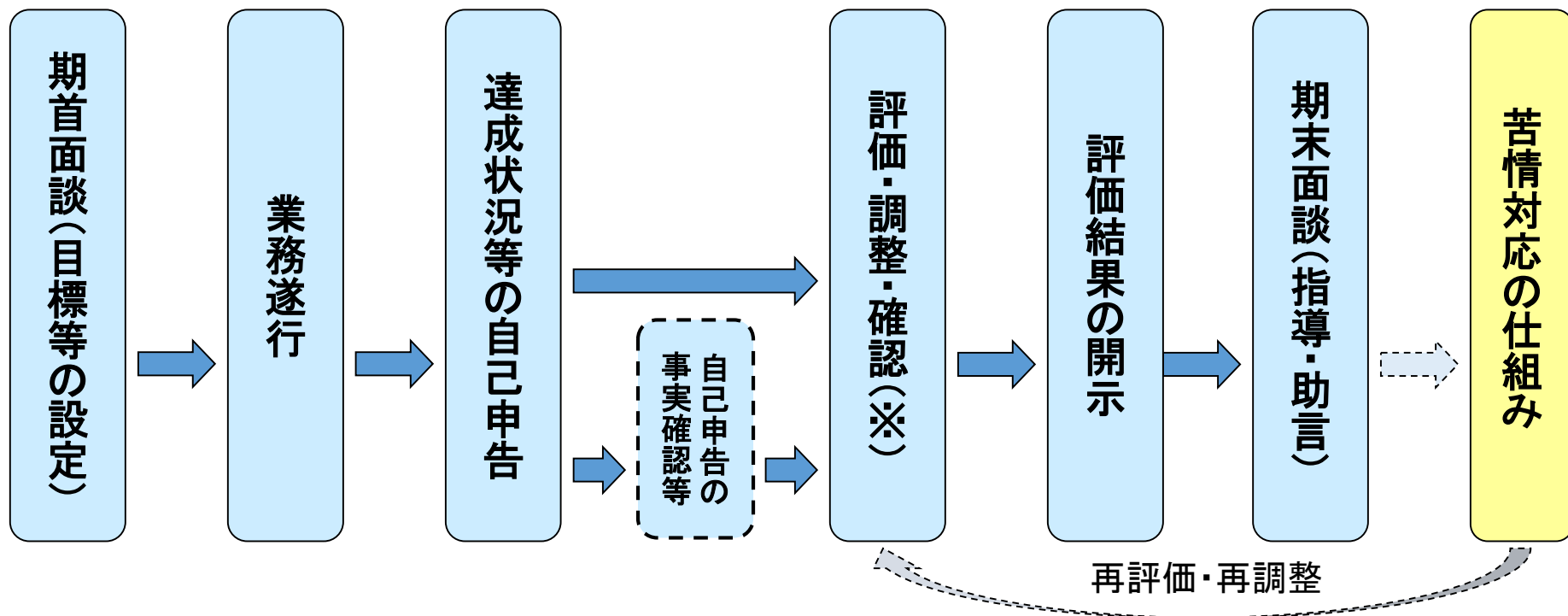


論点に関する参考資料集

○人事評価の流れ



（※）評価・調整・確認

- 評価
評価者が、被評価者の目標等の達成状況や実際にとられた具体的な職務上の行動を踏まえて実施
- 調整
調整者が、評価者の評価に不均衡があるかどうかの観点から実施
- 確認
実施権者が、公正性の確保の観点等から評価結果を確認し、評価を確定

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、先を読みながらのものを進める。 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	令和	年	月	日	～	令和	年	月	日
------	----	---	---	---	---	----	---	---	---

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

期首面談	令和	年	月	日
期末面談	令和	年	月	日

評価者	所属・職名:	氏名:	評価記入日: 令和	年	月	日
調整者	所属・職名:	氏名:	調整記入日: 令和	年	月	日
実施権者	所属・職名:	氏名:	確認日: 令和	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	〇〇計画の立案	〇〇の更なる推進に向け、現行の〇〇計画の見直しを目指し、新たな目標の在り方や、見直しが必要な事項について、〇月までに〇〇推進チームにおいて検討を行い、〇月までに各府省等との調整を完了する。	◎					
2	△△の推進	△△計画の実施に関し、計画に定めた事項の実施状況を〇月までに取りまとめるとともに、有識者会議を開催して、〇月までに意見を取りまとめる。その上で、新年度からの更なる推進に向けて、各府省等への横展開を進める。						
3	〇〇制度に係る法改正	〇〇法改正について、法制的な論点を整理し、条文の取りまとめに当たるとともに、〇月の法案提出に向け、各方面に説明を行う。	◎	◎				
4	ワークライフバランスの実現・行政文書の適切な管理	業務の効率化・迅速化を図りつつ、勤務管理システムも活用して部下職員の状況の把握・業務の調整を行い、超過勤務の上限規制を最低ラインに、出来る限りの縮減を図る。下半期内での少なくとも〇日以上年休、男の産休・育休の確実な取得を目指し、自らが率先してWLBを確保した働き方を行う。 行政文書の適正な管理について、自ら率先する意識を持ちつつ、部下職員にも徹底する。文書管理・ペーパーレスを行いつつ、テレワークの積極的な活用をさらに進める。						

※ 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)

評語等の解説 ①能力評価

幹部職員（次官級）・全体評語

上位	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（通常以上）
下位	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

幹部職員（次官級以外）・全体評語

上位	A	通常より優秀	当該職位として優秀な能力発揮状況である
中位	B	通常	当該職位として求められる能力がおおむね発揮されている状況である（通常）
下位	C	通常より物足りない	当該職位に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

課長級以下職員・全体評語

上位	S	特に優秀	求められる行動が全て確実にとられており、当該職位として特に優秀な能力発揮状況である
	A	通常より優秀	求められる行動が十分にとられており、当該職位として優秀な能力発揮状況である
中位	B	通常	求められる行動がおおむねとられており、当該職位として求められる能力がおおむね発揮されている状況である（通常）
下位	C	通常より物足りない	求められる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ない。（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）
	D	はるかに及ばない	求められる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）

課長級以下職員・個別評語

上位	s	求められる行動が確実にとられており、付加価値を生む、他の職員の模範となるなどの職務遂行状況である
	a	求められる行動が確実にとられていた
中位	b	求められる行動がおおむねとられていた（通常）
下位	c	求められる行動が最低限はとられていた。（できた場合もあったが、できなかったことの方が多いため、総じて判断すれば、とられていた行動が物足りなかった）
	d	求められる行動が全くとられていなかった

評語等の解説 ②業績評価

幹部職員(次官級)・全体評語

上位	甲	今期当該ポストに求められた役割を果たした(通常以上)
下位	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

幹部職員(次官級以外)・全体評語

上位	A	通常より優秀	今期当該ポストに求められた以上の役割を果たした
中位	B	通常	今期当該ポストに求められた役割をおおむね果たした(通常)
下位	C	通常より物足りない	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

課長級以下職員・全体評語

上位	S	特に優秀	今期当該ポストに求められた水準をはるかに上回る役割を果たした
	A	通常より優秀	今期当該ポストに求められた以上の役割を果たした
中位	B	通常	今期当該ポストに求められた役割をおおむね果たした(通常)
下位	C	通常より物足りない	今期当該ポストに求められた水準を下回る役割しか果たしていなかった
	D	はるかに及ばない	今期当該ポストに求められた役割をほとんど果たしていなかった

課長級以下職員・個別評語(目標ごとの評価)

上位	s	問題なく目標を達成し、期待をはるかに上回る成果をあげた
	a	問題なく目標を達成し、期待された以上の成果をあげた
中位	b	以下(※)に掲げるようなマイナス要因がほとんどなく目標を達成し、期待された成果をあげた(通常)
下位	c	以下(※)に掲げるような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、期待された成果水準に及ばなかった
	d	本人の責任により、期限・水準とも目標を達成できず、通常の実力によって得られるはずの成果水準にはるかに及ばなかった

(※) ・ 上司又は同僚によるカバーを要したため他の業務に影響が及んだ
 ・ 必要な手順を踏まず又は製紙実な対応を欠いたため、関係者との間でしこりを残した

重要度・困難度 ※重要度は主として全体評語において、困難度は主として目標ごとの評価において考慮する

◎	(重要度) 重要度が特に高いと思われる目標	(困難度) 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
△	(重要度) 重要度が低いと思われる目標	(困難度) 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

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。	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。	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。	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 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。
	①責任感 ②公正性	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。 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	①責任感 ②公正性	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。 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	①責任感 ②公正性
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。	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。	①知識・情報収集 ②行政ニーズの反映 ③成果認識	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。	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 ②基本方針・成果の明示	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。 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。	①知識・情報収集 ②行政ニーズの反映 ③成果認識	①知識・情報収集 ②事務事業の実施 ③成果認識	①知識・情報収集 ②事務事業の実施 ③成果認識
判断	3 課の責任者として、適切な判断を行う。	3 担当業務の責任者として、適切な判断を行う。	①最適な選択 ②適時の判断 ③リスク対応	3 自ら処理すべき事案について、適切な判断を行う。	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 ②適時の判断 ③リスク対応	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。 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。 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。	①最適な選択 ②適時の判断 ③リスク対応	①役割認識 ②適切な判断	①役割認識 ②適切な判断
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。	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。	①信頼関係の構築 ②折衝・調整 ③適切な説明	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。	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折衝・調整 ③適切な説明	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。 組織方針を実現できるよう関係者と折衝・調整を行う。 所管行政について適切な説明を行う。	①信頼関係の構築 ②折衝・調整 ③適切な説明	①信頼関係の構築 ②説明 ③交渉	①信頼関係の構築 ②説明 ③交渉
業務運営	5 コスト意識を持って効率的に業務を進める。	5 コスト意識を持って効率的に業務を進める。	①先見性 ②効率的な業務運営 ③業務の見直し	5 段取りや手順を整え、効率的に業務を進める。	5 段取りや手順を整え、効率的に業務を進める。
	①先見性 ②効率的な業務運営 ③業務の見直し	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。 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。 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。	①先見性 ②効率的な業務運営 ③業務の見直し	①段取り ②柔軟性 ③業務改善	①段取り ②柔軟性 ③業務改善
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。	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 ②意思疎通と進捗管理 ③部下の成長支援	6 部下の指導、育成及び活用を行う。	6 部下の指導、育成及び活用を行う。
	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	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。 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。 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。	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	①作業の割り振り ②部下の育成	①作業の割り振り ②部下の育成

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。
			③誠実な対応	相手に対し誠実な対応をする。	
説明	4 担当する事案について分かりやすい説明を行う。			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。
	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。			
	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。

人事評価に係る評価者訓練について

(1) 人事評価に係る評価者講座 *平成21年度より実施

① 実施の目的

評価者の目線合わせや人事評価を人材育成に活用する手法等を体得するための機会を提供するものであり、グループ討議による相互啓発や面談ロールプレイ（模擬面談）等の“演習を中心とした内容”を集合型で学ぶことを通じて、評価者としての能力向上を図るとともに、被評価者の能力開発やスキルアップ、ひいては組織パフォーマンスの向上につなげる。

② 実施方法

外部講師によるセミナー形式。事前に与えられたケーススタディについて検討した上で、講義を受けた後に、参加者同士の実習（グループ討議）を行い、人事評価の手法を身につける。

③ 対象者

本府省庁等の調整者及び評価者（※）、地方支分部局等の管理職（※平成29年度までは、課長級・課長補佐級）

④ 開催実績（直近5か年度）

【平成27年度】2,298名受講、90回開催	【平成30年度】2,747名受講、96回開催
【平成28年度】2,507名受講、100回開催	【令和元年度】2,738名受講、117回開催（※）
【平成29年度】2,486名受講、100回開催	（※）出前講座の受講者504名と開催回数17回を含む

⑤ 出前講座 ※令和元年度から実施

評価者講座の一環として、本府省等の調整者及び評価者を対象に、人事評価の直近の動きや、人材育成に資する効果的な面談事例の解説を通して、組織全体での統一的な目線合わせを図るきっかけとなるよう、各省の会議室を会場とした出前講座を実施。

(2) 人事評価eラーニング *平成25年度より実施

① 実施の目的

人事評価の目的や考え方、適正な評価手順、評語区分の趣旨、代表的な事例など、人事評価制度に係る“統一的理解が求められる内容”を反復学習（定期点検）することを通じて、人事評価の仕組みが円滑・着実に機能することを目的としている。

② 実施方法

インターネット上での個別学習形式。人事評価の目的や考え方、基本的な手順、評語区分の趣旨等の学習及び理解度を確認するためのテストを行う。

③ 対象者

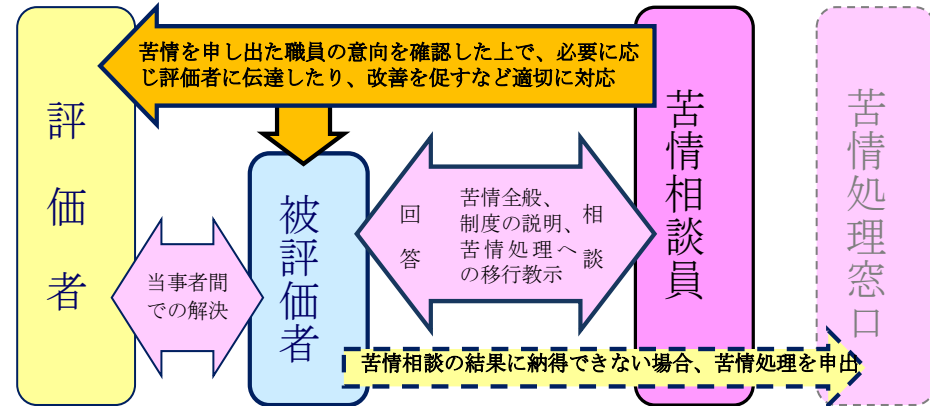
全評価者

④ 実施実績（直近5か年度）

【平成27年度】39,463名受講	【平成30年度】37,442名受講
【平成28年度】38,934名受講	【令和元年度】38,887名受講
【平成29年度】37,901名受講	

苦情相談・処理の仕組み

<実施規程で定める苦情相談の例>



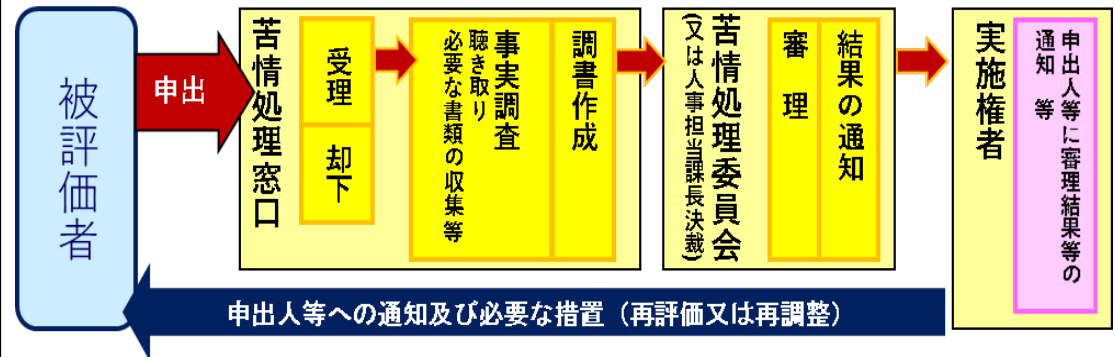
苦情相談(簡易・迅速な対応)

- ・対象・・・人事評価に関する苦情全般
- ・手続・・・口頭、電話、メール等により苦情相談員に申出
- ・対応・・・制度の説明、評価者への伝達等(申出人が納得しない場合、苦情処理への移行を教示)

苦情処理(所定の手続に則り処理)

- ・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のみ
- ・手続・・・書面により苦情処理窓口に申し出を行い※1、苦情処理委員会(仮称)※2で処理
 - ※1 申出期間は1週間程度。本人名義であれば、本人以外からの申出書の提出も可能
 - ※2 実施権者の指名する人事担当部局等の職員で構成
- ・対応・・・事実関係の確認、審査、決定、申出人等への通知等

<実施規程で定める苦情処理の例>



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中で、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

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、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

（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

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

(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

IV 苦情への対応

(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