

人事評価の改善に向けた有識者検討会（第6回） 議事要旨

1. 日時：令和3年1月27日（水）10：00～12：00

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、武石恵美子、辻琢也、棕田哲史、守島基博（座長）

（民間有識者）

佐々木靖 ポストンコンサルティンググループ 日本支社長兼北東アジア総責任者／
マネージング・ディレクター&シニア・パートナー

竹内達也 ポストンコンサルティンググループ マネージング・ディレクター&パートナー

（関係省庁）

経済産業省：筑紫大臣官房秘書課人事企画官

（内閣官房・人事院）

内閣官房：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

- ・各府省における人事評価の取組について
- ・民間企業における人事評価の取組について
- ・人事評価の改善に向けた検討事項について
- ・民間企業ヒアリング

（3）閉会

5. 議事要旨

（1）経済産業省より、資料1-1、資料1-2を用いて、経済産業省における人事評価の取組について説明があった後、意見交換を行った。説明の概要、意見交換における主な意見等は以下のとおり。

【説明の概要】

○人事評価において一番大切なことは、各職員の直近の仕事に対してフェアに評価をすることである。国家公務員の世界は、歴史的経緯もあり、試験に伴う採用区分など、様々な背景情報も考慮して人事が組まれているが、人事評価については、共通の尺度に基づき、そういった背景情報と関係なくフェアに評価されることが一番大事だと思っている。それぞれの部署の上司がしっかり評価をして、それを人事当局に集め、目線をきちんと合わせた上で最終的にフィックスされるという形で、

フェアということをきちんと突き詰めることが大事である。

- 人事評価システムは、基本的には人事評価の情報をしっかり蓄積するためのシステムであるが、個人のキャリアプランを踏まえた育成、中期的にどういうポジションに付けていくのかということになると、さらに多様な情報を集める必要がある。そのため、資料（1-1）にあるような情報を集め、一人一人のキャリアプランについて考えている。率直に言えば、一人一人の職員にそれなりの時間をかけないときちんとした提案はできず、手間はかなりかかる。人事担当者の各プロセスの効率化、正確性が大事であり、システムはそういうことに非常に役立っている。
- 他方で、情報の蓄積だけではうまくいかず、情報をどういう観点で整理、活用するかということになると、組織として価値を置く能力、評価する行動を、まずきちんと文字に起こし、人事担当者や個々の上司・部下がある程度頭に描けていないといけない。情勢がどんどん変化している中で、価値観をぶれずに確立していかないと、次のポジションに任用するとき、どう考えていいかわからず困ってしまうことになる。
- 経済産業省では、「METI トランスフォーメーション」として組織改革に着手している。直近 10 年の世の中の大きな変化を考えて、2018 年から着手し、5 年計画で取り組むことになっている。経済産業省が組織として重要視していることとして、一つは、「社会の期待・要請に応え挑戦を続ける組織」ということがある。そのキーワードになるのがチャレンジである。決められたこと、ある程度想定されていることだけをやるのではなく、一見難しいかもしれないが一步踏み出して頑張るといったことを大切にする組織だということを表している。その上で、二つ目に、「個々の職員の思い（成長、自己実現）に寄り添う働きがいのある組織」として、一番の財産である職員の能力を最大限に引き出せるように、それぞれの職員のモチベーションに沿った働き方ができるように環境を整えることとしている。この二つが、経済産業省の組織のコンセプトということで文字にして共有されている。
- 人材育成に活用するため、360 度評価を 10 年以上前から毎年実施しており、ある程度定着してきている。これ自体は、マネジメントが苦手な職員の評価をふるい分けたりするものではなく、あくまで自分のマネジメントの特徴や足りないところに気付いてもらい、成長に活かしてもらうための調査である。結果を踏まえ、大体 1～2 カ月をかけて個別にフィードバックをしている。調査を初めて受ける職員に対しては、フィードバックの前に、フィードバックの理解の仕方などを研修でしっかりとたたき込んでいる。直接の上司から返される職員もいれば、特に課題がある職員については、人事の担当部局から直接説明をしている。そういった丁寧なフィードバックをした上で、改善するための様々な研修を用意している。昨年のケースであれば、1 on 1 を導入し、チームのメンバーへの一対一の向き合い方、コーチングの手法、時間の効率的な使い方、といった研修メニューを用意して参加してもらっている。
- これらの研修の結果として、努力をしてマネジメント能力に優れた職員が必要なポジションに就いていくというのは、組織として非常に大事である。例えば、各局の筆頭の課長として、局内の人事や予算などを取りまとめるポジションに就いている職員の 360 度評価の平均スコアは、普通の管理職や補佐のスコアよりもかなり高くなっている。そういった職員でないと、中々そのようなポジションには就けないということでもあり、そういったことが職員全体にもある程度認識されているということだと思う。調査で気付きを与え、研修により能力を伸ばすことで、それが直接ではないが、任用にも結び付いていくというような形ができていることはとても大事なことだと理解している。

○HR テックと呼ばれているような世界もぜひ導入してみたいと思って準備を進めている。例えば、今の人事配置は本当に適材適所だったのかというのを、もっときちんとデータとしてしっかり蓄積すべきだと思っている。当然、過去の異動履歴などから必要な能力があると思って配置をし、その結果しっかり成長しているわけであるが、最後のところで上司や担当者の読みというようなアナログに頼っている部分がある。最終決定はアナログにならざるを得ないのかもしれないが、もう少しテクノロジーの力を借りて精度を上げられればと思う。また、チームとしての総合力をどう評価するか、あるいは人材育成に対してももう少し積極的に提案をしていくということが、テクノロジーの力を借りることで、より細かくできるのではないかと期待をしているところである。

○現行の人事評価制度について、基本的な哲学という意味では、非常に正しい制度であると認識している。絶対評価を軸として、相対的な要素は排除して、上司がしっかり職員にフィードバックをする。本人は自分の良いところ、悪いところを踏まえて、自分で取り組む。絶対評価なので自分が努力すれば評価が上がっていく。そういう哲学が非常に大事であり、今後もしっかり徹底、継続させていきたいと思う。

○一方で、現行の能力評価だけであると、個別の人材育成や人事配置の情報として使うには、若干足りない部分があることも事実である。ただ、現在の各省の仕事は複雑かつ専門的になっているため、個別の任用の意図やその結果を本人と上司でよく共有をして、PDCA を回す形で、枠組みというよりは各省の努力が必要な部分だと理解している。そのためにも、前述のようなテクノロジーを使いたいと思っている。データの連携についても、現状では Excel シートでのやり取りやシステムへの入力といった作業があるが、役所をまたいでデータをやりとりでき、集積されると、霞が関全体としてより良い方向にいくのではないかと考えている。

【意見交換】

○イノベーターの省庁としての多面的な取組に非常に興味を持った。現行の人事評価制度について、経済産業省あるいは担当者としてどのように感じているか。評価結果の給与への反映などについては、最終的には評価に応じた配分をしているということだが、最初の人事評価結果でAやS評価などに人が集まっているという状態が問題となっていることについて、考えや解決策があれば教えてほしい。

⇒絶対評価であるため、時間をかけて少しずつ職員が改善をしていくと、評価が少しずつ上振れしやすくなることは認識をしている。一人一人のキャリアプランを描いて配置をしていくときに、特定の評価に人が集まってしまうと、差が付けづらく、少し使いにくい部分があることは事実である。解決策として、評価を細分化すれば、人事でなされる他の作業でも使いやすい。また、特定の評価に集まりすぎないように、できるだけ目線をしっかり合わせてやっていくことも必要である。相対評価的な発想で、最上位の評語を例えば5%以内に抑える等のやり方も理屈としてはあり得るが、そうすると、上司が部下にフィードバックする際に、自分としてはもっと高い評価を付けたいが、ルール上割合が決まっているからという説明が横行しかねない。それは人事評価が成長の機会を与えるという本来の意味をなさなくなる。勤勉手当などについては、別途相対的な評価で処理をしているので、そこについての懸念は要らないと思っている。

○人事評価の給与への活用に関して、特に経済産業省として工夫しているところはあるか。現実問題

として、人事評価の枠組みの中では調整しなくても、給与原資は一定なので、どこかで必ず調整しなければならなくなると思うが、最終的にどのような形で調整しているのか。

また、民間企業では、厳しくボーナスを査定するような企業もあれば、人材育成の観点から勤務条件にあまり人事評価を結び付けたくないような企業もあるかもしれないが、経済産業省の場合は、絶対評価による人事評価を、哲学でいうと、ダイレクトには給与や任用などには結び付けていかないという考えなのか、それとも使い方によってはダイレクトに使っていく資料として位置付けているのか。

⇒人事評価においては、絶対評価であるため、給与の予算額などは考えずに評価を付けることになっている。他方で、現実問題としては、給与の予算の枠があるので、ボーナスであれば、査定の際に、それぞれの部局に、人事評価のS、Aに入っている職員の中で、前年・前々年の数字などを目安として使って、順位付けをお願いしている。それを全て集め、人事担当部局で、全体としての優先順位を付けている。ボーナス査定の際の成績区分の最上位である「特に優秀」、その下の「優秀」と順位付けするが、どこで「特に優秀」と「優秀」の線を引くかというのは、その時々判断要素がある。今年、昨年であれば、コロナの関係で色々な経済対策などをやっているのだから、その一線で働いた職員にはできるだけ報いてあげたいということであれば、それに合わせて少し「特に優秀」や「優秀」の範囲を考えるとということをやりながら調整をしていっているのが実態である。

任用について、個別の人事配置については、特定のポジションに就くために、例えばSが何回付いていなければいけないなどのような基準はない。あくまでも参考資料として、直近あるいは過去3年の業績評価や能力評価の結果は、非常に重要な情報ではあるので、当然確認をする。実態としては、高いポジションであればあるほど、マネジメント調査の結果が重要である。また、各職員の履歴、こういったポジション、政策分野で活躍してきたか、専門性のようなものを総合的に勘案して個別に当てはめていくことになる。したがって、人事評価の結果と任用は、必ずしも直接的に紐付いているものではない。

○人事評価システムは人事当局が使うだけなのか、それとも、管理職が目標設定や評価、フィードバックなどにおいて、システム上の情報を閲覧しながら活用してマネジメントができるようになっているのか、この辺りの運用の仕方、データの使い方について教えてほしい。

⇒システムの根幹は、上司が自分の部下に対してしっかり評価をするためのものであり、システム上で部下の職員の評価を付け、付けた評価の内容を踏まえてフィードバックをするときに使う形になる。上司は自分の部下の情報を見ることができ、より高位のポジション、人事の取りまとめのポジションである者ほど多くの情報を見ることができる。また、システムに入れた情報をほぼ自動的に引き出して、各種の人事の手続き書類に転記ができ、そうした作業の効率化にも役立っている。さらに、全ての管理職が評価のルールの詳細なところまで全て認識しているわけではない場合もあるため、評価のスケジュールや記載事項などの徹底に当たり、システムが役立っている。

○資料1-1に、「年次に基づくバイアスを排除し」、「年次の壁を越えた」という表現がある。国家公務員はむしろ積極的に年次のバランスを見ているものだと思っていたが、具体的にどのような内容を指しているのか。

⇒評価が、評価期間における業績等ではなく、それまでの経験のレベルや内容など、過去の情報に極力影響されないようにしようという意味である。本来、年次というのは何年経験してきたかということとしかない。年次が高いからきっと評価が高いだろうという感覚をできるだけ捨象するために役

立っているというところがあるかと思っている。

○人事評価システムについて、前任の管理職が付けた部下の評価についてのコメントは、後任の管理職は見る事ができるのか。

⇒評価期間中に管理職が異動した場合には、後任の管理職は前任のコメントを見る事ができるが、自分が評価を行う期の前の期や、更に前の期の評価情報は、今のシステムでは見る事ができない。

○人事評価システムは、地方局などを含めて、全国の職員に適用されているのか。

⇒全国にある地方経済産業局でも同様のシステムを使っている。

○人事評価でSやAなどをもらっても、それが直接配置や昇進に反映されるとは限らないことへの納得感は得られているのか。評価と配置によってキャリアがつくられていくが、そこがうまく整合しているのか、実態を教えてください。

⇒配置について、経済産業省では、特にボリュームがある課長補佐と係長について、幹部候補育成課程制度に選抜されているかを大きな考慮要素としている。選抜されている職員は、ポテンシャルがあり、将来的には幹部に登用されるコースに乗っているということなので、その中で適正を見ながらポジションをある程度見ていくことになっている。経済産業省では、総合職だけではなく、一般職採用職員についても、人事評価でかなり高い評価を何年も継続して取っている者については選抜している。幹部候補育成課程制度は、どのタイミングで選抜されるかなど、個別の状況が違うので、必ずしも機械的なルートがあるわけではない。人事評価におけるSやAなどの個別の評価がいきなり次のポジションに行くことにはつながっていないが、それが継続してある程度できると、幹部候補育成課程に入り、基本的には総合職と一般職が同じ人材プールの中で、行き先や今後のキャリアについて考えていくことになる。

(2) 事務局より、資料2、資料3-1、資料3-2を用いて、民間企業における人事評価の取組及び人事評価の改善に向けた検討事項について説明があった後、意見交換を行った。意見交換における主な意見等は以下のとおり。

○民間企業の事例について、1 on 1はしっかりとコミュニケーションを図るために重要だと思っているが、今はパワハラの問題があり、被評価者よりも評価者が少し萎縮をする傾向が世間一般にはあるのではないかと思うが、どのように考えているか。

⇒1 on 1の進め方についての研修やガイドラインという形で、適切な実施につながるような方策を取ることが必要かと思っている。(内閣官房)

○民間企業の事例について、評語の段階を偶数にすると、中央が不明確になり、ポジショニングも分りにくくなるのではないかと思うが、何か理由はあるのか。

⇒可能であれば確認する。(内閣官房)

○マネジメントの評価について、高いマネジメント能力を発揮している人が、より大きな組織の長になっていることが大事だと思っている。能力評価と業績評価のいずれについても、マネジメントが持続的であるかどうかを見る必要があり、今期の業績を上げるために、部下を道具のように使ったり減らしていたのでは全く持続的ではない。人を育てながら、常に他者を通じて業績を上げるというマネジメントが継続されているかどうかを見るということ、きちんと機能させることが大事だと思う。経済産業省の場合、課長の中でもリーダー格である庶務課長のマネジメント能力は、他の管

理職と比べて、360度評価の平均スコアが平均して高くなっており、結果的にそうならなければ、自然にマネジメントの重要性は組織に定着していくのではないかと思います。

- 評語について、評語の切り方や分散のさせ方については様々な議論があるが、大前提として、それぞれの職員が一生懸命仕事をして上げた業績が評価されているかどうかということが一点目の大事なところである。「いくら頑張っても、どうせAだ」という話であれば、人事評価は機能していないということになってしまう。また、人事評価を通じて人材育成につながることで、つまり、仮にその人にAが付こうがSが付こうが、さらに次のステップでどういうことを期待したいのか、あるいは改善してほしいのかということが、コメントとしてしっかりと付けられて、そしてもちろんそのことを前提に頑張ったら、次の人事評価のタイミングで一つ上のスコアが付くというような運用がされる評語の構造がいいと思う。現在のようにAなど特定の評語にかたまっていると、同じ評語がずっと付く状態になりやすいため、変化が付けられるような評語分布、評語システムになっているほうがいいだろうと思う。現状のままでは、その運用が難しく、評語の段階についてももう少し工夫をすることは必要だと感じた。
- 評価の分布について、目標があり、それを達成するために頑張って、その結果全員評価が高くなっているというように良い意味で上振れすることはよいことである。問題は、評価が甘くなって上振れることである。要するに、きちんと頑張っている分で毎年少しずつ上がっていくというのは、むしろ個人的にも組織的にもよいことなので、そこをしっかりと分けられる制度を作ることが重要である。
- 働き方改革で勤務時間は減り、有限で、対処する仕事も有限であるため、仕事とそれにかかる時間を適正に割り振るといふことと、その結果としての成果の評価とを、ある程度しっかりと分けることが重要かと思う。勤務時間は有限であるから、どのくらいの難易度のどういう目標に対して、どのくらい時間をかけてやるかということについては、初期の目標設定段階で客観的に割り振らなければならない。それに対する成果については、絶対的にどのくらい貢献したかということの評価すべきである。そのことをしっかりと分けるためには、場合によっては数値化方式にしたほうが、本人の納得性は高くなると思う。
- 評語を細分化していくときの一番の問題点は、今でもそうであるが、順番を付ける必要性が生じることである。それは便宜上やむを得ないところもあるが、目標管理で一生懸命やらせてきたことと、最後に順番を付けるというところに、矛盾はなくとも大きなギャップが生じてしまうと、最初の目標管理は一体何だったのかという話になることがあると思う。そう考えると、目標管理の最初の段階で、本人が納得できるような形で、仕事の配分をコントロールしていれば、絶対評価でも一定の序列となるのかもしれない。序列の問題と分布比率の問題は、少し苦労しなければならないのではないかなと思うが、各組織の仕事の特性も踏まえて、こなれたものにしていくことになるのではないかなと思う。
- マネジメント評価については、管理能力の評価が一番難しい。最近では「働かせ過ぎバッシング」というものが結構あり、互いに足を引っ張りあうという側面もある。また、マネジメント能力の評価は、部下に恵まれているか恵まれていないか、どういう部署にいるかによって、有利不利が随分出てくる。比較的現場から遠いところで、優秀な職員に恵まれていれば、マネジメントを発揮しやすい。逆に、非常に厳しい現場の中に放り込まれていれば、かなりの努力を要することもあるなど、様々なケースがある。それを考えていくと、マネジメント能力を、子細にわたるところまで分別をするのは

中々難しい。マネジメント能力が非常に劣っている人は分かるが、本当にどこまで長けているかどうかは中々浮かび上がりづらい。したがって、マネジメントは、現段階で固定的に評価するのは難しく、少し自由度の高い中で、少なくとも最低限度守らなければならないところを中心にみていくようなシステムにせざるを得ない。ここを強く持つと、職層や年次によって違う人事評価のシステムにしなくてはならないが、なるべくユニバーサルで簡素なシステムのほうがいいということを見ると、マネジメントの評価を人事評価に期待するのともどうかという気がしている。

- 評価項目に関して、能力評価、業績評価に加え、行動評価をきちんとやったほうがいいのではないか。
- 人事評価が人材育成機能の強化につながるというのは非常に重要。現行の評語であれば、全てSになれば、その人は育成しきって、十分であるというメッセージになると思う。普通にできていればBで、どこか足りないところがあればそこから減点になったり、逆に、優れているところがあれば加点になったりという形で、人事評価が育成につながるということについて、認識を合わせる必要があるという気がしている。
- マネジメント能力は非常に重要で、効率的に仕事ができているか、部下の能力をきちんと引き出して育成につなげているかなどの部分が、きちんと評価されるということは非常に重要であると思う。今の評価の仕組みでは、資料3-2の課長の例を見ると、組織統率・人材育成などのそれらしい項目はあるが、マネジメント能力のどの部分を評価するのかや、能力と行動を少し分けて考え、マネジメントの行動を引き出していくという部分も重要かと考えている。
- 組織として、情意評価や行動評価と呼ばれるような要素を重視しているというメッセージは、きちんと出していくことが重要である。プロセスを評価することで、必ずしも成果に結び付かなかったとしても、業績評価を補完するという形であれば、それはそれで重要だと思っている。
- ⇒行動のどの部分を評価するのかということについては、例えば、夜遅くまで頑張って席にいたなどということではなく、直接成果につながるものではなくても、具体的にどのような貢献をしたかを捉えていくということと考えている。つまり、成果を達成したか・しなかったかをマルバツで表すということよりも、そこでのプロセスでどのような貢献なりが見られたかという意味での行動を評価するという形で見たほうがいいたらと思う。特にルーティンの仕事の場合は、何件処理したなどというところに目が行きがちであるが、例えば他の人をサポートする、ノウハウをまとめ上げるなどの要素を見てあげたほうがいいのではないか。(内閣官房)
- 管理職のマネジメント評価を重視することはよいと思うが、業績評価において、不適切なマネジメントによる成果をどのように把握して評価するのか、若干難しいところがあると思っている。場合によっては、成果は成果として適切に評価した上で、不適切であれば能力評価のマネジメント項目できちんと反映していくことも考えられる。現状はそのようになっていると認識しているが、そこは一つの議論かと思っている。
- 評語段階を細分化する場合、各評語の違いについて、きちんと評価者と被評価者に説明して理解してもらえるように、どのように具体的に表現をして定義付けをしていくのかといった点が難しいと思っている。
- 面談については、非常に重要なテーマであり、特に評価のPDCAサイクルを回すということでは、相当きちんとやっていかなければいけない部分である。以前の調査でも非常に問題点が多いという結果が出ていた。特に現在の面談の実施状況から考えると、まず面談の確実な実施あるいは義務化を

検討したほうがいいのではないか。

○評価者訓練について、きちんとやっていく必要がある。訓練の受講率の向上、あるいは内容や質の充実を今後の検討項目の中に入れてほしい。

○本検討会では、評語区分について、概念を議論していくのか、それとも制度設計のところまで踏み込むのか。

⇒できるだけ具体的な方向性を出していきたいと思っている。(内閣官房)

○新しい評価制度の定着に関して、どれぐらいの時間軸で考えるのかということも気にしないといけないのではないかと考えている。いわゆるマイナーチェンジなのか、大きく変えて、そこそこの時間をかけながら良いものを作っていくということにするのか、そのイメージを教えてください。

⇒新しい制度、これまでと違う制度になれば、定着に向けてある程度時間をかける、あるいはその後も引き続き定着に取り組んでいくといったことは、当然必要なことと考えている。そこは、評価者訓練や職員全体に対する周知をしっかりと行っていかなければならないと考えている。(内閣官房)

○資料3-2について、能力評価に関して、現行では、個別評語はaやbと小文字で付け、全体評語は大文字のAやBを付けてとなっている。その際、全体評語は、順番に並んでいる全ての評価項目について、求められる行動がどの程度取られているかざっくり判断し、個別評語は、評価項目ごとに見るということであるが、付ける側にとっては、最終的に全体評語のところだけに注目してしまい、そちらに引っ張られてしまうことがないのか疑問である。多くの自治体などでは、個別評語の数値化や、それに基いて全体評語を決定する方式を取っているが、国家公務員の場合はそういう仕組みにはなっていないという理解でよいか。

⇒現在の国家公務員の能力評価についても、個別評価をまずきちんとした上で、その積み上げとして最終的な全体評語を決定することにはなっている。最初から全体評語を付けて、後付けで個別評語を付けるという仕組みではない。個別評語の積み上げをきちんとすべきであるという考え方もあるだろうし、人材育成の観点から見たときに、強み弱みをきちんと把握するというかたちで全体評語を作っていくという方法もあると思っている。(内閣官房)

○全体的に、コンセプチュアルに何を求めていくのかという話と、具体的に何をやっていくのかという話を分けて議論したほうがいいたらと思う。コンセプチュアルには、人材育成、マネジメント能力、評語の効率化、適正化の三つであると思う。面談の実施などは、人材育成や、全体的に人々のモチベーションや成長を支援していくという形で考えていけると思うので、何を目標とする制度にしていくのかということと、具体的なところは明確に分けて書くほうが分かりやすいのではないか。大項目がどうなるかは、また議論したいと思う。

(3) ポストンコンサルティンググループより、資料4を用いて、育成における人事評価の活用について説明があった後、意見交換を行った。説明の概要、意見交換における主な意見等は以下のとおり。

【説明の概要】

○弊社では、基本的には民間の大企業の企業変革、経営改革を手がけているが、近年は公共セクターとも仕事をしながら、その中で、組織風土のようなテーマでも幾つかの省庁の中では直接手掛けている。省庁に限った話ではなく、日本企業全体の課題であるが、評価を中心としたフィードバックループで

人を育てるといところがどうも弱い。官庁の中の方々にインタビューをしても、そこは痛切に感じる。今回テーマとして設定している人事評価は極めて重要であり、人事評価がないと中々人が育たない。人が育つというループが回っていかないといところが、少し大げさに言うと日本全体の大きな課題かと思っている。

- 本日の内容は三つある。まず、評価制度の全般を俯瞰しながら、特に育成に関して、評価制度がどのように位置づけられるのか、おさらいをしたい。二つ目に、評価や育成について、複数の具体的な事例を紹介したい。三つ目に、評価制度は形骸化しやすい側面があるが、いかに行動を変えていって育成カルチャーを作るか、といったコンセプトで視点を提供できればと考えている。
- 評価のトレンドについて、報酬、昇進の公正な物差しとしての、いわゆる人事考課から、だんだん戦略的に育成に活用していこうという流れがある。その前提として、パフォーマンスや持ち味をしっかりと見える化するというアセスメントの観点があり、また、評価は人のインセンティブを大きく左右するため、行動を促すツールとして位置付けされている。特に最近では、育成を加速化するツールとしての位置付けが顕著になっている。
- 評価が育成にとって重要な理由として、フィードバックにより、単純に評価の結果を伝えるだけではなく、気づきを与え、自ら考える機会を作るところが極めて大きいと思っている。それに加え、持ち味の見える化、具体的なアドバイスやアクションの提案、特にフィードバックにより、しっかり見られている、育成にコミットされているということを感じてもらうことで、エンゲージメントやモチベーションの向上にながるといった辺りが、非常に重要な要素であると捉えている。
- 海外では、このトレンドはより顕著である。評価のトレンドの要素として、評価項目については、成果をしっかりと定義して測ること、一般的な汎用スキルよりは、専門性を重視した項目を設定することが多いこと、イノベーションの推進などの様々な経営の重要テーマを評価項目に組み込んでいくこと、今後どのポストにどのような人を引き上げるかという材料を得るためにポテンシャル評価が重要になっていることが挙げられる。評価方法、プロセスについては、下からのフィードバックに加えて、ピアレビューと呼ばれる横からのフィードバックを受けながら、より協業を促すような仕組み、未来に向けた育成のメッセージを出すことに重点を置いたフィードバック、評価の簡素化・テクノロジーの活用として、1年サイクルの重厚なプロセスを廃止して、高頻度のリアルタイムのフィードバックを通じて評価をしていくといったトレンドがある。
- 評価を育成に活かすためには、幾つかのステップがあると思っている。企業であると、様々な事業戦略や組織改革の方向性があり、それに向けて、どのような能力を持っている者がいつ何人要るかということをしっかりプランニングすることが不可欠である。また、その人材のパターンごとに、どういったキャリアパスを歩むとその目標に至るかというモデルケースをデザインするといところがあ。その後には個人の話になる。組織に必要な人材が見えてきた中で、個人の強みや今後の成長のための課題をしっかりと見える化し、その上で、その人たちの能力を引き出すための育成プランを立てることになる。育成の主体はOJTがかなりの部分を占めるので、研修等で補完し、振り返りってフィードバックする、こういうループが重要と考えている。
- キャリアパスモデルについては、モデルにぴったりはまることは希であるが、キャリアパスの目安を立てることによって、本人たちのキャリアのデザインや、人事労務手当てのガイドに役立つ。最近では、社外のキャリアも考えながら、広く多様なキャリアパスをデザインすることが多い。リボルビングド

- ア (revolving door) というキーワードも欧米ではあるが、民間と官庁で交流を含め、より専門性や多面的な視点を得るという観点で、かなり開かれたキャリアパスを付けることがトレンドになっている。
- 育成プランについて、一例であるが、パフォーマンスの軸とポテンシャルの軸で、幹部候補者を9個のマスにプロットし、その中で、比較的有望な人材をピックアップしながら、成長状況、上司の見立てを踏まえ、次にどのポストに配置するとより育成できるか、経営者に近づくか、といったプランを綿密に立てていく。
 - 育成がどこで最も効いてくるかという点、日々の OJT である。評価も重要な一要素であるものの、日々の OJT の中で、本人の内省も組み込みながら、いかにフィードバックをやっていくかが重要である。
 - ミレニアル世代の特性として、成長、育成に関しては極めて関心が高い。かつ、与えられたものではなく、個人の特性ややりたいことにしっかりマッチしながら、自分ならではのキャリアを作っていくというところに特徴がある。評価、育成の観点でいうと、対話や個人のキャリアと、ビジネスもしくは業務がうまくマッチングすることが必要になってくる。
 - 人事評価の形骸化を防ぐという観点で、組織風土改革の視点を提供したい。よく組織を変えるということは意識改革と言われるが、意識改革だけでは中々機能しないと思う。意識に訴えることは当然するが、行動に着目し、それをいかにどう変えていくかというような観点でものごとを捉えて、組織の中の色々な仕組みを変えていきながら、人の様々な行動を促す仕組みを作っていくという思想である。
 - 弊社では、行動を変えるための三つの要素のことを、それぞれの頭文字を取って RWA と呼んでいる。一つ目は、そもそも風土を変えることを理解、腹落ちしているかという観点の Ready である。二つ目は、この改革や変革をやっていきたい、もしくは、やらざるを得ないということにしっかりとインセンティブが整っているという意味の Willing である。最後に、見逃しがちであるが、変えるための能力、時間、お金などの Able である。この三位一体で物事を整理することが、行動を変えるときのポイントだと言われている。
 - 組織を変えていくレバーは様々あるが、最も重要なのはマネジメント能力だと考えている。育成にフォーカスをしたときに、マネジメントの必要要素のイメージとして、まずは、方向性や意義をしっかりと明示して、なぜこの仕事をしていくのか、組織やチームとしてどの方向に行くのかをしっかりと整えることが重要と考えている。また、個人の多様性もあり、強みは違うので、そのようなある意味曲がった木を組み合わせて、どのようにチームとして最適化するかという観点において、個人の持ち味をしっかりと見極めることが重要と考えている。その上で、基本的な目標は当然立てるが、成長としてどういうことを実現するかという目標をしっかりと立てるというところになる。加えて、あまり任せ過ぎると、なかなか業務品質が保てないが、ある程度任せて考える、小さい失敗も経験させながら、自分で考えて伸ばしていく力を得る点に関しては、デリゲーション、コントロールは、育成もしくは業務の観点で極めて重要と考えている。フィードバックについては前述のとおりである。
 - 人事評価を通じて、変革のために、行動を変えていくための工夫として、Ready、Willing、Able の三つの要素を示している。Ready については、何故評価を通じて人材育成をやらなければいけないのかという腹落ち、理屈が理解されていないと、中々物事は進まない。そもそもの官庁の存在意義といった原点に返りながら、もしくは内部、外部の声を伝えて必要性を訴えることかと思っている。Willing、インセンティブについては、管理職について、評価における育成の比重を高めるということがあるが、

それだけでは中々うまくいかないこともあり、360度評価により、下から上への声を匿名で示して気付きを与えることや、幾つかの企業では、人事部が各現場を回って、マネジメントが機能していないところや、ハラスメントが起きているところについては検知をして、それなりの処罰をすることもあつた。最後に、Able、能力、リソースについては、マネジメント能力が自然発生することは中々難しく、ある程度体系化されたプログラムや上司による指導等の中で、丁寧にマネジメントの力を高めることが重要と考えている。管理職が多忙であると、現業の短期的な業務に忙殺されるので、いわゆる効率化や、管理職1人当たりの部下の数を削減することも、人事評価の活性化として、コンサルティングで取り組むことがある。

【意見交換】

○マネジメント能力について話があつたが、いわゆるマネジメントというよりはリーダーシップという概念に置き換えてもいいのではないかと思つた。リーダーシップをどこまで発揮しているかということ、マネジャーの評価項目に主体的、積極的に入れていくこともあり得るというイメージでよいか。

⇒そのとおりである。リーダーシップも広義にはさまざまな定義があるが、方向性を定義付ける、組織の潜在能力を引き出して、より活性化して高める、といった幾つかの難しい役割があると思つている。レベルの高低は少しあるが、どの階層でも必要なスキルだと思つている。特にそれが顕著に求められるのはまさに中央官庁だと思つており、これからますます重要になってくると考えている。

弊社でコンサルティングを行う中で、リーダーシップやマネジメントは、かなりの部分は型化ができるものだと思つている。要するに、スキルと割り切れれば、教えればよいという話であるが、教えるのもスキルなので、自然発生的には分からない。そこが一つの肝ではないかという理解である。

○評価が、人事考課から、組織改革、イノベーションの視点で、人材育成へシフトしているというのはそのとおりであるが、現場サイドに行くと、まだまだ自分の処遇の評価に関心が高い人が多く、マネジメントという中で、評価者と同時に、被評価者にも理解してもらうことが、入り口でとても大事だと思つている。被評価者も評価者も同じ方向を向いて評価を受ける、評価をするところに、どのように持っていくのか。

⇒金銭的な報酬と非金銭的な報酬があるが、特に若いミレニアルの世代については、金銭的な報酬を重要だと思ふ割合はかなり下がってきているということは断言してもいいのではないかと思ふ。成長を促すというところの重要性は、給料が数万円変わることでどちらが高いのかというところは、問いかけてみるべき話ではないかと思ふ。そのようなことに被評価者の意識が統一されれば、非常に強い組織になるということだと思つている。ご指摘の点は、かなり本質の部分ではあるが、必ずしも金銭的な話だけで人は動くという話ではないと思つている。

なお、人事評価について、報酬・昇進のモノサシという機能は今でもあり、公正さ、納得感を、一定程度担保するような仕組みはやはり重要である。そのベースがあつた上で、積み上げる形で、次第に育成にシフトしたのは事実であるが、それぞれのバランスということである。また、評価を通じた育成がモチベーションを上げるということは当然あるが、それだけでは組織は成り立たない。我々はよくエンゲージメントという言葉を使うが、エンゲージメントには、従業員のモチベーションと、組織の規律の二つの要素があり、このバランスをしっかりと保つという観点で、評価に基づく報酬、昇進が

あり、また、目指す行動、カルチャーの後押しも比較的重視されているところである。

○面談の課題として、評価や処遇の内容、その理由を伝えるだけで面談が終わってしまうと、その先の人材育成、今後どのように伸びていくかということが手薄になってしまう。両方大事であるが、本質的には後者をしっかり伝えることが、ある意味エンゲージメントを維持、向上していくために必要であるということは理解しているが、中々それが現場に伝わらないことが課題である。

(4) 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