

# 面談ガイドライン

～面談の場を充実させるための具体的に行うこと～

○本ガイドラインは、人事評価における期首面談・期末面談、評価期間の期中において、評価者の皆様に行っていただきたいことをまとめたものです

○人事評価は、処遇への活用のみでなく、人材の育成・組織パフォーマンス向上に大きく寄与するものです。部下の成長支援は上司の重要な責務であり、面談の場は、被評価者の更なる成長のための指導・助言を行っていく上で非常に重要な機会となります

○本ガイドラインでは、面談で行う内容、その流れについて一例を示しています。評価者の皆様においては、評価者・被評価者の双方にとって、面談の場がより有益で充実したものとなるよう、本ガイドラインをご活用していただくようお願いします

令和3年9月 内閣人事局

## **1.期首面談【目安時間：15分～30分程度】**

行うこと

◆業績目標の確定（目標等のすり合わせ、認識の共有）

### **（1）前期までの振り返り**

○評価者が交代した場合、期末面談から日が経っている場合など必要に応じて、改めて前期を振り返ります

### **（2）今期の役割・期待の伝達**

○被評価者の前期までの役割・貢献を踏まえ、今期の役割、期待している点を伝えます

### **（3）業績目標の合意形成（すり合わせと認識の共有）**

○業績目標の内容について、評価者が特に確認しておきたい点や詳しく知りたい点などについて、被評価者に質問します

○被評価者からの説明を聞いた上で、目標の内容について話し合い、被評価者の成長を意識しながら 今期の目標を明確にし、認識を共有します

- 職位における通常目標と比べて困難度の高い目標（チャレンジ目標）の設定  
⇒設定に当たっては、被評価者自身が主体的に設定した内容を尊重しつつ、被評価者の職位や経験等を踏まえ、よりチャレンジングな内容とした方が被評価者の成長につながると判断した場合には評価者が主導して目標を提案するなどして決定します
- 通常目標の設定、困難度の確認、重要度の設定、目標設定外の業務の確認
- 被評価者が管理又は監督の地位にある職員（本府省等及び地方支分部局・施設等機関等における課室長級以上の職員）（以下、「管理又は監督職員」と言う。）の場合は、管理職のマネジメントに関する目標についても確認

※なお、日常業務の中で、被評価者の今後のキャリアについての意向を踏まえた助言・機会の提供ができるよう、人事評価面談の場でそうした意向を引き出すことも有効です

## より充実した期首面談にするためのポイント

期首面談前の準備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前期の期末面談時に被評価者に伝えた来期に向けたメッセージを確認します</li> <li>・提出された今期目標について、以下の4つの観点から事前確認します             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 組織目標との整合性がとれているか</li> <li>✓ 「いつまでに」「何を」「目指す成果の水準」「果たす役割や貢献」の4つが含まれた内容か</li> <li>✓ 職位にふさわしい目標か、管理又は監督職員の場合はマネジメントに関する目標が含まれているか</li> <li>✓ 困難度・重要度が適切か、チャレンジ目標が含まれているか</li> </ul> </li> <li>・評価補助者の活用             <ul style="list-style-type: none"> <li>※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切かどうか助言を求めます</li> </ul> </li> </ul>
----------	---

行うこと	ポイント
(1) 前期までの振り返り	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(前期の) 期末面談に伝えた来期に向けたメッセージを被評価者との間で確認します</li> <li>・被評価者の秀でている点・改善点を確認します             <ul style="list-style-type: none"> <li>※被評価者の働きぶりなどに関心を有していることをまずは示します</li> </ul> </li> </ul>
(2) 今期の役割・期待の伝達	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前向きなメッセージを具体的な言葉にして伝えてください             <ul style="list-style-type: none"> <li>※被評価者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、良好な人間関係の構築につながります</li> </ul> </li> </ul>
(3) 業績目標の合意形成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織目標を理解しているか被評価者に確認します</li> <li>・業務や目標への納得感、本人の貢献意識を高める対話を心がけてください             <ul style="list-style-type: none"> <li>※「なぜ、そう考えるのか」「具体的にどのようなことが想定されるか」など、傾聴のスタンスで深掘りを促すコミュニケーションをとり、被評価者自身が考え、言語化してもらいます</li> <li>※被評価者が話したいことを自分の意思で話せるよう、話を遮らずまずは最後まで聞いてみます</li> <li>※助言する際は「こういう役割・状態を目指してはどうでしょう」となるべく提案型の対話を心がけてください</li> </ul> </li> <li>・目標達成を阻む予測される要因を確認します             <ul style="list-style-type: none"> <li>※目標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を聴取します</li> </ul> </li> </ul>

## 2.期中

### 行うこと

- ◆ 納得のある評価とするための評価事実の収集
- ◆ 期中における積極的な指導・助言（コミュニケーション）

### （１）納得のある評価とするための評価事実の収集

○日々の業務管理を通じ、評価の判断材料となる 事実を集めます

- 評価事実を収集する際は、職位に応じた能力評価の評価項目を意識。また、被評価者の行動を基に具体的な「秀でている点（強み）や改善点（弱み）」を期末面談時に伝えることを意識

⇒秀でている点や改善点については、日常の業務の中で、気づいたその場で褒めたり指導するようにすることが重要ですが、期末面談時にも活用できるよう、具体的な行動の例などをメモしておくことも有効です（参考：P7別紙）

- 目標の期限や目指す成果の水準を見据えた進捗状況、組織の中での貢献、業務遂行に当たっての創意工夫、効率的な業務遂行（時間生産性）等のプロセスを意識
- 期首に設定した目標にとらわれすぎることなく、それ以外の取組（突発的な業務や自主的な取組等）も積極的に評価することを意識
- 被評価者が管理又は監督職員の場合は、当該職員の重要マネジメント項目やマネジメント目標の評価に当たり、評価者は、その管理又は監督職員の部下・職場の状況を積極的に観察し、行動に係る具体的な事実を把握

○突発的な事態や、状況の変化が生じた場合は必要に応じて業績目標の追加・変更（困難度・重要度の変更を含む。）を行います

### （２）期中における積極的な指導・助言（コミュニケーション）

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

## 期中におけるポイント

行うこと	ポイント
<p>(1) 納得のある評価とするための評価事実の収集</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>プロセスを見る視点</u>：熱心に取り組んだことや時間をかけたということではなく、チームや組織が成果を挙げていくに当たった具体的な貢献、業務遂行に当たったの創意工夫、効率的な業務遂行（時間生産性）等をご覧ください</li> <li>・<u>途中段階でうまく進んでいないものがあれば、そのことについてコミュニケーションして指導・助言していくことが大事です。</u>「どう評価するか」とともに「どう成果を挙げてもらうか」も意識してみてください</li> </ul>
<p>(2) 期中における積極的な指導・助言（コミュニケーション）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・期末面談で初めてすべての業務の結果の総括をするより、日常の業務において少しずつフィードバックしておくことで、信頼関係が醸成され、期末面談の負担も軽減されます</li> <li>・常に被評価者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、<u>ステップ毎に褒める</u> など、<u>やる気を引き出す言葉かけを心がけてください</u></li> <li>・普段から相談しやすい雰囲気を作ってください。特にテレワークの普及を踏まえ、職員同士が離れて仕事をする機会が増える中で、コミュニケーションの質を向上させる工夫が必要です             <ul style="list-style-type: none"> <li>※日常的な業務上の対話のほか、例えば、いわゆる <u>1on1 ミーティング</u>などを活用することも効果的と考えられます</li> <li>※被評価者が自分のことを見てもらっていると実感するよう、チャットを活用して雑談的な発信も含めチーム内の対話を活性化したり、メールやウェブ会議による報告や相談を積極的に認めるなどが考えられます</li> </ul> </li> <li>・被評価者の自主的な成長を促す機会の提供（チーム内での役割付与、研修参加や外部有識者との交流等）、助言も意識してください</li> </ul>

### 3. 期末面談【目安時間：15分～30分程度】

#### 行うこと

- ◆ 評語の開示を希望しない被評価者への再確認
- ◆ 客観的な事実に基づく納得性の高い評価結果の伝達
- ◆ 来期に向けた指導・助言、意見交換

※ 期末面談は、評語を伝えること自体が目的ではなく、評価結果を素材として、被評価者の更なる成長のため、今後の行動等の改善や意欲の向上を図るように努めてください

#### (1) 今期の取組状況の振り返り

- 被評価者から自己申告の内容等、今期業務の取組状況（又は感想、反省点等）を話してもらいます
- 目標を達成した、上回った（下回った）場合の要因について、（改めて）被評価者から聞くことで、評価結果の伝達に向けたコミュニケーションのきっかけとします
- 9月期の面談においては、能力評価の評価項目ごとの行動・着眼点も踏まえて振り返ります

#### (2) 評語の開示を希望しない被評価者への再確認

- 評語の開示を希望しないとする被評価者には、その旨の意思確認を行います
- 希望しない者に無理に開示する必要はありませんが、そのことによって、この後の話し合う内容（指導・助言など）があいまいにならないように留意してください  
※ 下位評価の場合は開示義務有
- 開示することで、評価者が被評価者の発揮した能力や果たした役割がどの水準にあるか見ていくのがより明確になり、これを踏まえて次期に向けて話し合うことにより評価者・被評価者間の理解が深まり、被評価者の成長にもつながります

#### (3) 客観的な事実に基づく納得性の高い評価結果の伝達

- 収集した事実に基づき、被評価者の成果や行動について、評価者としての所見や評価結果を説明します
- 評価に対する認識をすり合わせ、被評価者が納得・理解するよう努めてください

#### (4) 来期に向けた指導・助言、意見交換

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

## より充実した期末面談にするためのポイント

<p>期末面談前の準備</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自己申告内容について、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て確認します 必要に応じ被評価者に確認し、不明点を解消します             <ul style="list-style-type: none"> <li>※目標の達成度に加え、業務プロセスにおける工夫や効率化、組織やチームへの貢献について状況を確認</li> <li>※目標以外の業務への取組状況等の確認</li> </ul> </li> <li>・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</li> </ul>
<p>行うこと</p>	<p>ポイント</p>
<p>(1) 今期の取組状況の振り返り</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労をねぎらう言葉をかけてから面談を始めるなど、話しやすい雰囲気を作るようにします</li> <li>・被評価者が話し始めたら、途中で口を挟むことのないよう、被評価者の話をよく聞きます</li> </ul>
<p>(2) 開示の意思確認</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・被評価者が開示・不開示に係る素直な意思を話せる雰囲気を作ります</li> </ul>
<p>(3) 客観的な事実に基づく評価結果の伝達</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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、流れを工夫してみてください</li> <li>・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てください             <ul style="list-style-type: none"> <li>※被評価者が自ら気が付き改善できるよう、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、何をすればよいか」など相手の考えを尋ねるよう努めてください</li> <li>※期首面談と同様に「傾聴」と「提案型の対話」を心がけます</li> </ul> </li> <li>・被評価者の職務遂行状況をより身近に把握している評価補助者を同席させるのも有益です（ただし、開示の際は同席できません）</li> </ul>
<p>(4) 来期に向けた指導・助言、意見交換</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・被評価者の成長のため、伸ばしてほしいことを伝える際、意見・提案の形とすることで、押し付けではない印象で伝えられます。改善点について伝える際にも、非難や批判ではなく、こうすればよくなるという提案の形とし、被評価者が納得して改善に取り組んでもらうよう努めてください</li> <li>・能力評価について、3月期は中間面談の位置づけとして、秀でている点・改善点を伝えることも考えられます</li> <li>・来期も期待しているなど、前向きなメッセージを伝えて終えることで被評価者の意欲向上につながります</li> </ul>

※来期の業績目標の確定を行う期首面談を同時に行うことも可能です

別紙 (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。備忘のためのメモを残しておくことが有効です。

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)