

1 勤務評定制度から新たな人事評価制度へ

○ 従前、職員の執務状況の評価として「勤務評定」が行われていたが、以下のような問題点が指摘されていた。

- ・ 必要な能力の基準等が必ずしも明確ではなかった
- ・ 評定項目や評定結果が開示されず、何をすれば評価されるのかを認識することが困難であった
- ・ 制度上、評定結果と昇進・処遇が必ずしも結びつかず、評定結果が活用されていなかった

➡ 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し、公務能率の一層の増進を図るため、平成19年の国家公務員法改正により新たな人事評価制度を導入。

勤務評定制度

勤務評定制度の運用状況

- <職員側からみると>
- 評価項目が不明瞭
- 評価者から一方的に評価される
- 評価内容が知らされない
- <評価者側からみると>
- どのように評価すべきなのか不明

改正国家公務員法
(平成19年)

現行の人事評価制度

現行の人事評価制度の特長

- <職員側からみると>
- 上司・部下のコミュニケーションの機会として面談が実施される
- 面談を通じて業務目標が明確化される
- 評価項目、評価基準が予め明示される
- 評価結果は原則開示され、指導・助言が受けられる
- <評価者側からみると>
- 職務行動として顕在化した能力、客観的な成果を評価

新たな人事評価制度により改善される事項

- 職員の能力や実績等を的確に把握した適材適所の人事配置やメリハリのある給与処遇の実現
- 職員の業務遂行意欲を向上させることによる公務能率の一層の増進

人事管理に十分に活用されず

- ・ 採用試験や年次等を過度に重視した任用
- ・ 勤務成績ではなく持ち回りの特別昇給
- ・ 勤務成績が悪くても分限処分（降任、免職）がなされない

上司・部下の評価結果の共有化

- ・ 人事評価に基づく任用・給与が可能
- ・ 勤務成績が悪いものは分限処分（免職、降任、降格、降号）の契機
- ・ 職員の適切な能力開発が可能

2 現行の人事評価制度(平成19年国家公務員法改正)

- 平成19年改正国家公務員法において、現行人事評価制度に関する基本的な考え方を規定(平成21年4月施行)。
- 人事評価は、任用、給与、人材育成等、人事管理のあらゆる側面で活用する能力・実績主義の人事管理を行う基礎と位置付けられた。

(1) 人事管理の原則

職員の任用、給与その他の人事管理について、職員の採用年次や採用試験の種類にとらわれてはならず、人事評価に基づいて適切に行わなければならない。

(2) 能力本位の任用制度の確立

- ① 係員、係長、課長補佐、課長等の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、標準職務遂行能力を定め、
- ② 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。

(3) 採用昇任等基本方針

能力・実績主義の人事管理を内閣として徹底するため、採用昇任等基本方針を策定。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。

3 人事評価制度の概要

- 人事評価においては、「能力評価」と「業績評価」の2つを実施。
- 従前の勤務評定と異なり、評価基準を明確化し、民間と同様の目標管理の仕組みを導入したことに加え、期首・期末には評価者・被評価者間で面談を行ってコミュニケーションの機会を持ち、評価結果の開示とともに指導・助言を行うこととしている。

能力評価

職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力の評価【年1回】

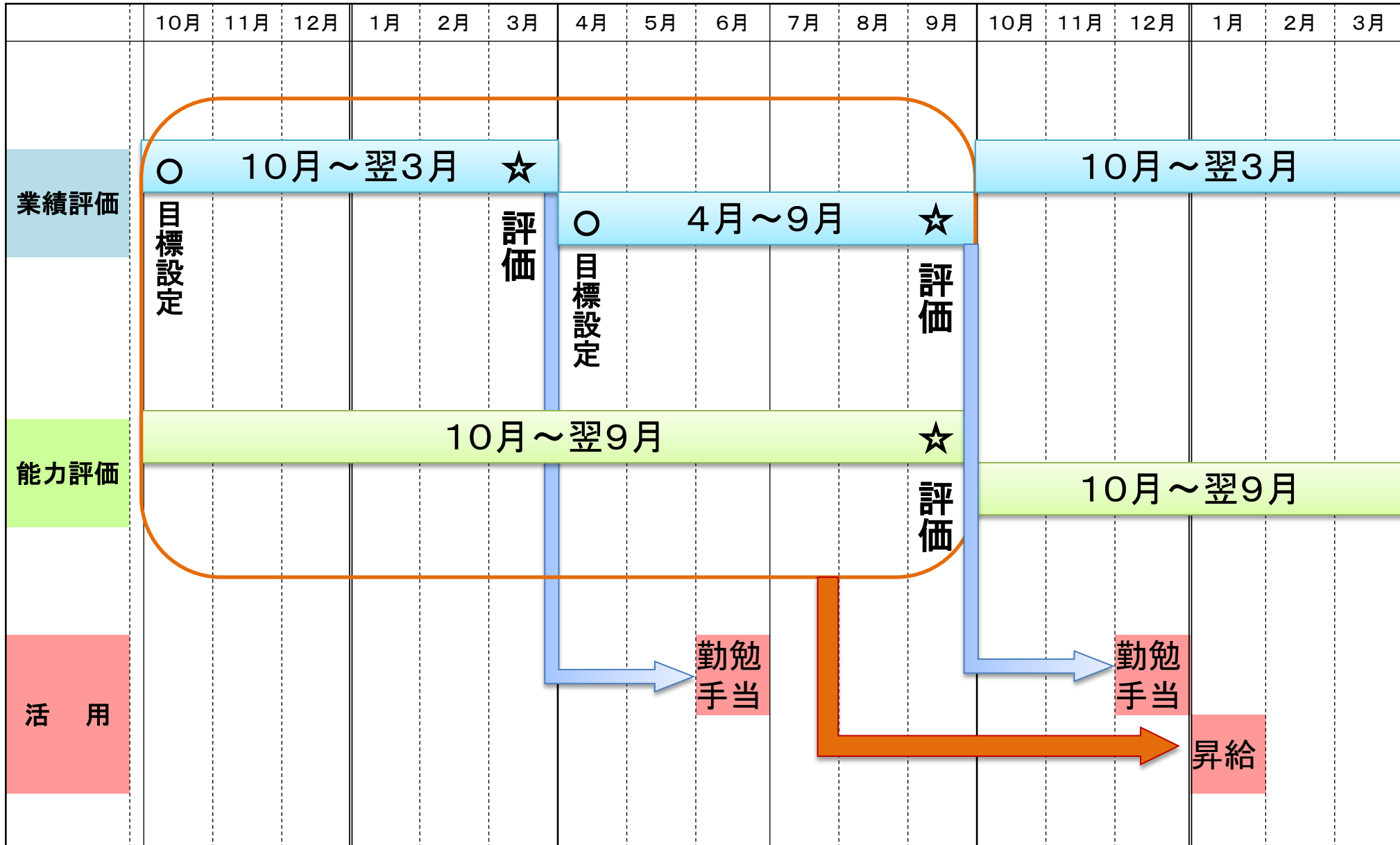
- ・職制上の段階及び職務の種類に応じて定められた「職務上発揮することが求められる能力(標準職務遂行能力)」に照らし、職員が実際に職務上とった行動がこれに該当するかどうかを評価。
- ・一般の職員については5段階評価(S・A・B・C・D)。局部長級は3段階評価、事務次官級は2段階評価。
- ・評価期間は、毎年10月1日～翌年9月30日。

業績評価

職員がその職務を遂行するに当たり挙げた業績の評価【年2回】

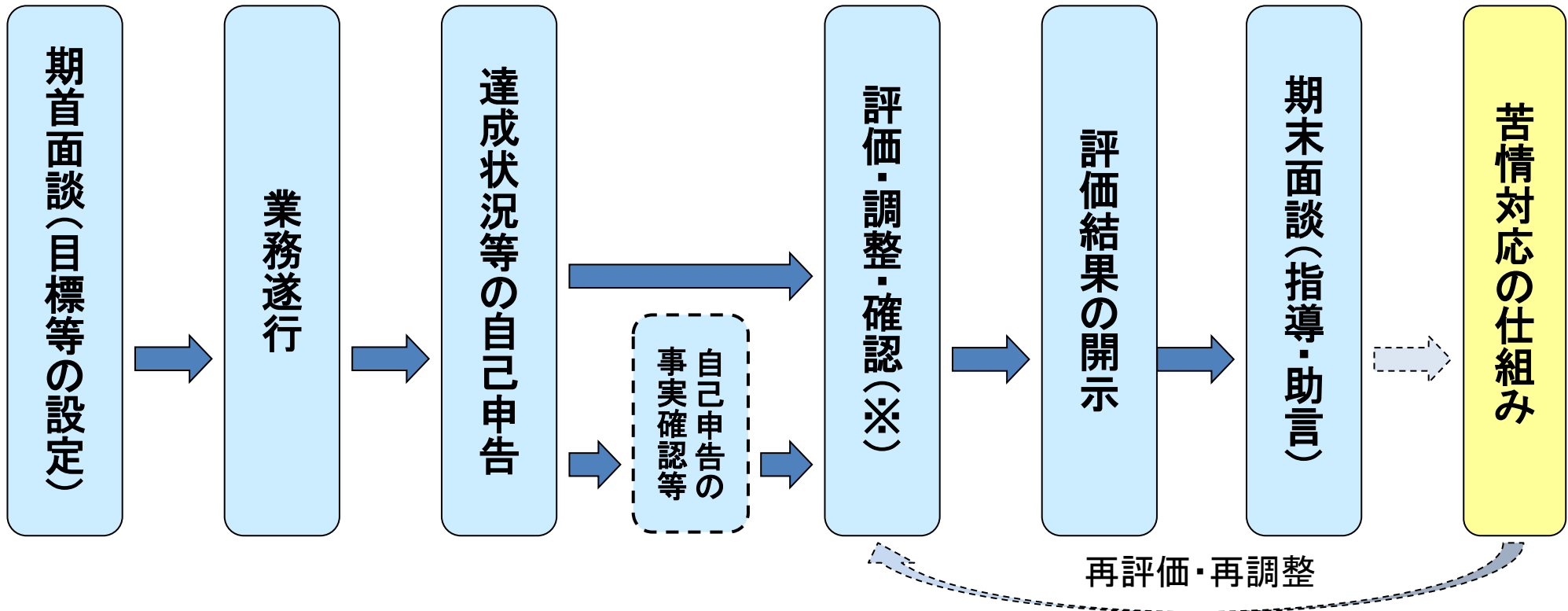
- ・職員が果たすべき役割を「目標」として期首に設定した上で、その果たした程度を評価。
- ・一般の職員については5段階評価(S・A・B・C・D)。局部長級は3段階評価、事務次官級は2段階評価。
- ・評価期間は、毎年10月1日～翌年3月31日及び翌4月1日～9月30日。

【参考】人事評価の実施と評価結果の活用のサイクル (人事院公表資料)



※ 定期的に行われる活用のみを記載。他に活用される事項として、任用(昇任、降任等)、昇格等がある。

【参考】人事評価の流れ



(※) 評価・調整・確認

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

(例) 人事・恩給局における評価者等の設定

課長補佐(被評価者)→課長(評価者)→次長(調整者)→局長(実施権者)

【参考】 人事評価結果の活用(1)

- 能力・実績主義の人事管理を実現するため、人事評価の結果は任免(昇任等)、給与(勤勉手当、昇給、昇格等)、人材育成において活用されている。

任免

- ・過去複数年の人事評価の結果が所定の要件を満たす者の中から、最適任者を昇任
- ・能力評価又は業績評価の全体評語が最下位の段階の場合を分限(降任・免職)処分の契機として活用

給与

- ・直近の業績評価の結果を勤勉手当に活用
- ・過去1年間の人事評価の結果を昇給に活用／ 過去2年間の人事評価の結果を昇格に活用
- ・能力評価又は業績評価の全体評語が最下位の段階の場合を降給(降格・降号)処分の契機として活用

人材育成

- ・人事評価を通じた仕事の割り振り、日常的業務指導を通じたOJT及び適切な研修機会の付与

【参考】 人事評価結果の活用(2)

昇任への活用

任命権者は、次の官職の区分ごとに、人事評価(能力評価及び業績評価)の結果がそれぞれの要件を満たす者の中から、最適任者を昇任させることができます。

○本省課長級未満(本省室長級以下)への昇任

○本省課長級への昇任

○事務次官、本省局長級又は本省部長級への昇任

能力評価	<p>〈直近2回の評価結果〉 【順不同】</p> <p>上位(S又はA) かつ 中位以上(B以上)</p>	<p>〈直近3回の評価結果〉 【直近1回】 【残り2回】</p> <p>上位(S又はA) かつ 中位以上(B以上)</p>	<p>〈直近3回の評価結果〉 【直近2回】 【残り1回】</p> <p>上位(S又はA) かつ 中位以上(B以上)</p>
	<p>〈直近1回の評価結果〉</p> <p>中位以上(B以上)</p>	<p>〈直近1回の評価結果〉</p> <p>中位以上(B以上)</p>	<p>〈直近6回の評価結果〉 【直近4回のうち1回】 【残り5回】</p> <p>上位(S又はA) かつ 中位以上(B以上)</p>

※評価段階は、課長以下S、A、B、C、Dの5段階、部長級以上A、B、Cの3段階。

※2段階以上の昇任により本省部長級以上の官職に就けようとする場合は、直近の連続した3回の能力評価の評価結果がいずれも上位であること。

降任・免職への活用

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の場合を、分限(降任・免職)処分の契機として活用し、矯正されなかった場合には、分限処分が行われます。

※分限には、勤務実績不良によるもののほか、心身の故障、適格性欠如等に該当する場合、職員本人の意に反して行う降任・免職があります。

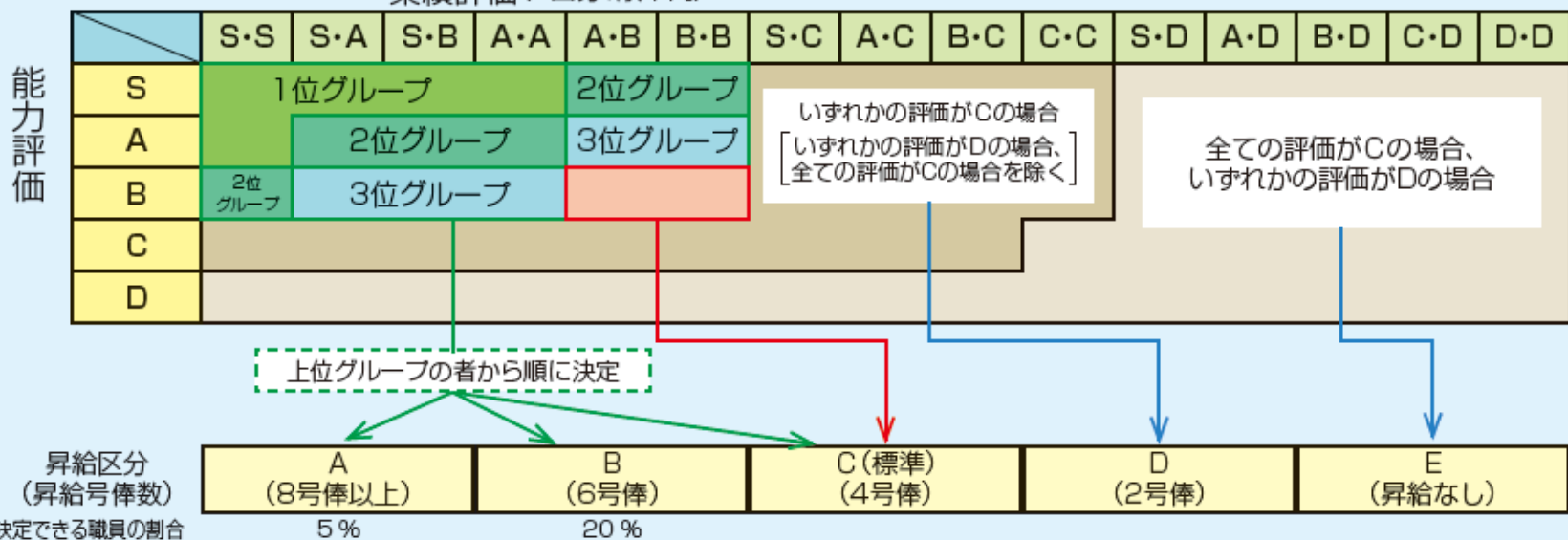
【参考】 人事評価結果の活用(3)

昇給への活用

※一般の職員の例

能力評価と2回の業績評価の結果に基づいて昇給区分が決定されます。

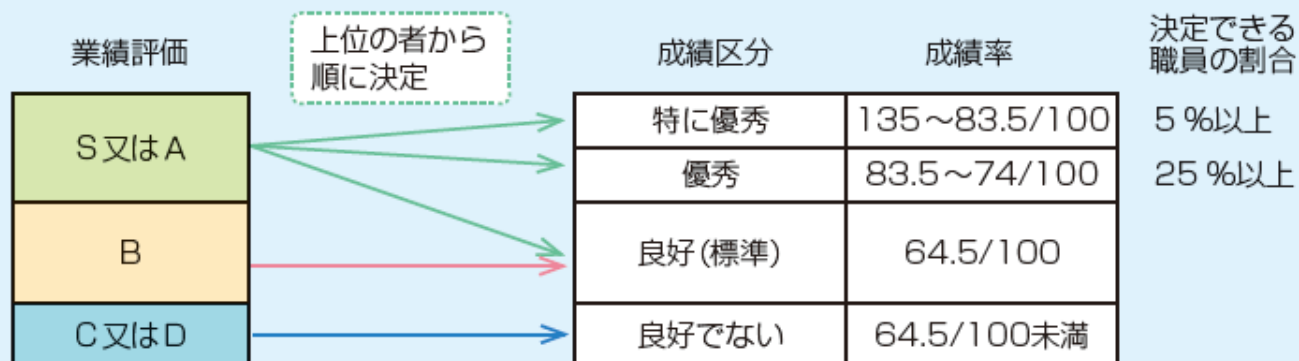
業績評価(2回分、順不同)



勤勉手当 (ボーナス) への活用

※一般の職員の例

業績評価の結果に基づいて成績区分・成績率が決定されます。



4 人事評価制度の検討経緯

H18 1～6月

第1次試行

本府省課長・課長補佐級(被評価者約2,000人、評価者約500人を抽出)

- ※ 「行政改革の重要方針」(17年12月閣議決定)に基づき実施
- ※※ 職員へのインタビュー・アンケート調査等に基づき、本府省課長級・課長補佐級の評価シート(試行版)作成

H19 1～6月

第2次試行

本府省課長・課長補佐・係長・係員級(被評価者約9,000人、評価者約2,000人を抽出)

- ※ 職員へのインタビュー・アンケート調査等に基づき、本府省係長級・係員級の評価シート(試行版)作成

H19 7月

「国家公務員法等の一部を改正する法律」公布

- ・ 従来の勤務成績の評定に代えて、新たな人事評価制度を構築
- ・ 人事評価に基づき、職員の任用、給与その他の人事管理を行う

H19 10月～
H20 3月

第3次試行

地方支分部局職員、専門職種職員等(被評価者約70,000人、評価者約19,000人を抽出)

- ※ 職員へのインタビュー・アンケート調査等に基づき、地方支分部局職員の評価シート3種、専門職種職員等の評価シート8種(試行版)作成

H20 6月

「国家公務員制度改革基本法」公布・施行

- ・ 職業倫理を評価の基準として定める
- ・ 業績目標は、所属する組織の目標を踏まえて設定する
- ・ 超過勤務の状況を管理者の人事評価に反映する

H20 9～12月

リハーサル試行

本府省、地方支分部局職員(原則全職員)(被評価者約265,000人、評価者約44,000人)

H21 4月

「国家公務員法等の一部を改正する法律」施行

H21 10月～

全府省で新たな人事評価を実施

- ・ H22 6月 本府省で勤勉手当に人事評価(H21.10～H22.3業績評価)を活用
- ・ H23 1月 本府省で昇給に人事評価(H21.10～H22.9業績評価(2回分)、能力評価)を活用
- ・ H23 6月 地方機関等も含め、勤勉手当に人事評価(H22.10～H23.3業績評価)を活用
- ・ H24 1月 地方機関等も含め、昇給に人事評価(H22.10～H23.9業績評価(2回分)、能力評価)を活用

5 人事評価に関する評価者訓練(評価者講座)について

(1) 趣旨

人事評価は人事管理の基礎となるものであり、その運用にあたっては、公平性、公正性、透明性、納得性の確保が求められる。特に評価者においては、人事評価に関する基準、方法等を正しく理解することが求められるため、「評価者の目線合わせ」を目的とした評価者訓練(評価者講座)を平成21年度より実施。

(2) 内容

① 方法

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

(ねらい)

事前にケーススタディを検討した上でグループ討議を行うことにより、個人の評価とグループの評価との違いに気づき、自分自身の評価傾向(甘く/厳しく評価する傾向がないか、全体的な「印象」から評価する傾向がないか等)を知るとともに、人事評価の方法等を正しく理解することで、「評価者の目線合わせ」に資する。

② 対象者

本府省の課室長級、課長補佐級(※)、地方機関等の管理職員

③ 開催実績

【平成21年度】 717名受講、20日開催

【平成22年度】 1,035名受講、43日開催

【平成23年度】 1,823名受講、57日(延べ67回)開催

【平成24年度】 2,643名受講、69日(延べ91回)開催

※ 地方開催は6時間コース、霞が関開催は短時間(2.5時間)コースを1日2回実施。

※ 平成24年度の霞が関開催分については、従前対象としてきた課室長クラスの職員に加え、課長補佐クラスの職員も対象に実施。

人事院においても、評価者に評価や面談に関する実践的な知識や技能を習得させることを目的として、平成20年度より、評価能力向上研修(応用編)及び評価能力向上研修(ロールプレイ編)を本院及び各地方事務局で実施している。