

人事評価に関する検討会報告書

平成 26 年 2 月 7 日
人事評価に関する検討会

目次

はじめに	1
I 現行人事評価制度	2
1 勤務評定から人事評価への移行	2
(1) 勤務評定の概要及び問題点	2
(2) 人事評価制度導入の経緯	2
① 新たな人事評価制度整備への提言と政府内での検討	2
② 人事評価の試行	3
③ 国家公務員法の改正・新制度の導入	3
2 人事評価制度の内容	3
(1) 人事評価の目的・意義	3
(2) 人事評価の仕組み	4
① 基本的な仕組み	4
② 能力評価と業績評価について	5
(i) 能力評価	5
(ii) 業績評価	6
(iii) 能力評価と業績評価の関係	6
③ 絶対評価について	6
(3) 人事評価の評語について	8
① 評語区分の内容と機能	8
② 評語の考え方	9
(i) 「通常」の評価（「B」）について	9
(ii) 上位評価（「A」「S」）について	9
(iii) 下位評価（「C」「D」）について	10
II 現状と課題、対応の方向性	11
1 運用実態調査	11
2 人事評価制度全体の運用状況と提言に当たっての基本的な考え方	12
(1) 運用状況と課題	12
(2) 提言に当たっての基本的考え方	13
3 人事管理の基礎となるツールとしての役割	14
(1) 通常・上位評価について	14
① 現行の評語区分の趣旨の明確化	15
② 評価者講座等の受講義務付け等による目線合わせの徹底	15
③ 上位者の識別に資する情報の充実	15
(2) 下位評価について	16
① 現行の評語区分の趣旨の明確化	17

②	評価者講座等の受講義務付け等による目線合わせの徹底	17
③	下位評価付与に当たっての情報の充実	18
④	下位評価を付与した後の対応策の明確化	18
⑤	下位評価の付与に係る上司や人事当局との連携	18
⑥	下位評価の付与を想定した評価者訓練の充実	18
4	人材育成等に資するツールとしての役割	19
①	期首・期末面談の充実・一層の活用、先進的事例の収集・周知	20
②	人材育成に活用するための評価者訓練の充実	21
③	その他の人材育成に有効な手法についての調査研究	21
5	その他	22
①	人事評価の実施が困難な状況への柔軟な対応の検討	22
②	人事管理上配慮が必要な職員への対応	23
③	柔軟な働き方への対応	23
④	国家公務員制度改革への対応	23
6	実態把握と不断の見直し	24
	おわりに	25
別紙1	各府省人事当局向けアンケート	26
別紙2	各府省人事当局ヒアリング	32
別紙3	職員向けアンケート	34

参考資料

・「人事評価に関する検討会」開催要綱	54
・「人事評価に関する検討会」開催状況	56
・国家公務員の人事評価について	57
・標準職務遂行能力と人事評価の関係	71
・参照条文	73
・日本再興戦略（平成25年6月14日閣議決定）中短期工程表（抄）	84
・国家公務員法等の一部を改正する法律案 参考資料（抜粋）	85
・地方公共団体における人事評価制度について	87
・民間企業における人事評価の取組について	88
・英米独仏における国家公務員の人事評価制度	95

はじめに

現在、我が国は、経済の再生や東日本大震災からの復興など喫緊の課題に直面している。これらの課題に果敢に対応し、政府が国民の期待に応えるためには、内閣を支える国家公務員が、高い気概、使命感、倫理感を持ち、さらには、企画立案能力、管理能力、専門的知識・経験を有することが求められている。こうした中、能力及び実績に基づく人事管理の徹底がより重要となっており、その基礎となる人事評価の公正・円滑な実施が求められている。また、人事評価は、任用、給与、分限等あらゆる人事管理の基礎であるとともに、上司と部下のコミュニケーションなどを通じた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においても、極めて重要な役割を果たすものである。

国家公務員の人事評価制度については、これまで政府において制度の定着、適切な実施を図ってきたところであり、平成25年10月に実施5年目を迎えたところである。多くの民間企業においても、人事評価についての試行錯誤を重ねていることを踏まえると、人事評価制度については、一定期間経過ごとに運用状況を検証した上で、その改善を図る必要がある。

本検討会は、国家公務員の人事評価制度の運用状況を検証した上で、制度・運用の改善のための方策や評価結果を踏まえた人事管理上の措置の在り方等について幅広く検討を行うことを目的として、平成25年7月以降検討を行ってきたところである。

本報告書では、人事管理の課題、国家公務員として求められる役割・能力等を念頭に置きつつ、現行の人事評価制度の目的に立ち返った上で、運用実態調査、各府省人事当局及び職員へのアンケート等を通じて浮かび上がってきた課題を抽出し、具体的な改善の方向性について提言を行っている。

政府においては、本報告書の提言を踏まえ、改善に取り組むことを心から期待する。

平成26年2月

人事評価に関する検討会 座長 守島基博

I 現行人事評価制度

1 勤務評定から人事評価への移行

(1) 勤務評定の概要及び問題点

現行の人事評価制度が導入される以前は、職員の執務の勤務成績を評定するものとして「勤務評定」が実施されていた。

勤務評定は、職員の性格、能力及び適性を公正に示すものとされ、関係法令等に定められた基準内で、府省ごとに評価項目や様式等が決められていた。評価項目としては、例えば、仕事の結果（できばえ・はやさ）、性格及び適性（積極的、まじめ等）などが定められており、各府省の実情に即して実施されていたが、以下のような課題も指摘されていた¹。

- 現に就いている官職における短期的な勤務実績の評価の観点から設計され、昇進管理・人材配置に用いる中長期的視点をも踏まえた能力評価のためには、必ずしも十分なものとは言えず、また、職員の能力向上のための活用がなされていない。
- 必要な能力の基準等が明確でなく、評定項目や評定結果が開示されない。このため、被評価者の立場から見ると、評価内容が知らされず、一方的に評価される、また、何をすれば評価されるのかを認識することが困難である。また、評価者の立場から見ると、どのように評価すべきなのかが明確でない。
- 制度上、評定結果と昇進・処遇が必ずしも結びつかず、勤務評定結果が活用されていない。そのため、採用試験や採用年次等を過度に重視した任用や、勤務成績ではなく持ち回りの特別昇給の運用が行われている。

(2) 人事評価制度導入の経緯

① 新たな人事評価制度整備への提言と政府内での検討

内閣総理大臣の諮問機関として総務庁に設置された公務員制度調査会は、「公務員制度改革の基本方向に関する答申」（平成11年3月19日閣議報告）において、社会経済の成熟化による行政システムの改革と雇用環境の変化に対応した公務員制度改革の必要性を掲げ、その中で、勤務評定制度を見直し、能力・実績に応じた昇進・給与を支える人事評価制度を整備すること、また、その具体的改革方策について提言を行った。

これを受け、政府においては、「中央省庁等改革の推進に関する方針」（平成11年4月27日中央省庁等改革推進本部決定）において、「人事評価システムの整備」として、勤務評定制度の見直しを進めること等により、客観性・公正性の高い人事評価システムの整備を図ることが決定された。

その後、人事評価研究会（総務庁長官主催）（平成12年5月31日報告書取

¹ 人事評価研究会報告書（平成12年5月31日人事評価研究会（総務庁長官主催）より

りまとめ)や、能力、実績等の評価・活用に関する研究会(人事院管理局長主催)(平成13年3月30日報告書取りまとめ)において、人事評価システム整備や適切な評価及び活用するための仕組みの整備について専門的な検討結果がまとめられるなど、政府内の検討が進められた。

② 人事評価の試行

「公務員制度改革大綱」(平成13年12月25日閣議決定)において、勤務評定に替え、能力評価と業績評価からなる新たな評価制度を導入すること、「今後の行政改革の方針」(平成16年12月24日閣議決定)において、評価の試行について、総務省が中心となって検討、調整、推進することが決定され、平成18年から平成20年にかけて、人事評価の試行²が重ねられた。

③ 国家公務員法の改正・新制度の導入

試行が重ねられる中、平成19年6月に改正国家公務員法が成立し、勤務評定制度が廃止され、新たに人事評価制度が導入されることとなった。

また、平成20年の通常国会で成立した国家公務員制度改革基本法においては、人事評価について(i)職業倫理を評価の基準として定めること、(ii)目標の設定において組織目標を踏まえること、(iii)評価結果の開示その他の職員の職務に対する主体的な取組を促すための措置を講ずること、(iv)職員の超過勤務の状況を管理者の人事評価に反映させる措置を講ずることが規定された。

そして、平成20年9月から、全対象職員によるリハーサル試行が実施され、平成21年10月から新制度の本格実施に移った。また、勤勉手当については、本府省は平成22年6月期から、地方機関等は平成23年6月期から、昇給については、本府省は平成23年1月から、地方機関等は平成24年1月から、それぞれ評価結果の活用が始まった。

2 人事評価制度の内容

(1) 人事評価の目的・意義

人事評価は、職員個々の能力や実績を的確に把握して、任用、給与、分限等あらゆる人事管理の基礎となるものである。人事評価に基づき人事管理が適切に行われることによって、適材適所の人事配置やメリハリのある給与処遇の実現に資することとなる。

同時に、人事評価は、個々の職員の強み・弱みを把握して能力開発の促進に

² 第1次試行(期間:平成18年1月~同年6月。対象:本府省課長・課長補佐級。対象人数:被評価者約2,000人、評価者約500人)、第2次試行(期間:平成19年1月~同年6月。対象:本府省課長・課長補佐・係長・係員級。対象人数:被評価者約9,000人、評価者約2,000人)、第3次試行(期間:平成19年10月~20年3月。対象:地方支分部局等職員、専門職種職員等。対象人数:被評価者約70,000人、評価者約19,000人)

つなげるなど、人材育成の意義も有している。さらには、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し得るものである。

前述の勤務評定の問題点や人事評価制度導入時の経緯を踏まえつつ、これらの目的を実現するため、現行の人事評価制度は、

- ・ 上司・部下のコミュニケーションを重視した期首・期末面談の実施
- ・ 評価基準及び評価結果の職員への開示
- ・ 客観的な基準に基づく絶対評価による職員の発揮した能力と挙げた業績の把握

を基本として設計されている。

現在、人事評価は、約 26 万人の一般職国家公務員に適用されているが、国家公務員には多種多様な職種がある中であって、求められる能力、評価基準、評価方法等人事評価制度の骨格となる部分については、全府省に統一的に導入・運用されており、政府全体を通じた能力・実績主義の人事管理の基礎となっている。

(2) 人事評価の仕組み

① 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³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」で構成され、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た絶対評価で評価している⁴。

また、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職員が持つことが必要であるため、以下のような取組を取り入れている。

- 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⁵。
- 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ある。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う⁶。
- 評価者は、被評価者の自己申告に基づき評価を行い、調整者による調

³ (参照) 国家公務員法（昭和 22 年法律第 120 号）第 18 条の 2

⁴ (参照) 人事評価の基準、方法等に関する政令（平成 21 年政令第 31 号）（以下「政令」という。）第 4 条

⁵ (参照) 政令第 4 条第 3 項及び第 4 項

⁶ (参照) 政令第 8 条及び第 13 条

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する⁷。

- 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う⁸。
- 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で定められる苦情相談及び苦情処理において適切に対応をする⁹。

② 能力評価と業績評価について

(i) 能力評価

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

- ・ 評価期間において現実に職員が職務遂行の中でとった行動を、
- ・ 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¹⁰）の類型として人事評価実施規程に定める「評価項目」ごとに、
- ・ 各評価項目に係る能力が具現されるべき行動として人事評価実施規程に定める行動に照らして、

当該職員が発揮した能力の程度を評価するものである¹¹。

※ 能力評価の評価項目について

能力評価の評価項目の策定経緯としては、第1次試行に当たって、総務省において、職務行動評価（現行の能力評価）部分について、各府省の職員に対するインタビュー・アンケート調査を通じ、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と思われる能力を具体的な職務行動の形で抽出し、それを基礎としたものである。

また、能力評価の評価項目の基礎となる標準職務遂行能力は、これら第1次試行からの累次の試行や検証を積み重ねて策定した評価項目及び公務員制度改革における改革の方向性や指摘事項も踏まえ作成されている。

なお、国家公務員法（昭和22年法律第120号）第58条において、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る。

⁷（参照）政令第9条、第10条及び第14条

⁸（参照）政令第11条及び第14条

⁹（参照）政令第20条及び人事評価の基準、方法等に関する内閣府令（平成21年内閣府令第3号）第4条

¹⁰ 標準職務遂行能力は、例えば、係員、係長、課長補佐、課長などの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、内閣総理大臣が定めるものである。

¹¹（参照）政令第4条第1項及び第3項

(ii) 業績評価

業績評価は、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であり、評価期間において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その他の方法により当該職員に対してあらかじめ示した上で、当該役割を果たした程度を評価するものである¹²。

(iii) 能力評価と業績評価の関係

能力評価と業績評価の関係は、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ら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ある。

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をより正確に把握するものとなっている。

③ 絶対評価について

人事評価は、国家公務員法上、任用、給与、分限その他の人事管理の基礎として位置付けられており¹³、適材適所の人材配置・的確な昇進管理やメリハリある給与処遇等を実現するなど、能力・実績主義の人事管理を行うために用いられる。また、評価結果及びその根拠となる事実に基づく指導・助言を通じた人材育成の意義を有しており、さらには組織パフォーマンスの向上のためにも用いられている。そのため、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」により行うものとしている¹⁴。

一方、「相対評価」により上位から下位までの分布規制を設けた場合には、被評価者の属する母集団の規模・特性によっては、一定の水準に達していなくても高評価になる職員や、逆にどんなに成果を挙げていたとしても十分に評価されない職員が出てくるおそれがあり、被評価者の業務意欲の低下が懸念されるなどの点が認められる。

¹² (参照) 政令第4条第1項及び第4項

¹³ (参照) 国家公務員法第27条の2

¹⁴ 人事評価を人材育成等にも活用する場合には、一般に相対評価より絶対評価が適していると考えられる。

なお、人事評価の結果を給与に活用する場合に、昇給区分や勤勉手当の成績率の決定は、人事院の定めるルールに基づいて行われており、上位の区分については、上位評価（「S」「A」）を得た者の中で、所定の分布率¹⁵に従い、上位区分を決定する仕組みとなっており、上位評価を受けた職員が多数となった場合でも、総人件費の増加を招くことはない。また、国家行政組織については、組織・定員管理を通じ、その膨張抑制を図ってきており、上位評価を受けた職員が多数となった場合でも、上位ポストを増加できるような仕組みとはなっていない。

また、民間団体の行った調査結果¹⁶によると、民間企業において、一次評価を絶対評価で行う企業は7割超である¹⁷。

¹⁵ いずれも一般の職員の例として、
昇給：「極めて良好」（8号俸以上）は5%、「特に良好」（6号俸）は20% ※「良好（標準）」の昇給は4号俸
勤勉手当：特に優秀（成績率135～83.5/100）は5%以上、優秀（成績率83.5～74/100）は25%以上 ※標準の成績率は64.5/100

¹⁶ 一般社団法人労務行政研究所「労政時報第3797号/11.5.13」

¹⁷ なお、同調査結果においては、昇給・賞与の原資配分につながる最終考課（ランク）の段階においても絶対評価を行っている企業が約3割、一次評価は絶対評価で行い、昇給・賞与の原資配分につながる最終考課（ランク）の段階で、相対評価を採用している企業が約4割～5割となっている。

(3) 人事評価の評語について

評価結果を表わす評語について、能力評価は評価項目ごとに、業績評価は設定された役割ごとに評価結果を付したものを「個別評語」といい、能力評価、業績評価の結果ともに、総合的な評価結果を「全体評語」という¹⁸。

個別評語及び全体評語の評価段階は、一般の職員については、5段階評価（全体評語「S・A・B・C・D」。個別評語「s・a・b・c・d」。B、bが「通常」）、局部長級は3段階評価（全体評語「A・B・C」。Bが「通常」）、事務次官級は2段階評価（全体評語「甲・乙」。甲が「通常」）とされている¹⁹。

① 評語区分の内容と機能

全体評語の各評語区分の内容と評価結果の主な活用を以下の表に示した。

	【評語区分の内容】	【主な評価結果の活用】	
S	<p>○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。</p> <p>○求められる水準を はるかに上回る役割を果たした。</p>	<p>昇任の要件 ※本省室長級以下への昇任の場合、直近2回の能力評価のうち、少なくとも1回が「A」又は「S」である必要</p>	<p>昇給・勤勉手当の上位区分の前提条件 ※S・Aを得た者の中で、所定の分布率(*)に従い、上位グループから順に決定</p>
A	<p>○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。</p> <p>○求められた以上の役割を果たした。</p>	<p>※昇任の要件を満たす者の中から、昇任ポストへの能力・適性等を考慮して昇任者を決定</p>	
B	<p>○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。</p> <p>○求められた役割を おおむね果たした。</p>		<p>昇給・勤勉手当の標準区分 ※S・Aを得た者で、上位区分に決定されなかったものも、標準区分に決定</p>
C	<p>○求められる行動が 一部しかとられておらず、十分な能力発揮状況とはいえない。</p> <p>○求められた役割を 一部しか果たしていない。</p>	<p>昇任させることができない ※本省室長級以下への昇任の場合、直近2回の能力評価又は直近の業績評価に「C」又は「D」があれば、昇任させることができない。</p>	<p>昇給・勤勉手当の下位区分 ※下位の評語が付された者は、原則として下位の昇給区分、成績区分（勤勉手当）に決定</p>
D	<p>○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。</p> <p>○求められた役割を ほとんど果たしていない。</p>		

(*) いずれも一般の職員の例として、昇給：「極めて良好」（8号俸以上）は5%、「特に良好」（6号俸）は20% ※「良好（標準）」の昇給は4号俸 勤勉手当：特に優秀（成績率135～83.5/100）は5%以上、優秀（成績率83.5～74/100）は25%以上 ※標準の成績率は64.5/100

¹⁸ (参照) 政令第6条第1項

¹⁹ (参照) 政令第6条第2項

② 評語の考え方

(i) 「通常」の評価（「B」）について

能力評価は、各府省の職員に対するインタビュー・アンケート調査を通じ、当該職員が属する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と思われる能力を具体的な職務行動の形で抽出し、それを基礎として評価項目を作成しており、当該職員が属する職位における職務経験を積む中で、これらが安定して実践できるようになるという想定の下で、その到達状況を見ようとするものである。すなわち、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」とられていることが「通常」の能力発揮状況として「B」を付与する制度設計となっている²⁰。

業績評価は、職員が果たすべき役割を「目標」として設定し、その個々の目標の評価と突発的な事案への対応等目標以外の業務への取組状況も含めて、総合的に判断して、その果たした役割の程度を評価するものであり、求められた役割を「おおむね」果たしていることが「通常」の業績として、「B」を付与する制度設計となっている²¹。

なお、民間企業や地方公共団体においても、評語段階の設定として、「通常（標準）」の評語を、「概ね期待通り」、「概ね満たす」などの表現をしている例も見られるところである。

(ii) 上位評価（「A」「S」）について

能力評価は、「A」（＝優秀な職員）は当該職位に求められる行動が「十分に」とられている場合に付与され、「S」は求められた行動が全て確実にとられており、他の模範となるなどの加点要素がある場合に付与される。

業績評価は、「A」は職員が果たすべき役割について、「通常」を上回る役割を果たした場合に付与され、「S」ははるかに上回る役割を果たした場合に付与される。

なお、①の表の評価結果の活用の欄で示したとおり、人事評価の結果が「A」や「S」であることをもって、直ちに任用、給与等が決まるわけではなく、任用については昇任の要件を満たす者の中から、昇任ポスト

²⁰ 個別の評価項目が「b」となる場合の行動事例（「行動事例集（別冊人事評価マニュアル）」（平成23年3月総務省人事・恩給局）より）として、例えば本省内部部局等課長能力評価項目「構想」については、「国内外の変化の潮流を読み取り、行政ニーズの変化に応じた施策展開や業務の見直しの方針を打ち出した。」などがある。

²¹ 個別目標ごとの評価は、マイナス要因（上司や部下のカバーを要し他の業務に影響等）がほとんどなく目標を達成し、期待された成果を挙げた場合は「b」（人事評価マニュアル（平成21年12月総務省・人事院）より）

への能力・適性等を考慮して昇任者が決定され、昇給・勤勉手当の上位区分については評価結果を基に所定の分布率に従い決定される。

(iii) 下位評価（「C」「D」）について

能力評価は、「C」は「求められる行動が一部しかとられておらず、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。）」場合に付与され、「D」は「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。）」場合に付与される。

業績評価は、「C」は「当該ポストに求められた役割を一部しか果たしていなかった」場合に付与され、「D」は「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」場合に付与される。

「C」及び「D」は、評価者によって見方が分かれるような場合ではなく、多くの者が一致して「通常」よりも劣っていると見るような場合に付与されることを想定しているものである²²。このうち、求められる行動がほとんどとられていない、又は、求められた役割をほとんど果たしていない場合には「D」が付与される。

なお、①の表の評価結果の活用の欄で示したとおり、これら「C」「D」の下位評価が付与された場合、任用においては昇任の要件を満たすことができず、給与においては原則として下位の昇給区分・成績区分へ決定、また「D」の場合には分限の契機とするといった取扱いがなされる。

²² P16Ⅱ3（2）で後述しているとおり、下位評価に多数の者が該当する状況は、そもそも組織として問題であり、そうした状況はあってはならず、各府省においては、下位評価を受ける職員が極力出てこないよう、採用からその後の任用、人材育成に至るまで、適切な人事管理に努めるべきである。

II 現状と課題、対応の方向性

1 運用実態調査

今回の制度・運用の改善の検討に当たり、総務省において、以下のとおり、全府省を対象として、評語分布調査、人事当局向けアンケート及び職員向けアンケートの運用実態調査を行った。また、平成25年2月から同年3月にかけて、総務省が各府省人事当局に対する個別ヒアリングも実施しており、その結果も踏まえ、運用実態の把握を行った。

① 評語分布調査

能力評価（評価期間：平成23年10月～24年9月）及び業績評価（評価期間：平成24年4月～同年9月）の全体評語分布について調査を行った²³。

一般職員は、能力評価S5.8%、A53.8%、B39.8%、C0.5%、D0.1%、業績評価S6.0%、A51.9%、B41.5%、C0.5%、D0.1%という結果であった。幹部職員は、能力評価A85.7%、B14.3%、C0.0%、業績評価A78.8%、B21.2%、C0.0%という結果であった。

なお、本調査結果については、前述したとおり、人事評価が、人事管理の基礎であるだけでなく、人材育成や組織パフォーマンスの向上にも活用するため、絶対評価で実施している等の制度上の趣旨²⁴、各評語の考え方²⁵、予め適切な分布が決まっているものではないことに留意する必要がある。

② 人事当局向けアンケート・ヒアリング

＜アンケート＞（別紙1参照）

人事当局としての考え方をアンケート調査（実施期間：平成25年6月～同年10月）

＜ヒアリング＞（別紙2参照）

人事当局に対する個別ヒアリング（実施期間：平成25年2月～同年3月）

③ 職員向けアンケート（別紙3参照）

人事評価の対象となっている国家公務員一般職約26万人から抽出した約1万3千人を対象（抽出率5%）にWEBアンケート調査を実施（実施期間平成25年7月～同年8月。有効回答率71.5%）

²³ 本調査は、国家公務員法上の人事評価が実施される職員のうち、一般職員（5段階評価の職員）については、5,000人以上の府省は2,000人以上抽出、1,000～2,000人程度の府省は50%以上抽出、1,000人未満の府省は全数抽出、幹部職員（2～3段階評価の職員）については各府省一律に50%以上抽出を行ったサンプル調査である（2段階評価の職員については、甲評価は「B」、乙評価は「C」に含めて計上）。なお、外務公務員法に基づく人事評価が実施される職員並びに地方警務官及び検察官は調査対象外（このほか、特別職である自衛隊員も調査対象外である。）。

²⁴ P6I2(2)③「絶対評価について」を参照。

²⁵ P9I2(3)②「評語の考え方」を参照。

2 人事評価制度全体の運用状況と提言に当たっての基本的な考え方

(1) 運用状況と課題

人事評価制度の実施状況を概観すると、まず人事評価制度で新たに導入された、期首・期末面談、自己申告、評価結果の開示、苦情処理制度については、以下の職員向けアンケート結果に鑑みると、被評価者・評価者ともにおおむね肯定的に受け止めており、評価結果の納得性も高いということが言える。

- 期首・期末面談について、上司（部下）と認識を共有できて有益（被評価者の約6割、評価者の約7割）
- 自己申告について、自分を振り返る機会として有益（被評価者の約7割）、評価の参考となる情報を得られて有益（評価者の約6割）
- 被評価者の約7割が開示を希望し²⁶、そのうち、能力評価及び業績評価ともに、約7割が、自分が思っていた全体評語と開示された全体評語がおおむね一致
- 苦情相談・苦情処理について、苦情相談又は苦情処理を申し出たことがあるのは0.5%。ただし、その仕組みがあることを知らなかったと回答した職員が6.7%

また、評価結果の任用・給与への活用については、平成24年9月に地方機関等も含めて、任用への活用に合わせて必要となる評価結果が全てそろい、各府省において人事評価に基づいた任用が行われる状況であり、給与については人事評価の結果によって差がつく仕組みとなっている²⁷ところである。さらに、人事当局向けヒアリングでは、人事評価制度そのものは定着・浸透してきているとの認識が示されている。

こうした状況を踏まえると、人事評価制度は、当初の目的に沿って円滑に実施されている状況にあると考えられる。しかしながら、人事当局向けアンケート・ヒアリング結果では、「評語のレベル感に苦慮している」、「制度の趣旨や評価がどのように活用されるのかまで職員が把握していない場合もある」といった回答が寄せられており、職員向けアンケート結果では、評価者の約5割が「「A」と「B」の区別など、評価の境目の見極め・判断に苦慮している」、評価者の8.6%が「下位評価を付与した後にどのような対応が必要となるのか十分に見通せないため、「C」「D」の付与に消極的なところがあった」と回答し、「人事評価結果の任免、給与への活用について、その具体的な基準についても知っていた」と回答したのは約3割という結果も出ている。また、職員向けアンケート結果では、期首・期末面談ともに「上司から特にアドバイスがなく、有益ではなかった」との被評価者からの回答が約1割あった。

²⁶ 規程上評価結果を開示しないこととされていた職員は除いている。

²⁷ 例えば、制度上は、本府省課長では、「特に優秀」な者と「標準」の者では、年間給与で約160万円の差が生じ得る（国家公務員の給与の在り方に関する懇話会（第3回）説明資料（平成25年6月17日））。

これらを踏まえると、平成 25 年 10 月に制度導入から 5 年目を迎え、人事評価制度そのものはおおむね定着しつつある一方、現行制度の趣旨、特に評語区分の趣旨が徹底されていない面や、評価者と被評価者のコミュニケーションが十分とられていない場合があるなど人材育成等に十分に活用しきれていない面があり、更なる改善の余地があると考えられる。

(2) 提言に当たっての基本的考え方

(1)の運用状況と併せて、現行制度に係るこれまでの経緯、制度設計の趣旨も踏まえ、以下のⅡ 3から5までにおいては、人事評価制度が主に担っている人事管理の基礎となるツールとしての役割及び人材育成等に資するツールとしての役割に焦点を当てて、現状と課題の整理を行うとともに、制度官庁及び各府省が取り組むべき対応の方向性を提言している。

その中で、対応の方向性については、評価結果の活用方法も含めた現行制度の趣旨、特に評語区分の趣旨を改めて徹底すること、評価結果を人材育成等に一層活用していくこと等を中心に具体的な提言を行っている。

なお、提言を踏まえた具体的な改善措置を講ずる際には、政府全体で改めて認識の統一・徹底を図ることが重要である。また、それと同時に、制度官庁のみならず、各府省人事当局が府省内の認識の統一・徹底を図っていくことも重要である。

また、具体的な改善措置については、円滑に導入・実施がなされるよう周知期間を設けるなど適切な対応がとられる必要がある。

3 人事管理の基礎となるツールとしての役割

(1) 通常・上位評価について

【現状と課題】

評語分布調査の結果によると、評語区分の中で「A」が最も多くを占めている。評語分布調査の結果は、運用実態の一端を表わしたものではあるが、現行の人事評価は、絶対評価のため、あらかじめ適当な分布が決まっているわけではない。また、評価結果を任用、給与に活用する場合には、一回の評価結果のみを用いるわけではなく²⁸、複数回の能力評価・業績評価を組み合わせて用いているほか、個別評語や所見欄の情報等も活用している。さらに、評価結果を人材育成に活用する際には、評価結果を参照するだけでなく、その評価根拠となる職員の日々の働きぶりなども見た上で、指導・助言が行われるものである。これらに鑑みると、評語分布調査の結果のみをとらえて、人事評価制度として問題が生じていると結論づけることは適当ではない。

一方、職員向けアンケート結果における、評価者の約5割が「A評価とB評価の区別など、評価の境目の見極め・判断に苦慮」、評価者の約1割が「A評価とB評価の具体的違いは分からない」との結果や、人事当局向けアンケート・ヒアリング結果における、「評語のレベル感にばらつきがあるとの指摘が絶えず苦慮している」、「B」に事実上ネガティブなイメージがないとは言えない」等の回答に鑑みると、評語区分の理解へのばらつきがあり、また、現行「B」(通常)の評語の趣旨が正確に理解されていない可能性も否定できない。

このように評語区分の考え方が十分に徹底されていない場合には、人事当局や評価者の評語の理解の仕方や当てはめ方次第で、能力の発揮状況や業績が同様でも異なる評価結果となり得ることから、不公平感が広がるおそれや、「通常」より「優秀な」職員を「A」として識別する機能が不十分となる可能性もあり、メリハリある処遇等に人事評価が十分に活用できなくなる。

また、一般的に、上位評価の割合が多い場合には、いわゆる寛大化傾向が生じていないかどうかには注意する必要がある。

さらに、例えば、人事評価の結果は上位であるのに、昇給区分や勤勉手当の成績区分が「良好」(標準)に決定されるなど、評価結果とその活用面での取扱いに乖離が生じた場合、職員の納得が十分に得られないおそれもある。

【対応の方向性】

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ものであり、職員個々の能力や実績を的確に把握することが求められる。

²⁸ ただし、勤勉手当の成績区分の決定については、基準日以前における直近の業績評価の結果を用いている。

人事評価が人事管理の基礎としての機能を果たすためには、評語区分の趣旨を十分に周知し、職員の納得性や制度への信頼感を得ることが重要である。

このため、以下のとおり、現行制度の趣旨、特に評語区分の趣旨の明確化やその徹底、また、人事管理の基礎となる情報の更なる充実のための取組が必要である。

① 現行の評語区分の趣旨の明確化

評語区分の趣旨の明確化のため、各評語のレベル感を明確化し、評語の解説に補足すべきである。

具体的には、現行の評語区分の趣旨を分かりやすく示すため、「S＝特に優秀、A＝通常より優秀、B＝通常、C＝通常より物足りない、D＝はるかに及ばない」といった「レベル感」を評語区分の解説に追記するとともに、「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あることを補足説明等により明確化すべきである。

また、現行「B」が「通常」を下回るとの印象を持つ者もいる状況に鑑み、評語記号を現行の「S・A・B・C・D」から、例えば、「S・A A・A・B・C」へ変更（個別評語は「s・a・b・c・d」を「s・aa・a・b・c」へ変更）することが望ましい。

② 評価者講座等の受講義務付け等による目線合わせの徹底

職員向けアンケート結果では、評価者の約2割が、人事評価を行うに当たって、説明会等には参加していないと回答するなど、評価者への訓練について、なお改善の余地があると考えられる。

このため、①により評語区分の趣旨の明確化を行うとともに、「A」と「B」のメルクマールや、「通常」の場合は「B」と評価すること等について、各府省の人事当局が府省内に徹底し、実施状況を把握するとともに、eラーニング等も活用して、評価者が少なくとも一度は評価者講座等を受講することにより、目線合わせの徹底を図っていくべきである。

③ 上位者の識別に資する情報の充実

「A」「S」が付与されるに当たっては、「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ある。

このため、「A」「S」を付与する場合には、所見欄に上位評価を付与した理由を記載することにより、上位者の識別に必要な情報をより充実させるよう、評価者に対して指導を行うべきである。また、上位評価が付与される理由だけ

ではなく、一層の向上を図るべき点についても可能な限り記載することが適当である。

(2) 下位評価について

【現状と課題】

評語分布調査の結果によると、「C」と「D」の割合が少ない。評語分布調査の結果は、運用実態の一端を表わしたものではあるが、現行の人事評価は、絶対評価のため、下位評価を含めあらかじめ適当な分布が決まっているわけではなく、評語分布調査の結果のみをとらえて論じることは適当ではない。

一方、人事当局向けアンケート・ヒアリング結果において、「下位評価をつけた後の対応について、統一的なものを示してもらえるとよい」といった意見や、職員向けアンケート結果において、評価者の8.6%は下位評価を「付与した後にどのような対応が必要となるのか十分に見通せないため、「C」「D」の付与に消極的なところがあった」との回答が見られるなど、下位評価を付与した後の対応が十分に見通せないこと等から、評価者が下位評価の付与にためらいがちな状況が示唆されている。この点については、検討会においても、「C」「D」を付与した場合、評価者にとっては、その職員に対する指導等が必要となるため、業務負担が増えるのではないかという懸念が生じるほか、精神的負担にもなるおそれがあるため、現場の評価者のみでは「C」「D」の付与を決定することは困難ではないかといった意見が出された。

また、現行の「C」は、「通常」よりも劣っている場合として、全体評語の表現が「一部しか」能力を発揮できていない・役割を果たしていない、となっており、「通常」よりも劣っていれば「C」という趣旨が「B」との関係でやや明確でない面は否めない。加えて、「D」の、「ほとんど」能力を発揮できていない・役割を果たしていない、という表現との違いが分かりにくい。

さらに、本来受けるべき厳しい評価を受けていない職員がいた場合には、その職員に対する指導が適切になされず、ひいては公務の能率的な遂行に支障が生じるおそれがあることにも留意する必要がある。

【対応の方向性】

現行の評語「C」「D」の趣旨は、前述したとおり、明らかに「通常」より劣っている場合に付与するものであり、評価者によって見方が分かれるような場合ではなく、多くの者が一致して付与することを想定されたものである。なお、下位評価が付与された場合、任用においては昇任の要件を満たすことができず、給与においては原則として下位の昇給区分や成績区分に決定、さらに「D」の場合は分限の契機とするといった取扱いがなされる。

これらの評語の趣旨を踏まえると、下位評価に多数の者が該当する状況は、そもそも組織として問題であり、そうした状況はあってはならず、各府省においては、下位評価を受ける職員が極力出てこないよう、採用からその後の任用、人材育成に至るまで、適切な人事管理に努めるべきである。

その上で、下位評価の付与については、現行区分における「C」の趣旨を明確化するための表現修正等を行うとともに、付与した後の対応策を明確化するほか、評価者だけではなく、その上司や人事当局等との連携を図ることが必要である。

① 現行の評語区分の趣旨の明確化

通常期待できるレベルに達していない場合が「C」であるという趣旨が、現行の表現では明確ではないため、その表現を一部修正すべきである。

具体的には、能力評価は「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」、業績評価は「求められた水準を下回る役割しか果たしていなかった」という表現に修正すべきである。

また、評語区分の趣旨の明確化のため、各評語のレベル感を明確化し、評語の解説に補足すべきである。

具体的には、「C」は、「通常」より物足りない、「通常」と評価するには何らかの面で不十分な部分があるレベルであるということの評語区分の解説に追記するとともに、本人の奮起を促すことにより「通常」の能力を発揮し、業績を上げることが期待されるレベルであることを補足説明等により明確化することが考えられる。一方、「D」は、「通常」の水準にはるかに及ばないレベルであることを補足説明等により明確化すべきである。

② 評価者講座等の受講義務付け等による目線合わせの徹底

職員向けアンケート結果では、評価者の約2割が、人事評価を行うに当たって、説明会等には参加していないと回答するなど、評価者への訓練について、なお改善の余地があると考えられる。

このため、①により評語区分の趣旨の明確化を行うとともに、「C」と「D」のメルクマールや、「通常」期待できるレベルに達していない場合が「C」であること等について、各府省の人事当局が府省内に徹底し、実施状況を把握するとともに、eラーニング等も活用して、評価者が少なくとも一度は評価者講座等を受講することにより、目線合わせの徹底を図っていくべきである。

③ 下位評価付与に当たっての情報の充実

「C」「D」の付与に当たっては、「通常」期待されるレベルに達していない状況（「C」）、あるいは「通常」の水準にはるかに及ばないレベル（「D」）にあることを明らかにすることが適当である。

このため、「C」「D」を付与する場合には、所見欄に下位評価を付与した理由のほか、それらの職員に対してとられた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評価者へ指導を行うべきである。また、職員の能力・意欲向上の観点から、「C」「D」が付与される理由だけでなく、改善することが期待される点や評価できる点についても可能な限り情報を充実させることが適当である。

④ 下位評価を付与した後の対応策の明確化

下位評価を付与した者については、その能力・意欲向上の観点から、各府省でとるべき対応を明確化するとともに、能力・意欲向上に係る取組の参考となるマニュアルを総務省が作成し、提示すべきである。

また、能力・意欲向上のための措置を講じても改善が見られない者については、厳正な処分を行うべきである。

⑤ 下位評価の付与に係る上司や人事当局との連携

下位評価（特に「D」）の付与については、④のマニュアル等において、「評価者任せ」とならないよう、評価者が上司や人事当局と連携して対応していくことが望ましいことを明記し、周知すべきである。

⑥ 下位評価の付与を想定した評価者訓練の充実

下位評価を付与する場合、評価付与後も能力・意欲向上のための指導・助言が必要となること、また、任用・給与等の人事管理上の取扱いについて本人に説明する必要があることなどに鑑みると、下位評価の対象となる職員に対する指導、面談方法や内容、その後の対応については、「通常」以上の評価を付与した職員に対するものとは異なる知識・ノウハウ・スキルが必要となってくる。

このため、制度官庁が、目線合わせのための評価者講座等に加え、下位評価の付与を想定した面談、その後の対応に係る評価者訓練を実施すべきである。

4 人材育成等に資するツールとしての役割

【現状と課題】

人事評価制度は、上司による一方的評価であった従前の勤務評定制度に替わり、期首・期末の面談や期中における指導・助言等による上司・部下のコミュニケーションを重視し、職員の発揮した能力・業績を絶対評価で的確に把握し、人事管理の基礎として活用するものである。

このような特徴から、人事評価制度には、人材育成や組織パフォーマンス向上に資する効果が期待されている。具体的には、被評価者については、求められる行動や役割、それに対する到達度、強み・弱み等を自ら把握し、能力開発や業務遂行に反映することが、評価者については、各職員の能力開発、目標の明確化により組織内の意識の共有化、業務改善等を促進することが期待されている。

このような人材育成等に資するツールとして、人事評価が実際にどのような役割を果たしているか、その実態を見てみると、職員向けアンケート結果では、期首・期末面談の受け止めについては、「部下（上司）と認識を共有できて有益（評価者の約7割、被評価者の約6割）」、「人材育成の観点から有益（評価者の約3割）」、「能力向上の観点から有益（被評価者の約3割）」との回答があった。勤務評定制度にはなかった、上司と部下のコミュニケーションを重視する評価の仕組みが定着しつつあることは成果と言えるであろう。

一方、面談に要した時間については、期首・期末面談ともに、5分から15分未満が約5割と最も多く、また、5分未満との回答が約15%あった。

また、期首・期末面談ともに「上司から特にアドバイスがなく、有益ではなかった」との被評価者からの回答が約1割あり、また、有益ではないとの回答を面談時間別にみると、例えば、期首面談について有益でなかったとの被評価者からの回答が、全体では6.7%であるのに対し、面談時間が5分未満の場合、18.4%が有益ではなかったと回答している。加えて、期末面談や期中において、指導・助言が行われたとする回答の割合は、評価者が被評価者よりもやや高くなっている。具体的には、評価者の約5割、被評価者の約4割が「職務遂行上の強みと弱みのそれぞれについて概括的な指導・助言を行った（行われた）」、評価者の約3割、被評価者の約1割が「期末のみならず、期中でも指導・助言を行った（行われた）」と回答している。

評価者・被評価者のコミュニケーションについては、期首・期末の面談だけではなく、日々の業務を遂行する中でも行っていることから、面談時間のみでは現状を分析できるものではないが、これらの職員アンケート結果において、面談時間が短いほど面談が有益ではなかったと回答した職員の割合が大きかったこと、面談の意義や期中等における指導・助言の有無に係る評価者・被評価者の認識に差があることを踏まえると、期首・期末面談等を通して、評価者が被評価者に一

層の指導・助言を行い、人事評価制度が有する人材育成等に資する役割を十分に引き出すためには、一層の取組が必要である。

【対応の方向性】

人事評価は、期首・期末の面談等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の向上に寄与するものである。限られた資源で行政機能や政策効果を最大限向上させることが求められる中、人事評価の人材育成や組織パフォーマンス向上への活用のための取組の充実が必要である。

① 期首・期末面談の充実・一層の活用、先進的事例の収集・周知

期首・期末面談は、人材育成や組織パフォーマンスの向上を図る上で、極めて重要な意義を有するものであり、丁寧にコミュニケーションをとるとともに、必要な指導・助言を行っていくべきである。

このため、期首面談においては、被評価者の設定した目標を評価者が単に追認する場とならないよう、被評価者の設定した目標が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留意しながら、設定された目標について、双方が認識の共有を図るようすべきである。期末面談においても、単なる評価結果の伝達の場とならないよう、評価結果の伝達と併せて、人材育成のための指導・助言を行っていくことが必要である。また、こうした期末面談の充実は、下位評価を付与された職員のみならず、「B」以上の評価を付与された職員にとっても、能力開発やスキルアップの観点から有益であり、一層の向上を図るべき点についても、指導・助言を行うなど適切に対応すべきである。

また、「B」が「通常」を下回るとの印象を持つ者もいる状況に鑑みて、Ⅱ 3（1）①で述べているとおり、「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について、面談を通じて、被評価者の理解を促進していくことも重要である。

なお、評価者一人当たりの被評価者の人数については、その数が多すぎると、充実した面談を実施できなくなるおそれがあることから、適切な人数について考慮するなど、各職場の実情を踏まえつつ、評価者の負担軽減を図ることが望ましい。その際、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る立場にあり、人材育成の面で実務上重要な役割を担うこととなる評価補助者を活用することも考えられる。

さらに、人事評価を人材育成や組織パフォーマンスの向上に活かす取組について、総務省において、民間企業や地方公共団体等における先進的事例を収集し、各府省と共有すべきである。

② 人材育成に活用するための評価者訓練の充実

人事評価結果を人材育成に活用するためには、評価者と被評価者のコミュニケーションが重要であること、また、職員向けアンケートにおいて、面談等を巡って被評価者と評価者の認識に差があることが明らかとなったことを踏まえると、評価者のコミュニケーションスキル及び人事評価結果を人材育成に活用していくためのスキル上達が求められる。

このため、制度官庁が、コーチングの技法（例えば、評価者が被評価者の話に耳を傾け、質問などを投げかけることで、被評価者の自発的行動を促す。）など、期首・期末における面談や日々の業務を遂行する中でのやり取りを通じた指導等に役立つ評価者訓練を実施²⁹すべきである。

③ その他の人材育成に有効な手法についての調査研究

人材育成に有効な手段としては、例えば、多面評価（被評価者の同僚、上司、部下、関連部門の上司等が評価を行うもの）や外部アセスメント（外部の専門のアセッサーが演習等を通じて被評価者の態度や行動の評価を行うもの）などが考えられる。しかしながら、これらの手法は、実施にかかるコストが大きいなど検討すべき課題も多いため、まずは総務省において、これらの手法を含め、人材育成に有効な手法について調査研究を進めるべきである。

²⁹ 面談において、評価者が被評価者に意見を押しつけるのではなく、被評価者本人の主体性を引き出すためコーチングスキル等を活用するよう指導している地方公共団体の事例もある。

5 その他

【現状と課題】

現行の人事評価制度は、平成 21 年 10 月の本格実施から 5 年目を迎え、人事当局向けアンケート・ヒアリング結果などでも運用面における様々な課題が挙がってきた。具体的には、前述した課題のほかにも、評価期間中の出勤率が低い職員に対する評語付与や、心が不健康な状態にあること等により人事管理上配慮の必要な職員の人事評価について、目標設定、評価、評価結果の開示といった一連の手続きについて苦慮しているなどの声が寄せられている。また、活用の場面が限定される職員について、柔軟な対応を求める声があった。このほか、作業量や頻度が多いとの声も多く挙がっており、業務効率化のための対応が求められている。

また、人事評価を巡る環境にも変化が見られる。例えば、「日本再興戦略」（平成 25 年 6 月 14 日閣議決定）中短期工程表において、「業務効率化によるワーク・ライフ・バランスの実践推進、人事評価での適切な評価」との取組も盛り込まれるなど、人事評価においても、柔軟な働き方に応じた対応が求められている。

国家公務員制度全体の動きとしては、第 185 回臨時国会に提出された国家公務員法等の一部を改正する法律案（以下「改正法案」という。）において、幹部職員の一元管理が大きな柱の一つとして盛り込まれている。改正法案においては、一元管理のために、幹部職に属する官職に係る標準職務遂行能力の有無を確認するための適格性審査を行うことが規定されており、それに当たっては、各府省で実施される人事評価結果等を活用することが想定されている。

【対応の方向性】

① 人事評価の実施が困難な状況への柔軟な対応の検討

人事評価は、あらゆる人事管理の基礎となるものであるため、職員は人事評価を受けることが基本である。一方で、実際に人事評価を実施・運用してきている中で、職務に従事している期間があまりにも短く、目標設定、業務遂行、能力の発揮・役割達成の測定という人事評価の手法に馴染まないケースなどがあること、同時にこうした職員の対応が各府省人事当局や評価者の大きな負担となっていることが人事当局向けアンケート結果等で明らかとなった。このため、人事評価の厳正な実施を確保しつつ、こうした事情に柔軟に対応して業務効率化を図り、各府省の人事当局や評価者の負担軽減を図ることで、人事評価全体の適切な実施につなげていくことも必要である。

具体的には、現行制度において、評価対象外とできる職員や手続が簡素化されている職員に対する考え方を再整理した上で、例えば、国際機関や民間企業へ派遣されていたこと等の事情により、職務に従事している期間が一定の期間より短い職員については評価を行わないことができる、あるいは簡素化することができるなど、評価が困難な状況への柔軟な対応が可能かどうかの検討を行

うことが必要である。

また、制度官庁が各府省人事当局とも連携しながら、人事評価の業務負担軽減に係る対応案を検討していくことが必要である。

② 人事管理上配慮が必要な職員への対応

心が不健康な状態にあること等により人事管理上配慮が必要な職員に対しては、人事評価に限らず人事管理全体として対応していくことが必要であるが、人事評価を行う場合を想定し、制度官庁が、面談内容・方法等について評価者訓練のメニューに追加し、評価者へ知見・ノウハウを提供すべきである。

③ 柔軟な働き方への対応

成長戦略の中核として、出産・子育て等による離職を減少させるとともに、女性が活躍できる環境、また、男女が共に仕事と子育て等を両立できる環境を整備していくことが推進されている。

こうした動きも踏まえ、育児休業等の取得などに伴い、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てとられた行動については、人事評価において適切に評価することとすべきである³⁰。

④ 国家公務員制度改革への対応

幹部職に係る適格性審査が、人事評価を基本に、幹部職の標準職務遂行能力の有無を確認することとされていることに鑑みると、人事評価の果たす役割は非常に大きい。このため、幹部職の人事評価については、その適正な実施はもちろんのこと、継続審議とされている改正法案が成立し、適格性審査が導入された場合に、当該審査に資するような措置を講じていく必要がある。

³⁰ なお、育児休業等を取得したこと、あるいは取得させたこと自体を人事評価で評価するものではないことに留意する必要がある。

6 実態把握と不断の見直し

人事評価制度については、運用実態を適切に把握した上で、活用面への影響も視野に入れて、不断の見直しを図っていく必要がある。そのために、各府省人事当局が、府省内の運用実態を把握するとともに、制度官庁において、政府全体の運用実態を把握していくことが必要である。

また、本報告書の提言を踏まえて講ぜられる具体的な改善措置についても、一定期間経過後に、その効果を検証し、更なる改善を図っていく必要があるが、その際には、評価する側の声だけでなく、評価される側の声も聴きながら進めていくことが重要である。

おわりに

国家公務員の人事評価は、給与や任用のみならず、職員の人材育成・自己啓発促進や勤務意欲の向上等人事管理の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となるものであり、国家公務員制度の中でも非常に重要な位置付けを与えられている。

一方で、人事評価は、その公平性、正確性、納得性等を確保しながら、適切に運用していくという非常に難しい課題に不断の対応が求められるのも事実である。

本検討会においては、こうした人事評価の位置付け、特性などを念頭に置きつつ、運用実態調査の結果も踏まえながら検討を行い、改善方策をとりまとめたところであるが、最後に、人事評価の改善に関して一言申し述べたい。

それは、人事評価の適切な運用の「鍵」は、評価する側、すなわち、評価者、調整者及び実施権者にあるということである。評価の公平性、正確性、納得性等は、評価する側が、いかに真剣に人事評価に取り組むかにかかっていると考えられる。業務が多忙を極める中、人事評価に時間を割くのは、評価者、調整者等にとって非常に大変なことではあるが、適切に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、また、幹部職、管理職等として評価されるべきことであることに留意していただきたい。

評価者は、いわば現場の上司として、期首面談から、期中の指導、期末面談に至るまで、部下である被評価者と直接接する立場にある。評価者には、人事評価が、任用や給与への活用だけでなく、人材育成やパフォーマンス向上の目的があることにも留意し、被評価者とのコミュニケーションを十分に図っていくことを期待したい。

また、調整者は、評価者の行った評価について、評価の甘辛など評価結果に偏り等がないかどうかという観点から審査を行う非常に重要な役割を担っている。一義的に評価を行うのは、評価者であるため、評価者がクローズ・アップされることが多いが、適切な運用ということを考えて場合、評価する側の中でも、実は、調整者が大きな「鍵」を握っていると考えられる。調整者には、評価者との意思疎通を図りながら、その役割を適切に果たしていくことを期待したい。

さらに、各府省の中には、実施権者に当たる幹部職が率先して、人事評価の適切な運用について徹底を図っているなどの事例が見られた。このことに鑑みると、実施権者に当たる幹部職が、人事評価の適切な運用について関心を持ち、リーダーシップを発揮することは、運用の改善にとって非常に大きな意義を有するものと考えられる。

以上、評価する側への期待を申し述べたが、当然のことながら、人事評価は、評価する側だけでなく、評価される側も、制度の趣旨・目的を理解し、相互に協力しながら適切な運用に努めるべきものであることは言うまでもない。

本報告書で示した改善の方向性を踏まえ、制度官庁においては、各府省において人事評価が円滑に行われるよう必要な措置を講ずるとともに、各府省においても、適切な運用に努められることを強く期待する。

各府省人事当局向けアンケート

I 調査の目的

人事評価の運用実態の把握のため、人事当局としての考え方を調査（平成25年6月～同年10月実施）

II 調査対象

23 府省庁の人事当局

III 調査結果

1 評価者及び調整者の設定の考え方

※<>は府省庁数（各府省庁人事評価実施規程より確認）

評価者及び調整者の設定においては、おおむね以下の2つのパターンが見られた。

①評価者は課室長級以上、調整者は部局長以上 <8>

評価は管理職の業務である等の考え方から、評価者を管理職（課室長級以上）に設定し、調整者はその評価者の監督者とする、人事評価結果の活用を決める範囲と一致させる等の考え方から、部局長以上を設定している。

②評価者は課長補佐級以上、調整者は課室長以上 <15>

被評価者の業務実態上の監督者が評価を行う、一評価者当たりの被評価者数を絞る等の考え方から、評価者を課長補佐級以上に設定し、調整者はその評価者の監督者とする、被評価者について目の届く範囲で設定する等の考え方から、課室長級以上を設定している。

2 人事評価の運用状況（評語の状況を含む。）について日常的に把握し、管理を行っているレベル

※<>は回答府省庁数

(1) 本府省庁内部部局等

①各部局で把握 <4>

※ 課長級以上の役職に関しては、人事当局で把握しているところもある。

②人事当局において把握 <19>

(2) 地方機関等

①各管区局、地方機関人事担当において把握 <11>

※ 機関の長等の役職に関しては、本省人事当局で把握しているところもある。

②本省人事当局において把握 <5>

※ 7府省庁については地方機関等がないため、無回答

3 評価者に対する教育について、各府省で今年度講じている、又は講じる予定の取組（総務省人事・恩給局及び人事院において実施している評価者訓練（評価者講座）以外）

※<>は回答府省庁数（複数回答）

- (1) 府省庁独自の評価者講座の開催<9>
- (2) 府省庁内での研修（管理職研修等）において人事評価をテーマとして扱う。<9>
- (3) リーフレット『人事評価ミニ講座』（平成24年3月総務省人事・恩給局作成）を改めて配布<6>
- (4) 独自の解説資料等を作成・配布<6>
- (5) その他
 - ・府省庁内電子掲示板へ関係資料を掲載<6>
 - ・事務連絡、会議等において人事評価の留意点を周知<3>
 - ・人事評価制度に関するDVDの視聴<1>
- (6) 回答なし<2>

4 被評価者に対する教育として独自に行っている取組（総務省人事・恩給局作成パンフレットの配布以外）

※<>は回答府省庁数（複数回答）

- (1) 新規採用職員を対象とした省内研修において人事評価制度を説明<12>
- (2) 関係資料の配布・会議での説明<4>
 - ・既存の解説資料等を踏まえた独自の解説資料等を作成・配布
 - ・各部局に評価の実施を依頼する事務連絡の配布の際に、被評価者としての留意点について周知
 - ・業績目標の立て方で不適切な事例等をまとめた事例集を作成・配布
 - ・各種会議において業績目標設定の留意事項及び人事評価の活用について説明
 - ・人事評価に関する機関誌を定期的に発行 等
- (3) イン트라ネット等を活用した情報共有<6>
 - ・人事評価制度の概要や関連規程、各種マニュアル等の資料をまとめて掲載し、変更等があれば適時更新
 - ・独自に作成した人事評価に関する手引き、FAQなどを掲載 等
- (4) 特に行っていない・回答なし<8>

5 組織目標の設定の有無

※<>は回答府省庁数（複数回答）

業績評価における目標のベースとなりうる組織目標の設定については、以下のとおりだった。

- ・府省庁全体、各部局、各課室のいずれか又はこれらのうちの複数に対応した単位で設定<6>
- ・各部局・各課室に委ねている、把握していない 等<17>

6 人事評価の厳正な実施に当たり、特に指示・指導していること

（1）全般的な事項

- ・人事評価マニュアル、人事評価Q & Aを用いて、人事評価制度について結果の活用も含めて各職員に繰り返し説明
- ・人事課への担当窓口設置などにより、相談を随時受け付ける。
- ・各府省庁共通的な評価の判断基準（通常の業務を求められた水準で達した場合の評価はBであること等）を説明
- ・評価者を対象とした研修において、日頃から評価者と被評価者の間で十分なコミュニケーションをとることが大切であること等を伝達

（2）評価者への指導

- ①評価エラー（ハロー効果、中心化傾向、寛大化傾向等）の説明・防止
 - ・評価エラーを周知して防止等を指示
- ②目標設定の説明
 - ・組織目標に即した内容で期限・水準を設定すること、評価者と被評価者との十分な話し合いが必要なこと等を指導
- ③評語のレベル感
 - ・職位・ポストに求められる水準をおおむね果たしたレベルであれば、Bであることを特に説明
- ④面談の実施
 - ・必ず期首・期末の面談を実施するよう指導
- ⑤その他
 - ・人事評価の実施時期ごとに組織内幹部の定例会議において制度の趣旨を改めて説明し、厳正な実施を要請
 - ・総務省評価者講座の積極的な受講の呼びかけ
 - ・絶対評価で行うことを徹底し、勤勉手当等の上位区分枠を念頭において評価する必要がない旨説明
 - ・毎年人事担当課長が管理職を対象に、過去の評語の動向等を基に人事評価の状況について説明 等

(3) 調整

- ・ 評価者による甘辛是正のための調整者の連絡会を開催

(4) コスト意識について

- ・ 業務改善やコスト意識に留意した具体的な目標を設定するよう指示

7 人事評価制度全般（評価結果の活用も含む。）に関する問題、運用上の苦勞、それらの改善に向けて必要な措置等

(1) 評価期間について

- ・ 定期異動の時期と評価期間が異なるため、被評価者の勤務状況につき、異動後の短期間のみしか実際に見ていない評価者が評価及び期末面談を行わざるを得ないといった事態が生じている。

①能力評価について

- ・ 業績評価と同様に年2回に分けて実施することが考えられる。
- ・ 年度単位で実施する業務が多いこと、年度当初には人事異動も多いことから、4月～翌年3月とする考え方もあるのではないか。

②業績評価について

- ・ 能力評価と同様に年1回の評価とすることが考えられる。
- ・ 評価期間を長期化し、内容の充実したものとすべき。

(2) 評価手続について

- ・ 実務上は期末前に提出期限を設けざるを得ず、業績等の一部を評価に反映することが難しい場合がある。
- ・ 作業量、頻度が多い。評価シートフォーマットの簡素化、反映方法の単純化など、煩雑な仕組み・手続きを簡略化できないか。
- ・ 出張の多い職員に対しては、面談の日程調整が難しい。
- ・ 評価作業のため、準備事務等も含めると、評価関係業務は年間業務になっており、また、事務も非常に煩雑かつ業務量の増加となっている。したがって、評価期間については、各府省の人事サイクルに応じた運用ができるようにしてほしい。

(3) 評語の付与について

①レベル感

- ・ 評語のレベル感にバラつきがあるとの指摘が絶えず苦慮
- ・ 寛大化しないよう、調整者及び評価者に対して十分に指導

②業績目標の困難度・重要度等

- ・ 業務の種類、職場事情が様々な中、業績目標の困難度・重要度や職位にふさわしいものかどうか、評価者の認識の共有を図ることが困難

③評価項目

- ・評価項目を「時間を守ることができる」、「仕事が早い」等の設問形式により単純化するなど、評価に当たって余事を考慮させないような工夫が必要ではないか。

④その他

- ・経常業務処理を堅実に担っている職員の正当な評価がしにくい。
- ・極めて困難度・重要性の高い業務を行っていることから、職員も能力が高く成績優秀な人材を集めている組織（部局）においては、一律に分布率を設定するような対応は、人事配置に起因して人事や処遇の在り方に不公平を生ずることが考えられる。

（４）異動・併任

- ・評価期間の途中で異動してきた者は（目標達成度合いや評価者の変更等で）不利になりがち傾向があるのではないか。
- ・併任者については本務先に仮評価を送付する必要があるが、送付が遅く十分に評価ができていない場合がある。評価作業の目安となる標準的なスケジュールの設定ができないか。
- ・他府省庁との人事評価記録書送受についての事務窓口の設定が府省によりバラバラであることから、対応を府省庁間で統一すべき。
- ・転出者に対する転出までの期間の人事評価記録書を作成していない、全体評語のみで所見や個別評語が記載されていない、異動から仮評価書の送付が大幅に遅い等、適切な申し送りを受けることができず、評価作業や面談時における説明等において非常に困難なものとなっている。

（５）退職者について

- ・退職予定者（自己都合等）の人事評価について、実施の意義（結果の活用がされない）について評価者の理解が得にくい。

（６）人事管理上配慮が必要な職員等について

- ・評価期間中の出勤率が低い職員に対する評語付与に苦慮
- ・病気休職や異動等により評価期間が短期となる職員について、面談等手続きを進めることが困難なケースが多い。
- ・留学生や長期研修の者など府省内で勤務していない職員への評価は、一般職員と比して公平性・安定性に問題があるため、対象外としてはどうか。
- ・人事評価結果の活用があまり見込めない職員について、評価作業の簡素化が出来ないか。

(7) 職員の意識向上・評価者訓練

- ・評価者講座受講の義務化を検討してはどうか。
- ・評価結果を活用した昇任等については、各府省間も含めた評語の精度が十分に平準化される必要があると考えるので、評価マニュアルの改正・評価者講座の継続的な実施が必要
- ・職員の意識向上に向けた対策を講じてほしい。
- ・各地で開催する評価者研修の機会等の充実を図ってほしい。

(8) システム化

- ・(人事当局及び各局課総務担当の)業務簡素化のため、人事評価に関するシステムの導入について検討してほしい。

(9) 活用について

- ・評価が年度当初の昇格時期等と重なっており、昇格等の確定に苦慮
- ・任用や給与決定に当たり、人事評価をどう活用すべきか、人事評価以外の材料をどう活用するのか、活用側の視点を含めた人事管理全体において検討することが必要
- ・評価結果と活用の区分が一致しない場合、職員の納得性を得るためのきめ細やかな説明を行っている。
- ・上位の評語数と昇給、勤勉手当の成績率の枠の調整に時間を要する。
- ・評語が昇給、勤勉手当に参照されるため、統一的な判断が可能となるような仕組みにしてほしい。

(10) その他

- ・人事評価制度に関して、運用の課題なのか制度の課題なのかなど、より詳細に課題やその要因を分析してほしい。
- ・人事評価が人事管理の万能のツールではなく、人事管理システムの一つの要素であることを認識した上で、特性に応じた活用を検討してほしい。
- ・人事管理のツールとしてさらに活用するためには、全体の評価結果を開示するのではなく、被評価者に開示しない項目を設けた方がよいのではないか。
- ・評価傾向の分析や評点の補正を行う仕組みや、全体的・総合的評価を行うための、新たな総合評価を設けてもよいのではないか。

各府省人事当局ヒアリング

I 目的

制度・運用に係る人事当局の問題意識等の把握のため、各府省への個別ヒアリングを実施（平成25年2月～同年3月）

II ヒアリング概要

1. 人事評価制度の定着・浸透状況について

人事評価制度そのものは定着・浸透してきているが、制度の趣旨や評価がどのように活用されるのかまで把握していない場合もある。

評価者に対しては、人事院や総務省の研修・講座への受講を促している。

2. 運用面での課題について

（1）評価の基準、方法等について

① 評語のレベル感について

能力の発揮状況・目標の達成状況が通常であればB評価であることについて十分に理解されていないため、評語の上振れが生じているのではないか、その結果、苦情申し立てや、その後の活用の結果について不満が生じる要因となっている。

B評価に対するネガティブな印象がないとは言えない。

② 組織目標を踏まえた目標設定について

組織目標からブレイクダウンして各職員の業績評価目標を立てることについては、その時々状況への対応が必要であるため組織目標が立てづらい、個人の業績目標へのブレイクダウンの方法が難しい。

③ その他

人事管理上の配慮に必要な職員の人事評価の手續、適正な評価期間の確保に苦慮している。

（2）事例集の一層の充実について

各組織の業務に即した目標事例集を一層充実してほしい。

（3）再任用職員、退職（予定）に係る人事評価について

再任用職員等については、人事評価の結果が活用されない（又は限定される）ため、評価手續を不要とするか、何らかの簡素化が必要

(4) 評価期間の変更について

各組織の業務スケジュールに応じて評価期間を変更したり、業績評価の回数を年1回に減らしてほしい。

(5) システム化について

情報のセキュリティの確保、評価手続の円滑化の観点から、人事評価に関するシステムを導入してほしい。

〈参考〉人事評価結果の活用について

- ・通常の実力の発揮状況では昇任・昇格ができないため、活用の基準が厳しいという声がある。また、その活用の基準を満たすために、目的から逆算して人事評価が行われるという弊害が生じている等の意見があった。
- ・何回最下位評価を得れば実際に分限処分を行えるのか、具体的な基準の明確化を望む声があった。

職員向けアンケート（人事評価に関するアンケート調査）

I 調査の概要

調査の目的等

人事評価制度については、平成 21 年 10 月から、能力・実績主義の人事管理を行うための基礎的なツールとして、またその評価結果に基づく指導・助言を通じた人材育成のために本格的に実施されているところである。更なる定着に向けた方策を検討するための基礎的な情報を得るため、調査を実施した。

調査の対象等

人事評価の対象となっている国家公務員の一般職約 270,000 人から抽出した 13,601 人を対象とし、そのうち 9,726 人から回答を得た。（有効回答率 71.5%）

抽出数（抽出率）	依頼数	有効回答数（有効回答率）
272,214（5.0%）	13,601	9,726（71.5%）

調査対象期間（能力評価、業績評価）

能力評価については、平成 23 年 10 月～平成 24 年 9 月の期間

業績評価については、平成 24 年 10 月～平成 25 年 3 月の期間

調査方法

インターネット調査（ホスティング）

回答者が、調査専用の WEB サイトへアクセスし、回答する方法で実施した。

ただし、WEB での回答が難しい場合は、同内容を紙で回答する方式で実施した。

	有効回答数
WEB 回答	8,384
紙回答	1,342
合計	9,726

調査時期

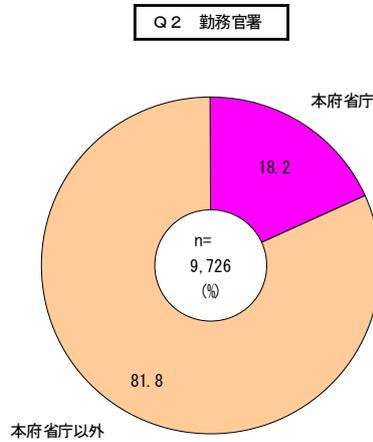
平成 25 年 7 月 26 日～平成 25 年 8 月 16 日

集計結果

※グラフにおける選択肢の表記は一部省略している場合があります。

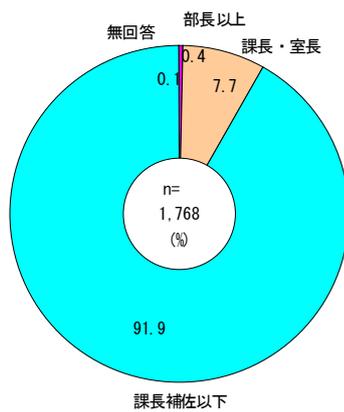
1 回答者の属性

(1) 勤務官署 (全体) (Q2)

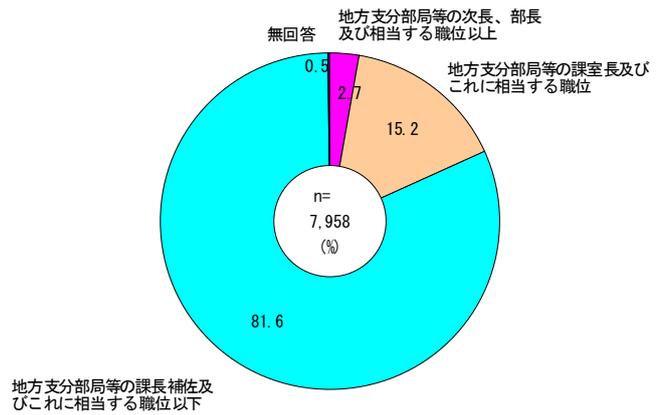


(2) 職位 (本府省庁・本府省庁以外) (Q3, Q4)

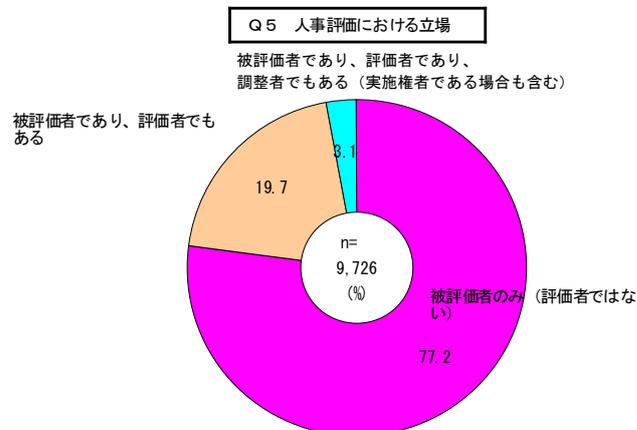
Q3 職位【ベース: 本府省庁勤務者】



Q4 職位【ベース: 本府省庁以外勤務者】

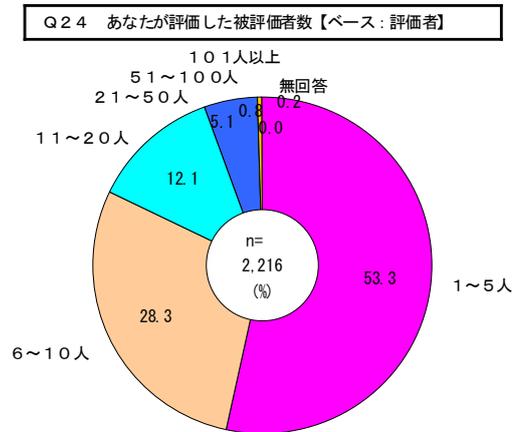


(3) 人事評価における立場 (全体) (Q5)

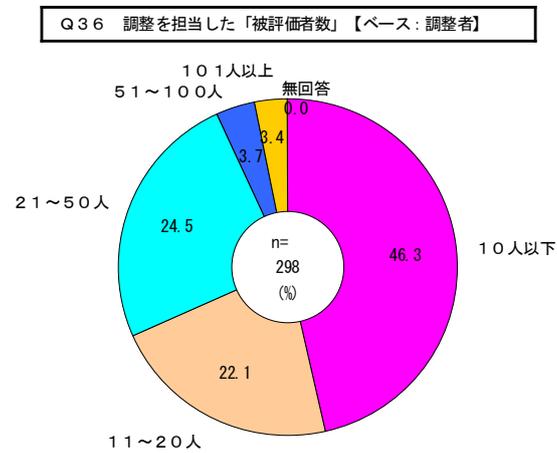


2 被評価者数・評価者数

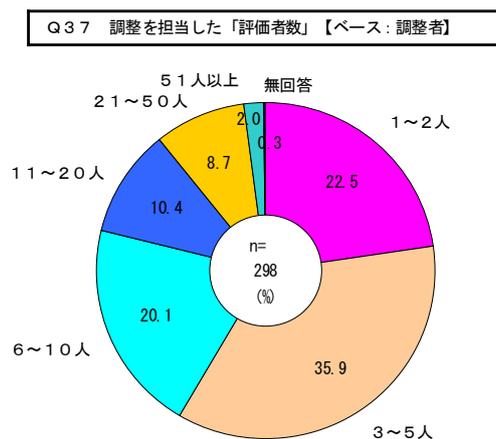
(1) 評価した被評価者数（評価者）(Q24)



(2) 調整した被評価者数（調整者）(Q36)

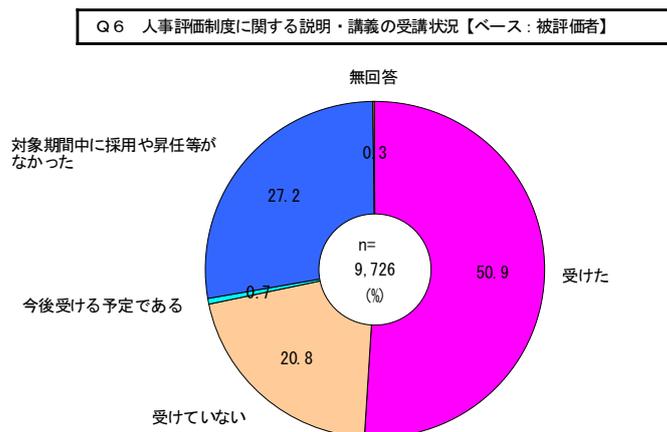


(3) 調整した評価者数（調整者）(Q37)

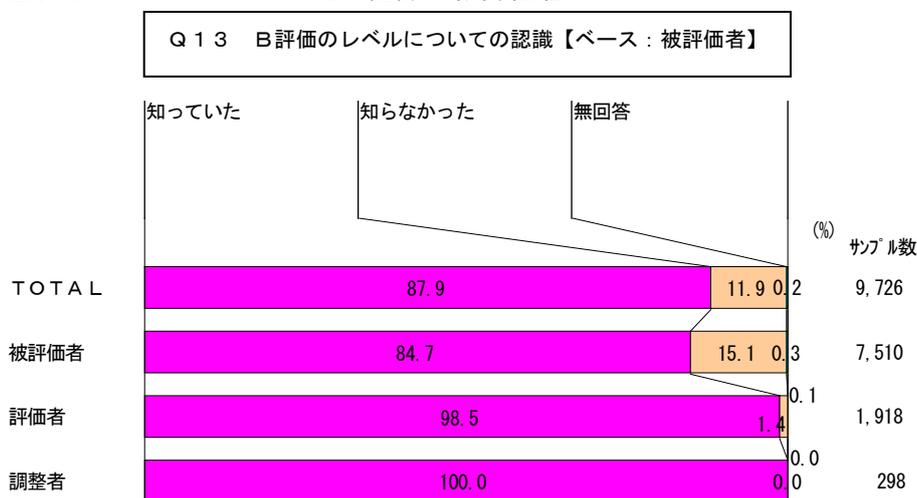


3 人事評価制度に関する理解

(1) 人事評価制度の説明・講義の受講状況（被評価者）(Q6)

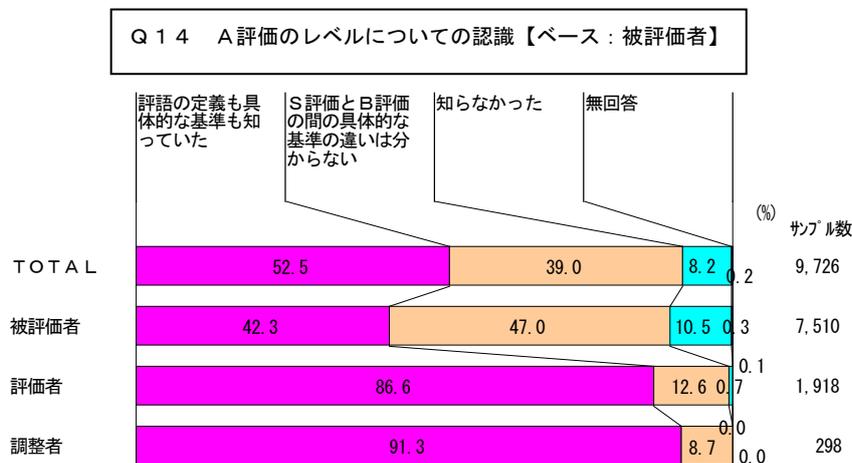


(2) B評価（「通常」の評価であり、求められた水準をおおむね果たした、目標どおりに達成したレベル）についての認識（被評価者）(Q13)



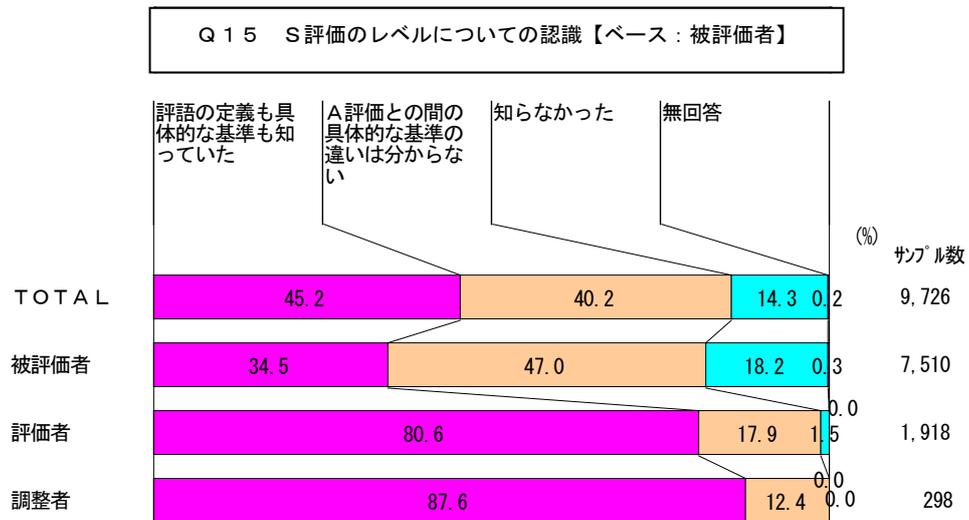
※「TOTAL」は被評価者の立場として回答した総数、「被評価者」は被評価者のみである人、「評価者」は評価者でもある人、「調整者」は調整者でもある人を指す。

(3) A評価（「通常より優秀」の評価であり、安定的・確実に求められた水準を十分、又はそれ以上果たしたレベル）についての認識（被評価者）(Q14)



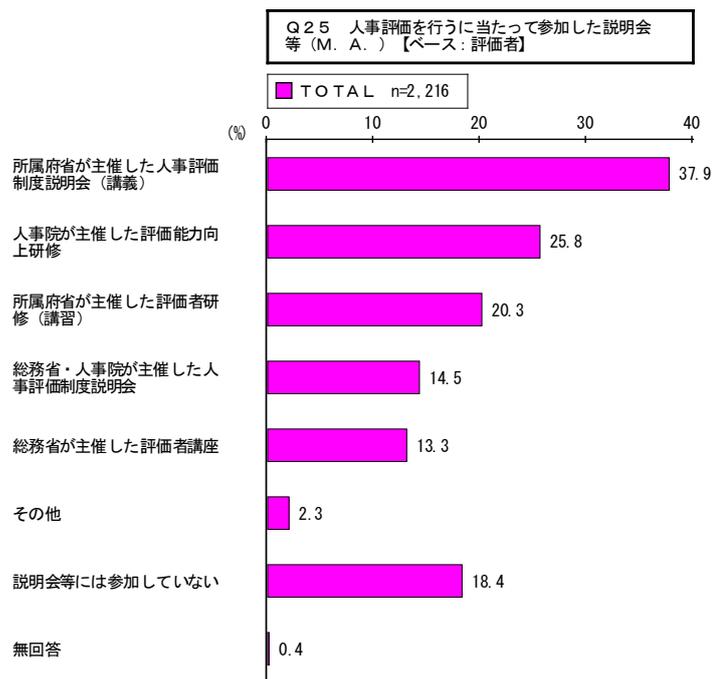
※「TOTAL」は被評価者の立場として回答した総数、「被評価者」は被評価者のみである人、「評価者」は評価者でもある人、「調整者」は調整者でもある人を指す。

(4) S評価（求められた水準をはるかに上回り、例えば、「付加価値を生む」、「上位職位と比してもそんな色ない」等のレベル）についての認識（被評価者）(Q15)



※「TOTAL」は被評価者の立場として回答した総数、「被評価者」は被評価者のみである人、「評価者」は評価者でもある人、「調整者」は調整者でもある人を指す。

(5) 人事評価を行うに当たって参加した説明会等（複数回答）（評価者）(Q25)

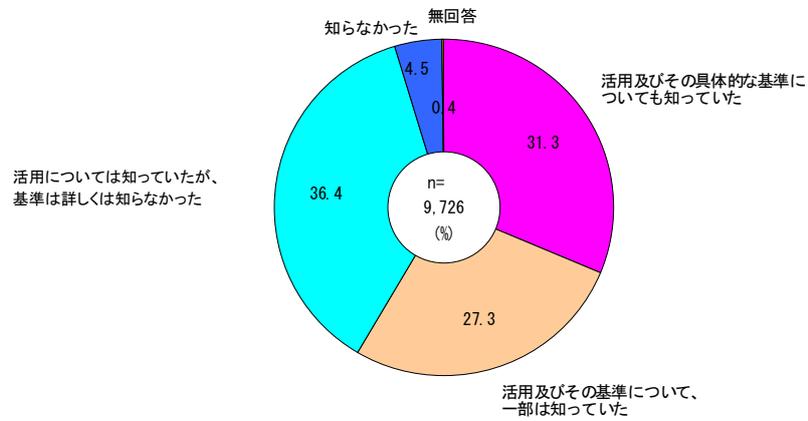


※所属府省が主催した評価者研修（講習）は、グループディスカッションを行うなど「評価の目線合わせ」を行うものに限る。

4 評価結果の活用

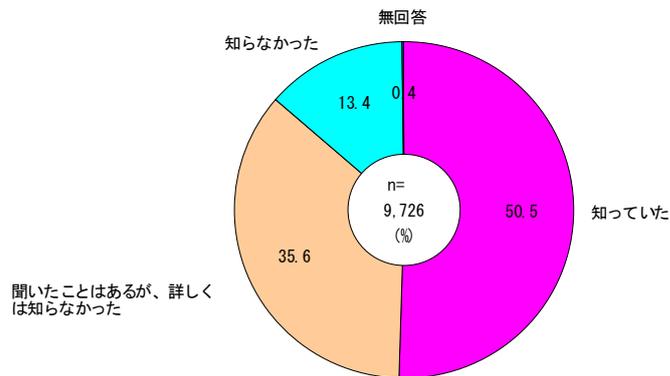
(1) 任免や給与等への活用及びその基準についての認識 (被評価者) (Q22)

Q22 結果の任免、給与への活用及びその基準についての認識【ベース：被評価者】



(2) 能力評価又は業績評価の全体評語が最下位の場合、降任又は免職になる可能性についての認識 (被評価者) (Q23)

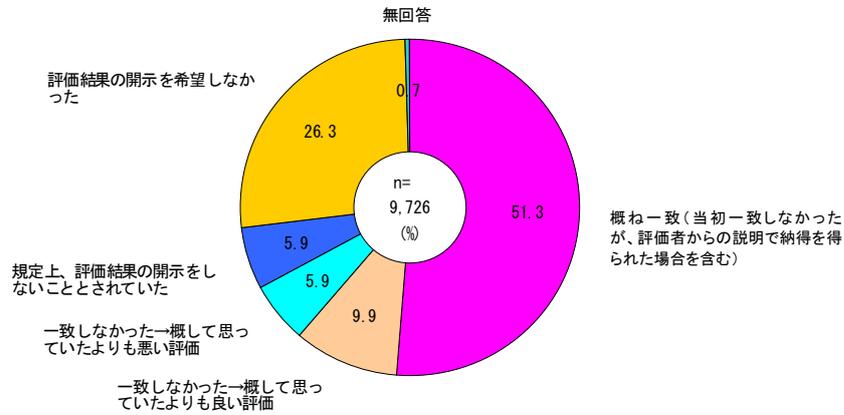
Q23 全体評語が最下位の場合、降任又は免職になる可能性についての認識【ベース：被評価者】



5 能力評価

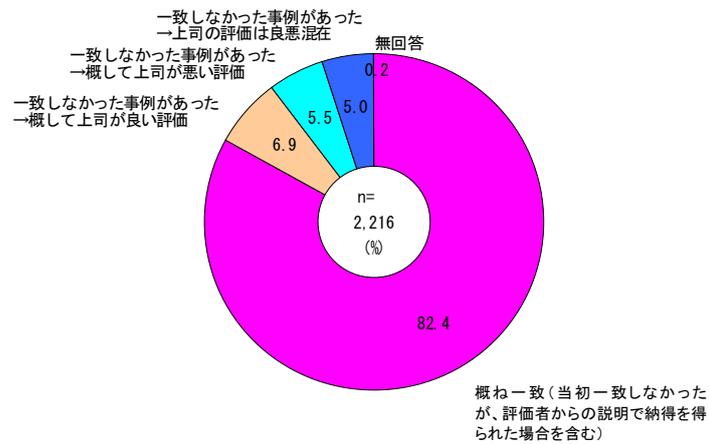
(1) 思っていた全体評語と開示された全体評語の一致性 (被評価者) (Q11)

Q 11 能力評価について、思っていた全体評語と、開示された全体評語の一致性【ベース：被評価者】



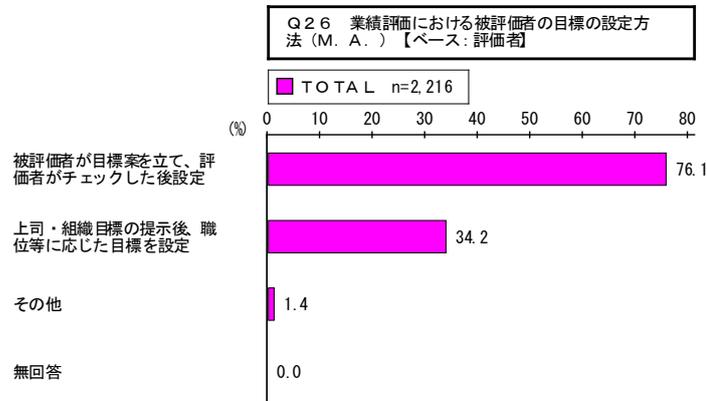
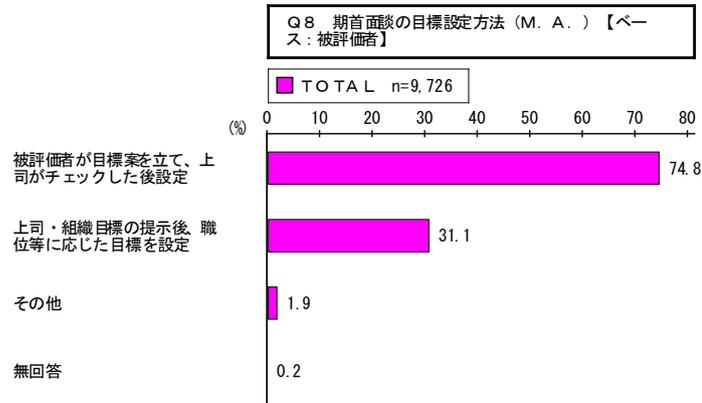
(2) 能力評価における部下に対する全体評語と上司 (調整者・実施権者) の全体評語の一致性 (評価者) (Q31)

Q 31 部下に対する全体評語と上司 (調整者・実施権者) の全体評語との一致性【ベース：評価者】



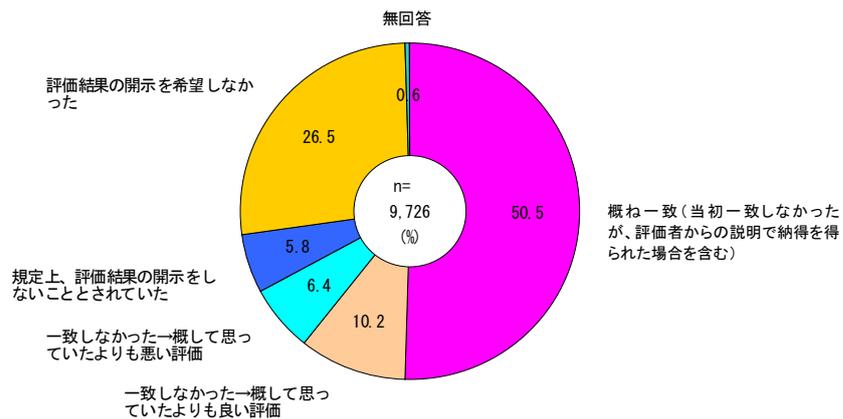
6 業績評価

(1) 目標の設定方法 (被評価者) (Q8)、(評価者) (Q26)



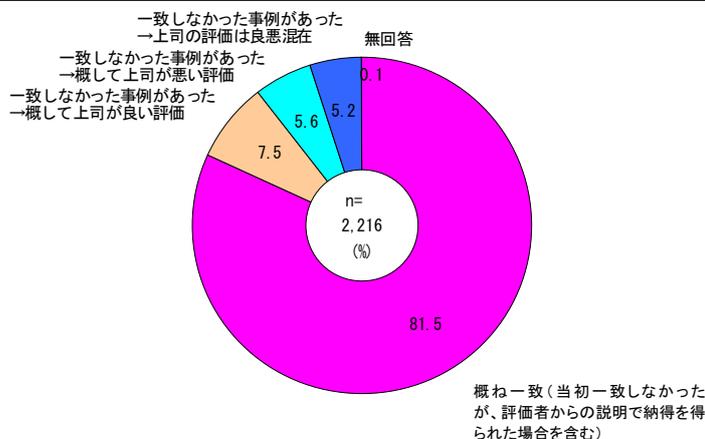
(2) 思っていた全体評語と開示された全体評語の一致性 (被評価者) (Q12)

Q12 業績評価について、思っていた全体評語と、開示された全体評語の一致性【ベース: 被評価者】



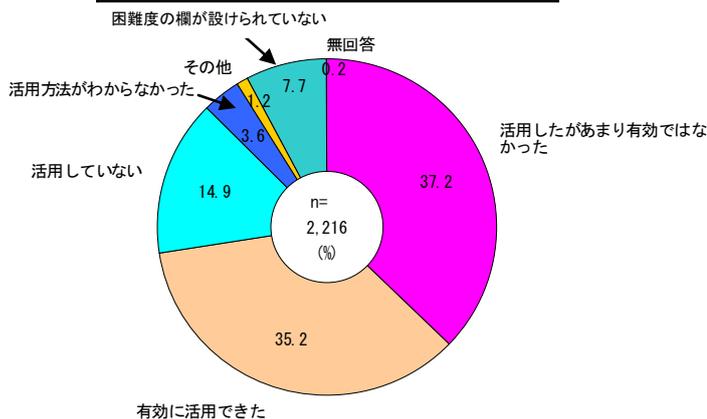
(3) 部下に対する全体評語と上司（調整者・実施権者）の全体評語の一致性（評価者）(Q32)

Q 3 2 業績評価における部下に対する全体評語と上司の全体評語との一致性【ベース：評価者】



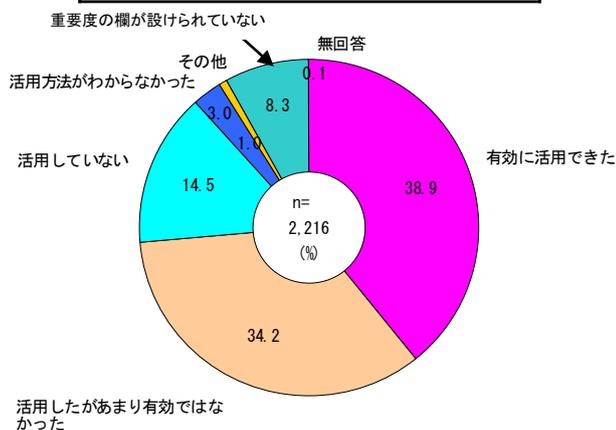
(4) 困難度（目標が当該職位にある者にとって困難又は容易な場合に記す記号）の活用度（評価者）(Q27)

Q 2 7 困難度の有効活用について【ベース：評価者】



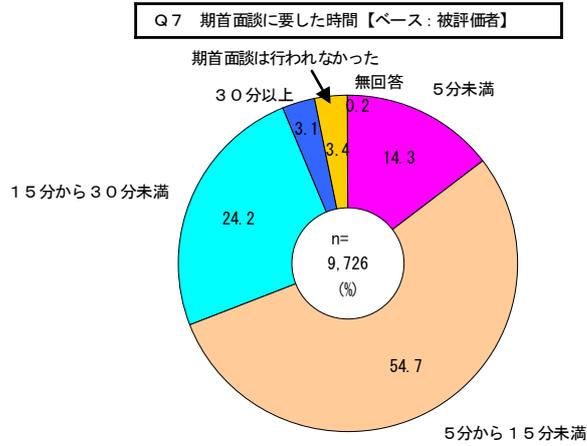
(5) 重要度（業務上に占めるウェイトが高い目標又は低い目標に記す記号）の活用度（評価者）(Q28)

Q 2 8 重要度の有効活用について【ベース：評価者】

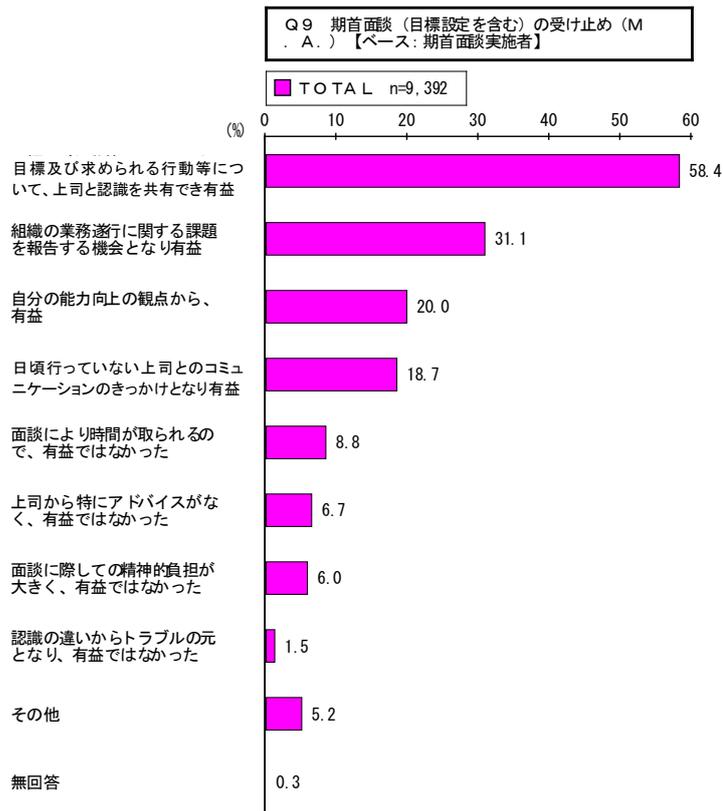


7 期首面談

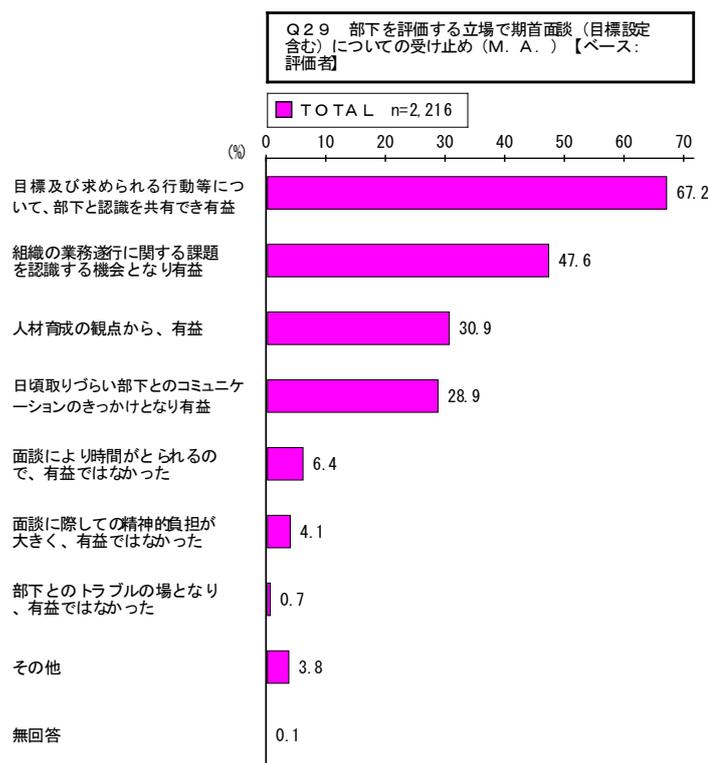
(1) 期首面談に要した時間（被評価者）(Q7)



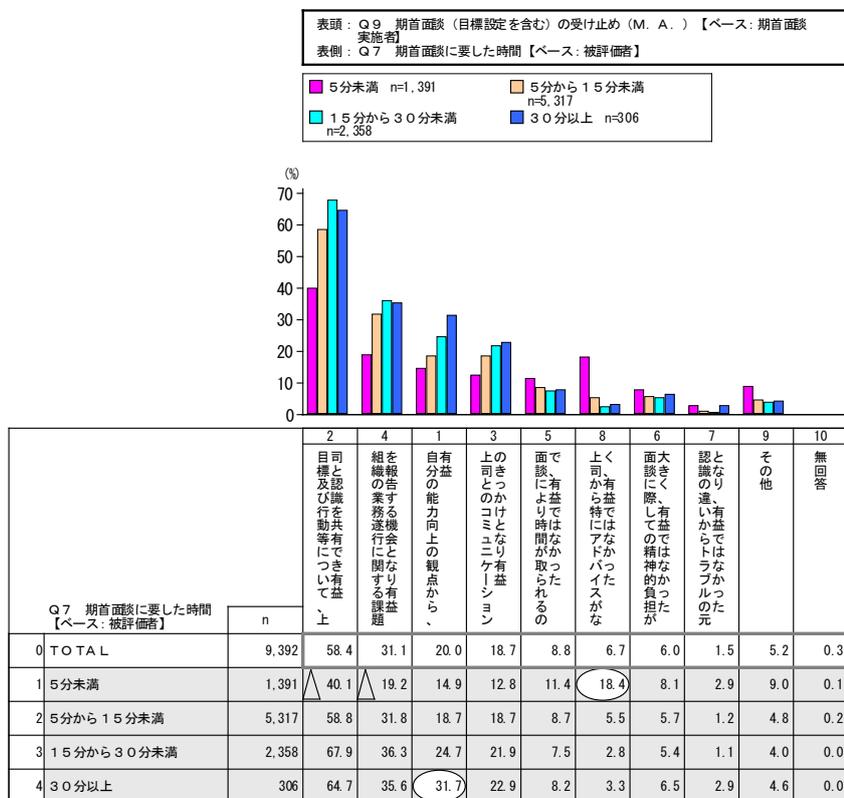
(2) 期首面談についてどのように受け止めているか（複数回答）（被評価者）(Q9)



(3) 部下を評価する立場で期首面談についてどのように受け止めているか（複数回答）
（評価者）（Q29）



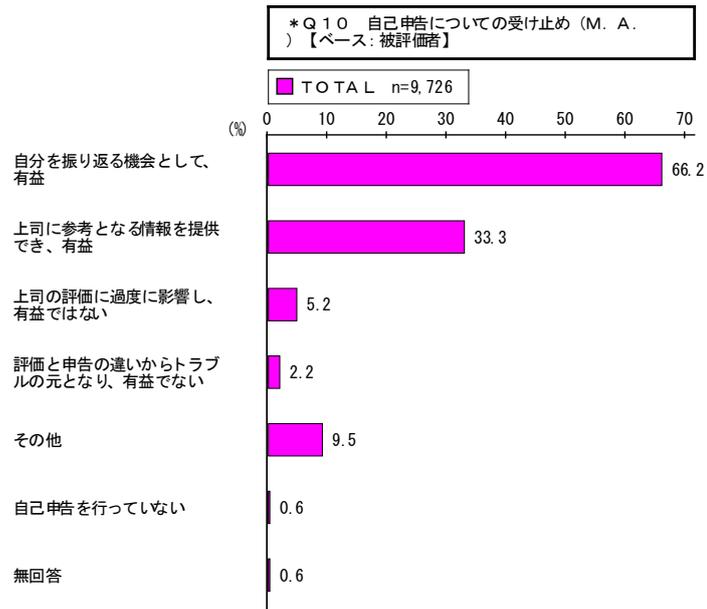
(4) 期首面談（目標設定含む）について、受け止めと面談に要した時間のクロス



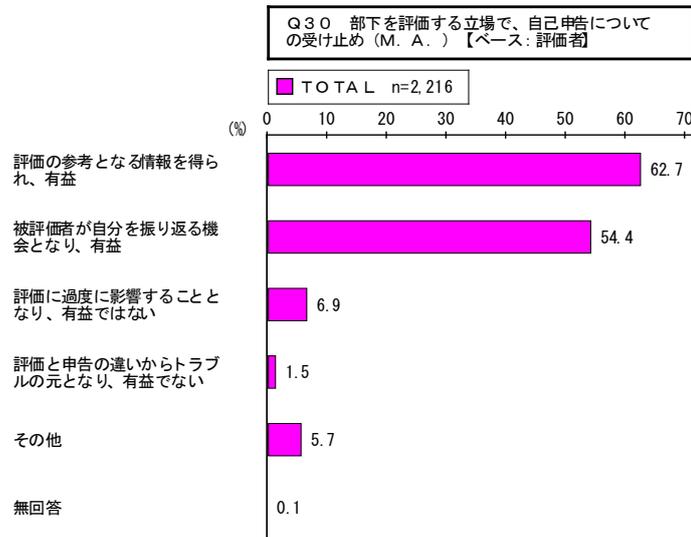
※TOTAL と比較し、10ポイント以上高いものに○、10ポイント以上低いものに△をつけている。

8 期末面談

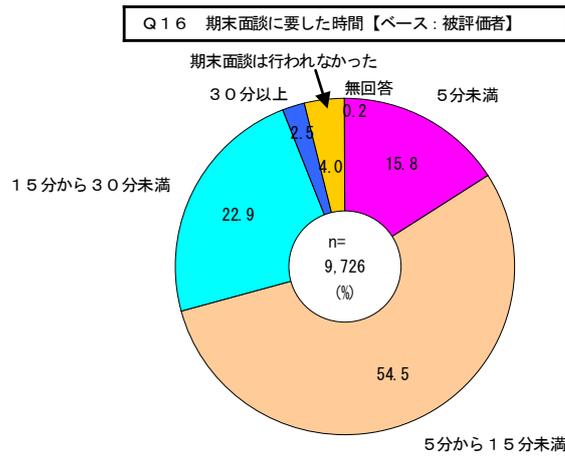
(1) 自己申告についてどのように受け止めているか（複数回答）（被評価者）(Q10)



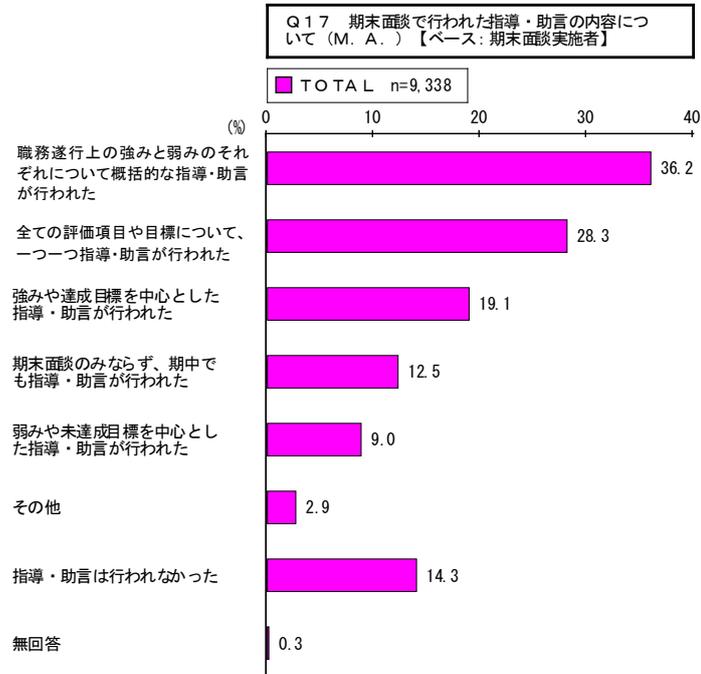
(2) 部下を評価する立場で、自己申告についてどのように受け止めているか（複数回答）（評価者）(Q30)



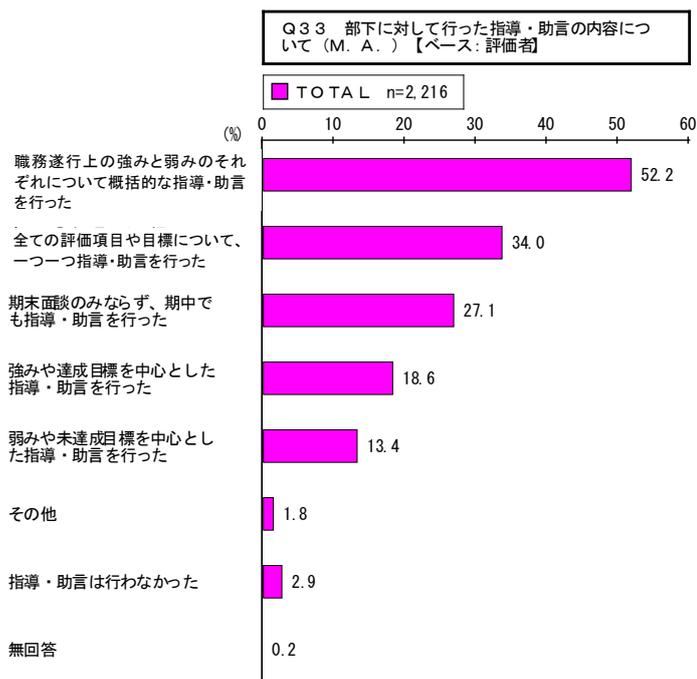
(3) 期末面談に要した時間（被評価者）(Q16)



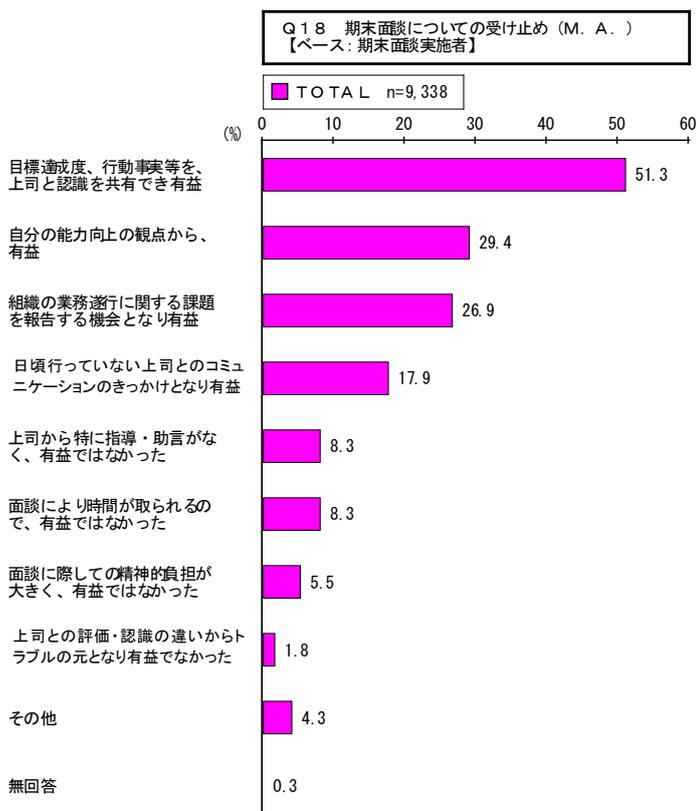
(4) 期末面談で行われた指導・助言の内容（複数回答）（被評価者）(Q17)



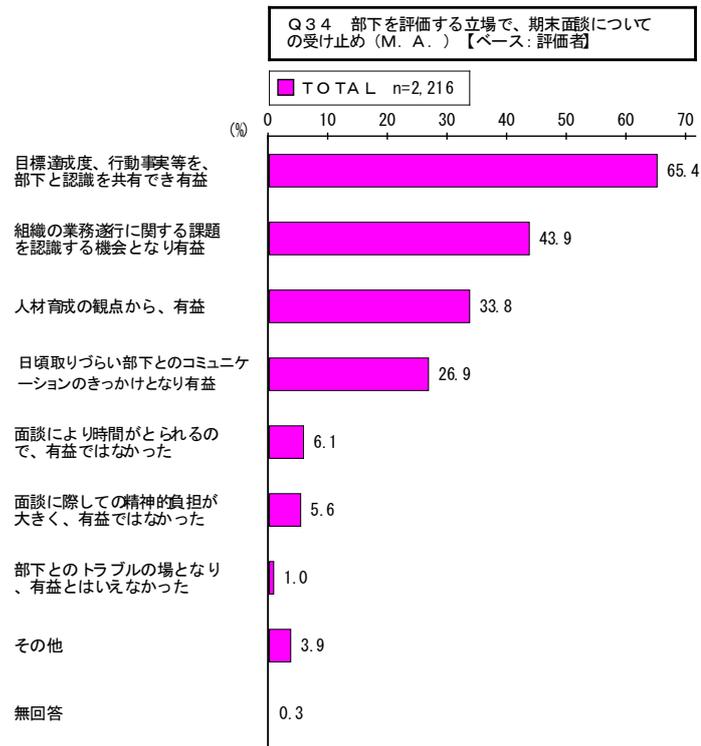
(5) 部下に対して行った指導・助言の内容（複数回答）（評価者）（Q33）



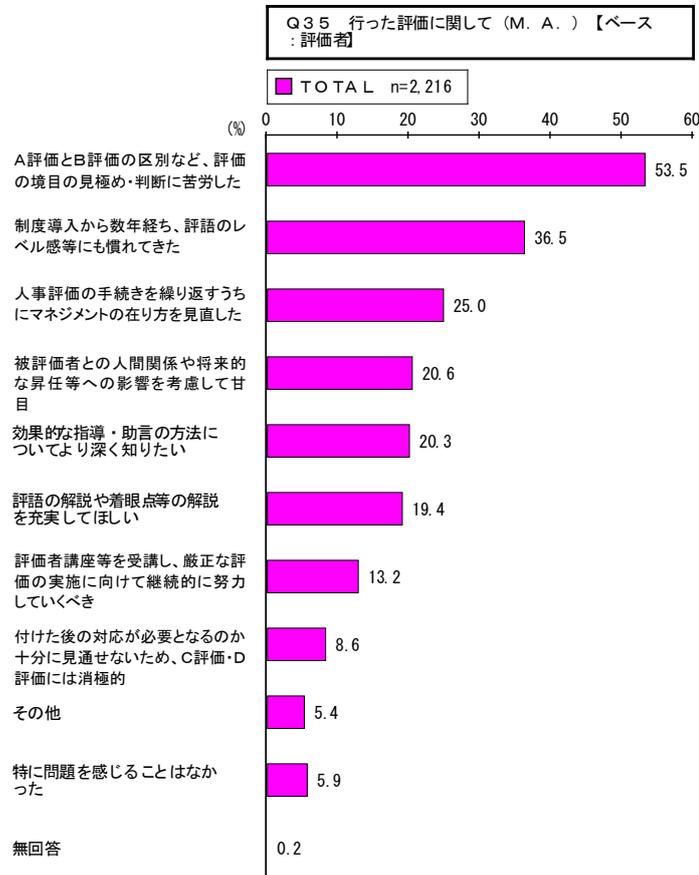
(6) 期末面談についてどのように受け止めているか（複数回答）（被評価者）（Q18）



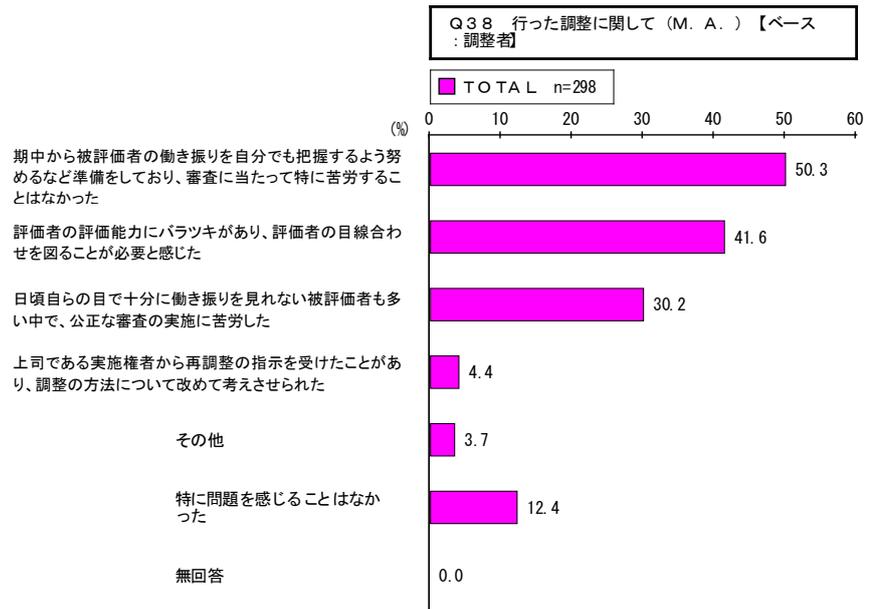
(7) 部下を評価する立場で期末面談についてどのように受け止めているか (複数回答)
(評価者) (Q34)



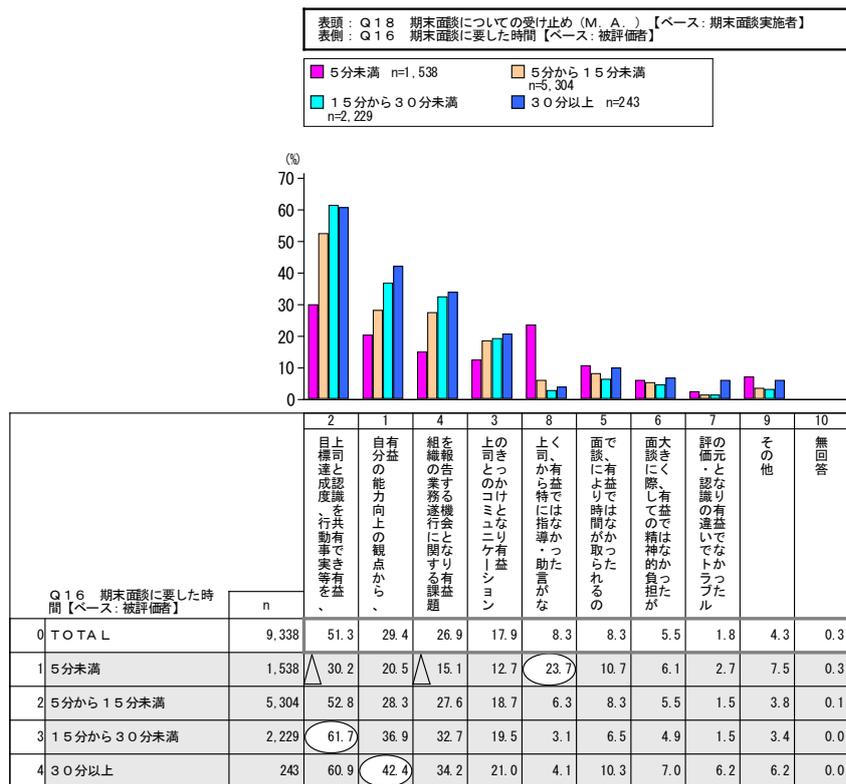
(8) 行った評価に関して (複数回答) (評価者) (Q35)



(9) 行った調整に関して（複数回答）（調整者）（Q38）

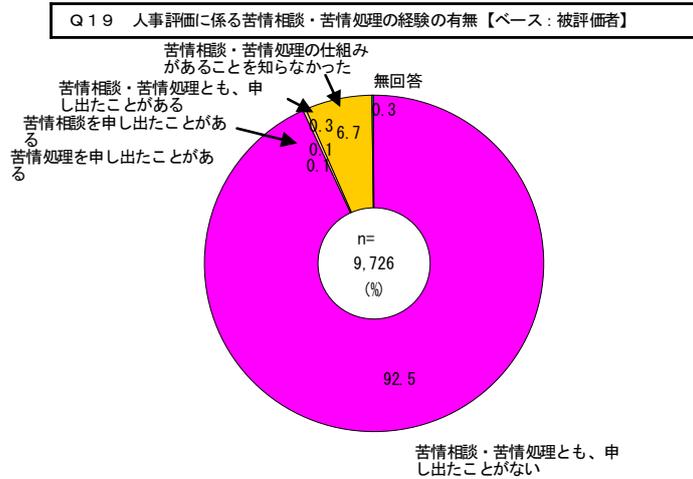


(10) 期末面談（指導・助言含む）について、受け止めと面談に要した時間のクロス

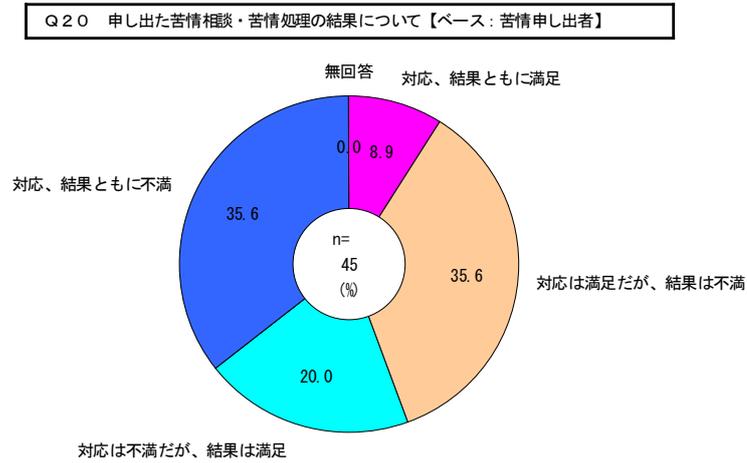


9 苦情相談・苦情処理

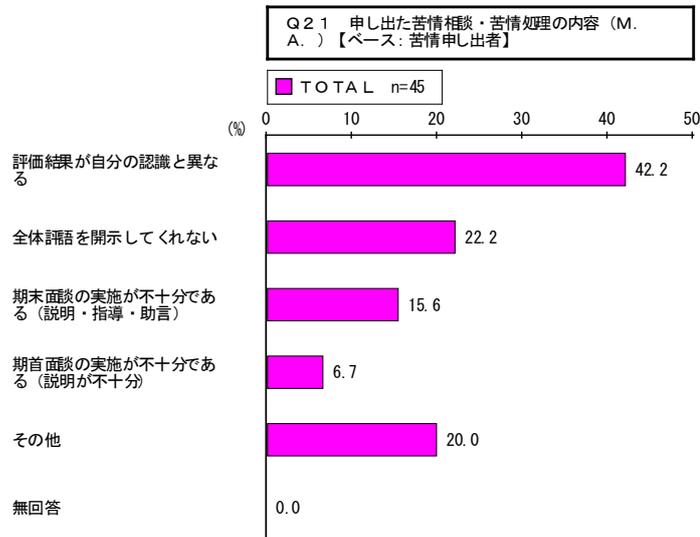
(1) 苦情相談・苦情処理実施の有無 (被評価者) (Q19)



(2) 申し出た苦情相談・苦情処理の結果 (被評価者) (Q20)

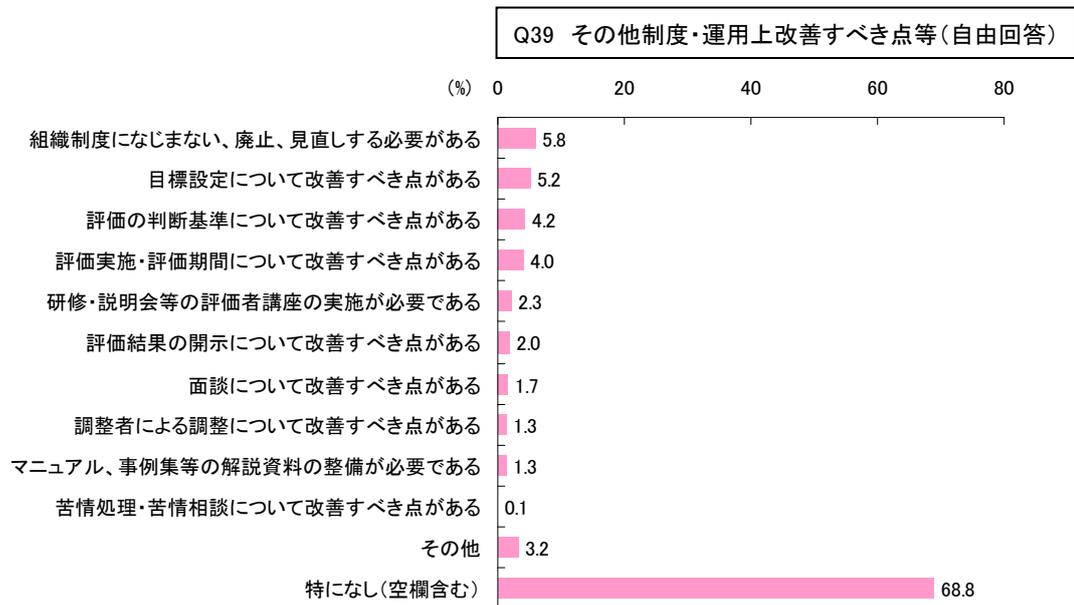


(3) 申し出た苦情相談・苦情処理の内容 (複数回答) (被評価者) (Q21)



10 その他制度・運用上改善すべき点等

(※速報値)



参 考 资 料

「人事評価に関する検討会」 開催要綱

1 目的

国家公務員の人事評価制度については、これまで制度の定着を図ってきたところであり、平成25年10月に本格実施5年目を迎える。多くの民間企業において、人事評価について試行錯誤を重ねていることを踏まえると、人事評価制度については一定期間経過ごとに運用状況を検証した上で、その改善を図る必要がある。

本検討会は、国家公務員の人事評価制度の運用状況を検証した上で、制度・運用の改善のための方策や評価結果を踏まえた人事管理上の措置の在り方等について幅広く検討を行うことを目的として開催する。

2 名称

本検討会は、「人事評価に関する検討会」と称する。

3 主な検討事項

- (1) 人事評価の運用実態の検証
- (2) 人事評価の厳正な実施に向けた制度・運用の改善方策の検討
- (3) 職員の成績向上に向けた措置の検討
- (4) その他

4 構成及び運営

- (1) 本検討会の構成員は、別紙のとおりとする。
- (2) 本検討会に座長を置く。
- (3) 座長は構成員の互選により定める。
- (4) 本検討会は、座長が運営する。
- (5) 本検討会は、必要があると認めるときは、構成員以外の者の出席を求め、意見を聞くことができる。
- (6) その他本検討会の運営に必要な事項は、座長が定めるところによる。

5 議事の公開

本検討会で使用した資料については、次の場合を除き、公開する。また、本検討会の会議については、原則として、議事要旨を作成し、公開する。

- (1) 当事者又は第三者の権利、利益や公共の利益を害するおそれがある場合
- (2) 公正かつ円滑な人事の確保に支障を及ぼすおそれがある場合
- (3) その他座長が必要と認める場合

6 開催期間

本検討会は、平成25年7月から開催し、平成26年1月を目途に取りまとめを行う予定とする。

7 庶務

本検討会の庶務は、人事院事務総局企画法制課の協力を得て、人事・恩給局参事官（人事評価担当）において行う。

「人事評価に関する検討会」 構成員一覧

出雲 明子	東海大学政治経済学部政治学科准教授
川本 裕康	一般社団法人日本経済団体連合会常務理事
須田 孝	日本労働組合総連合会総合労働局総合局長
須田 敏子	青山学院大学大学院国際マネジメント研究科教授
高橋 潔	神戸大学大学院経営学研究科教授
傳 清忠	東京ガス株式会社執行役員人事部長
◎守島 基博	一橋大学大学院商学研究科教授

(五十音順、敬称略、◎は座長)

「人事評価に関する検討会」開催状況

第1回（平成25年7月29日）

- ・ 国家公務員の人事評価について
- ・ 人事評価制度の現状と課題

第2回（平成25年8月23日）

- ・ 人事評価の活用等について
- ・ 東京ガスの人事評価制度について
- ・ 国家公務員の人事評価制度の意義と課題

第3回（平成25年9月3日）

- ・ 民間企業等における人事評価制度の取組について
- ・ 日立製作所の人事評価制度について
- ・ 川崎市の人事評価制度について

第4回（平成25年9月30日）

- ・ 運用実態調査の進捗状況を踏まえた今後の検討の進め方について

第5回（平成25年11月15日）

- ・ 人事評価制度・運用の現状・課題・対応の方向性（案）について

第6回（平成25年12月2日）

- ・ 人事評価制度・運用の現状・課題・対応の方向性（案）について

第7回（平成25年12月26日）

- ・ 人事評価に関する検討会報告書（素案）について

第8回（平成26年1月27日）

- ・ 人事評価に関する検討会報告書（案）について

国家公務員の人事評価について

1 勤務評定制度から新たな人事評価制度へ

○ 従前、職員の執務状況の評価として「勤務評定」が行われていたが、以下のような問題点が指摘されていた。

- ・ 必要な能力の基準等が必ずしも明確ではなかった
- ・ 評定項目や評定結果が開示されず、何をすれば評価されるのかを認識することが困難であった
- ・ 制度上、評定結果と昇進・処遇が必ずしも結びつかず、評定結果が活用されていなかった

↑ 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し、公務能率の一層の増進を図るため、平成19年の国家公務員法改正により新たな人事評価制度を導入。

勤務評定制度

勤務評定制度の運用状況

- ＜職員側からみると＞
- 評価項目が不明瞭
- 評価者から一方的に評価される
- 評価内容が知らされない
- ＜評価者側からみると＞
- どのように評価すべきなのか不明

改正国家公務員法 (平成19年)

現行の人事評価制度

現行の人事評価制度の特長

- ＜職員側からみると＞
- 上司・部下のコミュニケーションの機会として面談が実施される
- 面談を通じて業務目標が明確化される
- 評価項目、評価基準が予め明示される
- 評価結果は原則開示され、指導・助言が受けられる
- ＜評価者側からみると＞
- 職務行動として顕在化した能力、客観的な成果を評価

人事管理に十分に活用されず

- ・ 採用試験や年次等を過度に重視した任用
- ・ 勤務成績ではなく持ち回りの特別な特別昇給
- ・ 勤務成績が悪くても分限処分（降任、免職）がなされない

新たな人事評価制度 により改善される事 項

- 職員の能力や実績等を的確に把握した適材適所の人事配置やメリハリのある給与処遇の実現

- 職員の業務遂行意欲を向上させることによる公務能率の一層の増進

上司・部下の評価結果の共有化

- ・ 人事評価に基づく任用・給与が可能
- ・ 勤務成績が悪いものは分限処分（免職、降任、降格、降号）の契機
- ・ 職員の適切な能力開発が可能

2 現行の人事評価制度(平成19年国家公務員法改正)

- 平成19年改正国家公務員法において、現行人事評価制度に関する基本的な考え方を規定(平成21年4月施行)。
- 人事評価は、任用、給与、人材育成等、人事管理の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と位置付けられた。

(1) 人事管理の原則

職員の任用、給与その他の人事管理について、職員の採用年次や採用試験の種類にとらわれず、人事評価に基づいて適切に行わなければならない。

(2) 能力本位の任用制度の確立

- ① 係員、係長、課長補佐、課長等の職制上の段階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、標準職務遂行能力を定め、
- ② 職員の昇任等の際には、任命しよとする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。

(3) 採用昇任等基本方針

能力・実績主義の人事管理を内閣として徹底するため、採用昇任等基本方針を策定。各任命権者は、本基本方針に沿って職員の任用を行わなければならない。

3 人事評価制度の概要

- 人事評価においては、「能力評価」と「業績評価」の2つを実施（絶対評価（※）により実施）。
- 従前の勤務評定と異なり、評価基準を明確化し、民間と同様の目標管理の仕組みを導入したことに加え、期首・期末には評価者・被評価者間で面談を行ってコミュニケーションの機会を持ち、評価結果の開示とともに指導・助言を行うこととしている。

能力評価

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【年1回】

- ・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）」に照らし、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評価。
- ・一般の職員は5段階評価（S・A・B・C・D）、局部長級は3段階評価、事務次官級は2段階評価。
- ・評価期間は、毎年10月1日～翌年9月30日。

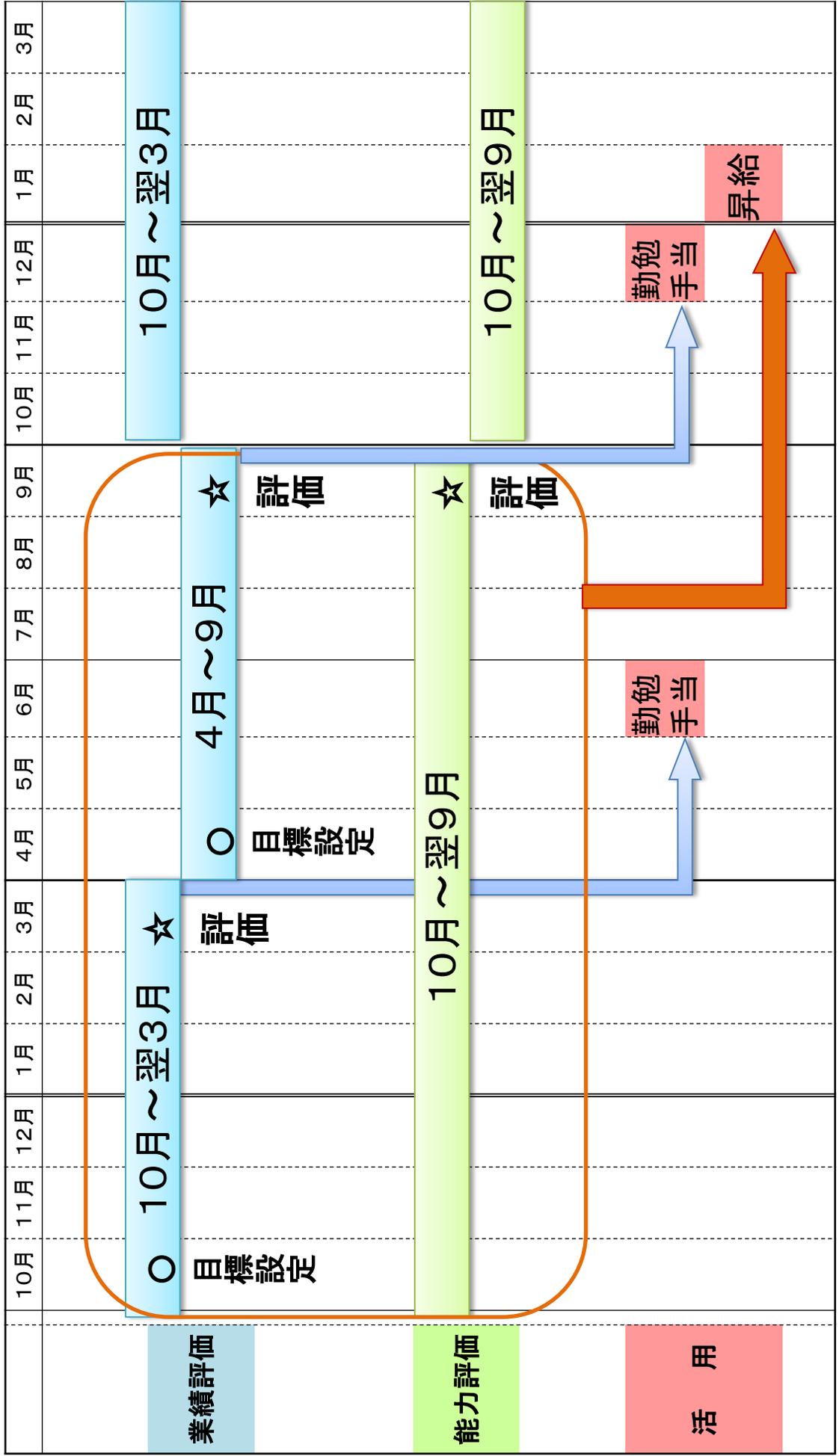
業績評価

職員がその職務を遂行するに当たり挙げた業績の評価【年2回】

- ・職員が果たすべき役割を「目標」として期首に設定した上で、その果たした程度を評価。
- ・一般の職員は5段階評価（S・A・B・C・D）、局部長級は3段階評価、事務次官級は2段階評価。
- ・評価期間は、毎年10月1日～翌年3月31日及び翌4月1日～9月30日。

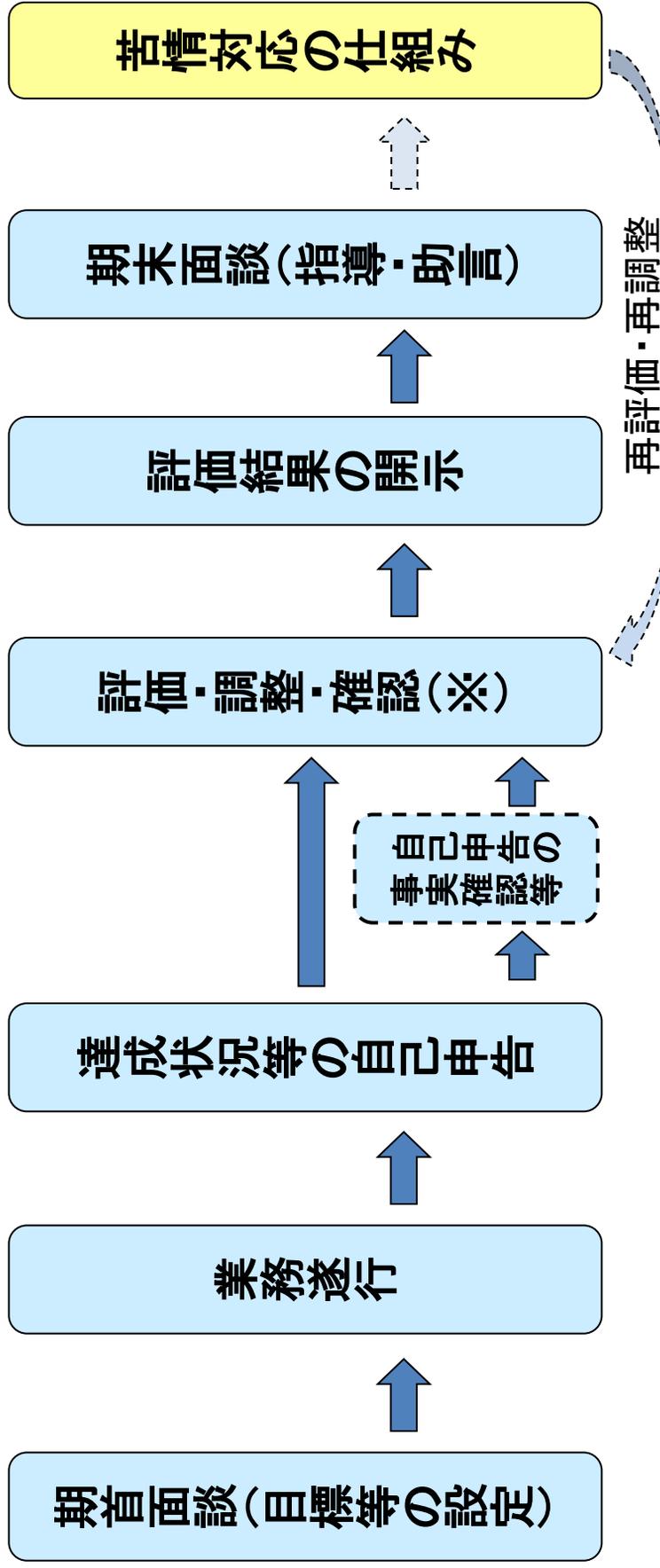
（※）絶対評価：人事評価は、適材適所の人材配置、人材育成、業務改善等に活用するため、他の職員との比較ではなく、評価項目や設定された目標に照らして、職員一人一人の職務遂行能力や勤務実績をできる限り客観的に把握し、適切に評価する仕組みとする必要があることから、「絶対評価」により行うものとしている。

【参考】人事評価の実施と評価結果の活用のサイクル（人事院公表資料）



※ 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。

【参考】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

(例) 人事・恩給局における評価者等の設定

課長補佐(被評価者) → 課長(評価者) → 次長(調整者) → 局長(実施権者)

【参考】 人事評価結果の活用(1)

- 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(勤
手当、昇給、昇格等)、人材育成において活用されている。

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価が最下位の段階の場合を分限(降
任・免職)処分の契機として活用

給与

- ・ 直近の業績評価の結果を勤勉手当に活用
- ・ 過去1年間の人事評価の結果を昇給に活用 / 過去2年間の人事評価
の結果を昇格に活用
- ・ 能力評価又は業績評価の全体評価が最下位の段階の場合を降給(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

【参考】 人事評価結果の活用(2)

昇任への活用

任命権者は、次の官職の区分ごとに、人事評価(能力評価及び業績評価)の結果がそれぞれの要件を満たす者の中から、最適任者を昇任させることができます。

○本省課長級未満(本省室長級以下)への昇任

○本省課長級への昇任

○事務次官、本省局長級又は本省部長級への昇任

能力評価	<p>〈直近2回の評価結果〉 【順不同】</p> <p>上位 (S又はA) かつ 中位以上 (B以上)</p>	<p>〈直近3回の評価結果〉 【直近1回】</p> <p>上位 (S又はA) かつ 中位以上 (B以上)</p>	<p>〈直近3回の評価結果〉 【直近2回】</p> <p>上位 (S又はA) かつ 中位以上 (B以上)</p>
業績評価	<p>〈直近1回の評価結果〉</p> <p>中位以上(B以上)</p>	<p>〈直近1回の評価結果〉</p> <p>中位以上(B以上)</p>	<p>〈直近6回の評価結果〉 【直近4回のうち1回】</p> <p>上位 (S又はA) かつ 中位以上 (B以上)</p>

※評価段階は、課長以下S、A、B、C、Dの5段階、部長級以上A、B、Cの3段階。

※2段階以上の昇任により本省部長級以上の官職に就けようとする場合は、直近の連続した3回の能力評価の評価結果がいずれも上位であること。

降任・免職への活用

職員の能力評価又は業績評価の全体評価が最下位の段階の場合を、分限(降任・免職)処分の契機として活用し、矯正されなかった場合には、分限処分が行われます。

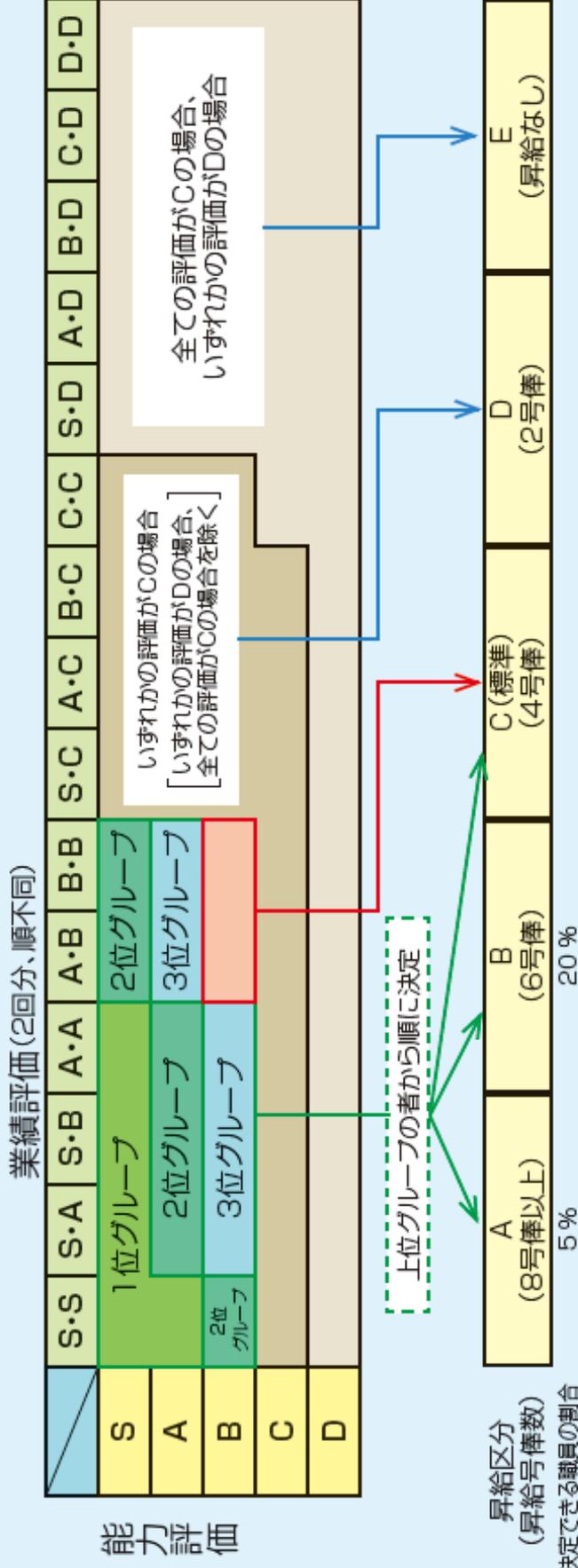
※分限には、勤務実績不良によるもののほか、心身の故障、適格性欠如等に該当する場合、職員本人の意に反して行う降任・免職があります。

【参考】 人事評価結果の活用(3)

昇給への活用

※一般の職員の例

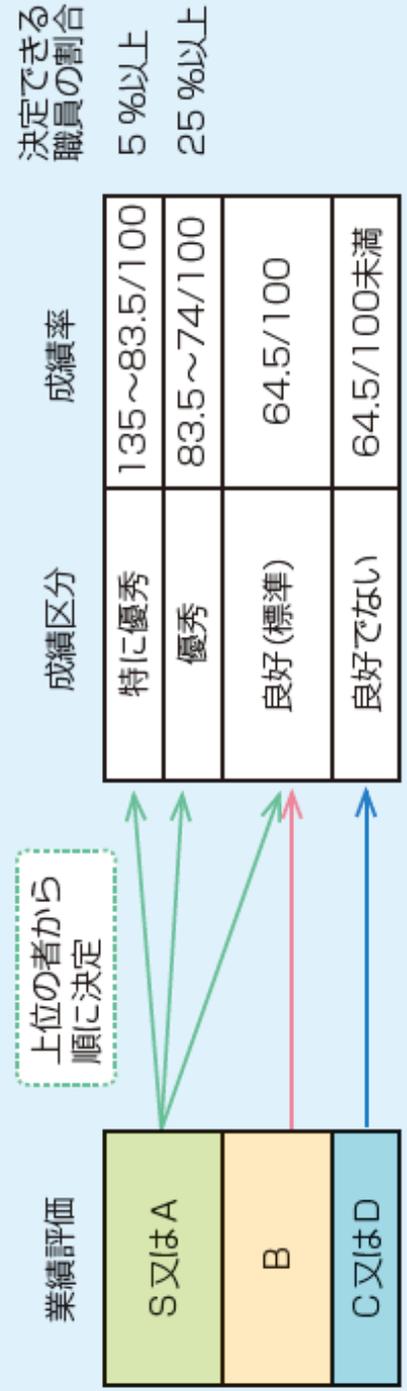
能力評価と2回の業績評価の結果に基づいて昇給区分が決定されます。



勤勉手当(ボーナス)への活用

※一般の職員の例

業績評価の結果に基づいて成績区分・成績率が決定されます。



4 人事評価制度の検討経緯

H18 1～6月

第1次試行

本府省課長・課長補佐級(被評価者約2,000人、評価者約500人を抽出)

※ 「行政改革の重要方針」(17年12月閣議決定)に基づき実施

※※ 職員へのインタビュー・アンケート調査等に基づき、本府省課長級・課長補佐級の評価シート(試行版)作成

H19 1～6月

第2次試行

本府省課長・課長補佐・係長・係員級(被評価者約9,000人、評価者約2,000人を抽出)

※ 職員へのインタビュー・アンケート調査等に基づき、本府省係長級・係員級の評価シート(試行版)作成

H19 7月

「国家公務員法等の一部を改正する法律」公布

- ・ 従来の勤務成績の評定に代えて、新たな人事評価制度を構築
- ・ 人事評価に基づき、職員の任用、給与その他の人事管理を行う

H19 10月～
H20 3月

第3次試行

地方支分部局職員、専門職種職員等(被評価者約70,000人、評価者約19,000人を抽出)

※ 職員へのインタビュー・アンケート調査等に基づき、地方支分部局職員の評価シート3種、専門職種職員等の評価シート8種(試行版)作成

H20 6月

「国家公務員制度改革基本法」公布・施行

- ・ 職業倫理を評価の基準として定める
- ・ 業績目標は、所属する組織の目標を踏まえて設定する

- ・ 超過勤務の状況を管理者の人事評価に反映する

H20 9～12月

「J/Aーサル試行

本府省、地方支分部局職員(原則全職員)(被評価者約265,000人、評価者約44,000人)

H21 4月

「国家公務員法等の一部を改正する法律」施行

H21 10月～

全府省で新たな人事評価を実施

- ・ H22 6月 本府省で勤勉手当に人事評価(H21.10～H22.3業績評価)を活用
- ・ H23 1月 本府省で昇給に人事評価(H21.10～H22.9業績評価(2回分)、能力評価)を活用
- ・ H23 6月 地方機関等も含め、勤勉手当に人事評価(H22.10～H23.3業績評価)を活用
- ・ H24 1月 地方機関等も含め、昇給に人事評価(H22.10～H23.9業績評価(2回分)、能力評価)を活用

5 人事評価に関する評価者訓練(評価者講座)について

(1) 趣旨

人事評価は人事管理の基礎となるものであり、その運用にあたっては、公平性、公正性、透明性、納得性の確保が求められる。特に評価者においては、人事評価に関する基準、方法等を正しく理解することが求められるため、「評価者の目線合わせ」を目的とした評価者訓練(評価者講座)を平成21年度より実施。

(2) 内容

① 方法

外部講師によるセミナー形式。事前に与えられたケーススタディについて検討した上で、講義を受けた後に、参加者同士の実習(グループ討議)を行い、人事評価の手法、評価にあたって踏まえるべき観点を身につける。(ねらい)

事前にケーススタディを検討した上でグループ討議を行うことにより、個人の評価とグループの評価との違いに気づき、自分自身の評価傾向(甘く/厳しく評価する傾向がないか、全体的な「印象」から評価する傾向がないかなど)を知るとともに、人事評価の方法等を正しく理解することで、「評価者の目線合わせ」に資する。

② 対象者

本府省の課室長級、課長補佐級(※)、地方機関等の管理職員

③ 開催実績

【平成21年度】	717名受講、20日開催
【平成22年度】	1,035名受講、43日開催
【平成23年度】	1,823名受講、57日(延べ67回)開催
【平成24年度】	2,643名受講、69日(延べ91回)開催

※ 地方開催は6時間コース、霞が関開催は短時間(2.5時間)コースを1日2回実施。

※ 平成24年度の霞が関開催分については、従前対象としてきた課室長クラスの職員に加え、課長補佐クラスの職員も対象に実施。

人事院においても、評価者に評価や面談に関する実践的な知識や技能を習得させることを目的として、平成20年度より、評価能力向上研修(応用編)及び評価能力向上研修(ロールプレイ編)を本院及び各地方事務局で実施している。

(参考1)人事評価記録書の例(課長級)

人事評価記録書様式(一般職員)

評価期間	平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日	被評価者	所屬:	職名:	氏名:
期末面談	平成 年 月 日	評価者	所屬・職名:	氏名:	平成 年 月 日
		調整者	所屬・職名:	氏名:	平成 年 月 日
		実施権者	所屬・職名:	氏名:	平成 年 月 日

(I) 能力評価: 一般行政職 本省 課長

評価項目及び行動/着眼点	自己申告 (コメントは必要に応じて)	評価者 (所見)	調整者 (任意)
<p><倫理></p> <p>国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。</p> <p>1 責任感</p> <p>① 国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組む。</p> <p>② 公正性</p> <p>服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。</p>			
<p><構想></p> <p>2 所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、国民の視点に立って、行政課題に対応するための方針を示す。</p> <p>① 状況の構造的把握</p> <p>複雑な因果関係、錯綜した利害関係など業務とそれを取り巻く状況の全体像を的確に把握する。</p> <p>② 基本方針の明示</p> <p>国家や国民の利益を第一に、国内外の変化を踏み取り、課としての基本的な方針を示す。</p>			
<p><判断></p> <p>3 課の責任者として、適切な判断を行う。</p> <p>① 最適な選択</p> <p>採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。</p> <p>② 適時の判断</p> <p>事業の優先順位や全体に与える影響を考慮し、適切なタイミングで判断を行う。</p> <p>③ リスク対応</p> <p>状況の変化や問題が生じた場合の早期対応を適切に行う。</p>			
<p><説明・調整></p> <p>4 所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成する。</p> <p>① 信頼関係の構築</p> <p>円滑な合意形成に資するよう、日頃から対外的な信頼関係を構築する。</p> <p>② 折衝・調整</p> <p>組織方針を実現できるよう関係者と折衝・調整を行う。</p> <p>③ 適切な説明</p> <p>所管行政について適切な説明を行う。</p>			
<p><業務運営></p> <p>5 コスト意識を持って効率的に業務を進める。</p> <p>① 先見性</p> <p>先々で起こり得る事態や自分打つ手の及ぼす影響を予測して対策を想定するなど、先を讀みながらものごとを進める。</p> <p>② 効率的な業務運営</p> <p>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。</p>			
<p><組織統率・人材育成></p> <p>6 適切に業務を配分し、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行う。</p> <p>① 業務配分</p> <p>課題の重要性や部下の役割・能力を踏まえて、組織の中で適切に業務を配分する。</p> <p>② 進捗管理</p> <p>情報の共有や部下の仕事の進捗状況の把握を行い、的確な指示を行うことにより業務を完遂に導く。</p> <p>③ 能力開発</p> <p>部下のコンディショニングに配慮するとともに、適切な指導を行い能力開発を促すなど、部下の力を引き出す。</p>			

【全体評語等】

評価者	調整者
(所見)	(全体評語)
(所見)	(全体評語)

評価期間	平成	年	月	日	～	平成	年	月	日
------	----	---	---	---	---	----	---	---	---

被評価者	所屬	職名	氏名
------	----	----	----

期首面談	平成	年	月	日
期末面談	平成	年	月	日

評価者	所屬・職名	氏名	評価記入日	平成	年	月	日
調整者	所屬・職名	氏名	調整記入日	平成	年	月	日
実施権者	所屬・職名	氏名	確認日	平成	年	月	日

(Ⅱ 業績評価:共通)

【1 目標】

番号	業務内容	目標 (いつまでに、何を、どの水準まで)	困難 重要	自己申告 (達成状況、状況変化その他の特筆すべき事情)	評価者		調整者 (任意)
					(所見)	(評語)	
1							
2							
3							
4							
5							

被評価者	職名:	氏名:
------	-----	-----

【2 目標以外の業務への取組状況等】

番号	業務内容	自己申告 (目標以外の取組事項、突発事態への対応等)	評価者
1			(所見)

【3 全体評語等】

評価者	調整者
(所見) (全体評語)	(所見) (全体評語)

【能力評価】
■全体評価

中位より上	S	求められる行動が全て確実にとられており、当該職位として特に優秀な能力発揮状況である。
	A	求められる行動が十分にとられており、当該職位として優秀な能力発揮状況である。
中位	B	求められる行動がおおむねとられており、当該職位として求められる能力がおおむね発揮されている状況である。
	C	求められる行動が一部しかとられておらず、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。)
中位より下	D	求められる行動がほとんどとられておらず、当該職位に必要な能力発揮状況でない。 (当該職位の職務を遂行するために求められる能力の発揮の程度に達していない。)

■個別評価(評価項目及び行動ごとの評価)

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いため、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。

【業績評価】
■全体評価

中位より上	S	今期当該ポストに求められた水準をはるかに上回る役割を果たした。
	A	今期当該ポストに求められた以上の役割を果たした。
中位	B	今期当該ポストに求められた役割をおおむね果たした。(通常)
	C	今期当該ポストに求められた役割を一部しか果たしていなかった。
中位より下	D	今期当該ポストに求められた役割をほとんど果たしていなかった。

■困難度・重要度

◎	当該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、又は重要度が特に高いと思われる目標。
△	当該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、又は重要度が低いと思われる目標。
無印	上記のいずれにも該当しないもの。
注「困難度」は主として目標ごとの評価において、「重要度」は主として全体評価において考慮するものとする。	

■個別評価(業務目標ごとの評価)

s	問題なく目標を達成し、期待をはるかに上回る成果をあげた。
a	問題なく目標を達成し、期待された以上の成果をあげた。
b	以下(※)に掲げるような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)
c	以下(※)に掲げるようなマイナス要因が見られるなど、目標の達成が不十分であり、期待された成果水準に及ばなかった。
d	本人の責任により、期限・水準とも目標を達成できず、通常の努力によって得られるはずの成果水準にはるかに及ばなかった。
(※)・上司又は同僚によるカバーを要したため他の業務に影響が及んだ。 ・必要手順を踏まず又は誠実な対応を欠いたため、関係者との間にしこりを残した。	

標準職務遂行能力と人事評価の関係

標準的な官職

職制上の段階・職務の種類(一般行政、公安、税務等)に応じ、政令で規定

標準職務遂行能力

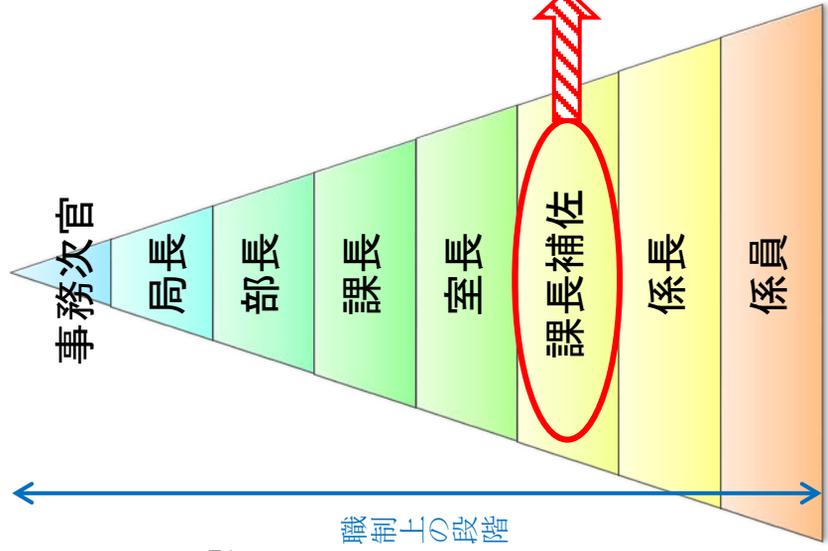
標準的な官職ごとに、その職務を遂行する上で発揮することが求められる能力(内閣総理大臣決定)

人事評価(能力評価)

各府省庁は、内閣総理大臣との協議を経て人事評価実施規程を定め、標準職務遂行能力を踏まえた能力評価の評価項目を設定。

※「人事評価マニュアル」(平成21年12月 総務省・人事院)において、評価項目例を示している。

一般行政・本省内部部局等の例



職制上の段階

課長補佐の例

[倫理]	国民全体の奉仕者として、担当業務の第一線において責任を持って職務の第一線に取り組むとともに、服務規律を遵守し、担当業務の第一線において課題に取り組むとともに、国民全体の奉仕者として、担当業務の第一線において責任を持って課題に取り組む。
[企画・立案、事務事業の実施]	組織や上司の方針に基づいて、施策の企画・立案や事務事業の実施の実務の中核を担う。
[判断]	自ら処理すべき事案について、適切な判断を行うことができる。
[説明・調整]	担当する事案について論理的な説明を行うとともに、関係者と粘り強く調整を行うことができる。
[業務遂行]	段取りや手順を整え、効率的に業務を進めることができる。
[部下の育成・活用]	部下の指導、育成及び活用を行うことができる。

評価項目及び行動ノ着眼点	
<倫理>	1 国民全体の奉仕者として、担当業務の第一線において責任を持って課題に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。 ① 責任感 国民全体の奉仕者として、担当業務の第一線において責任を持って課題に取り組む。 ② 公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
<企画・立案、事務事業の実施>	2 組織や上司の方針に基づいて、施策の企画・立案や事務事業の実施の実務の中核を担う。 ① 知識・情報収集 業務に関連する知識の習得・情報収集を幅広く行う。 ② 施策 事案における課題を的確に把握し、実務担当者の中核となつて、施策の企画・立案や事務事業の実施を行う。 ③ 成果認識 成果のイメー지를明確に持ち、複数の選択肢を吟味して最適な企画や方策を立案する。
<判断>	3 自ら処理すべき事案について、適切な判断を行う。 ① 役割認識 自ら処理すべきこと、上司の判断にゆだねられることの仕分けなど、自分の果たすべき役割を的確に押さえるながら業務に取り組む。 ② 適切な判断 担当する事案について適切な判断を行う。
<説明・調整>	4 担当する事案について論理的な説明を行うとともに、関係者と粘り強く調整を行う。 ① 信頼関係の構築 他部局や他府省庁のカウンターパートと信頼関係を構築する。 ② 説明 論点やポイントを明確にすることにより、論理的で簡潔な説明をする。 ③ 交渉 相手の意見を理解・尊重する一方、主張すべき点は必ず主張し、粘り強く対応する。
<業務遂行>	5 段取りや手順を整え、効率的に業務を進める。 ① 段取り 業務の展開を見通し、前もって段取りや手順を整えて仕事を進める。 ② 柔軟性 緊急時、見通しが変化した時などの状況に応じて、打つ手を柔軟に変える。 ③ 業務改善 作業の取捨選択や担当業務のやり方の見直しなど業務の改善に取り組む。
<部下の育成・活用>	6 部下の指導、育成及び活用を行う。 ① 作業の割り振り 部下の育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、適切に作業を割り振る。 ② 部下の育成 部下の育成時には適切に指導する。



標準的な官職及び標準職務遂行能力（一般行政）

標準的な官職 または 標準職務	事務次官	局長	部長	課長	室長	課長補佐	係長	係員
<p>① 国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、部局を横断する課題や府省の重要課題に責任を持って取り組むことと、公正に職務を遂行することができる。</p> <p>[倫理]</p> <p>② 大局的な視野と将来的な展望に立って、所管行政を推進することができる。</p> <p>[構想]</p> <p>③ 部局を横断する課題や府省の重要課題について、豊富な知識・経験及び情報に基づき、冷静かつ迅速な判断を行うことができる。</p> <p>[判断]</p> <p>④ 所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、困難な調整を行い、合意を形成することができる。</p> <p>[説明・調整]</p> <p>⑤ 国民の視点に立ち、率先的に職務を遂行することができる。</p> <p>[業務運営]</p> <p>⑥ 強い指導力を発揮し、部局及び機関の統率を行い、成果を挙げることができる。</p> <p>[組織統率]</p>	<p>① 国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、局の重要課題に責任を持って取り組むことと、公正に職務を遂行することができる。</p> <p>[倫理]</p> <p>② 所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、国民の視点に立って、局の重要課題について基本的な方針を示すことができる。</p> <p>[構想]</p> <p>③ 担当分野の責任者として、その重要課題について、豊富な知識・経験及び情報に基づき、冷静かつ迅速な判断を行うことができる。</p> <p>[判断]</p> <p>④ 所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、困難な調整を行い、合意を形成することができる。</p> <p>[説明・調整]</p> <p>⑤ 国民の視点に立ち、率先的に職務を遂行することができる。</p> <p>[業務運営]</p> <p>⑥ 指導力を発揮し、部下の統率を高め、組織を牽引し、成果を挙げることができる。</p> <p>[組織統率]</p>	<p>① 国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組むことと、公正に職務を遂行することができる。</p> <p>[倫理]</p> <p>② 所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、国民の視点に立って、行政課題に対応するための方針を示すことができる。</p> <p>[構想]</p> <p>③ 課の責任者として、適切な判断を行うことができる。</p> <p>[判断]</p> <p>④ 所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。</p> <p>[説明・調整]</p> <p>⑤ コスト意識を持って効率的に職務を進めることができる。</p> <p>[業務運営]</p> <p>⑥ 組織統率・人材育成</p> <p>⑦ 適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行うことができる。</p>	<p>① 国民全体の奉仕者として、責任を持って取り組むことと、公正に職務を遂行することができる。</p> <p>[倫理]</p> <p>② 組織や上司の方針に基づいて、施策の企画・立案や事務事業の実施の把握し、問題点を的確に把握し、課題に対応することができる。</p> <p>[課題対応]</p> <p>③ 担当業務の責任者として、適切な知識・技術を習得し、問題点を的確に把握し、課題に対応することができる。</p> <p>[協同性]</p> <p>④ 担当する事実について分かりやすい説明を行うことができる。</p> <p>[説明]</p> <p>⑤ 計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行することができる。</p> <p>[業務遂行]</p>	<p>① 国民全体の奉仕者として、責任を持って取り組むことと、公正に職務を遂行することができる。</p> <p>[倫理]</p> <p>② 企画・立案、事務事業の実施</p> <p>③ 組織や上司の方針に基づいて、施策の企画・立案や事務事業の実施の把握し、問題点を的確に把握し、課題に対応することができる。</p> <p>[企画・立案]</p> <p>④ 担当業務の責任者として、適切な知識・技術を習得し、問題点を的確に把握し、課題に対応することができる。</p> <p>[判断]</p> <p>⑤ 担当する事実について論理的な説明を行うとともに、関係者と粘り強く調整を行うことができる。</p> <p>[説明・調整]</p> <p>⑥ コスト意識を持って効率的に職務を進めることができる。</p> <p>[業務運営]</p> <p>⑦ 組織統率・人材育成</p> <p>⑧ 適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行うことができる。</p>	<p>① 国民全体の奉仕者として、責任を持って取り組むことと、公正に職務を遂行することができる。</p> <p>[倫理]</p> <p>② 組織や上司の方針に基づいて、施策の企画・立案や事務事業の実施の把握し、問題点を的確に把握し、課題に対応することができる。</p> <p>[課題対応]</p> <p>③ 担当業務の責任者として、適切な知識・技術を習得し、問題点を的確に把握し、課題に対応することができる。</p> <p>[協同性]</p> <p>④ 担当する事実について論理的な説明を行うとともに、関係者と粘り強く調整を行うことができる。</p> <p>[説明]</p> <p>⑤ 計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行することができる。</p> <p>[業務遂行]</p>	<p>① 国民全体の奉仕者として、責任を持って取り組むことと、公正に職務を遂行することができる。</p> <p>[倫理]</p> <p>② 企画・立案、事務事業の実施</p> <p>③ 組織や上司の方針に基づいて、施策の企画・立案や事務事業の実施の把握し、問題点を的確に把握し、課題に対応することができる。</p> <p>[企画・立案]</p> <p>④ 担当業務の責任者として、適切な知識・技術を習得し、問題点を的確に把握し、課題に対応することができる。</p> <p>[判断]</p> <p>⑤ 担当する事実について論理的な説明を行うとともに、関係者と粘り強く調整を行うことができる。</p> <p>[説明・調整]</p> <p>⑥ コスト意識を持って効率的に職務を進めることができる。</p> <p>[業務運営]</p> <p>⑦ 組織統率・人材育成</p> <p>⑧ 適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行うことができる。</p>	<p>① 国民全体の奉仕者として、責任を持って取り組むことと、公正に職務を遂行することができる。</p> <p>[倫理]</p> <p>② 国民全体の奉仕者として、責任を持って取り組むことと、公正に職務を遂行することができる。</p> <p>[倫理]</p> <p>③ 国民全体の奉仕者として、責任を持って取り組むことと、公正に職務を遂行することができる。</p> <p>[倫理]</p> <p>④ 国民全体の奉仕者として、責任を持って取り組むことと、公正に職務を遂行することができる。</p> <p>[倫理]</p> <p>⑤ 国民全体の奉仕者として、責任を持って取り組むことと、公正に職務を遂行することができる。</p> <p>[倫理]</p> <p>⑥ 国民全体の奉仕者として、責任を持って取り組むことと、公正に職務を遂行することができる。</p> <p>[倫理]</p> <p>⑦ 国民全体の奉仕者として、責任を持って取り組むことと、公正に職務を遂行することができる。</p> <p>[倫理]</p> <p>⑧ 国民全体の奉仕者として、責任を持って取り組むことと、公正に職務を遂行することができる。</p> <p>[倫理]</p>	<p>① 国民全体の奉仕者として、責任を持って取り組むことと、公正に職務を遂行することができる。</p> <p>[倫理]</p> <p>② 国民全体の奉仕者として、責任を持って取り組むことと、公正に職務を遂行することができる。</p> <p>[倫理]</p> <p>③ 国民全体の奉仕者として、責任を持って取り組むことと、公正に職務を遂行することができる。</p> <p>[倫理]</p> <p>④ 国民全体の奉仕者として、責任を持って取り組むことと、公正に職務を遂行することができる。</p> <p>[倫理]</p> <p>⑤ 国民全体の奉仕者として、責任を持って取り組むことと、公正に職務を遂行することができる。</p> <p>[倫理]</p> <p>⑥ 国民全体の奉仕者として、責任を持って取り組むことと、公正に職務を遂行することができる。</p> <p>[倫理]</p> <p>⑦ 国民全体の奉仕者として、責任を持って取り組むことと、公正に職務を遂行することができる。</p> <p>[倫理]</p> <p>⑧ 国民全体の奉仕者として、責任を持って取り組むことと、公正に職務を遂行することができる。</p> <p>[倫理]</p>

本省内部部局等

参照条文

○ 国家公務員法（昭和22年法律第120号）（抄）

（内閣総理大臣）

第十八条の二 内閣総理大臣は、法律の定めるところに従い、標準職務遂行能力及び採用昇任等基本方針に関する事務並びに職員の人事評価（任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とするために、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た上で行われる勤務成績の評価をいう。以下同じ。）、能率、厚生、服務、退職管理等に関する事務（第三条第二項の規定により人事院の所掌に属するものを除く。）をつかさどる。

2 （略）

（人事管理の原則）

第二十七条の二 職員の採用後の任用、給与その他の人事管理は、職員の採用年次及び合格した採用試験の種類にとらわれてはならず、第五十八条第三項に規定する場合を除くほか、人事評価に基づいて適切に行われなければならない。

（任免の根本基準）

第三十三条 職員の任用は、この法律の定めるところにより、その者の受験成績、人事評価又はその他の能力の実証に基づいて行われなければならない。

2 （略）

3 （略）

（定義）

第三十四条 この法律において、次の各号に掲げる用語の意義は、当該各号に定めるところによる。

一 採用 職員以外の者を官職に任命すること（臨時的任用を除く。）をいう。

二 昇任 職員をその職員が現に任命されている官職より上位の職制上の段階に属する官職に任命することをいう。

三 降任 職員をその職員が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に任命することをいう。

四 転任 職員をその職員が現に任命されている官職以外の官職に任命することであつて前二号に定めるものに該当しないものをいう。

五 標準職務遂行能力 職制上の段階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内閣総理大臣が定めるものをいう。

2 前項第五号の標準的な官職は、係員、係長、課長補佐、課長その他の官職とし、職制上の段階及び職務の種類に応じ、政令で定める。

(昇任、降任及び転任)

第五十八条 職員の昇任及び転任は、任命権者が、職員の人事評価に基づき、任命しようとする官職の属する職制上の段階の標準的な官職に係る標準職務遂行能力及び当該任命しようとする官職についての適性を有すると認められる者の中から行うものとする。

2 任命権者は、職員を降任させる場合には、当該職員の人事評価に基づき、任命しようとする官職の属する職制上の段階の標準的な官職に係る標準職務遂行能力及び当該任命しようとする官職についての適性を有すると認められる官職に任命するものとする。

3 国際機関又は民間企業に派遣されていたこと等の事情により、人事評価が行われていない職員の昇任、降任及び転任については、前二項の規定にかかわらず、任命権者が、人事評価以外の能力の実証に基づき、任命しようとする官職の属する職制上の段階の標準的な官職に係る標準職務遂行能力及び当該任命しようとする官職についての適性を判断して行うことができる。

(人事評価の根本基準)

第七十条の二 職員の人事評価は、公正に行われなければならない。

(人事評価の実施)

第七十条の三 職員の執務については、その所轄庁の長は、定期的に人事評価を行わなければならない。

2 人事評価の基準及び方法に関する事項その他人事評価に関し必要な事項は、人事院の意見を聴いて、政令で定める。

(人事評価に基づく措置)

第七十条の四 所轄庁の長は、前条第一項の人事評価の結果に応じた措置を講じなければならない。

2 内閣総理大臣は、勤務成績の優秀な者に対する表彰に関する事項及び成績の著しく不良な者に対する矯正方法に関する事項を立案し、これについて、適当な措置を講じなければならない。

(本人の意に反する降任及び免職の場合)

第七十八条 職員が、次の各号に掲げる場合のいずれかに該当するときは、人事院規則の定めるところにより、その意に反して、これを降任し、又は免職することができる。

- 一 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
- 二 心身の故障のため、職務の遂行に支障があり、又はこれに堪えない場合
- 三 その他その官職に必要な適格性を欠く場合
- 四 官制若しくは定員の改廃又は予算の減少により廃職又は過員を生じた場合

○ 人事評価の基準、方法等に関する政令（平成21年政令第31号）

第一章 総則

（人事評価実施規程）

第一条 人事評価は、国家公務員法（以下「法」という。）第三章第四節の規定及びこの政令の規定並びにこれらの規定に基づき所轄庁の長が定めた人事評価の実施に関する規程（以下「人事評価実施規程」という。）に基づいて実施するものとする。

- 2 所轄庁の長は、人事評価実施規程を定めようとするときは、あらかじめ、内閣総理大臣と協議しなければならない。
- 3 前項の規定は、人事評価実施規程の変更について準用する。ただし、内閣府令で定める軽微な変更については、内閣総理大臣に報告することをもって足りる。

（人事評価の実施権者）

第二条 人事評価は、所轄庁の長又はその指定した部内の上級の職員（以下「実施権者」と総称する。）が実施するものとする。

（人事評価の実施の除外）

第三条 人事評価は、次に掲げる職員については、実施しないことができる。

- 一 非常勤職員（法第八十一条の五第一項に規定する短時間勤務の官職を占める職員を除く。）
- 二 法第六十条の規定により臨時的に任用された職員であって人事評価の結果を給与等へ反映する余地がないもの
- 三 検察庁法（昭和二十二年法律第六十一号）第十五条第一項に規定する職員

（人事評価の方法）

第四条 人事評価は、能力評価（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をいう。以下同じ。）及び業績評価（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をいう。以下同じ。）によるものとする。

- 2 法第五十九条の条件付採用又は条件付昇任を正式のものとするか否かについての判断のために行う人事評価は、前項の規定にかかわらず、能力評価のみによるものとする。
- 3 能力評価は、当該能力評価に係る評価期間において現実に職員が職務遂行の中でとった行動を、標準職務遂行能力の類型を示す項目として人事評価実施規程に定める項目（以下「評価項目」という。）ごとに、各評価項目に係る能力が具現されるべき行動として人事評価実施規程に定める行動に照らして、当該職員が発揮した能力の程度を評価することにより行うものとする。
- 4 業績評価は、当該業績評価に係る評価期間において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その他の方法により当該職員に対してあらかじめ示した上で、当該役割を果たした程度を評価することにより行うものとする。

第二章 定期評価

第一節 通則

(定期評価の実施)

第五条 前条第一項の規定による人事評価は、十月一日から翌年九月三十日までの期間を単位とし、毎年実施するものとする。

- 2 前項の規定により実施する人事評価は、定期評価という。
- 3 定期評価における能力評価は、十月一日から翌年九月三十日までの期間を評価期間とし、次条、第七条及び次節の規定により行うものとする。
- 4 定期評価における業績評価は、十月一日から翌年三月三十一日までの期間及び四月一日から九月三十日までの期間をそれぞれ評価期間とし、それぞれについて次条、第七条及び第三節の規定により行うものとする。

(定期評価における評語の付与等)

第六条 定期評価における能力評価に当たっては評価項目ごとに、定期評価における業績評価に当たっては第四条第四項に規定する役割（目標を定めることにより示されたものに限る。）ごとに、それぞれ評価の結果を表示する記号（以下「個別評語」という。）を付すほか、当該能力評価又は当該業績評価の結果をそれぞれ総括的に表示する記号（以下この章において「全体評語」という。）を付すものとする。

- 2 個別評語及び全体評語は、次の各号に掲げる職員の区分に応じ、当該各号に定める数の段階とする。
 - 一 第十九条第一号に掲げる職員のうち、事務次官及びこれに準ずる職にある職員 二
 - 二 第十九条第一号に掲げる職員のうち、前号に掲げる職員以外の職員 三
 - 三 前二号に掲げる職員以外の職員 五
- 3 個別評語及び全体評語を付す場合において、能力評価にあつては第四条第三項の発揮した能力の程度が、業績評価にあつては同条第四項の役割を果たした程度が、それぞれ通常のものと同認めるときは、次の各号に掲げる職員の区分に応じ、前項に定める段階のうち当該各号に定めるものを付すものとする。
 - 一 前項第一号に掲げる職員 上位の段階
 - 二 前項第二号及び第三号に掲げる職員 中位の段階
- 4 定期評価における能力評価及び業績評価に当たっては、個別評語及び全体評語を付した理由その他参考となるべき事項を記載するように努めるものとする。

(定期評価における評価者等の指定)

第七条 実施権者は、定期評価における能力評価及び業績評価を受ける職員（以下「被評価者」という。）の監督者の中から次節及び第三節（第九条第二項及び第三項並びに第十条（第十四条において準用する場合を含む。）を除く。）に定める手続を行う者を評価者として指定するものとする。

- 2 実施権者は、評価者の監督者の中から第九条第二項（第十四条において準用する場合を含む。）に定める手続を行う者を調整者として指定するものとする。ただし、任命権者が評

価者である場合その他合理的な理由がある場合には、調整者を指定しないことができる。

- 3 実施権者は、評価者又は調整者を補助する者（以下「補助者」という。）を指定することができる。

第二節 能力評価の手続

（被評価者による自己申告）

第八条 評価者は、定期評価における能力評価を行うに際し、その参考とするため、被評価者に対し、あらかじめ、当該能力評価に係る評価期間において当該被評価者の発揮した能力に関する被評価者の自らの認識その他評価者による評価の参考となるべき事項について申告を行わせるものとする。

（評価、調整及び確認）

第九条 評価者は、被評価者について、個別評語及び評価者としての全体評語を付すことにより評価（次項及び第三項に規定する再評価を含む。）を行うものとする。

- 2 調整者は、評価者による評価について、不均衡があるかどうかという観点から審査を行い、調整者としての全体評語を付すことにより調整（次項に規定する再調整を含む。）を行うものとする。この場合において、調整者は、当該全体評語を付す前に、評価者に再評価を行わせることができる。
- 3 実施権者は、調整者による調整（第七条第二項ただし書の規定により調整者を指定しない場合においては、評価者による評価）について審査を行い、適当でないと認める場合には調整者に再調整を（同項ただし書の規定により調整者を指定しない場合においては、評価者に再評価を）行わせた上で、人事評価実施規程に定める方法により、定期評価における能力評価が適当である旨の確認を行うものとする。

（評価結果の開示）

第十条 実施権者は、前条第三項の確認を行った後に、被評価者の定期評価における能力評価の結果を、内閣府令で定めるところにより、当該被評価者へ開示するものとする。

（評価者による指導及び助言）

第十一条 評価者は、前条の開示が行われた後に、被評価者と面談を行い、定期評価における能力評価の結果及びその根拠となる事実に基づき指導及び助言を行うものとする。

- 2 評価者は、被評価者が遠隔の地に勤務していることにより前項の面談により難しい場合には、電話その他の通信手段による交信を行うことにより、同項の面談に代えることができる。

第三節 業績評価の手続

（果たすべき役割の確定）

第十二条 評価者は、定期評価における業績評価の評価期間の開始に際し、被評価者と面談を行い、業務に関する目標を定めることその他の方法により当該被評価者が当該評価期間

において果たすべき役割を確定するものとする。

2 前条第二項の規定は、前項の面談について準用する。

(被評価者による自己申告)

第十三条 評価者は、定期評価における業績評価を行うに際し、その参考とするため、被評価者に対し、あらかじめ、当該業績評価に係る評価期間において当該被評価者の挙げた業績に関する被評価者の自らの認識その他評価者による評価の参考となるべき事項について申告を行わせるものとする。

(能力評価の手續に関する規定の準用)

第十四条 第九条から第十一条までの規定は、定期評価における業績評価の手續について準用する。

第三章 特別評価

(特別評価の実施)

第十五条 第四条第二項の規定による人事評価は、条件付任用期間（条件付採用期間及び条件付昇任期間をいう。以下同じ。）中の職員に対して実施するものとする。

2 前項の規定により実施する人事評価は、特別評価という。

3 特別評価は、条件付任用期間を評価期間とし、次条から第十八条までの規定により行うものとする。

(特別評価における評語の付与等)

第十六条 特別評価に当たっては、能力評価の結果を総括的に表示する記号（以下この章において「全体評語」という。）を付すものとする。

2 全体評語は、二段階とする。

3 全体評語を付す場合において、第四条第三項の発揮した能力の程度が同条第二項に規定する判断の対象となる官職に求められる能力の発揮の程度に達していると認めるときは、前項に定める段階のうち上位の段階を付すものとする。

4 特別評価に当たっては、全体評語を付した理由その他参考となるべき事項を記載するように努めるものとする。

(特別評価における評価者等の指定)

第十七条 実施権者は、特別評価の実施に当たり、当該条件付任用期間中の職員について、第七条第一項及び第二項の規定により定期評価の評価者及び調整者として指定した者を、それぞれ特別評価の評価者及び調整者として指定するものとする。

2 実施権者は、当該条件付任用期間中の職員について、第七条第三項の規定により定期評価の補助者として指定した者がいる場合には、当該指定した者を特別評価の補助者として指定することができる。

(定期評価の手續に関する規定の準用)

第十八条 特別評価の手續については、次の各号に掲げる職員の区分に応じ、当該各号に定める規定を準用する。

- 一 条件付採用期間中の職員 第九条（個別評語に係る部分を除く。）
- 二 条件付昇任期間中の職員 第九条（個別評語に係る部分を除く。）及び第十条

第四章 雑則

(定期評価についての特例)

第十九条 次に掲げる職員についての定期評価の実施に際しては、当該職員の職務と責任の特殊性に照らして、第八条、第九条第一項（個別評語に係る部分に限る。）及び第十一条（第十四条において準用する場合をそれぞれ含む。）並びに第十二条及び第十三条の規定の特例を要する場合には、人事評価実施規程をもって、これを規定することができる。

- 一 国家行政組織法（昭和二十三年法律第百二十号）第六条に規定する長官、同法第十八条第一項に規定する事務次官、同法第二十一条第一項に規定する事務局長、局長若しくは部長の職又はこれらに準ずる職にある職員
- 二 国家行政組織法第八条の二に規定する文教研修施設又はこれに類する施設において長期間の研修を受けている職員
- 三 留学（学校教育法（昭和二十二年法律第二十六号）に基づく大学の大学院の課程（同法第百四条第四項第二号の規定により大学院の課程に相当する教育を行うものとして認められたものを含む。）又はこれに相当する外国の大学（これに準ずる教育施設を含む。）の課程に在学してその課程を履修する研修であつて、法第七十三条の規定に基づき、国が実施するものをいう。）その他これに類する長期間の研修を受けている職員

(苦情への対応)

第二十条 実施権者は、第十条（第十四条及び第十八条第二号において準用する場合を含む。）の規定により職員に開示された定期評価における能力評価若しくは業績評価又は特別評価の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、内閣府令で定めるところにより、適切に対応するものとする。

2 職員は、前項の苦情の申出をしたことを理由として、不利益な取扱いを受けない。

(人事評価の記録)

第二十一条 人事評価の記録は、内閣府令で定めるところにより、人事評価記録書として作成しなければならない。

(内閣府令への委任)

第二十二条 この政令に定めるもののほか、人事評価の基準及び方法その他人事評価に関し必要な事項は、内閣府令で定める。

附 則

(施行期日)

第一条 この政令は、国家公務員法等の一部を改正する法律(平成十九年法律第百八号)附則第一条第三号に掲げる規定の施行の日(平成二十一年四月一日)から施行する。

(勤務成績の評定の手続及び記録に関する政令の廃止)

第二条 勤務成績の評定の手続及び記録に関する政令(昭和四十一年政令第十三号)は、廃止する。

(定期評価に関する経過措置)

第三条 法第三章第四節の規定により最初に実施される人事評価における定期評価における能力評価の評価期間は、第五条第三項の規定にかかわらず、人事評価を最初に開始する日(以下「開始日」という。)が平成二十一年九月三十日までの間にある場合においては開始日から平成二十一年九月三十日まで、開始日が平成二十一年十月一日以降にある場合においては開始日から平成二十二年九月三十日までとする。

2 法第三章第四節の規定により最初に実施される人事評価における定期評価における業績評価の評価期間は、第五条第四項の規定にかかわらず、開始日が平成二十一年九月三十日までの間にある場合においては開始日から平成二十一年九月三十日まで、開始日が平成二十一年十月一日から平成二十二年三月三十一日までの間にある場合においては開始日から平成二十二年三月三十一日まで、開始日が平成二十二年四月一日以降にある場合においては開始日から平成二十二年九月三十日までとする。

(特別評価に関する経過措置)

第四条 開始日前に条件付任用期間が開始された職員に対しては、第十五条第三項の規定にかかわらず、なお従前の例により、附則第二条の規定による廃止前の勤務成績の評定の手続及び記録に関する政令第一条に規定する勤務評定に係る同令第五条第一項に規定する特別評定を実施することができる。

○ 人事評価の基準、方法等に関する内閣府令（平成21年内閣府令第3号）

（人事評価実施規程の軽微な変更）

第一条 人事評価の基準、方法等に関する政令（以下「令」という。）第一条第三項に規定する内閣府令で定める人事評価実施規程（令第一条第一項に規定する人事評価実施規程をいう。以下同じ。）の軽微な変更は、次に掲げるものとする。

- 一 組織の名称又は評価者（令第七条第一項及び第十七条第一項に規定する評価者をいう。以下同じ。）若しくは調整者（令第七条第二項及び第十七条第一項に規定する調整者をいう。以下同じ。）の指定の一部の変更
- 二 官職の名称の変更又は新設に伴う変更
- 三 令第二十一条に規定する人事評価記録書（以下「記録書」という。）の様式における軽微な用語の変更

（職員の異動又は併任への対応）

第二条 実施権者（令第二条に規定する実施権者をいう。以下同じ。）は、定期評価（令第五条第二項に規定する定期評価をいう。以下同じ。）又は特別評価（令第十五条第二項に規定する特別評価をいう。以下同じ。）の実施に際し、職員が異動した場合又は職員が併任の場合について、適切に対応するものとする。

（評価結果の開示内容等）

第三条 令第十条（令第十四条及び第十八条第二号において準用する場合を含む。）の規定に基づき開示された定期評価における能力評価（令第四条第一項の能力評価をいう。以下同じ。）若しくは業績評価（令第四条第一項の業績評価をいう。以下同じ。）又は特別評価の結果（以下単に「開示された評価結果」という。以下同じ。）は、それぞれ、令第九条第三項（令第十四条及び第十八条第二号において準用する場合を含む。）の規定により実施権者により確認された全体評語（令第六条第一項又は第十六条第一項の全体評語をいう。以下同じ。）を含むものでなければならない。ただし、次の各号に掲げる職員については、この限りでない。

- 一 全体評語の開示を希望しない職員
 - 二 警察職員（出入国管理及び難民認定法（昭和二十六年政令第三百十九号）第六十一条の三の二に規定する入国警備官を含む。）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の遂行に著しい支障が生じるおそれがある職員として実施権者が指定するもの
- 2 実施権者は、前項各号に掲げる職員であっても、当該職員の全体評語が次の各号のいずれかに該当する場合にあっては、当該全体評語を当該職員に開示しなければならない。
- 一 令第六条第一項の全体評語が令第六条第二項第一号に定める段階のうち下位のものである場合
 - 二 令第六条第一項の全体評語が令第六条第二項第二号及び第三号に定める段階の中位より下のものである場合

三 令第十六条第一項の全体評語が令第十六条第二項に定める段階のうち下位のものである場合

(苦情への対応)

第四条 令第二十条第一項の規定に基づく苦情への対応は、苦情相談及び苦情処理により行うものとする。

- 2 苦情相談及び苦情処理は、人事評価実施規程において定める。
- 3 苦情相談は、人事評価に関する苦情を幅広く受け付けるものとする。
- 4 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(開示された評価結果に関する苦情を除く。)のみを受け付けるものとする。
- 5 苦情処理は、開示された評価結果に関する苦情については、当該苦情に係る定期評価における能力評価若しくは業績評価又は特別評価に係る評価期間につき一回に限り受け付けるものとする。
- 6 苦情処理において開示された評価結果が適当であるかどうかについて審査が行われ、当該開示された評価結果が適当でないと判断された場合には、実施権者は、再び、評価者に令第九条第一項の評価を行わせ、又は調整者に同条第二項の調整を行わせるものとする。

(記録書の様式等)

第五条 記録書の様式は、人事評価実施規程において定める。

- 2 記録書は、職員ごとに作成しなければならない。

(記録書の修正の禁止)

第六条 記録書は、令第九条第三項(令第十四条及び第十八条において準用する場合を含む。)に規定する確認が行われた後は、事務上の誤りがあった場合を除き、修正を行ってはならない。

(記録書の保管等)

第七条 記録書は、前条の確認を実施した日の翌日から起算して五年間保管しなければならない。

- 2 記録書は、公開しない。

附 則 抄

(施行期日)

- 1 この府令は、国家公務員法等の一部を改正する法律(平成十九年法律第百八号。以下「改正法」という。)附則第一条第三号に掲げる規定の施行の日(平成二十一年四月一日)から施行する。

(勤務成績の評定の手続及び記録に関する内閣府令の廃止)

- 2 勤務成績の評定の手続及び記録に関する内閣府令(昭和四十一年総理府令第四号。以下

「旧内閣府令」という。)は、廃止する。

(勤務評定記録書の保管に関する経過措置)

- 3 旧内閣府令第九条の規定に基づき保管する勤務評定記録書は、令附則第三条第一項の開始日から引き続き五年間保管するものとする。

中短期工程表 「雇用制度改革・人材力の強化③」

2013年度		2014年度	2015年度	2016年度～	KPI
概算要求 税制改正要望等	秋	通常国会			
年末					
女性の活躍促進や、仕事と子育て等の両立支援に取り組む企業への支援等の充実や、顕彰制度の拡充等インセンティブ付与に向けた調整(概算要求等)		女性の活躍促進や、仕事と子育て等の両立支援の拡充等のインセンティブ付与			・2013、2014年度で約20万人分の保育の受け皿を整備 ・上記と合わせて、2013～2017年度で約40万人分の保育の受け皿を整備 ・2017年度未までの待機児童解消を目指す (2012年4月1日現在:24,825人)
個別企業の役員・管理職等の登用にに向けた働きかけ・キャンペーンの実施と登用状況の開示促進、希望する男女が育児休業や短時間勤務を取得しやすい職場環境整備に向けた働きかけの実施		育児休業中や復職後の能力アップに取り組む企業への助成制度の創設や育児復帰支援プラン(仮称)の策定(概算要求等)	育児休業中や復職後の能力アップに取り組む企業への助成制度の創設や育児復帰支援プラン(仮称)の策定支援		2020年 ・25歳～44歳の女性就業率:73% (2012年:68%) ・第1子出産前後の女性の継続就業率:55% (2010年:38%) ・男性の育児休業取得率:13% (2011年:2.63%) ・指導的地位に占める女性の割合を2020年までに少なくとも30%程度
次世代育成支援対策推進法(次世代法)の延長・強化の検討		必要な法案の提出			
マザーズハローワークの充実、社会人の学び直し支援や女性の起業等の促進に向けた調整(概算要求等)		マザーズハローワークの充実、社会人の学び直し支援や女性の起業等の促進			
テレワークの普及に向けた新たなモデル確立の実証事業、課題抽出のための調整(概算要求等)		テレワークの普及に向けた新たなモデル確立のための実証事業、課題抽出			
(再掲)働き方の実態調査・分析		(再掲)労働時間法制について、ワーク・ライフ・バランスや労働生産性向上の観点から、労働政策審議会で総合的に議論	(再掲)議論の結果を踏まえた措置		
女性国家公務員の採用・登用等の拡大/配偶者の転勤に伴う離職への対応等		女性国家公務員の採用・登用等の拡大/配偶者の転勤に伴う離職への対応等	業務効率化によるワーク・ライフ・バランスの実践推進、人事評価での適切な評価		
屋外階段設置要件に係る事業所内保育施設への助成要件緩和		「待機児童解消加速化プラン:緊急集中取組期間」緊急プロジェクト(支援パッケージ～5本の柱～)			
屋外階段設置要件の見直しの検討・結論					

女性の活躍促進

幹部職員人事の一元管理等

趣旨

職員の育成及び活用を府省横断的に行うとともに、幹部職員等について、適切な人事管理を徹底するため、内閣において幹部職員人事の一元管理等を行う。

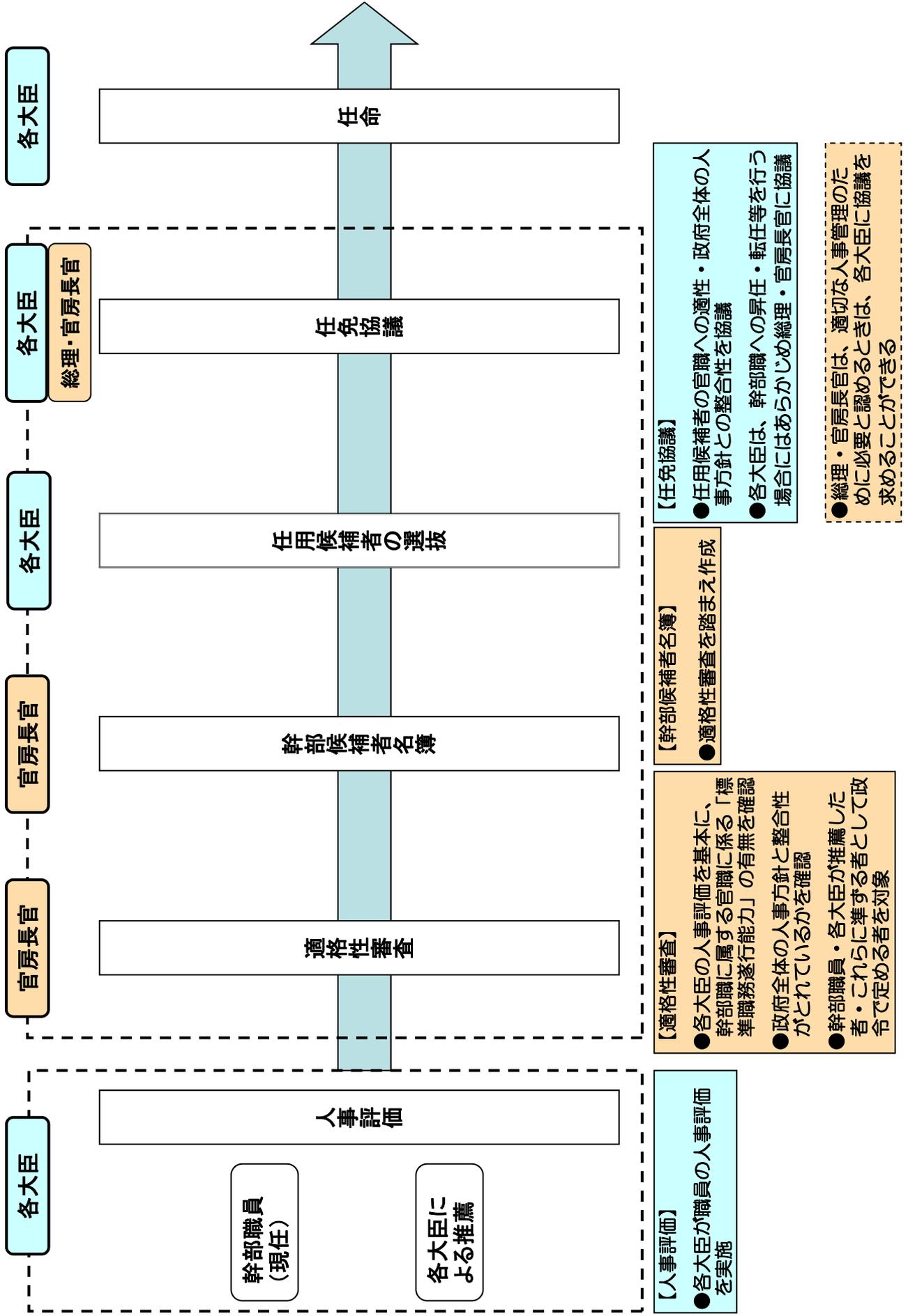
具体的内容

	内 容
(1) 幹部職員人事の一元管理等	<ul style="list-style-type: none"> ① 幹部職（本府省の事務次官級・局長級・部長級）に係る適格性審査の実施、幹部候補者名簿の作成 ② 内閣総理大臣・内閣官房長官との協議に基づく幹部職員の任用 ③ 幹部職員の降任の弾力化に関する特例 ④ 管理職（本府省の課長級・室長級）への任用に係る基準その他の指針の整備
(2) 幹部候補育成課程	<ul style="list-style-type: none"> ① 内閣総理大臣が定める基準に基づく各大臣等による設置・運用 ② 内閣総理大臣による運用の管理
(3) その他府省横断的な人事管理のための方策	<ul style="list-style-type: none"> ① 任命権者を異にする官職への任用の指針の整備 ② 官民の人材交流の指針の整備 ③ 幹部職員等の人事情報の管理

※ 人事院、検察庁、会計検査院、警察庁、外局として置かれる委員会その他の行政機関の幹部職等について、職務の特殊性を踏まえた適用除外その他所要の規定を整備

※ 一般職の国家公務員に加え、防衛省の本省内部部局の職員についても措置

幹部職員の任用に係るプロセス(イメージ)



地方公共団体における人事評価制度について

- ◆ 地方公務員については、地方公務員法において、勤務成績の評定の実施及びその結果に基づく措置が規定されている（第40条）。
他方で、人事評価制度については、法制上未整備。

※ 地方公務員法について、平成19年及び平成24年において人事評価制度の導入を内容とする法律案を国会に提出したが、衆議院の解散によりいずれも廃案。

- ◆ 各地方公共団体が、現行法に基づいて勤務成績の評定等の運用を実施。
- ◆ 総務省では、能力・実績主義に基づく人事評価制度の早期導入、評価結果の活用について助言等を実施（通知等）。
 - ・ 地方公共団体の先進事例を紹介
 - ・ 個別の団体を対象に人材育成等専門家派遣事業を実施

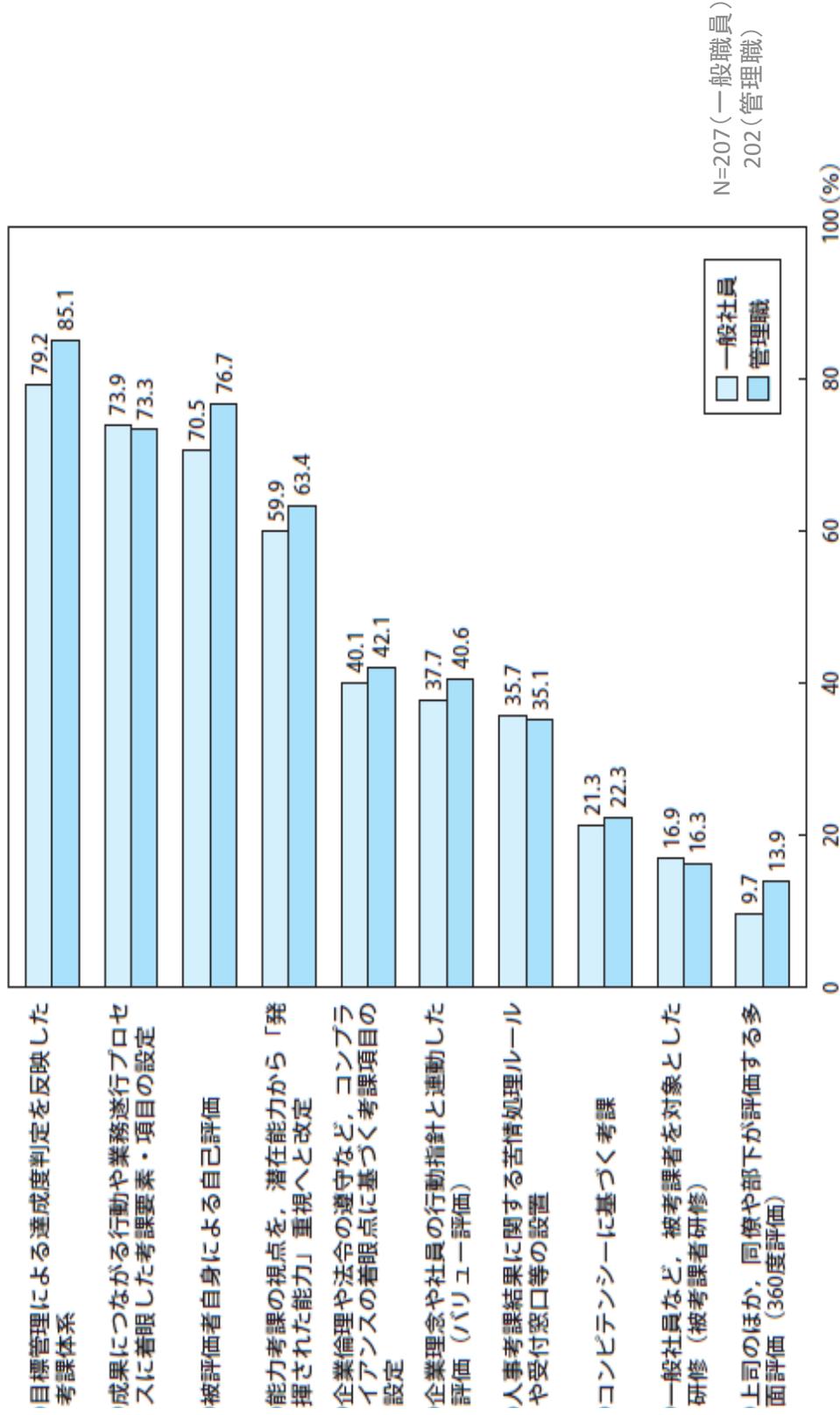
民間企業における人事評価の取組について (『労政時報 第3797号(2011.5.13)』調査資料より)

《 調査概要 》

1. **調査名**：人事考課制度に関する実態調査
(一般財団法人労務行政研究所が数年おきに実施)
2. **調査対象**：全国証券市場の上場企業（新興市場の上場企業も含む）3541社と、上場企業に匹敵する非上場企業（資本金5億円以上かつ従業員500人以上）328社の合計3869社。
ただし、持株会社の場合は、主要子会社を対象としたところもある。
3. **調査時期**：2010年10月20日～2011年1月13日
4. **集計対象**：前記調査対象のうち、回答のあった208社。項目により集計（回答）企業は異なる（項目により回答していない企業があるため）。

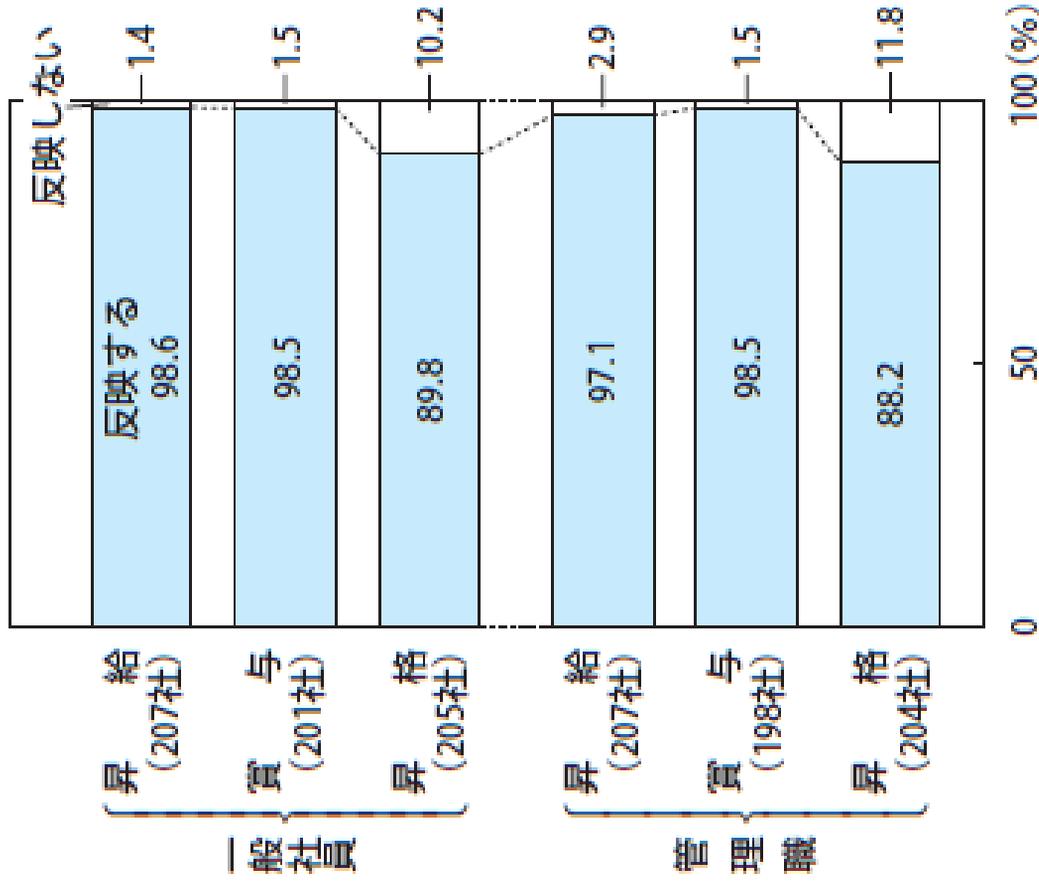
人事考課諸政策の実施状況

「目標管理による達成度判定を反映した考課体系」は、8割前後が実施。「成果につながる行動や業務遂行プロセスに着眼した考課要素・項目の設定」は7割台が実施。



人事考課の処遇への反映状況

()内は集計社数



昇給、賞与については、一般社員・管理職とも97～98%台と大半の企業で人事考課を反映している。
 昇格については、昇給・賞与に比べて反映しない割合が高くなっているものの、9割近い企業が考課を反映している。

昇給・賞与における評価方式

昇給、賞与とともに、一次考課では約7割の企業が絶対評価を採用している。原資配分につながる最終考課(ランク)については、6〜7割台が相対評価を採用している。

昇給

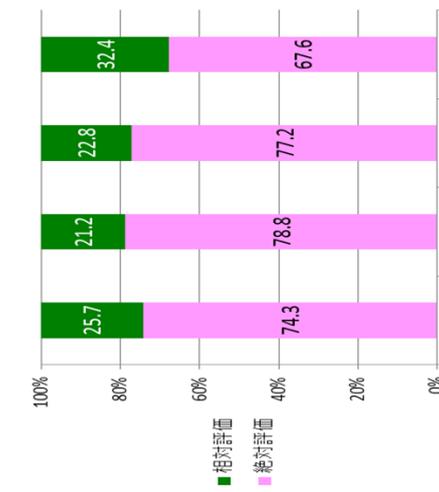
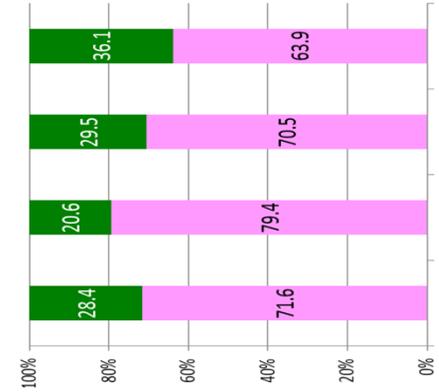
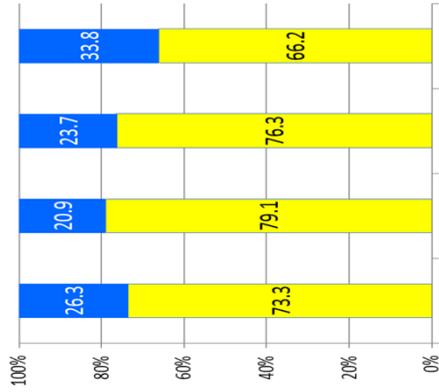
一般社員

管理職

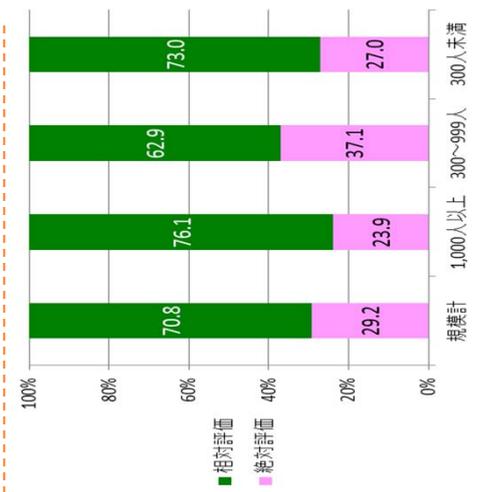
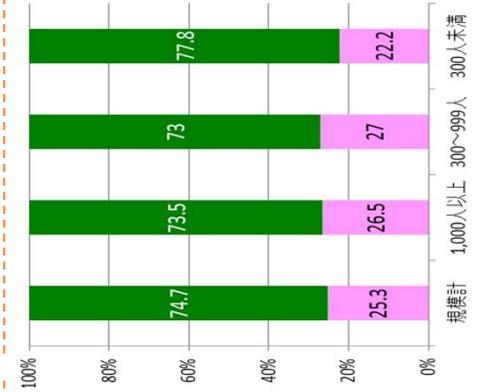
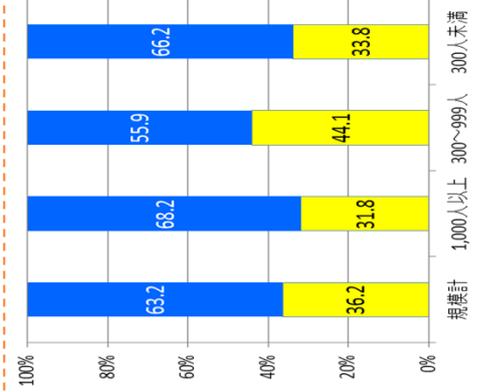
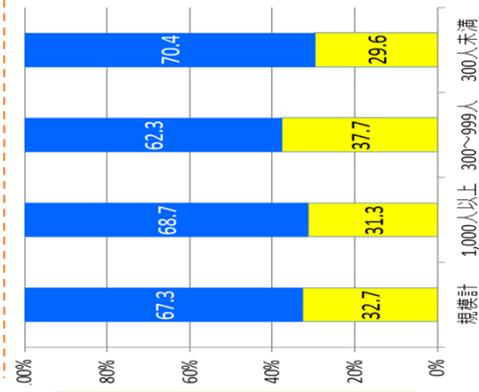
賞与

一般社員

管理職



一次考課



原資配分につながる最終考課(ランク)

※「労政時報 第3797号/2011.5.13」のデータに基づき、総務省人事・恩給局にてグラフ化

昇給・賞与における考課ランクの有無及びその考え方

昇給、賞与ともに、最終考課(ランク)の決定に関する分布制限については、約5割が「あり」となっている。その考え方としては、「目安として緩やかに運用」している企業が6~9割台と最も多い。



考課結果に関する部門間調整の実施状況

部門間調整を行っている企業が8割超。具体的には、部門長を集めた調整会議、人事部のチャットなどにより調整を行っている。

—(社), %—

区	分	全 産 業				製 造 業	非製造業
		規模計	1,000人以上	300～999人	300人未満		
合	計	(202) 100.0	(68) 100.0	(62) 100.0	(72) 100.0	(99) 100.0	(103) 100.0
行	て	83.2	85.3	88.7	76.4	83.8	82.5
行	て	16.8	14.7	11.3	23.6	16.2	17.5
	小 計	(167) 100.0	(58) 100.0	(55) 100.0	(54) 100.0	(83) 100.0	(84) 100.0
	部門長を集めた調整会議を開いて調整を行っている 人事部長が部門間の甘辛をチャットし、問題のある部署には <u>修正を求めている</u> 人事部長が部門間の甘辛をチャットするが、問題のある部署には <u>指摘にとどめ、修正は求めている</u> 人事部長が各部門の平均点や標準偏差などを使って、機械的(数理的)に調整している 人事部長など担当の責任者が1人で調整を行っている その他	56.9	56.9	54.5	59.3	59.0	54.8
	行っている場合の内容(複数回答)	36.5	51.7	38.2	18.5	41.0	32.1
		7.2	8.6	9.1	3.7	6.0	8.3
		13.2	13.8	14.5	11.1	9.6	16.7
		6.6	5.2		14.8	4.8	8.3
		11.4	6.9	12.7	14.8	9.6	13.1

[注] 「その他」は“役員会議で調整”“人事会議で調整”など。

考課者訓練の実施状況

考課者訓練については、約7割の企業が実施。特に、従業員が1,000人以上の規模では、約9割の企業が実施している。

—(社), %—

区分	全産業				製造業	非製造業	
	規模計	1,000人以上	300～999人	300人未満			
合計	(207) 100.0	(68) 100.0	(66) 100.0	(73) 100.0	(101) 100.0	(106) 100.0	
行っている	67.6	89.7	71.2	43.8	74.3	61.3	
行っていない	32.4	10.3	28.8	56.2	25.7	38.7	
「複数回答」 「行っている」場合の内容	小計	(139) 100.0	(61) 100.0	(46) 100.0	(75) 100.0	(64) 100.0	
	管理職昇進時の研修で実施	51.1	52.5	47.8	53.1	54.7	46.9
	階層別研修で実施	23.0	27.9	15.2	25.0	21.3	25.0
	管理職昇進時および一定期間ごとに実施	4.3	6.6	4.3		6.7	1.6
「考課者訓練」として、独立して実施	38.8	36.1	45.7	34.4	34.7	43.8	
その他	5.8	6.6	2.2	9.4	8.0	3.1	

[注] 「その他」は“はじめて考課者になったときに実施”“監督職昇進時に実施”など。

英米独仏における国家公務員の人事評価制度

2014年1月人事・恩給局調べ

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

・本資料は、アメリカ・イギリスについては両国政府公表資料による文献調査、ドイツ・フランスについては関係機関に対するヒアリング調査等により作成した。
・アメリカ・イギリスには上級幹部公務員制度があり、制度として一般の職員とは異なる人事管理を行っている。本資料では、上級幹部に焦点をあてた。
※1 SES(Senior Executive Service): 部長(局次長)～課長級。約8,000人(2012年現在)のうち1割を上限に政治任用可能。局長以上は大統領による政治任用職(SESの対象ではない)。
※2 SCS(Senior Civil Service): 課長級以上、約3,500人(2012年現在)
※3 業績評価に基づく業績報奨、特別な成果を残したSESに対する大統領報奨などがある。