

## 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「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

別添を参照し、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及び期中にとった行動事実等
- 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。）について記載し、調整者に送付する。

<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「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、評語等の解説に従って全体評語を付す。
- ③ 所見：以下の点を参考として記載する。

例えば、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・見解や、今後、被評価者が開発すべき能力等や改善を期待する点といったいわば指導・助言の材料となる事項等が考えられる。

## (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、貢献できたかを判断し、評語等の解説に従って評語を付す。なお、評語を付すに当たっては、必要に応じて「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、評語等の解説に従って全体評語を付す。
- 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・3(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。

- 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。
- ③ 全体的な水準から見て、評価の甘辛などの偏りがないか。

(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。

### 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、氏名・調整の日付を記載する。

イ 評価者による評価結果に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、所見を記載し（(2) ①の場合を除く）、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)・(3)の再調整・調整を含む。また、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) 実施権者は、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（調整者を指定していない場合は、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。

## V. 特別評価

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

## VI. 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がある場合には、所見欄に記入する。
- イ 前任者は、可能であれば個別評語のほか全体評語を仮記載する。
- 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も参考に、必要に応じ前任者の意見も聴いて、評価を行う。

##### ② 業績評価

- ア 前任者は、目標ごとにそれまでの業務の遂行状況に関し把握している事項を所見欄に記載する。
- 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・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も聴いて、評価を行う。

## (2) 被評価者が異動する場合

異動前の評価者は、異動先の評価者に対して必要な事項を申し送ることとし、異動先の評価者が評価を行う。具体的な取扱いは、例えば以下のとおり。

### ① 能力評価

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、例えば前任者の目標等を参考にし、残期間の目標等を設定する。その際、必要に応じて困難度・重要度を設定(変更)する。

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

評価者は、当該被評価者に係る異動前の評価者からの申し送り事項等があれば、それらも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 異動前に立てた目標ごとに個別評語を仮記載するほか全体評語を仮記載する。

(目標等に対し異動時点での達成状況が低い場合もあると思われるが、「目標達成に向け、その時点で求められ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. 併任の職員

### (1) 仮評価

併任先の上司は、本務の了解を得た上であれば、当該併任者に係る個別評語、全体評語及び所見の仮記載(以下「仮評価」という。)並びに面談(評価結果の開示を除く。)を実施することができる。なお、この場合、人事評価記録書は、併任先の官職に係る様式を用いることができる。

### (2) 本務への伝達

併任先の上司は、仮評価を行った場合、速やかに当該人事評価記録書を当該併任者の本務の評価者に送付しなければならない。

### (3) 本務での評価

本務における評価に際しては、当該併任者の本務の官職に係る人事評価記録書を用いて行わなければならない。

(4) 他省庁等との併任

他省庁等との併任については、相手先と適宜調整の上、実施する。

3. 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。

なお、評価期間が極端に短い場合、あるいは、評価期間内に人事評価に係る一連の手続を完了することが困難と認められる場合は、その期間に応じた取扱いとする。
- 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、自己申告・開示・面談等の手続については、実施権者の指示を受けつつ、当該職員に係る健康管理医等の助言等も踏まえ、当該職員の状態に配慮した取扱いをするものとする。
- ④ 地方公共団体等で国の人事管理における人事評価の対象となっていない勤務先との異動については、定期評価における能力評価及び業績評価の評価期間が極端に短い場合、あるいは、評価期間内に人事評価に係る一連の手続を完了することが困難と認められる場合は、その期間に応じた取扱いとする。

(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、超過勤務の縮減などの業務をより効率的に行う観点等に留意し、できるだけ具体的に（何を、いつまでに、どのように、どの程度まで）設定することが求められる。

また、職務内容によっては、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、貢献できたか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、評価を行う際に考慮することができるよう、必要に応じ、困難度・重要度を設定することができる。

評価者は、困難度・重要度を設定した場合には、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「△」を記載する。特に必要がない場合には記載しない。

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

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。特に必要がなければ記載しない。

#### ③ 設定の仕方等

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

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っては、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み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。