

人事評価の改善に向けた有識者検討会 報告書

令和 3 年 3 月

人事評価の改善に向けた有識者検討会

目次

はじめに.....	1
I 国家公務員の人事評価制度について.....	2
1 現行の人事評価制度について.....	2
2 平成 25 年度の検討会における課題と対応について.....	3
II 現状と課題.....	4
1 運用実態調査.....	4
2 運用状況と課題.....	4
3 民間企業及び地方自治体における人事評価の取組.....	5
III 改善の方向性.....	7
1 改善のコンセプト.....	7
(1) 人材育成・マネジメントを強化するための組織改革・育成ツールとして活用...	7
(2) 職員の能力・実績をきめ細かく的確に把握.....	8
(3) 確実で実効性ある評価のための手続（簡素化・効率化など）.....	10
2 改善の具体的方策.....	10
(1) 職員のやりがい向上にもつながる人材育成機能の強化.....	10
(2) 管理職のマネジメント評価の充実.....	14
(3) 評語区分の見直しときめ細かな評価の実現.....	15
(4) 確実で実効性ある評価のための手続（簡素化・効率化など）.....	17
(5) 改善方策への理解・浸透等.....	18
(6) 人事評価結果を処遇に適切に反映する仕組み.....	19
おわりに.....	20
別紙 1 国家公務員の人事評価制度の概要.....	22
別紙 2 平成 25 年度「人事評価に関する検討会」における議論とその対応状況.....	28
別紙 3 評語分布調査（平成 30 年 10 月～令和 2 年 3 月）.....	34
別紙 4 人事担当課向けアンケート結果.....	36
別紙 5 職員向け人事評価に関する意識調査結果.....	40
別紙 6 民間企業における人事評価の取組について（概要）.....	66
別紙 7 人事評価記録書様式イメージ.....	68

参考資料

・「人事評価の改善に向けた有識者検討会」開催要領及び運営要領.....	74
・「人事評価の改善に向けた有識者検討会」開催状況.....	77
・参照条文.....	79
・経済財政運営と改革の基本方針 2020（令和 2 年 7 月 17 日閣議決定）（抜粋）.....	93

はじめに

国家公務員の人事評価制度は、任用、給与、分限等あらゆる人事管理の基礎であるとともに、人材育成の意義も有し、さらには組織パフォーマンスの向上にも寄与するものである。

現在、国家公務員を取り巻く状況は大きな変化の中にある。近年、国家公務員の若手の離職者の増加傾向などが見られるほか、国家公務員の働き方改革が喫緊の課題となっており、職員のモチベーションやエンゲージメントの向上を図り、人材を育て、確保していくことが強く求められている。

人事評価制度は、平成 21 年の開始から 10 年以上が経過し、この間、実施 5 年目に当たる平成 25 年度には「人事評価に関する検討会」が開催される等、人事評価制度の改善に向けた取組が進められてきた。本検討会では、国家公務員の人事評価制度の運用状況を改めて検証した上で、能力・実績主義の徹底の観点のほか、働き方改革の要請、コロナ禍を背景としたテレワークなど新たな働き方の普及といった時代の変化も踏まえ、今後の人事評価の在り方について幅広く検討を行うことを目的として、令和 2 年 7 月以降検討を行ってきた。

本報告書では、様々な調査等を通じて浮かび上がってきた課題を整理し、国家公務員を巡る諸課題も念頭に置きながら、人事評価制度の本来の目的や役割に立ち返り、具体的な改善の方向性について提言を行うものである。

政府においては、本報告書の提言を踏まえ、改善に取り組むことを心から期待する。

令和 3 年 3 月

人事評価の改善に向けた有識者検討会 座長 守島基博

I 国家公務員の人事評価制度について

1 現行の人事評価制度について

国家公務員の人事評価制度は、平成 21 年から導入されている。職員個々の能力や実績を的確に把握して、任用、給与、分限等あらゆる人事管理の基礎となるものであり、また、個々の職員の強み・弱みを把握して能力開発の促進につなげるなど、人材育成の意義を有するものである。

人事評価は、職員がその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るもの¹であり、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」で構成され、職員一人一人の能力や実績を適正に把握できるよう、いずれも絶対評価で評価することとしている²。

能力評価は、1 年ごとに実施し、評価期間において現実に職員が職務遂行の中でとった行動を、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³）の類型として各府省等の人事評価実施規程に定める「評価項目」ごとに、人事評価実施規程に定める行動に照らして、当該職員が発揮した能力の程度を評価するものである⁴。

業績評価は、半年ごとに実施し、評価期間において職員が果たすべき役割について、業務に関する目標を定めることその他の方法により当該職員に対してあらかじめ示した上で、当該役割を果たした程度を評価するものである⁵。

評価結果を表す評語は、能力評価は評価項目ごとに、業績評価は設定された役割ごとに、「個別評語」を付し、総括的な評価結果を「全体評語」として付す⁶。個別評語及び全体評語の評価段階は、一般の職員については、5 段階評価（全体評語「S・A・B・C・D」。個別評語「s・a・b・c・d」。）で付すこととされている⁷。

期首及び期末に評価者が被評価者と面談を行い、期首に果たすべき役割を確定し、期末に人事評価の結果に基づいて指導・助言を行うこととしている。

なお、人事評価の評語は、任用、給与等の基準として用いられており、任用については昇任の要件を満たす者の中から、ポストの能力・適性等を考慮して決定され、給与（昇給・勤勉手当）については、人事院が定める評価結果等に関する基準に基づき、所定の分布率⁸に従い、昇給区分・成績区分が決定されることとされている。

制度の概要については、【別紙 1】のとおり。

¹（参照）国家公務員法（昭和 22 年法律第 120 号）第 18 条の 2

²（参照）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）（以下「政令」という。）第 4 条

³ 標準職務遂行能力は、例えば、係員、係長、課長補佐、課長などの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、内閣総理大臣が定めるものである。

⁴（参照）政令第 4 条第 1 項及び第 3 項

⁵（参照）政令第 4 条第 1 項及び第 4 項

⁶（参照）政令第 6 条第 1 項

⁷（参照）政令第 6 条第 2 項

⁸ いずれも一般の職員の例として、

昇給：「極めて良好」（8 号俸以上）の分布は 5%、「特に良好」（6 号俸）の分布は 20%。「良好（標準）」の昇給は 4 号俸（55 歳未満）

勤勉手当：特に優秀（成績率 190～115/100）の分布は 5%以上、優秀（成績率 115～103.5/100）の分布は 25%以上、良好（標準）の成績率は 92/100

2 平成 25 年度の検討会における課題と対応について

平成 25 年度に開催された「人事評価に関する検討会」において、制度の運用状況を検証し、制度・運用の改善の方策等の検討を行っている。

人事評価制度については、被評価者・評価者ともにおおむね肯定的に受け止められており、人事評価制度は、当初の目的に沿って円滑に実施されている状況とされたが、一方、評語区分や評語の趣旨の理解、下位評価の付与後の対応策、面談におけるアドバイス等、幾つか課題や意見が見られ、人事管理の基礎としての観点からは、改めて評語区分の趣旨を徹底する、人材育成等の観点からは、評価結果の一層の活用が必要との提言がなされた。

同検討会における議論とその後の対応状況については、【別紙 2】のとおり。

(主な対応内容)

① 人事管理の基礎となるツールとしての役割

- ・ 現行の評語区分の趣旨の明確化（評語のレベル感の作成 等）
- ・ 上位評価（S、A）及び下位評価（C、D）を付与する場合の理由の記載を義務化
- ・ 評価者講座等の受講義務付け等による目線合わせの徹底
- ・ 下位評価を付与した後の対応策の明確化（「成績不良者の能力・意欲向上マニュアル」の作成 等） 等

② 人材育成等に資するツールとしての役割

- ・ 期首・期末面談の充実・一層の活用の周知
- ・ 人材育成に活用するための評価者訓練の充実（傾聴・承認・質問等のコーチングスキルの周知・指導） 等
- ・ その他の人材育成に有効な手法として、多面観察の実施

③ その他

- ・ 柔軟な働き方への対応として、ワーク・ライフ・バランス推進に資する効率的な業務運営等についての人事評価への適切な反映

Ⅱ 現状と課題

1 運用実態調査

今回の制度・運用の改善の検討に当たり、内閣人事局において、以下のとおり、全府省等を対象として、評語分布調査、人事担当課向けアンケート及び職員向けの人事評価に関する意識調査を実施し、人事評価の現状分析を行った。

① 評語分布調査（【別紙3】参照）

能力評価（評価期間：平成30年10月～令和元年9月）及び業績評価（評価期間：平成31年4月～令和元年9月、令和元年10月～令和2年3月）の全体評語分布について調査を行った。

② 人事担当課向けアンケート（【別紙4】参照）

人事担当課としての考え方について、アンケート調査を実施した。（実施期間：令和2年6月～7月）

③ 職員向け人事評価に関する意識調査（職員意識調査）（【別紙5】参照）

国家公務員法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27万人）の中から、各府省等一律5%の職員を抽出し、インターネット調査を実施した。（実施期間：令和2年9月28日（月）～10月16日（金）。回答者数11,203人、推定回収率81.6%）

2 運用状況と課題

これらの運用実態調査から人事評価制度の実施状況を概観すると、例えば、職員意識調査では、期首面談・期末面談を有益とする者が8割強となっていることや、評価者のほとんどが、内閣人事局によるものを始めとして何らかの人事評価の研修を受講済みであることなどから、人事評価制度自体は定着し、浸透していると考えられるが、一方で、幾つかの課題も見られる。

人材育成への活用は人事評価の重要な目的であるが、職員意識調査からは、人事評価の結果が人材育成に活用されている実感があると回答した者は1割弱と非常に低い水準となっている。期首・期末面談について、面談に要した時間は約5割が10分未満、本府省庁では職員の約1割はそもそも面談を受けていないとの回答となっており、面談の場を通じた指導・育成が十分行き届いていない可能性がある。一方、期首・期末面談に時間をかけ、評語付与の理由をしっかりと説明し、具体的な事実を挙げて指導を行うことにより、人事評価制度に対する納得感がより高まる傾向が見て取れる。このように、人事評価の運用面から管理職のマネジメントの実施状況を見ると、管理職の中にはマネジメント行動が十分にとれている者、課題がある者といった水準のばらつきがある状況と考えられる。

また、評語付与に関しては、評語分布調査について、前回（平成25年度）の調査と分布傾向に大きな変化はなく、現行の仕組みの中では、評価の目線は安定し、評価の仕方がある程度定着しているとも考えられる。一方で、一般職員では、例えば、Aが付与される者が5割以上となり、大きな割合を占めている状況にあり、この点、人事担当課

アンケートにおいても、一部の評語が大きな塊となり、識別性が弱く活用しにくいといった意見も見られる。

また、評価者の約7割が評語の境目の見極め・判断に困難を感じており、AとBの区別・見極めが難しい（例えば、AとBの間に異なる評語区分があるとよかった）という声も強い。Bが「通常」である旨の徹底を行ってきているが、人事担当課アンケートでは、実態としてBが通常より下の評価であると理解されている、依然として評価者間の評価にばらつきがあることを指摘する声もある。

目標設定に関する留意事項（通知）の増加などにより、評価作業の煩雑を指摘する声もあり、人事評価が、評価者にとって大きな作業量となっている一方で、それに見合う十分な効果に結び付いていない可能性がある。

3 民間企業及び地方自治体における人事評価の取組

人事評価の改善の方向性の議論の参考とするため、民間企業や地方自治体における人事評価の取組について、ヒアリング等による調査を実施した。

（1）民間企業における取組事例

人事評価を組織改革・人材育成のためのツールとして活用していく傾向が強く見られる。フィードバックを重視し、次の成長につなげていけるよう、人事評価の機会の積極的な活用を図っている。

面談の場において従業員それぞれの強みや改善点などの具体的なフィードバックを行うほか、能力開発・キャリア形成に特化した面談の実施、管理職に対する360度評価・多面観察の積極的な実施を通じた能力開発・育成等の取組が見られた。

また、目標管理制度について、組織目標とリンクした厳格な成果目標の設定にとられず、指標等を用いて組織目標の実現を柔軟に評価するOKR(Objectives and Key Results)の考え方を導入したり、目標の達成度だけではなく、他者の成功や組織への貢献も評価要素とする、ストレッチした目標（レベルの高い目標）設定を推奨する、管理職は人材開発・組織開発に係る目標を1つ以上設定するといった取組も見られた。

コミュニケーションスキルなどマネジメント能力の向上につながるものも含め、評価者への研修の充実を図っている、評価の目線合わせを徹底する観点から、評価の決定に際し評価者や調整者らによる会議を開催している等の取組も見られた。

また、テレワークが急速に増加する中、オンラインコミュニケーションツールの積極活用、1on1ミーティングの実施等によるコミュニケーションの機会の確保等、様々な工夫が行われていた。

詳細については、【別紙6】のとおり。

（2）地方自治体における取組事例

地方公務員法（昭和25年法律第261号）に基づき、地方自治体においても人事

評価の制度が設けられている。国家公務員の人事評価制度に類似した評語付与方式と、評価結果を項目ごとに点数化した数値の合計によって評価する数値化方式などが見られる。数値化方式は、印象や感覚で評価を付すことがないよう、評価者の裁量ではなく事実に基づいて判断して、納得感を高めることを意図するものであり、例として、能力評価については、個別の評価項目ごとに重要度に応じて点数を配分し、それぞれの評価項目の中で被評価者の行動に応じて何種類かの点数区分を設けて全体点数を算出し、業績評価については、それぞれの目標について達成度と難易度に応じて点数を算出し、それに目標間で設定したウェイトを掛け合わせて全体点数を算出する仕組みとしている事例がある。

その他、職員の人材育成と能力開発の基本方針を策定し、それに基づき人事評価の行動評価（能力評価）に係る評価項目及び各項目に掲げるキーワード・求められる行動を設定し、研修とも連動させる取組や、管理職については行動評価（能力評価）の評価項目の一部をマネジメント評価として実施する取組、人事評価表とは別に、今後の勤務・研修等の申告を行い、上司からの指導・助言に用いて能力開発・キャリア開発に活用するシートを用意する取組等を行っている自治体の事例の紹介があった。

Ⅲ 改善の方向性

1 改善のコンセプト

国家公務員に人事評価制度が導入されてから 10 年以上が経過し、人事評価そのものは定着をしていると考えられるものの、今般の運用実態調査などからは、評価作業が煩雑な一方で、職員の能力や業績的的確な把握や、これに基づく適材適所の人事管理、人材育成、これらを通じた組織パフォーマンスの向上といった点から見ると、十分役立っている実感に乏しいという課題が明らかとなった。

人事評価は、任用、給与、分限、人材育成等、全ての人事管理を行うための基礎であり、公務を担う人材を育て、生かすためのツールである。公務の適切な遂行のため、人事評価を通じて、まずは、職員一人一人の状況を、具体的な行動に基づいて、公平かつきめ細かく、的確に把握することが必要である。その上で、適切なフィードバックにより職員の育成を図り、それぞれの個性や特性を生かし、やりがいを感じながら、自律的に職務に取り組むようにしていくことが求められる。

また、近年、国家公務員については、長時間労働、若手職員の早期離職者の増加傾向、採用試験の申込者数の減少傾向等の課題が顕在化しており、これらに対応する観点からも働き方改革や人材育成、適正な組織管理が重要となっている。これらについて管理職の役割が極めて大きいことから、管理職の人事評価は、適切なマネジメントを行っているかに重点化して行うことが必要である。

併せて、人事評価が的確に行われるためには、その作業が効率的・効果的に行われるよう、手続面での工夫も求められる。

このような観点を踏まえ、国家公務員の人事評価制度が、公務組織のパフォーマンス向上や改革のための重要なツールの 1 つとして、その役割を適切に果たしていけるよう、以下の方針の下、改善を図ることとする。

(1) 人材育成・マネジメントを強化するための組織改革・育成ツールとして活用

制度導入当初から、人事評価は人材育成の意義も有するものとされてきているが、この観点から活用されている実感が十分とは言えない状況にあり、人材育成ツールとしての活用を強化する必要がある。その際、政策課題が複雑化する中、同質的な人材をつくるのではなく、多様な人材を育成し、一人一人に適した役割を付与することが、こうした課題に対応する上で不可欠であることに留意すべきである。人事評価のプロセスを通じて、組織の目標と関係づけて職員の役割を認識させるとともに、職員一人一人の強み・弱み（秀でている点・改善点）を把握し、人事評価記録書に明確に記載した上で期首・期末面談の実施を徹底し、面談の場等を通じてその評価の内容を示し、具体的なフィードバックを行うことにより成長を支援する。また、職員の挑戦的な取組を促し、チームや組織が成果を挙げていくに当たっての自発的な貢献や効率的な業務遂行（時間生産性）等のプロセスについても広く「業績」として承認・評価していく。こうしたことを通じて、職員のセルフ・コントロールや能力開発を促し、公務組織の改善・強化やパフォ

ーマンス向上につなげるサイクルを回していく。さらに、人事評価の面談を中長期のキャリア形成支援の場としても活用し、各府省等において、上司と人事当局が連携して職員の成長を支援していく。

また、人事評価自体の適切な実施に加え、働き方改革の推進、キャリア形成も踏まえた人材育成、メンタルヘルスやハラスメントへの対応、育児や介護等時間制約のある職員等、職場における多様な人材・ダイバーシティへの対応等、行政組織の運営においては、マネジメントが果たす役割は極めて大きくなってきており、管理職に求められる能力も高くなっている。このため、管理職が少なくとも一定のレベル、さらにはより高度なマネジメント能力を確保することを目指し、管理職の人事評価については、業務運営や組織運営・人材育成といった、組織・チームとして成果を挙げていくために特に重要となるマネジメント要素を中心に、マネジメントの評価とフィードバックを行うこととする。併せて、マネジメントが不十分な管理職については、他の能力が優れていても高い評価をしない仕組みとする。

こうした取組は、職員のエンゲージメント、モチベーション向上や人材確保につながるものであり、このような観点も意識しながら人事評価の改善を図る。

（２）職員の能力・実績をきめ細かく的確に把握

人事管理や人材育成を適切に行っていくためには、職員一人一人の能力・実績をきめ細かく、的確に把握していく必要がある。現行の人事評価制度では、能力評価・業績評価ともに、一般職員については５段階の評語区分を設けた上で、絶対評価により行っている。

絶対評価は、他者との比較ではなく、一定の評価基準に照らして判断したものがそのまま評価となるものであり、職員一人一人の能力開発や人材育成につながりやすく、被評価者の納得が得られやすいが、評価が恣意的になったり、寛大化する傾向が生じやすいとされている。一方、相対評価は、集団の中で周りの職員と比較した上で評価を決める仕組みであり、職員間の競争の促進につながるほか、評価者にとっては評価作業が容易になる一方、評価の基本となる職員一人一人の状況の把握がおろそかになるおそれがあり、また、業務が異なる職員を相互比較することの困難さや、他の職員の動向により評価が変動し得ることから、評価についての納得性が得られにくく、不公平感の助長やモチベーションへの悪影響、チームワークへの支障を及ぼす可能性が指摘されている。

職員一人一人の能力・実績を客観的に把握するという人事評価の本来の趣旨からは、絶対評価によることが基本となる。特に、人事評価の人材育成機能の観点からは、職員を相互比較したり、一定の分布率を設定した上で評価すると、職員の成長に応じた評価が分布率との関係でできなくなるようなことが起こり得る等、被評価者の納得感が得られにくく、適切な人材育成につながらない懸念があり、分布率によらず、職員一人一人の能力・実績を客観的に把握し、強み・弱み（秀

でている点・改善点）を踏まえて、成長を支援していくことが重要である。一方で、人事評価を職員の処遇に活用することも重要であるが、この観点からは、予算の制約等の中で昇給等を行う必要があり、あらかじめ定められた分布率等に基づいて評価することとなる。今回の人事評価の改善では、人事評価を人材育成やマネジメントを強化するためのツールとして活用することを重点に置いており、引き続き絶対評価による評価を行うことが適当である。一方で、職員の処遇については、別途人事院が定める評価結果等に関する基準に基づき、人事評価の結果が適切に反映されることが必要である。

他方で、絶対評価により評価を行うことによる課題への対応も必要である。絶対評価により行われている現在の評語の分布状況を見ると、一部の評語が大きな塊となっており、同じ区分に属する者が多く、職員間の識別性が弱く、そのままでは活用しにくい等の課題がある。評語の分布状況に大きな傾向の変化が見られない中、人事評価の結果を人事管理や育成に一層活用していくため、評語区分を見直し、区分数を増やすことにより識別性を高め、一人一人の状況に応じたきめ細かな対応を可能とする。

また、現行の評語区分は、Bを「通常」として、その「通常」より上か下かで他の評語の判断をする設計となっている。これまでこの考え方にに基づき評価者の目線合わせを図ってきたが、「通常」という概念にはどうしても幅があるために評価者間の目線合わせが困難であり、また、印象に引きずられた評価になりがちであるという側面は否めない。

以上を踏まえて、職員一人一人の能力・実績を客観的に把握できるようにするため、評価の評語区分については、現行の5段階から6段階に細分化をするとともに、従来の評語区分にとらわれないよう評語自体を刷新する。また、「通常」より上か下かなど、印象に基づく評価を廃し、具体的な行動例を基準に様々な能力や成果・貢献等を客観的に把握し、それらの個別評価を全体評価に的確に反映する仕組みとする。

さらに、評語分布状況を継続的にフォローし、必要に応じて評語の在り方等について改善を図ることとする。

なお、民間企業の中には、一部ではあるが、従来の目標管理による人事評価がパフォーマンスの向上につながっていない等の理由から、年単位等で目標を設定して評価するという人事評価サイクルにおける評価結果のランク付けを廃止する一方で、上司と部下間で高頻度フィードバックを行い、成果に対する報酬等は上司の裁量により分配する等、従業員の成長を重視し、パフォーマンスの向上を図る、ノーレイティングと呼ばれる手法をとる企業もある。この考え方は、部下の能力・業績を把握し、フィードバックを通じて育成していくことで、組織パフォーマンスを向上させようとしている点で、今回の改善の方向性と共通するところがあり、成長支援のためのきめ細かなフィードバックの観点は、改善の方向性に取り入れるべき要素である。一方で、国家公務員の業務は、確実な遂行と達成が

求められるものが多く、こうした業務は明確な目標の設定と達成度合いを測る仕組みが効果的であり、目標への対応について柔軟に考えるノーレイティングの手法は、公務にはなじみづらい面がある。また、その導入に当たっては、上司が組織目標に照らして各部下職員の人材育成の方向性や到達点を正しく理解した上で、ノーレイティングのためのマネジメントや人材育成のスキルを有していることや、職場の環境が整っていることも求められる。さらに、評語を付与することは、職員の能力や業績に係る目標への達成度合いや成長度合いを示すものとなり、職員のモチベーションにもつながる効果もあるため、今回の改善に当たっては、引き続き評語の付与を行うことが適切である。

(3) 確実に実効性ある評価のための手続（簡素化・効率化など）

人事評価に係る組織全体の状況の分析や、各職員の成長の継続的なフォローをできるようにするため、人事評価を含む人事管理に係る情報システム化を推進する。

また、人事評価の手続は関係者の一定の作業を伴うものであるが、これが人材育成やパフォーマンスの向上につながらない煩雑・非効率な作業があれば、かえって形骸化を招き、人事評価の機能の更なる低下につながりかねない。このため、人事評価の手続や様式について、人事評価制度全体を通して使いやすさ・使い勝手等のUX（ユーザーエクスペリエンス）の観点も含めて改めて検証し、被評価者、評価者・調整者、人事当局等が必要な作業に注力できるよう、手続上の簡素化、効率化を図る。特に、時々の状況に応じて、多数の通知類として発出されてきた法令遵守、ハラスメント防止、働き方改革等、評価に関する留意事項については、分かりやすく整理・統廃合することにより、確実な評価への反映を図る。

また、約27万人の国家公務員の多様な職場実態を踏まえた実効性の高い人事評価を実現するため、政令等で定める共通枠組みについては簡素化し、ここで示されたコンセプトの基で、各府省等で独自の工夫を行える仕組みとする。

2 改善の具体的方策

1のコンセプトを踏まえ、以下のとおり具体的な改善を進めることが適当である。

(1) 職員のやりがい向上にもつながる人材育成機能の強化

① 能力評価

人材育成を図っていくためには、まずは、職員の状況を客観的かつできる限り具体的に把握していく必要がある。被評価者は自らの状況を認識することにより、自主的な能力開発や改善に努めることができ、評価者はそのための具体的な指導・助言を行っていくことが可能となる。

能力評価は、「判断」や「説明・調整」など、国家公務員制度上の標準職務遂行能力をベースとした評価項目について、1年の評価期間において職員が現実

務遂行の中でとった行動を基に、当該職員の発揮した能力の程度を評価することとしており、人事評価記録書上、職員の具体的な状況が十分に表れてこない可能性もあり得る。指導・育成の出発点として、どの評語を付与したかにかかわらず、職員の行動を基に職員一人一人の具体的な「強み（秀でている点）や弱み（改善点）」を明確に把握し、これらを具体的に事実も交えて記載、記録し、確実にフィードバックしていくことが必要である。人事評価記録書にこれらの記載欄を設け、また、中長期的な人材育成を意識した、評価者としての育成方針に関する意見等も記録書の中で記載できるようにする。こうした事実に基づく評価とフィードバックは、職員の人事評価に対する納得性の向上にもつながるものである。

人事評価においてどのような行動が評価されるかを示すことは、職員の意識や行動の変革をもたらす。国家公務員は全体の奉仕者として、言うまでもなく、職務を遂行するに当たって国民の疑念や不信を招くようなことがあってはならず、服務規律、法令遵守等のコンプライアンスなど国家公務員が守るべき倫理等の要素を改めて確実に評価するとともに、働き方改革が喫緊の課題となる中、職員の効率的な働き方について、「業務運営」や「業務遂行」等の評価項目の中で引き続きしっかりと評価する。

能力評価においても、時間当たりの生産性を高める働き方の観点は重要であり、この点も取り入れて評価することを明確にし、業務状態に応じた長時間労働の抑制を適切に評価する。ただし、業務上やむを得ない長時間労働については、マイナス評価してはならないことは言うまでもない。

また、特定の専門的な分野の職務を経験していく職員について、その知識・技術・能力の習得について評価することはもちろんのこと、様々な分野の職務を経験する、いわゆるジェネラリストの職員についても、そうした経験を積み重ねて総合的な視点から行政課題に対応できる能力を身に付け、職員の持続的な成長につなげていく観点から、現在のポストで身に付けた専門的な知識・技術・能力についての的確に評価に反映する。こうしたことを人事評価記録書様式や運用上のルールに反映し、着実な実施を図る。

② 業績評価

業績評価においては、通常、組織目標から導かれる事項に関して、達成（実現）すべきものとして目標設定が行われる。公務の性質上、業務の安定的な遂行は重要な要素であり、人事評価のプロセスを通じて、業務の意義を認識させ、業務に対する納得感を高め、そしてそれを適切に評価していくことが引き続き求められる。

その上で、職員の挑戦的な取組を促し、成長を支援し、また、更なるやりがいをもって業務に取り組めるようにしていくことも重要であり、あえて困難な仕事に取り組んだ職員をしっかりと評価する必要がある。こうした観点から、必ずしも達成することを前提としない、職員にとってチャレンジングな目標（困難度が

高い目標）の設定を推奨し、職場や業務の状況等に応じて、原則として1つ以上設定する。面談等を通じて上司もこうした目標の設定に関与して、場合によっては主導して提案するなど必要な支援を行い、適切に設定する。なお、困難度の高い目標については、未達成であることをもって低い評価としないこととする一方、こうした目標とは別にその職員が達成すべき業務上の成果の検証は必要であることから、こうした通常の目標との組み合わせで全体評価を行う等の運用ルールを明確にしておく必要がある。

また、期首に設定した目標にとらわれすぎることなく、それ以外の取組（突発的な業務や自主的な取組等）も積極的に評価する。期首の目標設定が困難な場合も含め、状況の変化に応じ、期中のコミュニケーションを通じて、業務目標の追加・変更を柔軟に行い、目標に反映できなかった取組も含め、期首に設定した目標と同様に評価を行い、全体評価に適切に反映する。

なお、働き方改革が喫緊の課題となる中、育児や介護等により通常より短時間の勤務となる職員について、勤務時間を踏まえた適切な目標設定を行うとともに、そのような目標設定や勤務時間が短いことのみを理由として低く評価することがないように留意する必要がある。

公務の水準を高めるためには、組織・チームとしての成果・パフォーマンスを高めていくことが必要であり、それに資する職員の取組を業績として適切に承認・評価することが適当である。自分の仕事が何かに貢献し、きちんと評価されている実感はやりがいをもたらし、意欲的な業務への挑戦や更なる成長を促し、組織パフォーマンスの向上にもつながるものである。このため、業績を評価するに当たっては、具体的なアウトプットの達成度合いのみではなく、チームや組織が成果を挙げていくに当たっての貢献、業務遂行に当たっての創意工夫、効率的な業務遂行（時間生産性）等のプロセスも組み合わせて、その職位にふさわしい役割を果たしたかという観点から評価することとする。こうした観点は、公務を支えるいわゆるルーティン業務についても、達成した成果に加えて、こうしたプロセス面の工夫等が目標に対する業績又は目標外の業績として評価され、高い評価にもつながり得る点で重視すべきである。プロセスを評価するに当たっては、テレワークも普及する中、熱心に取り組んだことや長時間かけたということではなく、チームや組織が成果を挙げるに当たっての具体的な貢献等を評価対象とすることが重要である。

こうしたことを人事評価記録書様式や運用上のルールに反映し、業績のフィードバックも含め、着実な実施を図る。

③ 面談の充実・役割強化等

人事評価の面談の場は、職員の指導・育成を図っていく上で非常に重要な機会となる。期首面談は評価期間中の業務上の目標等のすり合わせを行うとともに、評価者と被評価者との間で認識の共有を図るものであり、期末面談は、期中の状

況を振り返り、改善に向けた指導・助言等を通じて、被評価者が評価について理解するよう努め、職員の成長を支援していく機能を有する。その際、人事評価で示された成果・貢献等、強み（秀でている点）・弱み（改善点）、評価結果（評語）等の要素を適切に伝え、今後の期待などとともに、次につながる形でフィードバックすることが人材育成には不可欠であることについて特に留意すべきである。

一方、職員意識調査の結果からは、そもそも面談自体が実施されていないケースもあり、まずは、期首・期末面談の実施義務を徹底していく必要がある。各府省等において各評価者の面談実施状況を確認していくことが適当であり、例えば、何らかの形で、被評価者側に確認をすることなども考えられる。また、面談が行われていても、短時間で終了するケースや、日常のコミュニケーションの機会としての域を出ないような場合も多いと考えられ、面談の場を充実させ、成長のための適切な指導・助言が行われる場となるよう、面談において具体的に行うべき内容や必要な時間の目安等を記載した、面談に関するガイドラインを内閣人事局において作成し、各府省等はガイドラインを活用し、面談の確実な実施と内容の充実を図る。

また、期首に目標を設定した後、期中においても目標達成に向けた指導・助言等のフィードバックや、業務状況の変化に応じた、目標の修正等を行う中間的な面談を実施することも重要である。さらには、人事評価制度上の面談を行うことでよしとするのではなく、評価者と被評価者の間で、定期的にコミュニケーションの機会を設け、信頼関係を醸成するとともに、被評価者の状況を把握したり、業務や役割をすり合わせたり、相談に応じたり、成長を促していくためのフィードバックを行う取組も有効であり、積極的な取組を推奨する。

テレワークが普及し、職員同士が離れて仕事をする機会も増える中、このような場を通じてのコミュニケーションは業務や役割のすり合わせ、期中における具体的な行動（評価事実）、成果、貢献等の把握、ひいては適正な評価を行い、また、被評価者が適切に評価されているという実感を持つ上でも極めて重要となっており、その充実を図る。例えば、こうした取組として、いわゆる 1on1 ミーティングなどを活用することも効果的と考えられる。

なお、職員の成長を促していく観点からは、職員自らが成長の意識を持つことも重要であり、人事評価の面談を中長期のキャリア形成支援の場として活用していくことも考えられる。職員のこれまでの経験やキャリア志向等を記載したキャリアシートを用いることなどにより、職員の主体的なキャリアデザインを促進していくことが有効である。その際、キャリア形成についての上司との面談だけで終わらせることなく、人事当局が職員のキャリアを検討する際に活用できるよう、キャリアシートの情報を共有する等の人事当局との連携方策や、職員の経験の積み重ね・変化するキャリア志向に関する情報が蓄積される仕組みの構築などと一緒に取り組むことが求められる。その際、キャリア形成支援を行う上司の能力向上も重要になるので、この観点での能力向上も必要である。

（２）管理職のマネジメント評価の充実

① 能力評価

部下の成長を支援し、やりがいをもって効率的に業務を遂行できる環境を整え、組織パフォーマンスを向上させ、成果を挙げていくことは管理職の重要な責務である。一方で、国家公務員の各職場において、こうした組織・業務のマネジメントの取組が必ずしも十分に行われていないとの認識もある。

長時間労働の削減など働き方改革の重要性もますます高まる中、職場におけるマネジメントを強化していく必要があり、管理職の能力評価について、マネジメント能力への重点化を行う。具体的には、様々なマネジメントの要素のうち、従来、必ずしも十分に意識されてこなかった「管理職は、他者（部下）を通じてチームとしての成果を挙げていくものである」という認識付けを行った上で、業務改革や人材育成などに係る重要な評価項目（本府省課長級の場合、「業務運営」「組織統率・人材育成」。以下「重要マネジメント項目」という。）を特に取り出して評価を行う。人事評価記録書に重要マネジメント項目に係る評価欄を設け、これらの項目の能力や課題を個別具体的に把握・評価し、評語と所見を記載するとともに、その重要性に鑑み、管理職の能力評価の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運用ルールを設ける。重要マネジメント項目の具体的な要素としては、業務の見直し・効率化、業務の割り振り、部下職員や職場の状況把握、部下職員との対話、部下職員の長時間労働の抑制や適切な（チャレンジングな）目標設定、時間生産性の向上などが考えられるが、管理職に求められるマネジメントの内容と評価の視点を明らかにするため、内閣人事局において、重要マネジメント項目の評価に係る具体的な要素（着眼点）を提示する。

管理職の重要マネジメント項目の評価を行うに当たっては、評価者たる上司（幹部職員等）は、当該管理職の部下・職場の状況を積極的に観察し、管理職の具体的な行動やハラスメントの有無等を十分に確認した上で、的確な評価と当該管理職へのフィードバックを行う。その際、マネジメントの評価に当たっては特に、印象による評価とならないよう、その職員の行動に係る具体的な事実を把握し、人事評価記録書にもその内容を記載した上で行うことが重要である。

② 業績評価

業績評価においても、管理職の行動を促す観点から、重要マネジメント項目に関する具体的な目標を１つ以上設定する。例えば、人材育成、働き方改革、業務見直し等、職場の環境や状況に応じて重点的に取り組むべきと考える事項について、具体的に成果が評価できる目標を設定することを義務付ける。

(3) 評語区分の見直しときめ細かな評価の実現

① 評語区分の見直し

評語の6段階への細分化、刷新に当たっては、識別性を確保して、バランスの取れた評価となるよう、上位の評語付与には極めて高い水準を設定する。評価の基準には、「通常」の概念は用いず、レベル感が分かりやすい説明を付す。また、内閣人事局は新たな評語による評価の基準となる具体的な行動例（業務内容に応じたサンプル）を明示し、評価に当たっては職員の行動をこれに当てはめて、能力・実績の水準を客観的に把握できるようにする。評語区分を増やすことにより、職員の成長がより見えやすくなり、本人の努力や人材育成を通じて、上位の評価を目指していく効果も期待される。

新たな評語区分の考え方を以下のとおり示す。評語については、ランク付けの意味合いを過度に強調しないよう、アルファベットや数字による評語区分の呼称は用いず、「卓越して優秀」「非常に優秀」「優良」「良好」等、到達度が伝わる言葉を呼称とすることも考えられる。

<評語の定義と解説案>

○能力評価における全体評語（案）

職位ごとに定められた標準職務遂行能力が具現された行動がどの程度取られたか（その職位に応じた能力をどの程度発揮したか）

評語（注）	評語の解説
卓越して優秀 （１）	望ましい行動を上回る行動が常に確実にとられ、又は大きく上回る行動がとられており、当該職位として卓越して優秀な能力発揮状況である。 ＜別格の特別な能力の高さを持っており、他の職員が真似できないレベル。特に顕著な成果・貢献等が期待できるレベル。＞
非常に優秀 （２）	望ましい行動を上回る行動が頻繁にとられており、当該職位として非常に優秀な能力発揮状況である。 ＜他の職員の模範（ロールモデル）であり、具体的な行動を学んだり模倣したりする対象となる人材レベル。極めて高い成果・貢献等が期待できるレベル。＞
優良 （３）	望ましい行動がとられており、かつ、しばしば望ましい行動を上回る行動も見られており、当該職位として優良な能力発揮状況である。 ＜主体的に仕事に取り組み、高い視野で物事の勘所を理解して段取りよく動き、高い水準の成果・貢献等が期待できるレベル。＞
良好 （４）	望ましい行動が基本的にとられており、当該職位として良好な能力発揮状況である。 ＜職位に応じた仕事は過不足なくこなせるレベル。更なる伸びしろも認められる。＞
やや不十分 （５）	望ましい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、改善が必要である（１回のこの評価のみでは、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。）。>
不十分 （６）	望ましい行動がとれておらず、当該職位に必要な能力発揮状況でなく、大きく改善が必要である（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おらず、降任等を検討するレベルである。）。>

（注）評語について、記号や数字等で表すかについては、今後要検討

※「望ましい行動」とは、当該職位の職務を高い水準で遂行するために身に付けていることが望ましい能力を発揮した結果、取られる行動を意味する（当該職位として高い水準の職務上の行動を「望ましい行動」として位置付け、当該行動が「基本的に」とられていれば「良好」な能力発揮状況となる。）。>

○業績評価における全体評語（案）

組織目標をブレークダウンして設定した業務に関する目標等をどの程度達成したか（組織の中でどの程度の役割を果たしたか）

評語（注）	評語の解説
卓越して優秀 （１）	今期当該ポストに求められた役割を果たし、かつ、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をあげ、又は貢献等をしており、今期当該ポストに求められた水準をはるかに上回る、他の職員では果たし得ない卓越した役割を果たした。
非常に優秀 （２）	今期当該ポストに求められた役割を果たし、かつ、特に重要又は困難な課題について、非常に大きな成果をあげ、又は貢献等をしており、今期当該ポストに求められた水準を大きく上回る役割を果たした。
優良 （３）	今期当該ポストに求められた役割を果たし、かつ、しばしば期待を上回る成果をあげ、又は貢献等をしており、今期当該ポストに求められた水準以上の役割を果たした。
良好 （４）	基本的に、今期当該ポストに求められた水準の成果や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 （５）	今期当該ポストに求められた水準を下回る成果や貢献等であり、求められた役割を果たしていなかった（１回のこの評価のみでは当該ポストに求められる役割を果たしていないとまではいえない。）。
不十分 （６）	今期当該ポストに求められた成果や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（当該ポストに求められた役割を果たしておらず、降任等を検討するレベルである。）。

（注）評語について、記号や数字等で表すかについては、今後要検討

② 適正な全体評価の実施

全体評語の付与に当たっては、その職員の仕事ぶりについての概括的な印象等に引きずられることなく、個別の評価項目の要素を十分踏まえて行う必要がある。全体評語の付与を適正に行うため、各府省等においてそれぞれの職場の状況を踏まえた個別評語の全体評語への反映ルールを作成する。全ての一般職国家公務員に共通に適用されるべき反映ルールを確保する等の観点から、内閣人事局は、各府省等共通して盛り込むべき基本的なルールやひな形を提示する。

具体的な反映ルールとしては、例えば、

- ・職位ごとに重視する能力の項目を設定
- ・重要度が高い個別評語を重視して全体評語を付与
- ・個別評語が全て良好の場合、原則全体評語が優良以上付かない
- ・国家公務員としての基礎である「倫理」の評価結果については、全体評語に厳格に反映

・個別評価項目のウェイトに応じた点数化を行い、合計点を元に全体評価を付与等が考えられるが、いずれにしても、個別評語の各要素が的確に反映されるよう、きめ細かな対応をしていくことが望ましい。また、例えば、数が多い個別評語を上回る全体評語を付する場合など、一見して理由が分かりづらい評価を付す必要がある場合には、全体評価の所見欄において、その理由を十分記載することが求められる。

業績評価の個別評価に当たっては、引き続き、目標のレベル（困難度）とその達成度に応じて、適切な個別評語を付与するとともに、重要度も踏まえて、全体

評価を行う運用を徹底する。現在は、困難度や重要度の欄は空欄とすることも可能となっているが、適切な困難度・重要度の設定を行う観点から、◎○△等の中から、いずれかを必ず選択することとする。

能力評価の個別評価については、「倫理」など詳細なレベル分けが困難な項目については3段階とする等の簡素化を行う。

絶対評価の下、職員の能力や実績を客観的に評価することが重要であり、実態と乖離した評価が行わることがないように、引き続き、各府省等において、継続的な取組が必要である。内閣人事局においては、評価者講座や各種参考資料の充実等、各府省等をサポートする取組を継続していくとともに、各府省等の評語分布の状況等を定期的にフォローし、識別性の向上等の今回の改善の目的が達成されているかどうかも含め、運用状況を検証し、必要な場合には見直しをしていく。

(4) 確実に実効性ある評価のための手続（簡素化・効率化など）

① 情報システム化の推進

現在、人事評価についての情報システムを導入している府省等是一部にとどまっており、多くの府省等では人事評価記録書を電子メールや紙媒体でやり取りするなどしている。人事評価に係る情報システム化は、評価手続の効率化に資するほか、組織全体の状況の分析や、各職員の成長の継続的なフォローを可能とし、人事評価をよりの確に運用、活用することにつながるものであり、その取組を推進する。システムの運営に当たっては、上司などの人事評価に関わる関係者が職員の過去の評価結果を参照でき、人材育成上の達成度の把握や今後の育成方策への活用につなげられるようにすることが重要である。

② 留意事項（通知類）の整理・統廃合

これまで、時々の状況に応じて、法令遵守、ハラスメント防止、働き方改革等、評価に当たって留意すべき事項について、内閣人事局から各府省等に対して、多数の通知類を発出してきており、評価作業が煩雑となる一因となっている。こうした要素が、確実に、分かりやすく評価されるような形で、留意事項の整理・統廃合を行う。

③ 人事評価に関する研修、参考資料の充実

改善のコンセプトやこれを踏まえた新たな制度の理解と浸透、また、適正な評価の実施のため、引き続き、評価者訓練の充実を図る。コーチングスキルの深化等、面談の場での指導・育成に役立つ内容にも力を入れるほか、講習に参加しやすいよう、講習のオンライン化を推進する。

人事評価の一連の作業に関して、内閣人事局等が、詳細なマニュアルを整備してきているが、大部で手軽に参照しづらい側面もある。評価者等が、評価作業等

に当たって参照しやすいよう、内閣人事局等において、簡素で分かりやすいマニュアルを作成、提供する。その際、昨今のテレワークの進展等も踏まえ、オンラインで利用する際の利便性の向上等にも配慮する。

また、評価の納得感を高め、人材育成等に役立てていくためには、評価者のみならず、被評価者に対しても、改善のコンセプトや新たな制度、評語のレベル感等も含めて、人事評価の趣旨・目的・内容の周知をしていくことが重要である。内閣人事局において、そのための分かりやすい資料の作成・提供を行う。

④ 面談の実施方法

テレワークの進展も踏まえ、期首・期末等の面談をオンライン実施する場面も増加してきている。オンラインによる面談実施が可能なことを、明確化する。

⑤ 評価者等の設定等

適正かつきめ細かな評価や指導を行うためには、評価者の相応の負荷が生じることとなる。各府省等において、被評価者の人数を踏まえた適切な評価者や補助者の設定を行う。なお、評価に当たっては、評価者自身の認識や視点に加え、評価補助者が設定されているときはその評価補助者、さらには被評価者周辺の関係者から情報収集を行うことなどにより、より幅広い事実の把握や視点を基に行われることが望ましい。

⑥ 人事評価記録書の在り方

人事評価記録書について、評価者が評価作業を行いやすく、また、評価の実効性を高めるためにメリハリのあるものとするのが適当である。その一環として、能力評価の個別の評価項目に係る所見欄は廃止し、必要なコメント等は、新設する強み・弱み（秀でている点・改善点）の欄あるいは全体所見の欄に記載することとするなど、必要な見直しを行う。その他の事項も含めた、人事評価記録書の見直しのイメージは【別紙7】のとおり。

（5）改善方策への理解・浸透等

人事評価は全ての人事管理の基礎となるものであり、公正で透明性が高く、制度に対する信頼感が醸成されることが必要であることから、評価者と被評価者双方が制度を十分に理解した上で、実施されていくことが不可欠である。改善のコンセプトや、これを踏まえた新たな制度の適正な運用についても現場の評価者・被評価者等の十分な理解と浸透が必要であり、改善の実施に当たって、改めて十分留意する必要がある。なお、日頃から評価者と被評価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であり、引き続き苦情相談・処理についても、適切に運用していくことが必要である。

人事評価は全ての人事管理の基礎であり、安定的なものとする要請がある一方

で、公務の置かれている状況や制度の運用状況を踏まえ、不断に改善を図ることも重要である。評語分布を含めた運用状況を定期的に把握・検証し、必要な見直しを実施していくことが求められる。また、人事評価は、関係する職員の十分な理解の確保や継続的な動向を把握する観点から、ある程度安定的な仕組みであることが求められる一方、固定的なものである必要はなく、その時々 of 公務や職員の置かれている状況や、人事運用や組織運営における課題等に対応してその評価の観点や方法が見直されていく柔軟な制度であるべきであり、一定の期間ごとに振り返り、制度の検証をしていくことも常に念頭に置いておくべきである。

(6) 人事評価結果を処遇に適切に反映する仕組み

人事評価は、組織改革・人材育成のツールであると同時に、任用や給与等の処遇にも活用され、人事管理の基礎となるものである。

今般の評語の見直しを基に、人事評価の結果を昇任、昇給及び勤勉手当に活用するための基準が今後作成されることとなるが、その基準の作成に当たっては、今般示された評語のレベル感が適切に反映され、処遇にも適切に活用されることが重要である。

おわりに

今回、国家公務員の人事評価制度の運用状況を改めて検証し、今後の人事評価の在り方について幅広く検討を行い、評語区分の見直し等を含めて、具体的な改善の方向性を取りまとめた。

国家公務員は、国民への奉仕者として、高い気概と使命感、倫理観を持ち、職務を遂行することが求められ、各現場で奮闘している。それぞれの職員が、個性や多様性に応じて能力を最大限発揮していくことが、組織パフォーマンスの向上につながり、公務の水準を高めていくことになる。

人事評価制度は、こうした公務を担う人材マネジメントの中核的な役割を担うものであり、組織全体のパフォーマンス向上に貢献し、個人にとって、公平で納得感が高く、成長につながるものであることが求められる。そのためには、職員の状況を的確に把握・理解して、適所適材の人事管理を行うとともに、面談や指導等による上司と部下の日々のフィードバックを通じて、人材の成長を促していくことが求められる。また、働き方改革が喫緊の課題となる中、部下の成長を支援し、やりがいをもって効率的に業務を遂行できる環境を整え、チームとして成果を挙げていくことは管理職の重要な責務であり、そうした点を重視し、今回の報告書では、管理職のマネジメント能力に対する評価についても具体的な改善方策を示した。

人事評価制度を適切に機能させていくためには、被評価者と評価者との間の信頼関係と日々の円滑なコミュニケーションが不可欠であり、そのためには納得感のある評価と頻繁なコミュニケーションを積み重ねていくことが求められる。そうすることで、被評価者、評価者、さらには人事当局それぞれが、人事評価のサイクルを活用して、組織全体のパフォーマンスと一人一人の成長が実現でき、ひいては国家公務員に対する国民の理解の促進にもつながるであろう。

本報告書で示した改善の方向性を踏まえ、各府省等において人事評価が実効性ある形で実施されるよう、制度官庁において必要な措置を講じていくとともに、各府省等においても、適切な運用と活用、またその検証と更なる改善を進めていくことを強く希求する。

人事評価制度の概要

- 国家公務員の人事評価は、任用、給与、分限、人材育成等、全ての人事管理を行うための基礎となるもの。
- 「能力評価」と「業績評価」の2種類の評価を実施。
- 従前の勤務評定と異なり、評価基準を明確化し、民間と同様の目標管理の仕組みを導入したことに加え、期首・期末には評価者・被評価者間で面談を行ってコミュニケーションの機会を持ち、評価結果の開示とともに指導・助言を行うこととしている。

能力評価

職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力の評価【年1回】

- ・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）」に照らし、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を評価。
- ・一般の職員は5段階評価（S・A・B・C・D）、局部長級は3段階評価、事務次官級は2段階評価。
- ・評価期間は、毎年10月1日～翌年9月30日。

業績評価

職員がその職務を遂行するに当たり挙げた業績の評価【年2回】

- ・職員が果たすべき役割を「目標」として期首に設定した上で、その果たした程度を評価。
- ・一般の職員は5段階評価（S・A・B・C・D）、局部長級は3段階評価、事務次官級は2段階評価。
- ・評価期間は、毎年10月1日～翌年3月31日及び翌4月1日～9月30日。

- 人事評価は絶対評価により実施（人事評価は、適材適所の人材配置、人材育成、業務改善等に活用するため、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、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）。
- 評価者による評価実施後、調整者は全体評価に不均衡があるかどうかという観点から調整を行い、実施権者は調整者による調整が適当であるか審査。適当でないと認める場合には、調整者に再調整を行わせた上で、実施権者の確認をもって評価が確定。
- 人事評価の結果は、任免（昇任等）、給与（勤勉手当、昇給、昇格等）のほか、人材育成等において活用されている。

活用基準例

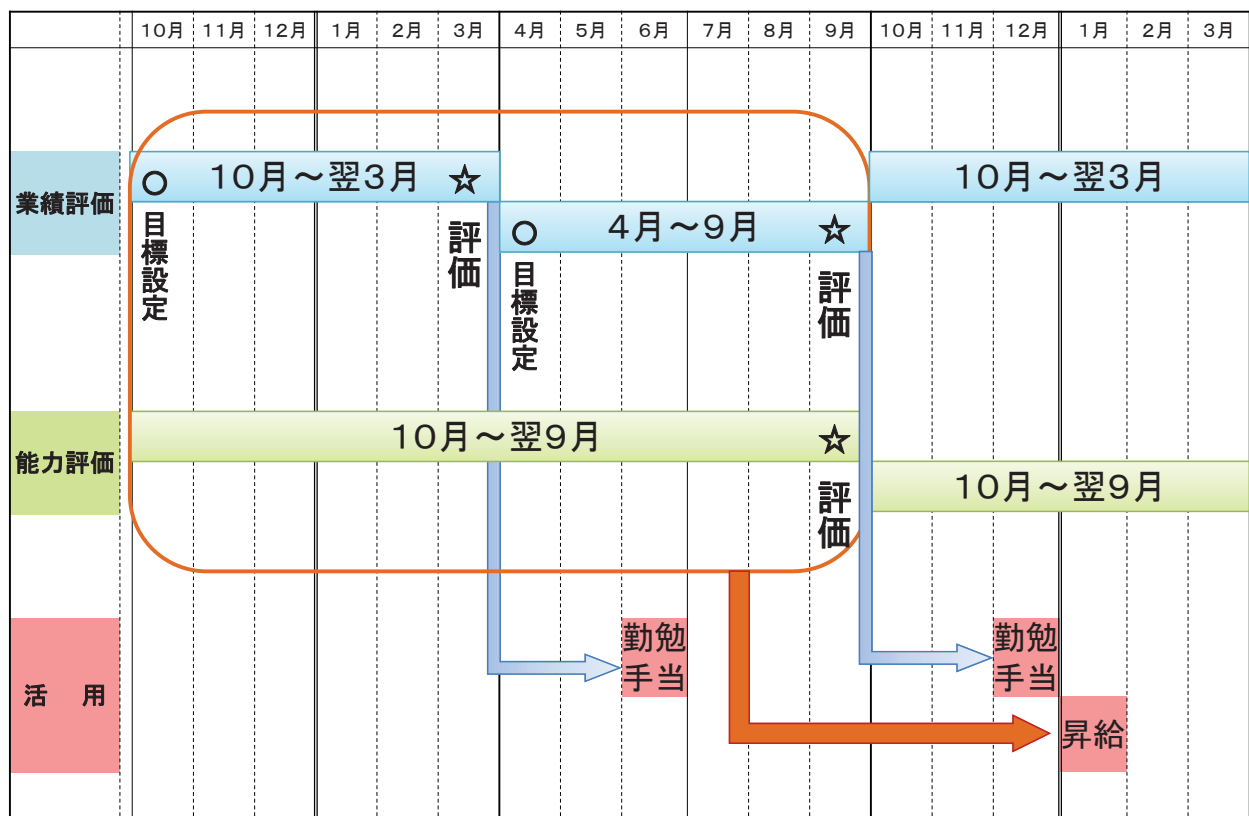
昇任

- ・本省室長級以下への昇任の場合、直近2回の能力評価のうち、少なくとも1回が「A」又は「S」である必要
- ・「D」の場合、分限の契機となる

勤勉手当、昇給

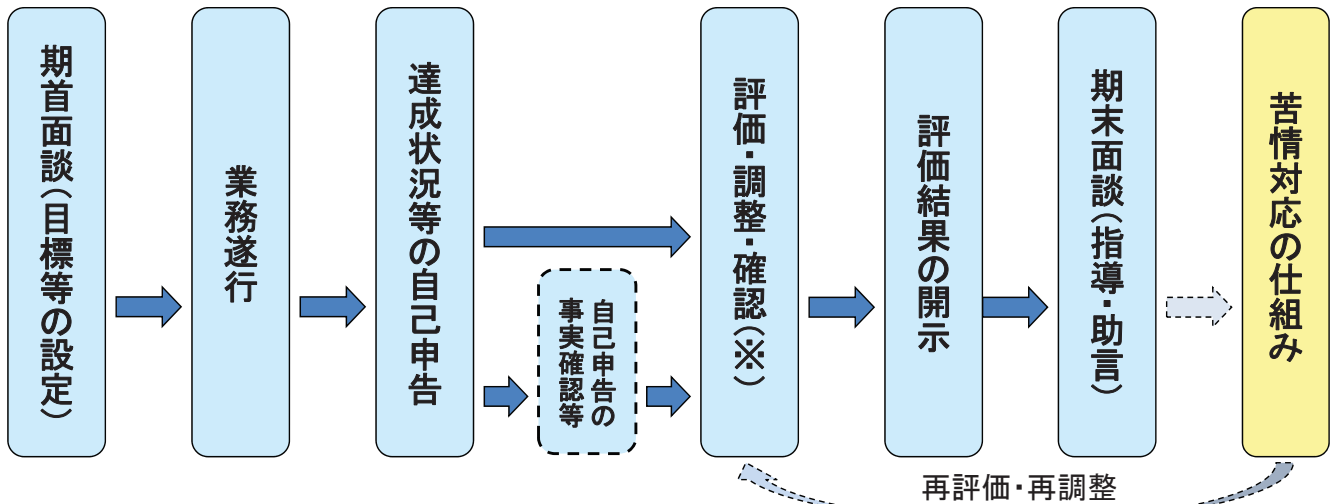
- S・Aを得た者の中から、上位グループを決定
- ・昇給：5%（極めて良好）、20%（特に良好）
- ・勤勉手当：5%以上（特に優秀）、25%以上（優秀）
- ※一般の職員の例

人事評価の実施と評価結果の活用のサイクル



※ 定期的に行われる活用のみを記載している。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

【参考】人事評価の流れ



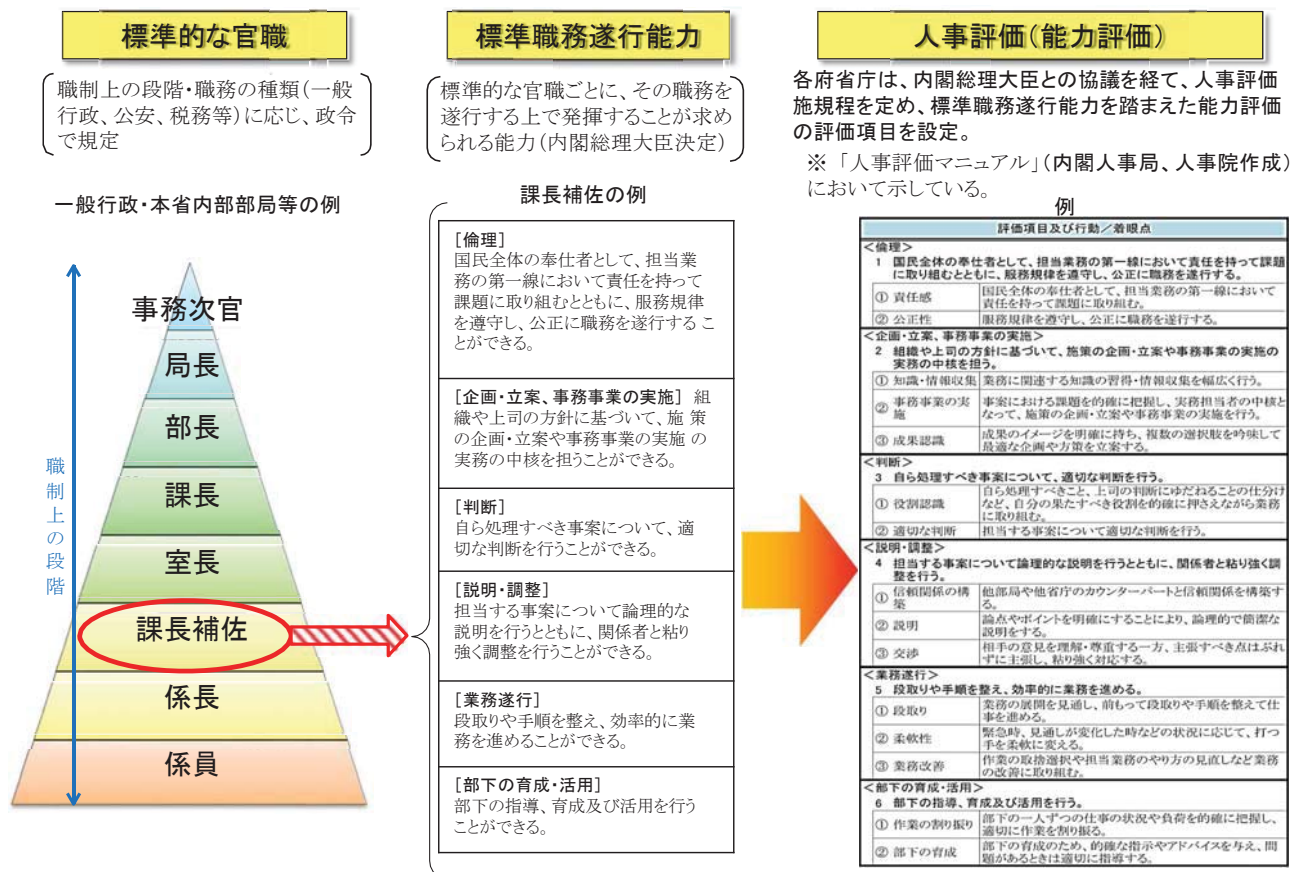
(※) 評価・調整・確認

- **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

(例)内閣人事局における評価者等の設定

参事官補佐(被評価者)→参事官(評価者)→内閣審議官(調整者)→人事政策統括官(実施権者)

標準職務遂行能力と人事評価の関係



人事評価記録書様式(管理職員)

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 課内の情報の中核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持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迅速に導き、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、法令等の遵守をもとより、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)

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	評価者	所属・職名:	氏名:	評価記入日: 令和 年 月 日
期末面談	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 (所見) (評語)		調整者 (任意)
1								
2								
3								
4								

※ 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)

目標設定の事例

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、〇月までに意見をとりまとめ、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、出来る限りの削減を図る。下半期内で少なくとも〇日以上の子休、男の産休・育休の確保取得を目指す、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。

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など、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)

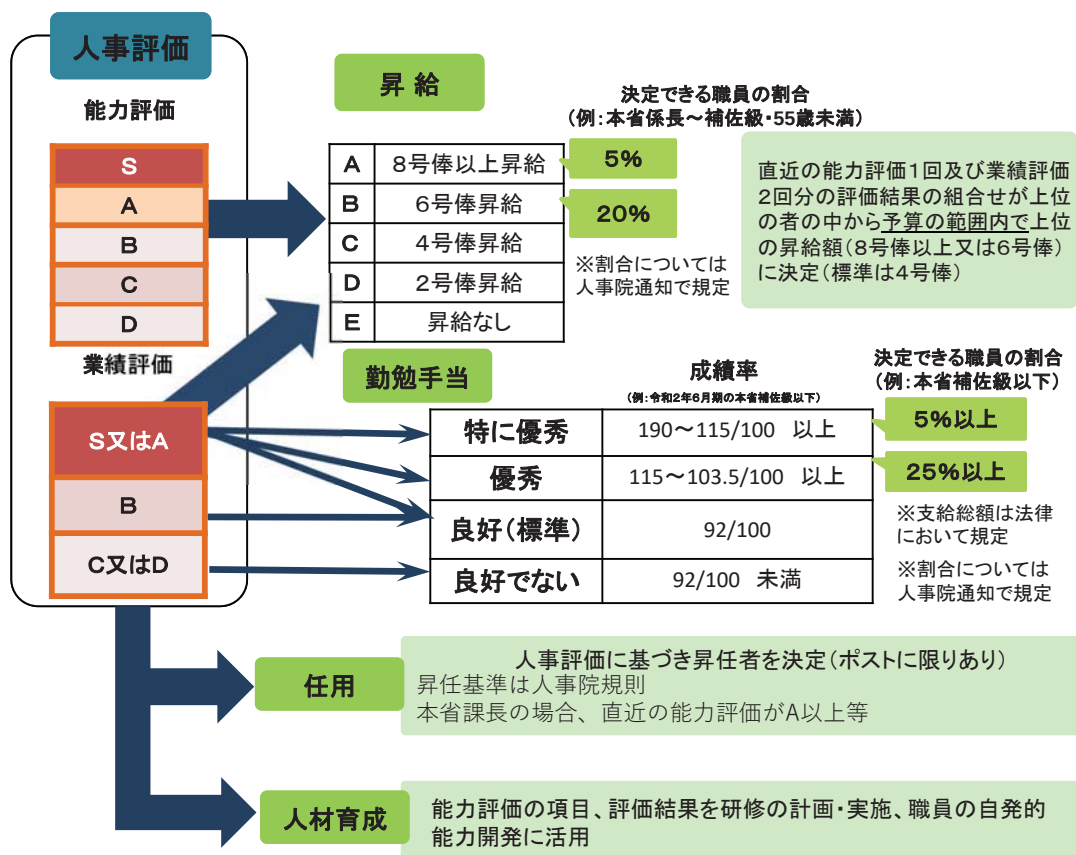
上位	s	問題なく目標を達成し、期待をはるかに上回る成果をあげた
	a	問題なく目標を達成し、期待された以上の成果をあげた
中位	b	以下（※）に掲げるようなマイナス要因がほとんどなく目標を達成し、期待された成果をあげた（通常）
下位	c	以下（※）に掲げるようなマイナス要因が見られるなど、目標の達成が不十分であり、期待された成果水準に及ばなかった
	d	本人の責任により、期限・水準とも目標を達成できず、通常の努力によって得られるはずの成果水準にはるかに及ばなかった

（※）・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

人事評価と任用・給与等への反映



平成 25 年度「人事評価に関する検討会」における議論とその対応状況

<人事評価に関する検討会>

【開催期間】平成 25 年 7 月～26 年 1 月（全 8 回）

【構成員】座長・守島基博一橋大学大学院教授（肩書は当時）ほか 構成員 7 名

【概要】国家公務員の人事評価制度の運用状況を検証した上で制度・運用の改善のための方策や評価結果を踏まえた人事管理上の措置の在り方等について幅広く検討

人事評価に関する検討会報告書（H26.2.7）	対応状況（令和 2 年 7 月時点）
3 人事管理の基礎となるツールとしての役割 （1） 通常・上位評価について 【対応の方向性】 人事評価は、任用、給与、分限等あらゆる人事管理の基礎となるものであり、職員個々の能力や実績を的確に把握することが求められる。 人事評価が人事管理の基礎としての機能を果たすためには、評価区分の趣旨を十分に周知し、職員の納得性や制度への信頼感を得ることが重要である。 このため、以下のとおり、現行制度の趣旨、特に評価区分の趣旨の明確化やその徹底、また、人事管理の基礎となる情報の更なる充実のための取組が必要である。	
① 現行の評価区分の趣旨の明確化 <u>評価区分の趣旨の明確化のため、各評価のレベル感を明確化し、評価の解説に補足すべきである。</u> 具体的には、<u>現行の評価区分の趣旨を分かりやすく示すため、「S＝特に優秀、A＝通常より優秀、B＝通常、C＝通常より物足りない、D＝はるかに及ばない」といった「レベル感」を評価区分の解説に追記するとともに、「B」（通常）は、当該職位／役職にふさわしい</u>	○「人事評価マニュアル」に評価のレベル感（※）を追加。 ※S（特に優秀）、A（通常より優秀）、B（通常）、C（通常より物足りない）、D（はるかに及ばない） その際、「B」（通常）の趣旨は、当該職位／役職にふさわしい能力を発揮している／業績を挙げている状態であることを明記（平成 26 年 4 月）。

<u>能力を発揮している／業績を挙げている状態であることを補足説明等により明確化すべきである。</u> また、現行「B」が「通常」を下回るとの印象を持つ者もいる状況に鑑み、評価記号を現行の「S・A・B・C・D」から、例えば、「S・AA・A・B・C」へ変更（個別評価は「s・a・b・c・d」を「s・aa・a・b・c」へ変更）することが望ましい。	○「人事評価の基準、方法等について（平成 21 年 3 月 6 日付け総務省人事・恩給局長通知。以下「平成 21 年通知」という。）」を改正し、「能力評価にあっては発揮した能力の程度が業績評価にあっては役割を果たした程度が、それぞれ通常のもものと認めるときは、中位の段階に該当する評価を付与すること」と規定するとともに、各評価が付与される行動を明確化（令和元年 7 月）。
② 評価者講座等の受講義務付け等による目線合わせの徹底 職員向けアンケート結果では、評価者の約 2 割が、人事評価を行うに当たって、説明会等には参加していないと回答するなど、評価者への訓練について、なお改善の余地があると考えられる。 このため、①により評価区分の趣旨の明確化を行うとともに、「<u>A</u>」と「<u>B</u>」のメルクマールや、「<u>通常</u>」の場合は「<u>B</u>」と評価すること等について、<u>各府省の人事当局が府省内に徹底し、実施状況を把握するとともに、e ラーニング等も活用して、評価者が少なくとも一度は評価者講座等を受講することにより、目線合わせの徹底を図っていくべきである。</u>	○「人事評価マニュアル」に評価のレベル感を明記（平成 26 年 4 月）（再掲） ○平成 21 年通知に「中位、上位評価及び下位評価の基準や、評価区分の趣旨について、職員への周知・徹底に努めること」を規定（平成 26 年 4 月）。 ○また、その後、平成 21 年通知を改正し、「能力評価にあっては発揮した能力の程度が業績評価にあっては役割を果たした程度が、それぞれ通常のもものと認めるときは、中位の段階に該当する評価を付与すること」と規定するとともに、各評価が付与される行動を明確化（令和元年 7 月）（再掲） ○平成 21 年通知を改正し、全評価者が評価者訓練等の受講経験を得られるよう努めるべきことを明記（平成 26 年 4 月）。 ○評価者講座については、受講者を課長級・課長補佐級の評価者だけでなく、調整者も対象に変更（平成 30 年度）。 令和元年度からは、評価者講座の一環として、内閣人事局職員が各省庁にて出前講座（評価者講座の簡易版）を実施。（平成 25 年度実績 2,403 名→令和元年度実績 2,738 名（含む出前講座）） ○e ラーニングについては、平成 25 年度は本府省の課室長相当職以上のうち評価者講座の未受講者を対象として、2,031 名が受講した

	が、平成 26 年度は本府省の課室長相当職以上と対象を拡大し、9,505 名が受講。また、平成 27 年度以降は全評価者を対象として実施（令和元年度実績 38,887 名）。
③ 上位者の識別に資する情報の充実 「A」「S」が付与されるに当たっては、「通常」の状況に加えて、何らかの優秀な能力発揮状況であることや求められた以上の役割を果たしていることが必要である。 このため、「A」「S」を付与する場合には、<u>所見欄に上位評価を付与した理由を記載することにより、上位者の識別に必要な情報をより充実させるよう、評価者に対して指導を行うべきである。また、上位評価が付与される理由だけではなく、一層の向上を図るべき点について可能な限り記載することが適当である。</u>	○平成 21 年通知を改正し、「上位又は下位評価を付す場合には、それぞれの評語を付した理由その他参考となるべき事項についても記載するように努めること」とし、また、「上位評価を付す場合には、一層の向上を図るべき点、下位評価を付す場合には、評価期間中の指導状況、改善が期待される点について、可能な限り記載するよう努めること」を規定（平成 26 年 4 月）。 ○その後、平成 21 年通知を再度改正して、上位評価及び下位評価を付す場合の理由の記載を義務化（令和元年 7 月）。 ○平成 21 年通知を改正し、面談において、一層の向上を図るべき点、改善が期待される点について必要な指導、助言を行うなど、その充実を図るよう努めることを規定（令和元年 7 月）。
（2）下位評価について 【対応の方向性】 現行の評語「C」「D」の趣旨は、前述したとおり、明らかに「通常」より劣っている場合に付与するものであり、評価者によって見方が分かれるような場合ではなく、多くの者が一致して付与することを想定されたものである。なお、下位評価が付与された場合、任用においては昇任の要件を満たすことができず、給与においては原則として下位の昇給区分や成績区分に決定、さらに「D」の場合は分限の契機とするといった取扱いがなされる。 これらの評語の趣旨を踏まえると、下位評価に多数の者が該当する状況は、そもそも組織として問題であり、そうした状況はあってはならず、各府省においては、下位評価を受ける職員が極力出てこないよう、採用からその後の任用、人材育成に至るまで、適切な人事	

管理に努めるべきである。 その上で、下位評価の付与については、現行区分における「C」の趣旨を明確化するための表現修正等を行うとともに、付与した後の対応策を明確化するほか、評価者だけではなく、その上司や人事当局等との連携を図ることが必要である。	
① 現行の評語区分の趣旨の明確化 <u>通常期待できるレベルに達していない場合が「C」であるという趣旨が、現行の表現では明確ではないため、その表現を一部修正すべきである。</u> 具体的には、能力評価は「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」、業績評価は「求められた水準を下回る役割しか果たしていなかった」という<u>表現に修正すべきである。</u> また、評語区分の趣旨の明確化のため、各評語のレベル感を明確化し、評語の解説に補足すべきである。 具体的には、「C」は、「通常」より物足りない、「通常」と評価するには何らかの面で不十分な部分があるレベルであるということを評語区分の解説に追記するとともに、本人の奮起を促すことにより「通常」の能力を発揮し、業績を上げることが期待されるレベルであることを補足説明等により明確化することが考えられる。一方、「D」は、「通常」の水準にはるかに及ばないレベルであることを補足説明等により明確化すべきである。	○「人事評価マニュアル」において、「C」の評語の意味を、以下のとおり修正（平成 26 年 4 月）。 【能力評価】 「求められる行動が一部しかとられておらず」 ⇒「求められる行動が<u>とられないことがやや多く</u>」 【業績評価】 「求められた役割を一部しか果たしていなかった」 ⇒「求められた水準を下回る役割しか果たしていなかった」 ○「人事評価マニュアル」に評語のレベル感を明記（平成 26 年 4 月）。 ○平成 21 年通知」を改正し、各評語が付与される行動を明確化（令和元年 7 月）。 （以上再掲）
② 評価者講座等の受講義務付け等による目線合わせの徹底 職員向けアンケート結果では、評価者の約 2 割が、人事評価を行うに当たって、説明会等には参加していないと回答するなど、評価	○平成 21 年通知を改正し、全評価者が評価者訓練等の受講経験を得られるよう努めるべきことを明記（平成 26 年 4 月）。（再掲）

者への訓練について、なお改善の余地があると考えられる。 このため、①により評語区分の趣旨の明確化を行うとともに、「C」と「D」のメルクマールや、「通常」期待できるレベルに達していない場合が「C」であること等について、各府省の人事当局が府省内に徹底し、実施状況を把握するとともに、eラーニング等も活用して、評価者が少なくとも一度は評価者講座等を受講することにより、目線合わせの徹底を図っていくべきである。	
③ 下位評価付与に当たっての情報の充実 「C」「D」の付与に当たっては、「通常」期待されるレベルに達していない状況（「C」）、あるいは「通常」の水準にはるかに及ばないレベル（「D」）にあることを明らかにすることが適当である。 このため、「C」「D」を付与する場合には、所見欄に下位評価を付与した理由のほか、それらの職員に対してとられた期中における指導状況等を記載することにより、職員の能力・意欲向上のために必要な情報をより充実させるよう評価者へ指導を行うべきである。また、職員の能力・意欲向上の観点から、「C」「D」が付与される理由だけではなく、改善することが期待される点や評価できる点についても可能な限り情報を充実させることが適当である。	○平成 21 年通知を改正し、「上位又は下位評価を付す場合には、それぞれの評語を付した理由その他参考となるべき事項についても記載するように努めること」とし、また、「上位評価を付す場合には、一層の向上を図るべき点、下位評価を付す場合には、評価期間中の指導状況、改善が期待される点について、可能な限り記載するように努めること」を規定（平成 26 年 4 月）。 ○その後、平成 21 年通知を再度改正して、上位評価及び下位評価を付す場合の理由の記載を義務化（令和元年 7 月）。 （以上再掲）
④ 下位評価を付与した後の対応策の明確化 下位評価を付与した者については、その能力・意欲向上の観点から、各府省でとるべき対応を明確化するとともに、能力・意欲向上に係る取組の参考となるマニュアルを総務省が作成し、提示すべきである。 また、能力・意欲向上のための措置を講じても改善が見られない者については、厳正な処分を行うべきである。	○勤務成績の著しく不良な職員への対応方法を定めた「勤務成績の著しく不良な職員に対する改善措置等について（平成 26 年 4 月 25 日付け総務省人事・恩給局長通知。以下「平成 26 年通知」という。）」及び能力・意欲向上を図るためのノウハウ・技能等をまとめた「成績不良者の能力・意欲向上マニュアル」（以下「能力・意欲向上マニュアル」という。）を策定し、周知（平成 26 年 4 月）。 その後、令和 2 年に平成 26 年通知を改正し、D 評価のみならず C 評価も含め、人事評価が下位の職員には職員の勤務成績の改善のために必要と認める措置（以下「改善措置」という。）を実施し、その

	効果が表れない場合には遅滞なく分限処分を行うことを規定した「勤務成績が不良な職員に対する対応について（令和 2 年 7 月 0 日付け内閣人事局人事政策統括官通知。以下「令和 2 年通知」という。）」を発出し、能力・意欲向上マニュアルを改訂（令和 2 年 7 月）。 ○令和 2 年通知では、① C 評価が続く場合（2 期以上）には、「能力・意欲向上マニュアル」を参考として、「改善措置」を実施し、「改善措置」後（半年後）に、直近の能力評価・業績評価が C 評価以下の場合には、原則として、国家公務員法第 78 条及び人事院規則 11-4 第 7 条等の規定に基づく分限処分（降任・降給）を実施すること、② D 評価の職員に対しては、次の評価を待たずに直ちに「改善措置」を実施し、「改善措置」後（半年後）に、直近の能力評価・業績評価が D 評価の場合には、原則として、免職を含む分限処分を実施すること等を規定（令和 2 年 10 月施行）。
⑤ 下位評価の付与に係る上司や人事当局との連携 下位評価（特に「D」）の付与については、④のマニュアル等において、「評価者任せ」とならないよう、評価者が上司や人事当局と連携して対応していくことが望ましいことを明記し、周知すべきである。	○成績不良者の指導に際し、直接指導に当たる管理職等（以下「指導者」という。）のみに過度な負担を課すことは、十分な指導を行うことを難しくし、改善措置の効果を減少させることにつながるばかりだけでなく、そのような指導者の状況は、人事評価で下位評価を付けることを忌避するといった行動を誘発する等のおそれもあるため、指導者が人事当局や所属長等の上司と連携して指導に当たり得る体制を整えることが必要と考えられること等を「能力・意欲向上マニュアル」に明記し、周知（平成 26 年 4 月）。 ○令和 2 年版の「能力・意欲向上マニュアル」では、人事当局が課室長に対し成績不良な職員への改善措置の実施を伝達すること、当該職員との人事面談に人事当局も同席し、改善措置中も実施者から随時報告を受けること等を明記し、人事当局の関与を強化（令和 2 年 10 月施行）。

⑥ 下位評価の付与を想定した評価者訓練の充実 下位評価を付与する場合、評価付与後も能力・意欲向上のための指導・助言が必要となること、また、任用・給与等の人事管理上の取扱いについて本人に説明する必要があることなどに鑑みると、下位評価の対象となる職員に対する指導、面談方法や内容、その後の対応については、「通常」以上の評価を付与した職員に対するものとは異なる知識・ノウハウ・スキルが必要となってくる。 このため、制度官庁が、目線合わせのための評価者講座等に加え、下位評価の付与を想定した面談、その後の対応に係る評価者訓練を実施すべきである。	○各府省等の指導者及び人事担当者に対して、勤務成績の著しく不良な者の勤務意欲を引き出すための指導方法や、成績不良者を生まないためのスキル等を習得させることを目的とするモラル・サポート講習会を平成28年度から実施。 ○各府省における成績不良者に係る調査結果を踏まえ、成績不良者に対する対処・指導方法や、成績不良者を生まないための効果的なコミュニケーションの取り方等について、ポイントと実技映像等により学習する「モラル・サポート電子テキスト（DVD）」を作成し、各府省へ送付（令和元年度）。
4 人材育成等に資するツールとしての役割 【対応の方向性】 人事評価は、期首・期末の面談等コミュニケーションの活性化や評価結果に基づく指導・助言を通じて、職員の士気を高め、職員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寄与するものである。限られた資源で行政機能や政策効果を最大限向上させることが求められる中、人事評価の人材育成や組織パフォーマンス向上への活用のための取組の充実が必要である。	
① 期首・期末面談の充実・一層の活用、先進的事例の収集・周知 期首・期末面談は、人材育成や組織パフォーマンスの向上を図る上で、極めて重要な意義を有するものであり、丁寧にコミュニケーションをとるとともに、必要な指導・助言を行っていくべきである。 このため、期首面談においては、被評価者の設定した目標を評価者が単に追認する場とならないよう、被評価者の設定した目標が被評価者に求められる役割にふさわしいものとなっているかどうか留意しながら、設定された目標について、双方が認識の共有を図るようにすべきである。期末面談においても、単なる評価結果の伝達の場合とならないよう、評価結果の伝達と併せて、人材育成のための	○平成21年通知を改正し、期首及び期末面談においては、評価者が業務に関する目標等について被評価者と十分に認識を共有するよう努めるとともに、必要な指導・助言を行うなど、その充実に努めること、業績目標の確定に当たっては、評価者は、設定した目標が被評価者に求められる役割にふさわしいものとなっているかに留意することを規定（平成26年4月）。 ○その後、平成21年通知を再度改正し、期首面談及び期末面談においては、人材育成等の観点から、一層の向上を図るべき点や改善が期待される点等について必要な指導、助言を行うなど、その充実に

指導・助言を行っていくことが必要である。また、こうした期末面談の充実、下位評価を付与された職員のみならず、「B」以上の評価を付与された職員にとっても、能力開発やスキルアップの観点から有益であり、一層の向上を図るべき点についても、指導・助言を行うなど適切に対応すべきである。 また、「B」が「通常」を下回るとの印象を持つ者もいる状況に鑑みて、Ⅱ3(1)①で述べているとおり、「B」（通常）が、当該職位／役職にふさわしい能力を発揮している／業績を挙げている状態であることについて、面談を通じて、被評価者の理解を促進していくことも重要である。 なお、評価者一人当たりの被評価者の人数については、その数が多すぎると、充実した面談を実施できなくなるおそれがあることから、適切な人数について考慮するなど、各職場の実情を踏まえつつ、評価者の負担軽減を図ることが望ましい。その際、被評価者の実際の職務遂行の状況等をより適切に把握できる立場にあり、人材育成の面で実務上重要な役割を担うこととなる評価補助者を活用することも考えられる。 さらに、人事評価を人材育成や組織パフォーマンスの向上に活かす取組について、総務省において、民間企業や地方公共団体等における先進的な事例を収集し、各府省と共有すべきである。	図るよう努めることを規定（令和元年7月）。 ○「人事評価マニュアル」に「B」（通常）の趣旨は、当該職位／役職にふさわしい能力を発揮している／業績を挙げている状態であることを明記（平成26年4月）。 ○平成21年通知に「中位、上位評価及び下位評価の基準や、評価区分の趣旨について、職員への周知・徹底に努めること」を規定（平成26年4月）。また、その後、平成21年通知を改正し、「能力評価にあっては発揮した能力の程度が業績評価にあっては役割を果たした程度が、それぞれ通常のものとして認めるときは、中位の段階に該当する評価を付与すること」と規定するとともに、各評価が付与される行動を明確化し、B／b（通常）の評価の趣旨の周知徹底について通知（令和元年7月） ○平成21年通知を改正し、職場の実態等により、評価者一人当たりの被評価者の人数が多く、評価者に過度の負担がかかる場合などにはその負担を軽減するため、評価者の指定の見直し、補助者の活用をすることを規定（平成26年4月）。
② 人材育成に活用するための評価者訓練の充実 人事評価結果を人材育成に活用するためには、評価者と被評価者のコミュニケーションが重要であること、また、職員向けアンケートにおいて、面談等を巡って被評価者と評価者の認識に差があることが明らかとなったことを踏まえると、評価者のコミュニケーションスキル及び人事評価結果を人材育成に活用していくためのスキル向上が求められる。 このため、制度官庁が、コーチングの技法（例えば、評価者が被評	○評価者講座において、傾聴・承認・質問などのコーチングスキルについて周知し、その後の面談ロールプレイにおいても、コーチングスキルを活用して実践するように指導。 ○同様にeラーニングにおいても、傾聴・承認・質問などのコーチングスキルについて周知。

評価者の話に耳を傾け、質問などを投げかけることで、被評価者の自発的行動を促す。)など、期首・期末における面談や日々の業務を遂行する中ででのやり取りを通じた指導等に役立つ評価者訓練を実施すべきである。	
③ その他の人材育成に有効な手法についての調査研究 人材育成に有効な手段としては、例えば、<u>多面評価(被評価者の同僚、上司、部下、関連部門の上司等が評価を行うもの)や外部アセスメント(外部の専門のアセッサーが演習等を通じて被評価者の態度や行動の評価を行うもの)などが考えられる。</u>しかしながら、これらの手法は、実施にかかるコストが大きいなど検討すべき課題も多いため、<u>まずは総務省において、これらの手法を含め、人材育成に有効な手法について調査研究を進めるべきである。</u>	○多面観察については、民間企業における多面観察の手法等に関する調査(平成 29 年度)を実施しつつ、有識者の意見も聞きながら、平成 27 年度以降、4 次にわたり、内閣人事局において試行を実施。 ○平成 29 年度以降、全ての府省等において多面観察が実施され、平成 31 年度には、本府省等においては、原則として少なくとも課室長級職員を対象として実施。
5 その他 【対応の方向性】 ① 人事評価の実施が困難な状況への柔軟な対応の検討 人事評価は、あらゆる人事管理の基礎となるものであるため、職員は人事評価を受けることが基本である。一方で、実際に人事評価を実施・運用してきている中で、職務に従事している期間があまりにも短く、目標設定、業務遂行、能力の発揮・役割達成の測定という人事評価の手法に馴染まないケースなどがあること、同時にこうした職員の対応が各府省人事当局や評価者の大きな負担となっていることが人事当局向けアンケート結果等で明らかとなった。このため、人事評価の厳正な実施を確保しつつ、こうした事情に柔軟に対応して業務効率化を図り、各府省の人事当局や評価者の負担軽減を図ることで、人事評価 全体の適切な実施につなげていくことも必要である。 具体的には、現行制度において、評価対象外とできる職員や手続が簡素化されている職員に対する考え方を再整理した上で、例えば、	○「人事評価マニュアル」に、民間企業等への派遣、育児休業取得等により職務従事期間が極めて短い場合について、「具体的な目標を定めず、当該期の業務遂行に当たっての重点事項、特に留意すべき事項等について明確化し、期末に振り返る形で評価することをあらかじめ確認するなど果たすべき役割の確定を行う」こと、「具体的な目標を定めず、当該期の業務遂行に当たっての重点事項、特に留意すべき事項等を口頭で明確にすること」、「職務従事期間が極めて短いため、具体的な目標を定めず、当該期の業務遂行に当たっての重点事項、特に留意すべき事項等を口頭等で明確にすることで役割を確定した場合には、個別評語を付与することなく、自己申告内容を参考に、全体評語を付与すること」も可能である旨を追加(平成 26 年 4 月)

国際機関や民間企業へ派遣されていたこと等の事情により、職務に従事している期間が一定の期間より短い職員については評価を行わないことができる、あるいは簡素化することができるなど、評価が困難な状況への柔軟な対応が可能かどうかの検討を行うことが必要である。 また、<u>制度官庁が各府省人事当局とも連携しながら、人事評価の業務負担軽減に係る対応案を検討していくことが必要である。</u>	
② 人事管理上配慮が必要な職員への対応 心が不健康な状態にあること等により人事管理上配慮が必要な職員に対しては、人事評価に限らず人事管理全体として対応していくことが必要であるが、人事評価を行う場合を想定し、制度官庁が、面談内容・方法等について評価者訓練のメニューに追加し、評価者へ知見・ノウハウを提供すべきである。	○e ラーニングの Q&A において、心が不健康な状態にある者に対する留意点を周知(令和元年度)※例えば開示に当たっては、必要に応じ健康管理医の助言等も踏まえ、本人に及ぼす影響など十分配慮した上で慎重に進める旨を記載。
③ 柔軟な働き方への対応 成長戦略の中核として、出産・子育て等による離職を減少させるとともに、女性が活躍できる環境、また、男女が共に仕事と子育て等を両立できる環境を整備していくことが推進されている。 こうした動きも踏まえ、<u>育児休業等の取得などに伴い、ワーク・ライフ・バランス推進に資するような効率的な業務運営や良好な職場環境づくりに向けてとられた行動については、人事評価において適切に評価することとすべきである。</u>	○管理職以上の能力評価及び業績評価において、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係る取組を適切に反映するよう通知し、人事評価記録書の様式を改訂(平成 26 年 9 月)※「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等に関する人事評価における取組について(平成 26 年 9 月 4 日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知)」によるもの。また、平成 28 年 9 月には上記の取組を再徹底することを通知) ○特に、男性職員の育児に伴う休暇・休業の取得促進に向けた取組について、幹部職員、人事評価に適切に反映することを通知(令和 2 年 1 月)※「『国家公務員の男性職員による育児に伴う休暇・休業の取得促進に関する方針』に定める標準的な取組及び人事評価の実施について(令和 2 年 1 月 31 日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知)」によるもの。

④ 国家公務員制度改革への対応 幹部職に係る適格性審査が、人事評価を基本に、幹部職の標準職務遂行能力の有無を確認することとされていることに鑑みると、人事評価の果たす役割は非常に大きい。このため、<u>幹部職の人事評価については、その適正な実施はもちろんのこと、継続審議とされている改正法案が成立し、適格性審査が導入された場合に、当該審査に資するような措置を講じていく必要がある。</u>	○適格性審査基準に沿った審査を実施（平成 26 年 6 月）
---	---------------------------------------

評語分布調査（平成30年10月～令和2年3月）

令和2年9月
内閣官房内閣人事局

		S	A	B	C	D	
幹部職員	能力評価 (H30.10～R1.9)		88.5%	11.5%	0.0%		100.0%
	業績評価 (R1.10～R2.3)		85.7%	14.3%	0.0%		100.0%
	業績評価 (H31.4～R1.9)		85.7%	14.3%	0.0%		100.0%
一般職員	能力評価 (H30.10～R1.9)	9.1%	53.2%	37.2%	0.4%	0.0%	100.0%
	業績評価 (R1.10～R2.3)	11.2%	52.1%	36.3%	0.4%	0.1%	100.0%
	業績評価 (H31.4～R1.9)	10.0%	51.8%	37.8%	0.4%	0.0%	100.0%

人事担当課向けアンケート結果

(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、評価付与の際、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、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と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

人事評価に関する意識調査結果

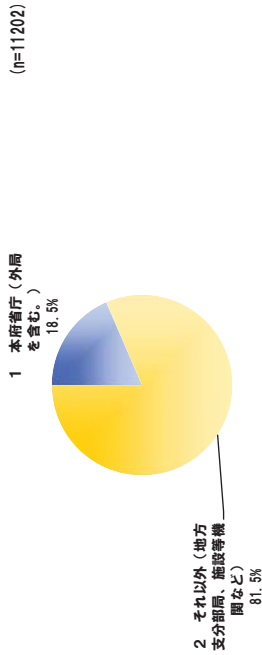
I. 調査の概要

- (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

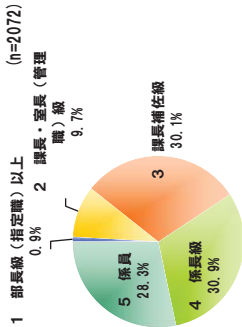
(1) 勤務官署（全体）(Q2)



(2) 職位（本府省庁・本府省庁以外）

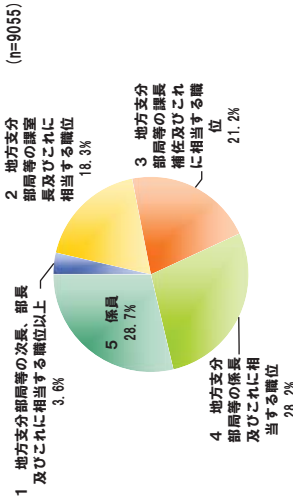
【本府省庁勤務】(Q3)

(n=Q2で1を回答した者)

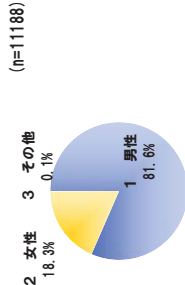


【本府省庁以外勤務】(Q4)

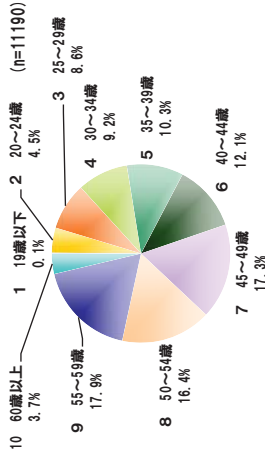
(n=Q2で2を回答した者)



(3) 性別（全体）(Q5)

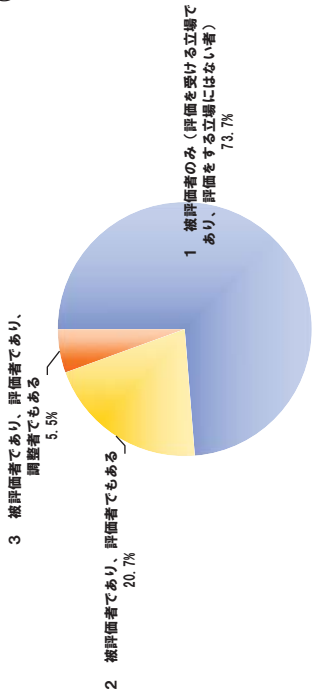


(4) 年齢（全体）(Q6)



(5) 人事評価における立場（全体）(07)

(n=11191)

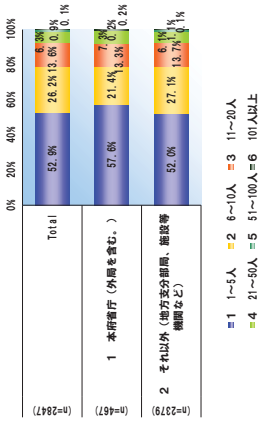


2. 被評価者数・評価者数

(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)

(勤務官署別) (Q35×Q2)



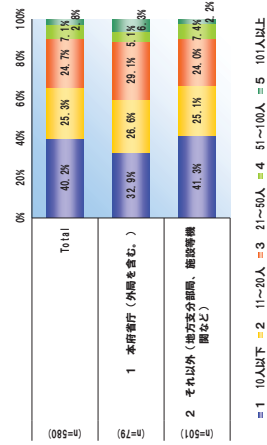
(2) 調整者

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)

(n=580)

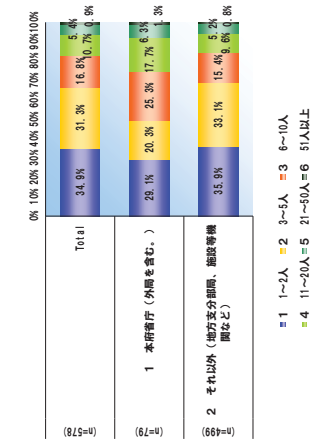
(勤務官署別) (Q63×Q2)



【調整した評価者数】 (Q64)

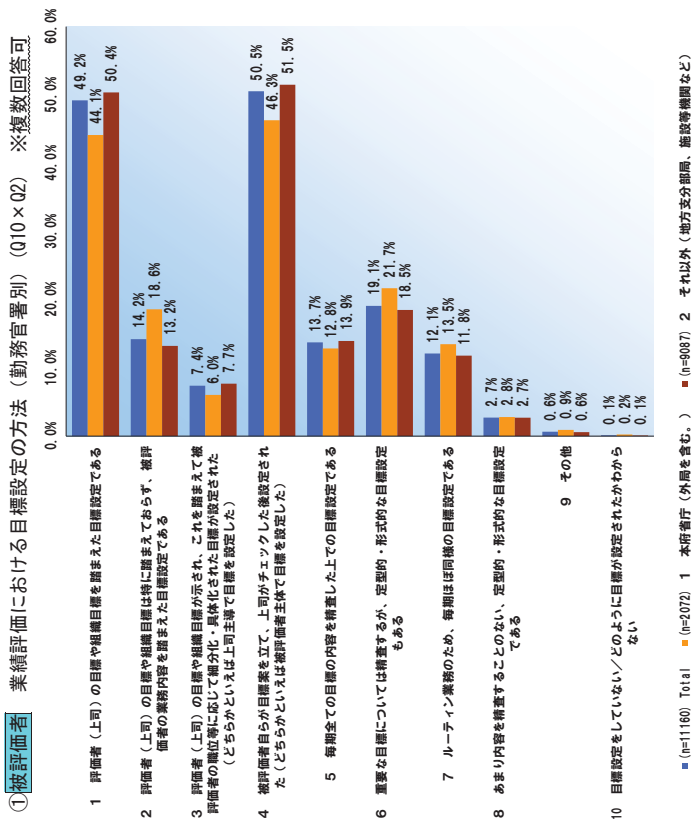
(n=578)

(勤務官署別) (Q64×Q2)

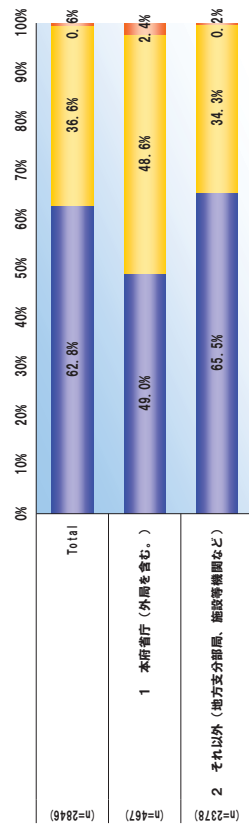


3. 期首手続

(1) 目標設定について



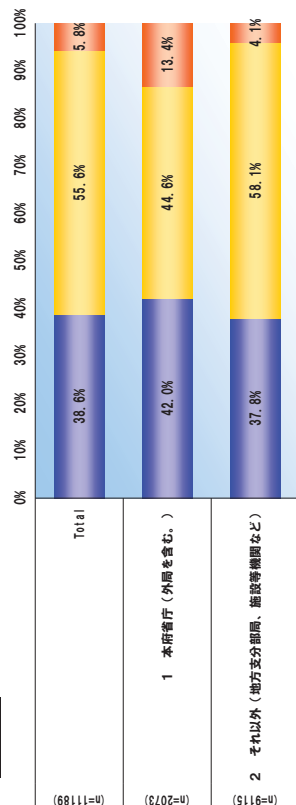
② 評価者 業績評価における被評価者の目標設定の方法 (勤務官署別) (Q40×Q2)



- 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

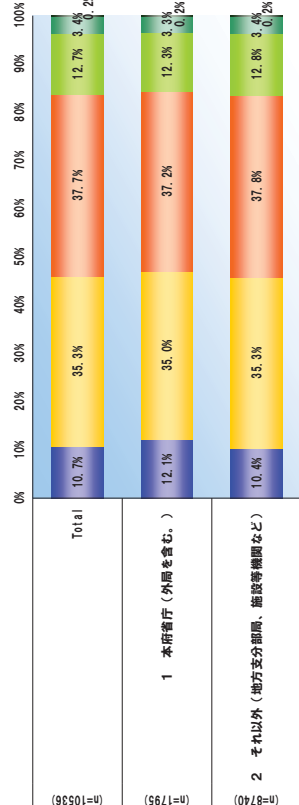
(2) 期首面談の実施状況及び要した時間

① 被評価者 期首面談の実施状況 (勤務官署別) (Q8×Q2)



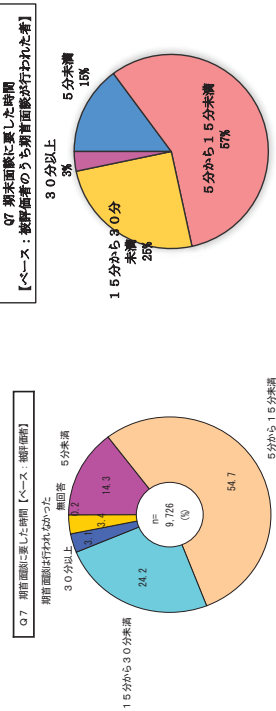
- 1 前の期の期末面談と併せて行われた
- 2 期首面談のみ個別に行われた
- 3 期首面談は実施されていない

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)

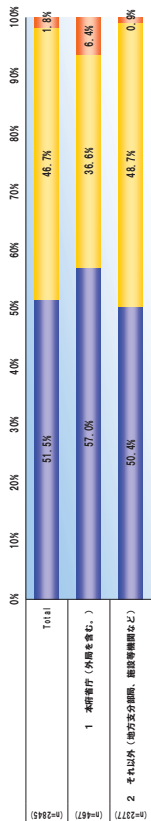


- 1 5分未満
- 2 5分から10分未満
- 3 10分から20分未満
- 4 20分から30分未満
- 5 30分から60分未満
- 6 60分以上

(参考) 前回 (平成25年度調査)

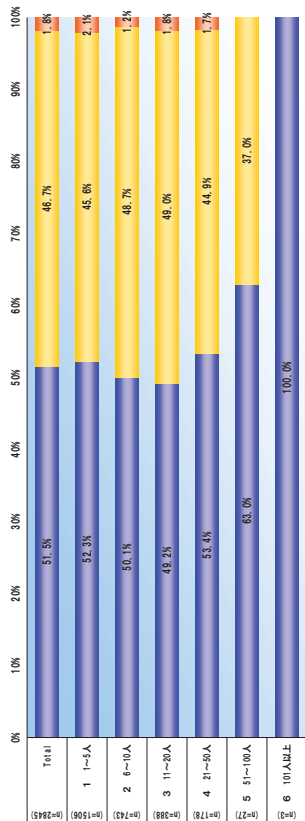


③ー1 評価者 期首面談の実施状況（勤務官署別）（Q38×Q2）



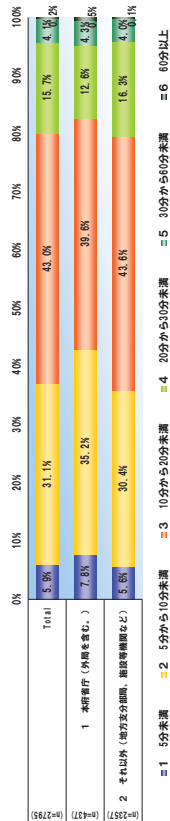
＝1 期首面談を実施した（1または2を回答した者）
＝2 期首面談を実施しなかった（1も2も回答しなかった者）

③ー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）



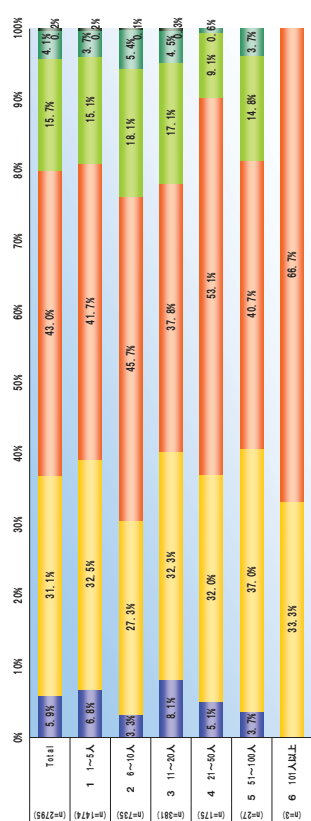
＝1 期首面談を実施した（1または2を回答した者）
＝2 期首面談を実施しなかった（1も2も回答しなかった者）

④ー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）



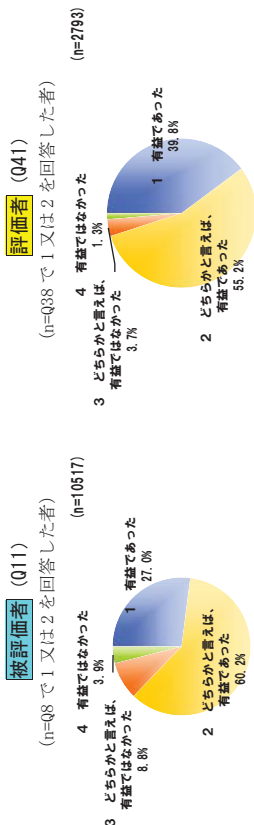
＝1 5分未満
＝2 5分から10分未満
＝3 10分から20分未満
＝4 20分から30分未満
＝5 30分から40分未満
＝6 40分以上

④ー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）



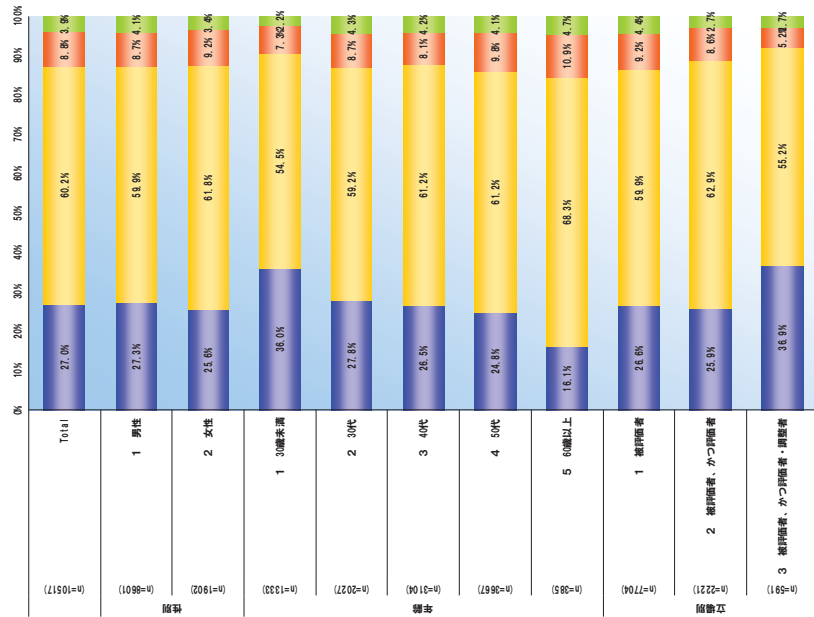
＝1 5分未満
＝2 5分から10分未満
＝3 10分から20分未満
＝4 20分から30分未満
＝5 30分から40分未満
＝6 40分以上

（3）期首面談についての受け止め



追加分析

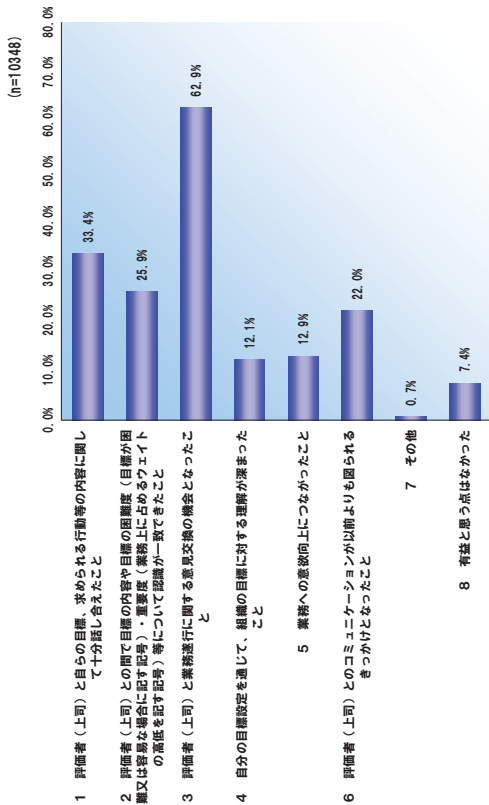
被評価者 期首面談についての受け止め（性別・年齢・人事評価における立場別）（Q11×Q5・Q6・Q7）



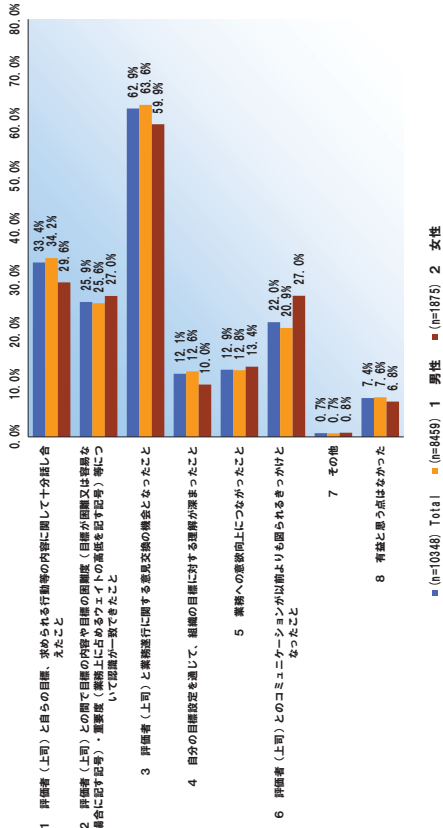
＝1 どちらかと言えば、有益であった
＝2 どちらかと言えば、有益ではなかった
＝3 どちらかと言えば、有益ではなかった
＝4 有益ではなかった

(4) 期首面談について有益であったと思う点 ※複数回答可

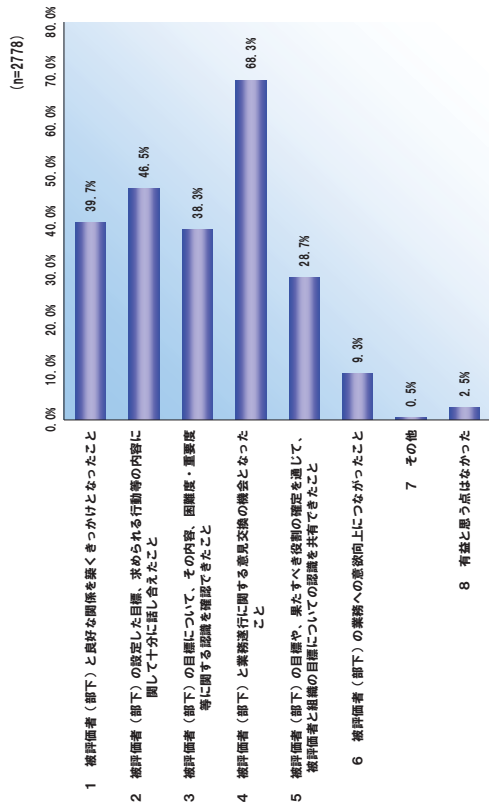
被評価者 (012) (n=98で1又は2を回答した者)



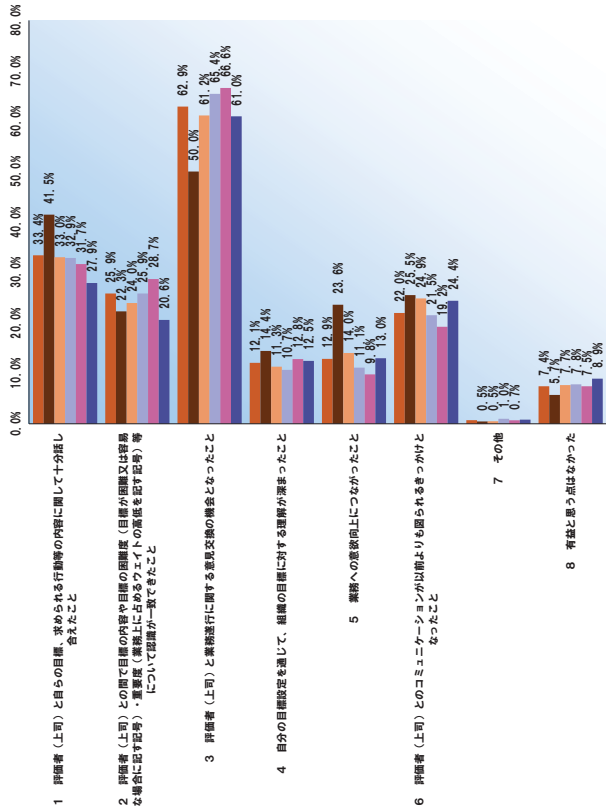
被評価者 期首面談について有益であったと思う点（性別）(Q12×Q5)



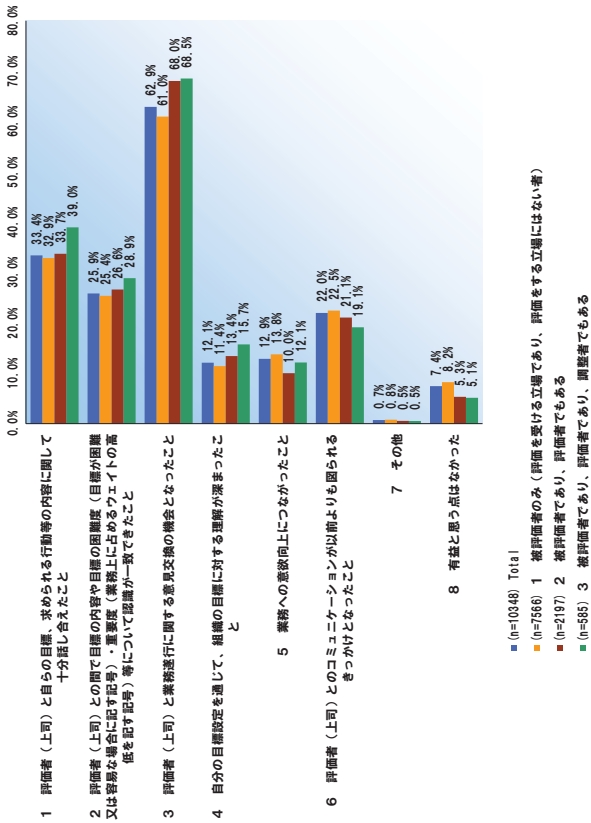
評価者 (042) (n=938で1又は2を回答した者)



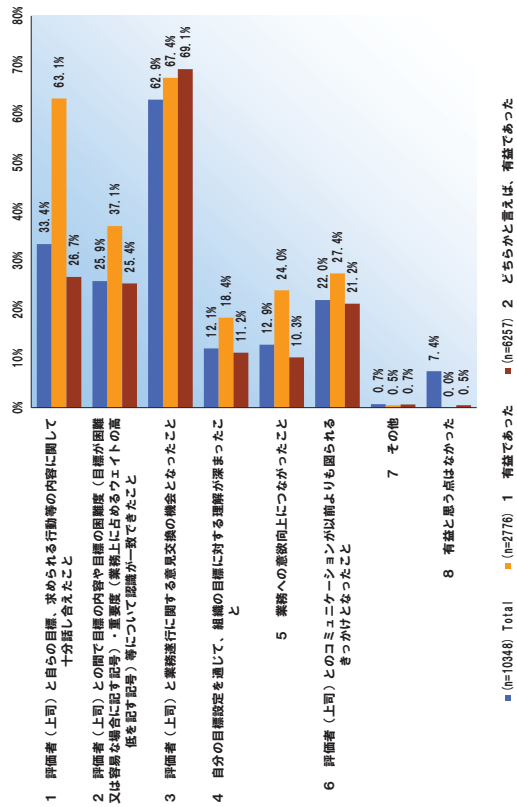
被評価者 期首面談について有益であったと思う点（年齢別）(Q12×Q6)



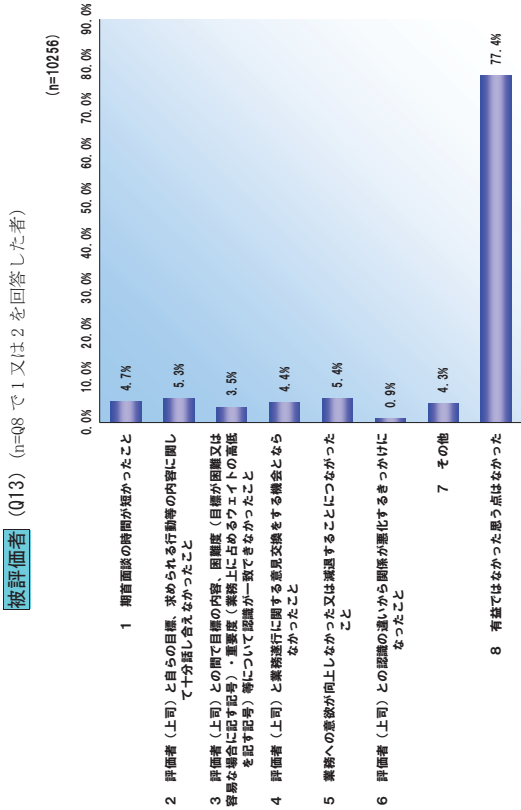
被評価者 期首面談について有益であったと思う点 (人事評価における立場別) (Q12×Q7)



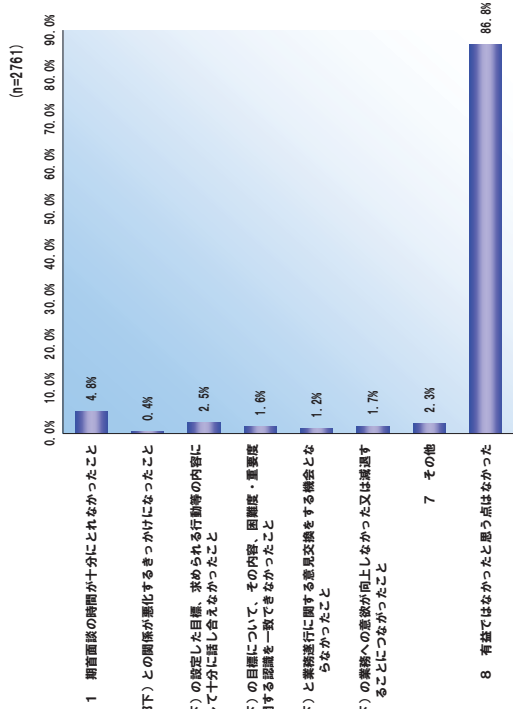
被評価者 期首面談を有益と受け止めている者 (Q11 で 1 (有益であった) 又は 2 (どちらかと言えば、有益であった) を回答した者) が期首面談について有益であったと思う点 (Q12)



被評価者 (Q13) (n=Q8 で 1 又は 2 を回答した者)



評価者 (Q43) (n=Q38 で 1 又は 2 を回答した者)

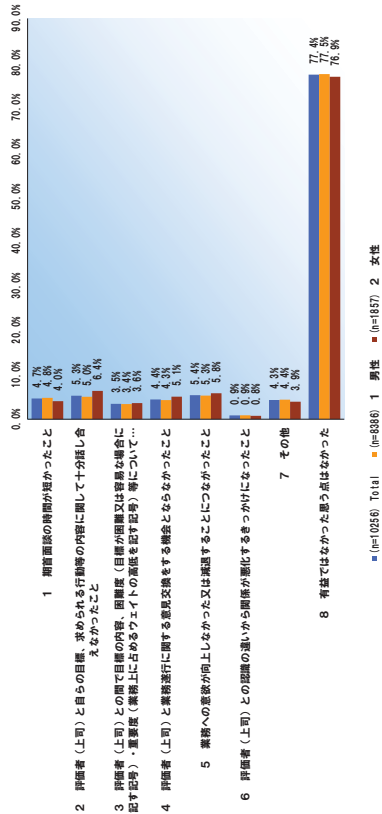


追加分析

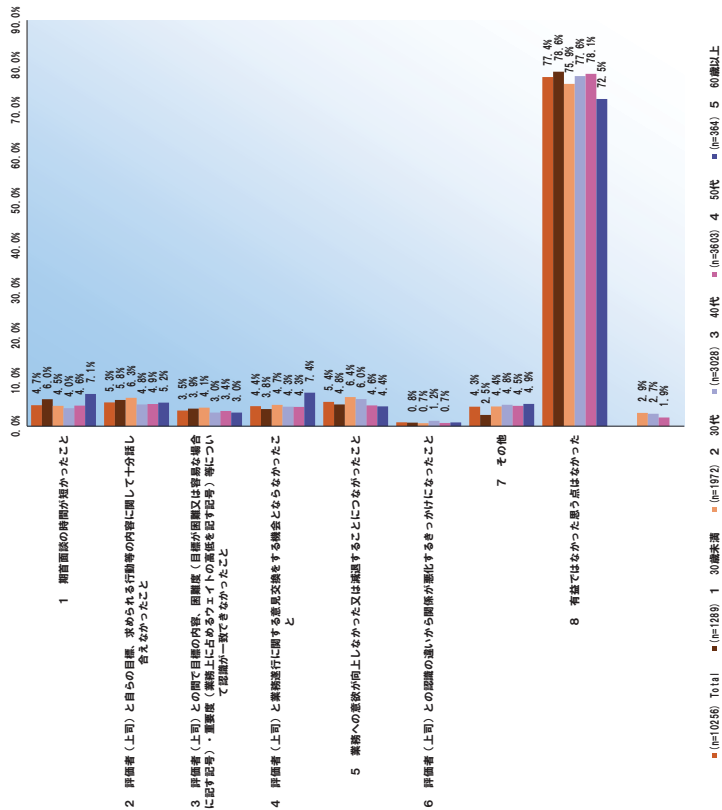
被評価者

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

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）



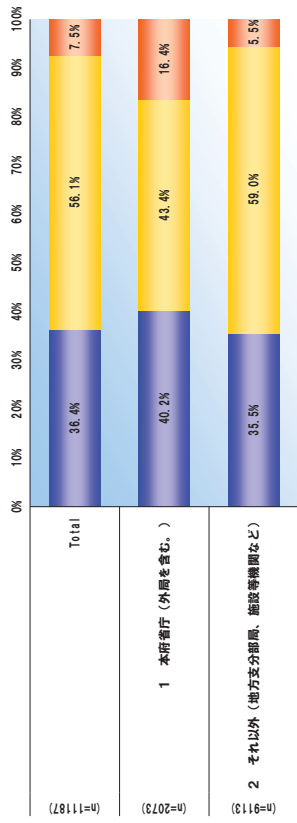
被評価者 期首面談について有益でなかったと思う点（年齢別）（Q13×Q6）



4. 期末手続

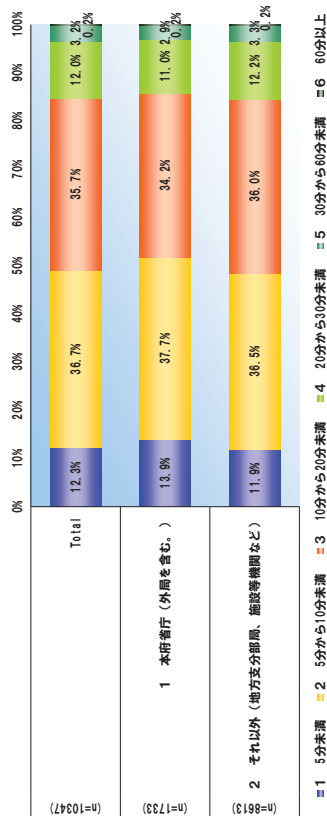
(1) 期末面談について

①被評価者 期末面談の実施状況（勤務官署別）（Q14×Q2）



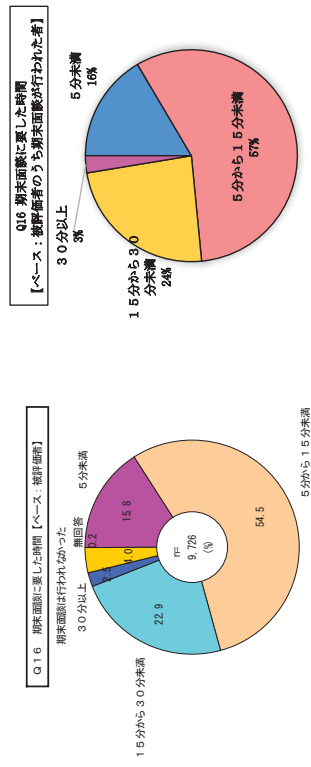
■ 1 次の期の期首面談と併せて行われた ■ 2 期末面談のみ個別に行われた ■ 3 期末面談は実施されていない

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）

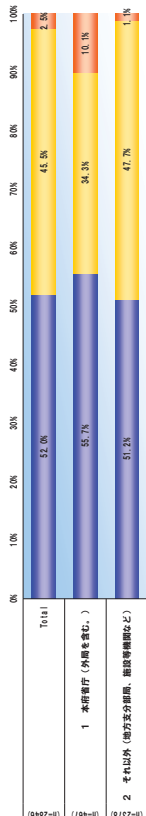


■ 1 5分未満 ■ 2 5分から10分未満 ■ 3 10分から20分未満 ■ 4 20分から30分未満 ■ 5 30分から40分未満 ■ 6 40分以上

(参考) 前回（平成25年度調査）

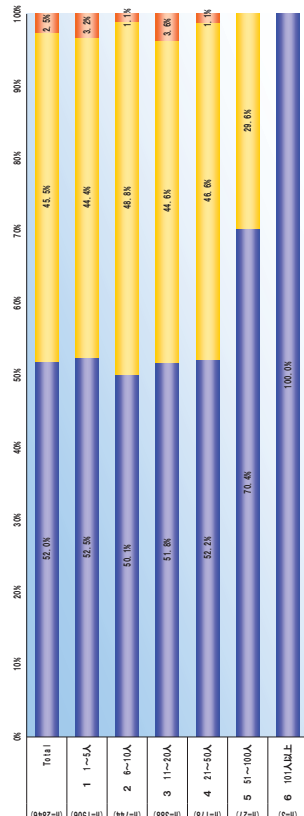


③ー1 評価者 期末面談の実施状況（勤務官署別）（Q49×Q2）



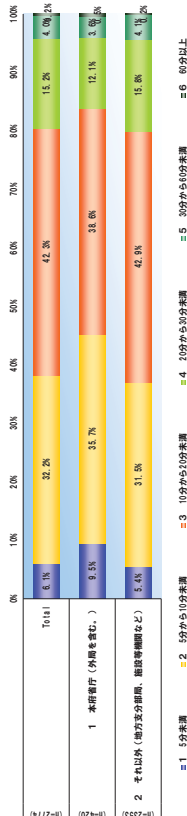
■ 1 次の期の期首面談と併せて行われた ■ 2 期末面談のみ個別に行われた ■ 3 期末面談は行われなかった

③ー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）



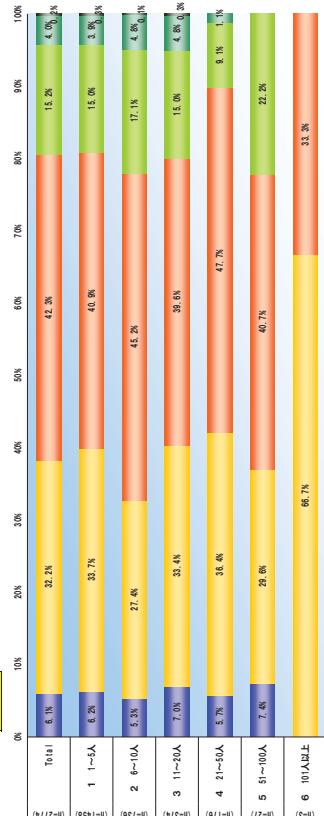
■ 1 次の期の期首面談と併せて行われた ■ 2 期末面談のみ個別に行われた ■ 3 期末面談は行われなかった

④ー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）



■ 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40分未満 ■ 6 40分以上

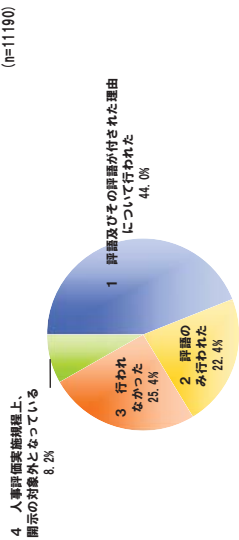
④ー2 評価者 期末面談に要した時間（評価した被評価者数別）（Q50×Q35）（n=同上）



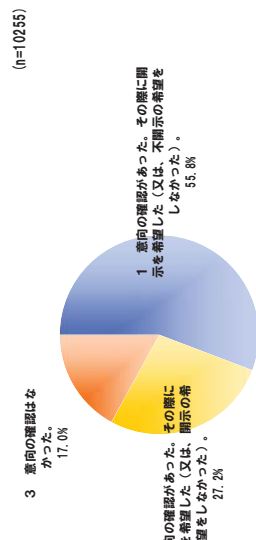
■ 1 5分未満 ■ 2 5分から10分未満 ■ 3 10分から20分未満 ■ 4 20分から30分未満 ■ 5 30分から40分未満 ■ 6 40分以上

(2) 評価結果の開示

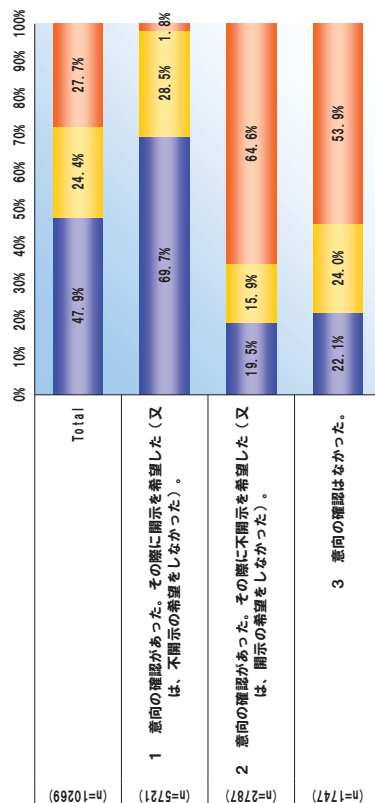
①被評価者 評価結果の開示状況 (Q16)



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)

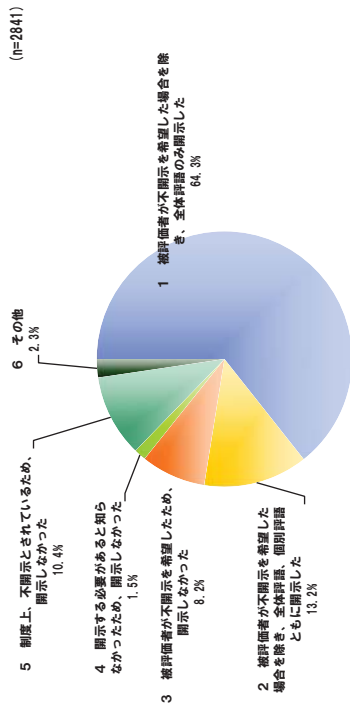


③被評価者 評価結果の開示希望と開示状況との関係 (Q17×Q16)

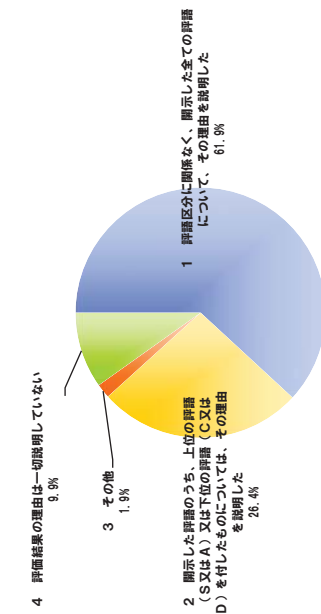


= 1 評価及びその評価が付された理由について行われた = 2 評価のみ行われた = 3 行われなかった

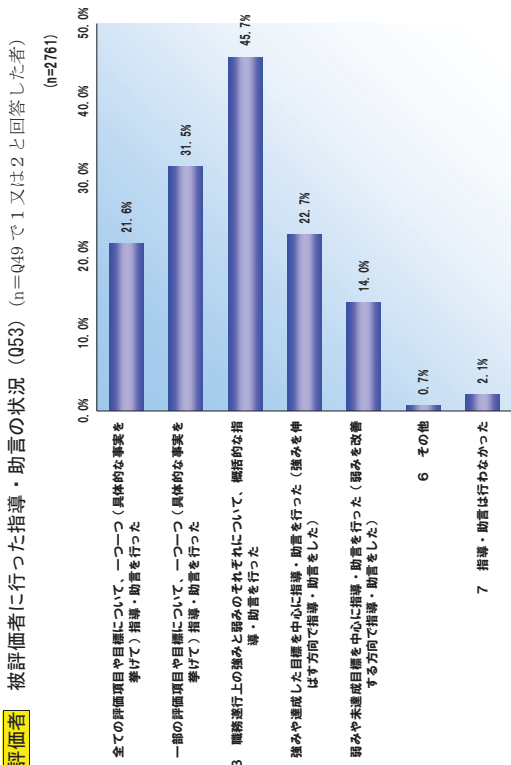
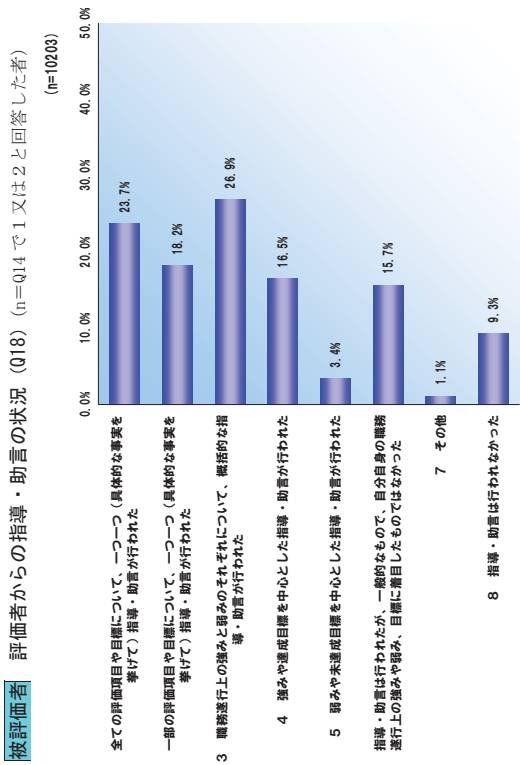
④評価者 評価結果の開示状況 (Q51)



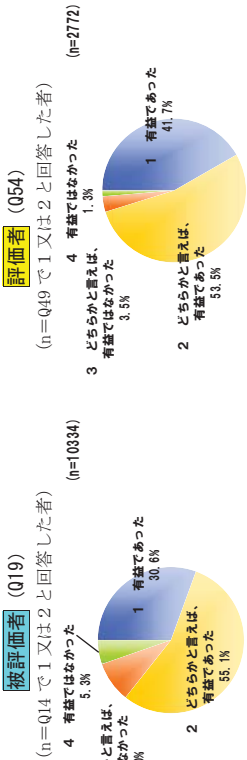
⑤評価者 開示した場合の評価結果の理由説明状況 (Q52) (n=Q51で1又は2を回答した者)



(3) 面談の指導・助言状況 ※複数回答可

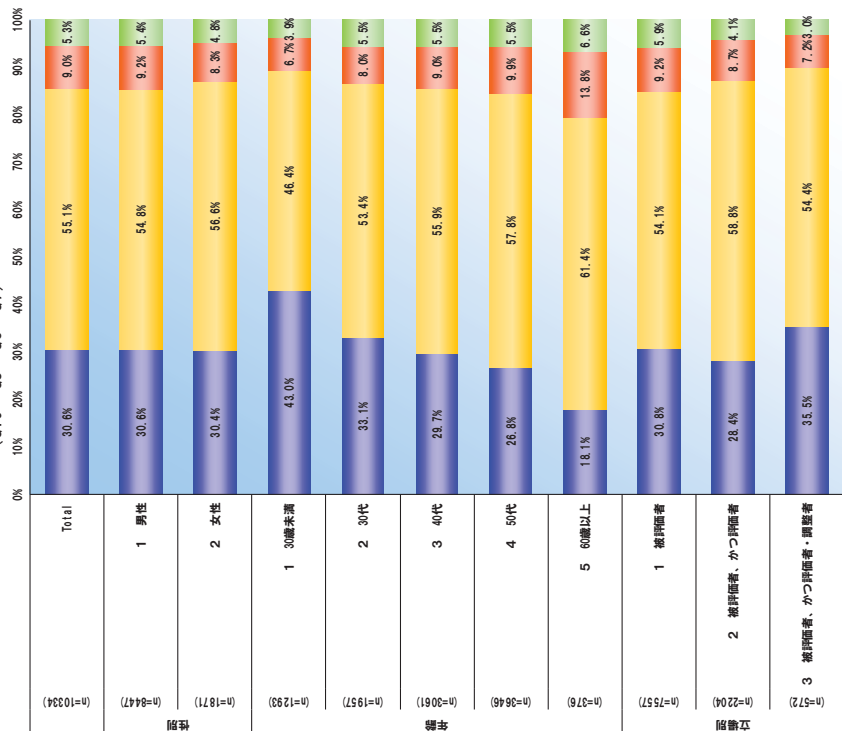


(4) 期末面談についての受け止め



追加分析

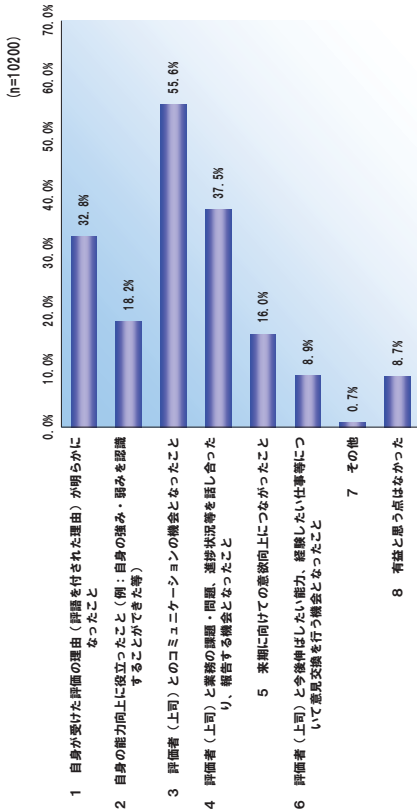
被評価者 期末面談についての受け止め (性別・年齢・年齢・人事評価における立場別) (Q19×Q5・Q6・Q7)



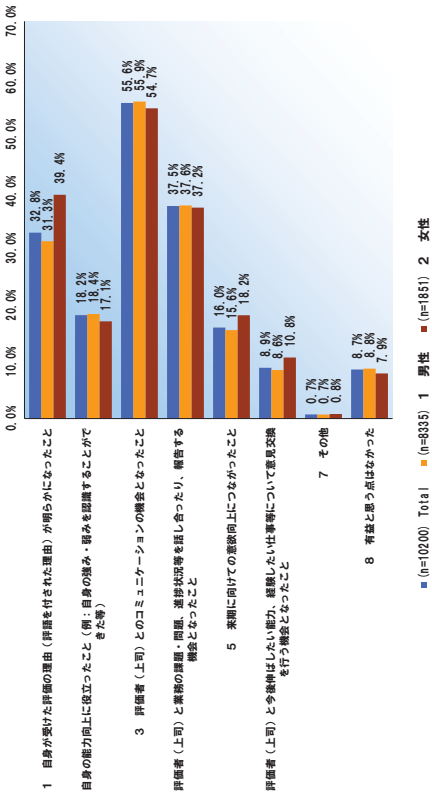
■ 1 有益であった ■ 2 どちらかと言えば、有益であった ■ 3 どちらかと言えば、有益ではなかった ■ 4 有益ではなかった

(5) 期末面談について有益であったと思う点 ※複数回答可

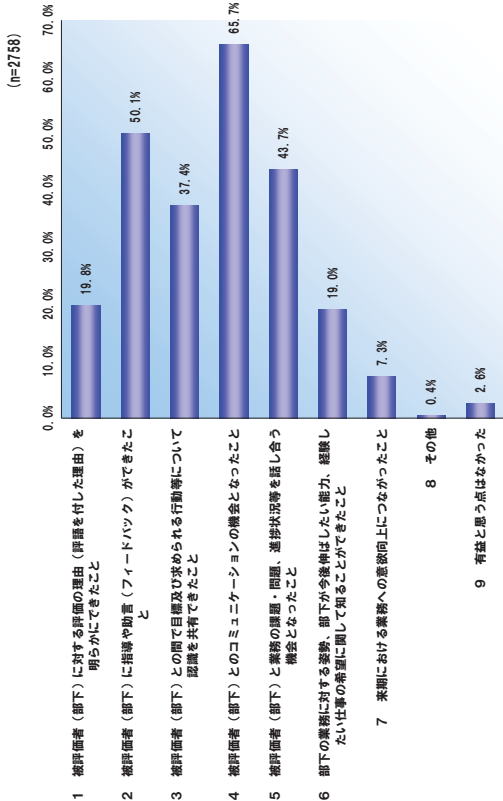
被評価者 (Q20) (n=Q14で1又は2と回答した者)



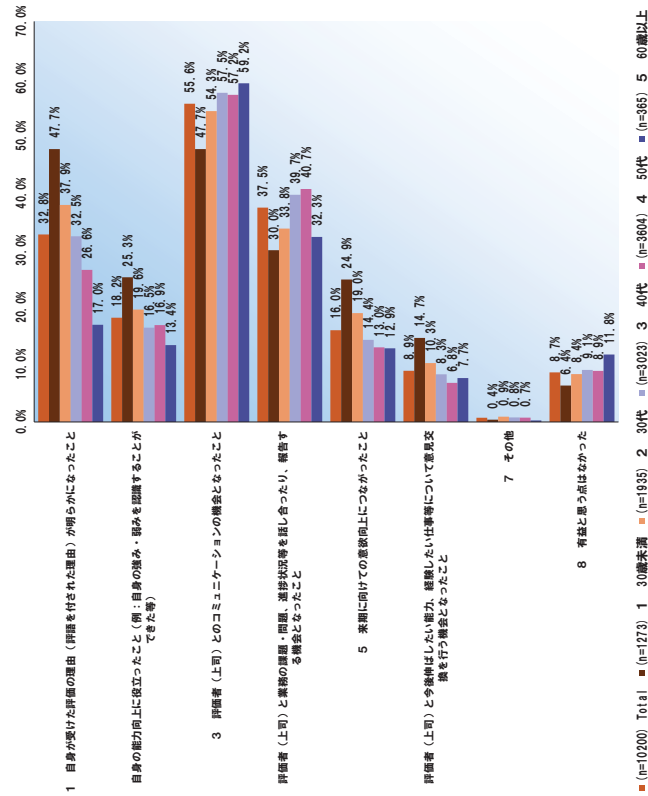
被評価者 期末面談について有益であったと思う点（性別）(Q20×Q5)



評価者 (Q55) (n=Q49で1又は2と回答した者)

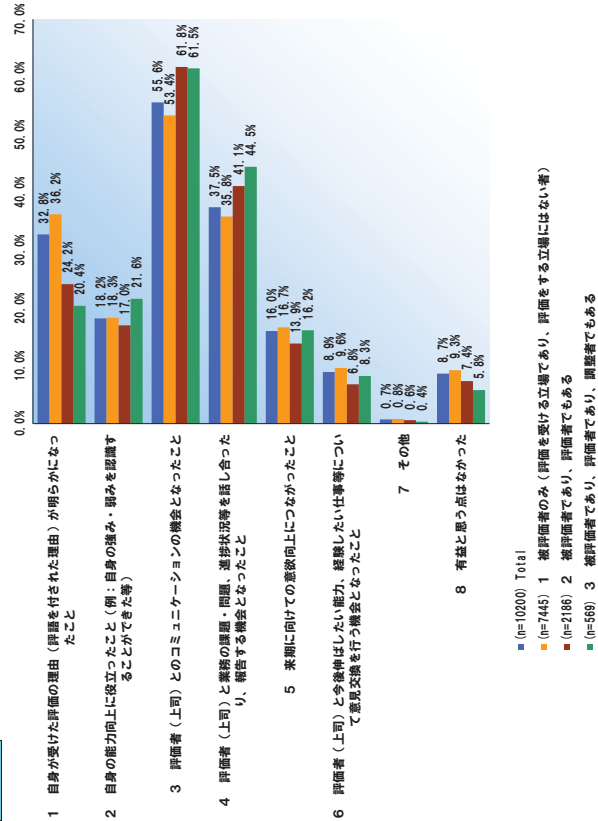


被評価者 期末面談について有益であったと思う点（年齢別）(Q20×Q6)



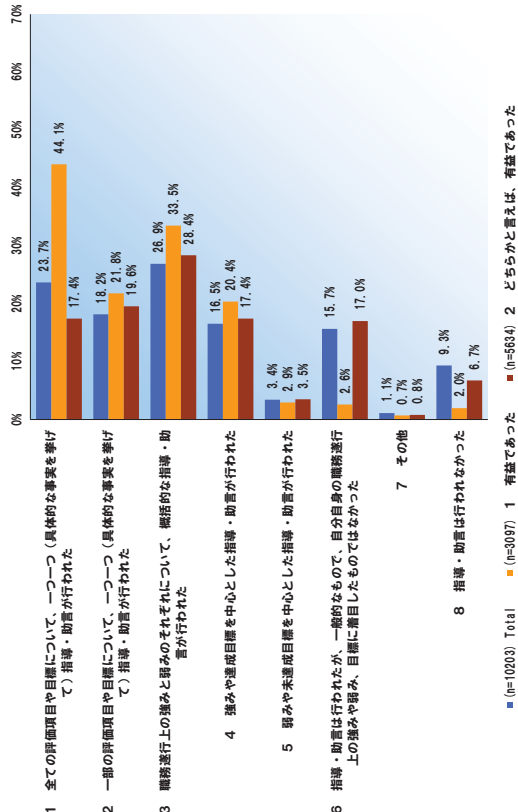
被評価者

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）



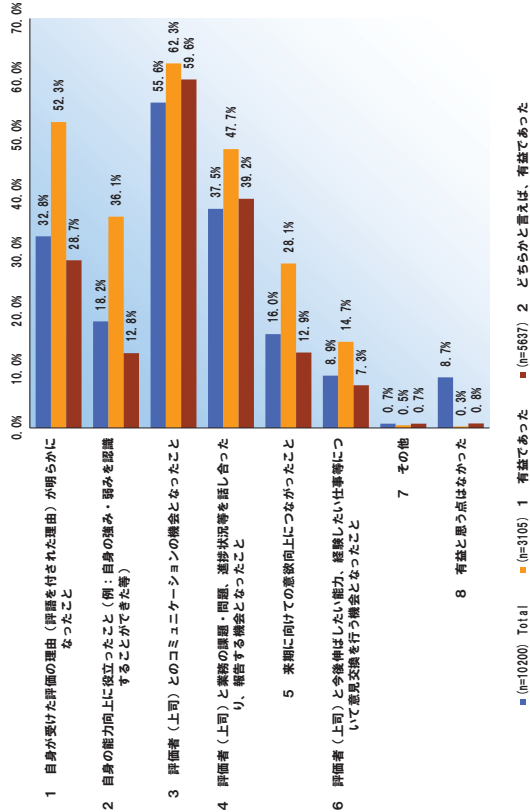
被評価者

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）



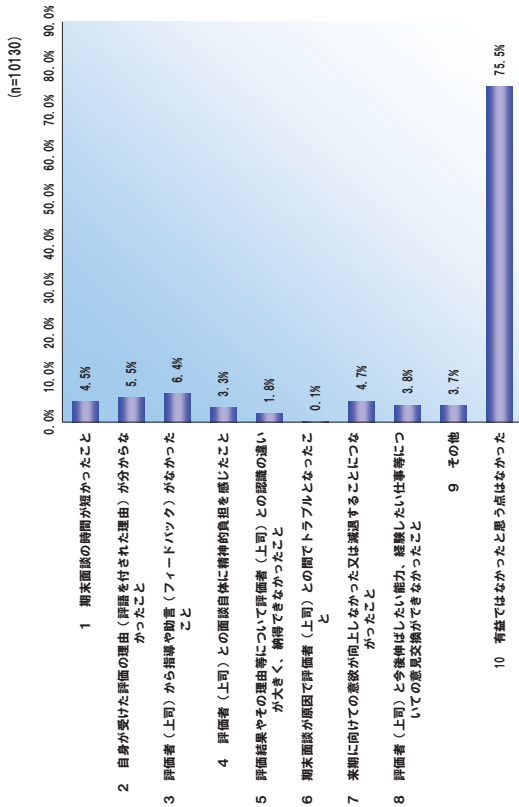
被評価者

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）

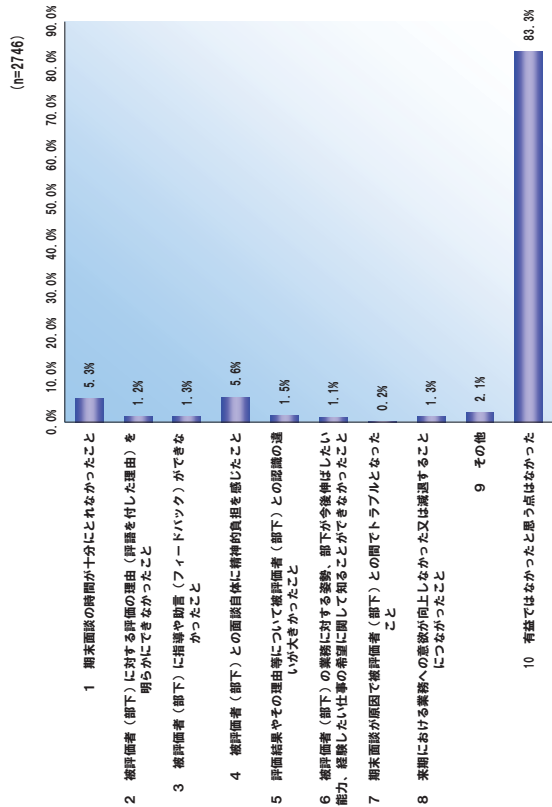


(6) 期末面談について有益でなかったと思う点 ※複数回答可

被評価者 (Q21) (n=Q14で1又は2と回答した者)

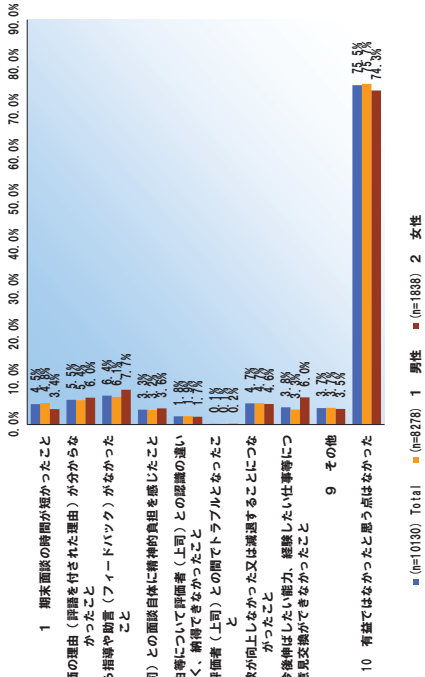


評価者 (Q56) (n=Q49で1又は2と回答した者)

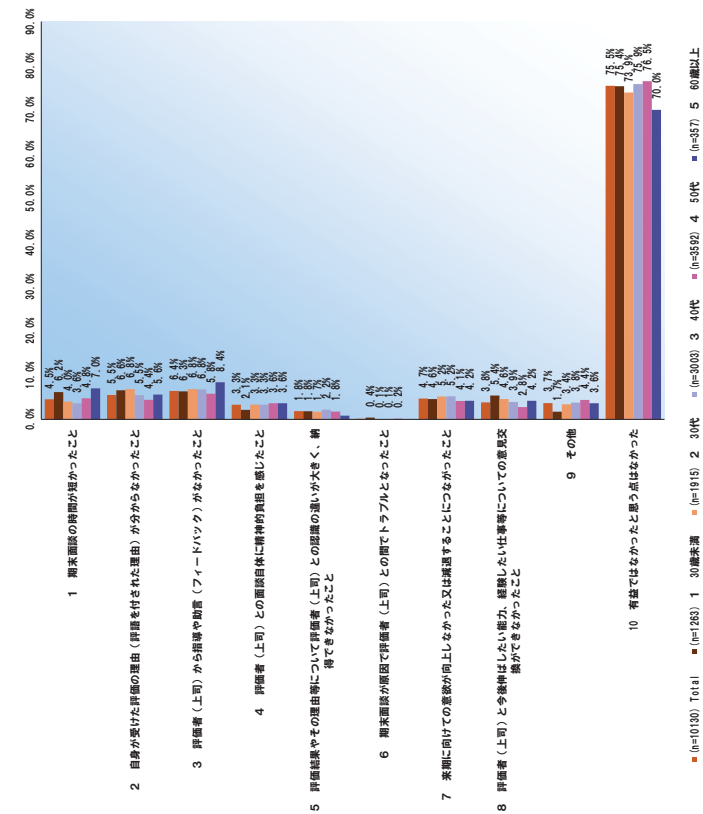


追加分析

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)

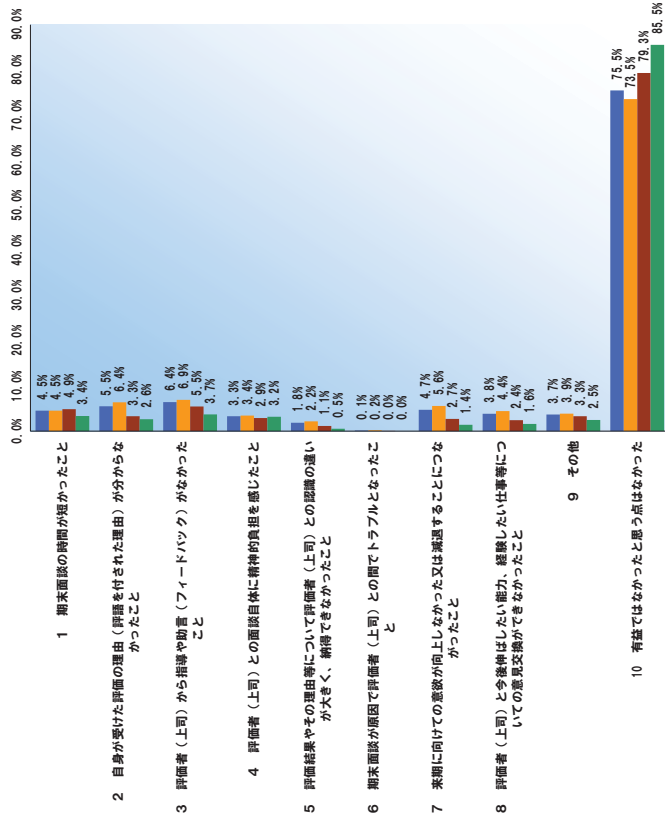


被評価者 期末面談について有益でなかったと思う点（年齢別）(Q21×Q6)



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）



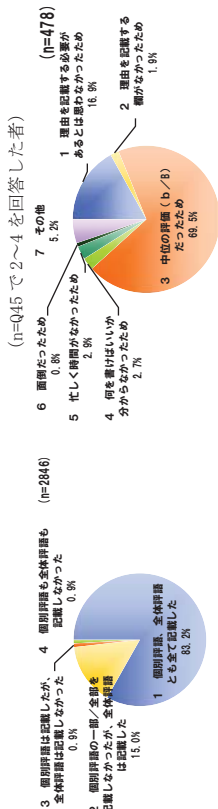
■ (n=1030) Total
■ (n=7382) 1 被評価者のみ（評価を受ける立場であり、評価をする立場にはない者）
■ (n=2181) 2 被評価者であり、評価者でもある
■ (n=567) 3 被評価者であり、評価者であり、両方でもある

(7) 評価者

評価に当たったその他の事項

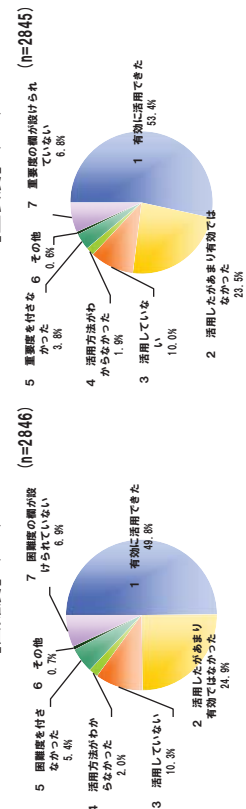
① 評価付与の理由やその他の参考となるべき事項の記載及び記載しなかった場合の理由

【記載状況】(Q45)



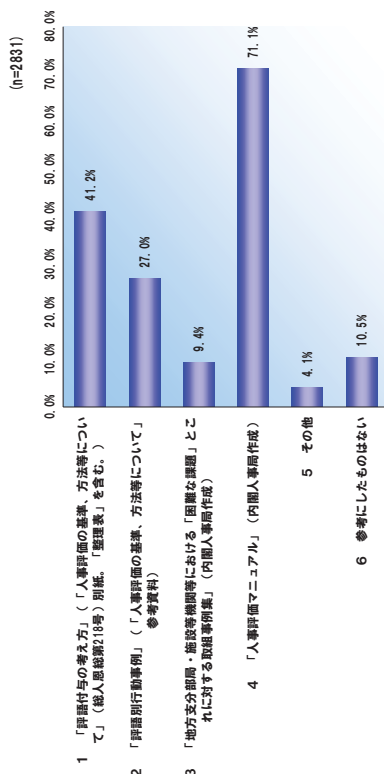
② 評価付与に当たった際の困難度・重要度の活用

【困難度】(Q47)



③ 評価付与の際の参考とした資料 (Q44)

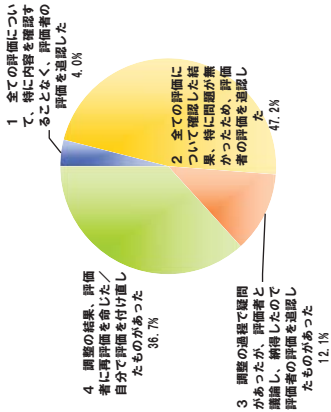
※複数回答可



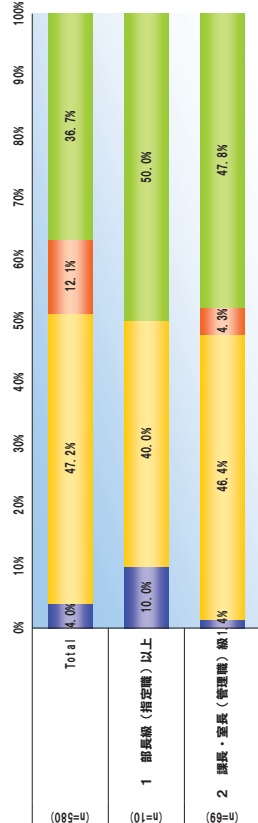
(8) 調整者

調整者による調整状況 (Q65)

(n=580)

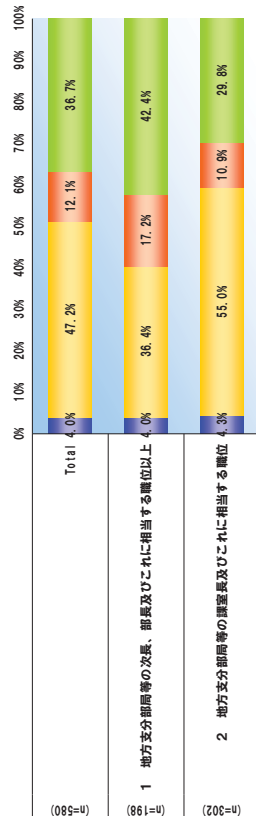


①調整者による調整状況 (職位 (本府省庁) 別) (Q65×Q3)



- 1 全ての評価について、特に内容を確認することなく、評価者の評価を承認した
- 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、評価者の評価を承認した
- 3 調整の過程で疑問があったが、評価者と確認し、納得したので評価者の評価を承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

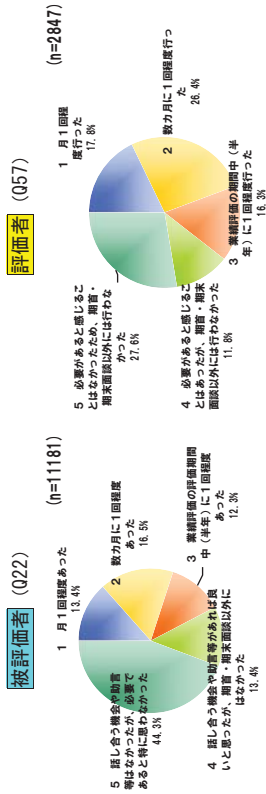
②調整者による調整状況 (職位 (本府省庁以外) 別) (Q65×Q4)



- 1 全ての評価について、特に内容を確認することなく、評価者の評価を承認した
- 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、評価者の評価を承認した
- 3 調整の過程で疑問があったが、評価者と確認し、納得したので評価者の評価を承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

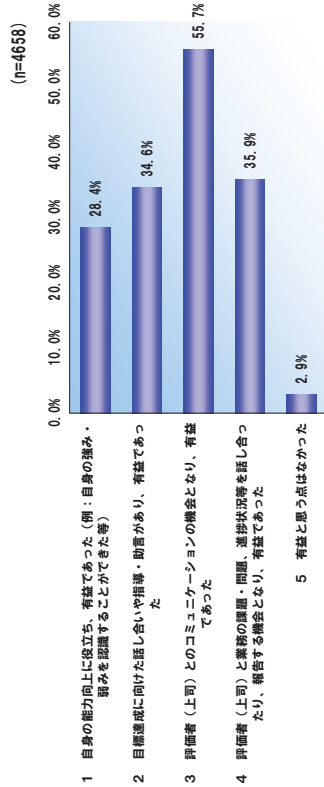
5. 期中について

(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

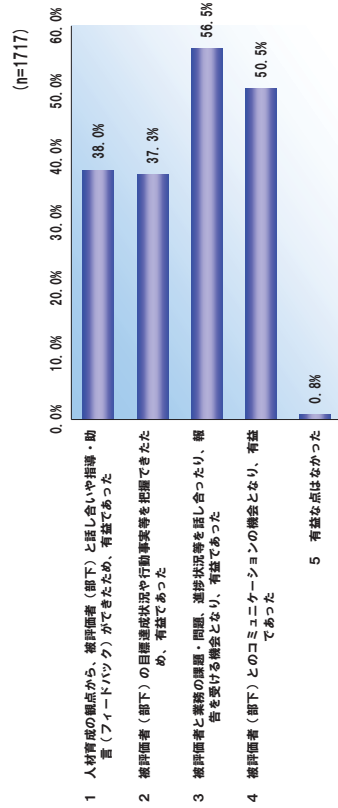


(2) 期首面談や期末面談以外における指導・助言等の受け止め ※複数回答可

被評価者 (Q23) (n=Q22で1〜3を回答した者)

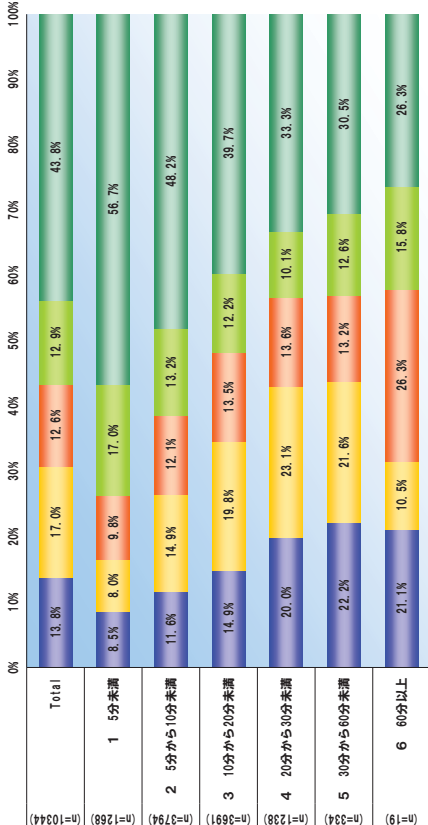


評価者 (Q58) (n=Q57で1〜3を回答した者)



(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

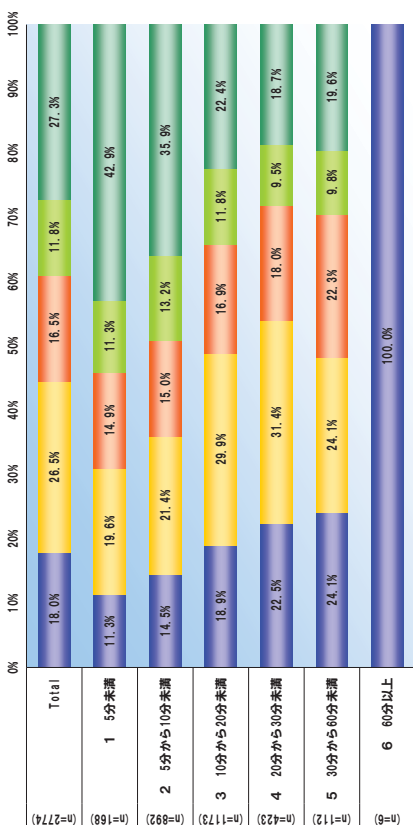
被評価者 (Q22×Q15)



期末面談に要した時間

- 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)



期末面談に要した時間

- 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

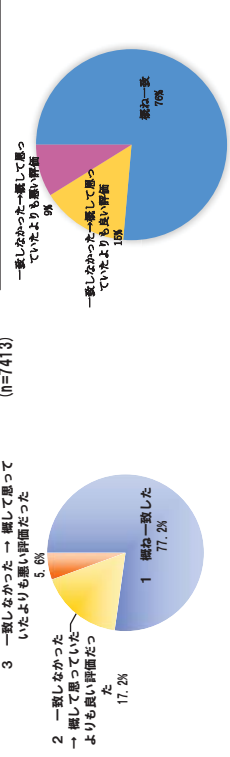
6. 評価結果について

(1) 能力評価

①被評価者 思っていた全体評価と開示された全体評価との一致 (Q24) (n=916で1又は2を回答した者)

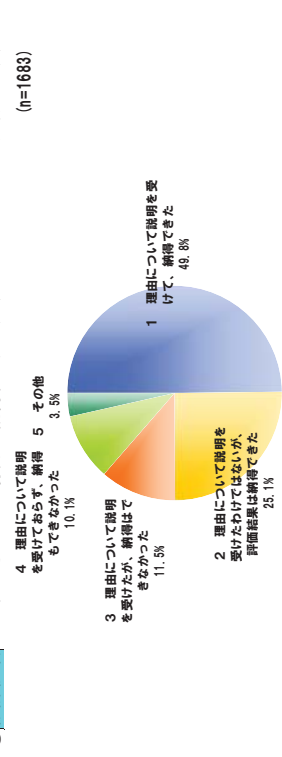
(参考) 前回 (平成25年度調査)

Q11 能力評価について、思っていた全体評価と、開示された全体評価の一致性

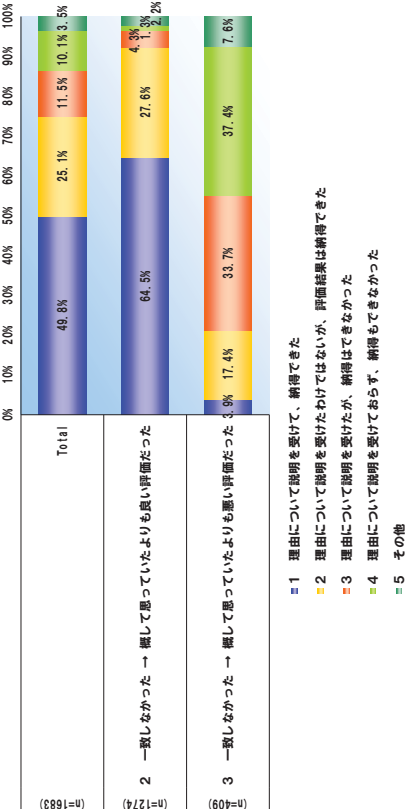


②被評価者 一致しなかった場合の納得性 (Q25) (n=Q24で2又は3を回答した者)

(n=1683)

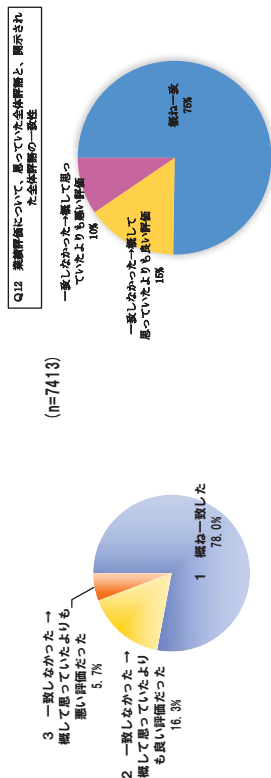


③被評価者 一致しなかった場合 (思っていた評価の良し悪し別) の納得性 (Q24×25)



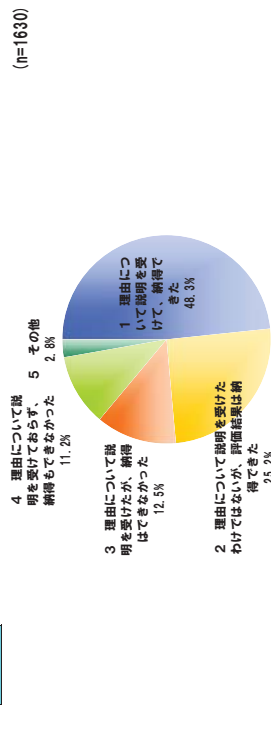
(2) 業績評価

①被評価者 思っていた全体評価と開示された全体評価との一致 (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)

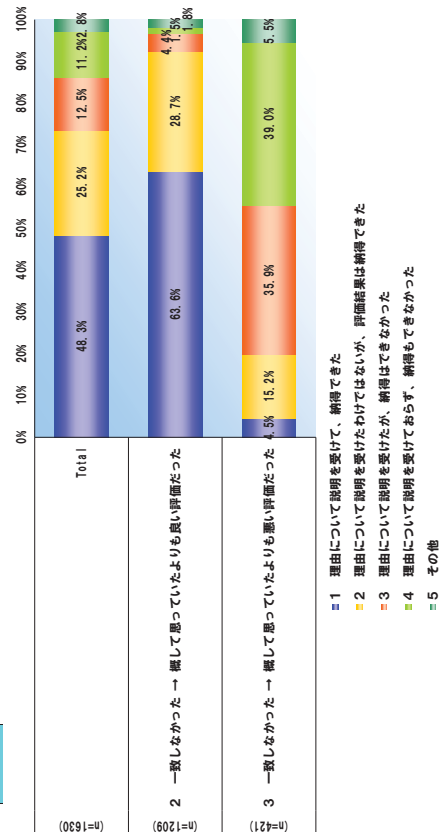


②被評価者

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)

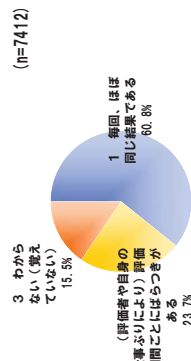


③被評価者 一致しなかった場合 (思っていた評価の良し悪し別) の納得性 (Q26×27)

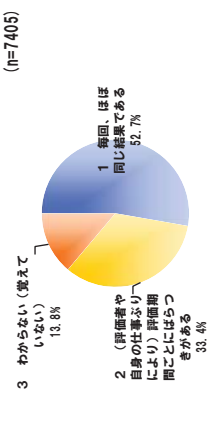


(3) 被評価者 能力評価及び業績評価別の評価結果の傾向 (n=Q16で1又は2を回答した者)

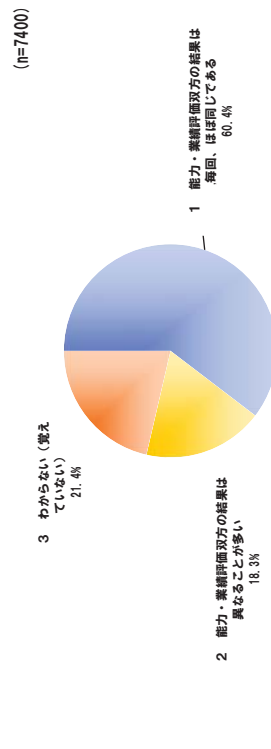
①能力評価 (Q28(1))



②業績評価 (Q28(2))



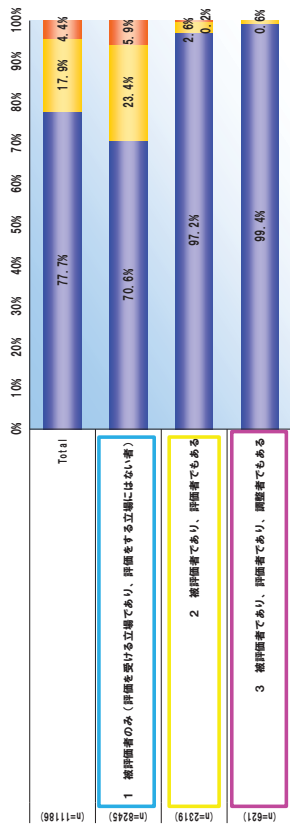
③能力評価と業績評価の関係 (Q28(3))



7. 評価理解について（全員）

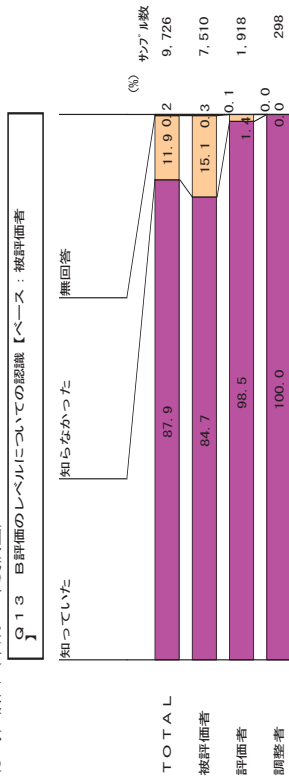
（1）B評価に対する理解（Q29）

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

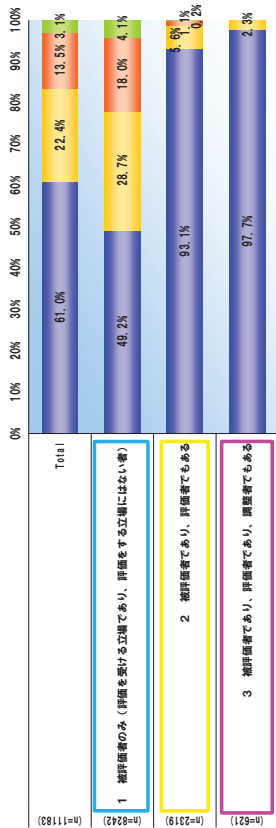
(参考) 前回（平成25年度調査）



- = 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

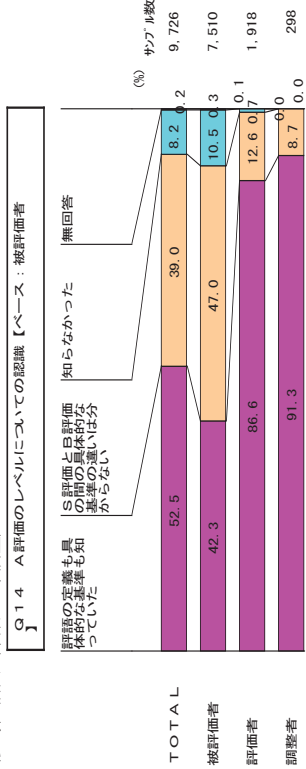
（2）A評価に対する理解（Q30）

①人事評価における立場別

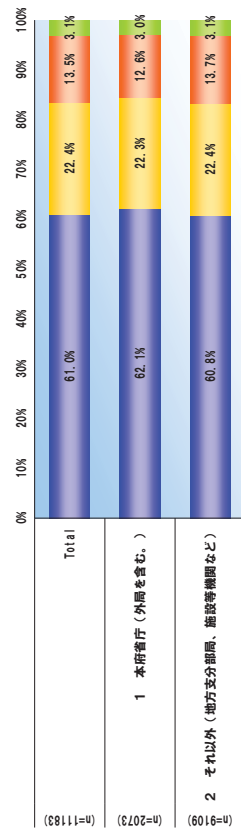


- = 1 「通常より優秀」というレベルもその内容も知っており、S評価やB評価との間の具体的な違いは分かっていた
- = 2 「通常より優秀」というレベルは知っていたが、その内容は知らなかった
- = 3 「通常より優秀」というレベルもその内容も知らなかった

(参考) 前回（平成25年調査）



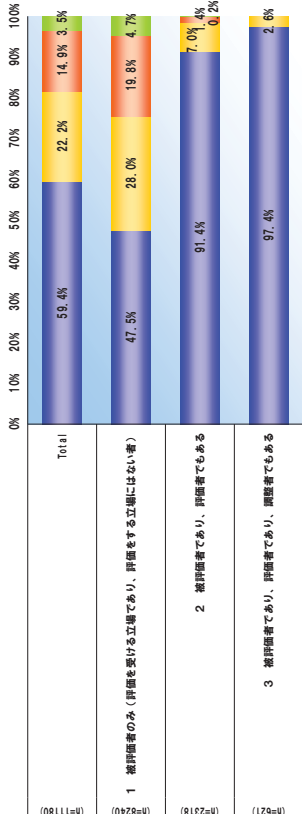
②勤務官署別（全員）



- = 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評価との間の具体的な違いは分かっていた
- = 2 「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
- = 3 「通常より優秀」というレベルもその内容も知らなかった

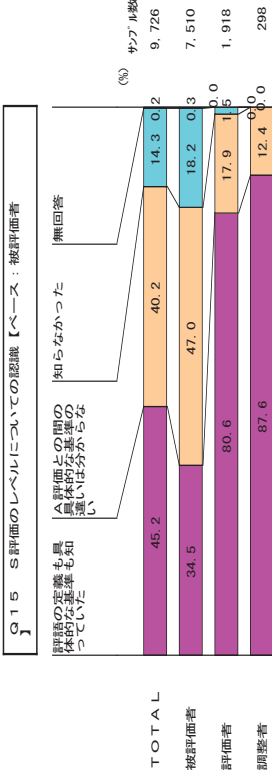
(3) S評価に対する理解 (Q31)

①人事評価における立場別

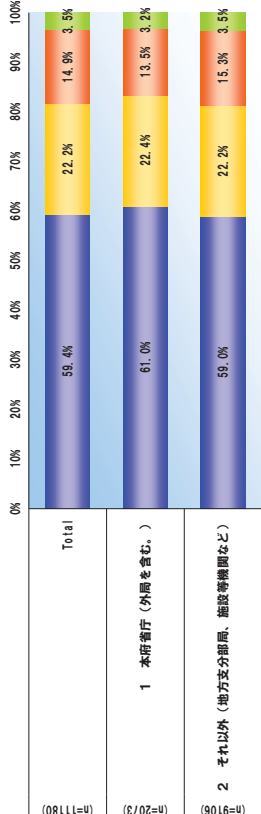


- 1 「特に優秀」というレベルもその内容も知っており、A評価との間の違いも分かっている
- 2 「特に優秀」というレベルもその内容も知っているが、A評価との間の具体的な違いは分からなかった
- 3 「特に優秀」というレベルは知っていたが、その内容は知らなかった
- 4 「特に優秀」というレベルもその内容も知らなかった

(参考) 前回 (平成25年度調査)



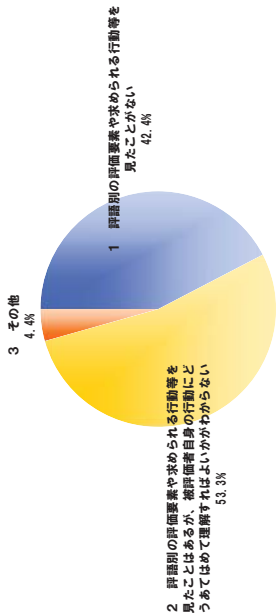
②勤務官署別 (全員)



- 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

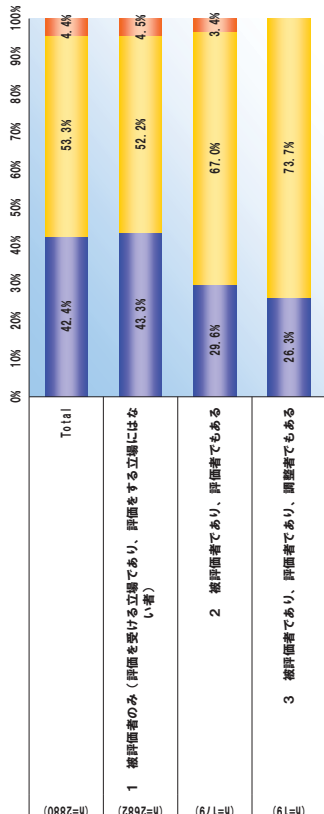
(4) S・A・B評価間の具体的な違いがわからない理由 (Q32) (n=430 又は Q31 で2を回答した者)

(n=2880)



追加分析

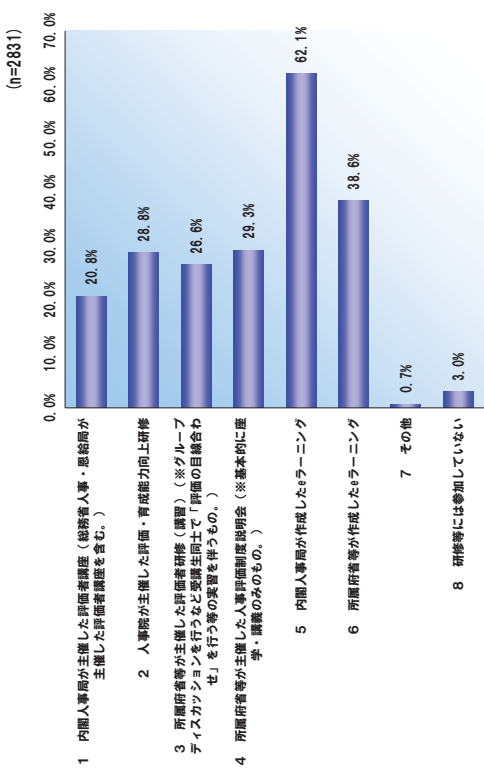
(S・A・B評価間の具体的な違いがわからない理由 (人事評価における立場別) (Q32×Q7))



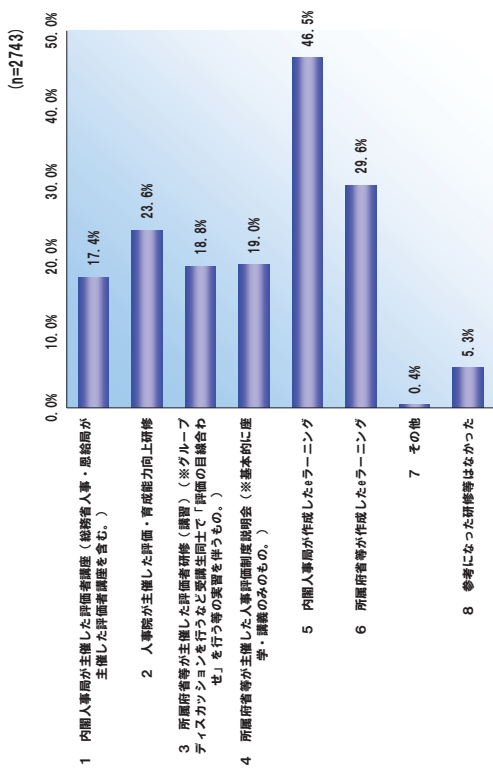
- 1 評価別の評価要素や求められる行動等を見たことがない
- 2 評価別の評価要素や求められる行動等を見たことはあるが、被評価者自身の行動にどうあてはめて理解すればよいかかわからない
- 3 その他

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



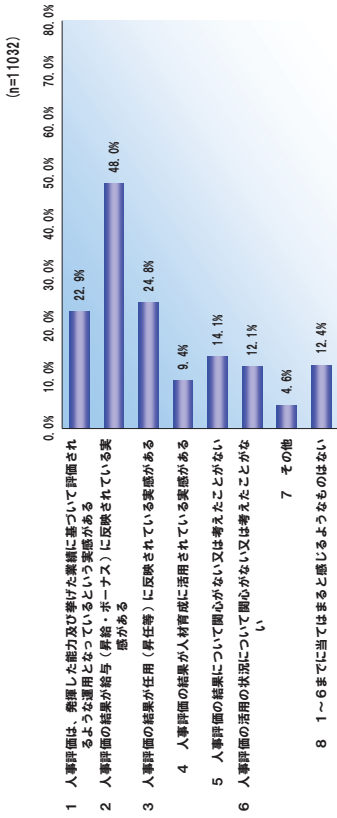
(2) **評価者** 参加した研修等の中で、参考になったもの (Q37) ※複数回答可



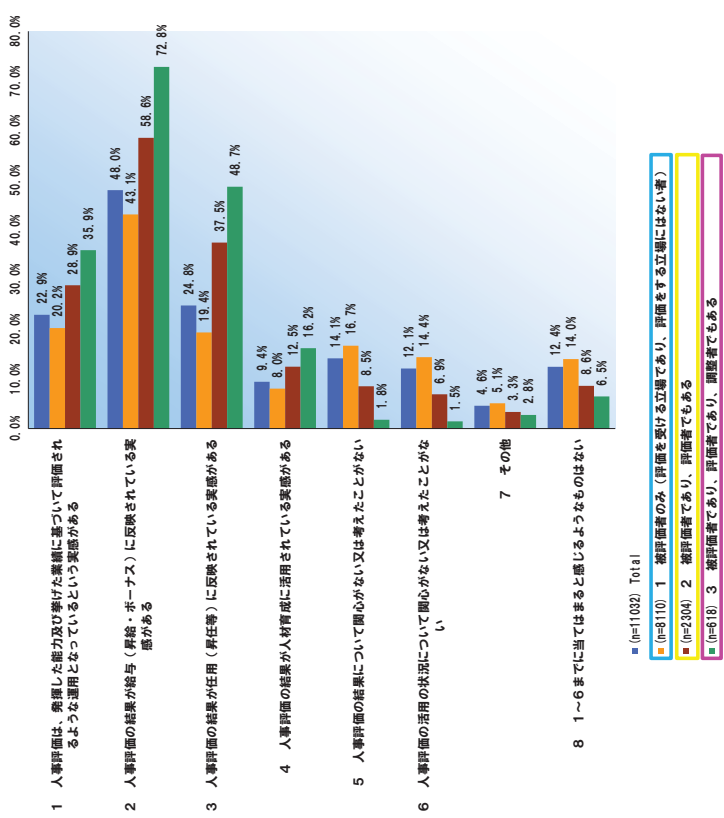
9. 人事評価制度の課題

(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

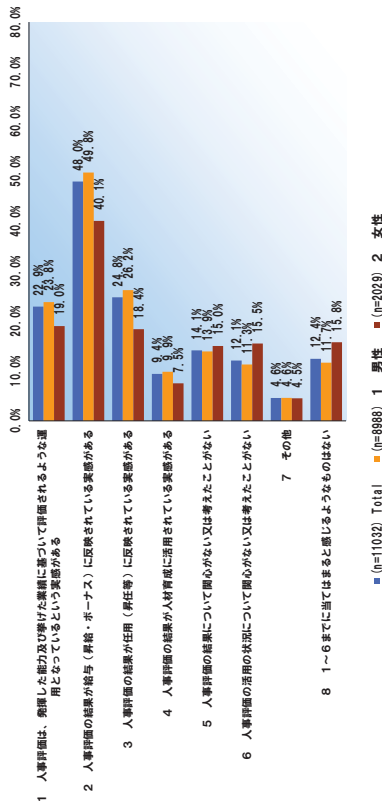


(評価結果や活用に対する感じ方（人事評価における立場別）(Q33×Q7))



追加分析

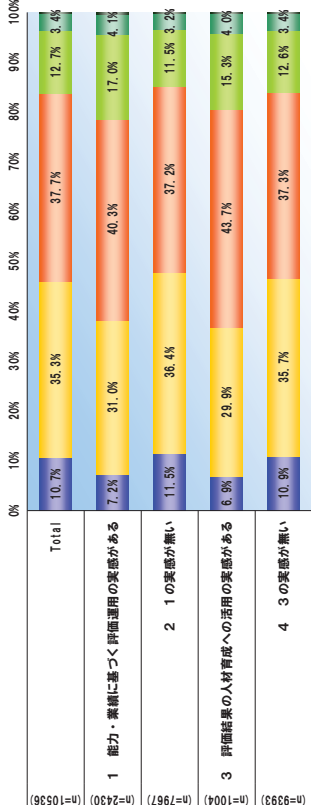
(評価結果や活用に対する感じ方 (性別) (Q33×Q5))



追加分析

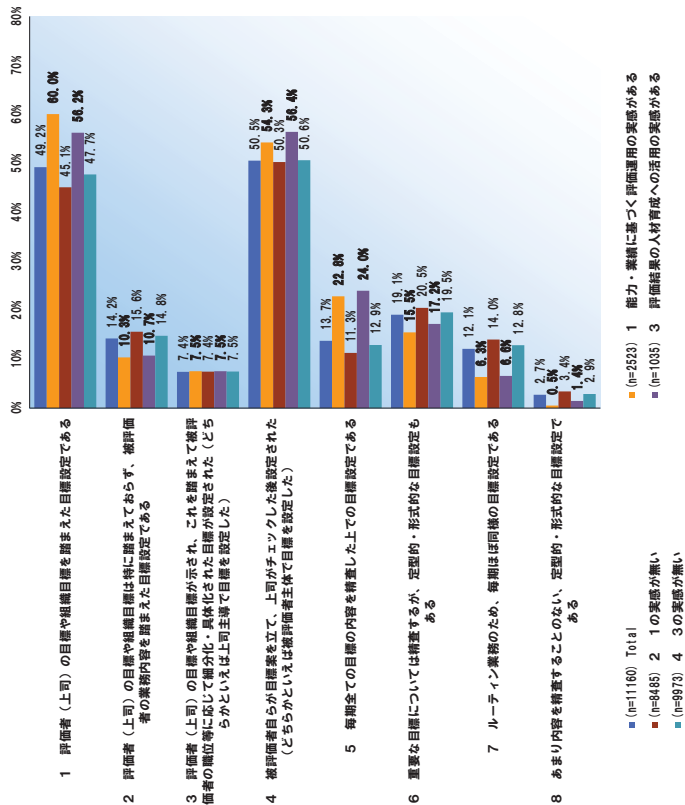
② 評価結果や活用に対する感じ方 (Q33) において、能力・業績に基づき評価される運用である実感がある (1 を回答)、評価結果が人材育成に活用されている実感がある (4 を回答) 者を軸に、人事評価の運用状況を分析

(1) 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)



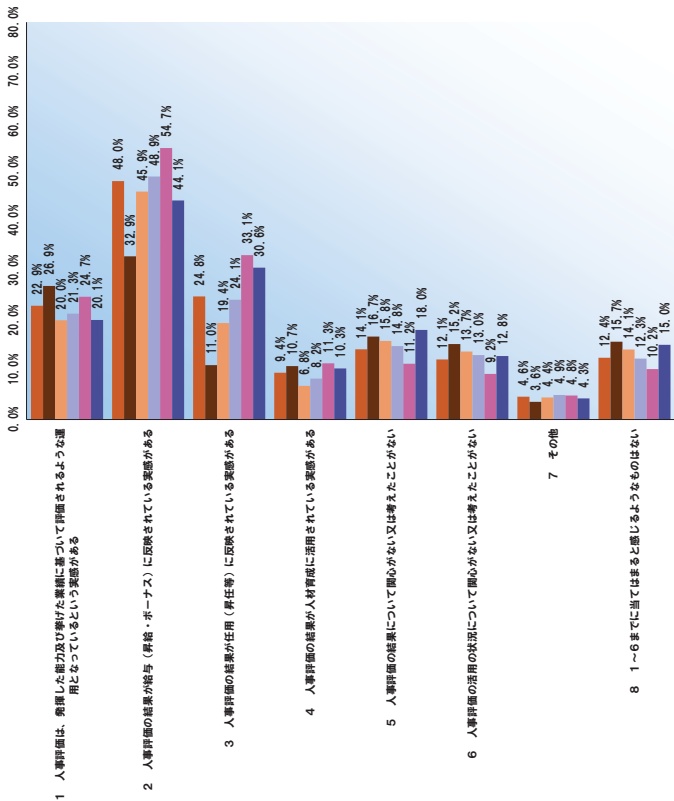
■ 1 5分未満 ■ 2 5分から10分未満 ■ 3 10分から20分未満 ■ 4 20分から30分未満 ■ 5 30分から60分未満 ■ 6 60分以上

(1) 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)



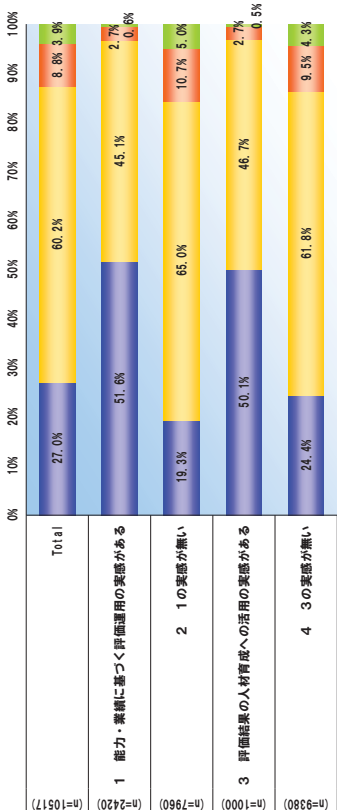
■ (n=2523) 1 能力・業績に基づく評価運用の実感がある
■ (n=1035) 2 1の実感が無い
■ (n=9873) 3 評価結果の活用状況への活用実感がある
■ (n=9873) 4 3の実感が無い

(評価結果や活用に対する感じ方 (年齢別) (Q33×Q6))



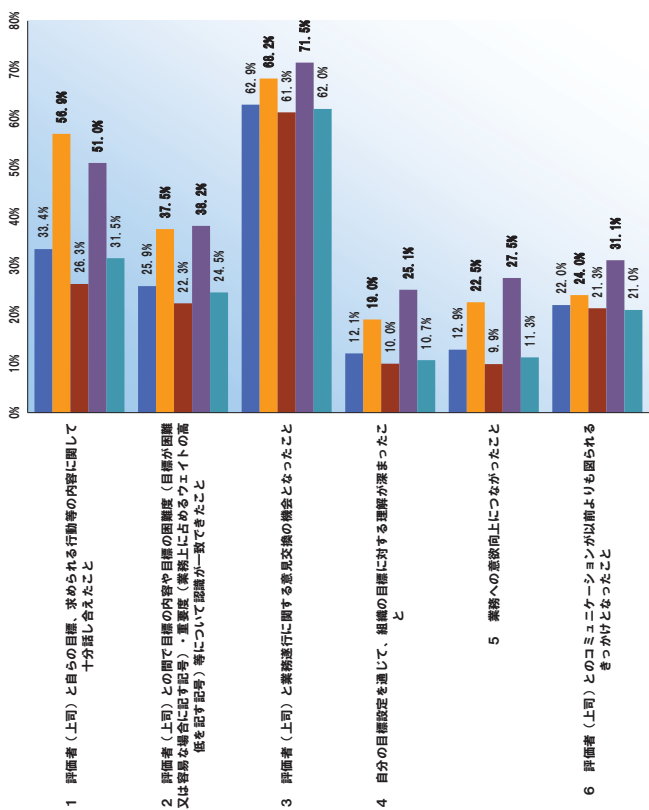
■ (n=11032) Total ■ (n=1461) 10代 ■ (n=2242) 20代 ■ (n=3792) 30代 ■ (n=399) 40代 ■ (n=399) 50代 ■ (n=399) 60歳以上

(イ) 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)



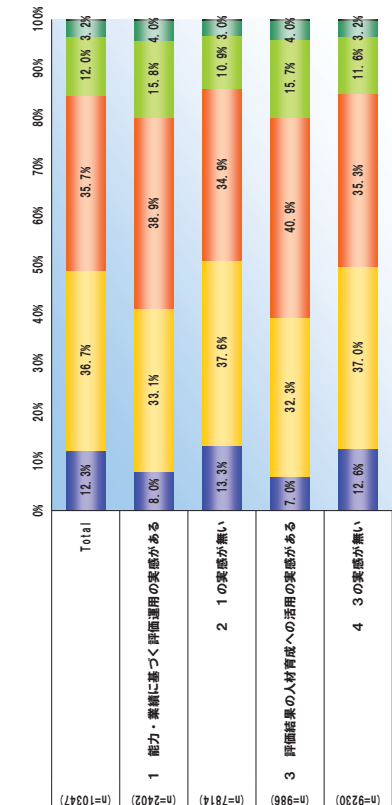
= 1 有益であった = 2 どちらかと言えば、有益であった = 3 どちらかと言えば、有益ではなかった = 4 有益ではなかった

(イ) 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



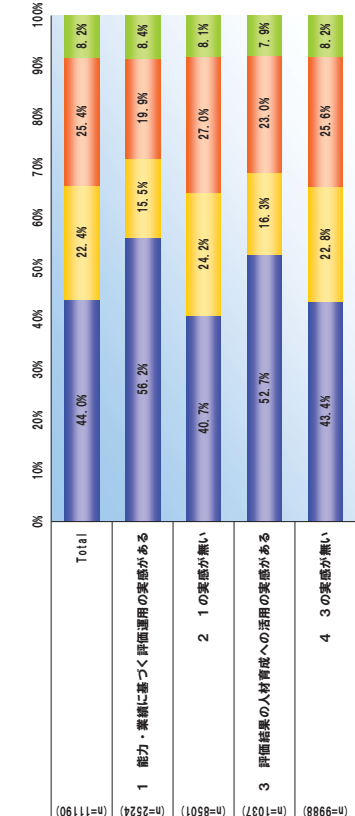
= 1 能力・業績に基づく評価運用の実感がある
= 2 1の実感が無い
= 3 評価結果の人材育成への活用の実感がある
= 4 3の実感が無い

(イ) 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)



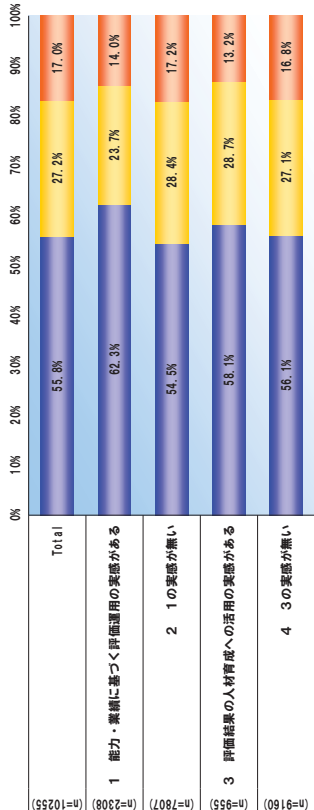
= 1 5分未満 = 2 5分から10分未満 = 3 10分から20分未満 = 4 20分から30分未満 = 5 30分から60分未満 = 6 60分以上

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



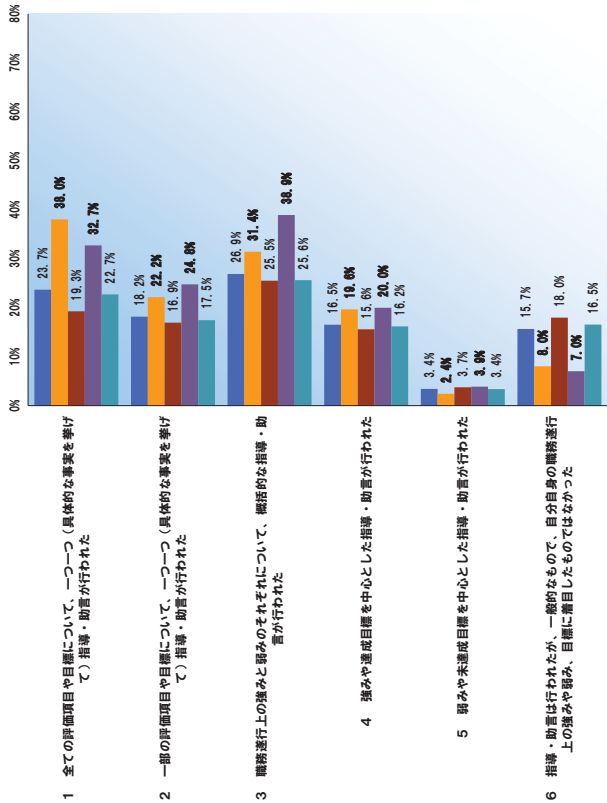
= 1 評価及びその評価が付された理由について行われた
= 2 評価のみ行われた
= 3 行われなかった
= 4 人事評価実施規程上、開示の対象外となっている

(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)



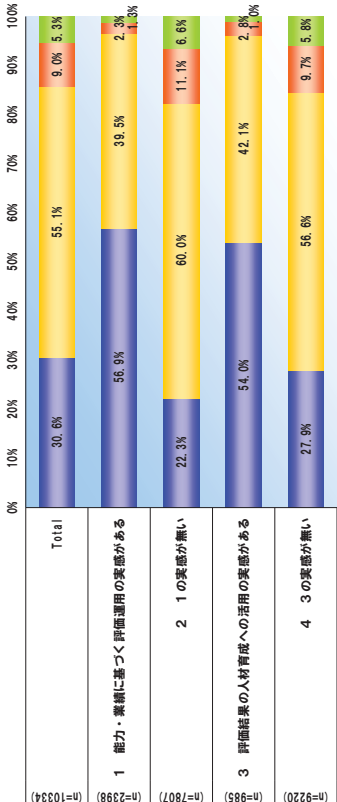
■ 1 意向の確認があった。その順に開示を希望した（又は、不開示の希望をしなかった）。
■ 2 意向の確認があった。その順に不開示を希望した（又は、開示の希望をしなかった）。
■ 3 意向の確認はなかった。

(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



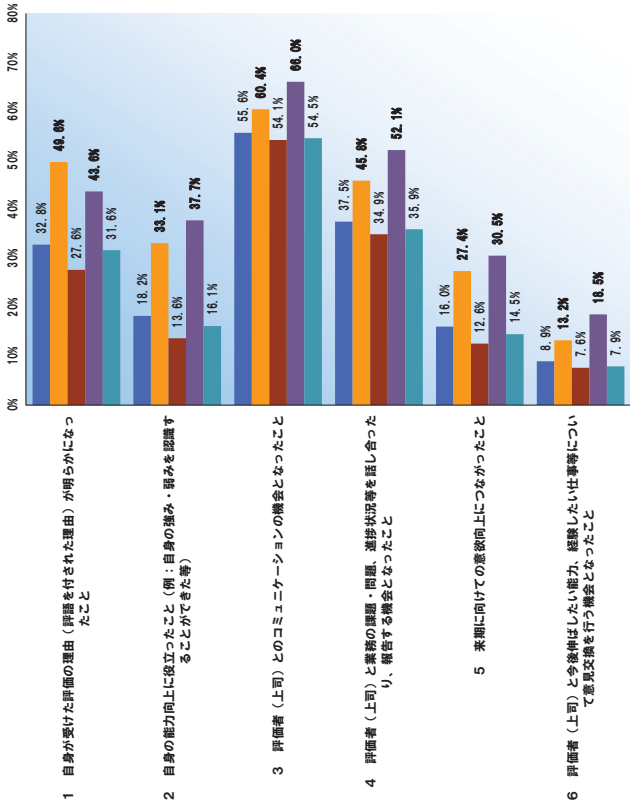
■ (n=1020) Total
■ (n=2392) 1 能力・業績に基づき評価運用の実感がある
■ (n=981) 2 1の実感が無い
■ (n=9209) 3 3の実感が無い

(ii) 期末手続について オ 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

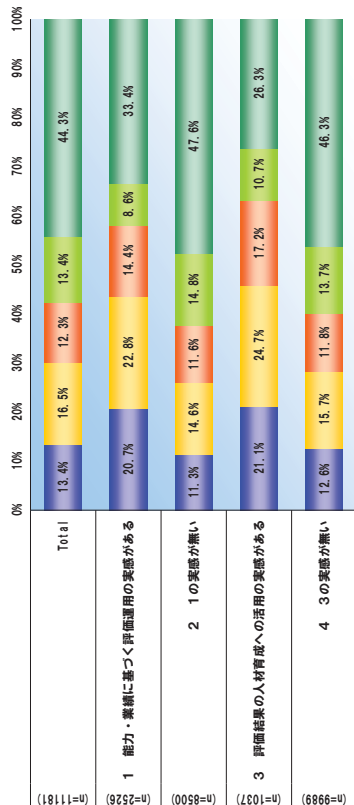
(ii) 期末手続について カ 期末面談について有益であったと思う点 (Q33(=1・4 or not) × Q20) ※Q20の7（その他）・8（有益と思う点は無かった）は省略



■ (n=2397) Total
■ (n=983) 1 能力・業績に基づき評価運用の実感がある
■ (n=983) 2 1の実感が無い
■ (n=9206) 3 3の実感が無い

(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)

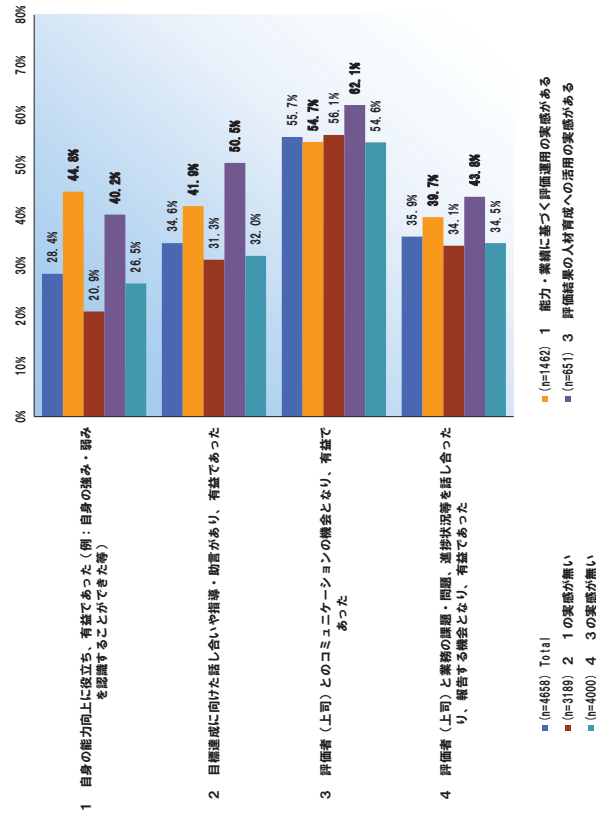


- 1 月1回程度あった
- 2 数カ月に1回程度あった
- 3 業績評価の評価期間中(半年)に1回程度あった
- 4 話し合う機会や助言等があれば良いと思ったが、期首・期末面談以外にはなかった
- 5 話し合う機会や助言等がなかったが、必要であると特に思わなかった

(iii) 期中について

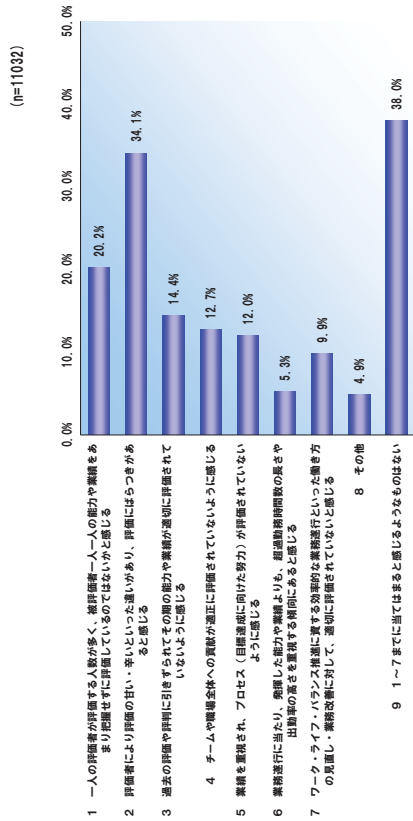
イ 期首・期末面談以外における指導・助言等の受け止め (Q33 (=1・4 or not) × Q23)

※Q23の5(有益と思う点は無かった)は省略



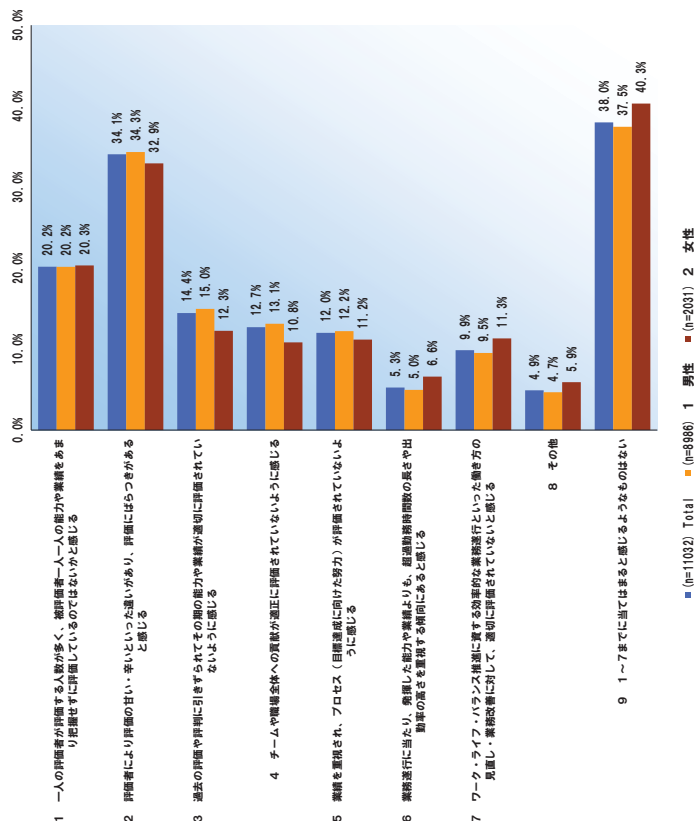
- 1 能力・業績に基づく評価活用の実感がある
- 2 1の実感が無い
- 3 評価結果の人材育成への活用の実感がある
- 4 3の実感が無い

③ 被評価者 評価者の評価に対して感じること (Q34) ※複数回答可



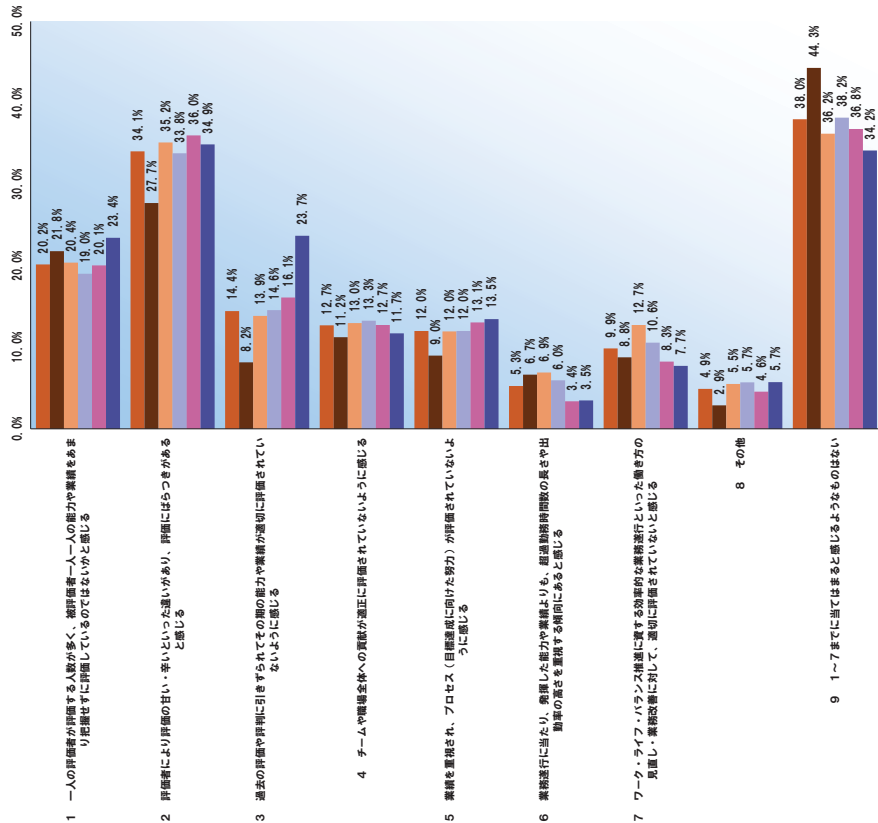
追加分析

(評価者の評価に対して感じること (性別) (Q34 × Q5))



- 1 男性
- 2 女性

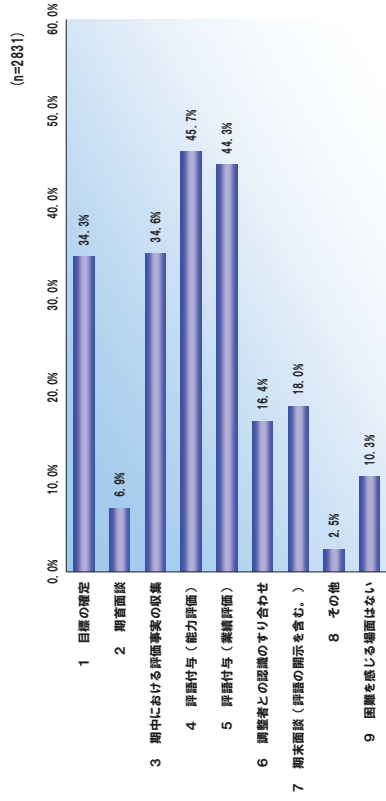
(評価者の評価に対して感じること (年齢別) (Q34×Q6))



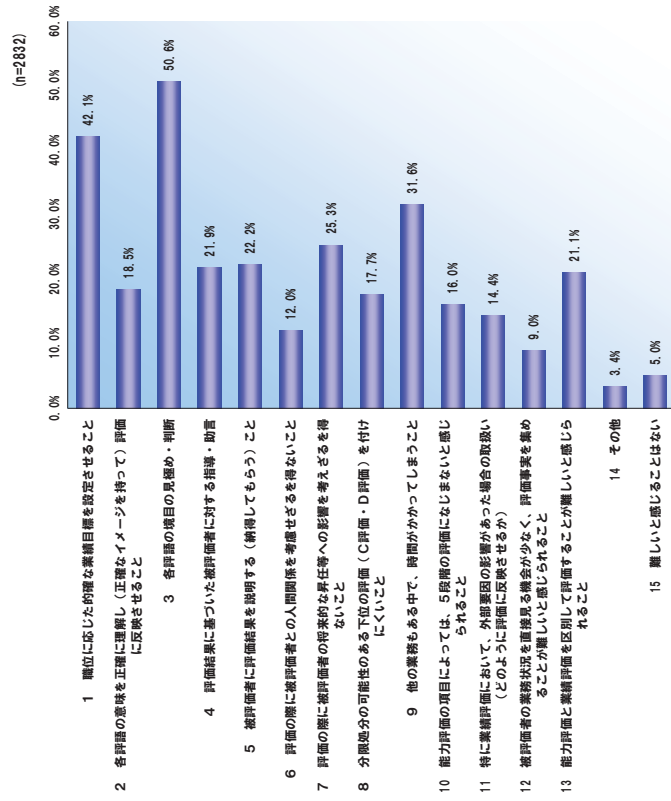
■ (n=1458) Total ■ (n=1458) 1 30歳未満 ■ (n=2142) 2 30代 ■ (n=3241) 3 40代 ■ (n=3760) 4 50代 ■ (n=401) 5 60歳以上

(2) 評価者について

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

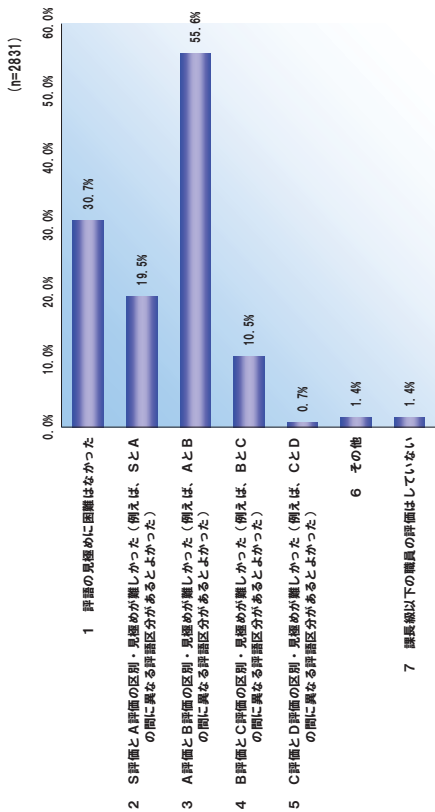


② 評価者 人事評価に関して、難しいと感じること (Q60) ※複数回答可



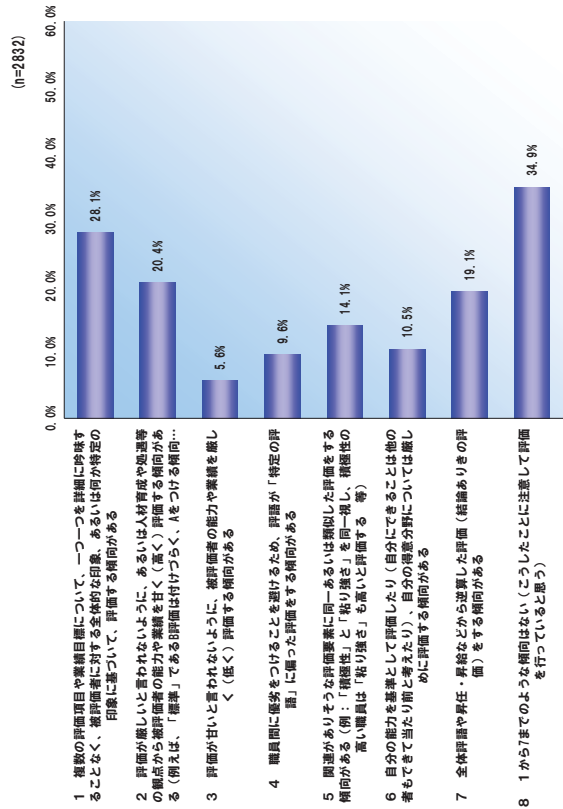
③評価者

各評語の区別・見極めにおける困難さ (061) ※複数回答可



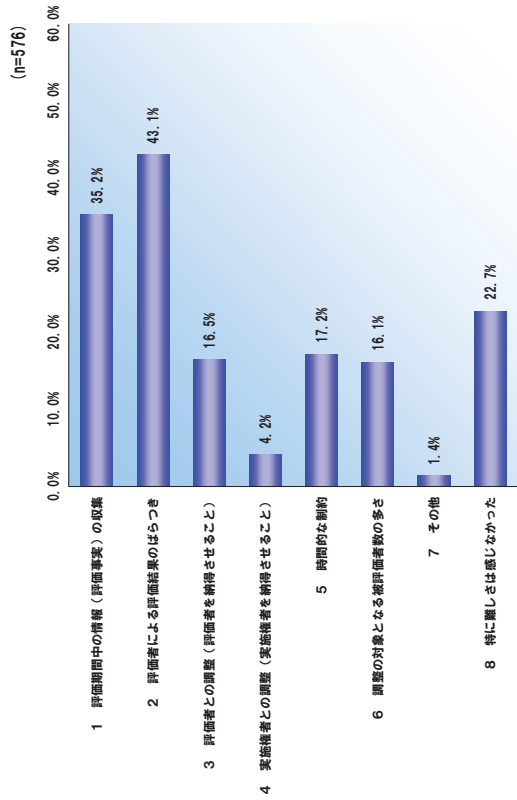
④評価者

評価者自身が感じる評価の傾向 (062) ※複数回答可

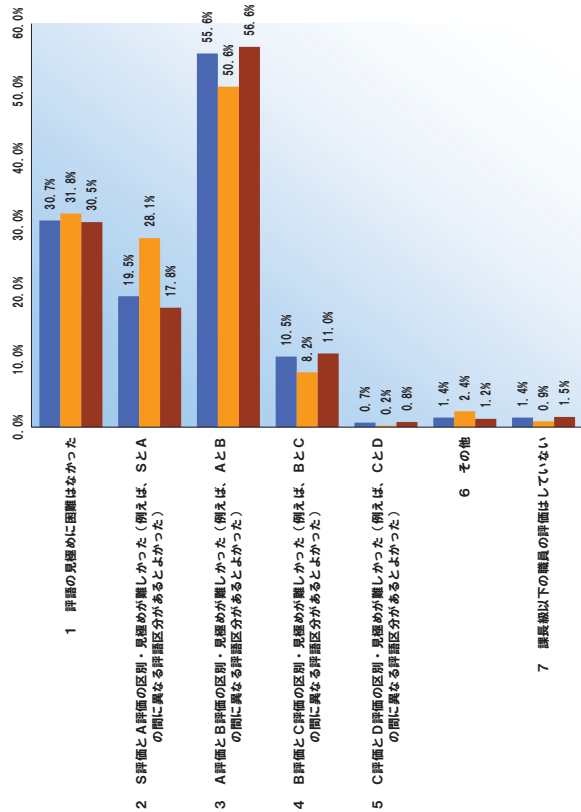


(3) 調整者について

①調整者 調整において、難しいと感じること (066) ※複数回答可



(各評語の区別・見極めにおける困難さ (勤務官署別) (061×02))



■ (n=2831) Total ■ (n=486) 1 本庁舎庁 (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)

民間企業における人事評価の取組について(概要)

人事評価全般	■ 全般的な傾向として、 ・ 人事評価を組織改革・人材育成のためのツールとして活用していく傾向 ・ フィードバックを重視し、次の成長につなげていけるよう、人事評価の機会を積極的に活用 ■ 評価の枠組みについて、 ・ 目標の達成度だけではなく、他者の成功や組織への貢献、期初には予測できなかったイノベーター的な成果も評価要素に加える ・ 組織目標とリンクした厳格な成果目標の設定にとられず、指標等を用いて組織目標の実現を柔軟に評価するOKR(Objectives and Key Results)の考え方の導入 ・ 評価結果のランク付けを廃止する一方、高頻度のフィードバックを行い、成果に対する報酬等は上司の裁量等とし、従業員の成長を重視し、パフォーマンスの向上を図る、ノーレイティングの導入
人材育成への活用	■ 上司・部下間での目標の内容やレベル感のすり合わせの徹底等を通じた、求める役割やその水準の明確化 ■ ストレッチした目標(レベルの高い目標)設定を推奨 ■ 面談の場において従業員それぞれの強みや改善点などの具体的なフィードバックを実施 ■ 能力開発・キャリア形成に特化した面談の実施 ■ 面談を効果的に進めるためのガイドラインの設定
マネジメントの向上	■ 人材開発・組織開発に関する目標の設定 ■ 管理職に対する360度評価・多面観察の積極的な実施を通じた能力開発・育成
評価の公平性、納得感を高める工夫	■ 評価者としての能力向上を図るため、ロールプレイを取り入れた評価者研修の充実化 ■ 適切な目標設定、評価が可能となるよう、目標設定の方法等について、被評価者への研修を実施 ■ 評価の目線合わせを徹底する観点から、評価の決定に際し評価者や調整者らによる会議を開催
テレワーク下における工夫	■ オンラインコミュニケーションツールの積極活用 ■ テレワーク下で、上司と部下が効果的にコミュニケーションするために必要なスキルを指導 ■ 1on1ミーティングの実施等によるコミュニケーションの機会の確保

人事評価記録書様式イメージ

人事評価記録書様式（業績評価）

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						評価者	所属・職名	氏名	評価記入日：令和	年	月	日
期末面談	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 (所見)	調整者 (評語)	調整者 (任意)
1	〇〇計画の立案	いつまでに 何を 目指す成果 の水準、果 たす役割や 貢献	◎	・ 困難度・重要度は、◎○△のいずれかを選択 ・ 困難度◎となる目標をできるだけ1つ以上設定			
2	△△の推進	・・・					
3	※管理職はマネジメントに関する目標を設定	・・・	◎				
目標以外の取組事項、突発事態への対応等							

評価者 (所見)	調整者 (全体評語)	調整者 (所見)	調整者 (全体評語)
・ 各目標等の評価結果から当該職位として果たした役割の程度について記載			

（※）評価に当たっては、職務に関連する自発的なチーム・組織への貢献や効率性等プロセスを考慮する。
評語付与は、目標の困難度に応じて行うものとする。

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
		調整者	所属・職名	氏名	調整記入日
		実施権者	所属・職名	氏名	確認日

(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 (コメント：必要に応じ)	評価者 (所見)	調整者 (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。		(倫理)	「倫理」の評価は3段階等 廃止	
<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。		(知識・技術)		
<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。		(コミュニケーション)		
<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。		(業務遂行)		

評価者		調整者	
(所見)	(全体評価) (所見)	(全体評価)	(全体評価)
強み (秀でている点)	改善点	全体所見	全体評価
		・ 全体評価の付与理由 ・ 育成方針の意見等	

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
		調整者	所属	職名	氏名
		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)	調整者 (任意)	
<倫理> 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。		(倫理)	「倫理」の評価は 3段階等		
<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 課内の情報の中核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。		(構想)		廃止	
<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。		(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。 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 所管行政に ③ 適切な説明 所管行政に		(説明・調整)			
重要マネジメント関係					
評価項目及び行動/着眼点		自己申告	評価者	調整者	
業務運営	マネジメント上、重視すべき事項(着眼点)を明示	コメント	評語	所見 ・強み(秀でている点)、改善点 ・今後の改善の方向性	
組織統率・人材育成			評語		
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					

【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
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
いた合理解のなつ初年度に行政を遂行するとの観点に留意する。
統廃合 により、行政文書の適正な管理及びプロセスの防止が含まれることに留意する。
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

評価者		調整者
(所見)	(全体評価)	(全体評価)
・ マネジメント関係以外の所見 ・ 全体評価の付与理由		

参考資料

「人事評価の改善に向けた有識者検討会」の開催について

〔令和2年7月10日
内閣官房長官決裁〕

1 趣旨

平成21年に国家公務員の人事評価制度が導入されてから10年以上が経過し、これまで制度の定着及び適切な実施を図ってきたが、能力・実績主義の更なる徹底という観点から、職員の能力及び実績を職員の処遇に的確に反映するための人事評価の改善が重要であることに鑑み、令和2年の通常国会に提出した「国家公務員法等の一部を改正する法律案」においては、人事評価の改善の検討についても規定したところである。

このような状況を踏まえ、評語の分布状況の調査、職員に対する人事評価に関する意識調査、民間企業等からのヒアリング等も行いつつ、能力・実績主義の徹底はもちろんのこと、職場環境や働き方をはじめとする時代の変化も踏まえた新たな人事評価の在り方やそのための改善方策等について、幅広く議論、整理を行うことを目的として、「人事評価の改善に向けた有識者検討会」（以下、「検討会」という。）を開催する。

2 主な議論テーマ

- (1) よりきめ細かく偏ることなくバランスのとれた評価を行うための評語区分の細分化
- (2) 評価結果や評語分布状況などの情報の管理・活用の在り方
- (3) その他能力評価・業績評価の改善方策

3 構成及び運営

- (1) 検討会は、別紙に掲げる者により構成し、国家公務員制度担当大臣の下に開催する。
- (2) 国家公務員制度担当大臣は、検討会を構成する者（以下、「構成員」という。）の中から、検討会の座長を置く。
- (3) 座長は、必要に応じ、構成員の中から、座長代理を置くことができる。
- (4) 検討会は、必要に応じ、構成員以外の者の出席を求め、意見を聞くことができる。
- (5) 前各項に定めるもののほか、検討会の運営に必要な事項その他必要な事項は、座長が定める。

4 庶務

検討会の庶務は、内閣官房内閣人事局において処理する。

「人事評価の改善に向けた有識者検討会」構成員一覧

	石田 昭浩	日本労働組合総連合会副事務局長
	稲継 裕昭	早稲田大学政治経済学術院教授
	大久保幸夫	(株)リクルートフェロー兼リクルートワークス研究所アドバイザー
	武石恵美子	法政大学キャリアデザイン学部教授
	辻 琢也	一橋大学大学院法学研究科教授
	椋田 哲史	(一社)日本経済団体連合会専務理事
座長	守島 基博	学習院大学経済学部経営学科教授

(五十音順、敬称略)

「人事評価の改善に向けた有識者検討会」運営要領

1. 議事の進行について

会議の進行は座長が務める。なお、座長が不在（途中参加・退席を含む。）の場合は、座長の指名する者が代理として、その職務を代行する。

2. 意見聴取

本検討会は、必要に応じ関係者の出席を求め、意見を聴取することができる。

3. 会議の公開

本検討会は、非公開とする。

ただし、事務局において議事要旨を作成し、検討会終了後、有識者の確認を経た上で内閣人事局ホームページで公開する。

4. 資料の公開

本検討会で配布された資料は、原則として検討会終了後に内閣人事局ホームページで公開する。ただし、座長が公開することにより支障があると認めるときは、資料の全部又は一部を非公開とすることができる。

「人事評価の改善に向けた有識者検討会」開催状況

第1回（令和2年7月29日）

- ・ 開催要領及び運営要領（案）について
- ・ 国家公務員を巡る現状について
- ・ 国家公務員の人事評価について

第2回（令和2年9月25日）

- ・ 議論テーマ（案）
- ・ 評語分布調査、人事担当課向けアンケート結果について
- ・ 人事評価の目的及び役割
- ・ 今後の進め方（案）

第3回（令和2年10月26日）

- ・ 前回までの議論を踏まえた今後の検討の視点（案）について
- ・ 人事評価に関する意識調査結果について
- ・ 民間企業における人事評価の取組について
- ・ 人事評価における情報システムの活用について

第4回（令和2年11月20日）

- ・ 民間有識者ヒアリング
- ・ 前回までの議論を踏まえた今後の検討の視点（案）について
- ・ 人事評価に関する意識調査結果について
- ・ 民間企業・諸外国における人事評価の取組について
- ・ 能力開発・キャリア形成等に資する人事評価の改善方策について

第5回（令和2年12月23日）

- ・ 地方自治体・民間企業における人事評価の取組について
- ・ 能力・実績主義の更なる徹底や職場環境や働き方をはじめとする時代の変化に対応した人事評価の改善方策について

第6回（令和3年1月27日）

- ・ 各府省における人事評価の取組について
- ・ 民間企業における人事評価の取組について
- ・ 人事評価の改善に向けた検討事項について
- ・ 民間企業ヒアリング

第7回（令和3年3月1日）

- ・ 人事評価の改善の方向性について

第8回（令和3年3月24日）

- ・ 人事評価の改善に向けた有識者検討会報告書（案）について

参照条文

○ 国家公務員法（昭和22年法律第120号）（抄）

（内閣総理大臣）

第十八条の二 内閣総理大臣は、法律の定めるところに従い、採用試験の対象官職及び種類並びに採用試験により確保すべき人材に関する事務、標準職務遂行能力、採用昇任等基本方針、幹部職員の任用等に係る特例及び幹部候補育成課程に関する事務（第三十三条第一項に規定する根本基準の実施につき必要な事務であつて、行政需要の変化に対応するために行う優れた人材の養成及び活用の確保に関するものを含む。）、一般職の職員の給与に関する法律第六条の二第一項の規定による指定職俸給表の適用を受ける職員の号俸の決定の方法並びに同法第八条第一項の規定による職務の級の定数の設定及び改定に関する事務並びに職員の人事評価（任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とするために、職員がその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た上で行われる勤務成績の評価をいう。以下同じ。）、研修、能率、厚生、服務、退職管理等に関する事務（第三条第二項の規定により人事院の所掌に属するものを除く。）をつかさどる。

2 （略）

（人事管理の原則）

第二十七条の二 職員の採用後の任用、給与その他の人事管理は、職員の採用年次、合格した採用試験の種類及び第六十一条の九第二項第二号に規定する課程対象者であるか否か又は同号に規定する課程対象者であつたか否かにとらわれてはならず、この法律に特段の定めがある場合を除くほか、人事評価に基づいて適切に行われなければならない。

（任免の根本基準）

第三十三条 職員の任用は、この法律の定めるところにより、その者の受験成績、人事評価又はその他の能力の実証に基づいて行われなければならない。

2 前項に規定する根本基準の実施に当たっては、次に掲げる事項が確保されなければならない。

一 職員の公正な任用

二 行政需要の変化に対応するために行う優れた人材の養成及び活用

3・4 （略）

第三十三条の二 第五十四条第一項に規定する採用昇任等基本方針には、前条第一項に規定する根本基準の実施につき必要な事項であつて同条第二項第二号に掲げる事項の確保に関するものとして、職員の採用、昇任、降任及び転任に関する制度の適切かつ効果的な運用の確保に資する基本的事項を定めるものとする。

（定義）

第三十四条 この法律において、次の各号に掲げる用語の意義は、当該各号に定めるところによる。

一 採用 職員以外の者を官職に任命すること（臨時的任用を除く。）をいう。

二 昇任 職員をその職員が現に任命されている官職より上位の職制上の段階に属する官職に任命することをいう。

三 降任 職員をその職員が現に任命されている官職より下位の職制上の段階に属する官

職に任命することをいう。

四 転任 職員をその職員が現に任命されている官職以外の官職に任命することであつて前二号に定めるものに該当しないものをいう。

五 標準職務遂行能力 職制上の段階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内閣総理大臣が定めるものをいう。

六 幹部職員 内閣府設置法（平成十一年法律第八十九号）第五十条若しくは国家行政組織法第六条に規定する長官、同法第十八条第一項に規定する事務次官若しくは同法第二十一条第一項に規定する局長若しくは部長の官職又はこれらの官職に準ずる官職であつて政令で定めるもの（以下「幹部職」という。）を占める職員をいう。

七 管理職員 国家行政組織法第二十一条第一項に規定する課長若しくは室長の官職又はこれらの官職に準ずる官職であつて政令で定めるもの（以下「管理職」という。）を占める職員をいう。

2 前項第五号の標準的な官職は、係員、係長、課長補佐、課長その他の官職とし、職制上の段階及び職務の種類に応じ、政令で定める。

（採用昇任等基本方針）

第五十四条 内閣総理大臣は、公務の能率的な運営を確保する観点から、あらかじめ、次条第一項に規定する任命権者及び法律で別に定められた任命権者と協議して職員の採用、昇任、降任及び転任に関する制度の適切かつ効果的な運用を確保するための基本的な方針（以下「採用昇任等基本方針」という。）の案を作成し、閣議の決定を求めなければならない。

2 採用昇任等基本方針には、第三十三条の二に規定する基本的事項のほか、次に掲げる事項を定めるものとする。

一 職員の採用、昇任、降任及び転任に関する制度の適切かつ効果的な運用に関する基本的な指針

二 第五十六条の採用候補者名簿による採用及び第五十七条の選考による採用に関する指針

三 第五十八条の昇任及び転任に関する指針

四 管理職への任用に関する基準その他の指針

五 任命権者を異にする官職への任用に関する指針

六 職員の公募（官職の職務の具体的な内容並びに当該官職に求められる能力及び経験を公示して、当該官職の候補者を募集することをいう。次項において同じ。）に関する指針

七 官民の人材交流に関する指針

八 子の養育又は家族の介護を行う職員の状況を考慮した職員の配置その他の措置による仕事と生活の調和を図るための指針

九 前各号に掲げるもののほか、職員の採用、昇任、降任及び転任に関する制度の適切かつ効果的な運用を確保するために必要な事項

3 前項第六号の指針を定めるに当たっては、犯罪の捜査その他特殊性を有する職務の官職についての公募の制限に関する事項その他職員の公募の適正を確保するために必要な事項に配慮するものとする。

4 内閣総理大臣は、第一項の規定による閣議の決定があつたときは、遅滞なく、採用昇任等基本方針を公表しなければならない。

5 第一項及び前項の規定は、採用昇任等基本方針の変更について準用する。

6 任命権者は、採用昇任等基本方針に沿つて、職員の採用、昇任、降任及び転任を行わなければならない。

（昇任、降任及び転任）

第五十八条 職員の昇任及び転任（職員の幹部職への任命に該当するものを除く。）は、任命権者が、職員の人事評価に基づき、任命しようとする官職の属する職制上の段階の標準

的な官職に係る標準職務遂行能力及び当該任命しようとする官職についての適性を有すると認められる者の中から行うものとする。

- 2 任命権者は、職員を降任させる場合（職員の幹部職への任命に該当するものを除く。）には、当該職員の人事評価に基づき、任命しようとする官職の属する職制上の段階の標準的な官職に係る標準職務遂行能力及び当該任命しようとする官職についての適性を有すると認められる官職に任命するものとする。
- 3 国際機関又は民間企業に派遣されていたこと等の事情により、人事評価が行われていない職員の昇任、降任及び転任（職員の幹部職への任命に該当するものを除く。）については、前二項の規定にかかわらず、任命権者が、人事評価以外の能力の実証に基づき、任命しようとする官職の属する職制上の段階の標準的な官職に係る標準職務遂行能力及び当該任命しようとする官職についての適性を判断して行うことができる。

（人事評価の根本基準）

第七十条の二 職員の人事評価は、公正に行われなければならない。

（人事評価の実施）

第七十条の三 職員の執務については、その所轄庁の長は、定期的に人事評価を行わなければならない。

- 2 人事評価の基準及び方法に関する事項その他人事評価に関し必要な事項は、人事院の意見を聴いて、政令で定める。

（人事評価に基づく措置）

第七十条の四 所轄庁の長は、前条第一項の人事評価の結果に応じた措置を講じなければならない。

- 2 内閣総理大臣は、勤務成績の優秀な者に対する表彰に関する事項及び成績の著しく不良な者に対する矯正方法に関する事項を立案し、これについて、適当な措置を講じなければならない。

（本人の意に反する降任及び免職の場合）

第七十八条 職員が、次の各号に掲げる場合のいずれかに該当するときは、人事院規則の定めるところにより、その意に反して、これを降任し、又は免職することができる。

- 一 人事評価又は勤務の状況を示す事実を照らして、勤務実績がよくない場合
- 二～四 （略）

（幹部職員の降任に関する特例）

第七十八条の二 任命権者は、幹部職員（幹部職のうち職制上の段階が最下位の段階のものを占める幹部職員を除く。以下この条において同じ。）について、次の各号に掲げる場合のいずれにも該当するときは、人事院規則の定めるところにより、当該幹部職員が前条各号に掲げる場合のいずれにも該当しない場合においても、その意に反して降任（直近下位の職制上の段階に属する幹部職への降任に限る。）を行うことができる。

- 一 当該幹部職員が、人事評価又は勤務の状況を示す事実を照らして、他の官職（同じ職制上の段階に属する他の官職であつて、当該官職に対する任命権が当該幹部職員の任命権者に属するものをいう。第三号において「他の官職」という。）を占める他の幹部職員に比して勤務実績が劣っているものとして人事院規則で定める要件に該当する場合
- 二 当該幹部職員が現に任命されている官職に幹部職員となり得る他の特定の者を任命すると仮定した場合において、当該他の特定の者が、人事評価又は勤務の状況を示す事実その他の客観的な事実及び当該官職についての適性に照らして、当該幹部職員より優れ

た業績を上げることが十分見込まれる場合として人事院規則で定める要件に該当する場合
三 当該幹部職員について、欠員を生じ、若しくは生ずると見込まれる他の官職について
の適性が他の候補者と比較して十分でない場合として人事院規則で定める要件に該当
すること若しくは他の官職の職務を行うと仮定した場合において当該幹部職員が当該
他の官職に現に就いている他の職員より優れた業績を上げることが十分見込まれる場
合として人事院規則で定める要件に該当しないことにより、転任させるべき適当な官職
がないと認められる場合又は幹部職員の任用を適切に行うため当該幹部職員を降任さ
せる必要がある場合として人事院規則で定めるその他の場合

○ 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）

第一章 総則

（人事評価実施規程）

第一条 人事評価は、国家公務員法（以下「法」という。）第三章第四節の規定及びこの政令の規定並びにこれらの規定に基づき所轄庁の長が定めた人事評価の実施に関する規程（以下「人事評価実施規程」という。）に基づいて実施するものとする。

- 2 所轄庁の長は、人事評価実施規程を定めようとするときは、あらかじめ、内閣総理大臣と協議しなければならない。
- 3 前項の規定は、人事評価実施規程の変更について準用する。ただし、内閣官房令で定める軽微な変更については、内閣総理大臣に報告することをもって足りる。

（人事評価の実施権者）

第二条 人事評価は、所轄庁の長又はその指定した部内の上級の職員（以下「実施権者」と総称する。）が実施するものとする。

（人事評価の実施の除外）

第三条 人事評価は、次に掲げる職員については、実施しないことができる。

- 一 非常勤職員（法第八十一条の五第一項に規定する短時間勤務の官職を占める職員を除く。）
- 二 法第六十条の規定により臨時的に任用された職員であって人事評価の結果を給与等へ反映する余地がないもの
- 三 検察庁法（昭和二十二年法律第六十一号）第十五条第一項に規定する職員

（人事評価の方法）

第四条 人事評価は、能力評価（職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力を把握した上で行われる勤務成績の評価をいう。以下同じ。）及び業績評価（職員がその職務を遂行するに当たり挙げた業績を把握した上で行われる勤務成績の評価をいう。以下同じ。）によるものとする。

- 2 法第五十九条の条件付採用又は条件付昇任を正式のものとするか否かについての判断のために行う人事評価は、前項の規定にかかわらず、能力評価のみによるものとする。
- 3 能力評価は、当該能力評価に係る評価期間において現実に職員が職務遂行の中でとった行動を、標準職務遂行能力の類型を示す項目として人事評価実施規程に定める項目（以下「評価項目」という。）ごとに、各評価項目に係る能力が具現されるべき行動として人事評価実施規程に定める行動に照らして、当該職員が発揮した能力の程度を評価することにより行うものとする。
- 4 業績評価は、当該業績評価に係る評価期間において職員が果たすべき役割について、業務に関する目標を定めることその他の方法により当該職員に対してあらかじめ示した上で、当該役割を果たした程度を評価することにより行うものとする。

第二章 定期評価

第一節 通則

(定期評価の実施)

第五条 前条第一項の規定による人事評価は、十月一日から翌年九月三十日までの期間を単位とし、毎年実施するものとする。

- 2 前項の規定により実施する人事評価は、定期評価という。
- 3 定期評価における能力評価は、十月一日から翌年九月三十日までの期間を評価期間とし、次条、第七条及び次節の規定により行うものとする。
- 4 定期評価における業績評価は、十月一日から翌年三月三十一日までの期間及び四月一日から九月三十日までの期間をそれぞれ評価期間とし、それぞれについて次条、第七条及び第三節の規定により行うものとする。

(定期評価における評語の付与等)

第六条 定期評価における能力評価に当たっては評価項目ごとに、定期評価における業績評価に当たっては第四条第四項に規定する役割（目標を定めることにより示されたものに限る。）ごとに、それぞれ評価の結果を表示する記号（以下「個別評語」という。）を付すほか、当該能力評価又は当該業績評価の結果をそれぞれ総括的に表示する記号（以下この章において「全体評語」という。）を付すものとする。

- 2 個別評語及び全体評語は、次の各号に掲げる職員の区分に応じ、当該各号に定める数の段階とする。
 - 一 第十九条第一号に掲げる職員のうち、事務次官及びこれに準ずる職にある職員 二
 - 二 第十九条第一号に掲げる職員のうち、前号に掲げる職員以外の職員 三
 - 三 前二号に掲げる職員以外の職員 五
- 3 個別評語及び全体評語を付す場合において、能力評価にあつては第四条第三項の発揮した能力の程度が、業績評価にあつては同条第四項の役割を果たした程度が、それぞれ通常のものとするときは、次の各号に掲げる職員の区分に応じ、前項に定める段階のうち当該各号に定めるものを付すものとする。
 - 一 前項第一号に掲げる職員 上位の段階
 - 二 前項第二号及び第三号に掲げる職員 中位の段階
- 4 定期評価における能力評価及び業績評価に当たっては、個別評語及び全体評語を付した理由その他参考となるべき事項を記載するように努めるものとする。

(定期評価における評価者等の指定)

第七条 実施権者は、定期評価における能力評価及び業績評価を受ける職員（以下「被評価者」という。）の監督者の中から次節及び第三節（第九条第二項及び第三項並びに第十条（第十四条において準用する場合を含む。）を除く。）に定める手続を行う者を評価者として指定するものとする。

- 2 実施権者は、評価者の監督者の中から第九条第二項（第十四条において準用する場合を含む。）に定める手続を行う者を調整者として指定するものとする。ただし、任命権者が評

価者である場合その他合理的な理由がある場合には、調整者を指定しないことができる。

- 3 実施権者は、評価者又は調整者を補助する者（以下「補助者」という。）を指定することができる。

第二節 能力評価の手続

（被評価者による自己申告）

第八条 評価者は、定期評価における能力評価を行うに際し、その参考とするため、被評価者に対し、あらかじめ、当該能力評価に係る評価期間において当該被評価者の発揮した能力に関する被評価者の自らの認識その他評価者による評価の参考となるべき事項について申告を行わせるものとする。

（評価、調整及び確認）

第九条 評価者は、被評価者について、個別評語及び評価者としての全体評語を付すことにより評価（次項及び第三項に規定する再評価を含む。）を行うものとする。

- 2 調整者は、評価者による評価について、不均衡があるかどうかという観点から審査を行い、調整者としての全体評語を付すことにより調整（次項に規定する再調整を含む。）を行うものとする。この場合において、調整者は、当該全体評語を付す前に、評価者に再評価を行わせることができる。
- 3 実施権者は、調整者による調整（第七条第二項ただし書の規定により調整者を指定しない場合においては、評価者による評価）について審査を行い、適当でないと認める場合には調整者に再調整を（同項ただし書の規定により調整者を指定しない場合においては、評価者に再評価を）行わせた上で、人事評価実施規程に定める方法により、定期評価における能力評価が適当である旨の確認を行うものとする。

（評価結果の開示）

第十条 実施権者は、前条第三項の確認を行った後に、被評価者の定期評価における能力評価の結果を、内閣官房令で定めるところにより、当該被評価者の開示するものとする。

（評価者による指導及び助言）

第十一条 評価者は、前条の開示が行われた後に、被評価者と面談を行い、定期評価における能力評価の結果及びその根拠となる事実に基づき指導及び助言を行うものとする。

- 2 評価者は、被評価者が遠隔の地に勤務していることにより前項の面談により難しい場合には、電話その他の通信手段による交信を行うことにより、同項の面談に代えることができる。

第三節 業績評価の手続

（果たすべき役割の確定）

第十二条 評価者は、定期評価における業績評価の評価期間の開始に際し、被評価者と面談を行い、業務に関する目標を定めることその他の方法により当該被評価者が当該評価期間

において果たすべき役割を確定するものとする。

2 前条第二項の規定は、前項の面談について準用する。

（被評価者による自己申告）

第十三条 評価者は、定期評価における業績評価を行うに際し、その参考とするため、被評価者に対し、あらかじめ、当該業績評価に係る評価期間において当該被評価者の挙げた業績に関する被評価者の自らの認識その他評価者による評価の参考となるべき事項について申告を行わせるものとする。

（能力評価の手續に関する規定の準用）

第十四条 第九条から第十一条までの規定は、定期評価における業績評価の手續について準用する。

第三章 特別評価

（特別評価の実施）

第十五条 第四条第二項の規定による人事評価は、条件付任用期間（条件付採用期間及び条件付昇任期間をいう。以下同じ。）中の職員に対して実施するものとする。

2 前項の規定により実施する人事評価は、特別評価という。

3 特別評価は、条件付任用期間を評価期間とし、次条から第十八条までの規定により行うものとする。

（特別評価における評語の付与等）

第十六条 特別評価に当たっては、能力評価の結果を総括的に表示する記号（以下この章において「全体評語」という。）を付すものとする。

2 全体評語は、二段階とする。

3 全体評語を付す場合において、第四条第三項の発揮した能力の程度が同条第二項に規定する判断の対象となる官職に求められる能力の発揮の程度に達していると認めるときは、前項に定める段階のうち上位の段階を付すものとする。

4 特別評価に当たっては、全体評語を付した理由その他参考となるべき事項を記載するように努めるものとする。

（特別評価における評価者等の指定）

第十七条 実施権者は、特別評価の実施に当たり、当該条件付任用期間中の職員について、第七条第一項及び第二項の規定により定期評価の評価者及び調整者として指定した者を、それぞれ特別評価の評価者及び調整者として指定するものとする。

2 実施権者は、当該条件付任用期間中の職員について、第七条第三項の規定により定期評価の補助者として指定した者がいる場合には、当該指定した者を特別評価の補助者として指定することができる。

(定期評価の手續に関する規定の準用)

第十八条 特別評価の手續については、次の各号に掲げる職員の区分に応じ、当該各号に定める規定を準用する。

- 一 条件付採用期間中の職員 第九条（個別評語に係る部分を除く。）
- 二 条件付昇任期間中の職員 第九条（個別評語に係る部分を除く。）及び第十条

第四章 雑則

(定期評価についての特例)

第十九条 次に掲げる職員についての定期評価の実施に際しては、当該職員の職務と責任の特殊性に照らして、第八条、第九条第一項（個別評語に係る部分に限る。）及び第十一条（これらの規定を第十四条において準用する場合を含む。）、第十二条並びに第十三条の規定の特例を要する場合には、人事評価実施規程をもって、これを規定することができる。

- 一 国家行政組織法（昭和二十三年法律第百二十号）第六条に規定する長官、同法第十八条第一項に規定する事務次官、同法第二十一条第一項に規定する事務局長、局長若しくは部長の職又はこれらに準ずる職（行政の特定の分野における高度の専門的な知識経験に基づく調査、研究、情報の分析等を行うことによる政策の企画及び立案等の支援に関する事務をつかさどる職を除く。）にある職員
- 二 国家行政組織法第八条の二に規定する文教研修施設又はこれに類する施設において長期間の研修を受けている職員
- 三 留学（学校教育法（昭和二十二年法律第二十六号）に基づく大学の大学院の課程（同法第百四条第七項第二号の規定により大学院の課程に相当する教育を行うものとして認められたものを含む。）又はこれに相当する外国の大学（これに準ずる教育施設を含む。）の課程に在学してその課程を履修する研修であつて、法第七十条の六の規定に基づき、国が実施するものをいう。）その他これに類する長期間の研修を受けている職員

(苦情への対応)

第二十条 実施権者は、第十条（第十四条及び第十八条第二号において準用する場合を含む。）の規定により職員に開示された定期評価における能力評価若しくは業績評価又は特別評価の結果に関する職員の苦情その他人事評価に関する職員の苦情について、内閣官房令で定めるところにより、適切に対応するものとする。

2 職員は、前項の苦情の申出をしたことを理由として、不利益な取扱いを受けない。

(人事評価の記録)

第二十一条 人事評価の記録は、内閣官房令で定めるところにより、人事評価記録書として作成しなければならない。

(内閣官房令への委任)

第二十二条 この政令に定めるもののほか、人事評価の基準及び方法その他人事評価に関し必要な事項は、内閣官房令で定める。

附 則

(施行期日)

第一条 この政令は、国家公務員法等の一部を改正する法律（平成十九年法律第百八号）附則第一条第三号に掲げる規定の施行の日（平成二十一年四月一日）から施行する。

(勤務成績の評定の手続及び記録に関する政令の廃止)

第二条 勤務成績の評定の手続及び記録に関する政令（昭和四十一年政令第十三号）は、廃止する。

(定期評価に関する経過措置)

第三条 法第三章第四節の規定により最初に実施される人事評価における定期評価における能力評価の評価期間は、第五条第三項の規定にかかわらず、人事評価を最初に開始する日（以下「開始日」という。）が平成二十一年九月三十日までの間にある場合においては開始日から平成二十一年九月三十日まで、開始日が平成二十一年十月一日以降にある場合においては開始日から平成二十二年九月三十日までとする。

2 法第三章第四節の規定により最初に実施される人事評価における定期評価における業績評価の評価期間は、第五条第四項の規定にかかわらず、開始日が平成二十一年九月三十日までの間にある場合においては開始日から平成二十一年九月三十日まで、開始日が平成二十一年十月一日から平成二十二年三月三十一日までの間にある場合においては開始日から平成二十二年三月三十一日まで、開始日が平成二十二年四月一日以降にある場合においては開始日から平成二十二年九月三十日までとする。

(特別評価に関する経過措置)

第四条 開始日前に条件付任用期間が開始された職員に対しては、第十五条第三項の規定にかかわらず、なお従前の例により、附則第二条の規定による廃止前の勤務成績の評定の手続及び記録に関する政令第一条に規定する勤務評定に係る同令第五条第一項に規定する特別評定を実施することができる。

附 則 （平成二六年五月二九日政令第一九五号） 抄

(施行期日)

第一条 この政令は、法の施行の日（平成二十六年五月三十日）から施行する。

(処分等の効力)

第四条 この政令の施行前にこの政令による改正前のそれぞれの政令（次条において「旧政令」という。）の規定によってした処分、手続その他の行為であって、この政令による改正後のそれぞれの政令（以下この条及び次条において「新政令」という。）の規定に相当の規定があるものは、別段の定めがあるものを除き、新政令の相当の規定によってしたものとみなす。

(命令の効力)

第五条 この政令の施行の際現に効力を有する旧政令の規定により発せられた内閣府令又は総務省令で、新政令の規定により内閣官房令で定めるべき事項を定めているものは、別段の定めがあるものを除き、この政令の施行後は、内閣官房令としての効力を有するものとする。

附 則 (平成二九年二月一五日政令第一七号)
この政令は、平成二十九年四月一日から施行する。

附 則 (平成二九年九月一日政令第二三二号) 抄
(施行期日)

1 この政令は、平成三十一年四月一日から施行する。

(人事評価の基準、方法等に関する政令の一部改正に伴う経過措置)

2 第五条の規定による改正後の人事評価の基準、方法等に関する政令第十九条第三号に規定する学校教育法（昭和二十二年法律第二十六号）に基づく大学の大学院の課程には、学校教育法の一部を改正する法律による改正前の学校教育法第百四条第四項第二号の規定により大学院の課程に相当する教育を行う課程として認められていた課程を含むものとする。

○ 人事評価の基準、方法等に関する内閣府令（平成21年内閣府令第3号）

（人事評価実施規程の軽微な変更）

第一条 人事評価の基準、方法等に関する政令（以下「令」という。）第一条第三項に規定する内閣官房令で定める人事評価実施規程（令第一条第一項に規定する人事評価実施規程をいう。以下同じ。）の軽微な変更は、次に掲げるものとする。

- 一 組織の名称又は評価者（令第七条第一項及び第十七条第一項に規定する評価者をいう。以下同じ。）若しくは調整者（令第七条第二項及び第十七条第一項に規定する調整者をいう。以下同じ。）の指定の一部の変更
- 二 官職の名称の変更又は新設に伴う変更
- 三 令第二十一条に規定する人事評価記録書（以下「記録書」という。）の様式における軽微な用語の変更

（職員の異動又は併任への対応）

第二条 実施権者（令第二条に規定する実施権者をいう。以下同じ。）は、定期評価（令第五条第二項に規定する定期評価をいう。以下同じ。）又は特別評価（令第十五条第二項に規定する特別評価をいう。以下同じ。）の実施に際し、職員が異動した場合又は職員が併任の場合について、適切に対応するものとする。

（評価結果の開示内容等）

第三条 令第十条（令第十四条及び第十八条第二号において準用する場合を含む。）の規定に基づき開示された定期評価における能力評価（令第四条第一項の能力評価をいう。以下同じ。）若しくは業績評価（令第四条第一項の業績評価をいう。以下同じ。）又は特別評価の結果（以下単に「開示された評価結果」という。以下同じ。）は、それぞれ、令第九条第三項（令第十四条及び第十八条第二号において準用する場合を含む。）の規定により実施権者により確認された全体評語（令第六条第一項又は第十六条第一項の全体評語をいう。以下同じ。）を含むものでなければならない。ただし、次の各号に掲げる職員については、この限りでない。

- 一 全体評語の開示を希望しない職員
 - 二 警察職員（出入国管理及び難民認定法（昭和二十六年政令第三百十九号）第六十一条の三の二に規定する入国警備官を含む。）及び海上保安庁又は刑事施設において勤務する職員のうち、全体評語の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職員として実施権者が指定するもの
- 2 実施権者は、前項各号に掲げる職員であっても、当該職員の全体評語が次の各号のいずれかに該当する場合にあっては、当該全体評語を当該職員に開示しなければならない。
- 一 令第六条第一項の全体評語が令第六条第二項第一号に定める段階のうち下位のものである場合
 - 二 令第六条第一項の全体評語が令第六条第二項第二号及び第三号に定める段階の中位より下のものである場合

三 令第十六条第一項の全体評語が令第十六条第二項に定める段階のうち下位のものである場合

(苦情への対応)

第四条 令第二十条第一項の規定に基づく苦情への対応は、苦情相談及び苦情処理により行うものとする。

- 2 苦情相談及び苦情処理は、人事評価実施規程において定める。
- 3 苦情相談は、人事評価に関する苦情を幅広く受け付けるものとする。
- 4 苦情処理は、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（開示された評価結果に関する苦情を除く。）のみを受け付けるものとする。
- 5 苦情処理は、開示された評価結果に関する苦情については、当該苦情に係る定期評価における能力評価若しくは業績評価又は特別評価に係る評価期間につき一回に限り受け付けるものとする。
- 6 苦情処理において開示された評価結果が適当であるかどうかについて審査が行われ、当該開示された評価結果が適当でないと判断された場合には、実施権者は、再び、評価者に令第九条第一項の評価を行わせ、又は調整者に同条第二項の調整を行わせるものとする。

(記録書の様式等)

第五条 記録書の様式は、人事評価実施規程において定める。

- 2 記録書は、職員ごとに作成しなければならない。

(記録書の修正の禁止)

第六条 記録書は、令第九条第三項（令第十四条及び第十八条において準用する場合を含む。）に規定する確認が行われた後は、事務上の誤りがあつた場合を除き、修正を行ってはならない。

(記録書の保管等)

第七条 記録書は、前条の確認を実施した日の翌日から起算して五年間保管しなければならない。

- 2 記録書は、公開しない。

附 則

(施行期日)

- 1 この府令は、国家公務員法等の一部を改正する法律（平成十九年法律第百八号。以下「改正法」という。）附則第一条第三号に掲げる規定の施行の日（平成二十一年四月一日）から施行する。

(勤務成績の評定の手続及び記録に関する内閣府令の廃止)

- 2 勤務成績の評定の手続及び記録に関する内閣府令（昭和四十一年総理府令第四号。以下

「旧内閣府令」という。)は、廃止する。

(勤務評定記録書の保管に関する経過措置)

- 3 旧内閣府令第九条の規定に基づき保管する勤務評定記録書は、令附則第三条第一項の開始日から引き続き五年間保管するものとする。

(人事記録の記載事項等に関する内閣府令の一部改正)

- 4 人事記録の記載事項等に関する内閣府令（昭和四十一年総理府令第二号）第四条第五号中「勤務評定」を「人事評価」に改める。

経済財政運営と改革の基本方針 2020（令和 2 年 7 月 17 日閣議決定） （抜粋）

第 3 章 「新たな日常」の実現

1. 「新たな日常」構築の原動力となるデジタル化への集中投資・実装とその環境整備 （デジタルニューディール）

（3）新しい働き方・暮らし方

④ 公務員制度改革

2018 年の人事院の意見の申出も踏まえ、公務員の定年引上げに向けた取組を進める。

国家公務員制度改革基本法にのっとり、能力・実績主義の人事管理を徹底し、適材適所の人材配置を図るため、局長等の職務内容の明示、人事評価の運用改善、幹部職員及び管理職員の公募の目標設定並びに官民公募に重点を置いた公募の推進や十分な応募が得られるための環境整備等に引き続き着実に取り組む。人事評価の結果を表示する評語の段階その他の人事評価に関し必要な事項について速やかに有識者による検討体制を設け検討を行い、2021 年夏までを目途に必要な措置を順次実施するとともに、人事院における昇任及び昇格の基準、昇給の基準、俸給表の在り方等についての検討を踏まえ、2029 年度末までに所要の措置を順次講ずる。