

第31期

日本公務人員考績制度的概貌

雷謹 銓敘部法規司司長、
邱瓊如 銓敘部法規司科長



“ 日本人事評價制度，除了妥適修訂考績等次的名稱，合理配置各等次的比率，以有效區辦公務人員績效表現的差異外，更思考對於表現欠佳者的對應措施，包括建立相關輔導及工作調整機制，以協助其回復正向工作態度及發揮工作潛能，值得借鏡思考。 ”

在日本，公務人員績效考核制度稱為「人事評價」，目的在於準確瞭解公務人員能力與職務的適切性，以實現有效的人力資源管理，透過考核面談機制，提供雙向的交流機會，除了可以知道公務人員優點外，對於不足的地方也能給予指導和建議，這不僅有助於提升公務人員工作表現和對機關的歸屬感，而且考核結果靈活運用於未來陞遷、薪酬調整、專業培育和輔導等方面的規劃。

考績等級及種類

日本公務人員考績等級原區分為 S (Remarkably excellent) 、 A (Exceeds ordinary) 、 B (Average) 、 C (Slightly unsatisfactory) 、 D (Unsatisfactory by far) 5個等級，其中「B」為標準等級，即公務人員應達到的一般水平。而為能更加精確地評估公務人員的能力和實際成就，自2022年10月起實施新的考績制度，將評價調整為6個等級 (Outstandingly excellent 、 Excellent 、 Superior 、 Good 、 Slightly unsatisfactory 、 Unsatisfactory) ，同時修正了相對應的名稱和評價標準。此一做法，對於原獲得「B」 (Average) 一般評價之受考人，於獲得同等級之新評價「良」 (Good) 時，因評價名稱相對正向，得使其自我認為相對不足之心理層面得到安慰與鼓勵；考評人於回饋受考人評價等級時亦得減緩較難表達之心理壓力。

考績種類可分成二種 (如圖1) ，一為能力評價 (Competency Evaluation) ，每年實施1次，類同於我國公務人員年終考績，主要是在考核公務人員是否具備所任職務之能力，評估在執行職務期間之表現。以副主管職務為例，係評價其倫理、判斷、說明與調整能力等，以確保適才適所及所獲報酬與能力相稱；另一種是業績評價 (Performance Evaluation) ，每年實施2次，大約與我國公務人員的平時考核相近，著重於績效表現，也就是採目標管理方式，公務人員基於組織目標預先設定關鍵績效指標，並就達成程度進行評價。

圖1 日本公務人員考績種類及等級

評價種類		能力評價 (1年1次)	業績評價 (1年2次)
等級			
2022年10月起	2022年10月前		
「卓越して優秀」 Outstandingly excellent (極為傑出)	S (顯著傑出)	「完全確實」做到被要求的事情，發揮「非常優秀」的能力	做到「超於預期」被要求的內容
「非常に優秀」 Excellent (傑出)	A (超越一般)	「充分」做到被要求的事情，發揮「優秀」的能力	做到「高於」被要求的內容
「優良」 Superior (優)			
「良好」 Good (良)	B (一般)	「大致上」做到被要求的事情，發揮「普通」的能力	被要求的內容「大致」可以完成
「やや不十分」 Slightly unsatisfactory (稍不符合要求)	C (稍不符合要求)	被要求的事情「常做不到」，不算是發揮能力	無法達到要求，表現差強人意
「不十分」 Unsatisfactory (不符合要求)	D (極不符合要求)	被要求的事情「完全做不到」，必要的能力都沒有發揮	被要求的內容「幾乎都辦不到」

資料來源：整理自111年度日本公務員人事制度考察報告，銓敘部 (<https://reurl.cc/80xrxx>) 及人事評價，人事院 (<https://reurl.cc/lgKE6j>)。

考評程序

考核程序約可分成期初設定年度目標、期中業務推動與調整，以及期末考核結果和建議等3個階段。在期初階段透過考評人和受考人面談溝通，共同制定適切的目標，目的在於讓受考人充分瞭解在考評期間的自身業務並設定目標；能力評價考核期間為每年10月至隔年9月，業績評價分為每年10月至隔年3月及4月到9月2個區間執行。

在考核期間，考評人應該認真觀察受考人的工作表現並評價其能力，以便詳細、準確地了解受考人的能力和業績，並向受考人提供必要的指導和建議。考評人可以根據受考人的自我評價進行評擬並給予反饋，為避免評價偏差或不客觀的情況，評價結果可能需要上報至上級主管，甚至由機關首長進行第二或第三輪審查，以確保審查過程的公正。

最後期末面談時，考評人須依評價結果回饋受考人於考評期間之成長及貢獻，並與受考人討論後續努力的方向、實施訓練方法或其他有助提升績效等相關措施。

考績結果的靈活運用

能力評價和業績評價的結果達良 (Good) 以上，是運用在陞遷、晉級、晉俸及「勤勉手当」(類似我國的獎金) 等方面；對於工作績效表現不佳者的公務人員加以輔導，經改善措施後仍未達良 (Good) 以上者，就給予以降調、降級 (俸) 或免職等分限處分。

- 一、在陞遷方面，以本省 (類似我國中央二級機關) 課長級陞職為例，是在最近的2次能力評價中，最少要有1次評價為傑出 (Excellent) 以上，以及最近4次業績評價中，至少要有1次評價為優 (Superior) 以上。
- 二、晉級部分，是最近2次的能力評價與4次業績評價，要有2次優 (Superior) 以上，其他4次評價則應該為良 (Good) 以上。
- 三、晉俸部分是綜合考核期間的2次業績評價及1次能力評價的結果，晉俸結果在每年的1月1日生效，並區分為A、B、C、D、E等5級，A級占5%，可以晉升8個号俸^[1]以上；B級占20%，晉升6個号俸；C級和D級則分別晉升4個和2個号俸，E等不予晉敘。由於晉俸直接涉及受考人的評價和晉俸結果可能存在差異，所以考評人 (例如課長) 要向受考人 (例如屬員) 說明差異。
- 四、每半年業績評價結果後，就會發給「勤勉手当」，區分為「極為優秀」 (Extremely Excellent)、「優秀」 (Excellent)、「良好」 (Good) 及「未達良好」 (Not Good) 4個等次，其中良好 (Good) 為一般評價。在發給「勤勉手当」人數比例部分，以極為優秀 (Extremely Excellent) 等次為例，是對於業績評價為極為傑出 (Outstandingly excellent) 及傑出 (Excellent) 者再進行評分後，其中5%以上的人可以獲取「勤勉手当」，因此並非業績評價被評為「極為優秀」 (Extremely Excellent) 的所有公務人員，在當次業績評價結果都能獲得「勤勉手当」。

「勤勉手当」具立即獎勵效果，可將獎勵效果激發至接下來工作的動力，而有效調整公務人員績效表現。但是和晉俸一樣，因為涉及到財政預算的

考量，「勤勉手当」也有發放人數的比例限制，所以存在著受考人業績評價結果和有無獲得「勤勉手当」之間可能存在差異，同樣需要由考評人（上司）向受考人（屬員）說明。

由上述說明可以得知，日本公務人員表現優異者，除了在考核期間結束後，最多可以增加8個号俸以上外，在每半年的業績評價結果也有可能獲得一定比例的「勤勉手当」，而且能達成未來陞遷及晉級的條件，確實能發揮積極性的激勵功能。

至於對於考核結果為「稍不符合要求」（Slightly unsatisfactory）、「不符合要求」（Unsatisfactory）的公務人員，會先以改善措施加以輔導，但在實施改善措施後仍然表現不佳，就會給予分限處分（相當於我國之懲處）。分限處分包括降調、降級（俸）或免職。

結語

銓敘部於2022年間曾赴日本考察當國公務人員人事制度，瞭解到在之前的制度下，考核結果為A、B等級之公務人員大概均分別接近50%，C、D等級則不到1%，常被認為無實際鑑別度，所以增加了考績等級並調整相應的評價名稱，藉此精細化地反映公務人員的實際工作表現，同時達到激勵其積極工作的目的，以免較不正向的評價名稱對公務人員工作士氣或情緒造成不必要的負面影響。

在思考我國公務人員考績制度改革時，可以借鏡日本經驗，除了妥適修訂考績等次的名稱，合理配置各等次的比率，以有效區辨公務人員績效表現的差異，鼓勵公務人員持續追求卓越表現外，更可思考對於表現欠佳者的對應措施，包括建立相關輔導及工作調整機制，以協助其回復正向工作態度及發揮工作潛能。透過上述改革，期能建立一個覈實準確考核、更具正面激勵功效的公務人員考績制度，進而提升政府機關整體施政績效。

^[1] 号俸類似於我國公務人員的俸級，以行政職俸表（一）為例，共有10個職級，每一職級号俸均訂列有對應之俸給月額，其中第2級共有125個号俸，為該表當中最最多者，而第10級則最少，僅有21個号俸。參自日本

內閣官房內閣人事局（未註明）。給与・退職手当。2024年3月1日，取自<https://reurl.cc/nr8V61> 。

延伸閱讀

- [文官制度的國際變遷趨勢與我國的改革](#)  / 彭錦鵬 / 文官制度季刊第8卷第2期
- [我國推動公務人員考績丙等比例的政策衝突分析](#)  / 李天申 / 文官制度季刊第5卷第1期

上一篇	回前頁	下一篇
-----	-----	-----