

人事評価の改善に向けた有識者検討会（第2回）議事要旨

1. 日時：令和2年9月25日（金） 13：30～15：30

2. 場所：中央合同庁舎第8号館 4階416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、辻琢也、椋田哲史、守島基博（座長）

（内閣官房・人事院）

内閣官房：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）議 事

- ・ 議論テーマ（案）
- ・ 評語分布調査、人事担当課向けアンケート結果について
- ・ 人事評価の目的及び役割
- ・ 今後の進め方（案）
- ・ その他

（3）閉 会

5. 議事要旨

（1）事務局より、本検討会の議論テーマ（案）について、資料1を用いて説明があった。次に、評語分布調査及び人事担当課向けアンケートの結果、今回の議論テーマである人事評価の目的及び役割等について、事務局より資料2-1から資料4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。

○評語の分布状況について、前回調査から大きな変化はなく、現存のルール上、絶対評価であればこういう結果になるのはしっかりと仕事を全うしていることと受け止めた。一方、CとDの割合について、社会一般的に見た場合に、評価制度が機能していない、身内に甘い、という論調につながることも懸念しており、評価結果の処遇への反映について、一定の割合の中で適切に行っているということは説明の必要がある。

⇒よく説明するよう努めたい。CとDが少ないことに関連して、組織の中で必ずしもパフォーマンスがよい職員を、今の人事評価が特定できる仕組みになっているか、特定すべきであれば、どのような仕組みであれば特定しやすくなるか、議論いただきたい。（内閣官房）

○ルーティン業務について、国民のニーズも考慮してトラブルなく円滑かつ迅速に処理すること

が当たり前だと受け止められている中で、何をもって高い評価を得ることができるのか明瞭化することはなかなか難しいのではないかと感じる。高い評価を受けるために仕事をすることは否定しないが、縁の下での力持ちという意味合いでの役割について職員が否定的な考えを持たないように、様々な業務や行政サービスがあるということも含めて評価される必要性がある。

⇒プロセスや頑張り、成果について、どのようにバランスをとって評価するのが良いかも論点であると考えている。(内閣官房)

○苦情相談件数 50 件は、職員数から見れば若干少なめだと感じる。評価に対する納得性を高めるという視点からも、職員自身が疑義を持った場合の苦情相談について、体制、機能の検証、周知徹底の対応について教えてほしい。

⇒制度や手続きとしては整っているが、周知や適正な運用が必要。一方で、苦情相談・処理に至る前に、評価の結果についてよく説明し、本人が納得できるプロセスを示すことも必要。(内閣官房)

○人事評価の目的及び役割について申し上げる。企業にとって最も重要なのは人材である。人が活躍しながら育つ組織にする上で、人事評価は企業の人材戦略の要。この点について、国、地方を問わず、組織に属する一人一人が、評価者、被評価者を含めて、きちんと認識することが出発点。

○近年、企業は働き手のエンゲージメントを非常に重視している。人事評価制度は働き手のエンゲージメントの向上に関わっている。特に、公正で納得性の高い人事評価制度は、働き手個々人の中長期的な成長やキャリアアップにもつながってくる。

○評価される側にとっては、自分の努力が正当に評価されているという、評価制度に対する信頼感を持ってない限り、エンゲージメントは高まらず、組織は活性化しない。こうした目的意識を被評価者・評価者共に常に持つておくことが望ましい。

○人事評価制度は、人材育成の PDCA サイクルを回すという視点が不可欠。しかし、人事評価を行うための管理業務自体が目的となってしまう、本来の効果が得られていないケースも多いのではないと思う。形骸化した目標設定とそれに基づいた評価、面談、フィードバックでは期待された効果が得られない。PDCA サイクルに沿って、公務員の人事評価が適切なものになっているのかを分析していく必要がある。

○国家公務員の評価項目は能力と業績の二つがあるが、民間企業では、能力と業績の他に、主に育成や習熟期の社員を対象に、仕事に対する姿勢、規律性、責任感、協調性を評価する、いわゆる情意評価を採用している企業も多い。こうした事例も踏まえて、評価項目を見直す必要があるのであれば、考えていく必要がある。

○評語分布について、Bが標準、通常より優秀な人がS、Aだという周知徹底がなされたと承知しているが、結果としては、むしろSとAの分布が増えている。業績評価では、面談等によって設定された目標をおおむね達成すればB、設定した目標が困難、あるいは重要なものであって、それを達成した場合にはSやAが付くと思うが、これだけSとAが多いということは、そもそも目標設定の仕方がよかったのかどうかを考える必要がある。

○分布の適正化は、まさに効果的な人事評価の前提。1次評価が絶対評価であったとしても、評価者や部局間における評価のばらつきを考慮しながら、上位評価者や人事部門において調整し

て相対評価に落とし込んでいくことが必要である。これは、限られた賃金原資をどう配分するかという話だけではなく、働き手が自身の正当な評価を知るうえでも、重要なのではないと思う。

○人事評価に係る教育について、現行の人事評価マニュアルの分量が多く、評価者がマニュアルを読む負担が大きいのではないか。ポイントを絞った簡易版を作って、評価者に示すことも重要。

○人事評価を行う上で重要な評価者訓練は、何らかの形で 100%受講されているのか。評価の仕方も知らないまま評価をすることは、評価される側にとっても決してよい話ではない。多くの民間企業では原則、100%受講するようにしているはずであり、同様に対応していく必要がある。場合によっては、評価者自身の評価項目の中に、訓練の受講を盛り込む必要もあるのではないか。

⇒評価者訓練やeラーニングは業務上の事情などで受講しきれていないこともある。(内閣官房)

○評価結果の活用において、面談が非常に重要。面談できちんとフィードバックすることなくして人材育成のPDCAサイクルは回らない。面談は100%行われているのか。5分や10分という短い面談では評価のフィードバックができず、双方の意識のすり合わせもきちんとできない。面談には、評価者と被評価者の認識ギャップを埋めるという大変重要な役割があり、将来への期待やキャリアビジョンを話し合って改善点を伝えることもエンゲージメントを高める非常に重要な要素。この辺もPDCAサイクルの一環として、ぜひ議論していきたい。

⇒面談は行うことになっているが、実際にどの程度行われているかは、職員の意識調査で把握したいと考えている。また、面談の時間についても調査し、面談の実効性などについても検証したい。(内閣官房)

○評語の分布状況について、幹部職員はAとB、一般職員はS、A、Bに集中している。要するに、幹部職員はAがよい、Bがまだ課題があるというマルバツ評価のように現時点ではなっており、一般職員も、Bが標準と言いながら、実態はAが標準になっており、よい人はS、課題のある人はBになっているのだと思う。本来、人事評価は、人材育成の目的が非常に大きいですが、このギャップが人材育成の機会を奪っているのではないか。評価のフィードバックは、民間では大体30分から1時間かけて行われており、その中で、よい部分を評価した上で、課題も同時に指摘して改善を促し、その後改善されれば、A評価に変わる。国の場合、そのような人材育成メカニズムが機能していない可能性がある。

○国の行政機関では、人材育成のマネジメント行動がとても弱いのではないかと感じている。人事評価を育成につなげる仕組みややり方、マネジメントになっていないのではないかとすることは、とても大きな課題。

○本来であれば低い評価を付けた人には、チャレンジをする機会を人事評価では与えると思うが、C、Dの人にはどのようなフィードバックがされているのか。

⇒C、Dの人には、改善措置マニュアルを参考に、各省庁で必要な指導等の改善措置を行うこととしている。それでも改善が見られない場合には、降任、免職といった分限処分を行うという手続き。これまでは連続D評価の職員が対象であったが、今年7月、Cの職員についても、改善が見られない場合には分限処分の対象とする通知を出した。こうした能力が不足している職

員への対応について、指導のマニュアル化や方法の確立を図っていきたい。(内閣官房)

- 人事評価が人材育成につながっているかを見るシンプルな方法は、例えばBが付いた人が次の評価ではAが付いているというように、評価が変化しているかどうかを見ること。もし、ずっと同じ評語が付いている傾向があるとすれば、評価が十分に機能していないという意味であるため、そこを見る必要がある。
- 評語分布状況について、相対的にいえば、幹部職員は大部分の9割とそれに及ばない1割にグルーピングされ、一般職員は1対5対4の形にグルーピングされているが、絶対基準をどこに引くかは別としてこのグルーピング自体が正しい動向をつかまえているかどうかである。一般的には、一般職員の方は分からはなないが、幹部職員については、9対1の分布に収まっている状況をどうとらえるべきか。
- CとDは、實際上、普通より劣ることをしたときの評価となっている。民間企業のように高めの営業目標を掲げて、トライして達成したら報酬は高いが、不幸にして駄目な場合その期は我慢という運用のように、難しい目標にチャレンジして、よい意味で失敗することを許容するようになっておらず、さらに分限の可能性もあるとなると、この程度の割合になると思う。目標管理や目標設定の仕方自体を考えないと、分布はなかなか変わらないのではないか。
- 人事評価には人材育成など様々な目的があるが、勤勉手当や昇給にもう少し直接使える参考資料として作っていくことに焦点を置く必要があるのではないか。その背景に、若手のうちは修行と思って黙って無制限に残業しろ、後で処遇する、ということでは耐えられなくなってきていることもあるし、定年延長者に対して、的確に働くインセンティブを与えなければならない。忠誠心だけではモラルが維持できなくなってきていることもある。さらに働き方改革の観点は、残業手当で報いるのではなく、正面から業績を評価するという仕組みをつくっていかなければ立ち行かなくなってきている。
- ⇒人材育成の観点から見たときにどういう評価の仕方がよいのか、人事評価自体が最終的に昇給や勤勉手当に使うための前段階にあるものだとすれば、その前さばき的にも機能するのかという両面でどのような評語や評価基準の設定をすべきかをご議論いただきたい。(内閣官房)
- ルーティン業務に対する目標管理は、きちんと目標の困難度を数値化して達成率を数値化すると、むしろ収納や課税などの現場のルーティン業務を行っている職員のほうが数値は上がりやすい。したがって、目標管理を適正に数値化することで、初めて現場で働く人に光が当たる。
- 苦情相談の件数が少ない理由は、直接的に昇給や昇格に使っていないためではないか。
- 人事評価をシンプル化していくためのポイントは、システム化をして、その中にマニュアルの内容を反映し、マニュアルを読まなくても、しっかり対応できる形にすること。
- 目標設定に当たり、組織目標をカスケードダウンすることについて、局長等については今年6月に通知を出し、職務内容及び果たすべき役割を明示するようにしたということだが、その下の職員についてはどうなっているのか。
- ⇒中長期的な目標を作るのは局長のみとなっており、それを半期単位の業績目標にすることになっている。その局長の半期の目標を見ながら、部長、課長が自分の役割の中で目標を作り、それをさらに課長補佐、係長と下ろしていくという仕組みとなっている。(内閣官房)
- Dが連続したことによる分限処分は、実際、どれぐらい出ているのか。

⇒人事院で統計を出しており、令和元年度は、約 27 万人いる一般職の国家公務員の中で分限免職が 8 人、分限降任は 0 人であった。D の連続によるものか、他の要因によるものかは不明。

(内閣官房)

○なぜ幹部職員は 3 段階評価なのか。

⇒一般職員に比べて細かく管理する必要性が比較的低いため。(内閣官房)

○幹部職員の評価結果の勤勉手当への反映はないのか。

⇒反映される。幹部ほど期末手当より勤勉手当の割合が大きい。(内閣官房)

○検討会の役割は、人事評価全体について何らかの提言をしていくことなのか、それとも主に人事評価の評語についてなのか。

⇒人事評価の仕組み全体について議論と提言をいただきたい。評語のあり方は、その中で、人事評価の目的に照らしたときにどのような形が望ましいかについてご議論いただきたい。(内閣官房)

○フィードバックや面談、目標設定、人事評価のシステム化のあり方といった人材育成の議論と、処遇を決定するための人事評価の議論では、異なったソリューションが出てくると考えており、分けて考えないと混乱する可能性がある。おそらく民間でも、しばらく前までは人事評価を処遇、昇進、配置などに使ってきたが、最近は、エンゲージメントや育成などソフトなターゲットへと流れが変わってきた。国家公務員も、そういった流れをどのように位置付けていくのかをどこかで考えたほうがよいと思う。

○エンゲージメントについては、それ自体を高くするというにとどまらず、意欲の向上を介してリテンションや生産性、成果につながっていくもの。特に現在、公務員の場合は若手の離職者が多い。それは、評価の問題であると同時に、育成の問題でもあり、同時に目標設定や MBO といった人事評価前の部分も実は重要な問題となる。どこまでチャレンジングなことができるか、それをやって失敗した場合にどういう評価を受けてしまうのか、ということとも関わる。もちろんフィードバックなども大事だが、MBO も含めた全体を見ていかないと、なかなかエンゲージメントやリテンションにはつながっていかない。

○MBO 自体は、国内でも多くの会社が導入して現在も運用しているが、うまくいっていないという声が結構多い。目標管理制度が、運用しているうちに、ある種社員の昇給や賞与を決めるためのものになってしまい、その割には社員の納得感やモチベーションが上がらないばかりか、むしろ不満に思っている方が多く、かつ非常に手間がかかることもあって、閉塞感が出てきている現状がある。人事評価制度の見直しをするのであれば、より本質に立ち返って考えたほうがよい。

○目標管理は目標設定が非常に重要。国家公務員として、それぞれの仕事の役割があり、その中で個人として組織から要請される期待成果がよい形で決まっているかどうかは大事なスタートライン。ルーティン業務に従事している人の評価がなかなか上がらないという問題があるが、定量だけではなく定性的な要素も含めたよい目標設定ができれば、もっと意欲的に仕事ができ、場合によっては、その結果として A を付けることもできるようになる。

○設定した目標に対して、正当な評価になっていないと、上司の顔色をうかがい、内向きで本来の目標ではないところに目が行ってしまうことになるため大変危険。正当な評価を担保するた

めには、評価者訓練、1次評価後の調整の仕組み、フィードバックのルール、苦情処理システムが重要。正当な評価を行うために、構造に何か課題があるのであれば直さなければならず、それが育成につながっていく。

○一般職員のA評価が50数%いるが、本来であればAの人にももっとこうしてほしいという発展的な課題があるはずであり、評語を細分化して、フィードバックの中で課題についてコミュニケーションする機会を埋め込むという工夫も考えられる。フィードバックにおける会話、対話は非常に重要で、将来のキャリアについて議論したり、その人の志向について話を聞いたりすることが、適切な機会を与えることになったり、エンゲージメントにつながっていったりする。これを継続的に積み上げて回していくためには人事システムが非常に重要で、きちんとしたシステム投資をする必要がある。評語以上に評価コメントが大事であり、次にその人をどう活かすかの参考情報になるため、人事情報をデジタル化した形で記録に残していくことが重要。

○議論テーマにある能力実績主義の「さらなる徹底」とはどういうイメージか。働く者の生活にも影響する可能性がある。そのバランスをどうするか。

⇒かつての「成果主義」というわけではなく、何を目的にやっていくのか、能力や良い仕事はどのようなもので、それをどう処遇に反映するのかを整理していきたい。(内閣官房)

○資料2-2の3ページの(1)、下から三つ目のポツに、「組織目標をブレイクダウンした上で、各職員の目標設定を行う場合、評価者の目標設定の遅れにより被評価者の目標設定も遅れてしまう」とあるが、これ以外の場合はどういう状況が想定されるのか。

⇒組織目標のブレイクダウンという手続きを導入したのが今年6月で、それまでは、日頃の業務の中で役割や課題を認識し、目標を設定していた。それが、組織目標が下りてくるのを待ってやるとなったときに、時間がかかるようになるという指摘だと認識。(内閣官房)

○上から下りてくる目標をブレイクダウンするというやり方は、エンゲージメントという考えからすると、不十分ではないか。要するに、その人のやりたいことは何か、何を大きい目標として捉えているか、それを自分の仕事の中でどう活かしていくかが、エンゲージメントやモチベーションという意味で重要な話になる。

⇒現在は、MBO的な目標管理を前提とし、目標設定においては組織目標を踏まえるという仕組みになっている。そこにエンゲージメントの視点を導入すると、自ら提案して取り組むことを評価してあげる、あるいは、状況が変わって元の目標にはなかった新しい仕事をやった場合も評価してあげるといった仕組みも考えられると思う。(内閣官房)

○評語の議論は全体の一部であり、全体の流れの中で、アウトプットとしての評語をどのように意味付けていくのか、どういう位置付けにしていくのかという話である。議論の順番は、少し考え直したほうがよいのではないか。

⇒議論の順番については、座長にもご相談し、考えていきたい。(内閣官房)

(2) 事務局より今後の予定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。