

	アメリカ(SES*)	イギリス(SCS**)	ドイツ	フランス
評価制度概要	○目標管理型の業績・能力評価 ・上級公務員(SES) 人事管理庁が定める基準(各省庁と議論し、行政管理予算局と調整し、設定)により各省庁が実施  ・一般職員 人事管理庁が定める基準により各省庁が実施	○目標管理型の業績・能力評価 ・上級公務員(SCS) 内閣府が定める基準により各省庁が実施  ・一般職員 各省庁が制度を設計して実施しているが、基本的な仕組みはSCSの仕組みに準じている	○適性・能力・専門的成績を評価 ・連邦内務省が所管する法令により評価の枠組みを規定。各省が職員代表委員会との協議の下、具体の基準や評価書を定める  ※法令による評価の対象は官吏。労働契約に基づく私法上の雇用関係にある公務被用者(Tarifbeschäftigte)には、人事評価は義務付けられていないが、省によっては実施しているところもある	○目標管理による評価 ・公務員局が所管する法令により評価(évaluation)の枠組みを規定。コール(corps:職員群)ごとに設置された人事管理協議会と協議の下、各省ごとに具体の基準や評価書を定める  ※ノタシオン(notation:勤務評定制度。職務に必要な能力の検証が目的)を廃止し、2007年に現行評価制度を導入
実施頻度	○原則毎年実施 (必要に応じ、1年以内も可能)	○毎年実施	○少なくとも3年ごとに実施と法定(省によっては2年ごとの定期評価と臨時的評価を実施)	○毎年実施
評語の区分	○3~5段階 (※5段階評語の例) Level5: Outstanding Level4: Exceed Fully Successful Level3: Fully Successful Level2: Minimally Satisfactory Level1: Unsatisfactory	○3段階 Top Achieving Low	○5~7段階程度に設定している省が多数 (上位2段階の上限割合は法定されているが、それ以下の段階の設定・割合については各省で定めることができる)	○廃止されたノタシオンでの評点は0~20点  ○現行の評価制度は文章による評価が主である(全体評価は4段階の評語に分かれている)
絶対/相対評価の別	○絶対評価	○相対評価	○相対評価	○絶対評価
目標設定・評価項目	○各省庁の目標に基づき、目標と業績の期待値からなる業績計画を被評価者と評価者が相談して作成  ○備えるべきSESとしての5つの要件(注)を、必要に応じて加重を設定した上で、5段階(Level1~5)で評価し、その評価と加重の積の合計値で格付け (注)①Leading Change、②Leading People、③Results Driven、④Business Acumen、⑤Building Coalitions  ○評価者から被評価者へ評価結果がフィードバックされる。評価結果は、省内に設置される委員会のレビューを受ける。職員は、必要に応じて、意見書などを提出可	○目標を被評価者と評価者が面談して作成  ○評価に当たっては、何を達成したか(目標達成度)だけでなく、どのように達成したか(幹部として期待される行動をとったか等)も評価  ○評価者から被評価者へ評価結果がフィードバックされる	○少なくとも2名の評価者による、専門的成績(専門知識、行動、社会的スキル等)・能力・適性の評価と総合評価による評価  ○評価者から被評価者へ評価結果がフィードバックされる	○直属上司による個別面談(目標に対する職員の実績、必要な研修、キャリアプラン等)の義務付け  ○面談内容を評価者(直属上司)が報告書にまとめ、職員に提示。職員は、必要に応じて、所感や希望する研修等を加筆可
評価結果分布と公表	○結果の分布状況は公表されている。2010年は46.6%の者が最高の評価を得ている(2003年は7割以上)  参考1: 最高評価を受けているSES(政治任用を除く)の割合 ・46.6%(2010)、48.7%(2009) 参考2: 評価分布(5段階で評価を実施した機関に属するSES(6,097名)の評価分布(2010)) ・level5 47.9%(2,918人) ・level4 42.8%(2,611人) ・level3 9.0%(548人) ・level2 0.3%(18人) ・level1 0.03%(2人)	○Topが25%、Achievingが65%、Lowが10%と割合があらかじめ定められており、実際の分布状況も公表されている  参考: 評価分布(2011/12) ・Top 27% ・Achieving 66% ・Low 7%  ○評価の調整方法は各省庁により異なる	○評語の最上位10%、第二位20%と上限割合が法定されており、各省ではさらに厳しい上限割合(例: 各5%、10%)を設定しているケースもある  ○各省内で相対評価対象グループ(30名以上等)を作り、評語を割り当て評価を行う  ○実際の分布状況は省内イントラネット等で内部公表されている(法令により男女別・フルタイムパートタイム別等の統計データの公表が義務づけ)	○結果は非公表(評価結果のとりまとめも行われていない)
評価結果の活用	○昇給、報奨※3、有給休暇(time-off award)に反映  ○評価が低い場合に、一定の基準に基づき再配置・免職等の措置	○昇給、賞与に反映	○昇進(昇格・昇任)の決定にあたって結果を活用 ・結果が良い場合、昇給(通常は経験年数により自動的に昇給)のスピードアップに反映することも可能	○上司と部下のコミュニケーションツールとして活用 ・結果が良い場合、昇給(通常は経験年数により自動的に昇給)のスピードアップに反映することも可能
成績不良者の再教育	○人事評価結果を受け、解雇等を行う手続あり	○(人事評価制度と直接リンクしていないが、)成績が改善しない者については、改善期間等を設けた上で、解雇等を行う手続あり	○(人事評価制度と直接リンクしていないが、)評価のための面談における指摘が、研修を受けるきっかけとなる場合もある	○(人事評価制度と直接リンクしていないが、)職員の記入欄が設けられており、受けた研修等の職業訓練に関する事項、異動の希望、家族の状況等を書くことが可能

\*本資料は、アメリカ・イギリスについては両国政府公表資料による文献調査、ドイツ・フランスについては関係機関に対するヒアリング調査等により作成した。

・アメリカ・イギリスには上級幹部公務員制度があり、制度として一般の職員とは異なる人事管理を行っている。本資料では、上級幹部に焦点をあてた。

※1 SES(Senior Executive Service): 部長(局次長)~課長級。約8,000人(2012年現在)のうち1割を上限に政治任用可能。局長以上は大統領による政治任用職(SESの対象ではない)。

※2 SCS(Senior Civil Service): 課長級以上、約3,500人(2012年現在)

※3 業績評価に基づく業績報奨、特別な成果を残したSESに対する大統領報奨などがある。