

人事評価の改善に向けた有識者検討会（第7回） 議事要旨

1. 日時：令和3年3月1日（月）14：00～16：00

2. 場所：中央合同庁舎第8号館 5階共用C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

- ・人事評価の改善の方向性について
- ・その他

（3）閉会

5. 議事要旨

（1）事務局より、資料1、資料2を用いて、人事評価の改善の方向性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。

○評価の役割について、過去を評価することも必要であるが、将来や、スキルアップにつなげていくことに重きを置くということだと理解している。

○苦情処理の関係について、現在問題があるのか、ないのかについて、しっかりと整理をしてほしい。民間では、年功に重きを置いてしまい、優秀な者がいても、年上の者を優先するなどといった話をよく聞くが、そのようなときに苦情が発生すると思う。特に、自己評価と評価者による評価の差をどうやって埋めていくかが極めて重要であり、その差を埋めていく中で、人材育成が果たされると思う。⇒納得性のある評価を示すことが重要で、できれば苦情処理に進まないように、評価の仕方などを工夫していくことかと思う。（内閣官房）

○管理職のマネジメント評価について、本省と現場では仕事の内容や対応の仕方は違っていると思う。こうした違いは極めて重要だと思っており、管理職に対するケアについては、是非引き続きお願いしたい。おそらく、管理職といっても、プレイングマネージャーが非常に多いのではないかと思っており、負荷がこれから大きくなっていくと思う。そういった意味では、スクラップアンドビルドも勇

気を持ってやってもらうことが大事であると思う。

⇒マネジメント能力向上については、別途、マネジメントについて管理職にきちんと教え込むことをしようと考えている。何をすべきかを教えた上で、適切なマネジメントを取ってもらうことを考えている。(内閣官房)

○評語区分について、現場で働く職員については、定型業務がある中で、きめ細かく的確な評価をするためには、具体的な行動例をきちんと明確化することが大事だと思う。ルーティン業務は、極めて重要であるが、ある意味地味に見えるところがあり、その仕事がとても大事であることを皆で共有することが極めて重要であると思う。

⇒ご指摘のとおりであり、一見地味な仕事に見えたとしても、現場での創意工夫などがあると思うので、そのようなものを捉えて評価できるような行動例につなげていければと思う。(内閣官房)

○手続の簡素化や効率化について、オンラインでの面談は可能であればやってほしいが、併せて環境の整備も必要である。また、マニュアルについて、非常に厚くなっているが、厚くなった理由などもしっかりと考慮した上での整理が大事だと思う。

○若手の離職意向が少し高いという点、管理職への任用をあまり望まないという点について、これを機会に、改善に向けて、若手がやりがいを持って、しっかりと自分の能力を活かし、パフォーマンスを発揮できるような空気感の醸成を是非期待したい。

⇒若手が成長を実感できるということを、評価を通じてやっていきたいと思う。管理職がマネジメントをきちんとやることを見せることで、管理職にもやりがいがあるということを見せていくような仕組みが大事かと思う。(内閣官房)

○評価制度の改善と合わせて、人事評価が全ての人事管理を行うための基礎であるという理念や、人材育成やマネジメントを強化するために活用することに対する理解を、研修などの場を活用して、評価者と被評価者の双方に浸透させていくことが重要だと思う。

⇒新しい制度を浸透させる手続は非常に大事だと思うので、評価者訓練等を活用して、制度への理解を徹底させたい。(内閣官房)

○能力評価について、被評価者の強みや弱みを明確に把握し、人事評価記録書に記載することは大変有益だと思っており、民間ではもちろんやっている。その際、行動に現れた具体的な事例を記載することで、被評価者の納得性を担保していくことが大事である。

○業績評価において、チャレンジングな目標の設定や、プロセスを評価することは、適切だと思う。チャレンジングな目標を設定する際は、部下が主体性を発揮して設定することを基本として、それが例えばチャレンジ性という面で不十分な場合には、上司がアドバイスをしながら、話し合いの中で誘導していくということが、より望ましいのではないかと。それによって、被評価者の目標に対する当事者意識のようなものがより持てるのではないかとと思う。

⇒本人の主体性も大事であるが、一方で、上司の役割として、部下の目標をただ待っているのではなく、よりストレッチした目標を示すなど、積極的な姿勢も必要だと思う。(内閣官房)

○面談について、期末面談が行われなかったという被評価者が本府省庁で約1割、面談に要した時間が10分未満の評価者が4割を超えているといった現在の面談実施状況に鑑みれば、まずは面談の実施率100パーセントを目指すべき。その意味でも面談のガイドラインを作成することは大変重要だと思う。

○面談の目安時間について、例えば評語の開示とその理由を、具体的な事例を踏まえて伝えた上で、今後の目標設定を行うとなれば、当然 10 分以上はかかると思う。目安時間を示すよりも、面談において最低限しなければいけない事項を明確に示して、その結果として一定の面談時間が確保されることが、より望ましいと思う。フォローアップを行う中で、うまくいかないのであれば、また考えていくやり方もあるかと思うが、時間ありきの話ではないと思う。

⇒やるべきことをきちんと書くという点をご指摘のとおりであるが、やったことにして5分で済ますということがないように、やるべきことに対して通常かかる時間を示す方法もあるかと思う。(内閣官房)

○人材育成の観点からは、評価結果の開示は重要であると思っている。強み、弱み、課題を明確に把握して、人材育成につなげていくためには、特に面談の機会に、それらをしっかり本人にフィードバックすることは非常に重要だと思う。全員やるべきかどうかは難しいが、少なくとも、本人が希望すれば、個別評語についてしっかり開示できるようにすべきだと思う。

○評語の開示について、被評価者が希望しない場合には開示しないということになっているが、本来、評語の開示は、義務だからではなく、人事評価を人材育成に活用していくのであれば、面談の中で当然行われるべきことだと思う。様々な経緯、背景があることは承知しているが、評語の開示を人事評価の実施と必ずセットで行うことが、人材育成の PDCA サイクルを回す上では重要である。

⇒評語の開示・不開示は、本人の希望もあり、開示することが本人にとって適切なのかどうかといった判断も踏まえて、在り方を考えていくことだと思う。人材育成の観点から、どのような開示をしていくかを決めていく視点が大事かと思う。(内閣官房)

○評語について、各評語の違いを評価者と被評価者の双方が明確に理解できるように、表現ぶりを含めて工夫することが必要ではないかと思う。

○評語分布について、定期的なフォロー、運用状況の検証は、実態を把握して問題点を認識する上で大変有益だと思う。現在は、上位二つの評語で6割を超えているという実態があるが、例えば民間企業では、絶対評価を基本としつつも、一定の分布の目安を示すという事例もあるので、そのようなことにより、評価者がイメージしやすくなることにつながることも考えられると思う。

○手続については、オンラインの活用がコロナ禍の対応としても大変有益な手段となる。ただ、対面とはやり方が違ってくる可能性もあるので、実際にどのような形でやるのがいいのかも含めて、検討を進めていただければと思う。

○公務員としての倫理をベースにして、コンプライアンスを重視してきちんと評価することを明確にしたほうがいいのか。その点で、能力評価の「倫理」の評価は、3段階ぐらいは必要ではないかと思う。

○評語の段階について、例えば、管理職と非管理職で分けてもいいのではないか。非管理職の段階を管理職より少なくして、非管理職は育成が重要になってくると思うので、足りないところをきちんと伝えて、そこを補強する行動につなげていくという形での評価になっていくといいのではないかと思う。

⇒非管理職については、最初は高い評価ではなくても、だんだん経験を積んでいくことで上の仕事もできるようになってくると、上位の評価も見えてくる、というような評語段階をイメージしている。一方で、管理職については、マネジメントを評価するときに、何段階で評価するのが適切か、ご見解

をいただきたいと思う。(内閣官房)

○能力評価の自己申告は、項目毎に行うほうが書きやすいのではないか。

⇒書くのにあまりに手間がかかり、一つ一つが形式的な作文になることを懸念しており、ある程度まとめて書けるようするという方法もあると思うが、書き方、書きやすさは、職員ごとに違うので、ある程度バリエーションを持たせてもいいのではないかと思う。(内閣官房)

○能力評価について、本人が担当している政策テーマに関する知見や専門性は一切評価しなくていいのか。現在、行政は随分難易度が高いテーマに取り組んでいるようであるが、そのことに対する深い知見、ネットワーク、技術といったことが、一つぐらい能力評価にあってもいいのではないかと思う。

⇒現在の人事評価の仕組みでは、直接専門性を評価するような枠は無いが、長い目で見たときの専門性という意味であれば、キャリア形成の観点で、キャリアシートを使い、経験、強み、伸ばしたい能力などを書き込んで、人事当局が任用などに活用するという方法も一つあるかと思う。(内閣官房)

○評語について、例えば、下位の評語を一回付いたら中々浮上できないようなものにするのではなく、特に業績などは、そのときに業績が上がらないこともあると思うので、そのような人がまた努力して、次に上位の評語に上がるようなもの等にしたほうがいい。

○強みや弱みを把握することは、マネジメント上通常のことであるが、弱みだと、ほぼ改善できないもののような感じがするため、秀でている点と改善すべき点といった表現のほうが適切ではないか。

○マネジメントの評価においては、部下との人間関係、信頼関係、あるいは部下自身の特性をよく把握しているかなどの項目が入っていたほうがいいのではないか。部下とのきちんとした関係性をベースに、マネジメントが行われていることが大事だと思う。

⇒部下が今どのように仕事をしているのか、どのような仕事にどれくらいの時間を使っているか、そもそも能力的な素養は何かということの把握は、確かに重要なことと思うため、検討したい。(内閣官房)

○人事評価記録書をきちんと運用して、適正な評価をしていくときに、コメントなどは、抽象度が高い言葉よりも、具体的なファクトをベースに、どのくらいしっかり書けるかが大事だと思う。評価者訓練にもよるのかもしれないが、しっかり書いてもらう運用にしてほしい。民間などでは、特に、役職が上の人たちの、部下のマネジメント把握は、とても力を入れて行う。公務員の場合は、例えば局長、審議官クラスは、部屋に入っていて、本当にきちんと部下の評価ができるか、具体的なファクトを押さえているのかが気になっている。そういう者にもしっかりと適正な人事評価をするための人事評価記録書の運用や、マネジメントの観点について、指導してほしい。若手や中堅ばかりではなく、上の人たちがまず行動を変えることが大事だということも、重要なポイントであると思う。

○個別評価をどのように全体評価へ反映するかについて、内閣人事局が基本的なルールやひな型をしっかりと出した上で、各省においてルールを作成していく、ということが重要ではないか。地方公務員の場合、国家公務員に準拠した大きなひな型と、地方公務員制度で許される枠組みの中で、各自治体が多様に人事評価の制度を作ることによって、人事評価を定着させてきた、という意見があった。国家公務員について、国家公務員全体で最低限守っていかなければならないことはあるが、勤務実態は色々であるので、無理やり統一して制度改正をしていくのは中々大変である。勤務実態に合ったものを、任せられる範囲で各省に任せ、各省でしっかりルールを作ってもらうような方向を出すべ

きではないかと思う。

⇒実際に各省庁がどうやっているかも踏まえて、よく考えたいと思う。(内閣官房)

○評語区分について、何段階にするかというよりも、各省でどのような運用をしてもらうかによって効果が変わるので、そこも含めて、しっかりやってほしい。

○評語の分布について、国家公務員全体で頑張ったから上位が増えた場合でも、上振れている、不当に成績を高くしているのではないかと、と言われることはやる気をなくさせる。これは勤務実態と非常に密接に絡んでいるので、各省の勤務実態や評価の仕方に付随して、それぞれの中でしっかり頑張っていることを示し、一方で、何が課題だったのかを示していく、そのルールをしっかり作っていくことが重要ではないかと思う。

○能力評価に特に顕著であるが、ハラスメント、倫理、働き方改革といった事項について、対応する評価項目の評価に当たって、数値化方式で積み上げているわけではないので、留意したかどうかの自己満足で終わる可能性もあり、全体で効果的に評価項目が成り立っているかどうか分からず、ここには一定のルールが必要である。特に、人事評価を充実させるとなると、より時間をかけるということになるが、働き方改革を前提にすると、本当は人事評価にかけ時間も、前より減らしていく感じでないといけないくらいである。そこまで減らすことができないにしても、能力評価の項目数や運用に関しては、一定の数値化なりで、十分評価者が消化できる範囲のものにし、実効性を担保するルールは全体で作る、その中でどのような評価項目を残していくか、どこどこを統合するかについては、勤務実態に応じて考えてもらうというような努力をすべきではないかと思う。

○情意評価や、評価補助者の設定については、どちらかという評価が丸くなる傾向が強くなる。今回は、どちらかという、もっと角張った評価が求められているのではないかと。特に、情意評価は、入れるとしたら、あくまでも事実に基づく評価を徹底してもらわないと非常にやりづらくなってくる。これについては、項目数を限定するという観点からも、本当にやっていくべきかどうか考える必要がある。評価補助者の設定についても、評価者を増やしていくべきかどうかは、考えてもらう必要があると思う。

⇒評価補助者の設定について、1人の評価者があまりに多くの人数を評価することによる形骸化はあると思うので、ある程度適正な人数にしていくという中で、評価補助者を使っていく方法があると思う。(内閣官房)

○人材育成に活かしていくという観点もあるが、評語の区分について、段階のどこに位置するかを本人が納得できるかが非常に大きい。高い評価を受けた人は能力が不足していても納得するが、標準の評価が事実上標準ではないような扱いになってくると、なぜ自分が標準でしか評価されないのか、という不満も出てくる。上位にならない理由を説得的に説明できるかどうか、本人が納得できるかどうか、という観点の補強があってもいいと思う。

⇒評価の理由となる具体的事実をベースに、どのような事実がどの評価に当たるのかという議論の中で、納得性を高めていくことが一つあるかと思う。(内閣官房)

○評価の任用や給与への反映、関連付けについて、それが明確でないと、評価が形骸化していくのではないかと。

○任用や給与への反映についてはどのようになっているのか。寛大化傾向で、SやAが多くなっているのではないかと、また、逆算化傾向で、例えば、Bを付けてしまうと本人にとって非常に不利になっ

てしまうので付けられないという意識が働いて、結局A以上を付けることになってしまっていないか等も考慮して、処遇への反映について、明確にしておく必要があるのではないか。

⇒評語の分布について、今の仕組みに問題があるとすれば、まずそこを解決すべきであろうというところが、人事評価の処遇への反映については、人事院で検討することになる。相互の影響を踏まえて、人事院で判断いただく必要があると思っている。(内閣官房)

人事評価の処遇への反映について、もちろん、任用や給与にどう反映されていくかという部分は評価と密接に絡んでくるが、まずは評価制度の問題として、能力、実績をきめ細かく的確に把握するために、どうしていくのかという話があると思う。それを踏まえて、最終的に任用、給与にどう反映していくかを検討することになる。(人事院)

○個別評価を踏まえた全体評価について、現状では、個別評語はそれぞれ付けるが、全体評語は最後にえいやと付けてしまうという場合があるのであれば、それは変えてもらう必要があると思う。それぞれの個別評語の数に応じて付けられる全体評語の範囲を決めるなど、全体のルールを少し細かく明記した上で、各省がルールを作ることが必要だと思う。各省のルールの下で各評価者が評価をすることにしないと、結局最後の逆算化傾向で全体評語が付いてしまうことになりかねないので、評価者の選択の範囲をできるだけ狭める方向でのルールを明確化してほしい。

⇒職場によって、様々な要素が全部そろっていることが望ましいという場合もあれば、特定の能力、専門性を重視している場合もあると思うので、ある程度柔軟にはしたいと思うが、ポイントは、印象で高い評価が付かないようにするということである。(内閣官房)

○これまでの議論では、人事評価の制度の話と、運用の話の両方が出ていたように思う。検討会の報告書では、運用の話はどのような形で盛り込むべきなのか。どれほど素晴らしい制度があったとしても、適切な運用がなければ、制度が機能しない可能性があると思う。例えば、評価者研修をきちんとやること、オンライン環境の整備などは、どのような形で入るのか。

⇒運用上、各省庁共通でやらなければいけないところは、内閣人事局がフォローアップや一定のマニュアル化という形で整理していく必要があり、そうした部分のルールについては、報告書の範囲に入ってくるものと考えている。一方、各省庁に任せてもいいような運用ルールもあると思うので、そういった在り方の区分も含めて、取りまとめをいただきたい。(内閣官房)

○情意評価については、近年の人事管理の議論においては、いわゆるコンピテンシー評価、行動評価という意味にかなり移っている。情意評価では、頑張っている、一生懸命やっていることを評価するが、中々それをファクトベースで考えるのは難しくなる。頑張っているというのは、何を、どこまでいけば頑張っているのかという話になる。情意評価と、コンピテンシーもしくは行動評価が混在しないように気を付けたほうがいいのではないか。

⇒情意評価における、いわゆる「頑張っている」などの要素と、プロセス評価と言われるものは、非常に近く、重なるところがある気がしており、これをどのように客観的に評価していくかというところが非常に難しいと思う。いずれにしても、情意評価における積極性などは、具体的な事実に基づいてきちんと評価することが一つの答えとは思いますが、整理をしたい。(内閣官房)

○マネジメントの評価の段階について、マネジメントが上位のレベルになっていくと、結果的にリーダーシップという概念にだんだん入ってくると思う。そうになると、必ずしも丸バツによる評価だけではなく、優れたリーダー、マネージャーがいるはずなので、幾つかの段階があってよいのではない

かと思う。

○全体評価の中でマネジメント評価をどのように位置づけるかは、現場によって違ってくるのだろうと思う。比較的個人で作業ができるのであれば、マネージャーがそれほど優秀でなかったとしても、ある程度仕事の成果は上がっていく。一方、上司と部下とのコミュニケーションが密でないと困る場面もある。両方あり得る中で、一律のルールを設定することは、少し注意が必要かもしれない。また、もう一つの問題として、一種の資格試験のようなものにパスしないとマネージャーになれないという形になると、マネージャーになりたくない人たちがさらに増えてくる可能性があるのではないかと思う。

○管理職のマネジメント能力の評価について、民間企業と比較して一番難しいのは、在任期間が非常に短いことである。2年目もいればその人のマネジメント能力を測りやすいが、1年でどんどん交代していくと、事実上、その人のやったことが顕在化する前に、異動することになる。民間の場合、例えば取締役として5年いると、その人に対する投資もしやすく、取締役としてどのくらい成果を挙げたかは分かりやすい。公務員の場合、色々な条件の中でそうなっているため、1年や2年で頻繁に異動するという者に対して、政治との微妙な関係がある中で、どのような評価が可能なのかということ、より現実的に考えていかざるを得ないという気がする。

○ネガティブな評価のフィードバックは、やりづらいという面もあるが、きちんと本人の仕事ぶりを見ているという自信がないと中々できない。また、部下との間に基本的な信頼関係があるという状態でないと、ネガティブなフィードバックをきっかけとした人材育成は中々できないところがある。幅広く使われる人事制度なので、マネジメントスキルの高低や、部下との関係が深い人も浅い人もいる中で、どのように評語システムを作るかは中々難しいところではある。基本的には、業績において、様々な状況によって思ったような結果が出なかったことは誰にでもあるわけで、そういうときに、足りない部分について、フィードバックが行われることが大事である。つまり、十分、とても良いというポジティブな二つのことしかフィードバックできないのでは、人材育成はできない。評語や人事評価記録書の書き方などを通して、課題、改善すべき点について、きちんとコミュニケーションすることが制度に盛り込まれているかが、最終的に人事評価が人材育成につながるかどうかのポイントだと思っている。

⇒人材育成の観点からは、どのようなところがまだできていないか、どのようなところを伸ばすべきかについてのフィードバックを徹底することが非常に重要かと思う。これは、高い評価を受けた場合でも同様である。そのような意味で、強みと弱みをきちんと書き込むという仕組みを通して、フィードバックすることにつながればと思う。一方で、評語そのもので、まだ不十分であるメッセージを伝えるかどうかは、議論のあるところだと思う。(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。

以上