

人事評価マニュアル

平成 21 年 12 月
総務省 ・ 人事院

－ 目 次 －

	(頁)
第Ⅰ部 人事評価制度の概要	
1. 人事評価の必要性	1
2. 人事評価の仕組み	4
3. 能力評価と業績評価	6
4. 人事評価の流れ	8
(参考1) 従来勤務評定制度との比較	9
(参考2) 標準職務遂行能力との関係	9
第Ⅱ部 具体的な評価手続	
1. 人事評価手続の流れ	10
(参考1) 人事評価記録書の流れ(例)	12
(参考2) 被評価者・評価者等のパターン(例)	13
2. 業績評価に係る目標設定	14
3. 期首面談	20
4. 業務遂行(評価期間中)	23
(参考) 職務行動記録メモ	26
5. 自己申告	27
6. 評価者による評価	30
7. 調整者による調整、実施権者による確認	35
8. 評価結果の開示	38
9. 期末面談(指導・助言)	40
10. 人事異動への対応	44
11. 併任者への対応	46
12. 苦情への対応	47
(参考様式例1) 苦情処理申出書	58
(参考様式例2) 苦情処理結果通知書	59
(参考様式例3) 苦情相談/苦情処理の申出・記録シート	60
第Ⅲ部 評価者の心構え	
1. 評価者に求められる姿勢	61
2. 評価の対象範囲	64
3. 評価者が陥りやすい評価エラー	65

第Ⅳ部 人事評価の結果の任免、給与等への活用

1.	任用・分限	66
2.	給与	69
3.	人材育成	74
4.	任免、給与等への活用の開始時期	74
《資料》		
1.	評語等の解説	76
2.	人事評価記録書記入要領（参考例）	78
3.	評価項目及び行動・着眼点（例）一覧表	83
4.	国家公務員法（抄）	99
5.	国家公務員制度改革基本法（平成20年法律第68号）（抄）	102
6.	標準的な官職を定める政令（平成21年政令第30号） ・標準職務遂行能力の概要	103
7.	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）	104
8.	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）	110
9.	人事評価の基準、方法等について （平成21年3月6日付総務省人事・恩給局長通知）	113
10.	採用昇任等基本方針（平成21年3月閣議決定）の概要	117
11.	人事評価制度及び評価結果の活用の基本的枠組み	118
《理解度チェックシート》		119

第I部 人事評価制度の概要

1. 人事評価の必要性

<背景・必要性>

◇ 行政ニーズが複雑高度化、多様化し、その変化のスピードも速くなってきている中で、国民の期待に応え、真に国民本位の良質で効率的な行政サービスを提供し続けていくためには、その担い手である公務員の在り方、育て方にも変革が求められています。

また、職員の側からも、多数の職場を経験しながら昇進していくばかりではなく、専門性を向上させるなどの多様なキャリアパスへの志向や、就労意識の変化など、多様な働き方が求められるようになってきています。

◇ こうした状況に対処するためには、これまで見られた採用試験の種類や年次等を過度に重視した任用や年功的な給与処遇などの集団的、画一的な人事管理ではなく、**職員個々の能力や実績等を的確に把握して適材適所の人事配置やメリハリのある給与処遇を実現し、業務遂行意欲を向上させ、公務能率の一層の増進を図っていくことが必要です。**

このような新たな人事管理を推進していくための基礎となるツールとして、人事評価制度は不可欠のものです。

<国家公務員法の改正>

◇ こうしたことから、国家公務員に能力・実績主義の人事管理を導入することを柱の一つとする「国家公務員法等の一部を改正する法律」が平成19年7月6日に公布されました。

この中で、人事評価は、「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」と定義され、「任用、給与、分限その他の人事管理の基礎」となるものとして明確に位置付けられるとともに、「人事管理は、職員の採用試験の種類や年次にとらわれず、人事評価に基づいて適切に行う」こととされています。

これらの規定については、公布の日から2年以内に施行されることとなっていましたが、『公務員制度改革に係る「工程表」について』（平成21年2月3日国家公務員制度改革推進本部決定）も踏まえ、2年の期限を前倒して、平成21年4月1日に施行されました。

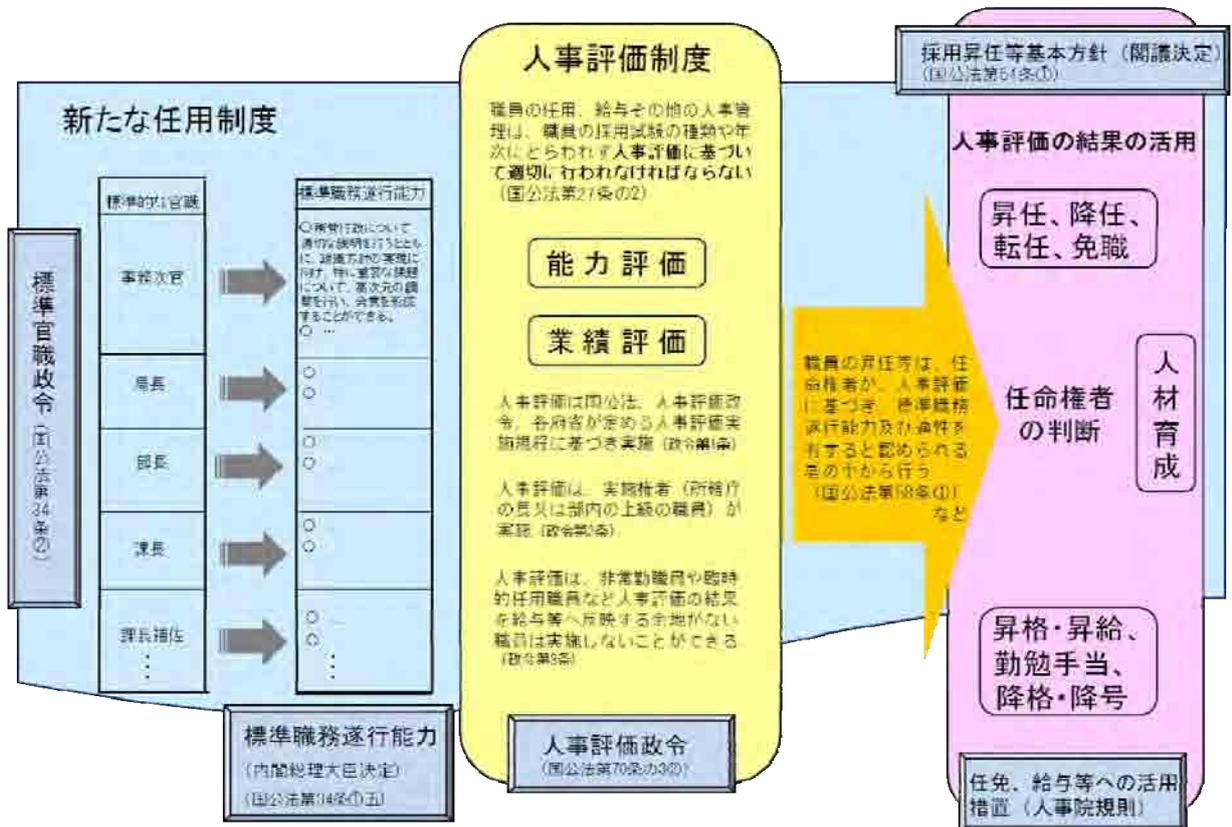
<国家公務員制度改革基本法の成立>

◇ また、国家公務員制度改革を総合的に進める国家公務員制度改革基本法が平成20年6月13日に公布、施行されました。

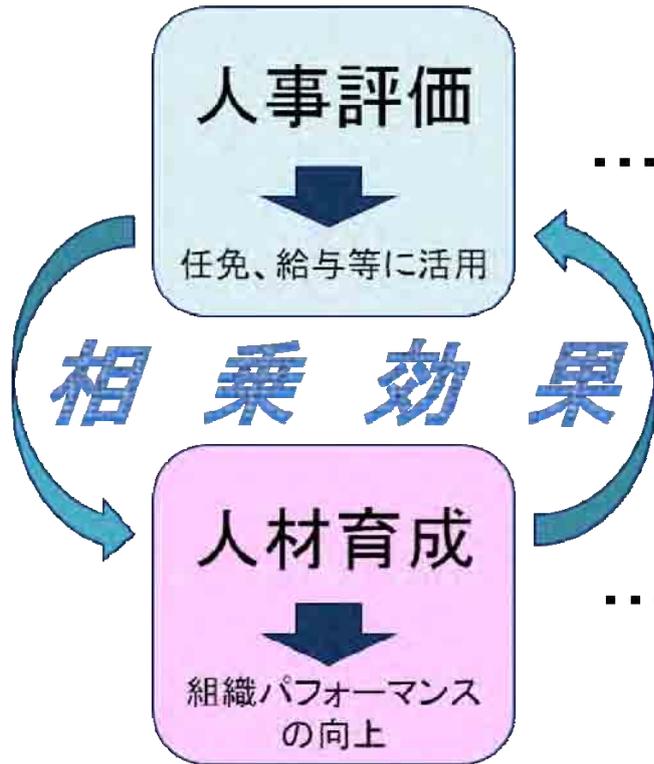
この基本法においても、人事評価に関し「国民全体の奉仕者としての職業倫理を確立するとともに、能力及び実績に基づく適正な評価を行うこと」とされ、特に以下の要素を取り込むことが求められたところです。

- ・ 職業倫理を評価の基準として設定
- ・ 組織目標を踏まえた業務目標の設定
- ・ 評価結果の開示その他の職員の主体的な取組を促す措置の実施

○ 国家公務員法における能力・実績主義(平成21年4月1日施行)



○ 人事評価と人材育成



求められる行動・果たすべき役割を明確化し、それらを期中にとることができたか(果たせたか)

⇒人事評価に基づく人事管理

* 能力・実績主義に則った適材適所の人事配置や適切な処遇等を実現

⇒目標等を活用しながら、マネジメントを効果的に進め、職員一人ひとりも自律的・主体的に仕事に取り組むセルフマネジメントの意識へ

⇒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(行政サービス)の向上に寄与

<人事評価の意義>

- ◇ 人事評価は、前述のとおり、**能力・実績主義の人事管理の基礎**となるツールであるとともに、個々の職員の側からみれば、自らの強み・弱みを把握して自発的な能力開発等を促すことにもつながるなど**人材育成の意義**も有しています。
- ◇ 人事評価を適切に実施するためには、各府省の幹部職員をはじめとした各段階の評価者が、それぞれの行政分野の目的、目標を明らかにすることが必要となり、職員がそれをよく理解することが求められます。
さらに、評価の過程における評価者と被評価者との間のコミュニケーションを通じて、**組織内の意識の共有化や業務改善等**にも寄与するものと考えています。
- ◇ 人事評価は、これらの効果を通じ、**活力ある公務組織の実現や効率的な行政運営**に資するものと考えています。

2. 人事評価の仕組み

<基本的な仕組み>

- ◇ 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」で構成しています。そして、いずれの評価も評価期間中の職務行動や業務の達成状況を評価基準に照らして、絶対評価で評価します。

<信頼性の向上を図る仕組み>

- ◇ 人事評価は、人事管理の基礎となるものであり、公正で透明性の高いものとし、制度に対する信頼感をもっていただくことが必要なことから、以下のような仕組みを取り入れています。
- ◇ 人事評価は、印象や性格といった不明確なものではなく、職務遂行に当たり実際にとられた行動や業務の達成状況を通して判定するものであり、評価項目及び行動等もあらかじめ明示することとしています。
- ◇ そして、評価を受ける職員（被評価者）自身が、評価を受け身でとらえるのではなく、評価を契機として自ら主体的に能力開発に取り組んだり、業務改善等を行っていくことが重要です。このため、自らの行動や業務の達成状況等を振り返る機会として自己申告を行います。
被評価者は、自己申告（評価を行う者（評価者）の評価の参考となる事項を含む。）について、人事評価記録書に記載し、評価者に提出します。
- ◇ 評価者は被評価者の自己申告（評価の参考となる事項を含む。）に基づき評価を行い、調整者による調整、実施権者による確認を経た上で、実施権者が確定した評価結果を被評価者に開示します。
- ◇ 評価者は、評価結果の開示が行われた後に、被評価者に対して、評価結果及びその根拠となる事実に基づく指導・助言を行うための面談を行います。
- ◇ また、評価に関する苦情がある場合には、各府省の人事評価実施規程において定められる苦情相談及び苦情処理により適切に対応することとしています。

- ◇ その他、人事評価制度が円滑に運用されるためには、運用手続を始め、人事管理の基礎となる人事評価が適切に行われることが必要です。このため、各府省のほか、制度官庁としても、運用等が統一的行われるよう制度の周知や評価者訓練を実施していくこととしています。

公正性・透明性を高め、信頼性の向上を図る仕組み

- ・評価項目及び行動等をあらかじめ明示（政令第4条③、④）
- ・実際にとった行動や目標等の達成状況から評価（政令第4条③、④）
- ・自己申告の実施（職員自らの行動や達成状況を申告）（政令第8条）
- ・評価結果の開示（政令第10条）
- ・被評価者と評価者との面談の実施（目標等の設定による役割の明確化、指導・助言）（政令第11条、第12条）
- ・評価に関する苦情に適切に対応（政令第20条）
- ・運用が統一的になされるよう制度の周知や評価者訓練を実施

3. 能力評価と業績評価

定期評価

※ 10月1日から翌年9月30日までの期間を単位として毎年実施
(政令第5条)

能力評価

10月1日～翌年9月30日、年1回実施

【定義】(政令第4条①)

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

【評価の方法】(政令第4条③)

職員が職務遂行の中でとった行動を、評価項目及び行動に照らして、当該職員が発揮した能力の程度を評価

業績評価

10月1日～翌年3月31日及び4月1日～9月30日、年2回実施

【定義】(政令第4条①)

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

【評価の方法】(政令第4条④)

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等により当該職員にあらかじめ示した上で、当該役割を果たした程度を評価

特別評価

能力評価 により行う (政令第4条②)

※ 条件付採用・昇任期間中の職員に対して実施

<能力評価>

① 評価期間

10月1日～翌年9月30日を評価期間として、毎年1回実施します。

※ 能力評価については、当該職位に求められる職務行動が安定的にとられているかどうかを評価するために一定程度の期間について観察することが望ましいこと、また、任用や昇給への活用も念頭に置いて年1回としたものです。

② 何を評価するか

能力評価は、職務遂行に当たり実際に発揮した能力を評価するものであり、職務上とられた行動(能力が現れたもの)を基に評価します。潜在的能力や業務に関係のない能力、人格等を評価するものではありません。

③ どのように評価するか

職務上とられた行動の評価は、後述の標準職務遂行能力を有するか否かを任命権者が判定できるかという観点から構成された各評価項目及び行動に照らし行います。

具体的には、この評価項目及び行動は、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)を「求められる行動」という形で記したものであり、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見ることとなります。その

際、職員のどのような実際の行動を見て判断したらよいか分かりやすくするための「着眼点」を評価項目及び行動ごとに複数個示しています。

このように、評価項目及び行動で示した**職務行動**（求められる行動）が**安定的にとられているか**という観点から評価を行います。

※ なお、このマニュアルで示している評価項目及び行動における着眼点は、制度官庁が参考例として提示したものであり、各府省・各職種等の業務実態に応じ、適宜記述の追加・修正等が行われ、各府省において作成される人事評価実施規程において明示されます。

<業績評価>

① 評価期間

10月1日～翌年3月31日及び4月1日～9月30日を評価期間として、毎年2回実施します。

※ 業績評価については、職員が果たすべき役割として目標を設定し、その達成度を評価することから1年先では不確定要素も大きく、半年程度の評価期間が適当であること、また、その結果を半年ごとの勤勉手当へ活用することも念頭に置いて半年としたものです。

② 何を評価するか

業績評価は、**職務遂行に当たり実際に挙げた業績**を評価するものであり、**職位に応じて当該ポストにある者が果たすべき役割を目標等の形で明確にすることによりこの達成度を基に評価**します。また、その**プロセスや質的な到達水準**も勘案しつつ評価します。

③ どのように評価するか

評価期間ごとに設定する**目標や与えられた役割について、それがどのくらい達成されたか**（貢献できたか）という観点から評価を行います。加えて、**目標として掲げた業務以外に**、例えば、同僚の業務への協力や突発的に対応することとなった業務への対応又は研修等についても総合的に勘案して評価を行います。

<能力評価と業績評価の関係>

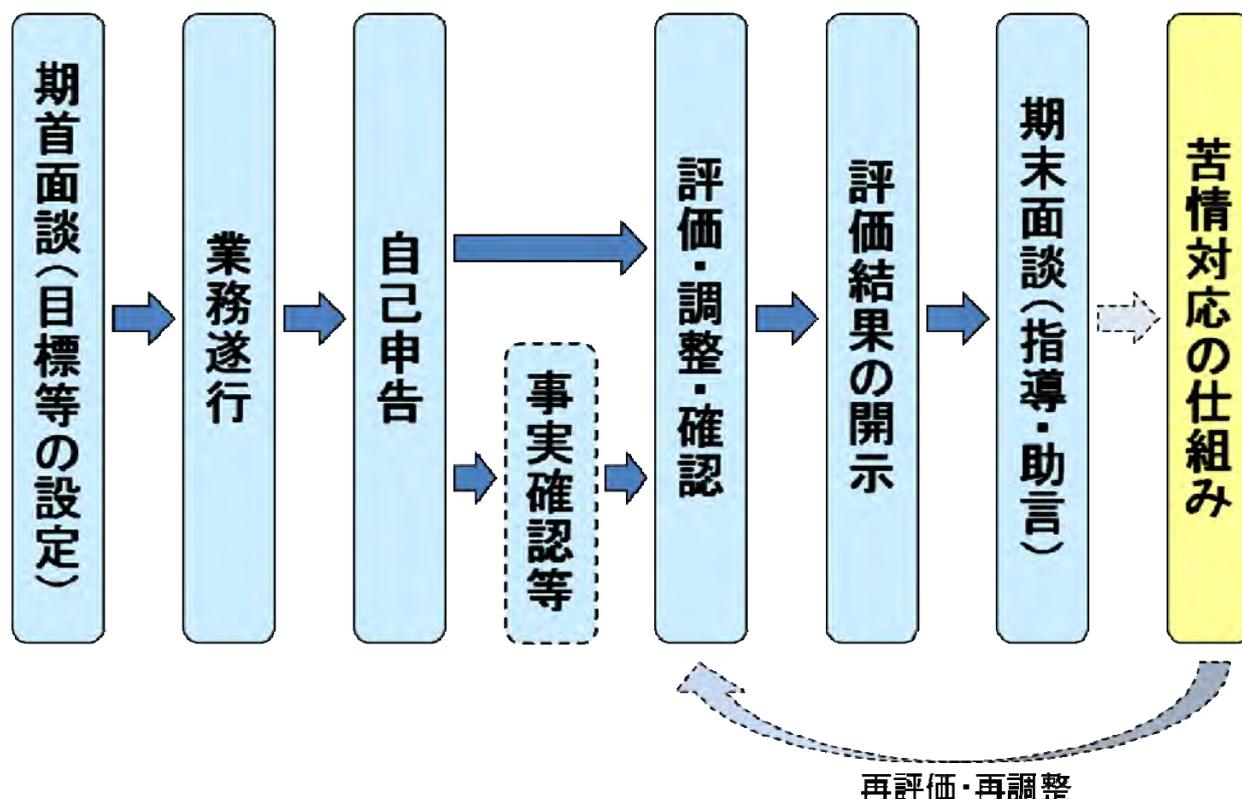
◇ 能力評価は評価期間を通じて当該職位に求められる職務行動がとれていたかを評価し、その評価結果の推移を中期的に見ることにより、能力の伸長度合・獲得状況を評価するものであるのに対し、業績評価は評価期間ごとに変動し得る業務の実施結果を達成度の面から評価するものです。

このように、当該職位に求められる職務遂行能力がどのように発揮され、その結果として実際に行うべき業務がどれだけ行われたか、両方の評価を適切に組み合わせることにより、一方の評価のみでは測定しにくいものも含めて、職務遂行能力の発揮状況や職務上挙げた業績がより正確に把握できると考えています。

<特別評価>

- ◇ 条件付採用期間及び条件付昇任期間中の職員に対して、能力評価によって、実施します。
- ◇ 評価期間は、条件付採用期間及び条件付昇任期間を対象としています。

4. 人事評価の流れ



<評価期間における評価の主な流れ> ※第Ⅱ部で詳細に説明します。

- ◇ 期首面談（目標等の設定）：評価者と被評価者との面談を通じ、目標内容の明確化・認識の共有を行い、目標の設定を行います。
- ◇ 業務遂行：被評価者は、設定された目標等や求められる職務行動を踏まえ業務遂行を行います。評価者は、被評価者の行動等を把握します。
- ◇ 自己申告：被評価者は、目標等の達成状況や業務遂行上の行動等に関し、評価者に対して、自己申告を行います。
- ◇ 事実の確認等：評価者は、必要に応じて、被評価者の自己申告の内容に関し、被評価者に対して事実確認を行うことができます。
- ◇ 評価・調整・確認：評価者は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評価を行います。調整者は評価者の評価に不均衡があるかどうかの観点から調整を行います。実施権者は公正性の確保の観点等から評価結果を確認し、評価を確定させます。
- ◇ 評価結果の開示：実施権者により確定された評価結果の開示が行われます。
- ◇ 期末面談：評価者は、開示された結果に基づき、被評価者に対して指導・助言を行います。
- ◇ 苦情対応の仕組み：必要に応じて、評価結果に対する苦情等に対応する仕組みです。

参考1 従来の勤務評定制度との比較

- ◇ 人事評価制度の施行によって、法律上の経過措置を除き、従来の「勤務評定制度」が廃止されました。これまでの勤務評定制度と人事評価制度を比較すると、勤務評定制度では不十分であると指摘されていた以下の事項について大きく見直されたものとなっています。

事 項	人事評価制度	勤務評定制度
法律上の位置づけ	人事管理の基礎	能率の発揮及び増進の一手段
手法	職務遂行に当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握して行う	勤務実績を評定するとともに、性格・能力等も示すもの
評価者とのコミュニケーション	評価者と被評価者が面談し、目標の共有化、業務上の指導・助言を実施	規定なし
評価結果の開示	原則として開示	開示を要しない
評価結果の活用	任用、給与、分限その他の人事管理は人事評価に基づいて行う	評定は人事の基礎の一つ

参考2 標準職務遂行能力との関係

- ◇ 改正国家公務員法においては、職員の昇任等の際には、任命しようとする官職に必要な標準職務遂行能力及び適性を有するかどうかを人事評価に基づいて判断することとされています。
- ◇ この標準職務遂行能力は、職制上の段階及び職務の種類に応じて定められた標準的な官職（これらを人事評価制度上、職位と位置付け説明）に対応して定めることとされており、例えば、一般行政職であれば、係員、係長、課長補佐、課長など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定められます。（資料6 参照）
- ◇ そこで、能力評価においては、この標準職務遂行能力を踏まえ、能力の発揮は職務上の行動として顕在化するという観点から求められる職務行動を記載した能力評価の評価項目及び行動等に照らして、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（職員が発揮した能力がどの程度であるか）を評価します。その結果に基づき、任命権者は、当該職員の就いている官職に係る標準職務遂行能力があると認められるか否かを判定します。
- ◇ 標準職務遂行能力（内閣総理大臣決定）は、平成21年4月1日から施行されています。

※標準職務遂行能力の例

～本府省の係員～

【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ことができる。

【知識・技術】

- ② 業務に必要な知識・技術を習得することができる。

【コミュニケーション】

- ③ 上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。

【業務遂行】

- ④ 意欲的に業務に取り組むことができる。

第Ⅱ部 具体的な評価手続

1. 人事評価手続の流れ

人事担当部局

(1) 人事評価記録書の送付

人事担当部局は、人事評価実施規程（以下「実施規程」という。）に基づき、人事評価を実施することを職員に周知するとともに、評価に関する一連の手続についても周知します。

人事評価記録書（資料2. 人事評価記録書記入要領（参考例）を参照（P.78））を被評価者に対して送付します。併せて、評価者に対しても、人事評価記録書を送付した旨を知らせます。

※ 参考1「人事評価記録書の流れ（例）」を参照（P.12）

(2) 実施対象者等

① 被評価者

全ての一般職国家公務員が人事評価の実施の対象となります。

ただし、以下の職員については、実施規程において人事評価の実施の除外対象とされる場合があります。

ア 非常勤職員（再任用短時間勤務職員及び育児休業に伴う任期付短時間勤務職員を除く。）

イ 実施権者が給与等への反映の余地がないものとして指定する臨時的職員

ウ 検事総長、次長検事等

② 評価者

実施規程により被評価者の業務実態上の監督者の中から指定されます。

（評価者はその責任の度合いから、室長級以上の管理職を基本としつつも、職場の実態等により、室長以上の者とすることが困難な場合には、例えば課長補佐級の者でも可としています。）

③ 調整者

実施規程により評価者の業務実態上の監督者の中から指定されます。

※ 参考2「被評価者・評価者等のパターン（例）」を参照（P.13）

(3) 評価補助者の指定

- ① 各評価者には、実施規程により、評価を補助する者（以下「評価補助者」という。）を置くことができます。

評価補助者を置く場合としては、以下の例が考えられます。

例：一人の評価者が評価する被評価者の人数が多い場合

評価者たる課長が別室にいるなど日常の業務管理は課長補佐が行っている場合 など

- ② 評価補助者は、日常の業務管理を前提として、評価者の指示に基づき、被評価者の職務遂行状況についての情報提供や目標設定の補助などを行います。

なお、評価の責任はあくまで評価者に帰属するものであり、**評価補助者が人事評価記録書に評語等を記入すること、被評価者への評価結果の開示の際に同席すること、また、面談の主催者となることはできません。**

- ③ 評価補助者を置くこととした場合には、評価者は被評価者に対し（人事担当部局等が指定する場合には、評価者及び被評価者に対し）、誰を評価補助者としたかを周知します。

(4) 調整補助者の指定

- ① 各調整者には、実施規程により、調整を補助する者（以下「調整補助者」という。）を置くことができます。

調整補助者を置く場合としては、以下の例が考えられます。

例：一人の調整者が調整する被評価者の人数が多い場合 など

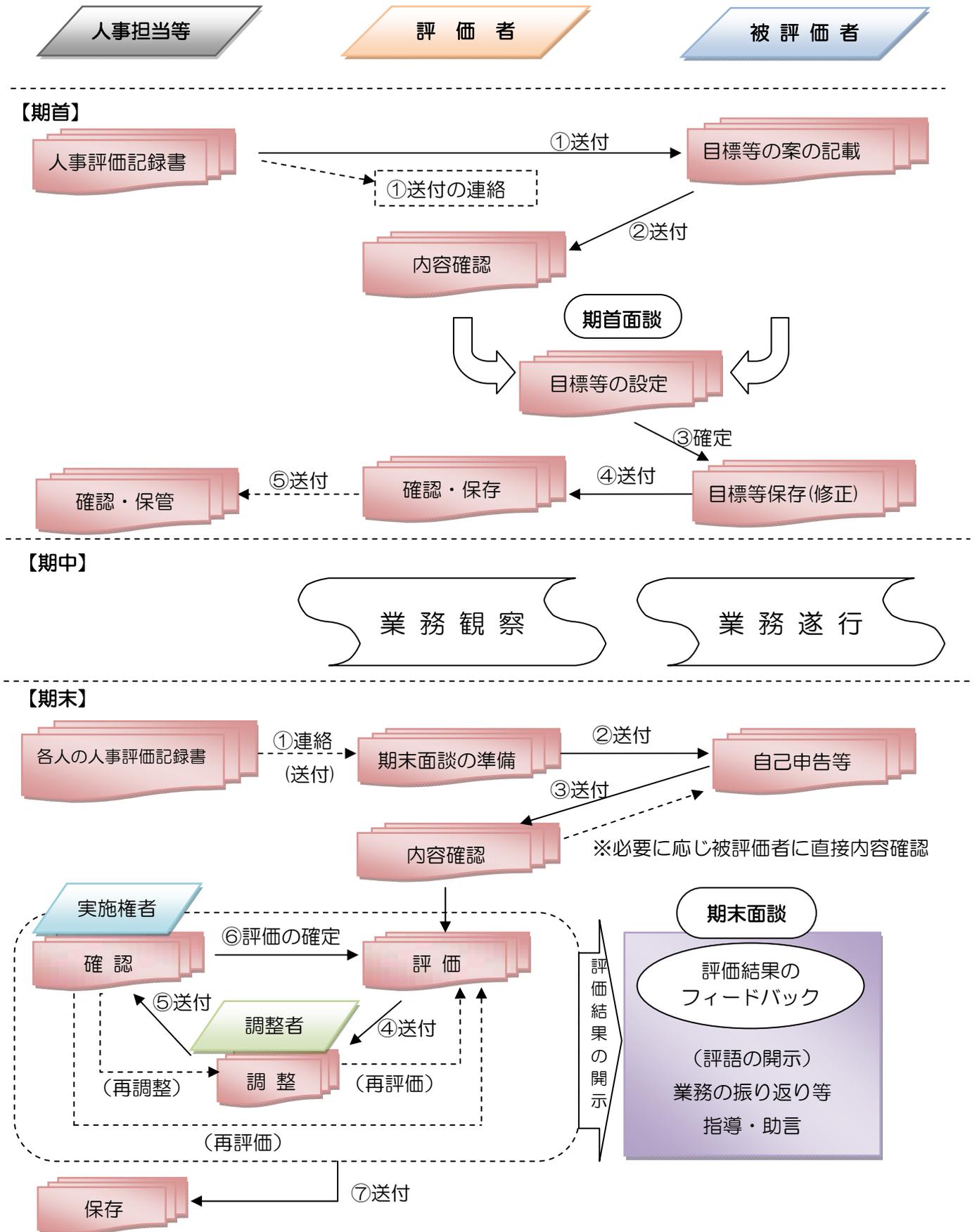
※ 調整補助者は、評価者の行った評価の調整を補助する立場から可能な限り評価者と異なる者であることが望ましい。例えば、総括的なポジションの者（総務課長など）。

- ② 調整補助者は、調整者の指示に基づき調整者へ被評価者の職務遂行状況について情報提供等を行います。

なお、評価補助者と同様に、評語等の記入等はできません。

(参考1)

人事評価記録書の流れ (例)



(参考2)

被評価者・評価者等のパターン(例)

本府省一般行政職種

被評価者	評価者	評価補助者 (置く場合)	調整者	調整補助者 (置く場合)
課長	局長	部長・次長・審議官	次官等、官房長等	(官房長等)
	部長・次長・審議官	—	局長	—
室長	局長	課長	次官等、官房長等	—
	部長・次長・審議官	課長	局長	—
	課長	—	局長等	—
補佐	課長	室長・総括補佐	局長等	総務課長
	室長	総括補佐	局長等 課長	総務課長 —
係長 ・係員	課長	室長・補佐	局長等	総務課長
	室長	補佐	局長等	総務課長
			課長	総括補佐
補佐	—	課長・室長等	—	

部等設置広域管轄機関等一般行政職種

被評価者	評価者	評価補助者 (置く場合)	調整者	調整補助者 (置く場合)
部長	機関の長	—	本府省担当局長等	—
	機関の次長	—	機関の長	—
課長	機関の長	機関の次長	本府省担当局長等	—
	部長・部次長	—	機関の長(次長)	—
補佐	課長	室長・総括補佐	部長等	総務課長
	室長	総括補佐	部長等	総務課長
			課長	—
係長 ・係員	課長	室長・補佐	部長等	総務課長
	室長	補佐	部長等	総務課長
			課長	総括補佐
補佐	—	課長・室長等	—	

専門職種

被評価者	評価者	評価補助者 (置く場合)	調整者	調整補助者 (置く場合)
部門長	機関の長	—	本府省担当局長等	—
	機関の次長	—	機関の長	—
統括	部門長	—	機関の長(次長)	—
専門官	部門長	統括	機関の長(次長)	総務課長
	統括	—	部門長	—
一般職員	部門長	統括	機関の長(次長)	総務課長
	統括	—	部門長	—

2. 業績評価に係る目標設定

(業績評価の目標等の設定)

評価者は被評価者と面談を行い、業務に関する目標を定めること等により、当該評価期間において果たすべき役割を確定

(政令第17条)

目標設定の仕方

方法1 上司目標のブレイクダウン・・・ 部下職員は上司の目標を踏まえ、職位や役割分担に応じた目標に細分化・具体化

方法2 ボトムアップ・・・ 部下職員が自らの業務内容を踏まえ目標(案)を立て、上司が自らの目標等との整合性をチェック

留意すべきポイント

- ①組織目標との整合性がとれているか
- ②職位にふさわしい目標か(達成しやすい目標のみになっていないか、自身の目標の達成のみに固執したものとなっていないか)
- ③できる限り具体的に(何を、いつまでに、(どのように、)どの水準まで)記載
- ④チーム単位で業務を行う場合、チーム目標の達成にどのように貢献をしていくか
- ⑤ルーティン業務については、効率化等重点事項や留意事項に着目して目標設定

(1) 目標設定の趣旨

- ① 業績評価は、評価期間における業務の実施結果を評価するものであり、期首において、被評価者の担当する業務内容に即して、その課題、目標、進め方等を明確にして行います。
- ② 目標は、当該評価期間において被評価者が果たすべき役割を明確化・共有化するために目に見える形にするものです。評価者は目標の設定に当たり、組織目標との整合性や、超過勤務の縮減などの業務をより効率的に行う観点等に留意し、できるだけ具体的に(いつまでに、何を、どの水準まで、どのように)設定することが求められます。
- ③ この方法は、業務計画、業務分担、業務引継など、日常の業務管理で行われていることを人事評価に活用・応用するものですが、**個々の職員の役割をあらためて評価者との間で明確化・共有化するために、「目標」という形で目に見えるものにする**ことに主眼があります。

また、職員のセルフコントロール(自己管理)意識へつなげるとともに、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(行政サービス)の向上に寄与するものです。

(2) 目標設定の仕方

大きく分けて、以下の2つの方法があります。いずれの方法をとった場合でも、組織として整合性のある目標になっているか、独りよがりの目標になっていないか、十分に評価者はチェックする必要があります。

① 上司目標、組織目標のブレイクダウン

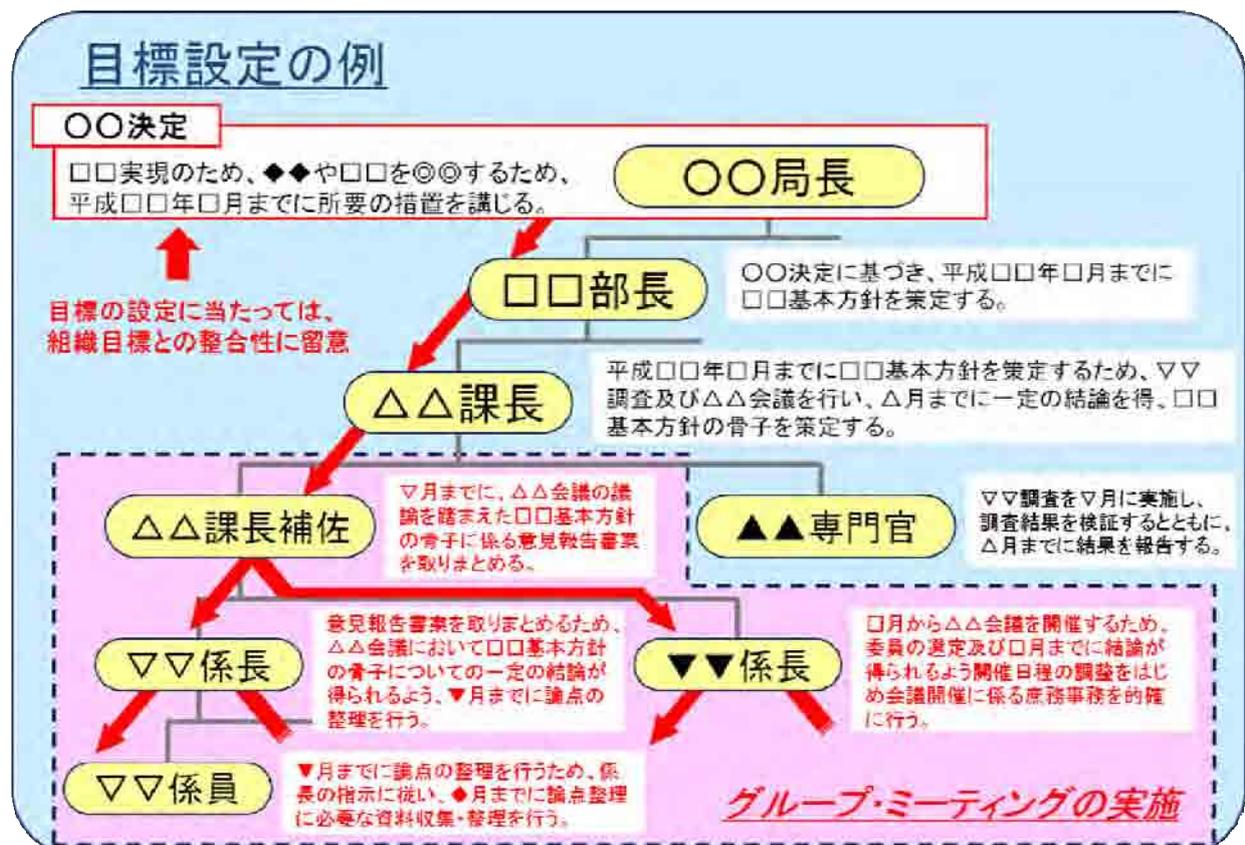
まず局長等組織の統括者が目標を設定し、これを踏まえて、部長、課長、課長補佐・係長・係員が順次それぞれの職位や役割分担に応じた目標に細分化・具体化していきます。

② ボトムアップ

部下職員が、まず自らの業務内容を踏まえて目標（案）を立て、上司が自らの目標等との整合性をチェックします。

(参考) 目標設定のためのグループ・ミーティング

例えば、課長補佐以下全員で目標設定のためのミーティングを行い、メンバー個々人の役割を確認し、さらに、必要に応じて職務分担を行っていく取組です。



※ 目標の内容により、評価を行う際に考慮することができるよう、必要に応じ、困難度、重要度を設定

(3) 個々の目標設定に当たり、留意すべきポイント

公務における目標は、必ずしも数値化・定量化できるものばかりではありません。また、業務形態としても、個々人が全く別の仕事を行っているのではなくチームで業務遂行を行っているケースも多く見られます。また、業務遂行におけるプロセスに関しても評価対象としています。さらに、過重な目標とならないように留意する必要があります。

本項では、そのような公務の特殊性を踏まえつつ、具体的にどのような目標が考えられるのか、留意すべきポイントは何かについて、説明していきます。

① 組織目標との整合性のチェック

- ・ 被評価者が、組織として目指すべき方向性を考慮しない目標、安易な目標等に固執するような場合には、評価者が適正な目標等を定めるようにしてください。
- ・ 業務上の目標は、個々の職員が「これをやりたい」「自分の役割は自分で決める」という形で勝手に設定すべきものではありません。**組織として高いパフォーマンスを発揮するためには、組織として達成すべきミッションを踏まえて、個々の職員の目標が設定される必要があります。**
- ・ ○○年度○○局業務目標（業務計画）という形で、一定規模の組織において明文化したものがあれば、それを「組織目標」とすることになります。
- ・ また、例えば、大臣指示、省の重点施策、政策評価上の目標なども「組織目標」となり得ます。
- ・ 局長や課長は、これらを踏まえ組織目標を立てます。部下職員は、上司の目標をブレイクダウンしたり、あるいは、部下が立てた目標を上司がチェックすることにより、整合を図るよう、心がけてください。
- ・ 仮に何も明文化したものがなければ、これを機に、局長等組織の統括者以下で議論の上、組織目標を設定してみることも考えられます。例えば、効率化計画など。

② 職位にふさわしい目標か

達成しやすい目標のみになっていないか、自身の目標の達成のみに固執したものとなっていないか。目標レベルを低位に置いて達成度を上げ、高評価を得ようとすることなく職位にふさわしい目標を設定してください。

③ 事後に成否が判断できるか

業務上の目標等は、期末にその達成状況が判定できるものとなるよう、できる限り具体的に記載することが基本です。目標を達成の成否を判断するためには、

- ・ いつまでに行う
- ・ 何を行う（どのようなことが行えるのか）
- ・ どの水準まで行う（達成度）

などを具体的にしていくことが目標設定を行う上で重要です。

さらに、「どのように行う＝作業工程（方法・手段）」ということも記載できれば判断しやすいものとなると考えられます。

④ 抽象的な目標ではだめなのか

業務等の内容によっては、質的な目標や、分掌事務から導き出した「果たすべき役割」など**抽象的な記述とならざるを得ない場合**も考えられますが、その場合にあっても、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**について明確にし、当該期に意識を集中させるべきポイントを明らかにするように努めてください。

(参考) 振り返り型の評価

期首時点では抽象度の高い目標に止まらざるを得ない場合には、期末に、当期の業務遂行状況を振り返って、結果的にどのような業務を成し遂げたのか、貢献ができたのかを評価する方法もあります。この場合「目標の「達成度」」ではなく、業務実績そのものが「期待された役割」に適うものであったのかどうか、という観点からの評価になります。

⑤ 個々人の目標は、すべて異なるものでなければならないのか

業務目標を明確に切り分けることが困難な場合、例えば、**補佐以下で共通の目標**とし、当該職員に求められる役割を記載するといった方法も考えられます。

また、**チーム単位**で業務を遂行する職場においても、チーム共通の目標の下で、例えば、個々の役割を明確にする形で細分化し記載する方法や、又は、**チーム目標の達成にどのような貢献をしたか**という観点から期末に振り返って成果（貢献度）を測定するといった方法もあります。

例) 業務遂行上必要な情報を把握し、チームミーティング等を通じてチーム内の意思疎通・情報の共有化を図り、チームとして効果的かつ効率的に〇〇業務を遂行（事案へ対応）する。

⑥ その他

業務内容、職位により、以下のような目標も設定可能です。

- ・ **短期で成果が出せない業務** … 中長期的な成果を意識した評価期間における到達水準の目標
例) 来年度に〇〇事業の見直しができるよう、〇月末までに現行〇〇事業の評価資料を作成し課題を洗い出す。(評価期間に合わせた業務目標の設定)
- ・ **期首の段階で具体的な目標が定められない(定量的な観点を盛り込むことが難しい)業務** … 期首の目標は抽象的(定性的)なものとし、期末に振り返り型で成果を検証
例) 直轄の〇〇事業について、△月までに長期継続箇所、新規着手箇所に重点的な配分となるような計画を取りまとめる。
- ・ **ルーティン業務** … 効率化や業務改善など当期の重点事項、留意事項に着目した目標を設定
例) 適正な予算執行となるよう、〇月までに平成〇〇年度の執行内容について把握・分析し、問題点の抽出を行った上で、必要に応じて積算の見直しを行い、平成〇〇年度の概算要求に反映させる。

- ・ **係長・係員層** … 担当業務の確認とともに、組織への貢献面に着目した目標や能力の伸長面に着目した目標も設定。期末に振り返り型で評価
例) ○○に係る事例を蓄積し、今後の業務に活用するため、3月までに○○データベースのフォーマットを作成し、○○年度当初受付情報から入力を開始する。
△月までに、審査に係る事務手続及び審査手順を覚え、審査全体の時間を短縮していく。

評価者

(1) チェック等のポイント

① 職位にふさわしい目標か

目標レベルを低位に置いて達成度を上げ、高評価を得ようとすることはまま見られます。安易な目標に流れないようにチェックし、不十分な場合には改善を指導してください。

② 組織目標との整合性がとれているか

被評価者が、組織として目指すべき方向性を考慮しない目標、安易な目標等に固執するような場合には、評価者が適正な目標等を定めて、本人に伝達してください。

③ 評価補助者を置いている場合には、被評価者の記載した目標が、実際の業務分担に照らして適当かどうか助言を求めることもできます。

(2) 困難度・重要度の設定

複数の目標を立てた場合、それぞれの内容により、困難な目標、容易な目標、業務上に占めるウェイトの高い目標など様々なものがあり得ます。それらについて、評価をつける際に考慮することができるよう、必要に応じ、困難度、重要度を設定することができます。

① 困難度

目標等が被評価者の属する職位において、その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に「◎」**を、その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に「△」**を記載します。特に必要がなければ**「無印」**となります。

困難度の設定に当たっては、

「質」：前例がない新たな業務

「量」：通常の業務量に比して、著しく莫大な業務量となるもの

「速度」：通常の処理に要する期間より著しく短期に仕上げる必要があるもの

等を考慮することが考えられます。

② 重要度

業務上に占めるウェイトが特に高い目標に**「◎」**を、特に低い目標に**「△」**を記載します。特に必要がなければ**「無印」**となります。

③ 設定の仕方等

困難度・重要度は、期首において目標等を確定する際に、**評価者においてその要否も含め判断し、設定することを基本**とします。

被評価者の設定した目標の困難度等が低い場合には「△」を記すこととなりますが、目標設定のための期首面談において、できるだけ被評価者の職位に適した目標に設定し直すように指導・助言を行うなど心掛けることが大切です。

さらに、面談等を通じ、評価者と被評価者の困難度等に関する**認識を共有**するよう努めてください。

なお、困難度等は、状況の変化により変わり得るものであるため、**期中又は期末にあらためて設定又は変更**することも可能です。

被評価者

目標設定に当たっての留意事項

- ① 担当業務全てについて逐一個別に目標を設定する必要は必ずしもありません。業務の主要な部分をおおむね代表していると考えられる目標等を、3～5個程度設定すれば必要十分と考えられます。
- ② 目標の内容（レベル）が、「**自らの職位にふさわしいものかどうか**」を意識して目標を設定してください。評価者が「レベルが低い」と判断した場合、目標の修正を指示されたり、困難度を「△」とされることがあり得ます。

3. 期首面談

期首面談の趣旨

期首面談は、評価者と被評価者との間で行い、評価期間中の被評価者の業務上の目標等を明確にして、認識の共有化を図ることが目的です。

(認識を共有化すべきポイントの例)

- ・ 目標等の目指すべき方向性
- ・ 優先順位についての考え方
- ・ 求められる達成水準
- ・ 業務遂行上の留意点 等

面談の進め方(参考例)

被評価者が人事評価記録書に記入した目標等を評価者に説明

目標等の具体的な内容について意見交換

目標等の確定
(必要に応じ、困難度・重要度の設定)

その他の業務遂行等の意見交換等

質問・回答 面談終了

評価者と被評価者で認識を共有

評価者

(1) 面談の留意点

- ① 面談の場所・時間は職場の状況に応じ設定することとなりますが、例えば、静かな場所で、1人20分程度を目安に行うことが考えられます。(経験を重ねることで時間の短縮も想定されます。)
- ② 素直に話し合える雰囲気を作るよう心掛けてください。
- ③ 被評価者の話をよく聞き、不用意に中断しないようにしてください。
- ④ 被評価者から質問等があればそれに対応してください。(評価者がその場で対応できない部分については、人事担当部局等に関わり合わせるなどにより対応するよう努めてください。)
- ⑤ 双方で意見等が異なる場合には、十分・丁寧な意見交換を行うよう努めてください。
- ⑥ なお、日頃から組織目標等について組織的に共有され、評価者と被評価者との間で共通認識が得られているのであれば、期首面談の時間を短縮すること等は可能です。

(2) 面談の進め方 (参考例)

- ① 被評価者の職務の状況を確認するとともに、人事評価記録書に記載された内容について、評価者が特に確認しておきたい点や説明を聴取する必要があると考える点などについて、被評価者に説明を求めます。
↓
- ② 被評価者からの説明を聞いた上で、目標等の内容について両者で話し合います。
(話題例)
 - ・ 被評価者の目標及び達成水準の確認 (業務内容ごとに「いつまでに」「何を」「どの水準まで」「どのように」)
 - ・ 業務を遂行する上で予測される障害・問題や環境変化
 - ・ 達成に向けての困難さの有無
 - ・ 達成に向けて取り組むに当たっての被評価者の心配又は要望
↓
- ③ 双方の認識等が一致した段階で目標等を確定させます。必要に応じ、目標の困難度、重要度について「◎」、「△」「無印」の設定をします。(目標設定における認識の共有化)
↓
- ④ その他業務遂行に際しての双方の要望や意見等について話し合います。
↓
- ⑤ 被評価者から質問があればそれに答えます。
↓
- ⑥ 面談を終了します。

(3) 人事評価記録書の受領・保管

※ 人事評価記録書の受領、保管等については、人事担当部局等からの指示に従ってください。

- ① 面談終了後、被評価者から最終的な目標等を記載した人事評価記録書の送付を受け、目標内容及び困難度・重要度を確認します。
- ② 上記記録書の写しを自らも保存し、評価期間中参照できるようにしておきます。

被評価者

(1) 面談の留意点

- ① 面談においては、評価者の進行に従って説明等を行ってください。
- ② 業務遂行に際しての評価者の考え方や留意点等についても、疑問があれば確認してください。
- ③ 目標等の内容や困難度・重要度について評価者と認識を共有してください。
- ④ 疑問点があれば質問をしてください。

(2) 人事評価記録書の提出・保管

※ 人事評価記録書の提出、保管等については、人事担当部局等からの指示に従ってください。

- ① 面談において、評価者から目標等の修正の指示を受けた場合や、困難度・重要度の設定を行った場合には、修正した目標等及び困難度・重要度（◎や△）を人事評価記録書に記載し、当該記録書を提出してください。
- ② 提出した記録書の写しを自らも保存し、評価期間中参照できるようにしておいてください。

4. 業務遂行（評価期間中）

人事担当部局等

(1) 人事担当部局の対応

- ① 人事担当部局は、評価期間における各種質問について適切に対応します。また、苦情等が寄せられた場合には、人事評価に関する苦情相談員等に相談するように指導します。（「12. 苦情への対応」を参照（P.47））
- ② 評価期間の終了が近づいたときに、人事評価記録書を送付するなどの処理を行います。

(2) 苦情相談員等の対応

人事評価に関する苦情等に対応するために、実施規程に基づき設置された苦情相談員等は職員からの苦情等に対応します。（「12. 苦情への対応」を参照（P.47））

被評価者

・求められる行動がとれるよう、また、果たすべき役割が達成できるよう組織の一員として職務を遂行

コミュニケーションを図る（認識の共有化）

※ 必要に応じ、人事評価記録書の目標等を修正・追加
（期末でも可）

突発の事態・状況
の変化にも対応

評価者

・日常の業務管理を通じ、被評価者の行動等を把握し、評価事実を収集

その他、被評価者からの評価に関する疑問等に対し、説明をしたり、必要に応じ人事担当部局に問い合わせるなど適切に対応

評価事実の収集

被評価者が部等設置広域管轄機関(管区単位機関)の係長の例

〔課題対応〕 担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、課題に対応する。

- ①知識・情報収集・・・担当業務における専門的知識・技術の習得・情報収集を行う。
- ②対応策の検討・・・担当する業務の課題に対して対応策を考える。

①各評価項目及び行動に該当する評価事実が発生

〇〇業務を各府省に依頼するに当たって、同様の案件で過去に問題となった事項やその際の反省点を踏まえ、自らが中心となって問題点を抽出し、適切な対応策についてあらかじめ示した。

②発生した事実に対する評価者の反応

問題発生対処に当たっての的を射た分析内容だったので、係長を褒めた。

③評価事実の記録(メモ※)

『△月△日 〇〇業務の際、主体的に同様の案件の反省点も踏まえあらかじめ問題点を抽出し、適切な対応策を事前に示したので褒めた。』

※ 事実発生の都度、記録(メモ)に留めることは難しいが、手すきの時にまとめてメモをとるよう心掛けることが、適正な評価と部下に対する指導・助言につながる。

評価者

被評価者の職務行動等の把握等

① 日常の業務管理

評価の基礎となるのは、評価者が日常の業務管理を通じて把握している被評価者の行動です。評価のために特別の観察を行う必要はありませんが、時間の経過とともに記憶があいまいになるため、期末の評価に備えて、被評価者の顕著な行動などについては、備忘のための記録等を残しておくことが有効です。(参考「職務行動記録メモ」を参照(P.26))

また、評価者は、被評価者に限らず部下職員の超過勤務等について、月に60時間を超える超過勤務の状況等も含め、把握する必要があります。

さらに、業務管理の一環として、被評価者から報告や相談を受けたり、必要な指導・助言を行うことは当然であり、期末面談(完全な成果、最終結果)を待つまでもなく、常に部下の成果に関心を持ち、例えば一歩でも前進し現状が変化したタイミングを捉え、ステップ毎に褒めるなどコミュニケーションを図る必要があります。それらは評価に関する評価者・被評価者間の認識の共有化という観点からも重要なことです。

② 疑問・苦情への対応

評価者は、被評価者から評価手続等についての疑問等が寄せられた場合には、人事担当部局等に問い合わせるなど適切に対応してください。

また、苦情等が評価者に寄せられた場合には、適切に対応してください。（「12. 苦情への対応」を参照（P.47））

③ 目標の修正・追加等

突発的な事態や、状況の変化により、業務上の目標等に変更・追加が生じる場合があります。それが評価にも反映されるよう、必要に応じ、目標の**修正・追加等**を行います。

なお、状況変化等が生じた都度、人事評価記録書の変更を必ず行わなければならないわけではありません。**被評価者と「目標の修正・追加等が行われた」ことについての認識の共有化が図られているかどうか**が最も重要です。また、期末の時点で修正等を行うことも可能です。

被評価者

職務遂行等

① 被評価者は業務上の目標等の達成に向け、また、求められる行動等を踏まえて業務を遂行します。

② 突発的な業務等への対応

突発的な事態や、状況の変化により、**業務上の目標等に変更・追加が生じるような場合があります。**

目標等の修正については、評価期間が終了する頃に実施する自己申告の際に、人事評価記録書の内容を修正し、評価者に提出します。なお、記録書の**修正等を行わない場合でも**、期末の評価に際しては、こうした事情を考慮に入れた上で、評価が行われることとなるので**評価者と認識の共有化が図られているかどうか**気になる場合には、その時点での業務上の目標等について確認してください。評価にかかわらず、業務上で行うことも重要なことです。

③ 疑問・苦情への対応

評価手続等に疑問、苦情等がある場合には、まずは評価者とよく話し合ってください。

なお、苦情を申し出る場合には、苦情相談員等に行ってください（「12. 苦情への対応」を参照（P.47））。また、人事院（本院・各地方事務局（所））の苦情相談窓口に対しても申し出ることができます。

5. 自己申告

自己申告の趣旨

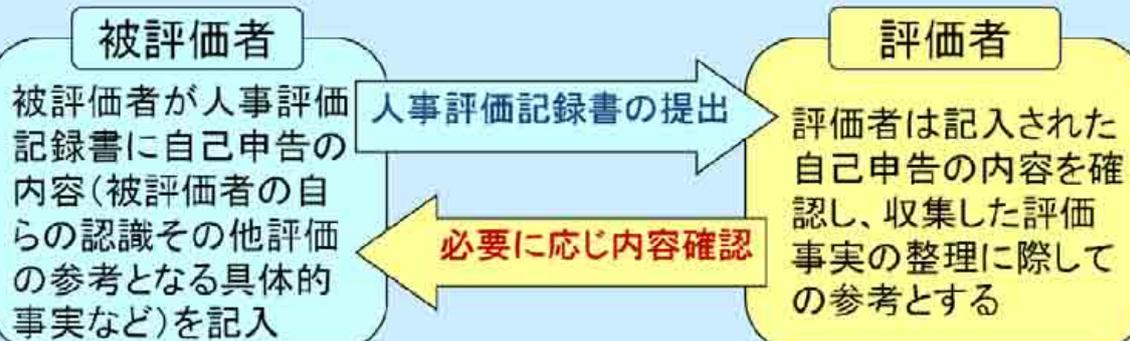
被評価者自身が当期の業務遂行状況を振り返り、評価に必要な情報を評価者に対し提供すること、その経験や反省を次期以降の業務遂行に反映させることや自らの長所・短所への気づきを得ることを目的として、自己申告を行います。

(被評価者による自己申告)

評価者は、評価の参考とするため、被評価者に対し、あらかじめ、当該被評価者の発揮した能力及び挙げた業績に関する被評価者の自らの認識等について申告を行わせる

(政令第8条、第13条)

自己申告の方法(参考例)



※ 自己申告で記入する内容及び内容確認を面談形式で行うかどうかは各府省で定める。

人事担当部局

自己申告の周知等

- ① 人事担当部局は、評価期間終了前に、被評価者に対して、自己申告等の実施のために、人事評価記録書を被評価者に回付すること、自己申告等記入後に人事評価記録書を評価者へ提出することについて周知します。
(注) 自己申告は、評語を付す方式で行うことも記述式で行うことも可能ですが、実施規程等により定められた人事評価記録書への記載方法を関係者に周知してください。
- ② 次期評価期間との関係から、自己申告の実施時期等のスケジュール管理には十分留意してください。

評価者

自己申告の内容確認

- ① 被評価者が記載した自己申告の内容について、自ら収集した被評価者の評価期間中における職務の行動等に照らし、適宜被評価者に確認を求めます。
- ② 評価補助者を置いている場合は、被評価者からの自己申告の内容について意見を求めます。

6. 評価者による評価

① 評価事実の評価項目及び行動等への当てはめ

(能力評価) ・期中に収集した評価事実(行動)が、どの評価項目及び行動のどの着眼点に該当するか

【評価事実の当てはめの例】

△月△日 ○○業務の際、主体的に同様の案件の反省点も踏まえあらかじめ問題点を抽出し、適切な対応策を事前に示したので褒めた ⇒ 人事評価記録書の[課題対応]の2②の着眼点「対応策の検討」に該当

(業績評価) ・期中に収集した評価事実(業務の結果)が、どの目標に該当するか

② 個別評語の付与等

* 当てはめた行動や業務の結果として、個別評語は「評語等の解説」の、どの段階に該当するか。例えば、

(能力評価) ・「評価項目及び行動」に当てはめた評価事実(行動)が、総じて「求められる行動がおおむねとられていた」のであれば、個別評語は「b」(通常)

【当てはめ後の個別評語の付与の例】

△月△日 ○○業務の際、主体的に同様の案件の反省点も踏まえあらかじめ問題点を抽出し、適切な対応策を事前に示したので褒めた ⇒ 人事評価記録書の[課題対応]の2②の着眼点「対応策の検討」に該当 ⇒ 【課題対応】に当てはめられる全ての行動の当てはめが完了 ⇒ 総じて「求められる行動が確実にとられていた」ならば、[課題対応]は「a」

(業績評価) ・評価する目標の達成度について、「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」のであれば、個別評語は「b」(通常)
・この場合、困難度(◎)が設定されており、上記と同等の成果を挙げたのであれば、一段高い個別評語「a」を付与することも

* 個別評語を付した理由その他参考となるべき事項を(所見欄に)記載するよう努める(政令第6条④)

③ 全体評語の付与等

* 個別評語のそれぞれの軽重を考慮し、全体評語は「評語等の解説」の、どの段階に該当するか。例えば、

(能力評価) ・「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」のであれば、全体評語は「B」(通常)

(業績評価) ・各目標の個別評語と、目標達成までの(結果として未達成であっても)プロセスや目標以外に取り組んだ業務も勘案し、「今期当該ポストに求められた役割をおおむね果たした」のであれば、全体評語は「B」(通常)

・この場合、重要度(◎)が設定されていれば、重要度のついた目標の個別評語の段階と同等の全体評語を付与することも(重要度◎の目標が「a」であれば、それ以外が全て「b」であっても全体評語は「A」となり得る)

* 全体評語を付した理由その他参考となるべき事項を(所見欄に)記載するよう努める(政令第6条④)

④ 評価結果に基づく指導・助言等の内容検討

- ・行動がとられなかった(役割が果たせなかった)理由は何か
- ・行動をとるためには(役割を果たすためには)どうしたらよいか
- ・本人以外の影響による場合は、業務体制等の対策をどうすべきか

評価者

(1) 評価の準備等

- ① 被評価者から自己申告記入済みの人事評価記録書を受け取り、記載内容について疑問等があれば、必要に応じ被評価者に照会します。(P.29 自己申告の内容確認)
- ② 評価補助者を置いている場合には、期中における被評価者の職務遂行状況(日常の業務遂行における職務行動の状況や目標の達成度合)等について情報提供等を求めます。(P.29 自己申告の内容確認)
- ③ 評価者として期中の被評価者の職務遂行状況等について整理します。

(2) 評価に当たっての留意事項

<1. 能力評価> (注) 各評語の意味: 資料1「評語等の解説」を参照 (P.76)

① 評価項目及び行動ごとの評価 (個別評語の付与)

評価項目及び行動ごとに着眼点として示した事項を参考に、**評価項目及び行動**に示された**職務行動を安定してとることができていたかどうか**について、s、a、b(通常)、c、dの5段階で評価します。

※ 評価項目及び行動ごとの着眼点等については、実施規程等により規定。

② 全体評語の付与

評価項目及び行動ごとの評価を踏まえ、S、A、B(通常)、C、Dの5段階で評価します。

<2. 業績評価> (注) 各評語の意味: 資料1「評語等の解説」を参照 (P.77)

① 目標ごとの評価 (個別評語の付与)

評価者と被評価者との間で設定したそれぞれの目標等について、職務活動の結果として、期首に設定した目標を達成するためのプロセスやどの程度達成できたか、貢献できたかを判断し、さらに、業務遂行に当たっての重点事項や留意事項を明らかにしていた場合には、それらも踏まえて、s、a、b(通常)、c、dの5段階で評価します。

また、目標ごとの評語を付すに当たっては、必要に応じて**困難度**を考慮します。

- 例
- ・ 「◎」(困難な) 目標について、「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」(通常であればb) ので「a」評価とした。
 - ・ 「△」(容易な) 目標について、「問題なく目標を達成し、期待された以上の成果をあげた」(通常であればa) が「b」評価とした。

② 目標以外の業務への取組状況等

目標として掲げた業務以外に、突発的な事案への対応や研修等の達成状況及び取組状況等、評価を行うに当たり特記すべき事項などがあった場合には、被評価者の自己申告の内容も参考にし、所見欄に記載するとともに、業績評価の**全体評語を付与する際において必要に応じてその状況等を勘案**することとします。

なお、この欄には、**被評価者からの申告の有無にかかわらず、評価者において全体評語に反映すべきと考えられる事項についての所見を記載することができません。**

- 例 ・ 自分の目標は達成しているが、周囲への協力が全く見られなかった
・ 正当な理由なく、勤務を欠くことがあった
・ 周囲へのサポートや部下の指導・育成に多大な貢献をした など

③ 全体評語の付与

目標ごとの評価（必要に応じ、目標ごとの**重要度**（ウエイト付け）の差も考慮）及び「**目標以外の業務への取組状況等**」も加味し、総合的に、当該期に当該ポストにある者に求められた役割を果たしたかどうかの観点から**S、A、B（通常）、C、Dの5段階**で評価します。

また、全体評語を付すに当たっては、必要に応じて**重要度**を考慮します。

- 例 ・ 組織として、当該目標を達成することが組織目標を達成する上での重要な事項であり、当該目標について問題なく目標を達成し、期待された以上の成果をあげた（「a」）ので、その他の目標がすべてbであったが、全体評語は「A」評価とした。

<3. 所見欄の記入（両評価共通）>

- ① 評価根拠となる事実等のうち顕著なものや特記すべき事項等については、当該評価に関する所見として人事評価記録書の該当欄に記載します。

- ② 両評価部分の全体評価の所見欄には、今後、被評価者が開発すべき能力等や改善を期待する事項等についても記載します。

※ 所見に関しては、必ず記載しなければいけないという規定振りにはなっていませんが、調整者が調整を行う際や、評価結果の開示に基づく被評価者への指導・助言の際にも所見欄への記載情報は、必要な事項であると考えられますので、できるだけ記載するように努めてください。

（参考：人事評価の基準、方法等について（局長通知））

第6 評価に関する事項

- 1 評価者は、評価を行うに当たっては、個別評語及び全体評語を付すほか、被評価者の人材育成等の観点から、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可能な限り記載するよう努めること。
- 2 業績評価を行うに当たっては、被評価者の目標のほか、必要に応じ、目標以外に取り組んだ事項や突発事態への対応、又は研修等についても、その達成状況や取組状況等を勘案することはもとより、目標の達成状況等が被評価者に起因しない事由により影響を受けている場合には、その事由を適切に勘案するなど、職務遂行の過程も考慮に入れ総合的に評価を行うこと。

< 4. 幹部職員の評価 >

幹部職員の能力評価及び業績評価については、活用用途等を踏まえ、実施規程に基づき、上記の方法とは別の方法によることができます。

① 事務次官級職員

- ・ 能力評価・業績評価ともに、2段階評価（上位が通常以上）とする。
- ・ 個別評価項目、個別目標ごとの評価は行わない。

② 事務次官級以外の幹部職員（指定職俸給表の適用を受けている者）

- ・ 能力評価・業績評価ともに、3段階評価（中位が通常）とする。
- ・ 個別評価項目、個別目標ごとの評価は行わない。

(3) 人事評価記録書の送付

評価終了後、人事担当部局の指示に従い、人事評価記録書を調整者に送付します。

(参考) 個別評語と全体評語の関係

能力評価及び業績評価それぞれの**全体評語**は、「**評価結果を総合的に表示するもの**」です。一方、能力評価の個別評価項目及び業績評価の個別目標については、業務内容等に応じてそれぞれ軽重があり得るものですので、個別評価項目等ごとに付される評語（**個別評語**）から、**機械的に算出して全体評語を決定するものではありません**。

したがって、例えば「a」が〇個以上＝「A」というものではなく、また、「s」や「d」が1個しかないから「S」「D」は絶対に付けられない、というものでもありません。しかしながら、通常、一つでも「c」があれば「A」以上にはならない、一つでも「d」があれば「B」以上にはならない、と考えられます。

いずれにしても、能力評価については、**当該職位に求められる行動が安定的にとられていたか（どの程度能力が発揮されていたか）という観点**、業績評価については、**職員が今期当該ポストに求められた役割をどの程度果たしたかという観点**から、個々の個別評語の状況（数、軽重等）や目標以外の業務達成状況、業務への当たり方・プロセスなども勘案して、**総合的に判断して**、全体評語を付けるようにしてください。

◎能力評価における全体評語

S：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：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。

B：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）

C：求められる行動が一部しかとられておらず、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：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。）

◎業績評価における全体評語

- S：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：今期当該ポストに求められた以上の役割を果たした。
- B：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）
- C：今期当該ポストに求められた役割を一部しか果たしていなかった。
- D：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。

(4) 特別評価

- ① 全体評語：評価項目及び行動ごとの評価を踏まえ、評語等の解説に従って全体評語を付します。
- ② 所見：以下の点を参考として記載してください。
その結果が、職員を正式任用とするかの判断に用いられることを踏まえ、その判断に資すると考えられる事項を、(2) < 3. 所見欄の記入（両評価共通） >を参考にできる限り記載してください。

(5) 留学中の職員

留学中の職員に対する評価は、大学等の試験結果、取得単位数、出席状況等の情報を収集し、それらを総合的に勘案して、能力評価及び業績評価に係る評価を行ってください。

(6) 休職中の職員その他人事管理上配慮が必要な職員

- ① 定期評価における能力評価又は業績評価の評価期間の全てにおいて休職している職員については、当該定期評価を実施しません。
- ② 定期評価における能力評価又は業績評価の評価期間において一定期間休職していた職員については、実際に勤務した期間について評価を行います。
- ③ 心が不健康な状態にあること等により人事管理上の配慮が必要と考えられる職員については、自己申告・開示・面談等の手続については、実施権者の指示を受けつつ、当該職員に係る健康管理医等の助言を踏まえ、当該職員の状態に配慮した取扱いを行ってください。

7. 調整者による調整、実施権者による確認

調整者による調整

- ① 評価者による評価（能力評価・業績評価それぞれの全体評語）に不均衡等（事実との食い違い、甘辛などの偏り等）があるかどうか審査
⇒ 必要に応じ、調整補助者や評価者から情報収集
- ② 不均衡等がある場合の調整
自ら全体評語を付け直す
⇒ その前に評価者に再評価を行わせることも可能
- ③ 評価者への説明
②の場合は、評価者にその理由を十分に説明（所見欄に調整した理由を記載）

実施権者による確認

- ① 調整者による調整が適当であるか審査
- ② 適当でないと認める場合、調整者（又は評価者）に再調整（又は再評価）を行わせる
⇒ 自ら評語の変更等は行わない
- ③ また、苦情処理の結果、「評価又は調整が妥当でない」と判断された場合も、再評価又は再調整を行わせる
⇒ 自ら評語の変更等は行わない
- ④ 再評価又は再調整を行う必要がない場合は評価が確定

1 調整者による調整内容等

評価者による評価実施後、調整者は、評価者の行った能力評価・業績評価それぞれの全体評語に不均衡があるかどうかという観点から調整を行います。

2 実施権者による確認内容等

実施権者（所轄庁の長及びその指定をした者）は、調整者の調整が終了した人事評価記録書の提出を受け、その調整結果について

- ・ 提出を受けた調整結果を審査し、妥当でないと判断した場合
- ・ 評価結果の開示後に行われた苦情処理の結果「評価（又は調整）が妥当でない」と判断された場合

には、再調整又は再評価を行わせませす。

再調整又は再評価を行う必要がない場合には、実施権者の確認をもって評価が確定します。

調整者

(1) 調整の実施

① 調整の観点

- ア 自己の把握する事実と評価者の評価とが大きく食い違っていないか
 - イ 特定の部分に重きを置き過ぎたバランスを欠く評価になっていないか
 - ウ 全体的な水準から見た評価の甘辛などの偏りがないか
- 等の観点から、調整を行います。

② 調整内容

具体的には、能力評価及び業績評価それぞれの全体評語について、次のいずれかにより調整を行うこととします。また、調整に当たっては、必要に応じ、調整補助者や評価者から情報収集を行ってください。

- ア 特に不均衡等が見られなければ、評価者と同じ全体評語を調整者欄に記載するとともに、氏名・調整の日付を記載する。(個別評語は任意)
- イ 不均衡等がある場合には、
 - ・ 自ら事実等を把握している場合等は、調整者欄に自ら評語を付すとともに、氏名・調整の日付を記載する。
 - ・ 評価者の評価結果に甘辛などの偏りがある場合等は、評価者に再評価を命ずる

(2) 評価者への説明等

評価者の付けた評語を修正する場合及び再評価を命ずる場合については、評価者に対し、十分その理由を説明してください。被評価者に対し評価結果の開示に基づく指導・助言を行うのは評価者であり、有効かつ円滑な指導・助言を行うためには、評価者がその理由を十分説明できることが必要です。また、所見欄に理由を記載するという方法もあり得ます。

(3) 調整済み人事評価記録書の送付

調整者は、人事評価記録書の該当欄に必要事項を記載し、調整が終了した際には、人事担当部局等の指示に従い、当該人事評価記録書を所定の送付先に送付してください。

評価者

再評価指示への対応

調整者又は実施権者より再評価の指示があった場合には、必要に応じ調整者等にその理由等を確認し、通常の手順と同様に再評価を行い、再評価終了後、人事担当部局の指示に従い、人事評価記録書を調整者に送付します。

実施権者

確認の実施

調整者による調整が終了した人事評価記録書を受領した後、評価の公正性の確保の観点を踏まえつつ、調整結果について

ア 調整者が行った調整は、不均衡があるかどうかという観点等から妥当に行われたか

イ 評価者が行った評価は、定められた手続や基準に則って公正かつ的確に行われたか

といった観点から調整結果を審査し、必要に応じて再調整（又は再評価）を指示します。

実施権者の確認の結果、再調整（又は再評価）を行う必要がない場合には、評価が確定します。

実施権者欄に氏名・確認の日付を記載し、人事担当部局・担当者へ送付してください。

なお、実施権者においては、自ら全体評語を変更したり、又は、同じ評語を記入したりすることはありません。

また、評価結果の開示後に、評価結果に対して行われた苦情処理の結果（「12. 苦情への対応」を参照（P.47））、「評価（又は調整）が妥当でない」と判断された場合についても、苦情処理の結果を伝えたくて、再評価又は再調整を行わせません。

調整者

再調整指示への対応

実施権者より再調整の指示があった場合には、必要に応じ実施権者にその理由等を確認し、上述の手順と同様に再調整を行い、再調整終了後、人事担当部局の指示に従い、再調整済の人事評価記録書を所定の送付先に送付してください。

（調整者が置かれていない場合は評価者が再評価を行ってください。）

8. 評価結果の開示

(開示の趣旨)

評価結果を開示し、さらに評価結果に基づく具体的な指導・助言につなげることで、職員の主体的な取組を促し、ひいては組織としてのパフォーマンスの向上を図る

評価結果の開示

・実施権者は、評価結果の確認後、被評価者に結果を開示(政令第10条)

・評価結果の開示内容は、能力評価・業績評価それぞれの全体評語を含むものでなければならない (内閣府令第3条①)

※ 評価結果の開示が職員の主体的な取組を促すための措置であることを踏まえ、全体評語を含む適切な開示範囲について各府省が定める

・全体評語の開示を希望しない職員等には開示しないことができるが、全体評語が中位より下(C又はD)の者については開示しなければならない (内閣府令第3条①、②)

<評価結果の開示について>

人事評価における評価結果とは、評価者が被評価者の業務遂行状況等をどのように判断しているか、ということであり、人事評価記録書上に記載されるものとしては「**全体評語**」(能力評価・業績評価の結果をそれぞれ総括的に表示する記号)のほか、「**個別評語**」(能力評価の評価項目ごとに、業績評価の目標ごとに評価の結果をそれぞれ表示する記号)、「**所見**」(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)等があります。

評価結果の開示は、上述のうち「**全体評語**」を含むものでなければなりません。それ以外の開示範囲は、実施規程において定められます。

なお、開示を希望しない者、警察職員等(※)については、全体評語を開示しないことができます。ただし、開示を希望しない者等であっても、能力評価又は業績評価の**全体評語が通常を下回る(中位より下の)**者については、人材育成の観点から当該通常を下回る全体評語を開示しなければならないこととしています。

※ 全体評語を開示しないことができる警察職員等

警察職員(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遂行に著しい支障を生じるおそれがある者として実施権者が指定する者

人事担当部局

開示範囲等の決定・周知

実施規程において評価結果（評語等）の開示の範囲・方法等について、関係者に周知します。
また、開示を希望しない者について、確認をする必要があります。

開示の時期・方法に関しては、以下のようなことが想定されます。

① 評価結果確定後に開示のみ行う。（その後に、期末面談を行う。）

人事担当部局から被評価者である職員に対して、開示を希望しないかどうかの確認を行い、その確認を経た後に、開示を希望しない者で全体評語が通常を下回らない者を除き、各職員へ書面による通知を行う。

② 評価結果確定後に行われる期末面談の際に行う。

期末面談の際、指導・助言を行う前に評価者からまず、開示を希望しないかどうかの確認を行い、その後に、開示を希望しない者で全体評語が通常を下回らない者を除き、評価者から口頭等により開示を行う。（開示及び面談の進め方(参考例)P.41 参照）

9. 期末面談（指導・助言）

（評価者による期末面談の実施）

評価者と被評価者の面談によるコミュニケーションを通じて、組織内の意識の共有化や業務改善等に結び付け、職員個々の自発的な能力開発を促すなど、人材育成の観点からきめ細かな指導・助言を行う

評価者による指導・助言

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

指導・助言の内容

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

<期末面談の趣旨>

- ◇ 人事評価は、任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とするのみならず、評価者と被評価者との間のコミュニケーションを通じて、組織内の意識の共有化や業務改善等に結び付けていくことが重要です。
- ◇ 特に、評価を受ける職員自身が、評価を受け身でとらえるのではなく、評価を契機として自ら主体的に能力開発に取り組むなど、評価の結果を具体の業務遂行に反映していくことにより、職員個々の、ひいては組織としてのパフォーマンスを向上させていくことにつながります。
- ◇ このため、評価者と被評価者との間で期末面談を行い、評価結果についてフィードバックを行うこととしています。
- ◇ 具体的には、期末面談において、（評価結果の開示及び）**評価結果の根拠となる事実に基づく指導・助言**を被評価者に対し行うこととしています。

なお、期末面談に評価補助者を同席させる場合には、期末面談において評価結果を開示する際に、評価結果の開示は被評価者本人に対してのみ行われるものですので、評価補助者には席を外していただく必要があります。

<指導・助言について>

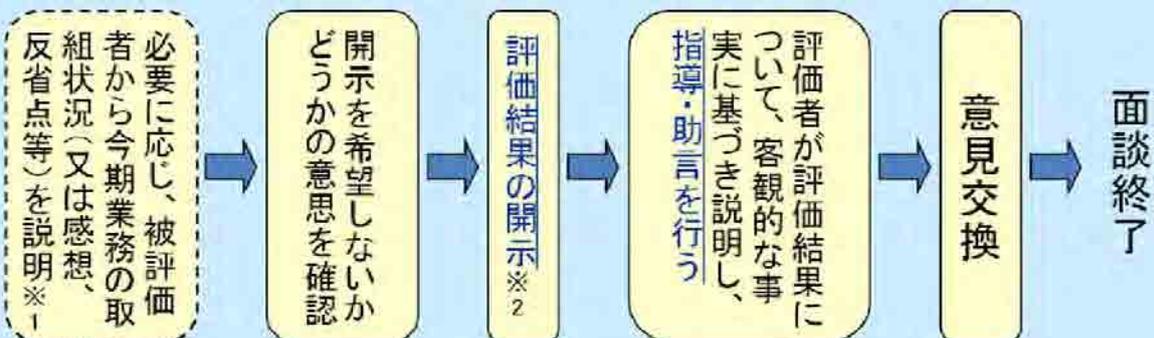
- ◇ 指導・助言は、被評価者の今後の業務遂行に当たり具体的な改善点等を示すものであり、公務能率の向上に大きく寄与するものです。これまでの試行においても、きめ細かな指導・助言が行われるか否かは評価に対する被評価者の満足度に大きな影響を与えるとの結果が出ています。
- ◇ 評価者は、能力評価の個別の評価項目や個別の目標ごとに個々にコメントするなど、可能な限りきめ細かなものとなるよう努めてください。また、被評価者は、評語の高低のみにこだわるのではなく、評価者からの指導・助言を積極的に受け止め、今後の業務遂行に活かすよう努めてください。

人事担当部局

指導・助言の徹底

被評価者の人材育成の観点からも、指導・助言の重要性について評価者等に周知し、個別評価項目・個別目標ごとに個々にコメントするなど、可能な限りきめ細かく行うよう指導してください。

開示及び面談の進め方(参考例)



※1 被評価者の説明を開示の前か後にするかは適宜判断

※2 評価結果の開示を期末面談に合わせて行うかは各府省で定める

指導・助言の重要性を認識し、人材育成の観点からコメント

(面談の留意点)

- ・特に認識が一致しないものは、なぜ一致しないのか丁寧に話し合う
- ・結果の良し悪しよりも原因に目を向ける
- ・普段から日常のコミュニケーションを心掛け、面談の負担(時間・内容)を軽減

評価者

(1) 期末面談の留意点

- ① 期末面談における留意点は、期首面談（P.21参照）と同様です。
- ② 被評価者の自己申告等については、評価確定前に確認等をしていることとは思いますが、被評価者が改めて内容を説明する際には、評価者は途中で口をはさむことのないよう、よく聞き、その後、自らが把握した事実等について、はっきりと説明します。
- ③ 評価内容についての話し合いは、例えば、評価者と被評価者で認識が一致するものから始め、次に一致しないものについて話し合うなど、流れにも留意します。特に一致しないものについては、何故一致しないのかについて丁寧に話し合うことも重要です。
- ④ 結果の良し悪しよりも原因に目を向け、プロセスを十分に分析し、話し合うよう心掛けます。
- ⑤ なお、期末面談で初めてすべての業務の結果の総括をするということではなく、日常における業務上のコミュニケーションを心掛けることによって、期末面談の負担が軽減されます。普段からそのような業務管理に心配りしておくことも重要です。

(2) 期末面談の進め方（期末面談において評価結果の開示を行う場合）

- ① 開示を希望しないかどうか、被評価者の意思確認を行います。
↓
- ② 評価結果の開示
↓
- ③ 必要に応じ、被評価者の気付きを促すために、被評価者からの自己申告等の内容について、被評価者からの説明を求めます。
↓
- ④ 被評価者のその期における職務上の成果や行動についての評価者としての意見等を、評価結果を踏まえ、客観的な事実に基づいて説明するとともに、今後の業務遂行等に当たっての指導や助言等を行います。例えば、
 - ア 発揮された能力等で高かったもの、低かったものは何か
 - イ 能力向上を図るためにはどうしたらよいか
 - ウ 個々の業務目標等の達成状況がどうであったか
 - エ 組織や個人としての業務の進め方に問題がなかったか
 - オ 次期においてはどのように取り組むか等が考えられます。
※ 面談とは別途の機会に開示することとしている場合であっても、指導・助言を個別の業務目標や評価項目に即して行うなど、きめ細かく行うよう努めてください。
↓
- ⑤ 業績評価については、業務上の目標等以外の業務の達成状況や突発的事項等への対応状況等についても話し合い、次期以降の業務遂行、業務改善等に活用することとします。



⑥ 面談を終了します。

※ なお、十分に話し合っても被評価者が納得しない場合などには、苦情相談・苦情処理の方法があることを教示のうえ、そのまま面談を終了しても差し支えありません。

(3) 評価内容のきめ細かな指導・助言の実施

指導及び助言を行うに当たっては、被評価者の主体的な能力開発や業務遂行等の取組を促すことが重要です。そのためにも、個別の項目・目標等に即した指導・助言をきめ細かく行うよう努めてください。

なお、調整の結果、評語が変更されている場合には、調整者にその理由等を確認し、フィードバックに備えてください。

被評価者

(1) 面談時の説明内容の整理等

被評価者は、自己申告等の根拠や評価者と面談で話をしたい事項等について整理を行い、面談の準備を行います。

(2) 面談の留意点

- ① 期末面談においては、評価者の進行に従って説明等を行ってください。
- ② 期末面談において評価結果の開示が行われる場合には、開示を希望しないかどうかの意思確認を求められる場合があります。

※ なお、全体評語は、原則開示なので、「開示を希望しない」旨の意思表示をしなければ、開示されることとなります。

- ③ 評価者の指導内容等については、今後の業務遂行等に活用するための材料として、前向きにとらえるよう心掛けてください。

10. 人事異動への対応

<評価期間中に評価者が異動する場合>

評価者が評価期間の途中で異動する場合は、前任の評価者が被評価者の評価に必要な異動前までの評価期間中における職務遂行状況や業務の達成状況等を、後任の評価者への申し送り事項として申し送るなどの適切な対応をしてください。

前任評価者は、被評価者に対しての開示は行いませんが、人材育成・業務遂行の促進等の観点から可能な限り指導・助言を行うことが望ましいと考えられます。(必ずしも面談として行う必要はありません。)

後任評価者は、前任評価者からの申し送り事項も参考に、(必要に応じ前任評価者の意見も聴いて、)着任後に被評価者の業務内容や目標等の変更を行わせる必要がある場合には、目標変更のための面談を行い、人事評価記録書の業務内容や達成目標の加除訂正や困難度・重要度の変更について、面談を通じて、被評価者と認識の共有を図ります。

後任評価者は、評価期間の被評価者の行動等を観察し、目標以外の取組や前任者の申し送り事項も参考に、(必要に応じ前任評価者の意見も聴いて、)所定の評価を行います。

○具体的手続イメージ

※ 各府省においてはこれを参考に、実態を踏まえつつ適切に対応してください。

(申し送り事項例) ……人事評価記録書と同様の書式へのメモ的な記載を想定

(能力評価)

- ・ 前任評価者は、期中の被評価者の職務行動でプラス評価又はマイナス評価の材料となる特筆すべき事項がある場合には、所見欄に仮記載する。
- ・ また、可能であれば個別評語のほか全体評語を仮記載する。
- ・ 後任評価者は、着任後の期間の被評価者の行動を観察し、申し送り事項がある場合には、それも参考に、必要に応じて前任評価者の意見も聴いて、評価を行う。

(業績評価)

- ・ 前任評価者は、目標ごとにそれまでの業務の遂行状況に関し把握している事項を所見欄に仮記載する。
- ・ また、既に業務が完結している目標については、可能な限り評語を仮記載する。
- ・ さらに、目標以外で顕著な取組があった場合には、【目標以外の業務への取組状況等】の所見欄へ仮記載する。
- ・ 後任評価者は、被評価者の業務内容や目標等の変更を行う場合には、目標変更の面談を行い、業務内容や達成目標を加除訂正させる。また、困難度・重要度の変更を行う場合には、面談等を通じて、被評価者と認識の共有を図る。
- ・ 後任評価者は、個別目標について評語を付けるとともに、目標以外の取組や申し送り事項がある場合には、それも参考に、必要に応じて前任評価者の意見も聴いて、評価を行う。

＜評価期間中に被評価者が異動する場合＞

被評価者が評価期間の途中で異動する場合は、異動前の評価者が被評価者の評価に必要な異動前までの評価期間中における職務遂行状況や業務の達成状況等を、異動先の評価者への申し送り事項として申し送るなどの適切な対応をしてください。

異動前の評価者は、被評価者に対する開示は行いませんが、人材育成・業務遂行の促進等の観点から可能な限り指導・助言を行うことが望ましいと考えられます。（必ずしも面談として行う必要はありません。）

また、同様の観点から、異動前の評価者による異動先の評価者への申し送りに先立ち、被評価者が自らの行動や職務の達成状況等を振り返る機会として自己申告を行うことも考えられます。

被評価者は、異動後の評価期間における目標を設定（前任者の目標を引き継ぐことも可。その際、前任者の取組状況如何によっては困難度や重要度の設定の変更があり得る。）し、評価者との面談を通じて、認識の共有を図ります。

目標設定が困難な場合にあっては、業務遂行に当たっての重点事項や留意事項等について明確にし、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います。

異動先の評価者は、評価期間の被評価者の行動等を観察し、異動後の職務について目標ごとの評価、目標以外の取組など、異動前の評価者の申し送り事項も参考に、（必要に応じ異動前の評価者の意見を聴いて、）所定の評価を行います。

○具体的手続イメージ

※ 各府省においてはこれを参考に、実態を踏まえつつ適切に対応してください。

（申し送り事項例）……人事評価記録書と同様の書式へのメモ的な記載を想定

（能力評価）

- ・ 異動前の評価者は、期中の被評価者の職務行動でプラス評価又はマイナス評価の材料となる特筆すべき事項がある場合には、所見欄に仮記載する。
- ・ また、可能であれば個別評語のほか全体評語を仮記載する。
- ・ 異動先の評価者は、被評価者の着任後の期間の行動を観察し、申し送り事項がある場合には、それも参考に、必要に応じて異動前の評価者の意見も聴いて、評価を行う。

（業績評価）

- ・ 異動前の評価者は（個々の目標等に対し異動時点での達成状況が低い場合もあると思われるが、「目標達成に向け、その時点で求められた進捗状況にあるかどうか」という観点から）目標ごとにそれまでの業務の遂行状況に関し把握している事項を所見欄に仮記載する。
- ・ また、既に業務が完結している目標については、可能な限り評語を仮記載する。
- ・ さらに、目標以外で顕著な取組があった場合には、【目標以外の業務への取組状況等】の所見欄へ仮記載する。
- ・ 異動先の評価者は、被評価者の異動後の評価期間における目標を設定（前任者の目標を引き継ぐことも可。その際、前任者の取組状況如何によっては困難度や重要度の設定の変更があり得る。）し、評価者との面談を通じて、認識の共有を図る。
- ・ 異動先の評価者は、個別目標について評語を付けるとともに、目標以外の取組や申し送り事項がある場合には、それも参考に、必要に応じて異動前の評価者の意見も聴いて、評価を行う。

11. 併任者への対応

<併任者への対応について>

併任者（被評価者）の評価は、併任先における評価者に相当する上司が、併任者の評価に必要な評価期間中における職務遂行状況や業務の達成状況等の情報を提供し、併任者の本務の評価者が本務の人事評価記録書を用いて評価を行います。

例えば、併任先の官職に係る人事評価記録書の様式を用いて、併任先の上司が参考となる事項（全体評語、個別評語及び所見）を仮記載し、本務の評価者へ情報提供を行っていただき、評価者は本務の官職に係る人事評価記録書に、併任先からの情報等を参考として、全体評語、個別評語及び所見を記載します。

（考え方）

評価結果は、本務における任用、給与、分限その他の人事管理に活用されるものであることから、本務において評価を行い、全体評語を確定させることが適当です。また、本務の評価者は、評価結果について調整者（実施権者）への評価結果の説明責任を負う観点からも、勤務実態のある併任先から可能な限り適切な情報が提供されることが必要です。

○具体的手続イメージ

※ 各府省においてはこれを参考に、併任者の勤務実態などの状況を踏まえつつ適切に対応してください。

① 本務における評価が最大限に適切に行われるよう、併任先の勤務実態に応じて、併任先の評価者に相当する上司は、併任先の人事評価記録書と同様の書式を用いて併任者と面談の上、目標設定を行い、能力評価や業績評価についてできるだけ仮評価を行った上で、併任者の本務の評価者へ併任者の業務遂行状況に係る「情報提供」として送付します。

※ なお、併任先の上司は、開示は行いませんが、被評価者の人材育成・業務遂行の促進等の観点から、可能な限り指導・助言を行うことが望ましいと考えられます（必ずしも面談形式をとる必要はありません）。

※ また、同様の観点から、併任先の上司による本務の評価者へ「情報提供」を行うことに先立ち、被評価者が自らの行動や職務の達成状況等を振り返る機会として自己申告を行うことも考えられます。

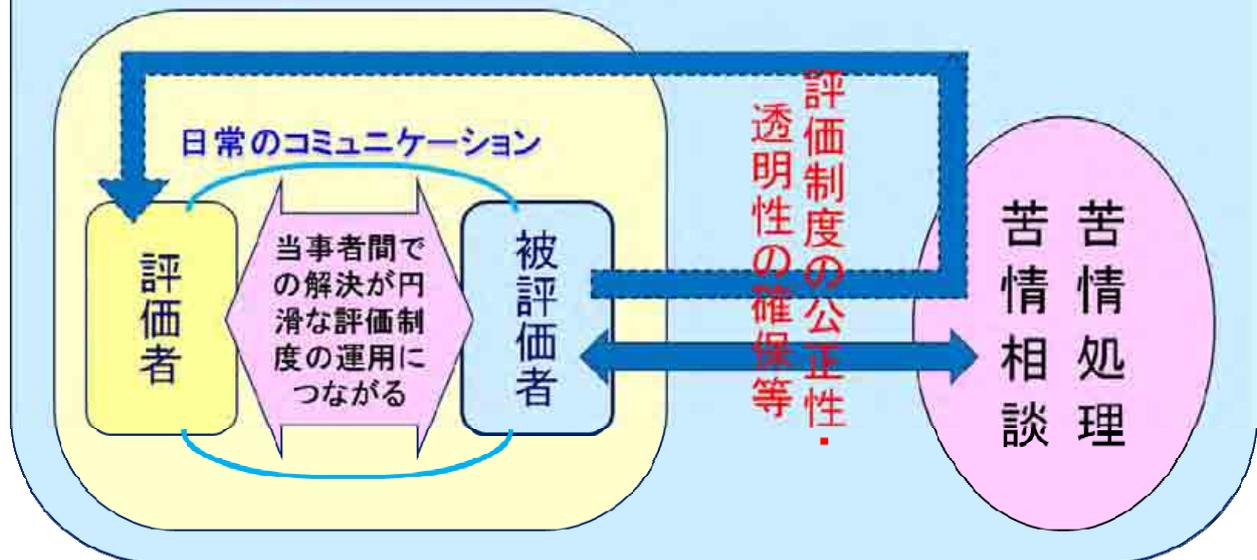
※ 勤務実態のある併任先が複数であれば、それぞれ仮評価を行い、本務への「情報提供」を行います。

② 本務の評価者は、本務の業務に係る評価、①の併任先の「情報提供」及び必要に応じ併任先の評価者に相当する上司の意見も聴いて、総合的に勘案して本務の人事評価記録書（能力評価及び業績評価）に全体評語を付し、開示、指導・助言を行います。

※ 併任先からの人事評価記録書と同様の書式による情報提供は、本務の人事評価記録書の補完資料（根拠資料）とします。

12. 苦情への対応

- ・人事評価制度の公正性・透明性の確保と制度の信頼性を高めるため、苦情に的確に対応することが不可欠
- ・日頃から当事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



1 苦情対応の必要性

評価制度を円滑に運用するためには、評価者と被評価者（当事者）が制度内容をよく理解し、適切に評価を行う必要があります。また、日頃から当事者同士がよく話し合い、コミュニケーションを通じて双方の疑問点や不満等を解消するよう心がけることも大切です。ただ、お互いによく話し合っているつもりでも、実際の評価の段階に当たって双方の事実関係の認識等に齟齬が生じたり、制度全般を通じて被評価者からの様々な不満等が起こり得ることも考えられます。

このため、人事評価の公正性・透明性の確保、制度そのものに対する信頼性の確保の観点から、人事評価のプロセス、評価結果等に関する内容、その他制度全般において想定される苦情等に対し、適切に対応し効果的な解決を図ることとしています。

なお、人事評価に対する被評価者の不満の内容については様々なものが想定されますので、苦情の内容に応じて効果的な処理方式等を工夫することも必要です。

苦情への適切な対応

- ・実施権者は評価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、内閣府令※で定めるところにより、適切に対応（政令第20条①）

※「苦情相談」及び「苦情処理」により対応（内閣府令第4条）

- ・苦情への対応は苦情相談（人事評価に関する苦情全般）及び苦情処理（開示された評価結果に関する苦情及び苦情相談で解決されなかった苦情のみ）により行う
- ・苦情相談及び苦情処理は人事評価実施規程で定める
- ・苦情処理において開示された評価結果が適当かどうか審査され、適当でないと判断された場合、実施権者は再評価又は再調整を行わせる

不利益取扱いの禁止

- ・職員は苦情の申出を理由に不利益な取扱いを受けない

（政令第20条②）

※苦情対応の関係者は、苦情の事実・内容等について秘密保持に留意

2 苦情相談と苦情処理

人事評価は各府省の人事管理の基礎となりますので、その結果をできるだけ早期に確定させ、任免、給与等に活用させる必要があります。このため、苦情等があった場合にはできるだけ速やかに苦情等に対応することが必要です。

各府省において苦情に対応する仕組みを設け、職員からの苦情等に的確に対応することにより、人事評価の結果等の他、人事評価に関わる全ての事項について実施権者が最終的な責任を負うこととしています。

具体的な苦情対応の仕組みについては、各府省が定める実施規程等によることとしており、大きく「苦情相談」と「苦情処理」の2つの仕組みを設けて行うこととしています。

◆ 苦情相談

被評価者により身近なところで、人事評価に係る苦情全般を対象に、**簡易・迅速な処理**を行うことを目的としています。また、必要に応じて人事院に対して苦情相談、審査請求等ができる得ることを申出人に教示するなど、**苦情の仕分け的な役割**も担います。

◆ 苦情処理

開示された評価結果に関する苦情、苦情相談では解決されなかった苦情のみを対象にして、所定の手続に則り処理を行います。

3 当事者による解決

苦情への対応の仕組みや具体の運用に当たっては、各府省の実施権者の下で行われることとなりますが、はじめにも述べたように、**まずは当事者同士がよく話し合うことが苦情対応の基本**です。

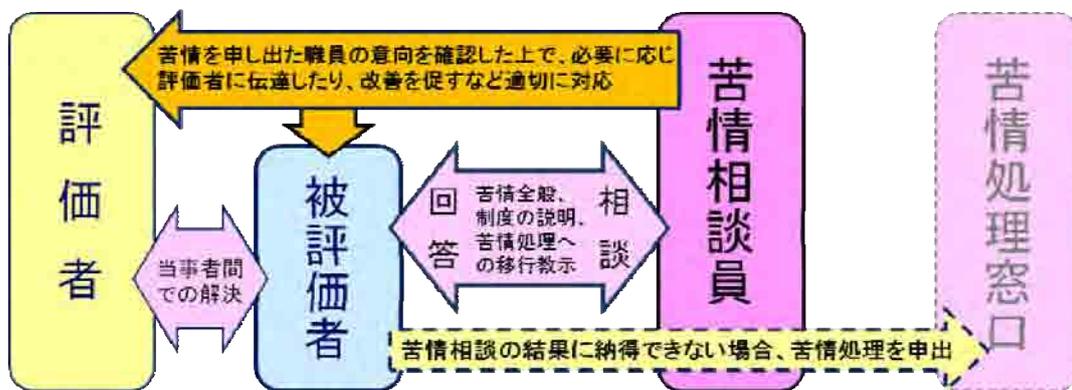
また、制度として設けるものではありませんが、日常の業務上のコミュニケーションの中で、また、必要に応じて個別に面談を行うなどにより、よく話し合うことが結果として職員からの苦情を減らしていくことにつながります。

評価者、被評価者とも、新たな人事評価が日常の業務の一環として円滑に行われるようになるまでは、評価者と被評価者との十分なコミュニケーションによりできるだけ評価に対する不満等の解消を図るよう努めてください。

苦情相談(簡易・迅速な対応)

- ・対象・・・人事評価に関する苦情全般
- ・手続・・・口頭、電話、メール等によりいつでも※苦情相談員に申出
※「評価結果」に関する苦情は、苦情処理の申出期間が限定されていることに注意
- ・対応・・・制度の説明、評価者への伝達等(申出人が納得しない場合、苦情処理への移行を教示)

<実施規程で定める苦情相談の例>



(苦情対応の具体的な手順は、各府省が定める実施規程によることとしていますが、以下、想定される苦情相談の手続等を記載します。)

《苦情相談》

1 苦情相談員の設置

実施規程において、苦情相談の趣旨に照らし、職員からの苦情等に対し簡易・迅速に処理を行える立場にある者が「苦情相談員」として指定されます。

例えば、各部局単位等に、評価者の上位者、総括課長、総括補佐、総括課職員、また、苦情処理に係る事務を行うため別に実施権者から指定される苦情処理窓口担当者等が想定されます。

これらの者は、職員の苦情等の事情や周辺事情を把握しやすい立場である者、職員にとって相談がしやすい者、また、勤務の実情を踏まえ適切なアドバイスが期待できる者との考え方から指定されるものです。

実施権者は、苦情相談員を指定したことを職員に周知し、職員が苦情等を相談しやすい環境づくりに努めます。

2 相談の対象

開示された評価結果に関するものを含むほか、人事評価に係る手続その他人事評価に関する苦情全般について幅広く対象とします。例えば、評価者が面談をしない、無理な目標を押し付けられたといった評価手続に関する事、なぜ開示することとしているのか（開示しないこととしているのか）といった制度に関する事、開示された評語が不満であるといった評価結果に関する事などの相談が考えられます。

苦情相談で評価結果に関する苦情を受け付けることとしているのは、例えば、相談をして評価の付け方のルールの説明を聞いたなら納得したというケースもあり得ることから、案件を限定しないこととしたものです。ただし、苦情相談は、評価結果の当・不当を判断し、再評価等への手続につなげるものではありません。

3 手続

ア 申出方式

苦情等のある者は、口頭、電話、メール等により、苦情相談員に申出・相談を行います。

イ 対応

- ・ 苦情相談員は、口頭等により申出のあった相談内容を聞き、内容に応じ、**制度の説明**のほか、相談内容が評価手続に関するもので改善が必要と判断される場合には、申出人の意向を確認の上、評価者に伝達し、**改善を促す**などの対応を行います。
- ・ 上記対応を行っても申出人が納得できない場合には、苦情処理の仕組みへ手続を移行するよう、苦情相談員がその旨を**申出人に教示**します。
(評価結果に関する苦情処理には申出期限が設定されています。)

具体的手順（次ページのフロー図参照）

1. 「苦情相談」手順

趣旨：口頭等による申出に基づき、簡易・迅速な解決を図る。

被評価者（申出人）

不満（例）

○評価手続に関するもの

- ・評価者が面談をしない
- ・無理な目標を押しつけられた
- ・指導助言が不十分

○制度全般に関するもの

○評価結果に関するもの

- ・評価結果が低い

口頭、電話、メール等

苦情相談員

- ・評価者の上位者（調整者）
- ・各部局（署）総務課長、総括補佐等
- ・官房人事担当部局等の苦情処理窓口担当者

相談員の対応

- 話を聞く（話を聞いて終わりというケースもある）
- 制度の説明
- 評価手続に関するもので改善が必要と判断される場合、申出人の意向を確認した上で評価者に伝達し、改善を促す

申出人の意向を確認の上、伝達（口頭など）

評価者（対応）
面談の実施など

上記対応で納得できない場合、苦情処理の手続に移行
（苦情相談員がその旨教示）

苦情処理(所定の手続に則り処理)

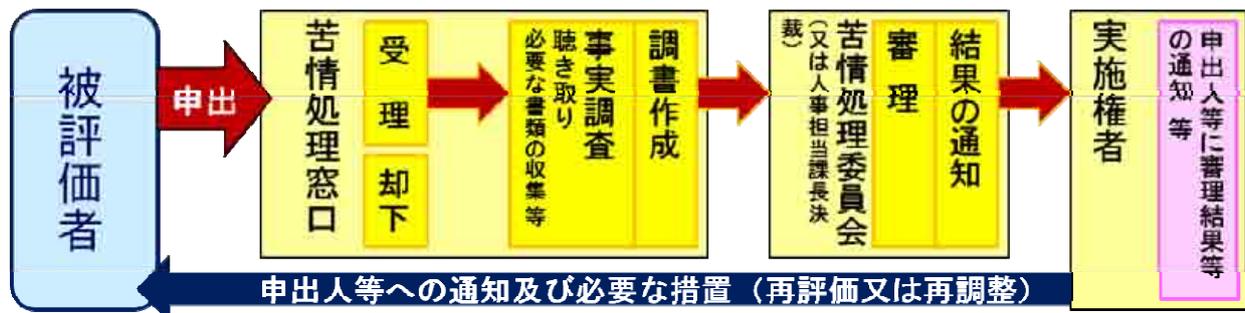
- ・対象・・・開示された評価結果に関する苦情及び苦情相談で解決されなかった苦情のみ
- ・手続・・・書面により苦情処理窓口に申し出を行い※1、苦情処理委員会(仮称)※2で処理

※1 申出期間は1週間程度。本人名義であれば、本人以外からの申出書の提出も可能

※2 実施権者の指名する人事担当部局等の職員で構成

- ・対応・・・事実関係の確認、審査、決定、申出人等への通知等

＜実施規程で定める苦情処理の例＞



(苦情対応の具体的な手順は、各府省が定める実施規程によることとしていますが、以下、想定される苦情処理の手続等を記載します。)

《苦情処理》

1 処理体制

ア 窓口

組織規模等に応じて、**苦情処理窓口**を設置します。

例 本省：官房人事担当部局、地方機関：ブロック機関又は府県単位機関の人事担当部局

イ 審理機関等

人事当局等に**担当部署**を設けること又は実施権者が指名する者で構成する**苦情処理委員会**のような合議体（構成例：人事担当部局＋各部局総務課職員）を設け、窓口から提出された調書等に基づき審査を行い、その結果を実施権者に提出します。

実施権者は、審理機関からの審理結果に従い、申出人等に通知するとともに再評価又は再調整を指示するなど必要な措置を執ります。

2 処理の対象

開示された評価結果に関する苦情及び苦情相談で解決されなかった苦情のみを受け付けます。

3 手続

ア 申出方式

- ・ **書面**（参考様式例1「苦情処理申出書」を参照（P.58））により、苦情処理窓口申し出ることにより行います。申出書の提出は、直接窓口持参する方法、郵便、メールやファックスで窓口送付する方法などにより行われます。
- ・ なお、申出は、申し出る職員の意思に基づき、必ず**職員本人名義**で行う必要があります。本人以外の者が窓口申出書を提出することもできますが、その場合には、窓口の職員が本人に申出の意思を確認することとしています。
- ・ また、評価結果の早期確定の観点から、**申出期間には制限**を設けます（例：評価結果の開示を受けた日、苦情相談で苦情処理手続きの教示を受けた日から、1週間程度など）。
 - ※ 職員が併任者である場合には、開示された評価結果に関する苦情については、本務又は併任先の所属する窓口申し出るものとしています。
- ・ さらに、評価結果に関する苦情については、当該評価期間につき、1回受け付けるものとしています。（苦情処理の結果として再評価された評価結果について、再度、苦情処理の申出を行うことはできません。）

イ 対応

- ・ **形式審査**

苦情処理窓口は、申出書の形式審査を行い、苦情処理の対象でない案件であれば却下し、要件不備等があれば苦情を申し出た職員に修正の指導等を行います。
- ・ **受理の通知**

苦情処理窓口は、申出を受理する場合には申し出た職員及び必要に応じ評価者・調整者に通知し、却下する場合には申し出た職員にのみ通知します。
- ・ **事実関係の確認**

苦情処理窓口は、申出の事実確認のため、苦情を申し出た職員のほか、その申し出た職員の評価者その他必要があると認める者（職場関係者など）からの聴き取り、必要な証拠書類収集等により事実調査を行います。

なお、聴き取りは、面談、電話やメール等によるほか、窓口の職員が直接訪問して行う方法などのうち、最も適当と認める方法により行います。

 - ※ 実施権者は、事実関係の確認に必要があると判断する場合には、申出人からの申出に応じ、以下の措置を執ることとします。
 - i 申出人が希望する者を、聴き取りの際、申出人に同席することを認めること（ただし、窓口は同席人数および発言の制限等を行うことができます。）。
 - ii 申出人が希望する本人以外の者からの聴き取り・調査等を行うこと。
- ・ **調書の作成**

苦情処理窓口は、聴き取りの結果のほか、必要な書類等の収集・取りまとめを行い、事実調査に係る調書（書面）を作成して審理機関に提出します。

- ・ 審理
苦情処理委員会の開催等により、**評価結果の当・不当等を調書に基づき、審理**を行います。
- ・ 決定
苦情処理委員会等の審理結果を踏まえ、実施権者は、**苦情を申し出た職員及び必要に応じ関係者に通知する等、必要な措置**をとります。（参考様式例2「苦情処理結果通知書」を参照（P.59））

具体的手順（P.57のフロー図参照）

《その他留意事項》

1 秘密の保持について

苦情への対応に関係する担当者は、申出人からの苦情申出の事実、苦情の内容等について、その秘密を厳守することとします。また、申出のあった苦情を処理するために評価者等の関係者に申出の内容を伝える等の必要があるときは、申出人の了解を得てから行います。

また、被評価者から苦情の申出を受けた評価者も同様に、秘密の保持に留意するものとします。

2 不利益取扱いの禁止について

苦情への対応に関係する担当者は、職員が苦情を申し出たこと、苦情処理に関する調査に協力したこと等に起因して、職員が職場において不利益な取扱いを受け、あるいは誹謗、中傷、嫌がらせなどの不当な取扱いを受けることがないよう配慮してください。

評価者においても、上記の点については留意してください。

3 記録の作成等について

苦情相談員は、職員から苦情の申出があった場合には、当該申出人の所属・氏名、苦情の申出の日、申出の具体的な内容、対応状況等について、適宜記録を作成し、各府省において保存します。

また、苦情処理窓口担当者においても、適宜記録を作成し、各府省において保存します（参考：様式例3「苦情相談／苦情処理の申出・記録シート」を参照（P.60））

なお、記録に残された情報等については、苦情を申し出た職員の個人情報等が特定されないことなどに十分留意しつつ、今後の苦情処理の仕組みの検討に活用します。

4 職員への周知について

各府省の人事担当部局等は、評価者及び被評価者に対し、苦情等への対応について、上記内容及び窓口の担当者の連絡先等について、適宜の方法で周知することとします。

5 制度官庁への報告について

制度に関する苦情については、官房人事担当部局に集約の上、制度官庁に報告してください。

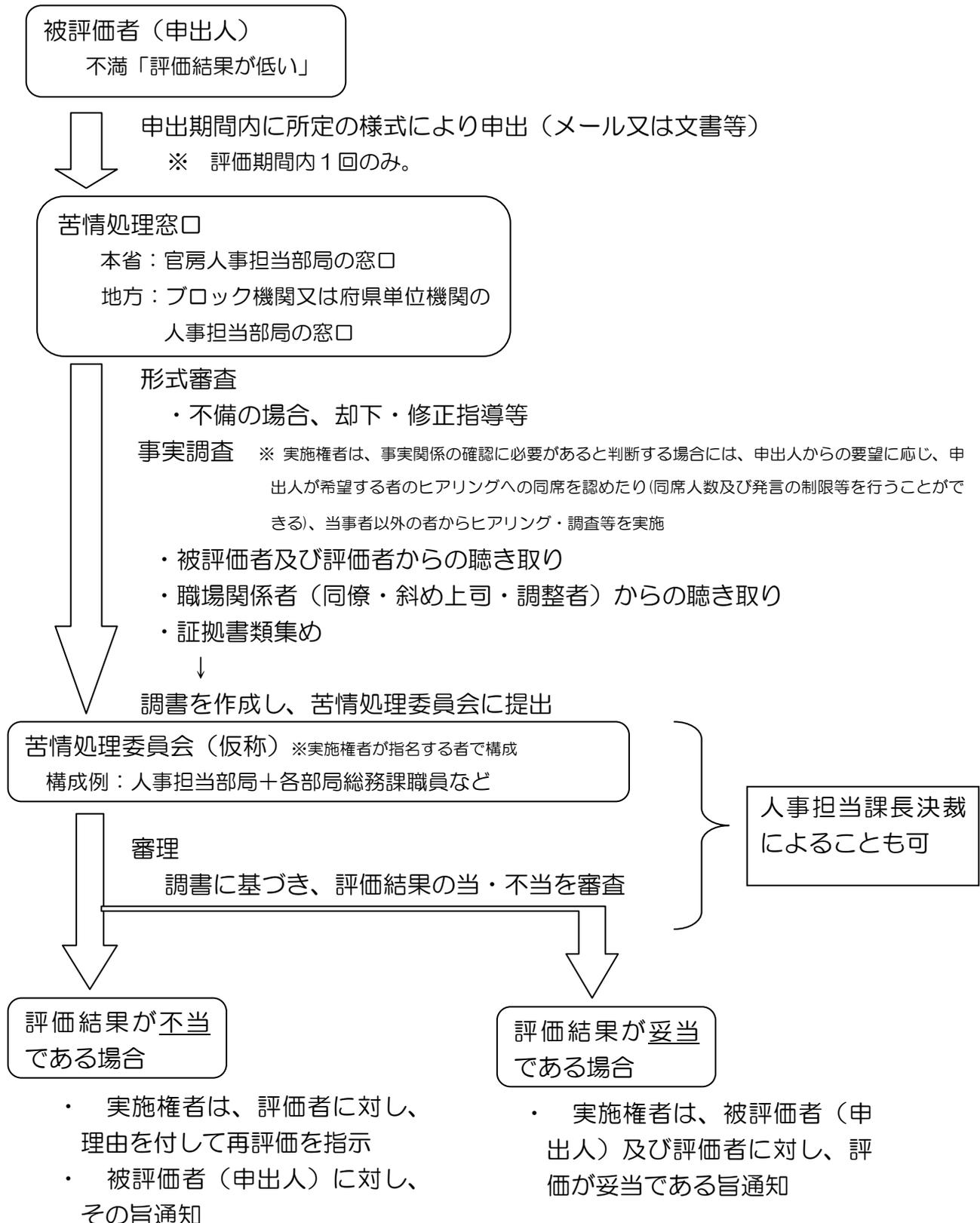
《人事院における苦情相談等》

苦情相談員及び苦情処理窓口は、苦情への対応に際し、苦情の内容が評価結果に基づき決定された任免、給与等に関するもの等の場合には、苦情を申し出た職員に対して、苦情内容に応じ、人事院への苦情相談、審査請求等ができ得ることを申出人に教示します。

2. 「苦情処理」手順

趣旨：書面による手続を行い、事実調査や苦情処理委員会における審理等を経た上で、実施権者が評価者等に対し必要な対応を指示する。

以下、評価結果に関する苦情の場合のフロー



苦情処理申出書

平成 年 月 日

(人事評価実施権者) 殿

申出人(氏名)

印

以下のとおり苦情を申し出ます。

1. 申出人

所属・職名 _____

2. 申出人の評価者及び調整者

評価者 所属・職名 _____

氏 名 _____

調整者 所属・職名 _____

氏 名 _____

3. 申出の内容(該当する内容に○を付す)

[評価結果に関するもの / 左記以外の苦情相談で解決しなかったもの]

(申出の具体的な内容)

受付日:平成 年 月 日

受付者:所属・職名 _____

氏 名 _____

(参考様式例2)

苦情処理結果通知書

平成 年 月 日

申出人（氏名） 殿
評価者（氏名） 殿
調整者（氏名） 殿

（人事評価実施権者）

平成 年 月 日付申出のありました苦情については、〇〇〇〇（例：苦情処理委員会）
における審理の結果、下記のとおりとなりましたので通知します。

記

1. 結果

2. 理由

苦情相談／苦情処理の申出・記録シート

受付日：平成 年 月 日

受付者：所属・職名 _____
氏 名 _____

1. 申出人 所属・職名 _____
氏 名 _____

2. 申出人の評価者及び調整者

評価者 所属・職名 _____
氏 名 _____

調整者 所属・職名 _____
氏 名 _____

3. 申出の具体的な内容

4. 対応結果

① 対応状況等

② 申出人への説明

説明日 平成 年 月 日

説明者 所属・職名 _____
氏 名 _____

評価者に求められる姿勢

- ・評価は管理者としての担当業務の一つ
- ・主観的な判断基準で評価しない(評価基準等の理解・運用)
- ・職務における行動や結果を評価
- ・被評価者の日頃の職務行動(評価事実)を把握
- ・人材育成の観点からの適切な指導・助言

評価の対象範囲

- ・職務遂行中の行動等が対象(公務外は対象外)
- ・当該評価期間にとつた行動等が対象

評価者が陥りやすい評価エラー

- ・ハロー効果(イメージ効果)
- ・寛大化傾向
- ・厳格化傾向
- ・中心化傾向
- ・論理的錯誤
- ・対比誤差
- ・逆算化傾向

1. 評価者に求められる姿勢

人事評価を行うに当たり、評価者に求められる姿勢は、一般的には次に示す項目に代表されます。

① 評価は担当業務の一つであることを認識すること

一般的に、多くの評価者は、人事評価が自分の役割であり、担当業務の一つであるとの認識が不十分であるように見受けられます。

評価者は、「仕事が忙しくて、人事評価に割く時間がない」、「人事評価は面倒なものだ」という受け止め方をせず、日頃から人事評価は管理者(及び業務管理を補助する者)としての担当業務の一つであるという認識を持つことが必要です。

② 主観的な判断基準で評価しないこと

評価者が評価を行うに当たって、評価基準に対する理解が不十分であったり、認識にバラツキがあったりすると、自分の価値判断・経験などにより評価要素を自分なりに理解し評価することとなり、更には、評価者の思惑や個人的な感情が入りやすくなります。

この場合、一般的に、評価そのものは甘くなりがちで、寛大化傾向（評価者が実際よりも寛大な甘い評価をする傾向）を示したり、また、評価に自信がない場合には、中心化傾向（優劣の差がつきにくい状態）を示すこととなり、このことが結果的に、被評価者に評価者の評価能力、評価態度及び評価結果について、疑問や不満を抱かせることにつながります。

人事評価においては、評価基準等を統一的に理解・運用することが重要であり、各評価者が主観的な判断基準等で行うものではないということを認識することが必要です。

評価基準等に対する疑問や判断時の迷い等があった場合には、できるだけ各府省の人事担当部局等に確認いただき、評価に当たってください。

③ 人間性や人格を評価するのではなく、職務における行動や結果を評価するという視点を持つこと

人事評価は、評価者が部下の人間性や人格を評価するものではなく、また、人間の保有するすべての能力を評価するものでもありません。保有している能力のうち、職務行動を通じて顕在化した能力及び職務遂行結果を客観的に把握することが重要です。

ともすれば、「几帳面だから仕事は正確だ」とか「まじめだからしっかりやっている」などと、生まれながらに持つ「性格」に強く影響されがちであり、そのために評価の公正性や納得性を損なうことが見受けられます。

新たな人事評価は、あくまで職務遂行における行動及び結果に基づき、能力や業績を評価するものであることを意識して、評価を行って下さい。

④ 被評価者の日頃の職務行動を把握すること

評価者は、評価のために特別に被評価者の職務行動を観察・把握する必要はありません。あくまでも評価者が日頃行っている業務管理の中で、被評価者の職務行動のうちの顕著な行動等について評価項目及び行動や着眼点を通して把握し、評価の材料として収集すれば足りるものと考えます。

一方で、評価材料としての行動等についての記憶は、時間の経過とともに鮮明でなくなるために、評価期日に近い時期のみの行動で部下を評価したり、事実による評価でなく、主観や推測による評価となりかねません。必要に応じて、記録に留めておくことも有益です。

⑤ 人材育成の観点からの適切な指導・助言

人事評価は、〈人事評価の意義〉(P.3)でも述べたように、能力・実績主義の人事管理の基礎となるツールであるとともに、個々の職員の側からみれば、自らの強み・弱みを把握して自発的な能力開発等を促すことにもつながるなど人材育成の意義も有しています。

このようなことから、評価結果のみならず、きめ細かな指導・助言は、被評価者の今後の業務遂行に当たり具体的な改善点等を示すことなどにより、公務能率の向上に大きく寄与するものですので、適切な指導・助言を行うことによって、人材育成につなげてください。

2. 評価の対象範囲

人事評価は、あくまでも職務の遂行において顕在化した能力や業務の達成状況について評価するものであり、適切かつ公正な評価を行うためには、その対象範囲についても正確に理解しておくことが必要です。

① 職務遂行における行動と結果

職務遂行における行動及びその結果が評価の対象です。

部下の勤続年数、学歴、年齢、性別などの属人的要素や公務外の私的な行動等については、評価の対象にはなりません。

- 例) × 性格の合う職員には高い評価、合わない職員には低い評価をしてしまう。
- × 公務外の懇親会での態度が気に入らなかったため、評価を下げる。

② 評価期間内における行動

定められた評価期間内の行動等が評価の対象です。

「前回の評価結果」あるいは「評価期間外の実績」に影響されることなく、また、評価期日に近い時期の事実のみをとらえて評価するのではなく、評価期間の全期間にわたる事実に基づいて評価することが必要です。

- 例) × 今期は特に目立った成果はないにも関わらず、前の期の成績優秀者なので今期も高い評価とする。
- × 評価期間の大半はきちんとした職務遂行状況であったにも関わらず、評価期日直前のミスを過大に考慮し、マイナス評価とする。

3. 評価者が陥りやすい評価エラー

評価者が被評価者を評価するに当たって陥りやすいエラーとその対応策として、一般的に次のようなことが挙げられます。評価エラーを防止する観点からは、評価における主観などの排除と具体的・客観的視点に立った評価が重要です。また、評価者自身の傾向を認識した上で評価することも必要です。

傾 向	内 容	対 応 策
ハロー効果 (イメージ効果)	<ul style="list-style-type: none"> 被評価者に対する全体的な印象から、あるいは何か一つの印象から個々の特性を同じように評価する傾向 例) 明るく人づきあいが良いという印象のみで、評価項目のほとんどを高く評価してしまう。 彼・彼女は良い(悪い)と思うと、評価要素がすべて良く(悪く)見えてしまう傾向 例) 「彼は優秀だ」というイメージにとらわれ、個々の評価項目に係る行動を吟味することなく、おしなべて高い評価をつけてしまう。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 個々の特性を区別して評価すること ② 思いつきや感情によって評価することなく、被評価者の具体的な行動事実を取り上げること ③ 評価項目の内容に即した具体的事実により、評価をすること。 ④ ひとつの事実は、ひとつの評価項目だけで評価し、他の評価項目で評価しないこと。
寛大化傾向	<ul style="list-style-type: none"> ややもすると甘い評価をしてしまう傾向 例) 長く同じメンバーであったりすると人情から寛大になってしまう。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 部下に対して厳しく批判することをためらわないこと ② 成績を見分けることについての自己の評価能力を身につけ、自信を持つこと ③ 「評語等の解説」に照らし、自身の評価目線が甘すぎないかを確認しつつ評価すること
厳格化傾向	<ul style="list-style-type: none"> 評価が一般に基準以上に辛くなる傾向 	※寛大化傾向と表裏をなす
中心化傾向	<ul style="list-style-type: none"> 大部分について「普通」や「平均的」と評価し、優劣の差を付けることを避ける傾向 	<ul style="list-style-type: none"> ① 良し悪しをしっかりと判断できるように、十分に被評価者についての具体的事実を知ること ② その他「寛大化傾向」の①～③に準ずる
論理的錯誤	<ul style="list-style-type: none"> 評価する段階で自分の論理を持ち込み、関連がありそうな評価要素に同一あるいは類似した評価をしてしまう傾向 例) 「積極性」と「粘り強さ」を同一視し、積極性の高い職員は「粘り強さ」も高い評価としてしまう。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 評価要素ごとに何を評価するのか、その区別をはっきりと認識して行うこと ② 制度上の取決めを良く理解すること
対比誤差	<ul style="list-style-type: none"> 自分の能力を基準にして評価する傾向 自分の得意な分野は厳しく評価し、苦手な分野は甘く評価してしまう傾向 	<ul style="list-style-type: none"> ① 被評価者に期待すべきところを十分に確認すること ② 自己を基準におかず客観的事実に基づき評価すること
逆算化傾向	<ul style="list-style-type: none"> 処遇(全体評価)から逆算して評価をつくり上げる傾向 	<ul style="list-style-type: none"> ① 被評価者の行動の評価に当たって、処遇は考慮しないこと ② 具体的行動の分析を経て、評価を行うという手順をしっかり踏むこと

第Ⅳ部 人事評価の結果の任免、給与等への活用

1. 任免・分限

(1) 昇任

昇任させようとする日以前2年の能力評価及び直近の業績評価の全体評語を活用
※本省課長級以上の官職への昇任の場合は、別途要件を設定

任命権者は、①本省課長級未満、②本省課長級、③本省事務次官、局長及び部長級、の区分に応じ、以下に掲げる要件を満たす職員のうち、人事評価の結果に基づき、官職に係る能力及び適性(標準職務遂行能力及び補充しようとする官職についての適性をいう。)を有すると認められる者の中から、人事の計画その他の事情を考慮した上で、最も適任と認められる者を昇任させることができます(③の官職への昇任の場合は、国の行政及び所管行政の全般について、高度な知識及び優れた識見を有し、指導力を有すると認められる者に限ります。)

なお、評価結果の昇任への活用については、評価者・被評価者の習熟に合わせて段階的に実施するという観点から、施行の日(平成21年4月1日)から3年間については所要の経過措置が設けられており、それぞれの期間に適用される要件は以下のとおりです。

※ 本省以外の機関の場合は、昇任させようとする官職の属する職制上の段階が①から③までのいずれの段階に該当するかによって区分を判断します。

【経過措置：施行日から3年間(平成24年3月31日まで)適用】

※ 波線部分が経過措置によって変更されている部分

① 本省課長級未満(本省室長級以下)の官職への昇任の場合

- イ 直近の連続した2回の能力評価の全体評語が上位又は中位の段階(B以上)であること。
- ロ 直近の業績評価の全体評語が上位又は中位の段階(B以上)であること。
- ハ 昇任させようとする日以前1年以内に懲戒処分等を受けていないこと。

② 本省課長級の官職への昇任の場合(特段の経過措置なし)

- イ 直近の連続した3回の能力評価のうち、直近の全体評語が上位の段階(S又はA)であり、かつ、他の全体評語が上位又は中位の段階(B以上)であること。
- ロ 直近の業績評価の全体評語が上位又は中位の段階(B以上)であること。
- ハ 昇任させようとする日以前2年以内に懲戒処分等を受けていないこと(ただし、減給は1年6月以内、戒告は1年以内とする。)

③ 本省事務次官、局長及び部長級の官職への昇任の場合

- イ 直近の連続した3回の能力評価のうち、直近の全体評語が上位の段階(S又はA)であり、かつ、他の全体評語が上位又は中位の段階(B以上)であること。
- ロ 直近の業績評価の全体評語が上位又は中位の段階(B以上)であること。

ハ 昇任させようとする日以前2年以内に懲戒処分等を受けていないこと（ただし、減給は1年6月以内、戒告は1年以内とする。）。

【施行3年後（平成24年4月1日）から適用】

① 本省課長級未満の官職への昇任の場合

イ 直近の連続した2回の能力評価のうち、1回の全体評語が上位の段階（S又はA）であり、かつ、他の全体評語が上位又は中位の段階（B以上）であること（本省の係長等への昇任の場合は、この要件に準ずるものとして人事院が定める要件を満たした場合も可とする。）。

※ 「人事院が定める要件」は、昇任させようとする日以前における直近の連続した2回の能力評価の全体評語がいずれも中位の段階（B）であって、当該能力評価のうち直近の能力評価の期間における職員が職務遂行の中で行った行動に、評価項目に照らして優れた行動がみられるとともに、他の行動は通常求められる程度で行われているなど、上記の要件に準ずると認められることとしています。

ロ 直近の業績評価の全体評語が上位又は中位の段階（B以上）であること。

ハ 昇任させようとする日以前1年以内に懲戒処分等を受けていないこと。

② 本省課長級の官職への昇任の場合

イ 直近の連続した3回の能力評価のうち、直近の全体評語が上位の段階（S又はA）であり、かつ、他の全体評語が上位又は中位の段階（B以上）であること。

ロ 直近の業績評価の全体評語が上位又は中位の段階（B以上）であること。

ハ 昇任させようとする日以前2年以内に懲戒処分等を受けていないこと（ただし、減給は1年6月以内、戒告は1年以内とする。）。

③ 本省事務次官、局長及び部長級の官職への昇任の場合

イ 直近の連続した3回の能力評価のうち、直近の連続した2回の全体評語が上位の段階（S又はA）であり、かつ、他の全体評語が上位又は中位の段階（B以上）であること。

※ 2段階以上の昇任により、本省部長級以上のポストに就けようとする場合（本省課長級から本省局長級への昇任など）にあっては、直近の連続した3回の能力評価の全体評語がいずれも上位の段階（S又はA）であること。

ロ 直近の連続した6回の業績評価の全体評語が上位又は中位の段階（B以上）であること（直近の連続した4回の業績評価のうち1回は上位の段階（S又はA）である場合に限る。）。

ハ 昇任させようとする日以前2年以内に懲戒処分等を受けていないこと（ただし、減給は1年6月以内、戒告は1年以内とする。）。

※1 本省室長級以上の官職への転任の特例

本省の室長級以上の官職への転任については、昇任の場合と同様に上記の要件が課されることとなります。

ただし、これらの官職に就いていたことがある場合又は本省の部長級以上の官職への転任であって、転任させようとする職員が既に指定職俸給表の適用を受けている場合は除きます。

※2 国際機関又は民間企業への派遣等の事情により、評価結果の全部又は一部がない場合の特例

国際機関又は民間企業への派遣等の事情により、①から③までに規定する評価結果の全部又は一部がない場合には、上記にかかわらず、その時点で確認されている人事評価の結果又は勤務の状況、派遣されていた国際機関又は民間企業の業務への取組状況等を総合的に勘案して官職に係る能力及び適性の有無を判断するとともに、人事の計画その他の事情を考慮した上で、当該職員を昇任させることができます。

(注) 人事評価制度の施行後、評価結果がそろうまでの期間についても本特例が適用されます。特に、本府省以外の職員については、原則として本府省の一年後から評価結果の活用を開始することとなりますので、上記の経過措置期間終了後も、必要な評価結果がそろうまでの間は、本特例が適用されることとなります。

(2) 降任・免職

能力評価又は業績評価の全体評語が最下位となった場合を降任又は免職の契機として活用

国家公務員法第78条第1号に掲げる「人事評価又は勤務の状況を示す事実に照らして、勤務実績がよくない場合」に該当するものとして職員を降任させ、又は免職することができる場合は、以下に掲げる場合(①及び②)であって、指導その他の人事院が定める措置(i～iv)を行ったにもかかわらず、勤務実績が不良なことが明らかなきときです。

降任は、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の職務を遂行することが期待できると認められる場合に行われ、免職は、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の職務を遂行することが期待できないと認められる場合に行われます。

【降任又は免職の契機とする要件】

① 能力評価又は業績評価の全体評語がDの段階(事務次官級は乙、本省局長級・部長級はC)である場合

任命権者は、能力評価又は業績評価の全体評語がDの段階(事務次官級は乙、本省局長級・部長級はC)である場合には、職員に対して、評価結果の開示又は指導及び助言に当たり、勤務実績不良の状態が改善されない場合には降任又は免職の可能性のあることを伝達しなければなりません。

② ①に掲げる場合のほか、勤務の状況を示す事実に基づき、勤務実績がよくないと認められる場合

【人事院が定める措置】

- i 職員の上司等が、注意又は指導を繰り返し行うこと。
- ii 職員の転任その他の当該職員が従事する職務を見直すこと。
- iii 職員の矯正を目的とした研修の受講を命ずること。
- iv その他任命権者が職員の矯正のために必要と認める措置をとること。

【警告書の交付及び弁明の機会の付与】

降任又は免職に当たっては、任命権者は、警告書を交付した後、弁明の機会を与えなければなりません（ただし、職員の勤務実績不良の程度、業務への影響等を考慮して、速やかに処分を行う必要があると認められる場合を除きます。）。

なお、警告書には、①勤務実績の不良と評価することができる具体的事実及びその状態の改善を求める旨、②勤務実績不良の状態が改善されない場合には、降任又は免職が行われることがある旨の文言を記載する必要があります。

2. 給与

(1) 昇格（昇任を伴わない場合）

昇格させようとする日以前2年の能力評価及び業績評価の全体評語を活用

各庁の長は、職員を昇格させる場合には、昇格させようとする日以前2年間において、以下に掲げる要件を満たす職員の中から、直近の評価期間の末日の翌日から昇格させようとする日までの勤務実績等も考慮し、昇格させる者を決定します。

なお、評価結果の昇格への活用については、評価者・被評価者の習熟に合わせて段階的に実施するという観点から、施行の日（平成21年4月1日）から3年間については所要の経過措置が設けられており、それぞれの期間に適用される要件は以下のとおりです。

【経過措置：施行日から3年間（平成24年3月31日まで）適用】

- ① 直近の能力評価及び業績評価の全体評語が上位又は中位の段階（B以上）であること。
- ② 昇格させようとする日以前1年以内に懲戒処分等を受けていないこと。

【施行3年後（平成24年4月1日）から適用】

- ① 直近の能力評価及び業績評価の全体評語が上位又は中位の段階（B以上）であること。
- ② 直近の連続した2回の能力評価及び4回の業績評価の全体評語について、いずれか1つの全体評語が上位の段階（S又はA）であり、かつ、他の全体評語が中位の段階（B）であること又はこれと同等以上であること。（次ページの表参照）

なお、行政職俸給表(→)3級等への昇格の場合には、直近の連続した2回の能力評価及び4回の業績評価の全体評語がいずれも中位の段階（B）であって、直近の能力評価の評価期間に評価項目に照らして優れた行動がみられる又は直近の業績評価の評価期間に果たすべき役割に照らして優れた業績がみられるとともに、他の行動・他の業績は通常の間程度であると認められること等上記の要件を満たした場合に準ずると認められることが、また、行政職俸給表(→)2級等への昇格

の場合には、直近の連続した2回能力評価及び4回の業績評価の全体評語がいずれも中位の段階（B）であること又はこれと同等と認められること（次表参照）が、それぞれ含まれます。

業績評価	1回目から3回目まで（順不同）	SSS	SSA	SSB	SBD			SCD	SDD	
		SAA	SSC	SAB	SCC			ABD	ACD	
		AAA	SSD	SAC	AAD			ACC	BBD	
		SBB	AAB	SAD	ABC			BBC	BCC	
		SBC	AAC	ABB	BBB					
能力評価	4回目	S	A	B	S	A	B	S	A	S
1回目・2回目										
SS										
SA AS										
SB AA BS										
AB BA CS										
BB CA DS										

直近の連続した2回能力評価及び4回の業績評価の全体評語のいずれか1つの全体評語が上位の段階（S又はA）であり、かつ、他の全体評語が中位の段階（B）である組合せ又はこれと同等以上である組合せ

直近の連続した2回能力評価及び4回の業績評価の全体評語がいずれも中位の段階（B）の組合せ又はこれと同等である組合せ

③ 昇格させようとする日以前1年以内に懲戒処分等を受けていないこと。

※1 国際機関又は民間企業への派遣等の事情により、評価結果の全部又は一部がない場合の特例

国際機関や民間企業に派遣されていたこと等により、昇格させようとする日以前2年間において②の全体評語の全部又は一部がない場合は、上記にかかわらず、その時点で確認されている人事評価の結果及び勤務成績を判定するに足りると認められる事実を総合的に勘案し、①から③までの要件を満たす職員に相当すると認められるときには昇格させることができます。

（注）人事評価制度の施行後、評価結果がそろうまでの期間についても本特例が適用されます。特に、本府省以外の職員については、原則として本府省の一年後から評価結果の活用を開始することとなりますので、上記の経過措置期間終了後も、必要な評価結果がそろうまでの間は、本特例が適用されることとなります。

※2 昇格した場合の号俸決定

職員を昇格させた場合の号俸は、「昇格時号俸対応表」に定められた号俸に決定されることとなります。

(2) 昇給

昇給日（1月1日）以前における直近の能力評価及び2回分の業績評価の全体評語を活用

昇給日の直近の能力評価及び直近の連続する2回の業績評価の全体評語（以下「昇給評語」）がある職員については、次に掲げるように昇給区分を決定します。

【昇給区分の決定方法】

- ① 昇給評語が上位又は中位の段階（B以上）である職員（昇給評語がいずれも中位の段階（B）である職員等にあつては、遠隔地異動等公務に対する貢献が顕著であると認められる職員に限ります。）のうち、勤務成績が特に良好である者については、昇給評語の組合せが上位のグループ（下図の順位グループ）である者から順に昇給区分A、昇給区分Bの順となるように決定します。（昇給区分は、上位から順にA、B、C（標準）、D、Eの5段階の区分とされています。）

業績評価 能力評価	S・S	S・A	S・B	A・A	A・B	B・B
S	1位グループ					
A	2位グループ		2位グループ			
B	3位グループ		3位グループ		3位グループ	

（業績評価の評語は10月～3月、4月～9月で順不同）

- ② 昇給評語のいずれかが下位の段階（C又はD）である職員、昇給日の前日までに懲戒処分を受けた職員等については、原則として昇給区分D又は昇給区分Eに決定します。
- ③ ①又は②によって昇給区分を決定される職員以外の職員については、昇給区分Cに決定します。

※1 国際機関又は民間企業への派遣等の事情により、評価結果の全部又は一部がない場合の特例
国際機関又は民間企業への派遣等の事情により、昇給評語の全部又は一部がない職員については、上記にかかわらず、その時点で確認されている人事評価の結果及び勤務成績を判定するに足りると認められる事実を総合的に勘案し、①から③までのいずれに該当するものと認められるかに応じて昇給区分を決定します。

（注）人事評価制度の施行後、評価結果がそろうまでの期間についても本特例が適用されます。特に、本府省以外の職員については、原則として本府省の一年後から評価結果の活用を開始することとなりますので、必要な評価結果がそろうまでの間は、本特例が適用されることとなります。

※2 前年の昇給日後に昇格した職員の昇給の取扱い

前年の昇給日後に昇格した職員の昇給の号俸数は、特別の事情がある場合を除き、部内の他の職員との均衡を考慮して昇給区分Cの場合における号俸数以下の号俸数とします（例えば、昇給区分Bに決定された場合でもその号俸数は昇給区分Cの場合における号俸数以下となります。）。

※3 上位の昇給区分への決定

上位の昇給区分への決定に際しては、職員層ごとにA又はBの昇給区分に決定できる職員数の割合が定められています。したがって、上図の太線枠内のグループに属していても、必ずしもA又はBの昇給区分に決定されるというものではありません。

(3) 勤勉手当

基準日（6月1日及び12月1日）以前における直近の業績評価の全体評語を活用

勤勉手当の成績率及び成績区分の決定は、基準日以前における直近の業績評価に基づいて行い、原則として業績評価の全体評語が上位の者から順に高い成績率に決定します。

【勤勉手当の成績区分の決定方法】

直近の業績評価の全体評語が、上位の段階（S又はA）である職員は全体評語が上位の者から順に「特に優秀」、「優秀」又は「良好（標準）」のいずれかの成績区分に、中位の段階（B）である職員は「良好（標準）」の成績区分に、下位の段階（C又はD）である職員は「良好でない」の成績区分に決定します。

また、直近の業績評価の全体評語が上位の段階（S又はA）又は下位の段階（C又はD）である職員のうち全体評語が同じ段階である職員について異なる成績区分又は成績率を定める場合は、全体評語が付された理由、個別評語及び当該個別評語が付された理由その他参考となる事項を考慮することとしています。

（指定職俸給表適用職員に係る業績評価の全体評語については、事務次官級の職員にあっては、「甲」が上位、「乙」が下位の段階となり、本省局長・部長級の職員にあっては、「A」が上位、「B」が中位、「C」が下位の段階となります。）

なお、基準日以前6箇月以内に懲戒処分を受けた職員等については、「良好でない」の成績区分に決定します。

※ 勤勉手当の成績区分等

勤勉手当の成績区分は、「特に優秀」、「優秀」、「良好（標準）」及び「良好でない」の4区分（指定職俸給表適用職員及び再任用職員にあっては、「優秀」、「良好（標準）」及び「良好でない」の3区分）とされており、また、再任用職員以外の職員については、「特に優秀」又は「優秀」の成績区分が適用される職員数の割合が定められています。

(4) 降給（降格・降号）

降給（降格・降号）は、能力評価又は業績評価の全体評語が最下位となった場合を処分の契機として活用

国家公務員法第75条第2項の規定に基づき、職員を降給させることも可能とするよう、人事院規則11-10（職員の降給）を新設しました（平成21年4月1日施行）。

降給の種類には、職員の意に反して当該職員の職務の級を同一の俸給表の下位の職務の級に変更する「降格」（職員が属している職務の級の職務を遂行することが困難であると認められる場合）と、職員の意に反して当該職員の号俸を同一の職務の級の下位の号俸に変更する「降号」（職員が属している職務の級の職務を遂行することは可能であるが勤務実績がよくないと認められる場合）があります。

降格又は降号の場合は、以下に掲げる場合（①及び②）であって、指導その他の人事院が定める措置（i～iv）を行ったにもかかわらず、勤務実績がよくない状態が改善されないときとしています。

【降給の契機とする要件】

① 能力評価又は業績評価の全体評語が最下位の段階である場合

各庁の長は、職員の能力評価又は業績評価の全体評語が最下位の段階（D）である場合には、職員に対して、評価結果の開示又は指導及び助言に当たり、勤務実績不良の状態が改善されない場合には降格又は降号の可能性のあることを伝達しなければなりません。

② ①の場合のほか、勤務の状況を示す事実に基づき、勤務実績がよくないと認められる場合

【人事院が定める措置】

- i 職員の上司等が、注意又は指導を繰り返し行うこと。
- ii 職員の転任その他の当該職員が従事する職務を見直すこと。
- iii 職員の矯正を目的とした研修の受講を命ずること。
- iv その他職員の矯正のために必要と認める措置をとること。

【警告書の交付及び弁明の機会の付与】

降格又は降号させるに当たっては、警告書を交付した後、弁明の機会を与えなければなりません（ただし、職員の勤務実績不良の程度、業務への影響等を考慮して、速やかに処分を行う必要があると認められる場合を除きます。）。

なお、警告書には、①勤務実績の不良と評価することができる具体的事実及びその状態の改善を求める旨、②勤務実績不良の状態が改善されない場合には、降格又は降号が行われることがある旨の文言を記載する必要があります。

※1 その他の降格事由

上記の他、降格は、降任された場合、心身の故障のため職務の遂行に支障があり、又はこれに堪えないことが明らかな場合、職務を遂行することについての適格性を欠くと認められる場合等を事由として行われます。

※2 降格の際の号俸決定

職員を降格させた場合の号俸は、「降格時号俸対応表」に定められた号俸に決定されることとなります。

※3 降号の際の号俸決定

職員を降号させた場合の号俸は、原則として2号俸下位の号俸に決定されることとなります。

3. 人材育成

人事院は、人事評価を活用した研修の開発を行い、その実施に努めるものとします。
各省各庁の長は、人事院と連携しつつ、人事評価を活用した研修の開発を行い、実施することにより、職員の育成に努めるものとします。

4. 任免、給与等への活用の開始時期

本府省の職員は人事評価の実施に合わせて、本府省以外の職員は原則として本府省の職員の1年後から評価結果を活用します。なお、評価結果の活用を円滑に行うことが可能である場合には、本府省以外の職員についても人事評価の実施に合わせて評価結果を活用することができます。

【活用の開始時期の例：平成21年10月1日から人事評価を実施する場合】

- 本府省以外の職員の活用を1年遅らせる場合

	本府省	本府省以外
昇給	平成23年1月1日	平成24年1月1日
勤勉手当	平成22年6月期	平成23年6月期

《資 料》

1. 評語等の解説
2. 人事評価記録書記入要領（参考例）
3. 評価項目及び行動・着眼点（例）一覧表
4. 国家公務員法（抄）
5. 国家公務員制度改革基本法（平成 20 年法律第 68 号）（抄）
6. 標準的な官職を定める政令（平成 21 年政令第 30 号）
・標準職務遂行能力の概要
7. 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）
8. 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）
9. 人事評価の基準、方法等について
（平成 21 年 3 月 6 日付総務省人事・恩給局長通知）
10. 採用昇任等基本方針（平成 21 年 3 月閣議決定）の概要
11. 人事評価制度及び評価結果の活用の基本的枠組み

評語等の解説

【能力評価】

- ◇ 全体評語（幹部職員）
（次官級）

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。

（次官級を除く）

中位より上	A：当該職位として優秀な能力発揮状況である。
中位	B：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）
中位より下	C：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。

- ◇ 全体評語（課長級以下）

中位より上	S：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：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：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）
中位より下	C：求められる行動が一部しかとられておらず、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：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。）

- ◇ 個別評語（評価項目及び行動ごとの評語）（課長級以下）

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。
b	： 求められる行動がおおむねとられていた。（通常）
c	： 求められる行動が最低限はとられていた。（できた場合もあったが、できなかったことの方が多いため、総じて判断すれば、とられていた行動が物足りなかった。）
d	： 求められる行動が全くとられていなかった。

【特別評価】

- ◇ 全体評語

上位	可：「不可」には該当しない状態である。
下位	不可：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。）

【業績評価】

- ◇ 全体評語（幹部職員）
（次官級）

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。

（次官級を除く）

中位より上	A： 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： 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）
中位より下	C： 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。

- ◇ 全体評語（課長級以下）

中位より上	S： 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： 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： 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）
中位より下	C： 今期当該ポストに求められた役割を一部しか果たしていなかった。
	D： 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。

- ◇ 困難度・重要度（課長級以下）

◎	： 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、又は重要度が特に高いと思われる目標。
△	： 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、又は重要度が低いと思われる目標。
無印	： 上記のいずれにも該当しないもの。
注）「困難度」は主として目標ごとの評価において、「重要度」は主として全体評価において考慮するものとする。	

- ◇ 個別評語（業務目標ごとの評語）（課長級以下）

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。
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）
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誠実な対応を欠いたため、関係者との間でしこりを残した。	

**人事評価記録書
記入要領(参考例)**

人事評価記録書

評価期間 平成 年 月 日～平成 年 月 日

被評価者 所属: 職名: 氏名:

期末面談 平成 年 月 日

評価者	所属・職名:	氏名:	評価記入日: 平成 年 月 日
調整者	所属・職名:	氏名:	調整記入日: 平成 年 月 日
実施権者	所属・職名:	氏名:	確認日: 平成 年 月 日

(I 能力評価 一般行政 部等設置広域管轄機関 係長)

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)																								
<p><倫理></p> <p>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</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">① 責任感</td> <td>国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。</td> </tr> <tr> <td>② 公正性</td> <td>服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。</td> </tr> </table> <p><課題対応></p> <p>2 担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、課題に対応する。</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">① 知識・情報収集</td> <td>担当業務における専門的知識・技術の習得・情報収集を行う。</td> </tr> <tr> <td>② 対応策の検討</td> <td>担当する業務の課題に対して対応策を考える。</td> </tr> </table> <p><協調性></p> <p>3 上司・部下等と協力的な関係を構築する。</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">① 協調性</td> <td>上司・部下や他部局等の担当者と協力的な関係を構築する。</td> </tr> <tr> <td>② 指示・指導の理解</td> <td>上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。</td> </tr> </table> <p><説明></p> <p>4 担当する事案について分かりやすい説明を行う。</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">① 説明</td> <td>ポイントを整理し、筋道を立てて分かりやすく説明する。</td> </tr> <tr> <td>② 相手の話の理解</td> <td>相手の意見・要望等を正しく理解して説明を行う。</td> </tr> </table> <p><業務遂行></p> <p>5 計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行する。</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">① 計画性</td> <td>最終期限を意識し、進捗状況を部下や同僚と共有しながら計画的に業務を進める。</td> </tr> <tr> <td>② 正確性</td> <td>ミスや抜け落しを生じさせないよう担当業務全体のチェックを行う。</td> </tr> <tr> <td>③ 粘り強さ</td> <td></td> </tr> <tr> <td>④ 部下の育成</td> <td></td> </tr> </table> <p>【全体評語等】</p>	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。	① 知識・情報収集	担当業務における専門的知識・技術の習得・情報収集を行う。	② 対応策の検討	担当する業務の課題に対して対応策を考える。	① 協調性	上司・部下や他部局等の担当者と協力的な関係を構築する。	② 指示・指導の理解	上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。	① 説明	ポイントを整理し、筋道を立てて分かりやすく説明する。	② 相手の話の理解	相手の意見・要望等を正しく理解して説明を行う。	① 計画性	最終期限を意識し、進捗状況を部下や同僚と共有しながら計画的に業務を進める。	② 正確性	ミスや抜け落しを生じさせないよう担当業務全体のチェックを行う。	③ 粘り強さ		④ 部下の育成		<p>期末: 被評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・評価項目及び行動に示された職務行動をとることができていたかどうかについて、s～dの5段階評語または文章による自由記述(評価の根拠となる行動事実等) ※どちらか又は両方かは各府省が定める 	<p>期末: 評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・評価項目及び行動に示された職務行動を被評価者がとることができていたかどうかについてs～dの5段階で評価 ・所見欄には評価根拠となる事実等のうち顕著なものや特記すべき事項など行動事実等を記載 	<p>期末: 調整者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・調整時に必要に応じ、s～dの5段階評語を記載(任意)
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。																										
① 知識・情報収集	担当業務における専門的知識・技術の習得・情報収集を行う。																										
② 対応策の検討	担当する業務の課題に対して対応策を考える。																										
① 協調性	上司・部下や他部局等の担当者と協力的な関係を構築する。																										
② 指示・指導の理解	上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。																										
① 説明	ポイントを整理し、筋道を立てて分かりやすく説明する。																										
② 相手の話の理解	相手の意見・要望等を正しく理解して説明を行う。																										
① 計画性	最終期限を意識し、進捗状況を部下や同僚と共有しながら計画的に業務を進める。																										
② 正確性	ミスや抜け落しを生じさせないよう担当業務全体のチェックを行う。																										
③ 粘り強さ																											
④ 部下の育成																											
<p>期末: 評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全体評語を付すに当たっての補足説明(評語の決定理由等)や、今後改善を期待する事項等を記載 	<p>期末: 評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・評価項目ごとの評価に基づき、S～Dの5段階評語を記載 	<p>期末: 調整者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・評語を変更した場合は、評価者が被評価者に説明を行うため、変更した理由を必ず記載(評語を変更しない場合は任意) 	<p>期末: 調整者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・評価者の評価に特に不均衡がなければ同じ評語を記載 ・不均衡があれば、評語を変更して記載又は再評価を指示 																								
(所見)	(全体評語)	(所見)	(評語)																								

評価期間 平成 年 月 日～平成 年 月 日

被評価者 所属: 職名: 氏名:

期首面談 平成 年 月 日
 期末面談 平成 年 月 日

評価者 所属・職名: 氏名: 評価記入日: 平成 年 月 日
 調整者 所属・職名: 氏名: 調整記入日: 平成 年 月 日
 実施権者 所属・職名: 氏名: 確認日: 平成 年 月 日

(Ⅱ 業績評価:共通)

【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	△△会議における◆◆取りまとめ	△△会議の委員を□月までに選定し、○月までに会議を5回開催し、各回に●●の問題点や課題などを明確にした会議資料を提出するとともに、各委員の様々な意見を踏まえ、◆◆のたたき台となる取りまとめを□月までに打出してもらう。	◎	○月までにとりまとめ作業を終え、局幹部への了解をとる予定であったが、調整に難航し現時点でようやくまとまった状況であり、とりまとめに遅れが生じた。	当初予定した期限にはとりまとめられなかったものの、委員の都合による日程調整に困難を伴ったなかで行われたものであり、期待された成果をあげたと言える。	a	
2	期首：被評価者 ・業務内容を端的に表す見出し的なものを記載	期首：被評価者※ ・「何を」「いつまでに」「どの水準まで」「どのように」をできるだけ具体的に、事後にその成否を判断しやすい形で記載 ・抽象的な記載とせざるを得ない場合、当該期における重要事項や留意事項など評価させるポイントを明確に		●措置に幾関との方向	期末：被評価者 当期の業務遂行を振り返り、達成状況、目標設定時からの状況変化その他特筆すべき事情、共通目標に対する自らの取り組み内容等を記載	期末：評価者 自らが把握した具体的事実等に基づき、評価の根拠や特記すべき事項等を記載	b
3	適正な予算執行	・いずれの場合においても、面談等により被評価者と認識を共有		整に当初見込みよりやや期間を要したが、期限内に執行することができた。	若干の作業的なマイナス要素あり、期待される。	期末：評価者 ・s～dの5段階で評価 ・「困難度」の高い(◎)目標や低い(△)目標を個別評語を決定するに当たり考慮	
4	○○業務の見直し	・チームの共通目標に対する自分の果たす役割を記載する方法も ・職位にふさわしい目標であるかどうか		まで複雑な処理を行っていた事務の見直しを行い、効率的な作業が行えるよう事務処理要領を再構築を行い、修正した。	改正された事務処理要領を徹底したことで、これまで時間がかかっていた複雑な作業負担が減り、事務の合理化が図られた。	b	
		※期首に被評価者が記載し、面談等を経て確定。期間中に評価者と面談等の上、追加・変更することも可能				期末：調整者 ・調整時に必要に応じ、s～dの個別評語を記載(任意)	

【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	〇〇の検討	〇〇についての事件をきっかけに、早急な対応を迫られた〇〇について、関係事業者・団体等へのヒアリング、本省や関係機関との協議等を行った上で対応を検討し、スケジュールや実施方針について方向性を打ち出した。	〇〇への対応については、ポイントをしぼった効率的な実態把握、必要な課題・論点の整理と関係各方面への報告、本省等との協議等を短期間のうちにこなすなど、急な対応を迫られた難しい課題であったにもかかわらず、重要な成果をあげている。
2	〇〇への対応	課内の事務分掌変更により担当することになった〇〇業務について、〇月に△△をし、□月までに■■を実施した。	〇〇は、事務分掌変更により新規に付加された業務であるが、従来業務に支障を及ぼすことなく、一定の成果をあげた。
3	〇〇業務の適正な対応		〇〇業務は、系のルーチン業務であるが、その膨大な事務量を支障なくこなしたことは、期中における重要な成果であったと言える。

期末(期首)：被評価者

- ・期首に予想していなかった突発的な課題への対応
- ・目標として掲げた主要な業務ではない業務があった場合に、日常業務の遂行状況、周囲への協力など、当該業務の達成状況等を記載
- ・なお、期首において課題の認識はあるものの具体的な対応が定まっていな事項などについてもあらかじめ期首に記載することも可

期末：評価者

- ・自己申告欄に記載のあった業務について、評価者所見を記載
- ・自己申告欄に記載がなくても、評価者において、評価に当たり考慮することが適当と認められるものがある場合には、当該業務の業務内容及び所見を追加記載(赤字部分)

期末：調整者

- ・評価者の評価に特に不均衡がなければ同じ評語を記載。
- ・不均衡があれば、評語を変更して記載又は再評価を指示

期末：評価者

業務目標ごとの評価及び目標以外の業務の達成状況を総合的に勘案し、全体評語を付すに当たっての補足説明(全体評価の評語決定の論拠等)を記載

期末：評価者※

- ・S～Dの5段階で評価
- ※「重要度」の高い(◎)目標や低い(△)目標については全体評語を決定するに当たり考慮

期末：調整者※

評語を変更した場合は、評価者が被評価者に説明を行うため、変更した理由を必ず記載(評語を変更しない場合は任意)

【3 全体評語等】

	評価者		調整者
(所見)	(全体評語)	(所見)	(本評語)

評価項目及び行動・着眼点(例) 一覧表

1. 一般行政 : 本省内部部局等
2. 一般行政 : 部等設置広域管轄機関
3. 一般行政 : 都府県管轄機関
4. 一般行政 : その他の機関
5. 研究 : 施設等機関等
6. 研修・教育 : 施設等機関等
7. 医療 : 行政機関
8. 技能・労務 : 行政機関

1. 一般行政：本省内部部局等

課長（6項目行動15着眼点）		室長（6項目行動16着眼点）		課長補佐（6項目行動15着眼点）	
倫理	1 国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	倫理	1 国民全体の奉仕者として、担当業務の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	倫理	1 国民全体の奉仕者として、担当業務の第一線において責任を持って課題に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
	①責任感 国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組む。		①責任感 国民全体の奉仕者として、担当業務の課題に責任を持って取り組む。		①責任感 国民全体の奉仕者として、担当業務の第一線において責任を持って課題に取り組む。
	②公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		②公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		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。	企画・立案	2 組織方針に基づき、行政ニーズを踏まえ、課題を的確に把握し、施策の企画・立案を行う。	企画・立案 事務事業の実施	2 組織や上司の方針に基づいて、施策の企画・立案や事務事業の実施の実務の中核を担う。
	①状況の構造的把握 複雑な因果関係、錯綜した利害関係など業務とそれを取り巻く状況の全体像を的確に把握する。		①知識・情報収集 業務に関連する知識の習得・情報収集を幅広く行う。		①知識・情報収集 業務に関連する知識の習得・情報収集を幅広く行う。
	②基本方針の明示 国家や国民の利益を第一に、国内外の変化を読み取り、課としての基本的な方針を示す。		②行政ニーズの反映 行政ニーズや事案における課題を的確に把握し、施策の企画立案や業務上の判断に反映する。		②事務事業の実施 事案における課題を的確に把握し、実務担当者の中核となって、施策の企画・立案や事務事業の実施を行う。
			③成果認識 成果のイメージを明確に持ち、複数の選択肢を吟味して最適な企画や方策を立案する。		③成果認識 成果のイメージを明確に持ち、複数の選択肢を吟味して最適な企画や方策を立案する。
判断	3 課の責任者として、適切な判断を行う。	判断	3 担当業務の責任者として、適切な判断を行う。	判断	3 自ら処理すべき事案について、適切な判断を行う。
	①最適な選択 採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。		①最適な選択 採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。		①役割認識 自ら処理すべきこと、上司の判断にゆだねることの仕分けなど、自分の果たすべき役割を的確に押さえながら業務に取り組む。
	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。		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。		②適切な判断 担当する事案について適切な判断を行う。
	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。		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。	説明・調整	4 担当する事案について適切な説明を行うとともに、関係者と調整を行い、合意を形成する。	説明・調整	4 担当する事案について論理的な説明を行うとともに、関係者と粘り強く調整を行う。
	①信頼関係の構築 円滑な合意形成に資するよう、日頃から対外的な信頼関係を構築する。		①信頼関係の構築 他部局や他省庁のカウンターパートと信頼関係を構築する。		①信頼関係の構築 他部局や他省庁のカウンターパートと信頼関係を構築する。
	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。		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。		②説明 論点やポイントを明確にすることにより、論理的で簡潔な説明をする。
	③適切な説明 所管行政について適切な説明を行う。		③適切な説明 担当する事案について適切な説明を行う。		③交渉 相手の意見を理解・尊重する一方、主張すべき点はぶれずに主張し、粘り強く対応する。
業務運営	5 コスト意識を持って効率的に業務を進める。	業務運営	5 コスト意識を持って効率的に業務を進める。	業務遂行	5 段取りや手順を整え、効率的に業務を進める。
	①先見性 先方で起こり得る事態や自分が打つ手の及ぼす影響を予測して対策を想定するなど、先を読みながらものごとを進める。		①先見性 先方で起こり得る事態や自分が打つ手の及ぼす影響を予測して対策を想定するなど、先を読みながらものごとを進める。		①段取り 業務の展開を見通し、前もって段取りや手順を整えて仕事を進める。
	②効率的な業務運営 業務の目的と求められる成果水準を踏まえ、時間や労力の面から効率的に業務を進める。		②効率的な業務運営 業務の目的と求められる成果水準を踏まえ、時間や労力の面から効率的に業務を進める。		②柔軟性 緊急時、見通しが変化した時などの状況に応じて、打つ手を柔軟に変える。
組織統率・人材育成	6 適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行う。	組織統率・人材育成	6 適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行う。	部下の育成・活用	6 部下の指導、育成及び活用を行う。
	①業務配分 課題の重要性や部下の役割・能力を踏まえて、組織の中で適切に業務を配分する。		①業務配分 課題の重要性や部下の役割・能力を踏まえて、組織の中で適切に業務を配分する。		①作業の割り振り 部下の一人ずつの仕事の状況や負荷を的確に把握し、適切に作業を割り振る。
	②進捗管理 情報の共有や部下の仕事の進捗状況の把握を行い、的確な指示を行うことにより業務を完遂に導く。		②進捗管理 情報の共有や部下の仕事の進捗状況の把握を行い、的確な指示を行うことにより業務を完遂に導く。		②部下の育成 部下の育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときは適切に指導する。
	③能力開発 部下のコンディションに配慮するとともに、適切な指導を行い能力開発を促すなど、部下の力を引き出す。		③能力開発 部下のコンディションに配慮するとともに、適切な指導を行い能力開発を促すなど、部下の力を引き出す。		

係長（5項目行動13着眼点）			係員（4項目行動12着眼点）		
倫理	1 国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		倫理	1 国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	
	①責任感	国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。		①責任感	国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。
	②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
課題対応	2 担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、問題点を的確に把握し、課題に対応する。		知識・技術	2 業務に必要な知識・技術を習得する。	
	①知識・情報収集	担当業務における専門的知識・技術の習得・情報収集を行う。		①情報の整理	情報や資料を分かりやすく分類・整理する。
	②問題点の把握	新しい課題に対して問題点を的確に把握する。		②知識習得	業務に必要な知識を身に付ける。
協調性	3 上司・部下等と協力的な関係を構築する。		コミュニケーション	3 上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとる。	
	①協調性	上司・部下や他部局等の担当者と協力的な関係を構築する。		①指示・指導の理解	上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。
	②指示・指導の理解	上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。		②情報の伝達	情報を正確に伝達する。
説明	4 担当する事案について分かりやすい説明を行う。		コミュニケーション	③誠実な対応	
	①説明	ポイントを整理し、筋道を立てて分かりやすく説明する。		④上司への報告	問題が生じたときには速やかに上司に報告をする。
	②相手の話の理解	相手の意見・要望等を正しく理解して説明を行う。			
業務遂行	5 計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行する。		業務遂行	4 意欲的に業務に取り組む。	
	①計画性	最終期限を意識し、進捗状況を部下や同僚と共有しながら計画的に業務を進める。		①積極性	自分の仕事の範囲を限定することなく、未経験の業務に積極的に取り組む。
	②正確性	ミスや抜け落ちを生じさせないよう担当業務全体のチェックを行う。		②正確性	ミスや抜け落ちが生じないよう作業のチェックを行う。
	③粘り強さ	困難な状況においても粘り強く仕事を進める。		③迅速な作業	迅速な作業を行う。
	④部下の育成	部下の育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときは適切に指導する。	④粘り強さ	失敗や困難にめげずに仕事を進める。	

2. 一般行政：部等設置広域管轄機関

部長（6項目15着眼点）		課長（6項目14着眼点）		課長補佐（6項目13着眼点）	
倫理	1 国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、部の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	倫理	1 国民全体の奉仕者として、所管する業務の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	倫理	1 国民全体の奉仕者として、担当業務の第一線において責任を持って課題に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
	①責任感 国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、部の課題に責任を持って取り組む。		①責任感 国民全体の奉仕者として、所管する業務の課題に責任を持って取り組む。		①責任感 国民全体の奉仕者として、担当業務の第一線において責任を持って課題に取り組む。
	②公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		②公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		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 本府省等の方針に基づき、地域情勢を踏まえ、業務運営の方針を示す。	実施施策の立案	2 組織方針に基づき、地域の行政ニーズを踏まえた実施施策を立案する。	方策・計画の立案、事業の実施	2 組織や上司の方針に基づいて、具体的な方策・計画を立案し、又は事務事業を実施する。
	①状況の構造的把握 複雑な因果関係、錯綜した利害関係など業務とそれを取り巻く状況の全体像を的確に把握する。		①行政ニーズの把握 地域の行政ニーズや事案における課題を的確に把握する。		①知識・情報収集 業務に関連する知識の習得・情報収集を幅広く行う。
	②基本方針の明示 本省から示された方針を受け、地域課題を踏まえ部としての基本的な方針を示す。		②成果認識 成果のイメージを明確に持ち、複数の選択肢を吟味して最適な実施施策を立案する。		②事務事業の実施 事案における課題を的確に把握し、具体的な方策・計画の立案や事務事業の実施を行う。
判断	3 部の責任者として、適切な判断を行う。	判断	3 所管する事案について、適切な判断を行う。	判断	3 自ら処理すべき事案について、適切な判断を行う。
	①最適な選択 採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。		①最適な選択 採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。		①役割認識 自ら処理すべきこと、上司の判断にゆだねることの仕分けなど、自分の果たすべき役割を的確に押さえながら業務に取り組む。
	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。		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。		②適切な判断 担当する事案について適切な判断を行う。
	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 部の業務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、局長を助け、関係者と調整を行い、合意を形成する。	説明・調整	4 所管する事案について適切な説明を行うとともに、関係者と調整を行い、合意を形成する。	説明・調整	4 担当する事案について論理的な説明を行うとともに、関係者と調整を行う。
	①信頼関係の構築 円滑な合意形成に資するよう、日頃から対外的な信頼関係を構築する。		①信頼関係の構築 関係機関や関係団体等の関係者との信頼関係を構築する。		①信頼関係の構築 他部局や他省庁の担当者との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。		②折衝・調整 所管する事案について関係者と折衝・調整を行う。		②説明 論点やポイントを明確にすることにより、論理的で簡潔な説明をする。
	③適切な説明 部の業務について適切な説明を行う。		③上部機関との連携 本省の担当者との日頃から連絡をとり、必要な報告を適切に行う。		③交渉 相手の意見を理解・尊重する一方、主張すべき点はふれずに主張する。
業務運営	5 コスト意識を持って効率的に業務を進める。	業務運営	5 コスト意識を持って効率的に業務を進める。	業務遂行	5 段取りや手順を整え、効率的に業務を進める。
	①先見性 先々で起こり得る事態や自分が打つ手の及ぼす影響を予測して対策を想定するなど、先を読みながらものごとを進める。		①柔軟性 緊急時、見通しが変化した時などの状況に応じて、適切に対応する。		①段取り 業務の展開を見通し、前もって段取りや手順を整えて仕事を進める。
	②効率的な業務運営 業務の目的と求められる成果水準を踏まえ、時間や労力の面から効率的に業務を進める。		②効率的な業務運営 業務の目的と求められる成果水準を踏まえ、時間や労力の面から効率的に業務を進める。		②業務改善 作業の取捨選択や担当業務のやり方の見直しなど業務の改善に取り組む。
組織統率	6 管轄する組織の業務運営に関し、的確な指示を行うとともに、部下を統率し、成果を挙げる。	組織統率・人材育成	6 適切に業務を配分した上、進捗管理を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行う。	部下の育成・活用	6 部下の指導、育成及び活用を行う。
	①体制整備 管轄する組織全体の業務が効率的に執行できるよう体制を整える。		①業務配分 課題の重要性や部下の役割・能力を踏まえて、組織の中で適切に業務を配分する。		①作業の割り振り 部下の一人ずつの仕事の状況や負荷を的確に把握し、適切に作業を割り振る。
	②統率 管轄する組織全体の一体性を確保するため、的確な指示を行う。		②進捗管理 情報の共有や部下の仕事の進捗状況の把握を行い、業務を完遂に導く。		②部下の育成 部下の育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときは適切に指導する。
	③進捗管理 管轄する組織全体の業務の進捗状況の把握を行い、適切に指示を出し完遂に導く。		③能力開発 部下のコンディションに配慮するとともに、適切な指導を行い能力開発を促すなど、部下の力を引き出す。		

係長（5項目12着眼点）		係員（4項目12着眼点）		
倫理	1 国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		1 国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	
	①責任感	国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。	①責任感	国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。
	②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
課題対応	2 担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、課題に対応する。		2 業務に必要な知識・技術を習得する。	
	①知識・情報収集	担当業務における専門的知識・技術の習得・情報収集を行う。	①情報の整理	情報や資料を分かりやすく分類・整理する。
	②対応策の検討	担当する業務の課題に対して対応策を考える。	②知識習得	業務に必要な知識を身に付ける。
協調性	3 上司・部下等と協力的な関係を構築する。		3 上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとる。	
	①協調性	上司・部下や他部局等の担当者と協力的な関係を構築する。	①指示・指導の理解	上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。
	②指示・指導の理解	上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。	②情報の伝達	情報を正確に伝達する。
			③誠実な対応	相手に対し誠実な対応をする。
説明	4 担当する事案について分かりやすい説明を行う。		④上司への報告	
	①説明	ポイントを整理し、筋道を立てて分かりやすく説明する。	問題が生じたときには速やかに上司に報告をする。	
	②相手の話の理解	相手の意見・要望等を正しく理解して説明を行う。		
業務遂行	5 計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行する。		4 意欲的に業務に取り組む。	
	①計画性	最終期限を意識し、進捗状況を部下や同僚と共有しながら計画的に業務を進める。	①積極性	自分の仕事の範囲を限定することなく、未経験の業務に積極的に取り組む。
	②正確性	ミスや抜け落ちを生じさせないよう担当業務全体のチェックを行う。	②正確性	ミスや抜け落ちが生じないよう作業のチェックを行う。
	③粘り強さ	困難な状況においても粘り強く仕事を進める。	③迅速な作業	迅速な作業を行う。
	④部下の育成	部下の育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときは適切に指導する。	④粘り強さ	失敗や困難にめげずに仕事を進める。

3. 一般行政：都府県管轄機関

所長（6項目16着観点）		部長（6項目14着観点）		課長（6項目13着観点）	
倫理	1 国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、機関の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	倫理	1 国民全体の奉仕者として、担当分野の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	倫理	1 国民全体の奉仕者として、所管する業務の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
	①責任感 国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、機関の課題に責任を持って取り組む。		①責任感 国民全体の奉仕者として、担当分野の課題に責任を持って取り組む。		①責任感 国民全体の奉仕者として、所管する業務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。		②公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		②公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
構想	2 本府省等の方針に基づき、地域情勢を踏まえ、業務運営の基本的な方針を示す。	実施方針の立案	2 本府省等の方針に基づき、地域情勢を踏まえた実施方針を示す。	実施計画の立案	2 組織方針に基づき、地域の行政ニーズを踏まえた実施計画を立案する。
	①状況の構造的把握 複雑な因果関係、錯綜した利害関係など業務とそれを取り巻く状況の全体像を的確に把握する。		①状況の構造的把握 複雑な因果関係、錯綜した利害関係など業務とそれを取り巻く状況の全体像を的確に把握する。		①行政ニーズの把握 住民ニーズや事案における課題を的確に把握する。
	②業務方針の明示 本省、管区機関から示された方針を受け、住民ニーズも踏まえ業務運営の基本的な方針を示す。		②実施方針の明示 本省、管区機関から示された方針を受け、住民ニーズも踏まえ部としての実施方針を示す。		②計画の策定 部長の方針を受け、業務の実施計画を策定する。
判断	3 機関の責任者として、適切な判断を行う。	判断	3 担当分野の責任者として、適切な判断を行う。	判断	3 所管する事案について、適切な判断を行う。
	①最適な選択 採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。		①最適な選択 採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。		①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。		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。		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。
説明・調整	4 機関の業務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、対外的に機関を代表し、調整を行い、合意を形成する。	説明・調整	4 担当分野の業務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、所長を助け、関係者と調整を行い、合意を形成する。	説明・調整	4 所管する事案について適切な説明を行うとともに、関係者と調整を行い、合意を形成する。
	①信頼関係の構築 円滑な合意形成に資するよう、日頃から対外的な信頼関係を構築する。		①信頼関係の構築 円滑な合意形成に資するよう、日頃から対外的な信頼関係を構築する。		①信頼関係の構築 関係機関や関係団体等の関係者との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。		②折衝・調整 実施方針を実現できるよう関係者と折衝・調整を行う。		②折衝・調整 所管する事案について関係者と折衝・調整を行う。
業務運営	5 不断の業務見直しに率先して取り組む。	業務運営	5 コスト意識を持って効率的に業務を進める。	業務運営	5 コスト意識を持って効率的に業務を進める。
	①先見性 先方で起こり得る事態や自分が打つ手の及ぼす影響を予測して対策を想定するなど、先を読みながらものごとを進める。		①先見性 先方で起こり得る事態や自分が打つ手の及ぼす影響を予測して対策を想定するなど、先を読みながらものごとを進める。		①柔軟性 緊急時、見通しが変化した時などの状況に応じて、適切に対応する。
	②効率的な業務運営 業務の目的と求められる成果水準を踏まえ、時間や労力の面から効率的に業務を進める。		②効率的な業務運営 業務の目的と求められる成果水準を踏まえ、時間や労力の面から効率的に業務を進める。		②効率的な業務運営 業務の目的と求められる成果水準を踏まえ、時間や労力の面から効率的に業務を進める。
組織統率	6 組織統率を行い、成果を挙げる。	組織統率	6 業務の進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げる。	組織統率・人材育成	6 適切に業務を配分した上、進捗管理を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行う。
	①体制整備 業務が効率的に執行できるよう体制を整える。		①体制整備 業務が効率的に執行できるよう体制を整える。		①業務配分 課題の重要性や部下の役割・能力を踏まえて、組織の中で適切に業務を配分する。
	②統率 組織全体の一体性を確保するため、的確な指示を行う。		②進捗管理 業務の進捗状況の把握を行い、適切に指示を出し完遂に導く。		②進捗管理 情報の共有や部下の仕事の進捗状況の把握を行い、業務を完遂に導く。
	③進捗管理 業務の進捗状況の把握を行い、適切に指示を出し完遂に導く。			③能力開発 部下のコンディションに配慮するとともに、適切な指導を行い能力開発を促すなど、部下の力を引き出す。	

課長補佐（6項目13着眼点）		係長（5項目12着眼点）		係員（4項目12着眼点）	
倫理	1 国民全体の奉仕者として、担当業務の第一線において責任を持って課題に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	倫理	1 国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	倫理	1 国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
	①責任感 国民全体の奉仕者として、担当業務の第一線において責任を持って課題に取り組む。		①責任感 国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。		①責任感 国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。
	②公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		②公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		②公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
方策・計画の立案・実施、事務	2 組織や上司の方針に基づいて、具体的な方策・計画を立案し、又は事務事業を実施する。	課題対応	2 担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、課題に対応する。	知識・技術	2 業務に必要な知識・技術を習得する。
	①知識・情報収集 業務に関連する知識の習得・情報収集を幅広く行う。		①知識・情報収集 担当業務における専門的知識・技術の習得・情報収集を行う。		①情報の整理 情報や資料を分かりやすく分類・整理する。
	②事務事業の実施 事案における課題を的確に把握し、具体的な方策・計画の立案や事務事業の実施を行う。		②対応策の検討 担当する業務の課題に対して対応策を考える。		②知識習得 業務に必要な知識を身に付ける。
判断	3 自ら処理すべき事案について、適切な判断を行う。	協調性	3 上司・部下等と協力的な関係を構築する。	コミュニケーション	3 上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとる。
	①役割認識 自ら処理すべきこと、上司の判断にゆだねることの仕分けなど、自分の果たすべき役割を的確に押さえながら業務に取り組む。		①協調性 上司・部下や他部局等の担当者と協力的な関係を構築する。		①指示・指導の理解 上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。
	②適切な判断 担当する事案について適切な判断を行う。		②協調性 関係機関の担当者や関係者と連携して業務に取り組む。		②情報の伝達 情報を正確に伝達する。
説明・調整	4 担当する事案について論理的な説明を行うとともに、関係者と調整を行う。	説明	4 担当する事案について分かりやすい説明を行う。	コミュニケーション	③誠実な対応 相手に対し誠実な対応をする。
	①信頼関係の構築 他部局や他省庁の担当者と信頼関係を構築する。		①説明 ポイントを整理し、筋道を立てて分かりやすく説明する。		④上司への報告 問題が生じたときには速やかに上司に報告をする。
	②説明 論点やポイントを明確にすることにより、論理的で簡潔な説明をする。		②相手の話の理解 相手の意見・要望等を正しく理解して説明を行う。		
業務遂行	5 段取りや手順を整え、効率的に業務を進める。	業務遂行	5 計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行する。	業務遂行	4 意欲的に業務に取り組む。
	①段取り 業務の展開を見通し、前もって段取りや手順を整えて仕事を進める。		①計画性 最終期限を意識し、進捗状況を部下や同僚と共有しながら計画的に業務を進める。		①積極性 自分の仕事の範囲を限定することなく、未経験の業務に積極的に取り組む。
	②業務改善 作業の取捨選択や担当業務のやり方の見直しなど業務の改善に取り組む。		②正確性 ミスや抜け落ちを生じさせないよう担当業務全体のチェックを行う。		②正確性 ミスや抜け落ちが生じないよう作業のチェックを行う。
部下の育成・活用	6 部下の指導、育成及び活用を行う。	業務遂行	③粘り強さ 困難な状況においても粘り強く仕事を進める。	業務遂行	③迅速な作業 迅速な作業を行う。
	①作業の割り振り 部下の一人ずつの仕事の状況や負荷を的確に把握し、適切に作業を割り振る。		④部下の育成 部下の育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときは適切に指導する。		④粘り強さ 失敗や困難にめげずに仕事を進める。
	②部下の育成 部下の育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときは適切に指導する。				

4. 一般行政：その他の機関

所長（6項目15着眼点）			次長（6項目12着眼点）			課長（6項目15着眼点）		
倫理	1 国民全体の奉仕者として、機関の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		倫理	1 国民全体の奉仕者として、機関の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		倫理	1 国民全体の奉仕者として、所管する業務の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	
	①責任感	国民全体の奉仕者として、機関の課題に責任を持って取り組む。		①責任感	国民全体の奉仕者として、機関の課題に責任を持って取り組む。		①責任感	国民全体の奉仕者として、所管する業務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。		②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
執行方針の立案	2 本府省等の方針に基づき、的確な状況認識の下、業務の執行方針を示す。		執行方針の立案	2 本府省等の方針に基づき、的確な状況認識の下、所長を助け、業務の執行方針を示す。		事案対応	2 的確に状況を把握し、困難な事案に適切に対応する。	
	①状況の把握	業務とそれを取り巻く状況の全体像を的確に把握する。		①状況の把握	業務とそれを取り巻く状況の全体像を的確に把握する。		①状況の把握	業務に関連する状況を的確に把握する。
	②組織目標の浸透	管区機関等から示された方針に基づき、業務の執行方針を立て、部下に浸透させる。		②組織目標の浸透	管区機関等から示された方針に基づき、所長を助け、業務の執行方針を立て、部下に浸透させる。		②困難・特殊事案への対応	高いレベルの知識・技術や経験を基に、困難な事案や特殊事例にも対応する。
						③組織目標の徹底	業務の執行方針に基づいた業務の執行を課員に徹底させる。	
判断	3 機関の責任者として、適切な判断を行う。		判断	3 所長を助ける者として、適切な判断を行う。		判断	3 所管する業務の執行において、適切な判断を行う。	
	①公正な判断	事案に対し、法令等に基づき公正な判断を下す。		①公正な判断	事案に対し、所長を助け、法令等に基づき公正な判断を下す。		①適切な判断	担当する事案について適切な判断を行う。
	②最適な選択	採り得る選択肢の中から、現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。		②最適な選択	採り得る選択肢の中から、現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。		②最適な選択	採り得る選択肢の中から、現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。
	③リスク対応	緊急時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 機関の業務について適切な説明を行うとともに、対外的に機関を代表し、調整を行い、合意を形成する。		説明・調整	4 機関の業務について適切な説明を行うとともに、所長を助け、関係者と調整を行い、合意を形成する。		説明・調整	4 所管する業務の執行において適切な説明を行うとともに、関係者と調整を行い、合意を形成する。	
	①信頼関係の構築	円滑な業務執行が行えるよう、日頃から関係機関や関係団体の担当者、利害関係者と信頼関係を構築する。		①信頼関係の構築	円滑な業務執行が行えるよう、日頃から関係機関や関係団体の担当者、利害関係者と信頼関係を構築する。		①信頼関係の構築	関係機関・関係団体の担当者と信頼関係を構築する。
	②交渉・説明	組織を代表し対外的な説明・交渉を行う。		②交渉・説明	組織を代表し対外的な説明・交渉を行う。		②交渉・説明	担当業務について、対外的な交渉・説明を行う。
						③上部機関との連携	管区機関等の担当者や日頃から連絡をとり、必要な報告を適切に行う。	
業務運営	5 不断の業務見直しに率先して取り組む。		業務運営	5 コスト意識を持って効率的に業務を進める。		業務運営	5 コスト意識を持って効率的に業務を進める。	
	①先見性	先々で起こり得る事態や自分が打つ手の及ぼす影響を予測して対策を想定するなど、先を読みながらものごとを進める。		①先見性	先々で起こり得る事態や自分が打つ手の及ぼす影響を予測して対策を想定するなど、先を読みながらものごとを進める。		①柔軟性	問題やトラブルが起こった時などの状況に応じて柔軟に対応する。
	②効率的な業務運営	業務の目的と求められる成果水準を踏まえ、時間や労力の面から効率的に業務を進める。		②効率的な業務運営	業務の目的と求められる成果水準を踏まえ、時間や労力の面から効率的に業務を進める。		②効率的な業務運営	業務の目的と求められる成果水準を踏まえ、時間や労力の面から効率的に業務を進める。
	③業務見直し	機関全体の業務について、状況の変化に対応するため、大所高所から見直しに取り組む。						
組織統率	6 組織統率を行い、成果を挙げる。		組織統率	6 業務の進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げる。		組織統率・人材育成	6 業務の執行方針を徹底し、進捗管理を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行う。	
	①体制整備	業務が効率的に執行できるよう体制を整える。		①体制整備	業務執行が円滑に行われるよう職員を配置し、必要に応じ所轄を超えた応援態勢を組む。		①体制整備	ミスやトラブルが生じないように適切に職員を配置し、必要に応じ応援態勢を組む。
	②統率	組織全体の一体性を確保するため、的確な指示を行う。		②進捗管理	業務の進捗状況の把握を行い、適切に指示を出し完遂に導く。		②進捗管理	部下の仕事の進捗状況を把握し、適切な指示を行う。
	③進捗管理	業務の進捗状況の把握を行い、適切に指示を出し完遂に導く。				③能力開発	部下のコンディションに配慮するとともに、適切な指導を行い能力開発を促すなど、部下の力を引き出す。	

課長補佐（6項目12着眼点）			係長（5項目12着眼点）			係員（4項目12着眼点）		
倫理	1 国民全体の奉仕者として、担当業務の第一線において責任を持って課題に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		倫理	1 国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		倫理	1 国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	
	①責任感	国民全体の奉仕者として、担当業務の第一線において責任を持って課題に取り組む。		①責任感	国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。		①責任感	国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。
	②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
事案対応	2 十分な知識・技術及び経験に基づき、担当する事案に適切に対応する。		事案対応	2 担当業務についての知識・技術に基づき、事案に適切に対応する。		知識・技術	2 業務に必要な知識・技術を習得する。	
	①知識・情報収集	業務に関連する知識の習得・情報収集を幅広く行う。		①知識・情報収集	担当業務における知識・技術の向上・情報収集を行う。		①情報の整理	情報や資料を分かりやすく分類・整理する。
	②困難・特殊事案への対応	高いレベルの知識・技術や経験を基に、困難な事案や特殊事例にも対応する。		②適切な判断	適切な判断材料を収集し、合理的な判断を下す。		②知識習得	業務に必要な知識を身に付ける。
判断	3 自ら進めるべき業務の執行において、適切な判断を行う。		協調性	3 上司・部下等と協力的な関係を構築する。		コミュニケーション	3 上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとる。	
	①役割認識	自ら処理すべきこと、上司の判断にゆだねることの仕分けなど、自分の果たすべき役割を的確に押さえながら業務に取り組む。		①協調性	上司・部下や他部局等の担当者と協力的な関係を構築する。		①指示・指導の理解	上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。
	②適切な判断	担当する事案について適切な判断を行う。		②協働性	関係機関の担当者や関係者と連携して業務に取り組む。		②情報の伝達	情報を正確に伝達する。
説明・調整	4 担当する業務の執行において論理的な説明を行うとともに、関係者と調整を行う。		説明	4 担当する業務の執行において分かりやすい説明を行う。		コミュニケーション	③誠実な対応	
	①調整	関係機関等の担当者との調整を円滑に行う。		①外部説明	具体的に分かりやすく説明する。		④上司への報告	問題が生じたときには速やかに上司に報告をする。
	②協働性	関係機関・関係団体の関係者と連携して業務に取り組む。		②相手の話の理解	相手の意見・要望等を正しく理解して説明を行う。			
業務遂行	5 段取りや手順を整え、効率的に業務を進める。		業務遂行	5 計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行する。		業務遂行	4 意欲的に業務に取り組む。	
	①段取り	業務の展開を見通し、前もって段取りや手順を整えて仕事を進める。		①計画性	最終期限を意識し、進捗状況を部下や同僚と共有しながら計画的に業務を進める。		①積極性	自分の仕事の範囲を限定することなく、未経験の業務に積極的に取り組む。
	②業務改善	作業の取捨選択や担当業務のやり方の見直しなど業務の改善に取り組む。		②正確性	ミスや抜け落ちを生じさせないよう担当業務全体のチェックを行う。		②正確性	ミスや抜け落ちが生じないように作業のチェックを行う。
部下の育成・活用	6 部下の指導、育成及び活用を行う。		業務遂行	③粘り強さ		業務遂行	③迅速な作業	
	①作業の割り振り	部下の一人ずつの仕事の状況や負荷を的確に把握し、適切に作業を割り振る。		④部下の育成	困難な状況においても粘り強く仕事を進める。		④粘り強さ	失敗や困難にめげずに仕事を進める。
	②部下の育成	部下の育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときは適切に指導する。						

5. 研究：施設等機関等

総括研究官（6項目14着眼点）		部長（6項目14着眼点）		室長（6項目14着眼点）	
倫理	1 国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、研究部門の重要課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	倫理	1 国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、担当分野の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	倫理	1 国民全体の奉仕者として、所管する業務の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
	①責任感 国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、研究部門の重要課題に責任を持って取り組む。		①責任感 国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、担当分野の課題に責任を持って取り組む。		①責任感 国民全体の奉仕者として、所管する業務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。		②公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		②公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
構想	2 本府省等の方針及び行政ニーズを踏まえ、研究部門の業務運営の基本的な方針を示す。	構想	2 本府省等の方針及び行政ニーズを踏まえ、重点的に取り組むべき研究課題を示す。	企画・立案	2 組織方針に基づき、取り組むべき研究に関する企画・立案を行う。
	①行政ニーズの把握 行政ニーズや事案における課題を的確に把握する。		①行政ニーズの把握 行政ニーズや事案における課題を的確に把握する。		①ニーズの把握 業務に求められるニーズを的確に把握し、組織（部門）としての方針に反映させる。
	②基本方針の明示 本府省等から示された方針を受け、課題を踏まえ機関としての基本的な方針を示す。		②基本方針の明示 本府省等から示された方針を受け、課題を踏まえ研究課題の基本的な方針を示す。		②企画・立案 組織方針を基に研究に関する企画立案を行う。
知識・技術・統括・説明	3 高度な専門的知識・技術や豊富な経験に基づき、広範囲にわたる研究を統括し、合理的な分析・解釈及び論理的な説明を行う。	知識・技術・説明	3 高度な専門的知識・技術や豊富な経験に基づき、困難な研究に関し合理的な分析・解釈及び論理的な説明を行う。	知識・技術・説明	3 高度な専門的知識・技術及び経験に基づき、所管する研究に関し合理的な分析・解釈及び論理的な説明を行う。
	①高度な知識・技術 高度な専門的知識・技術や豊富な経験を有し、困難な研究事案や特殊事例にも対応する。		①高度な知識・技術 高度な専門的知識・技術や豊富な経験を有し、困難な研究事案や特殊事例にも対応する。		①高度な知識・技術 高度な専門的知識・技術及び経験を有し、所管する研究事案に対応する。
	②分析 広範囲にわたる研究を統括し、合理的な分析・解釈を行う。		②分析 困難な研究に関し合理的な分析・解釈を行う。		②分析 所管する研究に関し合理的な分析・解釈を行う。
	③説明 ポイントを明確にすることにより、論理的な説明を行う。		③説明 ポイントを明確にすることにより、論理的な説明を行う。		③説明 ポイントを明確にすることにより、論理的な説明を行う。
調整	4 対外的に研究部門を代表し、調整を行い、合意を形成する。	調整	4 円滑に業務が遂行できるよう関係者と調整を行い、合意を形成する。	調整	4 円滑に業務が遂行できるよう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。		①信頼関係の構築 関係機関・関係団体との信頼関係を構築する。		①信頼関係の構築 関係機関・関係団体との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。		②調整 円滑に業務が遂行できるよう関係者と調整を行う。		②調整 円滑に業務が遂行できるよう関係者と調整を行う。
業務運営	5 不断の業務見直しに率先して取り組む。	業務運営	5 コスト意識を持って効率的に業務を進める。	業務運営	5 コスト意識を持って効率的に業務を進める。
	①先見性 先々で起こり得る事態や自分が打つ手の及ぼす影響を予測して対策を想定するなど、先を読みながらものごとを進める。		①トラブル対応 問題やトラブルが起こった場合の早期対応を適切に行う。		①トラブル対応 問題やトラブルが起こった場合の早期対応を適切に行う。
	③効率的な業務運営 業務の目的と求められる成果水準を踏まえ、作業の取捨選択や担当業務のやり方の見直しなど業務の改善に取り組む。		②効率的な業務運営 業務の目的と求められる成果水準を踏まえ、時間や労力の面から効率的に業務を進める。		②効率的な業務運営 業務の目的と求められる成果水準を踏まえ、時間や労力の面から効率的に業務を進める。
組織統率	6 指導力を発揮し、研究部門の統率を行い、成果を挙げる。	組織統率・人材育成	6 組織の業務運営に関し、的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行う。	組織統率・人材育成	6 適切に業務を配分した上、進捗管理を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行う。
	①体制整備 部門全体の業務が効率的に執行できるよう体制を整える。		①業務配分 課題の重要性や部下の役割・能力を踏まえて、組織の中で適切に業務を配分する。		①業務配分 課題の重要性や部下の役割・能力を踏まえて、組織の中で適切に業務を配分する。
	②統率 部門全体の一体性を確保するため、適切な指示を行う。		②進捗管理 部下の業務の進捗管理をする。		②進捗管理 部下の業務の進捗管理をする。
	③進捗管理 部門全体の業務の進捗状況の把握を行い、適切に指示を出し完遂に導く。		③能力開発 適切な指導を行い能力開発を促す。		③能力開発 適切な指導を行い能力開発を促す。

主任研究官 (6項目13着眼点)		研究官 (5項目11着眼点)		研究補助員 (4項目9着眼点)	
倫理	1 国民全体の奉仕者として、責任を持って課題に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	倫理	1 国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	倫理	1 国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
	①責任感 国民全体の奉仕者として、責任を持って課題に取り組む。		①責任感 国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。		①責任感 国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。
	②公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		②公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		②公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
方策・計画の実立案、研究	2 組織や上司の方針に基づいて、具体的な方策・計画を立案するとともに、自ら業務の中核を担う。	知識・技術、情報収集	2 担当業務に必要な専門的知識・技術を習得するとともに、業務に関する情報を収集・整理する。	知識・技術、情報収集	2 業務に必要な知識・技術を習得するとともに、業務に関する情報を収集・整理する。
	①方策・計画の立案 組織や上司の方針に基づいて、具体的な方策・計画を立案する。		①知識・技術の向上 自助努力により知識や技術を向上させ、業務上発揮する。		①知識・技術の向上 業務を通じ、知識・技術を向上させる。
	②研究の実施 研究計画に基づき、中心となって研究を実施する。		②情報収集 業務に関する情報を収集・整理する。		②情報収集 業務に関する情報を収集・整理する。
知識・技術・説明	3 専門的知識・技術に基づき、担当する研究に関し合理的な分析・解釈及び論理的な説明を行う。	解釈・説明	3 情報及びデータを合理的に分析・解釈するとともに、分かりやすい説明を行う。	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知識・技術 専門的知識・技術を有し、担当する研究を行う。		①データの解釈 情報やデータを合理的に分析・解釈する。		①指示・指導の理解 上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。
	②分析 担当する研究に関し合理的な分析・解釈を行う。		②説明 ポイントを整理し、筋道を立てて分かりやすく説明する。		②情報の伝達 情報を正確に伝達する。
	③説明 ポイントを明確にすることにより、論理的な説明を行う。				
調整	4 円滑に業務が遂行できるよう関係者と調整を行う。	協調性	4 上司・部下等と協力的な関係を構築する。		
	①円滑な調整 関係機関・部署との調整を円滑に行う。		①部内のコミュニケーション 上司・部下や関係部署と円滑なコミュニケーションを行う。		
	②関係者との連携 関係者・関係団体との関係を構築し、連携して業務に取り組む。		②関係者との連携 関係者・関係団体との関係を構築し、連携して業務に取り組む。		
業務遂行	5 段取りや手順を整え、効率的に業務を進める。	業務遂行	5 計画的に業務を進め、確実に業務を遂行する。	業務遂行	4 意欲的に業務に取り組む。
	①段取り 業務の展開を見通し、前もって段取りや手順を整えて仕事を進める。		①計画性 最終期限を意識して計画的に業務を進める。		①積極性 自分の仕事の範囲を限定することなく、未経験の業務に積極的に取り組む。
	②効率的な業務運営 業務の目的と求められる成果水準を踏まえ、時間や労力の面から効率的に業務を進める。		②正確性 ミスを生じさせないよう担当業務全体をチェックする。		②粘り強さ 失敗や困難にめげずに仕事を進める。
	6 部下等の指導を行う。		③粘り強さ 粘り強く仕事を進める。		③正確さ 正確に業務を行う。
部下等の指導	①業務配分 職員の配置・作業の割り振りを行う。				
	②指導・育成 部下等を指導・育成する。				

6. 研修・教育：施設等機関等

部長（6項目15着眼点）			教授（6項目15着眼点）		
倫理	1 国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、担当分野の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		倫理	1 国民全体の奉仕者として、所管する業務の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	
	①責任感	国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、担当分野の課題に責任を持って取り組む。		①責任感	国民全体の奉仕者として、所管する業務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。		②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
講義・指導、企画・立案	2 担当科目の講義・指導に必要な知識・技術及び豊富な経験に基づき、講義計画を立案し、適切に講義・指導を行うとともに、本府省等の方針及び業務に対するニーズを踏まえ、研修・教育カリキュラムを編成する。		講義・指導、企画・立案	2 担当科目の講義・指導に必要な知識・技術及び経験に基づき、講義計画を立案し、適切に講義・指導を行うとともに、研修・教育カリキュラムを立案する。	
	①知識・情報収集	業務に関連する知識の習得・情報収集を幅広く行う。		①知識・情報収集	業務に関連する知識の習得・情報収集を幅広く行う。
	②講義・指導	知識・技術及び豊富な経験に基づき講義計画を立案し、適切に講義・指導を行う。		②講義計画の策定	知識・技術及び経験に基づき担当科目にかかる講義計画を適切に策定する。
	③ニーズの反映	業務に求められるニーズを的確に把握し、組織（部門）としての方針に反映させる。		③講義・指導の実施	受講者が知識・技術を習得できるよう、適切に講義・指導を行う。
	④企画・立案	部門全体の研修・教育カリキュラムを適切に策定する。		④企画・立案	研修・教育カリキュラムを適切に策定する。
判断	3 担当分野の責任者として、適切な判断を行う。		判断	3 所管する事案について、適切な判断を行う。	
	①最適な選択	採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。		①最適な選択	採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。
	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。		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。
調整	4 円滑に業務が遂行できるよう関係者と調整を行い、合意を形成する。		調整	4 円滑に業務が遂行できるよう関係者と調整を行う。	
	①信頼関係の構築	関係機関・関係団体との信頼関係を構築する。		①部内のコミュニケーション	上司・部下や関係部署と円滑なコミュニケーションを行う。
	②折衝・調整	円滑に業務が遂行できるよう関係者と折衝・調整を行う。		②信頼関係	受講者をよく掌握し、信頼関係を構築する。
			③調整	円滑に業務が遂行できるよう関係者と調整を行う。	
業務運営	5 コスト意識を持って効率的に業務を進める。		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トラブル対応	問題やトラブルが起こった場合の早期対応を適切に行う。		①トラブル対応	問題やトラブルが起こった場合の早期対応を適切に行う。
	②効率的な業務運営	業務の目的と求められる成果水準を踏まえ、時間や労力の面から効率的に業務を進める。		②効率的な業務運営	業務の目的と求められる成果水準を踏まえ、時間や労力の面から効率的に業務を進める。
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。		部下の育成・活用	6 部下の指導、育成及び活用を行う。	
	①体制整備	円滑に業務遂行ができるよう体制を整える。		①作業の割り振り	部下の一人ずつの仕事の状況や負荷を的確に把握し、適切に作業を割り振る。
	②進捗管理	部下の業務の進捗管理をする。		②部下の育成	部下の育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときは適切に指導する。
	③能力開発	適切な指導を行い能力開発を促す。			

教官（4項目9着眼点）			教育補助員（4項目8着眼点）		
倫理	1 国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		倫理	1 国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	
	①責任感	国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。		①責任感	国民全体の奉仕者として、担当業務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。		②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
講義・指導	2 担当科目の講義・指導に必要な知識・技術に基づき、講義計画を立案し、適切に講義・指導を行う。		講義・指導	2 担当業務に必要な知識・技術を習得し、教官を助け、適切に講義・指導を行う。	
	①知識・技術の向上	担当科目にかかる知識や技術を向上させる。		①知識・技術の向上	担当科目にかかる知識や技術を習得する。
	②講義計画の策定	知識・技術に基づき担当科目にかかる講義計画を適切に策定する。		②講義・指導の実施	教官を助け、受講者が知識・技術を習得できるよう、適切に講義・指導を行う。
	③講義・指導の実施	受講者が知識・技術を習得できるよう、適切に講義・指導を行う。			
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。		コミュニケーション	3 上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとる。	
	①協調性	上司・部下や他部局等の担当者と協力的な関係を構築する。		①指示・指導の理解	上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。
	②説明	ポイントを整理し、筋道を立てて分かりやすく説明する。		②情報の伝達	情報を正確に伝達する。
業務遂行	4 段取りや手順を整え、効率的に業務を進める。		業務遂行	4 意欲的に業務に取り組む。	
	①効率的な業務運営	効率的に業務を進める。		①積極性	自分の仕事の範囲を限定することなく、未経験の業務に積極的に取り組む。
	②段取り	業務の展開を見通し、前もって段取りや手順を整えて仕事を進める。		②粘り強さ	失敗や困難にめげずに仕事を進める。

7. 医療：行政機関（矯正収容施設を除く）

部長（6項目13着眼点）			課長（5項目11着眼点）		
倫理	1 医師としての責任を自覚しつつ、高い倫理感を有し、部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、国民全体の奉仕者として、公正に職務を遂行する。		倫理	1 医師としての責任を自覚しつつ、所管する業務の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、国民全体の奉仕者として、公正に職務を遂行する。	
	①責任感	医師としての責任を自覚しつつ、高い倫理感を有し、部の課題に責任を持って取り組む。		①責任感	医師としての責任を自覚しつつ、所管する業務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、国民全体の奉仕者として、公正に職務を遂行する。		②公正性	服務規律を遵守し、国民全体の奉仕者として、公正に職務を遂行する。
構想	2 本省等の方針に基づき、業務に対するニーズを踏まえ、業務運営の方針を示す。				
	①行政ニーズの把握	行政ニーズや事案における課題を的確に把握する。			
	②基本方針の明示	本省等から示された方針を受け、課題を踏まえ機関としての基本的な方針を示す。			
知識・技術・診療	3 高度な医学的知識・技術及び豊富な経験に基づき、困難な症例について、適切な診療を行う。		知識・技術・診療	2 高度な医学的知識・技術及び経験に基づき、困難な症例について、適切な診療を行う。	
	①的確な診断	高度な医学的知識・技術及び豊富な経験に基づき、困難な症例についての的確な診断を行う。		①的確な診断	高度な医学的知識・技術及び経験に基づき、困難な症例についての的確な診断を行う。
	②適切な診療	困難な症例について、診断結果に基づき適切な治療を行う。		②適切な治療	困難な症例について、診断結果に基づき適切な治療を行う。
判断	4 部の責任者として、適切な判断を行う。		判断	3 所管する事案について、適切な判断を行う。	
	①最適な選択	採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。		①最適な選択	採り得る戦略・選択肢の中から、進むべき方向性や現在の状況を踏まえ最適な選択を行う。
	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。		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。
調整	5 円滑に診療業務を遂行できるよう関係者と調整を行い、合意を形成する。		調整	4 円滑に診療業務を遂行できるよう関係者と調整を行い、合意を形成する。	
	①信頼関係の構築	関係する組織の担当者と信頼関係を構築する。		①信頼関係の構築	関係する組織の担当者と信頼関係を構築する。
	②調整	円滑な診療が行えるよう関係者と調整を行う。		②調整	円滑な診療が行えるよう関係者と調整を行う。
組織統率	6 医療業務の運営に関し、的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行う。		組織統率・人材育成	5 適切に業務を配分した上、業務の実施状況を管理し、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行う。	
	①体制整備	部全体の業務が効率的に執行できるよう体制を整える。		①業務配分	課題の重要性や部下の役割・能力を踏まえて、組織の中で適切に業務を配分する。
	③進捗管理	部の業務の進捗状況の把握を行い、適切に指示を出し完遂に導く。		②進捗管理	部下の業務の進捗管理をする。
	③能力開発	適切な指導を行い能力開発を促す。		③能力開発	適切な指導を行い能力開発を促す。

医長（5項目11着眼点）			医師（5項目10着眼点）		
倫理	1 医師としての責任を自覚しつつ業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、国民全体の奉仕者として、公正に職務を遂行する。		倫理	1 医師としての責任を自覚しつつ業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、国民全体の奉仕者として、公正に職務を遂行する。	
	①責任感	医師としての責任を自覚しつつ業務に取り組む。		①責任感	医師としての責任を自覚しつつ業務に取り組む。
	②公正性	服務規律を遵守し、国民全体の奉仕者として、公正に職務を遂行する。		②公正性	服務規律を遵守し、国民全体の奉仕者として、公正に職務を遂行する。
知識・技術・診療	2 医学的知識・技術及び経験に基づき、困難な症例について、適切な診療を行う。		知識・技術・診療	2 医学的知識・技術に基づき、適切な診療を行う。	
	①適切な診断	医学的知識・技術及び経験に基づき、困難な症例について、適切な診断を行う。		①適切な診断	医学的知識・技術に基づき、適切な診断を行う。
	②適切な治療	困難な症例について、診断結果に基づき適切な治療を行う。		②適切な治療	診断結果に基づき適切な治療を行う。
	③知識・技術の向上	自助努力により知識や技術を向上させ、業務上発揮する。		③知識・技術の向上	自助努力により知識や技術を向上させ、業務上発揮する。
信頼関係の構築	3 上司・部下・関係部署等との信頼関係を構築する。		協調性	3 上司・同僚等と協力的な関係を構築する。	
	①協調性	上司・部下や他部局等の担当者と協力的な関係を構築する。		①協調性	上司・部下や他部局等の担当者と協力的な関係を構築する。
	②説明	ポイントを整理し、筋道を立てて分かりやすく説明する。		②説明	ポイントを整理し、筋道を立てて分かりやすく説明する。
				③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。
患者等への説明・指導	4 患者やその家族等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとり、分かりやすい説明・指導を行う。		患者等への説明・指導	4 患者やその家族等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとり、分かりやすい説明・指導を行う。	
	①役割認識	患者やその家族と円滑なコミュニケーションを行う。		①役割認識	患者やその家族と円滑なコミュニケーションを行う。
	②説明・指導	説明する相手方に対応した理解しやすい説明・指導を適切に行う。		②説明・指導	説明する相手方に対応した理解しやすい説明・指導を適切に行う。
部下の育成・活用	5 部下の指導、育成及び活用を行う。				
	①業務配分	部下の配置、作業の割り振りを行う。			
	②部下の育成	部下の育成のため、的確な指示やアドバイスを与え、問題があるときは適切に指導する。			

8. 技能・労務：行政機関

職長（4項目11着眼点）			係員（4項目10着眼点）		
倫理	1 国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		倫理	1 国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	
	①責任感	国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。		①責任感	国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組む。
	②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		②公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
知識・技能・業務遂行	2 担当業務についての知識・技能及び経験に基づき、的確に業務を遂行する。		知識・技能	2 業務に必要な知識・技能を習得する。	
	①高度な知識・技能	高いレベルの知識・技能や経験を有し、困難な事案や特殊事例にも対応する。		①知識・技能の向上	業務を通じ、知識・技能を向上させる。
	②課題把握	課題を的確に把握し、業務上の判断に反映する。		②情報収集	業務に関係する情報を収集・整理する。
協調性	3 部下等と協力的な関係を構築する。		コミュニケーション	3 上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとる。	
	①円滑な調整	部下や関係者と円滑なコミュニケーションを行う。		①指示・指導の理解	上司や周囲の指示・指導を正しく理解する。
	②誠実な対応	相手に対し誠実な対応をする。		②誠実な対応	相手に対し誠実な対応をする。
業務管理	4 適切に作業の割り振りを行い、効率的に業務を進めるとともに、部下等に対する指導又は関係者との適切な連絡調整を行う。		業務遂行	4 意欲的に業務に取り組む。	
	①段取り	業務の展開を見通し、前もって段取りや手順を整えて仕事を進める。		①正確さ	正確に業務を行う。
	②業務改善	効率的な業務執行を行う。		②迅速さ	迅速に業務を行う。
	③正確・迅速	正確・迅速に業務を行う。		③期限遵守	指示され又は定められた期限を遵守する。
	④業務配分	職員等の配置・作業の割り振りを行う。		④積極性	自分の仕事の範囲に限定することなく、未経験の業務に積極的に取り組む。
	⑤指導・育成	部下を指導・育成する。			

国家公務員法（抄）

（人事管理の原則）【新設】

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、職員の採用年次及び合格した採用試験の種類にとらわれてはならず、第五十八条第三項に規定する場合を除くほか、人事評価に基づいて適切に行われなければならない。

※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。（国家公務員法第18条の2において定義【新設】）

（任免の根本基準）【下線部一部改正】

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。

（定義）【新設】

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。
- 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) 【新設】

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、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 前三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 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。
- 4 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。
- 5 任命権者は、採用昇任等基本方針に沿って、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) 【新設】

第五十八条 職員の昇任及び転任は、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。

(人事評価の基本基準) 【新設】

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) 【新設】

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。

(本人の意に反する降任及び免職の場合) 【下線部一部改正】

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に照らして、勤務実績がよくない場合
- 二～四 (略)

※ 上記の新設及び改正は、国家公務員法等の一部を改正する法律（平成 19 年法律第 108 号）によるもの（平成 21 年 4 月 1 日施行）

国家公務員制度改革基本法（平成20年法律第68号）（抄）

（基本理念）

第二条 国家公務員制度改革は、次に掲げる事項を基本として行われるものとする。

一～四（略）

五 国民全体の奉仕者としての職業倫理を確立するとともに、能力及び実績に基づく適正な評価を行うこと。

六～七（略）

（多様な人材の登用等）

第六条（略）

2 政府は、職員の職務能力の向上を図るため、研修その他の能力開発によって得られた成果を人事評価に確実に反映させるとともに、自発的な能力開発を支援するための措置を講ずるものとする。

3～5（略）

（職員の倫理の確立及び信賞必罰の徹底）

第九条 政府は、職員の倫理の確立及び信賞必罰の徹底のため、次に掲げる措置を講ずるものとする。

一 人事評価について、次に定めるところにより行うものとすること。

イ 国民の立場に立ち職務を遂行する態度その他の職業倫理を評価の基準として定めること。

ロ 業績評価に係る目標の設定は、所属する組織の目標を踏まえて行わなければならないものとすること。

ハ 職員に対する評価結果の開示その他の職員の職務に対する主体的な取組を促すための措置を講ずること。

二～三（略）

（能力及び実績に応じた処遇の徹底等）

第十条 政府は、職員が意欲と誇りを持って働くことを可能とするため、次に掲げる措置を講ずるものとする。

一 各部局において業務の簡素化のための計画を策定するとともに、職員の超過勤務の状況を管理者の人事評価に反映させるための措置を講ずること。

二～三（略）

標準的な官職を定める政令（平成21年政令第30号）
・標準職務遂行能力の概要

1 政令の内容

国家公務員法等の一部を改正する法律（平成19年法律第108号）による改正後の国家公務員法第34条第2項に基づき、職制上の段階^{*1}及び職務の種類^{*2}に応じ、標準的な官職を定めたもの。施行期日は平成21年4月1日。

※1 職制上の段階

系統的に編制された国の行政機関全体の中で、組織における指揮監督の系統や序列等の階層秩序を表すもの。

※2 職務の種類

実際に職務を遂行する上で求められる能力の異同にかんがみ、一般行政、研究、医療、技能・労務、船舶運航、特許、検疫、航空交通管制等の30種類に区分。

【参考：一般行政の職務の種類、本省内部部局等の例】

職制上の段階	A省	B省	C省		標準的な官職 (政令で規定)
①	事務次官、A審議官…	事務次官…	事務次官、C審議官…	→	事務次官
②	局長、政策統括官…	官房長、局長…	官房長、局長…	→	局長
③	部長、審議官…	審議官…	次長…	→	部長
④	課長、参事官…	課長、管理官…	課長、参事官…	→	課長
⑤	室長、企画官…	調査官…	室長…	→	室長
⑥	課長補佐、専門官…	上席〇〇官…	課長補佐、室長補佐…	→	課長補佐
⑦	係長、専門職…	〇〇官…	係長、主査…	→	係長
⑧	係員	係員	係員	→	係員

2 標準職務遂行能力の内容

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たもの。職員の任用に当たっては、任用しようとする官職に必要な標準職務遂行能力及び当該官職についての適性を有するかどうかを人事評価に基づいて判断。

【一般行政の職務の種類、本省内部部局等の課長の標準職務遂行能力の例】

＜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ことができる。

＜構想＞

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ことができる。

＜判断＞

課の責任者として、適切な判断を行うことができる。

＜説明・調整＞

所管行政に関し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、合意を形成することができる。

＜業務運営＞

コスト意識を持って効率的に業務を進めることができる。

＜組織統率・人材育成＞

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・育成を行うことができる。

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、内閣府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、内閣府令で定めるところにより、当該被評価者へ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。

(能力評価の手続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続について準用する。

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（第十四条において準用する場合をそれぞれ含む。）並びに第十二条及び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（昭和三十二年法律第二十号）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（昭和三十二年法律第二十六号）に基づく大学の大学院の課程（同法第四百四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、法第七十三条の規定に基づき、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、内閣府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、内閣府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。

(内閣府令への委任)

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、内閣府令で定める。

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。

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府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、事務上の誤りがあった場合を除き、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。

人事評価の基準、方法等について**(平成21年3月6日付総務省人事・恩給局長通知)**

国家公務員法等の一部を改正する法律（平成19年法律第108号）の施行に伴い、国家公務員制度改革基本法（平成20年法律第68号）も踏まえ、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。）及び人事評価の基準、方法等に関する内閣府令（平成21年内閣府令第3号。以下「府令」という。）が平成21年3月6日に公布され、同年4月1日から施行されることとなった。今後、人事評価の基準、方法等については、政令及び府令並びにこれらの規定に基づく人事評価実施規程の定めるところによることとなった。ついては、下記事項に留意のうえ、その適正な運用を図らねたい。

記

第1 勤務成績の評定の手続及び記録に関する政令等の廃止

勤務成績の評定の手続及び記録に関する政令（昭和41年政令第13号）及び勤務成績の評定の手続及び記録に関する内閣府令（昭和41年総理府令第4号）が廃止されたこと。

第2 人事評価実施規程の制定又は変更に関する事項

- 1 人事評価実施規程を制定又は変更した場合には、職員への周知・徹底に努めること。
- 2 人事評価実施規程の制定に係る内閣総理大臣との協議については制定案及び理由を添付して、同実施規程の変更に係る内閣総理大臣との協議については変更案及び理由並びに新規規程案を添付して、同実施規程の軽微な変更に係る内閣総理大臣に対する報告については変更内容及び理由並びに新規規程を添付して行うこと。

第3 能力評価の評価項目等に関する事項

能力評価の評価項目及び当該評価項目に係る行動（以下「評価項目及び行動」という。）を定めるに当たっては、任命権者が職員について、当該職員の官職が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を有するかどうかを判断できるものとする。また、個々の評価項目及び行動については、その評価に資するよう、具体的な行動類型を着眼点として設けること。

第4 評価者等の指定に関する事項

- 1 評価者の指定については、室長級以上の者を基本とするが、職場の実態等により室長級以上の者とすることが困難である場合には、例えば、課長補佐級の者とすることも考えられること。
- 2 調整者を指定しないことができる合理的な理由がある場合とは、例えば、調整の対象となる被評価者の数が極めて限られる場合等をいうものであること。
- 3 補助者の指定に当たっては以下の点に留意すること。
 - (1) 補助者の役割は、職員の職務遂行状況についての評価者又は調整者に対する情報提供や目標設定の補助等を行うものであること。
 - (2) 補助者は、果たすべき役割の確定を行う面談、又は、指導及び助言を行う面談を主催することができないこと。また、指導及び助言を行う面談において、評価結果の開示を行う場合には、当該開示の際に同席できないこと。
 - (3) 補助者は、評価者又は調整者に代わって、評価又は調整を行うことができないこと。

第5 果たすべき役割の確定に関する事項

- 1 目標を定めるに当たっては、所属する組織の目標を踏まえて行わなければならないことや、超過勤務の縮減などの業務をより効率的に行う観点等に留意すること。
- 2 果たすべき役割の確定に当たっては、具体的な目標を定めることが望ましいが、あらかじめ具体的な目標を定めることが困難な場合には、評価期間における職務遂行に当たっての重点事項や特に留意すべき事項等を明確にするよう努めること。
- 3 果たすべき役割の確定に当たっては、評価者は、面談において被評価者と十分に認識を共有するよう努めること。
- 4 評価者による指導及び助言を行う面談と同時に、次期に係る果たすべき役割を確定する面談を行うことは差し支えないこと。

第6 評価に関する事項

- 1 評価者は、評価を行うに当たっては、個別評語及び全体評語を付すほか、被評価者の人材育成等の観点から、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可能な限り記載するよう努めること。
- 2 業績評価を行うに当たっては、被評価者の目標のほか、必要に応じ、目標以外に取り組んだ事項や突発事態への対応、又は研修等についても、その達成状況や取組状況等を勘案することはもとより、目標の達成状況等が被評価者に起因しない事由により影響を受けている場合には、その事由を適切に勘案するなど、職務遂行の過程も考慮に入れ総合的に評価を行うこと。

第7 評価結果の開示に関する事項

国家公務員法により任用・給与などは、原則、人事評価に基づき行われることとされ、評価結果の開示については、府令第3条の規定により、原則として、最低限全体評語を含むものとして開示する必要があることとされた。評価結果の開示が職員の主体的な取組を促すための措置であることも踏まえ、人事評価実施規程において、適切な開示範囲を定めること。

第8 特別評価に関する事項

特別評価における全体評語を付した理由その他参考となるべき事項の記載に当たっては、特別評価の結果が条件付採用期間中又は条件付昇任期間中の職員を正式のものとするか否かについての判断に用いられることを踏まえ、その判断に資すると考えられる事項を可能な限り記載するよう努めること。

第9 職員の異動又は併任への対応に関する事項

- 1 職員が評価期間の途中で異動した場合には、当該職員の異動前における評価期間中の職務遂行状況や業務の達成状況等を異動先へ申し送る等適切に引継ぐ手段を講じるほか、異動先において面談を行い、当該職員の業績評価に係る評価期間において当該職員が果たすべき役割を明らかにするよう努めること。
- 2 職員が併任の場合には、当該職員の併任先から本務へ職務遂行状況や業務の達成状況等を伝達する等適切な情報を伝える手段を講じるよう努めること。
- 3 併任の職員に対する能力評価については、当該職員の本務の官職が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を有するかどうかを判断できるものとする必要があることから、当該職員の本務の官職に係る評価項目及び行動に照らして行うこと。

第10 文教研修施設、留学先の大学等において研修中の職員に対する評価

- 1 政令第19条第2号又は第3号に規定する職員に該当するか否かは、当該職員が受けている研修の期間、実施時期、実施機関、内容等を総合的に勘案して個別具体的に判断し、適切な運用を図ること。
- 2 政令第19条第2号及び第3号に規定する職員について、評価を行うに当たっては、大学等の試験結果、取得単位数、出席状況等を総合的に勘案すること。

第1 1 苦情への対応に関する事項

- 1 実施権者は、職員が苦情の申出をしたことにより一切の不利益な取扱いを受けないよう留意すること。
- 2 苦情への対応に関係する者は、直接対応する者のみならず、事実確認を求められた者も含め、苦情の申出があった事実及び当該苦情の内容等について、その秘密の保持に留意すること。
- 3 人事評価制度一般に関する苦情の申出があった場合には、所轄庁の長は、当該苦情の申出をした職員が特定されないように配慮の上、前記1及び2の留意事項を踏まえつつ、適宜制度官庁に対して当該苦情の内容を報告すること。

第1 2 休職中の職員その他人事管理上配慮の必要な職員に対する人事評価の実施に関する事項

- 1 評価期間の全期間にわたり休職している職員については、職務に従事していないため、人事評価を実施することができないこと、また、評価期間の一部を休職している職員については、職務に従事している期間について人事評価を実施すること。
- 2 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する人事評価の実施については、当該職員に係る健康管理医等の助言等を踏まえ、当該職員の状態に応じ適切に対応すること。

第1 3 その他人事評価制度の運用上留意すべき事項

- 1 人事評価制度の円滑かつ適切な運用のためには、評価者の評価能力を高めるための評価者訓練等が重要であり、その機会の確保等に努めること。
- 2 人事評価の運用状況を適切に把握し、その運用について必要な改善に努めること。

以上

採用昇任等基本方針（平成21年3月閣議決定）の概要

能力・実績に基づく人事管理の徹底を図るための国家公務員法の一部改正に伴い、改正後の同法第54条に基づき定められる職員の採用、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（閣議決定）。
各任命権者は、本基本方針に沿って職員の任用を行わなければならない。

1 採用、昇任等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

- ・ 職員に求められる能力や資質
職員に基本的に求められるものとして、企画立案能力や専門家としての能力等の業務遂行能力のみならず、高い気概、使命感、倫理感を明記。
- ・ 能力・実績主義の人事管理の徹底
「能力のある者が登用され、成果を挙げた者が報われるとともに、勤務実績がよくない場合には適切に降給、降任又は免職の措置を行う」という能力・実績主義の基本的な指針を徹底。

2 採用に関する指針

- ・ 試験採用：試験合格者の面接において意欲、倫理感、将来性等を把握。女性の採用の拡大。
- ・ 選考採用：採用手続における公開性・平等性の確保のため公募を原則とする。

3 昇任及び転任に関する指針☆ 職員の採用年次及び採用試験の種類にとらわれない人事管理

⇒ 新たに導入された人事評価に基づき、職員が実際に発揮した能力・実績を前提とした適材適所の人事運用を徹底。

…標準的な昇任年数の設定、同期横並び昇任、採用試験にとらわれた固定的な人員配置等は×

(1) 昇任に関する指針

- ・ 十分な能力を継続して発揮し、昇任先の官職の適性を十分に有することを確認。
- ・ 極めて優れた能力を有する者は、これまでの慣行にとらわれず、より早期に昇任させる。
- ・ 特に必要と認める場合は、2段階以上上位の官職に昇任させる運用も考慮。

(2) 転任に関する指針

- ・ 多様な勤務経験付与、同一官職在職期間の長期化に伴う弊害の防止等を勘案。

(3) 本省課長以上に係る厳格な運用

- ・ 本府省の課長以上に昇任させる場合は、その職員の標準職務遂行能力を更に厳格に判断。

4 その他

(1) 人事交流の推進

- ・ 人事評価に基づき、将来の行政の中核的要員と見込まれる職員に他省との2回以上の交流経験を付与する等の府省間人事交流の推進
- ・ 地方公共団体や民間との間の人事交流の推進

(2) 職員の能力開発の推進：研修機会の付与、自発的な能力開発に取り組みやすい環境づくり

(3) 勤務成績不良時の措置：適切な指導・助言等を前提に、降給、降任又は免職の厳正な実施

(4) 政府全体の適切な運用確保等：内閣総理大臣による制度の運用状況の把握、公表等

人事評価制度及び評価結果の活用の基本的枠組み

人事評価制度の基本的枠組み

評価の方法

能力評価

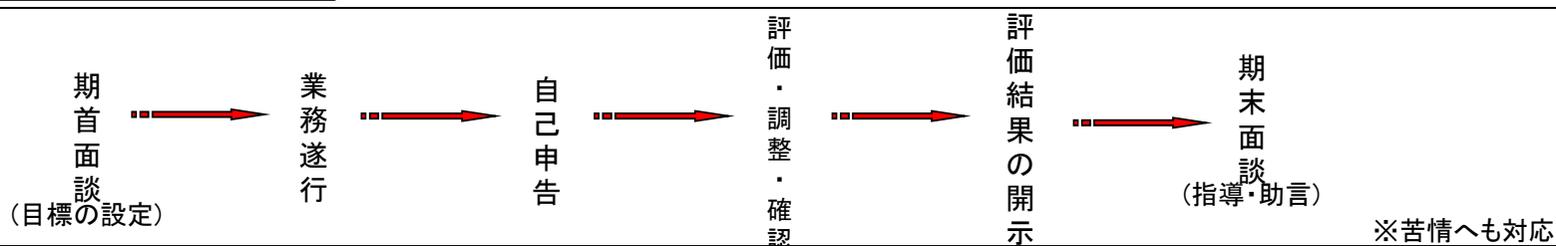
評価期間(10月～9月)において職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力を評価

業績評価

評価期間(10月～3月・4月～9月)において職員がその職務を遂行するに当たり挙げた業績を評価

※原則として5段階(S、A、B(中位)、C、D)で評価

評価の流れ(基本)



評価結果の活用の基本的枠組み

昇任

昇任日以前2年(本省課長級以上ポストへの昇任の場合は前3年)の能力評価及び直近(本省部長級以上ポストへの昇任の場合については、施行3年後からは前3年)の業績評価を活用

昇格(昇任を伴わない場合)

昇格日以前2年の能力評価及び業績評価を活用

昇給

昇給日(1月1日)以前における直近の能力評価及び直近の連続する2回の業績評価を活用

免職・降任・降格・降号

能力評価又は業績評価の全体評価が最下位となった場合を処分の契機として活用

勤勉手当

基準日(6月1日・12月1日)以前における直近の業績評価を活用

人材育成

能力評価の項目、評価結果を研修の開発・実施、職員の自発的能力開発に活用

上記に基づく活用の開始時期

本府省の職員は人事評価の実施に合わせて、本府省以外の職員は原則として本府省の職員の1年後から評価結果を活用
なお、評価結果の活用を円滑に行うことが可能である場合には、本府省以外の職員についても人事評価の実施に合わせて評価結果を活用可能

理解度チェックシート

内容

理解度チェックシートは、「人事評価マニュアル」の内容の理解度を確認するための資料です。理解度チェックシートの各設問を解くことで、あなたが人事評価制度をどの程度理解しているかをチェックできるとともに、もし分からない問題・誤解していた内容があった場合には、問ごとの解説や人事評価マニュアルの該当ページが記載してありますので、参照することでより理解を深めていただくことができます。

目次

《人事評価制度の概要》	123
問1 人事評価制度を導入した意義・目的は何でしょう。	
問2 人事評価のうち、毎年実施される定期評価ではどのような評価が行われるでしょう。	
《能力評価》	124
問3 能力評価の評価期間は、何月から始まるのでしょうか。	
問4 能力評価では、どのような職員の能力を対象に評価するのでしょうか。	
問5 着眼点は、以下の人事評価記録書の場合、どの部分になるか選択肢から適切なものを選びましょう。	
問6 能力評価の評価項目及び行動をあらかじめ明示している理由は何でしょう。	
問7 能力評価が年1回行われる理由は何でしょう。	
《業績評価》	127
問8 業績評価の評価期間は、何月から始まるのでしょうか。	
問9 業績評価が年2回行われる理由は何でしょう。	
問10 業績評価において目標を設定する趣旨は何でしょう。	
問11 目標設定に際し、評価者が留意しなければならないことは何でしょう。	
問12 業績評価において、困難と思われる目標（◎）を設定する場合の考え方として正しいものはどれでしょう。	
問13 業績評価において、重要度が低い目標（△）を設定する場合の考え方として正しいものはどれでしょう。	
《評価期間中の心掛け》	130
問14 評価期間中の業務遂行において、被評価者が心掛けることは何でしょう。	
問15 評価期間中の業務遂行において、評価者が心掛けることは何でしょう。	
《評価に際する留意点》	131
問16 個別評語と全体評語との関係のうち、正しいものはどれでしょう。	
問17 自己申告を行う趣旨は何でしょう。	

問18 期首に設定した目標以外の業務に取り組んだ場合、どのようにすることが
できるでしょう。

問19 人事評価において、評価対象とならないものは何でしょう。

問20 評価結果の開示について、正しいものを選びましょう。

問21～25 評価者が評価をするにあたって、以下のような評価エラーが生じて
いる場合、どのように対応するべきでしょう。

《苦情への対応》..... 137

問26 苦情対応の仕組みを設けた理由は何でしょう。

問27 「苦情相談」の仕組みを設けた理由は何でしょう。

問28 どのようなことを苦情相談へ申し出ることができるのでしょうか。

問29 苦情相談の場合、苦情の申出はいつ行うことができるのでしょうか。

問30 「苦情処理」を設けた理由は何でしょう。

問31 どのようなことを苦情処理へ申し出ることができるのでしょうか。

問32 開示された評価結果に関する苦情処理の場合、苦情の申出はいつ行うこと
ができるのでしょうか。

《異動、併任等への対応》..... 141

問33 被評価者が人事異動した際の評価はどのように行われるのでしょうか。

問34 併任がかかっている被評価者（併任者）はどのように評価をするのでしょ
う。

《人事評価制度の概要》

問1 人事評価制度を導入した意義・目的は何でしょう。（複数回答可）

- ① 適材適所の人材配置やメリハリある給与処遇を実現するため
- ② 採用試験や年次を重視した画一的な人事管理を行うため
- ③ 自発的な能力開発を促す人材育成のため
- ④ 組織内の意識の共有化や業務の改善に役立てるため

人事評価は、採用試験や年次を重視した画一的な人事管理ではなく、職員個々の能力や実績等を的確に把握して適材適所の人材配置やメリハリのある給与処遇を実現するツールであるとともに、個々の職員の側からみれば、自らの強み・弱みを把握して自発的な能力開発等を促すことにもつながるなど人材育成の意義も有しています。また、評価の過程における評価者と被評価者との間のコミュニケーションを通じて、組織内の意識の共有化や業務改善等にも寄与するものと考えています。

答1 ①、③、④ 参照：マニュアルP.1、3

問2 人事評価のうち、毎年実施される定期評価ではどのような評価が行われるでしょう。（複数回答可）

- ① 能力の発揮状況を見る評価
- ② 役割を明確化した上で挙げた業績を見る評価
- ③ 職務中に見られた職員の性格分類して評価をする評価
- ④ 部下が持っている潜在能力を見る評価

人事評価は、職位に求められる職務行動がとられていたかを評価する「能力評価」と、職位上挙げた業績を評価する「業績評価」からなっています。これらにより、一方の評価のみでは測定しにくいものも含めて、職務遂行能力の発揮状況や職務上挙げた業績がより正確に把握できる仕組みになっています。

なお、人事評価は、潜在的な能力や業務に関係のない能力、人柄等を評価するものではありません。

答2 ①、② 参照：マニュアルP.6、7

《能力評価》

問3 能力評価の評価期間は、何月から始まるのでしょうか。

- ① 4月から
- ② 4月からと10月から
- ③ 1月からと7月から
- ④ 10月から

定期評価における能力評価は10月1日から翌年の9月30日まで実施することとされています。なお、特別評価は能力評価により行うこととされており、この期間に関わらず職員の条件付採用期間又は条件付昇任期間を評価期間として実施されます。

答3 ④ 参照：マニュアルP.6、7

問4 能力評価では、どのような職員の能力を対象に評価するのでしょうか。

- ① 勤務年数を基に評価する
- ② 取得している資格・技能等に応じて評価する
- ③ 評価項目及び行動で示した求められる行動が安定的にとられているかという観点から評価する
- ④ 業務以外のふるまいから評価する

能力評価は、評価者が部下の人間性や人格を評価するものではなく、また、潜在的な能力を評価するものでもありません。あくまで、職務行動を通じて顕在化した能力を客観的に把握するものです。

能力評価の評価項目及び行動は、職員の標準的な官職に求められる能力（標準職務遂行能力）を類型ごとに「求められる行動」という形で記したものであり、評価期間中に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見て評価します。

このように、評価項目及び行動で示した職務行動（求められる行動）が評価期間中に安定的にとられているかという観点から評価を行います。

答4 ③ 参照：マニュアルP.6、9

問5 着眼点は、以下の人事評価記録書の場合、どの部分になるか選択肢から適切なものを選びましょう。（複数回答可）

（例：一般行政 本省 課長の人事評価記録書の一部）

評価項目及び行動／着眼点	
＜業務運営＞	
5 コスト意識を持って効率的に業務を進める。	
① 先見性	先々で起こり得る事態や自分が打つ手の及ぼす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	業務の目的と求められる成果水準を踏まえ、時間や労力の面から効率的に業務を進める。

- ① <業務運営>
 ② 5 コスト意識を持って効率的に業務を進める。
 ③ ①先見性 先々で起こり得る事態や自分が打つ手の及ぼす影響を予測して対策を想定するなど、先を読みながらものごとを進める。
 ④ ②効率的な業務運営 業務の目的と求められる成果水準を踏まえ、時間や労力の面から効率的に業務を進める。

能力評価の評価項目及び行動（本問では①、②）は、求められる能力を「求められる行動」という形で記したものであり、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見ることとなります。その際、職員のどのような行動を見て判断したらよいかを分かりやすくするために着眼点（本問では③、④）を評価項目及び行動ごとに複数示しています。

答5 ③、④ 参照：マニュアルP.6、79

問6 能力評価の評価項目及び行動をあらかじめ明示している理由は何でしょう。(複数回答可)

- ① 公平な人事評価を実施するため
- ② 職員の能力開発や人材育成に活用するため
- ③ 職務遂行にあたり、実際に挙げた業績を他者と比較するため
- ④ 職員の職務行動を他者と比較するため

あらかじめ設定され明示された評価項目及び行動に照らした評価を行うことで、評価の客観性を高めるとともに、公平な人事評価を実現し、職員のどこが優れているのか、どこを伸ばす必要があるのかなどを的確に把握・評価することにより、評価結果を職員の能力開発や人材育成に積極的に活用します。

また、能力評価は、職員の職務行動を、他者と比較する相対評価ではなく、あらかじめ明示された当該職位に求められる水準に達しているか否かといった観点から評価する方法により行うこととしています。

答6 ①、② 参照：マニュアルP.4、6

問7 能力評価が年1回行われる理由は何でしょう。(複数回答可)

- ① 予算に反映させるため
- ② 昇給に反映させるため
- ③ 一定程度長い評価期間を設けて評価した方が望ましいため

能力評価については、1年間（10月1日から翌年9月30日）という一定程度の評価期間としており、これは当該職位に求められる職務行動が安定的にとられていたかどうかを評価したほうが望ましいこと、また、年に一度（1月1日）の昇給へ活用すること等も念頭に置いたためです。

答7 ②、③ 参照：マニュアルP.6

《業績評価》

問8 業績評価の評価期間は、何月から始まるのでしょうか。

- ① 4月から
- ② 4月からと10月から
- ③ 1月からと7月から
- ④ 10月から

業績評価は4月1日から9月30日までと、10月1日から翌年3月31日まで半年ずつを評価期間として、年2回実施されます。

答8 ② 参照：マニュアルP.7

問9 業績評価が年2回行われる理由は何でしょう。（複数回答可）

- ① 賞与に反映させるため
- ② 国会の開会時と閉会時の評価を分ける必要があるため
- ③ 設定目標の達成度を見るときに半年程度が適当なため

業績評価の評価期間を半年間としているのは、目標を設定し、その達成度を評価するという手法をとることから、1年先では不確定要素も大きく、半年程度の評価期間とすることが適当であること、また、その結果を半年ごとの勤勉手当へ活用すること等も念頭に置いたためです。

答9 ①、③ 参照：マニュアルP.7

問10 業績評価において目標を設定する趣旨は何でしょう。（複数回答可）

- ① 全ての業務を網羅し、漏れがないようにするため
- ② 職場における、被評価者の役割を明確にするため
- ③ 被評価者のみならず、所属している組織の評価を行うため
- ④ 被評価者が評価者と自らの業務の内容についての認識を共有するため

業績評価は、評価期間における業務の実施結果を評価するものであり、期首において、被評価者の担当する業務内容に即して、その課題、目標、進め方等を明確にしておく必要があります。なお、目標設定においては、必ずしもすべての業務を網羅する必要はありません。また、人事評価は所属している組織の評価を行うものではありません。

答10 ②、④ 参照：マニュアルP.14、19

問11 目標設定に際し、評価者が留意しなければならないことは何でしょう。（複数回答可）

- ① 職位に相応しい目標となっているかどうか
- ② 被評価者の担当業務が網羅されているかどうか
- ③ 組織目標との整合性はとれているかどうか
- ④ いつまでに・何を・どの水準までという観点から設定されているかどうか

目標設定に際しては、主に、以下のような点に留意して作成することが重要です。

1. 事後に検証できる内容（いつまでに、何を、どの水準まで）で、できる限り具体的にになっているか。さらに、どのように行うか（＝作業工程（方法・手段））ということも記載できれば判断しやすいものとなると考えられます。
2. 達成しやすい目標のみになっていないか。達成度を上げ、高評価を得ようとすることなく職位にふさわしい目標を設定してください。
3. 組織目標との整合性はとれているのか（必ずしも、担当業務のすべてを網羅する必要はない。）。組織として達成すべきミッションを踏まえて、個々の職員の目標が設定される必要があります。
4. 具体的な目標ではなく抽象的な記述とならざるを得ない場合には、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にし、意識を集中させるべきポイントを明らかにするよう努めてください。

答11 ①、③、④ 参照：マニュアルP.14～19

問12 業績評価において、困難と思われる目標（◎）を設定する場合の考え方として正しいものはどれでしょう。（複数回答可）

- ① 前例がない新たな業務となる目標に設定した
- ② 業務上に占めるウエイトが高いため設定した
- ③ 通常の業務量に比して、著しく莫大な業務量となるので設定した
- ④ 通常より著しく短期に仕上げる必要があるため設定した

業績評価において、目標ごとの評語を付すに当たっては、必要に応じて困難度を考慮します。

困難度の設定は、複数の目標を設定した際、それぞれの目標の内容が、例えば、前例がない新たな業務か（質）、通常の業務量に比して、著しく莫大な業務量となるものか（量）、通常の処理に要する期間より著しく短期に仕上げる必要があるものか（速度）等を考慮するものです。

困難度は、期首において目標を確定する際に、評価者においてその要否も含めて判断し、設定することを基本とします。ただし、困難度は、状況の変化によって変わり得るものであるため、期中または期末に改めて設定または変更することも可能です。変更した場合、評価者と被評価者は認識を共有するように努めてください。

答12 ①、③、④ 参照：マニュアルP.18

※②は重要度に関する記述であるため該当しません。次問参照

問13 業績評価において、重要度が低い目標（△）を設定する場合の考え方として正しいものはどれでしょう。（複数回答可）

- ① 毎年行っている業務なので設定した
- ② 業務上に占めるウエイトが低いので設定した
- ③ 通常どおりの業務量となるので設定した
- ④ 通常どおりの期間で仕上げられるため設定した

重要度の設定は、業務上に占めるウエイトが高いか低いかを考慮するものです。業務上に占めるウエイトが特に高い目標に「◎」を、特に低い目標に「△」を記載します。特に必要がなければ「無印」となります。

重要度は、期首において目標を確定する際に、評価者においてその要否も含めて判断し、設定することを基本とします。ただし、重要度は、状況の変化によって変わり得るものであるため、期中または期末に改めて設定または変更することも可能です。変更した場合、評価者と被評価者は認識を共有するように努めてください。

答13 ② 参照：マニュアルP.18

※①、③、④は困難度に関する記述であるため該当しません。前問参照

《評価期間中の心掛け》

問14 評価期間中の業務遂行において、被評価者が心掛けることは何でしょう。
(複数回答可)

- ① 期首に設定した業務上の目標のみの達成に向けて業務を遂行する
- ② 求められる行動を踏まえて業務を遂行する
- ③ 評価者とのコミュニケーションを密にする
- ④ 突発的な業務は、評価が行われないので行わないようにする

被評価者は業務上の目標（突発的な業務も含む）の達成に向け、また、求められる行動等を踏まえて業務を遂行します。そして、評価者とのコミュニケーションを密にして、評価者との認識の共有化を図ることも重要です。評価手続等に疑問、苦情等がある場合には、まず評価者とよく話し合ってください。

答14 ②、③ 参照：マニュアルP.25

問15 評価期間中の業務遂行において、評価者が心掛けることは何でしょう。
(複数回答可)

- ① 被評価者から報告や相談を受けたり、必要な指導・助言を行ったりする
- ② 被評価者との認識の違いがあっても期末の面談まで指摘しないようにする
- ③ 突発的な事態や状況の変化によって、必要に応じ、目標の修正・追加等を行う
- ④ 被評価者の日頃の職務行動を把握する

評価者は被評価者の日常の業務を管理することが重要です。評価のために殊更特別の観察を行う必要はありませんが、例えば被評価者の顕著な行動などについて記録を残しておくことが有効です。また、業務管理の一環として、日頃から被評価者から報告や相談を受けたり、必要な指導・助言を行うなどコミュニケーションを密にしておくことも重要です。さらに、突発的な事態や状況の変化が生じた場合に、必要に応じて、目標の修正・追加等を行います。

なお、人事評価記録書の修正を行わない場合でも、期末の評価に際しては、こうした事情を考慮に入れた上で、評価が行われることとなるので、被評価者は評価者と認識の共有化が図られているかどうか気がなる場合には、その時点での業務上の目標等について確認してください。評価にかかわらず、業務上で行うことも重要です。

答15 ①、③、④ 参照：マニュアルP.24、25

《評価に際する留意点》

問16 個別評語と全体評語との関係のうち、正しいものはどれでしょう。

- ① 全体評語は、業務の内容等に関係なく、機械的に個別の評価項目から算出する
- ② 全体評語は、個々の個別評語の状況や目標以外の業務達成状況、業務への当たり方・プロセスなども勘案して、総合的に判断して評価する
- ③ 全体評語は、個別評語に関係なく、他の要素を推量して評価する
- ④ 個別評語に「a」が3つ以上なければ、決して全体評語で「A」が付かないなどのルールが、各省ごとに必ず定められている

能力評価及び業績評価それぞれの全体評語は、「評価結果を総括的に表示するもの」です。一方、能力評価の個別評価項目及び業績評価の個別目標については、業務内容等に応じてそれぞれ軽重があり得るものですので、個別評価項目や個別目標ごとに付される評語（個別評語）から、機械的に算出して全体評語を決定するものではありません。

能力評価については、当該職位に求められる行動が安定的にとられていたか（どの程度能力が発揮されていたか）という観点、業績評価については、職員が今期当該ポストに求められた役割をどの程度果たしたのかという観点から、個々の個別評語の状況や目標以外の業務達成状況、業務への取組方・プロセスなども勘案して、総合的に判断して、全体評語を付けるようにしてください。

答16 ② 参考：マニュアルP.33

問17 自己申告を行う趣旨は何でしょう。（複数回答可）

- ① 被評価者自身が当期の業務遂行状況を振り返ることになるから
- ② 経験や反省を次回以降の業務遂行に反映させることができるから
- ③ 自らの長所・短所に気づくことができるから
- ④ 評価者に報告したくないことを隠し、被評価者に都合のいい評価記録書を作成するため

自己申告は、被評価者自身が当期の業務遂行状況を振り返り、評価に必要な情報を評価者に対し提供すること、評価期間における経験や反省を時期以降の業務遂行に反映させることや自らの長所・短所に気づくことを目的としています。

答17 ①、②、③ 参考：マニュアルP.27

問18 期首に設定した目標以外の業務に取り組んだ場合、どのようにすることができます。（複数回答可）

- ① 期中に人事評価記録書の修正・追加を行う
- ② 期末に人事評価記録書の修正・追加を行う
- ③ 設定した目標以外の業務は取り組んではいけない
- ④ 設定した目標以外の業務に取り組んでも、人事評価記録書の修正・追加は行わない

期中において、突発的な事態や状況の変化により業務上の目標等に変更・追加が生じた場合は、人事評価記録書に追加記載することのほか、評価者と被評価者の間において了解があれば、期中に修正していなくとも期末において追加記載したり、期首における目標以外の達成状況として人事評価記録書に記載したりするなどの対応も可能です。

いずれの場合においても評価者と被評価者の間で、課題や達成すべき成果の認識が共有されていることが重要です。

答18 ①、② 参照：マニュアルP.24、25

問19 人事評価において、評価対象とならないものは何でしょう。（複数回答可）

- ① 勤続年数
- ② 学歴
- ③ 公務外の私的な行動
- ④ 前回の評価結果

人事評価は、あくまでも評価期間内に職務の遂行において顕在化した能力や業務の達成状況について評価するものです。そのため、職務遂行における行動及びその結果に関係ない部下の勤続年数、学歴、年齢、性別、出身地などや公務外の私的な行動については評価の対象になりません。ただし、公務外の私的な行為の結果によって無断欠勤をした等、業務に関係するものであれば評価対象となります。また、評価期間内の行動ではない前回の評価結果も評価の対象とはなりません。

答19 ①、②、③、④ 参考：マニュアルP.64

問20 評価結果の開示について、正しいものを選びましょう。（複数回答可）

- ① 評価結果は、被評価者が自己申告した評価よりも低い場合に限り、開示される
- ② 評価結果は、全体評語が通常を下回る者の場合（例えば5段階評価の者であれば、C及びDの場合）、必ず開示しなければならない
- ③ 評価結果は、全体評語を含んだ結果を開示しなければならない
- ④ 評価結果は開示が原則であるが、開示を希望しない者については全体評語が通常を下回る場合を除き開示しないこともできる

評価結果の開示とは、実施権者による確認を経て職員の評価結果を被評価者たる当該職員に明らかにすることです。

評価結果の開示は、全体評語を含むものでなければなりません。それ以外の開示の範囲は、各府省において定められる実施規程で規定されます。

なお、開示を希望しない者、警察職員等については、全体評語を開示しないことができます。ただし、開示を希望しない者等であっても、能力評価及び業績評価の全体評語が通常を下回る（例えば5段階評価の者であれば、C及びD）者については、人材育成の観点から当該全体評語を開示しなければならないことにしています。

答20 ②、③、④ 参考：マニュアルP.38

問21 評価者が評価をするにあたって、以下のような評価エラーが生じている場合、どのように対応するべきでしょう。（複数回答可）

長く同じメンバーであったりすると人情から寛大になってしまう。

- ① 部下に対して厳しく批判することをためらわない
- ② 成績を見分けることについての自己の評価能力を身につけ、自信を持つ
- ③ 「評語等の解説」に照らし、自身の評価目線が甘すぎないかを確認する
- ④ 業務以外の行動も含めて評価を実施する

問のように甘い評価をしてしまう傾向は「寛大化傾向」と呼ばれています。この寛大化傾向を改善するためには、①～③のように客観的に評価をする工夫が必要です。これとは反対に、評価が一般に基準以上に辛くなる傾向は「厳格化傾向」と呼ばれ、寛大化傾向と逆の対応を行う必要があります。

答21 ①、②、③ 参照：マニュアルP.65

問22 評価者が評価をするにあたって、以下のような評価エラーが生じている場合、どのように対応するべきでしょう。（複数回答可）

大部分の部下について「普通」や「平均的」と評価し、優劣の差を付けることを避ける。

- ① 部下に対して厳しく批判することをためらわない
- ② 成績を見分けることについての自己の評価能力を身につけ、自信を持つ
- ③ 評価を相対的に付与する
- ④ 良し悪しをしっかりと判断できるように、十分に被評価者についての具体的事実を知る

問のように大部分について普通や平均的と評価し、優劣の差をつけることを避ける傾向は「中心化傾向」と呼ばれています。この中心化傾向を改善するためには、①、②、④のように客観的に評価をする工夫が必要であり、評語を付す際に評価基準や行動事例集を参考に評価を行う必要があります。

答22 ①、②、④ 参照：マニュアルP.65

問23 評価者が評価をするにあたって、以下のような評価エラーが生じている場合、どのように対応するべきでしょう。（複数回答可）

「積極性」と「粘り強さ」を同一視し、積極性の高い職員は「粘り強さ」も高い評価としてしまう。

- ① 評価要素ごとに何を評価するのか、その区別をはっきりと認識して評価を行う
- ② 制度上の取決めを良く理解する
- ③ 自分の能力を基準にして評価を行う
- ④ 評価をする際に、職場にいる他の職員と比較する

問のように評価する段階で自分の論理を持ち込み、関連がありそうな評価要素に同一あるいは類似した評価をしてしまう傾向は「論理的錯誤」と呼ばれています。この論理的錯誤を改善するためには、①、②のように客観的に評価をする必要があります。

答23 ①、② 参照：マニュアルP.65

問24 評価者が評価をするにあたって、以下のような評価エラーが生じている場合、どのように対応するべきでしょう。（複数回答可）

自分の得意な分野は厳しく評価し、苦手な分野は甘く評価してしまう。

- ① 自己を基準におかないように気をつける
- ② 客観的事実に基づき評価する
- ③ 全体的にもっと甘く評価する
- ④ 全体的にもっと厳しく評価する

問のように自分の能力を基準にして評価する傾向は「対比誤差」と呼ばれています。この対比誤差を改善するためには、①、②のように客観的に評価をする必要があります。

答24 ①、② 参照：マニュアルP.65

問25 評価者が評価をするにあたって、以下のような評価エラーが生じている場合、どのように対応するべきでしょう。（複数回答可）

「彼は優秀だ」というイメージにとらわれ、個々の評価項目に係る行動を吟味することなく、おしなべて高い評価をつけてしまう。

- ① 個々の特性を区別して評価する
- ② 思いつきや感情によって評価することなく、被評価者の具体的な行動事実を取り上げる
- ③ 複数の職員と比較して、相対的な評価をする
- ④ 前年までの人事評価を基に評価を実施する

問のように被評価者に対する全体的な印象から、あるいは何か一つの印象から個々の特性を同じように評価する傾向は「ハロー効果」（あるいは「イメージ効果」）と呼ばれています。このハロー効果を改善するためには、①、②のように客観的に評価をする必要があります。

答25 ①、② 参照：マニュアルP.65

《苦情への対応》

問26 苦情対応の仕組みを設けた理由は何でしょう。（複数回答可）

- ① 人事評価制度そのものの信頼性を高めるため
- ② 人事評価結果に関する公平性を確保するため
- ③ 不正を行っている他の職員を告発するため
- ④ 評価以外に関する日ごろの不満を吐き出させるため

評価制度を円滑に運用するためには、評価者と被評価者（当事者）が制度内容をよく理解し、適切に評価を行う必要があります。また、日頃から当事者同士がよく話し合い、コミュニケーションを通じて双方の疑問点や不満等を解消するよう心がけることも大切です。ただ、お互いによく話し合っているつもりでも、実際の評価の段階に当たって双方の事実関係の認識等に齟齬が生じたり、制度全般を通じて被評価者からの様々な不満等が起こり得ることも考えられます。このため、人事評価の公正性・透明性の確保、制度そのものに対する信頼性の確保の観点から、人事評価のプロセス、評価結果等に関する内容、その他制度全般において想定される苦情等に対し、適切に対応し効果的な解決を図ることとしています。

答26 ①、② 参照：マニュアルP.47

問27 「苦情相談」の仕組みを設けた理由は何でしょう。（複数回答可）

- ① 人事評価制度の公平性・透明性を確保するため
- ② 身近な苦情全般を対象に簡易・迅速な処理を行うため
- ③ 人事評価をきちんと行っていない職場を告発するため
- ④ 苦情処理で解決されなかった問題に対応するため

苦情相談は、身近な苦情全般を対象に簡易・迅速な処理を行うことを目的としています。ただし、苦情相談のみでは、再評価・再調整の手続にはつながりません。

答27 ①、② 参照：マニュアルP.50、51

問28 どのようなことを苦情相談へ申し出ることができるのでしょうか。（複数回答可）

- ① 評価者が面談をしない
- ② 無理な目標を押し付けられた
- ③ 指導・助言が不十分である
- ④ 評価結果が低いので再評価をしてほしい

苦情相談は開示された評価結果のほか、人事評価に係る手続その他人事評価に関する苦情について幅広く対象とします。

苦情相談においては評価結果に関する苦情も受け付けることとしていますが、これは、例えば、相談をして評価の付け方のルールの説明を聞いたなら納得したというケースもあり得ることなどから、案件を限定しないこととしたものです。なお、④についても苦情相談へ申し出ることができますが、苦情相談のみでは再評価・再調整の手続にはつながりません。

答28 ①、②、③、④ 参照：マニュアルP.51

問29 苦情相談の場合、苦情の申出はいつ行うことができるのでしょうか。

- ① いつでもできる
- ② 人事評価実施規程に定める期間であれば何回でもできる
- ③ 人事評価実施規程に定める期間であれば1回に限りできる
- ④ まったくできない

苦情相談は、いつのタイミングでもその内容に応じて可能です。（苦情処理については、問32参照）

答29 ① 参照：マニュアルP.50

問30 「苦情処理」を設けた理由は何でしょう。（複数回答可）

- ① 人事評価制度の公平性・透明性を確保するため
- ② 身近な苦情全般を対象に簡易・迅速な処理を行うため
- ③ 人事評価をきちんと行っていない職場を告発するため
- ④ 苦情相談で解決されなかった苦情に対応するため

苦情処理とは、開示された評価結果に関する苦情と苦情相談で解決されなかった苦情を文書等による申出に基づき取扱う仕組みのことで。

答30 ①、④ 参照：マニュアルP.53

問31 どのようなことを苦情処理へ申し出ることができるのでしょうか。（複数回答可）

- ① 評価者が面談をしないが、まだ苦情相談をしていない
- ② 無理な目標を押し付けられ、苦情相談で解決されなかった
- ③ 評価結果が低いので、一度苦情処理を申し出たが、結果的に納得できない
- ④ 評価結果が低く、まだ苦情相談をしていないが再評価をしてほしい

苦情処理は、開示された評価結果に関するもの及び苦情相談で解決されなかったもののみを受け付けます。なお、③のように開示された評価結果に関する苦情の申出は、当該評価結果に係る評価期間につき1回に限ることとしており、当該苦情処理の結果に納得しない場合であっても、再度の申出は認められません。

答31 ②、④ 参照：マニュアルP.53、54

問32 開示された評価結果に関する苦情処理の場合、苦情の申出はいつ行うことができるのでしょうか。

- ① いつでもできる
- ② 人事評価実施規程に定める期間内であれば何回でもできる
- ③ 人事評価実施規程に定める期間内であれば1回に限りできる
- ④ まったくできない

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のみを対象に、評価結果の早期確定の観点から、苦情処理の申出は各府省が人事評価実施規程において定める期間内に行うことになります。

答32 ③ 参照：マニュアルP.53、54

《異動、併任等への対応》

問33 被評価者が人事異動した際の評価はどのように行われるのでしょうか。

- ① 異動前と異動後の2回評価を実施する
- ② 異動前の職場の評価者が被評価者の評価に関する情報を異動後の職場の評価者に申し送り、異動後の評価者が評価を行う
- ③ 異動前の職場の評価者が評価を行う
- ④ より長期に在籍した職場の評価者が評価を行う

被評価者が異動した場合には、異動先の評価者が評価を行うこととしています。

また、当該職員の異動元の評価者が評価に必要な異動前までの状況等を異動先の評価者にそれぞれ申し送るほか、異動先において面談を行い、当該職員の業績評価に係る果たすべき役割を明らかにするものとしています。申し送りの方法については、各府省人事評価担当者にお尋ね下さい。

答33 ② 参照：マニュアルP.45

問34 併任がかかっている被評価者（併任者）はどのように評価をするのでしょうか。

- ① 併任者の評価は、併任先の人事評価記録書を使って本務の評価者により評価がなされる
- ② 併任者の評価は、併任先の人事評価記録書のみを使って併任先の評価者により評価がなされる
- ③ 併任者の評価は、本務の人事評価記録書を使って本務の評価者により行われるが、併任先から可能な限り情報提供がなされる
- ④ 併任者の評価は、併任先の人事評価記録書を使って併任先の評価者により行われるが、本務から可能な限り情報提供がなされる

併任者（被評価者）の評価は、併任先の上司が、併任者の評価に必要な評価期間中における職務遂行状況や業務の達成状況等の情報を提供し、本務の評価者が本務の人事評価記録書を用いて評価を行います。

答34 ③ 参照：マニュアルP.46