

## 【地方公共団体等における人事評価システムの取組事例】

ここでは、本研究部会で行ったヒアリングに基づき、従来から人事評価システムの改善に取り組んできた先進的地方公共団体や民間企業について、その評価システムの現状、特色、成果、今後の課題等を紹介する。

### 1 地方公共団体における評価システムの取組事例

(注)「コンピテンシー」以降の項目については、実施している場合には、“ ”を付している。

(注)総職員数については、平成15年4月1日現在で記載している。

(1) 東京都 (総職員数：178,284人)

#### 一般職員の人事考課制度

評価システムの現状		
現行制度開始時期	平成14年4月	
対象職員	職種	全職種
	職位	課長補佐級以下(管理職候補者を除く)
基準日	1月1日	
複数考課	一次評定者 5段階絶対評価 二次評定者 5段階絶対評価 最終評定者 5段階相対評価	
評価項目	業績評定、プロセス評定	
コンピテンシー		
目標管理	職員が主体的に、担当する職務に関する目標と、育成又は自己啓発に関する目標を設定	
挑戦加点	当該職員の職級に期待されている目標より高い職務目標を掲げ、これに積極的に取り組んだ場合には、業績評価制度に反映(チャレンジ目標)	
多面評価		
自己評価申告	自らの仕事の成果及びそれに繋がるプロセスについて、業績評価制度の第一次評定と同じ評定要素ごとに自己採点	

評定研修	評定技法の解説や事例研究等を内容に、全管理職を対象に毎年度実施
評価基準の開示	評定要素、着眼点、具体的な行動を職員に対し公表・周知
評価結果の開示	係長級職以上で希望する職員に対して、第一次評定の要素別評定の結果を開示
面談	当初申告（４月１日基準日）及び中間申告（１２月１日基準日）後に所属課長との面接
苦情申立	
給与反映	特別昇給、表彰時特別昇給、勤勉手当 等

#### 幹部職員の人事考課制度

評価システムの現状		
現行制度開始時期	平成 1 4 年度	
対象職員	職種	全職種（警察、消防、教育職、教員系職員を除く）
	職位	部長級、統括課長級、課長級、管理職候補者
基準日	3月31日	
複数考課	一次評定者 絶対評価 最終評定者 相対評価	
評価項目	能力評価（意欲評価を含む）、業績評価	
コンピテンシー	行動規範としての評価基準の策定にあたってコンピテンシー的手法を活用	
目標管理		
挑戦加点	目標の水準と達成度に応じた評価	
多面評価		
自己評価申告	目標の達成状況、着眼点毎に自己評価	
評定研修	各局の判断で実施	
評価基準の開示	評価項目、着眼点等を周知	

評価結果の開示	相対評価 全ての評語を開示 絶対評価 目標の達成状況、着眼点毎に 内容説明。総合評価は非開示
面談	毎年、定期的実施（人材育成、助言・指導のため）
苦情申立	
給与反映	特別昇給、勤勉手当、級格付

## 特色

〔一般職員の人事考課制度について〕

- ・ 業績評価制度、自己申告制度、人材情報の三つを一体とした運用を行っている。
- ・ 業績評価制度
  - …職員の勤務実績について、客観的かつ継続的に把握することにより、職員の能力開発、指導育成、任用・給与制度等に反映し、能力と実績に基づいた公正な人事管理を行う。
    - ・ 業績とそれにつながるプロセスについて評定。
    - ・ 「求められる行動」、「望ましくない行動」を示し、それを職員に公表。
    - ・ 係長級職以上については業績重視の評定。
    - ・ 希望する係長級職以上の職員に対して、第一次評定の要素別評定の結果を開示。
- ・ 自己申告制度
  - …職員一人ひとりの職務に対する主体的な取組により、効果的・効率的な職務遂行を図るとともに、職員と管理職のコミュニケーションを活性化させ、きめ細かな指導育成と職員の意欲の向上を図る。
    - ・ 年間を通じた目標管理手法の徹底。
    - ・ 組織方針を踏まえた職務目標の設定。
    - ・ チャレンジ目標の設定。
    - ・ 自己採点の実施。
    - ・ 業績評価との連動（職員が記入した目標・成果及び自己採点の結果は、管理職が業績評価を行う際の評定材料の一つとして位置付け）。
- ・ 人材情報
  - …人事異動に関する情報や職務上見られた優れた行動(行動特性)、昇任に関する意見を把握することにより、職員の配置管理や任用制度へ活用する。

## 成果

- ・業績評価制度について、職員の職務遂行過程における具体的な行動に着目して評価を行うため、「求められる行動」「望ましくない行動」を定めたことにより、より適正な評価が行えるようになった。
- ・自己申告制度について、業務サイクルに合わせて1年間を通じた目標の管理を行えるよう申告基準日を改めたことにより、目標管理手法の実効性を高めることができた。
- ・人材情報において、職員の職務上見られた優れた行動（行動特性）について把握することにより、配置管理に有効に活用することができた。

## 今後の課題等

- ・仕事を通じた職員の育成、また、評価結果を処遇に反映させることを踏まえると、今後、管理職が「評価要素の着眼点と具体的な行動」を職場実態に即して職員に示すことなどを一層徹底していくことが重要である。
- ・効果的かつ円滑な開示の実施に向け、本人開示の対象とする職員の範囲や本人開示する評価結果の範囲などを十分検討し、見極める必要がある。
- ・評価者研修のさらなる徹底など、管理職の評価能力をレベルアップさせるための取組を不断に行っていく必要がある。

## (2) 神奈川県（総職員数：76,493人）

評価システムの現状	
現行制度開始時期	13年4月
対象職員	職種 全職種
	職位 全職位
基準日	10月1日
複数考課	2段階（一次評価、二次評価とも絶対評価）
評価項目	能力評価、業績評価、意欲評価
コンピテンシー	
目標管理	
挑戦加点	
多面評価	

自己評価申告	評価項目について「自己観察書」に記載して提出
評定研修	一次評価者に「評価者研修」、二次評価者に「面接OJT研修」を実施
評価基準の開示	要綱に定めて開示
評価結果の開示	能力開発期若しくは能力活用期の職員又は現業系の職員で、希望する者に対して開示
面談	能力開発期及び現業系の職員は全員、能力活用期の職員は希望する者及び必要がある場合に実施
苦情申立	
給与反映	特別昇給

#### 特色

- ・能力開発期若しくは能力活用期の職員又は現業系の職員で、希望する者に対して、最終評価点及び最終評価の開示を行っている。
- ・観察指導者（最終評価者）による被評価者に対する面談を通して開示を行っている。 人材育成の観点からの助言・指導のため

#### 成果

- ・日常的な助言指導や、人材育成への活用することができた。
- ・人事配置、昇任昇格、特別昇給などへの活用することができた。

#### 今後の課題等

- ・開示希望者が約15%にとどまっている。
- ・状況の変化に応じた、評価項目の見直しが必要である。

(3) 山梨県（総職員数：15,271人）

#### 業務執行計画の作成

評価システムの現状		
現行制度開始時期	11年4月	
対象職員	職種	全職種
	職位	全職位

基準日	
複数考課	
評価項目	能力評価、業績評価、意欲評価
コンピテンシー	
目標管理	職員 グループ 課の順で、業務目標を設定
挑戦加点	
多面評価	
自己評価申告	
評定研修	
評価基準の開示	
評価結果の開示	
面談	職員は四半期毎、グループは半年毎に協議・調整し、 計画の修正
苦情申立	
給与反映	

#### 特色

- ・全職員を対象としている。
- ・個人、グループ、個人単位の業務執行計画の作成している。
- ・業務執行計画に職場研修（能力開発）の項目を追加している。
- ・所属長との面接による業務執行計画の定期的な進行管理と執行状況の検証を行っている。

#### 成果

- ・組織と個人の業務目標についての認識の同一化が図られた。
- ・計画的・効率的な業務運営が行われるようになった。
- ・自己啓発や職場研修の実施等による能力開発が図られ、仕事を通じての人材育成の一助となった。

#### 今後の課題等

- ・現在、業務執行計画は所属長のマネジメント資料として活用されているところであり、業績評価を目的としたものではない。具体的な評価基準を策定し、業績評価へ繋げていくことが今後の課題である。

( 4 ) 静岡県 ( 総職員数 : 41,143 人 )

評価システムの現状	
現行制度開始時期	平成 1 1 年 8 月
対象職員	職種 知事部局に属する職員のうち大学教員及び県立病院の医療職を除く全職種
	職位 本庁課長級以上
基準日	6 月 1 日及び 1 2 月 1 日
複数考課	一次評価 自己評価を参考に絶対評価で実施。 二次評価 一次評価者とのヒアリング等により絶対評価で実施
評価項目	行動評価
コンピテンシー	8 項目 × 1 0 評価例文
目標管理	評価対象期間における行動目標を評価例文ごとのウェイト付けにより設定
挑戦加点	
多面評価	
自己評価申告	評価対象期間中の自らの行動を振り返り自己評価
評定研修	手引きや Q & A を活用
評価基準の開示	8 0 の評価例文を基準として明示
評価結果の開示	最終の評価結果を一次評価者が面談等により被評価者にフィードバック。併せて次期のウェイト付け
面談	
苦情申立	
給与反映	勤勉手当の成績率に反映

特色

- ・ 評価基準を行動例文として示し、職員の具体的な管理行動等の評価を行っている。

管理者の行動を 8 つの行動側面に分類し、それぞれに 1 0 の具体的な行動

例を評価例文として記述し、これを基準に日常の行動を評価している。

- ・ 分布制限を設けない絶対評価を行っている。
- ・ 評価の出発点を被評価者自身が行う自己評価としている。
- ・ 評価結果を被評価者本人にフィードバックを行っている。
- ・ 評価結果を勤勉手当の成績率に反映している。

#### 成果

- ・ 職員の日常行動の変革を促している。
- ・ 面談の実施により上司との意思疎通が図られている。
- ・ 評価結果が勤勉手当の成績率に反映されるため職務に対する意欲の向上につながっている。

#### 今後の課題等

- ・ 評価対象職員の拡大。
- ・ 職務内容に応じた評価例文の工夫、見直し。
- ・ 評価結果の昇任、昇格、昇給等への有効活用。
- ・ 業績評価制度の導入。
- ・ 基準の運用マニュアルの作成

( 5 ) 札幌市 ( 総職員数 : 16,562 人 )

評価システムの現状	
現行制度開始時期	平成 8 年 4 月
対象職員	職種 ----- -----
	職位 ----- -----
基準日	1 0 月 1 日
複数考課	一次評定者 5 段階絶対評価 二次評定者 5 段階絶対評価 調整者 相対評価
評価項目	能力評価、業績評価、意欲評価
コンピテンシー	----- -----
目標管理	----- -----

挑戦加点	
多面評価	
自己評価申告	自己申告は自由提出が原則なので、勤務評定を行う際に、特には参考としていない。
評定研修	
評価基準の開示	
評価結果の開示	
面談	10月の評価時に実施
苦情申立	
給与反映	特別昇給、普通昇給、勤勉手当

#### 特色

- ・業績評価、能力評価、意欲評価で構成している。
- ・業績評価、能力評価については5段階評価で、意欲評価については3段階評価を行っている。
- ・新任の課長に対しては、ケーススタディーを用いた評定者研修を実施している。
- ・最終局面での分布規制（1,2(20%)、3(50%)、4(20%)、5(10%)）を行っている。

#### 成果

- ・絶対評価の導入により、適正な能力把握と人材発掘が図られた。
- ・評価時点の面接実施による上司、部下のコミュニケーションの増大が図られた。
- ・能力評価結果の反映による適材適所の人事配置が図られた。
- ・課長職については評価結果を勤勉手当の支給率への反映を行っている。

#### 今後の課題等

- ・現在は評価結果の開示をしていないが、まずは課長職から開示していこうと検討している。
- ・業績評価の評価要素の定義があいまいな部分もあるので、具体的にしていこうと検討している。

( 6 ) 名古屋市 ( 総職員数 : 30,679 人 )

評価システムの現状	
現行制度開始時期	14年1月
対象職員	職種 全職種
	職位 係長級職員以上 ( M B O は課長級のみ )
基準日	1月
複数考課	2段階 ( 評価者・調整者 ) MBO の場合、評価者は絶対評価による点数を付し、相対評価により S 候補者を決定 調整者は相対評価により S, A, C 評価を決定
評価項目	能力評価、業績評価、意欲評価
コンピテンシー	
目標管理	上司 ( 部長級職員 ) との連携及び部下 ( 係長級職員 ) との協議を前提に、目標を設定し、その目標の達成度について自己評価をし、最終的には上司が評価
挑戦加点	目標の難易度及び達成度のマトリックスにより点数が決定。難易度が高ければ達成度が低くてもある程度高得点になる設定
多面評価	
自己評価申告	被評価者が目標の達成度を 10 段階の絶対評価
評定研修	MBO 制度の評価者となる部長級職員を対象に研修を実施
評価基準の開示	目標の難易度及び達成度、行動評価、総合評定について基準を設定
評価結果の開示	絶対評価部分のみ 相対評価部分についても照会があれば告知
面談	目標設定、進捗状況の確認及び評価の場面で面接を実施
苦情申立	
給与反映	期末・勤勉手当

### 特色

- ・課長級に対して自己申告目標評価制度（MBO）を導入している。
- ・局長級・部長級、係長級に対しては業績評価制度を導入している。
- ・目標の難易度・達成度のマトリックスによる点数化（チャレンジ精神の喚起を図る。）を行っている。
- ・部内における目標の公表を行っている。
- ・行動評価の取り入れ（目標達成度に加えて、その過程についても評価する。）を行っている。
- ・絶対評価部分の開示を行っている。

### 成果

- ・評価による職員のモラルアップが図られた。
- ・組織目標の再確認が行われた。
- ・上司、部下とのコミュニケーションが増大した。

### 今後の課題等

- ・目標設定の困難性の解消が必要となっている。
- ・相対評価への不満の解消（現在は一次評価者段階でB評価になってしまう者にも、S評価・A評価が与えられる余地を残している。）が必要となっている。
- ・制度の確実な定着（職員の取り組む姿勢のばらつきをなくすため。）が必要となっている。

（ 7 ） 栃木県宇都宮市（総職員数：3,743人）

評価システムの現状	
現行制度開始時期	12年4月（管理職については14年4月）
対象職員	職種 全職種
	職位 全職位（ただし、課長補佐以下と課長以上でシステムが若干異なる）
基準日	1月1日
複数考課	一次評定者 絶対評価 二次評定者 絶対評価
評価項目	能力評価、業績評価

コンピテンシー	職位毎に必須で評価するベーシックコンピテンシー（BC）と担当業務ごとに異なるファンクショナルコンピテンシー（FC）で構成。FCは目標設定面接で設定
目標管理	被評価者と1次評価者（直属の係長）がそれぞれ被評価者の担当職務についての目標を設定し、目標設定面接ですり合わせを行い、当該年度の目標を決定 年度中途において必要に応じ中間面接により育成指導 12月の進捗確認面接で当該年度の評価のすり合わせを行い、第1次評定を決定 3月に指導育成面接を実施
挑戦加点	
多面評価	上司カルテ（ただし、評価の結果は、平均値を人事課で集計し、本人に通知することにより、自己啓発に活用してもらう。なお、処遇に影響のある評価としては活用していない。）
自己評価申告	進捗確認面接において、当該年度の自己評価を上司に伝え、上司の評価とすり合わせを行い、評価を決定
評定研修	毎年度末に評価者全員を対象とした研修を実施している。更に、新任の評価者に対しては、別途年度当初に評価者研修を実施
評価基準の開示	コンピテンシー辞書、勤務評定票の様式、目標管理による評価の流れ等については、庁内LAN等を通じて管理職から一般職員まで周知 更に、一般職員に対しても、評価についての研修を行い、評価者・被評価者双方が評価制度を十分理解することにより、更なる評価の精度向上や将来若手職員が評価者となるための訓練に寄与
評価結果の開示	目標面接を通じて評価を決定しており、被評価者は1次評価のみ自分の評価結果を知ることができる
面談	目標管理の項を参照
苦情申立	
給与反映	

## 特色

- ・ 目標面接制度（目標設定面接、進捗確認面接、指導育成面接の実施）の導入を行っている。

### 一般職員について

- ・ 昇任試験における勤務評定の結果の導入  
...昇任試験の科目として過去5年間の勤務評定の結果を導入した。
- ・ 業績評価制度におけるマトリックス評価と貢献度評価の導入  
...組織への貢献という視点を導入することにより、業務の難易度と職位毎の能力の差の整合性を図っている。（例えば、採用2年目の職員が、難易度の高い職務を担当し、期待以上の成果を収めたが、その業績に係る組織への貢献度は低いケース（マトリックス評価5、貢献度評価0）とベテラン職員が適正な難易度の職務を期待通りに遂行し、組織への貢献度が高いケース（マトリックス評価3、貢献度評価2）における業績比較は、共に「5点」の業績得点となる。）
- ・ コンピテンシー評価におけるBC及びFCの導入  
...BCは全職種の職位毎に共通な項目として設定。本市職員として職位毎に必要な最低限のコンピテンシーを設定することにより、行政職員として全ての分野に対応できる基礎的な能力を育成し評価している。  
FCは業務内容ごとに必要な項目として設定している。BC以外で職務遂行に必要なコンピテンシーを目標面接で設定し、日常の職員の育成管理に活用している。
- ・ コンピテンシーの導入による育成重視の人事制度  
...コンピテンシーは評価の手法であると同時に、行動目標を表した育成のツールでもある。課長補佐以下の職員については、育成重視の観点から、コンピテンシーを重視して評価を行っている。

### 管理職について

- ・ 業績重視の評価制度とコンピテンシーの活用  
...管理職については、業績を重視すべきであるとの考え方から、業績評価に重点をおいている。しかしながら、継続的に成果をあげさせるためには、結果のみならず、業績達成のプロセスも評価するとともに、組織経営とトップマネジメント（経営の視点）についてはコンピテンシー評価を行って

いる。

- ・ 上司カルテの導入

... 管理職のコンピテンシー項目を直属の部下が評価し、その平均値を本人に開示することにより、管理職の自己啓発に活用している。ただし、部下職員は評価者訓練を受けていないことから、上司カルテの結果は処遇に影響させていない。

## 成果

- ・ コンピテンシーの導入により、「どのようにすれば高い評価が得られるのか」が明らかにされたことから、日常の育成指導のツールとして活用できるようになった。
- ・ 昇任試験において勤務評定を重視することにより、昇任に対する納得性を得るツールが増えた。
- ・ 目標面接制度の導入により、部下と上司が業務について定期的に話し合える場が設定されたことにより、更に両者間のコミュニケーションが活発になった。

## 今後の課題等

- ・ 組織目標と個人目標の連鎖と業績評価の給与への反映

... 総合計画や行政評価等他の行政管理ツールと人事評価制度との連携ができていない。組織ミッション・目標の個人の目標への落とし込みについては、制度は確立されているものの運用上必ずしもうまくいっていない部分があることから、業績評価に基づく給与への反映ができていない状況にある。このため、本年度はこれについて見直しを行っているところである。

- ・ コンピテンシー辞書の見直し

... コンピテンシーの表現をブラッシュアップすることにより、より精度の高い評価を行い、適正な評価につなげる必要がある。

また、特に監督者においては、一般職と同じ辞書を使用しているが、育成重視のコンピテンシー辞書を監督職にそのまま適用することが適当かについて検討し、場合によっては一般職から分離することにより、多少業績重視にシフトすることも考えられる。

更に、特殊な資格職等、現行のコンピテンシー辞書の内容が必ずしも適当でないとの意見もあることから、このことについての対応を検討する必要がある。

( 8 ) 愛知県豊田市 ( 総職員数 : 2,705 人 )

評価システムの現状	
現行制度開始時期	平成 1 1 年 4 月
対象職員	職種 技能労務職を除く職種
	職位 係長級職員以上 ( 教育保育職を除く。 )
基準日	1 月 1 日
複数考課	一次評定者、二次評定者 5 段階絶対評価 一次調整者、二次調整者 5 段階相対評価 係長級職員を評定する場合は、三次評定まで行う。
評価項目	能力評価、業績評価、意欲評価 特に成果主義を徹底するため「業績」を重視した考課体系
コンピテンシー	
目標管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織目標と個人目標をリンクさせ、いかに市民サービスの向上に繋げるかというマネジメントシステム</li> <li>・ 目標難易度を決定する際は、本人と評定者が一致することが必要</li> <li>・ ノルマ管理ではなく、より難易度の高い目標へ誘導</li> </ul>
挑戦加点	業績考課マトリックスにより、チャレンジ精神を奨励
多面評価	人事考課制度の補完システムとして部下による所属長診断を実施
自己評価申告	自己評定を元に、職務行動を検証し、一～三次考課者が絶対考課を実施
評定研修	春・秋の 2 回実施
評価基準の開示	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業績考課マトリックスにより得点を明示</li> <li>・ 能力態度考課の評価基準表、評価尺度等明示</li> </ul>
評価結果の開示	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 目標管理シート、人事考課票ともに開示</li> <li>・ 考課理由を部下に説明することで育成指導の機会とする</li> </ul>
面談	目標設定時 ( 5 月 )、考課時 ( 2 月 ) に実施
苦情申立	
給与反映	特別昇給、勤勉手当

## 特色

- ・「目標管理」を活用した業績重視の人事考課  
...成果主義を徹底するため「業績」を重視した考課体系とし、この「業績」を評価するために「目標管理」の手法を活用している。
- ・「組織目標（重点目標）」と「個人目標」のリンク  
...年度当初における市長ヒアリングにより決定された当該年度の各所管の「組織目標（重点目標）」または各所管で定める組織目標に基づき、人事考課のための個人目標を設定する。
- ・考課結果を得点化し、賞与・昇任・昇給へ反映  
...目標の難易度と達成度により個人の「業績」を得点化する。併せて「能力」・「態度」も得点化することにより、昇任のみならず昇給・賞与へもその結果を反映させる。
- ・チャレンジ精神を評価する「加点主義」  
...困難な職務目標に失敗を恐れずチャレンジする職員に対し、高い評価を認め、仮に目標が未達成であっても減点しない、いわゆる「加点主義」を採る。
- ・面接重視のマネジメント  
...目標を管理することにより、人事考課制度自体にOJTによる人材育成の機能を付与させる。
- ・公開が原則の業績考課  
...業績考課は公開が原則であり、なぜこのような考課を行ったのかを被考課者に説明すると同時に、部下の指導・育成の機会とする。

## 成果

- ・業績考課マトリックスの採用により考課得点が見えるものとなり、チャレンジ目標を自主設定することで意欲の醸成に繋がる。
- ・考課結果を処遇反映させることで職員のインセンティブを高める。
- ・今まで不透明であった評価基準を明らかにすることで、がんばった者が報われる仕組みができ職員の納得感が高まる。

## 今後の課題等

- ・面接の内容が部局によってばらつきが見られるので、面接手法の向上が必要である。
- ・部局によって高い難易度に傾斜する場合があるので、難易度設定の分布状況に注意する必要がある。



- ・ 職員が漫然と持っていた自己評価が修正された。

#### 今後の課題等

- ・ 職員同士お互い周知しているため、既定概念があり客観的評価がなされているか疑問
- ・ 評価結果による特別昇給・延伸の結果が、公表していることと事実上、同一状態
- ・ 評定者研修
- ・ 甘辛評価の修正が不十分
- ・ 評価されたくない職員（完全年功序列希望型）の意識改革
- ・ 保守的感覚が残っている任命権者の意識改革
- ・ 評価結果の勤勉手当、昇給に反映する為の運用基準の確立

#### (10) 栃木県益子町（総職員数：176人）

評価システムの現状		
現行制度開始時期	13年4月（試行）	
対象職員	職種 ----- 職位	全職種 ----- 全職位
	基準日	12月1日
複数考課	一次評定者 5段階絶対評価 二次評定者 5段階絶対評価	
評価項目	能力評価、業績評価、意欲評価	
コンピテンシー		
目標管理	4月下旬 担当課長、目標編成表の作成 5月 担当課長、目標設定面接 職員は「個人目標シート」を作成し、担当課長に提出 12月 担当課長、進捗確認面接 12月末 一次評定 1月末 二次評定 2～3月 担当課長、指導育成面接	

挑戦加点	
多面評価	
自己評価申告	
評価研修	
評価基準の開示	
評価結果の開示	
面談	目標設定面接(5月)、進捗確認面接(12月)、指導育成面接(2～3月)
苦情申立	
給与反映	

### 特色

- ・ 面接を重視した目標管理制度
- ・ 目標設定面接  
...事前に係全員で話し合い、情報の共有化を図るとともに、係の課題、実施する業務等について共通の認識を持つようにする。
- ・ 進捗確認面接  
...設定した目標が順調に進捗しているかどうかの確認にとどまらず、不十分な部分があればその原因は何か、どのようにすれば改善されるのかなど、問題解決に向けて話し合うことが重要。目標の達成状況については、「個人目標シート」に基づいて話し合い、評価等について共通認識を持つように努める。
- ・ 指導育成面接  
...目標の達成度についてお互いに話し合うことで、共通理解を持つことが重要。上司は部下がさらに意欲を高められるように指導・助言する。

### 成果

- ・ 面接を行うことで、意図した情報共有や共通認識が得られ、仕事に対しても意欲を高めながら、目標とする成果を達成できるようになっている。

### 今後の課題等

- ・ まだ制度が試行段階ということもあり、評価者側の意思統一が不十分なところもあるので、評価者研修等を行っていく必要がある。
- ・ 職員全員がこの制度をしっかりと理解する必要がある。

(11) 新潟県安塚町 (総職員数：82人)

評価システムの現状		
現行制度開始時期	11年2月	
対象職員	職種	全職種
	職位	全職位
基準日	9月30日、2月1日	
複数考課	(1段階(一般職は直属の上司、管理職は四役))	
評価項目	能力評価、業績評価、意欲評価	
コンピテンシー		
目標管理	本人並びに上司	
挑戦加点		
多面評価		
自己評価申告	チャレンジシートに本人が成果と反省を記入(上司、四役もコメント)	
評定研修	今まで2年に1回 (本年度後期に実施予定)	
評価基準の開示		
評価結果の開示	すべて本人に開示	
面談	チャレンジシートに基づき面談	
苦情申立		
給与反映	勤勉手当の成績率に反映	

特色

- ・チャレンジシート(前・後期ごとに目標を設定し、その都度上司による面談を行う。期末に成果と反省を踏まえて面談を行う。)の記入を行っている。
- ・14項目38の内容を5段階基準で評定。その評価点数により勤勉手当を支給している。
- ・人事考課はすべて本人に開示している。

成果

- ・チャレンジシートの作成及び面談を通して上司と課員の合意による目標設定、評価ができることから業務連携や、仕事に対する意欲の向上につながり、住民

サービスの向上に寄与している。

- ・ 人事考課されることで自分がどの位置にいるのかを確認でき、次の仕事への挑戦意欲につながっている。
- ・ 評価結果を開示することで、上司と課員の意思疎通を図ることができた。

今後の課題等

- ・ 評定者のレベルアップによる評定結果のばらつきの解消が必要となっている。  
評価基準の運用マニュアルの作成を行う。

## 2 民間企業における評価システムの取組事例

武田薬品工業(株) (従業員数：7,888人)

### 幹部社員の人事考課制度

評価システムの現状	
現行制度開始時期	平成9年4月
対象職員	職種 ----- 職位
	全職種 ----- 全職位
基準日	
複数考課	一次評定者 絶対評価
評価項目	能力評価、業績評価、意欲評価
コンピテンシー	行動評価 ...行動として顕在化した能力を評価
目標管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 行動評価制度/APS (Accountability &amp; Performance System) ...目標の連鎖により、会社・部門方針を浸透</li> <li>・ マネジメントサイクル(計画 実行 評価) ...業務活動ではなく、結果イメージを設定 努力はここでは見ない。行動評価のところで見る。</li> </ul>
挑戦加点	
多面評価	
自己評価申告	
評定研修	社内ビデオ、ケーススタディを用いた研修
評価基準の開示	完全な公開(ガラス張り)
評価結果の開示	上司と部下との話し合いを通して、評価結果をフィードバック
面談	
苦情申立	
給与反映	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 徹底した成果主義で、賞与に反映</li> <li>・ 月例賃金は職務等級別定額(シングルレート)</li> </ul>

組合員の人事考課制度

評価システムの現状	
現行制度開始時期	平成 9 年 4 月
対象職員	職種 全職種
	職位 全職位
基準日	
複数考課	一次評定者 絶対評価
評価項目	能力評価、業績評価、意欲評価
コンピテンシー	ACE(Accountability&Competency Evaluation) 評価 ...評価項目 「仕事の内容・任せ方」、「職務 (業務)知識」、「問題解決」、「折 衝の内容・程度」、「仕事への取 組姿勢」、「チームワーク・指導 ・育成」〔6項目〕 ...職務レベル〔6段階〕
目標管理	但し、現業職は目標管理せず
挑戦加点	
多面評価	
自己評価申告	「ACEシート」に自己評価。
評定研修	社内ビデオ、ケーススタディを用いた研修
評価基準の開示	完全な公開(ガラス張り)
評価結果の開示	上司と部下との話し合いを通して、評価結果をフィードバック
面談	
苦情申立	
給与反映	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 徹底した成果主義で、賞与に反映</li> <li>・ 月例賃金は範囲職務給</li> <li>・ 扶養手当、住宅手当等は廃止</li> </ul>

## 特色

- ・職務等級制度( 職務等級の進級は、ジョブサイズの拡大以外には有り得ない。)

幹部社員 HAY・ポイント

...HAY 社のシステムに基づいて、各職務のアカンタビリティ(役割)を明確にした上で、これに基づく HAY ガイドチャート毎にマトリックス方式で点数表示

組合員 ACE・ポイント

...「ACE シート」(縦軸に評価項目、横軸に職務レベル)に自己評価をし、それを上司が面談をした上で評価レベルを決定

## 成果

- ・役割(成果責任)の明確化
- ・仕事基準人事(ジョブサイズに応じた等級格付け処遇)
- ・人事制度の透明性を高め、能力開発目標を明確化
- ・ジョブサイズ別賃金を導入 職務と個人業績に応じた昇給額の格差の拡大

## 今後の課題等

- ・公正で納得感のある評価の追求
- ・各部門の成果を最大化させるための職種別管理の強化