

特集

任期付職員活用で深まる 都市行政の専門性

自治体を取り巻く環境が激変する中で、自治体の職員に求められる能力は多様化し、これに伴い、自治体における専門性の確保、民間人のノウハウ導入が大きな課題になっています。

2002年の「地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律」の成立で、各自治体は条例を制定することで、民間人を任期付職員として採用することが可能になりました。

今回の特集では任期付職員採用が進む背景、制度導入の効果などについて紹介するとともに、任期付職員活用を進めて、自治体の専門性の確保に取り組む都市の事例をご紹介します。

寄稿 1

任期付職員採用がもたらす効果と課題

国際基督教大学教養学部教授 西尾 隆

寄稿 2

任期付職員制度のさらなる活用に向けて

総務省自治行政局公務員部公務員課課長補佐 東 善博

寄稿 3

法曹有資格者を自治体職員として活用する

内閣官房法曹養成制度改革推進室参事官 中西一裕

寄稿 4

適正な定員管理の推進と任期付職員の活用

能代市長 齊藤滋宣

寄稿 5

任期付職員で強める「わが市の法務」

栃木市長 鈴木俊美

寄稿 6

任期付職員の活用で目指す 時代を見据えた戦略的な都市づくり

久留米市長 檜原利則

任期付職員採用がもたらす効果と課題

国際基督教大学教養学部教授

にしお たかし
西尾 隆



都市の多様性と地域課題の先端性

本稿では、任期付職員の採用がもたらす自治体政策や組織への効果、および今後の課題について考えてみたい。その際、自治体政策の立案や変更に影響を与え得る専門職にフォーカスを当て、保育や教育の分野で育休などの一時的空白を埋めるための任期付職員については簡単に触れるにとどめる。

今に始まったことではないが、日本の都市は多様であり、それぞれ固有の課題を抱えている。「補完性」の考え方からいえば、基礎自治体で対応しきれない課題には広域自治体である都道府県が、都道府県でも対応できない課題は国が引き受けることになる。実際、規模の大きな上位の政府はより多様かつ多数の専門家を抱えており、福祉や医療の分野を考えればその実態は容易に理解できよう。だが、少子化・自然災害・放射能汚染など、日本の地域課題の一部はグローバル時代の先端を行っており、国にも諸外国にも確立した解

決策がないものも少なくない。

例えば気象庁のいう「経験したことのない大雨」が各地に多発するようになると、予報・避難・救助・復旧などの面で上位団体の指示を待つことなく、新たな知識とノウハウが早急に必要となる。ここでは災害や危機管理に関する高度の専門知識と同時に、現場に密着したローカルな知識も等しく重要である。専門性と先端性と自治が交差する地点から、任期付職員制度について考えることにしたい。

任期付専門職採用の背景と概要

国・地方を問わず、任期付職員の背景にあるのは公務員の任用の「多様化」という時代の要請であろう。それは採用する側だけでなく、職業として公務を考える個人の側の選択肢拡大とも関係する。さらに自治体の場合、一方で職員数・人件費の削減圧力と、他方、地域固有の課題解決のために有為な人材を得たいという意図が密接に重なり合う。

一般職の地方公務員に任期付職員の制度

(任期付職員法)が導入されたのは平成14年であり、翌15年12月、総務省公務員部は「地方公務員制度における任用・勤務形態の多様化について」との文書を出している。それによれば「多様化」は地方公務員制度調査研究会(塩野宏会長)報告書の柱となる考え方であり、(1)任期付短時間勤務職員制度の創設、(2)任期付採用の拡大、(3)常勤職員の短時間化が提案され、それぞれについて「具体的なイメージ」が記されていた。

このうち、(1)に関しては住民に対し直接サービス提供を行う部門が想定され、育児休業中や定年前短時間勤務職員などとの「ワークシェアリング」が例として挙げられている。これに対し、(2)の任期付採用の拡大に関しては、特定プロジェクトにかかる職など終期が明確な場合のほか、業務の拡大・転換・廃止に伴い一時的に人員が必要となる場合が挙げられているが、具体的な仕事内容は必ずしも明らかでない。

任期付職員法の3条1項は、「高度の専門

的な知識経験又は優れた識見を有する者」として、2項の「専門的な知識経験を有する者」と区別しており、前者は「特定任期付職員」、後者は「一般任期付職員」と位置付けられている。違いは「高度の」専門性か否かであるが、政策の立案・変更にかかわるか否かと解しておきたい。例えば同じ情報技術（IT）関係の専門家であっても、業務がシステムの開発・刷新にかかわるのか、現行システムの維持管理なのかの違いは大きい。業務委託による専門家の活用では、その自治体が置かれた状況への総合的判断において限界がある。

さて、任期付職員の採用に際しては条例を制定する必要があり、平成25年4月現在の実績を見ると、同法3条1項に関しては46都道府県、19政令指定都市、418市区町村で条例が制定されている。これは3条2項に関する条例制定と比べると数がやや下回っており、「高度の」専門職を採用する自治体の方が少ないことを示している。専門性の内容は、IT・法務・医療・教育研究・産業振興など多岐にわたり、総務省の調べでは、教育研究関係が207人で最も多く、土木建築関係190人、福祉関係182人、医療関係107人がこれに続いている¹⁾。

市区レベルの特定任期付職員の具体的ポストを見ると、情報システム担当部長（町田市）、病院ゼネラルリスタクマネジャー（阿蘇市）、債権管理担当課長兼弁護士（国立市）、危機管理監（御殿場市）、広報専門監（松江

市）、政策法務室長（流山市）、虐待相談・措置に関すること等課長（福岡市）などの例がある。しかし、具体的な採用事例をその自治体の政策課題との関係から読み解かない限り、この制度の意義は十分に把握できない。

任期付人事の意義と効果―厚木市を例に

基礎自治体で特定分野の専門知識が必要になった場合、一般にどのような対応策が考えられるだろうか。まず、内部で専門の職員を育成するか、外部に既に存在する専門家を活用するかという選択肢がある。筆者はかつてIT分野でキーパーソンに育った幹部職員の例を紹介したことがあり、その職員の存在自体が自治体政策全体の水準を引き上げる効果を持っていた。とはいえ、それは人材育成方針の成果というよりも、政策展開と人材育成がたまたま相互補完的に同時進行したという方が実態に近い²⁾。IT関係であれ危機管理であれ、地域全体を見渡す視野の広さと専門性の深さを備えた職員を、自前で育成することの重要性は強調してもし過ぎることはない。人事政策の柱の一つとして考えるべきである。

だが、スピーディーな対応には外部の専門家の活用を考える方が現実的であろう。その場合、委託または非常勤での契約とするか、常勤職員として採用するかの選択肢があり、さらに後者に関しては中途採用の正規職員か任期付の職員かという選択肢がある。先にも

触れたように、委託や非常勤の場合、その専門性を自治体の政策システムの中にどう位置付けるかという文脈的・総合的判断力を期待しにくく、また指揮命令系統で使い勝手の悪さが残る。他方、専門家の中途採用は中長期的な貢献が期待できる反面、採用側に候補者の専門的・総合的能力についての確な判断ができるか否か、リスクなしとしない。

その点、任期付の場合は専任職員としてのコミットメントが期待でき、かつ採用時の判断ミスというリスクも少ない。法律のいう「高度の専門的な知識経験又は優れた識見を有する者」とは、その自治体の能力水準を優に超える人材にほかならず、双方にあって任期付という条件は好都合なのである。このことを神奈川県厚木市の例から見ることにしたい。

厚木市では平成23年3月、「一般職の任期付職員の採用等に関する条例」を制定し、6月15日付で3件の「特定任期付職員」の募集を行った。いずれも課長級のポストで、職名と任期は「まちづくり専門監」（3年）、「法務専門監」（2年）、「情報専門監」（2年半）であり、それぞれ2～3頁の業務内容・選考方法・給与などの条件の説明により応募が行われている。

このうち、「まちづくり専門監」の職務内容は、①新たな産業用地の早期創出にかかわること、②企業の立地に関すること、③土地区画整理事業に関することなど5項目が示さ

れ、特定の開発計画を短期間にまとめることが期待されていた。採用されたのは旧住宅公団・商社・コンサルなどの現場で実践を重ねてきた人物であり、市の職員にはまずいなタイプだったという。首都圏で都市間競争が激化する中、短期決戦型の戦略的な人事というべきである。この職員は任期の3年間に土地区画整理組合を立ち上げている。

また、「法務専門監」の職務内容は、①庁内弁護士としての法律相談、②法令解釈等に従事する職員の人材育成、③行政に関する紛争等の処理を含む5項目が示され、比較的若い弁護士が採用されている。個別の法律問題への対応と日常的な相談・研修を通して組織の法務能力・センス向上に期待以上の効果があったとして、2年の任期満了後に3年の延長が行われ、現在も勤務している。

厚木市は平成26年、透明度・効率化・活性化度・市民参加・利便度を総合した「経営革新度」において全国トップの自治体(市区)となった³⁾。徹底した行革と職員数の削減が市長の選挙公約だったことから、効率化の一環として平成19年度より定員管理計画(1~3次)が実施され、18年に1763人だった職員数(病院を除く)は26年には13%減の1532人まで削減されている。任期付職員採用の意義はこの効率化という文脈を離れて見ることはできない。担当業務の

終期の存在や実験性を考えると、内部育成や正規職員の中途採用では無駄が避けられない。しかし、より積極的に、任期付であるがゆえに得られる人材という側面にも注目しておく必要がある。

採用される側から見た

「任期付」の意義と今後の課題

通常、自治体の人事担当者の目には、応募者は総じて安定を求め、任期制限のない正規職員を希望すると映るであろう。だが、意外に期限付で公務を経験したい民間人がいることの認識も大切である。弁護士・医師・建築家などの専門職やコンサル系の経験者の中には、キャリアの中で公務、特にまちづくりにかかわりたいと考えることが稀ではない。

20代半ばで外資系コンサルを退職した庄嶋孝広氏は、NPO法人東京ランポ勤務を経て平成19年から千葉県四街道市の任期付職員として3年間市民活動の支援を担当した。その頃立ち上げた「市民社会パートナーズ」の代表となり、今は地元大田区の地域力連携協働支援員(非常勤)としてまちづくりにかかわっている。自ら「民間と公務の二刀流」と称するこの異色の職員は、しばしば世界を股にかけて調査と放浪の旅を楽しみ、新たな出会いを次の仕事の糧としている。PTA会長やNPOの理事を務め、「チク(地区)メン」として汗を

流す一方、現場で磨いたスキルを生かし、自治大学校講師など公務研修の場でも活躍している。こうしたタイプの職員を自治体が一定期間内部に抱えることは、担当事業の進捗に加え、組織の活性化と職員への触媒効果が期待できる。そしてあえて任期を区切ることで、双方にとって貴重な交流の機会として認識され、より有効に使われると考えられる。

任期付採用と同時に「常勤職員の部分休業制度」が提案されたように、正規職員にとつて留学や国際協力などでの部分休業(リーブ)のチャンスは、任期付採用と裏腹の関係にある。今後この制度をさらに活用するためには、基底にある勤務の多様化・柔軟化路線がそもそも何を意味しているのか、広い視野から吟味することが課題となる。立法者も明確に認識していなかった働き方の地殻変動、まちづくりと世界のつながり、地域でグローバル人材が育つダイナミズムへの深い理解が求められている。

- 1) 小林真由美「地方公共団体における任期付採用制度の運用状況に関する調査結果について」『地方公務員月報』2013年11月号。
- 2) 西尾隆「都市自治体の人事政策と行政の専門性確保」『都市とガバナンス』14号、2010年9月号。収、85-86頁参照。
- 3) 「全国市区の経営革新度調査」『日経グローバル』237号、2014年2月3日。

任期付職員制度のさらなる活用に向けて

総務省自治行政局公務員部公務員課課長補佐

あずま 東 善博
よしひろ



はじめに

地方公共団体の運営においては、公務の中立性の確保や職員の長期育成を基礎とし、職員が職務に安んじて精励できるようにすることによる公務の能率性の追求、企画立案やサービスの質の担保等の観点から、任期の定めのない常勤職員が中心となることを原則としている。

一方で、近年、地方公共団体の現場においては、多様な行政サービスへの対応の必要性とともに、働く人の側からもさまざまな働き方へのニーズが高まっていることから、よりよい行政運営のために、「任期の定めのない常勤職員を中心とする公務の運営」という原則を維持しつつ、任期付職員やいわゆる臨時・非常勤職員といった多様な任用・勤務形態を活用するなど、さまざまな工夫が重ねられている。本稿では、こうした多様な任用の一形態である任期付職員制度をめぐるこれまでの議論、活用状況や制度活用にあたっての留意点等について説明することとしたい。

任期付職員制度をめぐるこれまでの議論

1. 任期付職員制度の変遷

地方分権の進展に伴い、地方行政の高度化・専門化が進む中で、地方公共団体においては公務部内で得られにくい高度の専門性を備えた民間の人材を活用する必要性や期間が限定される専門的な行政ニーズへの効率的な対応の必要性等が高まってきたことにかんがみ、専門的な知識経験または優れた識見を有する者の採用の円滑化を図るため、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28号。以下「任期付法」という)が制定され、任期付職員制度が発足した。同制度は、正規職員と同様の本格的な業務に任期を限って従事させるための仕組みであり、当初、専門的な知識経験を有する者等について任期を定めて任用する制度(任期付法第3条)から出発したが、地方公務員制度における多様な任用・勤務形態について検討を

進めていた地方公務員制度調査研究会でとりまとめられた報告(分権時代の地方公務員制度―任用・勤務形態の多様化―(平成15年12月25日)において、地方公共団体における多様化・高度化した住民ニーズに対応するため、「任期付短時間職員制度」の導入と、既存の高度な専門的知識経験を有する者の任期付採用に加えて、職が「一時的又は限定的である場合の任期付の常勤職員の採用も可能となるような制度」の拡充が提言された。これを踏まえ、平成16年改正により、業務量の増減に応じて任用することができる任期付フルタイム職員(任期付法4条)、任期付短時間勤務職員(任期付法5条)が地方独自の制度として平成16年8月から導入された。

2. 21年通知発出

地方公共団体が簡素で効率的な組織を維持しつつ、行政ニーズの変化や多様化に的確に対応するために、どの業務にどのような任用・勤務形態の職員を充てるかについては、基本的には各地方公共団体において判断され

るものであり、組織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ことにより、最小のコストで最も効果的な行政サービスの提供を行うことが重要である。

このため、総務省では、平成20年7月に「地方公務員の短時間勤務の在り方に関する研究会」を設置し、地方公共団体における質の高い効率的な行政サービスの実現に資するよう、制度・運用の在り方について議論を進め、同研究会の報告書が平成21年1月に取りまとめられた。

この報告書を踏まえ、「臨時・非常勤職員及び任期付短時間勤務職員の任用等について」（平成21年4月24日付公務員課長・給与能率推進室長通知。以下「21年通知」という）を発出した。

21年通知では、制度趣旨を踏まえた適切な任用、職務の内容・責任に応じた報酬等の水準の決定、その他勤務条件に関して留意すべき事項等について示しているところ、特に「任期付短時間勤務職員制度」については、各地方公共団体で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、当該制度の活用についても併せて検討することや制度活用の際の留意点等について言及している。

任期付職員制度の活用状況

任期付職員制度の活用状況に関する最新の

調査結果から21年通知発出後の推移をみると、任期付職員の採用数のうち、東日本大震災の復興にかかわる採用を除いた採用数が全体で約24%増加しており、地方公共団体における任期付職員の活用が、それぞれの団体や地域の実情を勘案し徐々に進んでおり、市町村も含めて制度の浸透が図られつつあるといえる。

特に活用が広がっている分野として、任期付法4条（フルタイム）職員、同5条（短時間）職員については福祉や一般事務があげられ、ケースワーカーや保育士といった職種の採用が多い。

一方で、平成25年4月1日時点で任期付法3条が1183人、同4条（フルタイム）が2362人、同5条（短時間）が4514人と、臨時・非常勤職員の数（約60万人（平成24年4月1日時点）と比較すると、任期付職員の活用が十分に進んでいるとは決して言い切れないのも実態である。

26年通知発出と

制度活用に応じた26年通知の留意点

任期付職員制度は、臨時・非常勤職員と比べ、手当を含む相応の給与等の勤務条件が適用されるほか、複数年の任期が保障され得ることから、「勤務の内容に応じた任用・勤務条件の確保」に一定資するものとも考えられる制度であり、今後さらなる活用の促進が期待される場所であるが、任期付職員が担う本格的業務と臨時・非常勤職員が担う補助

的業務との区分けが困難であるといった点や、任用の際の試験・選考手続といった点への戸惑いが、制度のさらなる活用に向けた課題の一つと言える。

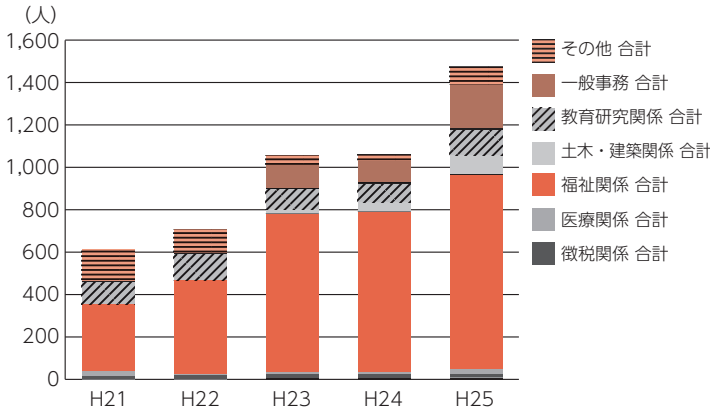
平成21年通知発出後の任期付職員制度にかかわる前述の状況や、臨時・非常勤職員等の任用・報酬等にかかわる21年通知の趣旨の徹底、関連する法令改正等の新たな動き等の事情を踏まえ、引き続き、職員の任用や処遇は各地方公共団体が責任をもって判断すべきものとの前提に立ちながら、平成21年通知を再徹底するとともに、その後の状況変化を踏まえて適切に対応できるよう、本年7月に新たに「臨時・非常勤職員及び任期付職員の任用等について」（平成26年7月4日付・公務員部長通知。以下「26年通知」という）を発出した。特に任期付職員の任用等について留意すべきポイントとそれに対応する26年通知の記述は以下のとおりである。なお、傍線部は21年通知の内容に加筆・修正した部分であり、任期付職員については、任期付法5条（短時間）職員のみならず任期付法4条（フルタイム）職員についても対象としている。

i) 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、任期付職員制度の活用についても検討すること。

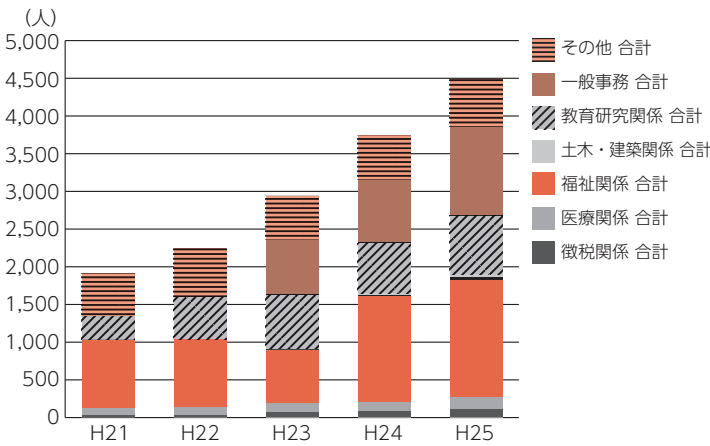
○住民サービスの提供時間の延長や繁忙時における提供体制を充実させるために、

図1 任期付職員の職種別採用者数の変遷

四条任期付職員の職種別採用者数の変遷（復興に係る採用除く）



任期付短時間勤務職員の職種別採用者数の変遷（復興に係る採用除く）



※平成23年度より調査表の職種項目に「一般事務」を加えた

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

○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、人事委員会を置く地方公共団体においては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った場合は、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競争試験又は選考によるもの（なお、人事委員会は、人事

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とができる）

○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、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

ii) 臨時・非常勤職員制度と同様、競争試験又は選考による能力の実証を経れば、再度の任用

もつとも、26年通知の発出をもつて、臨時・非常勤職員の任用等をめぐる問題のすべてが直ちに解決し、また任期付職員制度が普及していくほど、この問題が簡単なものではないことは、関係者のおそらく一致した見解であろう。このような問題意識も踏まえ、今後、任期付職員制度活用の実例集を取りまとめる予定である。

各地方公共団体におかれては、地方分権の進展に伴い高度化・多様化する住民ニーズに更なる対応できる行政体制を確保する観点から、引き続き任期付職員の活用について、積極的に検討を進めていただきたい。

今回発出した26年通知は、臨時・非常勤職員の法制度上の本来の位置付け等を改めて整理したものである。各地方公共団体では、現在の任用の実態に照らし合わせた結果、仮に改善すべき点があるのであれば、実際の人事管理を進めていく中で、計画的な改善に着手することが求められる。

結び

○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

も可能。その際、職務内容や責任等が変更される場合には、給与の額の変更はありえること。

法曹有資格者を 自治体職員として活用する

内閣官房法曹養成制度改革推進室参事官

なかにしかずひろ
中西一裕



弁護士職員の採用が増えている

地方自治体の常勤職員として採用された法曹有資格者（弁護士または弁護士登録していない司法試験合格者）の数は、平成16年の2人から本年7月現在78人に増加し、採用した自治体数は13都県48市区町村に広がっている（日本弁護士連合会調べ）。

例えば、明石市では本年9月現在7人の弁護士を職員採用して、市民法律相談や市のコンプライアンス向上、スクールローヤー等に活用している。他の地方自治体でも、総務部や法務部を中心に、企画政策部参事（相馬市）、法務担当課長（町田市）、政策法制室長（流山市）、職員研修所研修教授（富山市）、行政委員会事務局監査部監査課係長（大阪市）、こども緊急支援課課長（福岡市）などの部署で弁護士職員を活用している¹⁾。

まだ採用していない自治体でも採用への関心は高い。全国の都道府県、市および特別区に対し実施された「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」によると、「法曹有資格者の採用に関心を持っている」との回答は、総務部門で364部門（約63%）、福祉および学校教育の事業部門で310件（約35%）にのぼっている²⁾。

法曹有資格者の職員に期待されるもの

それでは、なぜ法曹有資格者の職員採用に関心が高まっているのか。

この背景には、地方分権改革や住民の権利意識の高まりなどにより地方自治体内外の法的ニーズが大きくなっていることが指摘できるが、法曹有資格者を職員として採用する固有のメリットとしては、身近な職員としていつでも容易に相談ができること、問題事案の処理に迅速に対応できること等が大きい。上記のアンケートでは、各部門で成果を期待される業務として以下のものが挙げられた。

【総務部門】内部の日常的な法律相談、行政不服審査、行政対象暴力への対応、公債権・私

債権の管理・回収、訟務、例規業務等

【福祉部門】内部の日常的な法律相談、住民向け法律相談、児童虐待の防止等

【学校教育部門】公立学校における事故への対応、苦情への対応、教育委員会の事務局等

これに対し、実際に法曹有資格者を職員採用している自治体の満足度は高く、全回答が期待通り、またはそれを上回る成果が上がっているというものだった。具体的な声を紹介すると、「職員からの相談件数が増加したことにより潜在的な問題の掘り起こしに大いに寄与している」「停滞している案件が法曹有資格者の助言により前進する事例が多い」「日常の法律相談や研修を引き受けてくれるので、他の職員が議案、例規審査、政策法務の推進といった本来の業務に集中できる」「顧問弁護士との連携により問題解決が確実かつ迅速に図られる」等々である。

政府の取り組み

政府は、こうした法曹有資格者の新しい

活動領域の拡大をさらに推進するため、昨年9月24日、法務大臣決定により「法曹有資格者の活動領域の拡大に関する有識者懇談会」を設置し、その下で国・地方自治体・福祉の分野、企業および海外展開の3分野の分科会を法務省と日本弁護士連合会の共催で開催している³⁾。

このうち、国・地方自治体・福祉の分野の分科会では、弁護士・弁護士会と地方自治体との連携の強化、行政・福祉分野における法曹人材の育成等の課題と並び、国・地方自治体の職員採用を極めて重要な課題と位置付けて取り組んでいる。

司法制度改革では、これからの法曹の役割について、裁判や代理人としての従来の活動分野にとどまらず、「公的機関、国際機関、非営利団体(NPO)、民間企業、労働組合など社会の隅々に進出して多様な機能を発揮し、法の支配の理念の下、その健全な運営に貢献すること」が求められた⁴⁾。

そして、法曹の新たな役割に応じるため、法科大学院を中核とする新しい法曹養成制度により、質量ともに充実した法曹の養成に取り組んでいる。過去10年間に法曹人口は1万5000人以上増加し、現在約4万人に達している。

こうした改革の進展により、国・地方自

治体の職員や企業内などさまざまな分野で法曹有資格者を活用しうる基盤が整備されつつある⁵⁾。

任用コストや顧問弁護士との関係など

最後に、採用条件等についても簡単に触れる⁶⁾。

まず、法曹有資格者を職員に任用するコストについては、上記のアンケート結果では給与月額35万円〜60万円、各種手当を含め年額550万円〜1000万円の範囲内であった。職員採用の費用対効果という点では、職員や組織全体の政策法務能力の向上への期待が多いほか、問題解決の迅速化、法的問題解決のために割く労力の軽減、法務職員の育成に比した即戦力性、紛争予防による裁判費用等の削減といった効果も指摘されている。

次に、顧問弁護士との関係については、多くの自治体では法曹有資格者の職員採用後も顧問契約を維持しており、日常の法律相談は職員の法曹有資格者が対応し、困難事案や訴訟案件は顧問弁護士に依頼するといった形で役割分担をしている。

なお、任期付職員の多数が採用後も弁護士登録を維持しているが、自治体側で登録を必要とする理由としては、地元弁護士会との連

携、新しい情報や人脈の活用、相談に対する回答の信頼度等が挙げられている。

以上の諸点を踏まえ、地方自治体の首長や政策責任者の皆さんが、地方行政や住民サービスへの法曹有資格者の活用を前向きに検討していただければ幸いである。

1) 日本弁護士連合会「弁護士白書2013年版」160頁。

2) 平成25年6月〜同26年1月に、各自治体の総務部門と事業部門(福祉部門と学校教育部門)を対象に実施された。アンケート結果の報告書は後記有識者懇談会のHP参照。(http://www.moj.go.jp/content/001127355.pdf)

3) http://www.moj.go.jp/housei/shihouseido/housei10_00039.html
4) http://www.kantei.go.jp/jp/sihouseido/report/ikensyo/iken-3.html

なお、行政分野の活動領域拡大としては顧問や外部弁護士との連携強化も重要な柱であり、日本弁護士連合会や各弁護士会は行政連携を重要課題として取り組んでいる。

5) 企業の分野では、企業内弁護士数が平成13年9月時点の66人から本年6年現在1179人と大きく増加した(日本組織内弁護士協会調べ)。

6) なお、採用条件や募集方法などの詳細については、日本弁護士連合会「地方公共団体における弁護士採用Q&A」も参照されたい。
http://www.nichibenren.or.jp/library/ja/publication/booklet/data/local_saiyo_qa_pam2014.pdf

適正な定員管理の推進と 任期付職員の活用

能代市長（秋田県）

さいとうしげのぶ
齊藤滋宣



はじめに

能代市は、秋田県の西北部に位置し、雄大な日本海、流れ豊かな米代川、世界自然遺産白神山地に代表されるような自然資源に大変恵まれている。また、夜の日本海に色鮮やかな1万5000発の花火が舞い踊る「港まつり能代の花火」や、100年のときを超えて復活を果たした大型城郭灯籠「天空の不夜城」の七夕祭り等観光資源も豊富である。さらには、名門能代工業高校にちなんだ「バスケットボールのまちづくり」や、全国の大学生らによるロケット甲子園が開催される「宇宙のまちづくり」等に市民と行政が一体となって取り組んでおり、地域力、人間力にも恵まれた魅力あるまちである。

任期付職員制度の

導入背景(定員適正化計画)

平成18年3月21日に究極の行財政改革ともいわれる市町村合併によって、旧能代市

と旧二ツ井町による能代市が誕生した。

合併時における本市の状況は、人口減少、少子高齢化等による社会保障費の増加、地域経済の低迷等、課題が山積する厳しいものであった。市民が真に豊かさを実感できる地域社会を築いていくためには、合併によるスケールメリットを最大限に生かすことが急務であり、行財政改革を積極的に進めなければならなかった。こうしたことから、限りある人的資源と財源を有効に活用しながら、事務事業の見直しや組織の再編等を進めるとともに、国勢調査人口や定年退職予定者数、類似団体の職員数等をベースとした定員適正化計画を策定し、職員数を計画的に削減していくこととした。

一方で、職員数の減少により住民サービスが低下することは避けなければならず、また、職員数と業務量のバランスが崩れていくことにより、職員の負担の増大も懸念されたことから、職員数の増加期間が限定される任期付職員の活用も検討していくこ

ととした。そこで、平成22年度には「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、法律という）に基づき、「能代市一般職の任期付職員の採用等に関する条例」を制定し、公務の能率のかつ円滑な運営を図ることを目的として、任期付職員を期間を限って採用できるよう環境を整備したところである。

平成23年度には、合併から5年間で133人の職員が減少し、財政面において大きな効果が発揮されてきていた。一方で、勧奨退職等により計画を上回るペースで職員数の減少が進んだこと、権限移譲等により業務量が増加したことなどにより、懸念していた職員数と業務量のバランスを保つことが大きな課題となってきた。また、社会情勢の変化によりさらに人口減少が進んでいたこともあり、同年度に新たに第2次定員適正化計画を策定し、定年退職者に対する新規採用職員の割合や定年前退職者を翌年度の採用に反映させることなどの変更

を加え、年度ごとの目標職員数をあらためて設定した。

それまでも、限られた人材を工面しながらさまざまな行政課題に対応してきたが、中でも、専門的な知識や実務経験を要する行政ニーズへの対応には、どうしてもマンパワーに頼らざるを得ない状況にあった。しかしながら、それまでと同様の人員配置は困難な状況が想定されたことや、外部の人材が有している知識経験を活用することも効果的であると考え、第2次定員適正化計画の策定を期に、任期付職員を採用することとしたところである。

これまでの専門領域と波及効果

任期付職員の採用にあたっては、各部署を対象にした要望調査や人員配置に関するヒアリングの中で検討を行い、有期的に終了することが見込まれる業務がないか、求められる知識経験はどのようなものかなどを精査し、制度の趣旨に沿った効果的な活用に努めてきた。

これまで、平成24年度、平成25年度にそれぞれ1人、平成26年度に3人の任期付職員（すべて法律第4条職員）を採用し、平成26年4月1日現在で合計5名が任期付職員として勤務しているが、その業務内容等の一部は次のとおりである。

● 介護保険関係業務（平成24年度採用）

本任期付職員は、任期の定めのない職員

の他団体派遣に対応するための職であり、主任介護支援専門員または介護支援専門員の資格を有すること、任期を平成24年度から平成26年度までの3カ年とすることを要件として募集を行った。1人の募集に対して2人の応募があったが、介護支援専門員の資格を有する40歳代の女性を採用し、現在は介護認定調査の適正化、ケアプランの点検、住宅改修や福祉用具購入に関すること等の介護給付適正化事業に関する業務に従事している。

● 空き家対策業務（平成25年度採用）

全国的な問題となっている空き家等の適正管理に対応するため、不動産取引に関する知識を有すること、任期を平成25年度から平成27年度までの3カ年とすることを要件として募集を行った。1人の募集に対して2人の応募があったが、2級建築士および宅地建物取引主任者の資格を有する40歳代の男性を採用した。初年度は空き家等の適正管理に関する条例の制定事務を主な業務とし、現在は空き家の確認および所有者の調査や指導、空き家近隣からの苦情、相談への対応等の業務に従事している。

● 債権管理業務（平成26年度採用）

財政健全化と市民負担の公平性の確保、債権管理の適正化を図るため、国、地方公共団体または事業所等で債権管理またはそれに類する業務経験のあること、任期を平成26年から平成28年度までの3カ年とする

ことを要件として募集を行った。1人の募集に対して3人の応募があったが、金融機関に勤務経験のある50歳代の男性を採用した。現在は延滞金や債権放棄の規定等、債権管理の適正化を図るための条例制定事務等に従事している。

事務的な分野を他の職員に分散するなど、技術的な分野に集中できる環境を整えていることもあるが、任期付職員の活用の効果は、即戦力として活躍できるところが大きいと感じている。今まで培った知識・経験を生かすことができるため、事業の趣旨・目的の解釈、業務を遂行するための手法の決定、業務の執行にいたるまでのプロセスが非常にスムーズであり、結果的にはマンパワー不足への対応、第2次定員適正化計画の目標管理にもつながっている。

また、他の職員が任期付職員の有するノウハウに接することにより、従来の内部育成だけでは難しかった資質・能力向上につながることも期待できる。特に若手・中堅職員にあっては、今後重要度の高い職務や責任のある地位を与えられることが想定されるため、幅広く識見を高めるチャンスとしても大きく期待しているところである。

任期付職員の活用範囲とは

一方で、各部署から任期付職員（法律第4条職員）の配置要望があったものの、その活用を断念した例も少なくない。法律により、

任期付職員に従事させることができるのは「一定の期間内に終了することが見込まれる業務」および「一定の期間内に限り業務量の増加が見込まれる業務」と定められているが、「一定の期間」が想定する期間、また、恒常的な業務への活用の可否等について不明であった。具体的には、一定の期間内に終了することは現実であるが、その終期までは確定していない業務、任期付職員の任期内に終わることができない業務には従事させることができないのではないかと考えていたためである。

しかしながら、平成26年8月15日付で総務省から発出された「臨時・非常勤職員及び任期付職員の任用等に関する質疑応答集」によると、任期付職員の任期と従事する期間とは必ずしも一致しなければならないものではなく、「業務の進展に応じて終期を確定していくこと」「業務量の変動予測に基づき体制強化の終期等を予め決めておく」等の工夫により、任期付職員制度の活用が可能であるとの見解が示された。これによると、恒常的な業務であっても、体制強化期間等を設定することにより任期付職員の活用が可能であるため、今後は徴税関係や内部管理部門等の業務についても幅広く検討していきたい。

また、現在は臨時・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も、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との総務省通知も念頭に置いて対応していきたいと考えている。

近隣団体との広域的な取り組みを

限られた人材を工面しながらさまざまな行政課題に対応していくためには、任期付職員の活用以外にも手法を探っていくべきではないかと考えている。

地方公共団体で行う「一定の期間内に終了することが見込まれる業務」および「一定の期間内に限り業務量の増加が見込まれる業務」には、すべての地方公共団体において対応を要するものがある。

例えば、平成25年度に改正された道路改正法への対応である。橋りょう・トンネル等の点検基準が法定化され、各道路管理者の責任において5年に1回の頻度で点検することが義務付けられたものであるが、類似の業務を各管理者において行うこととなった。

絶対的な職員数の不足、特に土木・建築等の技術系職員の不足が全国的な問題となつて

いる事情等を考慮すると、各団体で個別に対応するのではなく、近隣市町村との広域的な取り組みや都道府県単位といった、今よりも大きい枠組みでの取り組みも効果的になってくるのではないかと考えている。

おわりに

これからも、税収の伸び悩みや社会保障費の増加等により、地方公共団体の財政は逼迫ひっぴくしていくものと思われる。高度化・多様化する行政ニーズへ迅速・的確に対応していくためには、限られた人的資源の有効活用が避けられない状況にあり、その対応策のひとつとして、簡素で効率的な体制を目指した定員の適正化等が全国的に進められているが、多くの団体において職員数と業務量のバランスを保つことに苦慮していると思われる。

今後は、国において、平成28年度までに定年の段階的な引き上げについて検討されており、本市では第2次定員適正化計画の見直しが必要となることも想定される。その際には、任期付職員の活用を併せて、OB職員の実験を生かした再任用制度の活用等も十分検討し、簡素で効率的、かつ、地域住民から信頼される行政の構築に努めていきたいと考えている。

任期付職員で強める 「わが市の法務」

栃木市長（栃木県）
とちぎ

鈴木俊美
すずきとしみ



地域主権進展下での自治体

栃木市は、平成22年から平成26年4月にかけて、旧栃木市外5町が合併して誕生し、現在人口約16万人を擁する栃木県南部に位置する古い地方都市である。本市には、栃木県が現在の形に統一されてから約10年間は県庁が置かれていた。「栃木県」の名称がそのことを物語っている。

さて、平成12年のいわゆる地方分権一括法の施行を皮切りに、地方分権・地域主権改革は着実に進展しており、国と地方公共団体の関係は対等の立場で対話のできる新たな関係へと転換されるとともに、「住民自治」「団体自治」という考え方が改めて実感をもって受け止められるようになり、地方公共団体はかつての「国の出先機関」としての色彩を薄め、「自らの判断と責任」で「地方自治」を実現していかなければならなくなってきた。加えて、社会の多様化や情報伝達技術の進歩に伴い、地域住民による行政への注

目度は高まり、行政サービスへの要求が高まることはもとより、住民自らが積極的に行政とのかかわりを持つことを希望する機会も飛躍的に増加した。

このような環境下において、自治体には、自ら考えて判断し、政策を展開していく高い能力とスキルが求められていることは言うまでもなく、そのためには職員一人一人が専門性を高め、スキルアップしていくことが不可欠である。無論、それぞれの職員もそのことを十分に認識し研さんに励んでいるものと思うが、個人での取り組みには限界があり、加速度的に進展する地域主権改革の潮流に乗り、ひいてはその流れを先取するには、人事面における制度整備が必要な状況にあると考えた。そこで導入したのが、任期付職員採用制度を利用した法曹有資格者の活用である。本市では平成23年度に、県内で初めて弁護士資格を有する者を特定任期付職員として採用したところである。

法務面の強化

弁護士資格を有する者を採用することとしたには大きく2つの理由がある。1つは、本市の政策・施策を推進するに当たっての、法令などへの適合性を検証する体制の強化である。いわゆる政策法務の必要性が叫ばれて久しいが、新たな政策・施策を展開する上で、条例などの整備を含む法務面での下支えは欠くことができない。自ら考えることなく、ただ準則や同種類のもの丸写ししていたのでは「個性」は出てこない。個性を発揮するには、法律の専門知識を有する者を含めた検証体制を確立する必要があると考えた。

もう1つは、法的リスク管理を含むコンプライアンス体制および争訟事務体制の強化である。前述のとおり、地域主権改革の進展により自治体自らが自己の責任において判断すべき業務が増加しており、その際にはコンプライアンスの観点が必要不可欠である。加えて通常の業務においても、定型的な処理の範ちゆ

うに収まらないケースについては、いわゆる「ちよつとした法律相談」をする機会が必要であると考えていた。また、ひとたび訴訟が発生すれば、訴訟手続などを含め、それに関する事務は専門的かつ膨大となることから、的確に対応するには、担当職員のみによる対応では不十分となることもあるであろう。そこで、弁護士資格を有する者を任期付職員として常駐させることで、争訟事務に関する相談体制を整えることにより、迅速かつ的確な対応ができるようになることを期待した。

採用の概要

本市における法曹有資格者の採用状況については、平成23年11月から特定任期付職員としての採用を開始し、現在は、平成26年度から平成28年度までの3年間で任用期間（ただし、本人の同意を得られる場合は最長5年まで延長可）とする職員1名を採用している。

採用に当たっては、県弁護士会に協力を依頼するほか、広報紙や市ホームページを利用して募集を行った。応募資格は、①司法修習を修了していることまたは修了見込みであること、②弁護士名簿に登録していることまたは採用後速やかに登録手続きをすること、③地方公務員法第16条に定める欠格条項に該当しないこと、④日本国籍を有することなどである。選考方法は、職務経歴や論文などの書類審査と面接審査によ

ることとしている。

現在は、総務部総務課主幹として常勤で勤務し、同課文書法規担当と連携して業務に当たっている。

業務の内容

特定任期付職員の主な業務の内容は次のとおりである。

①訴訟事案などに関する事務の指導・統括

平成26年10月現在、本市において係属中の訴訟事案としては、市を被告とした行政訴訟1件、市を被告とした住民訴訟1件、この他市の関係する民事訴訟が1件あり、合計3件の事案を有している。これらの事案への本市の対応としては、それぞれ外部の法律事務所などに訴訟代理を委託するとともに、市所管課担当者で地方自治法第153条第1項の規定に基づく指定代理人とし、連携する形が基本となる。そしてこれを強化するものとして、任期付職員を各訴訟の指定代理人として指定し、事務の指導・統括を行っている。具体的には、裁判への出席、担当課職員が作成する準備書面などの確認、訴訟の進め方に関する訴訟代理人との連絡調整などが主な役割となる。先にも述べたように、訴訟事務は専門的かつ事務量が膨大となることが多く、指定代理人となった職員の負担が大きかったが、任期付職員による指導により、事務が整理され、訴訟代理人との連携がスムーズに行えるようになった。

②市行政にかかる不服申立て事案に関する事務の指導

訴訟にまでは至らないものの、自治体が行政不服審査法に基づく不服申立てを受ける機会が多い。本市においては長による処分への不服申立てとして、課税や滞納処分への異議申立てを受理する機会が最も多い。これらについては税担当部局において、一通りの対応体制ができているものの、中には対応に苦慮するものもあることから、異議申立てに対する決定を下す際には指導を行っている。具体的には異議申立者に送付する決定書の文面などの確認作業が主となる。

③市行政事務の執行における法制上の課題などに対する指導・助言

自治体の業務は基本的に法令等に根拠が定められており、これを遵守（じゅんしゆ）することが第一に求められる。しかしながら実際の運用の場においては、その執行方法が法令などから直接読み取れないことも少なくない。そのような場合には、法の趣旨や判例に加え、過去の事例等から「解釈」し執行していくことになる。この際の指導・助言を本市では「法務相談」として任期付職員の業務としている。法務相談は、各課において発生した事案についてヒアリングを行うことから始まる。このとき、担当職員には状況の説明に加え、関連する法規およびそれに基づく担当課の解釈を求めている。これは、担当課において問題点を明らかにするとともに、職員自ら解釈の作業を行



職員向け法務勉強会の様子

うことによるスキルアップを期待するためである。ヒアリングにおいては、その案件の属性が公法関係なのか私法関係なのか、前者であれば行政処分であるか否か、後者であれば権利関係はどうなっているかなどの整理を行い、問題点を明らかにしていく。その後、関係法規や判例などを参考としながら、担当課と連携して対応策を出していく。比較的スムーズに対応策を出すことができる場合もあるが、多くの場合複数回の打合せを行っている。相談件数は平均して月に4〜5件程度寄せられるため、同時並行で対応することが多くなっている。

④ コンプライアンス、リスク管理に関する法制上の指導・助言

訴訟や不服申立てに適切に対応することの重要性は言うまでもないが、最も大切なのは、常日ごろから法令遵守（コンプライアンス）の考えに基づき業務を行い、法的リスクを最小限にとどめておくことである。そのためには職員の意識付けと各業務の不断の管理が必要であることから、任期付職員を講師とした、コンプライアンス研修を実施している。また、前述③の法務相談においても、リスク管理を念頭に置いた対策を助言することで、その強化を図っている。

⑤ 市条例、規則等の制定・改廃に関する法制上の指導・助言

現在、自治体においては政策実現のための、いわゆる独自条例を制定する機会は増えており、今後もこの傾向が強まることは間違いない。本市では条例などの例規の制定・改廃に当たっては、月に一度例規審査委員会を開催し職員による検討を行っているが、この委員会メンバーとして任期付職員を加えることで、例規の制定などに当たり弁護士視点からの意見を反映させている。

その他、業務外ではあるが、事例として法務勉強会を挙げておく。これは、有志職員による任意の法律の勉強会であり、任期付職員をアドバイザーに迎え、隔週水曜日

の業務時間外に、1時間程度庁内で集まり、自治体法務検定（通称「自治検」）受検を目標に勉強しているものである。業務時間外での開催にもかかわらず、気軽に法曹有資格者の意見を聴くことのできる場ということもあり、若手職員を中心に30数名が参加しているとのことであり、任命権者としては、予想外の任用効果の現れにうれしくなるとともに、積極的な若手職員の存在に大変頼もしさを感じている。

今後への期待

多様化する行政への要求や、進展する地域主権改革に的確に対応し、さらにはこれら先取していくためには、職員がその力を最大限に発揮することが必要である。その足掛かりとして、弁護士資格を有する任期付職員を採用したところであるが、自治体の骨格に当たる法務面において、少しずつその成果が現れつつあるものと認識している。今後も任期付職員の法務における活動が、他の職員への働き掛けとなり、庁内全体のリーガルマインドの醸成が進むことを期待している。

なお今後、法務部門だけでなく他の分野においても同様に、高度な専門的知識を有する者の力を必要とすることが想定される。その際は、積極的に任期付職員採用制度を活用し、本市行政の専門性を高めていきたい。

任期付職員の活用で目指す 時代を見据えた戦略的な都市づくり

久留米市長（福岡県）

榎原利則



久留米市の状況について

久留米市は、明治22年4月1日の市制施行と同時に誕生し、福岡県南部の中核都市として、着実に発展してきた。

平成20年には中核市に移行し、福岡県から権限移譲を受けて保健所を設置、平成23年の九州新幹線の全線開業など内外の情勢が大きく変わりゆく中で、伝統的に発展してきた農工商業や集積された医療、豊かな自然などを生かした都市づくりを進めながら、市民サービスの向上に努めてきた。

さらに、平成28年には、文化交流の拠点施設として、「久留米シティプラザ」が開館する予定であり、市の中心部のみならず、福岡県南部地域全体のにぎわい交流拠点としての役割を果たしていくものと期待している。

その一方で、全国的に人口減少・超高齢化が進行していく大きな潮流の中、今まさに本市は、将来にわたって県南の中核都市として発展し続けていけるのか、重要な岐路に立つ

ているといえ、市職員には、自ら考え、行動することを求めている。

任期付職員の採用に至った背景

高度化・多様化する行政ニーズに応えながら、厳しい財政状況に対応していくといううかじ取りが求められる中で、国から、平成24年度から平成25年度にかけて緊急経済対策を大型補正予算にて実施することが発表された。久留米市としても国の動きに的確に呼応し、事業推進していくことで、市の懸案課題であった小中学校施設の長寿命化や空調設備の整備をはじめとした大規模な公共事業に取り組みながら、市全体の財源も効率化できるため、全市を挙げていわゆる15カ月予算を編成することとした。

その一方で、それらの事務事業を担う職員について、それまで定員管理計画に基づき、民間委託や非常勤職員の活用による効率化を進めながら、着実に職員数の削減に取り組んできていた。この計画では、「平成22年4月

1日から平成27年4月1日までの5年間に、職員100人以上を純減する」という目標を掲げているが、3年目である平成25年4月1日時点で既に92人減という状況となっており、目標を上回るペースで進ちよくしていた。これは、想定を超える早期退職が続いたことなどによるものであり、特に技術職では、技術力の継承が課題となりつつあったほか、欠員が生じるような状況にもなっていた。

そのため、当時の国の大型補正予算に伴い増大する事務事業を円滑に遂行するためには、即戦力となる専門職の確保が不可欠であったため、一般職の任期付職員の採用を行うこととした。

併せて、総合行政システムの全体最適化への対応や子ども読書活動推進計画に基づく事業の推進など、一定期間に業務量が増大する重点事業についても、情報職や司書職などの専門職を採用し、施策推進を図ることとした。

職員の確保に当たったの検討

前述の専門職の確保について、次の観点か

図表1 久留米市の一般会計予算（平成24年度、平成25年度）

区分	平成 24 年度	平成 25 年度	増減	伸び率
当初予算	1,246 億 1 千万円	1,256 億 2 千万円	10 億 1 千万円	0.8%
当初及び3月補正 (前倒し計上分)の合計	1,261 億 5 千万円	1,341 億 6 千万円	80 億 1 千万円	6.3%

上表の当初及び3月補正（前倒し計上分）の合計の増のうち国の緊急経済対策に伴う予算前倒し計上による普通建設事業費の増加によるもの 64 億 8 千万円

図表2 4月1日現在の職員数の推移

年度	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26
職員数	2,022	1,980	1,946	1,936	1,910	1,889	1,853	1,838	1,797	1,792
増減		▲ 42	▲ 34	▲ 10	▲ 26	▲ 21	▲ 36	▲ 15	▲ 41	▲ 5

※ 定員管理計画ベースの職員数（消防及び市立高校教員を除く。）
※ 一般職の任期付職員は、H25 年度中途採用であるため、H26 年度から計上（9 人）

と、また、国の大型補正予算による事務事業の時限的な増大に対応するための措置として配置の必要があった。さらに、既に予算が成立し、徐々に事業がスタートしている中で、できるだけ早期に配置する必要がある、通常の職員採用試験のスケジュールでは、間に合わない可能性があった。

これらの課題をクリアするため、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条第2項に基づく常勤の一般職の任期付職員（以下「任期付職員」という。）を活用することとした。この任期付職員であれば、配置理由は同法の趣旨に沿うとともに、任期の定めがある職員として一定期間に限った採用ができる。加えて、正規職員でありながら、定年がなく、一定の年収も保障されることから、幅広く有為な人材を募集することが可能となる。

そこで、当時の業務動向から事務量のピークが最低3年程度は続く見込み、任期を平成27年度末まで（2年8カ月間）として土木職、建築職、機械職の建設系技術職を中心に、情報職、司書職など、採用予定数を7職種12人程度として、公募による採用を行うこととした。

また、処遇についても工夫を凝らし、任期付職員の給与については、有為な人材を確保できるように、本格的業務に従事することに伴う職責等に応じたものとし、民間企業等での職務経験を踏まえて決定するなど、一定の待遇をすることとした。

さらには、試験方法についても、1次試験では、事前に提示していた専門的な課題に対する課題解決案を書類審査し、2次試験の面接の中で、課題解決案のプレゼンテーションと質疑応答を行うなど、専門的知識を問いつながり説明力やコミュニケーション能力などの人物評価も同時に行うことで有為な人材の確保に努めた。

平成26年4月1日現在、配置されている前記の任期付職員は、土木職1人、建築職2人、電気職1人、機械職1人、情報職2人、司書職1人の計8人で、小中学校などの耐震化事業や空調機の設置、市営住宅の整備、生活道路の安全対策といった国の大型補正への対応を中心として、市民の安全・安心・快適に資する重要な業務に従事している。

任期付職員の配置状況

採用後の行政全般への影響と他の職員への波及効果

任期付職員には、民間企業などで培った専門的な知識経験に裏打ちされた即戦力としての職務遂行を求められるものであるが、実際の勤務を見ると、期待を上回るレベルで能力を発揮している。例えば、一般的な職員であれば、業者との交渉を円滑に行うことができるまでには最低でも1年かかるところ、当該任期付職員は、配置直後から業者と対等な立場で交渉し、市と業者双方が納得した上での最善策に導くことができていた。また、周りの職員に逐一指導を仰ぎながら業務遂行にあたってもおかしくないところ、当該任期付職員は、周りの職員からの必要最小限の引継ぎを基に、業務のポイントを率先してつかみ、調査・勉強するなど、自己成長力が高い。そして、自らの採用された趣旨をよく理解し、自己の知識経験を他の職員にも伝えるなど、円滑に

図表3 任期付職員の配置状況

H26.4.1 現在

職種	配置先	担当業務等
情報職	総務部 情報政策課	総合行政システムの全体最適化への対応
	健康福祉部 介護保険課	介護保険システム及び認定審査会システムの開発準備への対応
司書職	市民文化部 中央図書館	子どもの読書活動推進計画に基づく事業推進への対応
土木職	上下水道部 下水道整備課	国の大型補正予算に伴う公共事業全般の増加への対応
建築職	都市建設部 建築課	
	教育部 学校施設課	
電気職	総務部 工事検査課	
機械職	都市建設部 設備課	

業務を進めている。

これは、専門的な知識・経験を有しているだけではなく、その知識・経験の活用の仕方をよく理解していることによるものであり、加えて、民間的発想・感覚が各職場において、新たな刺激をもたらしている。

また、これまで工事監理や設計等の外部発注を進めてきたことによつて、職員の現場力が低下してきていると言われている中で、任期付職員の前職などにおける現場での知識経験に裏打ちされた高い専門性が他の職員にも伝わり、日々の業務の中で現場対応力の醸成も進むものと期待している。

一方、人事管理の面からは、これまでの新規採用職員への長期育成を基本としつつも、民間などで培った専門的な知識経験に基づく技術力、交渉力等を有する職員を即戦力として確保し、現場に配置していくなど、人材活用の幅が広がり、効

果的な組織運営が可能となっている。

制度活用の留意点

任期付職員の採用にあたって留意すべき点として、一点目は、本市の実例を踏まえ、募集時期やスケジュールに関するものを挙げる。

前述の任期付職員の募集は、国の大型補正予算等への迅速な対応を要することから、平成25年度のできるだけ早い時期に配置すべく、平成25年5月1日に公表、5月15日から5月30日までを申込期間、6月16日に面接試験、6月20日に合格発表、7月1日に採用予定と非常にタイトな日程で行った。そのため、十分な申込期間を確保することができなかったことが反省点である。

また、この時期は、本市が例年6月下旬に1次試験を行う夏期職員採用試験と広報時期や募集期間が重なっており、特別募集として実施した本市の任期付職員の採用試験のインパクトが薄まった可能性もある。

さらに、民間企業等からの転職者は、退社の手続きや前職での業務引継ぎに期間を要したりする事情があったため、辞退者が出たり、採用日を8月1日や10月1日に遅らせたといった対応を行っている。

今後について

自治体を取り巻く環境が目まぐるしく変

わっている中で、期限の定めのない正規職員だけでは、安定的に行政サービスを提供し続けていくことは、もはや困難な時代となっている。自治体が業務動向に応じた弾力的な組織運営をしていくためには、任期付職員の制度を積極的に活用していくことが求められ、今後も益々その活用の幅は広がり、行政運営における必要性は高まっていくと思う。

これまでは、日々進歩していく技術や専門性を持った人材を自治体の業務に取り込んでいくという考え方に比重が置かれ、必要な期間、必要な人数だけ採用するといったスポット的な対応であった。しかし、これからの人口減少や超高齢社会など時代を見据えた戦略的な都市づくりに向けては、人脈、情熱、価値観、先見的な判断力、分析力といった単に専門的な知識にとどまらない優れた識見を有する人材を確保するものへとシフトしていくと思う。

最後に、職員には、期限の定めがあるかないかにかかわらず、久留米市の将来を背負う者として、久留米に対する高い誇りと愛情を持って、「日本一住みやすいまち久留米」の実現に向け尽力してもらいたいと考えており、市長である私自身が先頭に立ちながら、一丸となって取り組んでいく決意である。

