

人事行政諮問会議(第5回)

日時:令和6年1月23日(火)13時00分～15時00分

会場:人事院第一特別会議室

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、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
(オブザーバー)内閣官房内閣人事局 平池審議官

○野口総務課長

それでは、皆様おそろいになりましたので、ただいまから、第5回人事行政諮問会議を開催いたします。事務局の野口でございます。本年もどうぞよろしくお願いたします。本日、宮島委員におかれましてはオンラインでの御参加と承っております、14時過ぎに御退出の予定と伺っております。

それでは森田座長、よろしくお願いたします。

○森田座長

本日もどうぞよろしくお願いたします。それでは早速でございますが、本日のテーマはエンゲージメント向上につながる評価・育成の在り方でございます。

このテーマは、大きく分けて3つのパート、1番目が人事管理の状況と評価、2番目が成長の実感につながる評価やキャリア形成支援としまして、評価関係と成長支援関係で構成されています。前回と同様にそれぞれのパートごとに議論を行うことで、より深い議論になるかと思っておりますので、まずは、人事管理の状況と評価につきまして、事務局から簡単に資料の説明を頂きたいと思っております。よろしくお願いたします。

○植村審議官

承知しました。御説明いたします。

まず人事管理の状況と評価でございます。スライド4ですが、人事評価の結果が、任用に反映されている実感があるとした被評価者は、19.4%。人事評価の結果が人材育成に活用されている実感があるとした被評価者は8%という結果が出ております。なお、この調査結果ですが、令和3年度に実施したもので、今の人事評価制度が改正される前のものになります。

スライド5でございますが、人事評価が人材育成やマネジメントに活用されている実感に乏しい、一部の評語が大きな塊となり識別性が弱く活用しにくいといった課題

に対応しまして、評語区分を5段階から6段階に細分化するなどの見直しは、令和3年の10月から段階的に実施されております。

能力評価と業績評価、いずれについても絶対評価で実施しております。全体評語の分布はスライド6の表のとおりでございます。直近の評語分布の調査結果を見ますと、幹部職員では8割超、一般職員では、6割超が上位の評語となっております。

人事評価の結果を活用して、人事院の定める割合に沿って、昇給区分、それから予算の範囲内で勤勉手当の成績率をそれぞれ決定する仕組みとなっております。一方で、直近の分布状況を見ますと、昇給区分は約7割が、あるいは勤勉手当の成績率は約6割が、良好、標準という評価となっております。人事評価の全体評語の分布とは異なっているという状況でございます。

スライド9ですが、先ほど御覧いただきましたスライドのとおり、見直し前の制度でございますが、人事評価の全体評語の分布状況からしますと、昇任・昇格は直近の人事評価の結果に基づいて行われる制度となっております。人事評価の結果がここに掲げるそれぞれの要件を満たす職員の中から、各府省が昇任・昇格の適任者を決定するという仕組みとなっております。

見直し前の制度の下ではありますが、人事評価の全体評語の分布状況からしますと、人事評価の結果だけで昇任・昇格の適任者が決定されてはいないということが言えようかと思えます。

スライド10の在級期間要件でございますが、昇格に当たって上位の級の職務を遂行することが可能かどうかの検証期間としまして、それぞれの級に在級が必要とされる期間が設けられております。一定の場合には、在級期間を短縮したり、在級期間を問わずに昇格したりすることが可能な仕組みとなっております。なお、民間企業の職能資格制度においても、昇格基準年数として標準年数と最短年数が定められているということは一般的でございます。

職員の職務は、その複雑・困難及び責任の度に基づいて、職務の級に分類されております。スライド11のとおり、分類の基準として、職務の級と代表的な役職の対応関係が定められておりますが、必ずしも厳格に対応した運用とはなっておりません。昇格を伴わずに昇任するようなケースであったり、直属の上司と部下で職務の級が逆転したりするようなケースは実在するところでございます。

スライド12ですが、職務の級の間で給与額に相当程度重なりがあるということで、昇格しなくても標準以上の成績であれば一定程度までは給与が上がっていくという仕組みとなっております。そのため、上司よりも職務の級が低い部下であっても、長く勤務した部下の方が高い給与額となるという場合がございます。

以上の小括・課題でございます。国家公務員の人事管理におきましては、短期的な評価で大きな処遇上の差をつけず、また、処遇よりもやりがいのある仕事・ポストを与えることで成果に報いる運用が一般的に行われており、その結果として、管理職に至

るまでは年功が反映された処遇となっております。こうした運用は、現在の人事評価のほか、給与制度に組み込まれている職能給的な要素などとも関連していると考えられます。

個々人の適性や能力を詳細に把握しなくても運用が容易とされる年功的・集団的な人事管理がこれまで広く行われてきた一方で、国家公務員の人材確保をめぐる状況や公務を取り巻く社会情勢が大きく変化している今日、公務におきましても職務や実績に応じた処遇の推進が一層求められているということでございます。

第3回の諮問会議で議論がなされましたように、特定のセグメント、例えば、政策の企画・立案を担う層につきましては、ポストと職務の級や給与を厳格にリンクさせるべきとの考え方があり、人事院としましても一部検討を開始しているところです。この考え方を適用すべき層についてどう考えるかということでございます。以上が小括・課題でございます。

以上でございます。

○森田座長

ありがとうございました。本テーマにつきましては、大きく分けて3つの論点があるかと思えます。

1つ目は、現在の公務におきまして、役割や職責ではなく、経験や実績の積み重ねによる給与の逆転があるなど、処遇において年功的な要素が重視されているとも捉えられる現状があるわけですが、それをどう考えるかという点です。ポストと給与のリンクの在り方をどう考えるかとも、言い換えられると思います。とりわけ、これまでの会議におきまして、委員の皆様からの御指摘ございましたけれども、例えば、政策の企画立案を担う層のような特定のセグメントについて、ポストと処遇とのリンケージを強めるということの、是非をどう考えるべきかという論点です。

2つ目は、1つ目にも関連しておりますけれども、職務や実績に応じた処遇を一層推進していくには、どうしたらよいのか、どうすべきかということです。現在我が国では、個々人の適性や能力を詳細に把握しなくとも運用ができる、年功的・集団的な人事管理が広く行われています。公務におきましては、どのような人事管理をどのように行っていくべきか。例えば、上位の役職への登用の際に、人事評価以外の選考要素を加える必要があるかどうか。入り口選抜との関係をどう考えるのかといった論点も考えられます。そうしたことにつきまして、全体について行うべきなのか、例えば、ある一定のセグメントについて行うべきなのかということです。

3つ目は、絶対評価である人事評価と、財政制約上、相対的な要素がある昇給・賞与の考課査定の不一致をどう考えるかということです。

以上につきまして、委員の皆様から御意見を伺いたいと思います。

いかがでしょうか、どうぞ御発言をお願いしたいと思います。

では、峰岸さん、ありがとうございます。お願いします。

○峰岸委員

ありがとうございます。

まず、民間企業も同様に、職能的な運用から、職務給、ジョブ型の運用を二十数年前に先行して導入した企業がありました。今では民間の大企業、伝統的な大企業でも、このような形でジョブ型に転換ということが、徐々に進んでまいりました。この変革プロセスというのは、もう私自身実体験もありますし、現在も、様々な大企業で、そのジョブ型に向けて転換している最中で、様々な御相談を受けておりますので、細かい話なんですけども、すごく実践的に、确实・着実に、進んでいける方策として知見を申し上げます。

まず、以前からも申し上げているように、人事院が所轄というか対象としている国家公務員が約 30 万人いらっしゃる中で、これではあまりにも規模が大き過ぎるので、かつ、問題の本質はどこかというときに、これまで 4 回の会議の中でも、やはり採用の競争力、あるいはリテンションの強化、そしてやはり、国家の長期戦略を達成していくための、行政に、政治に対してのコンサルテーションをしないと、この霞が関の付加価値業務が低下していくのではないかという議論が、結局は大きかったのではないかと思います。やはり、スコープを設定する際には、国家公務員全体ではあまりにも規模が大き過ぎるということと、その問題の本質を考えたときには、やはり本府省を対象にすべきだと思います。政策企画職をまずは対象にしてから、その後、縦展開をすべきと思っています。

マネジメント改革なので、民間でも管理職から改革を進めていくんですけども、例えば、本府省の課長補佐以上で言うと、約 1 万 5,000 人が対象になります。いわゆる管理職と言われている課長から切ってもいいですし、指定職のような、部長・局次長から上で切ってもいいんですけども、いわゆるマネジメントに近い仕事の何かというときには、課長補佐以上というところではないかということで、課長補佐以上のレイヤーのポストに就いている、約 1 万 5,000 人を切り出して、ここに真のジョブ型を導入すべきで、そうでなければ、これまでの改善レベルと同じような改革しかできないと思っています。

そして、その 1 万 5,000 人、1 万 5,000 ポストになるかもしれませんが、こちらに対して級・号俸を撤廃してジョブ型を導入すべきだと思います。もちろん、後にも申しますけれども、在級期間の要件も撤廃します。これは、この 1 万 5,000 人を対象にしています。その際、これは人事院がやるべきだと思うんですけども、この 1 万 5,000 ポストに対しての職務要件を言語化することです。この職務要件に従って、報酬水準を人材のコンサル会社が提供するフレームワークに従って、課長補佐以上で、15 バンド程度に集約するということになります。例えば、課長補佐か室長、部長、局

次長、局長、事務次官という5レイヤーに対して、1レイヤー3バンドの給与水準を職務要件として設定します。そうすると、15種類の報酬バンドができます、という具合に集約するわけです。その前提として、全ポストの職務要件を言語化して、それを集約していくということです。

そして、重要なことは、外部労働市場と連動しなければいけないので、よく民間とのリボルビングドアというお話が出ますが、これは外部労働市場との連動なくしては、リボルビングドアもなかなか難しいということともリンクします。やはり人事院が人材コンサル、民間企業、ベンチマーク企業群との報酬差異をさらに精緻に分析していくということだと思います。ベンチマーク企業群の設定そのものの是非が一番問題になってくるので、いかに論理的に説明できるかということで、ベンチマーク企業群を設定するということになります。これまでは、よく、金融業界とかコンサル業界のような、産業あるいは産業規模、売上高といったサイズで切っています。国家公務員は売上高がありませんので、従業員規模とか、そういうサイズで、ベンチマークを切る場合もあります。現在は従業員規模50人以上ということで切っているようですが、それを、数万人規模、あるいは数千人規模でベンチマークをするということになるかもしれません。ここを適切に設定する必要があります。ただ、そうして、精緻にやっても、ベンチマーク先を多少変えても、ギャップは上位レイヤーになればなるほど出ると思います。というのは、報酬水準における考慮事項といたしましては、これは民間企業が、例えば役員ですと、従業員を一旦退職して委任契約を結んで、いわゆる契約社員のような、契約形態で役員報酬を頂くという形になるという要因ですとか、あるいは上位レイヤーになればなるほど固定報酬比率が下がってくるというような、条件もあります。民間との給与ギャップには、民間がこうした前提条件の中での高い報酬水準を提供しているという要因もありますので、ここは逆の面での考慮すべきポイントかなと思っています。

この後、個別の論点として登用・処遇ですとか、評価について、キャリア形成支援についても、各論で被さるようなこともあるんですけども、また発言させていただければと思います。以上になります。

○森田座長

ありがとうございます。1つの御提案だと思いますので、これも素材にして、御議論いただきたいと思います。続いて御発言いかがでしょうか。じゃあ小林委員、どうぞ。

○小林委員

委員が順番にばらばらなことを言ってしまうと、後でまとめられる方が大変だと思いますので、峰岸委員がおっしゃった論点に沿って意見を開陳させていただきたいと

思います。

まずスコープの設定でございしますが、どこから手をつけるかという意味合いでは、本府省の課長補佐以上というやり方に、私も賛成です。その理由は、やはり国民の理解を得なくてはいけない、私どもの提言、そして、人事院で議論されることを国民が見たときにですね、納得感と確かに改革が起こるんだという、期待感を持っていただくためには、インパクトの強い順番でやるのが良いと思いますので、このやり方に賛同いたします。

ただ、それで終わりということでは決してなく、私どもの会議はまず順番として、ここから手をつけて後は皆さんよろしくということではなく、それ以外のところ、国家公務員全体に対する目配りというのは極めて重要だと思います。本府省の国家公務員というのはイメージしやすい方々ではあるんですけども、そうではない現場で働く国家公務員の方々の方が圧倒的に多く、国を支えているという現実がありますので、順番は、プライオリティーは本府省からつけるんだけれども、それ以外の方々も決してスコープ外にはしない。また、ここで気をつけなくてはいけないのは、スコープを決めるときに想像や一般論で決めてしまっただけではいけないと思います。例えば、国家公務員で海上保安庁の方々がどういう業務なのか、霞が関の本府省の課長補佐以上の方々の仕事のやり方と同じかというと同じではないと思います。それぞれの国家公務員があちこちで、例えば地方で、そして様々な専門的な業務で発揮されている能力というのがございしますので、そういうものを学習してから、的外れでない議論をしていきたい、それが重要であると考えます。

スコープについては以上ですが、ジョブ型導入について、私は少し慎重派でございます。十何年前に、経済団体の委員会、そういった議論を促進する委員会の副委員長をやっておりましたので、まずは真のジョブ型導入に舵を切ろうということで、様々な意見を聞きました。結論から言いますと、ハイブリッド型にしたいというのが当時の大企業の皆さんの御意見でした。時は流れて現在を見ると、真のジョブ型の導入で成功されているところもあれば、依然としてやはりメンバーシップ型でない我が社はうまくいかないとおっしゃっているところもあれば、ハイブリッド型でやっている企業もあり、それぞれの企業の状況に応じて導入をされています。ジョブ型の弊害というのは、国家公務員を念頭に置いて考えますと、完全ジョブ型にしてしまった場合に、ジョブディスクリプションを書くスキルというのが、本当に磨かれているのだろうか、それを制定する側、すなわち上司の方がそれをできるのだろうか。したがって、完全ジョブ型というのは少しリスクが高いので、導入するにせよ、しかるべき十分な期間を置いて導入すべきではないだろうか。現在はハイブリッド型がいいのではないかと思います。

ジョブ型の弊害はジョブディスクリプションの問題が1つと、もう1つは、一般的に言われることですが、ジェネラリストが育ちにくいということです。御存じのようにメンバ

ーシップ型は「適材適所」、ジョブ型は「適所適材」、ということで、私自身、実際に民間企業におりましたときにやってみたことがあるんですけども、あまりに適所適材をしてしまうと、新しい業務をつくり上げるという意欲が湧いてこない人が増えてきてしまったという反省があります。ジョブディスクリプションをきちっとこなして、最大のパフォーマンスを挙げ、そして、評価され、自分の新しくアサインされたジョブもこなしていくという流れまではうまくいったんですけども、その人がゼロから考えて新しい仕事をつくり出さなくなった。仕事の断捨離をするのはもちろんなんですけれども、アサインされた業務の断捨離をするだけでなく自分で発案して必要な新しい仕事をつくり上げるという創造型の仕事ができなくなった、そういう経験があります。完全ジョブ型にした場合に、今の公務員で創造型の仕事ができる人がたくさんいるのだろうかというのは、懸念です。

ほかに、完全ジョブ型ですと、スキルのない新卒者は採用されない、磨けば光る原石ですとか大器晩成型の人材は雇用されないということになります。ただ、ここで導入するのは新卒の話をしているわけではない、若者の話をしているわけではなく、本府省の課長補佐以上であるというのであれば、ハイブリッド型だけれどもジョブ型寄りで運用できるのではないかと思います。しかし、全体にというときにはやはり、磨けば光る原石で、後にいくほど大いに伸びる方というのもたくさんいますので、そういう問題があるということを考える必要があると思います。

そして、全ポストの職務要件の言語化、これは極めて重要なことですが、それができるところと、できないところがあるのではないかと懸念します。完全ジョブ型だろうがハイブリッド型だろうが、もっと申し上げますとメンバーシップ型だろうが、ジョブディスクリプションは必要だと思いますので、必ずやるべきで、ここをいいかげんにしてはいけない、極めて重要であると考えます。

報酬水準についてなんですけれども、民間企業のベンチマークの観点も重要で、少なくともサイズだけで見て、50人のところと比較するというものよりは、確実に良くなると思いますので、比較については必ずこれも見直すべきと、思っております。

そして、一番最後の評価指標に関することですが、なかなかこれも難しく、民間企業ですと、評価は極めてシンプルで、企業価値の向上にいかに関与することができたか、例えばその企業、その役員の評価をするときは、利益はもちろんなんですけれども、ROEとかROICですとか、評価するポイントは幾つかははっきりしているんですね。しかし、そういうものがない公務員について、どのような指標で評価するんだということとは、また1つ別の議論をしていく必要があるなと考えます。以上です。

○森田座長

ありがとうございます。それでは、宮島委員どうぞ。

○宮島委員

ありがとうございます。

まず、スコープに関しましては、やはり官僚の方々の動き方を見ている、本府省課長補佐以上というのは、相当自律的に組み立てて戦略を練って、そして動いていくということだと思いますので、まずスコープはそこかと思います。その上で、まずは、報酬の決め方からして、1時間幾らという形で残業代を決めていくというのは、今の世の中の全体の流れ方からして、課長補佐の今の仕事にはそぐわないんじゃないかなと思っていて、そこが1つのスコープのエッジとなっております。

一方で、今のジョブ型かどうかというお話ですけれども、完全ジョブ型には私も疑念が少しあります。というのは、もちろん似たポストにいる人が全然違う報酬だという現状は、是正が必要で、見ていると、霞が関の方々のお仕事は、どんどん兼務が生じたり、同じタイトルの何とか室長、同じタイトルの課長補佐であっても、年によって全然仕事が違う、あるいは、忙しさが全然違うという難しさもあると思うんですね。もちろん横並びでも差がありますし、一つ一つが仮に厳密に定められたとしても、去年のこの何々補佐と今年の何々補佐では違うという点を、どうやってフォローするのかというところが悩みどころかと思います。さらに、この後の話になりますけれども、とにかくポストに就けてしまったらそこである程度報酬が決まるみたいな形だけよりは、その年の評価に対しても報酬の差をつけていくべきだとは思っているんですけれども、これは後から申し上げます。

オペレーティブな仕事の方々は、評価ですとか、その反映の仕方に関しては大きな改善が必要だと思いますが、給与体系を現行制度から転換するという事ではないのかなと思っております。以上です。

○森田座長

ありがとうございます。それじゃ荒木さん、どうぞ。

○荒木委員

峰岸委員から具体的な御提案があつて、非常に示唆深いと思いました。ジョブ型の話も出ましたけれども、小林委員もおっしゃったように、いわゆるジョブ型を全面的に入れるかどうかについては議論がありますけれども、峰岸委員のご提案は、課長補佐以上ということですので、入職のときからのジョブ型ではない形での御提案と伺ったところですよ。

これは民間企業にも共通するかもしれませんが、いわゆるジョブ型を入職のときから入れますと、ヨーロッパのように職務経験がない若年層の失業問題につながってしまいますので、人材を育てるという意味では、メンバーシップ的な仕組みで雇用に結びつけて、そこで職務能力を高めていくことは、若いときは大変大事だと思います。

す。したがって、公務員であっても、若いときにはメンバーシップ的な、ある程度いろんな仕事も経験することで育てていき、そして、いわゆる管理的な仕事に移る。そういうところで従来どおりの年功的な運用、経験年数による評価・格付を脱した方針を目指すべきだと、そういう御提案と承ったところです。

諸外国は、最初からエリートは高給で、新人なのいきなり課長補佐クラスで採られるというようなことが普通なんですけど、日本はそうではないですね。これは、従来、報酬というのが、金銭的な報酬と、仕事のやりがいとか権限による報酬、もう一つは恐らく名誉といいますか、周囲からの評価とか、その3つによって、人は報われていると感じるのではないかと思うのですが、アングロサクソンなどはこの3つを、winner takes all、つまり勝者が全部総取りする、そうでない方は全部失う、という社会。しかし、そういう社会が良いかどうか。それぞれに、ある部分で自分は社会的に評価されていることを実感できるような社会が、私は貴重だろうと思います。ただ、あまりそれを強調し過ぎる結果、非常に重要な仕事を行っている方が、金銭的な面で十分に評価されないということであれば、やはり優秀な方がその職務に来てくれないということになります。そういうことで、報酬を比較するときどういう企業と比較するかということも含めて、より合理的な選択をすべきだと、そういう御提案だと承って、大変納得性が高い御提案だと思いました。

ジョブ型との関係で言いますと、現状は、俸給の格付で給与が決まり、その人にどういう仕事をやらせるかは、格付けた後に、必要な仕事をあてがっていくということなんです。そうすると、課長補佐以上というのはどういうことになるのか。ジョブディスクリプションの話もありましたけど、それほど具体的に記述できるようなことなのかどうか、ここは少しさらに詰めるべき問題かと思えます。

○森田座長

ありがとうございます。一通り御意見承りました。峰岸委員、どうぞ。

○峰岸委員

ありがとうございます。小林委員、荒木委員もおっしゃられたとおり、私の提案はスコープを切り出すということ、つまり、自律的な仕事、付加価値業務をされるポストを切り出して、そこにいわゆるジョブ型的な運用を入れるということです。ただ、そこに至るまでのプロセスは、やはり一人前になるまでは職能的な運用になっていくのかなとも思います。それは、皆様が御理解のとおりでございまして、ハイブリッドと言ってもよいかと思っております。なので、そのジョブ型的な運用をすべきレイヤーはどこなのかということがすごく重要で、これは、委員の皆様も課長補佐でいいんじゃないかとおっしゃられるので、そこは切り出せるのかなと思っております。これを皮切りにマネジメント改革が運用としてうまくいけばですね、それを縦に展開していくときに、職能的

な運用からジョブ型的な運用を、さらにどこの下のレイヤーまで落とせるのか、あるいは、やはり課長補佐未満のところまでは、結局、職能的なんだということであれば、そこは別に変えなくてもいいんではないかと考えました。実際、ジョブ型というのは、かなり柔軟性がありまして、企業によってはジョブ型を入れてもやはり一人前になるまでの期間に関しては、ジョブ型とはいえ職能的になっていることも多いのかと思います。よほどの奇跡が起こらない限り、いきなり違うジョブに突然就くようなことは、一人前になるまではできないんですね。なので、ジョブ型というと、大変ドラスティックなイメージがあるんですけど、そうでもなくて、かなり柔軟性が高いということになります。

もう1点、補足したいんですけども、職務の要件を言語化していくんですけども、これはあくまでも、報酬水準を外部労働市場と連動するとき、この仕事の価値をどう位置づけるかという言語化なんですね。なので、タスクではありません。ジョブディスクリプションでもなくて、タスクでもなくて、もっと抽象度の高い言語になります。

それといわゆるこの1年間のミッションとかタスクというのは、別でございまして。切り出した後に、全ポストについて、例えばの話で、5レイヤー×3バンドで15バンドぐらいと申しあげましたけども、そのような形で、職務要件を集約していくんですが、そのときは大変にコンセプト的な言語になります。この仕事の影響度、貢献度、あるいは折衝の難易度、あるいは革新レベル、複雑性、知識といったメジャーに沿って、この仕事の貢献度、社会への影響の大きさはどのレベルなのかとかですね、そういうことを言語化していくというような作業と、実際のポストにおけるこの1年の仕事は何かということとはまた、別の言語になっているということになります。そういう意味で言うと、運用上、同じポストでもAさんとBさんと、Bさんの方が大変期待の高い仕事ができるというときには、このポストの報酬水準は上がってきくんですね。なので、現状との違いは、人に給料がついているのではなくて、ポストに給料がつくと。ただし、人の能力やアサインメントによって、そのポストの業務の難易度は上がったたり下がったりすることになるので、ポストに報酬がつくということがあれば、人の異動によってそのポストにアディショナルなミッションが加わった場合、その報酬水準が上がる場合もあるということなんですね。なので、例えば課長の仕事でもバンドが3種類あれば、年収ベースの報酬水準で数百万変わってくるんですね、例えば民間企業ですと。それは人の異動によってそのポストの仕事が増えたり減ったりすることになります。で、その方がまた異動すれば、異動して違う方がそのポストに就いたときに、そのポストのミッションアサインメントの難易度によって、そのポストがそのバンドの上下をしていくというようなことで運用されるんですね。なので、大変柔軟性が高い。ただし、人に給料がつくわけじゃなく、ポストに給料がつく。なので、ポストに対する報酬は1つではなくて、やはり3つとか4つぐらいのバンドで用意していくということになりますので、大変、運用上柔軟性があるということを補足したいと思います。長くなりました。

○森田座長

ありがとうございます。ただいま、いろんな御意見が出まして、峰岸委員の御提案もありましたけれども、スコープを限定するというのと、限定した方はジョブ型にしていくこと。しかし、なかなかジョブディスクリプションが難しい。そして、そのジョブに応じた形での報酬は、民間のマーケットで決まるという話。その辺については、特に御異論はなかったと思っております。

時間が押しておりますけれども、皆さんそういうことでそれほど異論はなかったということでございますが、私がよく耳にする議論としては、このスコープを切り分けるというときに、課長補佐以上の人はみんな企画立案に関する仕事かという、必ずしもそうではないのではないかと。いわゆる、行政の執行の責任、まさにオペレーションの管理の重要な部分を担っている方もいるのではないかと。その部分についても企画・政策立案と同様に考えてしまっているのか。

これは日本の公務員制の特徴でもあろうかと思えますけど、アメリカですと、企画立案は議会がやって、それを執行するだけが行政という割り切り方もできるかもしれませんが、日本は必ずしもそうではない。これまでもそうしてきた。それでうまくいくのかということもあろうかと思えますし、その幹部の方がやっていらっしゃる政策立案といいますのは、国全体の制度設計の話になるということにして、いわゆる企画立案という言い方をしていますが、民間にないとは言いませんけれども、やはり、行政固有の職務というのがあるのではないかと。裏返して言いますと、その職務を担うことに、これまではある意味ずっと優秀な人材が憧れてきたというところもあるのかなと思っております。そういう点についても、どのように考えるのかというのが、民間との関係であるのかという気がしております。

それと、この制度の問題を考えると、非常に重要になりますのは、やはり日本の場合には、明治以来つくられてきた役所の形といたしましうか、それがありまして、それをある意味ではベースにして、将来について期待を抱いていらっしゃる方もいるものですから、がらっと変えてしまうというか、どういうタイミングでどのように変えるかというのは、なかなか難しいところがあるという気がしています。

このような議論もありますので、今日の文脈に合わせて、お話しさせて頂きました。すんなりとこれだという形で、ジョブディスクリプションをしていくことは、なかなか難しいところがあるということは、指摘させていただきたいと思っております。それでは次の議題に移っていきたいと思っております。

次は、「成長の実感につながる評価やキャリア形成支援の評価関係」です。まずは、事務局に資料の説明をお願いしたいと思います。よろしくお願ひいたします。

○植村審議官

承知いたしました。資料のスライド14以降につきまして御説明をいたします。2つ目

の成長実感につながる評価やキャリア形成支援の1つ目の評価関係でございます。

スライド15でございます。国家公務員の業績評価は目標管理の手法により実施しております。期首に評価者と被評価者が面談をして目標を設定し、期末に被評価者の自己申告も踏まえて、評価者が評価を実施する仕組みでございます。制度上、確定した評価を被評価者にフィードバックする仕組みとなっております。

スライド16ですが、国家公務員の人事評価制度上は、評価者の上司が評価結果の調整を行う仕組みです。評価結果の調整は、調整者である上司1人が中心となって行います。一方、人事評価結果の調整のための会議体を設けている民間企業は5割を超えております。

スライド17では、被評価者からの人事評価に対する苦情相談の内容として、評価結果が低いこと、あるいは、納得のいく評価理由の説明がないことへの不満などが多く挙げられております。評価結果の人材育成への活用の実感がある回答をした被評価者は、実感がないと回答した被評価者に比べて、期首面談・期末面談に要した時間が長いという傾向がございます。

スライド19では、被評価者にとって、評価結果が人材育成に活用されている実感が高まる傾向がある場合として、ここで掲げておりますように、期首面談において上司と自らの目標や求められる行動などの内容に関して十分話し合えた場合、あるいは期末面談において全ての評価項目や目標について一つ一つ具体的な事実を挙げて指導助言が行われたり、強みと弱みそれぞれについて概括的な指導助言が行われたりした場合というのが挙げられてございます。

スライド20です。仕事を通じた成長実感の向上といった観点からは、日常業務に対する上司からのフィードバックの実施、その頻度が相対的に高い。その上で、手法としては、職員の具体的な行動について、行動した内容の重要性や意義について説明しながら、褒めたり、アドバイスしたりといったことが肝要だということでございます。

スライド21です。一方で評価者ですが、特に評語付与の場面、あるいは期中における評価事実の収集、こういった場面に困難を感じているようです。また、各評語の境目の見極め、あるいは判断、見極め・判断、あるいは職位に応じた的確な業績目標の設定、評価に時間がかかる、こういったことを困難だと感じているという結果が出ております。

また、各府省に対して行ったヒアリングによりますと、評価者は、ここに掲げておりますように、評価者・被評価者間の目線合わせ、あるいは評価の公平性の確保、下位評価への抵抗感、評価能力向上の機会の不足、評価者の負担増、こういった点を課題として認識をしているということでございます。

小括・課題でございます。現状、期末面談は確定した評価結果の開示とともに行われるのが通例ですが、被評価者がより成長実感を持てるような手法にはどのようなものがあるか。例えば評価者と被評価者との間のコミュニケーションの在り方について

どう考えるか。また、被評価者に評価結果が育成に活用されている実感を持たせるためには、面談時間の十分な確保、あるいは期首面談における目標や求められる行動についての十分な話し合い、期末面談における評価項目や目標ごとの具体的な事実ベースでの指導・助言などが効果的と考えられます。他方で、こういったことは、評価者にとっては相当な労力を要することですので、評価者がそれらを積極的に行うようなインセンティブ構造が考えられないか。また、評価者が、各評語の境目の見極め等に困難を感じているということも踏まえて、評価者間の目線合わせや評価能力向上の観点からどのような取組が必要かということです。以上を小括・課題とさせていただきます。

○森田座長

ありがとうございました。このテーマにつきましては、内容の性質から大きく2つの論点があると思われれます。

まず、評価者のスキル向上に関する論点です。評価が育成に活用されてるという実感を被評価者の方に持っていただく観点から、評価事実の収集、被評価者とのコミュニケーション、具体的なフィードバックといったことが必要と思われれますけれども、こうした評価プロセスをきちんと実行できる評価者をどう育成するのか。評価者の育成の問題です。

次に、人事評価の納得性、公平・公正性、客観性に関する論点になります。例えば、評価者を評価する仕組みのように、評価の納得性、公平・公正性を高めるインセンティブのつくり方をどう考えるか。民間企業で様々な取組も見られるところですが、公務において、評価の客観性を高める仕組みの在り方をどう考えるかという点が問題なのかと思われれます。これは、評価能力向上の観点にも通じるものと思われれます。他方で、こうした仕組みの導入といいますのは、評価にかかる労力・コストを増大させますので、効率的に行っていく工夫も併せて考えなければならぬところでもあります。

これらの点につきまして、皆様から御意見を伺えればと思われれますけれども、宮島委員は、間もなく退席されるということですので、まずは、宮島委員から御発言いただいでよろしいでしょうか。

○宮島委員

ありがとうございます。

まず、役割と必要な能力の明確化という点に関しましては、これがないと評価もできないし、しっかりと定める。ただ、これは本当に言うは易し、行うは難しで、民間企業もいろいろ苦勞しながら、役割やミッション等、評価をすべきところのポイントを示していると思われれます。これに関しては、人事院を中心に十分ないろんなヒアリングをした上で、民間や専門家の手法も参考に大枠を決めて、その後は各省がオリジナルに変え

ていくと。運用は各省庁に任せるみたいな形がいいと思います。でも、本当に、いろいろ大変だと思います。

評価の仕方なんですけれども、令和3年からの改善の方向は、適切に進んでいると思います。その上で6ページを見て驚いたんですけれども、そもそも評価にこんなに差がついていないのかと。これでは、全然分からないと思うのと、評価者としっかり会話をされていないなと私は思いました。私の知見でも、割合、昭和的な会社も周りに多いんですけれども、それでも少なくとも目標設定のとき、あるいは自分が自己評価を出す段階、それから中間評価ですとか、それからの評価がつくときとか、何回も面談をすることの方が多いいと思います。で、さらに、やはり公正性・透明性ですね、目標とする内容と力点を、しっかりと示して理解をしてもらいながらでないと、納得感を得られにくいと思います。また、評価者が上司1人という相性の問題もありますので、やはり複数の目で見るとということが、必要だと思います。

次に、人材確保です。とにかく公務員の人材を確保しようという意味で、ほかの業種がどんな評価をしているのかということをやっと把握するのがいいと思います。これもまた私の狭い知識の範囲ではあるんですけれども、上位者にとって後輩への教育が大きな評価ポイントになっていたり、あるいは、毎週のように、その後輩の目指すところを示して、その達成のアドバイスに時間を取っているという企業も、そんなに少なくはないと思います。たとえば指導が厳しくても、若い人が、今、全体がどういう状況で、あなたがどこを目指していて、その中でどのくらい成長しているのかということをしつかりとアドバイスしていけば、自分が成長に向かっているという納得感が得られやすいと思います。それから、ほかの部署ですとか、希望する人からアドバイスも受けられるシステムになっていたりします。今、霞が関関連の記事を見ますと、若い人が全体の今どこを担っているのか分からないですとか、成長を実感できないというような感想もあるんですけれども、これはアプローチですごく解消できるんじゃないかと思います。もちろん、そんな暇ではない、そんなやっつけられないというような声も多分出ると思うんですけれども、ここのところが、やっぱり、全体を惹きつけるポイントになっているということを理解する必要があると思いますし、27ページを見ますと、各省かなりいろいろ工夫をしたり、取組を始めているなと思います。その成果を、横展開したり、お互い参考にして底上げしていくのがいいんじゃないかと思います。

マネジメントというのは、課長になるために必要なのは当然ですが、それぞれの部下の能力を最大限に発揮させることや、それぞれの多様な状況に対応して、多様性に合わせてしっかりと評価していくということが、今、大事だと思って、マネジメントができるかどうかだけでなく、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と思います。この辺りは、民間も本当にどこも悩みながらやっていると思っていて、良いところも悪いところもあると思うんですけれども、今、少なくとも民間との交流、リボルビングドアを進めていこうとするのであれば、ここのところの大きな

差というのは埋めていく必要があるのではないかと思います。

登用と処遇なんですけれども、任用が、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、これまたびっくりでございました。もちろん結果的に年功的な部分は残ると思うんですけれども、今の状況はちょっと給与とポストにずれがあるなと感じました。これでみんな納得してるのかなという、不思議な気持ちすらいたします。状況は省庁によって違うと思いますので、昇格については、制度上一定の、柔軟性を持っていても、今は運用の部分で手続が非常に大変な負担だという話も何人かから聞きました。できるところは、もっと各省に運用を委ねるべきではないかと思います。

また、キャリア官僚は、このように評価がかなり似てしまっていて、その処遇ポストが評価そのものだと、御本人たちから聞いています。ある程度の年齢でもう同期がそろって昇給しても、評価はポストによって実は分かる、というようなことです。それだと、評価された人はいつも忙しくて、そして、残業が多くて、ある意味その結果の報酬も多い。そして、次のステップも踏め、いい上司にも巡り合えるということなのに、そうじゃないと、1回機会を逃した人は、比較的暇で、でも、成長の機会がないというような形に分かれてしまうということもあるのではないかと思います。だから、ポストオンリーが評価になるというのはやはり問題があると思っております。大事な仕事は、やっぱり任せる人がある程度決まるというのは分かるんですけれども、ある程度チャンスも公平化して、仕事の評価と報酬を反映する、みんなの能力を生かすような形で設計できないかなと思います。以上です。

○森田座長

ありがとうございます。それでは続いて、峰岸委員どうぞ。

○峰岸委員

ありがとうございます。今のお話とも関連するんですが、登用・処遇について、そして人事評価について述べたいと思います。

まず、もちろんクオリティーが担保できるかという問題があるんですが、その前にですね、公平・公正性、透明性、納得性、客観性をいかに担保していくかというのは、やはりシステムをつくるということなんです。それを整えなきゃいけないということなので、それを解決するためにはですね、まず先ほど申し上げたように、課長補佐以上のポストにジョブ型を導入する。これは号俸制と別の報酬テーブルを作ることですので、給与法改正が必要になるのかなと思います。

それと2つめに、職務要件を明確にした上で、各府省の人材開発委員会を通じて透明性の高い運用・処遇運用を行うということで、皆さんおっしゃるとおりこれが一番難しくてですね、これをやはり人事院が汗をかいて設計すべきだと思います。各省庁とすり合わせ、人材コンサル会社を使ってですね、やり切るべきだと思っています。こ

れがなければ、透明性、納得性、客観性を担保するのは、無理です。基本的に難しいです。なので、2つめはこれです。

人材開発委員会の設置というのは前から申し上げているんですけども、詳細はまた別途お話しさせていただければと思うんですけども、評価もそうですし、登用についても人事が決めるのではなくて、会議体で決めるということですね。運用イメージの参考ですが、人材開発委員会という名で、全レイヤーで実施します。まず、人材の育成プランなんですけども、サクセッションプランなんです。普通は、CEO のサクセッションプランは指名委員会でやります。次の、執行役員のそれぞれのサクセッションプランを、自分の後任を誰にするのかというようなことを執行役員全員が集まって、社長が議長で、役員の後任を議論するということになります。さらに、その下のレイヤーでは、執行役員が議長になって、部長が全員集まって、部長が次の部長のサクセッションプランをプレゼンテーションします。で、さらには部長が議長となって、その部の傘下にある課長が集まって、その課長のサクセッションプランを議論します。その際は、その候補者の強み、課題、過去のパフォーマンス、それと今後の彼の開発テーマ、強みを伸ばすのか、弱みを克服するのかっていうことに応じた次のミッションアサインメントを議論していることになります。なので、完全に、候補者が見える化されますので、全体の議論の中でプライオリティーも決めて、昇進順位も決めていくということになります。全レイヤーで実施するのは、大変民間の中でも珍しい仕組みとなります。民間ですと普通、執行役員ぐらまではやっているんですけど、部長課長レイヤーまで同じようなことをやっているのは多くなく、私はこれを民間企業にお勧めして、これをやると驚くほど組織能力が上がっていきます。人の見立て方が大変共通化して、目線も合うということで、透明性、客観性、公平性が大変上がっていくということになります。

人材開発委員会のプロセスですが、まず準備として、そのサクセッション候補者の上司が、育成プランを統一フォーマットにちゃんと記入します。で、人材開発委員会では、その候補者の半年間の振り返りをして、複眼での議論をする。先ほど言ったように、A さんに対して質疑が起こるということになります。そして次のミッションアサインメント。異動させるのか、今の仕事で高い違う仕事、今の仕事で、先ほども御紹介しましたけども、もっと違うアドオンミッションを乗せていくのかというような育成計画のすり合わせをして決めていきます。それを上長が本人にフィードバックして、というループをつくっています。このようなことを、全省庁で課長補佐以上の各レイヤーでやるべきだと思っています。

3つ目は、課長補佐以上には在級期間要件を撤廃するという事なんですけど、これは年功序列運用を廃止していくために、人事院規則でできるということかなと思っています。やはり在級期間要件を残しながら飛び級を推奨するという事は、なかなか運用的には実現可能性は低いかなと思っています。なので、切り出したこの課長補佐

ポスト以上には在職期間要件は、もちろんジョブ型なんで撤廃していくということかなと思います。

それと評価に関係するのですが、人事評価。これは、先ほど宮島さんがおっしゃっていましたが、驚くべき事態だなと、先ほどの説明を聞いて思いました。やはり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ということかなと思います。仕組み、システムとして、こうした枠組みを何かつくっていく中で、運用は各府省に任せるとするべきだと思っています。ここも、評価を賞与と連動させるということは人事院規則で定められるかなと思っています。

業績考課表の一例として Will-Can-Must シートの活用があるかと思っています。Will と Can というのは、今の仕事を通じて実現したいことは何なのか、あなたはそれについて、どんな能力を持っているの、あるいは、どんな能力を加えなきゃいけないのというような、キャリアイメージと能力開発の具体的な行動テーマというのを必ずボーナス査定フィードバックのときにコミュニケーションすることになっています。そして、Must というのがいわゆるミッションアサインメントの項目です。例えば、営業マンは、既存クライアントと新規クライアントとクライアントサクセスみたいな項目、KPI があって、達成基準が決められていて、これをクリアすると A 査定、これをクリアすると S 査定みたいなもので、成果の設定まですり合わせをするんですね。そして、ウェイトづけもして最終的に評価をして、総合評価を決めてフィードバックをする。民間ですと、賞与は利益に連動していきます。完全に評価と利益に応じたその賞与額が連動していくということなので、評価が上長と部下の間で真剣に会話されるということになります。

このような形で一本化して、評価が業績や登用に連動していくということの枠組みがなければ、真面目に評価しないと思われ、評価が中央に集約されるとかインフレ化していく要因になってしまうと思っています。なので、評価は職務給、ジョブ型なので絶対評価でなければいけないんですが、やはりこれは運用上ガイドラインを決めるべきだと思っていて、人事院規則で評価の出現率のガイドラインを設計してモニタリングすべきだと思っています。なので、例えばですね、SABCD とあったときに、この出現率をガイドラインして、みんな A になるとか S になるとかじゃなくて、B も C も出るんだということをしっかり運用していければ、評価も真剣にされていくと思っています。なので、当然ながら入り口選抜にかかわらず職務とパフォーマンスで公平に運用、処遇を行うべきだと思います。

人事評価は、これも前提といたしましては、その人材開発委員会を通じて透明性の高い人事運用を推進して、モニタリングを通じて、評価スキル自体を向上させていく。人事院規則で定めることによって、これを促進させるということかなと思います。あと、先ほどクオリティーと申しましたが、これを運用で回していくこと自体がなかなか難しく、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つ

くってやってみて、運用で能力を向上させていくということが必要だと思います。そして、OFF-JT が必要だと思っていて、ミッションアサインメントや評価者研修というトレーニングが重要です。今は管理職の形だけの研修みたいになっていると思うんですけども、そういうのではなく、この評価者研修、ミッションのアサインメント・評価・フィードバックの研修をしっかりとつくって、導入するという事かと思えます。ちゃんと予算を取って、人事院で予算を取って、統一した研修を全員受けるということかと思えます。

それと一方で、そのマネジメントの状況を可視化しなければいけないので、マネジメントサーベイを導入しなければいけません。一例がアップワードサーベイとなります。年2回サーベイを取っていて、これは、いわゆる従業員が管理職以上を評価をするということでもあります。この管理職はミッション遂行支援をしているのか、自己理解をされているのか、あとは、組織のコンディショニング・自分自身のコンディショニングの支援をしているのか、ということで、従業員にこのスコアをつけていただきます。例えば、あなたの課長はミッションのアサインメントは適切に行っていますか、とかですね、こういうことを聞いてくるわけですね。で、組織長は自分もつけるわけですね。そうするとアップワードサーベイのレポートが御本人に返ってくるんですね。これは、評価とか昇進と関係なく、目的は組織長の人材開発なので、こういうサーベイを通じて、自分の足りないところを向上させていくと。あと、自分の強みを認識していくということになります。例えば、ある組織長は自己評価の方が部下評価より高いという時に、個別の評価コメント等を元に上司と部下ですり合わせをすることで、その組織長のマネジメント能力を上げていくということに貢献していくということになります。マネジメントトレーニング、評価者研修に加えて、このマネジメントサーベイを導入する。これも人事院が統一したマネジメントサーベイを導入してモニタリングしていくということだと思えます。

最後にこれもやったらいいかなと思っているのは、このミッションアサインメントですね。これを国民に開示するという事としてはどうかと思います。そうすると、各省の各管理職がどんなミッションを持ってどんな仕事をしているのか、開示できないこともあるかもしれませんが、基本的に開示していくと国民の納得度が上がるのではないかと思います。

大変長くなりました、すみませんでした。失礼します。

○森田座長

ありがとうございます。

宮島委員、ここまでのところで何か一言あれば、まだお時間大丈夫ですか。

○宮島委員

最後に。キャリア形成支援が最後のほうでテーマになると思うんですけども、ここは、人材育成にどのぐらい力を入れているかという投資の部分が、今民間企業でも非常に差がついていて、そして、今注目されているところで、しっかりできているところに人が集まってくると思います。やっぱり組織によって何が必要かということが、組織としても個人としてもはっきりしているということが、大事だと思うんですね。官庁は、もちろん海外の大学院の進学とかそういった形で、すごく人材投資されていると思うんですけども、それが、その後の業務にどう役に立って、どういうふうにかキャリア形成していくかというようなところを、もうちょっと、はっきりさせていく必要があると思います。

で、やっぱりそれなりのコストを払っていると思うんですけども、より投資額が少なくて済む国内での教育ですとか、パーツパーツで必要なところの部分的な教育というところも増やしていくのが良いと思います。キャリア官僚にとっては海外の人脈づくりというのも必要な部分かと思いますが、何をやれば何ができるようになるということが、もうちょっと段階的に明確に分かるような形でキャリア形成を支援していけるといいです。以上です。

○森田座長

ありがとうございます。

それでは、小林委員をお願いします。

○小林委員

はい。登用・処遇関係でございますけれども、処遇において、年功的な要素が、重視されている現状をどう考えるかということですが、私どもはまず、ファーストステップとして、課長補佐以上にスコープを置いたらどうかというその前提で申し上げますと、この現状は何としてでも改善すべきものであると考えます。ただ、一気にこのスコープ外も一緒にやるのかということそうではないと思ひまして。我々がスコープを定めた中央官庁の方々以外の、オペレーティブなスキルが高く求められる職場というのもたくさんあると思います。そこでは、今まで築き上げた、経験、実績、勘みたいなものも含めて、重要視されるという職場もあるわけですから、そこを一気に変えていくことにより失われるものがたくさんあると思います。

次に、上位の役職登用の際の入り口選抜は、我々のスコープで言いますと、一切必要ないと思います。こういうふうなことを、我々が今まで議論してきたことと入り口選抜を必ず行うということは大いに矛盾することですので、やっぱり同じ流れの中で改善していけばよいと思うとともに、入り口選抜それ自体ももう必要ないのかなという気もいたします。ちょっとこれは別の話題になってしまうので、入り口選抜、過去にも変化していますけれども、この機会に限りなく一本化に向かって、再度見直す必要性

もあるのではないかと考える次第です。

それから、人事評価と昇給・賞与の不一致をどう考えるかというの、私は、資料p6を見たときに驚愕しまして。これでは何のために評価をやるのか全く意味が分からない。上司が部下に対して、「君はよくやっているから、大丈夫ってことだよ」と言いやすいため、人間関係を円滑化するためのものなんだろうかと思ったりしますけれども。後ほど御回答いただければいいんですけれども、人事評価の評語区分の「標準」の意味が分からないので教えてください。つまり、相対評価ですと、原資が限られていて、すなわち報酬にリンクするといった評価であるため、標準を決めて、そして分布率を決めて、例えば、Aは5%~10%とか、Cも同じように5%とか10%で、ボリュームゾーンの80%をBに置くとか、そういうのは企業でよく行われている手法なんですけれども、絶対評価の標準ということのちょっと意味が分からないんですね。想像しますと、標準というのは「日本国民の平均はこの水準だけれども、でも皆さん大変優秀だからAだよ」と、いうふうにおっしゃるのかな。でも、そうなると、能力はもしかしたらそうかも分からないですが、業績がそうかというのはちょっとにわかには信じられない気もします。後ほどこの「標準」というのを教えてください。もう一つですね、教えていただくついでに、現在Aに評価が偏っている状況にあります。絶対評価を導入された意図をですね、何のために、そしてこれが何の役に立っているんだというのも併せて教えていただきたいと思います。そこで、なるほどと膝を打つような御回答が頂けないのであれば、このような驚愕の偏りはすぐにでも解消して、評価が、その後の昇格ですとか、給与等に、密接にリンクしていくように変更していくべきだと思います。

ご参考までに、人事評価関係ですが、評価者のスキルなんですけれども、このスキルは、評価することのスキルと、コミュニケーションスキルとに大きく分かれていると思います。評価の仕方自体のスキルと、いかにその被評価者とのコミュニケーションを取れるかというスキルがあると思います。これらが高めるためにはまず研修が必要ですね。真剣に研修をしていただき、次に実践としての評価をしてもらう。その評価した模様というのをチェックする。最後に、その評価者が被評価者に真つ当な評価をできたかどうかというのは、その評価者、つまり管理職自身の評価の大きな要素にずばりなるのだということ、管理者の人事考課のところに明記していただくのもよいと思います。

また、先ほどのコミュニケーションですけれども、これはチェックが必要で、例えば1つ御紹介申し上げますと、会話量を測定する評価ブースのようなものがありまして、課長と部下が1on1ミーティングするんですね。それで、誰が何割しゃべったかという比率を測定できるものです。そうすると、大概終わったときに、課長に「あなた、何割くらいしゃべりましたか。」と言うと「いやいや、私は部下に話させました。私が2で部下が8です。」と言うんですけれども、結果は逆なんですね。自分が8で部下が2というのがもうほとんどです。なので、コミュニケーションのやり方というのは、客観的に評

価していった、そして、PDCAではないんですけれども、多角的にスキルを高めていくことが必要だと思います。

次に評価自体の客観性なんですけど、これはやっぱりシステムが必要だと思います。HRMS、ヒューマン・リソース・マネジメント・システムというのがある企業は非常に多いですね。そこで、人がやらなくていいところは機械や技術の手を借りて効率的に、人がやるべきところは人がしっかりと深く評価の内容を見る仕組みがある。それから、殆どの企業の場合にはバンディング会議というようなものがあります。例えば、本部の中の複数の部長が参加して部下の評価を議論して、その結果をまとめて本部長が本部全体の社員の評価として人事に出す。そして人事で最終の調整が行われるけれども、実質的には本部でまとめた評価がそのままという仕組みなのです。本部長の下の部長たちがたくさん集まって、そこでバンディング会議を真剣にやり、最終的には、満場一致の格好で納得感がある形にする。そうしないと、部長が部下にフィードバックできないんですね。一番最低のフィードバックというのは、部下に対して「いや、君に対して私は、本当はAをつけたかったんだよ。だけれども、うちの本部長が駄目だと言うから、Bになっちゃいました」と、これでは部下の納得感も何もないです。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います。

4番目ですけれども、公募による任用というのは、いろんな企業で、ジョブチャレンジとかジョブポスティングというような名称で行われておりまして、NTTにももちろん大分前からありました。これらは、うまくいっており、その理由というのはルールを明確化しているということと、上司に相談せずに手を挙げられるということと、そして、これが「普通のこと」だということです。普通のことというのが一番重要なポイントで、ジョブポスティングに手を挙げにくい空気があり、それは例外的なものなのでよっぽど職場の相性が悪かったから変わったんだというような世界観ではなく、ごく普通に当たり前のこととして行うのが重要です。公募による任用というのは、省内公募だけでなく、公務で言えば、省をまたぐ公募というのを、日常のことにすることがポイントです。

最後に自発的な学習なんですけど、これもNTTコムの例を挙げますと、会社が支援するとてもたくさんの学習プログラムがありました。外国語の検定、ICTの資格取得、公認会計士の試験や司法試験に受かるとか、そういうプログラムまで含めて。一番身近なところではTOEIC900以上を狙うとかですね。それをやり遂げれば、原則全額費用が支払われるというプログラムです。業務外のところで自分の力をつけるプログラムとして、年度に最低2回以上ある直属上司とのフィードバック面談のときには、「本年度はTOEIC950を目指してみたいのでこの教育プログラムをやりたい」とか、「自分は中国に赴任したいので中国語をやってみたい」とかですね、あるいは、「財務・会計の知識をもっと入れたい」とか、そういう一人一人のこれからのキャリアパスを考えたときに、「レーダーチャートを書いて能力として自分に何が欠けているのか、

どこかへこんでいるか」というのは上司からまず聞かれますので、そう言われることで自主学習していくために何をやればいいんだということを分かった上で、かかった費用全額は会社から支払われるということです。そういうふうなことをやっている企業はたくさんあります。

最後の最後に人材育成に対する投資の水準ですが、これは、ベンチマークとすべき企業がどれくらいやっているかというのを、調査していただければいいのではないかと思います。特に今どきの若い方々は、業務を通じて自分が成長する、そういうところで仕事をしたいと非常に強気に思っていますので、そのために、人材育成にどの程度投資してくれる企業なのかというのを、そこを選ぶ基準にしているのではないかと思います。国家公務員の場合も、人材育成にこれだけ投資をする、それはなぜなら、という合理的、客観的説明ができると思いますので、国民の理解も得られるのではないかと思います。以上です。

○森田座長

ありがとうございます。大変、詳細にいろいろ御紹介いただきました。御発言の中で、評価制度はどうなっているかというお話がございましたけれども、これにつきましては、内閣人事局から、御説明お願いいたします。

○平池審議官(内閣人事局)

評価制度は、制度を所管する内閣人事局からお答えさせていただきます。

まず、「標準」というものがどういうものかということで、法令用語を使って恐縮なんですけれども、標準職務遂行能力というのが、大体ポストごと、係長とか課長補佐ごとに決まっていて、それが通常にできたら、オーケーですということなんですけれども、先生のおっしゃるとおり、確かにこれは分かりにくいだろうということが、いろいろ指摘されております。

実はですね、そういうような御指摘がありまして、令和2年に、人事評価制度につきまして、改善に向けた有識者検討会というのをやりました。そこで、いろいろ御議論いただきまして、小林委員のおっしゃる、なぜ絶対評価を導入したのかという点でございますけれども、まさに、相対評価と絶対評価、いろんな考え方あるところではありますが、議論の中で、処遇への反映という面も人事評価があるんですが、そのほかに、まさに職員一人一人の能力と実績を的確に把握した上で、それを職員一人一人の成長につなげていくと。こういう人材育成とかマネジメントの面も大切じゃないかと。こういうところに重点を置こうという御議論が、その有識者会議でされました。そういう意味で、見直しもですね、引き続き絶対評価にしようという御報告を頂きました。それで、実は、令和3年～4年にかけて順次制度を見直しております。ここに出てくる資料はその見直し前のデータなんですけれども、要は、今、制度を見直したばかりのところござ

いまして、その趣旨を、まず徹底するために、制度の定着を図っているところでございます。

各委員さんから、評価の結果が一部の評価に固まっているんじゃないかという御指摘も頂いてるところでございませうけれども、まさに、この点についてもですね、「なぜこんな固まってしまうんだ」とか「職員一人一人の識別性がちょっと弱まっちゃうんじゃないか」という御議論もそこではございまして、もう1個、見直しにおいてですね、職員の能力や実績をもっときめ細かく的確に把握する必要があるのではないかとということで、この評語区分をですね、S、A、B、C、Dという区分けが資料でありましたけれども、5段階であるものを6段階に細分化しました。評語の名称も、「標準」とかS、A、B、C、Dとかそういう抽象的なものではなくてですね、例えば、「卓越して優秀」であるとか、「非常に優秀」とか、「優良」、「良好」でありますとか、その評語だけでなく、具体的にどういう行動が、そういうものに該当するんだという具体例も示すようにいたしまして、それで今、制度の定着を図るべく、各府省、各機関にその研修をやっているところでございます。今、峰岸委員から民間の事例も含めてですね、いろんな研修のお話も頂いたところですが、そういうようなことも含めてですね、いろいろ参考にしながら、しっかりやっていきたいと考えているところでございます。

それから、評価者のスキルのお話でございませうけれども、まさに今そういう意味で研修をやっている、今回の見直しの趣旨をいろいろ徹底するようにしているところでございます。例えば今回の見直しの大きな1つとして、管理職が評価をどういうふうにしたかが管理職の評価の大きな要素だという御意見ありましたが、まさに、管理職のマネジメント、ここがやはり一番重要ではないかということで、マネジメントの要素を特出して評価するようにする点と、実はこのマネジメントの評価があまりよくなかったら、ほかの点がよくても、全体評価がよくなると。こういうような見直しも行いまして、その辺の趣旨もですね、今、定着すべく今やっているところでございます。

それから、客観性ということでございませうけれども、評価者1人で評価しているわけではございませう。公務員の場合、調整者というのがいてですね、調整者が自分の部下のですね、全体の偏りとかを是正するようにしてるんですけども、この調整者1人だけではとても調整できませんので、実際にやりますのは調整者のほかに調整補助者という、例えば、局長が調整者の場合は、局の総務課長でありますとか、そういう方が、調整補助者として、いろいろ相談したりですとか、あと、当然評価者と調整者がいろいろ相談しながら決めていたりするところが実情でございまして、決して1人で決めてるといよりはですね、調整者、評価者と調整補助者で、場合によっては評価者に再評価をさせるようなことも含めて、いろいろ話をしながらやっていくというところでございませう。

あと、何か会話がなないのではないかという御意見が、委員さんからあったんですけども、やはりその評価者と被評価者のコミュニケーションも重要であるということは、

この検討会でも言われておりました。年度末の期末面談のときだけではなく、まず期首面談のときに目標はどういうふうにとったら達成できるかと、よく評価者と被評価者ですり合わせた上で、評価期間中も、もっと評価者がいろいろ観察したり、コミュニケーション取ったりサポートしたりアドバイスをしたりして、それでいろいろとまさにコミュニケーションを取りながらやるのが非常に被評価者の納得性、それから成長にもつながるといわれているとされています。それで、まさに、人事評価担当の課長向けのガイドラインにもそのようなことを書いておられて、これにつきましても、各省さんに、いろいろと周知徹底をされていて、まずは令和3年10月から順次見直しをしておりますので、今はこの見直しをですね、各府省から定着させるということが、最大のミッションだと思ってまして、今そういうふうに取り組んでるところでございます。

○森田座長

それでは、荒木さんお願いします。

○荒木委員

人事評価関連の問題ですが、先ほど、絶対評価で大体SとかAとされているのに、給与のほうは、相対評価で決まってギャップがあるということだと、自分はAとかSだったのに何でなのかなとなる。この評価については、確かに公平な評価が必要だという一方で、もう一つ、人を育てるための評価という視点が考慮されているように思いました。先ほどのお話の絶対評価でSやAばかりとなるのはやっぱり育てるという観点もあって、単純に相対評価でAは何%、Dも何%つけなければいけないとなりますけれども、それが人材育成において、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思います。その辺について、民間企業ではどう工夫されているのか、ぜひ教えていただければと思います。

面談等でフィードバックもされているようではございますけれども、今日、峰岸さんからあったように、民間では、360度評価、部下からの上司の評価など、多角的な評価をなされているところ、公務員の場合、上から下へ向けての評価、フィードバックだけなのかなという気もしたところなんです。そういう点でも民間に学ぶべき点がないのかどうかも知りたいと思いました。

それから、民間企業では、90年代に成果主義導入が盛んに言われたのですが、そのときの評価については失敗だったと言われています。それは、評価者訓練ができていなかった。日本の企業では評価をするのはプレーイングマネージャー、上司には本業としての自分の仕事があり、片手間に評価をする。そういう中で、部下に低い評価を下すということになると、「なぜですか」と言われても、記録もとってなければきちんとした説明もできない、その結果、評価をされた側には不満だけが募るというようなことがかつて言われたところなんです。公務員でも、評価者についての訓練がなされて

いるようですけども、この点では恐らく民間企業の方が、納得性を持って、より効率的に働いていただくための経験が豊富だと思いますので、その点についても、学ぶべきところがあると思いました。

最後のキャリア形成支援のところですが、自律的キャリア形成ということは民間でも言われることで、社内公募制とかもありますけれども、皆が手を挙げれば移っていきけるかというところではなくて、誰かがやらなければいけない仕事がある。誰かにやっていただかなくてはいけない仕事をどう割り振るかということが公務では非常に重要ですので、その点でのモチベーションをどうするかという問題も考えるべきだろうと思います。

公務員の場合、いわゆるローテーションで人事が回っていくわけです。そこで、自律的なキャリア形成というときに、自分はこういう分野で専門性を高めていきたいと思っても、違う畑に定期人事異動ということで移されると、またゼロからということになり、なかなか本当の専門性が磨けないということだと思います。しかし、公務を円滑に遂行するためにはこういったローテーション人事も必要になるかもしれませんので、その点とのすり合わせも含めて評価と人材配置を考えていく必要があると思いました。以上です。

○森田座長

ありがとうございました。

皆さん、思いの丈をいろいろお話しされまして、次のパートまで話が及んでおりますので、次のパートの成長支援関係について、事務局から説明をお願いします。

○植村審議官

スライド25を御覧ください。仕事を通じた成長のためには、個々の職員のキャリアプランに応じた成長機会の提供が重要でございます。一方で、令和2年度、人事院が行った公務員の意識調査ですと、個々の職員のキャリア形成に関する質問項目について否定的な評価が出てございます。

スライド26です。公務においてもですね、人材育成の観点から、職員の自律的なキャリア形成支援の取組は実施しております。例えば、職員に異動先で期待する役割の伝達、あるいは手挙げに基づく異動などの取組について、政府、内閣人事局さんの人事管理運営方針に記載をしております。

スライド27です。一部の府省におきましては、個々の職員のキャリア形成支援に向けて、実際に各種取組が進んでおります。ただし、現状といたしましては、組織が主導するゼネラリスト養成手段として短いスパンでの人事異動が主流でございます。部内公募などの取組も限定的な状況にありまして、職員にとってはキャリア形成の選択肢がない中で、自律的なキャリア形成を求められているという状況があります。

スライド28です。公募制の拡充につきましては、累次の閣議決定で言及をされております。今現在、公務外からの採用時の公募は広がりつつあります。その一方で、人事異動における公務部内の公募の活用は引き続きの課題かと思われれます。

スライド29ですが、「自分の知識・スキルの専門性を高め活用できること」ということが、働く上での重要な要素ということで、これは国家公務員、民間企業従業員とも、特に転職を考える人材においては強く意識されているということです。

スライド30です。国家公務員の教育訓練につきましては、専らOJTと各府省の研修で行われております。他方で、研修では個別の職員のニーズ、あるいは都合にマッチし切れずに、各人にとって必要なスキルや専門性を育成する手段としては限界があるところもあります。

一方、スライド31のように、民間企業におきましては社員の能力開発に向けた取組として、社員の自発的な意思で受講するプログラムを拡充する傾向がございます。

スライド32ですが、現状、公務員の自発的な意思に基づく能力開発などの支援につきましては、無給の自己啓発休業制度が存在をします。ただし、公務におきましては、教育訓練給付などの費用面の補助を受けられないなど、費用面では自己負担です。休業の取得者数は頭打ちの状況にございます。

一方、スライド33のように、民間企業では人材育成に対する投資としまして、大企業を中心に教育研修費用が増加をしている状況にあります。人的資本の開示において「人材育成費」が、開示義務の対象となっているということにございます。他方で公務においてはほとんどの場合、部内職員に対する人材育成の費用を独立して設定しませんので、比較の難しい状況にございます。

最後に、小括・課題でございます。成長実感のためには、個々のキャリアプランに応じた勤務機会の付与や成長機会の付与が肝要で、公務内でもキャリア支援の取組は開始されています。一方で、自律的なキャリア形成を人事異動と連動させて支援する取組は限定的です。現状の組織主導の人事異動に比べて、個々の職員のキャリアプランも考慮することによるコストの増加も踏まえて、実効的なキャリア支援をどう進めていくかが課題です。

人材の確保や維持におきまして、個々のスキル・専門性・強みを高めることも重要な要素です。現在は各府省、内閣人事局、人事院が、それぞれ集合研修を実施しています。こうしたものを中心に行政官に必要な能力を養成する一方で、個人の選択に基づくスキル・専門性向上のための支援については希薄な状況です。予算上の制約や業務との関連性を考慮しつつ、どのように国家公務員のスキル・専門性の向上を支援すべきかが問われています。

また、個々の職員の強みの発揮に着目して、その状況等を可視化・把握し、育成に活用していくことが重要と考えられる一方で、管理のための予算的・人的コストが膨張するおそれもございます。育成のためのきめ細かい人事管理に、どの層から着手し

ていくことが適当と考えられるでしょうか。

最後に、今回の議論の対象であります登用、人事評価、キャリア形成支援、いずれにつきましても、各ポストに求められる役割やその役割の遂行に当たり必要となる能力などが明確化されていることが土台となるのではないか。ということで最後の小括・課題を締めくくらせていただきます。

○森田座長

それでは峰岸さん、どうぞ。

○峰岸委員

すみません。ありがとうございます。

キャリア自律という言葉が今、バズワードになっています。多くの民間企業では、就職ではなくて就社、終身雇用制度になっていて、人事部主導で配置転換が行われるという構造ですから、民間の大企業、伝統的な企業においては、国家公務員とほぼ同じような構造だと思います。そんな中でキャリア自律ということが叫ばれて、民間でも大企業を中心に徐々に動いているんですが、やはりマネジメント改革、フレームワークを抜本的に変えていかずにしてキャリア自律はないんです。ですから、もう既にキャリア自律が自由にできるようなシステムを保有している民間企業同士では人材の流動化はすごく進んでいて、やはりそのような魅力的な人事制度、人事の仕組みを持っている企業に、ベンチャーも含めて、外資系も含めてどんどん人が移動していくということです。まず、制度設計を今の形に合わせにしなければ、キャリア自律も何もないと思います。なので、その意味で言うと、いきなりいろんなトレーニングを用意しても、誰も受講しないという状況になると思います。なぜかといえば、本来ならば長期の戦略からバックキャストする人材のポートフォリオがあって、人材の要件があって、必要なスキルセットが設定されて、そのトレーニングが出てくるわけなんで、それができていない状態で、キャリア形成支援のしようがないということと、やっぱりマネジメントの仕組みが古いままなので、まず第一は切り出してマネジメント改革をすることだと思います。そこでしっかりよい組織を作っていくことだと思いますが、放置しているわけにもいけないので、やはり一点突破するなら、ここにも書かれているように、公募かなと思います。

ただ、現状のままでは、公募でもやはり活性化しないです。各府省から見れば、面倒くさいなどと思われるだけの気があるので。これも結局、人事主導で内部労働移動の中でマッチングしていったって、ローテーション人事中心に行われているためです。1つのソリューションとしては、このマッチングシステムをマッチングアプリ形式で構築して、各府省の人事が介在しない府省間、府省内の公募を可能にするということをやってみることが良いと思います。なぜならば、人手不足の一方で、職場によって

労働時間が非常に長いなど課題があるのであれば、公募ポストに応募する人もいるのではと思います。民間でもよくあります。事業部内の人事を介在しないで、いきなり事業部間異動が行われるマッチングシステムを社内で作って、元部署のところから自動的に異動させるということをやっています。そのときに公募というと、やはり国家公務員では特に府省内の経験がないと難しい、というマインドセットがありますので、例えば、推奨するポストとしては、変革ミッションのポスト、新しい仕事で言えばDXなど、省内にもなかなかそれができる人もいないので、良いのではと思います。

やはり、内外で募集する際に公募採用を推奨し、例えば人事院とかが府省内を動き回って、そういうポストのニーズを探ってくることから始めて、マッチングシステムを提供していくということで、どこかで成功事例が出ると思います。徐々に徐々にそれが広がるということになります。やはり成功事例がないのでなかなか活性化しないということだと思いますので、そのためには変革ミッションポスト、DX的なものから始めて、省内人事を通さずに自動的に異動できるシステムの仕組みを作っていくということから一点突破で、マネジメント改革と同時並行でやるのが現実的かなと私は思いますので、そのような発言をさせていただいたところです。

○森田座長

もう時間少ないですので、全部通してでも構いませんがいかがでしょうか。

今日は随分、たくさん、御発言が出て、いろいろな刺激的な御提案もたくさんあったかと思えますけれども、何ていうんでしょうか。今回、こういう形で、評価とその人材の話に入っておりますけれども、この諮問委員会自体のミッションとしましては、やはり、公務員の、特に幹部の公務員の方ですが、なかなか優秀な人材が応募してくれないということで、そうした優秀な人材にとって、魅力ある公務員の在り方とはどういうものかというのが、最終的に私たちに期待されている回答でありまして。それが、きちっといいものが出せないとこの諮問委員会の評価も低くなることになりますので、その意味で申し上げますと、それとどういうふうに結びつくのかということについて、今日ではありませんが、今後外部の方にヒアリングを行う予定でございましてけれども、どのようにそれを受け止められているかということについて、御意見を伺うということになると思います。

先ほどからお話出ましたけども、おっしゃるように、ジョブ型で公募その他できちっとした評価をして、能力・ポジションに応じた形で報酬を支払っていくというのは、ある意味で言いますと、組織の在り方として、非常に活力ある組織と言えると思えますけれども、公務員の場合にはよく言われますのは、例えば民間企業ですと、収益が上がらないところからは撤退するという選択もあり得ると思うのですが、国家という事業の場合にはやはり、なかなか大変なお仕事ですけどもやらなければならないという仕事があつてですね。そういうこともきちんと、意欲を持ってやってくださるような人

材をどういう形でリクルートして、そして、そういうところに配置をしていくか。これもかなり大きな問題になっているということだと思います。その意味で言いますと、公募というのは素晴らしい考え方でいいと思うんですけども、やっぱり応募をしてくれる以上、そこに魅力がないとなかなか難しいわけですし、それが言わば報酬とその仕事の中身だけでできるのかどうかという、難しいと思います。いろいろな国でその問題はありますけども、我が国の場合には、1つは公務員という、身分と言っては不正確かもしれませんが、ある職に採用することによって、そして年功序列のシステムを入れることによって、その中のローテーションとしてそういう仕事も、きちっとおのおの担当してもらってきたというやり方をしてきたとっております。そこを、維持できるかどうかということも考えておきませんと、ある部分については非常に人気が高くて集まってくることになるかもしれませんが、公務全体として役割が果たせるかどうかということが、問われることになるかなと思います。

また、今申し上げたような公務の中には、平穩無事が当たり前であって、そのためにずっと努力をされている縁の下の力持ちというんでしょうか、何かあったときにきちっと対応できるような、そういう形でのお仕事に就いてらっしゃる方もたくさんいらっしゃるわけですし、組織もそうですし、そこで従事している方をどう評価するかというのはなかなか難しいところがあると思います。私も、国立の研究所の所長もやりましたけれども、毎年ルーチンとして仕事をしていくところでですね、なかなか職員の評価というのは難しい。

大きな業績、顕著な業績でみんな認めるような仕事をした人は、確かにSとかAとかあり得ます。しかし、毎年やるべきことをきちっとやってる人に対してどういう評価をするか。確かに問題があったような方については低い評価をするんですけども、いずれにしても、両方とも例外的ですから、そうすると、御本人を納得させるためにも、やはり、かなり中間層に、「標準」に当たるかどうかは分かりませんが、そういうところの評価をしてしまう。そこに、無理に上下をつける根拠というのはなかなか見つからないと思いますし、それをやったときの組織全体としてのモラルダウンということも考えたときに、なかなかやりにくいところがあるという気がします。これはもちろん、ずっとそういう慣行、仕組みで動いてきた組織だから、そうと言えるのかもしれませんが、そこは、きちっとした形で、まさに相対評価でもってABCDEとつけると。したがって、あなたも頑張って、CからBに行きなさい、BからAに行きなさいと激励して組織が動くようになればいいのかもしれませんが、多分「上司の人は私がどういうふうに働いたらAと評価してくれるんですか」という質問に対して、答えるのは難しいとっております。

何を申し上げたいかといいますと、私自身は、今日の御意見の大勢に対して、反対とというわけではありませんが、外部からのいろいろな意見を聞いてですね、それに耳を傾けた中で、きちっとそれに対して、違う考えの場合には説得できるような形で

反論できるのか。あるいは、いい考え方であれば、取り入れることが可能な部分については取り入れるべきではないか。そういう形で、議論を展開していただきたいと思っておりますので、こういうことを申し上げました。

長くなりましたけれども、最終的に申し上げますと、やはり、どういう形で、公務員としての、公務というものかもしれませんけれども、魅力といいましょうか、価値といいましょうか、皆さんがかつてはそうだったと私は聞いておりますけれども、やっぱり国の中核で政策を作る、国のために、国益のために働くということを、自分の生涯の仕事として選択できるような、そうした魅力ある要素は何なのか。これを、頭の片隅に置いてこれからも議論していただければと思って一言もうしあげました。座長としての個人的な意見ですけれども、多分、その点は外の方も同じようなご意見をおもちの方もおられると思いますので申し上げます。

○荒木委員

今の点とは関係ないのですが、国家公務員の場合、一旦地方に出ないと出世をしないような慣行といいますか、評価の一般的なルールがあるようですね。ですが、これから専門性が重要になってきます。非常に専門性は高いけれども、例えば、特に女性の場合はそうかもしれませんけれども、共働きや家庭の事情で地方への赴任はできない。そうすると、上のポストに上げられないということで、有能な方の出世が妨げられる。従前のゼネラリスト育成としてのやり方が、今はもう共働きが当たり前の国家公務員の方々、特に若いの方々、あるいは女性にとって、不必要に不利益に作用していることがあるとすれば、そこは見直すべきだろうと思います。現在、ゼネラリストは次官に至るまでのルートはあるんですけども、これからはスペシャリストのプロモーションについて、もう少し配慮があってもいいのではないかなと感じたことがあり、その点留意していただければありがたいと思います。

○森田座長

ありがとうございました。大変重要なところで、地方勤務をお願いするというのはですね、かなり大きな問題になってきているところかと思えます。これは民間企業でも同じかと思えます。ただ、1つのやり方としては、テレワークという技術がいろんな意味で解決をもたらしてくれるのではないかと私は思っております。

それでは、最後に、荒木先生から御意見頂きましたけど、これで、本日時間が参りましたので、これくらいにさせていただきます。

予定していた議事、全部終了したかどうか、分かりませんが、これは、また、引き続き御議論いただければと思っております。

次回の会議につきましては、これまでの議論の内容につきまして、各府省や職員団体にヒアリングを行い、御意見を頂きたいと思っております。また、各府省・職員団体

に限らず、より幅広く意見を聴取することは大変望ましいと思われまますので、この点につきましても委員の皆様から御異論がなければ、事務局で更なるヒアリングの実施について検討していただこうと思っておりますけれども、これはよろしいですね。

それでは、異論ないようでございますので、この場にお呼びして聞くというのはなかなかやはりヒアリング先にも御負担をかけるということになろうかと思っておりますので、別の場所ということも考えられると思っておりますけれども、事務局におかれましては、適宜ヒアリングの対象であるとか、内容を検討の上、ヒアリングを実施していただきたいと思っております。その際には、委員の皆様へもお声をお掛けいたしますので、御都合が合う委員は、御参加をいただければと思います。また、同席されなかった委員のためにもですね、概要等につきましては、次回以降の会議などで、適切なタイミングを見て、報告をいただければと思っております。

それでは、委員の皆様におかれましては次回の会議に向けて、何か追加資料等の御希望であるとか、事務局のほうに何かお願いしたいことがございましたら、お伝えいただきたいと思っております。それでは、事務局にお返ししますので、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。毎度恐縮でございますけど3点お伝えいたします。

1点目はブリーフィングの関係でございます。本日も、この後16時30分から報道機関に対しまして、今回の会議に関しますブリーフィングを行います。事務局にて対応いたします。

それから2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。これらにつきましては、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、議事録につきましては、公表前に委員の皆様にご覧いただき内容を御確認をお願いさせていただきますのでよろしくお願いいたします。

最後に3点目でございますが、次回の会議の関係でございます。次回は2月28日水曜日15時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した。

それでは、これもちまして、第5回の人事行政諮問会議を終了いたします。本日もお忙しい中、お集まりいただきましてどうもありがとうございました。どうぞ、今後ともよろしくお願いいたします。