

防人計第14652号  
30.9.14

大臣官房長  
各局長  
施設等機関の長  
各幕僚長  
情報本部長  
防衛監察監  
各地方防衛局長  
防衛装備庁長官  
殿

人事教育局長  
(公印省略)

人事評価マニュアルについて（通知）

標記について、別冊のとおり定めたので通知する。

なお、人事評価マニュアル（防人計第17008号。平成28年9月30日）  
は、廃止されたので併せて通知する。

添付書類：別冊

# 人事評価マニュアル

平成30年9月  
人事教育局

## 目 次

<b>第Ⅰ部</b>	<b>人事評価制度の概要</b>	<b>頁</b>
1.	人事評価の必要性	1
2.	人事評価の仕組み	4
3.	能力評価と業績評価	5
4.	人事評価の流れ	7
<b>第Ⅱ部</b>	<b>具体的な評価手続</b>	
1.	人事評価の実施にあたって	10
2.	業績評価に係る目標設定	13
3.	期首面談	19
4.	業務遂行（評価期間中）	23
5.	自己申告	27
6.	評価者による評価	29
7.	調整者による調整、実施権者による確認	37
8.	評価結果の開示	40
9.	期末面談（指導・助言）	42
10.	人事異動への対応	49
11.	兼任及び兼補並びに併任の者への対応	51
12.	苦情への対応	52
<b>第Ⅲ部</b>	<b>評価者の心構え</b>	
1.	評価者に求められる姿勢	64
2.	評価の対象範囲	66
3.	評価者が陥りやすい評価エラー	67
<b>第Ⅳ部</b>	<b>人事評価の結果の任免、給与等への活用</b>	
1.	任用・分限	69
2.	給与	73
<資料>		
	人事評価記録書	76

## 第 I 部 人事評価制度の概要

### 1. 人事評価の必要性

#### (1) 背景・必要性

行政ニーズが複雑高度化・多様化し、その変化のスピードも速くなってきている中で、国民の期待に応え、真に国民本位の良質で効率的な行政サービスを提供し続けていくためには、その担い手である国家公務員の在り方、育成方法にも変革が求められています。

また、隊員の側からも、多数の職場を経験しながら昇任・昇格していくばかりではなく、専門性を向上させるなどの多様なキャリアパスへの志向や、就労意識の変化など、多様な働き方が求められるようになってきています。

加えて、自衛隊においても、「平成 26 年度以降に係る防衛計画の大綱について」（平成 25 年 12 月 17 日国家安全保障会議決定・閣議決定）や「中期防衛力整備計画（平成 26 年度～平成 30 年度）」（平成 25 年 12 月 17 日国家安全保障会議決定・閣議決定）において、装備品の高度・複雑化、任務の多様化の中で、精強性を確保することが求められており、これを担保する観点から、能力・実績主義に基づいた適正な人事管理が必須となっています。

こうした状況に対処するためには、採用試験の種類や年次等を過度に重視した任用や年功序列的な給与処遇などの集団的、画一的な人事管理ではなく、隊員個々の能力や実績等を的確に把握して、適材適所の人事配置やメリハリのある給与処遇を実現し、業務遂行意欲を向上させ、公務能率の一層の増進を図っていくことが必要です。

このような新たな人事管理を推進していくための基礎となるツールとして、人事評価制度は不可欠のものです。

#### (2) 国家公務員法等の改正（平成 19 年）

一般職の国家公務員については、能力・実績主義に基づく人事管理を導入することを柱の一つとする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）が平成 19 年 7 月 6 日に公布され、平成 21 年 4 月 1 日に施行されました。

この中で、人事評価は、「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」と定義され、「任用、給与、分限その他の人事管理の基礎」となるものとして明確に位置付けられるとともに、「人事管理は、職員の採用試験の種類や年次にとらわれず、人事評価に基づいて適切に行う」とされています。

また、国家公務員制度改革を総合的に進める国家公務員制度改革基本法（平成 20 年法律第 68 号）が平成 20 年 6 月 13 日に公布、施行され、この中においても、人事評価に関し「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」とされました。

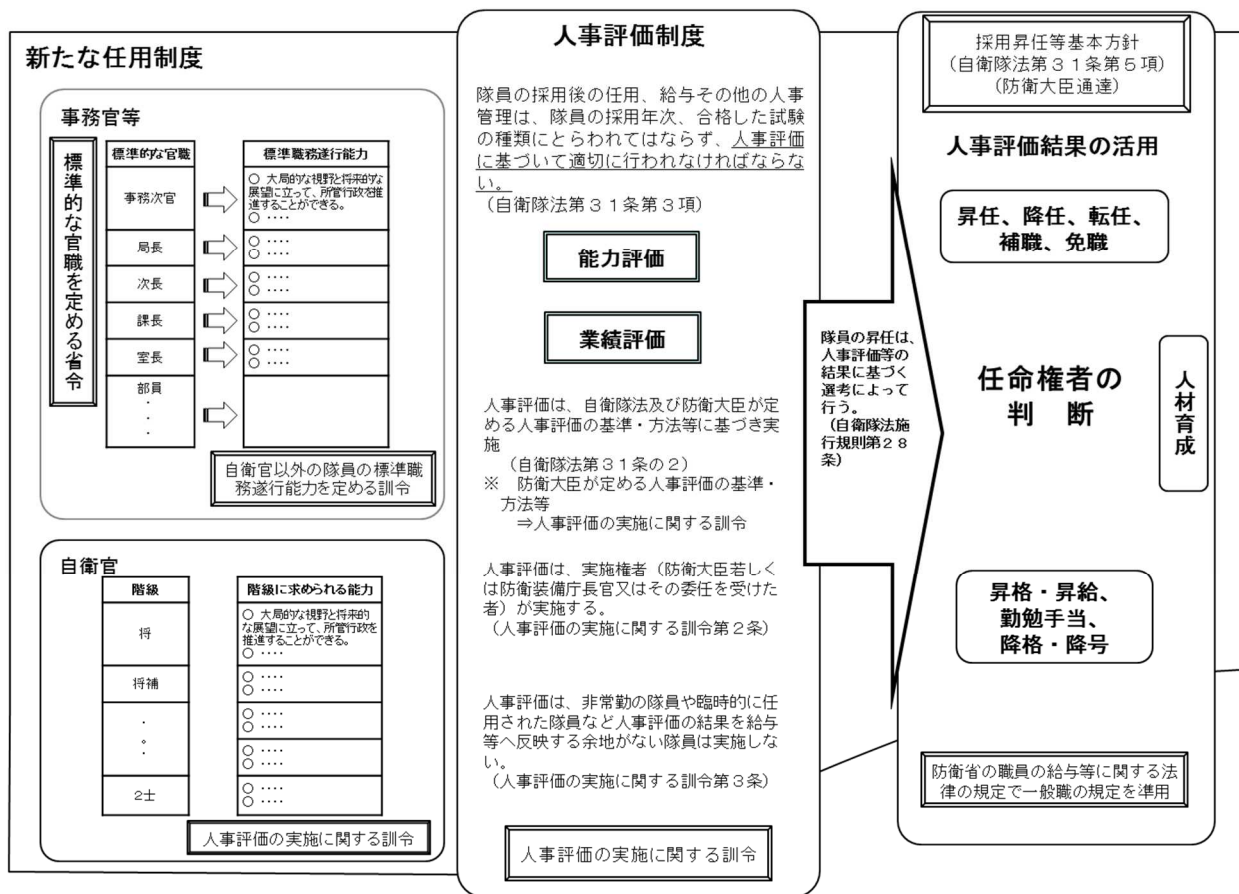
### (3) 自衛隊法の改正（平成 26 年）

国家公務員制度改革の一環として、隊員についても、特別職としての特殊性を十分考慮した上で、一般職に準じた措置を講ずるべく、自衛隊法（昭和 29 年法律第 165 号）の一部改正を含む国家公務員法等の一部を改正する法律（平成 26 年法律第 22 号）が平成 26 年 4 月 18 日に公布、同年 5 月 30 日に施行されました。

この中で、一般職の国家公務員に導入されている能力・実績主義に基づく新たな人事管理を全ての隊員にも適用することとなりました。（同法附則第 7 条の規定により、施行の日から 3 年の移行期間が設けられており、平成 29 年 5 月 29 日までの間に新たな人事評価制度に完全に移行することとされました。）

#### 【参考 1】

#### ○ 自衛隊法における能力・実績主義（平成 26 年 5 月 30 日施行）



#### (4) 人事評価の意義

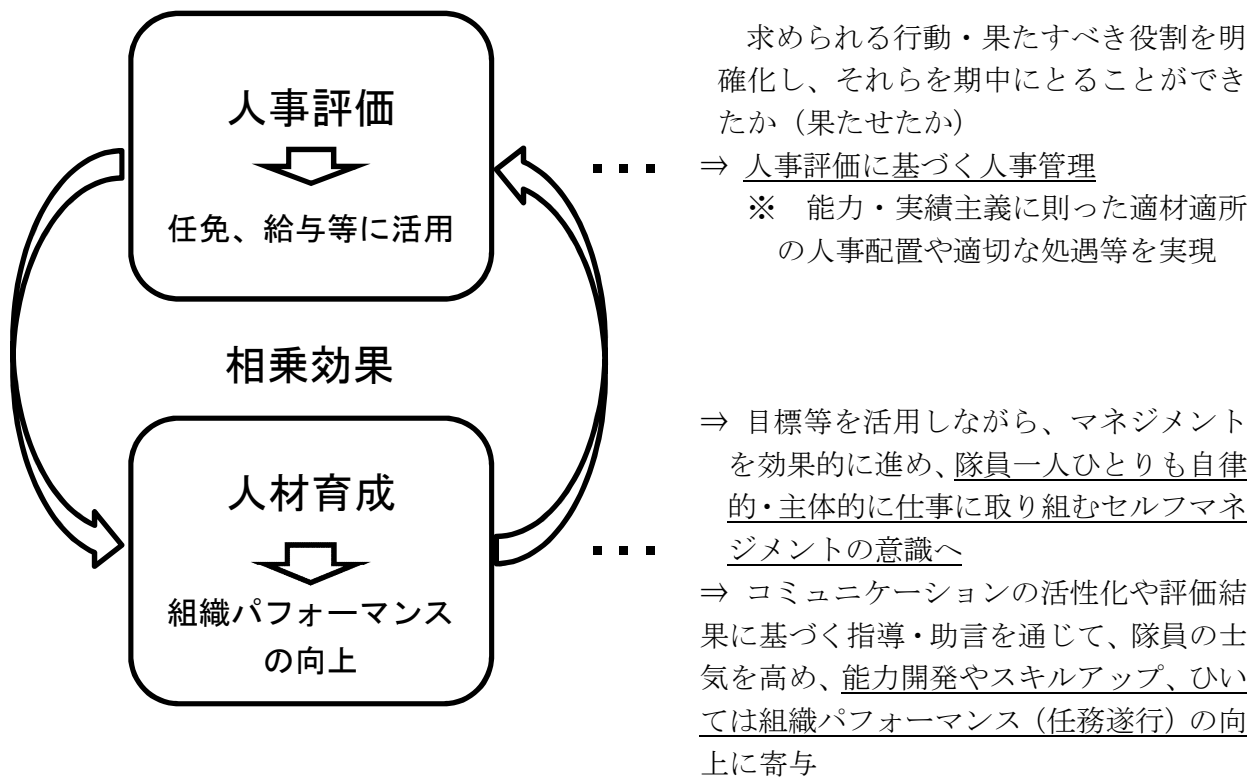
人事評価は、前述のとおり、能力・実績主義の人事管理の基礎となるツールであるとともに、個々の隊員の側からみれば、自らの強み・弱みを把握して自発的な能力開発等を促すことにもつながるなど、人材育成の意義も有しています。

人事評価を適切に実施するためには、防衛大臣及び各機関等の実施権者が指定した評価者に対して、それぞれの業務の目的、目標を明らかにすることが必要となり、隊員がそれをよく理解することが求められます。

さらに、評価の過程における評価者と被評価者との間の面接等のコミュニケーションを通じて、組織内の意識の共有化や業務改善等にも寄与するものと考えています。

人事評価は、これらの効果を通じ、活力ある公務組織の実現や効率的な行政運営に資するものと考えています。

#### 【参考2】 人事評価と人材育成の相乗効果



## 2. 人事評価の仕組み

### (1) 基本的な仕組み

人事評価は、隊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て行われるものであり、能力の発揮状況を見る「能力評価」と、役割を明確化した上で挙げた業績を見る「業績評価」で構成しています。そして、いずれの評価も評価期間中の職務行動や業務の達成状況を評価基準に照らして、絶対評価で評価します。

### (2) 信頼性の向上を図る仕組み

人事評価は、人事管理の基礎となるものであり、公正で透明性の高いものとし、制度に対する信頼感をもっていただくことが必要なことから、人事評価に関する訓令（平成 28 年防衛省訓令第 56 号。以下「訓令」という。）において以下のような仕組みを取り入れています。

ア 実際にとった行動や目標等の達成状況から評価し、評価項目及び行動等をあらかじめ明示（訓令第 4 条第 3 項及び第 4 項）

人事評価は、印象や性格といった不明確なものではなく、職務遂行に当たり実際にとられた行動や業務の達成状況を通して判定するものであり、評価項目及び行動等もあらかじめ明示することとしています。

イ 自己申告の実施（職員自らの行動や達成状況を申告）（訓令第 8 条及び第 13 条）

評価を受ける隊員（被評価者）自身が、評価を受け身でとらえるのではなく、評価を契機として自ら主体的に能力開発に取り組んだり、業務改善等を行っていくことが重要です。

このため、自らの行動や業務の達成状況等を振り返る機会として自己申告を行います。被評価者は、自己申告（評価を行う者（評価者）の評価の参考となる事項を含む。）について、人事評価記録書に記載し、評価者に提出します。

ウ 評価結果の開示（訓令第 10 条）

評価者は被評価者の自己申告（評価の参考となる事項を含む。）に基づき評価を行い、調整者による調整、実施権者による確認を経た上で、実施権者が確定した評価結果を被評価者に開示（自衛官である被評価者及び開示を希望しない事務官等である被評価者に対しては、評価結果の全体評語が中位より下の段階である場合にのみ評価結果を開示。以下同じ。）します。

エ 被評価者と評価者との面談の実施（訓令第 11 条及び第 12 条）

評価者は、評価結果の開示を行った後（開示を行わない場合にあつては、評価結果が確定した後）に、被評価者に対して、評価結果及びその根拠となる事実に基づく指導・助言を行うための面談を行います。

オ 評価に関する苦情に適切に対応（訓令第 20 条）

人事評価に係る苦情全般又は開示された評価結果に関する苦情がある場合には、訓令において定められる苦情相談及び苦情処理により適切に対応することとしています。

カ 運用が統一的になされるよう制度の周知等を実施

人事評価は、人事管理の基礎となるものであることから、人事評価が円滑かつ適切に行われることが必要です。このため、今後、運用が統一的に行われるよう制度の周知等を実施していくこととしています。

### 3. 能力評価と業績評価

#### (1) 能力評価

##### ア 評価期間

10月1日～翌年9月30日を評価期間として、毎年1回実施します。

※ 能力評価については、自衛官にあつては階級、事務官等にあつては官職に求められる職務行動が安定的にとられているかどうかを評価するために一定程度の期間について観察することが望ましいこと、また、その結果を任用や昇給へ活用することも念頭に置いて年1回としたものです。

##### イ 何を評価するか

能力評価は、職務遂行に当たり実際に発揮した能力を評価するものであり、職務上とられた行動（能力が現れたもの）を基に評価します。潜在的能力や業務に関係のない能力、人格等を評価するものではありません。

##### ウ どのように評価するか

職務上とられた行動の評価は、自衛官にあつては階級において求められる能力、事務官等にあつては標準職務遂行能力を有するか否かを任命権者が判定できるかという観点から構成された各評価項目及び行動に照らし行います。

具体的には、この評価項目及び行動は、自衛官にあつては階級において求められる能力、事務官等にあつては標準職務遂行能力を「求められる行動」という形で記したものであり、隊員が実際に職務上とった行動が、これに該当するかどうかを見ることとなります。その際、事務官等にあつては、どのような実際の行動を見て判断したらよいか分かりやすくするための「着眼点」を評価項目及び行動ごとに複数個示しています。

このように、評価項目及び行動で示した職務行動（求められる行動）が安定的にとられているかという観点から評価を行います。

※ なお、このマニュアルで示している評価項目及び行動における着眼点は、訓令によって、各階級又は官職ごとに明示されます。

#### (2) 業績評価

##### ア 評価期間

10月1日～翌年3月31日及び4月1日～9月30日を評価期間として、毎年2回実施します。

※ 業績評価については、隊員が果たすべき役割として目標を設定し、その達成度を評価することから1年先では不確定要素も大きく、半年程度の評価期間が適切であること、また、その結果を半年ごとの勤勉手当へ活用することも念頭に置いて半年としたものです。

##### イ 何を評価するか

業績評価は、職務遂行に当たり実際に挙げた業績を評価するものであり、階級又は官職に応じて当該ポストにある者が果たすべき役割を目標等の形で明確にすることによりこの達成度を基に評価します。また、そのプロセスや質的な到達水準も勘案しつつ評価します。

##### ウ どのように評価するか

評価期間ごとに設定する目標や与えられた役割について、それがどのくらい達成され



たか（貢献できたか）という観点から評価を行います。加えて、目標として掲げた業務以外に、例えば、同僚の業務への協力や突発的に対応することとなった業務への対応又は研修等についても総合的に勘案して評価を行います。

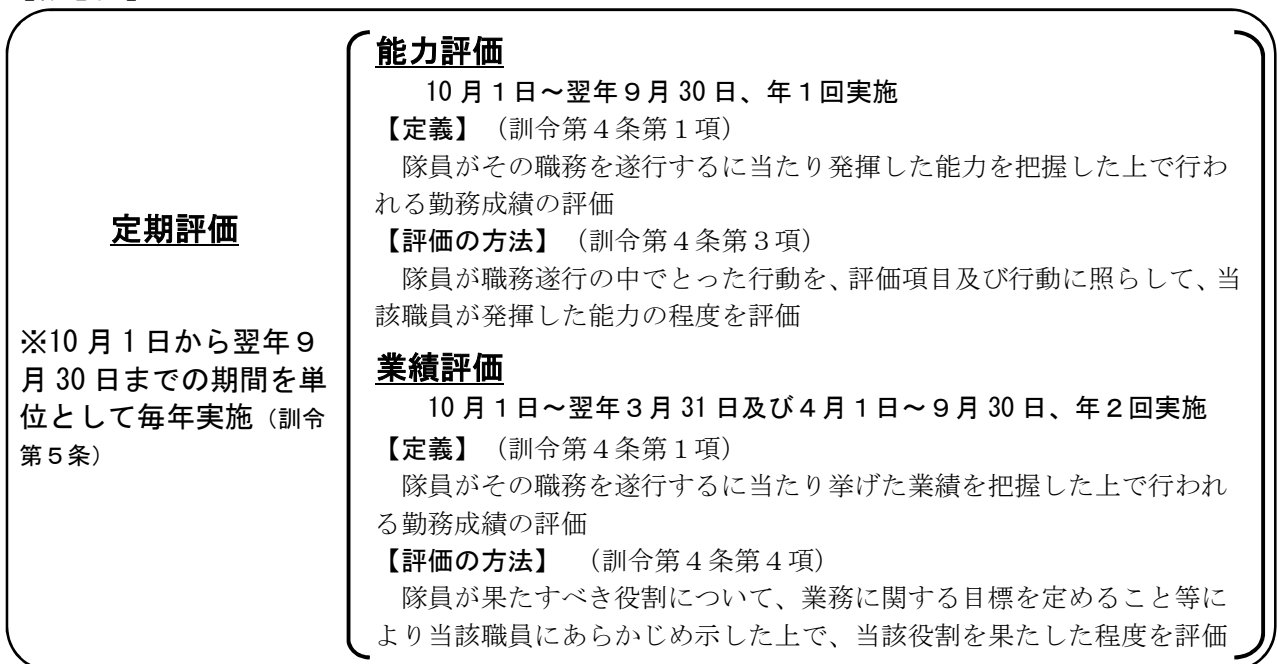
### (3) 特別評価

ア 条件付採用期間中の隊員に対して、能力評価によって、実施します。

イ 評価期間は、条件付採用期間を対象としています。

※ 自衛官候補生から引き続いて自衛官に任用された者の条件付採用期間は、自衛官候補生として任用された日から6月となります。

#### 【概念図】



※10月1日から翌年9月30日までの期間を単位として毎年実施（訓令第5条）

#### 特別評価

#### 能力評価 により行う（訓令第4条第2項）

- ※ 条件付採用期間中の隊員に対して、条件付採用期間を評価期間として実施（訓令第15条第3項）
- ※ 特別評価の手続きは、訓令第9条（個別評語及び評価等期日に係る部分を除く。）の規定を準用する。（訓令第18条第1項）なお、開示は行わない。（訓令第10条の規定を準用していない。）

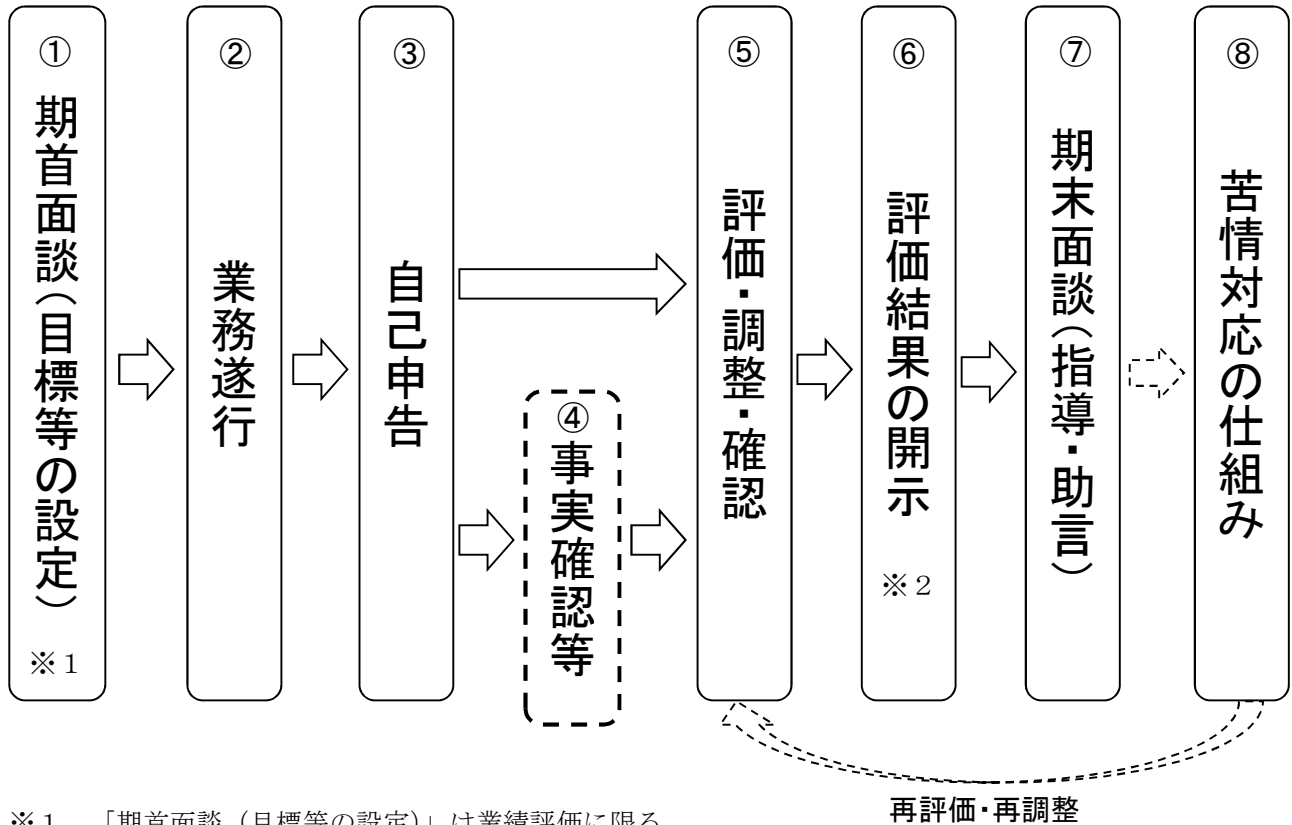
#### 【参考3】 能力評価と業績評価の関係

能力評価は評価期間を通じて自衛官にあつては階級、事務官等にあつては官職に求められる職務行動がとれていたかを評価し、その評価結果の推移を中期的に見ることにより、能力の伸長度合・獲得状況を評価するものであるのに対し、業績評価は評価期間ごとに変動し得る業務の実施結果を達成度の面から評価するものです。

このように、階級に求められる能力又は官職に求められる職務遂行能力がどのように発揮され、その結果として実際に行うべき業務がどれだけ行われたか、両方の評価を適切に組み合わせることにより、一方の評価のみでは測定しにくいものも含めて、能力の発揮状況や職務上挙げた業績がより正確に把握できると考えています。

## 4. 人事評価の流れ

評価期間における評価の主な流れ（※第Ⅱ部で詳細に説明します。）



※1 「期首面談（目標等の設定）」は業績評価に限る。

※2 自衛官である被評価者及び開示を希望しない事務官等である被評価者に対しては、評価結果の全体評語が中位より下の段階である場合、評価結果を開示する。

- ① 期首面談（目標等の設定）：評価者と被評価者との面談を通じ、目標内容の明確化・認識の共有を行い、目標の設定を行います。（期首面談（目標等の設定）は業績評価に限る。）
- ② 業務遂行：被評価者は、設定された目標等や求められる職務行動を踏まえ業務遂行を行います。評価者は、被評価者の行動等を把握します。
- ③ 自己申告：被評価者は、目標等の達成状況や業務遂行上の行動等に関し、評価者に対して、自己申告を行います。
- ④ 事実の確認等：評価者は、必要に応じて、被評価者の自己申告の内容に関し、被評価者に対して事実確認を行うことができます。
- ⑤ 評価・調整・確認：評価者は被評価者の目標等の達成状況や実際にとられた具体的な職務上の行動を踏まえて評価を行います。調整者は評価者の評価に不均衡があるかどうかの観点から調整を行います。実施権者は公正性の確保の観点等から評価結果を確認し、評価を確定させます。
- ⑥ 評価結果の開示：実施権者により確定された評価結果について、評価者から開示が行われます。

なお、特別評価においては、評価結果の開示は行いません。

- ⑦ 期末面談：評価者は、開示された結果や評価期間中の評価事実に基づき、被評価者に対して指導・助言を行います。
- ⑧ 苦情対応の仕組み：必要に応じて、評価結果に対する苦情等に対応する仕組みです。

#### 【参考4】 勤務評定制度との比較

人事評価制度の施行に伴い、「勤務評定制度」が廃止されます。勤務評定制度と人事評価制度を比較すると、以下の事項について大きく見直されたものとなっています。

事 項	人事評価制度	勤務評定制度
根拠	自衛隊法	勤務評定に関する訓令
手法	職務遂行に当たり発揮した能力及び挙げた業績を把握して行う	勤務実績を評定するとともに、性格・能力等も示すもの
評価者とのコミュニケーション	評価者と被評価者が面談し、目標の共有化、業務上の指導・助言を実施	規定なし
評価結果の開示	自衛官：不開示※ 事務官等：開示（不開示を希望する者を除く。※） ※定期評価における能力評価・業績評価の全体評語が中位より下のものである場合は、当該評語を開示しなければならない。	不開示
評価結果の活用	任用、給与、分限その他の人事管理は人事評価に基づいて行う	人事管理を公正に行う基礎の一つとして行う

#### 【参考5】 階級において求められる能力との関係（自衛官）

自衛官の階級において求められる能力については、事務官等と同様、自衛隊法において、自衛官の昇任等の際には、任命しようとする階級において求められる能力を有するかどうかを人事評価に基づいて判断することとされています。

※ 階級において求められる能力の例（1尉）

[倫理感・責任感]

- ① 国民全体の奉仕者として、また、尉たる自衛官の最上位の者として、担当する業務について責任を持って業務に取り組むことができる。

[協調性]

- ② 上司・同僚等との良好な人間関係を意欲的に形成するとともに、自己の属する組織の協調の形成にも取り組むことができる。

[規律]

- ③ 法令及び服務規律を遵守するとともに、上司の職務上の命令に従い、公正に職務を遂行することができる。

[実行力]

- ④ 遺漏のないよう確認を行いつつ、計画的かつ確実に担当業務を行うことができる。

[判断力]

- ⑤ 尉たる自衛官の最上位の者として、自ら処理すべき事案について適切な判断を行うことができる。

[知識・技能]

- ⑥ 専門分野の知識・技能に精通している。

[統率・指導力]

- ⑦ 適切に部下を指揮監督するとともに、部下の指導・育成を行うことができる。

[企画力]

- ⑧ 組織や上司の方針に従い、困難な課題に対応することができる。

[表現力]

- ⑨ 要点をまとめ、的確かつ平易な言葉や文章で説明等を行うことができる。

### 【参考6】 標準職務遂行能力との関係（事務官等）

自衛隊法においては、事務官等の昇任等の際には、官職に必要な標準職務遂行能力及び適性を有するかどうかを人事評価に基づいて判断することとされています。

事務官等における標準職務遂行能力は、職制上の段階及び職務の種類に応じて定められた標準的な官職に対応して定めることとされており、例えば、一般行政職であれば、係員、係長、部員、課長など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定められます。

そこで、能力評価においては、この標準職務遂行能力を踏まえ、能力の発揮は職務上の行動として顕在化するという観点から求められる職務行動を記載した能力評価の評価項目及び行動等に照らして、事務官等が実際に職務上とった行動がこれに該当するかどうか（事務官等が発揮した能力がどの程度であるか）を評価します。その結果に基づき、任命権者は、当該事務官等の就いている官職に係る標準職務遂行能力が有ると認められるか否かを判定します。

標準職務遂行能力を定める訓令（自衛官以外の隊員の標準職務遂行能力を定める訓令（平成26年防衛省訓令第29号））は、平成26年5月30日から施行されています。

※標準職務遂行能力の例（本省内部部局の係員）

[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ことができる。

[知識・技術]

- ② 業務に必要な知識・技術を習得することができる。

[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ことができる。

[業務遂行]

- ④ 意欲的に業務に取り組むことができる。

## 第Ⅱ部 具体的な評価手続

### 1. 人事評価の実施にあたって

#### (1) 人事評価記録書の送付

人事担当部局等は、訓令に基づき、人事評価を実施することを隊員に周知するとともに、評価に関する一連の手続についても周知します。

人事評価記録書を被評価者に対して送付します。併せて、評価者に対しても、人事評価記録書を送付した旨を知らせます。

(参考 7 「人事評価記録書の流れ (例)」を参照 (P. 12))

#### (2) 実施対象者等

##### ア 被評価者

全ての隊員が人事評価の実施の対象となります。

ただし、以下の隊員については、訓令において人事評価の実施の対象から除外とされています。

- (ア) 非常勤職員（再任用短時間勤務職員及び育児短時間勤務に伴う任期付短時間勤務職員を除く。）
- (イ) 実施権者が給与等への反映の余地がないものとして指定する臨時的職員

##### イ 評価者

訓令の規定により、各実施権者が防衛大臣の承認を得て、被評価者の業務実態上の監督者の中から指定します。

##### ウ 調整者

訓令の規定により、各実施権者が防衛大臣の承認を得て、評価者の業務実態上の監督者の中から指定します。

#### (3) 評価補助者の指定

ア 各評価者には、訓令により、評価を補助する者（以下「評価補助者」という。）を置くことができます。（各実施権者が、評価補助者を指定します。）

評価補助者を置く場合としては、「一人の評価者が評価する被評価者の人数が多い場合」、「評価者が別室にいるなど日常の業務管理は評価者とは別の直属の上司が行っている場合」などが考えられます。

評価補助者には、一般的に被評価者の実際の職務遂行の状況等をより適切に把握でき、隊員の能力開発やスキルアップに重要な役割を担い得る立場にある者が就くことが想定されます。

イ 評価補助者は、日常の業務管理を前提として、評価者の指示に基づき、被評価者の職務遂行状況についての情報提供や目標設定の補助などを行います。

なお、評価の責任はあくまで評価者に帰属するものであり、面談の主権者となること、被評価者への評価結果の開示の際に同席すること、評価補助者が評価者に代わって評価を行うことはできません。

ウ 評価補助者を置くこととした場合には、評価者は被評価者に対し、誰を評価補助者としたかを周知します。

#### (4) 調整補助者の指定

ア 各調整者には、訓令により、調整を補助する者（以下「調整補助者」という。）を置くことができます。（各実施権者が、調整補助者を指定します。）

調整補助者を置く場合としては、「一人の調整者が調整する被評価者の人数が多い場合」などが考えられます。

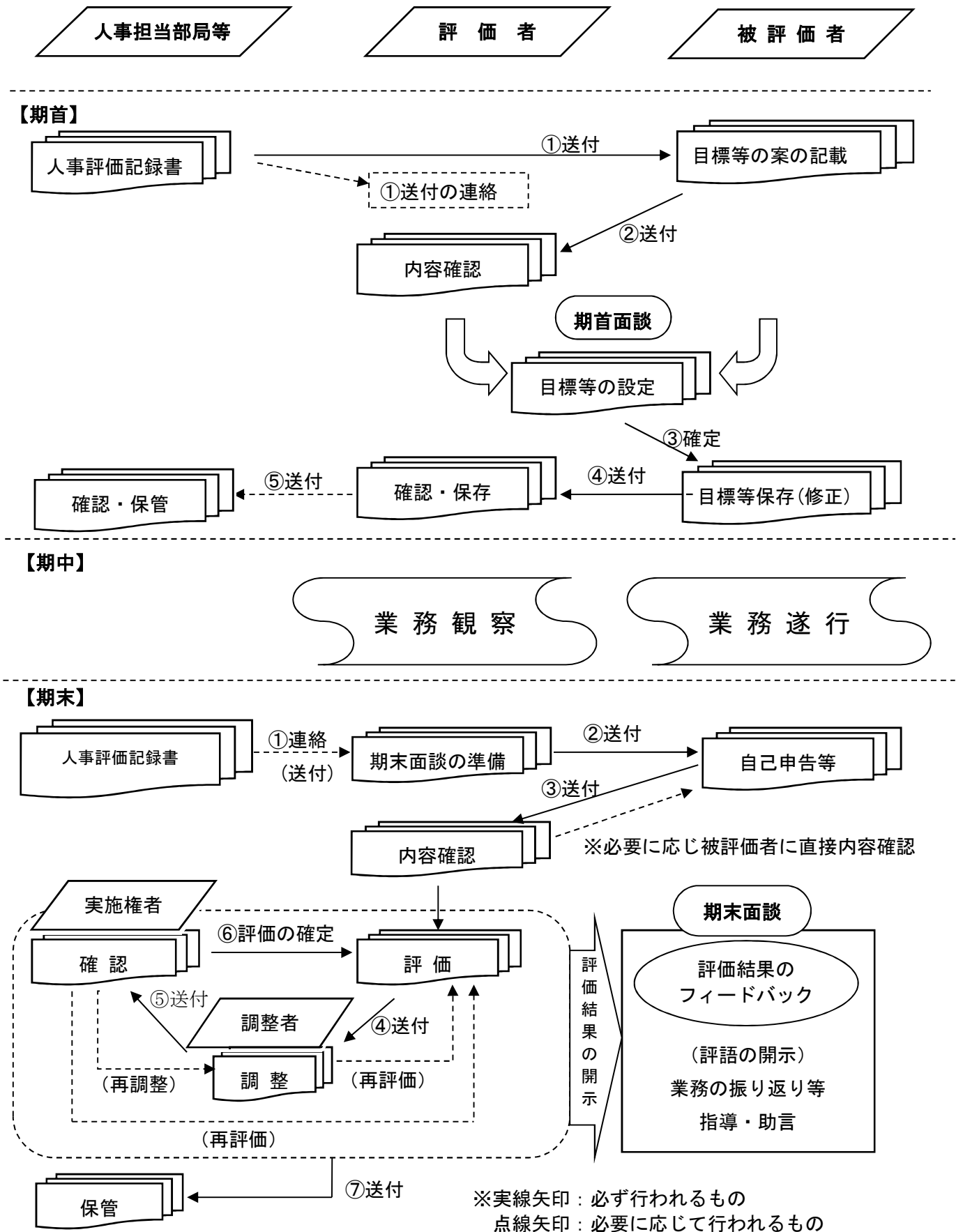
※ 調整補助者は、評価者の行った評価の調整を補助する立場から可能な限り評価者と異なる者が望ましい。例えば、総括的なポジションの者（総務課長など）。

イ 調整補助者は、調整者の指示に基づき調整者へ被評価者の職務遂行状況について情報提供等を行います。

なお、評価補助者と同様に、調整者に代わって調整を行うことはできません。

【参考7】

人事評価記録書の流れ（例）



## 2. 業績評価に係る目標設定

(業績評価の目標等の設定)

評価者は被評価者と面談を行い、業務に関する目標を定めること等により、当該評価期間において果たすべき役割を確定（訓令第12条）

### (1) 目標設定の趣旨

ア 業績評価は、評価期間における業務の実施結果を評価するものであり、期首において、被評価者の担当する業務内容に即して、その課題、目標、進め方等を明確にして行います。

イ 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す。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（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ます。

ウ この方法は、業務計画、業務分担、業務引継など、日常の業務管理で行われていることを人事評価に活用・応用するものですが、個々の隊員の役割をあらためて評価者との間で明確化・共有化するために、「目標」という形で目に見えるものにすることに主眼があります。

また、隊員のセルフコントロール（自己管理）意識へとつなげるとともに、コミュニケーションの活性化や評価結果に基づく指導・助言を通じて、隊員の士気を高め、能力開発やスキルアップ、ひいては組織パフォーマンス（任務遂行）の向上に寄与するものです。

### (2) 目標設定の仕方

大きく分けて、以下の2つの方法があります。いずれの方法をとった場合でも、組織として整合性のある目標になっているか、独りよがりの目標になっていないか、十分に評価者はチェックする必要があります。

#### ア 上司目標、組織目標のブレイクダウン

まず各機関等の長等が目標を設定し、これを踏まえて、それぞれの階級又は官職や役割分担に応じた目標に細分化・具体化していきます。

#### イ ボトムアップ

部下隊員が、まず自らの業務内容を踏まえて目標（案）を立て、上司が自らの目標等との整合性をチェックします。

### (3) 個々の目標設定に当たり、留意すべきポイント

公務における目標は、必ずしも数値化・定量化できるものばかりではありません。また、業務形態としても、個々人が全く別の仕事を行っているのではなくチームで業務遂行を行っているケースも多く見られます。また、業務遂行におけるプロセスに関しても評価対象としています。さらに、過重な目標とならないように留意する必要があります。

以下では、そのような公務の特殊性を踏まえつつ、具体的にどのような目標が考えられるのか、留意すべきポイントは何かについて、説明していきます。



#### ア 組織目標との整合性のチェック

- (ア) 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るようにしてください。
- (イ) 業務上の目標は、個々の隊員が「これをやりたい」「自分の役割は自分で決める」という形で勝手に設定すべきものではありません。**組織として高いパフォーマンスを発揮するためには、組織として達成すべきミッションを踏まえて、個々の隊員の目標が設定される必要があります。**
- (ウ) 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当かどうか助言を求めることもできます。
- (エ) ○○年度○○隊業務計画という形で、一定規模の組織において明文化したものがあれば、それを「組織目標」とすることも考えられます。
- (オ) また、例えば、大臣指示、省の重点施策、政策評価上の目標なども「組織目標」となり得ます。
- (カ) 部隊等の長は、これらを踏まえ組織目標を立てます。部下隊員は、上司の目標をブレイクダウンしたり、あるいは、部下が立てた目標を上司がチェックすることにより、整合を図るよう、心がけてください。

#### イ 階級又は官職にふさわしい目標か

達成しやすい目標のみになっていないか、自身の目標の達成のみに固執したものとなっていないか。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なく、階級又は官職にふさわしい目標を設定してください。

評価者が「レベルが低い」と判断した場合、目標の修正を指示されたり、(4)で説明する困難度を「△」とされることがあり得ます。

#### ウ 事後に成否が判断できるか

業務上の目標等は、期末にその達成状況が判定できるものとなるよう、できる限り具体的に記載することが基本です。目標を達成の成否を判断するためには、

- ・ いつまでに行う
- ・ 何を行う（どのようなことが行えるのか）
- ・ どの水準まで行う（達成度）

などを具体的にしていくことが目標設定を行う上で重要です。

さらに、「どのように行う＝作業工程（方法・手段）」ということも記載できれば判断しやすいものとなると考えられます。

#### エ 抽象的な目標ではだめなのか

業務等の内容によっては、質的な目標や、分掌事務から導き出した「果たすべき役割」など**抽象的な記述とならざるを得ない場合**も考えられますが、その場合にあっても、当該期の業務遂行に当たっての**重点事項、特に留意すべき事項等**について明確にし、当該期に意識を集中させるべきポイントを明らかにするように努めてください。

オ 個々人の目標は、すべて異なるものでなければならないのか

業務目標を明確に切り分けることが困難な場合、チーム単位で業務を遂行する職場においては、チーム共通の目標の下で、例えば、個々の役割を明確にする形で細分化し記載する方法、又は、チーム目標の達成にどのような貢献をしたかという観点から期末に振り返って成果（貢献度）を測定するといった方法もあります。

例) 業務遂行上必要な情報を把握し、チームミーティング等を通じてチーム内の意思疎通・情報の共有化を図り、チームとして効果的かつ効率的に〇〇業務を遂行（事案へ対応）する。

カ その他

業務内容、階級又は官職、職務従事期間により、以下のような目標も設定可能です。

(ア) 短期で成果が出せない業務 中長期的な成果を意識した評価期間における到達水準の目標

例) 来年度に〇〇事業の見直しができるよう、〇月末までに現行〇〇事業の評価資料を作成し課題を洗い出す。（評価期間に合わせた業務目標の設定）

(イ) 期首の段階で具体的な目標が定められない（定量的な観点を盛り込むことが難しい）業務 期首の目標は抽象的（定性的）なものとし、期末に振り返り型で成果を検証

例) 直轄の〇〇事業について、△月までに長期継続箇所、新規着手箇所に重点的な配分となるような計画を取りまとめる。

(ウ) ルーティン業務 効率化や業務改善など当期の重点事項、留意事項に着目した目標を設定

例) 適正な予算執行となるよう、〇月までに平成〇〇年度の執行内容について把握・分析し、問題点の抽出を行った上で、必要に応じて積算の見直しを行い、平成〇〇年度の概算要求に反映させる。

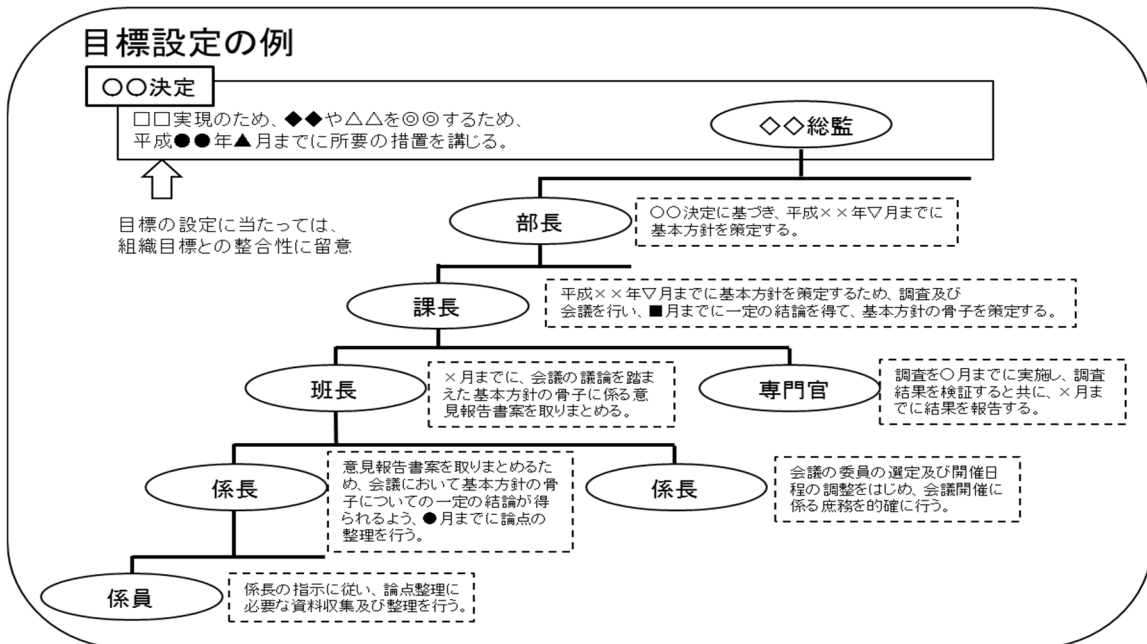
(エ) 民間企業等への派遣、育児休業取得等により職務従事期間が極めて短い場合 具体的な目標を定めず、当該期の業務遂行に当たっての重点事項、特に留意すべき事項等について明確化し、期末に振り返る形で評価することをあらかじめ確認するなど果たすべき役割の確定を行います。

例) 〇〇業務に係る現状と課題を把握する。

(オ) 部隊で勤務する隊員の目標設定上の工夫 部隊で勤務する士長以下の隊員は、目標設定を個別に切り分けることが困難な場合もあり、業績にも顕著な差が出にくいこともあります。そのため、例えば、「〇〇大隊の訓練目標の達成に寄与するため、射撃検定△級（水泳検定、国家整備士検定等）合格を目指し、□□の錬成に努める」等、職務遂行能力向上に直結する指標等を目標として設定することが考えられます。

## 【参考8】 目標設定のためのグループ・ミーティング

例えば、目標設定のためのミーティングを行い、隊員個々人の役割を確認し、さらに、必要に応じて職務分担を行っていく取組です。



※目標の内容により、評価を行う際に考慮することが出来るよう、必要に応じ、困難度、重要度を設定する。

このほか、全ての隊員は、行政文書の適正な管理に留意した目標を設定するようにしてください。

例 1) 行政文書の適正な管理に取り組み、部下隊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、隊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) 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。

さらに、効果的・効率的な業務の実施・運営、ワークライフバランス推進に資する取組を適切に評価へ反映するため、業務内容や階級又は官職により、以下のような目標もたてるよう努めてください。

例 1) 行政事業レビューの実施等を通じた行政ニーズ・課題を踏まえた事業スキームの見直しや事業の重点化・効率化など、業務改善やコスト意識を持った効率的な業務運営に向けた目標

例 2) 育児中の隊員が育児休業の取得や短時間勤務をすることができるような、当該隊員のサポート、管理職にあっては職場全体での当該隊員のサポート体制づくりや業務分担の見直しなど、ワークライフバランス推進に資するような効率的な業務運営や良好な職場環境づくりに向けた目標

また、管理職員は、長時間労働の是正や部下の年次有給休暇等の取得促進などの働き方改革の取組及び部下の男性職員の育児休業や「男の産休」の取得状況等、両立支援制度の活用に向けた取組について留意した目標を設定するようにしてください。

例 1) 部下が、テレワークやフレックスタイム制等の両立支援制度を利用しやすい雰囲気

気を普段から醸成する。また、子の出生が見込まれる男性職員が「男の産休」を確実に5日間取得できるよう配慮する。さらに、両立支援制度の利用の有無に関わらず、特定の職員に業務が偏ることのないよう、業務分担の見直し等を通じた環境整備に努める。

### **【参考9】 振り返り型の評価**

期首時点では抽象度の高い目標に止まらざるを得ない場合には、期末に、当期の業務遂行状況を振り返って、結果的にどのような業務を成し遂げたのか、貢献ができたのかを評価する方法もあります。この場合「目標の「達成度」ではなく、業務実績そのものが「期待された役割」に適うものであったのかどうか、という観点からの評価になります。

#### (4) 評価者による困難度・重要度の設定

複数の目標を立てた場合、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ます。それらについて、評価をつける際に考慮することができるよう、評価者は必要に応じ、困難度、重要度を設定することができます。

##### ア 困難度

目標等が被評価者の属する階級又は官職において、その階級又は官職における一般的な目標と比べて困難度が特に高いと思われる目標に「◎」を、その階級又は官職における一般的な目標と比べて容易に達成が可能な目標に「△」を記載します。特に必要がなければ「無印」(記入しない)となります。

困難度の設定に当たっては、

「質」：前例がない新たな業務

「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

「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ます。

##### イ 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「△」を記載します。特に必要がなければ「無印」となります。

##### ウ 困難度・重要度の設定の仕方等

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します。

被評価者の設定した目標の困難度等が低い場合には「△」を記すこととなりますが、目標設定のための期首面談において、できるだけ被評価者の階級又は官職に適した目標に設定し直すように指導・助言を行うなど心掛けることが大切です。

さらに、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てください。

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可能

#### 【参考】チェック等のポイント

##### 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はまま見られます。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してください。

##### 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、本人に伝達してください。

##### 3 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当かどうか助言を求めることもできます。

**(5) 被評価者における目標設定に当たっての留意事項**

- ア 担当業務全てについて逐一個別に目標を設定する必要は必ずしもありません。業務の主要な部分をおおむね代表していると考えられる目標等を、3～5個程度設定すれば十分と考えられます。
- イ 目標の内容（レベル）が、「自らの階級又は官職にふさわしいものかどうか」を意識して目標を設定してください。評価者が「レベルが低い」と判断した場合、目標の修正を指示されたり、困難度を「△」とされることがあります。

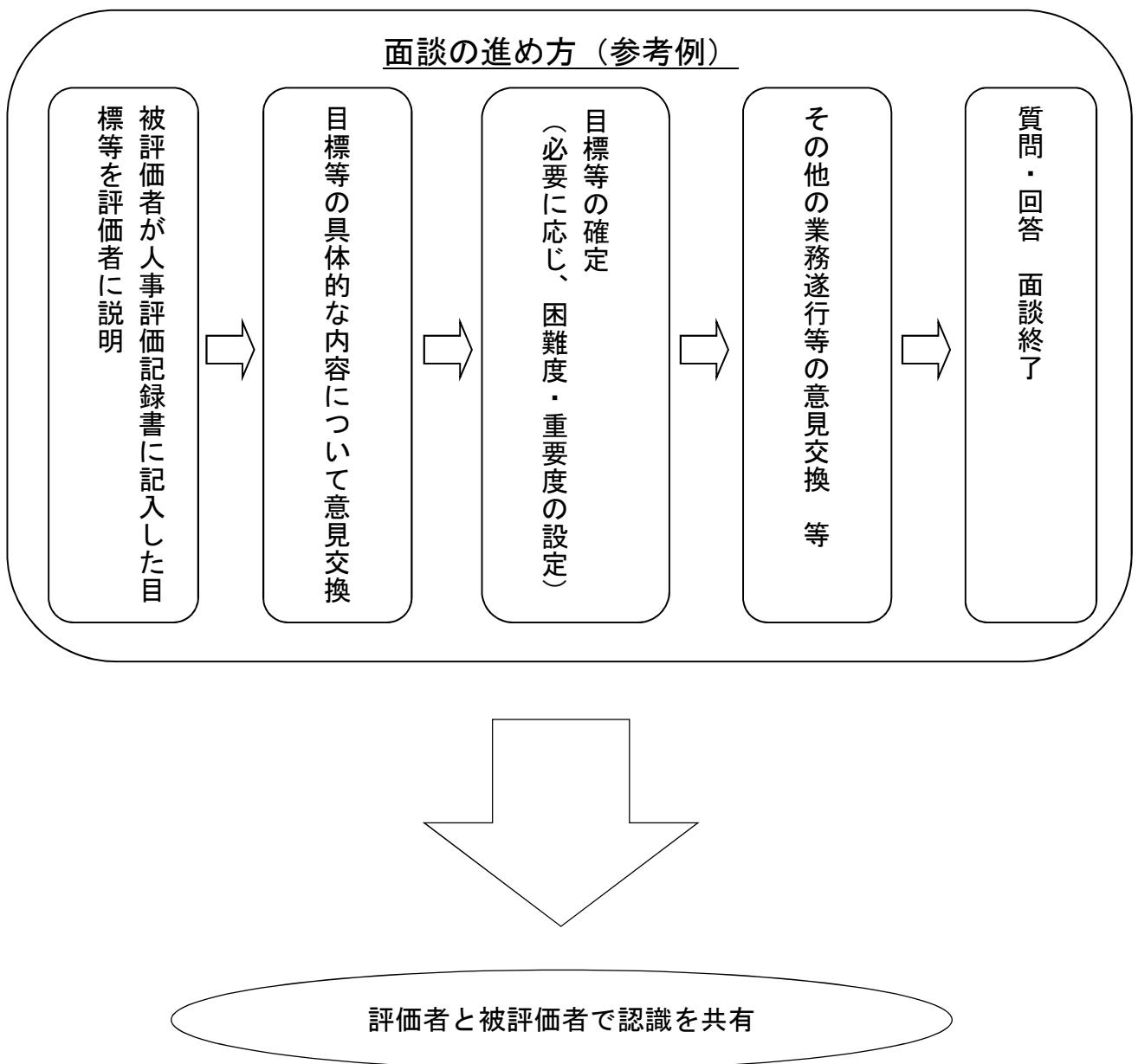
### 3. 期首面談

(期首面談の趣旨)

期首面談は、評価者と被評価者との間で行い、評価期間中の被評価者の業務上の目標等を明確にして、認識の共有化を図ることが目的です。

(認識を共有化すべきポイントの例)

- ・ 目標等の目指すべき方向性
- ・ 優先順位についての考え方
- ・ 求められる達成水準
- ・ 業務遂行上の留意点 等



## (1) 評価者

### ア 面談の留意点

- (ア) 面談の場所・時間は職場の状況に応じ設定することとなりますが、例えば、静かな場所で、1人20分程度を目安に行うことが考えられます。(経験を重ねることで時間の短縮も想定されます。)
- (イ) 素直に話し合える雰囲気を作るよう心掛けてください。
- (ウ) 被評価者の話をよく聞き、不用意に中断しないようにしてください。
- (エ) 被評価者から質問等があればそれに対応してください。(評価者がその場で対応できない部分については、人事担当部局等に問い合わせるなどにより対応するよう努めてください。)
- (オ) 双方で意見等が異なる場合には、十分・丁寧な意見交換を行うよう努めてください。
- (カ) なお、日頃から組織目標等について組織的に共有され、評価者と被評価者との間で共通認識が得られているのであれば、期首面談の時間を短縮すること等は可能です。また、職務従事期間が極めて短い場合、具体的な目標を定めず、当該期の業務遂行に当たっての重点事項、特に留意すべき事項等を口頭で明確にすることも可能です。

### イ 面談の進め方 (参考例)

- (ア) 被評価者の職務の状況を確認するとともに、人事評価記録書に記載された内容について、評価者が特に確認しておきたい点や説明を聴取する必要があると考える点などについて、被評価者に説明を求めます。
- (イ) 被評価者からの説明を聞いた上で、目標等の内容について両者で話し合います。  
(話題例)
  - ・ 被評価者の目標及び達成水準の確認 (業務内容ごとに「いつまでに」「何を」「どの水準まで」「どのように」)
  - ・ 業務を遂行する上で予測される障害・問題や環境変化
  - ・ 達成に向けての困難さの有無
  - ・ 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
- (ウ) 双方の認識等が一致した段階で目標等を確定させます。必要に応じ、目標の困難度、重要度について「◎」、「△」「無印」の設定をします。(目標設定における認識の共有化)
- (エ) その他業務遂行に際しての双方の要望や意見等について話し合います。
- (オ) 被評価者から質問があればそれに答えます。
- (カ) 面談を終了します。



## 【参考 10】 期首面談における会話の流れ（例）

### 評価者と被評価者の関係構築

- ・ 聴くための態勢をとる
- ・ 被評価者に対する関心を示す
- ・ 話しやすい環境を作る

評価者 新年度に入ってメンバーも変わりましたが、◎◎さんが中心となって引継ぎも順調に行ったたようですね。（※ 相手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、人間関係が良好になる。）

被評価者 そうですね。メンバーが協力しあって、業務を進めています。

### 目標等の説明・目標等の具体的な内容についての意見交換

- ・ 目標及び達成水準の確認
- ・ 予測される障害・問題や環境変化 等

評価者 今回の◎◎さんが設定した目標について、目標1は具体的な進め方とスケジュールが書かれているので、このとおりに進めてください。目標2は、「いつまでに」が書かれていませんが、どのようなスケジュールを想定しているのでしょうか。

被評価者 この案件は不確定要素が多いので、状況を見ながら進めていかざるを得ないと考えています。（※ 相手が話したいことを自分の意思で話せるよう、話を遮らず最後まで聞く。）

評価者 スケジュールの設定に、特に影響を与える要因は何かありますか。

被評価者 ○○計画の策定時期によって、当系のスケジュールも決まると思っています。

評価者 それでは、記録書に○○計画の策定時期を踏まえつつ進めていくことも記載して、認識を共有しておきましょう。

### 目標等の確定（認識の共有）

- ・ 必要に応じ、目標の修正、重要度・困難度の設定をする

評価者 目標2については、進めていく上で調整が困難になることが想定されるので、困難度が高い目標としてください。目標3については、担当業務において占める割合が高く、関係者も多いので、重要度を付与しましょう。

被評価者 分かりました。

評価者 人事評価記録書は今の面談を踏まえて修正してください。

### その他の業務遂行等の意見交換 等

評価者 そのほか、業務を進めていく上で確認しておきたいことや、伝えておきたいことなどはありますか。

被評価者 いえ、今のところありません。

評価者 何かあれば相談してください。では、今期もよろしくお願ひします。

被評価者 よろしくお願ひします。

#### ウ 人事評価記録書の送付・受領

- ※ 人事評価記録書の送付、受領については、人事担当部局等からの指示に従ってください。
- (ア) 面談終了後、被評価者から最終的な目標等を記載した人事評価記録書の送付を受け、目標内容及び困難度・重要度を確認します。
- (イ) 上記記録書の写しを自らも保存し、評価期間中参照できるようにしておきます。

## (2) 被評価者

### ア 面談の留意点

- (ア) 面談においては、評価者の進行に従って説明等を行ってください。
- (イ) 業務遂行に際しての評価者の考え方や留意点等についても、疑問があれば確認してください。
- (ウ) 目標等の内容や困難度・重要度について評価者と認識を共有してください。
- (エ) 疑問点があれば質問をしてください。

### イ 人事評価記録書の提出・保管

- ※ 人事評価記録書の提出、保管等については、人事担当部局等からの指示に従ってください。
- (ア) 面談において、評価者から目標等の修正の指示を受けた場合や、困難度・重要度の設定を行った場合には、修正した目標等及び困難度・重要度（◎や△）を人事評価記録書に記載し、当該記録書を提出してください。
- (イ) 提出した記録書の写しを自らも保存し、評価期間中参照できるようにしておいてください。

## 4. 業務遂行（評価期間中）

### (1) 人事担当部局等の対応

- ア 人事担当部局等は、評価期間における各種質問について適切に対応します。また、苦情等が寄せられた場合には、人事評価に関する苦情相談員等に相談するように指導します。
- イ 評価期間の終了が近づいたときに、人事評価記録書を送付するなどの処理を行います。

### (2) 苦情相談員等の対応

人事評価に関する苦情等に対応するために、訓令の規定に基づき指定された苦情相談員等は被評価者からの苦情等に対応します。（「12. 苦情への対応」を参照（P. 52））

### (3) 評価者による被評価者の職務行動等の把握等

#### ア 日常の業務管理

評価の基礎となるのは、評価者が日常の業務管理を通じて把握している被評価者の行動です。評価のために特別の観察を行う必要はありませんが、時間の経過とともに記憶があいまいになるため、期末の評価に備えて、被評価者の顕著な行動などについては、備忘のための記録等を残しておくことが有効です。（参考 11「職務行動記録メモ」を参照（P. 26））

また、評価者は、被評価者に限らず部下隊員の勤務状況について、課業時間外における勤務の実態も含め、把握する必要があります。

さらに、業務管理の一環として、被評価者から報告や相談を受けたり、必要な指導・助言を行うことは当然であり、期末面談（完全な成果、最終結果）を待つまでもなく、常に部下の成果に関心を持ち、例えば一步でも前進し現状が変化したタイミングを捉え、ステップ毎に褒めるなどコミュニケーションを図る必要があります。それらは評価に関する評価者・被評価者間の認識の共有化という観点からも重要なことです。

#### イ 疑問・苦情への対応

評価者は、被評価者から評価手続等についての疑問等が寄せられた場合には、人事担当部局等に問い合わせるなど適切に対応してください。

また、苦情等が評価者に寄せられた場合には、適切に対応してください。（「12. 苦情への対応」を参照（P. 52））

#### ウ 目標の修正・追加等

突発的な事態や、状況の変化により、業務上の目標等に変更・追加が生じる場合があります。それが評価にも反映されるよう、必要に応じ、目標の修正・追加等を行います。

なお、状況変化等が生じた都度、人事評価記録書の変更を必ず行わなければならないわけではありません。被評価者と「目標の修正・追加等が行われた」ことについての認識の共有化が図られているかどうかが最も重要です。また、期末の時点で修正等を行うことも可能です。

#### (4) 被評価者の職務遂行等

ア 被評価者は業務上の目標等の達成に向け、また、求められる行動等を踏まえて業務を遂行します。

イ 突発的な業務等への対応

突発的な事態や、状況の変化により、業務上の目標等に変更・追加が生じるような場合があります。

目標等の修正については、評価期間が終了する頃に実施する自己申告の際に、人事評価記録書の内容を修正し、評価者に提出します。なお、記録書の修正等を行わない場合でも、期末の評価に際しては、こうした事情を考慮に入れた上で、評価が行われることとなるので評価者と認識の共有化が図られているかどうか気になる場合には、その時点での業務上の目標等について確認してください。評価にかかわらず、業務上で行うことも重要なことです。

ウ 疑問・苦情への対応

評価手続等に疑問、苦情等がある場合には、まずは評価者とよく話し合ってください。

なお、苦情を申し出る場合には、苦情相談員等に行ってください（「12. 苦情への対応」を参照（P. 52））。また、人事教育局人事計画・補任課に設けられた苦情相談窓口に対しても申し出ることができます。

#### 被評価者

- ・ 求められる行動がとれるよう、また、果たすべき役割が達成できるよう組織の一員として職務を遂行

#### コミュニケーションを図る（認識の共有化）

- ※ 必要に応じ、人事評価記録書の目標等を修正・追加（期末でも可）  
突発の事態、状況の変化にも対応

#### 評価者

- ・ 日常の業務管理を通じ、被評価者の行動等を把握し、評価事実を収集  
その他、被評価者からの評価に関する疑問等に対し、説明をしたり、必要に応じ人事担当部局等に問い合わせるなど適切に対応

## 評価事実の収集

被評価者が1尉の例

【企画力】 組織や上司の方針に従い、困難な課題に対応することができる。

〇〇業務を他部隊に依頼するに当たって、同様の案件で過去に問題となった事項やその際の反省点を踏まえ、自らが中心となって問題点を抽出し、適切な対応策についてあらかじめ示した。

### ②発生した事実に対する評価者の反応

問題発生対処に当たっての的を射た分析内容だったので、1尉を褒めた。

### ③評価事実の記録（メモ※）

『△月△日 〇〇業務の際、主体的に同様の案件の反省点も踏まえあらかじめ問題点を抽出し、適切な対応策を事前に示したので褒めた。』

※ 事実発生の都度、記録（メモ）に留めることは難しいが、手すきの時にまとめてメモをとるよう心掛けることが、適正な評価と部下に対する指導・助言につながる。

### 【参考 11】職務行動記録メモ

※特に決められた様式ではありません。適宜作成してください。

なお、各機関等所定の人事記録等の記録簿をもって代えてもかまいません。

#### 職務行動記録メモ

記録期間：平成 年 月 日 ～ 平成 年 月 日

対象者：氏名 \_\_\_\_\_

記録者：氏名 \_\_\_\_\_

#### I 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)

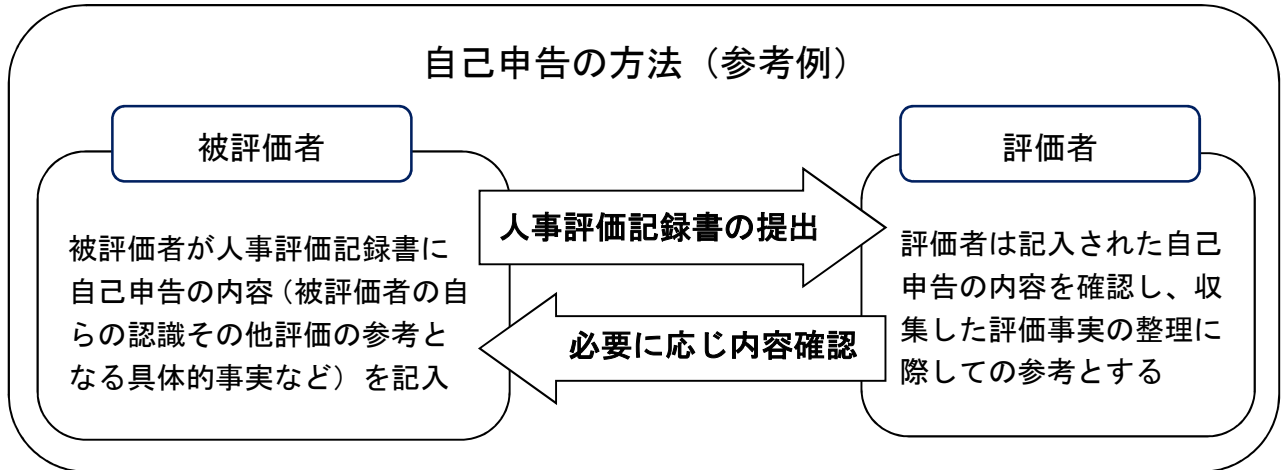
#### II 能力評価

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)

## 5. 自己申告

### (1) 自己申告の趣旨

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業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、自己申告を行います。



### ＜能力評価＞（個別評語を付す場合）

- 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、他の隊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。

※当該階級又は官職にふさわしい能力を発揮している場合は「b」評価です。

### (2) 人事担当部局等による自己申告の周知等

ア 人事担当部局等は、評価期間終了前に、被評価者に対して、自己申告等の実施のために、人事評価記録書を被評価者に配付すること、自己申告等記入後に人事評価記録書を評価者へ提出することについて周知します。

※ 自己申告は、評語及び当該期間中にとった行動事実等を人事評価記録書に記入することにより実施します。訓令等により定められた人事評価記録書への記載方法を関係者に周知してください。

イ 次期評価期間との関係から、自己申告の実施時期等のスケジュール管理には十分留意してください。

### (3) 被評価者による自己申告の実施

#### ア 自己申告

##### (ア) 能力評価（評語の例）

自らの評価期間中の行動等について、評価項目及び行動に記載された行動等を安定的にとることができていたかどうかの観点から振り返り、s、a、b（通常）、c、dの5段階で自己申告します。

##### (イ) 業績評価（記述の例）

###### a 「自己申告」欄

期首に設定した目標等について、「どこまでできたか」「どのような役割を果たしたか（どのような貢献をしたか）」等を記載するとともに、状況変化があった場合やその他特筆すべき事情があればそれを記載します。

###### b 目標以外の業務への取組状況等の「業務内容」、「自己申告」欄

期首に設定した目標以外の取組事項、突発事態への対応等があった場合に、その業務遂行状況について記載します。

（記載例）

- ・ 突発事項への対応（事件が起こりその対応をした、担当業務が追加された等）
- ・ ルーティン業務における特記事項
- ・ 育児短時間勤務をしている同僚、育児休業や介護休暇等を取得する同僚等へのサポート
- ・ 業務上の研修への取組状況

#### イ 人事評価記録書の提出

人事担当部局等からの指示に従い、人事評価記録書への自己申告等の記入が終了した後、評価者に提出してください。

※ 評価者への提出後、評価者の判断等により評価者から自己申告に記載されている事項に関して、面談・聴き取り等により確認を求められることもあるので、その対応を行ってください。

### (4) 評価者による自己申告の内容確認

ア 被評価者が記載した自己申告の内容について、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、適宜被評価者に確認を求めます。

イ 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。



## 6. 評価者による評価

### (1) 評価事実の評価項目及び行動等への当てはめ

#### ア 能力評価

期中に収集した評価事実（行動）が、どの評価項目及び行動に該当するか

#### ※ 評価事実の当てはめの例

△月△日 ○○業務の際、主体的に同様の案件の反省点も踏まえあらかじめ問題点を抽出し、適切な対応策を事前に示したので褒めた ⇒ 人事評価記録書の[企画力]に該当

#### イ 業績評価

期中に収集した評価事実（業務の結果）が、どの目標に該当するか

### (2) 個別評語の付与等

#### ア 能力評価

「評価項目及び行動」に当てはめた評価事実（行動）が、総じて「求められる行動がおおむねとられていた」のであれば、個別評語は「b」（通常）。

#### ※ 当てはめ後の個別評語の付与の例

△月△日 ○○業務の際、主体的に同様の案件の反省点も踏まえあらかじめ問題点を抽出し、適切な対応策を事前に示したので褒めた ⇒ 人事評価記録書の[企画力]に該当 ⇒ [企画力]に当てはめられる全ての行動の当てはめが完了 ⇒ 「求められる行動が確実にとられていた」ならば、[企画力]は「a」

#### イ 業績評価

評価する目標の達成度について、「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」のであれば、個別評語は「b」（通常）。

この場合において、困難度（◎）が設定されていて、上記と同等の成果を挙げたのであれば、一段高い個別評語「a」を付与することも考えられる。

#### ウ 評語を付した理由

個別評語を付した理由その他参考となるべき事項を（所見欄に）記載するよう努める。

（訓令第6条第4項）

### (3) 全体評語の付与等

#### ア 能力評価

「求められる行動がおおむねとられており、当該階級（又は官職）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」のであれば、全体評語は「B」（通常）。

#### イ 業績評価

各目標の個別評語と、目標達成までの（結果として未達成であっても）プロセスや目標以外に取り組んだ業務も勘案し、「今期当該ポストに求められた役割をおおむね果たした」のであれば、全体評語は「B」（通常）。

この場合において、重要度（◎）が設定されていて、重要度のついた目標の個別評語の段階と同等の全体評語を付与することも考えられる。（重要度◎の目標が「a」であれば、それ以外が全て「b」であっても全体評語は「A」となり得る。）

ウ 評語を付した理由

全体評語を付した理由その他参考となるべき事項を（所見欄に）記載するよう努める。  
（訓令第6条第4項）

**(4) 評価結果に基づく指導・助言等の内容検討**

- ・ 行動がとられなかった（役割が果たせなかった）理由は何か
- ・ 行動をとるためには（役割を果たすためには）どうしたらよいか
- ・ 本人以外の影響による場合は、業務体制等の対策をどうすべきか

**【補足説明】**

評語（全体評語）について

〔能力評価〕

評語	レベル感	評語の解説
S	特に優秀	求められる行動が全て確実にとられており、当該階級又は官職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、当該階級又は官職として優秀な能力発揮状況である。
B	通常	求められる行動がおおむねとられており、当該階級又は官職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、当該階級又は官職として十分な能力発揮状況とはいえない。（当該階級又は官職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、当該階級又は官職に必要な能力発揮状況でない。（当該階級又は官職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。）

能力評価における評語のレベル感として、当該階級又は官職にふさわしい能力を発揮している場合は「B」評価です。

能力評価の各評価項目は、当該階級又は官職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あることから、これらの基準がおおむね満たされている状況を「通常」果たすべき水準＝「B」としています。

いわば「優秀な隊員」像を設定し、「優秀な隊員」のとる行動を「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。

上記のような「通常」果たすべき水準をベースとして、それを上回る優秀な水準は「A」、通常をはるかに上回る、特に優秀な水準（付加価値を生み、他の隊員の模範となる水準）は「S」となります。

逆に、「通常」に達していない（物足りない）場合は「C」、通常の水準にはるかに及ばない場合は「D」となります。その際、「C」については、本人の奮起を促すことにより通常の能力を発揮することが期待できるレベルです。

## 【参考 12】

<上司の指導・助言が必要な程度>

- ・ A (a) 以上： 指導・助言の必要がほとんどない（安心して任せていられる）。
- ・ B (b) : 日常の指導・助言で十分である（通常必要となる程度の指導・助言を行ってれば、職務を遂行できている）。
- ・ C (c) : 日常の指導・助言では不十分なことがある（上司や他の隊員の援助がないと、職務を遂行できないときがある）。
- ・ D (d) : 常に指導・助言が必要である（常に上司や他の隊員の目配りや援助が必要である）。

<行動例 上司の指示・指導の必要性とその理解>

- ・ a 以上： 達成すべき業務遂行の質・レベルを認識し、具体的な指示がなくとも、次に必要な対応を自ら考えて提案・行動していた。上司や周囲の指示・指導があった場合には、直接の内容を理解し実践するのみならず、同様の対応をすべき業務・課題がないかどうかを自ら考え、上司の当初の想定を上回る対応を行った。
- ・ b : 達成すべき業務遂行の質・レベルを認識し、行動していた。上司や周囲の指示・指導の内容を適切に理解し、実践していた。
- ・ c : 期待されている業務遂行の質・レベルを適切に認識していないことがあり、上司や周囲の指示・指導が必要となる場面が多々あった。
- ・ d : 期待されている業務遂行の質・レベルを適切に認識していないことが多く、理解していても上司や周囲の指示・指導に理由もなく従わないことがあった。

[業績評価]

評語	レベル感	評語の解説
S	特に優秀	今期当該階級又は官職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	今期当該階級又は官職に求められた以上の役割を果たした。
B	通常	今期当該階級又は官職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	今期当該階級又は官職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	今期当該階級又は官職に求められた役割をほとんど果たしていなかった。

業績評価の目標ごとの評価は、マイナス要因（上司や同僚のカバーを要し、他の業務に影響が及んだ等）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」＝「通常」であり、全体評語の付与に当たっては、これらの目標ごとの評価（必要に応じ、目標ごとの重要度の差も考慮）及び目標以外の業務への取組状況も加味し、総合的に判断して、今期、当該階級又は官職に求められた役割をおおむね果たした状況を「通常」果たすべき水準＝「B」としています（「B」は、当該階級又は官職にふさわしい業績をあげている状態）。

※ 設定された各目標を達成したことは、今期、当該階級又は官職として通常果たすべき業績をあげた状況を意味するものであり、当該階級又は官職における一般的な目標と比

べて困難度が特に高いと思われる目標（困難度◎）を達成した、あるいは、単に目標を達成するのみではなく、期待水準を超える成果をあげたといった状況が全体として見られなければ、「B」評価となる。

上記のような「通常」果たすべき水準をベースとして、それを上回る優秀な水準は「A」、通常をはるかに上回る、特に優秀な水準は「S」となります。

逆に、「通常」に達していない（物足りない）場合は「C」、通常の水準にはるかに及ばない場合は「D」となります。その際、「C」については、本人の奮起を促すことにより業績をあげることが期待できるレベルであることに留意が必要です。

なお、業務目標ごとの評価（個別評語の付与）においては、目標を達成するためのプロセスや、どの程度達成できたか・貢献できたか、さらに、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、それらも踏まえて評価することとなります。

したがって、目標水準に達していなければ直ちに「c」となるわけではなく、プロセス等も踏まえて、どの程度達成できたか、貢献できたか等を判断する必要がありますが、こうした点を踏まえた場合であっても、目標水準に達していないときは「b」止まりであって、「a」を付すことは適当ではないと考えられます。

なお、ルーティン業務についても、例えば、時間当たりの業務量、正確性、ミスの発生率、所要時間、関係者とのコミュニケーションなどを工夫して向上させたかなどの観点から評価を行い、「通常」以上の能力を発揮又は業績を挙げている場合には、上位評価を付与することができます。

#### 【事例】 作業マニュアルの整備（本省内部部局係長級の場合を想定）

目標：申請に関する処理を迅速化するために、申請受付業務を見直し、詳細な作業マニュアルを整備して12月中旬までに周知する。

〔 困難度：設定なし 重要度：◎  
・当該階級（又は官職）にある者全てには期待することが困難又は容易とは言えない。  
・業務上に占めるウェイトが特に高い。 〕

達成状況：詳細な作業マニュアルを整備して周知するという活動計画で取り組んだが、原因の特定ができなかったため、周囲のアドバイスにより方法を変えて分析をやり直し、1か月遅れて完成させた。予定よりもやや遅れたが、申請受付業務の新たな処理方法をスタートさせることができた。

評価：マニュアルの完成が予定よりも1か月遅れたが、大勢に影響しない程度であり、「b評価と判断できる。他方、もしも1か月遅れたことが、主に本人の責に帰する事情によるものであり、後からリカバリー困難な影響が及んだといった場合は、「c」評価と判断できる。

## (5) 評価手続き

### ア 評価の準備等

- (ア) 被評価者から自己申告記入済みの人事評価記録書を受け取り、記載内容について疑問等があれば、必要に応じ被評価者に照会します。(P. 28 評価者による自己申告の内容確認)
- (イ) 評価補助者を置いている場合には、期中における被評価者の職務遂行状況（日常の業務遂行における職務行動の状況や目標の達成度合）等について情報提供等を求めます。(P. 28 評価者による自己申告の内容確認)
- (ウ) 評価者として期中の被評価者の職務遂行状況等について整理します。
  - ※ 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やワークライフバランス推進に資するような良好な職場環境づくり等の職務遂行状況等についても整理してください。

### イ 評価に当たっての留意事項

- (ア) 能力評価
  - a 評価項目及び行動ごとの評価（個別評語の付与）

評価項目及び行動ごとに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、s、a、b（通常）、c、dの5段階で評価します。
  - b 全体評語の付与

評価項目及び行動ごとの評価を踏まえ、S、A、B（通常）、C、Dの5段階で評価します。
- (イ) 業績評価
  - a 目標ごとの評価（個別評語の付与）

評価者と被評価者との間で設定したそれぞれの目標等について、職務活動の結果として、期首に設定した目標を達成するためのプロセスやどの程度達成できたか、貢献できたかを判断し、さらに、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、それらも踏まえて、s、a、b（通常）、c、dの5段階で評価します。

また、目標ごとの評語を付すに当たっては、必要に応じて困難度を考慮します。

例 1) 「◎」（困難な）目標について、「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」（通常であればb）ので「a」評価とした。

例 2) 「△」（容易な）目標について、「問題なく目標を達成し、期待された以上の成果をあげた」（通常であればa）が「b」評価とした。

    - ※ 職務従事期間が極めて短いため、具体的な目標を定めず、当該期の業務遂行に当たっての重点事項、特に留意すべき事項等を口頭等で明確にすることで役割を確定した場合には、個別評語を付与することなく、自己申告内容を参考に、全体評語を付与することも考えられます。
  - b 目標以外の業務への取組状況等

目標として掲げた業務以外に、突発的な事案への対応や業務上の研修等の達成状

況及び取組状況等、評価を行うに当たり特記すべき事項などがあつた場合には、被評価者の自己申告の内容も参考にして、所見欄に記載するとともに、業績評価の全体評語を付与する際において必要に応じてその状況等を勘案することとします。

なお、この欄には、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の所見を記載することができます。

例 1) 自分の目標は達成しているが、周囲への協力が全く見られなかった

例 2) 正当な理由なく勤務を欠いたことにより、他の班員の士気を下げ、業務効率を阻害した

例 3) 周囲へのサポートや部下の指導・育成に多大な貢献をした

c 全体評語の付与

目標ごとの評価（必要に応じ、目標ごとの重要度（ウエイト付け）の差も考慮）及び「目標以外の業務への取組状況等」も加味し、総合的に、当該期に当該階級又は官職において求められた役割を果たしたかどうかの観点から S、A、B(通常)、C、Dの5段階で評価します。

また、全体評語を付すに当たっては、必要に応じて重要度を考慮します。

例) 組織として、当該目標を達成することが組織目標を達成する上での重要な事項であり、当該目標について問題なく目標を達成し、期待された以上の成果をあげた（「a」）ので、その他の目標がすべてbであったが、全体評語は「A」評価とした。

ウ 所見欄の記入（両評価共通）

(ア) 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等については、当該評価に  
関しての所見として人事評価記録書の該当欄に記載します。

上位評価を付与する場合は、「通常」の状況に加えて何らか優秀な能力発揮状況であること  
や求められた以上の役割を果たしていることが必要です。所見欄には、それらの  
上位評価を付与した理由を記載するようにします。

下位評価を付与する場合は、「通常」期待されるレベルに達していない状況、あるいは  
「通常」の水準にはるかに及ばないレベルにある状態です。所見欄には、それらの下  
位評価を付与した理由を記載するようにします。

(イ) 両評価部分の全体評価の所見欄には、今後、被評価者が開発すべき能力等や改善を期  
待する事項等についても記載します。

上位評価であっても、一層の向上を図るべき点について可能な限り記載するよう努め  
てください。

下位評価を付与する場合、期中における指導状況等を記載することにより、被評価者  
の能力・意欲向上のために必要な情報をより充実させるよう努めてください。また、改  
善が期待される点や評価できる点についても可能な限り情報を充実させることが望ま  
しいです。

※ 所見に関しては、調整者が調整を行う際や、評価結果の開示に基づく被評価者への  
指導・助言の際にも所見欄への記載情報は、必要な事項であると考えられますので、  
記載するように努めてください。

エ 幹部隊員並びに将及び将補である自衛官の評価

幹部隊員並びに将及び将補である自衛官の能力評価及び業績評価については、活用用途等を踏まえ、訓令に基づき、上記の方法とは別の方法によることとしています。

- (ア) 陸将、海将及び空将である自衛官並びに事務次官、防衛審議官及び防衛装備庁長官
  - a 能力評価・業績評価ともに、2段階評価（上位が通常以上）とする。
  - b 個別評価項目、個別目標ごとの評価は行わない。
- (イ) 陸将補、海将補、空将補である自衛官及び①に掲げる者以外の幹部隊員
  - a 能力評価・業績評価ともに、3段階評価（中位が通常）とする。
  - b 個別評価項目、個別目標ごとの評価は行わない。

オ 人事評価記録書の送付

評価終了後、人事担当部局等の指示に従い、人事評価記録書を調整者に送付します。

### 【参考 13】 個別評語と全体評語の関係

能力評価及び業績評価それぞれの全体評語は、「評価結果を総括的に表示するもの」です。一方、能力評価の個別評価項目及び業績評価の個別目標については、業務内容等に応じてそれぞれ軽重があり得るものですので、個別評価項目等ごとに付される評語（個別評語）から、機械的に算出して全体評語を決定するものではありません。

したがって、例えば「a」が○個以上＝「A」というものではなく、また、「s」や「d」が1個しかないから「S」「D」は絶対に付けられない、というものでもありません。しかしながら、通常、一つでも「c」があれば「A」以上にはならない、一つでも「d」があれば「B」以上にはならない、と考えられます。

いずれにしても、能力評価については、当該階級又は官職に求められる行動が安定的にとられていたか（どの程度能力が発揮されていたか）という観点、業績評価については、被評価者が今期当該階級又は官職に求められた役割をどの程度果たしたかという観点から、個々の個別評語の状況（数、軽重等）や目標以外の業務達成状況、業務への当たり方・プロセスなども勘案して、総合的に判断して、全体評語を付けるようにしてください。

カ 特別評価

- (ア) 全体評語は、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します。
- (イ) 所見は、特別評価の結果が、隊員を正式採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、「③ 所見欄の記入（両評価共通）」を参考にできる限り記載してください。

キ 任命権に関する訓令第 20 条の入所その他これに類する長期間の研修及び留学その他これに類する長期間の研修を受けている隊員

防衛研究所や自衛隊の学校（統合幕僚学校や幹部学校など）といった文教研修施設や自衛隊の機関において、長期間に渡り行われる教育訓練や命を受け国内外の大学院等における課程を履修する研修及び留学中その他これに類する長期間（おおむね6月）の研修を受けている隊員に対する評価は、大学、研修先等の試験結果、取得単位数、出席状況等の情報を収集し、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ってください。

ク 休職中等の隊員その他人事管理上配慮が必要な隊員

- (ア) 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等により勤務実績のない隊員については、当該定期評価を実施しません。
- (イ) 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等をしてきた隊員については、実際に勤務した期間について評価を行います。
- (ウ) 心が不健康な状態にあること等により人事管理上の配慮が必要と考えられる隊員については、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、当該隊員に係る医師等の助言を踏まえ、当該隊員の状態に配慮した取扱いを行ってください。

## 【補足】

<効果的・効率的な業務の実施・運営、ワークライフバランス等推進に資する取組についての適切な評価>

行政事業レビューの実施等を通じた行政ニーズ・課題の的確な把握及び事業の改善やコスト意識を持った効率的な業務運営、証拠に基づく政策立案（E B P M）、ワークライフバランスに資する効率的な業務運営や良好な職場環境づくりに向けた取組等については、目標設定にあたって留意するとともに、評価にあたっては、それらの目標に向けてとられた行動等について適切に勘案するようにしてください。

そのうち、ワークライフバランスについては、「女性活躍加速のための重点方針2018」（平成30年6月12日すべての女性が輝く社会づくり本部決定）を踏まえ、管理職員の人事評価を行うに当たっては、①長時間労働の是正や部下の年次有給休暇等の取得促進等の働き方改革の取組状況及び②部下の男性職員の育児休業や「男の産休」の取得状況等、両立支援制度の活用に向けた当該管理職員の取組状況を重視することとしてください。

また、平成28年4月から、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すること等を目的に、職員の申告を考慮して勤務時間を割り振る制度（フレックスタイム制）が、原則として全ての職員を対象に拡充されました。一方で、人事評価制度は評価期間において各職員が職務を遂行するに当たり発揮した能力と挙げた業績を評価するものです。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に留意が必要です。

<法令の遵守、行政文書の適正な管理、ハラスメントの防止、セキュリティ・ITに係るリテラシー向上についての適切な評価>

法令等の遵守はもとより、行政文書の適切な管理及びハラスメントの防止は、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行するに当たり、また、組織を統率し、部下を指導するに当たって当然に求められる要素であり、能力評価において適切に反映する必要があります。

また、行政文書の適正な管理に資する目標設定について留意するとともに、業績評価に当たってはそれらの目標に向けてとられた行動等について適切に勘案するようにしてください。

さらに、情報通信技術（IT）の発達により、情報システムの適切な運用管理とサイバーセキュリティ対策を両立していくことが大きな行政課題となっています。人事評価においても、セキュリティ、危機管理、IT利活用に関し、知識の習得、規律の遵守、適切な業務遂行等の



状況を把握し、適切に反映する必要があります。

## 7. 調整者による調整、実施権者による確認

### 調整者による調整

①評価者による評価（能力評価・業績評価それぞれの全体評語）に不均衡等（事実との食い違い、甘辛などの偏り等）があるかどうか審査

⇒ 必要に応じ、調整補助者や評価者から情報収集

②不均衡等がある場合の調整

自ら全体評語を付け直す

⇒ その前に評価者に再評価を行わせることも可能

③評価者への説明

②の場合は、評価者にその理由を十分に説明（所見欄に調整した理由を記載）

### 実施権者による確認

①調整者による調整が適当であるか審査

②適当でないと認める場合、調整者（又は評価者）に再調整（又は再評価）を行わせる

⇒ 自ら評語の変更等を行わない

③また、苦情処理の結果、「評価又は調整が妥当でない」と判断された場合も、再評価又は再調整を行わせる

⇒ 自ら評語の変更等を行わない

④再評価又は再調整を行う必要がない場合は評価が確定

#### (1) 調整者による調整内容等

評価者による評価実施後、調整者は、評価者の行った能力評価・業績評価それぞれの全体評語に不均衡があるかどうかという観点から調整を行います。

#### (2) 実施権者による確認内容等

実施権者（防衛大臣若しくは防衛装備庁長官又はその委任を受けた者）は、調整者の調整が終了した人事評価記録書の提出を受け、その調整結果について

- ・ 提出を受けた調整結果を審査し、妥当でないと判断した場合
- ・ 評価結果の開示後に行われた苦情処理の結果「評価（又は調整）が妥当でない」と判断された場合

には、再調整又は再評価を行わせませす。

再調整又は再評価を行う必要がない場合には、実施権者の確認をもって評価が確定します。

### (3) 調整手続き等

#### ア 調整の実施

(ア) 調整については、次の観点から行います。

- a 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
- b 特定の部分に重きを置き過ぎたバランスを欠く評価になっていないか
- c 全体的な水準から見た評価の甘辛などの偏りがいないか

(イ) 調整内容については、能力評価及び業績評価それぞれの全体評語について、次のいずれかにより調整を行うこととします。また、調整に当たっては、必要に応じ、調整補助者や評価者から情報収集を行ってください。

- a 特に不均衡等が見られなければ、評価者と同じ全体評語を調整者欄に記載するとともに、所属・職名（官職）・階級・氏名・調整の日付を記載する。（個別評語は任意）
- b 不均衡等がある場合には、次の措置を行います。
  - ・ 自ら事実等を把握している場合等は、調整者欄に自ら評語を付すとともに、所属・職名（官職）・階級・氏名・調整の日付を記載する。
  - ・ 評価者の評価結果に甘辛などの偏りがある場合等は、評価者に再評価を命ずる
  - ・ 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する。

#### イ 評価者への説明等

評価者の付した評語を修正する場合及び再評価を命ずる場合については、評価者に対し、十分その理由を説明してください。被評価者に対し評価結果の開示に基づく指導・助言を行うのは評価者であり、有効かつ円滑な指導・助言を行うためには、評価者がその理由を十分説明できることが必要です。

#### ウ 調整済み人事評価記録書の送付

調整者は、人事評価記録書の該当欄に必要事項を記載し、調整が終了した際には、人事担当部局等の指示に従い、当該人事評価記録書を所定の送付先に送付してください。

#### エ 再評価指示があった場合の評価者の対応

調整者又は実施権者より再評価の指示があった場合には、必要に応じ調整者等にその理由等を確認し、通常の手順と同様に再評価を行い、再評価終了後、人事担当部局等の指示に従い、人事評価記録書を調整者に送付します。

#### オ 実施権者による確認

調整者による調整が終了した人事評価記録書を受領した後、評価の公正性の確保の観点から踏まえつつ、調整結果について

- ・ 調整者が行った調整は、不均衡があるかどうかという観点等から妥当に行われたか
  - ・ 評価者が行った評価は、定められた手続や基準に則って公正かつ的確に行われたか
- といった観点から調整結果を審査し、必要に応じて再調整（又は再評価）を指示します。

実施権者の確認の結果、再調整（又は再評価）を行う必要がない場合には、評価が確定します。

実施権者欄に所属・職名（官職）・階級・氏名・確認の日付を記載し、人事担当部局等の担当者へ送付してください。

なお、実施権者においては、自ら全体評語を変更したり、又は、同じ評語を記入したりすることはありません。

また、評価結果の開示後に、評価結果に対して行われた苦情処理の結果（「12. 苦情への対応」を参照（P. 52））、「評価（又は調整）が妥当でない」と判断された場合についても、苦情処理の結果を伝えたうえで、再評価又は再調整を行わせます。

カ 再調整指示があった場合の調整者の対応

実施権者より再調整の指示があった場合には、必要に応じ実施権者にその理由等を確認し、上述の手順と同様に再調整を行い、再調整終了後、人事担当部局等の指示に従い、再調整済の人事評価記録書を所定の送付先に送付してください。

（調整者が置かれていない場合は評価者が再評価を行ってください。）

## 8. 評価結果の開示

(開示の趣旨)

評価結果を開示し、さらに評価結果に基づく具体的な指導・助言につなげることで、隊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

### 評価結果の開示

- ・ 評価者は、実施権者による評価結果の確認後、評価結果を被評価者へ開示（訓令第10条第1項）
- ・ 自衛官及び開示を希望しない事務官等には開示しない（訓令第10条第1項各号）が、当該自衛官及び事務官等の全体評語が中位より下（2段階評価は下位）である場合にあっては開示しなければならない。（訓令第10条第2項）

#### (1) 評価結果の開示について

人事評価における評価結果とは、評価者が被評価者の業務遂行状況等をどのように判断しているか、ということであり、人事評価記録書上に記載されるものとしては「全体評語」（能力評価・業績評価の結果をそれぞれ総括的に表示する記号）のほか、「個別評語」（能力評価の評価項目ごとに、業績評価の目標ごとに評価の結果をそれぞれ表示する記号）、「所見」（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）等があります。

**評価結果の開示は、訓令の規定により、全体評語を開示します。** 評価結果の開示は、評価結果確定後に行われる期末面談の際に行います。期末面談の際、評価の根拠となる事実、当該事実に基づく見解及び今後の業務遂行に当たっての改善を期待する点等について具体的に指導及び助言を行い、評価者から口頭等により開示を行います。（参考 15「開示及び面談の進め方(例)」を参照(P. 44)）

なお、自衛官及び開示を希望しない事務官等については、全体評語を開示しないこととなっています。ただし、能力評価又は業績評価の全体評語が通常を下回る（中位より下の）者については、人材育成の観点から当該通常を下回る全体評語を開示しなければならないこととしています。

#### 【参考 14】自衛官の全体評語を開示しない理由

自衛官は、我が国の平和や公共の秩序の維持のため、武器使用を含む極めて強い権限が付与され、通常の行政組織の上司・部下の関係に比して、組織の規律が強く求められており、当該規律を保持するため、階級序列を基調とするなど、その職務及び規律に特殊性があります。

このため、全体評語の開示に伴い、組織規律に影響を与えることにより、我が国の平和や公共の秩序の維持が損なわれるおそれがあります。これら国民生活への「重大かつ直接的」な影響が及ぶデメリットと全体評語の開示によるメリットを比較し、前者が大きいと考えられることから例外的に全体評語の開示を行わないこととされています。

**(2) 人事担当部局等の対応**

人事担当部局等は、評価結果の開示の方法等について、関係者に周知します。その際、開示を希望しない者については、確認する必要があることも関係者に周知します。

## 9. 期末面談（指導・助言）

### （期末面談の趣旨）

評価者と被評価者の面談によるコミュニケーションを通じて、組織内の意識の共有化や業務改善等に結び付け、隊員個々の自発的な能力開発を促すことにより、自ら主体的に能力開発に取り組むなど、評価の結果を具体的な業務遂行に反映していくことにより、隊員個々の、ひいては組織パフォーマンス（任務遂行）を向上させていくことにつながる。

### 評価者による指導・助言

・評価者は、評価結果の開示が行われた後（開示が行われない場合は、評価結果の確認が行われた後）、被評価者と面談を行い、能力評価・業績評価それぞれの評価結果及びその根拠となる事実に基づき指導・助言（訓令第11条）

### 指導・助言の内容

・実際の評価事実（とった行動や業務上の成果）に基づき、評語を付した根拠をコメントするなど可能な限りきめ細かに行うとともに、次期の業務遂行に向けて、具体的な改善点や期待する行動等についてのアドバイスを行う

### （1） 期末面談について

ア 人事評価は、任用、給与、分限その他の人事管理の基礎とするのみならず、評価者と被評価者との間のコミュニケーションを通じて、組織内の意識の共有化や業務改善等に結び付けていくことが重要です。

イ 特に、評価を受ける隊員自身が、評価を受け身でとらえるのではなく、評価を契機として自ら主体的に能力開発に取り組むなど、評価の結果を具体的な業務遂行に反映していくことにより、隊員個々の、ひいては組織パフォーマンス（任務遂行）を向上させていくことにつながります。

ウ このため、評価者と被評価者との間で期末面談を行い、評価結果についてフィードバックを行うこととしています。

エ 具体的には、期末面談において、（評価結果の開示及び）評価結果の根拠となる事実に基づく指導・助言を被評価者に対し行うこととしています。なお、指導・助言は、期末面談だけではなく、評価の過程（期中）においても行われることは有効であると考えられます。

オ 期末面談に際しては、評価補助者を同席させることも可能です。評価補助者は、一般的に被評価者の実際の職務遂行の状況等をより適切に把握している立場にあることが多いと考えられますので、被評価者への指導・助言の観点から、期末面談を充実する上で、評価補助者の活用は有益です。

ただし、期末面談に評価補助者を同席させる場合には、期末面談において評価結果を開示する際に、評価結果の開示は被評価者本人に対してのみ行われるものですので、評価補助者には席を外していただく必要があります。

## (2) 指導・助言について

- ア 指導・助言は、被評価者の今後の業務遂行に当たり具体的な改善点等を示すものであり、公務能率の向上に大きく寄与するものです。
- イ 評価者は、能力評価の個別の評価項目や個別の目標ごとに個々にコメントするなど、可能な限りきめ細かなものとなるよう努めてください。また、被評価者は、評語の高低のみにこだわるのではなく、評価者からの指導・助言を積極的に受け止め、今後の業務遂行に活かすよう努めてください。

## (3) 補助者の役割について

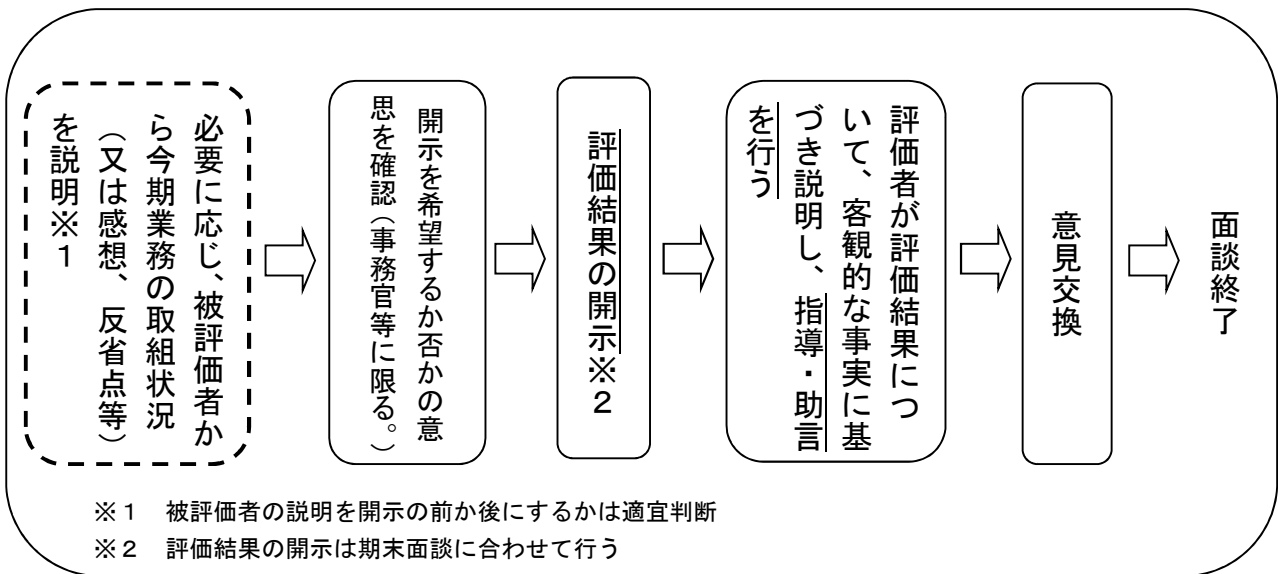
- ア 部隊等の規模によっては、1名の評価者に対して、被評価者が多数いる場合もあり、評価者が被評価者を面談することにより、膨大な時間を要し、通常業務に支障が生じる場合があります。このような場合、評価結果の開示を行わない被評価者（自衛官であって全体評語が中位以上の者及び事務官等であって開示を希望しない者）に対しては、補助者が評価者の指導及び助言の内容を伝達し、また、被評価者からの意見を聴取して評価者に伝達することにより、評価者の面談に係る業務を軽減しても差し支えありません。
- イ ただし、面談を主催することができるのは、評価者であることを踏まえ、補助者自らの考えによる指導や助言を行うことはできません。

## (4) 人事担当部局等による評価者への周知

被評価者の人材育成の観点からも、指導・助言の重要性について評価者等に周知し、個別評価項目・個別目標ごとに個々にコメントするなど、可能な限りきめ細かく行うよう指導してください。



## 【参考 15】開示及び面談の進め方（例）



指導・助言の重要性を認識し、人材育成の観点からコメント

### (5) 評価者による期末面談の実施

#### ア 期末面談における留意点

- (ア) 期末面談における留意点は、期首面談（P. 19 参照）と同様です。
- (イ) 被評価者の自己申告等については、評価確定前に確認等をしていることとは思いますが、被評価者が改めて内容を説明する際には、評価者は途中で口をはさむことのないよう、よく聞き、その後、自らが把握した事実等について、はっきりと説明します。
- (ウ) 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、流れにも留意します。特に一致しないものについては、何故一致しないのかについて丁寧に話し合うことも重要です。
- (エ) 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ます。
- (オ) なお、期末面談で初めてすべての業務の結果の総括をするということではなく、日常における業務上のコミュニケーションを心掛けることによって、期末面談の負担が軽減されます。普段からそのような業務管理に心配りしておくことも重要です。

#### イ 期末面談の進め方

- (ア) 開示を希望するか否かの意思の確認（事務官等に行う）
- (イ) 評価結果の開示（自衛官である被評価者及び開示を希望しない事務官等である被評価者にあつては、全体評語が中位より下の評語である場合のみ）
- (ウ) 必要に応じ、被評価者の気付きを促すために、被評価者からの自己申告等の内容について、被評価者からの説明を求めます。

(エ) 被評価者のその期における職務上の成果や行動についての評価者としての意見等を、評価結果を踏まえ、客観的な事実に基づいて説明するとともに、今後の業務遂行等に当たっての指導や助言等を行います。例えば、

- ・ 発揮された能力等で高かったもの、低かったものは何か
- ・ 能力向上を図るためにはどうしたらよいか
- ・ 個々の業務目標等の達成状況がどうであったか
- ・ 組織や個人としての業務の進め方に問題がなかったか
- ・ 次期においてはどのように取り組むか

等が考えられます。

※ 面談を行うに当たっては、指導・助言を個別の業務目標や評価項目に即して行うなど、きめ細かく行うよう努めてください。

(オ) 業績評価については、業務上の目標等以外の業務の達成状況や突発的事項等への対応状況等についても話し合い、次期以降の業務遂行、業務改善等に活用することとします。

(カ) 面談を終了します。

※ なお、十分に話し合っても被評価者が納得しない場合などには、苦情相談・苦情処理の方法があることを教示のうえ、そのまま面談を終了しても差し支えありません。

ウ 評価内容のきめ細かな指導・助言の実施

指導及び助言を行うに当たっては、被評価者の主体的な能力開発や業務遂行等の取組を促すことが重要です。そのためにも、個別の項目・目標等に即した指導・助言をきめ細かく行うよう努めてください（次ページの期末面談における会話の流れ（例）参照）。

なお、調整の結果、評語が変更されている場合には、調整者にその理由等を確認し、フィードバックに備えてください。

## (6) 被評価者の対応

ア 面談時の説明内容の整理等

被評価者は、自己申告等の根拠や評価者と面談で話をしたい事項等について整理を行い、面談の準備を行います。

イ 面談における留意点

(ア) 期末面談においては、評価者の進行に従って説明等を行ってください。

(イ) 期末面談において、評価結果の開示が行われます。（全体評語が中位より下である自衛官及び事務官等並びに評価結果の開示を希望しない事務官等以外の事務官等）

(ウ) 評価者の指導内容等については、今後の業務遂行等に活用するための材料として、前向きにとらえるよう心掛けてください。

## 【参考 16】 期末面談における会話の流れ（例）

### 評価者と被評価者の関係構築

- ・聴くための態勢をとる
- ・被評価者に対する関心を示す
- ・話しやすい環境を作る

評価者 今期もお疲れ様でした。〇〇〇の件はよく頑張っていましたね。（※ 相手の良いところをよく見て心に留め、言葉に出して伝える。）

被評価者 無事に終わってほっとしました。事前に準備していたおかげで、スムーズに進みました。

評価者 〇〇〇はイレギュラーな部分が多かったけど、うまくいって助かりました。

被評価者 はい、ありがとうございます。

### 取組状況等の確認（必要に応じ、被評価者から業務の取組状況等を説明）

- ・自己申告内容や評価事実に含まれる不明点を解消する
- ・目標を上回った（下回った）場合の原因について、被評価者側の認識を確認する

評価者 では早速、面談を始めたいと思います。自己申告の内容について、いくつか質問をさせてもらいますが、この点については、～～ということ合っていますか？（※ 答えを「はい」「いいえ」に限定し、事実を明確にする。）

被評価者 はい、そのとおりです。

評価者 あと、こちらの件については、◎◎さんは、どう考えていますか。（※ 答え方が限定されない質問をすることで、相手により深く考えさせる。）

被評価者 そうですね・・・この件については、問題点が明らかになっていますので、〇月までに対処したいと考えています。

### 開示を希望するか否かの意思の確認

- ・事務官等に限り行う

評価者 ◎◎さんは、人事評価記録書の評価結果不開示希望欄は空欄なので、評価結果を開示するという事で良いですね。

被評価者 はい、開示を希望します。

### 評価結果の開示（開示する場合）

- ・評価者による評価とその根拠を説明する

評価者 まず能力評価については、～～の点で良かったと思いますが、～～の点については、階級（又は官職）に求められる能力を下回っていると考えられますので、全体評語はCです。（※ 被評価者が理解でき、自分自身の言動を変化させることで対応できる具体的な内容にする。）

また、業績評価については、目標1については、予定どおり実施して、目標をクリアしましたね。しかし他の目標については、あなたの階級（又は官職）に求められるレベルの目標を達成するためには、一層の努力が必要と考えられるため、こちらも全体評語はCです。

### 評価結果について行動事実に基づく説明、指導・助言

- ・評価に対する認識をすり合わせる
- ・今後強化すべき点を話し合う ・次期の課題について認識を共有する

評価者 評価結果について、何か質問はありますか。

被評価者 目標2についてですが、目標レベルではあるものの、頑張って達成したつもりですが、なぜ「通常より下の評価」となるのですか。

評価者 ◎◎さんの頑張りは、私も認めるところですが、「通常」のレベルとするには、期待された成果を挙げることが求められます。（※ ただ頑張ったことのみをもっては、「通常より優秀」レベルとはならない。）◎◎さんは、これについて、どのように考えていますか？

被評価者 確かに「通常」レベルまでには到達していなかったかもしれません。分かりました。あと、今後のためにお聞きしますが、「通常」レベルになるには、どうしたらいいのでしょうか。

評価者 能力評価について、◎◎さんの場合は、～～については求められる行動が確実にとられているので、次は～～の行動について、一層の向上を目指すと思いますよ。（※ 命令ではなく、評価者が考える「アドバイス」として伝える。相手の考えを尋ねたり、工夫してもらおうと、さらによい。）業績目標については、階級（又は官職）相当の目標を「通常」レベルとして設定しますので、今お話したように、「通常」レベルに達するには、目標を継続的に達成する力があることを説明する必要があります。

### 意見交換

- ・次期の課題について認識を共有する
- ・被評価者の心残りを解消する

評価者 次の期では、どんなことに力を入れていきたいと考えていますか。（※ 答え方が限定されない質問をすることで、相手により深く考えさせる。）

被評価者 ###を推進していきたいと考えています。

評価者 ###については、前回明らかになった問題点について、どのように解消する予定ですか？（※ 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、何をすればよいのかを問う。）

被評価者 ～～を実施することにより問題点を解消していきたいと考えています。

評価者 分かりました。あと、\*\*\*の経験をしておくと、この仕事を進める時に役立つと思うけど、◎◎さんは、どう思いますか？（※ 相手の成長のため、これまでとは別の行動、チャレンジをすることを伝える際、意見とすることで、押し付けではない印象で伝えられる。）

被評価者 \*\*\*については、業務との関連も強いので、機会があれば担当したいと思っていました。ぜひお願いします。

評価者 わかりました。\*\*\*も担当できるように調整しましょう。

評価者 最後に、この場で確認しておきたいことや、私に伝えておきたいことなどはありますか。（※ 被評価者が話したいことを自分の意思で話せるよう、話を遮らず最後まで聞く。）

被評価者 実は、家族のことで～～の状況にあります。業務への支障はないと考えていますが、状況が変わった場合に、御迷惑を掛けるかもしれません。

評価者 分かりました。あまり無理はしないように。状況が変わったら教えてください。

被評価者 はい、どうぞよろしく申し上げます。後はこちらからの質問はありません。

#### 面談終了

・今後の期待を伝える      ・ねぎらいの気持ちを伝える

評価者 それでは、面談は以上です。これからもよろしく申し上げます。今回、〇〇の件で力を発揮してくれたので、次も期待しています。（※ 被評価者の存在を肯定的に認め、言葉に出して伝える。）

被評価者 はい、ありがとうございました。

## 10. 人事異動への対応

### (1) 評価期間中に評価者が異動する場合

評価者が評価期間の途中で異動する場合は、前任の評価者が被評価者の評価に必要な異動前までの評価期間中における職務遂行状況や業務の達成状況等を、後任の評価者への申し送り事項として申し送る必要があります。

前任評価者は、被評価者に対しての評価結果の開示は行いませんが、人材育成・業務遂行の促進等の観点から可能な限り指導・助言を行うことが望ましいと考えられます。(必ずしも面談として行う必要はありません。)

後任評価者は、前任評価者からの申し送り事項も参考に、(必要に応じ前任評価者の意見も聴いて、)着任後に被評価者の業務内容や目標等の変更を行わせる必要がある場合には、目標変更のための面談を行い、人事評価記録書の業務内容や達成目標の加除訂正や困難度・重要度の変更について、面談を通じて、被評価者と認識の共有を図ります。

後任評価者は、評価期間の被評価者の行動等を観察し、目標以外の取組や前任者の申し送り事項も参考に(必要に応じ前任評価者の意見も聴いて)所定の評価を行います。

#### ア 能力評価における具体的手続

- (ア) 前任評価者は、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事項について、所見欄に仮記載する。
- (イ) また、全体評語のほか必要に応じて個別評語を仮記載する。
- (ウ) 後任評価者は、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、必要に応じて前任評価者の意見も聴いて、評価を行う。

#### イ 業績評価における具体的手続

- (ア) 前任評価者は、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仮記載する。
- (イ) また、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) さらに、目標以外で顕著な取組があった場合には、「目標以外の業務への取組状況等」の所見欄へ仮記載する。
- (エ) 後任評価者は、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、目標以外の取組や申し送り事項がある場合には、それも参考に、必要に応じて前任評価者の意見も聴いて、評価を行う。

### (2) 評価期間中に被評価者が異動する場合

被評価者が評価期間の途中で異動する場合は、異動前の評価者が被評価者の評価に必要な異動前までの評価期間中における職務遂行状況や業務の達成状況等を、異動後の評価者への申し送り事項として申し送るなどの適切な対応をしてください。

異動前の評価者は、被評価者に対しての評価結果の開示は行いませんが、人材育成・業務遂行の促進等の観点から可能な限り指導・助言を行うことが望ましいと考えられます。

(必ずしも面談として行う必要はありません。)

また、同様の観点から、異動前の評価者による異動後の評価者への申し送りに先立ち、被評価者が自らの行動や職務の達成状況等を振り返る機会として自己申告を行うことも考えられます。

被評価者は、異動後の評価期間における目標を設定(前任者の目標を引き継ぐことも可。その際、前任者の取組状況如何によっては困難度や重要度の設定の変更があり得る。)し、評価者との面談を通じて、認識の共有を図ります。

目標設定が困難な場合にあつては、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います。

異動後の評価者は、評価期間の被評価者の行動等を観察し、異動後の職務について目標ごとの評価、目標以外の取組など、異動前の評価者の申し送り事項も参考に、(必要に応じて異動前の評価者の意見を聴いて、) 所定の評価を行います。

#### ア 能力評価における具体的手続

- (ア) 異動前の評価者は、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事項について、所見欄に仮記載する。
- (イ) また、全体評語のほか必要に応じて個別評語を仮記載する。
- (ウ) 異動後の評価者は、被評価者の着任後の期間の行動を観察し、申し送り事項がある場合には、それも参考に、必要に応じて異動前の評価者の意見も聴いて、評価を行う。

#### イ 業績評価における具体的手続

- (ア) 異動前の評価者は(個々の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た進捗状況にあるかどうか」という観点から) 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仮記載する。
- (イ) また、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) さらに、目標以外で顕著な取組があった場合には、「目標以外の業務への取組状況等」の所見欄へ仮記載する。
- (エ) 異動後の評価者は、被評価者の異動後の評価期間における目標を設定(前任者の目標を引き継ぐことも可。その際、前任者の取組状況如何によっては困難度や重要度の設定の変更があり得る。)し、評価者との面談を通じて、認識の共有を図る。
- (オ) 異動後の評価者は、個別目標について評語を付けるとともに、目標以外の取組や申し送り事項がある場合には、それも参考に、必要に応じて異動前の評価者の意見も聴いて、評価を行う。

※ 人事異動への対応に際して、各実施権者は上記を参考に、実態を踏まえつつ適切に対応してください。(人事評価記録書への仮記載を想定)

## 1 1. 兼任及び兼補並びに併任の者への対応

### (1) 兼任及び兼補並びに併任の者への対応について

兼任及び兼補並びに併任（以下「兼任等」という。）の者の評価は、兼任等先における評価者に相当する上司が、兼任等の者の評価に必要な評価期間中における職務遂行状況や業務の達成状況等の情報を本務の評価者に提供し、兼任等の者の本務の評価者が本務の人事評価記録書を用いて評価を行います。

例えば、兼任等先に係る人事評価記録書の様式を用いて、兼任等先の上司が参考となる事項（全体評語、個別評語及び所見）を仮記載し、本務の評価者へ情報提供を行い、評価者は本務に係る人事評価記録書に、兼任等先からの情報等を参考として、全体評語、個別評語及び所見を記載します。

評価結果は、本務における任用、給与、分限その他の人事管理に活用されるものであることから、本務において評価を行い、全体評語を確定させることが適当です。また、本務の評価者は、評価結果について調整者（実施権者）への評価結果の説明責任を負う観点からも、勤務実態のある兼任等先から可能な限り適切な情報が提供されることが必要です。

### (2) 具体的手続

ア 本務における評価が最大限に適切に行われるよう、兼任等先の勤務実態に応じて、兼任等先の評価者に相当する上司は、兼任等先の人事評価記録書と同様の書式を用いて兼任等の者と面談の上、目標設定を行い、能力評価や業績評価についてできるだけ仮評価を行った上で、兼任等の者の本務の評価者へ兼任等の者の業務遂行状況に係る「情報提供」として送付します。

※ 兼任等先の上司は、仮評価の評価結果の開示は行いませんが、被評価者の人材育成・業務遂行の促進等の観点から、可能な限り指導・助言を行うことが望ましいと考えられます（必ずしも面談形式をとる必要はありません。）。

※ 同様の観点から、兼任等先の上司による本務の評価者へ「情報提供」を行うことに先立ち、被評価者が自らの行動や職務の達成状況等を振り返る機会として自己申告を行うことも考えられます。

※ 勤務実態のある兼任等先が複数であれば、それぞれ仮評価を行い、本務への「情報提供」を行います。

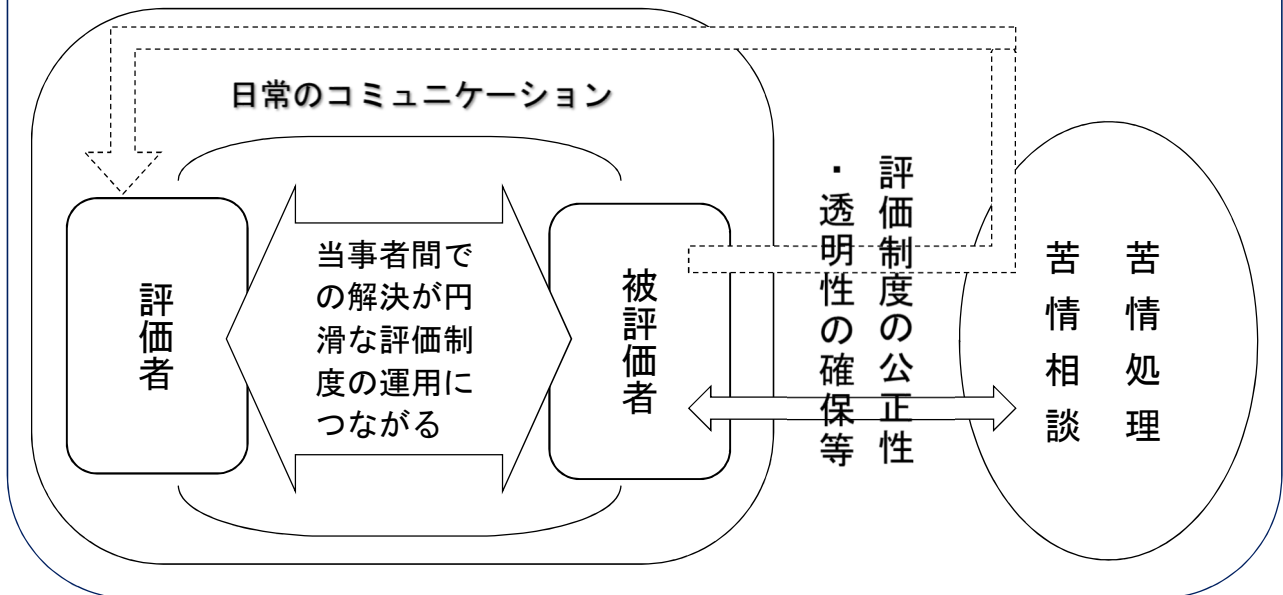
イ 本務の評価者は、本務の業務に係る評価、①の兼任等先の「情報提供」及び必要に応じ兼任等先の評価者に相当する上司の意見も聴いて、総合的に勘案して本務の人事評価記録書（能力評価及び業績評価）に全体評語を付し、開示、指導・助言を行います。

※ 兼任等先からの人事評価記録書と同様の書式による情報提供は、本務の人事評価記録書の補完資料（根拠資料）とします。



## 12. 苦情への対応

- ・ 人事評価制度の公正性・透明性の確保と制度の信頼性を高めるため、苦情に的確に対応することが不可欠
- ・ 日頃から当事者間のコミュニケーションを通じて、評価に対する疑問や不満等の解消を図ることが重要



### (1) 苦情対応の必要性

評価制度を円滑に運用するためには、評価者と被評価者（当事者）が制度内容をよく理解し、適切に評価を行う必要があります。また、日頃から当事者同士がよく話し合い、コミュニケーションを通じて双方の疑問点や不満等を解消するよう心がけることも大切です。ただ、お互いによく話し合っているつもりでも、実際の評価の段階に当たって双方の事実関係の認識等に齟齬が生じたり、制度全般を通じて被評価者からの様々な不満等が起こり得ることも考えられます。

このため、人事評価の公正性・透明性の確保、制度そのものに対する信頼性の確保の観点から、人事評価のプロセス、評価結果等に関する内容、その他制度全般において想定される苦情等に対し、適切に対応し効果的な解決を図ることとしています。

なお、人事評価に対する被評価者の不満の内容については様々なものが想定されますので、苦情の内容に応じて効果的な処理方式等を工夫することも必要です。

## 苦情への適切な対応

- ・ 実施権者は評価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、訓令※で定めるところにより、適切に対応（訓令第20条第1項）
- ・ 苦情への対応は苦情相談（人事評価に関する苦情全般）及び苦情処理（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のみ）により行う
- ・ 苦情処理において開示された評価結果が適当かどうか審査され、適当でないと判断された場合、実施権者は再評価又は再調整を行わせる不利益取扱いの禁止
- ・ 被評価者は苦情の申出を理由に不利益な取扱いを受けない（訓令第20条第5項）

※「苦情相談」及び「苦情処理」により対応（訓令第20条第1項）

※苦情対応の関係者は、苦情の事実・内容等について秘密保持に留意（訓令第20条第6項）

## (2) 苦情相談と苦情処理

人事評価は人事管理の基礎となりますので、その結果をできるだけ早期に確定させ、任免、給与等に活用させる必要があります。このため、苦情等があった場合にはできるだけ速やかに苦情等に対応することが必要です。

各機関等において苦情に対応する仕組みを設け、被評価者からの苦情等に的確に対応することにより、人事評価の結果等の他、人事評価に関わる全ての事項について実施権者が最終的な責任を負うこととしています。

具体的な苦情対応の仕組みについては、訓令で規定しており、大きく「苦情相談」と「苦情処理」の2つの仕組みを設けて行うこととしています。

### ア 苦情相談

被評価者により身近なところで、人事評価に係る苦情全般を対象に、簡易・迅速な処理を行うことを目的としています。また、必要に応じて人事教育局人事計画・補任課に対して苦情相談ができることを苦情を申し出た被評価者（申出人）に教示するなど、苦情の仕分け的な役割も担います。

### イ 苦情処理

開示された評価結果に関する苦情、苦情相談では解決されなかった苦情のみを対象にして、所定の手続に則り処理を行います。

	苦情相談 (簡易・迅速な対応)	苦情処理 (所定の手続きにより処理)
対象	人事評価に関する苦情全般	○開示された評価結果に関する苦情 ○苦情相談で解決されなかった苦情
手続	口頭、電話、メール等によりいつでも (※) 苦情相談員に申出 ※口頭及び電話による苦情相談員に対する申出は、授業時間内に行う。	書面により苦情処理窓口に出 審理機関で処理 ※申出は、開示が行われた日から7日以内に行う。
対応	制度の説明、評価者への伝達等（申出人が納得しない場合は、苦情処理での移行を教示）	事実関係の確認、審査、決定、申出人への通知等

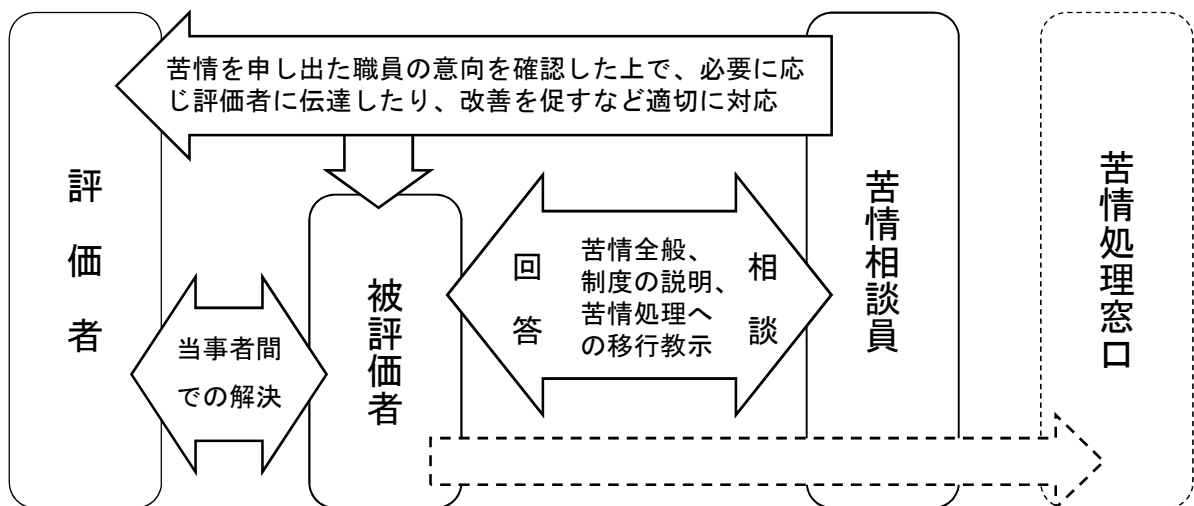
### (3) 当事者による解決

苦情への対応の仕組みや具体の運用に当たっては、各機関等の長の下で行われることとなりますが、はじめにも述べたように、まずは当事者同士がよく話し合うことが苦情対応の基本です。

また、制度として設けるものではありませんが、日常の業務上のコミュニケーションの中で、また、必要に応じて個別に面談を行うなどにより、よく話し合うことが結果として被評価者からの苦情を減らしていくことにつながります。

評価者、被評価者とも、新たな人事評価が日常の業務の一環として円滑に行われるようになるまでは、評価者と被評価者との十分なコミュニケーションによりできるだけ評価に対する不満等の解消を図るよう努めてください。

#### 【参考 17】訓令で定める苦情相談の例



苦情相談の結果に納得できない場合、苦情処理を申出

### (4) 苦情相談の流れ

#### ア 苦情相談員の指定

訓令において規定される苦情相談の趣旨に照らし、被評価者からの苦情等に対し簡易・迅速に処理を行える立場にある者が「苦情相談員」として指定されます。

苦情相談員は、被評価者の苦情等の事情や周辺事情を把握しやすい立場である者、被評価者にとって相談がしやすい者、勤務の実情を踏まえ適切なアドバイスが期待できる者を指定することとし、組織規模等に応じて、人事担当部局等の課長、班長及び係長を基本として指定するものとします。

各機関等の長は、苦情相談員を指定したことを隊員に周知し、被評価者が苦情等を相談しやすい環境づくりに努めます。

#### イ 相談の対象

開示された評価結果に関するものを含むほか、人事評価に係る手続その他人事評価に関する苦情全般について幅広く対象とします。例えば、評価者が面談をしない、無理な目標を押し付けられたといった評価手続に関する事、なぜ開示することとしているのか（開示しないこととしているのか）といった制度に関する事、開示された評語が不満であるといった評価結果に関する事などの相談が考えられます。

苦情相談で評価結果に関する苦情を受け付けることとしているのは、例えば、相談をして評価の付け方のルールの説明を聞いたら納得したというケースもあり得ることから、案件を限定しないこととしたものです。ただし、苦情相談は、評価結果の当・不当を判断し、再評価等への手続につながるものではありません。

#### ウ 手続

##### (ア) 申出方式

苦情等のある者は、口頭、電話、メール等により、苦情相談員に申出・相談を行います。

##### (イ) 対応

苦情相談員は、口頭等により申出のあった相談内容を聞き、内容に応じ、**制度の説明**のほか、相談内容が評価手続に関するもので改善が必要と判断される場合には、**申出人の意向を確認の上、評価者に伝達し、改善を促す**などの対応を行います。

上記の対応を行っても申出人が納得できない場合には、**苦情処理の仕組みへ手続を移行するよう、苦情相談員がその旨を申出人に教示**します。その際、評価結果に関する苦情処理には申出期限が設定されていることも含め教示します。

※具体的手順は、次ページのフロー図参照

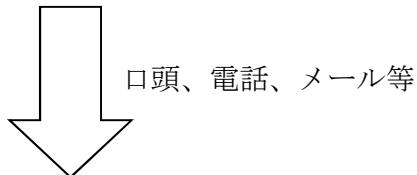
「苦情相談」手順

趣旨：口頭等による申出に基づき、簡易・迅速な解決を図る。

被評価者（申出人）

不満（例）

- 評価手続に関するもの
  - ・ 評価者が面談をしない
  - ・ 無理な目標を押しつけられた
  - ・ 指導助言が不十分
- 制度全般に関するもの
- 評価結果に関するもの
  - ・ 評価結果が低い



苦情相談員

- ・ 評価者の上位者（調整者）
- ・ 人事担当課長、人事担当の隊員等
- ・ 苦情処理窓口担当者

相談員の対応

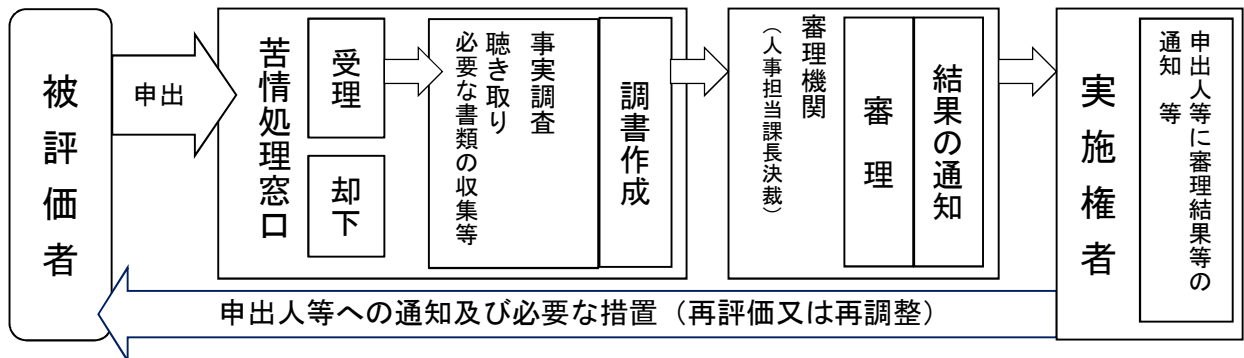
- 話を聞く（話を聞いて終わりというケースもある）
- 制度の説明
- 評価手続に関するもので改善が必要と判断される場合、申出人の意向を確認した上で評価者に伝達し、改善を促す

申出人の意向を確認の上、伝達（口頭など）

評価者（対応）  
面談の実施など

上記対応で納得できない場合、苦情処理の手続に移行（苦情相談員がその旨教示）

## 【参考 18】 訓令で定める苦情処理の例



### (5) 苦情処理の流れ

#### ア 処理体制

##### (ア) 窓口

組織規模等に応じて、人事担当部局等に苦情処理窓口を設置します。

例) 内局：大臣官房秘書課任用第〇係

##### (イ) 審理機関

組織規模等に応じて、人事担当部局等に審理機関を設け、苦情処理窓口から提出された調書等に基づき審理を行い、その結果を人事担当部局等の課長が決裁をした後、実施権者に提出します。

例) 内局：大臣官房秘書課

実施権者は、審理機関からの審理結果に従い、申出人等に通知するとともに再評価又は再調整を指示するなど必要な措置を執ります。

#### イ 処理の対象

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のみを受け付けます。

#### ウ 手続

##### (ア) 申出方式

書面（「苦情処理申出書」を参照（P. 61））により、苦情処理窓口に応じ、申し出ることにより行います。申出書の提出は、直接窓口を持参する方法、郵便、メールやファックスで窓口へ送付する方法などにより行われます。

なお、申出は、申し出る被評価者の意思に基づき、必ず被評価者本人名義で行う必要があります。本人以外の者が窓口へ申出書を提出することもできますが、その場合は、窓口の隊員が本人に申出の意思を確認することとしています。

また、評価結果の早期確定の観点から、申出期間には制限があります。（評価結果の開示を受けた日、苦情相談で苦情処理手続きの教示を受けた日から、7日間）。

※ 被評価者が兼任等の者である場合には、開示された評価結果に関する苦情については、本務の所属する窓口へ申し出るものとしています。

さらに、評価結果に関する苦情については、当該評価期間につき、1回受け付けるものとしています。（苦情処理の結果として再評価された評価結果について、再度、苦情処理の申出を行うことはできません。）

(イ) 対応

a 形式審査

苦情処理窓口は、申出書の形式審査を行い、苦情処理の対象でない案件であれば却下し、要件不備等があれば苦情を申し出た被評価者に修正の指導等を行います。

b 受理の通知

苦情処理窓口は、申出を受理する場合には申し出た被評価者並びに必要な応じ評価者及び調整者に通知し、却下する場合には申し出た被評価者にのみ通知します。

c 事実関係の確認

苦情処理窓口は、申出の事実確認のため、苦情を申し出た被評価者のほか、その申し出た被評価者の評価者その他必要があると認める者（職場関係者など）からの聴き取り、必要な証拠書類収集等により事実調査を行います。また、申出人からの希望に基づき、申出人からの聴き取りの際に同席をする者を認めること（同席人数及び発言の制限等を行うことができます。）及び申出人以外の者からの聴き取りや調査等を行います。

なお、聴き取りは、面談、電話やメール等によるほか、窓口の隊員が直接訪問して行うなど、最も適当と認める方法により行います。

d 調書の作成

苦情処理窓口は、聴き取りの結果のほか、必要な書類等の収集・取りまとめを行い、事実調査に係る調書（書面）を作成して審理機関に提出します。

e 審理

審理機関は、調書に基づき、評価結果の当・不当等について審理を行います。

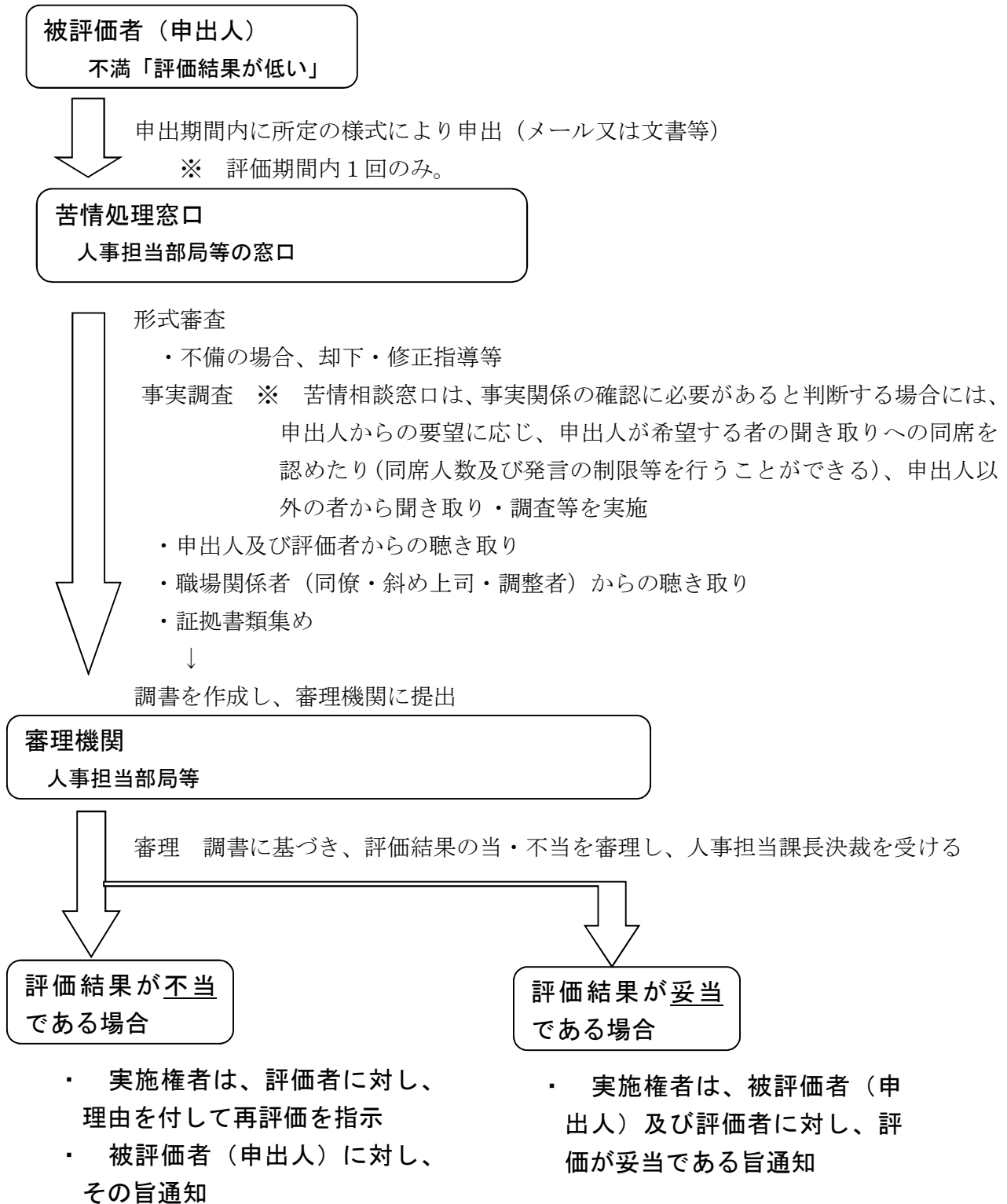
f 決定

審理機関の審理結果を踏まえ、実施権者は、苦情を申し出た被評価者及び必要に応じ関係者に通知する等、必要な措置をとります。（「苦情処理結果通知書」を参照（P. 62））

「苦情処理」手順

趣旨：書面による手続を行い、事実調査や審理機関における審理等を経た上で、実施権者が評価者等に対し必要な対応を指示する。

以下、評価結果に関する苦情の場合のフロー





## (6) 苦情対応にあたっての留意事項

### ア 秘密の保持について

苦情への対応に関係する担当者は、申出人からの苦情申出の事実、苦情の内容等について、その秘密を厳守することとします。また、申出のあった苦情を処理するために評価者等の関係者に申出の内容を伝える等の必要があるときは、申出人の了解を得てから行います。被評価者から苦情の申出を受けた評価者も同様に、秘密の保持に留意するものとします。

### イ 不利益取扱いの禁止について

苦情への対応に関係する担当者は、被評価者が苦情を申し出たこと、苦情処理に関する調査に協力したこと等に起因して、被評価者が職場において不利益な取扱いを受け、あるいは誹謗、中傷、嫌がらせなどの不当な取扱いを受けることがないように配慮してください。

評価者においても、上記の点については留意してください。

### ウ 記録の作成等について

苦情相談員は、被評価者から苦情の申出があった場合には、当該申出人の所属・氏名、苦情の申出のあった日、申出の具体的な内容、対応状況等について、適宜記録を作成し保存します。

また、苦情処理窓口担当者においても、適宜記録を作成し保存します（参考様式「苦情相談／苦情処理の申出・記録シート」を参照（P.63））

なお、記録に残された情報等については、苦情を申し出た被評価者の個人情報等が特定されないことなどに十分留意しつつ、今後の苦情処理の仕組みの検討に活用します。

### エ 被評価者への周知について

各実施権者の人事担当部局等は、評価者及び被評価者に対し、苦情等への対応について、上記内容及び窓口の担当者の連絡先等について、適宜の方法で周知することとします。

## (7) 人事教育局人事計画・補任課における苦情相談等

苦情相談員及び苦情処理窓口は、苦情への対応に際し、苦情の内容が評価結果に基づき決定された任用に関するもの等の場合には、苦情を申し出た被評価者に対して、苦情内容に応じ、人事教育局人事計画・補任課への苦情相談等ができることを申出人に教示します。

苦 情 処 理 申 出 書

平成 年 月 日

(各機関等の苦情処理窓口) 殿

申出人 (氏名)

㊞

以下のとおり苦情を申し出ます。

1. 申出人

所属・職名 (官職名)・階級 (職務の級)

2. 申出人の評価者及び調整者

評価者 所属・職名 (官職名)・階級 (職務の級)

氏 名

調整者 所属・職名 (官職名)・階級 (職務の級)

氏 名

3. 申出の内容 (該当する内容に○を付す)

[ 評価結果に関するもの / 左記以外の苦情相談で解決しなかったもの ]

(申出の具体的な内容)

受付日：平成 年 月 日

受付者：所属・職名 (官職名)・階級 (職務の級)

氏 名

苦情処理結果通知書

平成 年 月 日

申出人（所属・職名（官職名）・階級（職務の級）・氏名） 殿  
評価者（所属・職名（官職名）・階級（職務の級）・氏名） 殿  
調整者（所属・職名（官職名）・階級（職務の級）・氏名） 殿

実施権者（所属・職名（官職名）・階級（職務の級）・氏名）

平成 年 月 日付申出のありました苦情については、審理機関における審理の結果、下記のとおりとなりましたので通知します。

記

1. 結果

2. 理由

苦情相談／苦情処理の申出・記録シート

受付日：平成 年 月 日

受付者：所属・職名（官職名）・階級（職務の級）

氏 名

1. 申出人 所属・職名（官職名）・階級（職務の級）

氏 名

2. 申出人の評価者及び調整者

評価者 所属・職名（官職名）・階級（職務の級）

氏 名

調整者 所属・職名（官職名）・階級（職務の級）

氏 名

3. 申出の具体的な内容

4. 対応結果

① 対応状況等

② 申出人への説明

説明日 平成 年 月 日

説明者 所属・職名（官職名）・階級（職務の級）

氏 名

## 第Ⅲ部 評価者の心構え

### 1. 評価者に求められる姿勢

人事評価を行うに当たり、評価者に求められる姿勢は、一般的には次に示す項目に代表されます。

#### (1) 評価は担当業務の一つであることを認識すること

一般的に、多くの評価者は、人事評価が自分の役割であり、担当業務の一つであるとの認識が不十分であるように見受けられます。

評価者は、「仕事が忙しくて、人事評価に割く時間がない」、「人事評価は面倒なものだ」という受け止め方をせず、日頃から人事評価は管理者（及び業務管理を補助する者）としての担当業務の一つであるという認識を持つことが必要です。

#### (2) 主観的な判断基準で評価しないこと

評価者が評価を行うに当たって、評価基準に対する理解が不十分であったり、認識にバラツキがあったりすると、自分の価値判断・経験などにより評価要素を自分なりに理解し評価することとなり、更には、評価者の思惑や個人的な感情が入りやすくなります。

この場合、一般的に、評価そのものは甘くなりがちで、寛大化傾向（評価者が実際よりも寛大な甘い評価をする傾向）を示したり、また、評価に自信がない場合には、中心化傾向（優劣の差がつきにくい状態）を示すこととなり、このことが結果的に、被評価者に評価者の評価能力、評価態度及び評価結果について、疑問や不満を抱かせることにつながります。

人事評価においては、評価基準等を統一的に理解・運用することが重要であり、各評価者が主観的な判断基準等で行うものではないということを確認することが必要です。

評価基準等に対する疑問や判断時の迷い等があった場合には、できるだけ人事担当部局等に確認いただき、評価に当たってください。

#### (3) 人間性や人格を評価するのではなく、職務における行動や結果を評価するという視点を持つこと

人事評価は、評価者が部下の人間性や人格を評価するものではなく、また、人間の保有するすべての能力を評価するものでもありません。保有している能力のうち、職務行動を通じて顕在化した能力及び職務遂行結果を客観的に把握することが重要です。

ともすれば、「几帳面だから仕事は正確だ」とか「まじめだからしっかりやっている」などと、生まれながらに持つ「性格」に強く影響されがちであり、そのために評価の公正性や納得性を損なうことが見受けられます。

人事評価は、あくまで職務遂行における行動及び結果に基づき、能力や業績を評価するものであることを意識して、評価を行って下さい。

#### (4) 被評価者の日頃の職務行動を把握すること

評価者は、評価のために特別に被評価者の職務行動を観察・把握する必要はありません。あくまでも評価者が日頃行っている業務管理の中で、被評価者の職務行動のうちの顕著な行動等について評価項目及び行動や着眼点を通して把握し、評価の材料として収集すれば足りるものと考えます。

一方で、評価材料としての行動等についての記憶は、時間の経過とともに鮮明でなくなるために、評価期日に近い時期のみの行動で部下を評価したり、事実による評価でなく、主観や推測による評価となりかねません。必要に応じて、記録に留めておくことも有益です。

#### (5) 人材育成の観点からの適切な指導・助言

人事評価は、第 I 部第 1 項第 4 号人事評価の意義 (P. 3) でも述べたように、能力・実績主義の人事管理の基礎となるツールであるとともに、個々の隊員の側からみれば、自らの強み・弱みを把握して自発的な能力開発等を促すことにもつながるなど人材育成の意義も有しています。

このようなことから、評価結果のみならず、きめ細かな指導・助言は、被評価者の今後の業務遂行に当たり具体的な改善点等を示すことなどにより、公務能率の向上に大きく寄与するものですので、適切な指導・助言を行うことによって、人材育成につなげてくださ  
い。

## 2. 評価の対象範囲

人事評価は、あくまでも職務の遂行において顕在化した能力や業務の達成状況について評価するものであり、適切かつ公正な評価を行うためには、その対象範囲についても正確に理解しておく必要があります。

### (1) 職務遂行における行動と結果

職務遂行における行動及びその結果が評価の対象です。

部下の勤続年数、学歴、年齢、性別などの属人的要素や公務外の私的な行動等については、評価の対象にはなりません。

- 例) × 性格の合う隊員には高い評価、合わない隊員には低い評価をしてしまう。
- × 公務外の懇親会での態度が気に入らなかったため、評価を下げる。

### (2) 評価期間内における行動

定められた評価期間内の行動等が評価の対象です。

「前回の評価結果」あるいは「評価期間外の実績」に影響されることなく、また、評価期日に近い時期の事実のみをとらえて評価するのではなく、評価期間の全期間にわたる事実に基づいて評価することが必要です。

- 例) × 今期は特に目立った成果はないにも関わらず、前の期の成績優秀者なので今期も高い評価とする。
- × 評価期間の大半はきちんとした職務遂行状況であったにも関わらず、評価期日直前のミスを過大に考慮し、マイナス評価とする。

### 3. 評価者が陥りやすい評価エラー

評価者が被評価者を評価するに当たって陥りやすいエラーとその対応策として、一般的に次のようなことが挙げられます。評価エラーを防止する観点からは、評価における主観などの排除と具体的・客観的視点に立った評価が重要です。また、評価者自身の傾向を認識した上で評価することも必要です。

傾 向	内 容	対 応 策
ハロー効果 (イメージ効果)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・被評価者に対する全体的な印象から、あるいは何か一つの印象から個々の特性を同じように評価する傾向</li> <li>例) 明るく人づきあいが良いという印象のみで、評価項目のほとんどを高く評価してしまう。</li> <li>・彼・彼女は良い(悪い)と思うと、評価要素がすべて良く(悪く)見えてしまう傾向</li> <li>例) 「彼は優秀だ」というイメージにとらわれ、個々の評価項目に係る行動を吟味することなく、おしなべて高い評価をつけてしまう。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①個々の特性を区別して評価すること</li> <li>②思いつきや感情によって評価することなく、被評価者の具体的な行動事実を取り上げる</li> <li>③評価項目の内容に即した具体的事実により、評価をすること</li> <li>④ひとつの事実は、ひとつの評価項目だけで評価し、他の評価項目で評価しないこと</li> </ul>
寛大化傾向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ややもすると甘い評価をしてしまう傾向</li> <li>例) 長く同じメンバーであったりすると人情から寛大になってしまう。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①部下に対して厳しく批判することをためらわないこと</li> <li>②成績を見分けることについての自己の評価能力を身につけ、自信を持つこと</li> <li>③「評語等の解説」に照らし、自身の評価目線が甘すぎないかを確認しつつ評価すること</li> </ul>
厳格化傾向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価が一般に基準以上に辛くなる傾向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>※寛大化傾向と表裏をなす</li> </ul>
中心化傾向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大部分について「普通」や「平均的」と評価し、優劣の差を付けることを避ける傾向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①良し悪しをしっかりと判断できるように、十分に被評価者についての具体的事実を知ること</li> <li>②その他「寛大化傾向」の①～③に準ずる</li> </ul>



論理的錯誤	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価する段階で自分の論理を持ち込み、関連がありそうな評価要素に同一あるいは類似した評価をしてしまう傾向 例)「積極性」と「粘り強さ」を同一視し、積極性の高い隊員は「粘り強さ」も高い評価としてしまう。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①評価要素ごとに何を評価するのか、その区別をはっきりと認識して行うこと</li> <li>②制度上の取決めを良く理解すること</li> </ul>
対比誤差	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の能力を基準にして評価する傾向</li> <li>・自分の得意な分野は厳しく評価し、苦手な分野は甘く評価してしまう傾向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①被評価者に期待すべきところを十分に確認すること</li> <li>②自己を基準におかず客観的事実に基づき評価すること</li> </ul>
逆算化傾向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・処遇（全体評価）から逆算して評価をつくり上げる傾向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①被評価者の行動の評価に当たって、処遇は考慮しないこと</li> <li>②具体的行動の分析を経て、評価を行うという手順をしっかり踏むこと</li> </ul>

## 第Ⅳ部 人事評価の結果の任免、給与等への活用

### 1. 任用・分限

#### (1) 昇任

任命権者は、以下に掲げる要件を満たす隊員のうち、人事評価の結果に基づき、自衛官にあっては階級に求められる能力、事務官等にあっては標準職務遂行能力及び適正を有すると認められる者の中から、人事の計画その他の事情を考慮した上で、最も適任と認められる者を昇任させることができます。

#### 【自衛官】

##### ① 将の階級への昇任の場合

ア 昇任させようとする日（以下「昇任日」という。）の属する年度の前年度以前における直近の連続した3回の能力評価のうち、直近の連続した2回の能力評価の全体評語が中位より上の段階であり、かつ、他の能力評価の全体評語が中位より上又は中位の段階であること。

イ 昇任日の属する年度の前年度の9月30日以前における直近の連続した6回の業績評価の全体評語が中位より上又は中位の段階であること（直近の連続した4回の業績評価のうち一の業績評価の全体評語が中位より上の段階である場合に限る。）。

ウ 昇任日以前に自衛隊法第46条の規定に基づく懲戒処分又はこれに相当する処分（以下「懲戒処分等」という。）の種類別に人事教育局長が別に定める期間において懲戒処分等を受けていないこと及び昇任日において自衛官から聴取した事項又は調査により判明した事実に基づき懲戒処分等を受けることが相当と認められる行為をしていないこと。

##### ② 将補の階級への昇任の場合

ア 昇任日の属する年度の前年度以前における直近の連続した3回の能力評価の全体評語がいずれも中位より上の段階であること。

イ 昇任日の属する年度の前年度の9月30日以前における直近の連続した6回の業績評価の全体評語が中位より上又は中位の段階であること（直近の連続した4回の業績評価のうち一の業績評価の全体評語が中位より上の段階である場合に限る。）。

ウ 昇任日以前に、懲戒処分等の種類別に人事教育局長が別に定める期間において懲戒処分等を受けていないこと及び昇任日において自衛官から聴取した事項又は調査により判明した事実に基づき懲戒処分等を受けることが相当と認められる行為をしていないこと。

##### ③ 1佐の階級への昇任の場合

ア 昇任日の属する年度の前年度以前における直近の連続した3回の能力評価のうち、直近の能力評価の全体評語が中位より上の段階であり、かつ、他の能力評価の全体評語が中位より上又は中位の段階であること。

イ 昇任日の属する年度の前年度の9月30日における直近の業績評価の全体評語が中位より上又は中位の段階であること。

ウ 昇任日以前に、懲戒処分等の種類別に人事教育局長が別に定める期間において懲戒処分等を受けていないこと及び昇任日において自衛官から聴取した事項又は調査により判明した事実に基づき懲戒処分等を受けることが相当と認められる行為をしていないこと。

④ 2佐以下の階級への昇任の場合

ア 昇任日の属する年度の前年度以前における直近の連続した2回の能力評価の全体評語が中位より上又は中位の段階であること。

イ 昇任日の属する年度の前年度の9月30日における直近の業績評価の全体評語が中位より上又は中位の段階であること。

ウ 昇任日以前に、懲戒処分等の種類別に人事教育局長が別に定める期間において懲戒処分等を受けていないこと及び昇任日において自衛官から聴取した事項又は調査により判明した事実に基づき懲戒処分等を受けることが相当と認められる行為をしていないこと。

⑤ 3曹以下の階級への昇任の特例

士長以下の自衛官のうち、④ア及びイの要件に関して、能力評価及び業績評価の全体評語の全部又は一部がないものの昇任にあつては、人事評価の結果、勤務の状況等を総合的に勘案して昇任させようとする階級に求められる能力の有無を判断するとともに、体力測定の結果、人事の計画その他の事情を考慮した上で昇任させることができる。

【事務官等】（一般職国家公務員に準じる）

① 本省課長級未満の官職への昇任の場合

ア 昇任日以前における直近の連続した2回の能力評価のうち、1回の能力評価の全体評語が上位の段階であり、かつ、他の能力評価の全体評語が中位より上又は中位の段階であること。

イ 昇任日以前における直近の業績評価の全体評語が中位より上又は中位の段階であること。

ウ 昇任させようとする日以前1年以内に懲戒処分等を受けていないこと及び昇任日において事務官等から聴取した事項又は調査により判明した事実に基づき懲戒処分等を受けることが相当と認められる行為をしていないこと。

② 本省課長級の官職への昇任の場合

ア 昇任日以前における直近の連続した3回の能力評価のうち、直近の能力評価の全体評語が上位の段階であり、かつ、他の能力評価の全体評語が中位より上又は中位の段階であること。

イ 直近の業績評価の全体評語が中位より上又は中位の段階であること。

ウ 昇任日以前2年以内に懲戒処分等を受けていないこと（ただし、減給は1年6月以内、戒告は1年以内とする。）及び昇任日において事務官等から聴取した事項又は調査により判明した事実に基づき懲戒処分等を受けることが相当と認められる行為をしていないこと。

③ 本省事務次官、局長及び部長級のうち、内閣による一元管理の対象となる本省内部部局等の事務次官、局長及び部長級を除く官職への昇任の場合

ア 昇任日以前における直近の連続した3回の能力評価のうち、直近の連続した2回の能力評価の全体評語が上位の段階であり、かつ、他の能力評価の全体評語が中位より上又は中位の段階であること。

※ 2段階以上の昇任により、本省部長級以上の官職に就けようとする場合（本省課長級から本省局長級への昇任など）にあつては、直近の連続した3回の能力評価の全体評語がいずれも上位の段階であること。

イ 昇任日以前における直近の連続した6回の業績評価の全体評語が中位より上又は中位であること（直近の連続した4回の業績評価のうち一の業績評価の全体評語が中位より上の段階である場合に限る。）

ウ 昇任日以前2年以内に懲戒処分等を受けていないこと（ただし、減給は1年6月以内、戒告は1年以内とする。）及び昇任日において事務官等から聴取した事項又は調査により判明した事実に基づき懲戒処分等を受けることが相当と認められる行為をしていないこと。

※1 懲戒処分等の「等」とは、昇任させようとする者が一般職に属する職に在職していた期間又は国際機関等派遣職員であった期間中の懲戒処分に相当する処分のことをいう。

※2 本省室長級以上の官職への転任の特例

本省の室長級以上の官職への転任については、昇任の場合と同様に上記の要件が課されることとなります。

ただし、これらの官職に就いていたことがある場合又は本省の部長級以上の官職への転任であつて、転任させようとする事務官等が既に指定職俸給表の適用を受けている場合は除きます。

※3 国際機関又は民間企業への派遣等の事情により、評価結果の全部又は一部がない場合の特例

国際機関又は民間企業への派遣等の事情により、評価結果の全部又は一部がない場合には、上記要件にかかわらず、その時点で確認されている人事評価の結果又は勤務の状況、派遣されていた国際機関又は民間企業の業務への取組状況等を総合的に勘案して階級に求められる能力又は官職に係る能力及び適正の有無を判断するとともに、人事の計画その他の事情を考慮した上で、当該自衛官又は事務官等を昇任させることができます。

## (2) 降任・分限

能力評価又は業績評価の全体評語が最下位となった場合を降任又は免職の契機として活用

自衛隊法第42条第1号に掲げる「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」に該当するものとして隊員を降任させ、又は免職することができる場合は、以下に掲げる場合であつて、指導や更正を促す措置を行ったにもかかわらず、勤務実績が不良なことが明らかとなるときです。

降任は、現に任命されている階級又は官職より下位の階級又は官職の職務を遂行することが期待できると認められる場合に行われ、免職は、現に任命されている階級又は官職より下位の階級又は官職の職務を遂行することが期待できないと認められる場合に行われます。

**【降任又は免職の契機とする要件】**

- ① 能力評価又は業績評価の全体評語がDの段階（将である自衛官及び事務次官級は乙、将補である自衛官及び本省局長級はC）である場合  
任命権者は、能力評価又は業績評価の全体評語がDの段階（将である自衛官及び事務次官級は乙、将補である自衛官及び本省局長級はC）である場合には、隊員に対して、評価結果の開示又は指導及び助言に当たり、勤務実績不良の状態が改善されない場合には降任又は免職の可能性があることを伝達しなければなりません。
- ② ①に掲げる場合のほか、勤務の状況を示す事実に基づき、勤務実績がよくないと認められる場合

## 2. 給与

### (1) 昇格（昇任を伴わない場合）

昇格させようとする日以前2年の能力評価及び業績評価の全体評語を活用

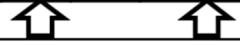
任命権者は、事務官等を昇格させる場合には、昇格させようとする日以前2年間において、以下に掲げる要件を満たす事務官等の中から、直近の評価期間の末日の翌日から昇格させようとする日までの勤務実績等も考慮し、昇格させる者を決定します。

- ① 直近の能力評価及び業績評価の全体評語が上位又は中位の段階であること。
- ② 直近の連続した2回の能力評価及び4回の業績評価の全体評語について、いずれか1つの全体評語が上位の段階であり、かつ、他の全体評語が中位の段階であること又はこれと同等以上であること。

なお、行政職俸給表(一)3級等への昇格の場合には、直近の連続した2回の能力評価及び4回の業績評価の全体評語がいずれも中位の段階であって、直近の能力評価の評価期間に評価項目に照らして優れた行動がみられる又は直近の業績評価の評価期間に果たすべき役割に照らして優れた業績がみられるとともに、他の行動・他の業績は通常程度であると認められること等、上記の要件を満たした場合に準ずると認められることが、また、行政職俸給表(一)2級等への昇格の場合には、直近の連続した2回の能力評価及び4回の業績評価の全体評語がいずれも中位の段階であること又はこれと同等と認められることがそれぞれ含まれます。

- ③ 昇格させようとする日以前1年以内に懲戒処分等を受けていないこと。

業績評価 能力評価	不 同 1 回 目 ま で か ら 順 3	SSS	SSA	SSB	SBD			SCD		SDD
		SAA	SSC	SAB	S	A	B	S	A	ACD
		AAA	SSD	SAC	AAD			ACC	BBD	
		SBB	AAB	SAD	ABC			BBC	BCC	
		SBC	AAC	ABB	BBB					
1回目・2回目	4回目	S	A	B	S	A	B	S	A	S
SS										
SA AS										
SB AA BS										
AB BA CS										
BB CA DS										



直近の連続した2回の能力評価及び4回の業績評価の全体評語がいずれも中位の段階の組合せ又はこれと同等である組合せ

※1 国際機関又は民間企業への派遣等の事情により、評価結果の全部又は一部がない場合の特例

国際機関や民間企業に派遣されていたこと等により昇格させようとする日以前2年間において②の全体評語の全部又は一部がない場合は、上記にかかわらず、その時点で

確認されている人事評価の結果及び勤務成績を判定するに足りると認められる事実を総合的に勘案し、①から③までの要件を満たす事務官等に相当すると認められるときには昇格させることができます。

※2 昇格した場合の号俸決定

事務官等を昇格させた場合の号俸は、「昇格時号俸対応表」に定められた号俸に決定されることになります。

(2) 昇給

昇給日（1月1日）以前における直近の能力評価及び2回分の業績評価の全体評語を活用

昇給日の直近の能力評価及び直近の連続する2回の業績評価の全体評語（以下「昇給評語」という。）がある隊員については、次に掲げるように昇給区分を決定します。

【昇給区分の決定方法】

- ① 昇給評語が上位又は中位の段階である隊員（昇給評語がいずれも中位の段階である隊員にあつては、遠隔地異動等公務に対する貢献が顕著であると認められる隊員に限る。）のうち、勤務成績が特に良好である者については、昇給評語の組合せが上位のグループ（次頁の図の順位グループ）である者から順に昇給区分A、昇給区分Bの順となるように決定します。（昇給区分は、上位から順にA、B、C（標準）、D、Eの5段階の区分）

能力 \ 業績	S・S	S・A	A・A	S・B	A・B	B・B
S	1位グループ					
A						
B	2位グループ					

（業績評価の全体評語は、10月から3月、4月～9月で順不同）

- ② 昇給評語のいずれかが下位の段階である隊員、昇給日の前日までに懲戒処分を受けた隊員については、原則として昇給区分D又は昇給区分Eに決定します。
- ③ ①又は②によって昇給区分を決定される隊員以外の隊員については、昇給区分Cに決定します。

※1 国際機関又は民間企業への派遣等の事情により、評価結果の全部又は一部がない場合の特例

国際機関又は民間企業への派遣等の事情により、昇給評語の全部又は一部がない隊員については、上記にかかわらず、その時点で確認されている人事評価の結果及び勤務成績を判定するに足りると認められる事実を総合的に勘案し、①から③までのいずれに該当するものと認められるかに応じて昇給区分を決定します。

## ※2 上位の昇給区分への決定

上位の昇給区分への決定に際しては、隊員の層ごとにA又はBの昇給区分に決定できる隊員数の割合が定められています。したがって、上図の太線枠内のグループに属していても、必ずしもA又はBの昇給区分に決定されるというものではありません。

### (3) 勤勉手当

基準日（6月1日及び12月1日）以前における直近の行政起票かの全体評語を活用
--

勤勉手当の成績率及び成績区分の決定は、基準日以前における直近の業績評価に基づいて行い、原則として業績評価の全体評語が上位の者から順に高い成績率に決定します。

#### 【勤勉手当の成績区分の決定方法】

直近の業績評価の全体評語が、上位の段階である隊員は全体評語が上位の者から順に「特に優秀」、「優秀」又は「良好（標準）」のいずれかの成績区分に、中位の段階である隊員は「良好（標準）」の成績区分に、下位の段階である隊員は「良好でない」の成績区分に決定します。

また、直近の業績評価の全体評語が上位の段階又は下位の段階である隊員のうち全体評語が同じ段階である隊員について異なる成績区分又は成績率を定める場合は、全体評語が付された理由、個別評語及び当該個別評語が付された理由その他参考となる事項を考慮することとしています。

なお、基準日以前6箇月以内に懲戒処分を受けた隊員については、「良好でない」の成績区分に決定します。



人事評価記録書（一般職員）

評価期間	平成 年 月 日 ～ 平成 年 月 日	被評価者 所属	官職	職務の級	氏名
期末面談	平成 年 月 日	仮評価者	所属・職名(官職名)：	階級(職務の級)：	記入日：平成 年 月 日
評価結果不開示希望	<input type="checkbox"/>	評価者	所属・職名(官職名)：	階級(職務の級)：	氏名： 記入日：平成 年 月 日
		調整者	所属・職名(官職名)：	階級(職務の級)：	氏名： 記入日：平成 年 月 日
		実施権者	所属・職名(官職名)：	階級(職務の級)：	氏名： 確認日：平成 年 月 日

(I) 能力評価：一般行政・内部部局等・係長

<p>自己申告 (コメント・必要に応じ)</p>	評価項目及びび行動／着眼点		評価者 (評価)	調整者 (任意)
<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組み、サービス規律を遵守し、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、責任を持って業務に取り組む。</p> <p>② 公正性 サービス規律を遵守し、公正に職務を遂行する。</p>				
<p>＜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、問題点を的確に把握し、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・技術を習得・情報収集を行う。</p> <p>② 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。</p> <p>③ 対応策の検討 問題の原因を探求して、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・部下や他部局等の担当者との協力的な関係を構築する。</p> <p>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く説明を行う。</p> <p>① 説明 コメントを整理し、筋道を立てて分かりやすく説明する。</p> <p>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、担当業務全体のチームワークを行い、確実に業務を遂行する。</p> <p>① 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。</p> <p>② 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ームワークを行う。</p> <p>③ 粘り強さ 困難な状況においても粘り強く仕事を進める。</p> <p>④ 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>				
<p>【特記事項】</p> <p>1(倫理)・5(業務遂行)の評価に当たっては、特に、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>【全体評価等】</p>				
<p>期末：評価者 全体評価を付すに当たっての補足説明 (評語の決定理由等)や、今後改善を期待 する事項等を記載</p>		<p>評価者</p>		
				調整者
				(全体評価)
				(所見)
				(全体評価)

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

期首: 評価者	氏名:	階級(職務の級):	氏名:	階級(職務の級):	氏名:	階級(職務の級):
期末: 評価者	氏名:	階級(職務の級):	氏名:	階級(職務の級):	氏名:	階級(職務の級):

【1 目標】  
△△会議における  
○月までに取りまとめ作業を終え、局幹部への了解をどう予定であったが、調整に難航し現時点でようやくまとまった状況であり、とりまとめに遅れが生じた。  
△△会議の委員を○月までに選定し、○月までに会議を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、各隊員の様々な意見を踏まえ、◆のたき台となる取りまとめを○月までに打ち出してもらう。

番号	業務内容	目標	困難重要	自己申告	評価者	調整者
----	------	----	------	------	-----	-----

1	△△会議における取りまとめ	△△会議の委員を○月までに選定し、○月までに会議を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、各隊員の様々な意見を踏まえ、◆のたき台となる取りまとめを○月までに打ち出してもらう。	◎	○月までに取りまとめ作業を終え、局幹部への了解をどう予定であったが、調整に難航し現時点でようやくまとまった状況であり、とりまとめに遅れが生じた。	(所見)	(評語)	(任意)
2	△△会議における取りまとめ	△△会議の委員を○月までに選定し、○月までに会議を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、各隊員の様々な意見を踏まえ、◆のたき台となる取りまとめを○月までに打ち出してもらう。		○月までに取りまとめ作業を終え、局幹部への了解をどう予定であったが、調整に難航し現時点でようやくまとまった状況であり、とりまとめに遅れが生じた。	「何を」「いつまでに」「どの水準まで」「どのよう」にできるだけ具体的、事後にその成否を判断しやすい形で記載 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記載	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。	a

※ 行政文書の適正な管理に資する目標設定に留意。

番号	業務内容	自己申告	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	評価者
----	------	------	-----------------------------	-----

【2 目標以外の業務への取組状況等】  
1 ○○の検討  
○○についての事件をきっかけに、早急な対応を迫られた○○について、関係事業者・団体等へのアプローチ、本省や関係機関との協議等を行った上で対応を検討し、スケジュールや実施方針について方向性を打ち出した。  
期末(期首): 被評価者  
期首に予想していたような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

期末: 評価者	期末: 評価者	期末: 調整者	期末: 調整者
業務目標こ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、全体評語を付すに当たっての補足説明(全体評語の評語決定の論拠等)を記載	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 全体評語を決定するに当たり考慮	(全体評語)	(所見)
期末: 調整者 業務目標こ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、全体評語を付すに当たっての補足説明(全体評語の評語決定の論拠等)を記載	期末: 調整者 業務目標こ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、全体評語を付すに当たっての補足説明(全体評語の評語決定の論拠等)を記載	期末: 調整者 業務目標こ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、全体評語を付すに当たっての補足説明(全体評語の評語決定の論拠等)を記載	期末: 調整者 業務目標こ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、全体評語を付すに当たっての補足説明(全体評語の評語決定の論拠等)を記載

備考: 【1 目標】及び【2 目標以外の業務への取組状況等】については、必要に応じて項目を増やすことができる。