

【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)

<省略>

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)

	N	%
0～50未満	23	59.0%
50～100未満	9	23.1%
100～150未満	3	7.7%
150～200未満	2	5.1%
200～250未満	0	0.0%
250～300未満	1	2.6%
300～350未満	0	0.0%
350～400未満	1	2.6%
無回答	0	0.0%
全体	39	100.0%

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・仕組みについてお聞かせください。 (SA)

	N	%
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	0.0%
全体	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、規程等がありますか。ある場合、その具体的な内容についてお聞かせください。

	N	%
ある	15	38.5%
特にない	23	59.0%
無回答	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)

	N	%
ある	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)

	N	%
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	4	10.3%
職員から副業・兼業に関する問合せ・相談が増えている	8	20.5%
職員における地域貢献活動(無償)が増えている	0	0.0%
議会において、職員の副業・兼業に関する質問があった	1	2.6%
議会において、職員の地域貢献活動(無償)に関する質問があった	1	2.6%
住民から、職員の副業・兼業に関する要望・問合せ等があった	0	0.0%
住民から、職員の地域貢献活動(無償)に関する要望・問合せ等があった	0	0.0%
職員の副業・兼業に関する規定・制度等の検討を開始した(制定した)	1	2.6%
職員の地域貢献活動(無償)に関する規定・制度等の検討を開始した(制定した)	1	2.6%
ニーズ・関心の高まりは感じられない	28	71.8%
その他	2	5.1%
無回答	0	0.0%
全体	39	100.0%

問7. 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)

	N	%
職員の本業の意欲と相乗効果が期待できる	5	12.8%
職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%
職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)

	N	%
副業・兼業で時間の制約が増え、本業が疎かになる	23	59.0%
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	8	20.5%
その他	2	5.1%
無回答	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)

	N	%
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運動を図ること	4	10.3%
職員の採用や人材確保の制度との運動を図ること	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%
その他	3	7.7%
無回答	0	0.0%
全体	39	100.0%

問10. 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。事例がある場合、どのような事例かお聞かせください。(SA)

	N	%
ある	11	28.2%
特にない	28	71.8%
無回答	0	0.0%
全体	39	100.0%

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)

	N	%
ある	6	15.4%
特にない	33	84.6%
無回答	0	0.0%
全体	39	100.0%

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)

	N	%
ある	14	35.9%
特にない	25	64.1%
無回答	0	0.0%
全体	39	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)

	N	%
ある	15	38.5%
特にない	24	61.5%
無回答	0	0.0%
全体	39	100.0%

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)

	N	%
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	20	51.3%
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	22	56.4%
職務上有益な人脈の確保が期待できる	9	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懸念がある	12	30.8%
その他	3	7.7%
無回答	0	0.0%
全体	39	100.0%

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

	N	%
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	6	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	9	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懸念がある	15	38.5%
その他	6	15.4%
無回答	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＞

- ・副業・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に共有化しておく必要があるものと考えます。
- ・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）に苦慮してるのが難島の現状で、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。

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%とまらない場合がある。
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. あなたの性別についてご回答ください。(SA)

	N	%
男性	683	75.2
女性	225	24.8
全体	908	100.0

問2. あなたの年齢についてご回答ください。(SA)

	N	%
29歳以下	181	19.9
30～39歳	299	32.9
40～49歳	248	27.3
50～59歳	153	16.9
60歳以上	27	3.0
全体	908	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)

	N	%
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
その他の世帯	16	1.8
全体	908	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)

	N	%
就学前（乳幼児）	137	36.4
小学生	130	34.6
中学生	71	18.9
高校生（高専を含む）	64	17.0
大学生・大学院生・短大生・専門学校生（浪人生を含む）	50	13.3
その他（社会人、すでに卒業、中退など）	53	14.1
（同居している）子どもはいない	12	3.2
全体	376	100.0

問5. どちらの市町村に勤務していますか。(SA)

市町村名	N	%	市町村名	N	%
八王子市	283	31.2	東久留米市	38	4.2
立川市	22	2.4	武蔵村山市	14	1.5
武蔵野市	2	0.2	多摩市	4	0.4
三鷹市	13	1.4	稲城市	1	0.1
青梅市	4	0.4	羽村市	21	2.3
府中市	78	8.6	あきる野市	26	2.9
昭島市	1	0.1	西東京市	0	0.0
調布市	7	0.8	瑞穂町	16	1.8
町田市	50	5.5	日の出町	25	2.8
小金井市	62	6.8	檜原村	1	0.1
小平市	7	0.8	奥多摩町	32	3.5
日野市	2	0.2	大島町	0	0.0
東村山市	27	3.0	利島村	0	0.0
国分寺市	1	0.1	新島村	0	0.0
国立市	7	0.8	神津島村	23	2.5
福生市	65	7.2	三宅村	0	0.0
狛江市	7	0.8	御蔵島村	0	0.0
東大和市	0	0.0	八丈町	0	0.0
清瀬市	37	4.1	青ヶ島村	0	0.0
			小笠原村	32	3.5
			全体	908	100.0

問6. どちらの市町村にお住まいですか。(SA)

	N	%
勤務地	450	49.6
その他（多摩・島しょ地域）	297	32.7
その他（都区内部）	56	6.2
その他（都外）	105	11.6
全体	908	100.0

問7. 転職の経験はありますか。(SA)

	N	%
はい	346	38.1
いいえ	562	61.9
全体	908	100.0

問8. 地方公務員としての勤務年数は何年ですか。(SA)

	N	%
10年未満	405	44.6
10年以上20年未満	198	21.8
20年以上30年未満	201	22.1
30年以上	104	11.5
全体	908	100.0

問9. 職種は下記のうち、どれにあてはまりますか。(SA)

	N	%
一般事務職	801	88.2
技術職（土木・建築・電気など）	67	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
その他	2	0.2
全体	908	100.0

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)

	N	%
意識している	200	22.0
やや意識している	374	41.2
どちらでもない	156	17.2
あまり意識していない	121	13.3
意識していない	57	6.3
全体	908	100.0

問11. 公務員の仕事に満足していますか。(SA)

	N	%
満足している	163	18.0
やや満足している	337	37.1
どちらでもない	237	26.1
あまり満足していない	125	13.8
満足していない	46	5.1
全体	908	100.0

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
NPO・NGOのメンバーになる（無償）	908	542	311	20	35
	100.0	59.7	34.3	2.2	3.9
NPO・NGOの代表理事になる（無償）	908	313	420	108	67
	100.0	34.5	46.3	11.9	7.4
民間企業のアドバイザーになる（無償）	908	270	417	140	81
	100.0	29.7	45.9	15.4	8.9
消防団の団員として活動する（有償）	908	394	467	19	28
	100.0	43.4	51.4	2.1	3.1
NPO・NGOのメンバーになる（有償）	908	169	534	133	72
	100.0	18.6	58.8	14.6	7.9
NPO・NGOの代表理事になる（有償）	908	101	450	221	136
	100.0	11.1	49.6	24.3	15.0
大学等で継続的な非常勤講師となる（有償）	908	112	554	136	106
	100.0	12.3	61.0	15.0	11.7
民間企業のアドバイザーになる（有償）	908	87	391	237	193
	100.0	9.6	43.1	26.1	21.3

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、その中で主要なものもお選びください。(MA)

	全て		主要	
全体	N=908	100.0%	N=908	100.0%
地域の行事・イベントの手伝い	454	50.0	287	31.6
子どもの学習・スポーツの支援	202	22.2	89	9.8
福祉・医療、高齢者支援	53	5.8	10	1.1
防災・防犯の推進	113	12.4	35	3.9
観光・宿泊、飲食業	35	3.9	5	0.6
地場産業・商工業	25	2.8	4	0.4
農林水産業	27	3.0	2	0.2
家業の手伝い	76	8.4	22	2.4
講演・講師	87	9.6	17	1.9
執筆	62	6.8	19	2.1
職員同士の交流・啓発活動	165	18.2	47	5.2
その他	30	3.3	24	2.6
特になし	347	38.2	347	38.2

問14. 活動・組織名をお聞かせください。(FA)
＜省略＞

問15. 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)

	N	%
地域に貢献すること	697	76.8
地域を活性化すること	506	55.7
視野を広げること	581	64.0
スキルアップ	362	39.9
人脈を広げること	624	68.7
経験を公務に活かすこと	424	46.7
本業の意欲が高まること	175	19.3
退職後のキャリア形成	221	24.3
その他	18	2.0
メリットを感じない	54	5.9
全体	908	100.0

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りますか。当てはまるものすべてをお選びください。(MA)

	N	%
公務との両立	524	57.7
職場の理解	368	40.5
時間調整	597	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	908	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)

	N	%
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
全体	908	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)

	N	%
思う	294	32.4
やや思う	202	22.2
どちらでもない	246	27.1
あまり思わない	93	10.2
思わない	73	8.0
全体	908	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)

	全て		主要	
	N=908	100.0%	N=908	100.0%
全体				
地域の行事・イベントの手伝い	23	2.5	16	1.8
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	9	1.0	3	0.3
防災・防犯の推進	36	4.0	27	3.0
観光・宿泊、飲食業	5	0.6	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	6	0.7	4	0.4
客業の手伝い	10	1.1	3	0.3
講演・講師	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	6	0.7	1	0.1
転売・広告収入	9	1.0	5	0.6
その他	7	0.8	6	0.7
特になし	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)

	N	%
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)

	N	%
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年未満	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)

	N	%
週に1回以上	25	17.5
月に数回	34	23.8
月に1回	18	12.6
年に数回	35	24.5
それ以下	31	21.7
全体	143	100.0

問23. 年間の報酬はどのくらいですか。(SA)

	N	%
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	9.8
50万円以上100万円未満	5	3.5
100万円以上	7	4.9
全体	143	100.0

問24. （任意）活動・組織名をお聞かせください。(FA)
<省略>

問25. 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)

	N	%
知っている	161	17.7
少し知っている	261	28.7
あまり知らない	278	30.6
知らない	208	22.9
全体	908	100.0

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)

	N	%
報酬を得られる	659	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	908	100.0

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)

	N	%
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
職務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
その他	24	2.6
デメリットを感じない	52	5.7
全体	908	100.0

問28. 今後（も）、副業・兼業をやりたいと思いますか。(SA)

	N	%
やりたい	281	30.9
どちらかといえばやりたい	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	97	10.7
やってみたいと思わない	98	10.8
全体	908	100.0

問29. どのような条件であれば副業・兼業をやりたいと思いますか。(いくつでも) (MA)

	N	%
副業・兼業を認める制度があればやりたい	605	66.6
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りたい	273	30.1
副業・兼業を首長が推奨するのであればやりたい	322	35.5
副業・兼業が人事評価に反映されるのであればやりたい	180	19.8
副業・兼業を行った事例があればやりたい	160	17.6
副業・兼業のガイドブックがあればやりたい	147	16.2
副業・兼業を身近な人が行っているのであればやりたい	154	17.0
十分な報酬が得られるならやりたい	329	36.2
依頼されればやりたい	193	21.3
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りたい	200	22.0
その他	18	2.0
特にない	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)

	N	%
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
特になし	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)

	N	%
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
その他	30	3.3
特になし	194	21.4
全体	908	100.0

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)

	N	%
いる	70	11.2
いない	554	88.8
全体	624	100.0

問2. あなたから見て、どなたが地方公務員ですか。あてはまるものすべてをお選びください。(MA)

	N	%
配偶者	15	21.4
親	16	22.9
子	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	ある	ない
転職経験	N=624	395	229
	100.0%	63.3	36.7
会社経営経験	N=624	49	575
	100.0%	7.9	92.1
公務員経験	N=624	29	595
	100.0%	4.6	95.4
管理職経験	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は事務に従事すること）	N=624	117	507
	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会社等の地位に就任もしくは自ら営むこと）	N=624	35	589
	100.0%	5.6	94.4

問4. 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）

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

問5. 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。あなたのお考えに最も近い選択肢を1つお選びください。（SA）

	N	%
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

問6. 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い（MA）

	N	%
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

問7. 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さい。（MA）

	N	%
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

問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）

	N	%
職員の経験・評価等の条件は問わずに認める	218	34.9
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	120	19.2
一定以上の職位に限り認める	43	6.9
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	97	15.5
いずれも認められない	175	28.0
全体	624	100.0

問9. 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）

	N	%
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（旅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)

	N	%
500 円程度/時 (4, 000 円程度/日)	35	8.8
1, 000 円程度/時 (8, 000 円程度/日)	154	38.7
2, 000 円程度/時 (16, 000 円程度/日)	16	4.0
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	398	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)

	N	%
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)

	N	%
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（繰引き）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びください。(MA)

	N	%
地域の行事・イベントの担い手不足の解消	251	40.2
地域の行事・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	59	9.5
観光シーズンによる繁閑の調整・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	8	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)

	N	%
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・拠点づくり	25	4.0
観光シーズンによる集客の調整・対応	23	3.7
地域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
地域に根付く事業の継承（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	60	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老朽化対策の推進	55	8.8
その他	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識者は下表のとおりである。

実施日	有識者
2019年7月16日	早稲田大学政治経済学術院 教授 稲継裕昭氏
2019年7月18日	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 島田正樹氏
2019年7月10日	Ideapartners 代表 山本一輝氏

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ぎると、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ないのか、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、手かせ足かせがあつ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

- ・ 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が、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、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はどうなるか、ということを展開する必要がある。

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。高校への進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、学生たちが飛び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。
- ・ 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、庁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、アテンテナを張り、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と。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促える必要がある。

- ・ なお、地方公務員の人材不足・応募者不足の状況が広がりがつつあるが、生駒市はSPIを導入して市外からでも受験しやすくとともに、副業制度などにより入庁してから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・省令をいかに読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年に地方分権一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」のサイクルを回すようになった。
- ・ 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づ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

② 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：東京市町村自治調査会 秋野、岸野、齋藤、MURC 西尾、山本洋

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つたものの、配属先には、それほど専攻を活かせる仕事がなかった。
- ・ 上記の経験と踏まえ、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 20 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 年度に内閣府に外向しており、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。
- ・ 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。

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＞

- ・ 「副業」について、人によって捉え方が異なることが多く、フレームの整理が難しいと感じている。「副業」を、仕事以外で「有価報酬」を得る活動と限定するのではなく、人とのネットワークやスキル、自己認識などの「無形の報酬」を得る活動と概念を拡張した方がよいのではないか。「LIFE SHIFT」（リンダ・グラットン、アンドリュース・スコット 2016）の「無形資産※」の考え方が近いと考えている。
- ※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。

＜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、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り影響がある活動を、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。実際には持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。

＜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持っている実感

がある。こうした動きが広まっていけばよいが、市役所の仕事で、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。

- ・ 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い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。
- ・ 地域との関係でいえば、これまでは役所から知識・情報を一方的に伝達することにも価値があったが、今後は地域の中でファシリテーターとしての役割が求められる。その際、市役所の職員としての名刺があれば、その信用力で地域におけるファシリテーターの役割を担いやすい面があった。ただしそれは、現在のところ、ファシリテーターを担う人材が地域に少ないためであり、うかうかしていると力を付けた地域の人たちがファシリテーターの役割を自ら担うようになり、「地方公務員は必要ありません」と言われてしまうかも知れない。すでに役所に対して期待していない、あきらめている人も地域には少なからずいる。

＜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。地域の当事者がマツチングして実施するケースなども考えられる。

＜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れ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も価値を持つようなことを示唆する研究もある。

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つ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、営利企業等従事者の制限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のがかなり多い[※]。こうした誤解を取り除くことはすぐにもできることであり、すべきである。

※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。

以上

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と同時に、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。

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为主流となり、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持つ公務員が片内に残っていないければ、複雑化する問題を解決はできない。しかし、高度な課題解決能力を現在の自治体の悉皆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、本来受検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未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「週一」「月一」公務員とし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みんだり、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りやすい。また、ダニエル・ピンクの提唱した「ピーター・アウートの法則」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いくと、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（パラレルキャリア）を通じて、クリエイティブティあふれる「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 年後にポストを得て高度な課題解決能力を発揮してもらう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」や小柴生駒市長の著書にあるように、公務員も、

・ 「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（パラレルキャリア）と副業（サイドビジネス）と福業（ホビー）に運動している。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を得られ、ホビーを極めて他者に教えること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」「福業」「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。

・ マズローの欲求段階説に公務員を当てはめて考えてみると、承認欲求は公務員という肩書で満たされているものの、部署によっては民間の営業職のように顧客からのフィードバックを得る機会が少ないために、自己実現欲求が満たされにくいのではない。考え方によっては、副業が公務員としての本業だけでは獲得することができない、誰かに貢献できるという実感を抱く機会となり、自己実現欲求を満たすことができる。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。特にプロパー職員は、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って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＞

- ・ バ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なるのではないかな。
- ・ 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、マッチングを通じて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な。
- ・ 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横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。

＜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て＞

- ・ 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な暮らしを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と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ぬ。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な。
- ・ 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識から、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。
- ・ 副業の範囲を自治体内だけに限定することについて、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り立っており、他の自治体も含めて活性化することで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治体に貢献するという考えの方が望ましい。

＜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奨励したとしても、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な。インターネットによる戸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思う。
- ・ 副業にも弾力性があるといい。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アコンサルティングを受けるべきだ。キャリアアコンサルタン

- 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、自身のキャリアパスや身に付けた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アコンサルタントから紹介され、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ニ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いかげず、共感できる人を採用している。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は必要ではないか。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と。
 - ・ 民間でもバ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らる。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

- ③ 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）

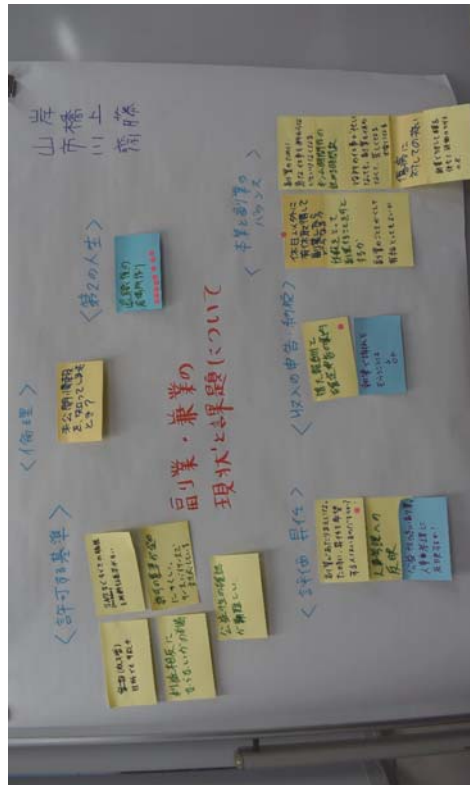
④ 当日の進行

図表 1 当日の進行

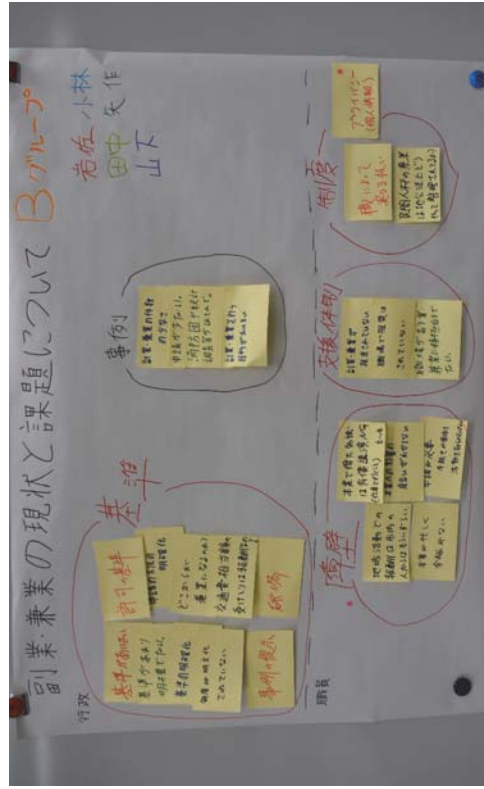
13：30～13：35	開会あいさつ 公益財団法人東京市町村自治調査会 総務部長兼調査部長 永尾 昌文
	本研究の目的・概要について 公益財団法人東京市町村自治調査会
13：35～14：00	【情報提供 1】公務員の副業・兼業について 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング 公共経営・地域政策部 主任研究員 西尾 真治
14：00～14：30	【情報提供 2】多摩・島しょ地域における現状と課題について 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング 公共経営・地域政策部 山本 洋平
14：30～14：40	休憩
14：40～15：25	【ワークショップ】自治体職員の副業・兼業の実情と展望 ①「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

(2) ワークショップでの検討結果

① Aグループ



② Bグループ



③ Cグループ



(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

	N	%
29 歳以下	3	23.1
30 ～39 歳	5	38.5
40 ～49 歳	4	30.8
50 ～59 歳	1	7.7
60 歳以上	0	0.0
無回答	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

	N	%
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	7.7
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。

	N	%
理解できた	7	53.8
ある程度は理解できた	5	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
無回答	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ていく必要があると思いますか。

	N	%
必要だと思う	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
無回答	0	0.0
全体	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な対応すべきだと思いますか。

	N	%
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	3	23.1
制度化に向けた検討に着手すべき	6	46.2
他団体の動向をみながら慎重に対処すべき	4	30.8
その他	0	0.0
無回答	0	0.0
全体	13	100.0