

人事評価の改善に向けた有識者検討会（第1回）議事要旨

1. 日時：令和2年7月29日（水） 10：00～12：00

2. 場所：中央合同庁舎第8号館 共用A会議室

3. 出席者

（構成員）※五十音順、敬称略

石田昭浩、稲継裕昭、大久保幸夫、武石恵美子、辻琢也、棕田哲史、守島基博（座長）

（内閣官房・人事院）

内閣官房：武田国家公務員制度担当大臣、堀江内閣人事局人事政策統括官、藤田内閣人事局内閣審議官、鈴木内閣人事局内閣参事官

人事院：近藤事務総局企画法制課長

4. 議事次第

（1）開会

（2）武田国家公務員制度担当大臣挨拶

（3）構成員紹介

（4）議事

- ・開催要領及び運営要領（案）について
- ・国家公務員を巡る現状について
- ・国家公務員の人事評価について
- ・意見交換
- ・連絡事項

（5）閉会

5. 議事要旨

（1）事務局から開会が宣言された。また、本検討会の開催に当たり、武田国家公務員制度担当大臣より次のとおり挨拶があった。

○有識者の皆様には、本検討会に御参集いただき感謝申し上げます。

○国家公務員の人事評価制度は、能力・実績主義に基づく人事管理の基礎となるものであり、その結果は給与、任用、人材育成等に活用され、また、職員がやりがいと誇りを持って職務を遂行するためにも重要な制度である。

○平成21年10月の本格実施以来、10年以上が経過し、この間、平成25年度には「人事評価に関する検討会」を開催する等、人事評価制度の定着や改善に向けた様々な取組を進めてきた。

○また、定年引上げに関する議論の中でも、能力・実績主義に基づく人事管理の重要性が指摘され、先の通常国会に提出した「国家公務員法等の一部を改正する法律案」や先般閣議決定された骨太の方針等において、人事評価の改善が盛り込まれたところである。

○こうした背景に加え、コロナ禍における働き方改革やテレワークの普及といった時代の変化も踏まえ、新たな人事評価の在り方について御議論いただくため、今般、この検討会を開催することとした。

○人事評価が、よりきめ細かく行われ、職員の的確な処遇やキャリア形成、モチベーションの向上等につながる制度となるよう、有識者の皆様には、ぜひ忌憚のない御意見、活発な御議論をお願いしたい。

(2) 事務局より、構成員及び座長の紹介があった。

(3) 事務局より、本検討会の開催の経緯等について、資料1-1を用いて説明があった。また、本検討会の運営要領案(資料1-2)について事務局より説明があり、了承された。

(4) 事務局より、本検討会で検討を行う背景・趣旨や国家公務員の人事評価に関する現状の制度等について、資料2から5を用いて説明があった後、意見交換を行った。主な意見等は以下のとおり。

○評価制度やその運用について、客観的な議論は必要だろうと思うが、働いている職員が評価制度をどのように受けとめているかが重要。また、制度をつくることが目的ではなく、公務の質が上がり、それが、国民へのサービスにしっかりつながるといことが重要。

○民間でも評価制度自体よりもその運用が制度の成否に影響する。いずれにしても職員がモチベーションを持ち続けられることが重要。

○新型コロナウイルスや各地の豪雨等により、公務、公共サービスは今非常に忙しいのではないか。働き方の改革も含め、大きく環境が変化する中で、仕事量と働く人の数の問題もキーになると思う。

○成果を出しきれなかった人も、プロセスが評価され、失敗があっても挽回できるということも含めて、次に繋がる評価制度にしていくということも大事。

○平成25年度の検討会の報告書の内容が、実際にどのように活用され、どのような効果があったのか等の検証を行うことがまず必要。この検証結果が今後の議論の大きなテーマとなりうる。

○民間企業においても、評価という管理業務自体が目的になって、本来の効果が発揮できていないケースがある。人材育成という観点からも、人事評価のPDCAサイクルが重要であり、そのサイクルが有効に機能しているかがわかるような調査を考えていただきたい。また、調査の際、評価者・被評価者双方について、性別、年齢別、組織区分ごと等でみていくことが必要。

○大企業では、最近、生産性の向上や人材の定着といった観点から、エンゲージメントを重視している。人事評価を処遇に反映させるというだけではなく、社員のエンゲージメントをどうやって高めていくのかという視点からのアプローチも重要。

○今回のコロナ禍により、多くの企業において、テレワークといった時間や場所に捉われない柔軟な働き方が急速に進展した結果、成果と成果を出すまでのプロセスを組み合わせで行っていた評価を、アウトカム重視へ見直す方向で検討を進めることが想定されている。まだ試行錯誤の段階で決定打があるわけではないが、今後、議論のテーマの一つになりうるのではないか。

○人事評価は、人材育成との結びつきが本来、大変強く、重要。特に公務は民間よりも長期的に継続勤務する比率が高く、定年延長となれば、在任期間が長くなる。新人、若手は人事評価に

- 関係無く業務そのもので成長していても、その後、なかなか成長しない人も出てくる中で、人事評価を通じて改善を求めて成長が続く制度・運用にしていくことが大事。
- 評価を細分化して厳密にやっていると、やった分だけ、逆に納得できない社員が増え、結果的にモチベーションを下げるといふことにもなりかねない。運用、ルールの問題等で、どのようにモチベーションを持って前向きに仕事に取り組んでもらえるようにするのかという観点も忘れないようにしないといけない。
 - 人事評価をきちんとやろうとすればするほど、そのことで負荷は高まる。管理職が膨大な時間を人事評価にとられているという状態は、組織全体の業務効率や生産性を落とすことにもなりかねない。あまり作り込みすぎると、負荷ばかり大きくなるという問題と対で考えなければならぬ。
 - 公務員は本来、国民のために仕事をしており、本来、評価をするのは国民であるが、内部評価ばかり気になり、本来の業務のあるべき姿と違う方向に行くリスクがあり、職員が評価に非常に強い関心があるという状態がまず良いわけではないという視点も忘れないで議論する必要がある。
 - 国民のための公務員であるという点を評価の理念として押さえる必要がある。
 - 評価の納得性をどう高めていくか。管理職と一般職員のギャップをどう埋めるかという中で、手間はかかるが、コミュニケーションをきちんととるといふところになると思う。
 - 評価にあたって評価者・被評価者間で面談を行ってコミュニケーションの機会を持つこととなっているようだが、実際にどのようになっているのか。
 - 公務員だからずっと長く勤めていかないといけないということではなく、働く期間が長くなっていく中で、途中でやめていくという方向性もキャリアとしてはあると思う。そこをネガティブに見るのではなく、そういうキャリアもありうるという形での公務員のキャリアプランも考えていく必要があると思う。
 - 公務員は目標の設定が非常に難しいと思う。新型コロナウイルスや自然災害等、色々なことが次々に起こる中で、目標を頻繁に変えることは大変だと思うので、民間のような目標変えの仕組みがどこまで機能するのかが懐疑的にみていく必要があるのではないか。
 - 地方公務員の人事評価の制度設計や運用や実際に人事評価をする立場に携わった経験から、データの使用の有無や調査の有効性等を吟味して、シンプルな制度設計をしていく必要がある。実施状況、データの利活用等も含めて、なるべく客観的にみていくことが必要。客観的に勤務状況を自己認識できるような仕組み作りが求められる。
 - 人事評価の世界で難しいのは、評価者によって評価が変わらないよう、客観的な評価相場に裏付けられるような人事評価にすることであると思う。評価者・被評価者双方において、評価相場がきちんと作られている状況の中で、それをどういう形で可視化するかであり、評価相場がうまく築けているかが重要。これまでは、それが難しかったため、皆一律評価で納得性を担保していたが、そのようなやり方が通用しなくなっている
 - 仕事をしていく中で一回や二回失敗があるのは当然であり、そのような失敗経験があるからこそ、管理職としての資質をもつようになる。失敗が許されるシステムを作る必要がある、過去の失敗がずっと累積して固定化してしまう制度とならないようにする必要がある。

- 昔に比べると IT 化やシステム化、外部委託等が進み、色々な外部戦力を活用しながらやっている職場をどうやれば適正に評価できるかについては、モデルケースの中で詳細に検討する必要があると思う。
- 国家公務員の人事管理の実態と人事評価の結果にミスマッチの部分があり、このギャップをどうやって解消するか、人事マネジメントをどうしていくかということを考えていく必要がある。
- 霞ヶ関の恒常的な残業等の職場環境を変えるとすれば、要は管理職と国会対応。管理職が働き方改革をしてくれるようなものを人事評価の中に位置づけていく必要がある。
- 教科書的な話では、目標管理というのは、上から下への流れである機能的側面と、下から上への流れである参加的側面の二つを満たすことが必要だとしている。国家公務員の人事評価の目標管理は参加的側面しかなく、上から下へどのように目標をカスケードダウンしていくかを議論する必要があるのではないか。
- 人事評価の人材育成の側面は、面談が極めて重要。面談が十分に行われていない状況だと、人事評価を人材育成に使っていくということが難しいため、そのような側面も重視する必要がある。
- 評語の分布について、Aが付いている人はずっとAが付いていて、Bが付いている人はずっとBが付いているというようになっていないか。仮にそういう状況になっていると、業績評価と言いながら、能力評価と同じ話になってきて、評価が本当に業績に基づいておらず、人事評価が（人材育成の）有効な機会になっていないのではないか。
- 評語分布の組み合わせの実態はどうなっているのか。
⇒優秀な人に同じ評語がずっと付いているなどの可能性はあり、よりきめ細かな評価について工夫が必要ではないかという問題意識を持っている。
- 昇給やボーナスに関する評価は、誰がどのように行っているのか。
- 現在の人事評価は、作業時間を要する記述方式であり、数値化方式でやっていない。このため、人事管理の基礎資料としての一覧性や、積み上げに基づく客観性に欠けることがある。職員からすると、忙しいのに何に活かされるか分からない人事評価に時間をかけたくないという話になると、段々と形骸化してしまうことになる。
- 評価のゆがみの有無、実態を裏付けた評価になっているかどうかの検証は難しいと思うが、実感からすると、CやDが分限をにおわず評語であるとすれば、前回調査の結果はそれほど実態を歪めていないと思う。Cの基準に対する負のイメージが強いと、前回調査の結果程度の数字になる。失敗が許される職場作りを考えていくことも必要である。
- 本検討会における検討と提言の範囲について、どのように考えればよいか。
⇒よりきめ細かく、偏り無く、バランスのとれた評語といった観点からどういったことができるか、また、評価結果や評語の状況などの情報の管理・活用の在り方について議論いただきたい。さらに、組織のパフォーマンス向上、人材育成との関係で、人事評価が果たせる役割は何であるかということについても、幅広く議論いただきたい。（内閣官房）
- C、D評価が少なく、評価が甘いのではないかという指摘があるが、現在の評語の定義と絶対評価という前提では、むしろそうなる。評語の定義や絶対評価・相対評価についての議論も行

うのか。

⇒評語の設定や定義の在り方についても議論をお願いしたい。人材育成も含めた人事評価の活用の観点から、どのような評価の方法が望ましいかについても議論いただきたいと考えている。(内閣官房)

○特に、育成、モチベーションという観点からみると、ある程度高い能力や業績を上げている人にはそれなりの評価をしてあげるとするのが自然なことだと思うので、それが実態だとすれば、それに合わせた形で進めていければいい。

(5) 事務局より次回の日程等について連絡を行った後、座長より閉会の挨拶があった。