

別紙3

実施要領

I 人事評価記録書の作成・送付

実施権者は、評価期間の開始に際し、別紙1の人事評価記録書に、「付属 評価項目及び行動・着眼点一覧表」から職員の職位に対応した評価項目及び行動、着眼点を記載した上で、当該職員に配布するものとする。

II 業績評価に係る目標設定等の留意事項

評価者は、別添を参照し、被評価者と業績評価に係る期首面談を行うものとする。

III 自己申告における記載事項

被評価者は、評価者から自己申告の指示を受けた後、速やかに人事評価記録書の自己申告欄に以下の事項について記載し、当該人事評価記録書を評価者に提出するものとする。

- ① 能力評価：評価項目及び行動ごとに自らが該当すると思料する評語又は期中に取った行動事実等
- ② 業績評価：設定した目標ごとの達成状況、重点事項や特に留意すべき事項等を踏まえどのような役割を果たしたか、又は目標として設定していない事項であっても自らが果たした役割として特記すべき事項（突発事態への対応や研修への取組状況）等

なお、評価者は、評価を行う前に、当該自己申告欄に記載された事項について、必要に応じ、被評価者に確認することができる。

IV 評価、調整及び確認の実施

1 評価

評価者は、評価者自身が当該評価期間において把握した被評価者の職務遂行状況等を踏まえ、人事評価記録書の評価者欄に、個別評語・全体評語及びそれぞれの評語を付した理由その他参考となる事項（以下「所見」という。）、秀でている点・改善点等について記載し、調整者に送付する。その際、評価補助者に、評価補助者自身が当該評価期間において把握した被評価者の職務遂行状況についての情報提供を行わせた場合には、評価者は当該情報も参照し、評価を行う。

<評価に当たっての留意事項>

(1) 能力評価

- ① 個別評語：着眼点として示した事項を参考に、評価項目及び行動に示された職務行動を安定してとることができていたかどうかについて、別紙2の評語等の解説に従って評語を付す。
- ② 全体評語：評価項目及び行動ごとの評価を踏まえ、別紙2の評語等の解説に従って全体評語を付す。全体評語の付与に当たっては、以下によるほか、全ての個別評語（倫理に係る評価項目の個別評語を除く。）に同一の段階の評語を付与する場合には、全体評語は当該評語の段階を上回らないこととするなど、個別評語を適切に勘案する。

ア 倫理に係る評価項目は国家公務員として遵守すべき基本的な行動であることを考慮し、全体評語の付与に当たっては適切に勘案することとし、6段階評価の職員にあっては倫理に係る評価項目に「△」の個別評語を付与する場合には、全体評語は「良好」を上回らないこととする。

イ 管理又は監督の地位にある職員（本省内部部局、施設等機関、地方支分部局又は外局における課室長級以上の職員。以下同じ。）の能力評価においては、業務運営及び組織統率・人材育成又は組織統率に係る評価項目（以下「重要マネジメント項目」という。）を適切に考慮することとし、管理又は監督の地位にある職員（ただし、第10条各号に該当する職員を除く。）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。

③ 所見：以下の点を参考として記載する。

評語を付した根拠となる、当該評価期間において職員がその職務遂行で実際に取った具体的な行動及びそれに基づく評価・見解等を記載する。また、被評価者が管理又は監督の地位にある職員の場合には、重要マネジメント項目に係る評価・見解等を含め、記載を行う。

④ 秀でている点・改善点等：以下の点を参考として記載する。

被評価者の一層の向上が期待される優れた点(秀でている点)や改善を図るべき点(改善点)のほか、中長期的な人材育成を意識した、育成に関する意見等、指導・助言の材料となる事項等を記載する。

(2) 業績評価

① 個別評語：評価者と被評価者の間で設定した目標等がどの程度達成できたか、組織として成果を挙げるに当たってどの程度貢献できたか、各目標の達成に向けた業務遂行の中で、行政文書の適正な管理が行われていたか、その他業務遂行に当たっての創意工夫や効率的な業務遂行等の観点を勘案及び判断し、別紙2の評語等の解説に従って評語を付す。目標の達成度の判断に当たっては、「困難度」を考慮する。

② 全体評語：目標ごとの評価（必要に応じ、目標ごとの「重要度」の差も考慮）及び目標等以外の業務の達成状況も加味し、総合的に当該評価期間に求められた役割を果たしたかどうかの観点から、別紙2の評語等の解説に従って全体評語を付す。その際、全ての個別評語に同一の段階の評語を付与する場合には、原則として、全体評語は当該段階の評語を上回らないこととするなど、個別評語を適切に勘案する。

③ 所見：以下の点を参考として記載する。

期首に設定した目標を達成するためのプロセスや質的な到達水準に至るまでの対応及び目標以外の顕著な取組、期中に突発した事案への対応状況や研修等の達成状況及び取組状況等、評価を行うに当たり特記すべき事項や期首に目標設定が困難であることから当該期の業務遂行に当たっての重点事項や留意事項を明らかにしていた場合には、それらを踏まえて業務遂行したか等について被評価者の自己申告の内容も参考にして、所見欄に記載する。なお、当該所見は、被評価者からの申告の有無にかかわらず、評価者において全体評語に反映すべきと考えられる事項について記載する。

2 調整

(1) 調整者は、評価者による各被評価者の評価（下記(2)②イ及び3(3)の再評価を含む。）について、以下の観点から審査を行う。その際、調整補助者に、以下の観点に係る情報提供等を行わせた場合には、調整者は当該情報も参照して審査を行う。

- ① 自己の把握する事実と評価者の評価とが大きく食い違っていないか
 - ② 特定部分に重きを置きすぎ、バランスを欠く評価になっていないか
 - ③ 全体的な水準から見て、評価の甘辛等の偏りが無いか
- (2) 審査の結果、能力評価及び業績評価それぞれの全体評語について、以下のいずれかにより調整を行う。
- ① 不均衡等が見られない場合
評価者と同じ全体評語を調整者欄に記載するとともに、氏名・調整の日付を記載する。
 - ② 不均衡が見られる場合
ア 自ら評価者の評価とは異なる事実等を把握している場合には、調整者欄に自ら全体評語を付すとともに、氏名・調整の日付を記載する。
イ 評価者による評価結果が、特定部分に重きを置きすぎ、バランスを欠いている場合や、全体的な水準から見て甘辛等の偏りがある場合には、評価者に再評価を行わせる。
- (3) 調整者は、調整を行うとともに、必要に応じて所見を記載し、人事評価記録書を実施権者に送付する。

3 確認

- (1) 実施権者は、調整者による調整（下記（2）及び（3）の再調整を含む。調整者を指定していない場合は、評価者による評価）を審査し、適当と認める場合は、実施権者欄に氏名・確認の日付を記載する。
- (2) 調整者による調整が適当でないとする場合には、調整者に再調整を行わせる。
- (3) 苦情処理の結果、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、再び評価者に評価を行わせ又は調整者に調整を行わせた後に、再び（1）の手続を行う。

V 面談の実施

1 面談等の内容

(1) 期末面談

評価者は、期末面談に当たっては、評価結果及びその根拠となる事実に基づき、評価期間における被評価者の取組状況の振り返りを行うとともに、その内容を踏まえて、被評価者の一層の向上が期待される優れた点（秀でている点）や改善を図るべき点（改善点）、目標達成プロセスや対応状況等に基づき、今後の業務遂行や職務遂行能力向上に向けた指導及び助言を行う。

また、評価期間中においても、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執った行動等を踏まえた指導・助言、必要に応じた目標の変更等に取り組むよう努める。

(2) 期首面談

評価者は、期首面談に当たっては、別添「業績評価に係る目標等の設定における留意事項」を踏まえて、業務に関する目標等、当該評価期間における果たすべき役割について被評価者と十分に認識を共有するよう努める。

2 評価補助者の活用

(1) 評価補助者の同席

評価者は、期首面談又は期末面談に、評価補助者を同席させることができるが、期末

面談において、評価結果の開示を行う際にも評価補助者を同席させる場合には、評価者は、面談の実施日までに、評価結果の開示に際して評価補助者を同席させることについて、口頭、メール等の手段により、被評価者に説明を行い、十分な理解と同意を得る。

(2) 評価補助者による代行

評価者は、期首面談又は期末面談を評価補助者に代行させる場合（評価結果の開示の代行を含む。）には、以下によること。

なお、面談及び評価結果の開示は原則として評価者が行うものであり、評価補助者に代行させる場合であっても、評価者の責任の下に行うことに留意する。

① 要件

期首面談又は期末面談の代行は、指導及び助言等をより効果的に行う観点として、評価者一人当たりの被評価者の人数が多く十分な指導及び助言等を行うことが困難な場合その他特別な事情により必要と認める場合に、被評価者の指導、育成等を行う立場にあり、指導及び助言等を行うに足る能力を有する評価補助者に限り、行うことができる。なお、評価補助者に代行させる場合にあっても、その対象とする被評価者の範囲は必要最小限とするよう努めること。

② 手続

ア 評価者は、面談の実施日までに、期首面談又は期末面談を評価補助者に代行させることについて、口頭、メール等の手段により、評価補助者及び被評価者に説明を行い、十分な理解と同意を得る。

イ 評価補助者及び被評価者の同意が得られた場合には、評価者は、被評価者に対する指導及び助言の内容等について、評価補助者に伝え、十分に認識を共有する。

ウ 評価補助者は、イにおいて共有された内容を踏まえ、期首面談又は期末面談を代行する。面談の実施後、評価補助者は、評価者に対し、面談における被評価者とのやり取り等について、適切に報告を行う。

エ 評価者は、評価補助者からの報告を受け、評価結果等に関する被評価者の意見等があった場合には、当該意見等の内容を踏まえ、必要に応じて、被評価者に対する説明等を行う。

VI 特別評価

① 全体評語：評価項目及び行動ごとの評価を踏まえ、別紙2の評語等の解説に従って全体評語を付す。

② 所見：以下の点を参考として記載する。

特別評価においては、その結果が職員を正式任用とするかの判断に用いられることを踏まえ、その判断に資すると考えられる事項を、IV「評価、調整及び確認の実施」の1（1）

③を参考に出来る限り記載する。

VII その他

1 評価期間中に職員が異動する場合

(1) 評価者が異動する場合

前任者は、後任者に対して必要な事項を引き継ぐこととし、後任者が評価を行う。具体

的な取扱いは、例えば以下のとおり。

① 能力評価

ア 前任者は、期中の被評価者の職務行動でプラス評価又はマイナス評価の材料となる特筆すべきものについて、所見欄に記入する。

イ 前任者は、全体評語のほか必要に応じて個別評語を仮記載する。

ウ 後任者は、着任後の期間の被評価者の行動を観察し、申し送り事項がある場合にはそれを参考に、必要に応じ前任者の意見を聴いて、評価を行う。

② 業績評価

ア 前任者は、全体評語とともに、目標ごとに、それまでの業務の遂行状況に関し把握している事項を所見欄に記載する。

イ 前任者は、既に業務が完結している目標については、可能な限り個別評語を仮記載する。

ウ 前任者は、目標以外で顕著な取組があった場合には、所見欄に記載する。

エ 後任者は、被評価者の業務内容や目標等の変更を行う場合には、目標変更の面談を行い、業務内容や達成目標を加除訂正させる。また、困難度又は重要度の変更を行う場合には、面談等を通じて、被評価者と認識の共有を図る。

オ 後任者は、個別目標について評語を付けるとともに、目標以外の取組や①ウの申し送り事項を参考に、必要に応じ前任者の意見を聴いて、評価を行う。

(2) 被評価者が異動する場合

① 能力評価

異動前及び異動先の評価者は、(1) ①を参考に、評価を行う。

② 業績評価

被評価者は、異動先において評価者と面談を行い、前任者の目標等を参考にするなどし、残期間の目標等を設定する。その際、必要に応じて困難度及び重要度を設定又は変更する。

目標設定が困難な場合は、業務遂行に当たっての重点事項や留意事項等を明確にし、期末に振り返る形で評価することをあらかじめ確認するなど、果たすべき役割の確定を行う。

評価者は、異動前の評価者から被評価者に係る申し送り事項等があれば、それらを勘案して評価を行う。

なお、異動前の評価者による異動先の評価者への申し送りは、例えば以下のとおり。

ア 全体評語のほか、異動前に立てた目標ごとに、個別評語を仮記載する。(目標等に対し、異動時点での達成度が低い場合もあると思われるが、目標達成に向け、その時点で求められる進捗状況にあるかどうかという観点から評価する。)

イ 目標以外で顕著な取組があった場合には、「2. 目標以外の業務への取組状況等」欄に記載する。

2 併任がかかっている職員の場合

例えば、併任先の上司が、併任先の官職に係る人事評価記録書の様式を用いて、参考となる事項として全体評語、個別評語及び所見を仮記載した後に、本務の評価者が、それらの事

項を参考として、本務の官職に係る人事評価記録書に全体評語、個別評語及び所見を記載するものとする。

3 留学中の職員の場合

大学等の試験結果、取得単位数等の情報を収集し、それらを総合的に勘案して、能力評価及び業績評価を行うものとする。

4 休職中の職員その他人事管理上配慮が必要な職員の場合

- ① 定期評価における能力評価又は業績評価の評価期間の全てにおいて休職している職員については、当該定期評価を実施しないものとする。
- ② 定期評価における能力評価又は業績評価の評価期間において、一定期間休職していた職員については、実際に勤務した期間について評価を行うものとする。
- ③ 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と考えられる職員については、目標設定、開示及び面談等の手続については、当該職員に係る健康管理医等の助言等を踏まえ、当該職員の状態に配慮した取扱いをするものとする。

別添

業績評価に係る目標等の設定における留意事項

1 目標等の設定

目標は、当該評価期間において被評価者が果たすべき役割を、明確化・共有化するために目に見える形にするものである。評価者は、目標の設定に当たり、組織目標との整合性や、超過勤務の縮減等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し、できるだけ具体的に（何を、いつまでに、どの水準まで、どのように、どのような役割や貢献）設定することが求められる。管理又は監督の地位にある職員は、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。

また、職務内容等によっては、期首面談の段階で具体的な目標の設定が困難なものもあり、抽象的な記述にならざるを得ない場合もあることから、あらかじめ職務遂行に当たって留意すべき事項等を定めておき、期末時点で被評価者の職務遂行状況を振り返って評価を行うことも考えられる。

以上を踏まえ、目標等の設定に当たっては、以下留意事項を念頭に置きつつ、期首面談に取り組むものとする。

2 評価者の留意事項

① 職位にふさわしい目標か

目標レベルを低位に置いて達成度を上げ、高評価を得ようとすることを回避するため、被評価者が安易な目標に流れないようにチェックし、不十分な場合には改善を指導すること。

② 組織目標との整合性がとれているか

被評価者が、組織として目指すべき方向性を考慮しない目標又は安易な目標等に固執する等の場合には、評価者が適正な目標等を定め、本人に伝達すること。

③ 抽象的な目標にならざるを得ない場合にどのように評価するか

質的な目標や、到達すべき段階を想定した具体的な目標設定が困難な場合は、例えば、当該評価期間中の職務を進めるに当たっての重点事項や特に留意すべき事項等の当該期間中に意識を集中させるべきポイントを明確化すること。この場合には、期末時点で被評価者の職務遂行状況を振り返り、結果的にどのような職務を成し遂げたか、貢献できたという観点から評価すること。

④ 評価補助者を置いた場合には、被評価者の記載した目標が実際の業務分担に照らして適当かどうかについて、助言を求めることができる。

3 困難度・重要度の設定

複数の目標を設定した場合、困難な目標、容易な目標、又は業務上に占めるウェイトの高い目標等様々な目標があり得る。評価を行う際にそれらを考慮することができるよう、全ての目標に、困難度・重要度を設定する。

評価者は、困難度・重要度の設定に当たり、人事評価記録書の該当箇所に困難度及び重要度を示す記号を付すものとする。

① 困難度

目標等が、被評価者の属する職位における一般的な目標と比べて困難度が特に高いと認め

られる場合に「◎」を、一般的な目標と比べて容易に達成が可能な場合には「△」を記載する。上記のいずれにも該当しないものには「－」を記載する。

困難度の設定に当たっては、

ア 「質」：前例がない新たな業務であること

イ 「量」：通常より著しく莫大な業務量となること

ウ 「速度」：通常要する期間より著しく短期に仕上げる必要がある業務であること等を考慮することが考えられる。

② 重要度

職務上に占めるウェイトが特に高い目標に「◎」を、特に低い目標に「△」を記載する。上記のいずれにも該当しないものには「－」を記載する。

③ 設定の仕方等

困難度・重要度は、期首において目標等を確定する際に、評価者において設定することを基本とする。その際、被評価者の挑戦的な取組を促し、成長を支援する観点から、困難度が特に高い目標を原則として1つ以上設定する。評価者は、面談等を通じ、評価者と被評価者の困難度等に関する認識を共有するよう努めることとする。

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

4 その他

職務内容や被評価者の属する職位により、例えば以下のような目標設定が考えられる。

① 短期で成果が出せない業務

中長期的な成果を意識した上で、当該評価期間中の到達水準を目標とする。

② 期首の段階で具体的（定量的）な目標が定められない業務

期首の目標は抽象的（定性的）とし、期末に振り返って成果を検証する。

③ ルーティン業務

効率化及び業務改善等、当該評価期間における重点事項及び留意事項に着目した目標とする。

④ チームで取り組む業務

個々の役割を明確にする形で細分化し、当該評価期間の取組等にどのように貢献したかを期末に振り返り、成果を検証する。