

## 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

## 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

地方分権の進展に伴い、市区町村の果たす役割は一層大きくなっている。また、住民の行政に対するニーズは、多様化・高度化・複雑化しており、各市区町村が抱える行政課題に自らの責任で的確に対応していかなければならない。一方で、市区町村の財政状況は非常に厳しい状況にあり、簡素で効率的な行政運営が求められている。業務をスリム化・効率化し、適正な人員管理を行うなど一層の行政改革が求められている。

これまでの市区町村の行政運営は、市区町村自身が事務・事業を実施することが基本であったが、近年では従来の業務等の民間委託に加え、指定管理者制度やPFI制度の活用により、民間でもできることは民間に任せるといった傾向が強まっている。しかしながら、市区町村の内部管理的業務や公権力の行使に関わる事務・事業等民間に任せられないものは市区町村の職員が自ら実施しなければならない。厳しい財政状況を背景とした職員の定数削減が進む中で、市区町村に限られた人的資源を有効に活用し対応するためには、これまでの固定観念にとらわれず柔軟な人事の運用を行うことが必要である。

「男性中心」、「終身雇用」、「年功序列」の傾向が強いこれまでの人事行政の在り方を見直し、限られた人材を有効に活用していくためには、能力のある女性職員の積極的登用、より専門性の高い人材の期間を限った任用、豊富な経験を有する定年退職者の有効活用などが求められる。

本調査研究では、市区町村における多様な人材の能力活用について、特に「女性職員」、「任期付職員」、「再任用職員」に焦点を当て研究を行ったところであり、それぞれの現状把握を行うとともに、市区町村アンケートや実態調査、関係者へのアンケート等を行ったところである。その結果も踏まえて、「女性職員」、「任期付職員」、「再任用職員」の能力活用に係るそれぞれの課題と対応について次のとおり考察したところである。

### 1 「女性職員」の能力活用に係る課題と対応

#### (1) 「特定事業主行動計画」の策定

国の「日本再興戦略」の中核に女性の活躍が位置付けられるなど、多様な分野における女性の能力活用や意思形成過程への参画が求められている。市区町村は、昨年制定された「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」に基づき、「市町村推進計画」を策定するよう努めることとされているとともに、「特定事業主行動計画」を策定することが義務付けられている。

「市町村推進計画」は、行政主体としての市町村が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を定めるものであり、民間事業者等の取組を促進するための支援策等を定めるものであるのに対して、「特定事業主行動計画」は市区町村が公

務員を雇用する事業主としての立場で定めるものであり、民間事業者が定める「一般事業主行動計画」と同様、個々の職場における女性の活躍の推進を目的とするものである。

市区町村は、地域の民間事業者の取組を促進する立場でもあることから、当該市区町村の女性職員の活躍の場を広げていく取組を率先して行うことが求められる。行政と民間ではその業務の目的や内容も異なることから、市区町村の事業主としての取組が直ちに民間事業者において実施できるものばかりではないと考えられるが、市区町村が積極的に取り組む姿勢を示すことで民間事業者の取組を促す波及効果も期待できる。

こうした観点からも、市区町村において女性職員の能力活用を図ることは喫緊の課題であると言える。市区町村が特定事業主として「特定事業主行動計画」を策定する際には、法律上詳細な現状把握と改善すべき事項の分析が求められており、採用した職員に占める女性職員の割合、男女の継続勤務年数の差異、勤務時間の状況、管理的地位にある職員に占め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の状況（25項目）についての把握が求められている。また、「特定事業主行動計画」には、達成しようとする目標として、採用する職員に占める女性職員の割合、男女の継続勤務年数の差異の縮小の割合、勤務時間、管理的地位にある職員に占める女性職員の割合等について数値を用いて定量的に定めることが求められている。

「特定事業主行動計画」は平成28年3月31日までに策定することとされていることから、市区町村においてはこうした項目についての現状把握と改善すべき事項の分析は既に実施されており、それを踏まえて具体的数値目標を掲げた計画が策定されているものと想定されるが、今後は、市区町村がそれぞれの人事の運用状況を踏まえながら、「特定事業主行動計画」に掲げる数値目標達成のため、同計画に掲げる女性の活躍の推進に関する取組を着実に実施していくことが必要である。

なお、女性職員の能力活用は、本来、国の立法による計画策定の義務付けによるのではなく、市区町村がそれぞれの実情を踏まえながら自主的に取り組むべきものであり、国の立法措置如何にかかわらず、市区町村が主体的に施策を推進していくことが望まれる。

## **（２）女性管理職の数値目標の設定**

第4次男女共同参画基本計画においては、平成32年度末には、市区町村の本庁課長相当職に占める女性の割合を20%（平成27年は14.5%）、本庁係長相当職に占める女性の割合を35%（平成27年は31.6%）とすることが成果目標として掲げられているが、個々の市区町村によって女性職員の現状は異なることから一律にこの目標を達成することは困難である。本調査研究における「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章参照。以下「アンケート調査」という。）の時点（平成27年8月1日）においては、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、61.7%の市区町村が「設定する予定はない」と回答しているが、第1章で述べたとおり平成27年8月28日の「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」の施行により、全ての市区町村において作成が義務付けられる「特定事業主行動計画」において数値目標として定めることが求められ

ている。したがって、現時点では市区町村は「特定事業主行動計画」の策定に当たって現状把握を行い、政府の掲げる成果目標を目指しつつも実態に即した定量的な数値目標の設定を行っているものと考えられるが、こうした数値目標については単に希望的数値を掲げるのではなく、種々のデータを整理・分析した上で、その根拠について説明責任を果たせるよう実現可能な数値を設定することが必要である。

### **(3) 職場環境の整備**

市区町村の職員がキャリアアップしていく過程において、結婚、出産、育児等の私生活における変化が影響することは避けられないが、特に女性職員については、出産及び育児の負担が男性職員に比べて大きいと考えられる。このため、女性職員の意欲があるにもかかわらず、出産や育児等により私生活の負担が大きくなることを契機として離職したり管理職への昇進をあきらめたりすることのないよう職場環境を整備することが必要である。例えば、女性職員が気兼ねなく産休・育休や介護休暇を取得できるような人員の確保や人事配置の工夫、男性職員も含めて積極的に育休を取得できるような職場における機運の醸成が必要となる。

さらに、女性職員に限らず、男性職員も含めた「働き方」の見直しも必要であり、年休の計画的な取得や超過勤務の縮減等に取り組む必要がある。こうした点は、個々の職員の意識改革も必要であるが、業務の進め方の改善や業務の量及び繁忙期に応じた柔軟な人事配置を行うなど職場全体で取り組むべき課題である。

### **(4) 女性職員の意欲の向上**

市区町村において厳しい財政状況を背景とした行政改革の一環として職員数の削減が進んでおり、限られた人材をより有効に活用していくことが一層求められる。本来人材活用の観点からは男女の差はないものであるが、多くの市区町村においてはこれまでの人事の運用の慣行から、管理職登用は男性職員に偏っているのが現状である。本調査研究におけるアンケート調査においては、女性職員の管理職登用に係る課題として、「女性職員の意欲が低い」を挙げる市区町村が34.3%であったが、これまでの人事慣行により管理職は男性職員がなるものという思い込みが意欲の低下の要因の一つであるとも考えられる。能力があれば男性・女性に関係なく登用されるということは特別なことではなく当然のことであるということが職員の間で定着してくれば、女性職員の意欲の向上につながることを期待できる。

### **(5) 中長期的な視野に立った取組**

女性職員を管理職に登用していくことは積極的に取り組むべきであるが、成果目標数値の達成ありきで、能力の備わっていない者を無理に管理職に登用することは本末転倒であり、かえって組織の力を停滞させることになりかねない。また、無理に女性職員を優遇し管理職に登用することは当該女性職員にとって過重な負担となるばかりでなく男性職員の意欲を喪失させることにつながる。したがって、現状をよく把握した上で実情に応じて現実的な対応をしていくことが必要である。女性職員の管理職への登用が進んでいない理由として登用し

ようにも適任者がいないことも挙げられる。これまでの慣行で市区町村においては管理職には男性職員を登用することが前提の人事の運用を行ってきた結果であり、また、管理職に登用されることは特別なことであるとする女性職員も多いものと考えられる。このような状況を踏まえると、あくまで管理職としての能力を備えた女性職員を登用することが前提であることからすれば、これから様々な対策を講じていくとしても直ちに成果として現れることは困難であり、中長期的な視野に立った取組が必要となる。

また、管理職への登用に際して昇任試験を行っている市区町村もあるが（本調査研究におけるアンケート調査では 15.9%）、昇任試験を受験する時期と出産・育児の負担が大きい時期と重なることにより、昇任試験のための勉強が負担となったり、意欲があるものの昇任試験の受験を断念したりすることをできるだけ防ぐ観点から、昇任試験の科目や方法を工夫したり、実施時期を柔軟に対応することも検討する必要がある。

### （6）ライフステージに対応した支援策

女性職員に対する支援策については、出産や子育てに対する支援策が重視されているが、市区町村は事業主として次世代育成支援対策推進法に基づく「特定事業主行動計画」を策定しているところであり、女性活躍のための「特定事業主行動計画」と内容が重複する部分も多いことから両計画の整合性を図ることが必要である。また、実際に管理職に登用される時期には出産や子育ての負担はある程度軽減されているものと思われ、むしろ親等の介護等の負担が大きくなっていくと考えられる。子育て支援策と併せて親等の介護に対する支援策を検討するなど、ライフステージに対応したきめ細かい支援が必要となる。

また、現状では、モデルとなる管理職である女性職員が少ないことから、これから管理職となりうる中堅若手の女性職員が自身のキャリアデザインのイメージがつかみにくいと考えられる。本調査研究におけるアンケート調査においても、女性職員の管理職登用に係る課題として、「目標となる先輩管理職の不在」を挙げた市区町が 42.5%と最も高くなっている。事例調査を行った横浜市や宇都宮市の取組にみられるように、管理職である女性職員が後輩に自らの経験を踏まえたアドバイスを行うような場を設けることも有効である。

#### 【今後の対応のポイント】

- 的確な女性職員の現状把握と数値目標の設定及び検証
- 産休・育休等を取得しやすい職場環境の整備及び職員間の機運の醸成
- 年休の計画的取得や超過勤務の縮減等の働き方の見直し
- 管理職昇任試験の試験科目や実施方法・時期の工夫
- 女性職員に対する出産・育児・介護などライフステージに対応した女性職員に対するきめ細かい支援策
- 先輩女性職員から後輩女性職員へのアドバイスを定期的に行う場の設定

## 2 「任期付職員」の能力活用に係る課題と対応

### (1) 外部人材の確保

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」（平成14年法律第48号）が制定され、地方公共団体内部では確保し難い高い専門性を有した者を任期付職員として採用することが可能となった。これは国家公務員制度において、平成12年11月に「一般職の任期付採用及び給与の特例に関する法律」（平成11年法律第125号）が制定され任期付採用制度が導入されたことを踏まえて、地方公務員についても同様の制度が設けられたものである。さらに平成16年の改正によって任期付職員を採用できる対象が広がり、現在では、①「3条任期付職員」（専門的知識等：法務、医療、情報等）、②「4条任期付職員」（時限的な職：生保ケースワーカー、保育等）、③「5条任期付職員」（短時間勤務：土日サービス等）の3区分となっている。任期付職員を採用している団体は、総務省調査（平成26年度）によれば都道府県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、任期付職員の任用は一部に限られている。

本調査研究では、多様な人材の能力活用という観点から、任期付職員のうち高度な専門的知識経験を有する者を対象とする3条任期付職員の活用について調査を行ったところであるが、総務省調査では、3条任期付職員は全任期付職員の約14.6%であり、アンケート調査結果においても、87.6%の市区町村が3条任期付職員の任用はしていないと回答しており、法曹資格者など法務分野の専門家の任用は2.5%、公認会計士など会計分野の専門家の任用は0.1%、その他の分野の専門家の任用は10.4%であり、市区町村においては、3条任期付職員の任用が進んでいないことがうかがえる。

外部の専門的な知識等を有する人材を活用する「3条任期付職員」は、市区町村職員では得難い人材を任期（原則3年）を定めて任用することから、内部の慣行にとらわれない思い切った業務改革やそのノウハウの伝授等が期待できるものであるが、アンケート調査においては、専門性を有する人材の確保は、一般職の育成によって確保したいとする市区町村が70%程度であり、外部からの人材により確保することはあまり考えられていない状況となっている。

これは、実際に弁護士や公認会計士等を3条任期付職員で任用しようとする場合には、人材確保、雇用条件等において多くの課題を有していることが一因であると考えられる。アンケート調査においても、法曹有資格者等の3条任期付職員を新規任用する場合に公募を行ったが応募者が集まらなかったとの回答があり、また、3条任期付職員として勤務経験のある公認会計士へのインタビューにおいても、当初公募されたが応募者がなかったことが自身の任用の契機となった旨述べられている。外部の高い専門性を有した者は、都市部に偏在する傾向もあり地方では適任者が得られない場合もあるが、弁護士、公認会計士等の士業については、それぞれ地域の士業団体等との連携を図り、公募の状況を会員に情報提供することや適任者を斡旋してもらうことについて協力を求めることも有効と考えられる。

また、アンケート調査においては、3条任期付職員制度を有効活用するに当たって重要と思われる課題として、「専門性の他の一般職員への継承」を挙げている市区町村が多かった。

高度な専門性を必要とする業務については当面 3 条任期付職員で対応し、当該業務の遂行を通じて一般の職員が 3 条任期付職員から必要なノウハウを学ぶことにより職員の専門性を高めていくことが必要であるが、一般の職員は人事異動があるので専門性が高まった頃には異動となってしまい、適任者を常時確保することは困難である。高度な専門性を必要とする特定の職については、3 条任期付職員制度を活用し外部の人材を任用することを原則とするような運用も考えられる。

## (2) 処遇の改善

市区町村が公募を行っても応募者が無い、又は、応募者が少数で求める人材が得られないなどの例は、人材の受給状況のミスマッチ（雇用条件、処遇等に係るミスマッチ、地域的な人材の偏在によるミスマッチ等）が原因と考えられる。能力の高い弁護士や公認会計士等は本来の業務で得ている収入が多く、市区町村に任用された場合に支払われる給与とのギャップが大きいことや、3 条任期付職員としての任期終了後の身分が不確定であることが要因となって、公募があっても応募を躊躇するのではないかと推察される。

3 条任期付職員としての任期終了後の処遇については市区町村の側で確保することは困難であるが、任期付職員の給与は条例で定めることとされていることから、能力の高い人材を確保するためには、一般の職員との均衡に配慮しつつ給与等の待遇面で配慮することも検討する必要がある。

また、3 条任期付職員として雇用された場合、職務に専念する義務（地方公務員法第 35 条）や営利企業等の従事制限（地方公務員法第 38 条）の規定の適用を受けることから、任期付職員である間は弁護士や公認会計士等の業務は行えず、3 条任期付職員となる場合は、継続中の業務や長年取引関係にある顧客との関係を整理しなければならない。このような整理には相当期間を要する場合もあることから、公募の時期及び期間を余裕をもって設定することや、3 条任期付職員としての任用開始時期を柔軟に対応する必要がある。さらに、任用後にどのような業務に従事することとなるかイメージできるように、公募に際しては、担当する業務についても抽象的な表現ではなくどのような業務に従事するかをできるだけ具体的に説明することも必要である。

### 【今後の対応のポイント】

- 地域の士業団体等との連携強化
- 一般の職員との均衡に配慮しつつ給与面での処遇改善
- 余裕をもった公募開始時期及び期間の設定、任用開始時期の柔軟な対応
- 公募における任期付職員として従事する業務内容の具体的な提示

### 3 「再任用職員」の能力活用に係る課題と対応

#### (1) 計画的任用

平成 11 年の地方公務員法の改正に伴い、平成 13 年度から退職職員の再任用制度が施行され、多くの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いる（再任用制度に係る条例制定済団体：市・特別区 93.8%、町村 89.0%）。

多用な人材の能力活用という観点からは、定年退職する職員の個々の能力や経験を評価し、当該市区町村の行政運営上必要な者については、定年退職後も引き続き勤務することにより現役職員への業務遂行のノウハウの継承や豊富な経験に基づくアドバイスを行ってもらうことは必要である。

一方で、地方公務員の再任用制度は、60 歳で定年退職した職員が、年金支給開始年齢までの間に無収入となることを避けることを目的とした制度でもあり、再任用を希望する職員については、原則再任用することが総務副大臣通知により要請されている。また、再任用は定年退職する職員が希望することが前提となっていることから、市区町村が再任用により能力を活用したい職員が必ずしも再任用できるものではない。

再任用職員を常勤とした場合は、当該市区町村の職員定数の管理の対象となる。再任用職員の能力活用においては、退職職員の豊富な実務経験等を活用できるメリットがある一方で、職員の世代交代、新規職員数と再任用職員数とのバランスの確保等の課題を有している。限られた職員定数のなかで常勤の再任用職員の占める割合が大きくなると、必然的に職員の新規採用を抑制せざるを得ないこととなることから、再任用職員の能力活用においては、総定員及び新規採用職員、現役世代職員等との年齢構成に配慮しながら、任用者数、再任用後の職位・職域、任用期間等の適正な運営を図る必要がある。また、定数管理の対象とならない短時間勤務での再任用も検討する必要がある。

#### (2) 配属先の工夫とモチベーションの維持

再任用職員は、職位や給与の面で定年退職前とは差異があることから再任用職員のモチベーションの維持に配慮することも必要となる。これまでの勤務実績に基づく知識や経験を十分に活かせるような配置を行うことにより再任用職員の意欲の維持向上につながるとともに、市区町村にとってもメリットが大きい。

定年直前に管理職に就いている職員も多く、再任用直後には、再任用職員と現役職員双方に戸惑いや、やり難さが生ずることは否めない。管理職で定年退職した後に再任用される職員は、直前の部署以外の部署に配属することや支所、公民館等に配属するなどの工夫も必要となる。

#### 【今後の対応のポイント】

- 職員の定数や年齢構成を踏まえた再任用職員の常勤・短時間勤務を含めた計画的任用
- 再任用職員のこれまでの経験や能力を活かせる配属
- 後輩職員との関係に配慮した人事配置
- 再任用職員としての心構えや新たな業務についての研修の充実



## 委員会・事務局名簿

## 委員会・事務局名簿

委員長 江藤 俊昭 山梨学院大学大学院 社会科学研究科長、法学部政治行政学科教授  
委員 幸田 雅治 神奈川大学 法学部教授  
金井 利之 東京大学大学院 法学政治学研究科教授  
田村 秀 新潟大学 法学部教授  
玉野 和志 首都大学東京 人文科学研究科教授  
藤田 萬豊 一般財団法人 地方自治研究機構 常務理事

事務局 鈴木 善彰 一般財団法人 地方自治研究機構 調査研究部長兼総務部長  
岡 裕二 一般財団法人 地方自治研究機構 調査研究部上席研究員兼研修部長  
下島 正幹 一般財団法人 地方自治研究機構 調査研究室長  
櫻井 宏一 一般財団法人 地方自治研究機構 研究員

### 基礎調査機関

木村 乃 ビズデザイン株式会社 代表取締役、明治大学商学部特任准教授  
友田 景 ビズデザイン株式会社 取締役

(順不同)

## 資料編

## 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

### 御協力をお願い

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

さて、当機構では、平成27年度自主研究事業といたしまして、各地方公共団体で取り組まれている多様な人材の能力活用の方策について整理・分析し、今後の地方公共団体の人材活用方策に資することを目的として、調査研究を行っており、その一環として、アンケート調査の御協力をお願いすることとなりました。

本アンケート調査は、多様な人材の能力活用に係る現状や問題点・課題を把握するとともに、活用に係る取組状況や御意見を収集することを目的としております。本調査の成果は報告書として取りまとめ、全国の地方公共団体に配布する予定です。

御多忙中に誠に恐縮ですが、調査に御協力くださいますようお願い申し上げます。

平成27年8月

一般財団法人地方自治研究機構  
理事長 山中 昭栄

### ■ はじめに、御回答者についてお伺いします。下表に必要な事項を御記入ください。

貴団体名(都道府県・市区町村名)	都道府県名		市区町村名	
市区町村コード				
貴団体の人口(平成27年3月末現在)				人
御回答者の所属部署名				
御回答者のお名前				
御回答者のメールアドレス				
御回答者のお電話番号				

#### 【御回答に当たってのお願い】

- ◇御回答は、人事管理・育成に係る課・係の御担当者をお願いいたします。
- ◇アンケート調査票は、同封の返信用封筒にて 平成27年9月18日(金) までに御回答をお願いいたします。
- ◇回収した調査票は統計的に処理し、個別の団体情報を公表することはありません。
- ◇この調査票について、御不明な点・御質問等ありましたら、下記まで御連絡ください。

一般財団法人地方自治研究機構 調査研究部

担当：谷口(和行) taniguchi-k@rilg.or.jp 櫻井 sakurai@rilg.or.jp

電話 03-5148-0662 Fax 03-5148-0664

## I 女性職員の管理職登用の現状等についてお伺いします。

(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。

	2013年4月1日現在	2014年4月1日現在	2015年4月1日現在
(1)全職員数	人	人	人
(2)女性職員数	人	人	人
(3)全管理職員数	人	人	人
(4)女性管理職員数	人	人	人
(5)職員における女性の割合 (2)÷(1) (小数点以下1ケタ)	%	%	%
(6)管理職に占める女性職員の割合 (4)÷(3) (小数点以下1ケタ)	%	%	%

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。

理由	回答欄
(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	
(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	
(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	
(4)目標となる先輩女性管理職が少ない、又はいないこと	
(5)男性中心の勤務慣行、職場風土があること	
(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	
(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	
(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	
(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	
(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	

(「(9)その他、組織・職場の側にある何らかの要因があるものと考えられる」を選んだ方は、下欄に具体的に御記入ください)

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。

(注) ここでいう「昇任試験」とは、係長職昇任試験等の、「管理職の最下級」に昇任するための要件とされている昇任試験のことを指します。

あり	なし

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。

	2013年度	2014年度	2015年度
(1)全受験者数	人	人	人
(2)全受験者の平均年齢	歳	歳	歳
(3)女性受験者数	人	人	人
(4)女性受験者の平均年齢	歳	歳	歳
(5)全合格者数	人	人	人
(6)女性合格者数	人	人	人

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。

設定している	設定する予定である	設定する予定はない

目標数値	%

## II 専門性の高い職員の確保の方法についてお伺いします。

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。

(注) ここでいう「一般職」とは、任期の定めのない常勤の一般職、任期付の一般職を指します。

専門性	専門性を持つ人材の確保の方法				
	(1) 一般職の育成によって確保したい、又は確保している	(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	(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	(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) 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
法務					
会計					
人事・労務					
ICT					
保健・福祉					
病院経営					
教育					
防災・危機管理					
都市計画・建築・開発					
農林水産業					
環境・エネルギー					
マネジメント(経営・管理)					
マーケティング、プロモーション					
交渉・コミュニケーション					

### Ⅲ 特定任期付職員の任用・活用についてお伺いします。

(注) ここでいう「特定任期付職員」とは、「地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律」(以下、「任期付職員法」という)第3条第1項に規定する職員を指します。

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。

職種	2013年4月1日現在	2014年4月1日現在	2015年4月1日現在
(1)法曹資格者など法務分野の専門家の任用	人	人	人
(2)公認会計士など会計分野の専門家の任用	人	人	人
(3)その他の分野の専門家の任用	人	人	人

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。

職種	任用の予定がある	任用を検討したい	任用は考えていない
(1)法曹資格者など法務分野の専門家の任用			
(2)公認会計士など会計分野の専門家の任用			
(3)その他の分野の専門家の任用			

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。

職種	任期の定めのない 常勤職員	専門委員等の 非常勤特別職	その他
(1)法曹資格者など法務分野の専門家の任用			
(2)公認会計士など会計分野の専門家の任用			



【問9～問11は、2013年度～2015年度に「法曹資格者など法務分野の専門家の任用」があった団体のみ御回答ください。その他の団体は問12に進んでください。】

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。

新規任用に当たり直面した問題	回答欄
(1) 公募をした際に応募者が集まらなかったことがある。	
(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。	
(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。	
(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。	
(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。	
(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。	
(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。	
(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。	
(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。	
(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。	

(10)を選んだ方は下欄に、どのような事柄であったかを具体的に御記入ください。

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。

配属している職務	回答欄
(1) 法制・法務を専門に分掌する職場における専門職務	
(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	
(3) 法制・法務に関わらず、本人の適性を活かせる職務	

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。

有効活用するに当たり重要と思われる課題	回答欄
(1) 地方公務員としての自覚を持たせること	
(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) 職場における良好な人間関係を形成すること	
(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	
(5) 他の一般職との連携、協調がうまくい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) 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	
(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	
(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	
(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	
(10) その他の課題	

↓  
(10)を選んだ方は下欄に、どのような事柄であったかを具体的に御記入ください。

【問12～問14は、2013年度～2015年度に「公認会計士など会計分野の専門家の任用」があった団体のみ御回答ください。その他の団体は問15に進んでください。】

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。

新規任用に当たり直面した問題	回答欄
(1) 公募をした際に応募者が集まらなかったことがある。	
(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。	
(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。	
(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。	
(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。	
(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。	
(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。	
(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。	
(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。	
(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。	

(10)を選んだ方は下欄に、どのような事柄であったかを具体的に御記入ください。

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。

配属している職務	回答欄
(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)	
(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)	
(3) 財務・会計に関わらず、本人の適性を活かせる職務	

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。

有効活用するに当たり重要と思われる課題	回答欄
(1) 地方公務員としての自覚を持たせること	
(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) 職場における良好な人間関係を形成すること	
(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	
(5) 他の一般職との連携、協調がうまくい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) 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	
(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	
(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	
(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	
(10) その他の課題	

(10)を選んだ方は下欄に、どのような事柄であったかを具体的に御記入ください。

【問15～問17は、2013年度～2015年度に「ICT関連技術者など情報分野の専門家の任用」があった団体のみ御回答ください。その他の団体は問18に進んでください。】

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。

新規任用に当たり直面した問題	回答欄
(1) 公募をした際に応募者が集まらなかったことがある。	
(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。	
(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。	
(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。	
(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。	
(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。	
(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。	
(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。	
(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。	
(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。	

(10)を選んだ方は下欄に、どのような事柄であったかを具体的に御記入ください。

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。

配属している職務	回答欄
(1)ICT 関連技術を専門に分掌する職場における専門職務	
(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	
(3)ICT 関連技術に関わらず、本人の適性を活かせる職務	

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。

有効活用するに当たり重要と思われる課題	回答欄
(1)地方公務員としての自覚を持たせること	
(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)職場における良好な人間関係を形成すること	
(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	
(5)他の一般職との連携、協調がうまくい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)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	
(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	
(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	
(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	
(10)その他の課題	

↓  
(10)を選んだ方は下欄に、どのような事柄であったかを具体的に御記入ください。

#### IV 再任用職員の任用・活用に係る課題についてお伺いします。

(注) ここでいう「再任用職員」とは、平成13年4月1日から施行された「退職職員の再任用制度」により任用された職員を指します。

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・活用に当たり直面した問題	回答欄
(1) 特に問題は生じていない。	
(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。	
(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。	
(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。	
(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。	
(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、業務がやりにくいということが多い。	
(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。	
(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。	
(9) その他、上記以外の課題が生じている。	



(9)を選んだ方は下欄に、どのような問題に直面しているかを具体的に御記入ください。

--

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。

--

**アンケートは以上です。御協力ありがとうございました。**

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

〒104-0061

東京都中央区銀座 7-14-16 太陽銀座ビル 2 階

電話 03 (5148) 0661 (代表)