

人事評価に関する検討会（第6回）議事概要

1 日 時：平成 25 年 12 月 2 日（月） 9:30～11:30

2 場 所：総務省 10 階 第一会議室

3 出席者：（委員）（敬称略、五十音順）

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、下位評価を付けた後の対応策の明確化、面談・人材育成等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。

○ 下位評価の対応策については、制度上の対応はできているが実践できるのかが課題。

また、下位評価と上位評価は同じ人事評価の枠組みで行うものだが、説明のあったような事例は、当たり前のことすらできていない場合であり、下位評価といってもレベルが違う話。（このレベルは）任免のための評価とは異なる。D評価の人のイメージはわくが、マニュアル等に出てきた場合にはD評価のイメージが固まってしまう面もある。

⇒ これは一例なので、このまま取り入れるものではない。

○ 公務部門では、職員を組織にいさせなければならないという事情から、低い評価がつけづらいと思っていた。担当ラインだけで対応するのが難しい人がDということなら、評価とは別の仕組みが必要なのかもしれない。

○ 矯正は必要かもしれないが、評価とは別の話のように思う。また、能力・意欲向上のために指導をするのに、「矯正措置」という言葉を用いることには、違和感がある。対象者はどのように思うか、配慮すべきではないか。

○ 「矯正措置」という言葉は強いので、マニュアルには違う表現で記載したほうがよいのではないか。

- これまでの議論でも言えることだが、評価制度の観点なのか、マネジメントの観点なのかよく分からない部分があり、もう少し議論のテーマを絞る必要があるのではないか。この評価制度の仕組みはよくできていると思うが、内容がきちんと理解され、評価制度の目的が達成されているだろうか。
 - 公務員たるものはどうあるべきかというものがあって、それをどう評価していくのかという議論が必要ではないか。そうでないと、D評価を受けた者をどう育てるかといっても、何を目指せばいいのかよくわからない。
- 育成する際、S・Aの上位評価者とC・Dの下位評価者とは育成方法にかなり違いがある。下位評価の場合には、能力アップのために上長の人を相当関わらなくてはいけない。上位評価の場合にはどちらかというと、今やっているものを更に伸ばし、上の仕事に向けてさらに独自性を発揮するような指導がされるはずで、その両者は面談や育成方法がかなり異なる。できる人、普通の人、できない人の3種類についての対応例を、マニュアル的に作ってはどうか。
- 民間では、上位評価の人、普通の人をどう引き上げるかという視点での取組を行っている。下位評価の人にどう対応するかというのは、公務の場合に問題になっていることは理解しているが、1つのマニュアルでできるのかという問題は、確かにある。
- 評価システムはいろんな基礎となるデータベースとして位置付けし、その後の育成・活用は別の仕組みと割り切るということもあるのではないか。
- (評価者訓練の) ケーススタディについて、設定した内容ができたならa、できなかったらbと読める。bが標準と言っているのに、設定した内容ができたならaということを追認しているようだ。
- 下位評価者に対する対応は、基本的にはOJTで実施するという考えは正しいと思うが、現場に任せることになるので機能しなかった場合のことを考えると、研修のようなものも考えた方がいいかもしれない。
 - ⇒ 参考とした事例では、OJTは現場の負担が大きいという声がある一方で、OFF-JTだと対象者が目立ってしまうという声もあった。どちらにしてもメリット・デメリットがある中、実態としては、OJTで行って人事当局がフォローする、という事例が多いようだ。
- 下位評価の人については、関係者で情報共有をし、共同責任体制にすると指導が平準化して対応しやすいのではないか。制度を切り替えようとするときに、抵抗が出てくるのはやむを得ない。上長が下位評価の人に注力してしまうと、上位評価の人の面倒が見られなくなるかもしれない。下位評価の人には、OJTと併せてOFF-JTでお互い切磋琢磨するような仕組みもいいのでは。
- 下位評価を受けた者は、たまたま今の上司と合わなかったのだと思いがちである。複数の人の目が入っている状況であれば、本人も冷静になれるのではないか。
- 成績不良者は、異動させるという対応策はないのか。
 - ⇒ 指導・助言のほか、職場を変えるという対応もある。
- 特定の分野だったら、その職員も能力を発揮できるということもある。育成できる余地があるなら、本人の強みとか、これまでの経験とかが活かせる職場に異動させるのも一つの

手だと思ふ。

- この職場ではできないけど、別の職場ではできる、という事例もあるし、人間関係に問題があって能力を発揮していない、という場合もある。環境を変えることは1つの方法である。本人が改善したかどうかという評価をするときに、指導者の問題、指導の仕方が悪かったという評価にはなりにくい。改善しなかったのは本人の問題だけだということにならないよう、対応には工夫が必要。
- D評価が連続したら、マニュアルに書かれているような対応もやむを得ない。他方で、職場の上長は、Cが連続して付いている人にはどのように対応したらよいのか、分かりにくい部分が出てくると思うので、Cの場合についても、一言二言、言及があった方がよい。そうしないと、CとDの境目がよくわからなくなる。例えば、人間関係が問題となっている場合には、Dというよりは、Cのカテゴリーの話だと思ふ。
- ワーク・ライフ・バランスについて、これまでの企業戦士みたいな職員を高く評価することが前提になっているように見えるが、今後、育児や介護といった働く時間に制限がある人が増えていく中で、柔軟な働き方についても念頭に入れておく必要があるのではないか。そういった柔軟な働き方をしている人を評価する必要があるのではないか。
- 朝から夜まで頑張ったような人を評価する、いわば仕事の量で人を評価するのはそんなに難しくない。しかし、柔軟な働き方を評価するといった、質で評価することは難しい。民間でも課題である。
- 効率の概念について、評価者訓練のケースに、いわゆる短時間でどれほど成果を出したかというような要素が1つ入ると、効率的な観点について評価者は理解しやすくなるのではないかと思ふ。
- 業績評価と能力評価の割合を変えるというのはできないか。例えば、時期によってはアウトプットである業績評価のウエイトを上げて、能力評価のウエイトを下げるなどといったことも、一つの方法論であると思ふ。
- 評価の対象外や特例の職員について、幹部職員も対象外とすることができるのか。また、こういった特例の対象となる場合は多いのか。
⇒ 幹部職員は評価対象外ではない。給与等のへの反映が少なく、人材育成の観点からも活用の範囲が一般職員よりも限定されているので、一部を簡素化できる特例を設けている。なお、特例の対象となるケースは、全体からすると少ない。
- 民間では、横断的なプロジェクトチーム等において、通常業務とは別に仕事を行うこともある。その場合、そのときのプロジェクトリーダーから、何らかの有用な情報が頂けるような形もある。もし、各省庁でプロジェクト的な取組があるのなら、加点評価の手立てとして、そこでの評価を併せて情報収集をするような方向性も考えられるのではないか。
- それは、多面評価のような、要するにマルチな目を使うことで、育成的な意味でも評価的な意味でも、どこまで活用していけるのかという可能性を少し考えた方がいいのではないかということ。
- 評価業務の負担・軽減に関連して、現行の評価者訓練で実施しているケーススタディについては、もう少し抽象的な表現でもいいのでは。あまり細かく書くと、ここまで記録し

なければいけないのか、と評価者の負担感が大きくなる。

⇒ あくまでも講座の中のテキストとして、このようなケースの場合にどのように評価を行うのかと議論するための材料であるので、実際に評価をする際に、ここまで細かく記録をしている評価者はあまりいないと思う。

一方で、こういう場合はこういう評価になり得るんだということを、ある種、目線合わせの観点から見直していくというのはあると考える。

○ どの水準で行動を記述すればいいのかということを、ある程度示してはどうか。評価する際、こういう理由でこの評語を付けたというくらいを書くイメージがあるとよいのではないか。

(2) 次回検討会は、12月26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。