

人事評価ガイド

《評価者・調整者の手続編》

- 本資料及び『面談ガイドライン』では、人事評価手続の具体的な進め方を紹介しています。是非お手元に置いて参照しながら、目標設定、評価・調整、面談などを行ってください。
- 人事評価全体の概要やポイントについては『人事評価ガイド<<制度全般編>>』もご覧ください。

人事評価の目的

- ・ 人事評価は、能力・実績を正確に把握して、任用、給与等の人事管理の基礎とするとともに、人材育成やパフォーマンス向上につなげることを目的としています。
- ・ 被評価者の能力・実績をきめ細かく的確に把握するとともに、人事評価を活用しながらマネジメントを効果的に進め、被評価者の能力開発やパフォーマンス向上につなげましょう。

1

目標を確定する【業績評価】

(目標設定、期首面談)

業務上のゴールを明確化し、果たすべき役割についての認識を被評価者と共有する

P 2～6

2

期中の行動等を把握する

日常の業務管理を通じ、被評価者の行動等を把握するとともに、積極的にコミュニケーションを行う

P 7～8

3

評価・調整を行う

具体的な評価事実に基づき、被評価者の能力や実績をきめ細かく的確に把握・評価する

P 9～18

4

フィードバックをする

(結果の開示、期末面談)

被評価者の状況を可視化し、充実したコミュニケーションを通して、来期・将来に向けたフィードバックを与える

P 19

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。人事評価は評価者の担当業務の1つであることなどを十分に理解した上で、それぞれの手続を行いましょう。

評価は担当業務の1つであることを認識

人事評価は管理・監督者（及びそれを補佐する者）の重要な役割です。日頃から人事評価は**担当業務の1つである**という認識を持って取り組んでください。

主観的な判断基準で評価しない

評価基準等を統一的に理解・運用することが重要です。評価基準に対する理解が不十分で認識にバラツキがあると、評価要素を自分の価値判断・経験などにより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。その結果、被評価者に、「評価者により評価がバラバラではないか」、「適切に評価されていないのではないか」といった疑問や不満を抱かせることにつながります。評価基準等を適切に理解し、評価作業を行いましょう。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、各府省の人事評価担当者に確認しましょう。

人間性や人格ではなく、職務における行動や結果を評価する

人事評価は、人間性や人格を評価するものではなく、また、被評価者の保有するすべての能力や潜在的な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。

「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、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**、評価を行いましょう。

被評価者の日頃の職務行動を把握する

評価者が日頃行っている業務管理の中で、被評価者の行動や業績を把握されていると思います。こうした**日頃の業務管理を通じて、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**していきましょう。

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。

人材育成の観点からの適切な指導・助言

人事評価は、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**を有しています。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。

目標設定の進め方

業績評価の目標設定（4月と10月の年2回）は、期首面談を通じて、**被評価者の役割を評価者との間で明確化・共有化**するために行います。具体的な目標を立て、被評価者のセルフコントロール（自己管理）意識を促し、**達成状況やプロセス等を踏まえた指導・助言を通して、能力開発やパフォーマンス向上**につなげましょう。

1. 今期に取り組む業務を確認する

組織の方針やチームの業務計画などを踏まえ、**被評価者が今期（半年間）に取り組む業務内容を確認**します。目標を設定するためには取り組む業務が明らかになっている必要がありますので、前期の期末面談の場や日常のコミュニケーションを通じて、**被評価者と認識を共有**しておきましょう。

※ 目標は評価期間中の変更も可。期首の時点で把握できる範囲で確認しましょう。

＜目標の設定方法＞ ※いずれの方法でも、**組織目標との整合性**に留意

I. 上司や組織の目標からブレイクダウンする方法

局長等組織の統括者の目標を、部長、課長・・・係員と、順次それぞれの職位や役割分担に応じた目標に細分化・具体化する。

II. 被評価者が目標（案）をボトムアップで設定する方法

被評価者が自らの業務内容を踏まえて設定した目標（案）について、評価者が自らの目標との整合性をチェック。

Memo 局長等の職務内容・役割のブレイクダウン

本府省等においては、①局長等の職務内容（組織のミッション）と、②局長等が当該職務を遂行する上で果たすべき役割を策定することとなっています。本府省等の職員は、**目標設定に当たり、これを適切にブレイクダウンしたもの**となっているか留意する必要があります。

2. 被評価者の目標（案）をチェックする

今期に取り組む業務に即して被評価者が設定した目標（案）について、確認を行います。確認の結果、内容に不十分な点がある場合には、改善を指導しましょう。

⇒資料2 記録書記載要領

⇒資料3 目標設定事例集

※ 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。

＜確認のポイント＞ ※『目標設定チェックリスト』（P5）も活用

● 目標はできるだけ具体的に

期末に達成状況等を判定できるよう、**できる限り具体的（何を、いつまでに、どの水準まで、どのように（方法・手段））**なものにします。

● 果たす役割や貢献は何か

チームや組織が成果を挙げていくに当たり、**職位に応じてどのような役割を果たすか、どのように貢献（知見や経験の積極的な活用による成果への貢献、周囲への支援等の取組）**をするかを記載します。

● 職位にふさわしい目標か

達成が容易な目標ではなく、**職位に応じた目標**を設定します（評価は、目標達成による成果の水準が職位にふさわしいものかや、業務遂行中のプロセス等も勘案して行わ

れ、目標を達成したかどうかだけで決まるものではありません。)

(目標の記載事項例)

要素	記載例
何を	・ ▲事業の見直し
いつまでに	・ 本年度中 ・ 9月まで
どの水準まで	・ ○削減 ・ ～の対策を実施
どのように(方法・手段)	・ ▲事業のガイドラインの改訂
どのような役割や貢献で	・ 関係団体へのヒアリングを担当 ・ 過去のヒアリング経験を活かした貢献

目標設定



チャレンジ目標の設定

職位における通常の目標と比べて困難度が高い目標(チャレンジ目標＝困難度◎の目標)を原則1つ以上設定します。被評価者の成長につながる、チャレンジングな目標を目指しましょう。困難の観点は下記3. を参照。



マネジメント目標の設定

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・監督職員」という。)は、業務運営や組織統率・人材育成に関する取り組むべきマネジメント上の課題について、達成状況を振り返ることができる具体的な目標(マネジメント目標)を1つ以上設定します。

(例) 行政文書の適正な管理／行政のスリム化・自主的な事業の改善／
WLB 推進に資する働き方改革／男性職員の育児休暇・休業の取得促進／
部下の指導・育成

Check

男性職員による育児に伴う休暇・休業の取得促進に係る取組

管理・監督職員、その他子の出生が見込まれる男性職員の直属の上司、人事担当課の職員については、男性職員の育児に伴う休暇・休業の取得を促進するための取組状況を適切に考慮し、能力評価及び業績評価に反映することとしています。業績評価においては、上記の職員は、目標(管理・監督職員については、マネジメント目標)を設定する際、必要に応じて、取得促進に向けた取組の観点にも留意します。

Check

障害者雇用に関する取組

障害者雇用推進者及び障害者職業生活相談員、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としています。業績評価においては、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します。

Check

公文書の適正な管理に資する取組

全ての職員は、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、その実績を評価に適切に反映することとしています。業績評価においては、文書の管理状況を点検し指導する、行政文書を行政文書ファイル管理簿に遺漏なく登録するなど、**公文書管理のルールに沿った具体的な取組に関して、各目標の達成に向けた業務遂行プロセスとして評価に勘案することとしています。**なお、必要に応じて当該取組に関する目標を設定することもできます。

Check

EBPM に資する取組

目標設定に当たっては、証拠に基づく政策立案（EBPM）について留意します。評価に当たっては、当該目標に向けてとられた行動等を適切に勘案することとしています。

3. 困難度・重要度を設定する

それぞれの**目標の内容に応じて、困難度・重要度を設定**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「△」になりますが、期首面談などにおいて、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・助言を行うことが大切です。**

※ 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。

【困難度】

- ◎：被評価者の属する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
- △：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
- －：上記のいずれにも該当しない目標

（困難の観点）

「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時間より著しく短期に仕上げる必要があるもの

（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／通常に比して、莫大な業務量／緊急な対応が必要な課題／顕著な業務改善・業務見直し 等

【重要度】

- ◎：業務上に占めるウェイト（重み）が特に高い目標
- △：特に低い目標
- －：上記のいずれにも該当しない目標

※ 重要度は、被評価者の業務上に占めるウェイトの軽重であり、業務内容が被評価者にとって大事かどうかなどで設定するものではありません。また、個々の目標のうち、業務に占めるウェイトが特に高い目標に「◎」を記載するため、全ての目標に「◎」が設定されるものではありません。

4. 被評価者と認識を共有し、目標を確定する

期首面談において、**評価者と目標についての意見交換等を行い、認識を共有**します。双方の認識が一致した段階で目標と各目標の困難度・重要度を確定させます。

⇒資料8『面談ガイドライン』1. 期首面談

目標設定チェックリスト



目標が具体的になっている

- ・何を、いつまでに、どの水準まで、どのように（方法・手段）が記載され、事後に目標の達成の成否を判断できるようになっているか



果たす役割や貢献を記載している

- ・被評価者の職位に応じた果たすべき役割や貢献（知見や経験の積極的な活用による成果への貢献、周囲への支援等の取組）を記載しているか。



職位にふさわしい目標になっている

- ・達成しやすい目標のみになっていないか、目標の達成のみに固執して目標レベルを低位に置いていないか。



組織目標との整合性がとれている

- ・組織として高いパフォーマンスを発揮するためには、個々の職員の目標が、組織として達成すべきミッションを踏まえて設定される必要があります。
（組織目標の例）部局の業務計画、大臣指示、省の重点施策、政策評価上の目標
- ・被評価者の目標が組織目標と整合しているか確認をします。



チャレンジ目標（困難度◎の目標）を1つ以上設定している

- ・1つ以上設定することが原則ですが、困難度が高い目標に取り組むことが困難な状況である場合（勤務成績が不良で改善措置が必要な職員や異動等により評価期間が極端に短い職員等）や、業務内容等によって困難度が高い目標を設定することが困難である場合（確実な業務遂行に特に注力すべき場合等）等には、チャレンジ目標を設定しないことも考えられます。



（管理・監督職員）マネジメント目標を1つ以上設定している

- ・被評価者の業務状況や職場環境で抱えているマネジメント上の課題が具体的に記載されているか確認します。評価者は被評価者のマネジメント能力向上のため、達成に向けた具体的な行動も含めた達成状況を観察し、指導・助言することが求められます。



全ての目標に困難度・重要度を設定している

目標設定Q & A

目 標 設 定

Q. 抽象的な目標しか立てられない場合は？

A. 業務内容等によって抽象的な内容にならざるを得ない場合でも、**当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明確にし、当期に意識を集中させるべきポイント**を明らかにします。（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等も同様。）この場合、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、貢献ができたかなどを振り返り型で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」に合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。

Q. チーム単位で業務を遂行している場合は？

A. **チーム共通の目標とすることも考えられます。**この場合でも、**役割や貢献はそれぞれの被評価者で設定**しましょう。なお、チーム全員で目標設定のためのミーティングを行い、被評価者一人一人の役割を明確化し、確認するグループ・ミーティングを行うことも考えられます。

Q. 期首の段階では定量的な観点を目標に盛り込むことが難しい業務は？

A. 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します。（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。

Q. 短期で成果が出せない業務は？

A. 中長期的な成果を意識しつつ、評価期間において到達すべき水準の目標を設定します。（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。

Q. 評価期間中に業務の変更等があった場合は？

A. 目標の変更・追加等ができます（期末の自己申告の際に記録書の内容を修正し提出する等）。記録書の修正等を行わない場合でも、期末の評価ではこうした事情を考慮に入れることとなるので、被評価者と認識の共有のため、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。

Q. ルーティン業務はどのように設定する？

A. 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します。（例）適正な予算執行となるよう、〇月までに〇〇年度の執行内容について把握・分析し、問題点の抽出を行った上で、必要に応じて積算の見直しを行い、〇〇年度の概算要求に反映させる。

Q. 育児や介護等により通常より短時間の勤務となる場合は？

A. 勤務時間を踏まえた適切な目標設定を行うことが考えられます。なお、評価に当たってはそのような目標設定や勤務時間が短いことのみを理由として低く評価することがないように留意する必要があります。

期中における行動 －行動観察・積極的なコミュニケーション－

評価期間中は、日々の業務管理を通じて、期首に設定した目標の達成状況や職務遂行の中でとられた行動等をよく観察し、これらを踏まえた指導・助言や、期末の評価に向けた評価事実の収集や記録を行いましょう。

⇒資料8『面談ガイドライン』2. 期中

1. 行動等の観察（評価事実の収集）

目標の達成状況・プロセスや職務遂行の中で取られている行動等をよく観察し、評価の判断材料となる事実を集めます。そのためには、日常の業務を通じたやりとりに加え、1on1 ミーティング（相手の成長と成果を支援するために1対1で行う対話（面談）のこと）などを活用して、**定期的な対話の機会を設定する等、積極的なコミュニケーション**を行い、被評価者の仕事ぶりを観察・把握していくことが重要です。被評価者との間で業務遂行状況について認識共有することは、業務管理・支援だけではなく、評価結果の納得感等にもつながります。

特に、被評価者が**管理・監督職員**の場合には、当該職員の**マネジメント行動に係る事実をしっかりと把握することが極めて重要**です。事実の収集に当たっては、

- ・当該職員に直接、具体的にとっているマネジメント行動について聴き取る
- ・当該職員の部下職員等にも具体的な職場環境や業務状況を聴き取る

等、積極的な観察を行ってください。例えば、評価項目や着眼点等を踏まえ、以下の事項について聴き取りを行い、判断材料の1つとすることが考えられます。

<聴き取り事項の例>

- ・業務の目的や成果水準をチーム内で共有し、効率的に業務を進めているか/進められているか
- ・業務の取舍選択（何をやるべきか／何をやらないか・やめるか）を行っている/行われているか
- ・チーム内での業務分担をどのように行っている/行われているか
- ・ワークライフバランスや男性職員の育児に伴う休暇・休業の取得の勧奨など、チーム内で柔軟な働き方を推奨しているか/されているか
- ・部下との間で双方向のコミュニケーションや業務の進捗状況の把握等のために、どのような工夫をしているか
- ・部下の能力開発やキャリア形成のためにどのような支援をしている/されているか
- ・マネジメント目標に係る進捗状況や達成に当たって困難に感じていることがあるか

その他、多面観察やエンゲージメント・職場環境の調査等の実施がある場合、また、その結果の共有がされている場合には、当該職員との間でその内容を踏まえて意識しているマネジメント行動等について聴き取りを行うことも考えられます。

期

中

Memo

（管理・監督職員）マネジメント行動の観察

管理・監督職員の評価者にあつては、当該被評価者のマネジメント行動について、**日頃からよく観察して評価を行うとともに、人事評価における面談の機会を活用して指導・助言を行う等により、当該被評価者のマネジメント行動の把握・改善に努めること**としています。内閣人事局が作成・公表している「国家公務員のためのマネジメントテキスト」において、重要マネジメント項目に関係する、具体的に望ましい行動の実践例を紹介していますので、これらの資料も参考にしてください。

（望ましいマネジメント行動例）

① マネジメントの基盤を作るコミュニケーション

- ・「心理的安全性」を確保し、組織内において良質なコミュニケーションを通じた信頼関係を構築している。
- ・管理職との間だけでなく、チームメンバー間でも良質なコミュニケーションが維持・確保できるようにしている。

② 業務マネジメント

- ・組織の目標を踏まえ、チーム全体で何をやるべきか／何をやらない・やめるかを判断している。
- ・チームの人員や予算を踏まえ、効果的にジョブ・アサインメント（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）を実施している。

③ 人材マネジメント

- ・組織全体の方向性を捉え、中長期的な視点で将来の組織を支える人材を育成している。
- ・日々の業務において、部下のやりがいやエンゲージメント（自発的な貢献意欲）を高め、部下一人一人の能力の底上げをしている。

期

中

2. 積極的な指導・助言

被評価者の秀でている点や改善点などについては、日常の業務の中で、気付いたその場で褒めたり指導したりすることが基本となります。常に被評価者に関心を持ち、必要な指導・助言をするようにしましょう。

特に、被評価者が**管理・監督職員**の場合には、当該職員の**マネジメント行動を改善するための指導・助言を行うことが重要**です。上記1. に記載のとおり、当該職員のマネジメント行動を積極的に観察し、マネジメント上の課題や改善点を的確に把握した上で、**マネジメント能力向上のための具体的なアドバイスを行ったり、課題等を克服するためにどうすれば良いかを一緒に検討したりする**ようにしましょう。

評価の進め方

期末の評価（業績評価：3月期・9月期、能力評価：9月期）は、評価期間中に収集した具体的な事実を踏まえ、統一的な基準に基づき、客観的に行います。任用等の人事管理や、被評価者への指導・助言を行う基礎にもなりますので、**能力や実績をきめ細かく把握・評価**するようにしましょう。

1. 自己申告の内容確認

自ら収集した被評価者の評価期間中の行動等に照らし、**自己申告の内容について、確認**を行います。評価補助者を置いている場合は、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い）等についての情報提供や、自己申告の内容について意見を求めます。

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の上、**被評価者の職務遂行状況等について整理**します。

2. 評価事実の当てはめ

1. を踏まえ、**評価者が収集した事実（行動、業務の結果・プロセス等）がどの評価項目及び行動・着眼点（能力評価）や目標（業績評価）に該当するか、当てはめ**を行います。

（例）△月△日、〇〇業務について、対応案の説明を受けた際、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ていた。

⇒ **能力評価：[課題対応]の項目の「対応策の検討」の着眼点に該当**

業績評価：「〇〇事業の見直し」の目標に該当

Memo

評価の対象範囲

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、職務遂行に影響を与えない私的な行動等については、評価の対象にはなりません。

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。

3. 「評価エラー」の確認

ハロー効果、寛大化傾向など、評価エラーと呼ばれるものがあります。その内容や対応策などについて、「評価者が陥りやすい評価エラー」を参照し、十分に理解をしてから評価に臨みましょう。

⇒P15 評価者が陥りやすい評価エラー

4. 個別評語の付与

評価事実の当てはめを踏まえ、目標（業績評価）、評価項目（能力評価）ごとに、個別評語を付与します。

⇒資料4 評語等の解説

⇒資料5 具体的な個別評語の付与の考え方

業績評価

設定したそれぞれの目標等について「評語等の解説」、「具体的な個別評語の付与の考え方」に基づき、**目標の困難度を踏まえた達成度合いのほか、**

- 組織として成果を挙げるに当たってどの程度貢献できたか
（知見や経験の積極的な活用による成果への貢献、周囲への支援等の取組）、
- 業務遂行に当たっての創意工夫、
- 各目標の達成に向けた業務遂行の中での行政文書の適正な管理、
- 効率的な業務遂行
- 目標の達成状況等が被評価者に起因しない事由により影響を受けている場合には、その事由

等のプロセスも勘案して、卓越して優秀、非常に優秀、優良、良好、やや不十分、不十分の6段階で評価します。

したがって、目標を達成していなければ直ちに「やや不十分」以下となるわけではなく、プロセス等も踏まえて、**職位に応じた達成水準かどうか、職位にふさわしい役割や貢献であったか等を判断する必要があります。**特に**困難度が高い目標（チャレンジ目標）の場合、未達成であることのみをもって低い評価とせず、達成状況や取組状況の水準が職位にふさわしいものかどうかという観点に留意する必要があります。**

＜困難度の勘案の例＞

- ・困難度「◎」の目標について、「目標を達成し、期待どおりの成果や貢献等であった。」（「評語等の解説」の「良好」に該当）ので、困難度を勘案し、「優良」の評価とした。
- ・困難度「◎」の目標について、目標を達成することはできなかったが、達成状況は職位にふさわしいものであり、また、期待どおりの貢献等であったため、「良好」の評価とした。
- ・困難度「△」の目標について、「目標を達成し、期待を上回る成果をあげ、又は貢献等をした。」（「評語等の解説」の「優良」に該当）ので、困難度を勘案し、「良好」の評価とした。

能力評価

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、「評語等の解説」、「具体的な個別評語の付与の考え方」に基づき、**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、卓越して優秀、非常に優秀、優良、良好、やや不十分、不十分の6段階（「倫理」は◎、○、△の3段階）で評価します。**評語ごとの行動のレベル感については、「評語別行動事例」等を参照します。

⇒資料6-1 評語別行動事例及び「困難な課題・状況等」について

⇒資料6-2 評語別行動事例

⇒資料6-3 地方における「困難な課題・状況等」・取組事例集

評

価

Check

重要マネジメント項目の評価【能力評価】

管理・監督職員の重要マネジメント項目の評価に当たっては、**各評価項目には、以下の事項が含まれることに留意し、評価に確実に反映させます。**

① 「業務運営」又はそれに類する項目

- ・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の取組
- ・男性職員による育児に伴う休暇・休業の取得促進に係る取組
- ・業務の見直し及び規制改革に係る取組

② 「組織統率・人材育成」又はそれに類する項目

- ・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の取組
- ・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の取組（再掲）
- ・男性職員による育児に伴う休暇・休業の取得促進に係る取組（再掲）
- ・業務の見直し及び規制改革に係る取組（再掲）
- ・障害者の雇用促進に関する取組

Check

「倫理」の評価【能力評価】

「倫理」の項目の評価に当たっては、以下の事項が含まれることに留意し、これらの取組が的確に実施されない場合には、評価に確実に反映させます。

【行政文書の適正な管理】

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行政文書の適正な管理を行う。

【ハラスメントの防止】

職員の心身の健康への影響により、職務に専念することができなくなるなど職員の能率の発揮を損なう、セクシュアル・ハラスメント、妊娠・出産・育児又は介護に関するハラスメント、パワー・ハラスメント等のハラスメントの防止に取り組む。

Check

男性職員による育児に伴う休暇・休業の取得促進に係る取組の評価**【能力・業績評価】**

管理・監督職員、その他子の出生が見込まれる男性職員の直属の上司、人事担当課の職員については、**男性職員の育児に伴う休暇・休業の取得促進を促進するための取組状況を適切に考慮し、能力評価及び業績評価に反映させます。**その際、各職員のとるべき行動については、「「国家公務員の男性職員による育児に伴う休暇・休業の取得促進に関する方針」に定める標準的な取組及び人事評価の実施について（依頼）」（令和2年1月31日付け閣人第52号）を参考。

なお、上記の者以外についても、子の出生が見込まれる男性職員の休暇・休業中の業務の円滑な遂行に対する貢献があれば、これを人事評価においても適切に評価します。

評価に当たっては、子の出生が見込まれる男性職員による休暇・休業等の取得状況そのものではなく、**取得を促進するための取組状況を評価**します。

【能力評価】例えば、管理・監督職員については、重要マネジメント項目の評価で考慮します。

【業績評価】必要に応じて取得促進に向けた取組の観点に留意して設定した目標等について、取組状況を評価します。評価に当たり、**取得促進に向けた取組を実施したことにより、男性職員が実際に休暇・休業等を取得した場合に、当該事実を加味することも可能です。**

Check

障害者の雇用促進に関する取組の評価【能力・業績評価】

障害者雇用推進者及び障害者職業生活相談員、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、評価に反映します。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。

【能力評価】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を考慮します。

【業績評価】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て設定した目標について、取組状況を評価します。

評

価

Check

障害を有する職員の人事評価【能力・業績評価】

障害を有する職員の人事評価の実施に当たっては、手続や評価等に関する留意事項があります。

⇒資料 9 障害を有する職員の人事評価（概要）

5. 全体評語の付与

それぞれの個別評語、個別評語の全体評語への反映ルール、業績評価については各目標の重要度や目標以外の業務への取り組み状況等も総合的に勘案し、全体評語を付与します。

⇒資料 4 評語等の解説

業績評価

目標ごとの評価（目標ごとの重要度（ウェイト付け）の差も考慮）及び目標以外の業務への取組状況等も加味し、「評語等の解説」を参照し、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卓越して優秀、非常に優秀、優良、良好、やや不十分、不十分の6段階で評価します。その際、各目標の重要度を勘案するほか、全ての個別評語に同一の段階の評語を付与する場合には、原則として（※）全体評語は当該評語の段階を上回らないこととするなど、個別評語を適切に勘案します。

<個別評語の勘案の例>

- ・全ての個別評語が「良好」の場合、全体評語も「良好」
 - ※ 例えば、「目標以外の業務への取組状況等」において高い成果を上げ、かつ、当該取組が被評価者の業務に占める割合が高いといった場合には、例外として、全体評語が個別評語を上回ることも考えられます。
- ・3つの個別評語が「良好」、1つの個別評語が「優良」であったが、「優良」が付いた目標に係る業務は被評価者の職務のウェイトの大半を占めており、重要度を勘案して、全体評語は「優良」

- ・個別評語が「良好」と「優良」が2つずつであったが、「良好」がついた目標に係る業務が被評価者の職務の大部分であったため、全体評語は「良好」
- ・2つの個別評語が「良好」、他の2つの個別評語が「優良」と「やや不十分」であり、各目標に係る業務のウェイトは同程度であったため、全体評語は「良好」

＜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、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できます。**

- (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
- ・評価期間中に追加となった業務を担当したが、目標の追加・修正を行わなかった場合に、当該業務に係る取組
 - ・正当な理由なく、勤務を欠くことがあった
 - ・周囲へのサポートや部下の指導・育成に多大な貢献をした
 - ・担当で保有する過去の文書の整理を行い、行政文書の適正な管理に貢献した

能力評価

評価項目及び行動ごとの評価を踏まえ、「評語等の解説」を参照し、**卓越して優秀、非常に優秀、優良、良好、やや不十分、不十分の6段階**で評価します。その際、倫理及び重要マネジメント項目に係る個別評語の全体評語への反映ルールのほか、全ての個別評語（倫理に係る評価項目の個別評語を除く。）に同一の段階の評語を付与する場合には、全体評語は当該評語の段階を上回らないこととするなど、**個別評語を適切に勘案**します。

＜「倫理」＞

「倫理」の個別評語が△の場合、全体評語は「良好」を上回らない（「優良」以上を付与できない。）。

＜重要マネジメント項目（管理・監督職員）＞

全体評語は、重要マネジメント項目の個別評語を上回らない。

(例) 本府省等課長級の場合

「業務運営」と「組織統率・人材育成」の個別評語がそれぞれ「優良」と「良好」
⇒全体評語は「良好」を上回らない。（「優良」以上を付与できない。）

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

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

＜個別評語の勘案の例＞

業績評価の例を参照。

6. 所見、秀でている点・改善点等の記録書への記載・提出

個別評語・全体評語の付与理由や、その他参考となるべき事項について、記録書の所見欄に記載します。

被評価者が管理・監督職員の場合は、被評価者の部下・現場の状況の聴き取りを行うなど積極的に観察し、評価事実の収集を行い、能力評価の**重要マネジメント項目の評語付与理由等を、重要マネジメント項目の所見欄に記載**します。

さらに、能力評価については、秀でている点・改善点等の記載欄に、**被評価者の秀でている点や改善点、中長期的な人材育成を意識した、育成に関する意見等も記載**します。

＜秀でている点・改善点の記載の観点（例）＞

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

⇒資料2 記録書記載要領

⇒資料7 秀でている点・改善点の記載例

7. 再評価の指示があった場合の対応

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、記録書を提出します。

Memo

特別評価の方法

特別評価は、条件付採用・昇任期間中の職員に対して、条件付採用・昇任期間を評価期間として、能力評価の方法により行います。

- ① **全体評語の付与**：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 **所見の記載**：特別評価の結果が、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等を記載します。

Memo

幹部職員の評価

幹部職員の人事評価については、活用用途等を踏まえ、評語の区分が2段階（事務次官級職員）又は3段階（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））とされています。また、各府省等において、一般職員とは別の方法（個別評価項目、個別目標ごとの評価は行わない。）によることができます。

※専門スタッフ職（4級を含む。）の職員については、職位に関わらず、評語の段階は6段階となり、法令及び各府省等の人事評価実施規程に沿って、全ての手続を実施することとなります。

評

価

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 (イメージ効果)	- 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こと ③ 評価項目の内容に即した具体的事実により、評価をすること ④ 一つの事実は、一つの評価項目だけで評価し、他の評価項目で評価しないこと
寛大化傾向	- 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

評

価

評価Q & A

評

価

Q. 個別評語と全体評語の関係は？

- A. 個別評語は評価項目や目標ごとの評価である一方、全体評語は、「評価結果を総括的に表示するもの」です。全体評語は、業務内容等に応じたそれぞれの個別評語も踏まえ、発揮した能力や果たした役割を総合的に勘案して付与します。その際、全ての個別評語（倫理に係る評価項目の個別評語を除く。）に同一の段階の評語を付与する場合には、原則として全体評語は当該評語の段階を上回らないこととするなど、**個別評語を適切に勘案することも重要**です。
- また、能力評価では、「倫理」の項目が△の場合には全体評語は「良好」を上回らない（「優良」以上を付与できない。）、全体評語は重要マネジメント項目の個別評語を上回らないといったルールにも留意しましょう。

Q. ルーティン業務（定型業務）はどのように評価する？

- A. 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ます。ルーティン業務でも高い水準の行動を発揮することや役割を果たすことは可能であり、発揮した能力や業績の水準に応じて、評語を付与します。

Q. 具体的な目標を定めなかった場合の業績評価はどうする？

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

Q. 育児や介護等により通常より短時間の勤務となる職員の人事評価はどのように行う？

- A. 目標設定については勤務時間を踏まえた設定とすることとなりますが、評価に当たってはその目標設定や勤務時間が短いことのみを理由として低く評価をすることなく、業績評価であれば、勤務時間に見合った業績かどうか、能力評価であれば、取られている行動自体がどうかといった観点等で適切に評価します。

Q. テレワークやフレックスタイム制を利用している職員の人事評価はどのように行う？

- A. 当然のことながら、テレワークやフレックスタイム制の利用の有無そのものは、人事評価に影響するものではないことに留意が必要です。テレワークや勤務時間が異なることにより、被評価者が業務遂行している姿が物理的に見えず、業務状況がみえづらいことも考えられるため、被評価者とのコミュニケーションの機会を作る、定期的に業務報告する場を設ける、業務状況を共有できるツールを使う等、業務遂行状況を把握する手段を意識的に確立する必要があると考えられます。

Q. 留学中の職員の人事評価はどのように行う？

- A. 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。なお、留学中の職員の人事評価については、各府省等において、その他の職員とは異なる方法によることとされている場合があります。

Q. 休職中の職員の人事評価は実施する？

- A. 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。
- 評価期間のうち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。

Q. 心が不健康な状態にあるなど、人事管理上配慮が必要な職員の人事評価は？

- A. 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。

調整の進め方

調整者は、評価者による評価に不均衡等があるかどうかの審査を行います。不均衡等が調整されることにより、**人事評価に対する納得感の向上、昇任を含めた適材適所の人材配置、給与面でメリハリのある処遇**などが図られるため、調整者は評価結果の審査等を適切に行う必要があります。

調

整

1. 評価者による評価結果の審査

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審査します。

【審査の観点】

- 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

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の情報収集を行います。

2. 調整の実施

審査の結果、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・調整の日付を記載します。（個別評語は任意）

不均衡等がある場合には、以下のいずれかの方法により調整を行います。

【自ら事実等を把握している場合等】

調整者欄に自ら評語を付すとともに、氏名・調整の日付を記載します。

【評価者の評価結果に甘辛などの偏りがある場合等】

評価者に再評価を命じ、再評価の結果、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・調整の日付を記載します。

3. 評価者への説明

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。

4. 記録書の提出

調整が終了した際には、必要事項を記載した記録書を提出します。

5. 再調整指示があった場合の対応

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、記録書を提出します。

（調整者が置かれていない場合は評価者が再評価を行います。）

Memo

実施権者による確認

調整者による調整が終了した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、以下のような観点から審査し、必要に応じて再調整（又は再評価）を指示します。

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

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。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、「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、たうえて、再評価又は再調整を行わせます。

調

整

フィードバックの内容

評価、調整、実施権者の確認が完了したら、評価者は、被評価者に対して、期末面談において、**評価結果の開示**や、評価結果を踏まえた**指導・助言**などのフィードバックを行います。**充実したコミュニケーション**を通じて、**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**を行います。

※ 評価結果の開示は期末面談とは別途実施される場合もあります。

⇒資料8 『面談ガイドライン』 3.期末面談

1. 評価結果の開示

全体評語（能力評価・業績評価）は原則として開示となります。評価結果は、被評価者にとって、**自身の能力や実績がどの水準にあると見られているかが明確になるとともに**、評価結果を踏まえて来期に向けて話し合うことで、双方の理解が深まり、**被評価者の成長にもつながります**。

被評価者による開示を希望しない旨の意思表示（記録書における記載又は期末面談等での申出）がなければ、必ず開示を行ってください。

- ※ 全体評語以外の開示範囲は、各府省等において定められています。
- ※ 各府省等において、業務の遂行に著しい支障が生じるおそれがあるため、特定の職員について全体評語の開示を行わないと定められている場合もあります。ただし、開示を希望しない者や、上記特定の職員であっても、全体評語が「やや不十分」・「不十分」の場合は、人材育成の観点から、開示を行うこととなります。

2. 評価結果を踏まえた指導・助言

評価結果の根拠となる事実に基づく指導・助言を行います。**能力評価の個別の評価項目や個別の目標ごとに個々にコメントするとともに、秀でている点（強み）や改善点（弱み）について必要な指導・助言を行うなど、可能な限りきめ細かなものとなるよう努めてください。**

特に、被評価者が管理・監督職員の場合には、評価者は、**被評価者のマネジメント行動について、振り返りを支援し、必要な指導・助言を与えることにより、被評価者のマネジメント能力向上に努めましょう。**

人事評価ガイド《被評価者の手続編》《評価者・調整者の手続編》

参考資料集

資料 1.	人事評価に関する留意事項（概要）	1
資料 2.	人事評価記録書記載要領	3
資料 3.	目標設定事例集.....	9
資料 4.	評語等の解説.....	12
資料 5.	具体的な個別評語の付与の考え方	14
資料 6－1.	評語別行動事例及び「困難な課題・状況等」について	15
資料 6－2.	評語別行動事例.....	16
資料 6－3.	地方支分部局・施設等機関等における「困難な課題・状況等」と これに対する取組事例集	22
資料 7.	秀でている点・改善点の記載例.....	25
資料 8.	面談ガイドライン	26
資料 9.	障害を有する職員の人事評価（概要）	38

人事評価に関する留意事項（概要）

人事評価は、職員の業績・能力を正確に把握し、任用・給与等の人事管理の基礎とするだけでなく、管理・監督職員が面談等を通じ、将来に向けて職場のパフォーマンス向上や人材育成につなげる非常に重要な機会です。また、個々の職員にとっても、面談等で得た指導・助言を、自身の成長に生かしていくことが重要となります。

※各手続の詳細は、「人事評価ガイド」（内閣人事局・人事院作成）をご参照ください。

また、面談の実施にあたっては、「面談ガイドライン」（内閣人事局作成）も参考にしてください。

業 績 評 価

目標設定や評価に当たっては、以下の点に留意してください。

< 目標の設定 >

● 目標の内容

☐ 業務内容、期限、成果の水準、方法・手段（何を、いつまでに、どのような成果を、どのように目指すか）

※所属する組織の目標や所属長の職務内容・役割を踏まえた内容かどうか確認

☐ 職位にふさわしい果たすべき役割（業務の中で被評価者が具体的に取り組むこと）

☐ 組織が成果を挙げるに当たっての貢献（知見や経験の活用、周囲への支援等の取組） 等

【被評価者が管理・監督職員の場合】

☐ マネジメント目標を 1 つ以上設定（業務運営や組織統率・人材育成に関して、達成状況を振り返ることができるよう、その時々で取り組む具体的なマネジメント上の課題等）

（例）行政文書の適正な管理、行政のスリム化・自主的な事業の改善、WLB 推進に資する働き方改革、男性職員の育児休暇・休業の取得促進、部下の指導・育成 等

● 困難度・重要度の設定

☐ 被評価者の職位における通常の目標と比べて困難度の高い目標を原則 1 つ以上設定する

〔 困難の観点 〕

「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時間より著しく短期に仕上げる必要があるもの

（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
- ・通常に比して、莫大な業務量
- ・緊急な対応が必要な課題
- ・顕著な業務改善・業務見直し 等

☐ 重要度は、被評価者の業務上に占めるウエイトに合わせて設定

< 評価の観点・所見 >

● 評価の観点

☐ 目標の達成度合いの考え方

※困難度を勘案（成果の水準が、被評価者の職位にふさわしいものかどうか。困難度の高い目標の場合、未達成であることのみをもって低い評価としない。）

※被評価者に起因しない事由の達成度合いへの影響を勘案

☐ 組織として成果を挙げるに当たっての貢献度合いを勘案

（知見や経験の活用、周囲に対する支援等の自主的・積極的な取組 等）

☐ 業務効率化の取組等の業務遂行にあたっての創意工夫を勘案

☐ 業務遂行の中での行政文書の適正な管理の観点を適切に勘案

● 目標以外の取組

☐ 突発的な事案への対応や業務上の研修、その他目標以外の取組の状況を把握し、評価

● 評語付与・所見

☐ 各目標の個別評語のほか、目標の重要度や目標外の取組も勘案

人事評価に関する留意事項（概要）

能力評価

1. 能力評価に当たっては、評価項目及び行動や着眼点欄のほか、以下の事項についても留意してください。

< 倫 理 >

- 服務規律の遵守及び公正な職務遂行

□ 行政文書の適正な管理

□ ハラスメント（セクシュアル・ハラスメント、妊娠・出産・育児又は介護に関するハラスメント、パワー・ハラスメント等）の防止 等

< 業 務 遂 行 >

- 業務の効率性には、時間当たりの生産性の観点を含む。

例：成果等に対して費やされた時間が適正、業務改善等により短時間で遂行 等

※ 他律的要素によるものなど業務の状況からやむを得ず長時間労働をする場合や、育児・介護等による短時間勤務を行う場合については、勤務時間のみで判断するのではなく、個別の状況も考慮すること。

管理・監督職員のマネジメント評価

管理・監督職員は、人材育成及びマネジメントを職位として行う立場にあることから、能力評価において以下の重要マネジメント項目について適切な行動がとられていたかを評価。

重要マネジメント項目

< 業 務 運 営 >

（先見性）

□ 先を予測した対応により、問題の発生防止や問題発生後の職場の負担を抑制する

（コストを意識した効率的な業務運営）

□ 限られた人員と時間を前提に、期待する成果の目安を部下と認識共有し、時間当たりの生産性を高める

（業務改善・業務の見直し）

□ 組織の目標を踏まえ、チーム全体で何をやるべきか/何をやらない・やめるかを判断し、業務の思い切った廃止を行う

< 組織統率・人材育成 >

（業務の割当て）

□ テレワークの推進や男性職員の育児に伴う休暇・休業の取得を勧奨するなど、チーム内の柔軟な働き方を推奨しつつ、それを実現するための適切・柔軟な業務分担を行う

（風通しの良い組織作りや進捗管理）

□ 定期的な対話などにより、組織内において良質なコミュニケーションを通じた信頼関係を構築し、「心理的安全性」を確保する。また、部下との間だけでなく、チームメンバー間でも良質なコミュニケーションを維持・確保する

□ 服務規律の遵守や公正な業務遂行（法令遵守、行政文書の管理、ハラスメントの防止等）を徹底する

（部下の成長支援）

□ 日々の業務の中で、部下のやりがいやエンゲージメント（自発的な貢献意欲）を高め、個々の能力の底上げを行う

□ 期首・期末面談において、目標の認識共有、その達成状況や強み・弱み等を踏まえた具体的な助言・指導を行う

□ 組織全体の方向性を捉え、中長期的な視点で将来の組織を支える人材を育成する

※ 管理・監督職員の評価者は、被評価者が、「国家公務員のためのマネジメントテキスト」（内閣人事局作成）で紹介しているような望ましいマネジメント行動等をとっているかについて、日頃からよく観察して評価を実施。

2. 評語付与や所見の記載にあたっては、以下に留意ください。

< 所 見 >

- 個別評語や全体評語を付した理由を記載。

被評価者が管理・監督職員の場合は、評価者は、被評価者の部下・現場の状況の聞き取りを行うなど積極的に観察し、評価事実の収集を行い、能力評価の重要マネジメント項目の評語付与理由等を、重要マネジメント項目の所見欄に記載。

< 秀でている点・改善点 >

- 秀でている点（強み）や改善点（弱み）を記載。

⇒ 評価者は、評価理由等の所見や秀でている点・改善点を踏まえて指導・助言。被評価者は、指導・助言の内容を能力開発に活用。

[秀でている点・改善点の記載の観点（例）]

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

< 全体評語 >

- 倫理の個別評語が△の場合には、全体評語は優良以上を付与しない。

- 被評価者が管理・監督職員の場合は、全体評語は、重要マネジメント項目の個別評語を上回らないとの考えの下、適切に付与。

人事評価記録書(一般職員)

評価期間	年 月 日 ~ 年 月 日	
被評価者	所属:	職名:
	氏名:	評価結果不開示希望
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:
評価記入日:	年 月 日	
調整記入日:	年 月 日	
確認日:	年 月 日	

【被評価者】評価結果不開示希望

評価結果の不開示を希望する場合のみ、「○を選択」

期末面談	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		(評語)	(コメント:必要に応じ)	評価者 (評語)	調整者 (評語: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、 <u>服務規律を遵守し、公正に業務遂行すること</u> 。 ① 責任感 ② 公正性			【評価者】倫理の評価 以下の取組について、的確に実施されない場合、確実に評価に反映。 ○行政文書の管理 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行政文書の適正な管理を行う。 ○ハラスメントの防止 <u>セクシュアル・ハラスメント、妊娠・出産・育児又は介護に関するハラスメント、パワー・ハラスメント等のハラスメントの防止に取り組む。</u>		
<企画・立案、事務事業の実施> 2 組織や上司の方針に基づいて、施策の企画・立案や事務事業の実施の実務の中核を担う。 ① 知識・情報収集 ② 事務事業の実施 ③ 成果認識		業務に関連する知識の習得・情報収集を幅広く行う。 事案における課題を的確に把握し、実務担当者の中核となつて、施策の企画・立案や事務事業の実施を行う。 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 ② 適切な判断		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。 担当する事案について適切な判断を行う。	○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 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。		
<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 ② 説明 ③ 交渉		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。 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。 相手の意見を理解・尊重する一方、主張すべき点はぶれずに主張し、粘り強く対応する。			
<業務遂行> 5 段取りや手順を整え、効率的に業務を進める。 ① 段取り ② 柔軟性 ③ 業務改善		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。 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。 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。	【評価者】個別評語の全体評語への反映ルール 倫理の個別評語が△の場合、全体評語は良好を上回らない(優良以上を付与しない)		
<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 ② 部下の育成		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。 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。	【評価者】所見等の記載 評語を付すに当たっての補足説明(評語の決定理由等)を記載		

【所見等及び全体評語】

評価者		調整者	
(所見)	(全体評語)	(所見)	(全体評語)

【秀でている点・改善点等】

評価者	
(秀でている点(強み)、改善点(弱み)、育成に関する意見等)	【評価者】秀でている点・改善点等の記載 面談等を通じた指導・助言に活用できるよう、被評価者の秀でている点・改善点、中長期的な育成を意識した意見等を記載。 [秀でている点・改善点の記載の観点(例)] 情報の収集・整理／課題の把握・分析／関係者との関係構築／確実な業務遂行／独創的な企画力／専門的スキルや知見

評価期間	年 月 日 ~ 年 月 日			
被評価者	所属:	職名:		
	氏名:	評価結果不開示希望		
評価者	所属・職名:	氏名:	評価記入日:	年 月 日
調整者	所属・職名:	氏名:	調整記入日:	年 月 日
実施権者	所属・職名:	氏名:	確認日:	年 月 日
期首面談	年 月 日			
期末面談	年 月 日			

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

(Ⅱ 業績評価: 一般行政・本省内部部局・課長補佐)

【1 目標】

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

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

【2 目標以外の業務への取組状況等】

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

【3 全体評語等】

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(管理職相当職)

評価期間	年 月 日 ~ 年 月 日			
被評価者	所属:	職名:		
	氏名:	評価結果不開示希望		
評価者	所属・職名:	氏名:	評価記入日:	年 月 日
調整者	所属・職名:	氏名:	調整記入日:	年 月 日
実施者	所属・職名:	氏名:	確認日:	年 月 日

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

期末面談 年 月 日

評価項目及び行動／着眼点		自己申告 (評語) (コメント:必要に応じ)	評価者 (評語)	調整者 (評語: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、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、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		【被評価者】自己申告 各評価項目の行動を安定的にとれていたかなどの観点から振り返り、自己申告を記載。	【評価者】倫理の評価 以下の取組について、確実に評価に反映。 ○行政文書の管理 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行政文書の適正な管理を行う。 ○ハラスメントの防止 セクシュアル・ハラスメント、妊娠・出産・育児又は介護に関するハラスメント、パワー・ハラスメント等のハラスメントの防止に取り組む。 ○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 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。		
<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、適切に ① 最適な選択 ② 適時の判断 ③ リスク対応		【評価者】重要マネジメント項目の評価 各評価項目には、以下の事項が含まれることに留意し、これらに係る行動を確実に評価に反映。 <業務運営> ・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の取組 ・男性職員による育児に伴う休暇・休業の取得促進に係る取組 ・業務の見直し及び規制改革に係る取組 <組織統率・人材育成> ・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の取組 ・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の取組 ・男性職員による育児に伴う休暇・休業の取得促進に係る取組 ・業務の見直し及び規制改革に係る取組 ・障害者の雇用促進に関する取組			
<説明・調整> 4 所管行政について適切なを行い、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					
重要マネジメント項目					
評価項目及び行動／着眼点		自己申告 (評語) (コメント:必要に応じ)	評価者 (所見) (評語)	調整者 (評語:任意)	
<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象の影響を予測して対応しながらものごとを ② 効率的な業務運営 限られた業務時間と人的・物的資源を最大限に活用し、業務の効率性を高める。 ③ 業務の見直し 業務の優先順位を認識し、廃止も含めた業務の見直しや、業務の改善を進める。		【被評価者】自己申告(重要マネジメント項目) 「業務運営」や「組織統率・人材育成」に係る行動について、重点的に振り返りを行い、自己申告を記載。	【評価者】重要マネジメント項目の所見の記載 重要マネジメント項目の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		
<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 課題の重要度、急迫性、部下の能力・経験等を考慮し、適切な配分を行う。 ② 意思疎通と進捗管理 部下との双方向のコミュニケーションを行い、業務の進捗を把握し、必要に応じて適切な指導・支援を行う。 ③ 部下の成長支援 部下の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。		【評価者】所見等の記載 評語を付すに当たっての補足説明(評語の決定理由等)を記載(重要マネジメント項目以外の個別評語の付与理由を含む。)			
【評価者】個別評語の全体評語への反映ルール ①倫理の個別評語が△の場合、全体評語は良好を上回らない(優良以上を付与しない) ②全体評語は、重要マネジメント項目の個別評語を上回らない 例)個別評語(業務運営／組織統率・人材育成):良好／優良 ⇒全体評語は良好を上回らない(優良以上を付与しない)					
【所見等及び全体評語】					
評価者 (所見)		(全体評語)	調整者 (所見)	(全体評語)	
【秀でている点・改善点等】					
(秀でている点(強み)、改善点(弱み)、育成に関する意見等)					
【評価者】秀でている点・改善点等の記載 面談等を通じた指導・助言に活用できるよう、被評価者の秀でている点・改善点、中長期的な育成を意識した意見等を記載。 【秀でている点・改善点の記載の観点(例)】 情報の収集・整理／課題の把握・分析／関係者との関係構築／確実な業務遂行／独創的な企画力／専門的スキルや知見					

評価期間	年 月 日 ~ 年 月 日		
被評価者	所属:	職名:	評価結果不開示希望
	氏名:		
評価者	所属・職名:	氏名:	評価記入日: 年 月 日
調整者	所属・職名:	氏名:	調整記入日: 年 月 日
実施権者	所属・職名:	氏名:	確認日: 年 月 日
期首面談	年 月 日		
期末面談	年 月 日		

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

(Ⅱ 業績評価: 一般行政・本省内部部局・課長)

【1 目標】

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

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

【2 目標以外の業務への取組状況等】

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

【3 全体評語等】

評価者	調整者
(所見)	(所見)
(全体評語)	(全体評語)

目標設定事例集

果たす役割・貢献

記載例 1) ●●検討会の開催に当たって、主に各回の検討会の資料作成と骨子の作成に向けた意見の取りまとめを担当し、課題の解決に必要な論点を洗い出し、対応の方向性を整理する。

過去の業務で得た人脈を活かし、幅広く有識者にヒアリングを行うことで、課題の多角的かつ精緻な検討に貢献する。また、ヒアリングを通して得た知見を、関係法令を所管している■■係にも共有し、関連制度の改善の検討にも貢献する。

記載例 2) ●●会議について、主に各回の会議資料の前提となる、事実関係の調査や情報収集を担当し、資料で提示する課題等を補強できるよう、高い水準のエビデンスとすることを目指す。

過去の統計調査の経験を活かし、収集したデータの収集や加工に当たり、精度を高めることに貢献する。

記載例 3) ●●の申請について、各申請の内容の確認に加え、全体のスケジュールの管理も担当する。受付から○月以内に処理する割合を 90%以上とすることを目指す。処理期間を短縮するため、業務処理要領の修正に当たっては、昨年度の対応実績を踏まえ、プロセスを効率化できる作業について、積極的に提案する。

また、●●担当で行っている同様の申請手続について、自らの経験も踏まえ、効率的な審査の方法等について情報共有を行い、審査の迅速化に貢献する。

チャレンジ目標

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

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

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

マネジメント目標（管理・監督職員）

- 設定例 1) 【人材育成①】 部下職員が目的意識を持ち、効果的に業務を遂行できるよう、部下職員との 1 on 1 ミーティングを 2 週間ごとに行い、必要なフォローやフィードバックを行う。また、偏在している業務の分散を図り、特定の部下職員による長時間勤務の常態化を防ぐために、状況に応じて、課内で業務を再度割り振るなど、チームの総合力を向上させる。
- 設定例 2) 【人材育成②】 新たな事案や課題を進めるに当たり、最初に部下職員との間で情報共有や議論を着実に行之、対応の方向性と業務スケジュールを確認・共有した上で着手する。また、当初から具体的な指示をするほか、1 on 1 ミーティングなどを活用し、作業の途中段階においても進捗状況を確認して、手戻りなどの無駄な作業をさせないように取り組む。
- 設定例 3) 【働き方改革①】 部下職員が積極的にテレワークを実施できるように呼び掛け、テレワークを実施できる環境を自ら整える。その際、チャットなどのツールを活用しつつ、部下職員と必要なコミュニケーションを取り、業務の進捗状況などのフォローを確実に行う。
- 設定例 4) 【働き方改革②】 作成書類の削減等の業務削減・効率化により、部下職員の超過勤務の削減及び年次休暇取得日数の増加を図る。達成が難しい傾向がみられる場合には、部下職員の業務状況を確認し、改善方法を自ら提示することで、職員のワーク・ライフ・バランスを増進させる。
- 設定例 5) 【業務見直し①】 多面的観察において、必要性の低い資料の作成指示が多いとの指摘があったことから、必要性を担保できる資料のみ作成指示を行い、指摘を反映するとともに業務の効率化を図る。また、業務改善策として、場合によっては横展開などの情報提供を行う。
- 設定例 6) 【業務見直し②】 今期、前例を踏襲してきた業務の全面的な見直しを行い、例えば、〇〇申請において他の書類で代替可能な△△書類を廃止して審査業務の負担を減らすなど、重要度の低い業務の廃止又は見直しを確実に行うことにより、現在よりも課内業務の負担軽減・効率化を図る。
- 設定例 7) 【男性育休（幹部職員の例）】 職員に対し、男性職員の育児に伴う休暇・休業の取得の意義等を周知し、取得の勧奨を行うなど、「国家公務員の男性職員による育児に伴う休暇・休業の取得促進に関する方針」に定める取組の促進に努めるとともに、組織内の取組状況を適切に把握し、必要に応じて、取組を進めるための対策を検討・実施する。
- 設定例 8) 【男性育休（部下に子の出生が見込まれる男性職員がいる管理職員の例）】 課内に、X 月に子が出生予定の部下がいるため、当該部下が育児に伴う休暇・休業を取得しやすいよう、積極的に相談にのり、1 か月以上の取得を勧奨する。また、本人の意向を確認しながら遅滞なく取得計画を作成するとともに、取得期間中の業務分担を見直すなど、取得に向けた環境整備を行う。
- 設定例 9) 【男性育休（部下に子の出生が見込まれる男性職員がいない／不明の管理職員の例）】 課内の職員が日頃から相談しやすい雰囲気醸成する。特に、子の出生が見込まれることとなった場合には、できるだけその旨を伝えるよう周知し、子の出生が見込まれる男性職員の確実な把握に努める。その存在が明らかになった場合には、取得に向けた勧奨を行い、本人の意向を確認しながら、遅滞なく取得計画を作成するとともに、課内の業務の見直しなどにより、取得に向けた環境整備を行う。

設定例 10)【行政文書の適正な管理①（単独で目標を設定する場合）】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。

設定例 11)【行政文書の適正な管理②（他の目標とあわせて目標を設定する場合）】上記 1～4 の取組（他の目標のことを指す。）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、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・点検等も積極的にを行う。

各種取組に係る目標の設定例

<男性育休の取得促進に係る取組（対象職員の直属の上司、人事担当課の職員）>

※管理・監督職員は、マネジメント目標設定例の 7～9 を参照

設定例 1)【直属の上司の例（部下に子の出生が見込まれる男性職員がいる場合）】課内に、X 月に子が出生予定の部下がいるため、当該部下が育児に伴う休暇・休業を取得しやすいよう、積極的に相談にのり、1 か月以上の取得を勧奨する。また、本人の意向を確認しながら遅滞なく取得計画を作成するとともに、取得期間中の業務分担を見直すなど、取得に向けた環境整備を行う。

設定例 2)【直属の上司の例（部下に子の出生が見込まれる男性職員がいない／不明の場合）】課内の職員が日頃から相談しやすい雰囲気醸成する。特に、子の出生が見込まれることとなった場合には、できるだけその旨を伝えるよう周知し、子の出生が見込まれる男性職員の確実な把握に努める。その存在が明らかになった場合には、取得に向けた勧奨を行い、本人の意向を確認しながら、遅滞なく取得計画を作成するとともに、課内の業務の見直しなどにより、取得に向けた環境整備を行う。

設定例 3)【人事担当課の職員の例】会議等の場を通じ、また内閣人事局作成のツールを活用するなどして、男性職員の育児に伴う休暇・休業の取得促進に係る職員の理解を促す。また、子の出生が見込まれることとなった場合にはできるだけその旨を上司に伝えるよう周知し、子の出生が見込まれる男性職員を確実に把握するよう努めるとともに、取得計画の確認及び必要に応じた見直しの要請を行う。

<行政文書の適正な管理に係る取組>

※管理・監督職員は、マネジメント目標設定例の 10、11 を参照

設定例 1)【単独で目標を設定する場合】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。

設定例 2)【他の目標とあわせて目標を設定する場合】上記 1～4 の取組（他の目標のことを指す。）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、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。

評語等の解説

【能力評価】

◇ 全体評語（幹部職員） （次官級）

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。
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）

A	:	当該職位として優秀な能力発揮状況である。
B	:	当該職位として求められる能力が発揮されている状況である。
C	:	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）

卓越して優秀	:	望ましい行動を上回る行動が常に確実にとられ、又は大きく上回る行動がとられており、当該職位として卓越して優秀な能力発揮状況である。 ＜別格の特別な能力の高さを持っており、他の職員が真似できないレベル。特に顕著な成果・貢献等が期待できるレベル。＞
非常に優秀	:	望ましい行動を上回る行動が頻繁にとられており、当該職位として非常に優秀な能力発揮状況である。 ＜他の職員の模範（ロールモデル）であり、具体的な行動を学んだり模倣したりする対象となる人材レベル。極めて高い成果・貢献等が期待できるレベル。＞
優良	:	望ましい行動がとられており、かつ、しばしば望ましい行動を上回る行動も見られており、当該職位として優良な能力発揮状況である。 ＜主体的に仕事に取り組み、高い視野で物事の勘所を理解して段取りよく動き、高い水準の成果・貢献等が期待できるレベル。＞
良好	:	望ましい行動が基本的にとられており、当該職位として良好な能力発揮状況である。 ＜職位に応じた仕事は過不足なくこなせるレベル。更なる伸びしろも認められる。＞
やや不十分	:	望ましい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ず、改善が必要である（1回のこの評価のみでは、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。）。
不十分	:	望ましい行動がとられておらず、当該職位に必要な能力発揮状況でなく、大きく改善が必要である（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おらず、降任等を検討するレベルである。）。

◇ 個別評語（評価項目及び行動ごとの評語）（課長級以下）

＜倫理以外＞

卓越して優秀	:	望ましい行動を上回る行動が常に確実にとられ、又は大きく上回る行動がとられていた。
非常に優秀	:	望ましい行動を上回る行動が頻繁にとられていた。
優良	:	望ましい行動がとられており、かつ、しばしば望ましい行動を上回る行動も見られた。
良好	:	望ましい行動が基本的にとられていた。
やや不十分	:	望ましい行動がとられないことがやや多かった。
不十分	:	望ましい行動が全くとられていなかった。

＜倫理＞

◎	:	望ましい行動がとられており、他の職員の模範となるような状況であった。
○	:	望ましい行動が基本的にとられていた。
△	:	望ましい行動がとられないことがやや多かった、又は全くとられていなかった。

【特別評価】

◇ 全体評語

可	:	「不可」には該当しない状態である。
不可	:	望ましい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）

甲	：	今期当該ポストに求められた役割を果たした。
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）

A	：	今期当該ポストに求められた以上の役割を果たした。
B	：	今期当該ポストに求められた役割を果たした。
C	：	今期当該ポストに求められた役割を一部しか、又は、ほとんど果たしていなかった。

◇ 全体評語（課長級以下）

卓越して優秀	：	今期当該ポストに求められた役割を果たし、かつ、極めて重要又は困難な課題について、まれにみる顕著な成果をあげ、又は貢献等をしており、今期当該ポストに求められた水準をはるかに上回る、他の職員では果たし得ない卓越した役割を果たした。
非常に優秀	：	今期当該ポストに求められた役割を果たし、かつ、特に重要又は困難な課題について、非常に大きな成果をあげ、又は貢献等をしており、今期当該ポストに求められた水準を大きく上回る役割を果たした。
優良	：	今期当該ポストに求められた役割を果たし、かつ、しばしば期待を上回る成果をあげ、又は貢献等をしており、今期当該ポストに求められた水準以上の役割を果たした。
良好	：	基本的に、今期当該ポストに求められた水準の成果や貢献等を期待どおりあげ、求められた役割を果たした。
やや不十分	：	今期当該ポストに求められた水準を下回る成果や貢献等であり、求められた役割を果たしていなかった（1回のこの評価のみでは当該ポストに求められる役割を果たしていないとまではいえない。）。
不十分	：	今期当該ポストに求められた成果や貢献等がほとんどなく、求められた役割を果たしていなかった（当該ポストに求められた役割を果たしておらず、降任等を検討するレベルである。）。

◇ 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。
—	：	◎△のいずれにも該当しないもの。
△	：	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。
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）

卓越して優秀	：	目標を達成し、期待をはるかに上回る、まれにみる顕著な成果をあげ、又は貢献等をした。
非常に優秀	：	目標を達成し、期待を大きく上回る、非常に大きな成果をあげ、又は貢献等をした。
優良	：	目標を達成し、期待を上回る成果をあげ、又は貢献等をした。
良好	：	目標を達成し、期待どおりの成果や貢献等であった。
やや不十分	：	目標の達成が不十分であり、期待された水準を下回る成果や貢献等であった。
不十分	：	目標を達成できず、成果や貢献等がほとんどなかった。
（※）・「貢献等」：組織として成果を挙げるに当たっての貢献（周囲に対する支援等の自主的・積極的な取組等）、業務遂行に当たっての創意工夫、効率的な業務遂行等 ・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て評価。 ・特に困難度の高い目標については、未達成であることのみをもって低い評価とせず、達成状況や貢献等の水準を適切に勘案。		

具体的な個別評語の付与の考え方

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て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「望ましい行動」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「優れた職員」像を設定し、「優れた職員」のとする行動を「望ましい行動」として位置付けています。）

「望ましい行動」が「基本的に」とられていた場合、職員に求められる能力の発揮の程度に達していると認められ、「良好」の基準に達していることとなります。「望ましい行動」や「望ましい行動を上回る行動」などの行動の水準やその頻度に応じて、付与する評語を判断します。

各評語の基準は、別紙2－1にある評語の解説のとおりですが、以下の考え方も参照してください。

◇ 個別評語（評価項目及び行動ごとの評語）（課長級以下）

＜倫理以外＞

評語	評語の解説	考え方
卓越して優秀	望ましい行動を上回る行動が常に確実にとられ、又は大きく上回る行動がとられていた。	当該職位としてより高い成果・貢献等に結び付く行動や、困難な局面（困難な課題、状況等）での優れた行動が <u>常に確実に</u> とられていた、又は、特に顕著な成果・貢献等に結び付く行動や、別格の特別の能力の高さを示す行動がとられていた。
非常に優秀	望ましい行動を上回る行動が頻繁にとられていた。	当該職位としてより高い成果・貢献等に結び付く行動や、困難な局面（困難な課題、状況等）での優れた行動が <u>頻繁に</u> とられていた。
優良	望ましい行動がとられており、かつ、しばしば望ましい行動を上回る行動も見られた。	当該職位として優れた行動が常に安定してとられており、更に、より高い成果・貢献等に結び付く行動や、困難な局面（困難な課題、状況等）での優れた行動も <u>しばしば</u> とられていた。
良好	望ましい行動が基本的にとられていた。	当該職位として優れた行動が <u>基本的に</u> とられており、更なる伸びしろも認められた。
やや不十分	望ましい行動がとられないことがやや多かった。	当該職位として不十分・不適切な行動がとられることがやや多かった。
不十分	望ましい行動が全くとられていなかった。	当該職位として不十分・不適切な行動が繰り返しとられた。

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、職位にふさわしい目標について、マイナス要因がほとんどなく達成し、期待された成果をあげ、貢献等をした場合は、職員に求められる役割を果たした程度に達していると認められ、「良好」の水準に達していることとなります。

また、職位にふさわしい目標の達成に当たり、期待を上回る成果をあげたり、貢献等をした場合や、職位における通常の目標と比べて困難度の高い目標を達成し、成果をあげたり、貢献等をした場合には、その水準に応じて「優良」以上の評語を付与する一方、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、期待された水準を下回る成果や貢献等であった場合には、「やや不十分」以下の評語を付与することになります。

評語別行動事例及び「困難な課題・状況等」について

- 人事評価の評語付与に当たっては、「評語等の解説」（資料 4）及び「具体的な個別評語の付与の考え方」（資料 5）において、評語を付与する基準や考え方等をお示ししています。

- 能力評価の個別評語の付与に当たっては、「評語別行動事例」（資料 6－2）において、本府省内部部局等の一般的と考えられる職場を想定した上で、各評語のレベル感について、便宜的に参考例をお示ししています。本府省等だけでなく、地方支分部局・施設等機関等の職員の人事評価に当たって、職場や各職員の業務の状況にあわせて、適切な読み替えを行った上で評語付与の参考としてご活用ください。

なお、「具体的な個別評語の付与の考え方」（資料 5）における「困難な局面（困難な課題、状況等）」とは、以下のような取組を指します。

（「困難な課題・状況等」の例）

1. 利害関係や制度が複雑に絡む課題。
2. 実現のハードルが高く、従来手つかずであった課題。
3. 前例のない新たな取組。
4. 緊急な対応が必要な課題。
5. 顕著な業務改善・業務見直し など

「困難な課題等」の具体的な事例については、「評語別行動事例」の各評語の事例に加え、主に地方支分部局・施設等機関等の組織で想定される業務を想定した「地方支分部局・施設等機関等における「困難な課題・状況等」とこれに対する取組事例集」（資料 6－3）もご活用ください。

- また、業績評価については、「評語等の解説」（資料 4）において「卓越して優秀」、「非常に優秀」の評語については、極めて重要又は困難な課題/特に重要又は困難な課題について、まれにみる顕著な／非常に大きな成果や貢献等が求められるなど、特に高い水準を設定していることに十分留意してください。

（まれにみる顕著な成果・貢献等の例）

- ・ 緊急の対応を要する経験のない重大課題の発生に際して、短期間で、極めて有効な抜本的な改善方策を立案し、困難な調整をまとめ上げ、状況の大幅な改善を実現した。
- ・ 対立が大きく難航が予想された重要な国際交渉において、国内外の多岐にわたる関係者との困難な調整の中心的役割を担い、歴史的な合意の実現に当たり、極めて大きな役割を果たした。
- ・ 前例の全くない政策領域において、独創的で革新的な事業スキームを立案し、当該領域における政策の礎を築いた。

評語別行動事例(一般行政・本省内部部局等)

		倫理に係る評価項目・行動 / 着眼点					
評語	評語の解説	標準的な官職	課長	室長	課長補佐	係長	係員
		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。	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。	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。	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。	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。
		着眼点	①責任感 ②公正性	①責任感 ②公正性	①責任感 ②公正性	①責任感 ②公正性	①責任感 ②公正性
評価項目ごとの行動事例							
◎	望ましい行動がとられており、他の職員の模範となるような状況であった。	★困難な業務も含め、常に強い責任感を持って取り組んだ。 ★行政文書の管理等、常に法令や服務規律を遵守し、公正に職務を遂行し、他の職員の模範となった。					
○	望ましい行動が基本的にとられていた。	★業務について、自らが責任者／担当者であるとの自覚を持って適切に対処した。 ★行政文書の管理等、法令や服務規律を遵守し、公正に職務を遂行した。					
△	望ましい行動がとられないことがやや多かった、又は全くとられていなかった。	★担当業務について、消極的な姿勢であり、責任者／担当者であるとの自覚が足りず、必要な対応を怠ったり、生じている問題を放置することがあった。 ★職務遂行に当たり、法令や服務規律違反をすることが度々あった。					

※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いたします。

評語別行動事例(一般行政・本省内部部局等・課長)

評価項目	構想	判断	説明・調整	業務運営	組織統率・人材育成		
						行動	着眼点
						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。	課の責任者として、適切な判断を行う。
①状況の構造的把握 ②基本方針・成果の明示	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			
評語	評語の解説	考え方					
卓越して優秀	望ましい行動を上回る行動が常に確実にとられ、又は大きく上回る行動がとられていた。	当該職位としてより高い成果・貢献等に結び付く行動や、困難な局面(困難な課題、状況等)での優れた行動が堂に確実にとられていた。又は、特に顕著な成果・貢献等に結び付く行動や、別格の特別の能力の高さを示す行動がとられていた。	★長年にわたり関係者間の意見が対立し、行き詰まっていた〇〇計画の策定に当たり、地域の実情、関係者の主張等の課題や状況の全体像を的確に把握し、従来の方針を抜本的に見直しした包括的な構想・対応方針を打ち出し、関係者が納得する形で画期的な合意につながった。	★長年にわたり関係者間の意見が対立し、進展が期待できなかった〇〇案件について、状況が目まぐるしく変化し前例もない状況の中、時々々の情勢を的確に捉えて、採り得る戦略を考え、全体への影響を考慮しながら、適時に最適な判断を積み重ね、画期的な合意に至った。	★長年にわたり多くの関係者間で意見が対立し、意見集約の目的がまわって立っていなかった〇〇施策について、背景や利害関係を再整理し、それぞれの立場に寄り添いながら施策の意義を粘り強く訴え、対話を積み重ねて、場を整え、各関係者が歩み寄り、納得する形で画期的な合意に至った。	★緊急の対応が必要となった多くの制度が複雑に絡む〇〇政令の改正に当たり、業務全体を把握し、潜在的なリスク等を含めて先行きを正確に見通し、進め方や目指す成果、論点等を明確に示し、業務に大胆なメリハリをつけ、必要性が高い業務に注力して、早期の改正を実現した。 ★長年継続する実施事務を数多く抱える中、横断的に見直しを行うこととし、関係機関も含めた業務プロセス全体の見直しに積極的に取り組み、実務を的確に理解した上で、大幅な見直しや廃止を決断した。	★課全体で複数の重要業務を抱える中、利害関係が複雑で、調整が難しい〇〇制度の緊急の見直しに当たっても、柔軟な働き方を推奨しつつ、能力向上にも配慮して業務を割り当て、臨機に調整しながら業務を指揮し、早期に大きな成果をあげた。 ★多忙中にもかかわらず、日頃から部下と対話を重ね、チームメンバー間も含め気兼ねなく意見を言い合える環境を築き、部下一人一人の状況の把握、多様な経験の機会の提供、きめ細かな指導・助言などにより、部下の自発的な貢献意欲を引き出しながら大きく成長させ、チーム力を飛躍的に高めた。
非常に優秀	望ましい行動を上回る行動が頻繁にとられていた。	当該職位としてより高い成果・貢献等に結び付く行動や、困難な局面(困難な課題、状況等)での優れた行動が堂堅にとられていた。	★多くの関係者の利害が絡むため、調整が難航していた〇〇計画の策定に当たり、地域の課題や状況を整理し直した上で、事態の打開に向けて、非常に有効な具体的な対応方針を示し、合意形成に至った。	★関係者間の意見が対立し、難航していた〇〇案件について、全体への影響を考慮しつつ採り得る戦略を検討し、必要な論点を見落とすことなく、迅速に状況に応じた最適な判断を積み重ね、合意形成に至った。	★多くの関係者間で意見が対立し、意見集約の目的がまわって立っていなかった〇〇施策について、背景や利害関係を再整理し、関係者と向き合い、調整や折衝を重ねて、一致し得る点を見出し、合意形成に至った。	★他制度への影響が大きい〇〇政令の改正に当たり、業務内容を把握し、リスクを含めて業務の見通しを予測し、業務の進め方を工夫し、作業方針をあらかじめ明確にして効率的に業務を進め、改正を実現した。 ★長年実施してきた業務について、成果や費用対効果を踏まえた検討を重ね、関係者の理解を得て基本的に廃止し、必要部分は効率的な代替方案を導入するなど、積極的に業務の見直しを行った。	★利害関係が複雑に絡む〇〇制度の見直しに当たり、多くの調整作業が発生する中にもかかわらず、柔軟な働き方を推奨しつつ、能力向上にも配慮して業務を割り当て、必要に応じて調整しながら、業務を指揮し、完遂させた。 ★日頃から部下とのコミュニケーションをとり、部下の一人一人の状況に応じた多様な経験の機会の提供や丁寧な指導・助言を適切なタイミングで行い、部下の自発的な貢献意欲を引き出しながら成長を支援し、チーム力を高めた。
優良	望ましい行動がとられており、かつ、しばしば望ましい行動を上回る行動も見られた。	当該職位として優れた行動が堂に安定してとられており、更に、より高い成果・貢献等に結び付く行動や、困難な局面(困難な課題、状況等)での優れた行動もしばしばとられていた。	★様々な利害関係が絡む〇〇計画の策定について、潜在的な関係者のニーズや課題も含めて検討を行い、課題や状況の全体像を的確に把握した上で、新たな取組も含めて、具体的な有効な対応方針を示した。	★多くの関係者が意見を持つ〇〇案件について、時間的に余裕のない状況においても、期限内の合意形成に向けて、論点を見落とすことなく、必要なタイミングで適切な判断を積み重ねた。	★関係者間で意見が分かれる〇〇施策について、関係者と信頼関係を築き、粘り強い調整や折衝を重ね、実施計画を取りまとめた。	★複雑な構造を持つ〇〇政令の改正に当たり、先を予測して作業全体を把握した上で、限られた時間と人員を前提として作業の取捨選択を行い、部下と作業内容や成果イメージを共有しながら、効率的に業務を進めた。 ★担当業務について、これまでの成果や業務を巡る状況、将来の見通しを踏まえ、重要度の低い業務を廃止し、引き続き実施する業務は手順を見直すなど、業務改善を進めた。	★利害関係者が多く対応が難しい〇〇案件の見直しに当たっても、柔軟な働き方や能力向上にも配慮しつつ業務を割り当て、見直しを実現した。 ★部下とコミュニケーションをとり、部下の業務の進捗状況を把握し、こまめに助言・指導を行うことで、部下が働きやすい環境をつくり、成長を支援した。
良好	望ましい行動が基本的にとられていた。	当該職位として優れた行動が基本的にとられており、更なる伸びしろも認められた。	★〇〇計画の策定に向けて、関係者のニーズの変化や周辺状況を適切に把握した上で、具体的な有効な対応方針を示した。 ★〇〇計画策定に向けた対応方針を示すに当たり、達成すべき成果を具体的に示し、部下にそれを理解させた。	★〇〇案件への対応に当たり、期限内の合意形成に向けて、関係者各所に与える影響も考慮した上で、必要なタイミングで適切な判断を行った。	★関係者間で様々な意見がある中、〇〇施策の意見の集約に向けて、丁寧かつ冷静に調整を進め、関係者から高い信頼を得た。	★〇〇政令の改正に当たり、先を予測した上で、余裕を持って効率的に業務を進めた。 ★課内業務全般について、これまでの作業量や成果を振り返り、作業手順の工夫改善による効率化を進めるなど、業務の見直しを進めた。	★課全体の業務遂行に当たり、能力や業務状況に応じて適切に業務配分を行い、育児や介護などの事情に応じて、休暇やテレワーク等を活用しやすい環境づくりを行った。 ★部下とコミュニケーションをとり、部下の業務の進捗状況を把握し、必要な指導を行った。 ★日頃から行政文書の適正な管理の重要性を伝え、課内のハラスメント防止に努めた。
やや不十分	望ましい行動がとられないことがやや多かった。	当該職位として不十分・不適切な行動がとられることがやや多かった。	★〇〇計画に関するニーズの変化を受け、速やかに計画案を再検討する必要があるにもかかわらず、検討の開始と対応方針の提示が遅れた。	★〇〇政策の見直しに当たり、考えられる選択肢について十分な検討を行わないまま判断を行ったため、後に関係者を巻き込んだ見直しが必要になった。	★新規〇〇施策について、拙速に議論を進めた結果、調整が難航し、意見集約が想定よりも大幅に遅れた。	★〇〇政令の改正により、業務量が大きく増加したにもかかわらず、必要性の乏しい従来業務の見直しを行わず、部下の超過勤務時間が大幅に増えた。 ★作業量に見合った成果が出ているとは言えない業務について、見直すことなく前例に従って漫然と作業させた。	★〇〇制度の見直しに当たり、部下のコンディションを考慮せず業務配分を行い、指導の内容も曖昧であることが多く、課員の士気が低下した。 ★課内で発生したハラスメントを認識したが、監督者としての対応が遅れていた。 ★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を推進する意識が足りず、部下の孤立支援制度の利用、休暇取得、テレワークやフレックスタイム制の活用等に関して、足を引っ張るような発言があった。
不十分	望ましい行動が全くとられていなかった。	当該職位として不十分・不適切な行動が繰り返してとられた。	★〇〇計画に関するニーズの変化を受け、速やかに再検討する必要があるにもかかわらず、何らの検討も行わず、対応方針を示さなかった。	★〇〇政策の見直しに当たり、慎重な検討が求められる点についても、情報を十分に集めず、いまま判断することを繰り返して、関係者を混乱させた。	★新規〇〇施策について、様々な意見がある中で強引な調整を繰り返して、関係者との信頼関係を損ねた結果、意見集約に至らず、何らの成果も出せなかった。	★〇〇政令の改正に当たり、まったく本質的ではない事項について大量の作業を命じ、部下に長時間の超過勤務を行わせた。 ★業務を進めるに当たり、具体的な指示や優先順位を示さないまま大量の作業を命じ、部下に長時間の超過勤務を行わせた。	★課内で発生したハラスメントを認識していたが、監督者として対処しなかった。 ★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を推進する意識に欠け、部下の孤立支援制度の利用、休暇取得、テレワークやフレックスタイム制の活用等の申請について、正当な理由なく認めないことがあった。

※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いたします。

※「困難な課題・状況等」・・・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)

評語	評語の解説	考え方	評価項目	企画・立案	判断	説明・調整	業務運営	組織統率・人材育成
			行動	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。	担当業務の責任者として、適切な判断を行う。	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。	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い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行う。
			着眼点	①知識・情報収集 ②行政ニーズの反映 ③成果認識	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
卓越して優秀	望ましい行動を上回る行動が常に確実にとられ、又は大きく上回る行動がとられていた。	当該職位としてより高い成果・貢献等に基づき付く行動や、困難な局面(困難な課題、状況等)での優れた行動が堂に確実にとられていた。又は、特に顕著な成果・貢献等に基づき付く行動や、別格の特別の能力の高さを示す行動がとられていた。		★長年にわたり関係者間の意見が対立し、行き詰まっていた〇〇計画の策定に当たり、地域の実情、関係者の主張等の課題や状況の全体像を的確に把握し、従来の方針を抜本的に見直した包括的な対応方針を打ち出し、関係者が納得する形で画期的な合意につながった。	★長年にわたり関係者間の意見が対立し、進展が期待できなかった〇〇案件について、状況が目まぐるしく変化し前例もない状況の中、時々々の情勢を的確に捉えて、採り得る戦略を考え、全体への影響を考慮しながら、適時に最適な判断を積み重ね、画期的な合意に至った。	★長年にわたり多くの関係者間で意見が対立し、意見集約の目的がまったく立っていない〇〇施策について、背景や利害関係を再整理し、それぞれの立場に寄り添いながら施策の意義を粘り強く訴え、対話を積み重ねて、場を整え、各関係者が歩み寄り、納得する形で画期的な合意に至った。	★緊急の対応が必要となった多くの制度が複雑に絡む〇〇政令の改正に当たり、業務全体を把握し、潜在的なリスク等を含めて先行きを正確に見直し、進め方や目指す成果、論点等を明確に示し、業務に大胆なメリハリをつけ、必要性が高い業務に注力して、早期の改正を実現した。 ★長年継続する実施事務を数多く抱える中、横断的に見直しを行うこととし、関係機関も含めた業務プロセス全体の見直しに積極的に取り組み、実務を的確に理解した上で、大幅な見直しや廃止を決定した。	★課全体で複数の重要業務を抱える中、利害関係が複雑で、調整が難しい〇〇制度の緊急の見直しに当たっても、柔軟な働き方を推奨しつつ、能力向上にも配慮して業務を割り当て、臨機に調整しながら業務を指揮し、早期に大きな成果をあげた。 ★多忙中の中にあっても、日頃から部下と対話を重ね、チームメンバーも含め気兼ねなく意見を言い合える環境を築き、部下一人一人の状況の把握、多様な経験の機会の提供、きめ細かな指導・助言、などにより、部下の自発的な貢献意欲を引き出しながら大きく成長させ、チーム力を飛躍的に高めた。
非常に優秀	望ましい行動を上回る行動が頻繁にとられていた。	当該職位としてより高い成果・貢献等に基づき付く行動や、困難な局面(困難な課題、状況等)での優れた行動が顕著にとられていた。		★多くの関係者の利害が絡むため、調整が難しかった〇〇計画の策定に当たり、地域の実情、関係者の主張等の課題や状況を整理し直した上で、事態の打開に向けて、非常に有効な具体的な対応方針を示し、合意形成に至った。	★関係者間の意見が対立し、難航していた〇〇案件について、全体への影響を考慮しつつ採り得る戦略を検討し、必要な論点を見落とすことなく、迅速に状況に応じた最適な判断を積み重ね、合意形成に至った。	★多くの関係者間で意見が対立し、意見集約の目的が立っていない〇〇施策について、背景や利害関係を再整理し、関係者と向き合い、調整や折衝を重ねて、一致し得る点を見出し、合意形成に至った。	★他制度への影響が大きい〇〇政令の改正に当たり、業務内容を把握し、リスクを含めて業務の見直しを予測し、業務の進め方を工夫し、作業方針をあらかじめ明確に示して効率的に業務を進め、改正を実現した。 ★長年実施してきた業務について、成果や費用対効果を踏まえた検討を重ね、関係者の理解を得て基本的に廃止し、必要な部分は効率的な代替案を導入するなど、積極的に業務の見直しを行った。	★利害関係が複雑に絡む〇〇制度の見直しに当たり、多くの調整作業が発生する中にあっても、柔軟な働き方を推奨しつつ、能力向上にも配慮して業務を割り当て、必要に応じて調整しながら、業務を指揮し、円滑にさせた。 ★日頃から部下とのコミュニケーションをとり、部下の業務状況やコンディションをよく把握し、一人一人に応じた多様な経験の機会の提供や丁寧な指導・助言を適切なタイミングで行い、部下の自発的な貢献意欲を引き出しながら成長を支援し、チーム力を高めた。
優良	望ましい行動がとられており、かつ、しばしば望ましい行動を上回る行動も見られた。	当該職位として優れた行動が堂に安定してとられており、更に、より高い成果・貢献等に基づき付く行動や、困難な局面(困難な課題、状況等)での優れた行動もしばしばとられていた。		★様々な利害関係が絡む〇〇計画の策定について、潜在的な関係者のニーズや課題も含めて検討を行い、課題や状況の全体像を的確に把握した上で、新たな取組も含めて、具体的な有効な対応方針を示した。	★多くの関係者が意見を持つ〇〇案件について、時間的に余裕のない状況においても、期限内の合意形成に向けて、論点を見落とすことなく、必要なタイミングで適切な判断を積み重ねた。	★関係者間で意見が分かれる〇〇施策について、関係者と信頼関係を築き、粘り強い調整や折衝を重ね、実施計画を取りまとめた。	★複雑な構造を持つ〇〇政令の改正に当たり、先を予測して作業全体を把握した上で、限られた時間と人員を前提として作業の取捨選択を行い、部下と作業内容や成果イメージを共有しながら、効率的に業務を進めた。 ★担当業務について、これまでの成果や業務を巡る状況、将来の見直しを踏まえ、重要度の低い業務を廃止し、引き続き実施する業務は手順を見直すなど、業務改善を進めた。	★利害関係者が多く対応が難しい〇〇案件の見直し業務に当たっても、柔軟な働き方や能力向上にも配慮しつつ業務を割り当て、見直しを実現した。 ★部下とコミュニケーションをとり、部下の業務の進捗状況を把握し、こまめに助言・指導を行うことで、部下が働きやすい環境をつくり、成長を支援した。
良好	望ましい行動が基本的にとられていた。	当該職位として優れた行動が基本的にとられており、更なる伸びしろも認められた。		★〇〇計画の策定に向けて、関係者のニーズの変化や周辺状況を適切に把握した上で、具体的な有効な対応方針を示した。 ★〇〇計画策定に向けた対応方針を示すに当たり、達成すべき成果を具体的に示し、部下にそれを理解させた。	★〇〇案件への対応に当たり、期限内の合意形成に向けて、関係者各所に与える影響も考慮した上で、必要なタイミングで適切な判断を行った。	★関係者間で様々な意見がある中、〇〇施策の意見の集約に向けて、丁寧かつ冷静に調整を進め、関係者から高い信頼を得た。	★〇〇政令の改正に当たり、先を予測した上で、余裕を持って効率的に業務を進めた。 ★課内業務全般について、これまでの作業量や成果を振り返り、作業手順の工夫改善による効率化を進めるなど、業務の見直しを進めた。	★課全体の業務遂行に当たり、能力や業務状況に応じて適切に業務配分を行い、育児や介護などの事情に応じて、休暇やテレワーク等を活用しやすい環境づくりを行った。 ★部下とコミュニケーションをとり、部下の業務の進捗状況を把握し、必要な指導を行った。 ★日頃から行政文書の適正な管理の重要性を伝え、課内のハラスメント防止に努めた。
やや不十分	望ましい行動がとられないことがやや多かった。	当該職位として不十分・不適切な行動がとられることがやや多かった。		★〇〇計画に関するニーズの変化を受け、速やかに計画案を再検討する必要があるにもかかわらず、検討の開始と対応方針の提示が遅れた。	★〇〇政策の見直しに当たり、考えられる選択肢について十分な検討を行わないうまま判断を行ったため、後に関係者を巻き込んだ見直しが必要になった。	★新規〇〇施策について、拙速に議論を進めた結果、調整が難航し、意見集約が想定よりも大幅に遅れた。	★〇〇政令の改正により、業務量が大きく増加したにもかかわらず、必要性の乏しい従来業務の見直しを行わず、部下の超過勤務時間が大幅に増えた。 ★作業量に見合った成果が出ているとは言えない業務について、見直すことなく前例に従って漫然と作業させた。	★〇〇制度の見直しに当たり、部下のコンディションを考慮せずに業務配分を行い、指導の内容も曖昧であることが多く、課員の士気が低下した。 ★課内で発生したハラスメントを認識したが、監督者としての対応が遅れていた。 ★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を推進する意識に欠け、部下の両立支援制度の利用、休暇取得、テレワークやフレックスタイム制の活用等に関して、足を引っ張るような発言があった。
不十分	望ましい行動が全くとられていなかった。	当該職位として不十分・不適切な行動が繰り返してとられた。		★〇〇計画に関するニーズの変化を受け、速やかに再検討する必要があるにもかかわらず、何らかの検討も行わず、対応方針を示さなかった。	★〇〇政策の見直しに当たり、慎重な検討が求められる点についても、情報を十分に集めないうまま判断することを繰り返して、関係者を混乱させた。	★新規〇〇施策について、様々な意見がある中で強引な調整を繰り返して、関係者との信頼関係を損ねた結果、意見集約に至らず、何らかの成果も出せなかった。	★〇〇政令の改正に当たり、まったく本質的ではない事項について大量の作業を命じ、部下に長時間の超過勤務を行わせた。 ★業務を進めるに当たり、具体的な指示や優先順位を示さないまま大量の作業を命じ、部下に長時間の超過勤務を行わせた。	★〇〇制度の見直しに当たり、特定の職員に過重な負担をかけるような業務配分を行い、当該職員が心身の不調を訴えても、対応することなく放置した。 ★行政文書の管理に関する研修を特段の理由なく部下に受講させなかった。 ★課内で発生したハラスメントを認識していたが、監督者として対処しなかった。 ★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を推進する意識に欠け、部下の両立支援制度の利用、休暇取得、テレワークやフレックスタイム制の活用等の申請について、正当な理由なく認めないことがあった。

※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いたします。

※「困難な課題・状況等」・・・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）

評語	評語の解説	考え方	評価項目	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
			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。	部下の指導、育成及び活用を行う。
			着眼点	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
卓越して優秀	望ましい行動を上回る行動が常に確実にとられ、又は大きく上回る行動がとられていた。	当該職位としてより高い成果・貢献等に結び付く行動や、困難な局面（困難な課題、状況等）での優れた行動が堂に雄室にとられていた。又は、特に顕著な成果・貢献等に結び付く行動や、別格の特別の能力の高さを示す行動がとられていた。	★長年にわたり関係者の意見が対立し、行き詰まっていた〇〇計画の策定に当たり、地域の実情、関係団体・機関の主張等の課題や状況の全体像を的確に把握し、組織の大方針を踏まえながら、従来の方針を抜本的に見直した対処方針を立案し、関係者が納得する形で画期的な合意につながった。	★長年にわたり関係者の意見が対立し、進展がほとんど期待できなかった〇〇案件について、状況が目まぐるしく変化し前例もない状況の中、時々々の情勢を的確に捉えて、採り得る戦略を考え、全体への影響を考慮しつつ、上司の判断も仰ぎ、適時に最適な判断を積み重ね、画期的な合意に至った。	★長年にわたり多くの関係者間で意見が対立し、長い間意見集約の目的がまったく立ってなかった〇〇施策について、背景や利害関係を再整理し、論点を明確にして、それぞれの立場に寄り添いながら対話を積み重ね、施策の意義を粘り強く訴え、各関係者が歩み寄り、納得する形で画期的な合意に至った。	★緊急の対応が必要となった多くの制度が複雑に絡み調整が難しい〇〇政令の改正に当たり、潜在的なリスクも含めて全体の先行きを見通し、漏れなく無駄のない段取りを整え、突発事態にも臨機に对应し、早期の改正を実現した。	★局内の実施事務の横断的な見直しを提言し、関係機関も含めた業務プロセス全体の見直しに積極的に取り組み、実務の正確な理解に基づいた大幅な見直しや廃止を実現した。	★利害関係が複雑に絡み極めて難しい〇〇案件の緊急の見直しに当たり、部下一人一人の状況を見極めて、任せる仕事や分担を的確に判断し、業務状況の把握と適時のサポートを確実にし、早期に大きな成果をあげた。業務経験の付与や困難な業務への挑戦など、育成上の観点にも配慮した。
非常に優秀	望ましい行動を上回る行動が頻繁にとられていた。	当該職位としてより高い成果・貢献等に結び付く行動や、困難な局面（困難な課題、状況等）での優れた行動が頻繁にとられていた。	★多くの関係者の利害が複雑に絡むため、調整が遅れていた〇〇計画の策定に当たり、課題や状況、関係者の主張等を整理し直した上で、事態の打開に向けて、それらを踏まえた非常に有効な具体的対処方針を示し、合意形成に至った。	★関係者の意見が対立し、難航していた〇〇案件への対応に当たり、短いスケジュールの中でも、対応の方向性を提示しながら上司の判断を仰ぎ、自ら判断すべき事項は迅速かつ的確に決断し、合意形成に向けて最適な判断を積み重ね、合意形成に至った。	★多くの関係者間で意見が対立し、意見集約の目的が立ってなかった〇〇施策について、短いスケジュールの中で、対立する意見を正確に理解した上で論点を明確に整理し、関係者と信頼関係を構築して、粘り強く丁寧な説明・調整を重ね、合意形成に至った。	★他制度への影響が大きい〇〇政令の改正に当たり、生じ得るリスクを把握し、関係方面との調整状況に応じて臨機に適切に対応し、従来の進め方を見直し、効率的な手順で改正を実現した。	★長年実施し続けてきた業務の見直しを提言し、現場実務の正確な理解に基づき、より効果的・効率的な代替手法を導入するなど、積極的に業務の見直しを行った。	★利害関係が複雑に絡む〇〇案件の見直しに当たり、部下一人一人の状況を見極めて、任せる仕事や分担を的確に判断し、業務状況の把握と適時のサポートを行いながら、業務を完遂させた。業務経験の付与や困難な業務への挑戦など、育成上の観点にも配慮した。
優良	望ましい行動がとられており、かつ、しばしば望ましい行動を上回る行動も見られた。	当該職位として優れた行動が基本的にとられており、更に、より高い成果・貢献等に結び付く行動や、困難な局面（困難な課題、状況等）での優れた行動もしばしばとられていた。	★様々な利害関係が絡む〇〇計画の策定について、潜在的な関係者のニーズや課題も含めて検討を行い、課題や状況の全体像を的確に把握した上で、新たな取組も含めて、具体的な有効な対応方針を立案した。組織方針の変更にも速やかに対応し、対応方針案に的確に反映させた。	★多くの関係者が意見を持つ〇〇案件への対応に当たり、短いスケジュールの中で、上司と相談した方向性に沿って、情報収集等に積極的に取り組み、上司の判断も仰ぎつつ、適切な判断を積み重ねた。	★関係者間で意見が分かれる新規〇〇施策について、関係者と信頼関係の背景を理解し論点を明確にした上で、付加価値を生み出す合意が得られるよう、粘り強く適切な説明・調整を行い、実施計画を取りまとめた。	★複雑な構造を持つ〇〇政令の改正に当たり、起こりうる事態を予測し、従来の方法を改善しつつ段取りや手順を整え、効率的に業務を遂行するとともに、突発事態に伴う至急の作業にも柔軟に対応した。	★関係する部署にも積極的に呼びかけ、事務のプロセスの削減や簡素化を行い、局内業務を大幅に効率化した。	★様々な利害関係が絡む〇〇案件の見直しに当たり、部下の特性や状況を踏まえて、業務の偏りが無いよう的確に作業を割り振り、部下の業務状況の把握と適時のサポートを行った。業務経験の付与など育成上の観点にも配慮した。
良好	望ましい行動が基本的にとられていた。	当該職位として優れた行動が基本的にとられており、更なる伸びしろも認められた。	★〇〇計画の策定に向けて、関係者のニーズの変化や周辺状況を適切に把握し、上司の方針に沿って、具体的な有効な対応方針を企画・立案した。	★〇〇案件への対応に当たり、上司の判断も仰ぎつつ、必要な情報収集等を自ら行い、関係者間の合意形成に向けて適切に判断を下した。	★新規〇〇施策について、その必要性や内容を分かりやすく説明して、関係者と信頼関係を構築し、意見の集約に向けて、論点を整理した上で、丁寧に冷静に調整を行った。	★〇〇政令の改正に当たり、先を見通して段取りや手順を整え、スケジュールの変更にも柔軟に対応し、効率的に遂行した。	★日頃から効率化を意識して、作業手順の工夫改善を行った。	★〇〇案件の見直しに当たり、部下の業務状況を把握した上で、適切な作業の割り振りや業務を通じた指導・助言を行い、チームを効果的に機能させた。
やや不十分	望ましい行動が全くとられないことや多かった。	当該職位として不十分・不適切な行動がとられることがやや多かった。	★〇〇計画に関するニーズの変化を受け、速やかに計画案を再検討する指示を受けたにもかかわらず、検討の開始と対応方針の立案が遅れた。	★〇〇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ることややや多く見られた。	★新規〇〇施策について、関係者の主張を正確に理解しないまま拙速に議論を進めた結果、進捗が想定よりも大幅に遅れた。	★〇〇政令の改正に当たり、作業を進める上での展開の見通しが甘く、問題が発生した際に、柔軟に対応することができず、進捗が想定よりも遅れた。		★〇〇案件の見直しに当たり、部下の業務指導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。
不十分	望ましい行動が全くとられていなかった。	当該職位として不十分・不適切な行動が繰り返した。	★〇〇計画に関するニーズの変化を受け、速やかに再検討する指示を受けたにもかかわらず、何らの検討も行わず、対応方針を立案しなかった。	★〇〇案件への対応に当たり、上司の方針に従わず、自分勝手な判断を繰り返したことで、業務の遂行に著しい支障を来した。	★新規〇〇施策について、関係者に対して非論理的な説明を繰り返した結果、議論がまったく前に進まなかった。	★〇〇政令の改正に当たり、問題発生時の想定を何らしておらず、対応を部下に丸投げするなど、補佐としての対応を怠った。		★〇〇案件の見直しに当たり、特定の部下に過重な負担をかけるような作業の割り振りを行い、必要な指導も怠った。

※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いたします。

※「困難な課題・状況等」・・・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・係長）

評語	評語の解説	考え方	評価項目	課題対応	協調性	説明	業務遂行
			行動	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。	担当する事案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。
			着眼点	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
卓越して優秀	望ましい行動を上回る行動が常に確実にとられ、又は大きく上回る行動がとられていた。	当該職位としてより高い成果・貢献等に結び付く行動や、困難な局面（困難な課題、状況等）での優れた行動が常に確実にとられていた、又は、特に顕著な成果・貢献等に結び付く行動や、別格の特別の能力の高さを示す行動がとられていた。	★国内における知見の蓄積がほとんどない〇〇分野での政策立案を行うため、率先して海外から特に専門的な情報を収集し、必要な知識を取得するとともに、類例もない中で精緻に問題点を整理・把握し、課題を解決し得る画期的な対応策を提案し、実現に至った。	★状況の急激な変化により、短期間で対応を求められた〇〇計画の見直しに当たり、多くの複雑な課題の整理が必要となる中、上司からの指示を意図も含めて正しく理解し、関係部局からの厳しい指摘にも背景を理解して的確に対応し、これまで強い反発を示していた関係者にも、相手の立場や考えも踏まえて丁寧に対応し、極めて良好な関係を築き、積極的な協力を得て、画期的な見直しの実現に至った。	★緊急の対応が求められ、多くの制度が複雑に絡み、膨大な作業が必要となる〇〇政令の改正に当たり、各制度の担当者の意見を聞きとり、問題の構造を的確に整理した上で、論点を漏らさず、精緻かつ論理的に説明を行い、迅速に上司や内閣法制局等の理解を得て、困難な改正作業を完遂した。	★緊急に必要となった新規〇〇事業の予算要求に当たり、制度設計や関係団体との調整など膨大な業務が発生し、他担当とも積極的に連携して、最終期限を意識して効率的かつ計画的に業務を進めた。予算担当からの厳しい指摘に対しても粘り強く説得・交渉を行い、新規事業の実現に至った。 ★多忙な状況の中でも、部下の特性や業務状況を把握した上で、明確な指示を出し、きめ細かな指導・助言を行い、成長を支援した。	
非常に優秀	望ましい行動を上回る行動が頻繁にとられていた。	当該職位としてより高い成果・貢献等に結び付く行動や、困難な局面（困難な課題、状況等）での優れた行動が顕著にとられていた。	★急速に社会問題化した〇〇分野における政策の企画に当たり、専門家による様々な議論を積極的に収集し、関連領域も含めて幅広く知識を習得して、独自の視点も含めて多角的に問題点を整理し、課題の解決に大きく寄与する具体的な対応策を提案し、実現に至った。	★複雑な課題の整理が必要な〇〇計画の見直しに向けて、上司からの指示を意図も含めて正しく理解するとともに、関係部局からの見解を異にする指摘にも丁寧に対応し、やや懸念を示す関係者にも、相手の立場や考えを踏まえて対応し、良好な関係を築くことで、計画の見直しに不可欠な協力を得ることができ、大きな付加価値を生み出す見直しの実現に至った。	★多くの法令との関係で難しい整理が必要な〇〇政令の改正に当たり、各法令担当者の意見を聞きつつその関係を明確に整理した上で、分かりやすくて的確な説明を行い、上司や内閣法制局等の理解を得て、困難な改正作業を完遂した。	★新規〇〇事業の予算要求に当たり、データ作成など例年とは異なる新規の作業が生じる中、スケジュールと全体工程を意識し、進捗管理を徹底して、効率的・計画的に業務を遂行した。予算担当からの厳しい指摘に対しても、粘り強く説得・交渉を行い、担当の理解を得て、新規事業の実現に至った。 ★部下の特性や業務状況を把握した上で、明確な指示を出し、きめ細かな指導・助言を行い、成長を支援した。	
優良	望ましい行動がとられており、かつ、しばしば望ましい行動を上回る行動も見られた。	当該職位として優れた行動が常に安定してとられており、更に、より高い成果・貢献等に結び付く行動や、困難な局面（困難な課題、状況等）での優れた行動もしばしばとられていた。	★様々な利害関係が絡む〇〇分野における政策の企画に当たり、時間が限られる中で、専門家による様々な議論を積極的に収集し、それらを踏まえて問題点を的確に整理し、課題を解決し得る具体的な対応策を提案した。 ★〇〇調査の実施に当たり、より高度な調査の実施や分析に資する専門的な知識を習得するとともに、所管する制度の改善につなげられるものとなるよう、調査対象や調査事項の改定ポイントを的確に把握し、効果的な見直し策を検討した。	★複数部局が関係する〇〇計画の見直しに当たり、上司や他部局から様々な指示・指摘がある中、正しく理解した上で適切に対応し、複雑な論点整理等について、部下や関係者と良好な関係を構築しながら、適切に進めた。	★難しい論点を含む〇〇政令の改正に当たり、関係者の主張を正確に理解した上で、論点を的確に整理した上で、論理的に分かりやすい説明を行い、上司や内閣法制局等の理解を得て、改正作業を速やかに遂行した。	★予算要求に当たり、時間的に余裕のない状況においても、業務の効率化を図りつつ、計画的に粘り強く業務を遂行した。数値に誤りが生じないよう、ツールを用いてチェックできるよう工夫して、正確性の向上に貢献した。 ★部下の特性や業務状況を把握した上で、明確な指示を出し、適切に指導・助言を行い、成長を支援した。	
良好	望ましい行動が基本的にとられていた。	当該職位として優れた行動が基本的にとられており、更なる伸びしろも認められた。	★〇〇分野における政策の企画に当たり、必要な知識・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的確に整理し、問題に応じた対応策を検討した。 ★〇〇調査の実施に当たり、昨年度調査の実施状況を踏まえて、調査の実施方法に係る問題点の整理や情報収集を行い、より効果的・効率的に実施するために必要な対応策を検討した。	★〇〇計画の見直しに当たり、上司の指示を正しく理解し、特定の法的論点の整理等の担当する作業を部下や関係者と協力しながら、適切に作業を進めた。	★〇〇政令の改正に当たり、関係者の主張を正しく理解し、論点を整理した上で、論理的にわかりやすい説明を行った。	★予算要求に当たり、スケジュールを立てて計画的に業務を進め、説明資料や数値の誤りが生じないよう入念に確認を行い、予算担当からの指摘にも粘り強く対応した。 ★部下の業務状況を把握し、指導やアドバイスを適切に実施した。	
やや不十分	望ましい行動がとられないことがやや多かった。	当該職位として不十分・不適切な行動がとられることがやや多かった。	★〇〇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誤認が多く見られた。 ★〇〇調査の実施に当たり、昨年度調査の際に調査方法に係る要改善事項が指摘されていたが、問題の解消に必要な情報収集が不十分で、効果的な対応策を検討するに至らなかった。	★〇〇計画の見直しに当たり、法的論点の整理に向けた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。	★〇〇政令の改正に当たり、関係者の主張のポイントが十分に理解できておらず、また、説明が曖昧で分かりづらいことがやや多かった。	★〇〇事業の予算要求に当たり、計画性に乏しく、部下が作成した説明資料のチェック漏れも発生していた。	
不十分	望ましい行動が全くとれていなかった。	当該職位として不十分・不適切な行動が繰り返してとられた。	★〇〇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しせず、対応策の検討も行わなかった。 ★〇〇調査の実施に当たり、調査に必要な情報を収集することもしせず、問題点の把握や対応策の検討を行わなかった。	★〇〇計画の見直しに当たり、法的論点の整理に向けた上司の指示を理解しようとし、関係者ともまったくコミュニケーションもとらなかった。	★〇〇政令の改正に当たり、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。	★〇〇事業の予算要求に当たり、期限を全く意識しておらず、また、部下が作成した説明資料のチェックも怠り、作業全体を遅らせた。	

※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いたします。

※「困難な課題・状況等」・・・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

評価別行動事例(一般行政・本省内部部局等・係員)

評価項目	知識・技術	コミュニケーション	業務遂行				
				評価項目	知識・技術	コミュニケーション	業務遂行
				行動	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。	意欲的に業務に取り組む。
着眼点	①情報の整理 ②知識習得	①指示・指導の理解 ②情報の伝達 ③誠実な対応 ④上司への報告	①積極性 ②正確性 ③迅速な作業 ④粘り強さ				

卓越して優秀	望ましい行動を上回る行動が常に確実にとられ、又は大きく上回る行動がとられていた。	当該職位としてより高い成果・貢献等に結び付く行動や、困難な局面(困難な課題、状況等)での優れた行動が常に確実にとられていた。又は、特に顕著な成果・貢献等に結び付く行動や、別格の特別の能力の高さを示す行動がとられていた。	★国内における知見の蓄積がほとんどない〇〇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、当該分野の全体像と要点を的確に理解して、活用しやすい体系的に分類・整理して、組織の画期的な対応方策の立案・実現に大きく貢献した。	★緊急の対応が求められた多くの制度が関係して特に複雑な〇〇業務の課題の整理について、上司の指示を意図も含めて正確に理解し、上司の意向を確認しながら独自に情報収集の範囲を広げつつ、短期間で、多岐にわたる広範な情報の収集・整理を的確に行い、一歩踏み込んだ分析も含めて明快な説明を行った。関係部局からの指摘にも丁寧に耳を傾け、その趣旨を理解し、上司に相談して適切に対応し、協力して業務を進めた。	★緊急に必要となった新規〇〇事業の予算要求に当たり、制度設計や関係団体との調整に向け多くの作業が短期間に集中する中、未経験の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粘り強く取り組み、多数の資料を精緻に作り上げ、新規事業の実現に貢献した。
非常に優秀	望ましい行動を上回る行動が頻繁にとられていた。	当該職位としてより高い成果・貢献等に結び付く行動や、困難な局面(困難な課題、状況等)での優れた行動が頻繁にとられていた。	★急速に社会問題化した〇〇分野での政策の企画を行うに当たり、時間も限られる中、国内外の専門的な情報や資料を入手し、関連領域も含めて幅広く知識を習得し、具体的な対応策の検討に使いやすい、独自の視点も含めて分類・整理を的確に行い、組織の具体的な対応方策の立案・実現に大きく貢献した。	★難しい論点を含む〇〇業務の課題の整理について、上司の指示を意図も含めて正確に理解し、独自の視点も含め、的確な情報の収集・整理を行い、上司に明快な説明を行った。関係部局からの指摘にも丁寧に耳を傾け、その趣旨を理解し、上司に相談して適切に対応し、協力して業務を進めた。	★新規〇〇事業の予算要求に当たり、データ収集や資料作成など、先例がない作業が多数生じる中、必要となる業務を予測して積極的に引き受け、正確な資料を迅速に作成し、新規事業の実現に貢献した。
優良	望ましい行動がとられており、かつ、しばしば望ましい行動を上回る行動も見られた。	当該職位として優れた行動が常に安定してとられており、更に、より高い成果・貢献等に結び付く行動や、困難な局面(困難な課題、状況等)での優れた行動もしばしばとられていた。	★広範な〇〇分野での政策の企画を行うに当たり、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て情報を入手し、使いやすく整理するとともに、業務に必要な知識や技術を積極的に習得した。 ★〇〇制度の運用に当たり、関係者からの照会に対応に必要な知識について、制度の背景・経緯や関連制度も含め深く幅広く習得するとともに、過去の照会記録を使いやすく分類・整理した。	★複雑な構造を持つ〇〇業務の課題の整理に向けて、上司の指示の要点を的確に理解し、関係する他担当に問題意識を丁寧に伝えて意見をもらいつつ、指示を受けた情報の整理を適切に行い、上司に対して適切に説明を行った。	★既存〇〇事業の予算要求に向けて、時間的に余裕のない状況でも、作業を迅速に行い、当初割り振られた作業以外の関連する作業も積極的に引き受け、ミスがないよう留意しつつ、粘り強く取り組んだ。
良好	望ましい行動が基本的にとられていた。	当該職位として優れた行動が基本的にとられており、更なる伸びしろも認められた。	★〇〇分野での政策の企画を行うに当たり、上司の指示を受けながら必要な情報や資料を収集し、使いやすく整理するとともに、業務に必要な知識や技術を習得した。 ★〇〇制度の運用に当たり、関係者からの照会に対応できるよう、制度関係資料や過去の照会事例を参照して必要な知識を習得するとともに、対応した照会の記録を適切に整理した。	★〇〇業務の課題の整理に向けて、上司の指示を正しく理解し、必要な情報の収集・整理を行い、上司や同僚へ適切に報告を行った。	★既存〇〇事業の予算要求に当たり、多くの資料作成を積極的に行い、ミスがないか確認しながら、迅速に粘り強く取り組んだ。
やや不十分	望ましい行動がとられないことがやや多かった。	当該職位として不十分・不適切な行動がとられることがやや多かった。	★〇〇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。 ★〇〇制度の運用に当たり、制度に関する知識の習得が不十分で、関係者からの照会に適切に対応できないことや、対応した照会の記録の整理ができ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。	★〇〇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。
不十分	望ましい行動が全くとられていなかった。	当該職位として不十分・不適切な行動が繰り返してとられた。	★〇〇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。 ★〇〇制度の運用に当たり、何度も指示を受けたにもかかわらず、関係者からの照会に対応するために必要な知識を身に付けず、対応した照会の記録の整理も行わなかった。	★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。	★〇〇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「評価別行動事例」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いたします。

※「困難な課題・状況等」・・・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

地方支分部局・施設等機関等における「困難な課題・状況等」とこれに対する取組事例集

1. 窓口業務

（「困難な課題・状況等」の例）

窓口での待ち時間が長いとの苦情が多く寄せられており、1件あたりの応接時間の短縮を図るなど待ち時間短縮の方策を講じる必要が生じている。

＜上記への取組例＞

窓口申請業務は受付時に来庁者から質問を受けることが多いが、過去の質問を集計・分析し、特に質問の多い内容について申請用紙交付時にあらかじめ注意点として周知する仕組みを作り上げたことで、質問件数が減少し窓口の混雑解消につながった。

2. 許認可業務

（「困難な課題・状況等」の例）

申請者からの進捗状況の問い合わせを担当者以外が受けた際に、その都度担当者に確認する必要があり、問い合わせに対応した者の業務が中断する事態が頻発しており、その状況を解消する必要がある。

＜上記への取組例＞

許認可業務について、許認可の進捗状況を担当者全員が共有できるツールの作成を提案し、幹部への説明を行い了承を得たうえで、次年度の導入に向け予算化の目処をとりつけた。

3. 調査業務

（「困難な課題・状況等」の例）

〇〇調査では、長時間に及ぶ超過勤務が発生することが常態化しており、改善が望まれている。

＜上記への取組例＞

〇〇調査は担当者全員で個々の調査先に訪問することが慣例化していたが、調査先で行う手続きを大幅に見直し、作業を簡略化したことで、職員間で手分けをして複数の調査先に同時に訪問することが可能となり、調査期間が短縮された。それにより、調査後に実施していた分析作業の事前の準備をする期間が確保され、調査報告書作成時期に発生していた超過勤務が大幅に縮減された。

4. 庶務業務

（「困難な課題・状況等」の例）

庶務業務は短期間で処理しなければならない業務が多いが、担当者の異動等がある度に業務効率が低下し大幅に業務が遅延することが指摘されている。

＜上記への取組例＞

多岐に渡る庶務業務の実施手順や過去の事例など業務遂行に必要となる情報を更新が容易な形で電子化し、業務を効率的に行えるようにするとともに、異動により担当者が変更となった場合でも、電子化された情報をすぐに活用できるようマニュアルを作成した。

5. 用地取得業務

（「困難な課題・状況等」の例）

地権者が先祖代々の土地を守りたいとの意思が強く、用地買収担当者との面会を拒んでおり、業務が停滞している。

＜上記への取組例＞

事業用地の取得交渉が難航していた案件について、何度も地権者のもとへ足を運び、地権者の意見に真摯に耳を傾けながら、事業計画や地権者にも理解しやすい資料を作成するなど、その必要性を丁寧に説明することで信頼関係を築いた結果、用地を取得することができた。

6. 不法無線局対策業務

（「困難な課題・状況等」の例）

インターネットオークションや個人売買サイトの普及により、特定無線設備の技術基準適合証明のない無線機が容易に入手できるようになり、不法無線機による電波障害が増加しているため、不法無線機の使用に対する対応が求められている。

＜上記への取組例＞

不法無線機を購入し使用することの違法性や反社会性を啓発するため、地域イベントへの出展や、広報効果の高い配布物を作成することの必要性を説明した資料等を作成し、局内関係者の理解を得て実施にこぎつけた。

7. 社会復帰支援業務

（「困難な課題・状況等」の例）

担当地域では、受刑者等の釈放後の受入先が十分とはいえない状態にある。

＜上記への取組例＞

地域の社会資源に係る情報を幅広く収集し、それらの情報を取りまとめた新たな資料を作成するとともに、地域の団体への働き掛けを行い、受刑者等の釈放後の環境整備に関する取組を積極的かつ計画的に推進した。

8. 用水路工事等実施業務

（「困難な課題・状況等」の例）

人員削減が続く一方で、業務量が毎年増加しており、定められた期間内に適切に業務を実施する体制の構築が求められている。

＜上記への取組例＞

用水路等の工事に当たり、工事実施区域内の関係者に理解しやすい資料を作成し、その必要性を丁寧

地方における「困難な課題・状況等」、取組事例集

に説明し、円滑に工事を実施するとともに、積算書の作成、発注から契約、監督までの一連の業務について、事務手続きや業務分担を見直した結果、業務の効率化が図られ、迅速に工事を進捗させることができるなど超過勤務時間の縮減に努めた。

9. 医療業務

（「困難な課題・状況等」の例）

療養施設利用者に対し満足度の高い支援ができる職員の育成を求められているが、限られた人員と業務多忙のため研修等を実施することが難しい環境である。

＜上記への取組例＞

個々の施設利用者の状況を関係者で共有するとともに、部下の業務を適切に配分することなどにより業務の余裕時間を生み出し、その時間を部下の施設外での研修にあて、部下の能力が向上したことにより、療養環境がさらに改善した。

秀でている点・改善点の記載例

秀でている点の記載例

【情報の収集・整理】

課題の検討に必要な情報の収集・整理に秀でている。〇〇制度の見直しにおいて必要な情報を収集・整理していた。今後予定される関係者へのヒアリング等を通して、より多角的な視点による課題分析を期待する。

【関係者との関係構築】

関係者との信頼関係の構築、交渉・調整に優れている。今年度の〇〇計画の策定に当たり、カウンターパートと信頼関係を構築するとともに、様々な関係者の関心事に焦点を合わせた交渉により、妥当な落としどころに着地させた。次年度に向けては、引き続き、関係者との信頼関係を維持し、当方の主張への理解が得られるよう、粘り強く対応していくことを期待する。

【独創的な企画力】

企画・立案に強みがある。〇〇制度の広報に当たり、前例にとらわれない独自の企画を立案し、制度の周知に貢献した。次年度は、制度への認知を維持するための継続的な広報の取組に力を発揮することを期待する。

【確実な業務遂行】

事務処理を効率的に遂行することができる。〇〇手続の申請に対する処理において、事前に審査のプロセスや確認事項を整理することで、速やかな処理を行うことができた。今後は、より迅速な審査に向けて、プロセスの効率化への貢献を期待する。

改善点の記載例

【情報の収集・整理】

情報の収集・整理の能力の向上を期待したい。〇〇制度の見直しに当たっての情報収集を担当してもらったが、断片的な情報であったり、相矛盾する情報も含まれているなど、より幅広い収集、用途に応じた整理など、もう少し工夫をしてほしいと感じられた。

【人間関係の構築・コミュニケーション】

人間関係の構築やコミュニケーション能力の向上を期待したい。〇〇制度の運用に当たって、関係機関とのコミュニケーションがやや少なく、事後に基本的な認識の齟齬が判明したケースも見られた。また、相手の立場も踏まえつつ、当方の主張もしっかり行っていくことを期待する。

【業務遂行における積極性】

自発的、積極的な業務の遂行にやや課題がある。〇〇事業の立ち上げに当たり、上司からの指示は的確に遂行しているが、状況を踏まえて自発的に行動してほしいと感じる場面も時折みられた。話をすると考えはしっかり持っており、より自律的に動き、チームにより積極的に貢献していくことを期待する。

【スケジュール管理】

業務のスケジュール管理に改善を要する。〇〇事業について、事前に立てていたスケジュール通りに進めるための準備が不足している場面があった。それぞれの業務に必要な時間や作業を事前に把握し、余裕を持って遂行できるようになることを期待する。

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4年6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・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・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	・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 ・提出された今期目標について、『人事評価ガイド《評価者・調整者の手続編》』の「目標設定」も参照し、以下の4つの観点から事前確認します ✓ 組織目標との整合性がとれているか ✓ 「何を」「いつまでに」「どの水準まで」「どのように（方法・手段）」「果たす役割や貢献」が含まれた内容か ✓ 職位にふさわしい目標か、管理・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 ✓ 全ての目標に困難度・重要度が適切に設定されているか、チャレンジ目標が含まれているか ・評価補助者の活用（補助者を置いている場合） ＜目標設定の補助＞ ・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ます ＜面談への同席＞ ・補助者を面談に同席させることができます。目標の内容等について三者で認識共有を行うことで、期中の被評価者へのきめ細かな指導・助言、期末の補助者から評価者への適切な情報提供の実施といった効果が期待できる場合には、必要に応じて、同席を求めましょう ※評価者は、指導・助言等をより効果的に行う観点から必要と認める場合には、補助者と認識を共有し、補助者及び被評価者の十分な理解と同意を得た上で、補助者に面談を代行させることができます（各府省等の実施規程で認められている場合に限る。）。代行させる場合には、下記のポイントも踏まえ、面談で被評価者に伝える事項等について、事前に補助者と認識を共有しましょう。また、面談の実施後には、面談でのやり取り等について補助者から報告を受けるとともに、被評価者から目標の内容等についての質問等があった場合には、適切に対応しましょう。
----------	--

行うこと	ポイント
（１）前期までの振り返り	・（前期の）期末面談で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 ・被評価者の秀でている点・改善点を確認します ※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
（２）今期の役割・期待の伝達	・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 ※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
（３）業績目標の合意形成	・組織目標を理解しているか被評価者に確認します ・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 ※「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、<u>傾聴のスタンスで深堀りを促すコミュニケーション</u>をとり、被評価者自身が考え、言語化してもらいます ※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 ※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<u>提案型の対話</u>を心がけてください ・目標達成を阻む予測される要因を確認します ※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

期首面談の会話例

行うこと	会話例
(1) 前期までの振り返り	評 価 者：昨年度は途中から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。 被評価者：そうですね。メンバーが協力しあって、業務を進めています。 評 価 者：期末面談でも伝えましたが、◎◎さんの良いところは、一歩先のことを考えて早めに動いてくれるところですね。引継ぎが順調に行ったのも資料を早めに準備していたことが良かったのだと思います。前期を踏まえた課題は、担当業務についてのより専門的なスキルを身に付けることでしたね。今期も一緒にがんばっていきましょう。 被評価者：ありがとうございます。今期は特に、■ ■のスキルを習得して、〇〇研修の企画・立案に活かしていきたいと思います。 相手への関心を積極的に示し、話しやすい環境を作る
(2) 今期の役割・期待の伝達	評 価 者：今期は▲▲事業の調整がよいよ大詰めを迎えますね。◎◎さんの持ち前のコミュニケーション能力や過去の経験を活かして、チームを関係者との調整を進めてくれることを期待しています。 被評価者：▲▲事業の□月の実施に向けて、主体的に役割を果たしていきたいと思います。 相手の良いところを言葉に出して伝える
(3) 業績目標の合意形成	(目標の内容について) 評 価 者：今期は課全体の目標として、〇〇計画の策定に向けた対応をしなければなりません。今回の◎◎さんが設定した目標について、特に目標2は〇〇計画に関係することですね。目標1は具体的な進め方とスケジュールが書かれているので、このとおり進めてください。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。特に〇〇計画の策定期間をいつにするかによって、当系のスケジュールも決まると思います。それに・・・などもあると思います。 評 価 者：分かりました。それでは、〇〇計画をとりまとめる企画係との連絡・調整も今期の役割として目標2の中に記載してはどうでしょうか。「いつまでに」については〇〇計画の策定期間を踏まえつつ進めて 深掘りを促す質問 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

	いくことも記載して、認識を共有しておきましょう。 (困難度・重要度の設定について) 評価者：◎◎さんには、これまで主に係内の調整を担っていただいていたのですが、目標2については、メンバーも替わったので、対外的な調整も担ってほしいと考えています。進めていく上で調整が困難になることが想定されるので、これを困難度が高いチャレンジ目標としてはどうでしょうか。目標3については、担当業務の中で業務量が多く、業務時間に占める割合が高いと思いますので、重要度に◎を付与しましょう。 被評価者：分かりました。 (業務遂行上の確認事項について) 評価者：業務を進めていく上で確認しておきたいことや、伝えておきたいことなどはありますか。 被評価者：目標2の業務については、チームに貢献できるよう主体的に取り組みたいですと思いますが、未経験の部分もあり、目標を達成できるか不安な面もあります。 評価者：目標2はチャレンジ目標ですので、達成は容易ではないと思います。完全な達成に至らなくても、■■までもっていければ、今期の成果としては十分だと考えています。業務の遂行に当たっては、私の過去の経験も踏まえてしっかりフォローしますので、困ったことがあれば遠慮無く相談してください。
--	---

提案型の対話を心がける

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、具体的行動の例などをメモしておくことも有効です（参考：P7「職務行動記録メモ」）
- 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、各目標の達成に向けた業務遂行の中での行政文書の適正な管理、効率的な業務遂行（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

※観察の具体的な方法は、『人事評価ガイド《評価者・調整者の手続編》』の「期中」を参照

○ 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しとするのではなく、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
(1) 納得のある評価とするための評価事実の収集	・<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ての具体的な貢献、業務遂行に当たっての創意工夫、各目標の達成に向けた業務遂行の中での行政文書の適正な管理、効率的な業務遂行（時間生産性）等を見て下さい ・<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
(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 ・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、ステップ毎に<u>褒める</u>など、やる気を引き出す言葉がけを心がけてください ・普段から相談しやすい雰囲気を作ってください。特にテレワークの普及を踏まえ、職員同士が離れて仕事をする機会が増える中で、コミュニケーションの質を向上させる工夫が必要です ※日常的な業務上の対話のほか、例えば、いわゆる 1on1 ミーティング（相手の成長と成果を支援するために1対1で行う対話（面談）のこと）などを活用することも効果的と考えられます ※被評価者が自分のことを見てもらっていると実感するよう、チャットを活用して雑談的な発信も含めチーム内の対話を活性化したり、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 ・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

(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)

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）全体評語の開示を希望しない被評価者への再確認

○ 全体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

- 全体評語は原則として開示となります。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

※ 全体評語以外の開示範囲は、各府省等において定められています。

※ 全体評語の開示を希望しない者であっても、「やや不十分」「不十分」の場合（一般職員の場合）は、人材育成の観点から開示義務有

- 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と見ているかがより明確になり、これを踏まえて次期に向けて話し合うことにより評価者・被評価者間の理解が深まり、被評価者の成長にもつながります

※ 評価結果の開示は、各府省等の実施規程により、期末面談とは別途実施する場合もあります。また、期末面談で実施する場合に、面談での意見交換や指導・助言を充実させる等の観点から、あらかじめ口頭・メール等で評価結果を被評価者に伝達しておき、期末面談の場で詳しい説明等加えるという方法も考えられます。

（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

期末面談前の準備	・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 ※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 ※目標以外の業務への取組状況等の確認 ・評価補助者の活用（補助者を置いている場合） ＜職務遂行状況についての情報提供等＞ ・被評価者の職務行動や目標の達成度合い等についての情報提供や、自己申告の内容についての意見を求めます ＜面談への同席＞ ・補助者を面談に同席させることができます。被評価者の職務遂行状況や秀でている点・改善点等について、三者で意見交換を行うことで、よりきめ細かな指導・助言の実施といった効果が期待できる場合には、必要に応じて、同席を求めましょう ※評価結果の開示の際は、各府省等の実施規程で認められている場合に限り、被評価者の十分な理解を同意を得た上で同席可 ※評価者は、指導・助言等をより効果的に行う観点から必要と認める場合には、補助者と認識を共有し、補助者及び被評価者の十分な理解と同意を得た上で、補助者に面談・評価結果の開示を代行させることができます（各府省等の実施規程で認められている場合に限る。）。代行させる場合には、下記のポイントも踏まえ、被評価者への指導・助言の内容等について、事前に補助者と認識を共有しましょう。また、面談の実施後には、面談でのやり取り等について補助者から報告を受けるとともに、被評価者から評価結果等についての意見等があった場合には、適切に対応しましょう。
-----------------	---

行うこと	ポイント
（１）今期の取組状況の振り返り	・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 ・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
（２）開示の意思確認	・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心掛けます
（３）客観的な事実に基づく評価結果の伝達	・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 ・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 ※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 ※期首面談と同様に「傾聴」と「提案型の対話」を心がけます ・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
（４）来期に向けた指導・助言、意見交換	・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 ・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 ・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

※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

期末面談の会話例

行うこと	会話例
(1) 今期の取組 状況の振り返り	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。 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。 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、～～ということでは合っていますか？ 被評価者：はい、そのとおりです。 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。
(2) 開示の意思確認	—
(3) 客観的な事実に基づく評価結果の伝達	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「良好」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。また、リーダーとしてのチームへの貢献も期待どおり果たしてくれました。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目標を達成したこともあり、こちらも全体評語は「良好」です。 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、困難度の高い目標ではないものの、頑張って達成したのですが、なぜ全体評語が「良好」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、例えば、「優良」のレベルとするには、期待を上回る成果や貢献等を挙げることも求められます。◎◎さんは、これについて、どのように考えていますか？ 被評価者：確かに「期待を上回る」レベルまでには到達していなかったかもしれませんが、分かりました。あと、今後のためにお聞きしますが、そうした高いレベルになるには、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、～～については望ましい行動を上回る行動もしばしばとられているので、次は～～の行動について、一層の向上を目指すといいと思いますよ。また、◎◎さんは、～～

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

答えを「はい」「いいえ」に限定し、事実を明確にする

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

受け取った相手が理解でき、自分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

相手の頑張りや認めたこと、評価の理由について、認識をすり合わせる

	といった点が優れていると思いますので、今後、～～といったところを伸ばしていけるといいと思います。他方で、～～といった点はやや課題があると思いますので、～～といったところに気をつけて業務を行っていただければと思います。 業績評価については、◎◎さんのポストに求められる役割を果たした上で、期待を上回る成果や貢献等も目指していく必要があります。次期は▲▲計画の立案業務があると思いますので、～～の水準の成果を挙げることができれば、そうしたレベルに近づいていくと思います。	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、工夫してもらった、さらによい
(4) 来期に向けた指導・助言、意見交換	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。 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？ 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？ 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。その他に、この場で確認しておきたいことや、私に伝えておきたいことなどはありますか。 被評価者：実は、家族のことで～～の状況にあります。業務への支障はないと考えていますが、状況が変わった場合に、御迷惑を掛けるかもしれません。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します。後はこちらからの質問はありません。 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。	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 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 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 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 前向きなメッセージを伝えて終えることで意欲向上につながる

障害を有する職員の人事評価（概要）

※詳細は「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 日付け閣人第 888 号）参照

1. 手続的な負荷軽減のための留意点

(1) 業績評価に係る目標設定

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

(2) 面談

- ① 期首・期末に加え、必要に応じ期中にも面談すること
- ② 被評価者が希望又は評価者が必要と認め、被評価者が同意した場合には、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

2. 目標設定・評価に当たっての留意点

(1) 業績評価

(標準職務遂行能力を全体としては有しているものの、) 障害により、標準職務遂行能力の一部の発揮が困難な場合は、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。当該目標について、成果や貢献等の水準に応じて、良好以上の評価が可能

(2) 能力評価

(標準職務遂行能力を全体としては有しているものの、) 障害により、標準職務遂行能力の一部の発揮が困難であることにより、特定の評価項目(A)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(a)について能力発揮が困難であると見込まれる場合は、A又はaの発揮が必ずしも必要でない業務を与えた上で、

- ① 職務遂行にあたり、A又はaに係る能力の発揮がそもそもの程度求められていたか
② A又はaに係る能力の発揮があった場合はその発揮状況
③ A又はa以外の能力の発揮状況 等を勘案して全体評価を実施

＜評価項目及び行動・着眼点（例）（本省内部部局等 係員の場合）（抜粋）＞

コミュニケーション (A)	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 (a)	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。