

# リフォーム会社・住宅会社向け

東京会場

2023年

9月25日(月)

13:00~16:00

株式会社船井総合研究所 東京本社(丸の内)



## 多角化経営のための

# 人事評価

## 制度セミナー



**管理職**の評価はどうしたら…

**営業職以外**の評価はどうしたら…

他事業における**評価のバランス**は？

【特別ゲスト講演】

株式会社ササキハウジングカンパニー

代表取締役 **佐々木雅史氏**

青森県八戸市を中心にリフォーム、増改築、塗装、  
フード事業、ケア事業と多角経営を積極的に展開中

→ **全てに対応する  
人事評価制度はこれだ**

主催



明日のグレートカンパニーを創る

Funai Soken

株式会社船井総合研究所 〒541-0041 大阪市中央区北浜4-4-10 船井総研 大阪本社ビル

リフォーム会社向け人事評価制度セミナー

船井総研セミナー事務局

<E-mail:seminar271@funaisoken.co.jp>

お問い合わせNo. S103185

※お問合せの際は  
「セミナータイトル・お問い合わせNo.・お客様氏名」を  
明記のうえ、ご連絡ください

当社ホームページからお申し込みいただけます。(船井総研ホームページ[www.funaisoken.co.jp]右上検索窓に「お問い合わせNo.」を入力ください。) → **103185**

人事評価制度構築における

# 4つのステージ

## ① グランドデザイン = 全体設計を決める

単なる賃金や賞与の査定ではなく、会社の成長戦略をベースにした方向性を考慮したグランドデザイン = 全体設計をまずはしっかりと決めます。このグランドデザインが揺らいでしまうと制度そのものが定着せずに、作って終わり・・・になってしまいます。

## ② 安心して働けるキャリアステップを明示する

次の目標、次のステージ、を明確にし、成長のステップを明示することで、チャレンジ意欲を高めていきます。新人の戦力化とともにベテランの停滞を生み出さないことが成長の鍵です。そのために、求められる成果 = 評価の柱を明確に提示します。特に若い管理職に対する「目標設定」と処遇の連動が必要だと思われます。

## ③ 評価は定性項目も可能な限り定量的に

営業セクションの数値目標は定量的で評価しやすいが、工務や職人、総務などの評価はどうも難しい・・・このような声が多いのも事実です。考課者による差異を極力減らすためにも可能な限り定量的に評価できる制度が必要です。

## ④ 労働分配率発想

経営者の皆様は労働分配率という発想を当然ながらお持ちですが、一般の社員の皆様はこのような発想が無い方がほとんどです。自分の稼ぎ以上の給与を要求したり、今期は経営が大変なのに賞与は貰えるものと考えている・・・社員の皆様にも労働分配率発想を浸透させるような制度が必要です。



## ステージ 2 安心して働けるキャリアステップを明示する

VUCAの時代と言われている現在の経済環境においても、社員の皆様が安心して長く働ける環境とは何かと考えると1つの要素はもちろんキャッシュフロー。これは経営の手腕にお任せするとして、もう1つの要素は社員の皆様に見せるキャリアアッププランです。

自分が成長していくイメージ、役職・ポジションと年収イメージ、このように**長期でのキャリアアッププランを明示**することが重要です。また、このキャリアアッププランは**新卒採用等のリクルーティング**でも大きな効果を発します。

### 【キャリアステップイメージ】



一般社員		主任		店長		部長		本部長	
社歴	1~2年	社歴	3~4年	社歴	4~6年	社歴	6~10年	社歴	??
年収	350~400万	年収	400~600万	年収	600~750万	年収	800~1,000万	年収	??

年次	スキル	粗利レベル	役職
1年目	トイレ、小工事は1人でできる	50万円/月	
2年目	SK、UBは1人でできる	100万円/月	
3年目	リフレッシュ全て1人でできる	150万円/月	主任
4年目	複合工事が1人でできる	200万円/月	チーフ
5年目	リノベも対応できる	300万円/月	店長

# 長期でのキャリアアッププラン明示

# ステージ 3 評価は定性項目も可能な限り定量的に

上司によって評価結果が変わる・・・このような事態は避けなければなりません。

営業結果のように数字で表れる項目は良いとして、会社における躰マナー、行動評価である定性評価や専門職ごとのスキル評価など数値化が難しい項目に関しても**可能な限り定量化できるような制度**が必要となります。

それぞれの評価項目に対してレベル感とその考課ポイントを示しておくことでかなりの精度で定量化することは可能になります。

## 【定性評価項目イメージ】

### Ⅱ. 仕事に対する態度・姿勢

※レベル4から読む。レベル4が合格ライン。

項目	レベル	基準	配点	↓ ↓ ↓			得点
				自己	1次	最終	
1 秩序維持・徹底	5	「レベル4」にプラスして、 周囲にも声をかけ職場全体の秩序維持に良い影響を与えている。	10			5	10
	4	職場の規則・新たに決まったルールを守っている。					
	3	過失やつうっかり忘れることがあったが、即改善し同様のミスを繰り返すほどではない。					
	2	ちょっと位、今回だけは・・・という姿勢が再々見受けられる。					
	1	「レベル2」に達しない					
2 時間・期限厳守	5	「レベル4」にプラスして 自分常に所定に示される行動をとることに、下級者にもその意識付けを行っている。	10			2	3
	4	出社時刻、会議・ミーティングの開始時刻、各種書類や報告の期限を守っている。					
	3	過失やつうっかり忘れることがあったが、即改善し同様のミスを繰り返すほどではない。					
	2	ちょっと位、今回だけは・・・という姿勢が見受けられる。					
	1	「レベル2」に達しない					
3 積極性	5	「レベル4」にプラスして 職位に関係なく、周囲にさまざまな働きかけをしている。	10			4	8
	4	上司から指示されなくても、自分から仕事の幅を広げる。(自分から、難しい仕事に挑戦しようとする姿勢。仕事を覚えようとする姿勢。)が見られる					
	3	言われたこと(アドバイスや指示)には、取り組む姿勢が見られる					

## 【施工スキル評価イメージ】

### Ⅲ. 業務における専門性スキルチェック

5	特殊なパターンも含めてほぼ全てのケースで、安心して任せられるレベル	得点は左記の基準で5、4、3、2、1のいずれかを記入 ↓ ↓ ↓
4	具体的な指示がなくとも、通常発生する業務については安心して任せられるレベル	
3	具体的な指示(フォロー)のもと、業務ができるレベル	
2	具体的な指示(フォロー)のもと、業務が未達にもある	
1	まったく、業務推進ができない	

大項目	レベル	中項目	配点	自己	1次	最終	得点	コメント
1 現場作業	5	期限内に工事業務の完工ができる	10			3	5	
	4	養生は社内基準に従って完全な状態でできている	20				0	
	3	施主様に対して配慮した作業場をつくる	10				0	
	2	電気、水道や私物等をお借りした時に施主様にお声かけ許可を頂いている	20				0	
	1	決められた規則にしたがい安全に作業している	5				0	
2 安全管理	5	清掃、片付けがしっかりできる(仮設トイレ等含む)	20				0	
	4	倉庫における保管ルール、定位置を守っている	10				0	
	3	現場における安全を予測した作業・管理ができる	10				0	
3 車両管理	5	現場におけるヘルメットや命綱などの安全対策を確実に実行している	10				0	
	4	災害などの危険予測を管理し、事前準備ができている	10				0	
	3	いつでも車内は清潔である	20				0	
4 技能口(大工A)	5	法定点検、日常点検をしている	5				0	
	4	運転マナーに留意し会社の看板を背負って走行しているとの意識を持っている	20				0	
	3	棟梁として新築住宅の施工ができる	20				0	
	2	棟梁としての増改築および改修工事が行える	20				0	
	1	内装工事が職長として行える(下地・ボード張り・合板張り)	10				0	
	0	フローリング張りが職長として行える	15				0	
	0	大工道具、電動工具を安全に使える	5				0	
0	階段の加工・施工ができる	20				0		

# 考課者による差異を極力減らす

## ステージ 4 労働分配率発想

社員の皆様の多くは給与や賞与はもらえて当然！このようにお考えです。

営業社員の賃金制度は粗利と分配率によって設計します。入社間もない社員は当然ながら分配率は高くなりますが、会社全体としての**労働分配率を意識した設計**が必要です。

### 【分配率年収イメージ】

	月粗利	年間粗利	粗利 30% 年間売上	分配率	年収
1等級	500	6,000	20,000	55.0%	3,300
2等級	1,000	12,000	40,000	35.0%	4,200
3等級	1,500	18,000	60,000	25.0%	4,500
4等級	1,750	21,000	70,000	25.0%	5,250
5等級	2,000	24,000	80,000	23.0%	5,520
6等級	2,500	30,000	100,000	23.0%	6,900
7等級	3,000	36,000	120,000	22.0%	7,920

賞与に関しては得た利益の再配分が基本なので、営業利益の〇%であるとか、会社と個人の目標達成率に応じて支給ポイントを変動する。このように制度設計する必要があります。

粗利は取れているのに営業利益が低い・・・このような会社は労働分配率が高すぎるという可能性もありますので要注意です。

# 考課者による差異を極力減らす

# 人事評価制度運用における 4つのポイント

## ① 評価制度の正しい位置づけ

評価制度は単なる賃金や賞与の査定ではなく、会社の成長戦略と人財育成をベースにしたPDCAツールです。人材育成計画をたて、1年をかけたPDCAサイクルをしっかりとまわしていくためのツールとして評価制度を活用することになります。

## ② 考課者育成をスケジュール化する

評価制度運用における最大のポイントはいかに公正な評価を行うか。そのためには部下、メンバーを評価する考課者、特に一次考課者の育成が重要です。人が人を評価するという点においては絶対的に公正とは言えませんが、考課者の基準や視点を揃えることが必要です。また、個人の基準ではなく会社としての基準を浸透させることも必要です。

## ③ フィードバックこそが人を育てる

評価した結果を本人に伝え、育成のための面談=フィードバックを確実に行うこと。評価制度を人財育成の有効なツールにしておくためには欠かせない絶対的なポイントがフィードバックとなります。あくまでも本人の育成がメインであるというスタンスが必要です。

## ④ 常にブラッシュアップを行う

社会環境、経済環境が変われば当然、評価制度も修正を行う必要があります。例えば10年前に構築した制度のままでは、現在の環境とマッチするのは困難でしょう。制度設計や評価項目等多について2~3年程度をめに常にブラッシュアップを行うことが必要です。中期経営計画の節目ごとなどが目安として最適かもしれません。

## 講座

## セミナー内容

### リフォーム業界「人事評価制度」の3大トレンド

#### 第1講座

**ポイント** リフォーム業界「人事評価制度」の3大トレンドを紹介。  
①採用力アップ②定着率アップ③社員満足度アップ。

株式会社船井総合研究所 リノベーション支援部 Renovationビジネスグループ シニアコンサルタント **生田目 吉章**

不動産、通信系企業にて数十年、営業現場に携わる。顧客の潜在ニーズにアプローチをするコンサルティング営業を得意とし、「不可能を可能に」を実践してきた。船井総合研究所入社後は、営業現場の業績アップ手法開発、営業マン教育に携わってきた。現在はリフォーム業界、住宅不動産関連業界を中心に業績アップや新規ビジネスモデルの構築、導入を柱とした経営力向上、現場営業マンの営業力向上を図るための経営革新戦略に取り組んでいる。



13:00  
～13:45

#### 第2講座

### 特別ゲスト講座

**ポイント** 評価制度の構築・運用で採用力、定着率、社員満足度が上がり、業績アップを図った仕組み。

株式会社ササキハウジングカンパニー 代表取締役

**佐々木 雅史氏**

青森県八戸市に本社を構え、リフォーム・リノベーション・塗装等をグループ企業を含めて複合的に展開。組織としての会社を目指し様々な改革に取り組み、その一環として人事評価制度の構築に着手し、運用を開始。構築に至った経緯やその取り組み方等をお伝え頂きます。



13:55  
～14:35

#### ゲスト講師

#### 第3講座

### リフォーム会社における人事評価制度のグランドデザイン

**ポイント** 人事評価制度のグランドデザイン＝全体設計を紹介。  
キャリアアッププラン、評価項目、賃金設計のポイント。

株式会社船井総合研究所 リノベーション支援部 Renovationビジネスグループ シニアコンサルタント **生田目 吉章**

1996年、(株)船井総合研究所入社。以来、リフォーム会社のコンサルティングには一貫して従事し、累計支援先は250社、講演回数は600回を超える。総勢50名のリフォームコンサルティング部門をサポートしながら、現在も毎月15社の経営支援に飛び回り、戦略立案から実務支援まで、社長を多面的にサポートしている。「いつでも相談できる社外参謀」として、多くの社長から厚い信頼を受ける、ベテランのリフォーム専門のコンサルタント。



14:45  
～15:30

#### 第4講座

### 本日のまとめ

**ポイント** 自社で評価制度を構築・運用する際のポイント。

株式会社船井総合研究所 リノベーション支援部 Renovationビジネスグループ マネージャー **井手 聡**

1996年、(株)船井総合研究所入社。以来、リフォーム会社のコンサルティングには一貫して従事し、累計支援先は250社、講演回数は600回を超える。総勢50名のリフォームコンサルティング部門をサポートしながら、現在も毎月15社の経営支援に飛び回り、戦略立案から実務支援まで、社長を多面的にサポートしている。「いつでも相談できる社外参謀」として、多くの社長から厚い信頼を受ける、ベテランのリフォーム専門のコンサルタント。



15:40  
～16:00

## 開催要項

### 東京会場にてご参加

ご入金確認後、マイページの案内をもってセミナー受付とさせていただきます。

日時

# 2023年9月25日(月)

お申込み期限  
2023年  
9月21日(木)

開始 終了  
13:00 ▶ 16:00  
受付開始(12:30～)

株式会社船井総合研究所 東京本社  
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-6-6 日本生命丸の内ビル21階 [JR「東京駅」丸の内北口より徒歩1分]

諸事情により、やむを得ず会場を変更する場合がございますので、会場はマイページにてご確認ください。  
また最少催行人数に満たない場合、中止させていただく場合がございます。尚、中止の際、交通費の払戻し手数料等のお支払いはいたしかねますので、ご了承ください。

受講料

**一般価格** 税抜 10,000円 (税込11,000円) / 一名様 **会員価格** 税抜 8,000円 (税込8,800円) / 一名様

●お支払いが、クレジットの場合はお申込み手続き完了後の案内(メール)をもって、セミナー受付とさせていただきます。銀行振込の場合はご入金確認後、お送りする案内(メール)をもってセミナー受付とさせていただきます。●銀行振込の方は、税込金額でのお振込みをお願いいたします。お振込みいただいたにも関わらずメールがお手元に届かない場合や、セミナー開催4日前までにお振込みできない場合は、事前にご連絡ください。尚、ご入金を確認できない場合は、お申込みを取消させていただきます。●会員価格は、各種経営研究会・経営フォーラム、および社長onlineプレミアムプラン(旧:FUNAIメンバーズPlus)へご入会中のお客様のお申込みに適用となります。●ご参加を取り消される場合は、開催3日前まではマイページよりキャンセルをお願いいたします。それ以降は下記船井総合研セミナー事務局宛にメールにてご連絡ください。尚、ご参加料金の50%を、当日の欠席は100%をキャンセル料として申し受けますのでご注意ください。

お申込方法

下記QRコードよりお申込みください。クレジット決済が可能です。受講料はWeb上でご確認ください。  
または、船井総研ホームページ(www.funaisoken.co.jp)、右上検索窓にお問い合わせNo.103185を入力、検索ください。

お問い合わせ



明日のグレートカンパニーを創る

Funai Soken

株式会社船井総合研究所

船井総研セミナー事務局

<E-mail:seminar271@funaisoken.co.jp>

※お電話・メールでのセミナーお申込みは承っておりません。また、お問い合わせの際は「お問い合わせNo.とセミナータイトル」をお伝えください。TEL:0120-964-000(平日9:30~17:30)

## お申し込みはこちらからお願いいたします



右記のQRコードを読み取りいただき、Webページのお申込みフォームより、お申し込みください。Webページではより詳しい内容を掲載しております。ぜひご覧ください。

<https://www.funaisoken.co.jp/seminar/103185>

