

人事評価マニュアル

令和 元 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	8
2. 人事評価の仕組み	10
3. 能力評価と業績評価	12
4. 人事評価の流れ	14
(参考1) 勤務評定制度との比較	15
(参考2) 標準職務遂行能力との関係	15
第Ⅱ部 具体的な評価手続	
1. 人事評価の実施にあたって	16
(参考1) 人事評価記録書の流れ(例)	18
(参考2) 被評価者・評価者等のパターン(例)	19
2. 業績評価に係る目標設定	20
3. 期首面談	26
(参考) 期首面談における会話の流れ(例)	28
4. 業務遂行(評価期間中)	30
(参考) 職務行動記録メモ	33
5. 自己申告	34
6. 評価者による評価	37
(参考) 個別評語と全体評語の関係	43
7. 調整者による調整、実施権者による確認	46
8. 評価結果の開示	59
9. 期末面談(指導・助言)	51
(参考) 期末面談における会話の流れ(例)	55
10. 人事異動への対応	57
11. 併任者への対応	59
12. 苦情への対応	60
(参考様式例1) 苦情処理申出書	69
(参考様式例2) 苦情処理結果通知書	70
(参考様式例3) 苦情相談／苦情処理の申出・記録シート	71

第Ⅲ部 評価者の心構え

1. 評価者に求められる姿勢	72
2. 評価の対象範囲	74
3. 評価者が陥りやすい評価エラー	75

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	76
2. 給与	78
3. 人材育成	82

《資料》

資料1	評語等の解説	84
資料2	人事評価記録書記入要領（参考例）	86
資料3	評価項目及び行動・着眼点（例）一覧表	89
資料4	国家公務員法（昭和22年法律第120号）（抄）	105
資料5	国家公務員制度改革基本法（平成20年法律第68号）（抄）	109
資料6	標準的な官職を定める政令（平成21年政令第30号） ・標準職務遂行能力の概要	110
資料7	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）	111
資料8	人事評価の基準、方法等に関する内閣官房令 （平成21年内閣府令第3号）	118
資料9	人事評価の基準、方法等について （平成21年3月6日付総務省人事・恩給局長通知）	121
資料10	採用昇任等基本方針（平成26年6月24日閣議決定）の概要	137
資料11	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等に関する 人事評価における取組について （平成26年9月4日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）	139
資料12	行政手続法令を含む法令の遵守の人事評価への反映について （平成27年3月26日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）	145
資料13	一般職の職員の勤務時間、休暇等に関する法律の改正 について（抄） （平成28年2月25日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）	146
資料14	ワークライフバランスに資する効率的な業務運営、良好な職場 環境づくり等に向けた管理職の取組・実績を人事評価へ反映 する取組の再徹底について（依頼） （平成28年9月7日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）	147

資料 1 5	管理職のマネジメント能力の向上に向けた取組について（依頼） （平成29年4月28日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）	1 5 2
資料 1 6	管理職のマネジメント能力の向上に向けた取組の再周知に ついて（依頼） （平成30年5月31日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）	1 5 4
資料 1 7	男性職員による「男の産休」及び育児休業取得を促進するための 標準的な取組手順及び人事評価の実施について（依頼） （平成30年6月28日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）	1 5 9
資料 1 8	法令等の遵守、行政文書の適正な管理及びハラスメントの防止 に関する人事評価への適切な反映について（依頼） （平成30年7月25日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）	1 6 7
資料 1 9	障害を有する職員の人事評価について（依頼） （平成30年12月21日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）	1 7 7
資料 2 0	人事評価における能力・実績主義の更なる徹底に向けた 取組について（通知） （令和元年7月29日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）	1 8 3
資料 2 1	障害者の雇用促進を担当する職員の人事評価について（依頼） （令和元年9月6日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）	1 8 9
資料 2 2	人事評価制度及び評価結果の活用の基本的枠組み	1 9 1
《理解度チェックシート》		1 9 2

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みて、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）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。

（３）期首・期末面談

詳細は「第Ⅱ部 ３．期首面談」、「９．期末面談（指導・助言）」を参照

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（p22～24 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。

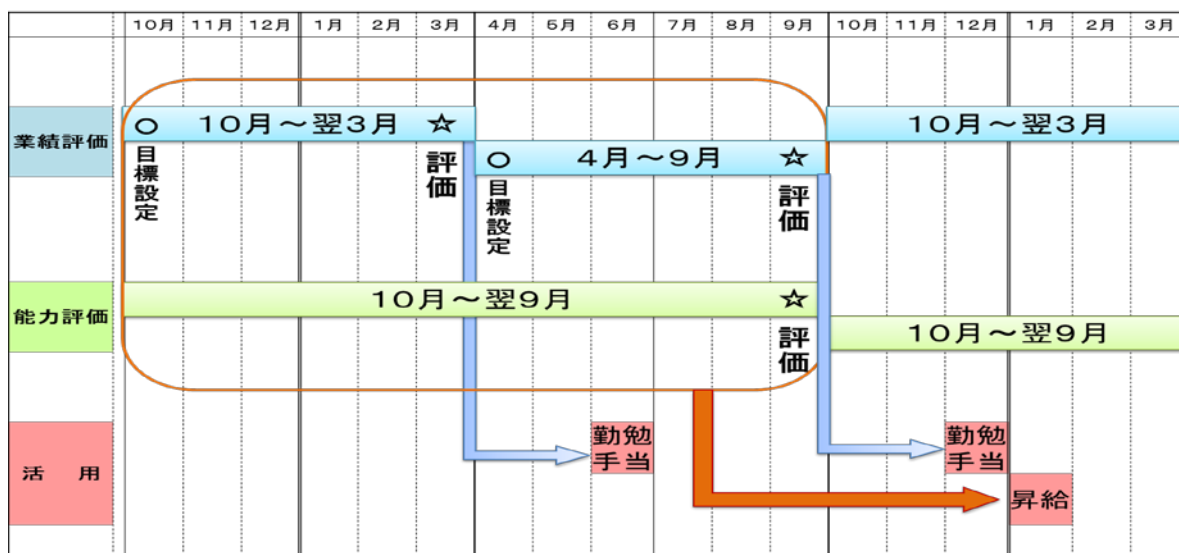
重要度 業績評価の総合的な評価（全体評語）に反映されます。重要度が高い目標（業務上に占めるウエイトが高い目標）については、全体評語を付す際に考慮します。

<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。

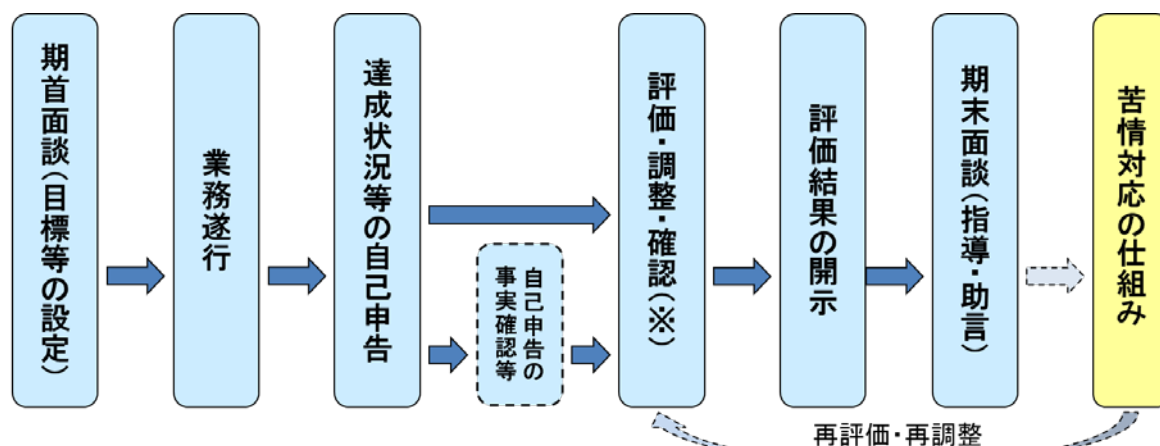
期末面談における指導・助言は、下位評価を付与された職員に限るものではありません。B以上を付与された職員にとっても有益であることに留意しましょう。

（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

- ・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。

＜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 11、14 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）を踏まえ、管理職員の人事評価を行うに当たっては、①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及び②部下の男性職員の育児休業や「男の産休」の取得状況等、両立支援制度の活用に向けた当該管理職員の取組状況を重視することとしてください（資料 11、14、17 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 13 参照）。

＜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、18 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。

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 19 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

（３）期首・期末に加え、必要に応じて期中にも面談を実施

（４）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 21 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。

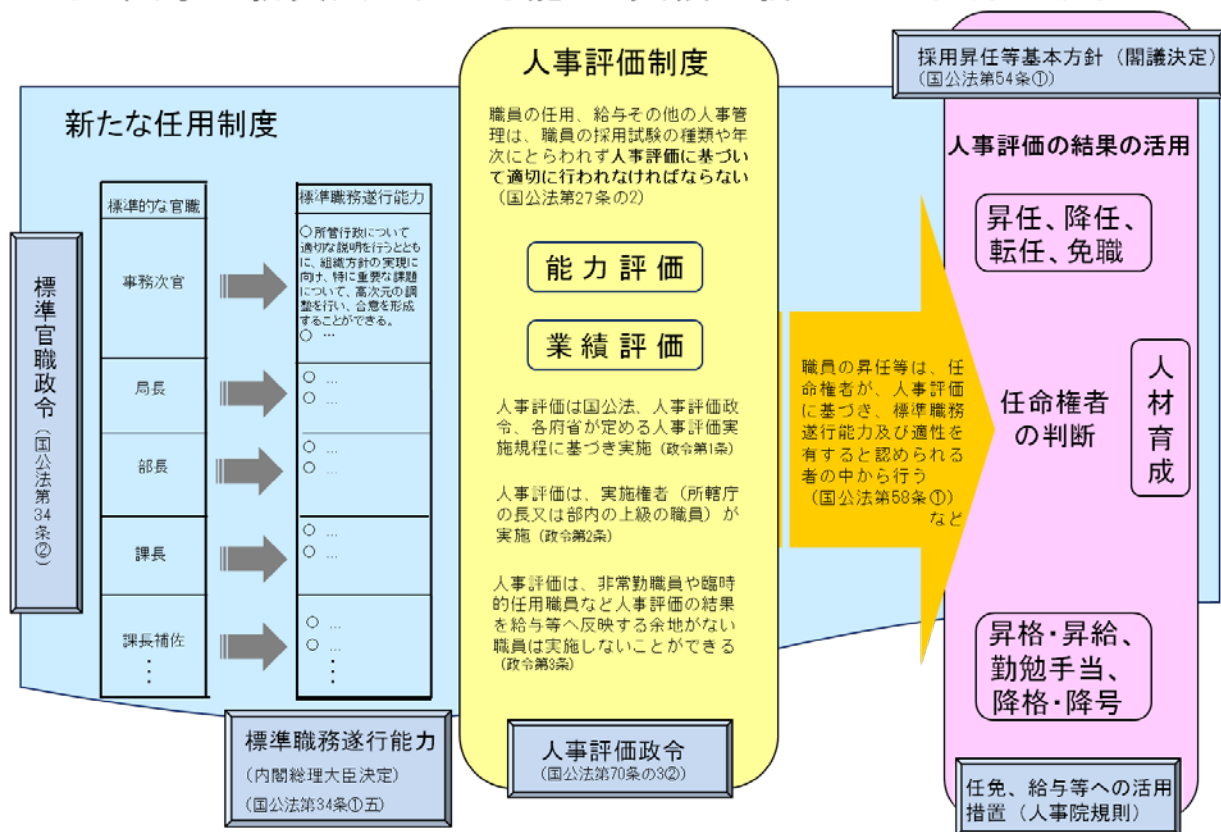
この中で、人事評価は、「職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績の評価」と定義され、「任用、給与、分限その他の人事管理の基礎」となるものとして明確に位置付けられるとともに、「人事管理は、職員の採用試験の種類や年次にとらわれず、人事評価に基づいて適切に行う」とこととされています。

<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。

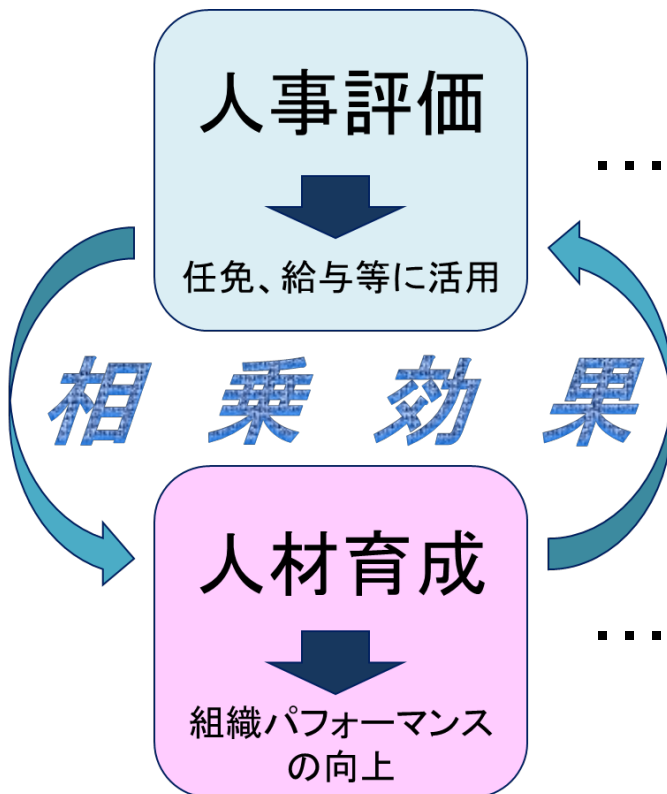
○ 国家公務員法における能力・実績主義（平成21年4月1日施行）



<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。）に基づき評価を行い、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がとなります。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、「**具体的な評価付与の考え方**」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

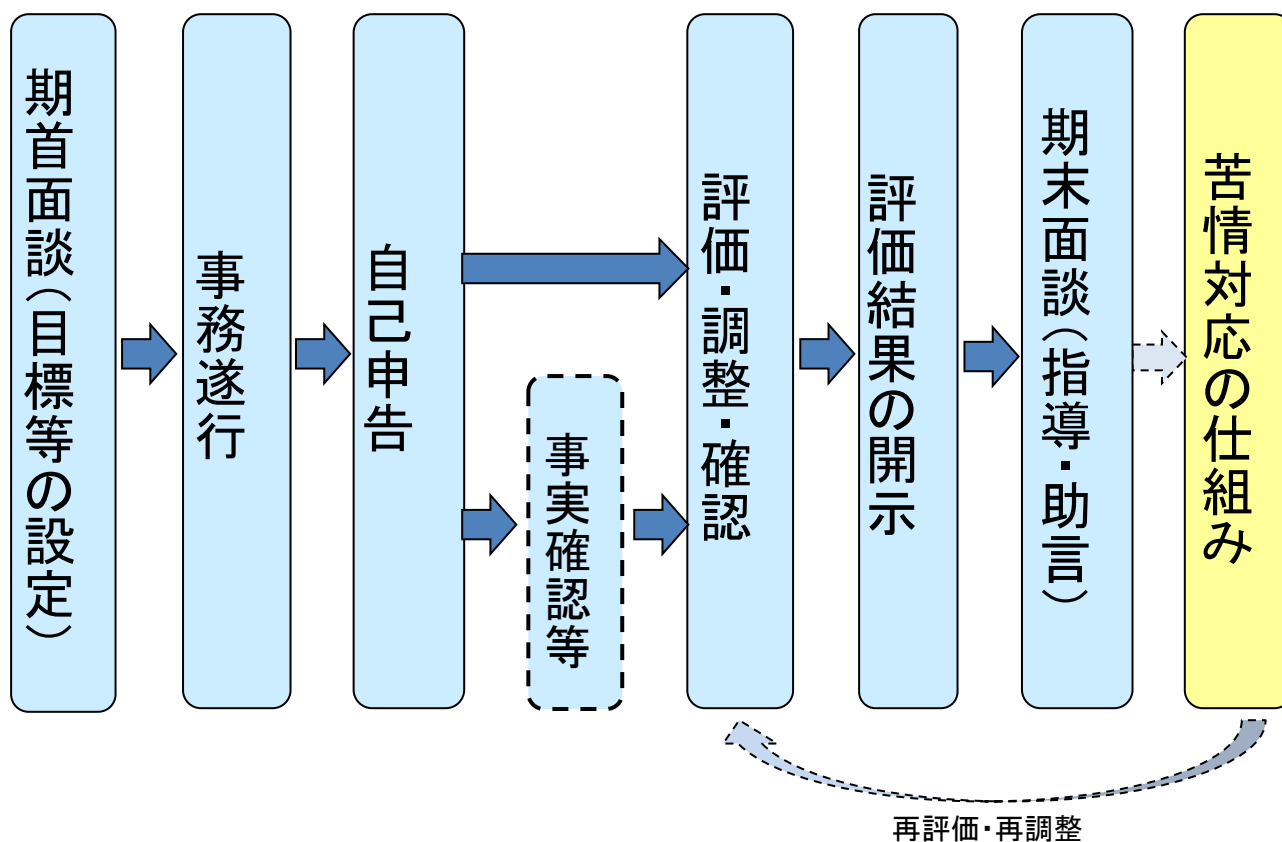
能力評価は評価期間を通じて当該職位に求められる職務行動がとれていたかを評価し、その評価結果の推移を中期的に見ることにより、能力の伸長度合・獲得状況を評価するものであるのに対し、業績評価は評価期間ごとに変動し得る業務の実施結果を達成度の面から評価するものです。

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 勤務評定制度との比較

- ◇ 人事評価制度の施行によって、「勤務評定制度」が廃止されました。これまでの勤務評定制度と人事評価制度を比較すると、勤務評定制度では不十分であると指摘されていた以下の事項について大きく見直されたものとなっています。

事 項	人事評価制度	勤務評定制度
法律上の位置づけ	人事管理の基礎	能率の発揮及び増進の一手段
手法	職務遂行に当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握して行う	勤務実績を評定するとともに、性格・能力等も示すもの
評価者とのコミュニケーション	評価者と被評価者が面談し、目標の共有化、業務上の指導・助言を実施	規定なし
評価結果の開示	原則として開示	開示を要しない
評価結果の活用	任用、給与、分限その他の人事管理は人事評価に基づいて行う	評定は人事の基礎の一つ

参考2 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6参照）。
- ◇ 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。

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.18）

(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.19）

(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

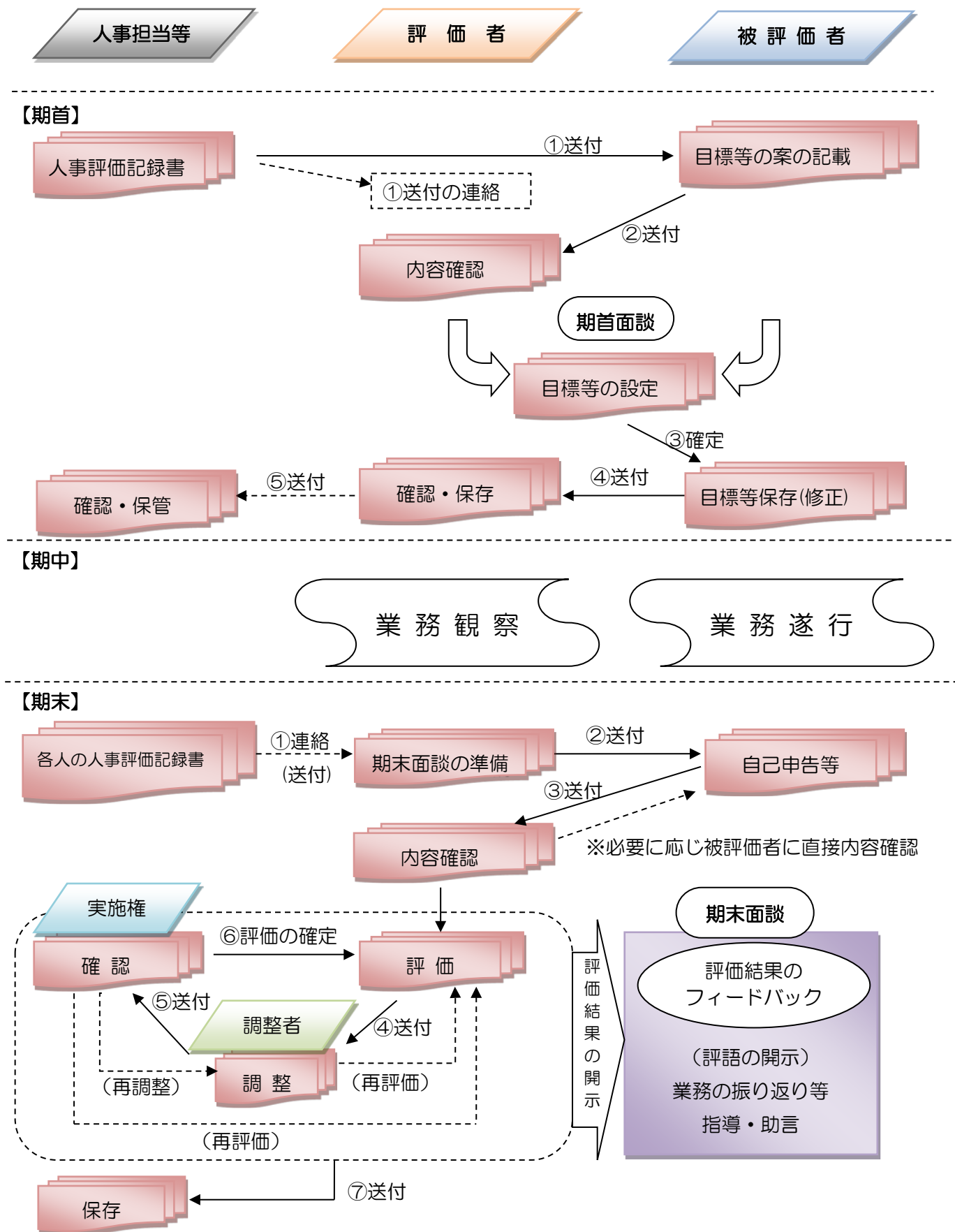
※ 調整補助者は、評価者の行った評価の調整を補助する立場から可能な限り評価者と異なる者であることが望ましい。例えば、総括的なポジションの者（総務課長など）。

- 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	総務課長
			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
- 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、(どのように、)どの水準まで)記載
- ④チーム単位で業務を行う場合、チーム目標の達成にどのように貢献をしていくか
- 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

(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(いつまでに、何を、どの水準まで、どのように)設定することが求められます。
- 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

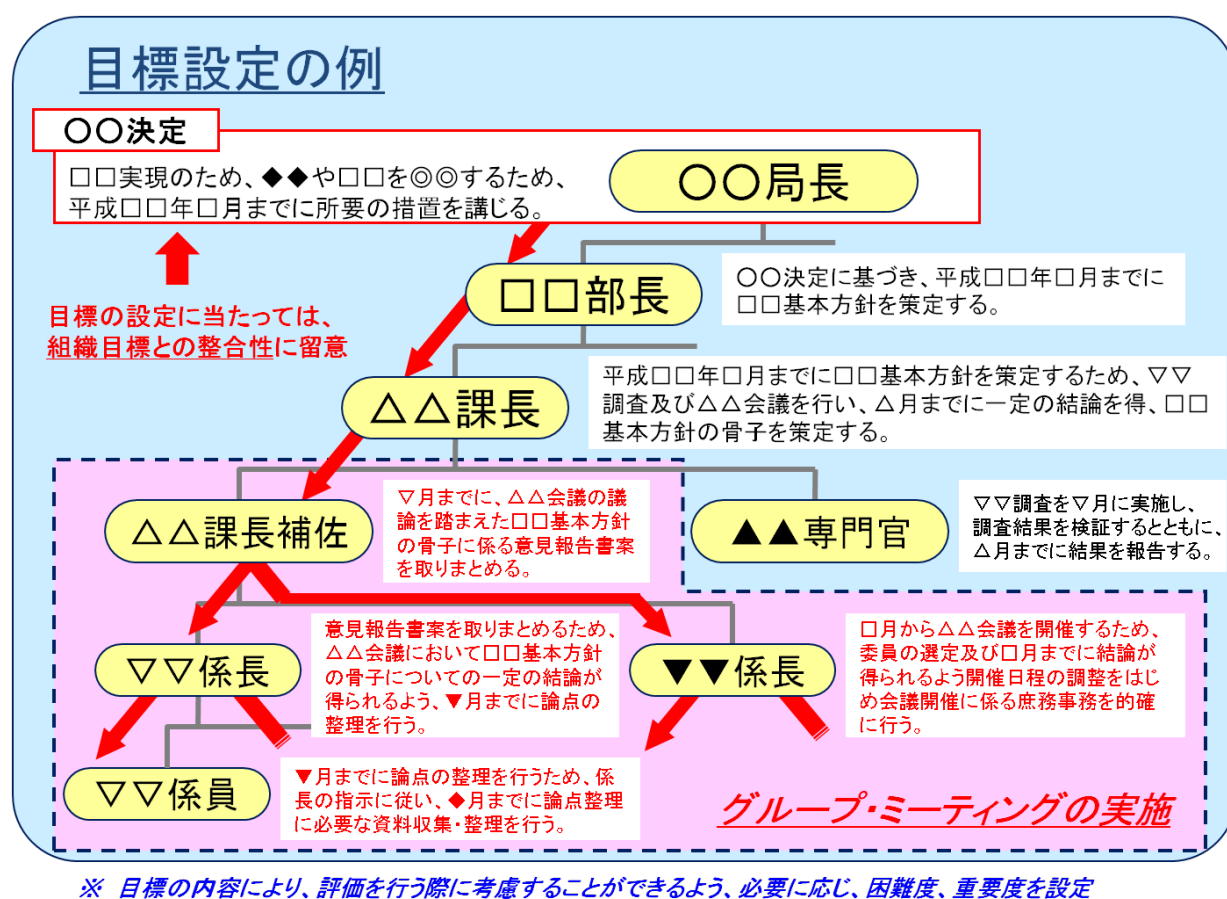
まず局長等組織の統括者が目標を設定し、これを踏まえて、部長、課長、課長補佐・係長・係員が順次それぞれの職位や役割分担に応じた目標に細分化・具体化していきます。

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。



(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いのであれば、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。

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。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、

- ・ いつまでに行う
- ・ 何を行う（どのようなことが行えるのか）
- ・ 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 抽象的な目標ではだめなのか

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、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 個々人の目標は、すべて異なるものでなければならないのか

業務目標を明確に切り分けることが困難な場合、例えば、**補佐以下で共通の目標**とし、当該職員に求められる役割を記載するといった方法も考えられます。

また、**チーム単位**で業務を遂行する職場においても、チーム共通の目標の下で、例えば、個々の役割を明確にする形で細分化し記載する方法や、又は、**チーム目標の達成にどのような貢献をしたか**という観点から期末に振り返って成果（貢献度）を測定するといった方法もあります。

例）業務遂行上必要な情報を把握し、チームミーティング等を通じてチーム内の意思疎通・情報の共有化を図り、チームとして効果的かつ効率的に〇〇業務を遂行（事案へ対応）する。

⑥ その他

業務内容、職位、職務従事期間により、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務目標の設定）
- ・ **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、〇月までに平成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、平成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。

※（管理職員）

管理職員は、長時間労働の是正や部下の年次有給休暇等の取得促進などの働き方改革の取組及び部下の男性職員の育児休業や「男の産休」の取得状況等、両立支援制度の活用に向けた取組について留意した目標を設定するようにしてください（資料11、14、17参照）。

（例）

- ・ 部下が、テレワークやフレックスタイム制等の両立支援制度を利用しやすい雰囲気や環境を普段から醸成する。また、子の出生が見込まれる男性職員が「男の産休」を確実に5日間取得できるよう配慮する。さらに、両立支援制度の利用の有無に関わらず、特定の職員に業務が偏ることのないよう、業務分担の見直し等を通じた環境整備に努める。

（全ての職員）

また、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18参照）。

（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。

さらに、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11、14参照）。

（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
- ・ 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21参照）。

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、必要に応じ、困難度、重要度を設定することができます。

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。

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**「△」**を記すことになりますが、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。

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

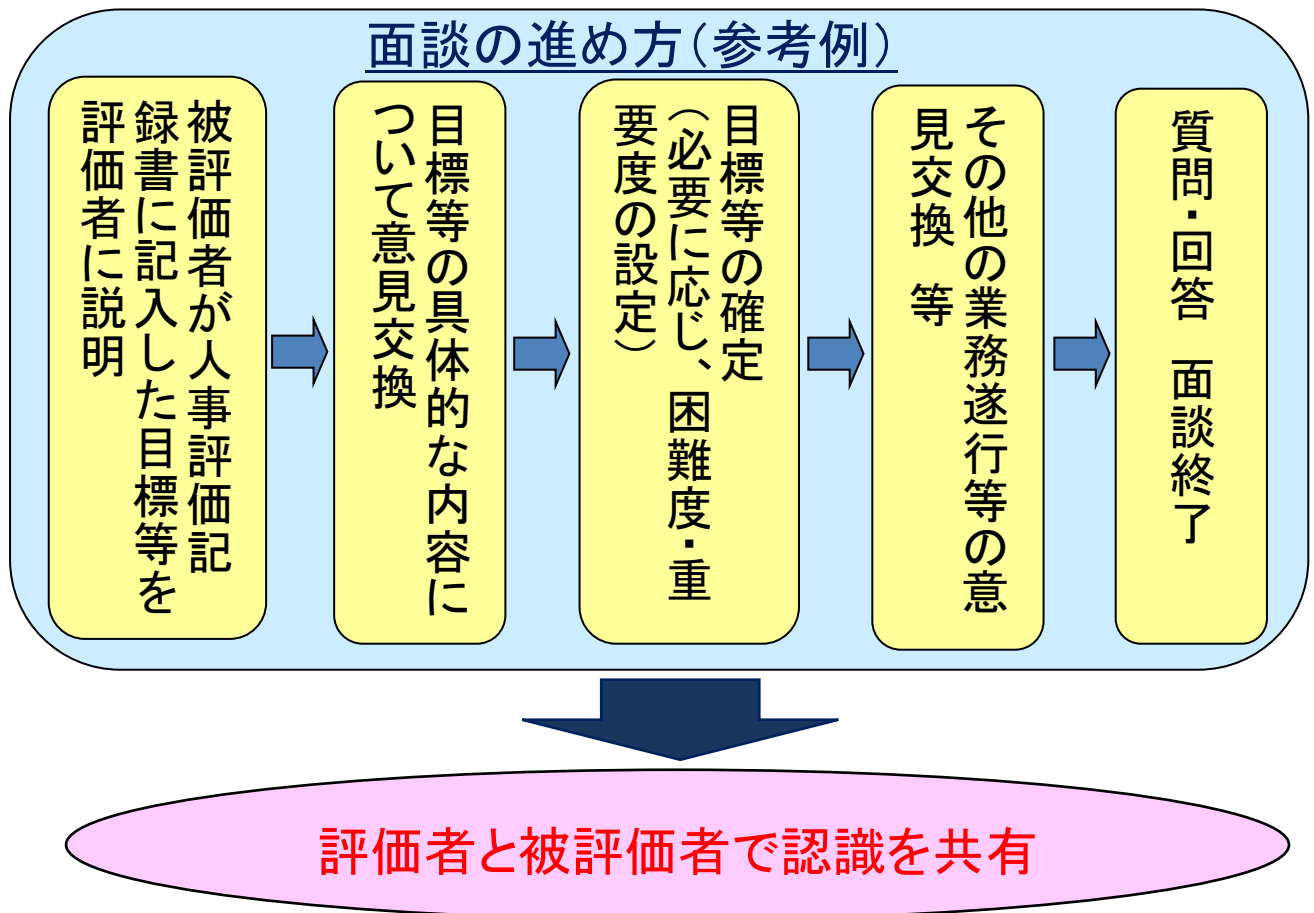
期首面談の趣旨

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
- ・ 優先順位についての考え方
- ・ 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

(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20分程度を目安に行うことが考えられます。(経験を重ねることで時間の短縮も想定されます。)
- 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内容について、評価者が特に確認しておきたい点や説明を聴取する必要があると考える点などについて、被評価者に説明を求めます。



- 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」「どの水準まで」「どのように」)
- ・ 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



- 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。必要に応じ、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。



- 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
- ・被評価者に対する関心を示す
- ・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。

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 今回の◎◎さんが設定した目標について、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、状況を見ながら進めていかざるを得ないと考えています。

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 スケジュールの設定に、特に影響を与える要因は何かありますか。

被評価者 ○○計画の策定期間によって、当系のスケジュールも決まると思います。

評価者 それでは、記録書に○○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 目標2については、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、困難度が高い目標としてください。目標3については、担当業務において占める割合が高く、関係者も多いので、重要度を付与しましょう。

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がありますか。

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、今期もよろしくお願いします。

被評価者 よろしく申し上げます。

(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.60））。
- 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.60））。

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

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

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。評価のために特別の観察を行う必要はありませんが、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、被評価者の顕著な行動などについては、備忘のための記録等を残しておくことが有効です(参考「職務行動記録メモ」を参照(P.33))。

また、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、月に60時間を超える超過勤務の状況等も含め、把握する必要があります。

さらに、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。

② 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.60））。

③ 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.60））。また、人事院（本院・各地方事務局（所））の苦情相談窓口に対しても申し出ることができます。

(参考) 職務行動記録メモ

※特に決められた様式ではありません。適宜作成してください。

職務行動記録メモ

記録期間： 年 月 日 ～ 年 月 日

対象者：氏名 _____ 記録者：氏名 _____

I 業績評価

期間中の行動事実・実績等	
(時期等)	(内容や目標等との関係等)

II 能力評価

期間中の行動事実・実績等	
(時期等)	(内容や評価項目及び行動との関係等)

5. 自己申告

自己申告の趣旨

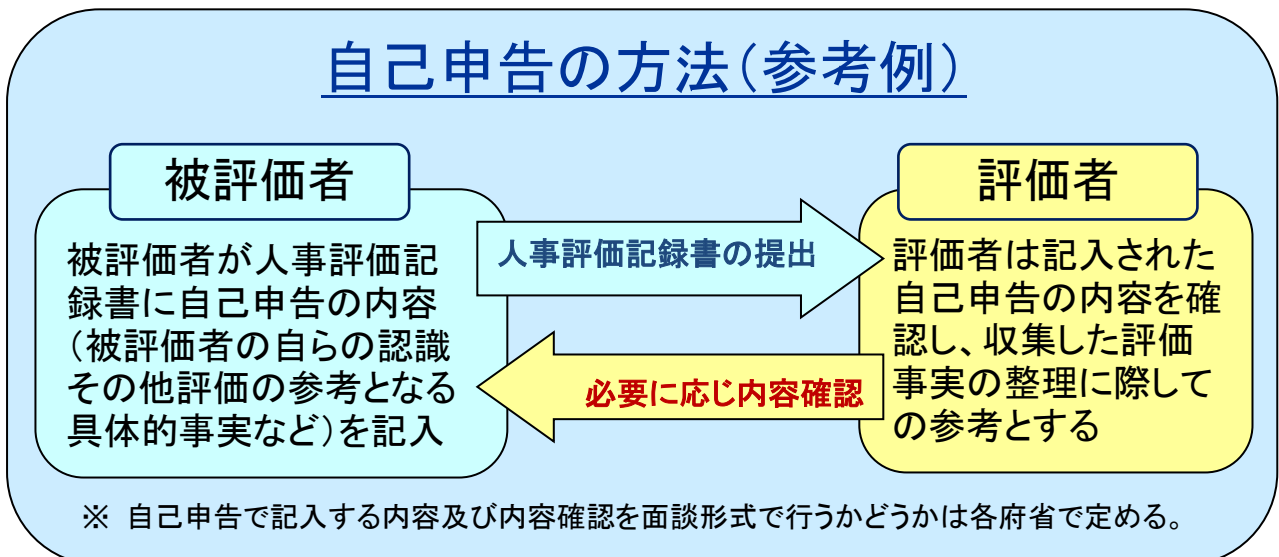
被評価者自身が当期の業務遂行状況を振り返り、評価に必要な情報を評価者に対し提供すること、その経験や反省を次期以降の業務遂行に反映させることや自らの長所・短所への気づきを得ることを目的として、自己申告を行います。

（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いなど、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。

〔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。

- なお、業務目標ごとの評価（個別評語の付与）においては、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、さらに、業務遂行に当たった重点事項や留意事項を明らかに

していた場合には、それらも踏まえて評価することとなります。

したがって、目標水準に達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、どの程度達成できたか、貢献できたか等を判断する必要がありますが、こうした点を踏まえた場合であっても、目標水準に達していないときは「b」止まりであって、「a」を付すことは適当ではないと考えられます。

（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。 業務上に占めるウエイトが特に高い。

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.36））
- 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.36））
- 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（P.84）

- 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。**

<2. 業績評価> （注）各評語の意味：資料1「評語等の解説」を参照（P.85）

- 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、必要に応じて**困難度**を考慮します。
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して、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（必要に応じ、目標ごとの**重要度**（ウエイト付け）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。

また、全体評語を付すに当たっては、必要に応じて**重要度**を考慮します。

- 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＜補足①＞＜補足②＞を参照

＜3. 所見欄の記入（両評価共通）＞

- 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の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。

- 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のほか、今後、被評価者が開発すべき能力等や改善を期待する事項等についても記載します。

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。また、改善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望ましいです。

＜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。

（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、「評価結果を総括的に表示するもの」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」が〇個以上＝「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。

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.60））、「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す。

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）

＜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、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。

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。

※ 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、各職員へ書面による通知を行う。

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.52））

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

＜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、一層の向上を図るべき点や改善が期待される点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、一層の向上を図るべき点や改善が期待される点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)

必要に応じ、被評価者から今期業務の取組状況(又は感想、反省点等)を説明※1

開示を希望しないかどうかの意思を確認

評価結果の開示※2

評価者が評価結果について、客観的な事実に基づき説明し、指導・助言を行う

意見交換

面談終了

※1 被評価者の説明を開示の前か後にするかは適宜判断

※2 評価結果の開示を期末面談に合わせて行うかは各府省で定める

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.26 参照）と同様です。
- ② 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。
- ③ 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。
- ④ 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。
- ⑤ 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 開示を希望しないかどうか、被評価者の意思確認を行います。
↓
- ② 評価結果の開示
↓
- ③ 必要に応じ、被評価者の気付きを促すために、被評価者からの自己申告等の内容について、被評価者からの説明を求めます。
↓
- 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一層の向上を図るべき点や改善が期待される点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 個々の業務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にあっても、指導・助言を個別の業務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）。

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、〇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
- ・一層向上を図るべき点や改善が期待される点を話し合う
- ・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、
～～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。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。

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

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。

被評価者 ###を推進していき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、
チャレンジを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がありますか。

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、どうぞよろしくお願いいたします。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お願いいたします。今回、〇〇〇の件で
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。

相手の存在を肯定的に認め、
言葉に出して伝える

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中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中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ことが必要です。

○具体的手順イメージ

※ 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。

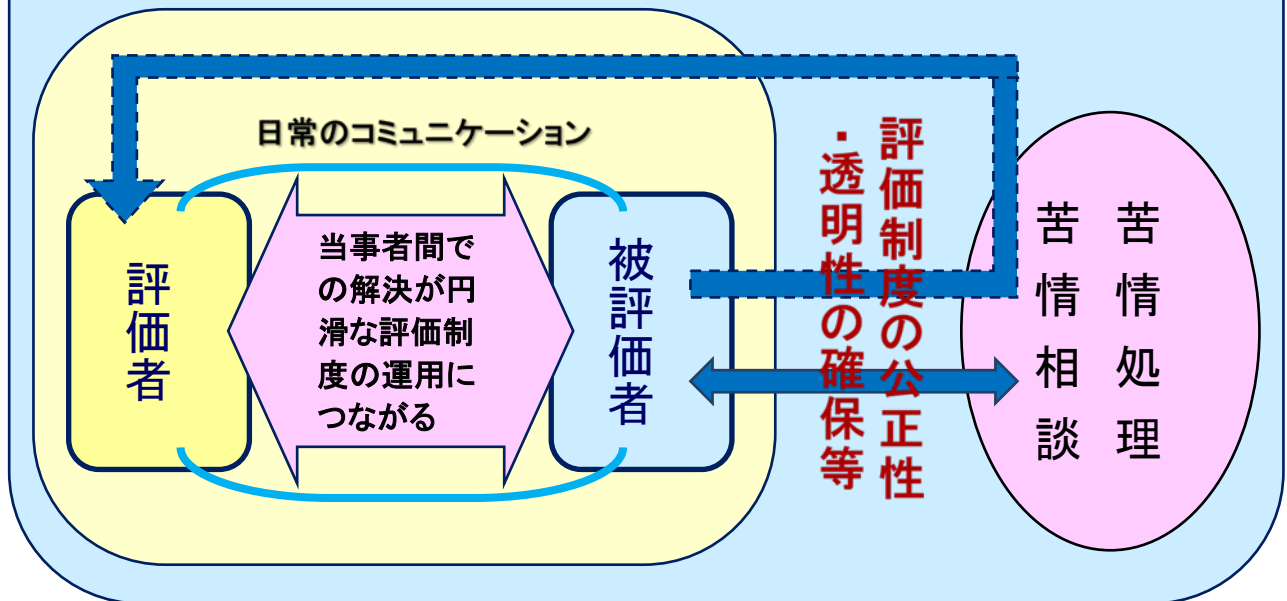
※ 勤務実態のある併任先が複数であれば、それぞれ仮評価を行い、本務への「情報提供」を行います。

- 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。

◆ 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。

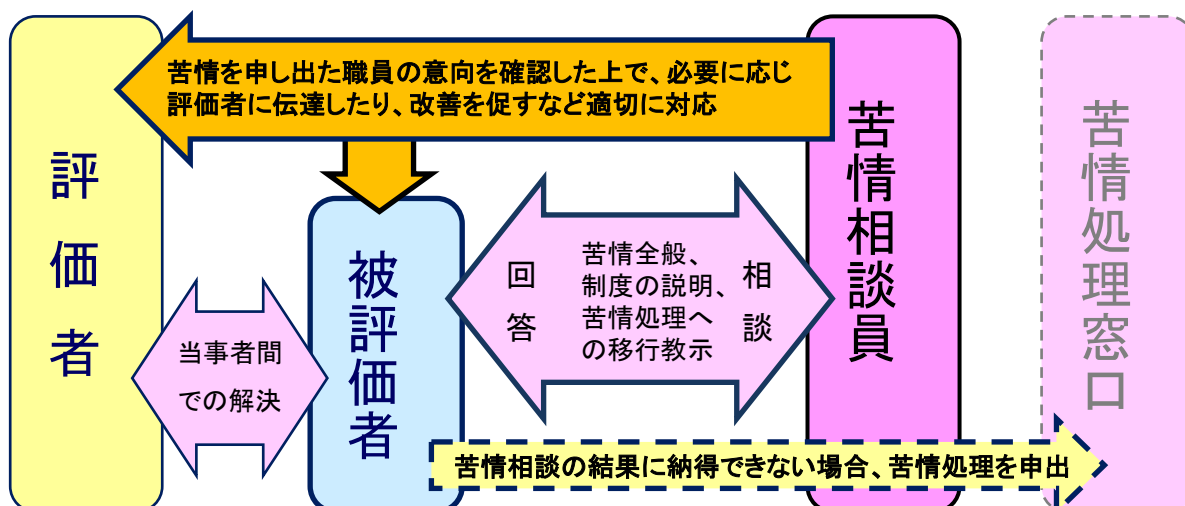
また、制度として設けるものではありませんが、日常の業務上のコミュニケーションの中で、また、必要に応じて個別に面談を行うなどにより、よく話し合うことが結果として職員からの苦情を減らしていくことにつながります。

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)

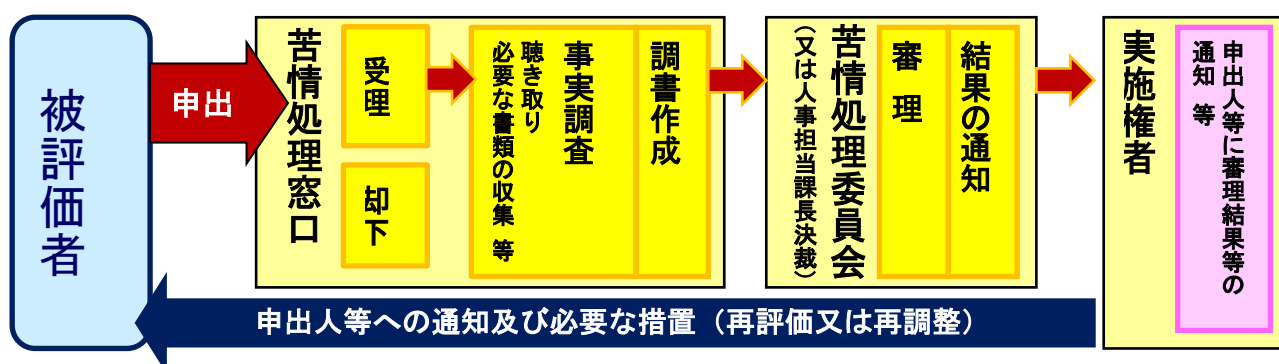
- ・対象・・・開示された評価結果に関する苦情及び苦情相談で解決されなかった苦情のみ
- ・手続・・・書面により苦情処理窓口に出し出を行い※1、苦情処理委員会(仮称)※2で処理

※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理を行い、その結果を実施権者に提出します。

実施権者は、審理機関からの審理結果に従い、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

- **書面**（参考様式例1「苦情処理申出書」を参照（P.69））により、苦情処理窓口申し出ることにより行います。申出書の提出は、直接窓口を持参する方法、郵便、メールやファックスで窓口へ送付する方法などにより行われます。
- 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へ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へ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（書面）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.70））。

※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.71））。

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。

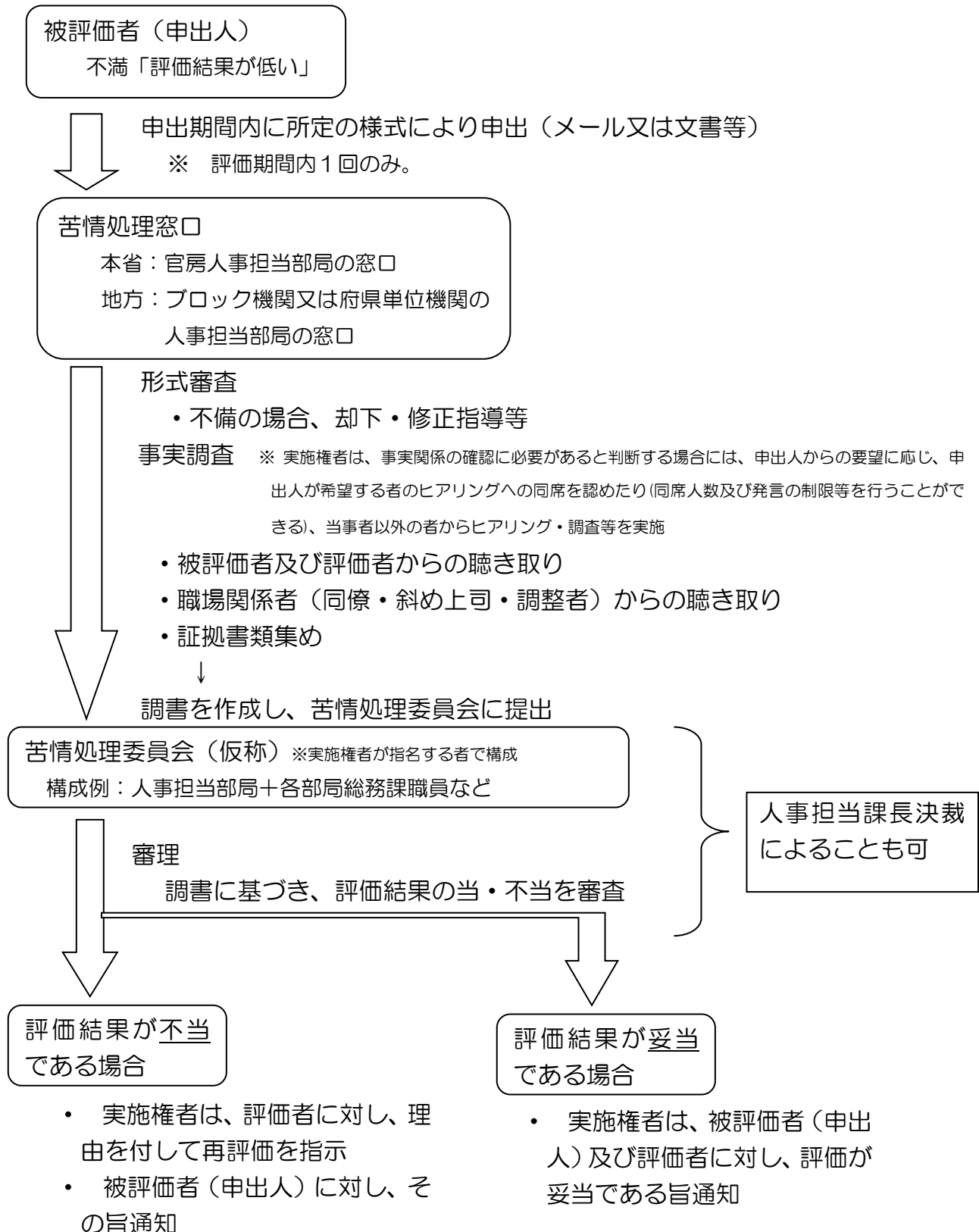
《人事院における苦情相談等》

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：書面による手続を行い、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 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

[illegible]

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) | ・論理的錯誤 |
| ・寛大化傾向 | ・対比誤差 |
| ・厳格化傾向 | ・逆算化傾向 |
| ・中心化傾向 | |

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.9）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すので、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 (イメジ 効果)	- 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。	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 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	- 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。	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	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	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	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	- 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。	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	- 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	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	処遇（全体評価）から逆算して評価をつくり上げる傾向	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と踏むこと

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、他の全体評価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価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価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価が最下位となった場合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」に照らして、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場合は、以下に掲げる場合（①及び②）であつて、指導その他の人事院が定める措置（i～iv）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なきです。

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。

【降任又は免職の契機とする要件】

① 能力評価又は業績評価の全体評価がDの段階（事務次官級は乙、本省局長級・部長級はC）である場合

任命権者は、能力評価又は業績評価の全体評価がDの段階（事務次官級は乙、本省局長級・部長級はC）である場合には、職員に対して、評価結果の開示又は指導及び助言に当たり、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の可能性のあることを伝達しなければなりません。

② ①に掲げる場合のほか、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

【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。

【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る旨、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年間に於いて、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(→)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・他の業績は通常程度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(→)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

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。

※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

※2 昇格した場合の号俸決定

(2) 昇給

【昇給区分の決定方法】

- 79

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価が上位の段階（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価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、全体評価が付された理由、個別評価及び当該個別評価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価については、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価が最下位となった場合を処分の契機として活用

降給の種類には、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「降格」（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）と、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「降号」（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）があります。

降格又は降号の場合は、以下に掲げる場合（①及び②）であって、指導その他の人事院が定める措置（i～iv）を行ったにもかかわらず、勤務実績が良くない状態が改善されないときとしています。

【降給の契機とする要件】

① 能力評価又は業績評価の全体評価が最下位の段階である場合

各庁の長は、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（D）である場合には、職員に対して、評価結果の開示又は指導及び助言に当たり、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の可能性があることを伝達しなければなりません。

② ①の場合のほか、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

【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。

【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、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。

※1 その他の降格事由

上記の他、降格は、降任された場合、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ことが明らかな場合、職務を遂行することについての適格性を欠くと認められる場合等を事由として行われます。

※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になります。

※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になります。

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。

《資 料》

1. 評語等の解説
2. 人事評価記録書記入要領（参考例）
3. 評価項目及び行動・着眼点（例）一覧表
4. 国家公務員法（昭和22年法律第120号）（抄）
5. 国家公務員制度改革基本法（平成20年法律第68号）（抄）
6. 標準的な官職を定める政令（平成21年政令第30号）・標準職務遂行能力の概要
7. 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）
8. 人事評価の基準、方法等に関する内閣官房令（平成21年内閣府令第3号）
9. 人事評価の基準、方法等について（平成21年3月6日付総務省人事・恩給局長通知）
10. 採用昇任等基本方針（平成26年6月24日閣議決定）の概要
11. 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等に関する人事評価における取組について（依頼）
（平成26年9月4日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）
12. 行政手続法令を含む法令の遵守の人事評価への反映について
（平成27年3月26日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）
13. 一般職の職員の勤務時間、休暇等に関する法律の改正について（抄）
（平成28年2月25日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）。
14. ワークライフバランスに資する効率的な業務運営、良好な職場環境づくり等に向けた管理職の取組・実績を人事評価へ反映する取組の再徹底について（依頼）
（平成28年9月7日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）
15. 管理職のマネジメント能力の向上に向けた取組について（依頼）
（平成29年4月28日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）
16. 管理職のマネジメント能力の向上に向けた取組の再周知について（依頼）
（平成30年5月31日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）
17. 男性職員による「男の産休」及び育児休業取得を促進するための標準的な取得手順及び人事評価の実施について（依頼）
（平成30年6月28日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）
18. 法令等の遵守、行政文書の適正な管理及びハラスメントの防止に関する人事評価への適切な反映について（依頼）
（平成30年7月25日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）
19. 障害を有する職員の人事評価について（依頼）
（平成30年12月21日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）
20. 人事評価における能力・実績主義の更なる徹底に向けた取組について（通知）
（令和元年7月29日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）
21. 障害者の雇用促進を担当する職員の人事評価について（依頼）
（令和元年9月6日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）
22. 人事評価制度及び評価結果の活用の基本的枠組み

【能力評価】

◇ 全体評語（幹部職員）
（次官級）

上位	甲	： 当該職位として求められる能力が発揮されている状況である。（通常以上）
下位	乙	： 当該職位の求められる能力が一部しか、又は、ほとんど発揮されていない状況である。

（次官級を除く）

中位より上	A	通常より優秀	： 当該職位として優秀な能力発揮状況である。
中位	B	通常	： 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）
中位より下	C	通常より物足りない	： 当該職位の求められる能力が一部しか、又は、ほとんど発揮されていない状況である。

◇ 全体評語（課長級以下）

中位より上	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。
中位	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）
中位より下	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。）

◇ 個別評語（評価項目及び行動ごとの評語）（課長級以下）

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。

【特別評価】

◇ 全体評語

上位	可	： 「不可」には該当しない状態である。
下位	不可	： 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】

◇ 全体評語（幹部職員） （次官級）

上位	甲： 今期当該ポストに求められた役割を果たした。（通常以上）
下位	乙： 今期当該ポストに求められた役割を一部しか、又は、ほとんど果たしていなかった。

（次官級を除く）

中位より上	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。
中位	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）
中位より下	C 通常より物足りない	： 今期当該ポストに求められた役割を一部しか、又は、ほとんど果たしていなかった。

◇ 全体評語（課長級以下）

中位より上	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。
中位	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）
中位より下	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。

◇ 困難度・重要度（課長級以下）

◎	： 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。	

◇ 個別評語（業務目標ごとの評語）（課長級以下）

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。 ・必要な手順を踏まず又は誠実な対応を欠いたため、関係者との間でしこりを残した。	

人事評価記録書

評価期間	年 月 日 ~ 年 月 日	被評価者	所属	職名	氏名
期末面談	年 月 日	評価者	所属・職名	氏名	評価記入日
		調整者	所属・職名	氏名	調整記入日
		実施権者	所属・職名	氏名	確認日

(I) 能力評価 一般行政 部等設置広域管轄機関 係長

評価項目及び行動／着眼点	自己申告 (コメント・必要に応じ)	評価者 (所見)	調整者 (任意)
<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 ① 責任感 国民全体の奉仕者として、責任を担う ② 公正性 職務規律を遵守し、公正に職務を遂行する <課題対応> 2 担当業務に必要な専門的知識・技術・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。 <協調性> 3 上司・部下等と協力的な関係を構築する。 ① 協調性 上司・部下や他部局等の担当者との協力的な関係を構築する。 ② 指示・指導の理解 上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。 <説明> 4 担当する事案について分かりやすい説明を行う。 ① 説明 ポイントを整理し、筋道を立てて分かりやすく説明する。 ② 相手の話の理解 相手の意見・要望等を正しく理解して説明を行う。 <業務遂行> 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。 ① 計画性 最終期限を意識し、進捗状況を部下や同僚と共有しながら計画的に業務を進める。 ② 正確性 ミスや抜け落ちを生じさせないよう担当業務全体のチェックを行う。 ③ 粘り強さ ④ 部下の育成 期末：評価者 ・ 全体評価を付すに当たっての補足説明（評語の決定理由等）や、今後改善を期待する事項等を記載 期末：調整者 ・ 全体評価を付すに当たっての補足説明（評語の決定理由等）や、今後改善を期待する事項等を記載 期末：評価者 ・ 評価項目ごとの評価に基づき、S～Dの5段階評語を記載 期末：調整者 ・ 評価者の変更した場合は、評価者が被評価者に説明を行うため、変更した理由を必ず記載（評語を変更しない場合は任意） 期末：調整者 ・ 評価者の評価に特に不均衡がなければ、同じ評語を記載 ・ 不均衡があれば、評語を変更して記載又は再評価を指示 【全体評価等】 （所見）	期末：被評価者 ・ 評価項目及び行動に示された職務行動をとることができていたかどうかについて、s～dの5段階評語または文章による自由記述（評価の根拠となる行動事実等）※どちらか又は両方かは各府省が定める 期末：評価者 ・ 評価項目及び行動に示された職務行動を被評価者がとることができていたかどうかについてs～dの5段階で評価 ・ 所見欄には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など行動事実等を記載 期末：調整者 ・ 調整時に必要に応じ、s～dの5段階評語を記載（任意）	期末：調整者 ・ 評価者の評価に特に不均衡がなければ、同じ評語を記載 ・ 不均衡があれば、評語を変更して記載又は再評価を指示	

評価期間	年	月	日	年	月	日	氏名
期首面談	年	月	日	年	月	日	氏名
期末面談	年	月	日	年	月	日	氏名

被評価者	所属	職名
評価者	所属・職名	氏名
調整者	所属・職名	氏名
実施権者	所属・職名	氏名

(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 (所見)	調整者 (任意)
1	△△会議における ◆◆取りまとめ	△△会議の委員を○月までに選定し、○月までに会議を5回開催し、各回に●●の問題点や課題などを明確にした会議資料を提出するとともに、各委員の様々な意見を踏まえ、◆◆のたたき台となる取りまとめを○月までに打出してもらう。	○	○月までにとりまとめ作業を終え、局幹部への了解をとる予定であったが、調整に難航し現時点でようやくまとまった状況であり、とりまとめに遅れが生じた。	当初予定した期限にはとりまとめられなかったものの、委員の都合による日程調整に困難を伴ったなかで行われたものであり、期待された成果をあげたと言える。	a
2	期首：被評価者 ・業務内容を端的に表す見出し的なものを記載	期首：被評価者※ ・「何を」「いつまでに」「どの水準まで」「どのような」をできるだけ具体的に、事後にその成否を判断しやすい形で記載 ・抽象的な記載とせざるを得ない場合、当該期における重要な事項や留意事項など評価させるポイントを明確に ・チームの共通目標に対する自分の果たす役割を記載する方法も ・職位にふさわしい目標であるかどうか ※期首に被評価者が記載し、面談等を経て確定。期間中に評価者と面談等の上、追加・変更することも可能		期首：被評価者※ ・目標の困難度や重要度に応じ、「◎」や「△」(どちらでもなければ無印)を設定 ・いずれの場合においても、面談等により被評価者と認識を共有 ※期首に評価者が設定することが原則だが、期末に変更又は追記することも可能	期末：評価者 自らが把握した具体的事実等に基づき、評価者の根拠や特記すべき事項等を記載	
3	適正な予算執行			当初見込みよりやや期間を要したが、期執行することができた。	若干の作業的なマイナス要素あり、期待される。	b
4	○○業務の見直し			複雑な処理を行っていた事務の見直しを行い率的な作業が行えるよう事務処理要領を改正した。	改正された事務処理要領を徹底したこと、これまで時間がかかっていた複雑な作業負担が減り、事務の合理化が図られた。	b
					期末：調整者 ・調整時に必要に応じ、s～dの個別評価を記載(任意)	

評価項目及び行動・着眼点(例) 一覧表

1. 一般行政 : 本省内部部局等
2. 一般行政 : 部等設置広域管轄機関
3. 一般行政 : 都府県管轄機関
4. 一般行政 : その他の機関
5. 研究 : 施設等機関等
6. 研修・教育 : 施設等機関等
7. 医療 : 行政機関（矯正収容施設を除く）
8. 技能・労務 : 行政機関

1. 一般行政：本省内部部局等

課長（6項目及び行動・16着眼点）		室長（6項目及び行動・17着眼点）		課長補佐（6項目及び行動・15着眼点）	
倫理	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とともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	倫理	1 国民全体の奉仕者として、担当業務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。	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、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組む。		①責任感 国民全体の奉仕者として、担当業務の課題に責任を持って取り組む。		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。		②公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		②公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
構想	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。	企画・立案	2 組織方針に基づき、行政ニーズを踏まえ、課題を的確に把握し、施策の企画・立案を行う。	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状況の構造的把握 課内の情報の中核として複雑な因果関係、錯綜した利害関係など業務とそれを取り巻く状況の全体像を的確に把握する。		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。		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基本方針・成果の明示 国家や国民の利益を第一に、国内外の変化を読み取り、新たな取組への挑戦も含め、課としての基本的な方針や達成すべき成果を具体的に示し、部下に理解させる。		②行政ニーズの反映 行政ニーズや事案における課題を的確に把握し、施策の企画立案や業務上の判断に反映する。		②事務事業の実施 事案における課題を的確に把握し、実務担当者の中核となって、施策の企画・立案や事務事業の実施を行う。
判断	3 課の責任者として、適切な判断を行う。	判断	3 担当業務の責任者として、適切な判断を行う。	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最適な選択 採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。		①最適な選択 採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。		①役割認識 自ら処理すべきこと、上司の判断にゆだね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ながら業務に取り組む。
	②適時の判断 事案の優先順位や全体に与える影響を考慮し、適切なタイミングで判断を行う。		②適時の判断 事案の優先順位や全体に与える影響を考慮し、適切なタイミングで判断を行う。		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	③リスク対応 状況の変化や問題が生じた場合の早期対応を適切に行う。		③リスク対応 状況の変化や問題が生じた場合の早期対応を適切に行う。		
説明・調整	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。	説明・調整	4 担当する事案について適切な説明を行うとともに、関係者と調整を行い、合意を形成する。	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 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。		①信頼関係の構築 他部局や他省庁のカウンターパートと信頼関係を構築する。		①信頼関係の構築 他部局や他省庁のカウンターパートと信頼関係を構築する。
	②折衝・調整 組織方針を実現できるよう関係者と折衝・調整を行う。		②折衝・調整 組織方針を実現できるよう関係者と折衝・調整を行う。		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。
業務運営	③適切な説明 所管行政について適切な説明を行う。		③適切な説明 担当する事案について適切な説明を行う。		③交渉 相手の意見を理解・尊重する一方、主張すべき点はぶれずに主張し、粘り強く対応する。
業務運営	5 コスト意識を持って効率的に業務を進める。	業務運営	5 コスト意識を持って効率的に業務を進める。	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。		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。		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。
組織統率・人材育成	③業務の見直し 業務の優先順位を意識し、廃止も含めた業務の見直しや、業務の改善を進める。		③業務の見直し 業務の優先順位を意識し、廃止も含めた業務の見直しや、業務の改善を進める。		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。
組織統率・人材育成	6 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。	組織統率・人材育成	6 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。	部下の育成・活用	6 部下の指導、育成及び活用を行う。
	①業務の割当て 課題の重要性や部下の役割・能力・状況を踏まえて、柔軟な働き方を推奨しながら、組織の中で適切に業務を割り当てる。		①業務の割当て 課題の重要性や部下の役割・能力・状況を踏まえて、柔軟な働き方を推奨しながら、組織の中で適切に業務を割り当てる。		①作業の割り振り 部下の一人ずつの仕事の状況や負荷を的確に把握し、適切に作業を割り振る。
	②意思疎通と進捗管理 部下との双方向の適切なコミュニケーションにより情報の共有や部下の仕事の進捗状況の把握を行い、的確な指示を行うことにより業務を完遂に導き、成果を挙げる。		②意思疎通と進捗管理 部下との双方向の適切なコミュニケーションにより情報の共有や部下の仕事の進捗状況の把握を行い、的確な指示を行うことにより業務を完遂に導き、成果を挙げる。		②部下の育成 部下の育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときは適切に指導する。
組織統率・人材育成	③部下の成長支援 適切な指導を行い、多様な経験の機会を提供して能力開発を促すなど、部下の成長を支援し、その力を引き出す。		③部下の成長支援 適切な指導を行い、多様な経験の機会を提供して能力開発を促すなど、部下の成長を支援し、その力を引き出す。		

係長（5項目及び行動・13着眼点）			係員（4項目及び行動・12着眼点）		
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。	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。
	①責任感	国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。		①責任感	国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。
	②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
課題対応	2	担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、問題点を的確に把握し、課題に対応する。	知識・技術	2	業務に必要な知識・技術を習得する。
	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。		①情報の整理	情報や資料を分かりやすく分類・整理する。
	②問題点の把握	新しい課題に対して問題点を的確に把握する。		②知識習得	業務に必要な知識を身に付ける。
	③対応策の検討	問題の原因を探究して、対応策を考える。			
協調性	3	上司・部下等と協力的な関係を構築する。	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。
	①協調性	上司・部下や他部局等の担当者と協力的な関係を構築する。		①指示・指導の理解	上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。
	②指示・指導の理解	上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。		②情報の伝達	情報を正確に伝達する。
				③誠実な対応	相手に対し誠実な対応をする。
説明	4	担当する事案について分かりやすい説明を行う。	コミュニケーション	④上司への報告	問題が生じたときには速やかに上司に報告をする。
	①説明	ポイントを整理し、筋道を立てて分かりやすく説明する。			
	②相手の話の理解	相手の意見・要望等を正しく理解して説明を行う。			
業務遂行	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。	業務遂行	4	意欲的に業務に取り組む。
	①計画性	最終期限を意識し、進捗状況を部下や同僚と共有しながら計画的に業務を進める。		①積極性	自分の仕事の範囲を限定することなく、未経験の業務に積極的に取り組む。
	②正確性	ミスや抜け落ちを生じさせないよう担当業務全体のチェックを行う。		②正確性	ミスや抜け落ちが生じないよう作業のチェックを行う。
	③粘り強さ	困難な状況においても粘り強く仕事を進める。		③迅速な作業	迅速な作業を行う。
	④部下の育成	部下の育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときは適切に指導する。		④粘り強さ	失敗や困難にめげずに仕事を進める。

2. 一般行政：部等設置広域管轄機関

部長（6項目及び行動・16着眼点）			課長（6項目及び行動・15着眼点）			課長補佐（6項目及び行動・13着眼点）		
倫理	1	国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、部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。	倫理	1	国民全体の奉仕者として、所管する業務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。	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、高い倫理感を有し、部の課題に責任を持って取り組む。		①責任感	国民全体の奉仕者として、所管する業務の課題に責任を持って取り組む。		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。		②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
構想	2	本府省等の方針に基づき、地域情勢を踏まえ、業務運営の方針を示す。	実施施策の立案	2	組織方針に基づき、地域の行政ニーズを踏まえた実施施策を立案する。	方策・計画の立案、実施、事務事業の実施	2	組織や上司の方針に基づいて、具体的な方策・計画を立案し、又は事務事業を実施する。
	①状況の構造的把握	部内の情報の中核として複雑な因果関係、錯綜した利害関係など業務とそれを取り巻く状況の全体像を的確に把握する。		①行政ニーズの把握	地域の行政ニーズや事案における課題を的確に把握する。		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基本方針・成果の明示	本省から示された方針を受け、地域課題を踏まえ、新たな取組への挑戦も含め、部としての基本的な方針や達成すべき成果を具体的に示し、部下に理解させる。		②成果認識	成果のイメージを明確に持ち、新たな取組への挑戦も含め、複数の選択肢を吟味して最適な実施施策を立案する。		②事務事業の実施	事案における課題を的確に把握し、具体的な方策・計画の立案や事務事業の実施を行う。
判断	3	部の責任者として、適切な判断を行う。	判断	3	所管する事案について、適切な判断を行う。	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最適な選択	採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。		①最適な選択	採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。		①役割認識	自ら処理すべきこと、上司の判断にゆだね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ながら業務に取り組む。
	②適時の判断	事案の優先順位や全体に与える影響を考慮し、適切なタイミングで判断を行う。		②適時の判断	事案の優先順位や全体に与える影響を考慮し、適切なタイミングで判断を行う。		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	③リスク対応	状況の変化や問題が生じた場合の早期対応を適切に行う。						
説明・調整	4	部の業務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、局長を助け、関係者と調整を行い、合意を形成する。	説明・調整	4	所管する事案について適切な説明を行うとともに、関係者と調整を行い、合意を形成する。	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、関係者と調整を行う。
	①信頼関係の構築	円滑な合意形成に資するよう、日頃から対外的な信頼関係を構築する。		①信頼関係の構築	関係機関や関係団体等の関係者との信頼関係を構築する。		①信頼関係の構築	他部局や他省庁の担当者と信頼関係を構築する。
	②折衝・調整	組織方針を実現できるよう関係者と折衝・調整を行う。		②折衝・調整	所管する事案について関係者と折衝・調整を行う。		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。
業務運営	③適切な説明	部の業務について適切な説明を行う。		③上部機関との連携	本省の担当者と日頃から連絡をとり、必要な報告を適切に行う。		③交渉	相手の意見を理解・尊重する一方、主張すべき点はひたすら主張する。
業務運営	5	コスト意識を持って効率的に業務を進める。	業務運営	5	コスト意識を持って効率的に業務を進める。	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。		①柔軟性	緊急時、見通しが変化した時などの状況に応じて、適切に対応する。		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。		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。		②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。
組織統率	③業務の見直し	業務の優先順位を意識し、廃止も含めた業務の見直しや、業務の改善を進める。		③業務の見直し	業務の優先順位を意識し、廃止も含めた業務の見直しや、業務の改善を進める。			
組織統率	6	管轄する組織の業務運営に関し、的確な指示を行うとともに、部下を統率し、成果を挙げる。	組織統率・人材育成	6	適切に業務を配分した上、進捗管理を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行う。	部下の育成・活用	6	部下の指導、育成及び活用を行う。
	①体制整備	管轄する組織全体の業務が効率的に執行できるよう、柔軟な働き方を推奨しながら体制を整える。		①業務の割当て	課題の重要性や部下の役割・能力・状況を踏まえて、柔軟な働き方を推奨しながら、組織の中で適切に業務を割り当てる。		①作業の割り振り	部下の一人ずつの仕事の状況や負荷を的確に把握し、適切に作業を割り振る。
	②統率	管轄する組織全体の一体性を確保するため、的確な指示を行う。		②意思疎通と進捗管理	部下との双方向の適切なコミュニケーションにより情報の共有や部下の仕事の進捗状況の把握を行い、業務を完遂に導き、成果を挙げる。		②部下の育成	部下の育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときは適切に指導する。
組織統率	③意思疎通と進捗管理	部下との双方向の適切なコミュニケーションにより管轄する組織全体の業務の進捗状況の把握を行い、適切に指示を出し完遂に導き、成果を挙げる。		③部下の成長支援	適切な指導を行い、多様な経験の機会を提供して能力開発を促すなど、部下の成長を支援し、その力を引き出す。			

係長（５項目及び行動・１２着眼点）			係員（４項目及び行動・１２着眼点）		
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。		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。	
	①責任感	国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。		①責任感	国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。
	②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
課題対応	２ 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。		知識・技術	２ 業務に必要な知識・技術を習得する。	
	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。		①情報の整理	情報や資料を分かりやすく分類・整理する。
	②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。		②知識習得	業務に必要な知識を身に付ける。
協調性	３ 上司・部下等と協力的な関係を構築する。		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。	
	①協調性	上司・部下や他部局等の担当者と協力的な関係を構築する。		①指示・指導の理解	上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。
	②指示・指導の理解	上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。		②情報の伝達	情報を正確に伝達する。
説明	４ 担当する事案について分かりやすい説明を行う。			③誠実な対応	相手に対し誠実な対応をする。
	①説明	ポイントを整理し、筋道を立てて分かりやすく説明する。		④上司への報告	問題が生じたときには速やかに上司に報告をする。
	②相手の話の理解	相手の意見・要望等を正しく理解して説明を行う。			
業務遂行	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。		業務遂行	４ 意欲的に業務に取り組む。	
	①計画性	最終期限を意識し、進捗状況を部下や同僚と共有しながら計画的に業務を進める。		①積極性	自分の仕事の範囲を限定することなく、未経験の業務に積極的に取り組む。
	②正確性	ミスや抜け落ちを生じさせないよう担当業務全体のチェックを行う。		②正確性	ミスや抜け落ちが生じないよう作業のチェックを行う。
	③粘り強さ	困難な状況においても粘り強く仕事を進める。		③迅速な作業	迅速な作業を行う。
	④部下の育成	部下の育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときは適切に指導する。		④粘り強さ	失敗や困難にめげずに仕事を進める。

3. 一般行政：都府県管轄機関

所長（6項目及び行動・16着視点）			部長（6項目及び行動・15着視点）			課長（6項目及び行動・15着視点）		
倫理	1	国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、機関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。	倫理	1	国民全体の奉仕者として、担当分野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。	倫理	1	国民全体の奉仕者として、所管する業務の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
	①責任感	国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、機関の課題に責任を持って取り組む。		①責任感	国民全体の奉仕者として、担当分野の課題に責任を持って取り組む。		①責任感	国民全体の奉仕者として、所管する業務の課題に責任を持って取り組む。
	②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
構想	2	本府省等の方針に基づき、地域情勢を踏まえ、業務運営の基本的な方針を示す。	実施方針の立案	2	本府省等の方針に基づき、地域情勢を踏まえた実施方針を示す。	実施計画の立案	2	組織方針に基づき、地域の行政ニーズを踏まえた実施計画を立案する。
	①状況の構造的把握	所内の情報の中枢として複雑な因果関係、錯綜した利害関係など業務とそれを取り巻く状況の全体像を的確に把握する。		①状況の構造的把握	部内の情報の中枢として複雑な因果関係、錯綜した利害関係など業務とそれを取り巻く状況の全体像を的確に把握する。		①行政ニーズの把握	住民ニーズや事案における課題を的確に把握する。
	②業務方針・成果の明示	本省、管区機関から示された方針を受け、住民ニーズも踏まえ、新たな取組への挑戦も含め、業務運営の基本的な方針や達成すべき成果を具体的に示し、部下に理解させる。		②実施方針・成果の明示	本省、管区機関から示された方針を受け、住民ニーズも踏まえ、新たな取組への挑戦も含め、部としての実施方針や達成すべき成果を具体的に示し、部下に理解させる。		②計画の策定	部長の方針を受け、業務の実施計画を策定する。
判断	3	機関の責任者として、適切な判断を行う。	判断	3	担当分野の責任者として、適切な判断を行う。	判断	3	所管する事案について、適切な判断を行う。
	①最適な選択	採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。		①最適な選択	採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。		①最適な選択	採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。
	②適時の判断	事案の優先順位や全体に与える影響を考慮し、適切なタイミングで判断を行う。		②適時の判断	事案の優先順位や全体に与える影響を考慮し、適切なタイミングで判断を行う。		②適時の判断	事案の優先順位や全体に与える影響を考慮し、適切なタイミングで判断を行う。
説明・調整	③リスク対応	状況の変化や問題が生じた場合の早期対応を適切に行う。		③リスク対応	状況の変化や問題が生じた場合の早期対応を適切に行う。			
	4	機関の業務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、対外的に機関を代表し、調整を行い、合意を形成する。	説明・調整	4	担当分野の業務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、所長を助け、関係者と調整を行い、合意を形成する。	説明・調整	4	所管する事案について適切な説明を行うとともに、関係者と調整を行い、合意を形成する。
	①信頼関係の構築	円滑な合意形成に資するよう、日頃から対外的な信頼関係を構築する。		①信頼関係の構築	円滑な合意形成に資するよう、日頃から対外的な信頼関係を構築する。		①信頼関係の構築	関係機関や関係団体等の関係者との信頼関係を構築する。
業務運営	②折衝・調整	組織方針を実現できるよう関係者と折衝・調整を行う。		②折衝・調整	実施方針を実現できるよう関係者と折衝・調整を行う。		②折衝・調整	所管する事案について関係者と折衝・調整を行う。
	③適切な説明	機関の業務について適切な説明を行う。		③適切な説明	担当分野の業務について適切な説明を行う。		③上部機関との連携	管区機関の担当者と日頃から連絡をとり、必要な報告を適切に行う。
業務運営	5	不断の業務見直しに率先して取り組む。	業務運営	5	コスト意識を持って効率的に業務を進める。	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。		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。		①柔軟性	緊急時、見通しが変化した時などの状況に応じて、適切に対応する。
	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。		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。		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。
組織統率	③業務の見直し	機関全体の業務の優先順位を意識し、状況の変化に対応するため、大所高所から廃止も含めた業務の見直しや、業務の改善に取り組む。		③業務の見直し	業務の優先順位を意識し、廃止も含めた業務の見直しや、業務の改善を進める。		③業務の見直し	業務の優先順位を意識し、廃止も含めた業務の見直しや、業務の改善を進める。
	6	組織統率を行い、成果を挙げる。	組織統率	6	業務の進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げる。	組織統率・人材育成	6	適切に業務を配分した上、進捗管理を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行う。
	①体制整備	業務が効率的に執行できるよう、柔軟な働き方を推奨しながら体制を整える。		①体制整備	業務が効率的に執行できるよう、柔軟な働き方を推奨しながら体制を整える。		①業務の割当て	課題の重要性や部下の役割・能力・状況を踏まえて、柔軟な働き方を推奨しながら、組織の中で適切に業務を割り当てる。
組織統率	②統率	組織全体の一体性を確保するため、的確な指示を行う。		②意思疎通と進捗管理	部下との双方向の適切なコミュニケーションにより業務の進捗状況の把握を行い、適切に指示を出し先遂に導き、成果を挙げる。		②意思疎通と進捗管理	部下との双方向の適切なコミュニケーションにより情報の共有や部下の仕事の進捗状況の把握を行い、業務を先遂に導き、成果を挙げる。
	③意思疎通と進捗管理	部下との双方向の適切なコミュニケーションにより業務の進捗状況の把握を行い、適切に指示を出し先遂に導き、成果を挙げる。					③部下の成長支援	適切な指導を行い、多様な経験の機会を提供して能力開発を促すなど、部下の成長を支援し、その力を引き出す。

課長補佐（６項目及び行動・１３着眼点）			係長（５項目及び行動・１２着眼点）			係員（４項目及び行動・１２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。		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。		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。	
	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。		①責任感	国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。		①責任感	国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。
	②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
方策・計画の実施案、事務事業の	２ 組織や上司の方針に基づいて、具体的な方策・計画を立案し、又は事務事業を実施する。		課題対応	２ 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。		知識・技術	２ 業務に必要な知識・技術を習得する。	
	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。		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。		①情報の整理	情報や資料を分かりやすく分類・整理する。
	②事務事業の実施	事案における課題を的確に把握し、具体的な方策・計画の立案や事務事業の実施を行う。		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。		②知識習得	業務に必要な知識を身に付ける。
判断	３ 自ら処理すべき事案について、適切な判断を行う。		協調性	３ 上司・部下等と協力的な関係を構築する。		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。	
	①役割認識	自ら処理すべきこと、上司の判断にゆだね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ながら業務に取り組む。		①協調性	上司・部下や他部局等の担当者と協力的な関係を構築する。		①指示・指導の理解	上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。
	②適切な判断	担当する事案について適切な判断を行う。		②協調性	関係機関の担当者や関係者と連携して業務に取り組む。		②情報の伝達	情報を正確に伝達する。
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、関係者と調整を行う。		説明	４ 担当する事案について分かりやすい説明を行う。			③誠実な対応	相手に対し誠実な対応をする。
	①信頼関係の構築	他部局や他省庁の担当者と信頼関係を構築する。		①説明	ポイントを整理し、筋道を立てて分かりやすく説明する。		④上司への報告	問題が生じたときには速やかに上司に報告をする。
	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。		②相手の話の理解	相手の意見・要望等を正しく理解して説明を行う。			
業務遂行	５ 段取りや手順を整え、効率的に業務を進める。		業務遂行	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。		業務遂行	４ 意欲的に業務に取り組む。	
	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。		①計画性	最終期限を意識し、進捗状況を部下や同僚と共有しながら計画的に業務を進める。		①積極性	自分の仕事の範囲を限定することなく、未経験の業務に積極的に取り組む。
	②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。		②正確性	ミスや抜け落ちを生じさせないよう担当業務全体のチェックを行う。		②正確性	ミスや抜け落ちが生じないよう作業のチェックを行う。
		③粘り強さ	困難な状況においても粘り強く仕事を進める。	③迅速な作業	迅速な作業を行う。			
部下の育成・活用	６ 部下の指導、育成及び活用を行う。			④部下の育成	部下の育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときは適切に指導する。		④粘り強さ	失敗や困難にめげずに仕事を進める。
	①作業の割り振り	部下の一人ずつの仕事の状況や負荷を的確に把握し、適切に作業を割り振る。						
	②部下の育成	部下の育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときは適切に指導する。						

4. 一般行政：その他の機関

所長（6項目及び行動・15着視点）			次長（6項目及び行動・13着視点）			課長（6項目及び行動・16着視点）		
倫理	1 国民全体の奉仕者として、機関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。		倫理	1 国民全体の奉仕者として、機関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。		倫理	1 国民全体の奉仕者として、所管する業務の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	
	①責任感 国民全体の奉仕者として、機関の課題に責任を持って取り組む。			①責任感 国民全体の奉仕者として、機関の課題に責任を持って取り組む。			①責任感 国民全体の奉仕者として、所管する業務の課題に責任を持って取り組む。	
	②公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。			②公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。			②公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	
執行方針の立案	2 本府省等の方針に基づき、的確な状況認識の下、業務の執行方針を示す。		執行方針の立案	2 本府省等の方針に基づき、的確な状況認識の下、所長を助け、業務の執行方針を示す。		事業対応	2 的確に状況を把握し、困難な事案に適切に対応する。	
	①状況の把握 所内の情報の中枢として業務とそれを取り巻く状況の全体像を的確に把握する。			①状況の把握 所内の情報の中枢として業務とそれを取り巻く状況の全体像を的確に把握する。			①状況の把握 業務に関連する状況を的確に把握する。	
	②組織目標・成果の明示 管区機関等から示された方針に基づき、新たな取組への挑戦も含め、業務の執行方針や達成すべき成果を具体的に示し、部下に理解させる。			②組織目標・成果の明示 管区機関等から示された方針に基づき、所長を助け、新たな取組への挑戦も含め、業務の執行方針や達成すべき成果を具体的に示し、部下に理解させる。			②困難・特殊事案への対応 高いレベルの知識・技術や経験を基に、困難な事案や特殊事例にも対応する。	
							③組織目標の徹底 業務の執行方針に基づいた業務の執行を課員に徹底させる。	
判断	3 機関の責任者として、適切な判断を行う。		判断	3 所長を助ける者として、適切な判断を行う。		判断	3 所管する業務の執行において、適切な判断を行う。	
	①公正な判断 事案に対し、法令等に基づき公正な判断を下す。			①公正な判断 事案に対し、所長を助け、法令等に基づき公正な判断を下す。			①適切な判断 担当する事案について適切な判断を行う。	
	②最適な選択 採り得る選択肢の中から、現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。			②最適な選択 採り得る選択肢の中から、現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。			②最適な選択 採り得る選択肢の中から、現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。	
	③リスク対応 緊急時や問題が生じた場合の早期対応を適切に行う。			④ 機関の業務について適切な説明を行うとともに、所長を助け、関係者と調整を行い、合意を形成する。			4 所管する業務の執行において適切な説明を行うとともに、関係者と調整を行い、合意を形成する。	
説明・調整	4 機関の業務について適切な説明を行うとともに、対外的に機関を代表し、調整を行い、合意を形成する。		説明・調整	①信頼関係の構築 円滑な業務執行が行えるよう、日頃から関係機関や関係団体の担当者、利害関係者と信頼関係を構築する。		説明・調整	①信頼関係の構築 関係機関・関係団体の担当者と信頼関係を構築する。	
	①信頼関係の構築 円滑な業務執行が行えるよう、日頃から関係機関や関係団体の担当者、利害関係者と信頼関係を構築する。			②交渉・説明 組織を代表し対外的な説明・交渉を行う。			②交渉・説明 担当業務について、対外的な交渉・説明を行う。	
	②交渉・説明 組織を代表し対外的な説明・交渉を行う。						③上部機関との連携 管区機関等の担当者や日頃から連絡をとり、必要な報告を適切に行う。	
業務運営	5 不断の業務見直しに率先して取り組む。		業務運営	5 コスト意識を持って効率的に業務を進める。		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。			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。			①柔軟性 問題やトラブルが起こった時などの状況に応じて柔軟に対応する。	
	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。			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。			②効率的な業務運営 限られた業務時間と人員を前提に、業務の目的と求められる成果水準を部下と共有しつつ、効率的に業務を進める。	
	③業務の見直し 機関全体の業務の優先順位を意識し、状況の変化に対応するため、大所高所から廃止も含めた業務の見直しや、業務の改善に取り組む。			③業務の見直し 業務の優先順位を意識し、廃止も含めた業務の見直しや、業務の改善を進める。			③業務の見直し 業務の優先順位を意識し、廃止も含めた業務の見直しや、業務の改善を進める。	
組織統率	6 組織統率を行い、成果を挙げる。		組織統率	6 業務の進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げる。		組織統率・人材育成	6 業務の執行方針を徹底し、進捗管理を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行う。	
	①体制整備 業務が効率的に執行できるよう、柔軟な働き方を推奨しながら体制を整える。			①体制整備 業務執行が円滑に行われるよう職員を配置し、柔軟な働き方を推奨しながら、必要に応じ所轄を超えた応援態勢を組む。			①体制整備 課題の重要性や部下の役割・能力・状況を踏まえて、柔軟な働き方を推奨しながら、ミスやトラブルが生じないよう適切に職員を配置し、必要に応じ応援態勢を組む。	
	②統率 組織全体の一体性を確保するため、的確な指示を行う。			②意思疎通と進捗管理 部下との双方向の適切なコミュニケーションにより業務の進捗状況の把握を行い、適切に指示を出し完遂に導き、成果を挙げる。			②意思疎通と進捗管理 部下との双方向の適切なコミュニケーションにより部下の仕事の進捗状況を把握し、適切な指示を行う。	
	③意思疎通と進捗管理 部下との双方向の適切なコミュニケーションにより業務の進捗状況の把握を行い、適切に指示を出し完遂に導き、成果を挙げる。						③部下の成長支援 適切な指導を行い、多様な経験の機会を提供して能力開発を促すなど、部下の成長を支援し、その力を引き出す。	

課長補佐（６項目及び行動・１２着眼点）			係長（５項目及び行動・１２着眼点）			係員（４項目及び行動・１２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。		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。		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。	
	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。		①責任感	国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。		①責任感	国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。
	②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
事業対応	２ 十分な知識・技術及び経験に基づき、担当する事案に適切に対応する。		事業対応	２ 担当業務についての知識・技術に基づき、事案に適切に対応する。		知識・技術	２ 業務に必要な知識・技術を習得する。	
	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。		①知識・情報収集	担当業務における知識・技術の向上・情報収集を行う。		①情報の整理	情報や資料を分かりやすく分類・整理する。
	②困難・特殊事案への対応	高いレベルの知識・技術や経験を基に、困難な事案や特殊事例にも対応する。		②適切な判断	適切な判断材料を収集し、合理的な判断を下す。		②知識習得	業務に必要な知識を身に付ける。
判断	３ 自ら進めるべき業務の執行において、適切な判断を行う。		協調性	３ 上司・部下等と協力的な関係を構築する。		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。	
	①役割認識	自ら処理すべきこと、上司の判断にゆだね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ながら業務に取り組む。		①協調性	上司・部下や他部局等の担当者と協力的な関係を構築する。		①指示・指導の理解	上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。
	②適切な判断	担当する事案について適切な判断を行う。		②協働性	関係機関の担当者や関係者と連携して業務に取り組む。		②情報の伝達	情報を正確に伝達する。
説明・調整	４ 担当する業務の執行において論理的な説明を行うとともに、関係者と調整を行う。		説明	４ 担当する業務の執行において分かりやすい説明を行う。			③誠実な対応	
	①調整	関係機関等の担当者との調整を円滑に行う。		①外部説明	具体的に分かりやすく説明する。		④上司への報告	
	②協働性	関係機関・関係団体の関係者と連携して業務に取り組む。			相手の意見・要望等を正しく理解して説明を行う。		問題が生じたときには速やかに上司に報告をする。	
業務遂行	５ 段取りや手順を整え、効率的に業務を進める。		業務遂行	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。		業務遂行	４ 意欲的に業務に取り組む。	
	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。		①計画性	最終期限を意識し、進捗状況を部下や同僚と共有しながら計画的に業務を進める。		①積極性	自分の仕事の範囲を限定することなく、未経験の業務に積極的に取り組む。
	②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。		②正確性	ミスや抜け落ちを生じさせないよう担当業務全体のチェックを行う。		②正確性	ミスや抜け落ちが生じないように作業のチェックを行う。
部下の育成・活用	６ 部下の指導、育成及び活用を行う。			③粘り強さ			③迅速な作業	
	①作業の割り振り	部下の一人ずつの仕事の状況や負荷を的確に把握し、適切に作業を割り振る。		④部下の育成	困難な状況においても粘り強く仕事を進める。		迅速な作業を行う。	
	②部下の育成	部下の育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときは適切に指導する。			部下の育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときは適切に指導する。		④粘り強さ	失敗や困難にめげずに仕事を進める。

5. 研究：施設等機関等

総括研究官（6項目及び行動・14着重点）			部長（6項目及び行動・15着重点）			室長（6項目及び行動・15着重点）		
倫理	1 国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、研究部門の重要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。		倫理	1 国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、担当分野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。		倫理	1 国民全体の奉仕者として、所管する業務の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	
	①責任感	国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、研究部門の重要課題に責任を持って取り組む。		①責任感	国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、担当分野の課題に責任を持って取り組む。		①責任感	国民全体の奉仕者として、所管する業務の課題に責任を持って取り組む。
	②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
構想	2 本府省等の方針及び行政ニーズを踏まえ、研究部門の業務運営の基本的な方針を示す。		構想	2 本府省等の方針及び行政ニーズを踏まえ、重点的に取り組むべき研究課題を示す。		企画・立案	2 組織方針に基づき、取り組むべき研究に関する企画・立案を行う。	
	①行政ニーズの把握	行政ニーズや事案における課題を的確に把握する。		①行政ニーズの把握	行政ニーズや事案における課題を的確に把握する。		①ニーズの把握	業務に求められるニーズを的確に把握し、組織（部門）としての方針に反映させる。
	②基本方針・成果の明示	本府省等から示された方針を受け、課題を踏まえ、新たな取組への挑戦も含め、機関としての基本的な方針や達成すべき成果を具体的に示し、部下に理解させる。		②基本方針・成果の明示	本府省等から示された方針を受け、課題を踏まえ、新たな取組への挑戦も含め、研究課題の基本的な方針や達成すべき成果を具体的に示し、部下に理解させる。		②企画・立案	組織方針を基に、新たな取組への挑戦も含め、研究に関する企画立案を行う。
知識・技術・統括・説明	3 高度な専門的知識・技術や豊富な経験に基づき、広範囲にわたる研究を統括し、合理的な分析・解釈及び論理的な説明を行う。		知識・技術・説明	3 高度な専門的知識・技術や豊富な経験に基づき、困難な研究に関し合理的な分析・解釈及び論理的な説明を行う。		知識・技術・説明	3 高度な専門的知識・技術及び経験に基づき、所管する研究に関し合理的な分析・解釈及び論理的な説明を行う。	
	①高度な知識・技術	高度な専門的知識・技術や豊富な経験を有し、困難な研究事業や特殊事例にも対応する。		①高度な知識・技術	高度な専門的知識・技術や豊富な経験を有し、困難な研究事業や特殊事例にも対応する。		①高度な知識・技術	高度な専門的知識・技術及び経験を有し、所管する研究事業に対応する。
	②分析	広範囲にわたる研究を統括し、合理的な分析・解釈を行う。		②分析	困難な研究に関し合理的な分析・解釈を行う。		②分析	所管する研究に関し合理的な分析・解釈を行う。
	③説明	ポイントを明確にすることにより、論理的な説明を行う。		③説明	ポイントを明確にすることにより、論理的な説明を行う。		③説明	ポイントを明確にすることにより、論理的な説明を行う。
調整	4 対外的に研究部門を代表し、調整を行い、合意を形成する。		調整	4 円滑に業務が遂行できるよう関係者と調整を行い、合意を形成する。		調整	4 円滑に業務が遂行できるよう関係者と調整を行い、合意を形成する。	
	①信頼関係の構築	円滑な合意形成に資するよう、日頃から対外的な信頼関係を構築する。		①信頼関係の構築	関係機関・関係団体との信頼関係を構築する。		①信頼関係の構築	関係機関・関係団体との信頼関係を構築する。
	②折衝・調整	組織方針を実現できるよう関係者と折衝・調整を行う。		②調整	円滑に業務が遂行できるよう関係者と調整を行う。		②調整	円滑に業務が遂行できるよう関係者と調整を行う。
業務運営	5 不断の業務見直しに率先して取り組む。		業務運営	5 コスト意識を持って効率的に業務を進める。		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。		①トラブル対応	問題やトラブルが起こった場合の早期対応を適切に行う。		①トラブル対応	問題やトラブルが起こった場合の早期対応を適切に行う。
	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とともに、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。		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。		②効率的な業務運営	限られた業務時間と人員を前提に、業務の目的と求められる成果水準を部下と共有しつつ、効率的に業務を進める。
				③業務の見直し	業務の優先順位を意識し、廃止も含めた業務の見直しや、業務の改善を進める。		③業務の見直し	業務の優先順位を意識し、廃止も含めた業務の見直しや、業務の改善を進める。
組織統率	6 指導力を発揮し、研究部門の統率を行い、成果を挙げる。		組織統率・人材育成	6 組織の業務運営に関し、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。		組織統率・人材育成	6 適切に業務を配分した上、進捗管理を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行う。	
	①体制整備	部門全体の業務が効率的に執行できるよう、柔軟な働き方を推奨しながら体制を整える。		①業務の割当て	課題の重要性や部下の役割・能力・状況を踏まえて、柔軟な働き方を推奨しながら、組織の中で適切に業務を割り当てる。		①業務の割当て	課題の重要性や部下の役割・能力・状況を踏まえて、柔軟な働き方を推奨しながら、組織の中で適切に業務を割り当てる。
	②統率	部門全体の一体性を確保するため、適切な指示を行う。		②意思疎通と進捗管理	部下との双方向の適切なコミュニケーションにより部下の業務の進捗管理をする。		②意思疎通と進捗管理	部下との双方向の適切なコミュニケーションにより部下の業務の進捗管理をする。
	③意思疎通と進捗管理	部下との双方向の適切なコミュニケーションにより部門全体の業務の進捗状況の把握を行い、適切に指示を出し完遂に導き、成果を挙げる。		③部下の成長支援	適切な指導を行い、多様な経験の機会を提供して能力開発を促すなど、部下の成長を支援し、その力を引き出す。		③部下の成長支援	適切な指導を行い、多様な経験の機会を提供して能力開発を促すなど、部下の成長を支援し、その力を引き出す。

主任研究官（6項目及び行動・13着眼点）			研究官（5項目及び行動・11着眼点）			研究補助員（4項目及び行動・9着眼点）		
倫理	1 国民全体の奉仕者として、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。		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。		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。	
	①責任感	国民全体の奉仕者として、責任を持って課題に取り組む。		①責任感	国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。		①責任感	国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。
	②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
方策・計画の立案、研究の実施	2 組織や上司の方針に基づいて、具体的な方策・計画を立案するとともに、自ら業務の中核を担う。		知識・技術・情報収集	2 担当業務に必要な専門的知識・技術を習得するとともに、業務に関する情報を収集・整理する。		知識・技術・情報収集	2 業務に必要な知識・技術を習得するとともに、業務に関する情報を収集・整理する。	
	①方策・計画の立案	組織や上司の方針に基づいて、具体的な方策・計画を立案する。		①知識・技術の向上	自助努力により知識や技術を向上させ、業務上発揮する。		①知識・技術の向上	業務を通じ、知識・技術を向上させる。
	②研究の実施	研究計画に基づき、中心となって研究を実施する。		②情報収集	業務に関する情報を収集・整理する。		②情報収集	業務に関する情報を収集・整理する。
知識・技術・説明	3 専門的知識・技術に基づき、担当する研究に関し合理的な分析・解釈及び論理的な説明を行う。		解釈・説明	3 情報及びデータを合理的に分析・解釈するとともに、分かりやすい説明を行う。		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。	
	①知識・技術	専門的知識・技術を有し、担当する研究を行う。		①データの解釈	情報やデータを合理的に分析・解釈する。		①指示・指導の理解	上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。
	②分析	担当する研究に関し合理的な分析・解釈を行う。		②説明	ポイントを整理し、筋道を立てて分かりやすく説明する。		②情報の伝達	情報を正確に伝達する。
	③説明	ポイントを明確にすることにより、論理的な説明を行う。						
調整	4 円滑に業務が遂行できるよう関係者と調整を行う。		協調性	4 上司・部下等と協力的な関係を構築する。				
	①円滑な調整	関係機関・部署との調整を円滑に行う。		①部内のコミュニケーション	上司・部下や関係部署と円滑なコミュニケーションを行う。			
	②関係者との連携	関係者・関係団体との関係を構築し、連携して業務に取り組む。		②関係者との連携	関係者・関係団体との関係を構築し、連携して業務に取り組む。			
業務遂行	5 段取りや手順を整え、効率的に業務を進める。		業務遂行	5 計画的に業務を進め、確実に業務を遂行する。		業務遂行	4 意欲的に業務に取り組む。	
	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。		①計画性	最終期限を意識して計画的に業務を進める。		①積極性	自分の仕事の範囲を限定することなく、未経験の業務に積極的に取り組む。
	②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。		②正確性	ミスを生じさせないように担当業務全体をチェックする。		②粘り強さ	失敗や困難にめげずに仕事を進める。
部下等の指導	6 部下等の指導を行う。							
	①業務配分	職員の配置・作業の割り振りを行う。						
	②指導・育成	部下等を指導・育成する。						

6. 研修・教育：施設等機関等

部長（6項目及び行動・16着眼点）			教授（6項目及び行動・16着眼点）		
倫理	1 国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、担当分野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。		倫理	1 国民全体の奉仕者として、所管する業務の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	
	①責任感	国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、担当分野の課題に責任を持って取り組む。		①責任感	国民全体の奉仕者として、所管する業務の課題に責任を持って取り組む。
	②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
講義・指導、企画・立案	2 担当科目の講義・指導に必要な知識・技術及び豊富な経験に基づき、講義計画を立案し、適切に講義・指導を行うとともに、本府省等の方針及び業務に対するニーズを踏まえ、研修・教育カリキュラムを編成する。		講義・指導、企画・立案	2 担当科目の講義・指導に必要な知識・技術及び経験に基づき、講義計画を立案し、適切に講義・指導を行うとともに、研修・教育カリキュラムを立案する。	
	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。		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講義・指導	知識・技術及び豊富な経験に基づき講義計画を立案し、適切に講義・指導を行う。		②講義計画の策定	知識・技術及び経験に基づき担当科目にかかる講義計画を適切に策定する。
	③ニーズの反映	業務に求められるニーズを的確に把握し、組織（部門）としての方針に反映させる。		③講義・指導の実施	受講者が知識・技術を習得できるよう、適切に講義・指導を行う。
	④企画・立案	部門全体の研修・教育カリキュラムを適切に策定する。		④企画・立案	研修・教育カリキュラムを適切に策定する。
判断	3 担当分野の責任者として、適切な判断を行う。		判断	3 所管する事案について、適切な判断を行う。	
	①最適な選択	採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。		①最適な選択	採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。
	②適時の判断	事案の優先順位や全体に与える影響を考慮し、適切なタイミングで判断を行う。		②適時の判断	事案の優先順位や全体に与える影響を考慮し、適切なタイミングで判断を行う。
調整	4 円滑に業務が遂行できるよう関係者と調整を行い、合意を形成する。		調整	4 円滑に業務が遂行できるよう関係者と調整を行う。	
	①信頼関係の構築	関係機関・関係団体との信頼関係を構築する。		①部内のコミュニケーション	上司・部下や関係部署と円滑なコミュニケーションを行う。
	②折衝・調整	円滑に業務が遂行できるよう関係者と折衝・調整を行う。		②信頼関係	受講者をよく掌握し、信頼関係を構築する。
業務運営	5 コスト意識を持って効率的に業務を進める。		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トラブル対応	問題やトラブルが起こった場合の早期対応を適切に行う。		①トラブル対応	問題やトラブルが起こった場合の早期対応を適切に行う。
	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。		②効率的な業務運営	限られた業務時間と人員を前提に、業務の目的と求められる成果水準を部下と共有しつつ、効率的に業務を進める。
	③業務の見直し	業務の優先順位を意識し、廃止も含めた業務の見直しや、業務の改善を進める。		③業務の見直し	業務の優先順位を意識し、廃止も含めた業務の見直しや、業務の改善を進める。
組織統率・人材育成	6 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。		部下の育成・活用	6 部下の指導、育成及び活用を行う。	
	①体制整備	円滑に業務遂行ができるよう、柔軟な働き方を推奨しながら体制を整える。		①作業の割り振り	課題の重要性や部下の役割・能力・状況を踏まえて、柔軟な働き方を推奨しながら、部下の一人ずつの仕事の状況や負荷を的確に把握し、適切に作業を割り振る。
	②意思疎通と進捗管理	部下との双方向の適切なコミュニケーションにより部下の業務の進捗管理をする。		②部下の育成	部下の育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときは適切に指導する。
	③部下の成長支援	適切な指導を行い、多様な経験の機会を提供して能力開発を促すなど、部下の成長を支援し、その力を引き出す。			

教官（４項目及び行動・９着眼点）			教育補助員（４項目及び行動・８着眼点）		
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。		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。	
	①責任感	国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。		①責任感	国民全体の奉仕者として、担当業務の課題に責任を持って取り組む。
	②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
講義・指導	2 担当科目の講義・指導に必要な知識・技術に基づき、講義計画を立案し、適切に講義・指導を行う。		講義・指導	2 担当業務に必要な知識・技術を習得し、教官を助け、適切に講義・指導を行う。	
	①知識・技術の向上	担当科目にかかる知識や技術を向上させる。		①知識・技術の向上	担当科目にかかる知識や技術を習得する。
	②講義計画の策定	知識・技術に基づき担当科目にかかる講義計画を適切に策定する。		②講義・指導の実施	教官を助け、受講者が知識・技術を習得できるよう、適切に講義・指導を行う。
	③講義・指導の実施	受講者が知識・技術を習得できるよう、適切に講義・指導を行う。			
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。		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。	
	①協調性	上司・部下や他部局等の担当者との協力的な関係を構築する。		①指示・指導の理解	上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。
	②説明	ポイントを整理し、筋道を立てて分かりやすく説明する。		②情報の伝達	情報を正確に伝達する。
業務遂行	4 段取りや手順を整え、効率的に業務を進める。		業務遂行	4 意欲的に業務に取り組む。	
	①効率的な業務運営	効率的に業務を進める。		①積極性	自分の仕事の範囲を限定することなく、未経験の業務に積極的に取り組む。
	②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粘り強さ	失敗や困難にめげずに仕事を進める。

7. 医療：行政機関（矯正収容施設を除く）

部長（6項目及び行動・13着眼点）			課長（5項目及び行動・11着眼点）		
倫理	1 医師としての責任を自覚しつつ、高い倫理感を有し、部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、国民全体の奉仕者として、公正に職務を遂行する。		倫理	1 医師としての責任を自覚しつつ、所管する業務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、国民全体の奉仕者として、公正に職務を遂行する。	
	①責任感	医師としての責任を自覚しつつ、高い倫理感を有し、部の課題に責任を持って取り組む。		①責任感	医師としての責任を自覚しつつ、所管する業務の課題に責任を持って取り組む。
	②公正性	服務規律を遵守し、国民全体の奉仕者として、公正に職務を遂行する。		②公正性	服務規律を遵守し、国民全体の奉仕者として、公正に職務を遂行する。
構想	2 本省等の方針に基づき、業務に対するニーズを踏まえ、業務運営の方針を示す。				
	①行政ニーズの把握	行政ニーズや事案における課題を的確に把握する。			
	②基本方針・成果の明示	本省等から示された方針を受け、課題を踏まえ、新たな取組への挑戦も含め、機関としての基本的な方針や達成すべき成果を具体的に示し、部下に理解させる。			
知識・技術・診療	3 高度な医学的知識・技術及び豊富な経験に基づき、困難な症例について、適切な診療を行う。		知識・技術・診療	2 高度な医学的知識・技術及び経験に基づき、困難な症例について、適切な診療を行う。	
	①的確な診断	高度な医学的知識・技術及び豊富な経験に基づき、困難な症例についての的確な診断を行う。		①的確な診断	高度な医学的知識・技術及び経験に基づき、困難な症例についての的確な診断を行う。
	②適切な診療	困難な症例について、診断結果に基づき適切な治療を行う。		②適切な治療	困難な症例について、診断結果に基づき適切な治療を行う。
判断	4 部の責任者として、適切な判断を行う。		判断	3 所管する事案について、適切な判断を行う。	
	①最適な選択	採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。		①最適な選択	採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。
	②適時の判断	事案の優先順位や全体に与える影響を考慮し、適切なタイミングで判断を行う。		②適時の判断	事案の優先順位や全体に与える影響を考慮し、適切なタイミングで判断を行う。
調整	5 円滑に診療業務を遂行できるよう関係者と調整を行い、合意を形成する。		調整	4 円滑に診療業務を遂行できるよう関係者と調整を行い、合意を形成する。	
	①信頼関係の構築	関係する組織の担当者との信頼関係を構築する。		①信頼関係の構築	関係する組織の担当者との信頼関係を構築する。
	②調整	円滑な診療が行えるよう関係者と調整を行う。		②調整	円滑な診療が行えるよう関係者と調整を行う。
組織統率	6 医療業務の運営に関し、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。		組織統率・人材育成	5 適切に業務を配分した上、業務の実施状況を管理し、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行う。	
	①体制整備	部全体の業務が効率的に執行できるよう、柔軟な働き方を推奨しながら体制を整える。		①業務の割当て	課題の重要性や部下の役割・能力・状況を踏まえて、柔軟な働き方を推奨しながら、組織の中で適切に業務を割り当てる。
	②意思疎通と進捗管理	部下との双方向の適切なコミュニケーションにより部の業務の進捗状況の把握を行い、適切に指示を出し完遂に導き、成果を挙げる。		②意思疎通と進捗管理	部下との双方向の適切なコミュニケーションにより部下の業務の進捗管理をする。
	③部下の成長支援	適切な指導を行い、多様な経験の機会を提供して能力開発を促すなど、部下の成長を支援し、その力を引き出す。		③部下の成長支援	適切な指導を行い、多様な経験の機会を提供して能力開発を促すなど、部下の成長を支援し、その力を引き出す。

医長（５項目及び行動・１１着眼点）			医師（４項目及び行動・１０着眼点）		
倫理	１ 医師としての責任を自覚しつつ業務に取り組むとともに、服従規律を遵守し、国民全体の奉仕者として、公正に職務を遂行する。		倫理	１ 医師としての責任を自覚しつつ業務に取り組むとともに、服従規律を遵守し、国民全体の奉仕者として、公正に職務を遂行する。	
	①責任感	医師としての責任を自覚しつつ業務に取り組む。		①責任感	医師としての責任を自覚しつつ業務に取り組む。
	②公正性	服従規律を遵守し、国民全体の奉仕者として、公正に職務を遂行する。		②公正性	服従規律を遵守し、国民全体の奉仕者として、公正に職務を遂行する。
知識・技術・診療	２ 医学的知識・技術及び経験に基づき、困難な症例について、適切な診療を行う。		知識・技術・診療	２ 医学的知識・技術に基づき、適切な診療を行う。	
	①適切な診断	医学的知識・技術及び経験に基づき、困難な症例について、適切な診断を行う。		①適切な診断	医学的知識・技術に基づき、適切な診療を行う。
	②適切な治療	困難な症例について、診断結果に基づき適切な治療を行う。		②適切な治療	診断結果に基づき適切な治療を行う。
	③知識・技術の向上	自助努力により知識や技術を向上させ、業務上発揮する。		③知識・技術の向上	自助努力により知識や技術を向上させ、業務上発揮する。
信頼関係の構築	３ 上司・部下・関係部署等との信頼関係を構築する。		協調性	３ 上司・同僚等と協力的な関係を構築する。	
	①協調性	上司・部下や他部局等の担当者と協力的な関係を構築する。		①協調性	上司・部下や他部局等の担当者と協力的な関係を構築する。
	②説明	ポイントを整理し、筋道を立てて分かりやすく説明する。		②説明	ポイントを整理し、筋道を立てて分かりやすく説明する。
				③上司への報告	問題が生じたときには速やかに上司に報告をする。
患者等への説明・指導	４ 患者やその家族等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとり、分かりやすい説明・指導を行う。		患者等への説明・指導	４ 患者やその家族等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとり、分かりやすい説明・指導を行う。	
	①役割認識	患者やその家族と円滑なコミュニケーションを行う。		①役割認識	患者やその家族と円滑なコミュニケーションを行う。
	②説明・指導	説明する相手方に対応した理解しやすい説明・指導を適切に行う。		②説明・指導	説明する相手方に対応した理解しやすい説明・指導を適切に行う。
部下の育成・活用	５ 部下の指導、育成及び活用を行う。				
	①業務配分	部下の配置、作業の割り振りを行う。			
	②部下の育成	部下の育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときは適切に指導する。			

8. 技能・労務：行政機関

職長（4項目及び行動・11着眼点）			係員（4項目及び行動・10着眼点）		
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。		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。	
	①責任感	国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。		①責任感	国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。
	②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
知識・技能・業務遂行	2 担当業務についての知識・技能及び経験に基づき、的確に業務を遂行する。		知識・技能	2 業務に必要な知識・技能を習得する。	
	①高度な知識・技能	高いレベルの知識・技能や経験を有し、困難な事案や特殊事例にも対応する。		①知識・技能の向上	業務を通じ、知識・技能を向上させる。
	②課題把握	課題を的確に把握し、業務上の判断に反映する。		②情報収集	業務に関係する情報を収集・整理する。
協調性	3 部下等と協力的な関係を構築する。		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。	
	①円滑な調整	部下や関係者と円滑なコミュニケーションを行う。		①指示・指導の理解	上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。
	②誠実な対応	相手に対し誠実な対応をする。		②誠実な対応	相手に対し誠実な対応をする。
業務管理	4 適切に作業の割り振りを行い、効率的に業務を進めるとともに、部下等に対する指導又は関係者との適切な連絡調整を行う。		業務遂行	4 意欲的に業務に取り組む。	
	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。		①正確さ	正確に業務を行う。
	②業務改善	効率的な業務執行を行う。		②迅速さ	迅速に業務を行う。
	③正確・迅速	正確・迅速に業務を行う。		③期限遵守	指示され又は定められた期限を遵守する。
	④業務配分	職員等の配置・作業の割り振りを行う。		④積極性	自分の仕事の範囲に限定することなく、未経験の業務に積極的に取り組む。
	⑤指導・育成	部下を指導・育成する。			

国家公務員法（昭和二十二年法律第二百十号）（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、採用試験の対象官職及び種類並びに採用試験により確保すべき人材に関する事務、標準職務遂行能力、採用昇任等基本方針、幹部職員の任用等に係る特例及び幹部候補育成課程に関する事務（第三十三条第一項に規定する根本基準の実施につき必要な事務であつて、行政需要の変化に対応するために行う優れた人材の養成及び活用の確保に関するものを含む。）、一般職の職員の給与に関する法律第六条の二第一項の規定による指定職俸給表の適用を受ける職員の号俸の決定の方法並びに同法第八条第一項の規定による職務の級の定数の設定及び改定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。）、研修、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、合格した採用試験の種類及び第六十一条の九第二項第二号に規定する課程対象者であるか否か又は同号に規定する課程対象者であつたか否かにとらわれてはならず、この法律に特段の定めがある場合を除くほか、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 前項に規定する根本基準の実施に当たっては、次に掲げる事項が確保されなければならない。

一 職員の公正な任用

二 行政需要の変化に対応するために行う優れた人材の養成及び活用

3・4 （略）

第三十三条の二 第五十四条第一項に規定する採用昇任等基本方針には、前条第一項に規定する根本基準の実施につき必要な事項であつて同条第二項第二号に掲げる事項の確保に関するものとして、職員の採用、昇任、降任及び転任に関する制度の適切かつ効果的な運用の確保に資する基本的事項を定めるものとする。

（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。
 - 六 幹部職員 内閣府設置法（平成十一年法律第八十九号）第五十条若しくは国家行政組織法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若しくは同法第二十一条第一項に規定する局長若しくは部長の官職又はこれらの官職に準ずる官職であつて政令で定めるもの（以下「幹部職」という。）を占める職員をいう。
 - 七 管理職員 国家行政組織法第二十一条第一項に規定する課長若しくは室長の官職又はこれらの官職に準ずる官職であつて政令で定めるもの（以下「管理職」という。）を占める職員をいう。
- 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。

（採用昇任等基本方針）

- 第五十四条 内閣総理大臣は、公務の能率的な運営を確保する観点から、あらかじめ、次条第一項に規定する任命権者及び法律で別に定められた任命権者と協議して職員の採用、昇任、降任及び転任に関する制度の適切かつ効果的な運用を確保するための基本的な方針（以下「採用昇任等基本方針」という。）の案を作成し、閣議の決定を求めなければならない。
- 2 採用昇任等基本方針には、第三十三条の二に規定する基本的事項のほか、次に掲げる事項を定めるものとする。
- 一 職員の採用、昇任、降任及び転任に関する制度の適切かつ効果的な運用に関する基本的な指針
 - 二 第五十六条の採用候補者名簿による採用及び第五十七条の選考による採用に関する指針
 - 三 第五十八条の昇任及び転任に関する指針
 - 四 管理職への任用に関する基準その他の指針
 - 五 任命権者を異にする官職への任用に関する指針
 - 六 職員の公募（官職の職務の具体的な内容並びに当該官職に求められる能力及び経験を公示して、当該官職の候補者を募集することをいう。次項において同じ。）に関する指針
 - 七 官民の人材交流に関する指針
 - 八 子の養育又は家族の介護を行う職員の状況を考慮した職員の配置その他の措置による仕事と生活の調和を図るための指針
 - 九 前各号に掲げるもののほか、職員の採用、昇任、降任及び転任に関する制度の適切かつ効果的な運用を確保するために必要な事項

- 3 前項第六号の指針を定めるに当たっては、犯罪の捜査その他特殊性を有する職務の官職についての公募の制限に関する事項その他職員の公募の適正を確保するために必要な事項に配慮するものとする。
- 4 内閣総理大臣は、第一項の規定による閣議の決定があつたときは、遅滞なく、採用昇任等基本方針を公表しなければならない。
- 5 第一項及び前項の規定は、採用昇任等基本方針の変更について準用する。
- 6 任命権者は、採用昇任等基本方針に沿って、職員の採用、昇任、降任及び転任を行わなければならない。

(昇任、降任及び転任)

第五十八条 職員の昇任及び転任（職員の幹部職への任命に該当するものを除く。）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（職員の幹部職への任命に該当するものを除く。）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（職員の幹部職への任命に該当するものを除く。）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
- 二～四 (略)

(幹部職員の降任に関する特例)

第七十八条の二 任命権者は、幹部職員（幹部職のうち職制上の段階が最下位の段階のものを占める幹部職員を除く。以下この条において同じ。）について、次の各号に掲げる場合のいずれにも該当するときは、人事院規則の定めるところにより、当該幹部職員が前条各号に掲げる場合のいずれにも該当しない場合においても、その意に反して降任（直近下位の職制上の段階に属する幹部職への降任に限る。）を行うことができる。

- 一 当該幹部職員が、人事評価又は勤務の状況を示す事実を照らして、他の官職（同じ職制上の段階に属する他の官職であつて、当該官職に対する任命権が当該幹部職員の任命権者に属するものをいう。第三号において「他の官職」という。）を占める他の幹部職員に比して勤務実績が劣っているものとして人事院規則で定める要件に該当する場合
- 二 当該幹部職員が現に任命されている官職に幹部職員となり得る他の特定の者を任命すると仮定した場合において、当該他の特定の者が、人事評価又は勤務の状況を示す事実その他の客観的な事実及び当該官職についての適性に照らして、当該幹部職員より優れた業績を挙げることが十分見込まれる場合として人事院規則で定める要件に該当する場合
- 三 当該幹部職員について、欠員を生じ、若しくは生ずると見込まれる他の官職についての適性が他の候補者と比較して十分でない場合として人事院規則で定める要件に該当すること若しくは他の官職の職務を行うと仮定した場合において当該幹部職員が当該他の官職に現に就いている他の職員より優れた業績を挙げることが十分見込まれる場合として人事院規則で定める要件に該当しないことにより、転任させるべき適当な官職がないと認められる場合又は幹部職員の任用を適切に行うため当該幹部職員を降任させる必要がある場合として人事院規則で定めるその他の場合

国家公務員制度改革基本法（平成20年法律第68号）（抄）

（基本理念）

第二条 国家公務員制度改革は、次に掲げる事項を基本として行われるものとする。

一～四（略）

五 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。

六～七（略）

（多様な人材の登用等）

第六条（略）

2 政府は、職員の職務能力の向上を図るため、研修その他の能力開発によって得られた成果を人事評価に確実に反映させるとともに、自発的な能力開発を支援するための措置を講ずるものとする。

3～5（略）

（職員の倫理の確立及び信賞必罰の徹底）

第九条 政府は、職員の倫理の確立及び信賞必罰の徹底のため、次に掲げる措置を講ずるものとする。

一 人事評価について、次に定めるところにより行うものとすること。

イ 国民の立場に立ち職務を遂行する態度その他の職業倫理を評価の基準として定めること。

ロ 業績評価に係る目標の設定は、所属する組織の目標を踏まえて行わなければならないものとする。

ハ 職員に対する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。

二～三（略）

（能力及び実績に応じた処遇の徹底等）

第十条 政府は、職員が意欲と誇りを持って働くことを可能とするため、次に掲げる措置を講ずるものとする。

一 各部局において業務の簡素化のための計画を策定するとともに、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ための措置を講ずること。

二～三（略）

標準的な官職を定める政令（平成21年政令第30号）
・標準職務遂行能力の概要

1 政令の内容

国家公務員法等の一部を改正する法律（平成19年法律第108号）による改正後の国家公務員法第34条第2項に基づき、職制上の段階^{※1}及び職務の種類^{※2}に応じ、標準的な官職を定めたもの。施行期日は平成21年4月1日。

※1 職制上の段階

系統的に編制された国の行政機関全体の中で、組織における指揮監督の系統や序列等の階層秩序を表すもの。

※2 職務の種類

実際に職務を遂行する上で求められる能力の異同にかんがみ、一般行政、研究、医療、技能・労務、船舶運航、特許、検疫、航空交通管制等の30種類に区分。

【参考：一般行政の職務の種類、本省内部部局等の例】

職制上の段階	A省	B省	C省		標準的な官職 (政令で規定)
①	事務次官、A審議官…	事務次官…	事務次官、C審議官…	→	事務次官
②	局長、政策統括官…	官房長、局長…	官房長、局長…	→	局長
③	部長、審議官…	審議官…	次長…	→	部長
④	課長、参事官…	課長、管理官…	課長、参事官…	→	課長
⑤	室長、企画官…	調査官…	室長…	→	室長
⑥	課長補佐、専門官…	上席〇〇官…	課長補佐、室長補佐…	→	課長補佐
⑦	係長、専門職…	〇〇官…	係長、主査…	→	係長
⑧	係員	係員	係員	→	係員

2 標準職務遂行能力の内容

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たもの。職員の任用に当たっては、任用しようとする官職に必要な標準職務遂行能力及び当該官職についての適性を有するかどうかを人事評価に基づいて判断。

【一般行政の職務の種類、本省内部部局等の課長の標準職務遂行能力の例】

<倫理>

国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。

<構想>

所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、国民の視点に立って、行政課題に対応するための方針を示すことができる。

<判断>

課の責任者として、適切な判断を行うことができる。

<説明・調整>

所管行政に関し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。

<業務運営>

コスト意識を持って効率的に業務を進めることができる。

<組織統率・人材育成>

適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行うことができる。

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、内閣官房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するときは、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、内閣官房令で定めるところにより、当該被評価者の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 業績評価の手續

(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。

(定期評価の手続に関する規定の準用)

第十八条 特別評価の手続については、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（これらの規定を第十四条において準用する場合を含む。）、第十二条並びに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（行政の特定の分野における高度の専門的な知識経験に基づく調査、研究、情報の分析等を行うことによる政策の企画及び立案等の支援に関する事務をつかさどる職を除く。）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（同法第百四条第七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って、法第七十条の六の規定に基づき、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、内閣官房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、内閣官房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。

(内閣官房令への委任)

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、内閣官房令で定める。

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。

附 則 （平成二六年五月二九日政令第一九五号） 抄
（施行期日）

第一条 この政令は、法の施行の日（平成二十六年五月三十日）から施行する。

（処分等の効力）

第四条 この政令の施行前にこの政令による改正前のそれぞれの政令（次条において「旧政令」という。）の規定によってした処分、手続その他の行為であって、この政令による改正後のそれぞれの政令（以下この条及び次条において「新政令」という。）の規定に相当の規定があるものは、別段の定めがあるものを除き、新政令の相当の規定によってしたものとみなす。

（命令の効力）

第五条 この政令の施行の際現に効力を有する旧政令の規定により発せられた内閣府令又は総務省令で、新政令の規定により内閣官房令で定めるべき事項を定めているものは、別段の定めがあるものを除き、この政令の施行後は、内閣官房令としての効力を有するものとする。

附 則 （平成二九年二月一五日政令第一七号）
この政令は、平成二十九年四月一日から施行する。

附 則 （平成二九年九月一日政令第二三二号） 抄
（施行期日）

1 この政令は、平成三十一年四月一日から施行する。

（人事評価の基準、方法等に関する政令の一部改正に伴う経過措置）

2 第五条の規定による改正後の人事評価の基準、方法等に関する政令第十九条第三号に規定する学校教育法（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には、学校教育法の一部を改正する法律による改正前の学校教育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課程として認められていた課程を含むものとする。

人事評価の基準、方法等に関する内閣官房令

(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官房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、事務上の誤りがあつた場合を除き、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

(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。

(人事記録の記載事項等に関する内閣府令の一部改正)

- 4 人事記録の記載事項等に関する内閣府令（昭和四十一年総理府令第二号）第四条第五号中「勤務評定」を「人事評価」に改める。

人事評価の基準、方法等について

〔平成21年3月6日付総務省人事・恩給局長通知〕
最終改正：令和元年7月29日

国家公務員法等の一部を改正する法律（平成19年法律第108号）の施行に伴い、国家公務員制度改革基本法（平成20年法律第68号）も踏まえ、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。）及び人事評価の基準、方法等に関する内閣官房令（平成21年内閣府令第3号。以下「内閣官房令」という。）が平成21年3月6日に公布され、同年4月1日から施行されることとなった。今後、人事評価の基準、方法等については、政令及び内閣官房令並びにこれらの規定に基づく人事評価実施規程の定めるところによることとなった。ついては、下記事項に留意の上、その適正な運用を図られたい。

記

第1 勤務成績の評定の手続及び記録に関する政令等の廃止

勤務成績の評定の手続及び記録に関する政令（昭和41年政令第13号）及び勤務成績の評定の手続及び記録に関する内閣府令（昭和41年総理府令第4号）が廃止されたこと。

第2 人事評価実施規程の制定又は変更に関する事項

- 1 人事評価実施規程を制定又は変更した場合には、職員への周知・徹底に努めること。
- 2 人事評価実施規程の制定に係る内閣総理大臣との協議については制定案及び理由を添付して、同実施規程の変更に係る内閣総理大臣との協議については変更案及び理由並びに新規規程案を添付して、同実施規程の軽微な変更に係る内閣総理大臣に対する報告については変更内容及び理由並びに新規規程を添付して行うこと。

第3 能力評価の評価項目等に関する事項

能力評価の評価項目及び当該評価項目に係る行動（以下「評価項目及び行動」という。）を定めるに当たっては、任命権者が職員について、当該職員の官職が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を有するかどうかを判断できるものとする。また、個々の評価項目及び行動については、その評価に資するよう、具体的な行動類型を着眼点として設けること。

第4 評価者等の指定に関する事項

- 1 評価者の指定については、室長級以上の者を基本とするが、評価者一人当たりの被評価者の人数が多く、評価者に過度の負担がかかる場合など職場の実態等により室長級以上の者とするのが困難である場合には、例えば、課長補佐級の者とする場合も考えられること。
- 2 調整者を指定しないことができる合理的な理由がある場合とは、例えば、調整の対象となる被評価

者の数が極めて限られる場合等をいうものであること。

3 補助者の指定に当たっては以下の点に留意しつつ、その活用を図ること。

(1) 補助者の役割は、職員の職務遂行状況についての評価者又は調整者に対する情報提供や目標設定の補助等を行うものであること。

(2) 補助者は、果たすべき役割の確定を行う面談（以下「期首面談」という。）又は、指導及び助言を行う面談（以下「期末面談」という。）を主催することができないこと。また、期末面談において、評価結果の開示を行う場合には、当該開示の際に同席できないこと。

(3) 補助者は、評価者又は調整者に代わって、評価又は調整を行うことができないこと。

第5 果たすべき役割の確定に関する事項

1 目標を定めるに当たっては、所属する組織の目標を踏まえて行わなければならないことや、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すること。

2 果たすべき役割の確定に当たっては、具体的な目標を定めることが望ましいが、あらかじめ具体的な目標を定めることが困難な場合には、評価期間における職務遂行に当たっての重点事項や特に留意すべき事項等を明確にするよう努めること。

3 果たすべき役割の確定に当たっては、評価者は、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に留意し、面談において被評価者と十分に認識を共有するよう努めること。

4 評価者による期末面談と同時に、次期に係る期首面談を行うことは差し支えないこと。

第6 評価に関する事項

1 能力評価及び業績評価を行うに当たって、評価者及び調整者が個別評語及び全体評語を付す場合等においては、別紙（具体的な評語付与の考え方）を参考にすること。

2 能力評価にあつては発揮した能力の程度が、業績評価にあつては役割を果たした程度が、それぞれ通常のものとするときは、中位の段階に該当する評語を付与すること。

3 評価者は、評価を行うに当たっては、個別評語及び全体評語を付すほか、特に中位より上の評価（以下「上位評価」という。）及び中位より下の評価（以下「下位評価」という。）を付す場合には、それぞれの評語を付した理由その他参考となるべき事項についても記載すること。また、被評価者の人材育成等の観点から、下位評価を付す場合には、評価期間中の指導状況又は改善が期待される点について、可能な限り記載するよう努めること。

4 業績評価を行うに当たっては、被評価者の目標のほか、必要に応じ、目標以外に取り組んだ事項や突発事態への対応又は研修等についても、その達成状況や取組状況等を勘案することはもとより、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、職務遂行の過程も考慮に入れ総合的に評価を行うこと。

第7 期首面談及び期末面談に関する事項

人材育成等の観点から、期首面談及び期末面談においては、評価者は、業務に関する目標等について被評価者と十分に認識を共有するよう努めるとともに、一層の向上を図るべき点や改善が期待される点等

について必要な指導・助言を行うなど、その充実を図るよう努めること。

第8 評価結果の開示に関する事項

国家公務員法（昭和 22 年法律第 120 号）により任用・給与などは、原則、人事評価に基づき行われることとされ、評価結果の開示については、内閣官房令第3条の規定により、原則として、最低限全体評語を含むものとして開示する必要があることとされた。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も踏まえ、人事評価実施規程において、適切な開示範囲を定めること。

第9 特別評価に関する事項

特別評価において下位の全体評語を付す場合には、その評語を付した理由その他参考となるべき事項についても記載すること。また、特別評価の結果が条件付採用期間中又は条件付昇任期間中の職員を正式のものとするか否かについて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可能な限り記載するよう努めること。

第10 職員の異動又は併任への対応に関する事項

- 1 職員が評価期間の途中で異動した場合には、当該職員の異動前における評価期間中の職務遂行状況や業務の達成状況等を異動先へ申し送る等適切に引き継ぐ手段を講じるほか、異動先において面談を行い、当該職員の業績評価に係る評価期間において当該職員が果たすべき役割を明らかにするよう努めること。
- 2 職員が併任の場合には、当該職員の併任先から本務へ職務遂行状況や業務の達成状況等を伝達する等適切な情報を伝える手段を講じるよう努めること。
- 3 併任の職員に対する能力評価については、当該職員の本務の官職が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を有するかどうかを判断できるものとする必要があることから、当該職員の本務の官職に係る評価項目及び行動に照らして行うこと。

第11 文教研修施設、留学先の大学等において研修中の職員に対する評価

- 1 政令第19条第2号又は第3号に規定する職員に該当するか否かは、当該職員が受けている研修の期間、実施時期、実施機関、内容等を総合的に勘案して個別具体的に判断し、適切な運用を図ること。
- 2 政令第19条第2号及び第3号に規定する職員について、評価を行うに当たっては、大学等の試験結果、取得単位数、出席状況等を総合的に勘案すること。

第12 苦情への対応に関する事項

- 1 実施権者は、職員が苦情の申出をしたことにより一切の不利益な取扱いを受けないよう留意すること。
- 2 苦情への対応に関係する者は、直接対応する者のみならず、事実確認を求められた者も含め、苦情の申出があった事実、当該苦情の内容等について、その秘密の保持に留意すること。
- 3 人事評価制度一般に関する苦情の申出があった場合には、所轄庁の長は、当該苦情の申出をした職

員が特定されないように配慮の上、前記 1 及び 2 の留意事項を踏まえつつ、適宜制度官庁に対して当該苦情の内容を報告すること。

第 1 3 休職中の職員その他人事管理上配慮が必要な職員に対する人事評価の実施に関する事項

- 1 評価期間の全期間にわたり休職している職員については、職務に従事していないため、人事評価を実施することができないこと。また、評価期間の一部を休職している職員については、職務に従事している期間について人事評価を実施すること。
- 2 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する人事評価の実施については、当該職員に係る健康管理医等の助言等を踏まえ、当該職員の状態に応じ適切に対応すること。

第 1 4 その他人事評価制度の運用上留意すべき事項

- 1 人事評価制度の円滑かつ適切な運用のためには、評価者の評価能力及び調整者の調整能力を高めるための評価者訓練等が重要であり、全評価者及び調整者が評価者訓練等の受講経験を得られるよう、その機会の確保等に努めること。また、中位、上位評価及び下位評価の基準や、評語区分の趣旨について、職員への周知・徹底に努めること。
- 2 人事評価の運用状況を適切に把握し、その運用について必要な改善に努めること。

(参考資料) 評語別行動事例

以上

具体的な評語付与の考え方

人事評価は、職位ごとに定められた客観的な評価基準に照らし発揮した能力を評価する能力評価と、面談等の所定の手続きを経て設定された目標に照らして挙げた業績を評価する業績評価により構成されています。

1 能力評価について

能力評価における各項目の評価（個別評語の付与）は、能力評価の着眼点に照らして行います。着眼点は、個々の評価項目及び行動について、その評価に当たって着目すべき具体的な行動類型を「求められる行動」として整理したものであり、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。）。

この着眼点に照らし、評語の解説に従って、求められる行動が確実にとられていた場合は a、おおむねとられていた場合は b、最低限はとられていた場合は c を付すことになります。

被評価者が職務上とった行動について、具体的にどのような場合に、求められる行動が「確実にとられていた」（a）、「おおむねとられていた」（b）といえるかを説明したものが、後掲の「整理表」です。能力評価において個別評語を付与する際には、これを参照することとしてください。

例えば、評語 a に該当する「求められる行動が確実にとられていた」というのは、「担当として取り組むべき通常の課題よりも『困難な課題』に取り組み、その解決に向けて、適切に対応した」という状態を指します。すなわち、「困難な課題」に取り組み、適切に対応することが、着眼点の行動が確実にとられる「優秀な職員」と評価されるために必要となります。

整理表＜抜粋＞

評語	評語の解説	評価要素
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。	担当として取り組むべき通常の課題よりも「困難な課題」に取り組み、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるような対応を行った。
a	求められる行動が確実にとられていた。	担当として取り組むべき通常の課題よりも「困難な課題」に取り組み、その解決に向けて、適切に対応した。
b	求められる行動がおおむねとられていた。（通常）	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。
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。）	担当として取り組むべき通常の課題について、対応が遅れたり、不十分・不適切であることがやや多かった。
d	求められる行動が全くとられていなかった。	担当として取り組むべき通常の課題について、対応を怠ったり、不十分・不適切であることを繰り返した。

（注１）「困難な課題」の例

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。緊急な対応が必要な課題。顕著な業務改善・業務見直し など

（注２）「課題」の考え方

当初から認識・設定していたものに限らず、職務を行う中で期中に見直したり新たに認識・設定したものを含む。

（例）50 が通常求められる水準で、100 は達成困難と考えられる場合、当初は 50（担当として取り組むべき通常の課題）の達成を目指して職務を行った場合であっても、期中に抜本的な業務の効率化等を行い、100 の達成を目指すことにした場合、又は、期末に振り返った時に 100 の達成が出来ていた場合、当該職員は「困難な課題」に取り組んだと言える。

2 業績評価について

業績評価は、職務遂行に当たり実際にあげた業績を評価するものであり、果たすべき役割として明確にした目標に対する達成度を基に、そのプロセスや質的水準も勘案し評価を行います。

各目標の評価（個別評語の付与）においては、評語の解説に従い、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場合は b、問題なく目標を達成し、期待された以上の成果をあげた場合は a、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場合は c を付すことになります。

後掲の整理表は能力評価を行う際に参照するものですが、業績評価を行う際にも、評価対象となる成果が「期待された成果」と「期待された以上の成果」のどちらに該当するのかの判断に当たっては、取り組んだ課題が「担当として取り組むべき通常の課題」であったのか、「担当として取り組むべき通常の課題よりも『困難な課題』」であったのかに留意してください。

整理表(一般行政・本省内部部局等・課長)

評価項目		評価項目・行動 / 着眼点				業務運営	組織統率・人材育成
		倫理	構想	判断	説明・調整		
評価要素	行動	国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	①責任感 ②公正性	課の責任者として、適切な判断を行う。	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。	コスト意識を持って効率的に業務を進める。	適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行うい、成果をあげるとともに、部下の指導・育成を行う。
	着眼点			①最適な選択 ②適時の判断 ③リスク対応	①信頼関係の構築 ②折衝・調整 ③適切な説明	①先見性 ②効率的な業務運営 ③業務の見直し	①業務の割当て ②意思疎通と進捗管理 ③部下の成長支援
評価項目ごとの評価要素							
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。	課として取り組むべき通常の課題よりも困難な課題に取り組むみ、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるような対応を行った。	困難な課題について、その解決に向けて、状況を的確に把握し、特に大きな成果をあげられるよう、対応方針や達成すべき成果を具体的に示した。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果を得る選択肢を踏まえ、適時・最適な判断を積み重ねた。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、説明・折衝・調整を行い、合意を形成した。	困難な課題について、その解決に向けて、効率的な業務遂行や、他の業務の負担により、特に大きな負担を大幅に軽減した。	困難な課題について、その解決に向けて、適切に業務を割当て、部下の指導・育成を行い、特に大きな成果をあげた。
a	求められる行動が確実にとられていた。	課として取り組むべき通常の課題よりも困難な課題に取り組むみ、その解決に向けて、適切に対応した。	困難な課題について、その解決に向けて、状況を的確に把握し、適切な対応方針や達成すべき成果を具体的に示した。	困難な課題について、その解決に向けて、採り得る選択肢を踏まえ、適時・最適な判断を積み重ねた。	困難な課題について、その解決に向けて、適切に説明・折衝・調整を行い、合意を形成した。	困難な課題について、その解決に向けて、効率的な業務遂行や、他の業務の負担を増やすことはなかった。	困難な課題について、その解決に向けて、適切に業務を割当て、部下の指導・育成を行い、成果をあげた。
b	求められる行動がおおむねとられていた。 (通常)	課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。	課として取り組むべき課題について、その解決に向けて、状況を的確に把握し、適切な方針や達成すべき成果を具体的に示した。	課として取り組むべき課題について、その解決に向けて、採り得る選択肢を踏まえ、適時・適切な判断を下した。	課として取り組むべき課題について、その解決に向けて、適切に説明・折衝・調整を行い、合意を形成した。	課として取り組むべき課題について、その解決に向けて、効率的に業務を行うとともに、業務の見直しや改善を進めた。	課として取り組むべき課題について、その解決に向けて、適切に業務を割当て、部下の指導・育成を行い、成果をあげた。
c	求められる行動が最低限はとられていた。 (できずともあったが、できなかったことの方が多いなど、総じて判断すれば、とどられていた行動が物足りなかった。)	課として取り組むべき通常の課題について、対応が遅れたり、不十分・不適切であることがやや多かった。	課として取り組むべき課題について、方針を示すのが不十分であり、方針の内容が不適切であることを繰り返し見られた。	課として取り組むべき課題について、判断が遅れたり、不適切な判断を行うことがやや多く見られた。	課として取り組むべき課題について、不適切な説明・折衝・調整を行うことがやや多く見られた。	課として取り組むべき課題について、業務の効率化や見直しを行わなかった。	課として取り組むべき課題について、業務の効率化や見直しを行わなかった。
d	求められる行動が全くとどられていなかった。	課として取り組むべき通常の課題について、対応が遅れたり、不十分・不適切な対応を繰り返した。	課として取り組むべき課題について、方針を示さなかったり、方針の内容が不適切であることを繰り返し見られた。	課として取り組むべき課題について、判断が遅れたり、不適切な判断を行うことを繰り返した。	課として取り組むべき課題について、説明・折衝・調整を怠ったり、不適切な説明等を繰り返した。	課として取り組むべき課題について、業務の効率化や見直しを行わなかった。	課として取り組むべき課題について、必要な業務の割当てや部下の指導・育成を怠ったり、柔軟な働き方への理解が全くなかった。

※「困難な課題」・・・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、従来手づかずであった課題。前例のない新たな取組。緊急な対応が必要な課題。顕著な業務改善・業務見直し。 など

整理表(一般行政・本省内部部局等・室長)

評語	評語の解説	評価要素	評価項目・行動／着眼点								
			評価項目	倫理	企画・立案	判断	説明・調整	業務運営	組織統率・人材育成		
			行動	国民全体の奉仕者として、担当業務の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。 ①責任感 ②公正性	組織方針に基づき、行政ニーズを踏まえ、課題を的確に把握し、施策の企画・立案を行う。 ①知識・情報収集 ②行政ニーズの反映 ③成果認識	担当業務の責任者として、適切な判断を行う。 ①最適な選択 ②適時の判断 ③リスク対応	担当する事案について適切な説明を行うとともに、関係者と調整を行い、合意を形成する。 ①信頼関係の構築 ②折衝・調整 ③適切な説明	コスト意識を持って効率的に業務を進める。 ①先見性 ②効率的な業務運営 ③業務の見直し	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、成果をあげるとともに、部下の指導・育成を行う。 ①業務の割当て ②意思疎通と連携管理 ③部下の成長支援		
評語	評語の解説	評価要素	評価項目ごとの評価要素								
			s	求められる行動が確実にとどられており、付加価値を生む、他の職員に模範となるなどの職務遂行状況である。	担当として取り組むべき通常の課題よりも「困難な課題」に取り組む、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう対応を行った。	困難な課題にも、その解決に向けて、責任を持って果敢に取り組むとともに、服務規律を遵守し、他の職員の間で模範となった。	困難な課題について、その解決に向けて、情報収集を幅広く行い、行政ニーズを把握し、複数の選択肢の中から適切な対応方針を企画・立案した。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、採り得る選択肢を踏まえ、適時・最適な判断を積み重ねた。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、説明・折衝・調整を行い、合意を形成した。	困難な課題について、その解決に向けて、適切な業務的な業務遂行や、他の業務の抜本的な見直しにより、部下の負担を大幅に軽減した。	困難な課題について、その解決に向けて、適切な業務的な業務遂行や、他の業務の抜本的な見直しにより、部下の負担を増やすことはなかった。
			a	求められる行動が確実にとどられていた。	担当として取り組むべき通常の課題よりも「困難な課題」に取り組む、その解決に向けて、適切に対応した。	困難な課題にも、その解決に向けて、責任を持って果敢に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行した。	困難な課題について、その解決に向けて、情報収集を幅広く行い、行政ニーズを把握し、複数の選択肢の中から適切な対応方針を企画・立案した。	困難な課題について、その解決に向けて、採り得る選択肢を踏まえ、適時・最適な判断を積み重ねた。	困難な課題について、その解決に向けて、適切な説明・折衝・調整を行い、合意を形成した。	困難な課題について、その解決に向けて、適切な業務的な業務遂行や、他の業務の抜本的な見直しにより、部下の負担を増やすことはなかった。	困難な課題について、その解決に向けて、適切な業務的な業務遂行や、他の業務の抜本的な見直しにより、部下の負担を増やすことはなかった。
			b	求められる行動がおおむねとどられていた。 (通常)	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。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、情報収集を幅広く行い、行政ニーズを把握し、複数の選択肢の中から適切な対応方針を企画・立案した。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、採り得る選択肢を踏まえ、適時・適切な判断を下した。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、適切な説明・折衝・調整を行い、合意を形成した。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、適切な業務的な業務遂行や、他の業務の見直しや改善を進めた。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、適切な業務的な業務遂行や、他の業務の見直しや改善を進めた。	
			c	求められる行動が最低限はとどられていた。 (できずの場合もあったが、できなかったことの方が多いなど、総じて判断すれば、とどられていた行動が物足りなかった。)	担当として取り組むべき通常の課題について、対応が遅れたり、不十分・不適切であることが多かった。	担当として取り組むべき課題について、情報収集が遅れたり、不適切な対応方針を企画・立案することがやや多く見られた。	担当として取り組むべき課題について、判断が遅れたり、不適切な判断を行うことがやや多く見られた。	担当として取り組むべき課題について、不適切な説明・折衝・調整を行うことがやや多く見られた。	担当として取り組むべき課題について、不適切な説明・折衝・調整を行うことがやや多く見られた。	担当として取り組むべき課題について、業務の効率化や見直しを行わなかった。	担当として取り組むべき課題について、業務の効率化や見直しを行わなかった。
d	求められる行動が全くとどられていなかった。	担当として取り組むべき通常の課題について、対応が遅れたり、不十分・不適切な対応を繰り返した。	担当として取り組むべき課題について、情報収集や対応方針の企画・立案が遅れたり、不適切な対応方針を企画・立案することを繰り返した。	担当として取り組むべき課題について、判断が遅れたり、不適切な判断を行うことを繰り返した。	担当として取り組むべき課題について、説明・折衝・調整を怠ったり、不適切な説明等を繰り返した。	担当として取り組むべき課題について、業務の効率化や見直しを行わなかった。	担当として取り組むべき課題について、業務の効率化や見直しを行わなかった。	担当として取り組むべき課題について、業務の効率化や見直しを行わなかった。 大量に部下に命じ、長時間の超過勤務を行わせた。 への理解が全くなかった。			

※「困難な課題」・・・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、従来手づかずであつた課題。前例のない新たな取組。緊急な対応が必要な課題。顕著な業務改善・業務見直し。 など

整理表(一般行政・本省内部部局等・課長補佐)

評価項目	評価項目・行動 / 着眼点					部下の育成・活用	
	倫理	企画・立案、事務事業の実施	判断	説明・調整	業務遂行		
	行動	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。	自ら処理すべき事案について、適切な判断を行う。	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。	段取りや手順を整え、効率的に業務を進める。		
評価要素	着眼点	①責任感 ②公正性	①知識・情報収集 ②事務事業の実施 ③成果認識	①役割認識 ②適切な判断	①信頼関係の構築 ②説明 ③交渉	①作業の割り振り ②部下の育成	
	評語の解説	s	求められる行動が確実にとどられており、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。	担当として取り組むべき通常の課題よりも「困難な課題」に取り組む、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう対応を行った。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな情報収集を幅広く行い、複数の選択肢の中から適切な対応方針を企画・立案した。	困難な課題について、その解決に向けて、適切な判断を積み重ねた。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、段取りを整え、効率的に対応するとともに、他に担当する業務についても抜本的な改善に取り組んだ。
		a	求められる行動が確実にとどられていた。	担当として取り組むべき通常の課題よりも「困難な課題」に取り組む、その解決に向けて、適切に対応した。	困難な課題について、その解決に向けて、情報収集を幅広く行い、複数の選択肢の中から適切な対応方針を企画・立案した。	困難な課題について、その解決に向けて、適切な判断を積み重ねた。	困難な課題について、その解決に向けて、適切に段取りを整え、効率的に対応するとともに、他に担当する業務についても改善に取り組んだ。
		b	求められる行動がおおむねとどられていた。 (通常)	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。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、情報収集を幅広く行い、複数の選択肢の中から適切な対応方針を企画・立案した。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、適切な判断を下した。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、適切に説明・調整を行った。
c	求められる行動が最低限はとどられていた。 (できずの場合もあったが、できなかったことの方が多いため、総じて判断すれば、とどられていた行動が物足りなかった。)	担当として取り組むべき通常の課題について、対応が遅れたり、不十分・不適切であることがやや多かった。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けた対応が不十分であった。職務規律の遵守や、公正な職務遂行の点で、疑問のある行動がやや多く見られた。	担当として取り組むべき課題について、不適切な判断を行うことがやや多く見られた。	担当として取り組むべき課題について、不適切な説明・調整を行うことがやや多く見られた。	担当として取り組むべき課題について、作業の割り振りや部下の指導・育成が不適切であった。	
	d	求められる行動が全くとどられていなかった。	担当として取り組むべき通常の課題について、対応が遅れたり、不十分・不適切な対応を繰り返した。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けた対応を怠った。職務規律に違反が認められ、公正な職務遂行を行わなかった。	担当として取り組むべき課題について、不適切な判断を繰り返した。	担当として取り組むべき課題について、説明・調整を怠ったり、不適切な説明・調整を行うことを繰り返した。	担当として取り組むべき課題について、必要ない作業の割り振りや部下の指導・育成を怠った。規律面での問題を放置した。

※「困難な課題」・・・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、従来手づかずであった課題。前例のない新たな取組。緊急な対応が必要な課題。顕著な業務改善・業務見直し。 など

整理表(一般行政・本省内部部局等・係長)

評価項目・行動 / 着眼点								
評語	評語の解説	評価要素	評価項目	倫理	課題対応	協調性	説明	業務遂行
			行動	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、職務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、問題点を的確に把握し、課題に対応する。	上司・部下等と協力的な関係を構築する。	担当する事業について分かりやすい説明を行う。	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。
		評価要素	着眼点	①責任感 ②公正性	①知識・情報収集 ②問題点の把握 ③対応策の検討	①協調性 ②指示・指導の理解	①説明 ②相手の話の理解	①計画性 ②正確性 ③粘り強さ ④部下の育成
評価項目ごとの評価要素								
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、他の職員の間で模範となるなどの職務遂行状況である。	担当として取り組むべき通常の課題よりも「困難な課題」に取り組む、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるような対応を行った。	困難な課題にも、その解決に向けて、責任を持って取り組むとともに、職務規律を遵守し、公正に職務を遂行した。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、必要十分な情報・専門的知識・技術を習得した。	困難な課題について、その解決に向けて、複雑な内容であっても、上司の指示・指導を正しく理解し、関係者との協力的な関係を構築した。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、関係者の意見・要望についても正確に理解し、適切に説明を行った。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、部下の指導・育成しながら、粘り強く、計画的に、正確に遂行した。	
a	求められる行動が確実にとられていた。	担当として取り組むべき通常の課題よりも「困難な課題」に取り組む、その解決に向けて、適切に対応した。	困難な課題にも、その解決に向けて、責任を持って取り組むとともに、職務規律を遵守し、公正に職務を遂行した。	困難な課題について、その解決に向けて、必要十分な情報・専門的知識・技術を習得し、適切に対応した。	困難な課題について、その解決に向けて、複雑な内容であっても、上司の指示・指導を正しく理解し、関係者との協力的な関係を構築した。	困難な課題について、その解決に向けて、関係者の意見・要望についても正確に理解し、適切に説明を行った。	困難な課題について、その解決に向けて、部下の指導・育成もしながら、粘り強く、計画的に、正確に遂行した。	
b	求められる行動がおおむねとられていた。 (通常)	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。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、責任を持って取り組むとともに、職務規律を遵守し、公正に職務を遂行した。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、必要十分な情報・専門的知識・技術を習得し、適切に対応した。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、必要十分な情報・専門的知識・技術を習得し、適切に対応した。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、関係者の意見・要望を正しく理解し、適切に説明を行った。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、部下の指導・育成もしながら、粘り強く、計画的に、正確に遂行した。	
c	求められる行動が最低限はとられていた。 (できただけの場合もあったが、できなかつたことの方が多いなど、総じて判断すれば、とられていた行動が物足りなかつた。)	担当として取り組むべき通常の課題について、対応が遅れたり、不十分・不適切であることが多かった。	担当として取り組むべき課題について、責任を持って遂行する努力が不十分であった。職務規律の遵守や、公正な職務遂行の点で、疑問のある行動がやや多く見られた。	担当として取り組むべき課題について、情報・専門的知識・技術の習得が不十分であったり、不適切に対応することが多かった。	担当として取り組むべき課題について、上司の指示・指導の理解、関係者との協力的な構築が不十分であった。	担当として取り組むべき課題について、関係者の意見・要望の理解が不十分であり、不適切な説明を行うことがやや多く見られた。	担当として取り組むべき課題について、計画性や正確性、粘り強さが十分でないことや、部下の指導・育成を怠るが多くなかつた。	
d	求められる行動が全くとられていなかった。	担当として取り組むべき通常の課題について、対応を怠ったり、不十分・不適切な対応を繰り返した。	担当として取り組むべき課題について、責任を怠った。職務規律に違反が認められた。公正な職務遂行を行わなかつた。	担当として取り組むべき課題について、情報・専門的知識・技術の習得を怠ったり、不適切に対応することを繰り返した。	担当として取り組むべき課題について、上司の指示・指導の理解、関係者との協力的な構築が不十分であった。	担当として取り組むべき課題について、関係者の意見・要望を理解しないまま、不適切な説明を行うことを繰り返していた。	担当として取り組むべき課題について、計画性や正確性、粘り強さがほとんど見られず、部下を指導・育成することも全くなかつた。	

※「困難な課題」・・・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。緊急な対応が必要な課題。顕著な業務改善・業務見直し。 など

整理表(一般行政・本省内部部局等・係員)

評価項目・行動 / 着眼点					
評価項目	倫理	知識・技術	コミュニケーション	業務遂行	
	行動	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。	業務に必要な知識・技術を習得する。		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。
評価要素					①積極性 ②正確性 ③迅速な作業 ④粘り強さ
着眼点					①情報の整理 ②知識習得 ③誠実な対応 ④上司への報告
評価項目ごとの評価要素					
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。	担当として取り組むべき通常の課題よりも困難な課題に取り組む、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるような対応を行った。	困難な課題についても、その解決に向けて、責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行し、他の職員の模範となった。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、複雑な情報についても伝達・報告等を適時・適切に行った。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、粘り強く積極的に取り組み、正確・迅速に遂行した。
a	求められる行動が確実にとられていた。	担当として取り組むべき通常の課題よりも困難な課題に取り組む、その解決に向けて、適切に対応した。	困難な課題についても、その解決に向けて、責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行した。	困難な課題について、その解決に向けて、複雑な情報についても伝達・報告等を適時・適切に行った。	困難な課題について、その解決に向けて、粘り強く積極的に取り組み、正確・迅速に遂行した。
b	求められる行動がおおむねとられていた。 (通常)	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。	担当として取り組むべき課題について、必要な情報・知識・技術を収集・整理・習得した。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、情報の伝達・報告等を適時・適切に行った。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、粘り強く積極的に取り組み、正確・迅速に遂行した。
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しなど、総じて判断すれば、とられていた行動が物足りなかった。)	担当として取り組むべき通常の課題について、対応が遅れたり、不十分・不適切であることがやや多かった。	担当として取り組むべき課題について、情報・知識・技術の収集・整理・習得が不十分であった。	担当として取り組むべき課題について、情報の伝達・報告等が多量に遅れたり、不適切であることがやや多く見られた。	担当として取り組むべき課題について、粘り強さ・積極性や正確性・迅速性が十分でないことや多く見られた。
d	求められる行動が全くとられていなかった。	担当として取り組むべき通常の課題について、対応を怠ったり、不十分・不適切な対応を繰り返した。	担当として取り組むべき課題について、情報・知識・技術の収集・整理・習得をほとんど行わなかった。	担当として取り組むべき課題について、情報の伝達・報告等を怠ったり、不適切な伝達・報告等を行っていた。	担当として取り組むべき課題について、粘り強さ・積極性や正確性・迅速性がほとんど見られなかった。

※「困難な課題」・・・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。緊急な対応が必要な課題。顕著な業務改善・業務見直し。 など

評語別行動事例(一般行政・本省内部部局等・課長)

(参考資料)

[illegible]

※この「言語別行動事例」は、一般的と考えられる職場を想定した上で、便宜的に参考例をお示したものです。各府省等における個別の事情を勘案し、適切な対応をお願いします。

※「困難な課題」…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。

緊急な対応が必要な課題。顕著な業務改善・業務見直し。など

評語別行動事例(一般行政・本省内部部局等・室長)

(参考資料)

[illegible]

※この「評語別行動事例」は、一般的と考えられる職場を想定した上で、便宜的に参考例をお示したものです。各府省等における個別の事情を勘案し、適切な対応をお願いします。

※「困難な課題」……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。緊急な対応が必要な課題。顕著な業務改善・業務見直し。など

評語別行動事例（一般行政・本省内部部局等・課長補佐）

（参考資料）

評語		評語の解説	評価要素	評価項目	倫理	企画・立案、事務事業の実施	判断	説明・調整	業務遂行	部下の育成・活用
評語				行動	第一 線において責任を持って課題に取り組み、ともに、職務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	①知識・情報収集 ②説明 ③意思認識	①役割認識 ②適切な判断	①権限関係の構築 ②交渉	①段取り ②柔軟性 ③業務改善	①作業の割り振り ②部下の育成
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、他の職員の仕事となるなどの職務遂行状況である。	評価要素	担当として取り組むべき通常の課題より「困難な課題」に取り組む、その解決に向けて、適切に対応し、特に大きな成果を挙げた。	★多くの関係団体・機関の利害が錯綜し、今後数年間は意思の集約ができていないと考えられていたX案件について、成果水準を自ら高く設定し、責任を持って集約に取り組んだ。また、国家公務員としての規範的な行動が表彰され、他の職員の業務遂行に好影響があった。	★反対意見が多く、長らく行き詰っていたX計画の策定に向けて、地域の事情、関係団体・機関の主張等を収集・整理し、上司の方針に沿った、具体的なかつ有効な対応方針を立案し、事態の打開につながった。	★長年にわたり関係者間の意見が対立し、進展がほとんど期待できなかったX案件について、前例がない中、上司の判断も仰ぎつつ、率先して情報収集等に取り組み、合意形成に向けて適切な判断を積み重ね、事態の打開につながった。	★多くの関係者間で意見が対立し、意見集約の進捗がままだった立上り、意図したX案件の改正に当たって、関係者の主張の背景を整理し、論点を明確にした上で、粘り強く説明・調整を行い、特に大きな付加価値を生み出す合意に至った。	★制度が複雑に絡み調整の難航が予想されたX政令の改正に当たり、適切に段取りを整えるとともに、担当業務を大きく見直す業務改革に取り組み、効果的に進め、特に大きな成果を挙げた。	★利害関係が複雑で、極めて難しいとされたX案件の見直しに当たり、多くの調整作業が発生する中、部下のコンディションにも配慮しつつ、適切に作業の割り振りや指導・育成を行い、チームを効果的に機能させた。
				担当として取り組むべき通常の課題より「困難な課題」に取り組む、その解決に向けて、適切に対応した。	★多くの関係団体・機関が絡むため、これまで十分な検討がされていなかったX案件について、成果水準を自ら高く設定し、責任を持って実現に取り組んだ。	★多くの利害関係が絡み、具体化が進んでいないX計画の策定について、様々な意見・情報を収集・整理し、上司の方針に沿った、具体的なかつ有効な対応方針を立案した。	★多くの意見があり收拾が付かなかったX案件について、時間的に余裕がない状況においても、上司の判断も仰ぎつつ、率先して情報収集等に取り組む、合意形成に向けて適切な判断を積み重ねた。	★関係者間で意見が分かれ、意見集約の難航が予想された新規施策について、論点を明確にした上で、粘り強く説明・調整を行い、合意に至った。	★複雑に絡む制度の調整が必要なX政令の改正に当たり、事前にスケジュールを示しつつ、簡略化できる手順を見直すなど、効果的に進めた。	★多くの利害関係者が存在するX案件の見直しに当たり、非常に緊박な状況でも、部下のコンディションにも配慮しつつ、適切に作業の割り振りや指導・育成を行い、チームを効果的に機能させた。
a		求められる行動が確実にとられていた。		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。	★Z案件について、自らが担当であるとの自覚が足りず、意見集約に向けて取組が不十分であった。	★Z計画の策定に向けて、関係者のニーズの変化を適切に把握し、上司の方針に沿った、具体的なかつ有効な対応方針を企画・立案した。	★Z案件への対応に当たり、自らの役割は認識していたものの、判断の内容が不適切で、上司に軌道修正を指示されたことにより、自らの役割が示されることがやや多く見られた。	★Z案件への対応に当たり、自らの役割は認識していたものの、判断の内容が不適切で、上司に軌道修正を指示されたことにより、自らの役割が示されることがやや多く見られた。	★Z案件の改正に当たり、作業を進める上で、関係者の見通しが甘く、問題が発生した際に、柔軟に対応することができず、進捗が遅れた。	★Z案件の見直しに当たり、部下のコンディションを考慮せずに作業の割り振りを行い、指導の内容も曖昧であることが多く、部下の士気が低下した。
b		求められる行動がおおむねとられていた。		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。	★Z案件について、自らが担当であるとの自覚が足りず、意見集約に向けて取組が不十分であった。	★Z計画の策定に向けて、関係者のニーズの変化を適切に把握し、上司の方針に沿った、具体的なかつ有効な対応方針を企画・立案した。	★Z案件への対応に当たり、自らの役割は認識していたものの、判断の内容が不適切で、上司に軌道修正を指示されたことにより、自らの役割が示されることがやや多く見られた。	★Z案件への対応に当たり、自らの役割は認識していたものの、判断の内容が不適切で、上司に軌道修正を指示されたことにより、自らの役割が示されることがやや多く見られた。	★Z案件の改正に当たり、作業を進める上で、関係者の見通しが甘く、問題が発生した際に、柔軟に対応することができず、進捗が遅れた。	★Z案件の見直しに当たり、部下のコンディションを考慮せずに作業の割り振りを行い、指導の内容も曖昧であることが多く、部下の士気が低下した。
c		求められる行動が最低限はとられていた。（ただし、場合によっては、必要な対応がとられていない場合がある。）		担当として取り組むべき通常の課題について、対応が遅れた、不十分・不適切であることがやや多かった。	★Z案件について、自らが担当であるとの自覚が足りず、意見集約に向けて取組が不十分であった。	★Z計画の策定に向けて、関係者のニーズの変化を適切に把握し、上司の方針に沿った、具体的なかつ有効な対応方針を企画・立案した。	★Z案件への対応に当たり、自らの役割は認識していたものの、判断の内容が不適切で、上司に軌道修正を指示されたことにより、自らの役割が示されることがやや多く見られた。	★Z案件への対応に当たり、自らの役割は認識していたものの、判断の内容が不適切で、上司に軌道修正を指示されたことにより、自らの役割が示されることがやや多く見られた。	★Z案件の改正に当たり、作業を進める上で、関係者の見通しが甘く、問題が発生した際に、柔軟に対応することができず、進捗が遅れた。	★Z案件の見直しに当たり、部下のコンディションを考慮せずに作業の割り振りを行い、指導の内容も曖昧であることが多く、部下の士気が低下した。
d		求められる行動が全くとられていなかった。		担当として取り組むべき通常の課題について、対応が遅れた、不十分・不適切な対応を繰り返した。	★Z案件について、自らが担当であるとの自覚が足りず、意見集約に向けて取組が不十分であった。	★Z計画の策定に向けて、関係者のニーズの変化を適切に把握し、上司の方針に沿った、具体的なかつ有効な対応方針を企画・立案した。	★Z案件への対応に当たり、自らの役割は認識していたものの、判断の内容が不適切で、上司に軌道修正を指示されたことにより、自らの役割が示されることがやや多く見られた。	★Z案件への対応に当たり、自らの役割は認識していたものの、判断の内容が不適切で、上司に軌道修正を指示されたことにより、自らの役割が示されることがやや多く見られた。	★Z案件の改正に当たり、作業を進める上で、関係者の見通しが甘く、問題が発生した際に、柔軟に対応することができず、進捗が遅れた。	★Z案件の見直しに当たり、部下のコンディションを考慮せずに作業の割り振りを行い、指導の内容も曖昧であることが多く、部下の士気が低下した。

※この「評語別行動事例」は、一般的と考えられる職場を想定した上で、便宜的に参考例をお示ししたものです。各府省等における個別の事情を勘案し、適切な対応をお願いします。

※「困難な課題」・・・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、従来手かずであった課題。前例のない、新たな取組。緊急な対応が必要な課題。顕著な業務改善・業務見直し。など

評語別行動事例（一般行政・本省内部部局等・係長）

（参考資料）

評語		評価項目・行動 / 着眼点				業務遂行	
評語	評語の解説	評価要素	評価項目	倫理	課題対応	協調性	説明
			行動	国民全体の奉仕者として、責任を持って職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。	担当業務に必要な専門的知識、技術を習得し、問題点を的確に把握し、課題に対応する。	上司・部下等と協力的な関係を構築する。	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。
		着眼点		①責任感 ②公正性	①知識・情報収集 ②問題点の把握 ③対応策の検討	①協調性 ②指示・指導の理解	①説明 ②相手の話の理解
評価項目ごとの行動事例							
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、他の職員の間柄となるなどの職務遂行状況である。	担当として取り組むべき通常の業務よりも「困難な課題」に取り組め、その解決に向けて、適切に対応し、特に大きな成果を挙げた。	★複雑な新規X事業の執行に当たり、明解な交付要綱等によって一から作成し、関係団体や自治体に対して丁寧に説明や質問対応を行うなど、施策の担当者として、責任を持って業務を完遂した。また、国家公務員としての規範的な行動が表れ、他の職員の業務遂行に好影響があった。	★制度が錯綜し、複数の課題の整理が必要なX計画の見直しに向けて、上司の指示を正しく理解し、特定の複雑な法的論点を適切に整理するとともに、応用して他の論点についても関係者と協力しながら率先して作業を進めた。	★多くの法令との関係で難しい整理が必要なX法令の改正に当たり、各法令担当者の意見を聞きつつその関係を完璧に整理した上で、分かりやすい説明を行い、内閣法制局等の理解を得るなど、事態の打開につながった。	★Z法令の改正に当たり、関係者の主張のポイントを十分に理解できておらず、また、説明が曖昧で分かりづらかった。	★新規X事業の予算要求を行うに当たり、制度設計や関係団体との調整など膨大な作業が発生する中、最終期限を意識した効率的な計画を立て、ミスが生じないよう部下へのフォローも行った。また、業務を遂行し、特に大きな成果を挙げた。
a	求められる行動が確実にとられていた。	担当として取り組むべき通常の業務よりも「困難な課題」に取り組め、その解決に向けて、適切に対応した。	★内容を整理したX事業の執行に当たり、交付要綱等について漏れなく修正し、また修正箇所を関係団体等に対して自らの発意で説明するなど、施策の担当者として、責任を持って業務を完遂した。	★複雑で複数の課題の整理が必要なX計画の見直しに向けて、上司の指示を正しく理解し、複雑な論点について、関係者と協力しながら、整理を行った。	★状況の急激な変化により、難しい短期間での対応を求められ、X法令の改正に当たり、関係者の主張のポイントを整理、整理、論理的な説明を行い、内閣法制局等の理解を得た。	★Z法令の改正に当たり、関係者の主張のポイントを十分に理解できておらず、また、説明が曖昧で分かりづらかった。	★既存X事業の予算要求に向けて、時間的に余裕のない状況でも、必要な見直しを行うつつ、工程管理を意識し、ミスを発生させることなく遂行した。
b	求められる行動がおおむねとられていた。	担当として取り組むべき通常の業務について、遂行に遅れた。	★Z事業の執行に当たり、交付要綱等を適切に作成するなど、施策の担当者として責任を持って取り組んだ。	★Z分野での政策立案を行うに当たり、必要知識・情報の収集を行うとともに、過去の類似案件を参考に問題点を整理し、対応策を検討した。	★Z計画の修正に当たり、上司の指示を正しく理解し、特定の法的論点の整理等、関係者と協力しながら、適切に作業を進めた。	★Z法令の改正に当たり、関係者の主張のポイントを十分に理解できておらず、また、説明が曖昧で分かりづらかった。	★Z事業の予算要求に当たり、多くの資料作成や説明を行う中、部下の作業の進捗状況も気にしながら、計画的に進めた。
c	求められる行動が最低限はとられていた。（で、きつた場合もあったが、大きなことの方が多いなど、総じて判断すれば、とられていた行動が物足りなかった。）	担当として取り組むべき通常の業務について、遂行が遅れた。不十分・不適切であることが多かった。	★Z事業の執行に当たり、施策の担当者であるとの自覚が足りず、交付要綱等の作成や関係団体等への説明が後手に戻った。	★Z分野での政策立案を行うに当たり、課題解決に必要な情報の収集を、安易に周囲に聞いて済ませた結果、対応策の前提事実の認識が多岐にわたった。	★Z計画の見直しに当たり、法的論点の整理に向けて上司の指示を正しく理解できず、関係者とのやりとりで支障を来す場面が少なからず見られた。	★Z法令の改正に当たり、関係者の主張のポイントを十分に理解できておらず、また、説明が曖昧で分かりづらかった。	★Z事業の予算要求に当たり、期限を全く意識せず、また、部下が作成した説明資料のチェックも発生していた。
d	求められる行動が全くとられていなかった。	担当として取り組むべき通常の業務について、不十分・不適切であることが多かった。	★Z事業の執行に当たり、施策の担当者としての自覚に欠け、交付要綱等の作成や関係団体等への説明等、対応を怠った。 ★ハラスメントにより、担当内のモチベーションを低下させた。	★Z分野での政策立案を行うに当たり、担当として必要な知識を習得することもせず、対応策の検討も行わなかった。	★Z計画の見直しに当たり、法的論点の整理に向けて上司の指示を理解しようとして、関係者ともまづコミュニケーションをとらなかった。	★Z法令の改正に当たり、関係者の主張の内容を理解しないまま、誤った説明を繰り返した。	★Z事業の予算要求に当たり、期限を全く意識せず、また、部下が作成した説明資料のチェックも発生していた。

※この「評語別行動事例」は、一般的と考えられる職場を想定した上で、便宜的に参考例を示したものです。各府省等における個別の事情を勘案し、適切な対応をお願いします。

※「困難な課題」・・・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、従来手づかずであった課題。前例のない「新たな取組」。緊急な対応が必要な課題。顕著な業務改善、業務見直し。 など

評語別行動事例（一般行政・本省内部部局等・係員）

（参考資料）

評価項目・行動／ 着眼点									
評語	評語の解説	評価要素		評価項目	倫理	知識・技術	コミュニケーション		業務遂行
		行動	着眼点	①責任感 ②公正性	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。	業務に必要な知識、技術を習得する。	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとる。	①積極性 ②正確性 ③迅速な作業 ④粘り強さ	
評価項目ごとの行動事例									
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。	担当として取り組むべき通常の課題よりも「困難な課題」に取り組み、その解決に向けて、適切に対応し、特に大きな成果を挙げた。	★複雑・難解な新規X事業の執行に当たり、交付要綱等を理解した上で、問い合わせや申請手続き等に関連する問い合わせや申請等について、適切な対応がとれた。また、他の職員が表彰された。他の職員が業務遂行に好影響があった。	★国内における知見の蓄積がほとんどないX分野での政策立案を行うため、率先して海外から専門的な情報を収集し、活用しやすいよう整理するとともに、これらの知識を身に付けることで、事態の打開につながった。	★上司の指示を正しく理解し、複雑な法的論点の整理に必要な専門性の高い情報を、速やかに収集・整理するとともに、上司・同僚等に対しても極めて明かに説明を行うことで、事態の打開につながった。	★新規X事業の予算要求を行うに当たり、制度設計や関係団体との調整に向けて膨大な作業が発生する中、未経験な作業であっても積極的に引き受け、上司の判断を仰ぎつつ、ミスなく粘り強く取り組み、特に大きな成果をあげた。			
a	求められる行動が確実にとられていた。	担当として取り組むべき通常の課題よりも「困難な課題」に取り組み、その解決に向けて、適切に対応した。	★内容を見直したY事業の予算執行に当たり、変更点に関する問い合わせや申請手続き等について、適切な対応がとれた。	★専門家が多くの様々な議論があるY分野での政策立案を行うため、蓄積されていた各種情報について、その更新のみならず、自発的に新たな情報源を探し情報を入手し、使いやすく整理するとともに、これらの知識を身に付けていた。	★上司の指示を正しく理解し、複雑な法的論点の整理に必要な情報を、速やかに収集・整理するとともに、上司・同僚等に対しても明かに説明した。	★既存Y事業の予算要求に向けて、時間的に余裕のない状況で必要な見直しを行い、膨大な作業が発生したが、ミスをしないよう留意しつつ、意欲的に根気強く取り組んだ。			
b	求められる行動がおおむねとられていた。	担当として取り組むべき通常の業務について、適切に遂行した。	★Z事業の執行に当たり、問い合わせや申請手続き等に関連する問い合わせや申請等について、適切な対応がとれた。	★Z分野での政策立案を行うに当たり、必要な知識・情報の収集を行うとともに、収集した情報を使いやすく整理し、これらの知識を身に付けていた。	★上司の指示を正しく理解し、法的論点の整理に向けて、必要な情報の収集・整理・説明を適切に行なった。	★Z事業の予算要求に当たり、多くの資料作成を積極的にを行い、ミスがないか確認しながら、粘り強く取り組んだ。			
c	求められる行動が最低限はとられていた。（できただけであったが、できなかつ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つた。）	担当として取り組むべき通常の業務について、遂行が遅れたが、不十分・不適切であることが多かった。	★Z事業の執行に当たり、担当者としての自覚が足りず、交付要綱等の理解が不十分で、問い合わせや申請手続き等への対応が不適切であることが多かった。	★Z分野での政策立案を行うに当たり、担当として有するべき知識が足りず、打ち合わせでの議論に追いついていないことがやや多く見られた。	★法的論点の整理に必要な情報収集に当たり、上司の指示の理解が不十分であったため、指示とは異なる情報を整理・報告することがやや多かった。	★Z事業の予算要求に当たり、ミスを指摘されることがやや多く、業務を先送りする消極的な姿勢が見られた。			
d	求められる行動が全くとられていなかった。	担当として取り組むべき通常の業務について、遂行が遅れたが、不十分・不適切であることが多かった。	★Z事業の執行に当たり、担当者としての自覚に欠け、交付要綱等を理解しようとして、問い合わせや申請手続き等への対応に著しい支障を来した。 ★ハラスメントにより、担当内のモチベーションを低下させた。	★Z分野での政策立案を行うに当たり、何度も指示を受けたにもかかわらず、必要な知識を身に付けなかった。	★法的論点の整理に必要な情報収集に当たり、上司の指示を理解できず、上司・同僚への説明を求められてもほとんど行わなかった。	★Z事業の予算要求に当たり、指示された作業について、消極的な姿勢が目立ち、不注意によるミスが多く、他に大きな作業がなかったにもかかわらず、期限をまったく守らなかった。			

※この「評語別行動事例」は、一般的と考えられる職場を想定した上で、便宜的に参考例を示したものです。各府省等における個別の事情を勘案し、適切な対応をお願いいたします。

※「困難な課題」・・・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。緊急な対応が必要な課題。顕著な業務改善・業務見直し。 など

採用昇任等基本方針（概要）

平成26年6月24日閣議決定

平成27年12月25日一部変更

- 「採用昇任等基本方針」とは、国公法第 54 条に基づき、同法のうたう制度の適切かつ効果的な運用を実現するため、各任命権者が任用（採用・昇任・降任・転任）に当たり従うべき基本的な方針（閣議決定）。各任命権者は、本方針に沿って任用を実施
- 改正国公法により新たに導入された幹部職員人事一元管理・管理職への任用に関する指針や女性職員の採用・登用の拡大、仕事と生活の調和を図るための取組の促進等に関する指針を盛り込むもの

【全体構成】

1 国家公務員の採用、昇任等に関する基本的な考え方

- 「基本的な」指針として総論的事項を記載

2 採用に関する指針

- 政府として確保すべき人材像を明らかにした上で、意欲や能力を適切に把握し、特定の大学・学部出身者に偏ることなく、多様で有為な人材を確保
- 男女基本計画の定める目標達成に向けて女性職員の採用を図る
- 幹部職員等の公募については、基本法以降の公募の実態に係る議論にも留意し、段階的な検証を経ながら取組を進める

3 昇任及び転任に関する指針

- 採用年次や試験区分にとらわれず、人事評価等に基づき、適材適所の人事運用を徹底

4 幹部職及び管理職への任用に関する指針

（幹部職）

- 内閣の重要政策に対応した戦略的な人材配置を実現し、縦割り行政の弊害を排除して各府省一体の行政運営を確保するとの幹部職員人事一元管理の趣旨を徹底。各府省において、政策課題への取組方針とその実現のための人事配置との関係を明確にし、適材適所の任用を実施
- 府省間人事交流を推進しつつ、各府省において、内閣官房、在外公館、民間企業への出向等多様な経験の有無を勘案の上、政府全体の課題に積極的に取り組み得る者を適切に登用するとともに、女性職員の積極的登用を図る
- 行政のスリム化、自主的な事業改善、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を実現する取組の成果を適切に評価

（管理職）

- 人事院規則による公正確保の基準を満たす者から、以下の基準等に配慮し適切に登用
 - ① 採用年次や試験区分等にとらわれず、能力・適性を有する者を選定
 - ② 男女基本計画の定める目標達成に向けて女性職員の登用を図る
 - ③ 内閣官房出向等の多様な経験を有し、国益の観点に立った判断ができる者を選定
 - ④ 事業の見直しの実施等コスト意識を持って効率的な業務運営ができる者を選定
 - ⑤ 部下のワークライフバランスにも配慮できる者を選定

5 女性職員の採用・登用の拡大及び職員の仕事と生活の調和を図るための指針

（基本的な姿勢）

- 国が率先して女性職員の採用・登用の拡大に取り組み、職員の仕事と生活の調和も一体的に推進

（女性職員の採用・登用の拡大）

- 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（平成 27 年法律第 64 号）及び男女基本計画を踏まえ採用・登用を拡大
- 優れた人材の中途採用等を含め、女性職員の採用を積極的に拡大
 - ▶ 女性職員の職域拡大や多様で実効性のある募集・啓発活動を積極的に推進
- これまで登用を阻害していた要因を把握・分析・除去し、仕事と生活の調和を推進して、女性職員の登用を拡大
 - ▶ 従来の人事慣行を見直し、女性職員に多様な職務機会を付与、研修等の必要な支援を行うことにより、職務経験の蓄積を通じたキャリア形成支援
 - ▶ 育児休業を取得する職員等に対しても、積極的な登用に向けたキャリア形成支援
 - ▶ 女性職員の相談に乗り助言するメンター制度の導入を推進
- 女性職員の配置状況等を出先機関も含めて全省的に把握し、潜在的な人材を発掘・抜擢
- 幹部候補育成課程の運用においても、高い意欲と能力を有する女性職員を積極的に育成

（仕事と生活の調和の推進）

- 育児短時間勤務、テレワークなど職員の状況に応じた柔軟な働き方を推進するとともに、仕事と家庭の両立支援制度を利用しやすい環境を整備
- 適切な業務管理及び業務の効率化等を一層推進し、関係機関の理解と協力も得ながら、超過勤務をより効果的に縮減
- 男性職員の育児休業の取得等を一層促進

（推進体制の整備）

- 全府省からなる協議会（次官級を想定）を設置し、具体的な施策を盛り込んだ取組指針を作成し、総合的に推進
- 各府省に人事担当部局が中心となって各職場・各世代の男女の声もくみ上げることができるような全省的体制を整備し、各府省や各部局の実情を踏まえた目標を設定しつつ、府省ごとに取組計画を策定・公表
- 内閣総理大臣（内閣人事局）が、各府省の取組支援及びフォローアップを実施

6 人事交流等の推進

- 府省等間の連携の強化と広い視野に立った人材の育成の観点から府省間人事交流を推進
- 府省間人事交流の円滑な実施に資するよう、内閣総理大臣が任命権者に対する情報提供、任命権者相互間の情報交換の促進等必要な調整を実施
- 相互・対等交流を原則として、地方公共団体との人事交流を推進
- 官民人事交流制度等を活用し、「官から民」、「民から官」の双方向の交流を拡充

7 その他職員の採用、昇任、降任及び転任に関する制度の適切かつ効果的な運用を確保するために必要な事項

- 執務を通じての研修（OJT）、執務を離れての研修（OFF-JT）及び職務付与を相互に効果的に組み合わせることにより、職員のキャリア形成や中長期的な能力向上を支援

**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等に関する
人事評価における取組について（依頼）
（平成26年9月4日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）**

採用昇任等基本方針（平成26年6月24日閣議決定）においては、「適切な人材登用の前提として、幹部職にとどまらず、行政のスリム化、自主的な事業の改善、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を実現する取組の成果等を適切に評価するよう努めるものとする」こと、また、女性職員の採用・登用の拡大及び職員の仕事と生活の調和の推進に向けた体制の整備等として、「仕事と生活の調和の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を行う」こととされています。

当該方針の実現に当たっては、組織マネジメントの観点から、本府省等課室長相当職以上の職員が重要な役割を担っていることに鑑み、平成26年10月以降、当該職員の人事評価については、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を実現するための取組に向けてとられた行動等が適切に評価されるよう、下記事項について留意の上、人事評価記録書（様式別添）について人事評価実施規程の変更を行うとともに、各段の御配慮をお願いします。

記

- 1 能力評価において、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関する観点に留意して評価を行うため、評価者はそのような行動を適切に把握し、評価に適切に反映させる必要があること。
- 2 業績評価において、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留意した目標を設定し、評価に適切に反映させる必要があること。また、期首に設定した目標以外にも、時代に即した合理的かつ効率的な行政を実現するための取組に向けてとられた行動等については、業績評価の全体評語を付与する際に適切に勘案すること。

以上

人事評価記録書様式例（幹部職相当職）

評価期間	平成 年 月 日～平成 年 月 日	被評価者	職名:	氏名:
期末面談	平成 年 月 日	評価者	職名:	氏名:
		調整者	職名:	氏名:
		実施権者	職名:	氏名:
			評価記入日:	平成 年 月 日
			調整記入日:	平成 年 月 日
			確認日:	平成 年 月 日

（Ⅰ 能力評価：幹部職相当職）※評価項目例：一般行政・本省内部部局等局長

評価項目及び行動	自己申告
<倫理> 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とともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。 <構想> 2 所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、先々を見通しつつ、国民の視点に立って、局の重要課題について基本的な方向性を示す。 <判断> 3 局の責任者として、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。 <説明・調整> 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。 <業務運営> 5 国民の視点に立ち、不断の業務見直しに率先して取り組む。 <組織統率> 6 指導力を発揮し、部下の志気を高め、組織を牽引し、成果を挙げる。 【特記事項】 特に、2（構想）・5（業務運営）・6（組織統率）の評価にあたっては、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を実現するとの観点に留意する。	

【全体評価等】		評価者	調整者
(所見)	(全体評価)	(所見)	(全体評価)

備考

評価期間	平成	年	月	日	～	平成	年	月	日	被評価者	職名:	氏名:
------	----	---	---	---	---	----	---	---	---	------	-----	-----

期首面談	平成	年	月	日	評価者	職名:	氏名:	評価記入日	平成	年	月	日
期末面談	平成	年	月	日	調整者	職名:	氏名:	調整記入日	平成	年	月	日
					実施権者	職名:	氏名:	確認日	平成	年	月	日

(Ⅱ 業績評価・幹部職相当職)

目標・重点課題	自己申告
※ 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。	

【全体評語等】

評価者	調整者
(所見)	(所見)
(全体評語)	(全体評語)

人事評価記録書様式(管理職相当職)

[illegible]

(I) 能力評価:管理職相当職)※評価項目例:一般行政・本省内部部局等課長

評価項目及び行動／着眼点				自己申告 (コメント:必要に応じ)		評価者 (所見)		調整者 (任意)	
<倫理> 国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組むと、公正に職務を遂行する。									
① 責任感 国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組む。									
② 公正性 職務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。									
<構想> 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。									
① 状況の構造的把握 複雑な因果関係、錯綜した利害関係など業務とそれを取り巻く状況の全体像を的確に把握する。									
② 基本方針の明示 国家や国民の利益を第一に、国内外の変化を読み取り、課としての基本的な方針を示す。									
<判断> 3 課の責任者として、適切な判断を行う。									
① 最適な選択 採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。									
② 適時の判断 事案の優先順位や全体に与える影響を考慮し、適切なタイミングで判断を行う。									
③ リスク対応 状況の変化や問題が生じた場合の早期対応を適切に行う。									
<説明・調整> 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。									
① 信頼関係の構築 円滑な合意形成に資するよう、日頃から対外的な信頼関係を構築する。									
② 折衝・調整 組織方針を実現できるよう関係者と折衝・調整を行う。									
③ 適切な説明 所管行政について適切な説明を行う。									
<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 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。									
<組織統率・人材育成> 6 適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行う。									
① 業務配分 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。									
② 進捗管理 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。									
③ 能力開発 部下のコンディション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。									
[特記事項]特に、2(構想)・5(業務運営)・6(組織統率・人材育成)の評価にあたっては、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を実現するとの観点に留意する。									

評価者	調整者
(所見)	(所見)
(全体評価)	(全体評価)

評価期間	平成	年	月	日	～	平成	年	月	日
被評価者					氏名				
所属					職名				

期首面談	平成	年	月	日	評価者	所属・職名	氏名	評価記入日	平成	年	月	日
期末面談	平成	年	月	日	調整者	所属・職名	氏名	調整記入日	平成	年	月	日
					実施権者	所属・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 (所見)	調整者 (任意)
1						
2						
3						
4						
5						

※ 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。

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)

行政手続法令を含む法令の遵守の人事評価への反映について
（平成27年3月26日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）

今般、行政手続法令に関する各府省における実施状況をめぐり、意見公募手続の結果の公示時期や提出意見の考慮等に関する改善策を含む「行政手続法第6章に定める意見公募手続等の運用の改善について（平成27年3月26日総管第29号）」が発出されたところである。

行政運営における公正の確保と透明性の向上を図り、もって国民の権利利益の保護に資することを目的とする行政手続法令を始めとする法令の遵守は、国家公務員法において職員に求められる義務であり、また、職員に求められる服務規律の遵守及び公正な職務遂行の重要な要素となっている。

もとより服務規律を遵守し、適切に職務を遂行することは、人事評価の評価対象となるものであり、このため、法令の遵守について、人事評価において適切に反映されるよう徹底されたい。

以上

一般職の職員の勤務時間、休暇等に関する法律の改正について(抄)
(平成28年2月25日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知)

一般職の職員の給与に関する法律等の一部を改正する法律（平成28 年法律第 1 号。以下「給与法等改正法」という。）により、一般職の職員の勤務時間、休暇等に関する法律（平成 6 年法律第33号。以下「勤務時間法」という。）が改正され、職員の申告を考慮して勤務時間を割り振る制度（以下「フレックスタイム制」という。）が、本年 4 月 1 日から、原則として全ての職員を対象に拡充されることとなりました。

貴府省等におかれては、勤務時間法改正の趣旨、人事院規則等の規定及び下記事項に御留意の上、フレックスタイム制等の適正な運用に十分な御配慮をお願いします。

なお、育児又は介護等の事情により施行後早期に利用を希望する職員も想定されるため、施行前から、制度の周知に努め、希望する職員からの相談に積極的に応じるなど、格別の御配慮をお願いします。

記

第 2 留意事項

8 人事評価制度との関係

人事評価は、評価期間において発揮した能力や挙げた業績に基づき適切に行うものであり、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。

**ワークライフバランスに資する効率的な業務運営、良好な職場環境
づくり等に向けた管理職の取組・実績を人事評価へ反映する取組の
再徹底について（依頼）**

（平成28年9月7日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）

本府省等課室長相当職以上の職員の人事評価については、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を実現するための取組について、業績評価の目標設定において留意するとともに、能力評価・業績評価において適切に反映・勘案することとしております（平成26年9月4日閣人人第348号内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知。参考資料1参照）。

また、「国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針」（平成26年10月17日女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会決定。平成28年1月28日一部改正）において、各府省等にあつては、管理職の効率的な業務運営等が適切に評価されるよう、行動事例や目標設定例を示し、人事評価へ適切に反映させること、内閣人事局にあつては、各府省等の取組状況を把握しつつ、優良事例の共有など運用の徹底を図ることとされています。

今般、「日本再興戦略2016」（平成28年6月2日閣議決定）において、国家公務員については、長時間労働是正に向けた管理職等の取組・実績の人事評価への反映の再徹底に取り組むこととされ、また、「霞が関の働き方改革を加速するための重点取組方針」（平成28年7月29日内閣官房内閣人事局決定）において、内閣人事局及び各府省等は、ワークライフバランスに資する効率的な業務運営、良好な職場環境づくり等に向けた管理職の取組・実績を人事評価へ反映する取組を再徹底することとしたところです。

各府省等においては、引き続き、上記の内閣人事局人事政策統括官通知を踏まえ、ワークライフバランスに資する効率的な業務運営、良好な職場環境づくり等に向けた管理職の取組・実績について、本府省等課室長相当職以上の職員の人事評価に適切に反映されるよう、職員への周知や面談を通じた指導等を再徹底していただくとともに、再徹底に当たっては、各府省等の協力を得て作成した別表の管理職の業績評価の目標設定事例や各府省等の独自の取組例を御活用ください。

（別表1）管理職の業績評価の目標設定事例

（別表2）各府省等の独自の取組例

（参考資料1）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等に関する人事評価における取組について（依頼）（平成26年9月4日閣人人第348号内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）（略）

（参考資料2）関連する閣議決定等（略）

(別表 1) 管理職の業績評価の目標設定事例

(注) 本事例は、効率的な業務運営やワークライフバランスに資する各府省等における目標設定の実例を基に、内閣人事局が整理・編集を行ったものである。

業務内容	目標	
効率的な業務運営	1	〇〇事業の実施に当たり、△△との実施連携及び□□に係る手法を工夫改善すること等で業務の効率化を進め、効率化が図られた見合い分の業務余力を◇◇業務に充てることにより、☆☆の処理件数を対前年同期比で〇%以上向上させる。
	2	〇〇事業の実施に当たり、従来行ってきた△△については、その作業量に見合った成果が上がっているとは言い難いため、今期から□□とするよう改善する。
	3	〇〇事業の実施に当たり、前例踏襲をしてきた業務の総点検を行い、うち重要度の低い業務については廃止又は見直しを行うことで、業務の効率化を図る。
	4	部下職員への作業指示については、当初から具体的な指示をするほか、作業の途中段階においても進捗状況を細やかに確認するなどして、部下職員に無駄な作業をさせないように取り組む。
	5	業務の打合せに際しては、論点や目的、所要時間を明確に設定した上で実施することにより、業務の効率化を図る。
	6	定時退庁及び年次休暇の取得が可能となるよう、課内における当番制の徹底、情報共有の強化、テレワークの活用等を推進する。
	7	課内の業務効率化に係る改善策について、課内職員の全員で定期的に議論し、そこで得た改善策は順次実施する。
	8	行政事業レビューの実施等を通じた事業内容の見直しや事業の重点化・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を行う。
超過勤務の縮減	9	月に〇日以上、部下職員にそれぞれ超過勤務をしない日を設定させ、その実現を図るため、緊急に対応を要する業務がある場合を除き、設定日は「完全ノー残業デー」として超過勤務をさせない。
	10	部下職員の超過勤務が対〇〇比で△%縮減することを目指し、これを達成できない場合には理由を明確化することで、職員のワークライフバランスを増進させる。
	11	部門が所管する業務とこれに伴う超過勤務状況を検証し、業務遂行の見直しを指導することにより、評価期間中の1人当たりの月平均超過勤務を対〇〇比で△割以上縮減することを目指す。
	12	部下職員一人一人の出退勤時刻を把握・管理し、平均退庁時刻が〇時以前となるよう細やかなマネジメントを行う。
	13	週〇回の定時退庁日に自ら局内を巡回するなどして、局の全職員について平成△年□月から◇月までに係る退庁時間を前年度の同期間に比べ☆分程度早めることにより、超過勤務の縮減を図る。
	14	当日中に対応しなければならない業務がある場合を除き、基本的に毎月〇回は、定時退庁時刻から1時間以内を目途に部下職員を全員退庁させる。

年次休暇の取得促進	15	○か月ごとの業務計画及び休暇計画を作成することで、評価期間中において各部下職員が△日以上 of 年次休暇を取得するように目指す。
	16	部下職員の年次休暇の取得日が対○○比で△日プラスになることを目指し、また、自らも率先して年次休暇を取得するなど、課内全体の雰囲気作りを進める。
	17	家族の記念日などには積極的に年次休暇を取得するよう呼び掛けるなどして、課内職員の年次休暇を○月から△月末までに□日間以上取得させるよう目指す。
	18	部下職員一人一人の年次休暇の取得状況を把握・管理し、月ごとに○日以上 of 休暇を取得した職員の割合が△%以上となるよう、年次休暇を取得していない職員に対して取得を指示する。
勤務環境面での配慮	19	育児中の職員や時差の関係で業務が不規則となる職員に対しては、フレックスタイム制度の活用を積極的に勧めることで、職員のワークライフバランスの確保と業務遂行能力を向上させる。
	20	未就学児や在宅介護を必要とする家族がいる部下職員には、週○回のテレワークを勧めるなど、勤務環境に十分配慮する。
部下職員の健康管理	21	超過勤務が月○時間を超える部下職員については、個別面談により業務状況・健康状態等を把握し、健康を損なうことがないよう細やかな目配りを行う。
	22	超過勤務が月○時間を超える部下職員については、勤務状況を原因として健康を損なうことがないよう、△月までにメンタルヘルス講習を行う。
部下職員との意思疎通	23	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、期首面談を皮切りに各部下職員との個別面談を少なくとも○か月ごとに行い、必要なアドバイス等を与えるとともに、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。
	24	育児中の部下職員との意見交換の場（○○○会）を設け、要望や不安を聴取して業務分担の見直し等に反映する。
	25	毎週○曜日に課内ミーティングを開催し、課内での情報共有・意思疎通を徹底する。
	26	新たな事案や課題を進めるに当たっては、幹部や自身の指示を的確かつ具体的に伝えるとともに、最初に部下職員との間で情報共有や議論を行うことで、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。

（参考）各事例を組み合わせた具体的な目標設定の例

例 1：効率的な業務運営とワークライフバランス実現のための取組

<事例 3・11・15 の組合せ例>

ワークライフバランスの取組を推進するため、前例踏襲をしてきた業務の総点検を行い、うち、重要度の低い業務については廃止又は見直しを行うことで業務の効率化を図る。また、評価期間中の 1 人当たりの月平均超過勤務を対○○比で△割以上縮減することを目指すとともに、○か月ごとの休暇計画を作成することで、評価期間中において各部下職員が◇日以上 of 年次休暇を取得するように目指す。

例 2：効率的な業務運営とワークライフバランス実現のための取組

<事例 10・16・25 の組合せ例>

各職員が業務目標を共有の上、相互に連携しつつ効率的かつ適切に業務を遂行するよう指導するとともに、毎週〇曜日に課内ミーティングを開催し、課内での情報共有・意思疎通を徹底する。また、部下職員の超過勤務を対△△比で□%縮減させるとともに、年次休暇の取得日が対◇◇比で☆日プラスになることを目指し、これを達成できない場合には理由を明確化することで、職員のワークライフバランスを増進させる。

例 3：効率的な業務運営とワークライフバランス実現のための取組

<事例 7・12・17 の組合せ例>

課内の業務効率化に係る改善策について、課内職員の全員で定期的に議論し、そこで得た改善策は順次実施する。部下職員には、家族の記念日などは積極的に年次休暇を取得するよう呼び掛けるなどして、〇月から△月末までに年次休暇を計画的に取得（□日以上）させるとともに、部下職員一人一人の出退勤時刻を把握・管理し、併せて消灯日・施錠日の実行を着実にを行うことで、平均退庁時刻が◇時以前となるよう細やかなマネジメントを行う。さらに、課員を中心として、☆☆政策を担う人材の育成・確保の観点から、研修・自己啓発の機会を設ける。

例 4：超過勤務の縮減と年次休暇の取得促進

<事例 9・18 の組合せ例>

月に〇日以上、部下職員にそれぞれ超過勤務をしない日を設定させ、その実現を図るため、緊急に対応を要する業務がある場合を除き、設定日は「完全ノー残業デー」として超過勤務をさせない。また、部下職員一人一人の年次休暇の取得状況を把握・管理し、月ごとに△日以上休暇を取得した職員の割合が□%以上となるよう、年次休暇を取得していない職員に対して取得を指示する。

例 5：超過勤務の縮減と年次休暇の取得促進

<事例 13・17 の組合せ例>

週〇回の定時退庁日に自ら局内を巡回するなどして、局の全職員について平成△年□月から◇月までに係る退庁時間を前年度の同期間に比べ☆分程度早めることにより、超過勤務の縮減を図る。また、全職員の年次休暇取得率の向上（具体的には、〇月から△月末までに少なくとも□日間以上取得させる。）を目指す。

例 6：部下職員との意思疎通と効率的な業務運営

<事例 4・26 の組合せ例>

組織は、上司の統率力と部下の補佐能力が一致して最大の効果を発揮できるとの認識の下、新たな事案や課題を進めるに当たっては、最初に部下職員との間で情報共有や議論を行うことで、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、部下職員への指示については、当初から具体的な指示をするほか、作業の途中段階においても進捗状況を細やかに確認するなどして、部下職員に無駄な作業をさせないように取り組む。

例 7：部下職員との意思疎通と超過勤務の縮減

<事例 14・23 の組合せ例>

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、期首面談を皮切りに各部下職員との個別面談を少なくとも〇か月ごとに行い、必要なアドバイス等を与えるとともに、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。また、当日中に対応しなければならない業務がある場合を除き、基本的に毎月△回は、定時退庁時刻から 1 時間以内を目途に部下職員を全員退庁させることを目指す。

(別表 2) 各府省等の独自の取組例

(注) 本取組例は、効率的な業務運営やワークライフバランスに資する各府省等の取組実例を基に、内閣人事局が整理・編集を行ったものである。

取組例		内容
1	管理職は目標設定が必須	管理職の業績評価に係る人事評価記録書様式については、「ワークライフバランスへの取組」の欄を必ず設け、管理職としての観点から目標の記載をするように指示をしている。
2	ワークライフバランスに資する業績目標には重要度◎	ワークライフバランスに資する内容を盛り込んだ業績目標については、原則として重要度「◎」を付すように指示をしている。
3	効率的な業務運営に対する適正な評価	各管理職の業績目標設定においては、既存業務の廃止・合理化・効率化等に積極的に盛り込むよう指示をしており、評価者にはその取組を適正に評価するよう強く要請している。
4	部下職員の取組に対する適正な評価	部下職員が行った超過勤務の縮減や年次休暇の取得促進に向けた取組を、同職員の能力評価において適正に評価するよう、評価者（管理職）に対して指示をしている。
5	サポートを行う部下職員に対する適正な評価	育児や介護を行う同僚職員の担当業務を、臨時的に受け持つなどのサポートを行った部下職員については、その支援を適正に評価するよう、評価者（管理職）に対して周知をしている。
6	課長補佐級の能力評価・業績目標設定	管理職が行う課長補佐級の人事評価については、その部下職員（係長・係員）の超過勤務の縮減や年次休暇の取得促進に向けた取組を能力評価において評価することに加え、業績評価にも目標設定を行うよう指示をしている。

管理職のマネジメント能力の向上に向けた取組について（依頼）
（平成29年4月28日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）

今日、政策の質や行政サービスの向上など組織として成果を挙げるとともに、ワークライフバランスの推進等を図る観点から、組織の中核となる国家公務員の管理職（主として本府省等課室長を念頭）によるマネジメントの重要性が増しています。

当局では、「日本再興戦略2016」（平成28年6月2日閣議決定）及び「霞が関の働き方改革を加速するための重点取組方針」（平成28年7月29日内閣官房内閣人事局決定）に基づき、学識経験者からなる「管理職のマネジメント能力に関する懇談会」を開催しました。同懇談会では、管理職が適切なマネジメントを行うために執るべき行動（マネジメント行動）の在り方、管理職のマネジメント能力を向上させるために必要な支援措置等について検討が行われ、平成29年3月21日に報告書（以下「懇談会報告書」という。）が取りまとめられました。

※懇談会報告書：http://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/kanri_kondankai/index.html

第8回女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会（平成29年4月28日開催）における内閣人事局長の発言（資料1）や、懇談会報告書、平成29年度における人事管理運営方針（平成29年4月12日内閣総理大臣決定）等を踏まえ、管理職のマネジメントの重要性に鑑み、当局では、下記1のとおり管理職のマネジメント能力の向上に向けた取組を進めていくこととしますので、各府省等におかれても、下記2のとおり管理職のマネジメントの重要性に対する幹部職員の理解を促していくことを含め、積極的な取組をお願いします。

また、懇談会報告書で整理された管理職に求められるマネジメント行動等を踏まえ、今後、人事評価の実施方法の見直しを検討していきます。まずは、当局が例として示している本府省等課室長級的能力評価の着眼点について見直し、本年10月以降の人事評価の実施に向けて各府省等にお示しする予定です。

記

1 内閣人事局における取組

内閣人事局では、懇談会報告書等を踏まえ、求められるマネジメント行動を管理職に共有・浸透し、管理職のマネジメント能力の向上を図るため、

- ア) 別添に整理した管理職に求められるマネジメント行動についての資料（資料2）を始め、マネジメント行動に関する周知広報媒体の作成や、研修の機会やホームページ等を活用した各種の情報発信
- イ) 幹部候補育成課程中央研修、新任管理者セミナー、評価者講座、女性活躍・ワークライフバランス推進マネジメントセミナー等において、部下とのコミュニケーション方法等、マネジメントに関する研修内容の充実。働き方改革と女性活躍、ワークライフバラ

ンス推進に係る管理職向けのeラーニングの実施

ウ) 人事評価とは別に、管理職のマネジメント能力の発揮状況について気付きを促すための手法としての多面観察（360度フィードバック）の試行の実施（平成28年度の試行結果については資料3参照）

等の取組を進めていきます。

2 各府省等における取組

懇談会報告書等を踏まえ、求められるマネジメント行動を管理職に共有・浸透し、管理職のマネジメント能力の向上を図るため、各府省等の職務の特性等を踏まえ、

ア) 管理職や幹部職員に対して、懇談会報告書や資料2を含めた内閣人事局が提供する周知広報媒体等も活用しながら、管理職に求められるマネジメント行動を共有・浸透させ、意識改革を促すための周知等の実施

イ) 内閣人事局や人事院が実施するマネジメントに関する研修等への職員の参加や、各府省等におけるマネジメントの観点を加味した研修等の実施

（研修テーマの参考例）コーチング等の部下とのコミュニケーション方法に関する研修や、限られた時間でより高い業績を挙げていくための行動を理解するための機会提供など

ウ) 上記のほか、多面観察を始め、管理職に自分自身のマネジメントスタイルに対する気付きを与え、行動変容を促していくための各種方策の実施等の積極的な取組をお願いします。

※ 資料1、2及び3（略）

**管理職のマネジメント能力の向上に向けた取組の再周知について（依頼）
（平成30年5月31日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）**

今日、政策の質や行政サービスの向上など、組織として成果を挙げるとともに、ワークライフバランスの推進を図る観点から、組織の中核となる国家公務員の管理職によるマネジメントの重要性が増しています。

「平成30年度における人事管理運営方針」（平成30年3月28日内閣総理大臣決定。以下「運営方針」という。参考資料①参照）においては、内閣人事局及び各府省等において、

- （１）管理職が適切なマネジメントを行うために執るべき行動とはどのようなものであるかについて、「管理職に求められるマネジメント行動のポイント」（平成29年内閣人事局発行。別添参照）等も用いつつ、管理職に対し改めて周知すること
- （２）地方支分部局・施設等機関等の管理職については、管理職のマネジメントは地方支分部局・施設等機関等においても重要であることなどを踏まえ、本府省等における取組を参考に必要な取組を実施すること

とされています。

これを踏まえ、各府省等におかれては、本府省等及び地方支分部局・施設等機関等の管理職に対して、別添について周知を行っていただくとともに、運営方針等を踏まえた積極的な取組の実施をお願いします。

なお、地方支分部局・施設等機関等においても、管理職のマネジメント行動が人事評価に適切に反映されるよう、能力評価の着眼点（例）について見直しを行い、本年10月以降の人事評価の実施に向けてお示しする予定ですので、各府省等における適切な対応をお願いします。

（別添） 管理職に求められるマネジメント行動のポイント

（参考資料①） 平成30年度における人事管理運営方針（平成30年3月28日内閣総理大臣決定）
（抄）（略）

（参考資料②） 管理職のマネジメント能力の向上に向けた取組について（平成29年4月28日内閣人事局人事政策統括官通知）（略）

管理職に求められる マネジメント行動のポイント

内閣官房内閣人事局

平成29年4月発行

組織の中核となる管理職による業務・組織マネジメントの重要性が増していることから、内閣人事局では、学識経験者からなる「管理職のマネジメント能力に関する懇談会」を開催しました。同懇談会では、管理職が適切なマネジメントを行うために執るべき行動（マネジメント行動）等について、報告書が取りまとめられました。

管理職の皆さんには、それぞれの職場において、成果を挙げて、かつ働き方改革に向けた取組を実効性のあるものとする観点からも、内閣人事局が以下にまとめたマネジメント行動等を参考にしながら、マネジメントの重要性を認識し、マネジメント能力の更なる向上に向けて積極的に取り組んでいただけることを期待しています。

管理職が実践すべきマネジメント

- 国民の視点に立って政府や各府省等の使命や任務を公正に遂行するために、
上司と部下の間に立ち、組織の方針や目標を自ら設定して
部下と共有・深化させること
- 目標達成に対する部下のモチベーションを高め、
様々な制約要因のある者を含め部下一人一人の能力を最大限発揮させ、
また、育成しつつ、できるだけ効率的に目標達成を図ること

A リーダーとしての行動

A-1 方向性の提示

（組織課題の適切な把握・提示）

- ☐ 多くの情報の中から必要な情報を見極めて、組織課題を適切に把握している。
- ☐ 組織の目標や方針、達成すべき成果を具体的に部下に示している。

A-2 創造的な組織づくり

（新たな取組に挑戦する風土の醸成）

- ☐ 異なる能力や多様な価値観を尊重し、職場内の議論を活発に行っている。
- ☐ 部下のモチベーションを引き上げながら、新たな取組に挑戦する職場の風土を作り出している。
- ☐ 管理職自ら、環境変化を踏まえた新たな事業や仕組みを構想している。

B 成果を挙げる組織運営

B-1 判断・調整・優先順位付け

（適時・適切な判断、組織間での信頼関係の構築と折衝・調整、業務間の優先順位付け）

- ☐ 想定される対応の選択肢について、リスク等を考慮して、適時・適切な判断を迅速に行っている。
- ☐ 必要に応じて、意思決定の内容を柔軟に見直している。
- ☐ 関係する組織との信頼関係を構築し、相手のニーズ等を理解して折衝・調整を行っている。
- ☐ 業務間の優先順位を明確にし、業務の思い切った廃止を含め抜本的な見直しを決断している。

B-2 コミュニケーション

（風通しの良い一体感のある職場づくり）

- ☐ 部下をよく知り自分の考え方を理解してもらえるよう、双方向のコミュニケーションを図っている。
- ☐ 部下からも業務内外のことについて話しかけやすい関係を構築している。

B-3 組織力の発揮

（目標・方針の共有、部下への咀嚼、部下の適性等を踏まえた柔軟な業務分担、進捗管理、目標達成の仕上げ）

- ☐ 所属する府省等の使命や任務、幹部職員からの指示内容等を管理職自身が咀嚼・再解釈し、目標や方針が部下の職務にとってどのような意味があるか説明を行い、理解させている。
- ☐ 業務量や業務の優先順位付けの変化に応じて、適切かつ柔軟な業務分担を行っている。
- ☐ 業務分担を行う際、能力や適性、個々の部下の状況や要望等を踏まえている。
- ☐ 部下の業務の進捗状況を管理し、必要な介入等をタイミング良く行っている。
- ☐ 目標達成への仕上げとして、部下の成果の肉付けや対外的な発信等を行っている。

C 資源の有効活用

C-1 人材育成

（適切な職務経験の付与、部下への必要な支援、自己啓発を含めた能力開発の推進）

- ☐ 長期的なキャリア形成に対する部下の期待も意識しつつ、部下に納得感のある形で職務経験を付与している。
- ☐ 部下に主体的に課題解決方法を考えさせることのほか、どのような成果が生まれたのか部下にも説明し、成功と失敗を部下とともに振り返ることで、部下の更なる成長を促している。
- ☐ 自己啓発を含めた能力開発や人脈形成、多様な経験につながる機会を部下に提供あるいは紹介している。

C-2 ワークライフバランスとダイバーシティ

（ワークライフバランスを重視する意識改革、多様な人材の活用）

- ☐ 場所、時間等について効率的な働き方や柔軟な働き方を推奨している。
- ☐ 業務の優先順位や目安時間を部下と共有し、部下自身が業務管理をできるようにしている。
- ☐ 管理職が率先して超過勤務の縮減、休暇の取得など、ワークライフバランスを確保している。
- ☐ 性別や年齢、障害の有無等にかかわらず能力を最大限発揮できるよう、適切な業務付与や両立支援を行っている。
- ☐ 部下が育児や介護等を担う状況は一般的であるとの意識を持ち、日頃から職員の業務等の情報を職場内で共有しておくことや、バックアップ体制をあらかじめ想定しておくなどの対応をしている。

C-3 コスト意識

（先見性を持った上での適切な業務遂行、成果と時間・労力のバランスの認識）

- ☐ 先見性を持って将来生じ得る困難な状況をあらかじめ予測し、必要な対応を準備している。
- ☐ 限られた人員と業務時間を前提に、業務の優先順位付けを明確にして、単位時間当たりの付加価値を高めるようにしている。
- ☐ 限られた人員と時間でどの程度の成果を期待するのかという目安をあらかじめ設定し、部下と認識を共有している。

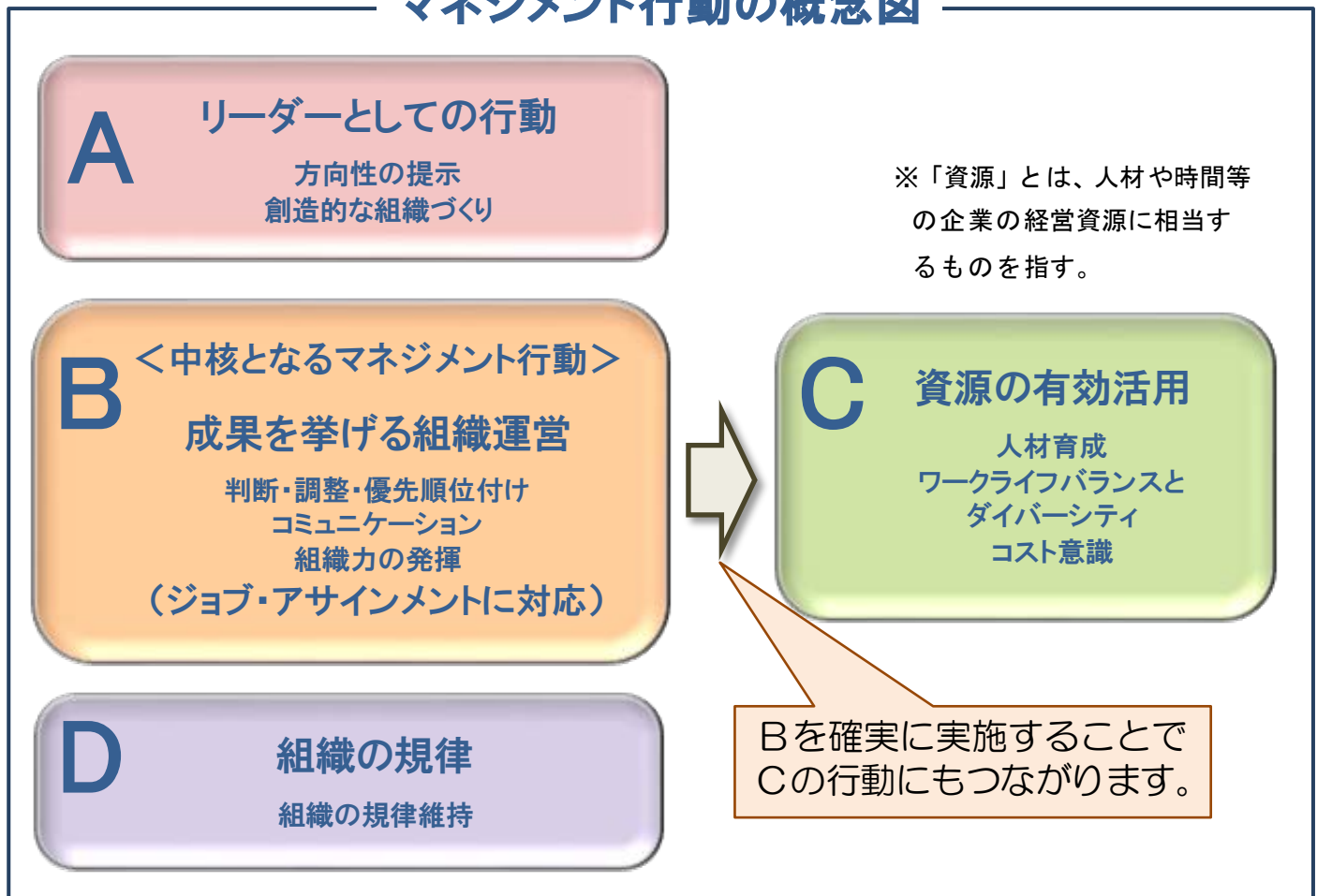
D 組織の規律

D-1 組織の規律維持

（責任感の保持、服務規律の遵守及び公平・公正な業務執行）

- ☐ 部下に対して、国家公務員としての倫理感の徹底、コンプライアンス意識の醸成を図っている。

マネジメント行動の概念図



◆管理職にとって重要なマネジメント行動

部下を活かす効果的なジョブ・アサインメント

ジョブ・アサインメントは、組織の目標を踏まえ、部下に行わせる職務を具体化した上で割り振り、その職務を達成するまで支援することを指します。

具体的なマネジメント行動としては、「**B 成果を挙げる組織運営**」が該当します。

Bの各行動を**中核となるマネジメント行動**として一体的に捉え、確実に取り組むことで、業務の円滑な運営につながります。また、日々の業務の中での人材育成、ワークライフバランスやダイバーシティ、コスト意識を踏まえた組織運営につながる事が期待できます。

管理職のマネジメント能力に関する懇談会報告書を
内閣人事局のホームページに掲載しています。

http://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/kanri_kondankai/

管理職に求められるマネジメント行動や、管理職としての意識や取組、工夫の例など、御参照ください。

男性職員による「男の産休」及び育児休業取得を促進するための標準的な取組手順及び人事評価の実施について（依頼）
（平成30年6月28日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）

男性職員の両立支援制度の活用については、対象となる全ての男性職員によるいわゆる「男の産休」（配偶者出産休暇及び育児参加のための休暇。以下同じ。）の合計5日以上の取得（毎年度）、及び政府全体での男性職員の育児休業取得率13%（平成32年）の達成が政府目標として掲げられています（「国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針」（平成26年10月17日女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会決定。平成28年1月28日一部改正）及び「第4次男女共同参画基本計画」（平成27年12月25日閣議決定））。また、ワークライフバランスに資する効率的な業務運営、良好な職場づくり等に向けた管理職の取組・実績については、人事評価に適切に反映する取組を再徹底していただくこととしています（平成28年9月7日閣人人第705号内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知。）。

一方、平成28年度の「男の産休」5日以上取得率は、政府全体で39.1%にとどまり、政府目標との乖離が大きい状況です。また男性職員の育児休業取得率についても、平成28年度は政府全体で8.3%となり、平成32年の政府目標の達成に向けた一層の底上げが必要とされています。

今般、内閣人事局において、各府省等ごとの男性職員の「男の産休」及び育児休業取得率並びに各府省等におけるこれら休暇等の取得促進に向けた取組状況を確認したところ、制度周知や取得啓発等の従前からの取組に加え、幹部職員や男性職員の上司が関与した積極的な取組を進めている府省等では、取得率の大幅な向上などの着実な成果が現れています。

こうしたなか、「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）において、男性職員の「男の産休」や育児休業の取得の促進に向け、職員への意識啓発を図ること、各府省等のトップレベルの積極的な関与を図ること、管理職の人事評価を行うに当たり、部下の男性職員の育児休業や「男の産休」の取得状況等、両立支援制度の活用に向けた当該管理職の取組状況を重視した上で適切な評価が行われるようにすることが決定されたところです。

これらを踏まえ、男性職員の「男の産休」及び育児休業取得促進の取組として、以下の取組手順を標準としてお示しますので、各府省等において、地方支分部局・施設等機関等を含め、確実な実施をお願いいたします。各取組の具体的な実施方法については、例を別添2のとおりお示しますので、こちらも御参照ください。本通知を踏まえた各府省等における取組の実施状況については、本年秋以降にフォローアップさせていただく予定です。

記

1 職場全体への制度及び休暇取得手順の周知並びに取得の啓発

- (1) 政務三役や事務次官等を始めとする幹部職員から職場全体に対して、取得促進に向けたメッセージを発出する。
- (2) 職員全体に対し、制度及び取得の意義についての周知・啓発を行う。
- (3) 男性職員を部下に持つ職員に対し、「男の産休」等の制度の内容や、部下から子の出生予定について申告があった際に上司の執るべき行動について周知・啓発を行う。

2 上司及び人事当局による対象職員の把握と休暇等の確実な取得に向けた対応

- (1) 男性職員を部下に持つ職員及び人事当局は、日頃より職員からの相談を受けやすい雰囲気醸成に努めるとともに、適切な機会・手段を通じて、子の出生が見込まれる男性職員（以下「対象職員」という。）の確実な把握に努める（※個人のプライバシーには配慮）。
- (2) 対象職員の把握後、その上司又は人事当局は、対象職員に対し、「男の産休」の5日以上を取得を促す周知・啓発を行う。
- (3) 対象職員の上司は、「男の産休」について、適切な時期に取得日程の相談を行うとともに、育児休業取得意向の確認及び意向がある場合の取得時期の相談を行う。

3 対象職員の上司及び人事当局による取得環境整備

対象職員の上司及び人事当局は、対象職員の「男の産休」又は育児休業取得期間中の業務の遂行に支障が生じないように、あらかじめ業務分担の見直し等を通じた環境整備を行う。

4 対象職員の上司又は人事当局による「男の産休」の取得状況の把握及び対象職員の上司から人事当局への報告

- (1) 対象職員の上司又は人事当局は、対象職員が予定した「男の産休」を取得できているか、取得予定期間中に適時把握する。その状況を踏まえ、産後8週間の取得可能期限までに政府目標である5日間を積極的に取得するよう、本人に働き掛けを行う。
- (2) 対象職員の上司は、把握した取得状況及び「男の産休」の取得が5日未満となった場合にはその理由も併せて、人事当局に報告する。
- (3) 人事当局は、1（3）の周知・啓発に4（1）及び（2）の内容を盛り込むとともに、対象職員の把握後、改めて対象職員の上司に対し、上記手順について周知徹底を行う。

5 対象職員の上司である管理職員の人事評価

- (1) 全ての管理職員（本府省等の課室長級職員並びに地方支分部局・施設等機関等における課室長級職員。以下同じ。）は、部下の両立支援制度の活用に向けた自身の取組について留意した目標を立てる。管理職員の評価者は、期首面談の機会等に、上記内容を含む目標について、管理職員と認識の共有を行う。
- (2) 対象職員の上司である管理職員又は人事当局は、当該管理職員の評価者に対し、4

- (2) の報告内容について、人事評価の評語を付与する時期までに報告する。人事当局は、各府省等における当該報告の具体的手順を確立する。
- (3) 全ての管理職員の評価者は、4 (2) の報告がある場合にはその内容も含め、対象職員の育児休業や「男の産休」の取得状況等、部下の両立支援制度の活用に向けた当該管理職員の取組状況を重視した上で適切な評価を行う。
- (4) 人事当局は、全ての管理職員及びその評価者に対し、あらかじめ5 (1) から(3) までについて周知徹底を行う。
- ※追って、内閣人事局から人事評価マニュアルの改訂を通知予定。

※2～4に示す対象職員の上司の役割については、各府省等の人事管理の実状に応じ、課長補佐級職員が担うことを妨げない。

※本通知に示す取組手順は、主として課長補佐級以下の男性職員に子の出生予定がある場合を念頭に置いているが、課室長級以上の男性職員についても、子の出生に際しては、政府目標の達成に向け、「男の産休」等を積極的に取得するよう配意されたい。

(別添1) 取組手順フローイメージ

(別添2) 「男の産休」等取得促進のための標準的な取組手順の実施方法の例

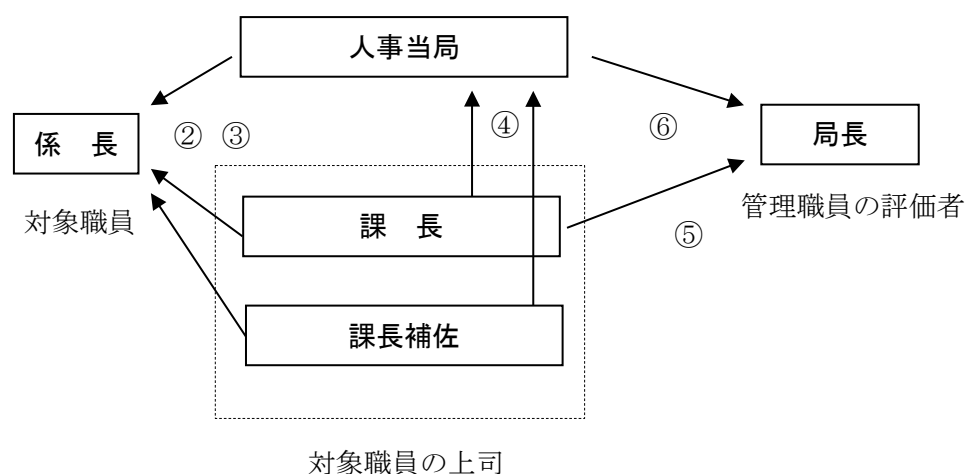
(参考資料1) 男性職員の育児参画促進のためのチェックシート(例)(略)

(参考資料2) チラシ(例)(略)

<取組手順フローイメージ>

例:対象職員が係長で、上司である管理職員が課長、課長の評価者が局長である場合

- ① 職場全体への制度・休暇取得手順の周知及び取得の啓発（本文1参照）



- ② 上司及び人事当局による対象職員の把握と取得啓発・取得日程の相談（本文2参照）
- ③ 上司（及び人事当局）による業務分担の見直し等の取得環境整備（本文3参照）
- ④ 上司（のいずれか）が取得状況及び「男の産休」の取得が5日未満となった場合はその理由を人事当局に報告（本文4参照）
- ⑤ 課長は人事評価の目標設定に当たり、部下の両立支援制度の活用に向けた自身の取組について留意した目標を立て、期首面談の機会等に評価者である局長と認識を共有。（本文5（1）参照）
- ⑥ 人事評価の評語を付与する時期までに、課長又は人事当局から課長の評価者である局長に対し、係長の「男の産休」・育児休業の取得状況等について、報告。局長は報告の内容も含め、課長の取組状況を重視して適切な評価を行う。（本文5（2）及び（3）参照）

「男の産休」等取得促進のための標準的な取組手順の実施方法の例

以下の各取組の実施方法は、各府省等における実際の取組事例も参考にしながら、内閣人事局において、目標達成に効果的と思われる実施方法の例を整理したものです。各取組の確実な実施に当たって、各府省等の実情を踏まえつつ、御活用ください。

取組	実施方法（例）
1（1） 政務三役や事務次官等を 始めとする幹部職員から 職場全体に対して、取得 促進に向けたメッセージ を発出する。	① 政務三役や事務次官等の幹部職員から全職員に対し て、男性職員が「男の産休」等を取得する意義、政府 目標及び対象職員に取得を促す内容のメールを送信す る。
	② 政務三役や事務次官等の幹部職員による府省等内職員 向けの訓示において、①の内容に言及する。
	③ 定時退庁を促す放送等において、政務三役や事務次官 等の幹部職員が全職員に対して①のメッセージを発信 する。
	④ 政務三役や事務次官等の幹部職員の「イクボス宣言」 に部下の「男の産休」等の取得に関する内容を盛り込 み、府省等内に周知する。
1（2） 職員全体に対し、制度及 び取得の意義についての 周知・啓発を行う。	① 「男の産休」等の制度・取得手順・政府目標の周知と ともに、子の出生予定の申告及び積極的な休暇取得を 促す内容のメールを、定期的に全職員に対して送信す る。加えて、可能であれば両立支援制度に関する研 修・説明会等を開催する。
	② ①と同内容の情報を、取得者の経験談等とともにイン トラネット上の職員が参照しやすい場所に配置した上 で、定期的に掲載場所について府省等内にメール等で 周知する。
	③ ①と同内容の情報を掲載した内閣人事局作成のポスター やチラシを府省等内で掲示・配布する。
1（3） 男性職員を部下に持つ職 員に対し、「男の産休」等 の制度の内容や、部下か ら子の出生予定について 申告があった際に上司の 執るべき行動について周 知・啓発を行う。	① 異動時等に、部下を持つ職位に着任した者に対し、部 下の子の出生予定を把握した際に上司が執るべき行動 について、内閣人事局作成のチラシを配布する。
	② 管理職員に対しては、内閣人事局が実施する管理職向 けeラーニングを確実に受講させるとともに、各府省 等の階層別研修等の機会に周知・啓発を行う。
	③ 部下の「男の産休」取得状況に関する上司から人事当 局への報告手続を府省等として定め、当該手続につい て、その趣旨とともに、報告を実施する可能性のある 職員に周知を行う。
2（1） 男性職員を部下に持つ職 員及び人事当局は、日頃 より職員からの相談を受 けやすい雰囲気醸成に 努めるとともに、適切な 機会・手段を通じて、子	① 子の出生予定について、定期的な人事面談や人事評価 の期首・期末面談の機会に、面談実施者の方から確認 する事項とする（ただし個人の事情やプライバシーに 配慮する特段の必要性があると判断する場合にはこの 限りではない）。
	② 出産予定日より一定期間前までに、職員が子の出生予 定を人事課等に報告することをルール化した上で、当

の出生が見込まれる男性職員（以下「対象職員」という。）の確実な把握に努める。（※個人のプライバシーには配慮）		該ルールの周知を徹底する。
	③	身上調書や「育児シート」等に、明示的に子の出生予定や休暇取得意向を聞く欄を設ける。
	※①～③等の取組を通じても事前の把握が困難であった場合にも、子の出生後に、職員からの手当等の申請手続きにより職場として出生の事実を把握した場合、職員本人の同意を得た上で、職員の上司等とも情報を共有する。	
2（2） 対象職員の把握後、その上司又は人事当局は、対象職員に対し、「男の産休」の5日以上を取得を促す周知・啓発を行う。	①	子の出生予定を申告した対象職員及びその上司に対して、内閣人事局作成のイクメンパスポートや府省等独自作成の啓発資料等を配布する。
	②	子の出生予定を申告した対象職員及びその上司に対して、説明会や研修を実施する。
	③	政務三役や幹部職員等から、対象職員及びその上司に対して、直接取得の声掛けを行う。
	④	上司は、機会を捉えて「男の産休」等の両立支援制度について説明し、取得を促す。
2（3） 対象職員の上司は、「男の産休」について、適切な時期に取得日程の相談を行うとともに、育児休業取得意向の確認及び意向がある場合の取得時期の相談を行う。	①	上司は、男性職員の「男の産休」・育児休業取得に関するチェックシート（以下「チェックシート」という。参考資料1を参照）を用いて、取得日程について面談を行う。
	②	対象職員の状況を踏まえつつ、「男の産休」を5日以上取得できるよう、適時のタイミングで取得を促す。
3 対象職員の上司及び人事当局は、対象職員の「男の産休」又は育児休業取得期間中の業務の遂行に支障が生じないよう、あらかじめ業務分担の見直し等を通じた環境整備を行う。	①	対象職員の上司は、対象職員本人の意向に十分に配慮しながら、適切な時期に周囲の職員に状況を説明し、対象職員の「男の産休」等の取得に際しての協力を求める。また対象職員の業務の状況を周囲の職員等が共有できるよう、あらかじめ必要な指示を行う。
	②	上司は、休暇等取得期間中の業務の遂行に支障が生じないよう、あらかじめ必要に応じて業務分担の見直しや、人事当局とも連携した応援体制の整備を行う。
4（1） 対象職員の上司又は人事当局は、対象職員が予定した「男の産休」を取得できているか、取得予定期間中に適時把握する。その状況を踏まえ、産後8週間の取得可能期限までに政府目標である5日間を積極的に取得するよう、本人に働き掛けを行う。	①	人事当局は、対象職員の休暇取得状況を把握した上で、未取得の対象職員に対しては、本人及びその上司に、人事担当課長をCCに入れて個別にメールで取得の働き掛けをする。
	②	上司がチェックシートを用いて休暇取得状況を把握し、予定通りの取得ができていない場合に本人に取得の声掛けを行う。
4（2）	①	上司に休暇取得状況を確認するチェックシートを記入

対象職員の上司は、把握した取得状況及び「男の産休」の取得が5日未満となった場合にはその理由も併せて、人事当局に報告する。		させ報告させる。
4（3） 人事当局は、1（3）の周知啓発に4（1）及び（2）の内容を盛り込むとともに、対象職員の把握後、改めて対象職員の上司に対し、あらかじめ上記手順について周知徹底を行う。	①	対象職員の上司に対し、部下の子の出生予定を把握した際に上司が執るべき行動について、内閣人事局作成のチラシを配布する。
	②	対象職員の上司に対し、府省ごとに定めた部下の「男の産休」取得状況に関する上司から人事当局への報告手続について、その趣旨とともに、周知を行う。
5（1） 全ての管理職員（本府省等の課室長級職員並びに地方支分部局及び施設等機関等における課長級職員。以下同じ。）は、部下の両立支援制度の活用に向けた自身の取組について留意した目標を立てる。管理職員の評価者は、期首面談の機会等に、上記内容を含む目標について、管理職員と認識の共有を行う。	①	目標設定例 （例1）部下が、テレワークやフレックスタイム制等の両立支援制度を利用しやすい雰囲気を普段から醸成する。また、子の出生が見込まれる男性職員が「男の産休」を確実に5日間取得できるよう配慮する。さらに、両立支援制度の利用の有無に関わらず、特定の職員に業務が偏ることのないよう、業務分担の見直し等を通じた環境整備に努める。 （例2）育児短時間勤務を行う職員に超過勤務が発生しないよう十分配慮するとともに、「男の産休」について課内に周知し、対象職員を把握した場合には、当該職員が積極的に取得できるようにする。
5（2） 対象職員の上司である管理職員又は人事当局は、当該管理職員の評価者に対し、4（2）の報告内容について、人事評価の評語を付与する時期までに報告する。人事当局は、各府省等における当該報告の具体的手順を確立する。	①	管理職員が自身の立てた部下の両立支援制度の利用に関する目標に関して、期末時に人事評価記録書の自己申告欄に、「男の産休」や男性職員による育休取得状況について、実績を記入する形で報告する。
	②	管理職員が人事当局に提出したチェックシートを、人事当局が取りまとめて、管理職員の評価者に人事評価の評語を付与する時期までに報告する。
	③	管理職員が評価書の自己申告を評価者に提出する際に、併せてチェックシートも送付する。
5（3） 全ての管理職員の評価者は、4（2）の報告がある場合にはその内容も含め、対象職員の育児休業や「男の産休」の取得状況等、部下の両立支援制度の活用に向けた当該管理職員の取組状況を重視	①	左記のとおり。

した上で適切な評価を行う。		
5（４） 人事当局は、全ての管理職員及びその評価者に対し、あらかじめ5（１）から（３）までについて周知徹底を行う。	①	人事当局から、全管理職員及び管理職員の評価者に対して、人事評価マニュアルの改訂について連絡・説明等を行う。
	②	人事当局から、本通知を府省等内に周知する。

**法令等の遵守、行政文書の適正な管理及びハラスメントの防止に
関する人事評価への適切な反映について（依頼）
（平成30年7月25日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）**

毎年度定められる人事管理運営方針（内閣総理大臣決定）では、行政及び公務員に対する国民の信頼が何より重要であることから、厳正な服務規律の確保を図ることとされている。また、今般、「公文書管理の適正の確保のための取組について」（平成30年7月20日行政文書の管理の在り方等に関する閣僚会議決定）において、公文書に関するコンプライアンス意識の改革を促すため、人事制度面での取組を進めることとされた。さらに、「未来投資戦略2018」（平成30年6月15日閣議決定）では、セクシュアル・ハラスメントの根絶に向けて、行為者に対する厳正な対処等の徹底に取り組むこととされたところである。

全ての国家公務員は、国家公務員法（昭和22年法律第120号）の規定に基づき服務規律を遵守し、公正に職務を遂行すべきこととされており、これらは人事評価の能力評価における評価項目としても位置付けられている。法令等の遵守（※）はもとより、行政文書の適正な管理やセクシュアル・ハラスメントを含むハラスメントの防止は、服務規律の遵守及び公正な職務の遂行に当たって当然に求められる要素である。また、組織を統率し、部下を指導するに当たって、当然に留意すべき要素でもある。

また、行政文書の管理については、職員一人一人の職責に応じ、自覚を持ってルールに沿った適正な管理を行うことが求められている。これを踏まえ、各職員が行政文書の管理において自ら果たすべき役割を認識した上で日々の業務を遂行し、その状況を定期的に確認する仕組みを設けるため、人事評価の業績評価においても評価の対象とすることが必要である。

各府省等におかれては、人事評価において、法令等の遵守や、各職員の行政文書の適正な管理及びハラスメントの防止が適切に評価に反映されるよう確実を期すため、人事評価記録書に、「特に、～の評価に当たっては、求められる行動に、法令等の遵守はもとより、行政文書の適正な管理及びハラスメントの防止が含まれることに留意する。」（能力評価部分）、「行政文書の適正な管理に資する目標設定に留意。」（業績評価部分）との文言が明記されるよう、別紙を参考に、速やかに人事評価実施規程を変更していただきたい。その上で、能力評価においては今期（平成29年10月～平成30年9月）から、業績評価においては来期（平成30年10月～平成31年3月）から各職員の評価に適切に反映されるよう、必要な措置を講じるとともに、上記取組について、職員に対し十分に周知徹底をしていただきたい。

（※）「行政手続法令を含む法令の遵守の人事評価への反映について」（平成27年3月26日閣内第224号内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）参照

人事評価記録書様式(幹部職員)

評価期間	平成	年	月	日	～	平成	年	月	日	氏名
期末面談	平成	年	月	日						

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

(Ⅰ 能力評価：一般行政・本省内部部局・局長)

評価項目及び行動	自己申告
<倫理> 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とともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。 <構想> 2所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、先々を見通しつつ、国民の視点に立って、局の重要課題について基本的な方向性を示す。 <判断> 3局の責任者として、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。 <説明・調整> 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。 <業務運営> 5国民の視点に立ち、不断の業務見直しに率先して取り組む。 <組織統率> 6指導力を発揮し、部下の志気を高め、組織を牽引し、成果を挙げる。 【特記事項】 ①特に、1(倫理)・6(組織統率)の評価に当たっては、求められる行動に、法令等の遵守はもとより、行政文書の適正な管理及びハラスメントの防止が含まれることに留意する。 ②特に、2(構想)・5(業務運営)・6(組織統率)の評価に当たっては、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を実現するとの観点に留意する。	

全体評価等	評価者	調整者
(所見)	(全体評価) (所見)	(全体評価)
備考欄		

評価期間	平成	年	月	日	～	平成	年	月	日	被評価者	職名	氏名
------	----	---	---	---	---	----	---	---	---	------	----	----

期首面談	平成	年	月	日	評価者	職名	氏名	評価記入日	平成	年	月	日
期末面談	平成	年	月	日	調整者	職名	氏名	評価記入日	平成	年	月	日
					実施権者	職名	氏名	確認日	平成	年	月	日

(Ⅱ 業績評価：一般行政・本省内部部局・局長)

目標・重点課題	自己申告
※ 行政文書の適正な管理に資する目標設定に留意。 ※ 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。	

【全体評語等】

評価者	調整者
(所見)	(所見)
(全体評語)	(全体評語)

人事評価記録書様式(管理職員)

評価期間	平成 年 月 日～平成 年 月 日	被評価者	所属	職名	氏名
期末面談	平成 年 月 日	評価者	所属・職名	氏名	評価記入日：平成 年 月 日
		調整者	所属・職名	氏名	調整記入日：平成 年 月 日
		実施権者	所属・職名	氏名	確認日：平成 年 月 日

(Ⅰ 能力評価：一般行政・本省内部部局・課長)

評価項目及び行動／着眼点		自己申告 (コメント;必要に応じ)	評価者 (所見)	調整者 (任意)
<倫理> 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とともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。 ① 責任感 国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組む。 ② 公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。				
<構想> 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。 ① 状況の構造的把握 課内の情報の中核として複雑な因果関係、錯綜した利害関係など業務とそれを取り巻く状況の全体像を的確に把握する。 ② 基本方針・成果の明示 国家や国民の利益を第一に、国内外の変化を読み取り、新たな取組への挑戦も含め、課としての基本的な方針や達成すべき成果を具体的に示し、部下に理解させる。				
<判断> 3 課の責任者として、適切な判断を行う。 ① 最適な選択 採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。 ② 適時の判断 事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。 ③ リスク対応 状況の変化や問題が生じた場合の早期対応を適切に行う。				
<説明・調整> 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。 ① 信頼関係の構築 円滑な合意形成に資するよう、日頃から対外的信頼関係を構築する。 ② 折衝・調整 組織方針を実現できるよう関係者と折衝・調整を行う。 ③ 適切な説明 所管行政について適切な説明を行う。				
<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。 ③ 業務の見直し 業務の優先順位を意識し、廃止も含めた業務の見直しや、業務の改善を進める。				
<組織統率・人材育成> 6 適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行う。 ① 業務の割当て 課題の重要性や部下の役割・能力・状況を踏まえて、柔軟な働き方を推奨しながら、組織の中で適切に業務を割り当てる。 ② 意思疎通と進捗管理 部下との双方向の適切なコミュニケーションにより情報の共有や部下の仕事の進捗状況の把握を行い、的確な指示を行うことにより業務を完遂に導き、成果を挙げる。 ③ 部下の成長支援 適切な指導を行い、多様な経験の機会を提供して能力開発を促すなど、部下の成長を支援し、その力を引き出す。				
[特記事項] ①特に、1(倫理)・6(組織統率・人材育成)の評価に当たっては、求められる行動に、法令等の遵守はもとより、行政文書の適正な管理及びハラスメントの防止が含まれることに留意する。 ②特に、2(構想)・5(業務運営)・6(組織統率・人材育成)の評価に当たっては、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を実現するとの観点に留意する。				

【全体評価等】

評価者		調整者	
(所見)	(全体評価)	(所見)	(全体評価)

評価期間	平成	年	月	日	～	平成	年	月	日	被評価者	所属	職名	氏名
期首面談	平成	年	月	日						評価者	所属・職名	氏名	評価記入日：平成 年 月 日
期末面談	平成	年	月	日						調整者	所属・職名	氏名	調整記入日：平成 年 月 日
										実施権者	所属・職名	氏名	確認日：平成 年 月 日

(Ⅱ 業績評価：一般行政・本省内部部局・課長)

【1 目標】

番号	業務内容	目標 (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 (所見)	調整者 (任意)
1							
2							
3							
4							
5							

※ 行政文書の適正な管理に資する目標設定に留意。
※ 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。

被評価者

所属

職名

氏名

【2 目標以外の業務への取組状況等】

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

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	所属	職名	氏名
------	---------------------	------	----	----	----

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

(Ⅰ 能力評価：一般行政・本省内部部局・課長補佐)

評価項目及び行動／着眼点		自己申告 (コメント、必要に応じ)	評価者 (所見)	調整者 (評語)	調整者 (任意)
<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業務の中核を担う。					
① 知識・情報収集 業務に関連する知識の習得・情報収集を幅広く行う。					
② 事務事業の実施 事業における課題を的確に把握し、実務担当者の中核となって、施策の企画・立案や事務事業の実施を行う。					
③ 成果認識 成果のイメージを明確に持ち、複数の選択肢を吟味して最適な企画や方策を立案する。					
<判断> 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、主張すべき点ははぶれずに主張し、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 部下の一人ずつの仕事の状況や負荷を的確に把握し、適切に作業を割り振る。					
② 部下の育成 部下の育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときは適切に指導する。					
[特記事項] 特に、1(倫理)・6(部下の育成・活用)の評価に当たっては、求められる行動に、法令等の遵守はもとより、行政文書の適正な管理及びハラスメントの防止が含まれることに留意する。					

全体評価等

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
期首面談	平成	年	月	日		被評価者	所属	職名	氏名
期末面談	平成	年	月	日		評価者	所属・職名	氏名	評価記入日：平成
						調整者	所属・職名	氏名	年 月 日
						実施権者	所属・職名	氏名	調整記入日：平成
									年 月 日
									確認日：平成
									年 月 日

(Ⅱ 業績評価：一般行政・本省内部部局・課長補佐)

【1 目標】

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

※ 行政文書の適正な管理に資する目標設定に留意。

被評価者	所属	職名	氏名
------	----	----	----

【2 目標以外の業務への取組状況等】

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

【3 全体評語等】

評価者	調整者
(所見)	(全体評語)

行政文書の適正な管理に資する目標の設定例

(幹部職員)

【例】

〇〇…
〇〇…
上記の取組を実施するに当たっては、部下職員のワークライフバランスに配慮するとともに、行政文書を適正に管理し、部下職員にもその旨の指導を行う。

(管理職員)

【例1】(単独の目標を設定する場合)

行政文書の適正な管理	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。
------------	---

【例2】(他の目標とあわせて目標を設定する場合)

1 〇〇大綱の策定	〇〇…
2 〇〇政令の改正	〇〇…
3 〇〇規則の改正	〇〇…
4 〇〇調査の実施	〇〇…
5 効率的な業務運営等	上記1～4の取組を実施するに当たっては、…に十分配慮するとともに、…にも留意する。また、 <u>課内の行政文書を適正に管理するため、部下職員への指導・点検等も積極的に行う。</u>

(一般職員)

【例1】(単独の目標を設定する場合)

行政文書の適正な管理	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。
------------	--

【例2】(他の目標とあわせて目標を設定する場合)

1 〇〇大綱の策定に向けた情報収集・分析	〇〇…
2 〇〇審議会の開催	〇〇…
3 〇〇調査の実施	〇〇…
4 〇〇計画のFU	〇〇…
5 効率的な業務運営等	上記1～4の取組を実施するに当たっては、…に十分配慮するとともに、…にも留意する。また、 <u>自身及び部下が作成する行政文書を適正に管理し、文書管理に関する研修も積極的に受講する。</u>

障害を有する職員の人事評価について（依頼）
（平成30年12月21日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）

今般、「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。以下「基本方針」という。）3.（2）に基づき、障害を有する職員の人事評価の留意事項を下記のとおりお示しします。各府省等におかれては、これを踏まえ、適切な対応をお願いします。

本通知において示す留意すべき事項は、あくまで一般的に想定し得る事項を示したものです。障害を有する職員一人一人の事情は大きく異なるため、必ずしも全ての障害を有する職員に本通知の内容が当てはまるとは限らず、ここでお示しする事項とは異なる対応が必要となる場合も考えられます。また、障害の態様について例示している箇所がありますが、これは、各府省等の評価者等の本通知に対する理解を円滑にするため便宜的にお示ししたものです。各府省等においては、障害を有する職員の個別の事情を勘案し、適切な対応をお願いします。

また、各府省等においては、人事評価を実施することやその手続について理解を得るため、障害を有する職員に対し、十分な説明を行う必要があります。

本通知の内容については、今後の運用における課題や状況の変化等を踏まえ、必要に応じ見直しを行うこととします。

記

1 手続的な負担軽減のための留意点について

国家公務員の人事評価については、業績評価に係る目標設定、期首・期末の面談や自己申告の実施、評価結果の開示など、その実施に際し履行すべき手続が「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。）等で規定されている。これらの規定に基づいて人事評価を行うに当たって、職員が有する障害の種類及び程度によっては、一部の手続が当該職員の負担となる場合も想定されることから、その負担を軽減するため、人事評価の手続における留意事項についてまとめたものである。

なお、本通知に記載のない事項については、「人事評価の基準、方法等について」（平成21年3月6日総務省人事・恩給局長通知）を参照されたい。

（1）業績評価に係る目標設定

業績評価に係る目標設定は、評価期間において被評価者が果たすべき役割を評価者と被評価者との間で明確化・共有化するために行うものであり、可能な限り具体的に（いつまで

に、何を、どの水準まで、どのように) 設定することが求められている。この手続については、以下のような対応をとることが考えられる。

- ① 被評価者自ら目標(案)を提示することが困難である場合には、評価者から目標(案)を提示し、両者で十分に認識を共有した上で目標を設定すること
- ② 人事評価記録書に被評価者自身が目標を記入することの負担が大きい場合には、評価者が当該被評価者と認識を共有した内容について、評価者が人事評価記録書に記載すること

採用や異動があつて間もない場合など、達成水準の見込みが不明なため、期首に具体的な目標を設定することが難しい場合には、以下のような対応も考えられる。

- ① 期首には職務遂行に当たっての重点事項や特に留意すべき事項等を明示するにとどめ、期中に達成水準の見込みが明らかになった段階で、具体的な目標設定を行うこと
- ② 期首には抽象度の高い目標を設定するにとどめ、期末に当期の職務遂行状況を振り返り、結果的にどのような実績を挙げたのか、振り返り型の評価を行うこと

(2) 面談

期首面談は、評価期間中の被評価者の業務上の目標等を明確にし、評価者が被評価者との間で認識を共有するため実施されるものである。また、期末面談は、評価者と被評価者とのコミュニケーションを通じ、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実施されるものである。この手続については、以下のような対応をとることが考えられる。

- ① 被評価者が職務を遂行するに当たり直面する問題を早期に解決するため、期首・期末の面談に加え、必要に応じ期中においても定期又は不定期に面談を実施し、指導・助言等を行うこと。また、必要に応じ期首に設定した目標の変更・追加を行うこと
- ② 面談の実施に際し、評価者と被評価者の意見交換等が円滑に行われるようにするため、被評価者が希望する場合又は評価者が必要と認め、被評価者が同意した場合には、就労支援機関の担当者(以下「支援機関担当者」という。)若しくは障害を有する職員の勤務に当たって個別的なサポートを行う者として採用又は職員の中から選任された者(以下「支援者」という。)の同席を認めること

(3) 自己申告

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、その経験や反省を次期以降の職務遂行に反映させることや自らの長所・短所への気付きを得ることを目的として行われるものである。この手続については、以下のような対応をとることが考えられる。

- ・人事評価記録書に被評価者自身が自己申告を記入することの負担が大きい場合には、評価者、支援機関担当者又は支援者が当該被評価者との十分なコミュニケーションを通じて申告内容を聞き取り、人事評価記録書に記載すること

（４）評価結果の開示

評価結果の開示は、評価結果に基づく具体的かつきめ細かな指導・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ために行われるものである。開示を希望しない被評価者に対しても、全体評語がC以下である場合には、人材育成等の観点から開示することとされている。この手続については、以下のような対応をとることが考えられる。

- ・開示に当たっては、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な配慮を行うこと。また、開示を行う際、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

２ 目標設定・評価に当たっての留意点

（１）人事評価の仕組み

人事評価は、課長、係長、係員などの職位ごとに定められた客観的な評価基準に照らし発揮した能力を評価する「能力評価」と、面談等の所定の手続を経て設定された目標に照らして挙げた業績を評価する「業績評価」から構成されている。

ア 能力評価

人事評価において、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」とされている（政令第４条第３項）。

※ 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（国家公務員法（昭和 22 年法律第 120 号。以下「国公法」という。）第 34 条第 1 項第 5 号）

例えば、本省内部部局等の係員級の職員であれば、その標準職務遂行能力の類型を示すものとして定められた四つの評価項目（「倫理」「知識・技術」「コミュニケーション」「業務遂行」）及び行動（例えば「知識・技術」についてであれば、「業務に必要な知識・技能を習得する」）が定められており、また個々の評価項目及び行動については、その評価に当たって着目すべき具体的な行動類型が、着眼点（例えば「知識・技術」についてであれば、①情報の整理…情報や資料を分かりやすく分類・整理する、②知識習得…業務に必要な知識を身に付ける。）として設定されている。

能力評価は、職員が実際の職務を遂行するに当たり実際に発揮した能力を、これら評価項目等に照らして評価するものであり、それぞれの評価項目について、着眼点を参考に評価し、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。）から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。）までの5段階の評語を付与することとされている（一般職員の場合）。

評価項目及び行動・着眼点（例）（本省内部部局等 係員の場合）

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

イ 業績評価

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」とされている（政令第4条第4項）。

その目標の実際の達成状況については、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。）から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。）までの5段階で評価することとされている（一般職員の場合）。

ウ 標準職務遂行能力

一般職の国家公務員の採用試験及び選考は、受験者又は選考される者が、当該採用試験

に係る官職又は当該選考により補充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採用試験に係る官職又は当該選考により補充しようとする官職についての適性を有するかどうかを判定することを目的として行うものである（国公法第 45 条、人事院規則 8-12 第 19 条）。

また、昇任は、その職員を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い、職員の人事評価の結果に基づき、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、最も適任と認められる者を昇任させることができることとなっている（国公法第 58 条、人事院規則 8-12 第 25 条）。

したがって、採用試験や選考、昇任を経て官職を占める職員は、その官職の属する職制上の段階の標準的な官職に求められる標準職務遂行能力及びその官職についての適性を有すると認められた者である。

（２）各評価における留意点

障害を有する職員は、当該職員が属する職制上の段階の標準的な官職に求められる標準職務遂行能力を全体としては有しているとして採用・昇任が行われるものの、その障害の種類及び程度により、標準職務遂行能力の類型を示す一部の項目について、能力の発揮が困難な場合もあることが想定される。そのため、障害を有する職員については、障害の種類や程度を考慮して職務の選定¹を行うことはもとより、業績評価に係る目標設定や評価に際して、先述の手段面における留意事項に加え、引き続き必要に応じ、人事評価制度の枠内で、一定の配慮を行うことが求められる。

ア 業績評価における留意点

目標は、組織目標との整合性にも留意し、当該職位にふさわしいものを設定する必要があるが、同時に、障害の種類及び程度によっては、その「ふさわしい」と認められる範囲内において、当該職員の障害の種類及び程度を考慮した目標を設定することが求められる。言い換えれば、障害があるために標準職務遂行能力のうち一部の能力の発揮が困難な場合には、当該職員が有する他の能力を発揮することによって達成でき、かつ職位にふさわしい目標を設定することが求められる。その目標を達成した場合には、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。）評価が付与され、それを上回る水準で目標を達成した場合には、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。）以上の評価が付与される可能性もある。

例えば、本省内部部局等の係員級の職員について、障害があることにより、標準職務遂行能力のうち「コミュニケーション」の能力を発揮することが困難である場合には、「コミュニケーション」以外の能力（例えば、業務に必要な知識や技術を身に付けることなど

¹ 基本方針においては、公務員の任用面での対応案として、「各府省は、個々の障害者とその障害の内容及び程度に応じて能力を発揮できる具体的な職域、職種、業務を把握し、その用意を行う」こととされている。

が求められる「知識・技術」や、迅速な作業を行うことなどが求められる「業務遂行」など）の発揮が主に期待される業務を割り振った上で、その能力・業務に主眼を置いた目標について、評価者と被評価者である当該職員とで共有化した上で設定することが考えられる。そのような目標を達成し期待された役割を果たした場合には、B評価が付与される。

なお、採用・昇任後に中途障害を負った場合や障害の程度に変化が生じた場合など、例外的に、当該職員が属する官職に求められる標準職務遂行能力を基準にした目標を設定することが当該職員に過度な負担を与えるおそれがある場合には、そうした負担を回避するため、当該職位に通常求められる水準よりも低い水準の目標を設定又は期中にそのような目標に修正せざるを得ないことも考えられる。ただし、その場合においては、設定又は修正した目標の内容や、それを達成したとしても、C評価が付与される可能性があることについて、目標設定時に被評価者の十分な理解を得ておくべきことには留意が必要である。

イ 能力評価における留意点

（２）冒頭で述べたとおり、障害を有する職員は、当該職員が属する職制上の段階の標準的な官職に求められる標準職務遂行能力を全体としては有しているものの、その障害の種類及び程度により、特定の評価項目又は特定の評価項目のうち特定の着眼点に記載された要素について、能力の発揮が困難な場合があることが想定される。その場合には、当該能力（当該評価項目又は着眼点に記載された要素）に頼らずとも遂行できる業務を与えた上で、能力評価を行うに当たっては、当該能力の発揮が実際にはどれだけ期待される業務であったかも勘案しつつ、当該職員が実際に発揮した能力について、各評価項目の評価を行うとともに、全体評語を付すこととなる。

例えば、本省内部部局の係員級職員について、障害があることにより、評価項目のうち「コミュニケーション」の着眼点の一つである「情報の伝達」に関する能力の発揮が困難である場合には、「情報の伝達」が不十分でも遂行できる業務を与えた上で、能力評価を行うに当たっては、実際にどの程度の「情報の伝達」に関する能力の発揮が求められていたか、や「コミュニケーション」に係る「情報の伝達」以外の着眼点（「指示・指導の理解」「誠実な対応」「上司への報告」）に関する能力の発揮状況、さらに他の評価項目に関する能力の発揮状況を勘案して、全体評語を付すことになる。

その際、「情報の伝達」に関する能力を実際に発揮する機会があり、仮にその発揮状況が当該職位に求められる能力と比較して十分でなかったのであれば、「情報の伝達」については物足りない判断せざるを得ないが、その機会が全くなかったのであれば、「コミュニケーション」の評価に当たり、「情報の伝達」に関する能力については考慮せず、「情報の伝達」以外の着眼点に関する能力の発揮状況に基づいて「コミュニケーション」に関する評価を行うこととなる。なお、評価項目のうち「コミュニケーション」にc以下の評価が付いた場合であっても、そもそもの業務の遂行に当たり、他の評価項目に比べ、「コミュニケーション」に関する能力の発揮が求められていなかった場合には、他の評価項目の能力発揮状況によっては、全体評語がB以上となることも想定し得る。

以上

**人事評価における能力・実績主義の更なる徹底に向けた取組について（通知）
（令和元年7月29日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）**

本年6月21日に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2019～「令和」新時代：「Society 5.0」への挑戦～」において、「国家公務員制度改革基本法に則り、能力・実績主義の人事管理を徹底し、適材適所の人材配置を図るため、局長等の職務内容の明示、人事評価の運用改善、幹部職員及び管理職員の公募の目標設定等に取り組む」こととされました。

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ます。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、評価者等が、被評価者が職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績が「通常」のものと認められる場合は、B／b（通常）評価が付されることをはじめ、評語区分の趣旨を十分に理解し、評価の納得性や制度への信頼感を高めることが重要です。

全ての評価者等の間で評語区分の趣旨が正確に理解されていない場合、適切な評価が行われず、メリハリのある処遇等に人事評価が十分に活用できなくなるほか、被評価者の評価に対する不公平感が広がることとなるおそれがあります。

このため、以下の取組により制度の趣旨を徹底し、適切な人事評価を通じた能力・実績主義の更なる徹底を図ることを目的として、「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）を下記の表のとおり改正し、今後、これにより取り扱うこととするので通知します。

1 各評価が付与される行動の明確化

評語区分の趣旨を明確化し、評価者及び調整者の目線合わせを図るため、能力評価及び業績評価を行うに当たっては、「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」別紙）を参考にすることとする。

2 B／b（通常）の評語の趣旨の周知徹底

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6条第3項のとおり、能力評価にあっては発揮した能力の程度が、業績評価にあっては役割を果たした程度がそれぞれ「通常」のものと認めるときは、B／b（通常）評価を付すべきことについて、評価者及び調整者に対し周知徹底を図ることとする。

3 上位評価及び下位評価を付与する場合の理由の記載の徹底

人事評価の基準、方法等に関する政令においては、個別評語及び全体評語を付す際には、その理由その他参考となるべき事項を記載するよう努めることとされている（第6条第4項及び第16条第4項）。

能力評価及び業績評価において評語を付与するに当たって、理由その他参考となるべき事項を記載することは、評価者自身にとって、評価の確認の契機となり、また、評価の不均衡の判断材料が充実することにより調整者による調整機能の強化にもつながる。

特に、上位の評価を付与する場合には、明確な理由がないままに評語が付与されることによって評価が偏ることを防ぐ必要がある。また、下位の評価を付与する場合は、その後の能力・意欲を向上させるための指導に資する情報を充実させる必要がある。

そのため、上位及び下位の評価を付与する場合には、その理由その他参考となるべき事項について記載し、必要な情報の充実を図ることとする。

記

「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）の一部を次のとおり改正する。

（下線の部分は改正部分）

改 正 後	現 行
国家公務員法等の一部を改正する法律（平成 19 年法律第 108 号）の施行に伴い、国家公務員制度改革基本法（平成 20 年法律第 68 号）も踏まえ、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。）及び人事評価の基準、方法等に関する内閣官房令（平成 21 年内閣府令第 3 号。以下「内閣官房令」という。）が平成 21 年 3 月 6 日に公布され、同年 4 月 1 日から施行されることとなった。今後、人事評価の基準、方法等については、政令及び内閣官房令並びにこれらの規定に基づく人事評価実施規程の定めるところによることとなった。については、下記事項に留意の<u>上</u>、その適正な運用を図られたい。	国家公務員法等の一部を改正する法律（平成 19 年法律第 108 号）の施行に伴い、国家公務員制度改革基本法（平成 20 年法律第 68 号）も踏まえ、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。）及び人事評価の基準、方法等に関する内閣官房令（平成 21 年内閣府令第 3 号。以下「内閣官房令」という。）が平成 21 年 3 月 6 日に公布され、同年 4 月 1 日から施行されることとなった。今後、人事評価の基準、方法等については、政令及び内閣官房令並びにこれらの規定に基づく人事評価実施規程の定めるところによることとなった。については、下記事項に留意の<u>うえ</u>、その適正な運用を図られたい。
記	記
第 1～第 3 （略）	第 1～第 3 （略）
第 4 評価者等の指定に関する事項 1 評価者の指定については、室長級以上の者を基本とするが、評価者一人<u>当たり</u>の被評価者の人数が多く、評価者に過度の負担がかかる場合など職場の実態等により室長級以上の者とするのが困難である場合には、例え	第 4 評価者等の指定に関する事項 1 評価者の指定については、室長級以上の者を基本とするが、評価者一人<u>あたり</u>の被評価者の人数が多く、評価者に過度の負担がかかる場合など職場の実態等により室長級以上の者とするのが困難である場合には、例え

ば、課長補佐級の者とすることも考えられること。 2 (略) 3 補助者の指定に当たっては以下の点に留意しつつ、その活用を図ること。 (1) (略) (2) 補助者は、果たすべき役割の確定を行う面談（以下「期首面談」という。）<u>又は、指導及び助言を行う面談（以下「期末面談」という。）</u>を主催することができないこと。また、期末面談において、評価結果の開示を行う場合には、当該開示の際に同席できないこと。 (3) (略)	ば、課長補佐級の者とすることも考えられること。 2 (略) 3 補助者の指定に当たっては以下の点に留意しつつ、その活用を図ること。 (1) (略) (2) 補助者は、果たすべき役割の確定を行う面談（以下「期首面談」という。）<u>、又は、指導及び助言を行う面談（以下「期末面談」という。）</u>を主催することができないこと。また、期末面談において、評価結果の開示を行う場合には、当該開示の際に同席できないこと。 (3) (略)
第5 (略)	第5 (略)
第6 評価に関する事項	第6 評価に関する事項
1 <u>能力評価及び業績評価を行うに当たって、評価者及び調整者が個別評語及び全体評語を付する場合等においては、別紙（具体的な評語付与の考え方）を参考にすること。</u> 2 <u>能力評価にあつては発揮した能力の程度が、業績評価にあつては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、中位の段階に該当する評語を付与すること。</u> 3 評価者は、評価を行うに当たっては、個別評語及び全体評語を付すほか、特に中位より上の評価（以下「上位評価」という。）及び中位より下の評価（以下「下位評価」という。）を付す場合には、それぞれの評語を付した理由その他参考となるべき事項についても<u>記載すること</u>。また、被評価者の人材育成等の観点から、下位評価を付す場合には、評価期間中の指導状況<u>又は改善が期待される点について、可能な限り記載するよう努めること</u>。	(新設) (新設) 1 評価者は、評価を行うに当たっては、個別評語及び全体評語を付すほか、特に中位より上の評価（以下「上位評価」という。）及び中位より下の評価（以下「下位評価」という。）を付す場合には、それぞれの評語を付した理由その他参考となるべき事項についても<u>記載するよう努めること</u>。また、被評価者の人材育成等の観点から、<u>上位評価を付す場合には、一層の向上を図るべき点</u>、下位評価を付す場合には、評価期間中の指導状況、<u>改善が期待される点について、可能な限り記載するよう努めること</u>。

<u>4</u> (略) 第7 期首面談及び期末面談に関する事項 人材育成等の観点から、期首面談及び期末面談においては、評価者は、業務に関する目標等について被評価者と十分に認識を共有するよう努めるとともに、<u>一層の向上を図るべき点や改善が期待される点等について必要な指導・助言を行うなど、その充実を図るよう努めること。</u> 第8 評価結果の開示に関する事項 <u>国家公務員法（昭和22年法律第120号）</u>により任用・給与などは、原則、人事評価に基づき行われることとされ、評価結果の開示については、内閣官房令第3条の規定により、原則として、最低限全体評語を含むものとして開示する必要があることとされた。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も踏まえ、人事評価実施規程において、適切な開示範囲を定めること。 第9 特別評価に関する事項 <u>特別評価において下位の全体評語を付す場合には、その評語を付した理由その他参考となるべき事項についても記載すること。</u>また、特別評価の結果が条件付採用期間中又は条件付昇任期間中の職員を正式のものとするか否かについて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可能な限り記載するよう努めること。 第10 職員の異動又は併任への対応に関する事項 1 職員が評価期間の途中で異動した場合には、当該職員の異動前における評価期間中の職務遂行状況や業務の達成状況等を異動先へ申し送る等適切に<u>引き継ぐ手段</u>を講じるほか、異動先において面談を行い、当該職員	<u>2</u> (略) 第7 期首面談及び期末面談に関する事項 人材育成等の観点から、期首面談及び期末面談においては、評価者は、業務に関する目標等について被評価者と十分に認識を共有するよう努めるとともに、必要な指導・助言を行うなど、その充実を図るよう努めること。 第8 評価結果の開示に関する事項 <u>国家公務員法</u>により任用・給与などは、原則、人事評価に基づき行われることとされ、評価結果の開示については、内閣官房令第3条の規定により、原則として、最低限全体評語を含むものとして開示する必要があることとされた。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も踏まえ、人事評価実施規程において、適切な開示範囲を定めること。 第9 特別評価に関する事項 <u>特別評価における全体評語を付した理由その他参考となるべき事項の記載に当たっては</u>、特別評価の結果が条件付採用期間中又は条件付昇任期間中の職員を正式のものとするか否かについて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可能な限り記載するよう努めること。 第10 職員の異動又は併任への対応に関する事項 1 職員が評価期間の途中で異動した場合には、当該職員の異動前における評価期間中の職務遂行状況や業務の達成状況等を異動先へ申し送る等適切に<u>引継ぐ手段</u>を講じるほか、異動先において面談を行い、当該職員の
--	---

の業績評価に係る評価期間において当該職員が果たすべき役割を明らかにするよう努めること。 2・3 (略) 第11 (略) 第12 苦情への対応に関する事項 1 (略) 2 苦情への対応に係る者は、直接対応する者のみならず、事実確認を求められた者も含め、苦情の申出があった事実、当該苦情の内容等について、その秘密の保持に留意すること。 3 (略) 第13 休職中の職員その他人事管理上配慮の必要な職員に対する人事評価の実施に関する事項 1 評価期間の全期間にわたり休職している職員については、職務に従事していないため、人事評価を実施することができないこと。また、評価期間の一部を休職している職員については、職務に従事している期間について人事評価を実施すること。 2 (略) 第14 その他人事評価制度の運用上留意すべき事項 1 人事評価制度の円滑かつ適切な運用のためには、評価者の評価能力及び調整者の調整能力を高めるための評価者訓練等が重要であり、全評価者及び調整者が評価者訓練等の受講経験を得られるよう、その機会の確保等に努めること。また、中位、上位評価及び下位評価の基準や、評語区分の趣旨について、職員への周知・徹底に努めること。 2 (略)	業績評価に係る評価期間において当該職員が果たすべき役割を明らかにするよう努めること。 2・3 (略) 第11 (略) 第12 苦情への対応に関する事項 1 (略) 2 苦情への対応に係る者は、直接対応する者のみならず、事実確認を求められた者も含め、苦情の申出があった事実及び当該苦情の内容等について、その秘密の保持に留意すること。 3 (略) 第13 休職中の職員その他人事管理上配慮の必要な職員に対する人事評価の実施に関する事項 1 評価期間の全期間にわたり休職している職員については、職務に従事していないため、人事評価を実施することができないこと。また、評価期間の一部を休職している職員については、職務に従事している期間について人事評価を実施すること。 2 (略) 第14 その他人事評価制度の運用上留意すべき事項 1 人事評価制度の円滑かつ適切な運用のためには、評価者の評価能力を高めるための評価者訓練等が重要であり、全評価者が評価者訓練等の受講経験を得られるよう、その機会の確保等に努めること。また、中位、上位評価及び下位評価の基準や、評語区分の趣旨について、職員への周知・徹底に努めること。 2 (略)
--	---

<u>(参考資料) 評語別行動事例</u> 以上	(新設) 以上
--	--------------------------------------

以上

**障害者の雇用促進を担当する職員の人事評価について（依頼）
（令和元年9月6日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）**

「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。以下「基本方針」という。）において、「各府省は（中略）率先垂範して障害者雇用を進める立場から、公務部門における障害者の活躍の場の拡大に向けた取組を着実に進めていく必要がある」とされた。

また、障害者の雇用の促進等に関する法律の一部を改正する法律（令和元年法律第36号）において、国の任命権者は、障害者雇用推進者を選任すること、また、一定数以上の障害者が勤務する事業所においては、障害者職業生活相談員を選任しなければならないこととされた（別紙参照）。

これに先立ち、『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）においては、以下のとおり取り組むこととされた。

3. 各府省等の障害者雇用に係る責任体制の明確化について

- (1) 改正法案において公務部門に設置が義務付けられる障害者雇用推進者には、各府省等の官房長等を選任することとし、障害者活躍推進計画作成指針にその旨を明記する。
- (2) その上で、各府省等に対し、人事評価の一環として、障害者雇用推進者、障害者職業生活相談員等の障害者の雇用促進を担当する職員の人事評価に当たっては、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が適切に考慮されるものであることを周知する。

本年6月14日に、障害者の雇用の促進等に関する法律の一部を改正する法律が公布されたことを踏まえ、各府省等において人事評価の能力評価及び業績評価を行うに当たっては、下記の事項に留意するよう、各評価者等に対する周知を行うとともに、格段の御配慮をいただきたい。

記

- 1 障害者雇用推進者及び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、評価に反映すること。なお、その際、当該職員のとるべき行動については、「公務部門における障害者雇用マニュアル」（内閣官房内閣人事局、厚生労働省、人事院作成）を参考とされたい。

- 2 能力評価において、例えば、障害のある職員の上司については、「組織統率・人材育成」、「部下の育成・活用」、「業務遂行」等の評価に当たって、当該職員の障害の種類、程度、特性等を把握して、これらを踏まえた職務の調整、指導を行うなど、障害を有する職員に対して配慮し、その能力が十分に引き出されるよう工夫していたか等の取組状況が考慮されること。
- 3 業績評価において、障害者雇用推進者及び障害者職業生活相談員については、障害者の雇用促進に留意した目標を設定すること。
- 4 これらの留意事項については、能力評価においては、今期（平成 30 年 10 月～令和元年 9 月）の評価から適切に評価に反映すること。業績評価においては、今期（平成 31 年 4 月～令和元年 9 月）の評価から、事前に目標設定していない場合であっても適切に評価に反映すること。

ただし、3 については、来期（令和元年 10 月～2 年 3 月）の評価から実施すること。

（別紙）（略）

- ・障害者の雇用の促進等に関する法律（昭和 35 年法律第 123 号）（抄）
- ・障害者の雇用の促進等に関する法律の一部を改正する法律（令和元年法律第 36 号）（抄）

以上

人事評価制度及び評価結果の活用の基本的枠組み

人事評価制度の基本的枠組み

評価の方法

能力評価

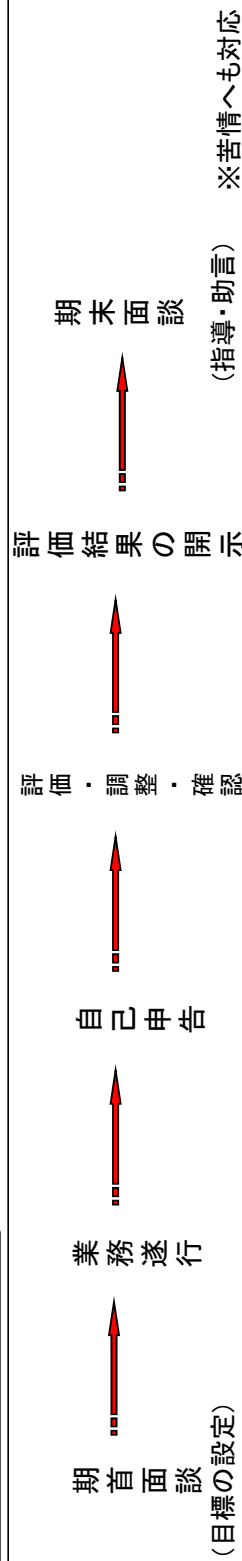
評価期間(10月～9月)において職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力を評価

業績評価

評価期間(10月～3月・4月～9月)において職員がその職務を遂行するに当たり挙げた業績を評価

※原則として5段階(S、A、B(中位)、C、D)で評価

評価の流れ(基本)



評価結果の活用の基本的枠組み

昇任

昇任日以前2年(本省課長級以上ポスト(本省内部部局等部長級以上ポスト除く)への昇任の場合は前3年)の能力評価及び直近(本省部長級以上ポスト(本省内部部局等部長級以上ポスト除く)への昇任の場合については、前3年)の業績評価を活用

昇格(昇任を伴わない場合)

昇格日以前2年の能力評価及び業績評価を活用

昇給

昇給日(1月1日)以前における直近の能力評価及び直近の連続する2回の業績評価を活用

免職・降任・降格・降号

能力評価又は業績評価の全体評価が最下位となった場合を処分として活用

勤勉手当

基準日(6月1日・12月1日)以前における直近の業績評価を活用

人材育成

能力評価の項目、評価結果を研修の開発・実施、職員の自発的能力開発に活用

※ 適格性審査においても、審査が行われる職員の能力評価及び業績評価を活用

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》	195
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》	196
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》	199
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》	202
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》 203

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》 209

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、兼任等への対応》 213

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 兼任がかかっている被評価者（兼任者）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.8～10

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.12、13

《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しています。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.12、13

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.12、15

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になります。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.12、86

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.10～12

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.12

《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.13

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.13

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.20、25

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。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.22～24

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、必要に応じて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。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.25

※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.25

※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.32

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です。

答15 ①、③、④ 参照：マニュアルP.31、32

《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、「評価結果を総括的に表示するもの」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.44

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.34

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でしょう。（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.32、42

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.74

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.49

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.75

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.75

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 制度上の取決めに良く理解する
- 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.75

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.75

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.75

《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.60

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.60、61

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P.63

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.62

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.65

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.65

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.65、66

《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.57

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.59