

人事評価マニュアル《資料編》 目次

1 . 評語等の解説	1
2 . 人事評価記録書記入要領（参考例）	3
3 . 評価項目及び行動・着眼点（例）一覧表	6
4 . 人事評価に関する留意事項（概要）	23
5 . 面談ガイドライン	25
6 . 国家公務員法（昭和 22 年法律第 120 号）（抄）	33
7 . 国家公務員制度改革基本法（平成 20 年法律第 68 号）（抄）	37
8 . 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	38
9 . 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）	39
10 . 人事評価の基準、方法等に関する内閣官房令（平成 21 年内閣府令第 3 号）	47
11 . 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）	51
12 . 人事評価において留意する事項について（依頼）	67
（令和 3 年 9 月 10 日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）	
13 . 採用昇任等基本方針（平成 26 年 6 月 24 日閣議決定）の概要	79
14 . 一般職の職員の勤務時間、休暇等に関する法律の改正について（抄）	81
（平成 28 年 2 月 25 日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）	
15 . 専門スタッフ職俸給表 4 級の新設に伴う任用及び人事評価に係る関係法令等の 改正の内容及び留意事項等について（平成 29 年 3 月 7 日付内閣官房内閣人事局事務連絡）	84
16 . 管理職のマネジメント能力の向上に向けた取組について（依頼）	86
（平成 29 年 4 月 28 日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）	
17 . 管理職のマネジメント能力の向上に向けた取組の再周知について（依頼）	88
（平成 30 年 5 月 31 日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）	
18 . 障害を有する職員の人事評価について（依頼）	93
（平成 30 年 12 月 21 日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）	
19 . 人事評価における能力・実績主義の更なる徹底に向けた取組について（通知）	106
（令和元年 7 月 29 日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）	
20 . 障害者の雇用促進を担当する職員の人事評価について（依頼）	112
（令和元年 9 月 6 日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）	
21 . 「国家公務員の男性職員による育児に伴う休暇・休業の取得促進に関する方針」に 定める標準的な取組及び人事評価の実施について（依頼）	114
（令和 2 年 1 月 31 日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）	
22 . 業務の抜本見直し等に係る取組の人事評価への適切な反映について（依頼）	125
（令和 2 年 7 月 9 日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）	
23 . 人事評価制度及び評価結果の活用の基本的枠組み	127
24 . 人事院規則 11 4（職員の身分保障）第 7 条第 1 項第 2 号の「勤務実績がよくないと 認められる場合」について（通知）（令和 2 年 7 月 20 日付人事院事務総局人材局長通知）	128

25 . 人事院規則 11 10 (職員の降給) 第 4 条第 1 号イ、第 5 条並びに第 6 条第 1 項 第 1 号イ及び第 2 項の「勤務実績がよくないと認められる場合」について (通知) 129 (令和 2 年 7 月 20 日付人事院事務総局給与局長通知)	
26 . 勤務成績が不良な職員に対する対応について (通知) 130 (令和 2 年 7 月 20 日付内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知)	
27 . 人事評価の改善に向けた有識者検討会報告書 < 概要 > 133	
28 . 令和 3 年 10 月から、人事評価が変わります (改善のポイント) 138	

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	通常より優秀	: 当該職位として優秀な能力発揮状況である。
中位	B	通常	: 当該職位として求められる能力がおおむね発揮されている状況である。(通常)
中位より下	C	通常より物足りない	: 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	特に優秀	: 求められる行動が全て確実にとられており、当該職位として特に優秀な能力発揮状況である。
	A	通常より優秀	: 求められる行動が十分にとられており、当該職位として優秀な能力発揮状況である。
中位	B	通常	: 求められる行動がおおむねとられており、当該職位として求められる能力がおおむね発揮されている状況である。(通常)
中位より下	C	通常より物足りない	: 求められる行動がとられないことがやや多く、当該職位として十分な能力発揮状況とはいえない。(当該職位の職務を遂行するために求められる能力を発揮していないとまではいえない。)
	D	はるかに及ばない	: 求められる行動がほとんどとられておらず、当該職位に必要な能力発揮状況でない。(当該職位の職務を遂行するために求められる能力の発揮の程度に達していない。)

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くなど、総じて判断すれば、とられていた行動が物足りなかった。)
d	:	求められる行動が全くとられていなかった。

当該職位/役職にふさわしい能力を発揮している/業績をあげている状態が「B」評価です。

【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 通常より優秀 : 今期当該ポストに求められた以上の役割を果たした。
中位	B 通常 : 今期当該ポストに求められた役割をおおむね果たした。(通常)
中位より下	C 通常より物足りない : 今期当該ポストに求められた役割を一部しか、又は、ほとんど果たしていなかった。

全体評語(課長級以下)

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

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。

当該職位/役職にふさわしい能力を発揮している/業績をあげている状態が「B」評価です。

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	年 月 日 ~ 年 月 日	被評価者	所属	職名	氏名
期末面談	年 月 日	評価者	所属・職名	氏名	氏名
		調整者	所属・職名	氏名	氏名
		実施権者	所属・職名	氏名	氏名
		自己申告	必要に応じて	評価者	調整者
				(所見)	(評語)

(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、必要に応じて)	評価者 (所見)	調整者 (評語)
<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 ① 責任感 国民全体の奉仕者として、責任を全 ② 公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を <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> <p>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。</p> <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> <p>① 協調性 上司・部下や他部署等の担当者との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。</p> <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> <p>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。</p> <p><業務遂行></p> <p>5 計画的に業務を進め、担当業務全体の子エックを行い、確実に業務を遂行する。</p> <p>① 計画性 計画的に業務を進める。 ② 正確性 全体評価を付すに当たったの補足説明（評語の決定理由等）や、中長期的な人材育成を意識した、育成に関する意見等を記載 ③ 粘り強さ 被評価者の秀でている点（強み）や改善点（弱み）についても、具体的な事実も交えて記載 ④ 部下の育成</p> <p>【全体評語等】</p>	<p>期末：被評価者 ・ 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> <p>期末：調整者 ・ 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 ・ 項目ごとの所見の記載は省略し、全体所見欄に秀でている点（強み）・改善点（弱み）等としてまとめ記載する方法もあり得る（管理・監督職員に対する所見も個別所見欄又は全体所見欄に要記載）</p>	<p>期末：調整者 ・ 調整時に必要に依り、s~dの5段階評語を記載（任意）</p> <p>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</p> <p>期末：調整者 ・ 評語を変更した場合、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>	<p>調整者 (評語)</p>

評価期間	年 月 日 ~ 年 月 日	被評価者	所属	職名	氏名
期首面談	年 月 日	評価者	所属・職名	氏名	氏名
期末面談	年 月 日	調整者	所属・職名	氏名	氏名
		実施権者	所属・職名	氏名	氏名

(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 (所見)	調整者 (任意)
1	<p>会議の委員を 月までに選定し、 月までに 5 回開催し、各回の 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おう。</p> <p>(目指す成果の水準、果たす役割や貢献) 骨子の作成に当たっては、現行制度において特課題となっている 問題の解決のため、検討会委員を含めた外部有識者に対し精緻なヒアリングを行った上で論点を整理し、結論を得る。また、ヒアリングを通して得た知見を、関係法令を所管している 係にも共有し、関連制度の改善の検討にも貢献する。</p>	<p>いつまでに、何を) 会議の委員を 月までに選定し、 月までに 5 回開催し、各回の 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おう。</p>	<p>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とりまとめられた状況であり、とりまとめに遅れが生じた。</p>	<p>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。</p>	<p>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</p>	
3	<p>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</p>	<p>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 ・チームや組織が成果を挙げていくに当たり、職位に応じた果たす役割や貢献も記載 ・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 ・職位にふさわしい目標であるかどうか 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</p>	<p>期首：評価者 ・目標の困難度や重や「J」(どちらでもなければ無印)を設定(困難な目標には必ず を設定) ・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 期首に評価者が設定することが原則だが、期末に変更又は追記することも可能</p>	<p>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項、共通目標に対する自らの取り組み内容等を記載</p>	<p>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()目標を個別評価を決定するに当たり考慮(困難度に関わらず、チームや組織への貢献は高く評価)</p>	
4	<p>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</p>	<p>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</p>	<p>期首に被評価者が設定することが原則だが、期末に変更又は追記することも可能</p>	<p>期末：被評価者 改正された事務処理要領として、これまで時間がかかっていた事務処理要領を、効率的な作業が行えるよう事務処理要領を修正した。</p>	<p>期末：調整者 ・調整時に必要に応じ、s~dの個別評価を記載(任意)</p>	

[2] 目標以外の業務への取組状況等]		評価者
番号	業務内容	自己申告 (目標以外の取組事項、突務事態への対応等)
1	の検討	への対応については、ポイントをまとめ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、本番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	への対応	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	業務の適正な対応	業務は、係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。
	<p>期末(期首): 被評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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かった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 	<p>期末: 評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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、評価すべきものは記載(赤字部分)
	<p>期末: 評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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価を決定するに当たり考慮 	<p>期末: 調整者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・調整者 ・評価者の評価に特に不均衡がなければ同じ評価を記載。 ・不均衡があれば、評価を変更して記載又は再評価を指示
	<p>期末: 評価者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・評価者 ・業績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、全体評価を付すに当たったの補足説明(全体評価の評語決定の論拠等)を記載 	<p>期末: 調整者</p> <ul style="list-style-type: none"> ・調整者 ・評価者を変更した場合は、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]		調整者
(所見)		(全体評語) (所見)
		(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（矯正収容施設を除く）
8. 技能・労務 : 行政機関

1. 一般行政：本省内部部局等

課長（6項目及び行動・16着重点）		室長（6項目及び行動・17着重点）		課長補佐（6項目及び行動・15着重点）	
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。
	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。		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。		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。
	公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		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。
	状況の構造的把握 課内の情報の中核として複雑な因果関係、錯綜した利害関係など業務とそれを取り巻く状況の全体像を的確に把握する。		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。		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。
	基本方針・成果の明示 国家や国民の利益を第一に、国内外の変化を読み取り、新たな取組への挑戦も含め、課としての基本的な方針や達成すべき成果を具体的に示し、部下に理解させる。		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。		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。
	成果認識 成果のイメージを明確に持ち、新たな取組への挑戦も含め、複数の選択肢を吟味して最適な企画や方策を立案する。		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。		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。
	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。		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。		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。
	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。		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。		適切な判断 担当する事案について適切な判断を行う。
	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。		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。
	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。		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。		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。
	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。		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。		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。
	適切な説明 所管行政について適切な説明を行う。		適切な説明 担当する事案について適切な説明を行う。		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。
	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。		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。		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。
	効率的な業務運営 限られた業務時間と人員を前提に、業務の目的と求められる成果水準を部下と共有しつつ、効率的に業務を進める。		効率的な業務運営 限られた業務時間と人員を前提に、業務の目的と求められる成果水準を部下と共有しつつ、効率的に業務を進める。		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。
	業務の見直し 業務の優先順位を意識し、廃止も含めた業務の見直しや、業務の改善を進める。		業務の見直し 業務の優先順位を意識し、廃止も含めた業務の見直しや、業務の改善を進める。		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・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。
	業務の割当て 課題の重要性や部下の役割・能力・状況を踏まえて、柔軟な働き方を推奨しながら、組織の中で適切に業務を割り当てる。		業務の割当て 課題の重要性や部下の役割・能力・状況を踏まえて、柔軟な働き方を推奨しながら、組織の中で適切に業務を割り当てる。		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。
	意思疎通と進捗管理 部下との双方向の適切なコミュニケーションにより情報の共有や部下の仕事の進捗状況の把握を行い、的確な指示を行うことにより業務を完遂に導き、成果を挙げる。		意思疎通と進捗管理 部下との双方向の適切なコミュニケーションにより情報の共有や部下の仕事の進捗状況の把握を行い、的確な指示を行うことにより業務を完遂に導き、成果を挙げる。		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。
	部下の成長支援 適切な指導を行い、多様な経験の機会を提供して能力開発を促すなど、部下の成長を支援し、その力を引き出す。		部下の成長支援 適切な指導を行い、多様な経験の機会を提供して能力開発を促すなど、部下の成長を支援し、その力を引き出す。		

係長（５項目及び行動・１３着眼点）			係員（４項目及び行動・１２着眼点）		
倫理	1 国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		倫理	1 国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	
	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。		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。
	公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		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。	
	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。		情報の整理	情報や資料を分かりやすく分類・整理する。
	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。		知識習得	業務に必要な知識を身に付ける。
	対応策の検討	問題の原因を探索して、対応策を考える。			
協調性	3 上司・部下等と協力的な関係を構築する。		コミュニケーション	3 上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとる。	
	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。		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。
	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。		情報の伝達	情報を正確に伝達する。
			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。		コミュニケーション	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。
	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。			
	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。	
	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。		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。
	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。		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。
	粘り強さ	困難な状況においても粘り強く仕事を進める。		迅速な作業	迅速な作業を行う。
	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。		粘り強さ	失敗や困難にめげずに仕事を進める。

高度分析交渉官（5項目行動11着重点）			分析官（4項目行動8着重点）		
倫理	1	国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、責任を持って重要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。
	責任感	国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、責任を持って重要課題に取り組む。		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。
	公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
情報の収集	2	組織方針の実現に向け、特定の行政分野において重要な関係にある者等との信頼関係を構築し、連携を確保した上で、質の高い情報を収集する。			
	信頼関係の構築	円滑な合意形成に資するよう、重要な関係にある者等と日ごろから信頼関係を構築する。			
	情報の収集	重要課題に関する質の高い情報の収集・整理を行う。			
知識・技術	3	特定の行政分野の重要課題について、極めて高度な専門的知識及び豊富な経験等に基づき、困難な調査、研究、分析等を行う。	知識・技術	2	特定の行政分野における高度な専門的知識及び経験に基づき、調査、研究、情報の収集及び分析等を行う。
	高度な知識・経験	極めて高度な専門的知識や豊富な経験を有し、困難な事案や特殊事例にも対応する。		知識・経験	特定の行政分野における高度な専門的知識や経験を有し、事案に対応する。
	分析	困難な調査、研究、分析等を行う。		分析	調査、研究、情報を収集し、合理的な分析を行う。
助言・提言・調整	4	特定の行政分野の重要課題について、的確な助言・提言や必要となる困難な調整等を行うことにより、部局を横断する重要課題等に係る政策の企画・立案等を支援する。	助言・提言	3	調査、研究、情報の分析等の結果に基づき、適切な助言・提言等を行い、施策の企画・立案等を支援する。
	助言・提言	特定の行政分野の重要課題について、調査、研究、分析等の結果に基づき、的確な助言・提言を行う。		助言・提言	担当する行政分野について、調査、研究、情報分析等の結果に基づき、適切な助言・提言等を行う。
	企画立案等の支援	部局を横断する重要課題等に係る政策の企画・立案等に関し、的確な支援を行う。		企画立案等の支援	施策の企画・立案等に関し、適切な支援を行う。
業務遂行	5	コスト意識を持って効率的に業務を遂行する。	業務遂行	4	段取りや手順を整え、効率的に業務を遂行する。
	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。		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。
	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。		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、効率的に業務を進める。

2. 一般行政 : 部等設置広域管轄機関

部長 (6項目及び行動・16着重点)		課長 (6項目及び行動・15着重点)		課長補佐 (6項目及び行動・13着重点)	
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。
	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。		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。		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。
	公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		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・計画の実施、事務事業	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。
	状況の構造的把握 部内の情報の中枢として複雑な因果関係、錯綜した利害関係など業務とそれを取り巻く状況の全体像を的確に把握する。		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。		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。
	基本方針・成果の明示 本省から示された方針を受け、地域課題を踏まえ、新たな取組への挑戦も含め、部としての基本的な方針や達成すべき成果を具体的に示し、部下に理解させる。		成果認識 成果のイメージを明確に持ち、新たな取組への挑戦も含め、複数の選択肢を吟味して最適な実施施策を立案する。		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。
	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。		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。		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。
	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。		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。		適切な判断 担当する事案について適切な判断を行う。
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。
	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。		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。		信頼関係の構築 他部署や他省庁の担当者との信頼関係を構築する。
	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。		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。		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。
適切な説明 部の業務について適切な説明を行う。	上部機関との連携 本省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。	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。
	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。		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。		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。
	効率的な業務運営 限られた業務時間と人員を前提に、業務の目的と求められる成果水準を部下と共有しつつ、効率的に業務を進める。		効率的な業務運営 限られた業務時間と人員を前提に、業務の目的と求められる成果水準を部下と共有しつつ、効率的に業務を進める。		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。
業務の見直し 業務の優先順位を意識し、廃止も含めた業務の見直しや、業務の改善を進める。	業務の見直し 業務の優先順位を意識し、廃止も含めた業務の見直しや、業務の改善を進める。				
組織統率	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。
	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、柔軟な働き方を推奨しながら体制を整える。		業務の割当て 課題の重要性や部下の役割・能力・状況を踏まえて、柔軟な働き方を推奨しながら、組織の中で適切に業務を割り当てる。		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。
	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。		意思疎通と進捗管理 部下との双方向の適切なコミュニケーションにより情報の共有や部下の仕事の進捗状況の把握を行い、業務を完遂に導き、成果を挙げる。		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。
意思疎通と進捗管理 部下との双方向の適切なコミュニケーションにより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き、成果を挙げる。	部下の成長支援 適切な指導を行い、多様な経験の機会を提供して能力開発を促すなど、部下の成長を支援し、その力を引き出す。				

係長（５項目及び行動・１２着眼点）			係員（４項目及び行動・１２着眼点）		
倫理	1 国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		倫理	1 国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	
	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。		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。
	公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		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。		知識・技術	2 業務に必要な知識・技術を習得する。	
	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。		情報の整理	情報や資料を分かりやすく分類・整理する。
	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。		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。	
	協調性	上司・部下や他部署等の担当者と協力的な関係を構築する。		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。
	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。		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。			誠実な対応	相手に対し誠実な対応をする。
	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。		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。
	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。	
	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。		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。
	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。		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。
	粘り強さ	困難な状況においても粘り強く仕事を進める。		迅速な作業	迅速な作業を行う。
	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。	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項目及び行動・1.6着重点）		部長（6項目及び行動・1.5着重点）		課長（6項目及び行動・1.5着重点）	
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。
	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。		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。		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。
	公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		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。
	状況の構造的把握 所内の情報の中枢として複雑な因果関係、錯綜した利害関係など業務とそれを取り巻く状況の全体像を的確に把握する。		状況の構造的把握 部内の情報の中枢として複雑な因果関係、錯綜した利害関係など業務とそれを取り巻く状況の全体像を的確に把握する。		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。
	業務方針・成果の明示 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、新たな取組への挑戦も含め、業務運営の基本的な方針や達成すべき成果を具体的に示し、部下に理解させる。		業務方針・成果の明示 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、新たな取組への挑戦も含め、部としての実施方針や達成すべき成果を具体的に示し、部下に理解させる。		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。
	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。		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。		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。
	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。		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。		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。
	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。		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 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。
	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。		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。		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。
	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。		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。		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。
	適切な説明 機関の業務について適切な説明を行う。		適切な説明 担当分野の業務について適切な説明を行う。		上部機関との連携 管区機関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。
	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。		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。		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。
	効率的な業務運営 限られた業務時間と人員を前提に、業務の目的と求められる成果水準を部下と共有しつつ、効率的に業務を進める。		効率的な業務運営 限られた業務時間と人員を前提に、業務の目的と求められる成果水準を部下と共有しつつ、効率的に業務を進める。		業務の見直し 業務の優先順位を意識し、廃止も含めた業務の見直しや、業務の改善を進める。
	業務の見直し 機関全体の業務の優先順位を意識し、状況の変化に対応するため、大所高所から廃止も含めた業務の見直しや、業務の改善に取り組む。		業務の見直し 業務の優先順位を意識し、廃止も含めた業務の見直しや、業務の改善を進める。		
組織統率	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。
	体制整備 業務が効率的に執行できるよう、柔軟な働き方を推奨しながら体制を整える。		体制整備 業務が効率的に執行できるよう、柔軟な働き方を推奨しながら体制を整える。		業務の割当て 課題の重要性や部下の役割・能力・状況を踏まえて、柔軟な働き方を推奨しながら、組織の中で適切に統率を割り当てる。
	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。		意思疎通と進捗管理 部下との双方向の適切なコミュニケーションにより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き、成果を挙げる。		意思疎通と進捗管理 部下との双方向の適切なコミュニケーションにより情報の共有や部下の仕事の進捗状況の把握を行い、業務を完遂に導き、成果を挙げる。
	意思疎通と進捗管理 部下との双方向の適切なコミュニケーションにより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き、成果を挙げる。		意思疎通と進捗管理 部下との双方向の適切なコミュニケーションにより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き、成果を挙げる。		部下の成長支援 適切な指導を行い、多様な経験の機会を提供して能力開発を促すなど、部下の成長を支援し、その力を引き出す。

課長補佐（6項目及び行動・13着重点）			係長（5項目及び行動・12着重点）			係員（4項目及び行動・12着重点）		
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。	
	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。		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。		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。
	公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		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、事務事業	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。	
	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。		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。		情報の整理	情報や資料を分かりやすく分類・整理する。
	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。		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。		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。	
	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。		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。		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。
	適切な判断	担当する事案について適切な判断を行う。		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。		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	誠実な対応	
	信頼関係の構築	他部局や他省庁の担当者や信頼関係を構築する。		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。		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。
	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。		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。	
	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。		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。		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。
	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。		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。		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。		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。		部下の育成	迅速な作業	
	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。		粘り強さ	困難な状況においても粘り強く仕事を進める。		粘り強さ	失敗や困難にめげずに仕事を進める。
	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項目及び行動・15着眼点）			次長（6項目及び行動・13着眼点）			課長（6項目及び行動・16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。		
	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。		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。		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。	責任感
	公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		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。		事業対応	2 的確に状況を把握し、困難な事案に適切に対応する。		
	状況の把握	所内の情報の中枢として業務とそれを取り巻く状況の全体像を的確に把握する。		状況の把握	所内の情報の中枢として業務とそれを取り巻く状況の全体像を的確に把握する。		状況の把握	業務に関連する状況を的確に把握する。	
	組織目標・成果の明示	管区機関等から示された方針に基づき、新たな取組への挑戦も含め、業務の執行方針や達成すべき成果を具体的に示し、部下に理解させる。		組織目標・成果の明示	管区機関等から示された方針に基づき、所長を助け、新たな取組への挑戦も含め、業務の執行方針や達成すべき成果を具体的に示し、部下に理解させる。		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。		
	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。		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。		適切な判断	担当する事案について適切な判断を行う。	
	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。		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。		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。	
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。		
	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。		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。		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。	
	交渉・説明	組織を代表し対外的な説明・交渉を行う。		交渉・説明	組織を代表し対外的な説明・交渉を行う。		交渉・説明	担当業務について、対外的な交渉・説明を行う。	
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。		
	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。		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。		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。	
	効率的な業務運営	限られた業務時間と人員を前提に、業務の目的と求められる成果水準を部下と共有しつつ、効率的に業務を進める。		効率的な業務運営	限られた業務時間と人員を前提に、業務の目的と求められる成果水準を部下と共有しつつ、効率的に業務を進める。		業務の見直し	業務の優先順位を意識し、廃止も含めた業務の見直しや、業務の改善を進める。	
組織統率	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。		
	体制整備	業務が効率的に執行できるよう、柔軟な働き方を推奨しながら体制を整える。		体制整備	業務執行が円滑に行われるよう職員を配置し、柔軟な働き方を推奨しながら、必要に応じ所轄を超えた応援態勢を組む。		体制整備	課題の重要性や部下の役割・能力・状況を踏まえて、柔軟な働き方を推奨しながら、ミスやトラブルが生じないよう適切に職員を配置し、必要に応じ応援態勢を組む。	
	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。		意思疎通と進捗管理	部下との双方向の適切なコミュニケーションにより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き、成果を挙げる。		意思疎通と進捗管理	部下との双方向の適切なコミュニケーションにより部下の仕事の進捗状況を把握し、適切な指示を行う。	
	意思疎通と進捗管理	部下との双方向の適切なコミュニケーションにより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き、成果を挙げる。				部下の成長支援	適切な指導を行い、多様な経験の機会を提供して能力開発を促すなど、部下の成長を支援し、その力を引き出す。		

課長補佐（6項目及び行動・12着眼点）			係長（5項目及び行動・12着眼点）			係員（4項目及び行動・12着眼点）		
倫理	1 国民全体の奉仕者として、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。	
	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。		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。		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。
	公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		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。	
	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。		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。		情報の整理	情報や資料を分かりやすく分類・整理する。
	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。		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。		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。	
	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。		協調性	上司・部下や他部署等の担当者と協力的な関係を構築する。		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。
	適切な判断	担当する事案について適切な判断を行う。		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。		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。			誠実な対応	
	調整	関係機関等の担当者との調整を円滑に行う。		外部説明	具体的に分かりやすく説明する。		相手の報告	問題が生じたときには速やかに上司に報告をする。
	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。		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。	
	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。		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。		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。
	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。		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。		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。		部下の育成	粘り強さ			迅速な作業	
	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。		粘り強さ	困難な状況においても粘り強く仕事を進める。		粘り強さ	失敗や困難にめげずに仕事を進める。
	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。		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項目及び行動・14着重点）		部長（6項目及び行動・15着重点）		室長（6項目及び行動・15着重点）	
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。
	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。		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。		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。
	公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		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。
	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。		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。		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。
	基本方針・成果の明示 本府省等から示された方針を受け、課題を踏まえ、新たな取組への挑戦も含め、機関としての基本的な方針や達成すべき成果を具体的に示し、部下に理解させる。		基本方針・成果の明示 本府省等から示された方針を受け、課題を踏まえ、新たな取組への挑戦も含め、研究課題の基本的な方針や達成すべき成果を具体的に示し、部下に理解させる。		企画・立案 組織方針を基に、新たな取組への挑戦も含め、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。
	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、困難な研究事例や特殊事例にも対応する。		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、困難な研究事例や特殊事例にも対応する。		高度な知識・技術 高度な専門的知識・技術及び経験を有し、所管する研究事例に対応する。
	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。		分析 困難な研究に関し合理的な分析・解釈を行う。		分析 所管する研究に関し合理的な分析・解釈を行う。
	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。		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。		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。
	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。		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。		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。
	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。		調整 円滑に業務が遂行できるよう関係者と調整を行う。		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。
	先見性 先々で起こり得る事態や自分が打つ手の及ばず影響を予測して対策を想定するなど、先を読みながらものごとを進める。		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。		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。
	効率的な業務運営 限られた業務時間と人員を前提に、業務の目的と求められる成果水準を部下と共有しつつ効率的に業務を進めるとともに、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。		効率的な業務運営 限られた業務時間と人員を前提に、業務の目的と求められる成果水準を部下と共有しつつ、効率的に業務を進める。		効率的な業務運営 限られた業務時間と人員を前提に、業務の目的と求められる成果水準を部下と共有しつつ、効率的に業務を進める。
			業務の見直し 業務の優先順位を意識し、廃止も含めた業務の見直しや、業務の改善を進める。		業務の見直し 業務の優先順位を意識し、廃止も含めた業務の見直しや、業務の改善を進める。
組織統率	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。
	体制整備 部門全体の業務が効率的に執行できるよう、柔軟な働き方を推奨しながら体制を整える。		業務の割当て 課題の重要性や部下の役割・能力・状況を踏まえて、柔軟な働き方を推奨しながら、組織の中で適切に業務を割り当てる。		業務の割当て 課題の重要性や部下の役割・能力・状況を踏まえて、柔軟な働き方を推奨しながら、組織の中で適切に業務を割り当てる。
	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。		意思疎通と進捗管理 部下との双方向の適切なコミュニケーションにより部下の業務の進捗管理をする。		意思疎通と進捗管理 部下との双方向の適切なコミュニケーションにより部下の業務の進捗管理をする。
	意思疎通と進捗管理 部下との双方向の適切なコミュニケーションにより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き、成果を挙げる。		部下の成長支援 適切な指導を行い、多様な経験の機会を提供して能力開発を促すなど、部下の成長を支援し、その力を引き出す。		部下の成長支援 適切な指導を行い、多様な経験の機会を提供して能力開発を促すなど、部下の成長を支援し、その力を引き出す。

主任研究官（6項目及び行動・13着眼点）			研究官（5項目及び行動・11着眼点）			研究補助員（4項目及び行動・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。	
	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。		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。		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。
	公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		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、研究の実施	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、業務に関係する情報を収集・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、業務に関係する情報を収集・整理する。	
	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。		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。		知識・技術の向上	業務を通じ、知識・技術を向上させる。
	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。		情報収集	業務に関係する情報を収集・整理する。		情報収集	業務に関係する情報を収集・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。	
	知識・技術	専門的知識・技術を有し、担当する研究を行う。		データの解釈	情報やデータを合理的に分析・解釈する。		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。
	分析	担当する研究に関し合理的な分析・解釈を行う。		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。		情報の伝達	情報を正確に伝達する。
	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。				
	円滑な調整	関係機関・部署との調整を円滑に行う。		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。			
	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。		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。	
	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。		計画性	最終期限を意識して計画的に業務を進める。		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。
	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。		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。		粘り強さ	失敗や困難にめげずに仕事を進める。
部下等の指導	6 部下等の指導を行う。							
	業務配分	職員の配置・作業の割り振りを行う。					正確さ	正確に業務を行う。
	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項目及び行動・16着眼点）			教授（6項目及び行動・16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。	
	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。		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。
	公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		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。	
	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。		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。
	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。		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。
	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。		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。
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。	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。	
	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。		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。
	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。		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。	
	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。		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。
	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。		信頼関係	受講者をよく掌握し、信頼関係を構築する。
			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。	
	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。		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。
	効率的な業務運営	限られた業務時間と人員を前提に、業務の目的と求められる成果水準を部下と共有しつつ、効率的に業務を進める。		効率的な業務運営	限られた業務時間と人員を前提に、業務の目的と求められる成果水準を部下と共有しつつ、効率的に業務を進める。
	業務の見直し	業務の優先順位を意識し、廃止も含めた業務の見直しや、業務の改善を進める。		業務の見直し	業務の優先順位を意識し、廃止も含めた業務の見直しや、業務の改善を進める。
組織統率・人材育成	6 適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行う。		部下の育成・活用	6 部下の指導、育成及び活用を行う。	
	体制整備	円滑に業務遂行ができるよう、柔軟な働き方を推奨しながら体制を整える。		作業の割り振り	課題の重要性や部下の役割・能力・状況を踏まえて、柔軟な働き方を推奨しながら、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。
	意思疎通と進捗管理	部下との双方向の適切なコミュニケーションにより部下の業務の進捗管理をする。		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。
	部下の成長支援	適切な指導を行い、多様な経験の機会を提供して能力開発を促すなど、部下の成長を支援し、その力を引き出す。			

教官（4項目及び行動・9着眼点）			教育補助員（4項目及び行動・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。	
	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。		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。
	公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。		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。	
	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。		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。
	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。		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。
	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。	
	協調性	上司・部下や他部局等の担当者との協力的な関係を構築する。		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。
	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。		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。	
	効率的な業務運営	効率的に業務を進める。		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。
	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。		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項目及び行動・13着眼点）			課長（5項目及び行動・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。	
	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。		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。
	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。		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。				
	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。			
	基本方針・成果の明示	本省等から示された方針を受け、課題を踏まえ、新たな取組への挑戦も含め、機関としての基本的な方針や達成すべき成果を具体的に示し、部下に理解させる。			
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。	
	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。		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。
	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。		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。	
	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。		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。
	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。		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。	
	信頼関係の構築	関係する組織の担当者との信頼関係を構築する。		信頼関係の構築	関係する組織の担当者との信頼関係を構築する。
	調整	円滑な診療が行えるよう関係者と調整を行う。		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。	
	体制整備	部全体の業務が効率的に執行できるよう、柔軟な働き方を推奨しながら体制を整える。		業務の割当て	課題の重要性や部下の役割・能力・状況を踏まえて、柔軟な働き方を推奨しながら、組織の中で適切に業務を割り当てる。
	意思疎通と進捗管理	部下との双方向の適切なコミュニケーションにより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き、成果を挙げる。		意思疎通と進捗管理	部下との双方向の適切なコミュニケーションにより部下の業務の進捗管理をする。
	部下の成長支援	適切な指導を行い、多様な経験の機会を提供して能力開発を促すなど、部下の成長を支援し、その力を引き出す。		部下の成長支援	適切な指導を行い、多様な経験の機会を提供して能力開発を促すなど、部下の成長を支援し、その力を引き出す。

医長（5項目及び行動・11着眼点）			医師（4項目及び行動・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。	
	責任感	医師としての責任を自覚しつつ業務に取り組む。		責任感	医師としての責任を自覚しつつ業務に取り組む。
	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。		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。	
	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。		適切な診断	医学的知識・技術に基づき、適切な診断を行う。
	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。		適切な治療	診断結果に基づき適切な治療を行う。
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。	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。	
	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。		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。
	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。		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。
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。	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。	
	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。		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。
	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。		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。				
	業務配分	部下の配置、作業の割り振りを行う。			
	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項目及び行動・１１着眼点）			係員 （４項目及び行動・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。		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
	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。	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。	
	公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	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。		2 業務に必要な知識・技能を習得する。		知識・技能
	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。	知識・技能の向上	業務を通じ、知識・技能を向上させる。	
	課題把握	課題を的確に把握し、業務上の判断に反映する。	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。		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
	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。	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。	
	誠実な対応	相手に対し誠実な対応をする。	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。		4 意欲的に業務に取り組む。		業務遂行
	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。	正確さ	正確に業務を行う。	
	業務改善	効率的な業務執行を行う。	迅速さ	迅速に業務を行う。	
	正確・迅速	正確・迅速に業務を行う。	期限遵守	指示され又は定められた期限を遵守する。	
	業務配分	職員等の配置・作業の割り振りを行う。	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。	
	指導・育成	部下を指導・育成する。			

人事評価に関する留意事項（概要）

人事評価は、職員の業績・能力を正確に把握して、任用、給与等の人事管理の基礎とするだけでなく、管理職が、面談等を通じ、将来に向けて職場のパフォーマンス向上や人材育成につながる非常に重要な機会です。また、個々の職員にとっても、面談等で得た指導・助言を、自身の成長に生かしていくことが重要となります。

業績評価

目標設定や評価に当たっては、以下の点に留意してください。

評価者は、期首・期末面談の実施に当たり、面談ガイドライン（内閣人事局作成）をご参照ください。

< 目標の設定 >

目標の内容

業務内容、期限、成果の水準（何を、いつまでに、どのような成果を目指すか）

所属する組織の目標や所属長の職務内容・役割を踏まえた内容かどうか確認

職位にふさわしい果たすべき役割（業務の中で被評価者が具体的に取り組むこと）

組織が成果を挙げるに当たっての貢献（知見を活かした支援等の取組）等

困難度・重要度の設定

被評価者の職位における通常の目標と比べて困難度の高い目標を原則1つ以上設定する

〔困難の観点〕

- ・利害関係や制度が複雑に絡む課題
- ・実現のハードルが高く、従来手つかずであった課題
- ・前例のない新たな取組
- ・通常に比して、莫大な業務量
- ・緊急な対応が必要な課題
- ・顕著な業務改善・業務見直し 等

重要度は、被評価者の業務上に占めるウエイトに合わせて設定

目標設定が必要な事項

- ・行政文書の適正な管理に資する目標

〔被評価者が管理又は監督職員の場合〕

- ・マネジメント目標の設定

業務運営や組織統率・人材育成に関して、重点的に取り組むべきと考える事項で、具体的に成果が評価できる目標を1つ以上設定

（例）行政のスリム化・自主的な事業の改善（ 1 ）、女性職員の活躍及び WLB 推進に資する働き方改革（ 1 ）、男性職員による育児に伴う休暇・休業の取得促進（ 2 ）、業務の抜本見直し（ 3 ）、部下の指導・育成 等
 （ 1 ）本府省等課室長相当職以上の職員は特に留意。（ 2 ）本府省・地方支分部局・施設等機関等の課室長級以上の職員は特に留意。（ 3 ）本省幹部職員及び課長級職員は特に留意。

< 評価の観点・所見 >

評価の観点

目標の達成度合いの考え方

困難度を勘案（成果の水準が、被評価者の職位にふさわしいものかどうか。困難度の高い目標の場合、未達成であることのみをもって低い評価としない。）

被評価者に起因しない事由の達成度合いへの影響を勘案

組織として成果を挙げるに当たっての貢献度合いを勘案

（周囲に対する支援等の自主的・積極的な取組 等）

業務効率化の取組等の業務遂行にあたっての創意工夫を勘案

目標以外の取組

突発的な事案への対応や業務上の研修、その他目標以外の取組の状況を把握し、評価

評語付与・所見

各目標の個別評語のほか、目標の重要度や目標外の取組も勘案

人事評価に関する留意事項（概要）

能力評価

1. 能力評価に当たっては、評価項目及び行動や着眼点欄のほか、以下の事項についても留意してください。

< 倫理 >

服務規律の遵守及び公正な職務遂行

法令の遵守 例 行政手続法令や国家公務員倫理法令 等

行政文書の適正な管理

ハラスメント（セクシュアル・ハラスメント、妊娠・出産・育児又は介護に関するハラスメント、パワー・ハラスメント等）の防止 等

< 業務遂行 >

業務の効率性には、時間当たりの生産性の観点を含む。

例 成果等に対して費された時間が適正、業務改善等により短時間で遂行 等

他律的要素によるものなど業務の状況からやむを得ず長時間労働をする場合や、育児・介護等による短時間勤務を行う場合については、勤務時間のみで判断するのではなく、個別の状況も考慮すること。

[被評価者が管理又は監督職員の場合は、さらに以下の事項があります。]

< 構想 >

方針作成や企画・立案に当たり、時代に即した合理的かつ効率的な行政の実現を踏まえた観点を含む。

例 行政のスリム化・自主的な事業の改善（業務の抜本見直しや規制改革に係る取組を含む。）、女性職員の活躍及び仕事と生活の調和の推進に資する働き方の改革 等

重要マネジメント項目

< 業務運営 >

（先見性）

先を予測した対応により、問題の発生防止や問題発生後の職場の負担を抑制

（コストを意識した効率的な業務運営）

限られた人員と時間を前提に、期待する成果の目安を部下と認識共有し、時間当たりの生産性を高める

（業務改善・業務の見直し）

業務を巡る情勢・環境に応じて、業務間の優先順位を明確にするとともに、それも踏まえた業務プロセスの見直しや業務の思い切った廃止等を行う

< 組織統率・人材育成 >

（業務の割当て）

業務量や業務の優先順位付けの変化に応じて、適切・柔軟な業務分担を行う

テレワークの推進や男性職員の育児に伴う休暇・休業の取得を勧奨するなど、チーム内の柔軟な働き方を推奨する

（風通しの良い組織作りや進捗管理）

定期的な1対1での対話等、部下との間で双方向のコミュニケーションの機会を設け、業務内外のことについて部下から話しやすい関係を構築する（ 内閣人事局において、良質なコミュニケーションの実践方法をまとめた研修資料を別途作成・配付予定）

服務規律の遵守及び公正な業務遂行（法令等の遵守・ハラスメントの防止等）を徹底する

部下の業務の進捗状況を管理し、必要な指示や介入等をタイミング良く行う

（部下の成長支援）

納得感のある形で職務経験を付与し、的確な支援と振り返りを行いながら、部下の成長を促す

期首・期末面談において、目標の認識共有や目標の達成状況及び強み・弱みを踏まえた具体的な助言・指導を行う

2. 評語付与や所見の記載にあたっては、以下に留意ください。

評価者は、期末面談の実施に当たり、面談ガイドライン（内閣人事局作成）をご参照ください。

< 所見 >

評語を付した理由、一層の向上が期待される優れた点（強み）や改善を図るべき点（弱み）を記載。

被評価者が管理又は監督職員の場合は、評価者は、被評価者の部下・現場の状況の聞き取りを行うなど積極的に観察し、評価事実の収集を行い、重要マネジメント項目に関する記載を充実。

評価者は、強みや弱みを踏まえて指導・助言。被評価者は、指導・助言内容を能力開発に活用。

[強み・弱みの記載の観点（例）]

情報の収集・整理 / 課題の把握・分析 / 関係者との関係構築 / 確実な業務遂行 / 独創的な企画力 / 専門的スキルや知見

< 全体評語 >

被評価者が管理又は監督職員の場合は、全体評語は、重要マネジメント項目の個別評語を上回らないとの考え方の下、適切に付与。

面談ガイドライン

～面談の場を充実させるための具体的に行うこと～

- 本ガイドラインは、人事評価における期首面談・期末面談、評価期間の期中において、評価者の皆様に行っていただきたいことをまとめたものです
- 人事評価は、処遇への活用のみでなく、人材の育成・組織パフォーマンス向上に大きく寄与するものです。部下の成長支援は上司の重要な責務であり、面談の場は、被評価者の更なる成長のための指導・助言を行っていく上で非常に重要な機会となります
- 本ガイドラインでは、面談で行う内容、その流れについて一例を示しています。評価者の皆様においては、評価者・被評価者の双方にとって、面談の場がより有益で充実したものとなるよう、本ガイドラインをご活用していただくようお願いします

令和3年9月 内閣人事局

1.期首面談【目安時間 1分～30分程度】

行うこと

業績目標の確定（目標等のすり合わせ、認識の共有）

（１）前期までの振り返り

- 評価者が交代した場合、期末面談から日が経っている場合など必要に応じて、改めて前期を振り返ります

（２）今期の役割・期待の伝達

- 被評価者の前期までの役割・貢献を踏まえ、今期の役割、期待している点を伝えます

（３）業績目標の合意形成（すり合わせと認識の共有）

- 業績目標の内容について、評価者が特に確認しておきたい点や詳しく知りたい点などについて、被評価者に質問します
- 被評価者からの説明を聞いた上で、目標の内容について話し合い、被評価者の成長を意識しながら今期の目標を明確にし、認識を共有します

- ◇ 職位における通常目標と比べて困難度の高い目標（チャレンジ目標）の設定設定に当たっては、被評価者自身が主体的に設定した内容を尊重しつつ、被評価者の職位や経験等を踏まえ、よりチャレンジングな内容とした方が被評価者の成長につながると判断した場合には評価者が主導して目標を提案するなどして決定します
- ◇ 通常目標の設定、困難度の確認、重要度の設定、目標設定外の業務の確認
- ◇ 被評価者が管理又は監督の地位にある職員（本府省等及び地方支分部局・施設等機関等における課室長級以上の職員）（以下、「管理又は監督職員」と言う。）の場合は、管理職のマネジメントに関する目標についても確認

なお、日常業務の中で、被評価者の今後のキャリアについての意向を踏まえた助言・機会の提供ができるよう、人事評価面談の場でそうした意向を引き出すことも有効です

より充実した期首面談にするためのポイント

<p>期首面談前の準備</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・前期の期末面談時に被評価者に伝えた来期に向けたメッセージを確認します ・提出された今期目標について、以下の4つの観点から事前確認します <ul style="list-style-type: none"> ○ 組織目標との整合性がとれているか ○ 「いつまでに」「何を」「目指す成果の水準」「果たす役割や貢献」の4つが含まれた内容か ○ 職位にふさわしい目標か、管理又は監督職員の場合はマネジメントに関する目標が含まれているか ○ 困難度・重要度が適切か、チャレンジ目標が含まれているか ・評価補助者の活用 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切かどうか助言を求めます
-----------------	--

行うこと	ポイント
<p>(1) 前期までの振り返り</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・(前期の) 期末面談に伝えた来期に向けたメッセージを被評価者との間で確認します ・被評価者の秀でている点・改善点を確認します 被評価者の働きぶりなどに関心を有していることをまずは示します
<p>(2) 今期の役割・期待の伝達</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・前向きなメッセージを具体的な言葉にして伝えてください 被評価者の良いところを言葉に出して伝えることで、自己肯定感が向上したり、良好な人間関係の構築につながります
<p>(3) 業績目標の合意形成</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・組織目標を理解しているか被評価者に確認します ・業務や目標への納得感、本人の貢献意識を高める対話を心がけてください 「なぜ、そう考えるのか」「具体的にどのようなことが想定されるか」など、傾聴のスタンスで深掘りを促すコミュニケーションをとり、被評価者自身が考え、言語化してもらいます 被評価者が話したいことを自分の意思で話せるよう、話を遮らずまずは最後まで聞いてみます 助言する際は「こういう役割・状態を目指してはどうでしょう」となるべく提案型の対話を心がけてください ・目標達成を阻む予測される要因を確認します 目標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を聴取します

2.期中

行うこと

納得のある評価とするための評価事実の収集
期中における積極的な指導・助言（コミュニケーション）

（１）納得のある評価とするための評価事実の収集

○日々の業務管理を通じ、評価の判断材料となる事実を集めます

- 評価事実を収集する際は、職位に応じた能力評価の評価項目を意識。また、被評価者の行動を基に具体的な「秀でている点（強み）や改善点（弱み）」を期末面談時に伝えることを意識

秀でている点や改善点については、日常の業務の中で、気づいたその場で褒めたり指導するようにすることが重要ですが、期末面談時にも活用できるよう、具体的な行動の例などをメモしておくことも有効です（参考 P7 別紙）

- 目標の期限や目指す成果の水準を見据えた進捗状況、組織の中での貢献、業務遂行に当たっての創意工夫、効率的な業務遂行（時間生産性）等のプロセスを意識
- 期首に設定した目標にとらわれすぎることなく、それ以外の取組（突発的な業務や自主的な取組等）も積極的に評価することを意識
- 被評価者が管理又は監督職員の場合は、当該職員の重要マネジメント項目やマネジメント目標の評価に当たり、評価者は、その管理又は監督職員の部下・職場の状況を積極的に観察し、行動に係る具体的な事実を把握

○突発的な事態や、状況の変化が生じた場合は必要に応じて業績目標の追加・変更（困難度・重要度の変更を含む。）を行います

（２）期中における積極的な指導・助言（コミュニケーション）

○期首・期末面談を行うことでよしとするのではなく、期中においても被評価者と定期的に対話の機会を設け、信頼関係を醸成するとともに、被評価者の状況を把握したり、業務や役割をすり合わせたり、相談に応じたり、成長を促していくための指導・助言を行います

期中におけるポイント

行うこと	ポイント
(1) 納得のある評価とするための評価事実の収集	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>プロセスを見る視点</u> 熱心に取り組んだことや時間をかけたということではなく、チームや組織が成果を挙げていくに当たった具体的な貢献、業務遂行に当たったの創意工夫、効率的な業務遂行（時間生産性）等をご覧ください ・ <u>途中段階でうまく進んでいないものがあれば、そのことについてコミュニケーションして指導・助言していくことが大事です。</u>「どう評価するか」とともに「どう成果を挙げてもらおうか」も意識してみてください
(2) 期中における積極的な指導・助言（コミュニケーション）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 期末面談で初めてすべての業務の結果の総括をするより、日常の業務において少しずつフィードバックしておくことで、信頼関係が醸成され、期末面談の負担も軽減されます ・ 常に被評価者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、<u>ステップ毎に褒めるなど、やる気を引き出す言葉がけを心がけてください</u> ・ 普段から相談しやすい雰囲気を作ってください。特にテレワークの普及を踏まえ、職員同士が離れて仕事をする機会が増える中で、コミュニケーションの質を向上させる工夫が必要です <ul style="list-style-type: none"> 日常的な業務上の対話のほか、例えば、いわゆる <u>1on1 ミーティング</u>などを活用することも効果的と考えられます 被評価者が自分のことを見てもらっていると実感するよう、チャットを活用して雑談的な発信も含めチーム内の対話を活性化したり、メールやウェブ会議による報告や相談を積極的に認めるなどが考えられます ・ 被評価者の自主的な成長を促す機会の提供（チーム内での役割付与、研修参加や外部有識者との交流等）、助言も意識してください

3. 期末面談【目安時間 1分～30分程度】

行うこと

評語の開示を希望しない被評価者への再確認
客観的な事実に基づく納得性の高い評価結果の伝達
来期に向けた指導・助言、意見交換

期末面談は、評語を伝えること自体が目的ではなく、評価結果を素材として、被評価者の更なる成長のため、今後の行動等の改善や意欲の向上を図るように努めてください

(1) 今期の取組状況の振り返り

- 被評価者から自己申告の内容等、今期業務の取組状況（又は感想、反省点等）を話してもらいます
- ◇ 目標を達成した、上回った（下回った）場合の要因について、（改めて）被評価者から聞くことで、評価結果の伝達に向けたコミュニケーションのきっかけとします
- ◇ 9月期の面談においては、能力評価の評価項目ごとの行動・着眼点も踏まえて振り返ります

(2) 評語の開示を希望しない被評価者への再確認

- 評語の開示を希望しないとする被評価者には、その旨の意思確認を行います
- ◇ 希望しない者に無理に開示する必要はありませんが、そのことによって、この後の話し合う内容（指導・助言など）があいまいにならないように留意してください
下位評価の場合は開示義務有
- ◇ 開示することで、評価者が被評価者の発揮した能力や果たした役割がどの水準にあると見ているかがより明確になり、これを踏まえて次期に向けて話し合うことにより評価者・被評価者間の理解が深まり、被評価者の成長にもつながります

(3) 客観的な事実に基づく納得性の高い評価結果の伝達

- 収集した事実に基づき、被評価者の成果や行動について、評価者としての所見や評価結果を説明します
- ◇ 評価に対する認識をすり合わせ、被評価者が納得・理解するよう努めてください

(4) 来期に向けた指導・助言、意見交換

- 具体的な「秀でている点（強み）や改善点（弱み）」を事実即して示し、来期・将来に向けてどのようなところを伸ばすべきかや伸ばすためのヒントをしっかりとフィードバックし、被評価者の成長を支援します

より充実した期末面談にするためのポイント

期末面談前の準備	<ul style="list-style-type: none"> ・自己申告内容について、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て確認します ・必要に応じ被評価者に確認し、不明点を解消します <ul style="list-style-type: none"> 目標の達成度に加え、業務プロセスにおける工夫や効率化、組織やチームへの貢献について状況を確認 目標以外の業務への取組状況等の確認 ・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
----------	--

行うこと	ポイント
(1) 今期の取組状況の振り返り	<ul style="list-style-type: none"> ・労をねぎらう言葉をかけてから面談を始めるなど、話しやすい雰囲気を作るようにします ・被評価者が話し始めたら、途中で口を挟むことのないよう、被評価者の話をよく聞きます
(2) 開示の意思確認	<ul style="list-style-type: none"> ・被評価者が開示・不開示に係る素直な意思を話せる雰囲気を中心掛けます
(3) 客観的な事実に基づく評価結果の伝達	<ul style="list-style-type: none"> ・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、流れを工夫してみてください ・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てください <ul style="list-style-type: none"> 被評価者が自ら気が付き改善できるよう、理由・原因を詰問するのではなく「今後どうしたらできるか、何をすればよいか」など相手の考えを尋ねるよう努めてください 期首面談と同様に「傾聴」と「提案型の対話」を心がけます ・被評価者の職務遂行状況をより身近に把握している評価補助者を同席させるのも有益です（ただし、開示の際は同席できません）
(4) 来期に向けた指導・助言、意見交換	<ul style="list-style-type: none"> ・被評価者の成長のため、伸ばしてほしいことを伝える際、意見・提案の形とすることで、押し付けではない印象で伝えられます。改善点について伝える際にも、非難や批判ではなく、こうすればよくなるという提案の形とし、被評価者が納得して改善に取り組んでもらうよう努めてください ・能力評価について、3月期は中間面談の位置づけとして、秀でている点・改善点を伝えることも考えられます ・来期も期待しているなど、前向きなメッセージを伝えて終えることで被評価者の意欲向上につながります

来期の業績目標の確定を行う期首面談を同時に行うことも可能です

別紙 (参考) 職務行動記録メモ

特に決められた様式ではありません。備忘のためのメモを残しておくことが有効です。

職務行動記録メモ

記録期間： 年 月 日 ~ 年 月 日
対象者：氏名 _____ 記録者：氏名 _____

業績評価

期間中の行動事実・実績等	
(時期等)	(内容や目標等との関係等)

能力評価

期間中の行動事実・実績等	
(時期等)	(内容や評価項目及び行動との関係等)

国家公務員法（昭和22年法律第120号）（抄）

（内閣総理大臣）

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

2 （略）

（人事管理の原則）

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

（任免の根本基準）

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

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

- 一 職員の公正な任用
- 二 行政需要の変化に対応するために行う優れた人材の養成及び活用

3・4 （略）

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

（定義）

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

- 一 採用 職員以外の者を官職に任命すること（臨時的任用を除く。）をいう。
- 二 昇任 職員をその職員が現に任命されている官職より上位の職制上の段階に属する官職に任命することをいう。
- 三 降任 職員をその職員が現に任命されている官職より下位の職制上の段階に属する官職に任命することをいう。
- 四 転任 職員をその職員が現に任命されている官職以外の官職に任命することであつて前二号に定めるものに該当しないものをいう。

五 標準職務遂行能力 職制上の段階の標準的な官職の職務を遂行する上で発揮することが求められる能力として内閣総理大臣が定めるものをいう。

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

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

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

（採用昇任等基本方針）

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

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

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

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

三 第五十八条の昇任及び転任に関する指針

四 管理職への任用に関する基準その他の指針

五 任命権者を異にする官職への任用に関する指針

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

七 官民の人材交流に関する指針

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

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

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

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

5 第一項及び前項の規定は、採用昇任等基本方針の変更について準用する。

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

（昇任、降任及び転任）

第五十八条 職員の昇任及び転任（職員の幹部職への任命に該当するものを除く。）は、任命権者が、職員の人事評価に基づき、任命しようとする官職の属する職制上の段階の標準的な官職に係る標準職務遂行能力及び当該任命しようとする官職についての適性を有すると認められる者の中から行うものとする。

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

（人事評価の根本基準）

第七十条の二 職員の人事評価は、公正に行われなければならない。

（人事評価の実施）

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

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

（人事評価に基づく措置）

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

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

（本人の意に反する降任及び免職の場合）

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

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

（幹部職員の降任に関する特例）

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

- 一 当該幹部職員が、人事評価又は勤務の状況を示す事実を照らして、他の官職（同じ職制上の段階に属する他の官職であつて、当該官職に対する任命権が当該幹部職員の任命権者に属するものをいう。第三号において「他の官職」という。）を占める他の幹部職員に比して勤務実績が劣っているものとして人事院規則で定める要件に該当する場合
- 二 当該幹部職員が現に任命されている官職に幹部職員となり得る他の特定の者を任命すると仮定した場合において、当該他の特定の者が、人事評価又は勤務の状況を示す事実その他の客観的な事実及び当該官職についての適性に照らして、当該幹部職員より優れた業績を挙げることが十分見込まれる場合として人事院規則で定める要件に該当する場合

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

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。

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)
	事務次官、A 審議官...	事務次官...	事務次官、C 審議官...	事務次官
	局長、政策統括官...	官房長、局長...	官房長、局長...	局長
	部長、審議官...	審議官...	次長...	部長
	課長、参事官...	課長、管理官...	課長、参事官...	課長
	室長、企画官...	調査官...	室長...	室長
	課長補佐、専門官...	上席 官...	課長補佐、室長補佐...	課長補佐
	係長、専門職...	官...	係長、主査...	係長
	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、内閣官房令で定める軽微な変更については、内閣総理大臣に報告することをもって足りる。

（人事評価の実施権者）

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

（人事評価の実施の除外）

第三条 人事評価は、次に掲げる職員については、実施しないことができる。

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

（人事評価の方法）

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

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

第二章 定期評価

第一節 通則

(定期評価の実施)

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

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

(定期評価における評語の付与等)

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

- 2 個別評語及び全体評語は、次の各号に掲げる職員の区分に応じ、当該各号に定める数の段階とする。
 - 一 第十九条第一号に掲げる職員のうち、事務次官及びこれに準ずる職にある職員 二
 - 二 第十九条第一号に掲げる職員のうち、前号に掲げる職員以外の職員 三
 - 三 前二号に掲げる職員以外の職員 五
- 3 個別評語及び全体評語を付す場合において、能力評価にあつては第四条第三項の発揮した能力の程度が、業績評価にあつては同条第四項の役割を果たした程度が、それぞれ通常のものと同認めるときは、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。

【令和四年十月一日施行】

第六条（略）

- 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。ただし、内閣総理大臣は、第三号に掲げる職員の能力評価に係る評価項目のうち、個別評語を同号に定める数の段階とする必要がないと認めるものについては、当該数を下回る範囲内の数で個別評語の段階を別に定めることができる。
 - 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 六

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当該能力評価に係る職員に求められる能力の発揮の程度に達していると、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当該業績評価に係る職員に求められる当該役割を果たした程度に達していると認めるときは、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。ただし、同項ただし書の規定により個別評語の段階を定めた場合には、当該個別評語については、内閣総理大臣が別に定める段階を付すものとする。

一 前項第一号に掲げる職員 上位の段階

二 前項第二号に掲げる職員 上位又は中位の段階

三 前項第三号に掲げる職員 最下位の段階より二段階以上上位の段階

4 (略)

(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、適当でないとする場合には調整者に再調整を（同項ただし書の規定により調整者を指定しない場合においては、評価者に再評価を）行わせた上で、人事評価実施規程に定める方法により、定期評価における能力評価が適当である旨の確認を行うものとする。

（評価結果の開示）

第十条 実施権者は、前条第三項の確認を行った後に、被評価者の定期評価における能力評価の結果を、内閣官房令で定めるところにより、当該被評価者に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（映像及び音声の送受信により相手の状態を相互に認識しながらする通話（次項において「特定通話」という。）を含む。同項及び次条において同じ。）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、かつ、特定通話を行うために必要な電気通信回線を利用することができないことその他の事情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（特定通話に該当するものを除く。）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。

（定期評価の手続に関する規定の準用）

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

一 条件付採用期間中の職員 第九条（個別評語に係る部分を除く。）

二 条件付昇任期間中の職員 第九条（個別評語に係る部分を除く。）及び第十条

第四章 雑則

（定期評価についての特例）

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

一 国家行政組織法（昭和二十三年法律第二百十号）第六条に規定する長官、同法第十八条第一項に規定する事務次官、同法第二十一条第一項に規定する事務局長、局長若しくは部長の職又はこれらに準ずる職（行政の特定の分野における高度の専門的な知識経験

に基づく調査、研究、情報の分析等を行うことによる政策の企画及び立案等の支援に関する事務をつかさどる職を除く。)にある職員

二 国家行政組織法第八条の二に規定する文教研修施設又はこれに類する施設において長期間の研修を受けている職員

三 留学(学校教育法(昭和二十二年法律第二十六号)に基づく大学の大学院の課程(同法第百四条第七項第二号の規定により大学院の課程に相当する教育を行うものとして認められたものを含む。)又はこれに相当する外国の大学(これに準ずる教育施設を含む。)の課程に在学してその課程を履修する研修であって、法第七十条の六の規定に基づき、国が実施するものをいう。)その他これに類する長期間の研修を受けている職員

(苦情への対応)

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

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

(人事評価の記録)

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

(内閣官房令への委任)

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

附 則

(施行期日)

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

(勤務成績の評定の手続及び記録に関する政令の廃止)

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

(定期評価に関する経過措置)

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

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

(特別評価に関する経過措置)

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

附 則 (平成二六年五月二九日政令第一九五号) 抄

(施行期日)

第一条 この政令は、法の施行の日(平成二十六年五月三十日)から施行する。

(処分等の効力)

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

(命令の効力)

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

附 則 (平成二九年二月一五日政令第一七号)

この政令は、平成二十九年四月一日から施行する。

附 則 (平成二九年九月一日政令第二三二号) 抄

(施行期日)

1 この政令は、平成三十一年四月一日から施行する。

(人事評価の基準、方法等に関する政令の一部改正に伴う経過措置)

2 第五条の規定による改正後の人事評価の基準、方法等に関する政令第十九条第三号に規

定する学校教育法（昭和二十二年法律第二十六号）に基づく大学の大学院の課程には、学校教育法の一部を改正する法律による改正前の学校教育法第百四条第四項第二号の規定により大学院の課程に相当する教育を行う課程として認められていた課程を含むものとする。

附 則 （令和三年九月一〇日政令第二五一号）

この政令は、令和四年十月一日から施行する。ただし、第十一条の改正規定は、公布の日から施行する。

人事評価の基準、方法等に関する内閣官房令（平成 21 年内閣府令第 3 号）

（人事評価実施規程の軽微な変更）

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

- 一 組織の名称又は評価者（令第七条第一項及び第十七条第一項に規定する評価者をいう。以下同じ。）若しくは調整者（令第七条第二項及び第十七条第一項に規定する調整者をいう。以下同じ。）の指定の一部の変更
- 二 官職の名称の変更、新設又は廃止に伴う変更
- 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
- 四 前各号に掲げるもののほか、人事評価実施規程の内容の実質的な変更を伴わない変更

（管理又は監督の地位にある職員の評価）

第二条 管理又は監督の地位にある職員の定期評価（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。）に当たっては、効率的な業務の遂行、適切な業務配分その他の業務管理並びに部下の指導及び育成に特に留意し、当該職員に求められる能力又は当該職員の果たすべき役割に応じて、適切に評価を行うものとする。

（職員の異動又は併任への対応）

第三条 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、定期評価又は特別評価の実施に際し、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）

第四条 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

【令和四年十月一日施行】

第四条（略）

- 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（略）
 - 二 令第六条第一項の全体評語が令第六条第二項第二号に定める段階の中位より下のものである場合
 - 三 令第六条第一項の全体評語が令第六条第二項第三号に定める段階の最下位又は最下位より一段階上位のものである場合
 - 四 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

（面談の内容）

第五条 評価者は、被評価者（令第七条第一項に規定する被評価者をいう。以下同じ。）の育成を図る観点から、令第十一条第一項に基づき行われる面談に当たっては、当該被評価者の一層の向上が期待される優れた点や改善を図るべき点について必要な指導及び助言を行うとともに、令第十二条第一項に基づき行われる面談に当たっては、当該被評価者の果たすべき役割について十分に認識を共有するよう努めるものとする。

（苦情への対応）

第六条 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)

第七条 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)

第八条 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)

第九条 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。

附 則 (令和三年九月一〇日内閣官房令第一一号)

この内閣官房令は、令和三年十月一日から施行する。ただし、次の各号に掲げる規定は、当該各号に定める日から施行する。

- 一 第一条の改定規程 公布の日
- 二 第三条の改正規定（同条第二項第三号を第四号とし、第二号中「令第六条第二項第二号及び第三号」を「令第六条第二項第二号」に改め、同号の次に一号を加える部分に限る。） 令和四年十月一日

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
最終改正：令和 3 年 9 月 10 日

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官房令（平成 21 年内閣府令第 3 号。以下「内閣官房令」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、政令及び内閣官房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、下記事項に留意の上、その適正な運用を図られたい。

記

第 1 人事評価の目的

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するものであり、任用、給与、分限その他の人事管理の基礎となるとともに、職員の強み・弱みを把握し、指導・助言等により能力開発を促進するなど、人材育成の意義を有するものであり、組織パフォーマンスの向上に寄与することを目的としている点に留意し、適正に運用すること。

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、評価者一人当たりの被評価者の人数が多く、評価者に過度の負担がかかる場合など職場の実態等により室長級以上の者とするの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しつつ、その活用を図ること。
 - (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（以下「期首面談」という。）又は、指

導及び助言を行う面談（以下「期末面談」という。）を主催することができないこと。
また、期末面談において、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、本府省等にあつては局長等の職務内容及び果たすべき役割を踏まえて行うものであることや、超過勤務の縮減などの業務をより効率的に行う観点や組織として成果を挙げるに当たっての貢献の観点等に留意すること。
- 2 管理又は監督の地位にある職員（本府省等及び地方支分部局・施設等機関等における課室長級以上の職員をいう。以下同じ。）にあつては、効率的な業務の遂行、適切な業務配分その他の業務管理並びに部下の指導及び育成等に関するマネジメント目標を１つ以上設定すること。
- 3 目標を定めるに当たっては、各目標の内容に応じて、困難度・重要度（業務上に占めるウエイトの高さ）を設定することができ、職員の挑戦的な取組を促し、成長を支援する観点から、被評価者の職位における通常目標と比べて困難度が高い目標を原則として１つ以上設定すること。
- 4 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。
- 5 果たすべき役割の確定に当たっては、評価者は、設定した目標が被評価者に求められる役割にふさわしいものとなっているかに留意し、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。
- 6 評価者による期末面談と同時に、次期に係る期首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 能力評価及び業績評価を行うに当たって、評価者及び調整者が個別評語及び全体評語を付す場合等においては、別紙（具体的な評語付与の考え方）を参考にすること。
- 2 能力評価にあつては発揮した能力の程度が、業績評価にあつては役割を果たした程度が、それぞれ通常のものと同認めるときは、中位の段階に該当する評語を付与すること。
- 3 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、特に中位より上の評価（以下「上位評価」という。）及び中位より下の評価（以下「下位評価」という。）を付す場合には、それぞれの評語を付した理由その他参考となるべき事項についても記載すること。また、被評価者の人材育成等の観点から、下位評価を付す場合には、評価期間中の指導状況、改善が期待される点について、可能な限り記載するよう努めること。
- 4 管理又は監督の地位にある職員の能力評価を行うに当たっては、業務運営及び組織統率・人材育成又はそれに類する評価項目（内閣官房令第２条参照）を重要マネジメント項目として評価を行うこととし、能力評価の全体評語は、重要マネジメント項目に付与する個別評語を上回らないこととする。ただし、職務や責任の特殊性に鑑み、その適用が適切でない職員については、上記の考え方を踏まえつつ、適切に全体評語を付与する。
- 5 業績評価を行うに当たっては、目標の困難度を踏まえ、被評価者の目標の達成状況のほか、組織として成果を挙げるに当たっての貢献や業務遂行に当たっての創意工夫、効率的な業務遂行等の観点を勘案するほか、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て評価を行うこと。また、突発事態への対応や業務上の研修への参加等、目標以外に取り組んだ事項についても、その達成状況や取組状況等を勘案し、評価を行うこと。

第7 期首面談及び期末面談に関する事項

人材育成等の観点から、期首面談及び期末面談においては、評価者は、業務に関する目標等について被評価者と十分に認識を共有するよう努めるとともに、被評価者が職務遂行の中でとった行動について、一層の向上が期待される優れた点（強み）や改善を図るべき点（弱み）等に基づき、今後の業務遂行や職務遂行能力向上に向けた指導・助言を行うこと。また、評価期間中においては、定期的な対話の機会を設定する等、日々の業務管理を通じて、評価事実の収集や記録、設定した目標の達成状況や職務遂行の中でとった行動などを踏まえた指導・助言、必要に応じた目標の変更などに取り組むよう努めること。

第8 評価結果の開示に関する事項

国家公務員法（昭和22年法律第120号）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、内閣官房令第4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9 特別評価に関する事項

特別評価において下位の全体評語を付す場合には、その評語を付した理由その他参考となるべき事項についても記載すること。また、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10 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き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11 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12 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 苦情への対応に係る者は、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、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13 休職中の職員その他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14 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、評価者の評価能力及び調整者の調整能力を高めるための評価者訓練等が重要であり、全評価者及び調整者が評価者訓練等の受講経験を得られるよう、その機会の確保等に努めること。また、中位、上位評価及び下位評価の基準や、評語区分の趣旨について、職員への周知・徹底に努めること。
- 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。

(参考資料) 評語別行動事例

以上

具体的な評語付与の考え方

人事評価は、職位ごとに定められた客観的な評価基準に照らし発揮した能力を評価する能力評価と、面談等の所定の手続きを経て設定された目標に照らして挙げた業績を評価する業績評価により構成されています。

1 能力評価について

能力評価における各項目の評価(個別評語の付与)は、能力評価の着眼点に照らして行います。着眼点は、個々の評価項目及び行動について、その評価に当たって着目すべき具体的な行動類型を「求められる行動」として整理したものであり、当該職位の職務を高い水準で遂行するために身に付けていることが望ましい能力の発揮度を問う基準です(いわば「優秀な職員」像を設定し、「優秀な職員」のとする行動を「求められる行動」として位置付け、当該行動が「おおむね」とられていることが「通常」の能力発揮状況としています。)

この着眼点に照らし、評語の解説に従って、求められる行動が確実にとられていた場合は a、おおむねとられていた場合は b、最低限はとられていた場合は c を付すこととなります。

被評価者が職務上とった行動について、具体的にどのような場合に、求められる行動が「確実にとられていた」(a)「おおむねとられていた」(b)といえるかを説明したものが、後掲の「整理表」です。能力評価において個別評語を付与する際には、これを参照することとしてください。

例えば、評語 a に該当する「求められる行動が確実にとられていた」というのは、「担当として取り組むべき通常の課題よりも『困難な課題』に取り組み、その解決に向けて、適切に対応した」という状態を指します。すなわち、「困難な課題」に取り組み、適切に対応することが、着眼点の行動が確実にとられる「優秀な職員」と評価されるために必要となります。

整理表 < 抜粋 >

評語	評語の解説	評価要素
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。	担当として取り組むべき通常の課題よりも「困難な課題」に取り組み、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるような対応を行った。
a	求められる行動が確実にとられていた。	担当として取り組むべき通常の課題よりも「困難な課題」に取り組み、その解決に向けて、適切に対応した。
b	求められる行動がおおむねとられていた。(通常)	担当として取り組むべき通常の課題について、その解決に向けて、適切に対応した。
c	求められる行動が最低限はとられていた。(できた場合もあったが、できなかったことの方が多いなど、総じて判断すれば、とられていた行動が物足りなかった。)	担当として取り組むべき通常の課題について、対応が遅れたり、不十分・不適切であることがやや多かった。
d	求められる行動が全くとられていなかった。	担当として取り組むべき通常の課題について、対応を怠ったり、不十分・不適切であることを繰り返した。

(注1)「困難な課題」の例

利害関係や制度が複雑に絡む課題。実現のハードルが高く、従来手つかずであった課題。前例のない新たな取組。緊急な対応が必要な課題。顕著な業務改善・業務見直し など

(注2)「課題」の考え方

当初から認識・設定していたものに限らず、職務を行う中で期中に見直したり新たに認識・設定したものを含む。

(例) 50が通常求められる水準で、100は達成困難と考えられる場合、当初は50(担当として取り組むべき通常の課題)の達成を目指して職務を行った場合であっても、期中に抜本的な業務の効率化等を行い、100の達成を目指すことにした場合、又は、期末に振り返った時に100の達成が出来ていた場合、当該職員は「困難な課題」に取り組んだと言える。

2 業績評価について

業績評価は、職務遂行に当たり実際にあげた業績を評価するものであり、果たすべき役割として明確にした目標に対する達成度を基に、そのプロセスや質的水準も勘案し評価を行います。

各目標の評価(個別評語の付与)においては、評語の解説に従い、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場合はb、問題なく目標を達成し、期待された以上の成果をあげた場合はa、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場合はcを付すこととなります。

後掲の整理表は能力評価を行う際に参照するものですが、業績評価を行う際にも、評価対象となる成果が「期待された成果」と「期待された以上の成果」のどちらに該当するのかの判断に当たっては、取り組んだ課題が「担当として取り組むべき通常の課題」であったのか、「担当として取り組むべき通常の課題よりも『困難な課題』」であったのかに留意してください。

整理表(一般行政・本省内部部局等・課長)

		評価項目・行動 / 着眼点				
評価項目	倫理	構想	判断	説明・調整	業務運営	組織統率・人材育成
行動	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、職務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。 ①責任感 ②公正性	所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、国民の視点に立って、行政課題に対応するための方針を示す。 ①状況の構造的把握 ②基本方針・成果の明示	課の責任者として、適切な判断を行う。 ①最適な選択 ②適時の判断 ③リスク対応	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成する。 ①信頼関係の構築 ②折衝・調整 ③適切な説明	コスト意識を持って効率的に業務を進める。 ①先見性 ②効率的な業務運営 ③業務の見直し	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、成果をあげるとともに、部下の指導、育成を行う。 ①業務の割当て ②意思疎通と進捗管理 ③部下の成長支援
着眼点						
評価項目ごとの評価要素						
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、他の職員との模範となるなどの職務遂行状況である。	困難な課題にも、その解決に向けて、責任を持って果敢に取り組むとともに、職務規律を遵守し、公正に職務を遂行し、他の職員の模範となった。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、採り得る選択肢を踏まえ、適時・最適な判断を積み重ねた。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、説明・折衝・調整を行い、合意を形成した。	困難な課題について、その業務遂行や、他の業務の抜本的な見直しにより、部下の負担を大幅に軽減した。	困難な課題について、その解決に向けて、適切に業務を割当て、部下の指導・育成を行い、特に大きな成果をあげた。
a	求められる行動が確実にとられていた。	困難な課題にも、その解決に向けて、責任を持って果敢に取り組むとともに、職務規律を遵守し、公正に職務を遂行した。	困難な課題について、その解決に向けて、採り得る選択肢を踏まえ、適時・最適な判断を積み重ねた。	困難な課題について、その解決に向けて、適切に説明・折衝・調整を行い、合意を形成した。	困難な課題について、その業務遂行や、他の業務の見直しにより、部下の負担を増やすことはなかった。	困難な課題について、その解決に向けて、適切に業務を割当て、部下の指導・育成を行い、成果をあげた。
b	求められる行動がおおむねとられていた。(通常)	課として取り組むべき課題について、その解決に向けて、責任を持って取り組むとともに、職務規律を遵守し、公正に職務を遂行し、公正に職務を遂行した。	課として取り組むべき課題について、その解決に向けて、採り得る選択肢を踏まえ、適時・適切に判断を下した。	課として取り組むべき課題について、その解決に向けて、適切に説明・折衝・調整を行い、合意を形成した。	課として取り組むべき課題について、その業務遂行や、他の業務の見直しや改善を進めた。	課として取り組むべき課題について、その解決に向けて、適切に業務を割当て、部下の指導・育成を行い、成果をあげた。
c	求められる行動が最低限はとられていた。(できずともあったが、できなかつたことの方が多いなど、総じて判断すれば、とられていた行動が物足りなかつた。)	課として取り組むべき課題について、その解決に向けた対応が不十分であった。職務規律の遵守や、公正な職務遂行の点で、疑問のある行動がやや多く見られた。	課として取り組むべき課題について、判断が遅れたり、不適切な判断を行うことがやや多く見られた。	課として取り組むべき課題について、不適切な説明・折衝・調整を行うことがやや多く見られた。	課として取り組むべき課題について、業務の効率化や見直しを行わなかつた。	課として取り組むべき課題について、業務の効率化や見直しを行わなかつた。
d	求められる行動が全くとられていなかった。	課として取り組むべき課題について、方針を示さなかつた。方針の内容が不適切であることを繰り返した。公正な職務遂行を行わなかつた。	課として取り組むべき課題について、判断が遅れたり、不適切な判断を行うことを繰り返した。	課として取り組むべき課題について、説明・折衝・調整を怠つたり、不適切な説明等を繰り返した。	課として取り組むべき課題について、業務の効率化や見直しを行わなかつた。本来自ら必要のない作業を大量に部下に命じ、長時間の超過勤務を行わせた。	課として取り組むべき課題について、必要のない業務の割当てや部下の指導・育成を怠つたり、柔軟な働き方の理解が全くなかつた。

※「困難な課題」・・・利害関係や制度が複雑に絡む課題。顕著な業務改善・業務見直し。など緊急な対応が必要な課題。

整理表(一般行政・本省内部部局等・室長)

		評価項目・行動 / 着眼点				
評価項目	倫理	企画・立案	判断	説明・調整	業務運営	組織統率・人材育成
行動	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。	組織方針に基づき、行政二一入を踏まえ、課題を的確に把握し、施策の企画・立案を行う。	担当業務の責任者として、適切な判断を行う。	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。	コスト意識を持って効率的に業務を進める。	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、成果をあげるとともに、部下の指導、育成を行う。
評価要素	①責任感 ②公正性	①知識・情報収集 ②行政二一入の反映 ③成果認識	①最適な選択 ②適時の判断 ③リスク対応	①信頼関係の構築 ②折衝・調整 ③適切な説明	①先見性 ②効率的な業務運営 ③業務の見直し	①業務の割当て ②意思疎通と進捗管理 ③部下の成長支援
評語の解説	評語の解説	評語の解説	評語の解説	評語の解説	評語の解説	評語の解説
評語	評語	評語	評語	評語	評語	評語
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、他の職員との模範となるなどの職務遂行状況である。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、情報収集を幅広く行い、行政二一入を把握し、複数の選択肢の中から適切な対応方針を企画・立案した。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、採り得る選択肢を踏まえ、適時・最適な判断を積み重ねた。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、説明・折衝・調整を行い、合意を形成した。	困難な課題について、その解決に向けて、他の業務の見直しにより、部下の負担を大幅に軽減した。	困難な課題について、その解決に向けて、適切に業務を割当て、部下の指導・育成を行い、特に大きな成果をあげた。
a	求められる行動が確実にとられていた。	困難な課題について、その解決に向けて、情報収集を幅広く行い、行政二一入を把握し、複数の選択肢の中から適切な対応方針を企画・立案した。	困難な課題について、その解決に向けて、採り得る選択肢を踏まえ、適時・最適な判断を積み重ねた。	困難な課題について、その解決に向けて、適切に説明・折衝・調整を行い、合意を形成した。	困難な課題について、その解決に向けて、他の業務の見直しにより、部下の負担を増やすことばなかった。	困難な課題について、その解決に向けて、適切に業務を割当て、部下の指導・育成を行い、成果をあげた。
b	求められる行動がおおむねとられていた。(通常)	困難な課題について、その解決に向けて、情報収集を幅広く行い、行政二一入を把握し、複数の選択肢の中から適切な対応方針を企画・立案した。	困難な課題について、その解決に向けて、採り得る選択肢を踏まえ、適時・適切な判断を下した。	困難な課題について、その解決に向けて、説明・折衝・調整を行った。	困難な課題について、その解決に向けて、業務の見直しや改善を進めた。	困難な課題について、その解決に向けて、適切に業務を割当て、部下の指導・育成を行い、成果をあげた。
c	求められる行動が最低限はとられていた。(できな場合もあったが、できなかつたことの方が多しなど、総じて判断すれば、とられていた行動が物足りなかつた。)	困難な課題について、その解決に向けて、情報収集が遅れたり、不適切な対応方針を企画・立案することがやや多く見られた。	困難な課題について、その解決に向けて、判断が遅れたり、不適切な判断を行うことがやや多く見られた。	困難な課題について、その解決に向けて、説明・折衝・調整を行うことがやや多く見られた。	困難な課題について、その解決に向けて、前例にばかり倣い、業務の効率化や見直しを行わなかつた。	困難な課題について、その解決に向けて、業務の割当てや部下の指導、育成が不適切であったり、柔軟な動き方への理解が不十分であった。
d	求められる行動が全くとられていなかった。	困難な課題について、その解決に向けて、情報収集や対応方針の企画・立案が認められなかった。公正な職務遂行を行わなかつた。	困難な課題について、その解決に向けて、判断が遅れたり、不適切な判断を行うことを繰り返した。	困難な課題について、その解決に向けて、説明・折衝・調整を怠ったり、不適切な説明等を繰り返した。	困難な課題について、その解決に向けて、必要な業務の割当てや部下の指導・育成を怠つたり、柔軟な動き方への理解が全くなかつた。	

※「困難な課題」・・・利害関係や制度が複雑に絡む課題。顕著な業務改善・業務見直し。 など
緊急な対応が必要な課題。

整理表(一般行政・本省内部部局等・課長補佐)

評価項目・行動 / 着眼点						
評価項目	倫理	企画・立案、事務事業の実施	判断	説明・調整	業務遂行	部下の育成・活用
行動	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、職務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	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。	自ら処理すべき事業について、適切な判断を行う。	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。	段取りや手順を整え、効率的に業務を進める。	部下の指導、育成及び活用を行う。
着眼点	①責任感 ②公正性	①知識・情報収集 ②事務事業の実施 ③成果認識	①役割認識 ②適切な判断	①信頼関係の構築 ②説明 ③交渉	①段取り ②柔軟性 ③業務改善	①作業の割り振り ②部下の育成
評価項目ごとの評価要素						
s	求められる行動が確実にとどられており、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。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな情報収集を幅広く行い、複数の中から適切な対応方針を企画・立案した。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな判断を積み重ねた。	困難な課題について、その解決に向けて、適切な説明・調整を見出した。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、段取りを整え、効率的に対応するとともに、他に担当する業務についても抜本的な改善に取り組んだ。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、指導・育成を行った。
a	求められる行動が確実にとどられていた。	困難な課題について、その解決に向けて、情報収集を幅広く行い、複数の選択肢の中から適切な対応方針を企画・立案した。	困難な課題について、その解決に向けて、適切な判断を積み重ねた。	困難な課題について、その解決に向けて、適切な説明・調整を見出した。	困難な課題について、その解決に向けて、適切な対応をとるとともに、他に担当する業務についても改善に取り組んだ。	困難な課題について、その解決に向けて、適切な指導・育成を行った。
b	求められる行動がおおむねとどられていた。(通常)	困難な課題について、その解決に向けて、情報収集を幅広く行い、複数の選択肢の中から適切な対応方針を企画・立案した。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、適切な判断を下した。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、適切な説明・調整を行った。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、適切な対応をとるとともに、業務の効率化や改善に取り組んだ。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、適切な指導・育成を行った。
c	求められる行動が最低限はとどられていた。(できな場合もあったが、できなかつたことの方が多しなど、総じて判断すれば、とどられていた行動が物足りなかつた。)	困難な課題について、その解決に向けて、情報収集や対応方針の企画・立案がやや多かつた。	担当として取り組むべき課題について、適切な判断を行つた。	担当として取り組むべき課題について、不適切な説明・調整を行うことがやや多く見られた。	担当として取り組むべき課題について、適切な対応をとるとともに、業務の効率化や改善も行わなかつた。	担当として取り組むべき課題について、適切な指導・育成が不適切であつた。
d	求められる行動が全くとどられていなかつた。	困難な課題について、その解決に向けて、情報収集や対応方針の企画・立案が確認できなかつた。	担当として取り組むべき課題について、適切な判断を行つた。	担当として取り組むべき課題について、不適切な説明・調整を行うことを繰り返した。	担当として取り組むべき課題について、適切な対応をとるとともに、業務の効率化や改善も行わなかつた。	担当として取り組むべき課題について、適切な指導・育成が不適切であつた。

※「困難な課題」・・・利害関係が複雑に絡む課題。顕著な業務改善・業務見直し。など
緊急な対応が必要な課題。前例のない新しい新たな取組。

整理表(一般行政・本省内部部局等・係長)

評価項目・行動 / 着眼点					
評価項目	倫理	課題対応	協調性	説明	業務遂行
行動	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。	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。	上司・部下等と協力的な関係を構築する。	担当する事業について分かりやすい説明を行う。	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。
評価要素	①責任感 ②公正性	①知識・情報収集 ②問題点の把握 ③対応策の検討	①協調性 ②指示・指導の理解	①説明 ②相手の話の理解	①計画性 ②正確性 ③粘り強さ ④部下の育成
評語の解説					
s	求められる行動が確実にとらわれており、付加価値を生む、他の職員との模範となるなどの職務遂行状況である。	担当として取り組むべき通常の課題よりも「困難な課題」に取り組むことにより、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、必要十分な情報・専門的知識・技術を習得し、公正に職務を遂行し、他の職員の模範となった。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、複雑な内容であっても、上司の指示・指導を正しく理解し、関係者と協力的な関係を構築した。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、関係者の複雑な意見・要望についても正確に理解し、適切に説明を行った。	
a	求められる行動が確実にとらわれていた。	困難な課題にも、その解決に向けて、責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行した。	困難な課題について、その解決に向けて、複雑な内容であっても、上司の指示・指導を正しく理解し、関係者と協力的な関係を構築した。	困難な課題について、その解決に向けて、関係者の複雑な意見・要望についても正確に理解し、適切に説明を行った。	
b	求められる行動がおおむねとらわれていた。(通常)	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行した。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、上司の指示・指導を正しく理解し、関係者と協力的な関係を構築した。	担当として取り組むべき課題について、その解決に向けて、関係者の意見・要望を正確に理解し、適切に説明を行った。	
c	求められる行動が最低限はとらわれていた。(できな場合もあったが、大きなことの方が多いなど、総じて判断すれば、とらわれていた行動が物足りなかった。)	担当として取り組むべき課題について、責任を持って遂行する努力が不十分であった。服務規律の遵守や、公正な職務遂行の点で、疑問のある行動がやや多く見られた。	担当として取り組むべき課題について、上司の指示・指導の理解、関係者との協力的な構築が不十分であった。	担当として取り組むべき課題について、関係者の意見・要望の理解が不十分であり、不適切な説明を行うことがやや多く見られた。	担当として取り組むべき課題について、計画性や正確性、粘り強さが十分でないことや、部下の指導・育成を怠るなどがやや多く見られた。
d	求められる行動が全くとらわれていなかった。	担当として取り組むべき課題について、責任を持って遂行する努力を高めた。服務規律に違反が認められ、公正な職務遂行を行わなかった。	担当として取り組むべき課題について、上司の指示・指導の理解、関係者との協力的な構築がほとんどできていなかった。	担当として取り組むべき課題について、関係者の意見・要望を理解しないまま、不適切な説明を行うことを繰り返していた。	担当として取り組むべき課題について、計画性や正確性、粘り強さがほとんど見られず、部下を指導・育成することも全くなかった。

※「困難な課題」・・・利害関係や制度が複雑に絡む課題。実現のハードルが高く、従来手つかずであった課題。前例のない新たな取組。緊急な対応が必要な課題。顕著な業務改善・業務見直し。 など

整理表(一般行政・本省内部部局等・係員)

評価項目・行動 / 着眼点					業務遂行
評価項目	倫理	知識・技術	コミュニケーション	コミュニケーション	業務遂行
行動	国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組み、公正に職務を遂行する。	業務に必要な知識・技術を習得する。	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。	意欲的に業務に業務に取り組む。	
評価要素	①責任感 ②公正性	①情報の整理 ②知識習得	①指示・指導の理解 ②情報の伝達 ③誠実な対応 ④上司への報告	①積極性 ②正確性 ③迅速な作業 ④粘り強さ	
評語の解説	評語の解説	評語の解説	評語の解説	評語の解説	
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。	困難な課題にも、その解決に向けて、責任を持って取り組み、公正にも、職務規律を遵守し、公正に職務を遂行し、他の職員の模範となった。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、複雑な情報についても伝達・報告等を適時・適切に行った。	困難な課題について、その解決に向けて、特に大きな成果をあげられるよう、粘り強く積極的に取り組み、正確・迅速に遂行した。	
a	求められる行動が確実にとられていた。	困難な課題にも、その解決に向けて、責任を持って取り組み、公正に職務を遂行した。	困難な課題について、その解決に向けて、必要な情報・知識・技術を収集・整理・習得した。	困難な課題について、その解決に向けて、粘り強く積極的に取り組み、正確・迅速に遂行した。	
b	求められる行動がおおむねとられていた。(通常)	担当として取り組み、その解決に向けて、責任を持って取り組み、公正に職務を遂行した。	担当として取り組み、その解決に向けて、必要な情報・知識・技術を収集・整理・習得した。	担当として取り組み、その解決に向けて、粘り強く積極的に取り組み、正確・迅速に遂行した。	
c	求められる行動が最低限はとられていた。(できた場合もあつたが、できなかったことの方が多しなど、総じて判断すれば、とられていた行動が物足りなかった。)	担当として取り組み、その解決に向けて、責任を持って遂行する努力が不十分であった。職務規律の遵守や、公正な職務遂行に疑問のある行動がやや多く見られた。	担当として取り組み、その解決に向けて、必要な情報・知識・技術を収集・整理・習得が不十分であった。	担当として取り組み、その解決に向けて、粘り強く積極的に取り組み、正確・迅速に遂行した。	
d	求められる行動が全くとられていなかった。	担当として取り組み、その解決に向けて、責任を持って遂行する努力が不十分であった。職務規律に違反が認められた。公正な職務遂行を行わなかった。	担当として取り組み、その解決に向けて、必要な情報・知識・技術を収集・整理・習得をほとんど行わなかった。	担当として取り組み、その解決に向けて、粘り強く積極的に取り組み、正確・迅速に遂行した。	

※「困難な課題」・・・利害関係や制度が複雑に絡む課題。実現のハードルが高く、従来手つかずであった課題。前例のない新しい取組。緊急な対応が必要な課題。顕著な業務改善・業務見直し。など

評価別行動事例(一般行政・本省内部部局等・課長)

(参考資料)

評価項目	評価項目・行動 / 着眼点				業務運営	組織統率・人材育成	
	評価項目	倫理	構想	判断			説明・調整
<p>評語</p> <p>評語の解説</p> <p>評価要素</p> <p>行動</p> <p>着眼点</p>	<p>s</p> <p>求められる行動が確実にとらわれており、追加的価値を生み出すことにより、組織全体の業務遂行状況である。</p>	<p>国民全体の責任者として、高い倫理観を有し、職務に責任を持って取り組むとともに、職務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。</p>	<p>所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、国民の要望に立ち、行政課題に対応するための方針を示す。</p>	<p>所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の策定に向け、関係者と調整を行い、合意を形成する。</p>	<p>コスト意識を持って効率的に業務を進める。</p>	<p>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。</p>	
	<p>a</p> <p>求められる行動が確実にとらわれていた。</p>	<p>多くの関係団体・機関が絡むため、これまで十分な検討がなされていなかったが、関係団体・機関の主張等も踏まえて、具体的な方針を打ち出した。</p>	<p>反対意見が多く、早く行き詰っていったX計画の策定に向けて、地域の関係団体・機関の主張等も踏まえて、具体的な方針を打ち出した。</p>	<p>長年にわたる関係者間の意見が対立し、進展が見えなかったため、関係者間の意見の対立を解消し、合意を形成し、具体的な方針を打ち出した。</p>	<p>制度が確実な調整が継続する中で、X改正の改正を実現したが、課全体の業務が大きく遅れ、効率が低下した結果、部下の超過勤務時間が大幅に増加した。</p>	<p>① 先見性 ② 効率的な業務運営 ③ 部下の成長支援</p>	<p>利用関係が複雑で、極めて難しいとされていたX改正の推進に当たり、多くの関係者が関与する中、部下の能力向上に資するよう業務を調整し、部下のコンディションにも配慮しつつ、適切に指導を行い、部下の能力を向上させつつ、真直しを実現した。</p>
	<p>b</p> <p>求められる行動がおおむねとらわれていた。</p>	<p>多くの関係団体・機関が絡むため、これまで十分な検討がなされていなかったが、関係団体・機関の主張等も踏まえて、具体的な方針を打ち出した。</p>	<p>多くの関係者が絡み、具体化が進んでいないなか、関係者間の意見の対立が顕著になり、関係者間の意見の対立を解消し、合意を形成し、具体的な方針を打ち出した。</p>	<p>関係者間で意見が対立し、進展が見えなかったため、関係者間の意見の対立を解消し、合意を形成し、具体的な方針を打ち出した。</p>	<p>X改正の改正に当たり、課内の従来の業務の合理化を進めたほか、課内の従来の業務の合理化を進めた。</p>	<p>① 先見性 ② 効率的な業務運営 ③ 部下の成長支援</p>	<p>X改正の改正に当たり、多くの関係者が関与する中、部下の能力向上に資するよう業務を調整し、部下のコンディションにも配慮しつつ、適切に指導を行い、部下の能力を向上させつつ、真直しを実現した。</p>
	<p>c</p> <p>求められる行動が最低限にとらわれていたが、大きな成果もあつた。</p>	<p>X改正の改正に当たり、関係者間の意見の対立が顕著になり、関係者間の意見の対立を解消し、合意を形成し、具体的な方針を打ち出した。</p>	<p>X改正の改正に当たり、関係者間の意見の対立が顕著になり、関係者間の意見の対立を解消し、合意を形成し、具体的な方針を打ち出した。</p>	<p>X改正の改正に当たり、関係者間の意見の対立が顕著になり、関係者間の意見の対立を解消し、合意を形成し、具体的な方針を打ち出した。</p>	<p>X改正の改正に当たり、課内の従来の業務の合理化を進めたほか、課内の従来の業務の合理化を進めた。</p>	<p>① 先見性 ② 効率的な業務運営 ③ 部下の成長支援</p>	<p>X改正の改正に当たり、多くの関係者が関与する中、部下の能力向上に資するよう業務を調整し、部下のコンディションにも配慮しつつ、適切に指導を行い、部下の能力を向上させつつ、真直しを実現した。</p>
<p>d</p> <p>求められる行動が全くとらわれていなかった。</p>	<p>X改正の改正に当たり、関係者間の意見の対立が顕著になり、関係者間の意見の対立を解消し、合意を形成し、具体的な方針を打ち出した。</p>	<p>X改正の改正に当たり、関係者間の意見の対立が顕著になり、関係者間の意見の対立を解消し、合意を形成し、具体的な方針を打ち出した。</p>	<p>X改正の改正に当たり、関係者間の意見の対立が顕著になり、関係者間の意見の対立を解消し、合意を形成し、具体的な方針を打ち出した。</p>	<p>X改正の改正に当たり、課内の従来の業務の合理化を進めたほか、課内の従来の業務の合理化を進めた。</p>	<p>① 先見性 ② 効率的な業務運営 ③ 部下の成長支援</p>	<p>X改正の改正に当たり、多くの関係者が関与する中、部下の能力向上に資するよう業務を調整し、部下のコンディションにも配慮しつつ、適切に指導を行い、部下の能力を向上させつつ、真直しを実現した。</p>	

※この「評価別行動事例」は、一般的と考えられる論議を想定した上で、便宜的に参考例を示したものです。各府省等における個別の事情を勘案し、適切な対応をお願いします。

※「困難な課題」は、利用関係や制度が複雑に絡む課題。実現のハードルが高く、従来手かずであった課題。前例のない新しい新たな取組。緊急な対応が必要な課題。顕著な業務改善、業務見直し、など

評価別行動事例(一般行政・本省内部部局等・室長)

(参考資料)

評価項目	評価要素	評価の解説	評価項目・行動 / 着眼点				業務運営	組織統率・人材育成	
			倫理	企画・立案	判断	説明・調整			
s	行動	国庫全体の奉仕者として、担当業務の課題を的確に把握し、効果的な企画・立案を行う。	細部方針に基づき、行政ニーズを踏まえ、課題を的確に把握し、効果的な企画・立案を行う。	担当業務の責任者として、適切な判断を行う。	担当する事業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。	コスト意識を持って効率的に業務を進める。	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。		
	着眼点	①責任感 ②公正性	①知識・情報収集 ②行政ニーズの反映 ③成果意識	①情報の選択 ②適切な判断 ③リスク対応	①関係者の調整 ②説明・調整 ③適切な説明	①先見性 ②効果的な業務運営 ③適切な見直し	①業務の計画 ②意思疎通と進捗管理 ③部下の成長支援		
a	行動	多くの関係団体・機関の利害が錯綜し、今後数年間は意見の集約はできないと判断し、関係団体の意見を踏まえ、自ら高く設定し、責任を持って進捗管理を行い、関係者の理解を得ることに努めた。	反対意見が多く、自ら「行き詰った」と判断し、関係団体の意見を踏まえ、自ら高く設定し、責任を持って進捗管理を行い、関係者の理解を得ることに努めた。	多くの関係団体の利害が錯綜し、今後数年間は意見の集約はできないと判断し、関係団体の意見を踏まえ、自ら高く設定し、責任を持って進捗管理を行い、関係者の理解を得ることに努めた。	多くの関係者間で意見が対立し、関係者の利害が錯綜し、今後数年間は意見の集約はできないと判断し、関係団体の意見を踏まえ、自ら高く設定し、責任を持って進捗管理を行い、関係者の理解を得ることに努めた。	制度が複雑に絡み調整が難航する中でZ政令の改正を実現したが、担当業務を大きく見直し、関係者と調整を行い、関係者の理解を得ることに努めた。	多くの関係団体の利害が錯綜し、今後数年間は意見の集約はできないと判断し、関係団体の意見を踏まえ、自ら高く設定し、責任を持って進捗管理を行い、関係者の理解を得ることに努めた。	多くの関係団体の利害が錯綜し、今後数年間は意見の集約はできないと判断し、関係団体の意見を踏まえ、自ら高く設定し、責任を持って進捗管理を行い、関係者の理解を得ることに努めた。	多くの関係団体の利害が錯綜し、今後数年間は意見の集約はできないと判断し、関係団体の意見を踏まえ、自ら高く設定し、責任を持って進捗管理を行い、関係者の理解を得ることに努めた。
	着眼点	①責任感 ②公正性	①知識・情報収集 ②行政ニーズの反映 ③成果意識	①情報の選択 ②適切な判断 ③リスク対応	①関係者の調整 ②説明・調整 ③適切な説明	①先見性 ②効果的な業務運営 ③適切な見直し	①業務の計画 ②意思疎通と進捗管理 ③部下の成長支援	①業務の計画 ②意思疎通と進捗管理 ③部下の成長支援	
b	行動	Z案件について、自ら責任者であるとの自覚を持って適切に対応した。	Z案件の策定に向けて、関係者の意見を踏まえ、自ら高く設定し、責任を持って進捗管理を行い、関係者の理解を得ることに努めた。	Z案件への対応に当たり、関係者の意見を踏まえ、自ら高く設定し、責任を持って進捗管理を行い、関係者の理解を得ることに努めた。	Z案件への対応に当たり、関係者の意見を踏まえ、自ら高く設定し、責任を持って進捗管理を行い、関係者の理解を得ることに努めた。	Z政令の改正に当たり、余裕を持って効率的な業務運営を行ったほか、担当する従来業務の合理化を進めた。	Z案件の策定に当たり、多くの作業を要する中、部下の能力に即して業務配分を行い、また、部下のコンプライアンスにも配慮しつつ、的確な指導により、見直しを実現した。	Z案件の策定に当たり、多くの作業を要する中、部下の能力に即して業務配分を行い、また、部下のコンプライアンスにも配慮しつつ、的確な指導により、見直しを実現した。	
	着眼点	①責任感 ②公正性	①知識・情報収集 ②行政ニーズの反映 ③成果意識	①情報の選択 ②適切な判断 ③リスク対応	①関係者の調整 ②説明・調整 ③適切な説明	①先見性 ②効果的な業務運営 ③適切な見直し	①業務の計画 ②意思疎通と進捗管理 ③部下の成長支援	①業務の計画 ②意思疎通と進捗管理 ③部下の成長支援	
c	行動	Z案件への対応に当たり、自ら責任者であるとの自覚を持って適切に対応した。	Z案件の策定に向けて、関係者の意見を踏まえ、自ら高く設定し、責任を持って進捗管理を行い、関係者の理解を得ることに努めた。	Z案件への対応に当たり、関係者の意見を踏まえ、自ら高く設定し、責任を持って進捗管理を行い、関係者の理解を得ることに努めた。	Z案件への対応に当たり、関係者の意見を踏まえ、自ら高く設定し、責任を持って進捗管理を行い、関係者の理解を得ることに努めた。	Z案件の策定に当たり、余裕を持って効率的な業務運営を行ったほか、担当する従来業務の合理化を進めた。	Z案件の策定に当たり、多くの作業を要する中、部下の能力に即して業務配分を行い、また、部下のコンプライアンスにも配慮しつつ、的確な指導により、見直しを実現した。	Z案件の策定に当たり、多くの作業を要する中、部下の能力に即して業務配分を行い、また、部下のコンプライアンスにも配慮しつつ、的確な指導により、見直しを実現した。	
	着眼点	①責任感 ②公正性	①知識・情報収集 ②行政ニーズの反映 ③成果意識	①情報の選択 ②適切な判断 ③リスク対応	①関係者の調整 ②説明・調整 ③適切な説明	①先見性 ②効果的な業務運営 ③適切な見直し	①業務の計画 ②意思疎通と進捗管理 ③部下の成長支援	①業務の計画 ②意思疎通と進捗管理 ③部下の成長支援	
d	行動	Z案件への対応に当たり、自ら責任者であるとの自覚を持って適切に対応した。	Z案件の策定に向けて、関係者の意見を踏まえ、自ら高く設定し、責任を持って進捗管理を行い、関係者の理解を得ることに努めた。	Z案件への対応に当たり、関係者の意見を踏まえ、自ら高く設定し、責任を持って進捗管理を行い、関係者の理解を得ることに努めた。	Z案件への対応に当たり、関係者の意見を踏まえ、自ら高く設定し、責任を持って進捗管理を行い、関係者の理解を得ることに努めた。	Z案件の策定に当たり、余裕を持って効率的な業務運営を行ったほか、担当する従来業務の合理化を進めた。	Z案件の策定に当たり、多くの作業を要する中、部下の能力に即して業務配分を行い、また、部下のコンプライアンスにも配慮しつつ、的確な指導により、見直しを実現した。	Z案件の策定に当たり、多くの作業を要する中、部下の能力に即して業務配分を行い、また、部下のコンプライアンスにも配慮しつつ、的確な指導により、見直しを実現した。	
	着眼点	①責任感 ②公正性	①知識・情報収集 ②行政ニーズの反映 ③成果意識	①情報の選択 ②適切な判断 ③リスク対応	①関係者の調整 ②説明・調整 ③適切な説明	①先見性 ②効果的な業務運営 ③適切な見直し	①業務の計画 ②意思疎通と進捗管理 ③部下の成長支援	①業務の計画 ②意思疎通と進捗管理 ③部下の成長支援	

※この「評価別行動事例」は、一般的な考えられる論議を想定した上で、便宜的に参考物をお示ししたものです。各府省等における個別の事件を動かし、適切な対応をお願いします。

※「困難な課題」は、利害関係や制度が複雑に絡む課題、実現のハードルが高く、従来手っ取りかたかった課題、前例のない新たな取組、緊急な対応が必要な課題、顕著な業務改善・業務見直し、など

評語別行動事例(一般行政・本省内部部局等・課長補佐)

(参考資料)

評語	評語の解説	評価要素	評価項目・行動 / 着眼点				業務遂行	部下の育成・活用
			倫理	企画・立案・事務事業の実施	判断	説明・調整		
		<p>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み、ともに、職務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。</p> <p>① 責任感 ② 公正性</p>	<p>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業務の中核を担う。</p> <p>① 知識・情報収集 ② 説明 ③ 意思認識</p>	<p>自ら処理すべき事業について、適切な判断を行う。</p> <p>① 役割認識 ② 適切な判断</p>	<p>担当する事業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。</p> <p>① 権限関係の構築 ② 柔軟性 ③ 業務改善</p>	<p>段取りや手順を整え、効率的に業務を進める。</p> <p>① 権限関係の構築 ② 柔軟性 ③ 業務改善</p>	<p>部下の指導、育成及び活用を行う。</p> <p>① 権限関係の構築 ② 部下の育成</p>	
s	求められる行動が確実にとらされており、付加価値を生む、他の職員の仕事と異なるなどの職務遂行状況である。	<p>担当として取り組むべき通常の課題より「困難な課題」に取り組む、その解決に向けて、適切に対応し、特に大きな成果を挙げた。</p>	<p>多くの関係団体・機関の初音が揃い、今後数年間は意思の集約はできないと判断し、成り代を自ら設定し、責任を持って集約に取り組んだ。また、国家公務員としての模範的な行動が表彰され、他の職員の業務遂行に好影響があった。</p>	<p>長年にわたり関係者間の意見が対立し、進展がほとんど期待できなかつた案件について、前例がない中、上司の判断も仰ぎつつ、率先して情報収集等に取り組む、合意形成に向けて適切な判断を積み重ね、事態の打開につながった。</p>	<p>多くの関係者間で意見が対立し、意図的な新方針の策定が実現し、関係者の主張の背景や利害関係について、関係者の立場を踏まえて説明・調整を行い、特に大きな付加価値を生み出すことに至った。</p>	<p>制度が複雑に絡み調整の難航が予想されたX政令の改正に当たり、適切に段取りを整えるとともに、担当業務を大きく見直し、適切に作業の割り振りや指導・育成を行い、特に大きな成果を挙げた。</p>	<p>利害関係が複雑で、極めて難しいとされ、X政令の改正に当たり、多くの調整作業が発生する中、部下のコーディネートにも配慮しつつ、適切に作業の割り振りや指導・育成を行い、特に大きな成果を挙げた。</p>	
a	求められる行動が確実にとらわれていた。	<p>担当として取り組むべき通常の課題より「困難な課題」に取り組む、その解決に向けて、適切に対応した。</p>	<p>多くの関係団体・機関が絡むため、これまで十分な検討がなされていなかった案件について、成果次第を自ら高めて、責任を持って実行に取り組んだ。</p>	<p>多くの意見があり收拾が付かなかつたY案件について、時間的に余裕がない状況においても、上司の判断も仰ぎつつ、率先して情報収集等に取り組む、合意形成に向けて適切な判断を積み重ねた。</p>	<p>関係者間で意見が分かれ、意見集約の難航が予想された新規施策について、論点を明確にした上で、緊密に調整を行い、合意に至った。</p>	<p>複雑に絡み調整が必要なY政令の改正に当たり、事前にスケジュールを示しつつ、簡略化できる手順を見直すなど、効率的に進めた。</p>	<p>多くの利害関係者が存在するY案件の見直しに当たり、非常に緊急性が高く、部下のコーディネートにも配慮しつつ、適切に作業の割り振りや指導・育成を行い、チームを効果的に機能させた。</p>	
b	求められる行動がおおむねとらわれていた。	<p>担当として取り組むべき通常の課題について、その解決に向けて、適切に対応した。</p>	<p>Z計画の策定に向けて、関係者のニーズの変化を適切に把握し、上司の方針に沿った、具体的なかつ有効な対応方針を企画・立案した。</p>	<p>Z案件への対応に当たり、上司の判断も仰ぎつつ、率先して情報収集等に取り組む、合意形成に向けて適切な判断を下した。</p>	<p>関係者間で意見が対立し、意図的な新方針の策定が実現し、関係者の主張を踏まえて説明・調整を行い、特に大きな付加価値を生み出すことに至った。</p>	<p>Z政令の改正に当たり、あらかじめ起こり得る問題を予測し、これらに対応する事態も想定した段取りを進めた。</p>	<p>Z案件の見直しに当たり、多くの作業を委ねる中、部下のコーディネートに配慮し、適切に作業の割り振りや指導・育成を行い、チームを効果的に機能させた。</p>	
c	求められる行動が最低限にとらわれていた。(とてきた場合もあつたが、十分な対応がなかつたことの方が多いなど、総じて判断すれば、とらわれていた行動が物足りなかつた。)	<p>担当として取り組むべき通常の課題について、対応が遅れた、<u>不十分・不適切であることが多かった。</u></p>	<p>Z計画に関するニーズの変化を受け、速やかに再検討する指示を受けたにもかかわらず、何らの検討も行わず、対応方針を立案しなかつた。</p>	<p>Z案件への対応に当たり、自らの役割は認識していたものの、判断の切り分けが不適切で、上司に軌道修正を指示されたことが多かった。</p>	<p>新規施策について、関係者の主張を正確に理解し、関係者の主張を踏まえて説明・調整を行い、特に大きな付加価値を生み出すことに至った。</p>	<p>Z政令の改正に当たり、作業を進める上で関係者の見直しが必要で、問題が生じた際に、柔軟に対応することができず、進捗が想定よりも遅れた。</p>	<p>Z案件の見直しに当たり、部下のコーディネートに配慮し、適切に作業の割り振りや指導・育成を行い、チームを効果的に機能させた。</p>	
d	求められる行動が全くとらわれていなかった。	<p>担当として取り組むべき通常の課題について、<u>対応が遅れた、不十分・不適切な対応を繰り返した。</u></p>	<p>Z案件への対応に当たり、上司の方針に反し、自分勝手な判断を繰り返したことで、業務の遂行に著しい支障を来した。</p>	<p>Z案件への対応に当たり、自らの役割は認識していたものの、判断の切り分けが不適切で、上司に軌道修正を指示されたことが多かった。</p>	<p>新規施策について、関係者に対して非論理的な説明を繰り返した結果、議論がまとまらずに進まなかつた。</p>	<p>Z政令の改正に当たり、問題発生時の対応を向うしておらず、対応に部下に丸投げするなど、補佐としての対応を怠った。</p>	<p>Z案件の見直しに当たり、特定の部下に過度な負担をかけるような作業の割り振りを行い、必要な指導も怠った。</p>	

※この「評語別行動事例」は、一般的に考えられる職場を想定した上で、便宜的に参考例を示したものです。各府省等における個別の事情を勘案し、適切な対応をお願いします。

※「困難な課題」・・・利害関係や制度が複雑に絡む課題。実現のハードルが高く、従来手つかずであつた課題。前例のない、新たな取組。

※「緊急な対応が必要な課題」...顕著な業務改善・業務見直し など

評価別行動事例（一般行政・本省内部部局等・係長）

（参考資料）

評価項目	倫理	課題対応		評価項目・行動 / 着眼点		業務遂行
		行動	着眼点	説明	業務遂行	
評語	評語要素	国民全体の奉仕者として、責任を持って職務に取組むとともに、職務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	①知識・情報収集 ②問題点の把握 ③対応策の検討	上司・部下等と協力的な関係を構築する。	①説明 ②相手の話の理解	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。 ①計画性 ②正確性 ③粘り強さ ④部下の育成
s	担当として取り組むべき通常の業務よりも「困難な課題」に取り組め、その解決に向けて、適切に対応し、特に大きな成果を挙げた。	★複雑な新規X事業の執行に当たり、明解な交付要綱等を一から作成し、関係団体や自治体に対して丁寧に説明や質問対応を行うなど、施策の担当者として、責任を持って業務を完了させた。また、国家公務員としての機動的な行動が表れ、他の職員の仕事遂行に好影響があった。	★国内における知見の蓄積がほとんどないX分野での政策立案を行うため、率先して海外から特に関心のある情報を収集し、また類似の事例から問題点を整理し、具体的な対応策を提案すること、事態の打開につなげた。	★制度が錯綜し、複数の課題の整理が必要なX計画の見直しに向けて、上司の指示を正しく理解し、特定の複雑な法的論点を適切に整理するとともに、応用して他の論点についても関係者と協力しながら率先して作業を進めた。	★多くの法令との関係で難しい整理が必要で、各法令改正に当たり、各法令担当者の意見を聞きつつ、分りやすい説明を行い、内閣法制局等の理解を得るなど、事態の打開につなげた。	★新規X事業の予算要求を行うに当たり、制度設計や関係団体との調整など膨大な作業が発生する中、最終期限を意識した効率的な計画を立て、ミスが生じないよう部下へのフォローも行った。また、業務を遂行し、特に大きな成果を挙げた。
a	求められる行動が確実にとどられていた。	★内容を早直したX事業の執行に当たり、交付要綱等について漏れなく修正し、また修正箇所を関係団体等に対して自ら発信して説明するなど、施策の担当者として、責任を持って業務を完了させた。	★専門家が多種多様な議論があるX分野での政策立案を行うため、必要な知識を先読みにして習得し、類似の事例から問題点を整理し、具体的な対応策を提案した。	★複雑で複数の課題の整理が必要でX計画の見直しに向けて、上司の指示を正しく理解し、複雑な論点について、関係者と協力しながら、整理を行った。	★状況の急な変化により、難しい短期間で対応を求められたX法令の改正に当たり、関係者の主張のポイントを整理し、論理的な説明を行い、内閣法制局等の理解を得た。	★既存X事業の予算要求に向けて、時間的に余裕のない状況でも、必要な見直しを行いつつ、工程管理を意識し、ミスを発生させることなく遂行した。
b	求められる行動がおおむねとどられていた。	★Z事業の執行に当たり、交付要綱等を適切に作成するなど、施策の担当者として責任を持って取り組んだ。	★Z分野での政策立案を行うに当たり、必要な知識・情報の収集を、空易に固陋に閉じて済ませた結果、対応策の検討も行われなかった。	★Z計画の見直しに当たり、上司の指示を正しく理解し、特定の法的論点の整理等、関係者と協力しながら、適切に作業を進めた。	★Z法令の改正に当たり、関係者の主張のポイントを明確にした上で、論理的に分りやすい説明を行った。	★Z事業の予算要求に当たり、多くの資料作成や説明を行う中、部下の作業の進捗状況も気にしながら、計画的に進めた。
c	求められる行動が最低限はとどられていた。（ただし場合によっては、十分な行動が多くなかった。）	★Z事業の執行に当たり、施策の担当者としての自覚が足りず、交付要綱等の作成や関係団体等への説明が後手に回った。	★Z分野での政策立案を行うに当たり、担当に必要十分な知識を習得することせず、対応策の検討も行われなかった。	★Z計画の見直しに当たり、法的論点の整理に向けて上司の指示を正しく理解できず、関係者とのやりとりで支障を来す場面が少なからず見られた。	★Z法令の改正に当たり、関係者の主張の内容を理解しないまま、誤った説明を繰り返した。	★Z事業の予算要求に当たり、計画性に乏しく、部下が作成した説明資料のチェックも漏れも発生していた。
d	求められる行動が全くとどらなかった。	★Z事業の執行に当たり、施策の担当者としての自覚が足りず、関係団体等への説明が後手に回った。	★Z分野での政策立案を行うに当たり、担当に必要十分な知識を習得することせず、対応策の検討も行われなかった。	★Z計画の見直しに当たり、法的論点の整理に向けて上司の指示を正しく理解できず、関係者とのやりとりで支障を来す場面が少なからず見られた。	★Z法令の改正に当たり、関係者の主張の内容を理解しないまま、誤った説明を繰り返した。	★Z事業の予算要求に当たり、期限を全く意識しておらず、また、部下が作成した説明資料のチェックも怠り、作業全体を遅らせた。

※この評価別行動事例は、一般的と考えられる職場を想定した上で、便宜的に参考例を示したものです。各府省等における個別の事情を勘案し、適切な対応をお願いいたします。

※「困難な課題」・・・利害関係や制度が複雑に絡む課題。実現のハードルが高く、従来手つかずであった課題。前例のない「新たな取組」。緊急な対応が必要な課題。顕著な業務改善・業務見直し。 など

評語別行動事例(一般行政・本省内部部局等・係員)

(参考資料)

		評価項目・行動 / 着眼点				業務遂行	
		倫理	知識・技術	コミュニケーション			
評語	評語の解説	評価要素	行動	着眼点	業務遂行	着眼点	
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、他の職員の仕事範囲となるなどの職務遂行状況である。	国民全体の養育者として、責任を持って業務にに取り組むとともに、職務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。	①責任感 ②公正性	業務に必要な知識・技術を習得する。	①情報の整理 ②知識習得	①積極性 ②正確性 ③迅速な作業 ④粘り強さ	
a	求められる行動が確実にとられていた。	複雑・難解な新規X事業の執行に当たり、交付要綱等を理解した上で、問い合わせや申請手続き等に適切に対応するなど、初めての取組であったが、責任を持って業務を遂行した。また、国家公務員としての規範的な行動が表彰され、他の職員の業務遂行に好影響があった。	★国内における知見の蓄積がほとんどないX分野での政策立案を行うため、率先して海外から専門的な情報を収集し、活用しやすいよう整理するとともに、これらの知識を身に付けることで、事態の打開につながった。	★上司の指示を正しく理解し、複雑な法的論点の整理に必要な専門性の高い情報を、速やかに収集・整理するとともに、上司・関係等に対しても極めて明かに説明を行うことで、事態の打開につながった。	★新規X事業の予算要求を行うに当たり、制度設計や関係団体との調整に向けて膨大な作業が発生する中、未経験な作業であったにもかかわらず、上司の判断を仰ぎつつ、ミスなく粘り強く取り組み、特に大きな成果をあげた。	★既存Y事業の予算要求に向けて、時間的に余裕のない状況で必要な早進しも行い、膨大な作業が発生したが、ミスをしないうち、留意しつつ、意欲的に根気強く取り組んだ。	
b	求められる行動がおおむねとられていた。	★Z事業の執行に当たり、問い合わせや申請手続き等に適切に対応するなど、責任を持って業務を遂行した。	★Z分野での政策立案を行うに当たり、必要な知識・情報の収集を行うとともに、収集した情報を整理し、使いやすいよう整理していた。	★Z分野での政策立案を行うに当たり、担当として有するべき知識が不十分で、問い合わせても申請手続き等への対応が不適切であった。	★Z事業の予算要求に当たり、多くの資料作成を積極的に行い、ミスがないか確認しながら、粘り強く取り組んだ。	★Z事業の予算要求に当たり、ミスを指摘されることややや多く、業務を先送りする消極的な姿勢が見られた。	
c	求められる行動が最低限はとられていた。(できなかつた場合もあつたが、できなかつたことの方が多いなど、総じて判断すれば、とられていた行動が物足りなかつた。)	★Z事業の執行に当たり、担当者としての自覚に欠け、交付要綱等を理解しようせず、問い合わせや申請手続き等への対応に著しい支障を来した。	★Z分野での政策立案を行うに当たり、担当として有するべき知識が不十分で、問い合わせても申請手続き等への対応が不適切であった。	★Z分野での政策立案を行うに当たり、担当として有するべき知識が不十分で、問い合わせても申請手続き等への対応が不適切であった。	★Z分野での政策立案を行うに当たり、担当として有するべき知識が不十分で、問い合わせても申請手続き等への対応が不適切であった。	★Z事業の予算要求に当たり、指示された作業について、消極的な姿勢が目立ち、不注意によるミスが多く、他に大きな作業がなかつたにも関わらず、期限をまったく守らなかった。	★Z事業の予算要求に当たり、指示された作業について、消極的な姿勢が目立ち、不注意によるミスが多く、他に大きな作業がなかつたにも関わらず、期限をまったく守らなかった。
d	求められる行動が全くとられていなかった。	★Z事業の執行に当たり、担当者としての自覚に欠け、交付要綱等を理解しようせず、問い合わせや申請手続き等への対応に著しい支障を来した。	★Z分野での政策立案を行うに当たり、担当として有するべき知識が不十分で、問い合わせても申請手続き等への対応が不適切であった。	★Z分野での政策立案を行うに当たり、担当として有するべき知識が不十分で、問い合わせても申請手続き等への対応が不適切であった。	★Z事業の予算要求に当たり、指示された作業について、消極的な姿勢が目立ち、不注意によるミスが多く、他に大きな作業がなかつたにも関わらず、期限をまったく守らなかった。	★Z事業の予算要求に当たり、指示された作業について、消極的な姿勢が目立ち、不注意によるミスが多く、他に大きな作業がなかつたにも関わらず、期限をまったく守らなかった。	

※この「評語別行動事例」は、一般的と考えられる職場を想定した上で、便宜的に参考例をお示ししたものです。各府省等における個別の事情を勘案し、適切な対応をお願いします。

※「困難な課題」・・・利害関係や制度が複雑に絡む課題。実質のハードルが高く、従来手つかずであった課題。前例のない新しい取組。緊急な対応が必要な課題。顕著な業務改善・業務見直し。など

【公印・契印（省略）】

閣 人 人 第 612 号
令和 3 年 9 月 10 日

各府省等官房長等 殿

内閣官房内閣人事局人事政策統括官

人事評価において留意する事項について（依頼）

人事評価において、各種取組・実績を人事評価へ適切に反映するため、以下の事項について留意していただきますようお願いいたします。

なお、以下の通知は廃止し、今後は本通知によることとします。

- ・「コスト意識を持った効率的な業務運営に向けてとられた行動等に係る人事評価について（依頼）」（平成23年9月8日付け総人恩総第766号）
- ・「行政のスリム化・自主的な事業の改善、女性職員の活躍及び仕事と生活の調和の推進に資する働き方の改革等に関する人事評価における取組について（依頼）」（平成26年9月4日付け閣人人第348号）
- ・「行政手続法令を含む法令の遵守の人事評価への反映について」（平成27年3月26日付け閣人人第224号）
- ・「ワークライフバランスに資する効率的な業務運営、良好な職場環境づくり等に向けた管理職の取組・実績を人事評価へ反映する取組の再徹底について（依頼）」（平成28年9月7日付け閣人人第705号）
- ・「法令等の遵守、行政文書の適正な管理及びハラスメントの防止に関する人事評価への適切な反映について（依頼）」（平成30年7月25日付け閣人人第539号）

1．服務規律の遵守及び公正な職務遂行に関する取組

全ての国家公務員の能力評価において、倫理に係る評価に当たっては、服務規律の遵守及び公正な職務遂行が求められ、その要素として以下の事項が含まれる。また、組織の統率や部下の指導・育成が求められている職員については、組織を統率し、部下を指導するに当たっても、当該事項は当然に留意すべき要素でもあることを勘案し、適切に評価を行うこと。（別紙1「人事評価記録書様式」参照）

(1) 行政手続法令を含む法令の遵守

行政運営における公正の確保と透明性の向上を図り、もって国民の権利利益の保護に資することを目的とする行政手続法令を始めとする法令を遵守すること。

(2) 行政文書の適正な管理

職員一人一人の職責に応じ、自覚を持ってルールに沿った行政文書の適正な管理を行うこと。また、各職員が行政文書の管理において自ら果たすべき役割を認識した上で日々の業務を遂行し、その状況を定期的に確認する仕組みとするため、行政文書の適正な管理に資する目標を設定し、業績評価においても適切に反映する。（別紙2「業績評価の目標設定事例」参照）

(3) ハラスメントの防止

職員の心身の健康への影響により、職務に専念することができなくなるなど職員の能力の発揮を損なう、セクシュアル・ハラスメント、妊娠・出産・育児又は介護に関するハラスメント、パワー・ハラスメント等のハラスメントの防止に取り組むこと。

2. 行政のスリム化・自主的な事業の改善、女性職員の活躍及び仕事と生活の調和の推進に資する働き方の改革等の取組

本府省等課室長相当職以上の職員については、能力評価において、行政のスリム化・自主的な事業の改善、女性職員の活躍及び仕事と生活の調和の推進に資する働き方の改革など、時代に即した合理的かつ効率的な行政の実現に関する観点に留意して評価を行うため、評価者はそのような行動を適切に把握し、評価に適切に反映させること。

業績評価においても、行政のスリム化・自主的な事業の改善、女性職員の活躍及び仕事と生活の調和の推進に資する働き方の改革など、時代に即した合理的かつ効率的な行政の実現に留意した目標を設定し、評価に適切に反映させること。(別紙1「人事評価記録書様式」及び別紙2「業績評価の目標設定事例」参照)

また、行政のスリム化・自主的な事業の改善、女性職員の活躍及び仕事と生活の調和の推進に資する働き方の改革等の取組の評価に当たっては、以下の取組についても留意すること。

(1) 男性職員による育児に伴う休暇・休業の取得促進に係る取組

幹部職員、管理職員その他直属の上司、人事担当課の職員については、男性職員の育児に伴う休暇・休業の取得促進に係る取組を評価対象とすること。詳細は、「国家公務員の男性職員による育児に伴う休暇・休業の取得促進に関する方針」に定める標準的な取組及び人事評価の実施について(依頼)。(令和2年1月31日付け閣人人第52号)を参照すること。

(2) 業務の抜本見直し等に係る取組

本省の幹部職員及び課長級職員並びに「業務見直しの進め方」(2019年12月業務の抜本見直し推進チーム)において示された「内閣官房チーム」及び「各省チーム」を構成する職員については、業務の抜本見直しに係る取組の実施状況を適切に考慮し、評価に反映すること。また、規制改革に取り組んだ職員については、その取組を適切に考慮し、評価に反映すること。詳細は、「業務の抜本見直し等に係る取組の人事評価への適切な反映について(依頼)」(令和2年7月9日付け閣人人第435号)を参照すること。

以上

人事評価記録書様式(幹部職員)

評価期間	年 月 日 ~ 平成 年 月 日	被評価者	職名	氏名
期末面談	年 月 日	評価者	職名	氏名
		調整者	職名	氏名
		実施権者	職名	氏名
		評価記入日	年 月 日	
		調整記入日	年 月 日	
		確認日	年 月 日	

(I 能力評価：一般行政・本省内部部局・局長)

<p>＜倫理＞</p> <p>1 国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、局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。</p> <p>＜構想＞</p> <p>2 所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、先々を見通しつつ、国民の視点に立って、局の重要課題について基本的な方向性を示す。</p> <p>＜判断＞</p> <p>3 局の責任者として、その重要課題について、豊富な知識・経験及び情報に基づき、冷静かつ迅速な判断を行う。</p> <p>＜説明・調整＞</p> <p>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、困難な調整を行い、合意を形成する。</p> <p>＜業務運営＞</p> <p>5 国民の視点に立ち、不断の業務見直しに率先して取り組む。</p> <p>＜組織統率＞</p> <p>6 指導力を発揮し、部下の志気を高め、組織を牽引し、成果を挙げる。</p> <p>【特記事項】</p> <p>①特に、1(倫理)・6(組織統率)の評価に当たっては、求められる行動に、法令等の遵守はもとより、行政文書の適正な管理及びハラスメントの防止が含まれることに留意する。</p> <p>②特に、2(構想)・5(業務運営)・6(組織統率)の評価に当たっては、行政のスリム化・自主的な事業の改善、女性職員の活躍及び仕事と生活の調和の推進に資する働き方の改革など、時代に即した合理的かつ効率的な行政を実現すると の観点に留意する。</p>	<p>自己申告</p>
--	-------------

【全体評語等】	評価者	調整者
(所見)	(全体評語)	(全体評語)
	(所見)	
		備考欄

評価期間	年 月 日 ~ 年 月 日	被評価者	職名:	氏名:
------	---------------	------	-----	-----

期首面談	年 月 日	評価者	職名:	氏名:	年 月 日
期末面談	年 月 日	調整者	職名:	氏名:	年 月 日
		実施権者	職名:	氏名:	年 月 日
			確認日:		年 月 日

(II 業績評価: 一般行政・本省内部部局・局長)

目標・重点課題		
自己申告		

※ 行政文書の適正な管理に資する目標設定に留意。
 ※ 行政のスリム化・自主的な事業の改善、女性職員の活躍及び仕事と生活の調和の推進に資する働き方の改革など、時代に即した合理的かつ効率的な行政の実現に資する目標設定に留意。

【全体評語等】

評価者		
調整者		
(所見)	(全体評語)	(全体評語)
(所見)	(所見)	(全体評語)

人事評価記録書様式(管理職員)

評価期間	年 月 日 ~ 年 月 日	被評価者	所属	職名	氏名
期末面談	年 月 日	評価者	所属・職名	氏名	評価記入日: 年 月 日
		調整者	所属・職名	氏名	調整記入日: 年 月 日
		実施権者	所属・職名	氏名	確認日: 年 月 日

(I) 能力評価: 一般行政・本省内部部局・課長)

評価項目及び行動/着眼点	自己申告 (コメント:必要に応じ)	評価者 (所見)	調整者 (評語)	調整者 (任意)
<p><倫理></p> <p>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1を遂行する。</p> <p>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。</p> <p>② 公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。</p> <p><構想></p> <p>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。</p> <p>① 状況の構造的把握 課内の情報の中枢として複雑な因果関係、錯綜した利害関係など業務とそれを取り巻く状況の全体像を的確に把握する。</p> <p>② 基本方針・成果の明示 国家や国民の利益を第一に、国内外の変化を読み取り、新たな取組への挑戦も含め、課としての基本的な方針や達成すべき成果を具体的に示し、部下に理解させる。</p> <p><判断></p> <p>3 課の責任者として、適切な判断を行う。</p> <p>① 最適切な選択 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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p><説明・調整></p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>② 折衝・調整 組織方針を実現できるような関係者と折衝、調整を行う。</p> <p>③ 適切な説明 所管行政について適切な説明を行う。</p> <p><業務運営></p> <p>5 コスト意識を持って効率的に業務を進める。</p> <p>① 先見性 先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、先を読みながらのものを進める。</p> <p>② 効率的な業務運営 限られた業務時間と人員を前提に、業務の目的と求められる成果水準を部下と共有しつつ、効率的に業務を進める。</p> <p>③ 業務の見直し 業務の優先順位を意識し、廃止も含めた業務の見直しや、業務の改善を進める。</p> <p><組織統率・人材育成></p> <p>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。</p> <p>① 業務の割当て 課題の重要性や部下の役割・能力・状況を踏まえて、柔軟な働き方を推奨しながら、組織の中で適切に業務を割り当てる。</p> <p>② 意思疎通と進捗管理 部下との双方向の適切なコミュニケーションにより情報の共有や部下の仕事の進捗状況の把握を行い、的確な指示を行うことにより業務を完遂に導き、成果を挙げる。</p> <p>③ 部下の成長支援 適切な指導を行い、多様な経験の機会を提供して能力開発を促すなど、部下の成長を支援し、その力を引き出す。</p>				

【特記事項】

①特に、1(倫理)・6(組織統率・人材育成)の評価に当たっては、求められる行動に、法令等の遵守はもとより、行政文書の適正な管理及びハラスメントの防止が含まれることに留意する。
 ②特に、2(構想)・5(業務運営)・6(組織統率・人材育成)の評価に当たっては、行政のシム化・自主的な事業の改善、女性職員の活躍及び仕事と生活の調和の推進に資する働き方の改革など、時代に即した合理的かつ効率的な行政を実現するとの観点に留意する。

【全体評語等】

(所見)	(全体評語)	(所見)	(全体評語)

評価期間	年 月 日 ~ 年 月 日	被評価者	所属	職名	氏名
期首面談	年 月 日	評価者	所属・職名	氏名	評価記入日
期末面談	年 月 日	調整者	所属・職名	氏名	調整記入日
		実施権者	所属・職名	氏名	確認日

(Ⅱ 業績評価：一般行政・本省内部部局・課長)

【1 目標】

番号	業務内容	目標 (いつまでに、何を、どの水準まで)	困難	重要	自己申告 (達成状況、状況変化その他の特筆すべき事情)	評価者 (所見)	調整者 (評語)	調整者 (任意)
1								
2								
3								
4								
5								

※ 行政文書の適正な管理に資する目標設定に留意。
 ※ 行政のスリム化・自主的な事業の改善、女性職員の活躍及び仕事と生活の調和の推進に資する働き方の改革など、時代に即した合理的かつ効率的な行政の実現に資する目標設定に留意。

【2 目標以外の業務への取組状況等】

番号	業務内容	自己申告 (目標以外の取組事項、突発事態への対応等)	評価者
1			(所見)

【3 全体評語等】

評価者	調整者
(所見)	(全体評語)

人事評価記録書様式(一般職員)

評価期間	年 月 日 ~ 年 月 日	被評価者	所属	職名	氏名
------	---------------	------	----	----	----

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

(I) 能力評価: 一般行政・本省内部部局・課長補佐)

評価項目及び行動/着眼点	自己申告 (コメント:必要に応じ)	評価者 (所見)	調整者 (任意)
<p><倫理></p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>② 公正性 服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。</p>			
<p><企画・立案、事務事業の実施></p> <p>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核を担う。</p> <p>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。</p> <p>② 事務事業の実施 事案における課題を的確に把握し、実務担当の中核となつて、施策の企画・立案や事務事業の実施を行う。</p> <p>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。</p>			
<p><判断></p> <p>3 自ら処理すべき事案について、適切な判断を行う。</p> <p>① 役割認識 自ら処理すべきこと、上司の判断にゆだね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。</p> <p>② 適切な判断 担当する事案について適切な判断を行う。</p>			
<p><説明・調整></p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>③ 交渉 相手の意見を理解・尊重する一方、主張すべき点は必ず主張し、粘り強く対応する。</p>			
<p><業務遂行></p> <p>5 段取りや手順を整え、効率的に業務を進める。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>③ 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。</p>			
<p><部下の育成・活用></p> <p>6 部下の指導、育成及び活用を行う。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>			

[特記事項] 特に、1(倫理)・6(部下の育成・活用)の評価に当たっては、求められる行動に、法令等の遵守はもとより、行政文書の適正な管理及びハラスメントの防止が含まれることに留意する。

【全体評語等】

(所見)	(全体評語)	(所見)	(調整者)	(全体評語)
------	--------	------	-------	--------

評価期間	年 月 日 ~ 年 月 日	被評価者	所属:	職名:	氏名:
期首面談	年 月 日	評価者	所属・職名:	氏名:	評価記入日:
期末面談	年 月 日	調整者	所属・職名:	氏名:	調整記入日:
		実施権者	所属・職名:	氏名:	確認日:

(Ⅱ 業績評価: 一般行政・本省内部部局・課長補佐)

【1 目標】

番号	業務内容	目標 (いつまでに、何を、どの水準まで)	困難度	重要度	自己申告 (達成状況、状況変化その他の特筆すべき事情)	評価者 (所見)	調整者 (任意)
1							
2							
3							
4							
5							

※ 行政文書の適正な管理に資する目標設定に留意。

被評価者	所屬:	職名:	氏名:
------	-----	-----	-----

【2 目標以外の業務への取組状況等】

番号	業務内容	自己申告 (目標以外の取組事項、突発事態への対応等)	評価者
1			(所見)

【3 全体評語等】

評価者	調整者
(所見)	(全体評語)
(全体評語)	(所見)
(全体評語)	(全体評語)

(別紙2) 業績評価の目標設定事例

1. 服務規律の遵守及び公正な職務遂行に関する取組関係

- 行政文書の適正な管理に資する目標の設定例

(幹部職員)

【例】

<p>○○・・・ ○○・・・</p> <p>上記の取組を実施するに当たっては、部下職員のワークライフバランスに配慮するとともに、行政文書を適正に管理し、部下職員にもその旨の指導を行う。</p>
--

(管理職員)

【例1】(単独の目標を設定する場合)

行政文書の適正な管理	行政文書の適正な管理に取り組み、部下職員に対して日常的に指導を行うとともに、行政文書の管理状況について定期的に点検を行う。また、職員を積極的に研修に参加させ、文書管理についての意識及び能力の向上を図る。
------------	---

【例2】(他の目標とあわせて目標を設定する場合)

1 ○○大綱の策定	○○・・・
2 ○○政令の改正	○○・・・
3 ○○規則の改正	○○・・・
4 ○○調査の実施	○○・・・
5 効率的な業務運営等	上記1～4の取組を実施するに当たっては、・・・に十分配慮するとともに、・・・にも留意する。また、 <u>課内の行政文書を適正に管理するため、部下職員への指導・点検等も積極的に行う。</u>

(一般職員)

【例1】(単独の目標を設定する場合)

行政文書の適正な管理	自らが作成・取得する文書について、適正に管理する。課内の文書等についても、共有フォルダ等に格納して共有することなどにより、文書管理を効率化。文書管理に関する研修も積極的に受講する。
------------	--

【例2】(他の目標とあわせて目標を設定する場合)

1 ○○大綱の策定に向けた情報収集・分析	○○・・・
2 ○○審議会の開催	○○・・・
3 ○○調査の実施	○○・・・
4 ○○計画のF U	○○・・・
5 効率的な業務運営等	上記1～4の取組を実施するに当たっては、・・・に十分配慮するとともに、・・・にも留意する。また、 <u>自身及び部下が作成する行政文書を適正に管理し、文書管理に関する研修も積極的に受講する。</u>

2. 行政のスリム化・自主的な事業の改善、女性職員の活躍及び仕事と生活の調和の推進に資する働き方の改革等の取組関係

業務内容	目標
効率的な業務運営	<p>今期、前例を踏襲してきた業務の全面的な見直しを行い、例えば、〇〇申請において他の書類で代替可能な△△書類を廃止して審査業務の負担を減らすなど、重要度の低い業務の廃止又は見直しを確実に行うことにより、現在よりも課内業務の負担軽減・効率化を図る。</p> <p>多面的観察において、必要性の低い資料の作成指示が多いとの指摘があったことから、必要性を担保できる資料のみ作成指示を行い、指摘を反映するとともに業務の効率化を図る。また、業務改善策として、場合によっては横展開などの情報提供を行う。</p>
働き方改革・良好な職場環境づくり	<p>部下職員が積極的にテレワークを実施できるように呼び掛け、テレワークを実施できる環境を自ら整える。その際、チャットなどのツールを活用しつつ、部下職員と必要なコミュニケーションを取り、業務の進捗状況などのフォローを確実にを行う。</p> <p>作成書類の削減等の業務削減・効率化により、部下職員の超過勤務の削減及び年次休暇取得日数の増加を図る。達成が難しい傾向がみられる場合には、部下職員の業務状況を確認し、改善方法を自ら提示することで、職員のワークライフバランスを増進させる。</p>
部下職員との意思疎通・育成	<p>部下職員が目的意識を持ち、効果的に業務を遂行できるよう、部下職員との1 on 1ミーティングを2週間ごとに行い、必要なフォローやフィードバックを行う。</p> <p>また、偏在している業務の分散を図り、特定の部下職員による長時間勤務の常態化を防ぐために、状況に応じて、課内で業務を再度割り振るなど、チームの総合力を向上させる。</p> <p>新たな事案や課題を進めるに当たり、最初に部下職員との間で情報共有や議論を着実にを行い、対応の方向性と業務スケジュールを確認・共有した上で着手する。</p> <p>また、当初から具体的な指示をするほか、1 on 1ミーティングなどを活用し、作業の途中段階においても進捗状況を確認して、手戻りなどの無駄な作業をさせないように取り組む。</p>

採用昇任等基本方針（概要）

〔平成26年6月24日閣議決定〕
〔平成27年12月25日一部変更〕

「採用昇任等基本方針」とは、国公法第54条に基づき、同法のうたう制度の適切かつ効果的な運用を実現するため、各任命権者が任用（採用・昇任・降任・転任）に当たり従うべき基本的な方針（閣議決定）。各任命権者は、本方針に沿って任用を実施

改正国公法により新たに導入された幹部職員人事一元管理・管理職への任用に関する指針や女性職員の採用・登用の拡大、仕事と生活の調和を図るための取組の促進等に関する指針を盛り込むもの

【全体構成】

- 1 国家公務員の採用、昇任等に関する基本的な考え方
「基本的な」指針として総論的事項を記載
- 2 採用に関する指針
政府として確保すべき人材像を明らかにした上で、意欲や能力を適切に把握し、特定の大学・学部出身者に偏ることなく、多様で有為な人材を確保
男女基本計画の定める目標達成に向けて女性職員の採用を図る
幹部職員等の公募については、基本法以降の公募の実態に係る議論にも留意し、段階的な検証を経ながら取組を進める
- 3 昇任及び転任に関する指針
採用年次や試験区分にとらわれず、人事評価等に基づき、適材適所の人事運用を徹底
- 4 幹部職及び管理職への任用に関する指針
(幹部職)
内閣の重要政策に対応した戦略的な人材配置を実現し、縦割り行政の弊害を排除して各府省一体の行政運営を確保するとの幹部職員人事一元管理の趣旨を徹底。各府省において、政策課題への取組方針とその実現のための人事配置との関係を明確にし、適材適所の任用を実施
府省間人事交流を推進しつつ、各府省において、内閣官房、在外公館、民間企業への出向等多様な経験の有無を勘案の上、政府全体の課題に積極的に取り組み得る者を適切に登用するとともに、女性職員の積極的登用を図る
行政のスリム化、自主的な事業改善、働き方の改革など時代に即した合理的かつ効率的な行政を実現する取組の成果を適切に評価
(管理職)
人事院規則による公正確保の基準を満たす者から、以下の基準等に配慮し適切に登用
採用年次や試験区分等にとらわれず、能力・適性を有する者を選定
男女基本計画の定める目標達成に向けて女性職員の登用を図る
内閣官房出向等の多様な経験を有し、国益の観点に立った判断ができる者を選定
事業の見直しの実施等コスト意識を持って効率的な業務運営ができる者を選定
部下のワークライフバランスにも配慮できる者を選定

5 女性職員の採用・登用の拡大及び職員の仕事と生活の調和を図るための指針

(基本的な姿勢)

国が率先して女性職員の採用・登用の拡大に取り組み、職員の仕事と生活の調和も一体的に推進

(女性職員の採用・登用の拡大)

女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(平成27年法律第64号)及び男女基本計画を踏まえ採用・登用を拡大

優れた人材の中途採用等を含め、女性職員の採用を積極的に拡大

%カ 女性職員の職域拡大や多様で実効性のある募集・啓発活動を積極的に推進

これまで登用を阻害していた要因を把握・分析・除去し、仕事と生活の調和を推進して、女性職員の登用を拡大

%カ 従来の人事慣行を見直し、女性職員に多様な職務機会を付与、研修等の必要な支援を行うことにより、職務経験の蓄積を通じたキャリア形成支援

%カ 育児休業を取得する職員等に対しても、積極的な登用に向けたキャリア形成支援

%カ 女性職員の相談に乗り助言するメンター制度の導入を推進

女性職員の配置状況等を出先機関も含めて全省的に把握し、潜在的な人材を発掘・抜擢幹部候補育成課程の運用においても、高い意欲と能力を有する女性職員を積極的に育成

(仕事と生活の調和の推進)

育児短時間勤務、テレワークなど職員の状況に応じた柔軟な働き方を推進するとともに、仕事と家庭の両立支援制度を利用しやすい環境を整備

適切な業務管理及び業務の効率化等を一層推進し、関係機関の理解と協力も得ながら、超過勤務をより効果的に縮減

男性職員の育児休業の取得等を一層促進

(推進体制の整備)

全府省からなる協議会(次官級を想定)を設置し、具体的な施策を盛り込んだ取組指針を作成し、総合的に推進

各府省に人事担当部局が中心となって各職場・各世代の男女の声もくみ上げることができるような全省的体制を整備し、各府省や各部局の実情を踏まえた目標を設定しつつ、府省ごとに取組計画を策定・公表

内閣総理大臣(内閣人事局)が、各府省の取組支援及びフォローアップを実施

6 人事交流等の推進

府省等間の連携の強化と広い視野に立った人材の育成の観点から府省間人事交流を推進

府省間人事交流の円滑な実施に資するよう、内閣総理大臣が任命権者に対する情報提供、任命権者相互間の情報交換の促進等必要な調整を実施

相互・対等交流を原則として、地方公共団体との人事交流を推進

官民人事交流制度等を活用し、「官から民」、「民から官」の双方向の交流を拡充

7 その他職員の採用、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

執務を通じての研修(OJT)、執務を離れての研修(OFF-JT)及び職務付与を相互に効果的に組み合わせることにより、職員のキャリア形成や中長期的な能力向上を支援

【公印・契印省略】

閣人第 108 号の 1
平成 28 年 2 月 25 日

各府省等官房長等 殿

内閣官房内閣人事局
人事政策統括官

一般職の職員の勤務時間、休暇等に関する法律の改正について（通知）

一般職の職員の給与に関する法律等の一部を改正する法律（平成 28 年法律第 1 号。以下「給与法等改正法」という。）により、一般職の職員の勤務時間、休暇等に関する法律（平成 6 年法律第 33 号。以下「勤務時間法」という。）が改正され、職員の申告を考慮して勤務時間を割り振る制度（以下「フレックスタイム制」という。）が、本年 4 月 1 日から、原則として全ての職員を対象に拡充されることとなりました。

貴府省等におかれては、勤務時間法改正の趣旨、人事院規則等の規定及び下記事項に御留意の上、フレックスタイム制等の適正な運用に十分な御配慮をお願いします。

なお、育児又は介護等の事情により施行後早期に利用を希望する職員も想定されるため、施行前から、制度の周知に努め、希望する職員からの相談に積極的に応じるなど、格別の御配慮をお願いします。

記

第 1 勤務時間法の改正事項

1 フレックスタイム制の対象の拡充（勤務時間法第 6 条第 3 項関係）

フレックスタイム制の対象を、原則として全ての職員に拡充するものである。各省各庁の長は、公務の運営に支障がないと認める場合には、職員の申告を経て、単位期間ごとの期間につき 1 週間当たり 38 時間 45 分となるように勤務時間を割り振ることができることとなる。

2 週休日の特例の追加（勤務時間法第 6 条第 4 項関係）

フレックスタイム制の対象となる職員のうち、育児又は介護を行う職員その他これらの職員の状況に類する状況にある職員として人事院規則で定めるもの（以下「育児又は介護を行う職員等」という。）について、週休日の特例を設けるものである。各省各庁の長は、公務の運営に支障がないと認める場合には、育児又は介護を行う職員等の申告を経て、単位期間ごとの期間につき日曜日及び土曜日に加えて週

休日を設け、及び当該期間につき1週間当たり38時間45分となるように勤務時間を割り振ることができることとなる。

第2 留意事項

1 適用の基本的な考え方

フレックスタイム制は、柔軟で多様な勤務形態の選択肢を用意し、職員がその能力を十分に発揮し、高い士気をもって効率的に勤務できる環境を整備し、公務能率の向上や人材の確保にも資するものであることから、適用を希望する職員から申告が行われた場合には、可能な限り適用するよう努めること。特に、育児又は介護を行う職員等については、できる限り、当該職員の申告どおりに割り振るよう努めるものとする。

2 適正な公務の運営の確保

各職員の勤務時間の割振りに当たっては、執務時間中に必要な人員が確保されることを含め、公務の運営に支障がないようにすること。

また、全ての職員について、仕事の進め方の見直し等により必要な体制を確保するための工夫を併せて行うことが重要であること。

3 職員の申告に基づく割振り

フレックスタイム制における勤務時間の割振りは、公務の運営に支障がないと認める場合に、希望する職員の申告を経て行うものであり、職員に申告を強制することや、職員の申告を経ずに各省各庁の長が一方的に割振りを行うことはできないこと。

4 職員の自覚の徹底

フレックスタイム制の適用に当たっては、一人一人が責任感と自律心を持って取り組むことが重要であることについて、職員の理解の徹底を図ること。

5 勤務時間管理の徹底

フレックスタイム制の拡充後においても、各職員の勤務時間や業務状況を適切に把握し、勤務時間管理の徹底を図ること。

また、昨今の一部府省の職員の不祥事等に対し国民の厳しい批判が寄せられていることに鑑み、国民の疑惑や不信を招くような行為は厳に慎むよう、更にその徹底を期すこと。

6 超過勤務縮減の更なる推進

フレックスタイム制は、ワークライフバランスの推進にも資するものであることから、フレックスタイム制の枠組みを活かすためには、今回の拡充を契機として、全ての職員について超過勤務を縮減する方向での働き方を更に推進していくことが重要である。引き続き、「国家公務員の労働時間短縮対策について」(平成4年12月9日人事管理運営協議会決定)、「国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針」(平成26年10月17日女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会決定)及び各府省等における「女性職員活躍と職員のワークライフバランスの推進のための取組計画」に基づき、更に超過勤務縮減の取組を推進すること。

7 テレワークの活用の更なる推進

フレックスタイム制による働く時間の柔軟化と併せて、テレワークによる働く場所の柔軟化を更に進めることで、男女全ての職員の「働き方改革」に更に積極的に取り組むこと。

なお、フレックスタイム制におけるコアタイム(全員が勤務しなければならない時間帯)であっても、管理者(各省各庁の長の委任を受け、勤務時間管理を行う者)の判断において、テレワークによる勤務を命じることは可能であること。

8 人事評価制度との関係

人事評価は、評価期間において発揮した能力や挙げた業績に基づき適切に行うものであり、フレックスタイム制の利用の有無そのものは、人事評価結果に影響するものではないこと。

事務連絡
平成29年3月7日

各府省等御担当者 殿

内閣官房内閣人事局
任用第一係
人事評価係

専門スタッフ職俸給表4級の新設に伴う任用及び人事評価に係る関係法令等の改正の内容及び留意事項等について

このたび、専門スタッフ職俸給表に4級を追加すること等を内容とする一般職の職員の給与に関する法律等の一部を改正する法律(平成28年法律第80号)の一部が、平成29年4月1日より施行されることとなりました。

これに伴う任用及び人事評価に係る関係法令等の改正の内容及び留意事項等について、下記のとおりお知らせしますので、十分に御了知の上、専門スタッフ職俸給表4級が適用される官職に関し、適切に対処くださるようお願いいたします。

記

1 任用関係

(1) 標準的な官職を定める政令に規定する内閣官房令で定める標準的な官職等を定める内閣官房令の一部改正等について

一般職の職員の給与に関する法律等の一部を改正する法律の一部の施行に伴う関係内閣官房令の整備に関する内閣官房令(平成29年内閣官房令第1号)の規定により、標準的な官職を定める政令に規定する内閣官房令で定める標準的な官職等を定める内閣官房令(平成21年内閣府令第2号。以下「標準官職内閣官房令」)が【別紙1】のとおり改正されました。

また今後、各府省等に置かれる各官職がいずれの職制上の段階に属するかを明らかにする訓令、通達等の別表において、標準的な官職「高度分析交渉官」を規定する際には、【別紙2】のとおり規定していただきますようお願いいたします。

(2) 標準職務遂行能力についての一部改正について

1(1)の改正に伴い、標準職務遂行能力について(平成21年3月6日内閣総理大臣決定)が【別紙3】のとおり改正されました。

「標準職務遂行能力についての一部改正（依命通知）」（平成29年3月7日付け内人第143号内閣官房内閣人事局人事政策統括官通知）と同様。

2 人事評価関係

(1) 人事評価の基準、方法等に関する政令の一部改正について

一般職の職員の給与に関する法律等の一部を改正する法律の一部の施行に伴う関係政令の整備に関する政令（平成29年政令第17号）の規定により、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「人評政令」という。）が【別紙4】のとおり改正されました。

これにより、専門スタッフ職俸給表が適用される官職については、定期評価の手続の特例等の対象となる長官等に準ずる職から除くこととされました（人評政令第19条第1号）。

したがって、専門スタッフ職の職員の定期評価の手続については、職位に関わらず特例の対象とならず、法令及び各府省等の人事評価実施規程に沿って、全ての手続を実施することとなるとともに、専門スタッフ職の職員の評語の段階は、職位に関わらず5段階となります（人評政令第6条第2項第3号）。

(2) 標準的な官職「高度分析交渉官」の能力評価の着眼点（例）について

能力評価の実施に当たっては、定められた標準職務遂行能力の類型を示す評価項目ごとの行動類型を着眼点として設け、人事評価実施規程に定めることとされていることから、標準的な官職「高度分析交渉官」についても、その標準職務遂行能力に沿った着眼点（例）を【別紙5】のとおり作成いたしましたので、人事評価実施規程改正の参考としてください。

(3) 標準的な官職「高度分析交渉官」の評価者、調整者、実施権者のモデルについて

評価者は被評価者の監督者の中から、調整者は評価者の監督者の中から人事評価実施規程において指定することとされています。

標準的な官職「高度分析交渉官」の評価者、調整者、実施権者の指定については、官房又は局等に置かれることに鑑み、以下のとおりモデルを作成しましたので、人事評価実施規程改正の参考としてください。

評価者：官房長、局長

調整者：事務次官

実施権者：事務次官

別紙1～別紙5（略）

【公印・契印（省略）】

閣人第 370 号

平成 29 年 4 月 28 日

各府省等官房長等 殿

内閣官房内閣人事局人事政策統括官

管理職のマネジメント能力の向上に向けた取組について（依頼）

今日、政策の質や行政サービスの向上など組織として成果を挙げるとともに、ワークライフバランスの推進等を図る観点から、組織の中核となる国家公務員の管理職（主として本府省等課室長を念頭）によるマネジメントの重要性が増しています。

当局では、「日本再興戦略 2016」（平成 28 年 6 月 2 日閣議決定）及び「霞が関の働き方改革を加速するための重点取組方針」（平成 28 年 7 月 29 日内閣官房内閣人事局決定）に基づき、学識経験者からなる「管理職のマネジメント能力に関する懇談会」を開催しました。同懇談会では、管理職が適切なマネジメントを行うために執るべき行動（マネジメント行動）の在り方、管理職のマネジメント能力を向上させるために必要な支援措置等について検討が行われ、平成 29 年 3 月 21 日に報告書（以下「懇談会報告書」という。）が取りまとめられました。

懇談会報告書：http://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/kanri_kondankai/index.html

第 8 回女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会（平成 29 年 4 月 28 日開催）における内閣人事局長の発言（資料 1）や、懇談会報告書、平成 29 年度における人事管理運営方針（平成 29 年 4 月 12 日内閣総理大臣決定）等を踏まえ、管理職のマネジメントの重要性に鑑み、当局では、下記 1 のとおり管理職のマネジメント能力の向上に向けた取組を進めていくこととしますので、各府省等におかれても、下記 2 のとおり管理職のマネジメントの重要性に対する幹部職員の理解を促していくことを含め、積極的な取組をお願いします。

また、懇談会報告書で整理された管理職に求められるマネジメント行動等を踏まえ、今後、人事評価の実施方法の見直しを検討していきます。まずは、当局が例として示している本府省等課室長級の能力評価の着眼点について見直し、本年 10 月以降の人事評価の実施に向けて各府省等にお示しする予定です。

記

1 内閣人事局における取組

内閣人事局では、懇談会報告書等を踏まえ、求められるマネジメント行動を管理職に共有・浸透し、管理職のマネジメント能力の向上を図るため、

ア) 別添に整理した管理職に求められるマネジメント行動についての資料(資料2)を始め、マネジメント行動に関する周知広報媒体の作成や、研修の機会やホームページ等を活用した各種の情報発信

イ) 幹部候補育成課程中央研修、新任管理者セミナー、評価者講座、女性活躍・ワークライフバランス推進マネジメントセミナー等において、部下とのコミュニケーション方法等、マネジメントに関する研修内容の充実。働き方改革と女性活躍、ワークライフバランス推進に係る管理職向けのe-ラーニングの実施

ウ) 人事評価とは別に、管理職のマネジメント能力の発揮状況について気付きを促すための手法としての多面観察(360度フィードバック)の試行の実施(平成28年度の試行結果については資料3参照)

等の取組を進めていきます。

2 各府省等における取組

懇談会報告書等を踏まえ、求められるマネジメント行動を管理職に共有・浸透し、管理職のマネジメント能力の向上を図るため、各府省等の職務の特性等を踏まえ、

ア) 管理職や幹部職員に対して、懇談会報告書や資料2を含めた内閣人事局が提供する周知広報媒体等も活用しながら、管理職に求められるマネジメント行動を共有・浸透させ、意識改革を促すための周知等の実施

イ) 内閣人事局や人事院が実施するマネジメントに関する研修等への職員の参加や、各府省等におけるマネジメントの観点を加味した研修等の実施

(研修テーマの参考例)コーチング等の部下とのコミュニケーション方法に関する研修や、限られた時間でより高い業績を挙げていくための行動を理解するための機会提供など

ウ) 上記のほか、多面観察を始め、管理職に自分自身のマネジメントスタイルに対する気付きを与え、行動変容を促していくための各種方策の実施

等の積極的な取組をお願いします。

資料1, 2及び3(略)

【公印・契印（省略）】

閣人人第 402 号

平成 30 年 5 月 31 日

各府省等官房長等 殿

内閣官房内閣人事局人事政策統括官

管理職のマネジメント能力の向上に向けた取組の再周知について（依頼）

今日、政策の質や行政サービスの向上など、組織として成果を挙げるとともに、ワークライフバランスの推進を図る観点から、組織の中核となる国家公務員の管理職によるマネジメントの重要性が増しています。

「平成 30 年度における人事管理運営方針（平成 30 年 3 月 28 日内閣総理大臣決定。以下「運営方針」という。参考資料 参照）においては、内閣人事局及び各府省等において、

- （ 1 ）管理職が適切なマネジメントを行うために執るべき行動とはどのようなものであるかについて、「管理職に求められるマネジメント行動のポイント」（平成 29 年内閣人事局発行。別添参照）等も用いつつ、管理職に対し改めて周知すること
 - （ 2 ）地方支分部局・施設等機関等の管理職については、管理職のマネジメントは地方支分部局・施設等機関等においても重要であることなどを踏まえ、本府省等における取組を参考に必要な取組を実施すること
- とされています。

これを踏まえ、各府省等におかれては、本府省等及び地方支分部局・施設等機関等の管理職に対して、別添について周知を行っていただくとともに、運営方針等を踏まえた積極的な取組の実施をお願いします。

なお、地方支分部局・施設等機関等においても、管理職のマネジメント行動が人事評価に適切に反映されるよう、能力評価の着眼点（例）について見直しを行い、本年 10 月以降の人事評価の実施に向けてお示しする予定ですので、各府省等における適切な対応をお願いします。

（別添） 管理職に求められるマネジメント行動のポイント

（参考資料） 平成 30 年度における人事管理運営方針（平成 30 年 3 月 28 日内閣総理大臣決定）（抄）

（参考資料） 管理職のマネジメント能力の向上に向けた取組について（平成 29 年 4 月 28 日内閣人事局人事政策統括官通知）

管理職に求められる マネジメント行動のポイント

内閣官房内閣人事局

平成29年4月発行

組織の中核となる管理職による業務・組織マネジメントの重要性が増していることから、内閣人事局では、学識経験者からなる「管理職のマネジメント能力に関する懇談会」を開催しました。同懇談会では、管理職が適切なマネジメントを行うために執るべき行動（マネジメント行動）等について、報告書が取りまとめられました。

管理職の皆さんには、それぞれの職場において、成果を挙げて、かつ働き方改革に向けた取組を実効性のあるものとする観点からも、内閣人事局が以下にまとめたマネジメント行動等を参考にしながら、マネジメントの重要性を認識し、マネジメント能力の更なる向上に向けて積極的に取り組んでいただけることを期待しています。

管理職が実践すべきマネジメント

- 国民の視点に立って政府や各府省等の使命や任務を公正に遂行するために、
上司と部下の間に立ち、組織の方針や目標を自ら設定して
部下と共有・深化させること
- 目標達成に対する部下のモチベーションを高め、
様々な制約要因のある者を含め部下一人一人の能力を最大限発揮させ、
また、育成しつつ、できるだけ効率的に目標達成を図ること

A リーダーとしての行動

A-1 方向性の提示

(組織課題の適切な把握・提示)

- 多くの情報の中から必要な情報を見極めて、組織課題を適切に把握している。
- 組織の目標や方針、達成すべき成果を具体的に部下に示している。

A-2 創造的な組織づくり

(新たな取組に挑戦する風土の醸成)

- 異なる能力や多様な価値観を尊重し、職場内の議論を活発に行っている。
- 部下のモチベーションを引き上げながら、新たな取組に挑戦する職場の風土を作り出している。
- 管理職自ら、環境変化を踏まえた新たな事業や仕組みを構想している。

B 成果を挙げる組織運営

B-1 判断・調整・優先順位付け

(適時・適切な判断、組織間での信頼関係の構築と折衝・調整、業務間の優先順位付け)

- 想定される対応の選択肢について、リスク等を考慮して、適時・適切な判断を迅速に行っている。
- 必要に応じて、意思決定の内容を柔軟に見直している。
- 関係する組織との信頼関係を構築し、相手のニーズ等を理解して折衝・調整を行っている。
- 業務間の優先順位を明確にし、業務の思い切った廃止を含め抜本的な見直しを決断している。

B-2 コミュニケーション

(風通しの良い一体感のある職場づくり)

- 部下をよく知り自分の考え方を理解してもらえるよう、双方向のコミュニケーションを図っている。
- 部下からも業務内外のことについて話しかけやすい関係を構築している。

B-3 組織力の発揮

(目標・方針の共有、部下への咀嚼、部下の適性等を踏まえた柔軟な業務分担、進捗管理、目標達成の仕上げ)

- 所属する府省等の使命や任務、幹部職員からの指示内容等を管理職自身が咀嚼・再解釈し、目標や方針が部下の職務にとってどのような意味があるか説明を行い、理解させている。
- 業務量や業務の優先順位付けの変化に応じて、適切かつ柔軟な業務分担を行っている。
- 業務分担を行う際、能力や適性、個々の部下の状況や要望等を踏まえている。
- 部下の業務の進捗状況を管理し、必要な介入等をタイミング良く行っている。
- 目標達成への仕上げとして、部下の成果の肉付けや対外的な発信等を行っている。

C 資源の有効活用

C-1 人材育成

(適切な職務経験の付与、部下への必要な支援、自己啓発を含めた能力開発の推進)

- 長期的なキャリア形成に対する部下の期待も意識しつつ、部下に納得感のある形で職務経験を付与している。
- 部下に主体的に課題解決方法を考えさせることのほか、どのような成果が生まれたのか部下にも説明し、成功と失敗を部下とともに振り返ることで、部下の更なる成長を促している。
- 自己啓発を含めた能力開発や人脈形成、多様な経験につながる機会を部下に提供あるいは紹介している。

C-2 ワークライフバランスとダイバーシティ

(ワークライフバランスを重視する意識改革、多様な人材の活用)

- 場所、時間等について効率的な働き方や柔軟な働き方を推奨している。
- 業務の優先順位や目安時間を部下と共有し、部下自身が業務管理をできるようにしている。
- 管理職が率先して超過勤務の縮減、休暇の取得など、ワークライフバランスを確保している。
- 性別や年齢、障害の有無等にかかわらず能力を最大限発揮できるよう、適切な業務付与や両立支援を行っている。
- 部下が育児や介護等を担う状況は一般的であるとの意識を持ち、日頃から職員の業務等の情報を職場内で共有しておくことや、バックアップ体制をあらかじめ想定しておくなどの対応をしている。

C-3 コスト意識

(先見性を持った上での適切な業務遂行、成果と時間・労力のバランスの認識)

- 先見性を持って将来生じ得る困難な状況をあらかじめ予測し、必要な対応を準備している。
- 限られた人員と業務時間を前提に、業務の優先順位付けを明確にして、単位時間当たりの付加価値を高めるようにしている。
- 限られた人員と時間でどの程度の成果を期待するのかという目安をあらかじめ設定し、部下と認識を共有している。

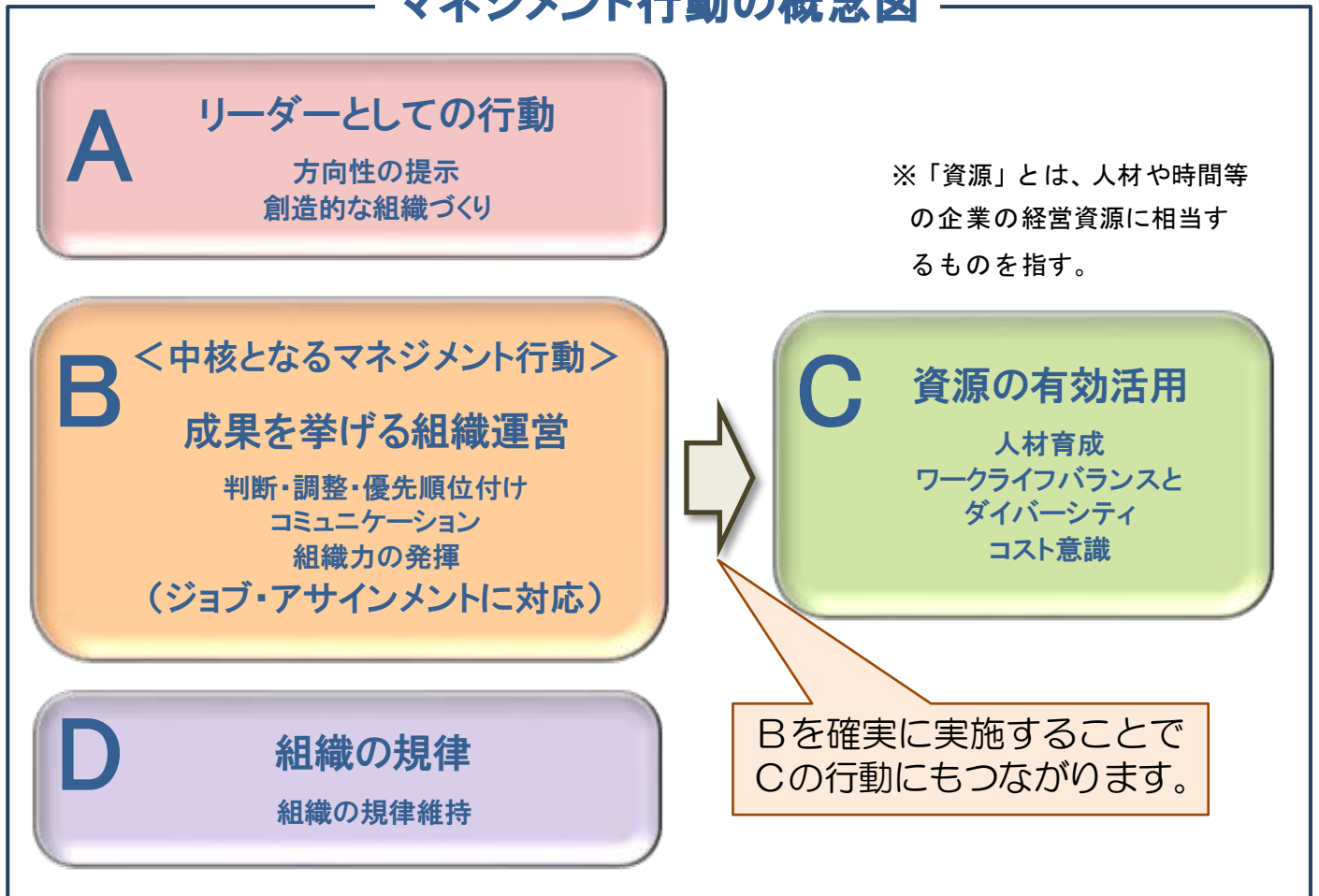
D 組織の規律

D-1 組織の規律維持

(責任感の保持、服務規律の遵守及び公平・公正な業務執行)

- 部下に対して、国家公務員としての倫理感の徹底、コンプライアンス意識の醸成を図っている。

マネジメント行動の概念図



◆管理職にとって重要なマネジメント行動

部下を活かす効果的なジョブ・アサインメント

ジョブ・アサインメントは、組織の目標を踏まえ、部下に行わせる職務を具体化した上で割り振り、その職務を達成するまで支援することを指します。

具体的なマネジメント行動としては、「**B 成果を挙げる組織運営**」が該当します。

Bの各行動を中核となるマネジメント行動として一体的に捉え、確実に取り組むことで、業務の円滑な運営につながります。また、日々の業務の中での人材育成、ワークライフバランスやダイバーシティ、コスト意識を踏まえた組織運営につながることを期待できます。

管理職のマネジメント能力に関する懇談会報告書を
内閣人事局のホームページに掲載しています。

http://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/kanri_kondankai/

管理職に求められるマネジメント行動や、管理職としての意識や取組、工夫の例など、御参照ください。

【公印・契印（省略）】

閣 人 人 第 888 号
平成 30 年 12 月 21 日

各府省等官房長等 殿

内閣官房内閣人事局人事政策統括官

障害を有する職員の人事評価について（依頼）

今般、「公務部門における障害者雇用に関する基本方針」（平成 30 年 10 月 23 日公務部門における障害者雇用に関する関係閣僚会議決定。以下「基本方針」という。）3.(2)に基づき、障害を有する職員の人事評価の留意事項を下記のとおりお示しします。各府省等におかれては、これを踏まえ、適切な対応をお願いします。

本通知において示す留意すべき事項は、あくまで一般的に想定し得る事項を示したものです。障害を有する職員一人一人の事情は大きく異なるため、必ずしも全ての障害を有する職員に本通知の内容が当てはまるとは限らず、ここで示しする事項とは異なる対応が必要となる場合も考えられます。また、障害の態様について例示している箇所がありますが、これは、各府省等の評価者等の本通知に対する理解を円滑にするため便宜的にお示したものです。各府省等においては、障害を有する職員の個別の事情を勘案し、適切な対応をお願いします。

また、各府省等においては、人事評価を実施することやその手続について理解を得るため、障害を有する職員に対し、十分な説明を行う必要があります。

本通知の内容については、今後の運用における課題や状況の変化等を踏まえ、必要に応じ見直しを行うこととします。

記

1 手続的な負担軽減のための留意点について

国家公務員の人事評価については、業績評価に係る目標設定、期首・期末の面談や自己申告の実施、評価結果の開示など、その実施に際し履行すべき手続が「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。)等で規定されている。これらの規定に基づいて人事評価を行うに当たって、職員が有する障害の種類及び程度によっては、一部の手続が当該職員の負担となる場合も想定されることから、その負担を軽減するため、人事評価の手続における留意事項についてまとめたものである。

なお、本通知に記載のない事項については、「人事評価の基準、方法等について」(平成21年3月6日総務省人事・恩給局長通知)を参照されたい。

(1) 業績評価に係る目標設定

業績評価に係る目標設定は、評価期間において被評価者が果たすべき役割を評価者と被評価者との間で明確化・共有化するために行うものであり、可能な限り具体的に(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ている。この手続については、以下のような対応をとることが考えられる。

被評価者自ら目標(案)を提示することが困難である場合には、評価者から目標(案)を提示し、両者で十分に認識を共有した上で目標を設定すること

人事評価記録書に被評価者自身が目標を記入することの負担が大きい場合には、評価者が当該被評価者と認識を共有した内容について、評価者が人事評価記録書に記載すること

採用や異動があつて間もない場合など、達成水準の見込みが不明なため、期首に具体的な目標を設定することが難しい場合には、以下のような対応も考えられる。

期首には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示するにとどめ、期中に達成水準の見込みが明らかになった段階で、具体的な目標設定を行うこと

期首には抽象度の高い目標を設定するにとどめ、期末に当期の職務遂行状況を振り返り、結果的にどのような実績を挙げたのか、振り返り型の評価を行うこと

(2) 面談

期首面談は、評価期間中の被評価者の業務上の目標等を明確にし、評価者が被評価者との間で認識を共有するため実施されるものである。また、期末面談は、評価者と被評価者とのコミュニケーションを通じ、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実施されるものである。この手続については、以下のような対応をとることが考えられる。

被評価者が職務を遂行するに当たり直面する問題を早期に解決するため、期首・期末の面談に加え、必要に応じ期中においても定期又は不定期に面談を実施し、指導・助言等を行うこと。また、必要に応じ期首に設定した目標の変更・追加を行うこと

面談の実施に際し、評価者と被評価者の意見交換等が円滑に行われるようにするため、被評価者が希望する場合又は評価者が必要と認め、被評価者が同意した場合には、就労支援機関の担当者(以下「支援機関担当者」という。)若しくは障害を有する職員の勤務に当たって個別的なサポートを行う者として採用又は職員の中から選任された者(以下「支援者」という。)の同席を認めること

(3) 自己申告

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、その経験や反省を次期以降の職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行われるものである。この手続については、以下のような対応をとることが考えられる。

- ・ 人事評価記録書に被評価者自身が自己申告を記入することの負担が大きい場合には、評価者、支援機関担当者又は支援者が当該被評価者との十分なコミュニケーションを通じて申告内容を聞き取り、人事評価記録書に記載すること

(4) 評価結果の開示

評価結果の開示は、評価結果に基づく具体的かつきめ細かな指導・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ために行われるものである。開示を希望しない被評価者に対しても、全体評語がC以下である場合には、人材育成等の観点から開示することとされている。この手続については、以下のような対応をとることが考えられる。

- ・ 開示に当たっては、必要に応じ健康管理医の助言等を踏まえ、評語の伝

え方や指導・助言の内容について十分な配慮を行うこと。また、開示を行う際、必要に応じ、被評価者の同意を得て支援機関担当者又は支援者を同席させること

2 目標設定・評価に当たっての留意点

(1) 人事評価の仕組み

人事評価は、課長、係長、係員などの職位ごとに定められた客観的な評価基準に照らし発揮した能力を評価する「能力評価」と、面談等の所定の手続を経て設定された目標に照らして挙げた業績を評価する「業績評価」から構成されている。

ア 能力評価

人事評価において、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」とされている(政令第4条第3項)。

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(国家公務員法(昭和22年法律第120号。以下「国公法」という。)第34条第1項第5号)

例えば、本省内部部局等の係員級の職員であれば、その標準職務遂行能力の類型を示すものとして定められた四つの評価項目(「倫理」「知識・技術」「コミュニケーション」「業務遂行)及び行動(例えば「知識・技術」についてであれば、「業務に必要な知識・技能を習得する)が定められており、また個々の評価項目及び行動については、その評価に当たって着目すべき具体的な行動類型が、着眼点(例えば「知識・技術」についてであれば、情報の整理...情報や資料を分かりやすく分類・整理する、知識習得...業務に必要な知識を身に付ける。)として設定されている。

能力評価は、職員が実際の職務を遂行するに当たり実際に発揮した能力を、これら評価項目等に照らして評価するものであり、それぞれの評価項目について、着眼点を参考に評価し、S(特に優秀:求められる行動が全て確実にとられており、当該職位として特に優秀な能力発揮状況である。)からD(はるかに及ばない:求められる行動がほとんどとられておらず、当該職位に必要な能力発揮状況でない。)までの5段階の評語を付与することとされている(一般職員の場合)。

評価項目及び行動・着眼点（例）（本省内部部局等 係員の場合）

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。	
	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。
	公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
知識・技術	2 業務に必要な知識・技術を習得する。	
	情報の整理	情報や資料を分かりやすく分類・整理する。
	知識習得	業務に必要な知識を身に付ける。
コミュニケーション	3 上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとる。	
	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。
	情報の伝達	情報を正確に伝達する。
	誠実な対応	相手に対し誠実な対応をする。
	上司への報告	問題が生じたときには速やかに上司に報告をする。
業務遂行	4 意欲的に業務に取り組む。	
	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。
	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。
	迅速な作業	迅速な作業を行う。
	粘り強さ	失敗や困難にめげずに仕事を進める。

イ 業績評価

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」とされている（政令第4条第4項）。

その目標の実際の達成状況については、S（特に優秀：今期当該ポストに求められた水準をはるかに上回る役割を果たした。）からD（はるかに及ばない：今期当該ポストに求められた役割をほとんど果たしていなかった。）までの5段階で評価することとされている（一般職員の場合）。

ウ 標準職務遂行能力

一般職の国家公務員の採用試験及び選考は、受験者又は選考される者が、当該採用試験に係る官職又は当該選考により補充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採用試験に係る官職又は当該選考により補充しようとする官職についての適性を有するかどうかを判定することを目的として行うものである（国公法

第 45 条、人事院規則 8 -12 第 19 条)。

また、昇任は、その職員を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い、職員の人事評価の結果に基づき、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、最も適任と認められる者を昇任させることができることとなっている（国公法第 58 条、人事院規則 8 -12 第 25 条）。

したがって、採用試験や選考、昇任を経て官職を占める職員は、その官職の属する職制上の段階の標準的な官職に求められる標準職務遂行能力及びその官職についての適性を有すると認められた者である。

（ 2 ）各評価における留意点

障害を有する職員は、当該職員が属する職制上の段階の標準的な官職に求められる標準職務遂行能力を全体としては有しているとして採用・昇任が行われるものの、その障害の種類及び程度により、標準職務遂行能力の類型を示す一部の項目について、能力の発揮が困難な場合もあることが想定される。そのため、障害を有する職員については、障害の種類や程度を考慮して職務の選定¹を行うことはもとより、業績評価に係る目標設定や評価に際して、先述の手段面における留意事項に加え、引き続き必要に応じ、人事評価制度の枠内で、一定の配慮を行うことが求められる。

ア 業績評価における留意点

目標は、組織目標との整合性にも留意し、当該職位にふさわしいものを設定する必要があるが、同時に、障害の種類及び程度によっては、その「ふさわしい」と認められる範囲内において、当該職員の障害の種類及び程度を考慮した目標を設定することが求められる。言い換えれば、障害があるために標準職務遂行能力のうち一部の能力の発揮が困難な場合には、当該職員が有する他の能力を発揮することによって達成でき、かつ職位にふさわしい目標を設定することが求められる。その目標を達成した場合には、B（通常：今期当該ポストに求められた役割をおおむね果たした。）評価が付与され、それを上回る水準で目標を達成した場合には、A（通常より優

¹ 基本方針においては、公務員の任用面での対応案として、「各府省は、個々の障害者とその障害の内容及び程度に応じて能力を発揮できる具体的な職域、職種、業務を把握し、その用意を行う」こととされている。

秀：今期当該ポストに求められた以上の役割を果たした。)以上の評価が付与される可能性もある。

例えば、本省内部部局等の係員級の職員について、障害があることにより、標準職務遂行能力のうち「コミュニケーション」の能力を発揮することが困難である場合には、「コミュニケーション」以外の能力(例えば、業務に必要な知識や技術を身に付けることなどが求められる「知識・技術」や、迅速な作業を行うことなどが求められる「業務遂行」など)の発揮が主に期待される業務を割り振った上で、その能力・業務に主眼を置いた目標について、評価者と被評価者である当該職員とで共有化した上で設定することが考えられる。そのような目標を達成し期待された役割を果たした場合には、B評価が付与される。

なお、採用・昇任後に中途障害を負った場合や障害の程度に変化が生じた場合など、例外的に、当該職員が属する官職に求められる標準職務遂行能力を基準にした目標を設定することが当該職員に過度な負担を与えるおそれがある場合には、そうした負担を回避するため、当該職位に通常求められる水準よりも低い水準の目標を設定又は期中にそのような目標に修正せざるを得ないことも考えられる。ただし、その場合においては、設定又は修正した目標の内容や、それを達成したとしても、C評価が付与される可能性があることについて、目標設定時に被評価者の十分な理解を得ておくべきことには留意が必要である。

イ 能力評価における留意点

(2)冒頭で述べたとおり、障害を有する職員は、当該職員が属する職制上の段階の標準的な官職に求められる標準職務遂行能力を全体としては有しているものの、その障害の種類及び程度により、特定の評価項目又は特定の評価項目のうち特定の着眼点に記載された要素について、能力の発揮が困難な場合があることが想定される。その場合には、当該能力(当該評価項目又は着眼点に記載された要素)に頼らずとも遂行できる業務を与えた上で、能力評価を行うに当たっては、当該能力の発揮が実際にはどれだけ期待される業務であったかも勘案しつつ、当該職員が実際に発揮した能力について、各評価項目の評価を行うとともに、全体評語を付すこととなる。

例えば、本省内部部局の係員級職員について、障害があることにより、評価項目のうち「コミュニケーション」の着眼点の一つである「情報の伝達」に関する能力の発揮が困難である場合には、「情報の伝達」が不十分でも遂行できる業務を与えた上で、能力評価を行うに当たっては、実際にど

の程度の「情報の伝達」に関する能力の発揮が求められていたか、や「コミュニケーション」に係る「情報の伝達」以外の着眼点（「指示・指導の理解」「誠実な対応」「上司への報告」）に関する能力の発揮状況、さらに他の評価項目に関する能力の発揮状況を勘案して、全体評語を付すことになる。

その際、「情報の伝達」に関する能力を実際に発揮する機会があり、仮にその発揮状況が当該職位に求められる能力と比較して十分でなかったのであれば、「情報の伝達」については物足りないと判断せざるを得ないが、その機会が全くなかったのであれば、「コミュニケーション」の評価に当たり、「情報の伝達」に関する能力については考慮せず、「情報の伝達」以外の着眼点に関する能力の発揮状況に基づいて「コミュニケーション」に関する評価を行うこととなる。なお、評価項目のうち「コミュニケーション」にc以下の評価が付いた場合であっても、そもそもの業務の遂行に当たり、他の評価項目に比べ、「コミュニケーション」に関する能力の発揮が求められていなかった場合には、他の評価項目の能力発揮状況によっては、全体評語がB以上となることも想定し得る。

以上

障害を有する職員の人事評価について（依頼） 参考事例

【パターン1：評価項目の1つについて能力発揮が困難な場合】

<例>

係長Aは、障害により、他人の話を聞いてポイントを整理したり、筋道を立ててわかりやすく説明することが困難である。

（業績評価に係る目標の設定について）

例えば、専門的な知識や技術を活かして、申請の処理を実行することが中心の業務など、折衝や説明をする機会の少ない業務を割り当てた上で、目標の設定に当たっては、説明に関する目標は立てず、「所掌事務に関する専門的な知識を身に着け、関係する法令・通達等の改正状況等にも気を配りながら、正確かつ迅速に申請書類を処理する。」といった目標を立てる。

（障害に関連する能力評価項目・着眼点）

係長（5項目・13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。
	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。
	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・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。
	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。
	対応策の検討 問題の原因を探求して、対応策を考える。
協調性	3 上司・部下等と協力的な関係を構築する。
	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。
	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。
説明	4 担当する事案について分かりやすい説明を行う。
	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。
	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。
	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。
	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。
	粘り強さ 困難な状況においても粘り強く仕事を進める。
	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。

障害に関連する項目

(評語付与について)

業績評価については、設定した目標に基づき、その達成状況によって評語を付与する。この例では、知識の習得や情報収集は十分であったか、申請書類の処理状況は正確であったか、迅速であったか等を判断し、評語を付与する。

一方、能力評価については、

ア) 実際に、説明を行うことが要求されることもなく、その機会もなかった場合
能力を発揮する機会がなかったため、評価項目「説明」については評語を付与しない。その上で、他の評価項目「倫理」「課題対応」「協調性」「業務遂行」について付与された評語を勘案して全体評語を付与する。

イ) 実際には、説明の機会があった場合

原因が障害にあったとしても、評価項目「説明」の着眼点である 説明、相手の話の理解に照らして、求められる行動がとられておらず、職位にふさわしい能力発揮が認められなかった場合には、評価項目「説明」に対する評語は中位より下となる。

ただし、当該評価項目について中位より下の評語が付与された場合であっても、説明を行うことは当該業務の遂行に当たって必要となる主たる能力ではなかったという点については、全体評語を付す際に十分に考慮する必要がある。能力評価の他の評価項目「倫理」「課題対応」「協調性」「業務遂行」について付与された評語の状況によっては、全体評語として中位以上となることもあり得る。

【パターン2：着眼点の1つについて能力発揮が困難な場合】

< 例 1 >

課長補佐Bは、障害により、変化に対応することを苦手としており、臨機応変な行動を求められると大きな精神的なプレッシャーがかかってしまい、対処することができない。

(業績評価に係る目標の設定について)

状況がめまぐるしく変わったり、臨機応変な対応が求められたりすることが想定されにくく、決まった枠組みの中で一定の裁量を持って判断・処理を行う調査業務を割り当てた上で、「
という調査テーマについて、国内外の文献や有識者からの情報収集等によって理解を深め、調査の方向性を的確に定めるとともに、締切りを見据えて計画的に効率的な調査を行う。また、部下の仕事ぶりにも気を配り、自身の有する知識の伝達等、必要な指導を行う。」といった目標を立てる。

(障害に関連する能力評価項目・着眼点)

課長補佐 (6項目・15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。
	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。
	公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。

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。	
	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。
	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。
	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 自ら処理すべき事案について、適切な判断を行う。	
	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。
	適切な判断	担当する事案について適切な判断を行う。
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。	
	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。
	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。
	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。
業務遂行	5 段取りや手順を整え、効率的に業務を進める。	
	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。
	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。
	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。
部下の育成・活用	6 部下の指導、育成及び活用を行う。	
	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。
	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。

障害に関連する着眼点

(評語付与について)

業績評価については、設定した目標に基づき、その達成状況によって評語を付与する。この例では、被評価者自身が十分な情報収集を行い、的確な判断による効率的な調査を行っていたが、部下の育成・指導に貢献したか等を判断し、評語を付与する。

一方、能力評価については、

ア) 実際に、急な状況の変化などによる臨機応変な対応が求められず、そのような機会も無かった場合

評価項目「業務遂行」の評価に当たって、着眼点「柔軟性」については、そのような能力を発揮する機会がなかったため、判断しない。他の着眼点「段取り」「業務改善」に照らして求められる行動がとられ、職位にふさわしい能力発揮が

認められるか判断し、評価項目「業務遂行」への評語付与を行う。
 その後、他の評価項目「倫理」「企画・立案、事務事業の実施」「判断」「説明・調整」「部下の育成・活用」への評語付与状況も勘案し、全体評語を付与する。

イ) 実際には、急な状況の変化で見通しが変化し、臨機応変な対応が求められた場合原因が障害だったとしても、大きな精神的プレッシャーがかかり、柔軟な判断ができなかった場合には、評価項目「業務遂行」の着眼点「柔軟性」に照らせば、求められる行動がとられていないと判断せざるを得ない。

ただし、その場合であっても、評価項目「業務遂行」への評語付与に当たっては、緊急時の対応は当該業務の遂行に当たって主たる要素ではなかった点を十分に考慮する必要がある。他の着眼点「段取り」「業務改善」に係る行動の発現状況によっては、評価項目「業務遂行」に付与される評語は、中位以上となり得る。

その後、他の評価項目「倫理」「企画・立案、事務事業の実施」「判断」「説明・調整」「部下の育成・活用」への評語付与状況も勘案し、全体評語を付与する。

<例2>

係員Cは、障害により、パソコンの操作や手書き文字の記入に時間がかかる。

(業績評価に係る目標の設定について)

電話照会対応等の口頭によるコミュニケーションが中心の業務など、パソコン操作や手書きによる資料作成の機会の少ない業務を割り当てた上で、目標の設定に当たっては、資料の作成の迅速性に関する目標は立てず、「円滑で正確な電話照会対応や内容についての上司への迅速な報告を行う。」といった目標を立てる。

(障害に関連する能力評価項目・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。	
	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。
	公正性	服務規律を遵守し、公正に職務を遂行する。
知識・技術	2 業務に必要な知識・技術を習得する。	
	情報の整理	情報や資料を分かりやすく分類・整理する。
	知識習得	業務に必要な知識を身に付ける。
コミュニケーション	3 上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとる。	
	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。
	情報の伝達	情報を正確に伝達する。
	誠実な対応	相手に対し誠実な対応をする。
	上司への報告	問題が生じたときには速やかに上司に報告をする。
業務遂行	4 意欲的に業務に取り組む。	
	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。
	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。

		障害に関連 する着眼点
迅速な作業	迅速な作業を行う。	
粘り強さ	失敗や困難にめげずに仕事を進める。	

(評語付与について)

業績評価については、設定した目標に基づき、その達成状況によって評語を付与する。この例では、電話照会に対して円滑かつ正確に対応することができたか、上司への報告を迅速に行っていたか等を判断し、評語を付与する。

一方、能力評価については、パソコン操作や手書きによる資料作成の機会があり、その速度が遅かった場合には、能力評価項目「業務遂行」についての着眼点「迅速な作業」に照らせば求められる行動がとられているとはいえない可能性がある。

ただし、たとえ資料作成の速度については、当該職位として求められるレベルに達していなかったとしても、例えば電話照会対応時の口頭によるコミュニケーション、上司への報告など他の場面でこれをカバーするような迅速な働きが見られた場合には、全体として着眼点「迅速な作業」について求められる行動がとられていたものと判断できる。

また、着眼点「迅速な作業」について求められる行動がとられておらず、職位にふさわしい能力発揮が無かったと判断せざるを得ない場合であっても、評価項目「業務遂行」への評語付与に当たっては、迅速な資料作成は、当該業務の主たる要素ではなかった点を十分考慮する必要がある。他の着眼点「積極性」「正確性」「粘り強さ」に係る行動の発現状況によっては、評価項目「業務遂行」に対して付与される評語は中位以上となり得る。

その後、他の評価項目「倫理」「知識・技術」「コミュニケーション」への評語付与状況も勘案し、全体評語を付与する。

【公印・契印（省略）】

閣人人第 184 号
令和元年 7 月 29 日

各府省等官房長等 殿

内閣官房内閣人事局人事政策統括官

人事評価における能力・実績主義の更なる徹底に向けた取組について（通知）

本年 6 月 21 日に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針 2019～「令和」新時代：「Society 5.0」への挑戦～」において、「国家公務員制度改革基本法に則り、能力・実績主義の人事管理を徹底し、適材適所の人材配置を図るため、局長等の職務内容の明示、人事評価の運用改善、幹部職員及び管理職員の公募の目標設定等に取り組む」こととされました。

人事評価は、任用、給与、分限等あらゆる人事管理の基礎となるものであり、職員個々の能力や実績を的確に把握することが求められます。人事評価が人事管理の基礎としての機能を果たすためには、評価者等が、被評価者が職務を遂行するに当たり発揮した能力及び挙げた業績が「通常」のものと認められる場合は、B/b（通常）評価が付されることをはじめ、評語区分の趣旨を十分に理解し、評価の納得性や制度への信頼感を高めることが重要です。

全ての評価者等の中で評語区分の趣旨が正確に理解されていない場合、適切な評価が行われず、メリハリのある処遇等に人事評価が十分に活用できなくなるほか、被評価者の評価に対する不公平感が広がることとなるおそれがあります。

このため、以下の取組により制度の趣旨を徹底し、適切な人事評価を通じた能力・実績主義の更なる徹底を図ることを目的として、「人事評価の基準、方法等について」（平成 21 年総人恩総第 218 号）を下記の表のとおり改正し、今後、これにより取り扱うこととするので通知します。

1 各評価が付与される行動の明確化

評語区分の趣旨を明確化し、評価者及び調整者の目線合わせを図るため、能力評価及び業績評価を行うに当たっては、「具体的な評語付与の考え方」（「人事評価の基準、方法等について」別紙）を参考にすることとする。

2 B／b（通常）の評語の趣旨の周知徹底

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 6 条第 3 項のとおり、能力評価にあつては発揮した能力の程度が、業績評価にあつては役割を果たした程度がそれぞれ「通常」のものと認めるときは、B／b（通常）評価を付すべきことについて、評価者及び調整者に対し周知徹底を図ることとする。

3 上位評価及び下位評価を付与する場合の理由の記載の徹底

人事評価の基準、方法等に関する政令においては、個別評語及び全体評語を付す際には、その理由その他参考となるべき事項を記載するよう努めることとされている（第 6 条第 4 項及び第 16 条第 4 項）。

能力評価及び業績評価において評語を付与するに当たって、理由その他参考となるべき事項を記載することは、評価者自身にとって、評価の確認の契機となり、また、評価の不均衡の判断材料が充実することにより調整者による調整機能の強化にもつながる。

特に、上位の評価を付与する場合には、明確な理由がないままに評語が付与されることによって評価が偏ることを防ぐ必要がある。また、下位の評価を付与する場合は、その後の能力・意欲を向上させるための指導に資する情報を充実させる必要がある。

そのため、上位及び下位の評価を付与する場合には、その理由その他参考となるべき事項について記載し、必要な情報の充実を図ることとする。

記

「人事評価の基準、方法等について」（平成 21 年総人恩総第 218 号）の一部を次のとおり改正する。

（下線の部分は改正部分）

改正後	現 行
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官房令（平成 21 年内閣府令第 3 号。以下「内閣官房令」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、政令及び内閣官房令並びにこれらの規	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官房令（平成 21 年内閣府令第 3 号。以下「内閣官房令」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、政令及び内閣官房令並びにこれらの規

<p>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<u>上</u>、その適正な運用を図られたい。</p> <p style="text-align: center;">記</p> <p>第1～第3 (略)</p> <p>第4 評価者等の指定に関する事項</p> <p>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、<u>評価者一人当たりの被評価者の人数が多く</u>、評価者に過度の負担がかかる場合など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}。</p> <p>2 (略)</p> <p>3 補助者の指定に当たっては以下の点に留意しつつ、その活用を図ること。</p> <p>(1) (略)</p> <p>(2) 補助者は、果たすべき役割の確定を行う面談(以下「期首面談」という。)又は、<u>指導及び助言を行う面談(以下「期末面談」という。)</u>を主催^{こと}ができない^{こと}。また、期末面談において、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}。</p> <p>(3) (略)</p> <p>第5 (略)</p> <p>第6 評価に関する事項</p> <p>1 <u>能力評価及び業績評価を行うに当たって、評価者及び調整者が個別評語及び全体評語を付す場合等においては、別紙(具体的な評語付与の考え方)を参</u></p>	<p>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<u>うえ</u>、その適正な運用を図られたい。</p> <p style="text-align: center;">記</p> <p>第1～第3 (略)</p> <p>第4 評価者等の指定に関する事項</p> <p>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、<u>評価者一人あたりの被評価者の人数が多く</u>、評価者に過度の負担がかかる場合など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}。</p> <p>2 (略)</p> <p>3 補助者の指定に当たっては以下の点に留意しつつ、その活用を図ること。</p> <p>(1) (略)</p> <p>(2) 補助者は、果たすべき役割の確定を行う面談(以下「期首面談」という。)<u>、又は、指導及び助言を行う面談(以下「期末面談」という。)</u>を主催^{こと}ができない^{こと}。また、期末面談において、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}。</p> <p>(3) (略)</p> <p>第5 (略)</p> <p>第6 評価に関する事項 (新設)</p>
--	--

<p>考にすること。</p> <p><u>2 能力評価にあっては発揮した能力の程度が、業績評価にあっては役割を果たした程度が、それぞれ通常のものと同様に認めるときは、中位の段階に該当する評語を付与すること。</u></p> <p><u>3 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、特に中位より上の評価（以下「上位評価」という。）及び中位より下の評価（以下「下位評価」という。）を付す場合には、それぞれの評語を付した理由その他参考となるべき事項についても記載すること。また、被評価者の人材育成等の観点から、下位評価を付す場合には、評価期間中の指導状況又は改善が期待される点について、可能な限り記載するよう努めること。</u></p> <p><u>4 (略)</u></p> <p>第7 期首面談及び期末面談に関する事項 人材育成等の観点から、期首面談及び期末面談においては、評価者は、業務に関する目標等について被評価者と十分に認識を共有するよう努めるとともに、<u>一層の向上を図るべき点や改善が期待される点等について必要な指導・助言を行うなど、その充実を図るよう努めること。</u></p> <p>第8 評価結果の開示に関する事項 <u>国家公務員法（昭和22年法律第120号）</u>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、内閣官房令第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</p>	<p>(新設)</p> <p><u>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、特に中位より上の評価（以下「上位評価」という。）及び中位より下の評価（以下「下位評価」という。）を付す場合には、それぞれの評語を付した理由その他参考となるべき事項についても記載するよう努めること。また、被評価者の人材育成等の観点から、<u>上位評価を付す場合には、一層の向上を図るべき点、下位評価を付す場合には、評価期間中の指導状況、改善が期待される点について、可能な限り記載するよう努めること。</u></u></p> <p><u>2 (略)</u></p> <p>第7 期首面談及び期末面談に関する事項 人材育成等の観点から、期首面談及び期末面談においては、評価者は、業務に関する目標等について被評価者と十分に認識を共有するよう努めるとともに、<u>必要な指導・助言を行うなど、その充実を図るよう努めること。</u></p> <p>第8 評価結果の開示に関する事項 <u>国家公務員法</u>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、内閣官房令第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</p>
--	--

<p>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。</p> <p>第9 特別評価に関する事項</p> <p>特別評価において下位の全体評語を付す場合には、その評語を付した理由その他参考となるべき事項についても記載すること。また、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。</p> <p>第10 職員の異動又は併任への対応に関する事項</p> <p>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き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。</p> <p>2・3 (略)</p> <p>第11 (略)</p> <p>第12 苦情への対応に関する事項</p> <p>1 (略)</p> <p>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、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。</p> <p>3 (略)</p>	<p>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。</p> <p>第9 特別評価に関する事項</p> <p>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。</p> <p>第10 職員の異動又は併任への対応に関する事項</p> <p>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き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。</p> <p>2・3 (略)</p> <p>第11 (略)</p> <p>第12 苦情への対応に関する事項</p> <p>1 (略)</p> <p>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。</p> <p>3 (略)</p>
---	---

<p>第13 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</p> <p>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。</p> <p>2 (略)</p> <p>第14 その他人事評価制度の運用上留意すべき事項</p> <p>1 人事評価制度の円滑かつ適切な運用のためには、評価者の評価能力及び調整者の調整能力を高めるための評価者訓練等が重要であり、全評価者及び調整者が評価者訓練等の受講経験を得られるよう、その機会の確保等に努めること。また、中位、上位評価及び下位評価の基準や、評語区分の趣旨について、職員への周知・徹底に努めること。</p> <p>2 (略)</p> <p>(参考資料) 評語別行動事例</p> <p style="text-align: right;">以上</p>	<p>第13 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</p> <p>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。</p> <p>2 (略)</p> <p>第14 その他人事評価制度の運用上留意すべき事項</p> <p>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、全評価者が評価者訓練等の受講経験を得られるよう、その機会の確保等に努めること。また、中位、上位評価及び下位評価の基準や、評語区分の趣旨について、職員への周知・徹底に努めること。</p> <p>2 (略)</p> <p>(新設)</p> <p style="text-align: right;">以上</p>
--	---

以上

【公印・契印（省略）】

閣人人第285号
令和元年9月6日

各府省等官房長等 殿

内閣官房内閣人事局人事政策統括官

障害者の雇用促進を担当する職員の人事評価について（依頼）

「公務部門における障害者雇用に関する基本方針」（平成30年10月23日公務部門における障害者雇用に関する関係閣僚会議決定。以下「基本方針」という。）において、「各府省は（中略）率先垂範して障害者雇用を進める立場から、公務部門における障害者の活躍の場の拡大に向けた取組を着実に進めていく必要がある」とされた。

また、障害者の雇用の促進等に関する法律の一部を改正する法律（令和元年法律第36号）において、国の任命権者は、障害者雇用推進者を選任すること、また、一定数以上の障害者が勤務する事業所においては、障害者職業生活相談員を選任しなければならないこととされた（別紙参照）。

これに先立ち、『「公務部門における障害者雇用に関する基本方針」に基づく対策の更なる充実・強化について』（平成31年3月19日公務部門における障害者雇用に関する関係閣僚会議決定）においては、以下のとおり取り組むこととされた。

3. 各府省等の障害者雇用に係る責任体制の明確化について

- (1) 改正法案において公務部門に設置が義務付けられる障害者雇用推進者には、各府省等の官房長等を選任することとし、障害者活躍推進計画作成指針にその旨を明記する。
- (2) その上で、各府省等に対し、人事評価の一環として、障害者雇用推進者、障害者職業生活相談員等の障害者の雇用促進を担当する職員の人事評価に当たっては、その業務内容に応じて、障害者採用計画及び障害者活躍推進計画の実施、障害者からの相談への対応等の取組が適切に考慮されるものであることを周知する。

本年6月14日に、障害者の雇用の促進等に関する法律の一部を改正する法律が公布されたことを踏まえ、各府省等において人事評価の能力評価及び業績評

価を行うに当たっては、下記の事項に留意するよう、各評価者等に対する周知を行うとともに、格段の御配慮をいただきたい。

記

- 1 障害者雇用推進者及び障害者職業生活相談員はもとより、人事担当者や障害のある職員の上司、個々の障害者のサポートを行う支援者など、障害者の雇用促進を担当する職員の人事評価を行うに当たっては、その業務内容に応じて、障害者採用計画及び障害者活躍推進計画の実施、障害者からの相談への対応等の取組を適切に考慮し、評価に反映すること。なお、その際、当該職員のとるべき行動については、「公務部門における障害者雇用マニュアル」（内閣官房内閣人事局、厚生労働省、人事院作成）を参考とされたい。
- 2 能力評価において、例えば、障害のある職員の上司については、「組織統率・人材育成」、「部下の育成・活用」、「業務遂行」等の評価に当たって、当該職員の障害の種類、程度、特性等を把握して、これらを踏まえた職務の調整、指導を行うなど、障害を有する職員に対して配慮し、その能力が十分に引き出されるよう工夫していたか等の取組状況が考慮されること。
- 3 業績評価において、障害者雇用推進者及び障害者職業生活相談員については、障害者の雇用促進に留意した目標を設定すること。
- 4 これらの留意事項については、能力評価においては、今期（平成 30 年 10 月～令和元年 9 月）の評価から適切に評価に反映すること。業績評価においては、今期（平成 31 年 4 月～令和元年 9 月）の評価から、事前に目標設定していない場合であっても適切に評価に反映すること。
ただし、3については、来期（令和元年 10 月～2 年 3 月）の評価から実施すること。

（別紙）（略）

- ・障害者の雇用の促進等に関する法律（昭和 35 年法律第 123 号）（抄）
- ・障害者の雇用の促進等に関する法律の一部を改正する法律（令和元年法律第 36 号）（抄）

以上

【公印・契印（省略）】

閣 人 人 第 52 号
令和 2 年 1 月 31 日

各府省等官房長等 殿

内閣官房内閣人事局人事政策統括官

「国家公務員の男性職員による育児に伴う休暇・休業の取得促進に関する方針」
に定める標準的な取組及び人事評価の実施について（依頼）

令和 2 年度から、子供が生まれた全ての男性職員が 1 か月以上を目途に育児に伴う休暇・休業を取得できることを目指し、政府一丸となって取組を進めるため、昨年未だに、基本的な考え方や標準的な取組等を内容とする「国家公務員の男性職員による育児に伴う休暇・休業の取得促進に関する方針」（令和元年12月27日女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会決定。以下「取得促進方針」という。）を取りまとめたところです。

今般、この取得促進方針に基づく取組が確實かつ円滑に行われるよう、標準的な取組をもととした実施方法の例や、取得計画作成等に活用できる様式例、人事評価に係る考え方・目標設定例等を別添のとおりお示ししますので、各府省等においては、これらの内容も参考としていただき、取組を積極的に進めていただくようお願いします。

なお、平成30年 6 月28日付け閣人人第462号（男性職員による「男の産休」及び育児休業取得を促進するための標準的な手順及び人事評価の実施について（依頼））は廃止し、本通知によることとします。

（別添 1）取得促進方針の標準的な取組の実施方法の例及び人事評価に係る考え方等
について

（別添 2）標準的な取組の実施方法の例と役割分担のフローイメージ（略）

（参考資料 1）「男の産休・育休等」取得計画書兼フォローシート（様式例）（略）

（参考資料 2）「男の産休・育休等」取得に伴う業務遂行計画書（様式例）（略）

（参考資料 3）家族ミーティングシート（略）

（参考資料 4）収入シミュレーションシート（略）

（参考資料 5）職員周知・勧奨用のチラシ（例）（略）

（参考資料 6）「国家公務員の男性職員による育児に伴う休暇・休業の取得促進に関する方針」（令和元年12月27日女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会決定）（略）

取得促進方針の標準的な取組の実施方法の例
及び人事評価に係る考え方等について

以下の実施方法の例については、民間の先進事例や府省等の好事例等を参考とし、男性職員の育児に伴う休暇・休業の取得の促進に効果的と思われるものを内閣人事局で整理し、お示しするものです。標準的な取組の確実な実施に当たって、各府省等の実情を踏まえつつ、御活用ください。

ただし、「(参考資料1)「男の産休・育休等」取得計画書兼フォローシート」は、様式例として提供するものですが、今後、内閣人事局が行うこととされているフォローアップにおいて、当該シートを活用することにより各府省等の集計作業に係る事務負荷が軽減される仕組みの導入を予定していますので、そのまま使用されることを推奨いたします。

点線の枠内は、取得促進方針の抜粋ですが、文中の【番号】は今回追記したものです。また、抜粋している取得促進方針における「地方機関」とは「地方支分部局・施設等機関等」をいいます。

子の出生が見込まれる男性職員(以下「対象職員」という。)の上司が果たすべき役割について、取得促進方針における標準的な取組では、責任を明確化する観点から「管理職員」が実施主体とされていますが、実際の取組に当たっては、課長補佐級職員など管理職員以外の直属の上司(以下「その他直属の上司」という。)においても、職場の規模や組織構成等に応じ、管理職員の取組をサポートするとともに、自らも対象職員の上司の一人として、育児に伴う休暇・休業の取得勧奨や取得しやすい環境づくりを行うなど、積極的に取得促進に取り組むことが必要であり、その取組は人事評価に反映されることとなります。ただし、この場合にも、取得計画の作成責任者には管理職員自身となるなど、上司としての取組の責任は管理職員が担うものであることに留意をお願いします。

1. 職場全体の意識の変革

・取得を積極的に進める雰囲気醸成するため、幹部職員(本省は審議官級以上。地方機関は原則としてその長。以下同じ。)は、職場全体に対して、取得の意義、男性職員の育児参画がもたらす効果などを含め、取得促進に向けた強いメッセージを定期的に発信する【1】。また、組織における取組の状況を確認し、必要に応じて対策を実施する【2】。

(実施方法の例)

取組番号	実施方法の例
【1】	政務三役や事務次官等の幹部職員から、全職員に対して、取得促進方針の前文も参考に、男性職員が育児に伴う休暇・休業を取得することの意義、男性職員の育児参画がもたらす効果、政府目標、取得促進方針に基づき取得を推進することの重要性等を内容とするメールを定期的送信する。
	政務三役や事務次官等の幹部職員による府省等内職員向けの訓示において、定期的な の内容に言及する。
	定時退庁を促す放送等において、政務三役や事務次官等の幹部

	職員が、全職員に対して のメッセージを発信する。
	政務三役や事務次官等の幹部職員の「イクボス宣言」に男性職員の育児参画、育児に伴う休暇・休業の取得促進に関する内容を盛り込み、府省等内に周知する。
【 2 】	政務三役や事務次官等は、人事担当課から定期的に報告を受けることにより、自府省等における取組状況(取得計画の作成率、休暇・休業の取得状況等。以下同じ。)を把握し、必要に応じて【 1 】の取組を強化する。
	各局の局長、審議官等の幹部職員は、自局や担当する組織における取組状況を確認し、取得計画が作成されていない対象職員がいる、取得日数が1か月を下回る対象職員がいるなど、進捗が思わしくないと考えられる場合などには、その要因等を分析し、必要な対策を実施する。

・人事担当課(地方機関の人事担当課も含む。以下同じ。)は、常日頃から、会議等の場を通じて、全職員に対して、育児に伴う休暇・休業の取得の意義、男性の育児参画がもたらす効果などを伝え、取得促進の取組に対する理解を促すとともに、育児に伴う休暇・休業の取得により不利益な取扱いがなされてはならないものであることを、管理職員(課室長級(地方機関等を含む。))以下同じ。)をはじめとして、職員全体に徹底する【 3 】。また、制度・運用についての質問や相談を受け付ける窓口を設置する【 4 】。

(実施方法の例)

取組番号	実施方法の例
【 3 】	人事担当課は、主催する研修や人事担当課の参加する定例の会議の場等を活用して、取得促進方針の前文や内閣人事局作成のチラシ等を参考に、育児に伴う休暇・休業を取得することの意義、男性職員の育児参画がもたらす効果、標準的な取組の流れ、育児に伴う休暇・休業を取得したことをもって不利益な取扱いがなされてはならないものであること等を、説明・周知する。
	人事担当課は、育児に伴う休暇・休業を取得したことをもって不利益な取扱いがなされてはならないものであることについて、自課内においても徹底する。
	と同内容の情報に加えて、育児休業や「男の産休」の制度内容・取得手順等の情報を、取得者の体験談等とともにイントラネット上の職員が参照しやすい場所に配置した上で、定期的に掲載場所について府省等内にメール等で周知する(例えば、現に行っているワークライフバランスの実現や両立支援制度の利用促進に関する府省等内への周知メール等に包含して情報提供を行うことも考えられる。) あわせて、本取組で使用する取得計画書、収入シミュレーション等のツールや、内閣人事局作成のチラシ、イクメンパスポートについても、イントラネット上に掲載するなどして、職員が入手しやすいようにする。
	内閣人事局作成のポスターやチラシ、イクメンパスポートを府省等内で掲示・配布する。

【4】	育児休業制度や「男の産休」等の取得手順や、本取組の運用に関する職員からの質問・相談を受け付ける窓口となる担当を定め、その連絡先を府省等内に周知する。
	の相談事例のうち、類似の質問や相談が多数あるものについては、必要に応じて、イントラネットへの掲載やメール送付等により、職員が参照できるようにする。
	取得を検討している職員の不安を払拭するため、1か月以上の育児に伴う休暇・休業の取得経験者の事例をイントラネットやメール等で共有することや、取得経験のある職員を招いた座談会や講演会等を開催する。
	職員家族にも男性職員が育児参画することの意義や本取組の内容に対する理解を深めてもらうため、例えば、職員家族に対しても、イクメンパスポートの配布や取得者体験談等の共有、取組のPRを兼ねた職員家族の職場見学会などを行う。

2. 対象職員の把握

・管理職員及び人事担当課は、常日頃より職員からの相談を受けやすい雰囲気の醸成に努めるとともに、個人のプライバシーに配慮しつつ、子の出生が見込まれることとなった場合にはできるだけその旨を上司に伝えるよう積極的に周知するなど、適切な機会・手段を通じて、子の出生が見込まれる男性職員（以下「対象職員」という。）の確実な把握に努める【5】。

（実施方法の例）

取組番号	実施方法の例
【5】	管理職員は、常日頃から男性の育児参画に限らず、ワークライフバランスの実現の重要性を職場内に周知し、職員が両立支援制度の利用等に関する相談をしやすい雰囲気の醸成に努める。
	【3】に同じ。
	対象職員は、できれば5か月前、遅くとも3か月前までに、子の出生予定を上司（管理職員）に伝えること、また、管理職員は、対象職員から子の出生予定の報告を受けた場合は人事担当課に報告することをルール化した上で、当該ルールの周知を徹底する。
	管理職員及び人事担当課は、子の出生予定について、定期的な人事面談や人事評価の期首・期末面談の機会に面談実施者の方から確認する事項とする（ただし、個人の事情やプライバシーに配慮する特段の必要性がある場合にはこの限りではない。）。
	身上調書等に、明示的に子の出生予定を記入する欄を設ける。 ～等の取組を通じても事前の把握が困難であった場合にも、子の出生後に、対象職員から手当等の申請手続により職場として出生の事実を把握した場合、対象職員本人の同意を得た上で、対象職員の上司等とも情報を共有する。

3. 取得計画の作成

- ・管理職員は、対象職員を把握した場合、当該職員に対し、取得の意義や、父親として必要な知識や注意すべき事項等についての情報の提供を行い、育児に伴う休暇・休業の合計1か月以上の取得を勧奨した上で、取得に関する本人の意向に基づき、取得計画を作成する【6】。
- ・取得の勧奨に当たっては、家庭や本人の状況による多様なニーズに対応した効果的な取得ができるよう、「男の産休」、育児休業のほか、育児時間や年次休暇など、育児への参画のために取得・活用できる休暇・休業を幅広く対象として行う。
- ・取得勧奨を行うに当たり、休暇・休業の取得時期については、基本的に本人の判断によるものであるが、計画の対象期間は、子の出生後早い時期から育児に参画することが効果的と言われていること、また、計画の実効性の担保の観点からはあまり長期間にわたることは適当でないことから、出生1年後以降に休暇・休業を取得する具体的計画があるなど合理的な理由がある場合を除き、原則として子の出生1年後までとする。また、出産後すぐの時期は心身両面で女性の負担が大きいことなどを踏まえ、男の産休取得可能期限（配偶者の出産の日後8週間を経過する日）までに、一定期間まとめて休暇・休業を取得することを推奨する。

(実施方法の例)

取組番号	実施方法の例
【6】 (注)	<p>管理職員は、対象職員から子の出生予定の報告を受けた場合、内閣人事局作成のチラシやイクメンパスポート等を用いて取得意義等を説明し、合計1か月以上の育児に伴う休暇・休業の取得を勧奨し、家族等の話し合い後、子の出生予定から3～2か月前までに（長期連続取得の場合は、なるべく早く）取得予定を報告するよう依頼する。その際、家庭内での役割分担の検討の参考となるものとして、内閣人事局作成の家族ミーティングシートを提供する。</p> <p>休暇・休業の取得の勧奨に当たっては、「男の産休」、育児休業のほか、年次休暇や育児時間等の活用も可能なこと、「男の産休」5日以上使用率100%が政府目標であること等を伝えるとともに、取得時期については、合理的な理由がある場合を除き原則として子の出生後1年後までとすること、産後の女性の心身両面の負担を踏まえ男の産休取得可能期限（配偶者の出産の日後8週間を経過する日）までに、一定期間まとめて休暇・休業を取得すること（例えば、「男の産休」と年次休暇等を活用して2週間程度連続して育児参画すること）を推奨する。</p>
	<p>各局の局長、審議官等の幹部職員は、管理職員又は人事担当課からの報告により対象職員を把握した場合には、当該職員及び上司職員との面談やメールにより、育児に伴う休暇・休業の取得の勧奨を行う。</p>
	<p>管理職員は、 を受けて対象職員が作成した取得プラン（意向）をもとに、内閣人事局作成の「取得計画書兼フォローシート」を使用して取得計画を作成し、人事担当課に報告する。</p> <p>取得計画は、対象職員にも写しを送付し、対象職員自らも準備状況や取得状況を確認できるようにすることが望ましい。</p>

(注) 取得促進方針に基づき取得を促進する育児に伴う休暇・休業の種類と、日数のカウントの方法について、内閣人事局としては以下のように考えており、今後実施を予定しているフォローアップについてもこれに基づき行うことを予定しています。

育児に伴う休暇・休業の種類

分類	具体的な休暇・休業の種類
育児休業等	育児休業、 育児短時間勤務、 育児時間
両立支援のための休暇等	配偶者出産休暇、 育児参加のための休暇、 保育時間、 子の看護のための休暇、 短期介護休暇、 介護休暇、 介護時間 ～ は、取得計画には記載しないが、実績では含めることを可とする(ただし、～ について、子の出生に伴い配偶者が行っていた他の家族の介護等が必要となることがあらかじめ見込まれる場合は、取得計画に記載することも可)
上記以外	年次休暇 取得計画において、育児・家事に関して取得するものとして取得時期を明示したもの

休暇・休業の日数のカウント方法

以下の方法によりカウントし、日数が「30日以上」となったものを「1か月以上」と考えることとする。

育児休業	・開始日から終了日までの日数をカウントする。
育児休業以外 (上の表における～)	・取得する(した)休暇等の日数をカウントする。 ただし、育児休業と整合性を持たせるため、取得した休暇ともともと勤務が割り振られていない週休日等が連続し、あわせて育児参画に活用する場合には、当該週休日等の日数もあわせてカウントすることができるものとする。 《例》(土日)月火水木金(土日) 9日 木金(土日)月 5日 ・時間単位で取得したものについては、日数単位に換算する(7時間45分=1日)。

・人事担当課は、管理職員からの報告により対象職員の取得予定を確認し、取得意向がない又は期間が1か月に満たないといった場合には、管理職員又は当該職員に対し、理由の確認や勧奨を行う【7】。

(実施方法の例)

取組番号	実施方法の例
【7】	人事担当課は、取得計画の作成状況や休暇・休業の取得状況をフォローするため、リスト等を作成して管理することとし、対象職員について管理職員から報告があった場合には、リストに追加する。
	人事担当課は、管理職員から部下の対象職員の子の出生の予定の報告を受けた際には、当該管理職員に対し、取得計画を確実に作成すること、また、対象職員から育児に伴う休暇・休業の

	<p>取得予定の申出がない場合には当該対象職員に検討状況を確認する必要があることを徹底する。その際、今後、状況により管理職員だけでなく対象職員本人に人事担当課から取得意向の確認や勧奨等を直接行うことがある旨を、あらかじめ知らせておく。</p>
	<p>人事担当課は、対象職員の子の出生予定が近付いても取得計画の提出がない場合には、管理職員に対し、早期の提出を求める。</p>
	<p>人事担当課は、管理職員が提出した取得計画を確認し、取得予定の記載がない場合や取得日数の合計が1か月に満たない場合には、管理職員に対しその理由の確認を行う。 その上で、取得日数が少ないこと等の理由が必ずしも合理的でなかったり、明確ではないと思われたりする場合には、対象職員本人への確認を行う。この際、例えば、管理職員から取得計画提出時等に対象職員が取得しない理由について家庭事情等の個別具体的な説明があった場合には、対象職員への人事担当課からの再度の確認は、慎重に対応する。</p>

4 . 休暇・休業中の業務運営の確保

・対象職員が安心して育児に伴う休暇・休業を申請・取得できるよう、管理職員は、あらかじめ休暇・休業中の体制の準備や業務分担の見直し等を行うなど、業務面における環境整備を行う【8】。環境整備に当たり、代替要員が必要と考えられる場合などには、人事担当課や部局の総括課（以下「人事担当課等」という。）に協議し、人事担当課等は、業務遂行をサポートするため、高齢・ワークライフバランス定員も活用しながら、必要な職員の確保に努める【9】。

（実施方法の例）

取組番号	実施方法の例
【8】	<p>管理職員は、対象職員と面談して業務状況等を確認した上で、取得に向けた体制の準備や、業務スケジュールの調整・取得期間中の業務分担の見直し等について、関係する職員とも協議を行いつつ検討し、内閣人事局が提供する様式例も参考に、業務遂行計画を作成するなど対応案を取りまとめる。 その際、さらに、これをきっかけとして、業務プロセス・成果物の簡素化・効率化、不要な業務の洗出し・廃止等をあわせて行うことで、対象職員以外の職員も含めた職場全体の業務の効率化を図ることが望ましい。 検討に当たり、課室内での調整では対応が困難で、職員の配置の見直しや代替要員が必要と考えられる場合などには、人事担当課等（人事担当課や部局の総括課）に代替要員の配置等について要請する（休暇・休業の期間が連続して長期にわたるなど、代替要員の必要性が高い場合には、できるだけ早期に相談することが望ましい。）</p>
	<p>管理職員は、対象職員の休暇・休業中の体制や業務分担について、業務遂行計画を作成した場合にはそれも用いて、取得計画とあわせ、自局の局長や審議官等の幹部職員にも共有する。</p>
	<p>管理職員は、自身が異動する場合には、取得計画・業務遂行計</p>

		画についても確実な引継ぎを行う。
【 9 】		人事担当課等は、管理職員から代替要員の確保等の要請があった場合には、高齢・ワークライフバランス定員も活用しながら、必要な職員の確保に努める。
		人事担当課等は、子の出生予定を報告している対象職員が異動する場合には、異動先の管理職員に対して、標準的な取組に沿った対応（例えば、新たな担当業務に基づく業務遂行計画の作成や、取得計画に沿った取得の促進等）がなされるよう依頼する。
		管理職員及び人事担当課等は、対象職員が長期連続して休暇・休業を取得する場合で、本人から取得期間中の職務に係る情報の提供等について要望があった場合には、例えば、省内のイントラネットへのアクセスやメール確認が可能な端末の貸与、職場の同僚からの定期的なメール送付等による情報提供を依頼するなど、復職時の不安が軽減されるよう努める。

5 . 計画に沿った取得の促進

- ・管理職員は、子の出生後、対象職員による育児に伴う休暇・休業の取得状況について、当該職員の報告等に基づき把握し、取得計画に沿った取得が行われていない等の場合には、その理由と本人の意向を確認の上、取得計画の見直しを検討する【10】。
- ・人事担当課は、管理職員からの報告等により取得状況を確認し、取得計画との間に大きな乖離が生じている等の場合には、管理職員又は当該職員に対し、理由の確認や取得計画の見直しの要請を行う【11】。

(実施方法の例)

取組番号	実施方法の例
【10】	管理職員は、対象職員の子の出生後、対象職員の育児に伴う休暇・休業の取得状況について、当該対象職員からの取得した旨の報告や、当該対象職員の休暇等申請の承認時の確認により把握して、「取得計画書兼フォローシート」に記載の上、進捗状況を確認する（当該対象職員から報告を受ける場合には、取得の都度報告を求める形に限らず、作成時に本人に送付した取得計画の写しに当該対象職員が取得実績を記入して定期的に提出する、といった形も考えられる。）。
	管理職員は、子の出生から1か月後を目途に、「男の産休」の取得状況を確認し、確認の時点で取得日数が5日未満の場合には、早期に取得するよう勧奨するとともに、必要に応じて取得計画の見直しを行う。また、取得可能期間内（子の出生後8週間を経過する日まで）に5日以上取得が完了しなかった場合には、その理由とともに人事担当課に報告を行う。
	管理職員は、期首面談等の定期的な面談の際、取得計画を実施中の対象職員については、取得状況の確認を行う。人事担当課は、対象職員や上司である管理職員が異動した場合にも、これらの機会を活用した取得状況の把握が確実に行われ、取得が促進されるよう、期首面談等の府省等内の通知に記載し、周知す

		る。
		管理職員は、やの確認の結果、取得計画に沿った取得が行われていない場合等には、その理由及び今後の取得意向について本人に確認の上、取得時期を大きく変更する場合には取得計画の見直しを行う。また、業務分担の見直し等を行わなければ当初計画した日数の取得が困難な場合には、改めて業務遂行計画の検討を行う。
【11】		人事担当課は、管理職員からの報告等により取得状況を確認し、取得計画との間に大きな乖離（例えば、子の出生後、2か月以内に2週間取得する予定が、3日しか取得できていない場合など）が生じている場合等には、管理職員又は対象職員に対して、その理由の確認や取得計画の見直しを要請する。 ただし、例えば、管理職員から対象職員が取得しなかった理由について、単に業務面ではなく、家庭事情等の個別具体的な説明があった場合には、対象職員への人事担当課からの再度の確認は慎重に対応する。
		人事担当課は、取得計画と取組状況との間にどの程度の乖離が生じた場合に、各府省等の人事担当課が直接的に管理職員又は対象職員に対して理由の確認や見直しの要請をするのか、その判断基準をあらかじめ各府省等内のルールとして策定し、各府省等における標準的な取組の具体例とあわせて周知する。

6. 人事評価への反映

- ・幹部職員、管理職員、人事担当課の職員等の人事評価において、当該職員の男性職員の育児に伴う休暇・休業の取得を促進するための取組を適切に反映することとし、内閣人事局は、これに係る考え方・方法・目標設定例等について、各府省等に通知する。
- ・幹部職員については、男性職員の育児に伴う休暇・休業の取得促進に向けた強いメッセージの発出、組織における取組の状況の確認や必要な対策の実施等を評価対象とする。
- ・管理職員その他直属の上司については、適切な機会・手段を通じた対象職員の確実な把握、対象職員に対する育児に伴う休暇・休業の取得に係る情報提供及び取得の勧奨、取得計画の作成、取得状況の確認、取得期間中の体制の準備や業務分担の見直し等の業務面における環境整備等を評価対象とする。
- ・人事担当課の職員については、全職員に対する取得促進の取組に対する理解促進のための取組、適切な機会・手段を通じた対象職員の確実な把握、管理職員や対象職員に対する状況の確認や勧奨の実施等を評価対象とする。
- ・なお、これらの者に限らず、対象職員が休暇・休業を取得するに当たって、対象職員の業務を分担したり、業務の実施方法について工夫したりする等により、対象職員の休暇・休業中の業務の円滑な遂行に貢献した職員については、当該貢献を人事評価においても適切に評価することとする。

幹部職員、管理職員、人事担当課の職員等の男性職員の育児に伴う休暇・休業の取得促進に係る取組を人事評価に反映するに当たっては、以下の点に留意してください。

- (1) 幹部職員、管理職員その他直属の上司、人事担当課の職員については、1.

～ 5 . の実施方法の例に記載された取組など、男性職員の育児に伴う休暇・休業の取得を促進するための取組（以下「取得促進に向けた取組」という。）を評価対象とすること。

- (2) 評価に当たっては、対象職員による休暇・休業等の取得状況そのものではなく、取得促進に向けた取組状況の評価すること。ただし、職員が取得促進に向けた取組を実施したことにより、対象職員が実際に休暇・休業等を取得した場合に、当該事実を業績評価において加味することも可能であること。
- (3) 能力評価において、例えば、管理職員については、「組織統率・人材育成」「業務運営」の項目において取得促進に向けた取組が考慮されること。
- (4) 業績評価において、幹部職員、管理職員その他直属の上司及び人事担当課の職員については、以下に示す目標設定例を参考に、取得促進に向けた取組に係る目標を設定すること。

幹部職員の例	
職員に対し、男性職員の育児に伴う休暇・休業の取得の意義等を周知し、取得の勧奨を行うなど、「国家公務員の男性職員による育児に伴う休暇・休業の取得促進に関する方針」に定める取組の促進に努めるとともに、組織内の取組状況を適切に把握し、必要に応じて、取組を進めるための対策を検討・実施する。	
管理職員その他直属の上司の例	
（部下に子の出生が見込まれる男性職員がいる場合） 男性職員の育児に伴う休暇・休業の取得促進	課内に、X月に子が出生予定の部下がいるため、当該部下が育児に伴う休暇・休業を取得しやすいよう、積極的に相談にのり、1か月以上の取得を勧奨する。また、本人の意向を確認しながら遅滞なく取得計画を作成するとともに、取得期間中の業務分担を見直すなど、取得に向けた環境整備を行う。
（部下に子の出生が見込まれる男性職員がいない／不明の場合） 男性職員の育児に伴う休暇・休業の取得促進	課内の職員が日頃から相談しやすい雰囲気醸成する。特に、子の出生が見込まれることとなった場合には、できるだけその旨を伝えるよう周知し、子の出生が見込まれる男性職員の確実な把握に努める。その存在が明らかになった場合には、取得に向けた勧奨を行い、本人の意向を確認しながら、遅滞なく取得計画を作成するとともに、課内の業務の見直しなどにより、取得に向けた環境整備を行う。
人事担当課の職員の例	
男性職員の育児に伴う休暇・休業の取得促進	会議等の場を通じ、また内閣人事局作成のツールを活用するなどして、男性職員の育児に伴う休暇・休業の取得促進に係る職員の理解を促す。また、子の出生が見込まれることとなった場合にはできるだけその旨を上司に伝えるよう周知し、子の出生が見込まれる男性職員を確実に把握するよう努めるとともに、取得計画の確認及び必要に応じた見直しの要請を行う。

- (5) 評価に反映するに当たっては、取得促進に向けた取組を的確に実施したことは、「通常の課題」に取り組んだものと考えられること。一方、上位評語を付す際の評価要素となる「困難な課題」に取り組んだものというためには、例えば、繁忙期にも関わらず、業務を円滑に進めた等の事情が必要となること。

- (6) 能力評価の評価項目及び業績目標について個別評語を付すに当たっては、取得促進に向けた取組は、これらの項目等に係る重要な要素である点に留意すること。すなわち、これらの項目等について上位の個別評語を付与するためには、少なくとも、取得促進に向けた取組を的確に実施したことが必要となる点に留意すること。
- (7)(1) に挙げた以外の者についても、対象職員の休暇・休業中の業務の円滑な遂行に対する貢献があれば、これを人事評価においても適切に評価すること。

以 上

【公印・契印（省略）】

閣人人第 435 号
令和 2 年 7 月 9 日

各府省等官房長等 殿

内閣官房内閣人事局人事政策統括官

業務の抜本見直し等に係る取組の人事評価への適切な反映について（依頼）

「経済財政運営と改革の基本方針 2019」（令和元年 6 月 21 日閣議決定。以下「骨太 2019」という。）においては、「内外の諸課題に即応できる質の高い行政サービスの確立に資するため、必要な推進体制を整備し、現場業務の実態把握とそれを踏まえた既存業務の抜本見直しを着実に実施するとともに、幹部・管理職員の職責としてそれを明確にし、その成果を人事評価に適切に反映する」こととされた。

これを踏まえ、今般、「業務の抜本見直しに係る取組について（通知）」（令和元年 12 月 18 日閣副第 768 号内閣官房副長官補通知）が発出され、各府省等は「業務見直しの進め方」（2019 年 12 月業務の抜本見直し推進チーム）を参考に、業務の抜本見直しに取り組むこととなったところであるが、こうした取組は、時代に即した合理的かつ効率的な行政の実現に資するものである。

また、骨太 2019 においては、『規制改革実施計画』において決定した事項を着実に実施することとされ、令和元年 10 月に規制改革推進会議が常設化されるなど、規制改革に係る取組の重要性が高まっているところ、こうした取組もまた、時代に即した合理的かつ効率的な行政の実現に資するものと考えられる。

こうしたことから、人事評価の実施に当たっては、以下の点に留意し、これらの取組が評価に反映されるよう、職員に対し、十分に周知徹底をしていただきたい。

記

- 1 本省の幹部職員及び課長級職員並びに「業務見直しの進め方」において示された「内閣官房チーム」及び「各省チーム」を構成する職員の人事評価においては、業務の抜本見直しに係る取組の実施状況を適切に考慮し、評価に反映すること。その際、各職員のとるべき行動については、「業務見直しの進め方」及びこれに基づく「内閣官房チームから各省チームへの助言」の一環として業務の抜本見直し推進チームにより作成された「より良い業務見直しに向けた助言ポイント」を参考とすること。
- 2 能力評価においては、例えば、本省課長級の職員については、「構想」「業務運営」「組織統率・人材育成」の評価に当たって、行政のスリム化・自主的な事業の改善、

女性職員の活躍及び仕事と生活の調和の推進に資する働き方の改革など、時代に即した合理的かつ効率的な行政を実現するとの観点に留意することとされているが、その際、「業務見直しの進め方」及び「より良い業務見直しに向けた助言ポイント」を参考とした業務の抜本見直しに係る取組状況を評価に適切に反映すること。

評価に当たっては、「業務見直しの進め方」及び「より良い業務見直しに向けた助言ポイント」において、改善案を前提に考えるのではなく、部下職員や業務の相手方（他の部局、地方公共団体、国民、民間企業等）が行う実務に関心を持ち、実際の作業を見たり話し合いを行うことで業務上の課題に気づき、その解決のために何が必要かを考えて見直しを進めていくことが重要とされていることを踏まえること。

- 3 業績評価においては、例えば、本省課長級の職員については、行政のスリム化・自主的な事業の改善、女性職員の活躍及び仕事と生活の調和の推進に資する働き方の改革など、時代に即した合理的かつ効率的な行政の実現に資する目標設定に留意することとされているが、その際、「業務見直しの進め方」及び「より良い業務見直しに向けた助言ポイント」を参考とした業務の抜本見直しにも留意し、目標を設定すること。

評価に当たっては、業務の抜本見直しの過程において、事実やデータの正確な把握、これらに基づく政策の大目的に照らした適切な課題の検討等に取り組んでいる状況も適切に考慮すること。また、「より良い業務見直しに向けた助言ポイント」において、改善した成果の横展開も評価すべきとされていることに留意し、既に実践中又は実践済みの取組に係る他部局、他府省への情報提供等の状況も適切に考慮すること。

- 4 室長級の職員、課長補佐級の職員等、1に挙げた以外の職員についても、「業務見直しの進め方」及び「より良い業務見直しに向けた助言ポイント」を参考に、課単位で業務の抜本見直しに取り組むに当たって貢献した職員については、当該貢献を適切に評価に反映すること。

- 5 必要性を失った規制を廃止したり、新たに生じた課題を踏まえて規制を見直すなど、規制改革に取り組んだ場合、その取組を適切に考慮し、能力評価及び業績評価に反映すること。なお、例えば、本省課長級の職員の能力評価においては、2と同様に、「構想」「業務運営」「組織統率・人材育成」の評価に当たって、規制改革に係る取組状況を考慮することが考えられる。

- 6 これらの留意事項については、能力評価においては今期（令和元年10月～2年9月）から適切に反映すること。業績評価においては、来期（令和2年10月～3年3月）から目標設定することとし、今期（令和2年4月～9月）は事前に目標設定していない場合であっても適切に評価に反映すること

以上

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

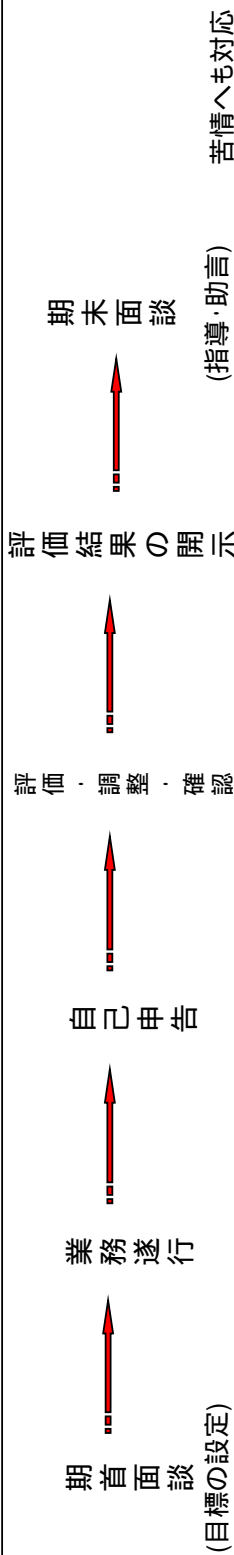
評価期間(10月～9月)において職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力を評価

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(本省内部部局等部長級以上ポスト除く)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(本省内部部局等部長級以上ポスト除く)への昇任の場合については、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下位(C)又は最下位(D)となった場合など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

適格性審査においても、審査が行われる職員の能力評価及び業績評価を活用

人事院規則11-4（職員の身分保障）第7条第1項第2号の「勤務実績が
よくないと認められる場合」について（通知）

（令和2年7月20日付人事院事務総局人材局長通知）

標記について、能力評価又は業績評価の全体評語が最下位でない下位の段階である場合の扱いについて、改めて下記のとおりお知らせしますので、御留意の上、適切に対応ください。

記

人事院規則11-4（職員の身分保障）第7条第1項第2号の「勤務実績がよくないと認められる場合」に該当するか否かを判断するに当たっては、職員の人事評価の結果その他職員の勤務実績を判断するに足ると認められる事実等の要素を総合的に検討し行うこととしており、能力評価又は業績評価の全体評語が最下位でない下位の段階である場合については、総合的に検討する要素に含まれるものであること。

以 上

人事院規則11-10（職員の降給）第4条第1号イ、第5条並びに第6条第1項第1号イ及び第2項の「勤務実績がよくないと認められる場合」について（通知）

（令和2年7月20日付内人事院事務総局給与局長通知）

標記について、能力評価又は業績評価の全体評語が最下位でない下位の段階である場合の扱いについて、改めて下記のとおりお知らせしますので、御留意の上、適切に対応ください。

記

人事院規則11-10（職員の降給）第4条第1号イ、第5条並びに第6条第1項第1号イ及び第2項の「勤務実績がよくないと認められる場合」に該当するか否かを判断するに当たっては、職員の人事評価の結果その他職員の勤務実績を判断するに足ると認められる事実等の要素を総合的に検討し行うこととしており、能力評価又は業績評価の全体評語が最下位でない下位の段階である場合については、総合的に検討する要素に含まれるものであること。

以 上

【公印・契印（省略）】

閣 人 人 第 453 号
令和 2 年 7 月 20 日

各府省等官房長等 殿

内閣官房内閣人事局人事政策統括官

勤務成績が不良な職員に対する対応について（通知）

公務の能率的な運営を確保するためには、職員がその職務の遂行に当たり最大の能率を発揮することが重要であり、人事評価において下位（最下位を除く。以下同じ。）又は最下位の段階の全体評語が付された勤務成績が不良な職員に対しては、所要の措置を行うことで、当該職員の能率の改善を図る必要がある。

また、それでもなお人事評価の全体評語が下位又は最下位の段階にとどまる職員は、当該職員の能率の改善のために必要と認める措置を行ったにもかかわらず、勤務成績が改善していないため、勤務実績が不良であることが明らかな状態にあるものと一般に解されることから、当該職員に対して、公務能率の維持及び能力・実績主義に基づく人事管理の徹底の観点から、厳正に対応する必要がある。

以上の考え方を基本としつつ、今般、人事院において発出された「人事院規則11—4（職員の身分保障）第7条第1項第2号の「勤務実績がよくないと認められる場合」について（通知）」等も踏まえ、当該職員に対する改善措置及びその後の対応について、改めて下記のとおり整理したので、適切に対応されたい。

なお、「勤務成績の著しく不良な職員に対する改善措置等について（通知）」（平成26年4月25日総人恩総第335号。以下「旧通知」という。）は令和2年9月30日をもって廃止する。ただし、旧通知の要件を満たしている者は下記にかかわらず、なお従前の例によるものとする。

記

1 改善措置等

- (1) 任命権者は、人事評価において下位又は最下位の段階の全体評語が付された職員に対しては、その勤務成績の改善を図るため、必要な指導、職務の見直し等を実施するものとする。
- (2) 特に、能力評価又は業績評価の全体評語が最下位の段階となった職員及び2期以上連続して下位又は最下位の段階となっている職員（注）に対しては、その能率の改善を図る観点から、評価結果の開示又は評価結果等に基づいて行う指導及び助言の際に、勤務実績不良の状態が改善されない場合には、今後、分限処分を行う可能性もあることを伝達した上で、「成績不良者の能力・意欲向上マニュアル」（令和2年7月内閣官房内閣人事局）を参考に、人事院規則11—4（職員の身分保障）（以下「規則11—4」という。）第7条第1項柱書又は人事院規則11—10（職員の降給）（以下「規則11—10」という。）第4条第1号イ若しくは第5条に規定する指導その他の人事院が定める措置（以下「改善措置」という。）を行うこと。なお、改善措置に当たっては、当該職員の行動事実等に係る記録を作成・保管するとともに、改善措置の対象となることが確定した定期評価の次に行われる評価の評価期間が満了する日までにその実施を終了するものとする。

2 改善措置を行った後の対応

(1) 任命権者は、次の①から③までに定めるところにより対応すること。

- ① [定期評価が9月期の場合] 改善措置が終了した日を含む評価期間に係る最初の定期評価において能力評価及び業績評価が行われる場合に、当該能力評価の全体評語が下位又は最下位の段階となった職員については、原則として、国家公務員法（昭和22年法律第120号。以下「法」という。）第78条第1号の規定に基づく降任又は免職を行うこと。当該職員が係員の場合には、規則11-10第4条第1号イの規定に基づく降格若しくは同規則第5条の規定に基づく降号又は法第78条第1号の規定に基づく免職を行うこと。ただし、当該職員のうち、当該業績評価の全体評語が中位以上の段階となった職員については、これらの分限処分を行うべき特段の事情がない限り、改善措置を再度行うこと。
- ② [定期評価が3月期の場合] 改善措置が終了した日を含む評価期間に係る最初の定期評価において業績評価のみが行われる場合に、当該業績評価の全体評語が下位又は最下位の段階となり、かつ、当該定期評価の直前の定期評価における能力評価の全体評語が下位又は最下位の段階であった職員については、原則として、法第78条第1号の規定に基づく降任又は免職を行うこと。当該職員が係員の場合には、規則11-10第4条第1号イの規定に基づく降格若しくは同規則第5条の規定に基づく降号又は法第78条第1号の規定に基づく免職を行うこと。
- ③ ①又は②に定める処分の要件に該当する職員について、免職を行う場合には、2期以上連続して定期評価における能力評価又は業績評価の全体評語が最下位の段階であり、かつ、直近の能力評価の全体評語が最下位の段階であること及び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ことを要すること。

(2) (1)にかかわらず、改善措置が終了した日を含む評価期間に係る最初の定期評価における能力評価又は業績評価の全体評語が下位又は最下位の段階となった職員について、評価期間の後半に勤務成績の著しい改善がみられるなど、来期における勤務成績の改善が強く期待される特段の事情がある場合には、当該職員に対し、分限処分を行わず、改善措置を再度行うことができること。この場合において、再度行った改善措置が終了した日を含む評価期間に係る最初の定期評価における当該職員の能力評価又は業績評価の全体評語が下位又は最下位の段階となったときは、任命権者は、(1) ①から③までに定めるところにより、対応すること。

(3) (1)及び(2)において職員に対し分限処分を行うに当たっては、「人事院規則11-4（職員の身分保障）の運用について」（昭和54年任企—548）第7条関係第9項又は「人事院規則11-10（職員の降給）の運用について」（平成21年給二—26）第4条及び第5条関係第7項に基づき、当該職員に対して、警告書を交付し、及び弁明の機会を与えること。

3 留意事項

(1) 本通知は、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であって、主治医や健康管理医等とも協議の上、治療又は療養に専念させる必要があると認められる職員については、改善措置を行わないこととすることができること。また、改善措置開始後に治療又は療養に専念させる必要が生じた場合は、1に定める終了の期限にかかわらず改善措置を行うことができること。ただし、改善措置が終了した日を含む評価期間に係る最初の定期評価において分限処分の対象となる評価結果となっても、当該改善措置期間中の定期評価において能力評価又は業績評価の全体評語が中位以上の段階となった職員については、分限処分を行うべき特段の事情がない限り、改善措置を再度行うこと。

- (2) 1及び2は、法第75条第2項又は法第78条に定められた要件を満たしていると任命権者が判断した場合に、これらの規定に基づき分限処分を行うことを妨げるものではないこと。
- (3) 任命権者は、1に定める場合のほか、能力評価又は業績評価の全体評語が下位の評価を1回受けた場合等、当該職員の置かれている状況に応じて、必要があると認める場合は、改善措置を行うことができること。
- (4) 本通知は、令和2年10月以降適用すること。ただし、令和2年9月期の定期評価で能力評価又は業績評価の全体評語が下位又は最下位となった職員に対しては、1(1)により対応すること。

(注) ここでいう「連続」には、半年ごとに行われる人事評価の中で、能力評価と業績評価が連続している場合(例：能力評価C・業績評価B→業績評価C、業績評価C→能力評価C・業績評価B)、1年ごとに行われる能力評価が連続している場合(例：能力評価C・業績評価C→業績評価B→能力評価C・業績評価B)、改善措置を挟んでいる場合(例：業績評価D(→改善措置)→能力評価B・業績評価C)を含む。

※評語の段階が上位からS・A・B・C・Dとされている場合の例

改善のコンセプト

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

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

(課題) 人事評価が人材育成やマネジメントに活用されている実感に乏しい

非管理職：

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

管理職：

- ・ 長時間労働抑制に向けた業務改革や人材育成など、重要なマネジメントの要素の評価に重点化
 - ・ マネジメント不十分な管理職は他の能力が優れていても高い評価は行わない仕組み
- ⇒ 職員のエンゲージメント・モチベーション向上や人材確保につなげることも目指す

(2) 職員の能力・実績をきめ細かく的確に把握

(課題) 一部の評価が大きな塊となり、識別性が弱く活用しにくい

- ・ 評価区分を刷新し、6段階に細分化
- ・ バランスの取れた評価がなされるよう、上位の評価付与には各職位における望ましい行動を大きく上回るなど極めて高い水準を求める
- ・ 曖昧な『通常』より上か下か』など、印象に基づく評価を廃し、具体的な行動例を基準に様々な能力や成果・貢献を客観的に把握し、全体評価に的確に反映
- ・ 評価分布を継続的にフォローし、必要に応じ改善

(3) 確実で実効性ある評価のための手続（簡素化・効率化など）

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

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

具体的な改善方策

(1) 職員のやりがい向上にもつながる人材育成機能の強化

- 能力評価
 - ・ 具体的な「強み・弱み（秀でている点・改善点）」を明確に把握し、育成方針に関する意見等も含め人事評価記録書に記載
 - ・ コンプライアンスなど国家公務員が守るべき倫理等の要素を改めて確実に評価
 - ・ 時間生産性や業務状態に応じての長時間労働の抑制は、非管理職も含めて「効率的な業務運営」等の個別評価で評価
- ※業務上やむを得ない長時間労働はマイナス評価しないことに留意

○業績評価

- ・ 職員にとってチャレンジングな目標を原則として一つ以上設定（上司も関与して適切に設定）
 - ……未達成でも低い評価としない、他の達成すべき通常の目標との組み合わせで全体評価を行う等の運用ルールの明示
- ・ 成果以外の要素の評価の明確化
 - ……職員の積極的なチーム・組織等への貢献や創意工夫、効率的な業務遂行（時間生産性）等のプロセスを、「成果」と組み合わせた上で「役割を果たしたか」を評価
- ・ 目標以外の取組の積極的な評価
 - ……状況の変化に応じ期中のコミュニケーションを通じて、業務目標の追加・変更を柔軟に行うほか、目標外の取組も併せて期末に評価

○面談の充実・役割強化等

- ・ 期首・期末面談の実施義務の徹底
 - ……面談ガイドライン（具体的な内容・目安時間等）の作成、面談実施の確認（被評価者への調査等）等
- ・ 振り返りや強み・弱み（秀でている点・改善点）・評語の開示、改善に向けた指導等を通じて、人材育成
 - ・ 期中のコミュニケーション・フィードバックの充実（1on1ミーティングの活用 等）
- ・ テレワークの普及も踏まえ、明確な目標設定、期中における具体的な行動・成果・貢献等を把握するためのコミュニケーションの質を向上
- ・ 人事評価の面談を中長期のキャリア形成支援の場としても活用（人事当局との連携方策などとして一体で）
 - ……キャリアアシスト（仮称）等を使い、人材育成と併せて職員の主体的なキャリアデザインを促進

(2) 管理職のマネジメント評価の充実

- 能力評価
 - ・ マネジメントの要素のうち業務改革や人材育成などに係る重要な評価項目（本省課長級の場合、「業務運営」「組織統率・人材育成」。以下「重要マネジメント項目」という。）を重点的に評価
 - ・ マネジメント能力や課題について評価し、評語と所見を人事評価記録書に記載
 - ・ 全体評語は、重要マネジメント項目の個別評語を上回らないとするルール
 - ※重要マネジメント項目の評価に当たっては、評価者が当該管理職の部下・職場の状況やハラスメントの有無等を十分に確認
 - ・ 業務の見直し・効率化、業務の割り振り、部下職員との対話、部下職員の長時間労働の抑制や適切な（チャレンジングな）目標設定、時間生産性の向上等をマネジメントの重要な要素として評価（内閣人事局が評価の対象となるマネジメントの具体的な要素（着眼点）を提示）
- 業績評価
 - ・ マネジメントに係る具体的な目標設定を1つ以上設定することの義務化（例：人材育成、働き方改革、業務見直し 等）

人事評価の改善に向けた有識者検討会報告書〈概要〉

(3) 評語区分の見直しときめ細かな評価の実現

○ 評語区分の見直し【別紙】

- ・ 識別性が高まり、バランスの取れた評価がなされるよう、評語区分を刷新し、現行の5段階を6段階に細分化
……特に上位の評語付与には極めて高い水準を設定
- ・ ……本人の努力や人材育成を通じて、より上位の評価を目指していく効果を期待
- ・ 評語は「卓越して優秀」「非常に優秀」「優良」「良好」等の到達度がわかる言葉などで表示
- ・ 曖昧な『「通常」より上か下か』など、印象に基づく評価を廃し、具体的な行動例（業務内容に応じたサンプル）を明示し、職員の行動をこれに当てはめて能力・実績の水準を客観的に把握

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

○ 個別評価項目を踏まえた的確な全体評価の実施

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

(例)

- ・ 職位ごとに重視する能力の項目を設定
 - ・ 重要度が高い個別評語を重視して全体評語を付与
 - ・ 個別評語が全て良好の場合、原則全体評語が優良以上付かない
 - ・ 個別評価項目のウェイトに応じた点数化を行い、合計点を元に全体評価を付与 等
- 能力評価の中で、詳細なレベル分けが困難な個別項目の評価段階の簡素化（「倫理」を3段階にする等）
- 評語分布を定期的にフォローし、運用状況を検証

(4) 確実で実効性ある評価のための手続（簡素化・効率化など）

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

(5) 改善方策への理解・浸透

- 制度の適正な運用のためには現場の評価者・被評価者等の十分な理解と浸透が必要
- 人事評価は全ての人事管理の基礎であり、安定的なものとする要請がある一方で、公務の置かれている状況や制度の運用状況を踏まえ、不断に改善を図ることも重要。運用状況を定期的に把握・検証し、必要な見直しを実施

【別紙】評語の定義と解説（案）

○能力評価における全体評語（案）

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

評語（注）	評語の解説
卓越して優秀（1）	望ましい行動を上回る行動が常に確実にとられ、又は大きく上回る行動がとられており、当該職位として卓越して優秀な能力発揮状況である。 ＜別格の特別な能力の高さを持っており、他の職員が真似できないレベル。特に顕著な成果・貢献等が期待できるレベル。＞
非常に優秀（2）	望ましい行動を上回る行動が頻繁にとられており、当該職位として非常に優秀な能力発揮状況である。 ＜他の職員の模範（ロールモデル）であり、具体的な行動を学んだり模倣したりする対象となる人材レベル。極めて高い成果・貢献等が期待できるレベル。＞
優良（3）	望ましい行動がとられており、かつ、しばしば望ましい行動を上回る行動も見られており、当該職位として優良な能力発揮状況である。 ＜主体的に仕事に取り組み、高い視野で物事の勘所を理解して段取りよく動き、高い水準の成果・貢献等が期待できるレベル＞
良好（4）	望ましい行動が基本的にとられており、当該職位として良好な能力発揮状況である。 ＜職位に応じた仕事は過不足なくこなせるレベル。更なる伸びしろも認められる。＞
やや不十分（5）	望ましい行動がとられないことがやや多く、当該職位として十分な能力発揮状況とはいえず、改善が必要である（1回のこの評価のみでは、当該職位の職務を遂行するために求められる能力を発揮していないとまではいえない。）。
不十分（6）	望ましい行動がとられておらず、当該職位に必要な能力発揮状況でなく、大きく改善が必要である（当該職位の職務を遂行するために求められる能力の発揮の程度に達しておらず、降任等を検討するレベルである。）。

（注）評語について、記号や数字等で表すかについては、今後要検討

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

（現行）

上位	S 特に優秀	求められる行動が全て確実にとられており、当該職位として特に優秀な能力発揮状況である
	A 通常より優秀	求められる行動が十分にとられており、当該職位として優秀な能力発揮状況である
中位	B 通常	求められる行動がおおむねとられており、当該職位として求められる能力がおおむね発揮されている状況である（通常）
	C 通常より物足りない	求められる行動がとられないことがやや多く、当該職位として十分な能力発揮状況とはいえない。（当該職位の職務を遂行するために求められる能力を発揮していないとまではいえない）
下位	D はるかに及ばない	求められる行動がほとんどとられておらず、当該職位に必要な能力発揮状況でない。（当該職位の職務を遂行するために求められる能力の発揮の程度に達していない）

○業績評価における全体評語（案）
組織目標をブレークダウンして設定した業務に関する目標等をどの程度達成したか（組織の中でどの程度の役割を果たしたか）

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

（注）評語について、記号や数字等で表すかについては、今後要検討

（現行）

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

令和3年10月から、人事評価が変わります (改善のポイント)

今般、人材育成・マネジメント強化のためのツールとして人事評価を活用することを目的とした、人事評価の改善を行うこととなりました。改善のポイントは以下のとおりです。

※令和3年10月から始まる評価期間に係る評価から適用されます。

実際の手続に当たっては、別途配布する以下の資料も御参照ください。

<参照>『人事評価に関する留意事項(概要)』、『面談ガイドライン』、『人事評価マニュアル』

Point 1 人材育成機能の強化

Point 2 マネジメント評価の充実

目標設定
(期首に行うこと)

チャレンジ目標の設定

職員の挑戦的な取組の促進、成長支援のため、被評価者の職位における通常の目標と比べて困難度が高い目標(チャレンジ目標)を原則1つ以上設定。

役割・貢献の記載

各目標の設定の際、職位に応じてどのような役割を果たすか、チームや組織が成果を挙げるに当たって、どのように貢献するかも記載。

マネジメント目標の設定

管理又は監督の地位にある職員(本府省等及び地方支分部局・施設等機関等における課室長級以上の職員)は、業務運営や組織統率・人材育成に関して、重点的に取り組むべきと考える事項で、具体的に成果が評価できる目標(マネジメント目標)を1つ以上設定。

(例)

- ・行政のスリム化・自主的な事業の改善
- ・女性職員の活躍及びWLB推進に資する働き方改革
- ・男性職員による育児に伴う休暇・休業の取得促進
- ・業務の抜本見直し
- ・部下の指導・育成 等

評価
(期末に行うこと)

業績目標の評価

困難度を踏まえた目標の達成度合い、貢献度合い、業務遂行における創意工夫、目標以外の取組等を勘案し、適切に評価。

強み・弱みの把握・記載【能力評価】

被評価者の能力開発等に活かすため、評価者は、評価期間中の具体的な事実を基に、被評価者の秀でている点(強み)・改善点(弱み)を能力評価の所見欄に記載。

重要マネジメント項目の評価【能力評価】

管理又は監督の地位にある職員(本府省等及び地方支分部局・施設等機関等における課室長級以上の職員)の評価については、「業務運営」及び「組織統率・人材育成」又はそれに類する評価項目を重要マネジメント項目として所見欄の記載の充実・評価を行い、能力評価の全体評語は、重要マネジメント項目の個別評語を上回らないこととします。

面談の充実・役割強化等

面談では、評価者と被評価者との目標のすり合わせ、目標などの達成状況や強み・弱みを踏まえて被評価者に必要な指導・助言等を実施。また、評価期間中においても、積極的にコミュニケーションをとり、目標の達成状況や職務遂行中の行動等を踏まえた指導・助言等を実施。

さらに、令和4年10月からは、職員の能力・実績をきめ細かく的確に把握できるよう、評語の段階を5段階から6段階にする等の評語区分の見直し等を予定しています。