

第1章 調査研究の概要	1
1 調査研究の趣旨	1
2 本報告書の構成	2
第2章 人事評価システム導入の背景・必要性	4
1 分権型社会の構築	4
2 能力・業績を重視した人事管理の確立	5
3 システム化による客観性・透明性等の確保	6
(参考) 小規模団体における評価制度の必要性	8
第3章 人事評価システムの機能・目的	10
1 計画的な人材の育成	10
2 コミュニケーションによる組織の活性化	11
3 継続的な組織業績の達成	12
4 組織変革 ～挑戦する組織風土へ向けて～	13
第4章 人事評価システム導入に当たっての論点整理	
～人事評価システムのあり方に関する提言～	15
1 絶対評価と相対評価	15
2 能力評価における評価基準	17
3 業績評価としての目標管理	19
4 意欲態度評価の位置付け	22
5 評価者訓練	24
6 評価基準等の公表	25
7 評価結果の開示	25
8 苦情相談	27
9 人事評価システムを補完するシステム	28
(1) 多面評価	28
(2) 外部アセスメント	29
(3) 自己申告	30

10	人事評価結果の活用	31
第5章	人事評価システムのモデル例	33
1	人事評価モデルに係る考え方	33
2	人事評価モデルの概要	34
3	能力評価	38
(1)	「求められる職員像」	38
(2)	職位区分ごとの期待役割	39
(3)	能力の体系図及び職位別の評価項目	40
(4)	能力評価基準	43
ア	望ましい・望ましくない行動例型	44
イ	行動頻度着目型	49
ウ	項目絞込・水準達成型	54
(5)	合計評価点における評価区分	57
(6)	職務遂行の記録・能力評価シート	57
4	業績評価	63
(1)	業績評価の流れ	63
(2)	目標及び難易度の設定	63
ア	設定の手順	63
イ	業務目標の設定	65
ウ	難易度の設定	69
エ	個人目標の申告・面談・確定	72
(3)	期中における見直し	73
(4)	業績の評価	73
ア	評価の手順	73
イ	達成度の判断基準等	75
ウ	評価点及び総合評価点の算定	76
(5)	業績評価シート	80
5	人事評価モデルのフロー図	82
6	1次評価結果、2次評価結果及び調整結果の開示	90
7	苦情相談	91
8	事例研究	92
(1)	評価の留意事項	92

(2) 能力評価の想定事例	93
(3) 業績評価の目標設定例	105
(4) 評価結果の活用	126
(参考) 人事評価システムの導入スケジュール例	128
おわりに	129
検討の経緯	130

参 考 資 料

「地方公務員の人事評価システムのあり方に関するアンケート」 の調査結果	133
地方公共団体等における人事評価の取組事例	155