

丹波篠山市における人材確保のための公務外活動の 推奨に関する提案



丹波篠山市 新藤 元太

1. 公務員の人材確保の課題

(1) 公務員離れの現状

行政が対応すべき課題は複雑化・多様化している中で、人材確保はより重要な課題であるにも関わらず、国家公務員・地方公務員のいずれも公務員離れが進んでいる。国家公務員の採用試験実施状況を見ると、2012年度から2022年度の10年間で、総合職は申込者数2万5,000人余りから1万8,000人余り(人事院2022:「総合職試験(院卒者試験・大卒程度試験)の申込者の推移」表)へと減少し、一般職試験は申込者数約4万人弱から2万8,000人余り(人事院2022:「国家公務員採用一般職試験(大卒程度試験)実施状況」表)へと大きく減少している。地方公務員の場合では、全国の地方公務員採用の競争試験受験者総数を見ると60万人以上だった2011年度からおよそ10年を経過し2020年度には46万人余りと、こちらも大幅に減少している。(総務省自治行政局2021:「地方公務員の職員採用方法の多様化について」)

また、中途離職も増加している。国家公務員総合職職員のうち20代の自己都合退職者数は2013年度21人だったが、2019年度は86人(内閣官房内閣人事局2021:「国家公務員の退職時満年齢20代の自己都合退職者数の推移」表)へと増加している。総合職だけでなく一般職、専門職を含めた全職員で見ると2013年度に539人だったのが2019年度には1,122人(内閣官房内閣人事局2021:「国家公務員の退職時満年齢20代の自己都合退職者数の推移」表)に倍増している。「勤務継続意向に関しての質問」への回答によると、30歳未満の職員のうち男性では14.7%、女性では9.7%(内閣官房内閣人事局2021:「数年以内の辞職意向」表)が数年以内の辞職意向を持っていた。地方自治体においても同様に中途離職者の増加がみられる。一般行政職の30歳未満の退職状況を見ると2013年には1,564人だったのが2021年には3,637人(総務省自治行政局2021:「普通退職者の年齢」表)と倍以上に増加している。

辞職意向理由について30歳未満の回答を見てみると、男女で多少の差はあるものの「もっと自己成長できる魅力的な仕事につきたいから」の回答が男性で49.4%と最も高く、女性でも44.4%と「長時間労働等で仕事と家庭の両立が難しいから」の47.0%(内閣官房内閣人事局2021:「辞職意向理由」表)に次いで二番目に多い回答となった。この結果は、若手職員の多くが公務員としての仕事に「自己成長できるような魅力を感じていない」とも言える。

公務員には複雑化・多様化する課題に対応するような能力を高める人材育成が求められ

る一方で、人材確保の視点においても、職員が自己成長を通して、公務員としての立場で仕事を続けることに魅力を感じさせるような取組みが必要となる。

	30歳未満		30代		40代		50歳以上	
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性
長時間労働等で仕事と家庭の両立が難しいから	34.0%	47.0%	41.9%	46.6%	31.2%	40.9%	19.0%	26.9%
収入が少ないから	39.7%	28.1%	30.2%	15.2%	18.1%	5.2%	11.5%	3.8%
ハラスメント等、職場の環境が悪いから	25.7%	20.7%	24.3%	17.8%	21.0%	13.5%	16.1%	16.5%
もっと自己成長できる魅力的な仕事につきたいから	49.4%	44.4%	40.0%	34.1%	32.8%	23.8%	21.6%	12.3%
すでに十分働いたから	6.7%	6.7%	11.9%	11.3%	22.3%	25.8%	41.1%	43.8%
今後キャリアアップできる展望がないから	32.5%	23.1%	30.7%	25.6%	30.8%	22.6%	29.6%	20.8%
その他	12.4%	13.1%	14.2%	18.3%	17.3%	18.9%	16.8%	21.2%

図表 1 「辞職意向理由（年代別）」

出典：内閣官房内閣人事局『「国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取り組み指針」改正案に関するデータ集』

（2）丹波篠山市での状況

筆者の勤務する兵庫県丹波篠山市においても、採用試験の申込者数は2012年度から2022年度の10年間で、事務職は申込者数97人から40人（丹波篠山市 2022：表）へと大幅に減少している。また、丹波篠山市職員労働組合青年女性部の行ったアンケート結果によると、「あなたは、今後も継続して丹波篠山市役所で働きたいと思いますか？」の設問に対し、数年以内の退職を考えていると回答した人(n=12)は25.5%となった。人材確保の点で、全国のトレンドと同等もしくはそれ以上に危機的な状況にあると言える。

また、筆者も丹波篠山市職員として、先述したような労働環境や収入ではなく自己成長を求める意味合いでの辞職意向を持つ職員が20～30代で多くいると感じている。筆者と同じ部署に所属であった30代同世代の職員は公務員としての仕事に常に意欲的で、担当業務においても積極的に提案をするなど志を持って勤務していたが、2023年に担当していた業務と関連性のある内容で、志を実現するような仕事をするために市役所を退職した。市役所という組織では実現することができないと感じたことと、現状のルールでは副業をすることができないことも理由の一つとなった。もし、公務以外の活動を公務とできる働き方が認められていれば、退職以外の形を選択できたのではないだろうか。これをきっかけに、公務員の働き方や人材育成・人事管理について本レポートで考察することにした。

職員が中途離職することは、組織として採用及び育成にかかるコストや蓄積されたノウハウやナレッジの損失と考えられる。また、今後採用し入庁する職員にとっても、自己成長できる魅力を感じ続けられる環境であることが一層重要な要素となると考えられる。同じように人材流出がなるべく発生しないよう、対策を講じる必要がある。そこで、その手法の一つとして人材交流や副業・兼業など公務外の活動を通して様々な経験を蓄積できる機会が得られる環境の整備を提案する。

2. 公務外の活動の阻害要因

(1) なぜ公務外の活動がしづらいのか

先に述べたように、職員が自己成長できる魅力を感じながら働き続けるためには人材交流や副業・兼業など公務外の活動のできる環境の整備が有用ではないかと提案した。国は働き方改革を推進しており、2019年3月には国家公務員の兼業の許可基準が明確化されるなど、公務員の副業・兼業は推進されており、神戸市が先駆的に「地方貢献応援制度」を導入し、それに追随する形で多くの市町村においても具体的な許可基準が示された。しかし、自治体職員として副業・兼業が活発化している実感が得られないのはなぜだろうか。山形県内の自治体職員有志による「公務員 Shift プロジェクト」が実施した「山形県内における公務員のパラレルキャリア（兼業）への意識に関するアンケート調査【報告書 ver.1】」において、「職場の上司に研究会へ参加したい旨を相談したところ、業務が立て込んでいたこともあってか、後ろ向きなアドバイスしかいただけなかった」、「特に若い職員にとって、ヤル気があっても、業務外の活動をしていることに対する周りの目が気になるよう。職員（上司も含め）の中には、マイナスの言葉をかける方もいるよう」（小野 2023）のように、兼業どころか、研修であっても公務外の活動について職場内の理解が得づらいとの回答があった。

また、当調査において「今後、公務員として主体的なキャリア形成を考えていくうえで、どのような支援・制度があるといいか」の設問に対し、「職場（特に上司）の理解が必要だと思う。子育てや介護など、家族に関するものは比較的理解してもらえようだが、地域での活動については、あまり理解してもらえない。制度も必要だが、考え方のシフトのほうが必要だと感じる」、「職場や家族の理解が何にも勝る支援だと思います。どんなに優れた支援・制度があったとしても、それを活用できる環境にない（職場等の理解がない）」、「兼業への理解促進（特に上層部）」、「他の活動を認めてもらえるような職場の雰囲気」、「職場で理解を得やすい環境であることが大切」、「副業 OK（むしろ推奨）という雰囲気づくり」のように上司・職員の理解に関する回答があった。以上のように上司・職員の理解・考え方により自治体職員の兼業をはじめとする公務外の活動が阻害されている現場実態があることが分かる。（小野 2023）

副業・兼業などの公務外の活動を阻害する意見として、「他にしたいことがあるのなら退職するのは当然。民間企業でも職務に専念するのは当然で公務員だけが職務以外の活動ができるよう担保されること自体がおかしい」「公務外の活動で本来業務が圧迫される。休業して活動すればよい」などが考えられる。まず公務員の公務外の活動機会を担保すべきなのは、先にも述べている通り、行政に求められる役割は複雑化・多様化しており、公務員はそれに対応するように人材を確保する必要がある中で、公務員を目指す人材は減少し、離職も増加するなど危機的な状況にある。また、公務外での活動のために休業の制度を活用することについては、後でも触れるが制度として活動できる対象が限定的であること、また休業中も職員定員1名を占めることで、人材を追加することもできないことから、かえって職場の圧迫につながるため馴染まないといえる。

(2) 丹波篠山市での公務外活動に関する雰囲気

丹波篠山市においても、地元の特産品「黒枝豆」の収穫のため、市職員が報酬を得て活動ができる「黒まめサポーター職員制度」を 2022 年に導入するなど、副業という形で公務外活動を認める動きがあった。制度を活用し活動する職員もあり、一定の成果があったと感じている。しかし、就業できる対象が「黒枝豆の生産農家への収穫作業等の支援その他市特産物の生産支援」と限定的であることから、公務外活動全体を後押しするような機運の醸成には至っていない印象である。

また、公務外の活動がしやすいかどうかを「制度」と「実態」の視点から考えると、先に述べたような副業の制度があり、研修などについても所属長の許可を得て、自主研修を支援する仕組みがあるなど、制度としては一定整備がされているように感じる。実態としては、前節での調査結果の回答を見て共感する部分がある。公務外の活動にマイナスの言葉をかけるようなシーンには幸い遭遇したことはないが、周りの目を気にして公務外の活動に取組めない若手職員が実際にはいる。公務外の活動が、組織にとって有効なことであり、推奨されるべきであるという理解が庁内で広がり、活動しやすい雰囲気となることが求められる。

3. 公務外の活動に関する制度導入事例

(1) 公務外の経験ができる制度

前節でも述べたとおり、公務外の活動がしやすい雰囲気づくりは重要であるが、まずは神戸市の地域貢献応援制度のように基準の明確化や、新たな制度を導入することで、公務外の活動が推奨されている雰囲気を醸成できると考える。そこで、「人材交流」「副業・兼業」「休業」の 3 つの項目で、実際に導入可能な制度及び他市町で導入されている事例を紹介する。

I. 人材交流

これは、派遣や研修の位置付けで、今おかれている立場とは違った活動を通して経験を積むことができる人材交流の制度である。この制度には、行政と民間企業での人材交流、自治体内での部署間の人材交流がある。まずは前者の官民交流として、公務員が民間企業で勤務する場合について、現在定められている制度を整理する。

	公益的法人等への派遣②③	PFI事業者への派遣③	派遣研修①	自己啓発等休業②	外国の地方公共団体の機関等への派遣②	(参考) 国家公務員の官民交流	
根拠法	公益的法人等への一般職の地方公務員の派遣等に関する法律	民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律	地方公務員法 (第39条第1項)	地方公務員法 (第26条の5)	外国の地方公共団体の機関等に派遣される一般職の地方公務員の処遇等に関する法律	国と民間企業との間の人事交流に関する法律 ※ 数ページにおいて「官民交流法」	
目的	人的支援	人的支援	人材育成	人材育成	人材育成	人材育成	
派遣先	<ul style="list-style-type: none"> 一般社団法人 一般財団法人 一般地方独立行政法人 特別の法律により設立された法人で政令で定めるもの (医療法人、社会福祉法人、地方公務員共済組合等) 地方六団体 (地方自治法第263条の3第1項に規定する連合組織) 	<ul style="list-style-type: none"> 株式会社 (地方公共団体が出資している法人に限る。) 	<ul style="list-style-type: none"> PFIの運営権者 (コンセッション事業者) 	<ul style="list-style-type: none"> 国 他の地方公共団体 民間企業 (株式会社、一般社団法人、一般財団法人等) 	<ul style="list-style-type: none"> 大学 その他の教育施設 国際貢献活動を行う団体、法人等 	<ul style="list-style-type: none"> 外国の地方公共団体の機関 外国政府の機関 我が国が加盟している国際機関 これらに準ずるもので条例で定めるもの (外国の学校、研究所、病院等) 	<ul style="list-style-type: none"> 民間企業 (株式会社、合名会社、合資会社、合同会社、信用金庫、相互会社等)
想定される各団体の課題認識	・派遣先が限定的	-	<ul style="list-style-type: none"> あくまで研修目的 (本格的に実務に携わる機会が必ずしも確保されているわけではない) 企業側が給料を支払えない 	<ul style="list-style-type: none"> 派遣先が限定的 大学等における課程履修以外では、「国際貢献」に活動内容が限定 	-	-	

図表 2 制度として定められている派遣等の類型(公務員が民間企業で勤務する場合)

派遣等の類型は以下の3パターンで分けることができる。①公務員の研修の一環として、民間事業所で勤務②公務員の身分も保持したまま、民間(主に公益的団体)の職員として勤務③公務員をいったん退職し民間で勤務後、公務員に復帰。(ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会 2023)ニーズとして挙げられることが多い「公務員の身分を保持して一般企業で働くこと」については、①の研修の範囲内又は②の公益的団体への派遣であれば可能である。

次に、同じ自治体内での人材交流について事例を挙げる。公務外の活動という表現で行政以外の活動のイメージになりがちであるが、庁内で他の業務に従事することも自己成長につながる経験になるといえる。担当業務以外のプロジェクトなどに業務時間の約20%を上限として取り組むことができる、いわゆる「20%ルール」が金融庁、環境省等において実践されている。地方自治体では京都府木津川市が庁内副業を可能とする「スキップ(SKIP)制度」を導入している。市では、業務時間の20%を上限として、担当業務以外の業務(他課含む)へ従事することを認めることで、職員のスキルアップや職員同士の新たな絆を広げ、市民サービスの向上や組織の活性化を図ることを目的とする新たな人材育成制度(木津川市 2021)としている。

SKIP制度は、まずは業務内容、期間、人数などの条件を示した部課が制度を活用し庁内副業を実施する職員を募集する。所属長を経由し、応募することで20%の従事が許可される仕組みとなっている。



図表 3 SKIP 制度利用までのフロー 出典：木津川市ホームページ

従事する事業は以下のようなものが例示されている。①「問題解決・政策立案型」市が抱える問題解決や新たな価値の創造につながる施策の提案・実施②「職場環境改善型」働きやすく、生産性の高い職場環境の構築③「知識経験活用型」専門知識、資格等や過去に従事した業務への従事による専門性の向上④「知識経験習得型」未経験の業務への従事による専門知識や経験の習得である。

Ⅱ. 副業・兼業

多様で柔軟な働き方へのニーズの高まりや人口減少に伴う人材の希少化等を背景に、民間労働政策においても副業・兼業が促進されており、公務員においても副業・兼業は推進されている。そのような時代の潮流の最先端で先駆的に制度を導入したのは兵庫県神戸市だった。

地方公務員の副業・兼業については、公務の能率の確保、職務の公正の確保、職員の品位の保持等のため、国家公務員と同様、許可制が採用されている。地方公務員法第 38 条において地方公務員は許可なく次の行為を行うことができないこととされている。(1) 営利団体の役員等を兼ねること (2) 自ら営利企業を営むこと (3) 報酬を得て事業又は事務に従事することと定めている。この法令の範囲内で許可を得ることで、副業・兼業をすることができるが、この許可基準が明確でなく判然としないためにかつては許可を得ることが難しかった。

神戸市では営利企業従事許可の運用形態の一つとして許可基準を設定して広く公表することで、副業・兼業許可の公平性・透明性・予測可能性を確保するとともに、地域活動に関する副業・兼業を積極的に促進している。2017 年「営利企業への従事等の許可」の運用形態の一つとして「地域貢献応援制度」を導入した。地域団体や特定非営利活動法人が高齢化により担い手不足となっていたことを課題として捉え、制度の対象となる活動は「報酬等を得て行う、公益性の高い継続的な地域貢献活動」「社会的課題の解決を目的とし、神戸市内外を問わず地域の発展・活性化に寄与する活動」としている。制度活用の事例として、特定非営利活動法人による農村地域の古民家の利活用調査や産後ケアトレーニング教室の開催、手話通訳活動などがある。先駆的に導入されたこの地域貢献応援制度に続いて、長野県、福井県、奈良県生駒市、宮崎県新富町などでも副業・兼業を促進する制度がある。

以下のとおり、神戸市の地域貢献応援制度の許可要件を整理する。

対象職員	<ul style="list-style-type: none"> ■一般職の職員 ■活動開始予定日において、在職 6 か月以上
対象活動	<ul style="list-style-type: none"> ■報酬等を得て行う、公益性の高い継続的な地域貢献活動 ■社会的課題の解決を目的とし、神戸市内外を問わず地域の発展・活性化に寄与する活動
要件審査	<ul style="list-style-type: none"> ■勤務成績が良好 ■勤務時間外、週休日及び休日の活動 ■地域貢献活動として許容できる範囲の報酬 ■過去 5 年以内に活動する団体との契約、補助、指導、処分を行う職に就いていない ■営利を主目的とした活動でない

図表 2 神戸市「地域貢献応援制度の許可要件」

Ⅲ. 休業

国家公務員及び一部の地方自治体において、休業をして、その間に公務外の活動をする制度がある。制度の名称は「自己啓発等休業」で、休業を取得し大学等における修学や国際貢献活動に充てることで自己研鑽を積むことができる。しかし休業中にできる対象となる活動は制限されており所轄庁の長の許可を受けて兼業することは可能である。ただし、大学等における修学や国際貢献活動の時間を割き、悪影響を与えるなど、自己啓発等休業の趣旨及び目的に反するおそれがある場合はできない（人事院 2023）とされており、民間企業での従事による経験蓄積を主目的とする制度活用はできない。2022 年 9 月、河野太郎国家公務員制度担当大臣（当時）と川本裕子人事院総裁の発意の下、「今後の公務、働き方がどうあるべきか」を自由に議論するために設けられ、内閣人事局から 3 名、人事院から 5 名の若手職員（課長補佐級・係長級）が参画した「“人人若手” 未来の公務を考える若手チーム」によって当該制度の対象拡大について、職員としての身分を持ったまま企業等での就業を含む公務外での経験を積む制度ができるようにすることが提案された。

（2）それぞれの制度を導入する際の問題点

丹波篠山市において、それぞれの制度の導入を検討する際に問題点として考えられることを述べる。

I. 人材交流

自治体職員が民間企業で勤務する人材交流については、自治体職員の希望する経験を蓄積したい職種や業種があったとしても、その人材を受け入れてもらえる企業とマッチングし、調整を進めていく必要があるため求める人材交流の実現が容易ではないといえる。また、研修としての派遣になるため、給与負担はあくまで行政であることから市の予算で民間企業の業務を行うという構造となる。加えて、行政及び自治体職員が求めるような実務経験を積むことができる機会は確保されていない。

市内の人材交流については、人材が複数の部課で仕事をするようになるため、出勤日や予

定、業務分担などの調整をきめ細かく行う必要がある。現状、時間外勤務が常態化するほど業務量の多い部署に配属された職員は、20%を他部署の仕事に割くことが現実的に困難と考えられるため、この制度を活用できる職員とそうでない職員で公平性が保たれない場合が想定される。現状の仕事量から、20%を差し引いて本来業務が遂行されるかを確認するため、現所属の業務量を精査する必要がある。

Ⅱ. 副業・兼業

副業・兼業の許可は、「職務の能率の確保」、「職務の公正の確保」、「職員の品位の保持」といった観点から行われるものであることから、副業・兼業による「心身の著しい疲弊のため職務の能率に悪影響を与える」「兼業先と利害関係があるため職務の公正を確保できない」「報酬が社会通念上相当と認められる程度を越えるため公務の信用を損ねる」といった弊害を防ぐ必要がある。そのため、各地方自治体において副業・兼業許可に一定の有効期間を設定した上で、兼業先の業務内容の報告を受けるなど、その実態把握等を実施することが望ましいと言える。

Ⅲ. 休業

地方公務員法に定められた活動を、地方自治体で対象を拡大し運用することは困難と考えられるため、対象となるのは現状の「大学等課程の履修又は国際貢献活動」となる。公務外の活動として、一つ有用な選択肢ではあるが、かなり限定的であることが課題であると考えられる。

4. 公務外活動の推奨に関する提案

(1) 具体的なアクション

先述した通り、公務外活動により経験を積むことはニーズがあり、また公務員の人材確保という側面でも必要であること、またこれまで以上に公務外活動が活発になるよう、これから提案する新たな制度の導入及び推奨によって、公務外活動がしやすい雰囲気を醸成すべきであると考えられる。

I. SKIP 制度に倣った庁内人材交流制度（庁内インターン）の導入

まずは、公務外活動としての経験蓄積を通じた人材育成の手法として、現在丹波篠山市では取り入れていない庁内人材交流制度を木津川市の SKIP 制度に倣う形で導入することを提案したい。木津川市では、いくつかの取組事例として、募集する部課において足りない専門性や人手を補ったりする運用も紹介した。今回の提案の趣旨に鑑みると、「公務外で経験を蓄積する」ことに重点を置くべきだと考える。職員が希望する部署で業務時間の 20% を上限として業務を行うことができる丹波篠山市版庁内インターン制度の導入を提案する。木津川市では導入にあたり、部長級職員による政策会議を重ねて制度設計を進め、要綱を定め運用を開始しており、丹波篠山市においても、部署間調整は重要であるため、導入に向けて慎重な協議が必要になる。

導入が実現できれば人事異動によらずに希望する部署での仕事を体験できる機会が生まれることから、人材育成のほかにも人事異動による職員の不協和を緩和する効果が期待できる。

II. 副業・兼業制度の基準明確化と推奨

丹波篠山市で、すでに制度化している「黒まめサポーター職員制度」の対象活動の範囲を拡大するような形で、兼業許可の許可基準を改めて明確に示し直すことで、公務外の活動を推奨する雰囲気づくりを求める。

現在、副業制度を利用開始するにあたっては「営利企業等従事許可」を得る必要があるが、許可を得ようとするときにどのような基準が設定されているのか判然としない状況にある。

神戸市では、営利企業等従事許可の運用形態のひとつとして許可基準を設定した応援制度を導入している。「丹波篠山市職員の営利企業等の従事に関する許可の基準を定める規則」によって許可基準が定められているが、定められている基準を超えることなく、神戸市の地域貢献応援制度の運用内容に準拠し基準を設定した運用形態の導入を提案する。まずは明確な許可基準を整備することで、十分に公務外活動を推奨する雰囲気の醸成につながると考える。

(2) 総括

前述では公務員を取り巻く社会情勢の変化により公務員には多様で複雑かつ高度な課題への対応が求められる状況の中、価値観の変容によって公務員離れが深刻化し危機的状況にある背景を述べた。その理由として、自己成長ができるような魅力的な仕事でないと人材が確保できないという課題を掘り起こした。その解決策として職員の求める自己成長ができる機会となる「公務外の活動」を推進すべきであるが、一方で公務外の活動はしばらく雰囲気があるという課題を捉えた。公務外の活動をしやすくするためには、阻害要因となるような空気の入替えが必要であるが、その手法として、逆説的ではあるが新たな制度の導入と推奨によって、公務外活動が理解を得やすく、前向きに取り組むべきものであるという雰囲気の醸成を求めた。そのために事例をもとに導入すべき制度案の提案を行ったところである。

筆者の抱く、公務員の人材確保に関する問題意識の解決策として、「公務外活動の推奨」をテーマに提案を行ったが、それ以外のさらに有効な解決策は何なのか、もう少し検討の余地がある。また公務外活動に関する具体的なアクションの提案内容についてもさらに制度の高い、先進的な制度設計を検討する余地がある。

そして最も重要な課題は、国も公務員の副業を推進しているとはいえ、そもそも職務専念義務を基本に業務をすべき我々公務員が副業をする必要性が誰にとっても明白とはいえないため、今後は庁内のみならず社会全体でその必要性について理解を拡げていくことであると考える。

【参考文献】

- ・稲継裕昭(2023)「自治体法務研究 2023・春」『公務員離れの現状とその理由』 pp6-13
- ・総務省自治行政局(2021)「地方公務員の職員採用方法の多様化について」『図1 過去10年間の競争試験における受験者数、合格者数、競争率の推移』 pp6
- ・人事院(2023)「2023年度国家公務員採用総合職試験の申込状況について」、人事院ホームページ、<https://www.jinji.go.jp/kisya/2303/sougoumousikomi.html>(2024年1月15日最終確認)
- ・人事院(2023)「国家公務員採用一般職試験(大卒程度試験)」人事院ホームページ、https://www.jinji.go.jp/saiyo/siken/ippannsyoku_daisotsu/daisotsuteido_ippannsyoku/ippann_daisotu.html(2024年1月15日最終確認)
- ・丹波篠山市(2023)「職員採用試験関係(正規)」丹波篠山市ホームページ、<https://www.city.tambasayama.lg.jp/soshikikarasagasu/somuka/syokuin/saiyou1/index.html>(2024年1月18日最終確認)
- ・総務省自治行政局公務員部(2021)「令和3年度地方公務員の退職状況等調査」『第5表普通退職者の年齢』 pp13
- ・内閣官房内閣人事局(2021)『「国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取り組み指針」改正案に関するデータ集』 pp1-3
- ・小野英一(2023)「自治体職員の兼業に関する基礎的考察— 動向、制度、効果・影響、阻害要因 —」 pp83-84
- ・木津川市(2023)「人材育成制度「スキップ(SKIP)制度」の創設について」木津川市ホームページ、<https://www.city.kizugawa.lg.jp/index.cfm/10,45709,113,html>(2024年1月15日最終確認)