

## 別紙第1

### 実施要領

#### I 定期評価

##### 1 期首

###### (1) 人事評価記録書の作成・配付

実施権者は、評価期間の開始に際し、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、着眼点を記入した上で、当該職員に配付するものとする。

###### (2) 被評価者の期首における手続

###### ① 能力評価

被評価者は、記録書に、所属、職名及び氏名を記入し、2の(1)の手続を行うまでの間保管する。

###### ② 業績評価

被評価者は、記録書に、次の事項を記入し、評価者に提出する。

ア 所属、職名及び氏名

イ 自己の目標案（目標案の記入に当たっては、Ⅲの5を参照）

###### (3) 業績評価に係る目標設定

① 評価者は、被評価者から提出された目標案について、Ⅲの5を参照の上妥当性について検討を行い、被評価者との期首面談において目標を確定させる。

② 評価者は、被評価者から提出された目標案が適切でないとする場合には、被評価者に目標案の再提出を求めることができる。

##### 2 期末

###### (1) 被評価者の自己申告等

被評価者は、評価者から自己申告の指示を受けた後、速やかに記録書に次の事項を記入し、評価者に提出するものとする。

###### ① 自己申告欄

ア 能力評価 評価項目及び行動ごとに期中にとった行動事実等

イ 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

ウ イについて、被評価者は、評語を自己申告することはできない。

② 評価結果不開示希望欄 評価結果の開示を希望しない場合には、「不開示」と記入する。

###### (2) 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。個別評語に係る所見の記入

は、必要な場合に限る。) 、秀でている点・改善点等並びに職名、氏名及び評価の日付を記入して調整者に送付する。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。なお、評価に当たっては、次によるものとする。

① 能力評価

ア 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、別表第2に掲げる基準に従って評語を付す。

イ 全体評語 評価項目及び行動ごとの評価を踏まえ、別表第2に掲げる基準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（内部部局及び地方支分部局・施設等機関等における課室長級以上の職員。以下同じ。）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（組織統率を含む）に係る評価項目（以下「重要マネジメント項目」という。）を適切に考慮して評価を行うこととし、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。）の全体評語の付与に当たっては、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。

ウ 所見 以下の点を参考として記入する。

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とった具体的な行動及びそれに基づく評価・見解等を記入する。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、記入を行う。

エ 秀でている点・改善点等 以下の点を参考として記入する。

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入する。

② 業績評価

ア 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・判断し、別表第2に掲げる基準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・重

要度」を考慮する。

イ 全体評語 目標ごとの評価（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、別表第2に掲げる基準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。

ウ 所見 以下の点を参考として記入する。

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、所見欄に記入する。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入する。

### (3) 調整

① 調整者は、評価者による各被評価者の評価（下記②イ・(4)③の再評価・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。

ア 自己の把握する事実と評価者の評価とが大きく食い違っていないか。

イ 特定の部分に重きを置きすぎ、バランスを欠く評価になっていないか。

ウ 全体的な水準から見て、評語を付す基準の適用に偏りが無いか。

② 審査の結果、能力評価又は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。

ア 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入した上、職名、氏名及び調整の日付を記入する。

イ 不均衡がある場合

(ア) 自ら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、職名、氏名及び調整の日付を記入する。

(イ) 評価者による評価結果に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（評価者の付した全体評語と異なる全体評語を付した場合には必ず）所見を記入し、記録書を実施権者に送付する。

### (4) 確認

① 実施権者は、調整者による調整（下記②・③の再調整・調整を含む。また、調整者がいない場合には、評価者による評価）を審査し、適当と認める場合は、実施権者欄に職名、氏名及び確認の日付を記入し、評価者に送付する。

② 調整者による調整が適当でないと認める場合には、調整者に再調整を（調整者が

ない場合には、評価者に再評価を)行わせる。

- ③ 苦情処理の結果、評価結果が適当でないとは判断された場合には、実施権者は、再び評価者に評価又は調整者に調整を行わせた後に、再び①の手続を行う。

(5) 開示

評価者は、評価結果の開示を希望しない被評価者を除き、実施権者から送付を受けた記録書により被評価者に開示を行い、記録書に開示日（評価結果の開示を行わない場合には備考欄にその旨）を記入し、実施権者に送付する。

(6) 面談の実施

① 面談等の内容

ア 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。

イ 期首面談

評価者は、期首面談に当たっては、Ⅲの5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

ア 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。

イ 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。

(ア) 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であっても、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。

(イ) 手続

- ㊦ 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。
- ㊧ 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。
- ㊨ 評価補助者は、㊧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。
- ㊩ 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。

(7) 保管

実施権者は、開示が終了したこと（又は開示を行わないことの妥当性）を確認の上、記録書を任命権者に送付し、任命権者がこれを保管する。

II 特別評価

1 期首

実施権者は、評価期間の開始に際し、記録書に次の事項を記入し、評価者に配付するものとする。

- ① 評価期間
- ② 被評価者の所属、職名及び氏名
- ③ 条件付採用、条件付承認の区分

2 期末

(1) 評価

評価者は、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、次により、評価者欄に全体評語及び所見並びに職名、氏名及び評価の日付を記入し、調整者に送付する。

- ① 全体評語 評価項目及び行動に照らし、評語を付す。
- ② 所見 本評価の結果が、職員を正式任用するか否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等を記入する。

(2) 調整

調整者はIの2の(3)により調整を行う。

(3) 確認

実施権者はIの2の(4)により確認を行う。ただし、条件付採用職員に対する特別評価については、①中「評価者に送付する」とあるのは、「任命権者に送付する」とする。

(4) 開示

評価者は、被評価者の開示に関する意思の確認を行った上で、評価結果の開示を希望しない被評価者を除き、実施権者から送付を受けた記録書により被評価者に開示を行い、記録書に開示日（評価結果の開示を行わない場合には備考欄にその旨）を記入し、実施権者に送付する。

(5) 保管

記録書は、Iの2の(7)により保管する。

III その他

1 評価期間中における職員の異動

(1) 評価者が異動する場合

前任者は、後任者に対して次により必要な事項の引継ぎをし、後任者が評価を行うものとする。

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入する。

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も参考に、必要に応じ前任者の意見も聴いて、評価期間を通じた評価を行う。

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入する。

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入する。

ウ 前任者は、目標以外で顕著な取組があった場合には、所見欄に記入する。

エ 後任の評価者は、個別目標について評語を付けるとともに、目標以外の取組や①のウの申し送り事項を参考に、必要に応じ前任者の意見も聴いて、評価期間を通じた評価を行う。

(2) 被評価者が転出する場合

① 評価者は、当該評価期間のうち異動日の前日までの期間について評価を行って全体評語のほか個別評語を仮に付与し、異動後の評価者に通知するものとする。この場合において、業績評価における目標等に対する達成状況については、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った観点から評価するものとする。

② ①によることが困難な場合には、評価者は、被評価者の職務行動等に関する情報（(1)の①のア及び②のアに関する情報等をいう。）を異動後の評価者に通知するものとする。

(3) 被評価者が転入する場合

① 評価者は、新たに被評価者となった職員と面談を行い、残期間の目標等を設定するものとする。

② 評価者は、評価期間中に異動により被評価者となった職員の評価に当たっては、

異動前の評価者から、(2)の①又は②の情報の提供を求め、当該情報等をも勘案して評価期間全体を通じた評価を行うものとする。

## 2 併任の職員

官職を併任している職員の評価に当たっては、併任の官職に係る実施権者に相当する者（併任の官職を本務の官職であるとみなした場合に実施権者となる者をいう。）は、当該職員の実施権者と協議の上、併任の官職における職務の遂行に関して把握している情報を提供するなど、評価の実施に必要な協力を行うものとする。

## 3 留学中の職員

留学中の職員に対する評価は、大学等の試験結果、取得単位数等の情報を収集し、それらを総合的に勘案して、能力評価及び業績評価に係る評価を行うものとする。

## 4 休職中の職員その他人事管理上配慮が必要な職員

- (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・面談等の手続については、実施権者の指示を受けつつ、当該職員に係る健康管理医等の助言等も踏まえ、当該職員の状態に配慮した取扱いをするものとする。

## 5 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し、できるだけ具体的に（何を、いつまでに、どのように、どのような役割や貢献により、どの程度まで）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) 評価者は、以下の点について留意すること。

#### 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、安易な目標等に固執するような場合には、評価者が適正な目標等を定めて、本人に伝達すること。

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って、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助言を求めることもできる。

(3) 困難度・重要度の設定

複数の目標を設定した場合、それぞれの内容により、困難な目標、容易な目標、業務上に占めるウェイトの高い目標など様々なものがあり得る。それらについて、評価を行う際に適切に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・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ものに「△」を記入する。上記のいずれにも該当しないものには「－」を記入する。

困難度の設定に当たっては、

ア 「質」：前例がない新たな業務

イ 「量」：通常の業務量に比して、著しく莫大な業務量となるもの

ウ 「速度」：通常の処理に要する期間より著しく短期に仕上げる必要があるもの等を考慮することが考えられる。

② 重要度

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

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応じ、以下のような目標設定を行うことができるものとする。

- 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  
効率化や業務改善など当該評価期間における重点事項、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などにどのように貢献したか、期末に振り返って成果を検証する。