

リスクリング推進に向けた 評価・処遇制度の構築ガイドライン

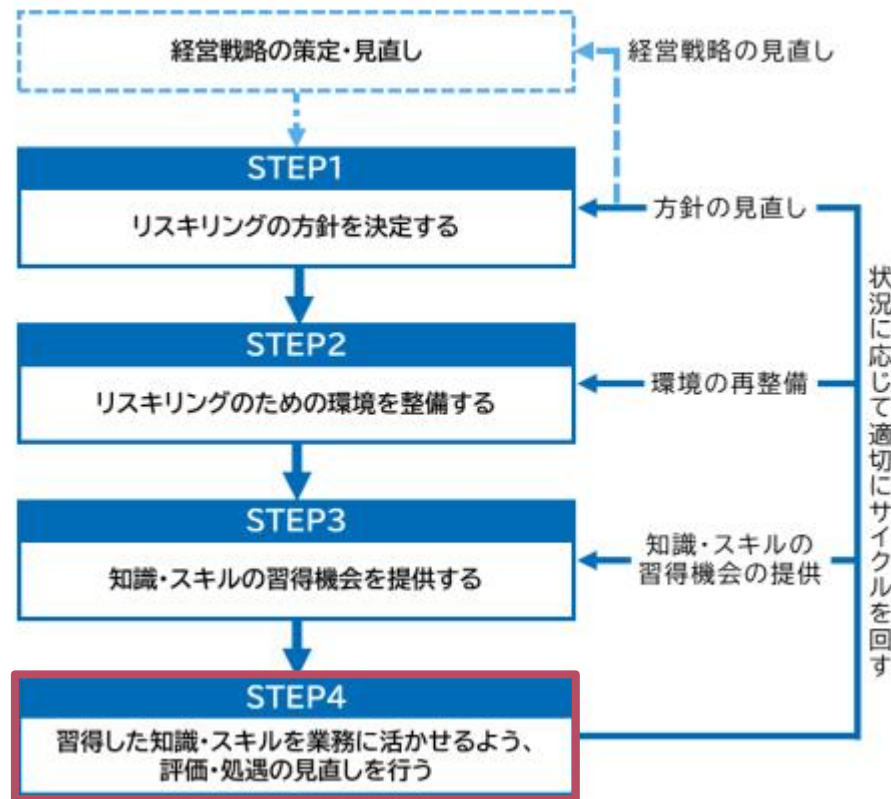
2025年3月

広島県

本ガイドラインの位置付け

- ◆ 本ガイドラインは、リスクリングへの取組手順のうち、STEP4「評価・処遇の見直し」に取り組む企業の参考資料として作成しています。
- ◆ 第1章では、評価・処遇制度の基礎的な内容を解説し、第2章では、リスクリング推進のための評価・処遇制度の見直し方法について解説します。

<リスクリングへの取組手順（ステップ）>



出所：『リスクリング推進ガイドライン』（広島県、令和5年8月）

目次

第1章 評価・処遇制度の基本

第2章 リスキング推進に向けた評価・処遇制度の見直し

第3章 評価・処遇制度の運用のポイント

第1章 評価・処遇制度の基本

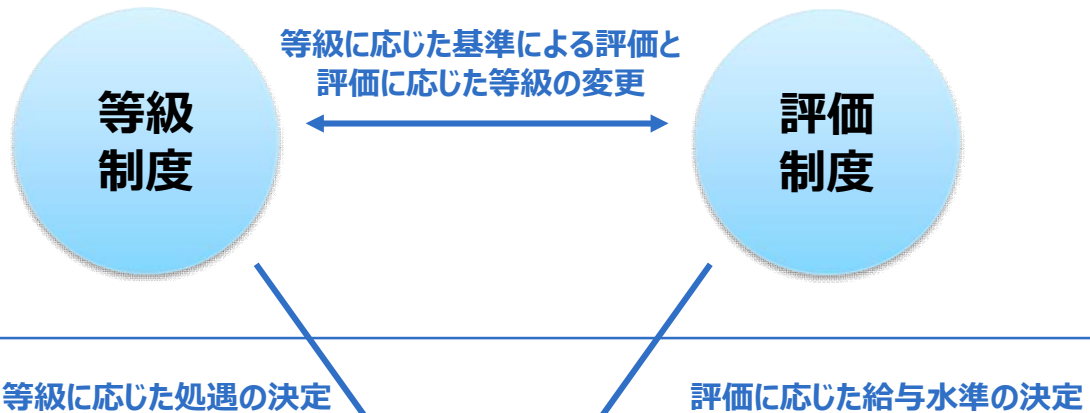
評価・処遇制度とは何か

- ◆ 評価・処遇制度は、主に「等級制度」「評価制度」「処遇制度」の3つの要素で構成され、各制度が連動しています（※各要素の詳細は以降解説）。
- ◆ 評価・処遇制度は、会社から社員に対して、①どのような人材が必要で、②どのように報いるかのメッセージを伝える2つの機能で整理することができます。

①
どのような人材が
必要か

社員を一定の価値観にもとづき、
ランキング化する仕組み

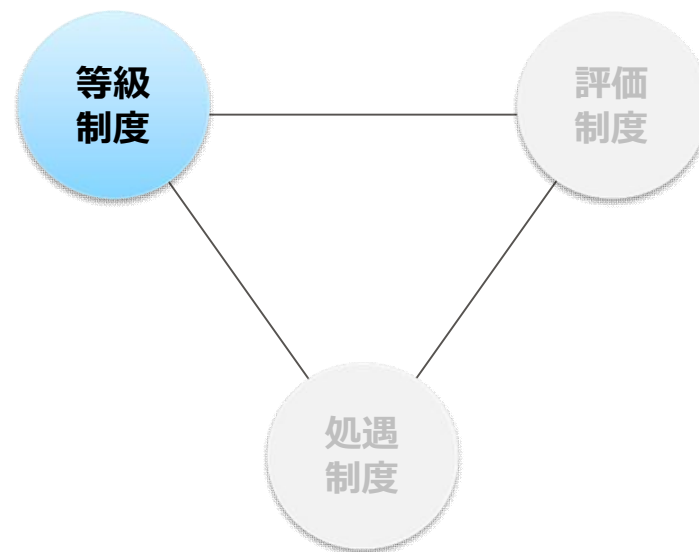
社員の成果や行動を評価し、
フィードバックする仕組み



②
どのように報いるか

等級や評価にもとづき、
社員の処遇を決定する仕組み

等級制度



等級制度とは

どのような人材が
必要かどのように
報いるか

◆ 等級制度とは

- 等級制度とは、社員を一定の価値観にもとづき、ランキング化する仕組みです。

◆ 「人」基準と「仕事」基準

- 等級制度には、大きく「人」基準と「仕事」基準の考え方があります。
- 「人」基準の等級制度では、社員の年齢や経験年数、能力によって等級が上がります。
- 「仕事」基準の等級制度では、どの仕事や役割に就くかによって等級が決定されます。
- いずれの考え方であっても、等級ごとに期待される姿を明示し、明確に区分します。

<「人」基準と「仕事」基準の違い>



- 社員の年齢、経験年数、能力などによって、等級が上がる
（ほとんど下がることはない）



- 社員が就く仕事や役割によって、等級が決定する
- 仕事や役割が変わると等級も変更する（上下する）

等級定義

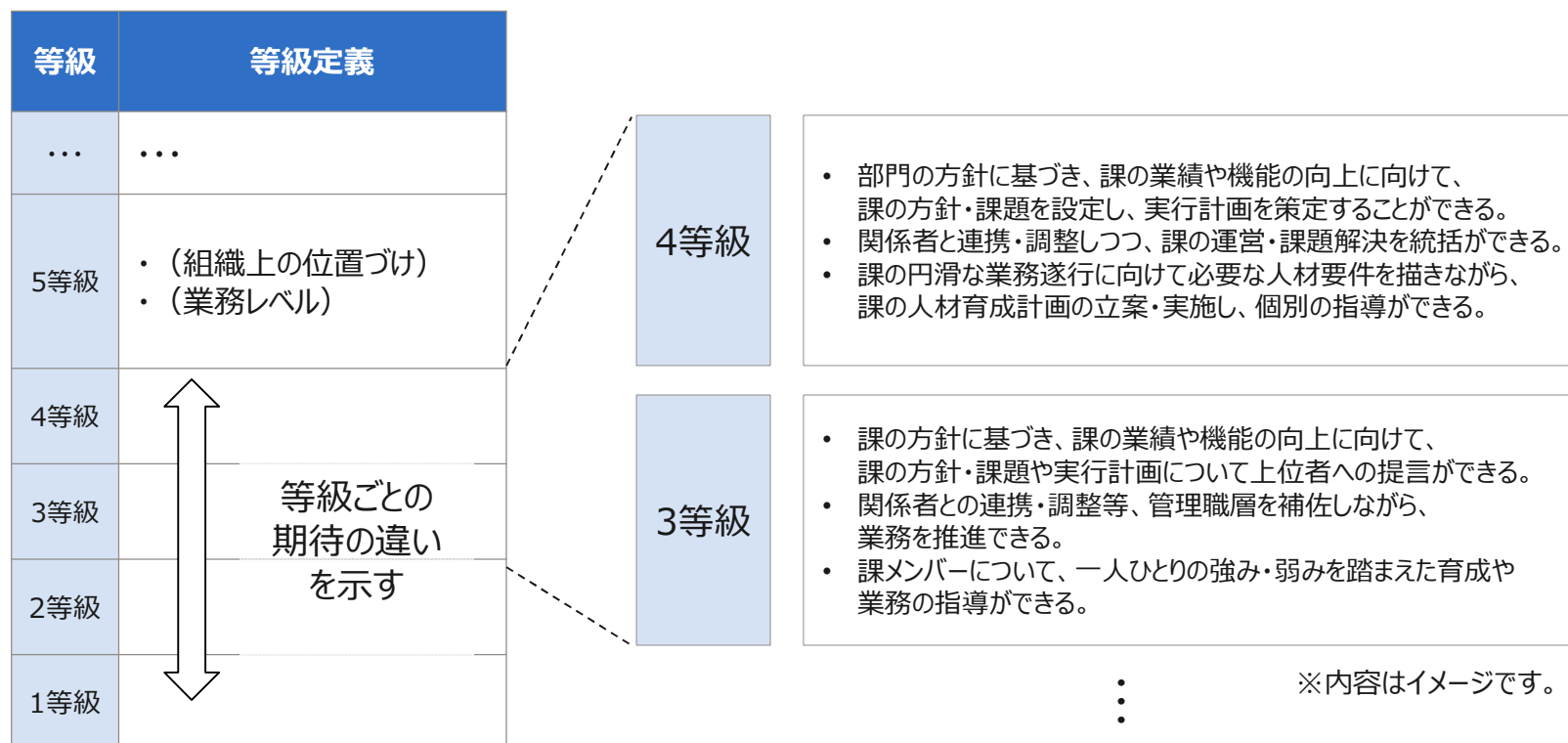
どのような人材が
必要か

どのように
報いるか

◆ 等級定義とは

- 等級定義とは、等級ごとの期待を簡潔に定義したものです。
- 等級定義を作成することで、等級ごとに習得してほしい知識・スキルを明示したり、等級に期待される役割・業務を示したりすることができます。

<等級定義のイメージ>



昇格制度

どのような人材が
必要か

どのように
報いるか

◆ 昇格制度とは

- （特に「人」基準の等級制度における）昇格を判断するための仕組みです。
- 昇格制度は、一般的に昇格のノミネート要件と審査要件に分かれます。
ノミネート要件を満たした場合に、昇格審査を行い、昇格の是非を判断します。

<昇格制度のイメージ>

ノミネート要件

現等級の期待を満たしていることを判定するための要件
（卒業要件ともいう）

等級	最低 在級年数	評価結果	研修実績	資格取得
...	...	...	...	...
4等級 ↑ 3等級	3年	2年連続 「良」評価以上	—	—
3等級 ↑ 2等級	5年	2年連続 「標準」評価以上	—	—
...	...	...	...	...

審査要件

上位等級で活躍できるかを判定する
ための要件（入学要件ともいう）

上司推薦	レポート	プレゼン
...	...	...
○	○	○
○	—	—
...	...	...

（補足）コース別の等級制度

どのような人材が必要か

どのように報いるか

◆ コース別の等級制度とは

- 会社内の様々な役割や仕事内容などの期待に合わせてコースを区分することで、適用する評価・処遇制度を分けることがあります。
- コース別の等級制度とすることで、社員への期待や目指してほしい姿が明確になります。

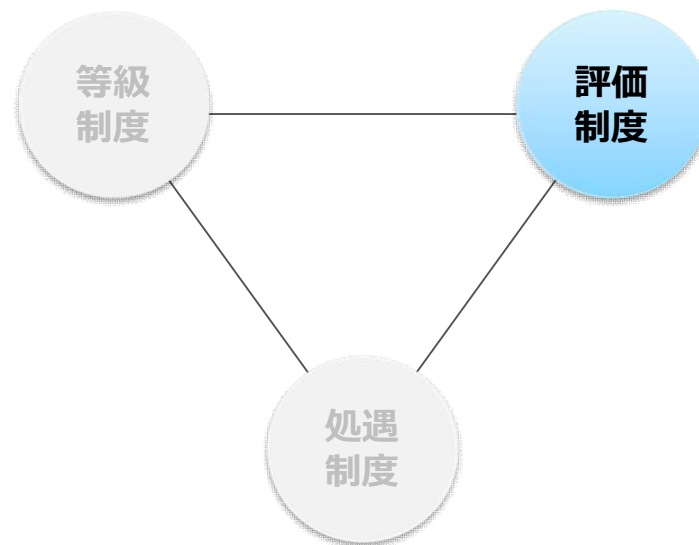
◆ 代表的なコース区分

- 代表的なコース区分の例と概要を以下に記載します。

<代表的なコース区分と概要>

コース区分	概要
総合職/業務限定職	• 多様な業務を経験する職種と限定的業務の職種の社員を区分する制度
ライン管理職/専門職・専任職	• 管理職を中心に、ライン管理職（役職者）、専門職・専任職に区分する制度
グローバル勤務/全国勤務/地域限定勤務	• 勤務可能な場所で社員を区分する制度 • 全国転勤で勤務する社員、通勤可能な事業所での勤務に限定したい社員等がある
職種別	• 職種ごとに社員を区分する制度 • 基本的には、職種ごとに評価・処遇制度を分け、キャリアルートを明確にする

評価制度



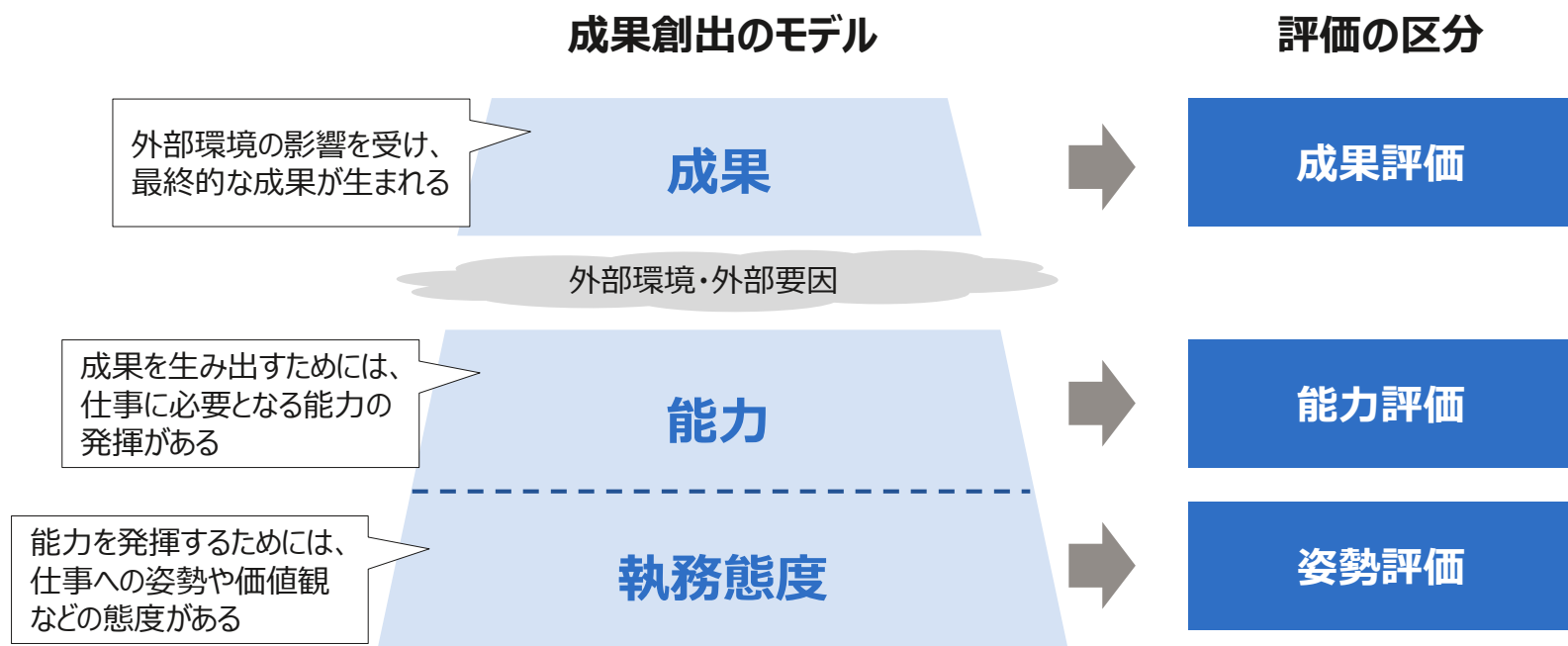
◆ 評価制度とは

- 評価制度とは、社員の成果や行動を評価し、フィードバックする仕組みです。

◆ 評価の対象

- 一般的に、評価制度の評価の対象（評価区分）には以下のようなものがあります。
- 評価制度を処遇を決定するための仕組みとしてだけでなく、職場のマネジメント・ツールとして活用するために、いくつかの評価区分から従業員一人ひとりの仕事ぶりを評価します。

<代表的な3つの評価の対象（評価区分）>



評価項目と評価の基準

どのような人材が
必要か

どのように
報いるか

◆ 評価項目とは

- 評価項目とは、評価区分ごとにどのような観点で社員を評価するかを示したものです。
- 評価項目では、“会社から社員に期待するメッセージ”（どのような成果をあげてほしい、どのような能力を身につけてほしい、どのような行動・姿勢で仕事に取り組んでほしいなど）を示すこととなります（※評価区分ごとの評価項目の例は次ページ）。

◆ 評価の基準

- 評価項目だけでは評価者によって解釈が異なってしまう、評価を行うことが難しいです。一般的には、評価項目ごとに評価の基準や評価の着眼点を定めます。
- 評価項目ごとに、各等級で期待されるレベルを言語化していきます。

<評価項目と評価の基準のイメージ－能力評価を例に－>

評価区分	評価項目	等級別の評価の基準（着眼点）			
		1等級	2等級	3等級	…
能力評価	企画・計画力	上司の指示を理解し、… 改善を提案	業務の目的に沿った企画を…提案	…	…
	実行推進力	決められた手順に従って… 正確に遂行	スケジュールを自ら立案し… 業務を遂行	…	…
	問題解決力	トラブルが生じた際に上司に 相談して解決	トラブルが生じた際に適切かつ迅速に対応	…	…
	…				

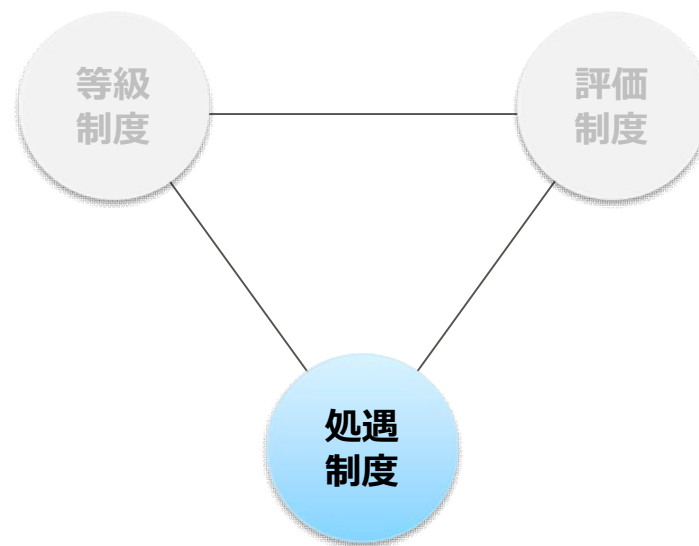
（補足）評価区分ごとの評価項目

どのような人材が
必要か

どのように
報いるか

評価区分	評価項目の例			
成果評価	①目標達成度 ※各自目標を設定	②その他業務 （目標以外）の実績	③数値業績 ・売上高(商品別等) ・利益 など	④日常業務遂行度 ・仕事の量 ・仕事の質
能力評価	①業務遂行のプロセスを設定 ・企画・計画力 ・実行推進力 ・問題解決力 ・調整・連携力 ・指導・育成力 など	②基礎能力を設定 ・理解力 ・判断力 ・実行力 ・表現（コミュニケーション）力など	③社員へのメッセージを重視した項目を設定 ・ビジョン構想力 ・段取り力 ・リーダーシップ ・目標達成力 など	
姿勢評価	①基礎的な姿勢を評価 ・規律性 ・責任性 ・積極性 ・協調性 など		②経営理念、行動指針等に基づき社員へのメッセージを重視した項目を設定 ・変革 ・誠実・信頼 ・情熱・コミットメント ・多様性の尊重 ・自己研鑽 など	

処遇制度



処遇制度とは

どのような人材が
必要か

どのように
報いるか

◆ 処遇制度とは

- ・ 処遇制度とは、評価結果にもとづき、社員の処遇を決定する仕組みです。
- ・ 代表的な処遇の方法としては、「賞与」「昇給」「昇格」の3つがあります。

◆ 評価区分と処遇先の整理

- ・ 評価区分と処遇のそれぞれの意味合い・特性を踏まえて、処遇反映先を決定します。

<評価区分と処遇反映先の適合パターン>

	処遇	賞与	昇給	昇格
評価区分	処遇の意味 評価の対象	一定期間の 成果配分	当該期待の充足 度の積み重ね	期待レベルの ステップアップ
成果評価	一定期間の業務実績	◎	○	△
能力評価	能力レベル	△	◎	◎
姿勢評価	基本的な態度・姿勢	○	○	○

※ ◎…よくなじむ、○…なじむ、△…なじまない

第2章 リスキング推進に向けた評価・処遇制度の見直し

リスキリング推進の悩みごと別のタイプ



- ・全社員にリスキリングに取り組んでほしい
- ・社員が学習する文化をまずは醸成したい

タイプ①

リスキリング意識醸成企業

・・・p19-20を参照



- ・リスキリング推進として資格取得を奨励したい

タイプ②

資格取得奨励企業

・・・p21-23を参照



- ・リスキリングによる能力・スキル開発を促していきたい

タイプ③

能力・スキル開発推進企業

・・・p24-25を参照



- ・リスキリングによって高度な専門性をもった人材を育成したい

タイプ④

専門人材活用企業

・・・p26-27を参照

タイプ① リスキリング意識醸成企業



- ・全社員にリスキリングに取り組んでほしい
- ・社員が学習する文化をまずは醸成したい



評価・処遇制度見直しのポイント

- ✓ リスキリングの意識を醸成する段階にあるため、「学ぶ」姿勢そのものを認めて、評価することが大切です。
- ✓ また、全社員にリスキリングへの意識を醸成するためには、全社員に関わる評価区分に組み込むことが望ましいです。

タイプ① リスキリング意識醸成企業

評価・処遇制度見直しの例

姿勢評価の見直し

- 全社員に対して会社から期待する態度や行動を示す「姿勢評価」にリスキリングへの取り組みを評価する項目を組み込みます。
- このような姿勢を一時的に報いたい場合は、「賞与」で処遇します。一方、会社として今後継続的にリスキリングの意欲がある社員を高く報いる考え方の場合は「昇給」「昇格」で処遇していくことが適合します。

評価区分	評価項目	評価の基準（着眼点）
姿勢評価	規律性	...
	責任性	...
	積極性	...
	協調性	...
	自己研鑽	・リスキリングに取り組み、会社が必要とする知識・スキルの習得に励んでいる。 ・会社指定の資格・研修を取得・受講している。

全社員にリスキリングを促すメッセージとして姿勢評価の評価項目に組み込む

タイプ② 資格取得奨励企業



・リスキング推進として資格取得を奨励したい



評価・処遇制度見直しのポイント

- ✓ 資格取得を奨励するために、「資格取得」の結果を認めて、評価することが大切です。
- ✓ 「資格取得」という結果を評価するため、成果評価や昇格制度に組み込むことが望ましいです。

タイプ② 資格取得奨励企業

評価・処遇制度見直しの例-1

成果評価の見直し

- 目標管理を活用した成果評価の場合、「自己成長」に関する目標設定の区分を設け、資格の取得を成果として評価します。
- 「資格取得」の目標に設定するかどうかは、社員本人の意思に委ねられます。
- 成果評価となるため、評価期間において目標を達成（資格取得）した場合に、一時的に「賞与」で報いることとなります。

評価区分	目標		
	課題 (何を)	目指す達成水準 (どこまで)	目標達成に向けた重点取組 (どのように)
成果評価	営業売上達成	...	...
	...	...	...
	自己成長目標	XXまでに〇〇の 資格取得	△月 資格取得のための研修受講 ... ○月 受験

成果評価の目標設定に「自己成長目標」の区分を設ける

タイプ② 資格取得奨励企業

評価・処遇制度見直しの例-2

昇格制度の見直し

- 等級の昇格制度に「資格取得」を組み込みます。昇格制度に組み込むことで、必ず資格を取得してほしいという強いメッセージとなります。
- なお、昇格制度に「資格取得」を含める場合、全員に資格取得の機会があるか、その資格が業務との関連性があるか、という視点で判断することがポイントとなります。

等級	最低 在級年数	評価結果	研修実績	資格取得	上司推薦	レポート	プレゼン
...	...	...	...	...	...	...	...
4等級 ↑ 3等級	3年	2年連続 「良」評価以上	〇〇研修	△△資格 ××資格	○	○	○
3等級 ↑ 2等級	5年	2年連続 「標準」評価以上	研修実績や資格取得を昇格要件に組み込む				—
...	...	...	...	...	...	...	...

タイプ③ 能力・スキル開発推進企業



・リスキリングによる能力・スキル開発を
促していきたい



評価・処遇制度見直しのポイント

- ✓ リスキリングで“能力・スキル”を高めることを重視するために、「資格取得」ではなく、リスキリングによって習得した能力やスキル・知識を認めて、評価することが大切です。

タイプ③ 能力・スキル開発推進企業

評価・処遇制度見直しの例

能力評価の見直し

- 社員の能力や行動を評価する「能力評価」に、リスキリングによって身につけてほしい能力、知識・スキルを評価する項目を組み込みます。
- ここでは、「資格取得」によって能力、知識・スキルを認めるのではなく、業務の中でそれらの能力、知識・スキルを“発揮”したことを評価する仕組みにすることがポイントです。

評価区分	評価項目	等級別の評価の基準（着眼点）			
		1等級	2等級	3等級	...
能力評価	企画・計画力				
	実行推進力				
	...				
	知識・スキル				

リスキリングにより習得してほしい能力、知識・スキルを明示

タイプ④ 専門人材活用企業



・リスキリングによって高度な専門性をもった人材を育成したい



評価・処遇制度見直しのポイント

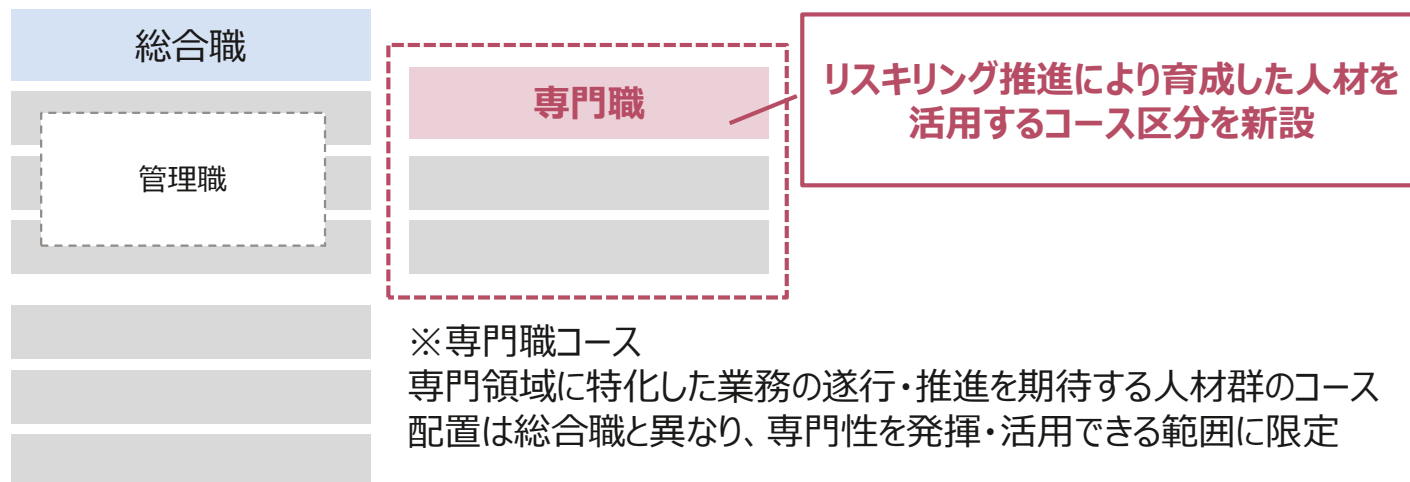
- ✓ リスキリングを推進し、高い専門性を身につけた社員を認めて、高いランクに格付けることが大切です。

タイプ④ 専門人材活用企業

評価・処遇制度見直しの例

等級制度（コース区分）の見直し

- 等級制度に、リスキリング推進により育成した人材を活用する区分（専門職）を組み込み、高いランクで報いることができるようにします。



第3章 評価・処遇制度の運用のポイント

評価・処遇制度の定着に向けて

1 制度（改革）のねらいのメッセージ発信

- ・今までの人事管理に関する価値観からの転換を訴える継続的なメッセージ発信
- ・社員に求めている期待（の変化）は何かを社員に伝達
 - 例）トップからのメッセージ発信
 - 人事制度によるメッセージ発信
 - 運用実績によるメッセージ発信 など

2 継続的な運用課題の整理と対策実施

- ・制度運用（特に評価制度）が基本原則・ルールに則っているかを確認・牽制（評価結果の分析、昇格・給与実態分析、社員の声の把握等）
- ・人事制度をマネジメント・ツールとして活用するための継続的運用教育の実施（評価制度（目標管理制度含む）を通じた社員のマネジメント力・業務遂行力の向上施策の実施等）

3 制度改革に伴う現場の変化についての観察と事例展開・浸透

- ・制度改革を通じて実現したい職場の変化を浸透
 - 例）現場の観察や社員との対話に基づく変化の把握
 - 職場の変化についての良い事例・悪い事例の整理と社内展開

人事管理は人事担当者だけの仕事ではない
経営層・管理職層とも連携して推進

評価制度を処遇のためだけでなく成長支援に活用

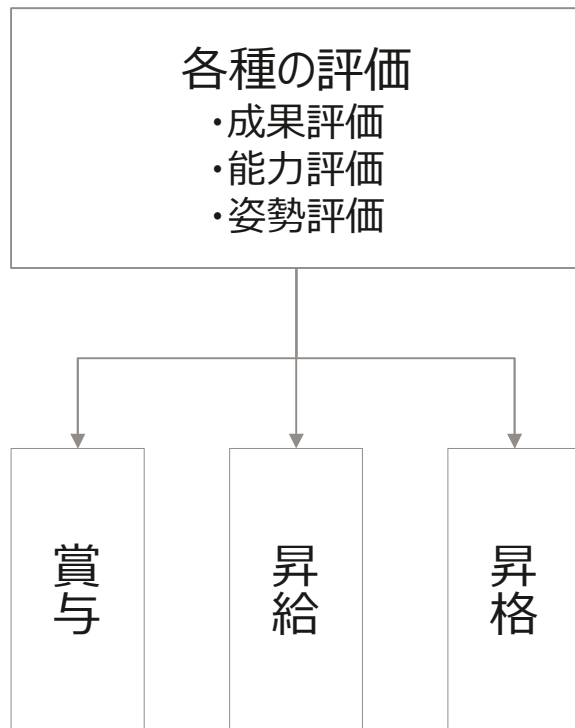
◆ 評価制度を

処遇決定のためのしくみ

…という
だけでなく

部下の成長支援のためのしくみ

として活用する



評価区分	評価項目	評価(例)
成果評価	目標①	B
	目標②	A
	目標③	C
	...	B
能力評価	〇〇力	A
	△△力	B
	□□力	B
	××力	A
	...	B
姿勢評価	〇〇性	A
	〇〇性	B
		C

評価項目ごとの評価に基づき、
一人ひとりの強み・弱みを把握

部下一人ひとりに対する
成長に向けた努力ポイントを
明確にして共有

納得性の高い評価制度とその運用のポイント

- ◆ 納得性の高い評価制度を実現するには、会社からの期待を明示した上で、制度に沿った手続きを徹底するとともに、日常の上司と部下とのコミュニケーションでの接点大切です。

等級定義や評価の着眼点による等級別の期待水準の明示

⇒上下の等級への期待の違いがわかりやすいこと

例) 一言キーワードや期待の違いを表す言葉をハイライト

<評価の基準> (抜粋)

項目	●等級	▲等級
計画立案力	日々の業務計画の立案 ・上司の指示や自己ならびに後輩の担当業務の目的を理解し、日々の業務計画を組み立てることができる。	担当業務完了に向けた全体計画立案 ・担当業務の取組方針に基づいて、自己ならびに後輩の担当範囲業務の完了に向けた全体計画(必要な取組の洗い出し、取組ごとの工数見積もり、取組等)を立案できる。

- ・ 各種面談（期初、フィードバック等）の実施
- ・ 評価者による評価理由を明確にした対話
※継続的な評価者研修等で強化を図る

制度上での評価の基準の明示

制度に沿った手続き・運用の徹底

日常での上司と部下とのコミュニケーション

- ・ 上司と部下との接点づくり、および日常での対話（1 on1等）
⇒日常の中で期待、その時々状況と今後の課題を共有できていること
- ・ 部下の状況についての上司の把握度合い（関心、観察、声かけ）
⇒部下からみて「私の成長を期待してくれている」
「自分の上司は私のことを見てくれている」と認識されていること

