

人事評価マニュアル

令和 3年 9月

内閣人事局 ・ 人事院

－ 目 次 －

	(頁)
序章 人事評価のポイント	
はじめに	1
1. 人事評価の目的	1
2. 人事評価制度の仕組み	2
3. 人事評価の結果の活用	5
第Ⅰ部 人事評価制度の概要	
1. 人事評価の必要性	9
2. 人事評価の仕組み	11
3. 能力評価と業績評価	13
4. 人事評価の流れ	15
(参考1) 標準職務遂行能力との関係	16
(参考2) 人事評価制度見直しのポイント	16
第Ⅱ部 具体的な評価手続	
1. 人事評価の実施にあたって	18
(参考1) 人事評価記録書の流れ(例)	20
(参考2) 被評価者・評価者等のパターン(例)	21
2. 業績評価に係る目標設定	22
3. 期首面談	30
(参考) 期首面談における会話の流れ(例)	33
4. 業務遂行(評価期間中)	35
5. 自己申告	39
6. 評価者による評価	42
(参考) 個別評語と全体評語の関係	50
7. 調整者による調整、実施権者による確認	53
8. 評価結果の開示	56
9. 期末面談(指導・助言)	58
(参考) 期末面談における会話の流れ(例)	62
10. 人事異動への対応	64
11. 併任者への対応	66
12. 苦情への対応	67
(参考様式例1) 苦情処理申出書	76
(参考様式例2) 苦情処理結果通知書	77
(参考様式例3) 苦情相談/苦情処理の申出・記録シート	78

第Ⅲ部 評価者の心構え

- | | |
|-------------------|----|
| 1. 評価者に求められる姿勢 | 79 |
| 2. 評価の対象範囲 | 81 |
| 3. 評価者が陥りやすい評価エラー | 82 |

第Ⅳ部 人事評価の結果の任免、給与等への活用

- | | |
|----------|----|
| 1. 任用・分限 | 83 |
| 2. 給与 | 86 |
| 3. 人材育成 | 90 |

《理解度チェックシート》 91

《資料編(別冊)》

序章 人事評価のポイント

はじめに

国家公務員の人事評価は、任用、給与、分限等あらゆる人事管理の基礎となるとともに、人材育成の意義も有し、さらには組織パフォーマンスの向上にも寄与するものであり、国家公務員制度の中でも非常に重要な役割を担っています。

本マニュアルは、人事評価の目的、仕組み、具体的な評価手続等について理解を深めていただくとともに、実際に評価を行う際の手引きとするためのものです。

まずは、人事評価のポイントをつかんでいただき、具体・詳細については、各部をお読みいただく構成となっています。

1. 人事評価の目的

詳細は「第I部1. 人事評価の必要性」を参照

◇任用、給与、分限等あらゆる側面で活用する能力・実績主義の人事管理を行う基礎

職員個々の能力や実績等を的確に把握して適材適所の人材配置やメリハリのある給与処遇を実現

◇人材育成・組織パフォーマンスの向上

個々の職員の強み・弱みを把握して能力開発を促進するとともに、評価の過程におけるコミュニケーション等を通じ、組織内の意識の共有化や組織パフォーマンスの向上にも寄与

評価者・調整者・実施権者の心構え

人事評価は、一定の手間・時間をかけて行うため、負担感が大きく感じられがちですが、被評価者の昇任、昇給等に影響するものであり、人材育成や組織パフォーマンスの向上の目的があることに留意する必要があります。また、人事評価の実施に際しては、被評価者とのコミュニケーションを十分に図ることが重要です。

さらに、適切な人事評価を行うことは、幹部職、管理職等の重要な責務の一つであり、それ自体も評価されるべきであることに留意する必要があります。

被評価者の心構え

人事評価は、被評価者にとっても、業務が多忙を極める中、負担感が大きく感じられがちですが、自らの昇任、昇給等に影響するものであり、また、評価を契機として自らの強み・弱みの把握を可能にし、自主的な能力開発に役立つものであることに留意する必要があります。また、人事評価の実施に際しては、評価者とのコミュニケーションを十分に図ることが重要です。

2. 人事評価制度の仕組み

詳細は「第Ⅰ部 2. 人事評価の仕組み」及び「3. 能力評価と業績評価」を参照

(1) 評価方法

人事評価は、その職務を遂行するに当たり発揮した能力と挙げた業績を、評価基準・設定された目標に照らし、**絶対評価**により評価します。

①能力評価と業績評価

◇**能力評価**（評価期間：10月1日～翌年9月30日。年1回実施）

職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力の評価

※職務の遂行に当たり **発揮した能力を評価** します。**潜在能力・保有能力では評価されません。**

◇**業績評価**（評価期間：10月1日～翌年3月31日及び4月1日～9月30日。年2回実施）

職員がその職務を遂行するに当たり挙げた業績の評価

②絶対評価について

人事評価は、適材適所の人材配置・メリハリある給与処遇、人材育成さらには組織パフォーマンスの向上に活用します。このため、他の職員との比較ではなく、評価項目や設定された目標に照らして、職員一人一人の職務遂行能力や勤務実績をできる限り客観的に把握し、適切に評価する仕組みとする必要があることから、絶対評価により行うこととしています。

(2) 評語（評価結果）について （課長級以下の例）（全体評語）

詳細は「第Ⅱ部 6. 評価者による評価<補足説明>評語（全体評語）について」を参照

S	特に優秀	（能力）求められる行動が 全て確実 にとられており、 特に優秀 な能力発揮状況である。
		（業績）求められる水準を はるかに上回る役割 を果たした。
A	通常より 優秀	（能力）求められる行動が 十分に とられており、 優秀 な能力発揮状況である。
		（業績） 求められた以上の役割 を果たした。
B	通常	（能力）求められる行動が おおむね とられており、 通常 の能力発揮状況である。
		（業績）求められた役割を おおむね 果たした。
C	通常より 物足りない	（能力）求められる行動が とられないことがやや多く 、十分な能力発揮状況とはいえない。
		（業績）求められた 水準を下回る 役割しか果たしていない。
D	はるかに 及ばない	（能力）求められる行動が ほとんど とられておらず、必要な能力発揮状況でない。
		（業績）求められた役割を ほとんど 果たしていない。

B（通常）の考え方

B（通常）は、当該職位／役職にふさわしい能力を発揮している／業績を挙げている状態です。

- 能力評価は、いわば「優秀な職員」像を設定し、「優秀な職員」のとる行動を「求められる行動」として位置付け、当該行動が「おおむね」とられていることを「通常」の能力発揮状況として「B」を付与します。
- 業績評価は、果たすべき役割として設定された個々の目標の達成度等を見て、全体として求められた役割をおおむね果たしているときに「B」を付与します。

上位評価・下位評価付与にあたっての所見欄の記入

• 上位評価の付与

所見欄に 上位評価を付与した理由（「通常」の状況に加えて、何らか優秀な能力発揮状況であることや求められた以上の役割を果たしていること）その他参考となるべき事項を記載してください。評価は成果で判断（過程も考慮）しますが、ただ頑張ったことのみをもって上位評価とはなりません。

• 下位評価の付与

所見欄に 下位評価を付与した理由（「通常」期待されるレベルに達していない理由、あるいは「通常」の水準にはるかに及ばないレベルである理由）その他参考となるべき事項を記載してください。

詳細は「第Ⅱ部 3. 期首面談」、「9. 期末面談（指導・助言）」を参照

(3) 期首・期末面談

人事評価は、上司・部下のコミュニケーションにより、職員の発揮した能力・業績を的確に把握することが大事です。これにより、人事評価を人事管理の基礎として活用するとともに、人材育成・組織パフォーマンスの向上につなげていくことができます。そのため、期首・期末面談や期中における指導・助言が重要となります。

また、評価者は、期首・期末面談を通じて、評語のレベル感（「B」（通常）が、当該職位／役職にふさわしい能力を発揮している／業績を挙げている状態であること等）について、被評価者の理解を促進することも重要です。

<期首面談>

評価期間中の被評価者の業務上の目標等を明確にして、認識の共有化を図ることが目的です。

単に被評価者が設定した目標を追認するのではなく、被評価者に求められる役割にふさわしいものとなっているかどうかにも留意しましょう。

■目標設定におけるそのほかのポイント

- 組織目標との整合性がとれていること
- コスト意識や業務改善に留意すること など（p24～28 参照）

■ 困難度と重要度

困難度 業務目標ごとの評価（個別評語）に反映されます。困難度が高い目標（前例がない、短期期限等の特にチャレンジングな目標）については、個別評語を付す際に考慮します。

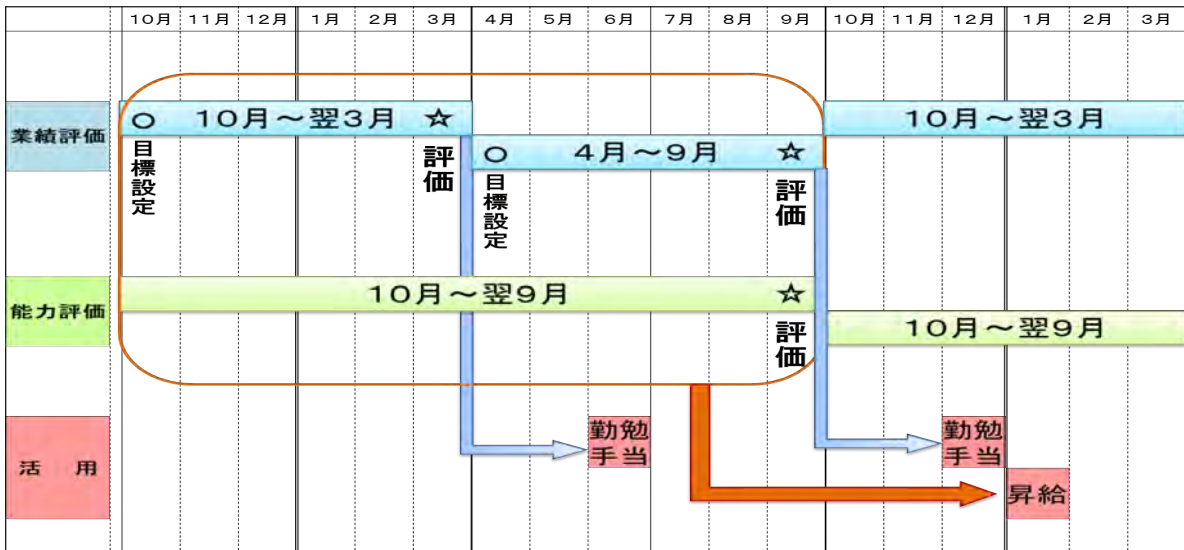
重要度 業績評価の総合的な評価（全体評語）に反映されます。重要度が高い目標（業務上に占めるウエイトが高い目標）については、全体評語を付す際に考慮します。

< 期末面談 >

評価結果及びその根拠となる事実に基づく指導・助言を通じて、職員の能力開発やスキルアップを図り、さらには組織パフォーマンスの向上につなげていくことが目的です。

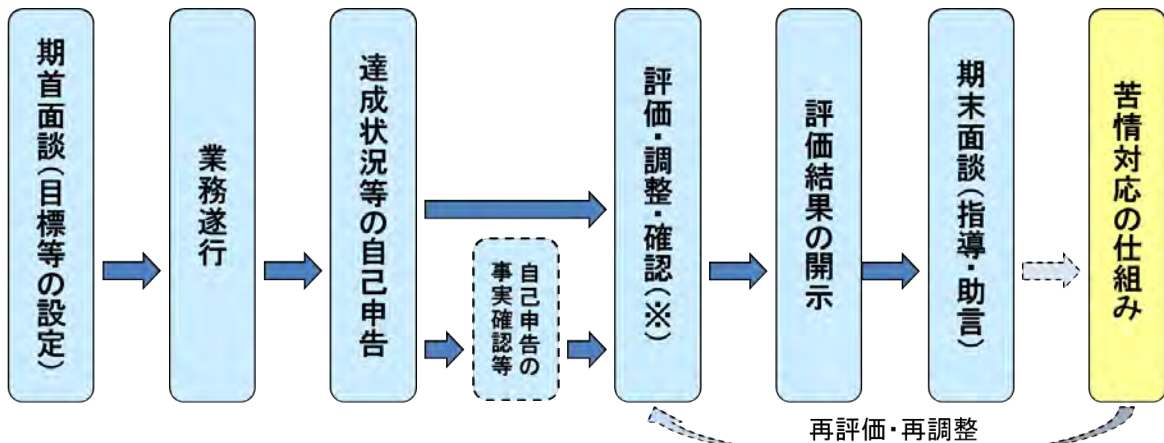
期末面談における指導・助言は、下位評価を付与された職員に限るものではありません。B以上を付与された職員にとっても有益であることに留意しましょう。

(4) 人事評価の実施と評価結果の活用サイクル



※ 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。

(5) 人事評価の流れ



(※) 評価・調整・確認

●評価

評価者が、被評価者の目標等の達成状況や実際にとられた具体的な職務上の行動を踏まえて実施

●調整

調整者が、評価者の評価に不均衡があるかどうかの観点から実施

●確認

実施権者が、公正性の確保の観点等から評価結果を確認し、評価を確定

(6) 人事評価に関する苦情

詳細は「第Ⅱ部 12. 苦情への対応」を参照

評価結果に関する疑問や評価に関する不満等については、日頃から評価者とコミュニケーションを取って、解消を図っていくことが大切ですが、それでは解消されない場合、「苦情相談」・「苦情処理」の仕組みがあります。

3. 人事評価の結果の活用

詳細は、「第Ⅳ部人事評価の結果の任免、給与等への活用」を参照

能力・実績主義の人事管理を実現するため、人事評価の結果は任免（昇任等）、給与（昇格、昇給、勤勉手当等）、人材育成において活用されます。

◇任免

- ・過去複数年の人事評価の結果が所定の要件を満たす者の中から、最適任者を昇任。
- ・能力評価又は業績評価の全体評語が下位（C）又は最下位（D）となった場合などを分限（降任・免職）処分の契機として活用。

◇給与

- ・過去2年間の人事評価の結果を昇格に活用。
- ・過去1年間の人事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。
- ・能力評価又は業績評価の全体評語が下位（C）又は最下位（D）となった場合などを降給（降格・降号）処分の契機として活用。

◇人材育成

- ・人事評価を通じた仕事の割り振り、日常的業務指導を通じたOJT及び適切な研修機会の付与。

＜補足①＞効果的・効率的な業務の実施・運営、ワーク・ライフ・バランス等の推進に資する取組についての適切な評価

目標設定に当たっては、行政事業レビューの実施等を通じた行政ニーズ・課題の的確な把握及び事業の改善、コスト意識を持った効率的な業務運営、証拠に基づく政策立案（EBPM）、ワーク・ライフ・バランスに資する効率的な業務運営や良好な職場環境づくりに向けた取組等について留意するとともに、評価に当たっては、それらの目標に向けてとられた行動等について適切に勘案するようにしてください（資料 12 参照）。

そのうち、ワーク・ライフ・バランスについては、「女性活躍加速のための重点方針 2018」（平成 30 年 6 月 12 日すべての女性が輝く社会づくり本部決定）、「国家公務員の男性職員による育児に伴う休暇・休業の取得促進に関する方針」（令和元年 12 月 27 日女性活躍・ワーキングバランス推進協議会決定）を踏まえ、①管理職員の人事評価を行うに当たっては、長時間労働の是正や部下の年次有給休暇等の取得促進等の働き方改革の取組状況を適切に反映させること、②幹部職員、管理職員、人事担当課の職員等の人事評価を行うに当たっては、男性職員の育児に伴う休暇・休業の取得を促進するための取組を適切に反映することに留意してください（資料 12、21 参照）。

また、本省幹部職員、本省課長級の職員等の人事評価を行うに当たっては、業務の抜本見直しに係る取組の実施状況を適切に考慮し、評価に反映することに留意してください。さらに、規制改革の推進に係る取組があった場合には、当該取組を人事評価においても適切に反映することに留意してください（資料 22 参照）。

なお、平成 28 年 4 月から、職員の申告を考慮して勤務時間を割り振る制度（フレックスタイム制）が、原則として全ての職員を対象に拡充されましたが、人事評価制度は評価期間において各職員が職務を遂行するに当たり発揮した能力と挙げた業績を評価するものですので、フレックスタイム制の利用の有無そのものは、人事評価結果に影響するものではないことに留意が必要です（資料 14 参照）。加えて、育児や介護等により通常より短時間の勤務となる職員については、勤務時間を踏まえた適切な目標設定を行うことが考えられ、評価に当たっては、そのような目標設定や勤務時間が短いことのみを理由として低く評価することがないよう留意する必要があります。

④
＜補足②＞法令等の遵守、行政文書の適正な管理、ハラスメントの防止、セキュリティ・ITに係るリテラシー向上についての適切な評価

法令等の遵守はもとより、行政文書の適切な管理及びハラスメントの防止は、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行するに当たり、また、組織を統率し、部下を指導するに当たって当然に求められる要素であり、能力評価において適切に反映する必要があります（資料 12 参照）。

また、行政文書の適正な管理に資する目標設定について留意するとともに、業績評価に当たってはそれらの目標に向けてとられた行動等について適切に勘案するようにしてください。

評価に当たっては、例えば、過去の担当者から継続する文書管理の不備に現担当者が気付いた場合には、不備があったこと自体をマイナス評価するのではなく、当該文書管理の不備を改善する等の適正な管理のために取られた行動等が対象となることに留意してください。

さらに、情報通信技術（IT）の発達により、情報システムの適切な運用管理とサイバーセキュリティ対策を両立していくことが大きな行政課題となっています。人事評価においても、セキュリティ、危機管理、IT利活用に関し、知識の習得、規律の遵守、適切な業務遂行等の状況を把握し、適切に反映する必要があります。

＜補足③＞障害を有する職員・障害者の雇用促進を担当する職員の人事評価について

「公務部門における障害者雇用に関する基本方針」（平成 30 年 10 月 23 日公務部門における障害者雇用に関する関係閣僚会議決定）を踏まえ、障害を有する職員の人事評価を行うに当たっては、以下の点に留意してください（資料 18 参照）。ただし、これらはあくまで一般的に想定し得る事項を示したものであり、個々の職員の事情を踏まえた適切な対応が必要です。

（手続き的負担の軽減）

（1）業績評価に係る目標設定

- ①被評価者が自ら目標設定することが難しい場合は評価者が提示することも可
- ②人事評価記録書への記入の負担が大きい場合には評価者が記載することも可

（2）面談

- ①期首・期末に加え、必要に応じて期中にも面談を実施
- ②被評価者が希望又は評価者が必要と認め、被評価者が同意した場合は、支援機関担当者又は支援者の同席も可

（3）自己申告

人事評価記録書への記入の負担が大きい場合には評価者等が記載することも可

（4）評価結果の開示

必要に応じ、健康管理医の助言等を踏まえ、評語の伝え方や指導・助言の内容について十分に配慮。また、必要に応じ、被評価者の同意を得て支援機関担当者又は支援者を同席させることも可

（目標設定・評価に当たっての留意点）

（1）業績評価

障害により、標準職務能力の一部の発揮が困難な場合には、他の能力により達成可能かつ職位にふさわしい目標を設定し、達成した場合は中位以上の評価が可能

（2）能力評価

障害により、特定の評価項目又は着眼点に記載された要素に係る能力の発揮が困難であると見込まれる場合は、その発揮が必ずしも必要でない業務を与えた上で、職務遂行において、それらに係る能力発揮が求められていた程度や実際の能力発揮状況等を勘案して全体評価を実施

また、「『公務部門における障害者雇用に関する基本方針』に基づく対策の更なる充実・強化について」（平成 31 年 3 月 19 日公務部門における障害者雇用に関する関係閣僚会議決定）を踏まえ、障害者雇用推進者、障害者職業生活相談員はもとより、人事担当者や障害のある職員の上司、個々の障害者のサポートを行う支援者など、障害者の雇用促進を担当する職員の人事評価を行うに当たっては、その業務内容に応じて、障害者採用計画及び障害者活躍推進計画の実施、障害者からの相談への対応等の取組を適切に考慮し、評価に反映する必要があります。障害者雇用推進者、障害者職業生活相談員については、業績評価において、障害者の雇用促進に留意した目標を設定することも必要です（資料 20 参照）。

第 I 部 人事評価制度の概要

1. 人事評価の必要性

<背景・必要性>

◇ 行政ニーズが複雑高度化、多様化し、その変化のスピードも速くなってきている中で、国民の期待に応え、真に国民本位の良質で効率的な行政サービスを提供し続けていくためには、その担い手である公務員の在り方、育て方にも変革が求められています。

また、職員の側からも、多数の職場を経験しながら昇進していくばかりではなく、専門性を向上させるなどの多様なキャリアパスへの志向や、就労意識の変化など、多様な働き方が求められるようになってきています。

◇ こうした状況に対処するためには、採用試験の種類や年次等を過度に重視した任用や年功的な給与処遇などの集団的、画一的な人事管理ではなく、**職員個々の能力や実績等を的確に把握して適材適所の人事配置やメリハリのある給与処遇を実現し、業務遂行意欲を向上させ、公務能率の一層の増進を図っていくことが必要です。**

このような**新たな人事管理を推進していくための基礎となるツールとして、人事評価制度は不可欠のものです。**

<国家公務員法の改正>

◇ こうしたことから、国家公務員に能力・実績主義の人事管理を導入することを柱の一つとする「**国家公務員法等の一部を改正する法律**」が平成 19 年 7 月 6 日に公布され、平成 21 年 4 月 1 日に施行されました。

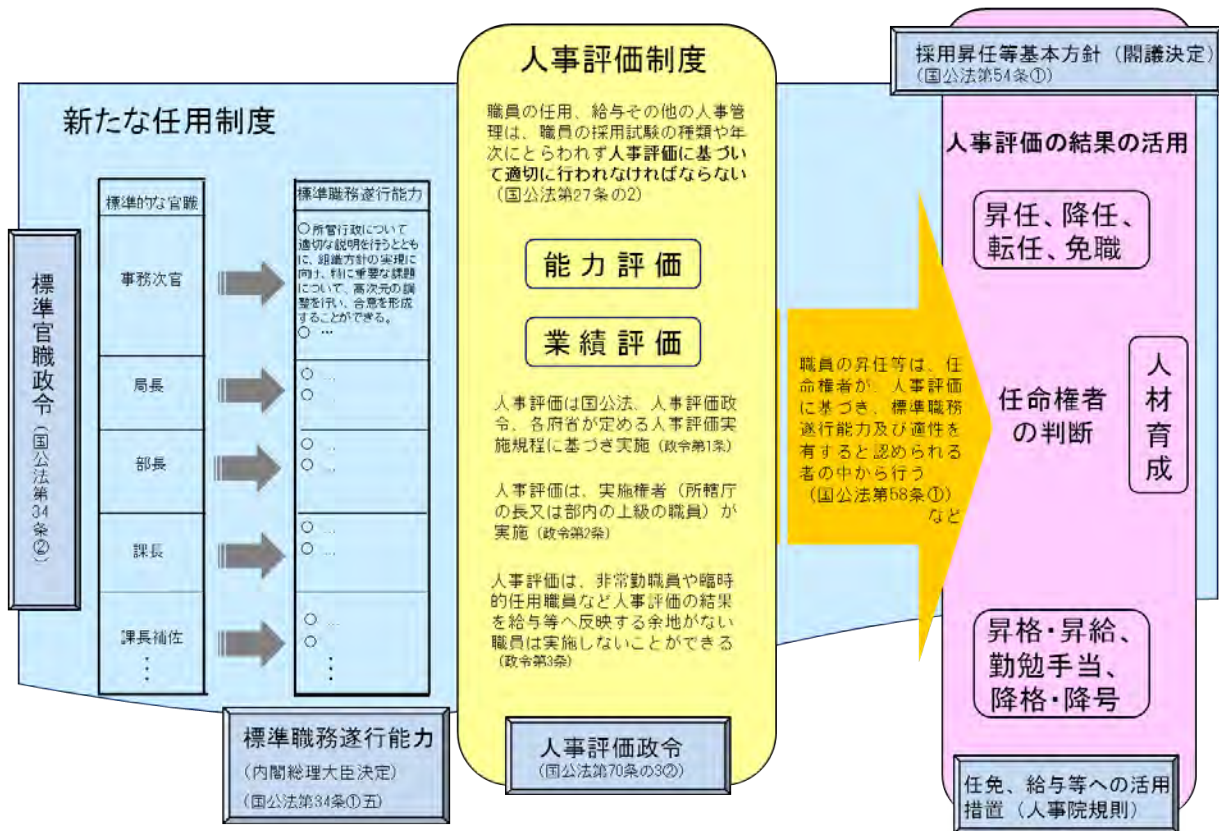
この中で、人事評価は、「職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績の評価」と定義され、「任用、給与、分限その他の人事管理の基礎」となるものとして明確に位置付けられるとともに、「人事管理は、職員の採用試験の種類や年次にとらわれず、人事評価に基づいて適切に行う」こととされています。

<国家公務員制度改革基本法の成立>

◇ また、国家公務員制度改革を総合的に進める**国家公務員制度改革基本法**が平成 20 年 6 月 13 日に公布、施行されました。

この基本法においても、人事評価に関し「国民全体の奉仕者としての職業倫理を確立するとともに、能力及び実績に基づく適正な評価を行うこと」とされました。

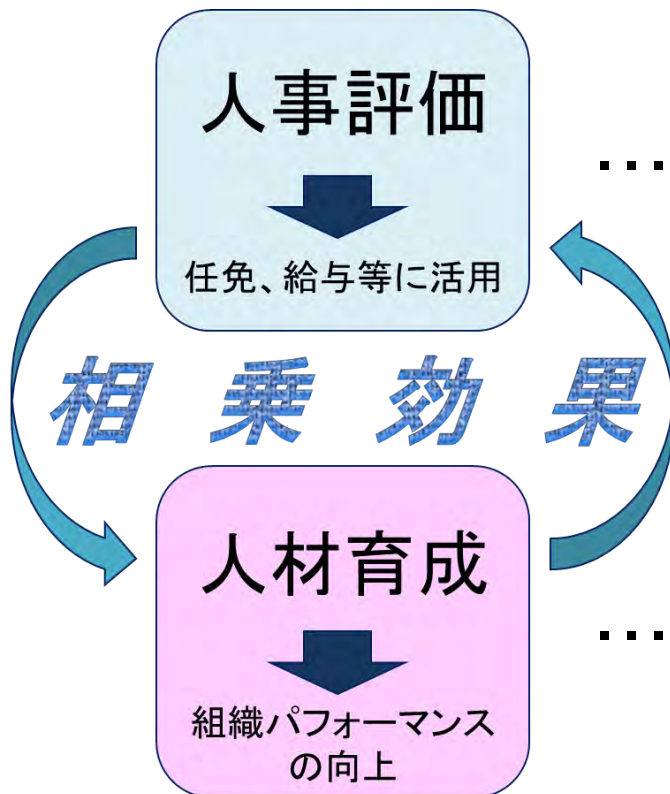
○ 国家公務員法における能力・実績主義(平成21年4月1日施行)



<人事評価の意義>

- ◇ 人事評価は、前述のとおり、**能力・実績主義の人事管理の基礎**となるツールであるとともに、個々の職員の側からみれば、自らの強み・弱みを把握して自発的な能力開発等を促すことにもつながるなど**人材育成の意義**も有しています。
- ◇ 人事評価を適切に実施するためには、各府省の幹部職員をはじめとした各段階の評価者が、それぞれの行政分野の目的、目標を明らかにすることが必要となり、職員がそれをよく理解することが求められます。
さらに、評価の過程における評価者と被評価者との間のコミュニケーションを通じて、**組織内の意識の共有化や業務改善等**にも寄与するものと考えています。
- ◇ 人事評価は、これらの効果を通じ、**活力ある公務組織の実現や効率的な行政運営**に資するものと考えています。

○ 人事評価と人材育成



求められる行動・果たすべき役割を明確化し、それらを期中にとることができたか(果たせたか)

⇒人事評価に基づく人事管理

*能力・実績主義に則った適材適所の人事配置や適切な処遇等を実現

⇒目標等を活用しながら、マネジメントを効果的に進め、職員一人ひとりも自律的・主体的に仕事に取り組むセルフマネジメントの意識へ

⇒コミュニケーションの活性化や評価結果に基づく指導・助言を通じて、職員の士気を高め、職員の能力開発やスキルアップ、ひいては組織パフォーマンス(行政サービス)の向上に寄与

2. 人事評価の仕組み

<基本的な仕組み>

◇ 人事評価は、職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握して行われるものであり、能力の発揮状況を見る「能力評価」と、役割を明確化した上で挙げた業績を見る「業績評価」で構成しています。そして、いずれの評価も評価期間中の職務行動や業務の達成状況を評価基準に照らして、絶対評価で評価します。

<信頼性の向上を図る仕組み>

◇ 人事評価は、人事管理の基礎となるものであり、公正で透明性の高いものとし、制度に対する信頼感をもっていただくことが必要なことから、以下のような仕組みを取り入れています。

◇ 人事評価は、印象や性格といった不明確なものではなく、職務遂行に当たり実際にとられた行動や業務の達成状況を通して判定するものであり、評価項目及び行動等もあらかじめ明示することとしています。

- ◇ そして、評価を受ける職員（被評価者）自身が、評価を受け身でとらえるのではなく、評価を契機として自ら主体的に能力開発に取り組んだり、業務改善等を行っていくことが重要です。このため、自らの行動や業務の達成状況等を振り返る機会として**自己申告**を行います。
被評価者は、自己申告（評価を行う者（評価者）の評価の参考となる事項を含む。）について、人事評価記録書に記載し、評価者に提出します。
- ◇ 評価者は被評価者の自己申告（評価の参考となる事項を含む。）を参考として評価を行い、調整者による調整、実施権者による確認を経た上で、実施権者が確定した**評価結果**を被評価者に**開示**します。
- ◇ 評価者は、評価結果の開示が行われた後に、被評価者に対して、評価結果及びその根拠となる事実に基づく**指導・助言**を行うための面談を行います。
- ◇ また、評価に関する苦情がある場合には、各府省の人事評価実施規程において定められる苦情相談及び苦情処理により適切に対応することとしています。
- ◇ その他、人事評価は、あらゆる人事管理の基礎となるものであることから、人事評価が円滑かつ適切に行われることが必要です。このため、各府省のほか、制度官庁としても、運用等が統一的行われるよう制度の周知や評価者訓練を実施していくこととしています。

公正性・透明性を高め、信頼性の向上を図る仕組み

- ・**評価項目及び行動等をあらかじめ明示**（政令第4条③、④）
- ・**実際にとった行動や目標等の達成状況から評価**（政令第4条③、④）
- ・**自己申告の実施**（職員自らの行動や達成状況を申告）（政令第8条）
- ・**評価結果の開示**（政令第10条）
- ・**被評価者と評価者との面談の実施**（目標等の設定による役割の明確化、指導・助言）（政令第11条、第12条）
- ・**評価に関する苦情に適切に対応**（政令第20条）
- ・**運用が統一的になされるよう制度の周知や評価者訓練を実施**

3. 能力評価と業績評価

定期評価

※10月1日から翌年
9月30日までの期間
を単位として毎年実施
(政令第5条)

能力評価

10月1日～翌年9月30日、年1回実施

【定義】(政令第4条①)

職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力を把握した上で行われる勤務成績の評価

【評価の方法】(政令第4条③)

職員が職務遂行の中でとった行動を、評価項目及び行動に照らして、当該職員が発揮した能力の程度を評価

業績評価

10月1日～翌年3月31日及び4月1日～9月30日、年2回実施

【定義】(政令第4条①)

職員がその職務を遂行するに当たり挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績の評価

【評価の方法】(政令第4条④)

職員が果たすべき役割について、業務に関する目標を定めること等により当該職員にあらかじめ示した上で、当該役割を果たした程度を評価

特別評価

能力評価 により行う (政令第4条②)

※ 条件付採用・昇任期間中の職員に対して実施

<能力評価>

① 評価期間

10月1日～翌年9月30日を評価期間として、毎年1回実施します。

※ 能力評価については、当該職位に求められる職務行動が安定的にとられているかどうかを評価するために一定程度の期間について観察することが望ましいこと、また、任用や昇給への活用も念頭に置いて年1回としたものです。

② 何を評価するか

能力評価は、職務遂行に当たり実際に発揮した能力を評価するものであり、職務上とられた行動(能力が現れたもの)を基に評価します。潜在的な能力や業務に関係のない能力、人格等を評価するものではありません。

③ どのように評価するか

職務上とられた行動の評価は、後述の標準職務遂行能力を有するか否かを任命権者が判定できるかという観点から構成された各評価項目及び行動に照らし、「具体的な評語付与の考え方」(「人事評価の基準、方法等について」(平成21年総人恩総第218号)別紙)を参考にを行います。

具体的には、この評価項目及び行動は、職制上の段階及び職務の種類に応じて定められた職務上発揮することが求められる能力(標準職務遂行能力)を「求められる行動」という形で記したものであり、職員が実際に職務上とった行動が、これに該当するかどうかを見ることとなります。その際、職員のどのような実際の行動を見て判断したらよいか分かりやすくするための「着眼点」を評価項目及び行動ご

とに複数個示しています。

このように、評価項目及び行動で示した**職務行動**（求められる行動）が**安定的にとられているか**という観点から評価を行います。

※ なお、このマニュアルで示している評価項目及び行動における着眼点は、制度官庁が参考例として提示したものであり、各府省・各職種等の業務実態に応じ、適宜記述の追加・修正等が行われ、各府省において作成される人事評価実施規程において明示されます。

<業績評価>

① 評価期間

10月1日～翌年3月31日及び4月1日～9月30日を評価期間として、毎年2回実施します。

※ 業績評価については、職員が果たすべき役割として目標を設定し、その達成度を評価することから1年先では不確定要素も大きく、半年程度の評価期間が適当であること、また、その結果を半年ごとの勤勉手当へ活用することも念頭に置いて半年としたものです。

② 何を評価するか

業績評価は、**職務遂行に当たり実際に挙げた業績**を評価するものであり、**職位に応じて当該ポストにある者が果たすべき役割を目標等の形で明確にすることによりこの達成度を基に評価**します。また、その**プロセスや質的な到達水準**も勘案しつつ評価します。

③ どのように評価するか

評価期間ごとに設定する**目標や与えられた役割について、それがどのくらい達成されたか**（貢献できたか）という観点から、「**具体的な評語付与の考え方**」を参考に評価を行います。加えて、**目標として掲げた業務以外に**、例えば、同僚の業務への協力や突発的に対応することとなった業務への対応又は研修等についても総合的に勘案して評価を行います。

参考 能力評価と業績評価の関係

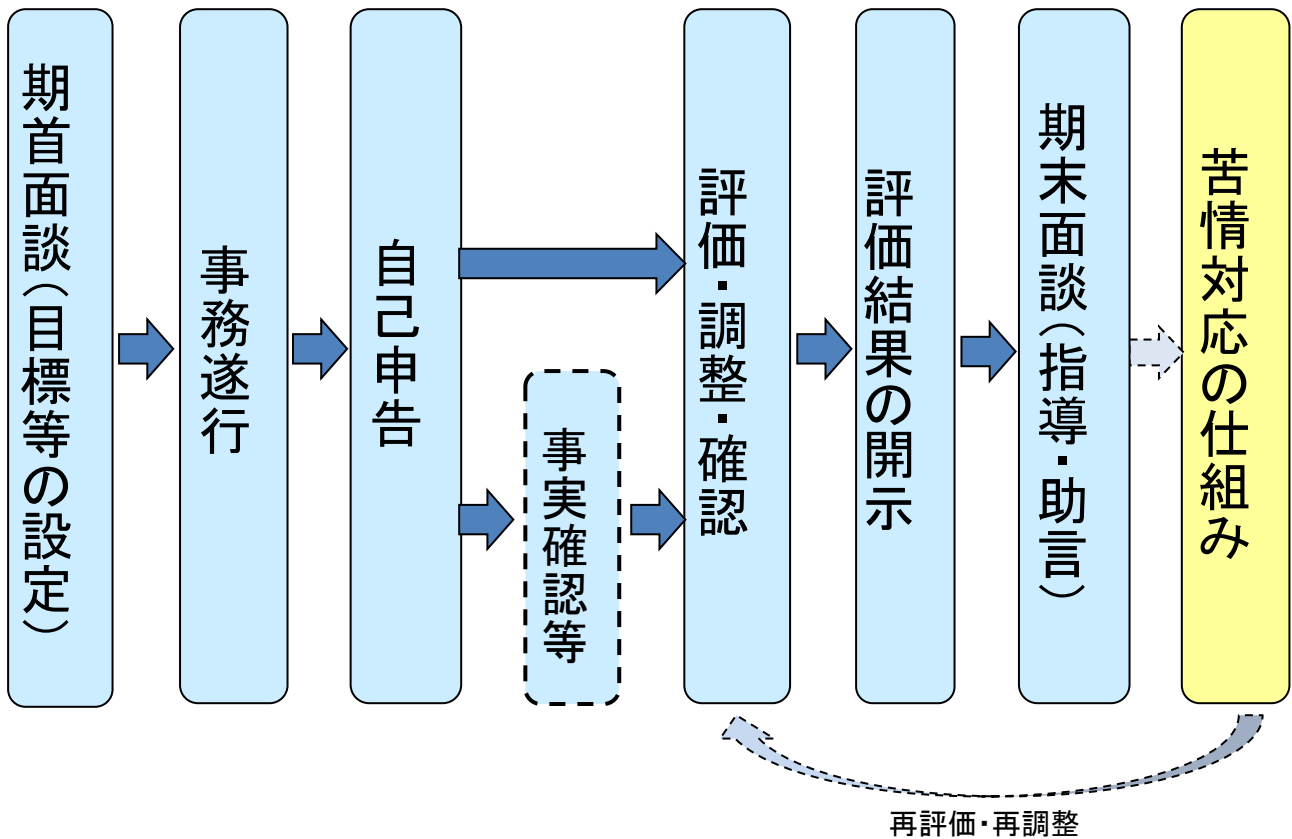
能力評価は評価期間を通じて当該職位に求められる職務行動がとれていたかを評価し、その評価結果の推移を中期的に見ることにより、能力の伸長度合・獲得状況の評価するものであるのに対し、業績評価は評価期間ごとに変動し得る業務の実施結果を達成度の面から評価するものです。

このように、当該職位に求められる職務遂行能力がどのように発揮され、その結果として実際に行うべき業務がどれだけ行われたか、両方の評価を適切に組み合わせることにより、一方の評価のみでは測定しにくいものも含めて、職務遂行能力の発揮状況や職務上挙げた業績のより正確な把握につながります。

<特別評価>

- ◇ 条件付採用期間及び条件付昇任期間中の職員に対して、能力評価によって、実施します。
- ◇ 評価期間は、条件付採用期間及び条件付昇任期間を対象としています。

4. 人事評価の流れ



<評価期間における評価の主な流れ> ※第Ⅱ部で詳細に説明します。

- ◇ 期首面談（目標等の設定）：評価者と被評価者との面談を通じ、目標内容の明確化・認識の共有を行い、目標の設定を行います。
- ◇ 業務遂行：被評価者は、設定された目標等や求められる職務行動を踏まえ業務遂行を行います。評価者は、被評価者の行動等を把握します。
- ◇ 自己申告：被評価者は、目標等の達成状況や業務遂行上の行動等に関し、評価者に対して、自己申告を行います。
- ◇ 事実の確認等：評価者は、必要に応じて、被評価者の自己申告の内容に関し、被評価者に対して事実確認を行うことができます。
- ◇ 評価・調整・確認：評価者は被評価者の目標等の達成状況や実際にとられた具体的な職務上の行動を踏まえて評価を行います。調整者は評価者の評価に不均衡があるかどうかの観点から調整を行います。実施権者は公正性の確保の観点等から評価結果を確認し、評価を確定させます。
- ◇ 評価結果の開示：実施権者により確定された評価結果の開示が行われます。
- ◇ 期末面談：評価者は、開示された結果や評価期間中の評価事実に基づき、被評価者に対して指導・助言を行います。
- ◇ 苦情対応の仕組み：必要に応じて、評価結果に対する苦情等に対応する仕組みです。

参考1 標準職務遂行能力との関係

- ◇ 改正国家公務員法においては、職員の昇任等の際には、任命しようとする官職に必要な標準職務遂行能力及び適性を有するかどうかを人事評価に基づいて判断することとされています。
- ◇ この標準職務遂行能力は、職制上の段階及び職務の種類に応じて定められた標準的な官職（これらを人事評価制度上、職位と位置付け説明）に対応して定めることとされており、例えば、一般行政職であれば、係員、係長、課長補佐、課長などの標準的な官職の職務を遂行する上で発揮することが求められる能力として定められます（資料8参照）。
- ◇ そこで、能力評価においては、この標準職務遂行能力を踏まえ、能力の発揮は職務上の行動として顕在化するという観点から求められる職務行動を記載した能力評価の評価項目及び行動等に照らして、職員が実際に職務上とった行動がこれに該当するかどうか（職員が発揮した能力がどの程度であるか）を評価します。その結果に基づき、任命権者は、当該職員の就いている官職に係る標準職務遂行能力があると認められるか否かを判定します。
- ◇ 標準職務遂行能力（内閣総理大臣決定）は、平成21年4月1日から施行されています。

※標準職務遂行能力の例

～本府省の係員～

【倫理】

- ① 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ことができる。

【知識・技術】

- ② 業務に必要な知識・技術を習得することができる。

【コミュニケーション】

- ③ 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ことができる。

【業務遂行】

- ④ 意欲的に業務に取り組むことができる。

参考2 人事評価の改善のポイント

- ◇ 「経済財政運営と改革の基本方針2020」（令和2年7月17日閣議決定）において、「人事評価の結果を表示する評語の段階その他の人事評価に関し必要な事項」について、「2021年夏までを目途に必要な措置を順次実施することとなったことを踏まえ、令和2年7月から「人事評価の改善に向けた有識者検討会」を開催しました。なお、「国家公務員法等の一部を改正する法律」（令和3年法律第61号）附則第16条第3項においても、同様の検討を行い、施行日までに所要の措置を講ずるものとされました。同検討会による報告書を踏まえ、人事評価を人材育成・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することをコンセプトの1つとした、人事評価の改善を行うこととなりました。
- ◇ 具体的な人事評価の改善のポイント（令和3年10月実施事項）は以下のとおりです。（それぞれの詳細は第Ⅱ部及び資料28『令和3年10月から、人事評価が変わります（改善のポイント）』を御覧ください。また、実際に人事評価の作業を行う際は、資料4『人事評価に関する留意事項（概要）』を御参照ください。）

(1) 職員のやりがい向上にもつなげる人材育成機能の強化

① チャレンジ目標（困難度の高い目標）、役割・貢献の設定と評価＜業績評価＞

職員の挑戦的な取組を促し、成長を支援する観点から、被評価者の職位における通常の目標と比べて困難度が高い目標（チャレンジ目標）を原則として1つ以上設定することとします（詳細 P25、26）。また、それぞれの目標の設定に当たっては、チームや組織が成果を挙げるに当たって、職位に応じてどのような役割を果たすか、どのように貢献するかについても、記載を行います（詳細 P25）。

評価者は、目標の困難度を踏まえ、達成度合い、貢献度合い、業務効率化の取組等の業務遂行にあたっての創意工夫や目標以外の取組状況等について、適切に評価に反映します（詳細 P45）。

② 秀でている点（強み）・改善点（弱み）の把握と記載の充実＜能力評価＞

被評価者の能力開発等に活かすため、評価者は、評価期間中の具体的な事実を基に、被評価者の 秀でている点（強み）・改善点（弱み）を能力評価の所見欄に記載する（詳細 P49）とともに、面談に当たっては、これも踏まえて、今後の業務遂行や職務遂行能力向上に向けた指導・助言を行うこととします。

③ 面談の充実・役割強化＜能力・業績評価＞

人事評価における 面談は、被評価者の成長に必要な指導・助言を行うための、非常に重要な機会となります。今般、期首面談・期末面談、期中において、行っていただきたいことをまとめた評価者向けの『面談ガイドライン』を作成しました。面談の実施を徹底していただくとともに、面談の場をより充実したものとするため、本ガイドラインをご活用ください。（「3. 期首面談」（P30）、「4. 業務遂行（評価期間中）」（P35）、「9. 期末面談」（P58）、資料5『面談ガイドライン』を参照。）

(2) 管理職のマネジメント評価の充実

① マネジメント目標の設定＜業績評価＞

管理又は監督の地位にある職員（本府省等及び地方支分部局・施設等機関等における課室長級以上の職員）は、業務運営や組織統率・人材育成に関して、重点的に取り組むべきと考える事項で、具体的に成果が評価できる目標（マネジメント目標）を1つ以上設定することとします。（詳細 P26、27）

② 重要マネジメント項目の評価＜能力評価＞

管理又は監督の地位にある職員（本府省等及び地方支分部局・施設等機関等における課室長級以上の職員）については、業務運営及び組織統率・人材育成又はそれに類する評価項目を重要マネジメント項目として評価を行い、能力評価の全体評語は、重要マネジメント項目の個別評語を上回らないこととします。（詳細 P44）

◇ さらに、令和4年10月からは、職員の能力・実績をきめ細かく的確に把握できるよう、評語の段階を5段階から6段階にする等の評語区分の見直し等を予定しています。

第Ⅱ部 具体的な評価手続

1. 人事評価の実施にあたって

人事担当部局

(1) 人事評価記録書の送付

人事担当部局は、人事評価実施規程（以下「実施規程」という。）に基づき、人事評価を実施することを職員に周知するとともに、評価に関する一連の手続についても周知します。

人事評価記録書（資料2. 人事評価記録書記入要領（参考例）を参照）を被評価者に対して送付します。併せて、評価者に対しても、人事評価記録書を送付した旨を知らせます。

※ 参考1「人事評価記録書の流れ（例）」を参照（P.20）

(2) 実施対象者等

① 被評価者

全ての一般職国家公務員が人事評価の実施の対象となります。

ただし、以下の職員については、実施規程において人事評価の実施の除外対象とされる場合があります。

- ア 非常勤職員（再任用短時間勤務職員及び育児短時間勤務に伴う任期付短時間勤務職員を除く。）
- イ 実施権者が給与等への反映の余地がないものとして指定する臨時的職員
- ウ 検事総長、次長検事等

② 評価者

実施規程により被評価者の業務実態上の監督者の中から指定されます。

（評価者はその責任の度合いから、室長級以上の管理職を基本としつつも、職場の実態等により、室長以上の者とすることが困難な場合には、例えば課長補佐級の者でも可としています。）

③ 調整者

実施規程により評価者の業務実態上の監督者の中から指定されます。

※ 参考2「被評価者・評価者等のパターン（例）」を参照（P.21）

(3) 評価補助者の指定

- ① 各評価者には、実施規程により、評価を補助する者（以下「評価補助者」という。）を置くことができます。

評価補助者を置く場合としては、以下の例が考えられます。

例：一人の評価者が評価する被評価者の人数が多い場合

評価者が別室にいるなど日常の業務管理は直属の上司が行っている場合 など

評価補助者には、一般的に被評価者の実際の職務遂行の状況等をより適切に把握でき、職員の能力開発やスキルアップに重要な役割を担い得る立場にある者が就くことが想定されます。

- ② 評価補助者は、日常の業務管理を前提として、評価者の指示に基づき、被評価者の職務遂行状況についての情報提供や目標設定の補助などを行います。

なお、評価の責任はあくまで評価者に帰属するものであり、**評価補助者が人事評価記録書に評語等を記入すること、被評価者への評価結果の開示の際に同席すること、また、面談の主催者となることはできません。**

- ③ 評価補助者を置くこととした場合には、評価者は被評価者に対し（人事担当部局等が指定する場合には、評価者及び被評価者に対し）、誰を評価補助者としたかを周知します。

(4) 調整補助者の指定

- ① 各調整者には、実施規程により、調整を補助する者（以下「調整補助者」という。）を置くことができます。

調整補助者を置く場合としては、以下の例が考えられます。

例：一人の調整者が調整する被評価者の人数が多い場合 など

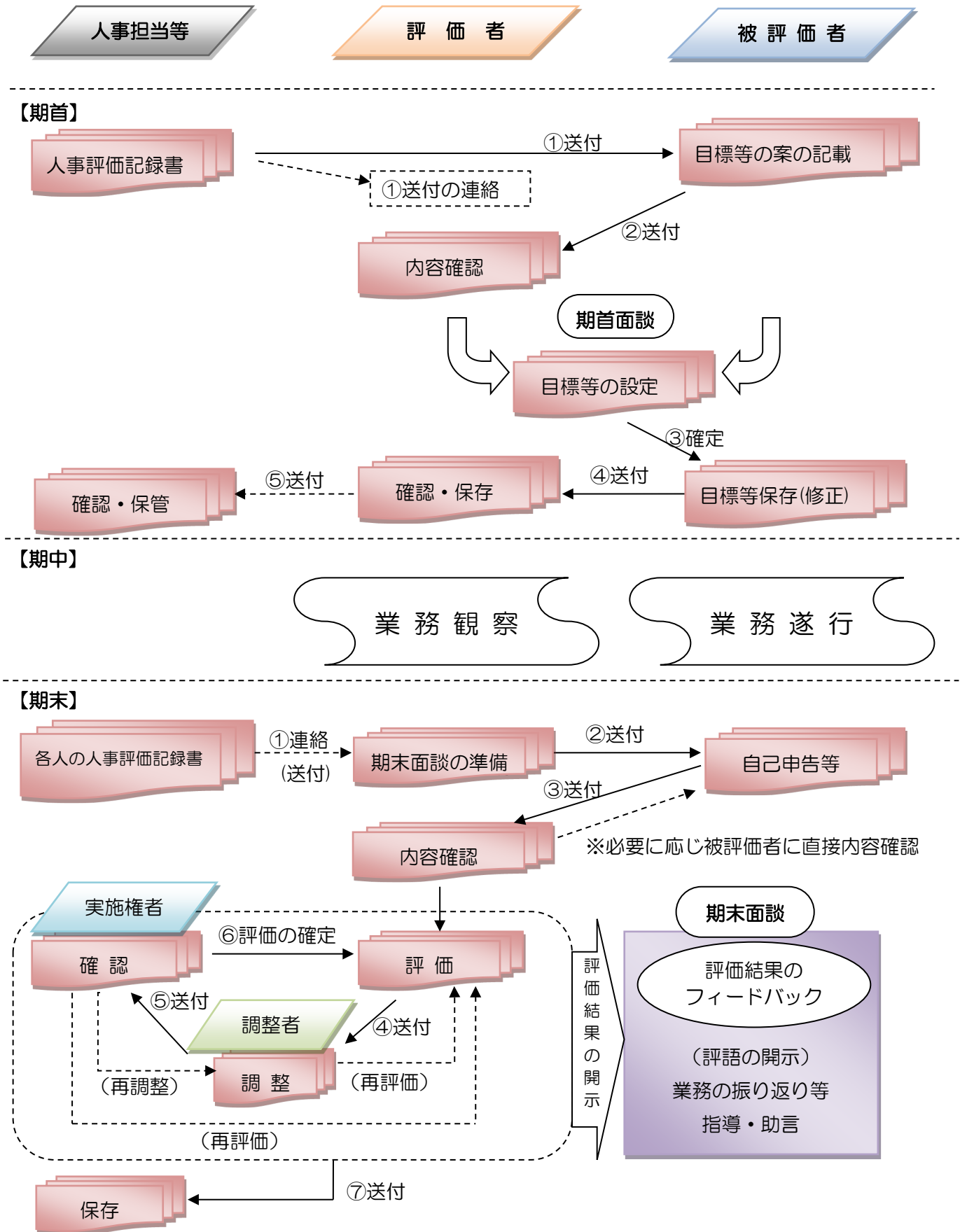
※ 調整補助者は、評価者の行った評価の調整を補助する立場から可能な限り評価者と異なる者であることが望ましい。例えば、総括的なポジションの者（総務課長など）。

- ② 調整補助者は、調整者の指示に基づき調整者へ被評価者の職務遂行状況について情報提供等を行います。

なお、評価補助者と同様に、評語等の記入等はできません。

(参考1)

人事評価記録書の流れ (例)



(参考2)

被評価者・評価者等のパターン(例)

本府省一般行政職種

被評価者	評価者	評価補助者 (置く場合)	調整者	調整補助者 (置く場合)
課長	局長	部長・次長・審議官	次官等、官房長等	(官房長等)
	部長・次長・審議官	—	局長	—
室長	局長	課長	次官等、官房長等	—
	部長・次長・審議官	課長	局長	—
	課長	—	局長等	—
補佐	課長	室長・総括補佐	局長等	総務課長
	室長	総括補佐	局長等 課長	総務課長 —
係長 ・係員	課長	室長・補佐	局長等	総務課長
	室長	補佐	局長等	総務課長
			課長	総括補佐
補佐	—	課長・室長等	—	

部等設置広域管轄機関等一般行政職種

被評価者	評価者	評価補助者 (置く場合)	調整者	調整補助者 (置く場合)
部長	機関の長	—	本府省担当局長等	—
	機関の次長	—	機関の長	—
課長	機関の長	機関の次長	本府省担当局長等	—
	部長・部次長	—	機関の長(次長)	—
補佐	課長	室長・総括補佐	部長等	総務課長
	室長	総括補佐	部長等	総務課長
			課長	—
係長 ・係員	課長	室長・補佐	部長等	総務課長
	室長	補佐	部長等	総務課長
			課長	総括補佐
補佐	—	課長・室長等	—	

専門職種

被評価者	評価者	評価補助者 (置く場合)	調整者	調整補助者 (置く場合)
部門長	機関の長	—	本府省担当局長等	—
	機関の次長	—	機関の長	—
統括	部門長	—	機関の長(次長)	—
専門官	部門長	統括	機関の長(次長)	総務課長
	統括	—	部門長	—
一般職員	部門長	統括	機関の長(次長)	総務課長
	統括	—	部門長	—

2. 業績評価に係る目標設定

(業績評価の目標等の設定)

評価者は被評価者と面談を行い、業務に関する目標を定めること等により、当該評価期間において果たすべき役割を確定

(政令第12条)

目標設定の仕方

- 方法1 上司目標のブレイクダウン・・・ 部下職員は上司の目標を踏まえ、職位や役割分担に応じた目標に細分化・具体化
- 方法2 ボトムアップ・・・ 部下職員が自らの業務内容を踏まえ目標(案)を立て、上司が自らの目標等との整合性をチェック

留意すべきポイント

- ①組織目標との整合性がとれているか
局長等の「職務内容及び果たすべき役割」を適切にブレイクダウンしているか
- ②職位にふさわしい目標か(達成しやすい目標のみになっていないか、自身の目標の達成のみに固執したものとなっていないか)
- ③できる限り具体的に(何を、いつまでに、どの水準まで、どのように)記載
- ④チームや組織が成果を挙げていくに当たっての、職位にふさわしい果たすべき役割や貢献を記載
- ⑤ルーティン業務については、効率化等重点事項や留意事項に着目して目標設定
- ⑥困難度の高い目標(チャレンジ目標)を1つ以上設定しているか
- ⑦(管理又は監督職員の場合)マネジメント目標を1つ以上設定しているか

(1) 目標設定の趣旨

- ① 業績評価は、評価期間における業務の実施結果を評価するものであり、期首において、被評価者の担当する業務内容に即して、その課題、目標、進め方等を明確にして行います。
- ② 目標は、当該評価期間において被評価者が果たすべき役割を明確化・共有化するために目に見える形にするものです。評価者は目標の設定に当たり、組織目標との整合性(局長等の「職務内容及び果たすべき役割」を適切にブレイクダウンしているか)や、超過勤務の縮減などの業務をより効率的に行う観点等に留意し、できるだけ具体的に(何を、いつまでに、どの水準まで、どのように(方法・手段))設定することが求められます。また、チームや組織が成果を挙げるに当たって、職位に応じたどのような役割を果たすか、どのように貢献するかについても、記載を行うことに留意します。

③ この方法は、業務計画、業務分担、業務引継など、日常の業務管理で行われていることを人事評価に活用・応用するものですが、**個々の職員の役割をあらためて評価者との間で明確化・共有化するために、「目標」という形で目に見えるものにする**ことに主眼があります。

また、職員のセルフコントロール（自己管理）意識へとつなげるとともに、コミュニケーションの活性化や評価結果に基づく指導・助言を通じて、職員の士気を高め、職員の能力開発やスキルアップ、ひいては組織パフォーマンス（行政サービス）の向上に寄与するものです。

(2) 目標設定の仕方

大きく分けて、以下の2つの方法があります。いずれの方法をとった場合でも、組織として整合性のある目標になっているか、独りよがりの目標になっていないか、十分に評価者はチェックする必要があります。

① 上司目標、組織目標のブレイクダウン

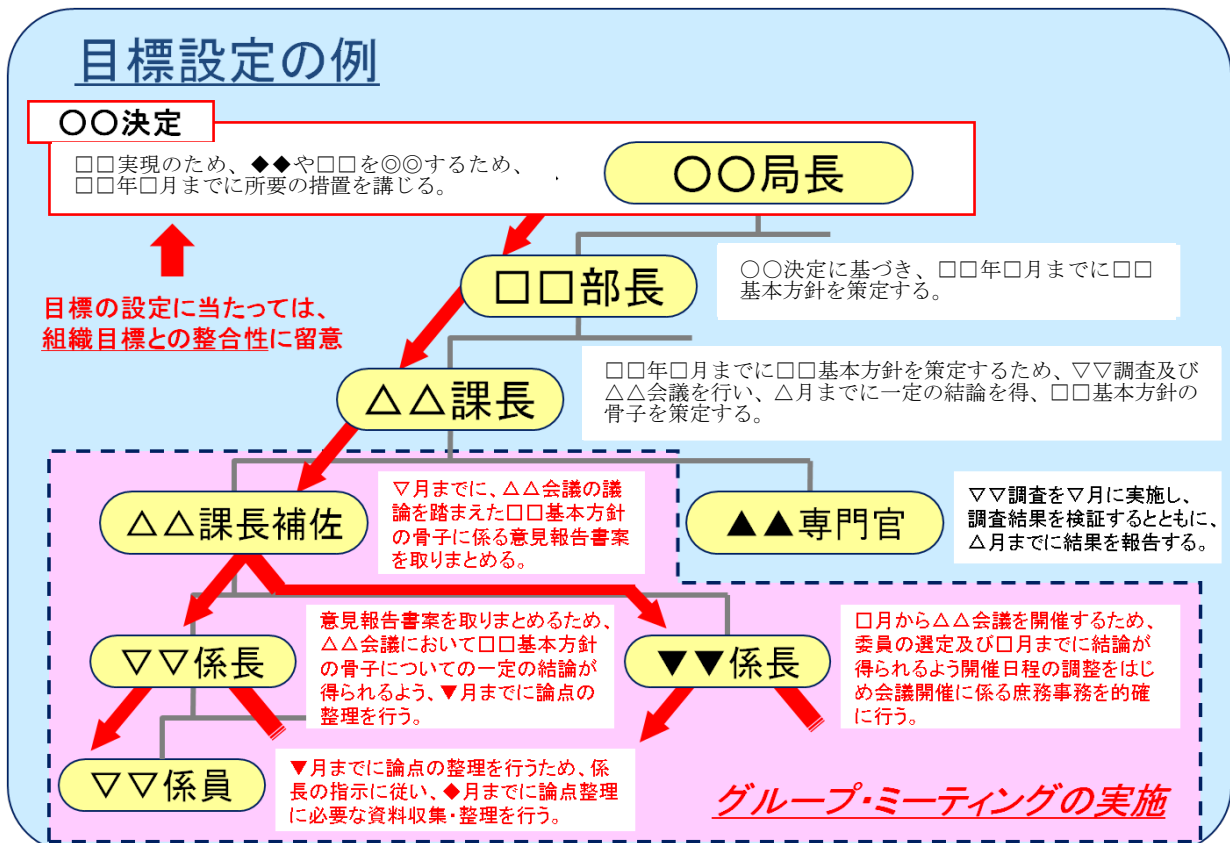
まず局長等組織の統括者が目標を設定し、これを踏まえて、部長、課長、課長補佐・係長・係員が順次それぞれの職位や役割分担に応じた目標に細分化・具体化していきます。

② ボトムアップ

部下職員が、まず自らの業務内容を踏まえて目標（案）を立て、上司が自らの目標等との整合性をチェックします。

(参考) 目標設定のためのグループ・ミーティング

例えば、課長補佐以下全員で目標設定のためのミーティングを行い、メンバー個々人の役割を確認し、さらに、必要に応じて職務分担を行っていく取組です。



※ 目標の内容により、評価を行う際に考慮することができるよう、必要に応じ、困難度、重要度を設定

(3) 個々の目標設定に当たり、留意すべきポイント

公務における目標は、必ずしも数値化・定量化できるものばかりではありません。また、業務形態としても、個人が全く別の仕事を行っているのではなくチームで業務遂行を行っているケースも多く見られます。また、業務遂行におけるプロセスに関しても評価対象としています。さらに、過重な目標とならないように留意する必要があります。

本項では、そのような公務の特殊性を踏まえつつ、具体的にどのような目標が考えられるのか、留意すべきポイントは何かについて、説明していきます。

① 組織目標との整合性のチェック

- ・ 被評価者が、組織として目指すべき方向性を考慮しない目標、安易な目標等に固執するような場合には、評価者が適正な目標等を定めるようにしてください。
- ・ 業務上の目標は、個々の職員が「これをやりたい」「自分の役割は自分で決める」という形で勝手に設定すべきものではありません。組織として高いパフォーマンスを発揮するためには、組織として達成すべきミッションを踏まえて、個々の職員の目標が設定される必要があります。
- ・ ○○年度○○局業務目標（業務計画）という形で、一定規模の組織において明文化したものがあれば、それを「組織目標」とすることになります。
- ・ また、例えば、大臣指示、省の重点施策、政策評価上の目標なども「組織目標」となり得ます。
- ・ 局長や課長は、これらを踏まえ組織目標を立てます。部下職員は、上司の目標をブレイクダウンしたり、あるいは、部下が立てた目標を上司がチェックすることにより、整合を図るよう、心がけてください。
- ・ 仮に何も明文化したものがなければ、これを機に、局長等組織の統括者以下で議論の上、組織目標を設定してみることも考えられます。例えば、効率化計画など。
- ・ 「令和2年度における人事管理運営方針」（令和2年3月31日内閣総理大臣決定）を踏まえ、本府省等の局長等の職務内容（組織のミッション）と、局長等が当該職務を遂行する上で果たすべき役割を策定することとなっています。局長等以下の職員の人事評価における期首目標の設定においては、これを適切にブレイクダウンするようにしてください。

② 職位にふさわしい目標か

達成しやすい目標のみになっていないか、自身の目標の達成のみに固執したものになっていないか。目標レベルを低位に置いて達成度を上げ、高評価を得ようとすることなく職位にふさわしい目標を設定してください。

③ 事後に成否が判断できるか

業務上の目標等は、期末にその達成状況が判定できるものとなるよう、できる限り具体的に記載することが基本です。目標の達成の成否を判断するためには、

- ・ 何を行う（どのようなことが行えるのか）
- ・ いつまでに行う
- ・ どの水準まで行う（達成度）

などを具体的にしていくことが目標設定を行う上で重要です。

さらに、「どのように行う＝作業工程（方法・手段）」ということも記載できれば判断しやすいもの

となると考えられます。

④ 抽象的な目標ではいけないのか

業務等の内容によっては、質的な目標や、分掌事務から導き出した「果たすべき役割」など**抽象的な記述とならざるを得ない場合**も考えられますが、その場合にあっても、当該期の業務遂行に当たっての**重点事項、特に留意すべき事項等**について明確にし、当該期に意識を集中させるべきポイントを明らかにするように努めてください。

(参考) 振り返り型の評価

期首時点では抽象度の高い目標に止まらざるを得ない場合には、期末に、当期の業務遂行状況を振り返って、結果的にどのような業務を成し遂げたのか、貢献ができたのかを評価する方法もあります。この場合「目標の「達成度」」ではなく、業務実績そのものが「期待された役割」に適うものであったのかどうか、という観点からの評価になります。

⑤ 果たす役割や貢献は何か

組織パフォーマンス向上の観点から、それに資する職員の取組を適切に評価するため、チームや組織が成果を挙げていくに当たり、**被評価者の職位に応じた果たすべき役割や貢献（知見を活かした支援等の取組）**を記載します。

設定例1) ●●検討会の開催に当たって、主に各回の検討会の資料作成と骨子の作成に向けた意見の取りまとめを担当し、課題の解決に必要な論点を洗い出し、対応の方向性を整理する。過去の業務で得た人脈を活かし、幅広く有識者にヒアリングを行うことで、課題の多角的かつ精緻な検討に貢献する。また、ヒアリングを通して得た知見を、関係法令を所管している■■係にも共有し、関連制度の改善の検討にも貢献する。

設定例2) ●●会議について、主に各回の会議資料の前提となる、事実関係の調査や情報収集を担当し、資料で提示する課題等を補強できるよう、高い水準のエビデンスとすることを目指す。過去の統計調査の経験を活かし、収集したデータの収集や加工に当たり、精度を高めることに貢献する。

設定例3) ●●の申請について、各申請の内容の確認に加え、全体のスケジュールの管理も担当する。受付から◎月以内に処理する割合を90%以上とすることを目指す。処理期間を短縮するため、業務処理要領の修正に当たっては、昨年度の対応実績を踏まえ、プロセスを効率化できる作業について、積極的に提案する。また、●●担当で行っている同様の申請手続について、自らの経験も踏まえ、効率的な審査の方法等について情報共有を行い、審査の迅速化に貢献する。

なお、業務目標を明確に切り分けることが困難な際に、例えば、**補佐以下で共通の目標**とする場合や、**チーム単位**で業務を遂行する職場において、**チーム共通の目標**とする場合も想定されます。この場合でも、役割や貢献はそれぞれの被評価者で設定し、期末に振り返って評価を行います。

⑥ 困難度の高い目標（チャレンジ目標）を1つ以上設定しているか

職員の挑戦的な取組を促し、成長を支援し、また、更なるやりがいをもって業務に取り組めるようにする観点から、**被評価者の職位における通常の目標と比べて困難度が高い目標（チャレンジ目標）**

を原則として1つ以上設定することとします。設定に当たっては、被評価者自身が主体的に設定した内容を尊重しつつ、被評価者の職位や経験等を踏まえ、よりチャレンジングな内容とした方が被評価者の成長につながると判断した場合には評価者が主導して目標を提案するなどして決定してください。

困難の観点としては、利害関係や制度が複雑に絡む課題、実現のハードルが高く、従来手つかずであった課題、前例のない新たな取組、通常に比して莫大な業務量、緊急な対応が必要な課題、顕著な業務改善・業務見直し等が考えられます。

なお、困難度が高い目標に取り組むことが困難な状況である場合（勤務成績が不良で改善措置が必要な職員や異動等により評価期間が極端に短い職員等）や、業務内容等によって困難度が高い目標を設定することが困難である場合（確実な業務遂行に特に注力すべき場合等）等には、チャレンジ目標を設定しないことも考えられます。

設定例1)〇〇研修について、有識者検討会の提言内容を踏まえた研修内容及び教材の見直しを行い、かつ、感染防止を図りつつ実施して受講機会を確保するため、初めてオンライン化を行う。×月までに企画及びコンテンツの検討を行い、△月までに調達業務を開始し、□月から請負業者と研修内容及び教材について調整し、☆月からオンライン化した研修を開始する。

設定例2)人事評価制度の運用のために長年蓄積してきた各省庁からの照会事例を集めて作成しているQ&Aについて、新規の内容を加えた上で、特に照会頻度の高いものを整理・分類して全面的な組み替えを行う。まず●月～▲月に照会内容の整理・分類作業を行い、■月から改訂作業に着手し、年度内に各省へ配布する。これにより、制度の適正な運用を図り、当局及び各省庁の担当者の事務効率化にも貢献する。

設定例3)照会・協議への対応に当たり、類似例や改正部分の検討過程の効率化を図るため、これまで未検討であったRPAの導入の可能性を研究する。事務省力化のほか、検討が必要となる過去の類似事例の迅速な検索や、協議・照会元への当該事例の提示など、回答の検討にも資するものとするを旨とし、□月までに導入のための課題と解決の方向性に関する試案を作成する。

⑦ (管理又は監督職員の場合) マネジメント目標を1つ以上設定しているか

近年、国家公務員については、長時間労働、若手職員の早期離職者の増加傾向、採用試験の申込者減少傾向等の顕在化した諸問題への対応の観点から、働き方改革や人材育成、適正な組織管理が重要となっています。これらについては、**管理又は監督の地位にある職員（本府省等及び地方支分部局・施設等機関等における課室長級以上の職員）の役割が極めて大きいことから、管理又は監督職員については、業務改革や人材育成などのマネジメントに関する具体的な目標を1つ以上設定するようにしてください。**

なお、本府省等課室長相当職以上の職員は、「行政のスリム化・自主的な事業の改善、女性職員の活躍及び仕事と生活の調和の推進に資する働き方の改革など、時代に即した合理的かつ効率的な行政の実現に資する目標設定に留意」することとされており、当該目標の設定をもって、マネジメント目標の設定とすることができます。また、マネジメント目標の設定に当たっては、幹部職員（本省は審議官級以上。地方支分部局・施設等機関等は原則としてその長。）及び管理職員（課室長級（地方支分部局・施設等機関等を含む。))は、男性職員の育児に伴う休暇・休業の取得促進に、本省の幹部職員及び課長級職員は、業務の抜本見直しにも留意する必要があります。（資料12、21参照）

設定例1)【人材育成①】部下職員が目的意識を持ち、効果的に業務を遂行できるよう、部下職員との1on1ミーティングを2週間ごとに行い、必要なフォローやフィードバックを行う。また、偏在している業務の分散を図り、特定の部下職員による長時間勤務の常態化を防ぐために、状況に応じて、課内で業務を再度割り振るなど、チームの総合力を向上させる。

設定例2)【人材育成②】新たな事案や課題を進めるに当たり、最初に部下職員との間で情報共有や議論を着実にを行い、対応の方向性と業務スケジュールを確認・共有した上で着手する。また、当初から具体的な指示をするほか、1on1ミーティングなどを活用し、作業の途中段階においても進捗状況を確認して、手戻りなどの無駄な作業をさせないように取り組む。

設定例3)【働き方改革①】部下職員が積極的にテレワークを実施できるように呼び掛け、テレワークを実施できる環境を自ら整える。その際、チャットなどのツールを活用しつつ、部下職員と必要なコミュニケーションを取り、業務の進捗状況などのフォローを確実にを行う。

設定例4)【働き方改革②】作成書類の削減等の業務削減・効率化により、部下職員の超過勤務の削減及び年次休暇取得日数の増加を図る。達成が難しい傾向がみられる場合には、部下職員の業務状況を確認し、改善方法を自ら提示することで、職員のワーク・ライフ・バランスを推進させる。

設定例5)【業務見直し①】多面的観察において、必要性の低い資料の作成指示が多いとの指摘があったことから、必要性を担保できる資料のみ作成指示を行い、指摘を反映するとともに業務の効率化を図る。また、業務改善策として、場合によっては横展開などの情報提供を行う。

設定例6)【業務見直し②】今期、前例を踏襲してきた業務の全面的な見直しを行い、例えば、〇〇申請において他の書類で代替可能な△△書類を廃止して審査業務の負担を減らすなど、重要度の低い業務の廃止又は見直しを確実にを行うことにより、現在よりも課内業務の負担軽減・効率化を図る。

⑧ 目標設定が必要な事項

(管理又は監督職員)

管理又は監督の地位にある職員(本府省等及び地方支分部局・施設等機関等における課室長級以上の職員)については、上記⑦を参照。

(全ての職員)

全ての職員は、行政文書の適正な管理に留意した目標を設定するようにしてください(資料12参照)。

(例)

- ・ 行政文書の適正な管理に取り組み、部下職員に対して日常的に指導を行うとともに、行政文書の管理状況について定期的に点検を行う。また、職員を積極的に研修に参加させ、文書管理についての意識及び能力の向上を図る。
- ・ 自らが作成・取得する文書について、適正に管理する。課内の文書等についても、共有フォルダ等に格納して共有することなどにより、文書管理を効率化。文書管理に関する研修も積極的に受講する。

また、効果的・効率的な業務の実施・運営、ワーク・ライフ・バランス推進に資する取組を適切に評価へ反映するため、業務内容や職位に応じた目標を設定するよう努めてください(資料12参照)。

(例)

- ・ 行政事業レビューの実施等を通じた行政ニーズ・課題を踏まえた事業スキームの見直しや事

業の重点化に向けた目標

- ・ 効率化など、事業の改善やコスト意識を持った効率的な業務運営に向けた目標
- ・ 育児中の職員が育児休業の取得や短時間勤務をすることができるような、当該職員のサポート、管理職にあっては職場全体での当該職員のサポート体制づくりや業務分担の見直しなど、ワーク・ライフ・バランス推進に資するような効率的な業務運営や良好な職場環境づくりに向けた目標

(障害者雇用促進者、障害者職業生活相談員)

選任された場合には、障害者の雇用促進に留意した目標を設定するようにしてください(資料 20 参照)。

(子の出生が見込まれる男性職員の直属の上司、人事担当課の職員)

男性職員の育児に伴う休暇・休業の取得の促進に向けた取組に係る目標を設定するようにしてください(資料 21 参照)。

(「業務見直しの進め方」において示された「内閣官房チーム」「各省チーム」を構成する職員)

目標設定に当たっては、業務の抜本見直しにも留意して目標設定してください(資料 22 参照)。

⑨ その他

業務内容、職位、職務従事期間等により、以下のような目標も設定可能です。

- ・ **短期で成果が出せない業務** … 中長期的な成果を意識した評価期間における到達水準の目標
例) 来年度に〇〇事業の見直しができるよう、〇月末までに現行〇〇事業の評価資料を作成し課題を洗い出す。(評価期間に合わせた業績目標の設定)
- ・ **期首の段階で具体的な目標が定められない(定量的な観点を盛り込むことが難しい)業務** … 期首の目標は抽象的(定性的)なものとし、期末に振り返り型で成果を検証
例) 直轄の〇〇事業について、△月までに長期継続箇所、新規着手箇所に重点的な配分となるような計画を取りまとめる。
- ・ **ルーティン業務** … 効率化や業務改善など当期の重点事項、留意事項に着目した目標を設定
例) 適正な予算執行となるよう、〇月までに〇〇年度の執行内容について把握・分析し、問題点の抽出を行った上で、必要に応じて積算の見直しを行い、〇〇年度の概算要求に反映させる。
- ・ **係長・係員層** … 担当業務の確認とともに、組織への貢献面に着目した目標や能力の伸長面に着目した目標も設定。期末に振り返り型で評価
例) 〇〇に係る事例を蓄積し、今後の業務に活用するため、3月までに〇〇データベースのフォーマットを作成し、〇〇年度当初受付情報から入力を開始する。
△月までに、審査に係る事務手続及び審査手順を覚え、審査全体の時間を短縮していく。
- ・ **民間企業等への派遣、育児休業取得等により職務従事期間が極めて短い場合**…具体的な目標を定めず、当該期の業務遂行に当たっての重点事項、特に留意すべき事項等について明確化し、期末に振り返る形で評価することをあらかじめ確認するなど果たすべき役割の確定を行います。
例) 〇〇業務に係る現状と課題を把握する。
- ・ **育児や介護等により通常より短時間の勤務となる職員**…勤務時間を踏まえた適切な目標設定を行うことが考えられます。なお、評価に当たってはそのような目標設定や勤務時間が短いことのみを理由として低く評価することがないよう留意する必要があります。

評価者

(1) チェック等のポイント

① 職位にふさわしい目標か

目標レベルを低位に置いて達成度を上げ、高評価を得ようとすることはまま見られます。安易な目標に流れないようにチェックし、不十分な場合には改善を指導してください。

② 組織目標との整合性がとれているか

被評価者が、組織として目指すべき方向性を考慮しない目標、安易な目標等に固執するような場合には、評価者が適正な目標等を定めて、本人に伝達してください。

③ 評価補助者を置いている場合には、被評価者の記載した目標が、実際の業務分担に照らして適当かどうか助言を求めることもできます。

(2) 困難度・重要度の設定

複数の目標を立てた場合、それぞれの内容により、困難な目標、容易な目標、業務上に占めるウェイト（重み）の高い目標など様々なものがあり得ます。それらについて、評価をつける際に考慮することができるよう、それぞれの目標に困難度、重要度を設定することができます。職員の挑戦的な取組を促し、成長を支援する観点から、**被評価者の職位における通常の目標と比べて困難度が高い目標（チャレンジ目標）を原則として1つ以上設定します。**

① 困難度

目標等が被評価者の属する職位において、その職位にある者全てには期待することが**困難と思われる目標に「◎」**を、その職位にある者であれば**達成することが容易と思われる目標に「△」**を記載します。特に必要がなければ**「無印」**となります。

困難度の設定に当たっては、

「質」：前例がない新たな業務

「量」：通常の業務量に比して、著しく莫大な業務量となるもの

「速度」：通常の処理に要する期間より著しく短期に仕上げる必要があるもの

等を考慮することが考えられます。

② 重要度

業務上に占めるウェイト（重み）が特に高い目標に**「◎」**を、特に低い目標に**「△」**を記載します。特に必要がなければ**「無印」**となります。なお、個々の目標のうち、業務に占めるウェイトが特に高い目標に**「◎」**を記載するため、**全ての目標に「◎」が設定されるものではありません。**

③ 設定の仕方等

困難度・重要度は、期首において目標等を確定する際に、評価者においてその要否も含め判断し、設定することを基本とします。

被評価者の設定した目標の困難度等が低い場合には**「△」**を記すこととなりますが、目標設定のための期首面談において、できるだけ被評価者の職位に適した目標に設定し直すように指導・助言を行うなど心掛けることが大切です。

さらに、面談等を通じ、評価者と被評価者の困難度等に関する**認識を共有**するよう努めてください。評価者が**重要・困難**と考える目標と被評価者との認識にギャップがある場合には、特にコミュニケーションに時間をかけ、ギャップの原因を取り除くようにしてください。

なお、困難度等は、状況の変化により変わり得るものであるため、**期中又は期末に改めて設定又は変更**することも可能です。

被評価者

目標設定に当たっての留意事項

- ① 担当業務全てについて逐一個別に目標を設定する必要は必ずしもありません。業務の主要な部分をおおむね代表していると考えられる目標等を、3～5個程度設定すれば必要十分と考えられます。
- ② 目標の内容（レベル）が、「自らの職位にふさわしいものかどうか」を意識して目標を設定してください。評価者が「レベルが低い」と判断した場合、目標の修正を指示されたり、困難度を「△」とされることがあり得ます。

3. 期首面談

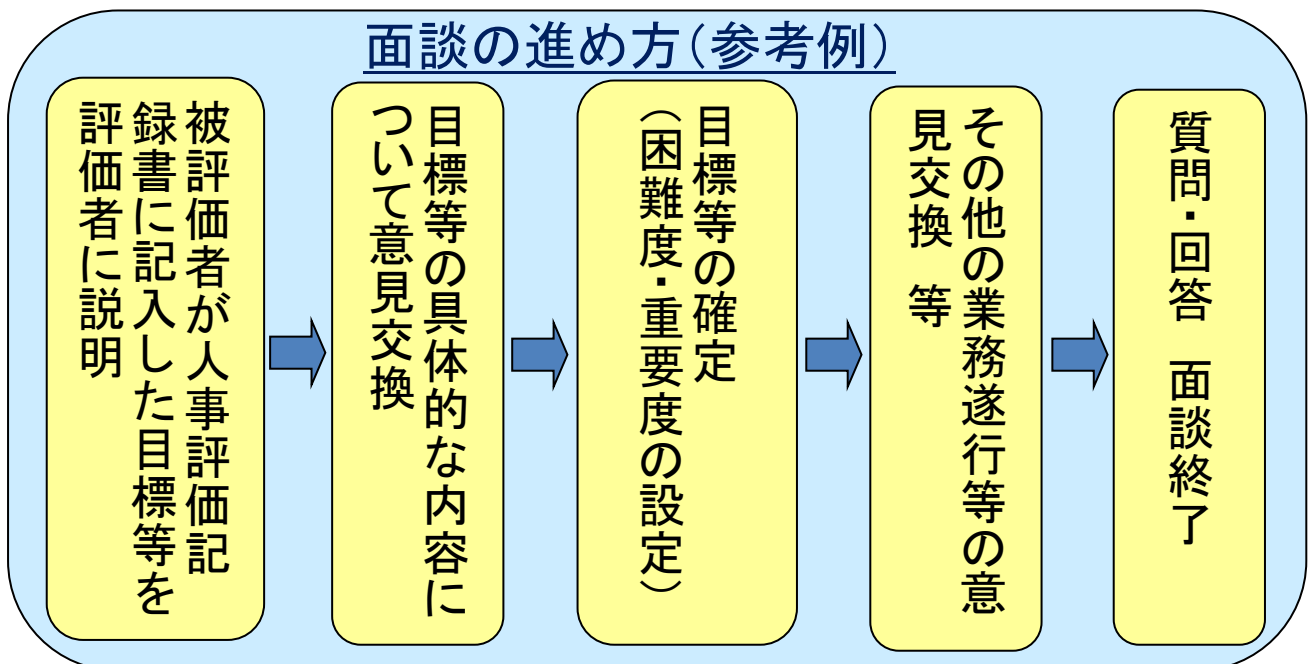
期首面談の趣旨

期首面談は、評価者と被評価者との間で行い、評価期間中の被評価者の業務上の目標等を明確にして、認識の共有化を図ることが目的です。

（認識を共有化すべきポイントの例）

- ・ 目標等の目指すべき方向性
- ・ 困難度・重要度の設定についての考え方
- ・ 求められる達成水準
- ・ 業務遂行上の留意点 等

面談の進め方(参考例)



評価者と被評価者で認識を共有

評価者

(1) 面談の留意点

- ① 面談の場所・時間は職場の状況に応じ設定することとなりますが、例えば、静かな場所で、1人15～30分程度を目安に行うことが考えられます。対面で行うことが困難な場合でも、ウェブ会議ツール等を活用して面談を行うこともできます。ただし、その場合、指導・助言等を円滑かつ適切に行うため、表情や身振り手振りも含めたコミュニケーションが重要であることから、事情により難しい場合以外は、オンラインでも映像及び音声が入った形での面談を行う必要があります。また、オンラインによる場合であっても、評価者・被評価者双方の環境（面談の内容が周囲に聞こえないよう対面での面談と同様、静かな場所を確保する等）に留意する必要があります。
- ② 素直に話し合える雰囲気を作るよう心掛けてください。
- ③ 被評価者の話をよく聞き、不用意に中断しないようにしてください。
- ④ 被評価者から質問等があればそれに対応してください。（評価者がその場で対応できない部分については、人事担当部局等に問い合わせるなどにより対応するよう努めてください。）
- ⑤ 双方で意見等が異なる場合には、十分・丁寧な意見交換を行うよう努めてください。
- ⑥ なお、日頃から組織目標等について組織的に共有され、評価者と被評価者との間で共通認識が得られているのであれば、期首面談の時間を短縮すること等は可能です。また、職務従事期間が極めて短い場合、具体的な目標を定めず、当該期の業務遂行に当たっての重点事項、特に留意すべき事項等を口頭で明確にすることも可能です。

(2) 面談の進め方（参考例）

- ① 被評価者の職務の状況を確認するとともに、人事評価記録書に記載された業績目標の内容について、評価者が特に確認しておきたい点や詳しく説明を聴取する必要があると考える点などについて、被評価者に質問します。



- ② 被評価者からの説明を聞いた上で、目標等の内容について両者で話し合います。

（話題例）

- ・ 被評価者の目標及び達成水準の確認（業務内容ごとに「いつまでに」「何を」「目指す成果の水準」「どのような役割や貢献か」）
- ・ 困難度が高い目標（チャレンジ目標）の設定（困難度の欄に「◎」）
- ・ 業務を遂行する上で予測される障害・問題や環境変化
- ・ 達成に向けての困難さの有無
- ・ 達成に向けて取り組むに当たっての被評価者の心配又は要望
- ・ 被評価者が管理又は監督の地位にある職員（本府省等及び地方支分部局・施設等機関等における課室長級以上の職員）の場合は、管理職のマネジメントに関する目標の設定



③ 双方の認識等が一致した段階で目標等を確定させます。それぞれの目標の困難度、重要度について「◎」、「△」「無印」の設定をします。(目標設定における認識の共有化)



④ その他業務遂行に際しての双方の要望や意見等について話し合います。

※ 日常業務の中で、被評価者の今後の意向を踏まえた助言・機会の提供ができるよう、面談の場でそうした意向を引き出すことも有効です。



⑤ 被評価者から質問があればそれに答えます。



⑥ 面談を終了します。

(参考) 期首面談における会話の流れ (例)

評価者と被評価者の関係構築

- ・ 聴くための態勢をとる
- ・ 被評価者の働きぶりなどに関心を示す
- ・ 話しやすい環境を作る

評価者 新年度に入ってメンバーも変わりましたが、◎◎さんが中心となって引継ぎも順調に行ったようですね。

相手の良いところを言葉に出して伝えることで、自己肯定感が向上したり、人間関係が良好になる

被評価者 そうですね。メンバーが協力しあって、業務を進めています。

評価者 期末面談でも伝えましたが、◎◎さんの良いところは、一步先のことを考えて早めに動いてくれるところですね。引継ぎが順調に行ったのも資料を早めに準備していたことが良かったのだと思います。今期も一緒にがんばっていきましょう。

目標等の説明・目標等の具体的な内容についての意見交換

- ・ 目標及び達成水準の確認
- ・ 予測される障害
- ・ 問題や環境変化 等

評価者 今期は課全体の目標として、〇〇計画の策定に向けた対応をしなければなりません。今回の◎◎さんが設定した目標について、特に目標2は〇〇計画に関係することですね。目標1は具体的な進め方とスケジュールが書かれているので、このとおりに進めてください。目標2は、「いつまでに」が書かれていませんが、どのようなスケジュールを想定しているのでしょうか。

被評価者 この案件は不確定要素が多いので、状況を見ながら

相手が話したいことを自分の意思で話せるよう、話を遮らず最後まで聞く

進めていかざるを得ないと考えています。特に〇〇計画の策定時期をいつにするかによって、当系のスケジュールも決まると思います。それに・・・などもあると思います。

評価者 分かりました。それでは、〇〇計画をとりまとめる企画係との連絡・調整も今期の役割として目標2の中に記載してはどうでしょうか。「いつまでに」については〇〇計画の策定期間を踏まえつつ進めていくことも記載して、認識を共有しておきましょう。

目標等の確定 (認識の共有)

- ・ 必要に応じ、目標の修正、重要度・困難度の設定をする

評価者 ◎◎さんには、これまで主に係内の調整を担っていただいていたのですが、目標2については、メンバーも替わったので、対外的な調整も担ってほしいと考えています。進めていく上で調整が困難になることが想定されるので、これを困難度が高いチャレンジ目標としてはどうでしょうか。目標3については、担当業務の中で業務量が多く、業務時間に占める割合が高いと思いますので、重要度に◎を付与しましょう。

被評価者 分かりました。

評価者 人事評価記録書は今の面談を踏まえて修正してください。

その他の業務遂行等の意見交換 等

評価者 そのほか、業務を進めていく上で確認しておきたいことや、伝えておきたいことなどはありますか。

被評価者 いえ、今のところありません。

評価者 何かあれば相談してください。では、今期もよろしくお祈いします。

被評価者 よろしくお祈いします。

(3) 人事評価記録書の受領・保管

※ 人事評価記録書の受領、保管等については、人事担当部局等からの指示に従ってください。

- ① 面談終了後、被評価者から最終的な目標等を記載した人事評価記録書の送付を受け、目標内容及び困難度・重要度を確認します。
- ② 上記記録書の写しを自らも保存し、評価期間中参照できるようにしておきます。

被評価者

(1) 面談の留意点

- ① 面談においては、評価者の進行に従って説明等を行ってください。
- ② 業務遂行に際しての評価者の考え方や留意点等についても、疑問があれば確認してください。
- ③ 目標等の内容や困難度・重要度について評価者と認識を共有してください。
- ④ 疑問点があれば質問をしてください。

(2) 人事評価記録書の提出・保管

※ 人事評価記録書の提出、保管等については、人事担当部局等からの指示に従ってください。

- ① 面談において、評価者から目標等の修正の指示を受けた場合や、困難度・重要度の設定を行った場合には、修正した目標等及び困難度・重要度（◎や△）を人事評価記録書に記載し、当該記録書を提出してください。
- ② 提出した記録書の写しを自らも保存し、評価期間中参照できるようにしておいてください。

4. 業務遂行（評価期間中）

人事担当部局等

(1) 人事担当部局の対応

- ① 人事担当部局は、評価期間における各種質問について適切に対応します。また、苦情等が寄せられた場合には、人事評価に関する苦情相談員等に相談するように指導します（「12. 苦情への対応」を参照（P.67））。
- ② 評価期間の終了が近づいたときに、人事評価記録書を送付するなどの処理を行います。

(2) 苦情相談員等の対応

人事評価に関する苦情等に対応するために、実施規程に基づき設置された苦情相談員等は職員からの苦情等に対応します（「12. 苦情への対応」を参照（P.67））。

被評価者

- ・ 求められる行動がとれるよう、また、果たすべき役割が達成できるよう組織の一員として職務を遂行

コミュニケーションを図る（認識の共有化）

※ 必要に応じ、人事評価記録書の目標等を修正・追加（期末でも可）

突発の事態・状況
の変化にも対応

評価者

- ・ 日常の業務管理を通じ、被評価者の行動等を把握し、評価事実を収集
- ・ 積極的な指導・助言

その他、被評価者からの評価に関する疑問等に対し、説明をしたり、必要に応じ人事担当部局に問い合わせるなど適切に対応

評価者による評価事実の収集

被評価者が部等設置広域管轄機関(管区単位機関)の係長の例

【課題対応】 担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、課題に対応する。

- ①知識・情報収集・・・ 担当業務における専門的知識・技術の習得・情報収集を行う。
- ②対応策の検討・・・ 担当する業務の課題に対して対応策を考える。

①各評価項目及び行動に該当する評価事実が発生

〇〇業務を各府省に依頼するに当たって、同様の案件で過去に問題となった事項やその際の反省点を踏まえ、自らが中心となって問題点を抽出し、適切な対応策についてあらかじめ示した。

②発生した事実に対する評価者の反応

問題発生対処に当たっての的を射た分析内容だったので、係長を褒めた。

③評価事実の記録(メモ※)

『△月△日 〇〇業務の際、主体的に同様の案件の反省点も踏まえあらかじめ問題点を抽出し、適切な対応策を事前に示したので褒めた。』

※ 事実発生の都度、記録(メモ)に留めることは難しいが、手すきの時にまとめてメモをとるよう心掛けることが、適正な評価と部下に対する指導・助言につながる。

評価者による積極的な指導・助言

期首・期末面談を行うことでよしとするのではなく、評価期間中においても被評価者と定期的に対話の機会を設け、信頼関係を醸成するとともに、被評価者の状況を把握したり、業務や役割をすり合わせたり、相談に応じたり、成長を促していくための指導・助言を行います。

評価者

被評価者の職務行動等の把握等

① 日常の業務管理

評価の基礎となるのは、評価者が日常の業務管理を通じて把握している被評価者の行動です。被評価者の顕著な行動、それがきっかけで気づいた「秀でている点(強み)や改善点(弱み)」については、日常の業務の中で、気づいたその場で褒めたり指導するようにすることが重要ですが、時間の経過とともに記憶があいまいになるため、期末の評価に備えて、備忘のための記録等を残しておくことが有効です(資料5『面談ガイドライン』別紙「職務行動記録メモ」を参照)。

評価事実を収集する際は、被評価者の職位に応じた能力評価の評価項目を意識してください。また、業績目標については、目標の期限や目指す成果の水準を見据えた進捗状況、組織の中での貢献、業務遂行に当たっての創意工夫、効率的な業務遂行(時間生産性)等のプロセスを意識してください。さらに、期首に設定した目標にとらわれすぎることなく、それ以外の取組(突発的な業務や自

主的な取組等)も積極的に評価することを意識してください。

また、被評価者が管理又は監督の地位にある職員(本府省等及び地方支分部局・施設等機関等における課室長級以上の職員)の場合は、当該職員の重要マネジメント項目やマネジメント目標の評価に当たり、評価者は、その管理又は監督職員の部下・職場の状況を積極的に観察し、行動に係る具体的な事実を把握するよう努めてください。

なお、評価者は、被評価者に限らず部下職員の超過勤務等について、超過勤務の上限規制を超えないか等超過勤務の状況等も含め、把握する必要があります。

② 積極的な指導・助言、コミュニケーション

業務管理の一環として、被評価者から報告や相談を受けたり、必要な指導・助言を行うことは当然であり、期末面談(完全な成果、最終結果)を待つまでもなく、常に部下の成果に関心を持ち、例えば一歩でも前進し現状が変化したタイミングを捉え、ステップ毎に褒めるなど**コミュニケーション**を図る必要があります。それらは評価に関する評価者・被評価者間の**認識の共有化**という観点からも重要なことです。

また、被評価者との円滑なコミュニケーションを図れるよう普段から相談しやすい雰囲気を作ってください。特にテレワークの普及を踏まえ、職員同士が離れて仕事をする機会が増える中で、コミュニケーションの質を向上させる工夫が必要です。

※日常的な業務上の対話のほか、例えば、いわゆる 1on1 ミーティングなどを活用することも効果的と考えられます。

※被評価者が自分のことを見てもらっていると実感するよう、チャットを活用して雑談的な発信も含めチーム内の対話を活性化するようにする、メールやウェブ会議による報告や相談を積極的に認めるなどが考えられます。

また、被評価者の自主的な成長を促す機会の提供(チーム内での役割付与、研修参加や外部有識者との交流等)、助言も意識してください。

③ 疑問・苦情への対応

評価者は、被評価者から評価手続等についての疑問等が寄せられた場合には、人事担当部局等に問い合わせるなど適切に対応してください。

また、苦情等が評価者に寄せられた場合には、適切に対応してください(「12. 苦情への対応」を参照(P.67))。

④ 目標の修正・追加等

突発的な事態や、状況の変化により、業務上の目標等に変更・追加が生じる場合があります。それが評価にも反映されるよう、必要に応じ、目標の**修正・追加等**を行います。

なお、状況変化等が生じた都度、人事評価記録書の変更を必ず行わなければならないわけではありません。**被評価者と「目標の修正・追加等が行われた」ことについての認識の共有化が図られているかどうか**が最も重要です。また、期末の時点で修正等を行うことも可能です。

被評価者

職務遂行等

① 被評価者は業務上の目標等の達成に向け、また、求められる行動等を踏まえて業務を遂行します。

② 突発的な業務等への対応

突発的な事態や、状況の変化により、**業務上の目標等に変更・追加が生じるような場合があります。**

目標等の修正については、評価期間が終了する頃に実施する自己申告の際に、人事評価記録書の内容を修正し、評価者に提出します。なお、記録書の**修正等を行わない場合でも**、期末の評価に際しては、こうした事情を考慮に入れた上で、評価が行われることとなるので**評価者と認識の共有化が図られているかどうか**気になる場合には、その時点での業務上の目標等について確認してください。評価にかかわらず、業務上で行うことも重要なことです。

③ 疑問・苦情への対応

評価手続等に疑問、苦情等がある場合には、まずは評価者とよく話し合ってください。

なお、苦情を申し出る場合には、苦情相談員等に行ってください（「12. 苦情への対応」を参照（P.67））。

5. 自己申告

自己申告の趣旨

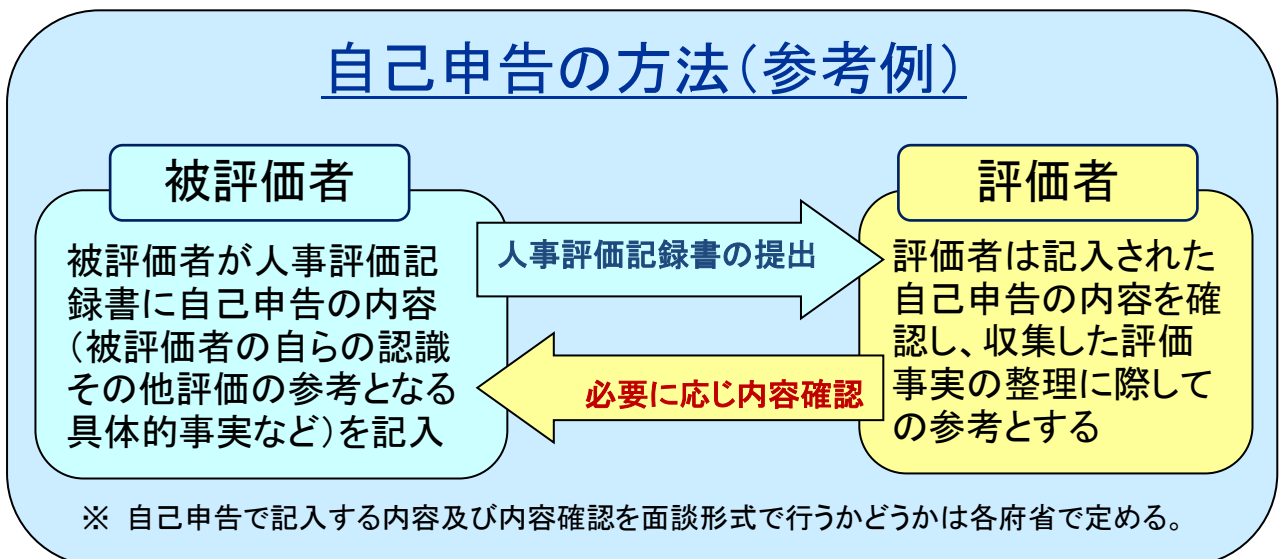
被評価者自身が当期の業務遂行状況を振り返り、評価に必要な情報を評価者に対し提供すること、その経験や反省を次期以降の業務遂行に反映させることや自らの強み・弱みへの気づきを得ることを目的として、自己申告を行います。

(被評価者による自己申告)

評価者は、評価の参考とするため、被評価者に対し、あらかじめ、当該被評価者の発揮した能力及び挙げた業績に関する被評価者の自らの認識等について申告を行わせる

(政令第8条、第13条)

自己申告の方法(参考例)



■評語(個別評語)について

<能力評価>(評語を付す方式の場合)

- s: 求められる行動が確実にとられており、付加価値を生む、他の職員の模範となるなどの職務遂行状況である。
- a: 求められる行動が確実にとられていた。
- b: 求められる行動がおおむねとられていた。(通常)
- c: 求められる行動が最低限はとられていた。(できた場合もあったが、できなかったことの方が多くなど、総じて判断すれば、とられていた行動が物足りなかった。)
- d: 求められる行動が全くとられていなかった。

※当該職位にふさわしい能力を発揮している場合は「b」評価です。

人事担当部局

自己申告の周知等

① 人事担当部局は、評価期間終了前に、被評価者に対して、自己申告等の実施のために、人事評価記録書を被評価者に回付すること、自己申告等記入後に人事評価記録書を評価者へ提出することについて周知します。

(注) 自己申告は、**評語を付す方式で行うことも記述式で行うことも可能**ですが、実施規程等により定められた人事評価記録書への記載方法を関係者に周知してください。

② 次期評価期間との関係から、自己申告の実施時期等のスケジュール管理には十分留意してください。

被評価者

(1) 自己申告

<能力評価> (評語を付す方式の例)

自らの評価期間中の行動等について、評価項目及び行動に記載された行動等を安定的にとることができていたかどうかの観点から振り返り、s、a、b(通常)、c、dの5段階で自己申告します。

<業績評価> (記述式の例)

① 「自己申告」欄

期首に設定した目標等について、「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)」等を記載するとともに、状況変化があった場合やその他特筆すべき事情があればそれを記載します。

② 目標以外の業務への取組状況等の「業務内容」、「自己申告」欄

期首に設定した目標以外の取組事項、突発事態への対応等があった場合に、その業務遂行状況について記載します。

(記載例)

- ・ 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
- ・ 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 など

(2) 人事評価記録書の提出

人事担当部局等からの指示に従い、人事評価記録書への自己申告等の記入が終了した後、評価者に提出してください。

※ 評価者への提出後、評価者の判断等により評価者から自己申告に記載されている事項に関して、面談・聴き取り等により確認を求められることもあるので、その対応を行ってください。

評価者

自己申告の内容確認

- ① 被評価者が記載した自己申告の内容について、自ら収集した被評価者の評価期間中における職務の行動等に照らし、適宜被評価者に確認を求めます。
- ② 評価補助者を置いている場合は、被評価者からの自己申告の内容について意見を求めます。

6. 評価者による評価

①評価事実の評価項目及び行動等への当てはめ

(能力評価) ・期中に収集した評価事実(行動)が、どの評価項目及び行動のどの着眼点に該当するか

【評価事実の当てはめの例】

△月△日 ○○業務の際、主体的に同様の案件の反省点も踏まえあらかじめ問題点を抽出し、適切な対応策を事前に示したので褒めた ⇒ 人事評価記録書の[課題対応]の2②の着眼点「対応策の検討」に該当

(業績評価) ・期中に収集した評価事実(業務の結果)が、どの目標に該当するか

②個別評語の付与等

* 当てはめた行動や業務の結果として、個別評語は「評語等の解説」の、どの段階に該当するか「具体的な評語付与の考え方」を参考に評価する。例えば、

(能力評価) ・「評価項目及び行動」に当てはめた評価事実(行動)が、担当として取り組むべき通常の課題について、その解決に向けて適切に対応したといえる場合には、総じて「求められる行動がおおむねとられていた」といえ、個別評語は「b」(通常)となる。

【当てはめ後の個別評語の付与の例】

△月△日 ○○業務の際、主体的に同様の案件の反省点も踏まえあらかじめ問題点を抽出し、適切な対応策を事前に示したので褒めた ⇒ 人事評価記録書の[課題対応]の2②の着眼点「対応策の検討」に該当 ⇒ [課題対応]に当てはめられる全ての行動の当てはめが完了 ⇒ 「求められる行動が確実にとられていた」ならば、[課題対応]は「a」

(業績評価) ・評価する目標の達成度について、担当として取り組むべき通常の課題について、「マイナス要因がほとんどなく目標を達成し、期待された成果をあげた」のであれば、個別評語は「b」(通常)となる。

・この場合、困難度(◎)が設定されており、上記と同等の成果を挙げたのであれば、一段高い個別評語「a」を付与することもあり得る。

* 個別評語を付した理由その他参考となるべき事項を(所見欄に)記載する。

③全体評語の付与等

* 個別評語のそれぞれの軽重を考慮し、全体評語は「評語等の解説」の、どの段階に該当するか。例えば、

(能力評価) ・「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」のであれば、全体評語は「B」(通常)

(業績評価) ・各目標の個別評語と、目標達成までの(結果として未達成であっても)プロセスや目標以外に取り組んだ業務も勘案し、「今期当該ポストに求められた役割をおおむね果たした」のであれば、全体評語は「B」(通常)

・この場合、重要度(◎)が設定されていれば、重要度のついた目標の個別評語の段階と同等の全体評語を付与することもあり得る。(重要度◎の目標が「a」であれば、それ以外が全て「b」であっても全体評語は「A」となり得る。)

* 全体評語を付した理由その他参考となるべき事項を(所見欄に)記載する。

④評価結果に基づく指導・助言等の内容検討

- ・行動がとられなかった(役割が果たせなかった)理由は何か
- ・行動をとるためには(役割を果たすためには)どうしたら良いか
- ・本人以外の影響による場合は、業務体制等の対策をどうすべきか

<補足説明> 評語（全体評語）について

〔能力評価〕（全体評語）

評語	レベル感	評語の解説
S	特に優秀	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	通常より優秀	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	通常	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	通常より物足りない	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	はるかに及ばない	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。）

■評語のレベル感について

○ 当該職位にふさわしい能力を発揮している場合は「B」評価です。

※ 能力評価の各項目に掲げられた着眼点（求められる行動）は、当該職位の職務を高い水準で遂行するために身に付けていることが望ましい能力の発揮度を問う基準であることから、これらの基準がおおむね満たされている状況を「通常」果たすべき水準＝「B」としています。

（いわば「優秀な職員」像を設定し、「優秀な職員」のとする行動を「求められる行動」として位置付け、当該行動が「おおむね」とられていることが「通常」の能力発揮状況としています。）

○ 上記のような「通常」果たすべき水準をベースとして、それを上回る優秀な水準は「A」、通常をはるかに上回る、特に優秀な水準（付加価値を生み、他の職員の模範となる水準）は「S」となります。

逆に、「通常」に達していない（物足りない）場合は「C」、通常の水準にはるかに及ばない場合は「D」となります。その際、「C」については、本人の奮起を促すことにより通常的能力を発揮することが期待できるレベルです。

（参考）

<上司の指導・助言が必要な程度>

- ・ A（a）以上 → 指導・助言の必要がほとんどない。（安心して任せていられる。）
- ・ B（b） → 日常の指導・助言で十分である。（通常必要となる程度の指導・助言を行っていれば、職務を遂行できている。）
- ・ C（c） → 日常の指導・助言では不十分なことがある。（上司や他の職員の援助がないと、職務を遂行できないときがある。）
- ・ D（d） → 常に指導・助言が必要である。（常に上司や他の職員の目配りや援助が必要である。）

<行動例 上司の指示・指導の必要性とその理解> (本府省内部部局・係長級の場合を想定)

- a以上： 達成すべき業務遂行の質・レベルを認識し、具体的な指示がなくとも、次に必要な対応を自ら考えて提案・行動していた。上司や周囲の指示・指導があった場合には、直接の内容を理解し実践するのみならず、同様の対応をすべき業務・課題がないかどうかを自ら考え、上司の当初の想定を上回る対応を行った。
- b： 達成すべき業務遂行の質・レベルを認識し、行動していた。上司や周囲の指示・指導の内容を適切に理解し、実践していた。
- c： 期待されている業務遂行の質・レベルを適切に認識していない ことがあり、上司や周囲の指示・指導が必要となる場面が多々あった。
- d： 期待されている業務遂行の質・レベルを適切に認識していないことが多く、理解していても上司や周囲の指示・指導に理由もなく従わないことがあった。

■重要マネジメント項目の評価

- 被評価者が管理又は監督の地位にある職員（本府省等及び地方支分部局・施設等機関等における課室長級以上の職員）の場合、全体評語は、重要マネジメント項目（業務運営及び組織統率・人材育成又はそれに類する評価項目）の個別評語を上回ることはできません。

※それぞれの重要マネジメント項目の個別評語が異なる場合には、全体評語は、低い方の個別評語を上回らないこととなります。

（例）本府省等課長級の場合

「業務運営」と「組織統率・人材育成」の個別評語がそれぞれ「a」と「b」の場合、全体評語は「B」を上回ることはできません。

- ただし、職務や責任の特殊性に鑑み、その適用が適切でない職員については、上記の考え方を踏まえつつ、適切に全体評語を付与します。

（例）個別評語の付与の特例がある（個別評語を付与しない場合がある）本府省等の幹部職員、研究業務など専門的業務に従事する職員の一部など、職務や責任の特殊性に鑑み、上記のルールの適用が適切でない官職を占める職員

〔業績評価〕（全体評語）

評語	レベル感	評語の解説
S	特に優秀	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	通常より優秀	今期当該ポストに求められた以上の役割を果たした。
B	通常	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	通常より物足りない	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	はるかに及ばない	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。

■評語の目安

- 業績評価の目標ごとの評価は、マイナス要因（上司や同僚のカバーを要し、他の業務に影響が及んだ等）がほとんどなく目標を達成し、期待された成果をあげた場合は、「b」＝「通常」であり、全体評語の付与に当たっては、これらの目標ごとの評価（必要に応じ、目標ごとの重要度の差も考慮）及び目標以外の業務への取組状況も加味し、総合的に判断して、今期、当該ポストに求められた役割をおおむね果たした状況を「通常」果たすべき水準＝「B」としています（※）（「B」は、当該役職にふさわしい業績をあげている状態）。

（※）設定された各目標を達成したことは、今期、当該ポストとして通常果たすべき業績をあげた状況を意味するものであり、当該職位にある者全てには期待することが困難な目標（困難度◎）を達成した、あるいは、単に目標を達成するのみではなく、期待水準を超える成果をあげたといった状況が全体として見られなければ、「B」評価となる。

- 上記のような「通常」果たすべき水準をベースとして、それを上回る優秀な水準は「A」、通常をはるかに上回る、特に優秀な水準は「S」となります。

逆に、「通常」に達していない（物足りない）場合は「C」、通常の水準にはるかに及ばない場合は「D」となります。その際、「C」については、本人の奮起を促すことにより業績をあげることが期待できるレベルであることに留意が必要です。

- 業績目標ごとの評価（個別評語の付与）においては、目標の困難度を踏まえた達成度合いのほか、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（周囲に対する支援等の自主的・積極的な取組等）、さらに、業務遂行に当たっての創意工夫、効率的な業務遂行等や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を適切に勘案するなど、目標を達成するプロセスも踏まえて評価することとなります。

したがって、目標を達成していなければ直ちに「c」となるわけではなく、プロセス等も踏まえて、職位に応じた達成水準かどうか、職位にふさわしい役割や貢献であったか等を判断する必要があります。特に困難度が高い目標（チャレンジ目標）の場合、未達成であることのみをもって低い評価とせず、達成状況や取組状況の水準が職位にふさわしいものかどうかという観点に留意する必要があります。

(事例) 作業マニュアルの整備 (本府省内部部局 係長級の場合を想定)

目標: 申請に関する処理を迅速化するために、申請受付業務を見直し、詳細な作業マニュアルを整備して12月中旬までに周知する。

〔 困難度: 設定なし 重要度: ◎
※当該職位にある者全てには期待することが困難又は容易とは言えない。
業務上に占めるウェイトが特に高い。 〕

達成状況: 詳細な作業マニュアルを整備して周知するという活動計画で取り組んだが、原因の特定ができなかったため、周囲のアドバイスにより方法を変えて分析をやり直し、1か月遅れて完成させた。予定よりもやや遅れたが、申請受付業務の新たな処理方法をスタートさせることができた。

評価: マニュアルの完成が 予定よりも1か月遅れたが、大勢に影響しない程度であれば、「b」評価と判断 できる。他方、もしも 1か月遅れたことが、主に本人の責に帰する事情によるものであり、これによって後からリカバリー困難な影響が及んだ といった場合は、「c」評価と判断できる。

■ルーティン業務(定型業務)について

「具体的な評語付与の考え方」において、上位評価を付す場合の評価要素としている「困難な課題」とは、利害関係が複雑に絡むもの、前例のないもの等のほか、顕著な業務改善・業務の見直しも含まれるものであり、ルーティン業務についても、例えば、時間当たりの業務量、正確性、ミスの発生率、所要時間、関係者とのコミュニケーションなどを工夫して向上させたかなどの観点から評価を行い、「通常」以上の能力を発揮又は業績を挙げている場合には、上位評価を付与することができます。

評価者

(1) 評価の準備等

- ① 被評価者から自己申告記入済みの人事評価記録書を受け取り、記載内容について疑問等があれば、必要に応じ被評価者に照会します。（「自己申告の内容確認」を参照（P.41））
- ② 評価補助者を置いている場合には、期中における被評価者の職務遂行状況（日常の業務遂行における職務行動の状況や目標の達成度合）等について情報提供等を求めます。（「自己申告の内容確認」を参照（P.41））
- ③ 評価者として期中の被評価者の職務遂行状況等について整理します。
 - ※ コスト意識を持った効率的な業務運営に向けてとられた行動やワーク・ライフ・バランス推進に資するような良好な職場環境づくり等の職務遂行状況等についても整理してください。

(2) 評価に当たっての留意事項

<1. 能力評価> （注）各評語の意味：資料1「評語等の解説」を参照

- ① 評価項目及び行動ごとの評価（個別評語の付与）

評価項目及び行動ごとに着眼点として示した事項に照らし、「具体的な評語付与の考え方」を参考に、評価項目及び行動に示された職務行動を安定してとることができていたかどうかについて、**s、a、b(通常)、c、dの5段階**で評価します。

 - ※ 評価項目及び行動ごとの着眼点等については、実施規程等により規定。
- ② 全体評語の付与

評価項目及び行動ごとの評価を踏まえ、**S、A、B(通常)、C、Dの5段階**で評価します。

 - ※ 被評価者が管理又は監督の地位にある職員（本府省等及び地方支分部局・施設等機関等における課室長級以上の職員）の場合、全体評語は、重要マネジメント項目の個別評語を上回らない

<2. 業績評価> （注）各評語の意味：資料1「評語等の解説」を参照

- ① 目標ごとの評価（個別評語の付与）

評価者と被評価者との間で設定したそれぞれの目標等について、職務活動の結果として、期首に設定した目標を達成するためのプロセスやどの程度達成できたか、貢献できたかを判断し、さらに、業務遂行に当たっての重点事項や留意事項を明らかにしていた場合には、それらも踏まえて、「具体的な評語付与の考え方」を参考に、**s、a、b(通常)、c、dの5段階**で評価します。

また、目標ごとの評語を付すに当たっては、**困難度**を考慮します。特に、被評価者の職位における通常の目標と比べて困難度が高い目標（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、途中までの達成状況、取組状況や、プロセス等を適切に勘案して評語を付与します。

例

 - ・ 「◎」（困難な）目標について、「マイナス要因がほとんどなく目標を達成し、期待された成果をあげた」（通常であればb）ので「a」評価とした。
 - ・ 「△」（容易な）目標について、「問題なく目標を達成し、期待された以上の成果をあげた」（通常であればa）が「b」評価とした。

※ 職務従事期間が極めて短いため、具体的な目標を定めず、当該期の業務遂行に当たっての重点事項、特に留意すべき事項等を口頭等で明確にすることで役割を確定した場合には、個別評語を付与することなく、自己申告内容を参考に、全体評語を付与することも考えられます。

② 目標以外の業務への取組状況等

目標として掲げた業務以外に、突発的な事案への対応や業務上の研修等の達成状況及び取組状況等、評価を行うに当たり特記すべき事項などがあった場合には、被評価者の自己申告の内容も参考に、所見欄に記載するとともに、業績評価の**全体評語を付与する際において必要に応じてその状況等を勘案**することとします。

なお、この欄には、**被評価者からの申告の有無にかかわらず、評価者において全体評語に反映すべきと考えられる事項についての所見を記載することが出来ます。**

- 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
 - ・ 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 など

③ 全体評語の付与

目標ごとの評価（目標ごとの**重要度**（ウェイト付け）の差も考慮）及び「**目標以外の業務への取組状況等**」も加味し、総合的に、当該期に当該ポストにある者に求められた役割を果たしたかどうかの観点から**S、A、B(通常)、C、Dの5段階**で評価します。

- 例
- 組織として、当該目標を達成することが組織目標を達成する上での重要な事項であり、当該目標について問題なく目標を達成し、期待された以上の成果をあげた（「a」）ので、その他の目標が全てbであったが、全体評語は「A」評価とした。

※P.6、7<補足①><補足②>を参照

<3. 所見欄の記入>

- ① 評価根拠となる事実等のうち顕著なものや特記すべき事項等については、当該評価に関する所見として人事評価記録書の該当欄に記載します。

上位評価を付与する場合は、「通常」の状況に加えて何らかの優秀な能力発揮状況であることや求められた以上の役割を果たしていることが必要です。所見欄には、それらの上位評価を付与した理由その他参考となるべき事項を記載します。

下位評価を付与する場合は、「通常」期待されるレベルに達していない状況、あるいは「通常」の水準にはるかに及ばないレベルにある状態です。所見欄には、それらの下位評価を付与した理由その他参考となるべき事項を記載します。

また、被評価者が管理又は監督の地位にある職員（本府省等及び地方支分部局・施設等機関等における課室長級以上の職員）の場合は、被評価者の部下・現場の状況の聞き取りを行うなど積極的に観察し、評価事実の収集を行い、**重要マネジメント項目に関する事項を能力評価の所見欄に記載**します。（重要マネジメント項目の所見欄又は全体評価の所見欄）

② 両評価部分の全体評価の所見欄には、①の評語を付与した理由その他参考とすべき事項を記載するほか、能力評価の全体評価の所見欄には、**被評価者の秀でている点（強み）・改善点（弱み）**や、中長期的な人材育成を意識した、育成に関する意見を記載します。

また、下位評価を付与する場合、期中における指導状況等を記載することにより、職員の能力・意欲向上のために必要な情報をより充実させるよう努めてください。

（強み・弱みの記載の観点（例））

情報の収集・整理／課題の把握・分析／関係者との関係構築／確実な業務遂行／独創的な企画力／専門的スキルや知見

（秀でている点（強み）の記載例）

- ・課題の検討に必要な情報の収集・整理に秀でている。〇〇制度の見直しにおいて必要な情報を収集・整理していた。今後予定される関係者へのヒアリング等を通して、より多角的な視点による課題分析を期待する。
- ・関係者との信頼関係の構築、交渉・調整に優れている。今年度の〇〇計画の策定に当たり、カウンターパートと信頼関係を構築するとともに、様々な関係者の関心事に焦点を合わせた交渉により、妥当な落としどころに着地させた。次年度に向けては、引き続き、関係者との信頼関係を維持し、当方の主張への理解が得られるよう、粘り強く対応していくことを期待する。
- ・企画・立案に強みがある。〇〇制度の広報に当たり、前例にとらわれない独自の企画を立案し、制度の周知に貢献した。次年度は、制度への認知を維持するための継続的な広報の取組に力を発揮することを期待する。
- ・事務処理を効率的に遂行することができる。〇〇手続の申請に対する処理において、事前に審査のプロセスや確認事項を整理することで、速やかな処理を行うことができた。今後は、より迅速な審査に向けて、プロセスの効率化への貢献を期待する。

（改善点（弱み）の記載例）

- ・情報の収集・整理の能力の向上を期待したい。〇〇制度の見直しに当たっての情報収集を担当してもらったが、断片的な情報であったり、相矛盾する情報も含まれているなど、より幅広い収集、用途に応じた整理など、もう少し工夫をしてほしいと感じられた。
- ・人間関係の構築やコミュニケーション能力の向上を期待したい。〇〇制度の運用に当たって、関係機関とのコミュニケーションがやや少なく、事後に基本的な認識の齟齬が判明したケースも見られた。また、相手の立場も踏まえつつ、当方の主張もしっかり行っていけることを期待する。
- ・自発的、積極的な業務の遂行にやや課題がある。〇〇事業の立ち上げに当たり、上司からの指示は的確に遂行しているが、状況を踏まえて自発的に行動してほしいと感じる場面も時折みられた。話をすると考えはしっかり持っており、より自律的に動き、チームにより積極的に貢献していくことを期待する。
- ・業務のスケジュール管理に改善を要する。〇〇事業について、事前に立てていたスケジュール通りに進めるための準備が不足している場面があった。それぞれの業務に必要な時間や作業を事前に把握し、余裕を持って遂行できるようになることを期待する。

<4. 幹部職員の評価>

幹部職員の能力評価及び業績評価については、活用用途等を踏まえ、実施規程に基づき、上記の方法とは別の方法によることができます。

① 事務次官級職員

- 能力評価・業績評価ともに、2段階評価（上位が通常以上）とする。
- 個別評価項目、個別目標ごとの評価は行わない。

② 事務次官級以外の幹部職員（指定職俸給表の適用を受けている者）

- 能力評価・業績評価ともに、3段階評価（中位が通常）とする。
- 個別評価項目、個別目標ごとの評価は行わない。

※専門スタッフ職（4級を含む。）の職員については、職位に関わらず、評語の段階は5段階となり、法令及び各府省等の人事評価実施規程に沿って、全ての手続を実施することとなります。（資料15参照）

(3) 人事評価記録書の送付

評価終了後、人事担当部局の指示に従い、人事評価記録書を調整者に送付します。

参考 個別評語と全体評語の関係

能力評価及び業績評価それぞれの全体評語は、「評価結果を総合的に表示するもの」です。一方、能力評価の個別評価項目及び業績評価の個別目標については、業務内容等に応じてそれぞれ軽重があり得るものですので、個別評価項目等ごとに付される評語（個別評語）から、機械的に算出して全体評語を決定するものではありません。

したがって、例えば「a」が0個以上＝「A」というものではなく、また、「s」や「d」が1個しかないから「S」「D」は絶対に付けられない、というものでもありません。しかしながら、通常、一つでも「c」があれば「A」以上にはならない、一つでも「d」があれば「B」以上にはならない、と考えられます。なお、管理又は監督の地位にある職員（本府省等及び地方支分部局・施設等機関等における課室長級以上の職員）の能力評価については、全体評語は、重要マネジメント項目（業務運営及び組織統率・人材育成又はそれに類する評価項目）の個別評語を上回ることはできません。（「重要マネジメント項目の評価」（P44）を参照）

いずれにしても、能力評価については、当該職位に求められる行動が安定的にとられていたか（どの程度能力が発揮されていたか）という観点、業績評価については、職員が今期当該ポストに求められた役割をどの程度果たしたかという観点から、個々の個別評語の状況（数、軽重等）や目標以外の業務達成状況、業務への当たり方・プロセスなども勘案して、総合的に判断して、全体評語を付けるようにしてください。

◎能力評価における全体評語

S 特に優秀

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 通常より優秀

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 通常

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 通常より物足りない

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 はるかに及ばない

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。)

◎業績評価における全体評語

S 特に優秀

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 通常より優秀

今期当該ポストに求められた以上の役割を果たした。

B 通常

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 通常より物足りない

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 はるかに及ばない

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。

(4) 特別評価

- ① 全体評語：評価項目及び行動ごとの評価を踏まえ、評語等の解説に従って全体評語を付します。
- ② 所見：以下の点を参考として記載してください。
その結果が、職員を正式任用とするかの判断に用いられることを踏まえ、その判断に資すると考えられる事項を、(2) <3. 所見欄の記入(両評価共通)>を参考に記載してください。

(5) 留学中の職員

留学中の職員に対する評価は、大学等の試験結果、取得単位数、出席状況等の情報を収集し、それらを総合的に勘案して、能力評価及び業績評価に係る評価を行ってください。

(6) 休職中の職員その他人事管理上配慮が必要な職員

- ① 定期評価における能力評価又は業績評価の評価期間の全てにおいて休職している職員については、当該定期評価を実施しません。
- ② 定期評価における能力評価又は業績評価の評価期間において一定期間休職していた職員については、実際に勤務した期間について評価を行います。
- ③ 心が不健康な状態にあること等により人事管理上の配慮が必要と考えられる職員については、目標設定・開示・面談等の手続については、実施権者の指示を受けつつ、当該職員に係る健康管理医等の助言を踏まえ、当該職員の状態に配慮した取扱いを行ってください。

7. 調整者による調整、実施権者による確認

調整者による調整

- ① 評価者による評価（能力評価・業績評価それぞれの全体評語）に不均衡等（事実との食い違い、甘辛などの偏り等）があるかどうか審査
⇒ 必要に応じ、調整補助者や評価者から情報収集
- ② 不均衡等がある場合の調整
自ら全体評語を付け直す
⇒ その前に評価者に再評価を行わせることも可能
- ③ 評価者への説明
②の場合は、評価者にその理由を十分に説明（所見欄に調整した理由を記載）

実施権者による確認

- ① 調整者による調整が適当であるか審査
- ② 適当でないと認める場合、調整者（又は評価者）に再調整（又は再評価）を行わせる
⇒ 自ら評語の変更等は行わない
- ③ また、苦情処理の結果、「評価又は調整が妥当でない」と判断された場合も、再評価又は再調整を行わせる
⇒ 自ら評語の変更等は行わない
- ④ 再評価又は再調整を行う必要がない場合は評価が確定

1 調整者による調整内容等

評価者による評価実施後、調整者は、評価者の行った能力評価・業績評価それぞれの全体評語に不均衡があるかどうかという観点から調整を行います。

2 実施権者による確認内容等

実施権者（所轄庁の長及びその指定をした者）は、調整者の調整が終了した人事評価記録書の提出を受け、その調整結果について

- ・ 提出を受けた調整結果を審査し、妥当でないと判断した場合
- ・ 評価結果の開示後に行われた苦情処理の結果「評価（又は調整）が妥当でない」と判断された場合

には、再調整又は再評価を行わせます。

再調整又は再評価を行う必要がない場合には、実施権者の確認をもって評価が確定します。

調整者

(1) 調整の実施

① 調整の観点

- ア 自己の把握する事実と評価者の評価とが大きく食い違っていないか
- イ 特定の部分に重きを置き過ぎたバランスを欠く評価になっていないか
- ウ 全体的な水準から見た評価の甘辛などの偏りがいないか

等の観点から、調整を行います。

② 調整内容

具体的には、能力評価及び業績評価それぞれの全体評語について、次のいずれかにより調整を行うこととします。また、調整に当たっては、必要に応じ、調整補助者や評価者から情報収集を行ってください。

- ア 特に不均衡等が見られなければ、評価者と同じ全体評語を調整者欄に記載するとともに、氏名・調整の日付を記載する。(個別評語は任意)
- イ 不均衡等がある場合には、
 - ・ 自ら事実等を把握している場合等は、調整者欄に自ら評語を付すとともに、氏名・調整の日付を記載する。
 - ・ 評価者の評価結果に甘辛などの偏りがある場合等は、評価者に再評価を命ずる

(2) 評価者への説明等

評価者の付けた評語を修正する場合及び再評価を命ずる場合については、評価者に対し、十分その理由を説明してください。被評価者に対し評価結果の開示に基づく指導・助言を行うのは評価者であり、有効かつ円滑な指導・助言を行うためには、評価者がその理由を十分説明できることが必要です。また、所見欄に理由を記載するという方法もあり得ます。

(3) 調整済み人事評価記録書の送付

調整者は、人事評価記録書の該当欄に必要事項を記載し、調整が終了した際には、人事担当部局等の指示に従い、当該人事評価記録書を所定の送付先に送付してください。

評価者

再評価指示への対応

調整者又は実施権者より再評価の指示があった場合には、必要に応じ調整者等にその理由等を確認し、通常の手順と同様に再評価を行い、再評価終了後、人事担当部局の指示に従い、人事評価記録書を調整者に送付します。

実施権者

確認の実施

調整者による調整が終了した人事評価記録書を受領した後、評価の公正性の確保の観点を踏まえつつ、調整結果について

ア 調整者が行った調整は、不均衡があるかどうかという観点等から妥当に行われたか

イ 評価者が行った評価は、定められた手続や基準に則って公正かつ的確に行われたか
といった観点から調整結果を審査し、必要に応じて再調整（又は再評価）を指示します。

実施権者の確認の結果、再調整（又は再評価）を行う必要がない場合には、評価が確定します。

実施権者欄に氏名・確認の日付を記載し、人事担当部局・担当者へ送付してください。

なお、実施権者においては、自ら全体評語を変更したり、又は、同じ評語を記入したりすることはありません。

また、評価結果の開示後に、評価結果に対して行われた苦情処理の結果（「12. 苦情への対応」を参照（P.67））、「評価（又は調整）が妥当でない」と判断された場合についても、苦情処理の結果を伝えたくて、再評価又は再調整を行わせません。

調整者

再調整指示への対応

実施権者より再調整の指示があった場合には、必要に応じ実施権者にその理由等を確認し、上述の手順と同様に再調整を行い、再調整終了後、人事担当部局の指示に従い、再調整済の人事評価記録書を所定の送付先に送付してください。

（調整者が置かれていない場合は評価者が再評価を行ってください。）

8. 評価結果の開示

(開示の趣旨)

評価結果を開示し、さらに評価結果に基づく具体的な指導・助言につなげることで、職員の主体的な取組を促し、ひいては組織としてのパフォーマンスの向上を図る

評価結果の開示

- ・実施権者は、評価結果の確認後、被評価者に結果を開示（政令第10条）
- ・評価結果の開示内容は、能力評価・業績評価それぞれの全体評語を含むものでなければならない（内閣官房令第3条①）
 - ※評価結果の開示が職員の主体的な取組を促すための措置であることを踏まえ、全体評語を含む適切な範囲について各府省が定める
- ・全体評語の開示を希望しない職員等には開示しないことができるが、全体評語が中位より下(C又はD)の者については開示しなければならない（内閣官房令第3条①、②）
 - ※開示の有無にかかわらず、面談の実施は必要となる

<評価結果の開示について>

人事評価における評価結果とは、評価者が被評価者の業務遂行状況等をどのように判断しているか、ということであり、人事評価記録書上に記載されるものとしては「**全体評語**」（能力評価・業績評価の結果をそれぞれ総括的に表示する記号）のほか、「**個別評語**」（能力評価の評価項目ごとに、業績評価の目標ごとに評価の結果をそれぞれ表示する記号）、「**所見**」（個別評語及び全体評語を付した理由、秀でている点（強み）・改善点（弱み）、その他参考となるべき事項）等があります。

評価結果の開示は、上述のうち「**全体評語**」を含むものでなければなりません。それ以外の開示範囲は、実施規程において定められます。開示することで、評価者が被評価者の発揮した能力や果たした役割がどの水準にあると見ているかがより明確になり、これを踏まえて次期に向けて話し合うことにより評価者・被評価者間の理解が深まり、被評価者の成長にもつながります。

なお、開示を希望しない者、警察職員等（※）については、全体評語を開示しないことができます。ただし、開示を希望しない者等であっても、能力評価又は業績評価の**全体評語が通常を下回る（中位より下の）者**については、人材育成の観点から当該通常を下回る**全体評語を開示しなければならないこと**としています。なお、開示の有無にかかわらず、面談の実施は必要となります。

※ 全体評語を開示しないことができる警察職員等

警察職員（入国警備官を含む）及び海上保安庁又は刑事施設において勤務する職員のうち、全体評語の開示により業務遂行に著しい支障を生じるおそれがある者として実施権者が指定する者

人事担当部局

開示範囲等の決定・周知

実施規程において評価結果（評語等）の開示の範囲・方法等について、関係者に周知します。
また、開示を希望しない者について、確認をする必要があります。

開示の時期・方法に関しては、以下のようなことが想定されます。

① 評価結果確定後に開示のみ行う。（その後に、期末面談を行う。）

人事担当部局から被評価者である職員に対して、開示を希望しないかどうかの確認を行い、その確認を経た後に、開示を希望しない者で全体評語が通常を下回らない者を除き、各職員へ通知を行う。

② 評価結果確定後に行われる期末面談の際に行う。

期末面談の際、指導・助言を行う前に評価者からまず、開示を希望しないかどうかの確認を行い、その後に、開示を希望しない者で全体評語が通常を下回らない者を除き、評価者から口頭等により開示を行う。（「開示及び面談の進め方(参考例)」を参照（P.59））

9. 期末面談（指導・助言）

（評価者による期末面談の実施）

評価者と被評価者の面談によるコミュニケーションを通じて、組織内の意識の共有化や業務改善等に結び付け、職員個々の自発的な能力開発を促すなど、人材育成の観点からきめ細かな指導・助言を行う

評価者による指導・助言

- ・評価結果の開示が行われた後、被評価者と面談を行い、能力評価・業績評価それぞれの評価結果及びその根拠となる事実に基づき指導・助言（政令第11条）

指導・助言の内容

- ・実際の評価事実（とった行動や業務上の成果）に基づき、評語を付した根拠をコメントするなど可能な限りきめ細かに行うとともに、次期の業務遂行に向けて、具体的な改善点や期待する行動等についてのアドバイスを行う
- ※評語の開示を期末面談に行う場合は、評語を伝えること自体が目的とならないように注意

＜期末面談の趣旨＞

- ◇ 人事評価は、任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とするのみならず、評価者と被評価者との間のコミュニケーションを通じて、組織内の意識の共有化や業務改善等に結び付けていくことが重要です。
- ◇ 特に、評価を受ける職員自身が、評価を受け身でとらえるのではなく、評価を契機として自ら主体的に能力開発に取り組むなど、評価の結果を具体的な業務遂行に反映していくことにより、職員個々の、ひいては組織としてのパフォーマンスを向上させていくことにつながります。
- ◇ このため、評価者と被評価者との間で期末面談を行い、評価結果についてフィードバックを行うこととしています。
- ◇ 具体的には、期末面談において、（評価結果の開示及び）**評価結果の根拠となる事実に基づく指導・助言**を被評価者に対し行うこととしています。なお、指導・助言は、期末面談だけではなく、評価の過程（期中）においても行われることは有効であると考えられます。
- ◇ 期末面談に際しては、評価補助者を同席させることも可能です。評価補助者は、一般的に被評価者の実際の職務遂行の状況等をより適切に把握している立場にあることが多いと考えられますので、被評価者への指導・助言の観点から、期末面談を充実する上で、評価補助者の活用は有益です。

ただし、期末面談に評価補助者を同席させる場合には、期末面談において評価結果を開示する際に、

評価結果の開示は被評価者本人に対してのみ行われるものですので、評価補助者には席を外していただく必要があります。

<指導・助言について>

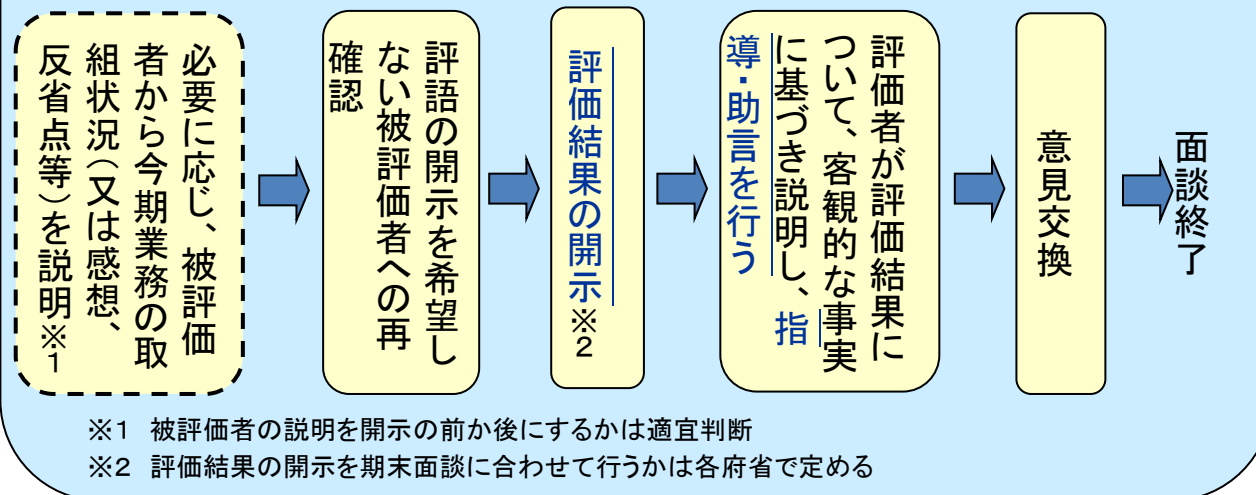
- ◇ 指導・助言は、被評価者の今後の業務遂行に当たり具体的な改善点等を示すものであり、公務能率の向上に大きく寄与するものです。これまでの試行においても、きめ細かな指導・助言が行われるか否かは評価に対する被評価者の満足度に大きな影響を与えるとの結果が出ています。
- ◇ 評価者は、能力評価の個別の評価項目や個別の目標ごとに個々にコメントするとともに、秀でている点（強み）や改善点（弱み）について必要な指導・助言を行うなど、可能な限りきめ細かなものとなるよう努めてください。また、被評価者は、評語の高低のみにこだわるのではなく、評価者からの指導・助言を積極的に受け止め、今後の業務遂行に活かすよう努めてください。

人事担当部局

指導・助言の徹底

被評価者の人材育成の観点からも、指導・助言の重要性について評価者等に周知し、個別評価項目・個別目標ごとに個々にコメントするとともに、秀でている点（強み）や改善点（弱み）について必要な指導・助言を行うなど、可能な限りきめ細かく行うよう指導してください。

開示及び面談の進め方（参考例）



指導・助言の重要性を認識し、人材育成の観点からコメント

（面談の留意点）

- ・特に認識が一致しないものは、なぜ一致しないのか丁寧に話し合う
- ・結果の良し悪しよりも原因に目を向ける
- ・普段から日常のコミュニケーションを心掛け、面談の負担（時間・内容）を軽減

評価者

(1) 期末面談の留意点

- ① 期末面談における留意点は、期首面談（P.30 参照）と同様です。期首面談と同様に 15 分～30 分程度を目安に実施してください。
- ② 希望しない者に無理に評語を開示する必要はありませんが、そのことによって、この後の話し合う内容（指導・助言など）があいまいにならないように留意してください。
※下位評価の場合は開示義務有
- ③ 被評価者の自己申告等については、評価確定前に確認等をしていることとは思いますが、被評価者が改めて内容を説明する際には、評価者は途中で口を挟むことのないよう、よく聞き、その後、自らが把握した事実等について、はっきりと説明します。
- ④ 評価内容についての話し合いは、例えば、評価者と被評価者で認識が一致するものから始め、次に一致しないものについて話し合うなど、流れにも留意します。特に一致しないものについては、何故一致しないのかについて丁寧に話し合うことも重要です。
- ⑤ 結果の良し悪しよりも原因に目を向け、プロセスを十分に分析し、話し合うよう心掛けます。
- ⑥ なお、期末面談で初めてすべての業務の結果の総括をするということではなく、日常における業務上のコミュニケーションを心掛けることによって、期末面談の負担が軽減されます。普段からそのような業務管理に心配りしておくことも重要です。

(2) 期末面談の進め方（期末面談において評価結果の開示を行う場合）

- ① 開示を希望しないとすると、被評価者の意思確認を行います。
↓
- ② 評価結果を開示します。開示することで、評価者が被評価者の発揮した能力や果たした役割がどの水準にあると見ているかがより明確になり、これを踏まえて次期に向けて話し合うことにより評価者・被評価者間の理解が深まり、被評価者の成長にもつながります。
↓
- ③ 被評価者の気づきを促すために、被評価者からの自己申告等、今期業務の取組状況（又は感想、反省点等）を話してもらい、今期を振り返ります。9月期の面談においては、能力評価の評価項目ごとの行動・着眼点も踏まえて振り返ります。
↓
- ④ 被評価者のその期における職務上の成果や行動についての評価者としての意見等を、評価結果を踏まえ、客観的な事実に基づいて説明するとともに、今後の業務遂行等に当たって秀でている点（強み）や改善点（弱み）等について必要な指導や助言等を行います。例えば、
 - ア 発揮された能力等で高かったもの、低かったものは何か
 - イ 能力向上を図るためにはどうしたらよいか
 - ウ 個々の業績目標等の達成状況がどうであったか
 - エ 組織や個人としての業務の進め方に問題がなかったか
 - オ 次期においてはどのように取り組むか等が考えられます。

※ 面談とは別途の機会に開示することとしている場合であっても、指導・助言を個別の業績目標や評価項目に即して行うなど、きめ細かく行うよう努めてください。

↓
⑤ 業績評価については、業務上の目標等以外の業務の達成状況や突発的事項等への対応状況等についても話し合い、次期以降の業務遂行、業務改善等に活用することとします。

↓
⑥ 面談を終了します。

※ なお、十分に話し合っても被評価者が納得しない場合などには、苦情相談・苦情処理の方法があることを教示のうえ、そのまま面談を終了しても差し支えありません。

(3) 評価内容のきめ細かな指導・助言の実施

指導及び助言を行うに当たっては、被評価者の主体的な能力開発や業務遂行等の取組を促すことが重要です。そのためにも、個別の項目・目標等に即した指導・助言をきめ細かく行うよう努めてください（次ページの「(参考) 期末面談における会話の流れ(例)」参照）。

また、具体的な「秀でている点(強み)や改善点(弱み)」を事実に基づいて示し、来期・将来に向けてどのようなところを伸ばすべきかや伸ばすためのヒントをしっかりとフィードバックし、被評価者の成長を支援します。

なお、調整の結果、評語が変更されている場合には、調整者にその理由等を確認し、フィードバックに備えてください。

被評価者

(1) 面談時の説明内容の整理等

被評価者は、自己申告等の根拠や評価者と面談で話をしたい事項等について整理を行い、面談の準備を行います。

(2) 面談の留意点

- ① 期末面談においては、評価者の進行に従って説明等を行ってください。
- ② 期末面談において評価結果の開示が行われる場合には、開示を希望しないかどうかの意思確認を求められる場合があります。
※ なお、全体評語は、原則開示なので、「開示を希望しない」旨の意思表示をしなければ、開示されることとなります。
- ③ 評価者の指導内容等については、今後の業務遂行等に活用するための材料として、前向きにとらえるよう心掛けてください。

(参考) 期末面談における会話の流れ (例)

評価者と被評価者の関係構築

- ・聴くための態勢をとる
- ・被評価者に対する関心を示す
- ・話しやすい環境を作る

評価者 今期もお疲れ様でした。〇〇〇の件はよく頑張っていましたね。

被評価者 無事に終わってほっとしました。事前に準備していたおかげで、スムーズに進みました。

相手の良いところをよく見て心に留め、言葉に出して伝える

評価者 〇〇〇はイレギュラーな部分が多かったけど、うまくいって助かりました。

被評価者 はい、ありがとうございます。

取組状況等の確認 (必要に応じ、被評価者から業務の取組状況等を説明)

- ・自己申告内容や評価事実に含まれる不明点を解消する
- ・目標を上回った(下回った)場合の原因について、被評価者側の認識を確認する

評価者 では早速、面談を始めたいと思います。自己申告の内容について、いくつか質問をさせてもらいますが、この点については、～～ということ合っていますか？

被評価者 はい、そのとおりです。

答えを「はい」「いいえ」に限定し、事実を明確にする

評価者 あと、こちらの件については、◎◎さんは、どう考えていますか。

被評価者 そうですね…この件については、問題点が明らかになっていますので、○月までに対処したいと考えています。

答え方が限定されない質問をすることで、相手により深く考えさせる

評価結果の開示 (開示を希望し、面談時に評価結果を開示する場合)

- ・評価者による評価とその根拠を説明する

評価者 評価結果については、開示を希望しますか。

被評価者 はい、お願いします。

受け取った相手が理解でき、自身の言動を変化させることで対応できる具体的な内容にする

評価者 まず能力評価については、～～の点で良かったと思いますが、～～の点については、更なる向上を目指して取り組んでもらいたいと考えていますので、全体評語はBです。

また、業績評価については、目標1については、予定どおり実施して、目標をクリアしましたね。そのほか、いずれの目標も課長補佐に求められるレベルで概ね目標を達成したこともあり、こちらも全体評語はBです。

評価結果について行動事実に基づく説明、指導・助言

- ・評価に対する認識をすり合わせる
- ・秀でている点(強み)や改善点(弱み)を話し合う
- ・次期の課題について認識を共有する

評価者 評価結果について、何か質問はありますか。

被評価者 目標2についてですが、目標レベルではあるものの、頑張って達成したのですが、なぜ「通常」となるのですか。

評価者 ◎◎さんの頑張り、そして目標を達成したことは、

私も認めるのですが、「通常より優秀」のレベルとするには、期待された以上の成果を挙げることが求められます。◎◎さんは、これについて、どのように考えていますか？

ただ頑張ったことのみをもっては、「通常より優秀」レベルとはならない

被評価者 確かに「通常より優秀」なレベルまでには到達していなかったかもしれません。分かりました。あと、今後のためにお聞きしますが、「通常より優秀」レベルになるには、どうしたらいいのでしょうか。

評価者 能力評価について、◎◎さんの場合は、

命令ではなく、評価者が考える「アドバイス」として伝える。相手の考えを尋ねたり、工夫してもらおうと、さらによい

～～については求められる行動が確実にとられているので、次は～～の行動について、一層の向上を目指すといいと思いますよ。また、◎◎さんは、～～といった点が優れていると思いますので、今後、～～といったところを伸ばしていけるといいと思います。他方で、～～といった点はやや課題があると思いますので、～～といったところに気をつけて業務を行っていただければと思います。業績目標については、職位相当の目標を「通常」レベルとして設定しますので、今お話ししたように、「通常より優秀」レベルに達するには、目標を十分に上回り、かつ、目標を継続的に上回る力があることを説明する必要があります。

意見交換

- ・次期の課題について認識を共有する
- ・被評価者の心残りを解消する

評価者 次の期では、どんなことに力を入れていきたいと考えていますか。

答え方が限定されない質問をすることで、相手により深く考えさせる

被評価者 ###を推進していきたいと考えています。

評価者 ###については、前回明らかになった問題点について、どのように解消する予定ですか？

理由・原因を「詰問」するのではなく、今後どうしたらできるか、何をすればよいのかを問う

被評価者 ～～を実施することにより問題点を解消していきたいと考えています。

評価者 分かりました。あと、***の経験をしておくと、この仕事を進める時に役立つと思うけど、◎◎さんは、どう思いますか？

相手の成長のため、これまでとは別の行動、チャレンジすることを伝える際、意見とすることで、押し付けではない印象で伝えられる

被評価者 ***については、業務との関連も強いので、機会があれば担当したいと思っていました。ぜひお願いします。

評価者 わかりました。***も担当できるように調整しましょう。

評価者 最後に、この場で確認しておきたいことや、私に伝えておきたいことなどはありますか。

被評価者 実は、家族のことで～～の状況にあります。

業務への支障はないと考えていますが、状況が変わった場合に、御迷惑を掛けるかもしれません。

相手が話したいことを自分の意思で話せるよう、話を遮らず最後まで聞く

評価者 分かりました。あまり無理はしないように。状況が変わったら教えてください。

被評価者 はい、どうぞよろしく申し上げます。後はこちらからの質問はありません。

面談終了

- ・今後の期待を伝える
- ・ねぎらいの気持ちを伝える

評価者 それでは、面談は以上です。これからもよろしく申し上げます。今回、○○○の件で力を発揮してくれたので、次も期待しています。

被評価者 はい、ありがとうございました。

前向きなメッセージを伝えて終えることで意欲向上につながる

10. 人事異動への対応

<評価期間中に評価者が異動する場合>

評価者が評価期間の途中で異動する場合は、前任の評価者が被評価者の評価に必要な異動前までの評価期間における職務遂行状況や業務の達成状況等を、後任の評価者への申し送り事項として申し送るなどの適切な対応をしてください。

前任評価者は、被評価者に対しての開示は行いませんが、人材育成・業務遂行の促進等の観点から可能な限り指導・助言を行うことが望ましいと考えられます。（必ずしも面談として行う必要はありません。）

後任評価者は、前任評価者からの申し送り事項も参考に、（必要に応じ前任評価者の意見も聴いて、）着任後に被評価者の業務内容や目標等の変更を行わせる必要がある場合には、目標変更のための面談を行い、人事評価記録書の業務内容や達成目標の加除訂正や困難度・重要度の変更について、面談を通じて、被評価者と認識の共有を図ります。

後任評価者は、評価期間の被評価者の行動等を観察し、目標以外の取組や前任者の申し送り事項も参考に、（必要に応じ前任評価者の意見も聴いて、）所定の評価を行います。

○具体的手続イメージ

※ 各府省においてはこれを参考に、実態を踏まえつつ適切に対応してください。

（申し送り事項例）……人事評価記録書と同様の書式へのメモ的な記載を想定

（能力評価）

- ・ 前任評価者は、期中の被評価者の職務行動でプラス評価又はマイナス評価の材料となる特筆すべき事項について、所見欄に仮記載する。
- ・ また、全体評語のほか必要に応じて個別評語を仮記載する。
- ・ 後任評価者は、着任後の期間の被評価者の行動を観察し、申し送り事項がある場合には、それも参考に、必要に応じて前任評価者の意見も聴いて、評価を行う。

（業績評価）

- ・ 前任評価者は、全体評語とともに目標ごとにそれまでの業務の遂行状況に関し把握している事項を所見欄に仮記載する。
- ・ また、既に業務が完結している目標については、可能な限り個別評語を仮記載する。
- ・ さらに、目標以外で顕著な取組があった場合には、【目標以外の業務への取組状況等】の所見欄へ仮記載する。
- ・ 後任評価者は、被評価者の業務内容や目標等の変更を行う場合には、目標変更の面談を行い、業務内容や達成目標を加除訂正させる。また、困難度・重要度の変更を行う場合には、面談等を通じて、被評価者と認識の共有を図る。
- ・ 後任評価者は、個別目標について評語を付けるとともに、目標以外の取組や申し送り事項がある場合には、それも参考に、必要に応じて前任評価者の意見も聴いて、評価を行う。

<評価期間中に被評価者が異動する場合>

被評価者が評価期間の途中で異動する場合は、異動前の評価者が被評価者の評価に必要な異動前までの評価期間における職務遂行状況や業務の達成状況等を、異動先の評価者への申し送り事項として申し送るなどの適切な対応をしてください。

異動前の評価者は、被評価者に対しての開示は行いませんが、人材育成・業務遂行の促進等の観点から可能な限り指導・助言を行うことが望ましいと考えられます。（必ずしも面談として行う必要はありません。）

また、同様の観点から、異動前の評価者による異動先の評価者への申し送りに先立ち、被評価者が自らの行動や職務の達成状況等を振り返る機会として自己申告を行うことも考えられます。

被評価者は、異動後の評価期間における目標を設定（前任者の目標を引き継ぐことも可。その際、前任者の取組状況如何によっては困難度や重要度の設定の変更があり得る。）し、評価者との面談を通じて、認識の共有を図ります。

目標設定が困難な場合にあっては、業務遂行に当たっての重点事項や留意事項等について明確にし、期末に振り返る形で評価することをあらかじめ確認するなど果たすべき役割の確定を行います。

異動先の評価者は、評価期間の被評価者の行動等を観察し、異動後の職務について目標ごとの評価、目標以外の取組など、異動前の評価者の申し送り事項も参考に、（必要に応じ異動前の評価者の意見を聴いて、）所定の評価を行います。

○具体的手続イメージ

※ 各府省においてはこれを参考に、実態を踏まえつつ適切に対応してください。

（申し送り事項例）……人事評価記録書と同様の書式へのメモ的な記載を想定

（能力評価）

- ・ 異動前の評価者は、期中の被評価者の職務行動でプラス評価又はマイナス評価の材料となる特筆すべき事項について、所見欄に仮記載する。
- ・ また、全体評語のほか必要に応じて個別評語を仮記載する。
- ・ 異動先の評価者は、被評価者の着任後の期間の行動を観察し、申し送り事項がある場合には、それも参考に、必要に応じて異動前の評価者の意見も聴いて、評価を行う。

（業績評価）

- ・ 異動前の評価者は（個々の目標等に対し異動時点での達成状況が低い場合もあると思われるが、「目標達成に向け、その時点で求められた進捗状況にあるかどうか」という観点から）全体評語とともに、目標ごとにそれまでの業務の遂行状況に関し把握している事項を所見欄に仮記載する。
- ・ また、既に業務が完結している目標については、可能な限り個別評語を仮記載する。
- ・ さらに、目標以外で顕著な取組があった場合には、【目標以外の業務への取組状況等】の所見欄へ仮記載する。
- ・ 異動先の評価者は、被評価者の異動後の評価期間における目標を設定（前任者の目標を引き継ぐことも可。その際、前任者の取組状況如何によっては困難度や重要度の設定の変更があり得る。）し、評価者との面談を通じて、認識の共有を図る。
- ・ 異動先の評価者は、個別目標について評語を付けるとともに、目標以外の取組や申し送り事項がある場合には、それも参考に、必要に応じて異動前の評価者の意見も聴いて、評価を行う。

11. 併任者への対応

<併任者への対応について>

併任者（被評価者）の評価は、併任先における評価者に相当する上司が、併任者の評価に必要な評価期間中における職務遂行状況や業務の達成状況等の情報を提供し、併任者の本務の評価者が本務の人事評価記録書を用いて評価を行います。

例えば、併任先の官職に係る人事評価記録書の様式を用いて、併任先の上司が参考となる事項（全体評語、個別評語及び所見）を仮記載し、本務の評価者へ情報提供を行っていただき、評価者は本務の官職に係る人事評価記録書に、併任先からの情報等を参考として、全体評語、個別評語及び所見を記載します。

（考え方）

評価結果は、本務における任用、給与、分限その他の人事管理に活用されるものであることから、本務において評価を行い、全体評語を確定させることが適当です。また、本務の評価者は、評価結果について調整者（実施権者）への評価結果の説明責任を負う観点からも、勤務実態のある併任先から可能な限り適切な情報が提供される必要があります。

○具体的手続イメージ

※ 各府省においてはこれを参考に、併任者の勤務実態などの状況を踏まえつつ適切に対応してください。

- ① 本務における評価が最大限に適切に行われるよう、併任先の勤務実態に応じて、併任先の評価者に相当する上司は、併任先の人事評価記録書と同様の書式を用いて併任者と面談の上、目標設定を行い、能力評価や業績評価についてできるだけ仮評価を行った上で、併任者の本務の評価者へ併任者の業務遂行状況に係る「情報提供」として送付します。

※ なお、併任先の上司は、開示は行いませんが、被評価者の人材育成・業務遂行の促進等の観点から、可能な限り指導・助言を行うことが望ましいと考えられます（必ずしも面談形式をとる必要はありません。）。

※ また、同様の観点から、併任先の上司による本務の評価者へ「情報提供」を行うことに先立ち、被評価者が自らの行動や職務の達成状況等を振り返る機会として自己申告を行うことも考えられます。

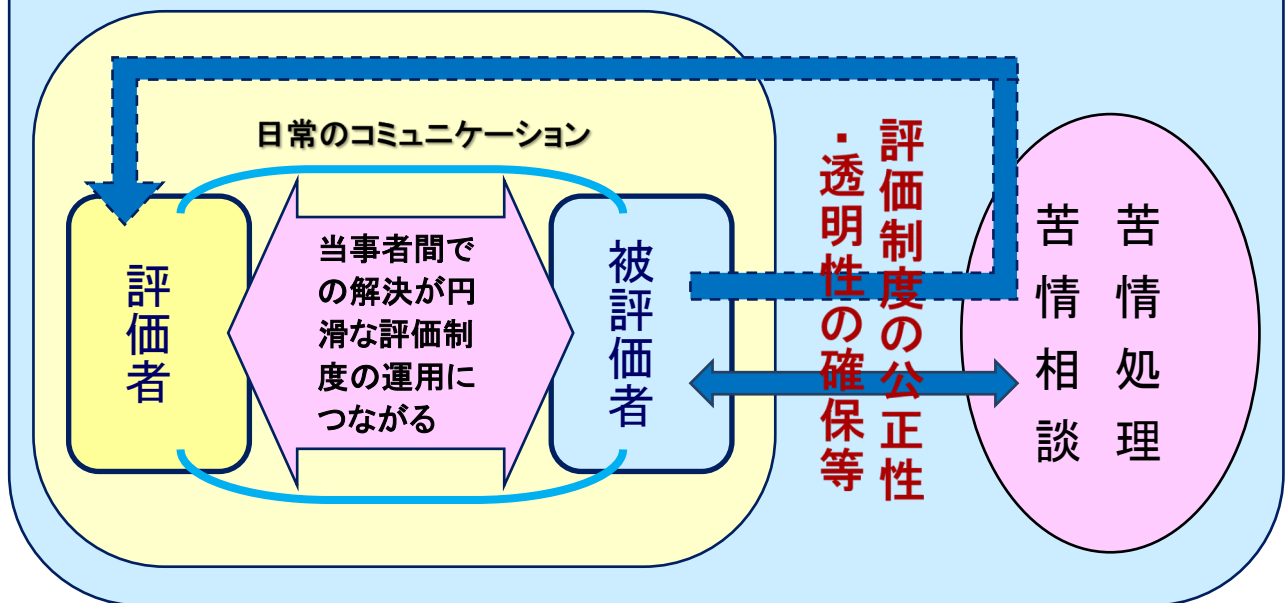
※ 勤務実態のある併任先が複数であれば、それぞれ仮評価を行い、本務への「情報提供」を行います。

- ② 本務の評価者は、本務の業務に係る評価、①の併任先の「情報提供」及び必要に応じ併任先の評価者に相当する上司の意見も聴いて、総合的に勘案して本務の人事評価記録書（能力評価及び業績評価）に全体評語を付し、開示、指導・助言を行います。

※ 併任先からの人事評価記録書と同様の書式による情報提供は、本務の人事評価記録書の補完資料（根拠資料）とします。

12. 苦情への対応

- ・人事評価制度の公正性・透明性の確保と制度の信頼性を高めるため、苦情に的確に対応することが不可欠
- ・日頃から当事者間のコミュニケーションを通じて、評価に対する疑問や不満等の解消を図ることが重要



1 苦情対応の必要性

評価制度を円滑に運用するためには、評価者と被評価者（当事者）が制度内容をよく理解し、適切に評価を行う必要があります。また、日頃から当事者同士がよく話し合い、コミュニケーションを通じて双方の疑問点や不満等を解消するよう心がけることも大切です。ただ、お互いによく話し合っているつもりでも、実際の評価の段階に当たって双方の事実関係の認識等に齟齬が生じたり、制度全般を通じて被評価者からの様々な不満等が起こり得ることも考えられます。

このため、人事評価の公正性・透明性の確保、制度そのものに対する信頼性の確保の観点から、人事評価のプロセス、評価結果等に関する内容、その他制度全般において想定される苦情等に対し、適切に対応し効果的な解決を図ることとしています。

なお、人事評価に対する被評価者の不満の内容については様々なものが想定されますので、苦情の内容に応じて効果的な処理方式等を工夫することも必要です。

苦情への適切な対応

- ・実施権者は評価結果に関する職員の苦情その他人事評価に関する職員の苦情について、内閣官房令※で定めるところにより、適切に対応（政令第20条①）

※「苦情相談」及び「苦情処理」により対応（内閣官房令第4条）

- ・苦情への対応は苦情相談（人事評価に関する苦情全般）及び苦情処理（開示された評価結果に関する苦情及び苦情相談で解決されなかった苦情のみ）により行う
- ・苦情相談及び苦情処理は人事評価実施規程で定める
- ・苦情処理において開示された評価結果が適当かどうか審査され、適当でないと判断された場合、実施権者は再評価又は再調整を行わせる

不利益取扱いの禁止

- ・職員は苦情の申出を理由に不利益な取扱いを受けない（政令第20条②）

※苦情対応の関係者は、苦情の事実・内容等について秘密保持に留意

2 苦情相談と苦情処理

人事評価は各府省の人事管理の基礎となりますので、その結果をできるだけ早期に確定させ、任免、給与等に活用させる必要があります。このため、苦情等があった場合にはできるだけ速やかに苦情等に対応することが必要です。

各府省において苦情に対応する仕組みを設け、職員からの苦情等に的確に対応することにより、人事評価の結果等の他、人事評価に関わる全ての事項について実施権者が最終的な責任を負うこととしています。

具体的な苦情対応の仕組みについては、各府省が定める実施規程等によることとしており、大きく「苦情相談」と「苦情処理」の2つの仕組みを設けて行うこととしています。

◆ 苦情相談

被評価者により身近なところで、人事評価に係る苦情全般を対象に、**簡易・迅速な処理**を行うことを目的としています。また、必要に応じて人事院に対して苦情相談、審査請求等ができる得ることを申出人に教示するなど、**苦情の仕分け的な役割**も担います。（《人事院における苦情相談等》を参照（P.74））。

◆ 苦情処理

開示された評価結果に関する苦情、苦情相談では解決されなかった苦情のみを対象にして、所定の手続に則り処理を行います。

3 当事者による解決

苦情への対応の仕組みや具体の運用に当たっては、各府省の実施権者の下で行われることになりますが、はじめにも述べたように、まずは当事者同士がよく話し合うことが苦情対応の基本です。

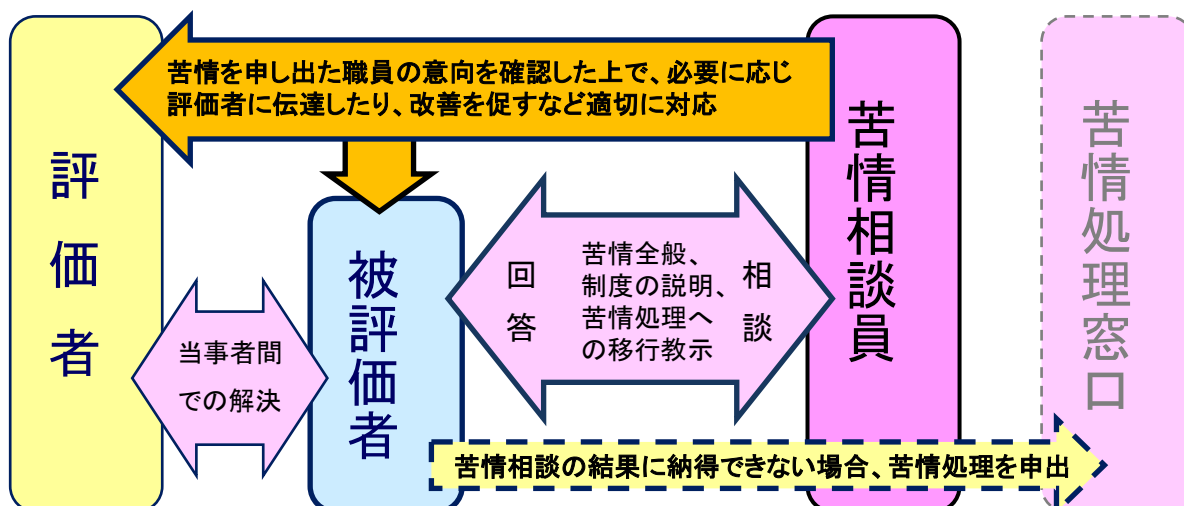
また、制度として設けるものではありませんが、日常の業務上のコミュニケーションの中で、また、必要に応じて個別に面談を行うなどにより、よく話し合うことが結果として職員からの苦情を減らしていくことにつながります。

評価者、被評価者とも、新たな人事評価が日常の業務の一環として円滑に行われるようになるまでは、評価者と被評価者との十分なコミュニケーションによりできるだけ評価に対する不満等の解消を図るよう努めてください。

苦情相談(簡易・迅速な対応)

- ・対象・・・人事評価に関する苦情全般
- ・手続・・・口頭、電話、メール等によりいつでも※苦情相談員に申出
※ 「評価結果」に関する苦情は、苦情処理の申出期間が限定されていることに注意
- ・対応・・・制度の説明、評価者への伝達等(申出人が納得しない場合、苦情処理への移行を教示)

<実施規程で定める苦情相談の例>



(苦情対応の具体的な手順は、各府省が定める実施規程によることとしていますが、以下、想定される苦情相談の手続等を記載します。)

《苦情相談》

1 苦情相談員の設置

実施規程において、苦情相談の趣旨に照らし、職員からの苦情等に対し簡易・迅速に処理を行える立場にある者が「苦情相談員」として指定されます。

例えば、各部局単位等に、評価者の上位者、総括課長、総括補佐、総括課職員、また、苦情処理に係る事務を行うため別に実施権者から指定される苦情処理窓口担当者等が想定されます。

これらの者は、職員の苦情等の事情や周辺事情を把握しやすい立場である者、職員にとって相談がしやすい者、また、勤務の実情を踏まえ適切なアドバイスが期待できる者との考え方から指定されるものです。

実施権者は、苦情相談員を指定したことを職員に周知し、職員が苦情等を相談しやすい環境づくりに努めます。

2 相談の対象

開示された評価結果に関するものを含むほか、人事評価に係る手続その他人事評価に関する苦情全般について幅広く対象とします。例えば、評価者が面談をしない、無理な目標を押し付けられたといった評価手続に関すること、なぜ開示することとしているのか（開示しないこととしているのか）といった制度に関すること、開示された評語が不満であるといった評価結果に関することなどの相談が考えられます。

苦情相談で評価結果に関する苦情を受け付けることとしているのは、例えば、相談をして評価の付け方のルールの説明を聞いたなら納得したというケースもあり得ることから、案件を限定しないこととしたものです。ただし、苦情相談は、評価結果の当・不当を判断し、再評価等への手続につながるものではありません。

3 手続

ア 申出方式

苦情等のある者は、口頭、電話、メール等により、苦情相談員に申出・相談を行います。

イ 対応

- ・ 苦情相談員は、口頭等により申出のあった相談内容を聞き、内容に応じ、**制度の説明**のほか、相談内容が評価手続に関するもので改善が必要と判断される場合には、申出人の意向を確認の上、評価者に伝達し、**改善を促す**などの対応を行います。
- ・ 上記対応を行っても申出人が納得できない場合には、苦情処理の仕組みへ手続を移行するよう、苦情相談員がその旨を**申出人に教示**します。

(評価結果に関する苦情処理には申出期限が設定されています。)

※具体的手順は、次ページのフロー図参照

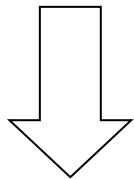
「苦情相談」手順

趣旨：口頭等による申出に基づき、簡易・迅速な解決を図る。

被評価者（申出人）

不満（例）

- 評価手続に関するもの
 - ・ 評価者が面談をしない
 - ・ 無理な目標を押しつけられた
 - ・ 指導助言が不十分
- 制度全般に関するもの
- 評価結果に関するもの
 - ・ 評価結果が低い



口頭、電話、メール等

苦情相談員

- ・ 評価者の上位者（調整者）
- ・ 各部局（署）総務課長、総括補佐等
- ・ 官房人事担当部局等の苦情処理窓口担当者

相談員の対応

- 話を聞く（話を聞いて終わりというケースもある）
- 制度の説明
- 評価手続に関するもので改善が必要と判断される場合、申出人の意向を確認した上で評価者に伝達し、改善を促す

申出人の意向を確認の上、伝達（口頭など）

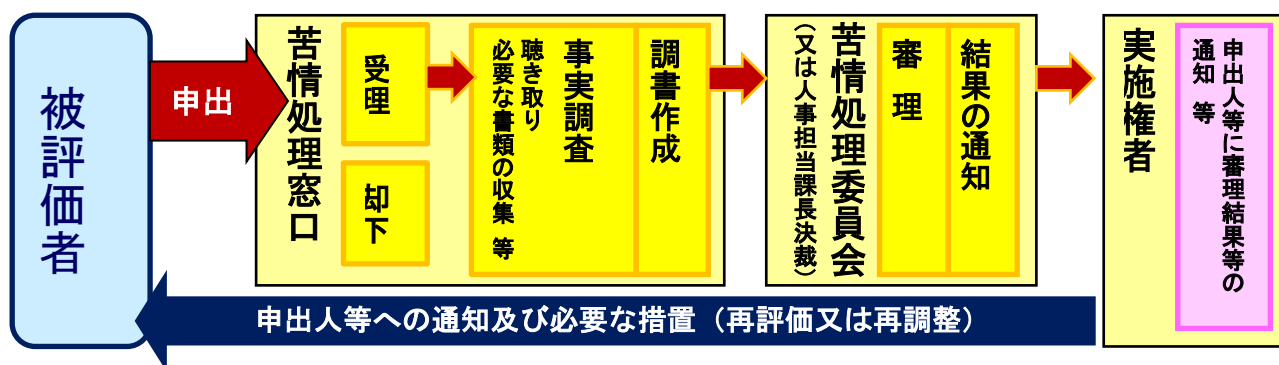
評価者（対応）
面談の実施など

上記対応で納得できない場合、苦情処理の手続に移行（苦情相談員がその旨教示）

苦情処理(所定の手続に則り処理)

- ・対象・・・開示された評価結果に関する苦情及び苦情相談で解決されなかった苦情のみ
- ・手続・・・苦情処理申出書により苦情処理窓口申し出を行い※1、苦情処理委員会(仮称)※2で処理
- ※1 申出期間は1週間程度。本人名義であれば、本人以外からの申出書の提出も可能
- ※2 実施権者の指名する人事担当部局等の職員で構成
- ・対応・・・事実関係の確認、審査、決定、申出人等への通知等

<実施規程で定める苦情処理の例>



(苦情対応の具体的な手順は、各府省が定める実施規程によることとしていますが、以下、想定される苦情処理の手続等を記載します。)

《苦情処理》

1 処理体制

ア 窓口

組織規模等に応じて、**苦情処理窓口**を設置します。

例 本省：官房人事担当部局、地方機関：ブロック機関又は府県単位機関の人事担当部局

イ 審理機関等

人事当局等に**担当部署**を設けること又は実施権者が指名する者で構成する**苦情処理委員会**のような**合議体**(構成例：人事担当部局＋各部局総務課職員)を設け、窓口から提出された調書等に基づき審査を行い、その結果を実施権者に提出します。

実施権者は、審査機関からの審査結果に従い、申出人等に通知するとともに再評価又は再調整を指示するなど必要な措置を執ります。

2 処理の対象

開示された評価結果に関する苦情及び苦情相談で解決されなかった苦情のみを受け付けます。

3 手続

ア 申出方式

- **苦情処理申出書**（参考様式例1「苦情処理申出書」を参照（P.76））により、苦情処理窓口に申し出ることにより行います。申出書の提出は、メール等で送付する方法により行われます。
- なお、申出は、申し出る職員の意思に基づき、必ず**職員本人名義**で行う必要があります。本人以外の者が窓口で申出書を提出することもできますが、その場合には、窓口の職員が本人に申出の意思を確認することとしています。
- また、評価結果の早期確定の観点から、**申出期間には制限**（例：評価結果の開示を受けた日、苦情相談で苦情処理手続きの教示を受けた日から、1週間程度など）を設けます。
 - ※ 職員が併任者である場合には、開示された評価結果に関する苦情については、本務又は併任先の所属する窓口で申し出るものとしています。
- さらに、**評価結果に関する苦情については、当該評価期間につき、1回受け付けるもの**としています。（苦情処理の結果として再評価された評価結果について、再度、苦情処理の申出を行うことはできません。）

イ 対応

- **形式審査**

苦情処理窓口は、申出書の形式審査を行い、苦情処理の対象でない案件であれば却下し、要件不備等があれば苦情を申し出た職員に修正の指導等を行います。
- **受理の通知**

苦情処理窓口は、申出を受理する場合には申し出た職員及び必要に応じ評価者・調整者に通知し、却下する場合には申し出た職員にのみ通知します。
- **事実関係の確認**

苦情処理窓口は、申出の事実確認のため、苦情を申し出た職員のほか、その申し出た職員の評価者その他必要があると認める者（職場関係者など）からの聴き取り、必要な証拠書類収集等により事実調査を行います。

なお、聴き取りは、面談、電話やメール等によるほか、窓口の職員が直接訪問して行う方法などのうち、最も適当と認める方法により行います。

 - ※ 実施権者は、事実関係の確認に必要があると判断する場合には、申出人からの申出に応じ、以下の措置を執ることとします。
 - i 申出人が希望する者を、聴き取りの際、申出人に同席することを認めること（ただし、窓口は同席人数および発言の制限等を行うことができます。）
 - ii 申出人が希望する本人以外の者からの聴き取り・調査等を行うこと
- **調書の作成**

苦情処理窓口は、聴き取りの結果のほか、必要な書類等の収集・取りまとめを行い、事実調査に係る調書を作成して審理機関に提出します。
- **審理**

苦情処理委員会の開催等により、**評価結果の当・不当等**を調書に基づき、**審理**を行います。
- **決定**

苦情処理委員会等の審理結果を踏まえ、実施権者は、**苦情を申し出た職員及び必要に応じ関係者に通知する等、必要な措置**をとります（参考様式例2「苦情処理結果通知書」を参照（P.77））。

※具体的手順は、次ページのフロー図参照

《その他留意事項》

1 秘密の保持について

苦情への対応に関係する担当者は、申出人からの苦情申出の事実、苦情の内容等について、その秘密を厳守することとします。また、申出のあった苦情を処理するために評価者等の関係者に申出の内容を伝える等の必要があるときは、申出人の了解を得てから行います。

また、被評価者から苦情の申出を受けた評価者も同様に、秘密の保持に留意するものとします。

2 不利益取扱いの禁止について

苦情への対応に関係する担当者は、職員が苦情を申し出たこと、苦情処理に関する調査に協力したこと等に起因して、職員が職場において不利益な取扱いを受け、あるいは誹謗、中傷、嫌がらせなどの不当な取扱いを受けることがないように配慮してください。

評価者においても、上記の点については留意してください。

3 記録の作成等について

苦情相談員は、職員から苦情の申出があった場合には、当該申出人の所属・氏名、苦情の申出のあった日、申出の具体的な内容、対応状況等について、適宜記録を作成し、各府省において保存します。

また、苦情処理窓口担当者においても、適宜記録を作成し、各府省において保存します（参考：様式例3「苦情相談／苦情処理の申出・記録シート」を参照（P.78））。

なお、記録に残された情報等については、苦情を申し出た職員の個人情報等が特定されないことなどに十分留意しつつ、今後の苦情処理の仕組みの検討に活用します。

4 職員への周知について

各府省の人事担当部局等は、評価者及び被評価者に対し、苦情等への対応について、上記内容及び窓口の担当者の連絡先等について、適宜の方法で周知することとします。

5 制度官庁への報告について

制度に関する苦情については、官房人事担当部局に集約の上、制度官庁に報告してください。

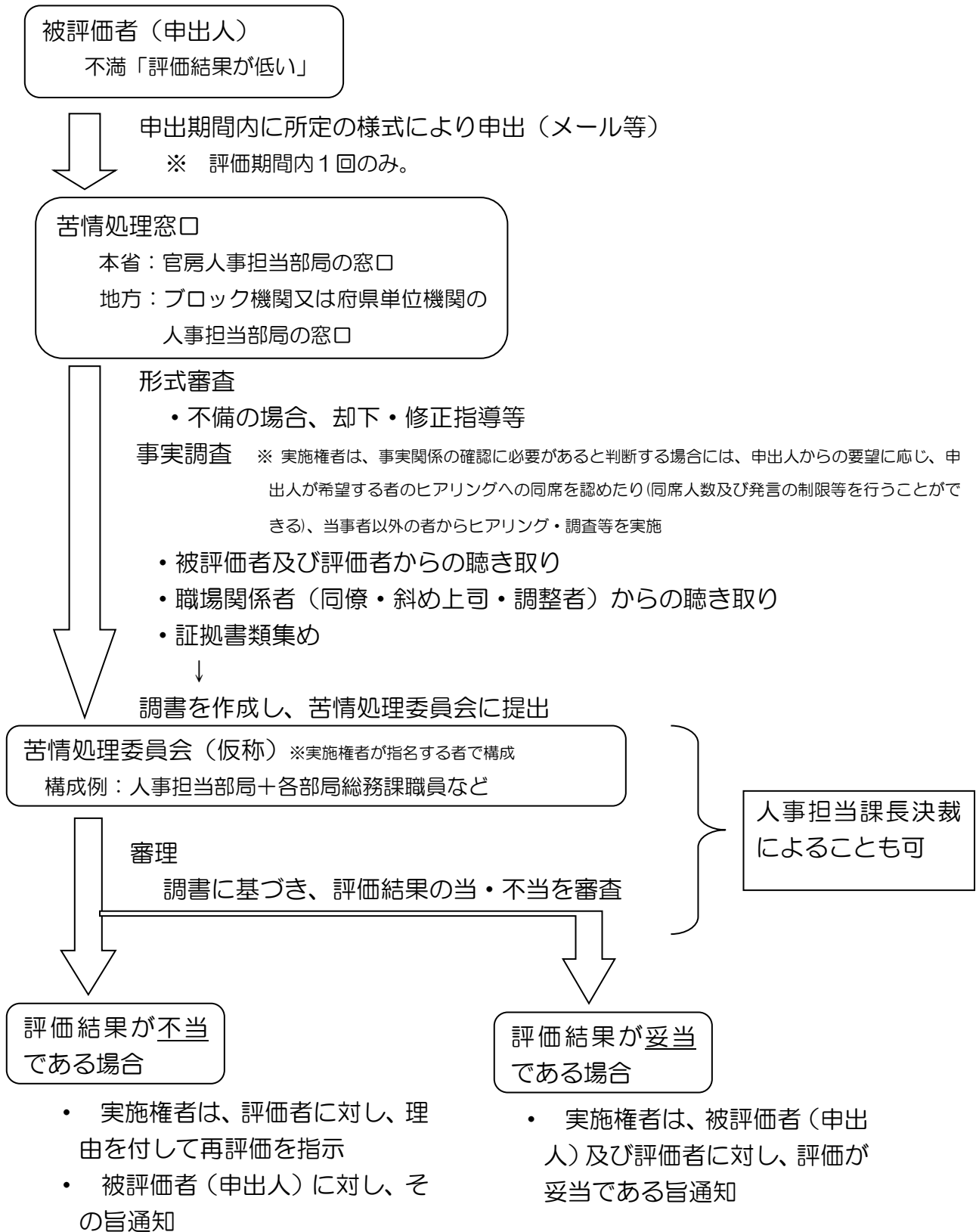
《人事院における苦情相談等》

苦情相談員及び苦情処理窓口は、苦情への対応に際し、苦情の内容が評価結果に基づき決定された任免、給与等に関するもの等の場合には、苦情を申し出た職員に対して、苦情内容に応じ、人事院への苦情相談、審査請求等ができ得ることを申出人に教示します。

「苦情処理」手順

趣旨：苦情処理申出書による手続を行い、事実調査や苦情処理委員会における審理等を経た上で、実施権者が評価者等に対し必要な対応を指示する。

以下、評価結果に関する苦情の場合のフロー



苦情処理申出書

年 月 日

(人事評価実施権者) 殿

申出人(氏名)

以下のとおり苦情を申し出ます。

1. 申出人

所属・職名 _____

2. 申出人の評価者及び調整者

評価者 所属・職名 _____

氏 名 _____

調整者 所属・職名 _____

氏 名 _____

3. 申出の内容(該当する内容に○を付す)

[評価結果に関するもの / 左記以外の苦情相談で解決しなかったもの]

(申出の具体的な内容)

受付日： 年 月 日

受付者：所属・職名 _____

氏 名 _____

苦情処理結果通知書

年 月 日

申出人（氏名） 殿
評価者（氏名） 殿
調整者（氏名） 殿

（人事評価実施権者）

年 月 日付申出のありました苦情については、〇〇〇〇（例：苦情処理委員会）
における審理の結果、下記のとおりとなりましたので通知します。

記

1. 結果

2. 理由

苦情相談／苦情処理の申出・記録シート

受付日： 年 月 日

受付者：所属・職名 _____
 氏 名 _____

1. 申出人 所属・職名 _____
 氏 名 _____

2. 申出人の評価者及び調整者

評価者 所属・職名 _____
 氏 名 _____

調整者 所属・職名 _____
 氏 名 _____

3. 申出の具体的な内容

4. 対応結果

① 対応状況等

② 申出人への説明

説明日 年 月 日

説明者 所属・職名 _____
 氏 名 _____

評価者に求められる姿勢

- ・評価は管理者としての担当業務の一つ
- ・主観的な判断基準で評価しない(評価基準等の理解・運用)
- ・職務における行動や結果を評価
- ・被評価者の日頃の職務行動(評価事実)を把握
- ・人材育成の観点からの適切な指導・助言

評価の対象範囲

- ・職務遂行中の行動等が対象(公務外は対象外)
- ・当該評価期間にとった行動等が対象

評価者が陥りやすい評価エラー

- ・ハロー効果(イメージ効果)
- ・寛大化傾向
- ・厳格化傾向
- ・中心化傾向
- ・論理的錯誤
- ・対比誤差
- ・逆算化傾向

1. 評価者に求められる姿勢

人事評価を行うに当たり、評価者に求められる姿勢は、一般的には次に示す項目に代表されます。

① 評価は担当業務の一つであることを認識すること

一般的に、多くの評価者は、人事評価が自分の役割であり、担当業務の一つであるとの認識が不十分であるように見受けられます。

評価者は、「仕事が忙しくて、人事評価に割く時間がない」、「人事評価は面倒なものだ」という受け止め方をせず、日頃から人事評価は管理者(及び業務管理を補助する者)としての担当業務の一つであるという認識を持つことが必要です。

② 主観的な判断基準で評価しないこと

評価者が評価を行うに当たって、評価基準に対する理解が不十分であったり、認識にバラツキがあったりすると、自分の価値判断・経験などにより評価要素を自分なりに理解し評価することとなり、更には、評価者の思惑や個人的な感情が入りやすくなります。

この場合、一般的に、評価そのものは甘くなりがちで、寛大化傾向（評価者が実際よりも寛大な甘い評価をする傾向）を示したり、また、評価に自信がない場合には、中心化傾向（優劣の差がつきにくい状態）を示すこととなり、このことが結果的に、被評価者に評価者の評価能力、評価態度及び評価結果について、疑問や不満を抱かせることにつながります。

人事評価においては、評価基準等を統一的に理解・運用することが重要であり、各評価者が主観的な判断基準等で行うものではないということを認識することが必要です。

評価基準等に対する疑問や判断時の迷い等があった場合には、できるだけ各府省の人事担当部局等に確認いただき、評価に当たってください。

③ 人間性や人格を評価するのではなく、職務における行動や結果を評価するという視点を持つこと

人事評価は、評価者が部下の人間性や人格を評価するものではなく、また、人間の保有するすべての能力を評価するものでもありません。保有している能力のうち、職務行動を通じて顕在化した能力及び職務遂行結果を客観的に把握することが重要です。

ともすれば、「几帳面だから仕事は正確だ」とか「まじめだからしっかりやっている」などと、生まれながらに持つ「性格」に強く影響されがちであり、そのために評価の公正性や納得性を損なうことが見受けられます。

人事評価は、あくまで職務遂行における行動及び結果に基づき、能力や業績を評価するものであることを意識して、評価を行ってください。

④ 被評価者の日頃の職務行動を把握すること

評価者は、評価のために特別に被評価者の職務行動を観察・把握する必要はありません。あくまでも評価者が日頃行っている業務管理の中で、被評価者の職務行動のうちの顕著な行動等について評価項目及び行動や着眼点を通して把握し、評価の材料として収集すれば足りるものと考えます。

一方で、評価材料としての行動等についての記憶は、時間の経過とともに鮮明でなくなるために、評価期日に近い時期のみの行動で部下を評価したり、事実による評価でなく、主観や推測による評価となりかねません。必要に応じて、記録に留めておくことも有益です。

⑤ 人材育成の観点からの適切な指導・助言

人事評価は、＜人事評価の意義＞(P.10)でも述べたように、能力・実績主義の人事管理の基礎となるツールであるとともに、個々の職員の側からみれば、自らの強み・弱みを把握して自発的な能力開発等を促すことにもつながるなど人材育成の意義も有しています。

このようなことから、評価結果のみならず、きめ細かな指導・助言は、被評価者の今後の業務遂行に当たり具体的な改善点等を示すことなどにより、公務能率の向上に大きく寄与するもので、適切な指導・助言を行うことによって、人材育成につなげてください。

2. 評価の対象範囲

人事評価は、あくまでも職務の遂行において顕在化した能力や業務の達成状況について評価するものであり、適切かつ公正な評価を行うためには、その対象範囲についても正確に理解しておくことが必要です。

① 職務遂行における行動と結果

職務遂行における行動及びその結果が評価の対象です。

部下の勤続年数、学歴、年齢、性別などの属人的要素や公務外の私的な行動等については、評価の対象にはなりません。

- 例) × 性格の合う職員には高い評価、合わない職員には低い評価をしてしまう。
- × 公務外の懇親会での態度が気に入らなかったため、評価を下げる。

② 評価期間内における行動

定められた評価期間内の行動等が評価の対象です。

「前回の評価結果」あるいは「評価期間外の実績」に影響されることなく、また、評価期日に近い時期の事実のみをとらえて評価するのではなく、評価期間の全期間にわたる事実に基づいて評価することが必要です。

- 例) × 今期は特に目立った成果はないにも関わらず、前の期の成績優秀者なので今期も高い評価とする。
- × 評価期間の大半はきちんとした職務遂行状況であったにも関わらず、評価期日直前のミスを過大に考慮し、マイナス評価とする。

3. 評価者が陥りやすい評価エラー

評価者が被評価者を評価するに当たって陥りやすいエラーとその対応策として、一般的に次のようなことが挙げられます。評価エラーを防止する観点からは、評価における主観などの排除と具体的・客観的視点に立った評価が重要です。また、評価者自身の傾向を認識した上で評価することも必要です。

傾 向	内 容	対 応 策
ハロー効果 (イメヅ効果)	<ul style="list-style-type: none"> 被評価者に対する全体的な印象から、あるいは何か一つの印象から個々の特性を同じように評価する傾向 例)明るく人付き合いが良いという印象のみで、評価項目のほとんどを高く評価してしまう。 彼・彼女は良い(悪い)と思うと、評価要素がすべて良く(悪く)見えてしまう傾向 例)「彼は優秀だ」というイメージにとらわれ、個々の評価項目に係る行動を吟味することなく、おしなべて高い評価をつけてしまう。 	<ol style="list-style-type: none"> ①個々の特性を区別して評価すること ②思いつきや感情によって評価することなく、被評価者の具体的な行動事実を取り上げること ③評価項目の内容に即した具体的事実により、評価をすること ④一つの事実は、一つの評価項目だけで評価し、他の評価項目で評価しないこと
寛大化傾向	<ul style="list-style-type: none"> ややもすると甘い評価をしてしまう傾向 例)長く同じメンバーであったりすると人情から寛大になってしまう。 	<ol style="list-style-type: none"> ①部下に対して厳しく批判することをためらわないこと ②成績を見分けることについての自己の評価能力を身につけ、自信を持つこと ③「評語等の解説」に照らし、自身の評価目線が甘すぎないかを確認しつつ評価すること
厳格化傾向	<ul style="list-style-type: none"> 評価が一般に基準以上に辛くなる傾向 	※寛大化傾向と表裏をなす
中心化傾向	<ul style="list-style-type: none"> 大部分について「普通」や「平均的」と評価し、優劣の差を付けることを避ける傾向 	<ol style="list-style-type: none"> ①良し悪しをしっかりと判断できるように、十分に被評価者についての具体的事実を知ること ②その他「寛大化傾向」の①～③に準ずる
論理的錯誤	<ul style="list-style-type: none"> 評価する段階で自分の論理を持ち込み、関連がありそうな評価要素に同一あるいは類似した評価をしてしまう傾向 例)「積極性」と「粘り強さ」を同一視し、積極性の高い職員は「粘り強さ」も高い評価としてしまう。 	<ol style="list-style-type: none"> ①評価要素ごとに何を評価するのか、その区別をはっきりと認識して行うこと ②制度上の取決めを良く理解すること
対比誤差	<ul style="list-style-type: none"> 自分の能力を基準にして評価する傾向 自分の得意な分野は厳しく評価し、苦手な分野は甘く評価してしまう傾向 	<ol style="list-style-type: none"> ①被評価者に期待すべきところを十分に確認すること ②自己を基準に置かず客観的事実に基づき評価すること
逆算化傾向	<ul style="list-style-type: none"> 処遇(全体評価)から逆算して評価をつくり上げる傾向 	<ol style="list-style-type: none"> ①被評価者の行動の評価に当たって、処遇は考慮しないこと ②具体的行動の分析を経て、評価を行うという手順をしっかり踏むこと

第IV部 人事評価の結果の任免、給与等への活用

1. 任用・分限

(1) 昇任

昇任させようとする日以前2年の能力評価及び直近の業績評価の全体評語を活用
※本省課長級以上の官職への昇任の場合は、別途要件を設定

任命権者は、①本省課長級未満の官職、②本省課長級の官職、③本省事務次官、局長及び部長級のうち、内閣による一元管理対象となる本省内部部局等の事務次官、局長及び部長級を除く官職、の区分に応じ、以下に掲げる要件を満たす職員のうち、人事評価の結果に基づき、官職に係る能力及び適性（標準職務遂行能力及び補充しようとする官職についての適性をいう。）を有すると認められる者の中から、人事の計画その他の事情を考慮した上で、最も適任と認められる者を昇任させることができます（③の官職への昇任の場合は、国の行政及び所管行政の全般について、高度な知識及び優れた識見を有し、指導力を有すると認められる者に限ります。）。

※ 本省以外の機関の場合は、昇任させようとする官職の属する職制上の段階が①から③までのいずれの段階に該当するかによって区分を判断します。

① 本省課長級未満の官職への昇任の場合

イ 直近の連続した2回の能力評価のうち、1回の全体評語が上位の段階（S又はA）であり、かつ、他の全体評語が上位又は中位の段階（B以上）であること（本省の係長等への昇任の場合は、この要件に準ずるものとして人事院が定める要件を満たした場合も可とする。）。

※ 「人事院が定める要件」は、昇任させようとする日以前における直近の連続した2回の能力評価の全体評語がいずれも中位の段階（B）であって、当該能力評価のうち直近の能力評価の期間における職員が職務遂行の中で行った行動に、評価項目に照らして優れた行動がみられるとともに、他の行動は通常求められる程度で行われているなど、上記の要件に準ずると認められることとしています。

ロ 直近の業績評価の全体評語が上位又は中位の段階（B以上）であること。

ハ 昇任させようとする日以前1年以内に懲戒処分等を受けていないこと。

② 本省課長級の官職への昇任の場合

イ 直近の連続した3回の能力評価のうち、直近の全体評語が上位の段階（S又はA）であり、かつ、他の全体評語が上位又は中位の段階（B以上）であること。

ロ 直近の業績評価の全体評語が上位又は中位の段階（B以上）であること。

ハ 昇任させようとする日以前2年以内に懲戒処分等を受けていないこと（ただし、減給は1年6月以内、戒告は1年以内とする。）。

③ 本省事務次官、局長及び部長級のうち、内閣による一元管理の対象となる本省内部部局等の事務次官、局長及び部長級を除く官職への昇任の場合

イ 直近の連続した3回の能力評価のうち、直近の連続した2回の全体評語が上位の段階（S又はA）であり、かつ、他の全体評語が上位又は中位の段階（B以上）であること。

※ 2段階以上の昇任により、本省部長級以上のポストに就けようとする場合（本省課長級から本省局長級への昇任など）にあつては、直近の連続した3回の能力評価の全体評語がいずれも上位の段階（S又はA）であること。

□ 直近の連続した6回の業績評価の全体評語が上位又は中位の段階（B以上）であること（直近の連続した4回の業績評価のうち1回は上位の段階（S又はA）である場合に限る。）。

ハ 昇任させようとする日以前2年以内に懲戒処分等を受けていないこと（ただし、減給は1年6月以内、戒告は1年以内とする。）。

※1 本省室長級以上の官職への転任の特例

本省の室長級以上の官職への転任については、昇任の場合と同様に上記の要件が課されることとなります。

ただし、これらの官職に就いていたことがある場合又は本省の部長級以上の官職への転任であつて、転任させようとする職員が既に指定職俸給表の適用を受けている場合は除きます。

※2 国際機関又は民間企業への派遣等の事情により、評価結果の全部又は一部がない場合の特例

国際機関又は民間企業への派遣等の事情により、①から③までに規定する評価結果の全部又は一部がない場合には、上記にかかわらず、その時点で確認されている人事評価の結果又は勤務の状況、派遣されていた国際機関又は民間企業の業務への取組状況等を総合的に勘案して官職に係る能力及び適性の有無を判断するとともに、人事の計画その他の事情を考慮した上で、当該職員を昇任させることができます。

(2) 降任・免職

能力評価又は業績評価の全体評語が下位（C）又は最下位（D）となった場合などを降任又は免職の契機として活用
--

国家公務員法第78条第1号に掲げる「人事評価又は勤務の状況を示す事実を照らして、勤務実績がよくない場合」に該当するものとして職員を降任させ、又は免職することができるのは、能力評価又は業績評価の全体評語が最下位（D）となった場合のほか、勤務の状況を示す事実に基づき勤務実績がよくないと認められる場合であつて、指導その他の人事院が定める措置（以下「改善措置」という。※1）を行ったにもかかわらず、勤務実績が不良なことが明らかとなつてきています。「勤務実績がよくないと認められる場合」については、能力評価又は業績評価の全体評語が最下位（D）でない下位（C）の段階である場合が、総合的に検討する要素として含まれるものとされています。

降任は、現に任命されている官職より下位の職制上の段階に属する官職の職務を遂行することが期待できると認められる場合に行われ、免職は、現に任命されている官職より下位の職制上の段階に属する官職の職務を遂行することが期待できないと認められる場合に行われます。

なお、分限処分に当たっては、警告書の交付、弁明の機会の付与（※2）が必要となります。

【人事評価の結果を契機とする分限処分について】

- 「勤務成績が不良な職員に対する対応について（通知）」（令和2年7月20日 内閣官房内閣人事局人事政策統括官）により、人事評価が下位（C）又は最下位（D）の職員には改善措置を行い、その効果が表れない場合には遅滞なく分限処分（降給、降任又は免職）を行うことを原則とします。
- 具体的には、下位（C）又は最下位（D）の段階の全体評語が付された職員に対しては、その勤務成績の改善を図るため、必要な指導、職務の見直し等を実施します。
- 能力評価又は業績評価の全体評語が最下位（D）の段階及び2期以上連続して下位（C）又は最下位（D）となった職員については、人事当局と連携し、勤務実績不良の状態が改善されない場合には今後分限処分を行う可能性があることを伝達した上で、改善措置を実施することになります。（心が不健康な状態にあること等により、主治医や健康管理医等とも協議の上、治療又は療養に専念させる必要があると認められる職員を除きます。また、能力評価又は業績評価の全体評語が下位（C）の評価を1回受けた場合でも、職員の置かれている状況に応じて、必要があると認められる場合は改善措置を行うことができます。）
- 改善措置後（半年後）に、直近の能力評価及び業績評価が下位（C）評価以下の場合には、原則として分限処分（降給、降任又は免職）を行います。
- この際、免職を行う場合には、2期以上連続して能力評価又は業績評価が最下位（D）の段階であり、かつ、直近の能力評価が最下位（D）の段階であること及び現に任命されている官職より下位の職制上の段階に属する官職の職務を遂行することが期待できないことが要件となります。
- 改善措置後の能力評価・業績評価のいずれかのみが下位（C）評価以下だった場合には、改善措置を再度実施し、その後の評価結果に応じて分限処分を判断します。
- 上記に関し、具体的な要件、手続きは「勤務成績が不良な職員に対する対応について（通知）」（令和2年7月20日 内閣官房内閣人事局人事政策統括官）（資料 26）、改善措置を実施する際の標準的なプロセス・方法については「成績不良者の能力・意欲向上マニュアル（令和2年7月 内閣官房内閣人事局）」及びコミュニケーションのポイントを整理したモラールサポート教材（内閣官房内閣人事局作成）をご参照ください。

※1 人事院が定める措置

- i 職員の上司等が、注意又は指導を繰り返し行うこと。
- ii 職員の転任その他の当該職員が従事する職務を見直すこと。
- iii 職員の矯正を目的とした研修の受講を命ずること。
- iv その他任命権者が職員の矯正のために必要と認める措置をとること。

※2 警告書の交付及び弁明の機会の付与

降任又は免職に当たっては、任命権者は、警告書を交付した後、弁明の機会を与えなければなりません（ただし、職員の勤務実績不良の程度、業務への影響等を考慮して、速やかに処分を行う必要があると認められる場合を除きます。）。

なお、警告書には、①勤務実績の不良と評価することができる具体的事実及びその状態の改善を求め、②勤務実績不良の状態が改善されない場合には、降任又は免職が行われることがある旨の文言を記載する必要があります。

内閣による一元管理対象となる幹部職（本省内部部局等の事務次官、局長及び部長級の官職）への任用の場合は、別途適格性審査等の手続きが定められています。

2. 給与

(1) 昇格（昇任を伴わない場合）

昇格させようとする日以前2年の能力評価及び業績評価の全体評語を活用

各庁の長は、職員を昇格させる場合には、昇格させようとする日以前2年間において、以下に掲げる要件を満たす職員の中から、直近の評価期間の末日の翌日から昇格させようとする日までの勤務実績等も考慮し、昇格させる者を決定します。

- ① 直近の能力評価及び業績評価の全体評語が上位又は中位の段階（B以上）であること。
- ② 直近の連続した2回の能力評価及び4回の業績評価の全体評語について、いずれか1つの全体評語が上位の段階（S又はA）であり、かつ、他の全体評語が中位の段階（B）であること又はこれと同等以上であること。（次ページの表参照）

なお、行政職俸給表(一)3級等への昇格の場合には、直近の連続した2回の能力評価及び4回の業績評価の全体評語がいずれも中位の段階（B）であって、直近の能力評価の評価期間に評価項目に照らして優れた行動がみられる又は直近の業績評価の評価期間に果たすべき役割に照らして優れた業績がみられるとともに、他の行動・他の業績は通常であると認められること等上記の要件を満たした場合に準ずると認められることが、また、行政職俸給表(一)2級等への昇格の場合には、直近の連続した2回の能力評価及び4回の業績評価の全体評語がいずれも中位の段階（B）であること又はこれと同等と認められること（次表参照）が、それぞれ含まれます。

- ③ 昇格させようとする日以前1年以内に懲戒処分等を受けていないこと。

業績評価	1回目から3回目 (順不同)	SSS	SSA	SSB	SBD			SCD		SDD
		SAA	SSC	SAB	SCC			ABD		ACD
		AAA	SSD	SAC	AAD			ACC		BBD
		SBB	AAB	SAD	ABC			BBC		BCC
		SBC	AAC	ABB	BBB					
能力評価	4回目	S	A	B	S	A	B	S	A	S
1回目・2回目										
	SS									
	SA AS									
	SB AA BS									
	AB BA CS									
	BB CA DS									

直近の連続した2回の能力評価及び4回の業績評価の全体評語のいずれか1つの全体評語が上位の段階（S又はA）であり、かつ、他の全体評語が中位の段階（B）である組合せ又はこれと同等以上である組合せ

直近の連続した2回の能力評価及び4回の業績評価の全体評語がいずれも中位の段階（B）の組合せ又はこれと同等である組合せ

※1 国際機関又は民間企業への派遣等の事情により、評価結果の全部又は一部がない場合の特例

国際機関や民間企業に派遣されていたこと等により、昇格させようとする日以前2年間において②の全体評語の全部又は一部がない場合は、上記にかかわらず、その時点で確認されている人事評価の結果及び勤務成績を判定するに足りると認められる事実を総合的に勘案し、①から③までの要件を満たす職員に相当すると認められるときには昇格させることができます。

※2 昇格した場合の号俸決定

職員を昇格させた場合の号俸は、「昇格時号俸対応表」に定められた号俸に決定されることとなります。

(2) 昇給

昇給日（1月1日）以前における直近の能力評価及び2回分の業績評価の全体評語を活用

昇給日の直近の能力評価及び直近の連続する2回の業績評価の全体評語（以下「昇給評語」）がある職員については、次に掲げのように昇給区分を決定します。

【昇給区分の決定方法】

- ① 昇給評語が上位又は中位の段階（B以上）である職員（昇給評語がいずれも中位の段階（B）である職員等にあつては、遠隔地異動等公務に対する貢献が顕著であると認められる職員に限ります。）のうち、勤務成績が特に良好である者については、昇給評語の組合せが上位のグループ（次ページの図の順位グループ）である者から順に昇給区分A、昇給区分Bの順となるように決定します。（昇給区分は、上位から順にA、B、C（標準）、D、Eの5段階の区分とされています。）

業績評価 能力評価	SS	SA/AS	AA	SB/BS	AB/BA	BB
S	1位グループ			2位グループ		
A						
B						

（業績評価の全体評語は10月～3月、4月～9月で順不同）

- ② 昇給評語のいずれかが下位の段階（C又はD）である職員、昇給日の前日までに懲戒処分を受けた職員等については、原則として昇給区分D又は昇給区分Eに決定します。
- ③ ①又は②によって昇給区分を決定される職員以外の職員については、昇給区分Cに決定します。

※1 国際機関又は民間企業への派遣等の事情により、評価結果の全部又は一部がない場合の特例

国際機関又は民間企業への派遣等の事情により、昇給評語の全部又は一部がない職員については、上記にかかわらず、その時点で確認されている人事評価の結果及び勤務成績を判定するに足りると認められる事実を総合的に勘案し、①から③までのいずれに該当するものと認められるかに応じて昇給区分を決定します。

※2 前年の昇給日後に昇格した職員の昇給の取扱い

前年の昇給日後に昇格した職員の昇給の号俸数は、特別の事情がある場合を除き、部内の他の職員との均衡を考慮して昇給区分Cの場合における号俸数以下の号俸数とします（例えば、昇給区分Bに決定された場合でもその号俸数は昇給区分Cの場合における号俸数以下となります。）。

※3 上位の昇給区分への決定

上位の昇給区分への決定に際しては、職員層ごとにA又はBの昇給区分に決定できる職員数の割合が定められています。したがって、上図の太線枠内のグループに属していても、必ずしもA又はBの昇給区分に決定されるというものではありません。

(3) 勤勉手当

基準日（6月1日及び12月1日）以前における直近の業績評価の全体評語を活用

勤勉手当の成績率及び成績区分の決定は、基準日以前における直近の業績評価に基づいて行い、原則として業績評価の全体評語が上位の者から順に高い成績率に決定します。

【勤勉手当の成績区分の決定方法】

直近の業績評価の全体評語が、上位の段階（S又はA）である職員は全体評語が上位の者から順に「特に優秀」、「優秀」又は「良好（標準）」のいずれかの成績区分に、中位の段階（B）である職員は「良好（標準）」の成績区分に、下位の段階（C又はD）である職員は「良好でない」の成績区分に決定します。

また、直近の業績評価の全体評語が上位の段階（S又はA）又は下位の段階（C又はD）である職員のうち全体評語が同じ段階である職員について異なる成績区分又は成績率を定める場合は、全体評語が付された理由、個別評語及び当該個別評語が付された理由その他参考となる事項を考慮することとしています。

（指定職俸給表適用職員に係る業績評価の全体評語については、事務次官級の職員にあっては、「甲」が上位、「乙」が下位の段階となり、本省局長・部長級の職員にあっては、「A」が上位、「B」が中位、「C」が下位の段階となります。）

なお、基準日以前6箇月以内に懲戒処分を受けた職員等については、「良好でない」の成績区分に決定します。

※ 勤勉手当の成績区分等

勤勉手当の成績区分は、「特に優秀」、「優秀」、「良好（標準）」及び「良好でない」の4区分（指定職俸給表適用職員及び再任用職員にあっては、「優秀」、「良好（標準）」及び「良好でない」の3区分）とされており、また、再任用職員以外の職員については、「特に優秀」又は「優秀」の成績区分が適用される職員数の割合が定められています。

(4) 降給（降格・降号）

降給（降格・降号）は、能力評価又は業績評価の全体評語が下位（C）又は最下位（D）となった場合などを処分の契機として活用

降給（降格又は降号）は、能力評価又は業績評価の全体評語が最下位（D）となった場合その他勤務の状況を示す事実に基づき勤務実績が良くないと認められる場合であって、指導その他の人事院が定める措置（※1）を行ったにもかかわらず、なお勤務実績が良くない状態が改善されないときに行うこととされています。「勤務実績が良くないと認められる場合」については、能力評価又は業績評価の全体評語が最下位（D）でない下位（C）の段階である場合が、総合的に検討する要素として含まれるものとされています。

「降格」は、職員の意に反して当該職員の職務の級を同一の俸給表の下位の職務の級に変更するもの（職員が属している職務の級の職務を遂行することが困難であると認められる場合）（※2）、「降号」は、職員の意に反して当該職員の号俸を同一の職務の級の下位の号俸に変更するもの（職員が属している職務の級の職務を遂行することは可能であるが勤務実績が良くないと認められる場合）（※3）となります。

なお、分限処分に当たっては、警告書の交付、弁明の機会の付与（※4）が必要となります。

【人事評価の結果を契機とする分限処分について】

- ・ 「勤務成績が不良な職員に対する対応について（通知）」（令和2年7月20日 内閣官房内閣人事局人事政策統括官）により、人事評価が下位（C）又は最下位（D）の職員には改善措置を行い、その効果が表れない場合には遅滞なく降給を含む分限処分を行うことを原則とします。

具体的な要件、手続きは、第IV部1（2）降任・免職中、【人事評価の結果を契機とする分限処分について】を参照してください。

※1 人事院が定める措置

- i 職員の上司等が、注意又は指導を繰り返し行うこと。
- ii 職員の転任その他の当該職員が従事する職務を見直すこと。
- iii 職員の矯正を目的とした研修の受講を命ずること。
- iv その他職員の矯正のために必要と認める措置をとること。

※2 降格の際の号俸決定

職員を降格させた場合の号俸は、「降格時号俸対応表」に定められた号俸に決定されることとなります。

※3 降号の際の号俸決定

職員を降号させた場合の号俸は、原則として2号俸下位の号俸に決定されることとなります。

※4 警告書の交付及び弁明の機会の付与

降格又は降号させるに当たっては、各庁の長は、警告書を交付した後、弁明の機会を与えなければなりません（ただし、職員の勤務実績不良の程度、業務への影響等を考慮して、速やかに処分を

行う必要があると認められる場合を除きます。)

なお、警告書には、①勤務実績の不良と評価することができる具体的事実及びその状態の改善を求める旨、②勤務実績不良の状態が改善されない場合には、降格又は降号が行われることがある旨の文言を記載する必要があります。

3. 人材育成

人事院・内閣人事局は、人事評価を活用した研修・訓練の開発を行い、その実施に努めるものとします。

各省各庁の長は、人事院・内閣人事局と連携しつつ、人事評価を活用した研修・訓練の開発を行い、実施することにより、職員の育成に努めるものとします。

評価者は、人事評価を通じた仕事の割り振り、日常的業務指導を通じたOJT及び適切な研修機会の付与などに努めるものとします。

理解度チェックシート

内容

理解度チェックシートは、「人事評価マニュアル」の内容の理解度を確認するための資料です。理解度チェックシートの各設問を解くことで、あなたが人事評価制度をどの程度理解しているかをチェックできるとともに、もし分からない問題・誤解していた内容があった場合には、問ごとの解説や人事評価マニュアルの該当ページが記載してありますので、参照することでより理解を深めていただくことができます。

目次

《人事評価制度の概要》	94
問1 人事評価制度を導入した意義・目的は何でしょう。	
問2 人事評価のうち、毎年実施される定期評価ではどのような評価が行われるでしょう。	
《能力評価》	95
問3 能力評価の評価期間は、何月から始まるのでしょうか。	
問4 能力評価では、どのような職員の能力を対象に評価するのでしょうか。	
問5 着眼点は、以下の人事評価記録書の場合、どの部分になるか選択肢から適切なものを選びましょう。	
問6 能力評価の評価項目及び行動をあらかじめ明示している理由は何でしょう。	
問7 能力評価が年1回行われる理由は何でしょう。	
《業績評価》	98
問8 業績評価の評価期間は、何月から始まるのでしょうか。	
問9 業績評価が年2回行われる理由は何でしょう。	
問10 業績評価において目標を設定する趣旨は何でしょう。	
問11 目標設定に際し、評価者が留意しなければならないことは何でしょう。	
問12 業績評価において、困難と思われる目標（◎）を設定する場合の考え方として正しいものはどれでしょう。	
問13 業績評価において、重要度が低い目標（△）を設定する場合の考え方として正しいものはどれでしょう。	
《評価期間中の心掛け》	101
問14 評価期間中の業務遂行において、被評価者が心掛けることは何でしょう。	
問15 評価期間中の業務遂行において、評価者が心掛けることは何でしょう。	

《評価に際する留意点》 102

- 問16 個別評語と全体評語との関係のうち、正しいものはどれでしょう。
- 問17 自己申告を行う趣旨は何でしょう。
- 問18 期首に設定した目標以外の業務に取り組んだ場合、どのようにすることが
できるでしょう。
- 問19 人事評価において、評価対象とならないものは何でしょう。
- 問20 評価結果の開示について、正しいものを選びましょう。
- 問21～25 評価者が評価をするにあたって、以下のような評価エラーが生じて
いる場合、どのように対応するべきでしょう。

《苦情への対応》 108

- 問26 苦情対応の仕組みを設けた理由は何でしょう。
- 問27 「苦情相談」の仕組みを設けた理由は何でしょう。
- 問28 どのようなことを苦情相談へ申し出ることができるのでしょうか。
- 問29 苦情相談の場合、苦情の申出はいつ行うことができるのでしょうか。
- 問30 「苦情処理」を設けた理由は何でしょう。
- 問31 どのようなことを苦情処理へ申し出ることができるのでしょうか。
- 問32 開示された評価結果に関する苦情処理の場合、苦情の申出はいつ行うこと
ができるのでしょうか。

《異動、併任等への対応》 112

- 問33 被評価者が人事異動した際の評価はどのように行われるのでしょうか。
- 問34 併任がかかっている被評価者（併任者）はどのように評価をするのでし
ょう。

《人事評価制度の概要》

問1 人事評価制度を導入した意義・目的は何でしょう。（複数回答可）

- ① 適材適所の人材配置やメリハリある給与処遇を実現するため
- ② 採用試験や年次を重視した画一的な人事管理を行うため
- ③ 自発的な能力開発を促す人材育成のため
- ④ 組織内の意識の共有化や業務の改善に役立てるため

人事評価は、採用試験や年次を重視した画一的な人事管理ではなく、職員個々の能力や実績等を的確に把握して適材適所の人材配置やメリハリのある給与処遇を実現するツールであるとともに、個々の職員の側からみれば、自らの強み・弱みを把握して自発的な能力開発等を促すことにもつながるなど人材育成の意義も有しています。また、評価の過程における評価者と被評価者との間のコミュニケーションを通じて、組織内の意識の共有化や業務改善等にも寄与するものと考えています。

答1 ①、③、④ 参照：マニュアルP.9～11

問2 人事評価のうち、毎年実施される定期評価ではどのような評価が行われるでしょう。（複数回答可）

- ① 能力の発揮状況を見る評価
- ② 役割を明確化した上で挙げた業績を見る評価
- ③ 職務中に見られた職員の性格分類して評価をする評価
- ④ 部下が持っている潜在能力を見る評価

人事評価は、職位に求められる職務行動がとられていたかを評価する「能力評価」と、職位上挙げた業績を評価する「業績評価」からなっています。これらにより、一方の評価のみでは測定しにくいものも含めて、職務遂行能力の発揮状況や職務上挙げた業績がより正確に把握できる仕組みになっています。

なお、人事評価は、潜在的な能力や業務に関係のない能力、人柄等を評価するものではありません。

答2 ①、② 参照：マニュアルP.13、14

《能力評価》

問3 能力評価の評価期間は、何月から始まるのでしょうか。

- ① 4月から
- ② 4月からと10月から
- ③ 1月からと7月から
- ④ 10月から

定期評価における能力評価は10月1日から翌年の9月30日まで実施することとされています。なお、特別評価は能力評価により行うこととされており、この期間に関わらず職員の条件付採用期間又は条件付昇任期間を評価期間として実施されます。

答3 ④ 参照：マニュアルP.13、14

問4 能力評価では、どのような職員の能力を対象に評価するのでしょうか。

- ① 勤務年数を基に評価する
- ② 取得している資格・技能等に応じて評価する
- ③ 評価項目及び行動で示した求められる行動が安定的にとられているかという観点から評価する
- ④ 業務以外のふるまいから評価する

能力評価は、評価者が部下の人間性や人格を評価するものではなく、また、潜在的な能力を評価するものでもありません。あくまで、職務行動を通じて顕在化した能力を客観的に把握するものです。

能力評価の評価項目及び行動は、職員の標準的な官職に求められる能力（標準職務遂行能力）を類型ごとに「求められる行動」という形で記したものであり、評価期間中に職員が実際に職務上とった行動が、これに該当するかどうかを「具体的な評語付与の考え方」を参考に評価します。

このように、評価項目及び行動で示した職務行動（求められる行動）が評価期間中に安定的にとられているかという観点から評価を行います。

答4 ③ 参照：マニュアルP.13、16

問5 着眼点は、以下の人事評価記録書の場合、どの部分になるか選択肢から適切なものを選びましょう。（複数回答可）

（例：一般行政 本省 課長の人事評価記録書の一部）

評価項目及び行動／着眼点	
＜業務運営＞	
5 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。

- ① <業務運営>
 ② 5 コスト意識を持って効率的に業務を進める。
 ③ 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。
 ④ ②効率的な業務運営 業務の目的と求められる成果水準を踏まえ、時間や労力の面から効率的に業務を進める。

能力評価の評価項目及び行動（本問では①、②）は、求められる能力を「求められる行動」という形で記したものであり、職員が実際に職務上とった行動が、これに該当するかどうかを見ることとなります。その際、職員のどのような行動を見て判断したらよいかを分かりやすくするために着眼点（本問では③、④）を評価項目及び行動ごとに複数示しています。また、評語を付与するに当たっては、「具体的な評語付与の考え方」を参考にしてください。

答5 ③、④ 参照：マニュアルP.13、資料1

問6 能力評価の評価項目及び行動をあらかじめ明示している理由は何でしょう。（複数回答可）

- ① 公平な人事評価を実施するため
- ② 職員の能力開発や人材育成に活用するため
- ③ 職務遂行にあたり、実際に挙げた業績を他者と比較するため
- ④ 職員の職務行動を他者と比較するため

あらかじめ設定され明示された評価項目及び行動に照らした評価を行うことで、評価の客観性を高めるとともに、公平な人事評価を実現し、職員のどこが優れているのか、どこを伸ばす必要があるのかなどを的確に把握・評価することにより、評価結果を職員の能力開発や人材育成に積極的に活用します。

また、能力評価は、職員の職務行動を、他者と比較する相対評価ではなく、あらかじめ明示された当該職位に求められる水準に達しているか否かといった観点から評価する方法により行うこととしています。

答6 ①、② 参照：マニュアルP.11～14

問7 能力評価が年1回行われる理由は何でしょう。（複数回答可）

- ① 予算に反映させるため
- ② 昇給に反映させるため
- ③ 一定程度長い評価期間を設けて評価した方が望ましいため

能力評価については、1年間（10月1日から翌年9月30日）という一定程度の評価期間としており、これは当該職位に求められる職務行動が安定的にとられていたかどうかを評価したほうが望ましいこと、また、年に一度（1月1日）の昇給へ活用すること等も念頭に置いたためです。

答7 ②、③ 参照：マニュアルP.13

《業績評価》

問8 業績評価の評価期間は、何月から始まるのでしょうか。

- ① 4月から
- ② 4月からと10月から
- ③ 1月からと7月から
- ④ 10月から

業績評価は4月1日から9月30日までと、10月1日から翌年3月31日まで半年ずつを評価期間として、年2回実施されます。

答8 ② 参照：マニュアルP.14

問9 業績評価が年2回行われる理由は何でしょう。（複数回答可）

- ① 賞与に反映させるため
- ② 国会の開会時と閉会時の評価を分ける必要があるため
- ③ 設定目標の達成度を見るときに半年程度が適当なため

業績評価の評価期間を半年間としているのは、目標を設定し、その達成度を評価するという手法をとることから、1年先では不確定要素も大きく、半年程度の評価期間とすることが適当であること、また、その結果を半年ごとの勤勉手当へ活用すること等も念頭に置いたためです。

答9 ①、③ 参照：マニュアルP.14

問10 業績評価において目標を設定する趣旨は何でしょう。（複数回答可）

- ① 全ての業務を網羅し、漏れがないようにするため
- ② 職場における、被評価者の役割を明確にするため
- ③ 被評価者のみならず、所属している組織の評価を行うため
- ④ 被評価者が評価者と自らの業務の内容についての認識を共有するため

業績評価は、評価期間における業務の実施結果を評価するものであり、期首において、被評価者の担当する業務内容に即して、その課題、目標、進め方等を明確にしておく必要があります。なお、目標設定においては、必ずしもすべての業務を網羅する必要はありません。また、人事評価は所属している組織の評価を行うものではありません。

答10 ②、④ 参照：マニュアルP.22、23、29

問11 目標設定に際し、評価者が留意しなければならないことは何でしょう。（複数回答可）

- ① 職位に相応しい目標となっているかどうか
- ② 被評価者の担当業務が網羅されているかどうか
- ③ 組織目標との整合性はとれているかどうか
- ④ いつまでに・何を・どの水準までという観点から設定されているかどうか

目標設定に際しては、主に、以下のような点に留意して作成することが重要です。

1. 事後に検証できる内容（いつまでに、何を、どの水準まで）で、できる限り具体的になっているか。果たす役割や貢献が記載されているか。さらに、どのように行うか（＝作業工程（方法・手段））ということも記載できれば判断しやすいものとなると考えられます。
2. 達成しやすい目標のみになっていないか。達成度を上げ、高評価を得ようとすることなく職位にふさわしい目標を設定してください。
3. 組織目標との整合性はとれているのか（必ずしも、担当業務のすべてを網羅する必要はない。）。組織として達成すべきミッションを踏まえて、個々の職員の目標が設定される必要があります。
4. 具体的な目標ではなく抽象的な記述とならざるを得ない場合には、当該期の業務遂行に当たっての重点事項、特に留意すべき事項等について明確にし、意識を集中させるべきポイントを明らかにするよう努めてください。

答11 ①、③、④ 参照：マニュアルP.24～28

問12 業績評価において、困難と思われる目標（◎）を設定する場合の考え方として正しいものはどれでしょう。（複数回答可）

- ① 前例がない新たな業務となる目標に設定した
- ② 業務上に占めるウエイトが高いため設定した
- ③ 通常の業務量に比して、著しく莫大な業務量となるので設定した
- ④ 通常より著しく短期に仕上げる必要があるため設定した

業績評価において、目標ごとの評語を付すに当たっては、困難度を考慮します。

困難度の設定は、複数の目標を設定した際、それぞれの目標の内容が、例えば、前例がない新たな業務か（質）、通常の業務量に比して、著しく莫大な業務量となるものか（量）、通常の処理に要する期間より著しく短期に仕上げる必要があるものか（速度）等を考慮するものです。

困難度は、期首において目標を確定する際に、評価者においてその要否も含めて判断し、設定することを基本としますが、職員の成長支援の観点から、困難度が高い目標は原則1つ以上設定します。ただし、困難度は、状況の変化によって変わり得るものであるため、期中または期末に改めて設定または変更することも可能です。変更した場合、評価者と被評価者は認識を共有するように努めてください。

答12 ①、③、④ 参照：マニュアルP.29

※②は重要度に関する記述であるため該当しません。次問参照

問13 業績評価において、重要度が低い目標（△）を設定する場合の考え方として正しいものはどれでしょう。（複数回答可）

- ① 毎年行っている業務なので設定した
- ② 業務上に占めるウエイトが低いので設定した
- ③ 通常どおりの業務量となるので設定した
- ④ 通常どおりの期間で仕上げられるため設定した

重要度の設定は、業務上に占めるウエイトが高いか低いかを考慮するものです。業務上に占めるウエイトが特に高い目標に「◎」を、特に低い目標に「△」を記載します。特に必要がなければ「無印」となります。

重要度は、期首において目標を確定する際に、評価者においてその要否も含めて判断し、設定することを基本とします。ただし、重要度は、状況の変化によって変わり得るものであるため、期中または期末に改めて設定または変更することも可能です。変更した場合、評価者と被評価者は認識を共有するように努めてください。

答13 ② 参照：マニュアルP.29

※①、③、④は困難度に関する記述であるため該当しません。前問参照

《評価期間中の心掛け》

問14 評価期間中の業務遂行において、被評価者が心掛けることは何でしょう。(複数回答可)

- ① 期首に設定した業務上の目標のみの達成に向けて業務を遂行する
- ② 求められる行動を踏まえて業務を遂行する
- ③ 評価者とのコミュニケーションを密にする
- ④ 突発的な業務は、評価が行われないので行わないようにする

被評価者は業務上の目標（突発的な業務も含む）の達成に向け、また、求められる行動等を踏まえて業務を遂行します。そして、評価者とのコミュニケーションを密にして、評価者との認識の共有化を図ることも重要です。評価手続等に疑問、苦情等がある場合には、まず評価者とよく話し合ってください。

答14 ②、③ 参照：マニュアルP.38

問15 評価期間中の業務遂行において、評価者が心掛けることは何でしょう。(複数回答可)

- ① 被評価者から報告や相談を受けたり、必要な指導・助言を行ったりする
- ② 被評価者との認識の違いがあっても期末の面談まで指摘しないようにする
- ③ 突発的な事態や状況の変化によって、必要に応じ、目標の修正・追加等を行う
- ④ 被評価者の日頃の職務行動を把握する

評価者は被評価者の日常の業務を管理することが重要です。評価のために殊更特別の観察を行う必要はありませんが、例えば被評価者の顕著な行動などについて記録を残しておくことが有効です。また、業務管理の一環として、日頃から被評価者から報告や相談を受けたり、必要な指導・助言を行うなどコミュニケーションを密にしておくことも重要です。さらに、突発的な事態や状況の変化が生じた場合に、必要に応じ、目標の修正・追加等を行います。

なお、人事評価記録書の修正を行わない場合でも、期末の評価に際しては、こうした事情を考慮に入れた上で、評価が行われることとなるので、被評価者は評価者と認識の共有化が図られているかどうか気がなる場合には、その時点での業務上の目標等について確認してください。評価にかかわらず、業務上で行うことも重要です。

答15 ①、③、④ 参照：マニュアルP.36、37

《評価に際する留意点》

問16 個別評語と全体評語との関係のうち、正しいものはどれでしょう。

- ① 全体評語は、業務の内容等に関係なく、機械的に個別の評価項目から算出する
- ② 全体評語は、個々の個別評語の状況や目標以外の業務達成状況、業務への当たり方・プロセスなども勘案して、総合的に判断して評価する
- ③ 全体評語は、個別評語に関係なく、他の要素を推量して評価する
- ④ 個別評語に「a」が3つ以上なければ、決して全体評語で「A」が付かないなどのルールが、各省ごとに必ず定められている

能力評価及び業績評価それぞれの全体評語は、「評価結果を総合的に表示するもの」です。一方、能力評価の個別評価項目及び業績評価の個別目標については、業務内容等に応じてそれぞれ軽重があり得るものですので、個別評価項目や個別目標ごとに付される評語（個別評語）から、機械的に算出して全体評語を決定するものではありません。

能力評価については、当該職位に求められる行動が安定的にとられていたか（どの程度能力が発揮されていたか）という観点、業績評価については、職員が今期当該ポストに求められた役割をどの程度果たしたのかという観点から、個々の個別評語の状況や目標以外の業務達成状況、業務への取組方・プロセスなども勘案して、総合的に判断して、全体評語を付けるようにしてください。

答16 ② 参考：マニュアルP.50

問17 自己申告を行う趣旨は何でしょう。（複数回答可）

- ① 被評価者自身が当期の業務遂行状況を振り返ることになるから
- ② 経験や反省を次回以降の業務遂行に反映させることができるから
- ③ 自らの長所・短所に気づくことができるから
- ④ 評価者に報告したくないことを隠し、被評価者に都合のいい評価記録書を作成するため

自己申告は、被評価者自身が当期の業務遂行状況を振り返り、評価に必要な情報を評価者に対し提供すること、評価期間における経験や反省を時期以降の業務遂行に反映させることや自らの長所・短所に気づくことを目的としています。

答17 ①、②、③ 参考：マニュアルP.39

問18 期首に設定した目標以外の業務に取り組んだ場合、どのようにすることができます。（複数回答可）

- ① 期中に人事評価記録書の修正・追加を行う
- ② 期末に人事評価記録書の修正・追加を行う
- ③ 設定した目標以外の業務は取り組んではいけない
- ④ 設定した目標以外の業務に取り組んでも、人事評価記録書の修正・追加は行わない

期中において、突発的な事態や状況の変化により業務上の目標等に変更・追加が生じた場合は、人事評価記録書に追加記載することのほか、評価者と被評価者の間において了解があれば、期中に修正していなくとも期末において追加記載したり、期首における目標以外の達成状況として人事評価記録書に記載したりするなどの対応も可能です。

いずれの場合においても評価者と被評価者の間で、課題や達成すべき成果の認識が共有されていることが重要です。

答18 ①、② 参照：マニュアルP.40、48

問19 人事評価において、評価対象とならないものは何でしょう。（複数回答可）

- ① 勤続年数
- ② 学歴
- ③ 公務外の私的な行動
- ④ 前回の評価結果

人事評価は、あくまでも評価期間内に職務の遂行において顕在化した能力や業務の達成状況について評価するものです。そのため、職務遂行における行動及びその結果に関係ない部下の勤続年数、学歴、年齢、性別、出身地などや公務外の私的な行動については評価の対象になりません。ただし、公務外の私的な行為の結果によって無断欠勤をした等、業務に関係するものであれば評価対象となります。また、評価期間内の行動ではない前回の評価結果も評価の対象とはなりません。

答19 ①、②、③、④ 参考：マニュアルP.81

問20 評価結果の開示について、正しいものを選びましょう。（複数回答可）

- ① 評価結果は、被評価者が自己申告した評価よりも低い場合に限り、開示される
- ② 評価結果は、全体評語が通常を下回る者の場合（例えば5段階評価の者であれば、C及びDの場合）、必ず開示しなければならない
- ③ 評価結果は、全体評語を含んだ結果を開示しなければならない
- ④ 評価結果は開示が原則であるが、開示を希望しない者については全体評語が通常を下回る場合を除き開示しないこともできる

評価結果の開示とは、実施権者による確認を経て職員の評価結果を被評価者たる当該職員に明らかにすることです。

評価結果の開示は、全体評語を含むものでなければなりません。それ以外の開示の範囲は、各府省において定められる実施規程で規定されます。

なお、開示を希望しない者、警察職員等については、全体評語を開示しないことができます。ただし、開示を希望しない者等であっても、能力評価及び業績評価の全体評語が通常を下回る（例えば5段階評価の者であれば、C及びD）者については、人材育成の観点から当該全体評語を開示しなければならないことにしています。

答20 ②、③、④ 参考：マニュアルP.56

問21 評価者が評価をするにあたって、以下のような評価エラーが生じている場合、どのように対応するべきでしょう。（複数回答可）

長く同じメンバーであったりすると人情から寛大になってしまう。

- ① 部下に対して厳しく批判することをためらわない
- ② 成績を見分けることについての自己の評価能力を身につけ、自信を持つ
- ③ 「評語等の解説」に照らし、自身の評価目線が甘すぎないかを確認する
- ④ 業務以外の行動も含めて評価を実施する

問のように甘い評価をしてしまう傾向は「寛大化傾向」と呼ばれています。この寛大化傾向を改善するためには、①～③のように客観的に評価をする工夫が必要です。これとは反対に、評価が一般に基準以上に辛くなる傾向は「厳格化傾向」と呼ばれ、寛大化傾向と逆の対応を行う必要があります。

答21 ①、②、③ **参照：マニュアルP.82**

問22 評価者が評価をするにあたって、以下のような評価エラーが生じている場合、どのように対応するべきでしょう。（複数回答可）

大部分の部下について「普通」や「平均的」と評価し、優劣の差を付けることを避ける。

- ① 部下に対して厳しく批判することをためらわない
- ② 成績を見分けることについての自己の評価能力を身につけ、自信を持つ
- ③ 評価を相対的に付与する
- ④ 良し悪しをしっかりと判断できるように、十分に被評価者についての具体的事実を知る

問のように大部分について普通や平均的と評価し、優劣の差をつけることを避ける傾向は「中心化傾向」と呼ばれています。この中心化傾向を改善するためには、①、②、④のように客観的に評価をする工夫が必要であり、評語を付す際に評価基準や行動事例集を参考に評価を行う必要があります。

答22 ①、②、④ **参照：マニュアルP.82**

問23 評価者が評価をするにあたって、以下のような評価エラーが生じている場合、どのように対応するべきでしょう。（複数回答可）

「積極性」と「粘り強さ」を同一視し、積極性の高い職員は「粘り強さ」も高い評価としてしまう。

- ① 評価要素ごとに何を評価するのか、その区別をはっきりと認識して評価を行う
- ② 制度上の取決めを良く理解する
- ③ 自分の能力を基準にして評価を行う
- ④ 評価をする際に、職場にいる他の職員と比較する

問のように評価する段階で自分の論理を持ち込み、関連がありそうな評価要素に同一あるいは類似した評価をしてしまう傾向は「論理的錯誤」と呼ばれています。この論理的錯誤を改善するためには、①、②のように客観的に評価をする必要があります。

答23 ①、② [参照：マニュアルP.82](#)

問24 評価者が評価をするにあたって、以下のような評価エラーが生じている場合、どのように対応するべきでしょう。（複数回答可）

自分の得意な分野は厳しく評価し、苦手な分野は甘く評価してしまう。

- ① 自己を基準におかないように気をつける
- ② 客観的事実に基づき評価する
- ③ 全体的にもっと甘く評価する
- ④ 全体的にもっと厳しく評価する

問のように自分の能力を基準にして評価する傾向は「対比誤差」と呼ばれています。この対比誤差を改善するためには、①、②のように客観的に評価をする必要があります。

答24 ①、② [参照：マニュアルP.82](#)

問25 評価者が評価をするにあたって、以下のような評価エラーが生じている場合、どのように対応するべきでしょう。（複数回答可）

「彼は優秀だ」というイメージにとらわれ、個々の評価項目に係る行動を吟味することなく、おしなべて高い評価をつけてしまう。

- ① 個々の特性を区別して評価する
- ② 思いつきや感情によって評価することなく、被評価者の具体的な行動事実を取り上げる
- ③ 複数の職員と比較して、相対的な評価をする
- ④ 前年までの人事評価を基に評価を実施する

問のように被評価者に対する全体的な印象から、あるいは何か一つの印象から個々の特性を同じように評価する傾向は「ハロー効果」（あるいは「イメージ効果」と呼ばれています。このハロー効果を改善するためには、①、②のように客観的に評価をする必要があります。

答25 ①、② 参照：マニュアルP.82

《苦情への対応》

問26 苦情対応の仕組みを設けた理由は何でしょう。（複数回答可）

- ① 人事評価制度そのものの信頼性を高めるため
- ② 人事評価結果に関する公正性を確保するため
- ③ 不正を行っている他の職員を告発するため
- ④ 評価以外に関する日ごろの不満を吐き出させるため

評価制度を円滑に運用するためには、評価者と被評価者（当事者）が制度内容をよく理解し、適切に評価を行う必要があります。また、日頃から当事者同士がよく話し合い、コミュニケーションを通じて双方の疑問点や不満等を解消するよう心がけることも大切です。ただ、お互いによく話し合っているつもりでも、実際の評価の段階に当たって双方の事実関係の認識等に齟齬が生じたり、制度全般を通じて被評価者からの様々な不満等が起こり得ることも考えられます。このため、人事評価の公正性・透明性の確保、制度そのものに対する信頼性の確保の観点から、人事評価のプロセス、評価結果等に関する内容、その他制度全般において想定される苦情等に対し、適切に対応し効果的な解決を図ることとしています。

答26 ①、② 参照：マニュアルP.67

問27 「苦情相談」の仕組みを設けた理由は何でしょう。（複数回答可）

- ① 人事評価制度の公平性・透明性を確保するため
- ② 身近な苦情全般を対象に簡易・迅速な処理を行うため
- ③ 人事評価をきちんと行っていない職場を告発するため
- ④ 苦情処理で解決されなかった問題に対応するため

苦情相談は、身近な苦情全般を対象に簡易・迅速な処理を行うことを目的としています。ただし、苦情相談のみでは、再評価・再調整の手続にはつながりません。

答27 ①、② 参照：マニュアルP.67、68

問28 どのようなことを苦情相談へ申し出ることができるのでしょうか。（複数回答可）

- ① 評価者が面談をしない
- ② 無理な目標を押し付けられた
- ③ 指導・助言が不十分である
- ④ 評価結果が低いので再評価をしてほしい

苦情相談は開示された評価結果のほか、人事評価に係る手続その他人事評価に関する苦情について幅広く対象とします。

苦情相談においては評価結果に関する苦情も受け付けることとしていますが、これは、例えば、相談をして評価の付け方のルールの説明を聞いたなら納得したというケースもあり得ることなどから、案件を限定しないこととしたものです。なお、④についても苦情相談へ申し出ることができますが、苦情相談のみでは再評価・再調整の手続にはつながりません。

答28 ①、②、③、④ 参照：マニュアルP70

問29 苦情相談の場合、苦情の申出はいつ行うことができるのでしょうか。

- ① いつでもできる
- ② 人事評価実施規程に定める期間であれば何回でもできる
- ③ 人事評価実施規程に定める期間であれば1回に限りできる
- ④ まったくできない

苦情相談は、いつのタイミングでもその内容に応じて可能です。（苦情処理については、問32参照）

答29 ① 参照：マニュアルP.69

問30 「苦情処理」を設けた理由は何でしょう。（複数回答可）

- ① 人事評価制度の公正性・透明性を確保するため
- ② 身近な苦情全般を対象に簡易・迅速な処理を行うため
- ③ 人事評価をきちんと行っていない職場を告発するため
- ④ 苦情相談で解決されなかった苦情に対応するため

苦情処理とは、開示された評価結果に関する苦情と苦情相談で解決されなかった苦情を文書等による申出に基づき取扱う仕組みのことです。

答30 ①、④ 参照：マニュアルP.72

問31 どのようなことを苦情処理へ申し出ることができるのでしょうか。（複数回答可）

- ① 評価者が面談をしないが、まだ苦情相談をしていない
- ② 無理な目標を押し付けられ、苦情相談で解決されなかった
- ③ 評価結果が低いので、一度苦情処理を申し出たが、結果的に納得できない
- ④ 評価結果が低く、まだ苦情相談をしていないが再評価をしてほしい

苦情処理は、開示された評価結果に関するもの及び苦情相談で解決されなかったもののみを受け付けます。なお、③のように開示された評価結果に関する苦情の申出は、当該評価結果に係る評価期間につき1回に限ることとしており、当該苦情処理の結果に納得しない場合であっても、再度の申出は認められません。

答31 ②、④ 参照：マニュアルP.72

問32 開示された評価結果に関する苦情処理の場合、苦情の申出はいつ行うことができるのでしょうか。

- ① いつでもできる
- ② 人事評価実施規程に定める期間内であれば何回でもできる
- ③ 人事評価実施規程に定める期間内であれば1回に限りできる
- ④ まったくできない

苦情処理は、開示された評価結果に関する苦情及び苦情相談で解決されなかった苦情のみを対象に、評価結果の早期確定の観点から、苦情処理の申出は各府省が人事評価実施規程において定める期間内に行うことになります。

答32 ③ 参照：マニュアルP.73

《異動、併任等への対応》

問33 被評価者が人事異動した際の評価はどのように行われるのでしょうか。

- ① 異動前と異動後の2回評価を実施する
- ② 異動前の職場の評価者が被評価者の評価に関する情報を異動後の職場の評価者に申し送り、異動後の評価者が評価を行う
- ③ 異動前の職場の評価者が評価を行う
- ④ より長期に在籍した職場の評価者が評価を行う

被評価者が異動した場合には、異動先の評価者が評価を行うこととしています。

また、当該職員の異動元の評価者が評価に必要な異動前までの状況等を異動先の評価者にそれぞれ申し送るほか、異動先において面談を行い、当該職員の業績評価に係る果たすべき役割を明らかにするものとしています。申し送りの方法については、各府省人事評価担当者にお尋ね下さい。

答33 ② 参照：マニュアルP.64

問34 併任がかかっている被評価者（併任者）はどのように評価をするのでしょうか。

- ① 併任者の評価は、併任先の人事評価記録書を使って本務の評価者により評価がなされる
- ② 併任者の評価は、併任先の人事評価記録書のみを使って併任先の評価者により評価がなされる
- ③ 併任者の評価は、本務の人事評価記録書を使って本務の評価者により行われるが、併任先から可能な限り情報提供がなされる
- ④ 併任者の評価は、併任先の人事評価記録書を使って併任先の評価者により行われるが、本務から可能な限り情報提供がなされる

併任者（被評価者）の評価は、併任先の上司が、併任者の評価に必要な評価期間中における職務遂行状況や業務の達成状況等の情報を提供し、本務の評価者が本務の人事評価記録書を用いて評価を行います。

答34 ③ 参照：マニュアルP.66