

人事評価の改善に向けた有識者検討会（第5回）議事要旨

1. 日時：令和2年12月23日（水）13：30～15：30

2. 場所：中央合同庁舎第8号館 4階416会議室

3. 出席者

（構成員）※五十音順、敬称略

石田昭浩、稲継裕昭、大久保幸夫、武石恵美子、辻琢也、椋田哲史、守島基博（座長）

（内閣官房・人事院）

内閣官房：堀江内閣人事局人事政策統括官、藤田内閣人事局内閣審議官、鈴木内閣人事局内閣参事官

人事院：近藤事務総局企画法制課長

4. 議事次第

（1）開会

（2）議事

- ・地方自治体・民間企業における人事評価の取組について
- ・能力・実績主義の更なる徹底や職場環境や働き方をはじめとする時代の変化に対応した人事評価の改善方策について
- ・その他

（3）閉会

5. 議事要旨

- （1）辻構成員より、資料1-1を用いて、目標管理・数値化方式による地方公共団体の人事評価について、事務局より、資料1-2、資料1-3を用いて、鳥取県における人事評価の取組、民間企業における人事評価の取組事例について、それぞれ説明があった後、意見交換を行った。辻構成員による説明の概要、意見交換における主な意見等は以下のとおり。

【説明の概要】

- 地方公共団体は、分権が前提であるため、一律の人事評価制度ではなく、各団体が工夫して行うこととなっているが、総務省において開催した平成26年の研究会において、参考として、大きく二つの方式を示している。
- 一つは、国と同様のやり方を自治体向けにアレンジしたものである。もう一つが今回説明するもので、国のやり方をベースにしながら、評価を数値化して積算し、勤務条件に的確に反映させやすくすることを念頭に置いている。その雛形と、ある団体における実際の運用について説明する。
- 数値化方式では、目標管理よりも、能力評価の設定の仕方が特徴的であり、各項目に配点を設け、絶対評価により点数を決定する形となっている。この方式を議論した際、何となくの印象、感覚で評価者が点数を付けたり、また、それにより被評価者の納得感が下がらないように、評価者が裁量によ

て評価できるというよりも、事実在即して、自分も納得しながら判定できる形とした。例えば、「服務規律」の項目の場合、職場の士気を低下させるような行為が何もないければ5点、そうした行為が複数回あると2点、度々あると0点、という形で、事実在即して判断しやすくなっている。項目ごとの配点も、項目の重要度在即して点数を変える形になっている。

- 被評価者の自己申告のコメントは、必要に応じて書くとする場合と、原則書かせることにする場合がある。項目については、ここで示しているものに限らず、各団体において、様々な項目、段階を付け得る。
- 加点方式は評価が不安定になる側面がある。このため、基本的には減点主義としているが、全てを減点方式とすることは難しいため、「チームワーク」と「企画実行力」に加点項目を設け、標準以上の能力発揮が見られれば加点する。
- 実際の評価の際には、本人に減点される事実が思い当たらない限り減点はされない。加点は評価者の裁量に加わるが、その程度は抑えている。
- 標準と減点や加点の状況を経年比較し、評価の傾向を見ることで、評価の仕方が適切かチェックしている。ある団体における能力評価の結果（2018年）を見ると、全体で、標準が約9割、加点が約7パーセント、減点が約2パーセントとなっている。項目は大きく三つに分かれ、一つは、皆が基本的に達成することを期待されている「IT技能」や「説明対応」等で、評価にはあえて差を付けない形にしている。もう一つは、差を付けることも可能であるが、能力に大きな違いがあることや、部署間で業務に応じて必要な能力が異なることなどから、支障がない限りは減点しなくていいこととしているものである。また、少し差がつくものとして、「役割意識」、「業務知識」、「服務規律」があるが、「業務知識」は、目標管理で評価する形となっている。「指導・監督」はもう少し差が付いて、的確にやれるかどうかを見る設定になっている。一番差が付くのは「企画実行力」と「チームワーク」である。設計上、加点を設けており、加点を振るか振らないかで結果として大きく成績が変わってくる。逆に言えば、どこまで「企画実行力」や「チームワーク」が高いと考えるかについては裁量が入る。一方で、業績評価でも評価されるということもあり、最低限度の差がつくような設計にしている。
- 目標管理について、雛形は国とほとんど変わらないが、目標を難易度と達成度で数値化させて評価し、全体の点数に足し上げる点が異なる。能力評価も業績評価も標準が50点。難易度に関しては、雛形上はBが標準となっている。Cは、病気で限定的な勤務の者などを念頭に、標準未満の難易度の目標を想定して設計したが、実際はほとんど使われていない。A以上の目標の全体に占めるウェイトは、概ね2割から3割と考えている。必ずその中に収めるということではないが、超える場合については、別途上司に説明を課して全体の調整を行う形になる。更に、Aを超えるSの難易度を付ける場合には、全庁的に説明をして承認を得ることとすることで、AやSの難易度が安易に付かないようになっている。
- 達成度については、上から、T1、T2、T3、T4、T5で、T3が標準となっている。定性的な目標であればT3で付いたとしてもT2、定量目標であればT1やT2が比較的よくつく。この達成度と難易度を点数で換算する。難易度Bの達成度T3が標準で50点である。難易度Sの場合は、目標を下回るT4の達成度でも標準の50点にしており、積極的な行動に誘導することを意図している。SのT3であると80点になるため、難易度を高く取っておくと点数が上がりやすくなる。
- 目標のウェイトは、主に勤務時間を基準に設定する。多い者で四つ程度の目標を立て、合計が100パ

ーセントとなるよう、それぞれの目標にウェイトを付ける。目標は1年タームで考えるが、想定していなかった業務が途中で発生するケースが多いため、目標以外の業務への取組状況という形で後で付け足し、それも踏まえて、それぞれの目標のウェイトを修正するという形にしている。

- ある団体における実際の業績評価の結果を見ると、基本的には、高難易度の目標の設定割合が高いと、評価の平均点が高くなる傾向は見られるが、例えば子育て支援課、地域振興課、総務課など、定型的な業務でも高業績になり得るといふ部分もあり、安易に高難易度の目標を作ったことによつてのみ高い評価が得られるという形にはなっていない。ただ、最初に高難易度の目標を作っていると成績は下がりづらいという状況はある。実際にやってみると、高成績を期待して高難易度の目標を立てて点数がインフレするというよりも、厳密にやつて低め低めになっていく。そうした中でいかにチャレンジして頑張ってもらふかというところに留意しなければならない。
- 業績評価の結果を経年で比較すると、難易度Bの目標を、標準より少し難しいT2で達成する割合が少しずつ増えていること、また、難易度Bの目標の達成度が難易度Cの目標の達成度より高いとBとCの難易度設定がおかしいとなるが、そうはなっていないことから、一定のモラルを守りながら、評価が行われていることがわかる。また、数値化して見える化することによつて、積み上げの努力も比較しやすくなる。
- 能力評価と業績評価の結果をプロットすると、緩やかな相関関係はあるが、ばらけており、それぞれ別角度で評価をしているということが分かる。能力評価よりも業績評価の方が高めになっており、どちらかという、業績評価は頑張る人を引き上げる、能力評価は駄目なところを下げるという形になっている。したがつて、この二つを合計して勤勉手当にも昇給査定にも使つていくというやり方が多い。若手を持ち上げていくためには、業績評価を若手に導入しないと上手く人材育成に結び付かない。

【意見交換】

- 鳥取県については、人材育成に相当な重点を置いている。資料1-2別紙1の2ページ目にあるように、求められる職員像と人材育成基本方針を地方公共団体はおおむね策定しているが、鳥取県の場合は、何度か改定する中で、人材育成基本方針を人事評価にそのままカスケードダウンし、評価項目を人材育成基本方針に合わせている団体である。人事評価において達成されていない項目については、研修とも連動させるなど、非常に人材育成に重点を置いている。当然、人材育成だけではなく、地方公務員法に基づき、任用、給与、その他の人事管理の基礎とすることについても、きちんと行っている自治体だと承知している。
- 数値化方式の人事評価について、加点方式と減点方式にはメリット・デメリットがあり、減点方式の場合、フィードバックの際の受け止めに懸念があり、加点方式であれば、次につなげていく、上手くその気にさせることができる側面がある。評価制度は、中身もそうであるが、被評価者がどのように受け止めるかも極めて重要である。
- 民間企業の取組事例について、民間の場合、企業の業種や業態、いわゆる役職者と一般職の人数構成、年齢構成、在籍年数、採用計画などの違いがあり、一概に比較できるものではない。参考にする場合は、国家公務員の業務、勤続年数、年齢構成をどのようにすべきか、ということと照らし合わせるこつが重要。
- 鳥取県の事例について、評価制度の役割として、人材育成やキャリア形成と処遇制度を機能させると

いう大きく二つある。鳥取県では、そうした役割が制度として構築されていると思う。特に民間の企業などでは、処遇制度は、様々な議論を労使で行い、双方の当事者が合意をして決めるのが一般的。国家公務員についても、しっかりと議論をし、当事者双方の理解の上に制度を作っていくことも、運用していく上で極めて重要である。

- 一人の評価者が評価している人数にとっても幅があると思っている。キャリア開発シート、360度フィードバックは導入を検討する必要があると思う。
- 見える化を進めていく数値化方式については、今の制度の枠組み、評価の物差しや尺度について変更をし、それを職場に定着させる際に、新しい制度が複雑であると、定着度が低くなってしまいうこともあるため、その辺のさじ加減を合わせて議論できればいいと思う。
- 地方自治体も民間企業も、評価制度は人材育成を相当意識して進めていると感じた。
- 鳥取県の人事評価について、評価の結果達成できていないところは研修と連動させるという話があったが、具体的にどのような形でされているのか。
- ⇒把握している限りでは、人材育成基本方針の中に、何々を達成するなどという能力があり、それと人事評価の項目がイコールになっている。例えば、対話力がないと評価された場合に、上司が改善のための研修をフィードバックの際に教えることになっている。
- 民間企業の事例について、360度評価は、評価の研修を受けていない人が人を評価するという問題もあり、難しいところもあるが、人材育成の観点から360度評価を使う場合、どのような質問項目になっているのか。
- ⇒可能であれば確認させていただくが、評価の訓練を受けていない人が評価することになるため、民間企業でも直接人事評価に反映するとはしていないのではないかと。なお、我々も多面観察を実施しており、質問項目は20数問あり、組織の目標、方針を具体的に指示しているか、適切な業務配分が行われているか等、マネジメントに関する質問について部下が管理職の行動の観察結果を回答し、それをフィードバックしている。（内閣官房）
- 職能資格と職務型のハイブリッドは、現在の民間企業のトレンドである。元々日本は、職能資格制度の普及率は高かったが、職能資格制度は、職務遂行能力を大づかみにする考え方で、緻密なものではなく、どうしても年功的になっていくという性格を持っている。管理職以上については年功にしたいという意図があり、管理職以上に手を入れた制度にするという流れがあると思う。また、職能資格制度自体は昇給で上に上がっていくことを踏まえた制度であるため、会社の業績が変化しなくても人件費が高騰しやすい性格がある。ジョブ型に変えていこうという機運があるが、一遍に全部変えるのはかなり乱暴になってくるため、ハイブリッド型と呼ばれるものが出てきているのだろう。職能資格給で生活としてのベースの給与をそれほど大きく変動させないようにしながら、職務の部分で本当の評価をしていくという感じになってくるのではないかと。
- 評価の項目について、例えば東証一部上場企業などのデータでは、業績の評価と行動の評価を、一般社員の場合は1対1、管理職の場合は少し業績のウェイトが高くなっていくが、これには少し変化が出てきている。行動の評価はマネジャーが日々つぶさに見ていないと中々できず、本当にやろうとすると部下の管理人数を4～5名くらいまで抑えないと物理的に困難。また、プレイングマネジャーの増加やテレワークの普及もあり、行動評価よりは業績評価が中心となっている。その業績評価も、本人の業績だけではなく、他者の成功に対する貢献度を加えて評価するのが最近のトレンドだと思う。

○民間企業では、人事評価制度が人材育成のためにうまく活用できていないという観点から、別の仕組みを加えており、人事考課の調整や議論をする会議と、人材開発委員会のような、人材育成のための会議を分ける傾向にある。このように人事評価と人材育成を分けて、本人へのフィードバックの仕方も、書式を変えることによって工夫をするなどのパターンが多くなってきている。特に、人材育成に向けてもう少し上手く目標管理制度を運用しようという議論が多い。トップから降ろされてきた目標だけであると、中々本人の成長を促進しないため、自主的な目標とかけ合わせて作っていくといった議論が進んでいるところがある。

○中間管理職のマネジメントの負荷が非常に重くなってきていることは、大きな問題であり、そこをもう少し効率化できないかと思う。民間企業でも制度を細分化すればするほど負荷が重くなるため、制度を考える際は、マネジメントコストの問題を考えようという議論が多くなってきている。手間をかけたなら納得感が上がるというわけでもないことが、人事評価制度の難しいところではないか。

○能力評価について、一般的に、保有能力よりは発揮能力を見るという考え方だと思う。難しい点は、上司だけで能力評価を付けようとする、上司の能力を超える人は評価できなくなってしまう。このため、民間企業では、なるべく1人ではなく複数の人間が見るという方向にシフトしている。能力自体は上がるだけではなく下がることもある。それは技能の陳腐化によることもあれば、本人の仕事に対するパッションなどによることもあり、どうすれば下がる可能性があることを前提とした制度ができるのが難しいところかと思う。

(2) 事務局より、資料2-1、資料2-2、資料2-3を用いて、能力・実績主義の更なる徹底や職場環境や働き方をはじめとする時代の変化に対応した人事評価の改善方策について、人事院より、資料2-4を用いて、人事評価結果の任免及び給与への活用について、それぞれ説明があった後、意見交換を行った。主な意見等は以下のとおり。

○行動評価について、何を求めていくのか、改めて定義し、共有する必要がある。民間と比較することが正しいかどうか分からないが、これまでの民間企業の企業評価は、収益でなされることが多々あったと思う。しかし、だいぶ前から、法令遵守、社会貢献、CSR、SDGsなど、様々な視点で評価をされてきている。行動評価についても、何を求めるかに応じて、評価項目が出てくるのではないか。

○より公平性が担保され、明瞭で納得性が期待でき、さらにはできるだけ評価者の負担を軽減できるなど、プラス要素が期待できる取組について、積極的に優先順位を付けて改善の議論をしていきたい。

○デジタル化が進展する中で、人事評価に関わる記録もデータベース化していく検討が必要。評価者が変わっても、継続的、計画的に、個々人の育成が途切れないシステムを作っていくことが重要。

○評語区分について、現在の分布状況だけを見ると、上位評価が多いのではないかと見られてしまうことが危惧される。昇給や勤勉手当、任免などにきちんと反映されており、処遇にしっかり差が付いていることを発信していくことも必要。評語区分の見直しは、国家公務員にとって、目標に向けたモチベーションや意識の高揚につながっていき、それが世の中から見ても評価されるというものにしていくことが大事だと思う。

○働き方の見直しに関して、顕在化した課題もあり、それを克服、改善しながら前進させていくことが必要。コロナ禍で顕在化した行政全般の仕事の内容、あるいはやり方を見つめ直す必要があると

いうことであれば、積極的に改良していきながら、人事評価に活かしていくべき。

○長時間労働の評価について、成果と労働時間の評価の仕方が非常に難しい。ただ、労働時間をどうするかという視点とは180度異なり、一日のうちの労働時間を引いた残りの時間で何ができるのか、その生活時間を地域貢献や社会貢献に使えたのか、といった視点でものを見るのも一つの方法だと思う。公務員は、地域から非常に信頼され、期待をされている者が多い。そのような意味では、地域においてどのような役割を果たしているのか、という視点で評価をすることも一つの方法としてはあるのではないか。働き方改革、ワークライフバランス、男女平等、ジェンダーの関係も含めて、民間企業と同じようにとは言わないが、考え方としては方向性を持った方が、社会の規範としての立場になれるのではないかと思う。

○マネジメントの的確な評価について、マネジメント能力を向上させていくということは非常に重要。マネジメントの研修と実践、多面評価とその結果に基づいた上司や人事部門との対話等といったことを循環させていくのが基本だと思う。人事評価制度の面でも、マネジメントは他者を通じて業績を上げる行動であるため、業績評価の中で評価をしているという考え方はできるが、部下を潰しながら業績を上げるということは回避しなければいけない。昇任の段階できちんとマネジメント能力を見ることが、何よりもベースになる発想であり、そのために能力評価に項目を置き、昇任の際にきちんと見るという位置付けをしてはどうか。

○労働時間について、人事評価制度の問題以前に、民間で言うと、労働基準法の遵守、生産性、健康の三つの要素から、労働時間に関しては一定程度組織ごとに目標を持っており、その中で収めるようにする、そのような働き方の変化、効率化を組織の目標や運動のレベルでやっている。それは大前提として考えるとして、一方で、人事評価では、業績を高く上げればきちんと評価しなければいけないと思う。その際に、育児や介護などにより、標準的に労働時間を短縮する働き方を機能させていくのであれば、それに合わせて期待成果、標準達成率を下げるなどのコントロールをしたほうが良いと思う。また、行動評価をするときにも、長時間労働している人を、頑張っているという加点評価にしないことを明確にすることが重要ではないか。

○テレワークについては、初期の目標設定が非常に重要である。最初にゴールやスケジュールを明確にしないと、テレワークの生産性は上がらない。仕事の最初の擦り合わせ方が今までと変わるというのがテレワークの大事なポイントではないか。テレワークになったから何かが見られないというわけではない。かなりテレワークを活用する人でも、週に1回程度オンラインでミーティングしてチェックすれば、ある程度できる。

○評語について、分布が集中している評語について評語を分けるというのが標準的な発想だと思う。ただ、集中していることが悪いのではなく、集中しているという事実が、各職員の能力や実績を正當に評価できていない結果となっていれば問題であると考えており、より正當に評価されやすい運用ルールに変えていく必要があると思う。ただ、標準である、Aである、Bである、だから特に課題はないという運用では人材育成につながらない。分けることと同時に、この課題をクリアすれば1つ上の評語になるという機能が働くようにすることとセットでやりやすくするために、評語の分割を考えても良いのではないかと思う。

○評価の基本的枠組みについて、行動評価、情意評価を組み入れていくことは有益かと思う。そもそも何を評価の対象にするのかは、組織が構成員に対して何を期待、重視しているのかという、メッ

セージとして重要であり、構成員の行動変容を促して人材育成につながっていく。その意味で、行動評価は、例えば積極性や協調性など、主な対象となるのは育成期、習熟期の職員であり、管理職に適用する場合には、上位の職になるほどウェイトを小さく設定することも一案ではないかと思う。

○評語区分の在り方について、上位の評価に集中する状況が続いていることは問題だと思っている。段階を細分化するという考えもあると思うが、各段階の違いに評価者がさらに悩んでしまうのではないかと思う。また、微妙な違いを被評価者にどう説明するのも結構難しい。絶対評価を継続するにしても、標準のB評価にある程度分布させるべく、一定の目安のようなものを示していくことも考えられるのではないか。他方、評語について、Bという文字に良いイメージをもっていないということであれば、標準をAにする等、言葉や文字が持っているイメージは意外に大事であるので、そのようなやり方でもう少し真ん中に寄せていくことも重要。

○テレワークが普及し、働き方改革を推進していく中で、人事評価の適切な運用について検討することは重要な論点。ただ、テレワークと出社のベストミックスの模索がまさに続いている中で、テレワークを前提とした制度に大きく転換していくことには、少し無理があると思う。実際、テレワーク普及に伴う人事評価の在り方について、現在、各企業においてまさに試行錯誤の最中で、現時点でこうすべきと言えるような段階にはないと認識している。成果重視の人事評価に改めるべきか、という点については、もちろんテレワークの普及は一つの大きな契機にはなると思うが、判断する際の決定的な要因ではないのではないか。

○個々人が担当している職務、役割をどう明確化するかといった点、あるいは職務を遂行するプロセスの把握や評価など、様々な論点からの検討が必要である。例えば、プロセスの把握等については、ITの活用といった民間の先進的な事例を集めることも大変参考になるのではないか。

○民間と地方公共団体を比べた場合、民間はベースに営業利益があり、その中で成果主義の要素があり、行き過ぎた成果主義をどうやって人事評価の中でマイルドにして、長期的な人材育成に結び付けていくかという視点が非常にあるのではないかと思う。これに対して公務員は、ベースに目標管理や成果主義的な発想がなく、人材育成でもあるが、成果主義的な要素もしっかり組み入れた制度設計をしないと上手くいかない点に留意しなければならないのではないか。

○行動評価について、元々昔の公務員の人事評価には態度評価というものがあり、行動評価的な要素があった。ただ、極端な話、態度の善し悪し、明るいか暗いかで評価され、給与を左右するとなると難しいとなり、能力評価と業績評価に分けて、能力評価のコンピテンシー的な要素を強くしていった。行動評価的な要素を仮に設けるとしても、能力評価の項目の中に入れていくというのが現実的な対応ではないか。

○長時間労働の評価について、業績評価において、初期に主要業務の時間ウェイトを考えてみると、極端な業務の詰め込みは防げるはずである。期首の段階で時間ウェイトも含めて、数値化して上司と部下が相談していければよいのではないか、その契機として、もう少し時間ウェイトをきちんと数値で決めるという目安を作っていくやり方が重要ではないかと思う。成果を上げなくても所定時間内で帰っても良いとならないように、期首の段階でしっかり労働時間配分ができるかどうかを考えなければならない。

○管理職のマネジメント能力について、能力評価の中に項目はあるが、適正な評価は中々難しく、どうすればいいか、項目の立て方を具体的に考えないといけないのではないか。

○数値化方式の評価について、加点方式を増やすと、被評価者がどこで加点されるか分かりづらくなるというのが最大の問題である。ここに安心感があるなら、加点的要素を増やして、管理業務のところも評価できる。ただ、そうすると、裁量的に行われる懸念もあり、労使間で安定した関係にあるところは加点方式でやれると思うが、そうでないところはむしろ業績評価でやったほうがいいと思う。

また、時間ウェイトも含め、数値化方式は、導入前は非常に手間がかかるため拒否感があるが、実際にやってみるとそれほど難しくはなく、数値化により透明化することによって、安心感は得られやすいと感じている。能力評価を簡略にしていくような工夫をすればするほど、いわゆるコンピテンシー的要素が減っていくため、そことの両立をどのように図っていくのかがいいのかという視点もある。

○テレワークについて、裁量労働制を取らずに在宅勤務をやっているところは、労使間の問題も色々出てくる可能性が高いと思う。労働環境、勤務環境に関して制度をしっかりと作らないで、在宅勤務を増やしていくと、長時間労働を生む可能性もあるので、人事評価だけではなく、全体の構成の中でしっかり考えることが必要ではないか。

○評語区分の在り方について、例えば現在の能力評価の評語は、課長級以下であれば、Bが「求められる行動がおおむね取られており」となっており、これが通常となっているが、評価者としては、被評価者から求める行動が確実にとられていた、きちんと確実にやっていたと自己申告があるとなれば、Bは付けにくく、AかSを付けたがる。その結果、どうしても上振れしてしまうことがあると思う。上振れする傾向のあるワーディングになってしまっていると思うので、ここをまず変えないと、上振れは防ぐことはできないのではないか。上振れを防ぐ方法は、ワーディングを変える、あるいは数値化方式でいう簡易コンピテンシーを用いて、何回破ってしまったらこの評価になるなど、自分でも分かり、上司も評価の際に説明できるようにすることなどが考えられる。抽象的なワーディングでの評価の積み重ねが上振れにつながっている原因と考えられるので、ここを根本的に改める必要があるのではないか。

○長時間労働について、能力のある職員は定時で仕事を切り上げる一方、能力のない者が長時間職場に残っていて残業手当がついて後の方が年収が多いということもあるという話も聞くが、民間企業ではどのように調整しているのか、参考となる事例があれば教えてもらいたい。

⇒解決策として、まず所定労働時間の中でしっかり生活できる賃金にするというのが大前提であるが、しっかり帰るということを職場全体で習慣付け、全体的に意識管理をしていかないといけないと思う。

○マネジメントを的確に評価する仕組みは、全体に関わってくるため非常に重要になってくると思う。マネジメントをきちんと評価し、その評価された者を管理職の登用にきちんとつなげるようにすべきである。また、将来を見据えて、テレワーク等の働き方がきちんと職場に定着する方向を見据えた人事評価の在り方を検討することは重要だと思う。

○現在の能力評価の中にも、行動評価的なものが結構あるかと思う。地方自治体の事例の中でも、能力評価といいながら、行動ができているかを評価するという、行動評価にシフトした動きではないかと思ったところ。行動評価がきちんと能力評価の項目の中に組み込まれていることによって、長時間労働やマネジメントも適切に評価されていくと思うので、今後重要なポイントとなるのではな

いかと思う。

(3) 事務局より今後の予定等について連絡を行った後、座長より閉会の挨拶があった。

以上