

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

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

本調査研究においては、市区町村における多様な人材の活用事例の調査研究を行った。

「任期付職員」の弁護士の活用事例について当研究会の幸田委員から、「女性職員」の能力活用の事例について荒木田横浜市政策局秘書部政策調査担当部長から、それぞれ報告を受け意見交換を行った。

市区町村における「女性職員」、「再任用職員」の能力活用の取組として栃木県宇都宮市の事例調査を行い、担当部局から説明を受けるとともに、職員のインタビューを行った。

市区町村に「任期付職員」として勤務経験のある公認会計士及び現在「任期付職員」として勤務している弁護士にインタビューを行った。

その概要は以下のとおりである。

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～

(本研究会委員・神奈川大学法学部教授・弁護士 幸田雅治氏)

於：平成27年7月14日(火) 第1回研究会

(1) 自治体内弁護士の有用性

- 地方自治体では任期付職員としての弁護士の採用が増えてきている。
- 自治体内弁護士(任期付弁護士)の有用性について、採用した実績のある自治体を対象に行った日弁連の「地方行政分野における法的ニーズ把握のためのアンケート」(平成26年8月31日 日本弁護士連合会)の結果では、「当初の期待に応じた」、「当初の期待を上回る」という回答が合わせて100%であった。
- 「地方公共団体の法曹有資格者の常勤職員に対するアンケート」(2014年7月9日 日本弁護士連合会)では、弁護士を任期付職員として採用した後の効果としては、庁内の法律相談件数の増加、債権管理・回収の促進、顧問弁護士との円滑な連携等が挙げられている。

(2) 自治体内弁護士の現状

- 任期付職員の任期は最大5年だが、ほとんどの地方自治体が継続している。
- 日本弁護士連合会の調査では、常勤職員(任期付・任期なし含む)への採用実績は、平成16年2名、平成26年27名、平成27年103名(103自治体)となっている。
- 地方自治体の種類別の割合は、都道府県29.3%、政令指定都市45%、東京23区0%(ただし特別区人事厚生事務組合は4名)、中核市26.7%となっている。

(3) 自治体内弁護士の活用例

- 自治体内弁護士の活用例は、東日本大震災等の被災地、児童相談所等、小規模自治体で

みられる。被災地では、復旧・復興事業の実施に際して法的なニーズが高く、東日本大震災の被災地である岩手県、宮城県、福島県、及び被災地の多くの市町村で採用されている。児童相談所では、いじめ問題への対応等のニーズがある。小規模自治体では、専門的知見を有した職員が少ないことから、自治体内弁護士の法律家としての専門性が活用されている。

- 被災地の地方自治体では、膨大な法的ニーズが存在するため、特に多くの弁護士が採用されている。政策課題の解決を行った事例として、平成 26 年に岩手県が岩手弁護士会、任期付弁護士と共同して、復興特区法の改正案の提案を行った例もある。また、地域住民との紛争解決を行うコーディネーターとしても有用である。それぞれの弁護士が専門性を持っているので、弁護士会のネットワークを活用できる。

(4) 任期付弁護士に期待される役割

- 任期付弁護士に期待される役割は、顧問弁護士を含む外部の者では対応することが難しい業務への対応である。内部統制、コンプライアンス等の「予防的」分野は、地方自治体の内部にいないと対応することが難しい。「政策的」分野は、地方自治体の内部で職員と政策目標を共有しないと対応できない。任期付職員である弁護士は政策立案に際しての法務的なサポートを行える。外部にいる顧問弁護士は訴訟への対応が中心で、条例立案等の支援は行っていない。
- 弁護士は、特に法的判断力、リスクマネジメント能力、情報処理能力、政策分析能力に秀でていると考えられる。
- 地方自治体に関する従来の弁護士業務は、事後処理的で政策に対しては中立的な業務が中心であった。地方自治体における新たな弁護士の役割としては、予防的で政策志向的な業務や、地方自治体における内部統制の整備及び運用をもっと担っていく必要がある。

(5) 自治体内弁護士の採用を推進する上での課題

- 自治体内弁護士の有用性の認知度を向上させることが必要である。8年前は弁護士の有用性を述べても冷ややかに見られていた。弁護士は報酬が高く訴訟の代理人であるというイメージが強く、地方自治体の内部において業務を行うというイメージがなかった。
- コストの問題については、弁護士は報酬が高いという印象があるが、相対的に弁護士の数が増加しているため弁護士の報酬は下がっている傾向にあり、弁護士資格取得から経験 3～4 年の弁護士の年収は平均 800 万円程度である。
- 顧問弁護士がいる地方自治体は、任期付職員としての弁護士は不要と考えていることも多い。実際に任期付職員として任用した実績のある地方自治体は、外部にいる顧問弁護士と内部にいる任期付職員である弁護士の役割は異なると感じている。

(6) 弁護士の役割が期待される地方行政分野

- 地方自治体側からの視点としては、地方自治体は法主体としての地位、事業主体としての地位、統治主体としての地位を有しており、それぞれにおいて弁護士の有する専門性

が活用できる。

- 弁護士側からの視点としては、任期付職員である弁護士の支援として、内部統制、法的判断が必要な重要施策への支援、条例立案の支援があり、顧問弁護士の支援として、訴訟関連相談がある。外部弁護士による支援として、債権管理・債権回収、消費者行政、知的財産管理など専門的な法的判断を必要とする行政分野、事後のモニタリング、行政評価、監査が挙げられる。
- 内部統制では、弁護士を活用できる。事務・事業を行う事前の段階から法的なリスクマネジメントを洗い出す役割を担える。外国では、企業や地方自治体でも一般的な役割である。明石市では内部統制を担う弁護士として任期付弁護士を採用している。
- 顧問弁護士を置くことも有効ではあるが、任期付職員として弁護士を任用する方がより能力を活用できる。地方自治体の内部にいたので常時能力を発揮できる。法務部門でも活用できるが、事業部門においても、顧問弁護士に相談する前に法務課に説明しなければならないので手続が煩雑であり、地方自治体内部に法的な問題について気軽に相談できる弁護士がいた方がいいという意見がある。
- 外部の弁護士については、大阪市や名古屋市で活用事例がある他、京都府では弁護士が京都府消費者あんしんチーム事業を行った。地域ごとに、弁護士が対応策を助言したり、困難事案にあっせん案を提示し、解決したりするものである。

(7) 自治体職員と弁護士の「物事の見え方の違い」

- 地方自治体の外部から弁護士が組織に入ってくると有効であり、職員への刺激にもなる。地方自治体の職員は、議会や上司への対応を重視し、「課題から入って、解決方法を立案する」という傾向にあるが、弁護士は、「課題があって問題解決に至るまでのハードルをいかに下げていくか」を考える。常に法的な観点からスタートする。

(8) その他

- 任期付職員としての弁護士の採用の9割は公募である。地方自治体からの弁護士のニーズは高くなっているが、公募に応ずる弁護士が少ない。
- 日本弁護士連合会では、自治体内職員のパンフレット作成やメーリングリストで公募情報を発信するなど組織として取り組んでいる。平成26年5月に「自治体等連携センター」が日本弁護士連合会に設けられ、全国の110名の弁護士で組織している。
- 日本弁護士連合会として今後の取組を整理した「国・自治体・福祉等の分野における法曹有資格者の活動領域の拡大に関する分科会取りまとめ」を平成27年5月に策定している。2年間かけて法曹有資格者の職域拡大を検討するため、企業分野、国際分野、地方行政等の分野、3つの分科会を8、9回行ったものである。

地方行政における弁護士役割 ～自治体内弁護士の任用促進～

平成27年7月14日

幸田雅治

自治体内弁護士の有用性(日弁連アンケート)

「地方行政分野における法的ニーズ把握のためのアンケート」(自治体対象)
2014.8 自治体内弁護士を採用した実績のある自治体からの回答

…全てで「当初の期待に応じた」又は「当初の期待を上回る」成果との回答

「地方公共団体の法曹有資格者の常勤職員に対するアンケート」(常勤職員対象)2014.7

…採用後の効果として、庁内の法律相談件数の増加、私債権の滞納案件の処理件数増加、徴収率の増加、顧問弁護士との円滑な連携など

…担当業務について、職員向け法律相談、研修等の人材育成、訴訟対応、債権管理、行政不服審査、コンプライアンスの施策立案、議会対応、例規審査、住民への直接対応、選挙事務、条例等の立案業務など多岐にわたる。

自治体内弁護士がいったん採用された自治体においては、継続して自治体内弁護士を採用している場合がほとんどである。

以上の結果からすれば、自治体内弁護士は自治体運営に有用であると考えられる。

自治体内弁護士の現状

自治体における弁護士・法曹有資格者の常勤職員（任期付き、任期なしを含む。）への採用実績

平成16年………2名

平成26年………27名

平成27年7月…73自治体で103名

ただし、自治体数（都道府県数48、市町村数1718）に対して、73自治体は約6%

法曹有資格者の常勤職員を採用している自治体の割合

都道府県………29.8%

政令指定都市…45%

東京23区………0%（ただし特別区人事厚生事務組合は4名）

中核市………26.7%

自治体内弁護士の活用例

① 被災地

東日本大震災において甚大な被害を受けた被災地においては、復興に当たり様々な職種の任期付職員が任用・活用された。

平成24年以降、岩手県、宮城県、福島県、宮古市、山田町、石巻市、気仙沼市、東松島市、郡山市、相馬市、南相馬市、浪江町で、任期付職員として弁護士が採用。

② 児童相談所等の事業部門での活用

従前は弁護士が配置される部門は総務部門であることがほとんどであったが、近時は福祉関係などの事業部門に配置される例が出てきている。例えば、福岡市では、平成23年から子ども総合相談センター（児童相談所）の児童虐待対応課に弁護士が任期付職員として配置され、児童虐待対応に取り組んでいる。

ほかに、教育委員会（神奈川県、明石市）、用地課（山田町）、福祉部局（和歌山県、岡山県、明石市、大阪市など）などの事業部門への配置の例がある。

③ 小規模自治体での活用

南伊勢町（三重県、人口約1万4000人）、山田町（岩手県、人口約1万5000人）、浪江町（福島県、人口約1万8000人）、南さつま市（鹿児島県、人口約3万7000人）などの小規模自治体においても、自治体内弁護士が採用され、その専門性が活用されている。

被災地自治体における任期付職員採用弁護士必要性

1 被災地における膨大なリーガルニーズの存在

東日本大震災から1年4ヶ月が経過し、これから被災した住民の生活再建や被災地域のまちづくりが本格始動を迎える。住民の膨大なリーガルニーズが顕在化してくることが確実視される。

ref.「東日本大震災無料法律相談情報分析結果(第4次分析)」(日本弁護士連合会、H24.3.)

2 被災地における新たな政策課題の解決

今まで経験したことのない新たな政策課題に対処するためには、従来の自治体職員の発想では対応は難しい。弁護士の豊富な法的知識及び柔軟な発想に基づく政策が求められている。

3 地域住民との円滑な合意形成に専門家の知識を活用

住民個人の法的問題にとどまらず、まちづくりや都市計画において、高台移転に伴う財産権補償の問題などが顕在化している。被災地の住民目線・現場目線で紛争を予防するには、法的知識に裏付けられたまちづくりを推進する必要がある。

ref.地域住民との合意形成においては、弁護士のみならず、税理士、建築士、土地家屋調査士、中小企業診断士等の専門家の支援が不可欠。

4 弁護士ネットワーク全体の活用

弁護士は個人としての専門知識にとどまらず、日本弁護士連合会や各地弁護士会などにおいて、常に情報等を更新している。特に災害復興支援に関しては、日弁連及び各弁護士会で専門委員会が組織されており、これらのネットワークを活用し問題解決につなげることができる。

被災地自治体の任期付職員採用弁護士の役割

想定される行政内での弁護士の役割(代表的なもの)

- 東日本大震災津波からの復旧・復興事業に係る法的課題の解決
- 復興まちづくり事業における法的観点からの住民説明資料の作成・対応
- 原子力損害賠償対応(電力会社対応、中央省庁対応、弁護団・日本弁護士連合会等との連携・対応、地域産業のニーズに応える中間指針策定要望等)
- 法改正・制度改正・通知・事務連絡等への対応及び住民ニーズに応える情報発信(自治体広報、冊子等での支援制度説明、HPお知らせ等)
- 中央省庁等との交渉力の強化(法的裏づけ、根拠事実による裏づけ)
- 第三者委員弁護士、市民相談窓口弁護士らとの連携等による、住民のニーズの吸い上げ
- 自治体職員への法的知識の浸透による、行政全体としての住民サービス向上への寄与

(参考)

「東日本大震災に係る被災地方公共団体に対する人的支援について」

(平成24年2月24日、総務省自治行政局公務員部長通知)

・・・弁護士等専門職員を相応の待遇で任期付職員として採用(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条のケース等)した場合、**全額を特別交付税措置**。復興集中期間は平成27年までとされているが、ニーズに応じて柔軟対応(総務省担当部局ヒアリング結果)。

任期付き弁護士に期待される役割

顧問弁護士を含む外部の弁護士では対応することが難しく、任期付き弁護士であれば可能となる仕事とは

⇒「予防的」分野

・・・自治体内部にいないと理解することが難しい

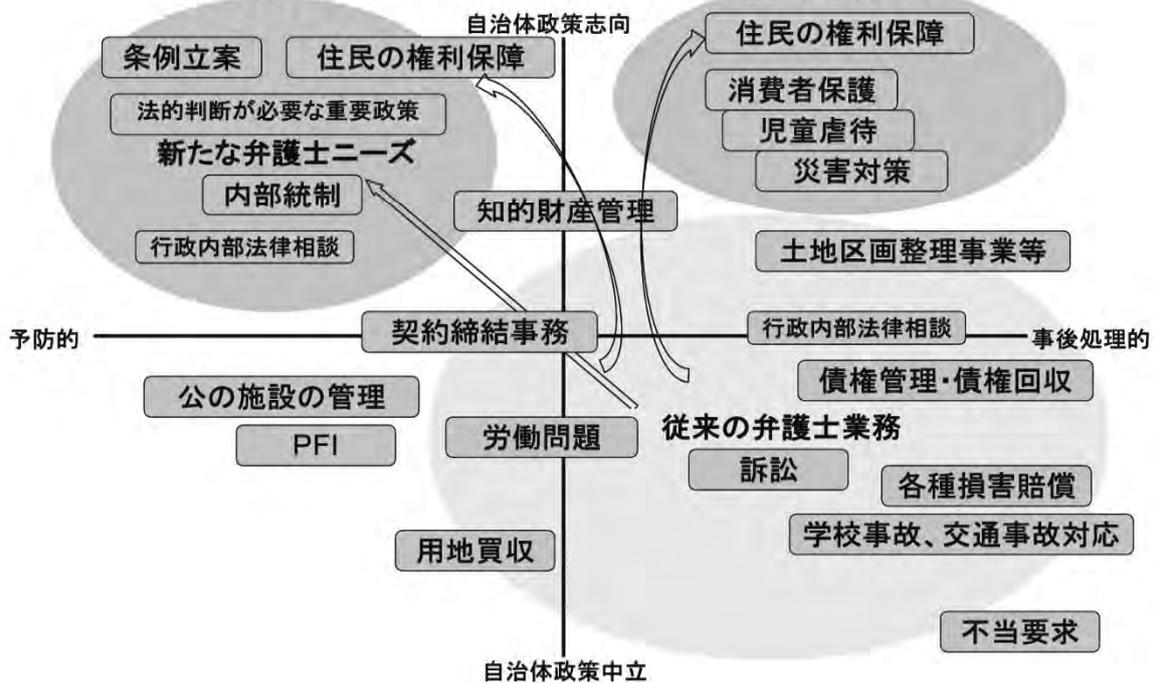
⇒「政策志向」分野

・・・自治体内部において目標を共有しないと出来ない

弁護士が秀でている特性

- 法的判断力
- (紛争処理能力に起因する) リスクマネジメント能力
- (訴訟遂行に起因する) 情報処理能力、政策分析能力

自治体行政における弁護士職域マップ(未定稿)



4

(注) この図は、大阪大学大学院法学研究科の法曹新領域グランドデザイン (<http://legalprofession.law.osaka-u.ac.jp/>) において、弁護士の職務として今後発展が期待される業務をプロットした模式図(縦軸がビジネス志向—社会正義志向)が示されており、これを参考にして、地方行政分野における職域に筆者が改変して作成(縦軸が自治体政策中立—自治体政策志向)したものである。

自治体内弁護士の採用を推進する上での課題

○ 自治体内弁護士の有用性の認知度の向上

自治体にとっての典型的な弁護士像は、豊富な経験を有する顧問弁護士か、行政訴訟等における住民の代理人弁護士であり、組織の一員として日常的な法律相談に応じる弁護士というものが具体的にイメージできないということが考えられる。

○ コスト(人件費)の問題

自治体においては、自治体内弁護士の人件費も、採用に踏み切れない原因の一つである。人員の定数管理・削減が求められる中、新たに常勤職員を採用することに躊躇している場合が見られる。

○ 顧問弁護士等との関係

すでに顧問弁護士がいることから、組織内に弁護士は不要と考えている自治体も多いものと考えられる。しかし、自治体内弁護士は、従来の顧問弁護士では十分に対応ができなかった日常的な法律相談業務への対応が可能であり、さらに、顧問弁護士等への外部弁護士への委託事項を適切に選別することができる。

任期付職員採用推進のための課題と対策

日弁連

諸課題

1. 自治体の立場から～必要性の周知/業務内容の周知/財政上の問題 etc
2. 弁護士の立場から～組織での働き方/業務内容の周知/自治体と関わった経験 etc
3. 「金」の立場から ～需要の掘り起こしと一元化/適時の供給の仕組み作り etc

対策 その1 自治体へのPR活動と業務内容等の周知

<方法>

1. 市長会/自治体などに出向く形でのシンポジウム
2. 任期付職員/当該自治体職員双方参加の座談会
3. 自治体への個別訪問

<内容>

1. 有用性の紹介 法的知識/事案把握、分析/問題検討、把握/解決手法選択/政策法務 etc
2. 実績の提示 組織内職員としての業務/職員対応/住民対応 etc

対策 その2 人材の確保

<方法>

1. 養成事務所の確保 自治体行政に関連する業務を経験させる/一般の事務所でもOK?

<具体的検討>

1. (少なくとも)募集自治体のブロック内の単位会出身である必要はないか?
2. 東京3会などで開設している新人対応の事務所は?
3. 公設系事務所では対応できないか?
4. 自治体と関わってきた事務所は? 顧問事務所/司法ソーシャルワーク実施事務所等

対策 その3 弁護士会内など

1. 会費負担/公益活動の軽減
2. 採用自治体向け/採用弁護士向け それぞれの相談窓口の設置
3. 地方行政→法制執務→政策法務 研修の開催
4. LSにおける研修プログラムの確立 LS生向け/弁護士向け

長期的課題

1. 養成事務所等の養成スキームの定式化
2. さらにLSを巻き込んだ養成システムの構築
3. 採用を促進する方策の検討/実施

参考資料

1. 弁護士が期待される分野
2. 内部統制について期待される弁護士の役割
3. 顧問弁護士に関する調査
4. 外部弁護士の活用事例
5. 自治体職員と弁護士の「物事の見え方の違い」

弁護士の役割が期待される地方行政分野

「行政連携のお品書き」(大阪弁護士会資料)から抜粋

総務関係

リーガルサポーターズ制度、任期付き公務員、外部監査、コンプライアンス、行政一般(研修、法律相談等)、民事介入暴力、行政対象暴力、行政対象クレームなど

財政・債権回収

法律相談受託、債権回収支援、研修、共同研究など

福祉

多重債務者救済、児童虐待、学校問題、いじめ体罰、ケース相談、高齢者・障害者など

市民サービス

法教育、労働問題、消費者、多重債務者救済、自殺未遂者相談支援、交通事故、犯罪被害者支援、DV問題、中小企業支援、遺言・相続など

災害対策・避難者支援

災害対策、避難者支援、法律相談など

弁護士の役割が期待される地方行政分野の分類

自治体側からの視点

法主体としての地位……組織体としての職員管理、財産管理

事業主体としての地位…公営企業(公営水道、公営交通など)

統治主体としての地位(官民関係として)……条例制定、規制的諸活動など

(政府間関係として)…国と地方自治体の関係

(以上の区分は塩野宏による)

弁護士側からの視点

任期付き採用弁護士による対応

…内部統制

…法的判断が必要な重要政策への支援

…条例立案(外部弁護士による支援も可能)

顧問弁護士による対応

…訴訟関連相談業務

外部弁護士による支援

…債権管理・債権回収

…消費者行政、知的財産管理など専門的な法的判断を必要とする行政分野

…事後のモニタリング、行政評価(PFI、指定管理者制度など業務の外部化を含む)

その他

…監査(監査委員、外部監査、監査事務局の支援)

地方公共団体における内部統制について期待される弁護士の役割

●前提

財政健全化法の施行、公会計改革の流れの中で、民間企業並の財務諸表監査の重要性が主張されているが、一方で不適正経理問題など地方公共団体のコンプライアンス確保が大きな課題となっている。地方公共団体が住民の信頼を得られる組織体となるために、内部統制等の手法による組織マネジメントの刷新が必要。

●目的

地方公共団体の内部統制の目的としては、金融商品取引法型の財務報告の信頼性のみならず、法令等の遵守の観点が重要。会計士のみならず、法律の専門家としての弁護士として新たな活動領域。

●視点

内部統制のポイントは事前のリスクマネジメント。弁護士としても、事後的解決のみならず、リスクの洗い出しを行い適切なマネジメントを行うには、事前の段階からのアドバイスが求められる。

●役割

内部統制はひとたび構築した後のモニタリングが極めて重要であり、リスクマネジメントのPDCAサイクルを恒常的に維持する必要がある。法律の専門家としてリスクの洗い出し、統制活動が適切かどうか等をチェックすることが期待される。

具体的には、内部監査責任者として活動、又は契約に基づいて内部統制に関与することが考えられる。

顧問弁護士に関する調査結果(抄)

H24年8月公表

調査対象団体:全都道府県、政令指定都市、中核市、県庁所在市、計118団体

調査基準日:平成23年10月1日

アンケート先:法規担当課及び土木部主管課

- (1) 顧問弁護士を依頼している団体は、101団体(85.6%)。
- (2) 1団体当たり弁護士数は、都道府県・政令市で約3人、中核市・県庁所在市で2人。
- (3) 10年以上在任が約45%。(長期間在任の傾向が顕著)5年以上在任している割合はおおよそ4人に3人の割合。在任期間に関するルールを定めていない団体が大多数。
- (4) 弁護士の年齢は、60才代、50才代、70才代の順に多い。
- (5) 顧問弁護士の業務内容としては、紛争に関する法律相談、自治体を当事者とする訴訟、行政不服申立に対する法律相談など、訴訟関連相談業務が約半数で主要な業務となっている。政策形成段階における法律相談、条例立案過程における法律相談は低い水準にとどまる。
- (6) 業務に対する評価は、非常に有用とする回答が大部分を占めているが、土木部主管課においては、法規担当課よりも低い評価。
- (7) 顧問弁護士への相談件数は年間平均76件(都道府県)～50件(中核市)
- (8) 顧問弁護士が自治体を訪問するのが約2割、自治体職員が顧問弁護士事務所に訪問するのが約8割。積極的に相談を行っている団体とそうでない団体に大きく対応が分かれる。
- (9) 顧問弁護士に望むこととして、法規担当課は「自治体行政についての知識・理解を深めてほしい」、土木部主管課は「相談時間を十分確保してほしい」が最も多かった。

顧問弁護士に関する調査(分析)

【調査結果】

- 自治体側からは顧問弁護士と掘り下げた相談をしたいが、顧問弁護士の時間的制約等もあり、十分に相談が行えていないという実態が明らかとなった。
- 顧問弁護士の業務内容としては、訴訟関連相談業務が主要な業務となっているのに対し、政策形成段階における法的業務は低い水準にとどまっている。
- 自由意見として、自治体と弁護士との交流強化、ネットワークの構築を求めるものがあった。

【背景】

- 訴訟などの法律上の問題が実際に起こった時には顧問弁護士に相談するが、そうでない場合はほとんど相談しないという方針を自治体がとっているため。
- 顧問弁護士が対応できる時間は限られているため、日常的に相談にあずかる必要のある業務には対応できない。

【今後の課題】

- 政策形成段階における法的業務における法曹人材の活用が望まれるが、顧問弁護士形式ではなく、任期付き採用によって対応することが必要と思われる。
- 行政分野における案件を多く扱っている弁護士間のネットワーク構築やこれら弁護士に対する支援ネットワークの必要性は高いと思われる。

外部弁護士の活用事例

大阪市 ～リーガルサポーターズ制度～

日々の業務執行においてコンプライアンスを高めていくために、法的な問題を含む案件について、早期に相談を行い、リーガルサポートを受けることで、不祥事につながる可能性の芽を早期に摘み取ることが大変重要。

担当職員が、その職務を遂行するにあたって、いつでも法律相談を行い、必要なリーガルサポートを受けることができる弁護士チームとして「リーガルサポーターズ」を組織し、個々の案件に応じた弁護士によるアドバイスを適宜得られる体制を整えている。

この制度を活用して、日々の業務におけるコンプライアンスの、より一層の推進を図り、適正な事務執行に努める。

➤積極的な活用の促進

弁護士の増員、相談分野の拡大など制度の拡充に関する情報の周知を図ることで、積極的な利用を促す。

➤リーガルサポーターズの充実

法律相談の必要性が高いと思われる分野に造詣の深い弁護士をリーガルサポーターズに選任することで、相談体制のより一層の充実を図る。

名古屋市 ～適正職務サポート制度～

職員の適正な職務の執行を支援する制度を創設し、公平、公正な職務執行により、市政に対する市民の信頼の確保を図る。この制度は、次の3つのしくみの相互の補完と連携によって、総合的、一体的に運用する制度。

➤すこやか職務ヘルプライン

職務の基準(*)に違反し適正な職務の執行を妨げる職員の行為又は事実について、職員からの相談又は通報の窓口を設置し、その是正又は改善に繋げる。→市職員が相談・通報するしくみである。

➤すこやか職務レポート

職務の基準(*)に違反し適正な職務の執行を妨げる要望を記録し、組織として対応する。暴力行為など社会常識を逸脱した手段による要望も記録する。

➤コンプライアンス・アドバイザー

行政に関し識見を有する弁護士が、公平、公正な職務の執行に関する助言、指導などを行う。

※「職務の基準」とは、a.法律、政令その他の法令、b.条例、規則、c.要綱、要領をいいます。市では、制度を適正に運用するため、職務の基準について常に点検し、市民にわかりやすいものとなるよう努力。

「相談・通報」及び「要望」の主な内容その他制度の運用状況などについて、個人又は団体が特定される情報を除き、毎年度、公表。

■京都府消費者あんしんチーム事業

■概要

複雑化・困難化する消費生活相談の早期解決を図るため、府、市町村の職員・相談員及び弁護士で構成する「消費者あんしんチーム」を設置（平成21年7月）

- **チーム編成** 地域単位で5チーム設置
 - ・消費生活安全センター（京都市内・乙訓地域）
 - ・京都府各広域振興局管内（4チーム）
- **メンバー**
 - 弁護士
 - 京都府（消費生活安全センター・各広域振興局の相談員・職員）
 - 市町村（相談員・職員） により構成（5名程度）

○活動内容

- ① 市町村相談員・職員に、弁護士等から対応策を助言
- ② 困難事案に係るあっせん案の提示
特に困難な事案の処理について、弁護士を中心にした「あっせん会議」を開催し、あっせん案を関係者へ提示

自治体職員と弁護士の「物事の考え方の違い」

自治体職員・弁護士相互理解セミナーin東京(H24.2.18.)参加者の意見

- ・自治体職員は「まず課題から入って、解決方法を立案する」という考え方に対し、弁護士は「課題があって問題解決に至るまでのハードルをいかに下げていくのか」という考え方。
- ・弁護士は、まず根拠法令からスタートするのに対し、自治体職員は実務上の課題と解決策を考え、その過程で法令に触れるかどうか考える。
- ・弁護士は、法律論、適正性、妥当性、予防的な発想、自治体職員は、現場の人間関係、目的、政策の実効性といったものを重視する発想。
- ・自治体職員は、住民と密着した視点からの現実的な対応を考えるのに対し、弁護士はより理念的に考える傾向。
- ・自治体職員はまず発想が「住民ニーズ」をどう理想にするか、よい意味で「当事者」である。弁護士は幅広い視点からアドバイスが出来る、いい意味で第三者になれる。
- ・弁護士の物の見方は、紛争発生時に限局されている傾向。自治体職員は、常に生起する課題を解決するためいかなる方法を取るのか、いかに課題を解決するのかという視点。
- ・自治体職員は100パーセントの正しさをめざし、弁護士は相当性で判断しようとする。
- ・自治体職員は手持ちの材料の範囲で課題の解決を図ろうとする傾向。弁護士は目的や課題の原因を考えようとする傾向。
- ・自治体職員は「いやいや、議会が・・・」と気にするが、弁護士は「ケンカしてしまえ」と発想。

自治体職員と弁護士の「物事の考え方の違い」

自治体職員・弁護士相互理解セミナーin京都(H24.10.27.)参加者の意見

- ・市民サービスを一番にと考える自治体職員と、法的根拠から見た対応を考える弁護士。
- ・弁護士は法律や条例の条文の解釈ベースで物事を考える傾向があるが、自治体職員は具体的な手続き上の障害や、住民の反応をベースに発想する傾向がある。
- ・自治体職員は、現場で現在どうなっているのか、からの議論、弁護士は、法律・条例の読み方としてはこうなると考えがち。
- ・弁護士は法的問題点を細かく捉える傾向があり、職員はむしろ実務上の対応に重点がある。
- ・行政職員の方が堅い考え方であり、弁護士の方が発想が軟らかい。

自治体職員・弁護士相互理解セミナーin群馬(H25.2.16)参加者の意見

- ・自治体は市民側からの発想、問題点となりそうなポイントを早くつかむ能力が高い。弁護士は、トラブルがあることを前提に立った視点で物事を見る。
- ・自治体は住民の立場に立った意見、弁護士はリスクにポイントを置いている。
- ・弁護士の方が、自主とかに任せる傾向がある、行政の方がルールでという傾向。
- ・自治体職員は、行政目的・実際の取扱から考え、弁護士はリスクヘッジから考える。
- ・行政は公平性を重視している。弁護士はリスクを重視している。
- ・行政のNPOに対する評価が低く、行政の公平性に関する配慮が強い。弁護士は責任の観点からの意見が多い。
- ・行政は経験に裏付けられた意見。弁護士は主にリスク回避の視点。

地方公共団体における法曹有資格者の常勤職員に対するアンケート
結果報告（分析・概要）

2014年（平成26年）7月9日
日本弁護士連合会

第1 はじめに

1 アンケートの実施について

地方公共団体で現在及び過去、常勤での勤務経験を有する法曹有資格者に対し、その勤務実態を把握し、法曹有資格者の地方公共団体への任用を推進していくための活動に資することを目的としてアンケート調査を実施した。

* 実施期間：2013年11月22日～2014年1月17日

2 回答状況について

	対象者	回答者	回答率
任期のない常勤職員	14名	6名	43%
任期付の常勤職員	48名	39名	81%
経験者(退職した)職員	19名	7名	37%
合計	81名	52名	64%

対象者の所属自治体	回答者の所属自治体	回答率
47自治体	37自治体	79%

第2 全てのアンケート対象者への共通質問

1 自治体職員に応募した動機について

応募動機は自由記載であったため様々な表現になっているが、それを同趣旨の動機別にまとめたところ、以下の結果となった（延べ人数）。

「専門性を身につけるため・新しい分野への挑戦・キャリアアップ」	18名
「地方行政への関心・興味」	15名
「公務（震災復興を含む）に関わりたい・弁護士経験を活かしたい」	13名
「やりがいがある・創造的な仕事出来る」	4名

なお、他の応募動機としては、「子育てとの両立」、「開業後の人脈形成に有益」等が挙げられていた。

2 担当している業務について

担当している者の割合が20%以上の業務について、その割合が高い順にまとめると次の表のようになった。

業務内容	担当している者(割合)	備考
職員向け法律相談	81%	
人材育成(研修、部下への指導など)	79%	研修内容は別紙資料
訴訟対応(何らかの形でも)	75%	
債権管理等(何らかの形でも)	68%	
行政不服審査(何らかの形でも)	60%	
コンプライアンスの施策立案	56%	
議会対応	51%	議会議務局は2名
例規審査	47%	全ての例規に関わっている者は、23%
住民への直接対応	45%	
顧問弁護士による職員向け法律相談への立会い	41%	
選挙事務	37%	
条例、規則、要綱の立案業務	22%	

訴訟対応よりも職員向け法律相談や人材育成を担当している者が多く、内部職員ならではの特性が生かされているといえる。

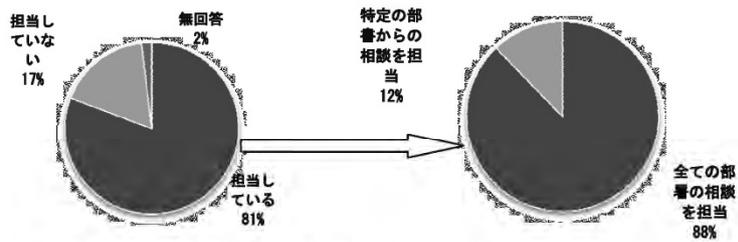
一方、任用前には例規に関する法制執務のトレーニングを受けていない者が大半と思われる中で、例規審査を担当している者が半数近く(47%)を占めていることや、条例、規則、要綱の立案事務を担当している者が相当数(22%)いることは注目に値する。

また、全く訴訟対応をしていない者が25%いることや、顧問弁護士等による職員向け法律相談に関与(立会い)している者が41%にとどまっていることから、顧問弁護士等の役割と内部の法曹有資格者の役割とを完全に分けている地方公共団体が一定数あることが分かった。

個別の結果は以下のとおりであり、各人が多様な業務を担当していることが分かった。

(1) 職員向け法律相談

担当している	42	→	全ての部署の相談を担当	36
担当していない	9		特定の部署からの相談を担当	5
無回答	1			
合計	52			



(2) 人材育成（研修、部下への指導など）

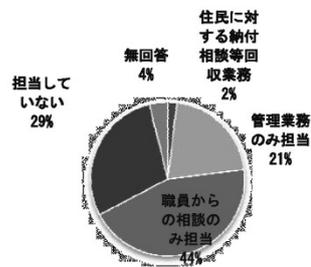
職員への定期的な研修を実施している	32	→	32
部下への指導を行っている	20		20
その他	4		4
人材育成業務は行ってない	11		11
合計	67		

(3) 訴訟対応（何らかの形でも）

指定代理人として対応している	29	→	指定代理人として対応している 56%		
その他の方法で対応している	10			指定代理人として対応している 19%	
訴訟対応はしていない	11				訴訟対応はしていない 21%
無回答	2				
合計	52				

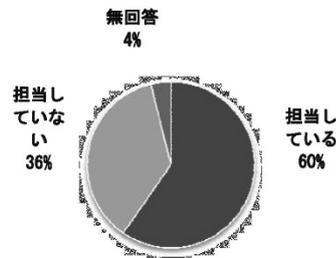
(4) 債権管理等（何らかの形でも）

職員からの相談のみ担当	23
担当していない	15
管理業務のみ担当	11
住民に対する納付相談等回収業務	1
無回答	2
合計	52



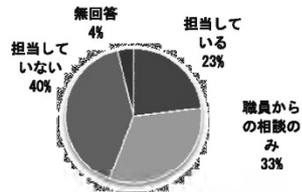
(5) 行政不服審査（何らかの形でも）

担当している	31
担当していない	19
無回答	2
合計	52



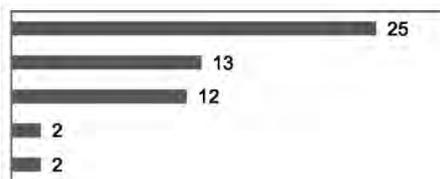
(6) コンプライアンスの施策立案

担当している	12
職員からの相談のみ	17
担当していない	21
無回答	2
合計	52



(7) 議会対応

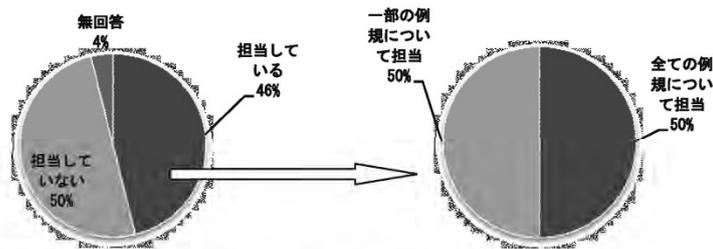
いずれの対応もしていない	25
委員会に出席している	13
その他	12
議会事務局として対応している	2
本会議に出席している	2
合計	54



(8) 例規審査

担当している	24
担当していない	26
無回答	2
合計	52

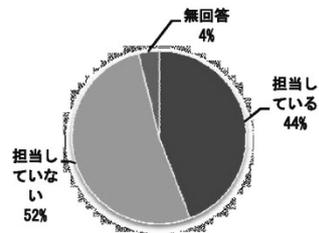
全ての例規について担当	12
一部の例規について担当	12



具体的に担当している例規について(自由記載)
犯罪被害者支援条例、その他規制を内容とする条例
法制執務担当者・例規審査担当者から相談のあった例規について
条例及び規則の審査を担当している。要綱は依頼を受けた場合のみ最終チェックをする。
市民の権利制限又は義務賦課に関するもの、その他複雑・重要なもの(建築制限条例、債権管理条例、議会基本条例等)
条例のみ、議会提出前に開催する例規審査委員会において
大幅な改定に至り、特に法律適合性が問題になるもの
市の独自性の高い条例。また、個別的に法的論点のあるもの等。
全て確認を行うが、詳細な検討を行うものは一部。例えば憲法問題を含むものなど弁護士の方が活かされるようなものや、影響の大きいものなど詳細な審査に関与する。
担当部局の例規について担当している

(9) 住民への直接対応

担当している	23
担当していない	27
無回答	2
合計	52



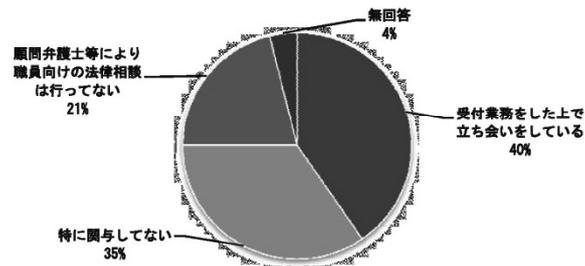
行政対象暴力・不当要求対応	13	13
情報公開・個人情報開示立会い	5	13
高齢者対策	3	3
児童虐待	3	2
いじめ等学校問題	2	2
生活保護対応	2	2
行政計画の住民説明	2	2
DV 対応	1	1
その他	11	11



多重債務相談
市の債権滞納者への対応
公営住宅明け渡しへの立ち会い
職員対応への苦情等
行政審判
行政不服申し立ての関係
事案に関する住民との話し合い
成年後見の首長申立

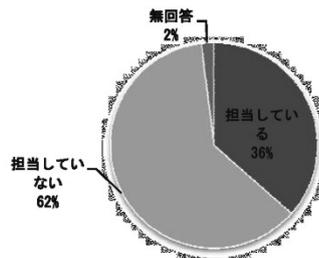
(10) 顧問弁護士による職員向け法律相談

受付業務をした上で立ち会いをしている	21
特に関与していない	18
顧問弁護士等により職員向けの法律相談は行ってない	11
無回答	2
合計	52



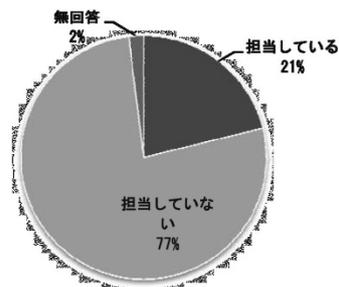
(11) 選挙事務

担当している	19
担当していない	32
無回答	1
合計	52



(12) 条例、規則、要綱の立案業務

担当している	11
担当していない	40
無回答	1
合計	52



上記以外の業務としては、住民向け法律相談（12%）、原子力損害に関する損害賠償請求関連業務（10%）、国・都道府県・他の行政機関との折衝業務（4%ないし6%）、監査事務（2%）があった。

また、自由記載で挙げられた業務は以下のとおりである。

家事事件、少年事件の書類作成
小学校での派遣講義（社会科の「憲法」の部分）
行政代執行の立会い、関係団体向け講演又は研修の講師
公報の発行業務、職員向けの訴訟対応マニュアルの改訂作業
市民向け講座における情報公開・個人情報保護に関する講師（不定期）、固定資産評価審査委員会における判例に関する研修（不定期）
職員の非違行為について懲戒審査
各種委員会（懲戒審査委員会、セクハラ相談審査委員会など）への参加。
判例を紹介する等の目的でニュースレターを発行
地権者との用地交渉、契約書チェック、用地の抵当権抹消登記手続関係
広報連載、人権・行政・生活相談関係業務、犯罪被害者支援窓口、その他総務業務
災害時の情報収集
事務局として実際に不当労働行為審査事件に入る、事件の進行管理
職員の懲戒審査委員会に、事務局として携わっている。公務災害補償等認定委員会に、事務局として携わっている。

3 法曹有資格職員の存在を知ってもらうための情報発信について

情報発信を行っていると回答した者が50%おり、そのうち、法曹有資格者自らが発信していると回答した者は43%であった。情報の発信方法は、ネット上の庁内掲示板が52%、紙媒体での掲示・配布が24%、メール配信は6%であった。

この情報発信については、職員向け法律相談を担当し全ての部署からの相談を受けている者のうち9割以上の者が行っていた。

4 法曹資格を有する職員の在籍によって生じた効果

(1) 調査、集計、検証等による効果

調査、集計、検証等をした場合に効果として挙げられている主なものは、職員向け法律相談数の増加、滞納案件の処理件数の増加等であった。

庁内の相談件数の増加、市営住宅家賃の滞納案件の処理件数増加、滞納私債権の処理件数増加
法律相談件数の増加、家事事件申立件数の増加
入庁する前の顧問弁護士への相談頻度はおよそ5回/月だったが、入庁した後の私への相談頻度はおよそ40回/月であり、顧問弁護士への相談頻度は若干減少した

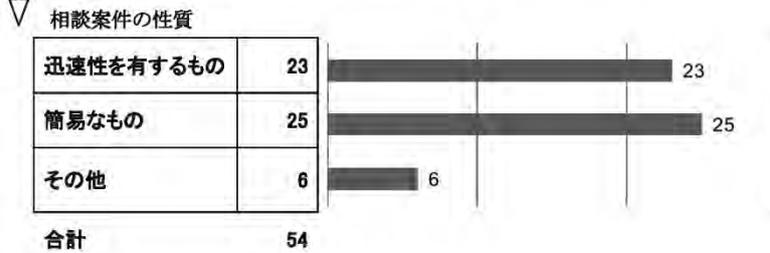
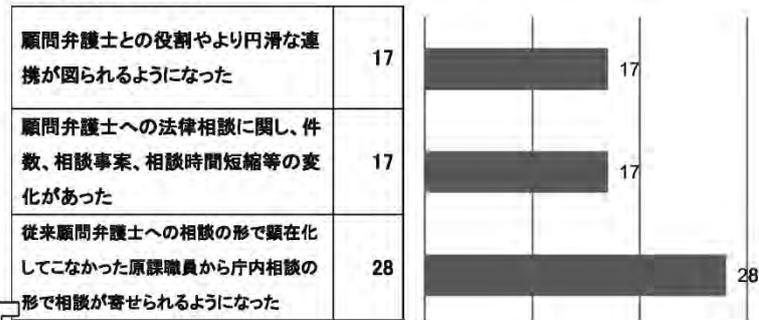
法律相談件数が10件程度から70件程度になった
庁内法律相談件数は過年度の2～3倍程度で推移
徴収率の増加
助言による処理の変化、弁護士会との連携の増加

(2) 主観的に感じた効果

その効果は以下のとおりである。

法曹有資格者が内部の職員として外部の顧問弁護士と連絡を取り合うこと等により、率直な意見交換などが円滑に行われていることがうかがわれる。

また、「従来は顕在化してこなかった法律相談が多く寄せられるようになった」という回答が過半を占めており、その相談案件の性質の回答状況からすると、内部にいる法曹有資格者に気軽に相談できる存在として、業務の迅速化等に寄与していることもうかがわれる。



5 年間の給与・号級について

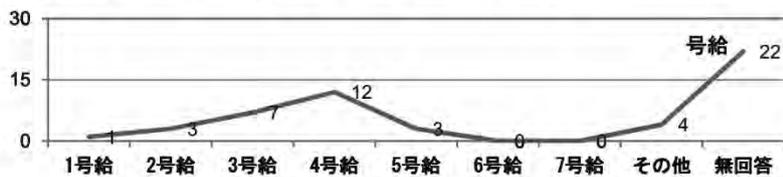
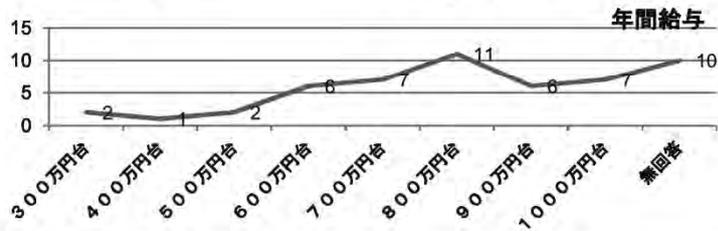
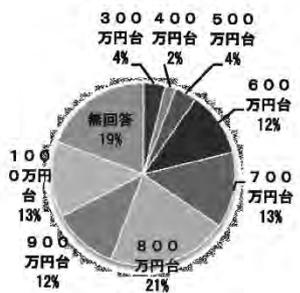
年間給与額は平均770万円であった。同じ号級であっても地域手当によって差が出ている。号級の違いは、基本的には役職の違いによると思われる。

給与	
300万円台	2
400万円台	1
500万円台	2
600万円台	6
700万円台	7
800万円台	11
900万円台	6
1000万円台	7
無回答	10

合計 52

号給	
1号給	1
2号給	3
3号給	7
4号給	12
5号給	3
6号給	0
7号給	0
その他	4
無回答	22

合計 52



6 職員としてのやりがいについて（自由記載）

「自治体の業務内容の幅広さや社会的影響力の大きさ、公の仕事に役立っていること」、「職員から感謝され、又職員の役に立っていること」などが挙げられており、多くの者がやりがいを感じていることが分かった。

応募動機の内容と一致している部分もあって、当初の希望通りの仕事ができている者が多いと言える結果であった。また、「職員から感謝され、又職員の役に立っていること」や業務の迅速化に寄与していることは、法曹有資格者を採用した効果とも評価できるものである。

(1) 「自治体の業務内容の幅広さや社会的影響力の大きさ、公の仕事に役立っていること」という趣旨の記載

幅広い行政の分野について、法的側面から触れることができる。
自分の法曹としての知識・ノウハウを自治体の職務に役立てること。
当該地方自治体の行う幅広い事務のあるべき姿の構築に関わることができる。
自らの発言が尊重され、大きな影響を持つことが直に感じられること。職員と一緒に問題解決にあたれること
扱う事案が幅広い、特定のクライアントの利益のためではなく市民全体のために働くところ復興事業という創造的な仕事を中心に関わることは弁護士ではなかなかできないことなのでそうした仕事に関わることができるやりがいがある。また、契約書の内容がずさんだったりするので、そうしたところをチェックし、リーガルマインドを身に付けてもらえるのであればやりがいを感じる。
地方公共団体の担う公益の実現に寄与出来る点。私は、以前企業内弁護士として活動していたが、あくまでも一企業の利益のために貢献するものであり、やりがいという点では正直雲泥の差がある。
個別の紛争解決だけでなく、より広く社会に影響のある行政活動に関与できること。多種多様な法律について、それを専門に扱う職員と議論しながら検討出来ること。組織の中で新しいかつ唯一のポジションとして、いかに自分の価値を最大化できるかを考えながら自分で自分の役割を作っていくこと。
組織が大きいので扱う事件も社会的影響力が大きいものが多い。担当部局と調整を繰り返し、苦勞した結果、納得のいく結果が生じた時は大きな達成感を覚える。
法的知識を生かして公共のために役立つことができること

(2)「職員から感謝され、又職員の役に立っていること」という趣旨の記載

法的対応により、子どもを虐待から救う機会が多くなり、職員も法的な確信に基づいた業務が出来ることで、弁護士の有用性を感じていただける。
専門知識を生かしつつ、一般職員と協力して問題解決に当たることで一般職員の意識向上が見れること
①一般の行政職員では気付くことの難しい法的問題点を見つけ、その解決案を提示することができる。②法的知識が訴訟や行政不服審査に活かせる。③①・②により他の職員から感謝してもらえたとき
個別事案、研修等を通じて、法令の解釈や事実の認定評価の能力を底上げに貢献できること。行政法規に精通できること。法執行の適正を直接サポートできること。職員に自信と安心を与えることができること。
これまで透明性、予見可能性といった意見のなかった組織、業務分野において職員の意識を考えていた。
資格の有無は、業務に直結はしない。有している知識量や法的思考への慣れの問題が多い。自身の知識が他の職員に比して圧倒的に多いと感じるため、些細な法的知識でもこれまで職員が知らなかったことを知らせることがとても多いという意味では役立っている感じはある。
公の利益につながる仕事をしていること。自分の損得を考えずに仕事出来ること。職員に感謝されること。
職員の法務能力の向上を通じて住民の福祉の向上に寄与することができること
法曹資格を有することにより他の職員から尊重していただけること。職員として自身の営業活動を気にすることなく、職務に専念出来る
職員の方々から、「気軽にいつでも相談できて嬉しい、先生が来てくれて本当に良かった。」というようなことを言ってもらえるところ。
職員の身近な存在として迅速に法律相談を行い、予防法務に貢献出来ているところ。研修等を通じて全職員の政策法務能力の向上を目指していけること。

(3) その他の記載

自治体内部では思っていた以上にコンプライアンスが守られていないため、その適正化をはかるところにやりがいを感じられます。
通常の弁護士との違いはない。自由と正義のために活動。ただし、生活基盤は安定するし、経営等を考えなくて済む。
所属する自治体の重要な訴訟事件について、指定代理人として関与(書面作成、証人尋問等)できる。
訴訟対応、職員からの相談の担当、職員研修等の多様な活動を通じ、自治体の行政経営に関与できることにやりがいを感じる。
法律を深く知りたければたいいの問題解決の方向が見えてくると思った。その分勉強すればするほどやりがいが出てきた。
所属部署等のしぼりにとらわれることなく、横断的な活動が可能である。特に部課間の連携の担い手となれる点にやりがいを感じる。
地方公共団体を動かし得ること(たとえば過誤を正す。)
行政の事務の進め方など、司法では見えにくい視点を得られること。個別の事案においても、法解釈・適用のみならず、公平性、福祉、住民との行政の役割分担など別の視点から総合的な解決を導く能力が身につくこと。
通常の弁護士業務と異なるところはない
これまで国に勤務していたことから関心がなかった地方自治制度や地方財政等を勉強することができ、自らの知識・経験の幅が広がった。
普通の弁護士では経験しがたい業務ができること、役場内部の実情を知れること、全課横断的に事案解決にあたれること。
大きな組織内でのオンリーワンの存在として頼られる
まだ1年もたたず、現状では一般職員と同じ。
現場に身を置いているため、証拠となりえる書類等の「発見」ができ、それを想定した対応、迅速なアドバイス等ができるように思います。
法律(司法)と行政をつなぐ点。
通常の弁護士業務では経験できない多くの行政事件訴訟や自治体固有の民事訴訟に関わることができる。また、自治体職員の仕事を知ること、弁護士としても自治体のニーズにより即した仕事ができるようになること。
資格の有無は特に関係ないので他の職員と同様のやりがいだと思うが、対外的に自治体の主張を代弁したり、対内的に議論し、意見を言って自治体の意思決定に関与できることにはやりがいがあると思う。
法曹として経験を職員と共有し、審査や命令発出の迅速化に寄与できたこと。

7 自治体への要望（自由記載）

以下のとおり、要望内容は多岐にわたっている。

このうち、弁護士会活動・研修への参加を公務として扱うことについては、その内容によるが地方公共団体の業務に直接又は間接に役立つものが多数あるので、地方公共団体には理解を求めている。

会費の公費負担、弁護士会活動への理解(公務として取り扱って欲しい。)
弁護士会主催の研修に出張として参加させてほしい。所掌事務を拡大して欲しい。
弁護士登録は不必要であることを原則として欲しい。
特にないが、弁護士会費について一定の対応を行っていただけるとありがたい。
一般行政職として入庁しているので仕方がないとも思いますが、やはり給与がより高ければ良いなと思うことはあります。資格手当があれば良いと思う。
任期更新の有無等をなるべく早く明らかにすること。登録を維持することが採用の条件となる場合には弁護士会費を負担すること。書籍代や判例検索システム代に費用を割くこと。
弁護士としてのスキルを高めるため研修への参加等についても業務の一環として認めてほしい。
待遇の一層の向上。
一定の弁護士業務を維持することができるより専門性を残した形での能力発揮が出来るのではないかと思います。
従前より長く携わってきた職員のラインと私のラインが併存していて問題となってしまっていることの改善
刑事当番や国選担当の併任。時に、過疎地においては自治体内弁護士による刑事事件対応は利益相反が生じにくく、早期接見が可であるから自治体内弁護士の刑事受任を認めて頂きたい。
縦割り組織であること、一定目的(行政案件処理)のための採用であることからやむを得ないと思うが仕事の幅が狭い。できれば、立案事務や相談業務など、もう少し幅をひろげてもらいたい。待遇面は子育てとの両立を図りたい現在の状況からはちょうどよいと思われる。
二元代表制であることを考えればもう1名弁護士を採用し、議会については別の弁護士が対応するのが望ましい。
書籍代や判例システム代がどうしてもかかることを理解の上、採用を。幸い、勤務自治体ではご理解いただきましたが手間がかかりました。
弁護士が得意な分野か否かについて理解が十分ではなく、対応範囲が無限定になっている。弁護士職員に対応させる業務を明確にし、採用するようになった方がよい。
待遇(給与)面での向上、権限面での向上。
書籍の購入につき、ある程度自由になるお金があればよいのと思う。組織として具体的ビジョンを持ってもらいた。弁護士を雇えば全てうまくいくというものではない。

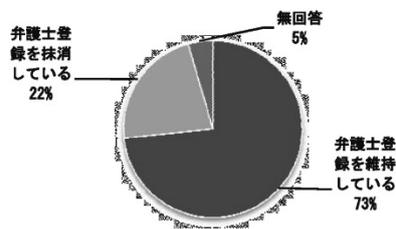
合格通知から採用までの期間にゆとりを持って欲しい。当初、採用決定から採用期日まで1か月弱とされていたが、スケジュール上に無理があったため、採用を1か月先にしてもらった。やはり2か月は準備期間が欲しい。
地方公共団体としては、いずれも厳しい財政状態の中、法曹有資格者の採用はギリギリの選択であろう。弁護士会の手厚いバックアップが期待できない(特に地方)現状としては、弁護士登録費の負担を地方公共団体に求めるというには無理がある。変わるべきは弁護士会の方であろう。
どのような意図で法曹有資格者を採用するのかを明確にする方がよい。事前に先行事例をきちんとリサーチする必要性など。
弁護士登録を維持する以上(通常は積極的に抹消を望むことは少ない)弁護士会費の負担、研修履行義務があることを認識していただきたい。
弁護士会費の公費負担。
組織規定上、担当職務が非常に限定されているのですが、もう少しお手伝い出来る業務もあると思います。
いずれについても自治体はよく理解して頂いていると感謝している。
顧問弁護士以外に法務を分担できる職員を増員してほしい。人事ライン上、自分の指揮下にある職員をつけてほしい。
組織として弁護士からの提案に柔軟・鷹揚に対応して貰えると弁護士が職員となる意義もより大きくなると思われる。
現状は不満はない。待遇が良くなり、弁護士登録の費用を持ってもらうというのは、望ましいことであるが、それは、任期付職員の側の努力によると思う。登録については、それを自治体が負担するメリットがなくては、負担を強いることは出来ないし、弁護士会の側も、減免等を考える等、実態にあった対応が必要であると考えます。

第3 任期付の常勤職員及び経験者(退職した)職員への質問

1 在職中の弁護士登録維持について

任期付職員(経験者を含む)43名のうち、在職中に弁護士登録を維持していた者は33名(77%)、弁護士登録を抹消した者は10名(23%)であった。

弁護士登録を維持している	33
弁護士登録を抹消している	10
無回答	2
合計	43



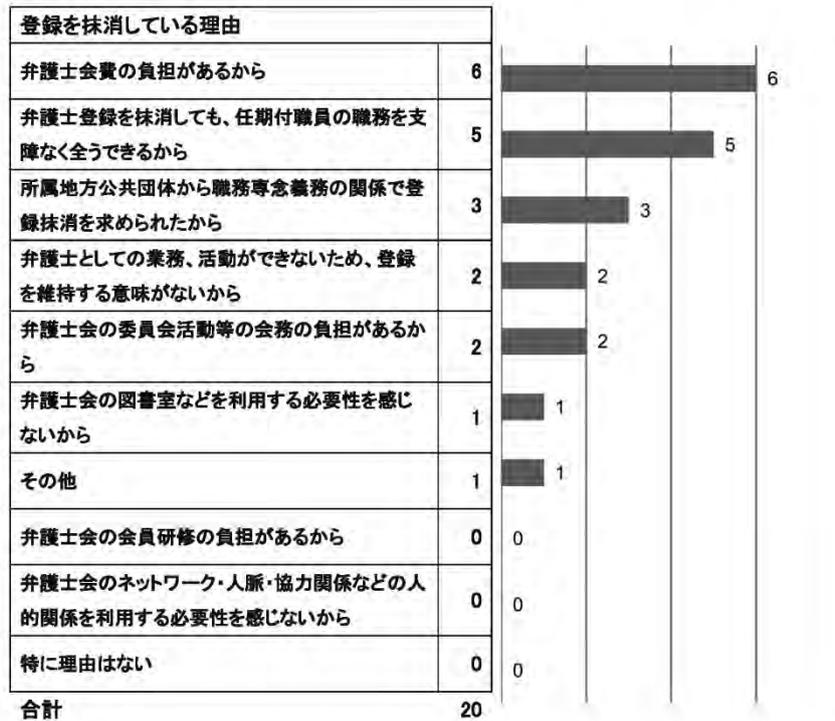
2 弁護士登録を維持している理由について

弁護士登録を維持している理由としては、委員会活動・会員研修・図書室などの利用が業務に役立つ（15名）、弁護士会とのネットワーク等が業務に役立つ（15名）というように、何らかの形で自治体業務に役立つとする回答が最も多かった。次いで、所属自治体と地元弁護士会との連携に役立つと考えた（12名）、職務上弁護士の肩書きを使用している（11名）という理由が続いた。他方、登録抹消後再登録時に登録番号が変わる不利益を避けたい（10名）との理由も多くあり、平成25年12月の日弁連臨時総会で登録番号維持制度が可決されたことから、今後は登録抹消者が一定程度増加することも予想される。



3 弁護士登録を抹消している理由について

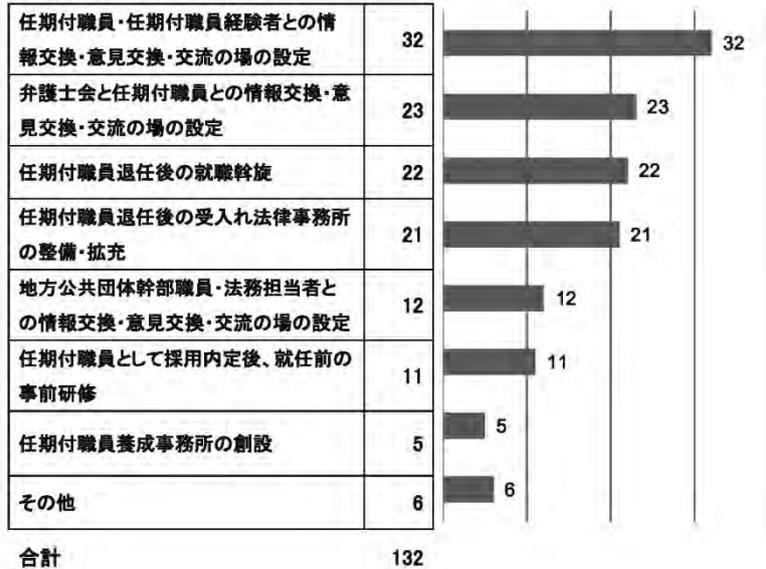
弁護士登録を抹消している理由としては、会費の負担があること（6名）、抹消しても職務を支障なく遂行できること（5名）などの現実的な問題が挙げられている。



4 弁護士会が果たすべきバックアップ体制について

任期付職員（経験者を含む）との情報交換等の場の設定（32名）や弁護士会との情報交換の場の設定（23名）に関する要望が非常に多かった。

また、任期終了後の就職斡旋（22名）や受入事務所の整備拡充（21名）に関する要望も相当数にのぼっている。



5 任期付職員就任前の事務所で取り扱っていた業務分野について

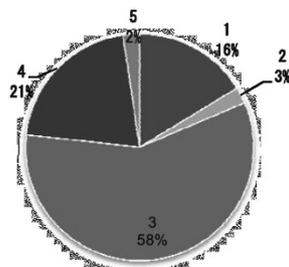
行政関係の仕事はしていなかった、又は殆どしていなかったとする回答が全体の約73%を占めている（41名のうち30名）。

自治体が採用を決めるにあたり、行政関係の仕事の経験の有無よりも、弁護士として経験している業務分野の幅の広さが重視されているのではないかと考えられる。

6 任期付職員退職後の処遇に関する所属事務所との取り決めについて

約束はしていないとする回答が58%となっている。これは弁護士会が果たすべき役割として、任期終了後の「就職斡旋」、「受入事務所の整備拡充」という要望が相当数にのぼっていることに影響していると考えられる。

1	以前の事務所への復帰が約束されている(退職された方は、復帰した)	7
2	復帰は約束されていないが関係する事務所に就職することが約束されている(退職された方は、そのような事務所に就職した)	1
3	特に約束はしていない	25
4	その他	9
5	無回答	1
合計		43



7 在職中に考えていた退任後のキャリアプランについて（自由記載）

任期終了後のキャリアプランについては、次のような回答があった。

- ・元の法律事務所（法テラスを含む）に戻る
- ・別の法律事務所に入所する
- ・独立開業する
- ・他の自治体や官庁等の公的機関で勤務（任期付職員を含む）する
- ・民間企業に就職する
- ・大学教員
- ・政治家
- ・留学

第4 経験者（退職した）職員向けの質問

1 退任後の後任の採用の有無

回答した者は6人であったが、その全員について、後任の者が採用されたと回答している。

2 業務の引継ぎ等に工夫したこと

引継書の作成
複数採用され、時期がずれているので引継はスムーズである。
非常勤職員として残って引継を行った。
任期付職員以外にも有資格者がいたため、引継ぎがスムーズだったと思う。

第5 日弁連や弁護士会への要望等について（自由記載）

一律に回答できない問いが多い。まだ期間が短く、フィードバックできるものも少ない。自治体が任期付職員を募集する場合、少なくとも地元の単位会と協議・調整を図るスキームが構築されることが望ましい。今の形では、任期付職員になれる人材も限られ、応募も少なく勿体ない。また、一般の競争試験で任期付ではない道をもっと進めると良いと思う。

弁護士登録をしていないため、弁護士会の事情に疎くなってしまいましたので、研修の参加等、情報収集の場を頂けたら幸いです。

私が一番危惧しているのは、弁護士登録を抹消する方々が増えていることです。会費負担の問題は確かに大きいですが、我々の業務は特に弁護士会との連携が必要であり、抹消した故に孤立する方がいるのではないかと案じています。弁護士会から見ても、不信感が大きいと思います。ただでさえ自治体に赴任することに反対する弁護士が相当数いらっしゃいます。会費の減免の議論を進めていかないと万が一何かあったときは、大変な結末になると思います。また、日弁連の自治体関連のシンポジウムは必ずTV会議もしてほしいです。地方の切り捨てを感じてしまう場面です。

2 女性の活躍についての横浜市の取組事例

(横浜市政策局秘書部政策担当部長 荒木田百合氏発表)

於：平成27年10月30日(金) 第2回研究会

(1) 女性職員活躍の取組経緯

- 前市長の時代に女性副市長を登用した。その女性副市長の「女性の職員が増加しているのに管理職が少ないのは不自然であり、女性の活用をもっと進める具体的な指標を定めるべき」という方針の下、男女共同参画担当の女性理事が尽力して、「女性ポテンシャル発揮プログラム」が策定された。第1期は平成20年～22年までである。女性副市長は、外資系コンサルティング会社に勤務経験があり、グローバル企業の例からも女性が活躍している組織が成長しているという実感があり、女性の登用に積極的に取り組み始めた。同プログラムは、現在、第3期(平成27年度～31年度)に入っている。
- 「女性ポテンシャル発揮プログラム」を策定する際に人事課が女性職員にヒアリングを実施し、女性職員が勤務する上での問題を抽出した。例えば、子どもの看護休暇があり、子どもの体調不良の際に取得できるが、以前は半日単位でしか取得できなかった。半日単位の取得であるとすぐに看護休暇がなくなり、年休を取得することになる。家と職場が近い場合は、子どもを病院に連れて行き、その後は祖父母や病児施設に任せるなどすれば、10時半には登庁できる。そのような実情を踏まえ人事課が制度を変更し、子どもの看護休暇の取得方法が半日単位から時間単位になるなどの成果があった。

(2) 女性職員活躍の現状

- 横浜市では係長職への昇任に当たって試験を実施している。係長昇任試験は、入庁後最短で29歳(になる年)から受験可能となっている。29歳での受験は全体としては40%であり、男性職員は70%が受験しているが、女性職員は20%しか受験していない。女性職員にとって29歳は結婚・出産の時期と重なる。結婚していない女性職員が受験しやすい時期となっているのが現状である。男性職員は家族形成期に受験率が上がり、逆に女性職員は下がる傾向がみられる。
- 係長昇任試験の受験率の推移は、M字カーブを描いている。現市長になってから徐々に女性職員の受験率が上昇している。組織全体が厳しいマネジメントだと、管理職となることを敬遠する傾向があり、必然的に係長受験率が低下する傾向があった。トップ層が「係長になろうよ」、「チームで仕事をしようよ」という雰囲気醸成すると受験率が上昇すると思う。

(3) 女性職員活躍の課題

- 女性職員の管理職への登用が進まない要因は以下の4つと考えられる。
 - 1 「仕事と家庭生活の両立への不安感」…特に子どもを持つ女性職員の長時間労働は大きなネックとなる。
 - 2 「上司の指導・助言の偏り」…仕事を通じた指導・助言や係長への昇任を勧める割合

が、女性職員に対しては男性職員と比較して少ない。

- 3 「業務経験の偏り、経験や知識不足による能力への不安」…一昔前ほどではないが、性別による固定的な役割分担意識や慣行などにより、職員配置や業務分担に男性職員と女性職員の偏りが見られ、男性職員と女性職員の能力開発にも差が生じている。
- 4 「女性の管理職のロールモデルが少ない」…身近に相談できる先輩や上司がいない。特に総務・企画部門にロールモデルが少ない。

(4) 女性ポテンシャル発揮プログラムの概要

- 女性職員の人材育成・登用は、「重要な経営課題」と位置付け、女性職員の人材育成・登用によって目指すものは、①市民満足度の高い市政、②組織力の向上の2つである。
- 取組の方向性として、①責任職の意識改革、②仕事と家庭生活の両立支援／ワーク・ライフ・バランスの推進、③女性のチャレンジ・キャリア形成支援の3つを定めている。
- 指標として、上記3つの方向性の中で、15の指標を立て、目標値を定めている。例えば、2020年に課長級以上に占める女性の割合を30%以上とする目標値を定めている。
- 女性職員の係長昇任試験受験率を20年度4.3%、25年度14.9%から32年までに50%の受験率とするなど、指標を数字で明確にして取り組んでいる。

(5) 女性ポテンシャル発揮プログラムの取組内容

- 第3期から新規又は拡充した取組の代表的なものを紹介すると、取組の方向性①「責任職の意識改革」として、「区局統括本部長が中心となった取組の推進」や「男女共同参画推進者と連携した推進体制の強化」など女性の活躍推進を従来の組織体系の中に組み込むことで、意識改革へつなげている。また、総務・企画部門への女性管理職の積極的な配置を進めている。現状では、18区、28局に配置しており、総務課長は、医療局、都市整備局、水道局など、庶務係長は、市民局、健康福祉局、医療局、教育委員会等に女性職員を配属している。また、女性区長が以前に比べれば増えており、現在、18区中3区が女性の区長となっている。
- 取組の方向性②「事と家庭生活の両立支援／ワーク・ライフ・バランスの推進」として、「仕事・働き方の見直し」があり、仕事そのものを見直し、業務量削減に取り組んでいる。「男性職員の育児・介護等への参画促進」や「育児休業等を取得した職員の円滑な職場復帰支援」、「子どもの看護や家族等の介護のための休暇の取得促進」に取り組んでいるところである。
- 取組の方向性③「女性のチャレンジ・キャリア形成支援」では、「取組を推進する人事給与制度の検討」がある。課長級以上30%を目指す上で、管理職の予備軍となる母数が少ない。抜本的に人事給与制度を変えないと達成できないため人事給与制度そのものを見直す必要がある。また、女性の働き方には様々なロールモデルとの出会いが必要であるため、そのために女性メンター制度やロールモデルとの座談会などを実施し、難局をどうやって乗り切っていくか、本音の話をできる場を設定している。

(6) 女性職員活躍のポイント

- 市長、副市長のトップ層に女性が就任して、旗振り役となって、取組を進めると女性職員は働きやすくなる。「女性ポテンシャル発揮プログラム」の計画の“はじめに”に現市長（横浜市初の女性市長である林文字子市長）の挨拶が掲載されている、市長自らの言葉で熱い思いで書いており、これによってトップの本気度が伝わる。毎年、ホームページに新年度の人事異動の方針の概要が掲載されるが、従来は、女性職員の管理職への登用について数行であったが、現在では女性職員の管理職への登用について、1ページを割いて説明しており、報道発表資料にも盛り込んで発表している。
- 現市長は経済界出身なので、女性職員と男性職員の双方の強みを活かした組織は業績がよくなるとの実感を持っている。男性と女性のアンバランスは経済成長につながらない。民間企業向けにも女性の活躍支援及び登用を後押しする施策を実施している。

(7) 女性管理職のメリット

- 女性の特徴として、女性は粘り強く、しなやかであると思う。男性職員同士だと部門間で意見が分かれる場合に議論が決裂することもあるが、女性職員は何とか妥結点を見出すことができる。女性職員は発想が生活者目線で、条例や規則でも当該規定が設けられた本来の趣旨に立ち返って考える。意思決定のポジションに女性職員がいることに意味がある。

横浜市人材育成ビジョン（全職員版）「女性ポテンシャル発揮プログラム」＜第3期＞ 概要版

～あなたの無職の可能性が組織をえる力になります！～

「市民満足度の高い市政」と「組織力の向上」

人を育てる組織の実現

すべての職員が、意欲と能力を十分に発揮しています。

ワーク・ライフ・バランスの実現

すべての職員が、いきいきと活躍できる職場となっています。

政策決定の場面への女性の参画

多様なニーズに適切かつ迅速に対応し、女性の視点が施策へ反映されています。

達成時期	課長級以上に占める女性の割合
2020(平成32)年 4月1日までに	30%以上

責任職の意識改革

- 組織が一丸となった取組の強化
 - ・区局統括本部長のリーダーシップによる推進
 - ・区局男女共同参画推進者と連携した推進体制の強化
 - ・人材育成シニアリーダーと連携した技術系の取組推進
- 責任職の指導・マネジメント力の向上と実践
 - ・意識改革・指導スキル向上を目的とした研修の充実
 - ・女性職員に対するマネジメント強化のための研修の実施
 - ・ライフステージを考慮した職場における人材育成の実践
- 女性責任職の登用
 - ・区局総務・企画ライン等への女性責任職の積極的な配置
 - ・区局でのバランスを考慮した女性責任職の配置

仕事と家庭生活の両立支援／ワーク・ライフ・バランスの推進

- ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取組
 - ・仕事・働き方の見直し
 - ・超過勤務の削減、休暇取得の促進
- 仕事と家庭生活の両立ができる職場環境づくり
 - ・両立支援マニュアル等を活用した職場サポート
 - ・両立支援ほつとライン等による相談対応・情報提供
 - ・男性職員の家事(育児・介護等)促進
 - ・配偶者同行休業制度の周知
 - ・休業からの職場復帰支援
 - ・育児休業等に伴う業務分担の見直し・代替要員の確保
 - ・人事異動等における配慮
 - ・子どもの看護や家族等の介護のための休暇の取得促進
 - ・新たな任用・勤務形態の研究・検討

キャリアUP！
女性のチャレンジ・キャリア形成支援

- 採用前からのキャリア意識向上
 - ・就職セミナー等における本市取組のPR
 - ・採用内定者に対するキャリア形成啓発
- 女性職員へのアップローチ・昇任への不安解消
 - ・男女別キャリア形成研修の実施
 - ・新・メンター制度の実施
 - ・ロールモデルとの座談会の実施
 - ・民間企業との交流機会の提供
 - ・キャリア形成に関する情報発信
- 人事給与と制度の検討
 - ・取組を推進する人事給与と制度の検討

取組の方向

課題

- ◆上司の指導・助言の偏り
 - ・仕事の指導・助言や昇任動奨に男女で違いがある
 - ・女性のキャリア支援に必要な上司の意識改革やスキルが不十分
- ◆配置や業務経験に男女の偏り
 - ・性別による固定的な役割分担意識や慣行、ライフイベントによる本人意向への配慮等から、配置や業務分担に男女で偏りがある場合がある
- ◆仕事と家庭生活の両立への不安感
 - ・女性が家事・育児等の負担を主に担うことが多いため、両立に不安を抱えやすい
 - ・男性の家事・育児等の参画が不十分
 - ・昇任に伴うマイナスイメージ(長時間勤務、休暇の取りづらさ、短時間での異動等)がある
- ◆経験や知識不足による能力への不安
 - ・配置や業務分担における男女の偏りにより、能力開泰に差が生じているケースがある
 - ・経験・知識不足により、女性が責任職としての能力発揮に不安を持ち、係長昇任に消極的になっているケースがある
- ◆女性責任職のロールモデルが少ない
 - ・女性が自身のキャリアイメージを描きにくい傾向がある
 - ・身近な相談者が不足している

現状

- ◇近年、採用者に占める女性の割合は、高い状況が続いている。平成26年4月現在、全職員に占める女性の割合は35.3%であるのに対し、係長級以上では19.7%、課長級以上は11.6%と十分ではない状況。
- ◇市民の半数は女性であるのに対し、本市の政策決定の場面への女性の参画が少ない。
- ◇市民の半数は女性であるのに対し、本市の政策決定の場面への女性の参画が少ない。

3 宇都宮市（女性職員及び再任用職員）事例調査

於：平成 28 年 1 月 7 日（木） 宇都宮市役所

（1）女性職員活躍の取組事例（宇都宮市女性職員活躍推進アクションプラン）

ア アクションプラン策定までの経緯

- 宇都宮市の管理職に占める女性職員の割合は、平成 21 年度の 5.3%から平成 26 年度には 7.2%となるなど上昇傾向にはあるが、全国市区平均の 13.1%には届いていない。
- 「宇都宮市人材育成基本方針」の改定に向けて、平成 26 年 2 月に職員の意識調査を実施した。「管理監督者への昇任意欲」について、男性職員の 5 割が昇任を望んでいるのに対し、女性職員の昇任希望者は 2 割程度であった。仕事と生活の両立への不安などから持てる能力が十分に発揮できていない状況がアンケート結果から把握できる。
- 多様化、高度化する市民サービスに的確に対応していくためには、女性の視点や強みを行政運営に十分に活かすとともに、性別に係らず職員の持てる能力を十分に発揮できる環境づくりに積極的に取り組む必要があるとの考えから、人材育成基本方針の改定と併せて、女性職員の活躍に向けたアクションプランの策定に取り掛かったものである。

イ アクションプランの策定に当たって

- アクションプラン策定に当たって、女性職員の視点から課題を把握し、対応策を提言する組織として、平成 26 年 7 月に、女性管理職 16 名による検討チームを設置した。アクションプランの策定委員（各部次長等）の選任においても管理職ポストの充て職とした場合には男性職員に偏るため、検討チームのメンバーである女性管理職を一定数加えた構成とし、政策決定過程への女性職員の参画に配慮した。
- アクションプランは、平成 27 年 3 月に策定し、計画期間は平成 27 年度から平成 31 年度の 5 年間としている。
- また、アクションプランの策定に当たって、その必要性を全職員に十分理解してもらうことが重要であると考え、「女性活躍により期待できる効果」として、①組織力の向上、②優秀な人材の確保、③市民サービス向上、④社会における男女参画の推進、の 4 つを明記している。

ウ 女性の活躍に向けた課題

- 人事の複線化のなかで、女性職員にとって、キャリアパスの大きな転機となるのが、ゼネラリストを育成する「総括主査」、又はスペシャリストを育成する「専任主査」への昇任試験の受験対象となる 37 歳である。この時期が出産や育児の負担の大きい時期と重なると、女性職員は特に監督職としての責任の重さや仕事と育児の両立の不安が大きくなり、ライン職の第一歩となる総括主査の昇任試験の受験を見送るケースも多い。
- その他に、女性職員の管理職登用についての課題として、女性職員自身に甘えがあること、女性管理職のロールモデルが身近にいないこと、上司等に性別による固定的な役割分担意識があること、多様な業務経験を通じた人材育成の機会が不足していること、仕

事と育児を両立させるための各種支援制度が利用しやすい職場の機運の醸成が必要なことなどが挙げられる。

エ 目標値の設定

- アクションプランのスローガンは、「女性が輝けば 組織はさらに輝く！」とした。
- 女性管理職の比率が高い他の中核市の職員構成をみると、市立病院や幼稚園、保育園を有し、女性職員の割合が比較的高い看護職、保育職などの資格職の活躍が期待される職場が多いという環境にある。
- アクションプランにおいては、こうした職員構成等も考慮の上、管理職（課長級以上）における女性職員の割合を、平成 26 年度の 7.2%から、平成 31 年度には、中核市の「一般行政職」における女性管理職の比率でトップクラスに当たる現状の 2 倍の 15%とするよう設定している。
- 仕事と生活の両立の環境づくりの指標となる「男性の育児休業取得率」についても、平成 25 年度は 3.3%であったが、アクションプランにおいては、現状の 3.3%に職員アンケートにおいて「取得しなかった」と回答した 9%を加え、国の目標とも合致する 13%に設定している。

オ アクションプランの主な取組

- 特に今回のアクションプランでは、ポジティブ・アクションであることを意識して、これまで実施してこなかった女性に特化した新たな育成事業等も組み込んでいる。
- 施策の方向として、次の 3 つの柱を設定し、各施策の方向に指標を設定している。
- I 「キャリア形成支援による女性職員の育成」では、施策①「女性職員のキャリア形成支援の充実」として、新たに「女性職員キャリア・アップ研修」や「女性職員を対象とした派遣研修」を導入するほか、施策②「女性職員のネットワーク形成支援」として、女性職員の不安や悩み解消やモチベーション向上につながるためのネットワーク構築を進める。ネットワーク事業は、女性管理職を中心とした応援会議が実施を支援する。
- II 「職員の能力を十分に発揮できる組織づくり」では、施策③「監理監督者の意識醸成と風土改革」として、女性職員育成の視点から管理監督者によるキャリア支援の充実を図るため、管理職を対象とした研修を新たに導入する。施策④「女性職員の育成と登用促進に向けた人理管理制度」として、女性職員の登用率の見える化を図るほか、昇任試験や評価制度、人事異動に関しても女性活躍に向けて、必要な見直しや配慮について検討する。
- III 「仕事と生活の両立に向けた環境づくり」では、施策⑤「両立支援制度の活躍促進」として、男性の育児参加の促進のため、「育児参加計画表」を新たに作成し、上司との面談を通じて職場全体で育児休業等の取組を呼びかける。施策⑥「仕事と生活の両立を支える職場環境の整備」として、ワーク・ライフ・バランス推進に向けた意識醸成を図るための研修などを実施する。

カ その他

- 昨年8月に「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」が制定され、市区町村も事業主として女性活躍に向けた「特定事業行動計画」を策定することが義務付けられた。昨年度も、国の法律制定に向けた動向を確認しながらアクションプランの策定を進めたが、同法に基づく「特定事業主行動計画」の策定に際して、特定事業主や、人事管理のまとめりごとなど、細かなデータ分析を求められており、今年度、国の策定指針を受けてからでは、昨年度のような女性管理職検討チームによるワークショップやヒアリング等を通じた提言書の作成を行うことは時間的に厳しかったと考える。アクションプランは、女性職員が策定段階から参画し策定できたからこそ、今年度の女性職員のネットワーク事業「Miyakoきらめきネット」の活動につながっている。昨年度のプラン策定段階では他の市のデータが収集しにくかったが、同法が制定されたことにより、各市の女性活躍に関する多くのデータが開示されるので、情報共有が可能となり更に取組が進むのではないかと考えている。

(2) 女性管理職インタビュー

ア 経済部商工振興課 課長 A氏

① これまでの経歴

- 86年入庁後、税務、庶務、議会、統計、広報、環境、市民課、商工振興課に配属されてきた。

② 担当業務

- 現在、商工振興課は、商工会議所、商店街、企業誘致、労政を担当している。

③ 女性職員としてのメリット・デメリット

- 商工振興課は、外部の団体等との付き合いが多い。女性の商工振興課長は初めてであり、珍しいことから関係者に名前を覚えてもらいやすいということがメリットと感じている。相手方の本心まではわからないが、自身はあまりデメリットは感じていない。

④ 仕事と家庭の両立

- 「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律」が制定された年に入庁した。税務関係に7年在籍したが、育休制度ができたばかりの時期で育休を取得し、次の部署で第2子、第3子も出産した。庶務担当であった時までは、仕事もルーティン業務が多くあまり問題を感じなかった。その後、議会事務局に配属され、議員との接点や常任委員会の視察の随行などの業務もあり、市民や議員がどのように市を見ているのかなど、市全体の状況を学ぶことができた。子育ては両親も手伝ってくれたことがあり、それほどの苦労は感じなかった。

⑤ 管理職の不安

- 不安はある。管理職は決定権があり、判断をしなければならない。そこが一般の職員との違いであり、重要であるが怖いところでもある。人事管理の面では職場の環境整備や、課全体のマネジメントの責任を負っている。

⑥ 男女の違いを意識すること

- 実際には、周囲の見る目は男性職員に対する見方と女性職員に対する見方で異なると思うが、「気にしない」というスタンスで業務に当たっている。これまでは男性職員が多い職場に配属されることが多かったが、基本的には「気にしない」スタンスで業務に取り組んできた。

⑦ 人事課への要望

- 結婚、出産、子育てのサポートを支援制度として機能するようしてもらいたい。私自身は親のサポートがあったので仕事と子育ての両立もある程度できたが、後輩や部下から「忙しいので、子どもがもてない」や「総括主査や係長などライン職として重責を担うことができない」との声を聞いてきた。男女にかかわらず長時間労働をなくしていくのが大目標だと感じている。

- 仕事と家庭を両立できる体制が望ましい。遠慮や気兼ねなく、産休・育休を取得できるような体制が必要であり、職員の欠員に耐えられるような組織であることが必要と思う。部下の女性係長が妊娠・出産したが、産休・育休等により一般職に欠員が生じた場合の代替制度はあるものの、監督職等の欠員に対してはフォローができていないと感じる。例えば、産休・育休の欠員を任期付職員等で補充ができないかと思う。国ではそのような取組もあると聞いたことがある。アイデアだが、管理・監督職欠員補充のための任期付職員は、課長経験者等の人材バンクのようなものがあれば対応できるのではないかと思う。
- 女性職員のネットワーク事業では、女性職員だけの会は初めてだったが有意義な話があった。今後も継続してもらいたい。

⑧ 後輩女性職員へのアドバイス

- 仕事と家庭の両立をあきらめないでほしい。女性のアクションプランが始まり、いろいろな打開策があるので、是非あきらめないでほしい。

⑨ その他

- 子育て支援も必要だが、我々の世代の職員は親の介護の問題も直面し始めている。これは男性職員も女性職員も直面する共通の問題である。管理職は、職員の妊娠、出産、子育て、介護、病気、プライベートも含めて業務をコントロールできるように支援をしていく必要があると思う。管理職の立場にある者は、上司として、女性に限らず部下の職員がプライベートでどんな状態にあるかを把握することや、職員の体調管理をすることも求められると思う。

イ 議会事務局総務課 係長 ○氏

① これまでの経歴

- 平成8年入庁後、窓口、出先の市民センター、下水道の施設管理、人事課に7年在籍した。その後、国際交流、多文化共生の部署に産休・育休を含めて5年間在籍した。宇都宮市は、若手職員に多様な職務・行政分野を経験させるジョブローテーション制度があるので様々な部署を経験した。

② 担当業務

- 現在は、議会事務局の広報グループに所属し今年度は1年目である。グループは3人で、議会の広報や議員の調査の支援などを担当している。

③ 議会事務局の職場環境

- 議会事務局の広報グループの歴代係長は女性職員が多いため、特に女性であることについて問題を感じたことはない。

④ 仕事と家庭の両立

- 正直言うとそんなに苦勞を感じていない。仕事の業務量の面では人事課の時が一番多かったと思う。出産の時期に少人数の職場だったので、出産前は自分の体調のこともあり、一番悩んだ。

⑤ 管理職の不安

- 今年度から係長に昇進した。係長になってこれまでと一番違うことは、総括主査の場合は係の業務について係長を補佐する役割だったが、係長の場合は自分の責任になったところが大きいと感じている。

⑥ 男女の違いを意識すること

- 宇都宮市に採用された時から同期の半分は女性だったので、女性であることを意識したり男女の違いを感じたことはない。

⑦ 人事課への要望

- 現在のグループの職員は全員子どもがまだ幼い。一人は短時間勤務である。そのような職場環境では産休を取得する職員が申し訳なさそうにしている。グループとしての仕事の量の調整が難しい。自分はファミリーサポートや親の支援を受けているが、支援を受けられない職員もいる。職員が産休・育休や短時間勤務を取る際の支援（代替職員など）を手厚くすることをお願いしたい。

⑧ 後輩女性職員へのアドバイス

- 短時間勤務などもあり支援制度は恵まれていると感じている。是非、制度を活用してもらいたい。産休や育休を休憩する時期として捉えることはあってもいいかと思うが、一方で、女性職員もそれに甘えてばかりでは成長できないと思う。

(3) 再任用制度の取組事例

ア 再任用制度の概要

- 年金の支給年齢が段階的に上がることに合わせて、平成 25 年度の退職者からフルタイム（常勤）再任用を実施している。
- 市政に貢献する意欲と能力のある定年退職者について、地方公務員法の規定に基づき再任用することを基本的考え方としている。
- 毎年度、7 月中に年度末で定年を迎える職員の意向確認をしており、再任用の希望者には、意向確認書、選考申込書及び健康診断の結果の提出を求めている。
- 採用方法は、選考を行った上で採用を決定している。選考は、勤務実績（勤務評定）と健康診査（健康状態）によって判断している。
- 選考の結果、不採用となる場合もある。また、職員がフルタイム勤務を希望した場合であっても、短時間勤務による再任用となる場合もある。選考結果は所属長を通じて職員に通知される。
- 任用期間は 1 年間としており、更新可能で通算は 5 年が限度となる。フルタイム勤務による再任用は、定年退職した職員が無収入となる期間が発生する年度のみ適用している。退職年度が 27～28 年度の職員は 2 年間、29～30 年度の職員は 3 年間、31～32 年度の職員は 4 年間、33 年度以降は 5 年間となる。フルタイム勤務が可能な期間終了後は、65 歳到達年度まで短時間勤務での再任用が可能である。
- 再任用職員の配属先の決定は、本人のこれまでの経歴や資格等を勘案の上決定している。配属先は、必ずしも本人の希望どおりになるものではなく、更新時を含めて配置先の変更は基本的に行わないこととしている。
- 職務は、一般職と同じ内容となる。フルタイム勤務の再任用職員は、短時間勤務の再任用職員よりも本格的な業務に従事する。
- 勤務時間は、フルタイム勤務の場合は正規職員と同様である。短時間勤務の場合は、業務に応じ、週 30 時間（6 時間／日×週 5 日）又は 31 時間（7 時間 45 分／日×週 4 日）のいずれかとなる。
- 給与は能力職務経験等を考慮して決定される。フルタイム勤務の場合は 380 万円～410 万円、短時間勤務の場合は 220 万円～250 万円となる（平成 27 年度）。
- 健康保険は、フルタイム勤務は共済組合、短時間勤務は協会けんぽに加入する。

イ 再任用制度の課題

- 再任用制度は、プラス・マイナス両面あると考えている。定数管理があるので、フルタイム勤務で任用する場合は定数内となることから、新規採用を抑制しなければならない場合がある。プラス面では、業務を進める上での技術やノウハウを後輩職員に継承する役割を担っている部分もある。
- フルタイム勤務と定数管理の関係では、今後フルタイム勤務による再任用の年数が伸びていくため、年々職員数に占める割合は大きくなっていくと考えている。
- 再任用職員としての配属先が本人の希望と異なる場合もあるので、年度途中で辞める再

任用職員もいる。再任用を希望する職員は、定年退職者全体の約 2 / 3 である。大まかにいうと、定年退職者のうちフルタイム勤務での再任用を希望する者が約 1 / 3、短時間勤務での再任用を希望する者が約 1 / 3、再任用を希望しない者が約 1 / 3 という内訳になる。

- 配属は、定年退職時に在籍した部署やこれまでの経歴等を踏まえて配置している。

(4) 再任用職員インタビュー

ア 行政経営部人事課 主事 A氏

① これまでの経歴

- 清掃関係、電算業務の開発、人事課で人事給与、データベースの構築、教育委員会、情報システムで係長、課長補佐、課長になり、中央図書館の館長で定年を迎えた。これまでの勤務では情報関係の仕事が一番長かった。

② 担当業務

- 現在は、人事課福利グループに配属され、主に経理などのルーティンワークの業務をしている。

③ 再任用を希望した理由

- 収入がなくなる不安よりも、仕事なくなるという退職ロスが不安であった。週5日短時間で働くことによって、規則正しい生活で健康と生きがいの一つとして勤務を継続することを希望した。

④ 再任用での戸惑いや不安

- 定年退職前は管理職の立場であり、自分の裁量で判断し仕事を進めてきたが、現在は、配属先の一員としてルーティンワークの仕事になっている。管理職就任後は細かい仕事から離れていたため、再任用直後は入力などの細かい業務への不安があったが、1～2か月で慣れることができた。
- 管理職の場合は、職責が重く、責任感を持てるがストレスもある。軽度のストレスは仕事に取り組む上でのモチベーションの向上につながると思う。管理職を外れるとある意味では、やりがいや生きがいが消失してしまう気がする。再任用での勤務になると、以前に比べて責任感がなくなり、いかに間違いなく仕事をこなすかが問題となる。いかに自分のモチベーションを上げるかを課題と覚悟することがあった。市の行政運営について情報収集することがモチベーションの維持につながると思う。管理職である時代は嫌でも情報が集まってきたが、再任用となった現在の職では必要最低限の情報しか集まらず、さみしさや不安感がある。周囲の職員に自分から積極的に話しかけるようにしており、このことによって情報を得られることも多い。

⑤ 職員との関係性（年下の部下）

- 1～2か月は双方に戸惑いもあり慣れるには時間がかかるが、慣れれば問題ない。

イ 総合政策部広報広聴課 主事 K氏

① これまでの経歴

- 昭和 51 年に入庁した。最終ポストは市民センター所長である。配属が長かった部署は、税務関係が 12 年、市民センター関係 10 年、議会事務局 7 年など計 11 か所に所属。

② 担当業務

- 現在は、再任用職員として広報広聴課広聴グループの市民相談コーナーを担当している。市民の困りごとなどの相談を受け、担当部署や専門相談の案内などを行っている。

③ 再任用を希望した理由

- 先輩職員も再任用を希望する人が比較的多かった。定年退職後、経済的な面や健康上も仕事をしたい方いいと思いい、再任用を希望した。

④ 再任用での戸惑いや不安

- 再任用後は、立場が変わり戸惑いがあった。市役所は組織体であり、現在の主事という立場でどこまで対応していいのか迷うこともある。
- 具体的な業務は市民相談業務である。定年退職前は管理職だったため、市民の前面に出ることが少なかった。市民の声をじっくりと聴くという習慣や技術があまり身につけていなかったため、再任用後に現在の部署に配属になった直後は戸惑いがあった。

⑤ 人事課への要望

- 再任用職員は市役所での勤務年数は長いものの市役所の業務の全てに精通しているものでもない。いずれの部署に配属されても基本的な研修は必要ではないかを感じる。当課においても対応に苦慮する事例等について、O J T が実施され大いに参考になった。ある程度再任用職員が経験を積むことにより業務も身につけていくが今後もフォローは必要ではないか。

第4章 アクションプランの目標

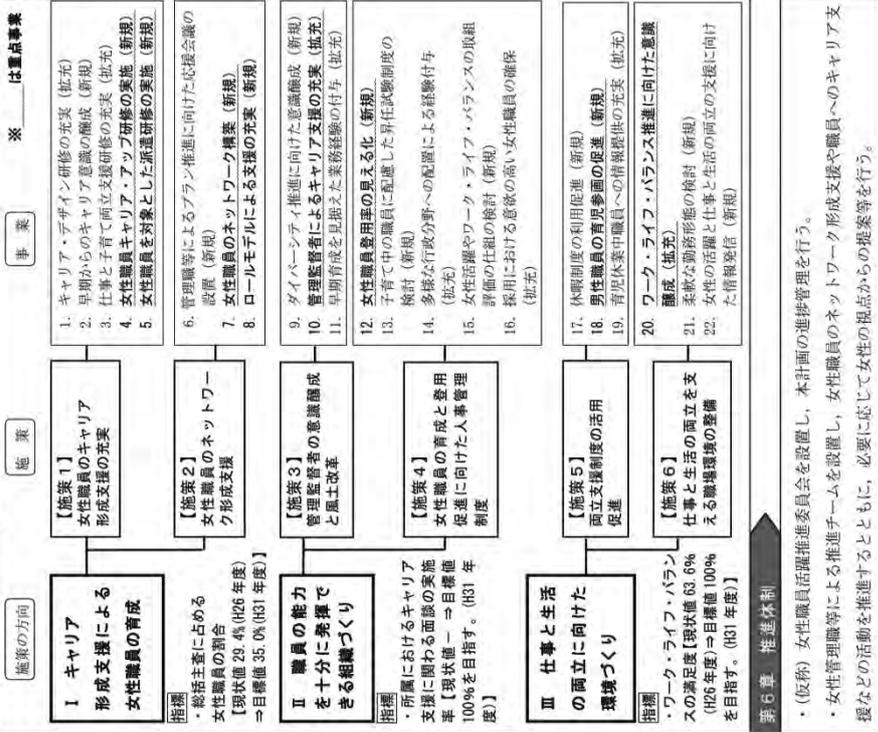
1. アクションプランのストーリー

～女性が輝けば、組織はさらに輝く！～
仕事と生活との両立をみんぽで支えたい 職員一人ひとりがキャリアを描き
持てる能力を最大限に発揮できる職場環境づくりを目指して

2. 成果指標の設定
達成状況の検証や評価を行い、本プランを着実に推進していくため、プランの目指すべき達成水準を明確化する成果指標を設定する。成果指標は、本プランの総合的な取組により目標が実現した結果として「基本指標」と「施策の方向」ごとに指標を設定する。

基本指標
管理職における女性の割合
【現状値 7.2% (H26年度)】 → 目標値 15.0% (H31年度)
男性の育児休業取得率
【現状値 3.3% (H25年度)】 → 目標値 13.0% (H31年度)
※ 目標年度：H31年度

第5章 施策の展開



宇都宮市女性職員活躍推進アクションプラン (概要版)

第1章 策定にあたって

- 1. 策定の趣旨
少子・高齢化の進展に伴い、高度化・多様化する市民ニーズに対応したより質の高い行政サービスを提供するため、女性の拠点や働きやすさを行政組織としても十分に活かしていくことが重要であることから、女性職員の活躍推進に向けた人材育成や職場環境づくりを積極的に取り組むためのアクションプランを策定するものとする。
2. 計画の位置づけ
「第5次宇都宮市総合計画改定基本計画」「VIT戦略的発展が可能な都市の自治基盤を確立するための」の基本施策「行政経営基盤の強化」を実現するための計画
・「宇都宮市人材育成基本方針」の目標達成に向けた女性職員の活躍推進に係る行動計画
・「第3次宇都宮市男女共同参画行動計画」の基本目標「さまざまな分野における男女共同参画社会の実現」のための行政分野としての本市組織内における計画
・「女性活躍推進法」に基づき特定事業主行動計画「宇都宮市職員楽しい子育て応援計画」と密接に関連する計画
3. 計画期間
平成27年度～31年度 (5か年)

第2章 背景

- 1. 女性の活躍推進が求められる背景
・国は2020年までに社会のあらゆる分野において指導的地位に占める女性の割合を30%とする目標を掲げる (H15年6月)
・女性の力を最大限に発揮できるようにする「女性の活躍」を国の成長戦略の中核に位置づけ (H22年12月)
・女性活躍に向けた法的枠組の構築、企業における女性雇用の「見える化」、両立支援のための働き方の見直し等の促進等
・「先中層より始めよう」との観点から、公務員から率先して取り組むこととしている。
・社会環境の変化に伴い、複雑・多様化する市民ニーズの対応に向けたきめ細かな行政サービスの提供
・防災分野など、意思決定の場への女性の参画
・企業等におけるダイバーシティやワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取組の推進

第3章 現状と課題

Table with 3 columns: '現状と課題' (Current Status and Issues), '課題のまとめ' (Summary of Issues), and '取組の方向' (Direction of Measures). It details issues like career support, management, and work-life balance, and lists corresponding measures.

資料：宇都宮市女性職員活躍推進アクションプラン (概要版)

http://www.city.utsunomiya.tochigi.jp/dbps_data/_material/_localhost/sougouseisaku/kohokocho/kishakaiken_koho/2014/1503s07.pdf

4 任期付職員（公認会計士）インタビュー

於：平成 27 年 12 月 25 日（金） 地方自治研究機構内

（1）インタビュー対象者

道幸尚志氏

大阪市監査・人事制度事務総括局監査部課長職として勤務（最終は特定課題監査担当課長）。期間は、平成 17 年 7 月 10 日から平成 25 年 3 月 31 日までの通算 7 年 8 ヶ月。

このうち平成 17 年 7 月 10 日～平成 22 年 3 月 31 日まで一度目の任期付職員として勤務した後、平成 20 年 4 月 1 日～平成 25 年 3 月 31 日まで再公募にて二度目の任期付職員として勤務。

（2）任期付職員就任の経緯と任期

- 平成 14 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（任期付職員法）」が制定されたが、当時の大阪市は、職員厚遇問題への批判等があり人事面の改革が急務とされていたことから、その一環として任期付職員（公認会計士：課長職）の採用が行われた。
- 当初、大阪市では監査担当部署の任期付職員として、課長職、係長職をそれぞれ 1 名ずつ公募を行った。若い人材が応募することを期待し、公認会計士協会にも協力を依頼したが、結果として応募が無かった。
- 1 回目の公募で応募者がなかった後に、大阪市から道幸氏が当時勤務していた監査法人に相談があり、監査法人で公共部門の仕事をしていた上司から大阪市の監査担当部署に任期付職員として勤務することについて打診があった。
- 大阪市の当初の公募では、40 歳までという年齢制限が設けられていたが、道幸氏は当時既に 52 歳であり、他に応募も見込めないことから大阪市では再度の公募では年齢制限を設けなかった。自身は公共部門の仕事は経験がなかったので、悩んだが結果的に応募した。試験は、当初予定していた論文試験と面接が行われた。また、自身と同様に係長職も同監査法人から採用された。
- 1 回目の公募が不調であったことから再公募の手続きに時間を要することとなった結果、本来は平成 17 年 4 月 1 日からの勤務だったが、同年 7 月 10 日からの勤務とやや変則的な形になった。
- 任期付職員としての任期終了後は、直前に勤務していた監査法人へ戻る予定としていた。一度目の 2 年 8 カ月の任期終了後、再び任期付職員の公募があったので応募したが、他に応募者がなかったため、再度任期付職員として採用されることとなった結果、通算で 7 年 8 カ月となった。
- 二度目の任期付職員としての任期終了時に監査法人へは戻らず個人事務所を開設した。

（3）業務の内容と処遇

- 監査担当部署に任期付職員として就任した後、最初の 2 年は、公営企業会計と財政援助団体等の両方の監査を担当した。これらは複式簿記会計であるので、公認会計士として

の専門性が活かせる分野であった。

- 処遇面では課長級であるが、地域手当及び通勤手当以外は手当を支給されなかった（係長以下には支給される）。これは国家公務員の任期付職員と同様の取り扱いとなっているといわれた。

（４） 地方自治体にとっての任期付職員活用のメリット

- 地方自治体にとってのメリットは、公認会計士の有する複式簿記会計を含む会計関連の知識と専門性の高い監査能力とが活用できるという点がある。監査に際しては証拠書類等の調査の能力が必要となるが、一般的に地方自治体の職員は監査に慣れていないので、地方自治体にとって大いにメリットになると思う。特に複式簿記会計である公営企業会計や財政援助団体等の監査にはその知識及び能力が発揮されている。
- 監査担当部署はその業務の性格上監査を受ける部署からは敬遠されがちである。任期付職員は外部の人間であるため、しがらみがなく、厳しい正論を言いやすい。
- 任期付職員は任期が定められているため、任期の更新時に人材を選択できる。

（５） 任期付職員としての適任者

- 監査部門に限って言えば、監査を行うためには、２つの能力が備わっていることが求められる。一つは、監査対象部門に対する知識であり、もう一つは、証拠書類等を調査する能力である。多くの公認会計士は官庁会計をはじめ行政部門の制度等を熟知していないので、当初はそれを習得することが負担となることから、監査対象部門である地方自治体に関する様々な知識を有していることが望ましい。

（６） 任期付職員の課題や改善要望

- 任期付職員として任用される場合は、直前に所属している組織（例えば監査法人など）から退職することが必要なため、会社等に在籍したまま出向ができる制度があればいいのではないか。非常に細かい話になるが、税法上、勤務年数が分割されると不利になるケースもある。
- 処遇面でも、通常の職員が支給される家族手当や住宅手当等が支給されないなど不利になるケースもあり、一般の職員と同じ処遇を検討すべきではないか。
- 任期付職員は任期終了後の就職先等の保証が何もない。また、例えば、大阪市は退職金が支給されたが、支給されない自治体もある。任期付職員であっても職務専念義務や兼業禁止等があるので、任期中に任期終了後に向けた就職活動等はしにくい。
- 任期付職員を公募する際は、年齢制限は設けない方が良いと思う。必要なのは年齢ではなく、人物の能力や素養である。特に能力だけでなく、人物の見極めが採用側である地方自治体にとって重要である。大阪市では60歳を超えて、任期付職員として採用された方もおられる。

5 任期付職員（弁護士）インタビュー

於：平成 28 年 1 月 12 日（月） 地方自治研究機構内

（1）インタビュー対象者

常谷麻子氏

現在、和歌山市総務公室総務部総務課弁護士・法務専門副主幹として勤務。

平成 24 年 9 月 1 日から平成 27 年 3 月 31 日までの 2 年 7 ヶ月勤務し、その後、平成 27 年 4 月 1 日～平成 29 年 3 月 31 日まで、2 年の任期で更新し、現在も勤務中。

（2）任期付職員就任の経緯と任期

- 自身は北海道厚岸町出身であり、大阪の大学、法科大学院で学んだ。弁護士資格を取得後、4 年間は札幌の弁護士事務所で勤務した。弁護士は新人から 4 年ぐらい経過すると所属事務所からの独立や他の事務所へ転籍など次のステップに進む時期になる。今後の進路を考えているときに日本弁護士連合会のメーリングリストで和歌山市が任期付職員の弁護士を公募していることを知った。新しい分野で、日本弁護士連合会でも推奨している事業であるということもあり、応募した。当時所属していた弁護士事務所の上司も前向きで、必須ではないにもかかわらず推薦書類を書いてくれ、面接の練習を実施するなど応援していただいた。独立して事務所を構えてからや、結婚などで居住地が決まっていたら応募できなかったと思うので、時期的にタイミングが合ったことも大きい。
- 平成 24 年 9 月 1 日から 2 年 7 カ月間の勤務を評価してもらい、平成 27 年 4 月 1 日から 2 年の任期で更新した。

（3）業務の内容と処遇

- 主な仕事は市役所職員が直面する法律問題についてのアドバイスや条例等の例規や契約書の事前チェック等を行っている。また、市役所が抱える訴訟案件については顧問弁護士が対応しているが、顧問弁護士と担当課との連携がスムーズにいくように案件の事前整理や調整を行っている。市営住宅の明け渡しや家賃滞納の対応など比較的簡易な案件については顧問弁護士を通さず市の職員が指定代理人として行っている訴訟もあり、その担当課への協力もしている。自身は指定代理人にはならない。他市では、任期付弁護士が指定代理人となる例もある。
- 任期付職員で市に勤務する場合、縁がなくなると考えていた法律分野についても、知識が必要になることがあり、意外であった。例えば市が保有する資産に対する器物損壊罪（刑事法）や委託先の倒産（破産法・民事再生法）など行政法以外でも法律の知識は何であっても役に立っている。
- 処遇面では、副課長級であるため超過勤務手当は支給されず、管理職であるが、直接の部下はいないので管理職手当は支給されない。

(4) 地方自治体にとっての任期付職員活用のメリット

- 自身は、任期付職員の弁護士として明確にもの言うことが評価されていると思う。弁護士は比較的ハッキリとものをいう人が多いが、任期付職員に外部の目線で指摘してもらうことができることがメリットであると思う。
- 些細な法律問題であっても地方自治体の職員は案外法律の読み方に慣れていないので、弁護士はその部分を補完できる。条例の立案に際しても、法律の知識を活かしたアドバイスができる。弁護士は法律や法的な文章を読んで処理するのに慣れているので、比較的处理が早い。
- 地方自治体にとっては、任期付職員は、任期終了後に人材を入れ替えることができるのは大きなメリットではないか。常にスキルの高い最新の知識、能力を持った人をニーズに応じて任用することができる。また、一般職員として勤務すると、完全に組織の一員となってしまう、しがらみや慣行によって言いにくいことは言えなくなるかもしれない。

(5) 地方自治体にとっての任期付職員活用のデメリット

- 自分自身は、デメリットは特に感じていない。

(6) 任期付職員としての適任者

- 内部の職員では指摘しにくいことを指摘できることが任期付職員のメリットであると思うので、「ダメなものはダメ」とハッキリと物事を言える人が求められる。
- 他方、任期付であっても地方自治体の職員であるので、地方公務員としての心構えが常に必要である。特に災害が起きた場合の対応や、選挙事務の応援など本来の業務ではない業務にも従事しなければならないことも覚悟しなければならない。
- 弁護士に限れば、大手弁護士事務所に勤務後3～5年経験した年代が適任ではないかと思う。大手事務所に所属する弁護士は、ある程度期間が経つと、独立、転籍、留学、昇進（パートナー）の選択を迫られることが多く、その時点で任期付職員として地方自治体で勤務することも選択肢となり得るのではないか。大手事務所に就職できる人は十分に優秀な人材である。
- 結婚した女性弁護士が夫の転勤に同行する場合、転勤先の近隣の地方自治体で任期付職員として勤務する必要があるかもしれない。弁護士と比べて公務員は勤務時間がはっきりしているので、ライフサイクルに合わせて働きたい女性弁護士には需要があると思う。
- 弁護士を含めてそもそも士業には身分の保証などないので、任期後の処遇を気にする人や安定志向の人は任期付職員に向いていないと思う。

(7) 任期付職員の課題や改善要望

- 任期付職員を公募する場合、公募の時期は着任から半年前ぐらいであれば現在担当している仕事の整理や顧客との調整がしやすいと思う。任用予定時期の直前に公募があっても応募しにくい。特に弁護士の場合は国選弁護人となっていることもあることから、勤務開始時期は柔軟に対応した方がいい。若手の弁護士は国選弁護人を務めている場合が

多い。一方で仕事を持っておらず直ちに対応可能であるような弁護士は有能な人材とは言い難い。能力の高い人材を任用したい場合は任用開始時期の3ヶ月前の公募では厳しいと思う。

- 公募する際には、担当する業務の内容を具体的にした方がいいと思う。「法律相談」、「訴訟案件」、「例規審査」等の一般的な文言だけでなく、それぞれの内容を理解してもらえよう詳しく説明する必要がある。勤務時間は弁護士に比べて比較的短いことから働き方を見直したい弁護士にとってはPRになるのではないかと思う。
- 弁護士は職業の流動性が低く、現状では弁護士のキャリアプランとして地方自治体の任期付職員は選択肢にないと思う。既存の弁護士像にこだわらないキャリアプランを周知させることが重要だと感じる。

(8) その他

- 地方自治体の全ての部署において法律の知識は必要であることから、弁護士は法務部門に限らずあらゆる部署で活躍できると思う。市民と直接対応する窓口業務は、単純な法律だけの論理的対応では解決できない場合もあるので注意が必要である。
- 市役所の業務と弁護士業務の一番の違いは、市役所は自分一人の判断で決定することができる案件は少ない。組織で動くので常に上司の了解が必要となる。弁護士は自分の担当する案件は自分で決定し責任を持たないといけない。市役所は稟議等で大勢の者がその案件に関わるので責任の所在が曖昧であると感じる。