

## 人事評価に関する意識調査結果（確定版）

### I. 調査の概要

#### （1）調査の目的

現行制度の運用実態を把握し、人事評価制度の更なる改善を検討するための基礎資料を得ることを目的として、職員の人事評価に関する認識について調査を実施。

#### （2）調査期間

令和 2 年 9 月 28 日（月）～10 月 16 日（金）

#### （3）調査の対象等

国家公務員法（昭和 22 年法律第 120 号）に規定する人事評価が実施される一般職の国家公務員（約 28 万人）の中から、各府省等一律 5%の職員を抽出（回答者数 11,203 人、推定回収率 81.6%）。

#### （4）調査対象期間（能力評価、業績評価）

- ・能力評価については、平成 30 年 10 月～令和元年 9 月の期間
- ・業績評価については、令和元年 10 月～令和 2 年 3 月の期間

#### （5）調査方法

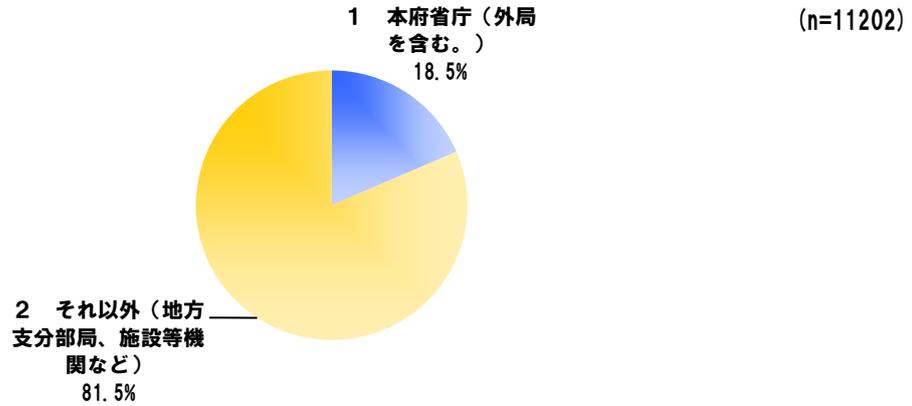
インターネット調査

ただし、WEB での回答が難しい場合は、同内容をエクセルで回答する方式で実施。

## II. 調査結果

### 1. 回答者の属性

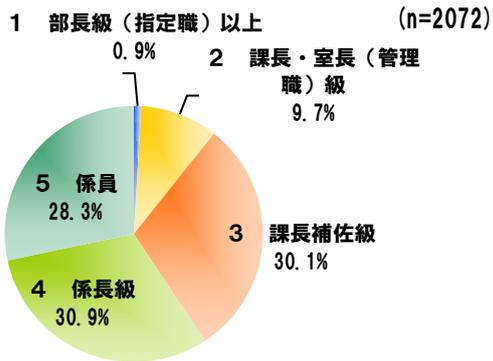
#### (1) 勤務官署（全体）(Q2)



#### (2) 職位（本府省庁・本府省庁以外）

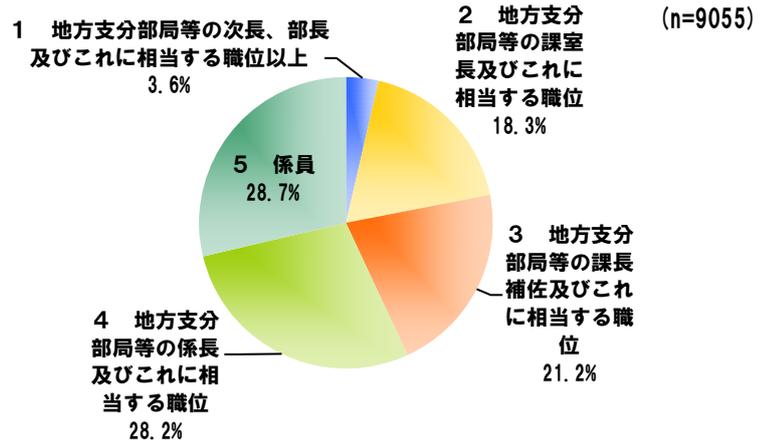
##### 【本府省庁勤務】(Q3)

(n=Q2 で 1 を回答した者)

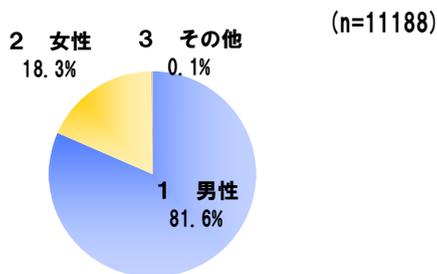


##### 【本府省庁以外勤務】(Q4)

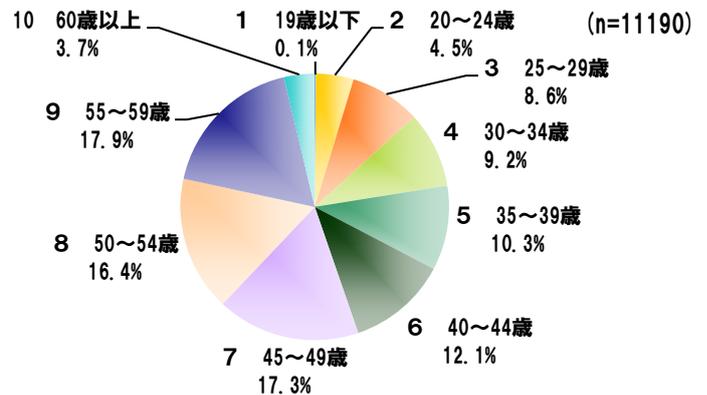
(n=Q2 で 2 を回答した者)



#### (3) 性別（全体）(Q5)

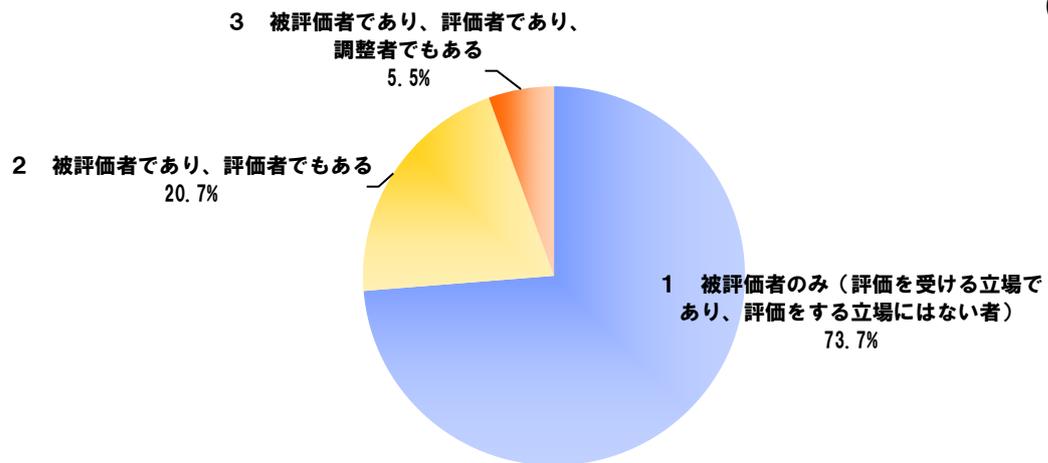


#### (4) 年齢（全体）(Q6)



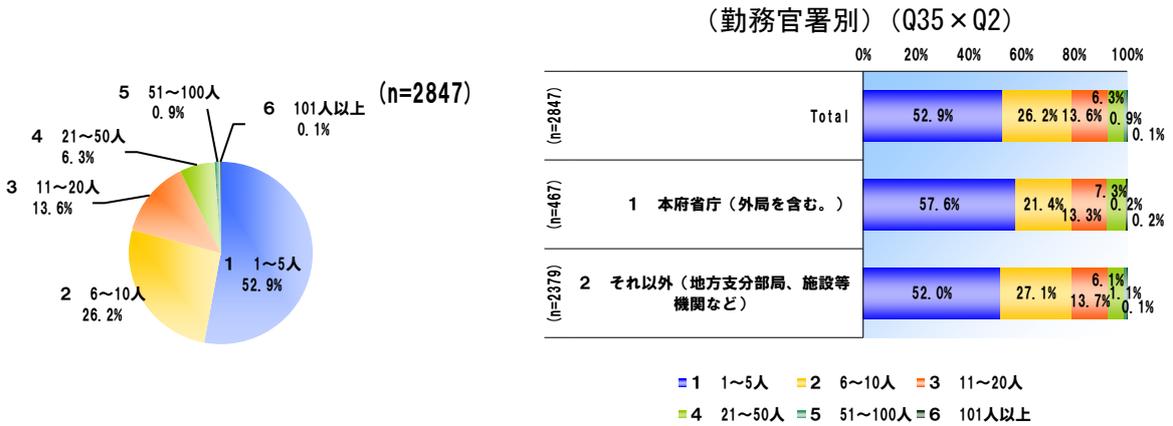
(5) 人事評価における立場 (全体) (Q7)

(n=11191)



## 2. 被評価者数・評価者数

(1) **評価者** 評価した被評価者数 (Q35) (n=Q7 で 2 又は 3 を回答した者)

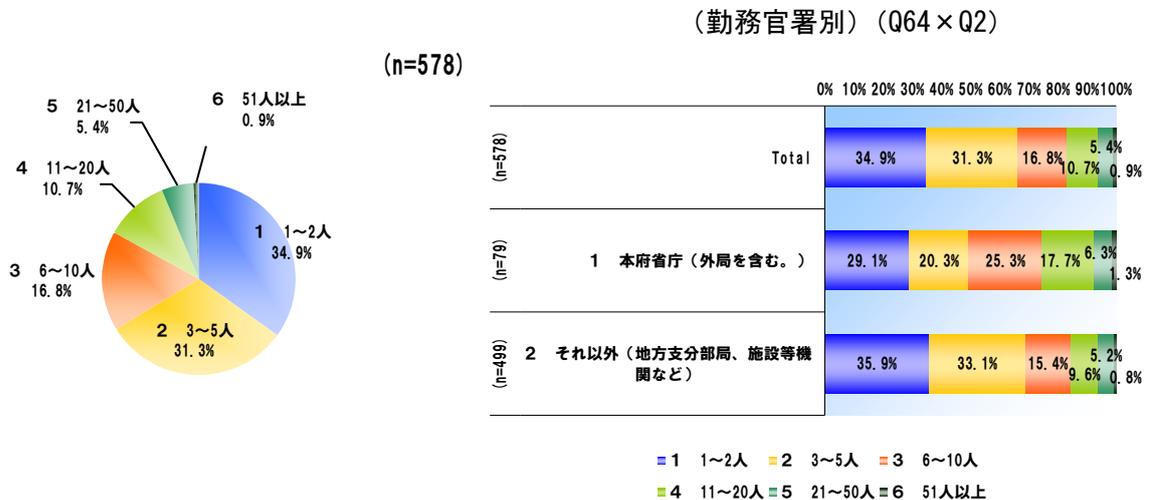


(2) **調整者** 調整した被評価者数・評価者数 (n=Q7 で 3 を回答した者)

【調整した被評価者数】(Q63)



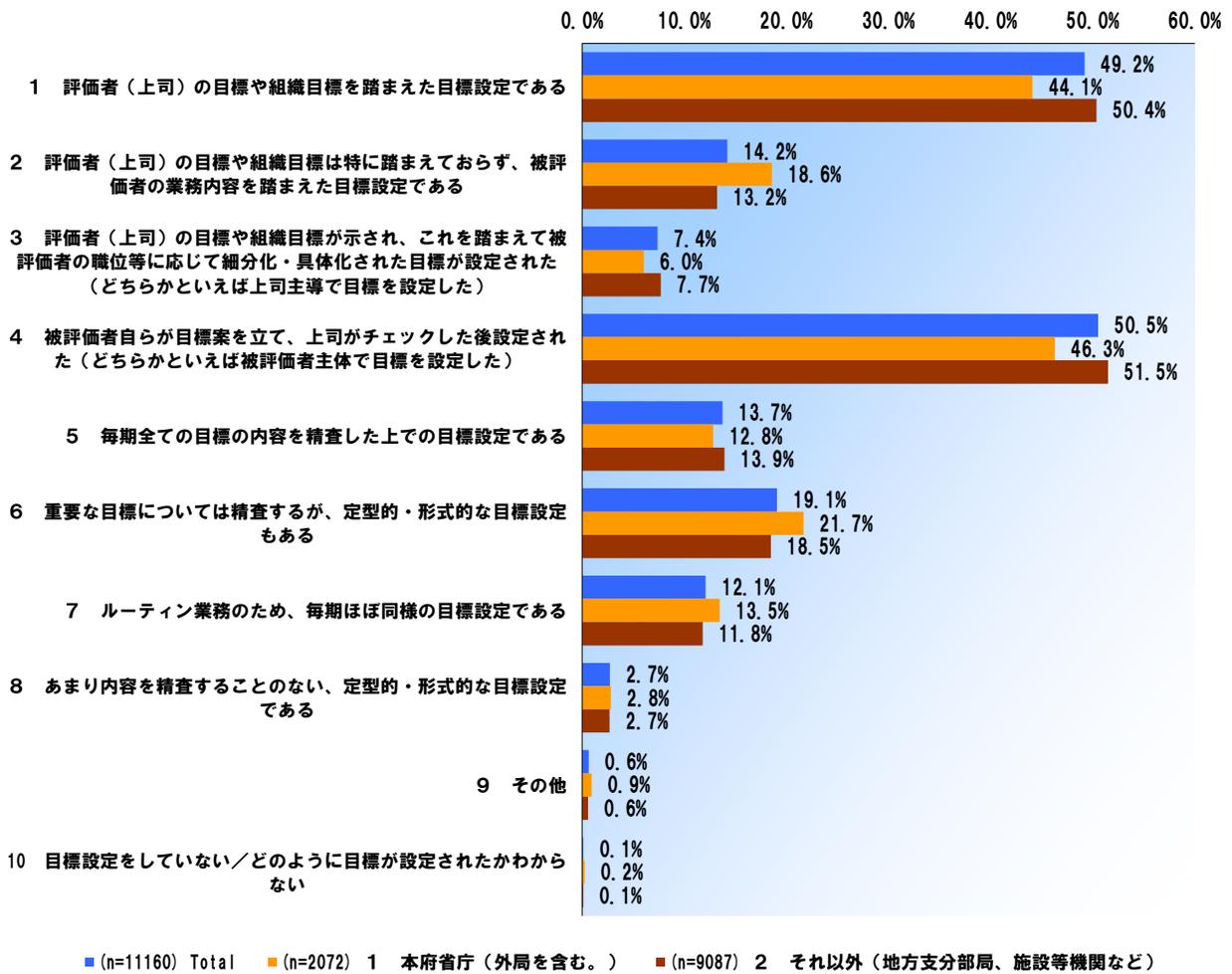
【調整した評価者数】(Q64)



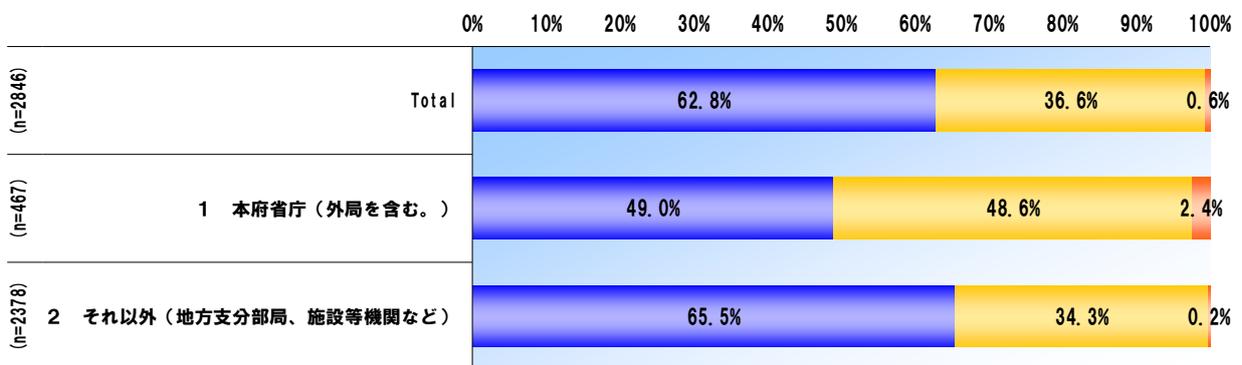
### 3. 期首手続

#### (1) 目標設定について

##### ① 被評価者 業績評価における目標設定の方法（勤務官署別）（Q10×Q2） ※複数回答可



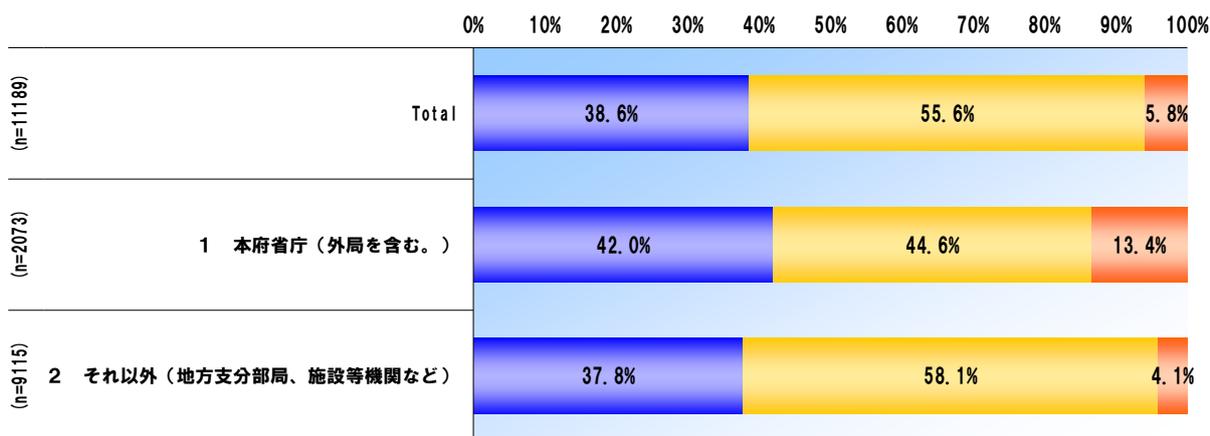
##### ② 評価者 業績評価における被評価者の目標設定の方法（勤務官署別）（Q40×Q2）



- 1 評価者自身の目標や組織目標を示して目標設定をしている
- 2 評価者自身の目標や組織目標は特に示さず、被評価者の業務内容を踏まえて目標設定をしている
- 3 目標設定をしていない／目標を確認していない

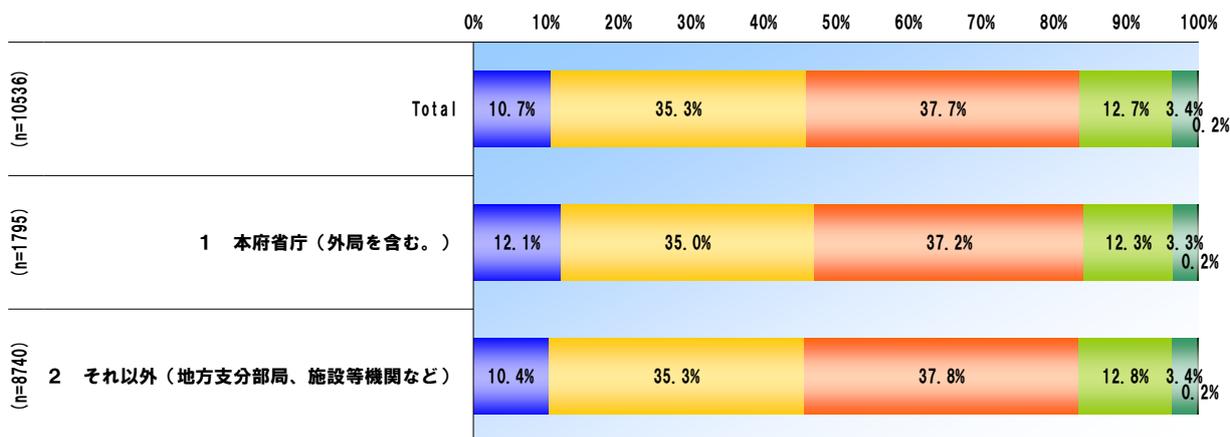
(2) 期首面談の実施状況及び要した時間

① 被評価者 期首面談の実施状況（勤務官署別）（Q8×Q2）



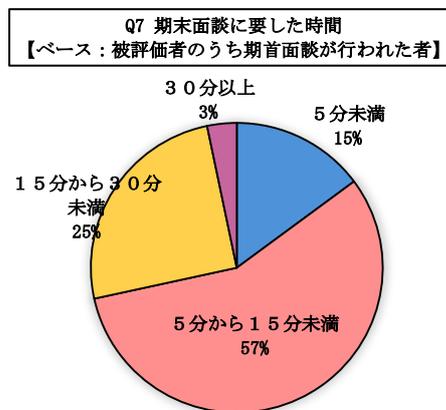
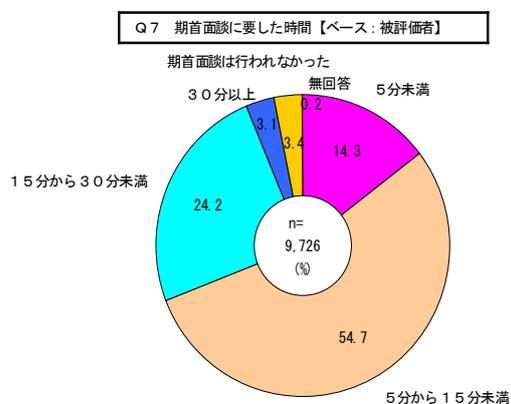
■ 1 前の期の期末面談と併せて行われた ■ 2 期首面談のみ個別に行われた ■ 3 期首面談は実施されていない

② 被評価者 期首面談に要した時間（勤務官署別）（Q9×Q2）（n=Q8で1又は2を回答した者）

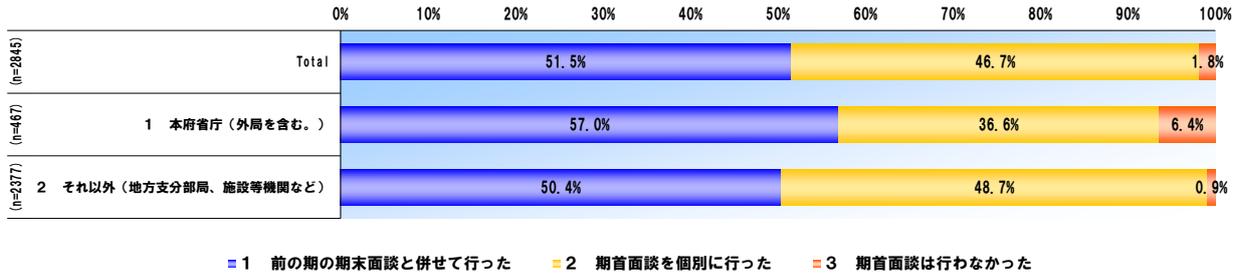


■ 1 5分未満 ■ 2 5分から10分未満 ■ 3 10分から20分未満 ■ 4 20分から30分未満 ■ 5 30分から60分未満 ■ 6 60分以上

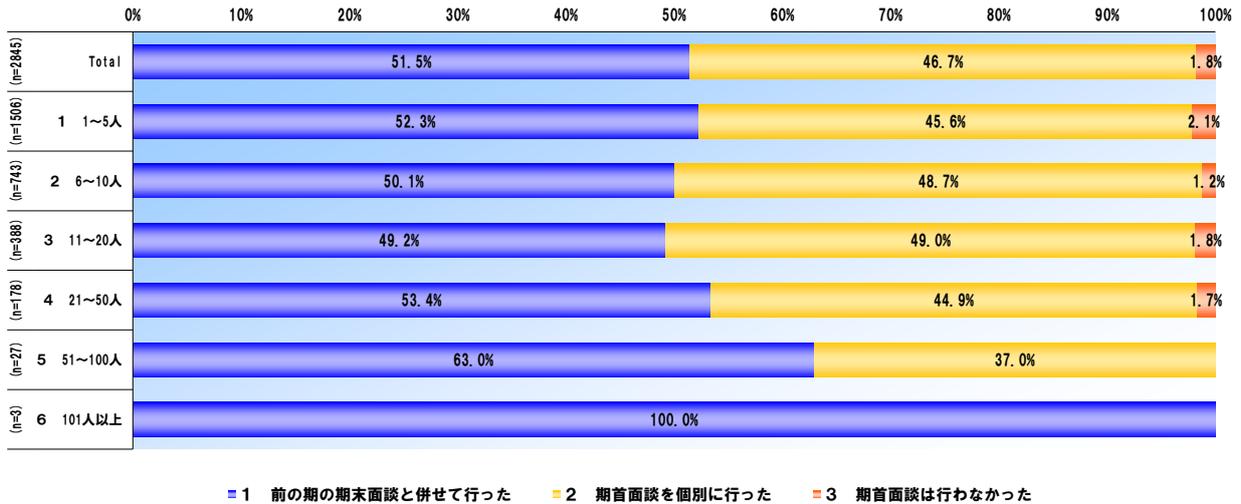
(参考) 前回（平成25年度調査）



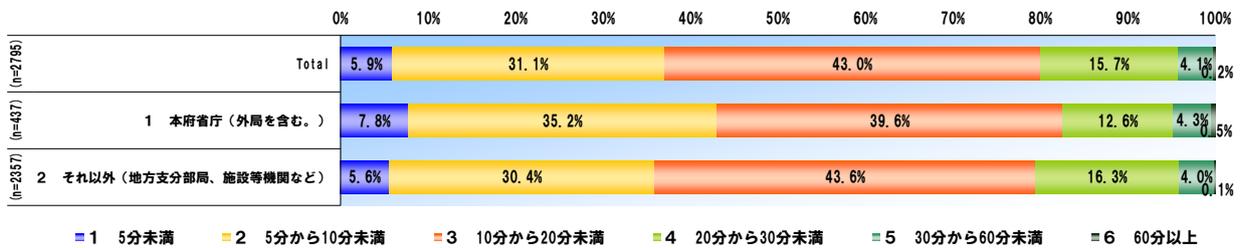
③-1 評価者 期首面談の実施状況（勤務官署別）（Q38×Q2）



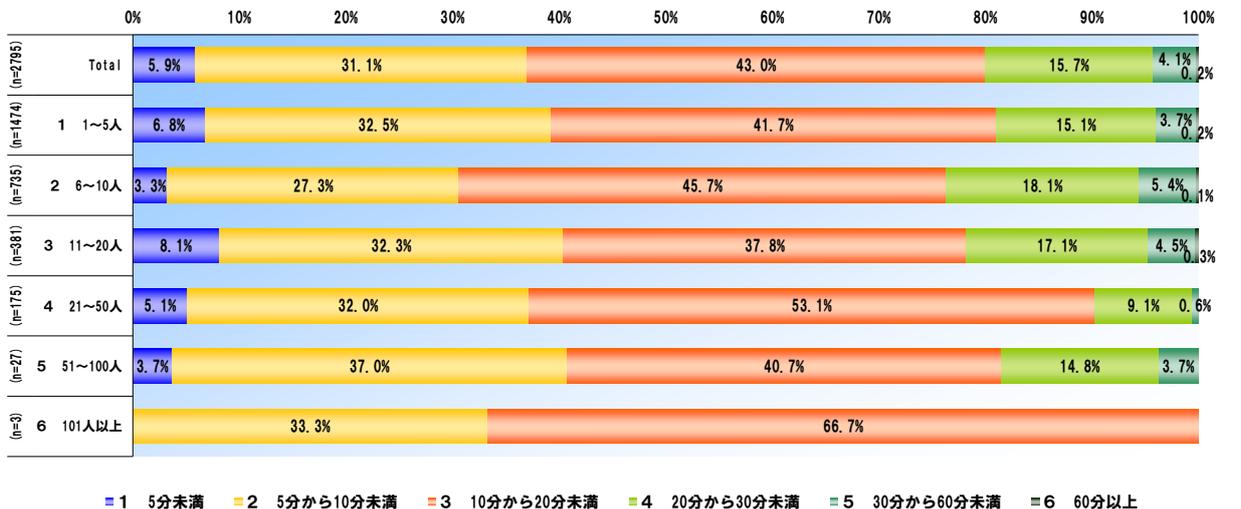
③-2 評価者 期首面談の実施状況（評価した被評価者数別）（Q38×Q35）



④-1 評価者 期首面談に要した時間（勤務官署別）（Q39×Q2）（n=Q38で1又は2を回答した者）



④-2 評価者 期首面談に要した時間（評価した被評価者数別）（Q39×Q35）（n=同上）

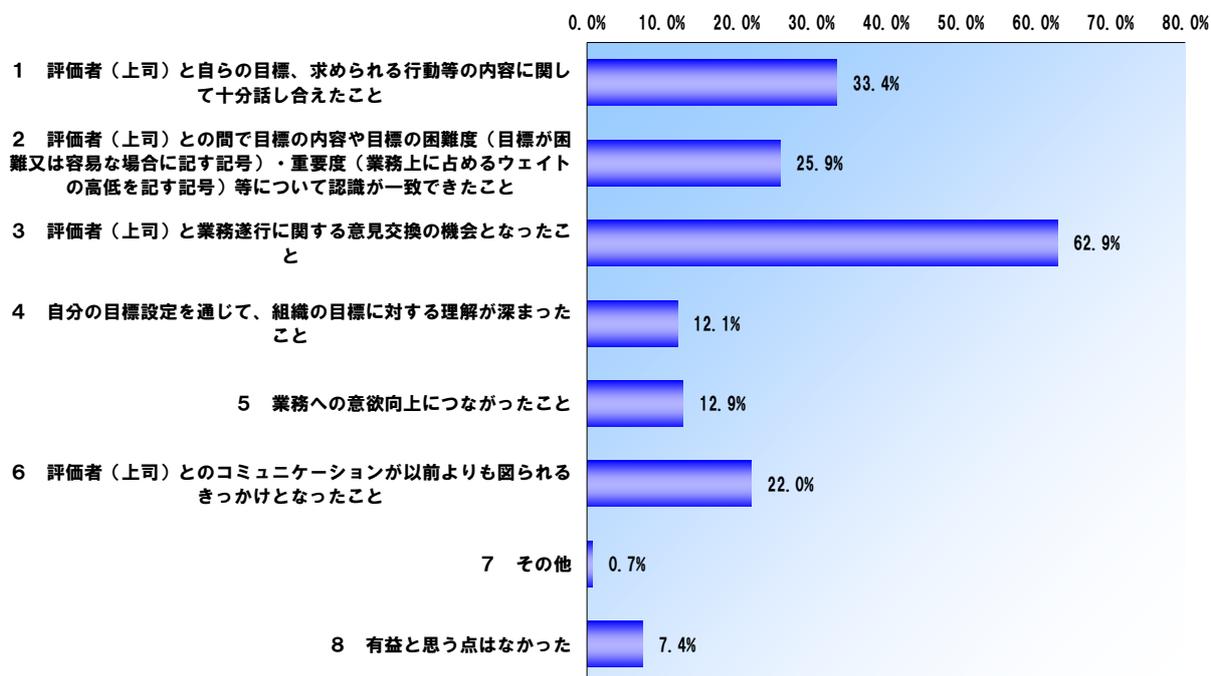




(4) 期首面談について有益であったと思う点 ※複数回答可

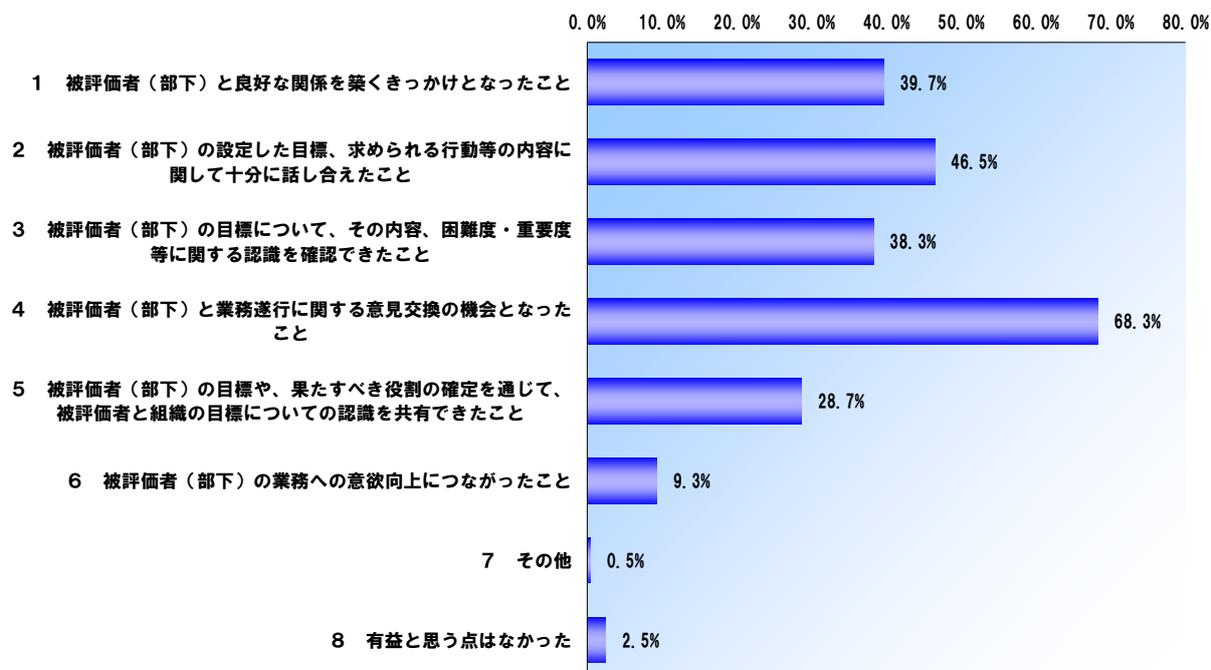
**被評価者** (Q12) (n=Q8 で 1 又は 2 を回答した者)

(n=10348)



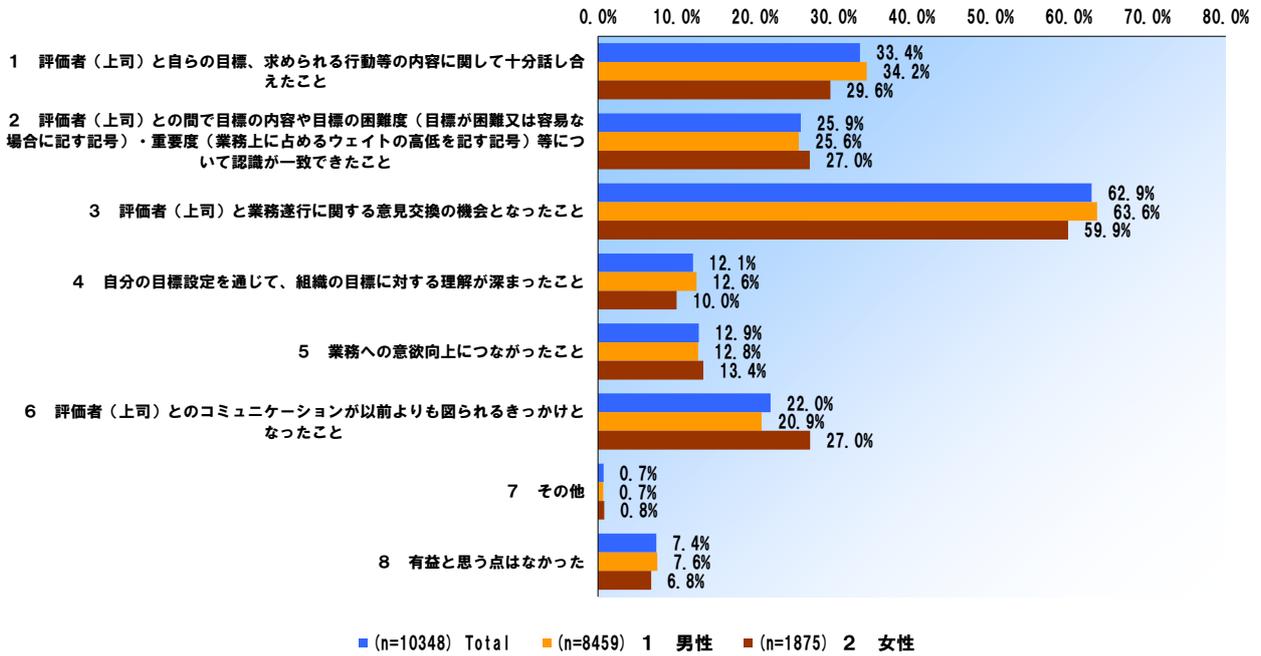
**評価者** (Q42) (n=Q38 で 1 又は 2 を回答した者)

(n=2778)

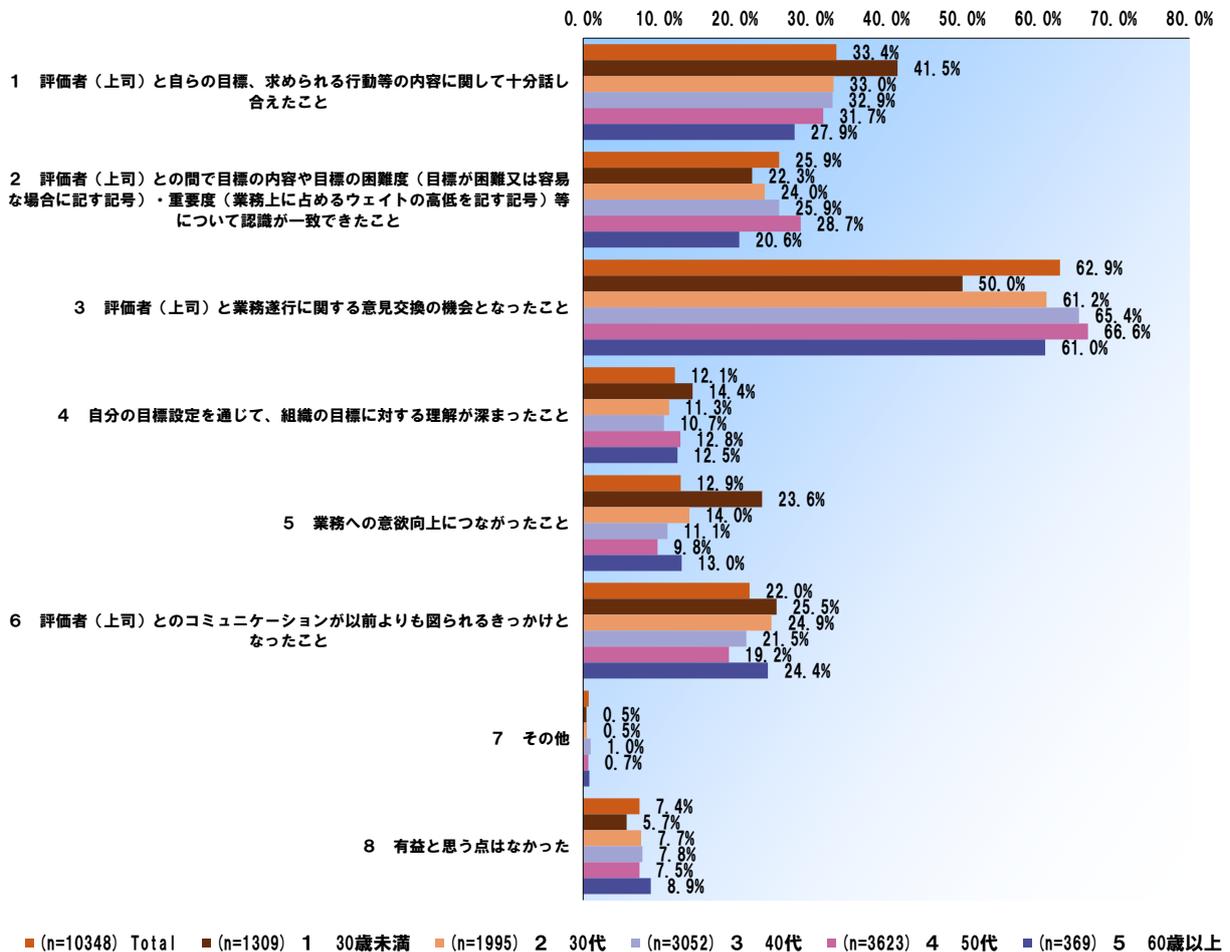


追加分析

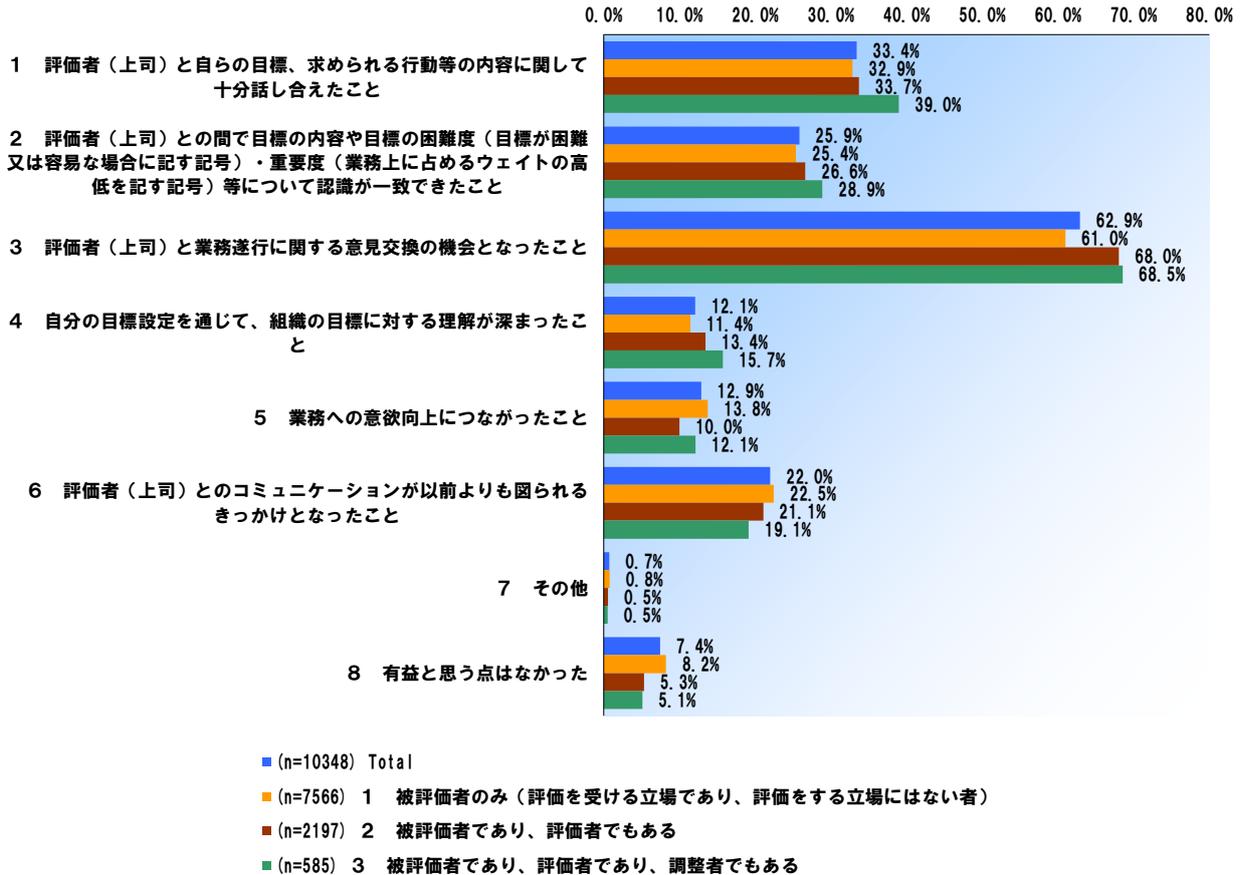
被評価者 期首面談について有益であったと思う点（性別）（Q12×Q5）



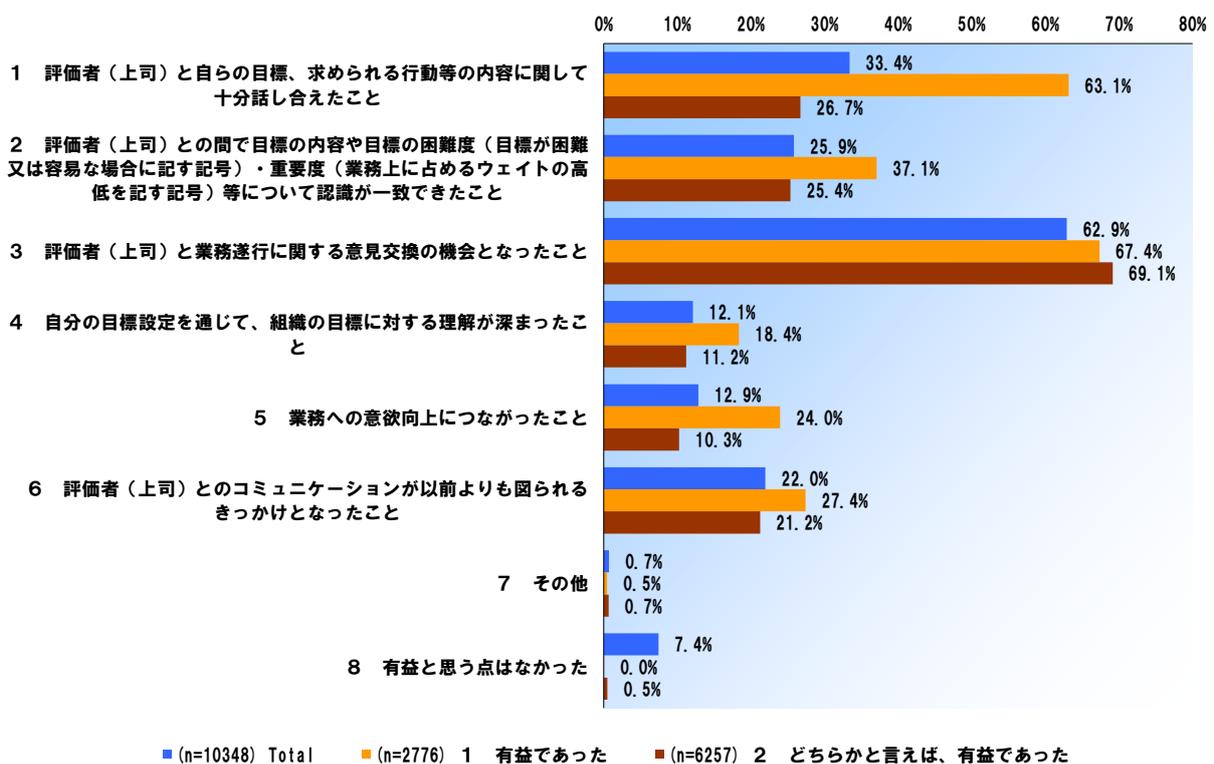
被評価者 期首面談について有益であったと思う点（年齢別）（Q12×Q6）



**被評価者** 期首面談について有益であったと思う点（人事評価における立場別）（Q12×Q7）



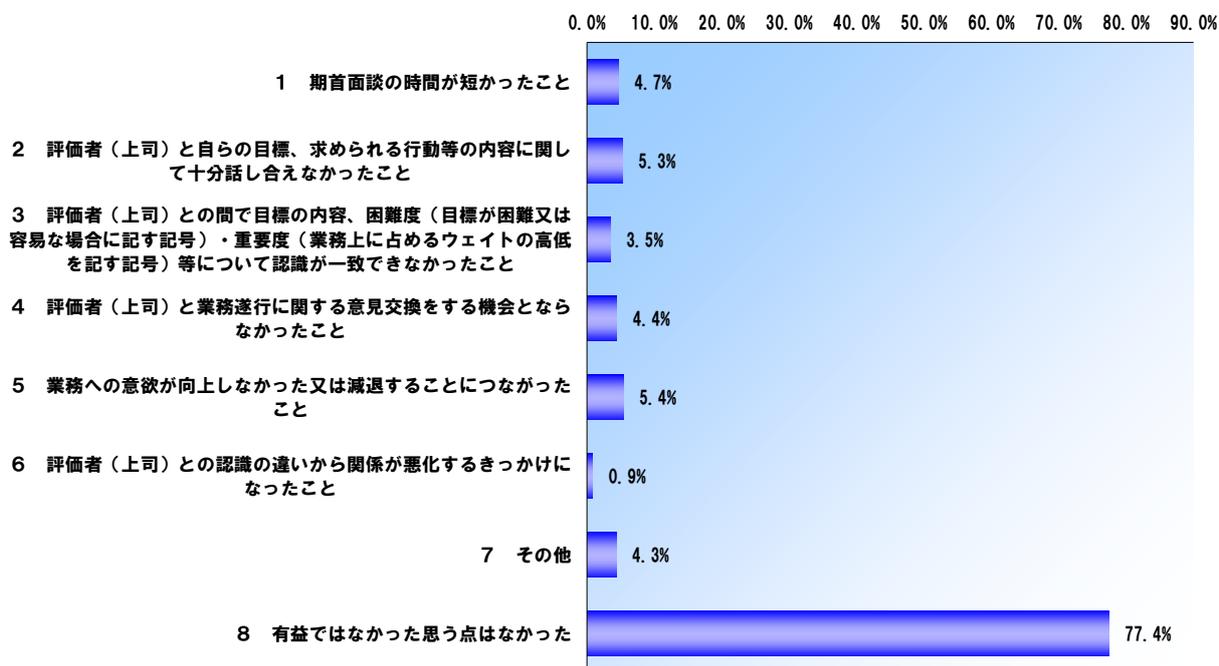
**被評価者** 期首面談を有益と受け止めている者（Q11で1（有益であった）又は2（どちらかと言えば、有益であった）を回答した者）が期首面談について有益であったと思う点（Q12）



(5) 期首面談について有益でなかったと思う点 ※複数回答可

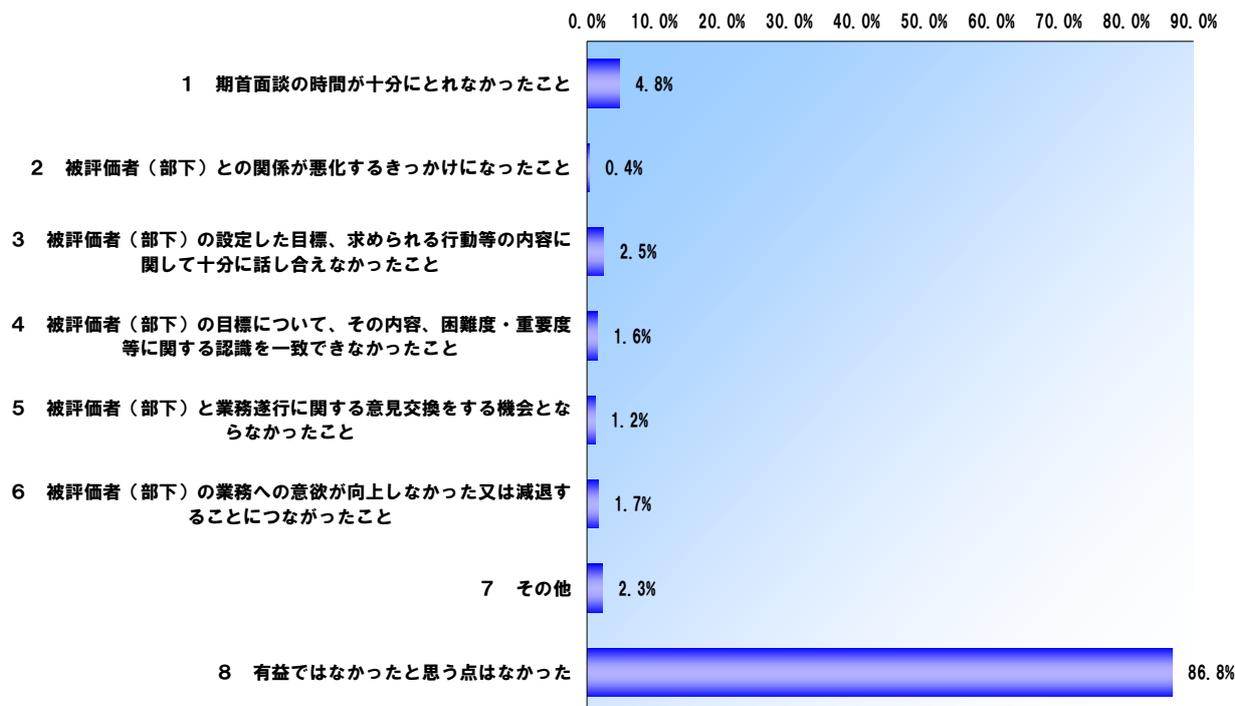
**被評価者** (Q13) (n=Q8 で 1 又は 2 を回答した者)

(n=10256)



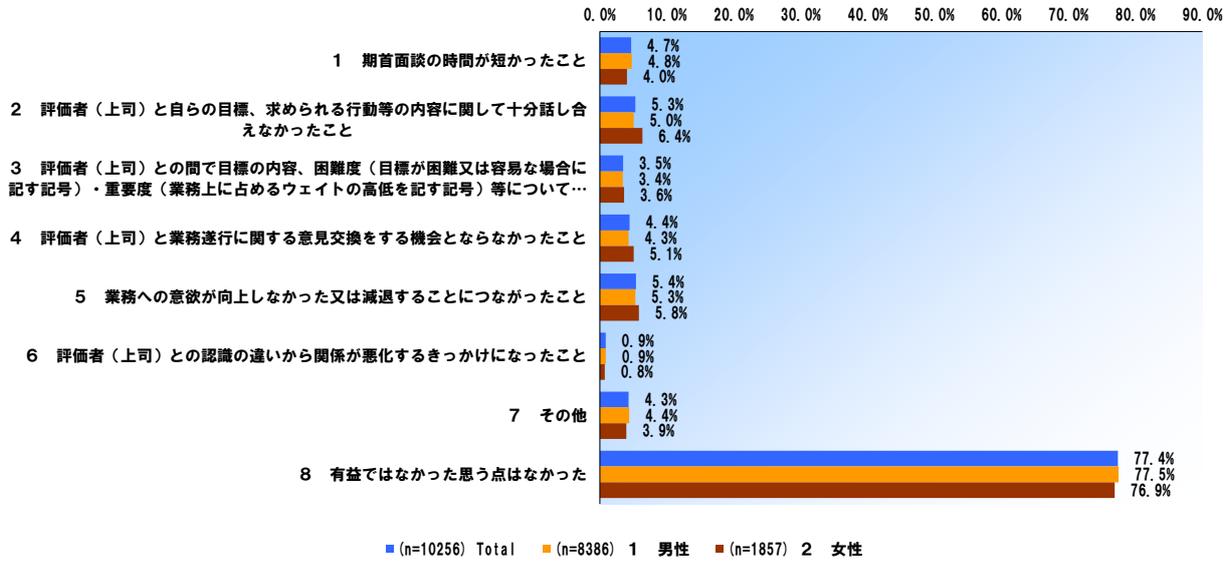
**評価者** (Q43) (n=Q38 で 1 又は 2 を回答した者)

(n=2761)

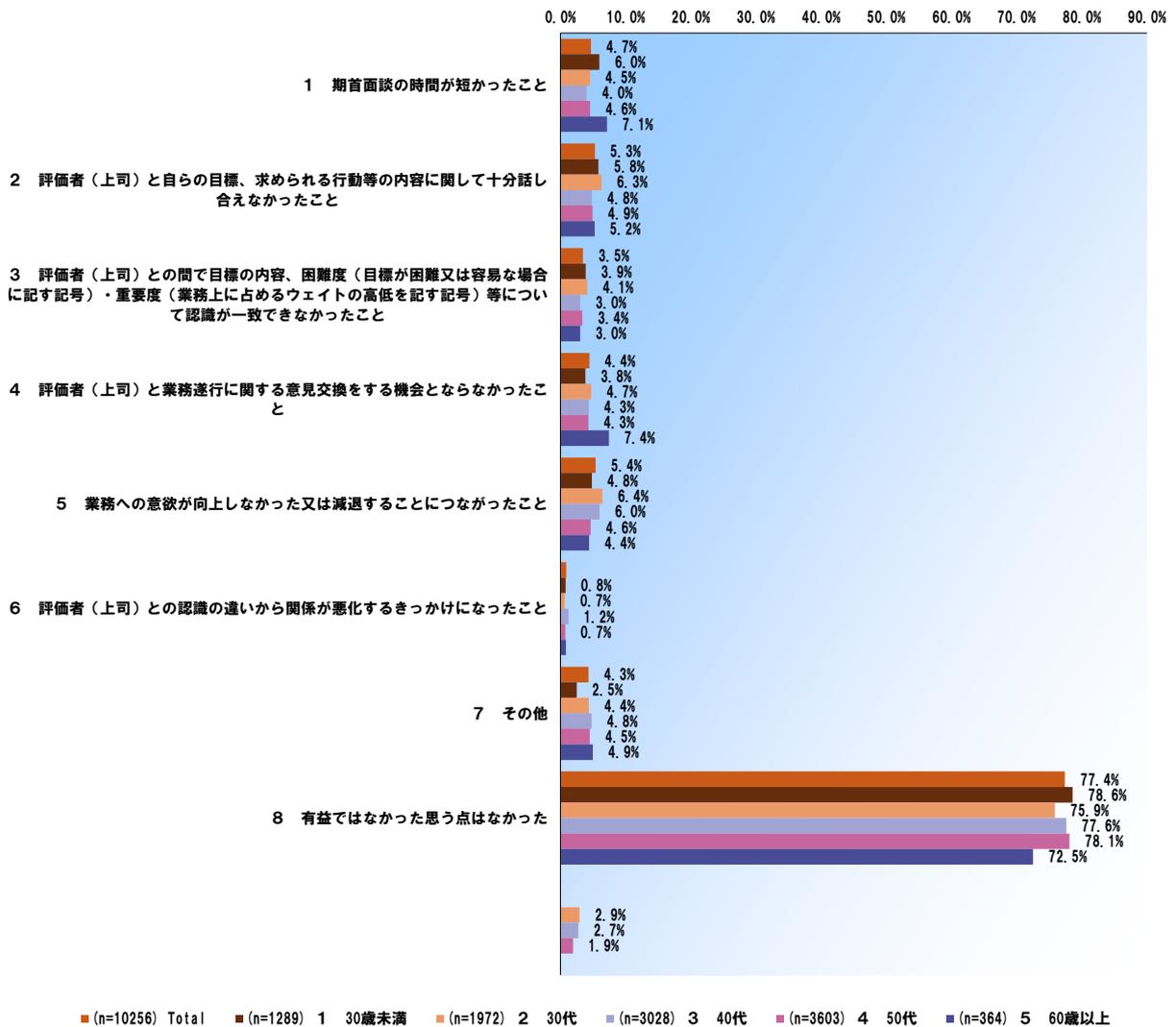


追加分析

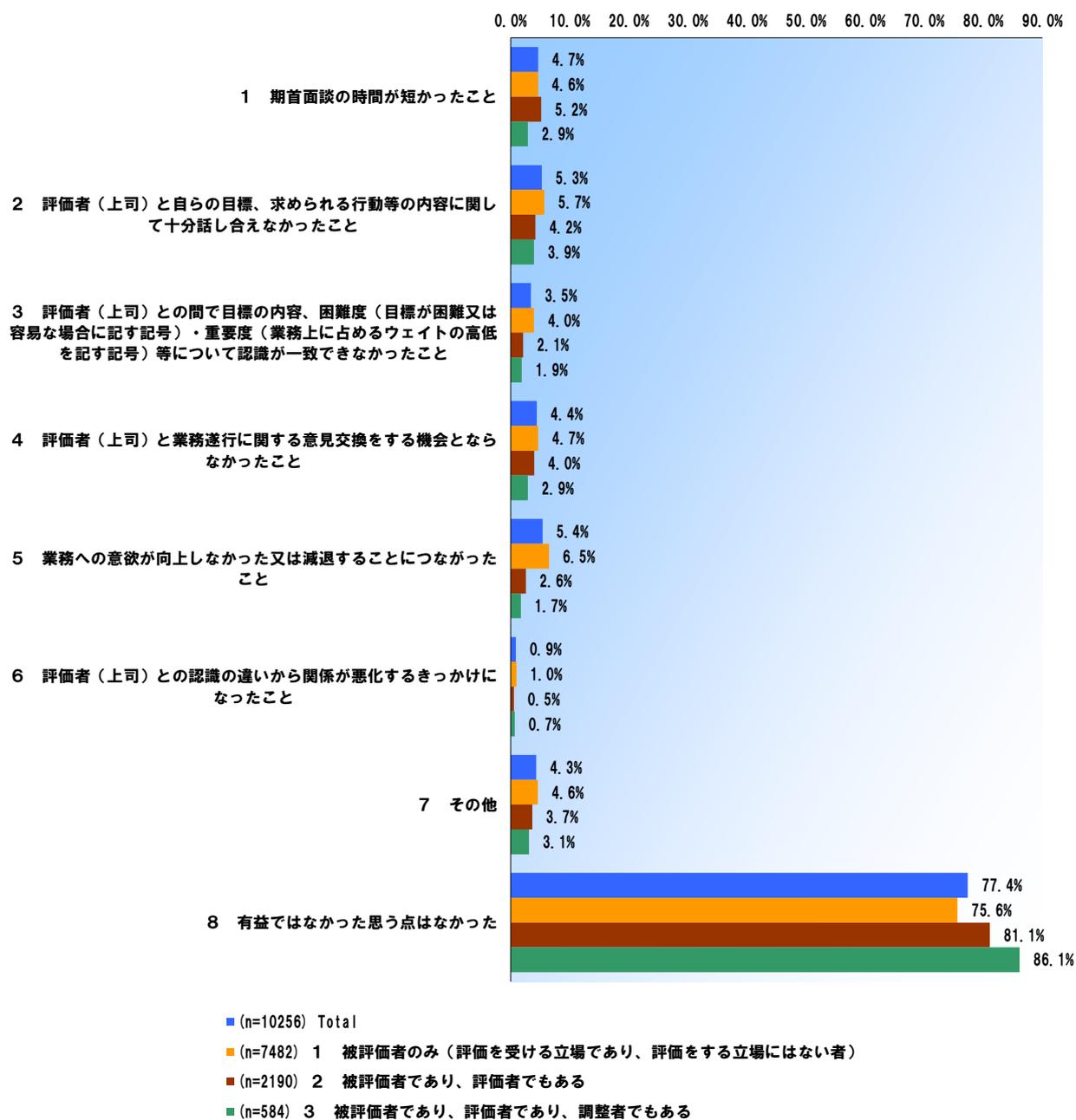
被評価者 期首面談について有益でなかったと思う点（性別）（Q13×Q5）



被評価者 期首面談について有益でなかったと思う点（年齢別）（Q13×Q6）



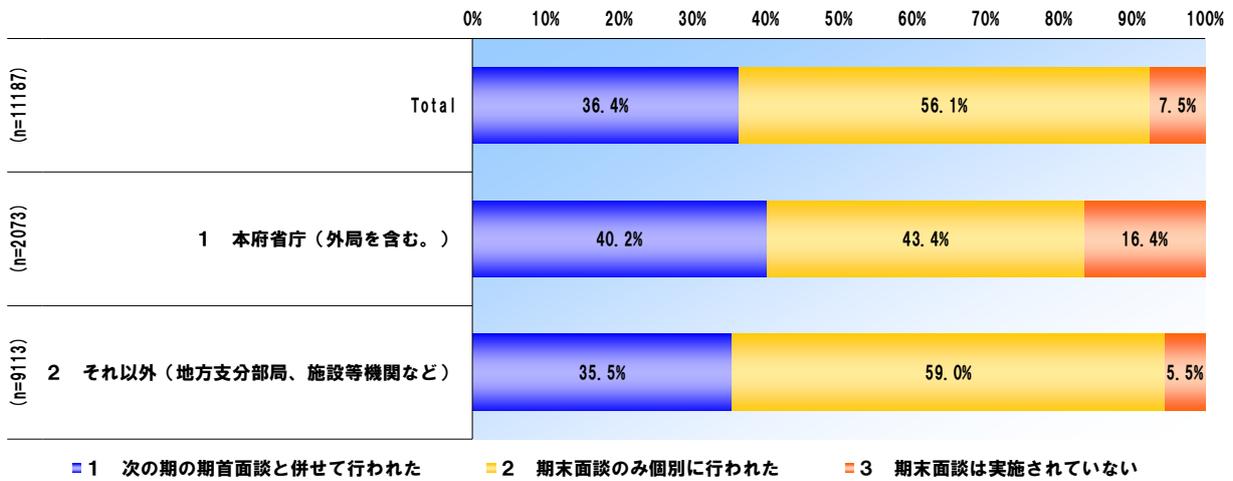
**被評価者** 期首面談について有益でなかったと思う点（人事評価における立場別）（Q13×Q7）



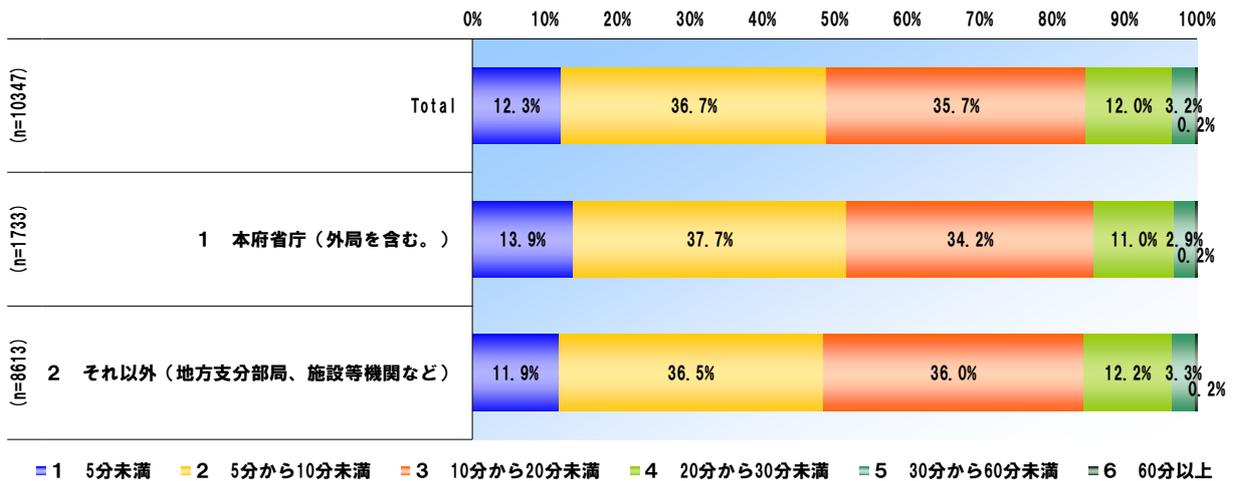
## 4. 期末手続

### (1) 期末面談について

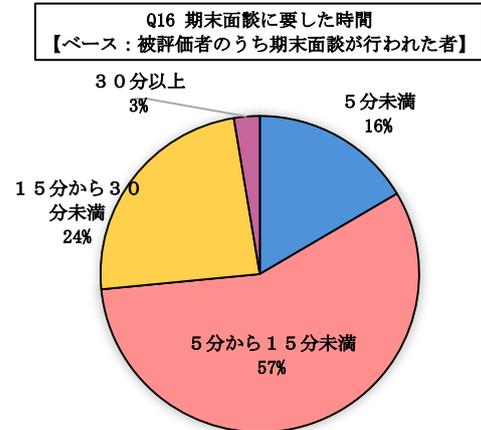
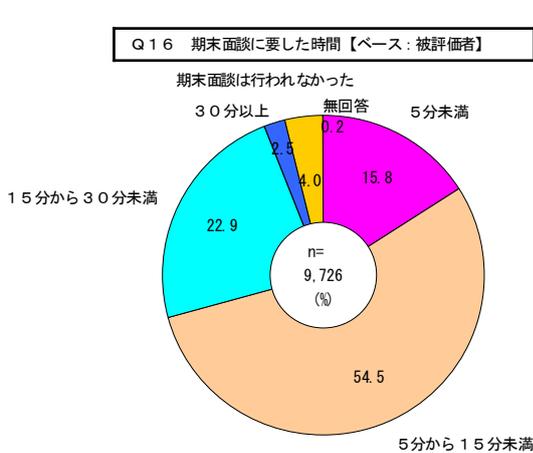
#### ① 被評価者 期末面談の実施状況（勤務官署別）（Q14×Q2）



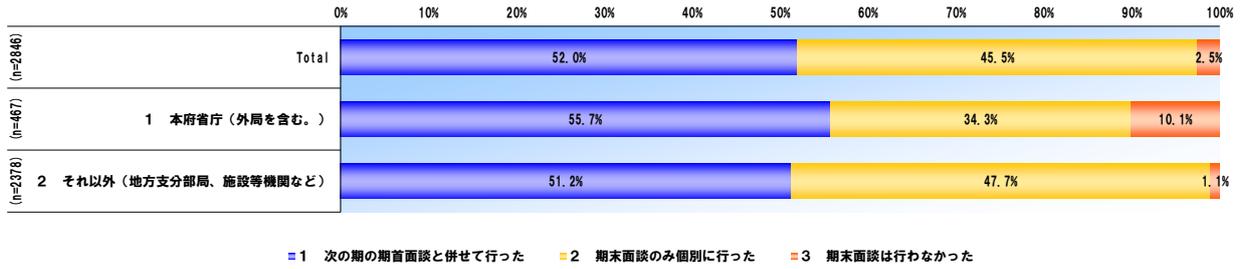
#### ② 被評価者 期末面談に要した時間（勤務官署別）（Q15×Q2）（n=Q14 で 1 又は 2 を回答した者）



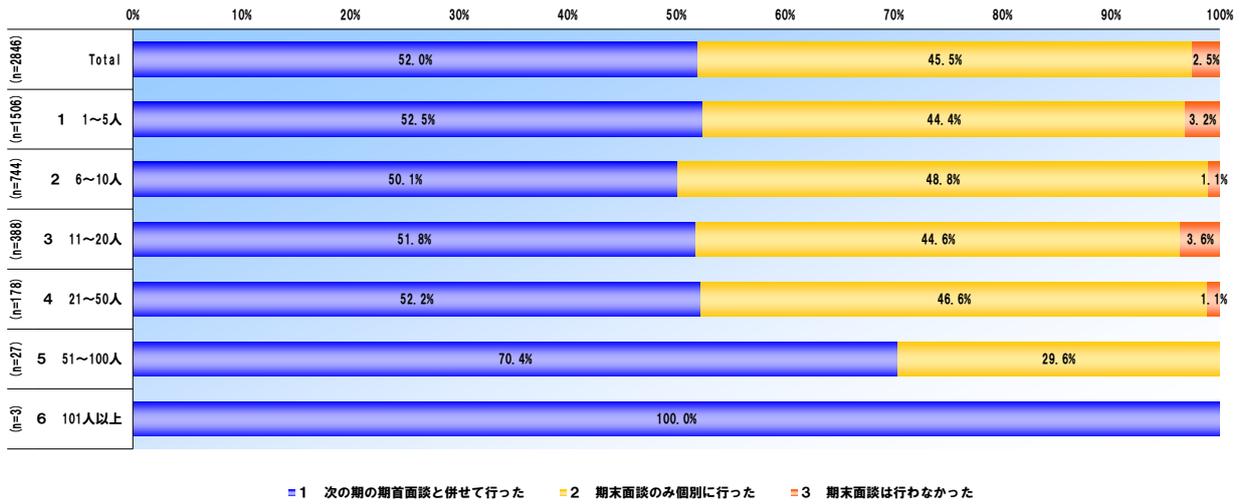
(参考) 前回（平成 25 年度調査）



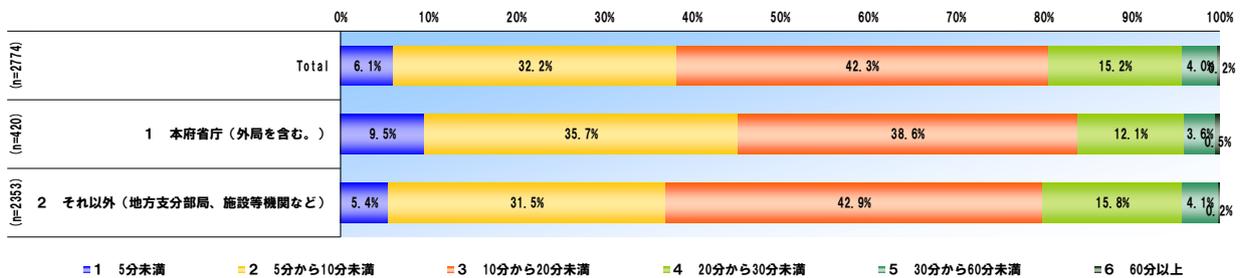
③-1 評価者 期末面談の実施状況（勤務官署別）（Q49×Q2）



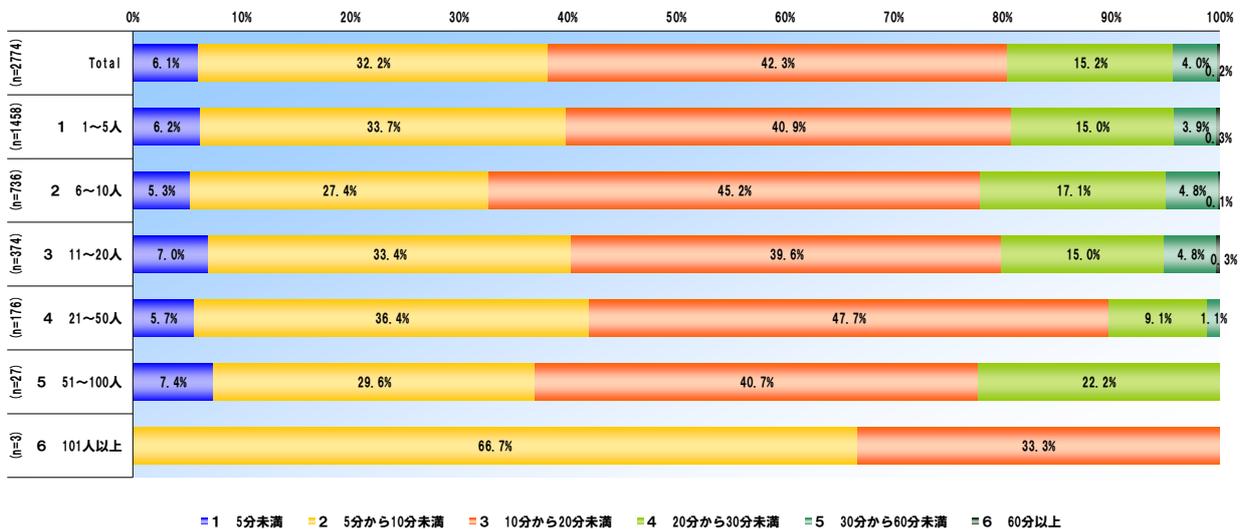
③-2 評価者 期末面談の実施状況（評価した被評価者数別）（Q49×Q35）



④-1 評価者 期末面談に要した時間（勤務官署別）（Q50×Q2）（n=Q49で1又は2を回答した者）

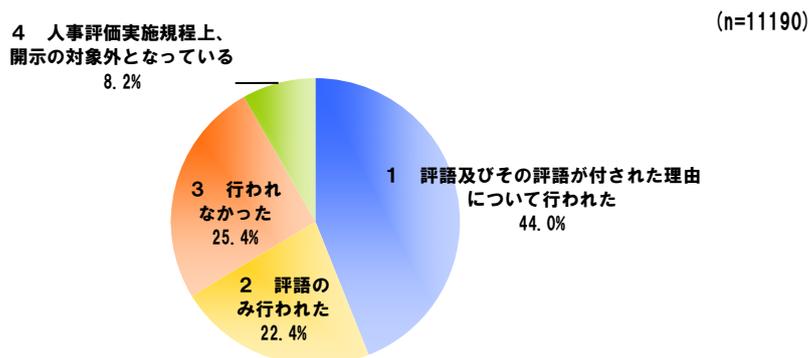


④-2 評価者 期末面談に要した時間（評価した被評価者数別）（Q50×Q35）（n=同上）

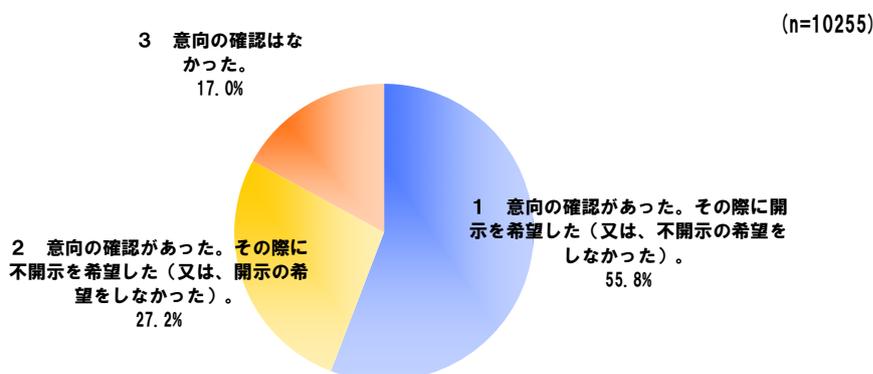


(2) 評価結果の開示

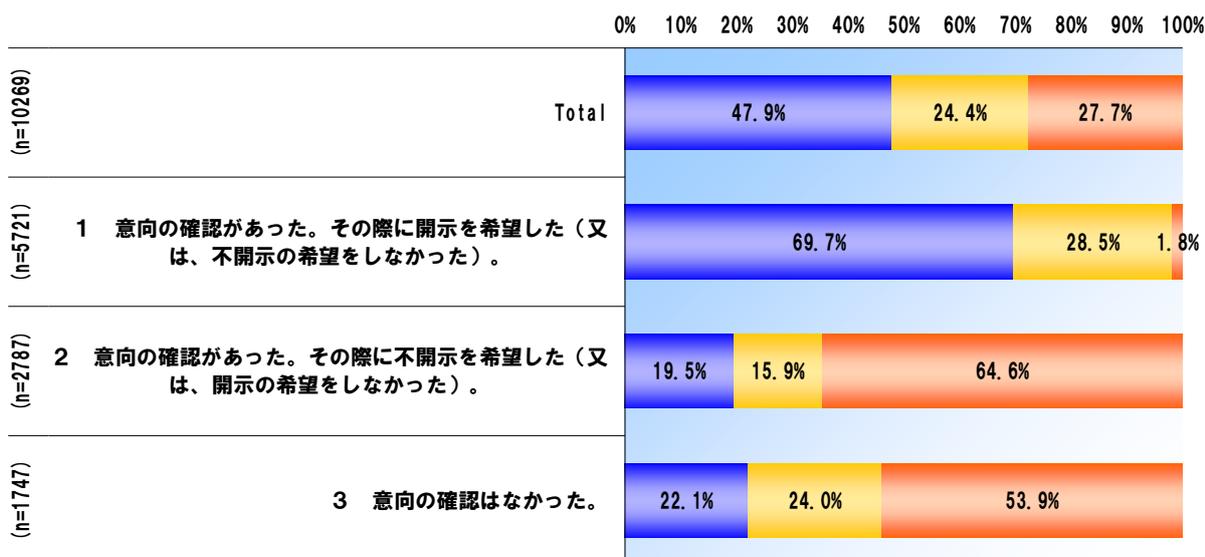
① **被評価者** 評価結果の開示状況 (Q16)



② **被評価者** 評価結果の開示の希望 (Q17) (n=Q16 で 1~3 を回答した者)



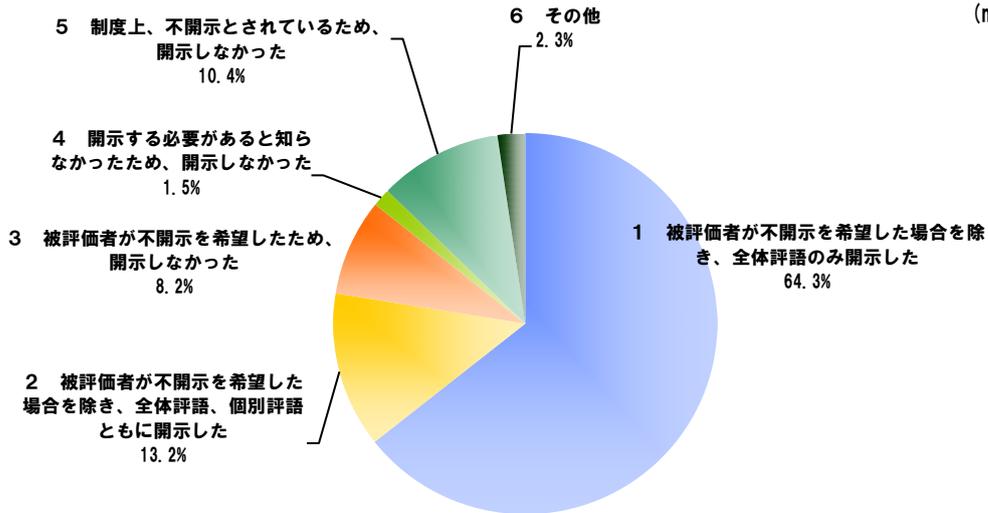
③ **被評価者** 評価結果の開示希望と開示状況との関係 (Q17×Q16)



■ 1 評価及びその評価が付された理由について行われた ■ 2 評価のみ行われた ■ 3 行われなかった

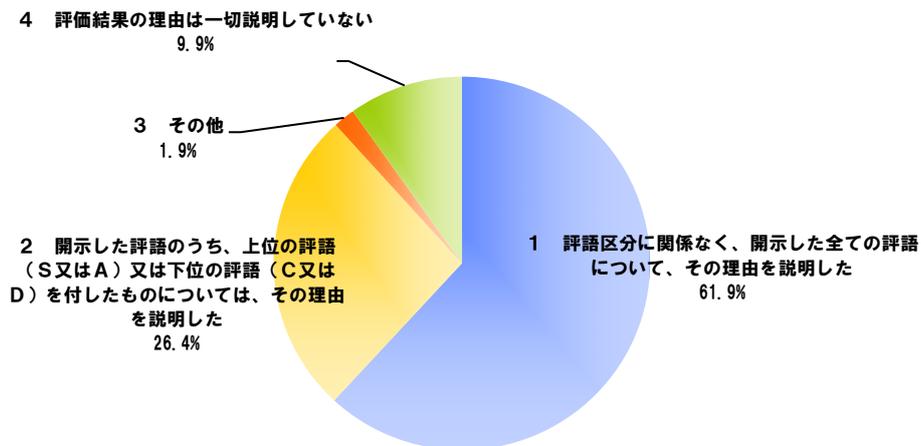
④ 評価者 評価結果の開示状況 (Q51)

(n=2841)



⑤ 評価者 開示した場合の評価結果の理由説明状況 (Q52) (n=Q51 で 1 又は 2 と回答した者)

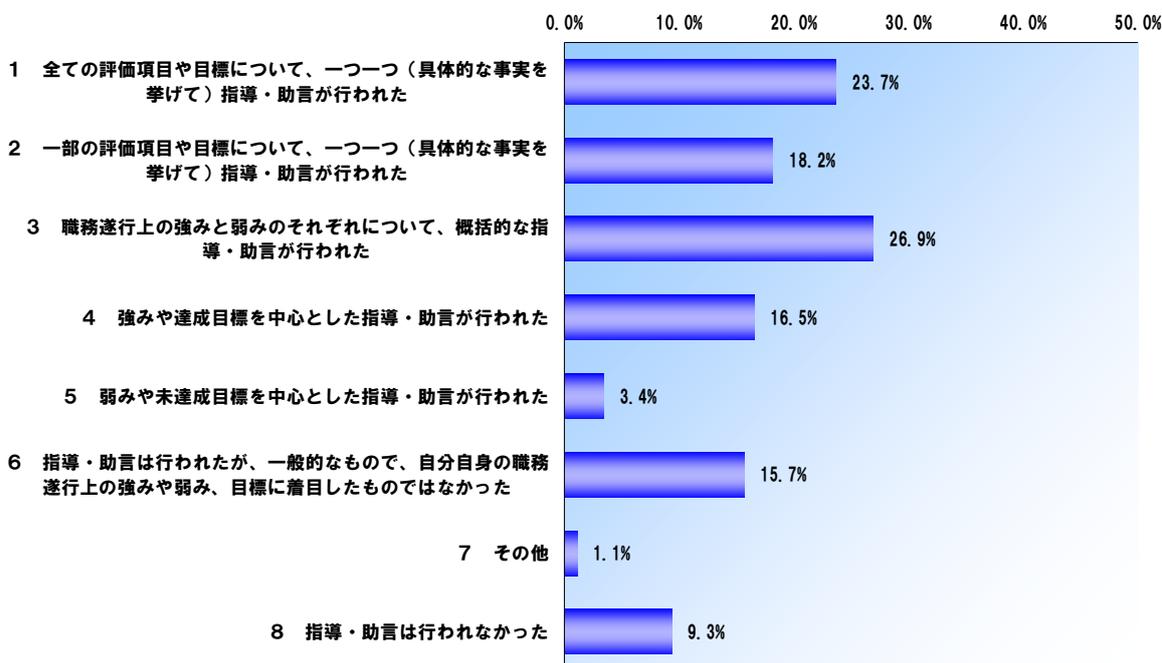
(n=2203)



(3) 面談の指導・助言状況 ※複数回答可

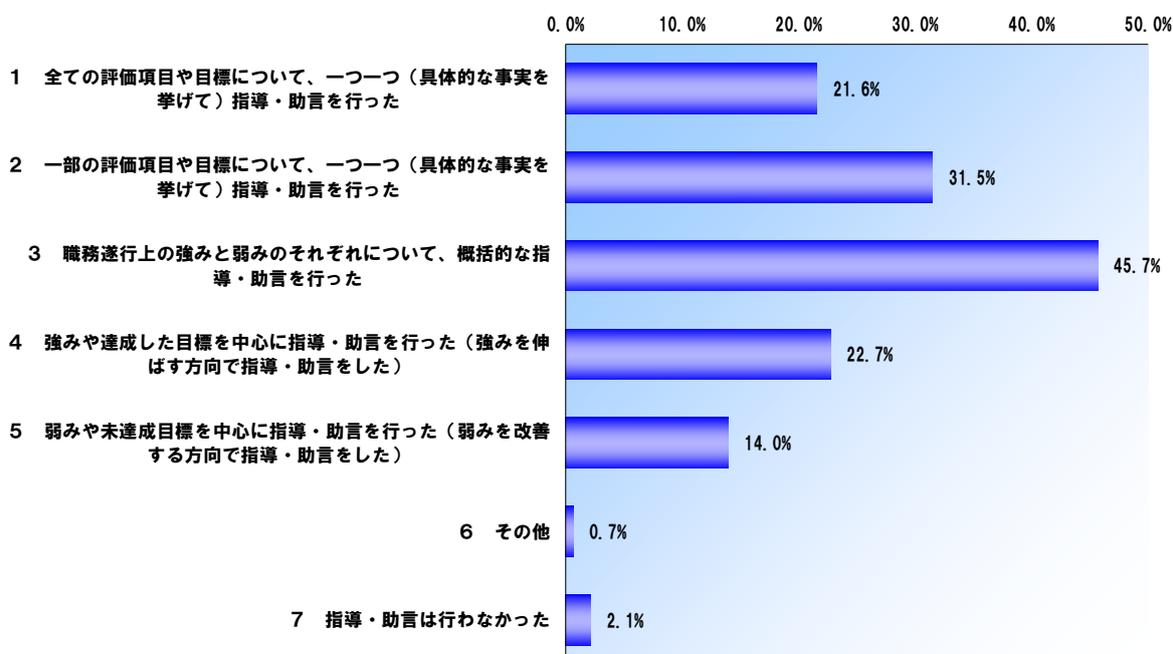
**被評価者** 評価者からの指導・助言の状況 (Q18) (n=Q14 で1又は2と回答した者)

(n=10203)

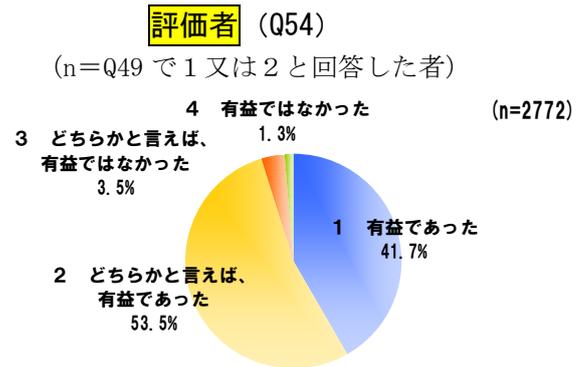
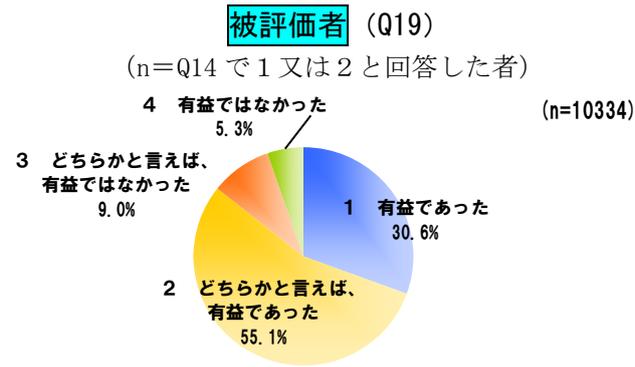


**評価者** 被評価者に行った指導・助言の状況 (Q53) (n=Q49 で1又は2と回答した者)

(n=2761)

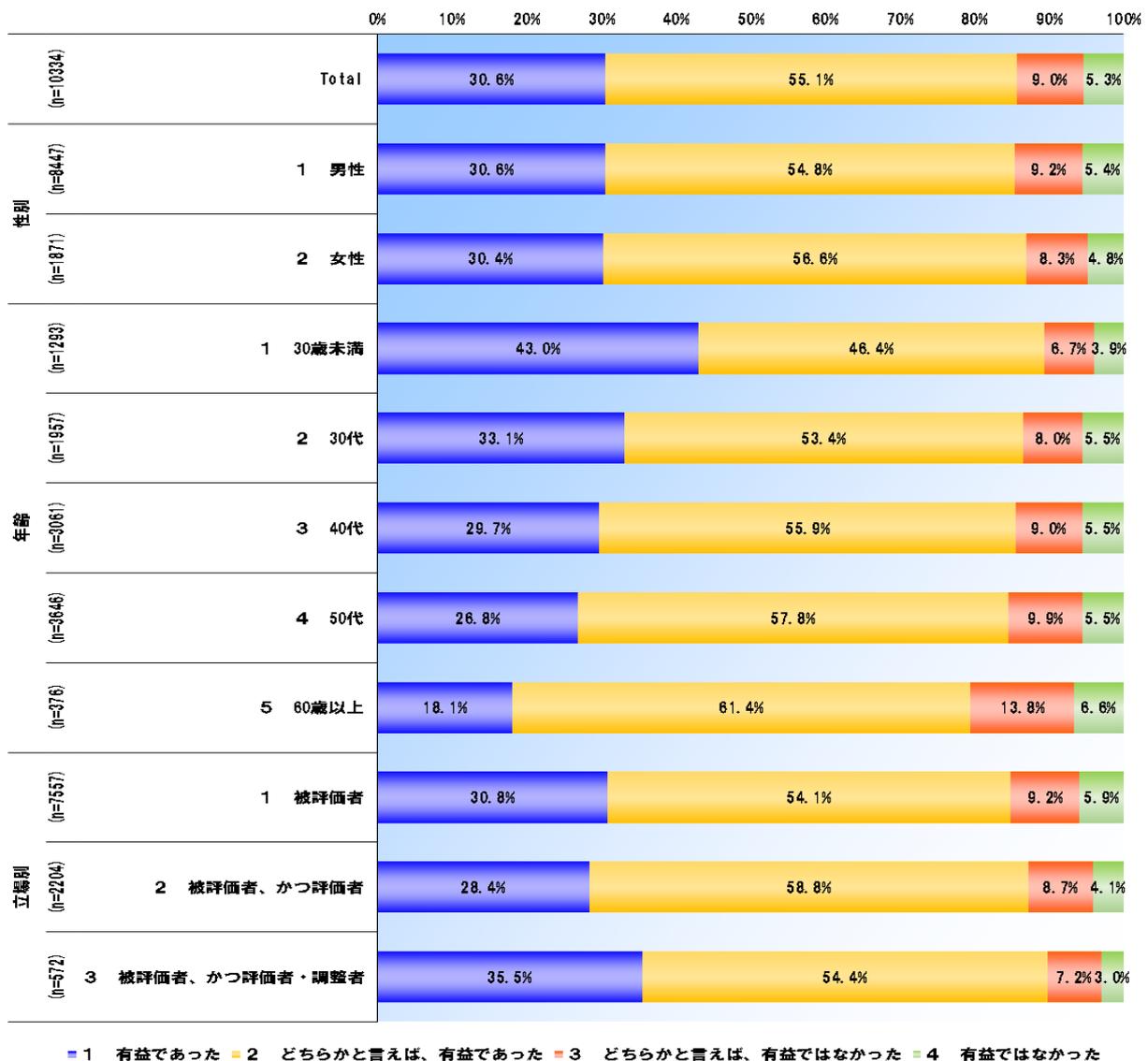


(4) 期末面談についての受け止め



**追加分析**

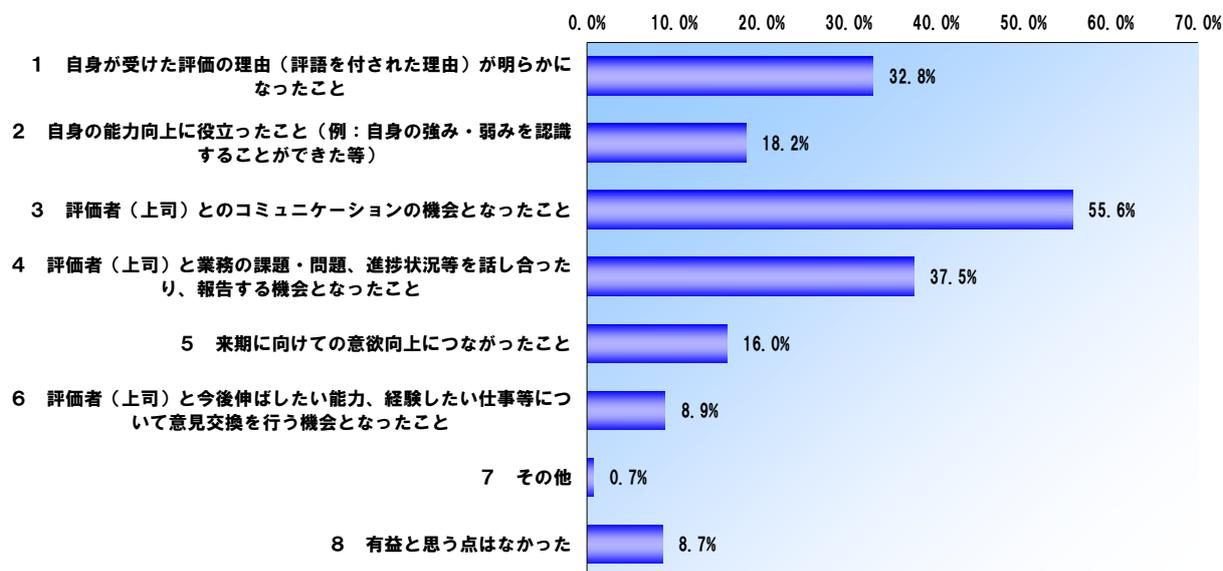
**被評価者** 期末面談についての受け止め (性別・年齢・人事評価における立場別)  
(Q19×Q5・Q6・Q7)



(5) 期末面談について有益であったと思う点 ※複数回答可

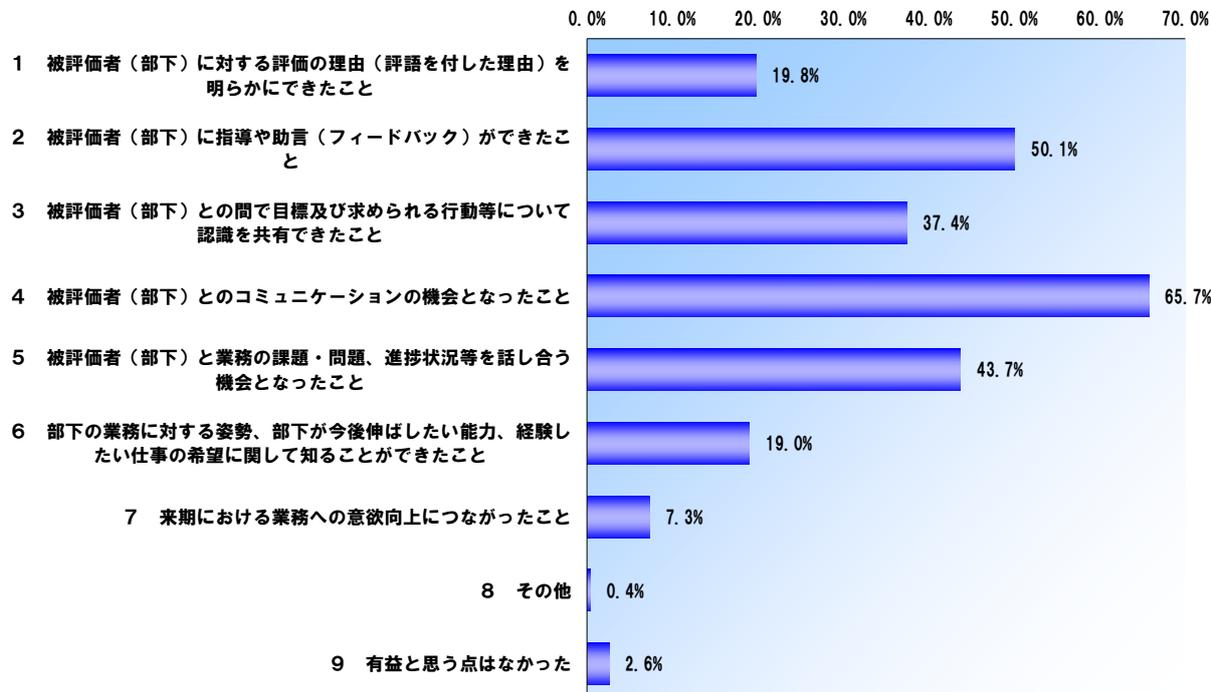
**被評価者** (Q20) (n=Q14 で1又は2と回答した者)

(n=10200)



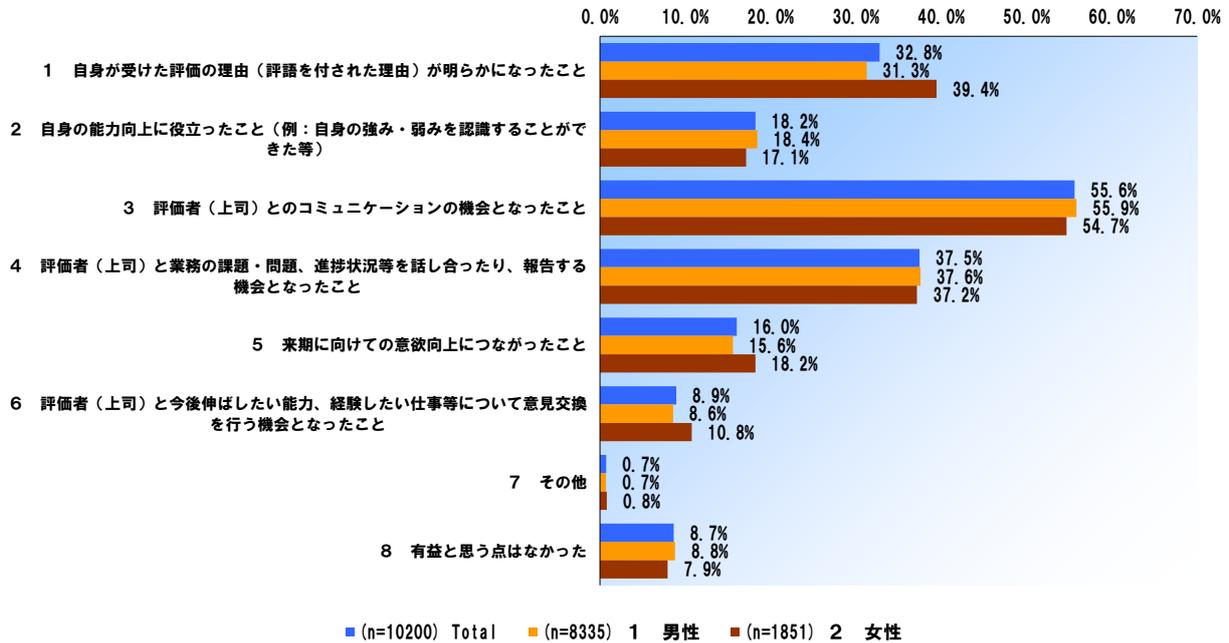
**評価者** (Q55) (n=Q49 で1又は2と回答した者)

(n=2758)

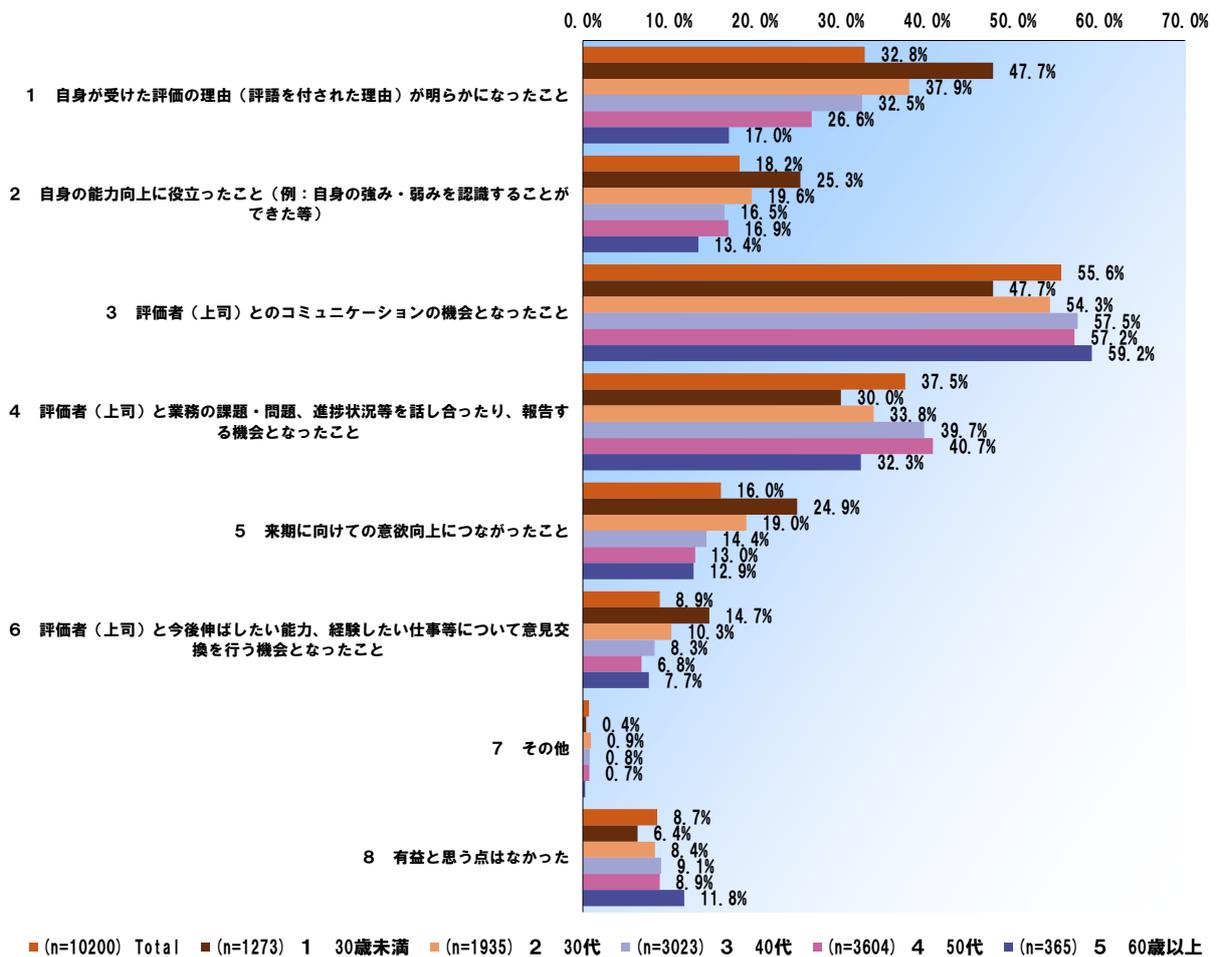


追加分析

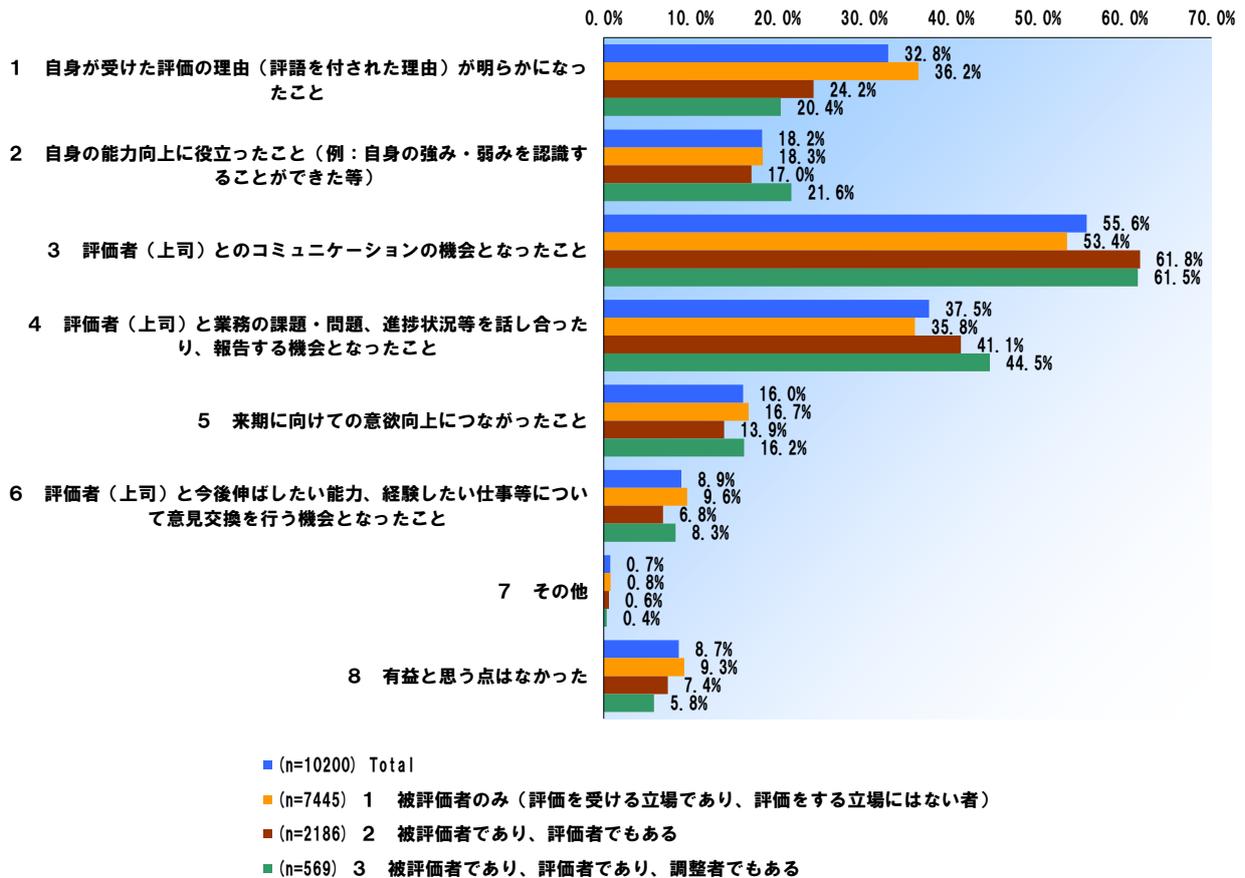
被評価者 期末面談について有益であったと思う点（性別）（Q20×Q5）



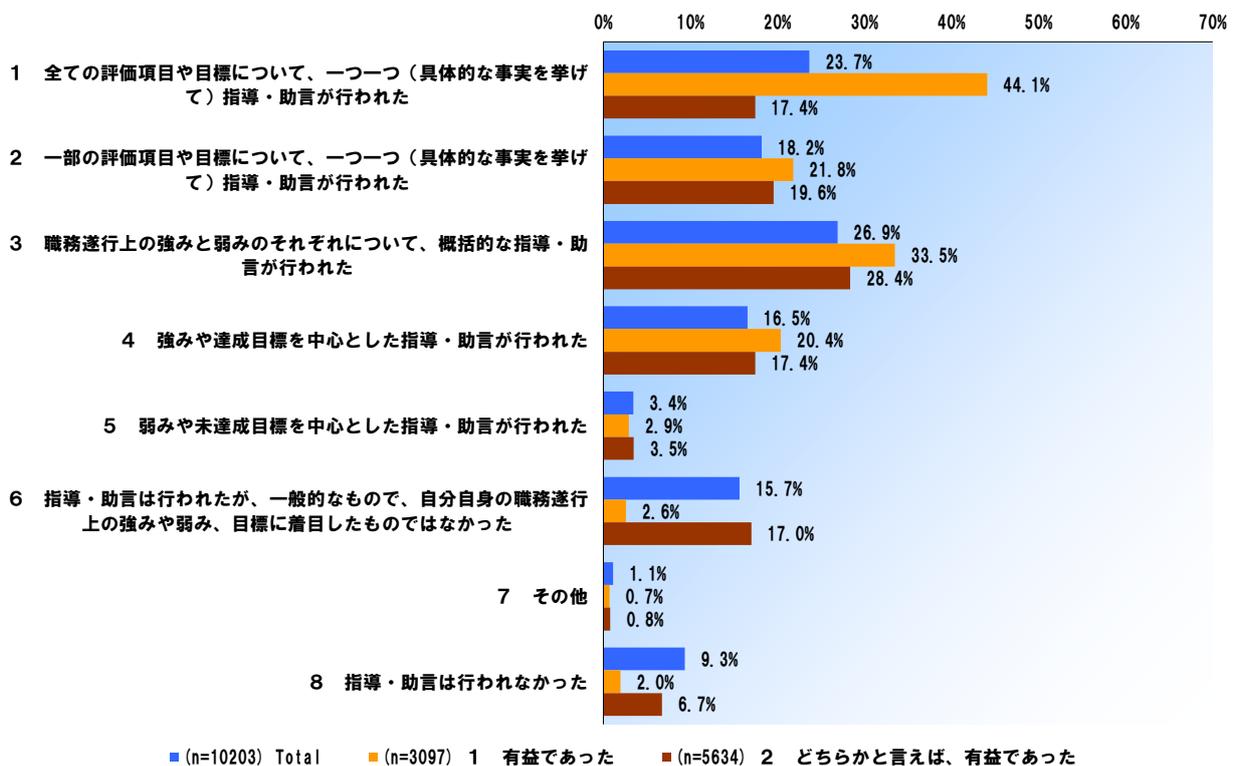
被評価者 期末面談について有益であったと思う点（年齢別）（Q20×Q6）



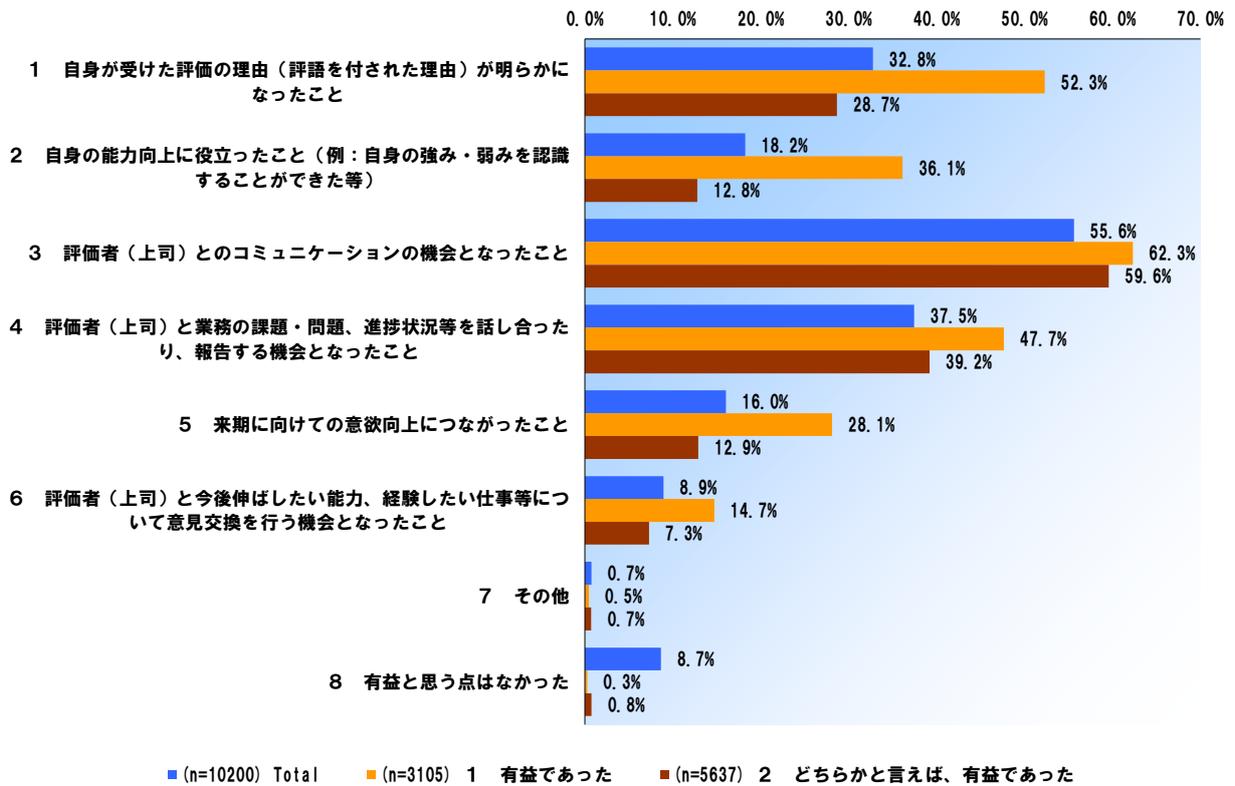
**被評価者** 期末面談について有益であったと思う点（人事評価における立場別）（Q20×Q7）



**被評価者** 期末面談を有益と受け止めている者（Q19で1（有益であった）又は2（どちらかと言えば、有益であった）を回答した者）における評価者からの指導・助言の状況（Q18）



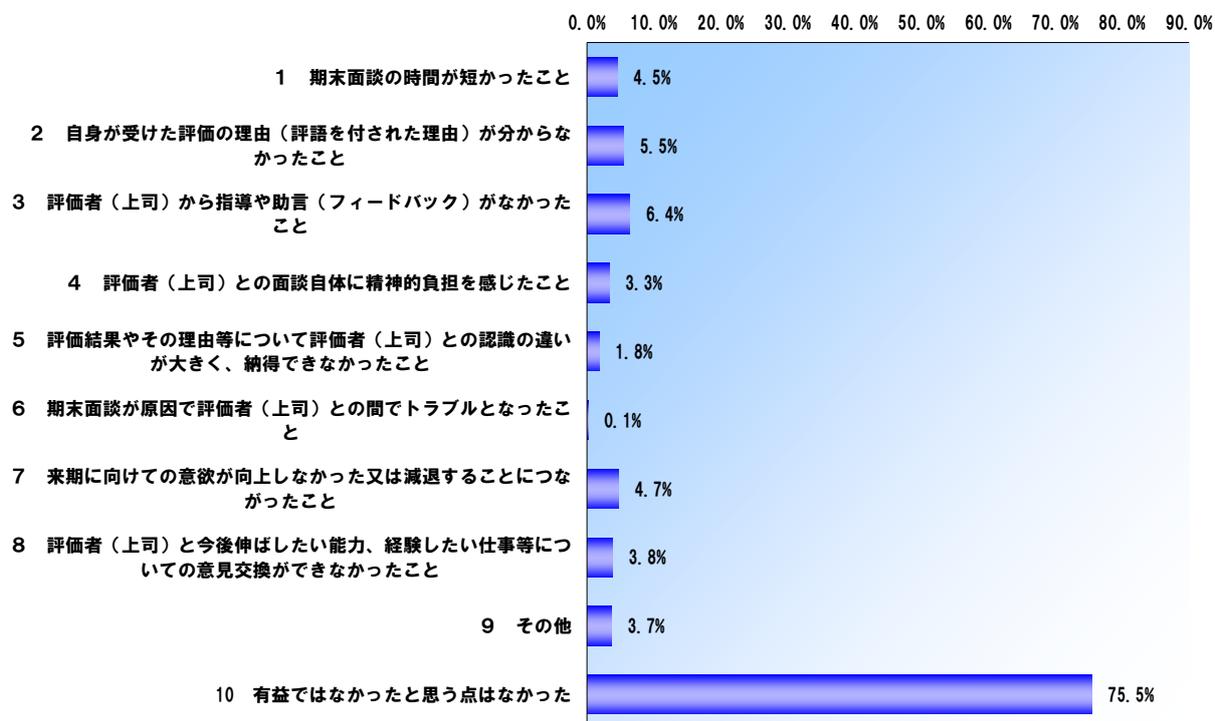
**被評価者** 期末面談を有益と受け止めている者（Q19で1（有益であった）又は2（どちらかと言えば、有益であった）を回答した者）が期末面談で有益であったと思う点（Q18）



(6) 期末面談について有益でなかったと思う点 ※複数回答可

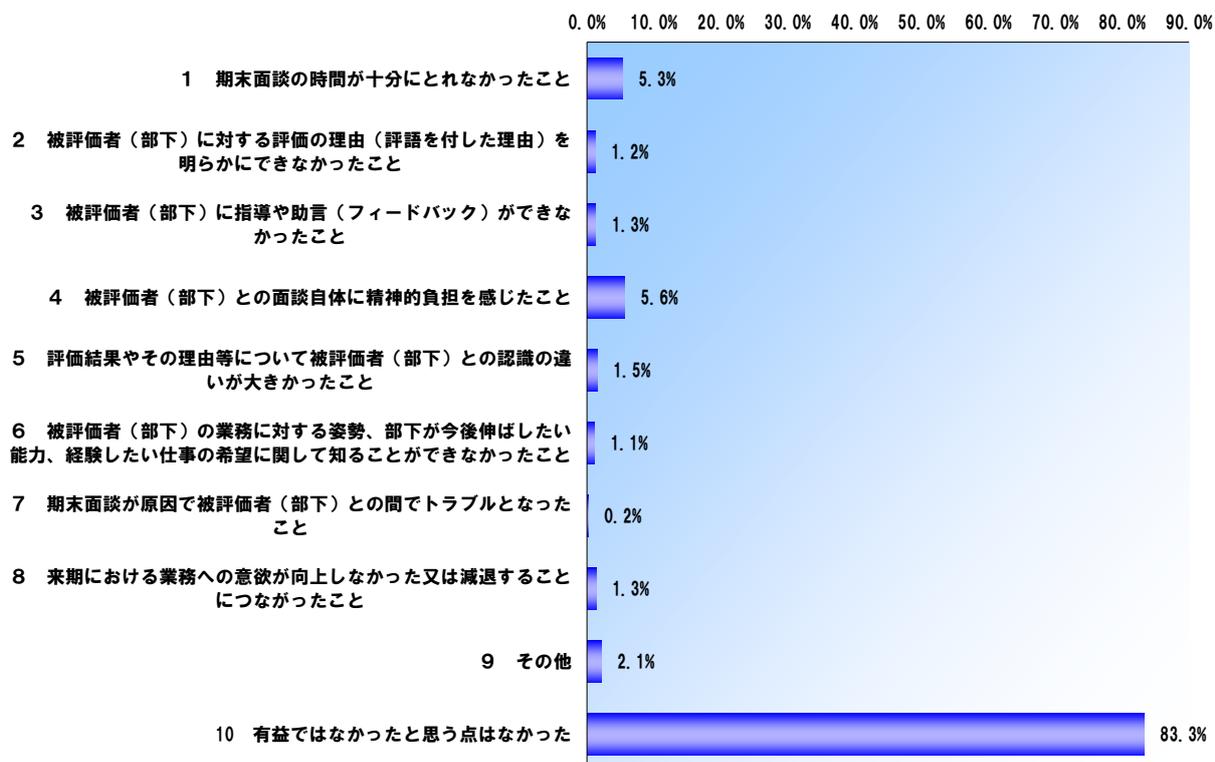
**被評価者** (Q21) (n=Q14 で 1 又は 2 と回答した者)

(n=10130)



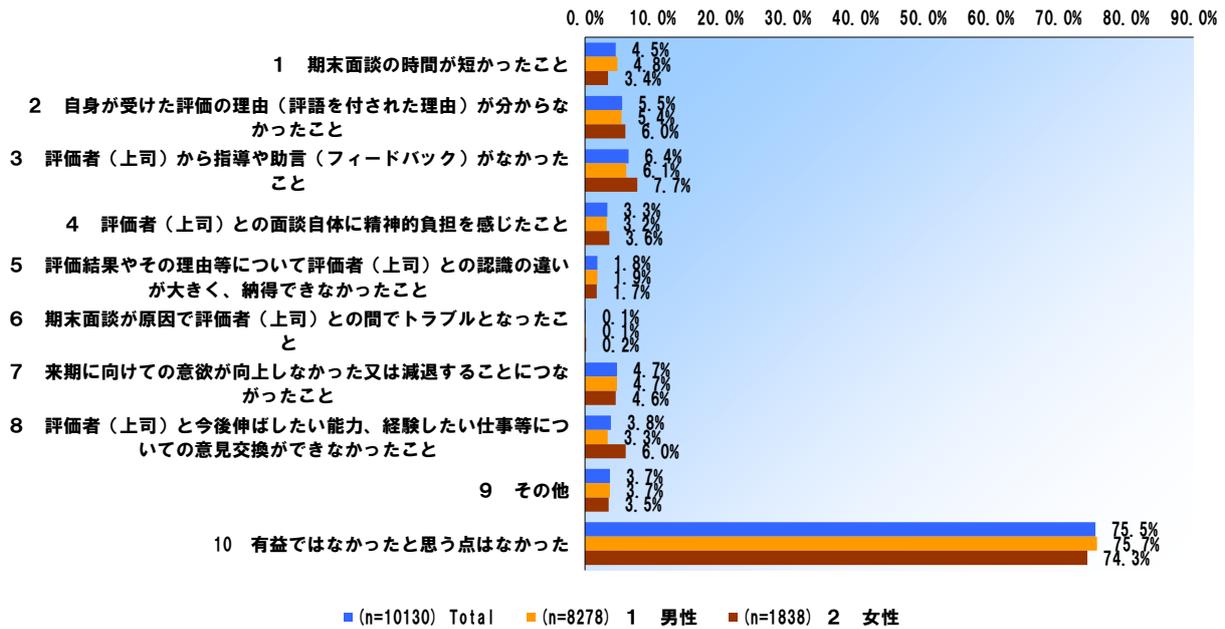
**評価者** (Q56) (n=Q49 で 1 又は 2 と回答した者)

(n=2746)

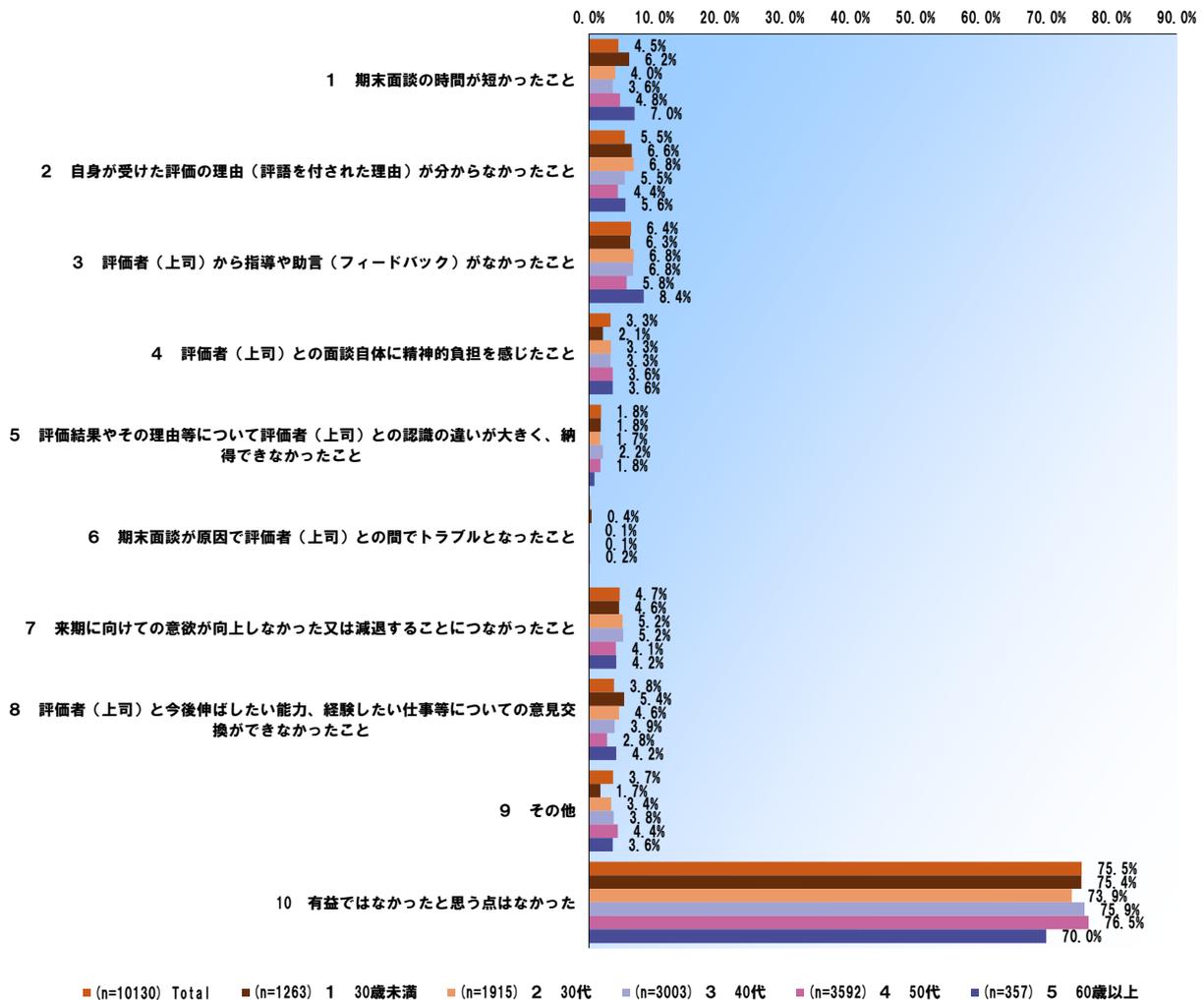


追加分析

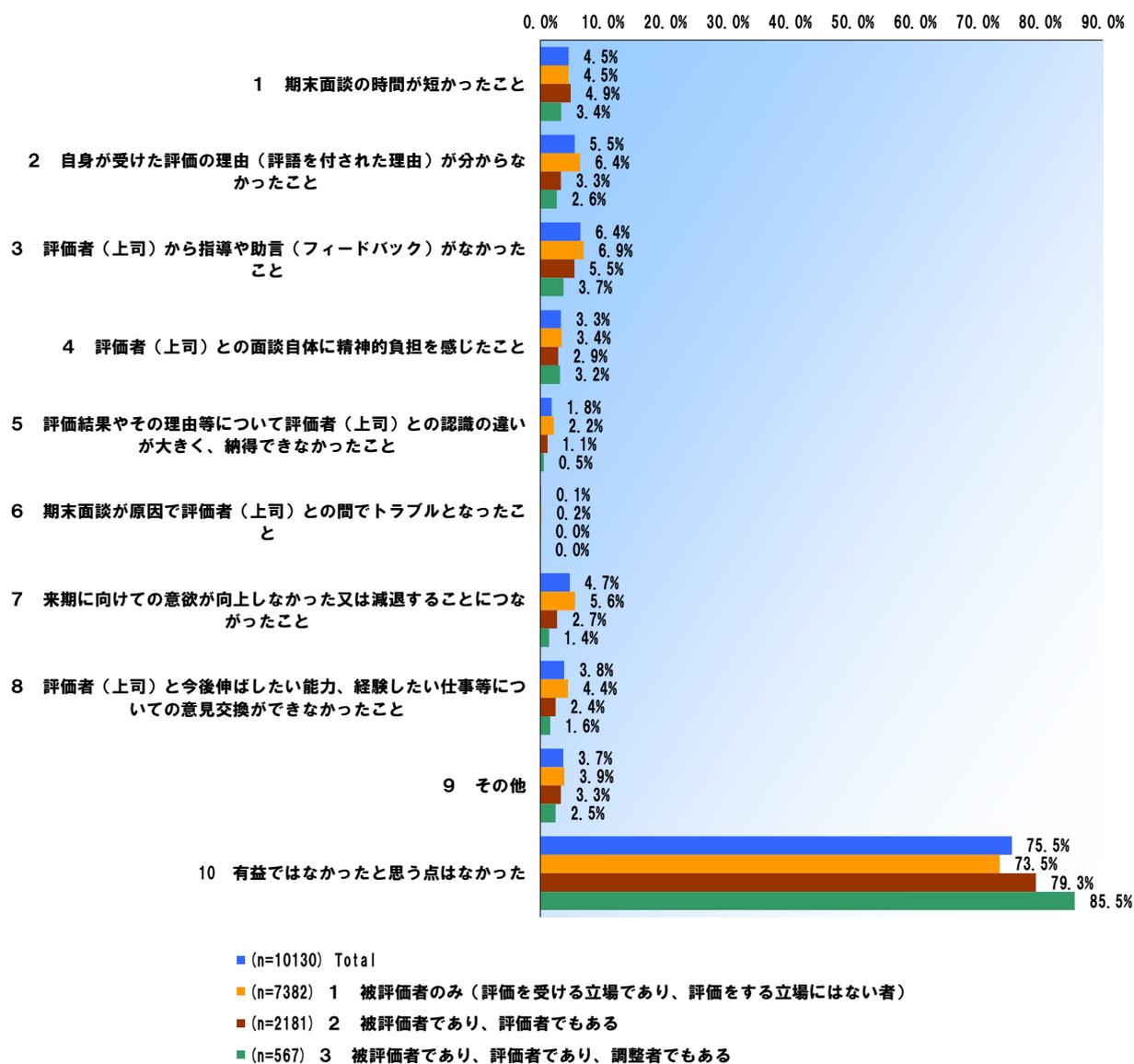
被評価者 期末面談について有益でなかったと思う点（性別）（Q21×Q5）



被評価者 期末面談について有益でなかったと思う点（年齢別）（Q21×Q6）

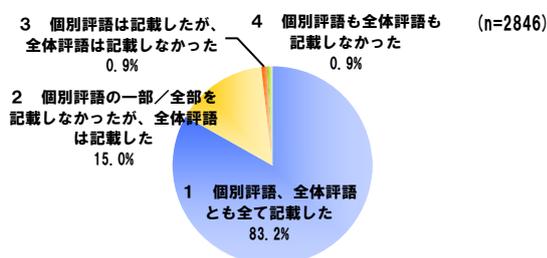


**被評価者** 期末面談について有益でなかったと思う点（人事評価における立場別）（Q21×Q7）



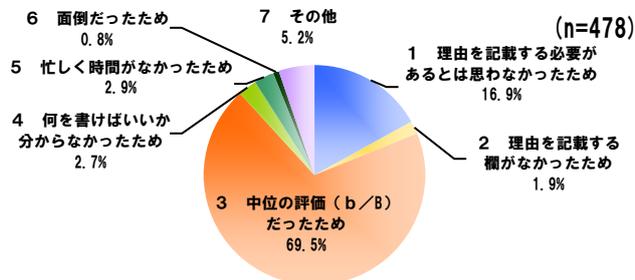
(7) **評価者** 評価に当たってのその他事項

① 評語付与の理由やその他参考となるべき事項の記載及び記載しなかった場合の理由  
【記載状況】(Q45)

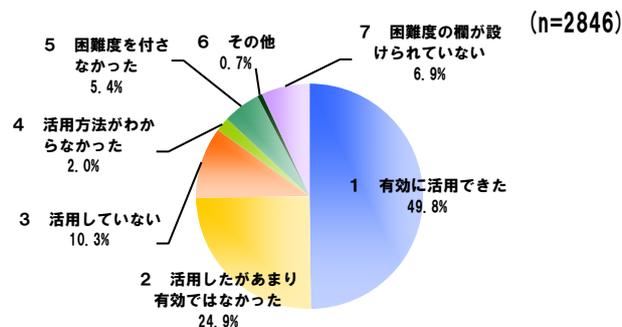


【記載しなかった理由】(Q46)

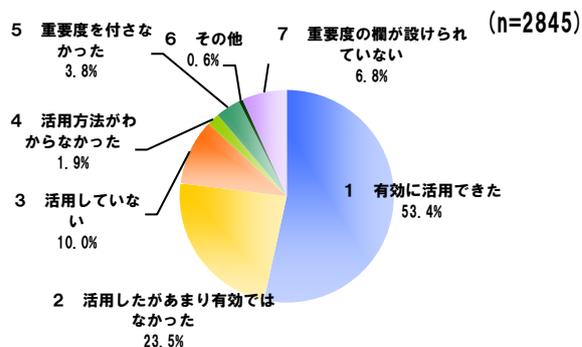
(n=Q45 で 2~4 を回答した者)



② 評語付与に当たっての困難度・重要度の活用  
【困難度】(Q47)

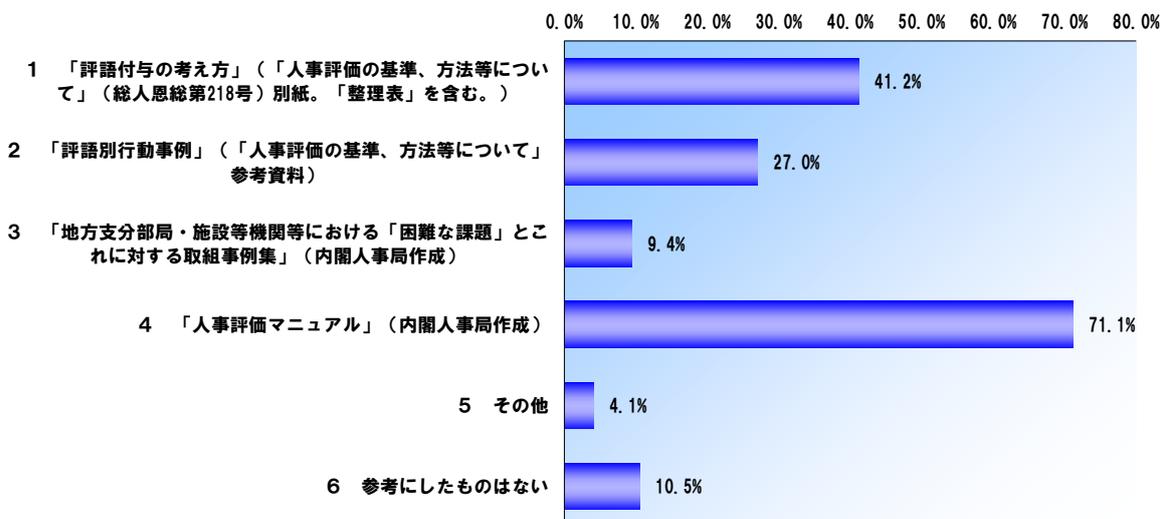


【重要度】(Q48)



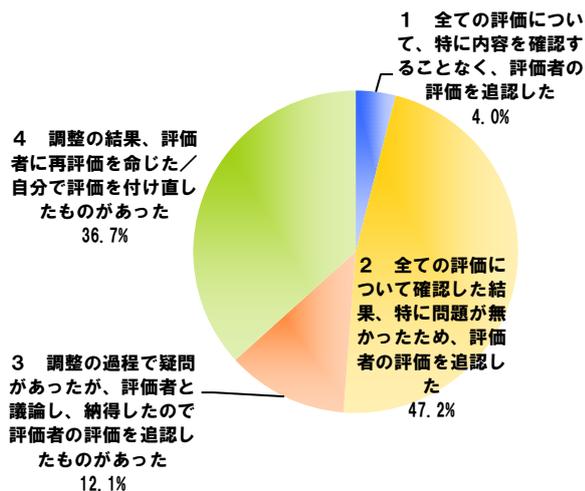
③ 評語付与の際の参考とした資料 (Q44) ※複数回答可

(n=2831)



(8) **調整者** 調整者による調整状況 (Q65)

(n=580)

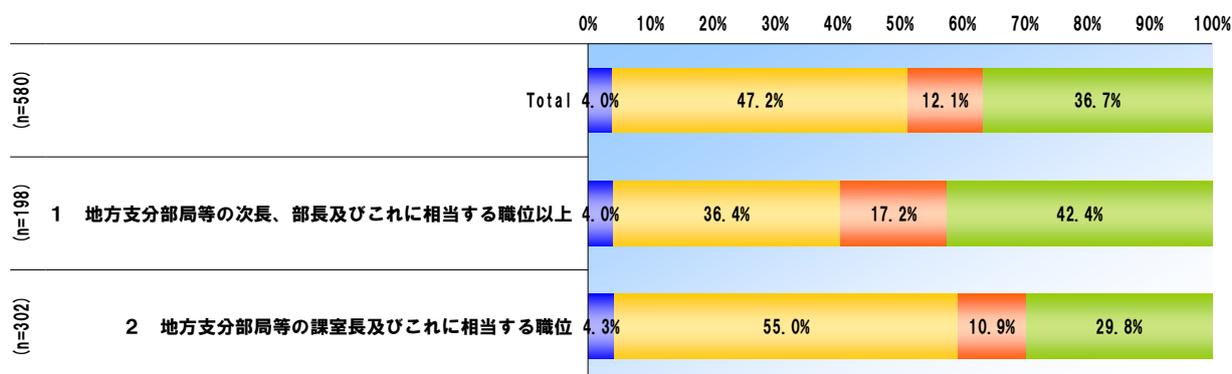


①調整者による調整状況 (職位 (本府省庁) 別) (Q65×Q3)



- 1 全ての評価について、特に内容を確認することなく、評価者の評価を追認した
- 2 全ての評価について確認した結果、特に問題が無かったため、評価者の評価を追認した
- 3 調整の過程で疑問があったが、評価者と議論し、納得したので評価者の評価を追認したものがあつた
- 4 調整の結果、評価者に再評価を命じた／自分で評価を付け直したものがあつた

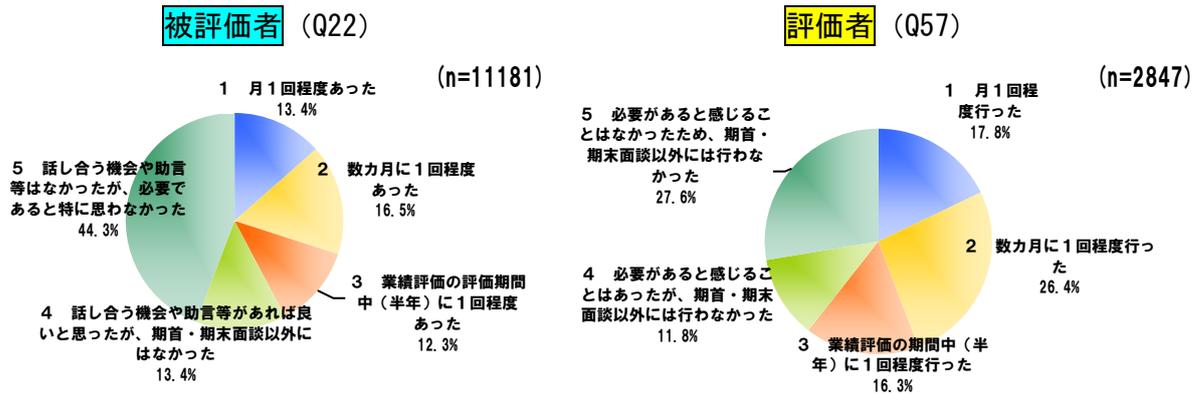
②調整者による調整状況 (職位 (本府省庁以外) 別) (Q65×Q4)



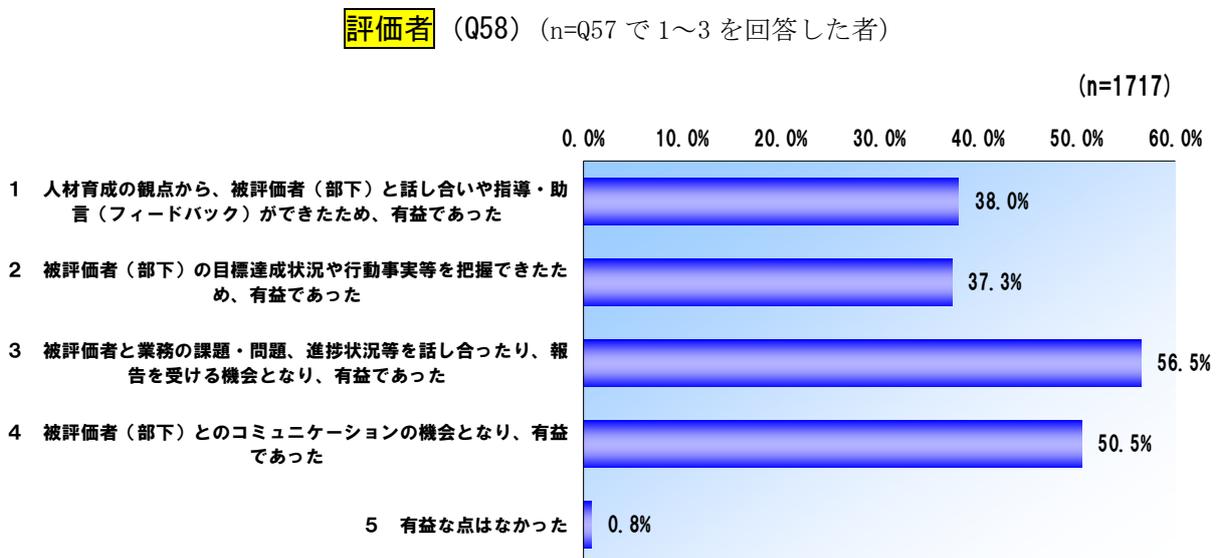
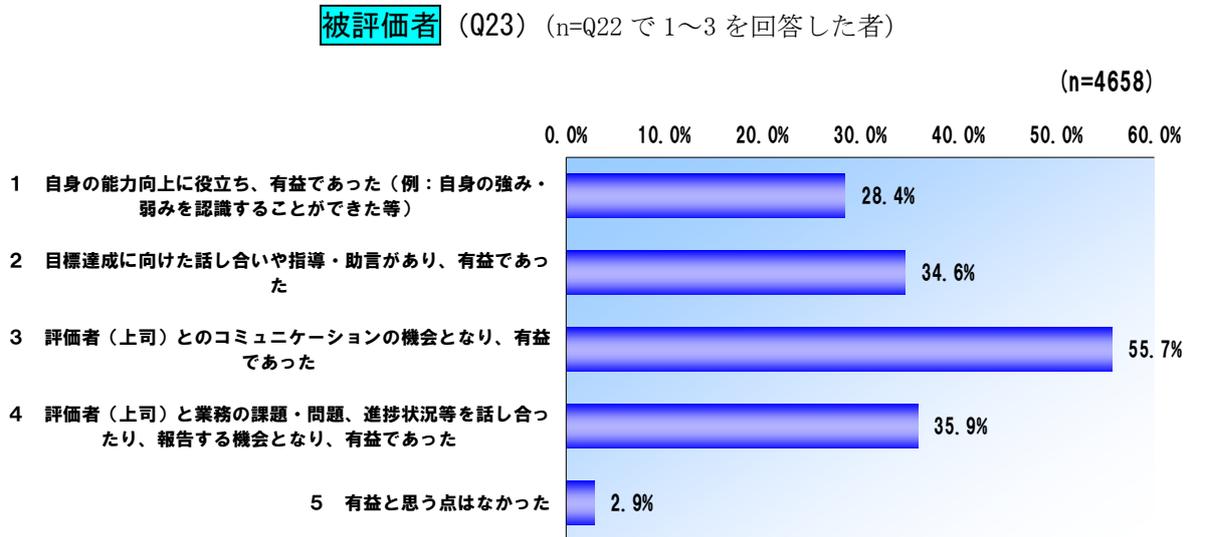
- 1 全ての評価について、特に内容を確認することなく、評価者の評価を追認した
- 2 全ての評価について確認した結果、特に問題が無かったため、評価者の評価を追認した
- 3 調整の過程で疑問があったが、評価者と議論し、納得したので評価者の評価を追認したものがあつた
- 4 調整の結果、評価者に再評価を命じた／自分で評価を付け直したものがあつた

## 5. 期中について

(1) 期首面談や期末面談以外における話し合う機会や指導・助言等の頻度

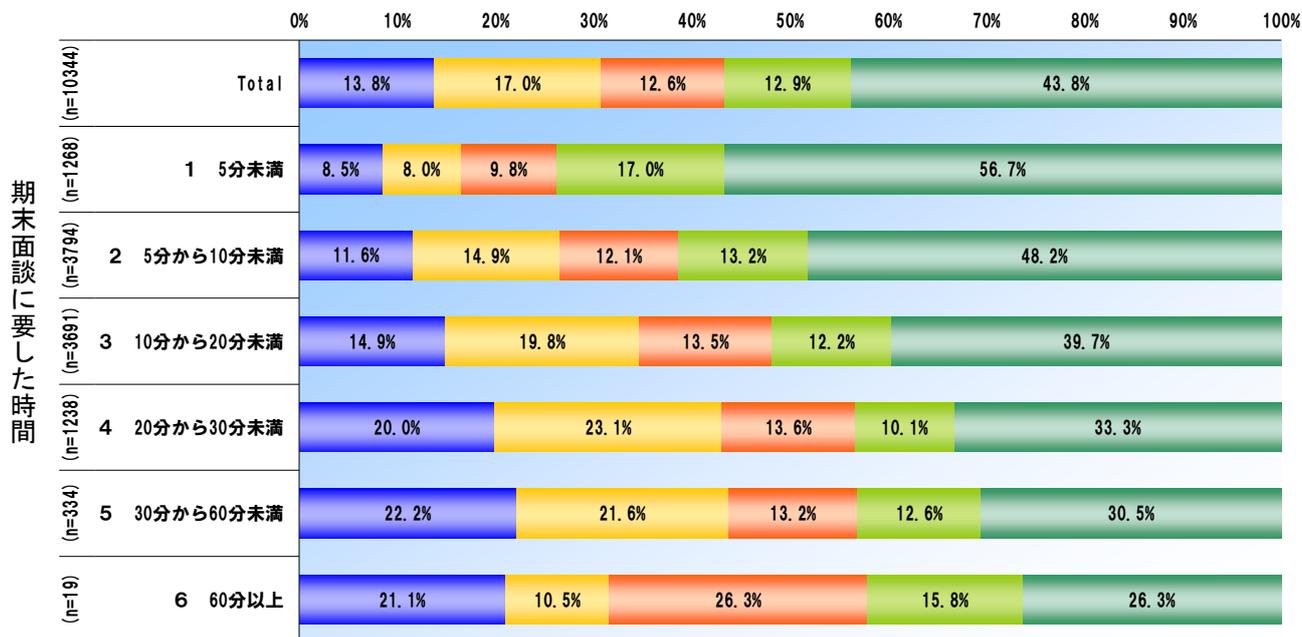


(2) 期首面談や期末面談以外における指導・助言等の受け止め ※複数回答可



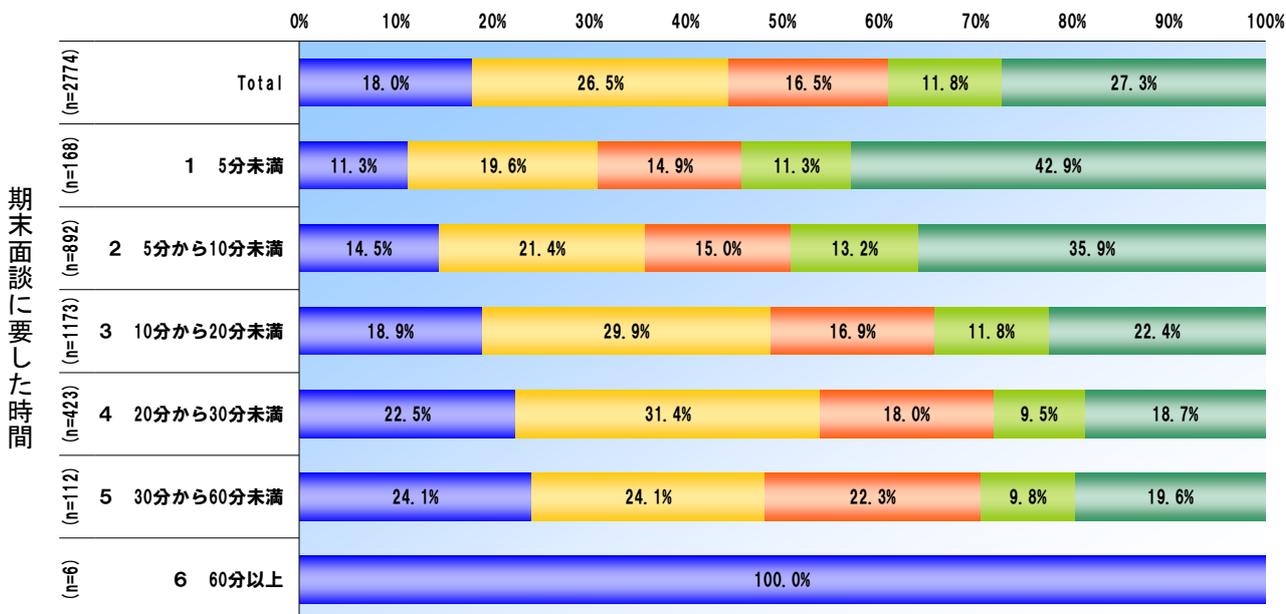
(3) 指導・助言等の頻度と期末面談に要した時間との関係 ※複数回答可

被評価者 (Q22×Q15)



- 1 月1回程度行った
- 2 数カ月に1回程度行った
- 3 業績評価の期間中(半年)に1回程度行った
- 4 必要があると感じることはあったが、期首・期末面談以外には行わなかった
- 5 必要があると感じることはなかったため、期首・期末面談以外には行わなかった

評価者 (Q57×Q50)

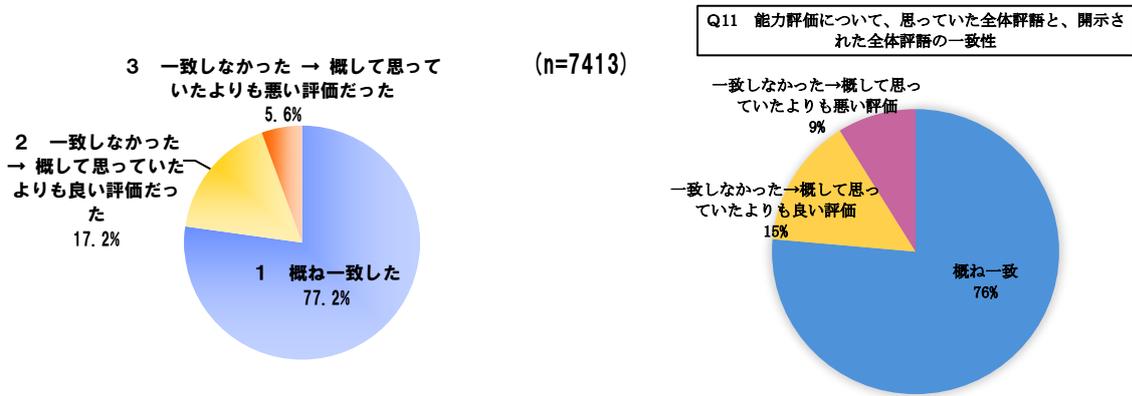


- 1 月1回程度行った
- 2 数カ月に1回程度行った
- 3 業績評価の期間中(半年)に1回程度行った
- 4 必要があると感じることはあったが、期首・期末面談以外には行わなかった
- 5 必要があると感じることはなかったため、期首・期末面談以外には行わなかった

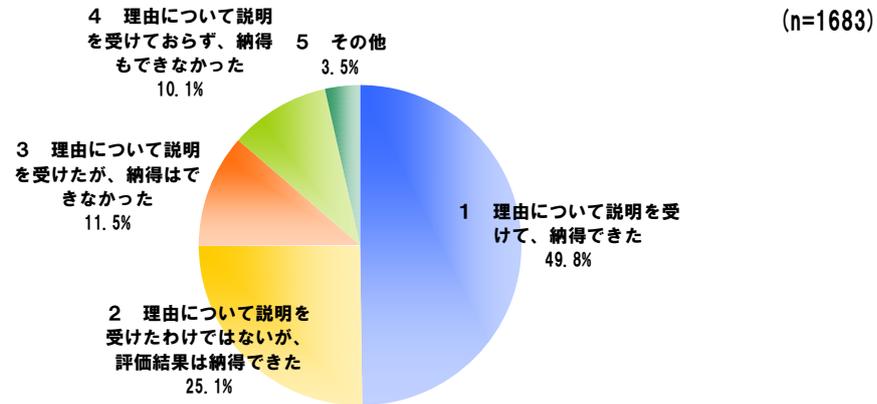
## 6. 評価結果について

### (1) 能力評価

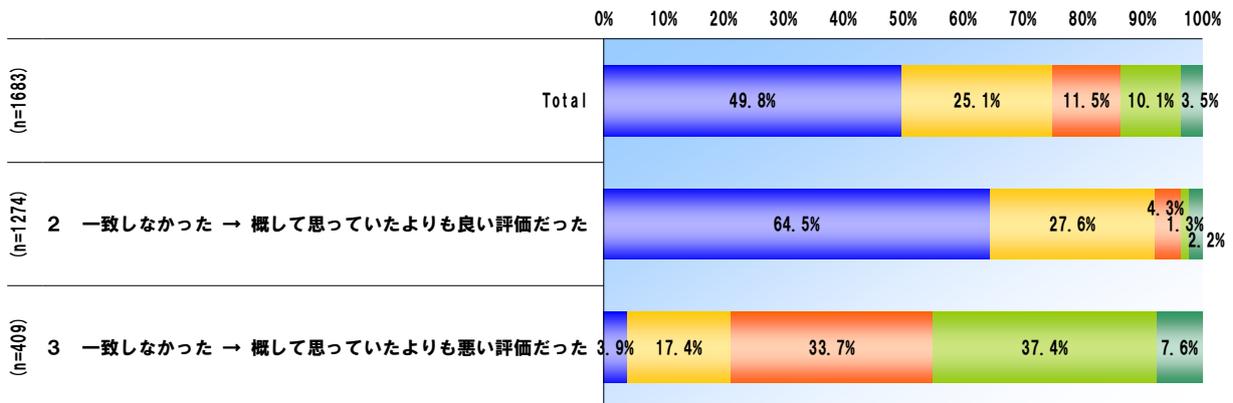
- ① **被評価者** 思っていた全体評語と開示された全体評語との一致 (Q24) (n=Q16 で 1 又は 2 を回答した者)  
 (参考) 前回 (平成 25 年度調査)



- ② **被評価者** 一致しなかった場合の納得性 (Q25) (n=Q24 で 2 又は 3 を回答した者)



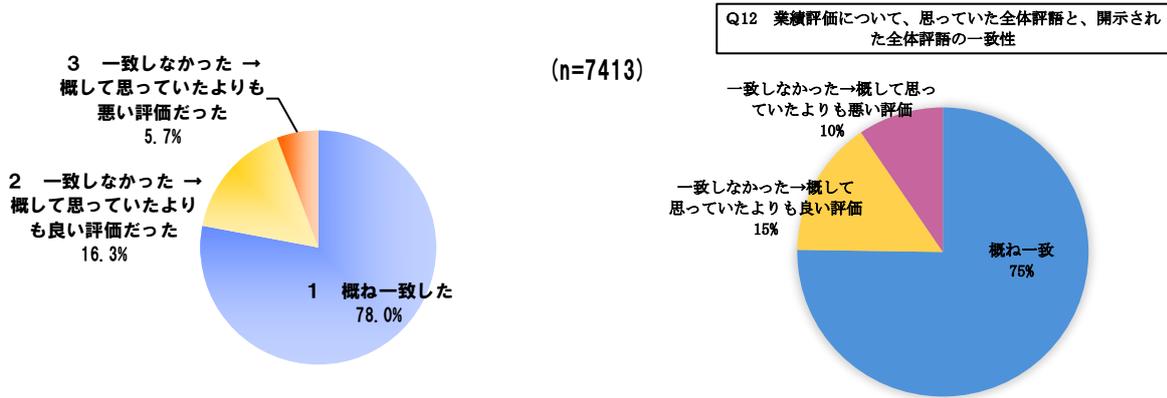
- ③ **被評価者** 一致しなかった場合 (思っていた評語の良し悪し別) の納得性 (Q24×25)



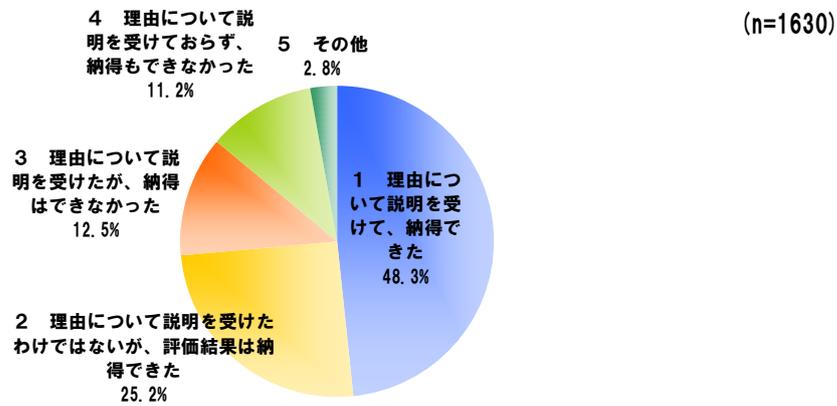
- 1 理由について説明を受けて、納得できた
- 2 理由について説明を受けたわけではないが、評価結果は納得できた
- 3 理由について説明を受けたが、納得はできなかった
- 4 理由について説明を受けておらず、納得もできなかった
- 5 その他

(2) 業績評価

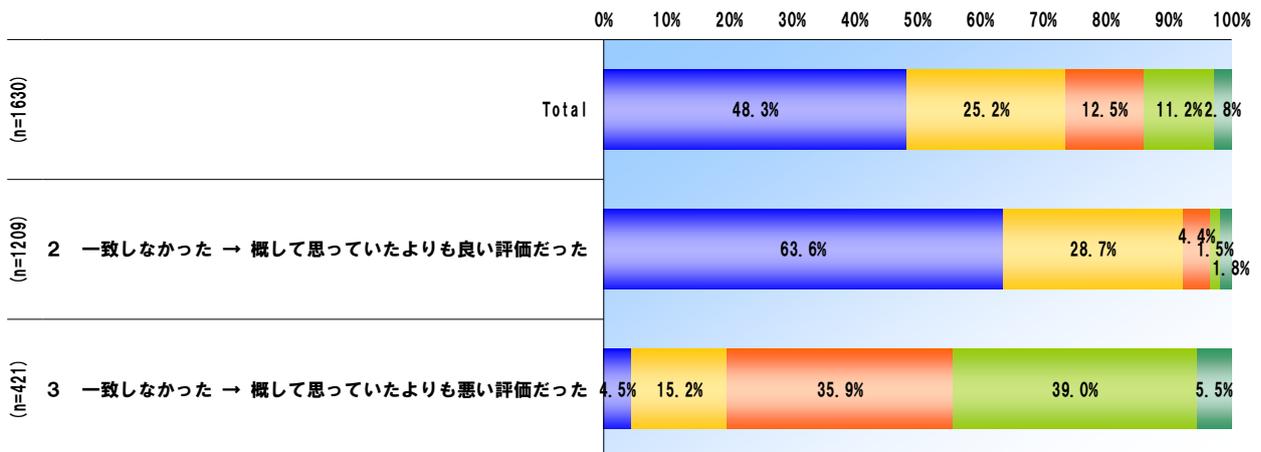
① **被評価者** 思っていた全体評語と開示された全体評語との一致 (Q26) (n=Q16 で 1 又は 2 を回答した者)  
 (参考) 前回 (平成 25 年度調査)



② **被評価者** 一致しなかった場合の納得性 (Q27) (n=Q26 で 2 又は 3 を回答した者)



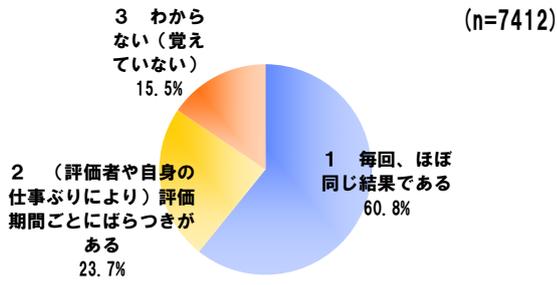
③ **被評価者** 一致しなかった場合 (思っていた評語の良し悪し別) の納得性 (Q26 × 27)



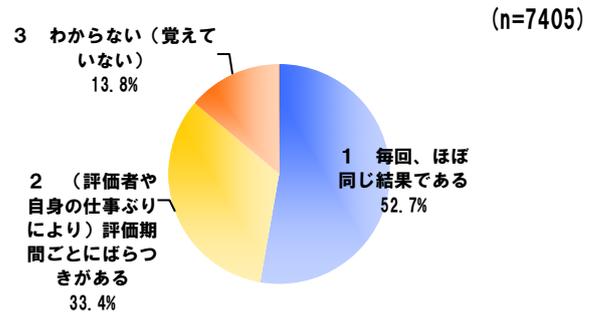
- 1 理由について説明を受けて、納得できた
- 2 理由について説明を受けたわけではないが、評価結果は納得できた
- 3 理由について説明を受けたが、納得はできなかった
- 4 理由について説明を受けておらず、納得もできなかった
- 5 その他

(3) **被評価者** 能力評価及び業績評価別の評価結果の傾向 (n=Q16 で 1 又は 2 を回答した者)

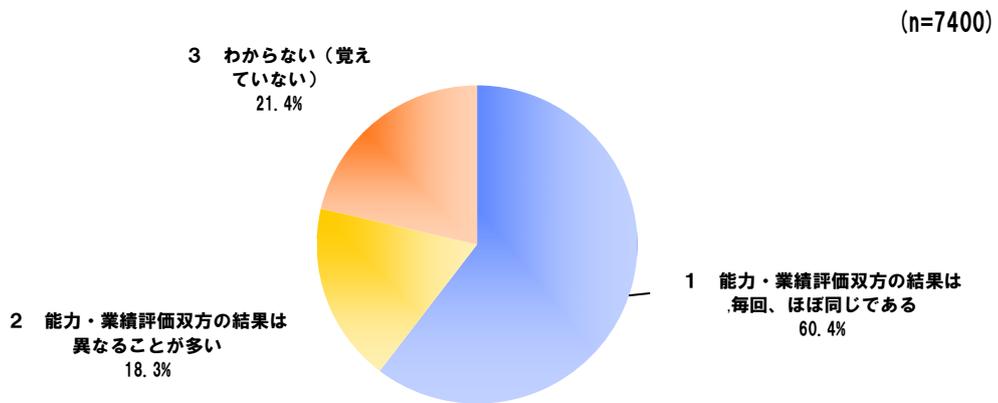
①能力評価 (Q28(1))



②業績評価 (Q28(2))



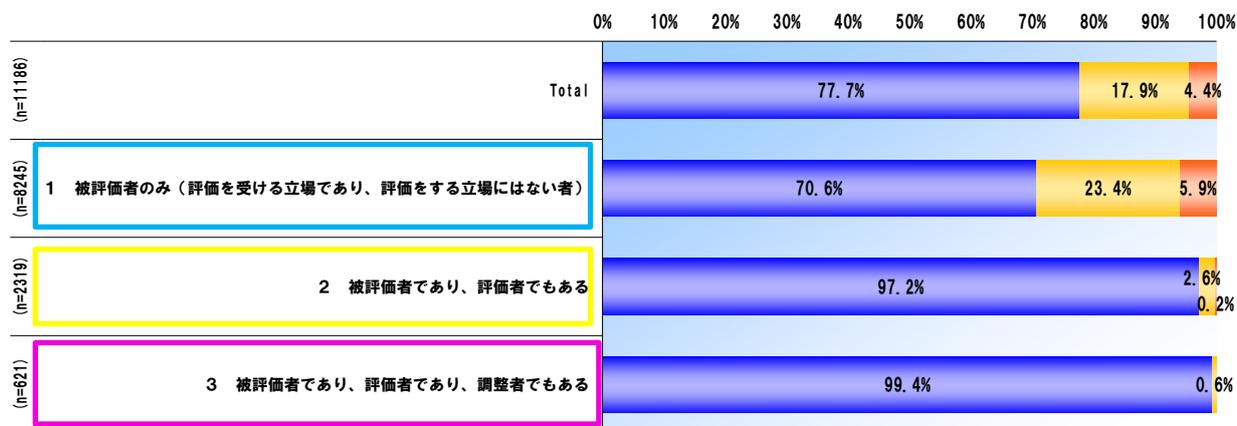
③能力評価と業績評価の関係 (Q28(3))



## 7. 評語理解について（全員）

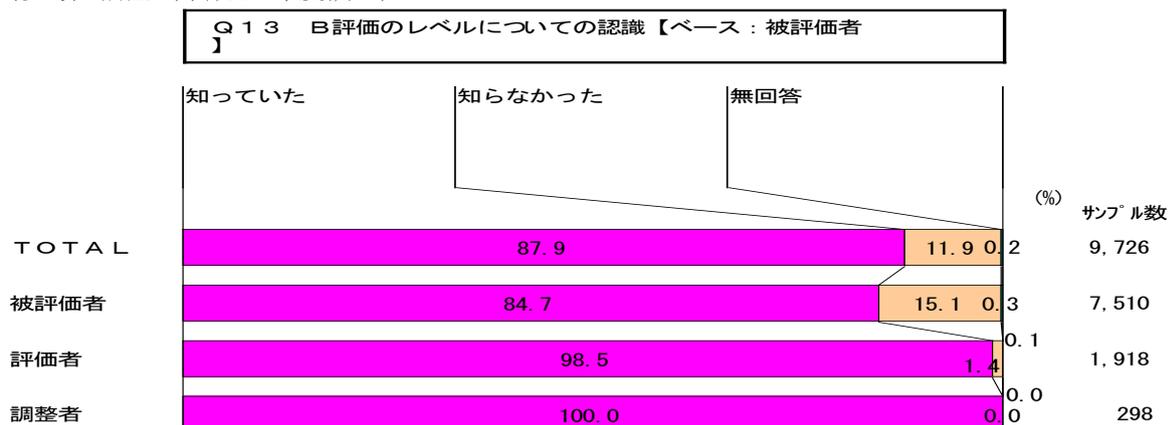
### （1）B評価に対する理解（Q29）

#### ①人事評価における立場別

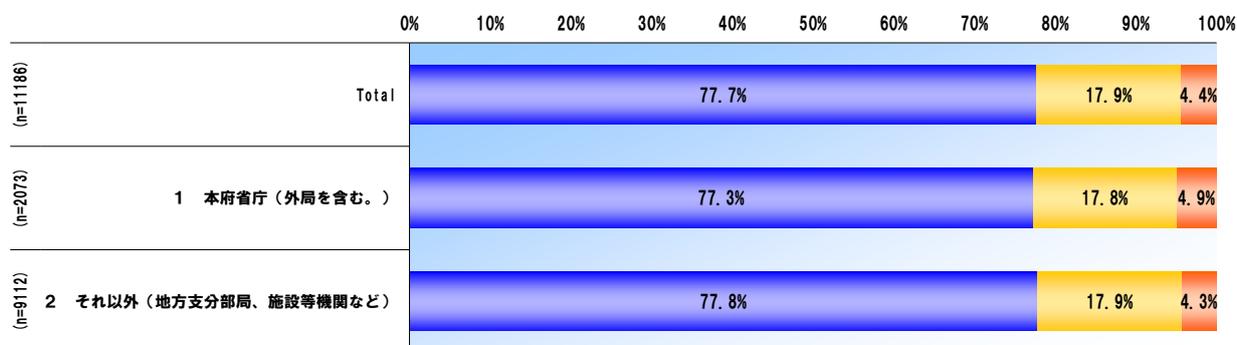


- 1 「通常」というレベルもその内容も知っていた
- 2 「通常」というレベルは知っていたが、その内容は知らなかった
- 3 「通常」というレベルもその内容も知らなかった

（参考） 前回（平成 25 年度調査）



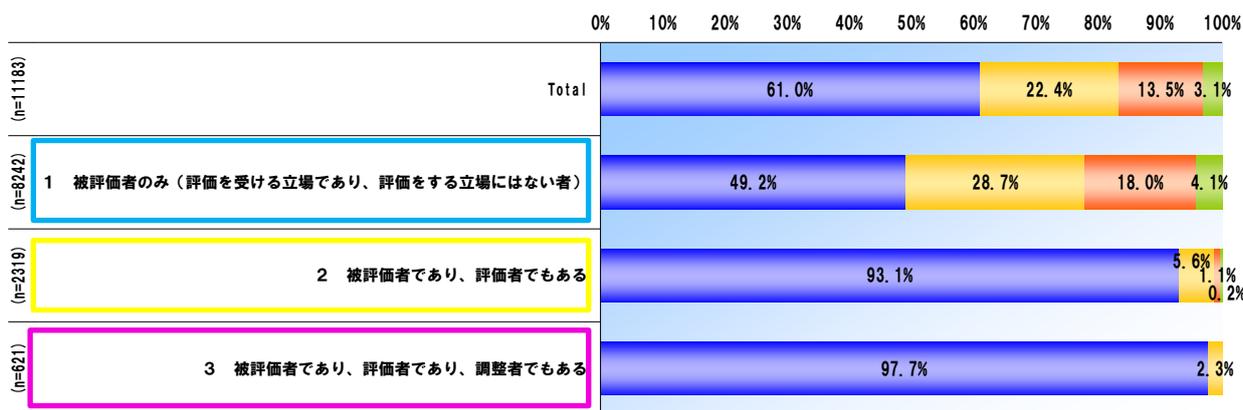
#### ②勤務官署別（全員）



- 1 「通常」というレベルもその内容も知っていた
- 2 「通常」というレベルは知っていたが、その内容は知らなかった
- 3 「通常」というレベルもその内容も知らなかった

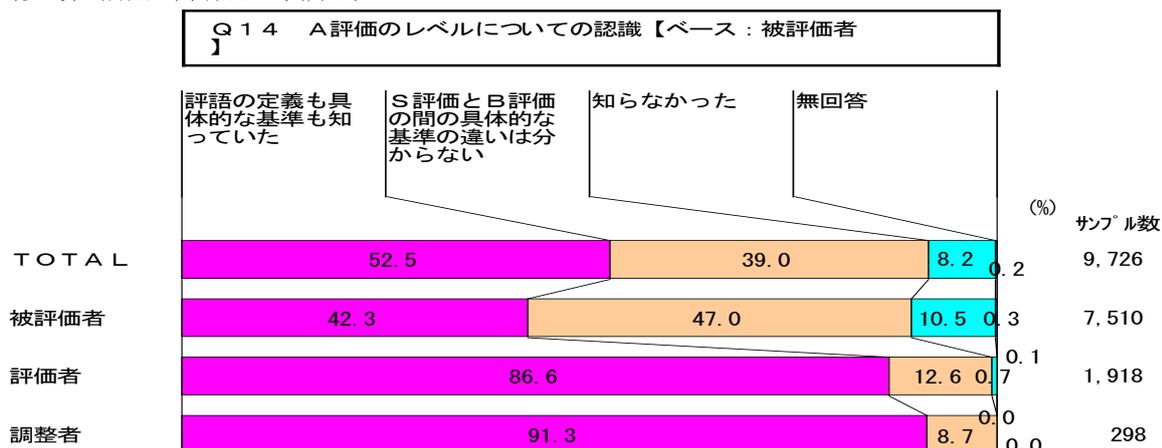
## (2) A評価に対する理解 (Q30)

### ①人事評価における立場別

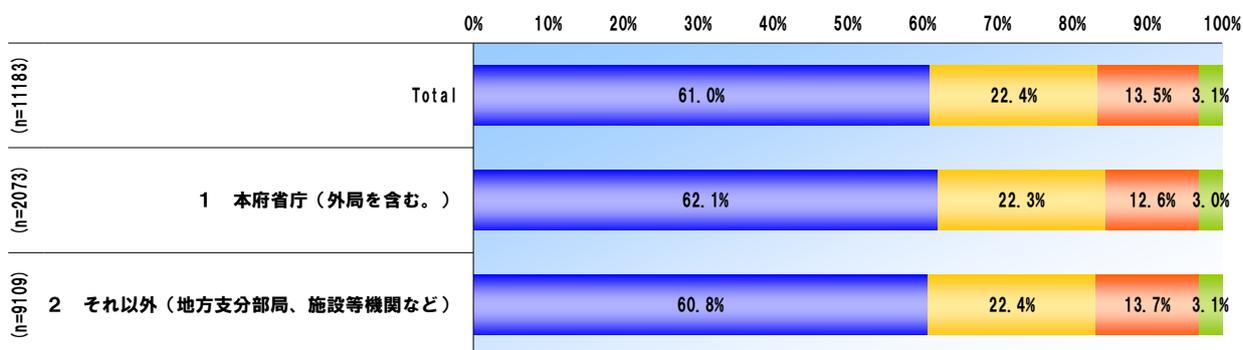


- 1 「通常より優秀」というレベルもその内容も知っており、S評価やB評価との間の違いも分かっている
- 2 「通常より優秀」というレベルもその内容も知っているが、S評価やB評価との間の具体的な違いは分からなかった
- 3 「通常より優秀」というレベルは知っていたが、その内容は知らなかった
- 4 「通常より優秀」というレベルもその内容も知らなかった

(参考) 前回 (平成 25 年調査)



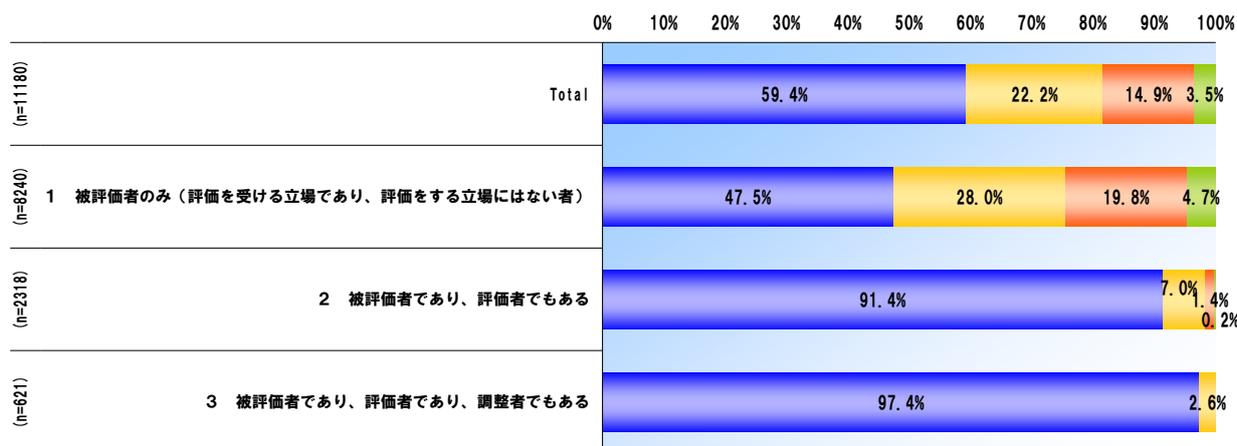
### ②勤務官署別 (全員)



- 1 「通常より優秀」というレベルもその内容も知っており、S評価やB評価との間の違いも分かっている
- 2 「通常より優秀」というレベルもその内容も知っているが、S評価やB評価との間の具体的な違いは分からなかった
- 3 「通常より優秀」というレベルは知っていたが、その内容は知らなかった
- 4 「通常より優秀」というレベルもその内容も知らなかった

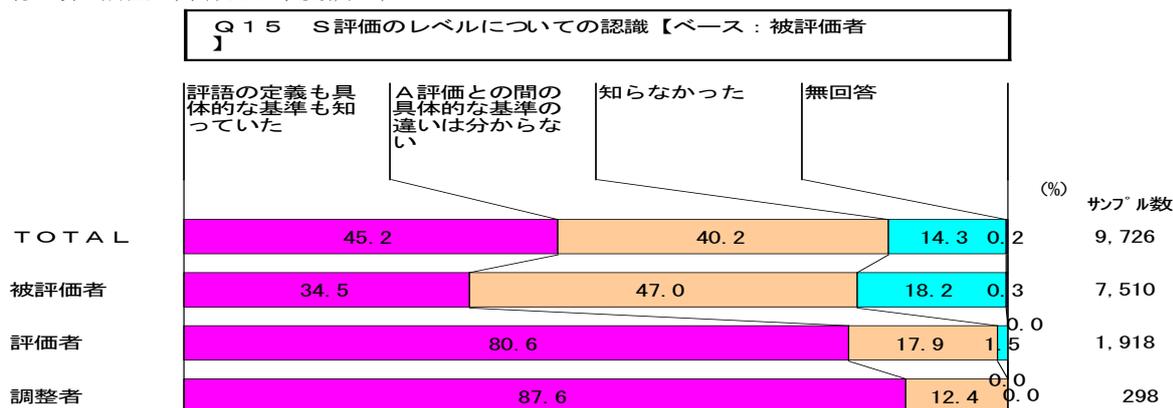
### (3) S評価に対する理解 (Q31)

#### ①人事評価における立場別

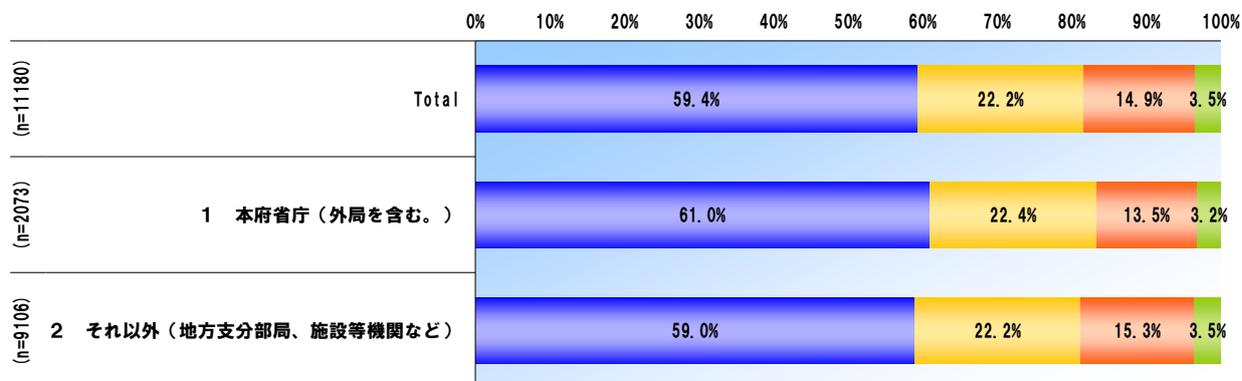


- 1 「特に優秀」というレベルもその内容も知っており、A評価との間の違いも分かっている
- 2 「特に優秀」というレベルもその内容も知っているが、A評価との間の具体的な違いは分からなかった
- 3 「特に優秀」というレベルは知っていたが、その内容は知らなかった
- 4 「特に優秀」というレベルもその内容も知らなかった

(参考) 前回 (平成 25 年度調査)



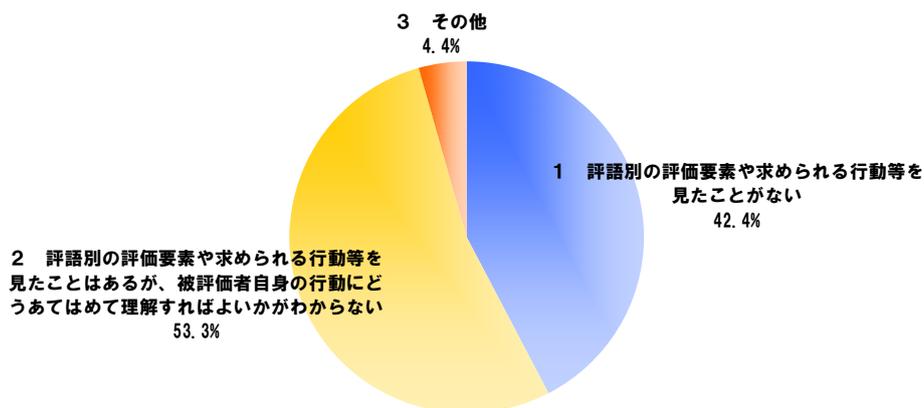
#### ②勤務官署別 (全員)



- 1 「特に優秀」というレベルもその内容も知っており、A評価との間の違いも分かっている
- 2 「特に優秀」というレベルもその内容も知っているが、A評価との間の具体的な違いは分からなかった
- 3 「特に優秀」というレベルは知っていたが、その内容は知らなかった
- 4 「特に優秀」というレベルもその内容も知らなかった

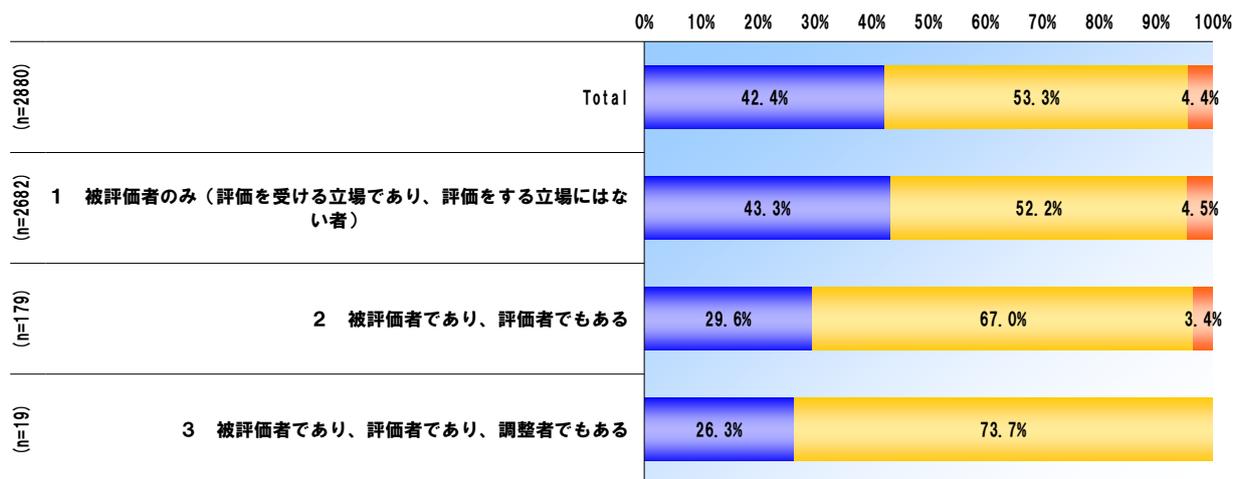
(4) S・A・B 評価間の具体的な違いがわからない理由 (Q32) (n=Q30 又は Q31 で 2 を回答した者)

(n=2880)



追加分析

(S・A・B 評価間の具体的な違いがわからない理由 (人事評価における立場別) (Q32×Q7))

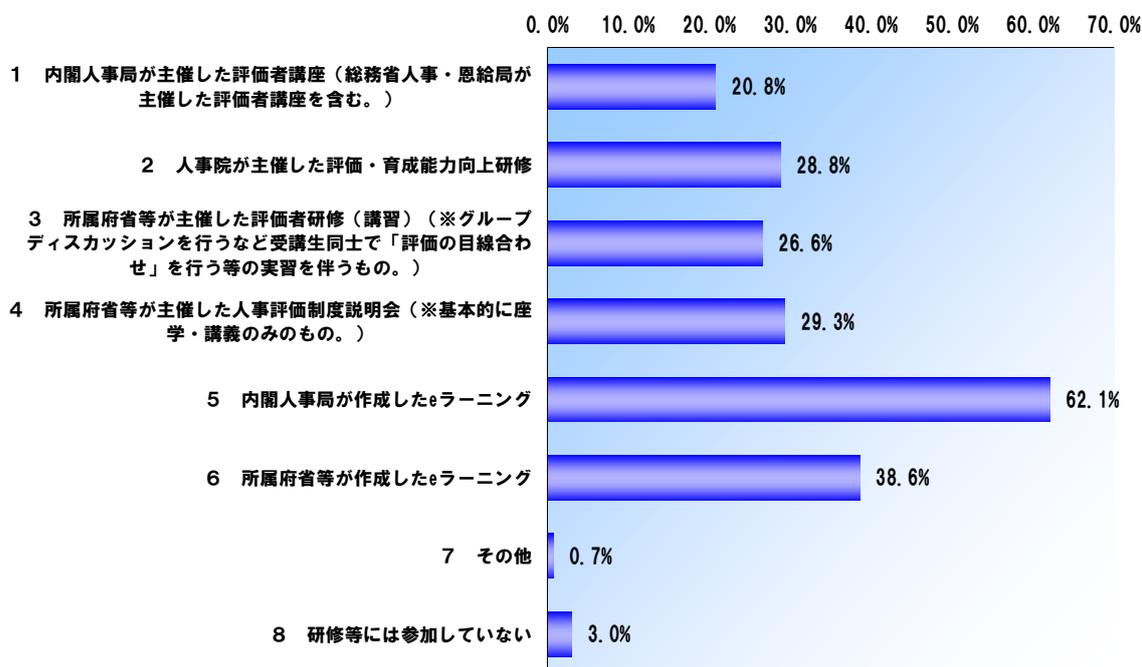


- 1 評語別の評価要素や求められる行動等を見たことがない
- 2 評語別の評価要素や求められる行動等を見たことはあるが、被評価者自身の行動にどうあてはめて理解すればよいか分からない
- 3 その他

## 8. 評価者訓練について

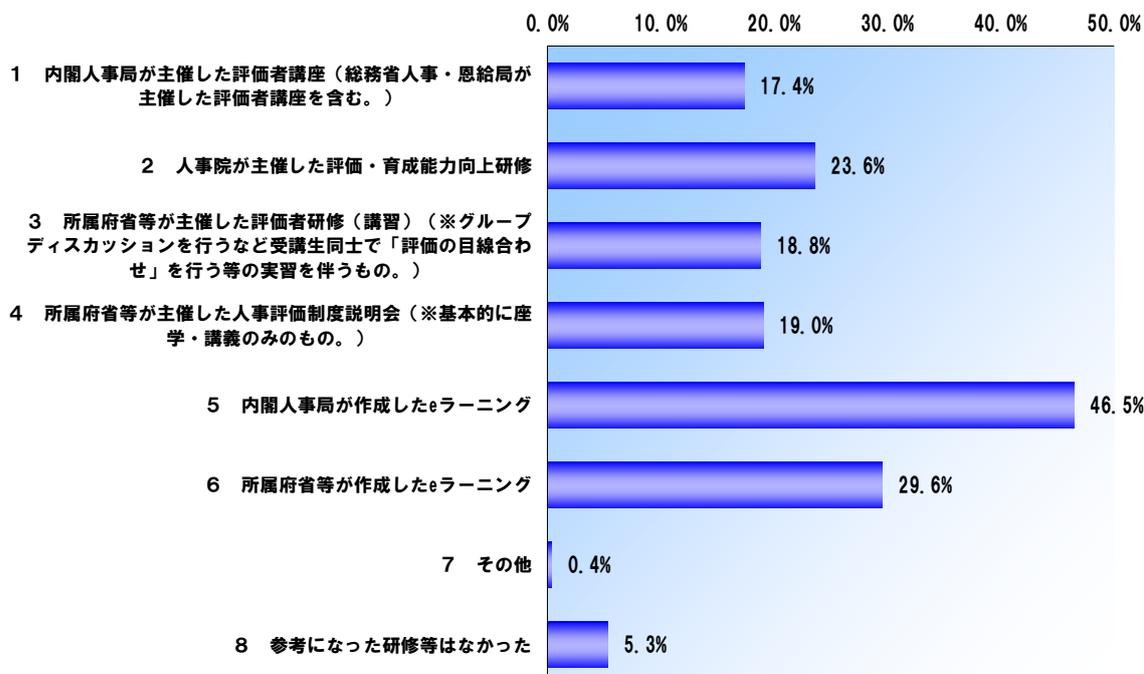
(1) **評価者** 人事評価を行うに当たって、これまでに参加した研修等 (Q36) ※複数回答可

(n=2831)



(2) **評価者** 参加した研修等の中で、参考になったもの (Q37) ※複数回答可

(n=2743)

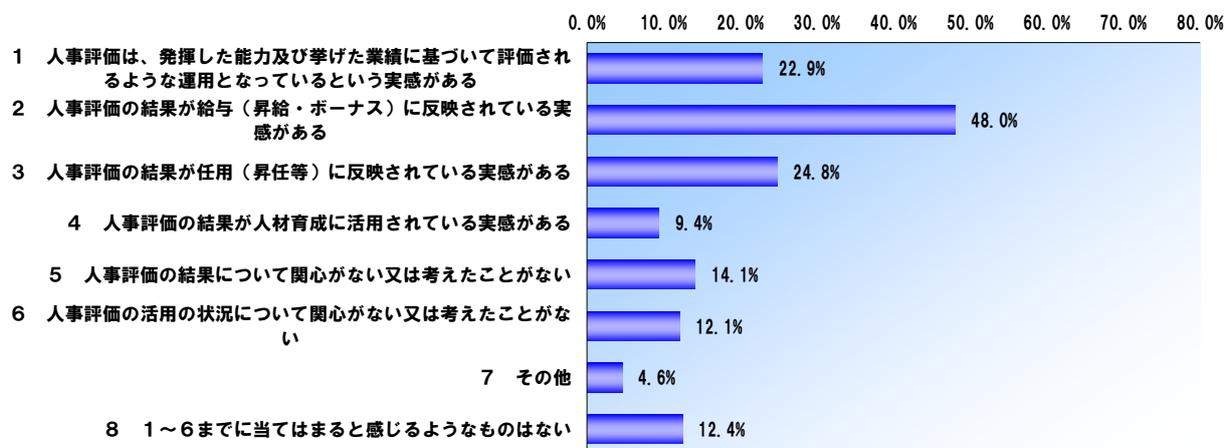


## 9. 人事評価制度の課題

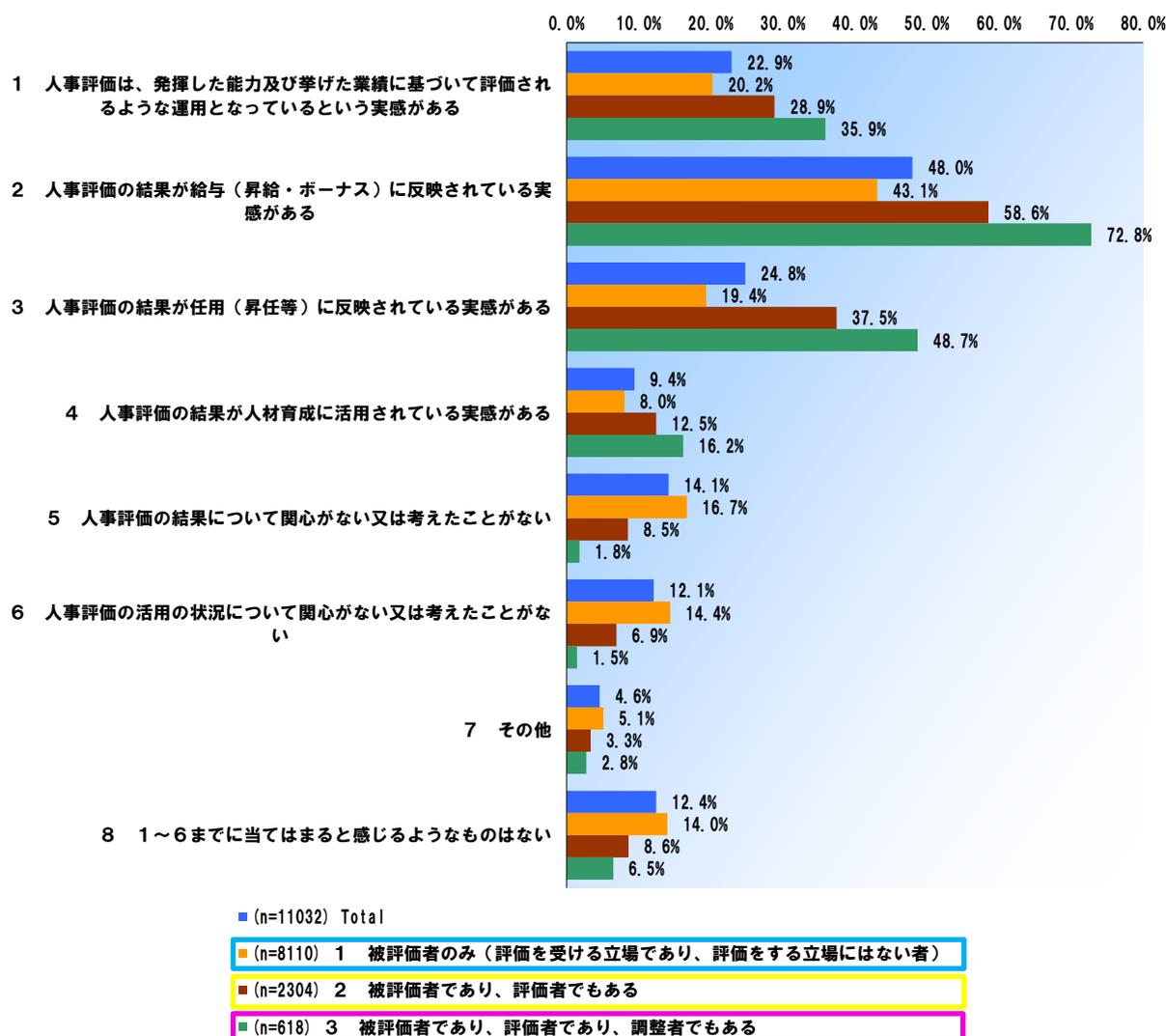
### (1) 被評価者について

#### ① 被評価者 評価結果や活用に対する感じ方 (Q33) ※複数回答可

(n=11032)

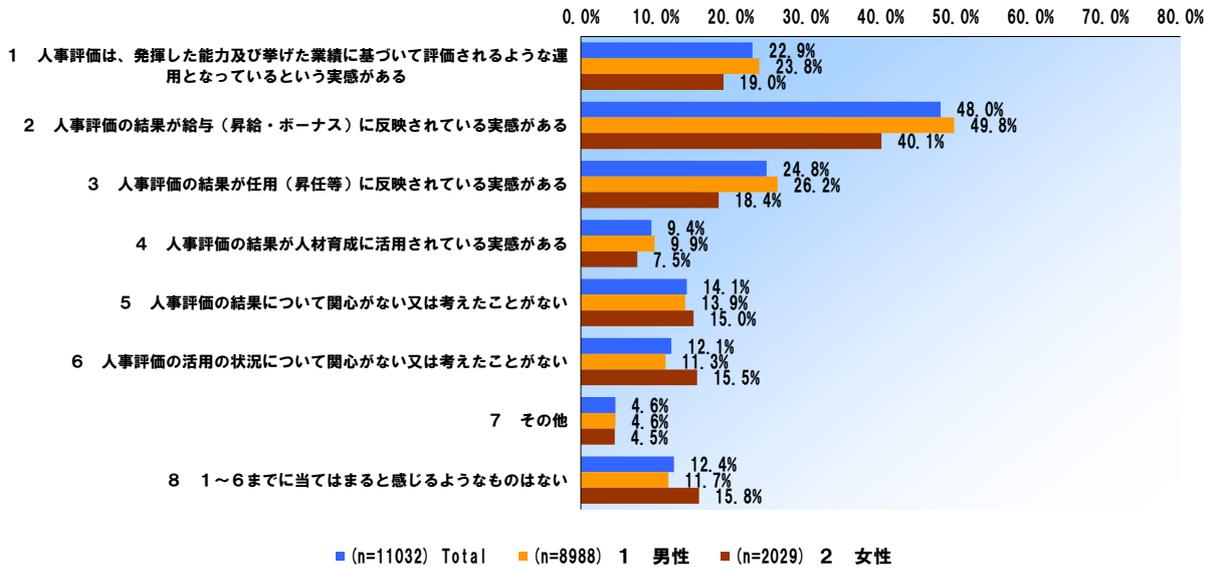


#### (評価結果や活用に対する感じ方 (人事評価における立場別) (Q33×Q7))

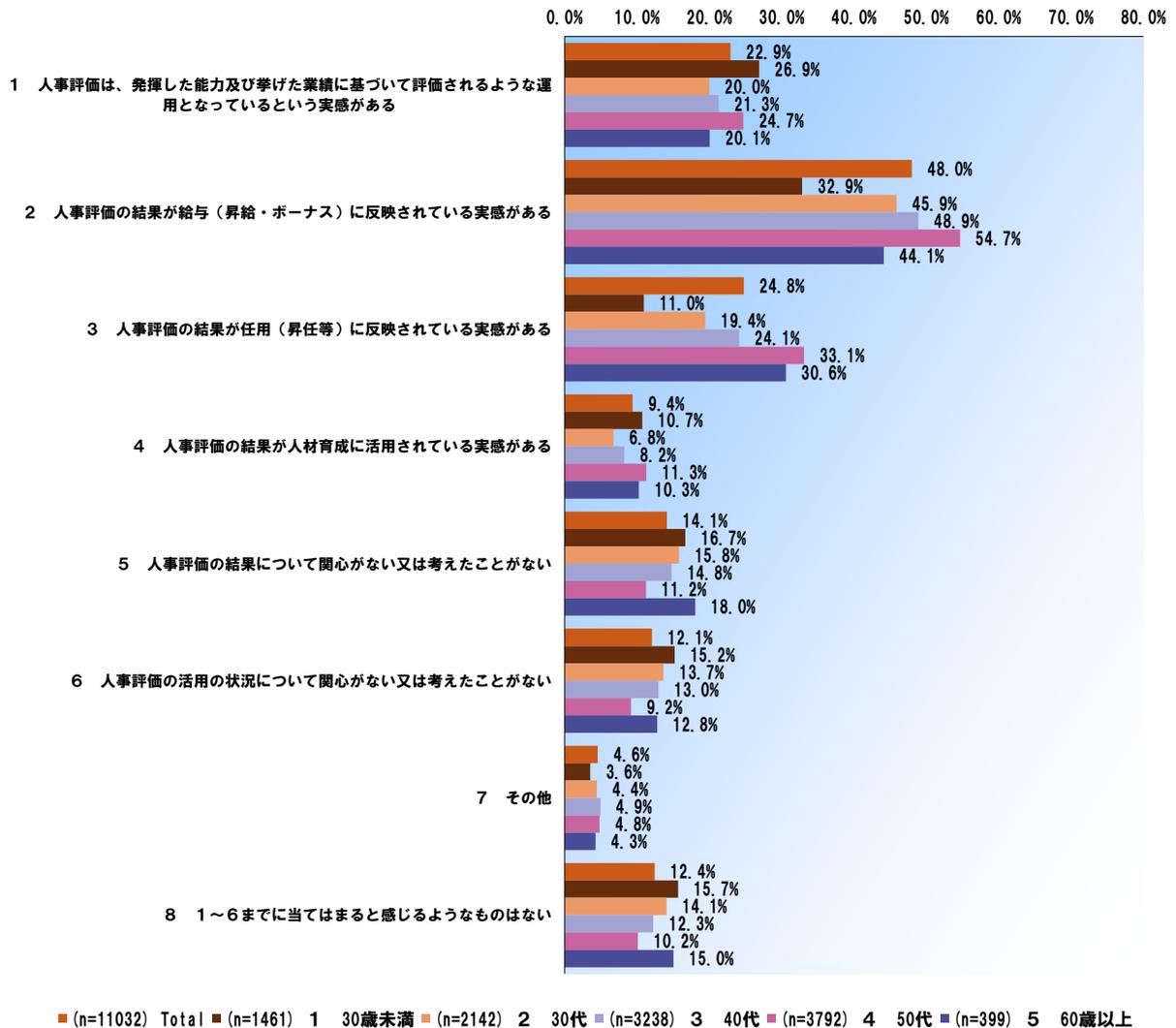


追加分析

(評価結果や活用に対する感じ方 (性別) (Q33×Q5))



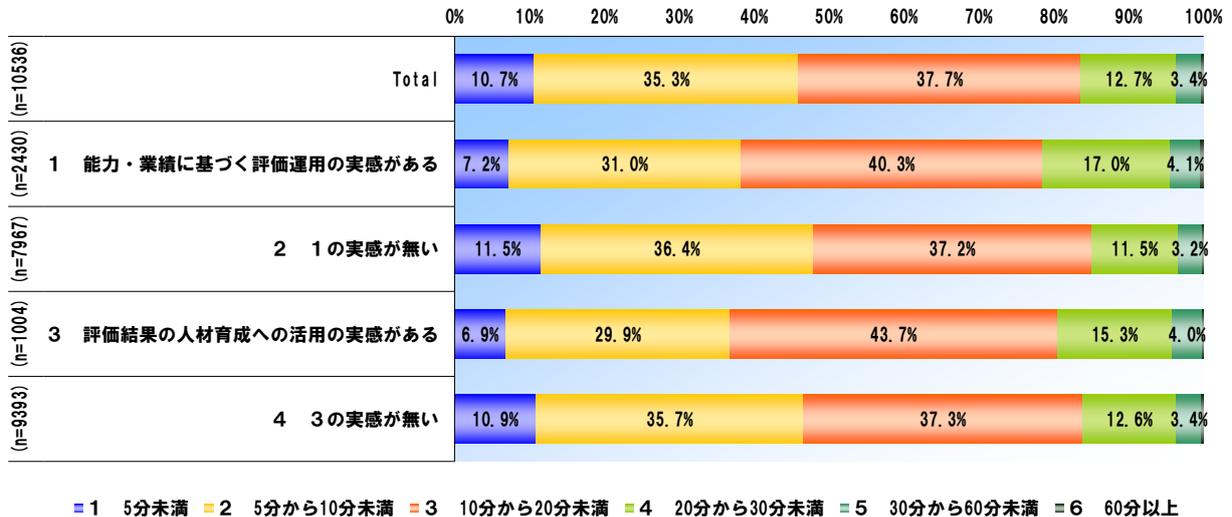
(評価結果や活用に対する感じ方 (年齢別) (Q33×Q6))



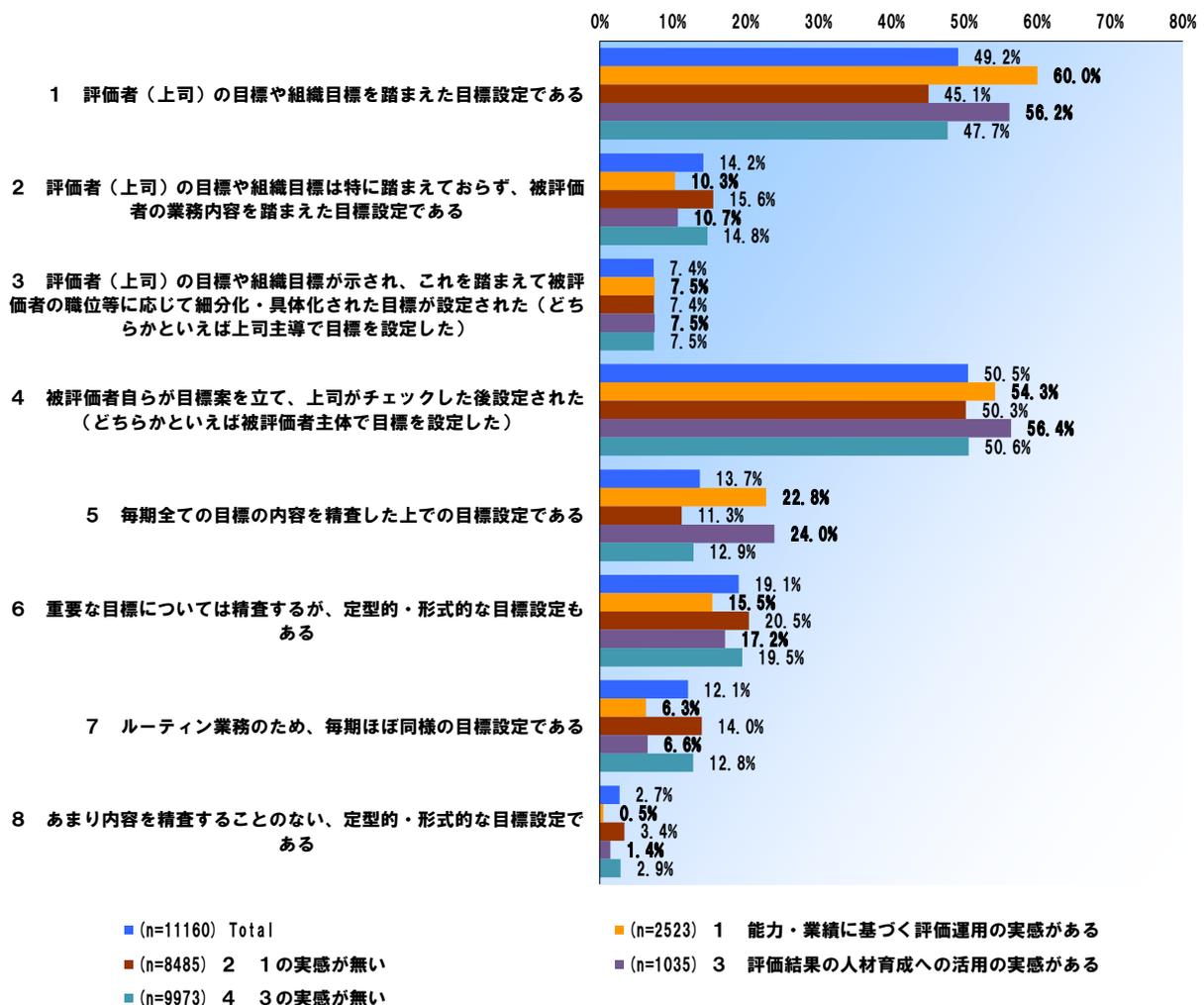
**追加分析**

②評価結果や活用に対する感じ方（Q33）において、能力・業績に基づき評価される運用である実感がある（1を回答）、評価結果が人材育成に活用されている実感がある（4を回答）者を軸に、人事評価の運用状況を分析

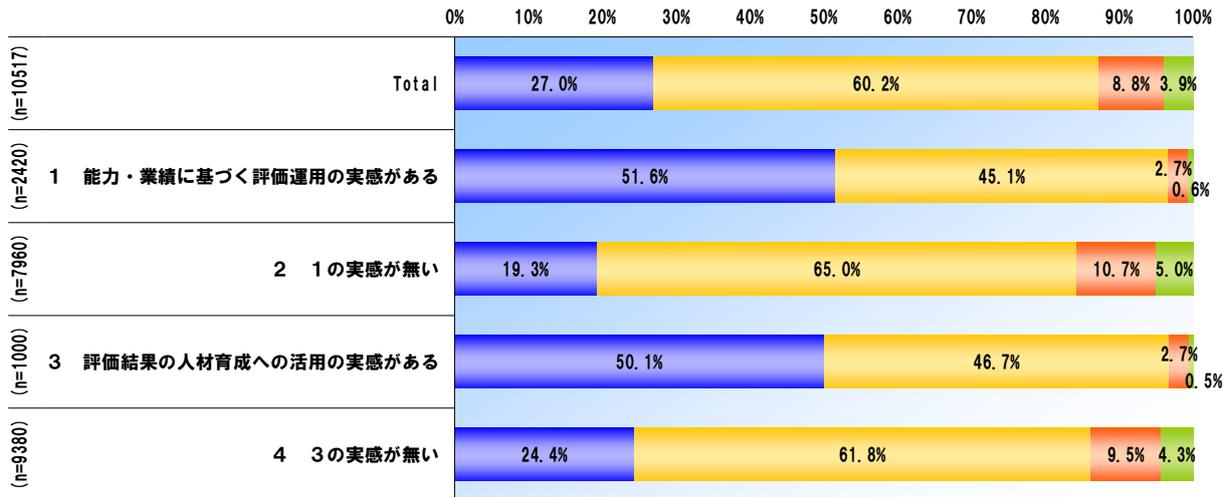
(i) 期首手続について ア 期首面談に要した時間（Q33(=1・4 or not) × Q9)



(i) 期首手続について イ 業績評価における目標設定の方法（Q33(=1・4 or not) × Q10)

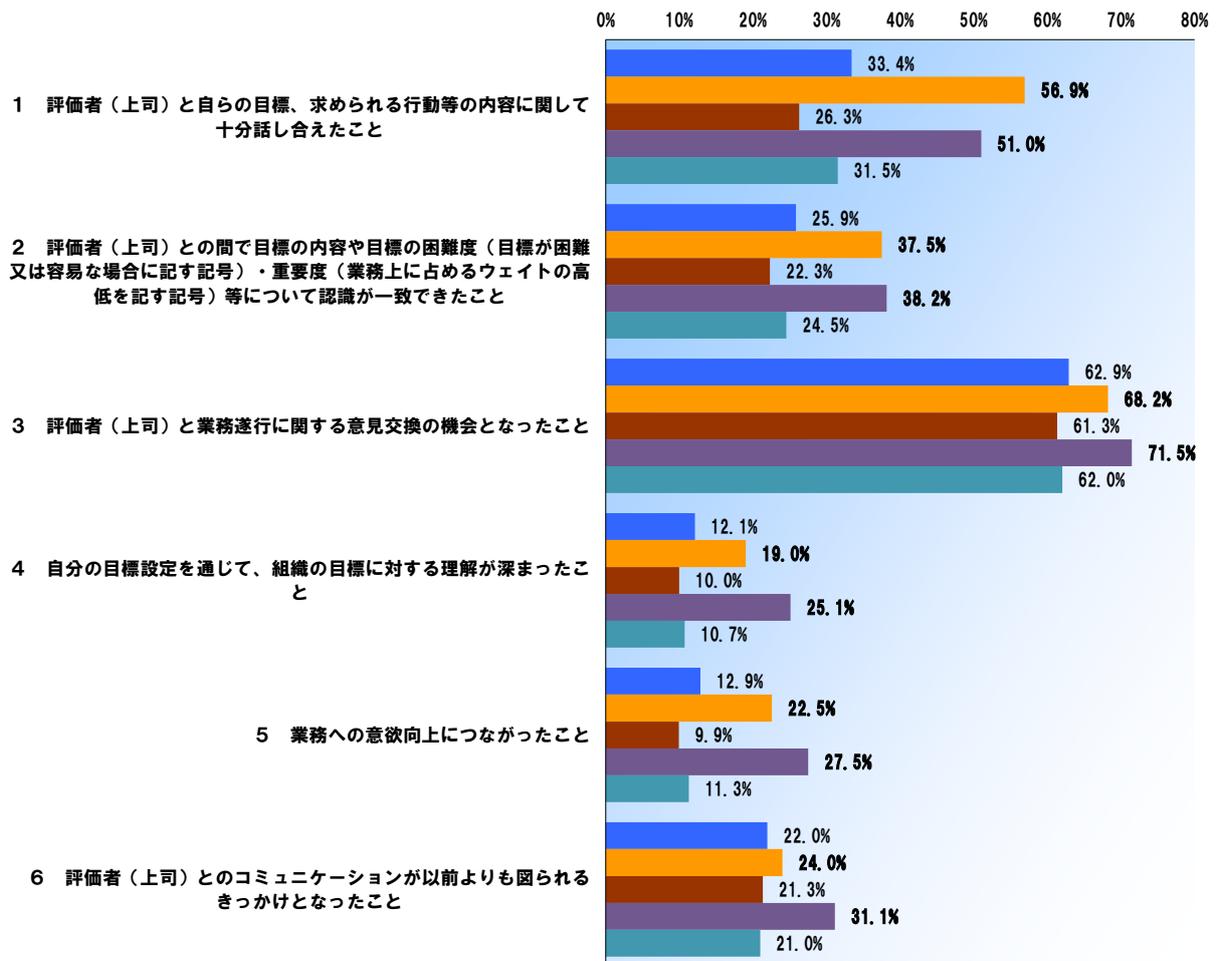


(i) 期首手続について ウ 期首面談についての受け止め (Q33 (=1・4 or not) × Q11)



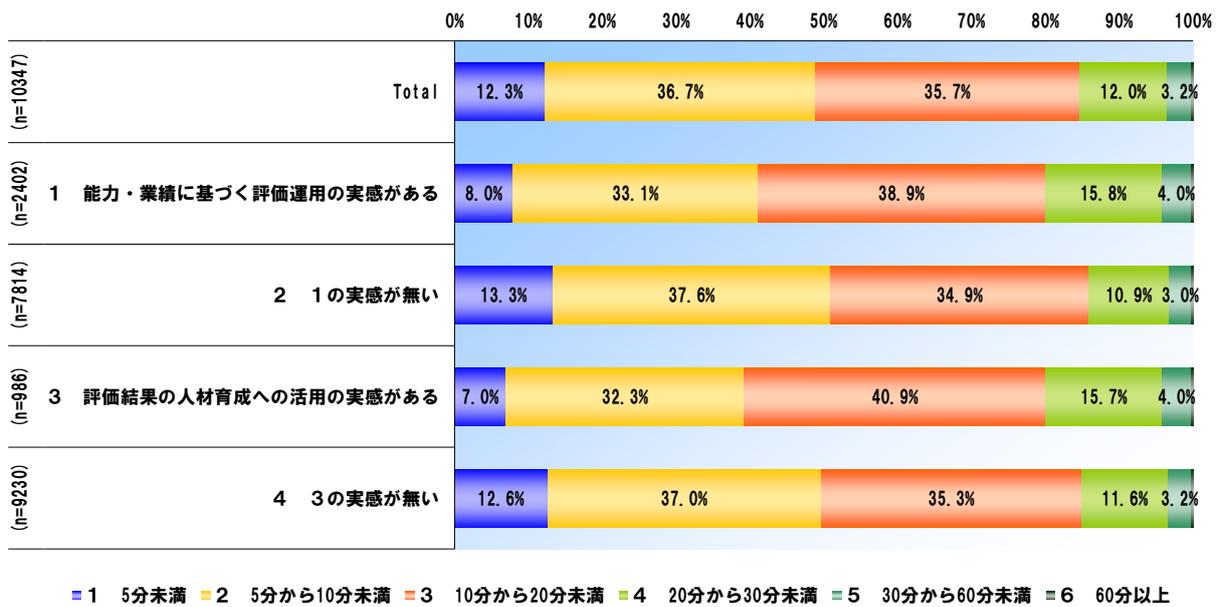
■ 1 有益であった ■ 2 どちらかと言えば、有益であった ■ 3 どちらかと言えば、有益ではなかった ■ 4 有益ではなかった

(i) 期首手続について エ 期首面談について有益であったと思う点 (Q33 (=1・4 or not) × Q12)  
※Q12の7(その他)・8(有益と思う点はなかった)は省略

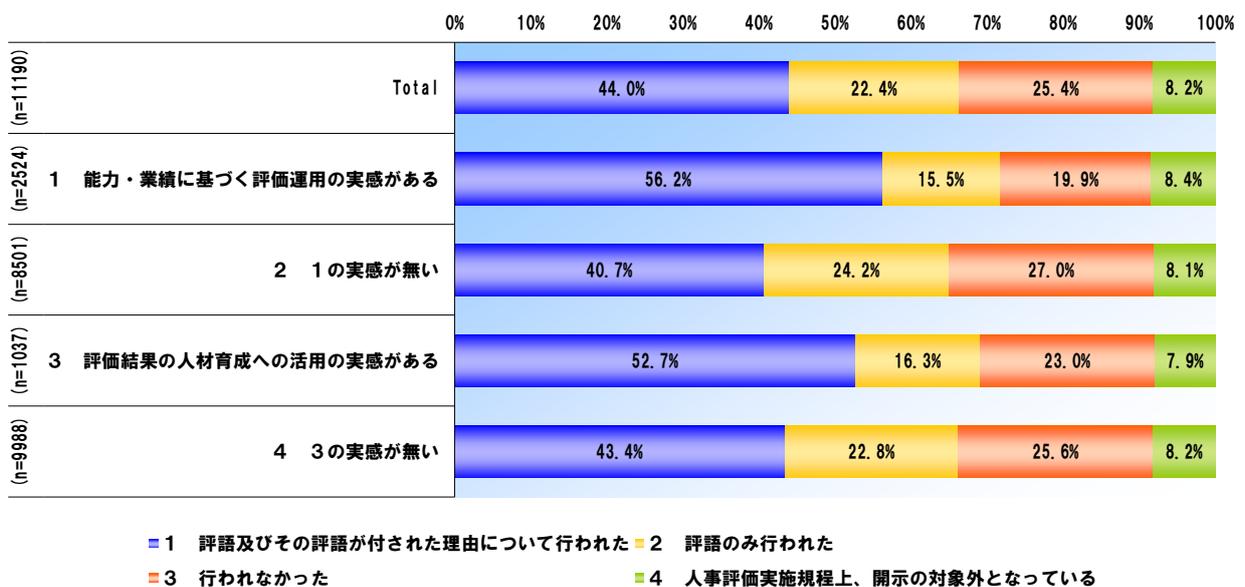


■ (n=10348) Total  
 ■ (n=2408) 1 能力・業績に基づく評価運用の実感がある  
 ■ (n=7925) 2 1の実感が無い  
 ■ (n=9337) 4 3の実感が無い  
 ■ (n=996) 3 評価結果の人材育成への活用の実感がある

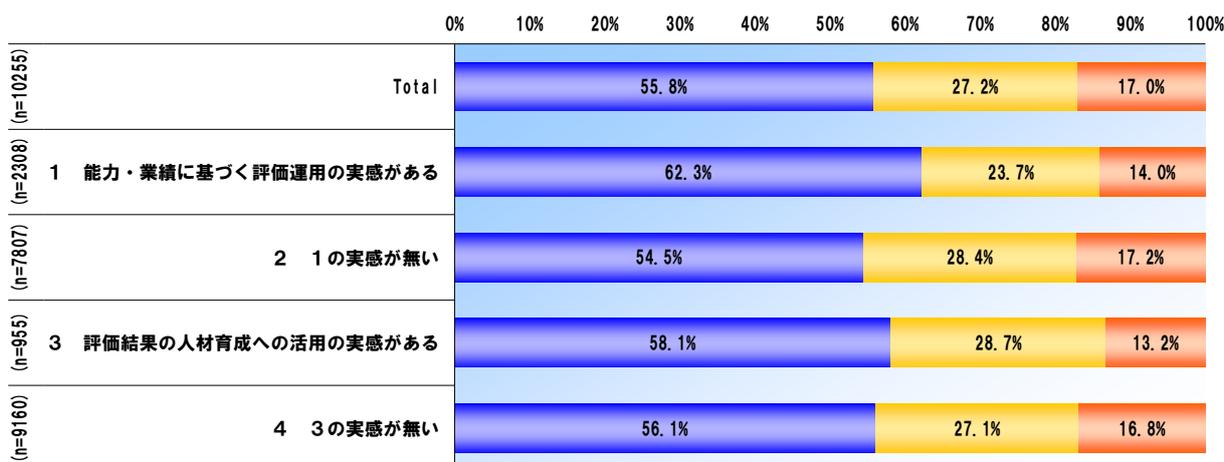
(ii) 期末手続について ア 期末面談に要した時間 (Q33(=1・4 or not) × Q15)



(ii) 期末手続について イ 評価結果の開示状況 (Q33(=1・4 or not) × Q16)

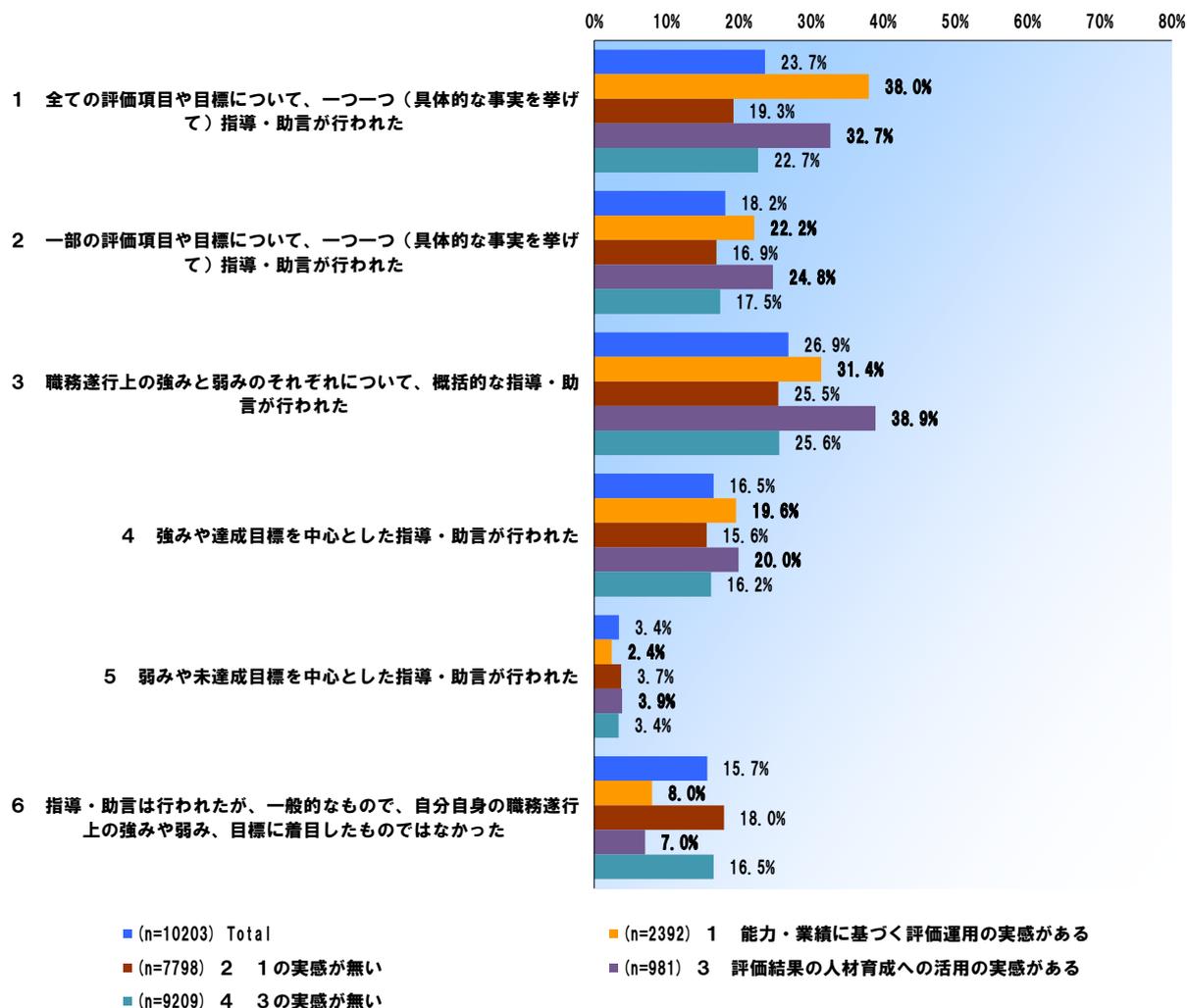


(ii) 期末手続について ウ 評価結果の開示の希望 (Q33(=1・4 or not) × Q17)

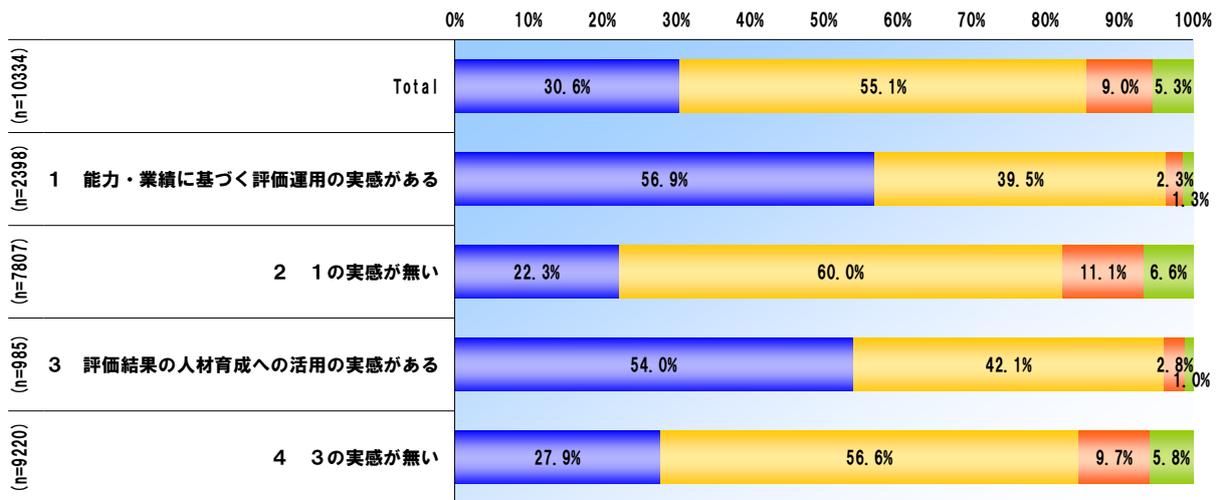


- 1 意向の確認があった。その際に開示を希望した（又は、不開示の希望をしなかった）。
- 2 意向の確認があった。その際に不開示を希望した（又は、開示の希望をしなかった）。
- 3 意向の確認はなかった。

(ii) 期末手続について エ 評価者からの指導・助言の状況 (Q33(=1・4 or not) × Q18)  
 ※Q18の7（その他）・8（指導・助言は行われなかった）は省略

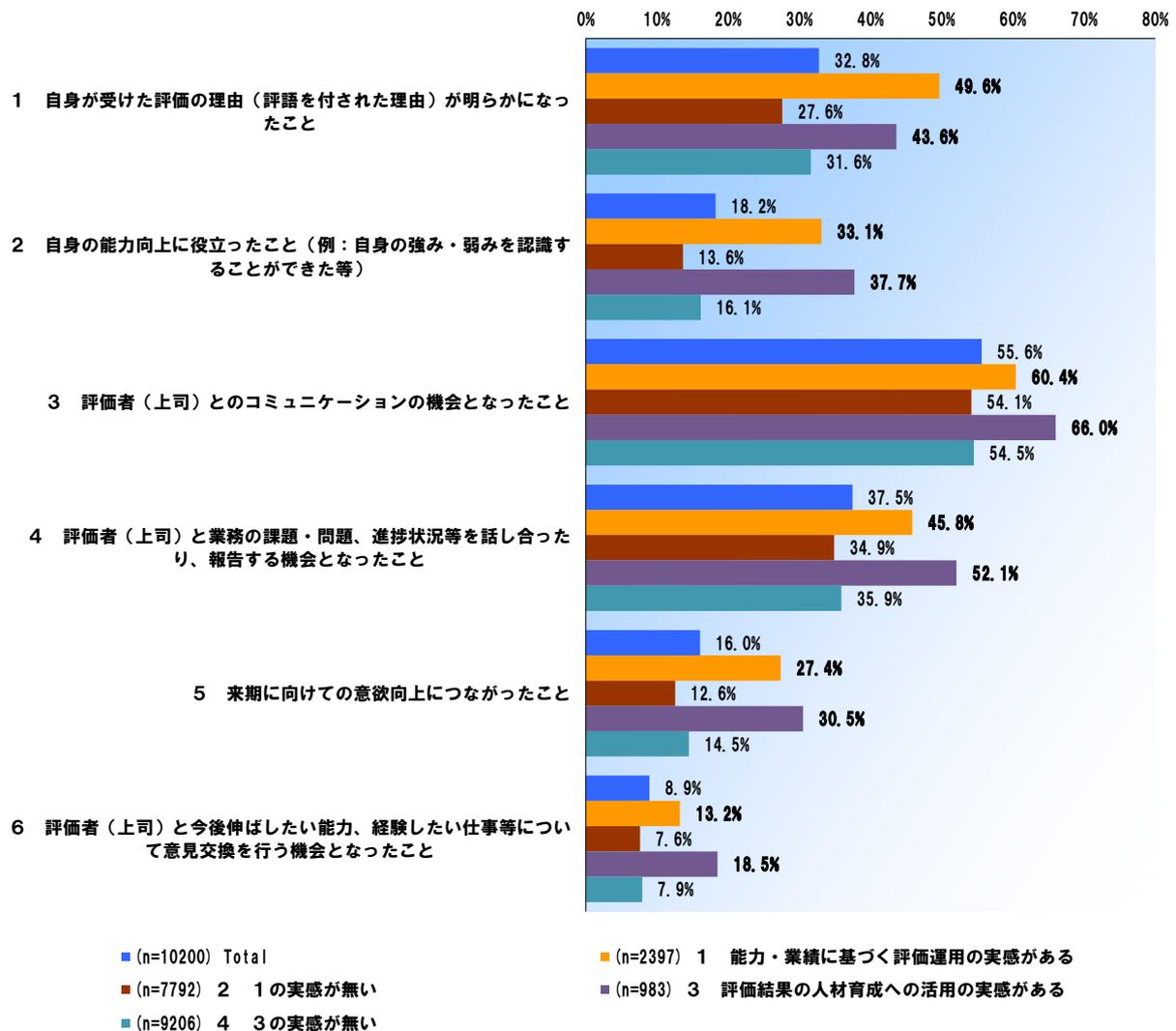


(ii) 期末手続について 才 期末面談についての受け止め (Q33 (=1・4 or not) × Q19)



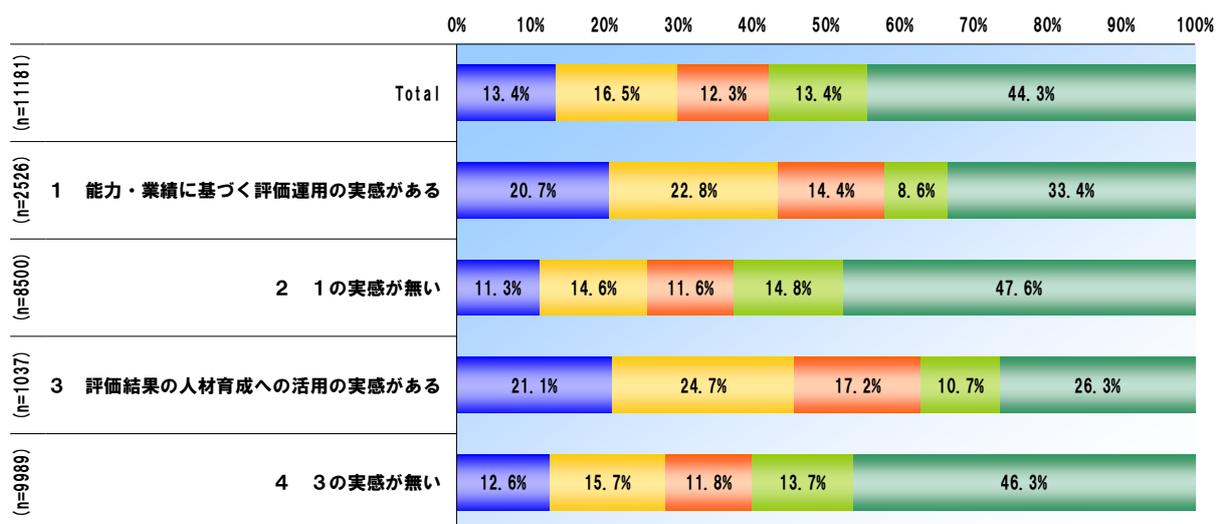
■ 1 有益であった ■ 2 どちらかと言えば、有益であった ■ 3 どちらかと言えば、有益ではなかった ■ 4 有益ではなかった

(ii) 期末手続について 力 期末面談について有益であったと思う点 (Q33 (=1・4 or not) × Q20)  
 ※Q20の7(その他)・8(有益と思う点はなかった)は省略



(iii) 期中について

ア 期首・期末面談以外における話し合う機会や指導・助言等の頻度 (Q33(=1・4 or not) × Q22)

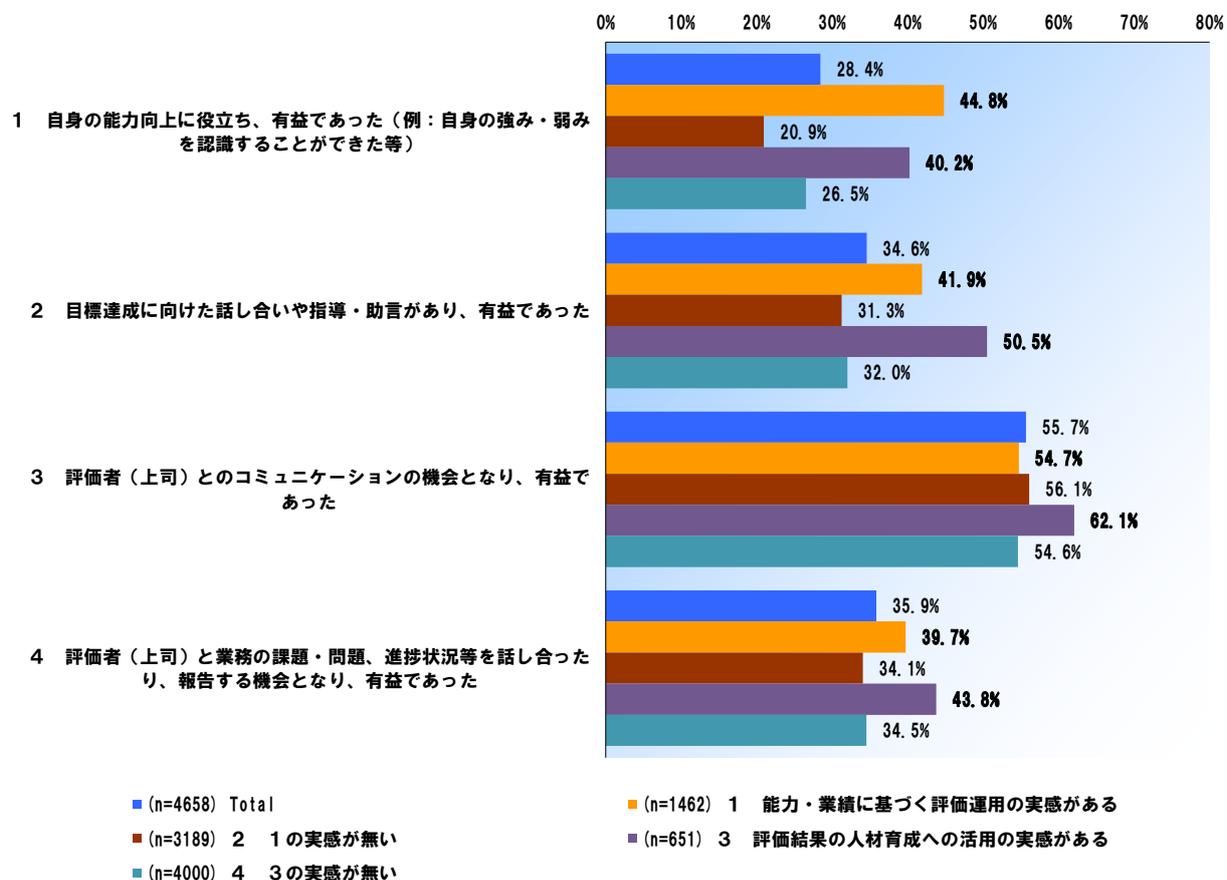


- 1 月1回程度あった
- 数カ月に1回程度あった
- 業績評価の評価期間中(半年)に1回程度あった
- 話し合う機会や助言等があれば良いと思ったが、期首・期末面談以外にはなかった
- 話し合う機会や助言等はなかったが、必要であると特に思わなかった

(iii) 期中について

イ 期首・期末面談以外における指導・助言等の受け止め (Q33(=1・4 or not) × Q23)

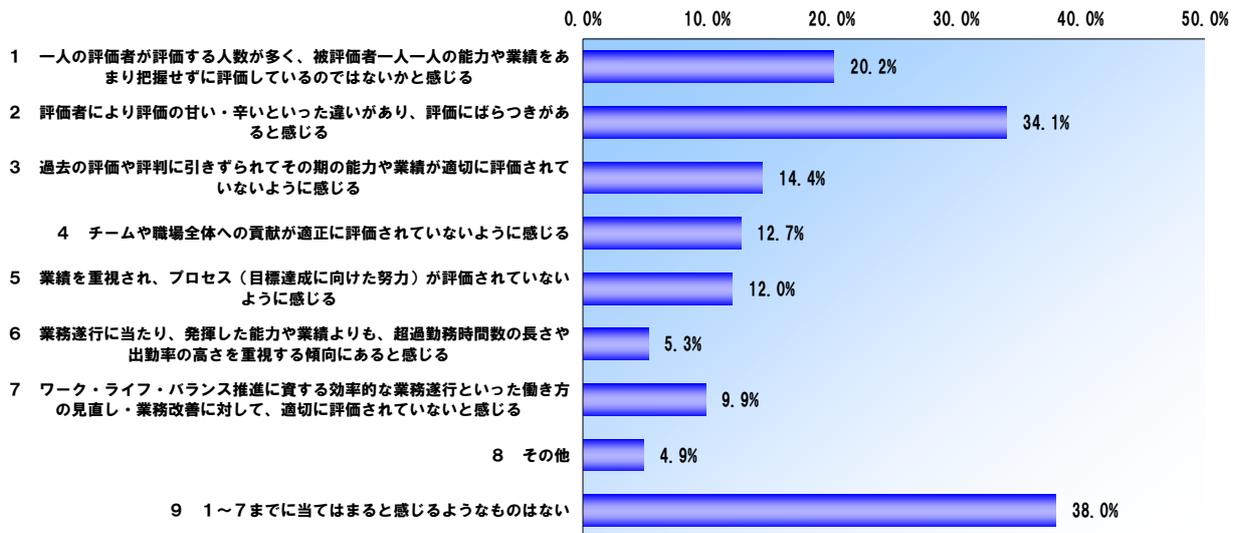
※Q23の5(有益と思う点はなかった)は省略



- (n=4658) Total
- (n=3189) 2 1の実感が無い
- (n=4000) 4 3の実感が無い
- (n=1462) 1 能力・業績に基づく評価運用の実感がある
- (n=651) 3 評価結果の人材育成への活用の実感がある

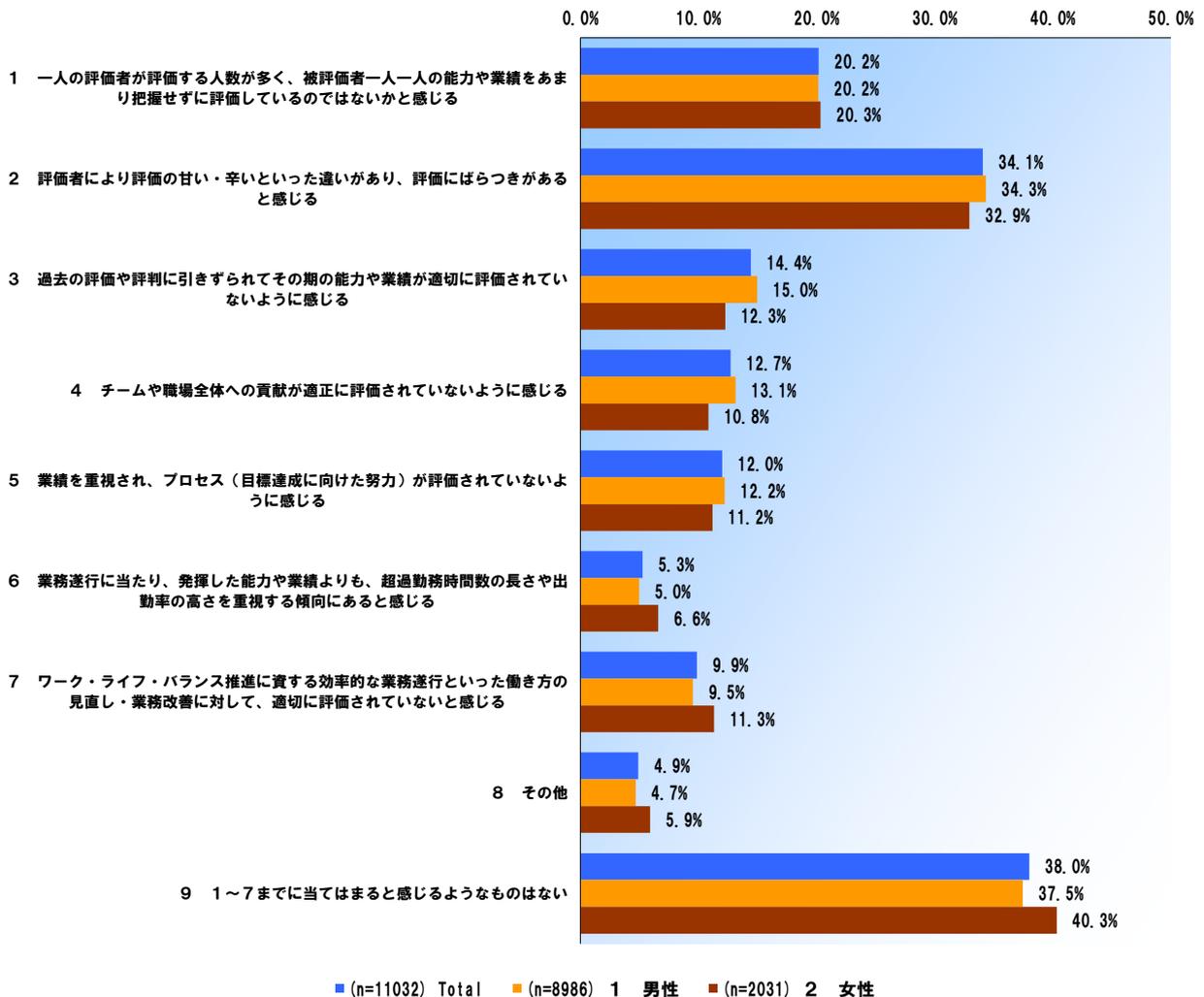
③被評価者 評価者の評価に対して感じる事 (Q34) ※複数回答可

(n=11032)

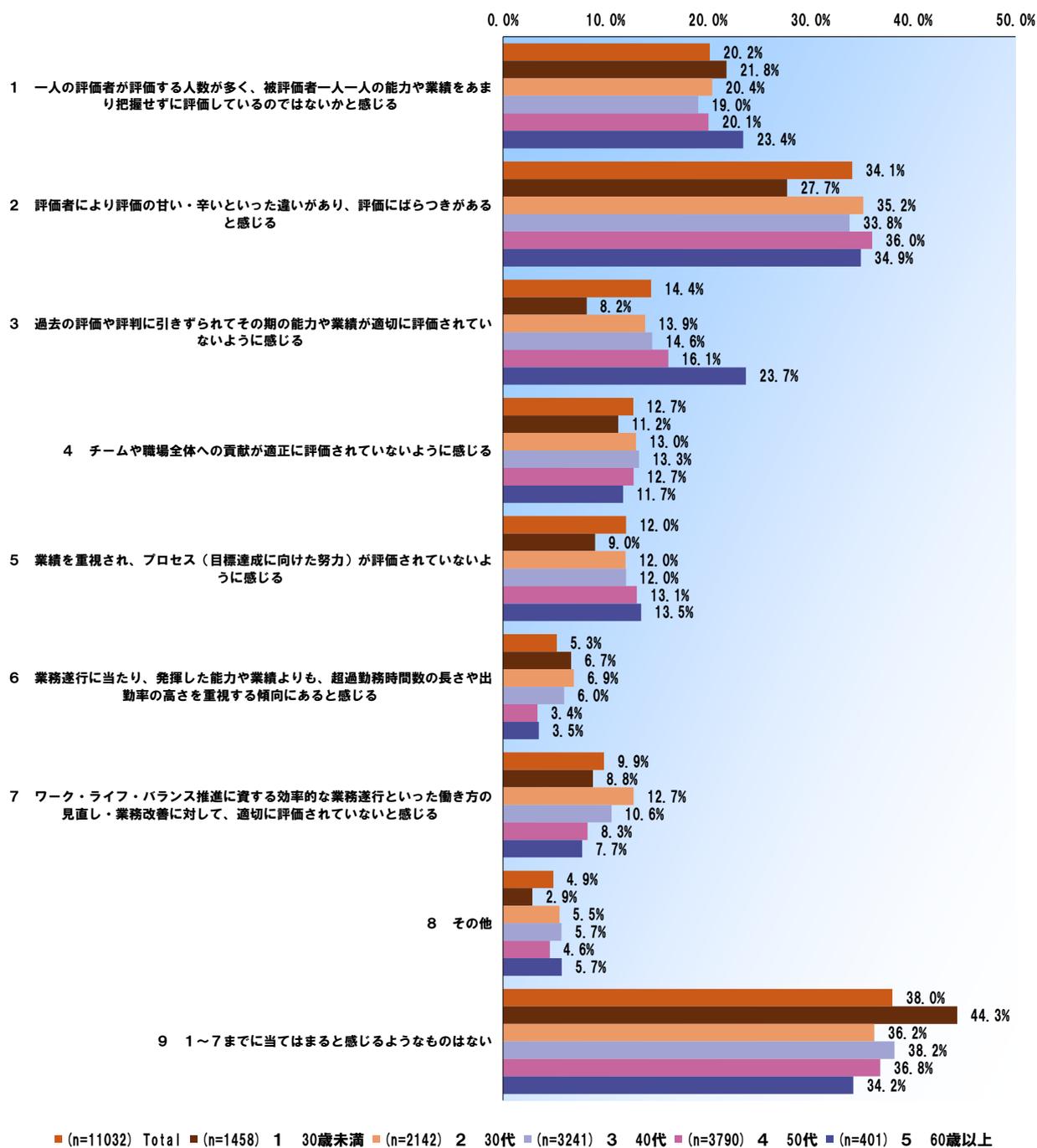


追加分析

(評価者の評価に対して感じる事 (性別) (Q34×Q5))



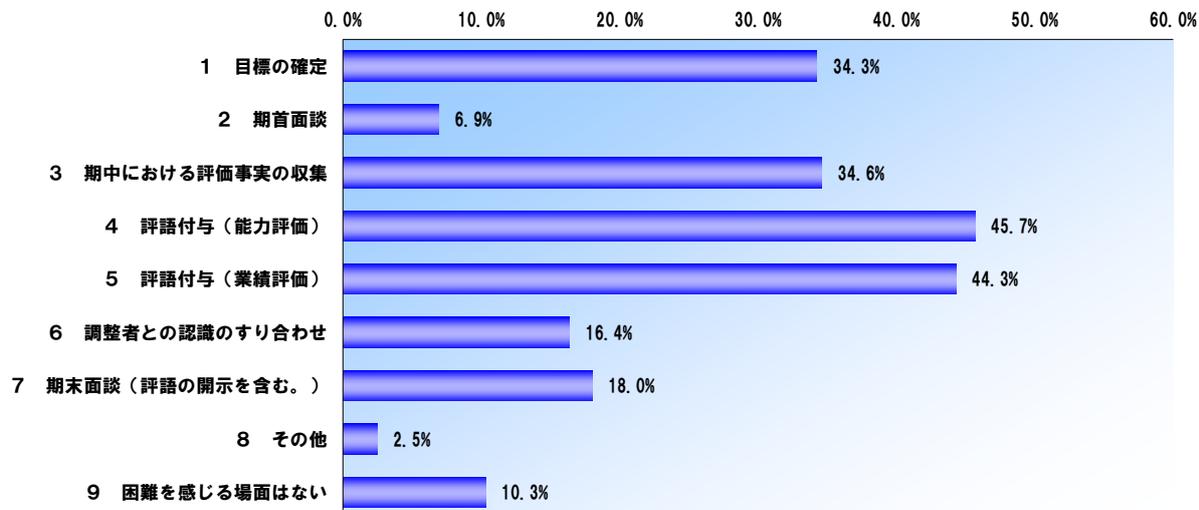
(評価者の評価に対して感じること (年齢別) (Q34×Q6))



(2) 評価者について

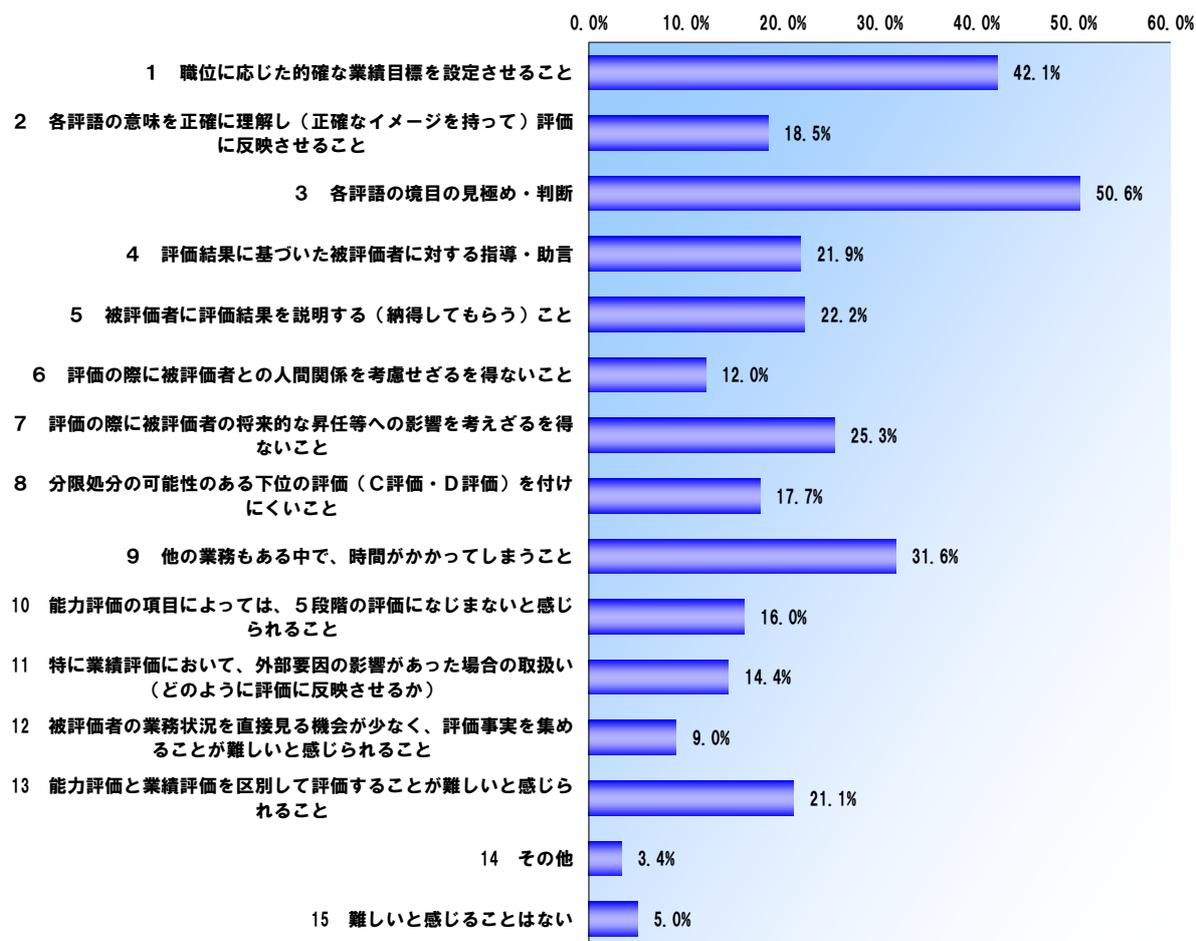
① **評価者** 人事評価の手续の中で、難しいと感じる場面 (Q59) ※複数回答可

(n=2831)



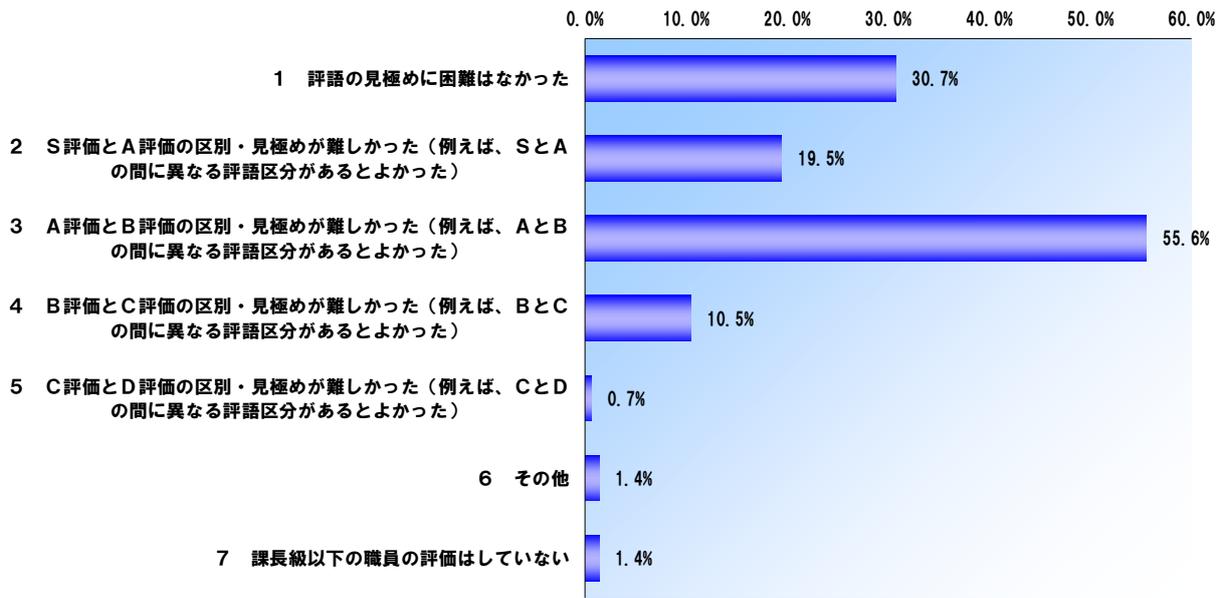
② **評価者** 人事評価に関して、難しいと感じること (Q60) ※複数回答可

(n=2832)

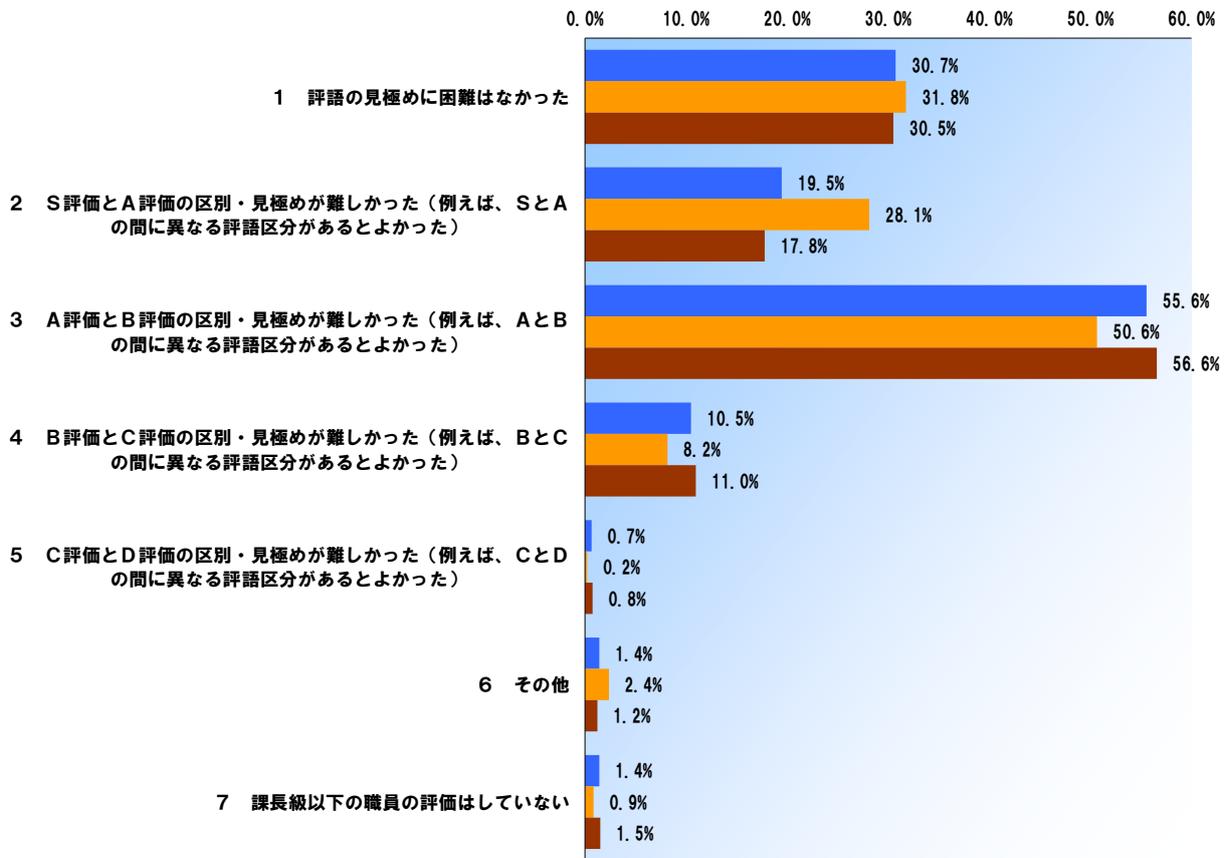


③ **評価者** 各評語の区別・見極めにおける困難さ (Q61) ※複数回答可

(n=2831)



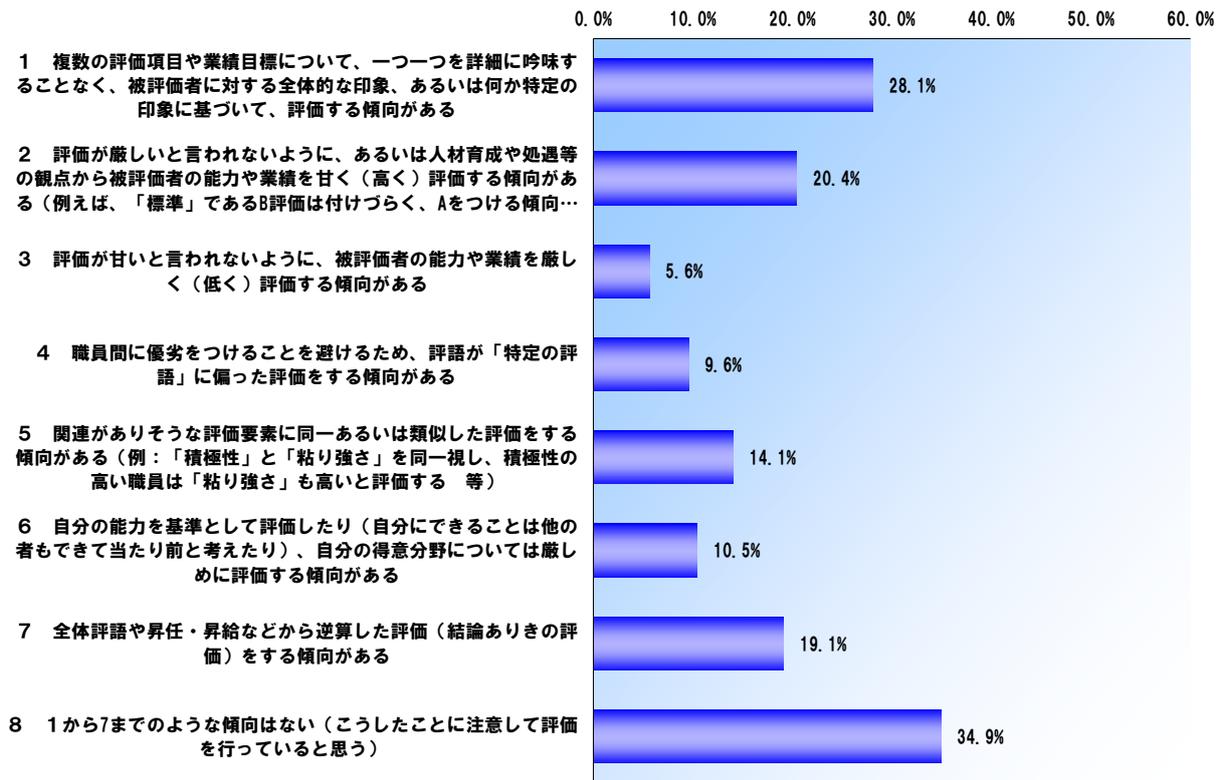
(各評語の区別・見極めにおける困難さ (勤務官署別) (Q61×Q2))



■ (n=2831) Total ■ (n=466) 1 本府省庁(外局を含む。) ■ (n=2364) 2 それ以外(地方支分部局、施設等機関など)

④ **評価者** 評価者自身が感じる評価の傾向 (Q62) ※複数回答可

(n=2832)



(3) 調整者について

① **調整者** 調整において、難しいと感じること (Q66) ※複数回答可

(n=576)

