

人事評価に関する検討会（第5回）議事概要

1 日 時：平成25年11月15日（金） 16:00～18:00

2 場 所：総務省6階 601会議室

3 出席者：（委員）（敬称略、五十音順）

出雲明子、川本裕康、須田孝、須田敏子、高橋潔、傳清忠、守島基博（座長）
（総務省・人事院）

総務省：笹島人事・恩給局長、井波人事・恩給局次長、稲山人事・恩給局総務課長、稲垣人事・恩給局参事官（人事評価、任用担当）、柴沼人事・恩給局企画官（人事評価、任用担当）

人事院：新ヶ江企画法制課課長補佐

4 議事次第

（1）開 会

（2）議 事

・人事評価制度・運用の現状・課題・対応の方向性（案）について

（3）閉 会

5 会議概要

（1）事務局から人事評価制度・運用の現状・課題・対応の方向性について、上位評価・下位評価の在り方を中心に説明があり、主に以下のとおり質疑等が行われた。

- 評語分布調査結果については、慎重に取り扱うべき。公表する場合、評価方法等の制度の詳細を理解していない第三者が、数字・分布だけを見て、誤解する可能性がある。報告書にこの結果を盛り込むのであれば、数値をそのまま載せるのではなく、例えば、誤解を生まないような形で文章化するべきではないか。数値を追求することが目的ではないはずだ。
- B（通常）の評価基準が、優秀者の行動をベースにしていることが明確になっていないのではないかと思う。「通常」果たすべき水準=Bであることを、評価者だけでなく被評価者にも徹底すべき。
- 評語のレベル感の説明の追加は、理解の促進に役立ち、効果があるのではないか。
- B評価にマイナスイメージを持っている職員が多いのであれば、例えば「S、AA、A、B、C」などへの変更も良いのではないか。変えた方が、「通常」を付けやすくなるのでは。
- メリハリに関しては、どこが一番多いのかという平均点のイメージのものと、どこからどこまで分散しているのかという分布のイメージがある。今はどちらかという平均点のイメージで説明されているような印象がある。平均点の観点でなく、どこからどこまで分

- 散しているのか、印象を持てるような対策について言及する必要があるのではないか。
- B評価以外を付ける場合には必ず所見欄へ記入するような工夫が必要ではないか。下位評価の場合、ネガティブだけではなくポジティブな意見（ここはダメだがここは良い）を書くような方向性にしたほうがよいのではないか。
 - 活用の場面での感覚を表現出来ないか。現在の評語の表現等は、人事評価で良い評価であっても昇給につながらないという不満や、A評価が多いから公務員は給料をきつとたくさんもらっているというバッシングを受ける原因になっているのではないか。そこを上手く解消できる表現はないか。
 - 民間企業でもあるが、上司にゴマをする者が早く昇格して、真面目な者が昇格しないようなことがあっては困る。マニュアルでは調整者が調整を行っていると書かれていても、外からの印象というのは違う。マニュアルに書いてあることを説明しなくても良いような作りにした方がいいのではないか。
 - 能力評価でS、Aに偏るのは、優秀者の行為を基準にしているとしても職務遂行上当然のことであり、批判に当たらず、ある程度説明できると思う。ただ、業績評価についてはある程度ばらつきが出るものと理解している。目標設定時に上司が面談等を通じて適切な目標に現状では導いていないのではないか。目標設定について評価者訓練等でもっと指導すべきではないか。
 - 評価者講座の受講義務づけは非常に大事。仕組みを知らないで評価する訳にはいかない。説明会等に参加していない評価者が2割もいるのはおかしい。一方、時間をかければ良い訳ではなく、e-learning等を活用して空いている時間に受講するような仕組みも必要。出来れば、職務ごとに事例を設けて水準を示せるのであれば効果的ではないかと思う。
 - 能力評価が上位に偏るのはある意味当然ではないか。部下の育成というミッションがある中で、変わった（良くなった）ところを評価したいというのが上司の気持ち。
 - 業績評価の目標は単年度（短期）の目標であり、その者の能力に合わせた目標になるのではないか。目標が高すぎると達成できず、モチベーションが下がる。共通の目標設定は難しく、やる場合はかなりの検討が必要。
 - B以外を付ける際は理由を書くべき。
 - 現在C、D評価を付けるのはハードルが高いのではないか。C、D評価を付けた際の面談等の手続について、評価者講座やe-learningに盛り込むべき。付ける本人にあまり責任がかからない形にしてはどうか。
 - 本人の実力に合った目標設定を行うと、達成可能性が高くなり、上振れする可能性がある。
 - 甘辛問題と分布の問題について、評価が正確なのかが重要。職員へのアンケート結果をみると、能力評価については被評価者の8割程度が思っていた評価と一致しており、評価はほぼ正確であるかもしれないと言える。本人がどう思っているかも重要であり、評価が上振れしているのではないかという世間の批判は当たらないということ、このアンケート結果は、何らか担保できるのではないか。
 - 各省におけるレベル感にズレがあるのではないか。

- 評価者講座の受講を義務化することや、上位評価・下位評価については、必ず所見欄に理由を書かせるのは良いと思う。
- 被評価者の納得性について、評価の活用結果の納得性までクロス調査で調べたら、結果は違うはず。例えば、なぜ人事評価の結果が良いのに昇給や賞与で上位5%に入っていないのかといった不満があるのでは。
- 評価結果と活用面での取扱いと乖離が大きすぎると働く側に不満がたまる。絶対評価と活用結果に極力差がない方が良い。
- 各評価者の行った評価に対して、何らかの形で調整機能がもう少し入った方が良いのではないか。人事当局が省内で共有すべき内容についても、報告書で言及することが必要。
- 将来的な展望として、各省でばらばらに実施している評価を補完する統一評価、統一アセスメントを将来的に導入するのはどうかという示唆を一言入れた方が良い。企業であっても、現場に完全に任せると誰が優秀か分からなくなるので、人事が共通した目線を入れるために、外部のアセスメントセンターを入れるという働きがある。各省の人事当局が共通した目線を持つように、共通基盤となるような取組も将来的に考えてはどうか。
- 人事評価マニュアルはどの程度読まれているのか。マニュアルは大事だが、困っているときにしか読まないもの。(マニュアルやリーフレットについて、)紙媒体での配布だけでなく、電子媒体での共有や、WEBでアクセスを良くしていくことも必要ではないか。
- 下位評価の付与について、複数で対応するという提言が考えられる。下位評価者への統一的な対応や必要な対応の内容が定かでない状況では、評価者自らの業務の負担が増えるのではないかという懸念も生じるし、精神的負担にもなる。これについても研修を行うべきではないか。
- 問題のある社員はいる。そういう社員に対して、勇気を出して低い評価を付け、本人の足りない部分を指摘することによって、実際に能力が向上する場合もある。下位評価を1人の評価者だけで付けることが難しければ、複数で付けるようにする。一次評価者と二次評価者が一緒になって評価し、二人で面談をするなどしてはどうか。本来なら高い評価を受けべきでない社員に対して、見合わない評価を付けることが問題であり、適切な指導をすることが評価者にとって一番大事な役割である。それをしないと組織の力を落とすことになる。
- C、D評価については、これまでの基準が厳しい。Cは育つ可能性のある人であり、育成していくべき。なお、S～Dの区分のままだと(従来の定義がイメージとして残り)Cを付けづらいので、評語区分は変えた方がいい。
- 今までのC、Dの印象が強すぎる。Cについては、指導・助言すればBに上がる可能性あり、と表現するのはどうか。
- 評語区分の明確化も報告書に入れた方がいい。
- S、AA、A、B、Cと評語の記号を変えることには意味があり、変えた方がいいと思う。
- よく知っている人からみれば記号を変えただけと言われるかもしれないが、意味があると思う。

- これまでの評語のイメージが定着しているので、評語の記号は変えた方が良いと思う。あるいは、前回話のあったような、評語の数を増やすことも含めて考えればよいのではないか。
- 本質ではないかもしれないが、「評価」という言葉は主観的。評価された感があるので「能力レベル」などといった言葉に工夫が必要では。評語の記号を変えることについては、Sが共通しているので変えた方がいいのでは。
- 業績評価は短期業績である一方、能力評価と言ったとき、現在、将来の積み重ねであるはずが、今しか評価されていない印象。
- 能力評価の評価基準について、「能力を発揮している」とことと「業績を達成している」ことがイコールになっており、（能力評価と業績評価は）同じことを言っている評価基準になっているのではないかと感じる。他の事例では「優れた成果につながる行動が見られる水準」となっている。企業でも、行動しても必ずしも成果につながらないことが多々あることから、整理としては他の事例の方がいいのではないか。
- 能力評価における評価基準と業績評価における評価基準の違いが明確に示されていないが、もっと明確にすべきではないか。
- 「能力」という言葉の概念が大きすぎるためによくわからなくなっているのではないか。
- 企業でも能力評価と業績評価の基準を分けているところが多い。人事評価マニュアル P.79 の能力評価シートを見ると、（能力評価の基準は）行動として書いており、内容として問題はないのではないか。能力評価でAであっても、結果は大失敗ということもある。誤解を生じるのであれば「能力・行動評価」などとしたり、言葉を工夫するのはあるかもしれない。

（2）次回検討会は、12月2日に開催することとし、座長より閉会の挨拶があった。

以 上

なお、以上の内容は、総務省人事・恩給局の責任において作成したものであり、事後修正の可能性はある。