	決められた手順で牛舎の清掃を行い、衛生状態を良好に保つことができる			
牛の移動	決められた手順および適正な時期で安全に牛を移動できる			
搾乳	正確な手順および適正な時期で搾乳を行うことができる			
繁殖	発情や分娩の兆候を見出し、必要な報告・処置をすることができる			
健康維持	決められた手順で牛の健康管理ができる			
防疫	防疫の留意事項を守り、決められた手順で発生や治療を行い、牛の病気の予防や感染防止に貢献できる			
小計				

**2. 職務・プロセス評価 (6項目×5点×2=60点満点)**

評価基準 5-他の社員の前にならぬ、4-日々の業務で高い成果を挙げている、3-日々の業務で実践している、2-評価基準を理解している、1-評価基準を理解していない

評価項目	評価基準	本人	一次	最終
理念理解と実践	自社の経営理念を理解し、日々の業務で実践している			
良いコミュニケーション	元気に笑顔にでも大きな声で挨拶ができる、良好なコミュニケーションが取れる			
向上心・積極姿勢	何事に対しても現状に満足せず、さらに長くするための行動が積極的に行える			
協調性・配慮・気遣い	他のメンバーへの配慮・気遣い・協力ができる、チームワークを良好に保ち、業務成果に貢献できる			
報告・連絡・相談	何事に対しても的確や上司と連携・適切な報告・連絡・相談ができる			
規律性・自己管理	法令や職場のルールが遵守できる、自身の体調・健康管理を適切に行い、遅刻・無欠勤等がない			
小計				

**3. 特別加点・減点 (±1~5点 上限±5点)**

内容	一次評価コメント	二次評価コメント	本人	一次	最終
小計					

**4. 1.成果・業績評価 2.職務・プロセス 3.特別加点・減点 合計**

**5. 評価に対する本人の感想**

#### 1 目標設定

期間の始めに、その期中で達成したい目標を設定します。組織の経営理念や経営方針に沿って全体の目標達成を目指すために、自分に何ができるかを考えながら、自分にとって「易しすぎず難しすぎない」目標を設定することが大切です。目標の設定は上司と相談して行いましょう。期間の終わりに目標に対する結果の振り返りを行い、自己評価の参考にしましょう。

#### 2 評価区分の種類

- i. 成果・業績評価：「業務内容をより良く完遂するための行動が行えているか」を評価します
- ii. 職務・プロセス評価：「仕事をする上でのより良い姿勢」を評価します
- iii. 特別加点・減点：業務に役立つ資格を取るなどの個人目標の達成による加点、訓告（厳重注意）などによる減点があれば、最後に行います。

#### 3 評価基準

評価基準は、「評価項目毎に定義した内容をどの程度達成したか」を記述しています。自己評価をする際は、「評価基準のレベルごとの内容が理解できているか」「迷うことが無いか」を確認し、不明な点等があれば上司に説明を求めます。

#### 4 評価項目の配点

この評価シートは「成果・業績評価」は8項目を1~5点で評価し、満点は40点です。「職務・プロセス評価」は6項目を5点満点で評価した上で、点数を2倍にし、満点は60点です。経験年数の浅い従業員は、仕事の技術レベルはそれほど高くないため、「成果・業績評価」より「職務・プロセス評価」の配点を高くすることで、働く意欲や熱意、勤務態度に重点を置く場合が多いです。評価シートの評価項目毎の配点は「従業員の職務経験」や、「組織が重視する項目」によって変更することができますので、何が重視されている項目か確認しましょう。

#### 5 評価に対する本人の感想

評価結果の説明を受けた後に、それをどのように受け止め、どのように改善していこうと考えているか、率直な感想を書きましょう。

### (2) 自己評価を行う際の注意点

#### ① 事実に基づき評価する

自己評価を行う際は、感情や思い込みではなく「評価基準」に沿って忠実に評価を行うことが重要です。評価シートの「評価項目」は組織の経営理念や経営方針を踏まえて設定されています。適切な自己評価を行うためにも自身が内容を正しく理解できているか、必要に応じて上司に確認しましょう。

## ② 自己評価の根拠

評価項目について「何となく」ではなく、「明確な根拠を持って」評価を行うことが重要です。例えば「日々の行動」、「業務の成果」において、自身の立てた目標に対する達成度などを根拠にすることや、「自身の行動」に対する「上司・同僚からのフィードバック」を根拠に自己評価を行うとより適切な評価ができます。上司から「なぜこの評価にしたの?」と聞かれた時にもきちんとその理由を説明できるようにしましょう。

評価の根拠となる具体的な内容(例)	
日々の行動	遅刻をしなかった、手洗い・消毒を励行した、担当している家畜の小さな異常に素早く気づき、すぐに上司に報告、対応を相談したことを褒められた…等
業務の成果	担当している家畜の事故率を下げ、目標値を達成した…等

## ③ 時間をおいて評価結果を見直す

人間は「感情の生き物」と言われており、精神状態によって適切な評価が行えない場合もあります。例えば、一旦評価を行ってから2～3日後に改めて見直してみると、新たな視点が生まれ、より正確な評価が行えるかもしれません。何度か見直すため時間に余裕を持って自己評価を行いましょう。

## (3) 上司から評価結果の説明を受けた後の注意点

### ① 評価結果を納得するまで確認する

評価結果が自分と上司で異なっている場合、両者に認識の差があるということです。この場合、「なぜ両者の認識が違っているのか」についてお互いが納得するまで話し合うことが重要になります。

特に、自己評価が高く、上司の評価が低かった評価項目については「自身のどのような行動や成果がその評価に繋がったのか」という点を上司に確認することが重要です。上司との話し合いでは、次のポイントを参考にするとよいでしょう。

- ・自分に期待された役割や成果(貢献内容)、行動は何か
- ・どのような事実に基づいて評価しているのか
- ・自分の行動や取り組みが周りにどのような影響を与えているのか(良い点と改善点)



### ② 評価結果を受け止める

自身が納得するまで評価結果の説明を受けたら、「評価が高い項目も低い項目もありのままに評価結果を受け止める」ことが重要です。評価はあくまで「現時点」の評価であり、今後改善することができます。また、評価を受け止め、どのように今後改善していくか等について、率直な感想を上司に伝えましょう。

### ③ 評価を向上させるための行動計画を立てる

人事評価制度の目的は、「皆さんを評価することによって、皆さんの成長度合いを把握し、さらなる成長に繋げること」です。評価結果の説明を受けた後は「次回の評価までにどの評価項目をどの程度改善するか」を検討し、次期の目標設定に活用しましょう。

## こんな時、どうする?

### ① 自己評価の点数のつけ方がわからない

日々の自身の行動を振り返り、その行動が評価シートの項目ごとに定義している内容について評価基準のレベル(1～5)のどれに当てはまるかを考えましょう。またその際に、上司や同僚が自分に対してどのような評価をしているかについても参考にしましょう。

### ② 上司からの評価に納得できないとき

同僚などの他の従業員と比べて「優れている」や「劣っている」ではなく、評価項目について自身の行動がどれだけ「良い結果」に貢献できたかを根拠をもって上司に説明してみましよう。また上司の評価の理由を聞くことで、もっと良くするための改善のポイントや、自身に期待されていることがわかります。上司からの自身に対する評価を受け止め、自らの成長に繋げていきましょう。

# Ⅲ. 畜種別人事評価シートサンプル

畜種別人事評価シートサンプルはベトナム語、中国語、英語、インドネシア語の翻訳版がありますのでご活用ください



## 人事評価シート：酪農

	開始	終了
対象期間		

本人評価実施日	年 月 日
一次評価実施日	
最終評価実施日	
一次評価者	
最終評価者	

部署		入社日
評価対象者		

目標	結果の振り返り
1. 成果・業績評価項目における目標	
2. 職務・プロセス評価項目における目標	
3. その他の目標	

### 1. 成果・業績評価 (8項目×5点=40点満点)

【評価基準】 5…他の従業員に教えることができる、4…正確に、迅速にできる、3…1人でできる、2…教えてもらいながらならできる、1…できない				
評価項目	評価定義	本人	一次	最終
個体観察と牛群管理	牛の異常を発見し、必要な報告・処置をすることができる。管理項目の正確な記録ができる			
給餌・給水	決められた給餌・給水の手順を守り、牛の健康維持に貢献できる			
牛床管理・牛舎の清掃	決められた手順で牛床管理や清掃を行い、衛生状態を良好に保つことができる			
牛の移動	決められた手順および適正な時間で安全に牛を移動できる			
搾乳	正確な手順および適正な時間で搾乳を行うことができる			
繁殖	発情や分娩の兆候を発見し、必要な報告・処置をすることができる			
哺乳業務	決められた手順で子牛の哺育管理ができる			
防疫	防疫の意識を持ち、決められた手順で洗浄や消毒を行い、牛の病気の予防や経営維持に貢献できる			
小 計				

### 2. 職務・プロセス評価 (6項目×5点×2=60点満点)

【評価基準】 5…他の従業員の模範となっている、4…日々の業務で高い成果を残している、3…日々の業務で実践している、2…評価定義を理解している、1…評価定義を理解していない				
評価項目	評価定義	本人	一次	最終
理念理解と実践	自社の経営理念を理解し、日々の業務で実践している			
あいさつ・コミュニケーション	元気に笑顔で誰にでも大きな声であいさつができ、良好なコミュニケーションが取れる			
向上心・積極姿勢	何事に対しても現状に満足せず、さらに良くするための行動が積極的にできる			
協調性・配慮・気遣い	他のメンバーへの配慮・気遣い・協力ができ、チームワークを良好に保ち、業務成果に貢献できる			
報告・連絡・相談	何事に対しても同僚や上司と適時・適切な報告・連絡・相談ができる			
規律性・自己管理	法令や職場のルールが遵守できる。自身の体調・健康管理を適切に行い、遅刻・無断欠勤等がない			
小 計				
小計×2				

### 3. 特別加点・減点 (±1～5点 上限±5点)

内容	一次評価コメント	二次評価コメント	本人	一次	最終
小 計					

1. 成果・業績評価	2. 職務・プロセス	3. 特別加点・減点	合計

評価に対する本人の感想

## Ⅲ. 畜種別人事評価シートサンプル

畜種別人事評価シートサンプルはベトナム語、中国語、英語、インドネシア語の翻訳版がありますのでご活用ください



### 人事評価シート：肉用牛

	開始	終了
対象期間		

部署		入社日
評価対象者		

本人評価実施日	年 月 日
一次評価実施日	
最終評価実施日	
一次評価者	
最終評価者	

行動計画・目標	結果の振り返り
1. 成果・業績評価項目における目標	
2. 職務・プロセス評価項目における目標	
3. その他の目標	

#### 1. 成果・業績評価 (8項目×5点=40点満点)

【評価基準】 5…他の従業員に教えることができる、4…正確に、迅速にできる、3…1人でできる、2…教えてもらいながらならできる、1…できない				
評価項目	評価定義	本人	一次	最終
個体観察と牛群管理	牛の異常を発見し、必要な報告・処置をすることができる。管理項目の正確な記録ができる			
給餌・給水	決められた給餌・給水の手順を守り、牛の健康維持に貢献できる			
牛床管理・牛舎の清掃	決められた手順で牛床管理や清掃を行い、衛生状態を良好に保つことができる			
牛の移動	決められた手順および適正な時間で安全に牛を移動できる			
子牛育成管理	子牛の導入や育成の業務を決められた手順で適切に行うことができる			
出荷	決められた手順で準備を行い、良好な状態での出荷に貢献できる			
繁殖	発情や分娩の兆候を発見し、必要な報告・処置をすることができる			
防疫	防疫の意識を持ち、決められた手順で洗浄や消毒を行い、牛の病気の予防や経営維持に貢献できる			
小 計				

#### 2. 職務・プロセス評価 (6項目×5点×2=60点満点)

【評価基準】 5…他の従業員の模範となっている、4…日々の業務で高い成果を残している、3…日々の業務で実践している、2…評価定義を理解している、1…評価定義を理解していない				
評価項目	評価定義	本人	一次	最終
理念理解と実践	自社の経営理念を理解し、日々の業務で実践している			
あいさつ・コミュニケーション	元気に笑顔で誰にでも大きな声であいさつができ、良好なコミュニケーションが取れる			
向上心・積極姿勢	何事に対しても現状に満足せず、さらに良くするための行動が積極的にできる			
協調性・配慮・気遣い	他のメンバーへの配慮・気遣い・協力ができ、チームワークを良好に保ち、業務成果に貢献できる			
報告・連絡・相談	何事に対しても同僚や上司と適時・適切な報告・連絡・相談ができる			
規律性・自己管理	法令や職場のルールが遵守できる。自身の体調・健康管理を適切に行い、遅刻・無断欠勤等がない			
小 計				
小計×2				

#### 3. 特別加点・減点 (±1～5点 上限±5点)

内容	一次評価コメント	二次評価コメント	本人	一次	最終
小 計					

1. 成果・業績評価	2. 職務・プロセス	3. 特別加点・減点	合計

評価に対する本人の感想

## Ⅲ. 畜種別人事評価シートサンプル

畜種別人事評価シートサンプルはベトナム語、中国語、英語、インドネシア語の翻訳版がありますのでご活用ください



### 人事評価シート：養豚

	開始	終了
対象期間		

部署		入社日
評価対象者		

本人評価実施日	年 月 日
一次評価実施日	
最終評価実施日	
一次評価者	
最終評価者	

行動計画・目標	結果の振り返り
1. 成果・業績評価項目における目標	
2. 職務・プロセス評価項目における目標	
3. その他の目標	

#### 1. 成果・業績評価 (8項目×5点=40点満点)

【評価基準】 5…他の従業員に教えることができる、4…正確に、迅速にできる、3…1人でできる、2…教えてもらいながらならできる、1…できない				
評価項目	評価定義	本人	一次	最終
個体観察と育成管理	豚の異常を発見し、必要な報告・処置をすることができる。管理項目の正確な記録ができる。事故率の軽減に貢献できる			
給餌・給水	決められた給餌・給水の手順を守り、豚の健康維持に貢献できる			
豚房・豚舎の清掃	決められた手順で豚房や豚舎の清掃を行い、衛生状態を良好に保つことができる			
豚の移動	決められた手順および適正な時間で安全に豚を移動できる			
繁殖	発情や分娩の兆候を発見し、必要な報告・処置をすることができる			
子豚育成管理	離乳前の母豚や子豚の管理が決められた手順で適切に行うことができる			
肥育管理・出荷作業	良好な状態での出荷に貢献できる。決められた手順および適正な時間で安全に出荷作業ができる			
防疫	防疫の意識を持ち、決められた手順で洗浄や消毒を行い、豚の病気の予防や経営維持に貢献できる			
<b>小 計</b>				

#### 2. 職務・プロセス評価 (6項目×5点×2=60点満点)

【評価基準】 5…他の従業員の模範となっている、4…日々の業務で高い成果を残している、3…日々の業務で実践している、2…評価定義を理解している、1…評価定義を理解していない				
評価項目	評価定義	本人	一次	最終
理念理解と実践	自社の経営理念を理解し、日々の業務で実践している			
あいさつ・コミュニケーション	元気に笑顔で誰にでも大きな声であいさつができ、良好なコミュニケーションが取れる			
向上心・積極姿勢	何事に対しても現状に満足せず、さらに良くするための行動が積極的にできる			
協調性・配慮・気遣い	他のメンバーへの配慮・気遣い・協力ができ、チームワークを良好に保ち、業務成果に貢献できる			
報告・連絡・相談	何事に対しても同僚や上司と適時・適切な報告・連絡・相談ができる			
規律性・自己管理	法令や職場のルールが遵守できる。自身の体調・健康管理を適切に行い、遅刻・無断欠勤等がない			
<b>小 計</b>				
<b>小計×2</b>				

#### 3. 特別加点・減点 (±1～5点 上限±5点)

内容	一次評価コメント	二次評価コメント	本人	一次	最終
<b>小 計</b>					

1. 成果・業績評価	2. 職務・プロセス	3. 特別加点・減点	合計

評価に対する本人の感想

## Ⅲ. 畜種別人事評価シートサンプル

畜種別人事評価シートサンプルはベトナム語、中国語、英語、インドネシア語の翻訳版がありますのでご活用ください



### 人事評価シート：養鶏

	開始	終了
対象期間		

部署		入社日
評価対象者		

本人評価実施日	年 月 日
一次評価実施日	
最終評価実施日	
一次評価者	
最終評価者	

行動計画・目標	結果の振り返り
1. 成果・業績評価項目における目標	
2. 職務・プロセス評価項目における目標	
3. その他の目標	

#### 1. 成果・業績評価 (8項目×5点=40点満点)

【評価基準】 5…他の従業員に教えることができる、4…正確に、迅速にできる、3…1人でできる、2…教えてもらいながらならできる、1…できない				
評価項目	評価定義	本人	一次	最終
個体観察と育成管理	鶏の異常を発見し、必要な報告・処置をすることができる。管理項目の正確な記録ができる			
給餌・給水	決められた給餌・給水の手順を守り、鶏の健康維持に貢献できる			
ケージ・鶏舎の清掃	決められた手順でケージや鶏舎の清掃を行い、衛生状態を良好に保つことができる			
ヒナ育成管理	ヒナの導入や育成の業務を決められた手順で適切に行うことができる			
集卵・パッキング(※)	正確な手順および適正な時間で集卵やパッキングを行うことができる			
出荷	決められた手順で準備を行い、良好な状態での出荷に貢献できる			
鶏糞・廃棄物の取り扱い	決められた手順で鶏糞の処理や死鶏の除去ができる			
防疫	防疫の意識を持ち、決められた手順で洗浄や消毒を行い、病気の予防や経営維持に貢献できる			
小 計				

(※)ブロイラー(肉用鶏)は「集卵・パッキング」の評価項目を必要に応じて変更してください

#### 2. 職務・プロセス評価 (6項目×5点×2=60点満点)

【評価基準】 5…他の従業員の模範となっている、4…日々の業務で高い成果を残している、3…日々の業務で実践している、2…評価定義を理解している、1…評価定義を理解していない				
評価項目	評価定義	本人	一次	最終
理念理解と実践	自社の経営理念を理解し、日々の業務で実践している			
あいさつ・コミュニケーション	元気に笑顔で誰にでも大きな声であいさつができ、良好なコミュニケーションが取れる			
向上心・積極姿勢	何事に対しても現状に満足せず、さらに良くするための行動が積極的に行える			
協調性・配慮・気遣い	他のメンバーへの配慮・気遣い・協力ができ、チームワークを良好に保ち、業務成果に貢献できる			
報告・連絡・相談	何事に対しても同僚や上司と適時・適切な報告・連絡・相談ができる			
規律性・自己管理	法令や職場のルールが遵守できる。自身の体調・健康管理を適切に行い、遅刻・無断欠勤等がない			
小 計				
小計×2				

#### 3. 特別加点・減点 (±1~5点 上限±5点)

内容	一次評価コメント	二次評価コメント	本人	一次	最終
小 計					

1.成果・業績評価	2.職務・プロセス	3.特別加点・減点	合計

評価に対する本人の感想

# IV. 人事評価制度モデル経営体ヒアリングレポート



### 1. 経営概要

法人名：株式会社 Kalm 角山  
代表者：川口谷 仁氏 (51歳)  
所在地：北海道江別市  
経営規模：経産牛600頭、草地100ha  
畑100ha (デントコーン)  
売上高：約8億円  
従業員数：正社員11名・特定技能外国人従業員3名  
パート1名



### 2. 沿革・組織体制・特徴

(株) Kalm 角山は2014年に5人の酪農家が集まり北海道江別市角山に設立した。2015年、フリーストール牛舎完成、自動搾乳ロボットの稼働を開始した。同年、バイオガスプラントの稼働を開始し、発電と資源のリサイクルによる循環型農業に取り組んでいる。2016年には農場 HACCP 認定、2017年には酪農で国内初となる JGAP 認証を取得している。2019年には、CEO (最高経営責任者)、COO (最高執行責任者)、CFO (最高財務責任者) を設置し、業務や役割、責任を明確化し、組織体制を整備している。

### 3. 人事評価制度の活用状況

#### (1) 導入のきっかけ・経過

5人の酪農家が集まってできた法人であったため、設立間もない時期から「現場の作業内容・品質」を統一する必要性があった。そこで、2016年から農場 HACCP を導入し、現場の仕事の内容や基準の見える化を行った。仕事の内容は見える化した。一方「各社員が各作業をどの程度できるのか (知る・分かる・行う・できる・分かち合う)」といった社員の実力や頑張りについて公平・公正な評価ができていなかった。そこで、2019年に社長が交代したタイミングで、「見える化した仕事内容の習熟度・到達度」を評価するための人事評価制度の構築を開始した。

制度の構築に当たっては、評価項目の大部分を「業務能力」を“見える化”する内容となるよう意識し、「各社員の業務能力」を把握できる制度とした。同時期に、1年間の振り返りと来期の目標を設定する「社長による年1回の全社員ヒアリング」も開始し、経営層と社員のコ

ミュニケーションを強化した。

#### (2) 主な内容

##### ①業務能力評価

「知識評価 (11項目)」「実務能力評価 (17項目)」「人間力評価 (5項目)」の計33項目により、各社員の業務習熟度を評価 (33項目×5点 = 165点満点)。

まず各社員が自己評価を行い、1人のマネージャーが全員分の上司評価を実施。その後、社長による評価修正を行い、最終的な評価点を決定している。この評価では、各社員に「自分はどれくらい仕事できていたか」を振り返ってもらうことを重視しており、昇格・昇給の基礎情報として活用している。

##### ②グレード制度

社内の階層を5つに分けた上で、各階層の年俸を決定している。5つの職階それぞれに「役割・姿勢」「社内存在する業務の理解」「労務管理」「実行力 (理念理解)」の4つの評価項目を設定。

職階・評価項目毎にマトリクス表形式で計20の評価基準を設定し、各職階に求められる評価基準を4項目全てでクリアした社員を昇格させている。

#### (3) 運用上の課題

当社は人数が少ないため、「各社員が果たすべき役割」が大きく、社員もそれを理解して責任感を持って働いている。一方、自身の業務能力については過小評価をする社員が多く、自信を持って働いてもらうことが課題となっている。

現在は社長による評価修正で対応しているが、将来的には各社員が自分自身の業務能力をより適切に評価できるような仕組みを構築するべく検討を進めている。

本レポートはヒアリングを行った令和5年9月時点の情報で作成しています



## 1. 経営概要

法人名：株式会社 大野ファーム  
株式会社 大野キャトルサービス

代表者：大野 泰裕氏 (59歳)

所在地：北海道河西郡芽室町

経営規模：肥育牛2,500頭 育成牛1,500頭  
畑70ha (小麦・テンサイ・デントコーン・大豆)、草地70ha

売上高：16億円 (グループ合計24億円)

従業員数：正社員19名・パート6名



## 2. 沿革・組織体制・特徴

大野ファームは1986年に法人化し、当初は肉牛(アンガス牛)30頭、小麦や加工用芋の畑作50ha規模の経営であった。その後、肉牛の飼養頭数が徐々に増え、交雑種やホルスタインの肥育も開始したことにより、現在では肥育2,500頭、哺育育成1,500頭の合計4,000頭規模に飼養を拡大している。牛の餌となる粗飼料は、自社生産を中心に地場産を原料としており、たい肥は自社の畑作に利用するほか、地域の農家の麦わらと交換し、地域循環型の農業を構築している。大野ファームの牛肉は、「未来めむろ牛」や「みらい牛」のブランド名で北海道をはじめ全国のスーパー等で販売されている。2014年には畜産農家を身近に感じてほしいと牧場内にカフェ「COWCOWVillage」をオープンしている。

## 3. 人事評価制度の活用状況

### (1) 導入のきっかけ

元々の社内方針である実力主義を実現するための制度として2000年頃から業績目標に基づくインセンティブと年度末手当の支給を開始。業績目標評価を導入した後も、社員から「自分の仕事が会社からどのように評価されているかが分からない」という声が多く聞かれ、社員それぞれの「理念の実践の仕方」にも差が見られるようになっており、基準の設定が必要になっていた。加えて、経営規模が大きくなる過程で「経営幹部に社長の仕事を任せていくこと」が不可欠になってきていたことから、2016年頃から人事評価制度の導入を検討した。

制度の構築に当たっては、「経営方針を仕事の現場まで落とし込めるような制度とすること」「実力主義の評価制度の構築」を重視した。

### (2) 主な内容

#### ①人事評価シート(24項目×3点=72点満点)

経営方針内の「行動の判断基準(社員として望ましい振る舞いや求められる姿勢)」に示されている5項目の実践度を評価するためのシート。

5項目それぞれに4~5項目の小項目を設定し、全体としては24の評価項目を設定。

各3点満点で自己評価を行った後、同部門の管理職2名により、管理職評価を実施。2名の管理職評価の結果をベースに社長評価を実施し、最終的な評価が決定。トータルの評価点を基に、賞与の金額と次年度の昇給金額を決定。

#### ②生産部門の業績目標評価(15項目×2部門=30項目)

生産部門を「保育・育成」「肥育」の2つの部門に分け、各部門で生産関連の業績目標を15項目ずつ設定。業績目標の中でも特に重要な目標(重要目標)を各部門で毎年6項目設定。

期末に生産部門全体の重要目標の達成状況に応じて、インセンティブを支給する他、業績に応じて期末手当も支給している。

### (3) 運用上の課題

現在は同一人物に対し管理職2名により管理職評価を行っているが、評価基準に余裕を持たせているため、評価者による評価のバラツキが発生している。

現状、社長による年3回の全社員面談や日頃のコミュニケーションにより社長評価による評価修正で対応しているが、将来的には評価方法の改善を検討中である。



## 1. 経営概要

法人名：株式会社 ヒルズ  
 代表者：佐藤 克美氏 (52歳)  
 所在地：宮城県柴田郡大河原町  
 経営規模：飼養頭数20,000頭  
 売上高：19.5億円  
 従業員数：正社員67名・パート6名

## 2. 沿革・組織体制・特徴

株式会社ヒルズは1969年に創業、1982年に法人化し、2001年に農場周辺に立地する“複数の丘”にちなんで社名を「ヒルズ」とした。経営の中心は養豚生産事業であり、自社生産のブランド豚肉「和豚もちぶた」を展開している。2003年に豚肉や豚肉加工品、自家製手作りお惣菜や地域の特産品等を販売する直営店舗「とんとんの丘もちぶた館」、2006年には豚の飲水用の井戸を掘っていた所、偶然掘り当てた温泉を利用した日帰り温泉「おおがわら天然温泉いい湯」をオープンした。温泉に併設するレストランでは、自社産豚肉と地場の新鮮野菜を使った料理が味わえる。敷地内にはヤギや羊等と触れ合える動物展示コーナーや、自家産米を原料にどぶろくの製造販売も開始するなど、多角的なアグリビジネス事業を展開している。社内の組織は養豚生産、アグリビジネス、総務の部門に分かれ、それぞれ統括する部長が置かれている。各部門では、農場や直売店、温泉等のセクション毎に農場長や店長、支配人などの管理職が配置され、部下をまとめ、現場業務を円滑に遂行するマネジメントを担っている。

## 3. 人事評価制度の活用状況

### (1) 検討のきっかけ

当社では、「一般企業に見劣りしない農業経営を目指す」「地域と共に発展・成長していくことにより地域になくはない企業経営を目指す」という経営理念を実現するため、“会社を堅実に運営し、社員の豊かな生活を増進するとともに、社会貢献する力を大きくする”取り組みとして、養豚生産を中心に様々なアグリビジネス事業を展開し、規模拡大、経営の多角化を進めてきた。規模が大きくなるにつれて、組織体制の整備とともに従業員の資質向上や、その仕事ぶりを評価し処遇を決定するための仕組みが必要となり、現在は管理職及び役員・社長による人事考課と面談で従業員の評価を行っている。



### (2) 主な内容

#### ①管理職による面談

当社では、生産部門では生産性・効率性の向上や仕事の正確性について、店舗では正確性や効率性に加え顧客満足度向上に資する姿勢を従業員の資質として重要視している。管理職による面談では、本人の希望を聞き、資質向上やリーダーシップの発揮、チームの一員として役割を果たすこと等、組織の期待を伝え、コミュニケーションを図っている。

#### ②社長による最終評価と意思決定

組織図のもと、各役職で職務の範囲と権限が明確化されており、社長は各部門の部長やセクションの管理職との頻繁なミーティングにより、従業員や現場の状況を把握している。従業員の昇給は、経営全体の業績を考慮した上で主に社長、総務部長で合議し、昇格は、社長および取締役、部長、セクションの管理職で合議のうえ決定している。現在は、明文化された人事評価の項目があるわけではないが、社長は管理職ばかりでなく、従業員とも必要に応じて面談することで、現場の情報を集約し、社長の責任において経営理念に基づいた明確な意思決定を行っている。

### (3) 運用上の課題

現在は従業員の定着率が高く、社長のグリップのもと、ベテラン従業員が若手従業員をけん引して全体のバランスを良好に保っているが、仙台と競合する立地で求人難を乗り越えていくためには、評価項目を明文化するなど、統一的で透明性の高い人事評価制度の導入が課題である。これからも経営理念の確実な実現のため、引き続き組織体制や環境整備に力を入れていきたいと考えている。



## 1. 経営概要

法人名：株式会社 山形ピッグファーム  
 代表者：阿部 秀顕氏 (53歳)  
 所在地：山形県東村山郡山辺町  
 経営規模：飼養頭数26,000頭  
 売上高：2.5億円  
 従業員数：正社員32名・技能実習生10名

## 2. 沿革・組織体制・特徴

株式会社山形ピッグファームは現社長の父である先代が1965年に創業し、1988年に法人化した養豚部門に特化した法人である。企業理念は「食のこだわり・共存共栄・地域環境保全」であり、本社が所在する山形県山辺町周辺で生産された飼料米を与えた豚肉を「舞米豚」としてブランド化しており、豚肉の加工品にも取り組んでいる。山形ピッグファームの会社組織は、生産部と総務・経理のサポート部に大きく分かれ、生産部には環境保全処理や運送を行う生産支援課と山形県内の3つの農場ごとに生産課が置かれている。

## 3. 人事評価制度の活用状況

### (1) 導入のきっかけ

導入したきっかけは、経営者が2011年に現社長に代替わりする過程で客観的な従業員の評価基準が必要となったことである。先代の経営者は賞与を支給する際に、従業員全員の働きぶりを現場で十分把握した上で主観的に評価を行っていた。しかし経営が大規模化する中で従業員全員の仕事を経営者自身が現場で評価することが困難となり、社会保険労務士が執筆した農業経営者向け人事評価シートを参考に、2010年から人事評価制度を導入した。現行の人事評価シートは2016年頃から導入された。

### (2) 主な内容

#### ①人事評価の項目と配点

人事評価は、人事評価シートを従業員自身と直属上司が6カ月に1回記入し、経営者が個別に最終判断することで実施している。

人事評価項目は、定量的または定性的な項目から構成される。定量的には、配属された部門や生産ラインの期中の分べん率や平均離乳頭数などの実績値を個人目標値で割った達成率について、4段階評価を行っている。定性的な評価項目は、全員に共通した能力（知識・理解



力、業務処理力)、情意（規律性、積極性、協調性）、職責（役職に応じた専門性やチームワーク力）の4つの視点について「4段階評価」を実施している。賞与額に占める定量的評価または定性的評価の配点比重は役職に応じて異なり、初級社員は定量：定性が3：7の比重だが、昇格するごとに定量的の比重が増える。最終的に賞与額は、役職に応じたベース額と会社全体の成績に対して評価結果を乗じた額が支給される。

#### ②コンピテンシーの反映とスキルマップの活用

人事評価項目作成の基準は、役職ごとにリーダーシップ、分析思考力、顧客志向性、育成力、徹底確認力、専門性、チームワーク力などのコンピテンシーを明文化した一覧表、交配・分べん・離乳などの力量についてスキルマップを明文化した一覧表である。コンピテンシーは2011年に、スキルマップは2016年頃に、従業員自身が業務内容のリストアップを行い、従業員と経営者で取りまとめた。

#### ③人事評価結果の活用

人事評価結果は、社長、直属の上司、本人による三者面談を実施した上で、社長による最終決定をしている。評価結果は賞与、昇給に反映している。昇格にも反映しているが、昇格には2名以上の社内推薦、若手の場合には筆記試験も併せて課している。

### (3) 運用上の課題

人事評価の実施間隔が6カ月に一回と比較的長いこと、評価者による主観的なエラーが発生してしまうこと、従業員が前期との自分の成長度合いに応じた絶対評価ではなく、他の従業員との相対評価により記載してしまうことが課題となっている。

本レポートはヒアリングを行った令和5年10月時点の情報で作成しています



## 1. 経営概要

法人名：株式会社 サン・ファーム  
 代表者：八幡 みわ氏 (55歳)  
 所在地：熊本県熊本市  
 経営規模：採卵鶏 85,000羽  
 畑 4.5ha (子実トウモロコシ)  
 売上高：6.5億円  
 従業員数：正社員 20名・特定技能外国人従業員 3名  
 パート 25名



## 2. 沿革・組織体制・特徴

サン・ファームは1948年に養鶏業を創業し、1966年に法人化(当初社名：有限会社偕鶏園)した。水や飼料にこだわって育てた健康な鶏から生まれる鶏卵の販売をメインに、近年では6次産業化として加工品の製造販売や香港、マカオなどへの輸出にも力を入れている。2007年にオープンした直売所「ひなたまごっこ」は、こだわりの卵や卵を贅沢に使ったスイーツを求めて年間10万人を超える集客がある。代表をはじめ、48名の従業員中39名が女性であり、女性が働きやすい職場づくりに取り組み、2018年には農業の未来をつくる女性活躍経営体100選(WAP100)に認定されている。食育や災害時のボランティア、子ども食堂フードリボンの活動にも積極的に取り組んでいる。

## 3. 人事評価制度の活用状況

### (1) 導入のきっかけ・経過

人材定着と育成を主な目的として、「社員が納得感を持って働ける公平な評価」を実現するため、2012年に人事評価制度の導入を決定した。当初は各社員の業務能力を評価する「習熟度評価」を中心に評価を行っていた。

2019年に幹部社員と共に二泊三日で経営合宿を行い、ミッション(使命)ビジョン(目指す姿)バリュー(行動指針)MVVを策定し、日々大切にしているマインドや行動指針を言語化。MVVを浸透する手段として、「経営理念を実践している社員が評価されることによる社内の一体感醸成」を実現すべく「経営理念に基づくふりかえりシート」も導入し、2本立てでの評価運用を開始した。

### (2) 主な内容

#### ① 習熟度評価

養鶏管理部門、直売所厨房、総務など、社内業務を7つの部門に分け、その部門に求められる業務能力につ

いて17～20の評価項目を設定している。5段階の評価基準により1～5点で評価する。

#### ② 経営理念に基づくふりかえりシート

経営理念を実現するための従業員に求められる姿勢・態度・役割・業績目標等について17の評価項目を設定している。能力・姿勢、目標達成について1点、2点、4点、5点と4段階の評価基準とし、評価の中心化を防いでいる。

#### ③ 評価とフィードバック

「習熟度評価」、「ふりかえりシート」は項目ごとに10～20倍のウェイトを設け、重要視する項目はウェイトを高く設定している。それぞれ満点を1000点とし、二つの評価の合計で2000点としている。これは、低評価となった社員の心理的な負担を軽減するためである。年間で2回評価を行い、従業員自身による自己評価、部門長などによる一次評価を経て、必要に応じて役員が最終的な評価を決定し、賞与と昇給に反映させている。

### (3) 運用上の課題

評価時には社員からの要望等もヒアリングするようにしており、今後、評価後の面談により評価のフィードバックを実施する予定。将来的には評価制度を含め社員自らが自走できる組織と強靱な経営体を目指して、有効な仕組みの構築に取り組みたい。

農業界の高齢化と人手不足は近年急激に深刻化しており、2050年には農業人口は100万人を割り込み、その3割が85歳以上となると予想されている。この国の食を支える農業の持続的な発展のため、他業界に負けない教育、評価制度、待遇等が求められていることを現場で強く感じている。

本レポートはヒアリングを行った令和5年9月時点の情報で作成しています



## 1. 経営概要

法人名：セブンフーズ株式会社  
 代表者：前田 佳良子氏 (63歳)  
 所在地：熊本県菊池市  
 経営規模：飼養頭数27,600頭、畑30ha、田1ha  
 売上高：19億円  
 従業員数：正社員52名、技能実習生5名、  
 パート4名



## 2. 沿革・組織体制・特徴

セブンフーズ株式会社は1970年に現社長の父である前会長が創業し、1992年に法人化した雇用型法人である。前田氏が社長に就任した2004年以降、飼養頭数を急速に拡大し、2021年には出荷頭数4.9万頭にまで拡大している。2013年からは土地利用型農業にも取り組み、農場全体で持続可能な循環型農業を構築している。セブンフーズの会社組織は、養豚部門と支援部門、本部の大きく3つに分かれている。その中に10の勤務部署があり、勤務部署ごとに人事評価が実施されている。

## 3. 人事評価制度の活用状況

### (1) 導入のきっかけ

導入のきっかけは、急激な規模拡大に伴う従業員数の増加である。法人設立初期は、養豚生産の経験がある従業員は2割程度しかなく、経験年数が短かったため、人材育成を早急に進める必要があった。人事評価制度に関しては、取引先である大手企業のアドバイスを受け、2012年に成果主義に基づく人事評価制度を導入した。しかし、成果主義を追求したことにより、20代の女性従業員を中心に大量の退職者を出し、経営幹部からも改善を求める意見が噴出した。そのため、2017年頃から成果主義による評価を見直し、人材育成を重視した評価に転換している。

### (2) 主な内容

#### ① 人事評価の改善

人事評価制度に関しては、経営幹部で協議しながら逐次改善を続けている。人事評価は、農場・部門ごとに、農場長などが部下の評価を行っている。人事評価については常に改善を行っており、これまでは年2回の評価を実施していたが、評価者の負担の増加や、生産現場の評価の難しさなどから、年1回の評価へと変更している。また、これまでは「5段階評価」をとっていたが、評

価点が3に集中したことから、偶数評価による「10段階評価」にしている。

#### ② 人事評価の項目

以前の人事評価と比べ大きく変更しているのが評価項目である。以前の人事考課表では、職務遂行能力について、農場長の場合、計画・組織マネジメント、統率力、部下の育成など4つの視点について評価していた。また同様に執務態度に関してもチャレンジ精神、意思決定など4つの視点から評価を実施していた。従業員の職階によって項目を変えて評価していたが、多くの項目の評価が評価者にとって負担であること、点数の高さと実際の能力の高さが適合しない場合が多かったこと等から、評価項目を大幅に見直している。現在の人事評価制度では、職務遂行能力と勤務態度の2項目のみを10段階で評価する方式が採られている。加えて評価者により「勤務期間中の課題と感じた点」、「勤務期間中の良かった点」についてコメントを付与しており、従業員に対する人事評価を文章で具体的に伝えるように心掛けている。また、パート従業員・外国人技能実習生に関しては、A～Dの4段階による評価が実施されている。

#### (3) 運用上の課題

セブンフーズ株式会社では、現場の実態に合わせて評価方法を改善しているが、今後の課題としては、評価者間の評価の違いがあげられる。経営幹部による調整が図られているものの、評価者によってコメントの記載などに違いがみられる。そのため今後は、評価者間のばらつきの改善が課題になっている。

本レポートはヒアリングを行った令和5年9月時点の情報で作成しています



## 1. 経営概要

法人名：有限会社 阿部牧場  
 代表者：阿部 寛樹氏 (46歳)  
 所在地：熊本県阿蘇市  
 経営規模：経産牛420頭、育成牛300頭、  
 飼料作物237ha  
 売上高：9.7億円  
 従業員数：正社員68名、技能実習生1名、  
 パート7名



## 2. 沿革・組織体制・特徴

阿部牧場は1968年に創業し、2000年に法人化した酪農を主体とする法人である。2010年に牛乳・乳製品の製造・販売卸を開始し、2021年からチーズ製造・飲食店の営業を始めている。事業内容は、酪農業の他に、黒毛和牛の生産、乳製品・菓子の製造・販売卸、飲食店、直売所運営など多岐にわたっている。社内の組織は生産部、経理部、企画部、製造部、ASO FACT事業部の5つの部署に分かれており、自社製品の特徴を生かした加工・販売・飲食業を展開している。正社員の平均年齢は37歳、週休2日制、年末年始の休暇により、年間休日日数は107日を確保している。

## 3. 人事評価制度の活用状況

### (1) 導入のきっかけ

導入のきっかけは、正社員が増加したことにより、経営者の目が行き届かなくなり、経営者の主観によらない人事評価の仕組みが必要だと感じたためである。最初に、他産業の人事評価シートを参考に業務評価表を作成した。さらに2021年には、製造業のスキルマップをもとに酪農版のスキルマップを作成し、現在は業務評価表とスキルマップの結果をみて昇給、賞与に反映させている。また、昇格についてはスキルマップを参考に決めている。

### (2) 主な内容

#### ①業務評価表による人事評価

最初に人事評価制度として導入したものが、業務評価表である。業務評価表は、人事考課要素として、リーダーシップ、勤務態度、規律、協調性など14の考課要素について5段階で評価するものになっており、評価コメントを付けて従業員に返している。年に1度、業務評価の合計点数によって5段階の総合ランクに分類され、

この総合ランクとスキルマップの結果により、昇給幅(1~5%)が決まる仕組みとなっている。

#### ②スキルマップの作成・活用

従業員の客観的な技術・能力を把握するために用いられているのがスキルマップである。これは製造業のスキルマップをもとに改良し、事務部門も含めて部署ごとにスキルの項目を定めている。スキルの項目は部署によって異なるが、ある部署の場合は50前後の各スキル項目に対して、「出来ない」、「活動中」、「指導があれば出来る」、「一人で出来る」、「指導出来る」の5段階で管理職が評価している。さらにスキルマップでは、将来的にいつまでに次の段階に到達する予定であるか、予定時期を記入している。このスキルマップによって各従業員がどの程度のスキルを習得しているか、さらにスキルの習得予定時期について把握することができる。このマップによって、従業員の能力だけではなく、管理職の指導・教育状況の把握もしている。これらのスキルのチェックは、年2回行われ、常に更新するように心がけている。さらに年1回従業員に対してスキルマップの結果を返すようにしている。

#### (3) 運用上の課題

評価制度の課題は、スキルマップの運用に関してやや時間がかかる点である。現状では現場でスキルの項目を作成し運用しているが、評価側、評価される側の双方にとって負担がかかる場合がある。

その他の評価制度の課題としては、生産効率を上昇させるための評価指標をどのように組み込むか、さらに従業員のキャリア形成とのリンケージが課題となっている。

本レポートはヒアリングを行った令和5年9月時点の情報で作成しています



## 1. 経営概要

法人名：株式会社 緒方エッグファーム  
 代表者：緒方 克也氏 (55歳)  
 所在地：熊本県合志市  
 経営規模：採卵鶏 11,000羽  
 水稻10a・飼料用米10a  
 売上高：1.1億円  
 従業員数：正社員3名・パート3名・アルバイト7名



## 2. 沿革・組織体制・特徴

1965年に祖父が養鶏を開始し、経営者は20年前に継承している。父親から農業経営を継承後、採卵鶏を約3万羽から約1万羽へ大幅に削減し、高品質で高単価な生産体制に切り替えた。経営理念である「健康な鶏を育て、卵を通して人とつながる」という信念のもと、「オメガ3ナチュラルたまご」を生産している。2010年に株式会社緒方エッグファームを設立し、養鶏・菓子製造・鶏肉等の販売に取り組んでいる。2020年には農場HACCPを取得し、2023年から飼料米栽培も始めている。

## 3. 人事評価制度の活用状況

### (1) 導入のきっかけ

人事評価制度の導入は、2019年8月頃に経営者と企画営業部長である妻が、従業員の評価基準を設定したいと思ったことがきっかけとなっている。その際に熊本県の相談会で社会保険労務士を紹介され、従業員が長く勤めるための人事評価制度を提案された。

その後、パートも含めて従業員全員で、評価のもとになる仕事内容の洗い出しを行い、半年程度をかけて業務レベル(評価の着眼点数)の明文化を図った。具体的には等級をⅠ～Ⅵ段階に分けて、等級別に求められる成果、勤務態度、能力向上の内容を整理している。

さらに、この業務レベルをもとに、従業員向けに仕事への姿勢を振り返る自己評価シートを作成している。評価シートは、成果、勤務態度、能力向上の区分に分かれており、区分ごとに4つの評価項目がある。この評価項目に関しては部門(飼養管理、GP、加工)ごとに異なっており、月に1回、パート含め、従業員自身で評価を実施する仕組みとなっている。

### (2) 主な内容

#### ①自己評価の基準

自己評価シートの評定に関しては、成果、勤務態度、能力向上の各項目について「S、A、B、C、D」の5段階評価で行う。評価項目は全部で12項目あり、項目の内容については社内で行っているHACCPの取得や、顧客への対応日数など数値目標を入れ込み、評価を付けやすいように工夫している。

#### ②従業員評価と給与テーブル

従業員評価は、経営者が日頃の業務遂行状況を踏まえ、半年に1回実施している。評価は賞与の部分に反映させている。さらに従業員の給与表を整備しており、従業員評価をもとに昇給などを決めている。また、従業員とともに作成した業務レベルに関しては、新入社員に配布することで、仕事内容の説明にも役立てている。

### (3) 運用上の課題

#### ①定期的な面談の実施

自己評価シートについて、最初の頃は月1回、役員と一緒に記載していた。そのときはコミュニケーションのツールとして自己評価シートを活用していたが、最近では月1回の面談時間が確保できなくなっている。今後は短時間でも定期的な面談ができる仕組みを作りたいと考えている。

#### ②自己評価シートの評定基準の見直し

自己評価シートの項目は、作成当初からほとんど変更をしていない。業務内容が若干変化してきていることから、今後は機会を見つけて、評価基準の見直しを図る予定である。



## 1. 経営概要

法人名：株式会社 カミチクファーム  
 代表者：上村 昌志氏 (65歳)  
 所在地：鹿児島県南さつま市  
 経営規模：肉用牛16,000頭・乳牛800頭  
 売上高：94億円  
 従業員数：正社員104名・特定技能外国人材16名  
 パート78名



## 2. 沿革・組織体制・特徴

代表の上村氏は1985年に妻、弟、従兄弟らと共に牛枝肉のカット加工を手掛ける有限会社上畜を鹿児島市で創業、1992年には南さつま市において牛の生産事業を開始し、1998年にはオーストラリアでも生産を開始した。2006年には外食事業をスタート、焼き肉店やレストランなど国内で多くの店舗を運営する。2017年にはベトナム、2018年には香港に現地法人を設立し、牛肉の輸出や海外での飲食店展開等、事業を拡大している。カミチクグループでは、牛の餌となる飼料の製造から牛の繁殖・飼育、牛肉の加工と販売、酪農、外食産業に至るまですべて一貫して行い、国内から海外までスケールの大きな農業の6次産業化を展開している。

## 3. 人事評価制度の活用状況

### (1) 導入のきっかけ

当社では「企業は人なり」の精神のもと、社員の成長が事業の発展につながるとして、社員の「満足」や「人生目標の設定と達成」を重視してきた。草創期より「社長による年1回の全社員面談」を実施し、社員の近況や要望等をヒアリングして人事評価の基礎情報としていた。しかし、経営規模の拡大により社長による全社員面談が難しくなったため、各部門長が現場社員の評価を行うことができるよう、2010年頃から人事評価制度の導入を検討した。導入に当たっては、「各社員が経営理念を理解して仕事を行うこと」を実現するため、当時30人以上いた主任クラス以上の社員全員で「当社のあるべき姿を反映した評価項目」について議論、妥協することなく検討を重ね、半年以上の時間をかけて制度構築を行った。

### (2) 主な内容

カミチクファームでは、プロセス行動特性による「人事考課表」と、業績目標を達成するための行動目標・毎

月の行動計画・行動記録を行う「育成ロードマップ、行動記録・育成シート」の2つのツールを使って年2回の人事考課を行っている。

#### ①考課表

行動特性により7～10項目を設定、各項目内に、5つの小項目を設定し、35～50項目について5点満点で評価を行う。自己評価と上司評価を実施するが、上司は対象者の「自己評価が見えない状態」で評価し、後に各評価を合わせることで公正な評価が行えるよう工夫している。最終的に職位等級毎の掛け率を乗じて「75～50点満点」で評価点を調整する。

#### ②行動記録・育成シート

部門年間目標に基づく2項目の「業績目標」と、その達成に向けた「担当業務」、「業務改善」、「他の社員の指導・育成」の3項目の「行動目標」を設定し、社員一人一人が毎月「行動計画」を立て、行動や結果を記録、上司は毎月確認を行っている。業績・行動目標の達成を1～5点で評価し、最終的に職位等級毎の掛け率を乗じて「25～50点満点」で評価点を調整する。

### (3) 運用上の課題

昨年から各種の人事手続きを一元的に行うシステムを導入し、それまで紙のシートで行ってきた評価制度もシステム上で管理できるようになった。システム化に慣れない社員には丁寧な指導が欠かせないが、大幅な効率化に繋がった。人事制度ができてから入社してきた社員には、制度の理念や必要性が正しく浸透せず、「やらされ感」がある。入社時や面談の機会に人事評価制度が社員一人一人の成長を後押しし、当社の理念を実現するために必要な制度であることを丁寧に伝え、社員が前向きに取り組めるように努めている。

本レポートはヒアリングを行った令和5年9月時点の情報で作成しています

**【事業名】**

人材確保・育成に係る人事評価制度調査事業  
(日本中央競馬会特別振興資金助成事業)

**【編集・発行】**

公益社団法人日本農業法人協会  
人材確保・育成に係る人事評価制度調査事業 事業推進委員会  
佐藤 庸介 (NHK解説委員)  
澤田 守 (執筆担当)  
(国立研究開発法人 農業・食品産業技術総合研究機構)  
篠原 秀紀 (執筆担当) (社会保険労務士・AMパートナーズ代表)  
早川 紘平 (執筆担当) (宮城県農業会議)  
前田佳良子 (セブンフーズ株式会社 代表取締役)  
矢島 友幸 (執筆担当) (社会保険労務士)

**【連絡先】**

公益社団法人日本農業法人協会  
〒102-0084  
東京都千代田区二番町9-8 中央労働基準協会ビル1F  
TEL: 03-6268-9500  
Email: keiei-sien@hojin.or.jp  
HP: <https://hojin.or.jp/>



日本中央競馬会  
特別振興資金助成事業