

人事評価マニュアル（令和2年11月）※主な人材育成部分抜粋

第I部 人事評価制度の概要

1. 人事評価の必要性

<人事評価の意義>

- ◇ 人事評価は、前述のとおり、**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**も有しています。
- ◇ 人事評価を適切に実施するためには、各府省の幹部職員をはじめとした各段階の評価者が、それぞれの行政分野の目的、目標を明らかにすることが必要となり、職員がそれをよく理解することが求められます。
さらに、評価の過程における評価者と被評価者との間のコミュニケーションを通じて、**組織内の意識の共有化や業務改善等**にも寄与するものと考えています。
- ◇ 人事評価は、これらの効果を通じ、**活力ある公務組織の実現や効率的な行政運営**に資するものと考えています。

第II部 具体的な評価手続

9. 期末面談（指導・助言）

（評価者による期末面談の実施）

評価者と被評価者の面談によるコミュニケーションを通じて、組織内の意識の共有化や業務改善等に結び付け、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・助言を行う

評価者による指導・助言

- ・評価結果の開示が行われた後、被評価者と面談を行い、能力評価・業績評価それぞれの評価結果及びその根拠となる事実に基づき指導・助言（政令第11条）

指導・助言の内容

- ・実際の評価事実（とった行動や業務上の成果）に基づき、評語を付した根拠をコメントするなど可能な限りきめ細かに行うとともに、次期の業務遂行に向けて、具体的な改善点や期待する行動等についてのアドバイスを行う

評価項目及び行動・着眼点(例)一覧表(抜粋)

1. 一般行政：本省内部部局等

評価項目及び行動

着眼点

| 課長 (6項目及び行動・1.6着眼点) | | 室長 (6項目及び行動・1.7着眼点) | | 課長補佐 (6項目及び行動・1.5着眼点) | |
|---------------------|---|---------------------|--|-----------------------|--|
| 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。 | 倫理 | 1 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。 | 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、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、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組む。 | | ①責任感 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。 | | ①責任感 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。 |
| 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。 | 企画・立案 | 2 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。 | 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際の中核を担う。 |
| | ①状況の構造的把握 課内の情報の中枢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。 | | ①知識・情報収集 業務に関連する知識の習得・情報収集を幅広く行う。 | | ①知識・情報収集 業務に関連する知識の習得・情報収集を幅広く行う。 |
| 判断 | 3 課の責任者として、適切な判断を行う。 | 判断 | 3 担当業務の責任者として、適切な判断を行う。 | 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最適な選択 採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。 | | ①最適な選択 採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。 | | ①役割認識 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。 |
| 説明・調整 | 4 所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成する。 | 説明・調整 | 4 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。 | 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 円滑な合意形成に資するよう、日頃から対外的な信頼関係を構築する。 | | ①信頼関係の構築 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。 | | ①信頼関係の構築 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。 |
| 業務運営 | 5 コスト意識を持って効率的に業務を進める。 | 業務運営 | 5 コスト意識を持って効率的に業務を進める。 | 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先見性 先々で起こり得る事態や自分が打つ手の及ぼす影響を予測して対策を想定するなど、先を眺みながらものごとを進める。 | | ①先見性 先々で起こり得る事態や自分が打つ手の及ぼす影響を予測して対策を想定するなど、先を眺みながらものごとを進める。 | | ①段取り 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。 |
| 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。 | 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。 | 部下の育成・活用 | 6 部下の指導、育成及び活用を行う。 |
| | ①業務の割当て 課題の重要性や部下の役割・能力・状況を踏まえて、柔軟な働き方を推奨しながら、組織の中で適切に業務を割り当てる。 | | ①業務の割当て 課題の重要性や部下の役割・能力・状況を踏まえて、柔軟な働き方を推奨しながら、組織の中で適切に業務を割り当てる。 | | ①作業の割り振り 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。 |

| 係長（5項目及び行動・13着眼点） | | | 係員（4項目及び行動・12着眼点） | | |
|-------------------|--|--|-------------------|--|------------------------------------|
| 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。 | | 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。 | |
| | ①責任感 | 国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。 | | ①責任感 | 国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。 |
| | ②公正性 | 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。 | | ②公正性 | 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。 |
| 課題対応 | 2 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。 | | 知識・技術 | 2 業務に必要な知識・技術を習得する。 | |
| | ①知識・情報収集 | 担当業務における専門的知識・技術の習得・情報収集を行う。 | | ①情報の整理 | 情報や資料を分かりやすく分類・整理する。 |
| | ②問題点の把握 | 新しい課題に対して問題点を的確に把握する。 | | ②知識習得 | 業務に必要な知識を身に付ける。 |
| | ③対応策の検討 | 問題の原因を探求して、対応策を考える。 | | | |
| 協調性 | 3 上司・部下等と協力的な関係を構築する。 | | 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。 | |
| | ①協調性 | 上司・部下や他部局等の担当者との協力的な関係を構築する。 | | 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 | 情報を正確に伝達する。 |
| 説明 | 4 担当する事案について分かりやすい説明を行う。 | | コミュニケーション | ③誠実な対応 | 相手に対し誠実な対応をする。 |
| | ①説明 | ポイントを整理し、筋道を立てて分かりやすく説明する。 | | 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。 |
| | ②相手の話の理解 | 相手の意見・要望等を正しく理解して説明を行う。 | | | |
| 業務遂行 | 5 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。 | | 業務遂行 | 4 意欲的に業務に取り組む。 | |
| | ①計画性 | 最終期限を意識し、進捗状況を部下や同僚と共有しながら計画的に業務を進める。 | | ①積極性 | 自分の仕事の範囲を限定することなく、未経験の業務に積極的に取り組む。 |
| | ②正確性 | ミスや抜け落ちを生じさせないよう担当業務全体のチェックを行う。 | | ②正確性 | ミスや抜け落ちが生じないよう作業のチェックを行う。 |
| | ③粘り強さ | 困難な状況においても粘り強く仕事を進める。 | | ③迅速な作業 | 迅速な作業を行う。 |
| | ④部下の育成 | 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。 | | ④粘り強さ | 失敗や困難にめげずに仕事を進める。 |

人事評価記録書様式（能力評価：一般行政・本省内部部局・課長の例）

| | | | | | |
|------|--------------|------|--------|-----|--------------|
| 評価期間 | 年 月 日～ 年 月 日 | 被評価者 | 所属: | 職名: | 氏名: |
| 期末面談 | 年 月 日 | 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 |

(I 能力評価:一般行政・本省内部部局・課長)

| 評価項目及び行動／着眼点 | 自己申告 (コメント:必要に応じ) | | 評価者 (所見) (評語) | | 調整者 (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。 | | | | |
| ① 責任感 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。 ② 公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。 | | | | | |
| <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 課内の情報の中枢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、適切な判断を行う。 | | | | | |
| ① 最適な選択 採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。 ② 適時の判断 事案の優先順位や全体に与える影響を考慮し、適切なタイミングで判断を行う。 ③ リスク対応 状況の変化や問題が生じた場合の早期対応を適切に行う。 | | | | | |
| <説明・調整> 4 所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成する。 | | | | | |
| ① 信頼関係の構築 円滑な合意形成に資するよう、日頃から対外的な信頼関係を構築する。 ② 折衝・調整 組織方針を実現できるよう関係者と折衝・調整を行う。 ③ 適切な説明 所管行政について適切な説明を行う。 | | | | | |
| <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態や自分が打つ手の及ばず影響を予測して対策を想定するなど、先を読みながらものごとを進める。 ② 効率的な業務運営 限られた業務時間と人員を前提に、業務の目的と求められる成果水準を部下と共有しつつ、効率的に業務を進める。 ③ 業務の見直し 業務の優先順位を意識し、廃止も含めた業務の見直しや、業務の改善を進める。 | | | | | |
| <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 課題の重要性や部下の役割・能力・状況を踏まえて、柔軟な働き方を推奨しながら、組織の中で適切に業務を割り当てる。 ② 意思疎通と進捗管理 部下との双方向の適切なコミュニケーションにより情報の共有や部下の仕事の進捗状況の把握を行い、的確な指示を行うことにより業務を完遂に導き、成果を挙げる。 ③ 部下の成長支援 適切な指導を行い、多様な経験の機会を提供して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。 | | | | | |

【特記事項】

①特に、1(倫理)・6(組織統率・人材育成)の評価に当たっては、求められる行動に、法令等の遵守はもとより、行政文書の適正な管理及びハラスメントの防止が含まれることに留意する。
 ②特に、2(構想)・5(業務運営)・6(組織統率・人材育成)の評価に当たっては、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など、時代に即した合理的かつ効率的な行政を実現するとの観点に留意する。

【全体評語等】

| 評価者 | | 調整者 | |
|------|--------|------|--------|
| (所見) | (全体評語) | (所見) | (全体評語) |

人事評価記録書様式（能力評価：一般行政・本省内部部局・係員の例）

評価期間 年 月 日～ 年 月 日

被評価者 所属： 職名： 氏名：

期末面談 年 月 日

| | | | | | | |
|------|--------|-----|--------|---|---|---|
| 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 |

（Ⅰ 能力評価：一般行政・本省内部部局・係員）

| 評価項目及び行動／着眼点 | 自己申告 | 評価者 | | 調整者 |
|--|--------------|------|------|------|
| | (コメント:必要に応じ) | (所見) | (評語) | (任意) |
| <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。 ① 責任感 国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。 ② 公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。 | | | | |
| <知識・技術> 2 業務に必要な知識・技術を習得する。 ① 情報の整理 情報や資料を分かりやすく分類・整理する。 ② 知識習得 業務に必要な知識を身に付ける。 | | | | |
| <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。 ① 指示・指導の理解 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。 ② 情報の伝達 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。 | | | | |
| <業務遂行> 4 意欲的に業務に取り組む。 ① 積極性 自分の仕事の範囲を限定することなく、未経験の業務に積極的に取り組む。 ② 正確性 ミスや抜け落ちが生じないよう作業のチェックを行う。 ③ 迅速な作業 迅速な作業を行う。 ④ 粘り強さ 失敗や困難にめげずに仕事を進める。 | | | | |

【全体評語等】

| 評価者 | 調整者 |
|--------|--------|
| (所見) | (所見) |
| (全体評語) | (全体評語) |

人事評価記録書様式（業績評価：一般行政・本省内部部局・課長の例）

| | | | | | |
|------|--------------|------|--------|-----|--------------|
| 評価期間 | 年 月 日～ 年 月 日 | 被評価者 | 所属: | 職名: | 氏名: |
| 期首面談 | 年 月 日 | 評価者 | 所属・職名: | 氏名: | 評価記入日: 年 月 日 |
| 期末面談 | 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 |

（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 (いつまでに、何を、どの水準まで) | 困難 | 重要 | 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 (任意) |
|----|------|-------------------------|----|----|--------------------------------|------|------|-------------|
| | | | | | | (所見) | (評語) | |
| 1 | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | |

※ 行政文書の適正な管理に資する目標設定に留意。

※ 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など、時代に即した合理的かつ効率的な行政の実現に資する目標設定に留意。

| | | | |
|------|-----|-----|-----|
| 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 |
|----|------|-------------------------------|------|
| 1 | | | (所見) |

【3 全体評語等】

| 評価者 | | 調整者 | |
|------|--------|------|--------|
| (所見) | (全体評語) | (所見) | (全体評語) |

期末面談②

○ 評価結果の根拠となる事実に基づく指導・助言を行う

- ・能力評価の個別の評価項目や業務に関する目標ごとに個々にコメントする、所見欄の内容についてコメントするなど、可能な限りきめ細かなものとなるよう努める。
- ・今後の業務遂行に当たっての具体的改善点等を提示する。
- ・自身の強み・弱みを理解してもらう。

評価者と被評価者の面談によるコミュニケーションを通じ、

- ・組織内の意識の共有化、業務改善等に結び付ける
- ・職員個々のモチベーションを維持・向上させるとともに、自発的な能力開発を促す

➡ 職員個人の人材育成、組織のパフォーマンスの向上

期末面談③

流れ

仕事の振り返りを正しく行う。

導入（緊張を解く話等）

評価は、本人の仕事への取組姿勢について、評価者個人の見方ではなく、組織・担当部署としての見方で行う。

良かった点を率直に認める

承認

振り返りを踏まえ、今後の仕事に向けて心掛ける点を伝える。

部下に反省点を語らせる

傾聴

質問

組織・担当部署の目指すものと、本人の仕事を結び付ける。

問題点を率直に伝える

フィードバック

本人の仕事についての考えをくみ上げ、できる限りのサポートを行うことを伝える。

育成のための助言情報提供

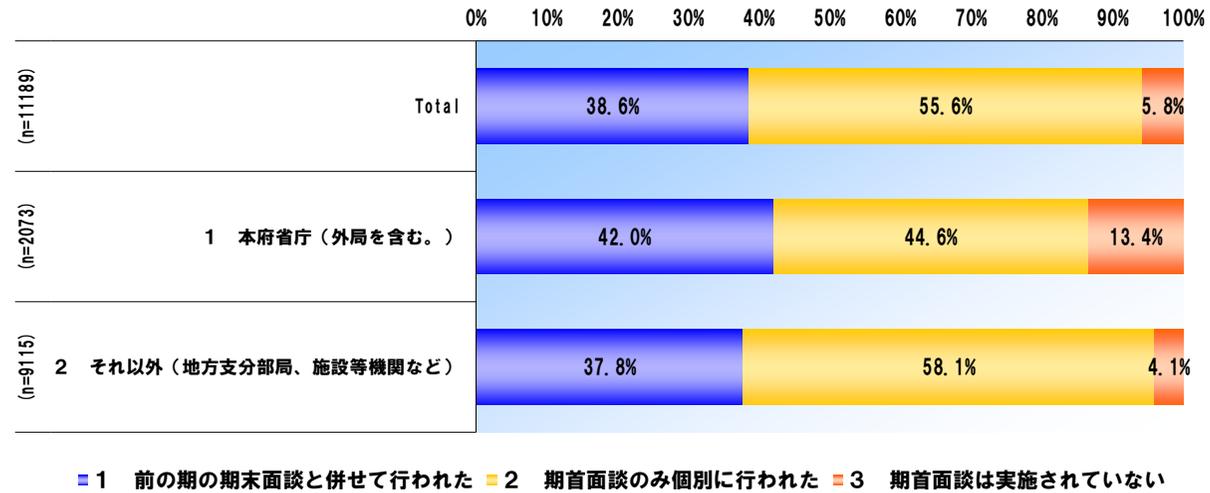
アドバイス

上司としての「思い」を伝え、人間関係を強固なものにする。

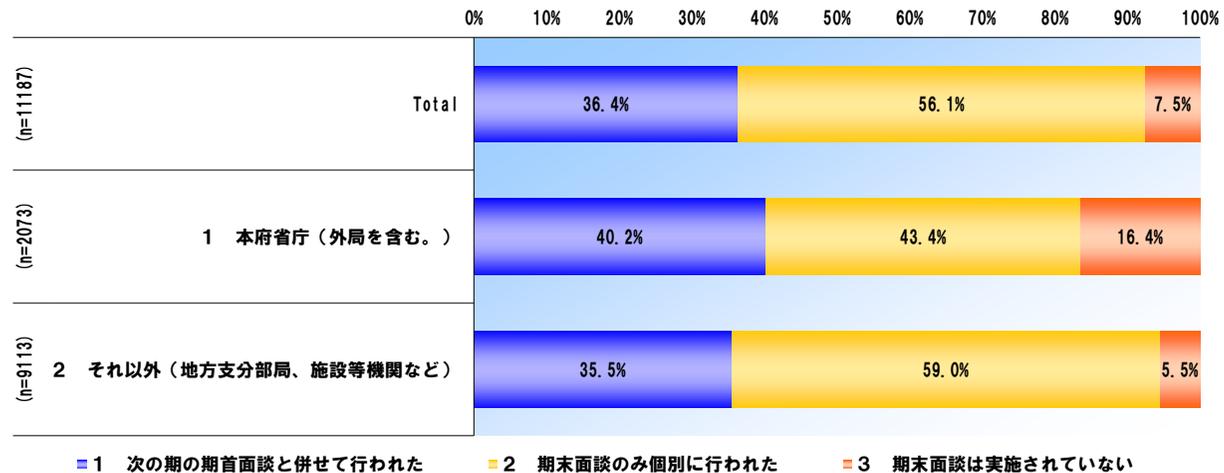
合意形成を図る

<人事評価制度の運用状況期首及び期末面談の実施状況>

○被評価者 期首面談の実施状況（勤務官署別）（Q8×Q2）

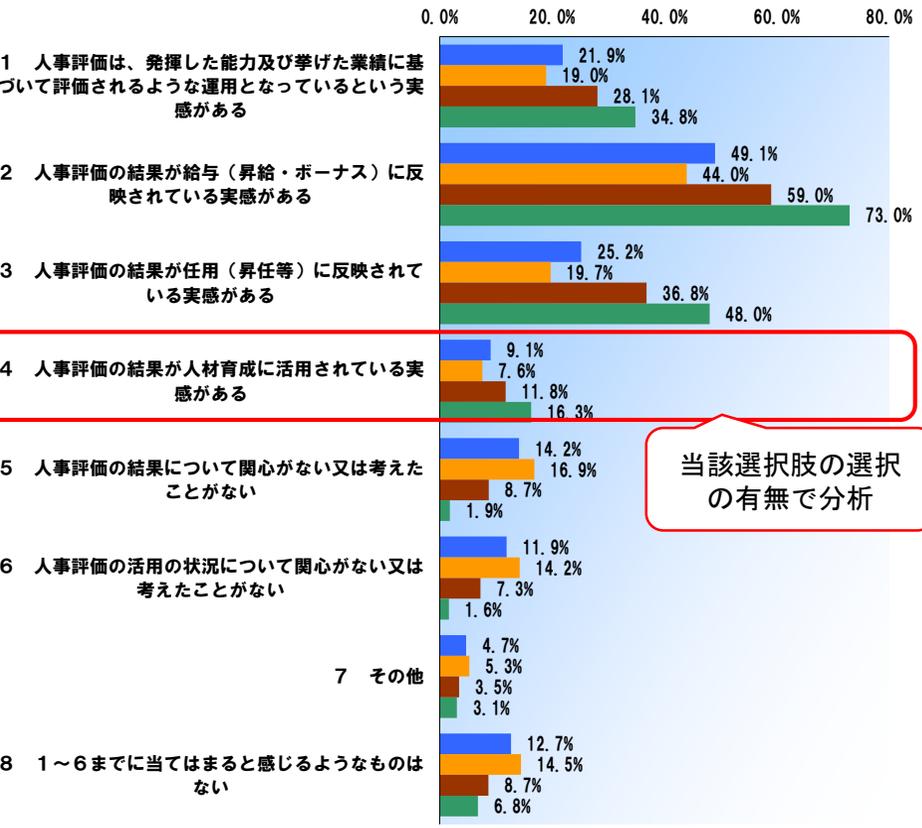


○被評価者 期末面談の実施状況（勤務官署別）（Q14×Q2）



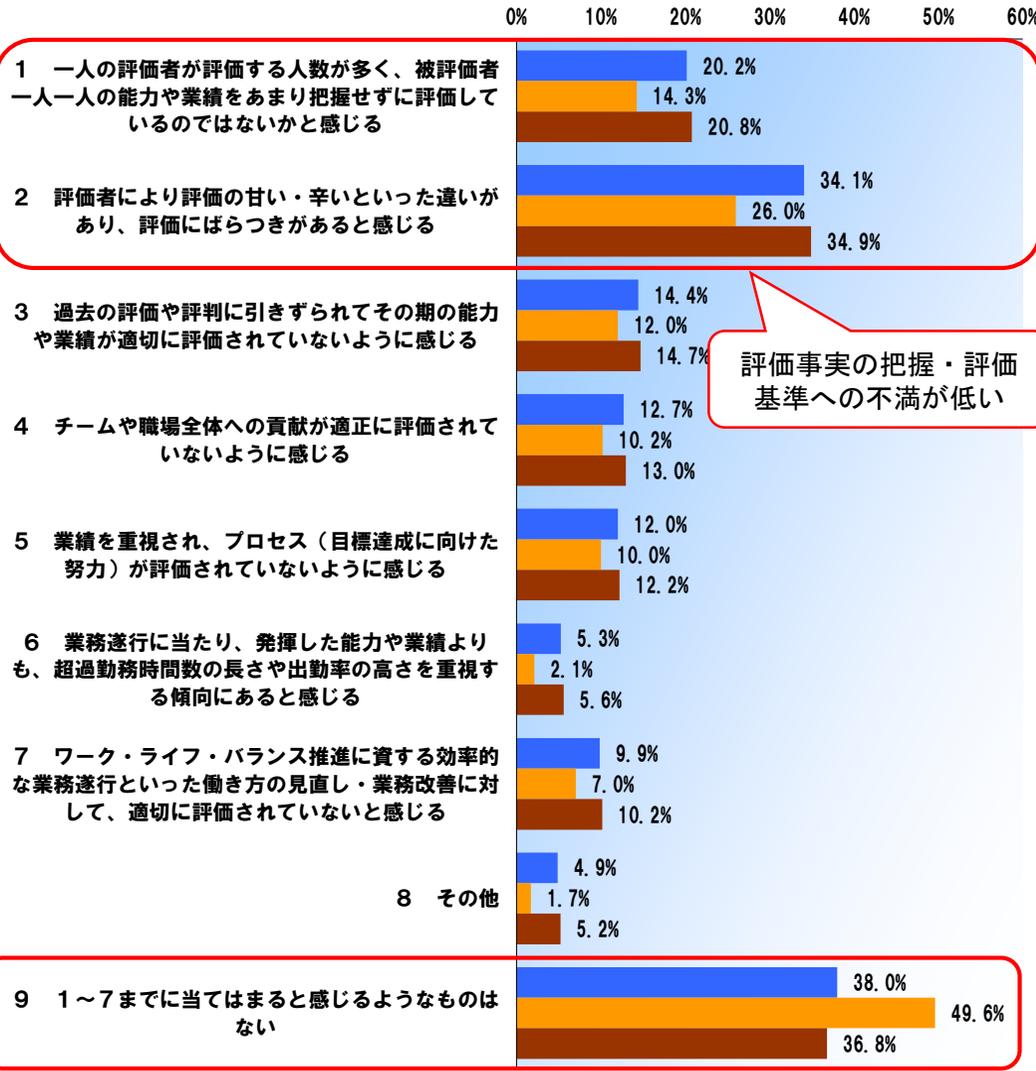
<人材育成に活用されている実感がある者における人事評価制度の運用状況>

○被評価者 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)



当該選択肢の選択の有無で分析

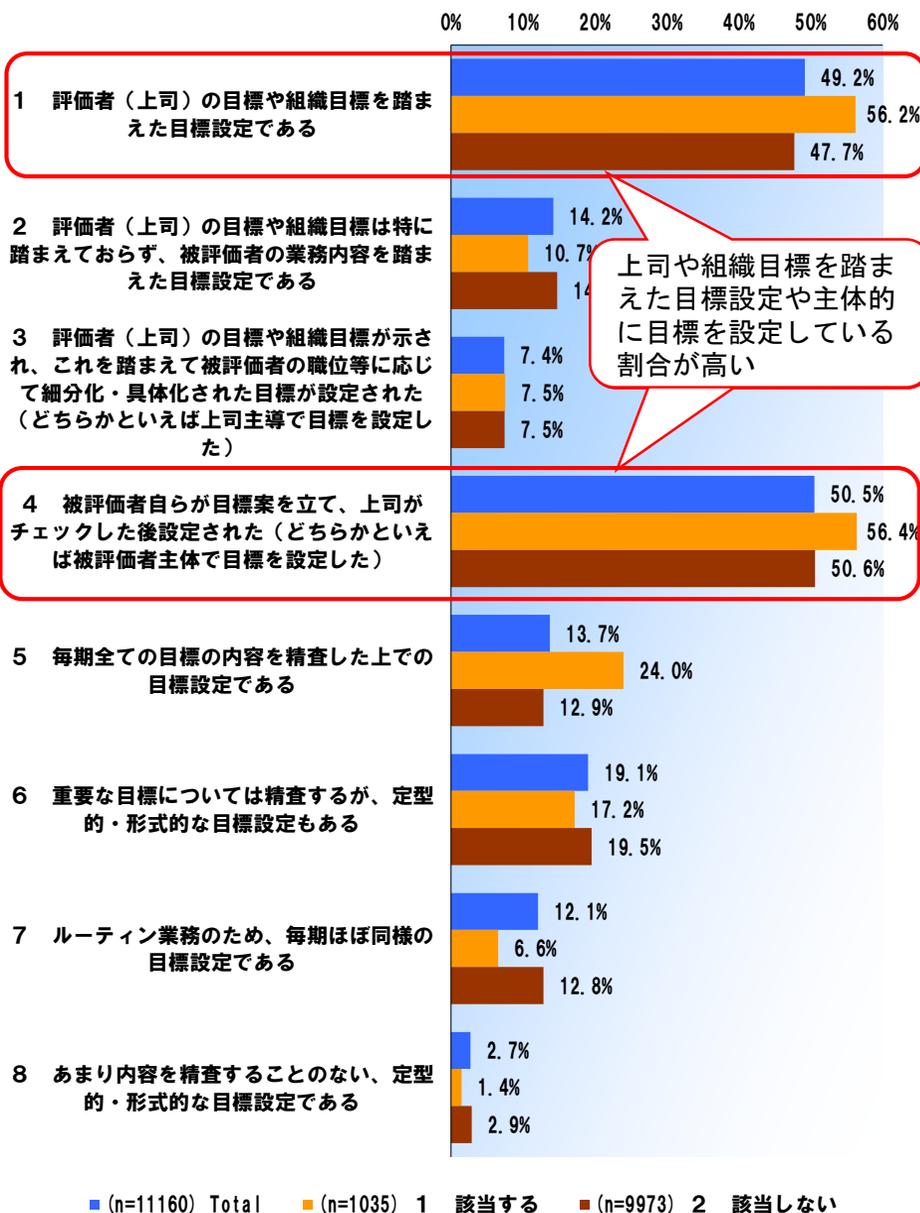
○評価者の評価についての感じ方（Q34×Q33（回答4 or not））



評価事実の把握・評価基準への不満が低い

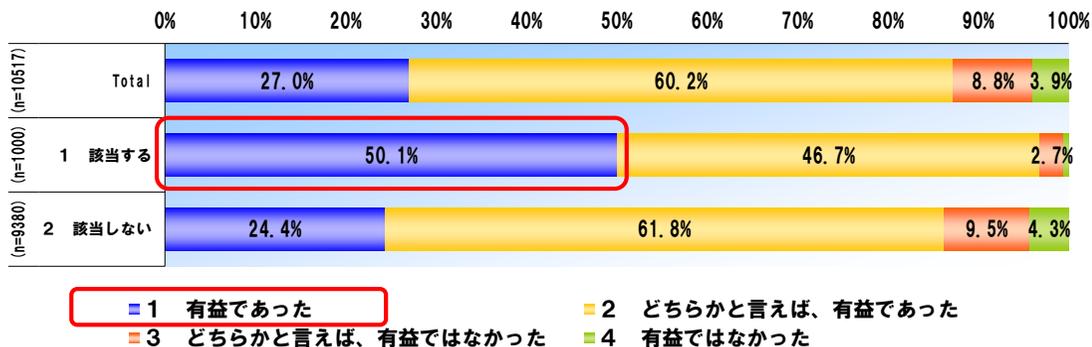
【 期首手続関係 】

○目標設定の方法 (Q10×Q33 (回答4 or not))

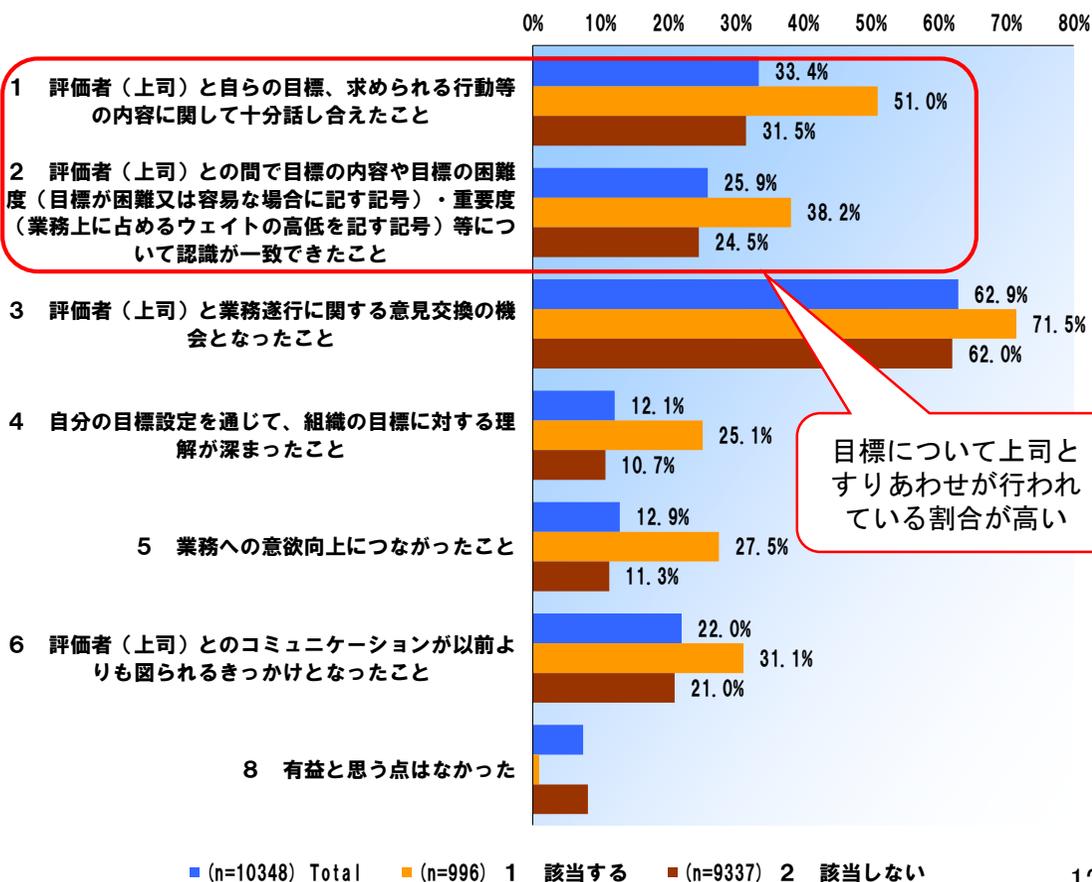


上司や組織目標を踏まえた目標設定や主体的に目標を設定している割合が高い

○期首面談についての受け止め (Q11×Q33 (回答4 or not))



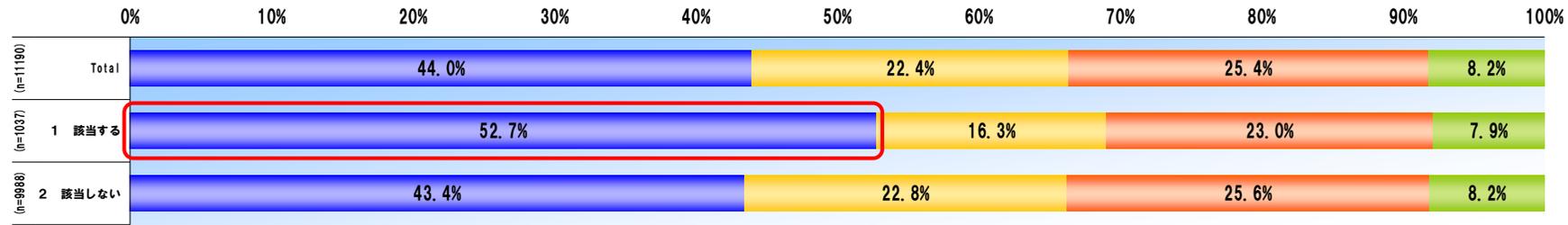
○期首面談について有益であったと思う点 (Q12×Q33 (回答4 or not))



目標について上司とすりあわせが行われている割合が高い

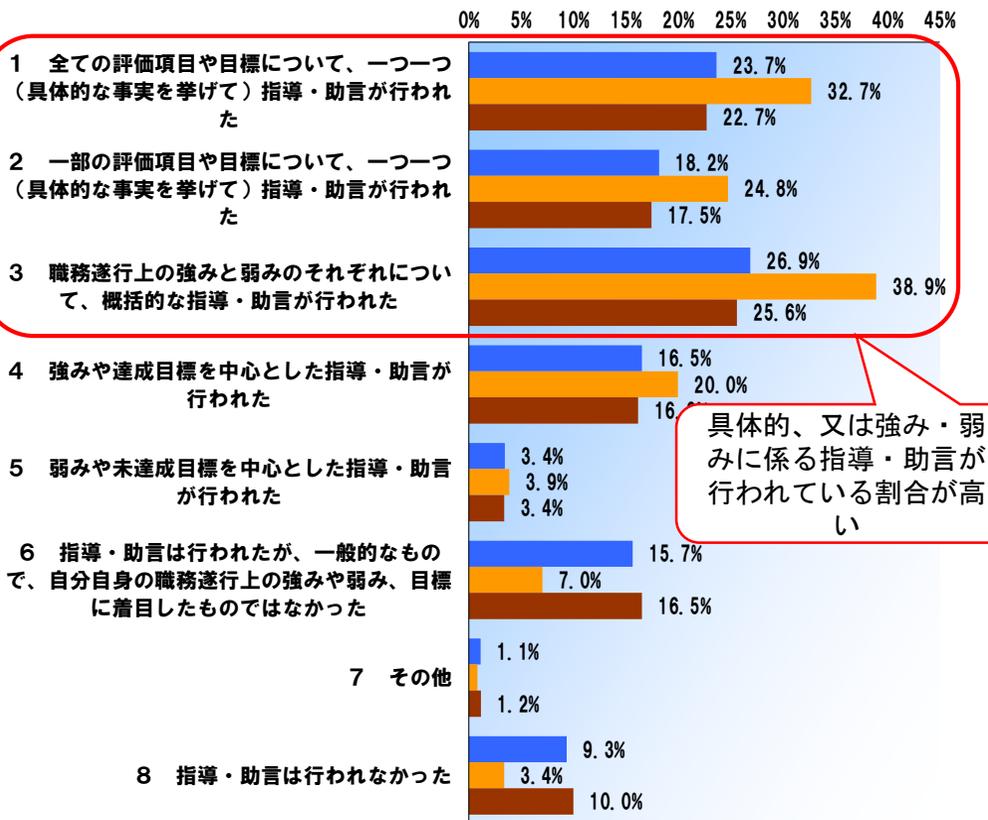
【 期末手続関係 】

○評価結果の開示状況 (Q16×Q33 (回答4 or not))



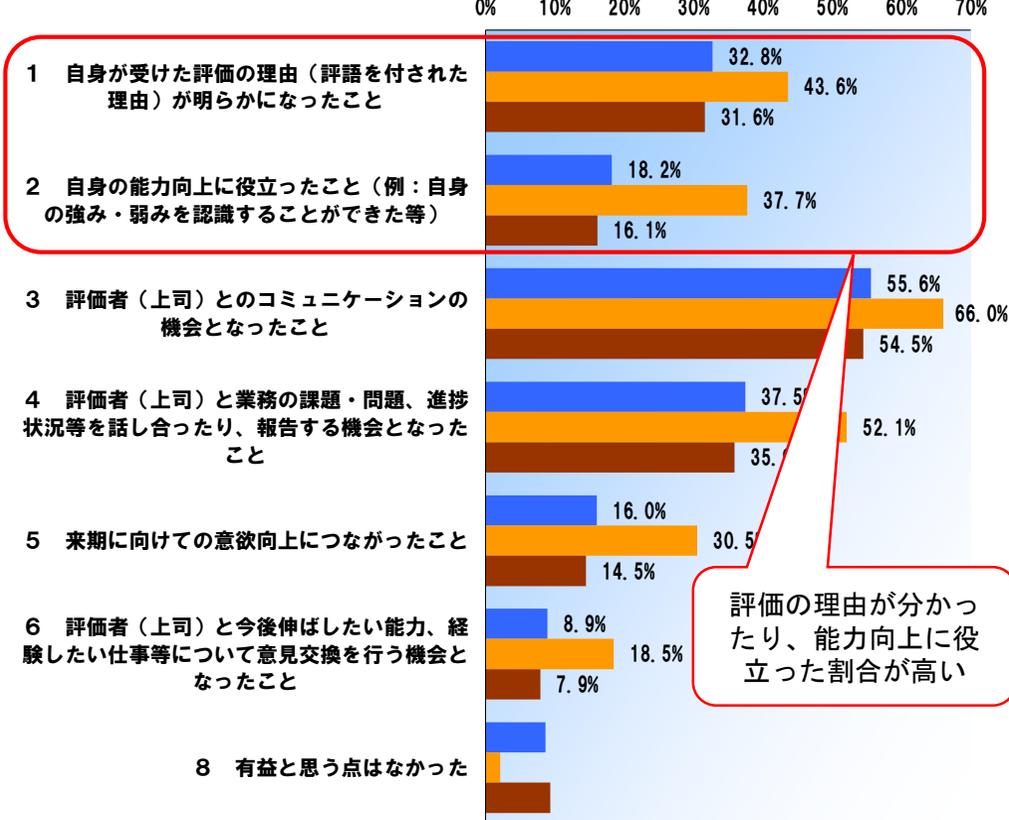
■ 1 評語及びその評語が付された理由について行われた ■ 2 評語のみ行われた ■ 3 行われなかった ■ 4 人事評価実施規程上、開示の対象外となっている

○評価者からの指導・助言の状況 (Q18×Q33 (回答4 or not))



具体的、又は強み・弱みに係る指導・助言が行われている割合が高い

○期末面談について有益であったと思う点 (Q20×Q33 (回答4 or not))



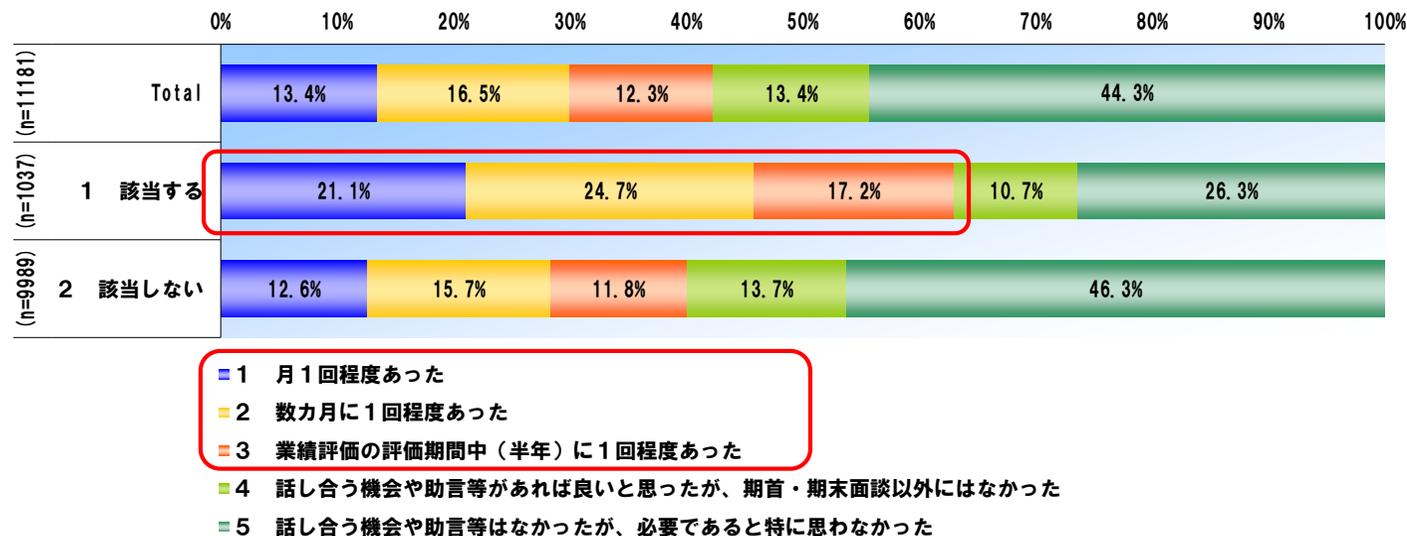
評価の理由が分かったり、能力向上に役立った割合が高い

■ (n=10203) Total ■ (n=981) 1 該当する ■ (n=9209) 2 該当しない

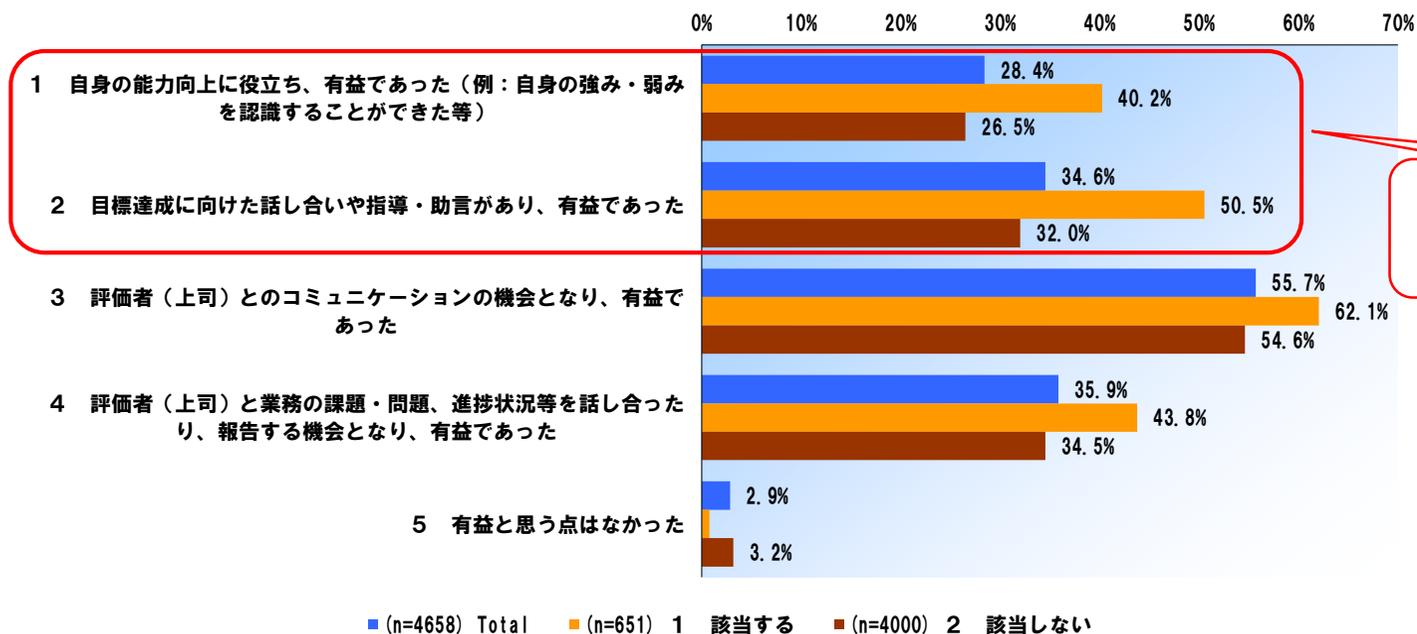
■ (n=10200) Total ■ (n=983) 1 該当する ■ (n=9206) 2 該当しない

<期中について>

○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 (Q22×Q33 (回答4 or not))



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



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

（２）評語の意味の理解及び付与について

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

（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

人事評価記録書

- ・能力評価
- ・業績評価

