

人事評価の改善に向けた有識者検討会報告書＜概要＞

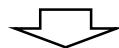
改善のコンセプト

■ 国家公務員に人事評価が導入されてから10年が経過し、現在の評価制度の定着は見られるものの、評価作業が煩雑な一方で、パフォーマンスの向上や人材育成等に役立っている実感に乏しいといった課題も明らかになってきたところ。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。人事評価を通じて、職員が個性や特性に応じて、やりがいを感じながら活躍できる環境を整え、公務組織のパフォーマンスの向上を図っていくことが必要。現在の人事評価に係る課題に対応し、働き方改革やマネジメント改革など公務をめぐる要請や環境変化等も踏まえ制度の役割を果たせるよう、改善を図る。

(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

(課題) 人事評価が人材育成やマネジメントに活用されている実感に乏しい

非管理職：



- ・ 職員の「強み・弱み（秀でている点・改善点）」について、人事評価記録書に記載欄を設けて明確に把握
- ・ 職員の挑戦的な取組や自発的な貢献、効率的な業務遂行などのプロセスについて、広く「業績」として承認・評価
- ・ 上司による面談実施を徹底し、面談の場で具体的にフィードバック
- ・ キャリア形成支援の取組等と併せて、上司と人事当局が連携して成長を支援

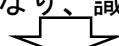
管理職：

- ・ 長時間労働抑制に向けた業務改革や人材育成など、重要なマネジメントの要素の評価に重点化
- ・ マネジメント不十分な管理職は他の能力が優れていても高い評価は行わない仕組み

⇒ 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げることも目指す

(2) 職員の能力・実績をきめ細かく的確に把握

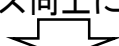
(課題) 一部の評語が大きな塊となり、識別性が弱く活用しにくい



- ・ 評語区分を刷新し、6段階に細分化
- ・ バランスの取れた評価がなされるよう、上位の評語付与には各職位における望ましい行動を大きく上回るなど極めて高い水準を求める
- ・ 曖昧な『「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・貢献を客観的に把握し、全体評語に的確に反映
- ・ 評語分布を継続的にフォローし、必要に応じ改善

(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）

(課題) 人材育成やパフォーマンス向上につながらない煩雑・非効率な作業や人事管理への使いにくさ



- ・ 人事評価を含む人事管理の情報システム化を推進し、組織全体の状況を分析可能にするとともに、各職員の成長を継続的にフォロー
- ・ 法令遵守、ハラスメント防止、働き方改革等に関する留意事項（多数の通知類）が確実に評価に反映されるよう、分かりやすく整理・統廃合
- ・ 国家公務員の多様な職場実態にあわせ、各府省で独自の工夫を行える仕組み

人事評価の改善に向けた有識者検討会報告書＜概要＞

具体的な改善方策

（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

○能力評価

- ・ 具体的な「強み・弱み（秀でている点・改善点）」を明確に把握し、育成方針に関する意見等も含め人事評価記録書に記載
- ・ 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
- ・ 時間生産性や業務状態に応じての長時間労働の抑制は、非管理職も含めて「効率的な業務運営」等の個別評価で評価
※業務上やむを得ない長時間労働はマイナス評価しないことに留意

○業績評価

- ・ 職員にとってチャレンジングな目標を原則として一つ以上設定（上司も関与して適切に設定）
……未達成でも低い評価としない、他の達成すべき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の明示
- ・ 成果以外の要素の評価の明確化
……職員の積極的なチーム・組織等への貢献や創意工夫、効率的な業務遂行（時間生産性）等のプロセスを、「成果」と組み合わせた上で「役割を果たしたか」を評価
- ・ 目標以外の取組の積極的な評価
……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・変更を柔軟に行うほか、目標外の取組も併せて期末に評価

○面談の充実・役割強化等

- ・ 期首・期末面談の実施義務の徹底
……面談ガイドライン（具体的な内容・目安時間等）の作成、面談実施の確認（被評価者への調査等） 等
- ・ 振り返りや強み・弱み（秀でている点・改善点）・評語の開示、改善に向けた指導等を通じて、人材育成
- ・ 期中のコミュニケーション・フィードバックの充実（1on1ミーティングの活用 等）
……テレワークの普及も踏まえ、明確な目標設定、期中における具体的な行動・成果・貢献等を把握するためのコミュニケーションの質を向上
- ・ 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（人事当局との連携方策などと一体で）
……キャリアシート（仮称）等を使い、人材育成と併せて職員の主体的なキャリアデザインを促進

（２）管理職のマネジメント評価の充実

○能力評価

- ・ マネジメントの要素のうち業務改革や人材育成などに係る重要な評価項目（本省課長級の場合、「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。）を重点的に評価
マネジメント能力や課題について評価し、評語と所見を人事評価記録書に記載
- ・ 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とするルール
※重要マネジメント項目の評価に当たっては、評価者が当該管理職の部下・職場の状況やハラスメントの有無等を十分に確認
- ・ 業務の見直し・効率化、業務の割り振り、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、時間生産性の向上等をマネジメントの重要な要素として評価（内閣人事局が評価の対象となるマネジメントの具体的な要素（着眼点）を提示）

○業績評価

- ・ マネジメントに係る具体的な目標設定を1つ以上設定することの義務化（例：人材育成、働き方改革、業務見直し 等）

人事評価の改善に向けた有識者検討会報告書＜概要＞

（３）評語区分の見直しときめ細かな評価の実現

○評語区分の見直し【別紙】

- ・識別性が高まり、バランスの取れた評価がなされるよう、評語区分を刷新し、現行の５段階を６段階に細分化
……特に上位の評語付与には極めて高い水準を設定
……本人の努力や人材育成を通じて、より上位の評価を目指していく効果を期待
- ・評語は「卓越して優秀」「非常に優秀」「優良」「良好」等の到達度がわかる言葉などで表示
- ・曖昧な『「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（業務内容に応じたサンプル）を明示し、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

○業績評価について、目標のレベル（困難度）とその達成度に応じて個別評語を付与

○個別評価項目を踏まえた的確な全体評価の実施

- ・個別評価項目の全体評価への反映ルールの原則を明示、各省においてルールを作成（内閣人事局が基本的なルールやひな形を提示）

（例）

- ・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
- ・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

○能力評価の中で、詳細なレベル分けが困難な個別項目の評価段階の簡素化（「倫理」を３段階にする等）

○評語分布を定期的にフォローし、運用状況を検証

（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）

- ・人事評価を含む人事管理の情報システム化（組織全体の状況を分析可能にするとともに、各職員の成長を継続的にフォロー）
- ・法令遵守、ハラスメント防止、働き方改革等に関する留意事項（多数の通知類）が確実に評価に反映されるよう、分かりやすく整理・統廃合
- ・マニュアルの簡素化・オンラインでの利便性向上
- ・評価者訓練の充実（コーチングスキルの深化等）・オンライン化
- ・被評価者への人事評価の趣旨・目的・内容の周知・徹底
- ・期首・期末等の面談のオンライン実施が可能なことの明確化
- ・評価・調整補助者も含めた、評価者や調整者の設定の適正化（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 等）

（５）改善方策への理解・浸透

○制度の適正な運用のためには現場の評価者・被評価者等の十分な理解と浸透が必要

- 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。運用状況を定期的に把握・検証し、必要な見直しを実施

【別紙】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ず、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、取られる行動です（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ります。）。

（現行）

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）

○業績評価における全体評語（案）

組織目標をブレイ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る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

（現行）

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