

人事評価制度マニュアル

目次

- 第1章：制度の目的と基本思想
 - 第2章：制度の全体像
 - 第3章：評価者体制と役割
 - 第4章：定量評価（KPI評価・6段階評価）
 - 第5章：定性評価
 - 第6章：ウェイト設計
 - 第7章：採点・判定・号俸増減
 - 第8章：昇格・降格の基準と運用
 - 第9章：給与テーブルとキャリア設計
 - 第10章：最後に
-

第1章 制度の目的と基本思想

1-1. 独自の人事評価制度

NewGate訪問看護ステーションは、理念として「笑顔あふれる、自分らしい人生を」を掲げています。この言葉は、利用者さま・地域に向けたメッセージであると同時に、**まずは弊社で働くスタッフ一人ひとりが笑顔あふれる自分らしい人生を体現してほしいという会社の意思**でもあります。

看護・セラピストの業界では、評価制度が十分に整備されていない職場も多く、以下のような問題が起こりやすい現実があります。

- 勤続年数や年齢が暗黙の評価基準になり、実績や努力が正しく評価されにくい
- 何を頑張れば評価されるのかが不明確で、努力の方向性がブレる
- 優秀な人ほど業務が集中して疲弊し、成果を出さない人が居心地よく残ってしまう
- 指示系統や責任所在が曖昧になり、感情的な不満や摩擦が増える

「頑張った人が正しく評価される」ことを制度として担保するために、独自の人事評価制度を採用し、半期ごとにアップデートしながら運用しています。

1-2. 年功序列の廃止

弊社の「公平な評価」とは、勤続年数・年齢で評価を決めることではありません。弊社が定義する公平性は、以下の2軸によって成立します。

- **定量評価：数字・データに基づく客観評価**
- **定性評価：成果を生む行動・姿勢・協働・学びの積み重ねの評価**

勤続年数のみでポジションが固定される仕組みは、以下のリスクを生みます。

- 評価者／被評価者の関係が曖昧になり、指示系統が乱れる
- 年次や立場を使ったマウント、非建設的な不満が増える
- 努力の方向性を誤る

弊社は、評価制度によって「評価者・被評価者」「責任所在」を明確にし、成果と行動で評価します。

1-3. 利益分配の考え方

評価制度が曖昧な組織では、成果を出す人ほど仕事が集中し、疲弊して退職する悪循環が起きがちです。一方、成果を出さない人は居心地よく残れる環境になり得ます。

弊社は、**成果を出した人／適切な努力をした人に、報酬と役割が正しく返る**ように、人事評価と給与（号俸）・職位変更を連動させています。

これが「適切な利益分配」であり、スタッフ満足度と組織の健全性の両立を目指すための設計となります。

1-4. 評価者・被評価者、上司・部下の関係を明確にする理由

弊社が明確にする「上下関係」とは、人間として偉い／偉くないの話ではありません。**業務上の責任と権限の話**です。

- 評価者：部下の成長と成果に責任を持ち、制度に基づき評価する
- 被評価者：評価基準を理解し、結果と行動で評価を積み上げる

これが明確になることで、表面的なアピールや相性に依存しない、事実と結果に基づく評価が可能になります。

第2章 制度の全体像

2-1. 評価サイクル（年2回・半期評価）

弊社の人事評価は年2回（1月～6月、7月～12月の半期ごと）実施します。

- 前期：1月～6月
- 後期：7月～12月

評価結果（査定結果）は、**昇給（号俸増減）・昇格／降格**に反映されます。
給与反映の考え方は、評価確定後、翌月以降の給与に反映（※支給タイミングは給与締め支払いサイクルに準ずる）とします。

2-2. 評価の2軸（定量×定性）

評価は、以下の2軸で構成されています。

① 定量評価（数値・データで評価：6段階）

訪問件数、個人売上、担当保有者数（職位により利益率・組織成果（エリア支部売り上げ）、離職率など）

→ **誰が見ても同じ評価になりやすい客観評価**

② 定性評価（行動・姿勢・成長で評価：4段階）

報連相、徹底性、自己研鑽、協働、育成、リーダーシップなど

→ **数字では測れないが、成果の土台となる価値を評価**

2-3. 100ポイント満点の設計（90ポイント＋裁量10ポイント）

評価は以下の構造で設計されています。

- 定量評価＋定性評価＝最大90ポイント
- 評価者裁量＝最大10ポイント

裁量10ポイントは「好き嫌いで付ける点」ではありません。

数値に現れにくい、責任感・困難な状況での貢献・組織貢献などを、評価者が責任を持って最終的に反映するための点です。

2-4. 判定と号俸の関係（昇降格の意味）

最終得点は判定表に当てはめ、判定（F～S+）を決定します。

判定に応じて、**号俸が増減**します。

年功序列ではなく、**成果と行動に応じて上がり、下がる**制度です。

（成果が出ていない場合や基準未達が継続する場合は降給・降格が発生し得ます）

第3章 評価者体制と役割

3-1. 一次評価者の役割

一次評価者（主任・リーダー等）は、以下を担います。

- 定量データの確認と採点
- 定性評価目標の事前面談（定性面談）
- 評価期間中のフィードバック

3-2. 二次評価者の役割（公平性の担保）

二次評価者（エリアマネージャー等）は、以下を担います。

- 評価の妥当性確認（偏りの是正）
- 必要に応じた再面談
- 組織全体の評価の公平性を担保
- 最終採点（裁量10点を含む判断）

3-3. 「評価する側／される側」のルール

評価制度上、評価者・被評価者は明確に区分されます。意見・改善提案は、報連相および面談ルートで建設的に行います。

第4章 定量評価（KPI評価・6段階評価）

4-1. 定量評価とは

定量評価とは、**数値・データに基づいて行う、最も客観性の高い評価**です。

ここで評価対象となるのは、

- 個人訪問件数
- 個人売上
- 担当保有者数
- 役職に応じた管理指標（エリア支部の全体売上・利益率・生産性・定着率 等）

といった、誰が見ても確認できる「結果」です。

定量評価では、「頑張ったつもり」「忙しかった」「大変そうだった」といった**主観・感情・事情**は評価対象になりません。

評価されるのは、「結果として何が残ったか」のみです。

これは冷たい考え方ではなく、事業として訪問看護を継続し、スタッフに給与・環境・成長機会を還元し続けるために、**絶対にブレてはいけない評価軸**だからです。

4-2. 「できた」の基準

定量評価は、**6段階評価**です。

- **4点以上：できた**

- **3点以下：できていない**

「3点＝普通」ではありません。

NewGateにおいて、4点が「基準達成（最低ライン）」です。

3点以下という評価は、

- 会社が定めた基準を満たしていない
- 給与に見合った生産性が出ていない

という、**非常に重い意味**を持ちます。

被評価者はこの事実を**正しく認識する必要があります**。

これは自分の人件費や自分が上げるべき利益を他の誰かが代わりに捻出してくれていることに他なりません。

4-3. 数字を見る目的

定量評価で数字を見る目的は、スタッフを責めることではありません。
ただし、数字が嘘をつかないということも事実です。

数字は、行動を修正したり、目標設定を調整したり、再現性ある成果を作るためにあります。

4-4. 職位ごとの評価項目について

定量評価の項目は、**職位・役割によって異なります**。

例：

通常プレイヤー

→ 個人訪問件数／個人売上／担当保有者数

管理職（リーダー・主任・エリアマネージャー等）

→ 組織成果（エリア支部全体売上・利益率・生産性・離職率・稼働率等）

これは、**役割が違えば、成果の定義も変わる**ためです。

自分の職位に求められている「成果」が何かは、必ず最新版の定量評価表で確認してください。

第5章 定性評価

5-1. 定性評価を設けている理由

定性評価の目的は、**これまで臨床（病院勤務）では評価されてこなかった価値を、評価するため**にあります。

病院勤務では、以下のような取り組みが給与や評価に反映されないことが一般的でした。

- 人間関係を良くするための取り組み
- 利用者に対して工夫を凝らした支援内容
- 職場の雰囲気や人間関係を整える配慮
- 後輩や同僚を支え、育てる関わり
- 業務をより良くしようとする改善の積み重ね
- 勤務姿勢（誠実さ・責任感・主体性）
- 日々の学習・自己研鑽を怠らない姿勢
- 看護研究、資格取得、学会やセミナーへの参加や発表

多くの医療職が、「頑張っても評価されない」という経験をしてきました。

NewGateでは、これらを「評価されない努力」にせず、数字だけでは測れない価値を、**制度として救い上げるために**定性評価を導入しています。

定性評価については、別紙「**【定性評価】目標設定・運用マニュアル**」も合わせて参照すること。

5-2. 定性評価の位置付け

定性評価と定量評価の役割は明確に異なります。

- **定量評価**→ 事業として成り立たせ、還元を生むための「結果」
- **定性評価**→ 結果を生み続けるための「姿勢・行動・再現性」

この両輪が揃って、初めて「信頼できる成果」になります。

5-3. 定性評価の取り組み方

制度上、定量評価だけを取り組んでも一定点数を取り得る設計になっています。

理由は以下となります。

- 数字を出している事実を正しく評価する
- 結果を出している努力を否定しない

しかしこれは、「**定性評価に取り組まなくてよい**」という意味ではありません。

定性評価に取り組まない場合、

- 昇給幅が限定されやすい
- 昇格・役割拡張（リーダー・主任等）の選択肢が狭まる
- 組織としての信頼・再現性が評価に積み上がらない

という結果になります。

定性評価は、足を引っ張る仕組みではありません。評価と信頼を積み上げるための指標になります。

次に、定性評価は「やらされる目標」ではなく「自分の価値の可視化」です

弊社が求めているのは、課題を押し付けることではありません。

- 自分が大切にしたい働き方
- 伸ばしたい強み
- 克服したい課題

を、**自分の言葉で言語化**することです。

これは評価のためだけでなく、スタッフ一人一人が笑顔あふれる自分らしい人生を体現するために**自分自身の成長を加速させるため**でもあります。

5-4. 目標設定に正解はない

定性評価は「会社規定項目」と「自分で設定する項目」の2種類がありますが、自分で設定する目標においてそれが、立派である必要はありません。

- 本人が本気で取り組むこと
- 行動として落としていること
- 継続できていること

これらが目標設定において大切なことです。

5-5. 評価対象のズレ

定性評価の評価対象は、**行動・取り組み・姿勢**です。

そして、定性面談で**事前に合意した基準**に基づいて評価します。

評価者と被評価者とで評価するポイントと努力の方向性にズレがないかを擦り合わせて感覚評価にならないことを重要視しています。

5-6. 定性面談について

評価期間の1ヶ月前（6月、12月）に定性面談（すり合わせ）を必ず実施します。

評価期間開始前の定性面談で、

- 自分で立案した目標
- 会社規定の目標
- 判定基準（1～4点）

を評価者と被評価者で擦り合わせて評価するポイントや努力の方向性に関してズレがないかを確認します。

- 被評価者→ 頑張ったことが評価されない事故を防ぐ

- 評価者→ 評価できない努力を点数化しないため

加えて、評価期間内の中盤（3月、9月）に定性中間面談を実施して、各目標の進捗やそれに伴う見込み査定の共有を確認を行います。

目標の難易度が高すぎたり、業務との兼ね合いで進捗が滞っている場合に、その状況の評価者、被評価者で擦り合わせて、残りの期間で評価するポイントや努力の方向性に関してズレがないかを確認します。

5-7. 抽象表現に注意する

目標の立案時に、以下の表現は客観的な評価が困難なため使用は避けましょう。

- より良く
- しっかり
- 頑張る
- 意識する

以下のように表現して客観的に評価できるようにしましょう。

- 何を
- どこまで
- どうなれば達成か（誰が見ても判断できる状態）

これは、定性評価を「感情評価」にしない、被評価者の努力の方向性と評価者の正しい評価を擦り合わせるための最低条件です。

5-8. 定性評価の査定について

定性面談や中間面談を実施しない場合、定性評価は**評価不可能**。つまり**定性評価の査定は0ポイント**となります。そのため、定性面談や中間面談は必ず実施するようにしてください。

次に、目標に対して取り組む姿勢や意思が全くない場合や評価期間までに目標を立案しなかった場合も同様にその項目の査定を0ポイントとします。

第6章 ウェイト設計

6-1. 定量が土台である理由

売上が立たなければ、個人の生産性が上がらなければ、利益の還元もできません。そのため、定量評価は制度の土台に置かれています。

定量評価のウェイトの方がどの職位であっても重めに設定されているのはそのためです。

6-2. 一般職と管理職で求められるものが変わる

一般職は、基礎行動（報連相、姿勢、徹底等）の積み上げが重要です。
管理職においては、定性面は「できて当たり前」の基準となり、**組織成果（定量）への責任**がより重くなる分定量面のウエイトを大きく設定しています。

第7章 採点・判定・号俸増減

7-1. 判定の意味

判定は人格評価ではありません。その半期の「役割達成度」を示すものです。

7-2. 判定方法

判定は定量評価各項目（1～6点）、定性評価各項目（1～4点）の点数に応じた配点表のポイントを集計して、そのポイントの合計数に評価者裁量の10ポイントを合計して判定を行います。

ポイントの合計数に応じてF～S+の判定を行います。各判定結果に応じた号俸の昇給、減給を査定月（7月、1月）から給与に反映します。

【評価判定】	34以下	35~39	40~44	45~49	50~55	56~60	61~65	66~70	71~75	76~80	81以上
判定	F	D	D+	C	C+	B	B+	A	A+	S	S+
号俸	-6	-4	-2	-1	維持	1+	2+	3+	4+	6+	8+

集計結果に関しては査定結果が反映された給与（7月分給与、1月分給与）の支払い月（8月、2月）に辞令と共に通知します。

7-3. 評価判定に関する特別規定

当社の評価制度は成果・行動・役割遂行を重視しますが、その全ての前提として、組織の秩序・信頼・安全を守る最低限のルールを定めています。

その一つが「NewGateの掟」です。

- ネガティブな言動を周囲に振り撒く
- 代替案のない否定を行う
- 悪口・陰口・噂話をする
- 助言・指摘を素直に受け入れない
- 協調性を欠き、チームで仕事をしない

査定期間内に上記「NewGateの掟」に違反した事実が確認されたスタッフについては、当該査定期間における人事評価の最終判定を、一律で「C判定」とします。

この場合、

- 定量評価・定性評価の点数の如何に関わらず
- 過去の評価実績や役職、成果の大小に関わらず**当該査定期間の最終判定はC判定として確定**します。

【本規定の目的】

- 成果を出していれば何をしてもよいという誤解を防ぐ
- 理念に則った行動を守る
- 全スタッフが安心して働ける環境を維持する
- 組織の信頼を守る

※本規定は懲戒処分を目的とするものではありませんが、違反の内容・程度により、別途社内規程に基づく対応が行われる場合があります。

第8章 昇格・降格の基準と運用

8-1. 昇格とは

昇格は、ただのご褒美ではありません。**役割と責任が拡張される**ということです。
したがって、昇格は評価点だけでなく、役割遂行能力・再現性・育成力などを踏まえ総合的に判断します。

8-2. 降格・降給の考え方

降格・降給は人格否定ではなく、成果と役割の不一致を調整するための制度です。
必要に応じて、評価者・二次評価者による面談と記録化を行います。

加えて、降格・降給という余地があることによって、年功序列や一定号俸に達したスタッフの生産性の低下を防ぎます。

昇格・降格基準				
評価者	昇格対象	評価項目・評価基準		
エリアマネージャー	リーダー	1	【1】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
		2	【2】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
		3	【3】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
		4	【4】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
エリアマネージャー	スーパーバイザー	1	【1】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
		2	【2】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
		3	【3】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
		4	【4】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
社員	主任	1	【1】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
		2	【2】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
		3	【3】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
		4	【4】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
社員	エリアマネージャー	1	【1】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
		2	【2】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
		3	【3】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
		4	【4】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
社員	課長兼指導	1	【1】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
		2	【2】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
		3	【3】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
		4	【4】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
評価者	昇格対象	評価項目・評価基準		
リーダー・主任	課長兼指導	1	【1】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
		2	【2】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
		3	【3】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
		4	【4】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
リーダー・主任	スーパーバイザー	1	【1】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
		2	【2】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
		3	【3】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
		4	【4】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
エリアマネージャー	リーダー	1	【1】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
		2	【2】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
		3	【3】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
		4	【4】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
エリアマネージャー	主任	1	【1】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
		2	【2】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
		3	【3】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
		4	【4】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
社員	エリアマネージャー	1	【1】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
		2	【2】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
		3	【3】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による
		4	【4】昇格以下下位の昇格基準	Aval 昇格、昇格の上位の昇格基準による

第9章 給与テーブルとキャリア設計

9-1. 給与は評価の積み重ね

給与は、職位、号俸、半期評価の積み重ねの結果として決定、支給されます。

弊社は、評価機会を年2回設け、努力の還元スピードを高めています。最終的に「社内平均年収700万円」規模の組織を目指し、評価制度と事業成長を連動させます。

第10章 最後に

評価制度は、

- 知っている
- 理解している
- 行動に落としている

ことで結果が大きく変わります。

この評価制度は、スタッフを縛るためのものではありません。**成長と報酬を最大化し、組織全体の健全性と生産性を高めるための仕組み**です。

制度を理解し、前向きに活用してください。