

社会の変革に対応した地方公務員制度のあり方に関する検討会

地方公務員の働き方に関する分科会（第4回）

令和7年3月17日

【嶋田分科会長】 それでは、第4回社会の変革に対応した地方公務員制度の在り方に関する検討会、地方公務員の働き方に関する分科会を開催します。

本日は、黒田委員にオンラインで御出席いただいております。石川県の馳委員が公務のために御欠席のため光永総務部長にオンラインで御参加いただいております。太田委員が御欠席です。

本日は、前半にハラスメント対策、後半に兼業について御議論いただく予定です。

また、本日は地方公務員におけるカスタマーハラスメント対策に関する取組をお伺いするため、うるま市総務政策課法務係長の天願係長、また、明石市総務局総合安全対策室の楠田参事にオンラインで御参加いただいております。

早速ですが、両市からそれぞれの取組について御説明いただいた後、まとめて質疑応答の時間を設けたいと思います。

それでは、まず、資料1につきまして、うるま市総務政策課法務係の天願係長からお話お伺いしたいと思います。

天願係長、よろしくお願いいたします。

【うるま市】 沖縄県うるま市総務政策課の天願と申します。それでは、本市のカスハラ対策を紹介させていただきます。

目次は、カスハラ対策を行うまでの経緯、そして取組、そして効果・課題、そして今後の取組について紹介させていただきます。

まずは、経緯については、本市では、頻繁に来庁される特定のクレーマーの要求が増加し、また、対応職員の疲弊、窓口職員の離職が挙げられました。最後の職員の離職はカスハラに起因するものかは不明瞭でした。

本市には職員をケアするため健康相談室がありますが、カスハラによる離職相談件数はゼロ件でした。しかし、離職した職員の周辺から聞き取りをすると、特定のクレーマーからの攻撃をよく受けたという話もあり、離職を考える1要素にはなっているのではないかと考えています。

離職する職員になぜ離職をするのかと聞いても、ほかにやりたいことが見つかったなどと言うだけで、カスハラが原因であることはなかなか言えないのではないかと感じています。

このような状況を重く見た首長から指示を受け、カスハラから職員を守るために、特定の職員任せにしない、そして孤立させない、組織で対応しよう、そして早急に策を講じるように、指示を受け、主要課で検討しました。

しかし、検討をするために、目的は決まったものの、実効的な組織での対応方法がどのようにしていいかわからないところがありました。

例えば、不当要求を受けた職員は、上司に報告、助けを求めると思いますが、実際に助けを求められるのか、また上司を呼ぶ基準は何か、職員の対応にそもそも問題はないのか、といったことが議論されました。

さらに、早急に策を講じる必要がありましたが、議論にも時間がかかるため、企業のカスハラ対策を活用し、マニュアル作成を行っています。

この企業については、コールセンターや銀行の窓口対応の指導を行っている企業でしたが、自治体の業務はあまり知らないということもあり、お互いに協力し合い、マニュアル作成を行いました。

続きまして、カスハラ対策の取組を紹介させていただきます。本市では、令和6年5月にうるま市カスハラに対する基本指針として、マニュアル、ポスターチラシを発表しました。

そのマニュアルの特徴としては、窓口対応困難者を定義したこと、エスカレーションシステムで対応することと考えています。

窓口対応困難者については、市民からのクレームには段階があって、通常のクレームから犯罪行為に至るまでの段階があるかと思います。

通常のクレームは、十分に職員で対応して、犯罪行為は警察に通報するということができますが、この間の対応は、警察を呼ぶほどまでもないが、職員対応が難しい。このような不当要求行為を行う者を窓口対応困難者として本市は定義しました。

次に、エスカレーションシステムです。これは企業のほうから、全てを見せることができないということの声を受け、概要だけになってしまいましたが、御了承ください。

まずは、窓口でクレームを言う方が来た場合には、1次対応者が出ていきます。そして、その中でも、1次対応者が例えば30分以上を経過しても相手方と堂々巡りと思えば、次

の2次対応者が変わるというふうにして、そしてさらにハラスメントがひどくなる場合には保安員などを呼び対応するといった、こういうシステムを、我々、エスカレーションシステムということで採用しました。

次に、このようなマニュアルを実行し、効果、そして課題が出てきました。

効果としては、特定のクレマーの対応が減った。保安員が来てくれるし、巡回しているので安心して業務ができる。そして、マニュアルで基準が明文化されたので対応しやすくなった。周りの職員が気にかけてくれるといった声が聞かれました。

他方、課題の1つめとして、実際の対応方法を示してほしいという声もありました。これは各業務によってクレームの対応、そして、それに対する返答が違ふことがありますので、実際の対応をどうやったらいいのかということを示してほしいという声でした。

2つ目に、マニュアルが十分読まれていないということも分かりました。これはよく窓口で対応する業務の課と、または、窓口がないが、電話でとてもクレームが来るところ、あとは全く来ないところというふうに、千差万別でいろいろな課がありますので、全職員でマニュアルが十分に読まれていないというところがありました。

3つ目に、業務の性質上、マニュアルでは対応困難な部署があるということが分かりました。

まず、1つ目の課題のアプローチですが、これは、ロールプレイ研修を本市は行っています。実際にあったケースを職員が対応役、そしてクレマー役に分かれてロールプレイを行います。対応方法を実践して、マニュアルの普及浸透を図るというようなアプローチをしています。

2つ目、3つ目については、次の今後の取組について説明しながら示してまいりたいと思います。ここからは少し時間を割いて丁寧に説明したいと思います。

まず、2つ目のマニュアルが十分読まれていないところですが、これは、まず課内で具体的な対応策を検討する機会をつくることがアプローチと考えています。部署ごとに具体的な対応策を考えておくようにと指示しても、なかなか行動には移されていないというところがあります。

そこで、市長、副市長から部長に対して具体的対応策の策定・決定を指示する。または課長級には人事評価の中に具体的対応策を実行できたかを評価基準にする。また、窓口立つ職員に対しては、ロールプレイ研修でしっかりと実行スキルを習得する。このような各段階のアプローチをしていくことによって、各課内で具体的な対応策を話し合うという

ことが生まれるのではないかとと思っています。

具体的に対処策が話し合われた結果、来庁するクレーマーへの対応方法、そして窓口、そして電話中のSOSの出し方、上司が不在の場合はどのようにするのかというようなことを話し合うことによって、先ほど取組方針を決定しました、職員任せにしない、孤立させない、組織で対応するということが図られるかと思っています。

そして、3つ目ですが、業務の性質上マニュアルで対応困難な部署があることについてお話しさせてください。

実は、マニュアル発表後、半年後にヒアリングを各課に行いました。その中で、子供の虐待関係の職員、そして救急、教育委員会の学校対応職員から、このマニュアルではなかなか対応が困難であるということが挙げられました。

マニュアルの内容は、エスカレーションシステムを使って段階で対応し、最後は対応を打ち切るというところまで示しています。

例えば、子供の虐待関係の職員が、中には問題を抱え子供に虐待をしてしまう母親をケアして、長時間面談をしますが、その面談はすごく時間がかかるということがありました。対応を打ち切ると、関係が壊れ、また虐待につながっていくことがあります。エスカレーションシステムの最後の対応の打ち切りが難しいという声が上げられました。

次に、消防ですが、消防業務は火災現場で緊急時に行う業務であり、当事者が気が動転し、暴言を吐かれることがよくあり、このため、対応打ち切りがなかなかできないという声が上げられました。

最後に、教育委員会の学校対応の職員ですが、クレームは児童生徒の保護者からあると聞いています。保護者は、長年、学校現場で付き合いしていくことがありますので、簡単に対応を打ち切ることが難しいことが挙げられました。

ここで、アプローチとして、マニュアルの各論の作成と実行が効果的かと今の段階ではと思っています。我々、各自治体の組織形態にもよると思いますが、うるま市では、御覧のように、横軸を「現場」、「窓口」に、縦軸を「クレーマーとの関わり」とした場合に、御覧の図のようなクレームの特徴があると考えています。

これはヒアリングを受けて雑感というか、大まかな捉えというところもありますが、例えば、右上にある図書館は窓口業務がほとんどで、クレーマーは生活の中で必ず図書館を利用しなければならないというわけではありません。他方、左下にある学校の教育委員会は、子供がいるクレーマーは、子供のことであれば多くの場合は学校を利用する機会が多

いという特徴があるかと思っています。

我々の大まかな捉えとしては、このマニュアルでは、赤枠のところは現マニュアル適用が可能ではないかと思っています。それで、最後は対応を打ち切るところができるかと思っています。

ただし、この赤枠から外れているところは、個別ごとに対応する、または、マニュアルの各論を作成して実行していこうかと考えています。

最後に、カスハラから職員を守ることが、ひいては離職を防ぎ、長くうるま市役所で働いてもらうということにつながるかと思っています。

以上でございます。御清聴ありがとうございました。

【嶋田分科会長】

続きまして、資料2につきまして、明石市総務局総合安全対策室の楠田参事からお話をお伺いしたいと思います。よろしくお願いいたします。

【明石市】 よろしくお願いいたします。はじめまして、明石市総合安全対策室の楠田と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

私は明石市総合安全対策室で働いていますが、もとは現役の警察官で、約2年間出向しています。そこで、市の中で起きる不当要求に対する行為に対して対応する部署で働いています。

職員に対するカスハラというテーマですが、不当要求の中にカスハラが含まれるという意味合いで、資料には不当要求への対応と書かれています。

まず、明石市の体制ですが、明石市総務局総合安全対策室があります。その中に安全管理担当、地域防災担当、地域安全対策担当の3つがあります。

1つ目の安全管理担当は、平成13年に明石市の歩道橋事故や大蔵海岸で起きた陥没の事故、これを受けて、市民の安全安心に加え、職員が安全安心して勤務することができる環境を整えるための部署となっています。地域防災は防災担当の部署となっています。

地域安全対策担当は、不当要求への対応、警察への連絡調整を担当する部署で、私が勤務しています。

体制は、警察官の出向制度が平成15年の10月から始まっています。現在は、私ともう1人、警察官のOB1名を加えた2名で、地域安全対策担当で勤務しています。

本担当以外にも、明石市やその外郭団体に20名の警察官のOBがおり、それぞれに配属されているという体制になります。

2 ページ目ですが、平成 15 年 10 月から現役警察官の出向制度が始まり、平成 16 年の 7 月に明石市不当要求行為等に関する規則、明石市不当要求行為等対策要綱などを制定し、それをさらに発展させ、平成 22 年 7 月に明石市法令遵守の推進等に関する条例、同規則、要望提案等及び不当要求行為の取扱に関する規程を制定して、不当要求に対しては毅然とした態度で対応していこうということで進めています。

3 ページですが、不当要求に対する考え方については、そもそも不当要求行為とは何かということですが、職員に対して、明石市の事務事業または当該職員の職務に関して違法または不当な行為をするよう要求する行為、暴力的な行為、その他職務の障害となる行為を用いて要望、提案などを行う行為、そのほか職員の公正な職務の執行を妨げる行為ということで定義しています。具体的には、税金を減免してほしいとか、業務の予定価格を教えてほしいとか、建築違反の取消しを求めたりとか、特定の職員の採用を求めたり、交通事故に関して度を越えた見舞金を求めたり、窓口で大声を出したり、机をたたいたりして要求を通そうとするとか、担当者では話にならないということであれば上司の面談を求めるとか、長時間居座る、特定の書籍の購入を強要するとか、あとは犯罪行為、暴行、脅迫、器物損壊、放火などの犯罪行為を行う。これを不当要求行為として捉えています、カスハラもそれに当たるおそれがあるということで対応しています。

実際の対応要領ですが、まず、不当要求を認知したら、当室のところに連絡が来るようになっています。よくあるのは、納税課や窓口があるような部署ですが、窓口で来庁者が大きな声を出すとなれば、対応している職員の周りの者が当担当に電話連絡をくれるようになっていますので、電話を受けたら現場に赴いて対応することになります。

それが出先機関であれば、“すぐ警告してください”と警告して、その行為がやまない場合には、“すぐに 110 番してください”と連絡します。職員の中には、110 番へのハードルが高い方がいますが、すぐ警察官の臨場を求め、その上で対応していくとしています。

令和 7 年 2 月 28 日現在の相談件数は、3 月 17 日現在で 163 件、そのうち現場対応が 83 件になります。

私が連絡を受けたら、現場に赴いて状況を把握して措置をすることになりますが、不当要求行為に対しては、毅然とした対応と、来庁者、市民の方の要望は何かということを傾聴し、適切な市民対応を行っていく、この両輪で対応することとしています。

具体的に、当室が介入し、状況を把握したときに、不当要求行為が認められた場合には、その時点で警告し、それでも納得しないときには、以後の対応も当室で行っていくとして

います。

状況によって市長に報告しますが、具体的には、不当要求行為を認定する場合や、実際に不当要求行為を行った者、この者を逮捕した場合、警察が逮捕した場合、警察による記者会見等がある場合、社会的反響が大きい場合などには、すぐに市長に情報を入れるようにしています。

そのほか、原課で悩むようなこともありますので、そのようなときでも、まず市長まで報告を速やかに入れまして、方針を決めた上で、行為者に対応することとしています。

その後は、実際に事が起きたら、同じようなことを起こさないため、訓練を事後に行ったりするなどして再発防止に努めています。

具体的な取組内容ですが、1つ目は資料の発出になります。マニュアル等を発出していますが、なるべく簡単にテーマごとに分けまして、シンプルに作るように考えています。

いろいろ対応マニュアル等あったりしますが、現場の職員からは具体的にどうしたらいいのというような声もあったため、その疑問を解消するようことができるように作成しています。

具体的に、1つ目は、来庁者が録音すると言ってきた場合に、庁舎管理規則に基づいて録音ができないということをまず伝えます。それでもやめない場合も考えられますので、そのときは録音することを告げてから職員側も録音する。それについては、“職員が正当に録音する行為なので大丈夫ですよ”というようなことを1枚のマニュアルに記載してお知らせしています。

2つ目は、来庁者が退庁しない場合に、不退去罪となるので、実際に帰ってください、対応を打ち切りますと言った後、30分経過すれば110番してくださいと書いています。

ただし、30分経過するまでの間に相手が興奮して大きな声を出すとか、机をたたくとか、犯罪に及びそうな場合はすぐ110番してくださいというようなことを記載しています。

3つ目は、執拗に電話をかけてくる場合にも、告げてから録音する。実際に対応する時間をまず決めるということですが、長く見ても30分ぐらいをめどに対応を終えてくださいと記載しています。

ただし、対応時間は、相手の方の状態にもよるため、あくまでも原則というような形で記載しています。

4つ目は、机をたたいたり蹴ったりされた場合に、すぐやめてくださいと警告をし、そ

の時間帯や破損状況を確認し、壊れていたり、やめないということであれば110番してくださいというようなことを記載しています。

よくあるQA集ということで、実際に電話を切ってもいいですかというような声がありますが、しっかり組織としての回答をしていれば同意がなくても切ってもいいですとか、実際に録音するといった場合に、録音しないでくださいと相手方に言われた場合でも、実際録音してもいいですというのも明記しています。

前任者の異動先を聞かれた場合でも私が担当者ですということで断ってくださいとか、フルネームに関しても、名字と部署が分かれば人が特定できるので、断ってもいいですという書き方をしています。

訪問時の注意点に関しては、実際、生活福祉の方が家に行って支援することがあるので、上がり込んだときに包丁を突きつけられたというような案件もありましたので、しっかりと台所の位置を確認して、机の上にペンやはさみを置かないように気をつけてくださいという書き方をしています。

苦情を受理した場合は、しっかり傾聴した上で、これも30分ぐらいをめどに対応を終えてください。オンブズマン制度を十分、それを有効活用したらいいですということで周知しています。

あと、さすまたや護身術の使い方を記載しています。

全体的なものとして、不審者に限らず、火災とか、そういったこともありますので、いざというときのチェックリストという形で1枚の紙に収まるようにして、これは来庁者にも見えるような形で、不当要求、そのほか不審者等がありましたら、こういうふうに対応するんだというのを見せられるような資料を作成しています。

あと、2つ目の不審者侵入への対応に関しては、各庁舎管理者に対して役割分担表を配ったりとか、行為者の特徴メモについては、目撃者の方に身長や服装、体格、眼鏡はある、ないとかなど、記憶の新しいうちにチェックできるような紙を配っています。

あとは、防犯責任者のチェックリストです。庁舎管理者等が不測のときに対応するためにチェックしておかなければならない事項をチェック項目できるものを作成しています。

3つ目の不当要求行為に関しては、市長や議員に関しても主体になり得ますよと。職員に対して勤務しにくいようなことなり、業務の範囲を超えて要求するようなことがありましたら、不当要求の対象になりますので、しっかりと対応させてもらいますということも幹部に説明した上で全職員に紙を配っています。

そのほか、事例の紹介ということで、実際に不当要求があった場合に、タイムリーに良好点や反省点の共有をし、再発防止につなげるということで記載しています。

3つほどありますが、公務執行妨害が2件あり、もう1件は納税課において書類を机に投げつけたり、そのような行為をしたということで、3つ対応しています。

公務執行妨害に関しては、行為者をそれぞれ逮捕しており、処分も出ているところです。

3つ目に関しては、事件化はせず、警察による厳重説諭ということで、警察が来てからおとなしく反省して反省の弁を述べたということで対応を終えています。

この3つについては、総務常任委員会で報告した後、ホームページに掲載予定です。

あとは、講習と訓練の実施です。講習に関しては、新任課長、新任係長、新規採用職員、これは毎年行っていますが、そのほかに関しては、各原課から依頼を受けたりとか、そのほか警備員でありましたら、よく不当要求と一緒に対応するということがありますので、同じ目線でできるようにするため、こちらから申し入れて講習を行うことをしています。

そのほか訓練といいますのは、実際にロールプレイング方式の想定訓練を行い、それぞれが働く原課で不審者が現れて刃物を取り出すという想定の下、警察官に不審者をやってもらい、実際に110番通報し、警察官が臨場するまでの間、約8分ぐらいリスボンスタイルがありますが、その間、さすまたを利用したりとか、近くにあるものを利用して、なるべく行為者と距離を取って、御自身と来庁者の誘導、命を守るということで避難誘導を行うというようなことをしています。

次は横連携ということで、東播磨地域の不当要求防止対策連絡会議を行っています。

構成メンバーは、兵庫東播磨県民局と明石市、加古川、高砂、稲美町、播磨町の6つの団体で年に1回会議を行い、不当要求の発生状況、あと取組状況、防止するための取組状況等を共有しています。

来年度からですが、現在、明石市の庁舎管理規則には、「撮影、録画その他これに類する行為」をしては駄目という禁止行為で定めていますが、その中に、今は「その他これに類する行為」の中に録音も含まれているという形で運用していますが、4月1日からは「録音」を規定上も明確化していくことも考えています。

10ページ目ですが、警察OBとの連携ということで、原課にそれぞれ警察官OBが配属されていますが、そこに原課兼総合安全対策室というような形に移行させてもらいまして、警察官OB自身に対して、啓発意識、意識づけしてもらい、プラス、兼務することによって連携を密にし、どんどん当担当に連絡を入れてもらって一緒に対応していきましょ

うというような体制づくりのためにどんどん人を増やしていっています。

現在、22名中、令和7年の4月1日からは20名が、私、もう1人の警察官OBを含めて20名が総合安全対策室に属する形になっています。

令和5年度には威力業務妨害で、複数回、長時間にわたる電話があったということで被害届を出しまして、警察が行為者を逮捕しています。

2つ目の部分に関しては、現在進行中のもので、警察に相談して、捜査中ということで進められています。

複数回、複数の部署に対する電話や訪問がありますが、よく各現場から私どものほうに連絡が来ますので、そのときは窓口、総合安全対策室にしてくださいという形で、電話がかかってきたら自動的にこっちに振ってもらうようにして、同じ話であれば、もうそれは回答したでしょう、回答した上で、同じ話しているので打ち切らせてもらいますというようなことをしています。それが新しい相談であれば、しっかり話を聞かないといけないので、そのときは改めて関係する原課に振るというような対応をしています。

3つ目、謝罪文の要求ですが、検針員の対応に関して不満を持って、謝りに来いと言ってきた者がいました。その報告を受けて、市から委託を受けている業者の上司、それと最終的に市の担当課長も行って、謝って、最初、謝罪文書を1回投げて、それにも納得しなくて改めて言ってきたというところで当室に連絡が入りました。そもそも謝罪文書、こちらが至らない行為に関しては謝罪はしなければならないでしょう。ただし、それは口頭で、文書まで出す必要はないでしょうという判断の下で、しっかりそれも市長まで決裁を取った上で、以降は当担当のほうでその旨を行為者に伝えて、口頭でおわびを申し上げて、文書は出しかねると言った上で対応を打ち切るということをしています。

最後、効果的な取組及び課題ということですが、私は2年前、令和5年4月から着任していますが、人によって対応の判断基準が違うなというのは思いましたので、まずは原課任せにせず、当担当のほうで一元的に管理していくことが一番対応する上でやりやすかったと感じています。

現場臨場する場合は、複数で対応して、私どもが呼ばれたら、まず様子を見るんじゃなくて、取りあえず行為者に声をかける。その上で傾聴し、必要があれば、警告を行っていくとしています。

録音に関しては、必ず全て録音するようにしています。

これ以上、らちが明かないなということであれば実際に110番をしています。

組織的な判断が求められる場合は速やかに市長に報告して方針を決定した上で行為者へ回答することとしています。

課題ですが、職員に対する教養が大切と考えています。各事案を対応していく中で個々の資質によって左右されるというのをとても思いますし、110番通報することに対して高いハードルを抱えている職員がいます。一方、そういう部署に慣れている方に関しては、ひるまず毅然と対応している職員もいますので、その対応基準をしっかりと一律に持っていくために、何度も複数回、事案が起きるたびにその都度、教養にしていくことが大切と感じています。

あとは、要支援者宅で職員が公務執行妨害を受けたときに110番通報をなかなかすぐできなかったということもあります。そういった悪かった面、よかった面ありますが、両方で各職員に周知をして教養にしていくとしています。

あとは相談しやすい雰囲気の醸成ということで、当担当のほうで嫌な顔をせず、情報を集約して、一元的に管理していくことが組織的な対応につながるのではないかと考えています。

明石市からは以上になります。御清聴ありがとうございました。

【嶋田分科会長】

お二人の御説明を踏まえまして、御質問等あればお願いしたいと思います。

【常見委員】 うるま市の取組に関して質問させてください。非常に有効な対策だなと思いつつも、こちらは主にカスハラ発生後対策だと思います。カスハラ発生前対策というものもあると思っていて、そのためには6ページにあるポスターチラシについて創意工夫した点を教えていただけますでしょうか。

【うるま市】 ポスターについて工夫した点は、明石市さんにありましたように、30分で原則打ち切るということを前もって決めていこうということと、全課、ポスターを配付していますが、全課がこれを掲示すると、市民の方からすれば、全部の課にポスターが貼られるという異様なことになりますので、使い方を、例えば窓口で、実はうるま市ではこういうふうになっていましてというふうにかにも前から掲示されていたかのように、実はこういうのが決まっていましてと後から出したり、そういうふうに使いを工夫して、各課に裁量を持たせるような感じでやっているのが工夫点かなと思っています。

【常見委員】 9ページ目のエスカレーションルールについて、30分以上経過しても堂々巡りということですが、30分という基準の妥当性についてお伺いしたいです。とい

うのも、一担当者からすると30分間非常に罵声を浴びせられるというのはかなりのストレスだと思ひまして、10分、15分ぐらいでも適切ではないかと思ひましたが、30分が妥当であると考えた判断基準などを教えていただけますか。

【うるま市】 様々クレームがあります。一番、今おっしゃるとおりだと思います。物事によっては、10分、5分でもよろしいかと思ひますが、本市で一番の聞き取りで多いケースが長い堂々巡り。あとは、介護や医療系は説明するだけでも相当な時間がかかるといふことがありますので、私らでは30分が妥当ではないかといふことを考えています。

なので、5分、10分の激しいクレームといふものは、今、私どものところではすごく少なくて、本市では30分がよいかと考えています。

【常見委員】 明石市について1つだけ質問です。事案、事例、事件の話も聞いても深刻と思つた一方で、難しいのは、例えば、うるま市の取組の8ページにあるとおり、通常のクレームと不当要求行為と犯罪行為と3つに分解されると思ひます。明石市の資料の10ページ目にあるとおり、警察出身者が出向しているとか、担当しているといふことは、カスハラ防止ですとか、いろんな専門的なノウハウといふ点では秀逸ですが、一方で市民が萎縮するといふ側面も否めないと思ひますが、市民が通常のクレームを健全に行えるように、萎縮させないためにいわゆる意識していることなどあつたらお聞かせいただければと思ひます。

【明石市】 まずは市民の方の話を聞くといふことです。最初、傾聴しまして、そこで市民の方が意見として言うといふことは権利ですので、しっかりそこは聞いた上で、まず組織としてどう対応するのかといふ判断が求められますので、そこで不当要求として捉えるのか、捉えないのかと対応するようにしています。

まずは話を聞いて、それが不当要求に当たるのかどうかといふところの判断をもって不当要求への対応を行つていくと考えています。

【常見委員】 警察出身者が市役所に出向しているといふ点は市民に告知されているのでしょうか。

【明石市】 公表はしていませんが、聞かれれば答えるようにしています。

【常見委員】 以上です。

【笠井委員】 うるま市さんに聞きしますが、18ページで、エスカレーションシステムで対応打ち切りといふようなお話がありますが、この打ち切りしたことによつて、恐らく裁判、

住民の方が対応について訴える、一方では、警察に訴える、またはマスコミにも公表しますよと、こういうような事案が多分あると思いますが、そういうときは当然毅然とした対応で市として組織として取り組んでいるのか、また、そういう事案があるのかどうかお聞かせください。

【明石市】 訴えられたりということはありません。ただし、SNSにアップするとか、または新聞社に言うということはいろいろあります。

組織で対応していますので、組織で対応できないようなものは、法務係、総務、主要な課につながることになっています。

【井上委員】 1点お聞きしたいのは、庁舎以外に呼び出す場合があると思いますが、そういったとき、いわゆるマニュアルの関係とは少し対応が変わってくる場合もあると思いますが、現場に来いと、そういうときにどのように職員には対応させるのか、それについて伺いたいと思います。

【うるま市】 今マニュアルではそこがまだ整備が不十分だと考えています。

ただし、個別に相談があれば、携帯電話をオンに、通話のまま行くとか、あとは2人で訪問するというようなことは指導しています。そのようにして庁舎外では対応するように努めています。

【明石市】 現場に行く必要があるのかどうかを検討するようにしています。行為者が求めることについて、それが市に不適切な点があっておわびしなければならないのであれば、管理職が一緒に行って謝罪するという形は取りますが、その範囲を超える不当要求と考えられるような案件でありましたら、それは行く必要がありませんので、行くこと自体を断るようにしています。

【黒田委員】 うるま市も明石市も具体的な対策をしっかり立てられているということ非常に参考になりました。私、産業医をしているものですから、その観点から質問させていただきます。うるま市のお話で、健康相談室へのカスハラに関連した相談がゼロ件で、あったことそれについて「なかなか相談しづらいのかな」といったお話があったと思います。もちろん、予防という観点で事前に相談などいろいろできればいいんですが、事が起こってしまったときには、職員へのサポート、組織としての支援が重要かと思います。その一環として、ストレスを受けた職員の健康管理や支援を行うことも必要ではないかと

考えています。そこで、健康管理室だったり、支援室のような部門がカスハラ対策にどう組み込まれているのか、2つの自治体の状況をお伺いしたく御質問させていただきます。よろしくお願いします。

【うるま市】 今先生からおっしゃった点については、まだ未整備で、どこに組み込まれているというような体系はまだ組みまれていませんで、令和7年度から長期的な視点を持って検討していこうと考えています。

【明石市】 体系としては組み込まれていません。明石保健所とか、相談関係をする職員等はいますが、その方が不当要求なり、そのおそれのある行為を受けるということで相談を受けることがあります。その職員から相談を受けた段階で当室が入っていきまして、どのように対応していくかを保健所と総合安全対策室と2つの意見を併せて市長まで決裁を上げて対応を決めていくというふうに今はしています。

【権丈委員】 うるま市さんにお伺いします。マニュアルを整備して、それを定着させる取組をすることで、カスハラは減っていますかということ、それから現マニュアルの適用可能な範囲ということで、19ページに全体像をお見せいただきましたが、この辺りの部分が多かったけれども、ここが減ってきたとか、あるいは、やはり同じように問題ケースはあるけれども対応が楽になったという点があれば、よろしくお願いいたします。

【うるま市】 令和6年の5月に発表して一度しかヒアリングを行っていないくて、まだ件数が減ったというところは、何件減ったというのがまだ不明になっています。

ただし、ヒアリング制定時と今回の運用してからのまず1回目のヒアリングは、同じ人を聞き取っていますので、減ったという事実はあると思っています。件数はまだ分かりません。今後、定期的なヒアリングを何回かかけて数値化していけたらと思っているところです。

図に關しての各論については、組織体制とか、そういうところの規定になっていくかと思っています。

【嶋田分科会長】 それでは、うるま市天願係長、それから明石市楠田参事におかれましては、御多忙の中、本当に貴重な御説明、誠にありがとうございました。こちらで御退席いただいて結構です。本当にありがとうございました。

【嶋田分科会長】 それでは、次に机上配付資料につきまして事務局から説明をお願いいたします。

（【事務局】事務局資料のうち「机上配布資料1 ハラスメントに関する自治体職員アンケート調査」について説明）

【嶋田分科会長】

詳細なクロス集計とそれから課題、対応策の洗い出しをいただいたところですが、ただいまの御説明を踏まえまして、御意見、御質問等あればよろしくお願いいたします。

【笠井委員】 全体像と方向性が見えましたが、特にカスハラの場合は、相手が見えればいいですが、SNSなどによる情報の拡散、これにどう対処すべきか悩んでいまして、なかなか防止ができない。少しの対応であの市役所はこうだと広がっていく、これは社会全体であると思いますが、何か対応策があれば教えていただきたい。

【酒井補佐】 SNSなどによる情報の拡散されることへの対応について、総務省では情報通信行政を担っていますので、担当部署に確認し対応できる話がありましたら、次回、御報告させていただきます。

【笠井委員】 その辺が、今後、大きな問題に発展するのではないかと考えています。うちでも名札は名字しか書いていません。それは写真を撮られたり、名前を出すと不都合なことが生じたという事案があり、そのような対応をしています。対面ではなく、見えないうちで何か悪口を言われたり、風評になりますので、それに対する対応があれば参考に教えていただきたいという趣旨です。

【水町委員】 先ほどのヒアリングの件も併せて、カスタマーハラスメント、パワハラを含めて、これから自治体でどう対応するかという観点から、2つ視点があって、1つは、対応として、例えばカスハラはカスハラ、パワハラはパワハラと個別に対応するのではなくて、やっぱりシステム、事前の予防と事後の対応というのは両方必要で、そして部分的に取り組むのではなくてシステムとして対応することが必要。ただ、これは、今日のヒアリングにしても、今の報告にしても、かなり具体的に对应しようと御報告されているので、この点はその方向で進めていければ大丈夫かと思います。

もう一つが、定義ですね。ハラスメントって果たして何なのかと。先ほどの明石市の例を見ると、実は警察の方が介入されているということもあって、例えば威力業務妨害だとか、公務執行妨害だとか、刑事法に抵触するようなところを中心に対応されているというところが見られますが、ハラスメントって、セクハラ、パワハラ、マタハラも含め、そし

て今度カスハラになっていますが、これ実は刑事は刑事で、これはもう絶対やっちゃ駄目だと、必要条件ですが、実際は民事の不法行為に該当するかどうかという基準を、裁判上の基準を行政上のルールで定義しながら対応しているというところがあるので、要はグレーゾーンについて、民事上、必要性和相当性からどうつかまえていくかというところが微妙なところになっています。これを今までハラスメント対策としてやってきたので、例えば明石市の対策というのは、必要ではあるけども十分ではないという。その中でカスハラをどうつかまえるかという、先ほど市長さんとか議員も含めるということがありました、これ多分ハラスメントの概念からいうとパワハラですよね。けども、実はこれって、カスハラってカスハラだけつかまえているわけではなくて、不法行為かどうかというのをハラスメント全体でつながっているんですよ。

なので、これまでパワハラとしてやってきたことが、相手がカスタマーになっただけで、本当にやるべきことは多分一緒で、相手が少し広がりましたよというところがありますし、そういう意味では、これからカスタマーハラスメント対応をするときに、これまでパワハラで何をやってきたのか、パワハラでやってきたことがうまく回ってきたのかというのがここで浮き彫りになって、そこで、刑事だけではなくて、民事の観点から、どこまでつかまえられるのかを実効的にどうつかまえるのか。そのときにやっぱりシステムとしてつかまえないといけないので、どう対応するかという、やっぱり射程と定義ですね。

今、若干カスハラが独り歩きしているところがあって、カスタマーについてはという話がよくありますが、これ裏では実はセクハラ、パワハラと底辺がつながっているところがあるので、その全体をどうシステムとしてつなげていくかという観点から、自治体ごとにばらばらというのものもあるかもしれませんが、総務省としてどういうルールを立てながら、恐らく厚生労働省はそういう観点から、ハラスメントのカスハラの定義をして、主体は上司とか同僚であればパワハラになるけども、カスタマーであればカスハラになる。でも実際は同じことをどうつかまえていくかって射程を広げながらシステム化するという観点からやっているの、そこを総務省として全ての自治体に対して、効果的、実効的に対応できるかというのが鍵になるかなと思いました。

以上です。

【黒田委員】 今回、机上配付の資料ということで、また次回以降詳しい議論があるのかと思いますが、ハラスメントが起りにくい職場環境についての分析が非常に興味深かったので、拝見をしていました。コミュニケーション、職場のコミュニケーションが活発

であることがパワハラが起こりにくい要因のようだ、ということは納得感がありました。一方で、「休暇を取得しやすい職場でハラスメントが起こりにくい」、というのは、少し因果の逆転があるような気がしています。休暇を取得しやすい、それはコミュニケーションの良さが寄与してそうなっているのかもしれないですし、例えば業務量が多過ぎないとか、複数の人が1つの業務を分担しているので、といった、別の要因がありそうな気がします。もし何か、ほかに掘り下げて分析ができそうだったらお願いしたいと思って、コメントをさせていただきました。

とはいえ、適切な人員が配置されていることとハラスメントの起こりにくさの関係は、寄与要因は低いようで、他にも何か見えてくるものがあるのかと思って気になりましたので、次回以降の検討ということでよろしく願いいたします。

【常見委員】 コメントと質問が両方あります。コメントとして。見えてきた解決策があり、まさにあらゆるハラスメントについて1つの明確な答えが、組織的対応が必要だということで、自治体としてどう取り組むか、総務省としてどうバックアップするかということがあるし、この辺りのノウハウはパッケージ化して、各自治体に、武器といいますか、知識を提供していくという方向性があるのではないかと。

あと、24ページのまさにハラスメントが起こりにくいところで、コミュニケーション、休暇を取りやすい云々ということがあって、休暇を取りやすいという点については林委員におかれましてはますます休暇を取りやすいような闘いをぶち上げていただきたいと思うのですが、一方で、ここの点は、各論がとても大事です。コミュニケーションの活性化が必要なんですって言ったら誰も反論する人いないと思います。民間企業で行われているのが1on1ですけど、今、1on1の失敗例というのが結構報告されていまして、学生においても、若い新入社員においても、1on1対策をいつの間にか彼ら彼女たちは行っております。そんなに上司や先生に自分のことを洗いざらい話すものか、と。1on1用の人格をつくり上げてくると。もっと言うと、大学の教員にしろ、上司たちにしろ、その面談力、ヒアリング力をどう育てるのかという問題があります。

コミュニケーションは、研修だけで解決するものではありません。自治体にお金があるかどうかはという問題もありますが、今、民間企業の間で解決策として挙げられているのは実はオフィスのデザインなのです。できるだけ例えば管理職の部屋を本当にガラス張りにするとか、フリーアドレスにするとか、できるだけ人と人とのコミュニケーションが生ま

れやすいようにする。少し前の事例ですが、例えば少し前のヤフージャパン、現在のLINEヤフーの事例でいうと、あえて、人と人とが触れ合うような効率的ではない動線にしていると。効率的ではない動線にするので、人と人とが触れ合うとか、三井物産においては交流を目的としたフロアというのがちゃんとあって、そこはコーヒーの抽出機の抽出時間が遅くなっていると。そこで待っている時間で会話が生まれるみたいな工夫があったりして、そういったようなオフィスのデザインまで及ぶというところでございます。

ここで質問が1つありますが、今、各企業、管理職研修にとっても力を入れています。もっと言うと、一方で管理職というのを守らないといけない。今、管理職罰ゲームという言葉まであって、様々な対策をしないとイケないし、キャリア形成上も必ずしもいわゆる管理職になりたくない人が増えているということですけど、地方公務員におかれましては、例えば管理職になるときにどのような研修を受けるのか。そのときに部下とのコミュニケーションですとか、そういったことは研修のプログラムに含まれているのかということについてお伺いしたいです。

【酒井補佐】 自治体も1,700程度あるため、全てをお答えすることは難しいですが、研修は、各自治体、ハラスメント研修、もちろん管理職研修ございますので、そういった中の1つとしては、当然部下とのコミュニケーションを図る上でのそういったハラスメント対応の研修をやっていると聞いています。

【常見委員】 ハラスメント研修は分かりましたが、面談スキルはどのように磨きますか。民間企業では面談スキルの研修があるわけです。

【越尾課長】 一般的な申し上げ方になりますが、つまびらかに承知しているわけではありませんが、今、人事評価システム組み込まれていますから、期首、期末の面談がありますので、いわゆる制度化されたコミュニケーションの場、面談の場というところで、その部分に関してどういうやり取りをするかといった研修、これは必ずコミュニケーション取らなければ面談が成立しませんので、そこでは基礎的な部分としては、あまねくというか、広く行われているものではないかと考えています。

【常見委員】 なるほど。ただ、それは評価のための面談ですね。

【越尾課長】 いわゆる最初の目標設定のすり合わせと、あと最後の評価を伝えるときの面談と。

【常見委員】 その部分で、例えばトヨタ自動車のように管理職の面談スキルですとか、管理職のあるべき面談スキルが定義されているわけじゃないというわけですね。

【越尾課長】 まあ、そこはかなりばらつきがあると思います。

【渡部室長】 そういう意味では、実際に管理職の方がみんな面談スキルを持っているわけではありません。実際に目合わせをするために、まさに人事評価のための評価者講座、評価者研修などをやったりして、目合わせのためのレベルを一定保つとかですね。結局人事評価といっても、機械的に評価するだけではなくて、期首においては、実際にそれぞれの部下と、上半期だったらこういう業務をやっていきましょうみたいな目標のまず目合わせをします。その上で、場合によっては期中においても、進捗どうということ目合わせをし、最後に業績評価の部分で、評価はこうだったよと、ここがよかった、次はここを頑張るとよりよいよというようなことを一応サイクルとして組み込んでおりまして、それがそれぞれの管理職の力量にお任せするということではなくて、評価者講座などを通じて一定のレベルを保つというようなことは各自治体において取り組まれているというところがあります。

【常見委員】 上司力の育成というのが、別にハラスメント対策に限らず、離職防止ですとか、何せ地方公務員を、いわゆる若者にとって、いや、若者に限らず、働きたいと思える職場にするためには上司力の向上というのがマストだと思いました。最後に1つだけコメントで、笠井委員から出たSNSの件は気をつけないといけない部分で、SNSに市民が投稿するイコール誹謗中傷というのもまた違う話だと思います。だから、様々な意見を表明することは否定してはいけないと思います。問題は、特定の職員を攻撃したかどうか。あとやはり例えば市長に対する意見と誹謗中傷はまた違う話なのではないかと。

そこでお伺いしたいのが、例えばSNSでの誹謗中傷にしろ、一方で好意的な意見にしろ、いわゆる地方自治体はそもそも市民のSNSをどれぐらい見ているのかということが気になります。SNS対応で進んでいる自治体は例えばどこがありますか。

【笠井委員】 あまり聞きませんね。

【常見委員】 そこだと思います。例えば、SNS、一方で宝の山だと思っていて、様々な意見があるみたいなようなところを吸い上げて、そこをうまい具合に例えば市長だとか市役所が発信することで支持をむしろ高めるとか、カスハラはよくないけど、要望は、様々なサービスが進化する宝の山だと思うので。市役所や市長のSNSの取組についてぜひお伺いしたいです。

【林委員】 黒田先生からありましたので、休暇の件で、経験も踏まえてと思います。

やはり厳しい上司のときは、休暇がとても取りにくいです。職場の心理的安全性が全然保たれてなくて、その上司が来ると、その職場が一気に休暇取得率悪くなります。それがパワハラかどうかは別にしても、役所の場合は休むことについての罪悪感のようなことが背景にあるのかと一つ思いました。

それから、カスハラの件です、今日は明石市さんから庁舎管理規則の件もありましたが、例えば、住民が録音をすることを制限してないところもたくさんありますし、それは住民自身の保護ということです。一方で、職員を守る、庁舎の安全性という観点から許可制にしているところもあると思います。総務省が各自治体に落とし込むときに、そこまで言うのか、考えるテーマぐらいにするのか、やっぱりそれぞれの置かれている環境によっても違うだろうなと思いながら、そこはどの辺までやるのがいいのかと思っていました。とりわけ様々な困難を抱えている住民の方が来られたときに、ご自身を守るために録音するかというのも、これはやはりあり得るのだろうと思います。そこはやはり権利と義務が裏表なのだろうと思いながら聞いていました。総務省がバックアップしてくれるなら、カスハラ法制が通れば、それぞれ業界としてのガイドラインを出していくと思うので、自治体に向けた何かがあったほうがありがたいと思いながらお聞きをしていたところです。

以上です。

【嶋田分科会長】 今の話に関連して、代替性のある民間サービスでは対応を打ち切ることができても、代替性がない公務では切れない部分、例えば、児童相談所、教育、救急、この辺の扱いオープンエンドでまだ残っていると思います。どこまでこの研究会で結論が出せるかという懸念もありますが、決定的な論点かと思いますので、この辺もまた次回以降議論ができればと思います。

それでは、兼業のテーマに移りたいと思います。

本日は、自営兼業について御議論をいただきます。

（【事務局】事務局資料のうち「資料3 地方公務員の兼業について」について説明）

（【事務局】事務局資料のうち「机上配布資料3 論点整理のたたき台に対して事前にいただいた主なご意見」「机上配布資料4 第3回までの本分科会での議論を踏まえた地方公務員の兼業許可基準の在り方に関する論点整理のたたき台」について説明）

【嶋田分科会長】

自営兼業と論点整理のたたき台の2つのテーマについて意見交換を行いたいと思います。

【常見委員】 「社会通念上相当と認められる報酬額の範囲」という、たたき台の5ページの件が大変気になっていまして、そもそも今、労働の概念が大きく変わってきています。まさに経団連なども労働時間よりもアウトプットだということ、あと、日経もそのような社説でよく書く時代です。例えば、そのような中で、制作物などや、しかもコンテンツというか、そういうものが国としてもとても大事だということを再確認しつつ、コンテンツで幾ら稼げるかというのは本人もよく分からないと思います。意図していなくても、稼げてしまうことがあります。今回、私は新作で100万部のベストセラーを目指しましたが、まだ6,000部止まりです。一方で、1,000部と思っていたのが100万部売れることもあるわけで、また、趣味でつくった曲がY o u T u b eで1億回再生されて、レディー・ガガなど世界の著名アーティストがSNSで絶賛みたいなことも起こりうる世界じゃないですか。

その結果として稼げてしまうということを否定してはいけないし、稼ぐことが悪だというのともんでもない話だと思います。気をつけないといけないのは、地方公務員は、適切な報酬のまま、年収のまま過ごしなさいと言っているように聞こえます。地方公務員の年収が劇的に上がらない中、副業は本業の部分を補填するという意味もあると思いますし、付加価値を生み出すことで、そこで副業することで辞めないという世界観もあると思うので、特に社会通念上相当という、あえて曖昧な言葉で逃がしているのか、稼いじゃ駄目だという意味で言っているのかということがとても気になっています。

【酒井補佐】 社会通念上相当は、一般の方が通常に働いたら時給1,000円程度の金額が、公務員が働いた場合でも1000円程度であれば問題ないと思いますが、公務員の地位を考慮してその金額にプラスアルファで上乘せする、そうしたところは批判されることはありうるものと思っています。

また、市場原理から適正価格が決められない部分があるかと思っています。そこをどう判断するかというのは、個別に見ないとなかなか判断できないところはあり、非常に悩ましい部分と思っています。

【常見委員】 今の論理で言うと、あくまで趣味でつくった楽曲が、例えば私が地元の札幌市南区藤野を応援する歌をつくって、私が公務員だとしたら、公務員の圧でこの曲を売ろうとしているのではないかと解釈されることもあると思います。こういうコンテンツ

に関する介入というのは気をつけたほうがよくて、あと、コンテンツで稼いで何が悪いんだという世界観もあると思います。そこはとても気になっています。

かつ、それこそこういうコンテンツをつくれる公務員がいるということ自体が、その自治体が面白い自治体だと思えるようなポイントだと私は思います。

【嶋田分科会長】 そうした上限額の制限というより、むしろ公正性というのか、昔財務省の不祥事でもありましたが、タニマチ的に将来性を買って何か不当な先行投資をしているのが問題視されるのではないのかと思います。でも、その人の公務員としての将来に対してではなくて、その人個人の成果に対して、今常見先生おっしゃっているようにマーケット価格がそうならば別にいいのではないか。マーケットより明らかに公務に対しての上乗せみたいなことがないかをみるという話ではないでしょうか。その辺はまた事務局で整理をしていただければと思います。

【水町委員】 3ページの③のところに修正を入れたことによって逆に抑制的になっている表現になっているところが気になるところです。「職員個々のニーズに一定の制限をかけつつ、それに応える体制」と書いてありますが、「一定の制限をかけつつ」は、その前の全体の奉仕者としての性質上、許可制とされている趣旨の中に多分含まれ得るものなので、そこは削除したほうが誤解を生みにくくなると思いました。

また、7ページの⑥の「他の職員へのしわ寄せ防止」で、勤務時間と勤務時間外が明確に分かれていて、勤務時間外だから兼業していいよと言うかというところですが、実際は所定労働時間で終わらなくて残業している人がたくさんいるわけなので、勤務時間がどれくらいになるか予測がつかない。

そうした中、勤務時間は決まっているので、勤務時間外に兼業するのは自由と書きつつ、でも実際には「職務記述書を欠く大部屋主義の下で」ということを大風呂敷で書いてしまうことがやや、自治体、こんなんでやっているでしょうということで、「このため」というところの対応の「職員間の業務量に大きな偏りがないよう、常にチェックする体制」というので、誰かに集中していて、すごくたくさん仕事をしている人と、そうではないということよりも、実際には育児休業や介護休業もそうですが、誰かが抜けたら定員の補充もできない中、ほかの人が残って負担を負うというシステムの中で、誰かに仕事が集まり過ぎて、それ以外の人たちはあまり仕事してないというのはベクトルが少し違うのかなという気がします。要は、こういうことに対する根本的な対策はやはり民間では残業を減らす、所定時間外労働を減らして、なるべく時間外労働を減らして、そのためには職務の見える

化をしたり、職務の切り出しをして、誰かが休んでもほかの人がカバーできるような体制をつくろうというのが今働き方改革の中で行われています。それをここの中に根本的な課題はこうですと書いて書き込むことができるかどうか工夫が要るかなというのが今の率直な意見です。

【嶋田分科会長】 前書きの3行目のところはあえて書く必要はないと思いますが、そもそも過去の例で、兼業の方がみんな結果的には辞めてしまう。それは周りから「あいつばかり光が当たっている。その分誰がカバーしている」と思われているからという話は、問題になりやすいと思ったところです。地方も国も同じですが、定員が増えない中、誰かが外で活躍していると、その人を残業や週末に動かしにくくなり、管理職はどうしても動かしやすい人を使ってしまうという構造があると思います。そこに関して、「兼業する側を盛り立てるだけではなく、そのカバーをさせられていると思っている人たちについても配慮していかないと、結果的に兼業する人の足を引っ張ることになる」と言えたらと思いますので、その辺の表現を工夫させていただけたらと思います。

【笠井委員】 全く賛成です。本業がありますので、本業を阻害するような環境はいけないのではないかと思いますので、その辺は慎重に書いていただければと思います。

【井上委員】 私のところは毛呂山町ですが、毛呂山町では桂木ゆずが特産で、それについては、職員に積極的に農家を手伝ってくれということで兼業をさせています。

私の訓示の中でも、これだけ人口が減ってきてパイがないのだから、公職として公益的なものには積極的に協力するべきだということもお話をしています。兼業はなるべくしてなってきたと思っていますので、しっかりとした体制を整えて積極的に進めるべきだと思っています。これからも兼業がさらに進歩していくように、私は総務省としても進めるべきだと思っています。

【権丈委員】 確かに3ページ③のところ、先ほど水町先生が言われていたように、修正によって、抑制的な雰囲気になっていると思います。地方公務員の魅力を高めるという点をもう少し強調してもいいのではないかと思います。国家公務員の兼業に関するアンケート結果を出していただきましたが、兼業の経験がある方は少ないですが、兼業を行いたいという方は非常に多いですし、また、兼業を希望する職員が行いたい類型として、「自分の趣味、特技等を生かした活動」、「社会貢献につながる活動」などが挙がっています。

そうした希望に沿うことで、魅力的な働き方を提供する、そのための環境整備をするという意味合いをもう少し出してもいいと考えています。

それから、6ページ⑤を追加していただいて、とてもよかったと思います。地方の人手不足、労働力不足の問題は本当に大変なことで理解していますが、これを公務員の兼業・副業により動員のようにして解消することを促進するというわけではない。その点を明確にしていくは非常に重要だと思います。

また、先ほどご指摘のあった⑥の他の職員へのしわ寄せの書きぶりについて、御検討していただくということでいいと思います。残業がある中で兼業をする人たちが出てくるときに他の職員にしわ寄せが行かないことは大事な点であると思います。本来、残業を減らしていけるようにすることにもっと注力していく必要があると考えています。

それから最後のほうで、「中長期的な対応の方向性」を示していただけていますが、特に最近民間で話題にもなっている週休3日制や4日制を選ぶ方法に触れておくというのは本当に大切なところだと思います。今すぐに導入することは難しいかもしれませんが、こうした形も含めて仕事や職場環境の魅力を高めていくこと、人材確保や定着が厳しくなっている中で、賃金はそう上げられないが、働き方の柔軟性を高めて、働く人々の多様な経験、挑戦を応援するというを示していくというのは大切だと思います。

それは兼業・副業もそうですし、それ以外の有償労働以外のボランティアでもいいですし、ほかのこともあるかもしれません。そうしたことも今後検討していかないといけない課題として認識していることを示しておくというのは大切だと思います。

【林委員】 6ページ、7ページの(4)、(5)、(6)は書いていただいてありがとうございましたということで重ねてお礼を申し上げておきたいと思います。

2ページの下から10行目ぐらいに、そもそも任命権者は、職員から申請があった場合、公務能率が確保されるのか、職務の公正性が確保されるのか、職員の品位は保持されるかという観点で確認する必要があるとあります。市町村長が自分のまちのことを考えて、どういう許可基準が良いか検討するときに、4番、5番、6番はしっかりと留意しておいていただいたうえで、職員たち、我がまちの皆さんからニーズを聞いて、こういう働き方もありかなということを、それぞれの自治体が今のこの人材確保競争時代に考えるべきことだと思います。

だから、総務省が示すことは、こういうガイドラインというか、アウトラインにとどめ、

自治体の経営に応じた人材マネジメントという観点からもそうだし、まちの将来という観点からも考えるべき許可基準をしっかりとできれば、3つの許可要件は広く読めるようなことがあっても良いと思います。

今の人材確保競争時代に考えると、公務能率の確保、職務の公正性の確保、職員の品位の保持という点が担保されるなら、国家公務員のアンケート調査の行いたい兼業の具体的な内容の4つの区分にあるものについても、よほどのものでない限りは許可してもいいのではないかと考えています。

【常見委員】 2点目です。机上配付資料4について、何で兼業を許可するのかということの思想を最初に宣言するべきと思います。やはり地域の人手、人材不足の解消なのか、公務員のキャリア形成に関する権利を確保するのか、収入の補填なのか、という点です。あと、兼業をいかに柔軟化していくかということについて、根本的な思想をここに最初に宣言したほうが良いと思っています。キャリア形成寄りになったと読んだ印象ですが、石破総理は人手、人材不足のための公務員兼業だと宣言されましたよね。首相がおっしゃったことを別に反映する必要もないと思いますが、やはり目的がぶれると、結局は使いづらい制度になると思います。

【越尾課長】 自発性が非常に重要だという点も我々は強調しているつもりですので、単に人手不足ということだけではないと思っています。

【水町委員】 法的に言うと、憲法22条の職業選択の自由と憲法上の全体の奉仕者性とのバランスの中でどう規制するかというときに、今までそれが過剰規制になっていた。それに対して社会的ないろいろな背景がある中で、過剰規制を適正な規制にしていこうというのが全体のグランドデザインだと思います。

【嶋田分科会長】 表現ぶりは事務局と御相談させていただけたらと思います。

最後に事務局より次回の日程等についてお知らせをお願いいたします。

【事務局】 本日は御議論ありがとうございました。

第5回の日程につきましては、追って委員の皆様にご紹介させていただきます。

また、兼業につきましては、自営兼業及び論点整理に対する意見を踏まえ、次回分科会までに事務局にて整理し送付させていただきます。

その他、テーマ、議題につきましては、嶋田分科会長に本日の議論を踏まえて御相談し

た上で決定させていただくことにしたいと考えております。

また、本日の議事要旨につきましては、公表前に委員の皆様にご確認いただきたいと思っておりますので、その際はよろしくお願いいたします。

それでは、以上をもちまして、本日の分科会を終了させていただきます。ありがとうございました。