

第35回「人事院における政策評価に関する懇談会」  
〔議事要旨〕

1. 日 時 令和6年4月4日(木)
2. 場 所 人事院第二特別会議室
3. 出席者 大橋真由美座長、久米功一委員、菅原薫委員、藤森健至委員(五十音順)
4. 議 題 (1) 令和5年度人事院政策評価結果(案)について  
(2) 令和5年度国家公務員倫理審査会政策評価結果(案)について
5. 委員からの意見  
(1) 令和5年度人事院政策評価結果(案)について

[1]公務組織を支える多様で有為な人材の確保のための一体的な取組  
採用試験の実施方法の見直し

人材の確保 国家公務員採用試験の改革

(菅原委員)

- 秋の総合職教養試験と総合職春試験で求める人材像が異なるならば、個別の戦略を立てる必要があり、令和5年の総合職教養区分の申込者数(KGI①)と令和6年の総合職春試験の申込者数(KGI②)を合計して評価しようとするのは実態を捉えられないのではないか。

(藤森委員)

- 採用は「量」と「質」の両面から考える必要がある。人口が減少している中で多くの民間企業では、要員が先細りすることを想定し、業務改革であるとか、要員一人一人の成長を促して質を向上させることで、全体の業務量をさばけるようにしている。公務においても「量」と「質」の両面から長期的なスパンで考えると、KGI の評価や目標の設定の仕方が変わってくるのではないか。

(久米委員)

- 社会全体として人が足りないという問題があるなか、具体的な取組として時期を早くするだけでは、長期的なトレンドから考えても人材確保は難しいのではないか。
- どのような人材を採用したいかをしっかり定義して、まず過不足がどう起きているかを把握することが大事なのではないか。
- 「量」と「質」については、「量」に制約がある場合、例えば経験者採用を増やすことで、「質」を補うという考え方もあると思う。

(大橋座長)

- 数も大事だが、人口等が縮小していく社会において人材の質をどう確保していくかというところも軸に評価をしていくことが重要かと思う。

[2]職員個々の成長を通じた組織パフォーマンスの向上施策

## 職員の自律的なキャリア形成・主体的な学びの促進

### 有為な人材の育成の促進 管理職員のマネジメント能力向上に向けた研修コースの新設

(久米委員)

- 今回の取組における受講者は40人弱。これを増やしていこうとしたら、研修の体制を強化する必要がある。
- 本研修の波及効果をどう広げていけるかが大事。受講者同士、受講者と修了者とのつながりを作ることも一案。
- チームビルディングが大事であることを、本当は管理職員以外の部下も知っていないといけない。こういう取組を知ることは、若い人達にとっても励みになるはずだ。

(菅原委員)

- 組織のマネジメントには段階があると思うので、いくつかの段階に分けて行っていくことが大事なのではないか。
- 求める政策効果が、組織におけるパフォーマンス向上であるならば、KPI は研修の受講者が有意義と感じたかということだけでなく、例えば、360度評価や、受講者の所属チーム内の職員からの「上司のマネジメント力が上がった」とか、「仕事がしやすくなった」といった声がどれくらいあるのか、より客観的な研修による変化を捉える方が、求める政策効果に紐付いた形になるのではないか。

(藤森委員)

- 例えば、組織として部下にチャレンジさせた数など、勇気を持って果敢にチャレンジするところをうまく KPI とし、エンゲージメント調査等により組織のパフォーマンスを表す成果指標を KGI として掲げ、定量的なもので毎年同じように測っていけるとよろしいかなと思う。

(大橋座長)

- 組織のパフォーマンスの向上という意味では、受講者本人の感想だけでなく、周辺の部下、同僚や受講者の上司の評価があって初めてバランスのとれた評価になるかと思う。

## [3]多様なワークスタイル・ライフスタイル実現と Well-being の土台となる環境整備

### 多様なワークスタイル・ライフスタイルを可能とする取組

#### 勤務環境の整備 健康づくりの推進

(菅原委員)

- この取組の拡充は、周知に尽きるのだろうと思う。
- 心の不健康な状態への早期対応ができる体制として、つらくなった人が訴え出てくる場所の設置のほかに、部局内に担当者を置き、定期的な面談を行うなどのプッシュ型の対応も考えられるのではないか。

(久米委員)

- 令和4年度では、精神・行動の障害による長期病休者数が5千人ほどいる中で、相談件数が231件となっていることから、相談件数は少なく、まだ顕在化できていないのだろうという印象。
- 心の不健康な状態への早期対応には、相談の内容面に関する考察が大事になるのではないかと。相談者との関係で、原因を詳しく分析できないということだが、プライバシーの問題を守りながら、ある程度 of 了解を得た上での分析は必要ではないか。

(藤森委員)

- 現段階のフェーズでは、こころの健康相談室の利用者数の増加という今回の KGI はこれでよいと思う。
- 本来の目的は、心の不健康な状態にある職員が出ないようにすることであり、公務全体で変えるには、ハラスメントや長時間労働などの改善要素を特定して優先順位を付け、実務を担う部門と連携して取り組む必要があるのではないかと。
- データの見える化は重要で、身近にあった実例として、最優先とした改善要素のデータが常に見えて、各部署の状況が分かるようにすると、自分の組織の風土を正そうとする活動が自然に行われるのではないかと。

(大橋座長)

- 本当の意味での早期発見を目指すのなら、各部署において何かありそうな芽のようなところを適宜発見して、縦割りにならず、部局横断で対応していくことが必要である。人事院だけでは限界があるので、色々な意味での連携を念頭におくと、より有効なのではないかと。

## 公平審査の適正かつ円滑な実施

(久米委員)

- 件数が増えている中で、公平審査のスピードアップはとても難しくなってくると思う。処理方針を定型化できる部分を省力化していくことが大事ではないかと。
- 処遇や不利益処分についての申立ては、組織のパフォーマンス、マネジメントの問題とも関連するので、こういった事案が起きていることを現場にフィードバックしていくことが大事なのではないかと。

(藤森委員)

- 公平審査を誰が担当しても速やかに実施できるように、処理方針を決めるに当たって参考にできる拠り所となる審査基準を、組織として蓄積することがこれから重要になっていくのではないかと。

(菅原委員)

- 審理には、時間を短縮するためにコントロールできるところはないので、審理前と審理後をどう速めるかの勝負なのだろう。
  - 早期解決に資するステップとして、具体的な取組に電子化を掲げているが、最終目標をどのくらいに設定し、推進のために何をするのかというところがポイントなのではないか。
- (大橋座長)
- この分野については、他律的な要素がかなりあるので、当該部門だけでできることには一定の限界があるということなのかとは思う。

(2) 令和5年度国家公務員倫理審査会政策評価結果(案)について

職務に係る倫理の保持 職員の倫理意識の醸成や倫理的な組織風土の構築の推進

- (藤森委員)
- 具体的取組と国民を対象としたアンケート結果の因果関係が成り立つのは難しいと感じた。
  - 倫理研修の受講者の割合を KPI に設定しているが、徹底するなら目標値を100%とすべき。長期休業者等を除くなど、集計の対象を明確にした上で、達成を上司の責任とするなどして徹底するのではないか。組織の責任としてやるべきことは覚悟をもって臨むことで、こちらの活動の本気度も伝わるのではないかと思う。
- (久米委員)
- 「不正を見つけたときに相談、通報する」という行動は、組織支援行動の一つで、挑戦型組織支援行動と呼ばれる。(委員の研究によると)通報等の行動のしやすさは、内部昇進や中途採用、勤続年数など人材マネジメントとも関係があり、組織に新しい人が入ってくる職場環境になっていけば自然と声があがりやすくなると思う。
  - KPI である「倫理法等違反の疑いを見聞きした場合に相談・通報等しようと思うとする職員の割合」は昨年度から増加しているが、その背景として公務以外の経験を有する者等が増えているのかという分析も必要なのかなと思った。
  - 犯罪のトライアングル(機会、動機、正当化)を満たす環境など、不正行為が行われる可能性が高くなる環境についての知識を管理職員等に伝え、各職員の意識だけでなく、そういう状況に陥らせないような工夫を行う必要もあるのではないか。
  - 国民を対象としたアンケートについて、結果を KGI として使うにしても、どういう人たちが答えていて、それをどう解釈できるか。例えば、国家公務員倫理規程を知っている人のうち、肯定的な評価をしているのはこのくらいとか、ある程度属性で条件付けした上で評価することが正しく解釈する上で必要なのかなと思う。

- 国民を対象としたアンケートにおける国家公務員の倫理観についての質問は、5段階で評価を求めているが、特に日本の場合は回答の中心化傾向が強く、その中で肯定的な評価(上位2段階)の割合6割を達成するのは結構難しいかもしれない。

(菅原委員)

- 国家公務員倫理規程の遵守事項を実際に徹底していることがまず大事だが、徹底するという姿勢を示すことは非常に大事であり、それが国民からの評価に繋がってくると考えている。
- 「過去3年間に倫理研修を受講したことがある職員の割合」を KPI としているが、上述の姿勢を示すほか、内容を忘れてしまうことを想定して、過去1年間とした方がよいのではないか。
- 国家公務員倫理規程の遵守をいかに重要なものと捉えているのかというところをトップメッセージとして出していった方がよいと思う。
- 「公務員倫理に対する国民の信頼の確保」というあるべき姿の達成を、国民向けアンケートの結果で測るとするのは難しく、KGI は別のものとしてもいいのではないかと。

(大橋座長)

- KGI については見直しの余地があるのではないかと。その前提として国民向けアンケートの質問の順番や回答者の属性ごとに判断すべき事柄等、今後の政策評価の充実に向けた改善点はあり得る。
- 職員の倫理研修については、民間企業出身の職員に対する倫理研修の在り方など、今後色々と考える余地があると思う。

## ※ 人事院における政策評価全般について

(藤森委員)

- 状態指標の設定に工夫の余地があると感じた。着眼点は書いているが、どんな状態をもって達成と評価するのかというところがより明確になると良いかと思う。
- 評価対象政策には公務全体で取り組むべきことが多いと感じた。多くの民間企業はエンゲージメント調査をおそらくやっていて、その調査の中には、組織風土やコンプライアンス等についての設問が散りばめられている。課題ごとに単独のアンケートを実施するよりは、全組織として把握する必要があるポイントをしっかりと定めて、それを毎年定期的に把握し、組織や個人の状態がきちんと向上するように、上司のマネジメントにも生かしていけると良いのではないかと。公務においても組織や個人の状態を見るための調査は、府省をまたいだ全体的な活動に結びつきやすいので、その必要性をすごく感じている。

(久米委員)

- 人事院のミッション・ビジョン・バリューが策定されたが、今回の政策評価で出されている全ての施策とどういう関係があるのか。今後は政策の体系化や中長期の目標を設定し、それぞれの打ち手の関係性をきちんと位置づける必要があるのではと思っている。
- 今後、エンゲージメントの調査を行ったとして、そのエンゲージメント調査を勤怠状況などの別の行動データと接続して分析できるように、人事管理データや職員アンケートのデータのデジタル化とその分析を、どんどん進める必要があると思う。
- 現在、KPI と KGI の評価は○と×の二択だが、「国家公務員採用試験の改革」のように、△があってもいいのかなと思うものもあった。評価に関してはもう少し幅を持たせる可能性もあるのかなと思う。

(菅原委員)

- 人事院のミッション・ビジョン・バリューをパーパスとして掲げて、ここに紐付く全体の政策という形が見え方として美しいと思うし、一つの組織の中での意識共有という意味でも縦割りになりにくい政策の進め方になっていくので、とてもいいなと思って見ていた。このミッション・ビジョン・バリューをもう少し意識した KPI、KGI づくりというのを推進できるといいと思った。
- KPI の設定においては、最終的にはパーパスに紐付くものであって、先々のロードマップから振り返って設定されているものというのが望ましいと思う。なんとなくこのくらいかなという設定では困るので、その根拠をもっと厳しく検討される方がよい。

(大橋座長)

- ここ10年来人事院の政策評価に携わらせていただいていたが、ここ数年で政策評価については大きく変わった。評価を KPI、KGI といった指標を用いて行うようになり、人事院も変わろうとしていることが、政策評価の中でも具体的に見えている。役所が変わるということは大変なことであり、今は変革途上のプロセスかと思う。KPI や KGI が今日かなり話題になったが、民間企業の委員、専門的な見識をもつ委員から知見をいただくことはとても大事だと思う。まだこれが政策評価の完成した姿ではきっとないと思うが、○、×では測りきれないような分野もあるのではないかという点は重要な御指摘かと思っている。本日いただいた御意見を踏まえて、更なる発展をしていただければいいと思う。

以 上