

(1) 調査の目的

人事評価の運用実態の把握のため、人事担当課に対するアンケート調査を実施
(令和2年6月～7月実施)

(2) 調査対象

25府省庁等の人事担当課

(3) 調査結果

I 人事評価制度の運用について

- (1) 評価者及び調整者の設定の状況について
- (2) 人事評価に係る情報の管理・活用について

II 人事評価制度に係る状況及び課題

- (1) 目標における課題等（目標への評価を含む）
- (2) 評語の意味の理解及び付与について
- (3) 面談の実施に係る指導内容について
- (4) 評価結果の活用について
- (5) 能力評価及び業績評価に係る意見等
- (6) その他の意見等

III 人事評価に係る教育について

- (1) 内閣人事局作成資料
- (2) 内閣人事局が実施する評価者訓練
- (3) 各府省庁等における独自の取組・工夫
- (4) 教育で効果的と感じられる取組

IV 苦情への対応について

- (1) 苦情相談・処理の件数
- (2) 苦情相談・処理の主な内容
- (3) 苦情対応における課題等

I 人事評価制度の運用について

(1) 評価者及び調整者の設定の状況について

○評価者及び調整者の設定について

①評価者が課室長級以上/調整者が部局長以上 <9>

人事評価はマネジメントの一環である等の考え方から、評価者を管理職（課室長級以上）に設定し、調整者はその評価者の監督者とする、評価者の評価における不均等の有無の審査を行う等の考え方から、調整者を部局長以上に設定。

②評価者が課長補佐級以上/調整者が課室長以上 <16>

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

○評価補助者及び調整補助者の設定について

①評価・調整補助者双方、又は評価補助者のみ設定 <18>

一評価者が評価する被評価者の人数が多い、被評価者の日常の業務管理を別の者が実施、被評価者が複数の業務に従事している等の場合に設定。

②未設定 <7>

一評価者が評価する被評価者の人数が少ない、被評価者の業務状況等を評価者が十分把握できる等の理由で未設定。

(2) 人事評価に係る情報の管理・活用について

①人事評価記録書の取扱い

- ・ほとんどの府省庁等において、本省官房部局の人事担当課で集約・管理（一部の地方機関等は、地方機関等の人事当局において管理）
⇒H25年度より本省人事担当課に集約・管理する傾向あり
- ・5つの府省庁等（府省庁等の一部を含む）において、評価手続き（目標設定、自己申告、評語付与等）に情報システムを導入。
※それ以外の府省庁等では、エクセル等の人事評価記録書をメール等のやりとりで手続きを実施。
⇒情報システムの導入により、集計や検索機能等があり、業務の効率化が図られたといったメリットがあった。
現在、情報システム未導入の府省庁等においても、官房・各部局双方の担当者における取りまとめの負担、人事評価記録書のやり取りの効率性の観点等から、導入のニーズが一定程度存在。

②人事評価記録書情報の活用

- ・部局間等の評価の偏りを確認し、必要に応じて再評価・再調整等を実施している府省庁等があった。

Ⅱ 人事評価制度に係る状況及び課題

(1) 目標における課題等（目標への評価を含む）

- ・ 定型・ルーティン業務等では困難度の高い目標が設定しづらい（その結果上位の評価が得られづらい）
- ・ 数量化・定量化できない業務により、具体的な目標設定が困難
- ・ 重要度・困難度の設定が不適切、評語付与の際、適切に活用されていない
- ・ 目標設定に当たっての留意事項（通知）が多く、目標設定の作業が複雑・困難化している
- ・ 複数の上司がいる場合に、目標の重要度等の設定が困難
- ・ 被評価者を多く持つ評価者や災害など他律的業務で多忙な評価者の下で、目標設定を含む期首面談の作業が滞る場合がある
- ・ 組織目標をブレイクダウンした上で、各職員の目標設定を行う場合、評価者の目標設定の遅れにより被評価者の目標設定も遅れてしまう
- ・ 期中に目標が変わることが多く、期首の目標設定というプロセスに納得感が低い
- ・ 障害のある職員について、過去の事例も少ないため、苦慮している

(2) 評語の意味の理解及び付与について

①評語の分布の適正化のための措置状況

各府省庁等において、令和元年7月通知（※）等や人事評価担当者等を集めた会議・研修において、評語の趣旨を周知・徹底（※）人事評価における能力・実績主義の更なる徹底に向けた取組について（令和元年7月29日人事政策統括官通知）

②評語理解及び付与における課題等

- ・ Bが「標準」であることの困難さ
（実態としてBが標準より下の評価であると理解されている、AとBの差に心理的に大きな隔たりがある、BとC・Dの差が大きく、Bの幅が広いため、モチベーション低下や評価者と被評価者の認識の隔たりにつながる 等）
- ・ CやDの評語付与への抵抗感
（BとCの差が大きすぎてCへの抵抗感が大きい、CやDは処遇に影響を及ぼすため付与に抵抗がある 等）
- ・ 評価者間のばらつきがある、また、評価者と被評価者間の認識にもかい離がある
- ・ 業績評価における各評語間の具体的な違いの理解が困難
- ・ 評価期間が極端に短い場合、評価要素がなく対応に苦慮 等

(3) 面談の実施に係る指導内容について

- ・ 期首及び期末面談において、各々留意すべき事項を指導したり、事実に基づいた、丁寧な説明を心掛ける等、実施に係る事項を指導したり、面談の進め方の参考例や伝え方のポイント等を示した、独自マニュアルを作成している府省庁等もあったが、特に面談の方法や実施について、マニュアルの周知等以外で評価者に指導していない府省庁等もあった。
- ・ この他、オンラインによる面談を可能にする等のコロナ禍を踏まえた周知を行った府省庁等もあった。

(4) 評価結果の活用について

①人材育成への活用

面談を利用した指導・助言の実施を人材育成への活用と理解した上で、この他、以下のような活用例があった。

- ・下位評価職員等、特に能力の向上や育成の観点から必要が認められる職員に対して、職員の状況及び指導方法について、人事当局でも状況を把握、必要に応じて評価者又は被評価者と意見交換・面談
- ・幹部候補育成課程対象者や研修等の人選に活用 等

②任用及び給与といった処遇における活用の課題等

- ・評価基準の統一が困難、評価者の目線合わせが必要（人事交流職員の評価結果活用には省庁間の統一が必要）
- ・任用や給与などの処遇の際の差別化が困難、上位評価者を任用や給与などの処遇に反映出来ない場合がある
- ・（国の行政機関以外の）組織出向中の人事評価が、戻ってきたときに勘案されないことによる人事交流への支障
- ・育休等の取得により、評価期間全体の業績目標達成に影響を与え、昇任等の要件となる上位評価の取得が困難ではないか 等

③人事配置への活用度合い

人事配置の際、人事評価結果を確認・参考等しているが、その他の要素（評判、専門性、本人の希望や本人の経歴等）も重視又は勘案している。また、責任のあるポストへの配置の際、能力評価の特定の項目における評価を重視している府省庁等もあった。

(5) 能力評価及び業績評価に係る意見等

①能力評価の評価項目について

- ・抽象的で評価の区別が困難、特に「倫理」で評価に差をつけることが困難
- ・各項目は曖昧かつ重複しているため、被評価者へのフィードバックが困難
- ・業務の内容に係る経験やスキルをわかりやすく評価する方がよいのではないか 等

②評価について（特に能力評価）

- ・人事異動の時期により、複数の評価者が評価する場合や他機関からの異動者に対する評価の一貫性が希薄となる
- ・過去に比べて直近の記憶の方が強く、期間を通しての評価が困難 等

③業績評価について

- ・異なる業務間の評価の均衡を図ることに苦慮
- ・半期ごとの評価は負担が大きい 等

(6) その他の意見等

- ・働き方改革推進や新しい生活様式実施の一連の流れの中で、面談の方法や勤務状況の把握等について検討が必要
- ・人事評価全体の事務も煩雑化しており、簡略化が必要
- ・通知による留意・義務となる目標設定項目が増大し、管理職の業務量の増大につながっている
- ・異動や休職等評価期間中の出勤日数が極端に少ない場合の評価の実施に苦慮
- ・専ら併任者にかかる人事評価は、公正・公平な評価や効率性等を考慮した仕組みとならないか

Ⅲ 人事評価に係る教育について

(1) 内閣人事局作成資料

○人事評価マニュアル（全職員向けの人事評価を行う際の手引き。全200頁程度）

全府省庁等において、期首・期末作業のタイミングでの周知や省内のイントラ等に常時アクセス可能な形で掲載・共有等を実施。府省庁等によっては、内閣人事局作成のマニュアルを参考に独自のマニュアルを作成。

○「国家公務員の人事評価について」（人事評価パンフレット）

省内のイントラ等に常時アクセス可能な形で掲載・共有等している府省庁等もあるが、人事評価マニュアルに内容は網羅されている等の理由で、周知していない府省庁等もある。

○人事政策統括官通知

通知が発出された時点、期首・期末作業のタイミングでの周知や省内のイントラ等に常時アクセス可能な形で掲載・共有等がされている他、通知を受けて実施すべき具体的な内容や考え方等やポイントをまとめている府省庁等もあった。

(2) 内閣人事局が実施する評価者訓練

①評価者講座

・令和2年度の実施内容（実施中）

【開催地】本府省等：中央合同庁舎8号館（22回） 地方開催：地方機関の会議室及び民間会議室（78回）

【開催日程】令和2年8月中旬～令和3年2月中旬（※）例年より、コロナ対策で、受講生の人数を半減

→全評価者・調整者から希望制による募集の他、新たに評価者になった者を必須又は優先的に受講させている府省庁等もあり

②eラーニング

・令和2年度の実施内容（実施中）

【対象者】全評価者（約50,000名）

【開催時期】第1期：令和2年8月17日～9月30日 第2期：令和3年1月中旬～2月下旬（※）

※第2期は、第1期の未受講者を対象として実施

(3) 各府省庁等における独自の取組・工夫

○独自の評価者向け研修の実施（年1回程度、全評価者、新任管理職、評価補助者、新規採用職員等を対象としたもの）

○評価者又は被評価者向けに具体的な評価手続きや留意事項を説明したマニュアルやQ&Aの作成 等

(4) 教育で効果的と感じられる取組

（評価者向け）

○eラーニング（場所・時間を選ばないため、受講しやすい）

○評価者講座等のグループワークを伴う研修（評価者間の目線合わせが大事）

○その他、事例に即した研修や多忙な評価者向けにポイントを絞った周知 等

（被評価者向け）

○評価者からのOJT、新規採用職員向けの研修（制度の理解が評価者とのコミュニケーションにつながる） 等

Ⅳ 苦情への対応

(1) 苦情相談・処理の件数

苦情相談 50 件 苦情処理 50 件

※件数は令和元年度の実績（元年度の実績がない場合、その前年度の実績）の合計値（未把握の府省庁等を除く）

【参考】H25年度調査（職員の意識調査） 苦情相談・苦情処理の経験の有無

「苦情相談を申し出たことがある」：29 名 「苦情処理を申し出たことがある」：6 名

「苦情相談・苦情処理とも、申し出たことがある」：10 名

(2) 苦情相談・処理の主な内容

- ・評価結果やその理由等についての評価者と被評価者との認識に齟齬が生じていたもの
- ・評価結果を不服とするもの
- ・評価者の変更について苦情を申し出たもの
- ・面談時における対応の不満 等

(3) 苦情対応における課題等

- ・専門的な領域であり、目標設定及び評価が妥当なのかどうかの判断が難しいケースがあった
- ・評価者と被評価者のコミュニケーション不足が苦情の原因となるケースでは、評価に関する双方の認識をすり合わせる事が困難
- ・苦情申立内容の事実確認について、膨大な時間と労力を要している
- ・自己を過大評価する傾向等がある職員に対する評価の説明に苦慮している
- ・苦情申出時期と人事異動時期が重なるため、関係者（申出人、評価者、苦情相談員）の異動が発生すると、経過の詳細な引継ぎや事実確認対応に時間を要する 等