

2 人事評価モデルの概要

- モデル例の全体像や団体規模等の想定について、まとめたものである。

当該モデル例の全体像

区 分	能力評価	業績評価																										
対象職員	一般行政職																											
評価者	直属上司及びその上司の2段階+調整(1次・2次評価結果の乖離の調整)																											
職位区分	職位の性格に応じて「一般職」、「監督職」、「管理職」に3区分																											
評価基準	<p>組織の行動規準を踏まえ職位の性格によって求められる能力を具体的な行動例-期待し求められる行動等-として例示したものを活用</p> <p>3類型を例示</p> <ul style="list-style-type: none"> ~ 望ましい・望ましくない行動例型 ~ 行動頻度着目型 ~ 項目絞込・水準達成型 	<p>目標管理を活用</p> <p>仕事の難易度(4段階)と達成度(5段階)の組み合わせ 一般職・監督職については難易度設定を除外</p>																										
評価項目	<table border="1"> <thead> <tr> <th>類型区分</th> <th>評価項目等</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>望ましい・望ましくない行動例型</td> <td>「知識・技術」、「判断力」等14項目の中から職位別に10項目設定</td> </tr> <tr> <td>行動頻度着目型</td> <td></td> </tr> <tr> <td>項目絞込・水準達成型</td> <td>「知識・技術」、「思考力」等6項目の中から職位別に5項目設定</td> </tr> </tbody> </table>	類型区分	評価項目等	望ましい・望ましくない行動例型	「知識・技術」、「判断力」等14項目の中から職位別に10項目設定	行動頻度着目型		項目絞込・水準達成型	「知識・技術」、「思考力」等6項目の中から職位別に5項目設定	<p>目標に対する成果</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">区 分</th> <th rowspan="2">設定 目標 数</th> <th colspan="2">業務関係</th> </tr> <tr> <th>業務 関係</th> <th>人材 育成</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>一般職</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>監督職</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>管理職</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table> <p>一般職・監督職はチャレンジ目標の設定も可能</p>	区 分	設定 目標 数	業務関係		業務 関係	人材 育成	一般職	3	3	-	監督職	4	3	1	管理職	5	4	1
類型区分	評価項目等																											
望ましい・望ましくない行動例型	「知識・技術」、「判断力」等14項目の中から職位別に10項目設定																											
行動頻度着目型																												
項目絞込・水準達成型	「知識・技術」、「思考力」等6項目の中から職位別に5項目設定																											
区 分	設定 目標 数	業務関係																										
		業務 関係	人材 育成																									
一般職	3	3	-																									
監督職	4	3	1																									
管理職	5	4	1																									
評価方法	5段階の絶対評価																											
評価結果の活用	人材育成、任用管理(配置転換、昇任・降任等)、給与上の処遇(特別昇給・昇給延伸、勤勉手当)に活用																											

地方公共団体の規模、被評価者と評価者等の想定

人口規模	人口10万人程度の市				
職員規模	一般行政で500人程度				
組織形態	係・課・部体制の三層構造を想定				
	区分	係・課・部数	係員・課員・部員数		
	係	1課に2～4係	1係に係員4～5人		
	課	1部に3～4課	1課に課員10～20人		
	部	6～8部	1部に部員50～80人		
被評価者と評価者	被評価者 評価者	一般職	監督職	管理職	
		主事・主任	係長	課長	部長
	1次評価者	係長	課長	部長	助役
	2次評価者	課長	部長	人事担当部長	-
	調整者	部長	人事担当部長	助役	市長

係長を1次評価者として位置付けるかどうかについて、各団体においてそれぞれの実情に応じて検討する必要がある。

上記はあくまでもモデル例における想定であり、各団体における人口規模や組織形態はそれぞれ異なることから、被評価者と評価者の設定の検討にあたっては、十分に検討する必要がある。

(例) 人口や職員数の少ない団体においては、次のような例も考えられる。

被評価者 評価者	一般職	監督職	管理職
	主事・主任	係長	課長
評価者	課長	助役	助役
調整者	助役	町長	町長

評価者と調整者の役割

客観性、公平性を確保しながら職員の能力や業績を評価するには、複数の者による評価を行う必要があるため、モデル例では被評価者の業務内容や職務遂行状況等を熟知する立場である直近の上司を1次評価者、その上司を2次評価者の2段階とし、更に調整者を設定している。

区 分		評価者又は調整者の役割
評 価 者	1 次 評 価 者	<ul style="list-style-type: none"> 被評価者である部下職員（例：係長の場合は主事・主任、課長の場合は係長）について、当該部下職員の個人目標申告、自己評価や面談を通じてその目標の設定、期中面談時の助言、能力評価及び業績評価を行う。
	2 次 評 価 者	<ul style="list-style-type: none"> 被評価者である部下職員（例：課長の場合は主事・主任、部長の場合は係長）について、その目標の設定、能力評価及び業績評価を行う。 能力評価シート及び業績評価シートに基づき目標の設定や評価を行うが、その際に必要に応じて1次評価者又は被評価者と面談することもできる。
調 整 者		<ul style="list-style-type: none"> 被評価者である部下職員等（例：部長の場合は主事・主任、人事担当部長の場合は課長）について、個人目標を確定させるほか、1次評価結果と2次評価結果の著しい差異を調整して、評価結果を確定させる。 その場合、能力評価における評価項目毎の評語又は業績評価における達成度について、1次評価結果及び2次評価結果における5段階評価の一方の評価をもって評価を確定させるか、1次評価結果又は2次評価結果から1段階の範囲内で調整の上評価を確定させる。 能力評価シート及び業績評価シートに基づき目標の設定や評価の確定を行うが、その際に必要に応じて2次評価者又は1次評価者と面談することもできる。 人事評価システムの適正な運用は当該調整により担保されるものであり、調整者の役割が重要であることに留意する必要がある。

評価期間中の人事異動に伴う取扱い

区 分	能 力 評 価	業 績 評 価
被評価者が評価者を異にして異動した場合	当該被評価者の異動後の評価者は、当該異動前の評価者から所感を聞くなどして異動前における被評価者の職務遂行行動について把握し、評価時に勘案する。	当該被評価者の異動後の評価者は、被評価者と話し合いの上、改めて業務目標を設定し、評価するが、その際には異動前の評価者から所感を聞くなどして、当該異動前における業務目標の達成状況を把握し、勘案する。
被評価者が評価期間中に昇任等をした場合	当該被評価者の昇任後等の職務遂行行動について評価する。	当該被評価者の昇任後の評価者は、被評価者と話し合いの上、改めて業務目標を設定し、評価するが、その際には昇任前の評価者から所感を聞くなどして、当該昇任前における業務目標の達成状況を把握し、勘案する。
評価者が異動した場合	後任の評価者は、当該異動後における被評価者の職務遂行行動について評価するが、その際には前任の評価者から所感を聞くなどして、当該異動前の被評価者の職務遂行行動を把握し、勘案する。	後任の評価者は、当該異動後における被評価者の業務目標の達成状況を評価するが、その際には前任の評価者から所感を聞くなどして、当該異動前の被評価者の達成過程を把握し、勘案する。