

市区町村における多様な人材の能力活用 に関する調査研究

平成28年 3月

一般財団法人 地方自治研究機構

目 次

序章 調査研究の概要.....	3
1 調査研究の背景.....	3
2 調査研究の目的・視点.....	3
3 調査研究の項目.....	4
4 調査研究の体制.....	5
第1章 多様な人材の能力活用に係る制度の現状.....	9
1 「女性職員」の能力活用に係る制度の現状.....	9
2 「任期付職員」の能力活用に係る制度の現状.....	16
3 「再任用職員」の能力活用に係る制度の現状.....	22
第2章 市区町村における多様な人材の能力活用に関する市区町村アンケート調査	29
1 調査の概要.....	29
2 団体属性.....	30
3 「女性職員」の能力活用.....	38
4 「任期付職員」の能力活用.....	57
5 「再任用職員」の能力活用.....	89
第3章 市区町村における多様な人材の能力活用に関する事例調査.....	99
1 地方行政における弁護士の役割～自治体内弁護士の任用促進～.....	99
2 女性の活躍についての横浜市の取組事例.....	132
3 宇都宮市（女性職員及び再任用職員）事例調査.....	136
4 任期付職員（公認会計士）インタビュー.....	147
5 任期付職員（弁護士）インタビュー.....	149
第4章 市区町村における多様な人材の能力活用に係る課題と対応.....	155
1 「女性職員」の能力活用に係る課題と対応.....	155
2 「任期付職員」の能力活用に係る課題と対応.....	159
3 「再任用職員」の能力活用に係る課題と対応.....	161
委員会・事務局名簿.....	165
資料編.....	169

序章 調査研究の概要

序章 調査研究の概要

1 調査研究の背景

市区町村では、多様化・高度化する行政需要への対応、業務のスリム化・効率化による高度な行政運営の実現、行財政環境の変化等に即した定員管理の適正化が求められており、個々の職員の能力のより一層の向上が求められるとともに、職員一人ひとりが有する多様な個性・能力を積極的に活用するための環境整備が求められている。

現在、市区町村においては、再任用制度、任期付職員制度等の活用により、多様な能力を有する人材活用を図る取組を行っているが、最近では、男女共同参画型社会の実現や地方創生の推進等の観点から、女性職員の能力の積極的な活用など、職員の能力活用の取組をより拡充することが必要となってきた。

しかし、能力活用に係る制度の運用や環境整備等において多くの課題を抱えている。

女性職員の能力活用については、①男女平等等、男女共同参画社会の理念の推進、②労働力人口の減少に対応した職員の確保、③多様な人材を活かすダイバーシティ・マネジメントにおける女性の能力活用、の観点から、女性職員の能力の有効活用のための機会、職位を確保し、政策の質と行政サービスの向上を図ることが可能な環境の整備が必要である。

任期付職員の能力活用については、①多様化・高度化する行政需要への対応、②行政経営における専門的人材の活用、③部内育成だけでは得られない外部人材（民間人材等）の活用の観点から、任期付職員の有する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公務を遂行することが可能な環境の整備が必要である。

再任用職員の能力活用については、①公務の能率的運用の確保、②定年退職者等の知識・経験を公務において活用、③定年退職者等の定年退職前の知識・経験・技術・技能等を継承、の観点から、再任用職員が長期にわたり培ってきた能力や経験を有効に活用するとともに、後継者等に継承するための環境の整備が必要である。

2 調査研究の目的・視点

(1) 調査研究の目的

市区町村における人材（自治体職員）の能力活用の現状と課題を整理するとともに、多様な人材の能力活用に向けた取組方策や環境整備の在り方の検討を行う。

(2) 調査研究の視点

本調査研究では、次の2つの視点に基づいて調査研究を行った。

ア 市区町村別・地域別の人材確保、能力活用に係る現状と課題を整理

大都市（政令指定都市、中核市、特例市）、市、町村別の人材確保、能力活用の現状・課題を整理する（マクロの動向把握）。また、地方創生の視点から、大都市圏（東京圏、名古屋圏、大阪圏）と地方圏別に、人材の確保、能力活用の課題も整理する。

イ 職員が有する能力（専門性、資格、経験等）を引き出し、活用するための具体的な取組手法を把握

女性職員、任期付職員、再任用職員ごとに、職員が有する多様な能力（専門性、資格、業務実績・経験等）を引き出し、活かすための取組手法を把握する。また、女性職員は能力育成及び活用、任期付職員については人材確保及び能力活用、再任用職員については能力活用の視点から、現状・課題の把握、課題に対応した取組手法を調査対象とする。

3 調査研究の項目

（１）市区町村における多様な人材の能力活用の動向（国の取組、市区町村を取り巻く環境の変化等）

女性職員、任期付職員、再任用職員のそれぞれの制度や、国の施策の方向性、動向等について整理した。

（２）職員別（女性職員、任期付職員、再任用職員）にみた能力活用の現状・課題と取組方策（市区町村の現状・課題、効果的な取組手法等の整理）

全国の市区町村（1,741 団体）を対象としたアンケート調査を実施し、以下の項目について実態を把握した。

- ① 女性職員の能力活用（女性職員、女性管理職員の割合、女性職員の管理職登用に係る課題、管理職昇任の要件となる昇任試験の有無、当該昇任試験受験者の平均年齢及び合格率、管理職に占める女性職員の割合に係る数値目標設定の有無）
- ② 任期付職員委員の能力活用（専門性を有する人材の確保、特定任期付職員任用の現状、特定任期付職員任用の方針、法曹有資格者、公認会計士、ICT 関連技術者）
- ③ 再任用職員の能力活用（再任用職員の任用・活用を進める中で直面した問題及びその対策）

（３）具体的取組事例

女性職員の能力活用について地方自治体関係者から、弁護士の任期付職員としての能力活用について委員会委員から報告を受け意見交換を行った。

女性職員及び再任用職員の能力活用について、地方自治体の取組事例について実地調査を行い、担当部署からヒアリング調査を行うとともに、女性職員及び再任用職員と意見交換を行った。

地方自治体に任期付職員として勤務している公認会計士及び弁護士にインタビューを行った。

（４）市区町村における多様な人材活用に向けた環境整備の在り方

（１）～（３）を踏まえ、今後の市区町村における多様な人材活用について、①女性職員、②任期付職員、③再任用職員、のそれぞれについて、課題と対応を整理した。

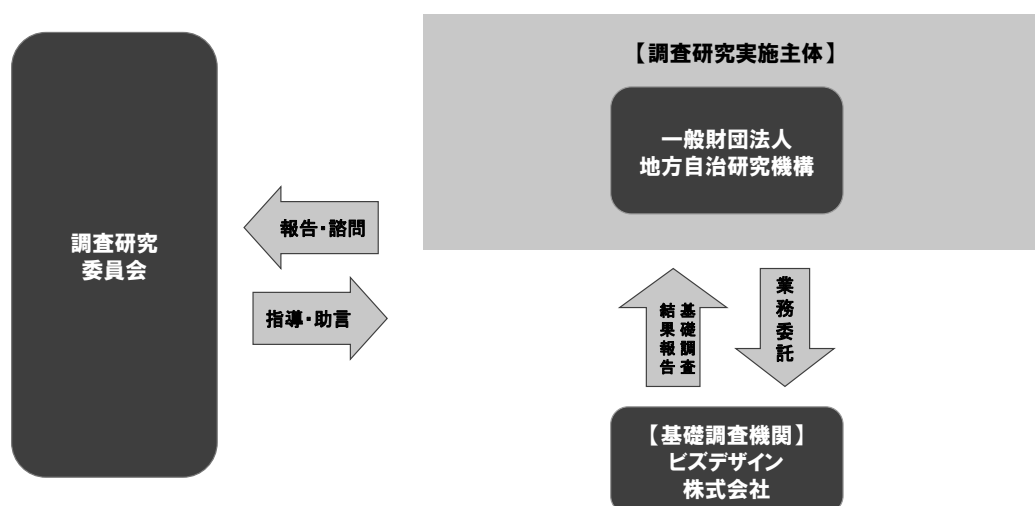
4 調査研究の体制

本調査研究は、一般財団法人地方自治研究機構の自主研究を行う組織として学識経験者等で組織する「地域の自主性及び自立性の向上に関する研究会」を設置し、行政関係者などとの意見交換、調査結果に関する審議検討を行い、報告書として取りまとめた。

また、研究会の庶務・調査などの具体的作業を行うために事務局を設置し、一般財団法人地方自治研究機構調査研究部が担当した。なお、具体的な調査の実施に当たっては、一般財団法人地方自治研究機構研究員が行うとともに、調査の一部をビズデザイン株式会社に委託した（委員会・事務局名簿については、巻末に掲載）。

調査研究の体制

- 以下の様な体制で、委員会の指導・助言の下、基礎調査機関としてビズデザイン株式会社の協力を得て本調査研究を実施した。



第1章 多様な人材の能力活用に係る 制度の現状

第1章 多様な人材の能力活用に係る制度の現状

本調査研究は、市区町村における多様な人材の能力活用をテーマとしているが、その範囲は幅広いことから、「女性職員」、「任期付職員」、「再任用職員」の能力活用に焦点を当て調査研究を行ったところである。

本章では、「女性職員」、「任期付職員」、「再任用職員」のそれぞれの制度や、国の施策の方向性、動向等について概観する。

1 「女性職員」の能力活用に係る制度の現状

(1) 現行制度

「女性職員」の能力活用に関しては、これに特化した地方公務員制度は特段法定されていないが、地方公務員の任用等の基本を定める地方公務員法においては、平等取扱いの原則が定められている。

○地方公務員法（昭和25年法律第261号）（抜粋）

（平等取扱いの原則）

第13条 すべて国民は、この法律の適用について、平等に取り扱われなければならないが、人種、信条、性別、社会的身分若しくは門地によつて、又は第16条第5号に規定する場合を除く外、政治的意見若しくは政治的所属関係によつて差別されてはならない。

(2) 「女性職員」の現状

上記規定にあるように、地方公務員制度上は、職員は性別にかかわらず平等に取り扱われることとされているが、各市区町村の人事行政の運用の実態をみると、例えば、管理職に登用される職員は圧倒的に男性職員が多い等必ずしも平等になっていないのが現状である。もちろん意図的に男性職員を優遇しているものではないと考えられるが、様々な要因から結果として女性職員の能力を十分活かしきれていない現状にあるのではないかと考えられる。

平成27年度の「政策・方針決定過程への女性の参画状況及び地方公共団体における男女共同参画に関する取組の推進状況について」（平成27年12月15日 内閣府男女共同参画局）をみても、平成27年4月1日現在の市区町村の本庁課長相当職以上に占める女性の割合は12.6%（平成26年4月1日現在13.1%）、うち本庁部局長・次長相当職に占める女性の割合は6.9%、本庁課長相当職は14.5%となっている。また、本庁課長補佐相当職は26.2%、本庁係長相当職は31.6%となっている。この調査結果からも、特に本庁課長相当職以上への女性の登用は進んでいない現状がみられる。

一方で、平成26年度の「地方公共団体の勤務条件等に関する調査」（平成27年12月25日 総務省自治行政局公務員部）をみると、地方公務員の採用のための競争試験における受験者数及び合格者数に占める女性の割合は、市区では受験者34.0%、合格者46.3%、町村で

は受験者 36.3%、合格者 45.2%となっており、市区、町村とも受験者数に占める女性の割合より合格者に占める女性の割合の方が高く、採用のための競争試験の結果をみると女性職員の方が優れているとも言える。ちなみに、国家公務員試験の申込者数及び合格者数に占める女性の割合は、平成 27 年度の国家公務員総合職（事務系、大卒程度）採用試験（平成 27 年 7 月 31 日人事院公表）においては申込者数 36.0%、合格者数 21.3%、国家公務員一般職（行政、大卒程度）採用試験（平成 27 年 8 月 25 日人事院公表）においては申込者数 35.8%、合格者数 36.5%、国家公務員一般職（事務、高卒程度）採用試験（平成 27 年 11 月 17 日人事院公表）においては申込者数 33.5%、合格者数 37.1%となっている。

（3）国の政策の動向

①女性の職業生活における活躍の推進に関する法律

国の「日本再興戦略 改訂 2015」（平成 27 年 6 月 30 日閣議決定）においては、その中核に女性の活躍が位置付けられ、多様な分野における女性の参画が求められている。そのための法的枠組みの構築として、平成 27 年 9 月 4 日に「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成 27 年法律第 64 号）が公布（一部施行）され、平成 28 年 4 月 1 日から全面施行されることとなっている。この法律は、自らの意思によって職業生活を営み、又は営もうとする女性の個性と能力が十分に発揮されることが一層重要であり、

- ・女性に対する採用、昇進等の機会の積極的な提供及びその活用と、性別による固定的役割分担等を反映した職場慣行が及ぼす影響への配慮が行われること
- ・職業生活と家庭生活との両立を図るために必要な環境の整備により、職業生活と家庭生活との円滑かつ継続的な両立を可能にすること
- ・女性の職業生活と家庭生活との両立に関し、本人の意思が尊重されるべきこと

を基本原則として、女性の職業生活における活躍を推進し、豊かで活力のある社会の実現を図るために制定されたものである。

この法律においては、市区町村は、国の定める「女性の職業生活における活躍の推進に関する基本方針」（平成 27 年 9 月 25 日 閣議決定）及び都道府県の定める「女性の職業生活における活躍の推進に関する施策についての計画」を勘案して、当該市区町村の区域内における「女性の職業生活における活躍の推進に関する施策についての計画」（以下「市区町村推進計画」という。）を定めるよう努めることとされている。市区町村推進計画は、行政主体としての市区町村が女性の職業生活における活躍の推進に関する基本的な方向や施策について定めるものであるが、これとは別に、市区町村は職員を雇用する事業主として「特定事業主が実施する女性の職業生活における活躍の推進に関する取組に関する計画」（以下「特定事業主行動計画」という。）を定めなければならないこととされている。市区町村推進計画の策定は任意であるが、特定事業主行動計画の策定は義務とされており、法律の完全施行日が平成 28 年 4 月 1 日であることから、平成 28 年 3 月 31 日までに定めなければならない。

特定事業主行動計画は、事業主としての市区町村が、国の定める「事業主行動計画策定指針」（平成 27 年 11 月 20 日 内閣官房、内閣府、総務省、厚生労働省告示第 1 号）に即して、

当該市区町村の職員を対象として定めるものであり、同計画には、①計画期間、②女性の職業生活における活躍の推進に関する取組により達成しようとする目標、③実施しようとする女性の職業生活における活躍の推進に関する取組の内容及びその実施時期、を定めることとされている。

特定事業主行動計画の策定又は変更に際しては、採用した職員に占める女性の割合、男女の継続勤務年数の差異、勤務時間の状況、管理的地位にある女性職員の割合その他のその事務及び事業における女性の職業生活における活躍に関する状況を把握し、女性の職業生活における活躍を推進するために改善すべき事情について分析した上で、その結果を勘案して定めなければならないこととされている。特定事業主行動計画に定める数値目標については、①採用する職員に占める女性の割合、②男女の継続勤務年数の差異の縮小の割合、③勤務時間、④管理的地位にある職員に占める女性職員の割合その他の数値を用いて定量的に定めなければならないこととされている。

また、特定事業主行動計画を策定したときは、遅滞なく職員に周知するとともに公表することとされ、さらに、毎年少なくとも1回、特定事業主行動計画に基づく取組の実施状況を公表しなければならない、市区町村は特定事業主行動計画に基づく取組を実施するとともに、同計画に定める目標を達成するよう努めなければならないこととされている。

②第4次男女共同参画基本計画

「男女共同参画社会基本法」（平成11年法律第78号）第13条第1項の規定に基づく「第4次男女共同参加基本計画」が、平成27年12月25日に閣議決定された。同計画は、男女共同参画社会基本法に基づき、施策の総合的かつ計画的推進を図るため、平成37年度末までの「基本的な考え方」並びに平成32年度末までを見通した「施策の基本的方向」及び「具体的な取組」を定めているものであるが、基本的な方針として第4次計画で改めて強調している視点の一つに、「あらゆる分野における女性の参画拡大に向けた、女性活躍推進法の着実な施行やポジティブ・アクションの実行等による女性採用・登用の推進、加えて将来指導的地位へ成長していく人材の層を厚くするための取組の推進」が示されている。

市区町村における女性職員の能力活用に関わる同計画における施策の基本的方向と具体的な取組としては、「I あらゆる分野における女性の活躍 第2分野 政策・方針決定過程への女性の参画拡大」があり、その内容（市区町村関連部分）は次のとおりとなっている。

○「第4次男女共同参画基本計画」（平成27年12月25日 閣議決定）（抜粋）

第2分野 政策・方針決定過程への女性の参画拡大

<基本的考え方>

女性は我が国の人口の半分、労働力人口の4割余りを占め、政治、経済、社会など多くの分野の活動を担っている。女性の活躍が進むことは、女性だけでなく、男女が共に暮らしやすい社会の実現につながるものである。

政府は、12年前の平成15（2003）年に「社会のあらゆる分野において、2020年までに、

指導的地位に女性が占める割合が、少なくとも 30%程度となるよう期待する」との目標を掲げ、取組を進めてきた。この目標は必ずしも国民運動と呼べるほどまでは社会全体で十分共有されなかったこともあり、我が国における女性の参画は、諸外国と比べ低い水準にとどまっている。こうした中で、平成 24 年 12 月に発足した第二次安倍内閣では、「女性活躍」を政府の最重要課題として主流化し、これまで成長戦略を通じ、ポジティブ・アクション（積極的改善措置）等について様々な取組を進めてきた。国の本省課室長相当職以上に占める女性の割合、地方公共団体の本庁課長相当職以上に占める女性の割合や民間企業の課長相当職以上に占める女性の割合の伸びは、いずれも高まり、女性の就業率も上昇するなど社会全体で女性の活躍の動きが拡大し、我が国社会は大きく変わり始めており、こうした取組に対して国内のみならず海外からも注目されるようになっている。

「指導的地位に女性が占める割合を 30%程度とすること」（以下「30%目標」という。）は、社会の多様性と活力を高め我が国経済が力強く発展していく観点や、男女間の実質的な機会の平等を担保する観点から極めて重要な目標であり、30%目標を目指すことを国民の間でしっかり共有するとともに、現在の国民の間での女性の活躍に関する機運の高まりをチャンスと捉え、女性の参画拡大の動きを更に加速していく必要がある。そのため、女性の採用・登用・能力開発等のための事業主行動計画の策定を義務付ける女性活躍推進法に基づき、適材適所の登用に留意しつつ、更に踏み込んだポジティブ・アクションの実行等を通じて積極的な女性の採用・登用を進め、国民の機運を更に高めていくべきである。

社会のあらゆる分野において、2020 年までに、指導的地位に女性が占める割合が、少なくとも 30%程度となるよう期待し、引き続き更なる努力を行うのは当然である。その上で、女性の参画が遅れている分野においては、まずは将来指導的地位に成長していく女性の人材プールを厚くするため、継続就業やワーク・ライフ・バランス等の環境整備はもちろん、研修・育成を含めた幅広い支援等の取組を大胆に進め、将来の 30%に着実に結び付けていくことが重要である。具体的目標については、あらゆる努力を行えば達成し得る高い水準の目標を設定するとともに、それに加えて将来指導的地位へ成長していく人材プールに関する目標を定める。

特に、政治分野における女性の参画拡大は重要である。民主主義社会では、男女が政治的意思決定過程に積極的に参画し共に責任を担うとともに、多様な意思が政治や社会の政策・方針決定に公平・公正に反映され、均等に利益を享受することができなければならない。新たな制度の構築や制度の抜本的な見直しが行われる中で、女性の関心事項を含め、男女共同参画の推進に向けた政策・方針を政治的な優先課題に反映させることも重要である。また、経済分野においても、将来にわたって多様性に富んだ持続可能な経済社会を実現するためには、多様な人材の能力の活用等の観点から重要な担い手としての女性の役割を認識し、女性の活躍の機会を拡大していく必要がある。これらを通じて、あらゆる分野での女性の参画拡大を進めていく。

また、同計画における市区町村に関する「成果目標」が次のように示されている。なお、「成果目標」とは、それぞれの重点分野において掲げる具体的な取組を総合的に実施するこ

とによって、政府全体で達成を目指す水準であり、当該成果目標に係る項目に直接取り組む機関・団体等が、地方公共団体や民間団体など政府以外の場合には、政府がこれらの機関・団体等に働きかける際に、政府として達成を目指す水準として位置付けられるものであるとされている。

<成果目標>

項目	現状	成果
市町村職員の各役職段階に占める女性の割合		
本庁係長相当職	31.6% (平成27年)	35% (平成32年度末)
本庁課長補佐相当職	26.2% (平成27年)	30% (平成32年度末)
本庁課長相当職	14.5% (平成27年)	20% (平成32年度末)
本庁部局長・次長相当職	6.9% (平成27年)	10%程度 (平成32年度末)
消防吏員に占める女性の割合	2.4% (平成27年)	5% (平成32年度末)
市町村の審議会委員等に占める女性の割合	25.6% (平成27年)	30%以上 (平成32年度末)

行政分野における「施策の基本的方向性」については、市区町村関連部分としては、「行政分野について、30%目標に向けた取組を加速していくため、～中略～ 地方公共団体は、子育て・教育、介護・医療、まちづくり等、住民生活に密着した行政を担っており、従来の定型化された仕組みに対し、女性の柔軟な発想が求められていること、また、既に多くの女性の採用が進んでいることから、女性職員の活躍は、地方公共団体の経営戦略上の重要な課題となっている。加えて、地域の先頭に立って民間をリードする役割も求められている。こうした観点から、地方公共団体に対して、国と同様の取組について、それぞれの実情に即して、主体的かつ積極的に推進するよう要請する。」とされている。また、「具体的な取組」としては、次のように示されている。

○第4次男女共同参画基本計画（平成27年12月25日 閣議決定）（抜粋）

イ 地方公共団体の政策・方針決定過程への女性の参画拡大

(ア)地方公務員に関する取組

女性職員の活躍に資する以下の取組について、各地方公共団体の実情に即し、主体的に数値目標を設定するなど積極的に取組を推進するよう要請する。併せて、地方公共団体におけ

る特定事業主行動計画の策定・公表とその着実な推進を支援する。また、関係機関と連携しつつ、自治大学校における女性向け幹部登用研修等の人材育成を推進するとともに、女性職員の登用・職場環境の整備に当たっての課題を把握し、その改善に向けて、国家公務員の取組や先進的な地方公共団体の事例紹介等を行う。

さらに、各地方公共団体における女性活躍推進に向けた取組や女性職員の採用・登用等の状況について、引き続き分かりやすい形で広く情報提供を行う。

- ① 女性職員の管理職への積極的な登用を図るとともに、将来指導的地位を担うことが期待される人材プールを確保する。このため、女性職員が若手の段階から将来のキャリアをイメージすることで仕事への意欲を高める研修等、必要な研修の機会を付与するとともに、例えば、出産・育児期等を迎える前又は出産・育児期等を越えてから、重要なポストを経験させるなど、柔軟な人事管理を行い、女性職員のライフステージに応じた計画的な育成に取り組む。また、必要に応じ、国家公務員における取組を踏まえつつ、外部女性人材の採用・登用に取り組む。
- ② 育児期に昇任を希望しなかったなどの理由により結果として昇任が遅れている女性職員についても、多様な職務機会の付与や研修等の必要な支援を積極的に行い、昇進に必要な意欲と能力の向上を図る。
- ③ 女性職員が出産・子育てをしながらキャリアを形成していくイメージ・意欲を持てるよう、出産・育児等を乗り越えて活躍するロールモデルとなる人材の育成とその紹介を進めるとともに、メンター制度の導入等により女性職員が抱える悩みやキャリアプラン等の相談に丁寧に応じる体制を構築する。
- ④ 育児休業中の職員の支援の充実を図るとともに、育児休業や育児短時間勤務等の両立支援制度を利用したことのみにより、昇格・昇任に不利益とならないよう取り組む。
- ⑤ 男女にかかわらず、全ての職員のワーク・ライフ・バランスを実現するため、各地方公共団体の実情に即し、「ゆう活（夏の生活スタイル変革）」、原則全ての職員を対象とするフレックスタイム制度の導入・拡充の検討、テレワークの推進等による職場の働き方改革や徹底した超過勤務の縮減、休暇の取得促進を行う。併せて、国家公務員における取組を参考としつつ、職員の勤務状況の改善に向けた具体的な取組を進める。
- ⑥ 女性職員の活躍及び男女のワーク・ライフ・バランスに関する管理職の意識変革を促す取組に更に力点を置くよう啓発を強化する。このため、女性職員の活躍及び男女のワーク・ライフ・バランスを進め、限られた時間を効率的にいかすことを重視する管理職を人事評価において適切に評価することを徹底する。また、職場ごとに、効率的な業務運営等のワーク・ライフ・バランスに資する取組を行い、更なる改善につなげる。
- ⑦ 男性職員の育児休業、育児のための部分休業、配偶者出産休暇、育児参加のための休暇、介護休暇（時間単位のものも含む。）等の自主的な取得を促すため、男性職員の育児等に係る状況を把握し、育児休業等の取得を呼びかけるとともに、周囲のサポート体制や代替要員の確保を図り、気兼ねなく育児休業等を取得できる職場環境の整備を図る。
- ⑧ 臨時・非常勤職員を含めた全ての女性職員が、その個性と能力を十分に発揮できるよう、育児休業や介護休暇等の普及・啓発を図るとともに、ハラスメント等の各種相談体制の

整備等を進める。併せて、臨時・非常勤職員について、制度の趣旨、勤務の内容に応じた処遇を確保する。

⑨ 治安、消防の分野で働く女性職員の参画拡大を進める。

2 「任期付職員」の能力活用に係る制度の現状

(1) 現行制度

平成 14 年に専門的な知識・経験を有する者を任期付職員として採用することを可能とする「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」が制定された。

また、平成 16 年には同法が改正され、業務量の増減やサービス提供体制の充実に対応するため、時限的な職や短時間勤務の任期付職員の採用が可能となった。

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。

一 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

二 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

三 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。

- 一 一定の期間内に終了することが見込まれる業務
- 二 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。

- 一 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
- 二 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67号）第61条第6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
- 三 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

圏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。

(2) 「任期付職員」の現状

平成26年度の「地方公共団体における任期付職員の採用状況等について」（総務省自治行政局公務員部）によれば、平成26年4月1日現在で、任期付職員を採用している団体は、都道府県44団体、政令指定都市17団体、市区町村380団体となっており、市区町村においては、実施団体は一部に限られる現状にある。任期付職員の採用状況は、団体区分別では、都道府県1,484人（対前年度比529人増）、政令指定都市993人（対前年度比48人増）、市区町村6,824人（対前年度比1,092人増）の計9,665人（対前年度比1,092人増）となっている。

任用区分別では、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第3条に基づく任期付職員が1,470人（対前年度比287人増）、同法第4条に基づく任期付職員が3,337人（対前年度比975人増）、同法第5条に基づく任期付職員が4,858人（対前年度比344人）となっており、時限的な職である第4条に基づく任期付職員の増加が顕著となっている。

(3) 国の政策の動向

平成26年7月4日に「臨時・非常職員及び任期付職員の任用等について」（総行公第59号 総務省自治行政局公務員部長通知）が発出された。同通知は、臨時・非常勤職員や任期付職員の任用等について、制度の趣旨、勤務の内容に応じた任用・勤務条件が確保できるよう、改めて留意すべき事項に関する総務省の考え方を取りまとめたものとされている。

同通知においては、任期付職員制度については「各地方公共団体の行政運営において、最適と考える任用・勤務形態の人員構成を実現するための手段の一つであり、「本格的業務に従事する者」として位置付けられ、相応の給与や休暇等の勤務条件が適用されるほか、「3年ないし5年以内という複数年の任期を設定できる制度です。総務省としても、現行制度の効果的な運用等の事例をはじめとした必要な情報の提供や検討を引き続き行ってまいりますので、各地方公共団体におかれましても、臨時・非常勤職員に替えて任期付職員を任用するなど、制度の更なる活用について検討をお願いいたします。」とした上で、次のような留意すべき事項が示されている。

○ 「臨時・非常勤職員及び任期付職員の任用等について」

（総行公第59号 平成26年7月4日 総務省自治行政局公務員部長通知）（抜粋）

II 任期付職員の任用等について

1 任期付職員制度の活用について

(1) 現行制度の趣旨

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（以下「任期付法」という。）の改正により導入された同法第4条又は第5条に基づく任期付職員制度（以下、単に

「任期付職員制度」という。)は、各地方公共団体の行政運営において、最適と考える任用・勤務形態の人員構成を実現するための手段の一つであり、「本格的業務に従事する者」として位置付けられ、相応の給与や休暇等の勤務条件が適用されるほか、3年ないし5年以内という複数年の任期が保障される制度である。

任期付職員制度は、各地方公共団体の政策判断で条例に基づき制度化されるものであるが、各地方公共団体にあつては、臨時・非常勤職員の任用根拠ごとの趣旨に適合した任用の在り方を検討していく過程において、現在臨時・非常勤職員制度により対応している具体的な任用事例について、本格的な業務に従事することができ、かつ、複数年にわたる任期設定が可能である場合には、任期付職員制度の積極的な活用について検討されたい。

(2) 制度活用の際の留意点

任期付職員制度の運用にあたっては、任期付運用通知を参照し、適切な任用管理に努めるべきであるが、特に以下の点に留意が必要である。

① 任期付短時間勤務職員を任用する際の要件について

任期付法第5条第2項により、住民サービスの「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」には、任期付短時間勤務職員を任用することができるとされている。

これに関連して、任期付短時間勤務職員を任用する時点は、住民サービス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させる時点と同時であることを必ずしも要しないことに留意すべきである。

すなわち、住民サービスの提供時間の延長や繁忙時における提供体制を充実させるために、従来の常勤職員に加え、臨時・非常勤職員を配置して対応していた場合に、当該臨時・非常勤職員に替えて任期付短時間勤務職員を任用することも可能である。

② 採用の方法について

任期付職員の採用にあたっては、一般職非常勤職員の場合と同様に、人事委員会（競争試験等を行う公平委員会を含む。以下同じ。）を置く地方公共団体にあつては地公法第17条第3項の規定に基づき原則として競争試験（人事委員会の定める職について人事委員会の承認があつた場合は、選考）により、人事委員会を置かない地方公共団体にあつては同条第4項の規定に基づき競争試験又は選考によるものであることに留意すべきである。

なお、人事委員会は、地公法第8条第3項又は同法第9条第3項の規定に基づき、人事委員会規則（競争試験等を行う公平委員会においては公平委員会規則）で定めることにより、職員の競争試験及び選考並びにこれらに関する事務について、任命権者等に委任することができるものである。

③ 服務について

任命権者による任期付職員に対する営利企業等の従事の許可については、任期付運用通知で示したとおり、公務に支障を来したり、公務の信用を失墜させたりするなどのおそれがないよう十分留意しつつ、任期付職員の勤務形態等を勘案して必要に応じ弾力的な運用を行う

ことが可能であることにも留意すべきである。

④ 給与について

任期付職員については、常勤職員同様の本格的な業務に従事するというその性質にかんがみ、給料及び手当の支給を可能としており、その取扱いについては、任期付運用通知において、その職に適用すべき各給料表の職務の級ごとに、職務の評価を基本とした単一号給を設けることが適当であるとされていることに留意すべきである。

ただし、公的な資格を有する者など一定の専門的な知識経験を有する人材の確保のため特に必要な事情が認められる場合については、任期付職員の給料表への号給の増設又は同種の業務に従事する常勤職員が用いる給料表の使用を条例に規定することにより、昇給や過去の経験を踏まえた号給の決定を行うことも否定されないものである。

なお、任期付短時間勤務職員については、再任用短時間勤務職員と同様、一部の生活関連手当及び人材確保のための手当について支給しないことが適当と考えられていることに留意すべきである。

2 再度の任用について

任期付職員が任用されていた職が、当該職員の任期終了後も引き続いて存在する場合において、任期付職員を再度採用する際にも、成績主義や平等主義の原則に則り、競争試験又は選考による能力の実証を経た上で任用がなされるべきものである。

この場合、臨時・非常勤職員の再度の任用の場合と同様に、任期付職員として任用されていた者が、任期終了後、改めて適切な募集を行い、競争試験又は選考による能力の実証を経た上で、結果として再度同一の職に任用されることは妨げられない。

なお、競争試験や選考の方法については、任用しようとする職種や職務内容等に応じて各地方公共団体において決定すべきものであるが、任用しようとする職の職務遂行に必要な能力の実証が客観的になされることが担保されるべきである。

また、任期付職員を再度任用する際に、職の職務内容や責任の度合い等が変更される場合には、それに伴い給与の額を変更することはあり得るものである。

3 「再任用職員」の能力活用に係る制度の現状

(1) 現行制度

地方公務員の再任用制度については、地方公務員法に次のように定められている。

○地方公務員法（昭和 25 年法律第 261 号）（抜粋）

（定年退職者等の再任用）

第 28 条の 4 任命権者は、当該地方公共団体の定年退職者等（第 28 条の 2 第 1 項の規定により退職した者若しくは前条の規定により勤務した後退職した者又は定年退職日以前に退職した者のうち勤続期間等を考慮してこれらに準ずるものとして条例で定める者をいう。以下同じ。）を、従前の勤務実績等に基づく選考により、1 年を超えない範囲内で任期を定め、常時勤務を要する職に採用することができる。ただし、その者がその者を採用しようとする職に係る定年に達していないときは、この限りでない。

2 前項の任期又はこの項の規定により更新された任期は、条例で定めるところにより、1 年を超えない範囲内で更新することができる。

3 前 2 項の規定による任期については、その末日は、その者が条例で定める年齢に達する日以後における最初の 3 月 31 日までの間において条例で定める日以前でなければならない。

4 前項の年齢は、国の職員につき定められている任期の末日に係る年齢を基準として定めるものとする。

5 第 1 項の規定による採用については、第 22 条第 1 項の規定は、適用しない。

第 28 条の 5 任命権者は、当該地方公共団体の定年退職者等を、従前の勤務実績等に基づく選考により、1 年を超えない範囲内で任期を定め、短時間勤務の職（当該職を占める職員の一週間当たりの通常の勤務時間が、常時勤務を要する職でその職務が当該短時間勤務の職と同種のものを占める職員の 1 週間当たりの通常の勤務時間に比し短い時間であるものをいう。第 3 項及び次条第 2 項において同じ。）に採用することができる。

2 前項の規定により採用された職員の任期については、前条第 2 項から第 4 項までの規定を準用する。

3 短時間勤務の職については、定年退職者等のうち第 28 条の 2 第 1 項から第 3 項までの規定の適用があるものとした場合の当該職に係る定年に達した者に限り任用することができるものとする。

第 28 条の 6 第 28 条の 4 第 1 項本文の規定によるほか、地方公共団体の組合を組織する地方公共団体の任命権者にあつては当該地方公共団体が組織する地方公共団体の組合の定年退職者等を、地方公共団体の組合の任命権者にあつては当該地方公共団体の組合を組織する地方公共団体の定年退職者等を、従前の勤務実績等に基づく選考により、1 年を超えない範囲内で任期を定め、常時勤務を要する職に採用することができる。この場合においては、同項ただし書及び同条第 5 項の規定を準用する。

2 前条第 1 項の規定によるほか、地方公共団体の組合を組織する地方公共団体の任命権者

にあつては当該地方公共団体が組織する地方公共団体の組合の定年退職者等を、地方公共団体の組合の任命権者にあつては当該地方公共団体の組合を組織する地方公共団体の定年退職者等を、従前の勤務実績等に基づく選考により、1年を超えない範囲内で任期を定め、短時間勤務の職に採用することができる。この場合においては、同条第3項の規定を準用する。

3 前2項の規定により採用された職員の任期については、第28条の4第2項から第4項までの規定を準用する。

地方公務員の再任用制度は、平成6年の地方公務員法の一部を改正する法律により国家公務員の再任用制度に準じて創設されたものである。現在の制度は、定年退職者の能力及び経験を活用するという観点もあるが、満額年金の支給対開始年齢が平成13年度以降60歳から65歳に段階的に引き上げられることとなったことに伴い、定年退職者の60歳代前半の収入の確保の観点から、平成13年4月から新たな再任用制度として導入されたものである。このことから再任用職員の上限年齢は、平成13年4月以降年金の満額支給の開始年齢の段階的引上げに連動して引き上げられ、現在は65歳に達する年度の年度末までとなっているが、任期は1年以内とされ任命権者が勤務実績等を勘案し適当と認める場合には任期を更新することができることとされている。なお制度の基本的な枠組みは地方公務員法に規定され、具体的な給与、勤務時間、任期の更新の要件等については各地方公共団体の条例で定めることとされている。

(2) 「再任用職員」の現状

平成26年度の「地方公務員の再任用実施状況等調査」（総務省自治行政局公務員部）によれば、市区町村において再任用制度に係る例規の整備等が進展しており、市・特別区では789団体（99.5%）、町村では914団体（98.5%）が再任用に係る条例を制定している。実際に再任用制度を実施している団体数は、市・特別区で692団体（87.3%）、町村で407団体（43.9%）となっている。また、再任用職員に応募した職員のうち実際に採用された職員の割合は、市・特別区で99.1%（30,695人／30,976人）、町村で96.7%（1,349人／1,395人）となっており、再任用職員の勤務形態別の内訳は、市・特別区においては、常時勤務職員が16.2%（4,972人／30,695人）、短時間勤務職員が83.8%（25,723人／30,695人）、町村においては常時勤務職員が43.8%（591人／1,349人）、短時間勤務職員が56.2%（758人／1,349人）となっている。

(3) 国の政策の動向

地方公務員の再任用制度については、前述のとおり国家公務員の再任用制度に準じたものであるが、国においては、平成25年3月26日に「国家公務員の雇用と年金の継続について」の閣議決定が行われている。

この閣議決定は、平成25年度以降、公的年金の報酬比例部分の支給開始年齢が段階的に60歳から65歳へと引き上げられることに伴い、無収入期間が発生しないよう国家公務員の

雇用と年金の接続を図るとともに、人事の新陳代謝を図り組織活力を維持しつつ職員の能力を十分活用していくため、当面、定年退職する職員（勤務延長後退職する職員を含む。）が公的年金の支給開始年齢に達するまでの間、再任用を希望する職員については再任用するものとする等その内容とするものである。

この閣議決定を受けて、平成 25 年 3 月 29 日には「地方公務員の雇用と年金の継続について」（総行高第 2 号 総務副大臣通知）が発せられ、地方公務員の雇用と年金を確実に接続するため、各地方公共団体において、この閣議決定の趣旨を踏まえ、能力・実績に基づく人事管理を推進しつつ、地方の実情に応じて必要な措置を講ずるよう要請されている。

同通知においては、その際の留意点として以下の点が示されている。

○「地方公務員の雇用と年金の継続について」

（総行高第 2 号 平成 25 年 3 月 29 日 総務副大臣通知）（抜粋）

- 1 定年退職する職員が再任用を希望する場合、当該職員の任命権者は、退職日の翌日、地方公務員法（昭和 25 年法律第 261 号）第 28 条の 4 の規定に基づき、当該職員が年金支給開始年齢に達するまで、常時勤務を要する職（以下「フルタイム職」という。）に当該職員を再任用するものとする。ただし、当該任命権者は、職員の年齢別構成の適正化を図る観点から再任用を希望する職員をフルタイム職に再任用することが困難であると認められる場合又は当該職員の個別の事情を踏まえて必要があると認められる場合には、当該職員が年金支給開始年齢に達するまで、地方公務員法第 28 条の 5 の規定に基づき、短時間勤務の職に当該職員を再任用することができること。
- 2 国においては、再任用職員も含めた職員全体のモチベーションの維持向上と意欲と能力のある人材の最大限の活用の観点から、能力・実績に基づく信賞必罰の人事管理を徹底するとともに、そのための環境を整備することとされたこと。これを踏まえ、各地方公共団体においても、公正かつ客観的な人事評価システム等を活用し、また、これが未整備の地方公共団体については、その構築に早急に取り組み、能力・実績に基づく人事管理の推進を図られたいこと。再任用を希望する者が地方公務員法第 16 条又は第 28 条の規定に基づく欠格事由又は分限免職事由に該当する場合には、上記 1 は適用しないこと。
- 3 再任用制度の下、意欲と能力のある人材を、幅広い職域で最大限活用できるよう努めるとともに、職員が培ってきた多様な専門的知識や経験について、公務内で積極的に活用できる環境を整備することに留意いただきたいこと。また、加齢に伴う身体機能の低下が職務遂行に支障を来すおそれがある職種に従事する職員については、その職務の特殊性を踏まえた検討を行うことに留意いただきたいこと。
- 4 再任用制度が適切に運用されるよう、地方公共団体の長は任命権者間の調整や情報提供に努められたいこと。また、地方公共団体の組合（一部事務組合、広域連合等）の職員の再任用については、組合を組織する地方公共団体の任命権者において当該職員を再任用することができるものとする地方公務員法第 28 条の 6 の規定の活用を検討するなど、関係任命権

者間で必要な調整に努められたいこと。

- 5 多様な働き方を求める 60 歳を超える職員が、勤務時間以外の時間を活用して、希望する人生設計の実現に資するため、職員が培ってきた多様な専門的知識や経験を活かした活動や新たな分野での活動を行うことを希望する場合には、公務の遂行等に支障が生じない範囲内で適切な配慮を行うことに留意いただきたいこと。再任用短時間勤務職員に対する営利企業等の従事の許可については、公務に支障を来したり、公務の信用を失墜させたりするなどのおそれがないよう十分留意しつつ、再任用短時間勤務職員の勤務形態等を勘案して必要に応じ弾力的な運用を行うことが可能であること。なお、現役職員で高齢者部分休業制度（地方公務員法第 26 条の 3 第 1 項）の活用が可能な職員については、加齢による諸事情への対応、地域ボランティア活動への従事など地域貢献、若年層とのワークシェアリング等を想定した制度の趣旨を踏まえ、職員に対し当該制度の周知を図られたいこと。
- 6 今般の閣議決定においては、国家公務員の再任用制度の活用状況を検証するとともに、年金支給開始年齢の段階的な引上げの時期ごとに、公務の運営状況や民間企業における高齢者雇用確保措置の実施状況を勘案し、人事院の「定年を段階的に 65 歳に引き上げるための国家公務員法等の改正についての意見の申出」を踏まえつつ、段階的な定年の引上げも含め雇用と年金の接続の在り方について改めて検討を行うこととされたこと。地方公務員についても、再任用の実施状況を検証し、国家公務員に係る検討に合わせて、改めて雇用と年金の接続の在り方について検討することとしていること。
- 7 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に対しては、同法第 6 条第 3 項の設立団体において、雇用と年金の接続について閣議決定及び本通知の趣旨を踏まえ、必要な措置を講ずるよう要請いただきたいこと。
- 8 現行の再任用制度（地方公務員法第 28 条の 4 から第 28 条の 6 まで）に関して、未だ条例を制定していない団体においては速やかに制定を図られたいこと。

第2章 市区町村における多様な人材の能力 活用に関する市区町村アンケート調査

第2章 市区町村における多様な人材の能力活用 に関する市区町村アンケート調査

1 調査の概要

(1) 目的

全国の市区町村を対象にアンケート調査を実施し、人材等の確保（採用等）、能力活用（配置・登用）等の現状及び課題、能力活用に係る具体的手法等を把握することを目的に、市区町村に対してアンケート調査を実施した。

(2) 調査名

市区町村における多様な人材の能力活用に関するアンケート調査

(3) 調査対象

平成27年8月1日現在の市区町村（1,741団体）

(4) 調査項目

- ・ 団体属性
- ・ 「女性職員」の能力活用
- ・ 「任期付職員」の能力活用
- ・ 「再任用職員」の能力活用

(5) 調査方法

・ 配布・回収方法

郵送（配布は宅配業者メール便、回収は郵便）

・ 配布物

アンケート調査票

返信用封筒

(6) 回収状況

配布票数 1,741 票、回収票数 805 票、有効回収票数 805 票、回収率 46.2%（有効回収票ベース）。

2 団体属性

1 市区町村区分別の状況

市区町村区分別の回収数は、「政令市・特別区・中核市・特例市」74 団体（9.2%）、「一般市」364 団体（45.2%）、「町村」367 団体（45.6%）となっている。

全 1,741 団体の内訳が、「政令市・特別区・中核市・特例市」127 団体（7.3%）、「一般市」686 団体（39.4%）、「町村」928 団体（53.3%）であることを踏まえると、「政令市・特別区・中核市・特例市」、「一般市」の構成比が大きく、「町村」の構成比が少ないことがわかる。

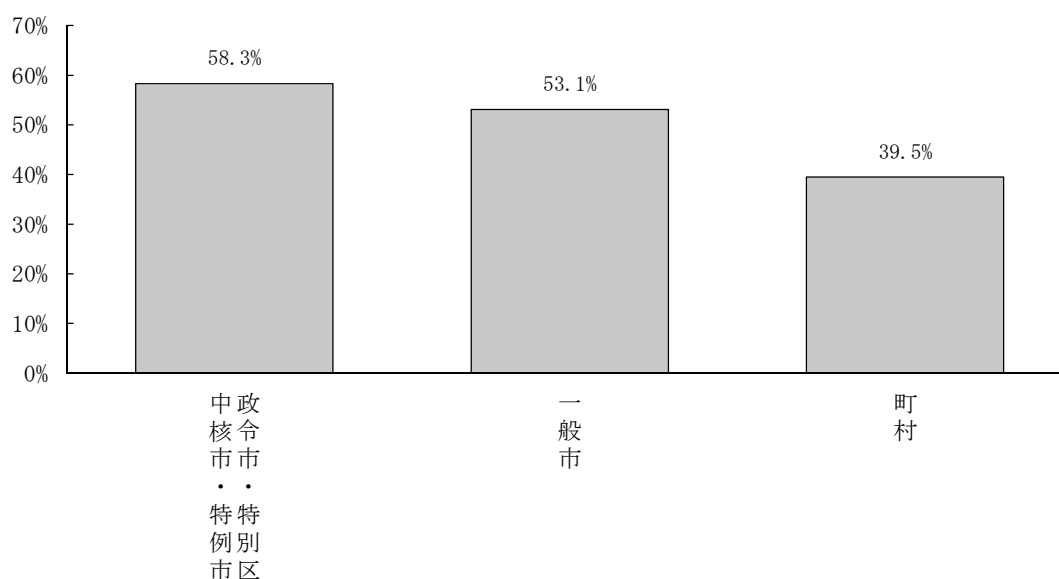
それぞれの母数となる市区町村数に対する回収率をみると、「政令市・特別区・中核市・特例市」が 58.3%、「一般市」が 53.1%と全体平均を上回りその差は 5.2 ポイントである。「町村」は 39.5%と低く、「政令市・特別区・中核市・特例市」とは 18.8 ポイント、「一般市」とは 13.6 ポイントの差がある。

分析に当たっては、「政令市・特別区・中核市・特例市」、「一般市」の影響がやや強く出ている可能性があるということをご考慮すべきであろう。

図表 1-1 市区町村区分別の回収数及び回収率（単位：団体、%）

No.	区分	回収結果			母数	
		団体数	構成比 (%)	回収率 (%)	団体数	構成比 (%)
1	政令市・特別区・中核市・特例市	74	9.2	58.3	127	7.3
2	一般市	364	45.2	53.1	686	39.4
3	町村	367	45.6	39.5	928	53.3
	全体	805	100.0	46.2	1,741	100.0

図表 1-2 市区町村区分別の回収率（単位：%）



2 圏域区別の状況

(1) 圏域区別の概況

「三大都市圏（首都圏（東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県。地方区分における「南関東」と同じ。）、中京圏（愛知県、岐阜県、三重県。地方区分における「東海」から静岡県を除いたもの。）、関西圏（大阪府、京都府、兵庫県、奈良県、滋賀県、和歌山県。地方区分における「近畿」と同じ。）」とそれ以外の、「地方圏（上記以外の団体）」に分類した。

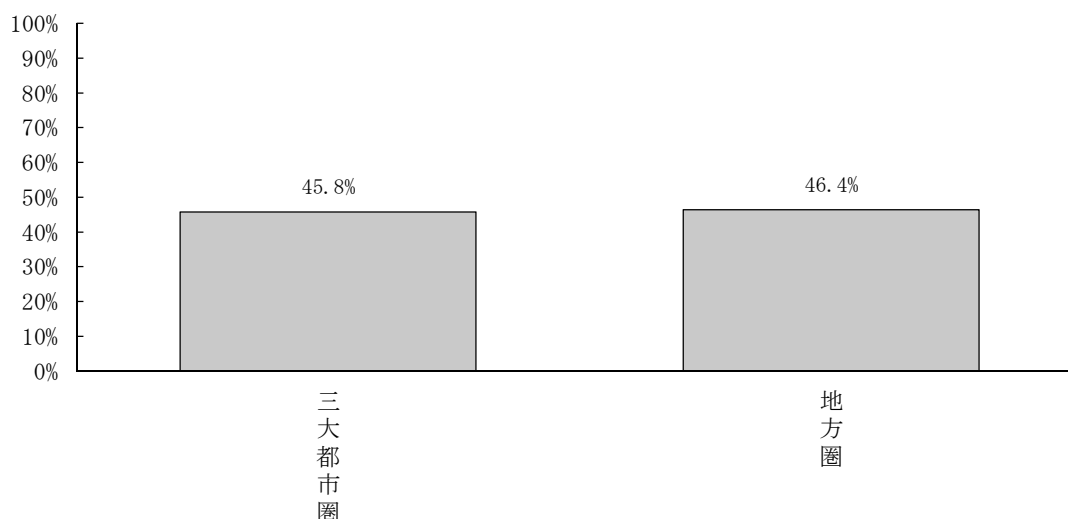
「三大都市圏」の回収数は245団体（30.4%）、「地方圏」は560団体（69.6%）であった。全1,741団体の内訳が、「三大都市圏」535団体（30.7%）、「地方圏」1,206団体（69.3%）であることを踏まえると、本調査の回収結果における構成比とほぼ同じである。

それぞれの母数となる市区町村数に対する回収率をみても、「三大都市圏」（45.8%）は全体平均をわずかに下回っているが、「地方圏」（46.4%）との差は0.6ポイントとごく小さい。

図表1-3 三大都市圏・地方圏別の回収数及び回収率（単位：団体、%）

No.	区分	回収結果			母数	
		団体数	構成比(%)	回収率(%)	団体数	構成比(%)
1	三大都市圏	245	30.4	45.8	535	30.7
2	地方圏	560	69.6	46.4	1,206	69.3
	全体	805	100.0	46.2	1,741	100.0

図表1-4 三大都市圏・地方圏別の回収率（単位：%）



(2) 圏域区分における市町村区分別、人口規模区分別の状況

それぞれの圏域ごとに市区町村区分別の回収率をみても大きな差はみられない。

また、それぞれの圏域ごとに人口規模別の回収率をみても大きな差はみられない。

図表 1-5 三大都市圏・地方圏別、市区町村区別の回収率（単位：上段％、下段（）内 団体）

区分	政令市・特別区 中核市・特例市	一般市	町村	合計
三大都市圏	56.8 (42)	50.2 (128)	36.4 (75)	45.8 (245)
地方圏	60.4 (32)	54.8 (236)	40.4 (292)	46.4 (560)
合計	58.3 (74)	53.1 (364)	39.5 (367)	46.2 (805)

図表 1-6 三大都市圏・地方圏別、人口規模区別の回収率（単位：上段％、下段（）内 団体）

区分	50万人以上	20～50万人	5～20万人	5万人未満	合計
三大都市圏	59.1 (13)	54.2 (32)	50.7 (103)	38.6 (97)	45.8 (245)
地方圏	61.5 (8)	57.5 (23)	52.6 (120)	44.2 (409)	46.4 (560)
合計	60.0 (21)	55.6 (55)	51.7 (223)	43.0 (506)	46.2 (805)

3 地方区別の状況

(1) 地方区別の概況

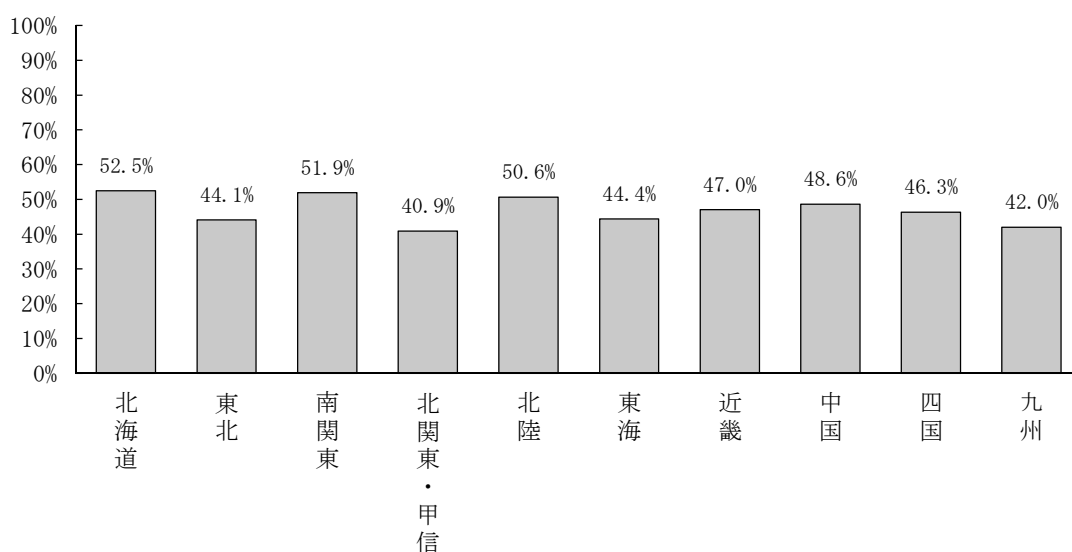
回収した 805 団体の 10 地方区分（北海道、東北、南関東、北関東・甲信、北陸、東海、近畿、中国、四国、九州）別構成比と全 1,741 団体の内訳と比較すると、差が大きい順にみても「南関東」で回収結果が 1.5 ポイント高く、「北海道」で回収結果が 1.4 ポイント高い。また、「九州」では回収結果が 1.4 ポイント低く、「北関東・甲信」では回収結果が 1.3 ポイント低い。

それぞれの母数となる市区町村数に対する回収率をみると、高い順に「北海道」(52.5%)、「南関東」(51.9%)、低い順に「北関東・甲信」(40.9%)、「九州」(42.0%)である。

図表 1-7 地方区別の回収数及び回収率（単位：団体、％）

No.	区分	回収結果			母数	
		団体数	構成比(%)	回収率(%)	団体数	構成比(%)
1	北海道	94	11.7	52.5	179	10.3
2	東北	100	12.4	44.1	227	13.0
3	南関東	110	13.7	51.9	212	12.2
4	北関東・甲信	85	10.6	40.9	208	11.9
5	北陸	41	5.1	50.6	81	4.7
6	東海	71	8.8	44.4	160	9.2
7	近畿	93	11.6	47.0	198	11.4
8	中国	52	6.5	48.6	107	6.1
9	四国	44	5.5	46.3	95	5.5
10	九州	115	14.3	42.0	274	15.7
	全体	805	100.0	46.2	1,741	100.0

図表 1－8 地方区分別の回収率（単位：％）



（２）地方区分における都道府県別の状況

回収率が高い地方区分、低い地方区分について、構成都道府県の回収状況をみておく。

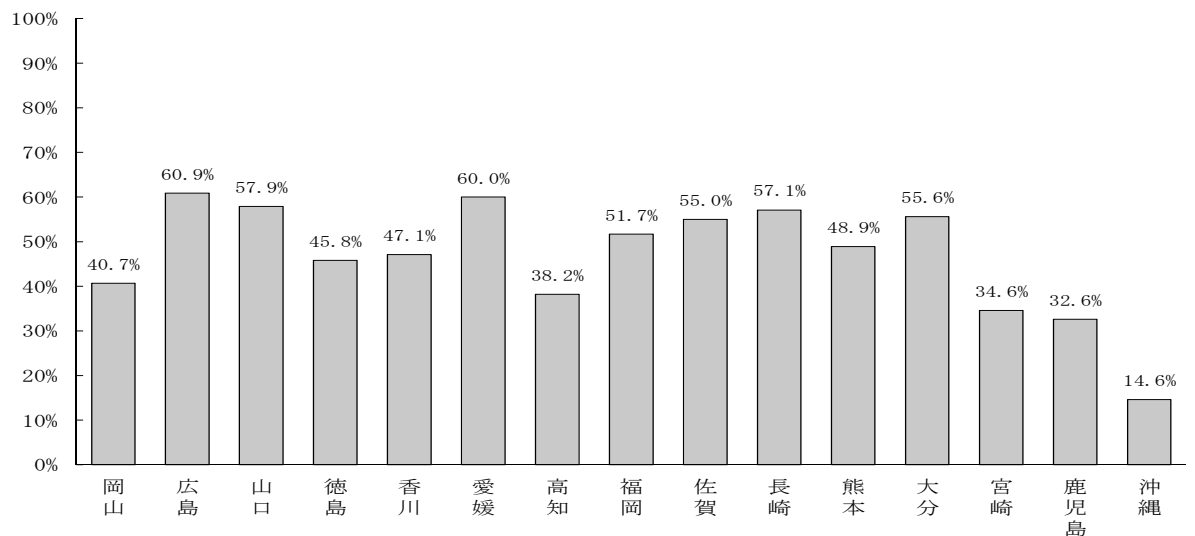
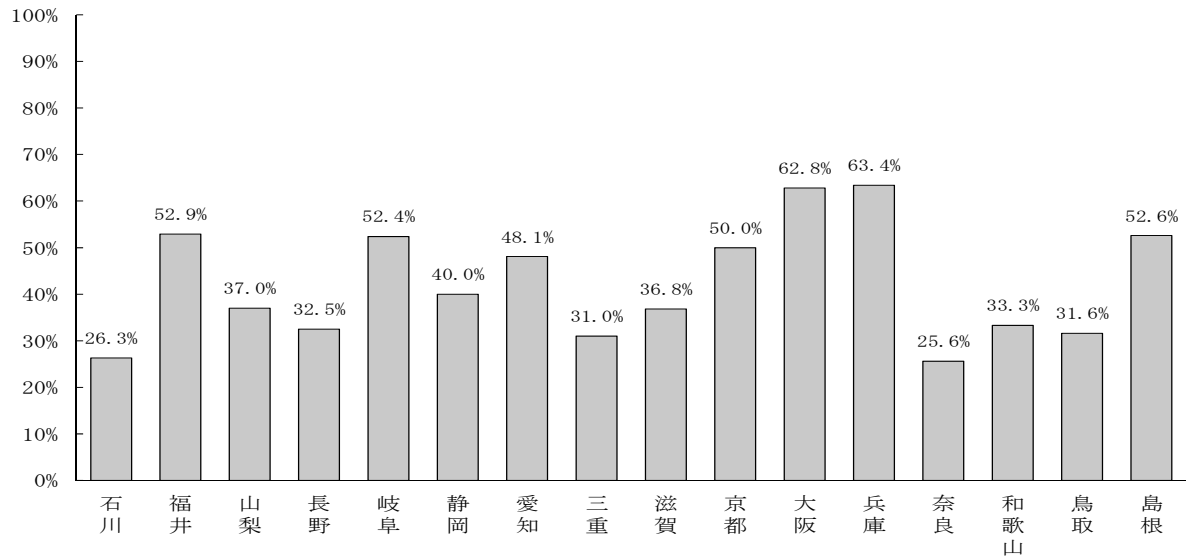
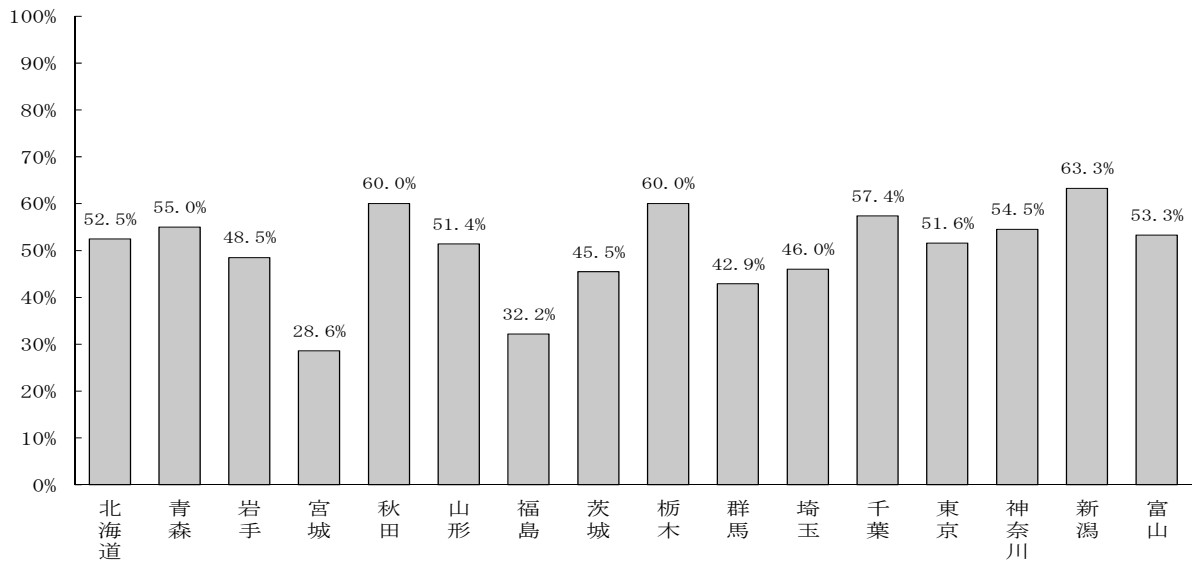
回収率が最も高い「北海道」は一地方一道である。

次いで回収率が高い「南関東」では、「埼玉県」が 46.0%と全体平均よりも若干低いものの、その他の都県が 50%以上である。

回収率が最も低い「北関東・甲信」では「山梨県」(37.0%)、「長野県」(32.5%) が特に低く、次いで、「群馬県」(42.9%)、「茨城県」(45.5%) もやや低い。その他の県は全体平均以上であるが、「栃木県」(60.0%) だけが抜きんでて高い。

「九州」の回収率の低さは「沖縄県」(14.6%)、「鹿児島県」(32.6%)、「宮崎県」(34.6%) の低さによるものである。その他の県は全体平均以上である。

図表 1-9 都道府県別の回収率



図表 1-10 都道府県別の回収数及び回収率（単位：団体、％）

No.	区分	回収結果			母数	
		市区町村数	構成比(%)	回収率(%)	市区町村数	構成比(%)
1	北海道	94	11.7	52.5	179	10.3
2	青森	22	2.7	55.0	40	2.3
3	岩手	16	2.0	48.5	33	1.9
4	宮城	10	1.2	28.6	35	2.0
5	秋田	15	1.9	60.0	25	1.4
6	山形	18	2.2	51.4	35	2.0
7	福島	19	2.4	32.2	59	3.4
8	茨城	20	2.5	45.5	44	2.5
9	栃木	15	1.9	60.0	25	1.4
10	群馬	15	1.9	42.9	35	2.0
11	埼玉	29	3.6	46.0	63	3.6
12	千葉	31	3.9	57.4	54	3.1
13	東京	32	4.0	51.6	62	3.6
14	神奈川	18	2.2	54.5	33	1.9
15	新潟	19	2.4	63.3	30	1.7
16	富山	8	1.0	53.3	15	0.9
17	石川	5	0.6	26.3	19	1.1
18	福井	9	1.1	52.9	17	1.0
19	山梨	10	1.2	37.0	27	1.6
20	長野	25	3.1	32.5	77	4.4
21	岐阜	22	2.7	52.4	42	2.4
22	静岡	14	1.7	40.0	35	2.0
23	愛知	26	3.2	48.1	54	3.1
24	三重	9	1.1	31.0	29	1.7
25	滋賀	7	0.9	36.8	19	1.1
26	京都	13	1.6	50.0	26	1.5
27	大阪	27	3.4	62.8	43	2.5
28	兵庫	26	3.2	63.4	41	2.4
29	奈良	10	1.2	25.6	39	2.2
30	和歌山	10	1.2	33.3	30	1.7
31	鳥取	6	0.7	31.6	19	1.1
32	島根	10	1.2	52.6	19	1.1
33	岡山	11	1.4	40.7	27	1.6
34	広島	14	1.7	60.9	23	1.3
35	山口	11	1.4	57.9	19	1.1
36	徳島	11	1.4	45.8	24	1.4
37	香川	8	1.0	47.1	17	1.0
38	愛媛	12	1.5	60.0	20	1.1
39	高知	13	1.6	38.2	34	2.0
40	福岡	31	3.9	51.7	60	3.4
41	佐賀	11	1.4	55.0	20	1.1
42	長崎	12	1.5	57.1	21	1.2
43	熊本	22	2.7	48.9	45	2.6
44	大分	10	1.2	55.6	18	1.0
45	宮崎	9	1.1	34.6	26	1.5
46	鹿児島	14	1.7	32.6	43	2.5
47	沖縄	6	0.7	14.6	41	2.4
	全体	805	100.0	46.2	1,741	100.0

(3) 地方区分における市町村区分別の状況

地方区分ごとに市区町村区分の影響の出方をあらかじめ把握するため、市区町村区分別の構成比をみておく。

まず、全体として「町村」の構成比が低いことはすでに確認されているが、母数（1,741 団体）における「町村」の構成比との差が「近畿」（マイナス 12.8 ポイント）、「東海」（マイナス 11.8 ポイント）、「九州」（マイナス 10.0 ポイント）で特に大きい。これらの地方では、「一般市」の構成比が特に高い。これらの地方では「一般市」の実態がより強く反映されている可能性がある。

「政令市・特別区・中核市・特例市」の構成比についてみると、母数（1,741 団体）における「町村」の構成比との差が「南関東」（3.8 ポイント）、「中国」（4.1 ポイント）、「四国」（3.7 ポイント）で特に大きい。これらの地方では「政令市・特別区・中核市・特例市」の実態がより強く反映されている可能性がある。

地方区分別の分析に当たっては、こうした回答状況を考慮すべきであろう。

図表 1-1-1 地方区分別の市町村区分別構成比【政令市・特別区・中核市・特例市】（単位：％）

No.	区分	政令市・特別区・中核市・特例市		一般市		町村	
		回収結果	母数	回収結果	母数	回収結果	母数
1	北海道	2.1	1.7	23.4	17.9	74.5	80.4
2	東北	5.0	3.5	32.0	30.0	63.0	66.5
3	南関東	24.5	20.8	48.2	47.6	27.3	31.6
4	北関東・甲信	7.1	4.8	44.7	38.5	48.2	56.7
5	北陸	7.3	7.4	61.0	54.3	31.7	38.3
6	東海	8.5	7.5	63.4	52.5	28.2	40.0
7	近畿	10.8	11.1	58.1	44.9	31.2	43.9
8	中国	11.5	7.5	46.2	43.0	42.3	49.5
9	四国	6.8	3.2	36.4	36.8	56.8	60.0
10	九州	5.2	4.0	47.8	39.1	47.0	56.9
	全体	9.2	7.3	45.2	39.4	45.6	53.3

4 人口規模区分別の状況

人口の状況については、「50 万以上」2.6%、「20～50 万人」6.8%、「5～20 万人」27.7%、「5 万人未満」62.9%となっている。

それぞれの母数となる市区町村数に対する回収率をみると、最も高かったのは「50 万人以上」で 60.0%、最も低かったのは「5 万人未満」の 43.0%であった。このように人口規模別の回収率にはばらつきが大きい。

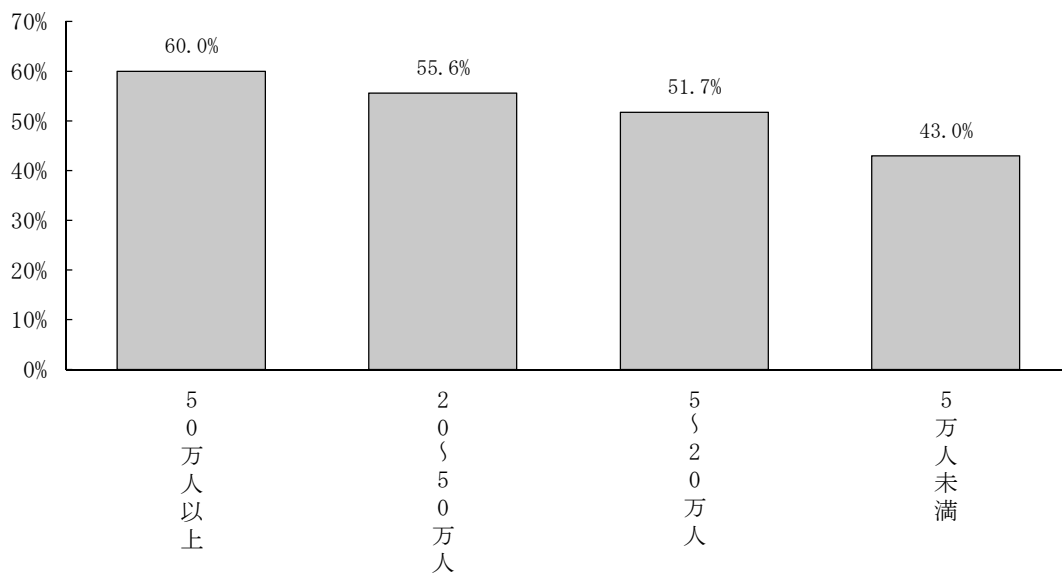
分析に当たっては、人口規模が大きいほど回収率が高いということを考慮するべきであろう。

図表 1-12 人口規模別の回収数及び回収率（単位：団体、％）

No.	区分	回収結果		母数(注)	
		市区町村数	構成比(%)	市区町村数	回収率(%)
1	50万以上	21	2.6	35	60.0
2	20～50万人	55	6.8	99	55.6
3	5～20万人	223	27.7	431	51.7
4	5万人未満	506	62.9	1,176	43.0
	全体	805	100.0	1,741	46.2

(注) 母数は、平成 26 年 1 月 1 日住民基本台帳人口による。

図表 1-13 人口規模別の回収率（単位：％）



3 「女性職員」の能力活用

1 女性職員、女性管理職の割合

(注) ここでいう「管理職」とは、本庁課長相当職以上の職員で、管理職手当が支払われる職員のことを指します。

問1 貴団体における管理職の現状について、以下の(1)～(6)の設問に該当する職員数(人数)を教えてください。

(1) 全職員に占める女性職員の割合

全職員に占める女性職員の割合は、全体で見ると38%前後であり、2013年から2015年にかけておおむね横ばいである。

図表2-1 全職員に占める女性職員の割合-1 (Q U) (単位: %)

区分	2013	2014	2015
全体 (回答団体数)	38.1 (792)	38.1 (801)	38.5 (804)

市区町村区別にみても当該3か年では37.5%～39.3%と大きな差はみられない。2015年でみると「町村」(39.3%)と「政令市・特別区・中核市・特例市」(37.9%)の差は1.4ポイントである。

圏域区別にみると、「三大都市圏」ではいずれの年も40%を超えているのに対して、「地方圏」では36%前後と4ポイントほど低い。2015年でみると「三大都市」(40.2%)と「地方圏」(36.2%)の差は4ポイントである。

地方区別にみると、「南関東」、「北陸」、「東海」がいずれの年も40%を超えている。これに対して、「北海道」、「九州」が31～32%台と低い。「北関東・甲信」も35%台とやや低い。2015年でみると最も高い「東海」(43.9%)と最も低い「九州」(31.9%)の差は12ポイントである。

人口規模区別にみると、当該3か年では37.2%～39.6%と大きな差はみられない。2015年でみると最も高い「50万人以上」(39.5%)と最も低い「5万人未満」(37.6%)の差は1.9ポイントである。

図表 2-2 全職員に占める女性職員の割合-2 (QU) (単位: %)

【市区町村区分別】

区分	2013	2014	2015
政令市・特別区・中核市・特例市	37.7	37.5	37.9
一般市	38.5	38.7	39.1
町村	38.6	38.9	39.3

【圏域区分別】

区分	2013	2014	2015
三大都市圏	40.2	40.4	40.2
地方圏	36.2	36.1	36.2

【地方区分別】

区分	2013	2014	2015
北海道	32.6	32.7	32.6
東北	37.5	37.4	37.5
南関東	40.2	40.3	40.2
北関東・甲信	35.1	35.3	35.1
北陸	42.0	42.3	42.0
東海	43.9	44.1	43.9
近畿	37.8	38.1	37.8
中国	38.9	37.1	38.9
四国	37.8	38.5	37.8
九州	31.9	32.2	31.9

【人口規模区分別】

区分	2013	2014	2015
50万以上	39.6	39.1	39.5
20~50万人	37.9	38.0	38.3
5~20万人	38.3	38.6	38.9
5万人未満	37.2	37.4	37.6

(2) 管理職に占める女性管理職の割合

管理職に占める女性管理職の割合は、全体でみるとおおむね 12~14%であり、2013年から2015年にかけて 1.5ポイント増加している。しかしながら、政府目標の 30%に対して、到達度は半分にも達していない。

図表 2-3 管理職に占める女性管理職の割合-1 (QU) (単位: %)

区分	2013	2014	2015
全体 (回答団体数)	12.4 (797)	13.1 (797)	13.9 (800)

市区町村区分別にみると、「一般市」、「町村」に比べて「政令市・特別区・中核市・特例市」がやや低い。なお、いずれの区分も 2013年から2015年にかけてわずかではあるが増加している。2015年でみると「一般市」(14.5%)と「政令市・特別区・中核市・特例市」(13.0%)の差はわずかに 1.5ポイントである。

圏域区分別にみると、「三大都市圏」が「地方圏」よりもおおむね高い（2015年は1.9ポイント）。なお、いずれの区分も2013年から2015年にかけてわずかではあるが増加している。

地方区分別にみると、「近畿」が最も高く17～18%に達している。次いで「東海」、「四国」がいずれの年も他の地方に比べて高く、2015年には16%台に達している。これに対して、「北海道」、「北関東・甲信」、「九州」が低い。とりわけ「九州」は2015年においても10%に達していない。なお、いずれの区分も2013年から2015年にかけてわずかではあるが増加している。2015年でみると最も高い「近畿」（18.0%）と最も低い「九州」（9.8%）の差は8.2ポイントである。

人口規模区分別にみると、「5～20万人」が当該3か年では最も高く11.4%～13.3%である。2015年でみると最も高い「5～20万人」（13.3%）と最も低い「5万人未満」（11.5%）の差は1.8ポイントである。

図表2-4 管理職に占める女性管理職の割合-2（QU）（単位：%）

【市区町村区分別】

区分	2013	2014	2015
政令市・特別区・中核市・特例市	11.7	12.2	13.0
一般市	12.9	13.6	14.5
町村	12.2	13.3	14.1

【圏域区分別】

区分	2013	2014	2015
三大都市圏	13.6	14.2	14.9
地方圏	11.4	12.1	13.0

【地方区分別】

区分	2013	2014	2015
北海道	10.5	11.0	11.7
東北	11.1	12.2	13.7
南関東	11.2	11.9	12.6
北関東・甲信	9.2	10.3	11.1
北陸	11.2	11.9	13.5
東海	14.7	15.1	16.2
近畿	16.8	17.5	18.0
中国	12.1	12.6	13.5
四国	14.8	15.7	16.4
九州	8.8	9.4	9.8

【人口規模区分別】

区分	2013	2014	2015
50万以上	10.3	11.0	11.7
20～50万人	11.0	11.3	12.0
5～20万人	11.4	12.4	13.3
5万人未満	9.6	10.7	11.5

（3）女性職員の任用と管理職への登用の乖離状況

2015年における女性職員の任用状況と管理職への登用状況の乖離をみるために以下の比率をみた。

$$\text{比率} = \frac{\text{「管理職に占める女性管理職(2015年)」}}{\text{「職員に占める女性職員の割合(2015年)」}}$$

全体では 0.36 である。

図表 2-5 女性職員の任用と管理職への登用の乖離状況-1 (QU)

区分	2015
全体	0.36

市区町村区分別では、最も乖離が小さい「一般市」(0.37) と最も大きい「政令市・特別区・中核市・特例市」(0.34) の差が 0.03 である。

圏域区分別では「地方圏」(0.36) と「三大都市圏」(0.37) の乖離の差は 0.01 ポイントである。

地方区分別にみると、最も乖離が大きいのは「南関東」及び「九州」(0.31) で、最も小さいのは「近畿」(0.48) である。

人口規模区分別にみると、最も乖離が大きいのは「50 万人以上」(0.30)、最も小さいのは「5~20 万人」(0.34) である。

図表 2-6 女性職員の任用と管理職への登用の乖離状況-2 (QU)

【市区町村区分別】

区分	2015
政令市・特別区・中核市・特例市	0.34
一般市	0.37
町村	0.36

【圏域区分別】

区分	2015
三大都市圏	0.37
地方圏	0.36

【地方区分別】

区分	2015
北海道	0.36
東北	0.37
南関東	0.31
北関東・甲信	0.32
北陸	0.32
東海	0.37
近畿	0.48
中国	0.35
四国	0.43
九州	0.31

【人口規模区分別】

区分	2015
50 万以上	0.30
20~50 万人	0.31
5~20 万人	0.34
5 万人未満	0.31

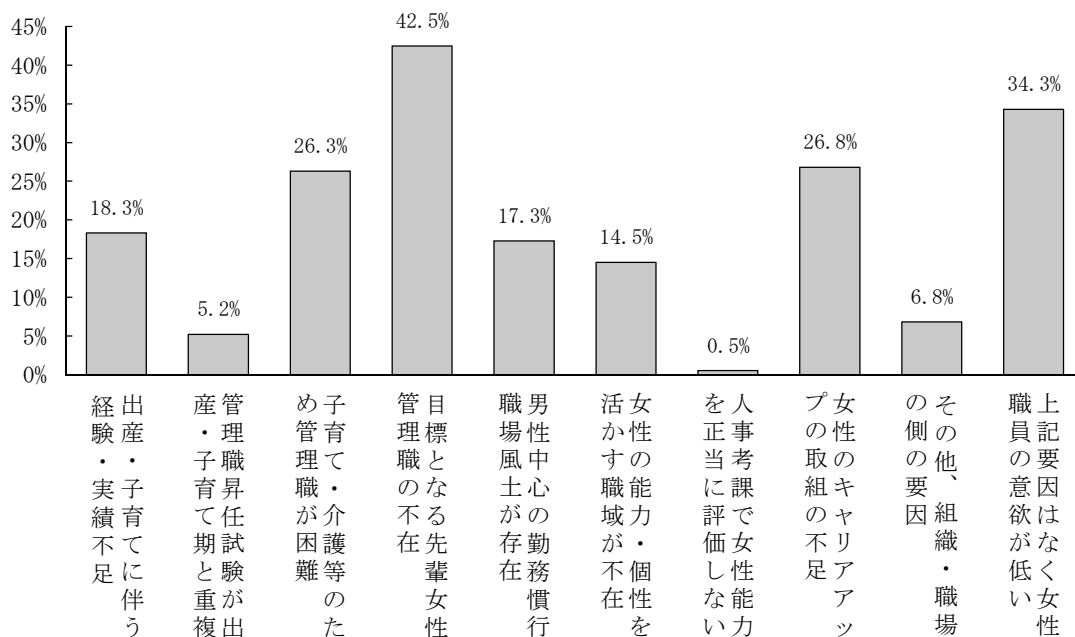
2 女性職員の管理職登用に係る課題

問2 貴団体における女性職員の管理職登用をさらに進めるうえでの課題として当てはまると考えられるものをすべて選んで回答欄に○をつけてください。

(1) 全体の状況

女性職員の管理職登用に係る課題については、「目標となる先輩女性管理職の不在」(42.5%)が最も高く、以下、「上記要因はなく女性職員の意欲が低い」(34.3%)、「女性のキャリアアップの取組の不足」(26.8%)等となっている。

図表2-7 女性職員管理職登用に係る課題 (MA)



No.	カテゴリー名	n	%
1	出産・子育てに伴う休職等により管理職となるための経験・実績が不足していること	147	18.3
2	管理職への昇任試験の時期が出産・子育て等の時期に重なっていること	42	5.2
3	子育てや介護等のため、管理職としての職務に当たるのが難しいこと	212	26.3
4	目標となる先輩女性管理職が少ない、又はいないこと	342	42.5
5	男性中心の勤務慣行、職場風土があること	139	17.3
6	女性の能力・個性を活かす職域が少ない、又は限定されていること	117	14.5
7	人事考課において、女性の能力・個性を正當に評価しない風潮があること	4	0.5
8	女性のキャリアアップを促す又は支援するような取組が不足していること	216	26.8
9	その他、組織・職場の側にある何らかの要因があると考えられること	55	6.8
10	上記のような要因はなく女性職員の個人的な昇任意欲がそもそも低いと考えられること	276	34.3
	無回答	67	8.3
	全体	805	100.0

(2) 課題別の状況

課題として全体で 25%以上の団体が選択した4項目（「子育てや介護等のため、管理職としての職務に当たるのが難しいこと」、「目標となる先輩女性管理職が少ない、又はいないこと」、「女性のキャリアアップを促す又は支援するような取組が不足していること」、「上記のような要因はなく女性職員の個人的な昇任意欲がそもそも低いと考えられること」について、市区町村区分別、圏域区分別、地方区分別、人口規模別の状況をみる。

① 子育てや介護等のため、管理職としての職務に当たるのが難しいこと（全体 26.3%）

市区町村区分で最も多いのは「政令市・特別区・中核市・特例市」（55.4%）、最も少ないのは「町村」（16.3%）で、その差は 39.1 ポイントと極めて大きい。

圏域区分では「三大都市圏」（40.0%）が「地方圏」（20.4%）より 19.6 ポイント大きく、その差は大きい。

地方区分で最も多いのは「南関東」（46.4%）、最も少ないのは「北海道」（11.7%）で、その差は 34.7 ポイントと極めて大きい。

人口規模区分で最も多いのは「50 万人以上」（61.9%）、最も少ないのは「5 万人未満」（16.2%）で、その差は 45.7 ポイントと極めて大きい。

以上のことから、「子育てや介護等のため、管理職としての職務に当たるのが難しいこと」については、人口規模が大きい団体、権限の大きい都市ほど重要な課題になっているという傾向がうかがえる。

② 目標となる先輩女性管理職が少ない、又はいないこと（全体 42.5%）

市区町村区分で最も多いのは「一般市」（43.4%）、最も少ないのは「町村」（41.4%）で、その差は 2 ポイントと小さい。

圏域区分では「地方圏」（42.9%）が「三大都市圏」（41.6%）より 1.3 ポイント大きく、その差は小さい。

地方区分で最も多いのは「北陸」（56.1%）、最も少ないのは「四国」（36.4%）で、その差は 19.7 ポイントと大きい。

人口規模区分で最も多いのは「50 万人以上」（52.4%）、最も少ないのは「5 万人未満」（41.1%）で、その差は 11.3 ポイントと大きい。

以上のことから、「目標となる先輩女性管理職が少ない、又はいないこと」については、地方による違いが大きく、また人口規模が大きいほど重要な課題になっているという傾向がうかがえる。

③ 女性のキャリアアップを促す又は支援するような取組が不足していること（26.8%）

市区町村区分で最も多いのは「一般市」（32.7%）、最も少ないのは「町村」（20.2%）で、その差は12.5ポイントと大きい。

圏域区分では「地方圏」（27.9%）が「三大都市圏」（24.5%）より3.4ポイント大きいとその差はあまり大きくない。

地方区分で最も多いのは「中国」（34.6%）、最も少ないのは「東北」及び「南関東」（いずれも20.0%）で、その差は14.6ポイントと大きい。

人口規模区分で最も多いのは「50万人以上」（38.1%）、最も少ないのは「5万人未満」（23.5%）で、その差は14.6ポイントと大きい。

以上のことから、「女性のキャリアアップを促す又は支援するような取組が不足していること」については、地方や人口規模、権限の大きさによる違いが大きいという傾向がうかがえる。

④ 女性職員の個人的な昇任意欲がそもそも低いと考えられること（34.3%）

市区町村区分で最も多いのは「一般市」（37.6%）、最も少ないのは「政令市・特別区・中核市・特例市」（23.0%）で、その差は14.6ポイントと大きい。

圏域区分では「三大都市圏」（36.3%）が「地方圏」（33.4%）より2.9ポイント大きいとその差はあまり大きくない。

地方区分で最も多いのは「北陸」（46.3%）、最も少ないのは「北海道」（27.7%）で、その差は18.6ポイントと大きい。

人口規模区分で最も多いのは「5～20万人」（36.3%）、最も少ないのは「50万人以上」（9.5%）で、その差は26.8ポイントと極めて大きい。

以上のことから、「女性のキャリアアップを促す又は支援するような取組が不足していること」については、中小の一般市において最も重要な課題となっているが、地方による違いも大きいという傾向がうかがえる。

図表 2-8 女性職員管理職登用に係る課題 (MA) (単位: 上段 団体、下段 %)

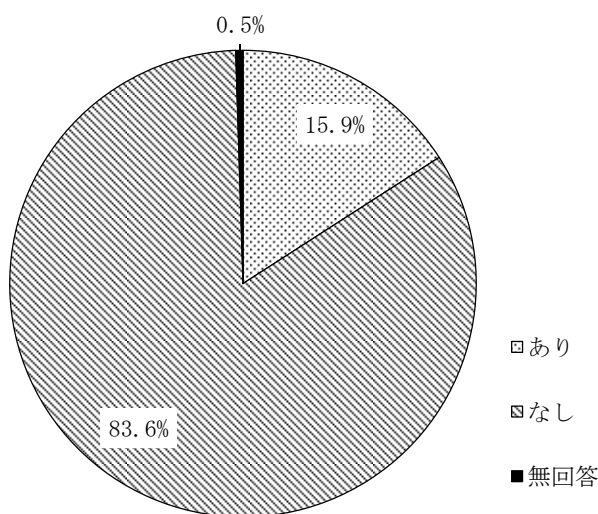
区分		調査数	出産・子育てに伴う休暇等により管理職となるための経験・実績が不足していること	管理職への昇任試験の時期が出産・子育て等の時期に重なっていること	子育てや介護等のため、管理職としての職務に当たるのが難しいこと	目標となる先輩女性管理職が少ない、又はいないこと	男性中心の勤務慣行、職場風土があること	女性の能力・個性を活かす職域が少ない、又は限定されていること	人事考課において、女性の能力・個性を正當に評価しない風潮があること	女性のキャリアアップを促す又は支援するよ うな取組が不足していること	その他、組織・職場の側にある何らかの要因 があると考えられること	上記のような要因はなく女性職員の個人的 な昇任意欲がそもそも低いと考えられること	無回答
全体		805 100.0	147 18.3	42 5.2	212 26.3	342 42.5	139 17.3	117 14.5	4 0.5	216 26.8	55 6.8	276 34.3	67 8.3
市区町村区分	政令市・特別区	74 100.0	25 33.8	18 24.3	41 55.4	32 43.2	7 9.5	4 5.4	0 0.0	23 31.1	3 4.1	17 23.0	5 6.8
	中核市・特例市	364 100.0	86 23.6	23 6.3	111 30.5	158 43.4	62 17.0	47 12.9	1 0.3	119 32.7	21 5.8	137 37.6	20 5.5
	一般市	367 100.0	36 9.8	1 0.3	60 16.3	152 41.4	70 19.1	66 18.0	3 0.8	74 20.2	31 8.4	122 33.2	42 11.4
	町村	245 100.0	60 24.5	29 11.8	98 40.0	102 41.6	33 13.5	27 11.0	0 0.0	60 24.5	8 3.3	89 36.3	13 5.3
圏域区分	三大都市圏	560 100.0	87 15.5	13 2.3	114 20.4	240 42.9	106 18.9	90 16.1	4 0.7	156 27.9	47 8.4	187 33.4	54 9.6
	地方圏	94 100.0	5 5.3	2 2.1	11 11.7	37 39.4	19 20.2	22 23.4	0 0.0	23 24.5	6 6.4	26 27.7	11 11.7
地方区分	北海道	100 100.0	16 16.0	1 1.0	24 24.0	40 40.0	25 25.0	13 13.0	2 2.0	20 20.0	11 11.0	28 28.0	13 13.0
	東北	110 100.0	22 20.0	15 13.6	51 46.4	47 42.7	16 14.5	14 12.7	0 0.0	22 20.0	2 1.8	38 34.5	5 4.5
	南関東	85 100.0	12 14.1	3 3.5	19 22.4	31 36.5	13 15.3	15 17.6	1 1.2	26 30.6	7 8.2	33 38.8	6 7.1
	北関東・甲信	41 100.0	12 29.3	2 4.9	9 22.0	23 56.1	10 24.4	6 14.6	0 0.0	13 31.7	1 2.4	19 46.3	3 7.3
	北陸	71 100.0	27 38.0	5 7.0	23 32.4	35 49.3	7 9.9	8 11.3	0 0.0	23 32.4	3 4.2	32 45.1	4 5.6
	東海	93 100.0	22 23.7	11 11.8	30 32.3	37 39.8	13 14.0	10 10.8	0 0.0	25 26.9	4 4.3	29 31.2	5 5.4
	近畿	52 100.0	10 19.2	0 0.0	9 17.3	23 44.2	7 13.5	8 15.4	0 0.0	18 34.6	6 11.5	15 28.8	7 13.5
	中国	44 100.0	5 11.4	1 2.3	8 18.2	16 36.4	8 18.2	8 18.2	1 2.3	11 25.0	3 6.8	17 38.6	4 9.1
	四国	115 100.0	16 13.9	2 1.7	28 24.3	53 46.1	21 18.3	13 11.3	0 0.0	35 30.4	12 10.4	39 33.9	9 7.8
	九州	21 100.0	10 47.6	8 38.1	13 61.9	11 52.4	2 9.5	1 4.8	0 0.0	8 38.1	0 0.0	2 9.5	0 0.0
人口規模区分	50万以上	55 100.0	18 32.7	9 16.4	29 52.7	24 43.6	5 9.1	3 5.5	0 0.0	17 30.9	3 5.5	16 29.1	4 7.3
	20~50万人	223 100.0	60 26.9	20 9.0	88 39.5	99 44.4	26 11.7	18 8.1	0 0.0	72 32.3	7 3.1	81 36.3	12 5.4
	5~20万人	506 100.0	59 11.7	5 1.0	82 16.2	208 41.1	106 20.9	95 18.8	4 0.8	119 23.5	45 8.9	177 35.0	51 10.1
	5万人未満												

3 管理職昇任の要件となる昇任試験の有無

問3 貴団体において管理職昇任の要件となる昇任試験はありますか。その有無を教えてください。「あり」を選んだ場合は問3-1に進んでください。「なし」の場合は問4に進んでください。

管理職昇進の要件となる昇任試験の有無については、「あり」15.9%、「なし」83.6%となっている。

図表2-9 管理職昇任の要件となる昇任試験の有無（S A）



No.	カテゴリー名	n	%
1	あり	128	15.9
2	なし	673	83.6
	無回答	4	0.5
	全体	805	100.0

昇任試験が「あり」と回答した団体の割合を市区町村区別にみると、最も多いのは「政令市・特別区・中核市・特例市」(41.9%)、最も少ないのは「町村」(8.4%)でその差は33.5ポイントと極めて大きい。

圏域区別にみると、「三大都市圏」(34.7%)が「地方圏」(7.7%)よりも大きく、その差は27ポイントと極めて大きい。

地方区別にみると、最も多いのは「南関東」(45.5%)、最も少ないのは「東北」(1.0%)でその差は44.5ポイントと極めて大きい。

人口規模区別にみると、最も多いのは「50万人以上」(47.6%)、最も少ないのは「5万人未満」(11.7%)でその差は35.9ポイントと極めて大きい。

以上のことから、昇進試験の制度化は、都市部の人口規模が大きい、権限の大きい都市では進んでいるが、地方部の人口規模の小さい団体ではあまり進んでいないという傾向がうかがえる。

図表 2-10 管理職昇任の要件となる昇任試験の有無（S A）（単位：上段 団体、下段 %）

区分		調査数	あり	なし	無回答	
全体		805 100.0	128 15.9	673 83.6	4 0.5	
市区町村区分	政令市・特別区	74	31	43	0	
	中核市・特例市	100.0	41.9	58.1	0.0	
	一般市	364 100.0	66 18.1	297 81.6	1 0.3	
	町村	367 100.0	31 8.4	333 90.7	3 0.8	
圏域区分	三大都市圏	245 100.0	85 34.7	159 64.9	1 0.4	
	地方圏	560 100.0	43 7.7	514 91.8	3 0.5	
地方区分	北海道	94 100.0	2 2.1	92 97.9	0 0.0	
	東北	100 100.0	1 1.0	97 97.0	2 2.0	
	南関東	110 100.0	50 45.5	59 53.6	1 0.9	
	北関東・甲信	85 100.0	11 12.9	74 87.1	0 0.0	
	北陸	41 100.0	13 31.7	28 68.3	0 0.0	
	東海	71 100.0	13 18.3	58 81.7	0 0.0	
	近畿	93 100.0	25 26.9	68 73.1	0 0.0	
	中国	52 100.0	3 5.8	49 94.2	0 0.0	
	四国	44 100.0	4 9.1	39 88.6	1 2.3	
	九州	115 100.0	6 5.2	109 94.8	0 0.0	
	人口規模区分	50万以上	21 100.0	10 47.6	8 38.1	13 61.9
		20～50万人	55 100.0	18 32.7	9 16.4	29 52.7
5～20万人		223 100.0	60 26.9	20 9.0	88 39.5	
5万人未満		506 100.0	59 11.7	5 1.0	82 16.2	

4 当該昇任試験受験者の平均年齢及び合格率

問3-1 貴団体における当該昇任試験の受験者数及び合格者数について、以下の(1)～(6)の設問に該当する職員数(人数)及び平均年齢を教えてください。

(1) 男女別職員の受験率

昇任試験を実施しているとした団体における受験者の男女別受験率(職員数に対する受験者数の比率)をみる。なお、2015年はデータが寡少(42件)であるため、ここでは2014年の集計結果を分析する。

全体では、女性職員で1.4%、男性職員で2.2%であり、女性職員の方が0.8ポイント小さい。

図表2-1-1 2014年の男女別受験率-1(QU)(単位: %、ポイント)

区分	女性職員	男性職員	差
全体	1.4	2.2	▲0.8

市区町村区分別で差が大きいのは、「政令市・特別区・中核市・特例市」の1.2ポイントである。

圏域区分別では、「三大都市圏」が0.8ポイント、「地方圏」が0.9ポイントとほとんど差がない。

地方区分別で差が最も大きいのは、「北海道」の2.6ポイント、次いで「九州」の1.3ポイントである。

人口規模区分別で差が最も大きいのは、「50万人以上」の1.9ポイントである。

以上のことから、人口規模の大きい団体、権限の大きい都市ほど女性の受験率が低く、また地方による違いが大きいという傾向がうかがえる。

図表 2-12 2014年の男女別受験率-2 (QU) (単位: %、ポイント)

【市区町村区分別】

区分	女性職員	男性職員	差
政令市・特別区・中核市・特例市	2.3	3.4	▲1.2
一般市	0.6	1.1	▲0.4
町村	0.4	0.8	▲0.3

【圏域区分別】

区分	女性職員	男性職員	差
三大都市圏	2.1	2.9	▲0.8
地方圏	0.7	1.7	▲0.9

【地方区分別】

区分	女性職員	男性職員	差
北海道	1.4	4.1	▲2.6
東北	0.0	0.0	0.0
南関東	2.9	3.8	▲0.9
北関東・甲信	0.4	0.6	▲0.2
北陸	0.6	1.4	▲0.7
東海	0.5	1.0	▲0.5
近畿	0.9	1.5	▲0.6
中国	0.1	0.1	0.0
四国	1.1	1.9	▲0.8
九州	1.6	2.9	▲1.3

【人口規模区分別】

区分	女性職員	男性職員	差
50万以上	3.1	5.0	▲1.9
20~50万人	1.3	1.6	▲0.2
5~20万人	0.7	1.1	▲0.4
5万人未満	0.3	0.6	▲0.3

(2) 昇任試験受験者の平均年齢(女性・全体別)

昇任試験を実施しているとした団体における受験者数の平均年齢をみる。ただし、2015年については回答団体数が寡少であるため2014年のみ分析の対象とした。

全体では43.7歳であるが、女性受験者では44.4歳と女性の方が0.7歳だけ年齢が高いが、その差は小さい。

図表 2-13 当該昇任試験受験者の平均年齢(男女別)-1 (QU) (単位: 歳、団体)

区分	2013		2014		2015	
	女性	全体	女性	全体	女性	全体
全体(%)	44.7	43.9	44.4	43.7	43.8	43.0
(回答団体数)	(96)	(110)	(103)	(114)	(31)	(37)

それぞれの区分ごとに全体と女性の差が大きいものをみると、市区町村区分別では「一般市」で女性の方が1.4歳だけ年齢が高いのに対し、「町村」では全体の方が1.6歳だけ高い。

圏域区分別では、「三大都市圏」、「地方圏」とともに女性の方が年齢が高く、全体との差はそれぞれ0.3歳、1.6歳である。「地方圏」での差が大きい。

地方区分別では「東北」のデータが不明であるが、その他の地方の中では「四国」で 3.7 歳、「北陸」で 2.3 歳女性の方が年齢が高い一方、「北海道」では全体の方が 3.4 歳、「東海」でも全体の方が 1.9 歳だけ年齢が高いといったように地方によるばらつきが大きい。

人口規模区分別では、5 万人以上の団体では女性の年齢が高く、「5 万人未満」のみ全体の方が年齢が高い。

このように、町村、人口規模の小さい団体ほど女性の年齢が低く、地方によるばらつきが大きいという傾向がうかがえる。

図表 2-14 当該昇任試験受験者の平均年齢（男女別）- 2（Q U）（単位：歳）

【市区町村区分別】

区分	2013		2014		2015	
	女性	全体	女性	全体	女性	全体
政令市・特別区・中核市・特例市	45.8	44.5	45.0	44.1	47.2	45.4
一般市	45.6	44.2	45.5	44.1	43.7	42.5
町村	41.2	42.8	40.8	42.4	39.8	40.9

【圏域区分別】

区分	2013		2014		2015	
	女性	全体	女性	全体	女性	全体
三大都市圏	43.2	42.6	42.9	42.6	41.4	41.3
地方圏	47.7	46.6	47.3	45.7	48.2	46.0

【地方区分別】

区分	2013		2014		2015	
	女性	全体	女性	全体	女性	全体
北海道	38.0	39.3	37.6	41.0	—	45.0
東北	—	53.0	—	48.0	—	—
南関東	45.3	44.0	44.5	43.7	45.4	44.2
北関東・甲信	52.0	50.0	52.5	49.5	48.8	48.9
北陸	52.0	48.7	50.1	47.8	51.6	47.8
東海	39.4	41.3	40.3	42.2	28.1	29.1
近畿	41.2	41.3	41.3	41.0	39.8	39.5
中国	36.2	36.5	33.5	34.1	34.7	35.4
四国	49.7	46.9	47.9	44.2	50.4	46.2
九州	42.4	41.6	41.7	42.0	52.0	51.7

【人口規模区分別】

区分	2013		2014		2015	
	女性	全体	女性	全体	女性	全体
50 万以上	44.1	42.4	43.1	42.0	44.6	43.3
20～50 万人	46.6	45.4	45.9	45.0	48.3	46.3
5～20 万人	45.7	44.1	45.5	44.0	41.7	40.0
5 万人未満	42.1	43.4	42.4	43.1	41.5	42.6

(3) 昇任試験受験者の合格率（男女別）

昇任試験を実施しているとした団体における合格率をみる。ただし、2015年については回答団体数が寡少であるため2014年のみ分析の対象とした。

全体では女性が21.1%、男性が22.3%の合格率であり、その差は1.2ポイントである。

図表2-15 当該昇任試験の合格率（全受験者および女性受験者）-1（QU）（単位：%）

区分	2013		2014		2015	
	女性	男性	女性	男性	女性	男性
全体(%) (回答団体数)	20.5 (114)	20.6 (114)	21.1 (118)	22.3 (118)	9.0 (20)	11.9 (19)

それぞれの区分ごとに女性と男性の差が大きいものをみると、市区町村区分別では「町村」で女性の方が5.6ポイント高いのに対し、「政令市・特別区・中核市・特例市」では男性の方が2.3ポイント高い。

圏域別では、「三大都市圏」で男性の方が3.7ポイント高いのに対し、「地方圏」は0.4ポイントとわずかながら女性の方が高い。

地方区分別では「東海」で18.2ポイント、「北海道」で0.6ポイントだけ女性の方が高いほかは男性の方が高い。特に「中国」では15.3ポイントも男性の方が高い。また、地方によるばらつきが大きい。

人口規模区分別では、20万人未満の団体では女性の方が高く、20万人以上の団体では男性の方が高い。

このように、地方圏、町村、人口規模の小さい団体ほど女性の合格率が高いという傾向がうかがえる。

図表 2-16 当該昇任試験の合格率（全受験者および女性受験者）- 2（QU）（単位：％）

【市区町村区分別】

区分	2013		2014		2015	
	女性	男性	女性	男性	女性	男性
政令市・特別区・中核市・特例市	14.9	15.9	14.5	16.8	7.9	10.8
一般市	41.8	37.1	45.0	41.8	6.3	9.9
町村	46.7	38.2	44.3	38.7	26.2	32.1

【圏域区分別】

区分	2013		2014		2015	
	女性	男性	女性	男性	女性	男性
三大都市圏	20.4	23.9	22.6	26.3	4.2	5.2
地方圏	20.6	15.7	16.7	16.3	45.5	38.6

【地方区分別】

区分	2013		2014		2015	
	女性	男性	女性	男性	女性	男性
北海道	10.6	8.0	10.4	9.8	—	42.9
東北	—	—	0.0	0.0	—	—
南関東	17.4	20.7	18.4	22.4	2.3	5.6
北関東・甲信	62.7	74.2	47.2	60.1	30.0	51.9
北陸	52.7	32.4	46.2	50.3	36.7	39.3
東海	34.6	25.6	41.4	23.2	7.0	5.1
近畿	38.8	39.6	46.2	47.6	12.0	4.6
中国	31.6	30.0	21.4	36.7	0.0	0.0
四国	34.6	25.2	18.6	24.0	94.1	34.9
九州	9.5	10.1	7.8	10.3	72.7	43.3

【人口規模区分別】

区分	2013		2014		2015	
	女性	男性	女性	男性	女性	男性
50 万以上	11.7	11.9	11.9	13.4	—	—
20～50 万人	24.0	33.0	23.1	32.5	11.2	16.4
5～20 万人	41.4	38.4	44.0	41.2	6.8	11.5
5 万人未満	47.2	34.2	48.6	43.6	27.4	37.1

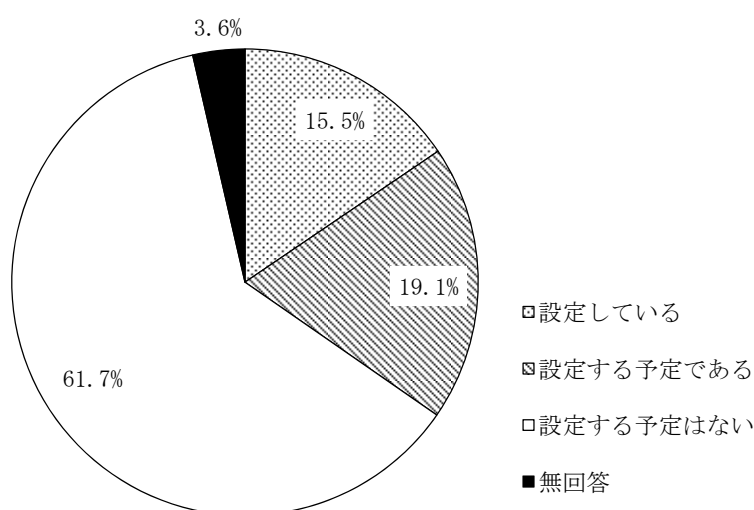
5 管理職に占める女性職員の割合に係る数値目標設定の有無

問4 貴団体においては、管理職に占める女性職員の割合について、数値目標を設定していますか。数値目標の設定の有無を教えてください。また、設定している場合にはその数値を教えてください。

(1) 数値目標の設定の有無

管理職に占める女性職員の割合に係る数値目標の設定については、「設定している」(15.5%)、「設定する予定である」(19.1%)、「設定する予定はない」(61.7%)となっている。

図表2-17 管理職に占める女性職員の割合に係る数値目標設定の有無（SA）



No.	カテゴリー名	n	%
1	設定している	125	15.5
2	設定する予定である	154	19.1
3	設定する予定はない	497	61.7
	無回答	29	3.6
	全体	805	100.0

それぞれの区分別に管理職に占める女性職員の割合に係る数値目標の設定状況を「設定している」及び「設定する予定である」の合計割合で見ると、市区町村区分別では、「政令市・特別区・中核市・特例市」(75.7%)が最も高く、「町村」(13.4%)が最も低い。その差は62.3ポイントと極めて大きい。

圏域区分別では「三大都市圏」(45.3%)、「地方圏」(30.0%)であり、その差は15.3ポイントと大きい。

地方区分別では「近畿」(51.6%)が最も多く、次いで「東海」(43.6%)、「南関東」(42.7%)となっている。これはいずれも三大都市圏を含む範囲である。最も低いのは「北海道」(11.7%)、次いで「東北」(25.0%)、「北陸」(26.8%)である。

人口規模区分別では「50 万人以上」（80.9％）が最も多く、人口規模が大きいほどその割合が大きい傾向が明らかである。

このように、三大都市圏における大都市では数値目標の設定が進んでいるが、地方圏の小都市、町村ではあまり進んでいないという傾向がうかがえる。

図表 2-18 管理職に占める女性職員の割合に係る数値目標設定の有無（S A）（単位：上段 団体、下段 %）

区分		調査数	設定している	設定する予定である	設定する予定はない	不明	
全体		805 100.0	125 15.5	154 19.1	497 61.7	29 3.6	
市区町村区分	政令市・特別区	74 100.0	38 51.4	18 24.3	12 16.2	6 8.1	
	中核市・特例市	364 100.0	71 19.5	103 28.3	180 49.5	10 2.7	
	一般市	367 100.0	16 4.4	33 9.0	305 83.1	13 3.5	
	町村	245 100.0	59 24.1	52 21.2	122 49.8	12 4.9	
圏域区分	三大都市圏	560 100.0	66 11.8	102 18.2	375 67.0	17 3.0	
	地方圏	94 100.0	3 3.2	8 8.5	82 87.2	1 1.1	
地方区分	北海道	100 100.0	7 7.0	18 18.0	72 72.0	3 3.0	
	東北	110 100.0	25 22.7	22 20.0	57 51.8	6 5.5	
	南関東	85 100.0	11 12.9	21 24.7	52 61.2	1 1.2	
	北関東・甲信	41 100.0	1 2.4	10 24.4	28 68.3	2 4.9	
	北陸	71 100.0	14 19.7	17 23.9	34 47.9	6 8.5	
	東海	93 100.0	27 29.0	21 22.6	45 48.4	0 0.0	
	近畿	52 100.0	11 21.2	8 15.4	29 55.8	4 7.7	
	中国	44 100.0	6 13.6	8 18.2	27 61.4	3 6.8	
	四国	115 100.0	20 17.4	21 18.3	71 61.7	3 2.6	
	九州	21 100.0	12 57.1	5 23.8	2 9.5	2 9.5	
	人口規模区分	50 万以上	55 100.0	27 49.1	13 23.6	12 21.8	3 5.5
		20～50 万人	223 100.0	56 25.1	69 30.9	89 39.9	9 4.0
5～20 万人		506 100.0	30 5.9	67 13.2	394 77.9	15 3.0	
5 万人未満							

(2) 設定している数値目標

数値目標を設定している団体における平均数値は20.3%である。目標水準自体が政府目標30%を9.7ポイント下回っている。

図表2-19 女性管理職の割合に関する数値目標の平均-1 (QU) (単位: %、団体)

区分	数値目標
全体 (回答団体数)	20.3 (123)

それぞれの区分別に数値目標の平均値をみると、市区町村区分別で最も高いのは「一般市」(20.7%)で、次いで「町村」(19.9%)、「政令市・特別区・中核市・特例市」(19.8%)である。

圏域区分別では「三大都市圏」(21.2%)、「地方圏」(19.4%)となっている。

地方区分別で最も高いのは「四国」(24.1%)で、次いで「北関東・甲信」(22.5%)、「近畿」(22.0%)、「南関東」(21.9%)と続く。地方によるばらつきが大きい。

人口規模区分別では、規模による高低の傾向は特にみられない。

図表2-20 女性管理職の割合に関する数値目標の平均-2 (QU) (単位: %)

【市区町村区分別】

区分	数値目標
政令市・特別区・中核市・特例市	19.8
一般市	20.7
町村	19.9

【圏域区分別】

区分	数値目標
三大都市圏	21.2
地方圏	19.4

【地方区分別】

区分	数値目標
北海道	10.3
東北	17.9
南関東	21.9
北関東・甲信	22.5
北陸	19.0
東海	19.4
近畿	22.0
中国	20.1
四国	24.1
九州	16.7

【人口規模区分別】

区分	数値目標
50万以上	20.2
20~50万人	18.4
5~20万人	20.9
5万人未満	21.1

女性管理職の割合に関する数値目標を設定している 123 団体の数値の分布をみると政府目標の 30%以上に設定している団体は全体の 26.8%にとどまっており、45%程度の団体が女性管理職割合 20%未満、27%程度の団体が女性管理職割合 15%未満の数値目標となっている。

図表 2-21 女性管理職の割合に関する数値目標の分布（QU）（単位：団体、%）

数値目標	団体数	割合	累積割合
50%以上	1	0.8	0.8
45～50%	1	0.8	1.6
40～45%	1	0.8	2.4
35～40%	1	0.8	3.3
30～35%	29	23.6	26.8
25～30%	12	9.8	36.6
20～25%	22	17.9	54.5
15～20%	23	18.7	73.2
10～15%	27	22.0	95.1
5～10%	6	4.9	100.0
合計	123	100.0	-

4 「任期付職員」の能力活用

1 専門性を有する人材の確保

問5 貴団体においては、専門性を持つ人材の確保の方法についてどのようにお考えですか。次にあげる専門性ごとに当てはまる方法をいくつでも選んで○をつけてください。いずれにも当てはまらない場合は無記入としてください。

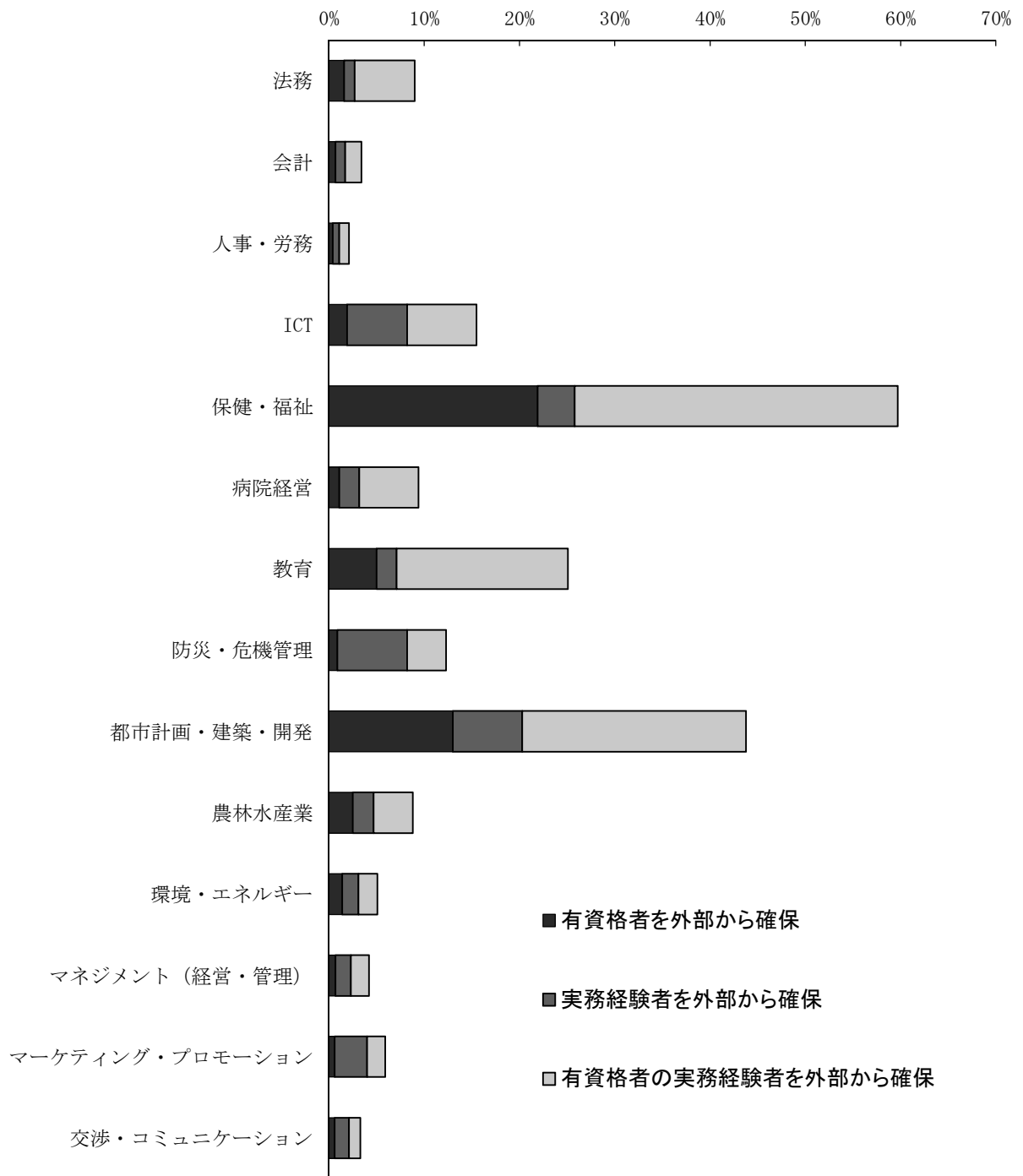
専門性を有する人材の確保については、(1)法務、(2)会計、(3)人事・労務、(4)ICT、(5)保健・福祉、(6)病院経営、(7)教育、(8)防災・危機管理、(9)都市計画・建築・開発、(10)農林水産業、(11)環境・エネルギー、(12)マネジメント(経営・管理)、(13)マーケティング、プロモーション、(14)交渉・コミュニケーションの14領域について調査した。

(1) 全体の状況

専門性を有する人材を「従事する職務に係る資格等を持ち、かつ、専門に係る実務経験を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している」(有資格者の実務経験者を外部から確保)又は「従事する職務に係る資格等は持たないが、専門に係る実務経験を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している」(実務経験者を外部から確保)、「専門に係る実務経験は持たないが、従事する職務に係る資格等を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している」(有資格者を外部から確保)とした団体の割合は下記のとおりである。

「保健・福祉」、「都市計画・建築・開発」領域で特に多く、次いで「教育」、「ICT」が多い。

図表 3-1 専門性を持つ人材の確保【14 領域】(MA)



図表 3-2 専門性を持つ人材の確保【14 領域】(MA) (単位：%)

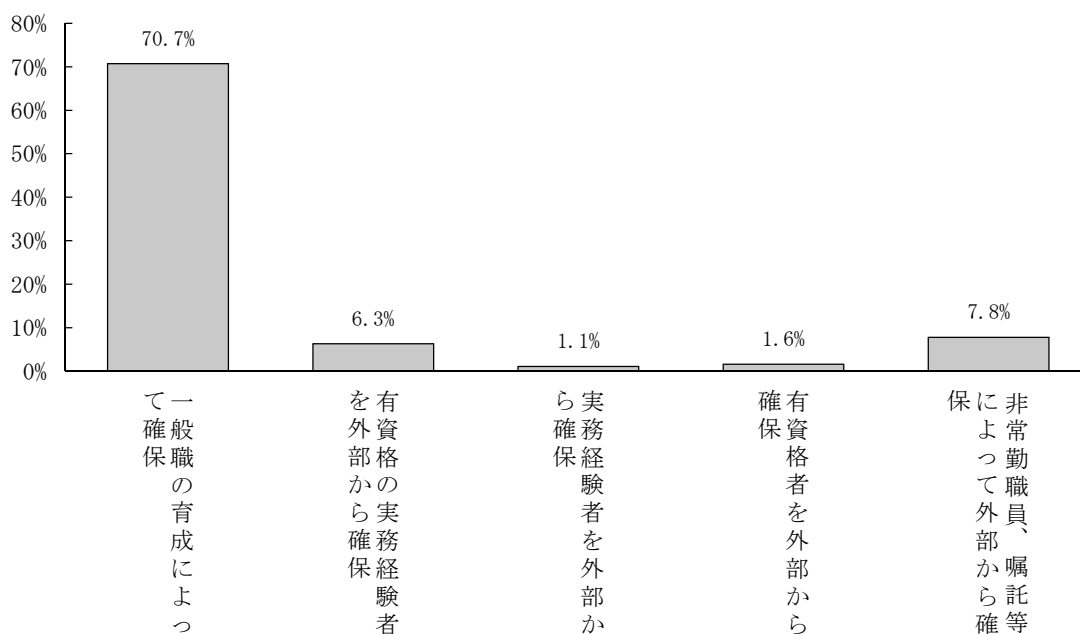
領域	有資格者を外部から確保	実務経験者を外部から確保	有資格者の実務経験者を外部から確保
法務	1.6	1.1	6.3
会計	0.7	1.0	1.7
人事・労務	0.4	0.7	1.0
ICT	1.9	6.3	7.3
保健・福祉	21.9	3.9	33.9
病院経営	1.1	2.1	6.2
教育	5.0	2.1	18.0
防災・危機管理	0.9	7.3	4.1
都市計画・建築・開発	13.0	7.3	23.5
農林水産業	2.5	2.2	4.1
環境・エネルギー	1.4	1.7	2.0
マネジメント(経営・管理)	0.7	1.6	1.9
マーケティング・プロモーション	0.6	3.4	1.9
交渉・コミュニケーション	0.6	1.5	1.2

(2) 領域別の状況

① 法務

法務分野については、「一般職の育成によって確保」(70.7%)が最も高く、以下、「非常勤職員、嘱託等によって外部から確保」(7.8%)、「有資格の実務経験者を外部から確保」(6.3%)となっている。

図表 3-3 専門性を持つ人材の確保【法務】(MA)

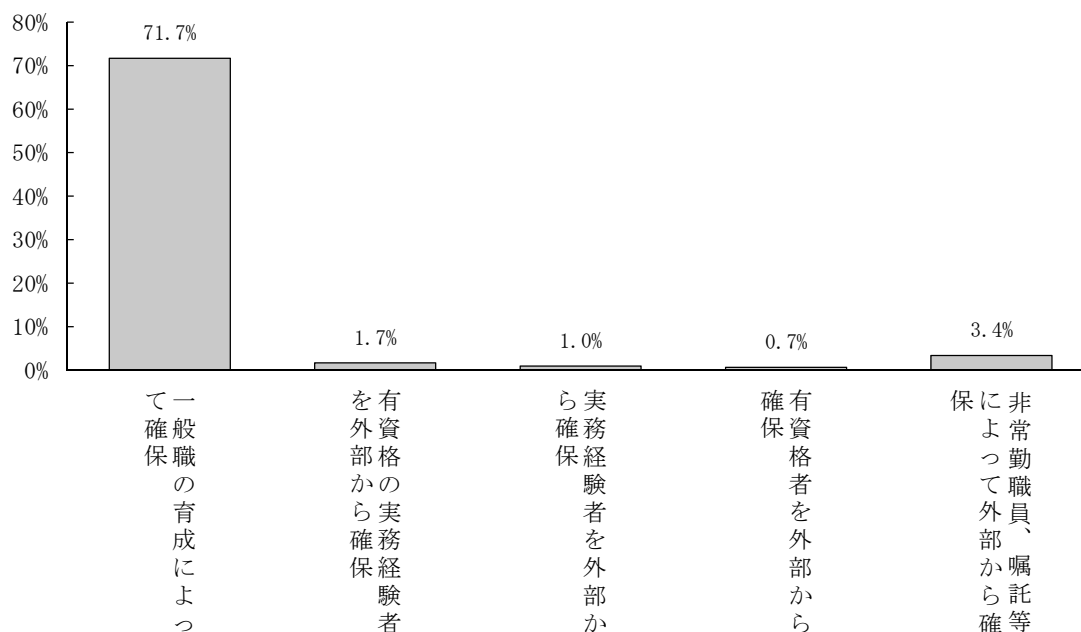


No.	カテゴリー名	n	%
1	一般職の育成によって確保したい、又は確保している	569	70.7
2	従事する職務に係る資格等を持ち、かつ、専門に係る実務経験を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	51	6.3
3	従事する職務に係る資格等は持たないが、専門に係る実務経験を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	9	1.1
4	専門に係る実務経験は持たないが、従事する職務に係る資格等を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	13	1.6
5	一般職ではなく、非常勤職員、嘱託等によって外部人材として活用したい、又は活用している	63	7.8
6	いずれも当てはまらない	192	23.9
	全体	805	100.0

② 会計

会計分野については、「一般職の育成によって確保」(71.7%)が最も高く、以下、「非常勤職員、嘱託等によって外部から確保」(3.4%)、「有資格の実務経験者を外部から確保」(1.7%)となっている。

図表3-4 専門性を持つ人材の確保【会計】(MA)

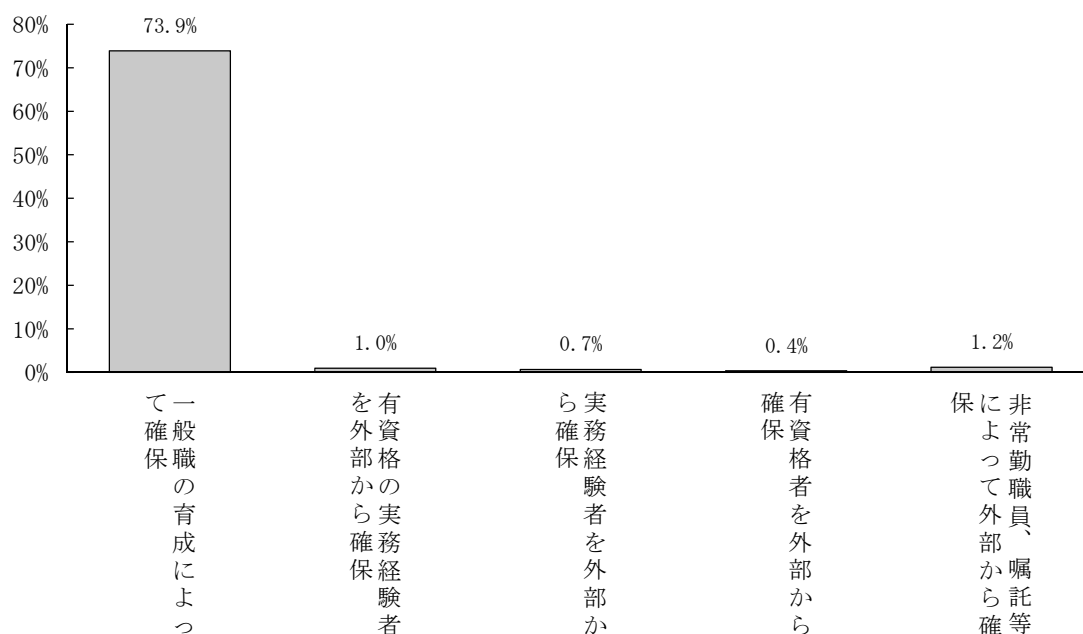


No.	カテゴリー名	n	%
1	一般職の育成によって確保したい、又は確保している	577	71.7
2	従事する職務に係る資格等を持ち、かつ、専門に係る実務経験を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	14	1.7
3	従事する職務に係る資格等は持たないが、専門に係る実務経験を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	8	1.0
4	専門に係る実務経験は持たないが、従事する職務に係る資格等を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	6	0.7
5	一般職ではなく、非常勤職員、嘱託等によって外部人材として活用したい、又は活用している	27	3.4
6	いずれも当てはまらない	210	26.1
	全体	805	100.0

③ 人事・労務

人事・労務分野については、「一般職の育成によって確保」(73.9%)が最も高く、以下、「非常勤職員、嘱託等によって外部から確保」(1.2%)、「有資格の実務経験者を外部から確保」(1.0%)となっている。

図表 3-5 専門性を持つ人材の確保【人事・労務】(MA)

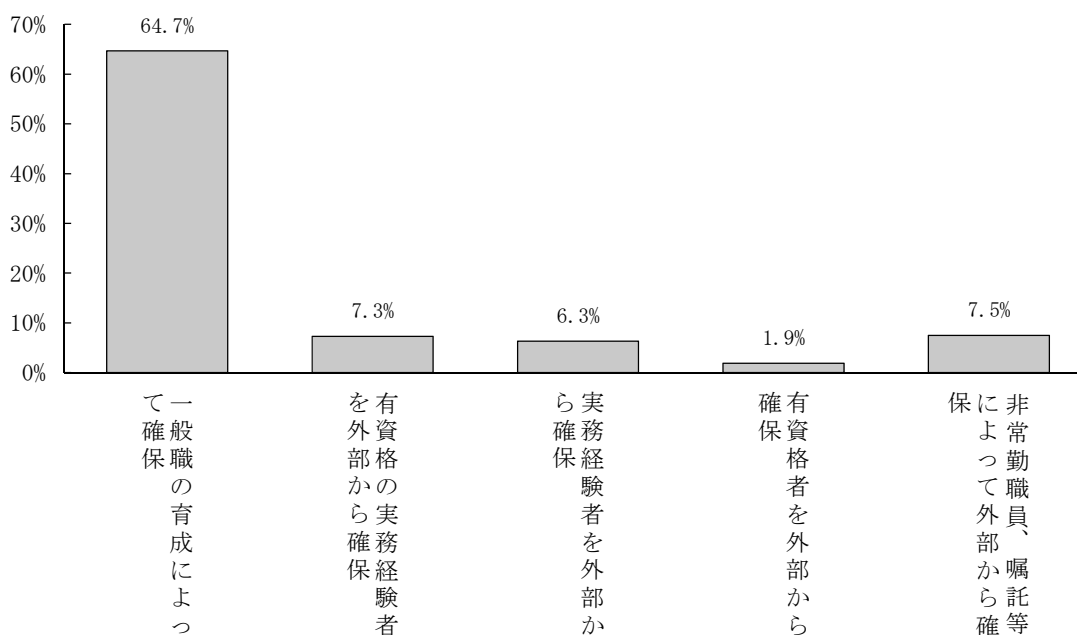


No.	カテゴリー名	n	%
1	一般職の育成によって確保したい、又は確保している	595	73.9
2	従事する職務に係る資格等を持ち、かつ、専門に係る実務経験を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	8	1.0
3	従事する職務に係る資格等は持たないが、専門に係る実務経験を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	6	0.7
4	専門に係る実務経験は持たないが、従事する職務に係る資格等を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	3	0.4
5	一般職ではなく、非常勤職員、嘱託等によって外部人材として活用したい、又は活用している	10	1.2
6	いずれも当てはまらない	209	26.0
	全体	805	100.0

④ ICT

ICT分野については、「一般職の育成によって確保」(64.7%)が最も高く、次いで、「非常勤職員、嘱託等によって外部から確保」(7.5%)と「有資格の実務経験者を外部から確保」(7.3%)となっている。

図表3-6 専門性を持つ人材の確保【ICT】(MA)

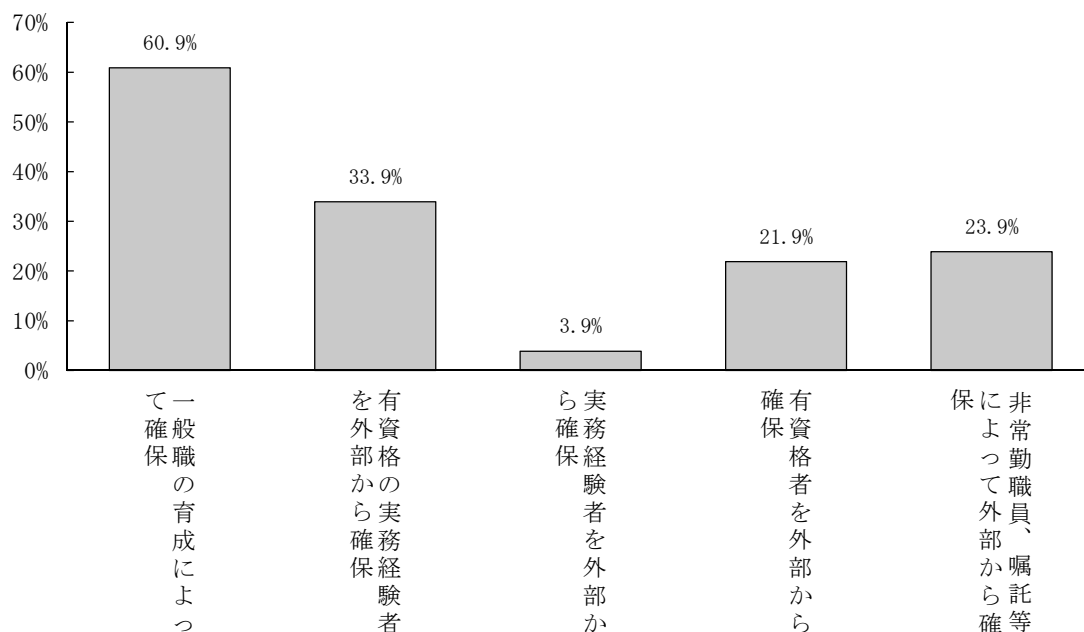


No.	カテゴリー名	n	%
1	一般職の育成によって確保したい、又は確保している	521	64.7
2	従事する職務に係る資格等を持ち、かつ、専門に係る実務経験を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	59	7.3
3	従事する職務に係る資格等は持たないが、専門に係る実務経験を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	51	6.3
4	専門に係る実務経験は持たないが、従事する職務に係る資格等を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	15	1.9
5	一般職ではなく、非常勤職員、嘱託等によって外部人材として活用したい、又は活用している	60	7.5
6	いずれも当てはまらない	233	28.9
	全体	805	100.0

⑤ 保健・福祉

保健・福祉分野については、「一般職の育成によって確保」(60.9%)が最も高く、以下、「有資格の実務経験者を外部から確保」(33.9%)、「非常勤職員、嘱託等によって外部から確保」(23.9%)となっている。

図表 3-7 専門性を持つ人材の確保【保健・福祉】(MA)

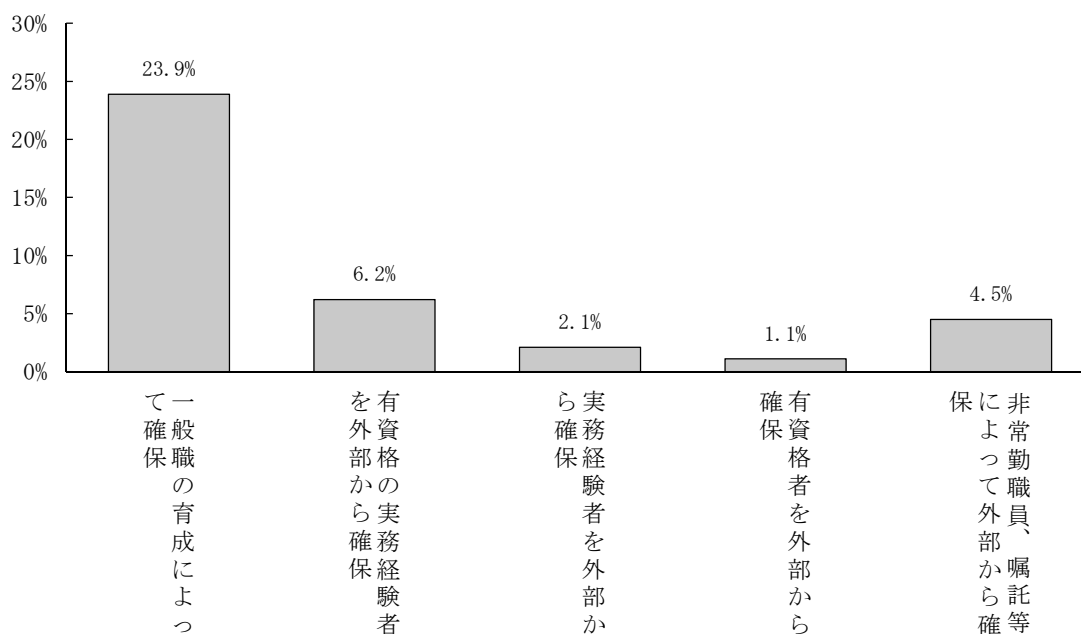


No.	カテゴリー名	n	%
1	一般職の育成によって確保したい、又は確保している	490	60.9
2	従事する職務に係る資格等を持ち、かつ、専門に係る実務経験を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	273	33.9
3	従事する職務に係る資格等は持たないが、専門に係る実務経験を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	31	3.9
4	専門に係る実務経験は持たないが、従事する職務に係る資格等を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	176	21.9
5	一般職ではなく、非常勤職員、嘱託等によって外部人材として活用したい、又は活用している	192	23.9
6	いずれも当てはまらない	136	16.9
	全体	805	100.0

⑥ 病院経営

病院経営分野については、「一般職の育成によって確保」(23.9%)が最も高く、以下、「有資格の実務経験者を外部から確保」(6.2%)、「非常勤職員、嘱託等によって外部から確保」(4.5%)となっている。

図表3-8 専門性を持つ人材の確保【病院経営】(MA)

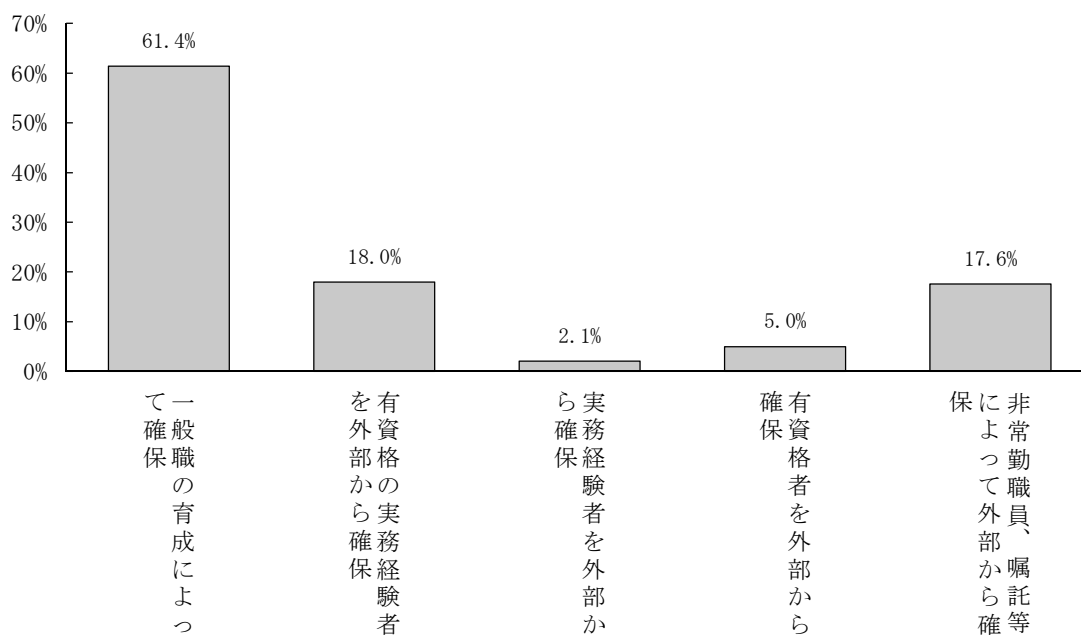


No.	カテゴリー名	n	%
1	一般職の育成によって確保したい、又は確保している	192	23.9
2	従事する職務に係る資格等を持ち、かつ、専門に係る実務経験を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	50	6.2
3	従事する職務に係る資格等は持たないが、専門に係る実務経験を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	17	2.1
4	専門に係る実務経験は持たないが、従事する職務に係る資格等を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	9	1.1
5	一般職ではなく、非常勤職員、嘱託等によって外部人材として活用したい、又は活用している	36	4.5
6	いずれも当てはまらない	567	70.4
	全体	805	100.0

⑦ 教育

教育分野については、「一般職の育成によって確保」(61.4%)が最も高く、以下、「有資格の実務経験者を外部から確保」(18.0%)、「非常勤職員、嘱託等によって外部から確保」(17.6%)となっている。

図表 3-9 専門性を持つ人材の確保【教育】(MA)

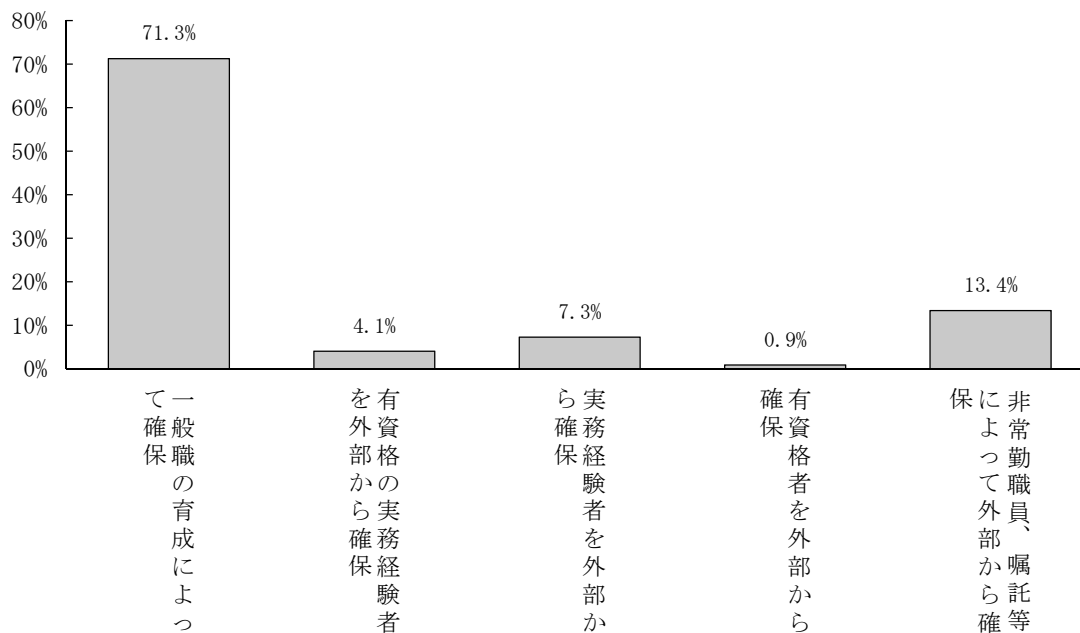


No.	カテゴリー名	n	%
1	一般職の育成によって確保したい、又は確保している	494	61.4
2	従事する職務に係る資格等を持ち、かつ、専門に係る実務経験を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	145	18.0
3	従事する職務に係る資格等は持たないが、専門に係る実務経験を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	17	2.1
4	専門に係る実務経験は持たないが、従事する職務に係る資格等を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	40	5.0
5	一般職ではなく、非常勤職員、嘱託等によって外部人材として活用したい、又は活用している	142	17.6
6	いずれも当てはまらない	208	25.8
	全体	805	100.0

⑧ 防災・危機管理

防災・危機管理分野については、「一般職の育成によって確保」(71.3%)が最も高く、以下、「非常勤職員、嘱託等によって外部から確保」(13.4%)、「実務経験者を外部から確保」(7.3%)となっている。

図表3-10 専門性を持つ人材の確保【防災・危機管理】(MA)

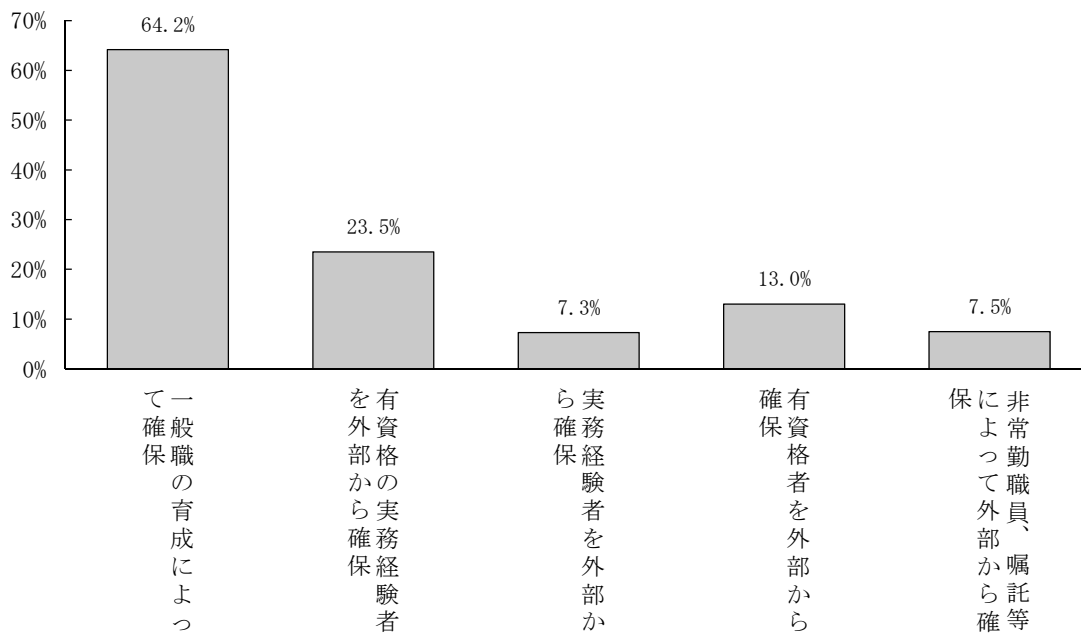


No.	カテゴリー名	n	%
1	一般職の育成によって確保したい、又は確保している	574	71.3
2	従事する職務に係る資格等を持ち、かつ、専門に係る実務経験を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	33	4.1
3	従事する職務に係る資格等は持たないが、専門に係る実務経験を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	59	7.3
4	専門に係る実務経験は持たないが、従事する職務に係る資格等を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	7	0.9
5	一般職ではなく、非常勤職員、嘱託等によって外部人材として活用したい、又は活用している	108	13.4
6	いずれも当てはまらない	182	22.6
	全体	805	100.0

⑨ 都市計画・建築・開発

都市計画・建築・開発分野については、「一般職の育成によって確保」(64.2%)が最も高く、以下、「有資格の実務経験者を外部から確保」(23.5%)、「有資格者を外部から確保」(13.0%)となっている。

図表3-11 専門性を持つ人材の確保【都市計画・建築・開発】(MA)

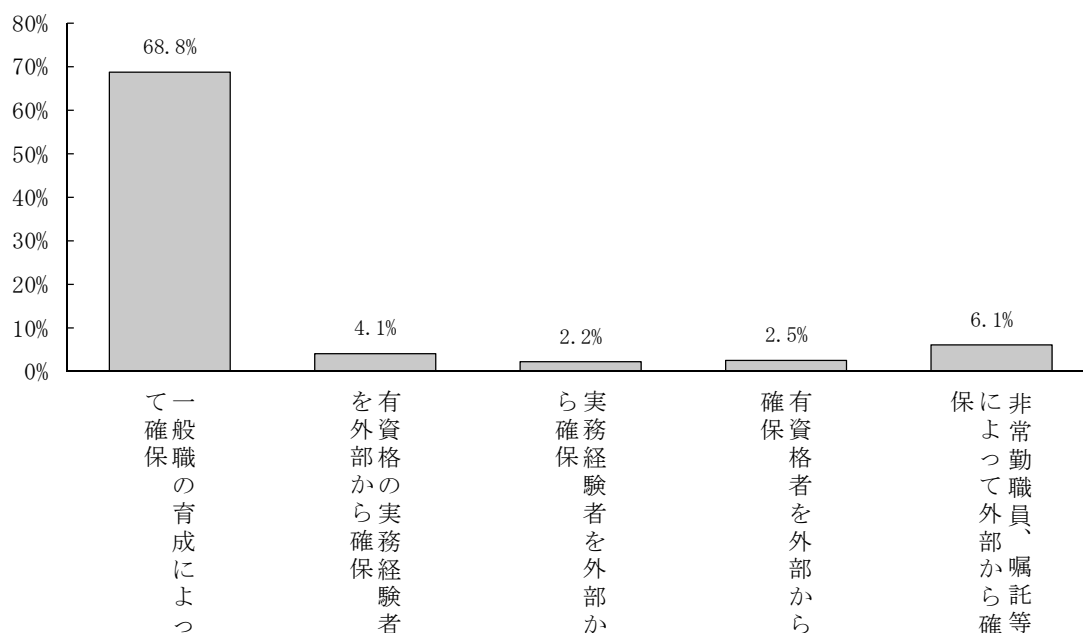


No.	カテゴリー名	n	%
1	一般職の育成によって確保したい、又は確保している	517	64.2
2	従事する職務に係る資格等を持ち、かつ、専門に係る実務経験を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	189	23.5
3	従事する職務に係る資格等は持たないが、専門に係る実務経験を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	59	7.3
4	専門に係る実務経験は持たないが、従事する職務に係る資格等を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	105	13.0
5	一般職ではなく、非常勤職員、嘱託等によって外部人材として活用したい、又は活用している	60	7.5
6	いずれも当てはまらない	186	23.1
	全体	805	100.0

⑩ 農林水産業

農林水産業分野については、「一般職の育成によって確保」(68.8%)が最も高く、以下、「非常勤職員、嘱託等によって外部から確保」(6.1%)、「有資格の実務経験者を外部から確保」(4.1%)となっている。

図表3-12 専門性を持つ人材の確保【農林水産業】(MA)

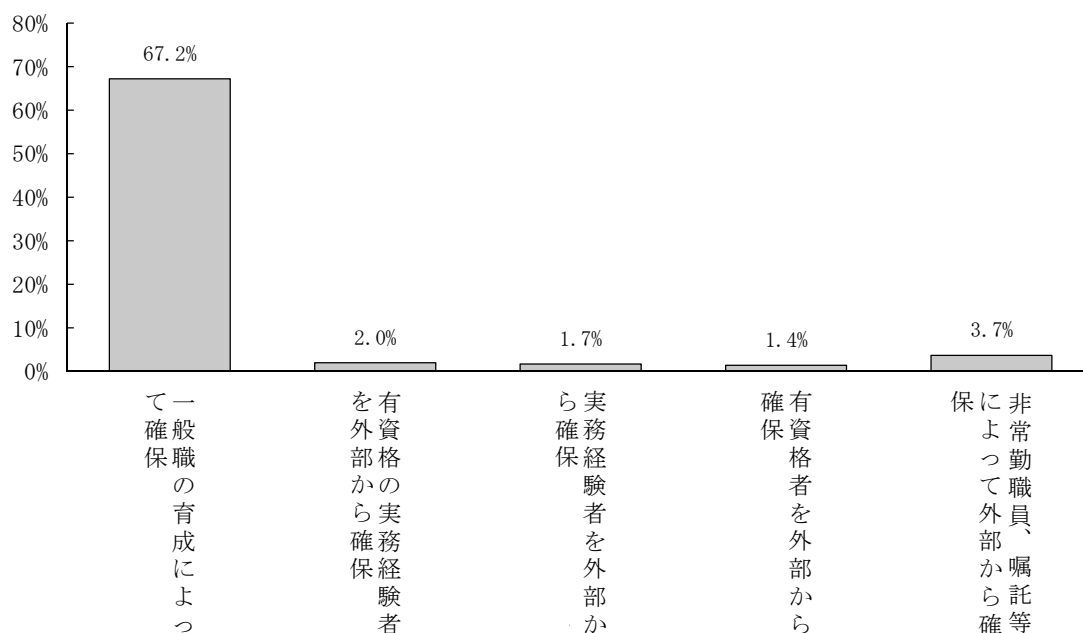


No.	カテゴリー名	n	%
1	一般職の育成によって確保したい、又は確保している	554	68.8
2	従事する職務に係る資格等を持ち、かつ、専門に係る実務経験を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	33	4.1
3	従事する職務に係る資格等は持たないが、専門に係る実務経験を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	18	2.2
4	専門に係る実務経験は持たないが、従事する職務に係る資格等を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	20	2.5
5	一般職ではなく、非常勤職員、嘱託等によって外部人材として活用したい、又は活用している	49	6.1
6	いずれも当てはまらない	232	28.8
	全体	805	100.0

⑪ 環境・エネルギー

環境・エネルギー分野については、「一般職の育成によって確保」(67.2%)が最も高く、以下、「非常勤職員、嘱託等によって外部から確保」(3.7%)、「有資格の実務経験者を外部から確保」(2.0%)となっている。

図表3-13 専門性を持つ人材の確保【環境・エネルギー】(MA)

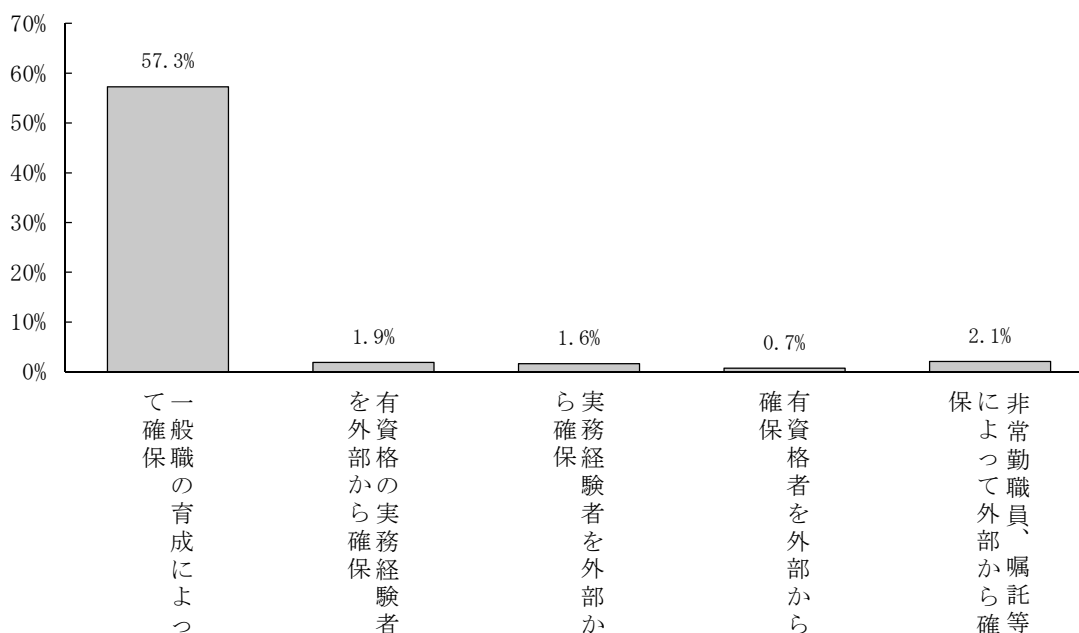


No.	カテゴリー名	n	%
1	一般職の育成によって確保したい、又は確保している	541	67.2
2	従事する職務に係る資格等を持ち、かつ、専門に係る実務経験を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	16	2.0
3	従事する職務に係る資格等は持たないが、専門に係る実務経験を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	14	1.7
4	専門に係る実務経験は持たないが、従事する職務に係る資格等を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	11	1.4
5	一般職ではなく、非常勤職員、嘱託等によって外部人材として活用したい、又は活用している	30	3.7
6	いずれも当てはまらない	254	31.6
	全体	805	100.0

⑫ マネジメント（経営・管理）

マネジメント（経営・管理）分野については、「一般職の育成によって確保」（57.3%）が最も高く、以下、「非常勤職員、嘱託等によって外部から確保」（2.1%）、「有資格の実務経験者を外部から確保」（1.9%）となっている。

図表 3-14 専門性を持つ人材の確保【マネジメント（経営・管理）】（MA）

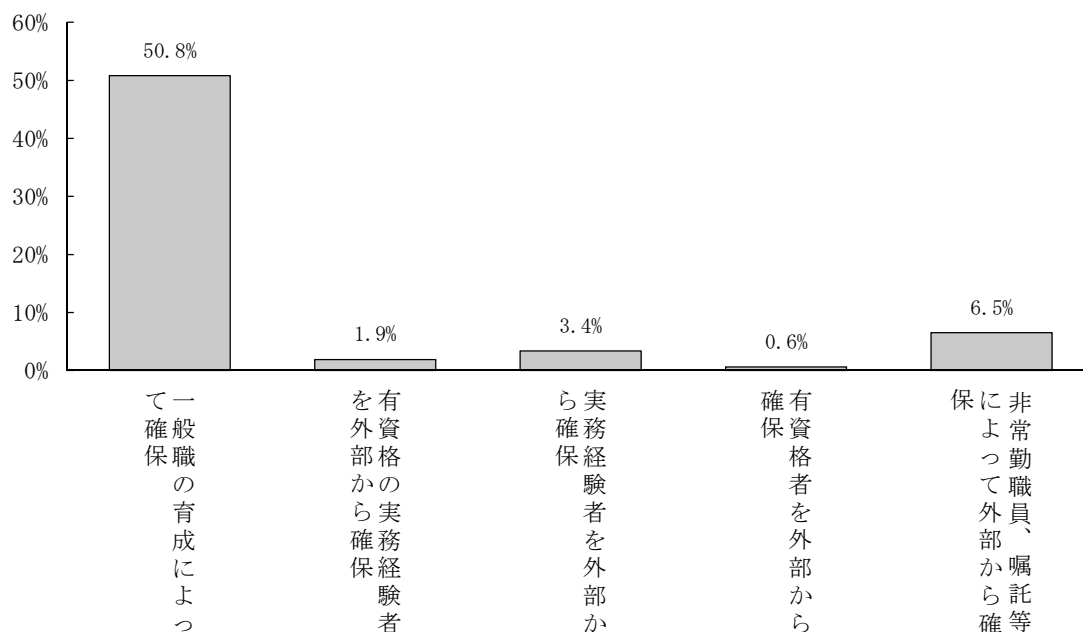


No.	カテゴリー名	n	%
1	一般職の育成によって確保したい、又は確保している	461	57.3
2	従事する職務に係る資格等を持ち、かつ、専門に係る実務経験を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	15	1.9
3	従事する職務に係る資格等は持たないが、専門に係る実務経験を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	13	1.6
4	専門に係る実務経験は持たないが、従事する職務に係る資格等を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	6	0.7
5	一般職ではなく、非常勤職員、嘱託等によって外部人材として活用したい、又は活用している	17	2.1
6	いずれも当てはまらない	333	41.4
	全体	805	100.0

⑬ マーケティング、プロモーション

マーケティング・プロモーション分野については、「一般職の育成によって確保」(50.8%)が最も高く、以下、「非常勤職員、嘱託等によって外部から確保」(6.5%)、「実務経験者を外部から確保」(3.4%)となっている。

図表3-15 専門性を持つ人材の確保【マーケティング、プロモーション】(MA)

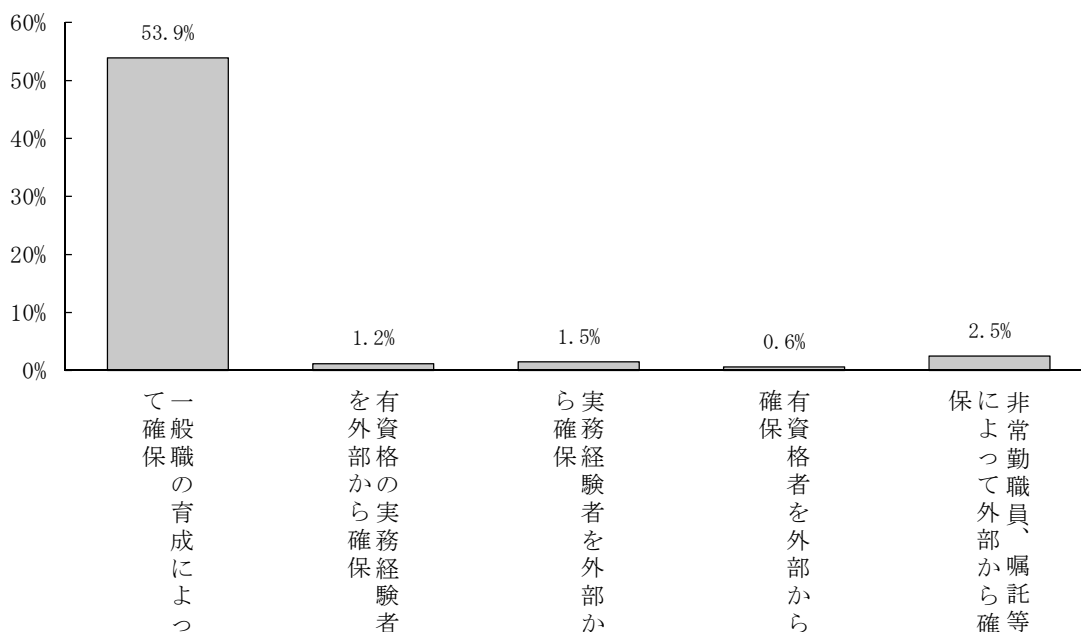


No.	カテゴリー名	n	%
1	一般職の育成によって確保したい、又は確保している	409	50.8
2	従事する職務に係る資格等を持ち、かつ、専門に係る実務経験を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	15	1.9
3	従事する職務に係る資格等は持たないが、専門に係る実務経験を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	27	3.4
4	専門に係る実務経験は持たないが、従事する職務に係る資格等を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	5	0.6
5	一般職ではなく、非常勤職員、嘱託等によって外部人材として活用したい、又は活用している	52	6.5
6	いずれも当てはまらない	367	45.6
	全体	805	100.0

⑭ 交渉・コミュニケーション

交渉・コミュニケーション分野については、「一般職の育成によって確保」(53.9%)が最も高く、以下、「非常勤職員、嘱託等によって外部から確保」(2.5%)、「実務経験者を外部から確保」(1.5%)となっている。

図表 3-16 専門性を持つ人材の確保【交渉・コミュニケーション】(MA)



No.	カテゴリー名	n	%
1	一般職の育成によって確保したい、又は確保している	434	53.9
2	従事する職務に係る資格等を持ち、かつ、専門に係る実務経験を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	10	1.2
3	従事する職務に係る資格等は持たないが、専門に係る実務経験を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	12	1.5
4	専門に係る実務経験は持たないが、従事する職務に係る資格等を持つ人材を外部から一般職として確保したい、又は確保している	5	0.6
5	一般職ではなく、非常勤職員、嘱託等によって外部人材として活用したい、又は活用している	20	2.5
6	いずれも当てはまらない	361	44.8
	全体	805	100.0

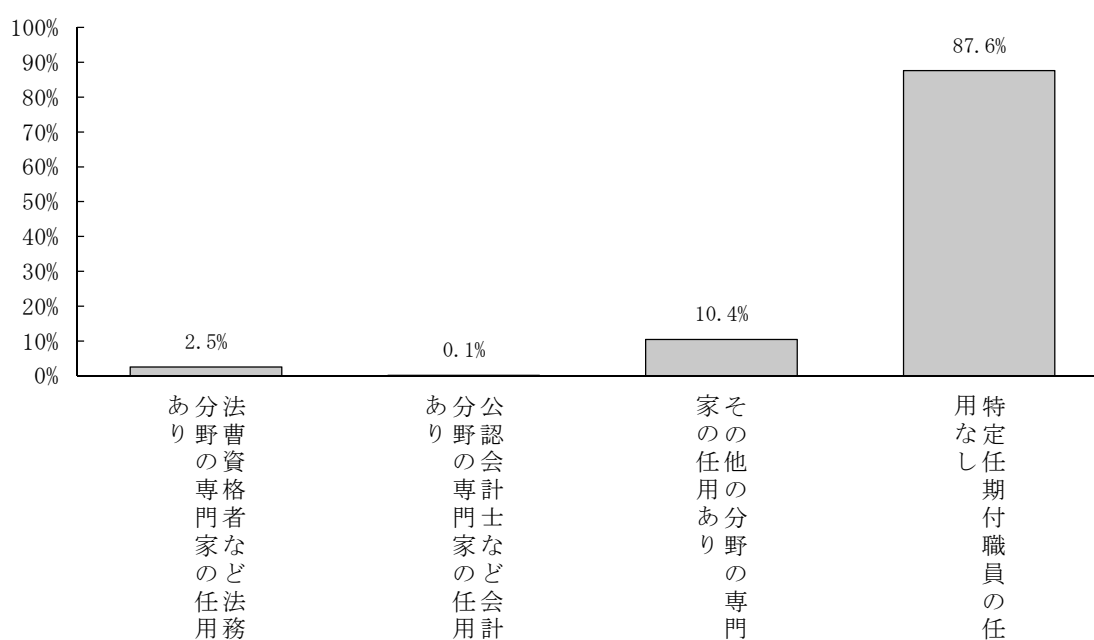
2 特定任期付職員任用の現状

問6 貴団体においては、特定任期付職員を任用していますか。以下の(1)～(3)のそれぞれについて任用人数を御記入ください。任用がない場合は「0」と記入してください。

(1) 任用状況

特定任期付職員の任用状況については、「特定任期付職員の任用なし」が87.6%と最も高くなっている。任用状況については、「その他の分野の専門家の任用あり」が10.4%、「法曹資格者など法務分野の専門家の任用あり」が2.5%となっている。

図表3-17 特定任期付職員の任用状況(MA)



No.	カテゴリー名	n	%
1	法曹資格者など法務分野の専門家の任用あり	20	2.5
2	公認会計士など会計分野の専門家の任用あり	1	0.1
3	その他の分野の専門家の任用あり	84	10.4
4	特定任期付職員の任用なし	705	87.6
	全体	805	100.0

(2) 任用者数

特定任期付職員の任用数について、回答のあった団体における任用数の平均を算出した。

ア 法曹資格者など法務分野の専門家の任用

法曹資格者など法務分野の専門家の任用数について回答があった団体は、2013年については10団体、2014年については19団体、2015年については21団体である。

これらを対象としてそれぞれの団体当たり平均任用数をみると、2013年が1.4人、2014年が1.2人、2015年が1.4人となった。当該3か年でみる限り増加傾向はみられない。

図表3-18 法曹資格者など法務分野の専門家の団体当たり平均任用数（Q U）（単位：人）

区分	2013	2014	2015
全体 (回答団体数)	1.4 (10)	1.2 (19)	1.4 (21)

イ 公認会計士など会計分野の専門家の任用

公認会計士など会計分野の専門家の任用数は1団体1名のみである。

図表3-19 公認会計士など会計分野の専門家の団体当たり平均任用数（Q U）（単位：人）

区分	2013	2014	2015
全体 (回答団体数)	1.0 (1)	1.0 (1)	1.0 (1)

ウ その他の分野の専門家の任用

その他の分野の専門家の任用数について回答があった団体は、2013年については50団体、2014年については60団体、2015年については69団体である。

これらを対象としてそれぞれの任用数をみると、2013年が3.4人、2014年が3.5人、2015年が3.1人となった。当該3か年でみる限り増加傾向はみられない。

図表3-20 その他の分野の専門家の団体当たり平均任用数（Q U）（単位：人）

区分	2013	2014	2015
全体 (回答団体数)	3.4 (50)	3.5 (60)	3.1 (69)

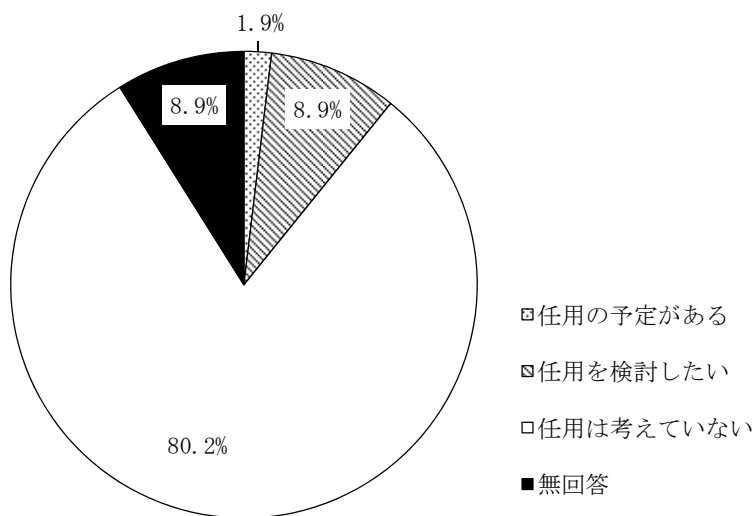
3 特定任期付職員任用の方針

問7 貴団体においては、今後以下のような専門性を持つ特定任期付職員の任用を進めていきたいと考えていますか。(1)～(3)のそれぞれについて当てはまるものをひとつだけ選んで該当する欄に○をつけてください。

(1) 法曹資格者など法務分野の専門家の任用

法務分野の任用方針については、「任用は考えていない」が80.2%と最も高く、以下、「任用を検討したい」(8.9%)、「任用の予定がある」(1.9%)となっている。

図表3-21 法曹資格者など法務分野の専門家の任用 (S A)

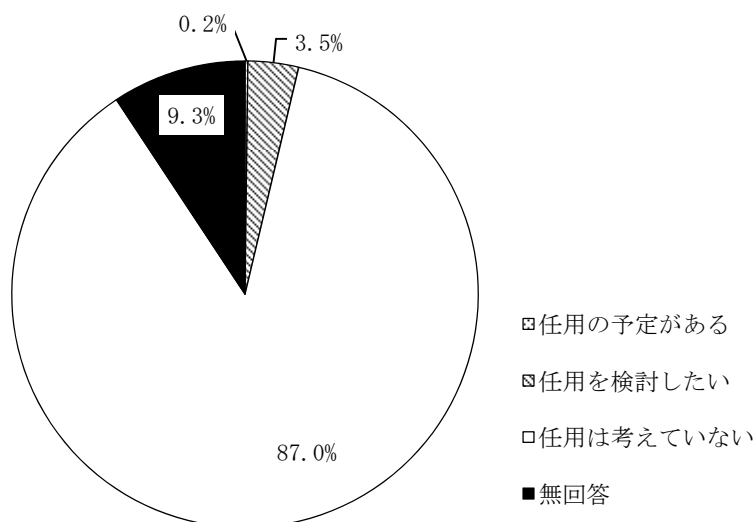


No.	カテゴリー名	n	%
1	任用の予定がある	15	1.9
2	任用を検討したい	72	8.9
3	任用は考えていない	646	80.2
	無回答	72	8.9
	全体	805	100.0

(2) 公認会計士など会計分野の専門家の任用

会計分野の任用方針については、「任用は考えていない」が87.0%と最も高く、以下、「任用を検討したい」(3.5%)、「任用の予定がある」(0.2%)となっている。

図表3-22 公認会計士など会計分野の専門家の任用 (S A)

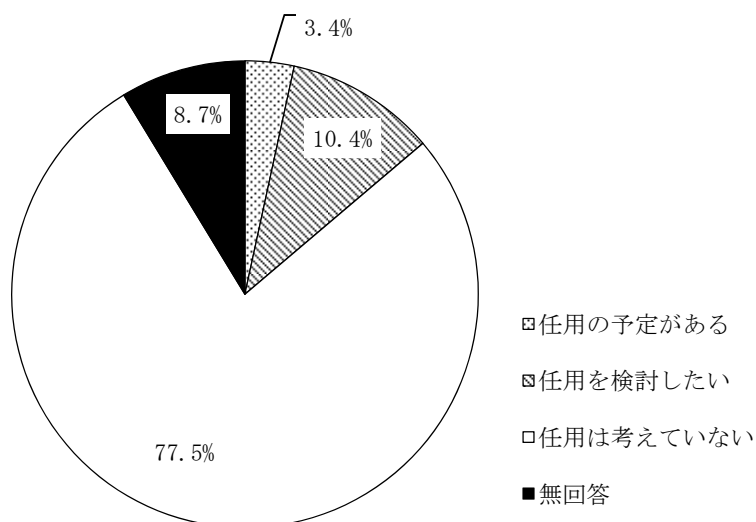


No.	カテゴリー名	n	%
1	任用の予定がある	2	0.2
2	任用を検討したい	28	3.5
3	任用は考えていない	700	87.0
	無回答	75	9.3
	全体	805	100.0

(3) その他の分野の専門家の任用

その他の分野の任用方針については、「任用は考えていない」が77.5%と最も高く、以下、「任用を検討したい」(10.4%)、「任用の予定がある」(3.4%)となっている。

図表3-23 その他の分野の専門家の任用 (S A)



No.	カテゴリー名	n	%
1	任用の予定がある	27	3.4
2	任用を検討したい	84	10.4
3	任用は考えていない	624	77.5
	無回答	70	8.7
	全体	805	100.0

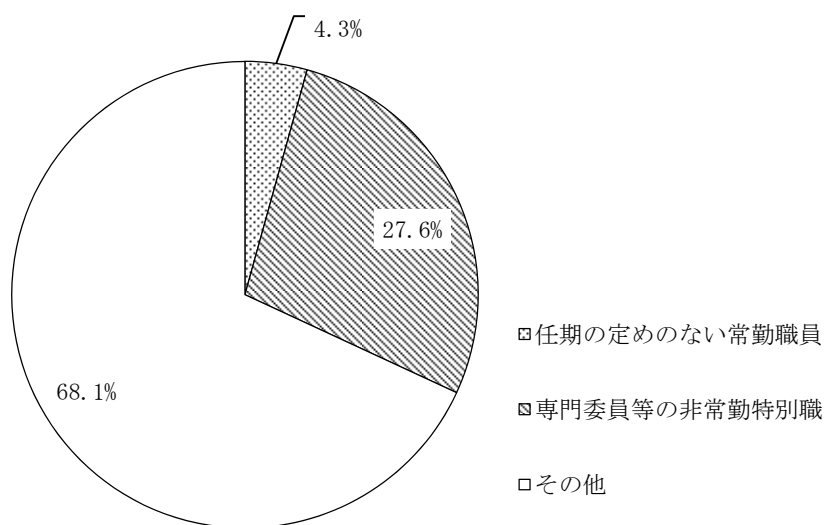
4 特定任期付職員以外で専門性を持つ職員の任用

問8 貴団体においては、現在、特定任期付職員以外で専門性を持つ職員の任用をしていますか。(1)～(2)のそれぞれについて当てはまるものをひとつだけ選んで該当する欄に○をつけてください。

(1) 法曹資格者など法務分野の専門家の任用

法務分野の任用状況については、「その他」が68.1%と最も高く、以下、「専門委員等の非常勤特別職」(27.6%)、「任期の定めのない常勤職員」(4.3%)となっている。

図表3-24 法曹資格者など法務分野の専門家の任用 (SA)

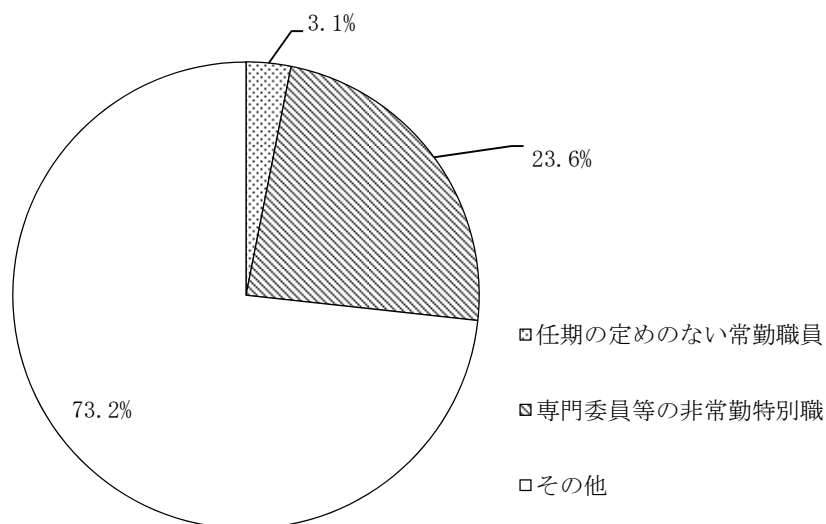


No.	カテゴリー名	n	%
1	任期の定めのない常勤職員	7	4.3
2	専門委員等の非常勤特別職	45	27.6
3	その他	111	68.1
	非該当	642	
	全体	805	100.0

(2) 公認会計士など会計分野の専門家の任用

会計分野の任用状況については、「その他」が73.2%と最も高く、以下、「専門委員等の非常勤特別職」(23.6%)、「任期の定めのない常勤職員」(3.1%)となっている。

図表3-25 公認会計士など会計分野の専門家の任用 (S A)



No.	カテゴリー名	n	%
1	任期の定めのない常勤職員	4	3.1
2	専門委員等の非常勤特別職	30	23.6
3	その他	93	73.2
	非該当	678	
	全体	805	100.0

5 法曹有資格者

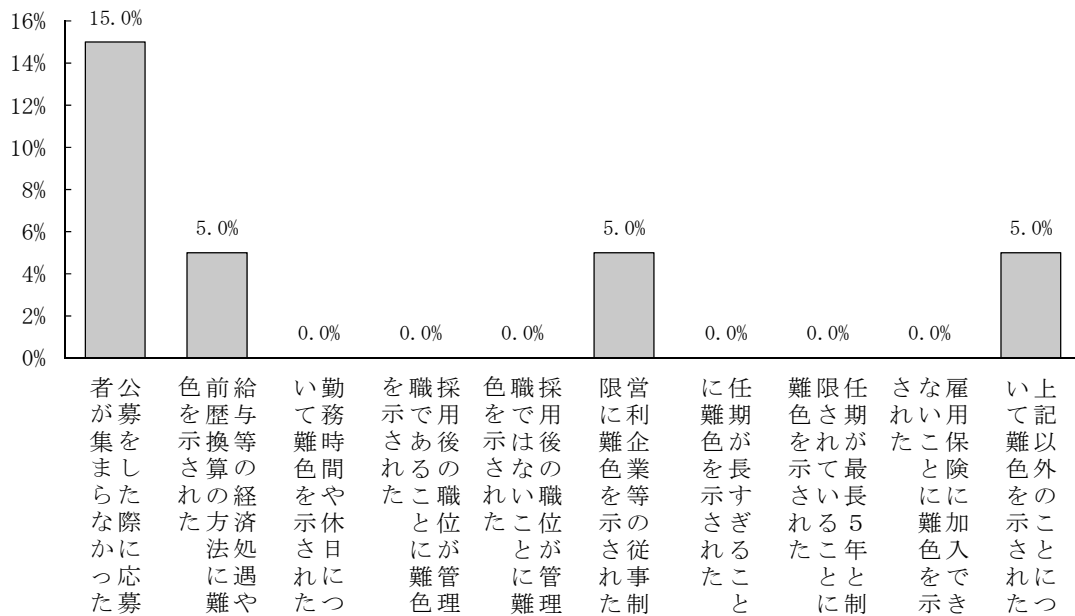
(1) 法曹資格者等の特定任期付職員を新規任用するに当たって直面した問題

問9 貴団体においては、法曹資格者等の特定任期付職員を新規任用するに当たってどのような問題に直面しましたか。当てはまるものをすべて選んで回答欄に○をつけてください。

「法曹資格者など法務分野の専門家の任用」があったと回答した 20 団体（全体の 2.5%）に対して、法曹資格者等の特定任期付職員を新規任用するに当たって直面した問題について調査した。

「公募をした際に応募者が集まらなかった」（15.0%）が最も高く、次いで、「給与等の経済処遇や前歴換算の方法に難色を示された」（5.0%）、「営利企業等の従事制限に難色を示された」（5.0%）、「上記以外のことについて難色を示された」（5.0%）となっている。

図表 3-26 法曹資格者等の特定任期付職員新規任用するに当たって直面した問題（MA）（単位：%）



No.	カテゴリ一名	n	%
1	公募をした際に応募者が集まらなかったことがある	3	15.0
2	応募者からの問い合わせや相談に際して、給与等の経済処遇や前歴換算の方法に難色を示された、又はそれを理由に応募を見送られたことがある	1	5.0
3	応募者からの問い合わせや相談に際して、勤務時間や休日について難色を示された、又はそれを理由に応募を見送られたことがある	0	0.0
4	応募者からの問い合わせや相談に際して、採用後の職位の予定（管理職であること）に難色を示された、又はそれを理由に応募を見送られたことがある	0	0.0
5	応募者からの問い合わせや相談に際して、採用後の職位の予定（管理職ではないこと）に難色を示された、又はそれを理由に応募を見送られたことがある	0	0.0
6	応募者からの問い合わせや相談に際して、営利企業等の従事制限（兼業の禁止）に難色を示された、又はそれを理由に応募を見送られたことがある	1	5.0
7	応募者からの問い合わせや相談に際して、任期が長すぎることについて難色を示された、又はそれを理由に応募を見送られたことがある	0	0.0
8	応募者からの問い合わせや相談に際して、任期が最長5年と制限されていることに難色を示された、又はそれを理由に応募を見送られたことがある	0	0.0
9	応募者からの問い合わせや相談に際して、雇用保険に加入できないことに難色を示された、又はそれを理由に応募を見送られたことがある	0	0.0
10	応募者からの問い合わせや相談に際して、上記以外のことについて難色を示された、又はそれを理由に応募を見送られたことがある	1	5.0
11	いずれも当てはまらない	16	80.0
	非該当	785	
	全体	20	100.0

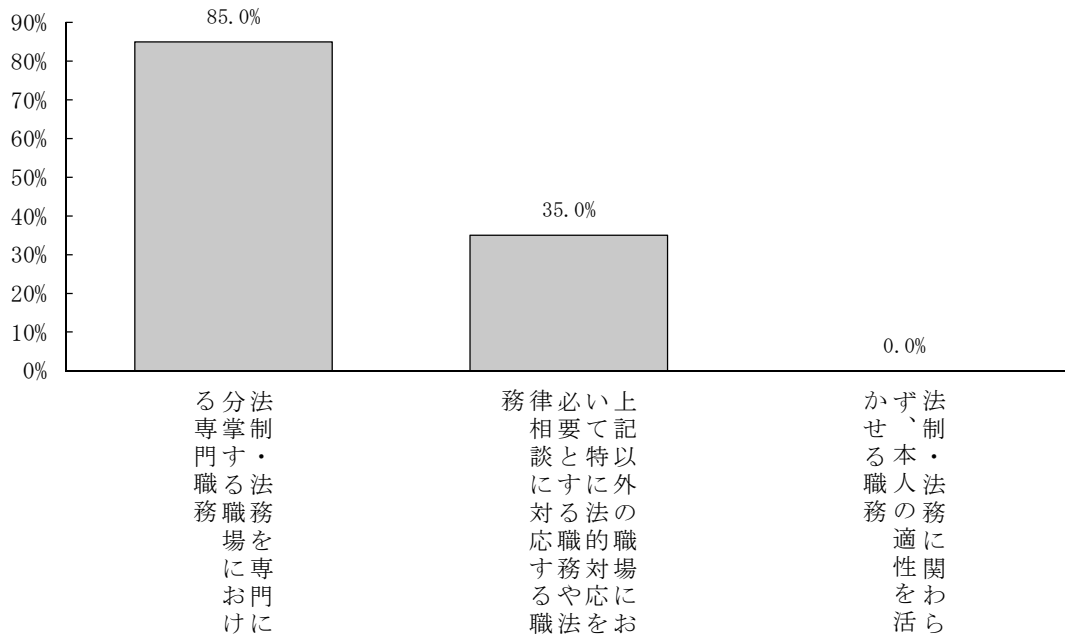
(2) 法曹資格者等の特定任期付職員の配属職務

問 10 貴団体においては、法曹資格者等の特定任期付職員はどのような職務に配属していますか。現時点の配属先について当てはまるものをすべて選んで回答欄に○をつけてください。

「法曹資格者など法務分野の専門家の任用」があったと回答した 20 団体（全体の 2.5%）に対して、法曹資格者等の特定任期付職員の配属職務について調査した。

「法制・法務を専門に分掌する職場における専門職務」（85.0%）が最も高く、以下、「上記以外の職場において特に法的対応を必要とする職務や法律相談に対応する職務」（35.0%）となっている。

図表 3-27 法曹資格者等の特定任期付職員の配属職務（MA）（単位：％）



No.	カテゴリー名	n	%
1	法制・法務を専門に分掌する職場における専門職務	17	85.0
2	上記以外の職場において特に法的対応を必要とする職務や法律相談に対応する職務	7	35.0
3	法制・法務に関わらず、本人の適性を活かせる職務	0	0.0
4	いずれも当てはまらない	0	0.0
	非該当	785	
	全体	20	100.0

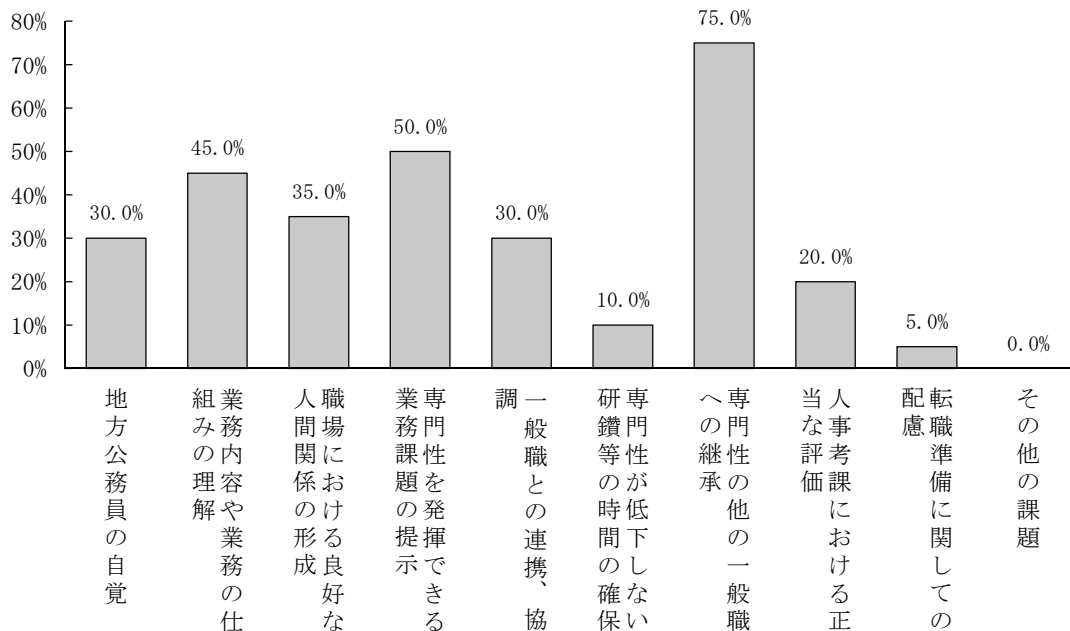
(3) 法曹資格者等の特定任期付職員を有効活用するに当たって重要と思われる課題

問 11 貴団体においては、法曹資格者等の特定任期付職員を有効活用するに当たって、次のうち重要と思われる課題はありますか。過去のケースも含めて当てはまるものをすべて選んで回答欄に○をつけてください。

「法曹資格者など法務分野の専門家の任用」があったと回答した 20 団体（全体の 2.5%）に対して、法曹資格者等の特定任期付職員を有効活用するに当たって重要と思われる課題について調査した。

「専門性の他の一般職への継承」（75.0%）が最も高く、以下、「専門性を発揮できる業務課題の提示」（50.0%）、「業務内容や業務の仕組みの理解」（45.0%）等となっている。

図表 3-28 法曹資格者等の特定任期付職員を有効活用するに当たって重要と思われる課題（MA）（単位：%）



No.	カテゴリー名	n	%
1	地方公務員としての自覚を持たせること	6	30.0
2	自治体特有の業務内容や業務の仕組みを理解させること	9	45.0
3	職場における良好な人間関係を形成すること	7	35.0
4	専門性をいかに発揮できるような業務課題を提示すること	10	50.0
5	他の一般職との連携、協調がうまくいくように専門性の水準を合わせてコミュニケーションさせること	6	30.0
6	専門性が低下しないような研鑽、研修の時間を確保すること	2	10.0
7	当該職員の退職後に、その専門性が他の一般職に継承されるよう人材育成に注力させること	15	75.0
8	人事考課を行うに当たり、専門性の高さや貢献度を正當に評価すること	4	20.0
9	任期満了に伴う退職後の不安を解消するために、転職準備に関して特段の配慮をすること	1	5.0
10	その他の課題	0	0.0
11	いずれも当てはまらない 非該当	0	0.0
	全体	785	
		20	100.0

6 公認会計士

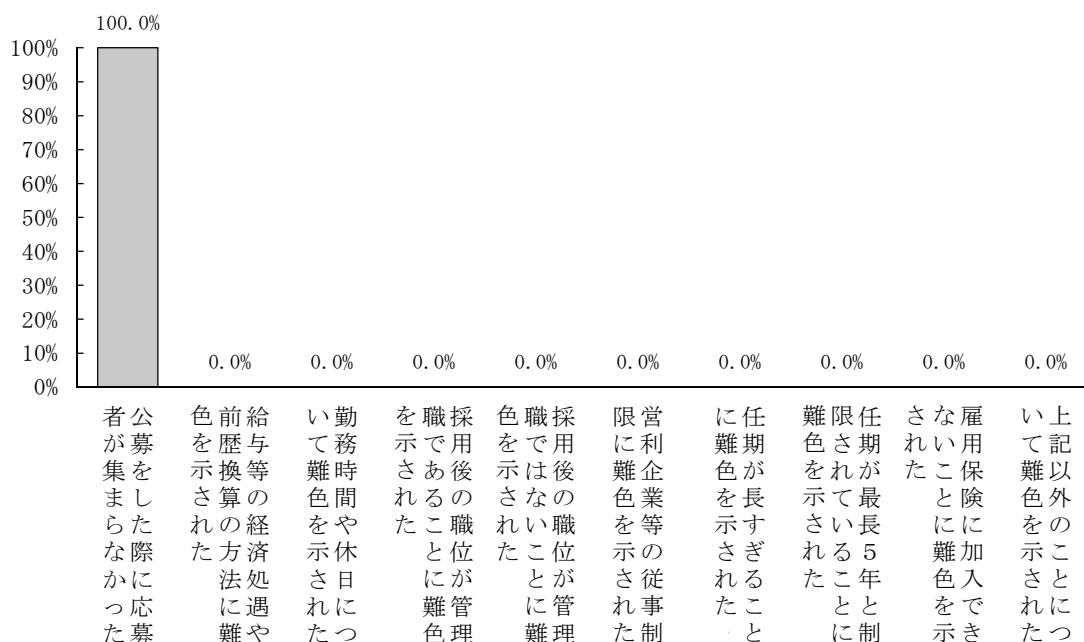
(1) 公認会計士等の特定任期付職員新規任用するに当たって直面した問題

問 12 貴団体においては、公認会計士等の特定任期付職員を新規任用するに当たってどのような問題に直面しましたか。当てはまるものをすべて選んで回答欄に○をつけてください。

「公認会計士など会計分野の専門家の任用」があったと回答した1団体（全体の0.1%）に対して、公認会計士等の特定任期付職員を新規任用するに当たって直面した問題について調査した。

「公募をした際に応募者が集まらなかった」（100%）となっている。

図表3-29 公認会計士等の特定任期付職員新規任用するに当たって直面した問題（MA）



No.	カテゴリ一名	n	%
1	公募をした際に応募者が集まらなかったことがある	1	100.0
2	応募者からの問い合わせや相談に際して、給与等の経済処遇や前歴換算の方法に難色を示された、又はそれを理由に応募を見送られたことがある	0	0.0
3	応募者からの問い合わせや相談に際して、勤務時間や休日について難色を示された、又はそれを理由に応募を見送られたことがある	0	0.0
4	応募者からの問い合わせや相談に際して、採用後の職位の予定（管理職であること）に難色を示された、又はそれを理由に応募を見送られたことがある	0	0.0
5	応募者からの問い合わせや相談に際して、採用後の職位の予定（管理職ではないこと）に難色を示された、又はそれを理由に応募を見送られたことがある	0	0.0
6	応募者からの問い合わせや相談に際して、営利企業等の従事制限（兼業の禁止）に難色を示された、又はそれを理由に応募を見送られたことがある	0	0.0
7	応募者からの問い合わせや相談に際して、任期が長すぎることに難色を示された、又はそれを理由に応募を見送られたことがある	0	0.0
8	応募者からの問い合わせや相談に際して、任期が最長5年と制限されていることに難色を示された、又はそれを理由に応募を見送られたことがある	0	0.0
9	応募者からの問い合わせや相談に際して、雇用保険に加入できないことに難色を示された、又はそれを理由に応募を見送られたことがある	0	0.0
10	応募者からの問い合わせや相談に際して、上記以外のことについて難色を示された、又はそれを理由に応募を見送られたことがある	0	0.0
11	いずれも当てはまらない	0	0.0
	非該当	804	
	全体	1	100.0

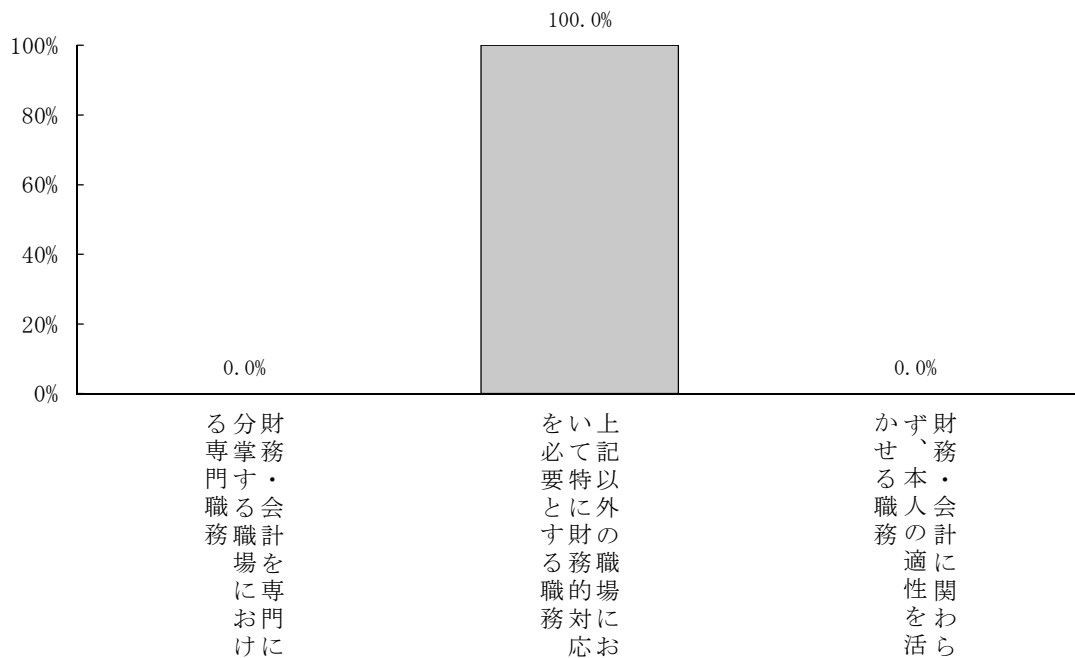
(2) 公認会計士等の特定任期付職員の配属職務

問 13 貴団体においては、公認会計士等の特定任期付職員はどのような職務に配属していますか。現時点の配属先について当てはまるものをすべて選んで回答欄に○をつけてください。

「公認会計士など会計分野の専門家の任用」があったと回答した 1 団体（全体の 0.1%）に対して、法曹資格者等の特定任期付職員の配属職務について調査した。

「上記以外の職場において特に財務的対応を必要とする職務（監査事務局等）」（100%）となっている。

図表 3-30 公認会計士等の特定任期付職員の配属職務（MA）



No.	カテゴリー名	n	%
1	財務・会計を専門に分掌する職場における専門職務（財政課、会計課、出納室等）	0	0.0
2	上記以外の職場において特に財務的対応を必要とする職務（監査事務局等）	1	100.0
3	財務・会計に関わらず、本人の適性を活かせる職務	0	0.0
	いずれも当てはまらない	0	0.0
	非該当	804	
	全体	1	100.0

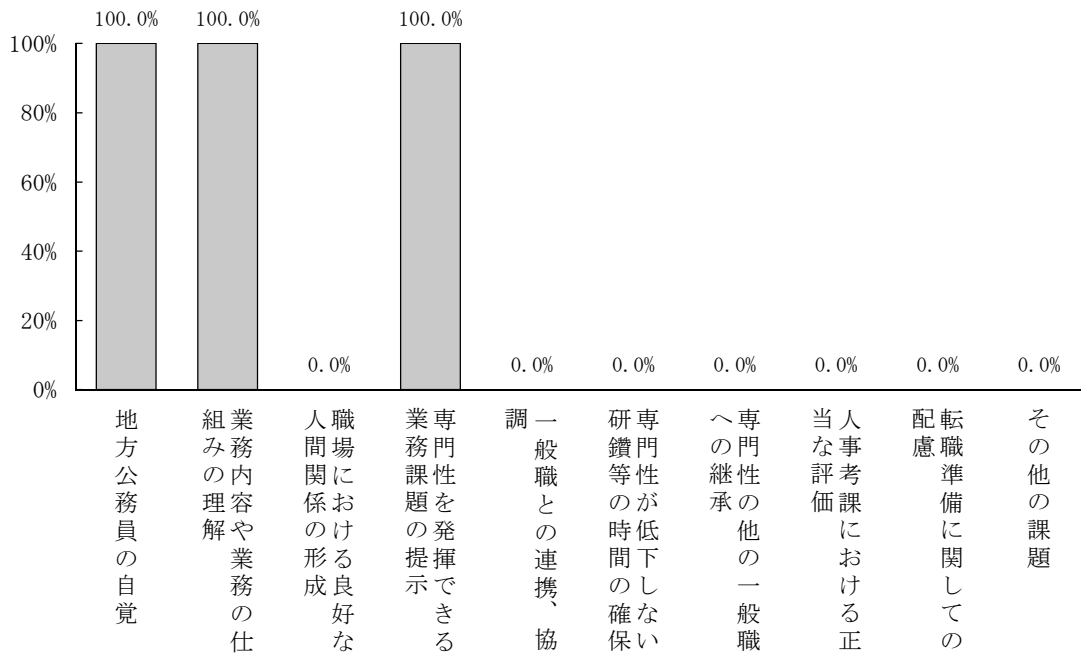
(3) 公認会計士等の特定任期付職員を有効活用するに当たって重要と思われる課題

問 14 貴団体においては、公認会計士等の特定任期付職員を有効活用するに当たって、次のうち重要と思われる課題はありますか。過去のケースも含めて当てはまるものをすべて選んで回答欄に○をつけてください。

「公認会計士など会計分野の専門家の任用」があったと回答した 1 団体（全体の 0.1%）に対して、法曹資格者等の特定任期付職員を有効活用するに当たって重要と思われる課題について調査した。

「地方公務員の自覚」（100%）、「業務内容や業務の仕組みの理解」（100%）、「専門性を発揮できる業務課題の提示」（100%）となっている。

図表 3-3-1 公認会計士等の特定任期付職員を有効活用するに当たって重要と思われる課題（MA）



No.	カテゴリ一名	n	%
1	地方公務員としての自覚を持たせること	1	100.0
2	自治体特有の業務内容や業務の仕組みを理解させること	1	100.0
3	職場における良好な人間関係を形成すること	0	0.0
4	専門性をいかに発揮できるような業務課題を提示すること	1	100.0
5	他の一般職との連携、協調がうまくいくように専門性の水準を合わせてコミュニケーションさせること	0	0.0
6	専門性が低下しないような研鑽、研修の時間を確保すること	0	0.0
7	当該職員の退職後に、その専門性が他の一般職に継承されるよう人材育成に注力させること	0	0.0
8	人事考課を行うに当たり、専門性の高さや貢献度を正當に評価すること	0	0.0
9	任期満了に伴う退職後の不安を解消するために、転職準備に関して特段の配慮をすること	0	0.0
10	その他の課題	0	0.0
11	いずれも当てはまらない	0	0.0
	非該当	804	
	全体	1	100.0

7 ICT 関連技術者

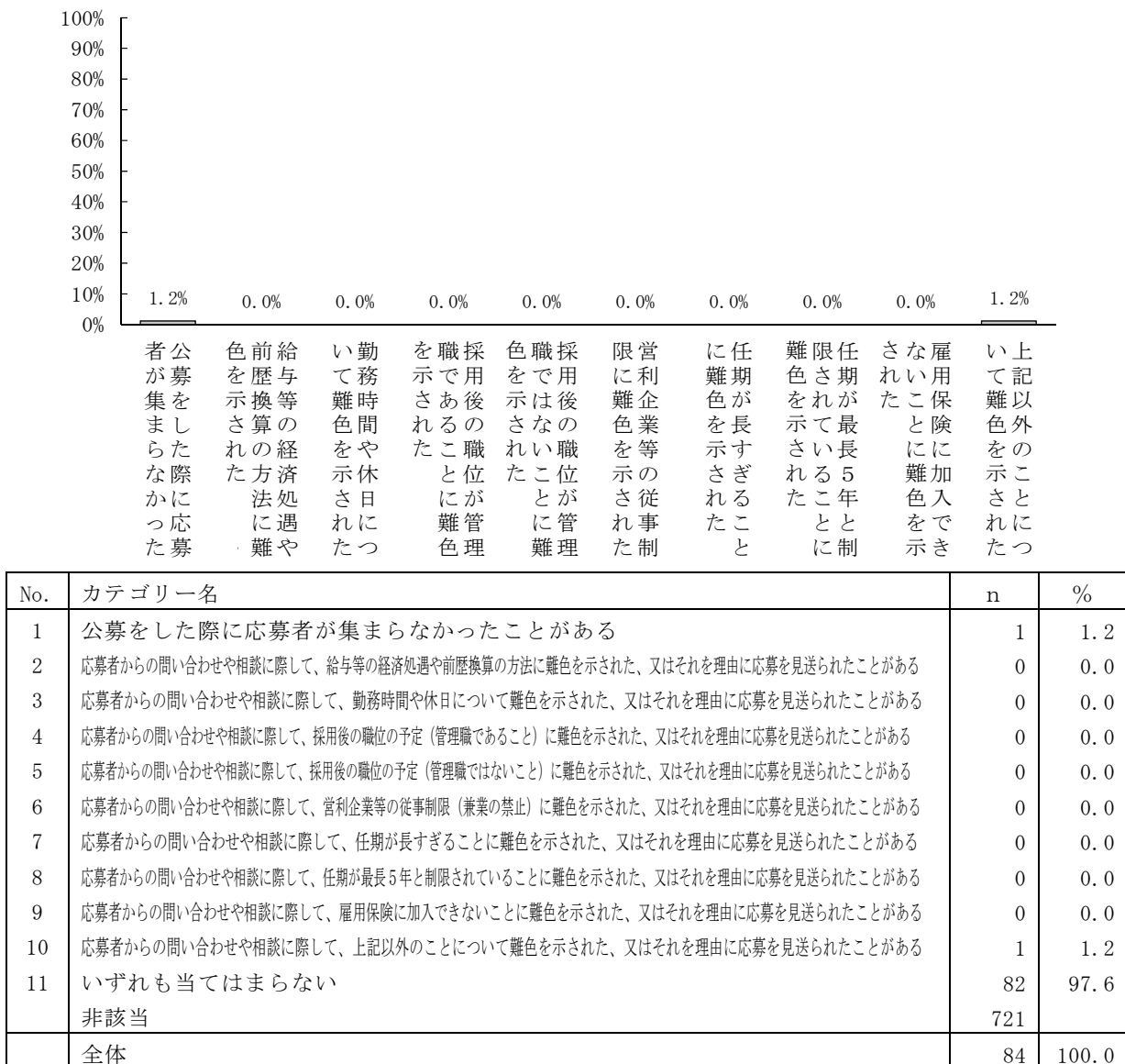
(1) ICT 関連技術者等の特定任期付職員新規任用するに当たって直面した問題

問 15 貴団体においては、ICT 関連技術者等の任用等の特定任期付職員を新規任用するに当たってどのような問題に直面しましたか。当てはまるものをすべて選んで回答欄に○をつけてください。

「ICT 関連技術者など情報分野の専門家の任用」があったと回答した 84 団体（全体の 10.4%）に対して、ICT 関連技術者等の特定任期付職員を新規任用するに当たって直面した問題について調査した。

「公募をした際に応募者が集まらなかった」（1.2%）と「上記以外のことについてに難色を示された」（1.2%）となっている。

図表 3-32 ICT 関連技術者等の特定任期付職員新規任用するに当たって直面した問題（MA）



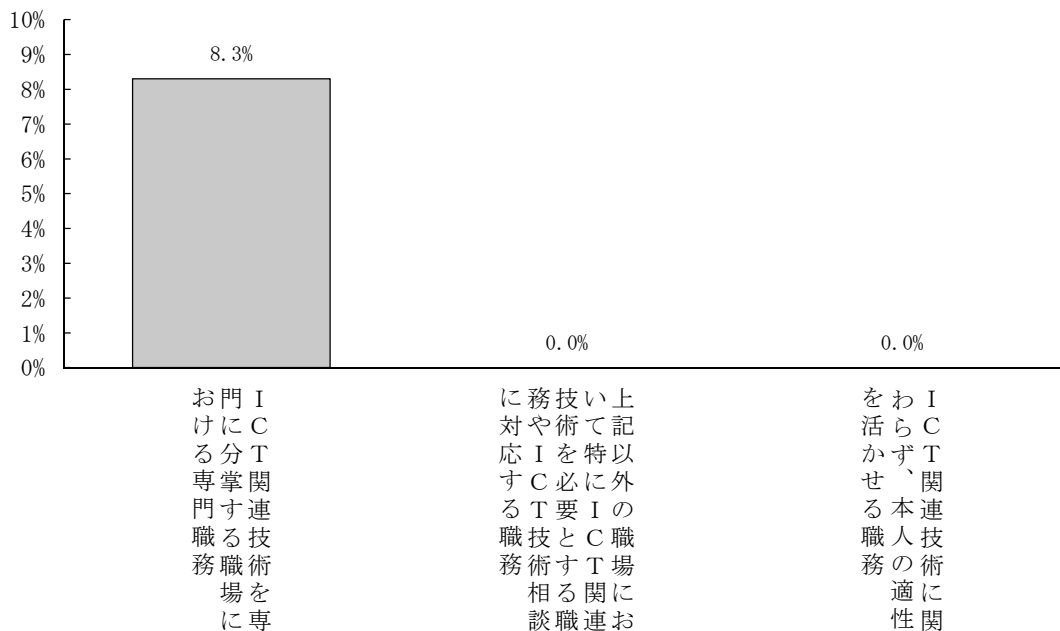
(2) ICT関連技術者等の特定任期付職員の配属職務

問 16 貴団体においては、ICT 関連技術者等の特定任期付職員はどのような職務に配属していますか。現時点の配属先について当てはまるものをすべて選んで回答欄に○をつけてください。

「ICT 関連技術者など情報分野の専門家の任用」があったと回答した 84 団体（全体の 10.4%）に対して、ICT 関連技術者等の特定任期付職員の配属職務について調査した。

「ICT 関連技術を専門に分掌する職場における専門職務」（8.3%）となっている。

図表 3-33 ICT 関連技術者等の特定任期付職員の配属職務（MA）（単位：%）



No.	カテゴリー名	n	%
1	ICT 関連技術を専門に分掌する職場における専門職務	7	8.3
2	上記以外の職場において特に ICT 関連技術を必要とする職務や ICT 技術相談に対応する職務	0	0.0
3	ICT 関連技術に関わらず、本人の適性を活かせる職務	0	0.0
	いずれも当てはまらない	77	91.7
	非該当	721	
	全体	84	100.0

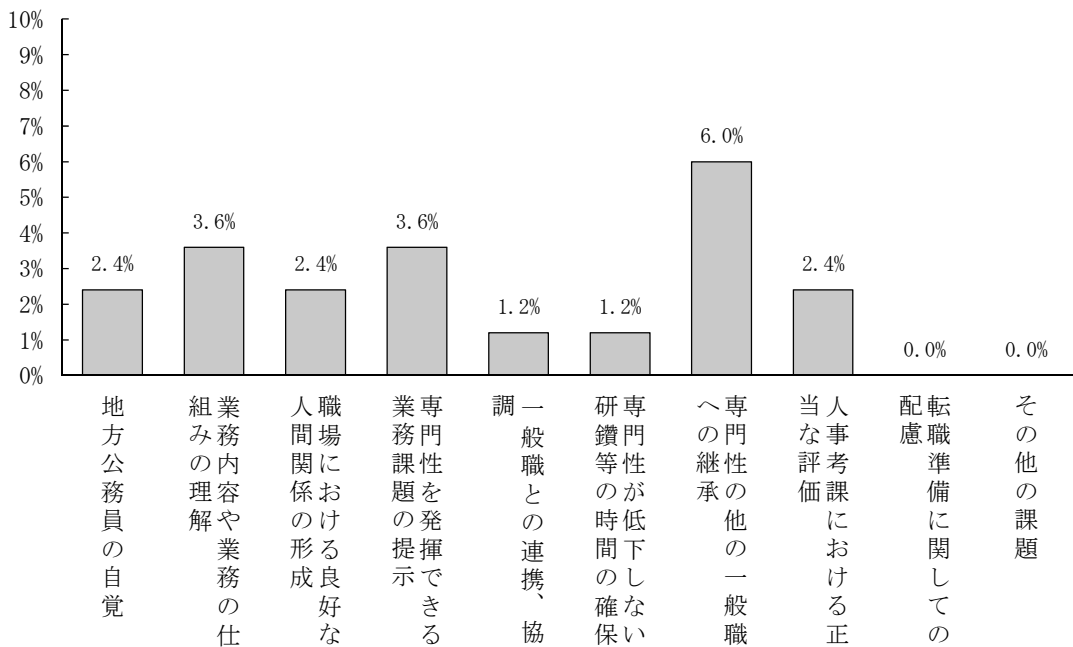
(3) ICT関連技術者等の特定任期付職員を有効活用するに当たって重要と思われる課題

問 17 貴団体においては、ICT 関連技術者等の特定任期付職員を有効活用するに当たって、次のうち重要と思われる課題はありますか。過去のケースも含めて当てはまるものをすべて選んで回答欄に○をつけてください。

「ICT関連技術者など情報分野の専門家の任用」があったと回答した 84 団体（全体の 10.4%）に対して、ICT 関連技術者等の特定任期付職員を有効活用するに当たって重要と思われる課題について調査した。

「専門性の他の一般職への継承」(6.0%) が最も高く、次いで、「業務内容や業務の仕組みの理解」(3.6%) と「専門性を発揮できる業務課題の提示」(3.6%) 等となっている。

図表 3-34 ICT関連技術者等の特定任期付職員を有効活用するに当たって重要と思われる課題（MA）（単位：％）



No.	カテゴリー名	n	%
1	地方公務員としての自覚を持たせること	2	2.4
2	自治体特有の業務内容や業務の仕組みを理解させること	3	3.6
3	職場における良好な人間関係を形成すること	2	2.4
4	専門性をいかに発揮できるような業務課題を提示すること	3	3.6
5	他の一般職との連携、協調がうまくいくように専門性の水準を合わせてコミュニケーションさせること	1	1.2
6	専門性が低下しないような研鑽、研修の時間を確保すること	1	1.2
7	当該職員の退職後に、その専門性が他の一般職に継承されるよう人材育成に注力させること	5	6.0
8	人事考課を行うに当たり、専門性の高さや貢献度を正當に評価すること	2	2.4
9	任期満了に伴う退職後の不安を解消するために、転職準備に関して特段の配慮をすること	0	0.0
10	その他の課題	0	0.0
11	いずれも当てはまらない	77	91.7
	非該当	721	
	全体	84	100.0

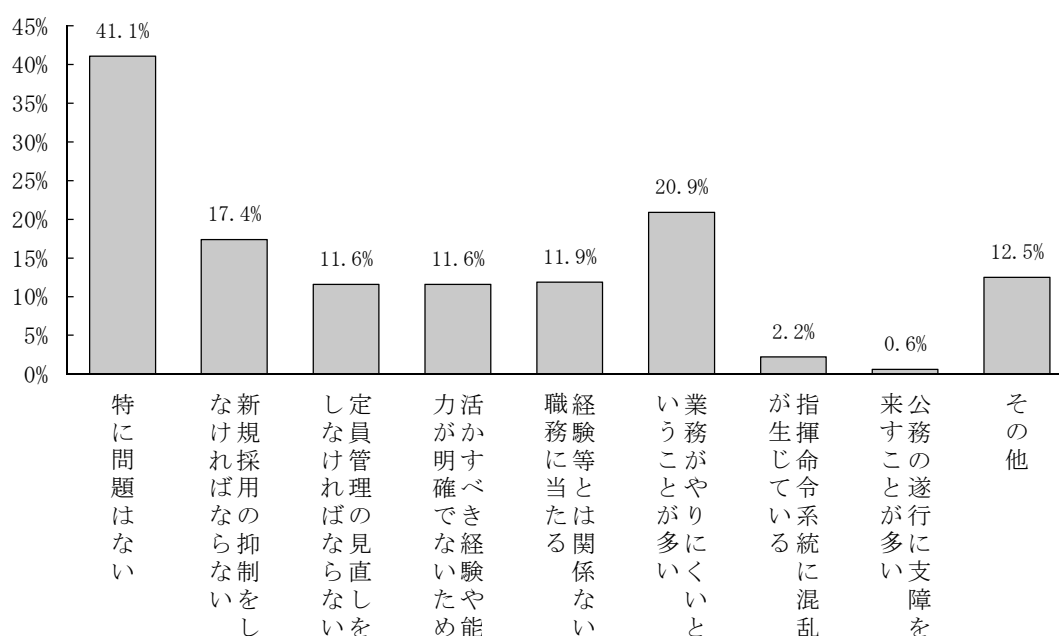
5 「再任用職員」の能力活用

1 再任用職員の任用・活用を進める中で直面した問題

問 18 貴団体においては、再任用職員の任用・活用を進める中で、どのような問題に直面しましたか。当てはまるものをすべて選んで回答欄に○をつけてください。

再任用職員の任用・活用を進める中で直面した問題に係る課題については、「特に問題はない」が41.1%と最も高く、以下、「業務がやりにくいことが多い」（20.9%）、「新規採用の抑制をしなければならない」（17.4%）等となっている。

図表 4-1 再任用職員の任用・活用を進める中で直面した問題（MA）



No.	カテゴリー名	n	%
1	特に問題は生じていない	331	41.1
2	常勤の再任用枠を確保するために新規採用の抑制をしなければならない状況が生じている	140	17.4
3	常勤の再任用枠の確保と新規採用枠を両立させるために定員管理の見直し（増加）をしなければならない状況が生じている	93	11.6
4	常勤の再任用職員について、当該職員の活かすべき経験や能力が明確でないため配属に苦慮することが多い	93	11.6
5	短時間勤務の再任用職員について、当該職員の経験や能力とは関係のない職務に当たらせる、または当たらせざるをえないことが多い	96	11.9
6	現在の管理職にとっての上司あるいは先輩が、同職位又は下位の職位に配属されることによって、業務がやりにくいことが多い	168	20.9
7	現在の管理職にとっての上司あるいは先輩が同じ職場にいて、指揮命令系統に混乱が生じているということが多い	18	2.2
8	再任用職員が経験と能力を発揮しようとする中で、かえって公務の遂行に支障を来すことが多い	5	0.6
9	その他、上記以外の課題が生じている	101	12.5
10	いずれも当てはまらない	69	8.6
	全体	805	100.0

2 再任用職員の任用・活用を進める中で直面した問題への対策

問 19 貴団体においては、問 18 で選ばれたような問題を解消するためにどのような対策をとっていますか。下欄に自由に御記入ください。

調査票では、問 19 として自由記入欄を設け、「問 18 で選ばれたような問題を解消するためにどのような対策をとっているか」を自由に記入していただいた。「特になし」、「検討中」等を除いた自由記入回答は 116 件あった。回答結果は、下図表のとおり、地方公共団体の区分（政令市・特別区、中核市、特例市、一般市、町村）に分類して掲載した。原則として記入内容をそのまま掲載したが、明確な誤字脱字等は修正を行った。なお、個人や団体が特定される内容は掲載していない。

図表 5-1 自由記入回答

1 定員管理関係

- 常勤の再任用枠を確保するために新規採用の抑制しなければならない状況が生じている。
- 常勤の再任用枠の確保と新規採用枠を両立させるために定員管理の見直し（増加）をしなければならない状況が生じている。

No.	地方公共団体の区分	自由意見
1	一般市	定員管理計画は再任用職員を考慮し、見直しを図る予定。
2	町村	再任用ではなく、臨時職員として採用している。
3	一般市	再任用とは別に、退職者を嘱託員、臨時職員等により任用することで、新規採用者数を確保するとともに、退職者の再雇用ポストを拡大している。
4	町村	定数条例の改正をする予定である。
5	町村	再任用の意志確認を毎年 6 月に行い、翌年度の新規採用人数を決定している。
6	中核市	職員定数の管理手法を見直し、条例定数の外側で人数を管理している。
7	一般市	再任用ではなく、臨時職員として採用をしている。
8	町村	新規採用の抑制。嘱託職員の廃止。
9	一般市	再任用短時間勤務（週 3 日）の配置箇所からは聞き取り等を実施し、平成 27 年度から週 4 日勤務へ変更を行った。
10	町村	採用計画において、新採用者数と再任用職員数との調整を行う。
11	一般市	再任用職員という定数に入る形での任用は行っていないが、雇用と年金の接続の観点から再雇用を行っており、嘱託職員等として採用を行っている。
12	一般市	再任職員の任用を控え、再雇用を実施している。
13	町村	本町では、再任用ではなく再雇用方式をとっている。
14	特例市	現在進めている定員適正化計画においては、策定時に再任用職員（短時間勤務）の任用はあったが、再任用職員（フルタイム勤務）の任用がなかったため、定数に再任用職員を加えていなかった。しかしながら、雇用と年金の接続の関係により、平成 26 年度より、再任用職員（フルタイム勤務）の任用を行っているため、今年度末に策定予定の定員適正化計画においては、再任用職員を含めた計画を新たに策定する予定である。
15	政令市・特別区	公的年金の支給開始年齢引き上げに伴う常勤再任用の増加に対しては、平成 26 年度から定数条例を改正し、対応している。

No.	地方公共団体の区分	自由意見
16	町村	新規採用枠を確保するため、再任用2年目以降については短時間勤務での任用を検討している。
17	政令市・特別区	中期的な採用計画を策定することにより、新規採用と常勤再任用の人数のバランスを取っている。
18	中核市	定数への影響を最小限にするため、適正な人員配置を行う。
19	一般市	制度開始当初は、再任用を非管理職のみとし、一部1/2勤務とするなどして、新規採用枠を確保した。
20	一般市	短時間勤務を原則とした任用を行っている。
21	一般市	臨時職員の任用により対応している。
22	特例市	再任用任期満了後も非常勤等で任用している。
23	町村	大量退職と新規採用者のバランスをとるため、非常勤特別職（嘱託員）の採用を行っている。
24	特例市	職員数の配分を決定する際、幅広い視点から再任用職員の配置先の検討を行い、配置先の確保を図っている。

2 職員配置関係

- 常勤の再任用職員について、当該職員の活かすべき経験や能力が明確でないため配属に苦慮する。
- 短時間勤務の再任用職員について、当該職員の経験や能力とは関係ない職務に当たらせる、又は当たらせざるをえないことが多い。

No.	地方公共団体の区分	自由意見
25	町村	再任用希望の有無を調査する時点で、ある程度予想される配属を提示している。
26	一般市	事前に配置の希望及び配属しようとする課とヒアリング等を行い調整している。
27	町村	勤務条件等に係る研修会の開催。
28	特例市	本人の希望や業務量・業務の難易度を踏まえて配属先を決定している。
29	町村	再任用職員となる希望を聞きとる際や、面接時に本人の意向をよく確認している。また、各課にも再任用職員に従事させたい業務を数点提出させ、人員の不足や過剰配置とならないようにしている。
30	町村	退職予定者への個別の説明と意志確認。
31	町村	各担当課において、業務内容等再任用職員の職場の検討を早期に行う。
32	一般市	希望する業務と理由を聴取している。
33	一般市	必要に応じて部署異動などの措置をとっている。
34	町村	退職で再任用に切り替える際、自己の能力の発揮及び職責や働きやすい職場環境になるための助言等、個別に指導・説明を行っている。
35	特例市	庁内における配置ポストの開拓。
36	一般市	本人からの申告により、得意分野を把握することや、所属長の意見などを参考とし配置している。
37	一般市	個別のヒアリングなど。
38	一般市	再任用に当たって、面談を実施し経験や能力などの適性を確認している。
39	一般市	再任用を希望する職員が少ないため、現時点では特に問題は発生していないが、一般職で再任用を希望する職員が多くなった場合の配置先の確保が課題（現在は、すべて短時間勤務）。

No.	地方公共団体の区分	自由意見
40	一般市	再任用の辞退が生じないよう配属前に面接を行い、意に沿わない職場に配属されることがあっても辞退しないよう説明しているが、万が一、辞退により欠員が生じた場合には、臨時的任用職員の任用等により対応している。
41	一般市	再任用希望職員と面談を実施し、これまでの経験が活かせる配属となるよう努めている。
42	町村	再任用職員からの十分な聞きとりを行い、どのような業務に当たらせるかを検討し、再任用職員の能力を最大限に活かせる工夫が必要である。再任用後の人員配置により正職員が仕事がやりにくくなることのないよう、配属先となる所属長にも事前に確認を行った上で、配属することが大切である。
43	一般市	上司等の面談により、本人に対して直接、再任用の打診をしている。
44	一般市	説明時に希望に添えないこともあることは伝えている。後は本人の自覚の問題でもある。
45	一般市	再任用職員の任用・活用を必要とする業務であるかどうか、非常勤職員としての任用・活用も併せて検討する。
46	一般市	本人や所属へのヒヤリング、説明。
47	一般市	任用に当たり、本人の希望を聞いた上で配属を決定している。
48	一般市	経験のない部署への配属はやむを得ないと考えているが、できるだけ本人の能力を発揮しやすい部署への配置に努めている。再任用職員希望者には、定年前の役職にこだわらず、一般職の役職であることを事前に説明している。
49	一般市	在職時の経験や能力を踏まえて、再任用における職階に差をつけ、当該職員が有する経験や能力を活かし易い仕組みや配置に努めている。
50	一般市	退職前の経験部署や本人が希望する所属をできるだけ反映するようにしている。
51	一般市	該当職員や所属に対し、ヒアリングを行い、適正な配置に努めている。
52	中核市	当該職員の経験や能力の発揮できる所属に配属している。
53	政令市・特別区	退職する前の年に研修を実施し、モチベーションの維持の必要性や身につけておくべきスキル等を伝えている。
54	町村	当村は、平成28年4月単純労務職の職員2名が対象となるが、一般行政職の職員は平成29年度以降となる。小規模自治体では所属課員の数も少なく、再任用職員も直接事務に従事しなければならないことから、業務内容の決定、配属、配置に苦慮する。
55	一般市	再任用職員の意向調査、面談等を行い、適正な配置になるよう努めている。
56	一般市	現在再任用職員制度の見直しに取り組んでいる（適材適所、経験としてスキルを活かせる職場への配置）。
57	一般市	毎年再任用職員に対してヒアリングを実施している。
58	政令市・特別区	再任用初年度に、新規再任用職員を対象とした研修を実施し、再任用職員としてのモチベーションの維持と向上について動機付けを行っている。
59	町村	希望調査の実施と勤務条件等の周知を行っている。
60	政令市・特別区	再任用一般職の給与月額増（H27.4.1～）。モチベーション向上を促すための再任用前研修の実施。これまでの知識・経験を活かせる職場への配置。
61	政令市・特別区	可能な限り経験や能力が活用できる配置を心がけている。
62	一般市	再任用職員や再任用希望者へのアンケートや所属長への職員増減要望ヒアリングを実施している。
63	一般市	再任用を希望する職員に対して、どういう職場、部署を希望するか、アンケートをとっている。
64	一般市	再任用職員の任用時に研修を実施し、これまでの経験、技術、知識を活かす方法を検討する機会を設けている。意欲の高い職員には常勤として活躍してもらえよう促している。ベテラン職員のノウハウを継承するための実務研修を所属によっては実施している。今後は再任用職員が役割を担うよう促していくつもりである。

No.	地方公共団体の区分	自由意見
65	町村	適正な配属のために、再任用業務等についてのヒアリングを行っている。
66	中核市	再任用希望職員に意向確認のため職員課長がヒアリングを行っている。
67	一般市	退職時と同じ部署への配属は、出来る限りしないように配慮している。
68	一般市	再任用職員の職名や、座席位置等の工夫。

3 職場の上下関係等

- 現在の管理職にとっての上司あるいは先輩が、同職位又は下位の職位に配属されることによって、業務がやりにくいということが多い。
- 現在の管理職にとっての上司あるいは先輩が同じ職場にいて、指揮命令系統に混乱が生じているということが多い。
- 再任用職員が経験と能力を発揮しようとすることで、かえって公務の遂行に支障をきたすことが多い。

No.	地方公共団体の区分	自由意見
69	一般市	給与等の待遇面において、再任用職員の方が良いため、職務内容と責任の度合いを明確にして、継続任用希望者へ通知することにした。
70	一般市	管理職であった再任用職員については、極力本庁組織ではなく、施設の長として配置している。
71	町村	再任用希望の有無を調査する時点で、ある程度予想される配属を提示している。
72	一般市	再任用の義務化及びその性質から生じる問題であり、有効な対策は見出せておりません。
73	町村	勤務条件等に係る研修会の開催。
74	一般市	再任用職員の位置付けを明確にし、対象者に対し、事前に十分な説明を行っている。
75	一般市	定年退職者に対し、再任用職員による後輩職員の指導、助言の有用性・必要性を説明している。
76	特例市	再任用申込時に、意識の相違について注意喚起するとともに、今年度から再任用職員を対象とした研修を実施予定である。
77	町村	割り切って職務にあたるしかない。再任用制度導入後、年数が経過につれ、抵抗は小さくなっているようである。
78	特例市	再任用職員として任用される以前に心構え等の研修を実施している。
79	町村	再任用（予定）職員に対する研修を計画している。
80	一般市	再任用面接の際、再任用職員の責務や役割等を説明し、任用前から意識醸成に努めている。
81	一般市	労使相方で、割り切りを持ってもらうしかないと考えます。
82	町村	再任用職員を配置する際は、本庁ではなく、できるだけ外部部局（支所、保育所、図書館等）を優先している。
83	一般市	再任用制度が始まって間もないので、周知に努めている。今後、年金までのつなぎが長くなるにつれて、再任用期間も長くなるので、再任用職員の意識の向上、まわりの職員がうまく活用できるような対策を考えている。
84	町村	制度の周知を図る。

No.	地方公共団体の区分	自由意見
85	一般市	再任用職員が行う業務を準備しておく。館長などのポストを準備しておく（図書館など）。
86	町村	再任用職員は現在まで希望がなく採用に到っていないが、採用となった場合、職員配置や職場の上下関係のような問題が生じると思われる。再任用制度について、今一度、職員全体の理解が必要となる。
87	特例市	再任用初年度に改めて公務員としての意識啓発を促す研修を行うことでモチベーションの維持に努めている。
88	中核市	再任用を希望する者（更新者含む）に対し、上司による勤務評定を実施しているほか、勤務態度が悪い職員に対しては、人事担当者による面談を実施している。
89	一般市	再任用となる職員に対し、心得となるパンフレットを作成し、配布し事前に説明会を開催している。
90	町村	出先機関の館長として任用するなど。
91	特例市	新たに再任用職員を希望する者に対し、面接や説明会等により制度の十分な説明を行い、理解を深めてもらっている。
92	町村	再任用職員へは、任用時の処遇（職位、給与等）について、周知する。
93	中核市	再任用職員を対象とした研修を実施している。
94	一般市	再任用を希望する職員を対象に再任用職員の心構え等について研修を実施する。今後新規採用職員とのバランスをとりながら、常勤の再任用について検討する。
95	特例市	課長級以上の職員については、原則退職時と異なる所属で任用している。また、課長級以上の職員で、所属が再任用常時勤務職員を役職者として配置する必要があると認め、対象者もそのことに同意している場合は、役職者として再任用する制度を導入している。
96	一般市	ヒアリングを行い、本人の希望と配属先の希望に合った職務に配属しているので問題は発生していないが、今後は職員配置の問題を含めて、問題になると考えられる。
97	一般市	年度末に翌年度再任用になる職員を対象に再任用職員としての心がまえ等について研修を実施している。
98	一般市	再任用職員を対象とした研修（ベテランとしての心構え、果たすべき役割等）を行っている。
99	一般市	可能な限り、配置による配慮を行っている。
100	一般市	再任用職員の能力を活かせることを前提に、退職時とは違う部署に配属するようにしている。
101	一般市	なるべく定年退職時の部署への配属を避けつつ、本人の適性が活かせる部署に配属している。
102	町村	空席となっている公民館長に臨時職員として採用、公民館運営をお願いしている。
103	一般市	課長以上の職にあった者が再任用となる場合には異なる部署に配属している。
104	一般市	本年度より再任用希望者向けに「再任用の心構え」などの研修を実施する予定である。
105	一般市	事前説明会等において、これまでとは下位の職位となり業務の在り方、職員間の関係性が異なること旨を指導説明する場を設けている。
106	町村	本庁舎ではなく、出先機関などに配属をするようにしているが、年金受給開始年齢の引上げに伴う再任用職員数の増加もあり、配属先を確保することが難しくなっている。
107	町村	再任用制度を導入してから2年目であるため、まだ職員間で慣れていないだけであり、今後の年数の経過及び再任用職員が増えることで自然と解消するものと考えている。
108	町村	勤務条件等に係る研修会の開催。
109	一般市	再任用職員向けの研修を実施。
110	中核市	再任用予定者に対して、研修を行い、現役時のノウハウや経験を活かしてもらいながら、後輩職員のサポートを担う役回りを認識してもらっている。

4 その他

No.	地方公共団体の 区分	自由意見
111	一般市	雇用と年金の接続について、市議会への説明を行っている。
112	一般市	定員管理については、制度の周知。職員配置については、対応を検討中。
113	町村	真に意欲があるのかを確認し、単に人生設計上の収入確保の為にない人物を希望しているが、有効な解決策がないのが実情。
114	一般市	事例を踏まえて、対応を検討している。本格運用は H26.4 月からであるため。
115	一般市	常勤再任用職員のみ枠の拡大を検討していきたい。
116	町村	再任用制度の運用を凍結しており、問題は運用を開始する来年度以降に直面するものと考えている。