

# 新たな人事評価の第1次試行について

平成17年8月

## 1. 試行の目的

- ・ 「今後の行政改革の方針」(平成16年12月24日閣議決定)に基づき、公務部門の多様な職場等に定着し、人事管理の基盤的ツールとして活用可能な新たな人事評価システムの構築に向けた第1ステップとして、人事評価に係る検討課題を実証的に確認し、今後の作業の参考資料を得る。
- ・ 併せて、各府省の人事担当者及び職員の人事評価に対する意識啓発を図り、新たな人事評価システムに対する認識を高める。

## 2. 対象者等

第1次試行として、本府省課長級及び課長補佐級を被評価者とする評価の試行を行うこととし、以下の要領に従い各府省において指定する者を評価者、被評価者として実施する。

実施規模は、

- ① 課長補佐級の試行については、評価者となる課長として全体で約 300名 (対象者の概ね2割) を抽出し、それらの者がそれぞれの部下である課長補佐級の職員を評価し、(想定規模 1,500名程度)
- ② 課長級の試行については、①と同数程度の約 300名の課長級を被評価者とし、その上司である局長等が評価を行うこととする。

<\*人数は仮置き>

## 3. 試行期間

平成17年11月から参加する職員に対する説明、期首面談等試行に係る準備を開始し、評価期間は、同年12月1日から平成18年5月31日までの6ヶ月間とする。

なお、試行期間終了後、試行結果の分析等を行い、第2次以降の試行に反映する。

## 4. 試行内容等

### ① 職務行動評価部分と役割達成度評価部分

評価は、職務行動評価部分と、役割達成度評価部分から構成されるものとする。

職務行動評価部分は、従来「能力評価」とされていたものにほぼ相当し、被評価者の評価期間中の職務行動を、職務遂行に必要とされる能力を表象する職務行動を類型化した基準により、評価するものである。

役割達成度評価部分は、従来「実績評価」とされていたものにほぼ相当し、期首に被評価者の担当する業務内容に即して、その目標や実施スケジュール等を設定し、期末にそれを踏まえて、業務の実施結果を評価するものであり、両者相俟って、職員の職務遂行能力、勤務実績をできる限り客観的に把握しようとするものである。

いずれの評価部分についても、職務行動や達成状況を、評価基準に照らして、絶対評価で評価する。

また、評価の公正性を確保することを目的として、評価者の上位者が評価者の評価の調整を行うことを基本とする。

<『人事評価シート（第1次試行用）』：別紙>

## ② 自己評価の記載及び面談の実施

評価の透明性・納得性を高め、また、被評価者の主体的な能力開発、業務遂行等を促進するため、被評価者自身による自己評価を記載させるとともに、評価者と被評価者との面談を実施し、業務目標等の設定、業務遂行状況の振り返り、人材育成の観点からの指導・助言等を行う。

## ③ 評価結果の開示

評価の納得性の向上の観点から被評価者が自らの評価結果を知ることができるよう、評価結果の開示の仕組みを各府省の状況に応じて設けるものとする。

## ④ 評価者等への説明

評価に関する理解を深め、試行の円滑な実施を図るため、試行において評価者及び被評価者となる職員に対して十分な説明を行う。

## ⑤ 苦情等への対応

- ・ 試行の実施過程において発生したトラブル、職員からの苦情等については、評価者が被評価者と十分にコミュニケーションを図る中で適切に把握・対処するとともに、今後の検討に反映するための情報として蓄積することとする。
- ・ また、各府省の人事担当部局等に窓口等を設置し、被評価者等が評価の手法、結果等に関する疑問、不満等を申し出ることができることとし、これらについても試行終了後の検討作業に活用できるよう情報として蓄積することとする。

なお、人事院における既存の苦情相談制度においても、試行に係る苦情について対応する。

- ・ 評価に対する苦情等に適切に対応する仕組みについては、本格実施に向けて引き続き検討することとする。

## 5. 試行の結果の検証等

- ・ 試行の結果は、新たな人事評価システムの構築に向けた検討のために、現行の勤務評定とは別建てのものとして行うものであり、その評価結果は被評価者の任用、給与等には反映させない。
- ・ 制度官庁は、試行期間中、必要に応じ各府省から試行実施の状況等を聴取し、試行の円滑な実施を確保するよう努めるとともに、試行終了後、評価結果を分析するとともに、ヒアリング、アンケート調査等により各府省人事担当部局や試行に参加した評価者、被評価者等の意見等を集約し、制度設計等の検討に活用する。

また、職員団体とも、試行の結果を踏まえた意見交換等を引き続き行う。

## 人事評価シート（第1次試行用：本府省課長級）

評価期間	平成	年	月	日	～	平成	年	月	日
------	----	---	---	---	---	----	---	---	---

評価対象者	所属	職名	氏名
-------	----	----	----

期首面談	平成	年	月	日	面談者
期末面談	平成	年	月	日	面談者

評価者	所属・職名	氏名	評価日：平成	年	月	日
調整者	所属・職名	氏名	調整日：平成	年	月	日

## (I 役割達成度評価部分)

## 【1 役割達成状況】

番号	業務内容	達成目標 (いつまでに、何を、どの水準まで)	困難 度等	自己評価 (達成状況、状況変化その他特筆すべき事情)	評価者		調整者
					所見	評価	
1							
2							
3							
4							
5							

※ 「業務内容」、「達成目標」、「困難度等」の欄は期首（達成目標を変更した場合は期中）に記入し、その他の欄は期末に記入。

評価対象者	所属	職名	氏名
-------	----	----	----

【2 上記以外の業務の達成状況】

番号	業務内容	達成状況 (何をどこまで) <自己申告>	評価者所見
1			

※ いずれの欄も期末に記入。

【3 役割達成度の全体評価】

(所見)	評価者
	調整者
	(評価)

(II) 職務行動評価部分

評価対象者	所属	職名	氏名
-------	----	----	----

【1】 職務行動の状況

項目番号/評価項目/評価項目のポイント	自己評価	評価者 (所見：必要に応じ)	調整者
<p>&lt;方針の策定&gt;</p> <p>1 眼長として高い視点をもち、その視点を明確な方針として具体化する。また、その方針を部下や関係者が納得するような形で浸透させる</p> <p>①視点の高さ ②長期的展望 ③方針策定・浸透</p> <p>&lt;状況の構造的な把握と対策案の発見&gt;</p> <p>2 組織をとどろく状況と、それが組織全体にとってどのような意味や価値を持っているかを正確に把握・理解する。また、その状況にどのような働きかけをすればよいかを企画する</p> <p>①状況の正確かつ広範な把握 ②なすべきことの見極め ③対応策・企画案の組み立て</p> <p>&lt;リスクマネジメント・組織コンディショニングの維持&gt;</p> <p>3 冷静かつ客観的な姿勢を保ち続ける。また、い何が起ころうとも即応できるような体制を作りあげる</p> <p>①組織の風通し、情報の共有 ②準備態勢の保持 ③冷静な対応</p> <p>&lt;判断・決定&gt;</p> <p>4 明確な根拠を持った、タイムリな判断を下す。また、実行すべき方策や、遂行体制などについても、それが現実的か、実行可能かを間違いない判断する</p> <p>①適切な判断 ②効果的なアサインメント</p> <p>&lt;組織統率&gt;</p> <p>5 組織の中に相互信頼関係をつくりあげ、チームとしてまとめあげる。また、チームワークを向上させ、チームとしての総合力を高める</p> <p>①明確な基準と説明による組織運営 ②シナジーの創出 ③信頼関係の構築</p>	<p>a b c</p> <p>a b c</p> <p>a b c</p> <p>a b c</p> <p>a b c</p> <p>a b c</p> <p>a b c</p>	<p>(評価)</p> <p>a b c</p> <p>a b c</p> <p>a b c</p> <p>a b c</p> <p>a b c</p> <p>a b c</p>	<p>調整者</p>

【2】 職務行動の全体評価

(所見)	(評価)	調整者
------	------	-----

人事評価シート（第1次試行用：本府省課長補佐級）

1/4

評価期間	平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日	評価対象者	所属	職名	氏名
------	---------------------	-------	----	----	----

期首面談	平成 年 月 日	面談者	氏名	評価日：平成 年 月 日
期末面談	平成 年 月 日	面談者	氏名	調整日：平成 年 月 日

(I 役割達成度評価部分)

【1 役割達成状況】

番号	業務内容	達成目標 (いつまでに、何を、(どのように、)どの水準まで)	困難 度等	自己評価 (達成状況、状況変化その他特筆すべき事情)	評価者		調整者
					所見	評価	
1							
2							
3							
4							
5							

※ 「業務内容」、「達成目標」、「困難度等」の欄は期首（達成目標を変更した場合等は期中）に記入し、その他の欄は期末に記入。

評価対象者	所属	職名	氏名
-------	----	----	----

【2 上記以外の業務の達成状況】

番号	業務内容	達成状況 (何をどこまで) <自己申告>	評価者所見
1			

※ いずれの欄も期末に記入。

【3 役割達成度の全体評価】

評価者		調整者
(所見)	(評価)	

評価対象者	所属	職名	氏名
-------	----	----	----

(II) 職務行動評価部分)

【1】 職務行動の状況

項目番号 / 評価項目 / 評価視点	自己評価	評価者 所見(必要に応じ)	項目 評価	調整者
<p>《担当業務の執行管理》</p> <p>＜確実な業務遂行＞</p> <p>1. 論理的な判断に基づき、確実に業務を行う</p> <p>① 事実・現場重視 間接的な情報に依存したり、ルールの文言への当ではめだけで判断したりするのではなく、必要なきには自分の目で確かめるなど、事実に基づき判断する。</p> <p>② 情報の収集・整理 情報や資料を、活用する場面を意識して収集・整理する。</p> <p>③ 情報の価値判断 情報の持つ意味や受け手にとっての価値を正確に判断する。伝達する場合には相手方とタイミングを誤らない。</p> <p>④ 問題の構造的把握 複雑なケースにおいても、問題の原因や構造を論理的に分析し、ポイントを見抜く。</p> <p>⑤ 実行可能性、現実性重視 実行可能性を考慮した現実的な企画や方策を立案する。</p> <p>⑥ 調整 業務が確実に進むように、手順を考えながら関係先との調整を行う。</p>	<p>◎ ○ △</p> <p>◎ ○ △</p> <p>◎ ○ △</p> <p>◎ ○ △</p> <p>◎ ○ △</p> <p>◎ ○ △</p> <p>◎ ○ △</p>		a b c	
<p>＜見通しに基づく迅速な業務遂行＞</p> <p>2. 先の見通しを立てて迅速に業務を行う</p> <p>① 全体像の把握 取り組むべきことの全体像を押さえながら、いつ、どこで、何をやるべきかを判断して取り組む。</p> <p>② 状況に応じた役割の認識 自ら処理すべきこと、上司の判断に委ねることの仕分けなど、自分の果たすべき役割とその限界を的確に押さえながら仕事に取り組む。</p> <p>③ 先読み 先々で起こり得る事態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。</p> <p>④ 迅速な対応 必要な行動を、時間をおくことなくスピード感をもって素早く実行する。</p> <p>⑤ 波及効果 自分の打つ手が、誰にどのような影響を及ぼすか予測し、最もよい結果が得られる方法を特定、実行する。</p>	<p>◎ ○ △</p> <p>◎ ○ △</p> <p>◎ ○ △</p> <p>◎ ○ △</p> <p>◎ ○ △</p>		a b c	
<p>＜効率的、効果的な業務遂行＞</p> <p>3. 固定的な観点にとらわれなく、柔軟かつ効率的な方法により業務を行う</p> <p>① 成果認識に基づく方策選択 生み出すべき最終成果のイメージを明確かつ具体的にとらえ、そこに到達するための最適な方策を選択する。</p> <p>② 効率的な業務遂行 業務の効率性を意識し、効果に見合う投入であるか否かという視点から、行うことの取捨選択をする。</p> <p>③ 変化への柔軟な対応 緊急時、見通しに変化した時などの状況に応じて、仕事の方向性ややり方を柔軟に変える。</p> <p>④ 業務改革 過去の延長線上だけで業務を進めることなく、常に現状に対する問題意識を持って改善に取り組む。</p>	<p>◎ ○ △</p> <p>◎ ○ △</p> <p>◎ ○ △</p> <p>◎ ○ △</p>		a b c	



評価対象者	所属	職名	氏名
-------	----	----	----

項目番号／評価項目／評価視点		自己評価	評価者 所見(必要に応じ)	項目 評価	調整者
《コミュニケーション》					
4	効果的なコミュニケーションをとり、良好な対人関係を作る。 ①明確な論点形成 ②意見受容 ③周囲への目配り ④関係構築	◎ ○ △ ◎ ○ △ ◎ ○ △ ◎ ○ △		a b c	
《リーダーシップ》					
5	部下を動かし、力を発揮させる ①業務配分 ②指示・指導 ③動機付け ④責任ある対応	◎ ○ △ ◎ ○ △ ◎ ○ △ ◎ ○ △		a b c	
《国民全体の奉仕者としての姿勢》					
6	国民全体の奉仕者としてふさわしい姿勢を保つ ①国民本位 ②当事者意識 ③自己研鑽 ④洞察 ⑤コンプライアンス	◎ ○ △ ◎ ○ △ ◎ ○ △ ◎ ○ △		a b c	

【2 職務行動の全体評価】

調整者	評価者
(所見)	(評価)

(参考) 評語等の解説<第1次試行用：本府省課長級、課長補佐級>

【役割達成度評価部分】<共通>

◇ 困難度等

- ◎ (難易度等が特に高い)： 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。
- △ (難易度等が他に比べて低い)： 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。

◇ 業務目標ごとの評価

- a： 全く問題なく目標を達成し、質についても期待されたもの又は同種の任務についての過去の達成水準をはるかに上回った。  
困難と思われる目標等について、ほぼ所期の成果をあげた。
- b： cに掲げるようなことに関して、目標の達成が危ぶまれ、あるいは組織の業務活動に支障のあるような水準でのマイナス要因がほとんどなく、その目標に関しては、その期における期待された水準に達した。
- c： 次に掲げるようなことの一つ又はいくつかに該当するようないくつかが見られ、改善の余地はあるが、目標は達成できた。
  - ・ 見通し、段取りを誤り、期限が近づいた時点で達成が危ぶまれた
  - ・ 独力では期待どおり達成できないことが懸念され、上司・同僚の援助によるところが少なくなかった
  - ・ 結果は出せたものの、関係者との間で修復を要するしこりを残してしまった
  - ・ 期待された質に及ばないところがあり、もう一度行うとすれば改善すべき点がある
- d： 無視し得ない本人の責任により、組織のカバーによっても満足できる成果をあげ得ず、あるいはカバーするために他の業務に影響が及び、目標の達成については不十分な点が続くもあつた。
- e： 目標に関してなすべき努力をしたと、結果から認められるものではなく、若しくは通常努力によって得られるはずの水準にはるかに及ばなかった。

◇ 全体評価

- A： 当該ポストにある者に求められる役割を危なげなくクリアし、同じ職位の標準的な職員の成果と比べても群を抜く役割達成度と認められる。
- B： 同じ職位の標準的な職員が集中力を保ちつつ継続的に努力して達成できると思われるものと同水準の成果をあげ、当該ポストにある者に求められる役割をほぼ果たしている。
- C： 一部に当該ポストにある者に求められる役割を果たさない部分があるが、概ね標準的な職員が難なくこなせる成果水準には達している。
- D： 当該ポストにある者に求められる役割を果たさない部分が多く、標準的な職員が難なくこなせる成果水準にも達していない。
- E： 当該ポストにある者に求められる役割を全く果たすことができず、このような状態が継続すれば、現在の職責を果たせないと判断される。

【職務行動評価部分】

◇ 自己評価及び評価項目ごとの評価

<課長級>

- a: 求められる行動がとりにくい場面でも確実に発揮できるレベルに達している。
- b: 上記以外の場面では概ね発揮できるレベルに達している。
- c: 上記以外の場面でも概ね発揮できるレベルには達していない。

<課長補佐級>

- 自己評価
  - ◎: 求められる行動がとりにくい場面でも確実に発揮できるレベルに達している。
  - : 上記以外の場面では概ね発揮できるレベルに達している。
  - △: 上記以外の場面でも概ね発揮できるレベルには達していない。
- 評価項目ごとの評価
  - a: ほとんどの評価視点について、「確実」又は「概ね」発揮できるレベルに達しており、いくつかは確実に発揮できる。
  - b: 「概ね」発揮できるレベルに達していない評価視点もあるが、ほとんどの評価視点は「概ね」発揮できるレベルに達している。
  - c: 複数の評価視点で「概ね」発揮できるレベルに達しておらず、この項目について求められる行動がとられているとはいえない。

◇ 全体評価<共通>

- A: 当該職位として求められる行動が十分にとられているレベル  
 cの項目がなく、かつ、半数程度の項目がa。また、bの項目についても、どの点が発揮できていないかを自覚し、それを補う努力や工夫が見られる。
- B: 当該職位として求められる行動がほぼ問題なくとられているレベル  
 ほとんどの項目がbである。一つ程度cがあつたとしても、そこが自分の弱点であると自覚し、それを補う努力や工夫が見られる。
- C: 当該職位としてはまだ身につけるべき点も残されているレベル  
 複数の項目がcである。
- D: 当該職位として身につけるべき点が多く残されており、改善に取り組む意欲も乏しいレベル  
 複数の項目がcである。さらに、それらの項目について、職責を果たす上で不十分であるとの自覚がないか、改善しようとする意欲が見られない。