

# 第9回 非同族承継研究会を開催しました

2025年8月6日(水)、大阪中小企業投資育成株式会社セミナールームにて「第9回 非同族承継研究会」を開催しました。

今回は、幹部育成や若手後継者向け研修を多数手がけ、人材育成に造詣の深い  
ストロングポイント株式会社 代表取締役 加賀隼人氏をファシリテーターとしてお迎えし、  
参加された投資先経営者16名とともに「人事評価制度の共有」をテーマにグループディスカッションを行いました。



●ファシリテーター



ストロングポイント株式会社  
代表取締役  
加賀 隼人氏

新卒で大手製造業に入社後、2004年デロイト・トーマツグループに入社。製造・建設・サービス・流通・IT業界の大手・中堅・中小・ベンチャー企業500社に対して、コンサルティングを実施。コンサルタントとして活動しながら名古屋支社長・大阪支社長を歴任。2014年ストロングポイント(株)を創業。人事・組織コンサルティング・新規事業開発コンサルティングなど次々とサービスを展開している。外部講演実績として、年間100回、研修講師累計実績800回以上。著書に「後継社長力」(株)クロスメディア・パブリッシング)がある。

## 「非同族承継研究会」とは

オーナー家や大手上場企業等の資本力に頼ることなく、社員による自立した経営のもとでの承継に取り組む中小企業が参加し、親族外承継を实践・継続していくうえでの課題や悩み、成功事例等を共有・討議していく勉強会。経済産業省が管轄する“投資育成制度”の公的運営機関である大阪中小企業投資育成株式会社の投資先企業を対象に、2022年9月より発足している。

## ファシリテーターによる人事評価制度 (以下、評価制度)の解説 (所要時間：15分)

- 一般的に評価制度の策定は、外部・内部環境の分析をもとに、中期・年度経営計画を定めたいうえで着手されることが多いが、加賀氏は「将来の人物像や現在必要な人材の明確化」から始めることを推奨。
- 評価制度は以下の4つの制度で構成される。
  1. 評価・考課制度
  2. 等級制度
  3. 役割制度
  4. 給与・賃金制度1.の結果により2.が決まり、2.が1.の基準に影響する。2.と4.は連動し、3.は曖昧な制度となっている企業が多い。

## グループごとの情報共有 (所要時間：125分)

各社の評価制度について、以下の項目を中心に情報共有を行った。

- ・評価・考課制度の概要(目的、導入時期、作成方法、評価時期・

スパン、評価者数、評価フロー、評価項目、職種数、給与・賞与との連動など)

- ・等級制度の概要(等級数、職種別の号棒数、役職との連動)
- ・その他の取り組み
- ・現状の課題とその解決策

## グループ発表 (所要時間：10分)

- ・等級制度は6～7段階に分かれており、資格取得後にペーパー試験と面接を経て昇級する仕組みを導入している。
- ・賞与のタイミングで査定を行い、それを昇級に反映。決算賞与を支給している企業も多い。
- ・賞与は実績重視、昇級は能力と態度を重視するという意見も見られた。
- ・創業者時代は評価制度がなく、ブラックボックス化していたが、世代交代した現在は等級制度を導入し、目標設定・管理を行い、定期的な面談を実施している。
- ・年功序列の延長となっている制度が若手の離職要因となっており、成果に応じた評価制度の構築が今後の課題。

## 第9回 非同族承継研究会を開催しました

### ファシリテーターによるまとめ (所要時間：20分)

- ・加賀氏はこれまでに約15年間で100社以上の評価制度の策定を指導。
- ・人事評価は本当に難しく、「正解はない」。評価制度は、ゼロから設計することは非常に複雑であり、初回はコンサルタントに依頼することをお勧めする。以降は自社で最適化を目指して、改善を重ねるのが理想。
- ・評価制度は会社の戦略に基づくものであり、戦略に適応した社員を高く評価することが大前提。もう一つは、現状において非常に頑張っている社員を高く評価する。
- ・評価制度を長期間変更しないことは、戦略が変わっていないことと同義。事業環境の変化に合わせて制度も見直す必要がある。
- ・評価制度の策定や改定により社員のやる気が上がると思われがちだが、実際には満足を感じる社員は2～3割程度。
- ・ハーズバーグの衛生理論により、「人事評価は不満を減らす道具であり、満足を生むものではない」との認識に至る。
- ・社員のやる気を高めるのは動機要因（達成感、承認、仕事そのもの、責任感、成長）であり、これは上司の役割。
- ・経営者の役割は「社員の不満をどこまで減らせるか」にある。
- ・評価制度の改定は最低限でよく、報酬の原資が増えない場合は「やる気を下げない」ことを目的にするべき。
- ・評価者に問題がある場合、評価制度改定は効果が薄い。「あの人が評価されたくない」という声が出るようでは制度が機能しない。
- ・新たに評価制度を導入する場合は、まず“評価者の育成”から始めるべき。評価者の人望が制度運用の成否を左右する。
- ・どうやって評価されているか分からない、頑張っても評価されないで頑張る意味がない、などの不満が出る原因は、評価制度がうまく運用できていないため。
- ・評価に対する納得感を高めるためには、丁寧なフィードバックが非常に重要。とくに、「上司や会社の評価が低く、部下自身の評価が高い」社員に対するフィードバックはかなりやりにくい。
- ・解決策の一つとしては、フィードバックのやり方を標準化する。



### 質疑応答 (所要時間：10分)

- Q：人事評価制度はどの国が起源で、誰が策定したのか？本当に必要なのか？
- A：日本では、社員数が増えることで個々の把握が難しくなり、「見える化」するために評価制度が導入された。アメリカでは職務に給与が紐づく「ジョブ型」が主流。日本でも中途採用の増加に伴いジョブ型がトレンドとなったが、制度の限界もあり主流ではなくなりつつある。評価制度には「給与決定」と「人材育成」の2つの目的があり、導入時は前者を優先すべき。
- Q：社員全員の考課点数が年々上昇し、考課結果のフィードバックはしやすくなるが、報酬の原資が固定されているため各々への配分の結果は変わらず。是正方法は？
- A：一人で決定しないことが重要。複数人で事実関係をもとに議論し、合意形成を図ることで、納得感のある制度運用が可能になる。

### 参加者からの感想

- ・他社の情報を共有できて大変参考になった。また各社が様々な制度を導入していることが分かった。
- ・評価制度を導入していないため、導入している企業の情報を伺うことができて大変参考になった。
- ・自社の課題が他社でも課題となっていることに驚いた。
- ・「人事評価は満足を生まない」というのは納得できた。
- ・関心の高いテーマであり、他社の情報を知ることができて参考になった。