

## 人事行政諮問会議(第4回)

日時:令和5年12月19日(火)15時30分～17時30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、米村総括審議官、

荻野職員福祉局長、幸人材局長、佐々木給与局長、

役田給与局次長、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

事務局の野口でございます。第4回人事行政諮問会議を開催いたします。本日もよろしくお願いいたします。

宮島委員は、本日御欠席のため、コメントを頂いてございますので、後ほど御紹介いたします。

それでは座長、よろしくお願いいたします。

### ○森田座長

皆さん、こんにちは。暮れの押し迫ったときにお集まりいただき、ありがとうございます。それでは議題に入りたいと思います。

議事次第2の多様な属性の職員が生き生きと働き続けられる環境整備の在り方について、御議論いただきたいと思います。今回の事務局からの説明は大きく分けて3つのパート、兼業規制の見直し、勤務時間の柔軟化及び勤務地域の選択制に分かれております。それぞれのパートごとに議論を行うことで、より深い議論を行うことができると考えられますので、まずは兼業規制の見直しについて、事務局から簡単に資料の説明を頂きたいと思います。それではよろしくお願いいたします。

### ○役田給与局次長

それでは、資料の01及び02について、説明をさせていただきます。目次を御覧ください。

まず、01公務を取り巻く環境でございます。こちらは、キャリア、時間、場所、それぞれの自律に共通する背景を示しております。

4ページは、生産年齢人口が減少する傾向にあり、社会全体として労働力の確保及び生産性の向上が課題となっていることを示しております。実際、5ページにあるとおり、新型コロナを経て、現在は正社員が不足していると感じている企業の割合は5

割を超えています。

続いて、ワークやライフのスタイル変化や価値観の多様化に関する資料です。

6ページによれば、約7割の女性が第一子出産後も就業継続しており、雇用形態にかかわらず育児休業による就業継続者の割合が上昇しています。

7ページでは、公務においても採用試験からの採用者に占める女性の割合が増加傾向にあり、全体で約4割となっていることが分かります。

8ページです。大学生の意識調査によれば、共働きや育児参加を希望する男子学生の割合が年々増加しています。

9ページにおいて、働き方に関する価値観について見ると、若い世代は1つの会社で働き続けたいと思わない割合が高く、また、副業・兼業を希望する割合も高くなっています。

10ページによれば、若い世代ほど自律的なキャリア形成に対する意識が高まっており、また、自律的な働き方を志向していることが分かります。

そうした中で、11ページにあるとおり、コロナ禍を契機として、官民ともにテレワークが浸透してきております。

12ページは、以前もお示した公務における高スキル人材の需要増大についての資料です。

13ページは官民人事交流の仕組みと実績を示しています。官民人事交流は国と民間企業との間で組織的に人事交流を行う制度です。特に交流採用による民間人材の受入れが増えています。

14ページは国家公務員と地方公務員等との間の人事交流の状況です。毎年延べ9,000人前後で推移しています。

15ページは国の行政機関の定員の推移です。国の行政機関の定員は法律によって人数の上限が定められています。また、閣議決定により、定員の合理化を行うこととされています。平成30年以降、定員は増加傾向に転じていますが、国際比較をしますと、日本の人口1,000人当たりの公的部門の職員数は38人程度となっています。このように、国の行政機関では人事交流を通じて、民間企業や地方自治体等のマンパワーをシェアすることで、要員の確保につなげている面があると思います。

16ページはまとめでございます。資料でお示した状況を踏まえると、公務がその役割を果たしていくためには、様々な属性を持つ職員が自律的かつ生産的に働くことができるような環境の仕組みが必要となるのではないかと、また、今後、生産年齢人口の減少が見込まれる中では、民間企業や地方自治体等との間では、官民において高スキル人材を共有できるような仕組みが必要なのではないかといった課題があると考えております。

続いて、「02兼業規制の見直し～キャリアの自律～」に関する資料について御説明します。本業以外に仕事を持つことを、副業あるいは兼業と言います。副業と兼業の

意味については、法令上の定義はなく、一般的には本業に比べてウェイトが小さいものが副業、大きいものが兼業と解されている場合もあれば、ほぼ同じ意味で使われる場合もあるとされています。公務においては、国家公務員法で「職を兼ね」という文言があることから、兼業という呼称を用いています。

18ページを御覧ください。民間においては、副業・兼業を希望する労働者は約半数。また、現に副業・兼業している者と合わせると6割ほどとなっています。

これを受けて、企業側も19ページのとおり、副業・兼業を認める企業が増えています。

20ページの経団連のアンケートによれば、社員の副業・兼業を認めることにより、多様な働き方の尊重、自律的なキャリア形成といった効果を感じており、また、副業・兼業の人材を受け入れたことにより、人材確保、イノベーション促進などの効果を感じているという回答が多くなっています。

21ページは地方公務員の兼業の状況です。国家公務員については、報酬等を得て行う営利企業への兼業は、その目的を問わず現在は禁止されています。地方公務員もかつては同様でしたが、最近は報酬を得て行う地域・社会貢献に資するような兼業について解禁する動きもあります。

そうした中で22ページにあるように、市民に対する意識調査において、約7割の市民が地方公務員の兼業に肯定的というデータもあります。

23ページは副業・兼業に関する政府方針です。骨太の方針2023において、副業・兼業の促進に取り組むこととされています。

24ページは国家公務員の兼業規制の概要です。国家公務員については、職務専念義務、職務の公正な執行及び公務の信用の確保の観点から、国家公務員法により一部の場合を除き、兼業は認められていません。また、非常勤職員については、兼業規制の対象外となっています。

25ページにおいて具体的にお示しをしております。上の段を御覧いただきますと、営利企業の役員との兼業は、報酬の有無にかかわらず禁止されています。研究職員が自らの研究成果を活用する企業において役員を兼業することが認められる場合がありますが、国家公務員の研究職員が少ないこともあって、直近での実績はありません。無報酬で非営利企業の役員になることは規制されていません。

中段は、自ら営利企業を営む場合です。不動産賃貸や太陽光電気の発電などは、大規模なものについては許可が必要ですが、小規模なものは規制の対象外です。

下の段は、その他の有報酬の兼業です。労働の対価として報酬をもらい、定期的または継続的に従事する場合には、規制の対象となります。有報酬で営利企業の従業員となることは認められていませんが、大学教員やNPO職員など、非営利法人に従事する場合には認められる場合があります。

26ページは諸外国の公務員の兼業制度です。各国とも公務員の利益相反等を防

止するための制度が設けられていますが、具体的な仕組みは様々です。

27ページはまとめになります。論点としては、公務においても職員の自律的なキャリア形成や自己実現の支援に資する兼業、あるいは、官民における高スキル人材の共有の一層の推進に資するような兼業については認めてもよいのではないかと。一方、利益相反の防止等の観点についてどのように考えるべきかといった点が挙げられます。御説明は以上です。

#### ○森田座長

ありがとうございます。本テーマにつきまして、事務局からの今の御説明で言いますと、大きく分けて2つの論点が示されているように思われます。

1つ目は、公務において職員の自律的なキャリア形成や自己実現の支援に資する兼業や官民における高スキル人材の共有の一層の推進に資する兼業を認めることについてどのように考えるかという点です。

2つ目は、兼業を認めるに当たって、利益相反の防止、公務の信用の確保、職務遂行への影響について、どのように考えるべきかという論点です。皆様から御意見を承りたいと思いますが、宮島委員が今日御欠席のところ、御意見を頂いておりますので、事務局から御紹介いただきたいと思っております。

#### ○野口総務課長

承知いたしました。兼業規制の見直しに関しまして、宮島委員の御意見を代読させていただきます。

「今回の会議の目標の大きな1つが、より多様で能力ある人に公務員になってもらいたいということだとすると、人材獲得競争の中でどんどん変わっていく民間企業に大きく劣後しない環境が必要だと思っております。若い世代は、終身雇用世代に比べて、自分のスキルを早期に磨き自律的にキャリアを積み上げていきたい、積み上げたい気持ちが高く、スキルを生かして示す場も欲しいように見えます。利害関係のある組織など避けるべきところはありますが、民間企業が兼業を認めている中では、給与制度や試験改革と並んで兼業規制を緩めることも、魅力アップのために必要だと思っております。利害関係や機密保持などは、今も企業からの出向者がいることを思えば、規制レベルの調整ができるのではないのでしょうか。シニアや若い人など、希望が多いところから始め、状況を見ながら、また、許可の手続も簡単にしていくのがいいと思っております。公務員のスキルが外で示しにくいと言われる中で、ほかの職場で通用する自信が付いて、自分を客観的に見るメリットもあると思っております。」

以上でございます。

#### ○森田座長

ありがとうございました。それでは、皆さんから御発言いただきたいと思いますが、いかがでしょうか。人事院の皆さんへ御質問いただくということでも構いませんし、事務局からも何かコメント等あれば御発言いただければと思います。

#### ○峰岸委員

ありがとうございました。事前のブリーフィングでも申し上げたことを含めてお伝えしたいと思うのですが、まず基本的に本日の働き方の変更に關してのアジェンダに關しては、総論としては全て賛成です。他方、各論がすごく重要だと思っております、兼業についても総論としてはそうなんだろうかと皆さんもそう思われるんじゃないかなと思うんですけども、その有効性、具体的な課題をより特定されたほうがいいかなと思っております。

例えば、民間と同じように、兼業は採用とリテンションの強化のためであるということなのであれば、それに効くセグメントというのは、国家公務員の中では一体どこなんだろうかと思えます。企業が兼業を認めるということは、自分で事業を行う方とか、起業をされていらっしゃる方にジョインしていただくことで、企業価値を長期的に上げる可能性があるということです。そういう方にジョインしていただくための採用競争力強化ということにつながってるわけです。

国家公務員において、例えば採用とリテンションの強化ということで兼業を捉えたときに、本当に有効的な兼業がなされ、競争力につながるセグメントというのは一体どこなんだろうかと思っております。付加価値がとても高い業務、例えば政策企画職のようなところ、自分で事業をしてみるとか兼業することによって、公務に大変高いフィードバックが生じるというような分野であれば、兼業が採用競争力につながるし、業務そのものの長期的な価値を上げていくと直感的に感じます。本当に兼業が必要な分野というのはどういう分野で、公務においてパフォーマンスの向上が認められるので兼業をしている、というような説得力があったほうがいいかなと思っておりますので、より一層のその辺りの問題の特定、課題の特定をされると、実際この兼業をオープンしたときに有効になり、形骸化しないと思えます。以上です。

#### ○森田座長

ありがとうございました。続いて、荒木委員どうぞ。

#### ○荒木委員

1点御説明いただきたいのですが、19ページで民間企業における副業・兼業の状況というグラフを見せていただきまして、2020年から急激に数値が上がっております。これは恐らく厚生労働省のモデル就業規則について、兼業・副業は原則禁止していたものを、政府の方針を受けまして、原則自由とする改定をした結果、制度として

は兼業・副業を原則認めて例外的に規制をするということになり、認める企業の数が増えているのだと思います。一方で、実際に副業・兼業する方々の実数が民間でどういう状況にあるかというのは分かりますでしょうか。

○役田給与局次長

確認させていただきます。

○荒木委員

ありがとうございます。制度としては、民間企業は原則自由として、例外的に、競業避止義務に反するとか、本務に影響があるとか、そういった場合に例外的に規制をできると、原則・例外を変えたという状況がこの数字になっていると思います。

経営側は、このモデル就業規則を変えるときに、積極的だったかという決してそうではなくて、むしろ企業は本業に、自分の会社の仕事に専念してほしいという意欲が強かったように思います。ただし、企業において、なかなか自分の能力を生かせるポジションにないような方々が一定数おられ、特に中高年なんですけど、そういう方々が自分の能力を生かせるような方向転換を図る助走期間として副業・兼業を活用するのは、企業としても積極的に捉えるという議論があったところです。

もう一つ、民間で副業・兼業で実数として一番多いのは、パートタイムで掛け持ちをしている場合です。これは生計を立てるために副業・兼業せざるを得ないという方々だろうと思います。今ここで議論しているのはそういう層とは違って、トップレベルで政策形成などに従事するような方々にとって、メリットのあるような副業・兼業というものを認めるべきではないかということだろうと思いますので、そういう観点での議論になるかと思います。そうすると、次の論点の利益相反といいたしめようか、重要な国の許認可権限などに影響力を持つようなポジションにある方が、民間企業で副業・兼業を行うことについて、これをどう適切に規制できるのかというのが難しい課題になってくると思います。

諸外国の状況で、イギリスなどが割と積極的に認めているかと思いますが、国によっては同じ問題が当然生じていると思いますので、諸外国で副業・兼業についてどう規制をしているかということの研究した上で、日本でどうするのが良いかを議論するのが良いかと思います。かつ、日本の場合、現在、当該部署で担っている権限があったとしても、日本のメンバーシップ型雇用ですと、いろいろ部署も替わっていくわけですよ。ジョブ型ではない日本の上層の国家公務員について、利益相反問題をどう捉えるかは、かなり難しい対応が必要かもしれませんが、そんなことも含めて、この問題をどう捉えるか考える必要があると思います。

基本的には、自律的なキャリア形成を認めるということは、働く者にとっては大変魅力的ですので、それと両立する形での利益相反の適切な規制を検討していければと

考えております。

#### ○森田座長

ありがとうございます。小林委員どうぞ。

#### ○小林委員

私は兼業は大賛成でございまして、どんなカテゴリーやケースが想定されるかということをお申しますと、第一には高スキル人材です。実際に以前の職場で兼業を認める直前だったときに、「会社を辞めます」と言ってきた大変優秀な若者たちがいて、「どうするんですか」と言ったら「起業します」ということでしたが、もう兼業を認めることは分かっていたので、「この会社は早晚兼業を認めますよ」とお伝えし、引き止めることができたという経験もあります。高スキル人材は、兼業・副業が認められなかったらエントリーの段階で入ってこないと思います。同じくリテンションとしても、起業するタイミングなど来たときに、そういう制度がなければ、リテンションが効かないというのが第一のカテゴリーかと思えます。

第二に、これはITなどに限定はしませんが、政策決定ですとか企画的業務に携わる方々で、有能ではあるけれどもコスト感覚が薄いか対応スピードが遅いなどの問題を抱えている方々にマネジメントスキルをつけてもらい、さらに経営のセンス・感覚を身につけてもらうという意味合いで、兼業・副業をやらせてみたいというカテゴリーはあります。

第三のカテゴリーなんですけれども、先に申し上げたのはオペレーティブではない職種のことですが、オペレーティブな業務をやってる方々でどういうタイプがあるかという点、これも実際に経験したことです。少子化の中で家業を継ぐ人が自分しかおらず、その方は家業を潰すには忍びないということで、会社を辞めて家業を継ぎたいというケースがありました。それも、元の職場で兼業・副業が認められたため、そういうニーズにも応えられた。では、田舎で家業を継ぐことと東京で業務をすることとをどうやって両立するのかという問題があるのですが、それは会社と話し合っただけでそのエリアに転勤をするというソリューションになったケースもありますし、実際には名前だけ継ぐということが大事というケースでは、引き続き東京で業務をするというケースもありました。これは、オペレーティブな業務をやってる方々に実際に起こったケースです。

第四にですね、自己実現のフィールドを見つけるというケースもあります。今の職場では、どうも能力が発揮できると自分では思っておらず、周りもそうは見えていないという方々で、水を変えてあげたら大変活躍をされるという人もいます。そのことが自信につながり、本業でのパフォーマンスがよくなったということもありました。

あと1つ。先ほど荒木委員からありましたが、第二のキャリアの助走期間ということ

もあると思います。今でも問題なのですが、これから先、第二のキャリア問題というのはさらに大きな問題になります。そのときに、満足のいく形で助走期間を経験したいというニーズもあると思います。

今申し上げたのは、実際に自分で経験しているパターンだけなのですが、想像の世界で言うと、もっとたくさん種類があると思っております。そのときに重要なのは、利益相反のチェックです。もちろん利益相反というのは厳しくチェックすべきですし、コンプライアンス違反につながりそうなものは規制していくということが重要なのですが、制度は作ったけれども、実質、兼業・副業させない方針と思われてしまわないためには、必要以上の規制をしてしまうことがないように気をつけなくてはならないと思います。以上です。

○森田座長

ありがとうございます。先ほどの荒木委員からの質問に対して、回答をよろしいですか。

○役田給与局次長

手元で見つかったのが少し古く、2017年の数字で恐縮ですけれども、本業も兼業先・副業先も要は雇用であると、自営ではないというものについては、従業員数の2.2%という数字になっています。人数にしますと、128万8,000人ということになります。

○荒木委員

モデル就業規則を変える前のものですね。

○役田給与局次長

前になります。新しいものがないか、引き続き確認してみます。

○荒木委員

それがその後どう変わったのか、実数があるとありがたいです。ありがとうございました。

○森田座長

峰岸委員、どうぞ。

○峰岸委員

この働き方の分野においても、枝葉の話にならないようにしなければいけないと思

っています。初めは、行動指針といったポリシー設定から変えていって、そして制度あるいは運用そのものをそのポリシーに従って変革していくと。その中で働き方も変えていくという、この一貫性がすごく重要なので、フィニッシュワークになるんですけども、その観点はずいぶん忘れず、ずっと念頭に置きながら、整合性が取れなくなるとか、したい変革の方向性をつじつまが合わなくなるとか、そういったことは避けていきたいなどは思っています。

### ○森田座長

大変重要な御指摘だと思います。ありがとうございます。

よろしいですか。個人的に、この点に関して言いますと、この議論は、どちらかと言うと、就職を考えている人たちがどういう動機で兼業を考えるかということで、先ほどから自己実現のため、自分の能力を高めるといったのがあったと思います。もう一つは、現在の生活をする上で、1か所だけからはなかなか十分な収入が得られないということもあると思っておりますが、雇用する側から見たときにはどうなんでしょうかということですね。と言いますのは、今、少子化が進んできており、申し上げるまでもないことですけども、生産年齢人口が急速に減ってきているわけです。もちろん、公務員全体でも、地方公務員の場合にはなかなか定員を満たせないようなところも出てくるという状況で、絶対的に人が足りなくなってくるんですね。その中で少しでも、必要な労働力、人材を獲得しようとするのと、兼業を禁止するということになるのと、それだけ人材が集まりにくくなってきます。その意味で言いますと、必要な人材を集めるためにはもう兼業は認めざるを得ないのかもしれませんが、ただ、兼業の動機が、報酬が少ないということであれば、非常に多くの報酬を提供することによって兼業はしないであらうということが言えるかもしれませんが、そうでないとした場合には、基本的に兼業しないと公務自体、行政の組織自体が活動できなくなるという問題があるのではないかと考えます。

そうしますと、今度は、兼業が良いか悪いかというよりも、むしろどういう形で兼業してもらおうのか、そこで利益相反の関係をどう考えるのか。これまでの公務員法の考え方ですと、とにかく利益相反のリスクがあるということで原則禁止というスタンスであったと思いますが、その原則を変えていくということになった場合に、高スキルの人や一般のオペレーションの人等いろいろあると思いますが、どういう形で利益相反の問題を考えるかというのが、鍵になってくると思います。

もちろん、DXやその他公務の効率を上げるというのは必要ですけども、基本的に人が絶対数として足りなくなってきて、言い方は上品ではありませんが、使えるものはどんどん使わざるを得ないという状況かなと思っております。これは、もちろん雇われる側の動機の問題もありますけど、雇う側の制度の考え方としては、非常にポイントになってくるのではないかなと感じた次第です。

それでは、このテーマでのご意見はこれでよろしいでしょうか。整理するまでもないと思いますが、おっしゃるとおりで、優秀な人材や民間の高スキルの人材を公務に誘致することが必要だというのは、今申し上げたように、そうせざるを得ないという状況になってきていると思います。その場合に、どういう形で入ってきていただくのかというのと、入ってきていただくのもそうですけれども、とどまっていたかどうかというリテンションの問題も含めて、どう考えていくかという視点が重要と思っております。その意味で言いますと、兼業の場合の利益相反のリスクもそうですが、どういう職種について、どういう形でそれを受け入れるのか。例えば、どういう義務を課すのか、そういうことも含めて、少し詰めていく必要があるのではないかと感じた次第でございます。

小林委員、どうぞ。

#### ○小林委員

どういうパターンのときに、兼業は駄目と言うかをやはりきっちり考えなければいけないと思います。一番典型的で分かりやすいのは利益相反で、公務で契約書の甲になり、起業して契約書の乙になるというようなすごく分かりやすい利益相反の場合もあれば、直接は分からないが、よくよく詰めてみたら長いロングテールの尻尾あたりで、自分が決裁したものの利益が自分のところに入るようになっていたという場合も含めて、利益相反はきちんとしっかり見ていかなければいけないと思っています。

もう1つ、労働時間についてです。大分前に、鉄道会社の方から運転士がいなくなる問題というのを聞いたことがあります。やがて機械が全て運転をする時期が来るが、それまでの間はもう圧倒的に人不足で、運転士がいなくて電車が動かないという問題があるというのが頭をよぎりました。何を言わんとしてるかと言いますと、副業・兼業を認めたときに、実質的に労働時間を自分で管理するということになってしまうと思います。そうすると、例えば、過重労働で集中力がなくなると、本来業務が全うできないだけでなく、事故につながるというようなリスクが大いに考えられます。答えがあるわけではないんですけれども、労働時間をどう考えるか、誰が管理するか、実質的にそれは管理できるのかということは、導入に当たってはテーマとしてあると思います。以上です。

#### ○森田座長

ありがとうございます。御指摘、そのとおりだと思います。

利益相反に関して言いますと、今お話がありましたように、副業・兼業をしていて利益が相反する契約者の両方の立場という場合はもちろんそうですが、実際には今までそれほど明確な利益相反ではなく、規制されてきたのは時間的にずれた場合で、天下り後の規制というのはそういうところにも関わってくると思っています。そこも含めて、日本の場合、かなり厳しい規制をしているわけですが、それがそのまま通るのか。

労働時間はおっしゃるとおりだと思います。

今まさに、議論になってますライドシェアの話も含めてですけれども、絶対的に人手が足りなくなってきていて、どうやってそれをカバーするかというときに、今までと同じような規律を適用してそれでなければいかんという状況だと、本当に人が足りなくなってくるという事態にどう対応したら良いのか、という点は様々なところで出てくると思います。蒸し返しみたいになってしまいましたが、荒木委員、よろしいですか。

#### ○荒木委員

小林委員が御指摘いただいた労働時間のところは、民間では、基本的には自己申告で対応してるところです。民間でも労働時間とは別に、トラックの運転手のような方はハンドル時間という形で安全の観点からの規制はあります。他方、兼業・副業の場合の労働時間をどう規制するかはまた別途議論するというのがいいかもしれないと思いました。

それから、民間と公務の交流について、13ページで資料を挙げていただいているんですけども、この交流は非常に短期的な交流ですね。本当は、高スキル人材の民間の方が交流採用で公務に来られて、国レベルの仕事は面白いぞと、むしろ公務に移ってやろうということで公務に定着していただくという交流が理想的ではないかと思えます。現在は、任期付ということで一定期間いて派遣元の企業に帰っていただくということですが、公務から民間に移られる方も増えてくるでしょうから、逆に民間から公務の面白さと言いますか、やりがいを感じて公務に定着していただく方が増えていくということも含めての副業・兼業の位置づけもあり得るかと思えました。

#### ○森田座長

ありがとうございます。労働時間の話に入ったので、次の議題に移りたいと思います。では、次の項目の勤務時間の柔軟化に移りたいと思いますが、事務局から資料の御説明をお願いいたします。

#### ○役田給与局次長

資料 03 は、勤務時間の柔軟化、時間の自律についてです。初めに、勤務時間帯、すなわち働くタイミングの関係。続いて、総勤務時間、すなわちトータルの勤務時間の長さの関係について御説明をいたします。

29 ページです。こちらは、職員全体に対するアンケート結果です。長時間労働や職場環境の悪さが、職員の離職要因となっていると考えられます。

一方で、30 ページによりますと、フレックスタイム制による勤務日数の柔軟化は魅力的な働き方であるという結果が出ています。しかし、31 ページのとおり実際の活用は限定的となっており、利用拡大が課題となっています。

32ページは新採職員へのアンケート結果です。公務の魅力向上、優秀な人材の獲得のためには、超過勤務の縮減や、柔軟な働き方の推進などの働き方改革が必要と考えられています。

政府の方針においても、33ページのとおり、骨太の方針2023において、時間や場所にとらわれない働き方の充実等により、働き方改革を一層推進するとされています。

一方で、公務特有の制約もございます。34ページにあるように公務においては適切な行政サービスを提供する執務体制を確保するため、民間企業のように就業規則や労働契約によらず、勤務時間法に基づき、各省・各庁の長が、勤務時間を事前に割り振るといった仕組みになっています。

また、35ページのとおり、公務においては、一般の職員から、事務次官などの幹部職員に至るまで、勤務時間法に基づく同一の勤務時間制度が適用されています。

36ページはまとめです。論点としましては、公務においても職種・事由によっては、職員がより自律的に勤務時間帯を決定することを認めることで、人材の確保や生産性の向上にもつながるのではないかと。その際、適切な行政サービスの提供や、職員の健康確保の要素と、個人の希望といった要素の間のバランスをどのように考えるのかといったことが、考えられます。

続いて、総勤務時間関係についてです。38ページのとおり、国家公務員の所定勤務時間は週38時間45分、1日7時間45分で、おおむね民間企業の平均所定労働時間と均衡しています。

一方で、39ページの統計によれば、民間企業では約17%の企業において、短時間正社員制度が導入されています。なお、ここでの短時間勤務制度は、育児・介護休業法で義務づけられたものは除かれています。

40ページは国家公務員の短時間勤務制度です。定年前再任用短時間勤務・育児短時間勤務・任期付短時間勤務の3形態がございます。いずれも一定の要件を満たした職員に限定されています。

また、41ページのとおり国家公務員の休業制度として、育児休業・自己啓発等休業・配偶者同行休業の3類型があります。いずれもフルタイムの勤務時間を前提として、その全部について職務専念義務が免除されるものです。なお、右上のグラフにあるように、男性職員の育児休業の取得率はここ数年大きく上昇しています。

42ページのとおり、育児と介護の場合に、1日につき2時間まで職務専念義務が免除される制度もございます。

43ページはまとめです。論点としては、公務においても様々なライフステージの状況に応じて1週間当たりの総勤務時間について、職員が選択することができるようにすべきではないかと。当面の方策としては、休業制度や1日の勤務時間の一部について勤務しないことを認める制度の対象・事由を拡大することも考えられるのではないかと。この際、短時間勤務により生じた人員不足を補うための措置、要員の確保も必要で

はないかといった点が挙げられます。以上でございます。

#### ○森田座長

ありがとうございました。この点につきまして、事務局の説明、整理いたしますと、職員が勤務時間を自律的に決めることを認めることについてどのように考えるべきかが1つの論点かと思えます。自分で自分の時間を管理できるかということですね。そしてその際、適切な行政サービスを提供することと、本人の希望といった要素のバランスを、どう考えるか、これが2つ目の論点と思えます。総勤務時間については、様々なライフステージの状況に応じて、職員が選択できるようにすべきではないかという提案があったところですが、これにつきましては、人員不足を補うための措置についても併せて考える必要があるのではないかと思います。

以上の点につきまして、ぜひ、いろいろと御意見を寄せていただければと思いますが、これにつきましても宮島委員のほうから、御意見が寄せられておりますので、それにつきまして、まず事務局から御紹介いただきたいと思えます。

#### ○野口総務課長

勤務時間の柔軟化に関しまして、宮島委員の御意見を代読させていただきます。「特に政策の企画立案をする仕事には、民間の裁量労働制のような形が合いそうに見える。自律的に勤務をコントロールできるほうが効果的に仕事ができると思えます。取材で接しますと、企画立案の部署は仕事の密度が時期によって違って、長時間労働を防ぐ手だては要りますが、しっかり働きたい時期は止められ過ぎるとがっかりしてしまうし、やることがそんなになく時期に必要以上に職場にいなければならないのは合理的ではないように見えます。これは報酬の問題とも関係しますが、今共通のルールを、仕事や職種の性質によって異なるやり方にしてもいいと思えます。目標までのプロセスを自律的に作り上げていく能力、多様な人材がそれぞれのパフォーマンスを最大化することが特に政策企画職に必要です。最近の人事院の改革は、選択的な週休3日や働く時間のルールの多様化など、望ましい方向だと思っています。新卒の人材確保のライバルの1つとされる、例えば外資系コンサルティング会社では、子育てなどの事情がなくても、時期によって半分稼働ですとか、11か月働いて1か月休みですとかなど、自分の能力アップや個人の時間を取る自由度を持たせるところもあると聞いています。時間などの規制はカテゴリー分けしていいと思えます」。以上でございます。

#### ○森田座長

ありがとうございました。それでは、御発言いただきたいと思いますが、いかがでしょうか。小林委員、どうぞ。

### ○小林委員

本題に入る前に、人事院の方々に教えていただきたいのですが、このテーマでも、ヒューマンリソースマネジメントというのを正確にやっていかなければいけないというのが根底にあります。そもそも、国家公務員の定数の数え方について確認しておきたいのですが、例えば、育児等で、短時間勤務になる方が多くいらっしゃると思います。資料で、第1子を出産後、7割の方が就業継続している、というようなこともありましたし、働き続けるためには、短時間勤務等は、これから育児だけではなくて介護も含めて増えていくと思うのですが、短時間勤務の、時短の方の定員というのは、通常ですと、Full-Time Equivalentという、FTEという発想で、0.5FTEとか0.6FTEとかいうように数えるものなのですが、それは国家公務員ではどのように定数を数えていらっしゃるのでしょうか。

### ○森田座長

では、平池審議官どうぞ。

### ○平池内閣人事局審議官

内閣人事局の平池です。内閣人事局が定員管理を担当しておりますので御回答します。基本的に内閣人事局が、定員で管理しているのは、常勤職員の定員でございますので、フルタイムの定員数を査定して管理しているという状況でございます。

他方で、再任用短時間の勤務については、人件費管理で、予算のほうです、勤務時間数に応じて、人件費がどれぐらいかかるかという、その人件費を財務省主計局なりそういうところで査定しているという状況です。それを、実際どれぐらいの数になってるか、頭数がどれぐらいになってるかというのを、再任用短時間の場合は、短時間定数というような形もあるのですが、それを内閣人事局のほうでも把握しているというような状況でございます。

### ○小林委員

人件費という意味合いではもちろん把握されているとは思いますが、今後テーマになっていく、正確なヒューマンリソースマネジメントという観点でやっていると、実際に働く皆さんのほうが大変になっていくのではないかと思いますので、FTEの発想を取り入れて、研究していただいた上で、もしまだなのであれば、取り入れていかれるのがよろしいのではないかというふうに思います。そのほうが、実態を反映した仕事量の算出ができると思います。

### ○平池内閣人事局審議官

いろいろと研究したこともこれまでもあるのですが、直接の担当ではございませんものですから、担当にもお伝えしたいと思います。

○森田座長

御質問の趣旨ですが、今のは、例えば、FTEを数えたとき、10人がフルタイムならば10FTEになりますけども、そのうち、例えば5人の方が半日だとしたら7.5FTEという、数え方になるわけですね。その場合でも定員としては10人数えるということなんではないかという御質問ではないかと理解したのですが。足りなくなった2.5についてはどういう形で、定員上手当てをされるのかという、そういう趣旨の御質問ですね。

○小林委員

はい。

○平池内閣人事局審議官

そういう意味では、その FTE の考え方で、現実に定員管理をしているというのではなく、常勤については定員 1 になります。再任用短時間については、予算、勤務時間のうち予算で査定して、短時間の勤務、じゃあ何人と。こういうような管理の仕方をしておりまして、厳密には FTE みたいな考え方をしていないというのが実情でございます。

○森田座長

分かりました。だから、今のケースで言いますと、足りなくなった 2.5 の部分は、予算的に管理をして人を誰か充てるけれども、定員上は変わらないという、そういうことですね。

○平池内閣人事局審議官

はい。

○小林委員

そういうことですね。

○川本総裁

すみません、そうしますと、15ページの30万4,767人という数字なのですが。

○森田座長

総定員法の数ですね。

○川本総裁

この数字というのは、これには短時間勤務の方たちも入って、その方たちも 1 人として数えられて 30 万という理解でよいのですね。

○平池内閣人事局審議官

いえ、総定員法の定員というのは、常勤職員の定員が総定員法の管理の対象であるということをございまして、再任用短時間の方々、非常勤職員の方々については総定員法の外の話でございます。

○森田座長

いや、恐らく、今の総裁の御質問といいますのは、ずっとフルタイムならばよいのですが、育児休業とかそういう形で、ある意味で見ますと、そのときの FTE ではなくなった場合はどうなるかという話です。

○川本総裁

そうですね。

○平池内閣人事局審議官

常勤職員について定員管理をしており、短時間であっても、例えば、育児短時間なんかは、常勤職員としてカウントしているものもございます。

○森田座長

ですから、全員フルタイムで働くということを前提にした定員であって、実質的には、その FTE の考え方を採った場合には、何らかの理由で休業をされていたり、ほかの業務に就いている部分は、FTE の考え方でしますと、労働力としては減っているということになるわけですね。

で、その部分を埋めるためには、予算上の手当てで、非常勤なり何なりの形で出ているということ。その意味で言いますと、実際のその FTE の考え方でいった、総労働力と、この定員との間にはずれがあって、定員のほうがどうしても多めに出してしまうということになるという理解でよろしいわけですね。

○小林委員

FTE の考え方を導入したら何がまずいんでしょうか。何かすごくまずいことがあるなら、導入できないのが分かるんですけども。導入しないと実際とは違う数字が国民のほうに伝わってしまうわけですよ。それは実情を反映していないので、具合が

悪いんじゃないかなと思うのですが、導入したらどんなまずいことがあるのか、検討されたとおっしゃったので、まずいことがあるから導入しなかったのか、それとも、そこまでは検討していなくて、これから検討するということなのか、どちらなのでしょう。

#### ○平池内閣人事局審議官

検討したというか、研究はしてみたということです。どうしても形式的なことばかり言って申し訳ないんですけども。どうしても、総定員法というのが、まさに、我々所管している法律で、その総定員法に基づいて我々は管理をしているということですから、総定員法は先ほど申し上げたとおり、常勤職員の定員というのを念頭に置いたものでございますので、我々は従来からそういうものに則して、定員管理をやっていたというところでございます。

#### ○小林委員

以前でしたら、出産した女性職員はすぐに辞める方が多かったり、時短も少なかったのではないかと思います。でも、今はそうではない。さらに、出産・育児だけではなくて、介護だとか、時短の要素がすごくいっぱい出てくるので、これからは、今まではこうだったからという視点でなく、これからはどうなのかという視点で見ていただいたほうがいいのかなという気がいたします。

#### ○平池内閣人事局審議官

分かりました。今、介護とかそういうのもですね、基本的には、定員ならフルタイムの定員ですけども、介護で時間が取られるとか、そういうのは、介護休暇とかを取っていただく場合もございます。で、そういうような人については、基本的には定員は定員の1人という形で管理はしているところでございますけども、担当にも伝えていきたいと思っております。

#### ○森田座長

ありがとうございます。今の点ですけども、なぜFTEで定員を数えられないかということで、どなたか人事院の方で、お答えいただけませんか。では、役田さんお願いします。

#### ○役田給与局次長

先ほど、平池審議官おっしゃっていたように、これまで、フルタイムの人をベースに、定員なり人件費なりの管理をしてきたということがあります。公務員制度におきましては、常勤と非常勤という概念がありまして、基本的には、常勤職員というのは、国家公務員法の規定が全て原則どおり適用される人で、そうでない人が非常勤職員という

整理になっております。先ほどの兼業規制も非常勤職員は外れておりましたけれども、国家公務員における基本的な職員の区分である常勤・非常勤というのが、ある意味、フルタイムなのかパートタイムなのかを大きなメルクマールにしてきたという経緯もございます。ある意味正規というか、長期間継続勤務をする職員でもパートタイム勤務になるということになりますと、職員の概念を根本から見直す必要があるというのが、大きなネックなのかなと認識してございます。

○森田座長

事務総長どうぞ。

○柴崎事務総長

重要な御指摘を頂いておりますので、これまでの経緯の話を、今、説明させていただきましてけれども、これから先を考えるに当たって、どう考えていったらいいのかという点について、定員に関する所掌は内閣人事局ですけれども、人事院としても問題意識を持ってまいりたいと考えます。また、こちらの会議にも、状況を御報告させていただければというように考えております。

○森田座長

正式な、政府のほうとして、法律にのっとってどう解釈するかは、内閣人事局と人事院でお願いしますが、公務員制度について研究していた行政学者の観点から言いますと、我が国もそうですけど、ベースにしております公務員制度の場合には、公務員というのは一種の身分のようなものになってるわけですし。そういう言い方をすると誤解を招くかもしれませんが、要するに、特定の身分の人は、特権もありますけども、義務もあるわけですが、その人は、数としてきちんと把握しておくところがあったかと思えます。ですから、兼業の問題と、そして、時短などが出てきた場合に、果たして公務員というのは何なのか、同じ人格の、ある時間だけ公務員であって、それ以外はほかの民間人になるということはどう考えるかというのは、多分、これはかなり難しい問題かと思えます。事務総長の御指摘もその辺をサジェストしてるのかなと理解いたしましたので。これは、御検討いただいて、専門の方がいらっしゃいますので、また、教えていただければと思います。ということで、私が言うよりこれは荒木さんのほうが詳しいと思いますので、よろしく申し上げます。

○荒木委員

役田さんから御説明いただいたとおり、常勤の職員を基本に考えているので、短時間勤務は、言わば例外的な存在と位置づけていたということが、基本だったのかと思います。ですから定員も、フルタイムの方を前提に考えていたということだと思いま

す。

オランダでは、パートタイマーは、もはや非正規には当たらない、時間比例で賃金は違いますが、当たり前の正規の働き方と位置づけられております。そういう時代になってきているということも考えて、定員の管理についても検討いただけるといいかなと思いました。

このことと関係しているのではないかと思います。勤務時間法が公務員の勤務時間を決めていて、その5条には職員の勤務時間は、休憩時間を除き1週間当たり38時間45分とする、そういう規定があります。ずっと読むと、そうですかという規定ですが、民間の規制と比べると、大きな違いがあります。何が違うかといいますと、民間では労働基準法32条で、1日8時間、週40時間以上働かせてはならないと書いてあります。つまり、法律で、働かせていい上限を決めているということです。でも、国家公務員に適用される勤務時間法5条は労働時間の上限ではなく、週38時間45分働かなければいけない勤務義務の定めとなっています。公務員の勤務時間法は労働時間の上限とともに、働かなければいけない義務の時間も決めているのが勤務時間法だと思います。その結果、公務員の場合は、38時間45分働かないといけないはずなのに、それだけ働かなくてもよい、パートタイムもその1つかもかもしれませんが、そういう人を認めてよいのかということからして問題となりますし、今日の資料でもありましたとおり、職務専念義務を免除されないと、38時間45分以下で働くという働き方を許容できない。これが公務の特殊性ということになっていると思います。ですから、38時間45分以下の働き方をするためには、職務免除とか、上長の許可、勤務時間の割り振りという形でそれを認めないと、許容されない。民間からすると労働時間についてはある意味で硬直的な規制が前提となっているということだと思います。

これがいろんなところに影響しておりまして、先般、勤務時間制度等の在り方に関する人事院の研究会でも議論させていただきましたが、フレックスタイムを認めるときに、民間の場合は、始業時刻・終業時刻を労働者が選べるというのがフレックスタイム制ですが、公務員の場合は、それをダイレクトに導入することができませんでした。勤務時間は全て上長が割り振るということになっていますので、労働者のほうが、明日は出勤10時にしてください、退勤は15時にしてくださいということを申告して、それに基づいて上長が、あなたは明日の勤務時間は、10時～15時までと割り振るということによって、初めてフレックスタイムを導入できるということでした。言うなれば、国民のために働く時間なんだから、当事者間の合意によって、自由に処理してはいけないという発想で労働時間、勤務時間の考え方ができているということだと思います。

そこで、今後どうするかですが、64ページに、官民の勤務形態の比較をまとめています。先ほどの宮島委員の御発言にもありましたけれども、企画立案等を担ってる

方は裁量的な働き方が望ましいのではないかということです。公務の場合は、高度の専門的な知識・経験が必要な研究業務に従事する職員についてしか、裁量労働制が用意されておられません。昭和 62 年に民間で労働基準法が改正され、専門業務型裁量労働制が入りましたが、これと平行なものとして入っているのだと思います。しかし民間では、その後、企画業務型裁量労働制という、企画・立案・調査・分析業務に従事する労働者について、専門業務ではなくても裁量労働制を認めておりますが、これに対応する受皿が公務員にはないという状況だろうと思います。

先ほど申し上げた勤務時間制度が、非常に硬直的に勤務の義務までを負わせている中で、裁量的に働くことを認める制度をつくって対応しないと、実態に合わない勤務時間制の中で働きにくい働き方となり、民間のほうがもっと自由な働き方ができるということになりかねない。そういう問題が現れていると思いますので、その点、御検討いただければと思います。

#### ○森田座長

ありがとうございます。重要な御指摘だと思います。ちなみに先ほどの FTE の話になりますが、私が前に、人事院かどこか忘れましたが、偉い方に聞いたときに、「公務員は 24 時間公務員だと思え」という、働けということではありませんけども、その心を忘れるなというような、お話がありまして。そういうものかと思っていました。

峰岸さん、よろしいですか。

#### ○峰岸委員

皆さんに全く異議がないので、ぜひ、進めて、その論点を深掘りして、変更に向けて進めていただければと思うのですが、その際、以前からですね、全体の変革をするんですけども、その中で、特に、政策企画職 1.5 万人というようなところの報酬水準のギャップが大きいと思いますし、働き方の、採用とリテンションの民間と比較しての劣位というところが、長期的に考えれば、国家にとって大変問題なんだろうというような意味からも、フォーカスして考えてほしいと思います。なので、その部分にフォーカスした際に、このような働き方のシステムというか、制度の導入も、併せて行う前提にしなければいけないと思っています。それをしっかり運用するためには、時間ではなくて、パフォーマンスで、ミッションをアサインして評価していくというようなマネジメントの変革が、前提になるということにつながっていくのかなと思います。

もちろん全体として、30 万人をターゲットにいろんなこと変えていかなければいけないと思いますが、セグメントで考えていくとですね、フォーカスポイントが違うのかなと思ってまして。この話でも例えば、政策企画職においては、この裁量労働制も重要ですし、パフォーマンスで評価していく、そのマネジメントがなければ、運用がなされていかないし、職務給の運用も、回していけないと思いますので、そこにつながって

いく話かなと思います。以上です。

#### ○森田座長

ありがとうございます。私のほうから、もう一度、峰岸委員に伺いたいのですが、最近の、民間もそうですし、海外の場合のマネジメントの考え方にしますと、ヒューマンリソースマネジメントなり、ある意味、その人の持っている価値を雇う側が最大限引き出すために、どういう勤務形態を提供するのが一番いいのかという形で、理論とか分析の方法というのがあろうかと思うんですけども。どういう形でそういうことが行われるか、その数、考え方が何か、今パフォーマンスとおっしゃいましたけれども、それをどう測定するのか、コロナ禍のテレワークで明らかになりましたが、非常に優秀な人で高い報酬を払っている人を満員電車に乗せて通勤させるというのは、果たして効率的なのかどうかとかですね。そういう点からも含めて、考え方があろうかと思いますが、御紹介いただけないでしょうか。

#### ○峰岸委員

御質問に答えられているかどうか分かりませんが、基本的には時間と場所という制約がない状態だということが大前提だと思ってます。パフォーマンスで、評価、その仕事の成果を設定されるということなので、時間と場所に制約されないという前提で、働ける仕事ってあると思うんですね。逆に言うとそれが制約になる仕事もあると思いますし、窓口業務といったような、時間と場所の制約がないといけない仕事もあります。それがオンラインに変わればまた別なんですけれども。

時間が制約になる業務と、時間は関係なく成果を出せばよいという仕事があると思います。付加価値業務というのはどちらかというと後者の分野なので、時間と場所の制約を取り払うということが前提となる。その上で適切なミッションのアサインメントと、ミッションに合わせた適切な報酬水準、そして、成果に基づいた、ボーナスという、その昇進、インセンティブが連動していくというのが、基本的な構造かなと思います。

#### ○森田座長

ありがとうございます。また教えていただきたいと思いますが、要するに、プロ野球の選手で本当にピッチャーですごい人はピッチャーでしか使わないというのが一番、その人の持っている力を発揮させることで、その人にあまり得意でない外野をやらせるというのは、人の使い方として、いかがなものかということかと思えます。最近のアメリカなどの経営、人事管理ですと、それがかなり徹底してきているかなという気がしてましてですね、ほかの人にできない仕事に、その人には専念してもらおうという形で、時間と仕事の形態を考えていくということが、1つ、ヒューマンリソースマネジメントのコアの考え方かなと思ったわけです。

余計なことを申し上げましたけども、さらに、いかがでございましょうか。論点では、勤務時間の柔軟化は、認められるべきだというお話ですけども、当然そうなってきますと組織として仕事を行うわけですから、従業員の方が皆各自、自分の好む形で柔軟化を要求すると組織的な一体性を保てなくなってくるということで。そこをどう調整するかというのは、大きなこれからのことを考えていく論点ではないかと思っております。今まではそうでなくて、まさに職務命令で嫌でもやらせるということで、組織としての、仕事がきちんとできるように上司の方がコントロールしていたわけですが、そこを変えていくという場合には、どういう形でこれを調整したらよろしいのでしょうかというのが論点の一つだと思います。

小林さん、いかがですか。

### ○小林委員

荒木先生のお話で、民間とは全然違うのだということが大変よく分かりました。我々は聖域なき議論をするという、そういう約束で、この諮問会議のメンバーになったわけですが、実際に、聖域なき議論をして決めた後、それを実行していくという一番大事な局面において、立ちはだかる法律ですとか、ルールですとか、過去からの不文律、因習とかですね、そういうものが物すごくあるのだなというのは、まず実感いたしました。その上でですね、今回のテーマは、事務局の方が、何々の自律という、律というのは自分で律するほうですね。そういう、自律シリーズでまとめてくださっている。これがまさに、働く人の、真に望むことなのだなど、公務員もそれができるのだなということが分かったので、自律を実現するために、もろもろのことはやっていきたい。

ただ、そうなったときに、座長がおっしゃったように、公務のクオリティーを担保したり、様々な国民にとっての責務を果たすために、全ての働く人が自律と言ったのでは誰がコントロールするのかということは、まさにそのとおりでございまして。そこで重要なのは、中間管理職のコミュニケーション能力だと思います。働く方、特に若い方が、自分はこのように時間で、こういう場所で、こういう内容で、しかも兼業もやって、将来は自分はこのように業務を通じて成長したいから、好きなようにやりたいと言ったときに、ちょっと待てと、あなたのキャリアプランは、こうなっていて、今、本人はこれしか見えていないけれども、自分は上司として見たときに、さらに大きな成長が、例えば修羅場をくぐったら、実現されるとか、もしくは、今は下積みのように思っておられるかも分からないが、実はとても基礎的な業務で、公務を全うするには、極めて重要なものなのであるといったお話を含めて、中間管理職がいかに、高いコミュニケーション能力で、高い頻度で、働く人と対話をするかというのが私はポイントになると思います。

場所によってはですね、中間管理職と言っているかどうか分からないんですけども、1人の課長が見ておられる部下が100人を超えるというところもあります。そのための副課長というのがいらっしゃるとお伺いしたんですが。物理的な1on1ミーティ

ングが実現できる規模の人数で、部下をしっかりと見ていくといった、そういった仕組みが必要なのではないかと思った次第です。以上です。

#### ○森田座長

ありがとうございました。荒木さん、どうぞ。

#### ○荒木委員

これから、働く人が望む自由度の高い働き方を認めていかないと、なかなかいい人が来てくれないということについて、座長から、でも、公務というものが滞っては困るのではないか、どう調節するのかという御質問だったと思います。そのような問題については、実はフレックスタイムをどう入れるかというときも相当議論をいたしました。この調整を担保する仕組みとして、勤務時間の割り振りの権限自体は、上長が持っているということがあります。

まず、フレックスタイムの制度設計において、コアタイムという、その時間は必ずそこにいなければいけないという時間が設定できます。その前後にフレキシブルタイムというのを認めて、その範囲では、選択を認める。この組合せで、誰もオフィスに人がいない状況がないような仕組み方は可能です。誰も事務所に人がいないということだと困るのは民間も同様で、そこはコアタイムの設定などで対応しているところなので、公務においても、そのような調整は可能ではないかということでもあります。

次に、労働者が、明日この時間に出勤をすると、定時ではない時間を申し出たとして、それを、時間の割り振り権限を持つ上長が調整する余地があります。民間でも年休を取りたいと言ったときに時季変更権というのがありますが、そのときに休んでもらうと事業が正常な業務を妨げるから、そこは、その日はやめてほしいということで調整をしておりますが、似たような調整というものを、フレックスタイム制度でも適切に運用していけば、公務の必要性にも対応できるのではないかというようなことを議論したところで、そういった工夫が求められるということだと思います。

今のは、ある時点における労働時間の自由な選択の話ですが、もう一つ、先ほどから少し議論になっているのは、ライフステージに応じた、働く時間の自由度です。実際、育児をしているときには、パートタイムとして働いていても、ずっとその後パートタイムでよいかというとそうではなく、手が離れたらもちろんフルタイムには復帰したい。その後、今度は介護が始まったときには、また、フルタイムを短時間にしたい。このように、各ライフステージにおいて、ワーク・ライフ・バランスを取りながら働き続けるための柔軟性が求められている。それが非常に硬直的だと、じゃあ、公務は辞めますということになりかねませんので、それを受け止める柔軟性を制度として用意する必要があると思っております。短時間勤務は民間でも非正規という頭が強かったのですが、決してそうではなくて、正社員短時間勤務という働き方、正社員の方が一時的に

短時間に移るということが当然あり得るということで、全体を設計していく。そうでなければ、有為な人材が離れてしまう、そういう問題があるかと思っております。

#### ○森田座長

ありがとうございます。再度なのですが、そうすると、先ほどの正社員の定義という概念がどうなってくるのかなというところが気になったのですが。

#### ○荒木委員

実は民間でも、正規・非正規の概念については大変議論が混乱しております。世界的に了解された非正規の概念を申しますと、非正規雇用は正規にあらざる雇用ということです。では、正規雇用はというと、これは3つのファクターから定義されておまして、フルタイムで、無期契約で働いて、直接雇用されている、この3つのファクターが全てそろっていたら正規です。そうすると、フルタイムに対してパートタイム。それから、無期契約に対して有期契約。直接雇用に対して派遣のような、三面関係の間接雇用。この三類型の非正規があるということになります。

日本の非正規の考え方は非常に錯綜しておまして、パートさんと呼ばれていたら、フルタイム擬似パートであっても、パートさんであって正社員ではない、というような議論があります。

それから、総務省のほうの統計は、呼称で取っております。あなたは、どう呼ばれている人ですかと問い、正社員に丸をつけた方に「契約期間の定めはありますか」と聞くと、「ある」という答えが返ってくる。つまり、定年まで勤めあげて、嘱託再雇用されている方は自分が非正規とさらさら思っていないわけです。ですから、自分は正社員である、一方で、期間の定めは嘱託1年で、年金支給開始日まで更新すると。自分の意識としては正社員なのですが、法的な意味は、その方は、有期契約ですから非正規という扱いになる。このように、民間でも正規と非正規の認識は大変錯綜していて、人事管理の方も限定正社員のことを非正規だとして議論されることもあります。

限定正社員は、勤務地が限定される、あるいは職務が限定されている、そういう人たちはぴかぴかの正社員ではありませんから、正社員ではない、非正規だ、というような議論もあります。しかし、法的に見たら、フルタイム・無期・直接雇用の三要素を全部満たしてる方は、勤務に限定があったとしても正社員に分類されるべきことになります。このように、正規・非正規については民間でも、錯綜している状況だと思います。

#### ○森田座長

今のように、見直しますと、その定義の概念も変わってくるという気がいたします。峰岸さん、どうぞ。

### ○峰岸委員

正社員という概念は日本特有のかなりミックスされた定義なので、それぞれの人によって解釈が違うという状態だと思います。

民間でも、旧来型の、職能給、年功序列制度というようなところから、変革をしにきているわけですが、そのときの導入の手法というのはいろいろな導入の仕方があるんですけど、一斉に変えていくというやり方もありますし、エグゼクティブのレイヤーからこの仕組みを変えていくというのがあります。それはなぜ、そういう段取りとか、順番を追って、上位の階層から全体に広げていくかというのと、一気に変えようとするのはすごく難易度が高いからなんですね。いろんなことを全てのパッケージで雇用システムを変えていく方法の話なんですけども。

なので、私は、最終的には全体でというお話ではありますが、しっかり分けて考えたほうがいいと思っていて、政策企画職という、ある一定程度の付加価値業務の高い職種に関しては、ここで議論されているような、職務給をしっかり運用していくですとか、働き方、時間、評価、報酬を、民間並みに一刻も早く変えるべきだと思っていて、そのキーになるのは、マネジメントだと思います。

マネジメントが、新しい制度に従って、ミッションのアサインメント、評価、昇進プロモーションができていくのかどうか。これをしっかり循環させていくということで、課題がその中から表出化されていくので、それを、常にアップデートしていくということで、初めて定着していくんですね。それができていくと、さらに全体に普及していく。ナレッジがたまっていくので具体的に普及していくということになりますので、導入初期にある混乱とか諸課題というものは、全て時間とともに解決していくことになります。

なので、どの問題を解決するために大変革をどう行うのかということ、フォーカスしたところに当てていかないと大混乱を催すだけだと思っておりますので、そこが大変重要になっていくのかなと思いました。以上です。

### ○森田座長

ありがとうございます。この話はこれくらいでよろしいでしょうか。

では、最後のテーマになりますけれども、勤務地域の選択制及びその他ウエルビーイングの実現に当たって必要な事項についてのお話を頂きたいと思っております。これも事務局から御説明お願いいたします。

### ○役田給与局次長

それでは最初に04勤務地域の選択、場所の自律について御説明します。

まず、45 ページにごございますように、就職活動している学生の約86%は勤務地を

自ら選択したいと考えております。

また、46 ページのとおり、就職先として転勤の多い会社を忌避する傾向も高まっています。この傾向は公務においても同様であり、47 ページの公務員に対するアンケート結果によれば約64%の職員が転勤を経験したくないとしていますが、一方、数万人単位の職員が単身赴任手当や広域異動手当の支給を受けておりまして、国家公務員には単身赴任や転勤が多いと考えられます。

こういった状況を受けまして、48 ページの統計によれば、民間企業では約15%の事業所において、勤務地限定正社員制度が導入されています。

勤務地の限定という観点では、49 ページにありますように、公務においても、採用される地域を限定した地域別の採用試験を一部実施しています。ただし、採用後の異動については制限されておらず、採用された地域以外への転勤もあり得ますので、勤務地の限定を保障する仕組みにはなっておりません。

50 ページがまとめです。論点としましては、優秀な人材を確保するため、公務においても職員が勤務地を選択することができるようにすべきではないか。この際、全国各地での行政サービスを提供する体制を構築する必要性と、本人の希望とのバランスをどのように考えるべきかといったことが挙げられます。

続いて、05その他ウエルビーイング実現に当たって必要な事項について御説明いたします。これまで、キャリア、時間、及び場所の自律という観点から現状や課題を見てきましたが、これらを実現することにとどまらず、むしろその前提にもなるウエルビーイングの実現が重要であり、そのためには長時間労働の是正、心の病の防止、ゼロハラスメントの実現などにも引き続き取り組む必要がございます。

52 ページでございます。公務においては、育児介護等と仕事の両立支援に当たり各種の措置を講じており、フローチャートで、全体像を示しています。

53 ページでは国家公務員における超過勤務の現状を示しています。公務においても超過勤務の上限を設けたり、各府省に対して実地で指導したりするなど縮減に取り組んでいます。全体の平均で、1年間220時間ということで、全体的には必ずしも超過勤務が多いわけではございません。しかしながら、公務には特に停滞が許されないということで、重要な業務であって特に緊急に処理をすることを要する場合には上限を超えて超過勤務を命じることができます。

54 ページは、上限を超えた職員が従事していた主な特例業務の割合を示したものです。他律部署と申しまして、業務量、業務の実施時期などを自ら決定することが困難な業務の比重が高い部署におきましては、国会対応業務、予算・会計関係業務、新型コロナウイルス感染症対策関連業務の割合が高くなっています。

55 ページは、公務における長期病休者の推移を示したグラフです。長期病休者数、そのうち精神・行動の障害によるものの割合、いずれも上昇傾向にあります。

56 ページは、公務におけるハラスメントに関する資料です。公務における苦情相談

事案数を見ますと、ハラスメントに関するものが年々増加しています。国家公務員は人事院規則により、職員の義務としてハラスメントが禁止されており、人事院ではハラスメント対策として、職員に対する周知・啓発等行っています。

カスタマーハラスメントについては、57ページのとおりです。荒木委員に座長を務めていただきました、公務職場におけるパワーハラスメント防止対策検討会報告を踏まえまして、行政サービスの利用者等からの現状について、限度を明らかに超える要求に関する苦情相談があった場合には、組織として対応し、その内容に応じて迅速かつ適切に職員の救済を図ることとされています。

58ページがまとめになります。職員が生き生きと働くためには、時間・場所・キャリアの自律を実現するのみならず、長時間労働の是正、心の病の防止を含めて、幅広く職員のウェルビーイングの実現を図ることが必要ではないかと考えております。御説明は以上です。

#### ○森田座長

ありがとうございました。これも宮島委員のほうから御意見が出ております。

#### ○野口総務課長

宮島委員から、勤務地域の選択制及びウェルビーイングの実現に関して、御意見を頂いておりますので、代読させていただきます。

勤務地域の選択制についてでございます。「まず、リモート勤務ができない組織や転勤のさせ方に納得感がない企業は、若い人に敬遠されていることは明らかです。共働きが主流の世代では、組織と家族が考えるベストなパフォーマンスの上げ方を、双方が納得しながら探ると結果につながるので、柔軟性のあるルールが望まれます。時間や勤務地に柔軟性を持たせるとマネージングに負担が増えますが、後輩を最大限に伸ばすことを管理職の大きな仕事と位置づけ、マネージングの在り方について見直すことが必要だと思えます。」

続きまして、ウェルビーイングの関係でございます。「公務員の皆さんと話していると、報酬や勤務時間以上に、自分がいい仕事をしている、役立っていると思えることが大事だと感じるので、それを大きく減じるハラスメントや無駄な仕事は吸い上げて対処すべきと思えます。金融庁で開発したと聞く、事務作業を合理化するシステムなどは広がるといいですし、自省庁以外の仕事の相手方からのハラスメントについてもその事実を公表してほしいとの声を中堅の官僚から聞いています。

民間のやり方も参考に、終身雇用の世代とは違う、タイパ・コスパを重視する世代に沿うことが必要だと思えます。定年が延びたり、国の課題が変わったり、育休を取る人が増えたことに伴って、人手が足りていないという声を各省庁から聞きます。これは、予算もある難しい問題ですが、効率化を進めながら国民に説明していくことも

大事だと思います。」以上でございます。

#### ○森田座長

ありがとうございます。いろいろ重要な御指摘があったかと思えます。いかがでしょうか。

どうぞ。小林委員。

#### ○小林委員

何点か申し上げたいと思います。

まず、勤務地の選択ですが、地域限定職員という概念はあり得るし、民間でもあります。ただ、地域限定の人は全国区と比べて給料が安かったりというの、民間ではそういうケースのほうが多いです。公務員にも導入が必要と考えますが、そのときに大事なものは、2つあると思います。

1つは、この地域限定トラックと、全国区トラックの乗換えが可能であるということがポイントだと思います。様々な事情があって、例えば親の介護があって、地元を離れられなかった方が、親の介護がもう終了したときには、東京に来て活躍したいとか。なので、乗り換えられるということがまず重要です。

2つ目は、ヒューマンリソースマネジメント(HRM)の概念で、しっかりと見るということです。どこにどういう志向の職員がいて、何を希望していて、今どういうステータスにあるのか。これは、デジタルを活用しなければ、もう管理できないと思えますし、人手でExcelでやっていたら絶対無理だと思います。

そのときに大事なものは、一人一人の、今何をやりたいかというものとセットに、資質とか、能力とか、コミュニケーション能力などは特に、きちんとフェアな評価ができるということがポイントになると思います。そのためにも、その人を評価する人、中間管理職と言いましたが、評価者のマネジメント能力が問題になりますし、偏らないためには、多面評価なども、必要になると思います。システムに一度入れたら、それがタトゥーになってしまわないように実装化するということが重要なんですけども、それを注意しつつ、HRMをシステムとして活用する。

ところで若者たちはみんな転職したくないかという、入るときは「したくない」と言うんですけども、中の様子が分かってくると、例えば、事業領全体を見たい、国家公務員だとしたら国全体を見たいというような人もいるわけで、転職を望んでいる人も実際にいるというのは事実です。あちこちで自分を鍛えたい、そのときにはそのキャリアパスについての十分な説明と、納得感と、内示から着任までの十分な期間というものがあれば、一概に転職を嫌う若者ばかりではないと思えます。

次に、長時間労働問題なんですけれども、国会対応業務については、衆議院の議院運営委員会理事会で質問通告等に関する新たな申合せがなされたという報道等

を見聞きし、不夜城問題はこれで改善されるかなと思いました。

それからカスタマーハラスメント問題について、この対策はすごく重要なことだと思います。国家公務員に対するハラスメントはいろいろあるんですけど、特にカスハラは別次元の問題と思っています。国家公務員にとってのカスタマーは国民と政治家が大きなカテゴリーかと思っています。国民からの悪質な嫌がらせや長時間拘束とか、人格を否定されたり、大声で罵倒されたり、写真を撮ってSNSに出されるとかですね、そういった経験をされた方がいらっしゃるといのが分かり、やはりなと思いました。企業であれば、そのような人は「うちのお客様じゃありませんから」と言えますが、国家公務員は、「あなたはお客様、日本国民ではないから出て行ってください」と言えないので、職員をどのようにして守るかということです。知り合いの若い女性の議員からですね、実例を挙げてお伺いしてびっくりしたんですけども、政治家についても、議員の中には、信じられない発言をする方がおられると。議員同士でこうなのであるから、ましてや公務員には大変なことをなされているんじゃないかという、目撃情報もありまして、これからも職員を守らないといけない。過剰な対応を強要されてもやりませんと宣言することが重要なのではないかと思います。どうやって宣言するのか。国民に対して、政治家に対して、言い方もタイミングも、どういうフォーマットでというのも重要です。働く人を守るためには、対応する人を上司などに替えて守るといのはあるんですけども、基本方針として、「もう過剰対応はやりません」といった宣言がどこかにないことには、らちが明かないのではないかというように思った次第です。以上です。

#### ○森田座長

ありがとうございました。では、荒木委員。

#### ○荒木委員

まず、勤務場所の選択の問題です。地域限定職員を認めるかという、そういう選択は、当然今後考えるべきだと思います。民間も、つい最近までは、正社員であれば、全国転勤があるのが当たり前という世界でした。判例も、その職務、あるいはその地域以外には絶対、配転しないという、そういう合意が認定できる場合だけ限定を認め、そうでない限りは、業務命令での配置転換が可能だと考えてきました。配置転換を可能にすることによって雇用を保障する、ある仕事なくなっても別の部署に移すことによって雇用を維持するし、維持できるという考慮があって、そういう解釈をしてきたわけです。しかしそれが、いい場合ばかりではなく、とりわけ今はもう若いカップルが2人で子育てをしながら仕事をしていて、共働き家庭のほうが、片働きよりも多くなっていますので、カップルの一方が配転ということだと、どちらかが仕事を辞めざるを得ないという状況が頻繁に発生することになります。

そこで、判例も、配転については随分考え方が変わってきてまして、この地域以外の配転はしないという明確な合意がなくても、大体この県とその近隣の県ぐらいにはあり得るが、それよりもっと遠隔のことは当事者双方とも想定していなかったといえるような場合には、地域限定合意の認定まではできなくても、相当な期待に配慮する信義則上の義務があり、そうした配慮をしない配転命令に対して権利濫用を認める、そういった判例が出始めております。

このように共働きで、二人で家庭を支えている若いカップルにとっての転勤の意義は、専業主婦の家庭が当たり前だった時代とは全然意味が違ってきておりますので、これは公務においても重要な点だと思います。裁判官の場合、定期的に全国にわたる配転があるのが特徴ですけれども、有能な裁判官が、突然、弁護士に転身する例を最近よく耳にします。その大きな理由が、転勤による家庭生活の変更に、対応できないということのようです。自分の望んだような働き方を追求できるという制度的な受皿として、地域の限定についても考慮していくことが重要だろうと思います。

それから、働く場所の選択に関連して、リモートワーク、テレワークも重要な課題だと思います。コロナで、テレワーク、リモートワークを全国で強制的に経験することになりました。日本のような現場主義の雇用システムではうまくワークしないと思っていたら、いざやってみると、インフラさえ整えば、結構うまくやれるということが分かりました。その結果、出勤する体制に戻したいという企業もあるようですが、多くの企業で、出勤と在宅勤務をハイブリッドで組み合わせるようになってきており、リモートワークが普通の働き方になってきたと思います。ただ、厚労省はどんな労働時間制度でもリモートワーク、テレワークが可能ですとは言っておりますが、実際に考えていきますと、在宅で勤務してる時間をどう管理するかが課題となります。労働時間をはががちに管理するということになると、かえってオフィスで働いてるよりも窮屈になって、働きづらいということになりかねませんので、リモートワークに適切な制度、働きやすい環境を用意して、この自宅で働くという場所の選択を認める方向での検討が必要ではないかと思えます。

ウエルビーイングの関係で、長時間労働、心の病、ハラスメントの問題を指摘いただきました。心の病等と関係して、国家公務員では、コロナ禍対応ということがあり、心の病の問題が浮上してきたように思います。1つには、人数が足りないということで長時間労働になる。冒頭の資料にありましたけども、日本は世界の中でも非常に公務員の数が少ない国なんですね。しかも、制度的にも、公務の必要性がある場合には、それに従事しなさいという超過勤務命令が出せるということです。人員が足りない中で超過勤務を長期的にやりますと、当然、心身ともに患っていくということになります。人員面での制度的対応もぜひ考えていただいて、人間らしい働き方ができる環境を整えていくことが、ウエルビーイングの達成にも重要な視点だろうと考えております。以上です。

○森田座長

ありがとうございました。

○峰岸委員

よろしいでしょうか。基本構造としては、少子高齢化に伴って、労働力人口が減少していくという前提の中で、雇用システム全体を変えていくことが採用とリテンションには必須ということは何度もお伝えしていますが、その中の 1 つのパーツであるこの働き方の各項目、兼業、時間、リモート、場所という制約条件を基本的には取り払わなければいけないと思います。そのときに一番シンプルなのは、先ほども言いましたように、パフォーマンスで測ることができる業務と、そこが難しい業務に、まず切り分けて、そして、パフォーマンスで評価できる業務に関しては、最先端を行っている民間企業レベルに、一刻も早く改善していくことだと思います。そして、パフォーマンスで測ることが大変難しそうなところは、この様々な雇用システムを変えることも大変難易度が高いので、インパクトが大変高い部分から抽出して、できるところからやっていくということかと思います。

ですから、特に場所に関しては、もうリモートワークを前提にしていかなければいけないと。パフォーマンスで測れるような、政策企画職のようなところはその前提に一刻も早くしなければ、どんどん、どんどん人が離脱して採用もできなくなるということかと思います。

転職に関しては、民間もそうですが、地域限定というような枠組みというのはもう一般的になると思います。もう既に 2 割ぐらい導入されてますけど。最後に残るのが、転職そのものをどうするかというのが、先端的な民間企業でも今、議論が開始されているんですね。そのときの論点というのは、転職そのものの要件、なぜ転職が必要なのかということなんですけれども。先ほども幾つかありましたが、人材要件として、転職による経験とスキルが必要であるという話があるのですが、転職をしなければならぬ、人材の要件となるスキルと経験とは何なのかということ、解きほぐして行って、本当に転職というものが、何か仕事をやることに必要なのかどうなのかというような議論を開始しているわけですね。そうすると、もしかしたら転職というのは、海外ではそうなのですが、かなりのエグゼクティブレイヤーの必須経験とスキルとしては必要なのかもしれないけれども、もっと下のレイヤーにおいては、もっと後でもいいかもしれないということですね。そういうようなことにもなっていく可能性もあるかなと思っていまして。最後に残るのは、転職そのもののことですが、民間はこれから、転職をなくす企業が増えてくると思います。そういう人材の要件としての転職ということと、転職があることによって採用やリテンションの競争力が落ちることを天秤にかけて、何が一番ふさわしい選択なのかということ、この日本特有の、労働慣行に従った転職とい

うシステムの是非についてですね、最先端の働き方を進めている民間企業では、議論を今のような形で開始してします。転勤がなくならなくても、地域限定社員制度のようなものがあり、限定・非限定を行き来できるようなシステムがあれば選択肢が提示できると思っております。

そして、何といたっても長時間の労働と深夜労働問題を片づけなければいけないので、ここを本当にどうしていくのかということが、工夫のしどころかなと思います。いろいろやり方があるのですが、結局マネジメントの問題なので、災害等の緊急対応は別としても、基本的にはマネジメントがしっかり時間を管理していく、あるいは、旧来のマインドセットを変えていくというようなことのリーダーシップを執れなければいけないので、昇進とか、インセンティブにそれを効かすということが大事ではないかと考えます。そういったことをマネジメントに対しての評価基準に運用の仕組みとして乗せていくことが最もキーになってくるのかなと思います。

#### ○森田座長

ありがとうございます。いずれもなかなか難しい問題だと思います。この勤務地の問題と、ウエルビーイングの問題もそうですけれども、その前の兼業の問題と労働時間の問題もそうですが、だんだん生産年齢人口が減ってきてですね、労働市場が買手市場から売手市場になってきたときに、売手の希望といいましょうか、そちらの自由といいますか、要望というのを重視せざるを得ないというのは、これはやむを得ないところだと思います。今日の皆さんも、兼業も、認めるべきでないという御意見はもちろんなかったわけですし、勤務時間の柔軟化についても賛成の方、そして、勤務地をある意味で、選択制にして縛らないということについても、支持をされる御意見というのが全体的な流れであったと思っております。

ただ、特に公務組織の場合には、災害時とか緊急時も特にそうですが、組織として一定の活動は、国としてやらざるを得ないところがあると思うんですね。そのときに、私は休みを取りたいから、出たくないという人に対して、どうやってその人にきちんと仕事に就いてもらうのか。公務員法の仕組みもそうですけれど、基本的にそれは職務命令、民間企業でもそうですけど、職務命令という形で、お話しして納得していただけない場合には、任命権者の方が、命令を出すという形で、組織の活動を確保してきたわけですが、それが非常に効きにくくなってくるといいましょうか。無理に職務命令というと、ハラスメントになったりしてしまってますね。そういう状況になっているときに、峰岸委員もおっしゃいましたけれど、どういう形で、また小林委員もおっしゃいましたけれど、それをうまく働かせる、コントリビュートするインセンティブをどうやって作り出していくのかというのが、今日の3つのテーマに関しては重要なポイントになってくると思います。カスタマーハラスメントは、これはまた別の話かもしれませんが、いずれにしても、働いてもらうというときに、どうするのかということで。制

度上は職務命令ですけど、もう一つの方法は、経済的な、あるいは何らかのインセンティブ、先ほど昇進というお話もございましたし、手当を出すという方法もあったと思いますけれども、それが非常に効きにくくなっているというのが、今の御時世と思うんです。特に、辞めるという、選択肢が比較的取りやすくなってきたという、そういう状況の下、どう考えていくかは、この諮問会議もそうですが、何らかそれについての答えは探っていかなければいけないところだと感じたところでございます。

荻野局長、どうぞ。

#### ○荻野職員福祉局長

超過勤務と人員数の関係でございますけれども、実は定員部局のほうにも、今の人員数足りないと超過勤務増えますから、増やしてくださいというお願いは総裁はじめ、私どものほうでもしているところでございまして、一定、担当部局のほうには響いているのではないかと期待をしているところでございます。

#### ○森田座長

定員の問題に関して言いますと、ぜひ科学的に検証をして、どれくらいの仕事があるのか、それに対してどれくらいの人が必要なのかということ、エビデンスをつくるのはすごく重要と思います。もちろん、仕事量を測定するのは非常に難しいんですけども、少しそういうような試みといいたいまいしょうか、発想もあってもいいのではないかなと思っております。

どなたかさらに御発言ございますか。よろしいですか。それでは、本日予定しておりました全ての議事は終了いたしましたので、これで終わりにしたいと思います。

次回につきましては、エンゲージメント向上につながる評価・育成の在り方について御議論いただきたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。次回の会議に向けて、何か追加資料等の御希望があれば、事務方のほうにお伝えいただければと思っております。また、皆さんお忙しくて全員そろわないということも考えられますけれども、本日の宮島委員のように、メモの形で御意見を提出していただくということも、もちろん構いませんので、御意見を寄せていただければと思います。それでは、最後になりますが、事務局、御連絡あればお願いします。

#### ○野口総務課長

事務局から3点ほどお伝えいたします。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18時半から、報道機関に対しまして、今回の会議に関するブリーフィングを行います。今回も事務局にて対応させていただきます。

2点目は、本日の議事録、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ご公表いたします。議事録につきましては、

公表前に、委員の皆様に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 3 点目、次回の会議の関係でございます。次回につきましては、年明けの 1 月 23 日の火曜日 13 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、これをもちまして、第 4 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ありがとうございました。またよろしく願いいたします。