

## 人事行政諮問会議(第13回)

日時:令和6年11月12日(火)15時25分～17時20分

会場:人事院大会議室

出席者:(委員)森田座長、荒木委員、小林委員、峰岸委員、宮島委員  
(人事院)川本総裁、伊藤人事官、土生人事官、柴崎事務総長  
役田総括審議官、荻野職員福祉局長、荒井人材局長  
佐々木給与局長、植村事務総局審議官  
野口総務課長、神宮司企画法制課長  
(オブザーバー)内閣官房内閣人事局 砂山審議官

### ○野口総務課長

それでは、定刻より少々早いですが、皆様おそろいですので、これより第13回人事行政諮問会議を開催したいと存じます。事務局の野口でございます。本日もどうぞよろしくお願いいたします。毎度恐縮ではございますけれども、マイクにつきましては御発言になった後、電源をお切りいただきますようお願いいたします。また、本日の資料につきましては、一部、現時点では委員限り、非公表の取扱いとさせていただいているものがございますので、そちらにつきましてはお取扱いに御留意いただきますようお願いいたします。なお、本日小林委員は17時15分頃に御退室と伺っております。それでは森田座長よろしくをお願いいたします。

### ○森田座長

皆さん、こんにちは。本日もよろしくお願いいたします。それでは早速ですが、配付資料につきまして、事務局から御説明をお願いいたします。よろしくお願いいたします。

### ○植村審議官

承知いたしました。資料について御説明いたします。今回のテーマですが、職務をベースとした人事制度・運用の第2回です。前回は第1回でございました。

まず、お手元の資料スライド3-2を御覧ください。前回の諮問会議での御意見のスライドでございます。まだ、前回の議事録は公表前ですので、議事録の公表時にこの資料も公表する扱いとさせていただきます。大きくは二つでございます。

一つは、最終提言に向けての出発点となります根本的な課題認識につきまして、かつてに比べて労働市場が流動化することを前提として、必要なポストに優秀な人材をいかにして確保していくかということ。

それから二つ目。職務ベースの制度・運用を行い、職務給の原則の徹底を図るに

当たっては、管理職員のマネジメントや人事評価についても一体的に見直すことが必要であるという御意見をいただいたところでございます。

1枚おめくりください、スライド4でございます。スライド4はこれまでの議論を踏まえた概念整理でございます。事務局の方で整理をさせていただきました。前回までの御意見等を踏まえ、本府省を中心に政策の企画立案、高度な調整等を担っている国家公務員に対するこれからの人材マネジメントが目指すべき職務ベースの制度・運用のポイントといたしまして、この図にございますように、等級・報酬・評価の観点から、事務局としてこのように整理したものでございます。このうち、上の等級、右下の報酬につきましては、前回第12回に御議論をいただいたところでございます。今回は左下の評価について、意見交換をお願いしたいと存じております。いずれにしても等級・報酬・評価の見直しに一体的にパッケージで取り組むことで、公務組織においての、適所適材を適時に実現するというところでございます。特に、評価の下の囲みに二つポツがございませうように、人事評価の納得感の向上、また、管理職のマネジメント力強化のための取組がポイントにならうかと思っております。

続きましてスライド5をお願いします。スライド5ですが、1月23日の第5回会議で、人事評価に関しまして、委員の皆様方から頂戴した意見を、事務局で四つに分類させていただいたものでございます。

一つ目は評価の分布でございます。イエローで塗ってあるところですが、運用上ガイドラインを決めるべきだと、そしてモニタリングをするべきだという御意見。

それから、二つ目の○では、相対評価について、Aは何%、Dも何%となりますと、人材育成の観点でマイナスに作用するということだったのかもしれないという御意見。あるいは、三つ目ですが、無理に上下をつけることをしたときに、組織全体としてのモラルダウンということもあるといった御意見がございました。

また、二つ目は評価と処遇でございます。評価と処遇につきましては、人事評価と賞与の考課査定はまず一本化する。賞与額を一本化された評価に連動させていく。また、評価がその後の昇格あるいは給与などに密接にリンクしていくように変更していくべき、任用に評価が反映されていないとみんなが思っているというところがびっくりだと、こういった御意見をいただきました。

1枚おめくりください。評価プロセスでございます。

評価プロセスにつきましては、フィードバックする部長がまず腹落ちするまでやるというバンディング会議のようなものが国家公務員の評価にも必要だと思っておりますという意見や、あるいは評価もそうですし、登用についても会議体で決める、あるいは複数人の目で見るといった御意見をいただいております。また、プロセスにつきましては、何回も面談をするといった御意見もございました。

また、最後は評価スキルでございます。管理職自身の評価の大きな要素に評価スキルがずばりなるのだということ。また、マネジメントができるかどうかだけではなくて、

その中身に関してもしっかりと管理職の評価のポイントとする必要がある。一方で、いきなり評価者の能力が上がるわけではないので、まずは枠組みをしっかりと作ってやってみて、運用で能力を向上させていくことが必要である。マネジメントの状況を可視化するために、マネジメントサーベイを導入しなければいけない。こういった御意見を第5回の会議でいただいております。

また、次のスライド7でございしますが、こうした意見も踏まえまして、5月の中間報告で整理された内容の確認でございます。真ん中にございますように、中間報告における人事評価に関する課題感につきましては、登用や給与処遇の根拠や納得性を人事評価結果が十分担保し得るだけの精度を備えることが必要、と書かれました。また、課題への対応の方向性につきましては、職務をベースとした人事制度・運用の実現を目指し、まずは各府省において、職員の納得性の低い、または評価者の理解が十分でないと考えられる運用を改善していくということが書かれてございます。

1枚おめくりください。スライド8では、中間報告におきまして、各府省において改善すべき人事評価の運用の具体例につきましても提示をいただいております。また、管理職員のマネジメント向上の必要性にも言及をいただいております。具体的には、ここにございますように、人事評価の運用改善の具体例としましては、評価者の評価能力向上のための方策の実施。例えば、評価者研修やマネジメントトレーニング、マネジメントサーベイを行うことなどが求められるとされました。また、管理職員のマネジメントスキルの発揮状況に関する適切な評価の実施ということ。それから、評価者が適切に評価を実施できる被評価者の人数、規模の適正化について、具体例として取り上げられてございます。

また、管理職員に求められる役割といたしまして、部下が担うべき役割・ミッションを明確に示すとともに、日常のコミュニケーションを通じて部下の意見に耳を傾け、疑問には納得いくまで説明するよう心がけること。また、納得性のある人事評価と適切なフィードバックにより部下の成長を促すこと。これらが中間報告で提示されております。

続きましてスライド9、10でございしますが、これは、人事評価の運用における課題、民間企業の状況についてのデータでございます。民間企業におきましても、人事評価の運用における課題として、評価者によるばらつきの抑制に向けた評価能力の向上、あるいは、評価結果への納得性を高めるフィードバック、評価制度に対する評価者の理解度向上、こういったことが挙げられてございます。

また、スライド10は、民間企業におきまして、例えば評価結果の部門間調整が多くの企業で実施されているというデータでございます。

こうした第5回の委員の皆様のお意見、あるいはそれを踏まえた中間報告の内容、それから民間企業の状況、こういったものを踏まえまして、スライド11でございしますが、人事評価の運用改善の具体例としまして、人事院における試行の取組を紹介してお

ります。納得感のある人事評価の実現は喫緊の課題であるということから、現行制度の下でも実施できる施策について、まずは人事院において、試行を開始するというところで、試みている内容でございます。

取組は四つございます。まず取組1は評価事実の事前確認でございます。期首・期中を通じて、1 on 1ミーティングなどを利用し、日常的な認識合わせというものを経た上で、期末において、評価事実について、評価者と被評価者の間で認識のギャップを埋めるという取組でございます。

また、取組2は、評価者会議の開催でございます。一般的に調整者である局長の下で、評価者である各課長が集まり、会議を開きまして評価結果についての甘辛調整や目線合わせを行うというイメージでございます。

また、取組3は、被評価者の人数の適正化でございます。スパン・オブ・コントロールの観点から、被評価者の人数の適正化を行うものでございます。

また、取組4でございます。多面観察の活用ということで、人事院において行っております多面観察、内容は実質的なマネジメントサーベイでございますが、その活用方法につきまして、現行では評価者自身の気付きを促すという位置付けになってございます。この多面観察につきまして、観察結果を複数の被観察者で共有をして、議論を行うなど、マネジメント能力向上のために活用をするという取組でございます。

続きましてスライド12を御覧ください。少し人事評価を離れまして、マネジメントの考え方の明確化等の必要性のスライドでございます。人事評価の運用における納得感を高めるとともに、各府省におきまして、例えば、人材戦略といったものの中で、職務ベースの制度を確実に運用するためのマネジメントの考え方、ポリシーを明確化することも重要でございます。管理職員は、その考え方に基づいてマネジメントを実践し、その状況をサーベイ等によって可視化して、管理職にフィードバックを行い、マネジメントの行動の更なる改善に結びつけるということが必要だという内容のスライドでございます。

最後にスライド13を御覧ください。このスライドは、職務をベースとした制度・運用の基盤としての人事管理のデジタル化についてのスライドでございます。具体的にはタレントマネジメントへの活用の検討ということでございます。真ん中辺りに今年6月の閣議決定、「デジタル社会の実現に向けた重点計画」を引用しています。国家公務員の人事管理分野は、デジタル化による業務の効率化の余地は大きいと。また、職員の働き方やキャリアの希望等に配慮した人事管理が重要となっており、人事管理情報をシステムで蓄積・管理することが有効であると。そして、共通システム化の範囲やスケジュールをはじめ、人事管理業務に係るシステム化全体の将来設計を24年度、今年度中に整理して、段階的に実装を進める、ということが政府として決定されております。

この閣議決定を踏まえまして、人事院は内閣人事局、デジタル庁と連携して、取り

組んでいるところでございます。具体的には、各府省共通の勤務時間管理システムについては、令和8年度末までに必要な整備を実施するところまで決まっております。また、タレントマネジメントへの活用については現在検討中でございます。

資料の御説明は以上でございます。参考資料をつけておりますが、説明は割愛させていただきます。

#### ○森田座長

はい、御説明ありがとうございました。

本日のテーマは、前回に引き続きまして職務をベースとした人事制度、そして運用です。ただいま事務局から御説明ございましたけれども、前回、職務ベースの制度・運用のうちの、等級と報酬を御議論いただきました。したがって、今回は職務ベースの制度・運用をしっかりと行っていくために、必要な要素である評価を中心に、御議論いただきたいと思います。事務局におきまして、人事評価やマネジメントにおける課題等を整理いただいた資料だと思いますので、本日は、これにつきまして、御意見を伺えればと思っておりますので、よろしく願いいたします。

それでは、どうぞ御発言をお願いいたします。はい、峰岸委員。

#### ○峰岸委員

はい、御説明ありがとうございます。

いくつかありますが、本日は評価の話ということですので、それをブレークダウンして三つ述べたいのですが、一つだけまず述べます。優れた組織における評価の重要性は、トップアップのため、つまり優秀な人材のパフォーマンス最大化にあります。

高いポテンシャルを持ち、優れたパフォーマンスを発揮している人材に対して、適切なミッションのアサインメントと評価が行われているかどうか重要です。これが十分でない場合、優秀な人材の流出リスクが高まり、採用・リテンションの両面で課題となります。

したがって、評価と処遇の連動、適切な配置・昇進の実現が、組織の採用や将来を左右する重要な要素となります。自身の努力が適切に評価され、それが処遇に反映される組織であることが、優秀な人材の獲得およびリテンションにおいて重要な要素となります。とても重要なので、まず、この分析をしっかりしていただけないかと思っております。

現状の評価と処遇の適切性について、データに基づく検証をお願いできればと思います。もし評価と処遇の間にギャップが存在する場合、表面化していない場合でも潜在的な不満につながる可能性があります。高評価でありながら適切な処遇を受けていない層の有無について、まず実態把握をお願いしたいと思います。

もし、直近この 1、2 年で、ギャップが一定程度生じていたとすれば、やはりこれは改善していかなければいけないと思います。制度としては、以前からも申し上げましたけれど、例えば人事評価結果と考課査定を一本化する、あるいはファクトデータによっては、査定あるいは昇進に適切な評価がされていないことを改善していく仕組みに変えなければいけないと思いますので、まずはファクトデータをチェックしていただきたいと思います。以上です。

#### ○森田座長

ありがとうございます。続いていかがでしょうか。はい、小林さん。

#### ○小林委員

評価というのは、従来、公務員においては、あまり給与の差もつかないですし、重視されていなかったのかなと思っております。年次が重要であったと。それを我々は変えていこうということで、今後は実力主義の徹底という観点から、生産性も高く質の高い、そういう業績が求められ、その業績に対する人事考課ですね、納得感のある公平で透明性の高い評価が必須というところまでは、我々多分全員意見が一致していると思います。

その納得感を出すために何が必要かということですが、まず、評価する人ですね。評価者の資質や能力が低くては、納得感ある評価はできないので、既にこの計画にも書いてありますけれども、評価者訓練が必須であるということ。それから、評価者自身が評価者として、例えば、人品骨柄申し分ない方なのか、視野が広いのか狭いか、といったことも含めて評価者として適切か否かを判断する仕組みもセットが必要だと思います。

その中の一つで、私は、360度評価がやはり必要だと思っております。事前説明のときに「多面観察は360度評価ですか」と質問をしましたが、結論はそうではなく、対象範囲というのは部下に限定されていて、実態としては360度ではなく、関係がある同じチームの職員によるアンケートの回答といったものであると伺いました。これですと十分とは言い難いので、ぜひ民間企業で導入を進めている360度評価を御検討いただきたいと思います。

360度評価はですね、大概の企業は導入したことがあって、大抵初回は失敗しております。例えば評価された人の心が折れそうになってしまうことがあります。

それでオペレーションを工夫して再び導入したときには成功しています。そういう民間企業の知見を生かして、御検討いただくほうがいいのではと思われました。

あと、もう一つですが、評価のルールが適切か否かというのは納得感に大きく響いてきます。そもそも評価というのは、あなたはこうあるべきという to be モデルがあって、そのレーダーチャートのうち100%に至っていない、凸凹の凹んでいる部分につ

いて、これはここがまずかったね、こういう改善が必要だねというような、フィードバックとともになされる、もしくは評価した後フィードバックされるものであると思います。今申し上げたこのレーダーチャート、あなたはどうかあるべきというそのto beモデルが示されないといけないと思います。その対象は、全ての職員ですけれども、とりわけ評価者でもあり、また評価される側でもある管理職が持つべきマネジメントの能力を明示する必要があると思います。

事前説明で教えていただきましたが、内閣人事局が定めておられる人事管理運営方針に書いてありますけれども、少し抽象的なので、この機会にもう少しはっきりと書いていただくとよろしいのではないかと思います。

それから評価の部分ですけれども、評価者会議、これは重要だと思います。今までバンディング会議と言ってきましたが、これは、私が属した企業では、普通に言われていたものの、他の方に聞きましたら、一般的な用語ではないということにして、部門間調整とか評価者会議という意味合いで今まで申し上げておりました。そういう会議も必要だと思いますし、あと、少し触れましたけれども、評価者と被評価者の間のコミュニケーションが重要です。年2回以上のインタラクティブなフィードバックの機会があるということがこれからマストではないかと思います。評価については、以上でございます。

#### ○森田座長

はい、ありがとうございます。それでは宮島さんどうぞ。

#### ○宮島委員

ありがとうございます。多分、何回か発言できると思いますので、まずは一区切り目を申し上げます。本当に評価は組織にとってすごく大事だと思います。つまり、評価はその組織にとってどういう人が褒められるのか、望ましいのかというメッセージそのものなので、全体の組織の方向性を決める、組織を左右するぐらいのものだと思います。したがって、やはり一人の評価に関しても、複数の目で見ても共通認識を持つ場を持つというのはまず必要だと思います。

霞が関の局長クラスの人に聞きましたら、今国会対応を抱えてしまった局長などは、「評価をしっかりとしなければいけないことは分かっているけれども、自分は、対国会のプレーヤーとしての仕事だけであまりにも手いっぱい、正直なところしっかり見られないから、見られた方も納得感がないのではないか」ということを心配していました。つまり、評価をするという作業について、評価者が一定程度の資源や時間をかけるということがみんなの共通の認識として必要なのではないかと思います。

さらに、ここで、被評価者の数を適正化するという話が資料にも出てきておりますが、やはり納得性ある評価にするためには、その評価する人の手に負えないぐらいの

人を評価するというのは、まずは現実的には厳しいと思います。人数はある程度、ここだと5人～8人っていうことになってはいますが、そのぐらいにするべきですし、それによって、それぞれのポジションの管理職の負担も軽減されるのではないかと思います。

これが実現すれば納得感が出ますし、どのぐらいの組織がやっているのか分からないですけど、360度評価は、導入して失敗した組織もあります、アドバイザー制度みたいなものがあるところもあります。つまり、おそらく官僚の方々もそうだと思うのですが、自分はAというポストの仕事ではあるけれども、頻繁に駆り出されて、例えば官邸のBという仕事をやっているような状況です。つまり、自分を評価する人が常には自分の仕事を全部見られているわけではなくて、むしろ、他の人の方が自分を見ているという感覚がある職員もいると思います。その場合に、自分が、自分の評価はこの人にも聞いてくださいというようなことを、本人の希望で伝えられるというような形もあると思います。そういった一対一のミーティングもそうですし、一人の評価についてみんなでちゃんとチェックし合うということもそうですし、フィードバックも必要だと思います。

あとは、人事院のこのトライは、評価を出すだけなのかもしれませんが、この出すタイミングでも面談をしながら評価決定するということも結構多いのではないかと思います。つまり本人はこう思っていて、本人としては、「よくやっているところだ」ということを、文字以外に言葉でも伝えるというようなこともやっていると思いますので、様々な手法で全体の評価の納得感を上げるというのは、本当に重要だと思います。

○森田座長

はい、荒木委員。

○荒木委員

人事管理について、私は全くの素人でございますので、他の先生方の発言から勉強しているところですけども、二点ほど発言させていただきます。今、宮島さんがおっしゃったように、1990年代、日本の民間企業は成果主義をどんどん取り入れるべきだ、年功的な処遇を脱して成果主義へ、ということをおっしゃっていましたが、概ねこれは失敗したと言われております。一番大きな問題は、やはり日本では、評価する人はプレイングマネージャーで、自分の仕事があって、評価は片手間にやっている、そのような評価によってこれまで差がつかないところに差がつけられる、ということでは納得できないということが言われていたと思います。

そういう経験も経ながら、民間企業ではアウトプットを前提としたような評価の適正化に色々と工夫されてきていると思いますので、民間でどういう工夫をされているか

ということを教えてくださいたいのが一つです。

それからもう一点、峰岸委員のおっしゃったことは私も大変納得しますが、公務の仕事というのは、やらざるを得ない仕事がたくさんあるわけです。公務員の皆さんを見ていると、人事異動に大変関心が強く、何が一番の評価かという、花形部署にあてがわれる、そのアサインメントが一番のやりがい。逆に、ここに行きたいと思っていたらそうじゃない不本意な部署に行かされるということが大変不満のようです。

これまでは、あまり金銭的な報酬には差をつけない、一番の報酬はやりがいのある仕事、花形部署に配転するということがあったと思います。これからジョブ型という形で、重大な仕事をすればそれに報酬も上がると、それからやりがいも上がる、ということでウィナー・テイクス・オールのような形で勝者が総取りをすることになると、そうでない方は、皆が敗者になる。そうすると、公務員全体としてのモラルがどうなるのかということがあると思います。

これは、民間企業でも同様のことが生じ得るのではないかと思いますので、こういった問題について、民間企業でどう工夫をして、全体の士気を維持しながら、よいパフォーマンスが出るように工夫されているか、もし御知見があれば、お聞かせいただけるとありがたいと思いましたが、以上です。

#### ○森田座長

分かりました。今の補足説明等について、事務局側でよろしくお願いします。

#### ○植村審議官

はい、ありがとうございます。

評価の納得性向上の観点から、色々な御意見をいただきました。その中で、まず、峰岸委員がおっしゃられていた、人事評価と考課査定の一本化の前段階で、そもそも、評価の結果、ファクトデータをしっかりとチェックをして分析をというお話がありました。ここは、内閣人事局においてお答えいただければと思います。また、小林委員から、多面観察では不十分であり、360度評価を検討すべきであるというお話がありました。

お手元の資料のスライド22に、経済産業省の資料をつけております。この左の青のAのコンピテンシーというところに、「能力評価、360度評価と連動」と書いてありましたので、霞が関でも最先端を進む経済産業省に360度評価をやっているのか問合せみましたが、経済産業省でも、言葉ではこう書いてありますが、やられているのは多面観察で、部下が上司を評価するという縦の関係でやられているということでございました。恐らく、360度評価という話になる場合には、霞が関全体で、方針というものをしっかり立てていただけるとやりやすいのかなという気がしたところでございます。

それから、宮島委員から、アドバイザー制度というお話がありました。併任先が外の場合に、併任先の仕事ぶりの評価についても、元の本務の評価者にしっかり伝えるべき、というお話だったと理解しました。名前をアドバイザー制度と呼ぶかどうかは別ですが、人事院でも、例えばプロジェクトチームに所属するなど、別の上司の下で、別の仕事をしている場合においては、業績評価シートの中で、別の評価者の下で働いている仕事について申告をしており、評価者は別の上司から仕事ぶりを聞いて、評価に加味するというをやっております。恐らく、多かれ少なかれ、霞が関といえますか、他の国の機関においてもやられているのではないかと伺いして思いました。最後、荒木委員のおっしゃられた、民間の工夫につきましては、少し知見がないもので、大変恐縮でございます。

#### ○森田座長

峰岸さん、何か民間の知見の御紹介をしていただけないですか。

#### ○峰岸委員

マネジメントにおいて、透明性の確保が最も大事だと思います。後ほど申し上げますが、マネジメントポリシーの明確化、各組織における必要なマネジメント能力の定義、そしてマネジメント能力向上のためのマネジメントサーベイの実施が必要です。これは、現行の多面観察と類似性があると考えられます。

特に重要なのは、マネジメントサーベイの結果活用状況の可視化です。これは人材開発において極めて重要な要素となります。

マネジメントサーベイはマネジメント層が自分の能力開発のために行うサーベイからです。ある企業では、マネジメントポリシーと8項目からなるマネジメント能力要件を定めています。これに基づくマネジメントサーベイを実施し、本人にフィードバックするだけでなく、その活用結果を人的資本開示しています。例えば、課長のマネジメントサーベイの結果について、上司に当たる部長と面談を実施して、自分の人材開発に活かす機会を設けたかどうか、組織の課題や今後の方向性について議論を行ったか、といった活用状況も含めて開示しています。

したがって、マネジメントサーベイは自己啓発のツールとして位置づけ、その活用はマネジメントの主体性に委ねています。そして組織全体での活用状況の開示により、マネジメントの自発的な能力開発と改善の促進につなげています。もちろん求められるマネジメントスキルを向上するための Off-JT トレーニングもやりますし、評価者訓練も実施しています。

そして実際にメンバーに対してマネジメントをする中で、半期や1年のミッションのアサインとジョブディスクリプションの明確化、適切な評価を実施し、そしてマネジメントサーベイに基づくマネジメントスキルの可視化を繰り返すことで、組織の透明性と組

織への信頼性が向上していく構造とその循環がポイントだと私は考えています。6ページに書かれている多面的な評価プロセスやマネジメントサーベイを行うことは大変重要ですが、その活用状況を可視化していくことで、マネジメント層の自発的な改善や人材開発を促進する仕組みの構築も重要だと思い少しお話しさせていただきました。

○森田座長

はい、ありがとうございます。それでは、内閣人事局からお答えいただきます。

○砂山内閣人事局審議官

先ほど、峰岸委員が御提案された現状把握について、私からお答えしたいと思えます。

峰岸委員御指摘のように、人事評価の現状について、実態を把握すべきという点はおっしゃるとおりだと思っております。一方で、私どもの現状を少し申し上げますと、人事評価につきましては、これまで様々な課題が指摘されておまして、制度の見直しを二回に分けて行ってございます。

一つは令和3年の下半期からになります。マネジメント評価の充実ということで、マネジメント目標を設定すること、その人材育成機能を充実させるということでチャレンジ目標を設定すること、あるいは、その各職員の強みと弱みを把握することを、令和3年下期である10月から行っております。

それから、評語です。評語区分を細分化するということを令和4年10月から行っております。これまで5段階評価だったものを、6段階にしたということと、それぞれの評語の中身についても改善をしたということです。

今はまさにこういうことを浸透させる努力を行っている最中というところでございますので、現状把握のタイミングにつきましては、もう少し制度を運用して、各省の浸透状況を見ながら実施したいと思っております。ただ、峰岸委員御指摘のように現状把握することが出発点だという点は、おっしゃるとおりだと思っております。

この機会にもう一点、小林委員から私どもの人事管理運営方針が大分曖昧ではないかというお話ですが、胸に刻みまして、来年度の運営方針の検討に生かしてまいりたいと思えます。

○森田座長

はい。以上御回答をいただきましたけれども、荒木委員、小林委員、よろしいですか。

○小林委員

荒木委員が御発言された、「勝者は全てを手に入れ、勝者以外は…」という点についてですが、これは、その他の人たちの納得感が大切であるというお話でしょうか。

#### ○荒木委員

はい。大変能力のある方がきちんと評価、処遇されているかということが大事だという御発言がありましたけれども、公務員の場合ですと、花形部署に行けた人は評価もされていいですけれども、行けなかった人はどうなるのか、このポストには誰かを就けなければいけないということで、ローテーションで人事が回っているという公務の世界において、やはり仕事の中身としての報酬、やりがいの報酬を得られなかったような人たちについて、どうやったら公務全体として高いパフォーマンスにつながるのか、そのような点について、民間で工夫されている点があればということでした。

#### ○小林委員

はい、分かりました。全ての回答ではないですけれども、企業にも花形部署というものがあり、志の高い人が、そこに行きたい、あるいは、同期で負けるものかと頑張るものの、自分以外の人座ってしまうとショックを受けて火が消えてしまう、そういう部署がございます。そこに行けなかった人たちをどうするかですが、一言で言ってしまうと、その人が不平等だと思わないように情報量を増やすということです。

具体的にどうするかといいますと、自分がその部署に相応しかったのにとひがんでいる人は、他の職場の業務を知らないことが多いので、その花形ポストの業務も知らず、あんなに楽しくて、あんなにいいポストに就くなんて羨ましいと思うことが多いのです。しかし、実はものすごく大変な職場というようなことが多いので、日頃から、他課の業務は何をやっているのだということを意識的に積極的に情報発信して、既にイントラなどでおやりになっていると思いますけれども、それ以外にも、例えばイベントでもいいのですが、知られざる幹部の実態みたいなものを発表してもらおうということも一つです。

あとは、部局を跨いだ研修。例えば各府省における部局間の不平等感というものは、その中の横同士、または課を跨いだ形で厳しい研修をやることによって、明らかにできる人はできるという納得感が得られるのだと思います。

あとは他流試合です。経営アカデミーとか生産性本部などでやっておられる他流試合に、花形ポストを競うAさんとBさんとCさんを派遣して、そうするとおのずから、客観的な評価が出るので、納得感が醸成されるという実例がございました。以上、補足でした。

#### ○荒木委員

ありがとうございます。情報を十分に与えるということが納得を得させるために重

要な試みだと思います。恐らくこれまで公務でやられていたのは、花形部署は限られており、そこに行けなくても次はちゃんと処遇するということを説明し、今回は不本意だけど納得するということでローテーション人事が回ってきたのかもしれませんが。そういったやり方をしないということになった後、どういう納得感のある人事管理になるのか、それから、もう自分は幹部からは見限られた者だと思ったら、これは転身を図ったほうがいいということで公務から離れていくという傾向がさらに強まりはしないかなど、うまく回っていく面とその副作用的な面も生じかねないと思いますので、その点についてどういった見通しを持って考えていくかということは、少し考えておいたほうがよいかということでございました。

#### ○森田座長

大変、これは重要な問題だと思いますが、宮島さん、何かございますか。

#### ○宮島委員

テーマが変わるかもしれませんが、今の官僚の方の感じですと、その花形部署のポストは、自分の能力のみならず、色々な状況を全部整えた人は走れるけれども、その状況が一つでも二つでも何かの理由で失われた場合には、なかなかそこには行けないと思いがちな状況かと思います。その中で、言ってみれば、24時間戦えますではないですけど、世の中が変化し、そのように思える人たちが少しずつ減ってきた中で、今後はどうしようかということです。すごいスーパーで、自分の実力も体力も色々なものが身につけているという人じゃなくても、普通の人がある程度の能力と誠実さがあって、普通に努力ができる人はここでしっかりと根づいて働いていけると感じさせる組織になることも大事かと思います。それは、省庁の中でも、割と激しい状態に今なっている省庁の人に聞いたことですが、相当普通に頑張る人でも、この状況についていくのはもう無理だと心が折れてしまうことが結構あると聞いています。

もう一点、これは評価の中に入る話なので、そもそも人事院の範囲内なのかということが分からないですけども、どういう人を評価するということが大事だと先ほど申し上げました。例えば、霞が関で私が感じるのは、「8時間仕事をして95点を取る人」よりも、「12時間仕事をして98点を取る人」が評価される組織だということです。それは、民間ほど残業代などといったことに対する意識がないから、相対的に効率性をそこまで求めないと思っております。そうすると、自分が家に帰る必要がそんなにない人は、やはり満点に近づけるよう頑張るのだと思います。つまり、その人は、残業代を稼ぐために長くいるとは思わないですけど、もう少し深夜まで仕事をしたら、今95点のものが98点まで行けるなと思ったら、自分で頑張っちゃうわけです。でも、頑張っちゃうことをひたすら褒めたたえるという組織だと、98点までの努力ができない人たちにとっては辛いと思います。

特に時間制約ですけれども、どんなに頑張ったって、スーパーすごい人が24時までやったものには勝てないと折れるのではなくて、そもそも公務がどこまでの完璧性を求めるべきなのかというところもあります。もちろん法案を間違えてはいけないとか色々あると思うものの、もしかしたら過剰な製品をそれぞれに求めているかもしれないなと思っております。それよりも、もしかしたら次の世代、もう少し人生も大事にしたい次の世代とのバランスでいえば、8時間で95点を取れる人が、長くちゃんと活躍できるということを整えることも大事かと思っております。みんなが合意できればという話ではありますけれども、評価のガイドラインなどの中にそういったことを入れていく必要があるのではないかと思います。

今の状態だと、子育てとかが最たるものですが、時間的制約が一定程度あると、組織の中心として戦っていくことが相当厳しいと感じがちな組織だと思います。もちろん官僚の人たちは色々なお仕事があるので、その組織によりまして、別にトップや中心ではなくとも、日本にとってもものすごく重要な仕事をなさるので、それはそれで納得感を持ちながら仕事をされていると思いますが、制約があると、逆転がなかなか利きにくいなと思います。

さらに言うと、年次主義が制約になっており、誰に聞いても、課長になる前の課長補佐とか、重要な総括補佐や主査になるなど、一回はすごく重要でハードな部署に就かないと、次のところに行けないという気持ちを持っていると聞きます。それが例えば30代の半ばとかであったりすると、人によって人生のタイミングと合わないという状況があると思います。

その時期を越えると、上にいくために必要な役職ができないということになると、結局、そのまま出世路線から外れてしまうという感じを持たざるを得ないと思います。

でも、年次主義を考えなければ、一定程度業務を抑制した時期にいわゆる花形ポストには就いていなくても、抑制期を過ぎれば頑張りますということになるかと思えます。いざ自分が、例えば子供が大きくなるとか、少し状況がよくなったときに、そこで思い切り、もう一回ダッシュをかけて、今から超ハードで、恐らく上にいくためには必要だと思われる仕事をやらせてくださいというようなことが可能だいいと思います。今は省庁によりまして、自分が行けると思ったときに、もう一回復活できるみたいなことは必要かと思えます。

さらに言うと、そこがしっかり充実すれば、中途採用や外部人材、色々異動した人たちにとっても、いざというときに頑張れば色々な道が開けるという気持ちになれるのではないかと思います。

今の状態ですと、課長補佐のときは評価の競争がおそらく激しいと思う一方で、上になるとそこが緩くなる感じがしております。そして、一旦意欲を本当に失ってしまうと、失礼かもしれませんが、意欲のなくなったシニアがあちこちいる、みたいな状況もあるような気がしています。ありがとうございます。

### ○森田座長

ありがとうございます。

論点がある程度出てきて、かなり、重要な御指摘があったかなと思っております。花形のポストとそうでないところもですね、どのように考えていくのかという話、あとは、今の宮島委員の御指摘でいいますと、一つは人事院の所掌といえますか、実務がそうですけれども、時間で管理されているところがあって、長時間働いたほうが、評価が高くなるというのでは、これは少しおかしいのではないかと、そこは問題があるのではないかと話。

もう一つは、何歳のときにどうなるというキャリアパスみたいなのが決まっていて、それから外れた場合には、なかなか戻れないという、そういう現実もあるのではないかとことですが、委員の5人以外は皆さん、公務員でいらっしゃる。この点について事務局で少しお答えいただけますか。

### ○植村審議官

ありがとうございます。私が回答するのに適任か分からないですけれども、お伺いして、少し感じたところでは、8時間で95点と12時間で98点、今の霞が関は後者のほうが評価される世界であるが、前者のほうを評価すべきであり、そのように人事評価のガイドラインなどで定めてはどうかというお話だったと思います。これについては、評価よりもっと前段階、組織文化とかですね、風土など、そういうことも大きいのかなという気もしております。そこは、おそらく昭和の忠実無定量に働く官僚像みたいなものが現在まで引きずられてきているような気もしております。その点については、人事評価以前に、そうした組織文化や風土という観点で、例えば、ミッション・ビジョン・バリューのバリューの部分で、どういう働き方、価値観が求められるのか、あるいは、それは、別のやり方であれば、マネジメントポリシーのような、マネジメントというものをどういうことでやるのか、その考え方みたいなところが、まず見直された上で、そういうことがきちんと行動として反映されているか、実践されているのかというところを、評価の対象にするというようなことなのかな、とお伺いして感じました。

それから、何歳でどういうポジションに就いてという、キャリアパス、年次主義というお話ありました。これも、建前だけ申し上げますと、年次主義というか、人事を年次にとらわれてやってはいけないという法律に現在もなっていますので、おそらく人事管理の考え方が、従来の考え方に引きずられることによって、そういう運用になっているというところが大きいという気がしています。

一方で、省庁によっては、名前は挙げませんが、少し抜けてもまた戻ってきて追いつける、あるいは、場合によったら一回駄目がついても、また追いついて、場合によっては逆転するなど、そういう人事管理をやっているところもあります。そこは、組織

文化や風土、あるいは人事管理をどういう方針でやっているのか、そういった全体のパッケージと言うと言いすぎかもしれませんが、そういう中で考えていくべきなのかなという感じもします。そういう意味では、先ほどの人事管理運営方針という話が少し出ていましたけれども、政府全体としてどういう人事管理をやるのかという政府の総合調整機能をどう発揮するかという中で考えていく話でもあるのかな、とも少し感じるところでございます。

○森田座長

小林委員、どうぞ。

○小林委員

今の御回答の中にあつた、長時間働いた人ほど評価されるみたいなことというのは、残念だけどまだ組織文化・風土ですよねと、改めなくてはというニュアンスに聞こえました。しかし、高い生産性を持った仕事をするとか、パフォーマンスを意識してやるという議論は、行動規範をつくったときに既に出ております。しかも、それは言語化もされていたと思います。なので、私は、各府省に御遠慮されておっしゃったのかなという気はしておりますけれども、人事院に言い切っていたら良かったのは、そんな12時間働いて98点取る人が評価されるような体質は、もう改善しますとか、もうないですという回答が欲しかったです。

私たちは、そのようにずっと集中して議論して決めてきました、もう国家公務員は生産性の高いパフォーマンスをしっかりとやるんだという方向性が決まったので、それを踏まえて、先ほど、内閣人事局の審議官がおっしゃっていただいたように、どうあるべきかという具体的なことはですね、行動規範を踏まえ、まだちょっと曖昧さがあるところははっきりさせるとおっしゃっていただいたので、もっと力強く、そういうカルチャーはもうなくなりますと言ってほしかったなと思いました。以上です。

○森田座長

その点について、内閣人事局の砂山審議官。

○砂山内閣人事局審議官

はい。植村審議官の御説明と少し重複する部分がありますけれども、私どもの立場から申し上げますと、まさに宮島委員のおっしゃるように、忠実無定量で、しゃかりきになって仕事をする。そして、成果は出るけれども、部下が倒れて故障者も出るみたいな、そういうことは、恐らくマネジメント能力という意味では問題があるということだろうと思っております。そういうところをきちんと人材育成の面も含めて改善しようということで、先ほど申し上げましたような人事評価の世界でいうと、マネジメント目

標というものを立てることによって効率的な業務を推進する、あるいは、無駄な業務を廃止する、そういったところを評価項目に入れるということで、今やっているところでもあります。

ただ、ツールとしての人事評価だけで解決できるものではございませんので、先ほどの植村審議官のお話に対し少し立ち返りますと、恐らくこれは組織文化が非常に影響しているところがありますので、組織文化まで変えるということには、労力、時間がかかるということを植村審議官はおっしゃりたかったのだらうと思います。そうしますと、これは人事評価だけの世界ではなく、先ほどの小林委員からもお話がありましたけれども、人事管理政策全体、例えば働き方改革を進める、あるいは、ミッション・ビジョン・バリューもそうですが、色々なツールを駆使して、そういう文化に持っていくような努力を行っていくということかと思っております。

当座、人事評価の世界でいうと、マネジメント目標という形で、とにかく成果を出す職員だけでも、部下職員を疲弊させているとか、そういったところは抑制されると思いますか、改善されるよう、努力はしているということでもあります。

#### ○森田座長

はい。宮島委員どうぞ。

#### ○宮島委員

ありがとうございます。

私が申し上げたニュアンスが違って伝わっているかも知れません。長くただららとしている人というニュアンスではなくて、制約がある人にとって、ある意味困るのはむしろ熱意にあふれたいい人という認識です。完璧にしたい本人もすごい熱意を持って優秀で、そして24時間までやって98点とか99点までいくということは、それそのものは褒めるべきかもしれません。

それでパワハラして人を潰したりしたら駄目ですけど、自分で背負って頑張る人というのは、やはり評価される。そこは評価する部分ではあるものの、官僚の場合はそこにコストという視点を入れないということと、ほかにもう一人95点だけど8時間で仕上げたという人がいれば、後者について現状よりももう少し評価を上げないと、今後、厳しくなるのではないかということです。つまり、どちらも駄目な人ではなくて、相対の問題かと思えます。

また、マネジャーの評価というところですけども、官僚が今そういう組織になっているか分かりませんが、やはり有力な上司の下に優秀な部下を集めてそこで成果を上げるというのは、どこの組織でもあると思います。ただ、マネジャーとしての能力はそれだけではなくて、自分のところは、言ってみれば手負いの傷や制限勤務や様々な人ばかりであるけれど、そういう人たちのモチベーションを下げずにチアアップ

して、そして、その組織の目標、ゴールにたどり着かせたというマネジャーも、それはとても評価すべきではないかと思っております。でも、今はそこが評価されているかどうか、少し見えないところなんです。だから、ピカピカの人たちの仕事を褒めるのをやめるということではないけれど、色々な評価の出し方がある中で、そこは十分評価されていないのかもしれないという疑念を持っていますが、いかがでしょう。

#### ○砂山内閣人事局審議官

まさにおっしゃるとおりでありまして、マネジメントというのは、やはり、人を使って成果を上げるということですので、チームとして、様々な事情を抱える職員も含めてチアアップをして、チーム全体で、マネジメントをうまくやって成果を出すということは、マネジメント評価でも高く評価されることだと思います。ただ、そのようにマネジメントを重視していくよう各府省の頭を切り替えるということが難しく、今、私どもは腐心をしておりまして、一生懸命ですね、研修、あるいは説明会のために、全国を走り回って浸透を図っている現状でございます。そういう意味では、安定的な運用まで時間はかかるかもしれませんが、私どももできるだけ早急に、それを安定的に運用していけるようにしていきたいと思っております。

#### ○峰岸委員

皆さんの御意見に私も同意ですが、人事院と内閣人事局の枠組みを活用して、どうやって解決につなげていくのかが非常に重要なのだと思います。問題点は多数あると思っておりますが、優秀な人材の確保が日本だけでなく世界的な課題となっており、もちろん民間企業においても喫緊の課題です。今後、世界的に人材獲得競争が一層激化すると思われまます。本当に時間がないという状況です。国家公務員の人事制度問題も喫緊の課題であると本当に思います。

今後、変革をしようとするならば、総論賛成・各論反対に段々なっていきます。究極的にどこを取るかということ、しっかりと設定していかないと、反対もあるし全員が納得する答えになるということは絶対にありません。私も、もう何十回も変革をやってきていますので、したがって、本当に何を獲得したいのかと、当初からスコープを設定してくださいとお伝えしてきました。もちろん最終的には全体に浸透することになりますが、初手を何でいくのかということにおいては、初手から全体をパーフェクトにすることはできません。必ず、フォーカスポイントを決める必要があるということで、そのスコープが政策企画職ではないかとお伝えしてきました。色々な問題の根幹に注目するとすれば、それはマネジメントではないでしょうか。

この会議で何に時間を割いて取り組むべきかと考えると、それはマネジメント改革だと思っております。マネジメントが変われば、必ず結果的に文化・風土も変わります。組織風土・文化は結果なので、成果が表れるまで時間がかかります。ただ、マネジメ

ントを変えることはすぐにできます。行動指針を設定することが決まりました。それに加えて高い透明性を持つマネジメントポリシーを各府省に掲げていただく。そして、そのマネジメントポリシーで重要なマネジメントのスキル、大切にするバリューを各府省単位で設定していただく。その実践度をマネジメントサーベイでモニタリングし、マネジメントにフィードバックして、御自身でマネジメントスキル開発をしていく。そしてマネジメントサーベイの組織としての活用状況を開示していく。この一連のフィードバックループを作ることで、結果として大変高い透明性を伴う組織になっていくと思います。

やはり行動指針、ミッション・ビジョン・バリューの明確化と、マネジメントポリシーの明確化によって、パーフェクトではないかもしれませんが、組織全体の仕事をしっかり評価するという循環によって、満足度の高い組織に必ずなっていくと思います。したがって、一番重視しなければいけないのは、やはりマネジメント変革です。マネジメント変革の第一義の目的は、トップフォーマーを離脱させないことです。それはボトムアップに必ず影響します。トップアップの施策を掲げれば、時間軸の中でボトムアップ解決していきます。ということを中心に置いてお考えいただきたいと思います。

また、三点目がマネジメントポリシーです。各府省で掲げられることになるとと思いますが、これをしっかり開示するように内閣人事局において、人事管理運営方針で開示義務を設定していただきたいと思います。以上になります。

#### ○森田座長

はい。ありがとうございました。

さらに、この評価などについて御発言あればと思いますが、また後で、御発言いただいてもいいと思います。

この諮問会議も大分終わりに近づいてまいりまして、まとめをしなければいけないときに、どういうことをまとめの中で書くかという、その項目と、その方向性・内容についても、今日のお話からもそうですけれども、考えていただいて御発言いただければと思っております。これは、事務局が発言を伺った上でこういう方向ではどうかということを検討されて、私と事務局で作るということになっておりますので、ぜひ御協力いただきたいということです。

前回、処遇と俸給の話で、今日評価の話になりましたけども、今おっしゃいましたようにマネジメントというのは私自身も非常に重要だと思っておりますが、むしろ峰岸さんに伺いたいのですけども、具体的にここでマネジメントポリシー、マネジメントというのは何をどう書くと考えたらよろしいでしょうか。色々な意味でマネジメントが使われているような気がするものですから、御教示いただきたく存じます。

#### ○峰岸委員

マネジメントポリシーは、各府省でおそらく策定されるものだと思います。この組織に所属する方々に求める要件と約束する事項を明示するものだと思います。それは各府省で掲げられているというお話でしたので、国家公務員全体の話というよりは各府省の方針として位置づけられるものかと思っています。

#### ○森田座長

具体的には各府省にそれを書いていただくことになることだと思いますが、一般的なものとしてマネジメントポリシーをどのように考えるのかということと、ここでこれまでに御議論いただいてきたことの内容から、マネジメントに共通するいくつかの論点みたいなものが出てくるかと思います。先ほどの、花形のポストに就く者はいいいけれども、それ以外の者はどのように考えるのか、というのも一つの論点だと思います。

今日は、評価の在り方について、御議論いただいたわけですが、当然ですが評価の場合には、花形に就けるいい評価の人もいますけれども、そうでない評価の人もいます。その場合に、マネジメントとして処遇する場合、要するに、いい人は昇格・昇給になるかもしれませんが、そうでない方は、少し極端な言い方をしますと降格ということにもなり得るのかどうか。完全にジョブ型で管理していくとしますと、そういう形でジョブがきちっと決まっていて、それに応じて能力のある人を就けていくということになると、それにふさわしくない人をどのように処遇していくのかという問題です。

今までのやり方ですと、先ほども少し議論になりましたけれども、いわゆる、上がる人のことは考えているけれども、それ以外の方は、現状維持的なイメージだと思います。そうした下方硬直性と特に年次制度、年次主義が重なってきた場合に、組織が本当に大きく変わるのかどうかということと、特に優秀な人たちを外部から取り入れるという場合に、その人たちを本当に満足させるような形で処遇できるのかどうかということは、前から気になっていたところだと思いますし、マネジメントが非常に重要なことになってくるのかなと思っています。

そのことは、まさにカルチャーの問題であり、日本の場合には年次主義で少なくとも段々と上がっていくという前提で、下がるということはあまり想定されていませんでしたので、その中で本当にそのようなカルチャーがつかれるのかどうか。我々の最終的な取りまとめでは、そうしろというところまで書き切れないと思いますけれども、将来目指す方向としてそういうことも想定して、そういう文化も醸成していくという形ではないと、全体としてまとまった新しい人事管理システムの絵が描けないのではないかなということが、私が最近気にしているところになります。

その場合に、マネジメントとして重要なのは何かといいますと、それぞれの、階層の上司の方になると思いますけれども、評価はきちんとするということだと思います。これは、大学の成績をつける場合でもそうですけれども、御本人が思っているよりも低

い評価をつけた人に対して、その評価が適正であるということをどうやって納得させるか。先ほど納得性のお話が出ましたけれども、どういう形でその人に受け入れてもらい、しかも、やる気をなくさずに、頑張ってもらうのか、そのやり方というものがおそらくマネジメントの場合、人事管理の場合、一番と言っていいぐらいに重要なポイントになってくると思っております。そのためには評価ができるだけ客観的であるということもそうですし、その基準も明確でなければ駄目であるということだと思います。宮島さんが御指摘になりましたように、評価基準がぶれてしまう。たくさん働いて、非効率だけど点数が総合的に高い人がいいのか、あるいは勤務時間が短くて効率的に仕事をする人こそ能力が高いのか、その辺も含めてですけれども、かなり可視化して、明確化しなければいけないのではないのか。その辺りのことをどういう形で、我々において、マネジメントの仕組みとして考えていくのかということが、これから最終提言を書くときに、重要なポイントになると思います。

私たちは書く立場ですから、何かしら書くことも可能ですけれども、多分外から見た場合にはその辺を突っ込みたくなるだろうなという気がしております。その辺について、どういうことをさらに最終提言として書くか、どういう要素、どういう目配りをしていくのか。人事システムとして、将来的に、今すぐとは言いませんが、大きくカルチャーを変えるということを考えても、どのようにカルチャーを考え、公正で、皆さん能力を高めて評価できるような仕組みにしていくのか。その辺りのことについて、今度、御発言、御議論いただきたいと思っております。

それは、個々の人たちにとっては高く評価して、高い処遇を受けるのはいいわけですが、管理者、マネジャーにとっては、色々な人がいるわけであって、チーム全体、あるいは組織全体としてどうやってパフォーマンスを上げていくのかというときに、そうした形での人事の在り方、全員に、適切にその職務をアサインして、処遇を与えながら、なおかつエンカレッジして頑張ってもらおうという仕組みをどうやって作っていくのか。そこに結びつかないと、なかなか人事システムの改革に結びつくようなシステムというものではないのではないのかという気がしております。今日の資料は、評価をベースにしておりますので、その点がかかなりよく書けていると思っておりますし、少し触れられているところでもありますが、その評価のスキルの問題であると整理するか。

先ほど峰岸さんがおっしゃって、そのとおりだと思いますけれども、行動規範というのは、マネジメントでどのように使うのか。「これが組織の目的であり、あなたのお仕事ですよ」と。「したがって、あなたはこのように評価をします」と、「評価されます」と。そして、「頑張ってください」というのは、形で位置づけられないと、こういう言い方をしたら失礼かもしれませんが、壁に貼ってある標語みたいになってしまう可能性もなきにしもあらずだという気がしまして、その辺りのことについてもう少し突っ込んだ形で書くことができれば、少なくとも今回、御議論いただいた成果としてはあるべき姿ではないかと私は考えます。少し言い過ぎたかもしれませんが、いかがでしょうか。

## ○小林委員

よろしいですか。将来にわたってという点を少しキーワードとさせていただきますと、今すぐできるかどうか分からないですが、ぜひ、実現すべきと思うことは、総合プラットフォームとしての透明性・公平性の高いタレントマネジメントシステムだと思います。

例えば、さきほど峰岸さんがおっしゃったマネジメントというワードですけれども、それは取りも直さず、行動規範をこの会議で決めてきましたけれども、それに当たって、各府省のMVV、経産省のようにしっかりと書いてあるところもあれば、そうではないところもあります。そのMVVがあって、ミッションがあり、そこで自分たちのビジョンがあり、バリューがあり、それを実現するためのマネジメントはどうか。そこに、その構成員として求められる能力はどうかということですよ。

先ほど、砂山審議官におっしゃっていただいた、管理職に必要なかつ具体的なマネジメント能力というのは、それはその人事管理運営方針で一般論として書いてくださると思いますが、それにプラスして、各府省で求められているのは、今のようなMVVからつながるマネジメント、そして、その個々の能力というように、一貫した流れですから、そういうものを、やはり報告書では明確に表現するべきだと思っております。

キーワードとしてはきめ細かな人事管理であり、会話であり、フィードバックですけれども、それが果たして人だけの力でできるのかという問題がありますから、総合プラットフォームとしてのタレントマネジメントシステムをつくれれば、それぞれの組織が求める能力、その構成員の実際のスキルデータ、それから、人となり进行评估するため、リーダーとしての資質などを评估するための、例えば360度評価の結果ですとか、それから、宮島さんから御質問のあった、1人の人に複数の上司がいる場合、話し合っ、それぞれのエフォート率、その人の何十%がそこに割かれているのかということをお案して、納得のいくような対話ができますが、そのエフォート率もシステムじゃないと管理し切れないと思います。

あとは、話題の中に出てきた、優秀な人が一つ遅れたためにやる気をどんどんなくしていく。もしくは、ライフイベントにあった人たちが、成長機会をようやく得られたときにはもう遅い、その気持ちはどうやって昇華していけばいいのかという問題についてはですね、正しい敗者復活戦が必要だと思っております。その公平な敗者復活戦を実現するためにも、やはりものすごくきめ細かな管理が必要なので、総合プラットフォームとしてのタレントマネジメントシステムといいますか、正しくは「ヒューマンリソースマネジメントシステム」だと思いますけれども、それが必要であるので、将来を見越して、そういうものをつくりましょうよということ、提言したらいかがかなと思っておりました。

## ○森田座長

はい、ありがとうございます。どうぞ、峰岸さん。

### ○峰岸委員

総論賛成・各論反対にどんどんなっています。最終的にどういう仕上げにしているのかということは、責任持って臨もうとすれば、本当に難しいテーマだと思っています。

個人的な意見で、必ずしも全体的な意見にはなりにくいと思いますが、やはり、職務給制度に移行すると言っても、短期的には大多数で職能給的運用を維持することが現実なのだと思います。

一方で、管理職より上の幹部職というものがあり、そこは非常に実力主義で、既に職務給運用的になっていると聞いております。この会議の目的を何と置くか、それを優秀な人材の争奪戦とそのリテンションだと置いたときに、本当に付加価値の高い仕事に就く国家公務員の方を採用でき、そして、リテンションしていくということにフォーカスするのであれば、早期にパフォーマンスを上げた人材が、早期に管理職になり幹部職になっていくことが可能な環境を整備していくことだと思います。

例えば、幹部職という枠組みを、課長・室長クラスの管理職にも広げて、そこにしっかり職務給運用を徹底していくことで相当数は解決するのだろうと私は思います。優秀な学生さんがいて、本当に早期の段階で責任ある仕事とポジションに就く。それは大変実力主義になっていて、そこが大変透明性の高い形で運用されていると、非常に魅力のある組織に映ると思います。

ご存じない方はイメージし辛いかもしれませんが、優れた民間企業では既に実施していますので、そこをベンチマークとすれば良いと思います。ただ、公務員という特殊性があるので、どうやって民間とのギャップを埋めるのか。それを公務員全体の話に転換しようとするとは大変難しい可能性があります、一部の管理職についての改革だと捉えれば、難しさは大きく変わってくるのではとも思っております。そのことで解決できるインパクトは相当大きいと私個人としては思います。少し個人的な思いとして、お話しさせていただきました。

### ○森田座長

はい、ありがとうございます。荒木委員。

### ○荒木委員

大変難しい問題だと思いますが、公務員の場合、恐らくは総合職試験で採用された方、これはそういった立場だというのは、恐らく働いている方、皆意識をしておられると思います。しかし、総合職で任用した場合に、このジョブに就くということが決まっているわけではないと思います。特定のジョブの空席があって、そこに雇い入れるということではなく、試験に基づいて能力ある方を任用しているということですので、どん

どん仕事が変わっていく。試験任用によるこの仕組みは、ゼロから変えるのは不可能だと思います。

それで、座長のおっしゃったように、いいポジションに昇進させた場合は、仕事もよくなるし報酬もよくなるけれども、そうじゃない方について、ジョブの価値がそれほどないからといって、言わば基本給を下げるというようなことは、少なくとも民間企業において、一方的にはできないと考えられております。今、民間企業でもジョブ型雇用が随分と出てきておりますけれども、それができるのは、ちゃんと合意によって、職能資格制度ではなく、職務が変わることによって賃金も変わるということが契約上合意されていればできますけれど、そうでなければ困難と理解されております。

以前申し上げましたとおり、民間でジョブ型といっても、全てが職務給になっている企業はほとんどなくて、中核は職能給、そこに仕事給とか役割給とか、そういった形で上乘せをしていく。したがって、仕事が変わったときに仕事給が変わる。これはあり得ますけれども、基本的な部分の基本給まで、仕事が変わることによって下げるということは法的にも非常に困難ですし、そうすると、そもそもの配置転換というものが回らなくなってしまうと思います。

総合職や一般職もそうですけども、とにかく当該省庁の公務員としてジョブを約束して雇っていない中で、どう活用していくか。賃金における可変的な部分として、ジョブ型に対応した賃金をより比率を多くして、そこで変えていくということはあると思いますけれど、基本的な部分まで大きく変えるということは相当困難が生じますし、人事としてもうまく回らない可能性があるという気がいたしました。

それから、ミッション・ビジョン・バリューという話がありました。恐らく座長の御質問は、これを人事評価に落とし込むときに、それがどう具体的に作用するのかというあたりだったと思います。組織体としてのミッション・ビジョン・バリューが実際の人事管理にどこまでそれがうまく結びつくかは、私も、「あなた文章書きなさい」と言われると困るかなということでもあります。そこをどうつなぐかということをもう少し具体的に議論できればいいかなと思いました。

昭和の時代には、自分は部下の犠牲の上にこれだけの法案を通したということが武勇伝のように語られることもあったと聞いていますが、そんなことは許されないことです。パワー・ハラスメントはだめ、長時間労働も駄目という様々な制約や限定がある中で、うまくマネジメントをして成果を上げていく、そういう能力に長けた方がマネジメントとしても評価されるということにしていく必要があると思います。

そのためには、多面評価、360度評価など、評価される側、あるいは横並びで同じ課長であれば課長から「あそこは確かに法案を通したけれど、死屍累々だよ」ということは、その部署にだけ聞いても分からないかもしれませんので、他者から見た管理者として部下の使い方の評価、峰岸委員がおっしゃったように、まさに透明性の高い人事管理にしていかないと、納得性も得られないだろうと思います。

これからは無定量、無際限に働くような公務員ではなく、限定された労働時間の中で、高いパフォーマンスを上げることが評価されるというように、ルールが変わっていくべきものと思います。例えば、大変能力がある方でも、育児休業を取る代わりに短時間勤務に変わることがあるかもしれません。そういう方の能力もしっかり支えるような仕組みにしていきたいと思っています。

これまで、日本の管理職は、マネジメントは片手間にやっていたと言われていました。従業員はみな残業していて、部長・課長が思いついた指示をその場で発して、「今すぐやれ」、「明日の朝までにやれ」といっても、そうした命令に対応してくれる組織で働いてきましたのでマネジメント能力もいらなかった。しかし、これでは駄目で、みんな定時になったら帰るという中で、しっかりと組織が回るためのマネジメント能力が必要となります。評価者訓練も大事ですし、マネジメント能力の訓練、今回も、運用しながら、成果を上げていくみたいなのが書いてありますが、これをどうやったら、マネジメント能力や評価能力、これが適切に高まっていくかということを書き込んでいただくと、「ああ、なるほど。そうか」というように説得力が増すように思います。以上です。

#### ○森田座長

はい、ありがとうございます。

私が少し過激なことを申し上げたかもしれませんが、前提として考えておりますのは、総裁も同じ思いだと思いますけれど、若い人たちが本当に来てくれるのかということです。そこは相当危機的な状態になっているのではないかと思います。そういう人たちをきちっと処遇しなければ、公務員になってくれないということですし、なってくれた後はその人たちが、言わば組織全体を支える形で色々な仕事をしてくれないと、自分の仕事はこれだから、配置転換になったら辞めてしまうみたいことでは困るわけです。そうした形で、そういう人たちをどうやってつなぎ止めておいて、しかも組織全体としての人事の仕組みを回していくかということ、これをどのようなシステムにすれば可能なのか、その辺りが私自身として非常に気になっております。恐らく色々なところで、我々のこの諮問会議に期待されているところも、そういうところがあるのかなという気がします。

もちろん、すぐ実行するような案として大胆なものは出せるとは思いませんけれども、将来的にもそれほど人材が増えるわけではありませんし、これから言えますのは、民間企業もそうですけれども、円安のこともあり、国内外の給料差といいますか、待遇の差がかなり大きくなってきているようなときに、どうやって、我が国のために一生懸命働こうという人たちを集めてくることができるのか。そのやりがい、使命感というのはすごく、そこで効いてくる要素かなと思っておりますし、まさにその行動規範というのは、そういうものに使える一つの理念、哲学、そういうものではないかとも思っております。若干、乱暴なことを申し上げましたけれども、皆さんの意見を聞いて少し大変

ですが、事務局において整理してまとめていただければと思います。

### ○宮島委員

抽象的な言い方になりますが、今の若い人はその組織の発しているビームに敏感だと思っております。今の若い人は決して楽をしたいと思っていないわけでは、もちろん昭和の働き方が極めて激しかったので、残業をここまでするといった、時間を見て抑えるというところにまず重きを置いたことは、それはいいと思っております。しかし、時間も短く、一方で世の中に与えている影響がそんなに大きくない、仕事が楽だといったような一種手応えがそんなに感じられないと思う職種は、今、これは人によりますけれども、必ずしも人気があるわけではないと思います。ワークとライフをうまくやり、しっかりした価値を世の中に提供しているということをしっかり発信できている組織というのが、若い人に今選ばれる組織だと思います。

だから、多少、初期は痩せ我慢の部分もあるのかもしれないですけど、例えばジェンダーも、私より20歳ぐらい年上の男性は多分ジェンダーとかも無理をして言っている方がいるかもしれないですけども、でも流れはそうだよねと、昔はそうじゃなかったけれど、次の世代はそうだよねということを、理解している、あるいは大事にしたいと思っているということを、しっかりと発信していくということが、若い人の心をつかむのではないかと思います。だから、もう実際には仕事があって大変で、一朝一夕に事態が変わるわけではないけれども、公務の世界も残業時間をできるだけ抑え、あるいはライフも守りながら、非常に価値のあることをやっていく組織だということをうまく伝えられるといいと思います。

### ○小林委員

少し違う視点のことになりますが、人事院で試行されるということがここに書いてあります15～16ページです。人事院における試行事例というのは、これからやる、もう既にやっているものもあると思いますが、よく見ると、非常によくできているものだと思います。

この扱いですけれども、事前説明のときにお伺いしたところによると、結果がよければ、おのずから各府省も右へ倣えとすることになり、それを確認して、内閣人事局はこれを新しい枠組みとして採用するという段取りで取り組むとお伺いしました。

それはなるほどと思ったところですが、一方で、それでは時間がかかり過ぎるのではないかとも思っております。一つの御提案としては、あらかじめ、もう今おやりになっていることとこれから始めることも含めて、人事院でのトライアルの評価の指標を決めていただいて、この指標が達成できたらミニマムサクセス、これがフルサクセス、これがエクストラサクセス、全部駄目だったら失敗というようなですね、そのようにきちんと、手前みその評価にならないよう、客観的に万人が納得するような評価の指標を

決めておいて、それに沿ってこのトライアルが成功したかどうかというのを評価する。成功したよい取組だということであれば、各府省がおのずから右へ倣えするのを待たずして、内閣人事局において、これは成功したからこういう枠組みを決める。枠組みとして採用する。省内のパブコメではないですが、各府省の皆様にも、大変よい取組に向かって踏み出していただくに当たって、これでいいというように、もう少し前のめりな実現や方法がよいのではないかと思います、いかがでしょうか。

#### ○植村審議官

はい、ありがとうございます。

事前の御説明のときに申し上げましたのは、人事院において現行制度の下で運用が可能な範囲での試行をやり、その結果ですね、試行の状況や結果を検証しまして、好事例、場合によったら好事例の反対の事例もあるかもしれませんが、好事例や学びを各府省に展開をしていくということを考えています。各府省で同様にやっていただき、それが全体に普及すれば、政府全体のルールに反映されることも考え得るという話を申し上げたつもりでした。小林委員がおっしゃるトライアルの評価の指標というのは、面白いと言うと僭越ですが、要するにどういう評価軸で検証するかということかなと受け止めましたので、そこは横展開するに当たって、こういうことをやってみたらこういう評価軸で見ると一番よかった、普通だった、逆に悪かったなど、そういうことは実践できるような気もします。

今はまだそういう議論がないので、試行を始める過程で考えてみたいと思います。

#### ○役田総括審議官

人事院の試行の責任者として申し上げますと、ここに掲げてある四つの取組を、とにかくまずはやってみようということでございます。いわゆるアジャイル型で始めておりますので、かっちりした枠組みがあって、それがどこまで達成できたかという指標を先に作ってしまうと、指標を作るところで止まってしまう懸念もあります。既に一部行った取組がありますが、実際にやってみますと、既に色々な気づきが出てまいりましたので、まずはそこで得られた知見というものを速やかに整理したいと思います。

それは必ずしも人事院の中で閉じている必要はありませんので、例えば適宜、内閣人事局にも進捗などを御紹介させていただいて、もし人事局において、これはいけるのではないかと御判断いただければ、色々なものに盛り込んでいただくということもあろうかと思います。そこは、まさしくオープンに試行を進めていきたいと考えております。

#### ○小林委員

はい。恐らく指標と申し上げた私の言葉を、KPIと解釈されたのかなと思います。

確かにKPIをつくることは、それ自体で時間のかかるものであり、いいかげんなKPIはつくれない、それだけで力が尽きてしまいそうということも理解できるので、そのようには解釈されないで、何かをやるためには必ず目的があるわけなので、目的の達成度というような御理解でいいのではないかと思います。何のために、ということを決めずにトライアルすることはまずないと思いますので、それを測っていただいて、うまくいっているようでしたら、ドライブしていただくというお約束にしていけばいいのではないかと思った次第です。以上です。

○役田総括審議官

承知しました。

○森田座長

はい、よろしいでしょうか。荒木さんどうぞ。

○荒木委員

試行的な取組1というのは、評価事実の事前確認をなさっているということですが、どのような状況でしょうか。そのパフォーマンスが見方によって色々な事実誤認があったりしてはいけませんし、この評価を色々な角度から行い、評価事実がかなり違っていると、その後の評価も駄目になるかと思えます。事前確認をやってみたところの課題があったかなどについて、今、どのような状況か差し支えない範囲でお願いします。

○役田総括審議官

承知いたしました。人事評価の仕組み、特に、いわゆる業績目標の目標管理の手法について申し上げますと、期首に目標を上司と部下が面談をして設定をします。それで、期中に、上司はその進捗をモニタリングして、必要があればミーティングなどを行います。そして、期末の最終局面になりますと、シートに自己評価・自己申告の欄がありまして、被評価者がそこに記載をしたものを、上司は紙で受け取って、それに基づいて評価をするという運用でした。

ただ、ここにもありますように、実際、その期首の目標設定や期中のコミュニケーションが十分に行われていたかと言いますと、必ずしもそうではなく、しかも期末において、紙で書かれた情報だけで評価するとなると、部下からすると、自分の言い分も伝えられていないし、現状もよく伝えられていない。紙で書かれた情報だけで一方的に評価をされて、それがフィードバックされたときに不満になるという意味では、期中から期末のプロセスにおいて、きちんと自分の状況を上司に伝えるとか、分かってもらうということが、評価の納得性を高める上で重要なのではないかということで、今回

は、紙ベースだけではなくて、評価者が評価するに当たって足りないと思った情報は積極的に収集をして、補っていくこととしております。また、その過程を通じて、被評価者は、特に自分が伝えたいことや訴えたいことがあれば評価者等に伝えることで、より充実した情報の下で評価をしてもらうという取組を進めていきたいということでございます。

○森田座長

はい、宮島さんどうぞ。

○宮島委員

その期の自己認識はすごく大事だと思います。これは質問ですけれども、先ほど申し上げたように、まさに自己評価を書いて提出する前に、面談をやるという組織もありますが、人事院のトライアルで面談を入れなかったのは、負担面を考慮しているのでしょうか。

○役田総括審議官

部内で試行するに当たって、そういう事前の面談みたいなものを入れられないかということも検討したところですが、まさしく、議論の中にもありましたように、いきなり評価者が被評価者と対峙をして、そこで、被評価者から言われたことに対して、上司が直ちにきちんと説明する、あるいは、場合によっては、過大な自己評価を是正するだけの力量があるのかということ、残念ながらまだそこまでには達していないのではないかという意見があり、まずその手始めとして、情報収集をしてきちんと評価をするところから始め、仮にそういうスキルやそういう運用が定着してくれば、事前プロセスでも面談を行うということが可能になるといった検討を行いました。

○森田座長

ありがとうございました。ほかによろしいですか。はい、峰岸さん。

○峰岸委員

この話の関連で参考までにお伝えします。評価に対する上司と部下のお互いの納得性を高める上で、期首におけるミッション設定の適切性が一番重要です。

具体的には、期首の段階でミッションと共に期待される成果水準を明確化することが重要です。そうでないと、ミッションを設定する側とそれを実行していく側で評価認識にギャップが生じてしまいます。したがって、評価者トレーニングにおいては、まずはミッションのアサインメントを解像度高く設定するための訓練がなされます。またその成果水準の設定についても「求められる水準」と「不十分な水準」の設定まで期首

の段階ですり合わせができる、期中ですり合わせをしなくても、期末における評価の客観性と納得性を高めることができます。逆に期首の設定が曖昧な場合、期末まで曖昧さが残り、なかなか評価の合意形成には至らない可能性があります。

いわゆる職務給制度になったとき、ミッションのアサインメントと成果の設定、厳格な評価、そして適切なコミュニケーションという四点セットが必須になると思っています。これらが着実に実践できると、本当に信頼度の高い組織になるのではないかと聞いていました。

#### ○森田座長

人事院でそれを試行的にやられた場合に、特に問題になった点があったのか、また、被評価者の皆さんは納得されたわけなのでしょう。

#### ○役田総括審議官

そういった意味では、その部分は検証、分析をしていかないといけないと思います。

#### ○伊藤人事官

前職で担当していたという経緯もあり、先般、評価者向けのフィードバック研修というものをやらせていただきました。実際にロールプレイングをして、非常に厳しいフィードバックをやるということもやってみましたが、結果はですね、やはり千差万別でございました。本当に上手に厳しいフィードバックができる方と、初めてなので何を言ってもいいか分からなくてたじたじになる方と、両方おられました。どんな組織でもそうだと思いますが、やはりそれをやることで力がつくということは間違いないことだと思いますので、峰岸さんがおっしゃったようなOff-JTでのマネジメントスキルの開発ということを十分にやる余地があると思っています。

それから、被評価者向けの研修も行いました。やはり、悪い評価をされると傷ついてしまう人が多いですけど、ギャップフィードバックを受け取って、いわゆるコーチャビリティをもらって、どう発奮して御自身が成長するかということが大事ですよというようなものをセットでやりました。

#### ○森田座長

私も某所で管理職をやっていたときには、評価をした際に客観的に見て明らかに低い評価をつけざるを得ないようなパフォーマンスであったものの、すごく抵抗され、その人をいかに納得させるかという同じようなトレーニングをしました。

アメリカなどで聞いていると、かなりそれが普通であって、そのために管理者はコミ

コミュニケーションの技術をいかにトレーニングするかということが、評価者の評価トレーニングになってくるということでした。向こうの場合には、かなり厳しい評価で、場合によっては解雇ということもあるわけです。もちろん最初の契約によりますので、契約書の解釈にもよりますが、納得するかどうかはともかくとして、きちんと質問に対してもう反論しないという形で受け入れさせなければいけないということで、大変な労力と時間をかけましたし、その技量が必要でありました。

そういうケースがどれくらいあるかということは、今度は管理職の評価に直接結びつくわけですから、その意味で言うと、向こうの管理職の人は非常に大変だと思いましたが、反面、だからまさにビジネススクールなどで、そのためのスキルというものがかなり洗練されていて、それを皆さん学習されているということを知りました。

ただ、日本でも今みたいに大変苦労したケースもありますし、もう一つのところでは、やはり評価にあまりにも差をつけると、大変落ち込む方がいるということで、人事から、もう全部基本的に「A」として考えていただきたいという連絡が来て、それでいいのかなと思ったものです。なかなか、実践の場になってこれをきちんとした形で機能させるということは難しいと思いますし、やはり評価される側もそうですけれども、やる気のある人たちにはすごくチャンスが増えるということ。そういうことについてのカルチャーを変えていかなければ、これからはもたないのではないかと今感じているところです。

座長の立場で勝手なことを申し上げましたけれども、最終的には今日出た御意見も含めまして、事務局において、どのようにまとめるかということについて御検討いただければと思っております。

それでは、活発な御議論ありがとうございました。今、申し上げましたけれども、今日、委員の皆様からいただきました御意見を踏まえまして、事務局で検討していただき、そして、最終提言に向けた議論のたたき台というものを準備する必要がございますので、座長である私と事務局とで相談しながら、まとめさせていただきたい。そして、次回の会議で提示させていただきたいと思っておりますけれども、それでよろしゅうございますか。

(異議なしとの声)

では、そのようにさせていただきます。最後に事務局から連絡事項があればお願いいたします。

○野口総務課長

事務局でございます。三点お知らせいたします。

一点目はブリーフィングの関係でございます。本日この後、報道機関に対しまして、前回と今回の会議に関するブリーフィングを併せて行います。遅い時間のブリーフィ

ングとなりますが、事前に記者クラブと相談したところ、「会議当日中にブリーフィングを」という話になりましたので、本日セットすることとなりました。こちらは事務局にて対応いたします。

二点目でございます。本日の議事録や配付資料の関係でございます。こちらにつきましては、準備が整い次第、人事院のウェブサイトで公表いたします。また、本日の会議終了まで公表しておりませんでした前回会議の配付資料につきましても、本日の配付資料と同じタイミングで人事院のウェブサイトで公表いたします。議事録につきましては、公表前に委員の皆様へ、議事内容、議事録内容の御確認をお願いさせていただきます。

最後に三点目、次回の会議の関係でございます。次回は、11月25日(月)13時30分から開催させていただきたいと存じます。事務局からの連絡事項は以上でございます。

#### ○森田座長

ありがとうございます。それではこれをもちまして第13回人事行政諮問会議を終了いたします。本日も御参加ありがとうございました。