

## 人事評価の改善に向けた有識者検討会（第8回） 議事要旨

1. 日時：令和3年3月24日（水）13：30～15：00

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）

（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

・人事評価の改善に向けた有識者検討会報告書（案）について

（3）閉会

5. 議事要旨

（1）事務局より、資料1、資料2を用いて、人事評価の改善に向けた有識者検討会報告書（案）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。

○過去の検討会での検討内容、その結果を検証した上で、現状と課題を整理し、それを受けて、改善の方向性を示しており、今回の検討会での議論がうまくまとまっている。特に、面談の重要性を強調したことで、人事評価のPDCAが人材育成の一つの柱として効果的に回ることが期待できると思う。

○報告書の構成について、改善の方向性に係る部分は、重要な結論であるので、項目を独立させたほうが、メッセージとしてより伝わりやすいのではないかと思う。

○職員のキャリア形成支援においては、部下、つまり被評価者が将来に向けてどのようなキャリア形成を希望しているのかを把握した上で、上司には、その実現のために必要な知識や経験の理解が不可欠で、これがまさに人材育成の肝だと思う。ただ、現在、被評価者は人事当局に将来のキャリアに関する希望を伝えても、こうした情報が上司と必ずしも共有されないことも多いと聞いている。あらためて人事評価の現場と人事当局との連携強化、情報共有の仕組みづくりの重要性を強調すると共に、具体的な連携方策のイメージについて、記述があればいいのではないかと思う。

⇒制度としてというよりは、職員の上司と人事当局がきちんとコミュニケーションを取る場をつくることだと思う。その中でキャリアシートが一つの鍵になり、キャリアシートという紙に落としたもの

があると、人事当局もそれを見たがり、きちんと知らせしてほしいというようになるなど、コミュニケーションツールとして機能することで、より人事当局と上司とのコミュニケーションも活発になるということを想定している。(内閣官房)

○具体的な事例に基づいて評価を行うことは、被評価者の納得性を高めるために大変重要なポイントであり、より強調して書いたほうがよいと思う。

○評語の解説について、能力評価は「当該職員が発揮した能力の程度を評価するもの」であるため、不確定な要素を評価に持ち込むような表現は適切ではないのではないかとと思う。

○今回、働き方の多様化が制度の見直しの背景にあったと思うので、例えば、育児中に短時間で働いている人などの、業績の前提となる目標の設定などについて、具体的な方策を示す必要があるのではないかと。

○評価結果の処遇への反映は人事院の基準に基づいて行われるが、人事評価は、きちんと処遇に反映させるための基礎となるものだと思うので、その点については、明確に記載してほしい。

○知識・技術・能力の習得について、ジェネラリストは、多様な分野を経験することで、大所高所から判断できるような能力にもつながると思うので、ジェネラリストの能力評価と分かるように記載した方がいいのではないかとと思う。

○ルーティン業務の業績評価について、目標設定の仕方からどう評価するかまで丁寧に書いたほうがいいのではないかとと思う。

⇒ルーティン業務については、職員の創意工夫や貢献を、どう評価するかということである。目標管理にはなじみにくい側面もあり、期中に思いついて業務の改善に貢献するような場合もあると思うので、目標外の貢献という評価の中で積極的に位置付けていくということが考えられないかと思っている。(内閣官房)

○職員意識調査の結果によると、期中面談は既に半分以上の評価者がやっている。目標に対するコミットメントを維持するためにも、目標を期首に設定した後、期末まで全くコミュニケーションを取らずに放置するという状態は良くないので、途中段階でうまく進んでいないものがあれば、そのことについてコミュニケーション、会話を交わしてやっていくことが大事だと思う。進んでいないものについて、コミュニケーションがとられず、期末になってできていなかったとぼっさり評価されると、本来の目標管理としてはあまりいいことではない。

⇒期中面談については、想像であるが、人事評価に関する面談という形でセットするよりも、何かの場を使ってコミュニケーションを取り、その中で目標や業務の進捗状況を確認する機会が多いように思われる。そのような意味では、フィードバックや目標の擦り合わせのような機会を頻繁に持つということが重要であり、期中については、面談の形にこだわらずに、上司と部下がしっかり話し合う場を持つというイメージである。(内閣官房)

○フィードバックはとても重要だと思っている。特に、低い評価を付けた場合、評語だけが伝わると、本人は自分が評価されていないと思い、さらにパフォーマンスを下げってしまう。本来であれば、低い評価を付けたときは、事実に基づいて、どの行動が足りなかったのか、あるいは次の期に対してどのように期待しているというメッセージを伝えることによって、初めて人材育成につながっていくのだと思う。その点を示したほうがいい。

○本来、目標管理制度における評価の仕方は、絶対評価のほうが望ましいというのが大原則だと思う。

なぜ相対評価があるのかというと、人件費、予算の原資に限りがあり、それと合わせなければいけないからであるが、基本的には、絶対評価でやるのが原理原則である。

○面談における開示の必要性、苦情相談・処理の関係について、人事評価制度は、透明性、納得性をしっかりと確保することが大切であるので、それらを通して、評価者、被評価者双方にとって、結果も含めて、制度そのものに対する信頼性をしっかりと高めていくことが大事であり、それにつなげていかなければいけないと思う。本検討会では、人材育成が改善の中心的な議論であると受け止めているが、人材育成につながる納得性を確保する意味でも、評価結果の開示は重要だと思う。特に、面談時における、秀でている点や改善点の職員本人への着実なフィードバックはもとより、少なくとも職員が希望すれば、個別評語についても開示できるようにすることが重要である。また、公平・公正性、透明性、信頼性などを確保する観点から、職員からの苦情に適切に対応する仕組みが必要であると思う。今回の改善を契機に、各府省における苦情相談、苦情処理の体制の点検をした上で、あらためて職員への周知徹底をお願いしたい。

○制度はしっかりとした概念を持って作り上げていくことが大事だと承知をしているが、今後の制度の見直しに当たっては、評価者、被評価者双方が、人事評価制度に当事者意識を持つことが極めて重要であると思う。人事評価の目的をまず皆で理解、認識することが極めて大事である。評価制度の実際の運用開始時期については、無理のないスケジュールを設定し、職員への周知や評価者の研修なども計画的に進めてほしい。

⇒現場を含めた職員への制度の趣旨の周知については、評価者だけではなく、被評価者に対する方法も含めて、継続的な取組を進めていきたい。(内閣官房)

○評価制度は、時代背景や様々な環境の変化に応じて、今後も変わりうるものだと思うので、不断の実態把握、検証などを引き続きしながら、必要があれば見直していくことも必要である。

○人事評価を運用するに当たっては、一般的な制度もそうであるが、各人事担当の運用の仕方が非常に重要である。

○ノーレイティングについて、全面的な導入は難しいと思うが、生かせる部分については、クローズアップしてはどうか。

○期中面談について、業績評価の評価期間が1年であれば、期中面談をやったほうがいいが、現行の半年の評価期間だと、面談を3カ月に1回やらないといけなくなるが、そうになると結構きつい。各省庁の運用の仕方の実態にも配慮が必要だと思う。

○最近若干定員削減のスピードは落ちているが、それでも人員は昔のようにどんどん増えていくことはなく、働き方改革で労働時間は減っていく。また、以前ほどは人を集めてはられないということになると、能力的にも落ちているかもしれない。その結果、士気が確実に落ちてきている。一方で、法案は毎年積み重ねていくので、複雑化し、仕事は難しくなっている。そのような状況下において、人事評価をしっかりとやることは重要であるが、それだけでは全ては解決しない。職場全体の改革も含めて、人事評価を人事管理の基礎ツールとして生かすための工夫をやらなければならないということを書いてほしい。

○当初は、外部から見た場合に、評価が甘い結果、評価が上振れ、昇給等にもそのまま反映されているのではないかという誤解が結構あったと思う。処遇への反映について、現行の制度の概要を紹介することで、ある程度誤解は解けるのではないかと思う。他方で、人事評価と処遇がうまくつながって

ない部分があるとすれば、そのところはうまくつなげてもらいたい。

○評語分布について、評価者側からすると、現在の段階では少なかったということもあったかもしれないので、評価区分を増やすことで、もう少しばらけるということになろうかと思う。

○人材マネジメントについて、育成の観点や面談について詳しく示すことで、現状を相当改善する方向に進むと思う。

○内閣人事局と各府省との関係、各府省の決める基準と各評価者の評価との関係で、どこまで大枠を決めて、その範囲の中で決めていくかということが、とても難しいことだと思う。例えば、個別評価項目を踏まえた的確な全体評価の実施など、ある程度のグリップを効かせることが必要ではないか。

⇒内閣人事局と各省庁で決められるルールとのリンクについて、現在でも、各省庁の実施規程に基づき、人事評価記録書の様式、能力評価における着眼点などについて、オリジナルでやっているところもあり、そこは尊重してもいいと思うが、理念に関わる部分はきちんと把握し、グリップできるように、今後各省庁ともよくコミュニケーションを取って進めていきたい。(内閣官房)

○人材育成や人の成長、エンゲージメントなどを考えていくと、コミュニケーションという言葉よりは、フィードバックと開示が重要であることを強く示したほうがいい。開示をしてフィードバックをするという部分が今回の肝であるということ、明確に打ち出すほうが良いのではないかと思う。

⇒ご指摘を踏まえて、検討したい。加えて、フィードバックをどのようにやると効果的なのかは、上司のマネジメント能力が問われるところだと思うので、ここは人事評価という枠にとらわれず、マネジメントの中で部下の指導、育成をどのようにやっていくかのようなスキルの養成について、内閣人事局の仕事として取り組んでいくことが必要かと思う。(内閣官房)

(2) 報告書については、本日の議論を踏まえた最終的な取りまとめ、公表を座長に一任することとし、最後に、座長より閉会の挨拶があった。

以上