

第5回 人事行政諮問会議 事務局説明資料

エンゲージメント向上につながる
評価・育成の在り方

目次

01 人事管理の状況と評価

02 成長の実感につながる評価やキャリア形成支援

評価関係

成長支援関係

参考 現行の公務員人事管理制度等に関する資料

01 人事管理の状況と評価

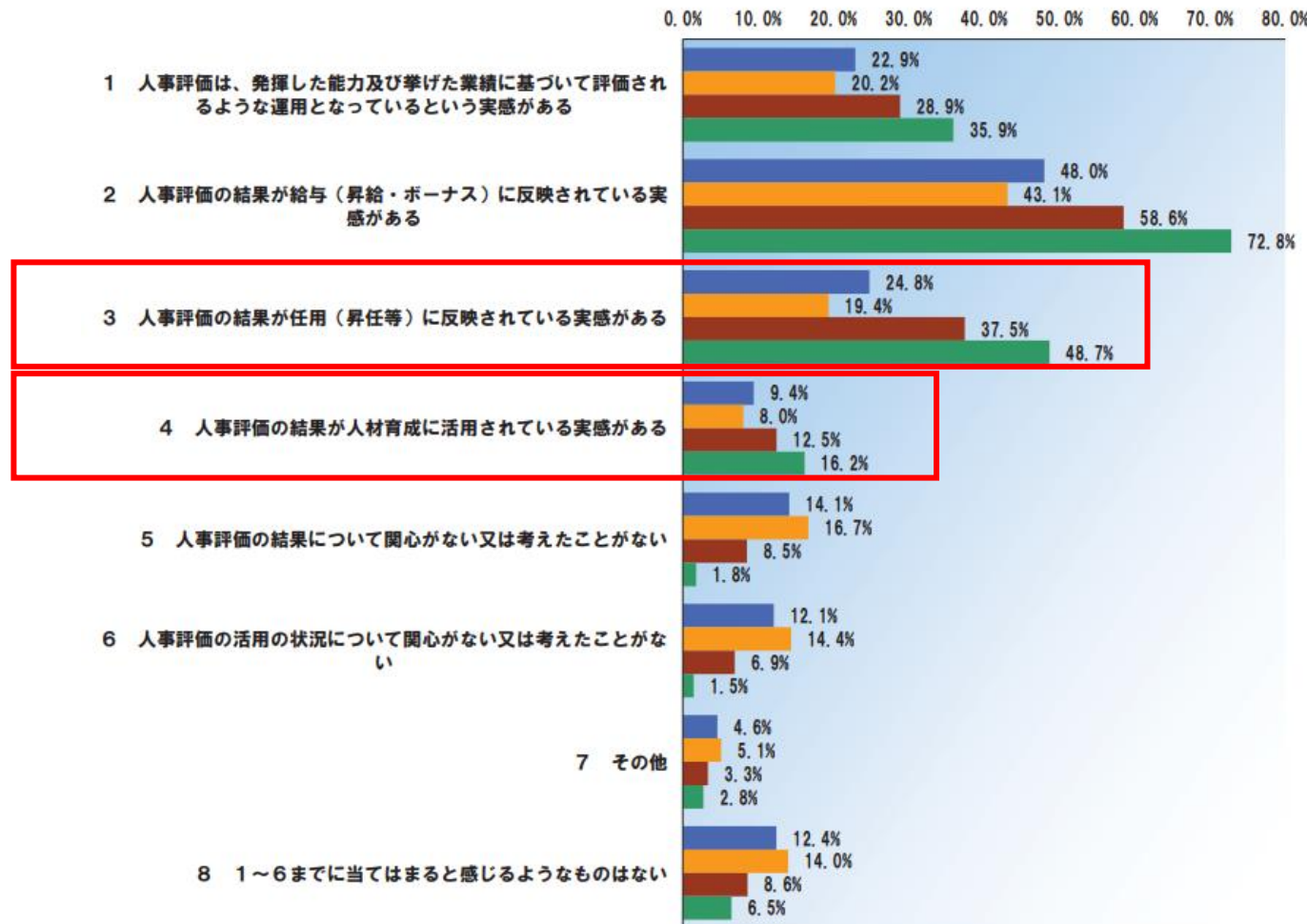
01 人事管理の状況と評価

① 人事評価の結果が任用(昇任等)に反映されている実感や人材育成に活用されている実感

- 「人事評価の結果が任用(昇任等)に反映されている実感がある」とした被評価者(※)は19.4%。また、人事評価の結果が人材育成に活用されている実感がある」とした被評価者(※)は8.0%である(制度改正前の調査)。

(評価結果や活用に対する感じ方(人事評価における立場別)(Q33×Q7))

※被評価者のみ(評価を受ける立場であり、評価をする立場にはない者)



調査の概要

(1)調査の目的

現行制度の運用実態を把握し、人事評価制度の更なる改善を検討するための基礎資料を得ることを目的として、職員の人事評価に関する認識について調査を実施。

(2)調査期間

令和2年9月28日(月)~10月16日(金)

(3)調査の対象等

国家公務員法(昭和22年法律第120号)に規定する人事評価が実施される一般職の国家公務員(約28万人)の中から、各府省等一律5%の職員を抽出(回答者数11,203人、推定回収率81.6%)

■ (n=11032) Total

■ (n=8110) 1 被評価者のみ(評価を受ける立場であり、評価をする立場にはない者)

■ (n=2304) 2 被評価者であり、評価者でもある

■ (n=618) 3 被評価者であり、評価者であり、調整者でもある

01 人事管理の状況と評価

② 人事評価制度の改善(令和3年10月から段階的に実施)

改善のコンセプト

国家公務員に人事評価が導入されてから10年が経過し、現在の評価制度の定着は見られるものの、評価作業が煩雑な一方で、パフォーマンスの向上や人材育成等に役立っている実感に乏しいといった課題も明らかになってきたところ。人事評価は、任用、給与、分限、人材育成等、全ての人事管理を行うための基礎であり、公務を担う人材を育て、生かすためのツール。人事評価を通じて、職員が個性や特性に応じて、やりがいを感じながら活躍できる環境を整え、公務組織のパフォーマンスの向上を図っていくことが必要。現在の人事評価に係る課題に対応し、働き方改革やマネジメント改革など公務をめぐる要請や環境変化等も踏まえ制度の役割を果たせるよう、改善を図る。

1. 人材育成・マネジメントを強化するための組織改革・育成ツールとして活用

課題 人事評価が人材育成やマネジメントに活用されている実感に乏しい

非管理職:

- 職員の「強み・弱み(秀でている点・改善点)」について、人事評価記録書に記載欄を設けて明確に把握
- 職員の挑戦的な取組や自発的な貢献、効率的な業務遂行などのプロセスについて、広く「業績」として承認・評価
- 上司による面談実施を徹底し、面談の場で具体的にフィードバック
- キャリア形成支援の取組等と併せて、上司と人事当局が連携して成長を支援

管理職:

- 長時間労働抑制に向けた業務改革や人材育成など、重要なマネジメントの要素の評価に重点化
 - マネジメント不十分な管理職は他の能力が優れていても高い評価は行わない仕組み
- ⇒職員のエンゲージメント・モチベーション向上や人材確保につなげることも目指す

2. 職員の能力・実績をきめ細かく的確に把握

課題 一部の評語が大きな塊となり、識別性が弱く活用しにくい

- 評語区分を刷新し、6段階に細分化
- バランスの取れた評価がなされるよう、上位の評語付与には各職位における望ましい行動を大きく上回るなど極めて高い水準を求める
- 曖昧な『「通常」より上か下か』など、印象に基づく評価を廃し、具体的な行動例を基準に様々な能力や成果・貢献を客観的に把握し、全体評語に的確に反映
- 評語分布を継続的にフォローし、必要に応じ改善

3. 確実に実効性ある評価のための手続(簡素化・効率化など)

課題 人材育成やパフォーマンス向上につながらない煩雑・非効率な作業や人事管理への使いにくさ

- 人事評価を含む人事管理の情報システム化を推進し、組織全体の状況を分析可能にするとともに、各職員の成長を継続的にフォロー
- 法令遵守、ハラスメント防止、働き方改革等に関する留意事項(多数の通知類)が確実に評価に反映されるよう、分かりやすく整理・統廃合
- 国家公務員の多様な職場実態にあわせ、各府省で独自の工夫を行える仕組み

01 人事管理の状況と評価

③ 人事評価の全体評語の分布

(現行の人事評価制度(6段階評価)になってからの調査は行われていないため、令和4年10月の見直し以前(5段階評価)の評語の分布を掲載している。)

- 能力評価と業績評価のいずれについても絶対評価で実施しており、全体評語の分布は以下のとおり。
- 直近の評語分布調査の結果を見ると、幹部職員では8割超、一般職員では6割超が上位の評語となっている。

		S	A	B (標準)	C	D
幹部職員 (局長級 部長級)	能力評価 (H30.10~R1.9)	-	88.5%	11.5%	0.0%	-
	業績評価 (R1.10~R2.3)	-	85.7%	14.3%	0.0%	-
	業績評価 (H31.4~R1.9)	-	85.7%	14.3%	0.0%	-
一般職員 (課長級 以下)	能力評価 (H30.10~R1.9)	9.1%	53.2%	37.2%	0.4%	0.0%
	業績評価 (R1.10~R2.3)	11.2%	52.1%	36.3%	0.4%	0.1%
	業績評価 (H31.4~R1.9)	10.0%	51.8%	37.8%	0.4%	0.0%

【能力評価の全体評語】

- 幹部職員
 - A：当該職位として優秀な能力発揮状況である
 - B：当該職位として求められる能力がおおむね発揮されている状況である(通常)
 - C：当該職位に求められる能力が一部しか、又は、ほとんど発揮されていない状況である
- 一般職員
 - S：求められる行動が全て確実にとられており、当該職位として特に優秀な能力発揮状況である
 - A：求められる行動が十分にとられており、当該職位として優秀な能力発揮状況である
 - B：求められる行動がおおむねとられており、当該職位として求められる能力がおおむね発揮されている状況である(通常)
 - C：求められる行動がとられないことがやや多く、当該職位として十分な能力発揮状況とはいえない。(当該職位の職務を遂行するために求められる能力を発揮していないとまではいえない)
 - D：求められる行動がほとんどとられておらず、当該職位に必要な能力発揮状況でない。(当該職位の職務を遂行するために求められる能力の発揮の程度に達していない)

【業績評価の全体評語】

- 幹部職員
 - A：今期当該ポストに求められた以上の役割を果たした
 - B：今期当該ポストに求められた役割をおおむね果たした(通常)
 - C：今期当該ポストに求められた役割を一部しか、又は、ほとんど果たしていなかった
- 一般職員
 - S：今期当該ポストに求められた水準をはるかに上回る役割を果たした
 - A：今期当該ポストに求められた以上の役割を果たした
 - B：今期当該ポストに求められた役割をおおむね果たした(通常)
 - C：今期当該ポストに求められた水準を下回る役割しか果たしていなかった
 - D：今期当該ポストに求められた役割をほとんど果たしていなかった

内閣官房内閣人事局：評語分布調査(平成30年10月~令和2年3月)

01 人事管理の状況と評価

④ 昇給区分・勤勉手当の成績率の分布状況

- 人事評価結果を活用して、人事院の定める割合に沿って昇給区分を、予算の範囲内で勤勉手当の成績率を決定。
- 一方、直近の分布状況を見ると、昇給区分(中間層)は約7割が、勤勉手当の成績率(一般職員)は約6割が標準となっており、人事評価の全体評語の分布とは異なっている。

○ 昇給区分の分布状況 (令和5年1月1日)

	A	B	C(標準)	D	E
管理職層 (本府省室長級等以上)	10.1%	30.0%	59.3%	0.5%	0.1%
中間層 (本府省課長補佐級・係長級)	5.3%	20.5%	72.1%	1.5%	0.6%
初任層 (本府省係員級)	3.3%	16.8%	77.4%	1.7%	0.8%

- 昇給区分について(中間層(55歳未満)の場合)

A : 8号俸以上
 B : 6号俸
 C : 4号俸
 D : 2号俸
 E : 0号俸

※1号俸の間差額は200円~3,100円(行政職俸給表(一)の例)
 ※上位の区分を決定できる割合 → A : 5%・B : 20%(中間層の例)

○ 勤勉手当の成績率の分布状況 (令和4年12月期)

	特に優秀	優秀	良好(標準)	良好でない
指定職職員 (本府省部長級以上)	-	37.8%	62.0%	0.2%
特定管理職員 (本府省室長級以上)	5.0%	30.6%	63.7%	0.8%
一般職員 (本府省課長補佐級以下)	7.4%	33.1%	58.9%	0.5%

- 勤勉手当の成績率について(一般職員の場合)

特に優秀 : 1.215月分以上 2.05 月分以下
 優秀 : 1.1 月分以上 1.215月分未満
 良好 : 0.985月分
 良好でない : 0.9 月分以下

※成績率は令和6年6月期以降のもの
 ※上位の成績区分の分布率 → 特に優秀 : 5%以上・優秀 : 25%以上
 (一般職員の例)

01 人事管理の状況と評価

⑤ 昇任・昇格の要件(1) (新制度:R4.10~)

- 昇任・昇格は直近の人事評価結果に基づいて行われる制度となっている。
- それぞれの要件を満たす人事評価結果の職員の中から各府省において昇任・昇格の適任者を決定する。

人事評価結果の昇任・昇格への活用

評語区分	卓越して 優秀	非常に 優秀	優良	良好 (標準)	やや 不十分	不十分
------	------------	-----------	----	------------	-----------	-----

・昇任…現在の官職より上位の官職に任用すること

昇任の要件	本省課長級未満への昇任			本省課長級への昇任		
能力評価 (直近2回)	1回	優良	以上	1回	非常に優秀	以上
業績評価 (直近4回)	1回	優良	以上	1回	優良	以上

- ※「やや不十分」・「不十分」がある場合は昇任できない。
- ※係長級への昇任の場合は要件が緩和される。
- ※本省部長級以上への昇任の場合は要件が異なる。

・昇格…俸給表のより上位の職務の級に変更すること

昇格の要件										
能力評価 (直近2回)	+	業績評価 (直近4回)	原則	2回	優良	以上	+	残り4回	良好	以上

- ※昇任を伴わない場合の要件。
- ※行(一)2級・3級への昇格の場合は要件が緩和される。

01 人事管理の状況と評価

⑥ 昇任・昇格の要件(2) (旧制度: ~R4.10)

- 人事評価の全体評語の分布状況(スライド01-③参照)からすると、人事評価結果だけで昇任・昇格の適任者が決定されてこなかった。

人事評価結果の昇任・昇格への活用

評語区分

S

A

B(標準)

C

D

昇任の要件	本省課長級未満への昇任	本省課長級への昇任
能力評価	直近2回の評価結果(順不同) 上位 (S又はA) かつ 中位以上 (B以上)	直近3回の評価結果 <直近1回> 上位 (S又はA) かつ <残り2回> 中位以上 (B以上)
業績評価	直近1回の評価結果 中位以上 (B以上)	直近1回の評価結果 中位以上 (B以上)

- ※「やや不十分」・「不十分」がある場合は昇任できない。
- ※係長級への昇任の場合は要件が緩和される。
- ※本省部長級以上への昇任の場合は要件が異なる。

昇格の要件	昇格要件
能力評価 + 業績評価	直近1回の評価結果 中位以上 (B以上) かつ 直近2回の能力評価 + 直近4回の業績評価 全体評語を総合的に勘案して、発揮した能力の程度及び役割を果たした程度が 通常のものを超えるもの

- ※昇任を伴わない場合の要件。
- ※行(一)2級・3級への昇格の場合は要件が緩和される。

01 人事管理の状況と評価

⑦ 在級期間要件

- 上位の級の職務を遂行することが可能かどうかの検証期間として、在級が必要とされる期間が設けられている。
- 一定の場合には、在級期間を短縮したり在級期間を問わず昇格することが可能である。
- 民間企業の職能資格制度においても、昇格基準年数として標準年数と最短年数が定められているのが一般的。

行政職俸給表(一)の在級期間要件

代表的な役職 (本府省の例)	係員	主任	係長	課長補佐	室長	課長				
職務の級	1級	2級	3級	4級	5級	6級	7級	8級	9級	10級
総合職(院卒・大卒)	0年	4年	4年	2年	2年	4年	3年	3年	3年	
一般職(大卒)	3年									
一般職(高卒) 専門職(高卒)	8年									
その他の選考採用	9年									

例外による短縮

- ✓ 勤務成績が特に良好なときは、50%まで短縮可能
- ✓ 管理職ポスト(本省課長・室長)その他一定のポストへの抜てきの場合は、在級期間を問わず昇格可能
- ✓ 必要に応じ、公務外での経験などを考慮することも可能

※ 試験採用相当の選考採用者は各試験の欄に含む

01 人事管理の状況と評価

⑧ ポストと職務の級の対応関係

- 職員の職務は、その複雑・困難及び責任の度に基づき、職務の級に分類される。
- 分類の基準として職務の級と代表的な役職の対応関係が定められているが、厳格に対応した運用はされていない。
- 昇格を伴わずに昇任するケースや、直属の上司と部下で職務の級が逆転するケースが実在する。

行政職俸給表(一)の級別標準職務(規則9-8 別表第1イ)

職務の級	代表的な役職		
	本府省	管区機関	府県単位機関
1級	係員	係員	係員
2級	係員、主任	係員、主任	係員、主任
3級	主任、係長	主任、係長	主任、係長
4級	係長	係長、課長補佐	係長
5級	課長補佐	課長補佐	課長
6級		課長	
7級	室長	課長	機関の長
8級		部長	
9級	課長	部長、機関の長	—
10級		機関の長	

ポストと職務の級が厳格に対応していない例

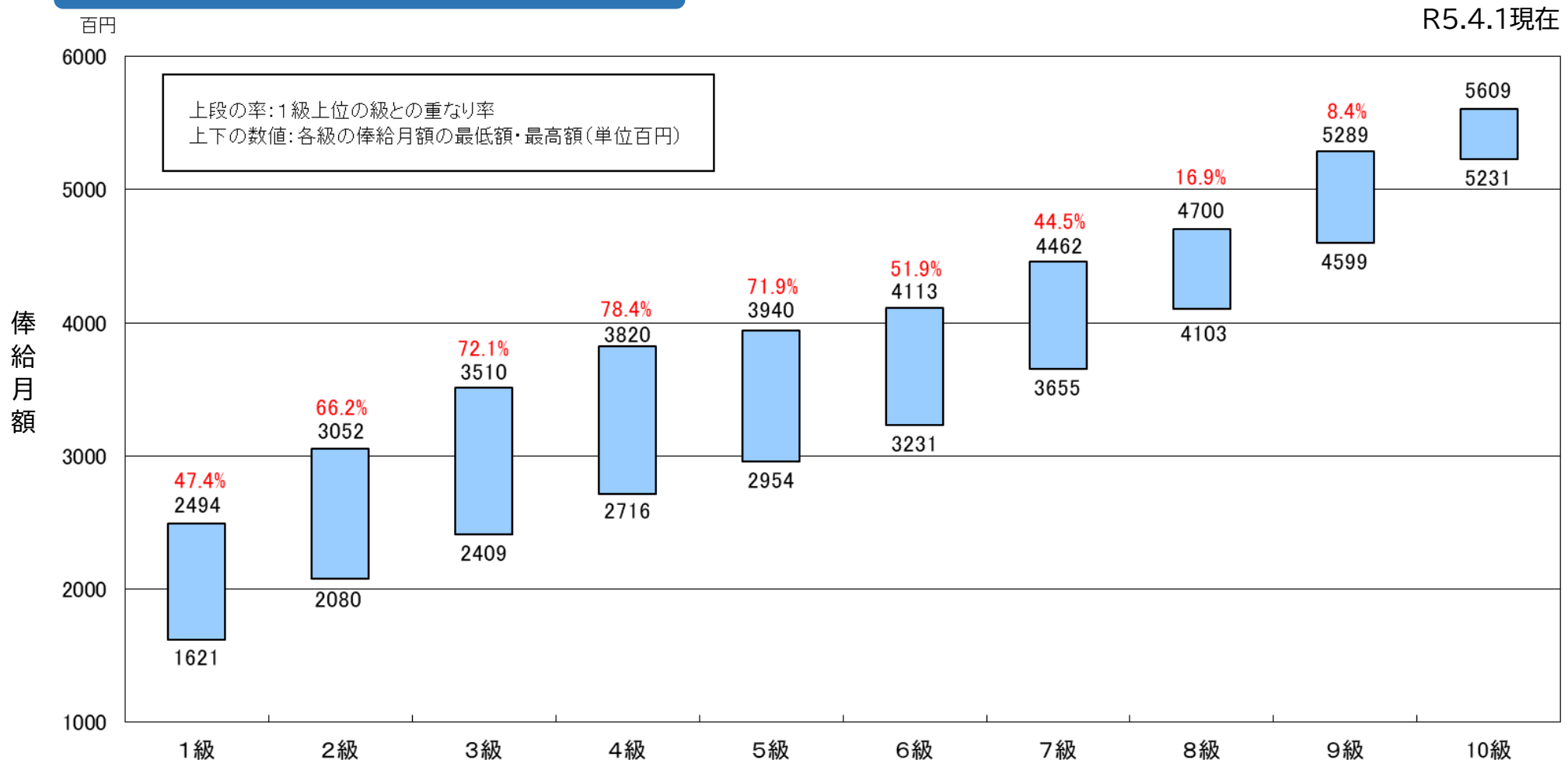
- ① 同じ地方機関の管理職ポストで職務の級が4級の職員の後任に6級の職員が着任する。
- ② 同じ本府省課長補佐のポストに在籍したまま職務の級が4級から5級に昇格する。
- ③ 本府省係長から課長補佐に昇任したが職務の級は3級のまま昇格しない。
- ④ 直属の上司と部下の関係であって上司の職務の級は3級であるが部下は4級である。

01 人事管理の状況と評価

⑨ 給与バンドの重なり

- 職務の級の間で給与額に相当程度重なりがあり、昇格しなくても標準以上の成績であれば一定程度までは給与が上がっていく。
- 上司よりも職務の級が低い部下であっても、部下の方が高い給与額となる場合がある。

行政職俸給表(一)の各級の俸給月額重なり



小括・課題（人事管理の状況と評価）

- 国家公務員の人事管理においては、短期的な評価で大きな処遇上の差をつけず、また、処遇よりも、やりがいのある仕事(ポスト)を与えることで成果に報いる運用が行われており、その結果として、管理職に至るまでは年功が反映された処遇となっている。こうした運用は、現在の人事評価のほか、給与制度に組み込まれている職能給的な要素などとも関連していると考えられる。
- 個々人の適性や能力を詳細に把握しなくとも運用が容易とされる年功的・集団的な人事管理が、我が国でこれまで広く行われてきた。一方で、国家公務員の人材確保をめぐる状況や公務を取り巻く社会情勢が大きく変化している今日、公務においても職務や実績に応じた処遇の推進が一層求められている。
- 第3回諮問会議で議論がなされたように、特定のセグメント(例えば政策の企画・立案を担う層)については、ポストと職務の級や給与を厳格にリンクさせるべきとの考え方があり、人事院としても一部検討を開始している。この考え方を適用するべき層についてどう考えるか。

02 成長の実感につながる評価やキャリア形成支援(1/2)

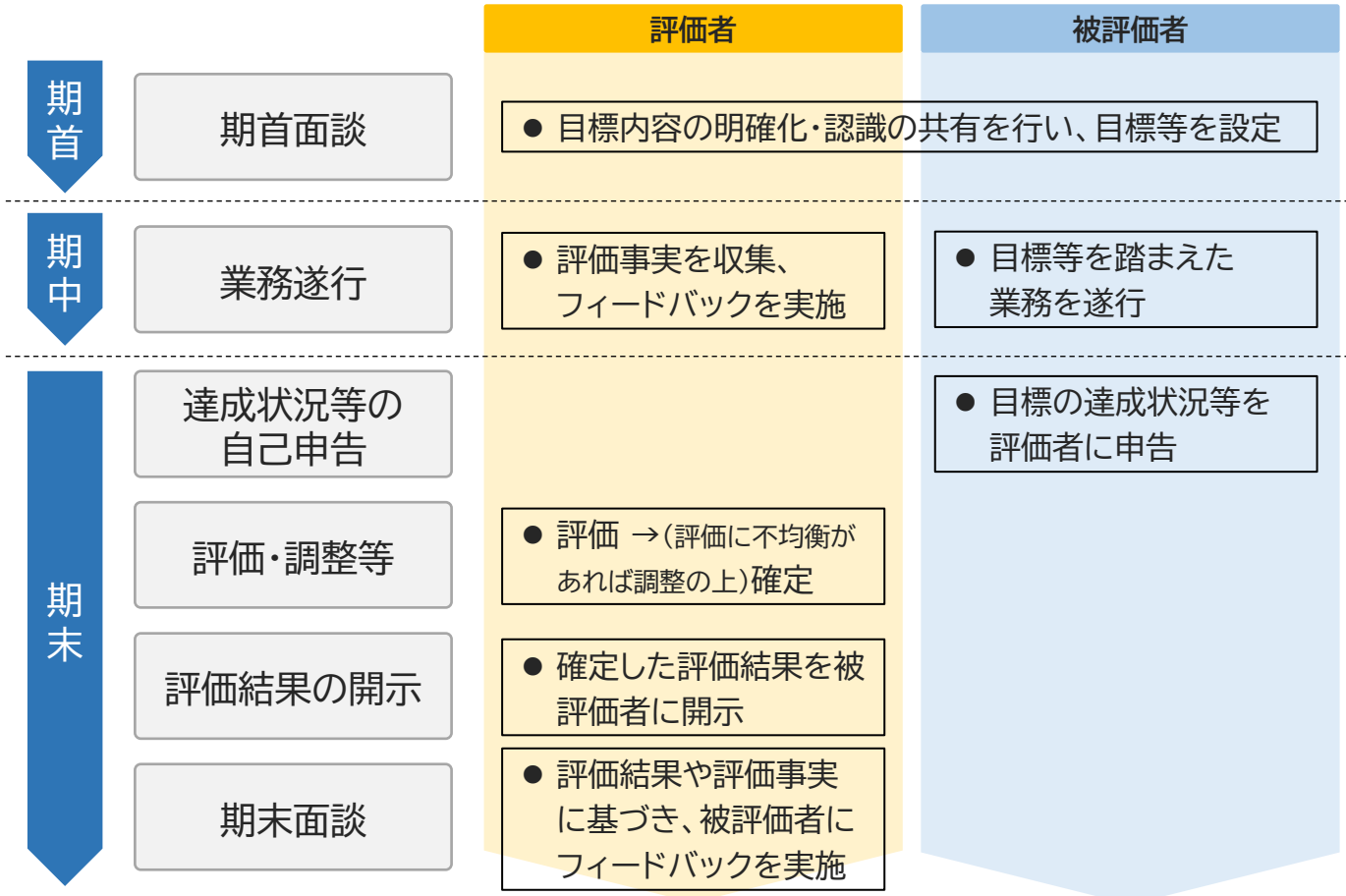
評価関係

02 成長の実感につながる評価やキャリア形成支援 – 評価関係 –

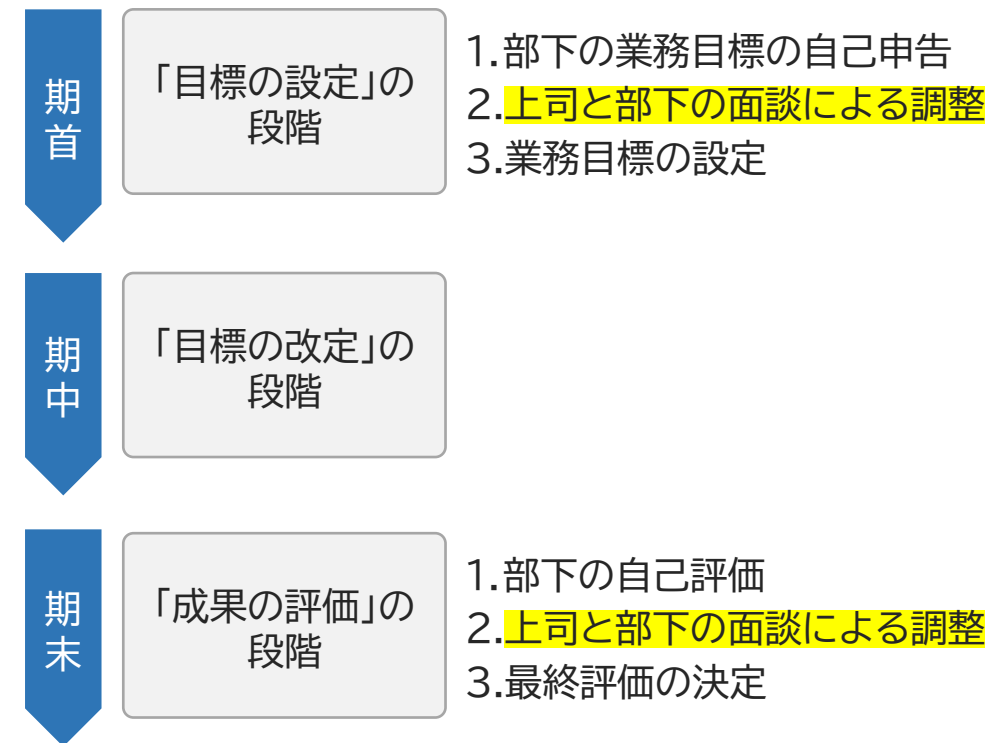
① 現行の人事評価プロセス(業績評価) ※現行制度概要については、P.36以降を参照

- 業績評価は目標管理の手法により実施。
- 期首に評価者と被評価者が面談の上、目標を設定。期末には、被評価者の自己申告も踏まえて評価者が評価を実施。
- 制度上、確定した評価を被評価者にフィードバックする仕組みとなっている。

国家公務員の人事評価プロセス(業績評価)



(参考)民間企業等の一般的な目標管理の手順



(出典)今野浩一郎・佐藤博樹『マネジメント・テキスト人事管理入門(新装版)』4版、日経BP・日本経済新聞出版本部、2022年、P163図7-4を参考に事務局作成

02 成長の実感につながる評価やキャリア形成支援 – 評価関係 –

② 人事評価結果を調整するための手続

- 国家公務員の人事評価制度上は、評価者の上司が評価結果の調整を行う仕組みとなっている。(評価結果の調整は調整者である上司一人が中心となって行う。)
- 人事評価結果の調整のための会議体を設けている民間企業は5割を超える。

図表13 人事評価関連の実施率

–(社)、%–

区 分	全 産 業				製 造 業	非製造業
	規 模 計	1,000人 以 上	300 ~ 999 人	300 人 未 満		
合 計	(292) 100.0	(87) 100.0	(118) 100.0	(87) 100.0	(113) 100.0	(179) 100.0
5-1 自己評価制度	66.8	67.8	72.0	58.6	66.4	67.0
5-2 目標管理制度	78.4	85.1	82.2	66.7	82.3	76.0
5-3 360度評価	10.6	16.1	10.2	5.7	10.6	10.6
5-4 コンピテンシー評価	19.2	32.2	16.1	10.3	19.5	19.0
5-5 バリュースコア評価	7.5	12.6	5.9	4.6	12.4	4.5
5-6 人事考課結果のフィードバック	76.4	85.1	81.4	60.9	79.6	74.3
5-7 1on1ミーティング	33.6	42.5	33.1	25.3	31.9	34.6
5-8 人事評価調整会議	57.2	52.9	66.1	49.4	62.8	53.6
5-9 OKR	1.4	2.3	1.7		1.8	1.1
5-10 考課者訓練	53.1	67.8	62.7	25.3	66.4	44.7
5-11 被考課者訓練	2.7	1.1	5.1	1.1	3.5	2.2
5-12 考課結果に対する異議申し立て制度	5.5	13.8	2.5	1.1	7.1	4.5
5-13 役員個人に対する業績評価	13.4	17.2	14.4	8.0	18.6	10.1

[注] 1. 5-5 = 「バリュースコア評価」は、「企業の価値観を落とし込んだ行動規範（バリュースコア）の実践に関する評価」と定義。

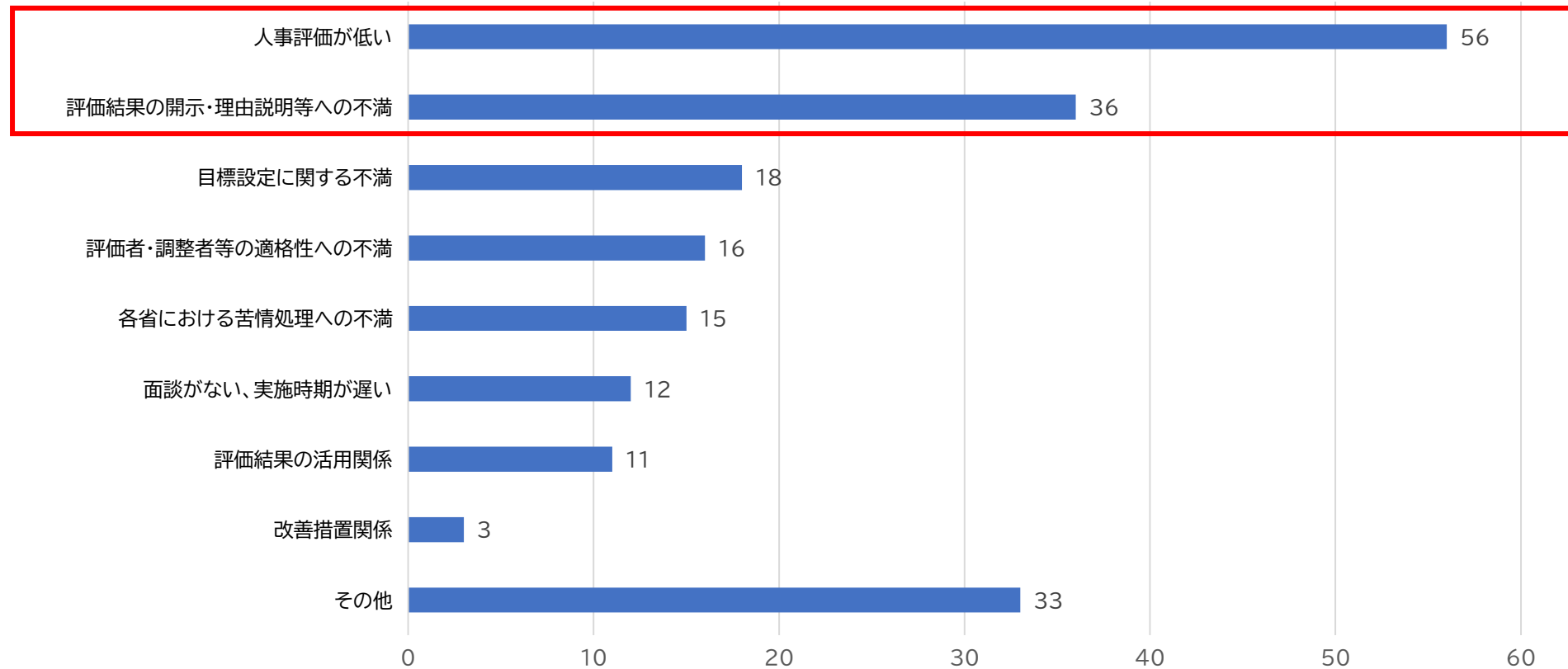
2. 5-9 = 「OKR」は、「企業内のあらゆる組織・チームが同じ重要な課題に取り組むためのマネジメント手法」と定義。

02 成長の実感につながる評価やキャリア形成支援 – 評価関係 –

③ 人事評価に対する苦情相談内容

- 被評価者からの人事評価に対する苦情相談の内容として、評価結果が低いことや納得のいく評価理由の説明がないことへの不満などが多く挙げられている。

人事評価に対する苦情相談内容の内訳(令和2～4年度)



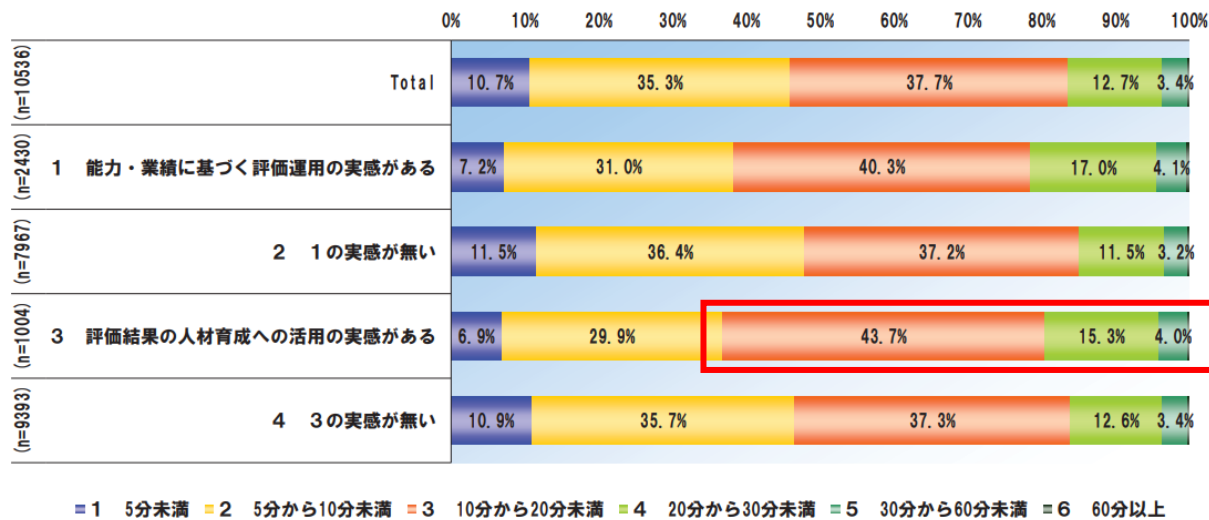
※ 苦情相談は、各府省に勤務する一般職の国家公務員を対象とし、勤務条件その他の人事管理に関する苦情の申出及び相談があった場合に、人事院が指名した職員相談員が申出人に対して助言等を行うもの。
令和2～4年度における人事評価を主な相談内容とする相談102事案について分類。苦情が複数のカテゴリにわたる場合は重複計上している。

02 成長の実感につながる評価やキャリア形成支援 – 評価関係 –

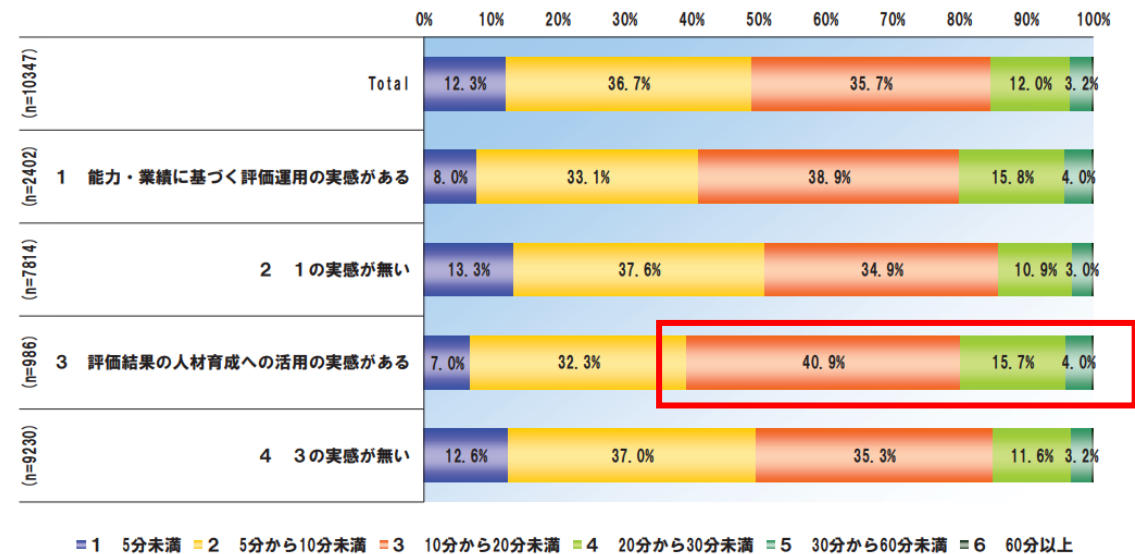
④ 期首・期末手続と、評価結果の人材育成への活用実感(1)

- 評価結果の人材育成への活用の実感があると回答した被評価者は、それらの実感がないと回答した被評価者に比べ、期首面談・期末面談に要した時間が長い傾向がある。

(i) 期首手続について ア 期首面談に要した時間 (Q33 (=1・4 or not) × Q9)



(ii) 期末手続について ア 期末面談に要した時間 (Q33 (=1・4 or not) × Q15)

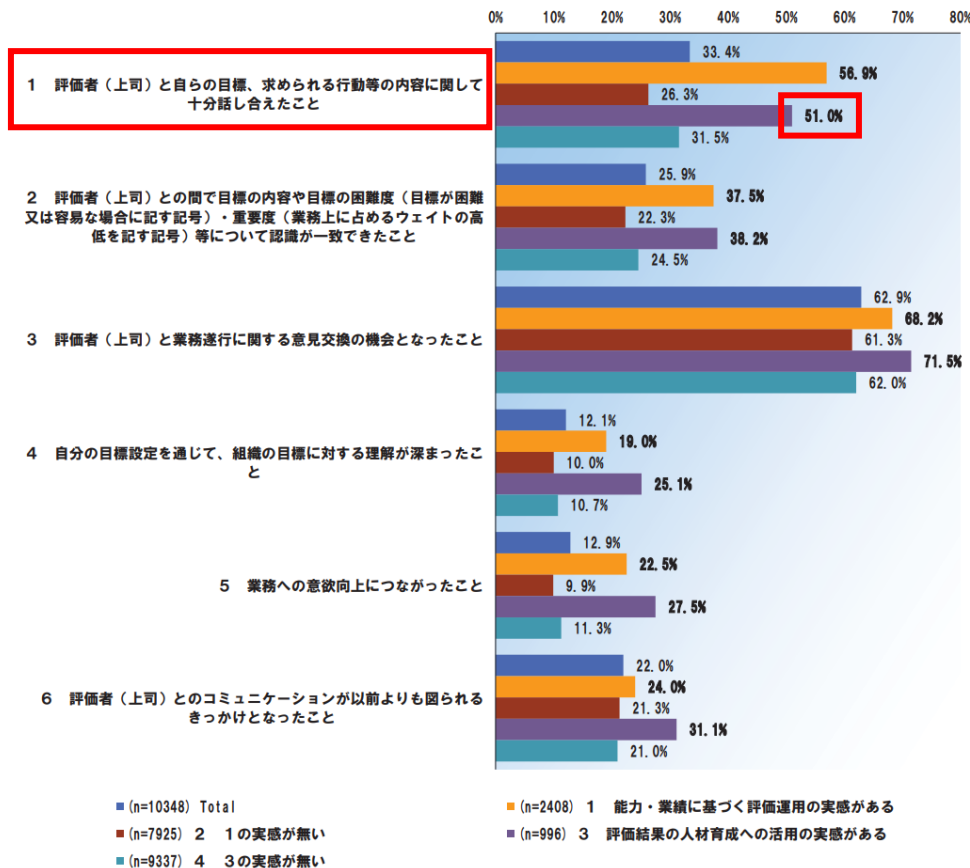


02 成長の実感につながる評価やキャリア形成支援 – 評価関係 –

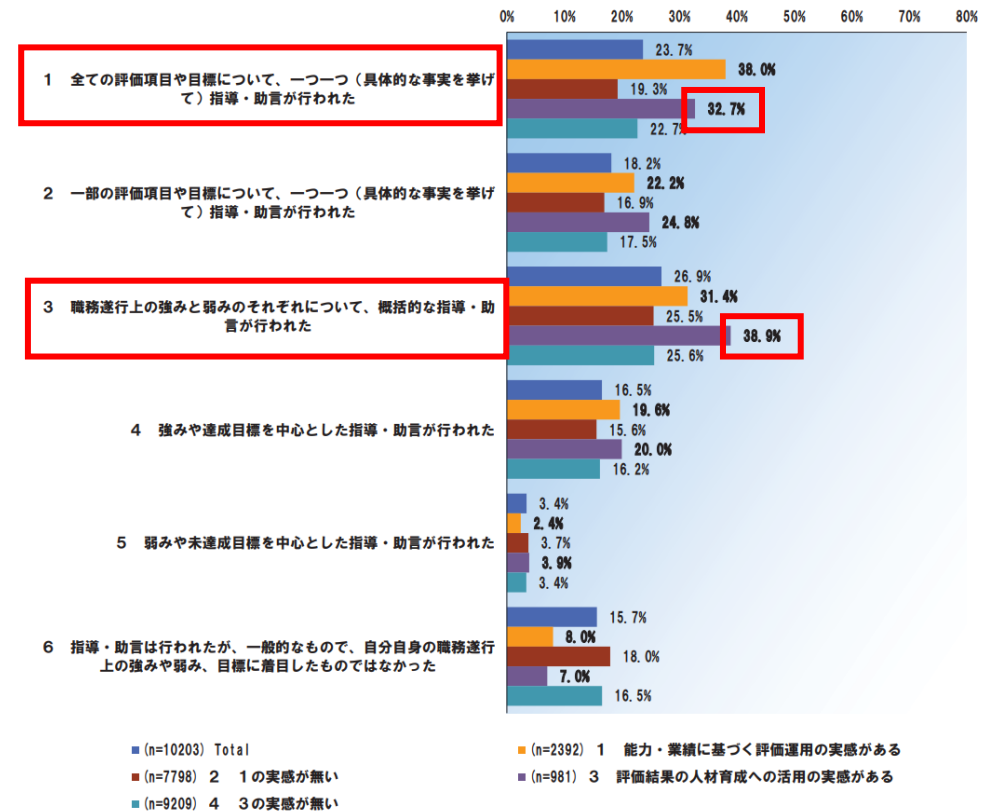
⑤ 期首・期末手続と、評価結果の人材育成への活用実感(2)

- 以下の場合には、評価結果が人材育成に活用されている実感が高まる傾向がある。
 - ✓ 期首面談において、評価者(上司)と自らの目標や求められる行動等の内容に関して十分話し合えた場合
 - ✓ 期末面談において、全ての評価項目や目標について、一つ一つ具体的な事実を挙げて指導・助言が行われたり、職務遂行上の強みと弱みのそれぞれについて概括的な指導・助言が行われたりした場合

(i) 期首手続について エ 期首面談について有益であったと思う点 (Q33(=1・4 or not)×Q12)
 ※Q12の7(その他)・8(有益と思う点はなかった)は省略



(ii) 期末手続について エ 評価者からの指導・助言の状況 (Q33(=1・4 or not)×Q18)
 ※Q18の7(その他)・8(指導・助言は行われなかった)は省略



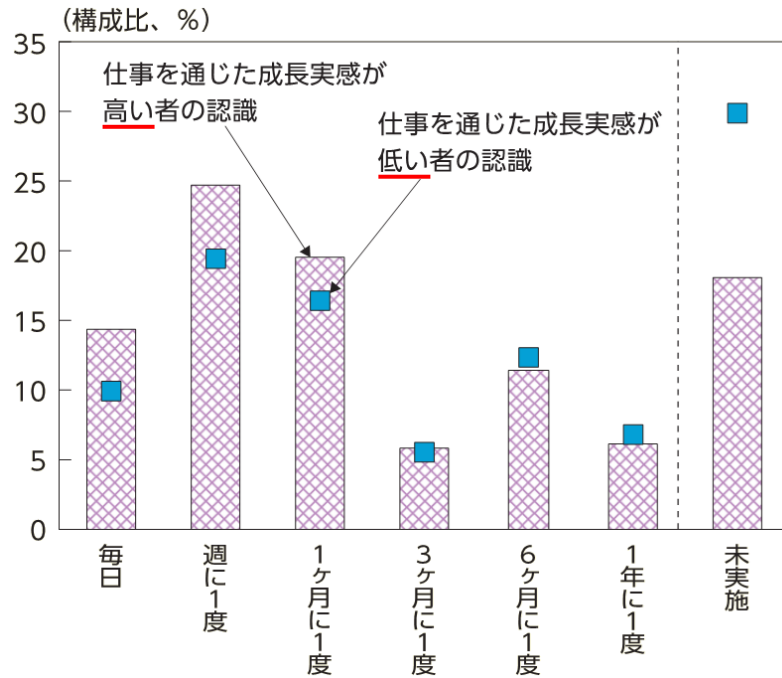
02 成長の実感につながる評価やキャリア形成支援 – 評価関係 –

⑥ 成長実感とフィードバック

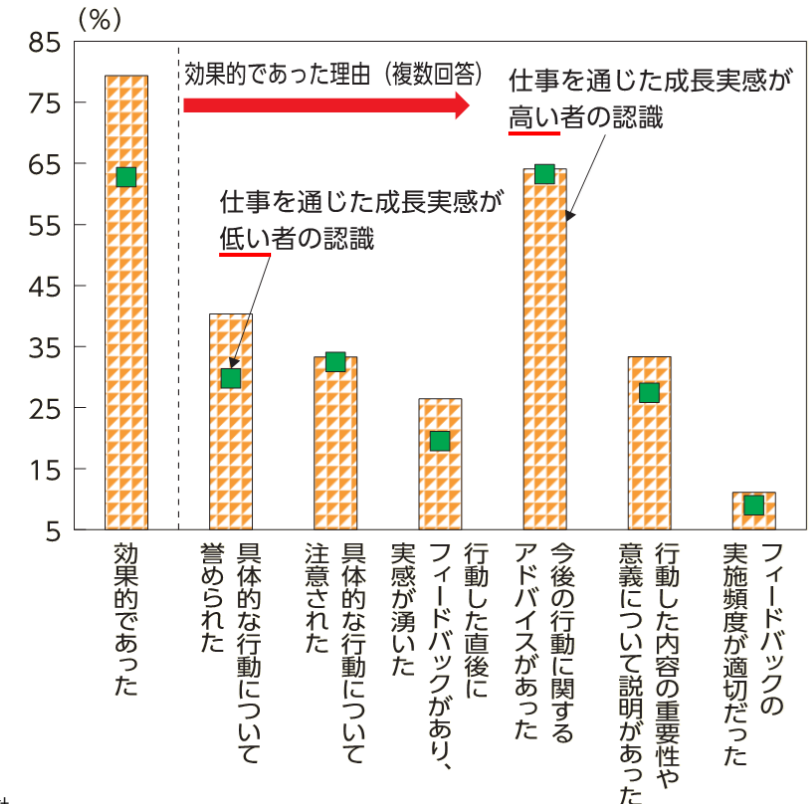
- 仕事を通じた成長実感の向上といった観点からは、日常業務に対する上司からのフィードバックが実施され、その頻度が相対的に高いこと、その上で、手法としては、職員の具体的な行動について、行動した内容の重要性や意義について説明しながら、行動した直後に誉めたり、今後の行動についてアドバイスしたりすることが肝要である。

※ 厚生労働省:令和元年版 労働経済の分析 – 人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について – 「第2-(3)-24図 自己効力感等とフィードバックについて」より

(2) 仕事を通じた成長実感の高低別にみた日常業務に対する上司からのフィードバックの実施頻度



(4) 仕事を通じた成長実感の高低別にみた日常業務に対する上司からのフィードバックの効果に関する認識



赤線は事務局で追記

資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方に関する調査(正社員調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 1)自己効力感が高い者(低い者)は、調査時点の主な仕事に対する認識として、「自己効力感(仕事への自信)が高い」と質問した項目に対して、「いつも感じる(=6点)」「よく感じる(=4.5点)」「時々感じる(=3点)」「めったに感じない(=1.5点)」「全く感じない(=0点)」とした上で、4.5点以上(3点以下)の者としている。

2)仕事を通じた成長実感が高い者(低い者)は、調査時点の主な仕事に対する認識として、「仕事を通じて、成長できていると感じる」と質問した項目に対して、「いつも感じる(=6点)」「よく感じる(=4.5点)」「時々感じる(=3点)」「めったに感じない(=1.5点)」「全く感じない(=0点)」とした上で、4.5点以上(3点以下)の者としている。

3)(1)(2)については、最も当てはまる1つについて回答を得た結果をまとめている。

4)(3)(4)については、日常業務を遂行するに当たって、上司からのフィードバックが「とても効果的であった」「どちらかといえば効果的であった」と回答した者が、効果的であった理由として該当する全てについて回答を得た結果をまとめている。

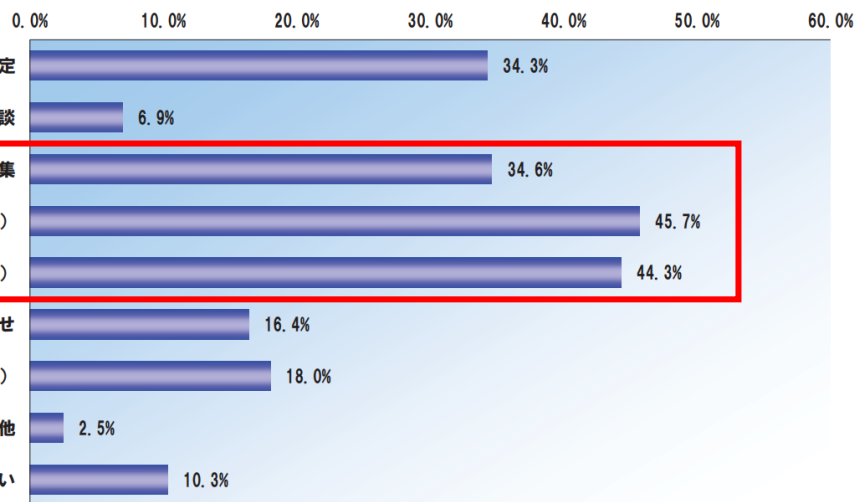
02 成長の実感につながる評価やキャリア形成支援 – 評価関係 –

⑦ 評価者が困難を感じる場面や困難と感じること

- 評価者は、特に評語付与の場面や期中における評価事実の収集といった場面で困難を感じている。また、各評語の境目の見極め・判断や職位に応じた的確な業績目標の設定、評価に時間がかかることなどを困難と感じている。

① 評価者 人事評価の手続の中で、難しいと感じる場面 (Q59) ※複数回答可

(n=2831)



② 評価者 人事評価に関して、難しいと感じること (Q60) ※複数回答可

(n=2832)



02 成長の実感につながる評価やキャリア形成支援 – 評価関係 –

⑧ 評価者が持つ課題認識 ～各府省に対するヒアリングから～

- 評価者は、「評価者・被評価者間の目線合わせ」「評価の公平性確保」「下位評価への抵抗感」「評価能力向上の機会不足」「評価者の負担増」といった点を課題として認識している。

各府省の評価者の、人事評価に関する主な課題認識（2020年～2022年に実施した各府省に対するヒアリング結果より）

項目	主な内容
評価者・被評価者間の、評語の水準などに対する認識の齟齬	被評価者の評語のレベル感への理解が不十分、又は、被評価者の自己評価が評価結果よりも高いため、評価に納得しない例がある。
評価の公平性確保	評価者ごとに評語のレベル感に差がある場合があり、評価の公平性確保が課題になる。
下位評価への抵抗感	下位評価を付すと、改善措置等を実施する必要があり、それでも矯正されない場合は分限処分を行うこととなる。それらを実施する場合の評価者側の負担が大きいことが、下位評価の付与を躊躇する要因となっている。
評価の寛大化傾向	評語付与の際、甘い評価を行う傾向がある。
評価者の評価能力	評価者の評価能力が不十分であり、部下の評価に差異をつけることに苦慮していることから、研修の充実についての要望がある。
評価者研修の時期	昇任直後で評価者研修を受講する前に評価を実施しなければならない評価者がいる場合があるため、例えば、昇任前に昇任候補者の時点から研修を受講するのが望ましいのではないかと。
評価者の負担増	人事評価に関する作業量が年々増加しており、評価者(管理職)の負担が増している。

小括・課題（成長の実感につながる評価やキャリア形成支援(1/2)）

- 現状、期末面談は確定した評価結果の開示とともに行われるのが通例であるが、被評価者がより成長実感を持てるような手法はどのようなものがあるか。（例えば、評価者と被評価者との間のコミュニケーションの在り方についてどう考えるか。）
- 被評価者に評価結果が育成に活用されている実感を持たせるためには、面談時間の十分な確保、期首面談における目標や求められる行動等についての十分な話し合い、期末面談における評価項目や目標ごとの具体的な事実ベースでの指導・助言、などが効果的と考えられる。
- 他方、それらは評価者にとっては相当な労力を要することから、評価者がそれらを積極的に行うようなインセンティブ構造が考えられないか。
- また、評価者が各評語の境目の見極め等に困難を感じていることも踏まえ、評価者間の目線合わせや評価能力向上の観点から、どのような取組が必要か。

※ 本資料で示している課題意識について、令和3年10月から段階的に実施している人事評価制度の改善の取組以前の状況をベースに記載したものである。

02 成長の実感につながる評価やキャリア形成支援(2/2)

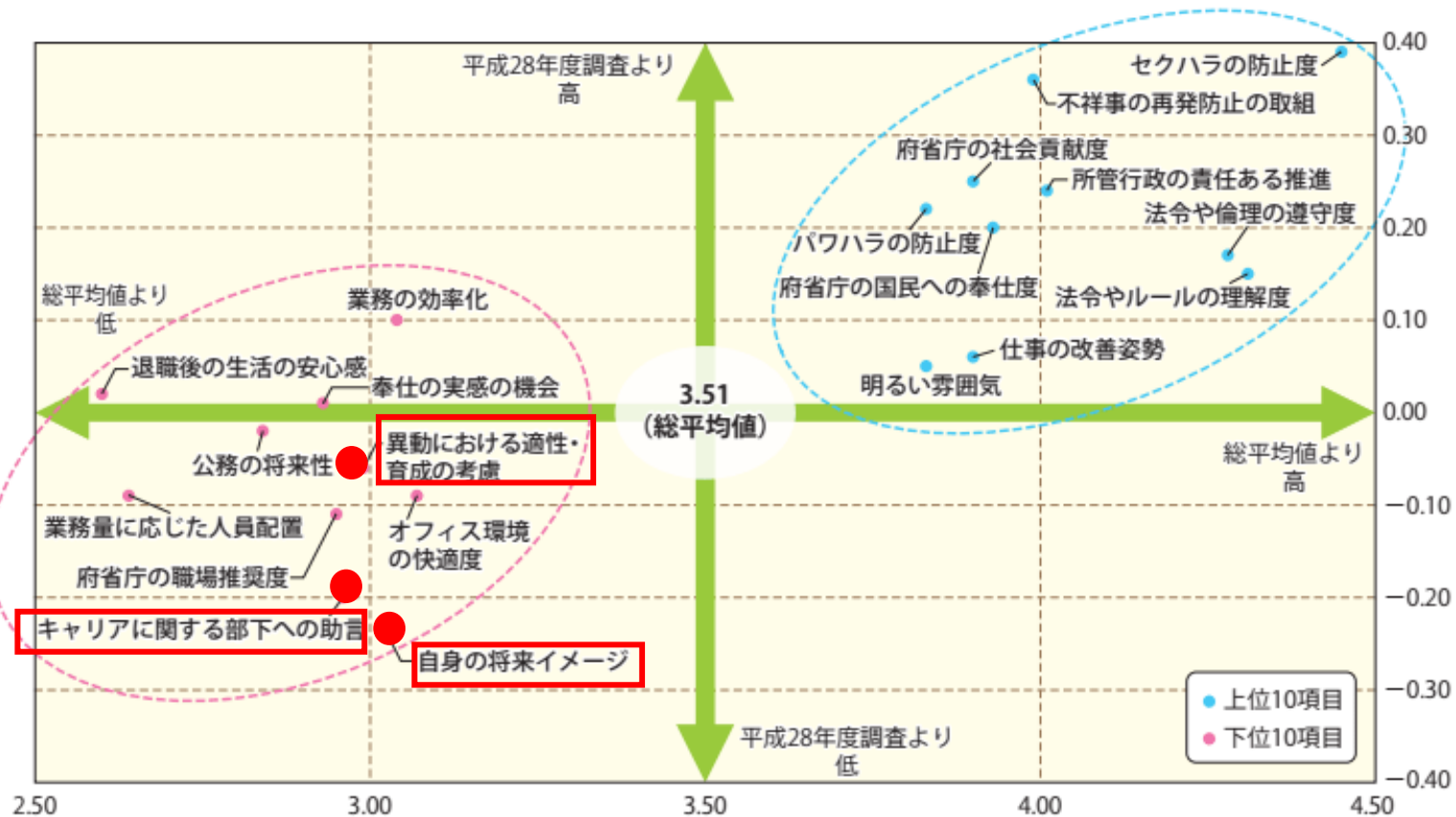
成長支援関係

02 成長の実感につながる評価やキャリア形成支援 –成長支援関係–

① キャリア形成に関する職員の意識の状況

- 仕事を通じた成長のためには、個々のキャリアプランに応じた成長機会の提供が重要。一方で、令和2年度の国家公務員の意識調査によれば、個々の職員のキャリア形成に関する質問項目が否定的な評価となっており、平成28年度に比べても悪化している。

図3-1 行政職俸給表(一)が適用される職員のうち、本府省庁勤務者の平均値：上位・下位10項目の平均値、平成28年度調査との差の関係図



02 成長の実感につながる評価やキャリア形成支援 –成長支援関係–

② 公務におけるキャリア形成支援の取組(1)

- その対策として公務においても人材育成の観点から、職員の自律的キャリア形成支援の取組を実施。職員に異動先で期待する役割等の伝達や手挙げに基づく異動などの取組について人事管理運営方針に記載。

令和5年度における人事管理運営方針(令和5年3月28日内閣総理大臣決定)

3 人材確保・育成に関する戦略的アプローチ

国家公務員採用試験の受験者の大幅な減少、若手職員の離職の増加がみられる一方、行政ニーズの高度化・多様化が進む中、政府として公務を支える人材をいかに確保・育成していくかについて、これまで以上に力を注ぐ必要がある。

(略)

(人材育成強化のための取組の実施)

(6)人材育成を強化する観点から、府省等ごとに、「国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針」(平成26年10月17日女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会決定。令和3年1月29日一部改正。以下「取組指針」という。)の内容や、当該府省等のこれまでの取組も踏まえて人材育成策を検討し、具体的に取り組む(取組例は以下のとおり)。

- 人事当局が各職員から事情や希望を聴き取るための面談機会の拡充
- 人事異動時における、職員に異動先で期待する役割等の伝達
- 手挙げに基づく人事異動の実施(いわゆる「省内公募」)
- 手挙げに基づく、本業と並行しての関心業務への参画(いわゆる「X%ルール」又は「省内兼業」)
- その他職員の成長を促すメニューの拡大(府省外との交流機会の提供、自己啓発等休業の活用、修士号・博士号の取得への配慮、資格取得等の自己啓発支援等)

③ 公務におけるキャリア形成支援の取組(2)

- 一部の府省庁においては、個々の職員のキャリア形成支援に向けて実際に取組を始めている。

A省

- **1on1ミーティングの実施**
間く側(課長補佐+課・室長)を対象とした研修も併せて実施
- **異動の際の趣旨説明**
総合職の事務系補佐以下で試行
- **ポスト公募**
 - 総合職事務系ポストに一般職や事務系から公募
 - 一般職の人事グループ間の交流

B省

- **「人材育成の基本的考え方」の周知**
人材育成において重視すべき観点や職員の標準的なキャリアパスなどを職員に明示
- **1on1ミーティングの実施**
 - 直属の上司と定期的に面談
 - 面談手法の研修も実施
- **メンター制度の活用**
官庁訪問時からメンターを付けて、若手の育成を支援

C省

- **若年層の階層別研修実施**
職場定着に向け、採用1・2年目に研修を実施
- **中長期的なキャリア展望を聴取**
 - 職務状況調査に数年後の異動希望も記載
 - 試験・年代別の面談担当者(秘書課)を設定
- **異動の際の趣旨説明**
総合職を対象に実施
- **ポスト公募**
係長・課長補佐級、管理職ともに公募あり(海外勤務や関連法人出向も)

D省

- **若年層を中心に職場定着支援**
 - 新規採用職員にはメンターが職場定着支援
 - 一般職事務系には採用後数年間のキャリアパスを明示
 - 異動直後など必要に応じて秘書課面談
- **本務以外の活動等の支援**
勤務時間の2割まで、本務とは別に省全体の政策立案に資する活動を行うことが可能(プロジェクト活動、勉強会など)
- **異動の際の趣旨説明**
総合職事務系を対象に試行

02 成長の実感につながる評価やキャリア形成支援 –成長支援関係–

④ 公募制の導入を巡って

- 公募制の活用については、累次の閣議決定において言及されている。
- 公務外からの採用時の公募は広がりつつある一方、人事異動における公務部内の公募の活用は引き続きの課題。

「公務員制度改革大綱」(平成 13.12.25 閣議決定)

府省の枠を越えて人材を起用する場合についても一般的ルールを整備すること等により、公募制を積極的に活用。

「経済財政運営と構造改革に関する基本方針 2005 について」(平成 17.6.21 閣議決定)

府省の若手職員について、広い視野に立った人材の養成の観点から、公募制の積極的な活用を図りつつ、官民の人事交流を更に本格的に行う。

「公務員制度改革について」(平成 19.4.24 閣議決定)

意欲と能力のある多様な人材を確保するため、幹部職員について他府省及び民間を含めた公募による任用を職務の特性を踏まえつつ推進する。

国家公務員法(昭和二十二年法律第百二十号) ※平成26年改正による追加

(採用昇任等基本方針)

第五十四条 (略)

② 採用昇任等基本方針には、第三十三条の二に規定する基本的事項のほか、次に掲げる事項を定めるものとする。

一～五 (略)

六 職員の公募(官職の職務の具体的な内容並びに当該官職に求められる能力及び経験を公示して、当該官職の候補者を募集することをいう。次項において同じ。)に関する指針

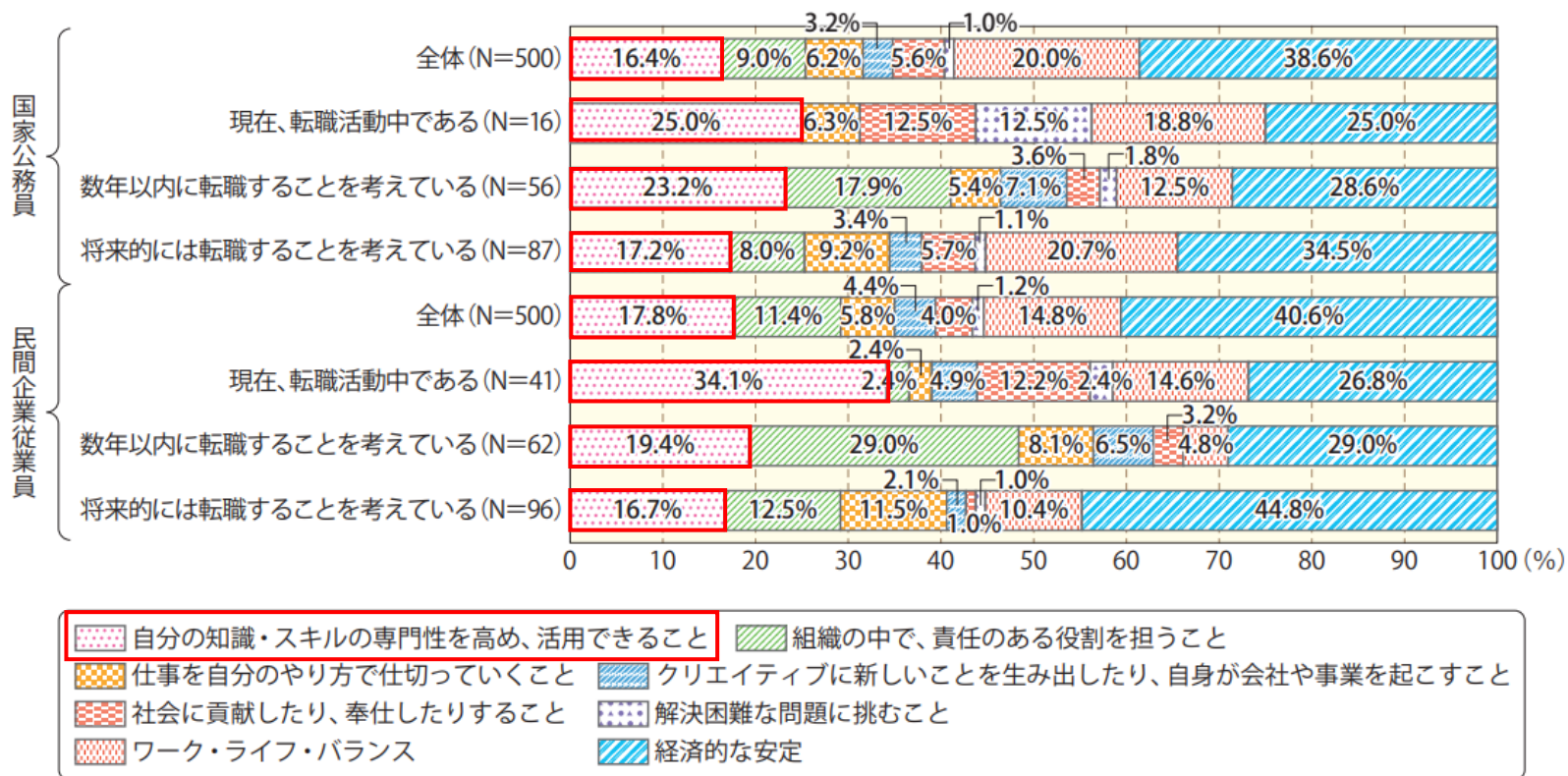
七～九 (略)

02 成長の実感につながる評価やキャリア形成支援 –成長支援関係–

⑤ 人材育成に対する意識

- 「自分の知識・スキルの専門性を高め活用できること」は、働くうえでの重要な要素。特に転職を考える人材において強く意識されている。

図2-12 「働くうえで、自分にとって最も重要と感ずること」という質問への回答状況



⑥ 人材育成の手段

- 国家公務員の教育訓練は、もっぱらOJTと各府省等が実施する研修によって行われている。他方、研修では、個別の職員のニーズや都合にマッチしきれず、各人にとって必要なスキルや専門性を育成する手段としては限界がある。

能力伸長の取組に対する意識に関し、今回、希望に沿った研修を受講できていると感じているかについて聴取している。その結果を見ると、年齢別では20歳台後半以降の層で、職制段階別では課長級までの層で、**総じて否定的な傾向**が見られた。

約2割の回答者（11,665人）が、自分自身の希望に沿った研修を受講できていないと回答しており、その理由を尋ねたところ（複数回答可）、「業務多忙」が最も多く、次いで「**受講したい研修が実施されていない**」となっており、いずれも4割超の回答割合であった。

(表3-3) 研修を受講できていない理由

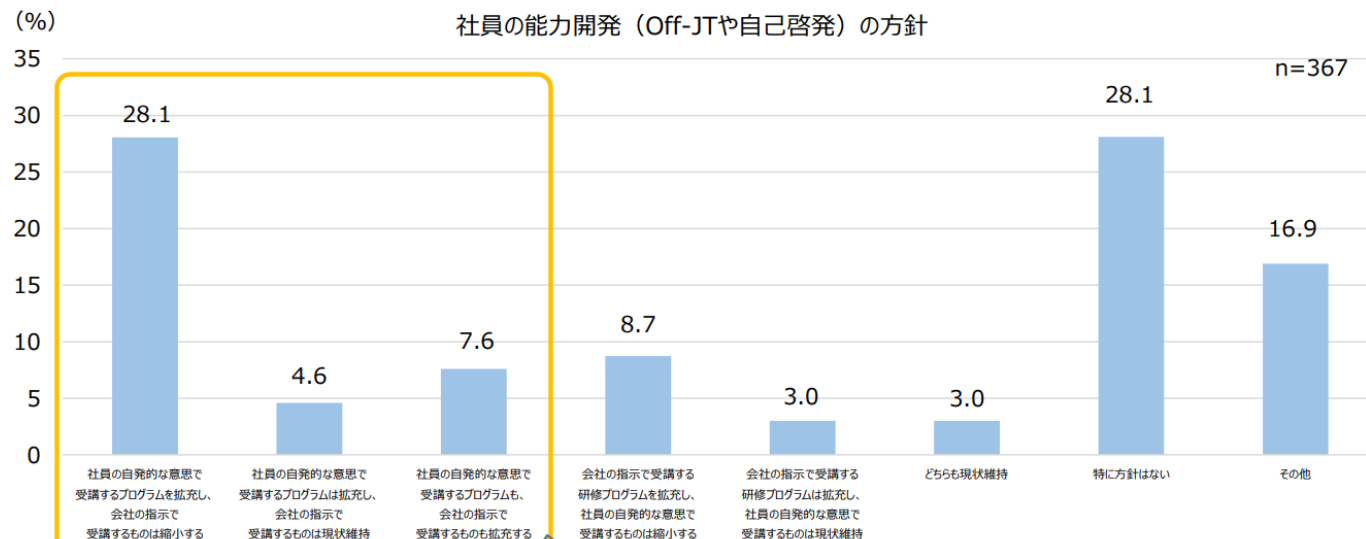
理由		回答割合 (%)
1	業務が多忙	45.4
2	受講したい研修が実施されていない	44.0
3	研修の参加対象となっていない	34.0
4	研修の実施時期や実施期間が合わない	25.9
5	研修の情報が得られない	23.9

⑦ 公務内外での育成 自己研鑽制度(1)

- 民間企業においては、社員の能力開発に向けた取組として、社員の自発的な意思で受講するプログラムを拡充する傾向にある。

3. 能力開発に向けた取組み (1) 社員の能力開発の方針

- 社員の能力開発のための研修プログラムについて、4割が「社員の自発的な意思で受講するプログラムを拡充する」と回答している
- 他方、「特に方針はない」との回答は3割弱となっている



社員の自発的な意思で
受講するプログラムを拡充
40.3%

○ 拡充するプログラム (方法・内容) の具体例

【方法】

・e-learning ・社内の集合研修 ・外部セミナー ・通信教育 等

【内容】

・ビジネススキル ・マネジメントスキル ・ICTスキル ・語学
・リベラルアーツ ・インノベーション、クリエイティビティ ・財務・会計 等

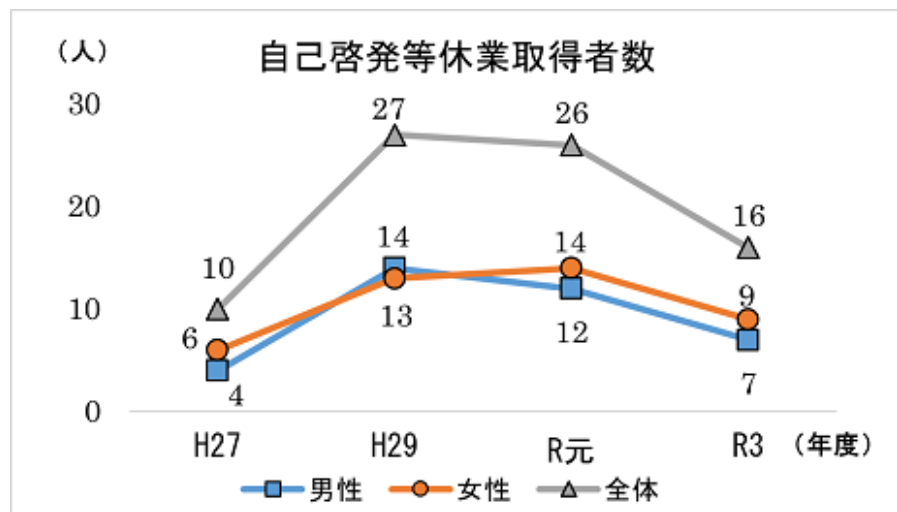
02 成長の実感につながる評価やキャリア形成支援 –成長支援関係–

⑧ 公務内外での育成 自己研鑽制度(2)

- ・ 現状、公務員の自発的な意思に基づく能力開発などの支援については、自己啓発等休業制度(無給)が存在。
- ・ 公務においては教育訓練給付などの費用面の補助を受けられないなど、費用面では自己負担となる。

自己啓発等休業

大学等における修学や国際貢献活動を希望する常勤の職員に対し、職員としての身分を保有したまま職務に従事しないことを認める休業制度(無給)



(出典)人事院 仕事と家庭の両立支援関係制度の利用状況調査(令和3年度)

教育訓練給付

	専門実践 教育訓練給付	特定一般 教育訓練給付	一般 教育訓練給付
支給要件	○ 在職者又は離職後1年以内(妊娠、出産、育児、疾病、負傷等で教育訓練給付の対象期間が延長された場合は最大20年以内)の者		
	+ 雇用保険の被保険者期間3年以上(初回の場合は2年以上)	+ 雇用保険の被保険者期間3年以上(初回の場合は1年以上)	+ 雇用保険の被保険者期間3年以上(初回の場合は1年以上)
給付内容	○ 受講費用の50%(上限年間40万円)を6か月ごとに支給。 ○ 訓練修了後1年以内に、資格取得等し、就職等した場合には、受講費用の20%(上限年間16万円)を追加支給。	○ 受講費用の40%(上限20万円)を受講修了後に支給。	○ 受講費用の20%(上限10万円)を受講修了後に支給。

公務員は雇用保険の被保険者資格を取得できないため支給対象とならない

(出典)厚生労働省 雇用保険制度研究会「雇用保険制度研究会 中間整理」(令和5年5月)参考資料を基に事務局作成。赤枠は事務局において追加

02 成長の実感につながる評価やキャリア形成支援 – 成長支援関係 –

⑨ 人材育成のための投資

- 人材育成に対する投資として、大企業を中心に教育研修費用が増加。人的資本の開示においては「人材育成費」も開示の対象。一方、公務においては、ほとんどの場合、部内職員に対する人材育成の費用を独立して設定しておらず、比較も難しい状況。

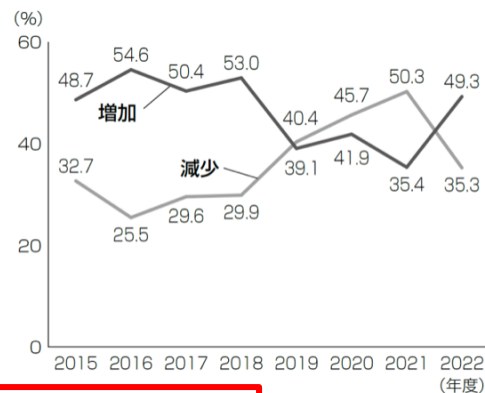
図表1 教育研修費用総額と従業員1人あたりの額(実績と予算)

区分	集計社数(社)	教育研修費用総額(万円)			従業員1人あたりの額(円)			
		2021年度 予算平均	2021年度 実績平均	2022年度 予算平均	2021年度 予算平均	2021年度 実績平均	2022年度 予算平均	実績体予算 の倍率(倍)
調査計	115	6,821	5,221	7,083	40,896	29,904	43,261	1.45
[2021年度調査]	157	6,934	4,625	6,603	42,446	24,841	39,682	1.60
1,000人以上	62	11,125	8,644	11,447	38,000	29,629	40,048	1.35
300~999人	31	2,568	1,742	2,866	46,258	31,323	49,452	1.58
299人以下	22	684	477	724	41,500	28,682	43,591	1.52
製造業	44	9,375	7,341	9,201	36,727	27,886	36,818	1.32
非製造業	71	5,238	3,908	5,770	43,479	31,155	47,254	1.52

図表4 2021年度予算と2022年度予算の比較

区分	合計(社)	増加			減少		増減なし
		(社)	(%)	(%)	(%)	(%)	
調査計	100.0	(136)	49.3	35.3	15.4		
[2021年度調査]	100.0	(181)	35.4	50.3	14.4		
1,000人以上	100.0	(64)	62.5	34.4	3.1		
300~999人	100.0	(40)	42.5	42.5	15.0		
299人以下	100.0	(32)	31.3	28.1	40.6		
製造業	100.0	(53)	54.7	28.3	17.0		
非製造業	100.0	(83)	45.8	39.8	14.5		
【総売上高】							
1,000億円以上	100.0	(41)	56.1	41.5	2.4		
300億~1,000億円未満	100.0	(32)	65.6	25.0	9.4		
100億~300億円未満	100.0	(36)	33.3	44.4	22.2		
100億円未満	100.0	(23)	39.1	21.7	39.1		

(注)2021年度予算と2022年度予算に回答があった企業で集計。



業別規模で見ると、大企業では6割以上が「増加」となっている

(出典)産労総合研究所「2022年度 教育研修費用の実態調査」 赤枠は事務局において追加

従業員一人あたりの年間教育研修費用ランキング

順位	社名	2021年度(円)	業種
1	三井物産	460,000	卸売業
2	野村総合研究所	405,000	情報・通信業
3	ANAホールディングス	393,061	空運業
4	住友化学	340,000	化学
5	住友商事	334,000	卸売業
6	DMG森精機	321,000	機会
7	三菱商事	316,000	卸売業
8	ZOZO	312,738	小売業
9	伊藤忠商事	269,000	卸売業
10	日鉄ソリューションズ	240,000	情報・通信業
11	ニトリホールディングス	239,000	小売業
12	双日	232,000	卸売業
//	J-POWER	232,000	電気・ガス業
	(以下略)		

(注)2021年度の従業員1人当たりの年間教育研修費用が多い順にランキング。教育研修費用の定義は各社で異なる。『CSR企業総覧(雇用・人材活用編)』2023年版掲載1702社のうち2021年度の従業員1人当たり年間教育研修費用を回答している642社が対象

(出典)東洋経済ONLINE「社員教育にお金をかける企業」ランキング100」を事務局において抜粋

小括・課題（成長の実感につながる評価やキャリア形成支援(2/2)）

- 成長実感のためには、個々のキャリアプランに応じた勤務機会の付与や成長機会の付与が肝要であり、公務内でもキャリア支援の取組は開始されている。一方で、自律的なキャリア形成を人事異動と連動させて支援する取組は限定的。現状の組織主導の人事異動に比べて、個々の職員のキャリアプランも考慮することによるコストの増加も踏まえ、実効的なキャリア支援をどう進めていくか。
- 人材の確保や維持において、個々のスキル・専門性・強みを高めることも重要な要素。現在は、各府省、内閣人事局、人事院がそれぞれ実施する集合研修を中心に行政官に必要な能力を養成する一方、個人の選択に基づくスキル・専門性の向上のための支援は希薄。予算上の制約や業務との関連性を考慮しつつ、どのように国家公務員のスキル・専門性の向上を支援するべきか。
- また、個々の職員の強みの発揮に着目し、その状況等を可視化・把握し、育成に活用していくことが重要と考えられる一方、管理のための予算的・人的コストが膨張する恐れもある。育成のためのきめ細かい人事管理に、どの層から着手していくことが適切と考えられるか。
- 今回議論した登用、人事評価、キャリア形成支援のいずれも、各ポストに求められる役割やその役割の遂行に当たり必要となる能力等が明確化されていることが土台となるのではないか。

【参考】現行の公務員人事管理制度等に関する資料

01 評価関係

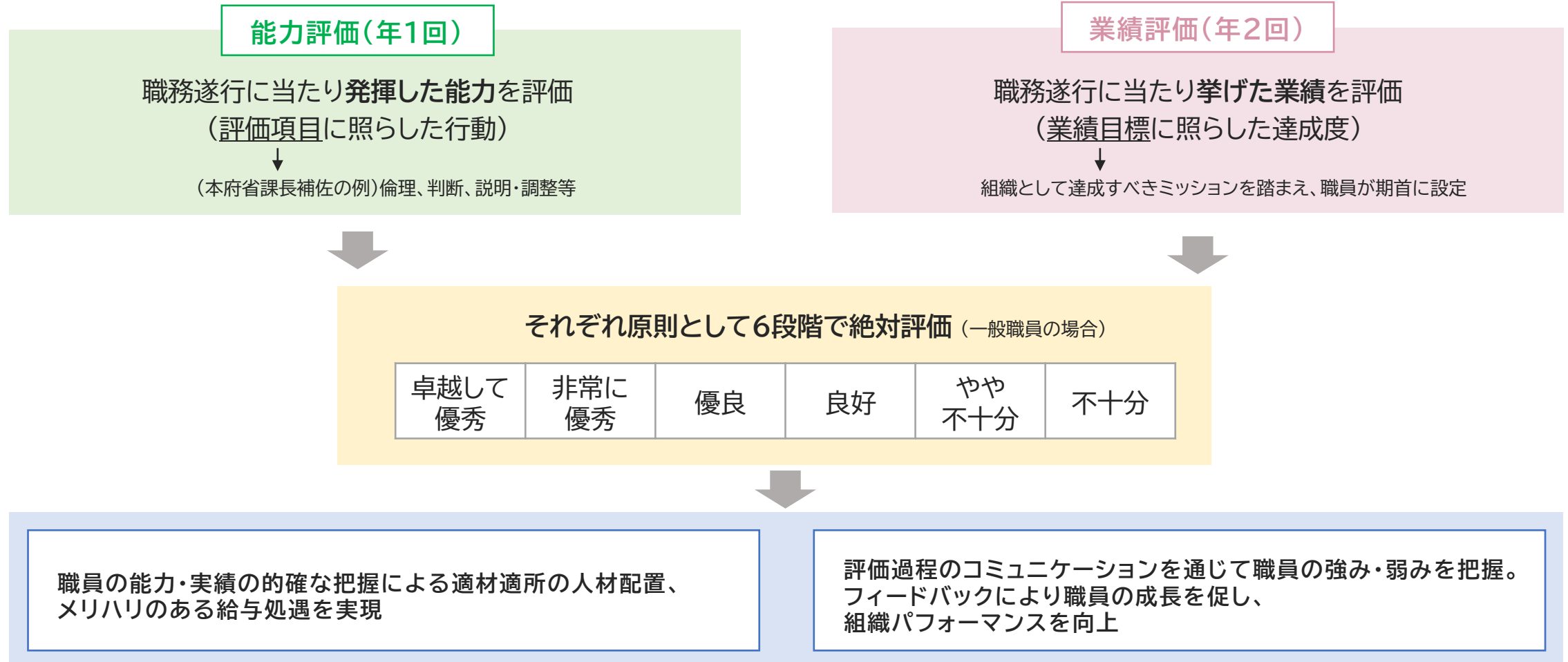
02 ワーク・エンゲージメント関係

03 人材育成関係

01 評価関係

① 人事評価制度

- 人事評価には、能力評価と業績評価があり、評価基準・設定された目標に照らし、絶対評価により実施。
- 人事評価結果を、任用・給与や人材育成、組織パフォーマンスの向上に活用している。



01 評価関係

② 評語区分

- 職員が発揮した能力や実際に上げた業績を6段階の評語区分で把握・評価。

※ 一般職員の場合

能力評価

業績評価

卓越して優秀

望ましい行動を上回る行動が常に確実にとられた
望ましい行動を大きく上回る行動がとられた

求められた役割を果たし、
極めて重要又は困難な課題について、まれにみる顕著な成果貢献等も見られた

非常に優秀

望ましい行動を上回る行動が頻繁にとられた

求められた役割を果たし、
特に重要又は困難な課題について、非常に大きな成果・貢献等も見られた

優良

望ましい行動がとられ、それを上回る行動もしばしば見られた

求められた役割を果たし、しばしば期待を上回る成果・貢献等も見られた

良好

望ましい行動が基本的にとられた

基本的に、求められた水準の成果・貢献等を期待どおりあげ、求められた役割を果たした

やや不十分

望ましい行動がとられないことがやや多かった

求められた水準を下回る成果・貢献等であり、求められた役割を果たしていなかった

不十分

望ましい行動がとられていなかった

求められた成果・貢献等がほとんどなく、求められた役割を果たしていなかった

01 評価関係

③ 能力評価の着眼点の例

課長(6項目及び行動・16着眼点)		
倫理	国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	
	①責任感	国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組む。
	②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
構想	所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、国民の視点に立って、行政課題に対応するための方針を示す。	
	①状況の構造的把握	課内の情報の中核として複雑な因果関係、錯綜した利害関係など業務とそれを取り巻く状況の全体像を的確に把握する。
	②基本方針・成果の明示	国家や国民の利益を第一に、国内外の変化を読み取り、新たな取組への挑戦も含め、課としての基本的な方針や達成すべき成果を具体的に示し、部下に理解させる。
判断	課の責任者として、適切な判断を行う。	
	①最適な選択	採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。
	②適時の判断	事案の優先順位や全体に与える影響を考慮し、適切なタイミングで判断を行う。
	③リスク対応	状況の変化や問題が生じた場合の早期対応を適切に行う。
説明・調整	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成する。	
	①信頼関係の構築	円滑な合意形成に資するよう、日頃から対外的な信頼関係を構築する。
	②折衝・調整	組織方針を実現できるよう関係者と折衝・調整を行う。
	③適切な説明	所管行政について適切な説明を行う。
重要マネジメント項目	コスト意識を持って効率的に業務を進める。	
	①先見性	先々で起こり得る事態や自分が打つ手の及ぼす影響を予測して対策を想定するなど、先を読みながらものごとを進める。
	②効率的な業務運営	限られた業務時間と人員を前提に、業務の目的と求められる成果水準を部下と共有しつつ、効率的に業務を進める。
	③業務の見直し	業務の優先順位を意識し、廃止も含めた業務の見直しや、業務の改善を進める。
組織統率・人材育成	適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行う。	
	①業務の割当て	課題の重要性や部下の役割・能力・状況を踏まえて、柔軟な働き方を推奨しながら、組織の中で適切に業務を割り当てる。
	②意思疎通と進捗管理	部下との双方向の適切なコミュニケーションにより情報の共有や部下の仕事の進捗状況の把握を行い、的確な指示を行うことにより業務を完遂に導き、成果を挙げる。
	③部下の成長支援	適切な指導を行い、多様な経験の機会を提供して能力開発を促すなど、部下の成長を支援し、その力を引き出す。

課長補佐(6項目及び行動・15着眼点)		
倫理	国民全体の奉仕者として、担当業務の第一線において責任を持って課題に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	
	①責任感	国民全体の奉仕者として、担当業務の第一線において責任を持って課題に取り組む。
	②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
事務企画・立案の実実施	組織や上司の方針に基づいて、施策の企画・立案や事務事業の実施の実務の中核を担う。	
	①知識・情報収集	業務に関連する知識の習得・情報収集を幅広く行う。
	②事務事業の実施	事案における課題を的確に把握し、実務担当者の中核となって、施策の企画・立案や事務事業の実施を行う。
	③成果認識	成果のイメージを明確に持ち、複数の選択肢を吟味して最適な企画や方策を立案する。
判断	自ら処理すべき事案について、適切な判断を行う。	
	①役割認識	自ら処理すべきこと、上司の判断にゆだねるものの仕分けなど、自分の果たすべき役割を的確に押さえながら業務に取り組む。
	②適切な判断	担当する事案について適切な判断を行う。
説明・調整	担当する事案について論理的な説明を行うとともに、関係者と粘り強く調整を行う。	
	①信頼関係の構築	他部局や他省庁のカウンターパートと信頼関係を構築する。
	②説明	論点やポイントを明確にすることにより、論理的で簡潔な説明をする。
	③交渉	相手の意見を理解・尊重する一方、主張すべき点はぶれずに主張し、粘り強く対応する
業務遂行	段取りや手順を整え、効率的に業務を進める。	
	①段取り	業務の展開を見通し、前もって段取りや手順を整えて仕事を進める。
	②柔軟性	緊急時、見通しが変化した時などの状況に応じて、打つ手を柔軟に変える。
	③業務改善	作業の取捨選択や担当業務のやり方の見直しなど業務の改善に取り組む。
部下活用・育成	部下の指導、育成及び活用を行う。	
	①作業の割り振り	部下の一人ずつの仕事の状況や負荷を的確に把握し、適切に作業を割り振る。
	②部下の育成	部下の育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときは適切に指導する。

係員(4項目及び行動・12着眼点)		
倫理	国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	
	①責任感	国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。
	②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
知識・技術	業務に必要な知識・技術を習得する。	
	①情報の整理	情報や資料を分かりやすく分類・整理する。
	②知識習得	業務に必要な知識を身に付ける。
コミュニケーション	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとる。	
	①指示・指導の理解	上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。
	②情報の伝達	情報を正確に伝達する。
	③誠実な対応	相手に対し誠実な対応をする。
	④上司への報告	問題が生じたときには速やかに上司に報告をする。
業務遂行	意欲的に業務に取り組む。	
	①積極性	自分の仕事の範囲を限定することなく、未経験の業務に積極的に取り組む。
	②正確性	ミスや抜け落ちが生じないよう作業のチェックを行う。
	③迅速な作業	迅速な作業を行う。
	④粘り強さ	失敗や困難にめげずに仕事を進める。

(出典)内閣官房内閣人事局「人事評価の基準、方法等について(平成21年3月6日付総務省人事・恩給局長通知)」に基づき事務局において作成

01 評価関係

④ 業績評価記録書の例

人事評価記録書記載要領

評価期間	年 月 日 ~ 年 月 日
被評価者	所属: _____ 職名: _____ 氏名: _____ 評価結果不開示希望 <input type="checkbox"/>
評価者	所属・職名: _____ 氏名: _____ 評価記入日: 年 月 日
調整者	所属・職名: _____ 氏名: _____ 調整記入日: 年 月 日
実施者	所属・職名: _____ 氏名: _____ 確認日: 年 月 日
期首面談	年 月 日
期末面談	年 月 日

【被評価者】評価結果不開示希望
評価結果の不開示を希望する場合のみ、「○」を選択

(II 業績評価: 一般行政・本省内部部局・課長)

【1 目標】

番号	業務内容	目標	困難度	重要度	自己申告 (達成状況、状況変化その他の特筆すべき事情)	評価者 (所見)	調整者 (評語: 任意)
1	【被評価者】各目標の内容 以下の点に留意して設定 ・「何を」「いつまでに」「どの水準まで」 「どのように(方法・手段)」をできるだけ具体的に、事後にその成否を判断しやすい形で記載 ・チームや組織が成果を挙げやすいに当たり、職位に応じた果たす役割や貢献も記載 ・抽象的な記載とせざるを得ない場合、当該期における重要事項や留意事項など評価させるポイントを明確に ・職位にふさわしい目標であるかどうか ※期首に被評価者が記載し、面談等を経て確定。評価期間中に評価者と面談等の上、追加・変更することも可能 ※行政文書の適正な管理の観点については、各目標の達成に向けた業務遂行の中で、業績評価において反映されることに留意。				【被評価者】自己申告 当期の業務遂行を振り返り、以下のような内容を記載。 ○目標の達成度合い 「どこまでできたか」「どのような役割を果たしたか(どのような貢献をしたか)」等 ○目標達成に向けた業務プロセスの中で特に取り組んだ事項 業務遂行に当たって実施した創意工夫(業務効率化等)、周囲に対する支援等の自主的・積極的な取組、行政文書の適正な管理等 ○その他、評価に当たって考慮が必要な事項 例えば、自ら起因しないことが原因で目標が達成できなかった場合に、その事実等		
2	【被評価者】 ○チャレンジ目標の設定 ・チャレンジ目標(困難度◎の目標)を原則1つ以上設定 ○マネジメント目標の設定 ・業務運営や組織統率・人材育成に関する取り組むべきマネジメント上の課題について、達成状況を振り返ることができる具体的な目標を1つ以上設定 (例)行政文書の適正な管理 ・行政のスリム化・自主的な事業の改善 ・WLB推進に資する働き方改革 ・男性職員の育児休暇・休業の取得促進 ・部下の指導・育成等 ・設定に当たっては、能力評価の「重要マネジメント項目の評価」に記載の事項についても必要に応じて留意				【評価者】所見の記載・プロセス等の評価への勘案 ○所見欄には、把握した具体的事実等に基づき、評価の根拠や特記すべき事項等を記載 ○各目標の評価に当たっては、以下の事項も適切に勘案 ・組織として成果を挙げるに当たってどの程度貢献できたか(知見や経験の積極的な活用による成果への貢献、周囲への支援等の取組) ・業務遂行に当たっての創意工夫 ・各目標の達成に向けた業務遂行の中での行政文書の適正な管理、 ・効率的な業務遂行 ・目標の達成状況等が被評価者に起因しない事由により影響を受けている場合には、その事由 ※特に困難度◎の目標(チャレンジ目標)については、未達成であることのみをもって低い評価とせず、達成状況や貢献等の水準を適切に勘案。		
3	<業務内容欄にチャレンジ目標・マネジメント目標である旨を明記する場合> 記載例「○○事業の企画(チャレンジ目標)」 「○○業務の効率化(マネジメント目標)」						
4	困難度・重要度の設定 ・全ての目標に困難度・重要度を設定 【困難度】 ◎: 被評価者の職位における通常の目標と比べて困難度の高い目標(チャレンジ目標)、 △: 当該職位にある者であれば、達成することが容易な目標 -: 上記のいずれにも該当しない目標 【重要度】 ◎: 職務上に占めるウェイトが高い目標 △: ウェイトが低い目標 -: 上記のいずれにも該当しない目標						
5							

人事評価記録書記載要領

被評価者	所属: _____ 職名: _____ 氏名: _____
------	-------------------------------

【2 目標以外の業務への取組状況等】

番号	業務内容	自己申告 (目標以外の取組事項、突発事態への対応等)	評価者 (所見)
1		【被評価者】自己申告 以下の取組等について記載。 ・突発事項への対応(事件が起こりその対応をした、担当業務が追加された等) ・ルーティン業務における特記事項(業務効率化等の貢献) ・育児短時間勤務をしている同僚、育児休業や介護休暇等を取得する同僚等へのサポート ・業務上の研修への取組状況 ・不適切な行政文書の管理の発見と是正 なお、期首において課題の認識はあるものの具体的な対応が定まっていない事項などについてもあらかじめ期首に記載することも可	【評価者】所見 ・自己申告欄に記載のあった業務について、評価者所見を記載 ・自己申告欄に記載がなくても、評価すべきものは記載 (例) ・自分の目標は達成しているが、周囲への協力が全く見られなかった ・評価期間中に追加となった業務を担当したが、目標の追加・修正を行わなかった場合に、当該業務に係る取組 ・正当な理由なく、勤務を欠くことがあった ・周囲へのサポートや部下の指導・育成に多大な貢献をした ・適切な再発防止策を講じ、文書管理の適正化に多大な貢献をした。
2			
3			【評価者】所見・評価 ・業績目標ごとの評価及び目標以外の業務の達成状況を総合的に勘案し評価を行い、全体評語を付すに当たっての補足説明(全体評価の評語決定理由等)を所見欄に記載 ・全体評語の付与に当たっては、重要度が高い個別評語を重視して全体評語を付与する等、目標の重要度を踏まえる

【3 全体評語等】

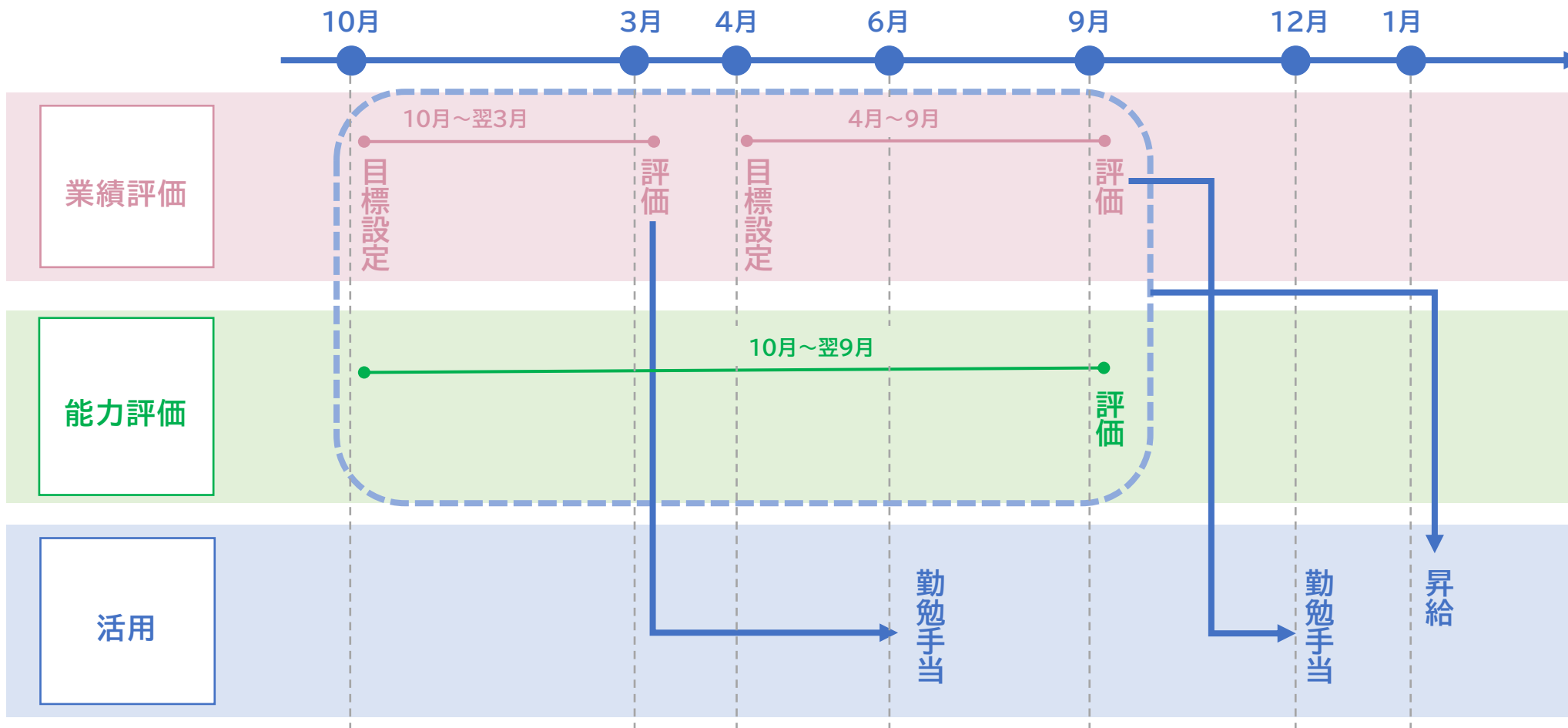
所見	評価者	調整者
(所見)	(全体評語)	(所見)
		(全体評語)

(出典)内閣官房内閣人事局「人事評価記録書記載要領」(抄)

01 評価関係

⑤ 人事評価結果の活用サイクル

- 業績評価は年2回、能力評価は年1回実施。
- 直近の能力評価及び直近2回の業績評価の結果を昇給に活用。直近の業績評価の結果を勤勉手当に活用。



※ 定期的に行われる活用のみを記載。他に活用される事項として、任用(昇任、降任等)、昇格等がある。

01 評価関係

⑥ 人事評価結果の活用(昇給)

- 直近の能力評価及び直近2回の業績評価の組合せに応じて昇給区分が決定される。

昇給区分の決定

・昇給…俸給表の同じ級の中での上位の号俸への変更

		業績評価(2回・順不同)																								
		卓越して 優秀	卓越して 優秀	非常に 優秀	卓越して 優秀	非常に 優秀	優良	卓越して 優秀	非常に 優秀	優良	良好	卓越して 優秀	非常に 優秀	優良	良好	やや 不十分	卓越して 優秀	非常に 優秀	優良	良好	やや 不十分	不十分				
		卓越して 優秀	非常に優秀		優良			良好			やや不十分					不十分										
能力評価(1回)	卓越して 優秀	1位グループ																								
	非常に 優秀	2位グループ																								
	優良																									
	良好																									
	やや 不十分																									
	不十分																									
昇給区分 (昇給号俸数)		A(8号俸以上)					B(6号俸)					C(4号俸)					D(2号俸)					E(0号俸)				

決定できる職員の割合

5%

20%

※昇給号俸数及び決定できる職員の割合は課長補佐及び係長級の職員の場合

01 評価関係

⑦ 人事評価結果の活用(昇任・昇格)

- 直近2回の能力評価及び直近4回の業績評価で一定の要件を満たす者が昇任・昇格の候補者となる。

・昇任…現在の官職より上位の官職に任用すること

昇任の要件	本省課長級未満への昇任			本省課長級への昇任		
能力評価 (直近2回)	1回	優良	以上	1回	非常に優秀	以上
業績評価 (直近4回)	1回	優良	以上	1回	優良	以上

※「やや不十分」・「不十分」がある場合は昇任できない。

※係長級への昇任の場合は要件が緩和される。

※本省部長級以上への昇任の場合は要件が異なる。

・昇格…俸給表のより上位の職務の級に変更すること

昇格の要件										
能力評価 (直近2回)	+	業績評価 (直近4回)	原則	2回	優良	以上	+	残り4回	良好	以上

※昇任を伴わない場合の要件。

※行(→)2級・3級への昇格の場合は要件が緩和される。

01 評価関係

⑧ 人事評価結果の活用(昇格・昇給)

- 国家公務員の俸給(基本給)は、「俸給表」「職務の級」「号俸」により設定される(例:行政職俸給表(一)5級10号俸)。
- 原則は職務給(職務の内容に応じて給与が決まる)。実際は、職能給(人の能力・経験等に応じて給与が決まる)に近い要素も採り入れられている。

行政職俸給表(一)におけるイメージ
(本府省の例)

級	1級	2級	3級	4級	5級	6級	7級
代表的な役職	係員	主任	係長		課長補佐		
号俸	1	1	1	1	1	1	1
	2	2	2	2	2	2	2
	3	3	3	3	3	3	3
	4	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5	5
	6	6	6	6	6	6	6
	7	7	7	7	7	7	7
	8	8	8	8	8	8	8
	9	9	9	9	9	9	9
	10	10	10	10	10	10	10

昇格

【昇格】

- 職務の複雑・困難・責任の度合い(係員、係長、課長など)に応じて級決定(職務給原則)
- 一定の要件(人事評価の結果、現在の職務の級に一定期間在職していること又は経験年数等)が必要(職能的要素)

昇給

【昇給】

- 職員の能力や経験、実績等に応じて昇給(職能的要素)
- 勤務実績(人事評価の結果など)に応じてメリハリ(標準は毎年4号俸で、0号俸~8号俸以上)

01 評価関係

⑨ 人事評価結果の活用(勤勉手当)

- 直近の業績評価に応じて成績区分が決定される。

勤勉手当の成績率

成績区分 (成績率)	分布率	業績評価
特に優秀 (121.5/100以上205/100以下)	5%以上	非常に優秀 以上
優秀 (110/100以上121.5/100未満)	25%以上	優良 以上
良好 (98.5/100)	—	良好 以上
良好でない (90/100以下)	—	やや不十分 以下

評語が上の者から
順に決定

※成績率及び分布率は定年前再任用短時間勤務職員、暫定再任用職員以外の課長補佐級以下の職員の場合

※成績率は令和6年4月時点のもの

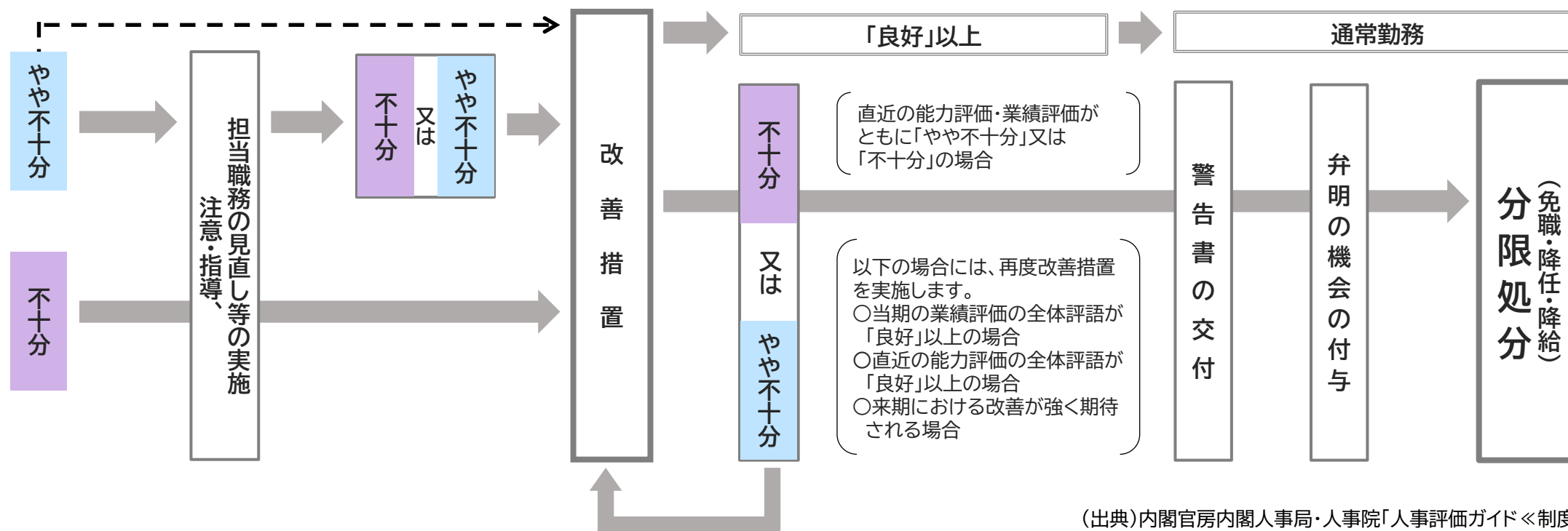
01 評価関係

⑩ 人事評価結果の活用(分限処分)

- 職員の能力評価又は業績評価の全体評語が「不十分」の段階の場合、そのほか勤務実績が良くないと認められる場合(※)は、分限処分の契機となり、矯正されなかった場合には、分限処分が行われる。

※「勤務実績が良くないと認められる場合」の検討要素には、能力評価又は業績評価の全体評語が「やや不十分」の段階である場合が含まれる

「不十分」又は「やや不十分」を受けた職員への対応(改善措置と分限処分のイメージ)



(出典)内閣官房内閣人事局・人事院「人事評価ガイド<<制度全般編>>」

01 評価関係

⑪ 給与制度のアップデートの概要

- ・ 人事院では令和6年に「給与制度のアップデート」として、給与制度全体の大規模な見直しを予定している。
- ・ 様々な立場から納得感のある、分かりやすくインクルーシブな体系を目指し、役割や活躍に応じた処遇も推進する。

方向性

多様な人材の誘致と能力発揮・活躍
チーム・組織での円滑な機能
国民の理解や信頼

の調和

様々な立場から納得感のある、
分かりやすくインクルーシブ(包摂的)な体系
行政サービス提供体制や人材確保等にも配慮しつつ、
より職務や個人の能力・実績に応じた体系へ

令和6年に向けて措置を検討する事項の骨格案(主な取組事項)

1 人材の確保への対応

潜在的志望者層の公務員給与の従来イメージを変えるため、採用時給与水準の改善や、役割・活躍に応じた給与上昇の拡大

① 新規学卒者、若手・中堅職員の処遇

- ・ 新卒初任給の引上げ
- ・ 係長級～本府省課長補佐級の俸給の最低水準を引上げ
- ・ 最優秀者のボーナスの上限引上げ

② 民間人材等の処遇

- ・ 係長級～本府省課長補佐級の俸給の最低水準を引上げ(再掲)
- ・ 特定任期付職員のボーナス拡充
- ・ 採用時からの新幹線通勤・単身赴任に対する手当支給

2 組織パフォーマンスの向上

役割や能力・実績等をより反映し貢献にふさわしい処遇とする一方、全国各地での行政サービス維持のため人事配置を円滑化

① 役割や活躍に応じた処遇

- ・ 係長級～本府省課長補佐級の俸給の最低水準を引上げ(再掲)
- ・ 本府省課室長級の俸給体系をより職責重視に見直し
- ・ 管理職員の超過勤務に対する手当支給拡大
- ・ 最優秀者のボーナスの上限引上げ(再掲)

② 円滑な配置等への対応

- ・ 地域手当の大きくくり化
- ・ 新幹線通勤に係る手当額見直し
- ・ 定年前再任用短時間勤務職員等に支給する手当の拡大

3 働き方やライフスタイルの多様化への対応

働き方のニーズやライフスタイルが多様化する中で、職員の選択を後押し

- ・ 扶養手当の見直し
- ・ テレワーク関連手当の新設【令和5年勧告】
- ・ 採用時からの新幹線通勤・単身赴任に対する手当支給(再掲)
- ・ 新幹線通勤に係る手当額見直し(再掲)

※ 令和6年以降も、給与水準の在り方、65歳定年を見据えた給与カーブの在り方等については、引き続き分析・研究・検討

02 ワーク・エンゲージメント関係

02 ワーク・エンゲージメント関係

① 成長実感の必要性

- 40歳未満の層の離職意向を踏まえた対応として、自らの成長を実感できる魅力ある職場づくりが必要である。

※セルの着色について

30%~40%

40%~50%

50%以上

離職意向の要因	30歳未満		30代		40代		50歳以上	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
長時間労働が常態化しているから	25.6%	22.5%	32.2%	28.5%	26.5%	19.8%	9.0%	13.4%
収入が少ないから	42.4%	35.2%	37.3%	25.1%	25.1%	9.3%	13.6%	7.1%
ハラスメント等、職場の環境が悪いから	19.9%	19.9%	27.5%	28.0%	26.8%	21.5%	18.2%	18.8%
もっと自己成長できる魅力的な仕事につきたいから	45.8%	47.3%	47.4%	41.8%	35.0%	32.6%	18.8%	14.3%
仕事を通じて専門性・スキルが磨かれている実感がないから	31.9%	27.9%	39.8%	37.2%	30.3%	32.0%	15.1%	13.4%
社会に貢献している実感がないから	20.2%	20.1%	30.1%	22.6%	27.1%	16.9%	16.4%	11.6%
仕事を進める上で自分の強み（長所）を生かせないから	24.5%	25.8%	28.1%	30.1%	28.3%	28.5%	20.1%	16.1%
すでに十分働いたから	7.4%	9.5%	16.0%	15.5%	23.3%	25.6%	50.6%	60.7%
今後キャリアアップできる展望がないから	32.6%	24.8%	38.8%	37.2%	39.9%	30.2%	23.5%	13.4%
自分の仕事ぶりが周囲の人に評価されないから	11.0%	8.0%	14.0%	11.3%	16.3%	13.4%	15.1%	14.3%

(出典)内閣官房内閣人事局「令和4年度職員アンケート調査結果」に基づき事務局において作成

※「3年程度のうち1年以内に辞めたい」「すでに辞める準備中」の回答(非管理職のみ)。各設問について、あてはまるものを全て回答。事務局においてセルを着色

02 ワーク・エンゲージメント関係

② 成長実感や強みの発揮とやりがい向上の関係

- 成長実感を得られることや強みを発揮できることは、やりがいの向上と強く関連する。それらを感じられるマネジメントを行うことで、やりがいが向上する可能性がある。

分析結果

「やりがい」は、①社会貢献の実感、②成長実感、③強み（長所）の発揮と強く関連する

	B	SE B	95% CI	β	t	R ² (調整済みR ²)
						0.634 (0.634)
成長実感	0.25*	0.00	[0.24, 0.25]	0.23*	59.05	7つの項目はやりがい実感度の63.4%を説明
専門性・スキル向上	0.14*	0.00	[0.14, 0.15]	0.14*	35.41	
強み（長所）の発揮	0.23*	0.00	[0.22, 0.23]	0.21*	54.62	7つの項目はやりがい実感度を有意に予測
周囲からの評価	0.04*	0.00	[0.03, 0.05]	0.03*	9.96	
キャリアアップの展望	0.08*	0.00	[0.08, 0.09]	0.08*	23.68	
収入満足度	0.06*	0.00	[0.05, 0.06]	0.06*	20.59	
社会貢献の実感	0.26*	0.00	[0.25, 0.27]	0.25*	68.52	

注. N = 51602. *p < .001. B = 偏回帰係数. SE B = 標準偏差誤差. CI = 偏回帰係数の信頼区間. β = 標準化偏回帰係数. R² = 決定係数.

独立変数(上記7項目)の値が1上がった場合に、従属変数(やりがい実感度)の値がいくつ上がるか

※基本属性やキャリア取組の実感等を統制した場合でも、係数は大きく変動しなかった。

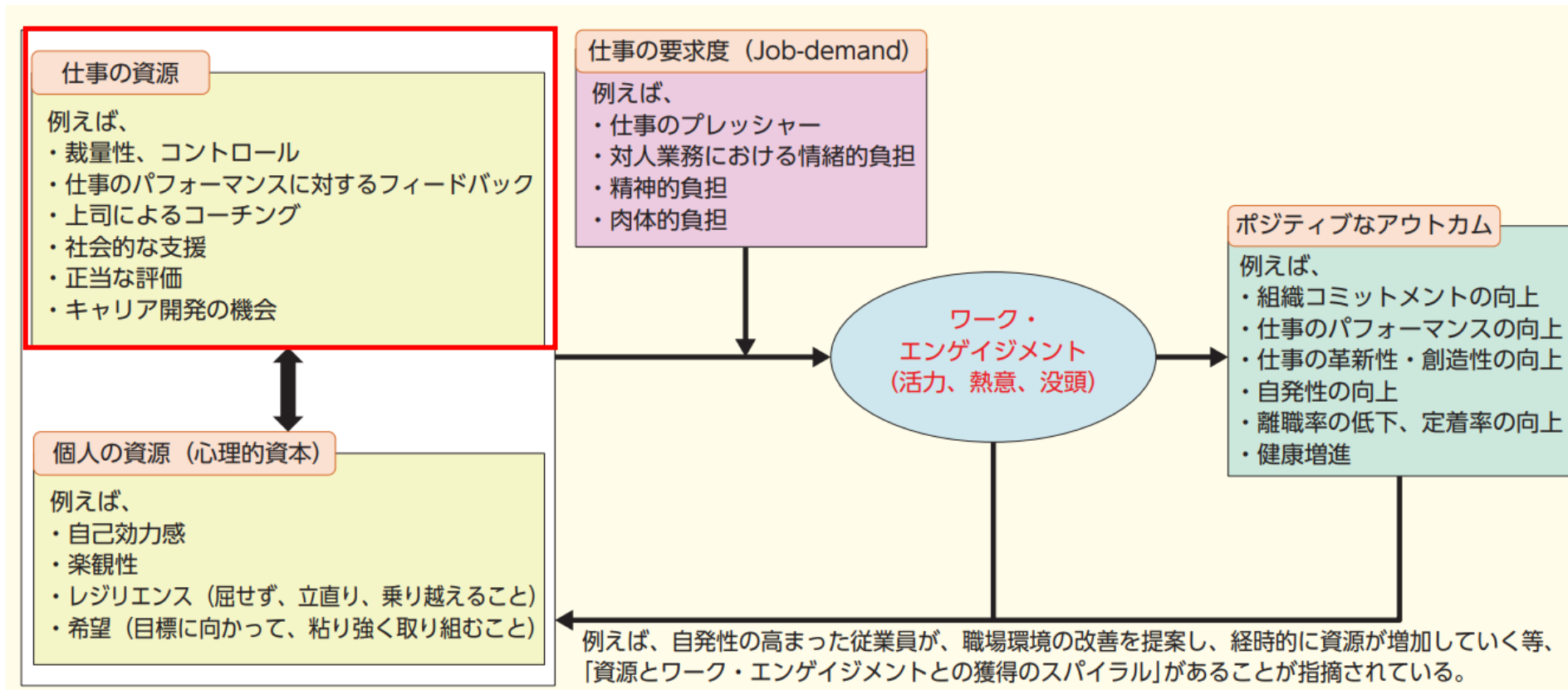
- 「社会貢献の実感」は業務内容に依存するところがあり、マネージャーがコントロールしにくい場合もあると考えられる。
- 一方、「成長実感」・「強みの発揮」は、例えば管理職員が部下職員の強みや弱みを定期的にフィードバックすることなどによって強化できる可能性がある

02 ワーク・エンゲージメント関係

③ 「仕事の資源」とワーク・エンゲージメント

- 「仕事の資源」が豊富にあると、仕事の要求度の高さにかかわらず、ワーク・エンゲージメントが高まることが指摘されている。
- 「仕事の資源」は、上司が部下とのコミュニケーションを充実させることで、増やすことができる。

仕事の要求度－資源モデル(JD-Rモデル)とワーク・エンゲージメントについて



03 人材育成関係

03 人材育成関係

① 研修制度

- 国家公務員の研修は、国家公務員法において定める根本基準に従って、人事院、内閣総理大臣及び関係庁の長がそれぞれの観点から実施することとされている。

(研修の根本基準)

第七十条の五 研修は、職員に現在就いている官職又は将来就くことが見込まれる官職の職務の遂行に必要な知識及び技能を習得させ、並びに職員の能力及び資質を向上させることを目的とするものでなければならない。

- ② 前項の根本基準の実施につき必要な事項は、この法律に定めのあるものを除いては、人事院の意見を聴いて政令で定める。
- ③ 人事院及び内閣総理大臣は、それぞれの所掌事務に係る研修による職員の育成について調査研究を行い、その結果に基づいて、それぞれの所掌事務に係る研修について適切な方策を講じなければならない。

(研修計画)

第七十条の六 人事院、内閣総理大臣及び関係庁の長は、前条第一項に規定する根本基準を達成するため、職員の研修(人事院にあつては第一号に掲げる観点から行う研修とし、内閣総理大臣にあつては第二号に掲げる観点から行う研修とし、関係庁の長にあつては第三号に掲げる観点から行う研修とする。)について計画を樹立し、その実施に努めなければならない。

- 一 国民全体の奉仕者としての使命の自覚及び多角的な視点等を有する職員の育成並びに研修の方法に関する専門的知見を活用して行う職員の効果的な育成
- 二 各行政機関の課程対象者の政府全体を通じた育成又は内閣の重要政策に関する理解を深めることを通じた行政各部の施策の統一性の確保
- 三 行政機関が行うその職員の育成又は行政機関がその所掌事務について行うその職員及び他の行政機関の職員に対する知識及び技能の付与

②～⑤ (略)

03 人材育成関係

② 内閣人事局が実施する研修(1)

令和5年度内閣人事局研修計画

(出典)内閣官房内閣人事局「令和5年度内閣人事局研修計画(令和5年7月現在)」

名称	目的	対象者
国家公務員合同初任研修 (人事院と共催)	本府省において、主に政策の企画立案等の業務に従事することが想定される新規採用職員について、国民全体の奉仕者として必要な倫理観、使命感の自覚を促し、国民全体の視点から施策を考えるための見識を養う。	国家公務員採用試験の結果に基づき採用され、職務の級を行政職俸給表(一)2級(これに相当するものを含む。)に決定された職員で公務員研修所長が承認する者
新任管理者マネジメント研修	本府省等の新任管理者(室長級)に管理者として必要とされるマネジメント能力の向上を図る。	(予定) 令和4年8月1日～令和5年7月31日の間に、新たに本府省等の府省令職(室長級)に昇任した職員
マネジメント能力等向上のための新任管理職向けeラーニング	全ての管理職のマネジメント能力の向上及び男女全ての職員のワークライフバランスや女性職員の活躍の実現に向けたeラーニングを実施することにより、管理職員のマネジメントに関する価値観・意識の改革を図る。	各府省等の全ての新任管理職員(外局、地方支分部局、施設等機関等を含む。)
幹部候補育成課程中央研修(係長級)	管理職員に求められる政策の企画立案及び業務の管理に係る能力の育成を図る観点から、各府省等の係長級の幹部候補育成課程対象者に対し、所属府省を超えたものの見方や考え方、各種政策課題の捉え方、幅広い視野、中長期的視点等をかん養させ、企画立案やマネジメントの基礎的な能力の向上を図る。	各府省等の係長級の幹部候補育成課程対象者
幹部候補育成課程中央研修(課長補佐級)	管理職員に求められる政策の企画立案及び業務の管理に係る能力の育成を図る観点から、各府省等の課長補佐級の幹部候補育成課程対象者に対し、幅広い視野や中長期的視点等をかん養させるとともに、業務運営や組織統率に必要なリーダーシップ及びマネジメントについて理解を深めさせる。	各府省等の課長補佐級の幹部候補育成課程対象者
新任幹部(審議官級)セミナー	新たに幹部職員として本府省等の審議官級に昇任した者について、有識者による講演等により、内閣の重要方針に関する理解の深化とともに、政府における働き方改革の一層の推進を図る。	概ね直近1年の間に新たに本府省等の審議官級に昇任した職員(外局、地方支分部局、施設等機関を含む)
人事評価eラーニング	人事評価の目的や考え方、適正な評価手順、評語区分の趣旨など、人事評価制度に係る"統一的理解が求められる内容"を反復学習(定期点検)することを通じ、人事評価の仕組みを円滑・着実に機能させる。	人事評価の評価者となっている全職員(評価補助者の受講も可)
人事担当者向け人事評価研修	各府省での人事評価制度に関する職員向け研修の実施を支援するため、職員に伝えるべきポイントやスキルの共有を図りつつ、演習を実際に体験するとともに、制度運用に関する意見交換を実施する。	人事担当(人事評価制度担当)職員
シニア職員の意識改革セミナー(「キャリア・シフトチェンジ」ワークショップ)	令和5年度からの定年引上げを踏まえ、 ① 各府省の人事担当者に対し、シニア職員の貢献意欲を向上させるための取組に資する情報を提供するとともに、 ② 60歳以後も勤務する意向のある職員に対し、役職定年による役降りなど環境の変化が見込まれる60歳以後も、能力を存分に発揮し、意欲を持って活躍し続けることができるよう支援する。	・各府省の人事担当者 ・60歳以後も勤務する意向のある職員(60歳及び59歳を想定)

03 人材育成関係

③ 内閣人事局が実施する研修(2)

令和5年度内閣人事局研修計画

(出典)内閣官房内閣人事局「令和5年度内閣人事局研修計画(令和5年7月現在)」

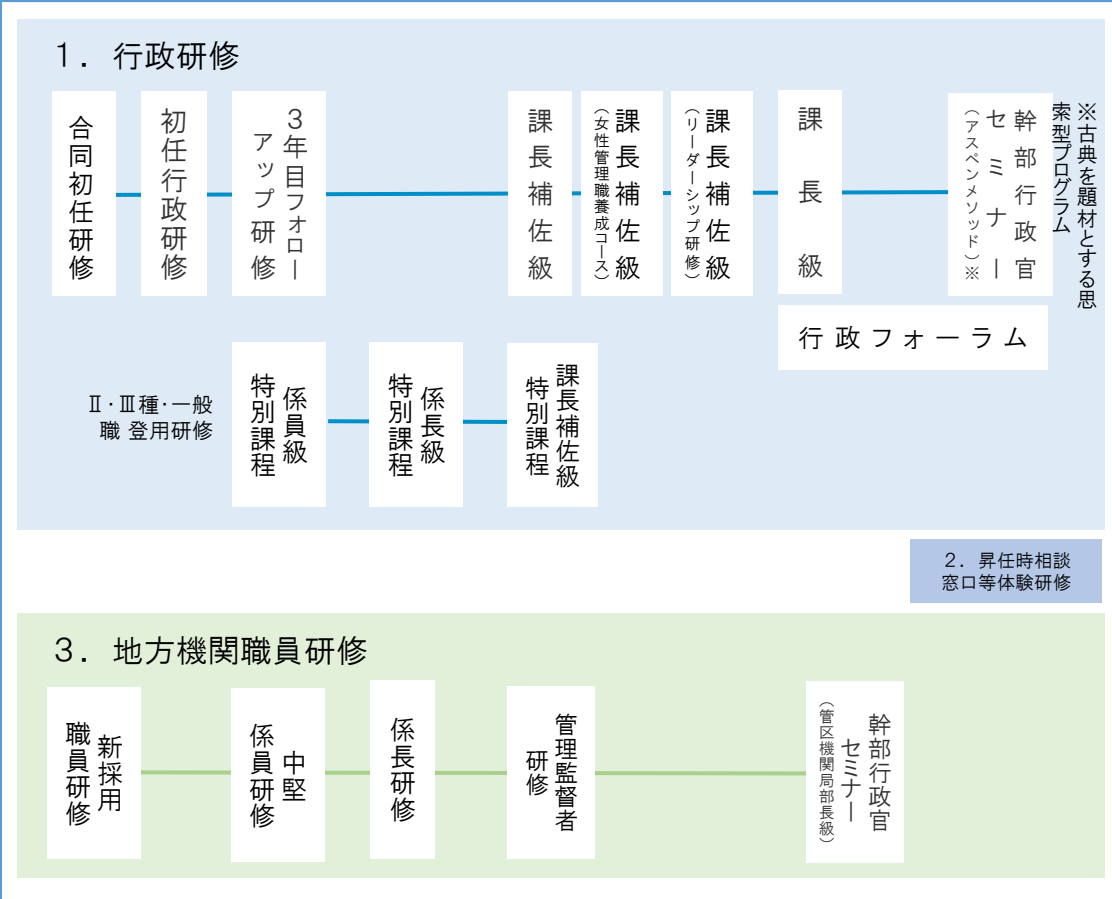
名称	目的	対象者
働き方改革と女性活躍、ワークライフバランスに関する管理職員等向けオンライン講座	男女全ての職員のワークライフバランスや女性職員の活躍の実現に向けて、管理職に求められる具体的な行動例の確認等を通じ、管理職員の理解促進・意識改革を図る。	各府省等の全ての管理職員
若手女性職員キャリアデザインセミナー	女性職員が若いうちから将来のキャリアをイメージしつつ、出産、育児といったライフイベントを経ても成長する意欲を持てるよう、キャリア形成支援を行う。	勤務期間がおおよそ3～10年の係員級・係長級の職員(地方機関等含む)
中堅女性職員キャリアデザインセミナー	中堅女性職員が、これまでの経験を振り返り、自分の強み・課題を分析するとともに、今後の昇任機会に備え、上位者として必要なスキルやマインドセットを習得する。	係長としての経験年数を一定程度有している、又は概ね直近1年の間に課長補佐級に昇進したⅡ種、Ⅲ種、一般職及び専門職の女性職員
性的指向・性自認に関する勉強会	性的指向・性自認に関する理解の促進を図る。	・各府省等の人事担当職員等、ハラスメント担当職員 ・上記担当職員に加え、管理職員、各局総務課担当職員等、本テーマに関する基礎知識の習得が必要な職員
障害者雇用キーパーソン養成講習会	国の行政機関における障害者雇用を促進するには、障害者雇用に関する理解が重要であるため、障害の特性など障害についての基礎知識のほか、業務のコーディネートや障害者をサポートする上での必要な知識を持つ障害者雇用のキーパーソンを養成する。	各府省の人事担当者及び障害のある職員とともに働く職員等
管理監督者のためのメンタルヘルスセミナー	職員が心身ともに健康で安心できる職場環境づくりの取組や職場におけるメンタルヘルスキアの推進	本府省、地方支分部局等における管理監督者
カウンセラー・相談員のための講習会	カウンセラー等のカウンセリング能力向上	本府省、地方支分部局等において、カウンセラー又はそれに準ずる業務を行っている職員
eラーニングによるメンタルヘルス研修(新任幹部職員、新任課長級職員及び新任管理者等向け)	職員が心身ともに健康で安心できる職場環境づくりの取組や職場におけるメンタルヘルスキアの推進	各府省等において独自に実施する研修を受講できない新任幹部職員、新任課長級職員及び新任管理者等
職場復帰支援・再発防止に関する担当者ための研修会	メンタルヘルス不調が原因で長期病休中の部下等の職場復帰支援・再発防止	各府省等において長期病休の部下を持つ又は対応が必要となる管理監督者、厚生担当・人事担当者等
健康管理に対する意識啓発講演会	国家公務員の健康管理に対する意識の啓発・普及	本府省、地方支分部局等における健康管理者、健康管理担当者、管理監督者、人事担当者、厚生担当者等
eラーニングによるハラスメント防止講習(新任幹部職員、新任課長級職員及び新任管理者等向け)	セクシュアル・ハラスメント、パワー・ハラスメント及び妊娠、出産、育児又は介護に関するハラスメントの防止	各府省等において独自に実施する研修を受講できない新任幹部職員、新任課長級職員及び新任管理職等

03 人材育成関係

④ 人事院が実施する研修(1)

- 人事院においては、役職段階別研修、派遣研修、テーマ別研修、指導者養成研修が実施されている。

I 役職段階別研修



II 派遣研修

行政官長期在外研究員制度

行政官短期在外研究員制度

行政官国内研究員制度

III テーマ別研修

キャリア形成支援

キャリア支援研修20

キャリア開発セミナー30

女性職員キャリアアップ研修

実務経験採用者研修

管理職員向け

幹部に対する役割認識の徹底のための研修

パーソネル・マネジメント・セミナー

女性職員登用推進セミナー

メンター養成研修

IV 指導者養成研修

研修担当官能力向上研修

J K E T
(公務員倫理研修)

J S T 基本コース
(仕事と人のマネジメント研修)

03 人材育成関係

⑤ 人事院が実施する研修(2)

- ・ 役職段階別研修では、主に各府省の行政運営の中核となることが期待される職員等を対象に、国民全体の奉仕者としての使命感の向上、施策立案能力向上等を目指し、府省横断的に実施される。

初任行政研修

将来、中核的な要員となると期待される新規採用職員を対象に、国家公務員としての基本的な心構えを身につけさせ、国民全体の奉仕者としての使命感を徹底します。

主なカリキュラム

1 国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える

- 公務員の在り方（事務次官等からの講義、レポート作成）
- 公務員倫理を考える（倫理的な行動の在り方について検討するための講義、事例研究）

2 公共政策の在り方を多角的に検証し考える

- 政策課題研究（府省横断的かつ今日的な政策課題（気候変動など）についての講義、討議、提言作成）
- 行政政策事例研究（歴史的意義の大きい過去の行政事例（消費税導入など）を題材とする講義、討議、提言作成）

3 公正な公務運営について学ぶ

- 若手公務員の歩み（各府省の課長補佐による政策形成過程に関する講義、討議）

4 体験を通して行政の在り方について考える

- 地方自治体実地体験又は被災地復興・地方創生プログラム（地方自治体又はNPO等の現場を訪問）
- 国際行政の現場（国際的な業務の最前線で活躍した講師からの講義・意見交換）
- 市民との協働について考える（地域の現場で活動している関係者との講義・意見交換）

3年目フォローアップ研修

初任行政研修を受講した者のうち、本府省で政策の企画立案等の業務に従事する採用3年目の職員を対象に実施しています。研修員にこれまでの2年間で振り返って自らの立場・使命・役割を再確認させ、政府全体の観点から施策に取り組めるよう、研修員相互の理解と信頼を深めることを目指しています。

課長補佐級

各府省の課長補佐級職員のうち政策の企画立案等の業務に従事する者を対象に、民間企業等からの参加も得て、多様な視点からの研修員同士の政策議論を重視しています。「国際コース」では、駐日在外公館等からの参加を得て、英語を使用言語として研修を実施しています。

課長級（課長力向上コース）

本府省課長級に昇任後、概ね3年以内の者を対象に、管理職員としての使命感、行政的識見・政策実現能力をより高めることを目指し、特にマネジメント能力の向上に重点をおいて実施しています。

03 人材育成関係

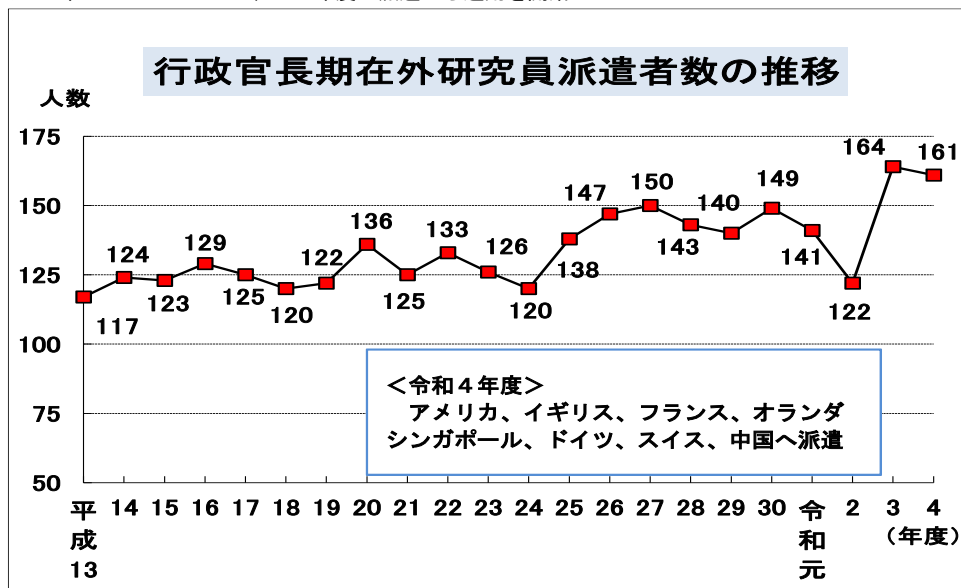
⑥ 人事院が実施する研修(3)

- 行政の国際化、複雑・高度化の進展に対応し得る人材を育成するために、国内外の教育機関等への派遣も実施。

行政官長期在外研究員制度

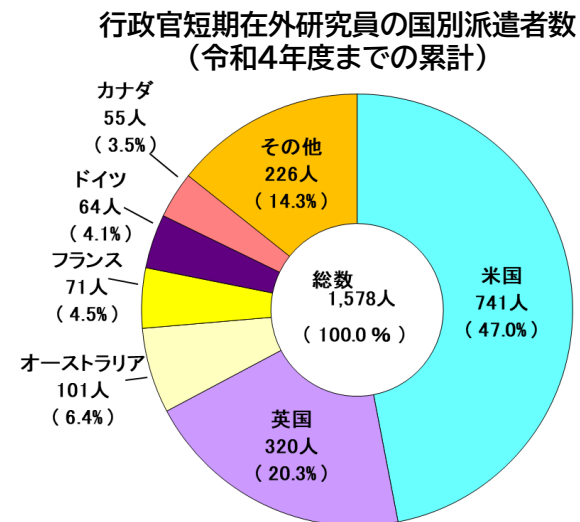
対象職員	在職期間が10年未満
派遣先	外国の大学院
期間	2年又は1年※ (博士課程への進学の場合は延長可)
人員	161人(令和4年度新規派遣)

※ 1年コースについては、2024年度の派遣から運用を開始



行政官短期在外研究員制度

対象職員	在職期間が6年以上
派遣先	外国の政府機関・国際機関等
期間	6か月又は1年
人員	21人(令和4年度派遣)
コース	調査研究コース、特別コース、 公共政策コース、国際機関コース



行政官国内研究員制度

修士課程コース

対象職員	在職期間が2年以上18年未満
派遣先	国内の大学院の修士課程
期間	1年～2年
人員	16人(令和4年度新規派遣)

博士課程コース

対象職員	在職期間が2年以上25年未満
派遣先	国内の大学院の博士課程
期間	3年以内
人員	7人(令和4年度新規派遣)

03 人材育成関係

⑦ 自己啓発等休業制度

- 大学等における修学や国際貢献活動を希望する常勤の職員に対し、職員としての身分を保有したまま職務に従事しないことを認める休業制度。

自己啓発等休業

大学等における修学や国際貢献活動を希望する常勤の職員に対し、職員としての身分を保有したまま職務に従事しないことを認める休業制度

1. 休業の事由

(1) 大学等における修学

国内外の大学（大学に設置される専攻科及び大学院を含む。）の課程に在学してその課程を履修

(2) 国際貢献活動

独立行政法人国際協力機構が自ら行う派遣業務の目的となる開発途上地域における奉仕活動への参加

※ 独立行政法人国際協力機構が実施する「青年海外協力隊」、「シニア海外ボランティア」等が該当

2. 休業の期間

(1) 大学等における修学のための休業 2年（特に必要な場合 3年）

※ 特に必要な場合 大学院の課程で修業年限が2年を超え3年を超えないものに在学してその課程を履修（大学院博士課程（後期）等）

(2) 国際貢献活動のための休業 3年

3. 復帰後の給与等の取扱い（休業中は無給）

- 俸給の復職時調整 部内の他の職員との権衡上必要と認められる範囲で調整が可能
- 退職手当の在職期間の取扱い 休業期間の全期間除算（大学等における修学又は国際貢献活動の内容が、公務の能率的な運営に特に資するものと認められる場合等は休業期間の1/2を除算）

