

等級・評価規程

第1章 総則

第1条（目的）

1. 本規程は、株式会社デジリハ（以下「会社」という。）のミッション及びビジョン等に基づき、従業員の等級及び評価制度を明確に定め、公正かつ合理的な運用を行うことを目的とする。

第2条（適用範囲）

1. 本規程は、就業規則に定めるすべての従業員（以下「従業員」という。）に適用する。

第3条（解釈上の疑義）

1. 本規程の解釈について疑義が生じた場合は、関係部署の長及び外部の専門家の意見を勘案し、会社がこれを決定する。

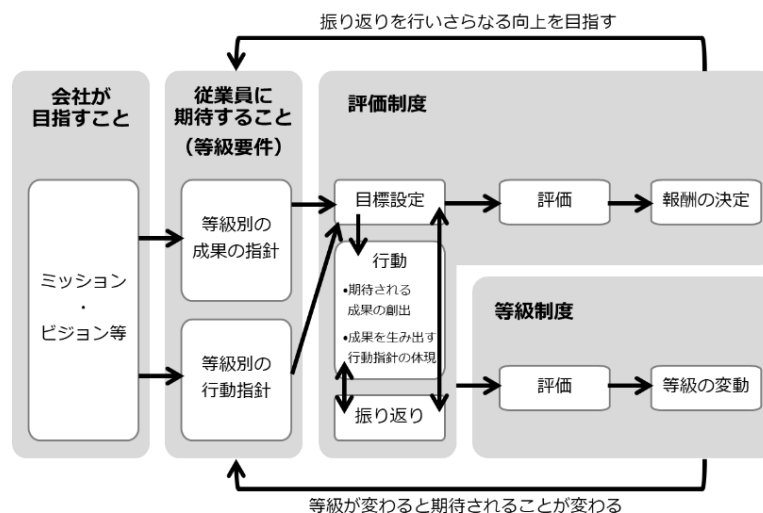
第4条（改廃）

1. 本規程は、代表取締役の決裁により、改廃する。

第2章 等級・報酬制度

第5条（全体像と概要）

1. 等級・評価制度の全体像は下図のとおりとする。



2. 会社は、ミッション及びビジョン等に基づき、等級毎に従業員に期待する要件を定める。
3. 従業員は、自身の等級に応じた目標設定を指定された時期に行い、目標達成に努める。
4. 評価を実施する者を「メイン評価者」、メイン評価者によって評価される者を「被評価者」と言う。
5. メイン評価者は、被評価者がともに業務を行っている者をサブ評価者として指名し、評価の際に参考意見を聞くことができる。
6. メイン評価者及びサブ評価者は、被評価者と同等以上の等級でなければならない。
7. 従業員は、メイン評価者とともに適宜振り返りや目標の修正を行う。
8. メイン評価者は、被評価者が目標を達成できるよう適切な指導等を行う。
9. メイン評価者は（必要に応じサブ評価者の手を借りて）適切に被評価者を評価する。
10. 評価はメイン評価者及び人事、取締役による評価会議での評価結果の内容確認及び修正（以下、「チューニング」という）を経て決定し、報酬に反映する。

第6条（目標設定・評価決定のプロセス）

1. 1回の目標設定から評価までの期間は、半年間とし、上期を4月～9月、下期を10月～翌年3月とする。
2. 目標設定から評価決定までのプロセスは、以下のとおりである。
 - ① 目標設定（4月、10月）
 - ② 中間フィードバック（7月、1月）
 - ③ 期末評価・評価会議（10月、4月）
3. 評価会議後、メイン評価者は被評価者に対し、最終評価の内容をフィードバックする。これを期末フィードバックと言い、10月、4月に実施する。

第7条（等級と人材概要等）

1. 当社の等級とこれに対応する人材概要、成果評価要件、行動評価要件は以下のとおりとする。

正社員は８段階、パート・アルバイト社員は責任範囲を考慮し４段階とする。

正社員：					
等 級	人材概要	成果評価	行動評価【１】 マネジメント（役職者）	行動評価【１】 スペシャリスト（非役職者）	行動評価【２】
8等級	企業価値を向上させ、社会的インパクトを与えられる	社会システムを変革できる	短期及び長期の視野・視点・視座で意思決定し、競争優位な事業と組織をつくれる（会社に関わるあらゆる事象に責任をもち、妥協なく迅速に対応できる）	技術革新を起こし続け、人類にインパクトを与える	・経営チームを力強くリードできる ・変化に合わせてビジョン／ミッション／バリューを最適な形にアップデートできる ・「一緒に働きたい」と思われる存在である、6等級以上の人材を採用できる
7等級	経営に責任をもち、中長期の経営戦略を描いて会社をリードできる	難易度が高め（達成の可能性が環境要因や未知の変数に大きく依存し、自分の努力だけではコントロールしきれない・非常に複雑・ボリュームが多い・納期が短い等）かつ影響度が高め（会社全体に及ぶ・長期的・不可逆性が高い・企業価値に影響を及ぼす等）の目標を担い、非連続な成長に貢献できる	・経営レベルの3～5年後のあるべき姿と目標を描き、組織づくりと仕組みづくりを担える ・経営レベルの戦略立案／実行推進／進捗管理を担える ・部レベルのマネージャーを計画的に育成できる（権限委譲を進めて、マネージャーが自責でマネジメントする環境をつくれる）	・専門領域の3～5年後のあるべき姿を定義し、中核となる価値や価値創出の仕組みをつくれる ・専門領域において、会社全体の能力向上に貢献できる ・専門領域において、社外から認知され、ブランディングの観点で貢献できる	・常に高い期待水準を示し、それを相手（個人・組織）に求め続け、時に自らフォローしたり、周囲にフォローを依頼しながら実現をリードできる ・意思決定の影響度が社全体に及ぶほど大きく、かつ合理的な意思決定が難しい場面でも、ビジョン／ミッション／バリューに基づいて勇気をもって決断し、社内外のリソースを巻き込んでリードできる ・「一緒に働きたい」と思われる存在であり、5等級以上の人材を採用できる
6等級	事業や組織、会社運営における新たな価値創出をリードできる	難易度が高め（達成の可能性が環境要因や未知の変数に大きく依存し、自分の努力だけではコントロールしきれない・非常に複雑・ボリュームが多い・納期が短い等）かつ影響度が高め（会社全体に及ぶ・長期的・不可逆性が高い・企業価値に影響を及ぼす等）の目標を担い、期待する成果を出せる	・部レベルの1～2年後の目標を設定し、組織づくりと仕組みづくりを担える ・部レベルの戦略立案／実行推進／進捗管理を担える ・サブマネージャーを計画的に育成できる（成長のために挑戦させて、その責任を自ら担える） ・1～10人程度のマネジメントを担える	・専門領域の1～2年後のあるべき姿を定義し、中核となる価値をつくれる ・専門領域において、プロダクトやサービス、仕組みを大幅（指数関数的／本質的／抜本的）に改善できる ・専門分野について、関係する組織の能力向上に貢献できる	・ビジョン／ミッション／バリューや目標、目的の説明を通じて、職種（専門性）が異なるメンバーを、同じゴールに向けて力強く推進できる ・自分の専門領域だけでなく、採用から開発、営業、管理など経営全般に貢献できる（主體的に発言・行動できる） ・他組織と全体最適の観点で連携できる（自組織に最適化させない）
5等級	担当領域の戦略を描き、組織・個人の成長を支援しながら実行をリードできる	難易度が高め（達成の可能性が環境要因や未知の変数に大きく依存し、自分の努力だけではコントロールしきれない・非常に複雑・ボリュームが多い・納期が短い等）かつ影響度が中程度（部門や領域をまたぐ・中期的・不可逆性がある・事業価値に影響を及ぼす等）の目標を担い、期待する成果を出せる	・部レベルの6か月後の目標を設定し、組織づくりと仕組みづくりを担える ・部レベルの戦略立案／実行推進／進捗管理を担える ・メンバーの強みを活かしながら、成果を上げるために必要な能力／スタンスを指導できる ・1～5人程度のマネジメントを担える（目標設定、1on1、評価、労務管理など）	・専門領域の6か月後のあるべき姿を定義し、その実現をリードできる ・専門領域において、プロダクトやサービス、仕組みを企画設計・提案し、着実に運用・改善できる ・専門領域において、関係するメンバーの能力向上に貢献できる	・意見が異なる場面や利害が一部反する場面でも、ビジョン／ミッション／バリューや目標、目的に基づいて課題解決をリードできる ・採用活動に貢献できる
4等級	難易度の高い仕事や目標であっても、周囲を巻き込みながら完遂・達成できる	難易度が高め（達成の可能性が環境要因や未知の変数に大きく依存し、自分の努力だけではコントロールしきれない・非常に複雑・ボリュームが多い・納期が短い等）の目標を担い、期待する成果を出せる	自ら課題を発見し、方針を理解した上で主体的に業務を推進／改善できる（仕事を任せられる安心感がある）		・他チームや他職種の決定に敬意を払い、相互理解を促進しながら業務を遂行できる ・担当領域で発生したトラブルや衝突に対して、主体的に上長や関係者に協力を仰ぎながら解決に進められる
3等級	自律的に担当領域の仕事を完遂できる	難易度が中程度（達成の可能性が環境要因や未知の変数に依存し、コントロールが難しい・ボリュームが多い等）の目標を担い、期待する成果を出せる	・自らの担当領域において、方針や決定の背景を正しく理解して自律的に業務を推進できる ・相手に合わせて背景を伝えられる、自分の言葉で翻訳して伝えられる、わからないことを放置しない		メンバー、他チームの困りごとや課題に対して積極的かつ的確にアドバイス・サポートできる
2等級	上長の指示・サポートの下、担当領域の仕事を完遂できる	ゴールが見えている実現可能性の高い目標を担い、期待する成果を出せる	・任せられた仕事や目標を、指示・指導を受けながらやり抜ける（適切な手助けがあればいい業務を遂行できる） ・自分に足りないスキルを把握して、自ら学習／成長できる		自ら助言を求めたり、迅速にアラートを伝えることができる
1等級	成長意欲が高く、未経験の業務にも前向きに取り組むことができる。組織の一員として基礎的な役割を果たすことを目指す	※1等級は未経験人材を想定しているため「成果」は求めない	・失敗を恐れず、何事にもすぐに着手できる（日常的な手助けは必要） ・日々の業務を通じて必要なスキルを着実に身に付けることができる		チームメンバーと協力して仕事を進めることができる

パート・アルバイト社員					
等 級	材概要	成果評価	行動評価【1】 マネジメント（役職者）	行動評価【1】 スペシャリスト（非役職者）	行動評価【2】
4等級	正社員の権限・責任を除き、4等級の等級基準が一通りできる。具体的には、臨機応変な対応や業務の改善提案ができる	難易度が高め（新しい手順の導入を行う・ボリュームが多くマルチタスクである等）の業務において、上長やチームのサポートを受けながら期待される成果を出すことができる。		自ら課題を発見し、方針を理解した上で主体的に業務を推進／改善できる（仕事を任せられる安心感がある）	チームや職場全体に関わりながら、他職種や他チームの意見を尊重し、業務を円滑に進めることができる。
3等級	正社員の権限・責任を除き、3等級の等級基準が一通りできる。自身のサービスレベルを一定に保つだけでなく、業務の効率化や質の向上を意識し、継続的な改善を行うことができる	難易度が中程度（既存手順を活用する業務やマルチタスク等）の業務において、一定の指示の下で期待される成果を出すことができる。		・自らの担当領域において、方針や決定の背景を正しく理解して自律的に業務を推進できる ・相手に合わせて背景を伝えられる、自分の言葉で翻訳して伝えられる、わからないことを放置しない	困りごとや課題に対して、チーム内で適切にサポートし、周囲と協力しながら業務を進めることができる。
2等級	正社員の権限・責任を除き、2等級の等級基準が一通りできる。指示された業務を確実に完遂し、基本的な業務スキルを習得することを主眼とする	明確な手順が示されている業務において、期待される成果を出すことができる。		・任せられた仕事や目標を、指示・指導を受けながらやり抜ける（適切な手助けがあればたいいの業務を遂行できる） ・自分に足りていないスキルを把握して、自ら学習／成長できる	必要に応じて助言を求めたり、問題が発生した場合に迅速に報告できる。
1等級	成長意欲が高く、未経験の業務にも前向きに取り組む姿勢を持つ。基本的な業務に慣れる段階である	※1等級は未経験人材を想定しているため「成果」は求めない		・失敗を恐れず、何事にもすぐに着手できる（日常的な手助けは必要） ・日々の業務を通じて必要なスキルを着実に身に付けることができる	チームメンバーと協力して仕事を進めることができる

2. 部長は 4～6 等級、執行役員は 5～7 等級、取締役は 7～8 等級であることを目安とするが、必要条件ではない。
3. 等級は以下の原則に基づいて判定する。
 - ① 等級要件をすべて満たしている場合にその等級とする。
 - ② 飛び級は認めない。等級の水準で適切に行動できることを保証するため、1 回の変動で 1 等級までとする。
 - ③ 等級判定は将来に対して再現性があるかを基準に、入社から現在までを振り返って決定する。
4. 従業員の等級は全社に公開することとする。

第8条（目標設定）

1. 目標は以下の基準で設定する。
 - ① 目標の数は自由とする。
 - ② 重要（優先）項目にはフラグを立てる（1 つ以上）。
 - ③ 活動（手段）ではなく、成果を目標とする。
 - ④ 等級毎の成果評価の要件に基づいて目標を設定し、その後設定された目標が SMART（下表参照）かどうかを確認する。

SMART とは

Specific：「何をやるか」、具体的にメイン評価者と被評価者とで認識はそろっているか

Measurable：設定した目標は評価可能か

Achievable：達成できそうな、前向きに取り組める目標か

Related：その目標を達成すると、経営目標・組織目標に貢献できるか

Time-bound：いつまでにやるか決まっているか

2. 目標設定の場では、どのような成果を出せば「期待通り」なのか、それ以上/以下なのかを、メイン評価者と被評価者とですり合わせ、目標に対する期待値を明確化すること。
3. 設定した目標は、指定の目標設定シートに記載すること。
4. 設定した目標は、管理部が指定する場所に被評価者が転記し、全社に公開することとする。

第9条（中間フィードバック）

1. 目標を設定してから3か月後に当たる7月、1月に、中間フィードバックを実施すること。
2. 中間フィードバックは主に以下を行うこととする。
 - ① 目標に対して、中間地点での期待値に対する評価を行い、フィードバックを行う（ゴールに対する到達割合ではない）。
 - ② 外的要因等を加味して、必要に応じ目標を修正する。その際、メイン評価者と被評価者の合意を前提とする。
 - ③ 目標を達成するために残りの期間をどのように過ごすかをすり合わせる。
3. 期末フィードバックの際に、メイン評価者と被評価者との認識のずれが大きくなならないよう、適切に前項を実施すること。

第10条（期末評価）

1. 期末評価は、設定した目標に対して行う「成果評価」と、等級毎の行動評価の要件に対して行う「行動評価」とで構成される。
2. 期末評価は、以下のプロセスで実施する。
 - ① 被評価者が評価シートに自己評価を入力し、マスク機能を用いて内容を伏せる。
 - ② メイン評価者が評価シートに評価を入力し、マスク機能を用いて内容を伏せる。
 - ③ 必要に応じ、メイン評価者はサブ評価者に意見を求め、サブ評価者が評価シートにコメントを入力する。
 - ④ メイン評価者は評価シートのマスク機能を解除し、被評価者の自己評価及びサブ評価者の意見を考慮し、必要に応じて評価の見直しを行う。
3. メイン評価者及びサブ評価者は、被評価者に対する嫌悪・同上及び偏見に左右されずに、成果や行動に基づき、責任ある評価を行わなければならない。
4. 評価はメイン評価者やサブ評価者が確認した事実に基づいて行わなければならない。想像や憶測を基にした評価を行ってはならない。
5. 評価の実施は対象評価期間中の評価に限り、過去の評価結果もしくは将来への期待によって左右されてはならない。

第11条（成果評価）

1. 設定した目標に対する評価（成果評価）は、定性評価とする。
2. 各目標に対し、下表の「意味」に従って個別に評価を決定する。

評価尺度	意味
最高レベル	「期初には全く想定できなかった」 or 「期初にできるとは全く思わなかった」という高い成果
期待を大きく上回る	期初に想定できる範囲内での最大の成果
期待を上回る	「期待通り」より複雑性や難易度・影響度が高い成果
期待通り	被評価者の等級要件・強みに基づいて、期初に想定できる成果
期待を少し下回る	「期待通り」に満たないが、「期待を下回る」とは言えない成果
期待を下回る	被評価者の等級要件・強みに基づき、最低限達成可能といえる成果
最低レベル	「期待を下回る」に満たない成果

3. 各目標に対する個別の評価の後、重要（優先）フラグを立てた目標を中心として、下表の「意味」に従って総合評価を行う。

評価尺度	意味
最高レベル	被評価者にとって重要な目標が「最高レベル」の水準で実現できており、その他の目標も（一部に不足があっても）全体的に「期待通り」以上で実現している
期待を大きく上回る	被評価者にとって重要な項目が「期待を大きく上回る」の水準で実現できており、その他の目標も（一部に不足があっても）全体的に「期待通り」以上で実現できている
期待を上回る	被評価者にとって重要な目標が「期待を上回る」の水準で実現できており、その他の目標も（一部に不足があっても）全体的に「期待通り」以上で実現できている
期待通り	被評価者にとって重要な目標が「期待通り」の水準で実現できており、その他の目標も（一部に不足があっても）全体的に「期待通り」以上で実現できている
期待を少し下回る	被評価者にとって重要な目標がわずかではあるが「期待通り」に到達しておらず、総合的にも「期待通り」とは言えない
期待を下回る	被評価者にとって重要な目標が「期待通り」の水準に明確に届いていなかった。ただし、改善の兆しは見ており、翌期には改善が期待できる
最低レベル	全体的に目標が「期待通り」の水準で実現できておらず、改善の兆しが見えない

4. 総合評価の尺度に対して、成果評価の昇降給率が決定する。総合評価の尺度に対する各昇降率は別紙にて定める。
5. 総合評価は評価会議でチューニングが行われるため、評価会議でもって最終決定される。

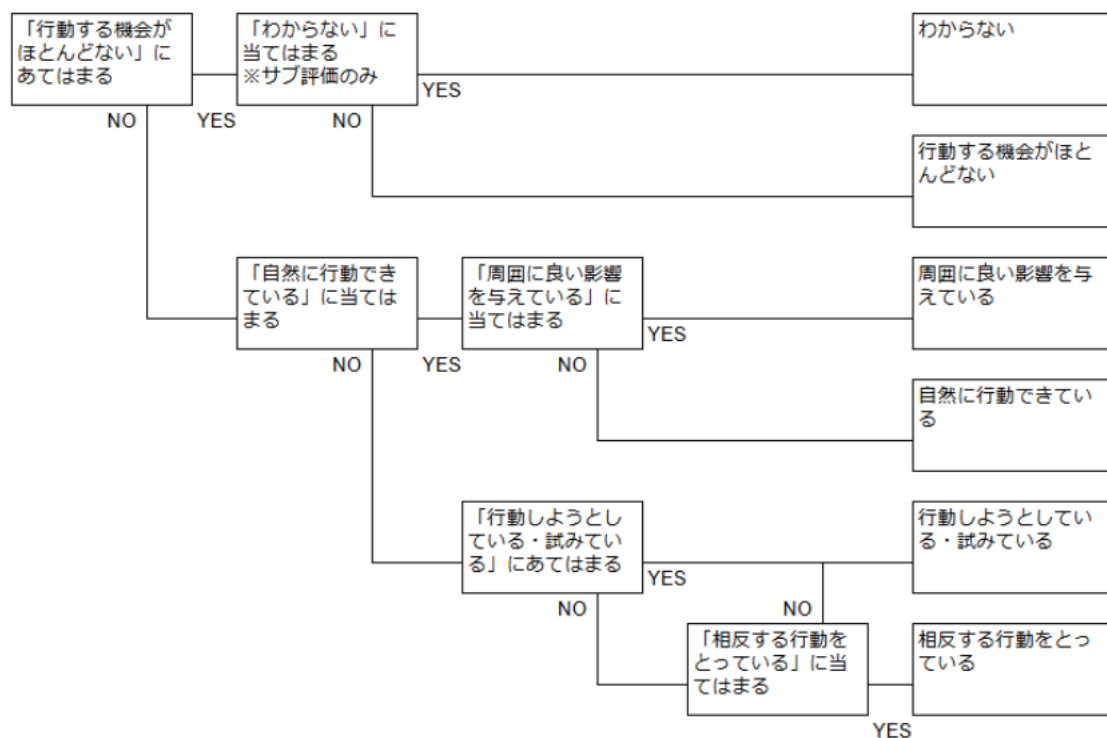
第12条（行動評価）

1. 等級毎の行動評価の要件について、定性評価を行う。
2. 5 等級以上の行動評価【1】は、マネジメント（役職者）もしくはスペシャリスト（非役職者）のいずれかの要件において評価する。
3. 評価は、下表の「意味」に基づき、フローチャートに従って行う。

評価尺度	意味
周囲に良い影響を与えている	要件に記載の行動が日常的にとられており、周囲のメンバーの意識変化もしくは行動変容を引き起こしている
自然に行動できている	要件に記載の行動が日常的にとられている

行動しようとしている・試みている	要件に記載の行動について改善点をフィードバック・指導する機会があり、要件に記載の行動が日常的にとられているとはいえない
行動する機会がほとんどない	要件に記載の行動をとる機会がほとんどなく、評価をつけることが難しい
相反する行動をとっている	要件に記載の行動とは相反する行動が日常的にとられている
わからない ※サブ評価のみ	被評価者を日常的に観察することができておらず、評価をつけることができない（評価の根拠がない）

フローチャート：



4. 被評価者・メイン評価者・サブ評価者で評価が分かれた場合は、どこで認識のズレが生じたのかをフローチャートで確認したうえで、最終的にメイン評価者が評価を決定する。
5. 行動評価の要件が2つ以上ある場合は、それぞれ評価する。
6. 各行動評価の尺度に対して、行動評価の昇降給率が決定する。行動評価の尺度に対する各昇降率は別紙にて定める。
7. 行動評価は評価会議によってチューニングが行われるため、評価会議でもって最終決定される。

第13条（評価会議）

1. 評価会議はメイン評価者及び人事、取締役で構成する。
2. 評価会議では以下の内容を実施する。
 - ① 全被評価者の評価内容を俯瞰で確認し、評価データ群と業績とに関連性はあるかの確

認（評価や目標設定に問題がないかを検証）。

- ② 全被評価者の評価内容を俯瞰で確認し、被評価者の自己評価とメイン評価者の評価に2段階以上の差がある場合は、その理由を明確化し、期末フィードバックに備える。
- ③ 全被評価者の評価の確認と必要に応じた修正。
- ④ 各被評価者の評価の最終決定。
- ⑤ 必要に応じ、等級判定会議の実施。

第14条（等級の変更）

1. 等級の変更は等級判定会議によって決定される。
2. 等級判定会議は、等級の変更を検討する場合にのみ、評価会議内で実施される。
3. 降格（等級を下方に変更）することが妥当であるとメイン評価者等によって判断された場合、以下のプロセスによって半年間検討の上最終判断を行う。
 - ① メイン評価者が等級判定シートを作成し、降格しないためにはどのような行動をとるべきかを言語化する。
 - ② 等級判定シートと目標設定シートを用いて、被評価者は半年間改善等に努める。
 - ③ 評価会議で評価をチューニングしたのちに、等級判定会議でメイン評価者が提案し、全メイン評価者で検討する。CXO が合理的な理由をもって反対しない限り、降格もしくは現状維持を決定する。
4. 昇格（等級を上方に変更）することが妥当であるとメイン評価者等によって判断された場合、以下のプロセスによって半年間検討の上最終判断を行う。
 - ① メイン評価者が等級判定シートを作成し、昇格するためにはどのような行動をとるべきかを言語化する。
 - ② 等級判定シートと目標設定シートを用いて、半年間尽力する。
 - ③ 評価会議で評価をチューニングしたのちに、等級判定会議でメイン評価者が提案し、全メイン評価者で検討する。CXO が合理的な理由をもって反対しない限り、昇格もしくは現状維持を決定する。
5. 昇給した場合、昇給のポイント等をメイン評価者がレポートにし全社に公開する。

第15条（期末フィードバック）

1. 評価会議後、メイン評価者は被評価者に対し期末フィードバックを実施する。期末フィードバックの内容は以下を基本とする。
 - ① 最終決定した評価の明確な説明。
 - ② 適切なフィードバック。
 - ③ 次期の成長ポイントの議論。
 - ④ （該当する場合）新等級の通知。

第16条（評価結果の取扱い）

1. 総合評価（各目標に対する成果の総合評価）によって決定した昇降給率と、各行動評価によって決定した昇降給率を合算したものが、給与の変動率となる。
2. 評価によって変動した報酬は、上期分は10月、下期分は4月（それぞれ11月25日支給給与、5月25日支給給与）より反映する。
3. 報酬レンジの上限に達した場合は、プラス評価によって報酬レンジ以上の報酬になることはない。同じく、報酬レンジの下限の場合、マイナス評価によって報酬レンジ以下の報酬になることはない。
4. 等級変動がある場合、評価による給与額変更後に行う。
5. 等級変動がある場合、昇格（等級が上位に変動）した際に報酬レンジ外となった場合は自動的に変更後の等級レンジの最低金額が適用される。同様に、降格（等級が下位に変動）した際に報酬レンジ外となった場合は、自動的に変更後の等級レンジの最高金額が適用される。
6. 等級変動の際は、社内外の給与水準や能力・成果に合わせて給与額を調整する場合がある。その場合の金額は個別に判断する。なお、判断はメイン評価者及び人事、取締役とする。
7. 第4項または第5項により合計の降給率が10%超えになる場合、10%のみ降給し、差分は「移行補助手当」として半年間支給することで、二段階に分け一年かけて降給する。
8. 降格（等級が下位に変動）した場合、以下のうち複数の対応を取ることとする。
 - ① 研修を受けさせ、今後の能力UP（＝昇給）をサポート
 - ② 週1回～月1回程度面談を行い、面談や日々の業務で適切なフォローを行う
 - ③ 異動・ジョブローテーションを検討
 - ④ 丁寧に説明
9. メイン評価者は、最終決定した被評価者の給与額を把握したうえで、適切な指導に当たるものとする。

第17条（中途入社、休業・休職の取扱い）

1. 中途入社した従業員については、その入社日によって目標設定等の時期を適用する。

入社日	上期						下期						上期						
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
4/1～6/1	トライアル		目標設定				報酬変動												
6/2～9/30	トライアル						目標設定						報酬変動						
10/1～12/1							トライアル		目標設定				報酬変動						
12/2～3/31							トライアル						目標設定						報酬変動

- ① 4月1日～6月1日入社：上期の中間フィードバック時期より目標設定・評価決定の

プロセスを開始する。

- ② 6月2日～9月30日入社：下期より目標設定・評価決定のプロセスを開始する。
 - ③ 10月1日～12月1日入社：下期の中間フィードバック時期より目標設定・評価決定のプロセスを開始する。
 - ④ 12月2日～翌年3月31日入社：上期より目標設定・評価決定のプロセスを開始する。
- 2. 前項において、入社から目標設定・評価決定のプロセスが開始するまでの間は、トライアルとして目標設定を行うが、評価会議では取り扱わず、よって報酬は変動しない。
 - 3. 評価期間の途中で休業や休職に入り、その期間が3か月を超過する従業員については、評価会議では取り扱わず、よって復職後の報酬は変動しない。
 - 4. 休業や休職から復職した従業員については、第1項に倣い、その復職日によって目標設定等の時期を適用する。

第18条（報酬レンジ）

- 1. 報酬レンジの詳細は別紙にて定める。

附 則

- 1. 本規程は、2025年4月1日から施行する。