

人事評価に関する検討会（第7回）議事概要

1 日 時：平成 25 年 12 月 26 日（木） 16:00～18:00

2 場 所：総務省低層棟 1 階 共用会議室 4

3 出席者：（委員）（敬称略、五十音順）

出雲明子、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

・人事評価に関する検討会報告書（素案）について

（3）閉 会

5 会議概要

（1）事務局及び出雲委員から諸外国の国家公務員の人事評価制度について、資料に沿って説明を行った。主な質疑等は以下のとおり。

○ 日本のような新卒採用・長期雇用がどのくらい普及しているかは国によって違うと思うが、イギリスでは 80 年代くらいから、どちらかということと人件費を削減することによってパフォーマンスを上げるような施策がとられており、フランス、ドイツでは、それよりはジョブセキュリティは高いが、公務員に対する雇用保証はなくなっており、人事評価が即解雇につながるというわけではないものの、組織自体が日本と違う環境にある。

○ ドイツでは、法律上の人事評価の仕組みは「官吏」を対象にされており、官吏の場合には、ある程度終身雇用、昇進したければ研修・試験等を受けて上がる仕組みになっている。官吏以外に「公務被用者」という、民間労働法が適用される職員もあり、その場合には、こういう仕事をやりますということで採用されているため、自動的に上のポストに昇進していくというような仕組みにはなっておらず、自主的に公募に応募することでキャリア形成していくという仕組みになっている。

○ フランスはもっと区別されていて、もう少し段階が幾つかあったように思う。

⇒ フランスでは、公務員の身分を有するというのはコールに属することを意味するといえる。コールは整理統合中であり、現在 380 ぐらいあると言われていて、その中でも ENA を卒業したような幹部候補のカテゴリー A+、管理職になりうるカテゴリー A、その次

にカテゴリーB、カテゴリーCとクラスが幾つかあり、基本的には採用されたコールの中で昇進していくということになる。ただし、試験を受けて所属コールを変更することもある。

○ アメリカとイギリスとフランスが、目標管理をベースにした評価をしているが、これは具体的にはどんな目標が設定されるのか。特に、目標のレベル感、現実にどれぐらい難しい目標というのが設定されているのか。

⇒ 例示されているものとして、アメリカの場合には、各省庁が当然持っている、その年に達成すべき目標というのがあり、それぞれのユニットごとに達成すべき目標にブレークダウンをして、さらにそのユニットの中で個々人が何を達成すべきかというものを、上司と相談した上で決めていくというような形になっているようだ。

○ アメリカの評価結果の分布は、かなり上振れしているけれども、これをベースにして昇給とか報奨につなげていくという制度になっているのであれば、何らかの調整が掛かる仕組みになっているのか。

⇒ 報奨については、当然各省ごとに一定程度の制限、前年度と比較してのシーリングが掛かっているので、際限なく伸びていく形ではない。ただ、御指摘のとおり非常に上振れしているので、ほとんどの者が報奨を受けているという形になっているが、報奨額については各省がある程度、額を定めることができるので、分布者が多くなれば調整して配分を行ったり、場合によっては休暇を付与するとか、コストを掛けずに報奨するようなやり方もあるので、そういったものを組み合わせながら、各職員のパフォーマンスに対して報いていくという形をとっているようだ。

(2) 次に、事務局から報告書素案について、資料に沿って説明を行った。主な質疑等は以下のとおり。

○ 報告書素案に関して、評語に目が行ってしまい過ぎていて、期末面談の際、なぜ「A」や「B」になったか、という原因を説明することに終始してしまいそうな印象を受ける。特記事項に書かれた事柄など、今後の行動指針となるような内容をフィードバックすることを方向性として打ち出してもよいのではないかと。また、期首面談で話し合う事項として、目標のレベル感の設定について言及するとより良くなるのではないかと。

○ 「はじめに」で、「人材育成の意義も有し」とあるが、上司と部下のコミュニケーションによる人材育成が重要だ、といった文言を入れてはどうか。人事評価の目的を「上司と部下のコミュニケーションツール」としているフランスの事例もあった。

○ 評価補助者というのは、単なる補助者ではなくて、人材育成において中心的な役割を担う。そうした評価補助者の位置づけについて、明確にしておいた方がよいのではないかと。

○ 全体として納税者の目線、評価者、被評価者の目線、各省庁からの目線などが入ったバランスが取れた報告書だと思う反面、それによってポイントがよく分からなくなっている。人材育成にもっと重きを置くということなのかどうかなど、どこに焦点を置くのか、全体として何をしたいのか、サマリー版なりをつくって、ポイントを明確化すべき。その際、評語分布調査の結果だけに日が当たらないようにすべき。

- 今回の報告書は、元々の制度の理解不足の点について、制度を作った当初の本来の趣旨に近づけたいという意図でまとめたものと考えており、必ずしも、例えばSを5%以下にしなければといった、評価結果の分布を活用に沿ったものにすべきというメッセージをクリアに含んでいるかという点、それはあまり意図していないのではないか。運用上うまくいかないところをきちんとして、改めて抜本的な改定の必要性について判断するという点ではないか。
- 制度と運用という言葉の使い分けについて、分かりやすく整理した方がよいのではないか。
- 国家公務員制度改革への対応に関連して、長い目で見ると人事異動で別部署・別省庁に行ったときの評価が有機的に機能しないと、人事の一元管理は難しいのかなという感想を持った。
- AやBの趣旨の明確化など報告書に盛り込まれた提言を実施していく実施していく際には、経過措置的なものが必要ではないか。
- 意識改革を進めるということは大切で、そういう趣旨がもう少し入った方がよいのではないか。

(3) 次回検討会は、1月27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。