

人事評価ガイド

《制度全般編》

- 本資料では、人事評価制度全般の概要を紹介しています。人事評価を詳しく知らない方、初めて実施される方などは、まずは**本資料でポイントをおさえましょう**。
- 人事評価の手続の具体的な進め方は、『**人事評価ガイド《手続編》**』及び『**面談ガイドライン**』で紹介しています。是非**お手元に置いて参照しながら、手続を行ってください**。

人事評価の概要

人事評価の目的	P2
人事評価の仕組み	P5
人事評価の流れ	P8

手続のポイント

期首	目標設定	P10
	期首面談	P11
期中	業務遂行	P12
期末	自己申告	P13
	評価、調整、確認	P14
	評価結果の開示、期末面談	P15
	苦情対応の仕組み	P16

人事評価の結果の任免、給与等への活用	P19
--------------------	-----

人事評価の概要

Point

- 人事評価の目的は、**能力・実績を正確に把握し、人事管理の基礎とすること、人材育成やパフォーマンスの向上につなげる**こと
- この目的に沿って人事評価をより活用できるよう、**人事評価の改善を実施（令和3・4年）**
- 目的を果たすためには、人事評価の**手続を的確に実施するとともに、積極的にコミュニケーションをとることが重要**

人事評価は何のために行うのか

人事評価は国家公務員制度の中でも非常に重要な役割を担っており、その目的の1つは、任用、給与等の**あらゆる人事管理に活用する基礎**とすることです。**職員の能力や実績等を的確に把握**することで、適材適所の人材配置やメリハリのある給与処遇の実現につながります。

目的の2つ目は、**人材育成や組織パフォーマンスの向上**です。個々の職員の強み・弱みを把握して能力開発を促すとともに、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**にも寄与します。

人事評価は、一定の手間や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、上記の目的に留意し、評価者は、被評価者の能力・実績を的確に把握するとともに、人事評価の目標等も活用しながら**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す**。また、被評価者一人一人も、人事評価を活用し、**自律的・主体的に業務に取り組むセルフマネジメントの意識を持ち、自らの成長につなげます**。

本資料を通して、まずは人事評価のポイントをつかんでください。

人材育成・マネジメント強化等のための人事評価の見直し（詳細P3、4）

人事評価を上記の目的に沿ってより活用していただけるよう、人事評価の見直しを行います（次頁「新しい人事評価のポイント」参照）

人事評価の見直しでは、職場において、働き方改革の推進、人材育成、多様な人材の活用等が求められていること、こうした中、行政組織の運営において、マネジメントが果たす役割は極めて大きくなっており、政府全体として幹部・管理職員のマネジメント能力を確保することが重要となっていることなどから、人事評価を**人材育成・マネジメント強化のためのツール**として活用するため、**これらに資する目標設定の義務化や、確実に評価へ反映するための評価ルール**の設定等を行っています。

また、**職員の能力・実績をきめ細かく的確に把握し、能力開発やパフォーマンスの向上につなげるための評語区分の見直し**等も行っています。

これらも踏まえて、職員一人一人の成長や職場のパフォーマンス向上につなげてください。

積極的なコミュニケーションが不可欠

人事評価がその目的を果たすためには、目標設定、自己申告、評価等の手続を的確に実施するとともに、**面談等を通じた積極的なコミュニケーションが不可欠**となります。人事評価の期首面談、期末面談を確実に実施することに加え、評価期間中にも積極的にコミュニケーションをとり、**業務上の目標の明確化・認識の共有化、目標の達成に向けた支援、目標の達成状況や職員の秀でてる点・改善点を踏まえた指導・助言**などを行いましょう。

※ 期首面談や期末面談を含め、人事評価の手続は、法令上、実施が義務付けられています。

新しい人事評価のポイント

人事評価を、以下の目的に沿ってご活用いただけるよう、ポイントをご紹介します！

人事評価の目的

- ✓ 能力・実績を正確に把握し、人事管理の基礎とする
- ✓ 人材育成やパフォーマンス向上につなげる

職員の能力や業績をきめ細かく的確に把握し、面談等を通じた指導・助言により、職員一人一人の成長や職場のパフォーマンス向上につなげてください。

POINT

01

人材育成・マネジメント強化のツールとして活用

※令和3年10月に開始した評価期間に係る評価から適用

人材育成・マネジメントの向上のため、目標設定や評価を充実させます。
また、面談等を通じて積極的にコミュニケーションをとり、指導・助言を行います。

人材育成機能の強化

マネジメント評価の充実

目標設定（期首に行うこと）

● 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）を
原則1つ以上設定し、挑戦的な取組や成長を促進・支援。

● 役割・貢献の記載

各目標の設定の際、職位に応じて
どのような役割を果たすか、チームや組織が成果を
挙げるに当たって、どのように貢献するかも記載。

● 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（※）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。
（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

評価（期末に行うこと）

● 業績目標の評価

困難度を踏まえた目標の達成度合い、貢献度合い、業務遂行における創意工夫、行政文書の適正な管理、目標以外の取組等を勘案し、適切に評価。

● 強み・弱みの把握・記載【能力評価】

評価期間中の具体的な事実を基に、秀でている点・改善点を記録書に記載し、能力開発等へつなげる。

● 重要マネジメント項目の評価【能力評価】

管理又は監督の地位にある職員（※）については、「業務運営」及び「組織統率・人材育成」又はそれに類する評価項目を重要マネジメント項目として所見欄の記載の充実・評価を行う。全体評語は、重要マネジメント項目の個別評語を上回らないこととする。

● 面談の充実・役割強化等

面談では、目標のすり合わせ、その達成状況や秀でている点・改善点を踏まえた指導・助言を実施。評価期間中においても、積極的にコミュニケーションをとり、目標達成に向けた支援、能力向上のための指導・助言を行います。

※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

能力・実績をきめ細かく的確に把握

※令和4年10月から始まる評価期間に係る評価から適用

※国家公務員としての基礎である「倫理」の項目（能力評価）の個別評語は、「◎/○/△」の3段階で評価し、「倫理」が「△」の場合、全体評語で「優良」以上は付与できない

重要なポイント

- ✓ 新たな評語区分では、段階を5から6に細分化し、評語の名称や基準も刷新
- ✓ 職員が発揮した能力や実際にあげた業績を的確に把握・評価し、人材育成やパフォーマンスの向上につなげてください。

能力評価

業績評価

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た／望ましい行動を大きく上回る行動がとられた

求められた役割を果たし、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・貢献等も見られた

非常に優秀

望ましい行動を上回る行動が頻繁にとられた

求められた役割を果たし、特に重要又は困難な課題について、非常に大きな成果・貢献等も見られた

優良

望ましい行動がとられ、それを上回る行動もしばしば見られた

求められた役割を果たし、しばしば期待を上回る成果・貢献等も見られた

良好

望ましい行動が基本的にとられた

基本的に、求められた水準の成果・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

望ましい行動がとられないことがやや多かった

求められた水準を下回る成果・貢献等であり、求められた役割を果たしていなかった

不十分

望ましい行動がとられていなかった

求められた成果・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

Q&A

Q. 「望ましい行動」とは？

A. 職位（課長、係長など）に応じた職務を、高い水準で遂行できるレベルの行動です。

Q. 「貢献等」とは？

A. 組織として成果を挙げるに当たっての貢献（周囲に対する支援といった自主的・積極的な取組等）、業務遂行に当たっての創意工夫、効率化等を意味します。

Point

- 人事評価は、**能力評価（年1回）と業績評価（年2回）**の2つの方法で実施
- 職務上とられた行動や実際に挙げた業績を、**絶対評価により評価**
- **全ての一般職の国家公務員が対象（原則）**

【政令第3条（人事評価の実施の除外）、第4条（人事評価の方法）、第5条（定期評価の実施）、第3章（特別評価）】（※）

能力評価と業績評価

人事評価は、職員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を把握して行われ、

- ・ **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。

人事評価は、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、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、絶対評価により行うこと**としています。

全ての職員が対象（原則）

人事評価は**全ての一般職国家公務員が実施の対象**となります。ただし、以下の職員については、各府省等において、実施の除外対象とされる場合があります。

- ・ 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。）
- ・ 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
- ・ 検事総長、次長検事等

※休職等により評価期間の全期間、職務に従事しなかった場合は人事評価を実施できません。一部でも職務に従事した期間がある場合には、当該期間について人事評価を実施します（退職者を含む）。

何を・どのように評価するか

<能力評価>

職務上とられた行動（能力が現れたもの）を基に評価します。潜在的な能力や業務に関係のない能力、人格等を評価するものではありません。

職務上とられた行動の評価は、**評価項目及び**

行動（職制上の段階及び職務の種類に応じて定められた職務上発揮することが求められる能力（標準職務遂行能力）に基づき設定（参考1「能力評価の評価項目と標準職務遂行能力の関係」参照））に照らして、**行動が安定的にとられているか**という観点から行います。その際、職員のご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。

能力評価は、**10月1日～翌年9月30日を評価期間**として、**年1回**実施します。

<業績評価>

職務遂行に当たり実際に挙げた業績を評価します。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した上で、この達成度を基に、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。また、**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への参加等についても**総合的に勘案して評価**を行います。

業績評価は、**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、**年2回**実施します。

（参考2「能力評価と業績評価の関係」参照）

特別評価

上記の期間を評価期間として行う人事評価（定期評価）とは別に、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行う特別評価の仕組みもあります。特別評価は能力評価の方法により行います。

※本頁以降、「政令」とは「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）」を、「内閣官房令」とは「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）」を指します。

<参考1> 能力評価の評価項目と標準職務遂行能力の関係

- ◆ 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。
- ◆ 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有ると認められるか否かを判定します。

※標準職務遂行能力の例

～本府省の係員～

〔倫理〕

- ① 国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。

〔知識・技術〕

- ② 業務に必要な知識・技術を習得することができる。

〔コミュニケーション〕

- ③ 上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。

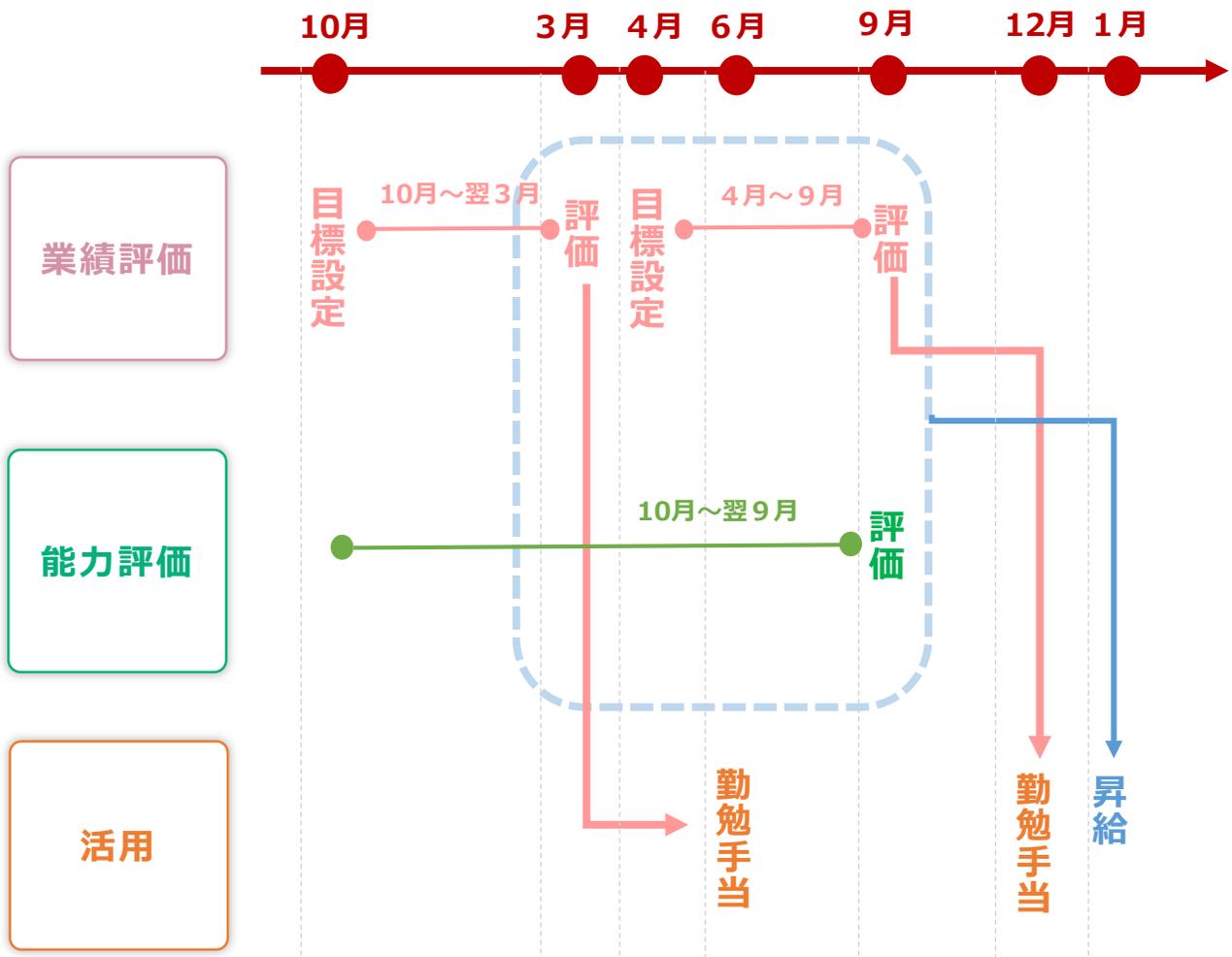
〔業務遂行〕

- ④ 意欲的に業務に取り組むことができる。

<参考2> 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。
- ◆ なお、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回としています。一方、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ています。（参考3「人事評価の実施と評価結果の活用サイクル」参照）

<参考3> 人事評価の実施と評価結果の活用サイクル



昇給

直近の能力評価と直近2回の業績評価の結果を活用

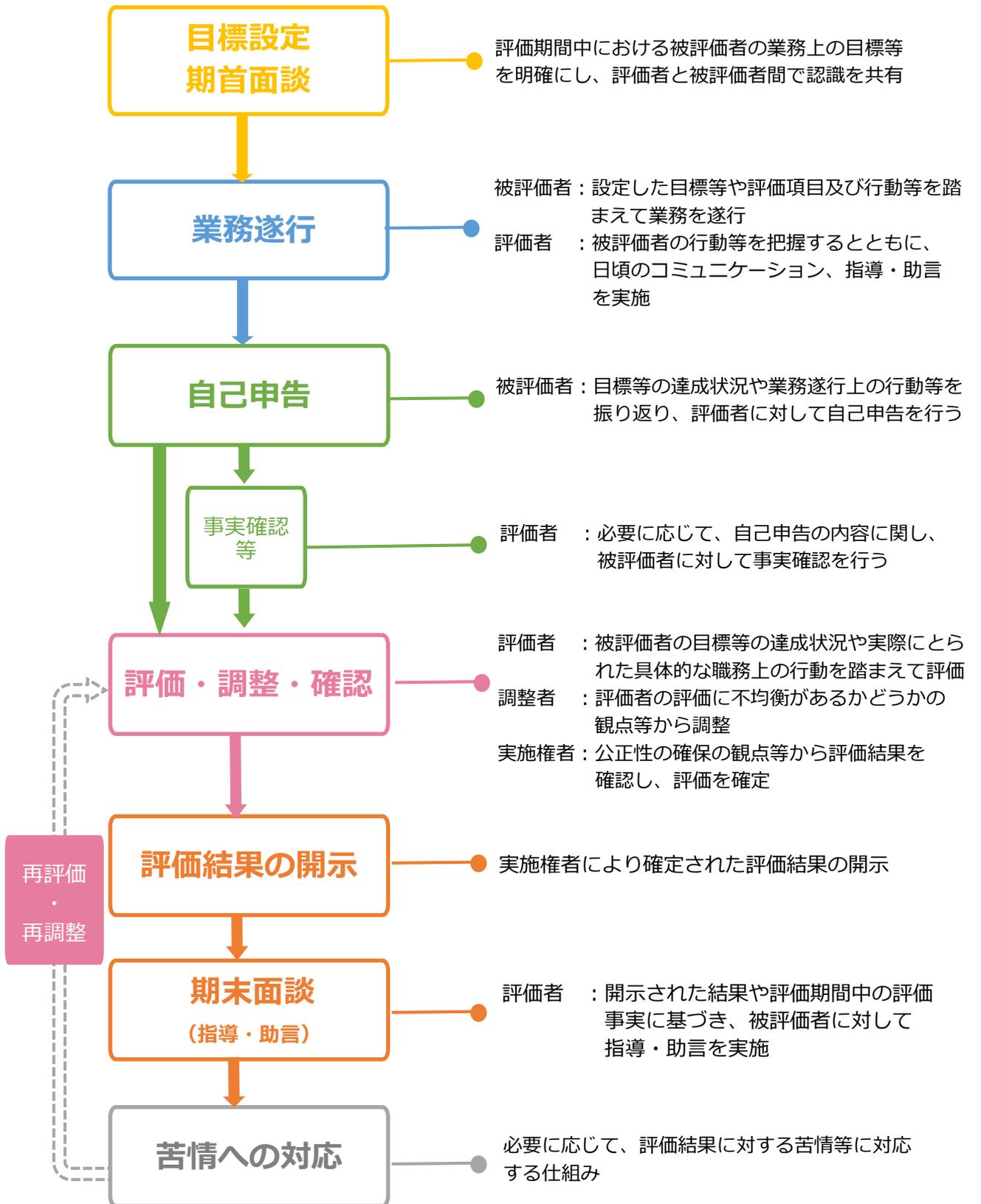
勤勉手当

直近の業績評価の結果を活用

※ 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。

人事評価の流れ

- 評価期間における手続の主な流れは以下のとおりです。
- それぞれの手続について、次章でポイントを説明しています。



※評価者による評価や調整者による調整を補助する者として、評価補助者・調整補助者が置かれる場合があります。

手続のポイント

Point

- 業績評価の目標は、**被評価者の果たすべき役割を評価者との間で明確化・共有化するために設定**
- 目標は**できるだけ具体的なものにし、果たす役割や貢献も記載**
- 人材育成・マネジメント強化のため、**チャレンジ目標やマネジメント目標の設定等にも留意**

【政令第12条（果たすべき役割の確定）】

役割の明確化・共有化

目標は、業績評価において、評価期間中に**被評価者が果たすべき役割を評価者との間で明確化・共有化するために設定する**ものです。目標は期待される状態・結果や効果であり、達成すべきゴールとなります。

評価期間中は、設定した目標を踏まえて業務を遂行することを通して、**被評価者のセルフコントロール（自己管理）意識につなげるとともに、事後に振り返りを行い、目標の達成状況などに関する指導・助言等を行うこと**で、**被評価者の能力開発やスキルアップ、組織パフォーマンスの向上につなげます。**

ブレークダウンとボトムアップ

目標の設定方法は、

- ・ **上司や組織の目標から職位や役割分担に応じてブレークダウンする方法**と、
- ・ **被評価者が自らの業務内容を踏まえて目標（案）をボトムアップで立てる方法**

があります。

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ので、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**としましょう。

できるだけ具体的に

目標は、期末にその達成状況が判定できるように、**できるだけ具体的に（何を、いつまでに、どの水準まで、どのように（方法・手段））設定**することが求められます。

また、組織パフォーマンス向上の観点から、

チームや組織が成果を挙げるに当たって、**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）**を記載します。

困難度と重要度

複数の目標を立てた場合、それぞれの内容により、困難な目標、容易な目標、業務上に占めるウェイト（重み）の高い目標など様々なものがあり得ます。それらについて、評価をつける際に考慮することができるよう、**それぞれの目標に困難度、重要度を設定**します。

なお、業績評価は**職位に応じて当該ポストにある者が果たすべき役割を評価する**ものですので、達成が容易な目標ではなく、**職位にふさわしい目標**とする必要があります。

チャレンジ目標・マネジメント目標

挑戦的な取組や成長を促進・支援するため、**職位における通常の目標と比べて困難度が高い目標（チャレンジ目標）を原則1つ以上設定**します。評価の際には、特にチャレンジ目標の場合には、**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します。

また、管理又は監督の地位にある職員（※）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。

※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。）

具体的な設定方法

⇒『人事評価ガイド』《被評価者の手続編》**目標設定**
《評価者・調整者の手続編》**目標設定**

Point

- 期首面談では、評価者と被評価者のコミュニケーションを通して、**被評価者が今期に果たすべき役割についての合意を形成**
- 時間は15～30分を目安に。オンラインでの実施も可能。

【政令第12条（果たすべき役割の確定）】 【内閣官房令第5条（面談の内容）】

認識の共有化

期首面談は、評価者と被評価者との間で行い、**業績評価の目標等のすり合わせ、認識の共有を図る**ために行います。

今期に果たすべき役割について、**評価者と被評価者で合意を形成**することが目的となりますので、

- ・ 目標等の具体的な内容や達成水準、
- ・ 困難度・重要度の設定、
- ・ 業務を遂行する上で予測される障害や環境変化

等について、十分に話し合った上で、目標等を確定させます。

面談の場所・時間

面談の場所や時間は職場の状況に応じ設定することとなりますが、例えば、静かな場所で、**1人15～30分程度**を目安に行うことが考えられます。

対面で行うことが困難な場合でも、**ウェブ会議ツール等を活用**して面談を行うこともできます。ただし、その場合でも、指導・助言等を円滑かつ適切に行うためには表情や身振り手振りも含めたコミュニケーションが重要であることから、事情により難しい場合以外は、**オンラインでも映像及び音声が入った形での面談を行う**必要があります。

また、オンラインによる場合であっても、評価者・被評価者双方の環境（面談の内容が周囲に聞こえないよう対面での面談と同様、静かな場所を確保する等）に留意する必要があります。

（期末面談についても同様です。）

期首面談の進め方

期首面談では、例えば、前期までの振り返りを行った上で、今期の被評価者の役割や期待している点を評価者から伝え、具体的な目標の内容等についての意見交換を行うといった進め方が考えられます。具体的な進め方やポイントは『面談ガイドライン』で紹介していますので、是非ご参照ください。

充実したコミュニケーションのための心構え

期首面談に当たっては、評価者は被評価者の話を聴くための姿勢をとる、相手への関心を示す、話しやすい環境を作るなど、**充実したコミュニケーションを行えるように配慮**します。

被評価者も、業務遂行に際しての考え方や留意点等についての疑問点などがあれば、**積極的に質問して、評価者と認識をすり合わせる**ようにしましょう。

Point

- 被評価者は、**目標等の達成に向け、また、望ましい行動等を踏まえて、業務を遂行**
- 評価者は、**被評価者の仕事をよく観察し、評価の基礎となる事実を収集**
- 積極的なコミュニケーションにより、**被評価者の成長を促すための指導・助言を実施**

業務の遂行

被評価者は、**業務上の目標等の達成に向け、また、評価項目及び行動に記載された行動等を踏まえて業務を遂行**します。

業務を遂行する過程で、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。そのような場合には、**必要に応じ、目標等の修正・追加等を行うことも可能**です。

被評価者は、状況変化等が生じた際には、評価者へ相談し、認識を共有し、指導や助言を受けるようにしましょう。

評価の基礎となる事実の収集

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。

評価者は、**被評価者の能力や業績をきめ細かく的確に把握**できるよう、また、被評価者に必要な指導・助言を行えるよう、**被評価者の仕事をよく観察し、能力評価の評価項目、業績評価の目標等の達成状況やプロセス等を意識して、評価事実を収集**してください。さらに、期首に設定した**目標以外の取組（突発的な業務や自主的な取組等）の事実も積極的に収集**することを意識してください。

積極的なコミュニケーション

評価者は、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・助言を行うことが求められます。期末面談（完全な成果、最終結果）を待つまでもなく、**常に部下の成果に関心を持ち**、例えば一歩でも前進し現状が変化したタイミングを捉え、ステップ毎に褒めるなど**コミュニケーションを図る必要**があります。それらは**評価に関する評価者・被評価者間の認識の共有化**という観点からも重要なことです。

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

コミュニケーションを行うに当たっては、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。

Point

- 自己申告は、**評価者が評価に必要な情報を提供するもの**
- 振り返りを通して、**自らの秀でている点、改善点などを認識し、期末面談でのフィードバックも踏まえて、能力向上につなげることも意識**

【政令第8条、第13条（被評価者による自己申告）】

業務遂行状況の振り返り

評価期間の終了時には、被評価者は、当期の業務遂行状況を振り返り、**評価者が評価に必要な情報を提供**するために、自己申告を行います。振り返りの中で気付いた**業務遂行上の反省点や、自らの秀でている点や改善点等を、来期以降の業務遂行に生かしましょう。**

評価者は、被評価者の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行動等に照らし、適宜被評価者に確認を求めることで、業務遂行状況についての認識を共有するようにします。

何を振り返るのか

能力評価については、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ます。その際、自身の能力について、**秀でている点や改善を要する点はどこか等**についても考え、期末面談等での評価者からのフィードバックを踏まえて、**能力開発につなげていく**ことも重要です。

業績評価については、**設定した目標等の達成状況や、目標以外の業務への取組状況等**を振り返ります。目標等をどこまで達成できたか、その過程でどのような役割を果たしたか、貢献をしたかなどを改めて整理し、来期以降の業務遂行につなげます。

Point

- 評価は、**具体的な事実に基づき、発揮した能力や果たした役割の程度**を評価
- 被評価者への**的確な指導・助言を行う基礎**として、**評価の理由や秀でている点・改善点等を記録書に記載**
- **評価の公平性や納得性を担保するための調整者の調整、実施権者の確認の仕組み**

【政令第6条（定期評価における評語の付与等）、第9条（評価、調整及び確認）】
【定期評価における評語の付与等の特例について（令和3年9月10日 内閣総理大臣決定）】

評価事実に基づく評価

評価は**具体的な評価事実に基づき**行います。評価者は、自己申告の内容なども参考に、評価期間中に収集した事実（行動や業務の結果・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。

当てはめた評価事実を踏まえ、**行動の水準や頻度に応じて評価項目ごとに（能力評価）、目標の困難度を踏まえた達成状況のほかプロセスも勘案して目標ごとに（業績評価）、個別評語を付与**します。

また、**個別評語を適切に勘案しつつ、能力評価・業績評価のそれぞれに全体評語を付与**します。業績評価の全体評語の付与に当たっては、目標ごとの個別評語に加え、目標以外の業務への取組状況等も加味し、総合的に、果たした役割について評価を行います。

個別評語及び全体評語の付与は、**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**で行います（一般職員の場合）。

※「倫理」の項目（能力評価）の個別評語は「◎/○/△」の3段階

評価の理由、強み・弱み等の記載

評価者は、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、人事評価記録書（記録書）の所見欄に記載します。また、能力評価については、**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。これらの記載は、期末面談等で被評価者へ充実した指導・助言を行うための基礎となります。

【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

評価結果の不均衡等の調整

評価者による評価の結果（能力評価・業績評価の全体評語）について、調整者（評価者の業務実態上の監督者の中から指定）により、**不均衡等（事実との食い違い、甘辛などの偏り等）がないか審査を行う、「調整」の仕組み**があります。

調整者は、審査を行った上で、不均衡等がある場合には、**自ら把握している事実等に基づく評語の付け直しや、評価者に対する再評価の指示**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、給与面での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を適切に行う必要があります。

実施権者による確認

実施権者は、**調整者による調整が適当であるか審査**を行い、**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）**を行わせます。また、苦情処理（「苦情対応の仕組み」を参照）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ます。

再調整や再評価の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。

Point

- 全体評語は原則として開示
- 開示することにより、能力や業績の水準についての評価者・被評価者間の理解が深まる
- 期末面談でのきめ細かな指導・助言を通して、評価を契機とした被評価者の成長支援、パフォーマンス向上につなげる

【政令第10条（評価結果の開示）、第11条（評価者による指導及び助言）】
【内閣官房令第4条（評価結果の開示内容等）】

何を開示するのか

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、記録書上に記載されるものとしては、

- ・ 全体評語、
- ・ 個別評語、
- ・ 所見（評語の付与理由その他参考となるべき事項）、
- ・ 秀でている点・改善点

等があります。

評価結果の開示は、上記のうち、全体評語を含むものでなければなりませんが、それ以外の開示範囲は、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被評価者には開示しないことができますが、開示により、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、これを踏まえて来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。

※ 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者として一部の府省等で指定する職員についても、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、府省等で指定する者であっても、全体評語が「やや不十分」又は「不十分」の場合（一般職員の場合）には、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としています。

なお、開示の有無にかかわらず、期末面談の実施は必要となります。

きめ細かな指導・助言

人事評価においては、評価を受ける被評価者自身が、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が重要です。

期末面談において、評価者は、被評価者に対する指導・助言を行うこととしています。評価者は、期末面談を確実に実施するとともに、評語や評語付与の理由、秀でている点・改善点等について、きめ細かなフィードバックを行い、被評価者の成長を支援す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・助言を真摯に受け止め、積極的に今後の業務遂行に活かすよう努めてください。

期末面談の進め方

期末面談では、例えば、当期の取組状況を振り返った上で、評価結果の伝達・理由の説明、来期に向けた指導・助言、意見交換などを行うといった進め方が考えられます。具体的な進め方やポイントは『面談ガイドライン』で紹介していますので、是非ご参照ください。

具体的な進め方

⇒ 『人事評価ガイド』《被評価者の手続編》フィードバック
《評価者・調整者の手続編》フィードバック
『面談ガイドライン』3. 期末面談

Point

- 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

【政令第20条（苦情への対応）】 【内閣官房令第6条（苦情への対応）】

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うことを通じて、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、制度への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。

苦情相談と苦情処理

人事評価は各府省等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。

各府省等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、各府省等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等ができ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（P 18 《人事院における苦情相談等》参照）。

【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。

開示された評価結果に関する苦情について、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には、実施権者は再評価又は再調整を行わせることとしています。

当事者による解決

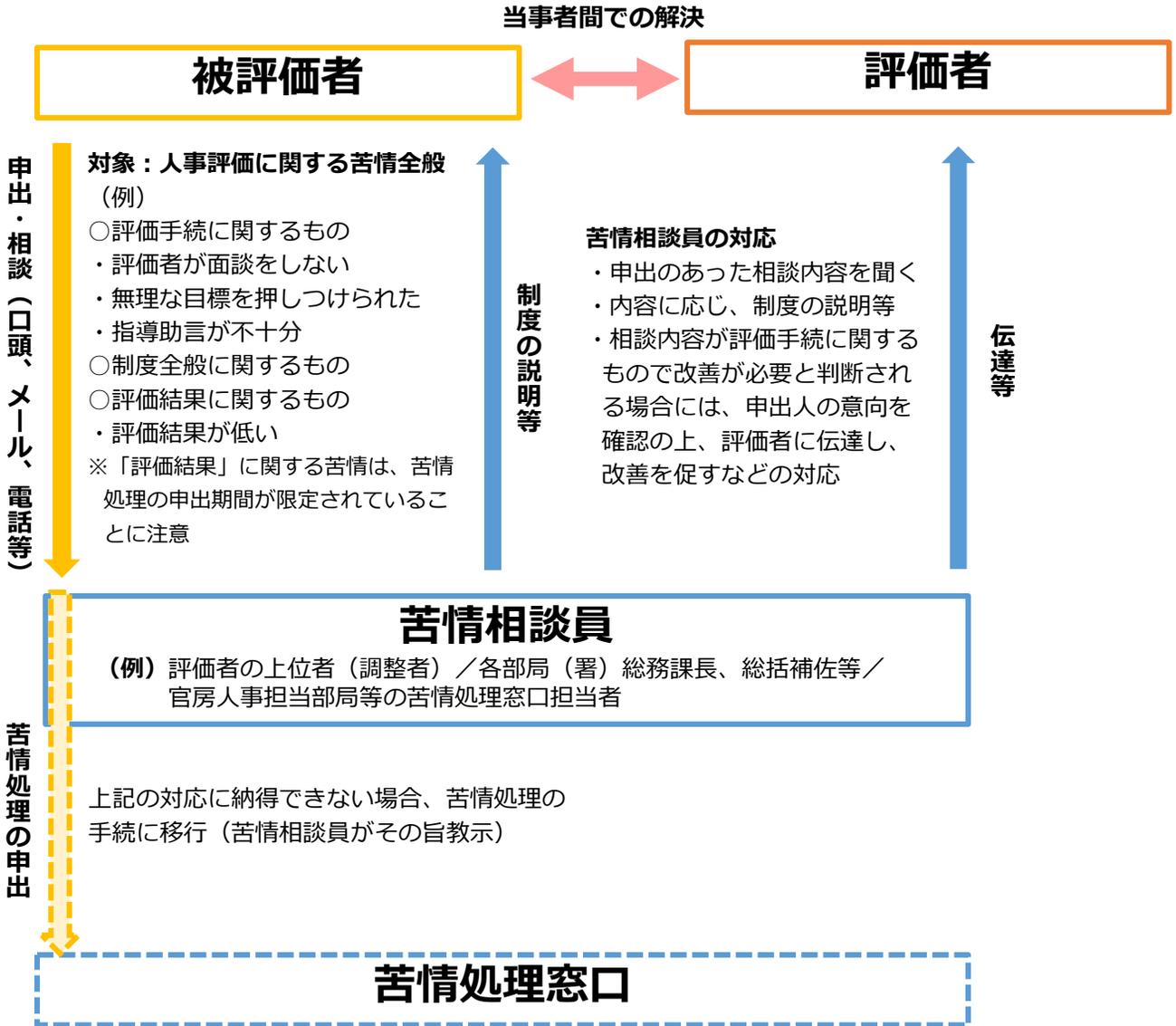
苦情への対応の仕組みや具体的な運用に当たっては、各府省等の実施権者の下で行われることとなりますが、まずは当事者同士がよく話し合うことが苦情対応の基本です。

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。

<参考1> 苦情相談の手順イメージ

※具体的な手順は、各府省等の実施規程によることとしています。



<参考2> 苦情処理の手順イメージ

※具体的な手順は、各府省等の実施規程によることとしています。

被評価者

申出

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
(以下は評価結果に関する苦情の場合の手順)

手続

申出期間内に所定の様式により申出(メール等)
※評価期間内1回のみ

苦情処理窓口

(例) 本省：官房人事担当部局の窓口、
地方：ブロック機関又は府県単位数機関の人事担当部局の窓口

形式審査・
事実調査・
調査作成

【形式審査】

- ・受理する場合→受理通知
- ・不備の場合→却下・修正指導等

【事実調査】

- ・被評価者及び評価者からの聴き取り
- ・職場関係者(同僚・斜め上司・調整者)からの聴き取り
- ・証拠書類集め

【調査作成】

- ・事実調査に係る調査を作成し、苦情処理委員会に提出

苦情処理委員会(仮称)

※実施権者が指名する者で構成
構成例：人事担当部局+各部局総務課職員など

審理結果の
提出

審理

調査に基づき、評価結果の当・不当を審査

実施権者

<審理の結果、評価結果が不当の場合>

- ・評価者又は調整者に対し、理由を付して、再評価又は再調整を指示
- ・被評価者(申出人)に対し、その旨通知

<審理の結果、評価結果が妥当の場合>

- ・被評価者(申出人)及び評価者に対し、評価が妥当である旨通知

《その他留意事項》

※ 秘密の保持について

申出人からの苦情申出の事実、苦情の内容等について、苦情対応の関係者は、その秘密を厳守してください。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ってください。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。

※ 不利益取扱いの禁止について

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配慮してください。

《人事院における苦情相談等》

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に関する苦情の場合には、その内容に応じ、人事院への苦情相談、審査請求等ができる場合があります。

人事評価の結果の任免、給与等への活用

- **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、昇任・昇格や昇給、勤勉手当等において活用されます。**
- **本資料では、活用制度のポイントについてご紹介します。**

※令和4年10月に開始する評価期間より適用される新しい評語区分に基づく任用・給与への反映方法は、新たな評語付与後に適用されます。

- ・昇任・昇格については、新たな評語が2年分になるまでの間、経過措置があります。
- ・昇給については令和6年1月の昇給、勤勉手当については令和5年6月期から見直し後の制度となります。

■ 昇任・昇格 …2年分の能力評価・業績評価の結果を活用

POINT 01 高い能力・実績のある者を登用

昇任

現在の官職より上位の官職への任用。

昇格

俸給表のより上位の職務の級への変更。

- **昇任・昇格者は、一定の要件を満たす候補者の中から適任者が決定されます。**

官職 係員 ▶ 係長 ▶ 課長補佐 ▶ … 昇任

俸給表 号棒 \ 級	1級	2級	3級	4級	5級	6級	… 昇格
	1	146,100	195,500	231,500	264,200	289,700	319,200
2	147,200	197,300	233,100	266,000	291,900	321,400	
3	148,400	199,100	234,600	267,800	294,000	323,700	
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	

人事評価はどう使われるのですか？

- ✓ **直近2回の能力評価及び直近4回の業績評価で一定の要件を満たす者が昇任・昇格の候補者となります。**

昇任の要件

	本省課長級未満への昇任			本省課長級への昇任		
能力評価 (2回)	1回	優良	以上	1回	非常に優秀	以上
業績評価 (4回)	1回	優良	以上	1回	優良	以上

※「やや不十分」又は「不十分」がある場合は昇任できません。

※係長級への昇任の場合は要件が緩和されます。 ※指定職級への昇任の場合は要件が異なります。

昇格の要件

能力評価 (2回) + 業績評価 (4回)	原則	2回	優良	以上 + 残り4回	良好	以上
------------------------------	----	----	----	-----------	----	----

※昇任を伴わない場合の要件

※行(-)2級・3級への昇格の場合は要件が緩和されます。

降任

現在の官職より下位の官職への任用。

免職

職員に意に反して退職させること。

降給

職員に意に反する俸給表のより下位の職務の級への変更（降格）及び俸給表の同じ級の中での下位の号俸への変更（降号）等。

国家公務員の身分保障：

職員は、法令に定める事由による場合でなければ、その意に反して、降任され、休職され、免職され又は降給されることはありません。

職員に意に反して降任、免職又は降給できる場合

- ① **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**
 - ② **心身の故障のため、職務の遂行に支障があり、又はこれに堪えない場合**
 - ③ **その他その官職に必要な適格性を欠く場合** 等
- ※ 「降号」は、①に該当した場合のみ可能です。

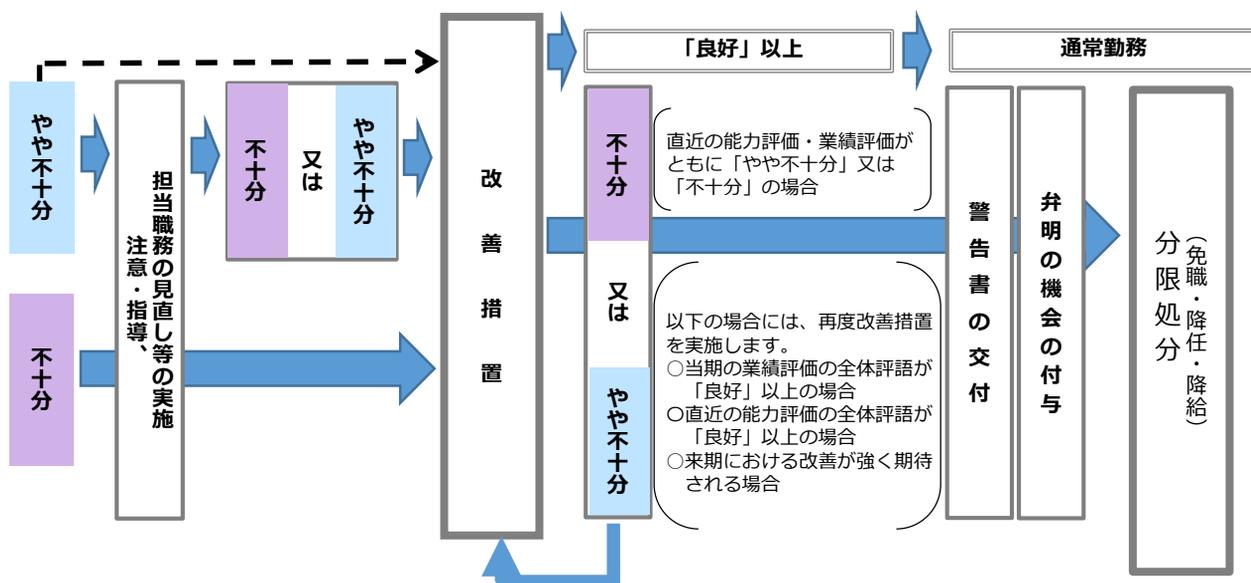
人事評価はどう使われるのですか？

✓ **職員的能力評価又は業績評価の全体評語が「不十分」の段階の場合、そのほか勤務実績がよくないと認められる場合（※）を、分限処分の契機として活用し、矯正されなかった場合には、分限処分が行われます。**

※ 「勤務実績がよくないと認められる場合」には、能力評価又は業績評価の全体評語が「やや不十分」の段階である場合が含まれます。

…………… 「不十分」又は「やや不十分」を受けた職員への対応（改善措置と分限処分のイメージ） ……………

- ① 人事評価の全体評語が「不十分」又は「やや不十分」の場合は、指導、職務の見直し等を実施します。
 - ② 1回の「不十分」及び2期連続の「やや不十分」又は「不十分」の場合は、「改善措置」を実施します（職員の状況に応じ、1回の「やや不十分」等でも実施可）。
 - ③ 「改善措置」実施後の直近の能力・業績評価がともに「不十分」又は「やや不十分」となった場合は、原則、分限処分（免職は2期以上連続して「不十分」等の場合のみ）を実施します。
- ※ 国家公務員法第75条第2項又は法第78条に定められた要件を満たしている場合には、これによらず分限処分が可能です。



改善措置と分限処分の具体的な要件、手続は「勤務成績が不良な職員に対する対応について（通知）」（令和2年7月20日一部改正令和4年3月23日内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）等をご参照ください。