

## 能力開発・キャリア形成等に資する人事評価の改善方策 (人事評価を通じた人材育成)に関する論点

### 〔基本的な論点〕

- トータルの人事管理の中で、人事評価が能力開発・キャリア形成等に果たす役割と範囲はどのようなものか
- 人事評価を短期・長期両面の人材育成・キャリア形成に活用するためにはどのような仕組みが必要か
  - …特に、人材育成につながる面談・フィードバックはどのように行われるべきか
- モチベーション・エンゲージメントを高める人事評価のあり方はどのようなものか
- 人事評価における職員の納得性を高めるために必要なことは何か など

### 〔検討の視点1〕

能力開発・キャリア形成等に資する人事評価に求められる要素は何か

#### (1) 目標管理

- 目標管理のあり方
  - ・組織目標からブレイクダウンされた目標への貢献
  - ・期中に発生した目標外の課題への貢献
  - ・職員本人の自主的な取組みによる組織への貢献
- を職位に応じてそれぞれ考慮し、期首・期末にすり合わせをすることが必要ではないか

#### (2) 能力の評価基準とその把握

- 職員に求められる能力とその評価基準の設定
  - ・現行の標準職務遂行能力に基づいて、評価項目・行動、着眼点を設定
- 職員の業務状況(目標に対する進捗、能力・スキル、行動など)の把握と記録の枠組み
  - ・単なる優劣や達成状況にとどまらず、強み・弱み、課題や今後の方向性等の把握が必要ではないか

#### (3) フィードバック

- 評価結果(評語等)の開示に関するルール
- 面談・フィードバックの手法
  - ・職員の自覚や成長につながる面談・フィードバックのために、必要な手法をより明確にし、評価者に示す必要があるのではないか
  - ※評価者訓練では、コーチングスキル(傾聴等)などの観点を示している
  - ・フォローアップや中長期の人材育成への活用のために必要な手法

#### (4) 人事評価の円滑な運用のための環境整備

- 職員のモチベーション、エンゲージメントを向上させる取組(人事評価制度の適切な運用の確保等)
- 現場の管理職の意識、部下育成・マネジメントのスキルの把握、その向上のための取組(フィードバック、研修等)
  - ・マネジメント能力の評価への反映の在り方
- 職員のキャリア希望の把握
- 職員の将来のために必要な能力の設定
- 人事評価の現場と人事当局との連携
- 人事評価制度の目的・役割についての関係者の理解(自己成長やキャリア形成に向けた意識付けを含む) など

〔検討の視点 2〕

人事評価の各プロセスで、現在足りないものは何か、必要な仕組みは何か

- 目標等の設定
- 期首面談
- 期中（1on1 など）
- 評価・調整・確認
- 期末面談（評価結果の開示、指導・助言）
- 評価結果の活用（昇給・賞与・任用）
- その他（評価プロセス前後の対応や、PDCA を回す観点など）