

# 人事評価に関する検討会報告書 <概要>

- 国家公務員の人事評価制度は、平成25年10月に実施5年目を迎えたところ。
- 人事評価制度については、一定期間経過ごとに運用状況を検証した上で、その改善を図ることが必要。
- ⇒ 「人事評価に関する検討会」(座長:守島基博一橋大学大学院教授)において、制度・運用の改善のための方策等を検討。

## 人事評価制度

- 人事評価は、職員個々の能力や実績を的確に把握して、任用、給与、分限等あらゆる人事管理の基礎とするもの。
- 同時に、個々の職員の強み・弱みを把握して能力開発の促進につなげるなど、人材育成の意義も有し、さらには組織パフォーマンスの向上にも寄与している。
- 上記の目的実現のため、現行の人事評価制度は、以下を基本として設計されている。
  - ・ 上司・部下のコミュニケーションを重視した期首・期末面談の実施。
  - ・ 評価基準及び評価結果の職員への開示。
  - ・ 客観的な基準に基づく絶対評価による職員の発揮した能力と業績の把握。

## 人事評価制度全体の運用状況と提言に当たっての基本的考え方

- 評語分布調査、人事当局向けアンケート・ヒアリング及び職員向けアンケートを実施し、運用状況を把握。現状と課題の整理を行うとともに、制度官庁及び各府省が取り組むべき対応の方向性を提言。
  - ・ 人事評価制度については、被評価者・評価者ともにおおむね肯定的に受け止めており、人事評価制度は、当初の目的に沿って円滑に実施されている状況。
  - ・ 一方、評語区分や評語の趣旨の理解について、「A」と「B」の区別など評価の境目の見極め・判断に苦慮している、「B」に事実上ネガティブなイメージがないとは言えない等の意見があり、また下位評価については付与した後の対応策が不明確等いくつか課題が見られた。加えて、面談において上司から特にアドバイスがなく有益ではなかった等の意見もある。
- ⇒ 人事管理の基礎としての観点からは、改めて評語区分の趣旨を徹底すること
  - ・ 人材育成等の観点からは、評価結果の一層の活用  
が必要。

# 具体的な対応の方向性

## 1 人事管理の基礎となるツールとしての役割

### 【現状と課題】

#### (1) 通常(「B」)・上位(「S」「A」)評価について

- 調査結果において、評語区分中「A」が最も多くを占めている。

※絶対評価であり、あらかじめ適当な分布が決まっているわけではない。

※人事評価結果の活用にあたっては、例えば昇給区分や勤勉手当の成績率の上位区分については、上位評価を得た者の中で、所定の分布率に従い決定する仕組みとなっている。

- アンケート結果において、評価者の約5割がA評価とB評価の区別など評価の境界の見極め・判断に苦慮、「B」にネガティブなイメージがないとは言えない等の回答。

⇒ 評語区分の理解へのばらつきがあり、また、現行「B」(通常)の趣旨が正確に理解されておらず、優秀な職員を識別する機能が不十分となる可能性。

#### (2) 下位評価(「C」「D」)について

- 調査結果において、「C」と「D」の割合が少ない。

※絶対評価であり、多数の者が下位評価に該当する状況は、そもそもあってはならないもの。

- 現場の評価者のみで下位評価の付与を決定することは困難、「通常」よりも劣っていれば「C」という趣旨が「B」との関係でやや明確でない、「C」と「D」の違いが分かりにくい。

- アンケート結果において、付与後の対応が十分に見通せないため下位評価の付与に消極的なところがあった等の回答。

⇒ 本来受けるべき厳しい評価を受けていない職員がいた場合、指導が適切になされず、公務の能率的な遂行に支障。

### 【対応の方向性(提言)】

- ◆ 人事評価が人事管理の基礎として機能を果たすためには、評語区分の趣旨を十分周知し、信頼感を得ることが重要。
- ◆ 下位評価の付与については、評価者と人事当局等との連携、対応策の明確化等が必要。

#### <具体的内容>

- 絶対評価の下、評語のレベル感を整理・徹底。
  - ・「B」(通常)は、当該職位／役職にふさわしい能力を発揮している／業績を挙げている状態であるという理解の促進。
  - ・上位評価(S、A)及び下位評価(C、D)を付与する場合には、その理由を所見欄に明記。
  - ・Cの表現を、「求められる行動が一部しかとられておらず」から、「求められる行動がとられないことがやや多く」へ修正。
  - ・評語記号を、例えば「S、A、B、C、D」から「S、AA、A、B、C」へ変更。
- 評価者講座等の受講義務付け等による目線合わせの徹底。
  - ・評価者が少なくとも一度は評価者講座等を受講。
- 下位評価を付与した後の対応策の明確化。
  - ・能力・意欲向上に係る取組の参考となるマニュアルを作成。
  - ・改善が見られない者は厳正な処分が必要。
- 下位評価の付与を想定した評価者訓練の充実。
  - ・下位評価付与時の面談、その後の対応に係る評価者訓練実施。

## 2 人材育成等に資するツールとしての役割

### 【現状と課題】

- アンケート結果において、期首・期末面談について、認識共有の観点から有益とする回答が6～7割を占めるなど、上司・部下のコミュニケーションを重視した評価の仕組みが定着しつつあることは成果。
  - 被評価者の約1割から、面談において上司から特にアドバイスがなく有益ではなかったとする回答。指導・助言の有無に係る評価者・被評価者の認識にも1～2割の差が見られた。
- ⇒ 人事評価の人材育成等に資する役割を十分に引き出すための一層の取組が必要。

### 【対応の方向性（提言）】

- ◆ 限られた資源で行政機能や政策効果を最大限向上させることが求められる中、人材育成や組織パフォーマンス向上につながる、人事評価のさらなる活用が必要。

#### <具体的内容>

- 期首・期末面談の充実・一層の活用、先進的事例の収集・周知。
- 人材育成に活用するための評価者訓練の充実。
  - ・ コーチングの技法など、面談等での指導等に役立つ評価者訓練を実施。
- その他人材育成に有効な手法の調査研究。

## 3 その他

- 柔軟な働き方への対応。
  - ・ ワーク・ライフ・バランス推進に資する効率的な業務運営等について人事評価への適切な反映。
- 国家公務員制度改革への対応。
  - ・ 幹部職の人事評価について、国家公務員法改正案において導入される予定の適格性審査に資するような措置を講じていく必要。
- 改善措置の効果を検証し、改善を図っていくため、運用実態を把握していくことが必要。

# 「人事評価に関する検討会」 開催要綱

## 1 目的

国家公務員の人事評価制度については、これまで制度の定着を図ってきたところであり、平成25年10月に本格実施5年目を迎える。多くの民間企業において、人事評価について試行錯誤を重ねていることを踏まえると、人事評価制度については一定期間経過ごとに運用状況を検証した上で、その改善を図る必要がある。

本検討会は、国家公務員の人事評価制度の運用状況を検証した上で、制度・運用の改善のための方策や評価結果を踏まえた人事管理上の措置の在り方等について幅広く検討を行うことを目的として開催する。

## 2 名称

本検討会は、「人事評価に関する検討会」と称する。

## 3 主な検討事項

- (1) 人事評価の運用実態の検証
- (2) 人事評価の厳正な実施に向けた制度・運用の改善方策の検討
- (3) 職員の成績向上に向けた措置の検討
- (4) その他

## 4 構成及び運営

- (1) 本検討会の構成員は、別紙のとおりとする。
- (2) 本検討会に座長を置く。
- (3) 座長は構成員の互選により定める。

(4) 本検討会は、座長が運営する。

(5) 本検討会は、必要があると認めるときは、構成員以外の者の出席を求め、意見を聞くことができる。

(6) その他本検討会の運営に必要な事項は、座長が定めるところによる。

## 5 議事の公開

本検討会で使用した資料については、次の場合を除き、公開する。また、本検討会の会議については、原則として、議事要旨を作成し、公開する。

- (1) 当事者又は第三者の権利、利益や公共の利益を害するおそれがある場合
- (2) 公正かつ円滑な人事の確保に支障を及ぼすおそれがある場合
- (3) その他座長が必要と認める場合

## 6 開催期間

本検討会は、平成25年7月から開催し、平成26年1月を目途に取りまとめを行う予定とする。

## 7 庶務

本検討会の庶務は、人事院事務総局企画法制課の協力を得て、人事・恩給局参事官(人事評価担当)において行う。

### ◆構成員一覧

出雲 明子	東海大学政治経済学部政治学科准教授
川本 裕康	一般社団法人日本経済団体連合会常務理事
須田 孝	日本労働組合総連合会総合労働局総合局長
須田 敏子	青山学院大学大学院国際マネジメント研究科教授
高橋 潔	神戸大学大学院経営学研究科教授
傳 清忠	東京ガス株式会社執行役員人事部長
守島 基博(座長)	一橋大学大学院商学研究科教授

(五十音順、敬称略)

# 人事評価制度の概要

- 人事評価においては、「能力評価」と「業績評価」の2つを実施。
- 従前の勤務評定と異なり、評価基準を明確化し、民間と同様の目標管理の仕組みを導入したことに加え、期首・期末には評価者・被評価者間で面談を行ってコミュニケーションの機会を持ち、評価結果の開示とともに指導・助言を行うこととしている。

## 能力評価

職員がその職務を遂行するに当たり発揮した能力の評価【年1回】

- ・職制上の段階及び職務の種類に応じて定められた「職務上発揮することが求められる能力(標準職務遂行能力)」に照らし、職員が実際に職務上とった行動がこれに該当するかどうかを評価。
- ・一般の職員は5段階評価(S・A・B・C・D)、局部長級は3段階評価、事務次官級は2段階評価。
- ・評価期間は、毎年10月1日～翌年9月30日。

## 業績評価

職員がその職務を遂行するに当たり挙げた業績の評価【年2回】

- ・職員が果たすべき役割を「目標」として期首に設定した上で、その果たした程度を評価。
- ・一般の職員は5段階評価(S・A・B・C・D)、局部長級は3段階評価、事務次官級は2段階評価。
- ・評価期間は、毎年10月1日～翌年3月31日及び翌4月1日～9月30日。

- 人事評価は絶対評価により実施(人事評価は、適材適所の人材配置、人材育成、業務改善等に活用するため、他の職員との比較ではなく、評価項目や設定された目標に照らして、職員一人一人の職務遂行能力や勤務実績をできる限り客観的に把握し、適切に評価する仕組みとする必要がある)。

## <人事評価結果の活用>

- 人事評価の結果は、任免(昇任等)、給与(昇給、勤勉手当等)のほか、人材育成等において活用されている。

### 活用例

#### 昇任等

- ・本省室長級以下への昇任の場合、直近2回の能力評価のうち、少なくとも1回が「S」又は「A」である必要。
- ・「D」の場合、分限の契機となる。

#### 昇給、勤勉手当

- 上位評価(「S」・「A」)を得た者の中で、次のとおり上位区分を決定。
- このため、上位評価を受けた職員が多数となった場合でも、総人件費の増加を招くことはない。
  - ・ 昇給:5%(極めて良好)、20%(特に良好)
  - ・ 勤勉手当:5%以上(特に優秀)、25%以上(優秀)
- ※ 一般の職員の例