

人事評価の改善に向けた有識者検討会（第3回）議事要旨

1. 日時：令和2年10月26日（月） 10：00～12：00

2. 場所：中央合同庁舎第8号館 6階623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：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

- ・ 前回までの議論を踏まえた今後の検討の視点（案）について
- ・ 人事評価に関する意識調査結果について
- ・ 民間企業における人事評価の取組について
- ・ 人事評価における情報システムの活用について
- ・ その他

（3）閉 会

5. 議事要旨

- （1）事務局より、前回までの議論を踏まえた今後の検討の視点（案）、人事評価に関する意識調査結果について、資料1、資料2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。

○意識調査結果（資料2）の27ページの「S・A・B評価間の具体的な違いが分からない理由」の設問において、「評語別の評価要素や求められる行動等を見たことがない」という回答の割合が43.6パーセントとなっている。この設問の回答者には評価者の立場でもある者も含むと思うが、評価者でもあるのに、「評価要素や求められる行動等を見たことがない」というのは理解に苦しむ。

⇒この設問は、S評価やA評価のレベルもその内容も知っているがSとAやAとBの間の具体的な違いは分からなかったという人に対して、なぜ分からなかったのかと聞いている設問である。回答者には被評価者のみの立場である者も含むが、ご指摘の点について、改めて人事評価における立場別の分析もさせていただきたい。（内閣官房）

○資料 1 の一つ目の丸において、「組織パフォーマンス（行政サービス）」と記載されているが、どのようなことを念頭に置きながら対応していくのか。例えば、民間企業などは、過去は自社の利益を上げていくという大きな目標があったが、現在はそれに加え、例えば CSR や SDGs など、企業として果たしていかなければいけない社会的責任との二本立てで目標を立てている。それを行政サービスに置き換えるとどうなるのか。行政は民間のように二本立てをする必要はないのか、それともこれまでの行政サービスにプラスして、社会的責任、あるいは国民に対するリーダーシップや規範などが新たにできてきているのか。また、二つ目の丸に「働き方改革」とあるが、公務の世界でも、これからの働き方や家庭との調和などについて、国民に対して示していくことが求められているのかどうか併せて考えたほうがいいのではないかと。長時間労働の問題もあり、人事評価における対応の検討が必要。

⇒行政サービスがどうあるべきかについては、社会情勢等を踏まえて、あるべき水準が決まってくるのだと思う。国民のために必要なサービスを向上させるだけでなく、働き方やワーク・ライフ・バランスなどの視点も含めて人事評価に反映し、最終的に組織のパフォーマンスが上がることを目指すという考え方である。（内閣官房）

○意識調査について、例えば年代別や性別で、面談についてどのようなことを有益と捉えているのか、あるいは評価の結果をどのように受けてとめているのか、といったことが分かればいいと思う。

○資料 1 の一つ目の丸について、人事評価は、処遇への適切な反映と人材育成への利活用が目的である。評価項目や評価結果それ自体が被評価者への組織からのメッセージで、働き手のエンゲージメントを向上させ、その後の育成につなげることが重要。そのような意味で、今回、人事評価の目的として「人材育成」と明記したことは大変よい。他方、意識調査結果では、人事評価の結果が「人材育成に活用されている」と実感している被評価者が 10 パーセントに満たず、人事評価の結果を処遇に適切に反映させながら、同時に人材育成への活用を図っていくことが、今回の検討の非常に大きなテーマだとあらためて認識した。

○資料 1 の二つ目の丸の「この目的のために職員の何を把握することが必要か」について、概ね必要なことが盛り込まれていると思うが、五つ目のボツの「将来の能力向上の可能性」は少し不明確。その上のボツの「個人のキャリアプランや今後の希望」を実現する上で必要な能力、例えば知識や技術、技能、あるいは資格等を把握していくことが必要ではないかと思う。

○資料 1 の三つ目の丸の「把握したことをどのように評価・フィードバックして役立てていくのか」について、現在の評価項目は能力と業績であるが、主に育成や習熟期の公務員を対象に、仕事に対する姿勢、規律性、積極性、責任、協調性などを情意評価として追加を検討していくことは、有益な視点になるのではないかと。

○意識調査結果について、被評価者の実際の行動事例を挙げながら、評価結果を伝え、指導、助言を行い、次の成長につなげていくという面談の実施は、人事評価の PDCA サイクルにとって不可欠なプロセスである。にもかかわらず、被評価者本人の希望によって開示されない場合があることや、面談が実施されない人がいること、更に期末において評価結果の開示が行われていないケースが 3 割弱を占めていることについて、これでいいのか、非常に疑問である。

- 定期的な面談を通して、具体的な事例を挙げながら評価結果を伝え、評価者と被評価者との間で課題を共有し、次の目標を設定して新たな成長につなげていくという人事評価のサイクルをいかにきちんと回していくのか、全体として再構築していく必要がある。また、数パーセントではあるが面談を実施しない評価者がいる上、面談を行ってもその約4割は10分未満という実態からは、フィードバックが適切に機能しているとは中々言えないのではないかと。評価者はもとより、被評価者の意識改革も併せて図っていくことが、非常に重要な視点だという認識を強くした。
- 意識調査結果の全体的な印象としては、人事評価の実施自体がやや目的化し、それにより形骸化しているのではないかと感じた。今回の議論を通じて、何のために評価を行うのかという評価の目的自体を改めて明確化して、評価者と被評価者に周知徹底していくことが重要と思っている。
- 資料1に関して、人事評価の目的のために何を把握するかという点について、コンプライアンスの要素が入っていない。人事評価には、組織にとって何が望ましい行動で何がそうでないのかを、評価を通じて示すという大事な役割がある。仮にその人が、国家公務員としてあるまじき仕事への取り組み方をしているのであれば、それは当然、評価に反映されるはずである。それが評価項目に入っていたほうがいい。そのためには、職員の日常的な行動として、規律、ルールを守っているか、あるいはハラスメント的な態度を取っていないかなども含めた情報把握は大事である。
- 資料1の三つ目の丸に評価のフィードバックについてあるが、評価結果の開示ルールを、この中に柱として置いておいたほうがいいのではないかと。
- 意識調査について、評価に対する被評価者の実感を更に分析してはどうか。能力や業績をきちんと把握した上で評価されている、あるいは自分自身の成長、育成につながっていると実感していると答えている人が、全体の1～2割というのが平均的な状況だと思う。では、どのような運用が、その1～2割を導きだしているのか。目標設定の方法、面談の方法・時間、日常のコミュニケーション、評語の開示・説明等がどのような形で実感につながっているのかという関係性を分析すると、改善すべきことが、数字上でも裏打ちされて明らかになるのではないと思う。
- 資料1について、今後多岐にわたる議論をしていくに当たり、最初の取り掛かりとして、比較的によく四つの枠で論点が提示されたと思う。
- 職員の意識調査ももちろん重要であるものの、メインは実際の人事評価の結果である。評価がどのようなばらつきになっているか、そのばらつきが給与等にどの程度活かされているかという実態と、職員の意識とを比較することが非常に有益。二つをうまく噛み合わせていかないと、実効的に使われる人事評価にはなっていないのではないと思う。
- 資料1に関して、特に、人事評価を何のために行うのがとても重要。意識調査結果から人材育成について、この目的どおりには運用されていないということが分かった。処遇については、実際にS、Aがほとんどのため、実態として処遇に反映しづらいという課題があり、この辺りを被評価者や評価者がどう捉えているのかが非常に気になった。

○公務員としてどのような行動を取ってほしいか、どのような意識で行政サービスをしてほしいかといった、評価の中身が非常に重要になってくると思う。

○意識調査の分析に関して、被評価者が評価をどう受けとめるかは大変重要。評価に対して、ポジティブな受け止めをしている人とそうではない人がいるが、おそらく上司の働き掛けなどの違いによるのではないか。どのようなことから受け止めの違いが生まれているのかを分析してほしい。今後制度を検討するに当たって、どの辺りが課題なのかが浮き彫りになるような分析ができるといい。

○意識調査について、地方と本省とでは少し異なった結果が出ているように思う。人事管理の視点から考えて、本省より地方の方がきちんと制度を運用していると感じた。そのように考えていくと、制度的には国家公務員全体で一つだとしても、柔軟性を持った制度にしないと、様々な意味で着られない洋服を作ってしまう可能性があるのではないかと思う。

⇒本省の方が、面談の実施、目標設定の方法、フィードバック等について、より難しさ、課題があるという印象はある。一方で、地方についても、現場でルーティン業務に従事する職員の評価が難しい等の課題もある。個々の評価の方法等は職種や業務内容によって変わってくるということはあり、一つのシステムを使いながら、ある程度フレキシブルな仕組みにできればと思っている。(内閣官房)

(2) 事務局より、民間企業における人事評価の取組、人事評価における情報システムの活用について、資料3、資料4-1、資料4-2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。

○民間企業の事例について、それぞれの産業、企業固有の文化なども整理をしながら、参考にできる部分を参考にしてほしい。

○民間企業において、制度の構築に当たっては、労使がしっかりと携わってでき上っていく。公務でも、一方的に制度ができるということではなく、制度の趣旨や運用方法の理解が徹底されていることが重要。

○システムについて、良いシステムがあれば、一貫性をもってどんどん作り込んでほしい。全省庁画一的に横串を通した対応は、中々難しいと思っており、工夫が必要。資料4-2のデメリット(課題)の欄に、「省庁間の異動等に伴う仮評価等のやりとりについては」と書いてあるが、これは、評価者が異動したときではなく、被評価者の異動のことか。また、評価者が異動する場合にはどうなるのか。

⇒資料4-2については、そのとおりで、被評価者が評価期間の途中で異動等をした場合に、前の評価結果のデータを引き継ぐ仕組みのこと。評価者が評価期間の途中で異動等をする場合には、異動等の前に、その時点まで見ていた被評価者の状況を提出して引き継ぐ仕組みになっている。(内閣官房)

○人事評価システムの大きなメリットは、長期的な側面。頻繁に異動したり、上司が変わったりしても、システム上で部下についてのコメントがきれいに残っていると、過去どのような形で業務を行ってきたか、何が育成上のポイントになってきたのかが理解できることが、大きなメリットになる。ただ、B評価にもきちんとコメントを付けるというルールに変えることが前提

だと思う。

○システム化に当たっては、今アナログでやっているものを単純にシステムに置き換えるだけでは効果が限定的となるが、今アナログでやっている仕事の発想自体、仕事の仕方を変えて、同時にシステム化すれば、効果がより大きくなる。まず、人事評価の中身や運用の仕方をどう変えていくかが重要。通常は給与システムなどの人事管理システムと連動する形で人事評価もシステムに入れていくため、人事評価が先行して全省庁一括でというのは考えづらく、現実的な検討が必要。

○人事評価に関する情報システムの関係では、既に五つの府省庁等でシステムが使われているとのことなので、可能であれば、実務担当者に来ていただき、導入に至った経緯や目的などを直接ヒアリングする機会を設けてほしい。システム化のメリットとして、「データを抽出し CSV で出力することで評価結果の分析等の活用が容易になった」とあるが、具体的に分析結果がどのように活用されているか等の点も含めてヒアリングできれば、非常に参考になると思う。更に、その分析結果を人材育成にどのようにつなげていくのが重要だと思う。

○情報システムを入れるときに、マニュアルのオンライン化を同時にやってほしい。その際、そのマニュアルの使いやすさが重要。

(3) 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。

以上