

人事評価に関する検討会（第4回）議事概要

1 日 時：平成 25 年 9 月 30 日（月） 16:00～18:00

2 場 所：総務省地下 2 階第 1 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

・運用実態調査の進捗状況を踏まえた今後の検討の進め方について

（3）閉 会

5 会議概要

（1）事務局から運用実態調査の進捗状況を踏まえた今後の検討の進め方について説明があり、主に以下のとおり質疑等が行われた。

○ 「S 評価と B 評価の間の具体的な基準の違いはわからない」という職員の声があるとのことだが、これは S 評価と A 評価、A 評価と B 評価の双方か。つまり、全体的に評語の違いが理解されていないということか。

⇒ そのとおり。

○ 評価結果と活用の乖離について問題がある場合の調査は行っていないのか

⇒ 乖離についての調査は行っていないが、各府省からは、「評価結果と活用区分が一致しない場合、職員の納得性を得るためのきめ細やかな説明を行っている」との意見もある。

○ 異動者が不利だという一部府省からの意見があるとのことだが、評価根拠がないことによって、逆に有利になるという懸念はないのか。

⇒ 異動者に関しては、有利、不利のどちらの意見もあり得るものと考えており、異動に関する評価の苦勞と認識している。

○ 期首面談・期末面談共に面談時間が「5 分から 15 分未満」が大半を占めているとのことだが、15 分で（期首面談）の目標設定や（期末面談の）フィードバックを終えるのは一般的には難しい。評価者と被評価者の指導・助言に対する認識の差も考慮すると、有効

なコミュニケーションが取られていないのではないかと考えられる。これは被評価者の数が多いことにも原因があるかもしれない。経験的に言って、通常業務があることを考えれば、しっかりと話し合いをするには評価者1人当たり5～6人が限度であり、それ以上の場合は評価補助者を付けるなどの工夫が必要。

- 期首面談15分以内というのは短い。自分で考えた目標を報告し、それを上長が承認しているだけではないかと思う。期末面談では、ただ評価結果を聞くだけという実態が現れているのではないか。
- 面談時間が5分から15分は短いと思う。5分間の面談だと一言で終わる。きちんとした記録書があるのにフィードバックがきちんとされないのであれば、評価に対するモチベーションも上がらないのではないかと思う。この評価制度の現状からみて、直接的にもっと処遇に差をつけるために使うのは難しいと思う。それならば、人材育成への活用が重要となるが、面談の時間が短いと実効性が上がらないのではないか。
- 面談時間の短さについては、各委員と同じ意見。一方である程度の満足感が得られているのは、やらないよりもやった方が有効と考えているためではないかと考えられる。評価が活用しに直結していないことが満足度の高さにつながっていることもあるのではないかと思う。
- 評価者は、面談で何をすればいいのかわかっていないのではないか。面談のあり方、イメージ作りが必要かもしれない。
⇒ 面談の進め方については、人事評価マニュアルに参考例を記載している。
- 高評価の場合、結果だけ伝えるなど簡単な面談で済んでいる可能性がある。B評価以下であれば、その後の指導・助言も含めて、やりとりが発生するだろう。その意味で、評価結果と面談時間は相関している。
- 結果の開示を求めない者がいるが、自身の評価に興味がないということなのか。この点について事務局はどのように考えているか。
⇒ どのような理由なのかは、調べていないため不明である。制度上は、下位評価以外は、開示は強制ではない。
- 開示の有無について被評価者が希望を出すことが理解できなかった。それは個人ではなく組織が決めることではないのか。
- 開示しなくても面談は実施するという理解で良いか。
⇒ そのとおり。
- 人事評価の目的のうち、適材適所の人事配置やメリハリのある給与処遇を実現することについては、本当に実現されているのか。業務遂行意欲を向上させることについては、それに関するデータがないのでコメントしづらいけれども、B評価にネガティブな印象がないとは言えず、A評価をつけることによって意欲を向上させるという上長の意図があるのかもしれない。現状の材料からはA評価は安心材料であっても、それで「よしやろう」という気になるかどうかはわからない。適材適所の人事配置やメリハリある給与処遇と業務遂行意欲向上という2つの目的が実際に実現できているのか、それを前提としてどうするのか考えないで評語の議論をすると、技術論になってしまうのではないか。

- 公務員という性格を踏まえると、国民の目線に立った検討が不可欠である。絶対評価を否定する気はないが、評語の表現見直しは不可欠であるように思う。
また、評語自体の見直しとしては、Bのネガティブなイメージがあることから「S、A+、A、A-、B」への見直しなどが考えられる。
さらに、モチベーションや納得感、人材育成の観点からは下位評価を付けた後の対応策は重要である。評価者と被評価者の認識ギャップを埋める方策も必要。最低限、評価者全員に対して評価者訓練を義務づけるべきである。研修を受けていない者がいるというのは信じられない。
- 低い評価を受けた者のフォローを上長が全て対応するというのは負担が大きすぎる。複数者の対応や、一段上位者の対応がよいのではないか。複数者対応あるいは外部を活用すべき、との示唆を取りまとめる際には入れるよう、留意してほしい。
- 分布が偏っている場合、基準そのものを見直すよりも、評語のレベル感の徹底、評語の区分や表現の見直しなど偏りを直す方策を講ずる方が負担が少ないと思う。また、メンタルヘルスの対応については、評価者訓練と併せて研修を義務化すべきである。
- 評価制度ができて5年、評価制度導入前は、(評価者と被評価者が)話し合っただけでよかったから、行っていなかった頃に比べると、話し合いができてよかったという意見になるのではないか。公務の世界では、処遇にメリハリをつけすぎるとうまくいかない分野もあるのだろうが、評語の区分や表現の見直しを検討する必要があるかもしれない。下位評価を付与については、付与することが評価者個人のリスクとならないようにすべき。また、評価者1人当たりの被評価者数が多い実態が一部に見られるが、この点は検討課題である。
- 若い職員の受け止めはわからないが、40代くらいの職員は、組織から職務に対する評価を自身に対する人格評価と受け取る者が多い。また、メンタルの問題が出た場合、昔は慣れた元の職場に戻すように言っていたが、その環境が悪いのであれば意味はない。個々に違う対応が必要な場合もある。人によってケースはそれぞれなので、一方の目線に立った議論にならないようにすべき
- 評語の表現を見直した場合、人事制度全般に何らかの影響することがあるのか。
⇒ 活用面で大きな影響が及ぶ可能性はある。例えばAとB、BとCの定義が変わり、それらの「切れ目」がこれまでと変わると、運用実態に大きな影響が出てくる。
- 今のC、D評価の定義であれば、もしC、D評価が正規分布で存在していたら、その組織の業務遂行力は極めて低いことになり、考えにくい。適正な分布を求めるなら評語の定義を見直す必要がある。また、メンタルの職員は、C、D評価とは別であり、同じ枠内で人事評価をする必要はない。
一方で、評語の表現の見直しを行っても、部下がかわいい人は、B評価と誤っていても結局A評価を付ける。重要なのは、絶対評価の結果を(活用の)相対化にどのように結びつけているのかをきちんと説明することである。
- 一般的には、求められる行動が取られているというのが通常の評価となる。活用面から考えて、C評価やD評価はあまり付けないようになっており、B評価もネガティブな印象になっているのではないか。

- 本人にフィードバックするので、「自身の評価」結果を開示される恐ろしさから、開示を希望しない者が多くなっているというのも予期できる。評価のみならず、個別の良いところも併せて伝えるフィードバック面談のやり方も盛り込んでいただきたい。
- これまで大きく3つの論点があった。1つめはメンタルの問題。メンタル上難しい職員は評価だけの問題ではなく、それをこえた問題である。2つめは評語分布。活用との関連をみていかないと、表現を変えても「やっぱりA評価を付けたい」となれば、実態は変わらない。この研究会でどこまで議論できるかはあるが、活用面も踏まえた上で議論をしていく必要はある。3つめは人材育成という視点をきちんと入れていく必要がある。良いところと悪いところをフィードバックし、どのようにエンカレッジしていくかということが、この人事評価制度を考えていく上で重要である。

(2) 次回検討会は、11月15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。