

(3) 市町村による地域支援制度

1 長崎県対馬市の地域マネージャー制度の概要

1 対馬市の現況

①対馬市の概要

対馬市は平成 16 年 3 月 1 日に対馬の 6 町（厳原町、美津島町、豊玉町、峰町、上県町、上対馬町）がひとつになって誕生した。対馬は島全体がひとつになって新しい都市づくりを目指している。

市の人口は 34,924 人、世帯数は 15,409 世帯（いずれも平成 23 年 6 月末現在）であり、面積は 708.85km²（平成 22 年 10 月現在）となっている。

また、財政規模（平成 23 年度一般会計当初予算）について見ると、歳入・歳出総額は 288 億 1,100 万円、自主財源は 40 億 6,800 万円（全体の 14.1%）、公債費は 64 億 1,400 万円（全体の 22.2%）、地方債残高は 530 億（平成 22 年度末）である。



②対馬市の位置

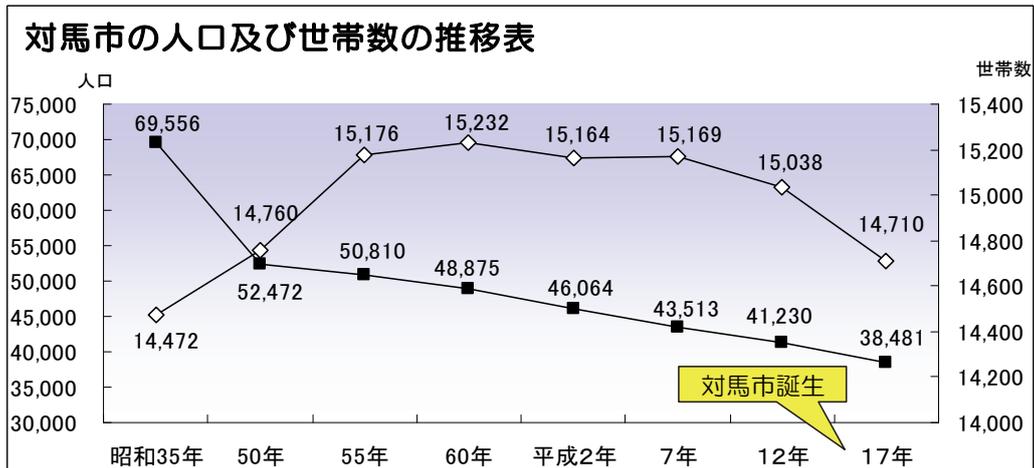
対馬市は、下図のとおり長崎県壱岐市と韓国との間に位置している。



2 対馬市の現状

①人口及び世帯数

先述のとおり、対馬市の人口は34,924人、世帯数は15,409世帯（平成23年6月末現在）であるが、人口の減少に歯止めかからず、昭和35年と比較すると半減程度まで減少している。

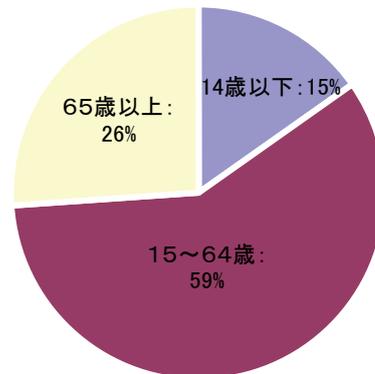


次に、人口増減の内訳（住民基本台帳より）及び年齢構成（平成17年国勢調査）をみると、65歳以上の高齢化率が26%である。また、人口増減の内訳をみると、転出者数の割合が非常に高くなっており、主に高校を卒業した若年層の転出の割合が高いことがうかがえる。

人口増減の内訳(住民基本台帳より)

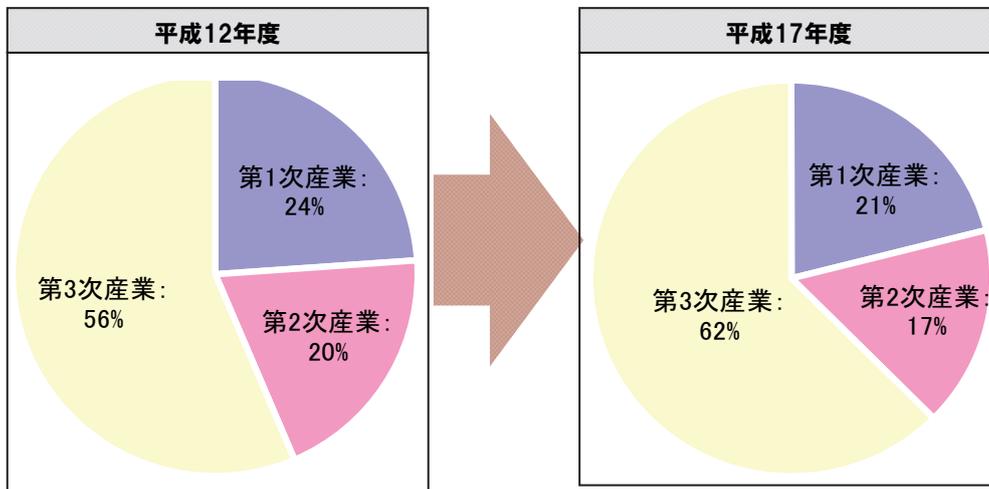
	出生数	死亡者数	自然増	転入者数	転出者数	社会増	人口増減	総人口
平成7年度	404	403	1	2,495	3,077	▲582	▲581	43,559
平成8年度	432	421	11	2,906	3,209	▲303	▲292	43,267
平成9年度	408	410	▲2	2,519	3,145	▲626	▲628	42,639
平成10年度	412	436	▲24	2,412	2,894	▲482	▲506	42,133
平成11年度	417	430	▲13	2,674	2,987	▲313	▲326	41,807
平成12年度	427	390	37	2,527	2,829	▲302	▲265	41,542
平成13年度	411	429	▲18	2,389	2,882	▲493	▲511	41,031
平成14年度	402	448	▲46	2,536	2,778	▲242	▲288	40,743
平成15年度	355	444	▲89	2,272	2,527	▲255	▲344	40,388
平成16年度	391	470	▲79	1,833	2,170	▲337	▲416	39,983
平成17年度	330	498	▲168	1,488	2,110	▲622	▲790	39,193
平成18年度	347	487	▲140	1,552	2,408	▲856	▲996	38,197
平成19年度	338	495	▲157	1,475	2,303	▲828	▲985	37,212
平成20年度	328	486	▲158	1,419	2,056	▲637	▲795	36,417
平成21年度	296	453	▲157	1,366	1,902	▲536	▲693	35,724

年齢構成(平成17年国勢調査)



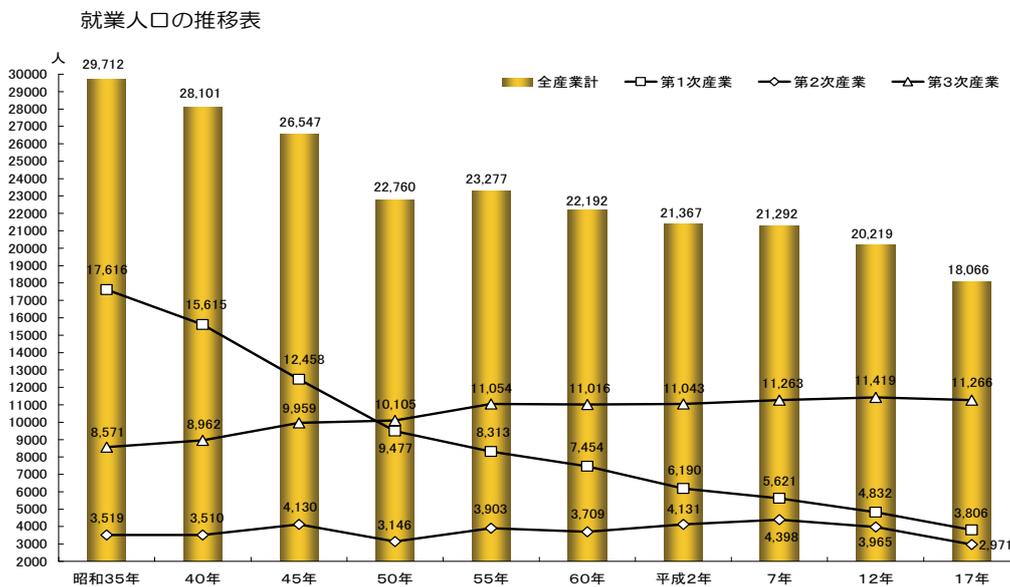
②産業大分類別就業者数

第1次・第2次産業における就業者の比率はそれぞれ減少傾向にあり、相対的に第3次産業の比率が増加している。



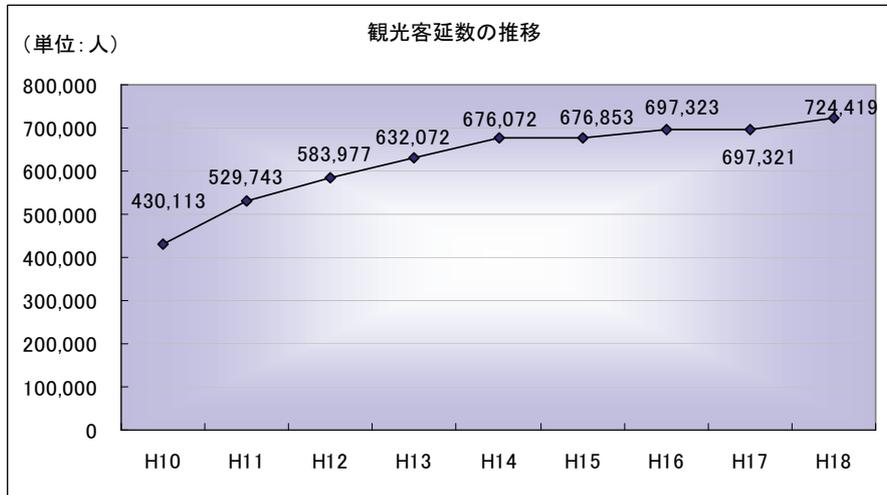
資料) 国勢調査

また、下図で分かるとおり、就業人口総数も減少傾向にある。



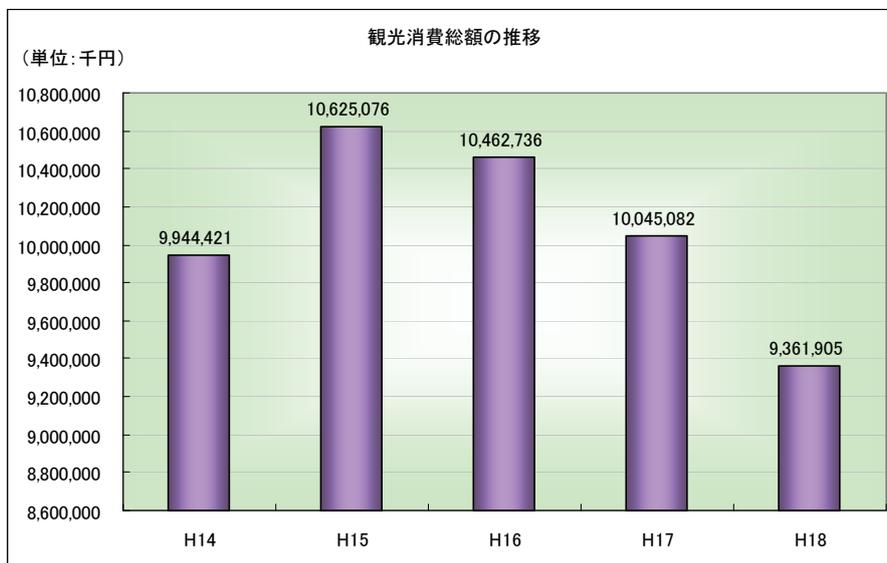
③観光の状況

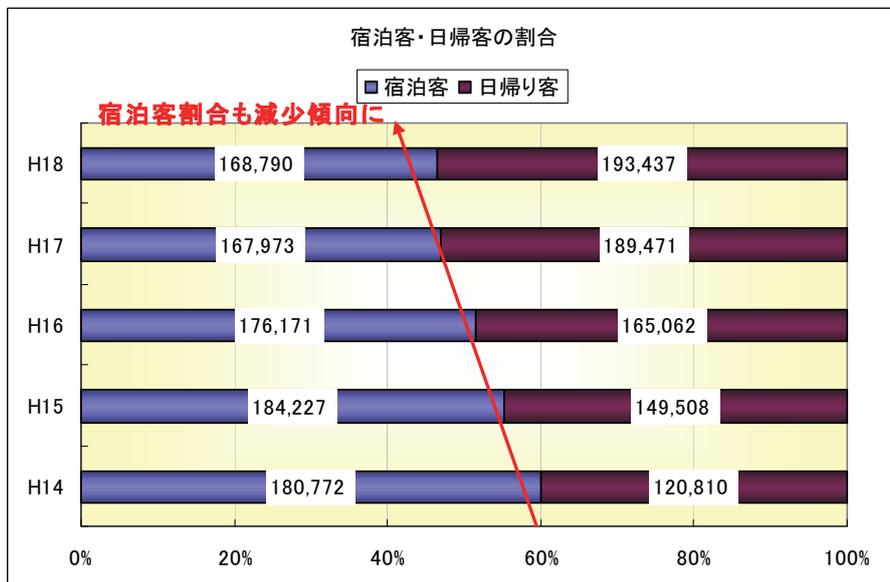
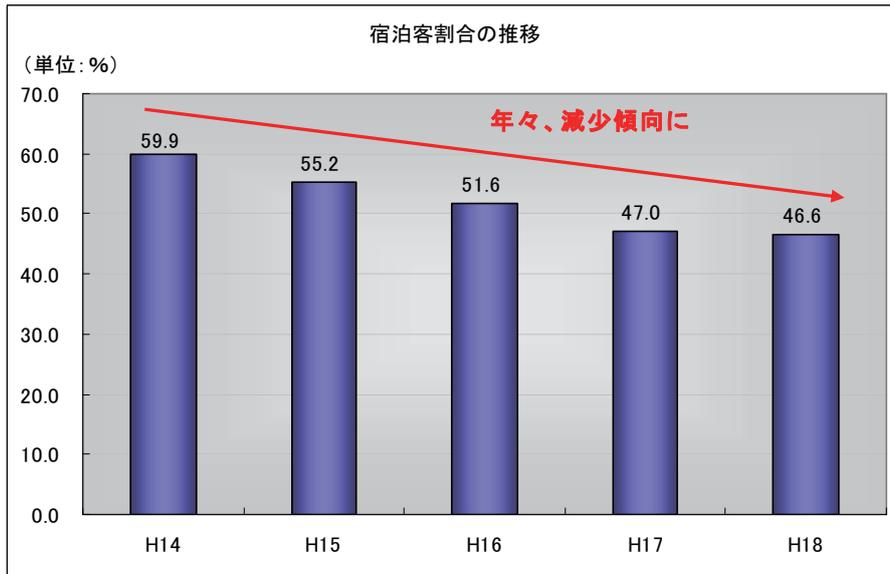
平成 21 年の観光客延数は、690,125 人であった。観光客延数の推移は下図のとおりであり、近年は増加傾向にあることが読み取れる。



資料) 長崎県観光統計

上記のとおり、観光客延数は増加傾向にあるものの、下図にみられるとおり観光消費額は平成 15 年以降、年々減少傾向にあり、観光客の滞留時間を延ばし、1 人あたりの消費額を伸ばすことが必要と考えられる。





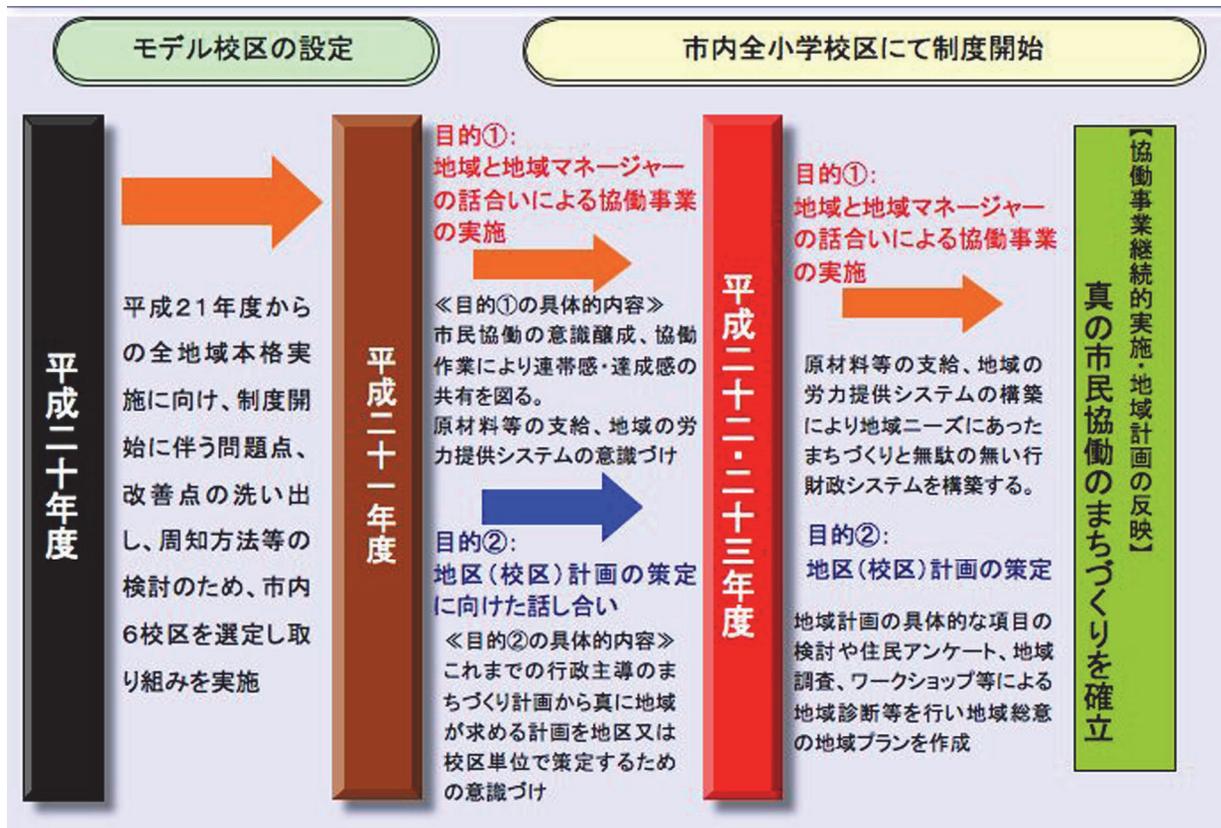
3 地域マネージャー制度導入までの経緯

対馬市が地域マネージャー制度を導入するまでの経緯を、時系列に沿って整理すると次のようになる。

- 平成 20 年 3 月 対馬市市民協働推進指針策定
- 平成 20 年 9 月ー 対馬市地域マネージャー制度導入に向けて検討開始
 - ・指針における施策の展開として「職員による地域マネジメント制度導入」を明記
 - ・市民協働推進本部内での検討、職員組合との協議、実施要綱の制定。
- 平成 20 年 10 月ー 対馬市地域マネージャー制度導入における説明会の開始
 - ・職員説明会、校区希望調査の実施。モデル校区の選定、モデル校区説明会の開催
- 平成 20 年 11 月ー 対馬市地域マネージャー制度開始

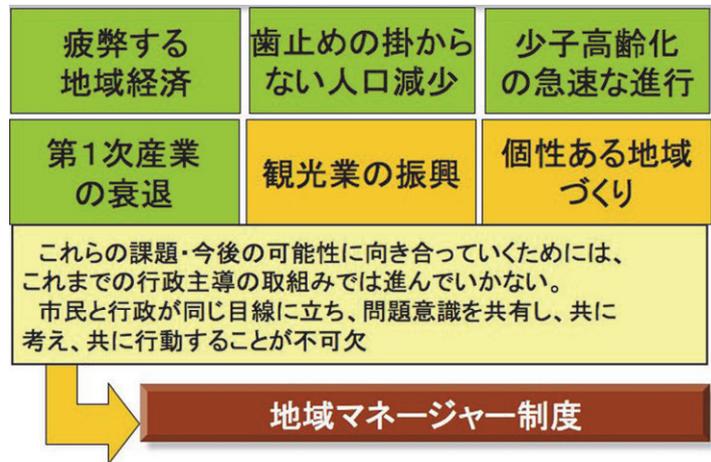
4 地域マネージャー制度実施スケジュール

対馬市における地域マネージャー制度の実施スケジュールは下図のとおりである。ここでは、モデル校区で先行的に設定した後、市内の全小学校区で制度を開始した経緯を示している。



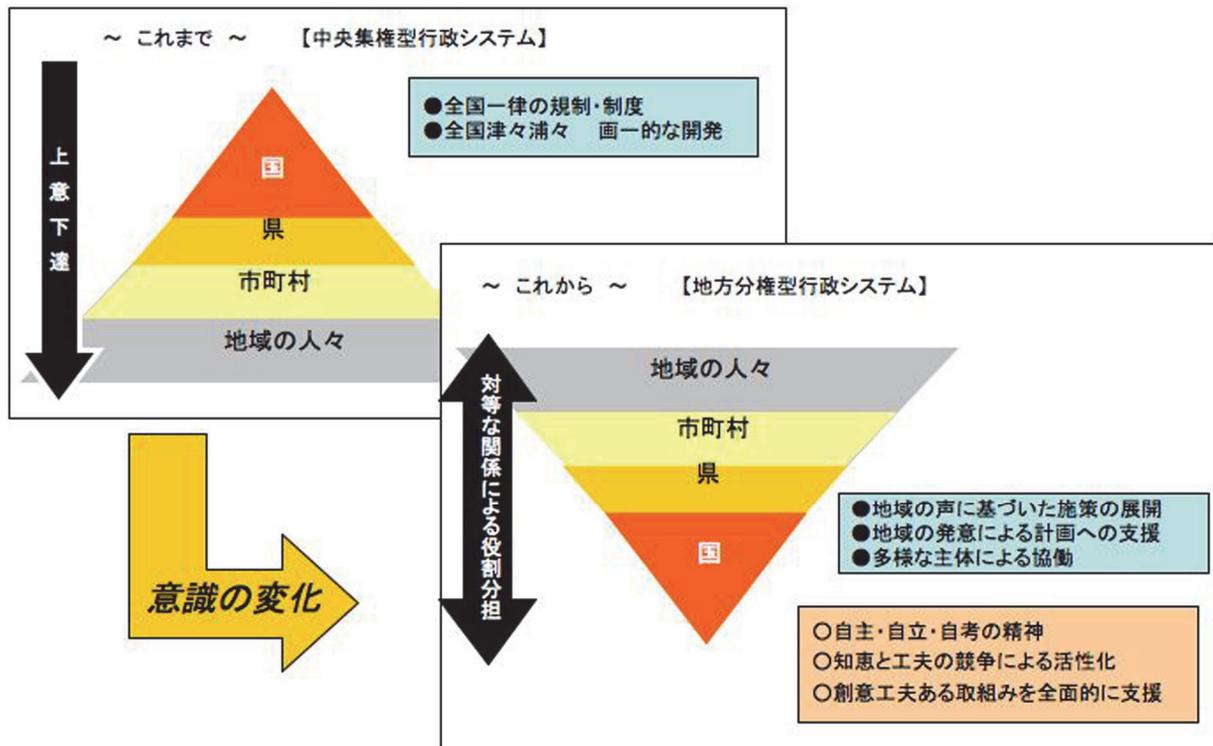
5 なぜ、地域マネージャー制度なのか？

地域マネージャー制度を導入した理由としては、下図のような複合的な要因を挙げることができる。すなわち、多様化する地域課題に対応するためには、従来型の行政主導ではなく、市民との協働による取り組みが不可欠であるという考え方に基づくものである。



■市民協働に関する市の考え方

市民協働に関して、対馬市では下図のように考えている。この図は、従来の上意下達型の行政システムから、国や地方自治体と住民とが対等な関係で協働するシステムへの意識変革を示すものである。



■地域マネージャーとは？

地域マネージャーとは、地域住民と地域担当職員とが一緒に汗を流し、生活に身近な課題の解決や地域のあるべき姿などについて、話し合い、行動する制度として取り組むためのしくみである。

従来の地区からの陳情・要望についても、単なる窓口としてではなく、一緒に取り組めるものはないか、という視点から考えていく。

これまでの行政主導の地域づくりから、地域の皆さんと職員が一体となった「協働」のまちづくりを目指します！

6 地域マネージャーの役割とは？

対馬市では、地域マネージャーの役割を、下図のように4段階に分けて考えている。これらの段階を踏み、地域に深く根ざした取り組みを行うことを通じ、最終的には地域ごとの活性化計画を「市民協働によって」策定することを目指している。



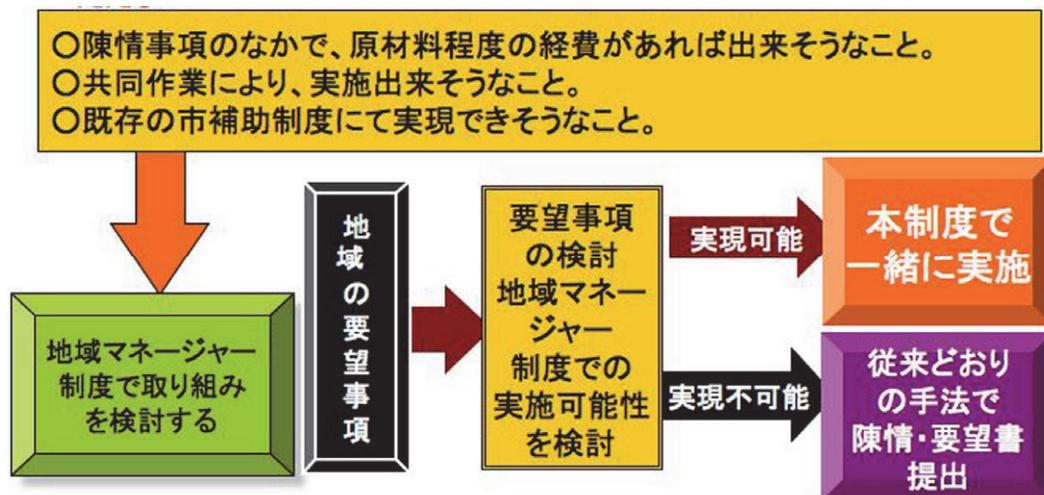
7 地域へお願いしていること

地域マネージャー制度を実施するにあたり、対馬市では地域住民に以下の各項を「お願い」として提示している。

- ・まずは、地域での話し合いの場へ積極的に参加してください。
- ・例年いただいている要望・陳情についても、市の財政状況等により、皆さんの納得のいく結果とはいえない状況だと思います。大規模な整備の実現は難しいと思いますが、植栽事業、地域スポーツ交流事業、地域美化活動などのソフト的な事業は、互いの役割分担により実現可能ではないでしょうか？
- ・地域担当マネージャーを十分に活用していただき、職員と地域の皆さんが対等の立場で地域を良くするために向き合ってください。

参考) 地域陳情・要望手続きについて

基本的には、地域からの陳情・要望は、従来どおり各区長から書面にて本庁または最寄りの地域活性化センターに提出する。ただし、下図に示すとおり、陳情事項の中でも一定の条件を満たすものについては、地域マネージャー制度による取り組みを検討することとなっている。



8 地域マネージャーの地域区分

対馬市内には、181の行政区と、27の小学校区がある。

地域マネージャー制度の地域区分は、地域間の結びつきが強く、育成会、スポーツ交流等が盛んな小学校区を一つのブロックとして設定した。そして、1ブロックにリーダーを1名、行政区数に応じてサブリーダーを若干名、さらに、校区内の行政区規模に応じてマネージャーを複数名配置した。

9 地域マネージャーの対象職員

地域マネージャーは、原則として対馬市全職員を対象とする。ただし、下記の職員は除外する。

①職務による 免除	勤務体系等により困難と考えられる部署
	部長職、消防職、介護職、保育士、教諭 等
②個人の環境 による免除	●休職及び長期休暇中の職員
	●病気等により勤務を制限されている職員 ●小学校就学前の子を養育しており、夜間勤務が困難な職員 ●その他特別な理由がある職員

平成23年7月1日現在
全職員614名中

398名を配置

10 各校区、各地区での取り組み

現在、地域マネージャー制度を活用して、各地区で多様な取り組みが行われている。ここでは、そのうちのいくつかを事例として紹介する。



≪北部小学校区

鴨居瀬地区の取り組み≫

- 地区住民の広場として活用している旧鴨居瀬小学校グラウンドを老人クラブが草刈りを実施。



≪乙宮小学校区千尋藻地区

の取り組み≫

- 子供たちの遊び場整備等を市からの原材料支給により、地区民と地域マネージャーで協働作業実施。



≪豊玉小学校区卯麦地区

の取り組み≫

- 地域内の道路の陥没等が激しいため、市より生コンの原材料を支給し、地区住民の協働作業により道路補修を実施。



《比田勝小学校区

大浦地区の取り組み》

- 地区内にあるクジラ橋の塗装が剥がれていたため、地域環境美化のため住民でペンキ塗りを実施。



《比田勝小学校区

西泊地区の取り組み》

- 地区内の情報を地域住民に伝えるため、地域マネージャー情報紙「にしどまり」を発行。



お年寄りなどがこの情報誌の発行を楽しみにしている。
(発行は2週間に1回、現在、65号まで発行)

11 地域マネージャー制度の年間スケジュール

地域マネージャー制度を実施する上での年間スケジュールは、おおむね以下のようになっている。

- ・地域マネージャー制度職員説明会 (3月)
新規「地域マネージャー」等職員対象
- ・地域マネージャー配置の見直し
4月1日 ~
- ・各区長会議での地域マネージャー制度説明
4月下旬
- ・各校区会議の開催 (5月)
各地域での取り組み検討や地域づくり計画について
- ・地域マネージャー制度職員研修会 (9月)
- ・各校区会議の開催 (11月)
各地域での取り組み検討や地域づくり計画について
- ・各校区会議の開催 (2月)
各地域での取り組み検討や地域づくり計画について

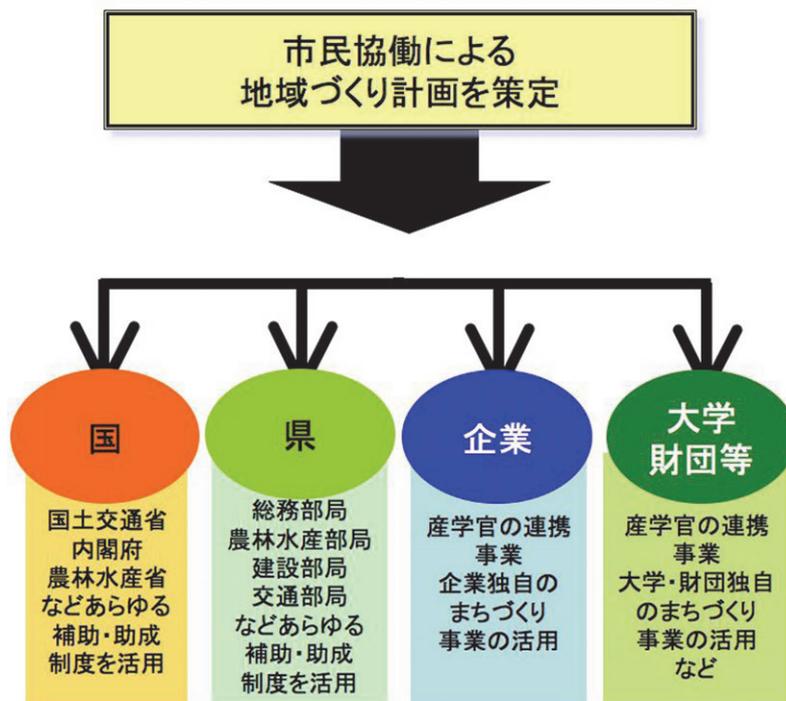
- 年3回の校区会議
- 地域づくり計画の策定

12 今後の地域づくりについて

対馬市では、これまでの行政主導の地域づくりから、市民主体・市民協働による地域づくりにシフトしていかなければ、真の地域づくりとはいえないと考えている。

そこで、行政と地域の垣根を越えて、市民と職員がともに考え、ともに行動し、ともに悩み、共に喜びを分かち合う「地域マネージャー制度」を通じて、市民協働による地域づくり計画を策定することを目標としている。

さらに、協働により策定した地域づくり計画に基づき、国や県はもとより、企業や大学・財団等に対しても働きかけを行い、あらゆる機関の制度を有効に活用して、計画の実現を図っていく予定である。



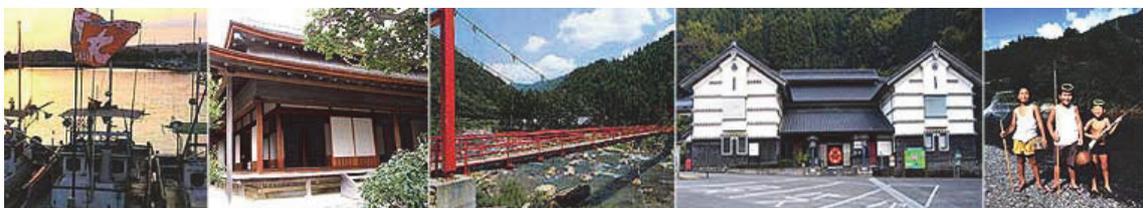
市民協働により策定された地域計画は、国・県・企業・大学等あらゆる機関の制度を活用し、計画の実現を図っていきます。

2 中芸広域連合（高知県）5カ町村における保健福祉業務の広域化の取り組み

1 中芸5カ町村の現状と課題

①中芸5カ町村の範囲

中芸5カ町村とは、高知県の東方に位置する奈半利町・田野町・安田町・北川村・馬路村を指す。



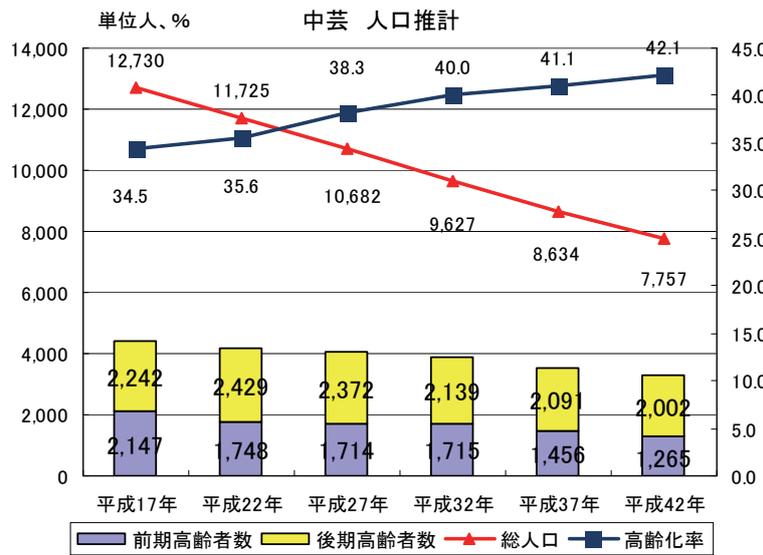
②少子高齢化の進行

中芸5カ町村においては、次に示すように少子高齢化の進行が顕著である。

・人口 H17年 12,730人→H42年 7,757人 (61.0%)

(県 808,915 人→706,095 人 87.3%)

- ・ **高齢者数** H17年から年々減少
後期高齢者 H22年をピークに減少
- ・ **高齢化率** H17年 34.5%→H42年 42.1%
(県 25.5%→33.7%)
- ・ **出生数** H7年 117人→H18年 59人 50.4%
(県 6,939人→6,015人 86.7%)



③健康指標

中芸5ヵ町村における各種の健康指標については、次のとおりとなっている。

- ・ **1人当たり国保医療費 (H18年)**
5ヵ町村とも県平均以上 (県平均 496,986円 全国1位)
馬路村2位、北川村3位、奈半利町9位
- ・ **国保医療費1位の疾患 (H19年6月)**
高血圧性疾患：奈半利町、安田町、馬路村
脳梗塞：田野町、北川村
- ・ **がん死亡の県内順位 (H18年)**
1位 安田町 2位 奈半利町 3位 北川村 4位 田野町 20位 馬路村
- ・ **がん検診受診率 (H18年)**
胃がん 奈半利 (11.5%)、田野 (2.5%)、安田 (10.9%)、北川 (27.2%)、馬路 (19.4%)
大腸がん 奈半利 (12.8%)、田野 (5.2%)、安田 (10.9%)、北川 (28.7%)、馬路 (4.5%)
乳がん 奈半利 (18.0%)、田野 (19.2%)、安田 (19.1%)、北川 (39.4%)、馬路 (37.7%)
- ・ **男性の平均寿命**
(H17年) 5ヵ町村とも県平均以下 (県平均 78.0歳)

④保健福祉業務の増大

母子や老成人保健の従来業務に加え、メタボリックシンドロームに着目した特定健診・保健指導の開始、障害者の自立支援、要保護児童への対応、災害や新たな感染症に対する健康危機管理など、市町村の保健福祉業務は急速に拡大、増加している。

⑤保健福祉業務の核となる保健師の状況

- ・5ヵ町村の保健師10人のうち6割が20～30歳代と若い保健師が多い。各町村の体制も1～3人で、そのうち産休や地域包括支援センターへの派遣もあり、各町村では日々の業務で精一杯の状況である。
- ・県の保健師は40～50歳代が8割を占めるとともに、直接住民に対応する業務が少なくなっている。

⑥業務の広域化

- ・介護保険や地域包括支援センターなどの業務を中芸広域連合で行っている。
- ・平成9年から1歳6ヵ月児・3歳児健診を、平成18年からは乳児健診を、5ヵ町村が共同で実施している。

⑦中芸地域の保健福祉業務の課題

- ・健康指標で分かるように、単独の町村で健康課題に対応した取り組みを進めていくことは、現体制では難しい状況である。
 - ・保健福祉業務が増大する一方、限られた人員体制の中で地域の課題への対応や、サービスの質の向上を図る取り組みが不十分である。
 - ・専門的なニーズや新たなニーズへの対応が求められている。
 - ・産休や育休を含め、人材確保が難しい一方、若い保健師の育成体制の整備が急務となっている。
 - ・行政改革に対応した効率的な組織体制と運営が求められている。
- こうした課題に対応していくには、保健師等の専門職を広域で活用するしくみが必要であった。

2 保健福祉業務の広域化までの経緯

①広域化以前の状況・課題等

平成9年の地域保健法の施行により、昭和23年から高知県が公衆衛生の向上を目指して設置していた高知県駐在保健師制度が廃止され、市町村保健師の採用が進んだ。

- ・各町村による保健福祉活動の実施

{ 事業をこなしていくことで精一杯
 町村の保健福祉業務は保健師にまかされている
 地域のニーズ把握や計画・評価ができていない }

- ・乳幼児健診は平成9年より順次広域的に実施
3歳児健診→1歳6カ月児健診→乳児健診等、町村で当番を決め実施していた。
- ・中芸保健衛生推進協議会を組織し、定期的に検討課題等を協議していた。

②導入までの検討・協議状況

保健福祉業務の広域化にまつわる経緯は、次のとおりである。

- ・平成19年8月～ 広域化検討始まる
- ・平成19年12月27日～ 「中芸地域保健福祉業務のあり方検討会」の開催
- ・平成15年度の合併協議時の事務事業から、広域化する業務について検討作業を開始
- ・平成21年2月5日まで11回の検討会開催
- ・平成21年4月～ 広域連合保健福祉課で業務開始

検討会構成メンバー

5町村保健福祉担当課長・保健師・栄養士・事務職等
 中芸広域連合事務局長・地域包括支援センター
 高知県健康福祉部保健福祉推進監・保健福祉課長・課長補佐・担当事務職員
 安芸福祉保健所長・次長・地域支援室長・保健、障害保健福祉担当課長
 高知県政策企画部市町村合併支援室長補佐・チーフ

3 保健福祉業務広域化のメリット

①サービスの量と質の向上

保健福祉業務の広域化によって、次のようにサービスの質と量が向上していると考えられる。

- ・各町村ではバラツキのあったサービスについて、サービスの均一化と質の向上を図ることができる。
例：がん検診の自己負担額、乳幼児健診の事後指導
- ・住民からの相談や個別ケースの対応について、専門職が組織的に対応することで、質・量ともに向上する。

例：保健師と栄養士がチームを組んで行う特定保健指導

- ・地域の資源を相互に利用できるようになる。
- ・保健師等への相談は、中芸地域であれば、どこの窓口でも相談可能となる。
- ・栄養士を広域で雇用することで、栄養指導の充実や食生活改善の活動等の支援を統一的に実施できる。

②専門的なニーズや新たなニーズ・課題への対応

保健福祉業務の広域化によって、次のように専門的なニーズや新たなニーズ・課題に対応することが可能になったと考えられる。

- ・ハイリスク児童や要保護児童など、専門性が求められるケースについて、早期の対応とフォローを充実・強化することができる。
- ・近年増加している発達障害や認知症など、専門性が求められる課題への取り組み（発達相談や認知症予防教室）を実施できる。
- ・高齢者の実態を把握するとともに、介護予防の体系化と地域の実態に応じた戦略的な取り組みを推進することができる。
- ・障害者の自立支援や就労支援に向けた取り組みを推進できる。

③人的資源の有効活用と効率的で効果的な組織体制・事業運営

保健福祉業務の広域化によって、限られた人的資源の有効な活用や、より効率的で効果的な組織体制と事業運営が実現されている。

- ・5町村でそれぞれ行っている保健福祉業務を広域化することで、共有する事務の効率化を図ることができる（事務職員1人分の減）。
- ・専門職（保健師10名、看護師1名、栄養士2名）が組織化されることで、対象者が少ない等で、単独では実施できなかった活動が可能になる。
例：子育て不安の母親の集い、障害者の自立支援に向けた場づくり
- ・母子保健や発達障害、児童虐待への対応など、県と町村に共通する業務を一つの組織で実施することで、調整業務等の効率化を図るとともに、住民サービスの向上を図ることができる。

④人材育成の体制整備

保健福祉業務の広域化によって、優秀な人材を育成するための体制整備が可能となった。

- ・保健師等を組織化することで、管理者の配置やジョブローテーション、OJTなど人材育成の体制を整備することによって、若い保健師をはじめ各階層に求められる資質の向上を図ることができる。
- ・体制を充実・強化することで、業務経験や研修の機会が増え、専門性を高めることができる。
- ・産休や育休のサポート体制がとりやすくなる。

⑤広域化による保健福祉業務への効果

そのほかにも、保健福祉業務の広域化によって、次のような効果が表れている。

- ・活動の基本方針を基に、地域課題にそった活動の推進ができる。
- ・各町村との連携や広域連合（課員）で共通した課題の検討や協議ができる体制となった。
- ・5町村を基盤とした、広域的なしくみづくりが可能になった。
- ・要保護児童対策地域協議会や困難事例への対応など、課全体での関わりや多職種との連携も実施可能となった。
- ・若い保健師や後輩職員へのOJTができる。
- ・県と広域連合で立ち上げた推進協議会により、県や福祉保健所等と業務の検討や相談できる体制が維持されている。

●課題点

- ・地域からは、保健師の姿が見えにくいという声がある。
→各町村には駐在保健師1名を配置しているが、従来の体制とは異なるため、訪問や相談が十分できていないのではないかと地域住民の声がある。
- ・広域的な活動の周知が十分でなく、認識されていない点が多い。
→広域化の体制等について、活動を通じて周知していく。

4 広域化して取り組む保健福祉業務

①5町村が広域化した業務

5町村が広域化した業務は次のとおりであり、計66業務に及んでいる。

- ・子どもが健やかに育つように実施する事業
母子手帳交付、乳児健診、1歳6カ月児・3歳児健診、乳幼児訪問指導、乳幼児相談、各種教室（育児教室、離乳食教室など）、子育て研修会、乳幼児サークル、ことばの教室・発達相談、要保護児童への対応（通告受理・状況把握）などの業務
- ・高齢者や働き盛りの住民が、住み慣れた地域で健康に、その人らしく暮らせるように実施する事業
特定健診・健康診査、特定保健指導・保健指導、訪問指導、各種がん検診、肝炎ウイルス検査、食生活改善協議会育成、ヘルスメイト養成講座、一般健康相談、健康増進計画、高齢者福祉計画、住宅改造助成などの業務
- ・障害のある人が地域で自立して暮らしていけるように実施する事業
自立支援医療（更生医療、精神通院医療）、介護給付・訓練等給付、補装具費給付、地域生活支援事業、家庭訪問、相談事業、自助グループ支援、居場所づくり、就労支援、特別児童扶養手当等事務、身体・知的障害者相談、障害福祉計画、住宅等改造支援、難病相談などの業務

- ・その他の事業
各種予防接種、感染症予防など

②県から移譲する業務

- ・未熟児訪問指導

③県と町村に共通する事務を共同で行う業務

- ・母子保健（母子保健法第9条、発達障害者支援法第13条）
相談や教室活動などを通じた知識の普及
言葉の教室や発達相談などの発達障害者の家族支援
- ・児童福祉（児童福祉法第25条、第25条の6、児童虐待防止法第6条）
要保護児童の通告受理や状況把握
- ・障害者保健福祉（精神保健福祉法第46条）
精神障害者の社会復帰や就労への関心と理解を深める広報活動等

5 町村との連携体制

①活動方針等の連携体制

- ・広域連合の担当課と各町村及び県の福祉保健所が、保健福祉に関する活動方針や事業計画、事業評価等について協議するため、各町村の担当課長と福祉保健所の地域支援室で構成する中芸保健福祉推進委員会を設置し、定期的な協議を行いながら活動を進める。

②具体的な業務運営、推進のための連携方法

- ・保健福祉業務を円滑に推進していくために必要な、町村の保有する情報の提供や窓口業務の対応等に関して、協定を締結し、適正かつスムーズな業務運営を行う。
- ・各業務ごとに、広域連合の担当課と町村の具体的な役割分担フローを作成し、双方が共有して連携した活動を行う。

6 平成21年度 活動方針

①活動の基本方針

- ・介護が必要になっても、障害があっても、子育て中でも、誰もがその人らしく共にいきいきとして暮らしていける地域づくりを進める。
- ・訪問や相談など定期的に地域に出向く活動を重視し、住民に見える活動を基本とする。
- ・データ分析など地域の実態を把握し、地域の課題を掘り下げて、課題解決に向けた取り組みを進める。
- ・個別計画の目標達成に向けた具体的な取り組みを進める。

- ・住民の力を引き出し、つなげ、住民とともに地域づくりを進める。
- ・職員相互に専門性を高め、サービスの質の向上、新たな課題への取り組みを進める。

②母子保健・児童福祉

- ・発達相談や子育て支援など、母子保健メニューの拡大と相談支援体制の充実を図る。
- ・母子のハイリスクケースを早期に把握し、継続した支援を行う。
- ・継続的な関わりを必要とする要保護児童への対応を町村等と連携して行う。

③障害者保健福祉

- ・住んでいる地域で、その人らしく暮らしていける環境（地域）づくりを進める。
- ・障害者の実態を把握し、生活の視点を持って、居場所づくりや就労支援を進める。

④健康増進

- ・受診機会を拡大していくことにより、住民自身が健康づくりに関心をもてるようにする。
- ・食育の推進と栄養指導の充実を図る。
- ・食生活改善推進協議会など関係団体と連携して、住民の健康づくりの取り組みを進める。

⑤高齢者保健福祉

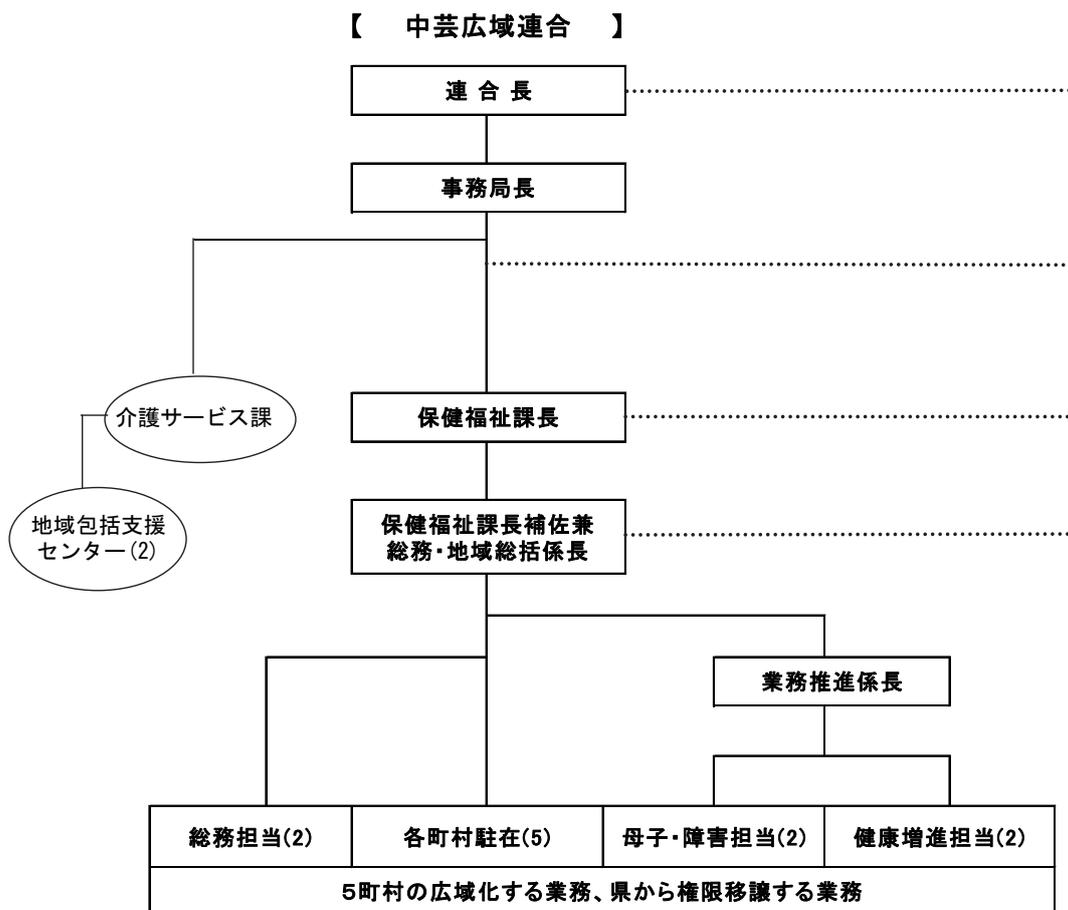
- ・高齢者の実態把握に基づいて、地域特性を活かした取り組みを進める。
- ・地域包括支援センターや社会福祉協議会等と連携して、いきいき百歳体操など、住民主体の介護予防の取り組みを進める。
- ・高齢者や障害者や親子等が交流できる拠点づくりと、住民同士が馴染みの関係をつくり支え合うことができる地域づくりを進める。
- ・介護が必要になっても家庭や地域で暮らし続けるためのしくみづくりを進める。

7 今後に向けた課題と展望

現在まで、効果的に機能している保健福祉業務の広域化であるが、今後、さらに住民生活に貢献する制度・しくみとしていくためには、次のような課題と展望が考えられる。

- ・広域化のメリットを十分に生かした活動となるよう、町村や住民、広域議会等と情報を共有しながら、課題をともに解決できるしくみにつなげていく。
- ・広域化の目標の一つに人材育成があるが、今後は、専門職としての育成が必要と考えられる。
- ・広域化した67業務と町村業務とを並行しての活動となるため、調整が課題となる。
- ・各町村単独では十分に行えなかった活動や、地域課題を解決するための業務の取り組みを進め、5町村とともにしくみや地域づくりを推進することが必要である。

中芸広域連合 保健福祉課 組織体制



※ 広域連合に派遣された町村職員は各町村の職員を併任



(4) 任期付職員採用制度・専門委員制度

1 神奈川県三浦市の自治体の専門性確保の現状と創意工夫に関する事例

1 三浦市の現況

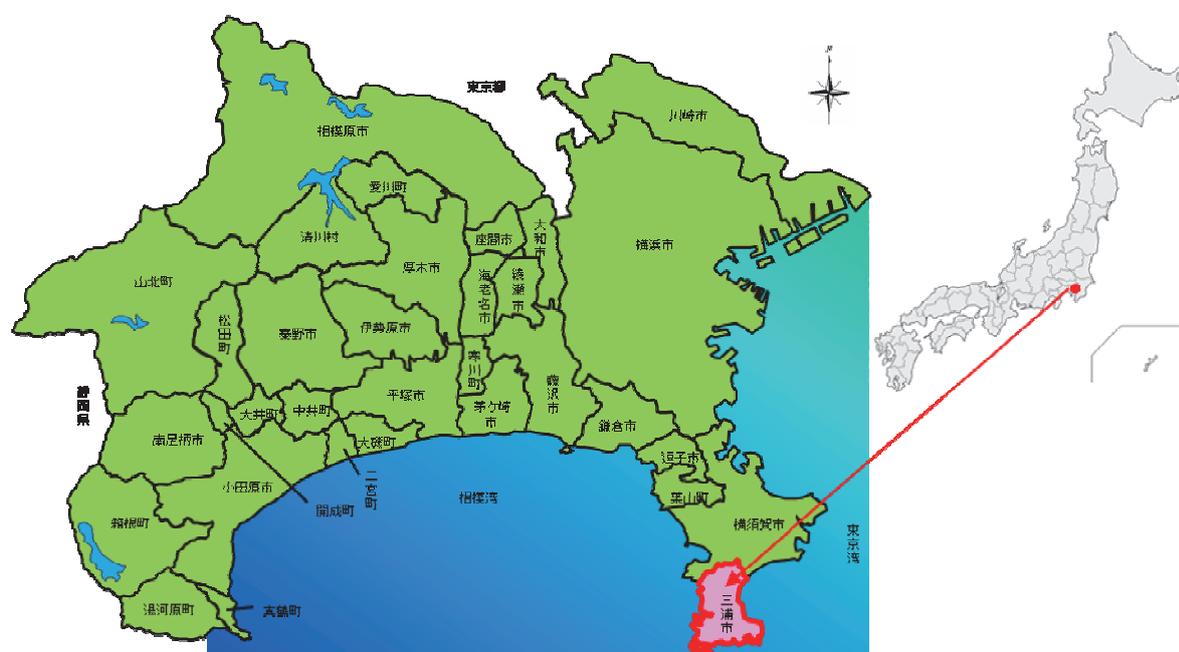
①三浦市の概要

三浦市は、三浦半島の先端に位置する都市である。市の人口は 48,036 人、世帯数は 17,934 世帯（いずれも平成 23 年 6 月 1 日現在）であり、平成 7 年のピークの後には、減少の一途をたどっている。65 歳以上の高齢化率は、県平均より非常に高い。市の面積は 31.44（平成 23 年 6 月 1 日現在）であり、経済は農業・漁業・観光の 3 つの営みを中心となっている。

また、財政規模についてみると、全会計は 371.3 億円（平成 21 年度歳出決算）（一般会計 192.6 億円、特別会計・企業会計 178.7 億円）である。また、財政力指数は 0.77、経常収支比率は 99.0、実質公債費比率は 8.3（いずれも平成 21 年度決算）となっている。職員数は 566 人（うち行政職給料表適用職員 337 人）（平成 23 年 6 月 1 日現在）である。

②三浦市の地域特性

三浦市はその立地から、人、モノ、情報が一方通行で行き止まりになってしまう特性がある。また、東京都心から約 60 km でありながら、「地域経済の衰退」、「定住意識の低下」、「三浦市民としての一体感の喪失」という 3 つの危惧は、依然現実として直視すべき状況にある。



2 外部人材登用機運の高まり—一般任期付採用による民間人材の確保—

①平成 12 年 5 月 第 4 次三浦市総合計画策定作業の本格化

- (1) 平成 12 年 4 月 地方分権の推進を図るための関係法律の整備等に関する法律
(平成 11 年法律第 87 号) 施行

いわゆる地方分権一括法の施行により、地方自治体は、政府主導の画一的な政策に頼ることなく、それぞれが独自の政策を立案・実践し、自己責任を負いながら自律への道を切り開いていく時代となった。

三浦市は、人口約 5 万人の小規模自治体であり、これまで県や国の政策に追従してきた。国や県に頼らない独自の政策を、説明責任を確保しながら立案する「知識とノウハウ」が備わっているとは言えない状況であった。

- (2) 「民間コンサルタント」による指導助言

- (3) MOG (Miura Opinion Group : 三浦市次期総合計画策定職員プロジェクト) 設置

②平成 13 年 3 月「第 4 次三浦市総合計画」策定 第 4 次三浦市総合計画の特徴

- (1) 三浦市が克服すべき固有の問題点を明確に示し、その課題に即応する政策目標別施策体系を構築

- (2) 政策の内容以上に、行政改革を重視

- ア 市民協働志向の徹底
- イ アウトカム志向の徹底
- ウ 政策表明の徹底

- (3) 職員参加志向の徹底を重視

- (4) 行財政改革の徹底を重視

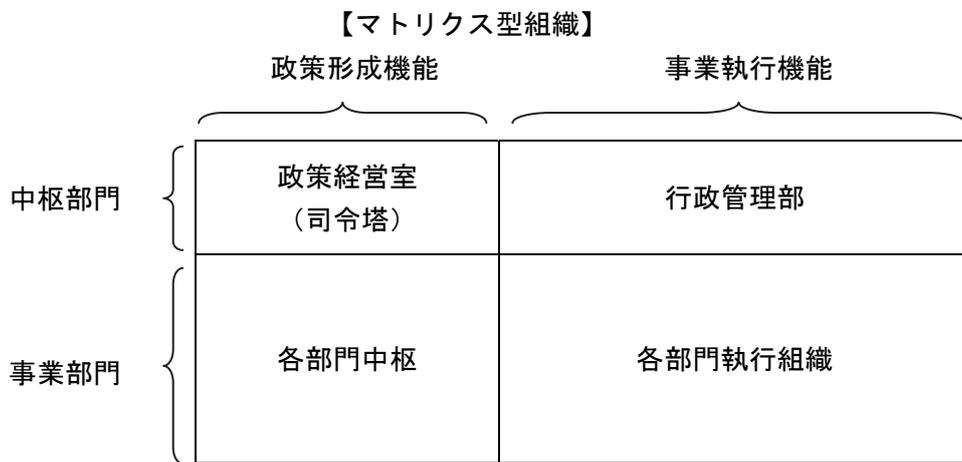
「創造力・経営力・機動力という 3 つの力と、開かれた市役所・広域連携する市役所という 2 つのしくみをしっかりと備える。これにより、最小の費用で、最大の市民満足（納得）を得ることのできる市役所を実現する。」

人・まち・自然の鼓動を感じる都市 みうら

※2025 年の将来都市像

③平成 13 年 7 月「三浦市政策進行管理委員会」および「三浦市政策研究専門委員」設置

- (1) 政策進行管理委員会は、要綱で設置。専門委員、その他市職員により組織
- (2) 同委員会は、第 4 次三浦市総合計画に基づく政策進行管理について、調査・研究に基づき、提言を行う。
- (3) 政策研究専門委員は、同委員会委員を兼務し、その他市職員に対し指導助言等の支援を行う。
- (4) 同委員会は、平成 13 年度に庁内組織機構についてマトリクス型組織を提言



④平成 15 年 4 月「政策経営室」設置と「室長」人材の確保の必要

- (1) 民間経営感覚及び手法の導入など、庁内のみならず公務部内でも困難
- (2) 地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律（平成 14 年法律第 48 号）が平成 14 年 7 月から施行

3 外部人材確保における任用形態と職務特性

職務特性 任用形態	政策と経営の高度な意思決定を担う職務 (経営幹部層)	政策の形成と主体的判断を伴う職務 (公務のプロ)	高度な(※1)専門的知識と技術を要する職務 (スペシャリスト)	日常的・定型的業務を主とする職務 (一般事務員)
新卒採用の正規職員	◎	◎	○	○
中途採用の正規職員	◎	◎	◎	○
任期付採用職員	(◎※3)		◎	
再任用職員		○	○	
臨時的任用職員 ・非常勤一般職員				◎
非常勤特別職員(※2)			◎	
アウトソーシング等の活用			◎	◎

(注) ◎：最もよく適合 ○：適合

(「変革の時代の自治体人事政策」パブリック・マネジメント研究所の鈴木由朗氏による整理を参考に、本市にあわせて「みうら政策研究所」で修正したものを再修正した。)

※1 任期付採用職員のうち「一般」については、「高度な」の代わりに一定要件が加わる。

※2 地方自治法に基づく専門委員を含む。

※3 スペシャリストと複合的な場合である。

4 専門的行政課題に対応するための任期付採用制度

①根拠法

本制度の根拠法は、地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律である。

②趣 旨

本制度の趣旨は、次の2点に集約されている。

- (1) 公務部内では得られにくい「高度の専門性」を備えた民間人材の活用
→ 特定任期付職員
- (2) 期間が限定される「専門的な」行政ニーズへの効率的な対応
→ 一般任期付職員

③要 件

本制度の要件は次のとおりである。

(1) 特定任期付職員（法第3条第1項）

- ア 高度の専門的な知識経験＝行政部内では得難いような特定の専門分野における高い専門性や実務を通じて得た経験

【例】

- ・ 企業会計に精通した公認会計士を公営企業の財務状況の分析や健全化の企画立案責任者とする場合
- ・ 大学教員や弁護士等高度の法律専門家を政策法務担当部門の充実強化策の責任者とする場合

- イ 優れた識見＝社会的にも評価されるような創造的、先見的な判断力等

【例】

- ・ 民間企業の役員等を時々の政策課題に係る施策の企画立案や長期総合計画の立案等に従事させる場合

(2) 一般任期付職員（法第3条第2項）

- ア 行政部内では業務に必要な専門的な知識経験を有する人材の確保・育成に時間がかかる場合（第1号）

【例】

- ・ 国際会議等の開催準備のため、大規模イベントの運営等に習熟した者をそれらの企画運営業務に従事させる場合

- イ 行政部内では業務に必要な専門的な知識経験が有効に活用できる期間が一定の期間に限られる場合（第2号）

【例】

- ・システムエンジニア等情報技術に関する専門知識を有する者を地域情報化（電子県庁の推進等）の推進に関する企画立案に従事させる場合

- ウ 民間での実務経験を通じて得られる最新の専門的な知識経験を直接反映させ有効に活用する場合（第3号及び条例）

【例】

- ・金融機関職員、金融系シンクタンク職員を公金の運用、管理に従事させる場合

④条 例

本制度の実施にあたっては、次のとおり条例が必要となる。

- (1) 法により条例事項とされている事柄について規定する必要
- (2) 特定任期付採用職員の給与に関する事項について規定する必要

⑤任 用

選考（個別選考・公募による選考）による。

特定・一般ともに定年制の適用はないため、採用年齢の上限はない。

⑥任 期

最長5年とする（更新であっても採用日から通算5年が上限）。

⑦定 数

定数条例上、定数内職員とする（常勤のため）。

⑧服 務

地方公務員法（昭和25年法律第261号）の服務規定を適用する。

⑨共 済

地方公務員共済組合の組合員となる。

⑩公 災

地方公務員災害補償法（昭和42年法律第121号）を適用する。

※平成16年に地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律の一部改正がなされ、任期

付採用の拡大と任期付短時間勤務職員制度の創設がなされたが、いずれも「専門的知識経験を有する者」を前提としたものではないので省略する。

5 三浦市における一般任期付職員としての任用による具体的事例

①政策経営室長（部長級）

個別選考

任期 平成15年6月1日～平成20年5月31日 5年

新しい公共経営の理念を盛り込んだ第4次三浦市総合計画を实践、具現化するために、自治体公共経営を支えるノウハウを持ったスーパーバイザー的な人材として、民間シンクタンクから専門的知識経験を有する人材（当時38歳）を一般任期付職員として採用した。

(1) 適用要件「専門的な知識経験を有する職員の育成に相当の期間を要する」

（法第3条第2項第1号該当）

年 度	15	16	17	18	19
行政システム改革	←			→	→
事業部門改革	←			→	→
次期実施計画改定作業			←	→	→
次期実施計画進行管理					
次期室長への移行期間					←

(2) 条例制定等の経過

- ア 平成15年2月26日 平成15年第1回三浦市議会定例会に「三浦市一般職の任期付職員の採用に関する条例」案提出
- イ 平成15年3月20日 継続審査
- ウ 平成15年4月27日 三浦市議会議員選挙執行
- エ 平成15年4月30日 三浦市議会議員任期満了に伴い、審議未了・廃案
- オ 平成15年5月16日 平成15年第2回三浦市議会臨時会に再度条例案提出
同日原案可決
- カ 平成15年5月19日 条例公布、同日施行
- キ 平成15年6月1日 一般任期付職員採用
- ク 平成20年5月31日 任期満了により退職

(3) 主な実績

- ア 行政革命戦略5つの宣言に基づく諸施策の実施
 - ①政策目標型施策体系計画と部門別組織の構築
 - ②庁議システムの構築
 - ③アウトソーシングの積極的導入
(学校給食調理員業務・学校校務員業務、指定管理者制度原則導入)

- ④給与の見直し・人事考課制度・昇任試験制度等の導入など
- イ フィルムコミッション事業等地域活性化施策の実践
 - ①「NPO 法人みうら映画舎」設立
 - ②「三浦市東京支店」開設
 - ③「ロックの学園」事業企画

②市立病院事務長（部長級）

公募による選考

任期 平成 20 年 4 月 1 日～平成 23 年 3 月 31 日 3 年

三浦市立病院は、10 科（当時）を標榜し、3 病棟 136 床を有する地域中核医療機関であり、平成 16 年 3 月に新しく施設が完成した。

全国的に地域における自治体病院の経営の窮状が伝えられる中、当院もその例外ではなく、依然として厳しい経営状況にある。

そこで、病院の健全経営に優れた能力を発揮し、院長とともに地域医療の中核を担う当院のメインスタッフを公募した。

その結果、民間病院及び公立病院の管理職員としてマネジメント経験があり、経営改善に向けて専門的な知識経験をもつ人材（当時 45 歳）を一般任期付職員として採用した。

(1) 適用要件「専門的な知識経験を有する職員の育成に相当の期間を要する」

（法第 3 条第 2 項第 1 号該当）

平成 20 年度に病院のあり方に関する抜本的な検討を行い、総務省の公立病院ガイドラインに基づき公立病院改革プランを策定した。

地方公営企業法全部適用による経営形態への移行等、同プランに基づく経営改善を実施した。

(2) 主な実績

平成 19 年度決算における当年度純利益 △5 億 7,547 万 2 千円

↓

平成 22 年度決算における当年度純利益 1 億 7,017 万 5 千円

ア 経費削減・抑制対策

- ①各種委託契約の方式の見直し
- ②給食業務のアウトソーシング
- ③施設管理業務委託の効率化
- ④医療職給与の適正化

イ 収入増加・確保対策

- ①亜急性期病床の算定実施
- ②脳神経外科、皮膚科の標榜
- ③定額給付金脳ドックの実施
- ④入院セットの導入（販売手数料収入）

ウ 地域医療の連携

- ①開業医との連携による検体検査受託

- ②市内宿泊施設とタイアップしたドックの実施
- ③地域医療科の新設（訪問診療の実施）
- ④健診事業（市国保特定健診等）の積極的取り組み

(3) その他

- ア 平成 22 年度から地方公営企業法の全部適用に移行し、企業管理者を設置した。
- イ 平成 23 年 4 月 1 日 任期満了の事務長を新たに副管理者として選考採用した（定年制適用の企業職員）。
- ウ 平成 23 年 4 月 1 日 他院の副院長職経験者である看護師人材を、一般任期付職員として看護担当部長職に採用。看護師確保等、看護体制の強化に取り組んでいる。

■三浦市における行政職給料表適用職員の職務の級と標準的な職名

職務の級	1 級	2 級	3 級	4 級	5 級	6 級
職 名	主事補	主事	主任	主査	課長	部長
区 分	一般職員			監督職員	管理職員	

6 非常勤特別職職員としての任用による専門的分野における外部人材の確保

①地方自治法（昭和 22 年法律第 67 号）第 174 条の規定に基づく専門委員

(1) 専門委員制度の意義・目的

社会経済の発展により、地方公共団体の行う行政は複雑高度化し、また、住民の行政に対する需要も多様化する傾向にある。これに対応するためには、当該地方公共団体だけでなく、広く学識経験者の専門的知識を利用することが必要となる。そこで、専門的な知識を有し、必要な調査報告を行う長の補助機関として、専門委員の制度が設けられている。

(2) 専門委員の性格

- ア 専門委員は、普通地方公共団体の長の「独任制の補助機関」（執行機関の附属機関ではない）。
- イ 非常勤の職とされ、地方公務員法上は、「特別職」に属する（同法第 3 条第 3 項第 2 号該当。第 3 号該当とする文献もある）。

(3) 専門委員の選任

専門委員は、専門の学識経験を有する者の中から、普通地方公共団体の長が選任する。

(4) 専門委員の職務

- ア 専門委員は、普通地方公共団体の長の「委託」を受け、その権限に属する事務に関し必要な調査を行う。
- イ 当該委託の方法は、必要の都度委託しても、又は概括的に委託しても、いずれでも差し支えない。
- ウ 専門委員は、全くの独任制の補助機関であるから（委員会組織とすることはできず）、調

査の委託は個々の委員に対し個別に行うべきであり、したがって、法令上「会議の招集」という概念はないが、事実上共同して調査する必要上随時会合する必要がある場合には、便宜その連絡は市長が行うことは差し支えないと解されている（昭和 26 年 9 月 22 日地自行発 300 号）。

(5) 専門委員の服務

- ア 地方公務員法は適用されないが、分限、懲戒、職務の執行停止については、地方自治法施行規程（昭和 22 年政令第 19 号）に定めがあり、従前の市町村職員服務紀律（明治 44 年内務令第 16 号）の例によることとされている。
- イ ただし、①営業をなし、もしくは家族をして営業をなさしめ、または②給料・報酬を受ける他の事務を行うことを妨げない。

②三浦市における具体的事例 —三浦市政策研究専門委員—

本市では、政策調査研究分野における外部人材（大学教授・民間シンクタンクの代表など）の確保に活用している。

(1) 規 則

三浦市政策研究専門委員設置規則（平成 13 年三浦市規則第 24 号）（行政実例は、規則で設置することが適当であるとしているが、法文上からも専門委員の機能からも規則で定める必要はないとの説も有力である）。

(2) 職 務

市長の委託を受け、第 4 次三浦市総合計画の実施等について、必要な事項を調査研究し、提言を行う。

(3) 報酬等

三浦市非常勤職員の報酬及び費用弁償に関する条例（昭和 32 年三浦市条例第 14 号）の規定に基づき支給する。

(4) その他

- ア 平成 13・14 年度「政策進行管理委員会」の委員を兼務する。
- イ 平成 15 年度以降「みうら政策研究所」の所長等を兼務する。

■「みうら政策研究所」の概要

みうら政策研究所は、政策経営部政策経営課に事務局を置き、政策経営部長に対し「行政経営戦略」に関する調査報告・研究提言を行う常設型の提言機構とし、会議体として位置付けられている。

同研究所では、学識経験者の政策研究専門委員とともに、中堅・若手職員を中心にした職員研究員が研究を重ね、これまでに延べ 120 人の職員研究員が政策研究を行い、政策形成能力が徐々に培われてきた。8 年を経過し、一定の実績をあげてきたが、厳しい財政状況の中、市民生活に直結する事業を優先するという考えから、平成 23 年 7 月から休止となった。4 人の学識経験者には、引き続き政策研究専門委員として、総合計画等の策定についてアドバイスをいただいている。

■現在の「三浦市政策研究専門委員」のプロフィール

(三浦市ホームページの「みうら政策研究所」のページに掲載していたものを転載)

所 長	草野 恵一 Keiichi Kusano
最終学歴	東京大学工学系大学院修士卒業
現 職	合同会社コラボ・ケイ 代表社員
専 門	都市経営、都市政策、地域経営、国家政策プラン、公共公益事業、法人経営
主な歴任	(財)地域総合整備財団 事業審査部長、2001・2002（平成13・14）年度三浦市政策進行管理委員会副委員長、2003～2007（平成15～19）年度みうら政策研究所副所長
主な実績	首都改造計画、竹芝埠頭再開発計画、八景島開発計画、湘南国際村計画、韓国地域整備計画等、全国、アジア地域の多数の地域開発整備計画立案に参加。また、第3セクター事業経営、都市開発事業の事業採算性評価・検討等のコンサルティングの実績多数。国家政策、地域政策に関わるシンクタンクの中心的メンバーとして活躍中

副所長	田中 孝司 Takashi Tanaka
最終学歴	武蔵工業大学建築学科卒業
現 職	(株)地域環境計画 代表取締役
専 門	地域政策、行政計画、市町村総合計画・土地利用計画・市民参加によるまちづくり・地域計画・都市計画・地区計画・行政の文化化・計画の進行管理
主な歴任	伊勢原市市政調査会メンバー、鎌倉市住宅政策委員会委員、横須賀21世紀ビジョン研究会幹事、町田市専門委員、計画行政学会会員、2001・2002（平成13・14）年度三浦市政策進行管理委員会委員、2003～2007（平成15～19）年度みうら政策研究所主席研究員を経て、現在、横須賀市都市マスタープラン専門委員、横須賀まちづくり評価委員会委員、伊勢原市市民活動支援審査会委員、鎌倉市行政評価アドバイザー、鎌倉市民評価委員会（委員長）
主な実績	総合計画策定支援業務、女性プラン策定調査、地区計画策定支援業務、都市マスタープラン策定調査、土地利用構想策定調査、高速IC周辺土地利用変化動向調査、国土利用計画策定調査、計画策定時市民参加職員参加支援業務、埋立地土地利用調査、地域の国際化に関する調査、開発可能地抽出調査、地域情報化に関する調査、地域の“らしさ”把握調査、芸術文化に関する調査、リゾート構想策定調査、産業振興に関する調査、行政の文化化に関する調査、老人保健福祉計画策定調査、地域活性化に関する調査、児童育成計画策定調査、障害者福祉計画策定調査

主席研究員	木村 乃 Dai Kimura
最終学歴	京都大学法学部卒業
現 職	ビズデザイン（株） 代表取締役
専 門	企業の CSR 活動、NPO・NGO による社会貢献活動、地域再生、行政経営、マーケティングリサーチ等
主な歴任	横須賀市行政評価研究会会長、横須賀市行政評価専門委員、横須賀市都市政策研究所専門委員、2001・2002（平成 13・14）年度三浦市政策進行管理委員会委員、三浦市政策経営室長、三浦市政策経営部長、三浦市理事（政策経営担当）等を歴任
主な実績	市民協働による地域づくり、行政経営、行政評価のしくみづくり。「地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律」により三浦市政策経営室長（部長職）、政策経営部長、理事（政策経営担当）を歴任。政策及び行革の指揮を執る。この間、三浦市地域再生計画の立案、NPO 法人みうら映画舎の設立、フィルムコミッション事業の立ち上げ等を実践する。こうした実績により内閣府から「地域活性化伝道師」に選任される

顧 問	日端 康雄 Yasuo Hibata
最終学歴	東京大学工学部卒業 工学博士
現 職	慶應義塾大学 名誉教授
専 門	都市計画・都市政策・都市マスタープラン・地域計画
経 歴	東京大学助教授、筑波大学助教授
主な歴任	（社）日本都市計画学会理事、住宅・宅地審議会委員宅地部会長代理（建設省）、都市計画中央審議会専門委員（建設省）、産業構造審議会委員（通産省）、財務省国有資産有効活用有識者会議委員、2001・2002（平成 13・14）年度三浦市政策進行管理委員会委員長、2003～2007（平成 15～19）年度みうら政策研究所所長等を経て、現在、東京都国土利用開発審議会会長、横浜市小規模小売店舗立地審議会委員
主な実績	多くの自治体の総合計画、都市マスタープラン、再開発計画などに関わる。大和市都市計画マスタープランにおいて、「電子会議室」を使った都市環境整備のための社会実験を行い、ハードプランとしての都市計画にとどまらず、NPO、コミュニティ、市民参加、メディア利用などの多面的な要素を踏まえたコミュニティデザインのアプローチを行う。プランニングに際して、市民参加の現場においてコーディネーターを歴任するなど、実践的研究者として活躍中

③地方公務員法第 3 条第 3 項第 3 号の規定に基づく顧問等

地方公務員法第 3 条第 3 項第 3 号の規定で定義づけられている職は、「地方公共団体の事務に専ら従事するのではなく、特定の知識、経験に基づき、随時、地方公共団体の行政に参画する者又は他に生業を有することを前提として、一定の場合に限り地方公共団体の業務を行う者の職をいう」ものと解されている。

(1) 根拠

地方公務員法第3条第3項第3号「臨時又は非常勤の顧問、参与、調査員、嘱託員及びこれらの者に準ずる者の職」による（同条は特別職の範囲を定めるものであってそれ以上のものではないことから、地方自治法第172条に求める説もある）。

(2) 任用

任意に任用できる。

(3) 定数

定数条例上、定数外職員とする（非常勤のため）。

(4) 報酬等

地方自治法第203条の2第4項の規定に基づく条例に基づき、報酬及び費用弁償を支給する。

(5) 他の勤務条件

労働基準法（昭和22年法律第49号）が全面的に適用されることから、就業規則に相当する規則又は要綱等で定める。

(6) 公災

地方公務員災害補償法第69条の規定に基づく条例で定める。

④三浦市における具体的事例－県OB職員の活用－

本市では、特定行政分野における専門的知識と経験を豊富に持つ県職員OB人材の確保に活用している。

(1) リスクマネージャー職（県警OB）

ア 設 置 三浦市リスクマネージャー設置要領による。

イ 目 的 公正かつ円滑な市政の運営を図る。

ウ 所 属 行政管理部危機管理課

エ 職 務

①三浦市職員の職務遂行上の法令遵守体制を確保するために必要な助言に関すること。

②三浦市職員に対し、公正な職務の執行を損なうおそれのある行為（不作為を含む）の要求や暴力行為等社会常識を逸脱した手段により要求の実現を図る行為があった際の、対応及び対応方法についての指導や助言に関すること。

(2) 収納対策職（県税事務所OB）

ア 設 置 三浦市非常勤職員（収納対策）設置要領による。

イ 目 的 滞納市税及び税外未収金の収納体制を強化し、歳入の増加を図る。

ウ 所 属 行政管理部税制課税外徴収担当

エ 職 務

①徴収に係る調整に関すること。

- ②徴収に係る指導及び助言をすること。
- ③各所管課が行う徴収に同行すること。
- ④その他徴収に関して必要なこと。

7 大学との連携による専門性確保の三浦市における具体的事例

①明治大学商学研究所への研修派遣－三浦市東京支店事業－

(1) 概 要

三浦市は、平成 16 年 4 月に三浦市のシティセールス・プロモーションを専門的に行う実践部隊として、経済振興部に営業開発課を設置。一方、明治大学は、神田の空き店舗を使用して、群馬県嬭恋村との協働による実験店舗を運営していた。

平成 17 年度、明治大学は文部科学省の「現代 GP 事業（現代的教育ニーズ取組み支援プログラム）」の採択を受けたプランに広域的な自治体群との連携を掲げ、空き店舗を利用したアンテナショップとマーケティング教育の実践を、三浦市との協働により実施することとした。

この広域連携支援プログラムは、明治大学のゼミナールが空き店舗の所在地である千代田区をはじめとする各地域との連携・連鎖により、広域地域経済の活性化を教育プログラムの中で実践していくものである。

平成 18 年 6 月 27 日、千代田区鍛冶町（神田駅近く）の空き店舗を借り、店名を「明治大学プロデュース三浦市東京支店・なごみま鮮果」とし開店した。

(2) 運 営

三浦市からは、職員 1 人を店長として派遣し、店舗の運営と三浦市及び神田地域との連携に係るコーディネートを行っている。

大学からは、ゼミ生がローテーションを組んで、店舗運営や神田地域との交流を通じた地域活性化の取り組み、三浦市内でのイベントへの参加などを行っている。小売店舗を実際に経営していく中で、マーケティングの実践を行い、商学部設置の諸科目で修得した諸理論について実習を行うものである。

②東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻への研修派遣

－三崎港二町谷地区埋立地活用策の共同研究－

(1) 概 要

三浦市では、平成 20 年度から経済振興部に企業誘致課を設置し、三崎漁港（二町谷地区）水産物流通加工工業務団地の分譲を前提に、主に水産関連企業に対し誘致交渉を行っていたが、金融情勢の混乱や水産業界の疲弊などにより企業誘致の実現は困難であると考えられたため、その実現に向けたアクションプランを外部委託により策定することを予定していた。一方、日本初の PPP（Public Private Partnership：公民連携）専門大学院として、PPP の活用と展開に関する教育研究活動を開始していた東洋大学大学院経済学研究科公民連携専攻では、地方自治体と連携する「地域再生支援プログラム」を活用した「公共資産活用型 PPP 調査研究」を実施していた。

三浦市は、当初の委託に代えて、二町谷地区埋立地の活用策についての調査研究を同大学院に依頼した。

(2) 派遣

- ①PPP 手法を学ぶことを目的に、市職員 1 人を受講生として大学院に派遣する。
- ②派遣期間：平成 21 年 10 月 1 日～平成 23 年 9 月 30 日の 2 年間。
- ③費用助成：入学検定料・入学金・授業料・設備費・通学旅費を助成する。
- ④活動：三浦市の調査研究チームに属し、情報提供や現地調査の手配など、同チームの中心的役割を担う。

8 事務職の専門的分野に係る専門性確保の具体的事例

—三浦市のシティセールス・プロモーション分野についてみる—

①NPO 法人との連携—NPO「法人みうら映画舎」—

(1) 沿革

三浦市では、平成 15 年度からフィルムコミッション事業（映画製作支援を通じた地域活性化策）に取り組み始め、短期間に数多くのロケの誘致に成功してきた。この活動を市民協働により持続しながら発展させていくために、平成 16 年に地元若手経営者等が中心となり、映画製作関係者の協力を得て、任意団体「みうら映画舎」を設立。平成 19 年 8 月に NPO 法人となる。

(2) 目的

- ア 映像制作支援を通じて発生する地域経済への直接的波及効果
- イ 映像によってまちが露出することによる間接的経済効果とシティセールス効果
- ウ 三浦市民の愛郷心（誇り）とロケ協力等による一体感の醸成
- エ 映像によって残される地域財産の記録と伝承
- オ 映像制作支援によって得た映画舎自体の利益の還元

(3) 人材

スタッフは、市内若手事業者を中心とし、ロケコーディネーターやロケ弁当の新メニュー開発などは、市職員や関係者のミーティングで決定している。

(4) 独自性

実際の映画やドラマのプロデューサーをアドバイザースタッフとして迎え、業界の常識といわれる 24 時間・365 日営業で進めている。このことによって、多くの映像制作関係者との信頼関係が生まれ、事業の成功の要因となっている。

(5) その他

- かながわ力大賞 2010 部門賞受賞
（社団法人日本青年会議所関東地区神奈川ブロック協議会主催）

②情熱とセンスのある内部人材の登用－営業開発課・企業誘致課－

(1) 職員ヒアリングからみる求めるスキル

- ア 民間で相当の職位にある方々と対等に会話できるだけの能力が必要。一般社会常識や学力はもちろんのこと、毎日数紙の新聞を読み、相手との会話に即応でき、かつ、自分の考えも表現できるだけの能力と実践力が求められる。
- イ 営業は、相手方とのWウインの関係をいかに構築することができるかがキーポイントであり、また、時事変化する設定に対して臨機応変に対応することが必要。
- ウ 「読む」「聞く」「話す」「書く」「動く」「楽しませる」「外観力」が必要。
- エ 「ハート」「ソウル」「センス」「バランス」が必要。

(2) シティセールス・プロモーション分野での専門性の確保手法

- ア 個人の資質により成果に大差が生じるのは民間と同様である。優秀な営業成績を残している先輩職員から、見よう見まねで学んでいくほかない。
- イ 三浦市のシティセールス・プロモーションは、第4次三浦市総合計画に流れる基本的理念に基づいている。
同計画の策定に関し専門的にかかわった人材や、本市のシティセールスの理念・本市のおかれた状況などを熟知した人材が、現在の三浦市政策研究専門委員に就任しており、適宜、当該専門委員の専門的な助言を得ることができる状況にある。
- ウ 地域振興分野でよく語られる言葉に「若者・馬鹿者・よそ者を大切にせよ」というものがある。
 - ①「よそ者」 地域外から未知の知識やノウハウを持ち込む役割を担う。
 - ②「若者」 地域社会内部から変化を先導する実践者の役割を担う。
 - ③「馬鹿者」 こうした「よそ者・若者」の地域に定着するまで支える役割を担う。
専門委員の知見を得ながらも、情熱とセンスのある内部人材の自己研鑽によりその専門性を確保しているのが、三浦市の営業開発課及び企業誘致課のスタイルである。

(3) 外部からの評価

- ア 営業開発課の受賞歴
 - ①第16回優秀観光地づくり賞 金賞総務大臣賞（平成21年度）
（社団法人日本観光協会主催）
 - ②第7回オーライ！ニッポン大賞 フレンドシップ賞（平成21年度）（オーライ！ニッポン会議・農林水産省・財団法人都市農山漁村交流活性化機構主催）
 - ③第1回かながわ観光大賞 観光による地域活性化部門（平成22年度）
（神奈川県主催）
- イ 講演等
 - ①経済振興部長 明治大学商学部「地域連携支援学」担当
 - ②営業開発課長 神奈川県主催「観光資源開発支援セミナー」講師
 - ③企業誘致課長 明治大学学部間共通「社会人スキルアップ講座」担当

【参考条文】

■地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律（平成14年法律第48号）

（趣旨）

第1条 この法律は、地方公共団体の一般職の職員の任期を定めた採用に関する事項について定めるものとする。

（定義）

第2条 この法律において「職員」とは、地方公務員法（昭和25年法律第261号）第4条第1項に規定する職員（法律により任期を定めて任用することとされている職を占める職員及び非常勤職員を除く。）をいう。ただし、前条及び次項においては、同法第4条第1項に規定する職員をいう。

2 この法律において「短時間勤務職員」とは、地方公務員法第28条の5第1項に規定する短時間勤務の職を占める職員をいう。

3 この法律において「任命権者」とは、地方公務員法第6条第1項に規定する任命権者及びその委任を受けた者をいう。

（職員の任期を定めた採用）

第3条 任命権者は、高度の専門的な知識経験又は優れた識見を有する者をその者が有する当該高度の専門的な知識経験又は優れた識見を一定の期間活用して遂行することが特に必要とされる業務に従事させる場合には、条例で定めるところにより、職員を選考により任期を定めて採用することができる。

2 任命権者は、前項の規定によるほか、専門的な知識経験を有する者を当該専門的な知識経験が必要とされる業務に従事させる場合において、次の各号に掲げる場合のいずれかに該当するときであつて、当該者を当該業務に期間を限って従事させることが公務の能率的運営を確保するために必要であるときは、条例で定めるところにより、職員を選考により任期を定めて採用することができる。

（1）当該専門的な知識経験を有する職員の育成に相当の期間を要するため、当該専門的な知識経験が必要とされる業務に従事させることが適任と認められる職員を部内で確保することが一定の期間困難である場合

（2）当該専門的な知識経験が急速に進歩する技術に係るものであることその他当該専門的な知識経験の性質上、当該専門的な知識経験が必要とされる業務に当該者が有する当該専門的な知識経験を有効に活用することができる期間が一定の期間に限られる場合

（3）前2号に掲げる場合に準ずる場合として条例で定める場合

3 人事委員会（地方公務員法第9条第1項の規定により同項に規定する事務を行うこととされた公平委員会を含む。以下同じ。）を置く地方公共団体においては、任命権者は、前2項の規定により任期を定めた採用を行う場合には、人事委員会の承認を得なければならない。

第4条 任命権者は、職員を次の各号に掲げる業務のいずれかに期間を限って従事させることが公務の能率的運営を確保するために必要である場合には、条例で定めるところにより、職員を任期を定めて採用することができる。

（1）一定の期間内に終了することが見込まれる業務

（2）一定の期間内に限り業務量の増加が見込まれる業務

2 任命権者は、法律により任期を定めて任用される職員以外の職員を前項各号に掲げる業務のいずれかに係る職に任用する場合において、職員を当該業務以外の業務に期間を限って従事させることが公務の能率的運営を確保するために必要であるときは、条例で定めるところにより、

職員を任期を定めて採用することができる。

(短時間勤務職員の任期を定めた採用)

第5条 任命権者は、短時間勤務職員を前条第1項各号に掲げる業務のいずれかに従事させることが公務の能率的運営を確保するために必要である場合には、条例で定めるところにより、短時間勤務職員を任期を定めて採用することができる。

2 任命権者は、前項の規定によるほか、住民に対して職員により直接提供されるサービスについて、その提供時間を延長し、若しくは繁忙時における提供体制を充実し、又はその延長した提供時間若しくは充実した提供体制を維持する必要がある場合において、短時間勤務職員を当該サービスに係る業務に従事させることが公務の能率的運営を確保するために必要であるときは、条例で定めるところにより、短時間勤務職員を任期を定めて採用することができる。

3 任命権者は、前2項の規定によるほか、職員が次に掲げる承認(第2号にあっては、承認その他の処分)を受けて勤務しない時間について短時間勤務職員を当該職員の業務に従事させることが当該業務を処理するため適当であると認める場合には、条例で定めるところにより、短時間勤務職員を任期を定めて採用することができる。

(1) 地方公務員法第26条の2第1項又は第26条の3第1項の規定による承認

(2) 育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律(平成3年法律第76号)第61条第7項の規定により読み替えて準用する同条第3項から第5項までの規定を最低基準として定める条例の規定による承認その他の処分

(3) 地方公務員の育児休業等に関する法律(平成3年法律第110号)第19条第1項の規定による承認

(任期)

第6条 第3条第1項又は第2項の規定により採用される職員の任期は、5年を超えない範囲内で任命権者が定める。

2 第4条又は前条の規定により採用される職員又は短時間勤務職員の任期は、3年(特に3年を超える任期を定める必要がある場合として条例で定める場合にあつては、5年。次条第2項において同じ。)を超えない範囲内で任命権者が定める。

3 任命権者は、前2項の規定により任期を定めて職員又は短時間勤務職員を採用する場合には、当該職員又は短時間勤務職員にその任期を明示しなければならない。

第7条 任命権者は、条例で定めるところにより、第3条第1項の規定により任期を定めて採用された職員(次条において「特定任期付職員」という。)又は第3条第2項の規定により任期を定めて採用された職員(次条において「一般任期付職員」という。)の任期が5年に満たない場合にあつては、採用した日から5年を超えない範囲内において、その任期を更新することができる。

2 任命権者は、条例で定めるところにより、第4条又は第5条の規定により任期を定めて採用された職員又は短時間勤務職員の任期が3年に満たない場合にあつては、採用した日から3年を超えない範囲内において、その任期を更新することができる。

3 人事委員会を置く地方公共団体においては、任命権者は、第1項の規定により任期を更新する場合には、人事委員会の承認を得なければならない。

4 前条第3項の規定は、第1項及び第2項の規定により任期を更新する場合について準用する。

(任用の制限)

第8条 任命権者は、特定任期付職員を当該特定任期付職員が採用時に占めていた職においてその有する高度の専門的な知識経験又は優れた識見を活用して従事していた業務と同一の業務を

行うことをその職務の主たる内容とする他の職に任用する場合その他特定任期付職員又は一般任期付職員を任期を定めて採用した趣旨に反しない場合に限り、特定任期付職員又は一般任期付職員を、その任期中、他の職に任用することができる。

2 任命権者は、第4条第1項の規定により任期を定めて採用された職員を一定の期間内に終了することが見込まれる他の業務に係る職に任用する場合その他同条又は第5条の規定により任期を定めて採用された職員又は短時間勤務職員（以下この項において「任期付職員」という。）を任期を定めて採用した趣旨に反しない場合に限り、任期付職員を、その任期中、他の職に任用することができる。

3 人事委員会を置く地方公共団体においては、任命権者は、第1項の規定により特定任期付職員又は一般任期付職員を他の職に任用する場合には、人事委員会の承認を得なければならない。（地方公務員法の規定の読替え適用等）

第9条 任命権者が第5条の規定により短時間勤務職員を採用する場合における地方公務員法第22条第1項の規定の適用については、同項中「非常勤職員」とあるのは、「非常勤職員（地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律（平成14年法律第48号）第5条の規定により採用された短時間勤務職員を除く。）」とする。

2 任命権者が第5条又は前条第2項の規定により短時間勤務職員を任用する場合には、地方公務員法第28条の5第3項の規定は、適用しない。

附 則 【略】

■地方自治法（昭和22年法律第67号）

〔職員〕

第172条 前11条に定める者を除くほか、普通地方公共団体に職員を置く。

② 前項の職員は、普通地方公共団体の長がこれを任免する。

③ 第1項の職員の定数は、条例でこれを定める。ただし、臨時又は非常勤の職については、この限りでない。

④ 第1項の職員に関する任用、職階制、給与、勤務時間その他の勤務条件、分限及び懲戒、服務、研修及び勤務成績の評定、福祉及び利益の保護その他身分取扱いに関しては、この法律に定めるものを除くほか、地方公務員法の定めるところによる。

第173条 削除

〔専門委員〕

第174条 普通地方公共団体は、常設又は臨時の専門委員を置くことができる。

② 専門委員は、専門の学識経験を有する者の中から、普通地方公共団体の長がこれを選任する。

③ 専門委員は、普通地方公共団体の長の委託を受け、その権限に属する事務に関し必要な事項を調査する。

④ 専門委員は、非常勤とする。

■地方公務員法（昭和25年法律第261号）

（一般職に属する地方公務員及び特別職に属する地方公務員）

第3条 地方公務員（地方公共団体及び特定地方独立行政法人（地方独立行政法人法（平成15年法律第118号）第2条第2項に規定する特定地方独立行政法人をいう。以下同じ。）のすべての公務員をいう。以下同じ。）の職は、一般職と特別職とに分ける。

2 一般職は、特別職に属する職以外の一切の職とする。

3 特別職は、次に掲げる職とする。

(1) 就任について公選又は地方公共団体の議会の選挙、議決若しくは同意によることを必要とする職

(1) の2 地方開発事業団の理事長、理事及び監事の職

(1) の3 地方公営企業の管理者及び企業団の企業長の職

2 法令又は条例、地方公共団体の規則若しくは地方公共団体の機関の定める規程により設けられた委員及び委員会（審議会その他これに準ずるものを含む。）の構成員の職で臨時又は非常勤のもの

(2) の2 都道府県労働委員会の委員の職で常勤のもの

(3) 臨時又は非常勤の顧問、参与、調査員、嘱託員及びこれらの者に準ずる者の職

(4) 地方公共団体の長、議会の議長その他地方公共団体の機関の長の秘書の職で条例で指定するもの

(5) 非常勤の消防団員及び水防団員の職

(6) 特定地方独立行政法人の役員

■三浦市一般職の任期付職員の採用に関する条例（平成15年三浦市条例第18号）

（趣旨）

第1条 この条例は、地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律（平成14年法律第48号）第3条第1項及び第2項並びに第7条第1項の規定に基づき、職員の任期を定めた採用に関し必要な事項を定めるものとする。

（任期を定めた採用）

第2条 任命権者は、高度の専門的な知識経験又は優れた識見を有する者をその者が有する当該高度の専門的な知識経験又は優れた識見を一定の期間活用して遂行することが特に必要とされる業務に従事させる場合には、職員を選考により任期を定めて採用することができる。

2 任命権者は、前項の規定によるほか、専門的な知識経験を有する者を当該専門的な知識経験が必要とされる業務に従事させる場合において、次の各号に掲げる場合のいずれかに該当するときであつて、当該者を当該業務に期間を限って従事させることが公務の能率的運営を確保するために必要であるときは、職員を選考により任期を定めて採用することができる。

(1) 当該専門的な知識経験を有する職員の育成に相当の期間を要するため、当該専門的な知識経験が必要とされる業務に従事させることが適任と認められる職員を確保することが一定の期間困難である場合

(2) 当該専門的な知識経験が急速に進歩する技術に係るものであることその他当該専門的な知識経験の性質上、当該専門的な知識経験が必要とされる業務に当該者が有する当該専門的な知識経験を有効に活用することができる期間が一定の期間に限られる場合

(3) 当該専門的な知識経験を有する職員を一定の期間他の業務に従事させる必要があるため、当該専門的な知識経験が必要とされる業務に従事させることが適任と認められる職員を確保することが一定の期間困難である場合

(4) 当該業務が公務外における実務の経験を通じて得られる最新の専門的な知識経験を必要とするものであることにより、当該業務に当該者が有する当該専門的な知識経験を有効に活用することができる期間が一定の期間に限られる場合

（任期の更新）

第3条 任命権者は、前条各項の規定により任期を定めて採用された職員の任期を更新する場合

には、あらかじめ当該職員の同意を得なければならない。

附 則 【略】

■三浦市政策研究専門委員設置規則（平成13年三浦市規則第24号）

（設置）

第1条 地方自治法（昭和22年法律第67号）第174条の規定に基づき、三浦市政策研究専門委員（以下「専門委員」という。）若干名を置く。

（職務）

第2条 専門委員は、市長の委託を受け、第4次三浦市総合計画の実施等について、必要な事項を調査研究し、提言を行うものとする。

（選任）

第3条 専門委員は、学識経験を有する者の中から、市長が選任する。

（任期）

第4条 専門委員の任期は、1年以内で市長が定める期間とし、再任を妨げない。

（報酬）

第5条 専門委員の報酬及び費用弁償は、三浦市非常勤職員の報酬及び費用弁償に関する条例（昭和32年三浦市条例第14号）の規定に基づいて支給するものとする。

（その他必要な事項）

第6条 この規則に定めるもののほか必要な事項は、市長が別に定める。

附 則

この規則は、平成13年7月1日から施行する。

2 三重県名張市の任期付職員採用制度の事例

1 名張市の現況

①名張市の概要

名張市は、三重県の西部、奈良県との県境に位置し、北隣の伊賀市とともに伊賀地区と呼ばれる地域を形成している。近年、大阪のベッドタウンとして人口を増やし、現在の人口は約8万3000人。市内には団地造成が盛んであり、複数の住宅団地が形成されている。大阪から約1時間程度、名古屋市からは約1時間半という地理的条件から、東海地区に位置しながら、関西圏に属するという性格を持つ。

②法的インフラの現況

次に、名張市と三重県の弁護士や裁判所、法務局といった法的な設備、法的なインフラについて述べる。名張市の裁判所の管轄は、三重県津地方裁判所・伊賀支部である。通常の民事訴訟や一般の手続きは伊賀支部に係属するが、裁判官が1人しかいないため、行政事件に係属するときは津地方裁判所の本庁の係属となる。また、控訴がなされた場合、三重県は名古屋高等裁判所の管轄であるため、すべて名古屋の高等裁判所で審議されることになる。そのため、控訴されると、名古屋まで赴く必要が生じることとなる。

市の本来業務とも特に関連のある登記の管轄は、伊賀市にある津地方法務局の伊賀支局である。名張の出張所が平成20年に廃止・統合されたものである。そのため、登記を取る場合、車で30分かかる伊賀支局まで行かねばならず、若干不便な状況である。三重県の弁護士会についてみると、弁護士数は125名（2010年8月1日現在）となっており、比較的小規模な会の構成となっている。

2 名張市における採用の経緯

①採用の経緯

名張市における任期付職員の採用理由の一つは、事務のリスク管理と訴訟対応であった。ここ数年、住民訴訟が特に増加傾向にあり、行政訴訟も取消訴訟をはじめ、少なからぬ件数が起こされている。また、損害賠償請求事件を含む民事訴訟も、小都市としては多く起こされていた。

訴訟案件の増加傾向に対し、名張市では訴訟対応それ自体もさることながら、訴訟に至らないためにはどうするかという「リスク管理」が重要ではないかという議論が活発になった。そのため、名張市でも顧問弁護士と契約し、月1回、顧問弁護士が名張市の庁舎まで来庁して相談を行ってきた。また、急ぎの案件については、津の法律事務所へ出向いて相談を受ける形もとってきた。しかし、津までは車で1時間半かかる山越えの道であり、利便性に欠ける。また、緊急な事案への対応についても問題となる可能性があった。

もう一つ、自主的財源の確保の必要性という事情もあった。名張市でも近年、厳しい財政状況が続いており、自主財源の確保が庁内でも重要なテーマとなっていた。市税など、行政内部だけ

で強制的に徴収できる部分については、過去から滞納処分などを行ってきた。しかし、それ以外の貸付金や使用料などについては、事務手続き上の問題から、処理が停滞気味となっていた。これらを積極的に解消するため、法的な面のアシストとして、疑問があればいつでもすぐに聞けるような体制で事務を進めたいという要望が強くなっていった。

こうした事情から、法曹資格、もしくはその経験を有する者の採用をする必要性の認識が庁内で高まっていき、その結果、条例を制定して弁護士を採用するという選択に至ったのである。

②任期付職員の採用条件等

今回採用した任期付職員は、平成 21 年 5 月 1 日付採用、平成 23 年 3 月 31 日までが任期となっている。採用方法は、公募による採用ではなく、選考試験による採用を実施した。これは、先述の通り、三重弁護士会の所属会員が 125 人と比較的少ないこと、名張市は小都市のため、公募してもあまり応募は見込めないという事情があったためである。そのため、今回は、顧問弁護士の推薦を経て、選考試験を経て採用されたという形をとっている。なお、採用は、地方公務員法 22 条の適用を受け、6 カ月の条件付きということになっている。

採用にあたっては、費用と待遇の問題が生じる。まず、給与表については条例第 7 条に給与の特例という形で、給与の設定がなされている。現在、適用されているのは 3 号給である。どの基準を適用するかは、採用する弁護士の経験年数や実務の内容などによって決定される。その基準は、施行規則に設定されている。

その他の手当については、給与条例の適用除外が定められており、一定の手当については支給を受けないこととなっている。具体的には、昇給等の規定がなく、給与条例の規定の適用は排除されている。また、扶養手当、時間外勤務手当、休日給、夜間勤務手当、管理職手当といった手当も支給されないこととなっている。

他方、実費分ということで、通勤手当、地域手当は支給されている。また、休日に関しては、管理職の特別勤務手当が支給される場合がある。これは、肩書が副参事となっており、これが名張市の管理職条例で管理職扱いになっていることから、適用を受ける形になっている。

基本的に、任期付職員に支払われるのは給与のみである。弁護士として市から事件の委任を受けるわけではないので、当然のことながら、個別案件ごとの着手金や報酬金は支払われない。総務部の職員として関与するという形で対応している。

なお、訴訟については、指定代理人、地方自治法の 153 条 1 項の委任を受ける形で遂行する場合がある。

③人事交流

もう一つ特徴的なことは、今回、顧問弁護士の事務所に所属していた人物が推薦を受けて採用された形になっているが、逆に、顧問弁護士の法律事務所に名張市の職員が 1 人、研修という形で派遣されているということだ。これは、法律事務の研修実務を行うことが目的であり、人事交流という側面を持たせたいという顧問弁護士の意向で実現したものである。

実際の法律事務所で事務を行った経験を持つ職員が、庁内に戻ってくるというのは、興味深い事例と考えられる。弁護士職員を引き続き雇うかどうかという判断と相まって、庁内の法律事務を円滑に進める上で、効果を発揮するのではないかと期待されている。

なお、法曹資格を持つ職員という言葉の意味であるが、今回の場合、任期付職員は弁護士とし

ての登録を維持している。これは、日本弁護士連合会の会員であって、弁護士業務を行うことができることを意味している。

3 担当業務・活用状況

①業務に関する事前相談・業務相談

任期付職員の具体的な事務分掌は、次の通りである。

- ・問題となっている点についての事前相談、事案処理、事態にかかわること
- ・利益業務にかかる多角的視点からの審査、助言をすること
- ・市を当事者とする各種契約書案の立案
- ・地方税等の市の債権回収の実施、またその補助にかかること
- ・市有財産管理や都市計画等における法律関係の分析にかかること
- ・相手方とのトラブルの苦情処理に当たること
- ・法令等に関する各種研修を実施すること

この中で、業務に関する事前相談、業務相談とは、業務に関する法律相談を受け、法的アドバイスをすることであり、最も多い業務である。任期付職員は総務室に常駐して対応している。

一連の流れは、通常法律相談とほぼ同じである。相談の開始にあたっては、各担当者が訪ねてくる場合が多いが、任期付職員が訪ねていく場合もある。担当者側での、相談のための資料作りなどは、現状では行っていない。担当者が相談開始時点で問題を把握している場合もあるが、そうではない漠然とした相談もあるため、まずは聞き取りからスタートしている。

相談の実施にあたっては、特別な相談スペースはなく、総務室の打ち合わせスペースを使う場合が多い。時間についても特に限定せず、予定が空いている限り聞くという形をとっている。任期付職員は内部にいるため、特に時間を区切る必要はないという判断だ。

相談の回答については、直ちに行うこともあるが、問題によっては少し預かって、判例を精査したり、資料を調査したりする場合もある。行政の問題であることから、注意深い対応が求められることは当然であるが、そのために回答が遅くなるとは意味がないため、極力早く問題を整理して、回答をするよう留意している。

相談件数は、約1年5か月で240件程度の実績となっている。月平均は13件程度である。

②個別的事案への関与

問題によっては、相談だけで済まずに、相手方と交渉する、もしくは相手方の話を聞く場合もあり、立ち会いを求められる場合がある。これについても、部署で検討した上で立ち会いが必要という判断であれば、極力立ち会うようにしている。

また、他の行政機関との打ち合わせに関与するケースや、債権回収に伴う面談への立ち会いのケース、もしくは苦情処理に付随して何か要求がある場合に立ち会うケースもある。

また、名張市では空き地の適正管理に関する条例が制定されており、所有者に草刈りを依頼しているが、空き地で草刈りが行われなような事案があると、条例上措置命令を出して行政代執行を進める規定がある。これは任期付職員の採用前からの措置であるが、実施にあたっての立ち

会も行っている。

③例規業務への関与・契約書案等の文書作成

例規業務に関しては、自治体ごとに総務室の職員が習熟していることが多く、名張市でも知識と経験を有した職員が配置されている。そのため、任期付職員が直接すべての例規の審査を行っているわけではない。ただし、その例規審査中に生じた例規審査担当者からの疑問、問題点を議論するという形で、関わることもある。

例えば、債権管理に関する新しい室を作ることと相まって、債権管理条例を制定したが、そのときは、担当者と一緒に議論をしながら、条例の策定に関わった。

また、各種契約書、協定書等の確認、作成についても、業務割合が増加傾向にある。文書自体の起案のほか、起案された文書をチェックすることもある。契約書等については、地方自治法の内容に適合しているかどうかという観点だけでなく、特に民事法の視点からのチェックが必要不可欠なので、弁護士としての知見を生かせる業務内容の一つと考えられる。

④職員研修の実施

職員研修については、コンプライアンスに関する研修や、債権回収に関する研修などを行っている。特に、債権回収に関しては、民事法、民法との関連を中心に講義を進めている。

⑤債権回収

任期付職員は、平成22年6月からは市民部を兼務している。これは、債権管理室が立ち上がったことに伴う辞令である。実際の業務内容は、個別案件についての具体的な相談ということで、以前と特に変化はない。ただし、今後は直接債務者への面談が増えると想定されている。そのため、市民部を兼務する形になっている。

⑥訴訟案件

訴訟手続を含む手続の実施検討を行うこともある。これについては、法的措置をとる際の手続きの説明や、書面の作成起案、職員への助言などを行っている。

訴訟案件について、現在、継続している件数は減ってきている。ただし、訴訟案件については、顧問契約をしている顧問弁護士に全件訴訟委任をしている。任期付職員は、市長の指定代理人という形で関わっており、例えば、指定代理人の立場で証人尋問を行ったこともある。

裁判手続に関しては、債権回収の関係で、庁内だけで行おうという議論も出てきている。特に小口で件数が増えた場合、訴訟委任を依頼すると費用が高くなってしまう。そのため、庁内でできることは極力、庁内で行いたいという意向があり、その検討を行っているところである。実際には、職員だけの指定代理人という形で裁判手続を取った例がある。

⑦選挙管理委員会事務局

これも特徴の一つだが、任期付職員は選挙管理委員会事務局を併任している。これは、総務室

が事務局書記を併任となっているため、任期付職員も選挙管理委員会事務局の職員の併任辞令を受けているということである。衆議院選挙のほか、市長選挙、参議院選挙、市議会議員選挙などの選挙事務に関わっている。

具体的には、開票事務、特に開票時の疑問票係を主に担当している。疑問票係では、第一次的に疑問票の判断を行っているが、その判断については、法令に規定されている無効事由にあたるかどうかを行政先例・判例に照らして判断していく作業が必要となる。この点にも、弁護士としての知見が活かされている。

4 弁護士採用の利点と課題

①法律相談の即時の実施と回答

最後に、弁護士職員を採用した場合の利点と、その課題について述べる。まず、メリットであるが、法律相談の「即時の実施と回答」が挙げられる。法律相談は顧問弁護士がいれば十分という考え方もあり、名張市の場合も、月1回弁護士が来庁し、必ずしも不十分だったわけではない。

しかし、それでも弁護士職員が自治体の中にいるということは、なお利点があると考えられる。それは、簡単にいえば「何でも聞ける」ということである。職員として関わっているため、比較的気楽にアプローチができる。これは、組織内において「弁護士は敷居が高い」といわれては意味がないため、任期付職員の側で、極力敷居の高さを感じさせないように配慮してきた結果である。

顧問弁護士への質問の場合、担当者が遠慮してしまうことも多かった。しかし、弁護士職員は常時、総務室に在籍するため、時間的な制約が極めて少なく、内容によっては、午後いっぱいかけて相談・議論したケースもあるほどだ。弁護士がいる環境が庁内にあることで、担当者が業務を執行するにあたり、非常に心強い状況を作り出せている。

また、緊急事案への即時対応もある。事案によっては即時の対応が求められる場合もあり、実際に開庁時刻の朝9時から緊急対応を行った例もある。こうした状況下でも、素早く対応できるということは、大きな利点だといえるであろう。

②顧問弁護士との打ち合わせの充実・補完

顧問弁護士との打ち合わせでは、後で疑問点が生じた場合でも「なかなか聞きにくい」という声が担当者の間に根強い。そこで、任期付職員が「あれはこういう意味だ」などと、説明を補充するようにしている。また、訴訟案件の打ち合わせの際には、極力任期付職員が同席するようにしている。担当者に対する顧問弁護士の説明の補充や、細かい点の説明を行ったり、顧問弁護士からの指示に従って訴訟準備を行ったりしている。

③弁護士職員の知見の利用と他の職員への研修効果

行政職員の業務が、法律と無関係ということは考えにくい。また、最近の地方分権の推進という中では、法令の適用、条例の適用についても、各自治体が自主的に解釈していく必要も生じている。

必要な法律知識については、各部室に配属された職員が、その業務に関する行政法規について精通していることが多い。ただし、その法令を適用して事務を行っている、どうしても民法上

の概念に触れなければならない場合も出てくる。例えば、都市計画法であれば、所有権の移転と不動産登記の関係をどう考えるかという、民法の重要論点の一つが問題となることもある。しかも、その民法の適用を考えるときは、当該行政法規の趣旨から検討しなければならないのである。

また、市有財産、公共団体の財産の管理や有効利用に関して、特に賃貸借契約を締結する場合には、借地借家法の検討をしなければならないが、その適用については、先例も判例もあり、慎重に行わないと賃貸借契約の条項自体が無効になりかねない。こうしたケースでは、弁護士の知見を利用することができると考えられる。債権回収の場面でも同様である。相続放棄があったり、複雑になったりすればするほど、最終的な相続人を確定する必要が生じる。これは弁護士としては当然持っている知見なので、十分その知見を活用することができる。

こういった行政活動に関しては、行政法規だけでなく、基本法である憲法、民法の知識、知見が必要になってくる場合がある。これらの分野の知識、知見は、弁護士は普段から習熟しているので、任期付職員も極力丁寧に説明するようにしている。これによって、担当者の側も、興味を持って勉強するようになることもある。このように、通常法律相談自体から、行政職員のレベルアップを図る研修効果につなげていくことができるという利点も挙げることができる。

④横断的連携の可能性

各部署で事務分掌を定めることは、事務の運営上は必要不可欠だが、事案の解決を難しくしていることも事実である。例えば、一つの事案を3部3室にわたって検討したようなケースもある。ここでは、任期付職員は、全体の円滑化を図るということで、連絡役のような形で打ち合わせを行った。このように、部署を越えた横断的な連携を、弁護士職員を使って可能にしていくということも、利点として挙げられると考えられる。

⑤課題

弁護士職員の位置づけについては、庁内、市役所、自治体側のニーズが明確であればあるほど、明確になっていくと考えられる。例えば、名張市の例では任期付職員は総務室にいて全庁的に対応する形だが、債権回収に限るのであれば別な方法も考えられる。また、また、大規模な自治体では、行政委員会ごとに抱える問題が多くなり、長部局の総務室に弁護士職員を配置しているのかどうか、別な配置のしかたを検討する必要があるかもしれない。

費用すなわち給与については、おおむね同世代の担当者2人分ぐらいの給与になっているのではないかと考えられる。これを高いと見るか安いと見るかだが、通常の給与条例を適用しようとすると、弁護士側からの応募がないことも考えられる。選考試験の場合は別として、公募をかけて実施する場合には、費用の問題が出てくるであろう。

一方、弁護士側の問題としては、弁護士資格の必要性ということがある。自治体が「弁護士として」来てほしいというのであれば、当然弁護士資格を有したまま赴任することとなる。ただ、弁護士資格を有していると、弁護士会の会費が発生してしまう。ところが、公務員として採用されるため、兼業禁止ということで、原則としてその他の弁護士業務を行えない。従って、弁護士資格が必要かどうかということは、採用される側の問題として留意しておく必要がある。

最近では、弁護士採用を検討する自治体が増えているが、弁護士を採用するということは、顧問弁護士との関係や、費用といった問題が当然出てくることを認識する必要がある。その上で、どういうメリットがあるか、自治体ごとに考えて進めていかなければならない。一方で、弁護士

は知識と経験が必要な仕事であるから、行政に関する知識、経験を得るということは、弁護士側にとってもメリットが大きい。公募の場合、そうした意欲の高い弁護士が応募してくることが考えられるため、自治体内で検討する場合には、弁護士側のメリットもあるということも考慮しておいてよいであろう。

3 神奈川県藤沢市の一般職の任期付職員制度の導入

1 藤沢市の現況

①藤沢市の概要

藤沢市は、東京からほぼ 50 キロメートルの神奈川県中央南部に位置し、南は相模湾に面し、おおむね平坦な地形をした都市である。JR 東海道線で東京まで約 50 分、横浜まで約 20 分という立地から、明治期には別荘地・避暑地として開発が進み、近年ではこれら大都市のベッドタウンとしての性格も有している。市域面積は 69.51 平方キロメートルである。

古く中世には、遊行寺の門前町として栄え、江戸時代には東海道五十三次の宿場町としてにぎわった。また、浮世絵にも多く描かれた江の島は、風光明媚な景勝地として有名であるなど、現在では海水浴客も含め、年間観光客数が 1,500 万人を超える観光都市でもある。

②藤沢市における制度利用の概要

(1) 制度の背景

地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律（以下「任期付職員法」という）では、「高度の専門的な知識経験または優れた識見を有する者もしくは専門的な知識経験を有する者を、任期を定めて採用することができる」とされている。しかし、その活用の範囲が限定的であったこと、および非常勤職員の活用を図っていたことなどから、藤沢市では導入に至らなかった。

その後、平成 16 年 6 月に法律が一部改正され、従来の任期付採用に加え、一般的業務の分野における「一定期間内に終了」または「一定期間内に限り業務量の増加が見込まれる」業務に、任期付職員を活用することができることとなった。

同時に、市民サービスの向上と維持のため、短時間勤務職員を当該サービスに係る業務に従事させることが公務の能率的運営のために必要な場合には、短時間勤務職員を任期を定めて採用することができることも定められた。

改正された任期付職員法（以下「改正任期付職員法」という）により、地方公務員のより多様で柔軟な任用・勤務形態が認められたことで、行政サービスの充実と能率的な行政運営への取り組みに対して、新たな選択肢が用意された。

(2) 藤沢市の取り組み

藤沢市の第二次行政改革では、基本方針として、①行財政構造改革による効率的な行政システムの確立、②時代の変化に対応できる行政システムの確立、を大目標として設定しており、特に、事務事業においては、事業分野または職種業務ごとの見直しとともに、民間活力の活用や業務の質・内容・繁閑等に応じた臨時的任用職員や非常勤職員等の活用を図っている。

このように行政改革を進めている中で、新たな任期付職員については、窓口業務など多様な行政分野での活用の可能性が高いこと、また、市民サービスとしての窓口延長について休日・夜間窓口の開設をすでに実施していたこと、さらには、地域拠点としての市民センターへの権限の分散・移譲による地域分権化を進めていたことなど、新たな任期付職員を有効に活用できるとの考えから、早急に導入に向けた検討に入り、平成 16 年 12 月に「藤沢市一般職の任期付職員の採用

等に関する条例（以下「任期付職員採用等条例」という）を制定し、平成17年4月には一般職の任期付職員の採用を実施し、現在、任期付職員がそれぞれの職場で活躍している。

2 一般職の任期付職員制度導入までの課題整理

地方公共団体においては、任期の定めのない常勤職員のほか、臨時的任用職員をはじめとする多くの職員が業務にあたっている。特に、非常勤職員については、その任用形態や任用の法的根拠のあり方について、各団体ともにそれぞれ取り扱いが異なっている。

藤沢市の非常勤職員については、特別職の非常勤職員（以下「非常勤職員」という）と一般職の非常勤職員（以下「短時雇用職員」という）とが併存している。一般職の任期付職員制度の導入にあたって、特に、任期付短時間勤務職員を活用するにあたっては、非常勤職員の業務やそのあり方等の整理を行った上で、導入すべきとの意見もあった。

これまで、非常勤職員を活用するにあたっては、①限定的な業務への任用となっていること、②非常勤職員が臨時または緊急の業務等にあたる場合、報酬以外の時間外勤・務手当等の支給ができないため対応が困難となっていることなど、業務範囲や責任領域、勤務時間において限定的にならざるを得ないという課題があった。そのため、活用範囲が限定されていたのが現実である。

しかし、任期付短時間勤務職員については、本格的な業務に従事できるため、非常勤職員の課題を解消した上で、非常勤職員の業務にも対応可能であり、また、多様な活用の範囲が考えられることから、導入を決定したものである。

このような整理をした上で、一般職の任期付職員を活用するにあたっての課題の整理と、任期付職員および任期付短時間勤務職員の任用、勤務条件および任用する職務（案）を作成し、導入に向けた検討を行った。

3 一般職の任期付職員の募集から採用までの状況

一般職の任期付職員を採用するにあたっては、条例の制定が必要であり、時期的にも定期人事異動等の事務とも重なったため、厳しい日程での事務処理となった。

今回の任期付職員の採用は、専門的な知識経験を要する業務以外の、一般事務分野への任期付職員の活用であったことから、原則として、特段の資格要件等の採用条件を付すことは適当でないと判断した。

4 任期付職員の感想

以下に、新たな任期付職員が配属された職場と、新たな任期付職員として実際に業務に従事している職員の感想を取りまとめた。

①配属職場から

市民窓口センターには、11名の任期付短時間勤務職員が配属された。主な業務としては、窓口サービスを中心とした証明書の交付事務、住民異動届の受付事務のほか、戸籍事務、郵送請求手続事務、外国人登録事務なども含まれている。

採用された任期付職員は、業務に対する取組意識も高く、窓口においての市民対応も丁寧であ

り、また、他の職員とも協調して職務にあたっていて、導入の効果は十分にあったと考えられる。

②任期付短時間勤務職員 A

去年は、非常勤職員として働いていたが、今年は、任期付職員として採用され働いている。昨年と比べ立場が変わっただけでなく、自分の携わる仕事の範囲も広がり、また、責任も格段に重くなった。仕事面においては確かに範囲が広がり大変になったが、それに比例して学ぶことや知識も多く、自分自身にプラスになることも増えた。自分の知識が増えれば増えるほど、窓口での接客業務がやりやすくなったように感じている。

③任期付短時間勤務職員 B

任期付職員といっても、市民から見れば、当然、地方公務員としてみなされるので、知識も経験もまったくないのに、やっていけるのか不安に感じたこともあった。しかし、半年が経ち、仕事の内容にも少しずつ慣れてきた現在、やりがいをもって働くことができている。

④任期付短時間勤務職員 C

最初は分からないことだらけだったが、任期付職員でも職員と同じ扱いなので、今では担当業務の基本的な仕事を覚え、充実した日々を送ることができている。任期付職員だからといって手を抜かすに、自分も藤沢市役所の職員であることを常に自覚し、市民と接して行動しなければならないと思っている。

資料編

1 任期付職員採用制度の概要

1 地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律

任期付採用法第3条及び第4条で職員の任期を定めた採用について規定している。

なお、任期付職員法第3条第1項の規定により採用された職員を「特定任期付職員」、同条第2項の規定により採用された職員を「一般任期付職員」、同法第4条の規定により採用された職員を「4条任期付職員」及び同法第5条の規定により採用された職員を「5条任期付職員」ということとする。

(1) 任期付採用法第3条

任期付採用法第3条は、任期を定めた採用を行うことができる場合の要件及び採用の方法について規定するものであり、その内容は次のとおり。

ア 特定任期付職員（任期付採用法第3条第1項）

行政部内では得難いような特定の専門分野における高い専門性等を有する者を採用、その者の有する高度の専門的な知識経験又は優れた識見を特定の行政課題の処理等に活用するための採用を念頭に置いた規定である。

「高度の専門的な知識経験」とは、行政部内では得難いような特定の専門分野における高い専門性や実務を通じて得た経験を、「優れた識見」とは、社会的にも評価されるような創造的、先見的な判断力等をいう。

例えば、自治体においてバランスシートを作成し、民間企業経営手法の導入のための公認会計士を採用する場合、訴訟施策や政策法務の充実強化のために弁護士を採用する場合などがある。

イ 一般任期付職員（任期付採用法第3条第2項）

行政部内では、業務に必要な専門的な知識経験を有する人材の確保・育成に時間がかかる場合や、当該専門的な知識経験が有効に活用できる期間が一定の期間に限られるような場合等の人事管理上又は業務上の事情から、一定の期間一定の専門性を有する者を活用するための採用を念頭に置いた規定である。

例えば、電子自治体推進のためにシステムエンジニアを採用する場合などがある。

(2) 任期付採用法第4条(4条任期付職員)

ア 任期付採用法第4条1項

「一定の期間内に終了することが見込まれる業務」及び「一定の期間内に限り業務量の増加が見込まれる業務」中の「一定の期間」とは、長くとも5年程度の期間を想定するとともに、数週間程度の短い期間は人事管理の煩雑さ等にかんがみ適当ではない。

具体的には、特定のイベント開催準備のために一定の期間必要な業務、将来ある時点において廃止することが決定されたサービスに係る業務など(任期付採用法第4条第1項第1号関係)、新規施策の立ち上げに伴い一時的に人員体制を強化する必要がある業務、当該行政サービスの需要に大きな増加が予想される業務など(任期付採用法第4条第1項第2号関係)で、職員を期間を限って従事させることが公務の能率的な運営を確保するために必要な場合である。

(3) 任期付短時間職員(任期付採用法第5条)

ア 任期付採用法第5条

任期付採用法第4条1項各号に掲げる業務(「一定の期間内に終了することが見込まれる業務」及び「一定の期間内に限り業務量の増加が見込まれる業務」)に職員に従事させる際に、公務の能率的運営を確保するために必要である場合に、条例を定めて短時間勤務職員を任期を定めて採用することができる。

※ 任期付採用法第3条と同法第4条の相違点

特定任期付職員及び一般任期付職員は、専門的な知識経験等を有する者の任期付採用であり、相当程度に困難度が高い業務に従事することが想定されるものであるが、他方、4条任期付職員は、終期が見込まれる等の一定の要件を満たす場合に、一般的な業務に従事することが想定されるものであり、両制度の趣旨の相違に留意する必要がある。

2 専門委員制度の概要

普通地方公共団体の長の補助機関である「専門委員」は、常設・臨時を問わず長が任意に設置することができるとなっている。一般的に、各自治体は規則で専門委員の設置・定数等を定めている。

専門委員は専門の学識経験を有する者の中から長が選任し、長の委託を受けて必要な事項を調査する。

専門委員は、非常勤の職員とされている。

地方自治法（昭和 22 年法律第 67 号）第 174 条

- 1 普通地方公共団体は、常設又は臨時の専門委員を置くことができる。
- 2 専門委員は、専門の学識経験を有する者の中から、普通地方公共団体の長がこれを選任する。
- 3 専門委員は、普通地方公共団体の長の委託を受け、その権限に属する事務に関し必要な事項を調査する。
- 4 専門委員は、非常勤とする。

3 アンケート用紙

質問用紙

自治体における専門性確保に関するアンケート

回答用紙は別紙となります。回答方法の詳細は、別紙「回答方法」をご覧ください。

外部機関に一定期間(年度単位)派遣して職員を育成する研修派遣や出向についてお伺いします。

※ここでいう「出向」とは、「在籍出向」「退職出向」等も含まれます。

問1 省庁・地方支分部局、独立行政法人、公益法人等の国及び省庁所管機関への派遣研修や出向の実施状況について、別表にある各行政分野ごとに有無を記入してください。

→「問1」で該当するものがあつた場合は「問2」にご回答ください。なかつた場合は「問3」にお進みください

問2 国等への派遣研修や出向によって習得してほしい専門性はどれですか。別表にある各行政分野ごとの専門性についてあてはものすべてに○をつけてください。

→続いて「問3」にお進みください

問3 民間企業・団体等への派遣研修や出向(相互派遣を含む)の実施状況について、別表にある各行政分野ごとに有無を記入してください。

→「問3」で該当するものがあつた場合は「問4」にご回答ください。なかつた場合は「問5」にお進みください

問4 民間企業・団体等への派遣研修や出向によって習得してほしい専門性はどれですか。別表にある各行政分野ごとの専門性についてあてはものすべてに○をつけてください。

→続いて「問5」にお進みください

問5 都道府県への派遣研修や出向(相互派遣を含む)の実施状況について、別表にある各行政分野ごとに有無を記入してください。

→「問5」で該当するものがあつた場合は「問6」にご回答ください。なかつた場合は「問7」にお進みください

問6 都道府県への派遣研修や出向によって習得してほしい専門性はどれですか。別表にある各行政分野ごとの専門性についてあてはものすべてに○をつけてください。

→続いて「問7」にお進みください

任期付職員(「短時間勤務職員」を除く)の活用状況についてお伺いします。

※ここでいう「任期付職員(「短時間勤務職員」を除く)」とは、地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律(以下「任期付職員法」という。)及び地方公共団体の一般職の任期付研究員の採用等に関する法律(以下「任期付研究員法」という。)に基づく、特定任期付職員(任期付職員法第3条第1項)、一般任期付職員(任期付職員法第3条第2項)、四条任期付職員(任期付職員法第4条)、任期付研究員(任期付研究員法第1条第1号招へい型、第2号若手育成型)を指し、任期付短時間勤務職員(任期付職員法第5条)は除きます。

※いわゆる臨時または非常勤の職員ではありません。

問7 任期付職員の登用人数を、別表にある各行政分野ごとに記入してください。

→「問7」で該当するものがあつた場合は「問8」にご回答ください。なかつた場合は「問9」にお進みください

問8 任期付職員に求める専門性はどれですか。別表にある各行政分野ごとの専門性についてあてはものすべてに○をつけてください。

→次の「問9」には回答せず、続いて「問10」にお進みください。

問9 今後、任期付職員の採用を導入したいと思いますか。別表にある各行政分野ごとの専門性についてあてはものすべてに○をつけてください。

→続いて「問10」にお進みください

地方自治法第174条の規定に基づく専門委員の活用状況についてお伺いします

※常設、臨時を問わず平成23年8月1日時点で設置されている専門委員についてお伺いします。

問10 地方自治法第174条の規定に基づく専門委員の登用人数を、別表にある各行政分野ごとに記入してください。

→「問10」で該当するものがあつた場合は「問11」にご回答ください。なかつた場合は「問12」にお進みください

問11 専門委員に求める専門性はどれですか。別表にある各行政分野ごとの専門性についてあてはものすべてに○をつけてください。

→次の「問12」には回答せず、続いて「問13」にお進みください。

問12 今後、専門委員制度を活用したいと思いますか。別表にある各行政分野ごとの専門性についてあてはものすべてに○をつけてください。

→続いて「問13」にお進みください

省庁など国の機関からの職員(国家公務員)の出向の受入状況についてお伺いします。

※ここでいう「出向」とは、「在籍出向」、「退職出向」のほか、研修派遣名目による職員受入等も含まれます。

問13 国(省庁)からの“出向”職員の受け入れ人数を、別表にある各行政分野ごとに記入してください。

→「問13」で該当するものがあつた場合は「問14」にご回答ください。なかつた場合は「問15」にお進みください

問14 当該職員に求める専門性はどれですか。別表にある各行政分野ごとの専門性についてあてはものすべてに○をつけてください。

→続いて「問15」にお進みください。

都道府県からの職員の出向の受入状況についてお伺いします。

※ここでいう「出向」とは、「在籍出向」、「退職出向」のほか、研修派遣名目による職員受入等も含まれます。

問15 貴市町村が所在する都道府県からの“出向”職員の受け入れ人数を、別表にある各行政分野ごとに記入してください。

→「問15」で該当するものがあつた場合は「問16」にご回答ください。なかつた場合は「問17」にお進みください

問16 当該職員に求める専門性はどれですか。別表にある各行政分野ごとの専門性についてあてはものすべてに○をつけてください。

→続いて「問17」にお進みください。

民間企業・団体等からの社員、職員の出向の受入状況についてお伺いします。

※ここでいう「出向」とは、「在籍出向」、「退職出向」のほか、研修派遣名目による職員受入等も含まれます。

問17 民間企業・団体等からの“出向”職員の受け入れ人数を、別表にある各行政分野ごとに記入してください。

→「問17」で該当するものがあつた場合は「問18」にご回答ください。なかつた場合は「問19」にお進みください

問18 当該職員に求める専門性はどれですか。別表にある各行政分野ごとの専門性についてあてはものすべてに○をつけてください。

→続いて「問19」にお進みください。

専門的業務に関する民間の機関との連携についてお伺いします。

問19 地域金融機関や民間企業、NPO 法人をはじめとする民間公益法人等との間で、専門的業務を立案・実施するための協定や協議会、補助金交付、業務委託を実施していますか。別表にある各行政分野ごとに有無を記入してください。（但し、民間企業への業務委託は除きます。）

→「問19」で該当するものがあつた場合は「問20」にご回答ください。なかつた場合は「問21」にお進みください

問20 その連携によって確保しようとする専門性はどれですか。別表にある各行政分野ごとの専門性についてあてはものすべてに○をつけてください。

→続いて「問21」にお進みください

問21 大学等の学術研究機関との間で、専門的業務を立案・実施するための協定や協議会、補助金交付、業務委託を実施していますか。別表にある各行政分野ごとに有無を記入してください。

→「問21」で該当するものがあつた場合は「問22」にご回答ください。なかつた場合は「問23」にお進みください

問22 その連携によって確保しようとする専門性はどれですか。別表にある各行政分野ごとの専門性についてあてはものすべてに○をつけてください。

→続いて「問23」にお進みください

貴市町村において、専門性を確保するために特に実施している取組みについてお伺いします。

問23 貴市町村において、専門性を確保するために、特に実施している独自の取組がありますか。別表にある各行政分野ごとに、その有無と具体的な取組み内容を記述してください。

→続いて「問24」にお進みください

専門性の確保のために有効と考えられる新たな制度についてお伺いします。

問24 専門性の確保のために、新たにどのような制度があれば有効と考えられますか。ご意見を自由に記述してください。

以上でアンケートは終わりです。ご協力ありがとうございました。
平成23年9月9日(金曜日)必着で別紙「回答用紙」を投函して下さい。

自治体の専門性確保の現状と創意工夫に関する調査研究

ご協力をお願い

残暑の候、皆様におかれましては、ますますご健勝のこととお喜び申し上げます。また、当機構の運営につきましては格別なご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当機構では、平成23年度自主研究事業といたしまして、各地方公共団体で取り組まれている様々な専門的人材の確保策について整理・分析し、各地方公共団体への参考に資することを目的として、調査研究を行っております。

その一環として、アンケート調査のご協力をお願いすることになりました。

ご多忙中に誠に恐縮ですが、調査にご協力下さいますようお願い申し上げます。

なお、回収した調査票は、統計的に処理し本目的以外に使用することはございません。

平成23年8月

財団法人地方自治研究機構
理事長 佐野 徹治

■ はじめに、ご回答者についておうかがいします。下表に必要事項をご記入ください。

※回答方法は別紙をご覧ください。

自治体名(都道府県)	
自治体名(市区町村)	
市区町村コード	
市町村類型(決算統計に用いた類型)	
ご回答者の所属部署名	
ご回答者のお名前	
ご回答者のメールアドレス	
ご回答者のお電話番号	

【本調査に関するお問い合わせ先】

※この調査票について、ご不明な点・ご質問等ありましたら、下記までご連絡ください。

財団法人地方自治研究機構 調査研究部

担当：岸田、渡辺、武村 電話 03-5148-0662 FAX 03-5148-0664

次ページより回答欄です →

「自治体における専門性確保に関するアンケート」 回答用紙 P1

問1 省庁・地方支分部局、独立行政法人、公益法人等の国及び省庁所管機関への派遣研修や出向の有無について
 … 該当しない場合は無記入で結構です。

問2 国等への派遣研修や出向により習得してほしい専門性について
 … 「問1」で該当するものがない場合は記入しないでください。

行政分野	専門性	問1	問2									
		有無	高度なマネジメントノウハウ	高度な技術系技能・知識	マーケティングのノウハウ	イベント等企画・運営のノウハウ	市民参加等におけるファシリテーター	利害関係者との交渉・調整ノウハウ	財源確保ノウハウ	国・都道府県の機関との連携ノウハウ	大学・研究機関等との連携ノウハウ	その他専門性の高いノウハウ
管理分野	業務管理(進行管理・各種企画)											
	法務(法制・文書管理等)											
	税務(課税・収納等)											
	資産運用・管理											
	人事・労務											
	財務(予算・決算)											
	ICT(情報システム運営・管理)											
	検査・監査											
	秘書											
	広報											
会計												
特定サービス分野	保健・福祉											
	医療											
	学校教育・社会教育											
	防災・危機管理											
	交通											
	土木(道路・河川等)											
	都市計画・建築・開発											
	農林水産業											
	商工業(企業誘致)											
	観光											
	資源・エネルギー											
	公害防止・苦情処理											
	上水道・下水道											
	自然環境											
廃棄物												
自治会・市民活動												
その他	その他											

「自治体における専門性確保に関するアンケート」 回答用紙 P2

問3 民間企業・団体等への派遣研修や出向の有無について

・・・該当しない場合は無記入で結構です。

問4 民間企業・団体等への派遣研修や出向により習得してほしい専門性について

・・・「問3」で該当するものがない場合は記入しないでください。

行政分野	専門性	問3	問4									
		有無	高度なマネジメントノウハウ	高度な技術系技能・知識	マーケティングのノウハウ	イベント等企画・運営のノウハウ	市民参加等におけるファシリテーター	利害関係者との交渉・調整ノウハウ	財源確保ノウハウ	国・都道府県の機関との連携ノウハウ	大学・研究機関等との連携ノウハウ	その他専門性の高いノウハウ
管理分野	業務管理(進行管理・各種企画)											
	法務(法制・文書管理等)											
	税務(課税・収納等)											
	資産運用・管理											
	人事・労務											
	財務(予算・決算)											
	ICT(情報システム運営・管理)											
	検査・監査											
	秘書											
	広報											
会計												
特定サービス分野	保健・福祉											
	医療											
	学校教育・社会教育											
	防災・危機管理											
	交通											
	土木(道路・河川等)											
	都市計画・建築・開発											
	農林水産業											
	商工業(企業誘致)											
	観光											
	資源・エネルギー											
	公害防止・苦情処理											
	上水道・下水道											
	自然環境											
廃棄物												
自治会・市民活動												
その他	その他											

「自治体における専門性確保に関するアンケート」 回答用紙 P3

問5 都道府県への派遣研修や出向の有無について

… 該当しない場合は無記入で結構です。

問6 都道府県への派遣研修や出向により習得してほしい専門性について

… 「問5」で該当するものがない場合は記入しないでください。

行政分野	専門性	問5	問6									
		有無	高度なマネジメントノウハウ	高度な技術系技能・知識	マーケティングのノウハウ	イベント等企画・運営のノウハウ	市民参加等におけるファシリテーター	利害関係者との交渉・調整ノウハウ	財源確保ノウハウ	国・都道府県の機関との連携ノウハウ	大学・研究機関等との連携ノウハウ	その他専門性の高いノウハウ
管理分野	業務管理(進行管理・各種企画)											
	法務(法制・文書管理等)											
	税務(課税・収納等)											
	資産運用・管理											
	人事・労務											
	財務(予算・決算)											
	ICT(情報システム運営・管理)											
	検査・監査											
	秘書											
	広報											
会計												
特定サービス分野	保健・福祉											
	医療											
	学校教育・社会教育											
	防災・危機管理											
	交通											
	土木(道路・河川等)											
	都市計画・建築・開発											
	農林水産業											
	商工業(企業誘致)											
	観光											
	資源・エネルギー											
	公害防止・苦情処理											
	上水道・下水道											
	自然環境											
廃棄物												
自治会・市民活動												
その他	その他											

「自治体における専門性確保に関するアンケート」 回答用紙 P4

問7 任期付職員(研究職含む)の登用状況について(人数)
 …… 該当しない場合は無記入で結構です。
 問8 任期付職員(研究職含む)に求める専門性について
 …… 「問7」で該当するものがない場合は記入しないでください。

行政分野	専門性	問7	問8									
		人数	高度なマネジメントノウハウ	高度な技術系技能・知識	マーケティングのノウハウ	イベント等企画・運営のノウハウ	市民参加等におけるファシリテーター	利害関係者との交渉・調整ノウハウ	財源確保ノウハウ	国・都道府県の機関との連携ノウハウ	大学・研究機関等との連携ノウハウ	その他専門性の高いノウハウ
管理分野	業務管理(進行管理・各種企画)											
	法務(法制・文書管理等)											
	税務(課税・収納等)											
	資産運用・管理											
	人事・労務											
	財務(予算・決算)											
	ICT(情報システム運営・管理)											
	検査・監査											
	秘書											
	広報											
会計												
特定サービス分野	保健・福祉											
	医療											
	学校教育・社会教育											
	防災・危機管理											
	交通											
	土木(道路・河川等)											
	都市計画・建築・開発											
	農林水産業											
	商工業(企業誘致)											
	観光											
	資源・エネルギー											
	公害防止・苦情処理											
	上水道・下水道											
	自然環境											
廃棄物												
自治会・市民活動												
その他	その他											

「自治体における専門性確保に関するアンケート」 回答用紙 P5

問9 任期付職員(研究職含む)登用の導入可能性について

・・・「問7」で該当するものがなかった場合のみご回答ください。

<div style="text-align: center;"> 専門性 行政分野 </div>		有無	高度なマネジメントノウハウ	高度な技術系技能・知識	マーケティングのノウハウ	イベント等企画・運営のノウハウ	市民参加等におけるファシリテーター	利害関係者との交渉・調整ノウハウ	財源確保ノウハウ	国・都道府県の機関との連携ノウハウ	大学・研究機関等との連携ノウハウ	その他専門性の高いノウハウ
管理分野	業務管理(進行管理・各種企画)											
	法務(法制・文書管理等)											
	税務(課税・収納等)											
	資産運用・管理											
	人事・労務											
	財務(予算・決算)											
	ICT(情報システム運営・管理)											
	検査・監査											
	秘書											
	広報											
	会計											
特定サービス分野	保健・福祉											
	医療											
	学校教育・社会教育											
	防災・危機管理											
	交通											
	土木(道路・河川等)											
	都市計画・建築・開発											
	農林水産業											
	商工業(企業誘致)											
	観光											
	資源・エネルギー											
	公害防止・苦情処理											
	上水道・下水道											
	自然環境											
廃棄物												
自治会・市民活動												
その他	その他											

「自治体における専門性確保に関するアンケート」 回答用紙 P6

問10 地方自治法第 174 条の規定に基づく「専門委員」制度の登用状況について(人数)

… 該当しない場合は無記入で結構です。

問11 地方自治法第 174 条の規定に基づく「専門委員」に求める専門性について

… 「問10」で該当するものがない場合は記入しないでください。

行政分野	専門性	問10	問11									
		人数	高度なマネジメントノウハウ	高度な技術系技能・知識	マーケティングのノウハウ	イベント等企画・運営のノウハウ	市民参加等におけるファシリテーター	利害関係者との交渉・調整ノウハウ	財源確保ノウハウ	国・都道府県の機関との連携ノウハウ	大学・研究機関等との連携ノウハウ	その他専門性の高いノウハウ
管理分野	業務管理(進行管理・各種企画)											
	法務(法制・文書管理等)											
	税務(課税・収納等)											
	資産運用・管理											
	人事・労務											
	財務(予算・決算)											
	ICT(情報システム運営・管理)											
	検査・監査											
	秘書											
	広報											
会計												
特定サービス分野	保健・福祉											
	医療											
	学校教育・社会教育											
	防災・危機管理											
	交通											
	土木(道路・河川等)											
	都市計画・建築・開発											
	農林水産業											
	商工業(企業誘致)											
	観光											
	資源・エネルギー											
	公害防止・苦情処理											
	上水道・下水道											
	自然環境											
廃棄物												
自治会・市民活動												
その他	その他											

「自治体における専門性確保に関するアンケート」 回答用紙 P7

問12 地方自治法第 174 条の規定に基づく「専門委員」制度の導入可能性について

・・・問9)で該当するものがなかった場合のみご回答ください。

<div style="text-align: center;"> 専門性 行政分野 </div>		有無	高度なマネジメントノウハウ	高度な技術系技能・知識	マーケティングのノウハウ	イベント等企画・運営のノウハウ	市民参加等におけるファシリテーター	利害関係者との交渉・調整ノウハウ	財源確保ノウハウ	国・都道府県の機関との連携ノウハウ	大学・研究機関等との連携ノウハウ	その他専門性の高いノウハウ
管理分野	業務管理(進行管理・各種企画)											
	法務(法制・文書管理等)											
	税務(課税・収納等)											
	資産運用・管理											
	人事・労務											
	財務(予算・決算)											
	ICT(情報システム運営・管理)											
	検査・監査											
	秘書											
	広報											
	会計											
特定サービス分野	保健・福祉											
	医療											
	学校教育・社会教育											
	防災・危機管理											
	交通											
	土木(道路・河川等)											
	都市計画・建築・開発											
	農林水産業											
	商工業(企業誘致)											
	観光											
	資源・エネルギー											
	公害防止・苦情処理											
	上水道・下水道											
	自然環境											
廃棄物												
自治会・市民活動												
その他	その他											

「自治体における専門性確保に関するアンケート」 回答用紙 P8

問13 国等からの“出向”職員の受入状況について(人数)

… 該当しない場合は無記入で結構です。

問14 国等からの“出向”職員に求める専門性について

… 「問13」で該当するものがない場合は記入しないでください。

行政分野	専門性	問13	問14									
		人数	高度なマネジメントノウハウ	高度な技術系技能・知識	マーケティングのノウハウ	イベント等企画・運営のノウハウ	市民参加等におけるファシリテーター	利害関係者との交渉・調整ノウハウ	財源確保ノウハウ	国・都道府県の機関との連携ノウハウ	大学・研究機関等との連携ノウハウ	その他専門性の高いノウハウ
管理分野	業務管理(進行管理・各種企画)											
	法務(法制・文書管理等)											
	税務(課税・収納等)											
	資産運用・管理											
	人事・労務											
	財務(予算・決算)											
	ICT(情報システム運営・管理)											
	検査・監査											
	秘書											
	広報											
会計												
特定サービス分野	保健・福祉											
	医療											
	学校教育・社会教育											
	防災・危機管理											
	交通											
	土木(道路・河川等)											
	都市計画・建築・開発											
	農林水産業											
	商工業(企業誘致)											
	観光											
	資源・エネルギー											
	公害防止・苦情処理											
	上水道・下水道											
	自然環境											
廃棄物												
自治会・市民活動												
その他	その他											

「自治体における専門性確保に関するアンケート」 回答用紙 P9

問15 都道府県からの“出向”職員の受入状況について(人数)

… 該当しない場合は無記入で結構です。

問16 都道府県からの“出向”職員に求める専門性について

… 「問15」で該当するものがない場合は記入しないでください。

行政分野	専門性	問15	問16											
		人数	高度なマネジメントノウハウ	高度な技術系技能・知識	マーケティングのノウハウ	イベント等企画・運営のノウハウ	市民参加等におけるファシリテーター	利害関係者との交渉・調整ノウハウ	財源確保ノウハウ	国・都道府県の機関との連携ノウハウ	大学・研究機関等との連携ノウハウ	その他専門性の高いノウハウ		
管理分野	業務管理(進行管理・各種企画)													
	法務(法制・文書管理等)													
	税務(課税・収納等)													
	資産運用・管理													
	人事・労務													
	財務(予算・決算)													
	ICT(情報システム運営・管理)													
	検査・監査													
	秘書													
	広報													
会計														
特定サービス分野	保健・福祉													
	医療													
	学校教育・社会教育													
	防災・危機管理													
	交通													
	土木(道路・河川等)													
	都市計画・建築・開発													
	農林水産業													
	商工業(企業誘致)													
	観光													
	資源・エネルギー													
	公害防止・苦情処理													
	上水道・下水道													
	自然環境													
廃棄物														
自治会・市民活動														
その他	その他													

「自治体における専門性確保に関するアンケート」 回答用紙 P10

問17 民間企業・団体等からの“出向”職員の受入状況について(人数)

… 該当しない場合は無記入で結構です。

問18 民間企業・団体等からの“出向”職員に求める専門性について

… 「問17」で該当するものがない場合は記入しないでください。

行政分野	専門性	問17	問18									
		人数	高度なマネジメントノウハウ	高度な技術系技能・知識	マーケティングのノウハウ	イベント等企画・運営のノウハウ	市民参加等におけるファシリテーター	利害関係者との交渉・調整ノウハウ	財源確保ノウハウ	国・都道府県の機関との連携ノウハウ	大学・研究機関等との連携ノウハウ	その他専門性の高いノウハウ
管理分野	業務管理(進行管理・各種企画)											
	法務(法制・文書管理等)											
	税務(課税・収納等)											
	資産運用・管理											
	人事・労務											
	財務(予算・決算)											
	ICT(情報システム運営・管理)											
	検査・監査											
	秘書											
	広報											
会計												
特定サービス分野	保健・福祉											
	医療											
	学校教育・社会教育											
	防災・危機管理											
	交通											
	土木(道路・河川等)											
	都市計画・建築・開発											
	農林水産業											
	商工業(企業誘致)											
	観光											
	資源・エネルギー											
	公害防止・苦情処理											
	上水道・下水道											
	自然環境											
廃棄物												
自治会・市民活動												
その他	その他											

「自治体における専門性確保に関するアンケート」 回答用紙 P11

問19 地域金融機関、民間企業、公益法人等との協定締結又は協議会等の設置、補助金交付、業務委託の実施の有無について …… 該当しない場合は無記入で結構です。

問20 上記の地域金融機関、民間企業、公益法人等との連携により習得してほしい専門性について

… 「問19」で該当するものがない場合は記入しないでください。

行政分野	専門性	問19	問20									
		有無	高度なマネジメントノウハウ	高度な技術系技能・知識	マーケティングのノウハウ	イベント等企画・運営のノウハウ	市民参加等におけるファシリテーター	利害関係者との交渉・調整ノウハウ	財源確保ノウハウ	国・都道府県の機関との連携ノウハウ	大学・研究機関等との連携ノウハウ	その他専門性の高いノウハウ
管理分野	業務管理(進行管理・各種企画)											
	法務(法制・文書管理等)											
	税務(課税・収納等)											
	資産運用・管理											
	人事・労務											
	財務(予算・決算)											
	ICT(情報システム運営・管理)											
	検査・監査											
	秘書											
	広報											
会計												
特定サービス分野	保健・福祉											
	医療											
	学校教育・社会教育											
	防災・危機管理											
	交通											
	土木(道路・河川等)											
	都市計画・建築・開発											
	農林水産業											
	商工業(企業誘致)											
	観光											
	資源・エネルギー											
	公害防止・苦情処理											
	上水道・下水道											
	自然環境											
廃棄物												
自治会・市民活動												
その他	その他											

「自治体における専門性確保に関するアンケート」 回答用紙 P12

問21 大学等の学術研究機関との協定締結又は協議会等の設置、補助金交付、業務委託の実施の有無について

… 該当しない場合は無記入で結構です。

問22 上記の大学等の学術研究機関との連携により習得してほしい専門性について

… 「問21」で該当するものがない場合は記入しないでください。

行政分野	専門性	問21	問22											
		有無	高度なマネジメントノウハウ	高度な技術系技能・知識	マーケティングのノウハウ	イベント等企画・運営のノウハウ	市民参加等におけるファシリテーター	利害関係者との交渉・調整ノウハウ	財源確保ノウハウ	国・都道府県の機関との連携ノウハウ	大学・研究機関等との連携ノウハウ	その他専門性の高いノウハウ		
管理分野	業務管理(進行管理・各種企画)													
	法務(法制・文書管理等)													
	税務(課税・収納等)													
	資産運用・管理													
	人事・労務													
	財務(予算・決算)													
	ICT(情報システム運営・管理)													
	検査・監査													
	秘書													
	広報													
	会計													
特定サービス分野	保健・福祉													
	医療													
	学校教育・社会教育													
	防災・危機管理													
	交通													
	土木(道路・河川等)													
	都市計画・建築・開発													
	農林水産業													
	商工業(企業誘致)													
	観光													
	資源・エネルギー													
	公害防止・苦情処理													
	上水道・下水道													
	自然環境													
廃棄物														
自治会・市民活動														
その他	その他													

「自治体における専門性確保に関するアンケート」 回答用紙 P13

問23 専門性を確保するために、特に実施している独自の取組みについて。

… 該当しない場合は無記入で結構です。

(取り組んでいる場合は「取組みの有無」欄に「○」をご記入のうえ、「専門性の具体的内容」欄に、その専門性を簡潔にご記入ください。なお、本設問への回答欄は次ページにわたります。ご注意ください。)

行政分野		取組みの有無	専門性の具体的内容
管理分野	業務管理(進行管理・各種企画)		
	法務(法制・文書管理等)		
	税務(課税・収納等)		
	資産運用・管理		
	人事・労務		
	財務(予算・決算)		
	ICT(情報システム運営・管理)		
	検査・監査		
	秘書		
	広報		
	会計		

(次ページ「特定サービス分野」に続く)

「自治体における専門性確保に関するアンケート」 回答用紙 P14

行政分野		取組みの有無	専門性の具体的内容
特定サービス分野	保健・福祉		
	医療		
	学校教育・社会教育		
	防災・危機管理		
	交通		
	土木(道路・河川等)		
	都市計画・建築・開発		
	農林水産業		
	商工業(企業誘致)		
	観光		
	資源・エネルギー		
	公害防止・苦情処理		
	上水道・下水道		
	自然環境		
	廃棄物		
自治会・市民活動			
その他	その他		

「自治体における専門性確保に関するアンケート」 回答用紙 P15

問24 専門性の確保に向けて、新たにどのような制度があれば有効と考えられますか。ご意見を自由に記述してください。

(下欄に具体的にご記入ください)

以上でアンケート終わりです。ご協力ありがとうございました。

平成23年9月9日(金) 必着でポストに投函してください。

回答方法

■ 別表へのご回答方法について(基準日は平成 23 年 4 月 1 日をお願いします)

本アンケートの各設問に対するご回答は、すべて所定の表に「○」印(表1参照)あるいは「数字」(表2参照)をご記入いただく形式でお願いいたします(ただし、「問23」及び「問24」への回答は別途指定の方法でご回答ください)。

設問中「別表にある各行政分野」とは、下記サンプル回答表の左側に掲載している「管理分野(11分野)」及び「特定サービス分野(15分野)」及び「その他」のことを指します。

設問中「別表にある各行政分野ごとの専門性」とは、下記サンプル回答表の上側に掲載している「高度なマネジメントノウハウ」、「高度な技術系技能・知識」など10分類で示した専門性のことを指します。

【表1 「有無」の場合】

専門性		行政分野										
		有無	高度なマネジメントノウハウ	高度な技術系技能・知識	マーケティングのノウハウ	イベント等企画・運営のノウハウ	市民参加等におけるファシリテーター	利害関係者との交渉・調整ノウハウ	財源確保ノウハウ	国・都道府県の機関との連携ノウハウ	大学・研究機関等との連携ノウハウ	その他専門性の高いノウハウ
管理分野	業務管理(進行管理・各種企画)											
	法務(法制・文書管理等)											
	税務(課税・収納等)	○	○									
	資産運用・管理											
	人事・労務											
	財務(予算・決算)											
	ICT(情報システム運営・管理)											
	検査・監査											
	秘書											
	広報											
	会計											
特定サービス分野	保健・福祉											
	医療											
	学校教育・社会教育											
	防災・危機管理	○						○		○		
	交通											
	土木(道路・河川等)											
	都市計画・建築・開発											
	農林水産業											
	商工業(企業誘致)											
	観光											
	資源・エネルギー											
	公害防止・苦情処理											
	上水道・下水道											
	自然環境											
	廃棄物											
自治会・市民活動												
その他	その他											

例えば、設問に該当する行政分野が「税務(課税・収納等)」と「防災・危機管理」の場合は、「有無」の欄に「○」をご記入ください。ない場合は無記入で結構です。なお、該当する行政分野がない場合は、「その他」にご回答ください。

「有無」の欄に「○」がついた場合、その行政分野ごとに、該当する専門性の欄に「○」を記入してください(複数回答可)。

裏面に表2があります ➡

【表2 「人数」の場合】

行政分野		専門性																					
		人数	高度なマネジメントノウハウ	高度な技術系技能・知識	マーケティングのノウハウ	イベント等企画・運営のノウハウ	市民参加等におけるファシリテーター	利害関係者との交渉・調整ノウハウ	財源確保ノウハウ	国・都道府県の機関との連携ノウハウ	大学・研究機関等との連携ノウハウ	その他専門性の高いノウハウ											
管理分野	業務管理(進行管理・各種企画)																						
	法務(法制・文書管理等)																						
	税務(課税・収納等)	3		3																			
	資産運用・管理																						
	人事・労務																						
	財務(予算・決算)																						
	ICT(情報システム運営・管理)																						
	検査・監査																						
	秘書																						
	広報																						
会計																							
特定サービス分野	保健・福祉																						
	医療																						
	学校教育・社会教育																						
	防災・危機管理	5									4									1			
	交通																						
	土木(道路・河川等)																						
	都市計画・建築・開発																						
	農林水産業																						
	商工業(企業誘致)																						
	観光																						
	資源・エネルギー																						
	公害防止・苦情処理																						
	上水道・下水道																						
	自然環境																						
廃棄物																							
自治会・市民活動																							
その他	その他																						

例えば、設問に該当する行政分野が「税務(課税・収納等)」と「防災・危機管理」の場合は、「人数」の欄に「数字」をご記入ください。ない場合は無記入で結構です。なお、該当する行政分野がない場合は、「その他」にご回答ください。

「人数」の欄に「数字」が入った場合、その行政分野ごとに、該当する専門性の欄に「数字」を記入してください。

4 クロス集計（件数）

1 「手法」の活用状況に関するクロス集計

①手法（大分類）別の活用状況

図表Ⅳ－1 活用されている手法（自治体区分別）

手法別	自治体区分						総計
	政令市	中核市	特例市	一般市	特別区	町村	
派遣	12	19	24	332	6	247	640
民間人材登用	10	10	9	84	2	35	150
出向受入	12	18	22	280	5	175	512
機関連携	8	7	13	138	1	93	260
回答数	12	19	24	362	6	327	750

図表Ⅳ－2 活用されている手法（人口規模別）

手法別(M.A)	人口規模別					総計
	1万人未満	10万人未満	30万人未満	30万人以上	政令市	
派遣	100	390	108	30	12	640
民間人材登用	14	81	31	14	10	150
出向受入	69	309	96	26	12	512
機関連携	37	157	45	13	8	260
回答数	137	457	114	30	12	750

図表Ⅳ－3 活用されている手法（財政力指数偏差値ランク別）

手法別(M.A)	財政力指数偏差値ランク別				総計
	40未満	50未満	60未満	60以上	
派遣	55	266	197	122	640
民間人材登用	12	54	54	32	150
出向受入	38	196	172	106	512
機関連携	30	93	85	52	260
回答数	83	303	231	133	750

図表Ⅳ－4 活用されている手法（交付団体・不交付団体別）

手法別(M.A)	交付／不交付		総計
	交付	不交付	
派遣	552	88	640
民間人材登用	126	24	150
出向受入	431	81	512
機関連携	224	36	260
回答数	656	94	750

図表Ⅳ－5 活用されている手法(都道府県ブロック別)

手法別(M.A)	都道府県ブロック								総計
	北海道・東北	関東	北陸	中部	関西	中国	四国	九州・沖縄	
派遣	113	142	33	110	68	40	36	98	640
民間人材登用	27	33	6	18	20	11	6	29	150
出向受入	87	119	28	86	60	39	25	68	512
機関連携	46	52	19	46	25	16	10	46	260
回答数	140	161	39	124	76	49	40	121	750

②派遣先別にみた「派遣」の活用状況

図表Ⅳ－6 派遣先別にみた「派遣」の活用状況(自治体区分別)

手法別	自治体区分						総計
	政令市	中核市	特例市	一般市	特別区	町村	
国等への派遣	12	17	15	128	0	56	228
民間への派遣	9	14	13	114	0	52	201
都道府県への派遣	12	15	23	298	6	204	558
回答数	12	19	24	332	6	247	640

図表Ⅳ－7 派遣先別にみた「派遣」の活用状況(人口規模別)

派遣先別(M.A)	人口規模別					総計
	1万人未満	10万人未満	30万人未満	30万人以上	政令市	
国等への派遣	25	110	61	20	12	228
民間への派遣	20	105	49	18	9	201
都道府県への派遣	76	351	93	26	12	558
回答数	100	390	108	30	12	640

図表Ⅳ－8 派遣先別にみた「派遣」の活用状況(財政力指数偏差値ランク別)

派遣先別(M.A)	財政力指数偏差値ランク別				総計
	40未満	50未満	60未満	60以上	
国等への派遣	18	78	79	53	228
民間への派遣	14	74	67	48	201
都道府県への派遣	40	235	173	110	558
回答数	55	266	197	122	640

図表Ⅳ－9 派遣先別にみた「派遣」の活用状況(交付団体・不交付団体別)

派遣先別(M.A)	交付／不交付		総計
	交付	不交付	
国等への派遣	187	41	228
民間への派遣	163	38	201
都道府県への派遣	480	78	558
回答数	552	88	640

図表Ⅳ－10 派遣先別にみた「派遣」の活用状況(都道府県ブロック別)

派遣先別(M.A)	都道府県ブロック								総計
	北海道・東北	関東	北陸	中部	関西	中国	四国	九州・沖縄	
国等への派遣	45	47	19	38	22	15	8	34	228
民間への派遣	37	48	13	30	18	15	7	33	201
都道府県への派遣	90	130	25	100	62	37	35	79	558
回答数	113	142	33	110	68	40	36	98	640

③職種別にみた「民間人材登用」の活用状況

図表Ⅳ－11 職種別にみた「民間人材登用」の活用状況(自治体区分別)

手法別	自治体区分						総計
	政令市	中核市	特例市	一般市	特別区	町村	
任期付職員登用	8	7	9	62	2	26	114
専門委員の活用	5	3	1	30	0	9	48
回答数	10	10	9	84	2	37	150

図表Ⅳ－12 職種別にみた「民間人材登用」の活用状況(人口規模別)

職種別(M.A)	人口規模別					総計
	1万人未満	10万人未満	30万人未満	30万人以上	政令市	
任期付職員登用	10	64	21	11	8	114
専門委員の活用	4	21	12	6	5	48
回答数	14	81	31	14	10	150

図表Ⅳ－13 職種別にみた「民間人材登用」の活用状況(財政力指数偏差値ランク別)

職種別(M.A)	財政力指数偏差値ランク別				総計
	40未満	50未満	60未満	60以上	
任期付職員登用	9	42	40	23	114
専門委員の活用	3	12	21	12	48
回答数	12	52	54	32	150

図表Ⅳ－14 職種別にみた「民間人材登用」の活用状況(交付団体・不交付団体別)

職種別(M.A)	交付／不交付		総計
	交付	不交付	
任期付職員登用	97	17	114
専門委員の活用	39	9	48
回答数	126	24	150

図表Ⅳ－15 職種別にみた「民間人材登用」の活用状況(都道府県ブロック別)

職種別(M.A)	都道府県ブロック								総計
	北海道・東北	関東	北陸	中部	関西	中国	四国	九州・沖縄	
任期付職員登用	20	26	5	11	16	10	1	25	114
専門委員の活用	8	10	1	9	6	1	5	8	48
回答数	27	33	6	18	20	11	6	29	150

④出向受入元別にみた「出向受入」の活用状況

図表Ⅳ－16 出向受入元別にみた「出向受入」の活用状況(自治体区分別)

手法別	自治体区分						総計
	政令市	中核市	特例市	一般市	特別区	町村	
国等からの出向受入	12	10	11	78	1	19	131
都道府県からの出向受入	11	13	20	253	5	154	456
民間からの出向受入	7	4	3	42	1	26	83
回答数	12	18	22	280	5	175	512

図表Ⅳ－17 出向受入元別にみた「出向受入」の活用状況(人口規模別)

出向元別(M.A)	人口規模別					総計
	1万人未満	10万人未満	30万人未満	30万人以上	政令市	
国等からの出向受入	6	60	39	14	12	131
都道府県からの出向受入	61	275	88	21	11	456
民間からの出向受入	7	50	14	5	7	83
回答数	69	309	96	26	12	512

図表Ⅳ－18 出向受入元別にみた「出向受入」の活用状況(財政力指数偏差値ランク別)

出向元別(M.A)	財政力指数偏差値ランク別				総計
	40未満	50未満	60未満	60以上	
国等からの出向受入	2	50	41	38	131
都道府県からの出向受入	36	170	155	95	456
民間からの出向受入	4	35	26	18	83
回答数	38	196	172	106	512

図表Ⅳ－19 出向受入元別にみた「出向受入」の活用状況(交付団体・不交付団体別)

出向元別(M.A)	交付／不交付		総計
	交付	不交付	
国等からの出向受入	100	31	131
都道府県からの出向受入	385	71	456
民間からの出向受入	67	16	83
回答数	431	81	512

図表Ⅳ－20 出向受入元別にみた「出向受入」の活用状況(都道府県ブロック別)

出向元別(M.A)	都道府県ブロック								総計
	北海道・東北	関東	北陸	中部	関西	中国	四国	九州・沖縄	
国等からの出向受入	18	30	15	17	15	9	7	20	131
都道府県からの出向受入	78	111	23	79	54	35	23	53	456
民間からの出向受入	14	20	5	10	7	12	2	13	83
回答数	87	119	28	86	60	39	25	68	512

⑤連携先別にみた「機関連携」の活用状況

図表Ⅳ－21 連携先別にみた「機関連携」の活用状況(自治体区分別)

手法別	自治体区分						総計
	政令市	中核市	特例市	一般市	特別区	町村	
他機関との連携等(民間、公益法人、金融機関等)	7	3	6	63	1	45	125
他機関との連携等(大学等の学術研究機関)	8	6	12	109	0	59	194
回答数	8	7	13	138	1	93	260

図表Ⅳ－22 連携先別にみた「機関連携」の活用状況(人口規模別)

連携先別(M.A)	人口規模別					総計
	1万人未満	10万人未満	30万人未満	30万人以上	政令市	
他機関との連携等(民間、公益法人、金融機関等)	20	69	23	8	7	125
他機関との連携等(大学等の学術研究機関)	21	118	38	9	8	194
回答数	37	157	45	13	8	260

図表Ⅳ－23 連携先別にみた「機関連携」の活用状況(財政力指数偏差値ランク別)

連携先別(M.A)	財政力指数偏差値ランク別				総計
	40未満	50未満	60未満	60以上	
他機関との連携等(民間、公益法人、金融機関等)	15	37	44	29	125
他機関との連携等(大学等の学術研究機関)	20	71	65	38	194
回答数	30	93	85	52	260

図表Ⅳ－24 連携先別にみた「機関連携」の活用状況(交付団体・不交付団体別)

連携先別(M.A)	交付／不交付		総計
	交付	不交付	
他機関との連携等(民間、公益法人、金融機関等)	104	21	125
他機関との連携等(学術)	169	25	194
回答数	224	36	260

図表Ⅳ－25 連携先別にみた「機関連携」の活用状況(都道府県ブロック別)

連携先別(M.A)	都道府県ブロック								総計
	北海道・東北	関東	北陸	中部	関西	中国	四国	九州・沖縄	
民間、公益法人、金融機関	24	27	10	21	10	5	6	22	125
大学等の学術研究機関	35	36	15	32	20	13	7	36	194
回答数	46	52	19	46	25	16	10	46	260

2 専門性を確保している「分野」に関するクロス集計

①各分野（大分類）における専門性の確保状況

図表Ⅳ－26 各分野(大分類)における専門性の確保状況(自治体区分別)

分野別(大分類)(M.A)	自治体区分						総計
	政令市	中核市	特例市	一般市	特別区	町村	
管理分野	12	15	19	258	5	181	490
特定サービス分野	12	19	24	342	6	276	679
回答数	12	19	24	362	6	327	750

図表Ⅳ－27 各分野(大分類)における専門性の確保状況(人口規模別)

分野別(大分類)(M.A)	人口規模別					総計
	1万人未満	10万人未満	30万人未満	30万人以上	政令市	
管理分野	73	298	84	23	12	490
特定サービス分野	117	407	113	30	12	679
回答数	137	457	114	30	12	750

図表Ⅳ－28 各分野(大分類)における専門性の確保状況(財政力指数偏差値ランク別)

手法別(M.A)	財政力指数偏差値ランク別				総計
	40未満	50未満	60未満	60以上	
管理分野	43	192	162	93	490
特定サービス分野	74	263	211	131	679
回答数	83	303	231	133	750

図表Ⅳ－29 各分野(大分類)における専門性の確保状況(交付団体・不交付団体別)

分野別(大分類)(M.A)	交付／不交付		総計
	交付	不交付	
管理分野	423	67	490
特定サービス分野	587	92	679
回答数	656	94	750

図表Ⅳ－30 各分野(大分類)における専門性の確保状況(都道府県ブロック別)

分野別(大分類)(M.A)	都道府県ブロック								総計
	北海道・東北	関東	北陸	中部	関西	中国	四国	九州・沖縄	
管理分野	83	114	27	81	52	31	30	72	490
特定サービス分野	127	148	38	119	67	44	31	105	679
回答数	140	161	39	124	76	49	40	121	750

②特定サービス分野に該当する各分野における専門性の確保状況

図表Ⅳ－31 特定サービス分野に該当する各分野における専門性の確保状況(自治体区分別)

特定サービス分野別(M.A)	自治体区分						総計
	政令市	中核市	特例市	一般市	特別区	町村	
保健・福祉	11	15	14	156	3	115	314
医療	8	5	6	56	1	24	100
学校教育・社会教育	10	8	15	143	2	51	229
防災・危機管理	12	10	19	80	3	27	151
交通	9	5	7	37	0	17	75
土木(道路・河川等)	11	9	13	116	3	37	189
都市計画・建築・開発	10	11	16	134	3	28	202
農林水産業	4	6	6	95	0	69	180
商工業(企業誘致)	11	8	15	98	0	25	157
観光	5	8	9	96	1	58	177
資源・エネルギー	2	3	5	29	0	13	52
公害防止・苦情処理	2	3	2	7	0	0	14
上水道・下水道	11	1	3	22	0	16	53
自然環境	6	5	5	32	2	22	72
廃棄物	9	8	1	29	0	12	59
自治会・市民活動	6	3	4	33	1	12	59
その他	10	13	10	117	1	72	223
回答数	12	19	24	342	6	276	679

図表Ⅳ－32 特定サービス分野に該当する各分野における専門性の確保状況(人口規模別)

特定サービス分野別(M.A)	人口規模別					総計
	1万人未満	10万人未満	30万人未満	30万人以上	政令市	
保健・福祉	43	180	58	22	11	314
医療	7	58	17	10	8	100
学校教育・社会教育	16	138	51	14	10	229
防災・危機管理	6	73	43	17	12	151
交通	8	31	20	7	9	75
土木(道路・河川等)	12	100	53	13	11	189
都市計画・建築・開発	5	104	65	18	10	202
農林水産業	31	109	29	7	4	180
商工業(企業誘致)	8	76	51	11	11	157
観光	23	107	33	9	5	177
資源・エネルギー	4	27	14	5	2	52
公害防止・苦情処理	0	5	3	4	2	14
上水道・下水道	9	21	11	1	11	53
自然環境	9	35	14	8	6	72
廃棄物	5	27	10	8	9	59
自治会・市民活動	5	30	15	3	6	59
その他	30	115	53	15	10	223
回答数	117	407	113	30	12	679

図表Ⅳ－33 特定サービス分野に該当する各分野における専門性の確保状況
(財政力指数偏差値ランク別)

特定サービス分野別(M.A)	財政力指数偏差値ランク別				総計
	40未満	50未満	60未満	60以上	
保健・福祉	26	113	101	74	314
医療	7	36	37	20	100
学校教育・社会教育	11	75	78	65	229
防災・危機管理	7	38	59	47	151
交通	7	17	29	22	75
土木(道路・河川等)	7	66	76	40	189
都市計画・建築・開発	4	53	82	63	202
農林水産業	26	81	49	24	180
商工業(企業誘致)	7	63	46	41	157
観光	16	81	59	21	177
資源・エネルギー	5	17	16	14	52
公害防止・苦情処理	0	2	5	7	14
上水道・下水道	7	14	17	15	53
自然環境	10	22	22	18	72
廃棄物	3	18	19	19	59
自治会・市民活動	4	15	20	20	59
その他	19	85	71	48	223
回答数	74	263	211	131	679

図表Ⅳ－34 特定サービス分野に該当する各分野における専門性の確保状況
(交付団体・不交付団体別)

特定サービス分野別(M.A)	交付／不交付		総計
	交付	不交付	
保健・福祉	260	54	314
医療	88	12	100
学校教育・社会教育	181	48	229
防災・危機管理	119	32	151
交通	60	15	75
土木(道路・河川等)	162	27	189
都市計画・建築・開発	154	48	202
農林水産業	163	17	180
商工業(企業誘致)	126	31	157
観光	158	19	177
資源・エネルギー	42	10	52
公害防止・苦情処理	8	6	14
上水道・下水道	43	10	53
自然環境	59	13	72
廃棄物	44	15	59
自治会・市民活動	44	15	59
その他	188	35	223
回答数	587	92	679

図表Ⅳ－35 特定サービス分野に該当する各分野における専門性の確保状況(都道府県ブロック別)

特定サービス分野別(M.A)	都道府県ブロック								総計
	北海道・東北	関東	北陸	中部	関西	中国	四国	九州・沖縄	
保健・福祉	53	67	10	62	33	26	16	47	314
医療	15	26	4	18	12	8	4	13	100
学校教育・社会教育	33	59	19	40	23	17	9	29	229
防災・危機管理	15	45	9	30	17	10	7	18	151
交通	10	20	8	16	5	4	2	10	75
土木(道路・河川等)	25	57	17	27	25	16	5	17	189
都市計画・建築・開発	21	69	11	36	26	12	3	24	202
農林水産業	44	30	13	30	8	17	11	27	180
商工業(企業誘致)	33	28	17	25	13	12	7	22	157
観光	30	30	12	33	16	13	7	36	177
資源・エネルギー	10	10	2	6	7	4	3	10	52
公害防止・苦情処理	0	6	1	1	4	0	1	1	14
上水道・下水道	10	10	3	13	5	2	2	8	53
自然環境	15	17	6	10	5	3	3	13	72
廃棄物	9	15	3	12	6	5	2	7	59
自治会・市民活動	5	13	6	12	5	2	4	12	59
その他	42	48	12	34	22	20	11	34	223
回答数	127	148	38	119	67	44	31	105	679

③管理分野に該当する各分野における専門性の確保状況

図表Ⅳ－36 管理分野に該当する各分野における専門性の確保状況(自治体区分別)

管理分野別(M.A)	自治体区分						総計
	政令市	中核市	特例市	一般市	特別区	町村	
業務管理(進行管理・各種企画)	10	7	10	144	2	66	239
法務(法制・文書管理等)	4	2	2	46	0	27	81
税務(課税・収納等)	6	4	10	100	1	58	179
資産運用・管理	3	4	3	10	0	5	25
人事・労務	5	5	5	42	3	21	81
財務(予算・決算)	7	5	6	75	2	60	155
ICT(情報システム運営・管理)	5	7	3	29	2	13	59
検査・監査	4	3	1	10	0	2	20
秘書	0	2	0	2	0	1	5
広報	6	1	1	7	0	3	18
会計	1	1	1	2	0	3	8
回答数	12	15	19	258	5	181	490

図表Ⅳ－37 管理分野に該当する各分野における専門性の確保状況(人口規模別)

管理分野別(M.A)	人口規模別					総計
	1万人未満	10万人未満	30万人未満	30万人以上	政令市	
業務管理(進行管理・各種企画)	26	138	53	12	10	239
法務(法制・文書管理等)	10	47	18	2	4	81
税務(課税・収納等)	19	110	36	8	6	179
資産運用・管理	1	11	4	6	3	25
人事・労務	8	39	21	8	5	81
財務(予算・決算)	27	88	27	6	7	155
ICT(情報システム運営・管理)	7	26	10	11	5	59
検査・監査	2	8	3	3	4	20
秘書	1	2	0	2	0	5
広報	1	7	3	1	6	18
会計	2	3	1	1	1	8
回答数	73	298	84	23	12	490

図表Ⅳ－38 管理分野に該当する各分野における専門性の確保状況(財政力指数偏差値ランク別)

管理分野別(M.A)	財政力指数偏差値ランク別				総計
	40未満	50未満	60未満	60以上	
業務管理(進行管理・各種企画)	18	88	86	47	239
法務(法制・文書管理等)	6	26	29	20	81
税務(課税・収納等)	6	69	65	39	179
資産運用・管理	1	8	7	9	25
人事・労務	4	24	34	19	81
財務(予算・決算)	12	78	43	22	155
ICT(情報システム運営・管理)	4	19	20	16	59
検査・監査	2	5	9	4	20
秘書	1	1	3	0	5
広報	0	4	8	6	18
会計	1	4	1	2	8
回答数	43	192	162	93	490

図表Ⅳ－39 管理分野に該当する各分野における専門性の確保状況(交付団体・不交付団体別)

管理分野別(M.A)	交付／不交付		総計
	交付	不交付	
業務管理(進行管理・各種企画)	204	35	239
法務(法制・文書管理等)	66	15	81
税務(課税・収納等)	150	29	179
資産運用・管理	16	9	25
人事・労務	67	14	81
財務(予算・決算)	139	16	155
ICT(情報システム運営・管理)	46	13	59
検査・監査	16	4	20
秘書	5	0	5
広報	14	4	18
会計	6	2	8
回答数	423	67	490

図表Ⅳ－40 管理分野に該当する各分野における専門性の確保状況(都道府県ブロック別)

管理分野別(M.A)	都道府県ブロック								総計
	北海道・東北	関東	北陸	中部	関西	中国	四国	九州・沖縄	
業務管理(進行管理・各種企画)	37	49	18	36	29	16	14	40	239
法務(法制・文書管理等)	9	21	3	14	15	5	4	10	81
税務(課税・収納等)	33	51	3	36	23	8	9	16	179
資産運用・管理	5	7	1	2	3	2	0	5	25
人事・労務	9	20	6	14	10	10	4	8	81
財務(予算・決算)	27	31	8	26	13	15	13	22	155
ICT(情報システム運営・管理)	6	15	4	10	6	8	2	8	59
検査・監査	2	5	0	0	5	1	2	5	20
秘書	1	0	0	0	0	0	1	3	5
広報	1	6	1	3	1	1	1	4	18
会計	2	3	1	0	0	0	0	2	8
回答数	83	114	27	81	52	31	30	72	490

3 専門性として獲得している「ノウハウ」に関するクロス集計

図表Ⅳ-41 専門性として獲得している「ノウハウ」(自治体区分別)

ノウハウ別(M.A)	自治体区分						総計
	政令市	中核市	特例市	一般市	特別区	町村	
高度なマネジメントノウハウ	11	13	13	180	3	108	328
高度な技術系技能・知識	11	17	21	245	4	169	467
マーケティングのノウハウ	8	7	9	106	0	40	170
イベント等企画・運営のノウハウ	9	8	13	132	1	69	232
市民参加等におけるファシリテーター	5	5	5	69	0	24	108
利害関係者との交渉・調整ノウハウ	10	10	12	150	3	62	247
財源確保ノウハウ	7	8	7	103	3	60	188
国・都道府県の機関との連携ノウハウ	12	14	24	287	5	176	518
大学・研究機関等との連携ノウハウ	10	8	12	110	0	40	180
その他専門性の高いノウハウ	11	18	24	279	4	193	529
回答数	12	19	24	362	6	327	750

図表Ⅳ-42 専門性として獲得している「ノウハウ」(人口規模別)

ノウハウ別(M.A)	人口規模別					総計
	1万人未満	10万人未満	30万人未満	30万人以上	政令市	
高度なマネジメントノウハウ	46	189	63	19	11	328
高度な技術系技能・知識	61	282	86	27	11	467
マーケティングのノウハウ	19	99	34	10	8	170
イベント等企画・運営のノウハウ	27	136	50	10	9	232
市民参加等におけるファシリテーター	9	68	19	7	5	108
利害関係者との交渉・調整ノウハウ	20	154	46	17	10	247
財源確保ノウハウ	29	107	33	12	7	188
国・都道府県の機関との連携ノウハウ	69	314	98	25	12	518
大学・研究機関等との連携ノウハウ	15	99	44	12	10	180
その他専門性の高いノウハウ	82	312	96	28	11	529
回答数	137	457	114	30	12	750

図表Ⅳ-43 専門性として獲得している「ノウハウ」(財政力指数偏差値ランク別)

手法別(M.A)	財政力指数偏差値ランク別				総計
	40未満	50未満	60未満	60以上	
高度なマネジメントノウハウ	25	125	117	61	328
高度な技術系技能・知識	42	175	147	103	467
マーケティングのノウハウ	14	82	49	25	170
イベント等企画・運営のノウハウ	22	103	70	37	232
市民参加等におけるファシリテーター	9	44	32	23	108
利害関係者との交渉・調整ノウハウ	12	100	82	53	247
財源確保ノウハウ	20	84	49	35	188
国・都道府県の機関との連携ノウハウ	45	198	175	100	518
大学・研究機関等との連携ノウハウ	13	62	61	44	180
その他専門性の高いノウハウ	51	197	173	108	529
回答数	83	303	231	133	750

図表Ⅳ－44 専門性として獲得している「ノウハウ」(交付団体・不交付団体別)

ノウハウ別(M.A)	交付／不交付		総計
	交付	不交付	
高度なマネジメントノウハウ	282	46	328
高度な技術系技能・知識	393	74	467
マーケティングのノウハウ	152	18	170
イベント等企画・運営のノウハウ	210	22	232
市民参加等におけるファシリテーター	94	14	108
利害関係者との交渉・調整ノウハウ	206	41	247
財源確保ノウハウ	162	26	188
国・都道府県の機関との連携ノウハウ	443	75	518
大学・研究機関等との連携ノウハウ	149	31	180
その他専門性の高いノウハウ	450	79	529
回答数	656	94	750

図表Ⅳ－45 専門性として獲得している「ノウハウ」(都道府県ブロック別)

ノウハウ別(M.A)	都道府県ブロック								総計
	北海道・東北	関東	北陸	中部	関西	中国	四国	九州・沖縄	
高度なマネジメントノウハウ	4	77	22	49	41	23	17	52	3
高度な技術系技能・知識	7	10	27	71	61	35	22	65	4
マーケティングのノウハウ	3	26	13	24	13	11	11	36	1
イベント等企画・運営のノウハウ	5	35	17	31	24	14	15	46	2
市民参加等におけるファシリテーター	1	15	9	13	18	5	8	21	1
利害関係者との交渉・調整ノウハウ	3	61	16	36	30	16	16	38	2
財源確保ノウハウ	4	39	10	28	16	14	14	25	1
国・都道府県の機関との連携ノウハウ	8	11	27	88	58	33	30	79	5
大学・研究機関等との連携ノウハウ	3	37	12	26	19	10	9	34	1
その他専門性の高いノウハウ	9	11	25	93	56	36	27	78	5
回答数	1	16	39	12	76	49	40	12	7

4 今後の民間人材登用の意向に関するクロス集計

①任期付職員登用の活用意向

(ア) 任期付職員登用の意向がある分野（大分類）

図表Ⅳ－46 任期付職員登用の意向がある分野(大分類)(自治体区分別)

分野別(大分類)(M.A)	自治体区分別						総計
	政令市	中核市	特例市	一般市	特別区	町村	
経営管理業務	0	0	1	14	1	14	30
サービス・事業	2	1	2	30	0	32	67
回答数	2	1	2	36	1	40	82

図表Ⅳ－47 任期付職員登用の意向がある分野(大分類)(人口規模別)

分野別(大分類)(M.A)	人口規模別					総計
	1万人未満	10万人未満	30万人未満	30万人以上	政令市	
経営管理業務	7	18	5	0	0	30
サービス・事業	14	43	6	2	2	67
回答数	16	53	9	2	2	82

図表Ⅳ－48 任期付職員登用の意向がある分野(大分類)(財政力指数偏差値ランク別)

分野別(大分類)(M.A)	財政力指数偏差値ランク別				総計
	40未満	50未満	60未満	60以上	
経営管理業務	6	9	9	6	30
サービス・事業	11	23	18	15	67
回答数	13	28	23	18	82

図表Ⅳ－49 任期付職員登用の意向がある分野(大分類)(交付団体・不交付団体別)

分野別(大分類)(M.A)	交付・不交付		総計
	交付	不交付	
経営管理業務	28	2	30
サービス・事業	56	11	67
回答数	70	12	82

図表Ⅳ－50 任期付職員登用の意向がある分野(大分類)(都道府県ブロック別)

分野別(大分類)(M.A)	都道府県ブロック								総計
	北海道・東北	関東	北陸	中部	関西	中国	四国	九州・沖縄	
管理分野	9	5	0	4	3	0	1	8	30
特定サービス分野	17	14	1	9	7	4	3	12	67
回答数	20	18	1	10	10	4	4	15	82

(イ) 特定サービス分野における任期付職員登用の活用意向

図表Ⅳ－51 特定サービス分野における任期付職員登用の活用意向(自治体区分別)

特定サービス分野別(M.A)	自治体区分別						総計
	政令市	中核市	特例市	一般市	特別区	町村	
保健・福祉	1	1	2	12	0	9	25
医療	0	0	0	6	0	7	13
学校教育・社会教育	0	0	0	3	0	5	8
防災・危機管理	0	0	0	10	0	9	19
交通	0	0	0	1	0	0	1
土木(道路・河川等)	0	0	0	3	0	3	6
都市計画・建築・開発	0	0	0	5	0	0	5
農林水産業	0	0	0	5	0	2	7
商工業(企業誘致)	0	0	0	2	0	1	3
観光	0	0	0	6	0	7	13
資源・エネルギー	0	0	0	3	0	2	5
公害防止・苦情処理	0	0	0	2	0	0	2
上水道・下水道	0	0	0	1	0	2	3
自然環境	0	0	0	1	0	0	1
廃棄物	0	0	0	1	0	0	1
自治会・市民活動	0	0	0	4	0	1	5
その他	1	0	0	2	0	1	4
回答数	2	1	2	30	0	32	67

図表Ⅳ－52 特定サービス分野における任期付職員登用の活用意向(人口規模別)

特定サービス分野別(M.A)	人口規模別					総計
	1万人未満	10万人未満	30万人未満	30万人以上	政令市	
保健・福祉	3	14	5	2	1	25
医療	3	8	2	0	0	13
学校教育・社会教育	2	4	2	0	0	8
防災・危機管理	4	15	0	0	0	19
交通	0	1	0	0	0	1
土木(道路・河川等)	1	4	1	0	0	6
都市計画・建築・開発	0	4	1	0	0	5
農林水産業	2	5	0	0	0	7
商工業(企業誘致)	1	2	0	0	0	3
観光	4	8	1	0	0	13
資源・エネルギー	2	3	0	0	0	5
公害防止・苦情処理	0	2	0	0	0	2
上水道・下水道	1	2	0	0	0	3
自然環境	0	1	0	0	0	1
廃棄物	0	1	0	0	0	1
自治会・市民活動	1	4	0	0	0	5
その他	0	3	0	0	1	4
回答数	14	43	6	2	2	67

図表Ⅳ－53 特定サービス分野における任期付職員登用の活用意向(財政力指数偏差値ランク別)

特定サービス分野別(M.A)	財政力指数偏差値ランク別				総計
	40未満	50未満	60未満	60以上	
保健・福祉	1	9	6	9	25
医療	3	5	4	1	13
学校教育・社会教育	2	1	3	2	8
防災・危機管理	3	7	5	4	19
交通	0	0	1	0	1
土木(道路・河川等)	1	2	2	1	6
都市計画・建築・開発	0	1	3	1	5
農林水産業	2	2	3	0	7
商工業(企業誘致)	1	0	2	0	3
観光	4	6	2	1	13
資源・エネルギー	2	1	1	1	5
公害防止・苦情処理	0	1	1	0	2
上水道・下水道	1	1	1	0	3
自然環境	0	0	1	0	1
廃棄物	0	0	1	0	1
自治会・市民活動	1	0	3	1	5
その他	0	0	3	1	4
回答数	11	23	18	15	67

図表Ⅳ－54 特定サービス分野における任期付職員登用の活用意向(交付団体・不交付団体別)

特定サービス分野別(M.A)	交付・不交付		総計
	交付	不交付	
保健・福祉	18	7	25
医療	13	0	13
学校教育・社会教育	6	2	8
防災・危機管理	18	1	19
交通	1	0	1
土木(道路・河川等)	6	0	6
都市計画・建築・開発	5	0	5
農林水産業	7	0	7
商工業(企業誘致)	3	0	3
観光	12	1	13
資源・エネルギー	5	0	5
公害防止・苦情処理	2	0	2
上水道・下水道	3	0	3
自然環境	1	0	1
廃棄物	1	0	1
自治会・市民活動	5	0	5
その他	3	1	4
回答数	56	11	67

図表Ⅳ－55 特定サービス分野における任期付職員登用の活用意向(都道府県ブロック別)

特定サービス分野別(M.A)	都道府県ブロック								総計
	北海道・東北	関東	北陸	中部	関西	中国	四国	九州・沖縄	
保健・福祉	8	5	1	3	1	2	1	4	25
医療	3	5	0	2	0	1	0	2	13
学校教育・社会教育	3	2	0	0	0	1	0	2	8
防災・危機管理	4	4	0	2	2	0	1	6	19
交通	1	0	0	0	0	0	0	0	1
土木(道路・河川等)	2	2	0	1	0	0	0	1	6
都市計画・建築・開発	3	0	0	0	0	0	0	2	5
農林水産業	2	0	0	1	3	0	0	1	7
商工業(企業誘致)	1	0	0	0	1	0	0	1	3
観光	5	1	0	1	3	2	0	1	13
資源・エネルギー	2	0	0	0	0	0	0	3	5
公害防止・苦情処理	1	0	0	0	0	0	0	1	2
上水道・下水道	1	1	0	1	0	0	0	0	3
自然環境	1	0	0	0	0	0	0	0	1
廃棄物	1	0	0	0	0	0	0	0	1
自治会・市民活動	2	1	0	0	1	0	0	1	5
その他	2	0	0	1	0	0	1	0	4
回答数	17	14	1	9	7	4	3	12	67

(ウ) 管理分野における任期付職員登用の活用意向

図表Ⅳ－56 管理分野における任期付職員登用の活用意向(自治体区分別)

管理分野別(M.A)	自治体区分別						総計
	政令市	中核市	特例市	一般市	特別区	町村	
業務管理(進行管理・各種企画)	0	0	0	5	0	1	6
法務(法制・文書管理等)	0	0	1	5	1	4	11
税務(課税・収納等)	0	0	1	3	0	2	6
資産運用・管理	0	0	0	2	0	0	2
人事・労務	0	0	1	3	0	1	5
財務(予算・決算)	0	0	0	2	0	0	2
ICT(情報システム運営・管理)	0	0	0	7	0	9	16
検査・監査	0	0	1	2	0	1	4
秘書	0	0	0	3	0	0	3
広報	0	0	0	1	0	0	1
会計	0	0	0	2	0	0	2
回答数	0	0	1	14	1	14	30

図表Ⅳ－57 管理分野における任期付職員登用の活用意向(人口規模別)

管理分野別(M.A)	人口規模別					総計
	1万人未満	10万人未満	30万人未満	30万人以上	政令市	
業務管理(進行管理・各種企画)	1	5	0	0	0	6
法務(法制・文書管理等)	2	6	3	0	0	11
税務(課税・収納等)	2	3	1	0	0	6
資産運用・管理	0	2	0	0	0	2
人事・労務	0	4	1	0	0	5
財務(予算・決算)	0	2	0	0	0	2
ICT(情報システム運営・管理)	4	10	2	0	0	16
検査・監査	0	3	1	0	0	4
秘書	0	3	0	0	0	3
広報	0	1	0	0	0	1
会計	0	2	0	0	0	2
回答数	7	18	5	0	0	30

図表Ⅳ－58 管理分野における任期付職員登用の活用意向(財政力指数偏差値ランク別)

管理分野別(M.A)	財政力指数偏差値ランク別				総計
	40未満	50未満	60未満	60以上	
業務管理(進行管理・各種企画)	1	0	4	1	6
法務(法制・文書管理等)	2	2	4	3	11
税務(課税・収納等)	1	2	2	1	6
資産運用・管理	0	0	2	0	2
人事・労務	0	2	2	1	5
財務(予算・決算)	0	0	2	0	2
ICT(情報システム運営・管理)	4	3	5	4	16
検査・監査	0	0	2	2	4
秘書	0	1	2	0	3
広報	0	0	1	0	1
会計	0	0	2	0	2
回答数	6	9	9	6	30

図表Ⅳ－59 管理分野における任期付職員登用の活用意向(交付団体・不交付団体別)

管理分野別(M.A)	交付・不交付		総計
	交付	不交付	
業務管理(進行管理・各種企画)	6	0	6
法務(法制・文書管理等)	10	1	11
税務(課税・収納等)	5	1	6
資産運用・管理	2	0	2
人事・労務	4	1	5
財務(予算・決算)	2	0	2
ICT(情報システム運営・管理)	15	1	16
検査・監査	3	1	4
秘書	3	0	3
広報	1	0	1
会計	2	0	2
回答数	28	2	30

図表Ⅳ－60 管理分野における任期付職員登用の活用意向(都道府県ブロック別)

管理分野別(M.A)	都道府県ブロック								総計
	北海道・東北	関東	北陸	中部	関西	中国	四国	九州・沖縄	
業務管理(進行管理・各種企画)	2	2	0	2	0	0	0	0	6
法務(法制・文書管理等)	2	1	0	1	1	0	0	6	11
税務(課税・収納等)	2	2	0	0	0	0	0	2	6
資産運用・管理	1	1	0	0	0	0	0	0	2
人事・労務	2	1	0	0	0	0	0	2	5
財務(予算・決算)	1	1	0	0	0	0	0	0	2
ICT(情報システム運営・管理)	6	3	0	2	1	0	1	3	16
検査・監査	1	1	0	1	0	0	0	1	4
秘書	1	1	0	0	1	0	0	0	3
広報	1	0	0	0	0	0	0	0	1
会計	1	1	0	0	0	0	0	0	2
回答数	9	5	0	4	3	0	1	8	30

(エ) 任期付職員登用によって獲得したいノウハウ

図表Ⅳ－61 任期付職員登用によって獲得したいノウハウ(自治体区分別)

ノウハウ別(M.A)	自治体区分別						総計
	政令市	中核市	特例市	一般市	特別区	町村	
高度なマネジメントノウハウ	1	0	0	9	0	9	19
高度な技術系技能・知識	1	0	2	24	0	26	53
マーケティングのノウハウ	1	0	0	8	0	5	14
イベント等企画・運営のノウハウ	1	0	0	5	0	6	12
市民参加等におけるファシリテーター	0	0	0	6	0	2	8
利害関係者との交渉・調整ノウハウ	0	0	0	9	0	4	13
財源確保ノウハウ	0	0	0	4	0	0	4
国・都道府県の機関との連携ノウハウ	0	0	0	8	0	4	12
大学・研究機関等との連携ノウハウ	0	0	0	6	0	2	8
その他専門性の高いノウハウ	1	1	2	21	1	16	42
回答数	2	1	2	36	1	40	82

図表Ⅳ－62 任期付職員登用によって獲得したいノウハウ(人口規模別)

ノウハウ別(M.A)	人口規模別					総計
	1万人未満	10万人未満	30万人未満	30万人以上	政令市	
高度なマネジメントノウハウ	4	13	1	0	1	19
高度な技術系技能・知識	9	37	5	1	1	53
マーケティングのノウハウ	3	9	1	0	1	14
イベント等企画・運営のノウハウ	2	8	1	0	1	12
市民参加等におけるファシリテーター	1	6	1	0	0	8
利害関係者との交渉・調整ノウハウ	3	8	2	0	0	13
財源確保ノウハウ	0	3	1	0	0	4
国・都道府県の機関との連携ノウハウ	1	9	2	0	0	12
大学・研究機関等との連携ノウハウ	1	5	2	0	0	8
その他専門性の高いノウハウ	7	25	7	2	1	42
回答数	16	53	9	2	2	82

図表Ⅳ－63 任期付職員登用によって獲得したいノウハウ(財政力指数偏差値ランク別)

ノウハウ別(M.A)	財政力指数偏差値ランク別				総計
	40未満	50未満	60未満	60以上	
高度なマネジメントノウハウ	3	7	6	3	19
高度な技術系技能・知識	8	19	15	11	53
マーケティングのノウハウ	3	6	3	2	14
イベント等企画・運営のノウハウ	2	5	3	2	12
市民参加等におけるファシリテーター	1	3	3	1	8
利害関係者との交渉・調整ノウハウ	1	8	3	1	13
財源確保ノウハウ	0	2	2	0	4
国・都道府県の機関との連携ノウハウ	1	6	3	2	12
大学・研究機関等との連携ノウハウ	1	3	2	2	8
その他専門性の高いノウハウ	7	11	11	13	42
回答数	13	28	23	18	82

図表Ⅳ－64 任期付職員登用によって獲得したいノウハウ(交付団体・不交付団体別)

ノウハウ別(M.A)	交付・不交付		総計
	交付	不交付	
高度なマネジメントノウハウ	17	2	19
高度な技術系技能・知識	46	7	53
マーケティングのノウハウ	12	2	14
イベント等企画・運営のノウハウ	10	2	12
市民参加等におけるファシリテーター	8	0	8
利害関係者との交渉・調整ノウハウ	13	0	13
財源確保ノウハウ	4	0	4
国・都道府県の機関との連携ノウハウ	11	1	12
大学・研究機関等との連携ノウハウ	7	1	8
その他専門性の高いノウハウ	34	8	42
回答数	70	12	82

図表Ⅳ－65 任期付職員登用によって獲得したいノウハウ(都道府県ブロック別)

ノウハウ別(M.A)	都道府県ブロック								総計
	北海道・東北	関東	北陸	中部	関西	中国	四国	九州・沖縄	
高度なマネジメントノウハウ	4	2	1	3	3	2	2	2	19
高度な技術系技能・知識	13	13	0	6	8	2	2	9	53
マーケティングのノウハウ	3	2	0	1	3	2	1	2	14
イベント等企画・運営のノウハウ	3	3	0	1	1	2	1	1	12
市民参加等におけるファシリテーター	3	1	0	0	1	0	0	3	8
利害関係者との交渉・調整ノウハウ	5	2	0	2	1	0	0	3	13
財源確保ノウハウ	2	1	0	0	0	0	0	1	4
国・都道府県の機関との連携ノウハウ	5	2	0	1	0	0	0	4	12
大学・研究機関等との連携ノウハウ	4	0	0	0	1	0	0	3	8
その他専門性の高いノウハウ	11	9	1	5	3	2	1	10	42
回答数	20	18	1	10	10	4	4	15	82

②専門委員の活用意向

(ア) 専門委員の活用意向がある分野（大分類）

図表Ⅳ－66 専門委員の活用意向がある分野(大分類)(自治体区分別)

分野別(大分類)(M.A)	自治体区分別						総計
	政令市	中核市	特例市	一般市	特別区	町村	
管理分野	1	0	0	9	0	11	21
特定サービス分野	0	0	0	18	1	19	38
回答数	1	0	0	22	1	22	46

図表Ⅳ－67 専門委員の活用意向がある分野(大分類)(人口規模別)

分野別(大分類)(M.A)	人口規模別					総計
	1万人未満	10万人未満	30万人未満	30万人以上	政令市	
管理分野	8	11	1	0	1	21
特定サービス分野	10	26	1	1	0	38
回答数	12	30	2	1	1	46

図表Ⅳ－68 専門委員の活用意向がある分野(大分類)(財政力指数偏差値ランク別)

分野別(大分類)(M.A)	財政力指数偏差値ランク別				総計
	40未満	50未満	60未満	60以上	
管理分野	5	9	4	3	21
特定サービス分野	8	13	11	6	38
回答数	9	17	11	9	46

図表Ⅳ－69 専門委員の活用意向がある分野(大分類)(交付団体・不交付団体別)

分野別(大分類)(M.A)	交付・不交付		総計
	交付	不交付	
管理分野	20	1	21
特定サービス分野	34	4	38
回答数	41	5	46

図表Ⅳ－70 専門委員の活用意向がある分野(大分類)(都道府県ブロック別)

分野別(大分類)(M.A)	都道府県ブロック								総計
	北海道・東北	関東	北陸	中部	関西	中国	四国	九州・沖縄	
管理分野	3	2	1	7	3	2	0	3	21
特定サービス分野	3	7	3	6	5	4	2	8	38
回答数	3	8	4	10	7	4	2	8	46

(イ) 特定サービス分野における専門委員の活用意向

図表Ⅳ-71 特定サービス分野における専門委員の活用意向(自治体区分別)

特定サービス分野別(M.A)	自治体区分別						総計
	政令市	中核市	特例市	一般市	特別区	町村	
保健・福祉	0	0	0	4	0	3	7
医療	0	0	0	2	0	2	4
学校教育・社会教育	0	0	0	8	0	2	10
防災・危機管理	0	0	0	11	0	9	20
交通	0	0	0	2	0	1	3
土木(道路・河川等)	0	0	0	1	0	5	6
都市計画・建築・開発	0	0	0	8	0	4	12
農林水産業	0	0	0	1	0	3	4
商工業(企業誘致)	0	0	0	4	0	4	8
観光	0	0	0	2	0	3	5
資源・エネルギー	0	0	0	2	0	1	3
公害防止・苦情処理	0	0	0	1	0	3	4
上水道・下水道	0	0	0	1	0	2	3
自然環境	0	0	0	1	0	3	4
廃棄物	0	0	0	1	0	2	3
自治会・市民活動	0	0	0	1	0	1	2
その他	0	0	0	0	1	0	1
回答数	0	0	0	18	1	19	38

図表Ⅳ-72 特定サービス分野における専門委員の活用意向(人口規模別)

特定サービス分野別(M.A)	人口規模別					総計
	1万人未満	10万人未満	30万人未満	30万人以上	政令市	
保健・福祉	1	6	0	0	0	7
医療	1	3	0	0	0	4
学校教育・社会教育	2	8	0	0	0	10
防災・危機管理	4	16	0	0	0	20
交通	1	2	0	0	0	3
土木(道路・河川等)	3	3	0	0	0	6
都市計画・建築・開発	2	9	1	0	0	12
農林水産業	3	1	0	0	0	4
商工業(企業誘致)	3	5	0	0	0	8
観光	2	3	0	0	0	5
資源・エネルギー	1	2	0	0	0	3
公害防止・苦情処理	2	2	0	0	0	4
上水道・下水道	2	1	0	0	0	3
自然環境	1	3	0	0	0	4
廃棄物	1	2	0	0	0	3
自治会・市民活動	0	2	0	0	0	2
その他	0	0	0	1	0	1
回答数	10	26	1	1	0	38

図表Ⅳ－73 特定サービス分野における専門委員の活用意向(財政力指数偏差値ランク別)

特定サービス分野別(M.A)	財政力指数偏差値ランク別				総計
	40未満	50未満	60未満	60以上	
保健・福祉	1	4	2	0	7
医療	0	2	2	0	4
学校教育・社会教育	1	3	5	1	10
防災・危機管理	2	7	9	2	20
交通	0	1	1	1	3
土木(道路・河川等)	1	2	2	1	6
都市計画・建築・開発	1	4	4	3	12
農林水産業	2	1	1	0	4
商工業(企業誘致)	2	3	2	1	8
観光	1	2	2	0	5
資源・エネルギー	0	1	2	0	3
公害防止・苦情処理	1	2	1	0	4
上水道・下水道	0	1	1	1	3
自然環境	0	2	1	1	4
廃棄物	0	2	1	0	3
自治会・市民活動	0	1	1	0	2
その他	0	1	0	0	1
回答数	8	13	11	6	38

図表Ⅳ－74 特定サービス分野における専門委員の活用意向(交付団体・不交付団体別)

特定サービス分野別(M.A)	交付・不交付		総計
	交付	不交付	
保健・福祉	7	0	7
医療	4	0	4
学校教育・社会教育	10	0	10
防災・危機管理	19	1	20
交通	3	0	3
土木(道路・河川等)	5	1	6
都市計画・建築・開発	10	2	12
農林水産業	4	0	4
商工業(企業誘致)	7	1	8
観光	5	0	5
資源・エネルギー	3	0	3
公害防止・苦情処理	4	0	4
上水道・下水道	2	1	3
自然環境	3	1	4
廃棄物	3	0	3
自治会・市民活動	2	0	2
その他	1	0	1
回答数	34	4	38

図表Ⅳ－75 特定サービス分野における専門委員の活用意向(都道府県ブロック別)

特定サービス分野別(M.A)	都道府県ブロック								総計
	北海道・東北	関東	北陸	中部	関西	中国	四国	九州・沖縄	
保健・福祉	1	0	1	1	1	0	1	2	7
医療	1	0	0	1	1	0	0	1	4
学校教育・社会教育	1	3	0	2	0	0	1	3	10
防災・危機管理	2	4	2	4	3	2	1	2	20
交通	1	0	0	2	0	0	0	0	3
土木(道路・河川等)	1	1	1	1	0	0	0	2	6
都市計画・建築・開発	1	4	0	2	1	1	1	2	12
農林水産業	1	0	0	1	0	1	0	1	4
商工業(企業誘致)	2	0	0	2	1	1	0	2	8
観光	1	0	0	1	1	0	0	2	5
資源・エネルギー	1	0	1	1	0	0	0	0	3
公害防止・苦情処理	1	0	0	2	1	0	0	0	4
上水道・下水道	1	1	0	1	0	0	0	0	3
自然環境	1	1	0	1	1	0	0	0	4
廃棄物	1	0	0	1	1	0	0	0	3
自治会・市民活動	0	0	0	1	0	0	0	1	2
その他	0	1	0	0	0	0	0	0	1
回答数	3	7	3	6	5	4	2	8	38

(ウ) 管理分野における専門委員の活用意向

図表Ⅳ－76 管理分野における専門委員の活用意向(自治体区分別)

管理分野別(M.A)	自治体区分別						総計
	政令市	中核市	特例市	一般市	特別区	町村	
業務管理(進行管理・各種企画)	1	0	0	3	0	2	6
法務(法制・文書管理等)	0	0	0	4	0	4	8
税務(課税・収納等)	0	0	0	2	0	2	4
資産運用・管理	0	0	0	2	0	2	4
人事・労務	0	0	0	1	0	2	3
財務(予算・決算)	0	0	0	1	0	1	2
ICT(情報システム運営・管理)	0	0	0	3	0	6	9
検査・監査	0	0	0	3	0	0	3
秘書	0	0	0	1	0	0	1
広報	0	0	0	1	0	1	2
会計	0	0	0	1	0	1	2
回答数	1	0	0	9	0	11	21

図表Ⅳ－77 管理分野における専門委員の活用意向(人口規模別)

管理分野別(M.A)	人口規模別					総計
	1万人未満	10万人未満	30万人未満	30万人以上	政令市	
業務管理(進行管理・各種企画)	2	3	0	0	1	6
法務(法制・文書管理等)	3	4	1	0	0	8
税務(課税・収納等)	2	2	0	0	0	4
資産運用・管理	1	3	0	0	0	4
人事・労務	1	2	0	0	0	3
財務(予算・決算)	1	1	0	0	0	2
ICT(情報システム運営・管理)	5	3	1	0	0	9
検査・監査	0	3	0	0	0	3
秘書	0	1	0	0	0	1
広報	1	1	0	0	0	2
会計	1	1	0	0	0	2
回答数	8	11	1	0	1	21

図表Ⅳ－78 管理分野における専門委員の活用意向(財政力指数偏差値ランク別)

管理分野別(M.A)	財政力指数偏差値ランク別				総計
	40未満	50未満	60未満	60以上	
業務管理(進行管理・各種企画)	1	2	2	1	6
法務(法制・文書管理等)	2	3	2	1	8
税務(課税・収納等)	0	3	1	0	4
資産運用・管理	0	2	2	0	4
人事・労務	0	2	1	0	3
財務(予算・決算)	0	1	1	0	2
ICT(情報システム運営・管理)	3	3	1	2	9
検査・監査	0	2	1	0	3
秘書	0	0	1	0	1
広報	0	1	1	0	2
会計	0	1	1	0	2
回答数	5	9	4	3	21

図表Ⅳ－79 管理分野における専門委員の活用意向(交付団体・不交付団体別)

管理分野別(M.A)	交付・不交付		総計
	交付	不交付	
業務管理(進行管理・各種企画)	6	0	6
法務(法制・文書管理等)	8	0	8
税務(課税・収納等)	4	0	4
資産運用・管理	4	0	4
人事・労務	3	0	3
財務(予算・決算)	2	0	2
ICT(情報システム運営・管理)	8	1	9
検査・監査	3	0	3
秘書	1	0	1
広報	2	0	2
会計	2	0	2
回答数	20	1	21

図表Ⅳ－80 管理分野における専門委員の活用意向(都道府県ブロック別)

管理分野別(M.A)	都道府県ブロック								総計
	北海道・東北	関東	北陸	中部	関西	中国	四国	九州・沖縄	
業務管理(進行管理・各種企画)	2	0	1	3	0	0	0	0	6
法務(法制・文書管理等)	2	0	0	3	0	1	0	2	8
税務(課税・収納等)	1	0	0	2	0	1	0	0	4
資産運用・管理	1	1	0	1	1	0	0	0	4
人事・労務	1	0	0	1	1	0	0	0	3
財務(予算・決算)	1	0	0	1	0	0	0	0	2
ICT(情報システム運営・管理)	2	1	0	3	2	0	0	1	9
検査・監査	0	1	0	1	0	1	0	0	3
秘書	0	0	0	1	0	0	0	0	1
広報	1	0	0	1	0	0	0	0	2
会計	1	0	0	1	0	0	0	0	2
回答数	3	2	1	7	3	2	0	3	21

(エ) 専門委員の登用によって獲得したいノウハウ

図表Ⅳ－81 専門委員の登用によって獲得したいノウハウ(自治体区分別)

ノウハウ別(M.A)	自治体区分別						総計
	政令市	中核市	特例市	一般市	特別区	町村	
高度なマネジメントノウハウ	0	0	0	11	0	7	18
高度な技術系技能・知識	0	0	0	13	1	13	27
マーケティングのノウハウ	0	0	0	4	0	3	7
イベント等企画・運営のノウハウ	0	0	0	0	0	0	0
市民参加等におけるファシリテーター	1	0	0	2	0	0	3
利害関係者との交渉・調整ノウハウ	0	0	0	0	0	3	3
財源確保ノウハウ	0	0	0	1	1	2	4
国・都道府県の機関との連携ノウハウ	0	0	0	3	1	4	8
大学・研究機関等との連携ノウハウ	0	0	0	3	0	1	4
その他専門性の高いノウハウ	1	0	0	9	1	13	24
回答数	1	0	0	22	1	22	46

図表Ⅳ－82 専門委員の登用によって獲得したいノウハウ(人口規模別)

ノウハウ別(M.A)	人口規模別					総計
	1万人未満	10万人未満	30万人未満	30万人以上	政令市	
高度なマネジメントノウハウ	5	12	1	0	0	18
高度な技術系技能・知識	7	17	2	1	0	27
マーケティングのノウハウ	3	4	0	0	0	7
イベント等企画・運営のノウハウ	0	0	0	0	0	0
市民参加等におけるファシリテーター	0	2	0	0	1	3
利害関係者との交渉・調整ノウハウ	2	1	0	0	0	3
財源確保ノウハウ	1	2	0	1	0	4
国・都道府県の機関との連携ノウハウ	2	5	0	1	0	8
大学・研究機関等との連携ノウハウ	1	3	0	0	0	4
その他専門性の高いノウハウ	5	17	0	1	1	24
回答数	12	30	2	1	1	46

図表Ⅳ－83 専門委員の登用によって獲得したいノウハウ(財政力指数偏差値ランク別)

ノウハウ別(M.A)	財政力指数偏差値ランク別				総計
	40未満	50未満	60未満	60以上	
高度なマネジメントノウハウ	3	7	5	3	18
高度な技術系技能・知識	5	11	6	5	27
マーケティングのノウハウ	2	2	2	1	7
イベント等企画・運営のノウハウ	0	0	0	0	0
市民参加等におけるファシリテーター	0	0	2	1	3
利害関係者との交渉・調整ノウハウ	1	2	0	0	3
財源確保ノウハウ	1	2	1	0	4
国・都道府県の機関との連携ノウハウ	1	3	4	0	8
大学・研究機関等との連携ノウハウ	0	1	3	0	4
その他専門性の高いノウハウ	6	8	7	3	24
回答数	9	17	11	9	46

図表Ⅳ－84 専門委員の登用によって獲得したいノウハウ(交付団体・不交付団体別)

ノウハウ別(M.A)	交付・不交付		総計
	交付	不交付	
高度なマネジメントノウハウ	17	1	18
高度な技術系技能・知識	23	4	27
マーケティングのノウハウ	7	0	7
イベント等企画・運営のノウハウ	0	0	0
市民参加等におけるファシリテーター	3	0	3
利害関係者との交渉・調整ノウハウ	3	0	3
財源確保ノウハウ	4	0	4
国・都道府県の機関との連携ノウハウ	8	0	8
大学・研究機関等との連携ノウハウ	4	0	4
その他専門性の高いノウハウ	22	2	24
回答数	41	5	46

図表Ⅳ－85 専門委員の登用によって獲得したいノウハウ(都道府県ブロック別)

ノウハウ別(M.A)	都道府県ブロック								総計
	北海道・東北	関東	北陸	中部	関西	中国	四国	九州・沖縄	
高度なマネジメントノウハウ	1	1	2	4	4	2	1	3	18
高度な技術系技能・知識	2	6	2	3	6	3	1	4	27
マーケティングのノウハウ	1	0	0	2	1	1	0	2	7
イベント等企画・運営のノウハウ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
市民参加等におけるファシリテーター	0	1	0	2	0	0	0	0	3
利害関係者との交渉・調整ノウハウ	1	0	1	0	0	0	0	1	3
財源確保ノウハウ	1	2	1	0	0	0	0	0	4
国・都道府県の機関との連携ノウハウ	1	2	1	1	1	1	0	1	8
大学・研究機関等との連携ノウハウ	1	1	0	1	1	0	0	0	4
その他専門性の高いノウハウ	1	4	1	6	3	2	1	6	24
回答数	3	8	4	10	7	4	2	8	46

5 登用・活用人数に関するクロス集計

1 登用・活用人数に関するクロス集計

①データ修正前（分野・ノウハウのインプット無しを削除）

図表Ⅳ－86 登用・活用人数の分野別／手法別の利用状況（データ修正前）（人数）

		任期付職員 登用	専門委員の 活用	国等からの 出向受入	都道府県から の出向受入	民間からの 出向受入
管理分野	業務管理(進行管理・各種企画)	33	11	35	95	7
	法務(法制・文書管理等)	2	10	0	7	0
	税務(課税・収納等)	15	1	2	50	6
	資産運用・管理	3	19	1	2	3
	人事・労務	0	1	0	5	2
	財務(予算・決算)	0	1	6	20	1
	ICT(情報システム運営・管理)	12	3	3	3	8
	検査・監査	2	26	0	7	0
	秘書	1	0	0	1	0
	広報	4	1	0	0	0
	会計	0	0	1	0	0
特定サービス分野	保健・福祉	231	161	23	120	51
	医療	24	57	2	20	0
	学校教育・社会教育	104	156	15	387	4
	防災・危機管理	20	175	4	49	4
	交通	3	0	0	29	1
	土木(道路・河川等)	14	34	46.5	92	3
	都市計画・建築・開発	16	40	38.5	101	7
	農林水産業	3	48	19	63	17
	商工業(企業誘致)	9	28	20	23	9
	観光	8	5	2	36	6
	資源・エネルギー	3	0	1	2	1
	公害防止・苦情処理	0	13	0	4	0
	上水道・下水道	0	24	5	11	3
	自然環境	2	1	5	10	1
	廃棄物	1	27	0	14	7
	自治会・市民活動	1	19	1	3	0
その他	56	83	32	68	4	
人数合計	567	944	262	1222	145	

②データ修正後（人数のみインプットを活かす）

図表Ⅳ－87 登用・活用人数の分野別／手法別の利用状況（データ修正後）（人数）

		任期付職員登用	専門委員の活用	国等からの出向 受入	都道府県からの 出向受入	民間からの出向 受入
管理分野	業務管理（進行管理・各種企画）	33	11	35	97	9
	法務（法制・文書管理等）	2	10	0	8	0
	税務（課税・収納等）	16	1	2	50	6
	資産運用・管理	4	19	1	2	3
	人事・労務	0	1	0	5	2
	財務（予算・決算）	0	1	6	20	1
	ICT（情報システム運営・管理）	12	3	3	3	8
	検査・監査	2	26	0	7	0
	秘書	1	2	0	1	0
	広報	4	1	0	0	0
	会計	0	0	1	0	0
特定サービス分野	保健・福祉	239	161	23	121	51
	医療	25	57	2	20	0
	学校教育・社会教育	114	163	15	387	4
	防災・危機管理	20	185	4	50	4
	交通	3	0	0	29	1
	土木（道路・河川等）	14	34	46.5	93	3
	都市計画・建築・開発	16	42	38.5	103	7
	農林水産業	3	48	19	63	17
	商工業（企業誘致）	9	28	20	23	9
	観光	8	5	2	36	6
	資源・エネルギー	3	0	1	2	1
	公害防止・苦情処理	0	13	0	5	1
	上水道・下水道	0	24	5	11	3
	自然環境	2	1	5	10	1
	廃棄物	1	27	0	14	7
自治会・市民活動	1	19	1	3	0	
その他	56	83	32	69	4	
人数合計		588	965	262	1232	148

2 「手法」の活用状況に関する単純集計（人数）

①手法（大分類）別の活用状況（人数）

図表Ⅳ－88 活用されている手法(大分類)(人数)

手法別(M.A)	構成比	実数
派遣		
民間人材登用	48.1%	1,511
出向受入	51.9%	1,629
機関連携		
合計	100.0%	3,140

図表Ⅳ－89 職種別にみた「民間人材登用」の活用状況(人数)

職種別(M.A)	構成比	実数
任期付職員登用	37.5%	567
専門委員の活用	62.5%	944
合計	100.0%	1,511

図表Ⅳ－90 出向受入元別にみた「出向受入」の活用状況(人数)

出向元別(M.A)	構成比	実数
国等からの出向受入	16.1%	262
都道府県からの出向受入	75.0%	1,222
民間からの出向受入	8.9%	145
合計	100.0%	1,629

②専門性を確保している「分野」に関する単純集計（人数）

図表Ⅳ－91 各分野(大分類)における専門性の確保状況(人数)

分野別(大分類)	構成比	実数
管理分野	13.1%	410
特定サービス分野	86.9%	2,730
合計	100.0%	750

図表Ⅳ－92 特定サービス分野に該当する各分野における専門性の確保状況(人数)

特定サービス分野別(M.A)	構成比	実数
保健・福祉	21.5%	586
医療	3.8%	103
学校教育・社会教育	24.4%	666
防災・危機管理	9.2%	252
交通	1.2%	33
土木(道路・河川等)	6.9%	190
都市計画・建築・開発	7.4%	203
農林水産業	5.5%	150
商工業(企業誘致)	3.3%	89
観光	2.1%	57
資源・エネルギー	0.3%	7
公害防止・苦情処理	0.6%	17
上水道・下水道	1.6%	43
自然環境	0.7%	19
廃棄物	1.8%	49
自治会・市民活動	0.9%	24
その他	8.9%	243
合計	100.0%	2,730

図表Ⅳ－93 管理分野に該当する各分野における専門性の確保状況(人数)

特定サービス分野別(M.A)	構成比	実数
保健・福祉	21.5%	586
医療	3.8%	103
学校教育・社会教育	24.4%	666
防災・危機管理	9.2%	252
交通	1.2%	33
土木(道路・河川等)	6.9%	190
都市計画・建築・開発	7.4%	203
農林水産業	5.5%	150
商工業(企業誘致)	3.3%	89
観光	2.1%	57
資源・エネルギー	0.3%	7
公害防止・苦情処理	0.6%	17
上水道・下水道	1.6%	43
自然環境	0.7%	19
廃棄物	1.8%	49
自治会・市民活動	0.9%	24
その他	8.9%	243
合計	100.0%	2,730

3 「手法」の活用状況に関するクロス集計（人数）

①手法（大分類）別の活用状況（人数）

図表Ⅳ－94 活用されている手法(自治体区分別)(人数)

手法別(M.A)	自治体区分						総計
	政令市	中核市	特例市	一般市	特別区	町村	
派遣							
民間人材登用	184	154	187	552	7	427	1,511
出向受入	201	106	96	944	18	264	1,629
機関連携							
合計	385	260	283	1,496	25	691	3,140

図表Ⅳ－95 活用されている手法(人口規模別)(人数)

手法別(M.A)	人口規模別					総計
	1万人未満	10万人未満	30万人未満	30万人以上	政令市	
派遣						
民間人材登用	85	615	311	316	184	1,511
出向受入	92	753	441	142	201	1,629
機関連携						
合計	177	1,368	752	458	385	3,140

図表Ⅳ－96 活用されている手法(財政力指数偏差値ランク別)(人数)

手法別(M.A)	財政力指数偏差値ランク別				総計
	40未満	50未満	60未満	60以上	
派遣					
民間人材登用	85	428	680	318	1,511
出向受入	54	499	625	451	1,629
機関連携					
合計	139	927	1,305	769	3,140

図表Ⅳ－97 活用されている手法(交付団体・不交付団体別)(人数)

手法別(M.A)	交付／不交付		総計
	交付	不交付	
派遣			
民間人材登用	1,314	197	1,511
出向受入	1,287	342	1,629
機関連携			
合計	2,601	539	3,140

図表Ⅳ－98 活用されている手法(都道府県ブロック別)(人数)

手法別(M.A)	都道府県ブロック								総計
	北海道・東北	関東	北陸	中部	関西	中国	四国	九州・沖縄	
派遣									
民間人材登用	371	179	27	266	284	43	260	81	1,511
出向受入	219	437	118	264	208	139	62	182	1,629
機関連携									
合計	590	616	145	530	492	182	322	263	3,140

②職種別にみた「民間人材登用」の活用状況(人数)

図表Ⅳ－99 職種別にみた「民間人材登用」の活用状況(自治体区分別)(人数)

職種別(M.A)	自治体区分						総計
	政令市	中核市	特例市	一般市	特別区	町村	
任期付職員登用	44	75	171	211	7	59	567
専門委員の活用	140	79	16	341	0	368	944
合計	184	154	187	552	7	427	1,511

図表Ⅳ－100 職種別にみた「民間人材登用」の活用状況(人口規模別)(人数)

職種別(M.A)	人口規模別					総計
	1万人未満	10万人未満	30万人未満	30万人以上	政令市	
任期付職員登用	33	187	94	209	44	567
専門委員の活用	52	428	217	107	140	944
合計	85	615	311	316	184	1,511

図表Ⅳ－101 職種別にみた「民間人材登用」の活用状況(財政力指数偏差値ランク別)(人数)

職種別(M.A)	財政力指数偏差値ランク別				総計
	40未満	50未満	60未満	60以上	
任期付職員登用	34	137	299	97	567
専門委員の活用	51	291	381	221	944
合計	85	428	680	318	1,511

図表Ⅳ－102 職種別にみた「民間人材登用」の活用状況(交付団体・不交付団体別)(人数)

職種別(M.A)	交付／不交付		総計
	交付	不交付	
任期付職員登用	485	82	567
専門委員の活用	829	115	944
合計	1,314	197	1,511

図表Ⅳ－103 職種別にみた「民間人材登用」の活用状況(都道府県ブロック別)(人数)

職種別(M.A)	都道府県ブロック								総計
	北海道・東北	関東	北陸	中部	関西	中国	四国	九州・沖縄	
任期付職員登用	82	108	26	16	244	39	3	49	567
専門委員の活用	289	71	1	250	40	4	257	32	944
合計	371	179	27	266	284	43	260	81	1,511

③出向受入元別にみた「出向受入」の活用状況（人数）

図表Ⅳ－104 出向受入元別にみた「出向受入」の活用状況（自治体区分別）（人数）

出向元別(M.A)	自治体区分						総計
	政令市	中核市	特例市	一般市	特別区	町村	
国等からの出向受入	78	24	14	125	1	20	262
都道府県からの出向受入	101	78	78	737	14	214	1,222
民間からの出向受入	22	4	4	82	3	30	145
合計	201	106	96	944	18	264	1,629

図表Ⅳ－105 出向受入元別にみた「出向受入」の活用状況（人口規模別）（人数）

出向元別(M.A)	人口規模別					総計
	1万人未満	10万人未満	30万人未満	30万人以上	政令市	
国等からの出向受入	7	80	68	29	78	262
都道府県からの出向受入	78	593	345	105	101	1,222
民間からの出向受入	7	80	28	8	22	145
合計	92	753	441	142	201	1,629

図表Ⅳ－106 出向受入元別にみた「出向受入」の活用状況（財政力指数偏差値ランク別）（人数）

出向元別(M.A)	財政力指数偏差値ランク別				総計
	40未満	50未満	60未満	60以上	
国等からの出向受入	2	79	97	84	262
都道府県からの出向受入	47	366	464	345	1,222
民間からの出向受入	5	54	64	22	145
合計	54	499	625	451	1,629

図表Ⅳ－107 出向受入元別にみた「出向受入」の活用状況（交付団体・不交付団体別）（人数）

出向元別(M.A)	交付／不交付		総計
	交付	不交付	
国等からの出向受入	190	72	262
都道府県からの出向受入	971	251	1,222
民間からの出向受入	126	19	145
合計	1,287	342	1,629

図表Ⅳ－108 出向受入元別にみた「出向受入」の活用状況（都道府県ブロック別）（人数）

出向元別(M.A)	都道府県ブロック								総計
	北海道・東北	関東	北陸	中部	関西	中国	四国	九州・沖縄	
国等からの出向受入	30	73	34	27	23	21	17	37	262
都道府県からの出向受入	169	333	68	223	173	86	43	127	1,222
民間からの出向受入	20	31	16	14	12	32	2	18	145
合計	219	437	118	264	208	139	62	182	1,629

4 専門性を確保している「分野」に関するクロス集計（人数）

①各分野（大分類）における専門性の確保状況（人数）

図表Ⅳ－109 各分野(大分類)における専門性の確保状況(自治体区分別)(人数)

分野別(大分類)(M.A)	自治体区分						総計
	政令市	中核市	特例市	一般市	特別区	町村	
管理分野	62	25	30	205	2	86	410
特定サービス分野	323	235	253	1,291	23	605	2,730
合計	385	260	283	1,496	25	691	3,140

図表Ⅳ－110 各分野(大分類)における専門性の確保状況(人口規模別)(人数)

分野別(大分類)(M.A)	人口規模別					総計
	1万人未満	10万人未満	30万人未満	30万人以上	政令市	
管理分野	44	188	70	46	62	410
特定サービス分野	133	1,180	682	412	323	2,730
合計	177	1,368	752	458	385	3,140

図表Ⅳ－111 各分野(大分類)における専門性の確保状況(財政力指数偏差値ランク別)(人数)

手法別(M.A)	財政力指数偏差値ランク別				総計
	40未満	50未満	60未満	60以上	
管理分野	36	129	156	89	410
特定サービス分野	103	798	1,149	680	2,730
合計	139	927	1,305	769	3,140

図表Ⅳ－112 各分野(大分類)における専門性の確保状況(交付団体・不交付団体別)(人数)

分野別(大分類)(M.A)	交付／不交付		総計
	交付	不交付	
管理分野	334	76	410
特定サービス分野	2,267	463	2,730
合計	2,601	539	3,140

図表Ⅳ－113 各分野(大分類)における専門性の確保状況(都道府県ブロック別)(人数)

分野別(大分類)(M.A)	都道府県ブロック								総計
	北海道・東北	関東	北陸	中部	関西	中国	四国	九州・沖縄	
管理分野	93	98	19	37	70	25	18	50	410
特定サービス分野	497	518	126	493	422	157	304	213	2,730
合計	590	616	145	530	492	182	322	263	3,140

②特定サービス分野に該当する各分野における専門性の確保状況（人数）

図表Ⅳ－114 特定サービス分野に該当する各分野における専門性の確保状況(自治体区分別)(人数)

特定サービス分野別(M.A)	自治体区分						総計
	政令市	中核市	特例市	一般市	特別区	町村	
保健・福祉	54	91	120	166	1	154	586
医療	48	1	6	26	6	16	103
学校教育・社会教育	41	9	74	417	3	122	666
防災・危機管理	11	6	11	196	2	26	252
交通	2	6	2	20	0	3	33
土木(道路・河川等)	50	6	11	88	0	35	190
都市計画・建築・開発	18	16	15	104	9	41	203
農林水産業	11	15	2	66	0	56	150
商工業(企業誘致)	11	7	5	39	0	27	89
観光	3	6	3	27	1	17	57
資源・エネルギー	1	0	0	5	0	1	7
公害防止・苦情処理	0	6	0	11	0	0	17
上水道・下水道	6	4	0	11	0	22	43
自然環境	5	4	2	3	1	4	19
廃棄物	8	13	0	14	0	14	49
自治会・市民活動	1	3	0	3	0	17	24
その他	53	42	2	95	0	51	243
合計	323	235	253	1,291	23	605	2,730

図表Ⅳ－115 特定サービス分野に該当する各分野における専門性の確保状況(人口規模別)(人数)

特定サービス分野別(M.A)	人口規模別					総計
	1万人未満	10万人未満	30万人未満	30万人以上	政令市	
保健・福祉	18	230	80	204	54	586
医療	2	37	6	10	48	103
学校教育・社会教育	26	371	191	37	41	666
防災・危機管理	1	66	166	8	11	252
交通	2	10	12	7	2	33
土木(道路・河川等)	6	82	35	17	50	190
都市計画・建築・開発	3	93	59	30	18	203
農林水産業	12	89	23	15	11	150
商工業(企業誘致)	3	41	26	8	11	89
観光	11	22	16	5	3	57
資源・エネルギー	1	4	1	0	1	7
公害防止・苦情処理	0	10	1	6	0	17
上水道・下水道	1	30	2	4	6	43
自然環境	3	4	3	4	5	19
廃棄物	1	24	3	13	8	49
自治会・市民活動	16	3	1	3	1	24
その他	28	64	57	41	53	243
合計	133	1,180	682	412	323	2,730

図表Ⅳ－116 特定サービス分野に該当する各分野における専門性の確保状況
(財政力指数偏差値ランク別)(人数)

特定サービス分野別(M.A)	財政力指数偏差値ランク別				総計
	40未満	50未満	60未満	60以上	
保健・福祉	12	110	341	123	586
医療	1	35	19	48	103
学校教育・社会教育	21	227	209	209	666
防災・危機管理	2	42	169	39	252
交通	1	8	15	9	33
土木(道路・河川等)	3	63	73	51	190
都市計画・建築・開発	3	71	82	47	203
農林水産業	9	65	30	46	150
商工業(企業誘致)	2	40	28	19	89
観光	3	28	19	7	57
資源・エネルギー	0	4	2	1	7
公害防止・苦情処理	0	8	8	1	17
上水道・下水道	1	27	12	3	43
自然環境	3	4	5	7	19
廃棄物	1	21	15	12	49
自治会・市民活動	16	1	6	1	24
その他	26	44	116	57	243
合計	103	798	1,149	680	2,730

図表Ⅳ－117 特定サービス分野に該当する各分野における専門性の確保状況
(交付団体・不交付団体別)(人数)

特定サービス分野別(M.A)	交付／不交付		総計
	交付	不交付	
保健・福祉	501	85	586
医療	100	3	103
学校教育・社会教育	525	141	666
防災・危機管理	228	24	252
交通	27	6	33
土木(道路・河川等)	157	33	190
都市計画・建築・開発	166	37	203
農林水産業	111	39	150
商工業(企業誘致)	71	18	89
観光	51	6	57
資源・エネルギー	6	1	7
公害防止・苦情処理	17	0	17
上水道・下水道	41	2	43
自然環境	12	7	19
廃棄物	38	11	49
自治会・市民活動	23	1	24
その他	194	49	243
合計	2,267	463	2,730

図表Ⅳ－118 特定サービス分野に該当する各分野における専門性の確保状況
(都道府県ブロック別)(人数)

特定サービス分野別(M.A)	都道府県ブロック								総計
	北海道・東北	関東	北陸	中部	関西	中国	四国	九州・沖縄	
保健・福祉	80	83	17	135	166	37	34	34	586
医療	16	15	1	51	6	5	1	8	103
学校教育・社会教育	134	146	24	126	129	27	28	52	666
防災・危機管理	29	38	3	15	6	7	147	7	252
交通	4	9	5	8	2	0	1	4	33
土木(道路・河川等)	26	39	16	41	23	22	7	16	190
都市計画・建築・開発	34	60	10	27	23	10	11	28	203
農林水産業	40	30	6	32	5	17	6	14	150
商工業(企業誘致)	31	13	9	8	6	9	9	4	89
観光	16	9	4	10	3	2	5	8	57
資源・エネルギー	2	2	0	0	1	1	0	1	7
公害防止・苦情処理	0	2	1	0	1	0	6	7	17
上水道・下水道	22	3	0	7	3	0	5	3	43
自然環境	4	7	1	1	2	1	0	3	19
廃棄物	15	11	7	3	6	0	4	3	49
自治会・市民活動	0	1	1	1	2	2	16	1	24
その他	45	50	21	28	38	17	24	20	243
合計	497	518	126	493	422	157	304	213	2,73

③管理分野に該当する各分野における専門性の確保状況(人数)

図表Ⅳ－119 管理分野に該当する各分野における専門性の確保状況(自治体区分別)(人数)

管理分野別(M.A)	自治体区分						総計
	政令市	中核市	特例市	一般市	特別区	町村	
業務管理(進行管理・各種企画)	29	3	6	110	2	31	181
法務(法制・文書管理等)	2	1	0	7	0	9	19
税務(課税・収納等)	3	1	7	46	0	17	74
資産運用・管理	4	8	11	4	0	1	28
人事・労務	1	1	0	5	0	1	8
財務(予算・決算)	4	2	0	16	0	6	28
ICT(情報システム運営・管理)	8	4	6	9	0	2	29
検査・監査	6	3	0	8	0	18	35
秘書	0	1	0	0	0	1	2
広報	5	0	0	0	0	0	5
会計	0	1	0	0	0	0	1
合計	62	25	30	205	2	86	410

図表Ⅳ－120 管理分野に該当する各分野における専門性の確保状況(人口規模別)(人数)

管理分野別(M.A)	人口規模別					総計
	1万人未満	10万人未満	30万人未満	30万人以上	政令市	
業務管理(進行管理・各種企画)	13	103	28	8	29	181
法務(法制・文書管理等)	1	11	4	1	2	19
税務(課税・収納等)	7	41	21	2	3	74
資産運用・管理	0	3	3	18	4	28
人事・労務	1	3	2	1	1	8
財務(予算・決算)	3	14	5	2	4	28
ICT(情報システム運営・管理)	0	7	5	9	8	29
検査・監査	18	6	2	3	6	35
秘書	1	0	0	1	0	2
広報	0	0	0	0	5	5
会計	0	0	0	1	0	1
合計	44	188	70	46	62	410

図表Ⅳ－121 管理分野に該当する各分野における専門性の確保状況(財政力指数偏差値ランク別)(人数)

管理分野別(M.A)	財政力指数偏差値ランク別				総計
	40未満	50未満	60未満	60以上	
業務管理(進行管理・各種企画)	11	70	69	31	181
法務(法制・文書管理等)	0	8	5	6	19
税務(課税・収納等)	3	23	32	16	74
資産運用・管理	1	2	10	15	28
人事・労務	0	5	2	1	8
財務(予算・決算)	2	14	5	7	28
ICT(情報システム運営・管理)	0	2	20	7	29
検査・監査	18	5	11	1	35
秘書	1	0	1	0	2
広報	0	0	1	4	5
会計	0	0	0	1	1
合計	36	129	156	89	410

図表Ⅳ－122 管理分野に該当する各分野における専門性の確保状況(交付団体・不交付団体別)(人数)

管理分野別(M.A)	交付／不交付		総計
	交付	不交付	
業務管理(進行管理・各種企画)	154	27	181
法務(法制・文書管理等)	13	6	19
税務(課税・収納等)	63	11	74
資産運用・管理	13	15	28
人事・労務	8	0	8
財務(予算・決算)	23	5	28
ICT(情報システム運営・管理)	23	6	29
検査・監査	34	1	35
秘書	2	0	2
広報	1	4	5
会計	0	1	1
合計	334	76	410

図表Ⅳ－123 管理分野に該当する各分野における専門性の確保状況(都道府県ブロック別)(人数)

管理分野別(M.A)	都道府県ブロック								総計
	北海道・東北	関東	北陸	中部	関西	中国	四国	九州・沖縄	
業務管理(進行管理・各種企画)	45	37	14	19	25	10	12	19	18
法務(法制・文書管理等)	5	4	1	4	1	1	1	2	19
税務(課税・収納等)	15	27	0	4	14	3	1	10	74
資産運用・管理	1	14	0	0	11	1	0	1	28
人事・労務	3	0	0	2	1	0	1	1	8
財務(予算・決算)	7	4	2	6	1	2	1	5	28
ICT(情報システム運営・管理)	0	6	2	2	7	7	0	5	29
検査・監査	16	1	0	0	10	1	2	5	35
秘書	1	0	0	0	0	0	0	1	2
広報	0	4	0	0	0	0	0	1	5
会計	0	1	0	0	0	0	0	0	1
合計	93	98	19	37	70	25	18	50	41

6 多重クロス集計（組み合わせ集計）

1 国・都道府県への派遣・出向受入を除く全体での「手法」×「分野」×「ノウハウ」の組み合わせトップ20

図表Ⅳ－124 国・都道府県除く分野×手法×ノウハウと手法の組み合わせランキングトップ20

順位	手法	分野	ノウハウ	件数
1	民間への派遣	保健・福祉	その他専門性の高いノウハウ	48
2	他機関との連携等(学術)	学校教育・社会教育	大学・研究機関等との連携ノウハウ	40
3	他機関との連携等(学術)	その他	大学・研究機関等との連携ノウハウ	38
4	他機関との連携等(学術)	その他	その他専門性の高いノウハウ	37
5	他機関との連携等	保健・福祉	その他専門性の高いノウハウ	34
6	他機関との連携等(学術)	学校教育・社会教育	その他専門性の高いノウハウ	33
7	他機関との連携等(学術)	保健・福祉	大学・研究機関等との連携ノウハウ	27
7	他機関との連携等	観光	イベント等企画・運営のノウハウ	27
7	民間への派遣	その他	その他専門性の高いノウハウ	27
10	他機関との連携等(学術)	農林水産業	高度な技術系技能・知識	26
11	他機関との連携等(学術)	保健・福祉	高度な技術系技能・知識	23
11	他機関との連携等(学術)	自然環境	大学・研究機関等との連携ノウハウ	23
13	任期付職員登用	保健・福祉	その他専門性の高いノウハウ	22
13	民間からの出向受入	保健・福祉	その他専門性の高いノウハウ	22
15	民間への派遣	業務管理(進行管理・各種企画)	イベント等企画・運営のノウハウ	21
15	他機関との連携等(学術)	自然環境	高度な技術系技能・知識	21
17	民間への派遣	業務管理(進行管理・各種企画)	高度なマネジメントノウハウ	20
17	民間への派遣	保健・福祉	高度な技術系技能・知識	20
17	他機関との連携等	保健・福祉	高度な技術系技能・知識	20
17	他機関との連携等(学術)	学校教育・社会教育	高度な技術系技能・知識	20
17	他機関との連携等(学術)	商工業(企業誘致)	大学・研究機関等との連携ノウハウ	20
17	他機関との連携等(学術)	その他	高度な技術系技能・知識	20

2 国・都道府県への派遣・出向受入を除く大都市（政令市、中核市、特例市、特別区）での「手法」×「分野」×「ノウハウ」の組み合わせトップ10

図表Ⅳ－125 国・都道府県を除く分野×手法×ノウハウと手法の組み合わせランキングトップ10(大都市)

順位	手法	分野	ノウハウ	件数
1	民間への派遣	その他	その他専門性の高いノウハウ	11
2	他機関との連携等(学術)	その他	大学・研究機関等との連携ノウハウ	10
3	他機関との連携等	観光	イベント等企画・運営のノウハウ	9
3	他機関との連携等(学術)	その他	その他専門性の高いノウハウ	9
5	民間への派遣	商工業(企業誘致)	利害関係者との交渉・調整ノウハウ	8
5	民間への派遣	商工業(企業誘致)	その他専門性の高いノウハウ	8
5	他機関との連携等(学術)	その他	高度な技術系技能・知識	8
8	任期付職員登用	保健・福祉	その他専門性の高いノウハウ	7
8	他機関との連携等	保健・福祉	その他専門性の高いノウハウ	7
8	民間への派遣	観光	イベント等企画・運営のノウハウ	7
8	民間への派遣	その他	イベント等企画・運営のノウハウ	7

3 国・都道府県への派遣・出向受入を除く一般市での「手法」×「分野」×「ノウハウ」の組み合わせトップ10

図表IV-126 国・都道府県を除く分野×手法×ノウハウと手法の組み合わせランキングトップ20(一般市)

順位	手法	分野	ノウハウ	件数
1	他機関との連携等(学術)	学校教育・社会教育	大学・研究機関等との連携ノウハウ	28
2	民間への派遣	保健・福祉	その他専門性の高いノウハウ	26
3	他機関との連携等(学術)	学校教育・社会教育	その他専門性の高いノウハウ	24
4	他機関との連携等(学術)	その他	その他専門性の高いノウハウ	22
5	他機関との連携等	保健・福祉	その他専門性の高いノウハウ	20
5	他機関との連携等(学術)	その他	大学・研究機関等との連携ノウハウ	20
7	他機関との連携等(学術)	保健・福祉	大学・研究機関等との連携ノウハウ	15
7	他機関との連携等(学術)	農林水産業	高度な技術系技能・知識	15
9	他機関との連携等(学術)	学校教育・社会教育	高度な技術系技能・知識	14
9	他機関との連携等(学術)	自然環境	大学・研究機関等との連携ノウハウ	14

4 国・都道府県への派遣・出向受入を除く町村での「手法」×「分野」×「ノウハウ」の組み合わせトップ10

図表IV-127 国・都道府県を除く分野×手法×ノウハウと手法の組み合わせランキングトップ20(町村)

順位	手法	分野	ノウハウ	件数
1	民間への派遣	保健・福祉	その他専門性の高いノウハウ	16
2	民間からの出向受入	保健・福祉	その他専門性の高いノウハウ	10
3	他機関との連携等(学術)	保健・福祉	大学・研究機関等との連携ノウハウ	9
4	他機関との連携等(学術)	農林水産業	高度な技術系技能・知識	8
4	他機関との連携等	観光	イベント等企画・運営のノウハウ	8
4	他機関との連携等(学術)	観光	大学・研究機関等との連携ノウハウ	8
4	他機関との連携等(学術)	自然環境	その他専門性の高いノウハウ	9
4	他機関との連携等(学術)	その他	大学・研究機関等との連携ノウハウ	8
9	民間への派遣	保健・福祉	高度な技術系技能・知識	7
9	他機関との連携等	保健・福祉	その他専門性の高いノウハウ	7
9	他機関との連携等(学術)	学校教育・社会教育	大学・研究機関等との連携ノウハウ	7

委員レポート

自治体でいう「専門性確保」とは何か

中央大学教授 佐々木 信夫

これから自治体職員は、高度専門社会を生き抜くために複合的な能力がいる。それは他の職業分野も同様だが、特に分権化が進むにつれ、自治体では専門性に裏打ちされたプロ集団の層を厚くする必要がある。人材育成の意義はそこにある。本調査もその実態を探る点で意義深いものだ。これからの職員は「権力」ではなく、専門性に裏打ちされた「権威」が仕事の武器となる。「国の通達によれば、、、」式の国家権力を後ろ盾にした従来の仕事の仕方は通用しない。対等な立場で住民を説得できなければ、何も進まない。それが都市社会での行政スタイル—住民の知識水準、ニーズも多様な中で合意を生み出す力が鍵となる。

しからは、何をもってプロと言うか。自治体では文系職員を「何でも屋」、それをゼネラリストと呼び事務系の職員像としてきたフシがある。技術屋をスペシャリストと呼ぶが、それも係長、補佐、課長とラインを上がっていくにつれ、ゼネラリストのように扱われる。

もとより、「何でも屋」がゼネラリストかといえ、それは違う。本来ゼネラリストとは高度の経営・技術に優れた上級管理職を指す。管理監督職を含む多くの自治体職員に求められるのはプロフェッショナルリストではないか。ある専門分野に一角の専門性を持ちながら担当実務をしっかりと仕上げうるプロ、そうした職員像ではないか。

しかし、そうした能力は長年、役所に在籍していれば獲得できるものなのか。私は、現在の自治体現場には大きな錯覚があると見る。専門知識と執務知識を混同している点だ。職員が経験によって身に付ける知識は、担当職務の執務知識と経験、人脈という執務能力である。しかし、それは決して専門知識とは結びつかない。これから必要なのは専門知識であり、専門能力である。

これまで自治体は、専門性の高い仕事の多くを民間委託で済ませてきたきらいがある。長期計画しかり、危機管理しかり、電子政府、まちづくり、健康福祉、政策法務しかりである。はっきり言えば、これら外部委託をし、自ら担当することから逃げてきた専門性の高い仕事、これを自ら処理できる能力こそが専門能力である。その能力を自前で組織的に用意し高めること、これが「専門性確保」ということである。その方法はいろいろあろう。

本調査で明らかになったのは、一定規模の市は自前で専門性を高める力を持つが、そうでない市町村は外部の力を借りなければならない点だ。しかし悲観することはない。専門家を任期付でどんどん採用し、その人の専門性が組織で吸収され広まっていく—そうしたインキュベータの役割も期待してはどうか。外部人材の移入を単なる「他助っ人」ではなく、組織変革のコアに位置付ける、そうした人材経営の視点も欲しい。

官と民の「仕事ぶり」の乖離縮小の一助に

慶応義塾大学教授 土居 丈朗

地方行財政の内容が高度化する中で、機動的に対応するためには、専門性の確保が重要である。既に先駆的な自治体では、任期付職員や専門委員の採用を始めていたり、地域に密着した独自の人材活用制度を導入したりしている。こうした取り組みは、適時適切に、より多くの自治体に普及することを期待したい。

専門性の確保が第一義的な目的であるのだが、庁内では賄えない人材を民間人に求めることで、これを契機に民間人の登用に道を開くことにもなるかもしれない。そうなれば、副次的な効果とはいえ、官民の人事交流の促進というよい効果も期待できる。

巷間では、公務員の「仕事ぶり」に対して（誤解も含め）必ずしも好感を抱いていない者も少なくない。その見方を突き詰めれば、民間の仕事ぶりに比して、大別して2つの公務員の「(典型的な)仕事ぶり」に対する違和感があると思われる。1つは、「九時・五時」という言葉に象徴されるように、杓子定規に定時で仕事を始めて終わり融通が利かない、というタイプの「仕事ぶり」である。民間でも、営業時間はあるといえども、さすがに顧客を大事にするなら杓子定規の対応は禁物だから、こうした「仕事ぶり」に違和感を感じるのだろう。もう1つは、主要部署の職員によく見られる「無定量・無際限」のごとく残業や休日出勤もいとわず過度に熱心な「仕事ぶり」である。これも、コスト意識を顕著に持つ民間ではありえない「仕事ぶり」である。

もちろん、大別して2つの「仕事ぶり」は、旧時代的な公務員のイメージになりつつあるとはいえ、誤解も含めてまだ官と民の間の「仕事ぶり」に関するイメージのギャップは残っているようだ。

こうしたギャップは、官と民が仕事を通じて密に接して互いの「仕事ぶり」を改善する試みがあれば、早期に埋められるものだろう。官と民の「仕事ぶり」の乖離を、任期付職員や専門委員の採用を通じて、副次的とはいえ、縮められるのならば、それは望ましいことだろう。

自治体経営における「専門性」の多義性と可能性

首都大学東京 大学院教授 大杉 寛

自治体経営に「専門性」が必要だということは必ずしも自明とは言えなかったといえる。

なによりも、自治体経営において「専門性」とはどのようなことを指すのかについて、実はコンセンサスがあるのかさえ怪しい。例えば、行政学という学問の領域ではかつて、行政の「専門性」はプロフェッション profession として論じられることがあった。本調査研究が意味するところからすればかなり違和感があるかもしれないが、公務職に対する職業専念性をもって「専門性」として論じられた議論の系譜が一方にあるのである。確かに、一定程度以上の能力の実証により公務職に就任し（メリット・システム）、公務員としての倫理規範を共有しているはずであるとすれば、一種の職業集団とみなすことは可能であろう。しかし、例えば、医師や弁護士等の専門家集団とはやはり截然と区別される存在なのも確かだろう。むしろ、今日的には、プロフェッションとしての自治体職員は、アウトソーシングの進展や定員削減の中で、希少な正規職員として広義の管理監督職、つまり、マネージャとしての資質が問われる局面での“専門性”が重要な課題といえるのではないか。

さて、より一般的に公務における「専門性」が論じられてきたのは、ジェネラリスト対スペシャリスト specialist という文脈においてであろう。特定の科学的・技術的基盤をその基礎として能力形成される職をスペシャリストとラベリングし、ジェネラリストとは異質な存在として職務・人事上区分されるのが一般的とされてきた。なお、国においては法科万能主義とまでいわれるように、法律の素養を基盤とした公務員からジェネラリストが形成されるのに対して、自治体では必ずしもそうではなかった（例えば、自治体政策法務が“市民権”を得た今日でも、政策法務論者は敬して遠ざけられがちである）。

地方分権時代において「住民から身近な政府」としての自治体職員は、いわば住民との近接性という現場主義の観点からジェネラリストであるべきだという議論がありうる。ただし、この場合の「ジェネラリスト」は必ずしもスペシャリストの対立概念としてではない。自治体職員たるもの、という先述のプロとしての資質（メリット）を指すものと理解されよう。

近年、自治体の中には、専任職 expert を設ける例が増えつつある。科学的・技術的バックグラウンドの存否にかかわらず、一定の職務経験の中ではぐくんできた知識や能力をベースに、専門家と対話可能な、そして専門家にはない“バランス感覚”をもって住民対応が可能な自治体職員が現に存在することからすれば、実態にかなっているといえよう。しかし、こうした取り組みもまだ一般的とは言えない。

以上から分かれるとおり、自治体経営において「専門性」の議論はようやくスタート地点についたばかりであることを肝に銘ずべきだろう。

委員会名簿

平成 23 年度 自治体マネジメント研究会 委員会名簿

委員長	佐々木 信夫	中央大学大学院 経済学研究科教授
委員	土居 丈朗	慶應義塾大学 経済学部教授
	大杉 寛	首都大学東京大学院 社会科学研究科教授
	坪井 美直	神奈川県三浦市行政管理部法制文書課 課長
	一宮 努	長崎県対馬市地域再生推進本部 副参事兼係長
	藤田 萬豊	財団法人地方自治研究機構 事務局長
事務局	飯田 昌三	財団法人地方自治研究機構 調査研究部長兼総務部長
	村上 敬	財団法人地方自治研究機構 調査研究室長兼総務部参事
	岸田 拓士	財団法人地方自治研究機構 調査研究部主任研究員
	渡辺 真千子	財団法人地方自治研究機構 調査研究部研究員
	武村 勝寛	財団法人地方自治研究機構 調査研究部研究員
基礎調査 機 関	木村 乃	ビズデザイン株式会社 代表取締役
	友田 景	ビズデザイン株式会社 取締役

(平成 24 年 3 月現在)

自治体における専門性確保に関する調査研究

－平成24年3月発行－

財団法人 地方自治研究機構

〒104-0061 東京都中央区銀座7-14-16 太陽銀座ビル2階

TEL 03(5148)0661(代) FAX 03(5148)0664

印刷 株式会社ワコープラネット

