

人事評価制度導入準備にあたっての  
支援策のご提案について  
～円滑な導入、制度の定着化～

株式会社インソース

## 【目次】

1. 人事評価制度構築にあたっての前提
2. 人事評価制度構築に際して準備すること
- 3-1 評価制度の設計①評価基準・評価方法の策定支援
- 3-2 評価制度の設計②評価ツールの準備・作成支援
- 3-3 評価制度の設計③スケジュール策定支援
4. 導入支援～円滑な導入
5. 導入後フォロー支援～制度の定着化

## 1. 人事評価制度構築にあたっての前提

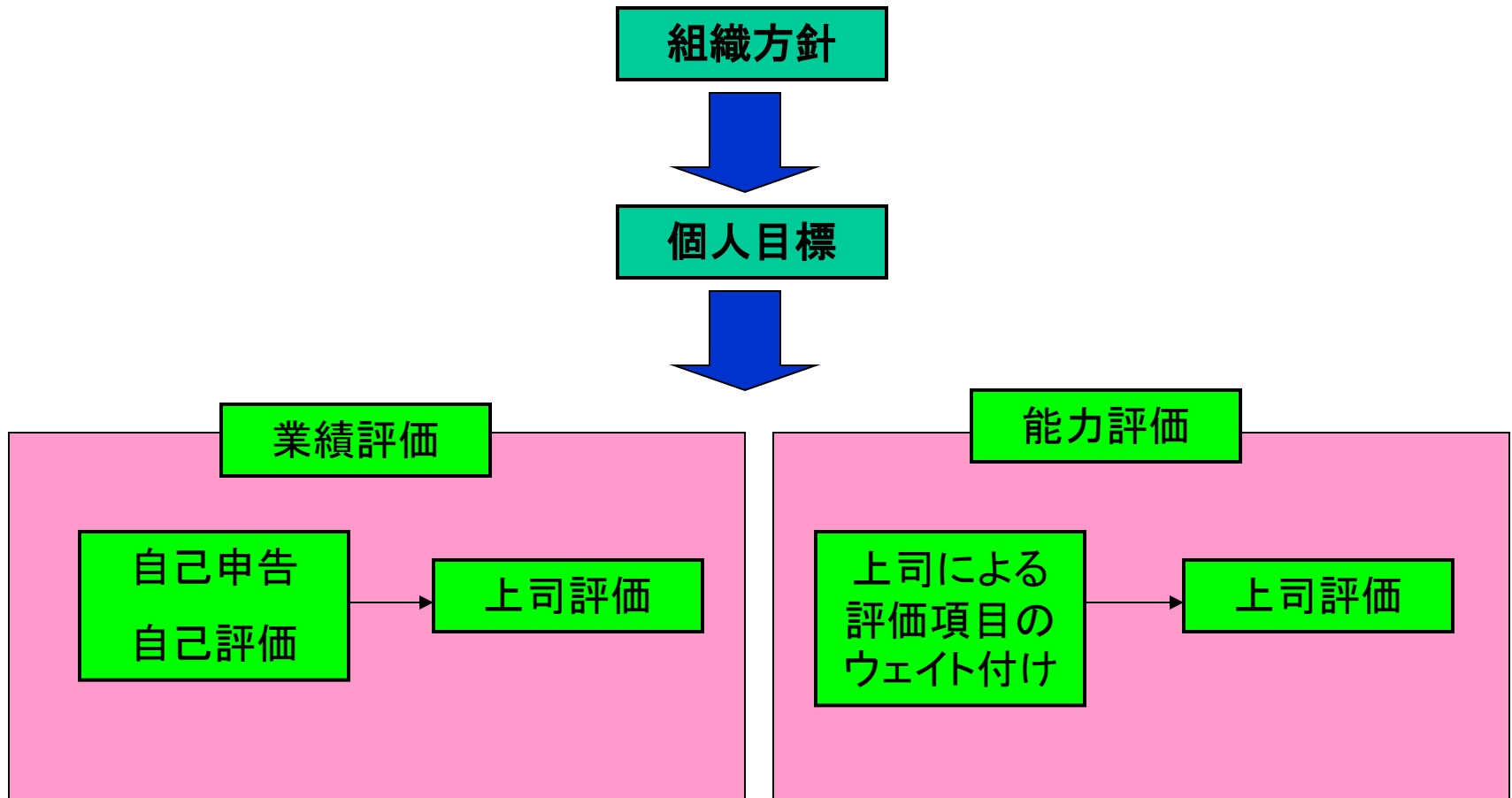
現在の人材評価の流れを踏まえ、①組織・規模などにあわせて策定(制度設計)し、②円滑な導入を図り、さらに③定着化を図る。事を目的とする。

### 【新人事評価制度の前提】

- A. 全社員を対象に一律評価を行う
- B. 自己評価のうえ上司評価を行う
- C. 評価は、業績評価と能力評価の2本立てとする

- ・業績評価・・・個人のチャレンジ目標を設定しその達成度を評価する
- ・能力評価・・・職務遂行過程における期待される能力を評価項目のポイントとして設定し、職務遂行における期待水準にどの程度実現されていたかを評価する

## 【参考：人事評価制度の概念図】



## 2. 人事評価制度構築に際して準備すること

人事評価制度導入に際して準備しなければならない主な事項と課題は以下のとおりです。

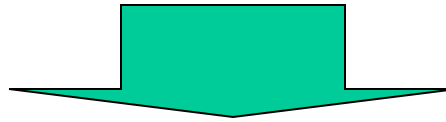
1. 評価制度の設計～目的に合致した企画
  - ①評価基準・評価方法の策定
  - ②評価ツールの準備・作成
  - ③スケジュール策定
2. 導入準備～円滑な導入
  - (1)評価者の実務研修
  - (2)可能であれば全社員への説明
3. 導入後のフォロー～制度の定着化

## 3-1 評価制度の設計

### ① 評価基準・評価方法の策定支援

【新人事評価制度の運用の前提】

- A. 評価対象者：原則、全社員
- B. 評価者・評価方法：自己評価のうえ上司評価
- C. 対象期間：4月1日から翌年3月末日までの1年間
- D. 評価手続：5～6月・・・組織方針の設定、個人目標の設定  
2～3月・・・自己評価、上司評価



#### 1. 評価基準の策定支援

- (1) 業績評価基準
- (2) 能力評価基準

#### 2. 評価方法の策定支援

## 【参考1. 評価基準の策定支援】

(1) 業績評価基準・・・①目標の水準と②目標の達成度により評価

(概念図) \* 目標の水準は困難度・貢献度・緊急性による

①目標の達成度 ②目標の水準	大幅に上回る	目標どおり	大幅に下回る
高い	5	4	3
標準	4	3	2
低い	3	2	1

(2) 能力評価基準・・・①評価項目を選定し②ウェイト付けしたうえ、それぞれの項目につき職務遂行過程における③期待水準を設定し、評価

(概念図) \* ①×②×③で評価

①評価項目	②ウェイト付け	③期待水準
情報収集力	2(特に重要)	5:最優秀 2:やや劣る 4:優秀 1:劣る 3:標準
総合調整力	1(重要)	
人材育成	0(普通)	

## 【参考2. 評価方法の策定支援】

(1) 評価基準に基づいての具体的な評価方法の策定

①項目別評価

②総合評価 ← 評価配分 ← 業績評価 + 能力評価

[評価配分の例]

【検討事項】 評価配分の比率

評価者の特別評点の可否

業績評価と能力評価の比率など

	配分
最上位	10%
上位	20%
中位	40%
下位	20%
最下位	10%

(2) 評価結果の処遇等への反映

評価 → 処遇

【検討事項】 本人開示方法

評価結果の利用方法

例: ボーナス・昇給、 昇格・昇任、人事異動

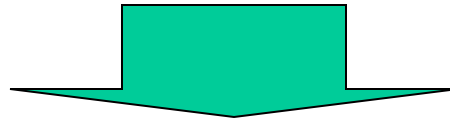
人材育成(研修)

## 3-2 評価制度の設計

### ②評価ツールの準備・作成支援

#### 【ツール作成の前提】

- ①評価の運用フローを考慮に入れたコンパクトなツール
- ②自己評価をしやすく面談に使えるツール



#### 【評価ツール】

- ①業績評価兼能力評価表の作成支援
- ②評価シート(業績評価シートおよび能力評価シート\*)の作成支援

\* 評価表の補助資料、作業資料

## 【参考：業績評価兼能力評価表（イメージ）】

能力評定表				所外秘	
役所名	所属部署	前勤務部署	部長	◎	
氏名	役職名		担当上司	◎	
職員コード	資格		面談実施日	年 月 日 ◎	

個	情報収集力	情報感受性が高い 目標達成に必要な情報は自ら収集できる	ニーズの把握巧み 情報収集はタイムリー	5   4   3   2   1
	判断力	担当職務の問題点把握は的確 いろいろな角度から分析ができる	仕事の優先順位付けが的確 判断はスピーディーで自分なりの結論が出る	5   4   3   2   1

目標達成度評価シート		所外秘	
役所名		部署名	
氏名		担当職務	
実績評価面談実施日 年 月 日			
総合評価		本人印	上司印
個人目標(期初に本人が記入)		チャレンジ度	取り組み方・工夫(期初に本人が記入)
○業務目標(業務の8割程度をカバーすること) 個人課題を分け、取組むべき業務目標を記入する 「チャレンジ度」は、裏面「作成の注意点」参照の上、上司と協議して決定する			○どのような取組み方・工夫をするのか ○目標達成のために強化する能力や習得する知識・スキルを記入してもよい
○市の目標		○部・係の目標	
本人コメント		実績	
自己評価		～目標に対する達成度を中心に評価する	

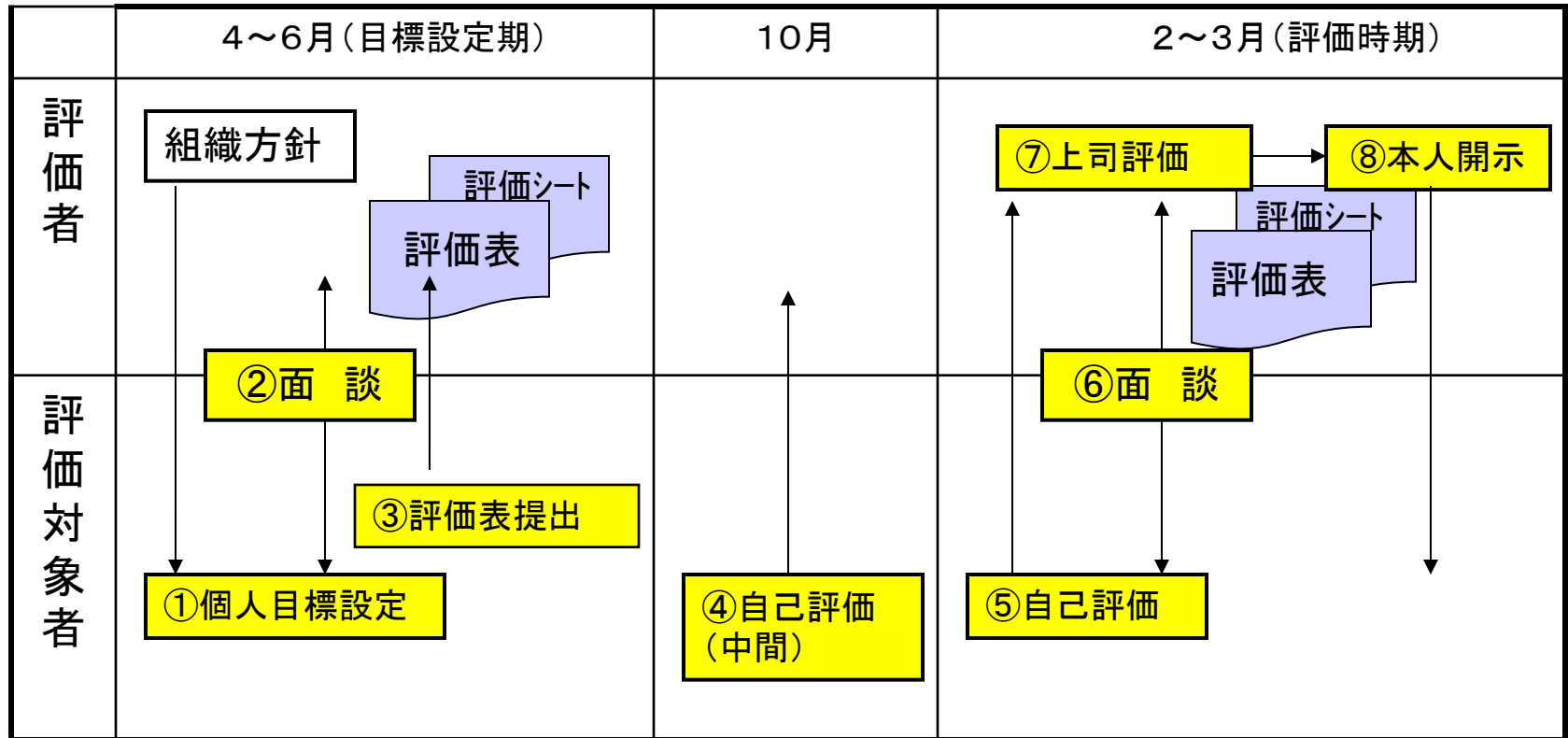
  

知識	できるだけ具体的に記入 ○知識の習得状況 現在の業務の遂行に必要な・十分な知識を身に付けているか
スキル	○スキル評定カルの評定結果(業務: ) 業務知識を活用して成果に結びつけるスキルを身に付けているか
専門性	○特筆すべき専門性 知識・スキルで特筆すべき高度な専門性(現在の担当職務に関連が無くてもよい) ○外部資格( )
責任感	当てはまるものに○印をつけること ・職員としての自覚・責任感あり ・約束や期限は確実に守る ・委じられた仕事は最後まで責任を持って完了させる ・チャレンジ精神旺盛
意	

## 3-3 評価制度の設計

### ③スケジュール策定支援

【参考：人事評価年間スケジュール】



## 4. 導入支援～円滑な導入

制度設計以上に重要なのは、新人事評価制度を円滑に導入することです。  
その支援策として次のとおり提案いたします。

### (1) 導入支援

#### 新制度導入の心得・ノウハウの習得

～関係者への説明・説得をより効率的・効果的に行うための留意点

はじめ新制度導入を円滑に行うためのノウハウを伝授

～アカウンタビリティ（説明責任）に加えてプレゼンテーション力の強化

### (2) 評価者の実務研修支援

#### 評価ツールの使用方法の導入研修

～評価のための実際の方法などを説明（目標設定の方法等）

～面談の仕方等も指導

### (3) 全社員への説明支援

#### 評価シート使用方法などのマニュアル作成

【参考：導入・導入後支援策の位置づけ】

導入前調査

- 現状の問題点洗い出し
- ご担当者とのヒアリング

課題明確化

導入支援

- 全職員向けの説明資料
- 評価者の実務研修
- 狙い・制度の説明

内製化の徹底

フォローアップ(案)

- 評価者再研修
- 評価支援

## 5. 導入後のフォロー支援～制度の定着化

さらに、重要なのは、新人事評価制度導入の定着化です。

その支援策として次のとおり提案いたします。

(a.公正b.適確c.実効性d.継続性のある人事評価を運用面で保障)

### ■評価実施時の再確認

～実際に評価する際には、管理職間でもまたばらつきが発生します。

よって、初回評価時には再度研修実施が必要であると考えます。