

## 裁判官の人事評価の在り方に関する研究会(第5回)協議内容

### 1. 日時

平成13年11月16日(金) 15:00 ~ 17:00

### 2. 場所

最高裁判所中会議室

### 3. 出席者

(座長)大西勝也

(委員)稲田寛, 緒方重威, 金丸文夫, 福田剛久, 吉本徹也

(幹事)金築誠志幹事, 金井康雄幹事補佐

### 4. 議題

(1)「民間部門における人事評価制度の実情」について

日経連人事賃金センター吉田純一所長からのヒアリング

(2)弁護士会内の委員会等による裁判官の評価のためのアンケート調査について

(3) 次回の予定について

### 5. 会議経過

(1)日経連賃金センター吉田純一所長から、「民間部門における人事評価制度の実情」についてヒアリングが行われた。

吉田所長からは、別紙のとおり説明がなされた。

これに対する主な質疑応答の概要は、以下のとおり。

- 昇格を検討するにあたり、能力評価は分布等を考慮した相対評価で行うのか、それとも絶対評価で行うのか。

(回答:絶対評価である。ただ、賞与を決定する時には原資が限られているので相対評価をする場合がある。)

- 昇格する際に、在級年数とか職場にいた年数は考慮しないのか。

(回答:それらの要素は昇格とは無関係である。ただ、それならば異動しない方が高い能力を発揮し易いので得であるということで、異動しない方がよいと

ということにならないようにするために、昇格に当たり、能力だけでなく異動経験も考慮するという会社もある。)

- 目標設定をするに当たって話し合いをした直属の上司が評価者になるのか。  
(回答:そのとおりである。仕事を与えた第一次評価者の意見が100%に近いくらい活かされている。被考課者の仕事振りが見えない二次、三次、最終評価者といった人の評価が決定的になると、例えば、たまたま会った時にあいさつをしなかっただけで低い評価になるということにもなりかねない。今までは、年功賃金の中で評価による差がほとんどなかったので我慢もされただろうが、成果主義により賃金に大きな差が付くということになるとそうはいかないであろう。そのような第一次評価を前提にして、第二次評価者は、目標の設定の仕方が悪かったのではないかとか、去年と同じ仕事で能力開発の機会を与えていないのではないかといった場合に修正を加える。)
- 考課表の基準を事前に開示しているのか。  
(回答:評価の対象となる課業や設定目標は事前に話し合っただけで、考課の対象を開示している。)
- 評価結果は開示するのか。不服についてはどう処理するのか。  
(回答:結果は本人に知らせる。クレームについては、評価者から被評価者へのフィードバックの中で解決がつかなければ、人事部長を中心に、部長クラスで構成する常設の苦情処理機関で解決を図るといふ会社が多い。不服を申し出た社員の上司に当たる部長が、たまたま苦情処理機関の構成員であることもあり得るだろう。)
- 能力考課、業績考課、態度・意欲考課の関係はどうか。  
(回答:能力考課は、昇格を決定する時に用い、業績考課と態度・意欲考課は昇給と賞与を決定する時に用いる。態度・意欲考課を昇給に用いるということについては、理論的なつながりはないが、下の人の業績の達成は上司の指示等、上の人の影響が大きいので、よくやっているという態度・意欲を見ようということ、下位の人ほど、態度・意欲考課の比重が高く、上位の人ほど、業績考課の比重が高くなる。しかし、上位の人であっても、業績だけで評価す

ると、業績を上げるために手段を選ばないおそれもあることから、態度・意欲考課も考慮している。)

- 昇格を検討する時には、業績考課、態度・意欲考課以外は滞留年数などは、全く考慮しないのか。

(回答:実際には、能力考課だけで昇格をさせることはあまりないのではないかと思います。理論的には矛盾するが、古い歴史がある企業ほどインフォーマルな年功序列があることが理由であろう。また、能力があるからといって若い人を上位の職能資格に付けると、周囲の妬みから嫌がらせを受け、かえって能力が発揮できなくなることもある。年齢制限をする等、各会社の組織風土に合ったやり方をしていると思う。)

- 総合評価をする際の各考課要素のウエイトについてはどう考えるのか。

(回答:資料4枚目の会社では各課業ごとに点数を付け、総合評価はその単純平均にしている。課業そのものは、皆同じレベルの仕事と会社が決めている。)

- 評価は処遇に直結しているのか。評価が高ければ、必ず高い処遇がなされるのか。それによって評価する上司と評価される部下とは、円満な関係が築けるのか。

(回答:評価と処遇は密接に関係している。業績評価を反映する賃金制度に改めるために、考課制度も納得性のあるものに改めたということである。

考課によって賃金に大きな差がつく制度を採っている会社でも、実際には、一番上や一番下の評定は付けていないことが多い。付けたとしても、半年間休職したというように、誰が見ても明らかな場合に限られている。どこまで成果主義が徹底されるかは、今後の課題である。)

- 考課者によって評価のレベルが異なることのないように、どのような配慮をしているのか。

(回答:配慮はしていない。課が違えば仕事も違う。考課者と被考課者とで話し合っ解決するしかないだろう。会社によっては、直属の上司の他に、いろいろな人が評価する、いわゆる多面評価を導入しているところもあるが、これ

は直属の上司が評価する上での参考程度であり、処遇には反映させていない。この制度を採っているある大企業によると、「評価者が10人程度では評価者グループによって評価のレベルが異なる。評価レベルを統一するためには70人以上で評価しなければならない。」ということであった。）

- 管理に向いているか、営業に向いているかといった、従業員の適性は、考課結果にはでてこないのか。

(回答:業績が過去からずっと良くなければ、その仕事が合わないということ は分かる。異動に関しては、今後は、社内公募制,FA制によって、自分で行きたい部署を申告させる会社が増えてくると思われる。)

- 公募制の場合、どういう資料を用いるのか。

(回答:応募者は上司を通さずに自ら応募し、募集する側は、人事課から考課記録をもらい、採否を決める。)

- 出向の場合の考課はどうするのか。

(回答:出向先の仕事が分からないので、まあ苦勞しているということで標準とか、標準より上といった評価をしているところが多いのではないか。)

(2)弁護士会内の委員会等による裁判官の評価のためのアンケート調査について、配付資料をもとに、幹事補佐より説明がなされた。

(3)次回の開催日時は、12月4日(火)午後3時からと決まった。第一線の裁判官4名から意見聴取をすることになった。

以上