

対象期間	年 月 日 ～ 年 月 日		
氏名			
所属		等級	

評価者 氏名	一次	
	二次	

① 業績評価

	業績項目	項目定義	点数基準					㊦付	自己評価		一次評価		二次評価	
			0	1	2	3	4		素点	×㊦付	素点	×㊦付	素点	×㊦付
担当 部門	売上高 達成度	売上実績 売上目標	90%未満	90%以上 100%未満	100%以上 110%未満	110%以上 120%未満	120%以上	12.5	-	-				
	経常利益 達成度	経常利益実績 経常利益目標	90%未満	90%以上 100%未満	100%以上 110%未満	110%以上 120%未満	120%以上	12.5	-	-				
合計→									25.0					

①①

② テーマ評価

	目標項目	目標値・達成水準	点数基準：期待を大きく下回る－やや下回る－期待どおり－やや上回る－期待を大きく上回る								割合	自己評価		一次評価		二次評価	
			自己評価		素点	小計	上司評価		素点	小計		小計	×割合	小計	×割合	小計	×割合
部門 重点 テーマ			1：目標難易度	0－10－20－30－40			1：目標難易度	0－10－20－30－40			30%						
			2：計画達成度	0－15－30－45－60			2：計画達成度	0－15－30－45－60									
			1：目標難易度	0－10－20－30－40			1：目標難易度	0－10－20－30－40			30%						
			2：計画達成度	0－15－30－45－60			2：計画達成度	0－15－30－45－60									
			1：目標難易度	0－10－20－30－40			1：目標難易度	0－10－20－30－40			40%						
			2：計画達成度	0－15－30－45－60			2：計画達成度	0－15－30－45－60									
合計→										100%							

②②

③ 職務プロセス評価

	評価項目	項目定義	点数基準					㊦付	自己評価		一次評価		二次評価	
			0	1	2	3	4		素点	×㊦付	素点	×㊦付	素点	×㊦付
職務 プロセス ・ スキル	経営方針・部門方針の 理解・推進	経営方針・部門方針を理解し、部下や他 部門を巻き込んで推進していたか	方針を理解・推進しようという意 欲が見られなかった	方針に対する推進意欲はみられ たが、周囲の巻き込みが不十分 だった	方針を理解し、部下を巻き込ん で推進していた	方針を十分に理解し、他部門も 巻き込んで推進していた	方針に沿った周囲の巻き込み力 に優れ、目に見える成果があった	2.5						
	部門計画の立案・推進	上位方針に基づいて部門計画を立案し、 具体策にまで落とし込んで実行推進でき たか	明確な計画を示せず、場当たり 的な部門運営だった	計画を立案したが、具体性に乏し く十分に推進できなかった	上位方針に基づく計画を立案し、 具体策に落とし込んで推進してい た	適切な計画を立案し、具体策も 的確で、部門レベルの業績の向 上につながった	最適な計画を立案・推進し、全 社的な業績の向上につながった	2.0						
	リーダーシップ	リーダーシップを発揮して、全社的な課題の 解決に部門全体で取り組むことができたか	リーダーシップをまったく発揮できな かった	最低限のリーダシップは発揮してい るが、不十分な面が見られた	リーダーシップを発揮し、全社的な 課題解決に向けての取り組みが 見られた	リーダーシップを十分に発揮し、全 社的な課題にある程度の改善が 見られた	リーダーシップを十分に発揮し、全 社的な課題を解決した	2.5						
	他部門との連携	部門間の連携が図られるよう、他部門との 調整や部下へのはたらきかけができたか	自部門のことはかり優先する言動 が目立った	連携しようとする意識はあったが、 周囲への影響力が不十分だった	部門間の連携を図るため、他部 門との調整役を担っていた	部下にはたらきかけて、自らが調 整しなくても相互連携が図られる 体制を整えていた	自部門全体として協力的な体制 を整えており、他部門からの信頼 を得ていた	2.5						
	部下指導・育成	部下の育成方針を立案し、それに沿った 指導や動機づけができたか	部下の成長に関心が薄く、必要 な指導を行わなかった	日々の指導は行っていたが、一貫 した育成方針に沿ったものとは言 えなかった	育成方針を立案し、それに沿った 指導を行っていた	個々の適性を踏まえた育成計画 を立案し、指導だけでなく動機づ けも十分行っていた	育成計画や指導・動機づけが的 確で、部下が大きく成長した	2.5						
	顧客との関係構築	重要関係先について、トップレベルと良好 な関係を築くことができたか	トップレベルと接触できなかった	トップレベルとコミュニケーションを図 る努力はしていた	トップレベルと問題なく業務を進め られる関係を築けていた	トップレベルと十分な信頼関係を 築けていた	トップレベルに完全に信頼され、先 方の協力を得られる関係を築けて いた	2.5						
	対外交渉力	顧客・取引先と良好な関係を築き、難易 度の高い折衝や交渉ができたか	良好な関係を築けなかった	良好な関係を築いていたが、具 体的な交渉に踏み込めなかった	良好な関係を築き、業務上必要 な交渉はできていた	良好な関係を築き、交渉による 条件改善ができていた	高い交渉力により、大幅な条件 改善ができていた	2.5						
	クレーム・トラブル対応	重大なクレーム・トラブルに適切に対応す るとともに、防止策を立案・実行できたか	不適切な対応が目立った	その場での対応はできていたが、 再発防止策を講じようとはしな かった	適切に対応するとともに、再発防 止策を講じて周囲にも共有してい た	誠実なクレーム対応と効果的な 再発防止策によって顧客の信頼 を向上させていた	左記に加え、トラブルの未然防止 策を講じることで、全体のクレーム 件数を著しく減少させた	2.5						
	業務改善提案の立案・実行	部門内の業務に内在する課題を把握し、 改善施策を立案・実行できたか	個人の担当業務に意識が集中 し、課題を把握できなかった	課題は把握しているものの、解決 策を提案できなかった	改善すべき課題を正しく捉え、解 決策を立案・実行していた	改善すべき課題の解決策を立案 し、周囲を巻き込んで実行してい た	立案した改善策が大きな成果を あげた	1.5						
	高度な市場知識	社内外の動向に常に関心を持ち、統括組 織の範囲にとらわれず幅広く情報を収集し て、業務に活用できたか	明らかに知識不足であり、情報収 集に取り組む姿勢も見られなかつ た	情報収集に取り組んではいたが、 業務に活用できなかった	有用な情報を収集し、具体的に 活用していた	常に自己研鑽に励み、業務に具 体的な改善があった	非常に有用かつ高度な情報を収 集し、全社的に大きな影響を与 えた	2.5						
	財務知識	仕入・購買・設備投資などについて、財務 的な根拠に基づいて計画を立案・実行で きたか	財務的な根拠に基づいて判断し ようとする姿勢が見られなかった	財務的な根拠を十分に示せない ことがあった	日常の仕入・購買計画について は、財務的な根拠に基づき判断 していた	通常の設備投資についても、財 務的な根拠に基づいて計画を立 案・実行していた	大型な設備投資についても、十 分な財務的根拠に基づいて計画 を立案・実行していた	1.5						
合計→									25.0					

③③

④ 特別加減点

	特筆すべき事象・取り組み	達成・損失水準	自己評価およびコメント	上司評価およびコメント	一次評価	二次評価
					加減点	加減点
特別 加 点 ・ 減 点						
※ 上記の①～③以外で特別な貢献や重大なミス・損失があった場合、項目ごとに1～5点の範囲で加減点						

④④

★ 最終得点

① 業績

小計		×	㊦付
一次			
二次			

+

② テーマ

小計		×	㊦付
一次			
二次			

+

③ 職務プロセス・スキル

小計		×	㊦付
一次			
二次			

+

④ 加減点

小計	
一次	
二次	

=

最終得点

合計	
一次	
二次	

(小数第 1 位を四捨五入)

★ 総合コメント記入欄

本人	一次評価者	二次評価者