

## 人事評価に関する検討会（第2回）議事概要

1 日 時：平成 25 年 8 月 23 日（金） 9:30～12:00

2 場 所：総務省低層棟 1 階共用会議室 4

3 出席者：（構成員）（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：西企画法制課長

4 議事次第

（1）開会

（2）議事

- ・人事評価の活用等について
- ・東京ガスの人事評価制度について
- ・国家公務員の人事評価制度の意義と課題
- ・その他

（3）閉会

5 会議概要

（1）事務局から資料 1 及び資料 2 に沿って人事評価の活用等について説明を行った。主な質疑等は以下のとおり。

○ 人事評価結果の任免の活用（P 2）については、民間でもあるような標準滞留年数等で管理しているのか。

⇒ 昇任について申し上げますと、必ずしも年次のみで管理しているわけではない。昇進管理において総合的に判断しているが、人事評価結果に基づく基準をクリアしていないと昇任できない。

○ 俸給表（P 7～8）は基本給を示すのか。また、基本給以外の手当はどのようなものがあるのか。

⇒ 俸給表は基本給に相当するもの。基本給以外の主な手当としては、地域手当や、いわゆる管理職手当、管理職未滿には超過勤務手当などがある。

○ この俸給表のある級の中で一番高い号俸に達した場合、昇任しなければならないのか。

⇒ 上限であるため、それ以上号俸は上がらない。

- 人事評価では評価結果がS～Dの5段階、活用の際の昇給区分ではA～Eの5段階とあり、同じ5段階であるのにアルファベット表記が異なるのはなぜか。
- ⇒ 昇給区分のA～Eが先に定められており、その後人事評価制度において、S～Dの5段階とした。経緯として「標準はB」という相場観があったと思われる。
- 昇任に関しては、B以上を最低クリアしなくてはならない、そのB以上というのがどれくらい難しいのかも少し気になる。また、昇給の際、相対的な要素があるが、人事評価とどのように関連しているのか。昇給区分に当てはめる際、機械的に区分されるのか。
- ⇒ 昇給の場合、予算原資の範囲内に収めなければならないため、省庁ごとに一定の枠内で、全体評語だけではなく日頃の評価も加味されて、区分することになる。
- 絶対評価から昇給区分に相対化する際の母集団については、ルールがあるのか。また、職員のモチベーションの観点から何が、人事評価結果と活用結果とのかい離が出た場合、本人の納得性について工夫しているのか。
- ⇒ 評価結果に基づく昇給区分の決定は、調整者単位、局ごとにやっているとのこと。職員に対しては、上位区分については一定の枠があるため相対化を行っており、例えば勤勉手当について業績評価がAであっても成績率を標準とする場合にはその理由を説明している府省もある。
- 絶対評価を昇給区分で相対化する点について、本人の納得性をどう確保するのかというところは、1つの論点かと思う。

(2) 傳構成員より資料3に沿って東京ガスの人事評価制度について説明が行われた。主な質疑等は以下のとおり。

- 昇格査定というのは、公務員という能力評価のような役割発揮度評価の仕組みと実績評価やその他の要素を組み合わせて行っているということだが、ウエイト設定は行っているのか。
- ⇒ 特にウエイト設定は行っていない。役割発揮度評価や業績評価が悪い人は、そもそも昇格のテーブルに乗らない。実際査定するときに、上に行く人間として誰が妥当かという観点から、もう一回評価をし直すと言った方が正確である。
- 業績評価と役割発揮度評価の2種類の評価が基本にあり、業績評価は、主にミッションシートを使って人事評価を行っているということか。また、このシートには育成の観点が多く入っているが、一般的にイメージする業績評価とは少し異なるという理解でよいか。
- ⇒ ミッションシートは、賞与査定の調整やその結果を伝える面接の際に参考にしている。
- 今年4月に人事評価制度を変えた際、同時に役割区分、等級や資格等も変えられたと思うが、降格・昇格、降給・昇給ということは随分あったのか。
- ⇒ 制度の改正にあたっては、従来制度と同水準に格付けしている。降格・昇格、降給・昇給は、旧制度でも、新制度でも基準に従って行われる。

- 採用にはエキスパートとジェネラル／ビジネス・フェローと2種類あるが、以前からこのような採用区分で行っていたのか。
- ⇒ エキスパート・ジェネラル／ビジネス・フェローといった区分ではなくて、高卒と大卒という形で区分けをしていた。
- 基幹職からが非組合員ということか。管理職との違いは何か。
- ⇒ 非組合員は幹部職からである。当社で管理職と言うときは、(組合員でもある)基幹職や統括職のことも含む。
- ミッションシートを導入して間もないとのことなので、実績はまだあまりないと思うが、このシートを使って賞与を決定するということか。一方で、このシートは同時に育成にも使われているとのこと。育成は本人にとってプラスの話であるが、その反面、賞与に反映するとなるとセンシティブな要素が入っていると思う。どのように捉えて、これらが一緒になっているのか。
- ⇒ 目標管理制度自体はかなり前から行なわれており、現行のものとは異なるが、シートを用いた面接も従来から実施している。面接では課題に対する評価の結果を伝えており、その結果を相対評価の材料として使用するという説明を行っている。ミッションシートに挙げた課題だけで本人の仕事を網羅できないことや、目標が本人の育成も考慮して設定されているケースもあるため、シートは参考資料として位置付け、賞与成績の決定にあたっては、ミッションシートの評価を参考にしつつ、他の点も含めて総合的に調整している。

(3) 出雲構成員より資料4に沿って国家公務員の人事評価制度の意義と課題について説明が行われた。主な質疑等は以下のとおり。

- 消費者庁では、育児休業を取得した場合、取得した者の周囲の者の貢献度が評価されるのか。それとも本人が評価されるのか。
- ⇒ 両方あり、一つは、育児休業を取得した本人について、各種休暇の取得を含めたワークライフバランスの実践に伴う効率的な業務運営、良好な職場環境作りなどについて評価すると聞いている。もう一つは、取得した職員の周囲の職員について、休暇を取得する職員の業務のフォローなど、協力体制の構築を行ったことについて評価すると聞いている。
- 各省庁に運用を任せるという話が出たが、省庁ごとに運用を行うと縦割りの弊害等の問題があるようにも思うが、どのようにお考えか。
- ⇒ 運用の実態までは把握していないので、程度の問題はあると思うが、省庁ごとに抱えている課題や政策の領域が違うので、人材育成の観点からは省庁レベルで(仕組みなどが)違ったほうが良いと思う。一方、公務員制度の観点からは、ある程度省庁間の人事交流を促進していこうという流れなどがある中で、ある程度長期的に評価が行われるようになってくると、人事評価の評価や運用監視を行っていかないといけないのではないかと思う。

- 二次評価というのは、個人の評価を誰かが調整するという意味か。
- ⇒ 各省が行った評価を公務員全体で調整するという意味での二次評価。政策評価でやっているような方法を行うべきだと思っているわけではないが、一定期間ごとに運用の見直しや監督といったものを行う必要があるのではないかと思う。
- 実際に各省庁で行われてきた人事評価の運用の実態というのは、制度だけを見ても分からない。短期の運用は、制度を見れば何となく分かるかもしれないが、長期的な運用については、評価の仕組みや制度だけでなく、それ以外のキャリア的な感覚になるようなものにも着眼した上で議論できればいいと思う。

地方公共団体における勤務成績の昇給等への活用状況の調査結果を見ると、制度上はC評価、D評価があるけれども、実態はほぼゼロということについてどう考えるべきか。

職場外の行動については、日本における評価の仕組みは、能力評価や情意評価などを経て、徐々に職務に着目した評価に変えていこうという流れがあった。しかし、欧米では、仕事以外の面も評価に入れた方が働きやすい職場になるのではないかというような考え方が浸透してきて、職場以外の要素も評価に入れようというトレンドが見てとれる。ある意味、日本、欧米の両方から、総合的な評価に収れんしようとしている印象がある。
- 資料の人事評価制度の課題の中で、能力評価と業績評価のウエイトについて、一般の職員は裁量性が低いので能力評価重視、幹部職員は裁量性が高いので実績評価重視あるいは実績評価のみと書かれているが、この問題は簡単ではなく、時の経過とともに求められることが変わり、発揮能力も変わる。それに合わせて評価ウエイトは変わってくる。このような性格の能力評価と、比較的短期の目標管理による業績評価の両方をバランスよく見ているのが実態である。

では、この2つの評価を点数化して、数字だけで昇任や昇給に使えるかというのと、そうではなく、賞与への反映は比較的機械的にできるが、昇任させるかどうかは、評価の点数だけでは判断できない。例えば、個人としての業績が良くても、チームを率いる能力がなければ昇任させられない。そこで、企業においても、昇任は人事当局と上司の話し合い等を経て総合的に判断することとなる。
- 民間企業の制度について把握している委員と公務員の制度について把握している委員とで、もしかすると目線が異なることがあるのかもしれない。
- 各省独自の評価制度を行うことで縦割り行政の促進につながるのではとの話が出たが、人事評価制度の観点から組織の在り方を考えるというのは方向が逆で、組織がどうあるのが先にあり、そこから人事評価制度を考えるべきだと思う。国全体の施策として、省庁ごとに分担して仕事を行うのか、幹部は人事交流したほうがいいのかなど、その点を考慮せずに人事評価制度だけを議論すると、間違っておそれがある。
- 評価される側も納得できる制度でないと、運用は絶対うまくいかないと思う。各省庁独自の評価制度を仮に行ったとすると、働く側から見れば、省庁ごとの職務給に移るということ。例えば、A省では給料が高いのに、B省では給料が安いというような

こととなる。そのような状況は公務組織全体としていいことではない。組織全体の出力を上げるという観点で、評価される側がどう思うのか、どのようにしたら組織として向上するのかという視点で議論していただきたい。

- 組織としての観点というのは重要な話だと思う。作った制度によって組織が動いていくかどうかということになるので、そこまで考えないと制度の議論というのはできないだろう。

- (4) 次回検討会は、9月3日に開催し、民間企業及び地方自治体よりヒアリングを行うこととし、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、事後修正の可能性がある。