公務員の副業・兼業に関する 調査研究報告書

~職員のスキルアップ、人材戦略、地域貢献の好循環を目指して~



2020年3月 公益財団法人 東京市町村自治調査会

公務員の副業・兼業に関する調査研究報告書

~職員のスキルアップ、人材戦略、地域貢献の好循環を目指して~

2020年3月 公益財団法人 東京市町村自治調査会

概要版

〇公務員における副業・兼業の現状と課題

- 法律上、営利企業等の従事が制限されている (任命権者の許可が必要)。
- 国家公務員における兼業許可基準については、2019年3月に政府から通知が出され、兼 業先、時間数や報酬等について一定の明確化がなされた。
- 地方公務員においては、副業・兼業の基準を明確化して奨励する事例が広がりつつある ほか、兼業を前提とした外部人材のキャリア採用を行う事例も見られ始めている。
- 職員数が減少する中、住民ニーズに的確に応えていくため、多摩・島しょ地域自治体に おいても人材戦略のひとつとして副業・兼業の活用を検討する必要がある。

〇副業・兼業における事例分析

先進事例を分類すると「スキルアップ型」(都市部)と「地域貢献型」(郊外部)に分け られるが、いずれも職員の成長・意欲向上を重視する方向にシフトしてきている。

類型	地域	主な狙い	主な活動エリア	代表事例
スキルアップ型	都市部	職員のスキルアップ	地域を限定せず	神戸市·生駒市
地域貢献型	郊外部	地域の発展・活性化	自地域内	新富町

- 地域・議会の否定的な反応は想定よりも少なく、比較的好意的に受け止められる。
- 前例がないため、まずやってみて、状況を見ながら基準をつくるスタンス。
- 副業・兼業を前提とした民間人材の採用活動を推進する事例が見られ始めており、いず れも数百人規模の応募を集めている。
- 先進事例の人材育成、人材確保に向けた副業・兼業の取組を参考に、多摩・島しょ地域 自治体も職員の成長を図り、サービスや生産性の向上等につなげていく必要がある。



副業・兼業に関する先進事例一覧 (2020年1月現在)

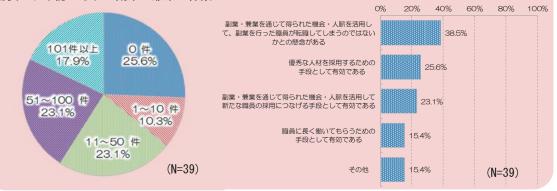
〇多摩・島しょ地域における現状と課題

<自治体アンケート>

- 自治体により副業・兼業の捉え方・運用がさまざまであり、件数にもばらつきがある。
- 奨励・支援しているのは1団体のみ。人材育成や人材確保に対する危機感を強めること が必要である。

首長により認められた副業・兼業の件数

人材確保策としての副業・兼業の可能性

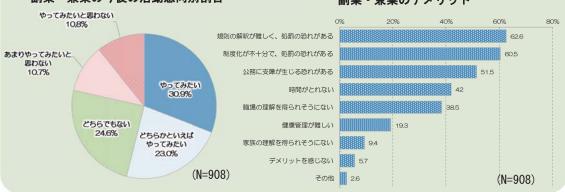


<職員アンケート>

- 副業・兼業に意欲的な意見が約5割。内容も多岐に渡り、若手ほど意欲的な傾向がある。
- 副業・兼業を行う上での第一の障害は「処罰の恐れ」。制度化し基準を統一・明確化する ことが重要である。

副業・兼業の今後の活動意向別割合

副業・兼業のデメリット

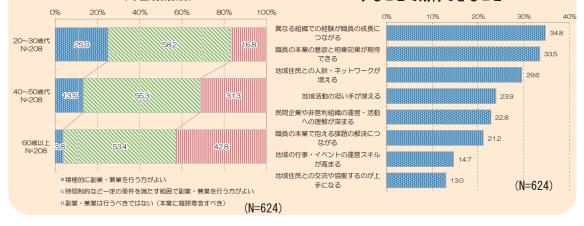


<住民アンケート>

- 自治体職員の副業に対して肯定的な意見が過半を占め、その条件も寛容な傾向がある。
- 地域住民においても、副業による「職員の成長」に対する期待は高い。

市町村の職員が副業をすることに対する考え方 (年齢階層別)

市町村の職員が副業・兼業をすることで期待できること



○多摩・島しょ地域における公務員の副業・兼業のあり方

これからの多摩・島しょ地域における公務員の副業・兼業のあり方について、次のとおり 提言する。

① 「業務外活動」としての位置づけを明確化する

- 「副業・兼業」の捉え方・運用について、担当課と職員との間で認識が異なっているケースも見られることから、制度・基準の明確化が必要。
- 「副業・兼業」は「業務外活動」であることを明確にし、法制度上認められる「業務外活動」の範囲・基準と、そのうち有償での活動が認められる範囲・基準を明確にすることが重要。

② 職員のスキルアップ、人材戦略、地域貢献の好循環を創出する

- 先進事例では、職員のスキルアップを軸としつつ、地域における担い手不足の解消という地域貢献も果たし得る、「一挙両得」の仕組みとして「副業・兼業」が制度化・運用されている。
- 副業・兼業が、職員の働き方の多様化につながり、職場としての魅力が向上することで、採用活動の強みや人材の流出を防ぐなど、「職員」・「行政」・「地域」における好循環を生む取組となる。
- 「公益性の高い有償での業務外活動」を促進する仕組みを考えることが重要。

③ 「副業・兼業」の促進に向けてポイントを押さえて取り組む

- 社会や住民の「働き方の多様化」に向けた意識の広がりや、職員ニーズも高まりつつあることから、まずやってみて、状況を見ながら基準をつくるスタンスで取り組む。
- 具体的な事例の紹介など、制度の認知・活用を広げる工夫が必要。
- あくまでも業務外の活動であることから人事評価に直結させず、人材戦略の一環として副業・兼業を促進することを検討する必要がある。

④ 民間人材を活用した人材戦略も検討する

- 民間の人材サービス会社を通じて、副業・テレワークを前提とした民間人のキャリア採用の動きが自治体に広がりつつある。
- 官民を越えて人材の獲得・確保の競争が今後一層激化していく可能性を示唆しており、 自治体としての外部人材の活用・確保という人材戦略としての視点も重要。

○多摩・島しょ地域における公務員の副業・兼業の方向性

時代の流れを積極的かつ先取的に捉えて、社会貢献の側面だけでなく、職員のスキルアップ、人材戦略、地域貢献を好循環させ、相乗効果を発揮することで、地域としての経営力を高めていく視点を持つことが重要である。

本編

目 次

第1章	調査研究の目的、概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	11
1.	調査研究の目的	12
2.	調査研究の視点	12
	(1)地域活性化に資する「副業・兼業の推進モデル」の構築	12
	(2)職員/行政/地域の3つの視座 ~特に行政における人材戦略の視点の提示…	13
	(3)多摩・島しょ地域の特性に応じた地域類型に基づく分析・提案	14
3.	調査研究の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	15
笠つ辛	公務員における副業・兼業の現状と課題	17
第4早 1.		18
1.	(1) 国家公務員法における規定	
		18
	(2) 地方公務員法における規定	21
2.	国・民間等における動向	21
	(1)国の動き	21
	(2) 民間等の動き	21
3.	自治体における動向	22
	(1)職員が報酬を得て業務外活動を行う場合の許可基準の明確化	22
	(2) 兼業を前提としたキャリア採用	23
4.	公務員の副業・兼業に関する処分の事例	24
<i>**</i> 2 **		٥.
	副業・兼業における事例分析······	
1.	自治体における先進事例	27
	(1) 神戸市	27
	(2) 生駒市	32
	(3)新富町	38
2.	その他の参考となる事例	42
	(1)独自の基準を導入・検討している事例	42
	(2)副業・兼業を前提とした民間人材の採用活動を推進している例	45
3.	事例分析全体のまとめ	46

第4章	多摩・島しょ地域における現状	· 47
1.	多摩・島しょ地域における自治体の現状	48
	(1)調査概要	48
	(2) まとめ (調査結果から得られる示唆)	49
	(3)調査結果	50
2.	多摩・島しょ地域における職員の現状	62
	(1)調査概要	62
	(2) まとめ (調査結果から得られる示唆)	64
	(3)調査結果	66
3.	多摩・島しょ地域における住民等の現状	95
	(1)調査概要	95
	(2) まとめ (調査結果から得られる示唆)	97
	(3)調査結果	99
4.	多摩・島しょ地域の職員によるワークショップ	116
	(1) 実施概要	116
	(2) ワークショップでの検討結果	117
	(3) ワークショップ実施後のアンケート	120
	(4) まとめ (ワークショップの結果から得られる示唆)	123
第5章	・ 多摩・島しょ地域における公務員の副業・兼業のあり方´	125
1.	これからの人材戦略に対する危機感の必要性	127
2.	公務員の働き方改革への理解の広がりと職員におけるニーズの高まり	127
3.	「業務外活動」としての位置づけの明確化	128
4.	職員のスキルアップ、人材戦略、地域貢献の好循環を創出する「副業・兼業」	
	の推進モデル ~「公益性の高い有償での業務外活動」の促進	130
5.	多摩・島しょ地域における「副業・兼業」促進の2つのタイプ	132
6.	「副業・兼業」の基準モデルと制度化に向けたポイント	133
7.	「副業・兼業」の促進に向けた運用のポイント	143
8.	「副業・兼業」による民間人材を活用した人材戦略の必要性	144
おれ	っりに	145
【資料網	扁】・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	47

第1章

調査研究の目的、概要

第1章 調査研究の目的、概要

1. 調査研究の目的

本調査研究は、国による働き方改革の一環として副業・兼業の促進が図られる中、公務員による副業・兼業を後押しする動きも見られ始めていることを捉え、「地方公務員の副業・兼業」の位置づけや法制度、メリット・デメリット、事例等について体系的に整理する。

特に、職員が勤務時間外に積極的に地域貢献活動に参加し、市民との協働によるまちづくりがより一層活発化することで、「地域の担い手不足」と「自治体における人材育成」を同時に解決できる可能性に着目し、職員・行政・地域のそれぞれの側面から分析・検討を行う。

さらに、多摩・島しょ地域独自の地域課題への対応を念頭に、地域性に応じた地域類型 ごとの分析を行うとともに、地方公務員の副業・兼業が地域の活性化につながる流れをモ デル化し、多摩・島しょ地域の活性化につながる地方公務員の副業・兼業のあり方とその 効果的な促進策について提案することを本調査研究の目的とする。

2. 調査研究の視点

本調査研究を実施するにあたっては、次の3つの視点を掲げることとする。

(1) 地域活性化に資する「副業・兼業の推進モデル」の構築

公務員の副業・兼業が地域活性化につながることを考えた場合、地域貢献活動に当たる公益性の高い活動を対象とすることが考えられる。

一方で、現行の地方公務員法において一定の条件の下で認められている副業・兼業がある(小規模な農業、家業、不動産の賃貸、不動産の投資、講演・執筆等)。また、職員による自主研究グループや自治会などの地域団体における活動など、無償または費用弁償のみで実施している業務外活動もあり、これらが有償の活動となる可能性もある。

これらの関連する概念を整理して、今回の調査研究の範囲とする「地域活性化に資する副業・兼業」のあり方を考えていく必要がある。

Idea partners代表の山本一輝氏は、公務員の副業・兼業をひらがなの「ふくぎょう」と呼んで、「副業」(別収入を得る)、「福業」(やりたいことをやる)、「複業」(複数のキャリアを持つ)の3つの漢字をあてることで分類・整理している。本調査研究でもこうした3つの要素のバランスを考慮しながら検討・推進することが重要と考えられる。

また、職員が収入を目的にした副業・兼業(「副業」)を出発点にすると、住民から快く受け取られない可能性がある。さらに、地域活動やボランティアを含む「福業」を出発点として、その活動が公益性を高めたときに、有償化することによってその活動を持続的に展開できるようにする、という一連の流れ・モデルとして捉えることが有効な可能性もある。

こうした仮説を持ちながら、本調査研究に取り組むこととする。

公益 有償 ボランティア 営利活動 ボランティア 地域貢献活動 地域活性化 複業 NPO活動 有 農業 自主研究グルー 儅 償 家業 講演・執筆 個人的動機 サイドビジネス 趣味的活動 不動産投資・株式 福業 副業 私益

図表 1 地域活性化に資する「副業・兼業の推進モデル」のイメージ

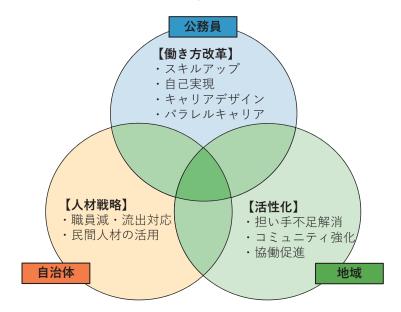
(2) 職員/行政/地域の3つの視座 ~特に行政における人材戦略の視点の提示

地域活性化に資する副業・兼業を考えるとき、「公務員」側のメリットと「地域」側のメリットの双方を考えることが重要となるが、「公務員」側については、さらに「職員」の視点と「行政」の視点に分けることができる。

「職員」が副業・兼業によってスキルアップすることは、「行政」側から見れば、職員の人材育成のみならず、いかに人材の不足・流出を防止し優秀な人材を確保していくか、という人的資源のコントロールの観点、つまり「人材戦略」につながる。

こうした観点を加えて、3つの視座による分析・検討を行うこととする。

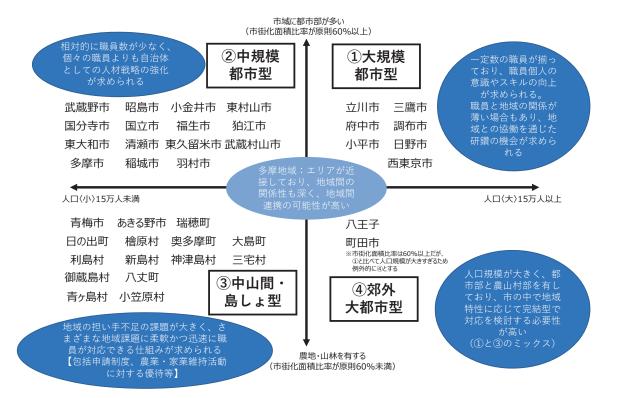
図表 2 職員/自治体/地域の3つの視座(自治体における人材戦略の視点の導入)



(3) 多摩・島しょ地域の特性に応じた地域類型に基づく分析・提案

多摩・島しょ地域の特性に応じた分析については、「人口規模」と「市街地割合」の2軸で4類型に分けると、下記のような地域特性を整理することができる。これらの4類型をもとに、それぞれの類型において想定される副業・兼業のニーズや活用の方向性に関する仮説をもとに、公務員の副業・兼業における実態や今後のあり方を分析・提案することとする。

図表 3 多摩・島しょ地域の特性に応じた地域類型の提案



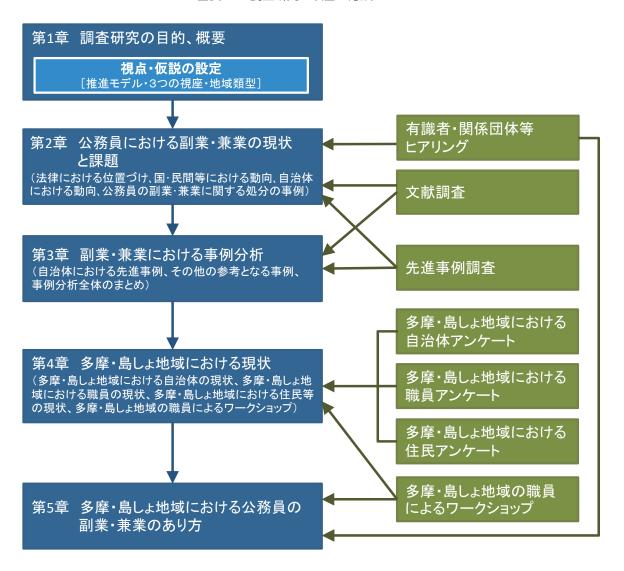
3. 調査研究の概要

本調査研究では、以下の項目・フローに従い、実施することとする。

特に、「第1章 調査研究の目的、概要」において、本調査研究の「視点・仮説」を設定し、 それを軸として調査・分析・提案を行うことを重視し、有識者等のヒアリングも当初段階 で実施し、検討に反映することとする。

また、多摩・島しょ地域の自治体の職員によるワークショップを位置づけ、現状の把握と実態に即した検討・提案に結びつけるとともに、啓発・普及にも役立てることを目的として実施する。

図表 4 調査研究の項目・方法・フロー



第2章

公務員における副業・兼業の現状と課題

第2章 公務員における副業・兼業の現状と課題

1. 法律における位置づけ

公務員の「副業」、「兼業」については、国家公務員法(第103条、第104条)及び地方公務員法(第38条)に関連する規定が存在する。

(1) 国家公務員法における規定

人事院が公表している「義務違反防止ハンドブックー服務規律の保持のために一」 1 においては、国家公務員法第103条は、「役員兼業」及び「自営兼業」を行う場合を制限していることを説明している。 2

ここでいう「役員兼業」とは、営利企業の取締役、監査役、理事等になることを指しており、名義のみであったとしても原則禁止されることとなっている。制限される兼業の具体的な例として、株式会社の取締役、監査役、が挙げられている。

一方で、「自営兼業」は、一定の規模以上の不動産賃貸業や太陽光発電によって発電された電気の販売、農業等が該当するとみなされ、所轄庁の長等の承認を得た場合には実施が可能であるとされている。また、自営に該当する基準としては、不動産又は駐車場の賃貸の場合、目安として、独立家屋 5 棟以上、アパート10室以上、賃貸料収入が年額500万円以上といった基準が示されている。農業等に関しては、大規模に経営され客観的に営利を主目的と判断される場合には自営に該当するとされている。自営に該当する際の承認基準としては、職員の官職と当該事業との間に特別な利害関係又はその発生のおそれがないこと、その他公務との公正性及び信頼性の確保に支障が生じないことなどが挙げられている。

■第103条 私企業からの隔離

職員は、商業、工業又は金融業その他営利を目的とする私企業(以下営利企業という。)を営むことを目的とする会社その他の団体の役員、顧問若しくは評議員の職を 兼ね、又は自ら営利企業を営んではならない。

- ○2 前項の規定は、人事院規則の定めるところにより、所轄庁の長の申出により 人事院の承認を得た場合には、これを適用しない。
- ○3 営利企業について、株式所有の関係その他の関係により、当該企業の経営に 参加し得る地位にある職員に対し、人事院は、人事院規則の定めるところにより、 株式所有の関係その他の関係について報告を徴することができる。
- ○4 人事院は、人事院規則の定めるところにより、前項の報告に基き、企業に対する関係の全部又は一部の存続が、その職員の職務遂行上適当でないと認めるときは、その旨を当該職員に通知することができる。

¹ https://www.jinji.go.jp/ichiran/ichiran_fukumu_choukai.html (2020年1月10日確認)

² 人事院規則14-8 (営利企業の役員等との兼業) の運用について https://www.jinji.go.jp/kisoku/tsuuchi/14_fukumu/1403000_S31shokushoku599.html (2020年1月20日確認)

- ○5 前項の通知を受けた職員は、その通知の内容について不服があるときは、その通知を受領した日の翌日から起算して三月以内に、人事院に審査請求をすることができる。
- ○6 第九十条第三項並びに第九十一条第二項及び第三項の規定は前項の審査請求のあった場合について、第九十二条の二の規定は第四項の通知の取消しの訴えについて、それぞれ準用する。
- ○7 第五項の審査請求をしなかつた職員及び人事院が同項の審査請求について調査した結果、通知の内容が正当であると裁決された職員は、人事院規則の定めるところにより、人事院規則の定める期間内に、その企業に対する関係の全部若しくは一部を絶つか、又はその官職を退かなければならない。

人事院が公表している「義務違反防止ハンドブックー服務規律の保持のために一」においては、国家公務員法第104条は、職員が報酬を得て、営利企業の役員等以外の兼業を行う場合を制限しており、「役員兼業」や「自営兼業」以外のあらゆる報酬のある兼業を制限するとされている。兼業に該当する基準としては、報酬の有無に加えて、業として「定期的又は継続的に従事する」ことが挙げられている。

また、許可されない基準3としては、以下の5つが挙げられている。

- ① 兼業のための勤務時間をさくことにより、職務の遂行に支障を生ずると認められるとき
- ② 兼業による心身の著しい疲労のため、職務遂行上その能率に悪影響を与えると認められるとき
- ③ 兼業しようとする職員が在職する国の機関と兼業先との間に、免許、認可、許可、検査、税の賦課、補助金の交付、工事の請負、物品の購入等の特殊な関係があるとき
- ④ 兼業する事業の経営上の責任者となるとき
- ⑤ 兼業することが国家公務員としての信用を傷つけ、または官職全体の不名誉となるおそれがあると認められるとき

このため、単発的な講演依頼を受け講演し、講演料を得た場合については、「国家公務員としての職務以外の事業又は事務に、継続的又は定期的に従事する場合」には該当せず、第104条の兼業には該当しない。また、職務以外の事業等に無報酬又は単発で従事する場合は、第104条の許可の対象とはならないが、その内容や態様において第99条(信用失墜行為の禁止)や第101条(職務に専念する義務)に抵触するものには従事できないとされている。

■第104条 他の事業又は事務の関与制限

職員が報酬を得て、営利企業以外の事業の団体の役員、顧問若しくは評議員の職を 兼ね、その他いかなる事業に従事し、若しくは事務を行うにも、内閣総理大臣及び その職員の所轄庁の長の許可を要する。

^{3 「}職員の兼業の許可について」に定める許可基準に関する事項について (通知) 内に抄録の掲載有 https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/jinji_e.html (2020年1月10日確認)

なお、国家公務員における兼業許可基準については、2019年3月19日に政府から通知⁴が出され、下記の通り一定の明確化がなされた。

○兼業時間数の基準

- ・週8時間又は1箇月30時間を超えない
- ・勤務時間が割り振られた日において1日3時間を超えない

○兼業先の基準

- ・国、地方公共団体、独立行政法人、国立大学法人、地方独立行政法人等は可
- ・公益社団法人、公益財団法人、社会福祉法人、学校法人、更生保護法人、医療法人、 特定非営利活動法人等は、活動実績の確認等が必要
- ・一般社団法人、一般財団法人、自治会・町内会、マンション管理組合、同窓会等は、 活動実績の確認等を厳格化

○報酬の基準

・社会通念上相当と認められる程度を超えない額

※副業・兼業における労働時間管理・労災保険等の対応について⁵

○労働時間管理等

- ・副業・兼業先で雇用されている場合、労働時間は通算される(労働基準法第38条)。
- ・通算した労働時間が法定労働時間を超えた場合には、通算により法定労働時間を 超えることとなる所定労働時間を定めた労働契約を時間的に後から締結した使用 者(一般には副業・兼業先)が、割増賃金の支払い義務を負う。
- ・通算した所定労働時間が既に法定労働時間に達していることを知りながら労働時間を延長するときには、延長させた使用者が割増賃金の支払い義務を負う(労働契約上の労働時間が通算で8時間に達している場合に、行政側で労働時間を延長した場合は、行政側が割増賃金の支払い義務を負う。)。

○労災保険

- ・副業・兼業をする公務員に労働災害が発生した場合には、労働災害が発生した就 業先の賃金分のみに基づき労災保険給付額を算定する。
- ・労災保険給付額の算定においては、副業・兼業している場合でも、それぞれの就 業先における労働時間は合算せず、個々の事業場ごとに業務の過重性を評価する。
- ・1つ目の就業先での勤務を終え、2つ目の就業先に向かう途中で災害にあった場合には、通勤災害となり、2つ目の就業先の労災保険を使用して保険給付を受けることができる。

^{4 「}職員の兼業の許可について」に定める許可基準に関する事項について(通知) https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/jinji_e.html (2020年1月10日確認)

^{5 「}副業・兼業の促進に関するガイドライン」Q&A https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000192188.html(2020年1月10日確認)

(2) 地方公務員法における規定

地方公務員法第38条は、任命権者の許可がない場合には、国家公務員法と同様に「役員兼業」及び「自営兼業」、その他あらゆる報酬のある兼業に従事することを制限している。任命権者の許可の取得プロセスについては、各自治体の個別の運用によって実施されており、各自治体が独自にガイドラインや指針を作成し、運用している例もみられる。

■第38条 営利企業等の従事制限

職員は、任命権者の許可を受けなければ、商業、工業又は金融業その他営利を目的とする私企業(以下この項及び次条第一項において「営利企業」という。)を営むことを目的とする会社その他の団体の役員その他人事委員会規則(人事委員会を置かない地方公共団体においては、地方公共団体の規則)で定める地位を兼ね、若しくは自ら営利企業を営み、又は報酬を得ていかなる事業若しくは事務にも従事してはならない。

2. 国・民間等における動向

(1)国の動き

国においては「働き方改革」が推進されており、2017年3月の「働き方改革実行計画」を踏まえて、2018年1月に「副業・兼業の促進に関するガイドライン」が策定され、副業・兼業の普及促進が図られている。こうした中、2018年6月に内閣府の日本経済再生本部から出された「未来投資戦略2018」では、国家公務員の兼業に関し、円滑な制度運用を図るための環境整備を進めると示された。これを受けて、前述の通り2019年3月に国家公務員の兼業の許可基準が明確されたところである。

(2) 民間等の動き

2019年6月に、内閣府の日本経済再生本部から出された「成長戦略実行計画」においても、「兼業・副業の拡大は、所得の増加に加え、スキルや経験の獲得を通じた、本業へのフィードバックや、人生100年時代の中で将来的に職業上別の選択肢への移行・準備も可能とする」とされている。また、副業を希望する者が近年増加傾向にあるが、実際に副業を行っている者の数は横ばいであることも示されており、労務時間や健康管理の問題はありつつも、副業・兼業が可能となる環境整備を行う必要があると認識されている。

2018年11月に、地域に飛び出す公務員を応援する首長連合が、地域の一員として活動に取り組む公務員を増やすことを目的として、「望ましい「公務員の福業」ガイドライン(第1版)」 6 を公表している。

⁶ http://tobidasu-rengo.com/wp/wp-content/uploads/2018/11/81349f84a08cfde61ee6aa254a69f7f9.pdf(2020年1月10日確認)

3. 自治体における動向

(1) 職員が報酬を得て業務外活動を行う場合の許可基準の明確化

■制度の芽生え

地方公務員が報酬を得て業務外活動を行う際には、地方公務員法(第38条)に関連する規定に則り、実施・許可がなされてきた。こうした状況の中、兵庫県神戸市は2017年4月に全国で初めて、職員が報酬を得て行う業務外活動を応援するための副業・兼業の許可要件を定めた。同年9月には神戸市の制度を参考に、奈良県生駒市でも副業・兼業制度の運用が始まった。

■地域貢献から人材育成への期待のシフト

副業・兼業の経験が職員の育成に役立つのではないかとの期待から、生駒市では2018年8月に市外での活動も認められるよう基準を改正した。また、制度を運用する中で本業に支障がないことが確認されたことから、この改正で年次の若い職員にも申請対象が広がった。神戸市でも、運用する中で特に問題がなかったことから、同年12月に同様の改正が行われている。都道府県では、長野県が2018年9月に応援制度をスタートさせた。

■深刻化する担い手不足への対応

同年の10月には宮崎県新富町で、「地域貢献活動を行う職員の営利企業等の従事制限の運用について」という生駒市の制度を参考にした内規の運用が始まった。神戸市と生駒市でも認められている公益性の高い活動に加え、農作業など町内の産業に従事することも認める内規となっており、地域貢献型の活動を強く意識していることが特徴となっている。

■制度の広まり

先行して制度を導入したこの3市町には、他自治体からの問い合わせも多い。2019年3月に国家公務員における兼業基準が明確化されたことにより、同年10月には福井県、茨城県笠間市、11月には北海道鹿部町で制度が導入されるなどの動きが見られており、全国への広がりが期待される。

神戸市 生駒市 新宮町 採用改革 (副市長時代) 深刻化する地域の担い手不足 「地域をいかに元気にするか」 首長の想い に公務員が貢献 公務員が地域で貢献すること 「求める職員像」 ・スタンス を認める 対価による成果の明確化 2017.4「地域貢献応援 神戸市を参考 制度」としてスタート 在職3年以上 2017.9 制度スタート 市内のみ 在職3年以上 市内のみ 対象の拡大 生駒市を参考 2018.8 改正 導入の経緯 在職1年以上 2018.10 制度スタート 2018.12 改正 市外も可 在職1年以上 在職6か月以上 町内のみ 本町の産業発展に寄与 市外も可 (農作業を想定) まずやってみて、状況を見ながら基準をつくるスタンス 地域貢献型

図表 5 職員の副業・兼業を応援する制度の広まり

※地方公務員における兼業の現状⁷

- ・地方公務員の兼業許可件数は、年間41,669件である(2018年度実績)。そのうち、「社会貢献活動」が占める割合は27.6%(11,506件)となっている。
- ・兼業の許可基準を設定している団体は約4割(1,788団体中703団体)であり、そのうち半数程度(353団体)は対外的に公表している。

図表 6 地方公務員における兼業の現状

(単位:件)

	兼業許可件数 [H30年度] ※1				
		社会貢献活動	その他の兼業		
都道府県	7,183	1,355	5,828		
指定都市	1,893	551	1,342		
市区町村	32,593	9,600	22,993		
合計	41,669	11,506	30,163		

1					L	
		許可基準(許可基準の設定有無		許可基準の設定主体※2	
		有	無	人事委員会	任命権者	
	都道府県	40	7	34	8	
1	指定都市	17	3	12	6	
1	市区町村	646	1,075	2	642	
	合計	703	1,085	48	656	

※2 人事委員会と任命権者の両方で許可基準を設定している団体も一部存在

※1 社会貢献活動とその他の兼業

■社会貢献活動…以下の活動を想定

【例】伝統行事や地域イベントの振興に関する活動 地域ブランドや地場産品のプロモーション活動 地域の防災、防犯に関する活動 スポーツや文化芸術活動の指導・支援 教育や若者自立支援に関する活動 住民の生活支援や福祉に関する活動 環境の保全や監視に関する活動

移住者受入れや定住促進に関する活動 等 ■その他の兼業…上記の社会貢献活動に該当しないもの

【例】農業(自家消費を除く) 不動産の賃貸 その他の家業の手伝い 等

	許可基準の周知状況			許可の有効期間※3			
		対内外	庁内のみ	人事当局のみ	1年以下	2年以下	2年超
都道府県		27	11	2	8	1	31
指定都市		13	3	1	2	0	15
市区町村		313	251	82	152	40	451
合計		353	265	85	162	41	497

※3 国家公務員の兼業許可の有効期間は原則として2年間

< 出典 > 総務省「営利企業への従事等に係る任命権者の許可等に関する実態調査」(2019.4.1時点) (総務省第32次地方制度調査会第26回専門小委員会資料「地方公務員の社会貢献活動に関する兼業について」)

(2) 兼業を前提としたキャリア採用

2017年11月に、人材サービス会社を通じて、兼業・テレワークを前提としたキャリア採用を全国で初めて行った市が広島県福山市である。同市の「戦略推進マネージャー」(週1日程度勤務、報酬:日当2万5千円)では、想定を超える395人の応募があり、応募者に大企業や外資企業での豊富な経験を持つ、極めて優秀な人材が多かったことから、想定よりも多い5人を採用した。

2019年7月には大阪府能勢町が、兼業・テレワークを前提として、農業などの高度化を進めるための外部専門人材を募集した(週1日程度勤務、報酬:日当2万円)。当初見込んでいた50名程度を大きく上回る453名の応募があり、4名を採用した。

同月には北海道余市町も、兼業・テレワークを前提としたマーケティングの専門人材を「余市町戦略推進マネージャー」として募集した(月4日勤務、報酬:月額14万円(交通費込))。1名の募集枠に453名の応募があり、最終的には2名が採用された。

⁷ 総務省「営利企業への従事等に係る任命権者の許可等に関する実態調査」(2019.4.1 時点)より

同年10月には生駒市が人材サービス会社と連携し、資金調達や観光、ICT、人事、教育など7分野で外部人材を募集した(常勤(任期付き/なし)、非常勤(任期付き短時間/会計年度任用)の4形態)。生駒市では、副業・テレワークを認めている他、民間人材のみならず国家・地方公務員も募集対象としている。

4. 公務員の副業・兼業に関する処分の事例

処分の対象となった事例としては、以下のような事例が挙げられる。処分の内容は、定期的・長期的に実施していた場合や、金額が大きい場合、公務員としての信用を傷つけるような副業を行っていた場合、より処分が重くなる傾向がみられる。

図表7 処分の対象となった副業・兼業と処分の内容例

副業・兼業の内容	処分の内容
母親の介護を訪問介護員の立場で行い報酬を得る(2018年)	懲戒免職
教え子や知人らに化粧品や家庭日用品を販売(1997年)	論旨免職
1988 年ごろから2015 年にかけて、無許可で最大約7へクタールの水田を耕作し赤字ではあったものの収入を得る(2015年)	停職6カ月
実体のないダミー会社を設立し、マンション賃貸を通じて 年間約2,500万円の収入を得る(2009年)	減給10分の2(3カ月)
副業の許可を得ずに都内に借りたマンションで民泊を営業 (2016年)	減給10分の1(6カ月)
首長の許可なくアパート経営を行い、年間約600万円の収入 を得る(2019年)	減給10分の1(3カ月)
化粧品の連鎖販売で販売会社から報酬を得る(2002年)	減給10分の1 (2カ月)
勤務時間中に副業の原稿の執筆作業を行う (2019年)	減給10分の1(1カ月)
医師や作業療法士計7名が、公務以外の検診業務に従事 (2001年)	訓告処分

第3章

副業・兼業における事例分析

第3章 副業・兼業における事例分析

多摩・島しょ地域における副業・兼業について検討するため、本調査においては、地方公務員の副業・兼業に関して、独自の規定を定め注目されている兵庫県神戸市、奈良県生駒市、宮崎県新富町3つの先進事例について、ヒアリング調査を実施した。

また、ヒアリング実施自治体以外にも、独自の規定を整備し、職員の副業・兼業を後押ししようとする自治体の動きも見られており、こうした取組についても整理を行った。



図表 8 副業・兼業に関する先進事例一覧(2020年1月現在)

1. 自治体における先進事例

(1) 神戸市

神戸市へのヒアリング実施概要、および事例のポイントは以下のとおりである。

図表 9 神戸市ヒアリング実施概要および事例のポイント

項目	詳細
実施日	2019年7月9日
ヒアリング実施先	神戸市行財政局 組織制度課 担当者
事例のポイント	① 地方自治体として、全国に先駆けて副業・兼業に関する独自の規定を策定し公表。② 活動内容の審査基準としては、社会性・公益性・計画性の3点を重視。③ 地域貢献という本来の目的に加え、職員自身の人材育成につながることを期待。

① 地域概況

兵庫県神戸市は、人口1,538,025人(2019年1月1日住民基本台帳人口・世帯数)、面積557.01km (2019年全国都道府県市区町村別面積調)、兵庫県の県庁所在地であり、政令指定都市の1つである。東灘区、灘区、中央区、兵庫区、北区、長田区、須磨区、垂水区、西区の9つの行政区から構成される。

② 導入に際して留意したこと、苦労したことなど、実務上のポイント

■副業制度の導入背景・経緯

地域団体の高齢化などで地域の活力が失われつつある中、地域の担い手不足はあらゆる分野に広がっている。自治体が直接的にできることはある程度限られている中で、地域をいかに元気にするか、は大きなテーマであった。

一方で、公務員が地域の活動に参加しようと思っても、公務員には営利企業等への従 事制限があり、報酬を受け取ることのできる許可要件もはっきりしていなかったため、 安心して地域に飛び出していけないという実情があった。これらが結びついて、副業制 度の検討がスタートした。

■副業制度の概要

2017年4月から、「地域貢献応援制度」という名前で、営利企業従事にかかる許可の運用形態の一つとして制度を開始した。1年間の実績を踏まえ、2018年12月に許可要件を緩和する方向で改正している。2019年7月9日時点での制度概要については、次のとおりである。

図表 10 神戸市の「地域貢献応援制度」概要

項目	詳細
活動対象	(1)報酬等を得て行う、公益性の高い継続的な地域貢献活動であること。 (2)社会的課題の解決を目的として、神戸市内外問わず地域の発展・活性化に寄与する活動であること。
活動の方法	活動の方法は個人活動、法人や任意団体などに所属して活動するなど、形態は問わない。
対象職員	対象とする職員は、次のすべてに該当する者とする。 (1)一般職の職員であること。 (2)活動開始予定日において、在職6カ月以上であること。(ただし、 臨時的任用職員は概ね在職1カ月以上、再任用職員は在職期間不問 とする。)
許可申請	 (1)原則として活動開始予定日の1カ月前までに所属長の承認を得て各局室区長まで決裁のうえ、各局室区人事担当課を経由し、行財政局部人事課に以下の書類を提出する。 ①「様式2 地域貢献応援制度 営利企業への従事等の制限にかかる許可申請書」 ②活動計画書 ③その他任命権者が必要と認める書類 (2)許可にあたっては、提出書類をもとに要件審査及び内容審査を行う。
要件審査	 (1)勤務成績が良好である者(活動開始予定日の属する年度の前年度の人事評価の能力評価及び業績評価がともに中位以上である者。) (2)勤務時間外、週休日及び休日における活動であり、職務の遂行に支障がなく、かつその発生のおそれもないこと。 (3)報酬等(給料、手当などの名称のいかんを問わず、労務、労働の対価として支給あるいは給付されるもの。講演料、原稿料などの謝金)は地域貢献活動として許容できる範囲であること。 (4)当該年度及び過去5年以内に当該団体との契約、補助、指導・処分を行う職に就いていないこと。 (5)地域の発展・活性化に寄与する活動であること。 (6)営利を主目的とした活動、宗教的活動、政治的活動、法令に反する活動でないこと。

■対象職員の範囲について

制度導入当初は、社会人になり立ての職員が副業に振り回されることがないよう、一定見極める期間として「在職3年以上」を要件としていた。

実際には、心配されるようなケースはなく、むしろ若手職員の中で地域や社会に貢献をしたいという議論が出るなど、関心の高さがうかがえた。また、専門的な資格を有する非正規職員からの問い合わせもあり、「在職3年以上」を要件にすると非正規職員は実質的に副業が認められないという課題があることもわかった。

生駒市が「在職1年以上」に改正したことも踏まえ、2018年に「在職6か月以上」に 改正して門戸を広げた。

■活動の内容・場所について

当初は、「神戸市内」の「地域貢献活動」に許可の対象を限定していた。これは、まずは神戸市民のため、地域のためになる活動である、ということをきちんと示しておきたいと考えたためである。

開始してみると、制度は好意的に受け止められ、職員からは「市外での活動も認めて欲しい」という声もあったことから、制度を活用できる場を広げようと、「神戸市内外問わず」地域の発展・活性化に寄与する活動を対象とすることに改正した。これによって、地域への貢献に加え、市職員の人材育成に寄与するという趣旨も強まり、まわりまわって市の財産となるという期待も込めた制度であるともいえる。

■活動内容の審査基準について

活動内容の審査基準としては、以下の3つの基準を全て満たしていることが求められている。

- ① 社会性(現在解決が求められる社会的課題に取り組む活動か)
- ② 公益性(不特定かつ多数のものの利益の増進に寄与する活動のうち、より社会的な需要が高いと認められる活動か)
- ③ 計画性(単発の活動ではなく、継続した活動が見込まれるか)

許可を受けた者は、毎年度2月末日までに、活動実績の報告を規定の書面で行う必要がある。

活動内容については、NPO法人の認定に係るルールを参考にして確認している。ただし、最終的な許可の判断については、個別具体的に行っている。

許可を受ければ、安心して職員が活動できることが地域貢献応援制度のよい点であるといえる。また、無償であるために、地域貢献応援制度の対象とはならない活動であったとしても、市として地域貢献活動を応援しているというスタンスを示せることはメリットといえる。この制度は、「チャレンジ精神をもって、地域に出て行ってほしい」旨の市長のメッセージにも通じている。

■人事評価との関係について

地域貢献応援制度を活用している(副業をしている)ことを人材評価に反映させる取組は行っていない。地域貢献自体は、お金をもらう、もらわないにかかわらず、意義があることであり、副業を人事評価に反映させるとすると、ボランティアについても評価の対象に含める必要が出てきてしまい、業務外の活動を人事として明確には追いきれないという問題が生じてしまう。本業である職務の特性や、家庭の事情などにより副業に取り組める条件も異なることから、副業はあくまで時間外・業務外の活動として捉え、人事評価は業務内で行うことを基本とすべきであると考えている。ボランティア表彰など、別の形で顕彰することは考えられる。

③ 制度活用の実績、現在の職員の副業・兼業の状況について

■地域貢献応援制度の利用実績について

地域貢献応援制度の利用実績については、2017年度に2件、18年度に5件、19年度は7月現在で4件という状況である。17年度、18年度は、問い合わせはあったものの申請件数自体は少なかったが、19年度になって少しずつ広がってきたと感じている。今後はNPOの立上げなど、さらに多様な活動が出てくるのではないかと考えられる。

計画性という要素は、副業を認めるにあたっての要件に入ってはいるが、実際には、 頻繁に活動していない事例も存在している。また、市として許可しているものの、結果 的に報酬を受け取るまでの活動になっていない事例もある。

活動内容の変更も考えられるため、年に1度活動実績を出してもらうようにしているが、神戸市での運用として、一度許可した活動には、基本許可状態を続けており、大きく内容が変わらない限りは、毎年副業を認められるための申請をする必要はない。

過去2年間は、申請件数自体が少なかったこともあり、許可を出すにあたって悩むことは少なかったが、今後件数が増加してくると、判断に悩むケースが出てくることも想定される。仮定の話であるが、スポーツや文化などの分野で、一般市民を対象に習い事の教室を開き、月謝を受け取るケースなどは、営利活動と地域貢献活動のどちらなのかといった判断が難しいことも想定される。介護系や趣味系の活動でも営利を主目的とする活動との区別に迷うケースが出てくることが想定されるが、事例を積み重ねてルールを作っていくしかないと考えている。

地域貢献や社会貢献が広がることを期待しているが、副業について許可が必要という ルール自体は変わらないため、どの範囲まで許可を出すのかという判断に自治体が苦慮 することは避けられない。

図表 11 神戸市の「地域貢献応援制度」活用実績

許可年度	活動内容
2017年度 (2件)	農村地域の古民家の転活用などの活動を行うNPOに従事
	農会におけるJA等関係団体との調整や資料作成
2018年度 (5件)	手話通訳業務
	産後女性への産後ケアトレーニング
	須磨海岸における障がい者支援
	スポーツ推進委員
	摩耶山活性化を目的とした山上でのロシア語講座の実施
2019年度 (4件)	「スポーツ医学検定」の普及・啓発
	神戸市立中学校部活動指導員(外部指導員)
	子育て中の母親と地域をつなぐ活動(「赤ちゃん先生プログラム」における講師)
	デザインクリエイティブセンター神戸(KIITO)におけるゼミ活動のサポート等

④ 制度を取り巻く情勢について

2017年度の後半あたりから、「副業」という言葉自体がポジティブに受け止められるようになり、公務員の副業に対しても特別視するものではないという社会的風土が醸成されつつあると感じている。

制度を導入した当初は、議会において「職務専念義務」との関係で問題視する意見も一部あったが、勤務時間外の活動が職務に影響することがあってはならないことは当然であり、公務員として、有償の活動をしたかどうかに限らず、休日の疲れ等が仕事に影響しないよう両立を図っている旨、回答している。

⑤ 制度の導入の効果

職員採用活動において、神戸市の職場としての魅力をPRする際に、その一つとして 地域貢献応援制度についてもホームページ等で紹介している。在宅勤務制度やフレック スタイム制などと並べる形で、市の職場環境や新しいことを取り入れている風土をア ピールする手段としても活用している。

⑥ 今後の方向性・展望について

今後、地域貢献応援制度を活用している職員に、活動から得られたものについてフィードバックしてもらう機会を設けるなどして、地域貢献を促進する雰囲気作りを進めていくことが考えられる。

政府が出している「まち・ひと・しごと創生基本方針 2019」でも、公務員の副業に関する言及がある。将来的には地域貢献等に限定するといった制限もなくなり、全国的に公務員にも幅広い副業が広がっていくことも考えられる。

制度を開始した当初は、収入を増やしたいという動機から制度を利用することも想定されたが、そもそも地域貢献活動はお金儲けにはなりにくく、現実にはよほど気概のある人でなければ副業は難しい面もある。

新しい制度の導入は、リスクに目が行きがちであるが、前向きに制度の導入・活用を 図ることが大切であると感じている。

(2) 生駒市

生駒市へのヒアリング実施概要、および事例のポイントは以下のとおりである。

図表 12 生駒市ヒアリング実施概要および事例のポイント

項目	詳細
実施日	2019年7月9日
ヒアリング実施先	生駒市市長公室 人事課 担当者
事例のポイント	① 人材育成基本方針改定により定めた「求める職員像」を具体化する人材戦略の一環として副業・兼業の基準を策定。② 地域の課題解決ニーズよりも、職員の人材育成という部分、職場外とのネットワーク強化の側面を重視。③ 職員が副業・兼業できることが、市の採用活動におけるPR材料となる。

① 地域概況

奈良県生駒市は、人口120,132人(2019年1月1日住民基本台帳人口・世帯数)、面積53.15km (2019年全国都道府県市区町村別面積調)、奈良県奈良市や大阪府東大阪市、京都府京田辺市などに接している。大阪の中心部へのアクセスも良く、生駒市中心部から鉄道を利用して20~40分程度である。

生駒市の人口は、大阪市等のベッドタウンとして右肩上がりで増加を続け、市制施行47年で約3.2倍に急増した。しかし、2012年頃から人口の伸びが鈍化し、2015年以降は微減傾向に転じている。一方で、高齢化が急速に進展しており、2015年から2025年にかけての75歳以上人口の伸び率は、奈良県内12市でトップであり、全国でも高齢化のスピードはトップ5%に入る。

■生駒市の人材戦略(人材育成方針と職員採用)

生駒市は、職員の人材戦略に積極的に取り組んでいる。2015年2月に「生駒市人材育成基本方針」を策定し、職員に求められる力として、「高い見識と人柄で他者との信頼を構築し、リーダーシップを発揮して信頼を具体的な成果に換え、価値を創造できる職員」を掲げている。

新卒採用においては、法律などの知識を問う公務員試験の代わりに、民間企業の採用で用いられるSPI3を応募者の能力評価に活用している。また、採用試験の申込開始を例年4月1日とし、民間企業の採用活動時期に合わせるといった先進的な取組を実施している。こうした取組の結果、現在では採用応募者数が1,000人に達するなど、高い成果を上げている。

② 導入に際して留意したこと、苦労したことなど、実務上のポイント

■副業制度の導入背景・経緯

2017年4月に神戸市が最初に地域貢献制度(副業制度)を導入したが、当時、生駒市も人材育成基本方針の改定により定めた「求める職員像」を具体化する施策を検討していた。「求める職員像」としては、事務処理能力や専門知識も必要だが、育成していかなければならないのは「地域力」であり、地域に飛び込んで課題解決をしていく職員を求めることとした。

「地域力」とは、「地域愛」を一つのパラメーターとして設定し、業務中だけでなく業務外でも市民と関わる、地域のイベントに参加するなど、地域に飛び出していくことが公務員の強みになる。「副業」というアプローチがその後押しになるのではないかと考えるようになった。

そのため、生駒市の副業制度は、地域の課題解決ニーズよりも、職員の人材育成という部分、職場外とのネットワーク強化の側面を重視している。

人材育成基本方針は2015年2月に改定し、「地域力」「地域愛」といったキーワードを入れた。これを盛り込んだ経緯の1つは、人事評価をどうするかという議論がある中で、「求める職員像」が必要であり、それをしっかり創ろうということで、全庁的に議論を重ねて抽出していったためである。

また、もう1つの経緯としてはトップの強い想いによる。現市長は、2011年に生駒市が副市長を全国公募したときに応募して、環境省のキャリア官僚から副市長に就任したキャリアを有しており、副市長時代には採用改革を進めていた。その一環で、採用した人材の育成方針を定めるということで、「求める人材像」について力を入れて協議を重ねた経緯がある。

■副業制度の概要

図表 13 生駒市の「地域貢献活動を行う職員の営利企業等の従事制限の運用」概要

項目	詳細
活動対象	(1)公益性が高く、継続的に行う地域貢献活動であって、報酬を伴うもの。 (2)市内外の地域の発展、活性化に寄与する活動であること。
対象職員	次のいずれにも該当する者とする。 (1)一般職の職員(嘱託・臨時職員は除く)であること。 (2)活動開始予定日において在職1年以上であること。 (3)活動開始予定日の直前の人事評価について、目標達成度評価においては前2回、職務行動評価にあっては、前1回の評価がともに中位以上である者。(ただし採用2年目職員など職務行動評価を1度も実施していない職員は、当該評価結果は考慮しない。)
許可申請	(1) 職員が上記活動を行おうとする場合は、次の書類により許可を受けなければならない。なお、書類の提出先は人事課長とする。 ①「様式1 営利企業等従事許可申請書(兼変更許可・許可取下申請書)」 ②「様式2 活動実績・計画報告書」 ③ その他任命権者が必要と認める書類 (2) 許可にあたっては、要件・内容の審査を行う。

項目	詳細
要件審査	 (1) 勤務成績が良好である者。(活動開始予定日の属する年度の前年度の人事評価の能力評価及び業績評価がともに中位以上である者。)※前年度評価資料が無い職員については、別の方法で審査を行うため、市長公室人事課への問い合わせが必要。 (2) 勤務時間外、週休日及び休日における活動であり、職務の遂行に支障がなく、かつその発生のおそれもないこと。 (3) 報酬等(給料、手当などの名称のいかんを問わず、労務、労働の対価として支給あるいは給付されるもの。講演料、原稿料などの謝金)は地域貢献活動として許容できる範囲であること。 (4) 当該年度及び過去5年以内に当該団体との契約、補助、指導、処分を行う職に就いていないこと。 (5) 地域の発展・活性化に寄与する活動であること。 (6) 営利を主目的とした活動、宗教的活動、政治的活動、法令に反する活動でないこと。
活動報告	許可を受けた者は、毎年度2月末日までに「様式2活動実績・計画報告書」を人事課長に提出しなければならない。 なお、許可期間終了を迎え再度許可申請をする場合は、上記「様式2」の提出に併せて、「様式1営利企業等従事許可申請書(兼変更許可・許可取下申請書)」を提出しても差し支えないものとする。

■対象職員の範囲にについて

副業制度については、2017年8月に制定し、2018年8月に改定をしている。

制度の内容に関しては、神戸市の制度を大きく参考にしているが、やってみないとわからない部分が多いため、ひとまずやってみて、申請であがってきた具体の事例を見ながら判断していこうというスタンスでスタートしている。

地方公務員法の趣旨からすると副業は原則禁止であるので、最初は慎重な意見も人事 課内では出ていた。副業をたくさん認めてしまって収拾がつかなくなることや、企業と の利害関係が生まれ職員が困ることはないか、という部分を慎重に議論した。

在職3年以上を申請要件としていたが、1年間やってみて本業に支障が特になかった ので、在職1年以上にハードルを下げた。

■活動の内容・場所について

制度内容のうち、「地域貢献活動の範囲」が一つの論点となった。神戸市は「主に市内」と限定しているが、生駒市の場合は「市外」でもよいのではないかという議論が出た。まずは様子を見ようということで、「市内に限る」としてスタートした。

最初に1年間、市内に限定したが、申請例では負荷の重いもの、時間をとられるものは少なく、一方で若手の職員で既に市外で活動していて、そこで報酬をもらいながら活動したいという相談もあったので、市外でも地域の活性化・発展につながる活動で、職員の人材育成につながるのであればよいのではないかという話になった。生駒市の職員

は市内在住者が半分弱という状況であり、市外に住んでいる職員が多いので市外での活動を認めていこうということになった。

活動対象として「継続的」という言葉が入っているのは、地域貢献活動をより効果のある形で行ってもらおうという意図があったためである。しかし、地方公務員法第38条の趣旨は、「原則認めない、許可で認める」とあるので、どちらかというと継続的な活動は認めない方向性であると考えている。そのため、実際に運用してみて、継続性があるものの方がむしろ許可の扱いが難しいと感じている。

■活動内容の審査基準について

本業への支障がないという部分については、申請書で「活動に伴う職務の遂行への支障」についてチェックしている(職務専念義務、信頼失墜行為、利害関係の3点。守秘義務については当然ということで特に記述してもらう形となっていない。)。

■人事評価との関係について

人事評価は本市ではS、A、B、C、Dの5段階評価、絶対評価で行っている。B(中位) 評価に集中しているのが実態であり、C・Dに位置づけられる職員は極めて少数であり、 これがある職員はまず本業を頑張ってもらうというスタンスをとっている。

人事評価の中で地域外での活動を組み込むことについて、目標を定める業績評価と、 能力評価があるが、能力評価のところで「求める職員像」が評価項目になっている。そ の中に「市内外問わず、地域貢献活動をしているか」を入れている。

副業を通じた「地域愛」の体現を本業の人事評価につなげることには違和感もあるが、「ちゃんと本業の業務もできているうえで」という部分で説明の担保としている。他方で、「業務外でやっていることを評価者が評価できるのか」という問題も内在している。

③ 制度活用の実績、現在の職員の副業・兼業の状況について

■副業制度の利用実績について

制度利用については、当初想定していたのはNPOの活動に週1くらいのペースで参画するようなものであったが、実績としては年に数回の単発な取組が多い。

執筆活動と講師は「謝礼」の側面が強いため、単発の講演依頼や執筆活動は報酬額を確認の上、口頭でOKとしており、今回の副業制度の枠外ということで許可申請は求めていない。そのため、業務外で報酬を得る活動について、一般的な業務外での有償活動と、地域貢献型の副業(本制度の対象)について包括的にまとめた基準があってもよいのではないかと思っている。

副業の申請書には申請者の所属長の承認を経る形を採っている。現在のところ、申請者の所属長から特に現場で困ったという話は出ていない。普段の働きぶりをみているため、残業続きで疲れているような職員に認めることがないようなチェックをここで入れている。ただし、過度に認めない形にならないよう、市長からは所属長が否定的に捉えないようメッセージが発せられてはいる。

副業を制度化したことにより、「庁内職員が様々な活動をしていることが見えてきている」という副次的な効果もある。人事課としてもこれまではそういった活動をあまり把握していなかった。人事課としてはいろいろ心配もあるが、普段の業務のパフォーマ

ンスは落ちずにできているというのが実態だと思う。 頑張る職員ほど副業制度に応募する傾向にあるので、頑張りすぎないか、健康面の部分の心配はある。

地方公務員法上「原則不可」という前提がある一方で、生駒市としては「副業を前向きにやろう」という180度転換したことを発信している状況がある。あまり明確な基準・方針を出せない中で、人事課としても一抹の不安を抱えながら運用しているが、3年経過していろいろな実績が積み上がってくることで、その心配は少しずつ和らいできている。

どこまでを「地域貢献型の副業制度」として申請が必要であるのか、明確な基準はないものの、これまで副業に関する申請で許可しなかったという例は少ない。地域貢献の枠では認めなくても、従来からの枠組みで認めていいのではないかというところもあるため、全体の方針を作り直すことも考えられる。

図表 14 生駒市の「地域貢献活動を行う職員の営利企業等の従事制限の運用」活用実績

活動内容	本職	活動年次	
少年サッカーチームコーチ	1名(消防職)	平成29年度~(継続)	
中学校バレーボール部コーチ	1名(消防職)	平成29年度~(継続)	
小学生にいのちの大切さを教える出前授 業を行うNPO活動	3名(消防職)	平成29~30年度	
中学校バスケットボール部コーチ	1名(事務職)	平成30年度~(継続)	
大阪府内でのNPO (イベント創出) 活動	1名(事務職)	平成30年度~(継続)	
ビブリオバトルの普及活動	1名(事務職)	平成30年度~(継続)	
大学における救命講習の指導	6名(消防職)	平成31年度~(継続)	

④ 制度を取り巻く情勢について

2017年度から申請した職員のうち2名は、いずれも従来から活動していた職員が副業申請したものである。「遠慮せずに報酬をもらえるようになった」という感想があり、制度によって活動の継続支援ができている状況といえる。

市民の反応も気にしていたが、特に市民からの評価は良し悪しに関わらず聞かない。 市議会議員からは「よい取組」という評価を受けている。議員からはNPOなどに所属 して活動していくような形への期待の声がある。

副業制度は条例、規則ではなく、内規によって運用している。市議会に対して報告はしているが、事前承認は取っていない。報告に際しても、市民にとってもプラス面があるので特に批判はなく、職務時間外の活動と限定しているので、業務に支障が出るといった指摘もない。

今後、NPO等に週1・2日務めるというような例が出てくると、本業への支障といった指摘も注視していく必要があると考えられる。

⑤ 制度の導入の効果

■人材育成への効果

副業制度のこれまでの運用は、元々精力的に活動していた職員に報酬を認めたところが強く、より責任感をもって安心して取り組めている部分で効果が出ているといえる。また、より地域に積極的に関わる職員が増えるようになれば制度の成果が出ていると認められると考えられる。

NPO活動は法人資金が潤沢ではないため、報酬は個人ではなく、団体の資金にまわっていると考えられる。

「求める職員像」への寄与という面で、人材育成の効果が顕在化するにはもう少し時間がかかると考えられる。

■採用活動への効果

なお、副業制度に関しては、採用試験の説明会でも「副業を認めていこうとやっている」という説明には学生から好反応が得られており、また中途採用の場では「副業ができるので生駒市を選んだ」という声をよく聞くことからも、採用の側面でのPRには効果が実感される。

制度発足から3年目を迎え、新卒職員はこの制度をあたりまえのものとして入庁して くる。新卒の研修においても、地域貢献活動のコマを作って、副業の活動事例を紹介す るなどしている。

■地域貢献の効果

スポーツのコーチ活動等は全国的にも部活動指導等を担う人材不足が課題となっていることから、不足する人材の担い手として公務員の副業が役に立っていると考えられる。ただし、本市の制度自体、地域から担い手不足で人が欲しい、というところからのスタートではなく、市役所が人材育成の観点で先手を打った制度であるため、地域貢献の効果があまり大きくないケースも想定している。今後、高齢化が進展する中で、担い手としての期待が出てくることも想定される。

農業の担い手不足や保健師の不足など、地域の担い手不足が出発点になる場合、職員に過度の負担を強いる可能性が高まる点には注意が必要である。副業の制度は、地域からの要請で、無給のボランティア活動を職員が強いられているようなケースにおいて、業務外の場合はきちんと対価を支払うべき、という環境に改善し、働き方改革につなげられる可能性もある。

⑥ 今後の方向性・展望について

民間と公務員の兼業が当たり前になる時代が到来し、一般企業への副業の案件への対応を考える必要が出てくる可能性もある。地域貢献活動と従来からある副業の関係性についても再整理が必要と考えている。

自治体では年休取得も促進している中、年休は体を休めることが本旨でもあるため、 自治体として許可した副業活動を年休の日に行うことの妥当性、また、年休は報酬が出 ている日となるので、その時間帯に他の報酬を受けることの妥当性について整理が必要 と考えられる。

(3)新富町

新富町へのヒアリング実施概要、および事例のポイントは以下のとおりである。

図表 15 新富町ヒアリング実施概要および事例のポイント

項目	詳細
実施日	2019年7月24日
ヒアリング実施先	新富町 小嶋町長 総務課 担当者 副業制度を活用されている職員の方
事例のポイント	① 町内の担い手不足を解決するツールとしての側面を重視。 ② 町内の産業に従事することも可能とする内規を策定。

① 地域概況

宮崎県児湯郡新富町は、人口17,487人(2019年1月1日住民基本台帳人口・世帯数)、面積61.53km (2019年全国都道府県市区町村別面積調)、宮崎県宮崎市や西都市、児湯(こゆ)郡高鍋町に接しており、町内における市街化区域・用地地域の割合は3.4%である。宮崎空港へのアクセスも良く、自動車を利用して約30分程度である。他市町村からの通勤者比率は37.5%、他市町村への通勤者比率は43.1%となっており、多摩地域と比較すると、奥多摩町や檜原村と同程度の水準である。

町は老年人口の増加と生産年齢人口の減少、若年層の転出超過状態を危惧し、雇用と 人口が互いを創出する好循環を生み出す新富町まち・ひと・しごと創生「人口ビジョン」、 「総合戦略」を2016年3月に策定した。

また、観光協会を法人化した地域商社「こゆ財団」のリーダーシップのもと、「世界ーチャレンジしやすい町」をビジョンとし、官民協働の働き方改革が進められている。こゆ財団では、ユニリーバ・ジャパンからスタートした企業・団体・個人間ネットワーク「Team WAA!」と連携し、シェアサイクルサービスや空き家を改修したコワーキングサービスの導入、勉強会等の開催など「新しい働き方」を実現するための取組がなされており、地場ライチのブランド化などで得られた収益を人材育成に再投資するモデルが高く評価され、第16回「まち・ひと・しごと創生会議」において優良事例として取り上げられた。

② 導入に際して留意したこと、苦労したことなど、実務上のポイント

■副業制度の導入背景・経緯

町長が議員であった時から、高齢者の見守り・買い物支援等、担い手不足が地域にとってかなり大きな問題であり、貴重な人材である公務員がNPOに参画するなどの形で地域に貢献する仕組みが必要だと考えていた。公務員はボランティアで地域に貢献することが当たり前であるとの風潮はあるが、副業として対価が介在することにより、公務員のモチベーションが上がり、地域側も業務として期待することができるのではないかというアイデアがあった。

町長の「公務員の副業を認める」というアイデアに対して、生駒市が副業を認めていると知ったので、副業制度を導入するにあたり、生駒市の基準を参考にして内規の案を 作成した。これを所属長会議にかけ、職員から意見を募って内容を固めていった。

内規を作成する際に生駒市の基準から変更した点としては、副業制度の対象となる活動について、農繁期に手伝いをして報酬をもらうことを想定して、「本町産業の発展に寄与する活動」との条件を加えたことがある。その他、対象職員は一般職、在職1年以上で人事評価が一定以上とし、活動地域は町内とした点などは、生駒市の内容に倣っている。制度化までに何らかの困難に直面したとの認識はない。

■副業制度の概要

2018年10月より、「地域貢献活動を行う職員の営利企業等の従事制限の運用について」という名前での内規として運用を開始した。2019年7月24日時点での制度概要については、以下のとおりである。

図表 16 新富町の「地域貢献活動を行う職員の営利企業等の従事制限の運用」概要

項目	詳細		
活動対象	(1)公益性が高く、継続的に行う地域貢献活動であって、報酬を伴うもの。 (2)町内の地域の発展、活性化に寄与する活動であること。 (3)本町産業の発展に寄与する活動であり、任命権者が特に認めるもの。		
対象職員	次のいずれも該当する者とする。 (1)一般職の職員(嘱託・臨時職員は除く)であること。 (2)活動開始予定日において在職1年以上であること。 (3)活動開始予定日の直前の人事評価について、総合評価が中位以上である者。		
許可申請	職員が活動を行おうとする場合は、次の書類により申請し許可を受けなければならない。なお、書類の提出先は、総務課長とする。 ① 様式 1 営利企業等従事許可申請書(兼変更許可・許可取下申請書) ② 様式 2 活動実績・計画報告書 ③ その他任命権者が必要と認める書類		

■活動の内容・場所について

コンビニでのアルバイトについては、町長はコンビニが地域に必要な地域資源であるとして認める意向として記事などで出ているが、町内に8店舗ほどのコンビニがあることから、認められないのではないかとの意見も庁内にはある。

新聞配達については、人手不足が深刻であり、希望する職員も居たことから認める方針であった。しかし、希望する職員が在職1年未満であったため認めることができず、その後職員が都合上希望を取り下げたため、実績には至っていない。

制度を利用するかどうかについては、職員側にも戸惑いがあるが、スポーツの指導など、制度に該当する活動については、気軽に活動できるようになるため、制度を利用するように推奨している。

■活動内容の審査について

副業として認めるかどうかについては、所属長の推薦を経た後、町長決裁で事例ごとに判断する形としているが、実際には所属長に申請する前に事前に総務課に相談があるので、その段階で判断を行っている。ある職員から登山ガイドとして活動をしたいとの相談があったが、町外での活動であったため、認めることができないとの判断を、事前相談のタイミングで伝えた。

■人事評価との関係について

以前、地域での活動に参加しているか否かを人事評価につなげていたが、業務外の活動であることから、現在ではチャレンジ項目にし、評価にはつなげていない。副業についても同様に人事評価につなげる考えは今のところはない。

③ 制度活用の実績、現在の職員の副業・兼業の状況について

■副業制度の利用実績について

図表 17 新富町の「地域貢献活動を行う職員の営利企業等の従事制限の運用」活用実績

人数	内容
3名	神楽の舞い手
4名	少年スポーツのコーチ
1名	スポーツの審判

注)計8名のうち、実際に報酬を得ている者は5名であり、残りの3名は今のところ弁当・交通費を支給されている程度であるが、念のため申請を行っているものである。

④ 制度を取り巻く情勢について

想定していたほどは職員に広がっていない印象はある。150名いる職員の1割くらいが制度を利用してもよいのではないかと考えている。また現在は教育分野に偏りがあるので、農業など産業分野での副業が増えてほしいと考えている。事例が増えれば徐々に広がるのではないかと思っている。

大分県は派遣ボランティアの制度を立ち上げており、県内各自治体の窓口となって、 県や各自治体の労働組合から、地域の祭りなどへ足りない人材を送っている。新富町で も、地域の活動とマッチングする仕組みがあるとよい。

議会からの反対は特になく、好意的に受け止められている。地域での人材不足が深刻だからではないかと考えられる。

公務員として一定の報酬を得ているのにさらに副業を認める必要があるのか、という点についても、膝を交えて話してみると、町民には納得してもらえる。現在までに地域からの求めで副業に繋がったケースはないが、これから増えてくるのではないか。農業振興課には農家から人材を希望する声が届いており、今後農繁期になると事例が生まれる可能性がある。

NHK宮崎放送局で、新富町の副業制度が扱われ、その後別府市や県内の他自治体から内規が欲しいとの問い合わせがあり、新富町から九州に広まっていく可能性がある。

⑤制度の導入の効果

■人材育成への効果

制度利用の申請があった職員については、制度の導入以前より地域に関わる活動をしているが、副業により地域との交流が更に促進され、業務においても地域との連携を積極的に取るようになるようになった。

地域から求められる、リーダーとしての力を発揮する等、副業では庁内とは異なる活躍をしてもらえる。またこの活躍が人材育成に繋がるとの感触もある。

■採用活動への効果

「新富町役場で働くことの価値を高めよう」というスローガンを打ち出しており、多様な働き方を認める取組を広げている。副業制度の導入は、そういった取組の一環である。役場の中の人材不足に対して、単に「地方公務員になりたい」という職員ではなく、「新富町役場で働きたい」という職員が集まる職場に変えようというメッセージを発信している。

副業制度を活用し、神楽の舞い手として活動されている職員のエピソード

神楽は出身地区で活動している。地区ごとに神楽があり、自身の出身地区の神楽は特に舞い手の年齢層が高く、子ども神楽もないので、世代交代が困難である。制度が始まる6年ほど前に、副町長(当時)からの勧誘があり、自分以外の2人とともにボランティアとして神楽の活動を始めた。

これまでは活動のことが周りに知られていなかったため、人事異動のたびに上司に 説明をして了解を得る必要があったが、副業・兼業制度が始まったことで、活動が町 からの公認となり、その手間が省けることになった。報道等で町民に知られ、仕事で ない面も注目されるようになったとの実感がある。

町長からの理解があることは大きいと感じている。身近に地域の問題があり、自分に副業・兼業を行うキャパシティがあれば、自身のスキルアップにもつながるし、地域との関係づくりにも役立つので、副業制度の活用はよいことなのではないか。

神楽をすることによって、各地区の役員と打ち上げ等で関係性ができ、業務でも話しかけられるようになった。顔を知っている職員として住民から話かけられるか、知らない職員として話かけられるかでは話しやすさ、仕事の進め方も異なるので、仕事上の関係性構築に神楽が役立っていると実感している。

2. その他の参考となる事例

(1)独自の基準を導入・検討している事例

神戸市、生駒市、新富町等の先進事例を参考として、市町村や都道府県でも基準を明確化する事例が出始めている。また、2019年3月に国家公務員における兼業基準が明確化(政府通知)されたことを踏まえて、副業・兼業における独自の基準を導入・検討する事例が増えつつある。

○長野県

2018年9月に、「地域に飛び出せ!社会貢献職員応援制度」をスタートさせた。都道府県としては初の取組。対象活動を「地域的、社会的貢献活動」として、許可要件を明確化した。知事部局のほか、教育委員会(県立学校を含む)や企業局等の職員も対象としている。知事の応援メッセージや、リーフレットの作成・配布、参加促進研修の開催、事例紹介などの応援制度を創設している。

○福井県

2019年10月に、「現場でかがやけ!福井県地域ビジネス兼業促進制度」を創設し、職員の副業・兼業の基準を明確化し、副業・兼業を解禁した。都道府県としては2例目。在職1年以上の一般職を対象とし、地域の発展や社会課題解決に寄与する公益性の高い事業に限定し、勤務時間外で週8時間以下、1か月30時間以下、勤務日は3時間以下、報酬は社会通念上、相当と認められる範囲の条件で許可することとしている。

○笠間市 (茨城県)

2019年10月に、職員の地域貢献を後押しすることを目的として、職員が報酬を得て地域貢献活動に従事する場合の基準を明確化。対象となる活動は公益性の高いものと定めており、在職3年以上の職員が対象。活動は週8時間、月30時間以下であることや、週休日および休日に従事する、公務員としての信頼失墜行為がないこと、報酬は社会通念上相当と認められる範囲、などが条件となっている。

○鹿部町 (北海道)

2019年11月に、深刻化する基幹産業の漁業などの人手不足の解消を目的として、職員の副業の対象となる活動や許可基準を明確化。対象となる活動は公益性が高く継続的に行うものとし、町の発展や活性化に寄与する活動と限定。勤務時間外の活動であることや、報酬は許容できる範囲であることなどが条件となっている。

※許可基準を明確にして社会貢献のための兼業を促進している事例

図表 18 地方公務員における兼業の現状

兼業許可制度の目的に照らして許可基準に基づき具体的判断を示した事例

- ①公務の遂行に支障が生じないこと:週休日、年次有給休暇等を活用すること
- ②職務の公正を確保できること: 兼業先が非営利団体であること
- ③職務の品位を損ねるおそれがないこと:報酬が社会通念上相当であること

商業活性化支援(山形県新庄市)

(活動内容)

- 主任級の職員が補助金に頼らない商店街活性化に取り組も うと、地元NPO法人「アンプ」の理事長として商店街活性 化の活動に従事。
 - ▶ 活動時間:年50回程度(调休日、年次有給休暇等)
- ▶ 報酬:月間3万円程度

(活動成果)

■ 商店街全体を100円ショップ に見立てるイベント「100円 商店街」を企画・開催し、 その後、全国の商店街に波及。



(公務へのフィードバック)

■ 地域活性化や中心市街地商業活性化のアドバイザーとして 全国各地を講演で巡っていたため、各地の担当者や地元住 民とコミュニケーションを図ることで得られた知識や経験 が、公務遂行に役立っている。

(兼業促進につながる取組)

■ 毎週水曜日と給料支給日を「ノー残業デー」として設定 し、職員に周知をするとともに、定時退庁ができない職員 が多い部署を把握し、所属長への指導の徹底を図っている。 また、時間外勤務の事前命令を徹底をしている。

岐阜県BBS連盟の会長(岐阜県山県市)

(活動内容)

■ 課長補佐級の職員が、社会適応に悩む少年少女の更正や保 護を行う団体「岐阜県BBS連盟」の会長として活動。児童 養護施設を訪問し、相談受けるなどの支援を行っている。

※BBS: Big Brothers and Sisters Movementの略

- ➤ 活動時間:月1~2回程度(勤務時間外、年次有給休暇等)
- ▶ 報酬:日額1万円程度(交通費含む)

(活動成果)

■ 県が策定する非行児童等を含む再犯防止計画の策定委員会 の委員に任命され、弁護士等 から選ばれた他の委員と共に 計画内容の審議に携わった。



(公務へのフィードバック)

■ BBS連盟の活動には学校関係者や地方公務員が多く参画しているため、所属団体を超えたネットワークができ、それぞれの職務についての交流や相談が可能となった。

(兼業促進につながる取組)

組織に年次有給休暇の取得促進の意識が浸透しており、業務に支障がなければ休暇の取得がしやすい環境が構築されている。

障がい者支援(佐賀県佐賀市)

(活動内容

- 主事級の職員が誰もが暮らしやすい共生社会を実現しようと、任意団体「○○(まるまる)な障がい者の会」の代表として障がい者の支援活動に従事。
 - ▶ 活動時間:调2~3 日程度(调休日、年次有給休暇等)
 - ▶ 報酬:月間2万円程度

(活動成果)

■情報発信事業(ラジオ番組の 制作・放送)、障がい者交流 事業(いきいきサロン)等を 実施。



(公務へのフィードバック)

■ 誰一人取り残さない社会をつくっていくために、想像力を働かせて物事を見聞きするとともに、少しでも当事者の思いに寄り添い、それぞれの視点に立って考えることを市民活動を行う中で学び、その姿勢等が公務を進めるうえでも大きく役立っている。

(兼業促進につながる取組)

■ 定期的に管理職に対して年次有給休暇取得目標を周知する 等年休取得促進を図っており、平均年間取得日数は全国平 均11.5日を上回る12.8日である。

無料学習塾の講師(A県B町)

活動内容)

- 主査級及び技師職の職員が、中学生の学習習慣の確立及び 学力向上を目的とした無料学習塾の学習支援員補助として 活動し、主に数学の講師を務める。
 - > 活動時間:月3回程度(講義は土曜)
 - > 報酬:日額6千円程度

(活動成果)

■ 1~3年生の40名を対象に 指導を行い、特に3年生の生 徒については、全員が志望校 へ合格するなど参加した多く の生徒の学力を向上させた。



(公務へのフィードバック)

申学生への指導を通じて、他者へ説明する技術の向上、部下や後輩への指導方法の改善につながっている。

(兼業促進につながる取組)

■ 自らが行う活動に対して上司が内容を理解し、協力的な雰囲気づくりに努めている。

<出典>総務省 第32次地方制度調査会第26回専門小委員会資料「地方公務員の社会貢献活動に関する兼業について」

※許可基準を明確にして社会貢献のための兼業を促進している事例

図表 19 兼業許可を要しない行為であることが明確な事例

①<u>営利団体の役員等を兼ねること</u>、②<u>自ら営利企業を営むこと</u>、③<u>報酬を得て事務・事業に従事すること</u>のいずれにも該当しないことを明確にし、<u>兼業許可を要さずに兼業が行われている</u>事例(許可を要しない事例)

例1)「営利団体」には会社法上の会社等が該当するが、<u>一般社団・財団法人等</u>は営利活動を行うことが あるとしても主たる目的ではないため該当しないことが明確な事例

例2) 「報酬」には労務等の対価に該当しない実費弁償(交通費等)は含まれないことが明確な事例

一般社団法人の役員として無報酬の活動(C県)

(活動内容)

■ 技師職の職員が、一般社団法人の代表理事として、障がい 者に対する雇用機会支援事業等の活動を行っている。週休 日を利用しながら、無報酬で活動に従事。

(活動成里)

■ 団体運営全般に関し、適宜助言を行うことで、事業の安定 化に寄与している。また、関係のある各種支援団体との連 絡調整にも尽力しており、県内の障がい者に向けた支援の 連携が深まっている。

(公務へのフィードバック)

■ 県内市町村が提供する各種公的サービスの内容に触れる機会が多いため、所属団体における施策の検討において、それらの知見が役立っている。

(兼業促進につながる取組)

■ 兼業を行う基準が対外的に示されており、活動するにあたって一般の住民に自らの活動を説明しやすい。

交通費を受け取りながらのプロボノ活動(鳥取県)

(活動内容)

■ 主事級の職員が、プロボノ(スキルや経験を生かした社会 貢献活動)の推進団体に参加登録。専門的な知識や資格を 持つ他の参加者に交じり、公務で培った経験を活かし、事 務処理のエキスパートとして活動に従事。実費相当の交通 費のみ受領している。

(活動成果)

■ 自然とのふれあいを取り入れた預かり型保育サービスを行う団体に対するプロボノ支援の中で、運営資金の確保や活動の周知方法など、課題の解決に尽力した。

(公務へのフィードバック)

■ 他業種の人材と共にアイデアを出しながら活動することで、 行政にはない発想や着眼点に触れたり、既存の行政サービスの改善や推進につながる情報を得たりすることができ、 それらを日々の業務に活用している。

(兼業促進につながる取組)

■ 積極的な地域活性化活動として県知事が表彰を行い、他の 職員の社会貢献活動への意欲向上につなげている。

<出典>総務省第32次地方制度調査会第26回専門小委員会資料「地方公務員の社会貢献活動に関する兼業について」

(2) 副業・兼業を前提とした民間人材の採用活動を推進している例

特に民間からのキャリア採用を想定し、副業・兼業による人材の採用活動を推進する 事例が見られ始めている。いずれも民間の人材サービス会社を通じて募集を行ったとこ ろ、想定を超える大きな反響・応募があり、予定よりも多くの人材を採用するに至って いる。

○福山市 (広島県)

2017年11月に、兼業・テレワークを前提としたキャリア採用を全国で初めて行った。 「戦略推進マネージャー」(週1日程度勤務、報酬:日当2万5千円)に対して、想定を超える395人の応募があり、応募者に大企業や外資企業での豊富な経験を持つ、極めて優秀な人材が多かったことから、想定よりも多い5人を雇用した。

○余市町 (北海道)

2019年7月に、兼業・テレワークを前提としたマーケティングの専門人材を「余市町戦略推進マネージャー」として募集した(月4日勤務、報酬:月額14万円(交通費込))。 1名の募集枠に400名超の応募があり、最終的には2名が雇用された。

○能勢町 (大阪府)

2019年7月に、兼業・テレワークを前提として、農業などの高度化を進めるための外部専門人材を募集した(週1日程度勤務、報酬:日当2万円)。当初見込んでいた50名程度を大きく上回る453名の応募があり、4名を採用した。

○福井県

2019年9月に、兼業に限定して、県が策定中の長期ビジョンの県内向け広報戦略を担ってもらう「未来戦略アドバイザー」を募集した(月2回程度勤務、1回当たりの報償費:2万5千円)。都道府県では初の取組。421名の応募があり、4名を採用した。

○生駒市 (奈良県)

2019年10月に資金調達や観光、ICT、人事、教育など7分野で外部人材を募集した(常勤 (任期付き/なし)、非常勤 (任期付き短時間/会計年度任用)の4形態)。生駒市では、副業・テレワークを認めている他、民間人材のみならず国家・地方公務員も募集対象としている。

3. 事例分析全体のまとめ

先進事例をみると、神戸市や生駒市は、活動の対象エリアを自地域内に限定しておらず、地域によらず職員の活動を促すことで職員のスキルアップを図ることを主な狙いとした制度となっている。一方、新富町は、活動の対象エリアを自地域内に限定するとともに、地域産業の発展に寄与する活動も認めるなど、地域の人手不足の解消や地域の発展・活性化を強く意識した制度となっている。

このように、都市部では「スキルアップ型」、郊外部では「地域貢献型」の制度が導入・ 運用されていると大別することができる。

類型地域主な狙い主な活動エリア代表事例スキルアップ型都市部職員のスキルアップ地域を限定せず神戸市・生駒市地域貢献型郊外部地域の発展・活性化自地域内新富町

図表20 副業・兼業の制度類型

ただし、いずれも職員の成長・意欲向上を重視する方向にシフトしてきており、採用でのアピールにもつながっていることが共通の傾向といえる。

その他、共通する項目としては、以下の点がある。

- ・地域・議会からの否定的な反応は想定よりも少なく、比較的好意的に受け止められている (制度導入の機は熟しているといえる)。
- ・前例がないため、まずやってみて、状況を見ながら基準をつくるスタンスで取組が重ねられている。概ね順調に運用できており、徐々に事例が蓄積されている。
- ・職員が安心し責任感を持って活動できるようになることと、人事当局として職員の副業・ 兼業の実態を把握し、基準を明確にして適正に制度を運用できるようになるメリットが 大きい。
- ・2019年3月に国家公務員における兼業基準が明確化されたことにより、今後さらに自治体職員における副業・兼業の基準を明確化する動きが広がる可能性がある。

一方で、副業・兼業やテレワークを前提として、民間人材のキャリア採用を民間の人材 サービス会社を活用して実施する事例が出始めている。いずれも想定を大幅に上回る応募 があり、高度な民間人材の活用とともに、自治体の採用力・人材戦略の向上、職員の意識 改革につながっている。

第 4 章

多摩・島しょ地域における現状

第4章 多摩・島しょ地域における現状

1. 多摩・島しょ地域における自治体の現状

(1)調査概要

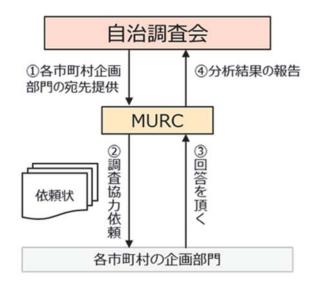
■実施目的

多摩・島しょ地域39市町村の担当者を対象としたアンケートを実施し、副業・兼業に 対する考え方やニーズ、課題等を把握する。

■実施方法

多摩・島しょ地域39市町村企画課へ送付。その後企画課より、担当部署へと展開いただく形式にて実施。

図表21 アンケートの実施方法



■実施時期

2019年7月6日(火)~2019年10月7日(月)

■実施対象

多摩・島しょ地域39市町村

■回収結果

回収数:39サンプル

(2) まとめ (調査結果から得られる示唆)

① 自治体により副業・兼業の捉え方・運用がさまざま

⇒制度・基準が明確でないことにより、担当課と職員との間で認識が異なるケースも

首長が認めた副業・兼業の事例件数は自治体間でばらつきがあり、0件~100件超、多いところで300件など自治体によってさまざまである。自治体により、副業の捉え方や制度上の運用が異なっている状況といえる。実際に認可された具体的事例を見ると、地方公務員法上、認可が不要である事例を挙げている自治体も存在する。

また、副業を認めた事例がない、と回答した自治体の職員が、職員アンケートにおいて、副業を実施している、と回答しているケースもあり(問2)、副業の制度や基準が明確でないことにより、自治体の人事担当課と職員との間で、副業の捉え方が異なっているケースもあると見られる。

② 自治体として副業・兼業を奨励・支援している団体は 1 団体のみ

⇒副業によるメリットを積極的に捉えている団体が少なく、職員を含めて必要性があまり感じられていない

自治体として奨励·支援している、と回答した団体は1自治体のみにとどまっている。 (問3)

職員側においても、副業・兼業のニーズ・関心について、「高まりは感じられない」 とする団体の割合が7割を超えている。(問6)

副業に対する期待については、「地域住民との人脈・ネットワークが増える」、「異なる組織での経験が職員の成長につながる」といった回答が多い。(問7)逆に、懸念としては、本業へのマイナスの影響を挙げる団体が多い。(問8)さらに制度化に向けては「活動内容の基準・制限を設ける必要性」といった手続上の課題をあげる割合が高く、ネガティブな捉え方が多くを占めている。(問9)

③ 人材育成策として肯定的に捉えるものの、逆に人材流出につながることの懸念が 強い

⇒人材育成や人材確保に対する危機感を強め、早期に積極的な検討を行うことが必要

人材育成策としての副業・兼業については、「地域に対する理解」や「多面的な思考」の獲得という面で肯定的に捉える意見が多かったものの(問14)、人材確保策としての捉え方となると、副業を認めることでかえって人材流出につながることを懸念する回答が最も多くなった。(問15)

副業を認めることによって人材流出につながる懸念があるということは、自団体の業務内容や職場環境に比べて外部の方が魅力的であることを自認していることと同じといえ、むしろ人材育成や人材確保に対する危機感を強める必要があるといえる。

副業・兼業に関して先進的な取組を進める自治体は、自治体運営の根幹にかかわる人材の育成・確保に対して強い危機感を持つことを出発点とし、取組を開始しているケースがほとんどである。政令指定都市である神戸市や、大阪のベッドタウンとして勢いのある生駒市などの都市部でも、こうした危機感を持って先進的な取組を進めており、今後急速に全国に取組が広がっていく可能性がある。その動きに取り残され、気づいたときには人材流出のリスクがますます高まっていたということのないよう、早期に危機感をもって積極的な検討を行う必要がある。

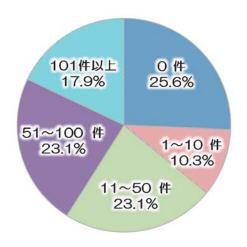
(3)調査結果

調査結果については、以下のようになっている。数値については、小数点第2位を四捨五入した値をグラフ上に掲載しているため、合計値が100.0%とならない場合があることに留意されたい。なお、図表の説明に記載されている「SA」は単一回答の設問、「MA」は複数回答可の設問、「FA」は自由記述回答の設問を示す(職員向けアンケート、住民向けアンケート、およびワークショップ実施後アンケートについても同様)。

① 副業・兼業の事例の有無(問2)

過去 5 年間に、首長により実施が認められた副業・兼業の事例件数について、「0件」が25.6%となっている。次いで、「 $11\sim50$ 件」((23.1%)、「 $51\sim100$ 件」((23.1%))と続く。 認められた副業・兼業の具体的な例としては、「消防団活動」、「統計調査員」が多く挙げられている。

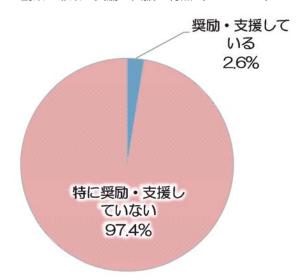
図表22 首長により認められた副業・兼業の件数(N=39・SA)



② 副業・兼業の推奨状況(問3)

副業・兼業の推奨状況としては、「奨励・支援している」が1団体のみ(2.6%)であり、ほとんどの団体(97.4%)では「特に奨励・支援していない」としている。

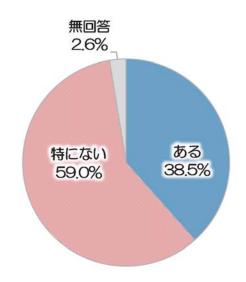
ただし、制度として整備はしていないものの、「業務に関する執筆や登壇等の人財育成につながる業務については積極的に依頼を受けるよう推奨している」と回答した自治体もみられる。



図表23 副業・兼業の奨励・支援の有無 (N=39・SA)

③ 副業・兼業の定義に関する規定の有無(問4)

職員における副業・兼業の定義や対象・範囲等について規定があるかどうかについて、「ある」が38.5%であり、「特にない」が59.0%である。

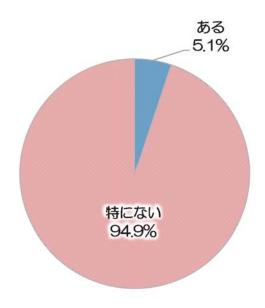


図表24 副業・兼業の定義の有無 (N=39・SA)

④ 副業・兼業に関する懲戒処分の事例の有無(問5)

副業・兼業に関して、懲戒処分(免職・停職・減給・戒告)を行った事例があるかどうかについて、「ある」が5.1% (2団体)であり、「特にない」が94.9%である。

図表25 副業・兼業に関する懲戒処分の有無 (N=39・SA)

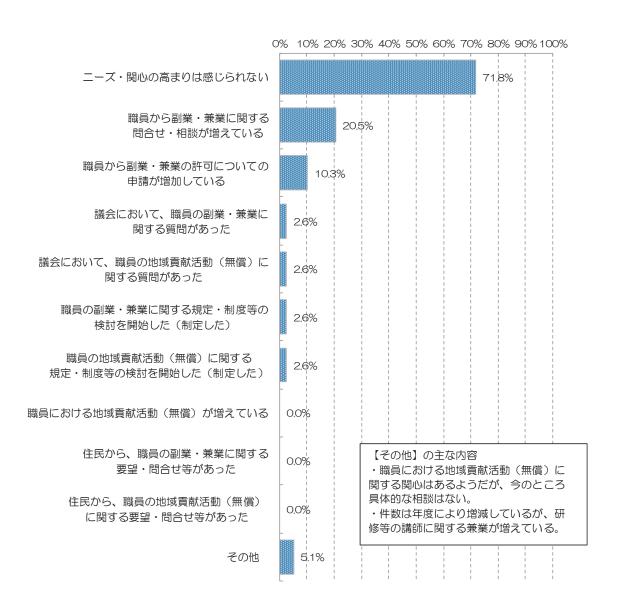


⑤ 副業・兼業に対する職員からのニーズ・関心の高まり(問6)

職員における副業・兼業のニーズ関心の高まりについては、「ニーズ・関心の高まりは感じられない」が最も多く、71.8%である。

次いで、「職員から副業・兼業に関する問合せ・相談が増えている」(20.5%)、「職員から副業・兼業の許可についての申請が増加している」(10.3%)と続く。

図表26 副業・兼業に対する職員からのニーズ (N=39・MA)

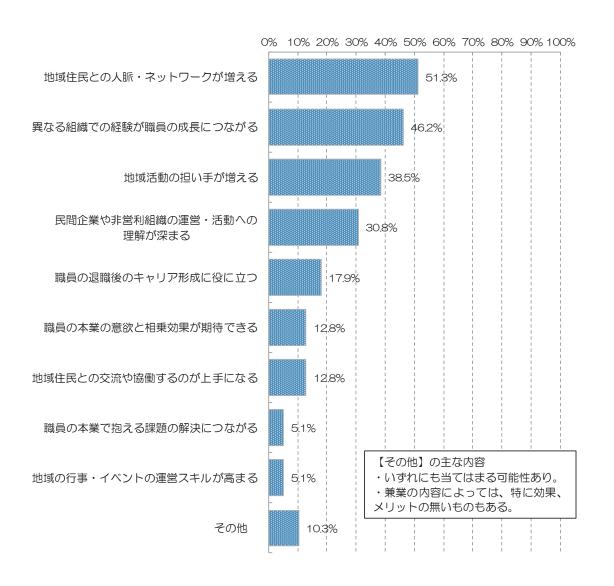


⑥ 副業・兼業に対する期待(問7)

職員が副業・兼業を行うことにより、期待される成果やメリットとして、「地域住民との人脈・ネットワークが増える」が最も多く、51.3%となっている。

次いで、「異なる組織での経験が職員の成長につながる」(46.2%)、「地域活動の担い 手が増える」(38.5%)と続く。

図表27 副業・兼業に期待する効果 (N=39・MA)

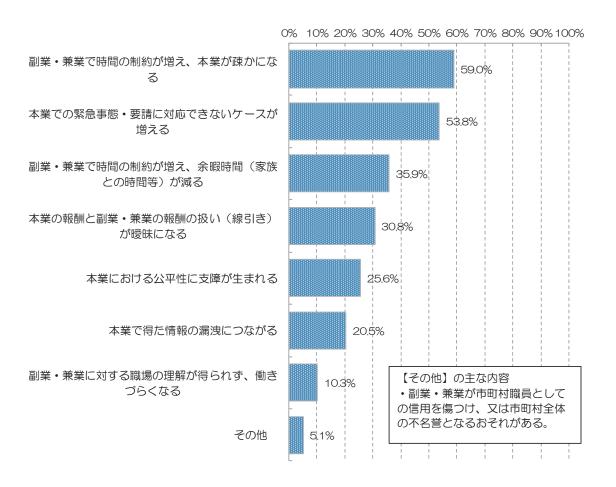


⑦ 副業・兼業を行うことにより懸念される課題(問8)

職員が副業・兼業を行うことにより懸念される課題やデメリットについては、「副業・ 兼業で時間の制約が増え、本業が疎かになる」が59.0%となっている。

次いで、「本業での緊急事態・要請に対応できないケースが増える」(53.8%)、「副業・ 兼業で時間の制約が増え、余暇時間(家族との時間等)が減る」(35.9%)と続く。

図表28 副業・兼業に関する懸念 (N=39・MA)

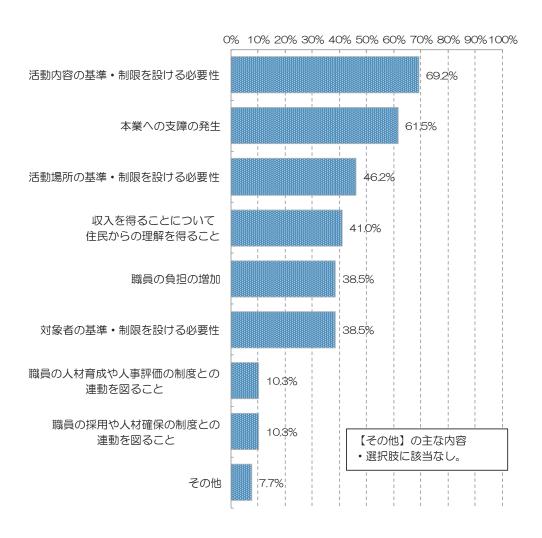


⑧ 副業・兼業の制度化に向けた課題について(問9)

職員における副業・兼業の制度化に向けた課題については、「活動内容の基準・制限を設ける必要性」が69.2%となっている。

次いで、「本業への支障の発生」(61.5%)、「活動場所の基準・制限を設ける必要性」(46.2%)と続く。

図表29 副業・兼業の制度化に向けた課題 (N=39・MA)



⑨ 人材交流の事例 (問10~13)

■任期付き任用等の事例の有無(問10)

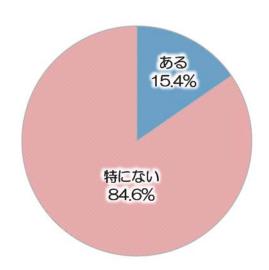
任期付き任用等で民間人材を積極的に活用しているかどうかについて、「ある」が28.2%、「特にない」が71.8%を占めている。

ある 28.2% 特にない 71.8%

図表30 任期付き任用等の民間人材活用事例の有無(N=39・SA)

■非常勤特別職等の事例の有無(問11)

非常勤特別職等で民間人材を積極的に活用しているかどうかについて、「ある」が 15.4%、「特にない」が84.6%を占めている。

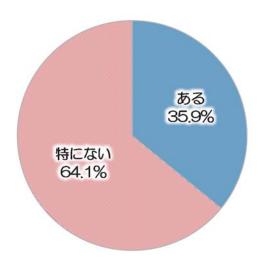


図表31 非常勤特別職等の民間人材活用事例の有無(N=39・SA)

■民間企業への職員派遣や受け入れの事例の有無(問12)

民間の企業や団体に職員を派遣したり、職員の派遣を受け入れたりする人事交流の事例について、「ある」が35.9%、「特にない」が64.1%を占めている。

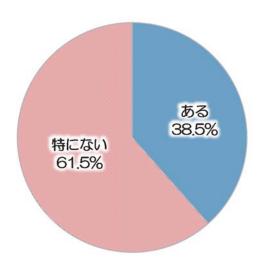
図表32 民間企業への職員派遣や受け入れ事例の有無(N=39・SA)



■他の自治体への職員派遣や受け入れの事例の有無(問13)

他の自治体に職員を派遣したり、職員の派遣を受け入れたりする人事交流の事例について、「ある」が38.5%、「特にない」が61.5%を占めている。

図表33 他自治体への職員派遣や受け入れ事例の有無(N=39・SA)

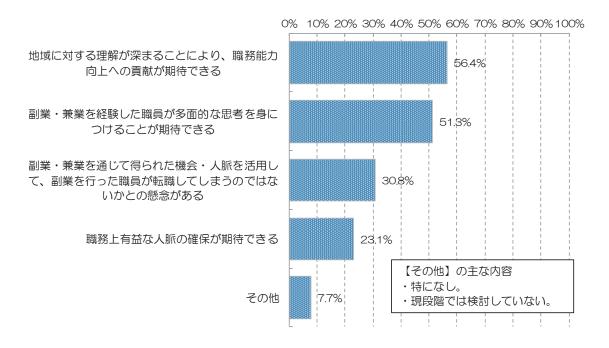


⑩ 人材育成策としての副業・兼業の可能性について(問14)

人材育成策としての副業・兼業の可能性について、「地域に対する理解が深まることにより、職務能力向上への貢献が期待できる」が56.4%となっている。

次いで、「副業・兼業を経験した職員が多面的な思考を身につけることが期待できる」 (51.3%)、「副業・兼業を通じて得られた機会・人脈を活用して、副業を行った職員が 転職してしまうのではないかとの懸念がある」 (30.8%) と続く。

図表34 人材育成策としての副業・兼業の可能性(N=39・MA)

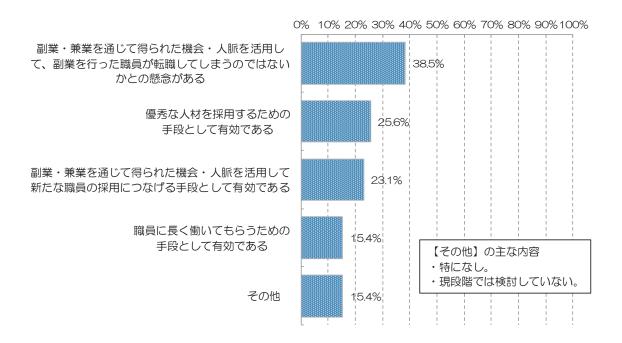


⑪ 人材確保策としての副業・兼業の可能性について(問15)

人材確保策としての副業·兼業の可能性について、「副業·兼業を通じて得られた機会・ 人脈を活用して、副業を行った職員が転職してしまうのではないかとの懸念がある」が 38.5%となっている。

次いで、「優秀な人材を採用するための手段として有効である」(25.6%)、「副業・兼業を通じて得られた機会・人脈を活用して新たな職員の採用につなげる手段として有効である」(23.1%)と続く。

図表35 人材確保策としての副業・兼業の可能性(N=39・MA)



⑫ その他自由意見(問16)

その他、自由意見として寄せられた代表的な意見は以下の通りである。

図表36 その他、自由意見

<基準の整備の必要性>

- ・兼業・副業に対する国の方針等が変わりつつあるなかで、基準の整備の必要性を感じている。
- ・兼業に必要な時間の創出のための制度構築のほか、兼業を行う上での利害関係の範囲の特定や利害関係があった場合の対応の方法など、兼業解禁に向けて事前に明確にしておくべき課題が多くあると考えられる。また、これまでに全国的に積み上げられてきた兼業許可案件や問題事案などの各事例についても各団体で共有化しておく必要があるものと考える。
- ・不動産賃貸(不動産会社に管理を委託しているケース)が多いが、これが副業・兼業 にあたり、任命権者の許可が必要となることに疑問を感じる。
- ・許可基準が国や都においても曖昧であり、それぞれの事案ごとに個別の判断が必要 な状況であること。
- ・副業・兼業を許可する際の明確な基準。
- ・国や東京都などにおける、運用に関する資料(許可基準・事例等)があれば提供いただきたい。

<今後の副業・兼業に関する検討の見込み>

・職員の採用(特に専門職)に苦慮してるのが離島の現状で、副業・兼業について検討されていく見込みが残念ながらまだ見えてこない。

2. 多摩・島しょ地域における職員の現状

(1)調査概要

■実施目的

多摩・島しょ地域39市町村の職員を対象としたアンケートを実施し、副業・兼業に対する経験やニーズ、課題等を把握する。

■実施方法

Webアンケートへのリンクを依頼状に併せて各市町村の企画部門に送付し、庁内 LAN等で周知され、職員がWeb上で回答する。

自治調査会 ①各市町村企画 ⑥分析結果の報告 部門の宛先提供 ⑤集計結果の報告 MURC ②調査協力依 WEB構築·集計外部委託先 依頼状 Webアンケート 各市町村の企画部門 画面 ③庁内LAN等 で周知 自治体職員 ④任意で回答(匿名性担保)

図表37 アンケートの実施方法

■実施時期

2019年8月6日(火)~9月4日(水)

■実施対象

多摩・島しょ地域39市町村の職員

■回収結果

回収数:908サンプル(各自治体の職員から任意でご協力いただいた) 市町村別、都市類型別の回収数は次の通り

図表38 アンケート回収結果

都市類型	市町村名		%
①大規模都市型	立川市、三鷹市、府中市、調布市、小平市、 日野市、西東京市		14.2%
②中規模都市型	武蔵野市、昭島市、小金井市、東村山市、 国分寺市、国立市、福生市、狛江市、東大和市、 清瀬市、東久留米市、武蔵村山市、多摩市、 稲城市、羽村市		31.6%
3中山間・島しょ型 青梅市、あきる野市、瑞穂町、日の出町、檜原村、 奥多摩町、大島町、利島村、新島村、神津島村、 三宅村、御蔵島村、八丈町、青ヶ島村、 小笠原村		159	17.5%
④郊外大都市型	郊外大都市型 八王子市、町田市		36.7%
計		908	100.0%

(2) まとめ (調査結果から得られる示唆)

① 業務外活動に対する許可の要否についての理解が正しく認識されていない

⇒無報酬での活動の阻害要因となっているほか、有償での活動に対する不適切な理解も無報酬での活動と消防団の団員としての活動についても、「許可が必要」、「許可は困難」、「不可」と回答している職員が多く(問12)、実際よりも厳しく考えているといえる。制度に対する不正確な理解が、職員における業務外の活動の阻害要因になっている側面があるといえる。

有償での活動については、さらに「許可は困難」、「不可」と回答する割合が高くなり、より厳しい捉え方をしている。1割前後の職員は(「NPO・NGOのメンバー」については約2割の職員が)、有償での活動について「許可は不要」と回答しており、誤解をしている。

基準を明確にし、制度として周知・運用することで、適切な業務外活動を促進する必要がある。

② 無報酬での業務外活動を実施している職員の割合は約6割に上っている

⇒ただし、今後「行いたい」とする割合は4割弱にとどまる。報酬の必要性を感じる職員は半数超に

業務外の「無報酬」での活動経験(実費弁償のみの活動を含む)については、約6割の職員が何らかの活動を行っている。(問13) 「地域の行事・イベントの手伝い」、「子ども学習・スポーツの支援」、「職員同士の交流・啓発活動」、「防災・防犯の推進」などの活動が多いが、今後の活動意向(問17)については、「行いたい」、「どちらかと言えば行いたい」は合わせて約4割にとどまっている。

無報酬での活動に対する報酬 (問18)については、出た方がよいと「思う」、「やや思う」 が54.6%を占め、過半数の職員が報酬の必要性を感じている。

無報酬での活動が負担になっている職員が一定割合存在することが伺われ、報酬があることでその活動の維持をサポートできる可能性がある。

③ 副業・兼業に意欲的な意見が過半を占め、その内容も多岐に渡る

⇒若手ほど意欲的な傾向があり、現状に満足していない人ほど意欲的な傾向もみられる 無報酬での活動に意欲的な職員ほど副業・兼業にも意欲的な傾向も

副業・兼業での活動について、5割超の意欲的な回答が得られた。(問28)

ただし、若手層(30歳代まで)において意欲的な回答が約7割を占めるのに対し、中堅~ベテラン層(40歳以上)では意欲的な意見が約4割に留まるといった世代による意識の違いがみられる。

この他、現状に満足していない者ほど、副業・兼業に対しても意欲的である傾向もみられる。公務特性で必ずしも望まない業務にも従事しなければならない場合に、副業・ 兼業によってモチベーションを維持できる可能性も考えられる。

行ってみたい副業・兼業の内容 (問30) については、「地域の行事・イベントの手伝い」、「子どもの学習・スポーツの支援」といった無報酬での活動も盛んな分野 (問13) を筆頭に、複数の分野を選択する職員が多く、副業・兼業に意欲的な職員が多様な分野での活動を希望する傾向が明らかになった。

なお、過半の回答者が無報酬での活動に報酬を望む (問18) ほか、投資分野を除く幅 広い分野で、無報酬での活動に意欲的な職員ほど副業・兼業での活動に意欲的な傾向が みられ、地域貢献活動へ積極性を発揮する延長線上で、副業・兼業へも意欲を示してい ると考えられる。活動場所については、居住地やその近隣を志向する傾向がみられた。

④ 中山間・島しょ型の自治体で、地域活動の担い手としての副業・兼業が盛んに行われている

副業・兼業経験の有無(問19)については、全地域での経験率が約16%である一方、中山間・島しょ型の地域では約25%となっており、中山間・島しょ型で副業・兼業が盛んに行われている実態が明らかになった。地域による活動内容の違いをみると、コミュニティ維持のための活動や産業分野での活動率が中山間・島しょ型では都市型の地域よりも高くなっている。

定期的に活動する(問22)、報酬は少額である(問23)など、地域活動の担い手として活躍する職員像が確認できた。

⑤ 副業・兼業を行う上での第一の障害は「処罰の恐れ」

⇒制度化し基準を統一・明確化することが第一歩として重要、それが特に未経験者の後 押しに

副業・兼業のメリットとしては、「報酬を得られること」をあげる割合が最も高く、約7割を占める。ただし、すでに副業・兼業を行っている人は、「地域に貢献できること」を意識している割合が高く、副業・兼業の経験のない人ほど「報酬を得られること」を意識している割合が高い。また、経験のない人は、「退職後のキャリア形成に役立つこと」や「スキルアップ」に対する期待も高い。

一方、デメリットとしては、「規則の解釈が難しい」あるいは「制度化が不十分」といった理由で処罰される恐れがあることをあげる人が多い。(問27)

こうした「処罰の恐れ」については、副業・兼業の経験がない人ほど回答する割合が 高い傾向があり、経験者より20ポイントほど高くなっている。

また副業・兼業をやってみたいと思う条件としては、「副業・兼業を認める制度ができること」が突出して多く約7割を占めている。(問29)

副業・兼業を行う上で第一の障害となっているのが「処罰の恐れ」であり、副業・兼業を認める制度が強く求められていることからも、基準を統一・明確化し、制度として確立・運用することが第一歩として重要といえる。特に、副業・兼業の経験のない人ほど、「処罰の恐れ」に対する意識が高いことから、制度化がそれらの人を後押しし、副業・兼業の促進につながりやすくなることも考えられる。

(3)調査結果

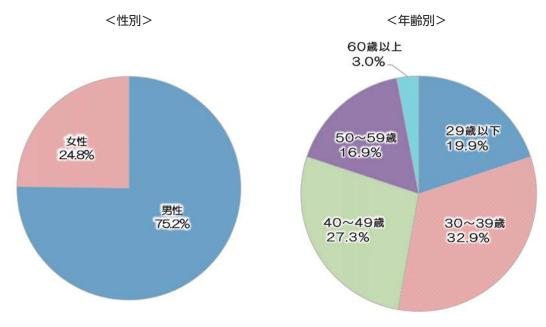
① 回答者の属性

■性別・年齢別

性別では、男性が75.2%を占めており、男性の割合が高い。

年齢別では、20歳代から50歳代までが概ね2割から3割強ずつ分散して分布している。その中では、「30~39歳」が32.9%とやや多い。また、「60歳以上」についても3.0%含まれている(再任用等が想定される。)。

図表39 回答者の性別・年齢別割合 (N=908・SA)



<同居している子どもの就学状況別>

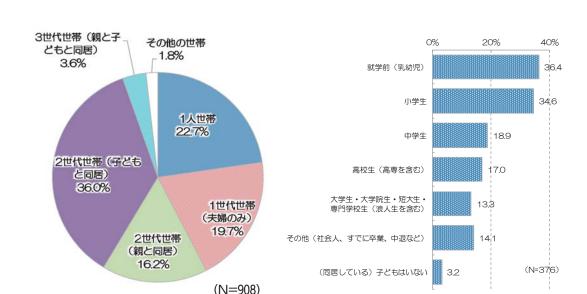
■世帯構成・同居している子どもの就学状況

<世帯構成別>

世帯構成別では子どもと同居している2世代世帯が36.0%を占めており、3世代世帯を含めると39.6%の回答者が子どもと同居している。その他、1人世帯、夫婦のみ、親と同居している2世代世帯が概ね2割ずつ分散して分布している。

同居している子どもの就学状況は、就学前が36.4%、小学生が34.6%、中学生が18.9%、 高校生(高専を含む)が17.0%と高校生まで修業年限に比例して分布している。

図表40 回答者の世帯構成・同居している子どもの就学状況 (SA)



■居住地別

居住地別では、勤務地が約5割を占めており、勤務する自治体内に居住する職員と、 勤務地外に居住する職員が半数ずつを占めている。

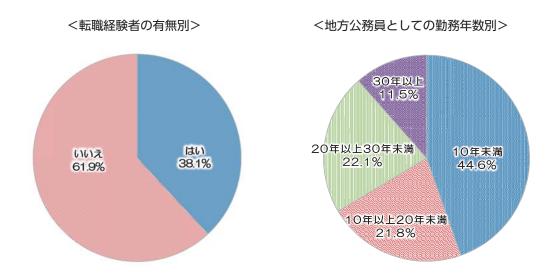
図表41 回答者の居住地別割合 (N=908・SA)

■転職経験別・地方公務員としての勤務年数別

転職経験別では、転職経験者が38.1%を占めている。

地方公務員としての勤務年数別では、10年未満が44.6%を占めており、勤務年数の浅い職員の割合が高い。

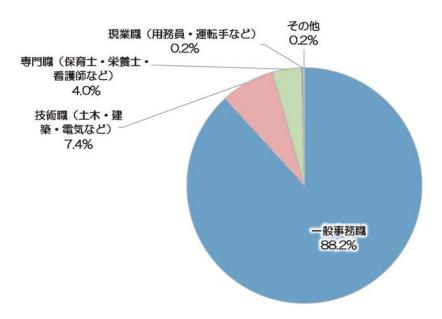
図表42 回答者の転職経験・地方公務員としての勤務年数 (N=908・SA)



■職種別

職種別では、一般事務職が9割近くを占めており、その他技術職が7.4%、専門職が4.0% を占めている。

図表43 回答者の職種別割合 (N=908・SA)

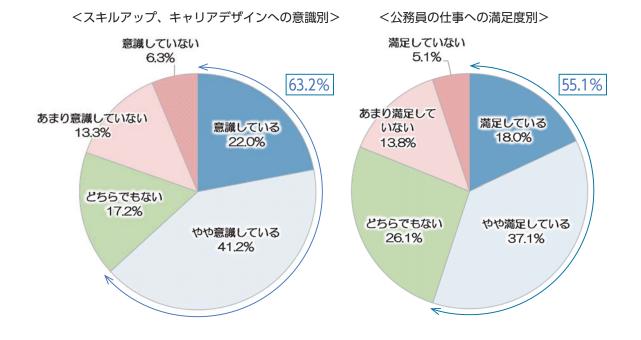


■スキルアップ、キャリアデザインへの意識・公務員の仕事への満足度

スキルアップ、キャリアデザインへの意識別では、「意識している」「やや意識している」職員が63.2%を占めている。

公務員の仕事への満足度では、「満足している」「やや満足している」が合わせて 55.1%を占めている。

図表44 スキルアップ、キャリアデザインへの意識・公務員の仕事への 満足度 (N=908・SA)



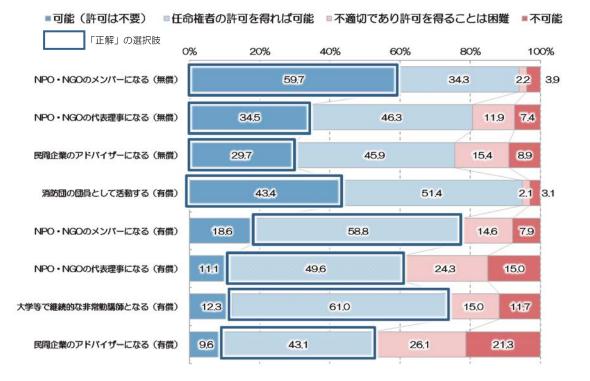
② 許可が必要な業務外活動の範囲について (問12)

公務員による業務外活動について、原則、選択肢の内、無報酬での活動と有償で消防 団の団員として活動することには許可が不要である。また選択肢の内、消防団以外の有 償での活動は任命権者の許可を得れば可能である。

これに対し、無報酬での活動と消防団の団員としての活動についても、「許可が必要」「許可は困難」「不可」と回答している職員がおり、実際よりも厳しく考えているといえる。特に、「NPO・NGOの代表理事」や「民間企業のアドバイザー」については、無償であっても「許可は困難」「不可」と考えている職員が一定数いる。これらについては、制度に対する不正確な理解が、職員における業務外の活動の阻害要因になっている側面があるといえる。

有償での活動については、さらに「許可は困難」「不可」と回答する割合が高くなり、より厳しい捉え方をしている。その割合は、「NPO・NGOの代表理事」で約4割、「民間企業のアドバイザー」で5割弱に上っている。「NPO・NGOのメンバー」や「大学等の非常勤講師」については、実際に活動している職員の話を聞くことがあると思われるためか、「許可は困難」「不可」と回答する割合は2~3割に下がり、約6割の職員が「任命権者の許可を得れば可能」と正しい回答をしている。

一方、逆に1割前後の職員は(「NPO・NGOのメンバー」については約2割の職員が)、 有償での活動について「許可は不要」と回答しており、不正確な理解をしている。



図表45 業務外活動の許可の範囲について (N=908)

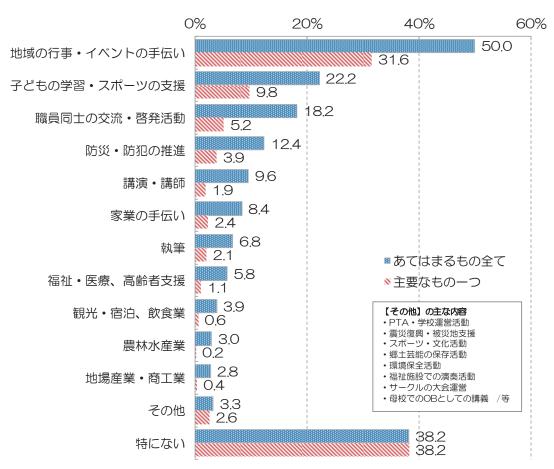
③ 無報酬での活動について

■無報酬での活動経験(問13)

公務員としての勤務以外での無報酬での活動経験(実費弁償のみの活動を含む)については、「特にない」が38.2%であり、約6割の職員が程度の差はあっても何らかの活動を行っている。

無報酬での活動のうち、最も多いのが「地域の行事・イベントの手伝い」であり、50.0%を占めている。次いで、「子ども学習・スポーツの支援」(22.2%)、「職員同士の交流・啓発活動」(18.2%)、「防災・防犯の推進」(12.4%)と続く。講演・執筆や産業関連の活動、福祉分野の活動などの割合は低い。

「その他」としては、「PTA・学校運営活動」、「震災復興・被災地支援」、「スポーツ・文化活動」などがあげられている。



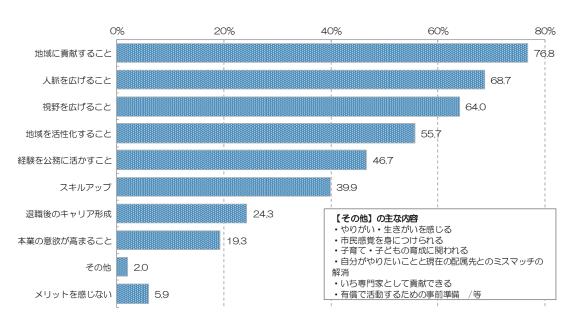
図表46 回答者の無報酬での活動経験別割合 (N=908)

■無報酬での活動の成果やメリットについて(問15)

無報酬での活動の成果やメリットについては、「メリットを感じない」が5.9%であり、94.1%の職員が程度の差はあっても何らかの成果やメリットがあると捉えている。

成果やメリットのうち、最も多いのが「地域に貢献すること」であり、76.8%を占めている。次いで、「人脈を広げること」(68.7%)、「視野を広げること」(64.0%)、「地域を活性化すること」(55.7%)と続く。

「その他」としては、「専門家としてのスキルを用いて貢献することができる」、「有償で活動するための事前準備」などがあげられている。



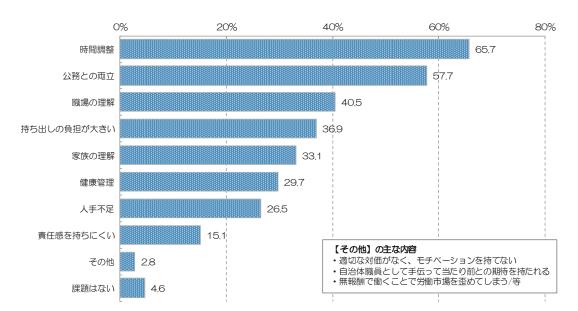
図表47 無報酬での活動の成果・メリット別割合 (N=908・MA)

■無報酬での活動の課題やデメリットについて (問16)

無報酬での活動の課題やデメリットについては、「課題はない」が4.6%であり、95.4%の職員が程度の差はあっても何らかの課題やデメリットがあると捉えている。

課題やデメリットのうち、最も多いのが「時間調整」であり、65.7%を占めている。 次いで、「公務との両立」(57.7%)、「職場の理解」(40.5%)、「持ち出しの負担が大きい」 (36.9%)と続く。

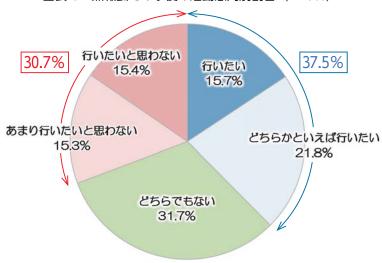
「その他」としては、「適切な対価がなく、モチベーションを持てない」、「自治体職員として過剰な期待を持たれる」などがあげられている。



図表48 無報酬での活動の課題・デメリット別割合 (N=908・MA)

■無報酬での今後の活動意向(問17)

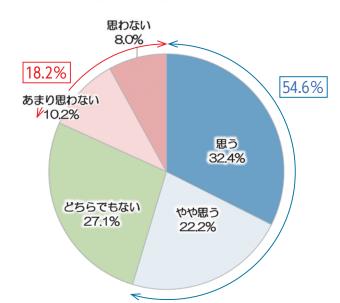
無報酬での今後の活動意向については、「行いたい」「どちらかといえば行いたい」が合わせて37.5%を占め、「どちらでもない」の31.7%、「行いたいと思わない」「あまり行いたいと思わない」の30.7%と拮抗している。



図表49 無報酬での今後の活動意向別割合 (N=908)

■無報酬での活動に報酬が出た方がよいと思うか否かについて (問18)

無報酬での活動に報酬が出た方がよいと「思う」「やや思う」が54.6%を占め、過半の職員が報酬の必要性を感じている。一方、無報酬での活動に報酬が出た方がよいと「思わない」「あまり思わない」は18.2%を占めている。



図表50 無報酬での活動に報酬が出た方が良いと思うか否かについて (N=908)

④ 副業・兼業の経験

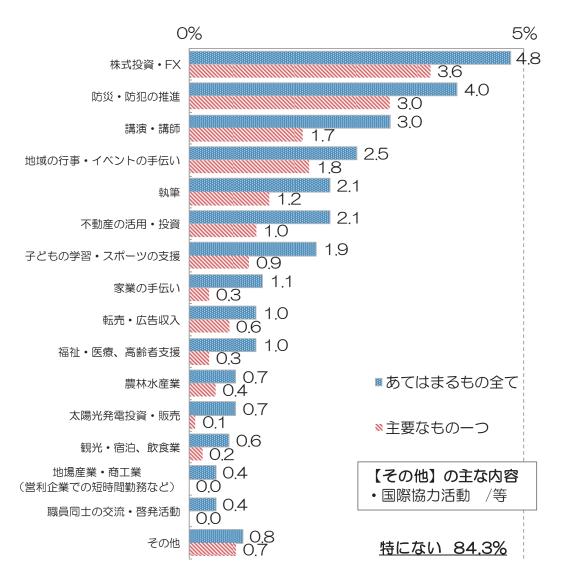
■副業・兼業の経験(問19)

公務員としての勤務以外での有償での副業・兼業経験については、「特にない」が84.3% (765人)であり、15.7% (143人)の職員が程度の差はあっても何らかの副業・兼業を行っている。

副業・兼業の内容については、多岐にわたっており突出したものはないが、比較的多くを占めているのが「株式投資・FX」(4.8%)、「防災・防犯の推進」(4.0%)、「講演・講師」(3.0%)、「地域の行事・イベントの手伝い」(2.5%)などである。農林水産業や観光業、宿泊業、飲食業、地場産業、商工業など産業分野の割合は低い。

「その他」としては、国際協力活動などがあげられており、具体的な活動内容(問19)をみると、発展途上国への技術提供などがあげられている。

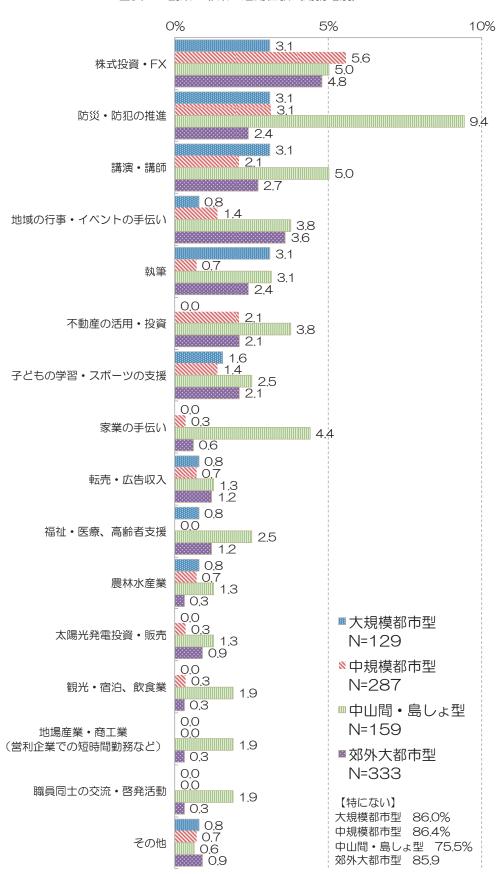
図表51 回答者の副業・兼業の活動経験別割合 (N=908)



都市類型別では、何らかの副業・兼業を行っている割合(「特にない」を除いた割合)は、中山間・島しょ型が突出しており、その他の都市類型が約14%であるのに対し、中山間・島しょ型は約25%であり、約11ポイント高くなっている。

他の類型と比べて中山間・島しょ型で特に経験率の高い活動内容は「防災・防犯の推進」や「福祉・医療、高齢者支援」といったコミュニティに根差した活動や、「家業の手伝い」や「観光宿泊、飲食業」といった産業の担い手としての活動があげられている。副業・兼業の具体的な活動内容(問19)をみると、消防団が多くあげられている。

図表52 副業・兼業の活動経験(勤務地別)



■副業・兼業の活動場所(問20)

問19で選択した主要な副業・兼業の活動場所については、「勤務先の市町村」が51.7%であり、勤務地以外と拮抗している。

勤務地以外については、「勤務先を除く居住地」、「その他(多摩・島しょ地域)」、「その他(都区部)」、「その他(都外)」が分散して分布している。

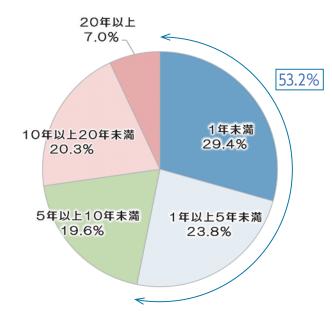
0% 20% 40% 60% 勤務先の市町村 17.5 動務先を除く居住地 17.5 その他(多摩・島しよ 地域) 14.0 その他(都区部) 17.5 その他(都区部) 10.5

図表53 回答者の副業・兼業の活動場所別割合 (N=143・MA)

■副業・兼業の期間(問21)

問19で選択した主要な副業・兼業の活動場所については、「1年未満」が29.4%を占めており、5年未満の期間で区切ると53.2%と過半を占めている。

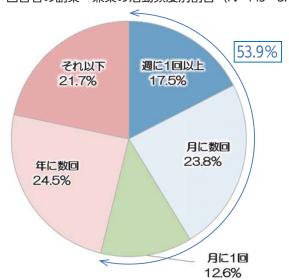
次いで、「5年以上10年未満」と「10年以上20年未満」が2割ずつ分布しており、20年以上継続している場合も7.0%を占めている。



図表54 回答者の副業・兼業の活動期間別割合 (N=143・SA)

■副業・兼業の活動頻度(問22)

問19で選択した主要な副業・兼業の活動頻度については「週に1回以上」が17.5%、「月に数回」が23.8%、「月に1回」が12.6%を占めており、53.9%の職員が月に1回以上の頻度で活動を行っている。次いで、イベントや単発の業務などで「年に数回」が24.5%、「それ以下」が21.7%と続く。

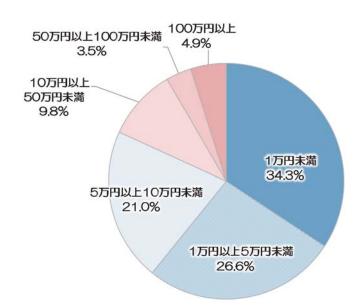


図表55 回答者の副業・兼業の活動頻度別割合 (N=143・SA)

■副業・兼業の年間報酬金額(問23)

問19で選択した主要な副業・兼業の報酬金額(年間)については「1万円未満」が34.3%、「1万円以上5万円未満」が26.6%と、多くの職員は少額の報酬で活動を行っている。

次いで、「5万円以上10万円未満」が21.0%、「10万円以上50万円未満」が9.8%と続き、50万円以上の報酬を得ている職員の割合は低い。

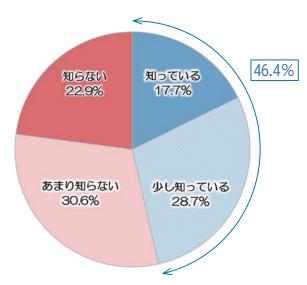


図表56 回答者の副業・兼業の報酬金額(年間)別割合(N=143・SA)

■副業・兼業に関する規定の認知度(問25)

認可される活動の条件や申請方法等副業・兼業に関する規定の認知度については、 「知っている」、「少し知っている」が46.4%を占めている。

図表57 副業・兼業に関する規定の認知度別割合 (N=908・SA)



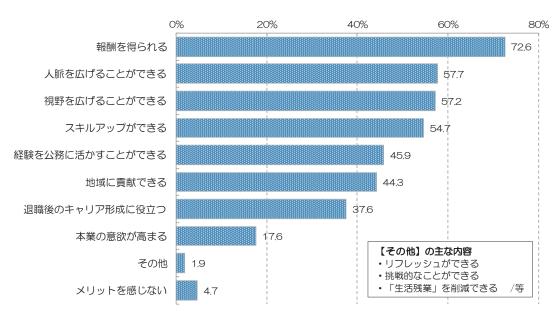
⑤ 副業・兼業の捉え方

■副業・兼業の成果やメリット(問26)

副業・兼業の「メリットを感じない」と答えた回答者は4.7%で、95.3%の職員が程度 の差はあっても副業・兼業に何らかの成果やメリットがあると認識している。

副業・兼業の成果やメリットのうち、最も多いのが「報酬を得られること」で72.6%の職員が認識しており、次いで、「人脈を広げることができる」(57.7%)、「視野を広げることができる」(57.2%)、「スキルアップができる」(54.7%)、「経験を公務に活かすことができる」(45.9%)が続き、多くの職員が副業・兼業により自身の能力を向上させることができる、ネットワークを獲得することができると認識している。

この他、「地域に貢献できる」(44.3%)、「退職後のキャリア形成に役立つ」(37.6%)、「本業の意欲が高まる」(17.6%)が続き、職員は副業に複数の成果やメリットを見出している。



図表58 副業・兼業の成果・メリット別割合 (N=908・MA)

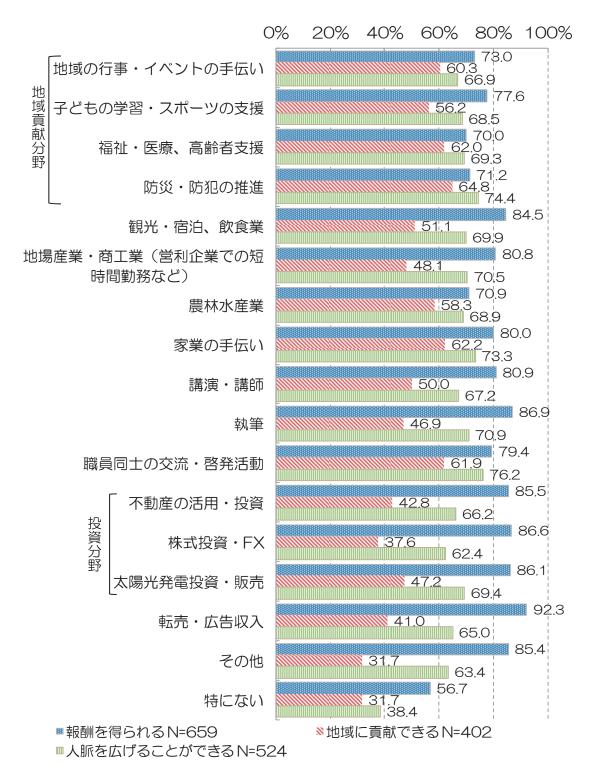
副業・兼業の経験有無別で比較すると、経験の有る職員は、副業・兼業の成果やメリットとして「地域に貢献できる」ことを認識している割合が高い。一方、経験のない職員は、「報酬を得られる」ことや「退職後のキャリア形成に役立つ」ことを副業・兼業の成果やメリットとして考えている割合が高い。

0% 80% 20% 40% 60% 59.4 報酬を得られる 75.0 53.1 人脈を広げることができる 58.6 587 視野を広げることができる 56.9 51.0 スキルアップができる 55.4 46.2 経験を公務に活かすことができる 45.9 55.2 地域に貢献できる 42.2 27.3 退職後のキャリア形成に役立つ 39.5 ■副業・兼業を行っている 18.9 本業の意欲が高まる N=143 17.4 №副業・兼業を行っていない 2.1 N=765 その他 1.8 【その他】の主な内容 28 ・リフレッシュができる メリットを感じない ・挑戦的なことができる 5.1 ・「牛活残業」を削減できる

図表59 副業・兼業の成果やメリットについて(副業・兼業の活動経験有無別)

また、副業・兼業の成果・メリットについて、「報酬を得られる」「地域に貢献できる」「人脈を広げることができる」と回答した層別に、興味のある活動分野をみると、「報酬を得られる」と回答した層は投資分野(「不動産の活用・投資」、「株式投資・FX」、「太陽光発電投資・販売」)や「転売・広告収入」など収入目的の活動をあげる割合が高い傾向がみられる。一方、「地域に貢献できる」や「人脈を広げることができる」と回答した層は、地域貢献分野(「地域の行事・イベントの手伝い」、「子どもの学習・スポーツの支援」、「福祉・医療、高齢者支援」、「防災・防犯の推進」)の活動をあげる割合が高い傾向がみられる。

図表60 副業・兼業の成果・メリット (興味のある活動分野別)



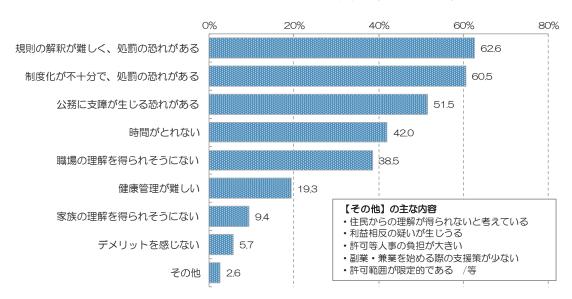
■副業・兼業の課題やデメリット(問27)

副業・兼業の「デメリットを感じない」と答えた回答者は5.7%を占めており、94.3% の職員が程度の差はあっても副業・兼業に何らかの課題やデメリットがあると認識している。

副業・兼業の課題やデメリットのうち、最も多いのが「規則の解釈が難しく、処罰の恐れがある」で62.6%の職員が認識しており、「制度化が不十分で、処罰の恐れがある」が60.5%を占めており、多くの職員が処罰の可能性を課題やデメリットとして認識している。

次いで、「公務に支障が生じる恐れがある」(51.5%)、「時間がとれない」(42.0%)、「職場の理解を得られそうにない」(38.5%)と続く。

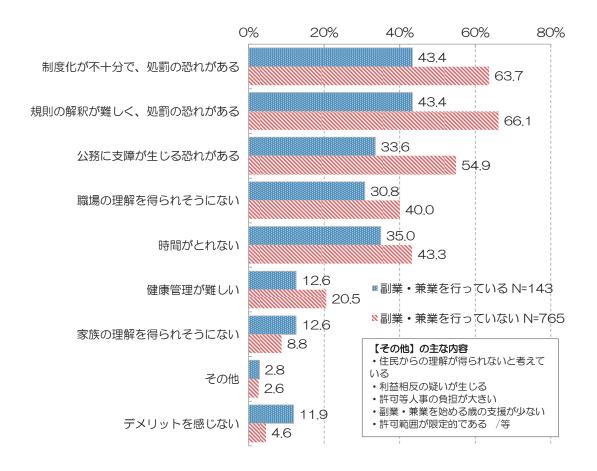
その他としては、「住民からの理解を得られない」などがあげられている。



図表61 副業・兼業の課題・デメリット別割合 (N=908・MA)

副業・兼業の活動経験別で比較すると、経験のない職員は「処罰の恐れ」をより強く 感じる傾向があり、「制度化が不十分で、処罰の恐れがある」、「規則の解釈が難しく、 処罰の恐れがある」、「公務に支障が生じる恐れがある」と選択した割合は、経験者に比 べて約20ポイント高くなっている。

図表62 副業・兼業の課題やデメリットについて(副業・兼業の活動経験有無別)



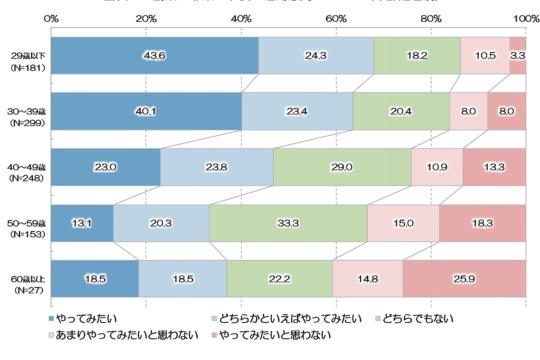
■副業・兼業の今後の活動意向(問28)

副業・兼業の今後の活動意向については、「やってみたい」が30.9%、「どちらかといえばやってみたい」が23.0%を占めており、53.9%の職員が副業・兼業での活動に意欲を示している。次いで、「どちらでもない」(24.6%)、「あまりやってみたいと思わない」(10.7%)、「やってみたいと思わない」(10.8%)と続く。

をってみたいと思わない 10.8% あまりやってみたいと 思わない 10.7% とちらでもない 24.6% とちらかといえば やってみたい 23.0%

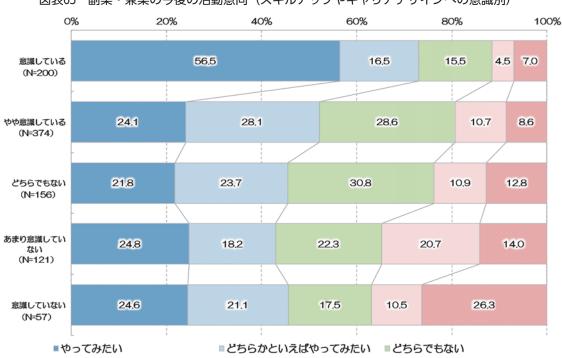
図表63 副業・兼業の今後の活動意向別割合 (N=908・SA)

年齢階層別では、29歳以下から50~59歳にかけて、若い世代ほど副業・兼業の活動意欲を持っており、年齢を重ねるにつれて副業・兼業に消極的になる傾向があり、40歳を境に大きなギャップが存在する。また、再任用等が想定される60歳以上では、退職後の地域活動を意識してか、50~59歳と比べ副業・兼業に意欲を持つ職員の割合が増えている。一方で副業・兼業に否定的な職員の割合も増えているため、活動意向が二極化する傾向にある。



図表64 副業・兼業の今後の活動意向について(年齢階層別)

スキルアップやキャリアデザインへの意識別では、これらを意識している職員の内56.5%が副業・兼業を「やってみたい」と回答している。「やや意識している」、「どちらでもない」、「あまり意識していない」、「意識していない」を選択した職員と比べて、副業・兼業をやってみたいと回答した職員の割合は約30ポイント高く、スキルアップやキャリアデザインを強く意識している職員は副業・兼業に積極的な傾向がある。

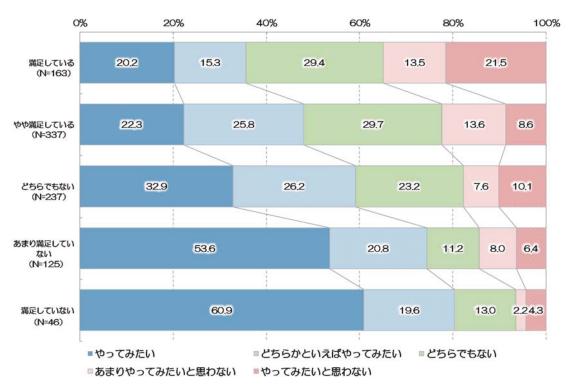


図表65 副業・兼業の今後の活動意向(スキルアップやキャリアデザインへの意識別)

■あまりやってみたいと思わない ■やってみたいと思わない

公務員としての仕事への満足度別では、満足度が低いほど、副業・兼業に対して積極的な意向を持っており、現状に満足しない意識の高い層がキャリアデザインの一環として副業・兼業に意欲的な傾向にある。

図表66 副業・兼業の今後の活動意向(公務員としての仕事への満足度別)



■副業・兼業をやってみたいと思う条件(問29)

副業・兼業をやってみたいと思う条件について、「特にない」が12.4%を占めており、87.6%の職員が程度の差はあっても何らかの条件で副業・兼業の意欲が生じる、もしくは増すと認識している。

この条件について、「副業・兼業を認める制度があればやってみたい」と答えた回答者は66.6%と最も多くを占めており、課題やデメリットとして回答の多い「処罰の恐れ」がなくなることを、約7割の職員が副業・兼業の条件として考えている。次いで、「十分な報酬が得られるならやってみたい」(36.2%)、「副業・兼業を首長が推奨するのであればやってみたい」(35.5%)、「副業・兼業を認める制度が地域に広報・周知されていればやってみたい」(30.1%)と続き、約3割の職員が副業・兼業に職場の理解や地域住民の理解が必要であると認識している。

0% 20% 40% 60% 80% 副業・兼業を認める制度が 66.6 あればやってみたい 十分な報酬が得られるなら 36.2 やってみたい 副業・兼業を首長が推奨するので 35¦5 あればやってみたい 副業・兼業を認める制度が地域に 30.1 広報・周知されていればやってみたい 報酬を得ることで活動を維持・発展 220 させられるのであればやってみたい 依頼されればやってみたい 21.3 副業・兼業が人事評価に反映される 198 のであればやってみたい 副業・兼業を行った事例が 17.6 あればやってみたい 副業・兼業を身近な人が行っているので 17.0 あればやってみたい 副業・兼業のガイドブックが 【その他】の主な内容 16.2 あればやってみたい ・ 時間外勤務が減るのであればやってみたい ・副業・兼業が人事評価に悪い影響を与えないの 12.4 特にない であればやってみたい ・職場や上司の理解があればやってみたい /等 20 その他

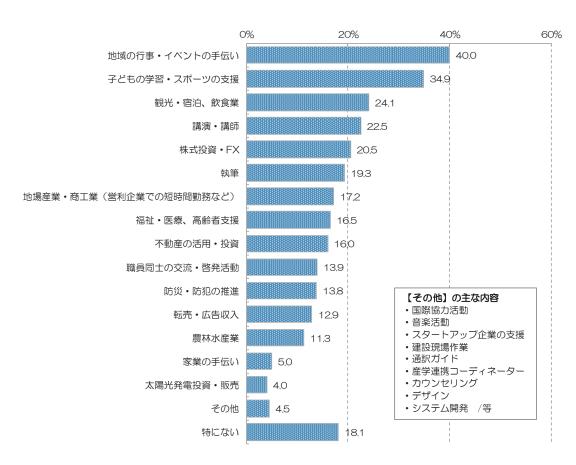
図表67 副業・兼業をやってみたいと思う条件別割合(N=908・MA)

■興味のある副業・兼業(問30)

興味のある副業・兼業は「特にない」と答えた回答者は18.1%で、81.9%の職員が程度 の差はあっても何らかの副業・兼業に興味を示している。

具体的な活動内容については、「地域の行事・イベントの手伝い」が40.0%と最も多く、次いで「子どもの学習・スポーツの支援」(34.9%)が続き、地域貢献活動に興味を示している職員の割合が高い。この他、「観光・宿泊、飲食業」、「講演・講師」、「株式投資・FX」、「執筆」、「地場産業・商工業(営利企業での短時間勤務など)」、「福祉・医療、高齢者支援」、「不動産の活用・投資」、「職員同士の交流・啓発活動」、「防災・防犯の推進」、「転売・広告収入」、「農林水産業」が1割~2割強ずつ分散して分布しており、行っている副業・兼業としては割合の低かった産業分野での活動を含め、複数の活動に興味を示している職員が多い。

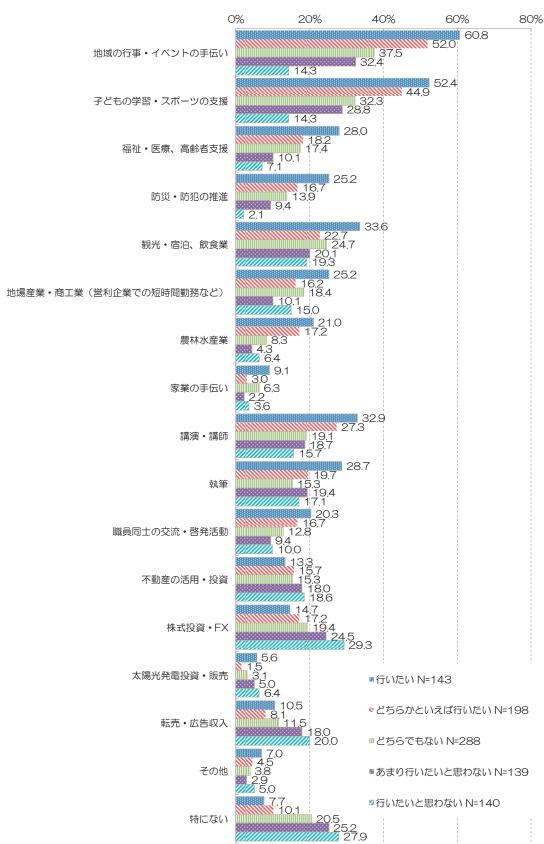
その他には、「国際協力活動」、「音楽活動」、「スタートアップ企業の支援」、「建設現場作業」、「通訳ガイド」、「産学連携コーデイネーター」、「カウンセリング」、「デザイン」、「システム開発」など、回答者の持つ専門性やスキルを活かすことのできる分野での活動があげられている。



図表68 興味のある副業・兼業別割合 (N=908・MA)

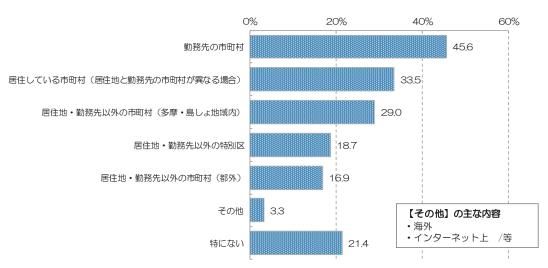
今後の無報酬での活動意向別では、無報酬での活動に積極的な職員は「地域の行事・イベントの手伝い」、「子どもの学習・スポーツの支援」等の副業・兼業に興味を示す割合が、無報酬での活動に消極的な職員よりも高い。一方、「不動産の活用・投資」、「株式投資・FX」、「太陽光発電投資・販売」、「転売・広告収入」においては、無報酬での活動に消極的な職員の方が興味を示した割合が高い。

図表69 興味のある副業・兼業について (今後の無報酬での活動意向別)



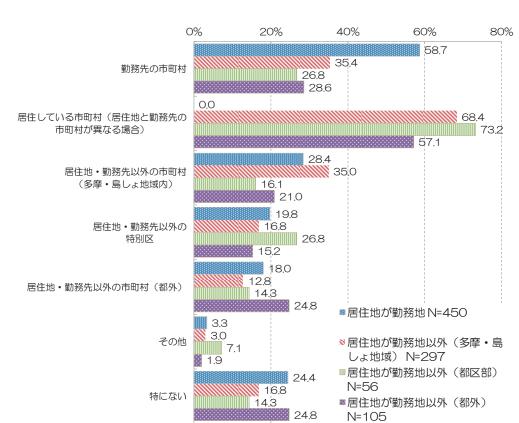
■望ましい副業・兼業の活動場所(問31)

望ましい副業・兼業の活動場所については、「特にない」が21.4%を占めており、 78.6%の職員が副業・兼業を行う場所のイメージを持っている。



図表70 望ましい副業・兼業の活動場所別割合 (N=908・MA)

居住地別では、各居住地で約6~7割の回答者が居住地を望ましい活動場所にあげて おり、勤務先以外に居住する層では、勤務先を希望した割合よりも高い。



図表71 望ましい副業・兼業の活動場所について(居住地別)(N=908・MA)

3. 多摩・島しょ地域における住民等の現状

(1)調査概要

■実施目的

多摩・島しょ地域の市町村に居住する住民を対象としたアンケートを実施し、市町村 職員による副業・兼業に対する認識やニーズを把握する。

■実施方法

株式会社マクロミルに登録しているモニターに対するインターネット・アンケート モニターがウェブサイト上のアンケート画面から回答。

■実施時期

2019年7月3日(水)~7月6日(土)

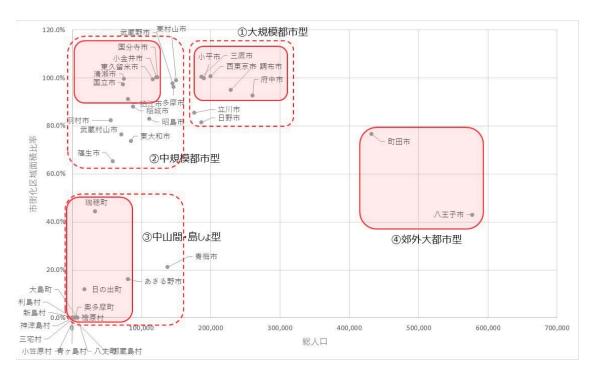
■実施対象

- ・多摩・島しょ地域39市町村に居住する住民 624サンプル
- ・市町村職員の副業に対する住民の認識やニーズは、都市類型や年齢階層によってが傾向が異なるとの仮説に立ち、人口規模と市街地面積比率に基づく「都市類型」(次ページ記載)と「年齢階層」の2軸による12セルに各50サンプル以上を確保するよう割り付けを行った。
- ・この際、都市類型での特徴がより明確な市町村を対象とするとともに、特定の市町村の影響が大きくならないよう、全39市町村の住民を対象とはせず、各類型5市町村以上(④類型以外)を選定した。
- ・なお、公務員(自治体職員)は調査対象から除外した。

図表72 住民アンケートの回答者割り付け案

年齢階層地域分類	20~30 歳代	40~50 歳代	60歳以上	全体
①大規模都市型:府中市・調布市等	52	52	52	156
②中規模都市型:国立市・清瀬市等	52	52	52	156
③中山間・島しょ型:あきる野市、町村部等	52	52	52	156
④郊外大都市型:八王子市・町田市	52	52	52	156
全体	208	208	208	624

[※]③類型は同類型の特徴を強く持つ「町村部」で可能な限りサンプルを確保した上で、不足分についてあきる野市に調査対象を広げ、156サンプルを回収した。



図表73 多摩・島しょ地域の特性に応じた都市類型

<出典>総務省「国勢調査」(平成27年)及び国土地理院「平成30年全国都道府県市区町村別面積調」をもとに三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

	各類型に該当する市町村の条件 (上図の赤点線枠内)	調査対象市町村 (上図の赤実践枠内)	
①大規模 都市型	人口15万人以上、市街化区域 80%以上の市町村 →対象7市、143万人	三鷹市、府中市、調布市、小平市、 西東京市 →対象 5 市、107万人	
②中規模 都市型	人口15万人以下、市街化区域 60%以上の市町村 →対象15市、150万人	国分寺市、国立市、狛江市、清瀬市、 東久留米市 →対象5市、46.8万人	
③中山間・島しょ型	人口15万人以下、市街化区域 50%未満の市町村 →対象15市町村、30万人	あきる野市、全町村 →対象14市町村、16.4万人	
④郊外 大都市型	人□40万人以上、市街化区域 80%以下の市町村 →対象 2 市、101万人	八王子市、町田市 →対象 2 市、101万人	

(2) まとめ (調査結果から得られる示唆)

① 自治体職員の副業に対して肯定的な意見が過半を占め、その条件も寛容な傾向 ⇒ただし、高齢者層では否定的な意見がやや多い点に留意が必要

自治体職員の副業に対しては、約7割の肯定的な回答が得られた。(問5)

都市類型による違いは特に見られず、副業として活動を認める条件についても、活動内容・活動場所ともに、「地域住民への貢献を目的に、職員が務める市町村内で」といった狭義の形での活動を強く求める意向は確認できなかった。(問6・7)

地域性によらず、自治体職員の副業に対する理解は一定程度広がっているといえる。 報酬の性質に関しても、職員個人の所得として受け取ることを半数程度の回答者が認めているほか、その報酬の水準も約半数が相応の対価で受け取ることを認めるなど、特段「公務員の」副業だからという形で活動の制約を求める意識は強くないと考えられる。 (問9・10)

ただし、若年層(20~30歳代)において肯定的な回答が比較的高いのに対し、高齢者層(60歳以上)では否定的な意見が多いといった世代による意識の違いが見られることに留意が必要である。高齢者層(60歳以上)は、自治体職員の副業・兼業に関する課題として、本業そのものへのマイナスの影響を挙げる割合が高い傾向があることから、副業・兼業はあくまでも業務外の活動であり、本業の片手間で行うものではないことについて、周知を図ることが理解促進のポイントの一つになるといえる。

② 地域住民においても、副業による「職員の成長」に対する期待は高い

⇒副業が職員の成長につながり、本業にも好影響を与えることのPRや制度設計が重要 市町村職員の副業に対する地域住民の期待として、地域活動の担い手が増えるといっ た「地域活性化」を期待する回答よりも、異なる組織での経験が職員の成長につながる など、「職員の成長」を期待する回答が多い傾向にある。(問11)

また、家族に公務員がいる回答者、副業を積極的に行う方が良いと考えている層ほど、 職員の成長を強く期待する傾向があることも、興味深い回答傾向である。(問11)

一方、公務員の副業に関する課題として、本業への影響(疎かになる、緊急対応できなくなる)を懸念する回答割合が高く、特に公務員が副業を行うべきではないと考える層で高い傾向にある(問12)ことから、副業が本業との相乗効果を発揮することや、副業が職員の成長につながりひいては行政組織の活性化や行政サービスの向上につながることをPRしたり、本業に悪影響を及ぼすものではないこと(上記の副業が業務外活動であることの周知を含めて)が明確に住民に伝わるように意識して制度設計を行うことで、住民の理解が浸透していくことも考えられる。

③ 副業 (有償)での活動は公務員の本業と近い領域で期待が高い傾向

⇒ただし、本来は本業でカバーすべき領域ともいえ、位置づけには慎重な検討が必要中山間・島しょ型で地域産業の担い手不足対応、郊外大都市型で公共サービス維持に対する副業ニーズが高い傾向

本調査では、公務員の活動として「ボランティア (無償)」で状況の改善を期待する 地域課題のうち、「副業 (有償)」でも期待する地域課題を聞く設問形式を採用した。 その結果、「ボランティア(無償)」で期待する活動で高い割合を示した活動内容のうち、「地域行事・イベントの担い手不足の解消」「地域の行事・イベントの維持・継承」では、「副業(有償)」でも期待する人の割合が5~6割に留まるのに対し、「高齢者の生活支援・福祉の充実」「災害時の地域防災対策」では、7~8割に達する結果となっている。

このことは、地域住民も主にボランティアで支えている地域の行事・イベントについては、自治体職員においてもボランティアで支えてもらいたいという気持ちが見受けられる一方、高齢者福祉や防災などの高度な専門性を必要とする公共サービスに関する活動は、有償でも自治体職員に支えてもらいたいという強いニーズ・期待があるといえる。ただし、こうした活動は、本来は本業としての行政サービスとしての充足が望まれる活動ともいえるため、公務員が時間外の活動として行う副業により充足することを安易に認めていくことがないよう、取扱や位置づけは慎重に検討する必要があるといえる。

なお、地域類型別では、中山間・島しょ型で、「観光の受入態勢・拠点づくり」、「地域に根付く家業の継承」といった地域産業における担い手不足に対する副業ニーズが高い傾向が見られるほか、郊外大規模都市型で、「高齢者の生活支援・福祉の充実」「災害時の地域防災体制の維持・強化」「核家族などの子育て家庭への支援」といった公共サービスの維持に対する副業ニーズが高い傾向が見られる。

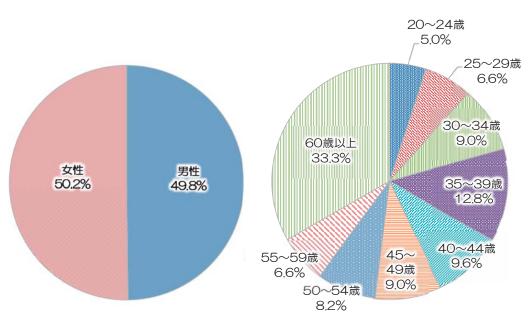
(3)調査結果

① 回答者の属性

■本人の属性

性別では、「男性」が49.8%、「女性」が50.2%でほぼ同数である。

年齢別では、回答モニターを割付しているため、20~30歳代、40~50歳代、60歳以上のサンプル数は同数(各208サンプル)であるが、20~30歳代では、特に「35~39歳」の回答割合が12.8%と最も高く、40~50歳代では「40~44歳」の回答割合が9.6%と最も高い。

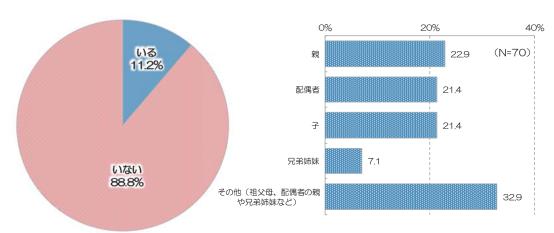


図表74 回答者の性別・年齢別割合 (N=624・SA)

■家族・親族における地方公務員の存在(問1・2)

家族・親族に地方公務員が「いる」と回答した割合は11.2%である。

その内訳としては、「その他(祖父母、配偶者の親や兄弟姉妹など)」が32.9%と最も高く、次いで「親」が22.9%、「配偶者」と「子」が21.4%である。



図表75 家族・親族における地方公務員の存在 (N=624・SA)

■過去の職務経験(問3)

過去の職務経験のうち、「転職経験」は63.3%があると回答しており、他の職務経験に 比べて突出して高い。次いであると回答した割合が高い経験は「管理職経験」で28.7%、 副業経験が18.8%である。

■ある ■ない 60% 0% 20% 40% 80% 100% 転職経験 63,3 36.7 管理職経験 28.7 71.3 副業経験((本業以外に)報酬を得て 18.8 81,3 事業もしくは事務に従事すること) 会社経営経験 92.1 7.9 兼業経験((別の本業として)営利を目的とする 5.6 94.4 会社等の地位に就任もしくは自ら営むこと) 公務員経験 4.6 95.4

図表 76 過去の職務経験 (N=624・SA)

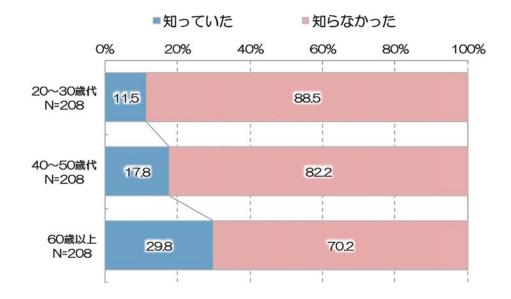
② 副業に関する認知度(問4)

市町村の職員が、首長(市町村長)の許可を受ければ副業・兼業が認められると知っていた割合は19.7%である。

知っていた 19.7% 知らなかった 80.3%

図表77 副業に関する認知度 (N=624・SA)

年齢階層別では、60歳以上で29.8%が「知っていた」とする一方、20-30歳代では「知っていた」は11.5%となっており、年齢階層により認知度の違いがみられる。



図表78 副業に関する認知度(年齢階層別)(SA)

③ 副業に関する考え方(問5)

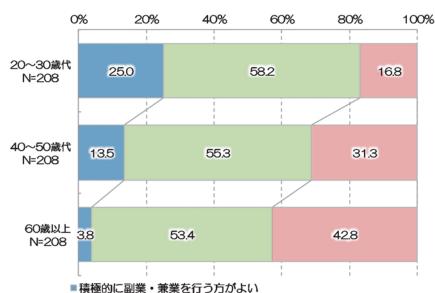
回答者が居住する市町村の職員が副業・兼業をすることについては、「時間制約など 一定の条件を満たす範囲で副業・兼業を行う方がよい」が55.6%と最も高く、次いで「副 業・兼業は行うべきではない(本業に職務専念すべき)」が30.3%である。

「積極的に副業・兼業を行う方がよい」と「時間制約など一定の条件を満たす範囲で 副業・兼業を行う方がよい」をあわせた肯定的な回答割合は69.7%である。

積極的に副業・兼業 を行う方がよい 14.1% 69.7% 副業・兼業は行うべ きではない(本業に 職務専念すべき) 30.3% 時間制約など一定の条件 を満たす範囲で副業・兼 業を行う方がよい 55.6%

図表79 居住する市町村の職員が副業をすることに対する考え方(N=624・SA)

年齢階層別では、「積極的に副業・兼業を行う方がよい」の割合は、20~30歳代で 25.0%である一方、60歳以上では3.8%と差が大きい。また、60歳以上では「副業・兼業 は行うべきではない」が42.8%である一方、20~30歳代では16.8%に留まる。



図表80 居住する市町村の職員が副業をすることに対する考え方(年齢階層別)

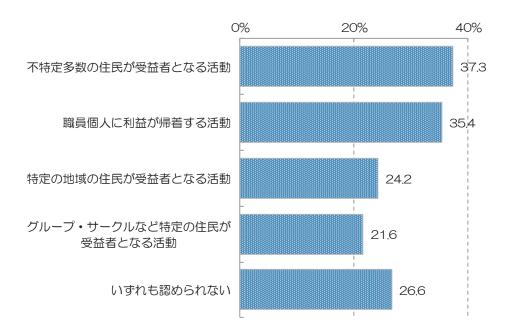
- ■時間制約など一定の条件を満たす範囲で副業・兼業を行う方がよい
- ■副業・兼業は行うべきではない(本業に職務専念すべき)

④ 副業としての活動を認める条件について

■活動内容(問6)

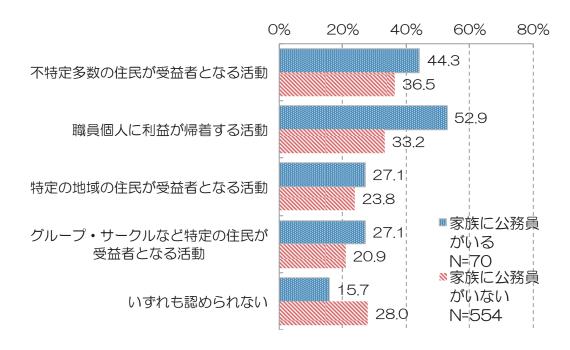
「不特定多数の住民が受益者となる活動」が37.3%と最も高く、次いで「職員個人に利益が帰着する活動」が35.4%である一方、「いずれも認められない」は26.6%である。

図表81 副業として活動を認める条件(活動内容)(N=624・MA)



家族に公務員がいる回答者では、「職員個人に利益が帰着する活動」が52.9%であるのに対し、いない回答者では33.2%である。

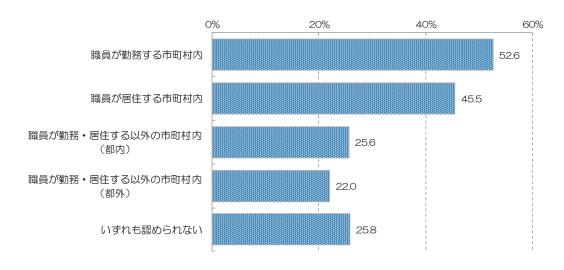
図表82 副業として活動を認める条件 (活動内容:世帯に公務員がいる・いない別)



■活動場所(問7)

「職員が勤務する市町村内」が52.6%と最も高く、「職員が居住する市町村内」が45.5%と続く。

図表83 副業として活動を認める条件(活動場所)(N=624・MA)



■職員の条件(問8)

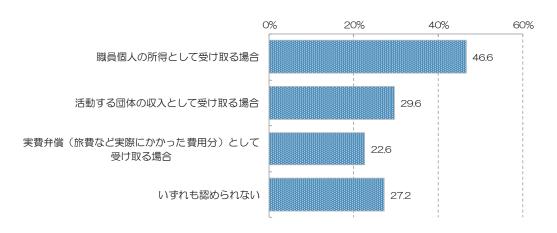
「職員の経験・評価等の条件は問わずに認める」が34.9%と最も高く、次いで「一定期間以上の地方公務員としての在職期間に限り認める」が19.2%、「一定水準以上の職務行動評価(人事考課)の職員に限り認める」が15.5%と続く。

の% 20% 40% 職員の経験・評価等の条件は問わずに認める 一定期間以上の「地方公務員としての在職期間」 に限り認める 一定水準以上の「職務行動評価 (人事考課)」の 職員に限り認める 一定以上の職位に限り認める 15.5 6.9 17.5 6.9 18.0 28.0

図表84 副業として活動を認める条件(職員の条件)(N=624・MA)

■報酬の性質(問9)

「職員個人の所得として受け取る場合」が46.6%と最も高く、次いで「活動する団体の収入として受け取る場合」が29.6%である一方、「いずれも認められない」が27.2%である。

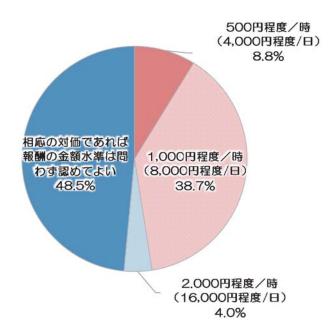


図表85 副業として活動を認める条件(報酬の性質)(N=624・MA)

■報酬の水準(問10)

問9で「いずれも認められない」と回答した回答者以外に、認められる報酬の水準を聞いたところ、「相応の対価であれば報酬の金額水準は問わず認めて良い」が48.5%と最も高く、次いで「1,000円程度/時(8,000円程度/日)」が38.7%と続く。

図表86 副業として活動を認める条件(報酬の水準)(N=398・SA)

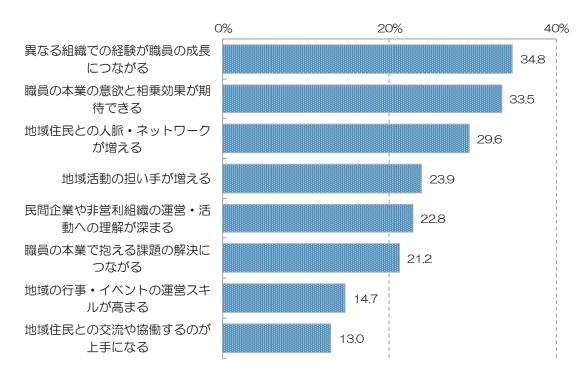


⑤ 副業による期待と課題

■市町村の職員が副業・兼業することで期待できること (問11)

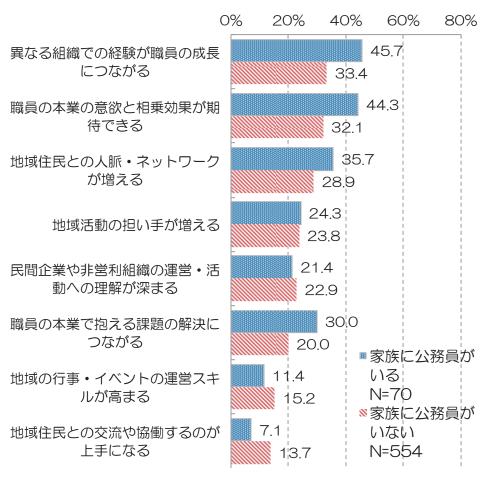
「異なる組織での経験が職員の成長につながる」が34.8%と最も高く、次いで「職員の本業の意欲と相乗効果が期待できる」が33.5%、「地域住民との人脈・ネットワークが増える」が29.6%と続き、「地域活動の担い手が増える」は23.9%である。

図表87 市町村の職員が副業・兼業することで期待できること (N=624・MA)



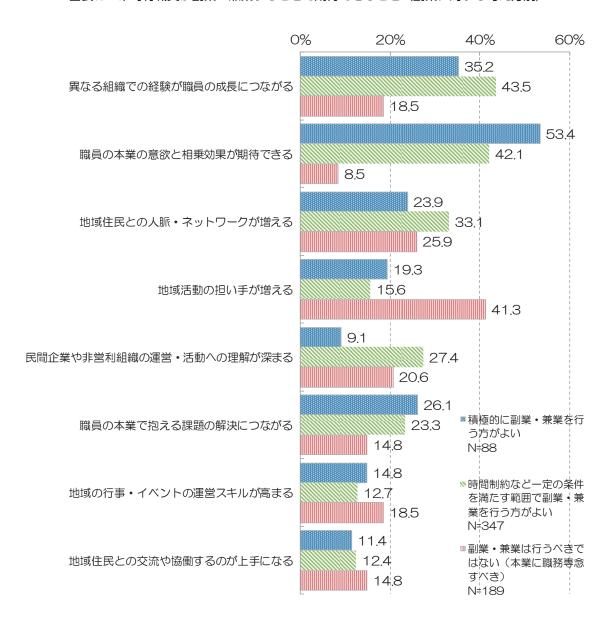
家族に公務員がいる回答者では「異なる組織での経験が職員の成長につながる」、「職員の本業の意欲と相乗効果が期待できる」、「職員の本業で抱える課題の解決につながる」などの回答割合が高い傾向にある。

図表88 市町村職員が副業・兼業することで期待できること (家族に公務員の有無別)



また、積極的に副業を行う方が良いと考えている層では、「職員の本業の意欲と相乗効果が期待できる」が53.4%と高い一方、副業を行うべきではないとする層では「地域活動の担い手が増える」が41.3%と高いなど、副業に対する考え方によって期待の傾向が異なる。

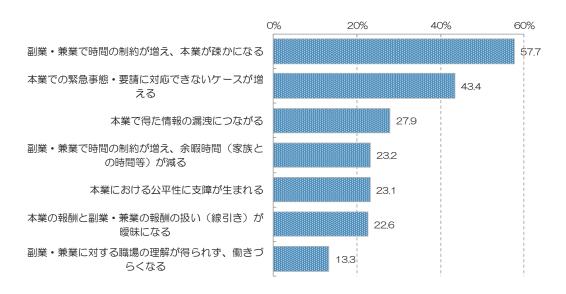
図表89 市町村職員が副業・兼業することで期待できること(副業に対する考え方別)



■市町村の職員が副業・兼業することで課題になること(問12)

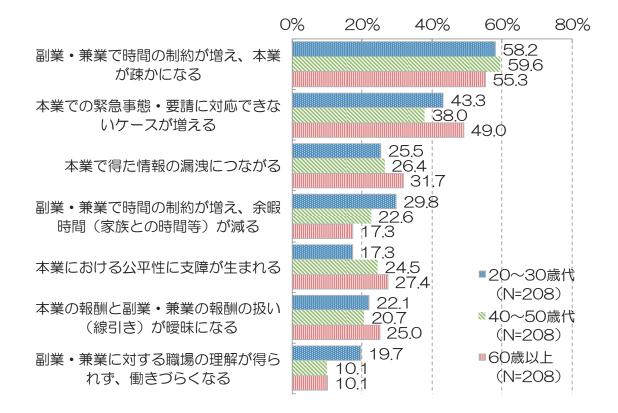
「副業・兼業で時間の制約が増え、本業が疎かになる」が57.7%、次いで「本業での緊急事態・要請に対応できないケースが増える」が43.4%、「本業で得た情報の漏洩につながる」が27.9%と続く。

図表90 市町村の職員が副業・兼業することで課題になること (N=624・MA)



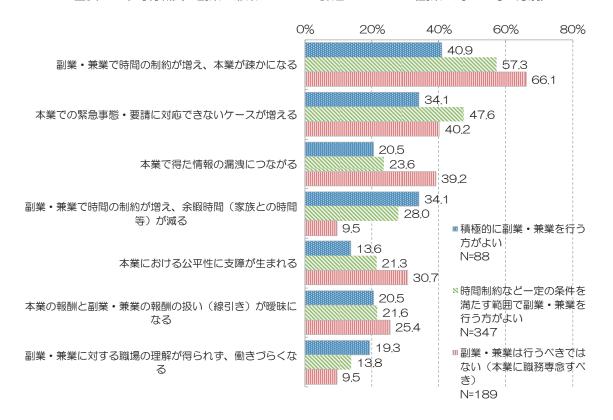
年齢階層別では、自治体職員の副業・兼業に否定的な意見が多い高齢者層(60歳以上)において、「本業での緊急事態・要請に対応できないケースが増える」、「本業で得た情報の漏洩につながる」、「本業における公平性に支障が生まれる」といった本業そのものに対するマイナスの影響を懸念する割合が高まる傾向が見られる。

図表91 市町村職員が副業・兼業することで課題になること(年齢階層別)(MA)



積極的に副業を行う方が良いとする層では、「副業・兼業で時間の制約が増え、余暇時間が減る」、「副業・兼業に対する職場の理解が得られず、働きづらくなる」など、副業をする本人の課題、本人の働き方における影響を比較的強く意識する傾向があり、行うべきではないとする層では、「副業・兼業で時間の制約が増え、本業が疎かになる」、「本業における公平性に支障が生まれる」、「本業で得た情報の漏洩につながる」など、自治体としての課題、本業そのものに対するネガティブな影響を強く意識する傾向がある。

図表92 市町村職員が副業・兼業することで課題になること(副業に対する考え方別)

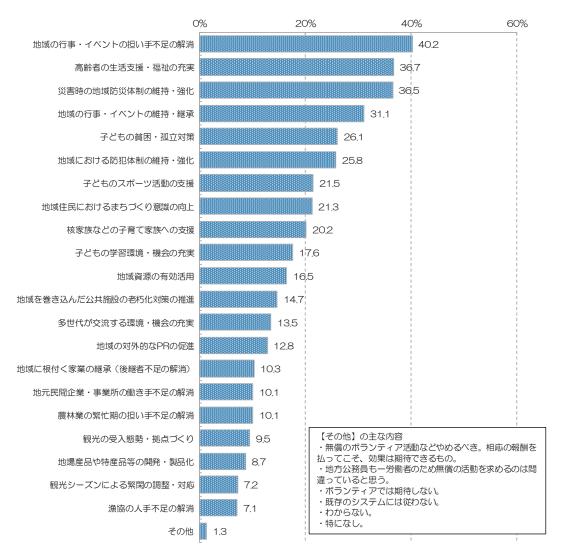


⑥ 市町村職員の副業により状況の改善を期待する地域課題

■自主的な活動 (無償のボランティア活動) による期待 (問13)

「地域行事・イベントの担い手不足の解消」が40.2%と最も高く、次いで「高齢者の生活支援・福祉の充実」が36.7%、「災害時の地域防災体制の維持・強化」が36.5%、「地域の行事・イベントの維持・継承」が31.1%と続く。

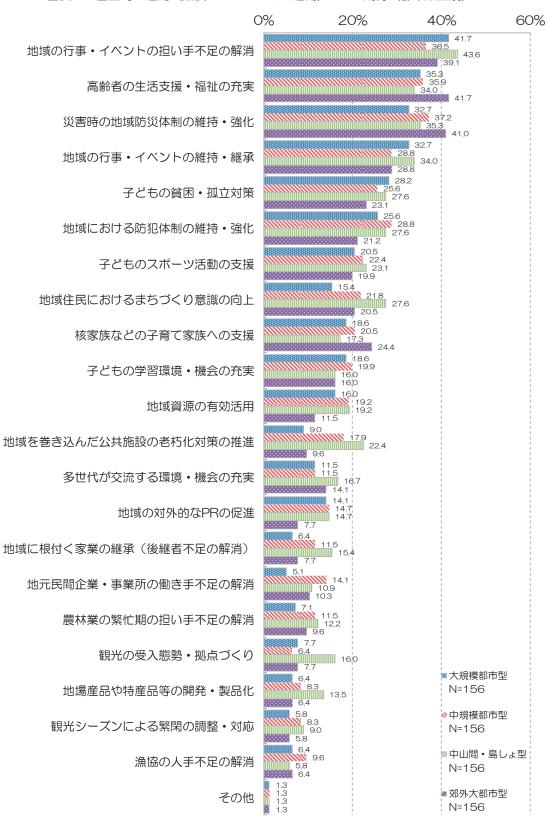
図表93 市町村職員の自主的な活動 (無償のボランティア活動) による期待 (N=624・MA)



都市類型別では、選択割合が上位でない選択肢のうち、中山間・島しょ型で、「観光の受入態勢・拠点づくり」、「地域に根付く家業の継承」、「地域住民におけるまちづくり 意識の向上」、「地域を巻き込んだ公共施設の老朽化対策の推進」の割合が高い。

また、郊外大規模都市型で、「高齢者の生活支援・福祉の充実」、「災害時の地域防災 体制の維持・強化」、「核家族などの子育て家庭への支援」の割合が比較的高い。

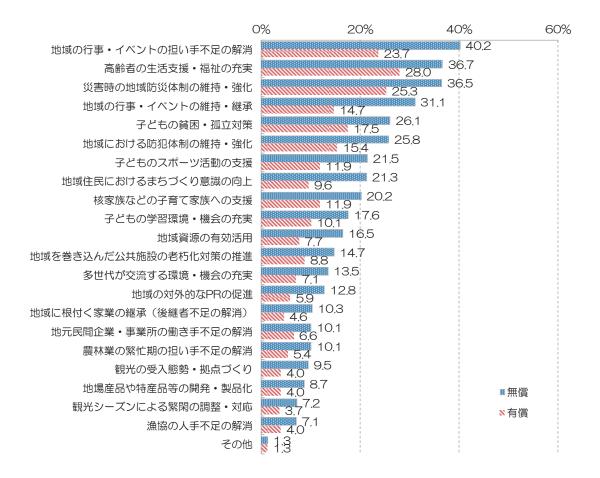
図表94 自主的な活動 (無償のボランティア活動) による期待 (都市類型別)



■問13で選択した期待のうち、有償の活動であっても期待する活動(問14)

「高齢者の生活支援・福祉の充実」が28.0%が最も高く、次いで「災害時の地域防災体制の維持・強化」が25.3%、「地域の行事・イベントの担い手不足の解消」が23.7%と続く。

図表95 市町村職員の自主的な活動(有償の活動)による期待(N=624・MA)



4. 多摩・島しょ地域の職員によるワークショップ

(1) 実施概要

「自治体職員における副業・兼業を巡る動向と、今後のあり方に関する講習会(職員研修会)」として、多摩・島しょ地域の職員によるワークショップを実施した。

① 実施目的

- ・「自治体職員における副業・兼業」をテーマとして、多摩・島しょ地域の担当職員を 主な対象に、先進事例等を含めて制度や動向に関する情報提供を行い、本テーマに対 する理解を深めるとともに、今後のあり方について考える機会を提供する。
- ・ワークショップ形式で担当職員同士が意見交換を行う場を設定することで、担当職員が実務上困っていることや問題意識などを共有し、多摩・島しょ地域の地域性に応じた自治体職員の副業・兼業のあり方を検討するきっかけとする。また、他自治体担当者間のネットワークづくりにもつなげる。
- ・ワークショップを通じて、多摩・島しょ地域における実態を把握するとともに、本調 査研究の視座・仮説に対する現場の職員の感想や反応を調査研究にフィードバックし、 実効性の高いアウトプットにつなげていく。

② 実施日時

2019年11月14日 (木) 13:30~16:30

③ 実施会場

東京自治会館3階 308研修室

④ 実施対象

副業・兼業を所管する多摩・島しょ地域の市町村の担当職員(人事または企画担当課) もしくは副業・兼業に興味がある職員(参加者:13名)

⑤ 当日の内容

- ・ 本研究の目的・概要について
- ・【情報提供1】公務員の副業・兼業について
- ・【情報提供2】多摩・島しょ地域における現状と課題について
- ・【ワークショップ】自治体職員の副業・兼業の実情と展望
 - ①「副業・兼業の現状と課題について」
 - ②「これからの副業・兼業のあり方について」

(2) ワークショップでの検討結果

ワークショップは、前半後半でテーマを変えて、前半では、「副業・兼業の現状と課題について」、後半では、「これからの副業・兼業のあり方について」、をテーマとして 議論を実施した。各グループの議論の結果、主に以下のような意見が寄せられた。

① Aグループ

テーマ	主な論点
副業・兼業の現状と課題について	(基準の不明瞭さ) ・副業・兼業が認められる基準について、不明瞭であることが課題である。例えば、収入増が目的である場合にも、実施が認められるのか。 ・実施が認められる基準以外にも、有給休暇取得時に副業・兼業を実施してよいのか、副業時にケガをした際の対応、という論点などについても課題ではないか。 (人事制度との連携) ・公務員と民間を問わず問題となる点として、副業・兼業が当たり前な世の中となったときに、所属する組織内で昇格を望む職員がいなくなってしまうのではないか。 (退職後の社会との接点づくり) ・副業・兼業の有効的な活用方法として、職員が退職後に社会との接点を持つための居場所づくりとしての役割を担うことができるのではないか。
これからの副業・ 兼業のあり方につ いて	 (首長による推進) ・副業・兼業の推進にあたっては、首長からのトップダウンで実施していくことが現実的ではないか。 (基準及び手続きの明確化) ・許可基準は、原則OKとしたうえで、例外を定めるようなやり方で策定することが望ましい。 ・副業・兼業を実施したい人の申請手続きを、簡素化および明確化していくことが重要ではないか。



② Bグループ

テーマ	主な論点
副業・兼業の現状と課題について	(基準の不明瞭さ) ・行政側の視点の課題として、副業・兼業を許可するための基準が定まっておらず、制度が明文化されていないため、職員からの相談があったとしても対応ができないことが挙げられる。 ・職員側の視点の課題としても、地方公務員法上、どの範囲まで副業・兼業を実施してよいのか基準がわからない。 (本業への支障) ・副業・兼業の実施により、本業へもたらす影響が計りきれない。 (手続きの煩雑さ) ・許可を得るために必要な申請が煩雑である。 (副業・兼業の推進に関する風土) ・現状として、職場の風土自体が、副業・兼業を推進する空気ではない印象である。
これからの副業・ 兼業のあり方につ いて	(基準及び手続きの明確化) ・「時間」、「金額」、「範囲」について明確に定めた基準が必要でないか。そのことが、副業・兼業を実施してよいと感じられる風土づくりにもつながるのではないか。 ・副業を行わない職員にとって不利益にならず、職員の自発性による副業・兼業を促すようにすべき。 (副業・兼業に期待する効果) ・副業・兼業の制度化に求められる効果として、「職員のスキルアップ」、「地域活性化」、「自己実現」、「無償の副業・兼業から有償の副業・兼業への転換」、「人脈の構築」といったものが挙げられるのではないか。



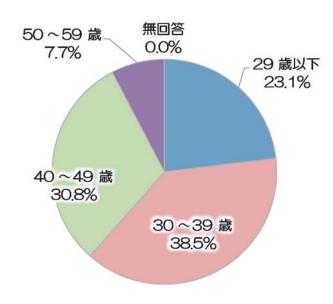
③ Cグループ

テーマ	主な論点
副業・兼業の現状と課題について	 (基準の不明瞭さ) ・何が実施可能な副業・兼業であり、何がそうではないのか、ということは、実際のところ誰もわかっていないのではないか。 ・外部化された部活動やお祭りといった活動については、自治体職員が都合よく使われてしまっているのではいかという懸念がある。 (人事制度との連携) ・人事管理の観点からみると、本業への支障の問題や、労働時間管理、人事評価への反映をどのようにするのかといった点は課題ではないか。 (地域からの理解不足) ・地域の側からみると、公務員が地域で活動することに対するイメージがわいていないのではないか。また、公務員は副業・兼業ができない、という認識がいまだに強いのではないか。 (職員の資産形成ニーズの存在) ・実施したい人にとっては資産形成の一種として実施したいニーズも多いのではないか。そのため、充実した余暇活動を資産形成に充てるという考え方が重要で、さらにそれが行政課題の解決につながれば理想的ではないか。
これからの副業・ 兼業のあり方につ いて	 (基準及び手続きの明確化) ・まずは、何が実施可能な副業・兼業であり、何がそうではないのか、明確な基準を策定することが重要である。 (本業にもたらす影響の検討) ・本業に対して、副業・兼業がもたらす効果を検討していくことが重要ではないか。 (人事制度との連携) ・副業・兼業による地域貢献を実施している人については、本業の人事評価に反映させることが必要ではないか。 ・副業・兼業のあり方について考えると同時に、どのような職員を育成するかを議論することが必要ではないか。 ・副業・兼業を実施可能とするために、まずは本業における残業を減らすことが重要ではないか。

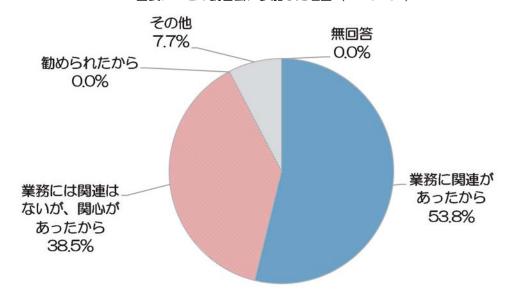
(3) ワークショップ実施後のアンケート

ワークショップ後、参加者向けアンケートを実施したところ、以下のような結果が得られた。

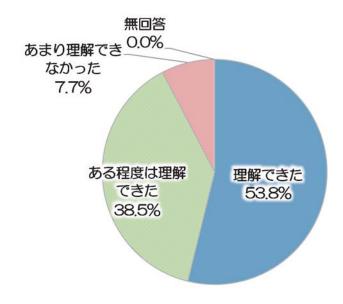
図表96 参加者の年齢 (N=13·SA)



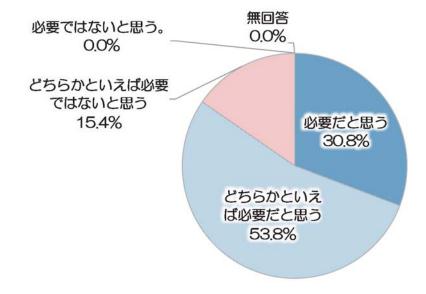
図表97 この講習会に参加した理由 (N=13・SA)



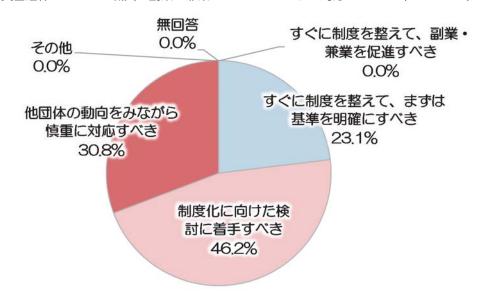
図表98 公務員の副業・兼業について、制度や基準が理解できたか (N=13・SA)



図表99 公務員の副業・兼業について、自治体で積極的に後押ししていく必要があるか (N=13・SA)



図表100 貴自治体において、職員の副業・兼業についてどのように対応すべきか(N=13・SA)



図表101 特に印象に残ったキーワード (FA、主な回答を抜粋)

- ・地域貢献
- ・HR戦略としての副業・兼業推進
- ・公務員の視点ではなく、地域からみた貢献が求められている点。
- ・先進事例の戦略推進マネージャーについて、とても興味深いと感じた。
- ・許可の基準が知られていない。
- ・正当な評価、プライバシーの保護、自分の居場所
- ・地域貢献・自己実現(「安心し責任感を持って活動できるようになること」により、 いろいろなことにチャレンジできる気がします。)
- ・印象に残ったのは、「無報酬の副業・兼業が50%近くある」ということ。報酬に対する意識の薄さに驚いた。
- ・第二の人生での居場所づくり。
- ・「地域の担い手不足の解消」(市民の理解を得られやすいと思う。)

図表102 感想や意見(FA、主な回答を抜粋)

- ・人事部門が中心となる取組だと思うので、採用応募多数の事例など、人事・人材育 成面でのメリットを押し出して欲しい。
- ・市内で副業を行う場合、市の業務と全く関わらない事業はないと思うので、許可する場合の職員との本業との関連をどこまで認めるかについて、もう少し知りたいと思う。
- ・職員の立場からの意見も重要ではないか。
- ・公務員に限らず民間は先行して副業・兼業が推奨されていく中、さらに調査・研究 が必要なテーマであると感じた。
- ・ワークショップの中で、副業・兼業が退職後の居場所づくりにつながるという意見があり、そういった観点もあると感じました。副業・兼業については基準があいまいであるため、そのあたりを詳しく知りたい。
- ・先進自治体の運用面、本業とのバランスの考え方。時間外労働が多い人が副業をすると、まず時間外を減らす努力をすべきと思うため、副業・兼業の推進と時間外労働の関係性が重要となるのではないか。
- ・本来積極的に地元に参加すべき防災・消防活動に二の足を踏んでいる結果があった ので、「お金」に関して、もっと説明していくべきだと思う。

(4) まとめ (ワークショップの結果から得られる示唆)

① 副業・兼業が認められる基準が不明瞭であることに対する不安・課題認識が強い 行政側の視点としても、職員側の視点としても、副業・兼業を許可する基準が定まっていないことが課題であるとの指摘が各グループ共通で見られた。具体的には、有給休暇取得時に副業・兼業を実施してよいのか、副業・兼業をしているときにケガをした際の対応はどうなるのか、といった疑問・不安が挙げられていた。基準を明確にするとともに、手続を簡素化することが求められている。

② 公務員の副業・兼業に対するイメージの刷新・推進する風土の醸成が必要

職場の風土自体が、副業・兼業を推進する空気にはなっていない。地域においても、公務員が地域で活動するイメージが湧いておらず、公務員は副業・兼業ができないという認識も根強いと感じられている。こうしたイメージや雰囲気の刷新が求められている。また、民間で副業解禁の流れが進み、副業可能な職場を求める個人が増加している中、自治体において副業が認められない場合、就職先としての魅力度が劣ってしまう可能性もある。首長によるトップダウンでの推進や、原則OKとして例外を定める方法など、行政としての後押しを明確化することが求められている。

③ 人事管理・人事制度の側面からの制度設計が必要

本業への支障の問題や、労働時間管理、人事評価への反映をどのようにするか、といった人事管理・人事制度の観点からの検討の必要性が挙げられていた。どのような職員を育成するのか、人材像を描いた上で、副業・兼業を行った職員が不利益にならないこと、職員の自発性による副業・兼業を促すことなどを制度に織り込むとともに、本業の人事評価への反映についても検討が求められている。また、副業・兼業を実施するために、本業における残業を減らすことが重要との指摘もあった。

④ 職員の資産形成や退職後の社会との接点づくりの面がからのニーズも強い

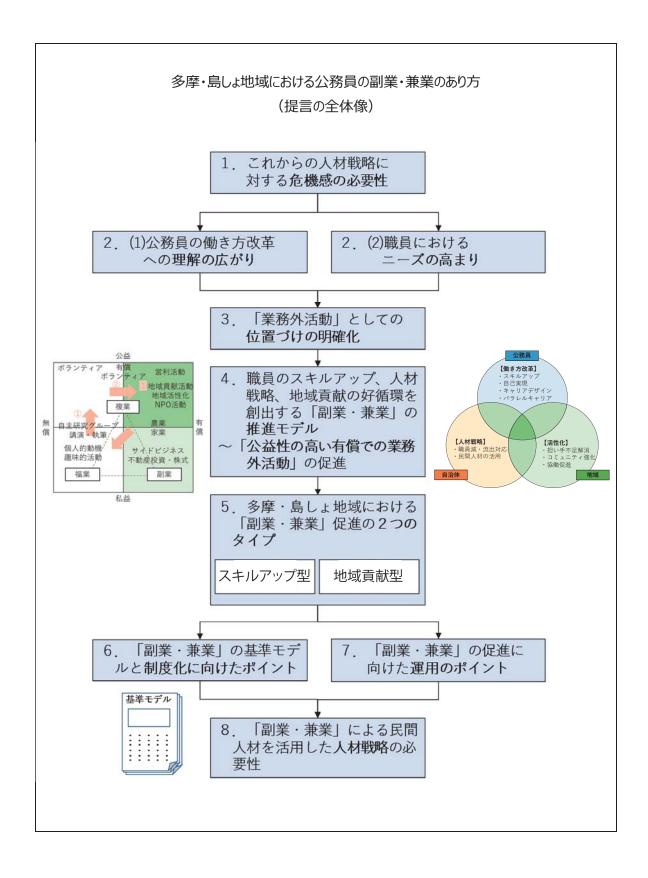
公益的な活動を行うとしても、有償であるからには資産形成の一種として実施したいニーズも多いとの指摘があった。また、職員のキャリアの延長として、退職後に社会との接点を持つための居場所づくりとしての役割を担う点に多くの共感が集まった。公益性や社会貢献の側面だけでなく、職員のライフプランやキャリアプランの面からの支援も求められている。

第5章

多摩・島しょ地域における公務員の

副業・兼業のあり方

第5章 多摩・島しょ地域における副業・兼業のあり方



1. これからの人材戦略に対する危機感の必要性

地方分権改革以降の地方行財政改革の取組により、地方公務員の数が大幅に減少している。あわせて、非常勤・臨時職員の割合が高まり、正規職員の割合が低下するなど、職員構成の急激な変化も生じている。さらに今後は、第4次産業革命、Sosiety5.0が進展する中、単純作業はAI・RPAに置き換えられ、住民サービスの向上・住民福祉の向上に直結する業務の位置づけが増していくと考えられる。少数の正規職員で、住民の個々のニーズに迅速かつ的確に応えられることがより求められるようになり、あるべき公務員像が大きく変わろうとしている。こうした将来を見据えた自治体としての人材戦略の確立が喫緊の課題となっている。

多摩・島しょ地域(特に多摩地域)においては、他県等と比べて相対的に優位な状況にあることもあり、人材戦略に対する危機感が薄い。政令指定都市である神戸市や勢いのある生駒市や新富町などでは、土木・建築の技術職の不足や、団塊の世代の大量退職に伴う知識・技術、ノウハウの喪失など、人材戦略に強い危機感を持って先進的な取組が推進されている。全国的な注目により取組の気運が高まりつつある中、多摩・島しょ地域が取り残され、気づいたときには優位性を失っている恐れもある。

「公務員の副業・兼業」は、それ自体が目的ではなく、こうした将来を見据えた自治体としてのこれからの人材戦略を考え、確立していく上で、有効な「エンジン」となり得る考え方・取組であり、その観点から活用・促進策を検討することが重要である。

2. 公務員の働き方改革への理解の広がりと職員におけるニーズの高まり

(1) 公務員の働き方改革への理解の広がり

公務員における副業・兼業は、任命権者の許可がない場合は制限されており、一般に 公務員が公務外で報酬を得ることに対して住民の理解を得にくいと考えられることか ら、これまで自治体において副業・兼業を積極的に推進するケースはあまりなかったと いえる。しかし、住民アンケートの結果を見ると、自治体職員の副業・兼業に対して肯 定的な意見が過半数を占め、その条件にも寛容な傾向が見られた。また、副業・兼業に より職員が成長することに対する期待も高い。

先進事例においても、制度の導入時には議会や住民の反応を見ながら慎重に行っているケースが多いが、実際には大きな反発等は出ておらず、副業・兼業を適用する範囲を拡大しながら運用されている。

働き方改革が社会的に浸透しつつある中、自治体職員における多様な働き方への理解も広がりつつある状況が見て取れる。むしろ、副業・兼業を通じて職員のスキルアップやモチベーションアップを図り、職員の成長を通じて自治体としてのサービスや生産性の向上につなげるプラスの方向性を打ち出していくことが望まれる。

(2) 職員におけるニーズの高まり

一方で、自治体職員の側においても、アンケート結果を見ると、自らのスキルアップやキャリアデザインを意識している職員が6割以上を占めており、こうした層は副業・兼業をやってみたいと考える割合が高い傾向が見られる。年代別に見ると、20~30歳代の若手では約7割が副業・兼業に意欲的であり、若手を中心に職員としてのスキルアッ

プやキャリアデザインを意識しての副業・兼業のニーズが高まっているといえる。

また、現状ですでに無報酬での業務外活動を実施している職員は、過半数の職員が報酬の必要性を感じており、無報酬での活動が負担になっているケースが一定程度存在することが伺われる。報酬があることでその活動の維持をサポートできる可能性があり、これも副業・兼業のニーズの一つと捉えられる。

さらに、現状に対する満足度が低い職員ほど副業・兼業の意欲が高い傾向が見られることから、公務特性でどうしても望まない業務に従事しなければならない場合に、副業・ 兼業によってモチベーションを維持する可能性も考えられる。

このように、さまざまな側面から、職員においても副業・兼業のニーズの高まりが見られる状況といえる。

3.「業務外活動」としての位置づけの明確化

ただし、「副業・兼業」が、本業中に行う「内職」や「サイドビジネス」として誤ってイメージされている側面があり、特に高齢者層の住民においてその傾向が強い。公務員の副業・兼業にネガティブなイメージを持つ層は、本業への影響を危惧する割合が高く、職務専念義務違反と結びつけて捉えられている可能性も考えられる。「副業・兼業」はあくまでも業務外の活動であることを、地域住民全体の共通認識として確立する必要があり、その上で効果的な副業・兼業のあり方を検討・推進することが重要である。

自治体内においても「副業・兼業」の捉え方・運用がさまざまとなっており、制度・基準が明確でないことにより、担当課と職員との間で認識が異なるケースもみられる。結果として、不適切な「副業・兼業」を行って処分されるケースや、「副業・兼業」を過度に警戒して意欲やきっかけが阻害されているケースにつながっている。制度が正しく理解されておらず、不適切な運用の実態がある以上、適切な制度の運用がなされるように改正することは、自治体としてすぐに取り組むべき課題といえる。

その際に、「副業・兼業」は「業務外活動」であることを明確にし、法制度上認められる「業務外活動」の範囲・基準と、そのうち有償での活動が認められる範囲・基準(=副業・兼業)を明確にすることで、適切な活動の促進につなげることが重要である。

業務外の副業・兼業として地域で公益的な活動を行うことにより、業務内では得られないような視野の広がりや地域におけるネットワークを構築することができ、地域に対するアンテナが高まり、地域のニーズに敏感に対応できるようになることが期待できる。そのことが、本業においても、業務の高度化や職員のスキルアップにつながり、モチベーションが高まるなど、好影響をもたらすことになる。さらに職員のキャリアデザインの多様化・自立化にもつながり、自己実現への道に通じることになる。こうした好影響が、地域に飛び出すモチベーションとなり、業務外活動をさらに促進するという、本業と業務外活動(副業・兼業)との相乗効果が期待できる。

副業・兼業 本業 • 視野の広がり •地域に対するアンテナ (業務外) 業務内) •地域でのネットワーク 構築 等 公益 有償 ボランティア 営利活動 ボランティア 地域貢献活動 •スキルアップ 地域活性化 •モチベーションアップ NPO活動 複業 •キャリアデザイン •自己実現 等 農業 自主研究グル 無 家業 有 講演・執筆, 償 地域に飛び出す 儅 個人的動機, モチベーション 本業への好影響 サイドビジネス 趣味的活動 (生産性の向上) 不動産投資・株式 福業 副業

図表103 業務外活動としての位置づけの明確化と本業との相乗効果のイメージ

なお、「副業・兼業」という言葉には、すでにマイナスのイメージや間違った意味が定着しており、それを覆すことは難しいと考えられることから、「副業・兼業」という呼称を一旦やめて、許可する活動の基準を再定義した上で、「有償の業務外活動」などの呼称に変更・統一することも一つのアイデアとして考えられる。

私益

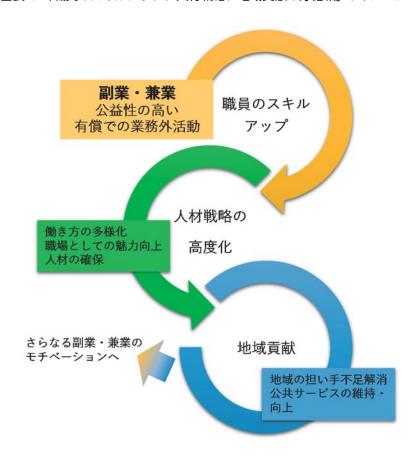
4. 職員のスキルアップ、人材戦略、地域貢献の好循環を創出する「副業・兼業」 の推進モデル ~「公益性の高い有償での業務外活動」の促進

先進事例においては、職員におけるスキルアップを軸としつつ、特に小規模自治体においては、地域における担い手不足の解消という地域貢献も果たし得る、「一挙両得」の仕組みとして「副業・兼業」が制度化・運用されているといえる。さらにこうした取組が、職員の働き方の多様化につながり、職場としての魅力が向上することで、採用活動の強みや人材の流出を防ぐなど、「職員」・「行政」・「地域」における好循環を生む取組として捉えることができる。

こうした好循環を効果的に推進する観点でいえば、「副業・兼業」の中でも、「公益性の 高い有償での業務外活動」を促進する仕組みを考えることが重要といえる⁸。

職員アンケートの結果を見ると、無償での公益的な活動(ボランティア)に関心があったり活動をしたりしている人は、有償での公益的な活動(今回ターゲットとする「副業・兼業」)にも関心が高い傾向が見られたことから、ボランティアの関心層の背中を押すアプローチ方法を検討することが重要といえる。

図表104 「職員のスキルアップ、人材戦略、地域貢献の好循環」のイメージ



⁸ 公益性の低い有償での業務外活動 (一定の範囲内の不動産投資や株式運用など)も法制度上認められるものはあるが、 今回のターゲットからは除外する

図表105 公益性の高い有償での業務外活動の例 (地域課題の解決・地域活性化に資する地方公務員の副業・兼業(活動)の例)

地方公務員の副業・兼業(活動)



地域課題の解決・地域活性化

活動類型	活動例		対応する地域課題
地域の行事・イベン トの手伝い	・神楽の舞い手・地域おこしイベントのスタッフ	\triangleright	・地域の行事・イベントの担い手不足の解消 ・地域の行事・イベントの維持・継承
子どもの学習・ス ポーツの支援	・放課後の補習 ・スポーツ少年団のコーチ	\triangleright	・子どもの学習環境・機会の充実 ・子どものスポーツ活動の支援
子育て支援	・子育て家族に交流の場を提供 ・子ども食堂の運営	\triangleright	・核家族などの子育て家族への支援 ・子どもの貧困・孤立対策
福祉·医療、高齢者 支援	・高齢者の買い物支援・高齢者の移動支援	\triangleright	・高齢者の生活支援・福祉の充実 ・多世代が交流する環境・機会の充実
防災・防犯の推進	・消防団・自治会活動・防犯パトロール	\triangleright	・災害時の地域防災体制の維持・強化 ・地域における防犯体制の維持・強化
観光・宿泊、飲食業 の活性化	・民宿や飲食店の手伝い・体験観光の手伝い	\triangleright	・観光の受入態勢・拠点づくり ・観光シーズンによる繁閑の調整・対応
地場産業・商工業の振興	・地場産品の職人・営利企業での短時間勤務	\triangleright	・地場産品や特産品等の開発・製品化・地元民間企業・事業所の働き手不足の解消
農林水産業の振興	・小規模な農林業 ・漁協での魚選別	\triangleright	・農林業の繁忙期の担い手不足の解消・漁協の人手不足の解消
家業の手伝い	・家業の農作業の手伝い・家業の店舗の手伝い	\triangleright	・地域に根付く家業の継承(後継者不足の解消)
講演・執筆活動	・講演・講師・自主研究、執筆	\triangleright	・地域の対外的なPRの促進 ・地域における政策立案力の向上
職員同士の交流・啓 発活動	・オフサイトミーティング・地域での勉強会の開催	\triangleright	・職員のモチベーション・スキルの向上 ・地域住民におけるまちづくり意識の向上
不動産の活用、投資	・不動産・駐車場の賃貸 ・不動産投資 ・株式投資・FX・仮想通貨取引 ・太陽光発電投資・販売	\triangleright	・地域資源の有効活用 ・地域を巻き込んだ公共施設マネジメントの推進
転売・広告収入	・フリマアプリ(転売ビジネス)・同人活動、アフィリエイト	\triangleright	_
その他	・その他	\triangleright	-

5. 多摩・島しょ地域における「副業・兼業」 促進の2つのタイプ

先進事例の取組を分析したところ、神戸市や生駒市などの都市部は主に職員の育成を目的とした「スキルアップ型」、新富町などの郊外部の小規模自治体は職員による地域貢献を意識した「地域貢献型」の2つに類型化できることがわかった。

 類型
 地域
 主な狙い
 主な活動エリア
 代表事例

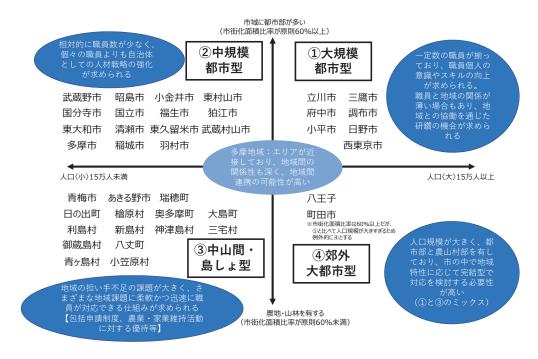
 スキルアップ型
 都市部
 職員のスキルアップ
 地域を限定せず
 神戸市・生駒市

 地域貢献型
 郊外部
 地域の発展・活性化
 自地域内
 新富町

(再掲) 図表20 副業・兼業の制度類型

多摩・島しょ地域については、人口規模と市街地割の2軸で4類型に分けて、地域特性に応じた分類・分析を試みたところ、「中山間・島しょ型」のエリアでは、コミュニティに根差した活動や地域産業の担い手としての活動に対する地域の期待や公務員の副業・兼業としての活動の実績が多い傾向が見られた。一方、都市部については、さらに「大規模都市型」「中規模都市型」「郊外大都市型」の3類型に分類したが、これらの類型の間には大きな差は見られなかった。

(再掲) 図表 3 多摩・島しょ地域の特性に応じた地域類型の提案



したがって、多摩・島しょ地域においても、先進事例と同様に、都市部は概ね「スキルアップ型」に、多摩地域の中山間地域と島しょ部は概ね「地域貢献型」の2つに類型化して当てはめることができるといえる。それぞれの地域特性に応じて、「スキルアップ型」・「地域貢献型」の制度の設計・導入、運用・展開方法を参考にすることが、効果的・効率的な取組につながると考えられる。

6. 「副業・兼業」の基準モデルと制度化に向けたポイント

■基準の位置づけ

地方公務員における「副業·兼業」については、地方公務員法第38条第1項の規定⁹により、 任命権者の許可が必要とされている。

その許可の対象範囲等については、「規則」に委任し、「職員の営利企業等の従事制限に関する規則」等の「規則」を定めている場合があるが、その取り扱いや具体的な内容については記されていないことが多い。そのため、規則の範囲等を明確化しておく必要があり、生駒市などでは「地域貢献活動を行う職員の営利企業等の従事制限の運用について」の「基準」を定めている。

以上を踏まえ、先進事例も参考に、次ページのとおり基準モデルを示す。四角囲みの文章をつなげることで、簡単に基準が作成できる仕組みとなっているので活用されたい。

なお、今回の基準モデルは「規則」に付随する「基準」を想定しているが、その取り扱いは自治体によって様々であるため、実際に取り入れる際にはその自治体にあった形で、 既存の例規の整理等と柔軟に対応されたい。

■通知文に入れるべき視点

基準を定めた際の庁内向け通知文に、以下の視点を周知することで、自治体として副業・ 兼業を後押ししている姿勢を見せるのが望ましい。

- ・より一層厳しい自治体経営が予想される少子高齢化時代にあって、持続可能なまちづく りを進めていくためには、住民と行政が互いの立場を認識し、自覚と責任を持ってそれ ぞれが役割を担い、協働しながら地域課題を解決していくことが必要である。
- ・職員が、職務外に積極的に地域貢献活動に参加することで、職員と住民の接点が広がり、 活動が促進されることで、住民との協働によるまちづくりがより一層活発になることが 期待できる。

^{9 「}職員は、任命権者の許可を受けなければ、商業、工業又は金融業その他営利を目的とする私企業(以下この項及び 次条第一項において「営利企業」という。)を営むことを目的とする会社その他の団体の役員その他人事委員会規則(人 事委員会を置かない地方公共団体においては、地方公共団体の規則)で定める地位を兼ね、若しくは自ら営利企業を 営み、又は報酬を得ていかなる事業若しくは事務にも従事してはならない。」

■基準モデル

「地域貢献活動を行う職員の営利企業等の従事制限の運用について」

職員の営利企業等の従事制限に関する規則(○○年規則第○号)の規定に基づき、次のとおり定める。

(目的)

第1 この運用は、職員の職務外における地域貢献活動を促進するため、特に報酬を得て地域貢献活動に従事する場合における対象となる活動その他の事項に関する基準を定めることを目的とする。

【ポイント】

- ・許可の対象は、職務外における地域貢献活動であることを規定する。
- ・地域貢献活動については、地域団体だけでなく、NPO法人等の民間の活動も含んでいることを例示することも考えられる(例:「職務外においてNPO法人等の活動に参加し、職務を通じて得た知識・経験等を生かして地域の課題解決に取り組んでいけるよう」等。)。

【スキルアップ型】の場合	【地域貢献型】の場合
(対象となる活動) 第2 対象となる活動は、次の要件を <u>すべて満たす</u> 活動とする。 (1)公益性が高く、継続的に行う地域貢献活動であって、報酬を伴うもの。 (2) <u>市[町村]内外</u> の地域の発展、活性化に寄与する活動であること。	(対象となる活動) 第2 対象となる活動は、報酬を伴う次のいずれかの活動とする。 (1)公益性が高く、継続的に行う市[町村]内の地域貢献活動であること。 (2)市[町村]内の地域の発展、活性化に寄与する活動であること。 (3)本市[町村]産業の発展に寄与する活動であり、任命権者が特に認めるもの。

【ポイント】

- · 「スキルアップ型」と「地域貢献型」で異なる。
- ・「スキルアップ型」は、地域内の活動に限定していない。特に都市部において、職員が他の市町村から通勤している割合が高い場合には、居住地等の勤務先以外の市町村で活動するニーズが高いことなどを反映したものである。ただし、制度の導入時は地域内に限定し、職員の活動が自地域の貢献につながっていることで、議会や住民からの反発を和らげることも考えられる¹⁰。

¹⁰ 神戸市・生駒市とも、当初は自市内の活動に限定した内容でスタートし、後に市外の活動も認める方向に改定を行った。

・「地域貢献型」は、地域内の活動に限定するとともに、特に地域内の産業の発展に資する活動については広く認め、奨励する内容となっている。要件としては、地域要件など「スキルアップ型」よりも厳しい要件となっているが、すべての要件ではなく、いずれかの要件を満たせばよいとなっていることに加えて、任命権者が特に認めるものについても許可することとしており、地域活性化に資することを重視して、より幅広い活動を柔軟に認められるようになっていることが特徴といえる。

(対象職員)

- 第3 対象職員は、次のいずれも該当する者とする。
- (1) 一般職の職員(嘱託・臨時職員は除く)であること。
- (2)活動開始予定日において在職1年以上であること。
- (3)活動開始予定日の直前の人事評価において、評価が [中位]以上である者。

【ポイント】

- ・(1) 先進事例では、対象職員を一般職の職員に限定することとし、嘱託・臨時職員 は除外するケースが多い。ただし、専門的な資格を有する非正規職員による申請に対 応するため、非正規職員も対象に含めるケースもある。こうしたケースを踏まえて、 今後は、会計年度任用職員の位置づけを明確にする必要がある。
- ・(2) 入庁直後の職員が、副業に振り回され、担当業務に支障が生じることを避ける ため、一定の在職期間を要件としている¹¹。
- ・(3) 信用失墜行為を防ぐため、人事評価における評価で、「B以上」等中位以上の評価とする基準を設けている。評価結果を開示していない場合は、「勤務成績が良好である者」とだけ示すことも考えられる。活動開始予定日の直前の評価を対象とするケースが多いが、前2回分を対象とする例もある。

(許可基準)

- 第4 活動の許可基準は、次のとおりとする。
- (1) <u>勤務時間外、週休日及び休日の活動</u>であり、職務の遂行に支障を来たすおそれがないこと。
- (2)地方公務員法第33条の信用失墜行為の発生の恐れがないこと。
- (3)活動先の団体と市[町村]との間に特別な利害関係が生じるおそれがなく、かつ特定の利益に偏ることなく、職務の公正の確保を損なうおそれがないこと。
- (4)報酬は、地域貢献活動として許容できる範囲であること。
- (5)市 [町村] 内外の地域の発展、活性化に寄与する活動であること。
- (6) <u>営利を主目的とした活動、宗教的活動、政治的活動、その他法令に反する活動</u>でないこと。

¹¹ 神戸市・生駒市とも、慎重を期して当初は「在職3年以上」の基準でスタートしたが、のちに生駒市は「1年以上」に、神戸市は「6か月以上」に改正している(新富町は当初より「1年以上」)。なお、神戸市は非正規職員の副業・兼業も認めているため、臨時的任用職員は「概ね1か月以上」、再任用職員は「在職期間不問」としている。

【ポイント】

- ・(1)「職務専念義務」の観点から、業務遂行上、能率の低下を来たすおそれがないことが条件となり、業務外の活動であることと、業務の遂行に支障を来たすおそれがないことを基準とする¹²。
- ・なお、労働基準法第38条においては、「労働時間は、事業場を異にする場合においても、労働時間に関する規定の適用については通算する」と規定されており、公務員の副業・兼業においても適用されるため、こうした基準も念頭に置きながら、労務管理の観点でも許可・運用する必要がある。
- ・(2)「職員の品位の保持」の観点から、職員及び職務の品位を損ねるおそれがないことが条件となり、信用失墜行為の発生の恐れがないことを基準とする。
- ・(3)「職務の公正の確保」の観点から、団体との間に利害関係が生じるおそれや職務 の公正を妨げるおそれがないことが条件となり、基準として規定する。具体的に利害 関係の内容を例示することも考えられる(例:「当該年度及び過去5年以内に当該団 体との契約、補助、指導、処分を行う職に就いていないこと」等。)¹³。
- ・(4)報酬は一定の範囲内と規定する¹⁴。
- \cdot (5) $\lceil 2 \mid$ 対象となる活動」で規定しているため、省略することも可能。
- ・なお、「審査内容」として、活動の性質(社会性/公益性/計画性等)や活動の分類(保 健・医療・福祉の増進、社会教育の推進、まちづくりの推進等)の基準を示すことも 考えられる。

(許可申請)

- 第5 職員が活動を行おうとする場合は、次の書類により許可を受けなければならない。なお、書類の提出先は人事 [総務] 課長とする。
 - ・様式 1 営利企業等従事許可申請書(兼変更許可・許可取下申請書)
 - ・様式 2 活動実績・計画報告書
 - ・その他任命権者が必要と認める書類

【ポイント】

・活動の許可申請書は、任命権者宛の書類となるが、提出先は人事 [総務] 課長とする。 当然ながら、提出に当たって所属長の承認を得ることとし、様式には所属長の意見を 記入する欄を設ける。

¹² 国家公務員における許可基準に倣って、下記のように規定することも考えられる。

[・]週8時間又は1箇月30時間を超えない。

[・]勤務時間が割り振られた日において、1日3時間を超えない。

¹³ 国家公務員における許可基準に倣って、下記のように規定することも考えられる。

[・]国、地方公共団体、独立行政法人、国立大学法人、地方独立行政法人等は可。

[・]公益社団法人、公益財団法人、社会福祉法人、学校法人、更生保護法人、医療法人、特定非営利活動法人等は、活動実績の確認等が必要。

[・]一般社団法人、一般財団法人、自治会・町内会、マンション管理組合、同窓会等は、活動実績の確認等を厳格化

¹⁴ 国家公務員における許可基準に倣って、下記のように規定することも考えられる。

[・]社会通念上相当と認められる程度を超えない額。

- ・申請書とともに、活動実績・計画報告書を提出することとすることにより、人事当局 として職員の副業・兼業の内容を詳細に把握することにつながる。
- ・許可申請を提出する期限を設ける場合もある(例:「原則として活動開始予定日の1 か月前までに所属長の承認を得て決裁の上、人事 [総務]課長に書類を提出する」等。)。

(許可の通知)

第6 任命権者は、内容審査において要件を満たすと判断した場合は、条件を付して許可通知書を送付するものとする。ただし、任命権者は、内容審査において要件を満たさないと判断した場合は、理由を付して許可しない旨の通知を送付するものとする。

【ポイント】

・許可する場合はその条件を付して、許可しない場合もその理由を付して、審査結果の 通知を申請者に送付することとする。

(活動報告)

第7 許可を受けた者は、毎年度2月末日までに、活動実績・計画報告書(様式2) を人事 [総務] 課長に提出しなければならない。

なお、許可期間終了を迎え、再度許可申請をする場合は、活動実績・計画報告書(様式2)の提出に併せて、営利企業等従事許可申請書(兼変更許可・許可取下申請書)(様式1)を提出しても差し支えないものとする。

【ポイント】

・許可期間は年度単位が基本となり、許可を受けた者には、毎年度末に活動実績・計画 の報告を義務付けるととともに、許可申請を再度行うことで、人事当局として活動の 状況を常に把握しつつ、継続的に活動することを妨げないこととする。

(活動内容の変更)

第8 許可を受けた活動の内容等に変更が生じた場合は、速やかに営利企業等従事 許可申請書(兼変更許可・許可取下申請書)(様式1)を提出すること。

【ポイント】

・活動内容等の変更についても、都度申請を義務付けることで、状況を把握できるよう にする。

(活動の中止)

第9 許可を受けた活動を中止する場合は、速やかに営利企業等従事許可申請書(兼変更許可・許可取下申請書)(様式 1)を提出すること。

【ポイント】

・活動の中止についても、都度申請を義務付けることで、状況を把握できるようにする。

(許可の取消)

第10 任命権者は、次の事由のいずれかに該当する場合には、直ちに許可の取消を 行う。

- (1)活動開始後の人事評価が中位未満になったとき。
- (2) 職務の遂行に支障を来たすおそれがあるとき。
- (3) 職務の公正性を失う又はそのおそれがあるとき。
- (4) 法令に違反したとき。
- (5)信用失墜行為を行ったとき。
- (6) 虚偽の申請・報告があったと認められたとき。
- (7)活動先の団体と市 [町村] との間に特別な利害関係が生じたとき。
- (8) その他任命権者が適切でないと判断したとき。

【ポイント】

・許可の対象職員の要件や許可基準に照らして、条件を満たさなくなった又はそのおそれがあると判断された場合には、申請者からの変更・中止の申請を待たずして、任命権者が直ちに許可の取消を行えるように、具体的な基準を示して規定する。

(その他)

第11 活動は法令を遵守して行うこと。

- 2 活動にあたり、許可の範囲内であるか疑義がある場合は、適宜人事 [総務] 課長 を経由して任命権者に相談すること。
- 3 本運用について疑義が生じた場合は、その都度任命権者が決定するものとする。

【ポイント】

- ・法令を遵守して行うことと念押しするとともに、疑義が生じた場合の対応について規 定する。
- ・許可を超えて活動を行った場合や法令に違反した場合などに、許可の取消を行うとと もに、懲戒処分の指針に則り取り扱うことを明示することで、抑止力を働かせること も考えられる。
- ・退職後に活動団体等で引き続き活動を継続する場合には、職員の退職管理に関する条 例等を遵守することを規定することも考えられる。
- ・確定申告について、各自行うことを明示することも考えられる。

■多摩・島しょ地域における広域的な取組の可能性

~「多摩・島しょ地域版 地方公務員の副業・兼業における共通モデル基準」の提案 以上のように、地方公務員における「副業・兼業」の制度化に向けては、「スキルアップ型」と「地域貢献型」に大きく類型化できるとともに、基準モデルの各項目に記載したポイントを踏まえて、各自治体の状況に応じてアレンジをして制度の内容を検討し、導入・活用することが望まれる。

ただし、本来は地方公務員法の趣旨に則って、共通の基準で運用されるべきものであり、自治体によって基準の中身や解釈が異なっていれば、混乱をきたす原因になりかねないともいえる。ましてや、自治体間における人の流動性が高く、生活圏・通勤圏が広域にまたがっている多摩地域においては、共通のルールとすることで、行政域を越えた広域的な連携が促進され、一層の「副業・兼業」の活性化につながる可能性がある。

そこで、本基準モデルをベースに、多摩・島しょ地域の各自治体の担当者で協議・ 調整することにより、「多摩・島しょ地域版 地方公務員の副業・兼業における共通 モデル基準」を作成し、共同で導入・運用することも考えられる。

様式例 1 営利企業等従事許可申請書 (兼変更許可・許可取下申請書) ※生駒市の例

(任命権者)	Į.			平成	年	月 日
		(申請者)	所 属			印
		の規定により、下記申請 ・ 許可取る				: ())
営利企業、団体	等の名称					
営利企業、団体	等の所在地					
営利企業、団体	等の事業形態					
	職の名称					
従事する業務 (変更許可申請	職務の内容と 責任の程度					
の場合は、変更	期間等	年	目 日から	年	月	日まで
後の業務内容 等)	NA 141 (1	1週 ・ 1月	平均	日(1	日平均	時間)
	報酬	1 無給 2 有給(年額·	月額・日額・	時間		円)
営利企業等に従事を必要とす る理由						
本務に与える影響						
その他備考 (変更許可申請の場合は、当初 の許可通知の年月日と文件番号 を記載すること)						
所属長の意見			所属長			印

[※]関係資料があれば添付してください。

様式例 2 活動実績・計画報告書 (表面) ※生駒市の例

(任命権者)		平成	年	月	B
殿		, , , , ,	,		
	所	属			
	(報告者)職				
	氏				
	10	7 H			
┃ ┃ 地方公務員法第38条第1項の規定により、許	古去盃けた(日	ヒたルチョ	↑由≇計	10) F	
への従事・活動に関して、下記のとおり報告しま		ト/こ/よげり] 十二日十	·(//) ;	与们正未守
		A			
1 許可通知の年月日・文件番号(すでに許可る	と受けている場	合のみ)			
2 活動実績について					
直近1年間の活動内容の詳細(活動日・活動場)		ナスァ レ)			
		9 2 - 2)			
・これまで受けた報酬の支払者・金額・累計額					
 (金額の記載例①月給●●円、例②時給○○円>	(●時間×●日:	=日当たり	n 🗪 F	U)	
		71370		1)	
・活動の成果(いかに地域貢献につながったかた	えど)				
3 今後の活動計画・見込みについて					
・活動内容(予定)の詳細(活動日・活動場所も	必ず記載する	こと)			

様式例 2 活動実績・計画報告書(裏面) ※生駒市の例

・報酬の支払者・見込額・累計	見込額(金額の記載は前頁の例のとおり)
・活動で見込まれる成果(いか	に地域貢献につながると見込まれるかなど)
	支障、職務の公正の確保・職員の品位の確保等について
・本来の職務の遂行への支障の	有無と、その理由
・聯員のよめる職と当該活動生品	団体との間の関係性の有無(関係性が有る場合はその内容を、
係性が無い場合はその理由も併	
・職員の占める職の信用の保持	及び職全体の名誉を損なうおそれの有無と、その理由
その他参考事項	
	Г
 所属長の意見	
	所属長

※その他関係資料があれば添付してください。

7. 「副業・兼業」の促進に向けた運用のポイント

先進事例をもとに、「副業・兼業」の促進に向けた制度の運用上のポイントについても 整理する。

■まずやってみて、状況を見ながら基準をつくるスタンスで

「副業・兼業」は、前例のない取組であり、どういった内容の申請がどのくらい出て くるのか見込みが立てづらい面がある。職員による不適切な活動や失敗などが逆に新た な問題を生む危険性もある。

そのため、導入に際しては慎重になり、許可基準や申請手続等も厳格に検討・設計しようとせざるを得ない面がある。しかしながら、すべての状況を想定して周到に対策を立てた制度設計をしようとすれば、検討の時間・手間が膨大にかかり、制度を整えるには何年もの期間を要してしまうであろう。

先進事例では、制度をつくってまず実践し、状況を見ながら柔軟に制度を変更し、実際に出てくる申請内容の審査・検討結果を積みかねることで、徐々に基準を作り上げていくスタンスで、迅速に取組を推進している。いずれも制度導入後に大きな問題は発生せず、短期間の試行ですぐに基準を緩和し、副業・兼業をさらに促進する方向に舵を切っている。社会や住民における「働き方の多様化」に向けた意識の広がりが先行しており、職員のニーズも高まりつつある状況にあることから、自治体は実践しながら制度をブラッシュアップするスピーディな取組を推進する必要がある。

■制度の認知・活用を広げる工夫

先進事例を見ると、制度の導入直後には、実際に申請があがってくる件数は少なく、 混乱をきたすことなくじっくりと対応し、制度の改善につなげられるが、庁内における 制度の認知・活用をさらに広げることも並行して注力していく必要がある。

職員にとってもこれまでにあまり経験のない取組であることから、職員による「副業・兼業」としてどのような活動が申請・許可され、どのような実績や成果を生んでいるのか、 具体的な事例が増えていくことにより、職員の認知度や制度活用の気運が高まっていく ことが想定される。

先進事例では、制度導入後3年目くらいから活動の幅と数が広がり始める状況が見られている。こうした活動実績をわかりやすく紹介するとともに、庁内の経験者による報告会等を開催したり、具体的なイメージとともに制度のPRをしたりすることで、認知・活用を広げる工夫・取組を行うことが重要である。

■人事評価には直結させないまでも、人材戦略に位置づけ

「副業・兼業」を人材育成や人材戦略に結びつけて、その取組を促進していくための 効果的な方法の一つとして、人事評価の中に組み込むことも考えられる。

しかしながら、「副業・兼業」はあくまでも業務外の活動であり、通常業務の状況や業務以外のさまざまな事情により、誰もが「副業・兼業」を行えるとは限らないことから、先進事例においても人事評価に「副業・兼業」の取組状況を直接取り込んでいるケースは見られなかった。人事評価は本業において行うことが基本であり、「副業・兼業」による効果は職員のキャリア生活そのものが豊かになり、それが巡り巡って本業に好影響を与える、という間接的な効果として捉えるべきであると考えられる。

ただし、今後の地方公務員のあるべき姿として、地域に飛び出す公務員像は一つの形として重要となっていくと想定される。人事評価の直接的な対象とはしないまでも、人材育成方針等の中にその趣旨を反映させ、人材戦略の一環として「副業・兼業」を促進することは、今後の方向性として検討する必要性が高まると考えられる。

8. 「副業・兼業」による民間人材を活用した人材戦略の必要性

公務員が副業することで、自治体の認識が変わり、新たに民間の副業を受け入れる土壌ができる。実際に、民間の人材サービス会社を通じて、副業・テレワークを前提とした民間人のキャリア採用の動きが広がりつつある。福山市、余市町、能勢町、福井県、生駒市などの先進事例では、いずれも想定を大幅に上回る民間人材からの応募があり、民間人材から大きな注目を集めている状況である。

このことは、官民を越えて人材の獲得・確保の競争が、今後一層激化していく可能性を 示唆しているといえる。「副業・兼業」の促進は、労働市場のオープン化・流動化の側面 があり、現在のところは少数の先進自治体が優秀な民間人材の獲得・活用につながる「勝ち組」となっている。しかしながら、今後「副業・兼業」を前提とした人材募集等の取組 が多くの自治体に広がっていけば、単に「副業・兼業」を制度化しているだけでは優秀な 民間人材を引き寄せることはできず、働く場としていかに魅力的な組織であるかが問われるようになる。さらにそれが、官民の境なく競われる時代が来ることが予想される。

生駒市は、2019年10月に7分野で副業・テレワークを前提とした外部人材の募集を行ったが、その対象には民間人材のみならず、国家・地方公務員も対象としており、自治体間での人材の奪い合いを先取りしているともいえる。

これを自治体の人事当局サイドから見れば、「副業・兼業」は職員のスキルアップや地域貢献の促進という側面だけでなく、自治体としての外部人材の活用・確保という人材戦略としての視点も重要となる。その際には、「副業・兼業」により何を実現しようとするのか、ミッションの切り出し方が重要となる。地域経営における課題を、どのような人材を確保・育成することで解決していくのか、という人材戦略に置き換えて、短期間でいかなる人材に何の効果を求めるのか、を明確にし、採用戦略に反映させることが重要である。

おわりに

地方公務員の社会貢献活動に関する副業・兼業については、総務省の第32次地方制度調査会においても、今後人口減少が深刻化し、高齢者人口がピークを迎える2040年頃を見据えて、「公共私の連携」によって地域コミュニティを支えていくために重要な視点として、議論が行われているところである。

公務員の副業・兼業の許可に関する基準については、地方公務員法や総務省通知、さらには国家公務員法に関する内閣人事局通知において、相当程度具体的に記載されているものの、許可基準を設定・公表している自治体が少ないことから、職員が副業・兼業が可能か判断する手掛かりが乏しく、躊躇するケースが多いことが課題とされている。

そこで、今後必要とされる対応として、各自治体において、許可基準を具体化・詳細化し、公表することが求められるとし、「営利企業への従事等に係る任命権者の許可等に関する実態調査」の結果や好事例を自治体に周知していくこととしている。また、副業・兼業による弊害を未然に防止するため、副業・兼業先の業務の把握や定期的な許可の更新等を併せて行うよう、自治体に助言していく予定ともしているところである。

このように、時代背景から、国の要請・助言により、副業・兼業の許可基準の明確化など、制度化の動きが全国的に進んでいくことが想定される。こうした時代の流れを積極的かつ先取的に捉えて、社会貢献の側面だけでなく、職員のスキルアップと人材戦略と地域貢献を好循環させ、相乗効果を発揮することで、地域としての経営力を高めていく視点を持つことが重要である。また、副業・兼業は、官民を超えて、さらには官官を含めて、労働市場を流動化させ、人材の獲得競争を激化させる側面もある。自治体としての人材戦略における危機意識を高め、迅速かつ強力に取組を推進することが求められる。

【資料編】

- 1. 多摩・島しょ地域の市町村アンケート集計結果一覧
- 2. 多摩・島しょ地域の市町村職員アンケー ト集計結果一覧
- 3. 多摩・島しょ地域の住民アンケート集計 結果一覧
- 4. 有識者ヒアリング調査記録
- 5. ワークショップ開催記録

1. 多摩・島しょ地域の市町村アンケート集計結果一覧

※ 数値については、小数点第2位を四捨五入した値を掲載しているため、合計値が100.0%とならない場合がある。 図表の説明に記載されている「SA」は単一回答の設問、「MA」は複数回答可の設問、「NA」は数値による回答の 設問を示す。なお、「MA」の設問における「全体」の値は、回答者数であり、回答総数でない。 問1. (2019年4月1日時点でご回答ください)全職員のうち、貴自治体内に居住する職員数の割合はどれくらいですか。(非正規職員、派遣職員は含まず)(NA)

問2. 直近の5年間 (2015~2019年度)で、首長の許可により実施が認められた職員における副業・兼業の事例は何件ありますか。事例がある場合、その内訳の概要をお聞かせください。※実件数をお答えください。(たとえば、1人が2件の副業を申請し2件とも認められた場合には2件として、2017年度に実施が認められた副業が 2018年度も改めて認められた場合には1件として扱います。)(SA)

%	%0'69	23.1%	7.7%	5.1%	%0:0	2.6%	%0:0	2.6%	%0:0	100.0%
Z	23	6	С	2	0	-	0	1	0	39
	製半 05~0	50~100 未満	100~150 未満	150~200 未満	200~250 米浦	250~300 米浦	200~350米潮	350~400 未満	無回%	全体

問3. 職員における副業・兼業を自治体として奨励・支援していますか。奨励・支援している場合、その具体的な内容や制度・仕組についてお聞かせください。(SA)

奨励・支援している 1 2.6% 特に奨励・支援していない 38 97.4% 無回答 0.00% 全体 39 100.0%		Z	%	
励・支援していない 38 9 0 0 0 0 10	励・支援している	_	2.6%	
39 10	に奨励・支援していない	38	97.4%	
39	回答	0	%0:0	
	*	39	100.0%	

-

問4. 職員における副業・兼業の定義や対象・範囲等について、規程等はありますか。ある場合、その具体的な内容についてお聞かせください。

	Z	%
88	15	38.5%
特にない	23	%0'69
無回郷	1	2.6%
全体	39	100.0%

問5. 副業・兼業に関して、懲戒処分(免職・停職・減給・戒告)を行った事例はありますか (訓告・厳重注意等は除く。)。ある場合、その具体的な内容についてお聞かせください。(SA)

	Z	%
88	2	5.1%
特にない	37	94.9%
無回答	0	%0:0
全体	39	100.0%

問6. 職員における副業・兼業のニーズ・関心は高まっていますか。(MA)

問)、職員が副業・兼業を行うことにより、どのような成果やメリットが期待できると考えられますか。(MA・3つまで)

	Z	%
職員の本業の意欲と相乗効果が期待できる	2	12.8%
闘員の本業で抱える課題の解決につながる	2	5.1%
異なる組織での経験が職員の成長につながる	18	46.2%
地域住民との人脈・ネットワークが増える	20	51.3%
地域住民との交流や協働するのが上手になる	5	12.8%
民間企業や非営利組織の運営・活動への理解が深まる	12	30.8%
地域の行事・イベントの運営スキルが高まる	2	5.1%
地域活動の担い手が増える	15	38.5%
瞬員の退職後のキャリア形成に役に立つ	7	17.9%
その他	4	10.3%
無回答	0	%0:0
全体	39	100.0%

問8. 職員が副業・兼業を行うことにより、どのような課題やデメリットがあると考えられ

ますか。(MA・3つまで)

	z	%	
副業・兼業で時間の制約が増え、本業が疎かになる	23	29.0%	
副業・兼業で時間の制約が増え、余暇時間(家族との時間等)が減る	14	35.9%	
本業での緊急事態・要請に対応できないケースが増える	21	53.8%	
副業・兼業に対する職場の理解が得られず、働きづらくなる	4	10.3%	
本業の報酬と副業・兼業の報酬の扱い(線引き)が曖昧になる	12	30.8%	
本業における公平性に支障が生まれる	10	25.6%	
本業で得た情報の漏洩につながる	80	20.5%	
その他	2	5.1%	
無回節	0	%0:0	
全体	39	100.0%	

問9. 職員における副業・兼業の制度化に関して、課題に感じていることはありますか。(MA)

	z	%
職員の負担の増加	15	38.5%
本業への支障の発生	24	61.5%
収入を得ることについて住民からの理解を得ること	16	41.0%
職員の人材育成や人事評価の制度との連動を図ること	4	10.3%
職員の採用や人材確保の制度との連動を図ること	4	10.3%
活動場所の基準・制限を設ける必要性	18	46.2%
活動内容の基準・制限を設ける必要性	27	69.2%
対象者の基準・制限を設ける必要性	15	38.5%
その色	3	7.7%
無回陥	0	%0:0
全体	39	100.0%

ある 11 282% 特にない 28 718% 無回答 0 0.0% 全体 39 100.0%

任期付任用等で民間人材を積極的に活用している事例はありますか。事例がある場

問10.

合、どのような事例かお聞かせください。(SA)

Z

問11. 非常勤特別職等で民間人材を積極的に活用している事例(一般的な委員会の委員等は除く。)はありますか。(例:弁護士をアドバイザーとして活用など) 事例がある場合、どのような事例かお聞かせください。(SA)

%	15.4%	84.6%	%0:0	100.0%
Z	9	EE	0	68
	24	特にない	無回絕	全体

9

問15. 民間の企業や団体に職員を派遣したり、職員の派遣を受け入れたりする人事交流はありますか。ある場合、具体的な内容をお聞かせください。(SA)

			1
	Z	%	
29	14	35.9%	
特にない	25	64.1%	
無回器	0	%0:0	
全体	68	100.0%	

問13. 他の自治体と専門的な職員等を共有したり、職員を相互に派遣したりする人事交流はありますか。ある場合、具体的な内容をお聞かせください。(SA)

%	38.5%	61.5%	%0'0	100.0%
z	15	24	0	39
	88	特にない	無回答	全体

問14. 人材育成策としての副業・兼業の可能性についてご意見をお聞かせください。(MA)

20 51.3%	22 56.4%	9 23.1%	12 30.8%	3 7.7%	%0'0 0	39 100.0%	
副業・兼業を経験した職員が多面的な思考を身につけることが 期待できる	地域に対する理解が深まることにより、職務能力向上への責献 が期待できる	職務上有益な人脈の確保が期待できる	副業・兼業を通じて得られた機会・人脈を活用して、副業を行った職員が転職してしまうのではないかとの懸念がある	その他	無回答	全体	

問15. 人材確保策としての副業・兼業の可能性ついてご意見をお聞かせください。(MA)

z

優秀な人材を採用するための手段として有効である	10	25.6%	
職員に長く働いてもらうための手段として有効である	9	15.4%	
副業・兼業を通じて得られた機会・人脈を活用して新 たな職員の採用につなげる手段として有効である	0	23.1%	
副業・兼業を通じて得られた機会・人脈を活用して、 副業を行った職員が転職してしまうのではないかとの 懸念がある	15	38.5%	
その色	9	15.4%	
無回陥	0	%0'0	
全体	39	100.0%	

問16. その他、職員における副業・兼業に関して、ご意見や困っていること、国・都などに要望したいことがあればご記入ください。(FA)

<基準の整備の必要性>

- ・兼業・副業に対する国の方針等が変わりつつあるなかで、基準の整備の必要性を感じている。
- ・業業に必要な時間の創出のための制度構築のほか、兼業を行ううえでの利害関係の範囲の特定や利害関係があった場合の対応の方法など、兼業解禁に向けて事前に明確にしておくべき課題が多くあると考えられます。また、これまでに全国的に積み上げられてきた兼業許可案件や問題事案などの各事例についても各団体で共有化しておく必要があるものと考えます。
 - があるのでしている。 ・不動産賃貸(不動産会社に管理を委託しているケース)が多いが、これが副業・兼業に あたり、任命権者の許可が必要となることに疑問を感じる。
- ・許可基準が国や都においても曖昧であり、それぞれの事案ごとに個別の判断が必要な 状況であること。
- ・副業・兼業を許可する際の明確な基準。
- ・国や東京都などにおける、運用に関する資料(許可基準・事例等)があれば提供いただきたい。

く今後の副業・兼業に関する検討の見込み>

・職員の採用(特に専門職)に苦慮してるのが離島の現状で、副業・兼業について検討されていく見込みが残念ながらまだ見えてきません。

具料編

2. 多摩・島しょ地域の市町村職員アンケート集計結果一覧

※ 数値こいては、小数点第2位を四捨五入した値を掲載しているため、合計値が100.0%とならない場合がある。 図表の説明に記載されている「SA」は単一回答の設問、「MA」は複数回答可の設問、「NA」は数値による回答の設問を示す。なお、「MA」の設問による目答は、「MA」は対している「SA」がある「MA」の設問によける「全体」の値は、回答者数であり、回答総数でない。

問1. あなたの性別についてご回答ください。(SA)

	Z	%
男性	889	75.2
和存	225	24.8
字体	806	100.0

問2. あなたの年齢についてご回答ください。(SA)

	z	%
29 歳以下	181	19.9
30~39 歳	599	32.9
40~49 歳	248	27.3
50~59歳	153	16.9
60 歳以上	27	3.0
全体	806	100.0

問3. お宅の世帯構成は、このように分類した場合どれに当たりますか。(SA)

	z	%
1人世帯	206	22.7
1世代世帯 (夫婦のみ)	179	19.7
2世代世帯 (親と同居)	147	16.2
2世代世帯 (子どもと同居)	327	36.0
3世代世帯 (親と子どもと同居)	33	3.6
その街の世帯	16	1.8
全体	806	100.0

問4. 同居されているお子さんについて、この中から当てはまるものをすべて挙げてください。(MA)

_	
₹	
5	
0	
•	

Z	%
137	36.4
130	34.6
71	18.9
64	17.0
20	13.3
53	14.1
12	3.2
376	100.0
	N 137 130 141 130 141 130 141 141 141 141 141 141 141 141 141 14

5. どちらの市町村に勤務していますか。(SA)

%

Z

市町村名	東久留米市	武蔵村山市	多摩市	稲城市	羽树市	あきる野市	西東京市	瑞穂町	田田の田田	檜原村	國多韓田	大島町	利島村	新島村	神津島村	三宅村	御蔵島村	八丈町	青ヶ島村
%	31.2	2.4	0.2	1.4	0.4	8.6	0.1	0.8	5.5	6.8	0.8	0.2	3.0	0.1	0.8	7.2	0.8	0.0	4.1
Z	283	22	2	13	4	78	1	7	90	62	7	2	27	1	7	99	7	0	37
市町村名	中子王ハ	4111年	中個類知	- 単製三	青梅市	10000000000000000000000000000000000000	半	11年中	中田畑	中共等小	小平市	半4年日	東村山市	中幸公国	47国	福生市	地江市	東大和市	清瀬市

東久留米市	38	4.2
武蔵村山市	14	1.5
多摩市	4	0.4
稲城市	1	0.1
羽村市	21	2.3
あきる野市	56	2.9
西東京市	0	0.0
瑞穗町	16	1.8
日の出町	25	2.8
檜原村	1	0.1
奥多摩巴	32	3.5
大島町	0	0.0
利島村	0	0.0
新島村	0	0.0
神津島村	23	2.5
三名村	0	0.0
御蔵島村	0	0.0
八丈町	0	0.0
青ヶ島村	0	0.0
小笠原村	32	3.5
全体	806	1000

oc

問10. スキルアップやキャリアデザインを意識していますか。(SA)

22.0 41.2 17.2

200 374 156 121

わわ意識している

意識している

回 2000 日 2000 日 2000 日 2000 (34)	まいぐりね	No (3A)
	Z	%
勤務地	450	49.6
その他(多摩・島しょ地域)	297	32.7
その他(都区部)	99	6.2
その他(都外)	105	11.6
全体	806	100.0

問7. 転職の経験はありますか。(SA)

問11. 公務員の仕事に満足していますか。(SA)

18.0 37.1 26.1

163

337

やや満足している

満足している

どちらでもない

%

z

13.8

あまり満足していない

満足していない

平体

237 125 100.0

806

5.1

46

13.3

あまり意識していない

意識していない

年本

どちらでもない

6.3

24

100.0

808

	Z	%
(はい	346	38.1
いいえ	799	61.9
全体	806	100.0

問8. 地方公務員としての勤務年数は何年ですか。(SA)

	z	%
10年未満	405	44.6
10年以上20年末満	198	21.8
20年以上30年末満	201	22.1
30年以上	104	11.5
全体	806	100.0

問9. 職種は下記のうち、どれにあてはまりますか。(SA)

一つの、 地川 は、日の、 つ、 しょうしの こうもっちゅう	6 6 6	0.0
	Z	%
一般事務職	801	88.2
技術職(土木・建築・電気など)	29	7.4
専門職(保育士・栄養士・看護師など)	36	4.0
現業職(用務員・運転手など)	2	0.2
その色	2	0.2
全体	806	100.0

問13. 公務員としての勤務以外で、以下のような無報酬での活動(実費弁償のみの活動を

問12. 以下のような活動について、公務員が業務外で活動することが認められるかどうかについて、どれが適切だと思いますか。それぞれ正しいと思うものを1つずつお選びください。(SA)

	全体	可能(許可 は不要)	任命権者の 許可を得れ ば可能	不適切であ り許可を得 ることは困 難	不可能
無) とは に の の の の の の の の の の の の の	806	243	311	20	35
(画集)のダブーンへくのつめい・0点	100.0	269.7	34.3	2.2	3.9
(単) は、日本の一の一の一の一の一の一の一の一の一の一の一の一の一の一の一の一の一の一の一	808	313	420	108	67
(意味) のない事式などののできる。	100.0	34.5	46.3	11.9	7.4
中間 今 華 (コ に パ ノ 井 一 に な 2 (無 種)	806	270	417	140	81
四日午来のブーンコーロをの(非演)	100.0	262	45.9	15.4	8.9
※ 下田 / 田 7 7 平平 / 7 7	808	394	467	19	28
活物団の国質のこれである。(音像)	100.0	43.4	51.4	2.1	9.1
100.000.000000000000000000000000000000	806	169	534	133	72
ころ こうしょう (日頃)	100.0	18.6	58.8	14.6	7.9
NEO S がままました。 (有類)	908	101	450	221	136
	100.0	11.1	49.6	24.3	15.0
十沙许万翁全名在北部华属馆之在2(大多)	806	112	554	136	106
人子寺 し脸が凹を光市到端の (も)負	100.0	12.3	61.0	15.0	11.7
日間小業のコドバイボーになる(右海)	806	28	391	237	193
四回に来られていて、一になる(西京)	100.0	9'6	43.1	26.1	21.3

含む)を行ったことはありますか。当てはまるものすべてをお選びください。また、 100.0% 31.6 0.2 2.4 2.1 89 3.0 0.6 9.0 <u>6</u> 田湖 806=N 19 88 10 32 Ŋ α 22 17 287 その中で主要なものも一つお選びください。(MA) 100.0% 22.2 50.0 9. 9 0 8.4 89 12.4 о О 3.0 9.6 806=N 454 202 53 113 62 35 25 27 76 87 地域の行事・イベントの手伝い 子どもの学習・スポーツの支援 福祉・医療、高齢者支援 観光・宿泊、飲食業 防災・防犯の推進 地場産業・商工業 家業の手伝い 農林水産業 講演•講師

問14. 活動・組織名をお聞かせください。(FA)

5.2

24 347

18.2 8.3 8.3

165 30 347

職員同士の交流・啓発活動

特にない

その街

38.2

38.2

</r>

無報酬での活動について、どのような成果やメリットがあると思いますか。当ては まるものすべてをお選びください。(MA) 76.8 64.0 39.9 24.3 55.7 68.7 46.7 19.3 2.0 5.9 506 362 624 424 175 00 697 581 221 54 経験を公務に活かすこと 本業の意欲が高まること 地域を活性化すること 退職後のキャリア形成 地域に貢献すること メリットを懸じない 人脈を広げること 視野を広げること スキルアップ その街 周15.

12

100.0

908

分子

14

問16. 無報酬での活動について、どのような課題やデメリットがあると思いますか。当てはまるものすべてをお選びください。(MA)

1.6000000000000000000000000000000000000	リノら似のせつ	0.501/	5
	Z	%	
公務との両立	524	57.7	
職場の理解	368	40.5	
時間調整	269	65.7	
健康管理	270	29.7	
家族の理解	301	33.1	
責任感を持ちにくい	137	15.1	
持ち出しの負担が大きい	335	36.9	
人手不足	241	26.5	
その他	25	2.8	
課題はない	42	4.6	
全体	808	100.0	

問17. 今後(も)、無報酬での活動を行いたいと思いますか。(SA)

	Z	%
行いたい	143	15.7
どちらかといえば行いたい	198	21.8
どちらでもない	288	31.7
あまり行いたいと思わない	139	15.3
行いたいと思わない	140	15.4
李体	806	100.0

問18. 無報酬での活動に報酬が出た方がよいと思いますか。(SA)

	Z	%	
思う	787	32.4	
をを思う	202	22.2	
どちらでもない	246	27.1	
あまり思わない	86	10.2	
思わない	82	8.0	
全体	806	100.0	

問19. 本調査研究では、地方公務員が、(本業以外に)報酬を得て事業もしくは事務に従事することを「副業」、(別の本業として)営利を目的とする会社等の地位に就任もしくは自ら営むことを「兼業」として定義しています。(実費弁償のみの場合は副業・兼業に含みません)公務員としての勤務以外で、有償の副業・兼業をしたことはありますか。当てはまるものすべてをお選びください。また、その中で主要なものも一つお選びください。(MA)

	ĊΗ	⊉ 7	田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田田	#IX
全体	806=N	100.0%	806=N	100.0%
地域の行事・イベントの手伝い	23	2.5	16	6.
子どもの学習・スポーツの支援	17	1.9	8	0.9
福祉・医療、高齢者支援	6	1.0	Ю	0.3
防災・防犯の推進	36	4.0	27	3.0
観光・宿泊、飲食業	5	9.0	2	0.2
地場産業・商工業(営利企業での短時間勤務など)	4	0.4	0	0.0
農林水産業	9	0.7	4	0.4
家業の手伝い	10	1.1	Ю	0.3
講演•講	27	3.0	15	1.7
執筆	19	2.1	11	1.2
職員同士の交流・啓発活動	4	0.4	0	0.0
不動産の活用・投資	19	2.1	9	1.0
株式投資·FX	44	4.8	33	3.6
太陽光発電投資・販売	9	0.7	1	0.1
転売・広告収入	9	1.0	5	0.6
その他	7	0.8	9	0.7
特にない	765	84.3	765	84.3

問20. 副業・兼業を行ったことのある方は、そのうち主要なものについて、次の問 19~問23 をお答えください。どこで活動をしていますか。当てはまるものすべてをお選びください。(MA)

	Z	%
勤務先の市町村	74	51.7
勤務先を除く居住地	25	17.5
その他(多摩・島しょ地域)	20	14.0
その他(都区部)	25	17.5
その他(都外)	15	10.5
全体	143	100.0

問21. どの程度の期間ですか。(SA)

	:		
	Z	%	
1年未満	42	29.4	
1年以上5年未満	34	23.8	
5年以上10年未満	28	19.6	
10年以上20年末満	29	20.3	
20年以上	10	7.0	
全体	143	100.0	

問22. どの程度の頻度ですか。(SA)

問23. 年間の報酬はどのくらいですか。(SA)

	z	%
1万円未満	49	34.3
1万円以上5万円未満	38	26.6
5 万円以上 10 万円未満	30	21.0
10 万円以上 50 万円未満	14	8'6
50 万円以上 100 万円未満	2	3.5
100 万円以上	7	4.9
全体	143	100.0

(任意) 活動・組織名をお聞かせください。(FA)

問24.

2000

副業・兼業に関する規定(認可される活動の条件、申請方法等)を知っていますか。

(SA)

問25.

30.6 22.9 100.0 17.7 28.7 % 261 278 208 806 161 z 少し知っている あまり知らない 知っている 知らない 金本

問26. 副業・兼業の成果やメリットをどのように捉えていますか。当てはまるものすべて

をお選びください。(MA)

	z	%
報酬を得られる	629	72.6
地域に貢献できる	402	44.3
視野を広げることができる	519	57.2
スキルアップができる	497	54.7
人脈を広げることができる	524	57.7
経験を公務に活かすことができる	417	45.9
本業の意欲が高まる	160	17.6
退職後のキャリア形成に役立つ	341	37.6
その他	17	1.9
メリットを感じない	43	4.7
全体	808	100.0

18

問27. 副業・兼業の課題やデメリットをどのように捉えていますか。当てはまるものすべ

てをお選びください。(MA)

	Z	0
	Z	8
制度化が不十分で、処罰の恐れがある	549	60.5
規則の解釈が難しく、処罰の恐れがある	568	62.6
公務に支障が生じる恐れがある	468	51.5
職場の理解を得られそうにない	350	38.5
時間がとれない	381	42.0
健康管理が難しい	175	19.3
家族の理解を得られそうにない	85	9.4
中の子	24	2.6
デメリットを感じない	52	5.7
全体	806	100.0

問28. 今後(も)、副業・兼業をやってみたいと思いますか。(SA)

15.50. 70. 15.4. 15.4.15.15.15.15.15.15.15.15.15.15.15.15.15.	とうじょう こうこうしゅう	9
	Z	%
やってみたい	281	30.9
どちらかといえばやってみたい	209	23.0
どちらでもない	223	24.6
あまりやってみたいと思わない	16	10.7
やってみたいと思わない	86	10.8
全体	808	100.0

問29.	どのような条件であれば副業・兼業をやってみたいと思いますか。(いくつでも)(MA)	すか。(い	くつでも) ((MA)
		Z	%	
業圖	・兼業を認める制度があればやってみたい	909	9.99	
業温	・兼業を認める制度が地域に広報・周知されていればやってみたい	273	30.1	
業温	・兼業を首長が推奨するのであればやってみたい	322	35.5	
業温	・兼業が人事評価に反映されるのであればやってみたい	180	19.8	
業温	・兼業を行った事例があればやってみたい	160	17.6	
業温	・兼業のガイドブックがあればやってみたい	147	16.2	
業温	副業・兼業を身近な人が行っているのであればやってみたい	154	17.0	
十分花	十分な報酬が得られるならやってみたい	329	36.2	
依頼♂	依頼されればやってみたい	193	21.3	
報酬を	報酬を得ることで活動を維持・発展させられるのであればやってみたい	200	22.0	
その他	Į.	4	2.0	
特にない	Ĭ.) I	113	12.4	
全体		908	100.0	

問30. 副業・兼業を行う活動として、興味がある活動はありますか。当てはまるものすべてをお選びください。(MA)

	Z	%
地域の行事・イベントの手伝い	363	40.0
子どもの学習・スポーツの支援	317	34.9
福祉・医療、高齢者支援	150	16.5
防災・防犯の推進	125	13.8
観光・宿泊、飲食業	219	24.1
地場産業・商工業(営利企業での短時間勤務など)	156	17.2
農林水産業	103	11.3
家業の手伝い	45	5.0
講演・講師	204	22.5
執筆	175	19.3
職員同士の交流・啓発活動	126	13.9
不動産の活用・投資	145	16.0
株式投資·FX	186	20.5
太陽光発電投資・販売	36	4.0
転売・広告収入	117	12.9
その他	41	4.5
特にない	164	18.1
全体	908	100.0

問31. 副業・兼業を行う場所として、望ましい場所はありますか。当てはまるものすべてをお選びください。(MA)

	Z	%
勤務先の市町村	414	45.6
居住 している市町村(居住地と勤務先の市町村が異なる場合)	304	33.5
居住地・勤務先以外の市町村(多摩・島しょ地域内)	263	29.0
居住地・勤務先以外の特別区	170	18.7
居住地・勤務先以外の市町村(都外)	153	16.9
その也	30	3.3
特にない	194	21.4
全体	806	100.0
± H	900	_

3. 多摩・島しょ地域の住民アンケート集計結果一覧

問1. あなたのご家族、並びに親族(3親等以内)に地方公務員(都道府県または市区町村の職員)の人はいますか。あてはまるもの1つをお選びください。(SA)

	z	%
217	02	11.2
いない	554	8'88
全体	624	100.0

	Z	%
配偶者	15	21.4
亲見	16	22.9
ተ	15	21.4
兄弟姉妹	5	7.1
その他(祖父母、配偶者の親や兄弟姉妹など)	23	32.9
全体	70	100.0

問3. あなたのこれまでの職務経験について、以下のそれぞれのことについて「ある」または「ない」のいずれかをお選びください。(SA)

	全体	29	ない
本一种的 公区 医全	N=624	395	229
平瓦司纳 计法统	100.0%	63.3	36.7
→ + √2 → 4.02 E≥	N=624	49	575
27.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1	100.0%	7.9	92.1
7、1.1.1.2.2.2.2.2.2.2.2.2.2.2.2.2.2.2.2.2	N=624	29	269
	100.0%	4.6	95.4
公司 X 2 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	N=624	179	445
	100.0%	28.7	71.3
副業経験((本業以外に)報酬を得て事業もしく	N=624	117	202
は事務に従事すること)	100.0%	18.8	81.3
兼業経験((別の本業として)営利を目的とする	N=624	35	589
会社等の地位に就任もしくは自ら営むこと)	100.0%	5.6	94.4

20

資料編

あなたがお住まいの市町村の職員が、首長(市町村長)の許可を受ければ副業・兼業 が認められると知っていましたか。あてはまるもの1つをお選びください。(SA) 問4.

	Z	%
知っていた	123	19.7
知らなかった	501	80.3
全体	624	100.0

あなたがお住まいの市町村の職員が副業・兼業をすることをどう考えますか。あなた 問5.

のお考えに最も近い選択肢を1つお選びください。(SA)

	Z	%
積極的に副業・兼業を行う方がよい	88	14.1
時間制約など一定の条件を満たす範囲で 副業・兼業を行う方がよい	347	55.6
副業・兼業は行うべきではない(本業に 職務専念すべき)	189	30.3
全体	624	100.0

あなたがお住まいの市町村の地方公務員が副業・兼業を行うとした場合、以下のどの 内容の活動であれば認めてよいと思いますか。あてはまるものすべてをお選びくださ 問6.

	Z	%
職員個人に利益が帰着する活動	221	35.4
グループ・サークルなど特定の住民が 受益者となる活動	135	21.6
特定の地域の住民が受益者となる活動	151	24.2
不特定多数の住民が受益者となる活動	233	37.3
いずれも認められない	166	26.6
全体	624	100.0

あなたがお住まいの市町村の地方公務員が副業・兼業を行うとした場合、以下のどの 場所での活動であれば認めてよいと思いますか。あてはまるものすべてをお選びくだ 問7.

さい。(MA)

	Z	%
職員が勤務する市町村内	328	52.6
職員が居住する市町村内	284	45.5
職員が勤務・居住する以外の市町村内 (都内)	160	25.6
職員が勤務・居住する以外の市町村内 (都外)	137	22.0
いずれも認められない	161	25.8
全体	624	100.0

以下のどのような性質の受け取り方であれば認めてよいと思いますか。あてはまるも 34.9 19.2 6.9 % 218 120 43 z 一定期間以上の「地方公務員としての在職期間」に限り のすべてをお選びください。(MA) 職員の経験・評価等の条件は問わずに認める 一定以上の職位に限り認める 調める

あなたがお住まいの市町村の地方公務員が副業・兼業を行い、報酬を受け取る場合、

開8.

あなたがお住まいの市町村の地方公務員が副業・兼業を行い、報酬を受け取る場合、 以下のどのような性質の受け取り方であれば認めてよいと思いますか。あてはまるも のすべてをお選びください。(MA) 問9.

100.0

175

15.5 28.0

97

一定水準以上の「職務行動評価(人事考課)」の職員に

いずれも認められない

分本

限り認める

	Z	%
職員個人の所得として受け取る場合	291	46.6
活動する団体の収入として受け取る場合	185	29.6
実費弁償(防費など実際にかかった費用分) として受け取る場合	141	22.6
いずれも認められない	170	27.2
全体	624	100.0

問10. あなたがお住まいの市町村の地方公務員が副業・兼業を行い、報酬を受け取る場合、以下のどのような金額水準であれば認めてよいと思いますか。最もあてはまるものを 1つお選びください。(SA)

	z	%
500 円程度/時(4,000 円程度/日)	38	8'8
1,000 円程度/時(8,000 円程度/日)	154	288
2,000 円程度/時(16,000 円程度/日)	16	0.4
相応の対価であれば報酬の金額水準は問わず認めてよい	193	48.5
全体	868	100.0

問11. あなたがお住まいの市町村の職員が副業・兼業することで期待できることとして、当てはまるものを3つまでお選びください。※下記の中から必ず1つ以上お選びください。(MA)

	Z	%	
職員の本業の意欲と相乗効果が期待できる	209	33.5	
職員の本業で抱える課題の解決につながる	132	21.2	
異なる組織での経験が職員の成長につながる	217	34.8	
地域住民との人脈・ネットワークが増える	185	29.6	
地域住民との交流や協働するのが上手になる	81	13.0	
民間企業や非営利組織の運営・活動への理解が深まる	142	22.8	
地域の行事・イベントの運営スキルが高まる	92	14.7	
地域活動の担い手が増える	149	23.9	
全体	624	100.0	

問12. あなたがお住まいの市町村の職員が副業・兼業することで課題となることとして、当てはまるものを3つまでお選びください。※下記の中から必ず1つ以上お選びください。(MA)

	z	%	
副業・兼業で時間の制約が増え、本業が疎かになる	360	57.7	
副業・兼業で時間の制約が増え、余暇時間(家族との時間等)が減る	145	23.2	
本業での緊急事態・要請に対応できないケースが増える	271	43.4	
副業・兼業に対する職場の理解が得られず、働きづらくなる	83	13.3	
本業の報酬と副業・兼業の報酬の扱い(線引き) が曖昧になる	141	22.6	
本業における公平性に支障が生まれる	144	23.1	
本業で得た情報の漏洩につながる	174	27.9	
全体	624	100.0	

問13. あなたがお住まいの市町村において、市町村職員の自主的な活動 (無償のボランティア活動)により、状況の改善を期待する地域課題を、次の選択肢からすべてお選

z

びください。(MA)

Ī				
	地域の行事・イベントの担い手不足の解消	251	40.2	
	世域の行事・イベントの維持・継承	194	31.1	
	子どもの学習環境・機会の充実	110	17.6	
	子どものスポーツ活動の支援	134	21.5	
	核家族などの子育て家族への支援	126	20.2	
	子どもの貧困・孤立対策	163	26.1	
	高齢者の生活支援・福祉の充実	229	36.7	
	多世代が交流する環境・機会の充実	84	13.5	
	災害時の地域防災体制の維持・強化	228	36.5	
	地域における防犯体制の維持・強化	161	25.8	
	観光の受入態勢・拠点づくり	69	9.5	
	観光シーズンによる繁陽の調整・対応	45	7.2	
	地場産品や特産品等の開発・製品化	54	8.7	
	地元民間企業・事業所の働き手不足の解消	63	10.1	
	農林業の繁忙期の担い手不足の解消	63	10.1	
	漁協の人手不足の解消	44	7.1	
	地域に根付く家業の継承(後継者不足の解消)	64	10.3	
	地域の対外的な PR の促進	80	12.8	
	地域住民におけるまちづくり意識の向上	133	21.3	
	地域資源の有効活用	103	16.5	
	地域を巻き込んだ公共施設の老朽化対策の推進	92	14.7	
	その他	80	1.3	
	全体	624	100.0	

問14. 先ほど選択した地域課題のうち、地方公務員の副業・兼業により、課題の解決が期待できると思うものを3つまでお選びください。(MA)

	Z	%
地域の行事・イベントの担い手不足の解消	148	23.7
地域の行事・イベントの維持・継承	92	14.7
子どもの学習環境・機会の充実	63	10.1
子どものスポーツ活動の支援	74	11.9
核家族などの子育て家族への支援	74	11.9
子どもの貧困・孤立対策	109	17.5
高齢者の生活支援・福祉の充実	175	28.0
多世代が交流する環境・機会の充実	44	7.1
災害時の地域防災体制の維持・強化	158	25.3
地域における防犯体制の維持・強化	96	15.4
観光の受入態勢・拠点づくの	25	0.4
観光シーズンによる繁閑の調整・対応	23	3.7
地場産品や特産品等の開発・製品化	25	4.0
地元民間企業・事業所の働き手不足の解消	41	6.6
農林業の繁忙期の担い手不足の解消	34	5.4
漁協の人手不足の解消	25	4.0
地域に根付く家業の継承(後継者不足の解消)	29	4.6
地域の対外的な PR の促進	37	5.9
地域住民におけるまちづくり意識の向上	09	9.6
地域資源の有効活用	48	7.7
地域を巻き込んだ公共施設の者朽化対策の推進	92	89.
その也	8	1.3
全体	624	100.0

4. 有識者ヒアリング調査記録

ヒアリングを実施した有職者は下表のとおりである。

有識者	早稲田大学政治経済学術院 教授 稲継裕昭氏	さいたま市職員兼 NPO 法人二枚目の名刺ブロジェクトデザイナー 島田正樹氏	Irtners 代表 山本一輝氏
実施日	2019年7月16日 早稲田大学政治	2019年7月18日 さいたま市職員兼	2019年7月10日 Ideapartners /
	2019	2019	2019

① 稲継裕昭氏(早稲田大学政治経済学術院 教授)

日時:2019年7月16日(火)13:00~14:00

当方:東京市町村自治調査会 秋野、岸野、齋藤、MURC 西尾、山本洋、片平

1. 地方公務員の副業に関する最近の動きについて

- ・ 全体的なトレンドとして、一つには働き方改革の流れがある。平成 29 年6月の第193 国会において、井坂信彦議員が質問主意書で神戸市の副業制度を取り上げて、政府の見 解を問うたところ、現行制度下において問題ないとの答弁が閣議決定されている。公務 員の副業に対する法律上の解釈・定義は、昔から何も変わっていない。過去には寺の住 職を兼職することが認められたこともあり、今まで通りの解釈で、働き方改革の一環と して地方公務員の副業を推進していくことは可能である。「地方公務員の副業は、その 気になれば推進できる」というのが現行法の解釈といえる。
 - もう一つには、地域の担い手不足の深刻化がある。これまでも公務員の副業は、請求すれば許可は出るが、躊躇するところがあった。無償ならば問題ないが、弁当が出たときなどに受け取ってよいのか迷う場面がある。ある種の「踏み絵」のようになっていた。地域の NPO などでは、経理のできる人材がなかなかおらず、役所の人に入ってもらいたいというニーズはある。
- ただし、「地方公務員の副業解禁」という言い方はミスリードにつながる可能性がある。 スーパーや風俗店などでも働いてよいということではなく、あくまでも「公益目的」という枠をはめている。地域人材が不足しているということに対する活動が認められているのであり、この「地域」については市外もOKとする方向であるが、その点に留意する必要がある。あまり副業に走りすざると、職務専念義務に反する恐れがあるため、平日にきちんと業務ができているのか、利害相反はないか、役所に入札する事業者でないか、といった点には気を付けなければならない。
- そういった中で、地域に飛び出す公務員を後押しするムーブメントが、ここ10年くらいで広まりつつある。地域に尽くしたいが、手かせ足かせがあって動きにくいという地方公務員に対して、「地域に飛び出す公務員を応援する首長連合」が設立されたり、日方公務員に対して、「地域に飛び出す公務員を応援する首長連合」が設立されたり、日本金

26

本都市センターから「地域公務員になろう」という書籍を出版されたりしている。

役所には優秀な人が多く、はじめはやる気満々であるが、ルーティンワークばかりでモチベーションが下がり、やる気をなくしていくケースが多い。熊本県庁の職員と話をしたが、県庁はまだ政策立案の仕事が多いが、市町村は住民対応などルーティンワークの割合が高く、職員が政策をやりたいと思ってもなかなかできず、モチベーションを維持するのがより難しいのではないか、とのことであった。今後は、こうしたルーティンワークはAIやRPAに置き換えられていく。そのときに地方公務員の仕事がどうなるか、ということを展望する必要もある。

2. 地方公務員の副業に対する地域のニーズについて

・ 地域から若い人がいなくなっており、自治会や消防団などさまざまな組織でニーズがある。小さな NPO などでも、経理等の人材・ノウハウが不足しており、監査に対応できていないところが多い。

稲継研究室では、美崎町(岡山県)と提携し、まちづくりを支援しているが、学生がヒアリングのために地区に入った際、ちょうど地区の運動会が開催されていた。高校への通学時に地元から若者が出ていってしまう構造があり、若者が少なかったため、学生たちが飛入り参加したところ、たいへん喜ばれたということがあった。

3. 地方公務員の人材育成という観点から見た副業について

地方公務員が地域に出ていって、地域から頼りにされれば、モチベーションになるのではないか。

集中改革プランにより地方自治体における職員減がかなり進んでいる一方で、マイナンバー対応など自治事務といいながら義務に近い業務が増えている。職員は多忙で、現場で鍛えられる機会が減ってきている。しかし、今後は定型的な業務は AI や RPA に置き換えられていき、地域との接点が重要になっていくであろう。

・ 熊本市では、区ごとの地域センターに地域担当職員を40人くらい配置しているが、」 内でも優秀な職員をあえて配置している。 地方公務員がサラリーマン化しているといわれる中で、地域で何が起きているのか、アンテナを張り、地域のことを敏感に感じ取れる職員の重要性が高まっている。

4. 地方公務員の副業を推進する制度について

副業制度については、ニュースになっていないだけで、推進している自治体は他にもあるのではないか。湖南市の谷畑市長なども、大きく宣伝はしていないが、「地域に飛び出す公務員を応援する首長連合」の中心人物として活動している。ただし、要綱などを作って明文化した方が動きやすいのは確かである。

現状では、地方公務員は通常業務が手一杯で回らない状態であり、働き方改革をいかに

進めるか、が一方で重要となる。言い換えれば、公務の魅力をいかに高めるか、という 観点から副業制度を捉える必要もある。 なお、地方公務員の人材不足・応募者不足の状況が広がりつつあるが、生駒市は SPI を 導入して市外からでも受験しやすくするとともに、副業制度などにより入庁してから もいろいろな活動ができることを売りにして、応募者を増やしている。また、福山市は 兼業を前提とした非常勤特別職の職員を募集し、想定を大きく上回る応募を集めてい る。来年度から会計年度任用職員制度が始まるが、会計年度任用職員のうちパートタイ ム任用の場合は副業の制限はないため(営利企業への従事等の制限の対象外、ただし職 務専念義務や信用失墜行為の禁止等の服務規律は適用される)、動きが広がる可能性が ある。

5. 総括

時代をさかのぼれば、1955年体制の時代は中央集権社会で、霞が関から各自治体に出される通達通りの事務を行うことが求められていた。「ひな形条例」などといわれ、政令・省令をいかに誘み込んで条例に反映するか、という能力が問われていた。国の方針を受けて「Do」することが地方自治体の役割であった。

それが 2000 年に地方分権—括法が施行されたことによって、自治体は独自条例をつくることが求められ、政策法務が重要とされるようになった。1995 年に三重県で事務事業評価の取組が始まり、それぞれの自治体において「Plan」「Do」「See」のサイクルを向することがあった。

その中で、地方行革として集中改革プランが進められ、地方公務員の数は 9%削減され、320 万人から 270 万人まで減少している。そのうち非常勤・臨時職員の割合が高まり 170 万人に達しており、正規職員はさらに減少している。職員が減少する一方で業務が増え、地方公務員はアップアップの状態で思考停止に陥っているのが実情であるが、PDCA は求められ続けている。

・ 単純作業は AI・RPA に置き換えられ、住民サービスの向上・住民福祉の向上の直結する業務の位置ろけが増していくであろう。住民の個々のニーズに応えることが重要であり、そのためには住民との会話がテンポよく続く能力が求められる。熊本市などは、それを見越して、地域担当職員制度により職員を鍛えているといえる。

一方で、特に市町村は、必ずしも職員を現場に出せない仕事も多く抱えており、業務の中で全職員を現場に出すことはできない性質がある。そういった中で現場のニーズを肌で感じる能力を養うために、業務外の副業などの仕組みを活用する意義も考えられる。

以上

島田正樹氏(さいたま市職員兼 NPO 法人二枚目の名刺プロジェクトデザイナー)

日時:2019年7月18日(木)18:00~19:30

当方:東京市町村自洽調査会 秋野、岸野、齋藤、MURC 西尾、山本

1. 島田氏について

- 大学時代、有機化学を専攻しており、さいたま市には、化学技師として採用されている。大学時代の勉強内容を活かすことができる職場を志望し、さいたま市の化学技師となったものの、配属先には、それほど専攻を活かせる仕事がなかった。
- 上記の経験を踏まえ、組織の人事が、個人個人のキャリアについてどのように考えているのか、という疑問が生まれた。組織に頼らず、自分のキャリアは自分でデザインしていくべきだと考えた。ただし、そのことに自分だけが気づいても仕方がない。キラキラしていた新入庁職員が、数年でくすんでしまう現実がある。自分が課長になれば変え組織を変えられるかも知れないが、課長になるまでの50年間はそれが繰り返されることになる。
- そこで、公務員が自らのキャリアをデザインするための活動をやってみたいと県内の職員グループの SNS で手を挙げたところ、4人ほど賛同者が集まり、「公務員キャリアデザインスタジオ (CDS)」を立ち上げた。

2. 「二枚目の名刺」の活動について

- 平成 26~27 年度に内閣所に出向しており、出向期間中に上記の任意団体「公務員キャリアデザインスタジオ」(https://kcds.jimdo.com/)を設立した。その1年後に、NPO法人「二枚目の名刺」に出会い、接点を持つようになった。活動としては、さまざまな NPO 等団体と社会人をマッチングするイベントや、そこから始まる「サポートプロジェクト」、その他の場づくりを行っており、公務員が二枚目の名刺を持つにはどうしたらよいのかを考えるプロジェクトも手掛けている。
- 自治体の職員が自分のキャリアを考えるには、職員一人ひとりが自分で主体的に考えることが重要である。そのためには、例えば課長の決裁をもらわずに、組織の外で自ら場をつくることなどが有効であり、それこそが「二枚目の名刺」の活動といえる。
- がよっていることが、 内閣府時代は、地方創生を担当していたが、地域を活性化しようとしても、地域に人材 がおらず、やってくれる人もいないという一方で、都市部には、NPO 法人二枚目のサポ ートプロジェクトなど社会課題の解決に業務外で挑戦したいという社会人が多く存在 する。そこにギャップを感じていた。そのギャップを埋めるため、地域への人材供給源 として、個人としての地方公務員と、地域での困りごと・課題の解決をマッチングすれ ばよいのではないかと考えた。

29

30

3. 地方公務員の副業・兼業の今後について

<副業の定義について>

※無形資産:「LIFE SHIFT」において、人的ネットワークや、幸福度、健康といったものが含まれ、直接的に数値計算することが難しい資産と定義されている。現金、不動産といった有形資産への投資は、決定のやり直しが利く(撤回可能性)や変わりを見つけることが比較的容易な(代替可能性)を有しているが、無形資産は、撤回可能性や代替可能性がないことが特徴であると述べられている。

く地方公務員の副業に対する考え方>

- 公務員の副業自体は、必ずしも積極的に解禁はないと考えている。現状では、お金をもらうかどうかが、公務員に禁止されている副業としての線引きになっている。しかし、活動を行う立場からいえば、例えば地域でいろいろな場づくりを行うのは、お金がもらえるからではなく、それ以外の無形の報酬が得られることの方が大きな動機となっている。したがって、報酬をもらうかどうかでしか線引きをしていない副業自体を積極的に解禁することは本質的ではない。そうではなくて、お金をもらえるかどうかで禁止される行為か否かを判断するという線引きを見直して、地域にメリットがあり、職員のキャリアや本業によい影響がある活動を、お金がもらえるかどうかによらず認めていけばよいのではないか。
- 職務専念義務違反についていえば、例えば夜中の3時までスマホで動画を見たりゲームをしたりしているような行為は規制の対象にはならないが、本業に支障をきたす可能性はある。本来は、報酬をもらう活動かどうかではなく、本業に支障をきたすかどうかではなく、本業に支障をきたすかどうかで判断されるべきである。
- 生駒市・神戸市の例でよいと思う点は、お金をもらうことを理由として活動への参加を断る状況を回避できることである。実際には特ち出しで活動しているケースも多いが、実費弁償でさえも受け取ることには不安を感じる職員は多い。こうした不安なく安心して活動できるようになることは大きい。ひどい赤字になると活動を続けにくいので、一定の価値を生む活動において一定の報酬を受け取れることは望ましいといえる。

くこれからの地方公務員の人材像・キャリア形成のあり方について>

副業などの外部の活動によって、市役所の中だけでは得られないものを得ている実感

について定めた地方公務員法第38条で判断すると、無償であればNPOの代表理事にな

ったり民間企業のアドバイザーになったりしてもよいのであるが、これらは認められないと誤認しているがかなり多い*。こうした誤解を取り除くことはすぐにでもできる

いと職員が勝手に思い込んでいるケースがかなりある。例えば、営利企業等従事の制限

組織内の OJT や Off-JT では得られないスキルがあり、組織外での学習の重要性はいくっもの研究で示唆されている。ところが実際には、やってもよいのにやってはいけな

象とした、副業・兼業に対するアンケート調査を実施した。調査結果として、公務

員の副業がどの程度認められるのかについての誤解が一定程度存在することが明ら

かとなった。

※昨年度、二枚目の名刺の自主調査として、国家公務員および地方公務員 1,200名を対

ことであり、すべきである。

がある。こうした動きが広まっていけばよいが、市役所の仕事が、座っているだけで給料がもらえるということが障害になっている。市役所においても、仕事の成果を測ることで、職員が自身のスキルを高めようとする動機づけをすることが重要である。そうなれば、外で活動しその成果を持ち帰って市役所の業務に生かそうとする流れができるのではないか。

公務員は、職員の捉え方・働き方の「粒度」が粗いと感じている。週に 10 時間だけ働くような職員がいない。多様な働き方に関する選択肢が増える方が望ましい。今後はテレワークなどがもっと推進され、必ずしも市役所で座っていなくてもよいようにするべきではないか。

上の世代の偉い人が教えるスキルでは、若い世代は生きていけない時代になっている。 さらには AI や RPA などにより公務員に求められるスキルが大きく変わっていくこと も想定される。組織内のタテのラインで必要なスキルが得られないのであれば、ヨコ (同世代) やナナメ (他の業界) の関係でスキルを身に付けるしかない。

<都市の規模による違いについて>

- さいたま市役所は職員が1万人おり、匿名性があり目立たないため、地域での活動を行いやすい面がある。小規模な自治体では顔が見えるのでやりにくい面があるだろう。
- ・ 一方、大都市の場合は地域のニーズが観測しづらい面がある。地域の当事者がマッチングして実施するケースなども考えられる。

く地方公務員の副業を促進する制度のあり方について>

- 首長から副業を推奨されれば心強いが、だからといってそういう後ろ盾で副業に取り 組むのは居心地が悪い面もある。副業に向けたモチベーションにまでなるかどうかは わからないが、実際に活動する際には小さな摩擦がたくさんあるので、それらを乗り越 えていく推進力にはなるだろう。
- ・ 人事課が許可を出せばやりやすくなる。まずは「やってよいこと」と「やってはいけないこと」を職員が理解しやすくすることが重要である。職場の外での活動を「越境学習」と呼び、組織の HR 戦略の観点から見て価値を持つようなことを示唆する研究もある。

以上

③ 山本一輝氏 (Ideapartners 代表)

日時:2019年7月10日(水)16:00~17:00

当方:東京市町村自治調査会 秋野、岸野、齋藤、MURC 阿部、山本洋、片平

1. 副業に対する自治体のニーズについて

20-30 年後の社会では、人口減や AI の発達、RPA により、定型化した仕事は廃され、公務も観光や広報などゼロベースで何かを生み出す仕事が主流となり、コンサルタントのような高度な課題解決能力が求められるようになる。この時、役所に高度な課題解決能力を現在の自治体の悉告研修で育むことは不可能できない。しかし、高度な課題解決能力を現在の自治体の悉告研修で育むことは不可能である。これまで就活生に人気だった地方公務員の倍率もピークに比べたら低下傾向にあり、本来受験してほしい優秀な人物が公務員を志望しない傾向が強まっており、かつ受験者も安定志向が強く、こうした公務員が近末来の難しい問題にチャレンジすることは難しいだろう。よって、公務員が地域に出て課題を解決することや、逆にパブリックマインドを持ち公務員とパートナーシップを組める民間人材を「週ー」「月ー」公務員とて受け入れることは、個人単位での人材交流を生み、組織内の同質性が下がり、高度な課題解決能力を育てることに寄与する。

ローレンス・J・ピーターの「ピーターの法則」では、能力主義のピラミッド構造の中では自分の能力を超えて出世すると自分の職位を守ろうとする気持ちが働き、自身を脅かす優秀な部下の提案を拒否するなどの問題行動を起こし、組織が無能化していく。自治体という組織は、失敗しないという減点方式で実績を積んだり、旧態依然の年功序列になっていたりするなど、能力に依らない出世が起こりやすい。また、ダニエル・ピンクの提唱した「ピーターアウトの法則」というものもある。この構造によって、若い職員が自身の出した提案がねじ曲げられたり、理不尽に却下されるなど翻弄されていてと、優秀な公務員ほど辞職してゆき、自治体という組織の無能化が進む。実際に優秀であるがゆえに辞めた公務員は身近にも複数居る。この課題を解決するためにも複業に、ペラレルキャリア)を通じて、クリエイティビティあふれる「らしくない」公務員に、マネジメント層の手の届かない外の社会で能力を発揮してもらい、20-30 年後にボストを得て高度な課題解決能力を発揮してもらきことを提唱している。組織の大きい数十万規模の自治体では、一刻も早く導入すべきと考えている。

新潟では公務員向けに「OMO vol.2」という、地域課題を解決する NPO を立ち上げるという設定のアイディアソンを行い、開放的な組織とならなければ将来の複雑化する課題に自治体が対応できなくなるとの危機感を共有した。

2. 副業に対する公務員のニーズについて

リンダ・グラットン著「LIFE SHIFT」や小紫生駒市長の著書にあるように、公務員も、

33

特に消滅可能性自治体では終身雇用が難しくなると考えている。終身雇用が維持できなくなる時のために、公務員に対して人生 100 年という物差しを自身のキャリアビジョンに入れるよう講演などでは伝えている。例えば、人事ローテーションで観光など自身に合っていた業務から離れる場合でも、NPO や一般社団法人などで観光に携わり続けることで、公務員は一貫性のあるキャリアを築くこともできる。また、公務員を辞めるケースを想定した選択肢の実験、早期退職・定年後のキャリア開発、学生時代に諦めた夢の実現なども可能である。

 ボジティブ心理学の提唱者であるマーティン・セリグマンは、人間が持続的に幸福感を 高めることのできる要素として、「達成」(会社の中で出世をするなど)、「快楽」(おい しいものを食べるなど)、「没頭」(時間を忘れるフロー状態)、「人間関係」、「意味」(仕 事にどのような価値があるのか)の5つの要素を挙げている。上の世代は「達成」や「快 楽」で動機づけされてきたが、いまの若い世代は「没頭」や「意味」で動機付けされる ようにシフトしている。 「LIFE SHIFT」の金銭資産、生産性資産、活力資産、変身資産の4つの資産が、複業 (バラレルキャリア)と副業(サイドビジネス)と福業(ホビー)に連動している。サ イドビジネスは必ずしもやりたいことではないが金銭資産を得ることが目的であり、 これが今までの副業である。これからは仕事に「没頭」や「意味」を見出す世代が増え てきたので、副業の定義も拡張すべきと提唱している。複業(パラレルキャリア)と副 業(サイドビジネス)と福業(ホビー)のうち、公務員にぜひ取り組んでもらいたいも のが複業(パラレルキャリア)である。パラレルキャリアでは、公務員の人脈が NPO で協力者を集めるときに役立ち、NPOの人脈が公務で講演を依頼するときに役立つな ど、好影響の循環をつくることで、「変身資産」や「生産性資産」を得ることができる。

パラレルキャリアで専門性を高めると、いずれは金銭を得られるようになり、働く「意義」を得られて幸福感を得られるようになるという結果を得ることができる。また、サイドビジネスで人脈や没頭できる仕事が得られ、ホビーを極めて他者に教えると貢献になり副収入まで得られるようになるなど、入口はどの「ふく業」であっても、3分野の「副業」「複業」に至り、職員によっては公務員として本業では得ることのできない「没頭」「意味」を得ることができる。

副業を解禁することにより、熟意の源泉を持った優秀な若者は、副業制度を能力開発の 機会として活用すると思われ、学生を採用する際にも好印象を与えるのではないか。

3. 副業を行う公務員に対する民間のニーズについて

- 民間のNPOや社団法人は予算規模が小さく、フルタイムの職員を雇うことは容易にはできないが、謝金であればある程度支払いが可能である。特にプロバー職員は、プロダクトやサービスを磨き、発信するなどのいわゆるオフェンス能力には長けている一方で、バックヤード業務や申請書・報告書の作成など事務能力スキルなどのディフェンス能力が低い傾向にある。公務員は事務能力スキルが高く、法令の知識にも明るいディフェンス能力に長けているので、民間からみても非常にありがたい人材である。たとえば活動報告会の運営や理事会資料の作成、会議に同席して議事録を作成してもらうだけでも非常にありがたい。
- 公務員から見れば、民間からのニーズに応えることで、自治体では基礎的なリテラシーとして位置づけられている能力が重宝される驚きがある。

4. 職員が始めやすく、自治体が後押しをしやすい副業制度について

<公務員の人材育成に着眼を置いた弾力的な副業制度の案>

- パブリックマインドを持ち公務員とパートナーシップを組める民間人材を「週一」「月 一」公務員として受け入れたりすることから始め、そこで個人単位での人材交流が生まれ、民間と当たり前に働く公務員という感覚と養っていくことで、副業解禁の土壌を作ることに繋がるのではないか。
 - ・ 神戸市の「つなぐ課」をイメージした、コーディネートを専門に担当する部署が、公務員と民間をマッチングさせるために、公務員を欲する民間団体を募集し、その団体に自分の関心がマッチした公務員を派遣することも考えられる。
- 公務員と民間団体のマッチングにおいては、民間で働く時間が公務員としての業務時間と重複すべきと考えている。現在自治体は、助成金や補助金により、NPOの活動を支援しているが、この支援策により、補助金を獲得するために貴重なリソースの大半を割いている構造を生んでいる節もある。ハンズオン型の支援として、予算をばら撒く代わりに公務員を派遣した方が、NPOの当事者意識や主体性の維持にも繋がる支援策として、自治体も PR できると考えている。また、マッチングを通じた自治体公認の副業であれば、管理職層も異論を挟みにくいのではないか。
- 現在公務員は社会貢献活動をすればするほど、交通費などの負担で金銭的に苦しくなっている。リクルートやサイボウズなどの民間企業で行われている「部活動制度」をイメージして、自治体が公務員の人数に応じて自治体の自主研究グループのような機断的組織に費用弁償に充てられる予算を支出することで、職員の自主性を引き出しながら活動を応援できるのではないだろうか。
- これら「週一」「月一」公務員の受け入れや、マッチング、「部活動制度」、神戸市や生駒市のような全面解禁など、自治体と地域社会との関係性によって、程度の異なる様々な形態を検討すればよい。

36

くスキルアップを副業の目的として掲げ、公務員が志望しやすい制度をつくることについ

- 生駒市や神戸市など現在副業を解禁している自治体は地域活性化に力点を置いているが、一私人として自分が住むまちでどのように暮らしたいかという希望を満たすために、スキルアップや自己実現につながる副業を解禁し、その波及効果として地域の活性化が達成される方が、職員も首長からの押し付けではなく自分自身のキャリアアップを応援してくれているとして受け入れやすくなる。
- マズローの欲求段階説に基づけば、自己実現欲の欲求が満たされて初めて、自分ではない地域や社会に貢献したいう自己超越の段階に至ることができる。公務員にも人間としての欲求があるはずなので、今社会に出る活動をしていない職員に対しては、まず自尊心や他者からの評価、尊厳を満たさなければならない。その段階を踏むことができれば、地域貢献に意欲が湧く段階にまで自然と至ることができるのではないか。
- 民間の副業では私自身の仕事を含め、ほとんどが個人的な面離から、副業をする者の力量を分かった上で期待が生まれ、仕事が生じる。公務員の副業もこれと同じで、市が地域貢献を掲げていても、顔が見える個人的繋がりがなければ、生駒市のように市民は公務員の副業に期待をすることはなく、それが普通の状態である。
- 見せ方を間違えると首長からの押し付けと職員に映り、モチベーションを削いでしまうが、機能すればとても効果的な人事制度となるので、戦略的に導入してもらいたい。
- 副業の範囲を自自治体内だけに限定することについて、自自治体だけを活性化するという発想は前時代的である。例えば中核都市は周辺のベッドタウンがあるからこそ成立しており、他の自治体も含めて活性化することで自自治体も活性化する。他の自治体での活動を通じて生産性の上がった公務員が自自治体に貢献するという考え方の方が以ます。。

<役所・役場(上司)として許可を出しやすく、人材育成にも効果的な副業制度について>

- 部長・課長の世代に副業を強要したとしても、副業に消極的な理由があれば心を閉ざしてしまう。また、自身の管理できない領域で部下が活動するリスクを恐れて、部下が社会に出ることも認めにくいのではないか。インターネットによる庁内広報で部下の活動が分かったり、部下の成長や課の広報・PRに対する貢献度などを管理職のマネジメント指標を与えることで認められやすくなると考える。
 - ・ 副業にも弾力性があってよい。地域貢献を目的とし、一定の経験があり制限制約数が少なくセルフマネジメントを要求されるタイプと、年次が若く能力育成を地域との協働で達成するためのタイプがあり、地域貢献タイプのナレッジやノウハウを能力育成タイプに伝える仕組みや、能力育成タイプで実績を残して地域貢献タイプに至るキャリアパスを提示するなど、弾力性のある仕組みの方が職場の活性化にも繋がる。
- 能力育成タイプはキャリアコンサルティングを受けるべきだ。キャリアコンサルタン

資料編

トの経験から言えば、職を辞める時には複雑な要因が絡み、同僚はそれを見抜くことができず、本人も要因を明確に言語化できないことがある。副業の話では、能力育成タイプの場合は、キャリアコンサルタントとの面談を義務付け、自身のキャリアペスや身に付けたい能力をキャリアコンサルタントの面談スキルによって言語化し、公務員では満たされない欲求に対して精度の高い副業先をキャリアコンサルタントから紹介されることで、上司との対話から始める副業以上に能力開発に対する効果が高まる。役所にとっても、想定していないタイミングで転職されるよりもよいはずだ。

5. 副業をきっかけとしてキャリア開発した職員が自治体を辞めるリスクについて

- 以前働いていたリクルートは、会社としてミッションをかかげ、共感できる人を採用しているので、転職した人を卒業生と呼ぶような文化が醸成され、転職後も仕事をともにするようなネットワークが構築されている。また、副業も自由に認められる環境であり、組織からの信頼感を感じることができ、元社員の立場となった今でもよい印象を持っている。
- 自治体の場合も市民サービスを提供するために当たり前に存在する組織ではなく、何をめざして経営していくのかといったビジョンやミッションを打ち出すことはこれから必要ではないか。ビジョンやミッションへの共感を共通項として職員がつながる組織になれば、副業をきっかけとした職員の流出リスクは下げられる。採用の段階から自治体のミッションステートメントを掲げておけば、ミッションに共感する者を採用し、官民をオーバーラップ(時に副業)しながら地域課題を解決できる人材を確保することにもつながる。また、組織の存在目的に共感した者が入庁し、共感できない職員が結果として辞めていくことは、組織としては健全な新陳代謝ともいえる。
 - なお、副業先の一つとして想定される NPO については、存在目的である社会課題が解決されれば、組織としては役目を終えて解散することになるため、人生 100 年時代を 前提に長い間働くことを考えた場合、一時的な副業先にはなっても転職先にはなりに くいのではないか。
- 民間でもパブリックマインドを持って、関係人口として地域と関わりたい人はいる。民間から見た場合、副業先として自治体で働くことを魅力的な選択肢として捉えられれば、仕事として地元に戻りやすくなるため、関係人口施策にも繋がる。

以上

5. ワークショップ開催記録

(1) 実施概要

① 実施日時

2019年11月14日(木) 13:30~16:30

② 実施会場

東京自治会館3階 308研修室

実施対象

<u>ල</u>

副業・兼業を所管する多摩・島しょ地域の市町村の担当職員(人事セクションまたは企画セクション)もしくは副業・兼業に興味がある職員(参加者:13名)

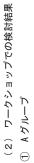
当日の進行

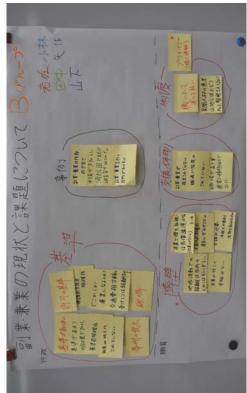
4

図表 1 当日の進行

開会あいさつ	公益財団法人東京市町村自治調査会	総務部長兼調査部長 永尾 昌文	本研究の目的・概要について	公益財団法人東京市町村自治調査会	【情報提供1】公務員の副業・兼業について	三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング	公共経営・地域政策部 主任研究員 西尾 真治	【情報提供2】多摩・島し。地域における現状と課題について	三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング	公共経営・地域政策部 山本 洋平	休憩	【ワークショップ】自治体職員の副業・兼業の実情と展望	①「副業・兼業の現状と課題について」	休憩	【ワークショップ】自治体職員の副業・兼業の実情と展望	②「これからの副業・兼業のあり方について」	講評•期会	-
13:30~13:35					$13:35\sim14:00$			$14:00\sim14:30$			14:30~14:40	14:40~15:25		15:25~15:30	15:30~16:20		16:20~16:30	

資料編







② Bグループ





40

42

(3) ワークショップ実施後のアンケートの集計結果一覧

問1. ご自身についてご記入ください

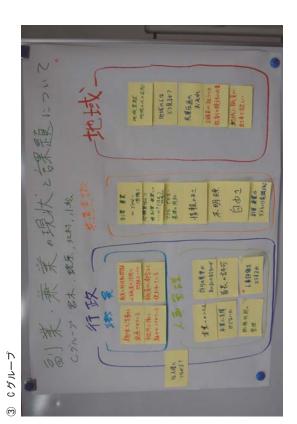
	Z	%
29 歳以下	Ю	23.1
80~39 職	9	38.5
40 ~49 溅	4	30.8
50~59 瀕	1	7.7
60 歳以上	0	0.0
無回‰	0	0.0
全体	13	100.0

問2. この講習会に参加した理由をお答えください

	Z	%
業務に関連があったから	7	53.8
業務には関連はないが、関心があったから	5	38.5
勧められたから	0	0'0
その他	1	L'L
無回答	0	0'0
全体	13	100.0

問3. 公務員の副業・兼業について、制度や基準が理解できましたか。

	Z	%
理解できた	7	53.8
ある程度は理解できた	9	38.5
あまり理解できなかった	1	7.7
まったく理解できなかった	0	0.0
無回%	0	0.0
全体	13	100.0





問4. 公務員の副業・兼業について、自治体で積極的にお通ししていく必要があると思いま

すか。

	Z	%
	4	30.8
どちらかといえば必要だと思う	7	53.8
どちらかといえば必要ではないと思う	2	15.4
必要ではないと思う。	0	0.0
	0	0.0
	13	100.0

問5. 貴自治体において、職員の副業・兼業についてどのように対応すべきと思いますか。

	Z	%
すぐに制度を整えて、副業・兼業を促進すべき	0	0.0
すぐに制度を整えて、まずは基準を明確にすべき	ო	23.1
制度化に向けた検討に着手すべき	9	46.2
他団体の動向をみながら慎重に対応すべき	4	30.8
その他	0	0.0
無回答	0	0.0
全体	13	100.0

公益財団法人 東京市町村自治調査会

1986年10月に、市町村の自治の振興を図ることを目的に東京都多摩・島しょ地域の全市町村の総意により設立された行政シンクタンクです。

多摩・島しょ地域の広域的課題や共通課題に関する調査研究・普及啓発のほか、市町 村共同事業、広域的市民活動への支援などを行っています。

本書は、(公財)東京市町村自治調査会及び三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社による共同調査方式で作成しました。

(公財) 東京市町村自治調査会

永尾 昌文 調査部長 (東京都派遣)

小野 友弘 主任研究員(東京都派遣)

秋野 宏明 研究員(東久留米市派遣)

岸野 丈史 研究員(羽村市派遣)

齋藤 彬子 研究員(小金井市派遣)

三菱UFJリサーチ&コンサルティング 株式会社

西尾 真治 コンセンサス・デザイン室長

阿部 剛志 主任研究員

山本 洋平 研究員

片平 春樹 研究員

2020年3月発行

公務員の副業・兼業に関する調査研究報告書 ~職員のスキルアップ、人材戦略、地域貢献の好循環を目指して~

発 行 公益財団法人 東京市町村自治調査会

〒 183-0052

東京都府中市新町 2-77-1 東京自治会館内 TEL: 042-382-7722 FAX: 042-384-6057

URL: https://www.tama-100.or.jp

発行責任者 小暮 実

調 査 委 託 三菱 UFI リサーチ&コンサルティング株式会社

〒 105-8501

東京都港区虎ノ門 5-11-2 オランダヒルズ森タワー

TEL: 03-6733-1022 FAX: 03-6733-1028

URL: https://www.murc.jp

印 刷 プリンティングイン株式会社

〒 180-0012

東京都武蔵野市緑町 1-5-1 東海グリーンパークビル 2F

TEL: 0422-54-0051 FAX: 0422-54-2951

公務員の副業・兼業に関する調査研究報告書

~職員のスキルアップ、人材戦略、地域貢献の好循環を目指して~











