

# 国立大学法人のための 人事評価制度作成の手引き

## 概 要

第1章 人事評価制度の目的と手順	1. 人事評価の目的 2. 人事評価の処遇との連動について 3. 人事評価制度を作るための手順
第2章 人事評価の項目	1. 人事評価項目の選定 2. 期待成果の評価要素 3. 期待行動の評価要素 4. 知識・技術の評価 5. 勤務態度の評価要素 6. 人事評価項目一覧表
第3章 評価期間と評価者の区分	1. 人事評価の時期 2. 評価者と被評価者の区分 3. 自己評価の実施 4. 2次評価の位置づけ
第4章 人事評価の仕方	1. 絶対評価 2. 評価段階 3. 評価の基準 4. 人事評価の基本ルール
第5章 評価ウエイトの設定	1. 総合評価 2. 評価ウエイト設定
第6章 人事評価の活用	1. 日ごろの指導・育成 2. フィードバックによる指導 3. 処遇への活用
第7章 人事評価の流れ	
第8章 その他	
第9章 今後の改善	1. 期待成果の明確化 2. 期待成果の導入と改善の例 3. 期待行動の要素 4. 期待行動の導入と改善の例 5. 知識・技術および勤務態度の改善

## 第1章 人事評価制度の目的と手順

### 1. 人事評価の目的

人事評価とは、上司が部下の仕事ぶり（能力や行動）と仕事の結果を評価し、優れている点を認識してさらに仕事に活用する、また、劣っている点やいけない点は指導してよい仕事をするように仕向けていくために行うものであり、管理監督者が当然行うべきことである。

人事評価の目的は、「人材育成と能力の活用により、大学の業績や仕事の効率を上げるために人事評価を行い、社会への説明責任を果たす。」ということであり、「昇給とか賞与を決めるためだけに人事評価を行う」ことではない。

#### 人事評価の目的

- ① 職員の能力の向上、資質の向上を図る。
- ② 職員の能力を有効活用し、大学運営の改善に活用する。
- ③ 社会への説明責任を果たす。

### 2. 人事評価の処遇との連動について

人事評価の目的の一つとして、「公正処遇を行うための判断材料とする」ということが考えられる。すなわち、人事評価をしっかりと行って、評価のよい人は昇給や賞与を多くし、逆に、評価の悪い人は少なくして、やる気を喚起しようという考えである。

確かに、このような考えで人事評価を行っている民間企業は多くある。民間企業の場合は、社員が頑張ってよい評価を得るということは、会社の業績向上につながり、それが賃金原資の増加に結びつく。そして、その増加した分を再配分するというように考えることが出来るので、人事評価と処遇を結びつけることが可能であり、また、やる気の喚起という点でも効果がある。

しかし、国立大学法人の場合はどうであろうか。職員が頑張ってよい評価を得たからといって、賃金原資が直接的に多くなるとは限らない。もちろん、業務の効率化やコストダウンなどの職員の努力により業績はよくなるであろうが、賃金総原資に直接的に大きく連動するわけではない。

賃金総原資が大きく増加するわけではないのに、評価のよい職員に昇給や賞与を多くすることは、逆に評価の悪い人の昇給や賞与を低くすることになる。すなわち、決まった賃金総原資を職員で取り合う形になってしまい、協力意識や組織としての力の発揮という点では逆効果になってしまう。人事評価制度を導入したことで職場の雰囲気が悪くなり、足の引っ張り合いをするということになってしまうと大問題である。

したがって、国立大学法人では人事評価の結果と昇給や賞与などの処遇と短期的・直接的に結びつけない方がよい。1回や2回の評価で昇給が多くなったり少なくなったり、賞与が多かったり少なかったりということをしないう方がよいということである。

それでは、処遇との連動をどうするかということであるが、それは、人事評価と処遇との連動を長期的に考えるということである。すなわち、次のようなプロセスで評価と処遇を連動させようということである。

- ① 公正な人事評価を行う。
- ② 部下のよい点・劣っている点把握した上司は、よい点の仕事での活用と、劣っている点の指導育成を行う。
- ③ フィードバックにより自分のよい点・劣っている点を自覚した職員は、自ら能力開発に努める。
- ④ その結果、さらに能力を伸ばし継続して評価のよい職員（評価の累積により判断する）は、その度合いに応じて昇格が早くなったり、昇進が早くなったりする。また、重要職務を任されたりする。
- ⑤ 昇格や昇進が早ければ、当然、生涯収入は多くなっていく。
- ⑥ 自分の能力を伸ばし、継続して評価のよい職員は、昇格や昇進が早くなり生涯収入も多くなる。すなわち、長期的に職員の能力や努力に見合った処遇になる。（努力すれば金銭的にも報われる。）

したがって、長期的には、人事評価の結果が処遇に連動するということになる。

### 3. 人事評価制度を作るための手順

人事評価制度を作るためには、人事評価の目的を明確にした上で、次の5点を明確にすることが必要である。

① 何を評価するのか	評価項目、評価基準
② いつ誰が評価するのか	評価期間、評価者と被評価者の区分
③ どのように評価するのか	評価の方法、評価ルール
④ どのように評価点を計算するのか	評価項目のウエイト
⑤ 評価結果は何に反映されるのか	指導育成への反映、総合評価の決定

簡単にいえば、評価制度の5W1Hを明確にするということである。

- **why** なぜ、目的は何か。人事評価の目的を明確にする。
- **what** 何を評価するのか。人事評価の項目を選定する。
- **who** 誰が評価するか。人事評価の評価者と被評価者の区分を設定する。
- **when** いつ評価するか。人事評価の対象期間と時期を設定する。
- **where** どこですか。仕事上の活動に限定する。
- **how** どのように評価するか。人事評価の仕方・ルールや基準を明確にする。

## 第2章 人事評価の項目

### 1. 人事評価項目の選定

人事評価の項目は、組織が職員に対して期待していること、上司が部下に対して期待していることを明確にしたものである。すなわち、大学の価値を高め、業績を伸ばし発展していくために、期待されることを明確にしたものが評価項目であるということである。

この期待について、まず、どのような組織であっても「自分の役割をしっかり全うして欲しい、あるいは期待通りの成果を出して欲しい」という期待がある。これを期待成果というが、これははずすことのできない評価項目である。

また、自分の役割をしっかり全うするためには、あるいは期待通りの成果を上げるためには、それに見合った行動が必要である。この成果を上げるために必要な行動を、期待行動というが、この「高い成果を上げるために、やるべきことをしっかりやって欲しい」という、期待行動は能力開発と業績向上のためには、不可欠な評価項目である。

また、期待行動を実行するためには、それを行うだけの知識や技術が必要である。当然、組織としても、もっと知識をつけて欲しい、もっと技術を磨いて欲しいと期待があるので、知識・技術も評価項目に入れるようにする。

さらに、組織人として当然守ってほしい規律や協調性なども必要になってくる。そんなことは、みなできているという意見もあるが、一旦、評価項目に入れて、全員が問題ない勤務態度になれば、あとでははずせばよいわけであるから、最初は項目に入れておいた方がよい。

項目	期待	必要性
期待成果	期待通りの成果を出して欲しい	必須
期待行動	高い成果を上げるために、やるべきことをしっかりやって欲しい	必須
知識・技術	期待行動をしっかり実行するための知識・技術を身につけて欲しい	状況による
勤務態度	組織人としてふさわしい勤務態度であって欲しい	状況による

- ・ 知識・技能の項目は、職員の能力開発を促す意味であったほうがよい。特に、若年層、低等級層には必要である。上位等級層においては、もう既に身につけていると考え、項目からははずすこともできる。
- ・ 勤務態度の項目は、職場の規律や協力意識を高めるために必要な項目であるが、上位等級層においては、もう既に身につけていると考え、項目からははずすこともできる。

## 2. 期待成果の評価要素

期待成果の評価は、「自分の役割をしっかり全うして欲しい、あるいは期待通りの成果を出して欲しい」という期待を明確にし、その達成度を評価することであるが、その期待を2つに分けて明確にする。その2つとは、役割と自己目標であり、次の表のように考える。

評価要素	内容	
役割	組織の一員として分担された役割の達成度を評価する。 具体的には、期の初めの面接で上司から期待される役割と仕事内容の水準を確認し、その確認内容を評価シートの「役割の明細」の欄に記述し、その内容の達成度を判定する。	上司の要望
自己目標	大学や部門目標を達成するために、担当業務の中で特に重点を置いて取り組もうとするテーマや改善しようとする項目とその水準を、職員の自らが上司の助言をもとに設定し、評価シートの「自己目標」の欄に記述する。その自己目標の達成度を判定する。	部下の自主性

なお、期待成果の役割と自己目標は、職員の所属部署や役職・等級に応じてそれぞれ個別に設定することになる。

## 3. 期待行動の評価要素

部門や部署、階層や役職によって役割の性質が異なるため、「役割を全うするために、あるいは高い成果を上げるために、やるべきことをしっかりやって欲しい」という期待行動の項目も、部門や部署、階層や役職によって異なってくる。

あまり細かく細分化すると收拾がつかなくなり、その後の管理運用が煩雑になってしまうため、役割や期待行動の特性が似かよった「部門や部署、階層や役職」を職員集団としてグループ化し、その職員集団ごとに期待行動の項目を設定する。

職員集団のグループ化は各大学の状況によるが、ここに一例を示す。

職員集団	職種	職名
A		部長、看護部長、課長、事務長
B	事務系、技術系	室長、係長、図書館専門員、技術専門官
C	事務系、技術系	主任、一般職員、技術職員
D	医療系、看護職員	副部長、技師長、副技師長、室長、主任、
E	医療系、看護職員	薬剤師、技師、栄養士、看護師、助産師、保健師
F	教務職員	教務員
G	技能系職員	全職員

また、職員集団ごとの期待行動の項目について、「どのような行動を期待するか」に関しては数えきれないほど想定できるが、ここでは「重点的に」ということで職員集団の特性に応じて3項目に絞って設定する。

職員集団	職員集団別の期待行動の評価要素		
A	部下後輩への指導	目標の管理と評価	タイムリーな決断
B 1	部下後輩への指導	業務の企画立案展開	トラブル処理
B 2	タイムリーな決断	業務の企画立案展開	トラブル処理
C	報告・連絡・相談	業務の企画立案展開	安定運用
D 1	部下後輩への指導	業務の企画立案展開	トラブル処理
D 2	タイムリーな決断	業務の企画立案展開	トラブル処理
E	報告・連絡・相談	業務の企画立案展開	安定運用
F	報告・連絡・相談	柔軟思考	安定運用
G	報告・連絡・相談	柔軟思考	行動志向

職員集団B、Dで部下後輩がいない場合は、「部下後輩への指導」を「タイムリーな決断」に変更する。部下後輩がいない場合はB 2、D 2と表記する。部下後輩がいる場合はB 1、D 1と表記する。

#### 4. 知識・技術の評価

ここでいう知識・技術とは「期待行動をしっかりと実行するための知識・技術」であり、学力のことではない。

また、知識・技術があるだけで、仕事に生かしていない場合は評価の対象にはならない。あくまでも期待行動をしっかりと行うための知識・技術であり、実際に活用されているものに注目して評価する。

評価の項目について、知識と技術を別々に評価するのは難しいため、知識・技術で一項目として設定する。

#### 5. 勤務態度の評価要素

「組織人としてふさわしい勤務態度であって欲しい」という勤務態度の評価項目は、組織風土を高めていく上で重要な項目である。

勤務態度に関する評価要素は、民間企業でも多く使われている一般的なものを設定する。

職員集団	勤務態度評価の評価要素			
A	経営意識	責任性	協調性	積極性
A以外	規律性	責任性	協調性	積極性

## 6. 人事評価項目一覧表

これまでの内容（評価項目・要素）を一覧表にまとめると次のようになる。

項目	要素	職員集団						
		A	B	C	D	E	F	G
期待成果	役割	○	○	○	○	○	○	○
	自己目標	○	○	○	○	○	○	○
期待行動	部下後輩への指導	○	△		△			
	目標の管理と評価	○						
	タイムリーな決断	○	△		△			
	業務の企画立案展開		○	○	○	○		
	トラブル処理		○		○			
	安定運用			○		○	○	○
	報告・連絡・相談			○		○	○	○
	柔軟思考						○	
	行動志向							○
	知識・技術		○	○	○	○	○	○
勤務態度	経営意識	○						
	規律性		○	○	○	○	○	○
	責任性	○	○	○	○	○	○	○
	協調性	○	○	○	○	○	○	○
	積極性	○	○	○	○	○	○	○

△は部下後輩の有無によりどちらかを選択する。

評価基準は評価シートに記載する。

### ● 補足説明

- ① 期待成果の評価は、役割という要素で一まとめにしているが、その役割を分解してそれぞれを目標という形で設定し、よりシビアに評価するという方法も考えられる。
- ② また、期待成果の評価については、より簡素化して、「仕事の量」「仕事の質」あるいは「仕事の成果」「仕事の改善」という要素で行うことも考えられる。
- ③ 期待行動の評価要素は、職種や階層に応じて、上記以外の要素を設定することができる。  
(経営資源の活用、視点の広さと深さ、課題・コンセプトの設定、解決策の立案など)
- ④ 勤務態度の評価要素についても、必要に応じて、減らしたり変更したりすることも可能である。

● 評価シートの例

人事評価シート 職員集団 A	職員番号		氏名		資格	
	所属				職位	
	評価対象期間				在職年数	
	1次評価者		②	2次評価者		②

1. 期待成果の評価

評価要素	役割の明確や自己目標の具体的内容	評価基準					評価			配点	点数
		5	4	3	2	1	自己	1次	2次		
役割		高いレベルの役割に対しても、意欲に逆行した。	ミスや、遅延はほとんどなく、意欲に逆行した。	多少のミスや、遅延はあったが、おおよそ標準通り逆行した。	ミスや遅延差が多く、おおよそ標準より逆行した。	ミスや遅延差が多くなり、標準より逆行した。					
自己目標		達成度の高い自己目標を上回って達成した。	上回って達成した。110%以上。	自己目標を達成した。100%以上。	若干達成できなかった。100%未満。	ほとんど達成できなかった。80%未満。					

2. 期待行動の評価

評価要素	定義	評価基準					評価			配点	点数
		5 (故障)	4 (上回る)	3 (期待通り)	2 (下回る)	1 (突進あり)	自己	1次	2次		
部下・後輩への指導	部下・後輩に気づきを促し、仕事を進めて積極的に部下の人間性を高め、成長させる。	部下の能力、正確性を厳しく見直し、それらを考慮して仕事を割り振り、指導を行っている。部下から信頼されており、目標達成にむけて、みな意欲的である。	仕事のペースや、仕事のチェック・指導・フォローがいつも適切で、意欲的に仕事をさせている。部下の能力を的確に把握し、積極的に指導を行っている。	意欲ではないが、部下の能力把握をした上で、積極的に指導を行っている。日ごころからも、ほめる、褒め、激励をするなど、適切に使い分けている。	部下指導を行っているが、評価時というよりは、どちらかというように多量な指導になっている。	部下に無関心で、叱る・ほめるはほとんどない。指導することがほとんどない。					
目標の管理と評価	明確な目標と評価基準を設定し、タイムリーなフィードバックを与える。	適切な目標を設定するだけでなく、達成できるように、途中でのアドバイスや手助けを行っている。公正に評価し、しっかりフィードバックしている。	日ごろ、全員の目標を把握し、進捗を確認できるように、進捗を確認し全員の達成度を把握している。また、評価基準をしっかりと把握し、甘くせず厳しく評価している。	ほぼ適切な目標設定を行い、部下にも適切に説明し目標設定を行っている。評価ルールや評価基準を把握しており、ほぼ納得する評価をしている。	ガイドラインに基づいて目標設定を行っているが、達成基準が甘くなり、評価が甘くなる可能性がある。	自分自身の目標が明確になっておらず、自分自身の目標管理ができていない。評価ルールや評価基準を把握しておらず、部下も納得していない。					
タイムリーな決断	必要時に、適切な決断をしている。	多少複雑な状況や情報不足であっても、迅速に決断し、的確な決定をしている。緊急かつ重要な決断事項についても、関連部署の調整も早く、明確に意思決定している。	多少複雑な状況や情報不足であっても、よく判断された決断をしている。常に的確な状況把握がされており、仕事の優先順位や手段の選択はいつも適切である。	おおよそ評価時に内容時にも的確な判断をしているが、時々自分のおかれた状況把握が甘く、仕事の優先順位や手段の選択が適切でないことがある。	評価時にも内容時にも的確な判断をしようとしているが、自分のおかれた状況把握が甘く、仕事の優先順位や手段の選択が適切でないことが多い。	決断に必要以上に時間がかかったり、迷走ばかりをしてタイムミスを誘うことがよくあった。また、急ぎの決断事項で決断してしまったり、損失をこうむることがあった。					

3. 知識・技術の評価

評価要素	定義	評価基準					評価			配点	点数
		5 (故障)	4 (上回る)	3 (期待通り)	2 (下回る)	1 (突進あり)	自己	1次	2次		
知識・技能	担当業務を遂行するために必要な知識・技術を身に付け、活用している。	より高度な業務を遂行するために必要な知識・技術を十分に身に付け、活用している。慣りにも応じている。	担当業務を遂行するために必要な知識・技術を十分に身に付け、活用している。慣りにも応じている。	担当業務を遂行するために必要な知識・技術を身に付け、活用している。	担当業務を遂行するために必要な知識・技術を身に付け、活用しているが、一人で業務遂行はできなかった。	担当業務を遂行するために必要な知識・技術を身に付け、活用しているが、一人で業務遂行はできなかった。					

4. 勤務態度の評価

評価要素	定義	評価基準					評価			配点	点数
		5 (故障)	4 (上回る)	3 (期待通り)	2 (下回る)	1 (突進あり)	自己	1次	2次		
経営意識	幹部としての自覚、全社的視野に立った行動の徹底性。	直の人の見本になった。(1)	直の人の見本になった。(2)	直の人の見本になった。(3)	直の人の見本になった。(4)	直の人の見本になった。(5)					
責任性	自分の役割や責任を認識し、それを全うしようとしている。	直の人の見本になった。(1)	直の人の見本になった。(2)	直の人の見本になった。(3)	直の人の見本になった。(4)	直の人の見本になった。(5)					
協調性	積極的に仕事を遂行するために、他人の仕事に協力している。	直の人の見本になった。(1)	直の人の見本になった。(2)	直の人の見本になった。(3)	直の人の見本になった。(4)	直の人の見本になった。(5)					
積極性	困難な仕事にも、積極的に取り組んだか?	直の人の見本になった。(1)	直の人の見本になった。(2)	直の人の見本になった。(3)	直の人の見本になった。(4)	直の人の見本になった。(5)					

評価要素	定義	評価基準					評価			配点	点数
		5 (故障)	4 (上回る)	3 (期待通り)	2 (下回る)	1 (突進あり)	自己	1次	2次		
合計											
											評価点合計→

(A3シート)

### 第3章 評価期間と評価者の区分

#### 1. 人事評価の時期

##### ① 年2回実施の場合

通常は決算期にあわせて実施する。

評価実施時期	9月	3月
対象期間	4月～9月	10月～翌年3月

##### ② 年1回実施の場合

導入当初、人事評価が浸透するまでは年1回の実施とする。その場合は次の期間が考えられるが、各大学の状況に応じて設定することとする。

- ・ 毎年1月1日から12月31日までの1年間を評価する。
- ・ 毎年10月1日から翌年9月30日までの1年間について評価する。
- ・ 毎年4月1日から翌年3月31日までの1年間について評価する。

(目標管理を行うのであればこの期間が望ましい。)

#### 2. 評価者と被評価者の区分

人事評価はより公正を期すため、1人の被評価者に対して1次評価者、2次評価者の2人が評価するようにする。1次評価者は直属上司、2次評価者はその上の上司とする。目標面接や評価育成面接は1次評価者が行うこととする。

なお、該当職位者が空席の場合は、上位職位者が代行する。

また、被評価者の人数が多い場合は、評価補助者を任命する。

##### ● 評価者の区分(例)

被評価者	1次評価者	2次評価者
事務局長	総務担当副学長	学長
部長	事務局長	総務担当副学長
課長, 室長	部長	事務局長
事務長	事務局長	総務担当副学長
事務局の課長代理, 主査, 主任, 一般職員, 運転手, 栄養士, 看護師	課長, 室長	部長
各研究科・経済研究所の事務長代理, 主査, 主任, 一般職員	事務長	事務局長

組織の状況に応じて、設定する。

### 3. 自己評価の実施

人事評価の時期には、被評価者が自らも自己評価を行うようにする。目的は担当業務の振り返りや反省をさせる為である。それを基に1次評価者がフィードバックの面接を実施する。自己評価は全員が行い提出し、フィードバックの面接は業務の一環として必ず実施するようにする。

### 4. 2次評価の位置づけ

2次評価者が直接被評価者を評価することは難しいため、1次評価者がルールや基準に従って行っているかどうかのチェックを行い、特に問題なければ、1次評価者と同じ評価とする。問題があれば、1次評価者と話し合って修正する。勝手に修正するようなことはしないこととする。

## 第4章 人事評価の仕方

### 1. 絶対評価

人事評価は、職員同士比較する相対評価ではなく、基準と比較する絶対評価により行う。

相対評価	社員同士を比較して、どちらがよいかを判定する評価方法。 差をつけて選別しようという考え方。(選別の論理)
絶対評価	基準を決めて、その基準に対して上回ったかどうかを判定する評価方法。 差を無くしてみんなを伸ばそうという考え方。(育成の論理)

### 2. 評価段階

人事評価は評価要素ごとに、基準と照らし合わせる絶対評価で行い、その評価段階は5段階とする。各評価段階の定義は次の通りである。

点数	定義	目標管理の場合
5	抜群。見本となる。	難易度の高い目標を上回った。
4	申し分ない。期待水準を越える。	期待される目標を上回った。
3	標準。ほぼ期待通りである。	期待される目標を達成した。
2	もの足りない。期待水準に満たない。	期待される目標を下回った。
1	業務に支障がある程度である。	期待される目標を大きく下回った。

### 3. 評価の基準

評価項目の意味や評価基準などは、評価する方もされる方もすぐに確認できるように、評価シートに記載する。

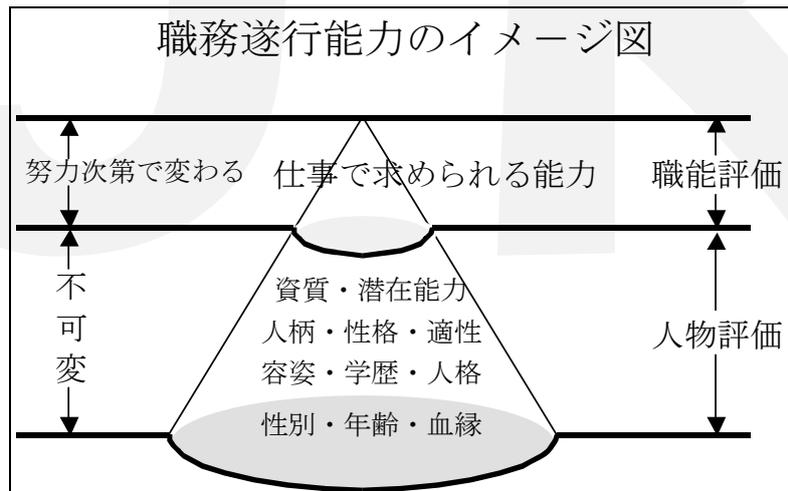
また、期待成果の評価要素である「役割」と「自己目標」については、期の初めに上司と部下が話し合っ、評価シートに記述するようにする。

#### 4. 人事評価の基本ルール

人事評価の基本ルールは次の通りである。

##### ① 職能評価の原則

人事評価は、性格や人柄などを評価する「人物評価」ではなく、仕事上の行動や結果を評価する「職能評価」である。したがって、性格や人柄などは人事評価には関係しない。



##### ② 平等の原則

経歴、年齢、性別、信条などを考慮せず、人事評価を行う。

##### ③ 評価期間独立の原則

過去の実績などにとらわれることなく、評価期間内の職務行動の状況や結果に基づいて人事評価を行う。

##### ④ 事実評価の原則

想像や推測でなく、客観的な業績や職務行動等の事実に基づき、人事評価を行う。

##### ⑤ 職務行動評価の原則

人事評価の対象になるのは職務活動であり、私生活など職務に関係ないことは評価の対象にならない。私的な行動であっても、職務に影響があればその時点で評価対象となる。

ここまでの内容をまとめると次のようになる。

● 人事評価制度構築の基本方針（5W1H）

項目	内容
WHY 目的	<p>① 職員の能力の向上、資質の向上を図る。</p> <p>② 職員の能力を有効活用し、大学運営の改善に活用する。</p> <p>③ 社会への説明責任を果たす。</p> <p>（・ 長期的に職員の能力や努力、実績に見合った処遇になるようにする。）</p>
WHAT 評価項目	<p>① 評価項目は、仕事の結果だけを評価するのではなく、成果を上げるための行動などプロセスも評価するようにする。</p> <p>② 具体的な項目は</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 仕事の成果・結果に関する項目 → 期待成果</li> <li>・ その成果にいたるまでの行動に関する項目 → 期待行動</li> <li>・ その行動を行うために必要な知識・技術に関する項目 → 能力</li> <li>・ 組織人としてふさわしい勤務態度に関する項目 → 勤務態度</li> </ul> <p>の4項目とし、さらに各項目をいくつかの評価要素に分解して評価する。</p> <p>③ 評価項目・要素は業務内容や立場役割を考慮し、階層別、職種別に設定する。</p>
WHEN 評価時期	<p>① 人事評価は年2回定期的に行う。評価期間を決算期にあわせて半期ごとに3月、9月に実施する。</p> <p>② 状況によっては、年1回定期的に行うものとする。</p>
WHO 評価者	<p>① 人事評価は一人の被評価者に対して直属上司とその上の上司の二人が行うようにする。</p> <p>② 人事評価の際には、本人自らも自己評価を行うようにする。</p>
WHERE 評価場所 評価対象	<p>① 人事評価は管理監督者の大事な仕事であり、業務の一環として行う。</p> <p>② 人事評価は仕事に関する行動や結果を評価するものであり、性格や人柄などは評価の対象にはならない。</p>
HOW 評価方法	<p>① 職員同士比較する相対評価ではなく、基準と比較する絶対評価により、人事評価を行う。</p> <p>② 絶対評価を行うための基準を明確にする。</p> <p>③ 評価基準は評価シートに記載する。</p> <p>④ 評価結果は本人にフィードバックする。</p> <p>⑤ 具体的な人事評価の仕方については、人事評価マニュアルに記述する。</p>

## 第5章 評価ウエイトの設定

### 1. 総合評価

人事評価は評価項目・要素別にそれぞれ個別に評価し、それらを合算して総合評価とする。ひとつの評価項目・要素を5段階で評価を行い、10項目設定した場合、単純に合算すると50点満点になる。これでもいいが、わかりやすくするためにそれぞれの点数を2倍して、100点満点にすることもできる。

今総合評価点は、累積して昇格や昇進を決定する時の参考資料とする。

### 2. 評価ウエイト設定

上記のように総合評価点を計算する時に、評価項目・要素別に重要度を考慮して、ウエイトをつけて計算することもできる。

何が重要かということについては、それぞれの大学の考えによるが、一般的な考え方を示すと次の通りである。

期待成果	仕事の結果、すなわち成果であり、組織運営としては非常に重要な部分である。しかし、このウエイトをあまり高くしますと、結果主義になってしまい、プロセスを省みないという弊害が出てくる。 通常は、管理職はウエイトを大きくし、一般職はウエイトを小さく設定する。
期待行動	継続的に成果を上げるためには、これが一番大事である。スタッフ部門や一般職はこの部分のウエイトを大きくするのがよい。ただ、あまり大きくし過ぎると、目的を見失ってしまう恐れがあるので注意が必要である。
知識・技術	仕事に生かされてはじめて意味のあるものであり、あまり大きくすると、仕事をするより勉強した方がよいということになってしまう。ウエイトは低めでよいと思う。
勤務態度	職場の風土に影響を与える項目であり、共同作業などの場合は、特に必要である。

ウエイト設定の仕方は、総合点を100点満点にする場合、各項目の評価が5段階であるから、 $100\text{点満点} \div 5\text{段階} = 20\text{点}$ となり、20点を各項目の重要度に応じて、配点して設定する。仮に3点を配点した項目で評価が4の場合は、 $4 \times 3 = 12\text{点}$ が総合点に反映することになる。

このウエイトは、事前に設定し、評価シートに記入しておくようにする。最初は、特にウエイトをつけずにすべて2点とし、その後、人事評価が浸透してきたらウエイト設定をするようにすると混乱せずに導入できる。

● 一般的なウエイト設定の例

① 大まかなウエイト設定

	スタッフ部門		
	管理職	指導監督職	一般職
期待役割	40%	30%	20%
期待行動	30%	30%	30%
知識・技術	10%	10%	10%
勤務態度	20%	30%	40%

② 評価要素に配点した場合

項目	要素	ウエイト設定 なし	管理職 ウエイト	指導監督職 ウエイト	一般職 ウエイト
期待成果	役割	2	5	4	3
	自己目標	2	3	2	1
期待行動	要素1	2	2	2	2
	要素2	2	2	2	2
	要素3	2	2	2	2
知識・技術		2	2	2	2
勤務態度	規律性	2	1	1	2
	責任性	2	1	1	2
	協調性	2	1	2	2
	積極性	2	1	2	2
合計		20			

- ・ 期待行動の要素1～3は、職員集団によって要素が変更になる。
- ・ 勤務態度の要素の規律性は、管理職の場合は経営意識に変更する。

なお、評価ウエイトを賞与の場合、昇給の場合、昇格の場合と目的別に設定する場合があるが、計算が複雑になるということと、組織の期待が明確にならない（何が重要かのメッセージが伝わらない）ので、最初はシンプルにした方がよい。

## 第6章 人事評価の活用

### 1. 日ごろの指導・育成

まず、毎日、毎月評価して、指導育成に活用することが一番重要である。結果を見て「良い、悪い」というのではなく、結果が出るまでのプロセスをよく見て、指導していくことが大事である。

評価シートをもとに

- ・ やるべきことをやっているかどうか
- ・ やるべきことを実施するための知識・技術が身についているかどうか
- ・ 勤務態度はどうか

を、チェックし指導することが、能力開発に結びつくことになる。

### 2. フィードバックによる指導

本人評価、1次評価を行い、確定した評価結果を本人にフィードバックする。

フィードバック面接では、「総合評価が良い・悪い」という話ではなく、事実を捉えてよかった点、いたらなかった点を確認する。その上で、「なぜうまく行ったのか」、「なぜうまく行かなかったのか」の理由・原因を明確にし、今後の指導育成ポイントとする。

### 3. 処遇への活用

処遇とは「賃金改定、賞与、昇格・昇進」のことであるが、この処遇への活用については、どの程度連動させるかは各大学の状況によるので、ここでは判定方法のみ説明する。

人事評価は各項目別に5段階で行うが、その結果からウエイトを加味して計算し100点満点になるよう総合点を計算する。その算出された総合点により、総合評価（評価ランク）を決定する。総合評価（評価ランク）は5段階や7段階など大学の状況により設定する。

その際、点数によって総合評価（評価ランク）を決めるのか（絶対区分）、順位によって総合評価（評価ランク）を決めるのか（相対区分）は各大学の考え方による。

	絶対区分	相対区分
特徴	ウエイト計算により算出された点数をそのまま使用する方法で、全員Aとか、全員Dということが起こりうる可能性がある。	算出された点数で、上から順に並べ分布規制により、総合評価を決めていく方法である。必ず、A何人、B何人と規定の人数(%)が該当する。
結果	全員Aとか、全員Dというふうに、かたよりが発生する。	分布規制により、決まった人数が該当する。
考え方	「100m走で、13秒以内の人に賞品を出しますよ」という考え方。	「100m走で、1位2位3位のの人に賞品を出しますよ」という考え方。

● 絶対区分と相対区分の例

点数による総合評価		順位による総合評価		昇給 号俸	昇格 ポイント
ランク	判断基準	ランク	判断基準		
S	80点以上	S	上位 5%	+6	3
A	70点以上	A	中上位 15%	+4	2
B	60点以上	B	中位 60%	+2	1
C	50点以上	C	中下位 15%	+1	0.5
D	50点未満	D	下位 5%	0	0

● 処遇に活用する場合の例

- ① 例えば、上の表のように総合評価（評価ランク）ごとに、昇給の号俸や昇格ポイントを設定しておく、処遇との連動が明確になる。
- ② 昇給に連動させる場合、上表のように総合評価（評価ランク）によって、昇給時に昇号する号数に差を設けることができる。
- ③ 昇格に連動する場合は、上表のように総合評価（評価ランク）によって付与される昇格ポイントの累積点によって、昇格の資格の有無を判定できる。

● 昇格基準の例

等級	滞留年数		標準 年齢	昇格点 累積基準	上司 推薦	試験
	標準	最短				
9等級			51歳			
8等級	5年	3年	46歳	6点	必要	
7等級	5年	3年	41歳	6点		面接
6等級	4年	3年	37歳	6点	必要	筆記
5等級	4年	2年	33歳	5点		面接
4等級	4年	2年	29歳	5点	必要	
3等級	4年	2年	25歳	4点		筆記
2等級	3年	2年	22歳	3点	必要	
1等級	4年	2年	18歳	年数のみ		

## 第7章 人事評価の流れ

- ① 1次評価者（上司）は、大学の目標や部門目標を明確にした上で、被評価者（部下）に対して今期の役割や重点的に取り組んで欲しいテーマなどの要望を伝え、評価シートを渡す。
- ② 被評価者は上記①（上司から示された役割や要望）を踏まえた上で、評価シートの役割明細と自己目標の欄を記入し、1次評価者（上司）に提出する。
- ③ 1次評価者（上司）は、提出された評価シートをもとに、目標面接を行い、部下との話し合いの上、今期の「役割」と「自己目標」を確定する。
- ④ この時、部下の提出した評価シートの内容が、上司の意図したものと異なっていた場合は、目標面接でよく話し合っって妥当なものに修正する。「役割」は上司の要望が優先するようにし、「自己目標」は本人の自主性を重んじて設定する。
- ⑤ 評価期間中、必要に応じて支援・アドバイスのための中間面接を行う。
- ⑥ 評価期間終了時に、本人評価および1次評価をそれぞれが行う。
- ⑦ 本人評価および1次評価の結果をもとに、フィードバック面接を行う。

## 第8章 その他

- ① 具体的な評価の仕方、自己目標の仕方については「人事評価マニュアル」にて説明する。
- ② 職能面接「目標面接」「育成面接」「中間面接」の仕方は職能面接マニュアルで説明する。
- ③ 公正な評価を行うために、人事評価者に対して、「人事評価者訓練」および「目標管理研修」を継続して実施する。また、「職能面接研修」を行う。
- ④ 納得性のある評価を行うために、被評価者に対して、「被評価者訓練」を行う。
- ⑤ 評価基準は評価シートに記載する。活用しながら改善を進める。
- ⑥ 評価者毎の評価点の平均点を評価者にフィードバックし、自分の評価の甘さ辛さを自覚させ、是正を促す。

## 第9章 今後の改善

### 1. 期待成果の明確化

期待成果の評価要素について、ここでは「役割」という要素でひとまとめにしているが、その役割を分解してそれぞれを目標という形で設定し、よりシビアに評価するという方法もある。

また、この「役割」の部分を、より簡素化して、「仕事の量」「仕事の質」あるいは「仕事の成果」「仕事の改善」という要素で行うことも考えられる。

	今回の提案	よりシビアな方法	より簡素化した方法
期待成果の 役割	役割という項目で、一まとめにし、その役割の明細を期の初めに記述するようになる。	役割をさらに分解し、それぞれを目標の形で記述する。	役割を量や質の側面で評価する。役割の明細は特に記述しない。
特徴	導入しやすく、また、面接等で役割の確認をするため納得性も高まる。	評価連動型目標設定の仕方の教育が必要である。	記述する部分がないため導入しやすいが、あいまいな点も出てくる。
評価シート	標準版として サンプル提示	目標管理併用版として サンプル提示	簡易版として サンプル提示

### 2. 期待成果の導入と改善の例

導入当初		→	3年後に改定	
階層	評価要素		階層	評価要素
初級職 (技能系)	仕事の量 仕事の質		初級職 (技能系)	役割 自己目標
初級職 (事務系)	役割 自己目標		初級職 (事務系)	役割 自己目標
中級職	役割 自己目標		中級職	業務目標 チャレンジ目標
管理職	役割 自己目標		管理職	業務目標 チャレンジ目標

### 3. 期待行動の要素

期待行動の評価は、「役割を全うするために、あるいは高い成果を上げるために、やるべきことをしっかりやって欲しい」という内容であるが、これは部門や部署、階層や役職によって異なってくる。したがって、どの程度の大きさを区分するかによって、それぞれ導入や運用が違ってくる。

	内容	導入と運用
役職別	管理職については、職種ではなく役職によって区分する。	役職別に作成するので導入しやすい。
職種別 階層別	大まかな職種に分けて設定する。 (営業系、製造系、技術系、事務系など) 階層別(初級・中級)に分けてそれぞれ設定する。	職種別に3～6種程度になるため導入しやすい。大きな括りになっているため、実際の仕事と評価要素とが合わない場合が出てくる。
部署別 階層別	部署別にそれぞれ設定する。 (人事課、経理課、総務課など)	部署別に作成するため、作成する項目は非常に多くなる。部署別に設定するため実際の仕事に適合した評価要素になる。
個人別	個人の役割にあわせて、個人別に設定する。	目標管理の遂行目標が該当する。 目標管理をしっかり導入することで対応できる。

### 4. 期待行動の導入と改善の例

導入当初		➔	3年後に改定	
階層	評価要素		階層	評価要素
初級職	職種別階層別		初級職	職種別階層別
中級職	職種別階層別		中級職	部署別階層別
管理職	役職別	管理職	個人別に目標として設定する	

### 5. 知識・技術および勤務態度の改善

必要に応じて、追加、変更、削除し、その時々期待する内容を明確にする。

～ 株式会社 人事教育研究所からのお知らせ ～

1. 国立大学法人向け人事評価ツールセットの販売

この手引きに基づいて作成された人事評価シート及び人事評価マニュアルを販売します。

内容	<p>① 人事評価制度の作成の手引き（A4版19ページ）</p> <p>② 人事評価の仕方マニュアル（A4版16ページ）</p> <p>③ 人事評価面接の進め方マニュアル（A4版16ページ）</p> <p>④ 人事評価シート「標準版」（A3版6枚）</p> <p>⑤ 人事評価シート「目標管理併用版」（A3版6枚）</p> <p>⑥ 人事評価シート「簡易版1・2」（A3版12枚）</p> <p>⑦ アレンジ用評価項目（18項目）の定義と評価基準</p> <p>付1 職員人事評価規程（例）（A4版2ページ）</p> <p>付2 職員人事評価実施要領（例）（A4版13ページ）</p>
価格	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 編集できるように<b>データCD</b>（ワード2003ファイル）で提供します。</li> <li>・ 内容確認のために、印刷物（すべてA4サイズ）も添付します。</li> </ul> <p>1セット <del>30,000円</del>（消費税、送料込み）</p> <p>・ インターネットでお申し込みの場合</p> <p style="text-align: center;"><b>1セット 27,000円</b>（消費税、送料込み）となります。</p>
特典	<p>「国立大学法人向け人事評価ツールセット」をご購入の場合は、</p> <p style="text-align: center;"><b>人事評価研修の費用を下記（次のページ）金額より10%割引いたします。</b></p>
お支払い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 代引き配送（この場合、支払い手数料は当社にて負担いたします。）</li> <li>・ 銀行振り込み（請求書を発行しますので、お振込み願います。</li> </ul> <p style="text-align: right;">振り込み手数料のご負担を願います。）</p>
申込方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ホームページより<a href="#">お申し込みメールフォーム</a>をご利用ください。</li> <li>・ 電子メール（eメール）アドレス <a href="mailto:kanamori@sabcd.com">kanamori@sabcd.com</a>でも受付します。</li> </ul>
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 人事評価シートとマニュアルがセットになっているのですぐに導入できます。</li> <li>② 人事評価シートに評価基準が記載されているので、公正に評価できます。</li> <li>③ 面接マニュアルに面接のシナリオが付いているのですぐに面接ができます。</li> <li>④ 作成の手引きが付いているので、制度の仕組みや考え方が判ります。</li> <li>⑤ 人事評価の浸透の度合いに応じて、アレンジできるようになっています。</li> </ul>

**制度の導入は、時間的にも経費的にも効果的な、**

**この「国立大学法人向け人事評価ツールセット」を利用し、**

**導入後の運用にエネルギーをかけるのがよいと思います。**

## 2. 人事評価研修の実施

公正に評価するためには、評価者に対する教育が不可欠です。専門講師が大学に出向いて人事評価研修を行います。また、人事評価の納得性を高めるためには被評価者に対する教育も効果的です。

研修名	内容や目的
① 人事評価研修	人事評価制度の概要（目的や仕組み）を確認し、人事評価ルールや基準について事例研究を使って習得する。また、面接の仕方を習得する。
② 人事評価フォロー研修	人事評価研修を修了した評価者が、6ヶ月から1年後くらいに、再度、人事評価のルールと基準の再確認を行う。
③ 被評価者研修	被評価者が、人事評価の概要（目的や仕組み）を確認し、さらに、簡単な事例を通じて基本的な評価ルールを習得する。
④ 目標管理と面接の研修	目標管理の意味と仕方をしっかりと理解し、具体的な目標設定の仕方から評価の仕方までを習得する。ロールプレイングなどにより具体的な面接の仕方を習得する。
⑤ 部下指導（OJT）研修	人事評価を指導育成に活用するために、評価者が部下指導（OJT）の仕方を習得する。

研修名	時間や人数	研修費用
人事評価研修	1日7時間 1クラス30人	315,000円(消費税込み)
人事評価フォロー研修	1日7時間 1クラス30人	315,000円(消費税込み)
被評価者研修	1日3時間 1クラス40人	157,500円(消費税込み)
目標管理と面接の研修	1日7時間 1クラス30人	315,000円(消費税込み)
部下指導（OJT）研修	1日7時間 1クラス30人	315,000円(消費税込み)

1日研修の場合は、9時から17時（昼1時間休憩）とします。（前後に移動は可能）

3時間の研修の場合、午前と午後の2回実施が可能です。

**「国立大学法人向け人事評価ツールセット」をご購入の場合は、上記の研修費用より10%割引いたします。**

## 3. 人事評価制度導入のコンサルティング

この手引きの考え方にある程度基づいた人事評価制度導入のコンサルティングを行います。

- ① 学内での人事評価制度に関する勉強会の実施
- ② 状況に応じた人事評価制度を作成
- ③ 運用のための仕組みづくり
- ④ 新制度の説明会の実施 などをご要望に応じて行います。

コンサルティング費用につきましては、ご要望により別途お見積もりいたします。

## ● 筆者プロフィール

金森 忠志 (かなもり ただし)

昭和49年 三協アルミ(株)グループにて、品質管理・生産技術を担当。

昭和53年 その後、独立し(有)ゼネラル観光を経営。

昭和56年 (株)中小企業研修センターにて、常務取締役として経営に携わりつつ、営業・幹部社員の教育を担当。

昭和62年 (株)経営コンサルタント協会にて、専務取締役として経営に携わりつつ、各社・各団体の幹部社員研修・営業社員研修を数多く担当。

平成4年 (株)経営コンサルタント協会専務取締役を退任し、講師として独立。

平成5年 (株)人事教育研究所(本社：熊谷市)を設立。代表取締役に就任する。

平成11年 (株)人事教育研究所(本社：高崎市)を設立。代表取締役に就任する。

平成12年 (株)人事教育研究所(本社：高崎市)の代表取締役を退任し、監査役に就任する。



代表取締役 金森忠志

〒360-0841

埼玉県熊谷市新堀 234 番地 6

電話番号：048-533-9644

Fax 番号：048-532-1636

メールアドレス：[kanamori@sabcd.com](mailto:kanamori@sabcd.com)

ホームページ：<http://www.sabcd.com/>