

CLAIR REPORT No.543

フランス自治体における 人材確保のための現状と取組

Le recrutement des agents territoriaux en France –
difficultés et initiatives

Clair Report No.543 (September 4, 2023)
(一財)自治体国際化協会 パリ事務所



一般財団法人

自治体国際化協会

「CLAIR REPORT」の発刊について

当協会では、調査事業の一環として、海外各地域の地方行財政事情、開発事例等、様々な領域にわたる海外の情報を分野別にまとめた調査誌「CLAIR REPORT」シリーズを刊行しております。

このシリーズは、地方自治行政の参考に資するため、関係の方々に地方行財政に関わる様々な海外の情報を紹介することを目的としております。

内容につきましては、今後とも一層の改善を重ねてまいりたいと存じますので、御意見等を賜れば幸いに存じます。

「私的使用のための複製」や「引用」など著作権法上認められた
場合を除く、本誌からの無断複製・転載は御遠慮ください。

問い合わせ先

〒102-0083 東京都千代田区麹町 1-7 相互半蔵門ビル

(一財)自治体国際化協会 総務部 企画調査課

TEL: 03-5213-1722

FAX: 03-5213-1741

E-Mail: kikaku@clair.or.jp

はじめに

近年日本では、地方公務員の志願者数が減少している。たとえば、地方公務員の合格者数はほぼ変わっていない一方で、地方公務員の合格倍率は、2011 年度は 8.8 倍だったものが、2020 年度には 5.9 倍に下がっている¹。

まず、一般行政職員のうち事務職員の採用について、約 6 割の自治体が採用の応募者が少なくなっていると感じている。さらに、半数以上の自治体が「応募者の中に能力のある人材がなかなか見つからない」と感じており、それらの自治体のうち約 7 割が、能力のある人材を見つけにくい要因として「民間企業等との競合」を挙げている²。

また、土木技師、建築技師、ICT 人材等の専門職については、半数以上の自治体で人材確保や体制維持に課題が生じている。さらに、自治体の職員として採用される自治体内弁護士や、主に副知事や副市長等が任命される CIO（最高情報責任者）をサポートする CIO 補佐官など、高度な専門性を必要とする職種については、多くの自治体が、人材確保のために適正な処遇や採用後の活躍の場を提示することが困難であると考えている³。

以上のような現状を深刻に捉え、現在、日本政府では、地方公務員の志願者数の減少を深刻に受け止め、地方公務員の自治体間の転籍をしやすくする「共通資格制度」の創設が検討されている。

一方、フランスでは、後述する「外部競争試験」と呼ばれる地方公務員の共通資格試験が既に存在し、地方公務員の自治体間の転籍が可能である。しかし依然として、多くの地方自治体は人材確保の問題を抱えている。特に、専門的な業種の人材確保や、比較的財政力の低い小規模自治体において人材確保が困難に陥っている点など、日本の自治体と共通している状況が見受けられる。

本稿では、地方公務員の人材確保における諸制度や諸問題、現在実施されているさまざまな施策などを広範囲に取り上げた。日本とフランスでは地方公務員を取り巻く環境が大きく異なるが、日本で人材確保に悩む地方自治体にとって、その団体に適した人材確保の方策を生み出すヒントになれば幸いである。

一般財団法人自治体国際化協会パリ事務所長

¹ 総務省「地方公務員における働き方改革に係る状況—令和 2 年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果の概要—」（令和 3 年 12 月 24 日発行）

https://www.soumu.go.jp/main_content/000784914.pdf（最終検索日：2023 年 1 月 19 日）

² 総務省「地方公務員行政に関する自治体アンケートの結果について

第 4 回 ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会 資料 1」

https://www.soumu.go.jp/main_content/000790977.pdf（最終検索日：2023 年 1 月 19 日）

³ 同上

目次

概要	1
第1章 フランスの地方公務及び地方自治体における基礎的な仕組み・制度	2
第1節 地方公務員の分類	2
1 公務員の内訳（国家・病院・地方）	2
2 カテゴリー・職群	2
3 等級・号	6
第2節 地方自治体における福利厚生制度	7
1 地方公務員の昇進・昇格・昇給及び手当の仕組み	7
（1） 昇進及び昇格、昇給の方法	7
（2） 地方公務員に支給される手当	9
2 特徴的な休職制度	10
（1） ディスポニビリテ（disponibilité）	10
（2） 配置転換のための準備期間（PPR）	10
3 共済制度	11
（1） 地方公務員の社会保障	11
（2） フランスの補完的医療保険制度	12
（3） 全国地方公務員共済の役割	13
第3節 職員のための研修制度	14
1 義務的な研修	14
2 任意の研修	14
第2章 フランスの地方自治体における人材確保の仕組み及び外部機関の役割	16
第1節 地方自治体における人材確保の仕組み	16
1 地方自治体における職員採用及び人材確保の原則	16
2 地方公務員志望者に対する採用試験を介した採用	16
3 地方公務員の異動	17
（1） 地方公務員の異動（mutation）	17
（2） 地方公務員への出向	17
（3） 地方公務員の転籍（intégration directe）	19
4 採用試験によらない地方公務員としての直接雇用	19
5 障害のある職員の雇用	19

6	契約職員（地方公務員の資格を持たない職員）の活用	20
(1)	契約期間	20
(2)	契約職員に対する報酬・休暇制度・キャリアアップ制度	21
第2節	人材確保における外部機関の役割及び外部制度	21
1	全国地方公務員センター（CNFPT）	21
2	地方公務員管理センター（CDG）	22
3	見習い契約	23
4	未来の雇用（Emploi d'avenir）	24
第3章	フランスの地方自治体における人材確保の現状	25
第1節	人材確保の現状	25
1	地方公務員の現状データ	25
2	地方公務員の人材確保における現状	25
3	地方自治体において人材確保が困難になっている主な職種	27
(1)	役場事務長（secrétaire de mairie）	28
(2)	IT 人材	29
(3)	幼児教育及び高齢者介護に携わる職員	29
(4)	社会福祉及び医療に携わる職員	29
(5)	スクールバスの運転手	30
4	人材確保の困難における要因や対策	30
(1)	給与及び手当	31
(2)	過疎地	32
(3)	学生への PR 不足	32
(4)	地方公務員資格試験に対応する課程の不足	33
(5)	公務員バッシング	33
第4章	フランスの地方自治体における人材確保のための取組	33
第1節	地方自治体で実施されている取組	33
1	同一自治体内での職種転換の取組	34
2	地方自治体に関する広報活動及び定住促進活動	35
3	若者に向けた広報	35
4	大学への支援	35
第2節	トラップ市（Trappes）で実施されている取組	35
1	トラップ市（Trappes）の概要	35

2	仕事の魅力の可視化に関する取組.....	37
(1)	SNS を利用した PR.....	37
(2)	ジョブデーティングの促進	37
3	見習い制度の活用.....	38
4	職員の身分の安定化に関する取組.....	38
第3節	サン・リファール市（Saint-Lyphard）で実施されている取組	38
1	サン・リファール市（Saint-Lyphard）の概要	38
2	人事評価に関する取組.....	40
3	内部異動に関する取組.....	41
4	職員のための住宅確保の取組.....	41
5	職員の帰属意識の向上に関する取組	42
第5章	考察.....	44

概要

本稿は、日本と同様に人材確保の困難に直面しているフランスの地方自治体の現状について、地方公務員制度と併せて紹介するものである。

第1章では、人材確保について考察する前に知っておくべき、フランスの地方公務員制度の基礎的な部分や、共済制度、研修制度といった地方公務員の権利について説明する。

第2章では、フランスの地方自治体の職員採用の仕組みや、職員採用の面で自治体をサポートする外部機関や外部制度について、主に日本と異なる点に焦点を当て説明する。

第3章では、フランスの地方自治体における人材確保の現状について説明するとともに、課題解決に向けた施策の方向性について言及する。

第4章では、現在実際にフランスの地方自治体で実施されている人材確保のための施策について、具体例を説明する。

最後に、フランスの地方公務員制度や自治体における人材確保の取組等から、日本の自治体が高齢化の困難にどう対応していくべきか考える。

第1章 フランスの地方公務及び地方自治体における基礎的な仕組み・制度

第1節 地方公務員の分類

1 公務員の内訳（国家・病院・地方）

フランスには3種類の公務員制度がある。国家公務員制度（fonction publique d'Etat）、病院公務員制度（fonction publique hospitalière）、そして地方公務員制度（fonction publique territoriale）である。公務員の身分については、これら3つの制度に共通の身分規定が公務員の権利と義務に関する1983年7月13日法第83-634号により定められているほか、各公務員制度について個別かつ全国的に職員の身分を定める法律が存在する。地方公務員の身分規定に関しては1984年1月26日法第84-53号がこれを定めている。2020年時点では、国、地方自治体、公共の医療機関や医療福祉施設で働く職員（公務員及び契約職員）のうち5分の1の約560万人が公務員であり、そのうち約250万人（45%）が国家公務員、約190万人（34%）が地方公務員、約120万人（21%）が病院公務員であった⁴。なお、地方公務員には、地方自治体（コミューン、県、州）、コミューン間広域行政組織（都市圏共同体（communautés d'agglomérations）、コミューン共同体（communautés de communes）など）、全国地方公務員センター（Centre National de la Fonction Publique Territoriale, 以下CNFPTと記載）や地方公務員管理センター（Centres de gestion de la fonction publique territoriale, 以下CDGと記載）のような行政的性格を有する公施設法人（établissements public）、公営住宅（Habitation à loyer modéré, 略称HLM）の事務所職員が含まれる⁵⁶⁷⁸。

2 カテゴリー・職群

地方公務員の職務は、行政職や技術職、警察職といった10の職種（filières）で区別された53の職群（cadre d'emploi）で構成され、職群は職員採用時の学歴上の資格免状（diplôme）等に応じた3つの階層的カテゴリー（catégories hiérarchiques）で分類されている。新たに地方公務員となる職員の採用の仕組みについては、第2章第1節2にて後述するが、フランスの地方公務員志望者が地方自治体や公施設法人等に勤務するまでには、まず外部競争試験に合格して地方公務員としての資格を手に入れ、そのあと地方自治体や公施設法人の空きポストの面接試験を受ける、という二段階のステップを踏まなければならない。

⁴ Le portail de la Fonction publique Website, “État, territoriale, hospitalière : une fonction publique plurielle”
[https://www.fonction-publique.gouv.fr/devenir-agent-public/choisir-le-service-public/etat-territoriale-hospitaliere-une-fonction-publique-plurielle#:~:text=La%20fonction%20publique%20de%20l'%C3%89tat%20compte%202%2C5%20millions,%2C2%20million%20\(21%20%25\)](https://www.fonction-publique.gouv.fr/devenir-agent-public/choisir-le-service-public/etat-territoriale-hospitaliere-une-fonction-publique-plurielle#:~:text=La%20fonction%20publique%20de%20l'%C3%89tat%20compte%202%2C5%20millions,%2C2%20million%20(21%20%25).).（最終検索日：2023年3月15日）

⁵ 同上

⁶ コミューンはフランスの基礎自治体のこと。コミューン間広域行政組織は独自の財源を有するが、法的には自治体ではない。

⁷ CNFPTとCDGの詳細については、第2章第2節1、2に記載する。

⁸ 公施設法人（établissement public）とは、公法上の法人格と財政上の自治権を有する法人のこと。

① カテゴリーA

採用試験（外部競争試験）の受験資格として、高校卒業後最低3年間の大学教育を経たレベルが必要。これは日本だと学士号取得レベルに相当する。職群としては施策の企画や指揮管理の任務を遂行する業務が主。また、カテゴリーAの中から全国地方行政研修所（Institut national des études territoriales, 略称 INET）の競争試験、研修を経て、人口4万人以上のコミューンや県、州の事務総長、事務次長等のポストを務める人材を便宜的にカテゴリーA+と呼んでいる⁹。

② カテゴリーB

採用試験の受験資格として、バカロレア（高等学校までの教育修了を認定するためのフランスの国家試験）など高校卒業資格のレベルが必要。施策の決定や実施をサポートするような職群が主で、キャリアアップ等に応じて各部門において管理、統制、監督業務を行うこともある¹⁰。日本の組織に置き換えると、現場で働く職員の指導やリスク管理等を行うような中間管理職に近い存在である。

③ カテゴリーC

採用試験の受験資格として、職業教育免状（brevet d'études professionnelles）取得のレベルが必要¹¹。施策の「実施」の任務を遂行する、いわば「事務補助的・技能的」な職群が主。

（図1-1）地方公務員の職種と職群

職種	カテゴリー	職群
行政系 (ADMINISTRATIVE)	A	上級行政職 ¹² (Administrateurs territoriaux)
	A	行政職 ¹³ (Attachés territoriaux)
	A	役場事務長 ¹⁴ (Secrétaires de mairie)

⁹ 全国地方行政研修所（INET）とは、CNFPTの一機関で、カテゴリーA+である上級行政職、自治体主任エンジニア、公立図書館長、地域遺産学芸員の職に就くための競争試験の合格者を対象とした初期トレーニングや、地方自治体における全ての業務分野の上級管理職のためのトレーニング等を行う。

¹⁰ Le portail de la Fonction publique Website, “La catégorie B”
<https://www.fonction-publique.gouv.fr/etre-agent-public/ma-remuneration/la-categorie-b>（最終検索日：2023年3月15日）

¹¹ 職業教育免状（brevet d'études professionnelles）とは、中学校卒業後に、職業高校（日本の高等専門学校に相当）において職業バカロレアの受験に先立ち、2年生の過程で取得できる免状である。同免状は技能の習得を証明するものである。かつては職業バカロレアの受験にあたり同免状の取得が必要とされたが、後にその取得義務はなくなった。なお職業教育免状は2021年をもって廃止されている。

¹² 人口4万人以上の大規模自治体のトップ等のポストになり得る。

¹³ 事務総長補佐、役場事務長、部門責任者等のポストになり得る。

¹⁴ 詳細は第3章第1節3（1）参照。

	B	一般事務職 ¹⁵ (Rédacteurs territoriaux)
	C	事務補佐 (Adjoints administratifs territoriaux)
指導員 (ANIMATION)	B	地域社会活動推進員 ¹⁶ (Animateurs territoriaux)
	C	地域社会活動推進員補佐 (Adjoints d'animation territoriaux)
文化 (CULTURELLE)	—	—
芸術教育 (Enseignement artistique)	A	地域芸術学校管理者 (Directeurs d'établissements territoriaux d'enseignement artistique)
	A	地域芸術学校教員 (Professeurs territoriaux d'enseignement artistique)
	B	地域芸術学校教員補佐 (Assistants territoriaux d'enseignement artistique)
遺産・図書館 (Patrimoine et Bibliothèques)	A	地域遺産学芸員 (Conservateurs territoriaux du patrimoine)
	A	公立図書館長 (Conservateurs territoriaux de bibliothèques)
	A	遺産保全担当者 (Attachés de conservation du patrimoine)
	A	公立図書館司書 (Bibliothécaires territoriaux)
	B	地域遺産保全及び図書館アシスタント (Assistants territoriaux de conservation du patrimoine et des bibliothèques)
	C	地域遺産補佐 ¹⁷ (Adjoints territoriaux du patrimoine)
社会医療 (MEDICO-SOCIALE)	A	自治体医師 ¹⁸ (Médecins territoriaux)
	A	自治体の幹部看護師及び幹部医療技術者 (Cadres territoriaux de santé infirmiers et techniciens paramédicaux)
	A	自治体助産師 (Sages femmes territoriaux)
	A	幹部保育士

¹⁵ 会計管理、法的文書の起草等を担当。

¹⁶ 地域の社会活動や農村開発等の指導を担当。

¹⁷ 図書館、文書館、博物館の倉庫番や公園、庭園の管理等を担当。

¹⁸ 公衆衛生局長、保健局長、公衆衛生部長、産業医、環境衛生責任者等のポストになり得る。

		(Puéricultrices cadres de santé)
	A	自治体心理カウンセラー (Psychologues territoriaux)
	A	保育士 (Puéricultrices)
	A	総合医療の自治体看護師 (Infirmiers territoriaux en soins généraux)
	B	自治体看護師 (Infirmiers territoriaux)
	C	自治体保育士助手 (Auxiliaires territoriaux de puériculture)
	C	自治体看護助手 (Auxiliaires territoriaux de soins)
医療技術者 (MEDICO-TECHNIQUE)	A	自治体の臨床微生物検査技師、獣医師、 薬剤師 (Biologistes, vétérinaires et pharmaciens territoriaux)
	B	自治体医療技術者 (Techniciens paramédicaux territoriaux)
社会福祉 (SOCIALE)	A	自治体社会教育アドバイザー (Conseillers territoriaux socio-éducatifs)
	A	自治体社会教育アシスタント (Assistants territoriaux socio-éducatifs)
	A	自治体幼児教育士 (Éducateurs territoriaux de jeunes enfants)
	B	自治体社会教育・家庭支援員 (Moniteurs éducateurs territoriaux et intervenants familiaux)
	C	幼稚園教諭助手 (Agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles)
	C	家庭生活支援員 (Agents sociaux territoriaux)
コミューン警察 (POLICE MUNICIPALE)	A	コミューン警察署長 (Directeurs de police municipale)
	B	コミューン警察課長 (Chefs de service de police municipale)
	C	コミューン警察官 (Agents de police municipale)
	C	農村地自然環境監視員 (Gardes champêtre)
消防士	A	消防隊の長、司令官、中佐、大佐

(SAPEURS-POMPIERS PROFESSIONNELS)		(Capitaines, commandants, lieutenants- colonels et colonels de SPP)
	A	消防隊の医師及び薬剤師 (Médecins et pharmaciens de SPP)
	A	消防隊の幹部看護師 (Infirmiers d'encadrement de SPP)
	B	消防隊の中尉 (Lieutenants de SPP)
	B	消防隊の看護師 (Infirmiers de SPP)
	C	消防隊の下士官 (Sous-officiers de SPP)
	C	消防隊の工兵及び伍長 (Sapeurs et caporaux de SPP)
スポーツ (SPORTIVE)	A	体育・スポーツ活動地域アドバイザー (Conseillers territoriaux des activités physiques et sportives)
	B	体育・スポーツ活動地域政策推進員 (Éducateurs territoriaux des activités physiques et sportives)
	C	体育・スポーツ施設管理員 (Opérateurs territoriaux des activités physiques et sportives)
技術者 (TECHNIQUE)	A	自治体主任エンジニア (Ingénieurs territoriaux)
	B	技術者 (Techniciens territoriaux)
	C	作業監督者 ¹⁹ (Agents de maîtrise territoriaux)
	C	技術補佐 (Adjoints techniques territoriaux)
	C	教育機関の技術補佐 (Adjoints techniques territoriaux des établissements d'enseignement)

(出典) RÉPUBLIQUE FRANÇAISE Website, “FILIÈRES ET CADRES D'EMPLOIS”
<https://www.collectivites-locales.gouv.fr/fonction-publique-territoriale/filieres-et-cadres-demploi>
(最終検索日：2023 年 2 月 23 日)

3 等級・号

各職群は職群ごとに異なる数の複数の等級 (grade) で構成されており、一般的に最初は自

¹⁹ 公共機関、道路、環境、緑地等の監督を担当。

らの職群の最も低い等級からキャリアを開始する。等級を上げて昇格するためには、職群別の身分規程 (statut particulier) に定められている条件を満たし、雇用主によって選抜されることが必要である。等級が上がれば、新たな役職とより高い給与を得ることができる。

さらに、各等級は複数の号 (échelon) で構成されている。1つの号にとどまる期間は1年以上の勤務年数で確定されており、号が上がることは公務員の権利である。号が上がるほど報酬は高くなる、職務の内容は変わらない。なお、各等級に含まれる号の数は、職群別の身分規程に関する政令により定められている。

第2節 地方自治体における福利厚生制度

1 地方公務員の昇進・昇格・昇給及び手当の仕組み

地方公務員は、主に下記の方法によって、号の上昇や昇進、及び昇格をする²⁰。また、基本的に俸給表に従ってカテゴリーや等級、勤続年数等に応じて金額が決定される給与と、賞与及び各種手当等の支給を受けることができる。

(1) 昇進及び昇格、昇給の方法

地方公務員の号の上昇、昇進、昇格及びそれに付随する昇給には、大きく分けて下記の3つの方法がある。

① 勤続年数に応じた号の上昇 (avancement d'échelon)

上述したように、年功序列による号の上昇については、地方公務員の権利である。なお、一部の職員は、仕事の専門性に応じて特別に昇格する場合もある。

② 同じ職群における昇格 (avancement de grade)

昇格は、雇用者の選抜による場合、又は、職員が専門試験 (examen professionnel) に合格した場合のどちらかで認められる。専門試験とはある職群の上の等級に昇格するための試験で、等級と勤続年数に関する一定の条件を満たす公務員のみが受けることができる。CNFPTにより主催されるカテゴリーA+の自治体主任エンジニアになるための専門試験以外は全て CDG により主催され、試験結果は無期限で有効であり、合格者数の制限はなく平均点数又は最低点数に基づいて合否の決定が行われる²¹。昇格の要件 (昇格するための方法 (雇用主による選抜か、専門試験の合格か)、上の等級にアクセスするための資格要件) については、職群別の身分規程により定められる。

まず、雇用者側の選抜による昇格では、雇用者側が、キャリアの多様性、過去に参加した研修、業務での実績、過去の職業 (組合での活動、他の行政や民間企業での業務も含む) を基準に職員を選び、成績順に年次昇格候補者表 (un tableau annuel

²⁰ 本レポートでは、同じ職種内で上位の職群に上がることを「昇進」、同じ職群内で等級が上がることを「昇格」、同じ等級内で号が上がることを「昇給」と記載する。

²¹ CDG40 Website, "LES EXAMENS PROFESSIONNELS : UN MOYEN D'AVANCEMENT RÉSERVÉ AUX FONCTIONNAIRES TERRITORIAUX"
https://www.cdg40.fr/concours_modalites_les_examens.php (最終検索日 : 2023 年 3 月 20 日)

d'avancement) に載せ、ポストに空席が出た場合には、この表の上位から順に当該ポストに任命する。この表は1年間有効で、ある年に年次昇格候補者表に氏名が記載された職員で、当該年に上の等級に任命されなかった者が翌年任命され得るためには、翌年の候補者表に氏名が記載されることが条件となる。

また、専門試験に合格した職員についても、職務上の能力や経験等を評価したうえで年次昇格候補者表が作成され、成績順に掲載される。専門試験による昇格及び後述する昇進の場合は、さらに内部競争試験 (concours internes) に合格する必要がある²²。専門試験による昇格の場合、特別な規則があれば、すぐ上の等級以外の等級への昇格もあり得る。

昇格できる職員の最大数は、昇格条件を満たした職員数に昇格率 (地方自治体に設定された社会委員会 (comité social territorial) に諮った上で、議会で決定される) を乗じた数となる²³。

昇格した職員は、新しい等級で割り当てられる職務を受け入れなければならない、拒否した場合は年次昇格候補者表から削除される場合がある。

③ 同じ職種における職群変更による昇進 (promotion interne)

昇進が実施される年の1月1日時点で、年齢、勤続年数、過去に受講した研修のほかに、職務上の能力や経験等の条件を満たしている地方公務員が対象となる。昇進の方法は職群別の身分規程により定められ、職群によっては、昇進方法について、雇用者側の選抜による方法と専門試験による方法の両方を認めている場合もある。なお、当該自治体がCDGに加入している場合は、雇用者側の選抜はCDGが代わりに行う。

昇進方法にかかわらず、選択された、又は専門試験に合格した者は適任者のリストに登録される。適任者のリストは、地方自治体、地方自治体がCDGに加盟している場合は当該CDG、又は、専門試験を経て上級行政職あるいは自治体主任エンジニアの職種への昇進の場合はCNFPTによって作成される。

なお、地方自治体は、所属する地方公務員が昇進適任者のリストに掲載された場合も自治体内部で昇進させる義務はない。昇進適任者はリストに掲載されている間に昇進する職群に対応する全国の地方自治体の空きポストに自分で応募する必要がある。適任者は、原則的に2年間はリストに掲載されるが、その間に新たなポストに就けない場合はリストを作成した機関に文書で申請すれば3年目の再登録を受けることができ、3年目にも決まらなければ4年目の再登録も受けることができる。最大4年間で新たなポストに就けなければリストから削除される。このように、昇

²² 内部競争試験 (concours internes) とは、自治体内部の試験という意味ではなく、既に地方公務員という枠組みの内部にいる人のための試験のことなので、昇進後別の自治体に移る可能性もある。職群別の身分規程により定められた勤続年数や研修の修了等の条件を満たしていることが受験要件である。

²³ 地方自治体に設置された社会委員会 (comité social territorial) とは、地方自治体の雇用主側と職員側の同数の代表者により構成され、自治体の組織、運営、人事管理に関する問題について検討する委員会のこと。公法上の契約における契約職員や、私法上の契約における契約職員 (補助的な職員、後述する見習いなど) も含め全ての職員に関する問題を検討し、地方自治体の長や議会の決定に先立ち意見を述べる。

進適任者のリスト上の登録期間は最長で4年間であるが、育児休暇、出産休暇等の休暇を取得する場合には、当該期間はその4年間の中に含まれない。

この場合の昇進の採用枠数は、職群別の身分規程により定められており、毎年、地方自治体及びCDG、CNFPTにより再計算される。

(2) 地方公務員に支給される手当

手当の支給は地方自治体の義務ではなく、手当の支給額も地方自治体により大きく異なる。また一般的に、地方自治体及び公施設法人の決定次第で、契約期間の有無を問わず公法に基づく契約をした契約職員にも支給され得る²⁴。ただし、臨時職員(vacataire)や、第2章第2節4で後述する「未来の雇用(Emploi d'avenir)」²⁵、失業者の社会統合を促進するための「雇用支援契約(contrat d'accompagnement dans l'emploi, 略称CAE)」及び第2章第2節3で紹介する「見習い契約」の一環で、私法に基づき雇用されている契約職員は手当を受け取ることができない^{25 26}。ただし、手当の金額は、勤続年数や業務の専門性、業務上の責任の重さなどにより一般的に個々人で異なっており、これらの点において正当化される場合に限り、地方公務員と契約職員の間で差をつけることができる。また、自治体が職員に手当を支給する場合、その種類は法令に定めるものでなければならず、独自の手当を支給することはできない。また手当に係る制度は国家公務員のそれに準ずるものでなければならないとされる。

なお、地方公務員の手当には多くの種類があるが、その多くは業績に応じた対価として支払われる。中には、職務上のリスクやポストの高さに応じて支給されるものもある。

手当は、大きく下記の3つに分類される。

- ① 業務上の経費(交通費など)を補うための手当。
- ② 職業上の制約や困難に対する手当(病気、業務の危険性、体が汚れやすい業務に対する手当、時間外労働、夜間労働、休日出勤に対する定額又は時間単位の手当等)。
- ③ 職員の業務上の実績、技術、責任等に応じて増加する手当(業績手当、特定勤務手当、RIFSEEP(公務員の収入補償制度)の年次報酬補足手当、個人又は集団業績手当、勤務手当、効率的なサービスに対する手当等)。

地方自治体の雇用主は、手当として、公用車、食事、住居などを職員に現物給付することができる。しかし、手当として現物給付されたものがある場合、そのものの価格は通貨に換算され、報酬に対する社会保障分担金(cotisations sociales)の徴収の対象となる。

なお、通常の病気休暇、職務の性質による病気による休暇、業務中の事故による休暇、出産、育児、養子縁組のための休暇中は、地方自治体によって一部又は全額の手当を受け取ることができる。ただし、長期の病気休暇やその他長期休暇期間中は手当を受け取ることができない。

²⁴ このレポートにおける「契約職員」とは、永続的に存在するポストに一時的に在籍させるという公法上の契約に基づいた契約職員を指す。

²⁵ CDG61 Website, “Contrats aidés : CUI-CAE et emplois d'avenir”

https://www.cdg61.fr/file_manager_download.php?id=2152 (最終検索日: 2023年2月23日)

²⁶ 2018年1月1日からemploi d'avenirとCAEはParcours emploi compétences(PEC)と呼ばれる制度に統合された。

また、特に人事評価が高かった職員に対しては、年次追加手当（Le complément indemnitaire annuel, 略称 CIA）と呼ばれる年1回又は2回の追加手当が支給されることがあるが、この年次追加手当の支給を実施するかしないかは地方自治体における雇用主が決定する²⁷。たとえば、サン・リファール市の事務総長である Maïolique Paris 氏によると、サン・リファール市では、二人一組で働いている人のうち一方が病気による休暇をとりもう一方が2カ月間ほどもう一人分のカバーをしてくれたという場合、新規採用職員のメンターを務めた場合等にもこの追加手当を支給しているとのことだった²⁸。

さらに、フランスでは、公務員に限らず「13 か月目の特別手当（prime de 13^e mois）」と呼ばれる、労働法で規定されていない、支給が雇用者の裁量に委ねられている手当が慣例的に支給されることがあり、これを支給している地方自治体もある²⁹。日本の期末手当に類似する手当である。

2 特徴的な休職制度

（1） ディスポニビリティ（disponibilité）

「ディスポニビリティ」は自己都合による休職制度で、申請できるのは正規の公務員に限られ、契約職員や研修生には認められない³⁰。この制度を活用すると最大10年間休職可能だが、2019年3月29日以降、自己都合で連続5年間休職した場合は、その後1年半以上復職した場合のみ新たに休職できるようになった。

ディスポニビリティによる休職中は、所属する地方自治体から給与は支払われない。しかし、他の地方自治体の契約職員や、民間企業の一員として働くなど、他の場所で働き収入を得ることができる。なお、復職後の勤務先について、所属していた自治体以外の自治体での復職を希望することも可能である。

また、2019年8月8日以降、ディスポニビリティにより休職中に何らかの職業に従事していた場合は、最大5年間、所属する自治体における昇給や昇格の権利を維持することができる。ただし、ディスポニビリティによる休職中は、年次休暇、病気休暇、出産・育児休暇等その他の休暇を取得することはできない。

（2） 配置転換のための準備期間（PPR）

地方公務員は、健康上の理由から現在の職務に適さないと認められた場合、最長で1年間

²⁷ Le portail de la Fonction publique Website, “Le complément indemnitaire annuel (CIA)”
<https://www.fonction-publique.gouv.fr/complement-indemnitaire-annuel-cia>
(最終検索日：2023年1月19日)

²⁸ 2022年11月25日にオンラインでヒアリングを実施。詳細は第4章第3節参照。

²⁹ Midi Libre Website, “Prime de 13^e mois : vérifiez si vous y avez droit et quand vous allez la percevoir”
<https://www.midilibre.fr/2021/11/16/prime-de-13e-mois-verifiez-si-vous-y-avez-droit-et-quand-vous-allez-la-percevoir-9930510.php> (最終検索日：2023年1月19日)

³⁰ この場合の研修生とは、外部競争試験に合格したあと、地方自治体に採用され、正規任用されることを待つ初任研修生のこと。

を他の職群の職に就くための準備や資格の取得に充てることができる³¹。この期間は配置転換のための準備期間（Période de Préparation au Reclassement, 略称 PPR）と呼ばれる。

この準備期間中の職員は、その全期間又は一部の期間に、所属する自治体とは別の自治体で働くことができる。また期間中は元の所属自治体及び職種において勤務し続けた場合の給与が支払われる、住居手当や家族手当も支給されるため、受け入れ先の地方自治体は当該職員の雇用にあたり費用を支払う必要がない。

この準備期間は、地方自治体又は CNFPT の会長若しくは CDG の会長が医療委員会（conseil médical）の意見を受けた時から開始される³²。自治体の他の職員の要請を受けて医療委員会に意見を求める場合もある。

たとえばサン・リファール市の場合、この準備期間に入る職員が出た場合、事務総長が独自に構築した人脈や CNFPT のネットワークに当該職員の情報を載せ、当該職員が希望する職種の人員を探している他の自治体とのマッチングを図る³³。事務総長の Maïolique Paris 氏曰く、近隣の小規模自治体と職員の配置転換のためのネットワークを作るのはとても難しいが、たとえば、履歴書の書き方を指導したり、職員の新たなモチベーションの発見を手伝ったり、適切な職業訓練につなげるなど、職員のためのフォローにはいろいろな方法があるとのことだった。

3 共済制度

（１） 地方公務員の社会保障

原則的に、地方公務員と病院公務員に対する社会保障による医療費払い戻しは CPAM（Caisses primaires d'assurance maladie, 地方医療保険金庫）と呼ばれる組織が行っている。一般的に、CPAM からは、治療などの医療行為に係る料金のうち社会保障が定める払い戻し基準額を 100%とした場合の 70%の料金が払い戻されるが、特定の分野の医師から請求される追加料金や、入院した場合の 1 日あたり 18 ユーロの定額自己負担金等は払い戻しの対象に含まれない。

なお、フランスの医師は、セクター 1、セクター 2、セクター外のどの活動セクターに属するか選択することができる³⁴。たとえば、地方公務員及び病院公務員がかかりつけの一般医に受診した場合、社会保障による払い戻しの基準額が、医師がセクター 1 の場合は 25 ユーロ、医師がセクター 2 の場合は 23 ユーロに設定されているため、セクター 1 の医師を受診することで最大限自己負担を減らすことができる。

³¹ まずは、当該職員の所属団体が、団体内部で当該職員の健康状態に適すると判断される同じ等級の他の職務に配置する。

³² 医療委員会（conseil médical）とは、地方自治体と公施設法人の医療に関する諮問機関で、各県に置かれている。地方自治体と公施設法人は健康上の問題を抱える職員の配置に関する特定の決定をするにあたり、同委員会に意見を求める義務を負う。

³³ 2022 年 11 月 25 日にオンラインでヒアリングを実施。詳細は第 4 章第 3 節参照。

³⁴ セクター 1 はいわゆる保険医で、社会保障が定める医療費払い戻し基準額を請求する医師、セクター 2 は診察に要した時間や医療行為に応じて異なる医療費を請求することができる医師、またセクター外（セクター 3）は医師が自由に料金を設定できる自由診療。

(2) フランスの補完的医療保険制度

上記のとおり、フランスの地方公務員は、社会保障による健康保険にのみ加入している場合、医療費について必ずしも社会保障が定める医療費払い戻し基準額の 100%の払い戻しを受けられるわけではない。しかし、共済保険など何らかの補完的医療保険に加入している場合、実際にかかった医療費と払い戻しの金額の差額である、自分で支払わなければならない費用を減らすことが可能である。

2016 年 1 月 1 日以降、全ての民間企業の雇用主（個人事業主を除く）は、全ての従業員に対し企業が加入する団体共済保険への加入を提案すること、及び、その共済保険の保険料の 50%以上を従業員に代わって負担することを義務付けられている。ただし従業員は、既に他の補完的な保険に加入していること、3 か月未満の有期労働契約であるなどの理由があれば、企業の共済保険への加入を断ることができる。

共済保険を含む補完的医療保険は、法律で定められた下記の最低補償水準を満たしていなければならない。

- ① 社会保障による健康保険により払い戻しを受けられる対象となる診察、医療行為、医療サービスに対して、被保険者が支払うべき自己負担額(ticket modérateur)の全額
- ② 1 日あたりの入院費用全額
- ③ 保険診療の上限の 125%に相当する歯科治療（義歯及び矯正）の費用
- ④ 2 年間の定額制（未成年者及び視力が低下した場合は年間定額制）での治療用眼鏡の費用（簡単な視力矯正の場合は 100 ユーロ以上、複雑な視力矯正の場合は 150 ユーロ以上が対象）

被保険者の扶養家族も共済保険の加入の対象とするかは、雇用者の判断に任せられる。また、共済保険によっては、公務災害によるけがの場合や長期疾病にかかっている場合などに今後払い戻される医療費の先払いを免除する第三者支払制度（tiers-payant）、家事や育児の援助、特定の疾病の予防や治療に対する援助など、追加的なサービスを行っているものもある³⁵。なお、育児休暇中などは原則として共済保険による保障はない。また、重大な過失以外の理由で退職した場合、失業保険の給付期間と同じ期間中、共済保険による保障が維持される。

地方公務員については、2022 年 4 月 20 日付けのデクレ（政令）によって、職員が補完的医療保険に加入している場合の保険料にかかる地方自治体の費用負担基準が、下記のとおり定められている³⁶。

- ① 補完的医療保険の保険料費用負担については、30 ユーロに設定された基準額の 50%、

³⁵ RÉPUBLIQUE FRANÇAISE Website, “Tiers payant”

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F167#:~:text=Qu'est%2Dce%20que%20le,de%20la%20feuille%20de%20soins>).

（最終検索日：2023 年 1 月 24 日）

³⁶ CDG59 Website, “Protection sociale”

<http://www.cdg59.fr/accompagnement-sur-lemploi-et-les-rh/accompagnement-social-des-agents/protection-sociale>（最終検索日：2023 年 1 月 25 日）

すなわち 15 ユーロを下回ってはならない。なお、この費用負担義務は、2026 年 1 月 1 日以降、地方自治体に課される。

- ② 疾病、事故及び死亡の場合の補償保険の保険料費用負担については、35 ユーロに設定された基準額の 20%、すなわち 7 ユーロを下回ってはならない。なお、この費用負担義務は、2025 年 1 月 1 日以降、地方自治体に課される。

上記のとおり、自治体による職員の補完的医療保険の保険料の一部負担は、現在はあくまでも任意である。しかしながら、既に福利厚生の一環で費用負担を行っている自治体もある。そのため、後述する全国地方公務員共済（Mutuelle Nationale Territoriale, 以下 MNT と記載）の理事である François Figuéras 氏によると、地方公務員を志す候補者にとっては、その自治体が既に費用負担を行っているか、また自治体が保険料についてどのくらい負担するかということも、求人に応募する自治体選びの点で重要なポイントであるとのことだった。

以下、地方公務員の主要な共済保険である MNT の役割について述べる。

（３） 全国地方公務員共済の役割

MNT は、1964 年にその前身が創設された地方公務員のための共済保険で、地方自治体関係者で構成される理事会により運営されている。MNT には約 1,000 人の職員がいる。

現在約 75 万 4,000 人の地方自治体で働く職員が MNT の共済保険に加入しており、地方公務員のための医療及び健康面をカバーする共済としては、全国で最大規模である。

MNT は、フランス本土とフランス領の全ての海外県に、計 94 の支店又は営業所を配置している。また 85 の支部を有しており、それらの支部において選ばれた 1,353 人（※2022 年時点）の MNT 加入者代表は、6 年任期で選出され（うち半数ずつ 3 年ごとに改選）、自治体の職員に加入を勧めたりサポートしたり、医療や健康などをテーマにしたイベントの企画を行う。また支部の代表 1353 人から選出された 300 人の代表が年次総会に出席し、保険料やサービスの向上等について話し合う³⁷。

なお公務災害による疾病の場合、地方公務員は、職務に復帰できる状態になるまで、又は退職するまでは給与全額を支給され、さらに、退職日以降も、医療費及び疾病のために直接発生した費用について、地方自治体から払い戻しを受ける権利を有する³⁸。しかし、公務災害以外の原因の疾病により長期間休んだ場合、等級は維持されるが、給与については最初の 3 か月間は全額保障されるものの、その後 9 か月間は 50 % 削減されてしまう。MNT の理事である François Figuéras 氏によると、MNT は、そのようなリスクに備えて給与補償が受けられるように共済保険に加入することが重要であると、地方自治体の職員に積極的に呼びかけているとのことだった。

³⁷ MNT&VOUS Website, “Gouvernance de la MNT : une représentation démocratique”
<https://mntetvous.mnt.fr/gouvernance-de-la-mnt-une-representation-democratique>
(最終検索日：2023 年 1 月 25 日)

³⁸ RÉPUBLIQUE FRANÇAISE Website, “PRISE EN CHARGE PAR LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES DES FRAIS MÉDICAUX”
<https://www.collectivites-locales.gouv.fr/fonction-publique-territoriale/prise-en-charge-par-les-collectivites-territoriales-des-frais> (最終検索日：2023 年 1 月 25 日)

MNT は、他の共済保険や補完的医療保険と同様に医療費を補填するだけではなく、経済的に困難な状況におかれた加入者の保険料を減額したり、身体が不自由な加入者のために自宅の修理等を通じて生活環境の改善を行ったり、自閉症の子供がいる家庭に住宅改修のための経済的支援を行うなど、様々な独自の活動を行っている³⁹。ほかにも、職場におけるウェルビーイング等に関する報告書を年に 3、4 件発表している⁴⁰。

第3節 職員のための研修制度

フランスでは、自治体職員のニーズや雇用者の期待に応じた研修が行われるように、研修制度については法律により定められており、原則的に、全ての地方公務員が雇用期間中を通じて研修を受ける権利がある。研修には、各職群の身分規程に定められた義務的な研修と、職員又は雇用者のイニシアチブにより実施される任意の研修がある。

1 義務的な研修

義務的な研修には、職員として採用辞令を受けた年に正規任用に先立って実施される、自治体職員の職務に必要な知識の取得を目的とした研修と、職への適応と職能レベルの維持のための専門研修（最初の配属の際、責任あるポストに配属された場合、そしてキャリア全体を通じて受ける研修）が含まれる。同じ職種における昇進の適任者に選ばれるためには、現在の職群における義務的な研修の受講を完了しなければならない。

義務的な研修のそれぞれの期間と頻度は、上級管理職と消防隊、コミュニケーション警察を除く全ての職種で同一である。これらはキャリアにおける一定の時期に実施され、就任当初に 5 日間で実施される初任研修以外は、全て最長でも 10 日間で実施される。

なお、義務的な研修は全て、地方自治体からの拠出金を財源として運営されている CNFPT が実施している。

2 任意の研修

そのほかに、競争試験や専門試験対策の研修、専門家育成のためのより高度な研修などの追加的な研修が、地方公務員と契約職員を対象に実施されている。これらの研修は、職員が職務遂行にあたり必要であると判断される場合にその受講が認められるが、雇用主が課すこともできる。なお職員が研修の受講を希望する場合、雇用主は所轄の労使同数行政委員会に意見を求めない限り、当該職員の研修受講申請を 2 回続けて拒否することはできない⁴¹。なお、これらの研修は CNFPT が実施していない場合、地方自治体は入札手続を経て、自治体の予算で費用を負担して実施することができる。

³⁹ MNT&VOUS Website, “Être une mutuelle, c'est être là pour ses adhérents”
https://mntetvous.mnt.fr/etre-une-mutuelle-etre-la-pour-ses-adherents?_ga=2.185992992.880635073.1674661311-1174585690.1674661311
(最終検索日：2023 年 1 月 25 日)

⁴⁰ MNT Website, “LES RAPPORTS ANNUELS”
<https://www.mnt.fr/decouvrir-la-mnt/rapports-annuels> (最終検索日：2023 年 1 月 25 日)

⁴¹ 労使同数行政委員会は、職員 350 人以上の地方自治体及び公施設法人ではその内部に、職員 350 人未満の地方自治体及び公施設法人では所管の CDG 内に設置される。

一方、地方自治体は雇用主として、職員の初任研修、専門的な研修、各試験対策研修などの実施について、研修実施計画を策定する義務を負う。

また、職員にはキャリアを通じて受けた研修が記載される記録簿が渡される。職員はその記載事項の提示により、義務的な研修の受講期間を短縮したり、昇進の際の職能や知識のレベルを証明したりすることができる。

なお、地方公務員には、個人研修口座（Compte personnel de formation, 略称 CPF）と呼ばれる、勤務時間数に応じて年単位で獲得される、自己開発のための研修に充てられる時間数が権利として認められている。この時間は、任意の研修への参加や、職務に関する自己開発のために自由に利用することができる⁴²。

⁴² RÉPUBLIQUE FRANÇAISE Website, “Compte personnel de formation (CPF) dans la fonction publique territoriale (FPT)”
<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F3040>（最終検索日：2023年1月31日）

第2章 フランスの地方自治体における人材確保の仕組み及び外部機関の役割

第1節 地方自治体における人材確保の仕組み

1 地方自治体における職員採用及び人材確保の原則

地方自治体には、各年度中に作成及び定期的に更新される人員表（*tableau des effectifs*）又は職業表（*tableau des emplois*）と呼ばれるものが存在し、それには、A, B, C のカテゴリー、職群、等級で分類された、空きポストを含む全てのポストが記載されている。採用担当者は上記の表に基づき、空きポスト又は近いうちに空きそうなポストがどこか確認する。上記の表は誰でも無料で閲覧でき、表の内容を変更する場合は、地域社会委員会（*comité social territorial*、略称 CST）に意見を求めなければならない⁴³。

また、上記の表の確認作業に伴い、コミューン議会（*conseil municipal*）、コミューン共同体議会（*conseil communautaire*）、公施設法人の理事会（*conseil d'établissement*）において、ポストの創出及び変更に係る審議が採択されなければならない。議決には、ポストの等級、新たな採用の理由、実施される職務の内容、報酬のレベルが明記されなければならない。なお、これらに関する書類は全て地方長官庁の適法性監督課（*service de contrôle de légalité de la Préfecture*）に提出され、特に、契約職員の雇用あるいは既に雇用されている契約職員の契約更新の妥当性や、当該地方自治体が決定した採用枠、同等の職に就いている国家公務員との平等性（特に報酬面）、事務総長や事務次長等の職の創設にあたり満たされなければならない人口要件等全ての適法性が審査される。

地方公務員の採用は主に後述する各方法によりなされるが、地方公務員の採用が成功しなかった場合、地方自治体は契約職員の採用をすべく改めて人材募集を行うことができる。新たな職員が決定した際は、地方自治体は上記の人員表、上記の議決、ポストの空席公告を明示しつつ、辞令（*arrêté de nomination*）又は契約を作成する。その後当該職員の関連書類が作成され、地方公務員あるいは地方自治体の契約職員としての権利や義務が与えられる。

2 地方公務員志望者に対する採用試験を介した採用

フランスの地方公務員の採用は、一般的に CNFPT や CDG が実施する採用試験（外部競争試験）に合格し、地方公務員として働く者としての有資格名簿にその氏名を登録された者が、自ら地方自治体の求人情報に自分の資格に適合した職を見つけ、その地方自治体の担当者と面接をするという方式で行われている⁴⁴。有資格者名簿に登録されることで、地方自治体に欠員が出た場合又は新たに職が創設された場合にそのポストに就く資格を得ることができ

⁴³ 元々存在していた同数専門委員会（*comité technique paritaire*、略称 CTP）が 2010 年の改革により、専門委員会（*comité technique*、略称 CT）と名称が変わった後、2023 年 1 月から地域社会委員会（*comité social territorial*、略称 CST）に取って代わられた。各地域社会委員会は、自治体の代表者（議員）と職員の代表で構成されており、少なくとも年 2 回、地方公務員管理センター（*centre de gestion*）や地方自治体内で実施され、地方自治体の組織と運営に係る一般的な問題について話し合う。

⁴⁴ CNFPT はカテゴリー A+ の外部競争試験、CDG はカテゴリー A、B、C の外部競争試験を実施する。

る。そのため、採用試験（外部競争試験）に合格しても、自動的にどこかのポストに割り当てられるわけではない。なお、合格後4年以内（2年目に職が見つからない場合は2回に限り1年間の名簿登録延長が可能）にポストに就けない場合は、有資格者名簿から抹消されることになる。

3 地方公務員の異動

（1） 地方公務員の異動（mutation）

地方公務員は、在籍する地方自治体内又は他の地方自治体において、現在と同じ等級及び同じ職群で空きポストがあれば、異動することができる。なお、地方公務員の身分規定に関する1984年1月26日法律第54号に基づき、配偶者と職業上の理由で別居している地方公務員、民事連帯契約（pacte civil de solidarité, Pacs：異性又は同性のカップルにより共同生活を営むために締結される契約）で結ばれたパートナーと職業上の理由で別居している地方公務員、障害者である公務員からの異動希望は優先的に考慮されなければならない⁴⁵⁴⁶。

他の地方自治体への異動（外部異動）は、職員の希望により実施され、受け入れ先の地方自治体が決定する。在籍する職員から外部異動の申請があった場合地方自治体はこれを拒否することはできないが、地方自治体は外部異動日の最大3か月前までの職員からの事前予告期限を設けることができる⁴⁷。受け入れ先の地方自治体と現在在籍している地方自治体との間に予め合意がない限り、外部異動は、受け入れ先の自治体が現在在籍している地方自治体に当該職員の転籍の決定を通知してから3ヶ月後に有効となる。

なお、同一自治体内での異動（内部異動）は、ポストや部署の変更は、職員の希望によるか、在籍する地方自治体の発案により実施される。

たとえば、フランスのコミューンの1つであるサン・リファール市では、ポストに空きが出た場合、まずは空きポストについて公表し、最初に内部、次に外部、という順番で募集をかけ、1つのポストが空いてからまた埋まるまでは最低でも4ヵ月ほどかかるようだった⁴⁸。

（2） 地方公務員への出向

地方公務員の出向には2種類あり、まず、職員が自ら希望して一時的に所属団体を離れ、別の職に就く出向（détachement）がある。出向先は、所属団体あるいは他の地方団体におけ

⁴⁵ Légifrance Website, “Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale (1). ”

<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000320434>

（最終検索日：2023年1月26日）

⁴⁶ RÉPUBLIQUE FRANÇAISE Website, “Pacte civil de solidarité (Pacs) ”

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/N144> （最終検索日：2023年1月26日）

⁴⁷ CDG76 Website, “LE RECRUTEMENT PAR MOBILITÉ (MUTATION, DÉTACHEMENT OU INTÉGRATION DIRECTE)”

<https://www.cdg76.fr/recrutement/recruter-un-fonctionnaire/le-recrutement-par-mobilite-mutation-detachement-integration-directe/> （最終検索日：2023年1月31日）

⁴⁸ 2023年11月25日にヒアリングを行った。詳細は第4章第3節を参照。

る別の職のほか、国家公務員又は病院公務員の職、公営企業、労働組合、公益事業を行う民間企業、国際機関、地方議員、国会議員や閣僚の職など、1986年1月13日の政令第86-68号に列挙されたものに限られる⁴⁹。希望する出向先での採用が決まった職員は、所属団体に対して出向の申請を行わなければならない。労働組合代表や閣僚の役職に就く場合など、政令により出向が当然に認められる場合を除いて、その申請が認められるかどうかはあくまでも所属団体の判断にかかっている。当該職員がいなくなることで部局の業務に支障が出ると判断される場合には、所属団体は客観的な理由を示してその者の出向の申請を拒否することができる。

出向中の給与は出向先から支払われる。出向の期間は短期間（最長6か月）あるいは長期間（最長5年）のいずれかであるが、途中で解任される場合もある。出向期間が終了した場合、短期間の出向の場合はその更新は認められず、職員は元の団体で就いていた職に戻らなければならない。これに対し、長期間の出向の場合は5年を超えないことを条件に更新が可能である。

職員が自治体又は他の公務員制度に出向する場合、出向先で就ける職は、当該職のカテゴリーや採用要件が、職員が所属団体で就いているそれと同等のものに限られる。職員での出向先での等級は所属先のそれと同等であり、職員は出向中でも、元々在籍している自治体におけるその者の昇進、昇格及び昇給と年金に関する権利を維持する⁵⁰。また、出向中の職員は、出向先において同等の職にある者と同じ昇進、昇格、昇給に関する権利を有し、それらの実績は出向の終了後にも考慮される。なお自治体や他の公務員制度への長期出向の場合には、受け入れ先は出向期間終了時に当該職員に転籍を提案することができる。しかし、職員は転籍を受け入れずに出向期間の延長を求めることができる。

また、上記の出向とは異なる、現在の所属機関に籍を置いたまま出向先で勤務する出向（*mise à disposition*）も可能である。この制度は、地方公務員の同意の下に、その所属団体が他の地方自治体、国の行政機関あるいは国、又は自治体の政策の実施に貢献する非営利団体（私法の規定が適用される団体）と協定を締結して、当該職員を出向させるものである。この場合、職員はその勤務時間の全部あるいは一部を出向先の業務に充てるが、職員の職位は在籍する地方自治体に残り続け、出向先は出向元に当該職員の給与とそれに係る社会保障費を払い戻す。

⁴⁹ 地方公務員の出向に関する条件に関しては、上述の1986年1月13日の政令第86-68号がこれを定めている。なお公務員の権利と義務に関する1983年7月13日法律第83-634号第14条は、国家公務員、地方公務員及び病院公務員にとって、自分が属する制度内での異動、また他の制度への異動は公務員のキャリアの基本的権利として保障されること、そしてある公務員制度から他の2つの公務員制度への異動は、出向あるいは転籍によるものとするを定めている、したがって国家公務員と病院公務員についても、自らの希望によりそれぞれ他の公務員制度に出向することが可能である。

⁵⁰ CDG76 Website, “LE RECRUTEMENT PAR MOBILITÉ (MUTATION, DÉTACHEMENT OU INTÉGRATION DIRECTE)”

<https://www.cdg76.fr/recrutement/recruter-un-fonctionnaire/le-recrutement-par-mobilite-mutation-detachement-integration-directe/>（最終検索日：2023年1月31日）

（３） 地方公務員の転籍（intégration directe）

地方公務員は、一般的に、所属団体あるいは他の地方自治体の他の職群に、事前の出向を必要とせずに直接転籍することができる⁵¹。ただし転籍により新たに就く職のカテゴリーと職群の採用要件は、職員の転籍前の職のそれと同等のものでなければならない。

当該職員が希望するポストに転籍できるレベルにあるか否かは、所轄の合同行政委員会に意見を求めた上で、受け入れ側の自治体が判断する。当該職員の転籍後、受け入れ先の自治体は、地方公務員管理センターに当該職員の受入を決定するアレテを送付する必要がある⁵²。雇用主は、当該職員が転籍することで部局の業務に支障が出ると客観的に判断される場合にしか転籍を拒否することはできないが、当該職員が実際に別の団体に移るまでに３か月の期間を求めることはできる⁵³。

なお、転籍は自治体が新たに創設する職又は空席ポストがある場合に限られる。また、地方公務員は、国家公務員制度及び病院公務員制度における職団（corps d'emploi）に転籍することも可能である⁵⁴。

４ 採用試験によらない地方公務員としての直接雇用

公務員資格のない者が、例外的に採用試験（外部競争試験）を経ずに地方公務員として採用される場合がある。地方自治体においては、主に下記の場合にそれが認められている。

- ① カテゴリーCで等級が１級のポストへの採用。受付及び秘書等の職務を担う事務補佐、手作業又は技術作業を担う技術補佐、車両の運転を担当する技術補佐を含む。
- ② 2006年に導入された制度である「PACTE（Parcours d'accès aux carrières de la fonction publique territoriale, hospitalière et de l'État）」での採用。この制度は、28歳以下のほとんどあるいは全く資格のない者、及び45歳以上の長期失業者で積極的連帯所得手当や成人障害者手当等特定の手当を受給している者を対象として、新規就労を促す制度である⁵⁵。この制度の一環で採用される者は、自治体と１年あるいは２年の期限付き雇用契約を結び、研修機関での講義と行政の場での実務研修を交互に受け、資格や免状の取得を目指す。契約期間中は、21歳未満の場合通常の地方公務員の最低給与額の55%以上、21歳以上の場合、70%以上の報酬を受け取ることができる。PACTE契約で採用された職員は、期限付き雇用契約期間の終了時に資格等を取得でき、職種適性があると判断される場合には、地方公務員の資格を持つ職員として採用されることとなる。

５ 障害のある職員の雇用

少なくとも20人以上のフルタイム勤務の職員が在籍する地方自治体及び公施設法人では、

⁵¹ 医師など、職の遂行に特定の資格を有することが求められる職は除く。

⁵² 同上

⁵³ CDG19 Website, “L'INTÉGRATION DIRECTE”

https://cdg19.fr/grh_mobilite_integration_directe.php（最終検索日：2023年1月31日）

⁵⁴ 職団（corps d'emploi）は、地方公務員制度でいう職群と同義。

⁵⁵ 積極的連帯所得手当とは、日本の生活保護制度に相当する。

全職員のうち6%以上、一定の条件を満たした障害者を雇用しなければならない。雇用主は、この雇用義務を遵守しない場合、公務員障害者統合基金（Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique, 略称 FIPHFP）へ拠出金を支払わなければならない⁵⁶。一方、地方自治体は障害のある職員を採用する場合、当該職員が地方公務員か契約職員かに関わらず、当該職員が配属されるポストを整備するため、公務員障害者統合基金に融資を要請することができる。なお、障害のある職員は、特別な方法で実施される試験又は契約により採用される。

障害者雇用を進めるため、全ての障害のある職員は、障害者アドバイザー（réfèrent handicap）という地方自治体や企業などにおける障害者への情報提供、指導、支援等を行う専門家に相談することができる⁵⁷。障害者アドバイザーは、当該職員をキャリア全体においてサポートし、当該職員に対し適切な待遇を図るために雇用主が取るべき手段を提案する。また、予防医は地方自治体及び公施設法人に対し、障害のある職員の年齢、ハンディキャップ、健康状態に応じて、当該職員のポストや労働条件の整備を自治体に提案する権限を有する。

就労支援の一環で、障害のある地方公務員には、その者に適した労働時間の変更が認められる。さらに予防医の診断を受けた場合は、地方公務員か契約職員かに関わらず、通常の勤務時間の50%、60%、70%、80%のいずれかの割合の勤務時間でのパートタイム勤務が当然に認められる。また、55歳以上で一定割合以上の障害を抱えており、かつ、必要な保険料を必要な期間支払っていた場合、60歳より前に早期退職することができ、この場合年金支給額が増額される。

6 契約職員（地方公務員の資格を持たない職員）の活用

契約職員は採用試験（外部競争試験）を経ずに採用され、基本的には、契約内容に明示されている場合を除き、地方公務員の資格を持つ職員に変わることはない。

後述する報告書「地方公務員の職の魅力（L'attractivité de la fonction publique territoriale）」によれば、現在契約職員が大変増えており、全国レベルでは地方自治体の職員の25%程度が契約職員である⁵⁸。契約職員の身分規程もかなりはっきりと明記されており、地方公務員と全く変わらない正当性（レジティマシー）と権利を持つようになっている。

（1） 契約期間

育児休暇や病気休暇等による職員の一時的な不在の場合の契約職員は、一定期間ごとに締結され、明確な決定に基づき、職員の不在中は更新され得る。

また、法律上直ちに補充できないポストを埋める場合の契約職員は、1年以内の期間で契

⁵⁶ 公務員障害者統合基金（FIPHFP）は、公務員部門における障害者の採用、支援、雇用維持を目的とした基金のこと。

⁵⁷ 障害者アドバイザー（réfèrent handicap）は、主に、採用プロセスにおける障害への配慮の促進、障害のある職員の組織への統合、障害のある職員へのサポート（情報提供、障害を持つ労働者としての認定、業務上の能力開発など）等を行っており、250人以上の職員が在籍する組織では任命が義務付けられている。

⁵⁸ 報告書の詳細は第3章参照。

約締結されるが、最初の1年間で終了した時点で、公務員の採用がうまくいかなかった場合、合計2年間まで延長することができる。

また、ある職務を遂行するとされる職群が存在しない場合、カテゴリーAのポストについては部局のニーズ上あるいは業務の性格上契約職員の採用が必要な場合、人口1,000人未満のコミュンあるいはコミューン間広域行政組織において労働時間が地方公務員の資格を持つ職員のその半分以上を超えない常勤・非正規のポストを埋める場合、人口が1,000人未満のコミュンあるいはコミューン間広域行政組織において役場事務長（*secrétaire de mairie*）の常任ポストを埋める場合、又は人口2,000人未満のコミュン及び人口1万人未満のコミュン間広域行政組織において公共サービスの創設、範囲変更、廃止に伴い創設又は廃止される常設ポストを埋める場合の契約職員は、最長3年の有期契約で雇用され、合計6年間まで延長することができ、さらにこの6年間で終了した場合は無期限で契約更新することができる。

（2） 契約職員に対する報酬・休暇制度・キャリアアップ制度

契約職員に支給される住居手当と家族手当は、同等の地位にある公務員と同じ規則に従って定められている。また、給与については、公務員の基本給、賃金及び手当に関する指標の1つに基づいて定められなければならない。さらに、無期限雇用の契約職員の報酬は、その人事評価結果に照らして、少なくとも3年ごとに見直される。

また、地方公務員の資格を持つ職員と同様に、契約職員にも有給休暇（病気休暇など）又は無給休暇（自己都合による休暇など）を取得する権利がある。

一方、契約職員は地方公務員の資格を持つ職員と同様のキャリアアップシステムは享受できない。

第2節 人材確保における外部機関の役割及び外部制度

1 全国地方公務員センター（CNFPT）

CNFPTは、地方公務員の職業研修を行う行政的性格を有する公施設法人である。各自治体からの拠出金をその財源とするほか、その理事会は同数の自治体の代表者と公務員の代表（組合代表）で構成される。

主に地方公務員に対する研修の実施を担っている。しかし、地方公務員の職や専門知識に関するモニタリング、地方公務員の職務経験の認定手続（認定されれば、外部競争試験への参加や義務的な研修受講の免除に必要な免状や資格の取得と同等と認められる）、採用後に身につけた経験の認定（*validation des acquis de l'expérience*, 略称 VAE）、見習い制度（*apprentissage*）の発展のための活動等も行っている。

また、カテゴリーA+の地方公務員に対しては、各採用試験（外部競争試験）や専門試験の開催、全国的な求人情報の管理及び職の創設と空席に関する公告、一時的に職を失った者の給与補償、現在の職務に適さない地方公務員の再配置等も行っている⁵⁹。

⁵⁹ Vie publique Website, “Qu’est-ce que le Centre national de la fonction publique territoriale

さらに、CNFPT の側から地方に赴いて研修を実施したり、後述する役場事務長 (*secrétaire de mairie*) のために法的資料を閲覧したりそれらの資料について質問できるウェブサイトを構築するなど、遠方の小規模自治体に所属する地方公務員の移動の負担を減らしたり、小規模自治体同士のネットワークの構築をサポートするような取組も行っている⁶⁰。

2 地方公務員管理センター (CDG)

CDG は各地域の地方自治体が共同で運営している公施設法人で、地方自治体の採用や人事異動、地方自治体の発展に参画することを目的としている。この役割は地方自治体内部の昇進等にも及ぶため、地方自治体は必ずしも内部で空いているポストに自由な裁量で職員を配置できるわけでない。2010 年 1 月 1 日以降、地方公務員に関するほぼ全ての採用試験（外部競争試験）や専門的な試験（カテゴリー A+ である、上級行政職、自治体主任エンジニア、地域遺産学芸員、公立図書館長の競争試験を除く）の実施を担っている。また、地方自治体の運営における多くの分野において、地方自治体にアドバイスを行ったり、アドバイザーとして人材を派遣している。

採用面での支援として、まず、ジョブデーティング (*Job dating*) というイベントを実施している。これは、おもに見本市会場や市役所内などにブースを設置し、雇用主側が各候補者と基本的に 1 対 1 で面談し、仕事内容等について説明を行う機会を設けるというものである。

また、CDG は求人・求職者情報提供機関 (*bourse de l'emploi*、直訳で「雇用取引所」の意) としての役割を担う。地方自治体の雇用主は、地方自治体や公共施設において新たに作られたポストや空きポストについて、そのポストを埋めるために新たな求人を必要とするか否かに関わらず、CDG に通知しなければならない。これらの情報は「*emploi-territorial.fr*」というサイトに全て掲載され、誰でもアクセスすることができる。このサイト上に応募者が自分のプロフィールを登録し、地方自治体の雇用主に向けてアピールすることもできる。また、CDG が自治体の代わりにインターネット上で履歴書を集め、自治体のニーズに合致した候補者と自治体の採用者をつなぐことなども行っている。

また、休職中の職員の補充や一時的に業務量が増え増員が必要になった自治体のために、CDG が自治体の代わりに、臨時職員の確保を行う。これは「短期ミッションサービス (*service Mission temporaire*)」と呼ばれ、CDG は、臨時職員募集から、雇用前の社会保障機関への申告、給与計算、在籍中の研修、契約終了の手續までを担う。臨時職員となり得る者は、自治体における職務経験において優れた実績がある人材、外部競争試験合格者のうち永続的に在籍できるポストが空くのを待っている人材、一時的に職に就いていない地方公務員、職業訓練中の研修生など、将来永続的に地方公務員として働く可能性のある者である。また、休職

(CNFPT) ?”

<https://www.vie-publique.fr/fiches/20190-le-centre-national-de-la-fonction-publique-territoriale-cnftp> (最終検索日：2023 年 1 月 19 日)

⁶⁰ la gazette Website, “CNFPT : développer des formations de proximité au bénéfice des petites collectivités locales”

<https://www.lagazettedescommunes.com/141451/cnfpt-developper-des-formations-de-proximite-au-benefice-des-petites-collectivites-locales/> (最終検索日：2023 年 2 月 3 日)

中の地方公務員もこの場合の臨時職員となり得る。

なお、地方自治体は必ずしも CDG に加盟する必要はないが、正規の地方公務員及びフルタイムで働く研修生の合計数が 350 人未満のコミュニオンと公施設法人は、その自治体が属する地域を管轄する CDG に加盟する必要がある^{61 62}。

3 見習い契約

見習い契約 (contrat d'apprentissage) とは、見習いと雇用主との間で締結される、免状又は職業資格の取得を目的とした私法上の労働契約である。なお、この契約制度は公務員の職に限ったものでない。地方公務員制度における見習い採用の場合、雇用主は、実務部分は地方自治体又は公施設法人における実際の仕事をとおした教育、また、理論部分は見習い研修センター (centre de formation d'apprentis, 略称 CFA) で行われる専門教育をそれぞれ提供することを見習いに約束する^{63 64}。一方、見習いである実習生は、契約期間中、実習生を雇用する地方自治体又は公共機関のために働き、職業訓練を受け、契約で定められた免状又は資格の試験を受けることを約束し、その対価として雇用主から報酬を受け取る。

見習いに支払われる報酬の金額は政令で決められており、最低賃金を基に年齢、契約期間に応じて決定され (契約期間中は毎年報酬が引き上げられる)、最低賃金の 79% を上限として社会保障費等が免除される。

見習いの候補となり得るのは、16~29 歳の若者 (障害者を除く) である。契約期間は原則的に 6 か月以上 3 年以内だが、見習いの進路変更があった場合、見習いが病気になった場合など、特別な場合は契約期間を最大 1 年延長することができる。一方、暴力、暴言、ハラスメント等により見習いが健康上あるいは精神上大きな被害を受けるなど重大な問題があった場合、契約を中断することができる。

2020 年には 4 万人以上の若者が国家公務員又は地方公務員、病院公務員のいずれか見習いとして働いており、2020 年と 2021 年には、国から地方自治体に対して、採用した実習生 1 人につき 3,000 ユーロの援助がなされた。また 2022 年度以降は、CNFPT が見習いの訓練費用を全額負担しており、この費用を補填するため、CNFPT は自治体の賃金総額の 0.1% を上限とする見習い制度特別負担金を地方自治体から徴収し、訓練費用全体の 50% を賄っている。

なお、政府は、地方自治体が約 7,500 人の実習生を採用する目標を達成する見返りとして、France Compétences からの拠出に加え、2022 年には 1,500 万ユーロの特別財政支援を行っ

⁶¹ FNCDG (Fédération Nationale des Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale) Website, “Centre de Gestion”

<https://fncdg.com/centre-de-gestion/> (最終検索日：2023 年 1 月 19 日)

⁶² ここでいう研修生とは、採用後に正規任用前の研修を行っている者のことを指す。

⁶³ education.gouv.fr Website, “LE CENTRE DE FORMATION D’APPRENTIS (CFA) : CRÉATION, FONCTIONNEMENT, PERSONNELS ET APPRENTIS”

<https://www.education.gouv.fr/le-centre-de-formation-d-apprentis-cfa-creation-fonctionnement-personnels-et-apprentis-2069> (最終検索日：2023 年 1 月 19 日)

⁶⁴ CFA は商工会議所や、公立又は私立の教育機関、企業、アソシアション等が州と協定を締結して設置する機関である。

た。^{65 66}

4 未来の雇用 (Emploi d'avenir)

この制度は、資格を持たないために労働市場への参入の道が開けていない若者に職業経験を与えるため 2017 年まで実施されていた制度である⁶⁷。

対象となるのは、16 歳以上 25 歳以下（障害者の場合は 30 歳以下）で、一部例外を除き直近 12 か月の間に 6 か月以上求職活動をしている失業者であり、一部例外を除きバカロレア合格以下の教育水準である若者である。制度参加者は、無期限雇用あるいは 1 年から 3 年の有期限雇用の契約職員として雇用され、雇用期間中に習得した職能は職歴証明書により認定される。また雇用契約終了の数か月前には個人の状況を考慮して契約終了後の進路（雇用継続、習得した職能を活かせる職への転職、職業訓練の継続等）を決めるための面談が行われる。

この制度で若年層を雇用しているのは主に、地方自治体、公施設法人や非営利団体等商業部門以外の雇用主と、民間企業のうち、社会的又は環境的に有益な業種で持続的な雇用の可能性があると認められる雇用主（環境及びデジタル関連産業、社会・医療部門、個人支援サービス、社会文化活動、観光など）である。参加者を雇用することで、雇用主は国から財政援助を受けることができる。

この制度は 2012 年末にできたものだが、少なくとも 2016 年 7 月までに参加し職業経験を積んだ若者は 31 万人以上に上った。

⁶⁵ MINISTÈRE DU TRAVAIL, DU PLEIN EMPLOI ET DE L'INSERTION Website, “L'État et les collectivités territoriales agissent ensemble en faveur de l'apprentissage dans la fonction publique territoriale”

<https://travail-emploi.gouv.fr/archives/archives-presse/archives-communiques-de-presse/article/l-etat-et-les-collectivites-territoriales-agissent-ensemble-en-faveur-de-l>

（最終検索日：2023 年 4 月 9 日）

⁶⁶ France Compétences は職業訓練や見習い制度に係る規制及び資金供与を担う国の公的機関で、国との間で、3 年ごとに、France Compétences の活動目的、活動の資金調達方法と実施方法について協定を締結し、これに基づいて活動する。

⁶⁷ 2018 年 1 月 1 日から emploi d'avenir は Parcours emploi compétences (PEC) と呼ばれる制度に統合された。2017 年末以前に emploi d'avenir に基づいて成立した契約は、予定された契約終了期間まで継続し、新たな契約更新はなされなかった。

第3章 フランスの地方自治体における人材確保の現状

第1節 人材確保の現状

1 地方公務員の現状データ

地方公務員については、地方自治体が必要としている方策や地方公務員志願者を増加させる方策を明らかにするために、2021年9月に、公務員改革担当大臣（当時）の Amélie de Montchalin 氏から、専門家チームに対して、地方公務員の職の魅力に関する諮問が行われ、その報告書「地方公務員の職の魅力（L'attractivité de la fonction publique territoriale）」が2022年1月に公表された（以下「報告書」という。）。本章は、主にその報告書に記載された内容を基に記述する。

報告書によれば、2020年1月1日現在、4万2,300の地方自治体等（公施設法人を含む。）は約200万人（生産年齢人口の約7%）を雇用しており、その75%が地方公務員の資格を有する職員である。地方自治体の職員数は、主に国から地方自治体への権限移譲により、過去40年間で倍増している（1980年の職員数は102万人）。地方自治体職員の残り25%のうち21%は契約職員であり、地方公務員の身分を持たない職員となっている。

地方自治体における雇用の特徴として、

- ① 10の職種（技術系44%、事務系22%、社会系9%）があり、それがさらに53の職群に分類されていることからわかるように、地方自治体は多様なサービスを提供していること。
- ② フランスではコミューンの数が多いことに伴い、雇用者数も多くなっており、その数は4万2,700団体、このうちの3万8,381団体が本務職員の雇用者として給与等を支給している。また、地方自治体職員の4分の3以上が、コミューン、コミューン関連団体、コミューン間広域行政組織の職員である。
- ③ 地方自治体職員のうち75.3%がカテゴリーCとしての職員となっており、カテゴリーCの割合は、国家公務員では3分の1以下、病院部門では半分以下となっていることを踏まえると、地方自治体ではその割合が高いことがわかる。
- ④ 職員の平均年齢は、地方自治体職員では45.5歳、国家公務員は42.9歳、病院部門42歳となっている。

地方自治体職員の2019年における平均手取給与額は月額2,004ユーロとなっている。

2 地方公務員の人材確保における現状

報告書は、地方議員や地方自治体の人事担当課長が感じる、地方自治体での職の魅力の低下は、2020年以前から始まっていると結論づけている。雇用者としての地方自治体の39%が2021年に職員候補者を集めるのが困難になっていると回答しており、これは2015年の数値より9ポイント上昇している。

例えば、ヌーベルアキテーヌ州内の地方公務員管理センター雇用観測所が2020年に実施した調査によれば、1,121の自治体で2018年及び2019年に想定していた採用の19%が完了

していないことが判明した。このうち 38%の自治体が同期間に、少なくとも 1 件の採用難に直面していたことも明らかとなっている。その最大の理由は、優秀と思われる応募者の数が十分でなかったことである。また、2021 年末にオー・ド・フランス州の州雇用観測所が実施した調査によれば、回答した地方自治体（主に 20 人未満の職員数の自治体）の 31%が地方公務員の採用難に直面している。また回答した自治体の 51%が、採用が困難になっている理由として、自治体内でキャリアの進展が見込めないこと（70%）、給与条件（68%）、地理的条件（50%）が要因となって地方自治体の職が魅力的に思われていないとの回答であった。

自治体の規模別により詳しく見ると、多くの小規模コミューン、特に農村部のコミューンが採用困難に直面している。また、約半数の県及び州、5,000 人以上 5 万人未満の大規模コミューンも人材確保が困難と回答している。さらに、図 3－1 で示している 2022 年に実施された調査結果においても、多くのコミューン間広域行政組織で、他の自治体や民間企業との競争の存在、及び一部の募集職種における応募者の減少が問題視されている。このことから、魅力の低下及び人材確保の困難度は、自治体や職種、地理的条件によって異なるため一概に単純化できる問題でないことがわかる。

（図 3－1）地方自治体の人材確保にかかる調査結果（2022 年 5 月 9 日から同年 6 月 10 日までの調査）

・小規模コミューンの 61%が、職務に適したプロフィールを有する応募者を見つけられていない。
・コミューン間広域行政組織の雇用者及び人事担当者の 74%が、他の自治体との競争と同様に民間企業との競争が存在すると感じている。
・59%の自治体で採用難が繰り返し発生している。
・調査に回答した中規模コミューンの 74%が職員採用の問題の原因が報酬の低さにあることを指摘している。
・コミューン間広域行政組織の幹部職員の 89%が、一部の募集職種に応募者が少ないと感じている ⁶⁸ 。

※randstad 社発行「13ème baètre RH des collectivités locales」より筆者作成⁶⁹

また、公務部門の人気を示す指標として、それぞれの採用試験（外部競争試験）における倍率がある。

⁶⁸ 引用元の表では、「EPCI（établissement public de coopération intercommunale の略、コミューン間協力のための公施設法人）の幹部職員」と記載されているが、EPCI とコミューン間広域行政組織はほぼ同義とみなせるため、図表内の統一性を考慮し「コミューン間広域行政組織」と記載。

⁶⁹ 「13ème baromètre RH des collectivités locales」は、2022 年 5 月 9 日から 6 月 10 日にかけて、自治体関係者向け情報誌である La Gazette des Communes が地方自治体の責任者（地方議員、人事部長、事務総長、事務次長及び役場事務長）を対象にオンラインで実施したアンケート。計 568 件（139 の小規模コミューン（人口 5,000 人未満）、181 の中規模コミューン（人口 5,001～50,000 人）、28 の大規模自治体（人口 50,001 人以上）、165 のコミューン間広域行政組織、55 の県・州議会）の回答があった。

※図 3－3、図 4－1 についても同じアンケートから作成。

報告書によれば、地方公務員について、この倍率は近年全体的に安定して推移している。CDG が実施する採用試験の倍率は、2015 年から 2019 年にかけてほぼ安定（6.4 から 6.2）しており、悪化は見られない。また 2017 年から 2019 年のより最近だけに絞って見ても魅力悪化の傾向はほとんど見られない。この傾向は国家公務員に見られる傾向と同様であり、2015 年から 2019 年の国家公務員採用試験の受験倍率は 7.5 から 7.9 にわずかに上昇している。

これらの傾向は、全体的なものであるため、慎重に解釈する必要がある。例えば、行政職の管理職の採用に関する調査など、より対象を絞ってみると、3 部門（国家公務部門、地方公務部門、病院部門）の相違が明らかになる。2000 年以降、国家公務部門の倍率は向上しているが、地方公務部門の倍率は低下し、また病院部門はさらに低下している。

例えば、カテゴリーA の行政職（attachés territoriaux）の採用では、2002 年から 2018 年にかけて、国では倍率が 6.3 から 10.1 と上昇したが（2020 年は 11.5）、地方自治体は 6.5 から 5.1 へ低下、病院では 5.3 から 3.4（2020 年は 2.5）へと低下している。また上級行政職の倍率は、国では 9.2 から 15.1 へと上がっているのに対し、地方自治体は 9.3 から 8.9 へ、病院部門は 7.8 から 3.5 へと低下している。

なお、クレアパリがヒアリング調査を行った全仏地方公務員共済（MNT）インフルエンス活動調整・国際担当副議長兼プロバンス・アルプ・コートダジュール（Provence-Alpes-Côte d'Azur, 略称 PACA）州事務次長 Laurent Besozzi 氏によれば、少なくとも PACA 州ではあまり人材確保に苦労していないとのことであった。その理由としては様々あるが、本俸以外の待遇条件が県やコミューンよりも良いということがある。州の場合、基本給に加えて支給される手当の額が多く、また共済掛け金についての雇用者負担額が多い傾向にある。さらに、チケレストランと呼ばれる昼食券の配布があるなど、雇用者の任意負担の程度が大きいことが人材を惹きつける要因となっている。

また Laurent Besozzi 氏によれば、地方自治体の職を職種別に見た場合、カテゴリーC に類する職種については、第 2 章第 1 節 4 で記載したように、多くの職員が公務員試験を受けずに採用される職員であるという理由もあり、人材確保の面であまり問題がない。カテゴリーC は、清掃員、学校受付事務、給食室職員など、ブルーカラーのような職種が多い。こうした職種は人材確保の点では問題がないが、こうした人材の能力をいかに向上させていくかという採用後の教育・訓練の問題の方が大きくなっているとのことだった。

3 地方自治体において人材確保が困難になっている主な職種

カテゴリー別では、一般的にカテゴリーB の人材が大変少なくなっており、A が比較的おり、C が大変多い。そのため、A から C に対するマネジメントの一環としての情報提供について、本来 B を通じて行われるべきところが、B があまりいないという状況になっている。

ここでは主に、先述した報告書「地方公務員の職の魅力（L'attractivité de la fonction publique territoriale）」に加え、La Gazette des Communes の記事「La pénurie de personnel fait trembler les services publics」（2022 年 9 月 16 日発行）を基に記述する。

（図 3－2）2020 年に地方自治体で人材確保が困難だった職種上位 10 位

1. 役場事務長 (Secrétaire de mairie)
2. 児童・青少年指導員 (Animateur enfance-jeunesse)
3. 行政運営アシスタント (Assistant de gestion administrative)
4. 清掃員 (Chargé de propreté des locaux)
5. 芸術学校の教員 (Enseignant artistique)
6. 農村部多目的行政サービス職員 ⁷⁰ (Agent de service polyvalent en milieu rural)
7. コミュン警察官 (Policier municipal)
8. 事務総長 ⁷¹ (Directeur général des services)
9. 農村部多目的技術サービス職員 ⁷² (Agent des interventions techniques polyvalent en milieu rural)
10. 課外活動指導員 (Animateur éducatif accompagnement périscolaire)

※La Gazette des Communes 「La pénurie de personnel fait trembler les services publics」
(2022 年 9 月 16 日発行) より筆者作成

図 3-2 に、2020 年に地方自治体で人材確保が特に困難だった職種を示した。役場事務長や行政運営アシスタント、事務総長というような行政の中核機能を果たすような職種がある一方、児童・青少年指導員や芸術学校の教員、課外活動指導員といった教育に携わる職種など多岐にわたっている。しかしながら、いずれにしても、行政運営や教育、市民生活などに欠かせない職種ばかりである。

下記に、人材確保が困難になっているいくつかの職種について特筆する。職種のほかに、プールの監視員や、児童の放課後活動の指導員、弁護士なども人材不足となっている。

(1) 役場事務長 (secrétaire de mairie)

フランスでは、自治体における事務部門のトップは主に事務総長 (directeur général des services) と呼ばれる役職の人物が担っているが、人口 3,500 人未満の自治体においては、役場事務長 (secrétaire de mairie) が実質的に事務総長のような役割を果たす。報告書によれば、役場事務長の役割は多くのコミューン (フランスのコミューンの 70% 以上が人口 1,000 人以下である) において行政事務の継続性のために欠かすことのできないものである。しかし、役場事務長の採用が多くのコミューンにおいて難しくなっているのは、以下のよう

- ① 業務内容と給与が見合わない。
- ② 様々な対応が必要となる職でありながら、共通のフレームワークがなく、またコミューン間広域行政組織やその構成コミューンとの調整が複雑で対応が難しい状況に置

かれることがある。

③ このような状況において、役場事務長の職は、実務に携わりながら覚えることも多いことから、その職に必要なスキルを網羅する職業研修を見つけることが難しい。

④ 孤立しやすい職であると同時に、コミューンの長に大変近い立場で仕事をしなければならないことから、長と折り合いが悪いという状況に置かれ得る。

こうした要因により今後定年退職する役場事務長の補充も含め、採用難に陥ることが予想される。これに対処するため、いくつかの労働組合や地方議員の団体は、役場事務長の職についてより良いプロモーションを行うための提案を策定した。例えば、全仏メール会（Association des Maires de France et des présidents d'intercommunalité、略称 AMF）は、役場事務長の仕事をより魅力的なものにするための 26 の提案を策定している。主に、身分に関する提案（固有の身分規定の創設）、研修に関する提案（この職業に就くための全国的な初期研修の設定）、キャリアと報酬に関する提案となっている。

（2）IT 人材

エンジニア、IT 人材などの技術職の採用について、前述した Laurent Besozzi 氏によれば、ここ 15～20 年ほど常に人材が不足している状況にあるとのことであった。これは給与などの待遇面で民間企業を上回ることができず、人材が民間部門へ流れていくことが原因である。また、この問題は、民間企業—地方自治体間のみならず、地方自治体間でも人材の取り合いとなっていると報告書は指摘している。また報告書は、IT 人材の確保は、ひとえに給与額の問題であるから、技術職の給与額を増加させるために新たな手当を創設することを提言している。

（3） 幼児教育及び高齢者介護に携わる職員

託児所の職員については、全国的に、国から大変高いレベルの学歴に関する要件が課されている。その要件は近年少し緩められたが、要件に合致する職員を見つけるのが難しくなっている。また、職員からは、ディプロム（免状）を取っているのに、それにプラスして、職に就くための採用試験（外部競争試験）を受けなければならないことに対する不満の声がよく聞かれ、採用試験の受験者の減につながっている。また、これは雇用の問題とも関係してくるが、託児所の仕事などは身体的な消耗が激しい仕事であるため、人の入れ替わりの頻度がかなり高い。たとえば 20 代前半で仕事を始めても、30 代になる頃には身体的にかなり疲労し消耗してしまって辞める人が多い。

さらに、幼児教育及び高齢者介護の分野全般において、昨今のコロナウィルス感染拡大による衛生危機が、サービスの最前線に立つ職員の疲弊や、採用試験や研修の開催及び新たな職員の採用の妨げにつながっている。そのため、現状を変えるには、労働条件の徹底的な改善が重要であると考えられている。

（4） 社会福祉及び医療に携わる職員

社会福祉、特に児童養護に携わる職員についても、人材が不足している。この分野では、

低い給与が、応募者の不足だけでなく離職者の増加につながっている。

また、医療分野では、特に労働者の健康のために重要である産業医が不足している。フランス南西部、スペインとの国境近くにあるピレネー・アトランティック県の CDG では、産業医の指導のもとで3年間の研修（研修費は CDG が負担）を受けた開業医や看護師を雇用し、2017 年に彼らの給料を倍増させた。

（５） スクールバスの運転手

この分野は、昨今のコロナウィルス感染拡大による衛生危機の影響で仕事が激減し、職員の離職が相次いだ。全国レベルでは現在約 8,000 人が不足している。

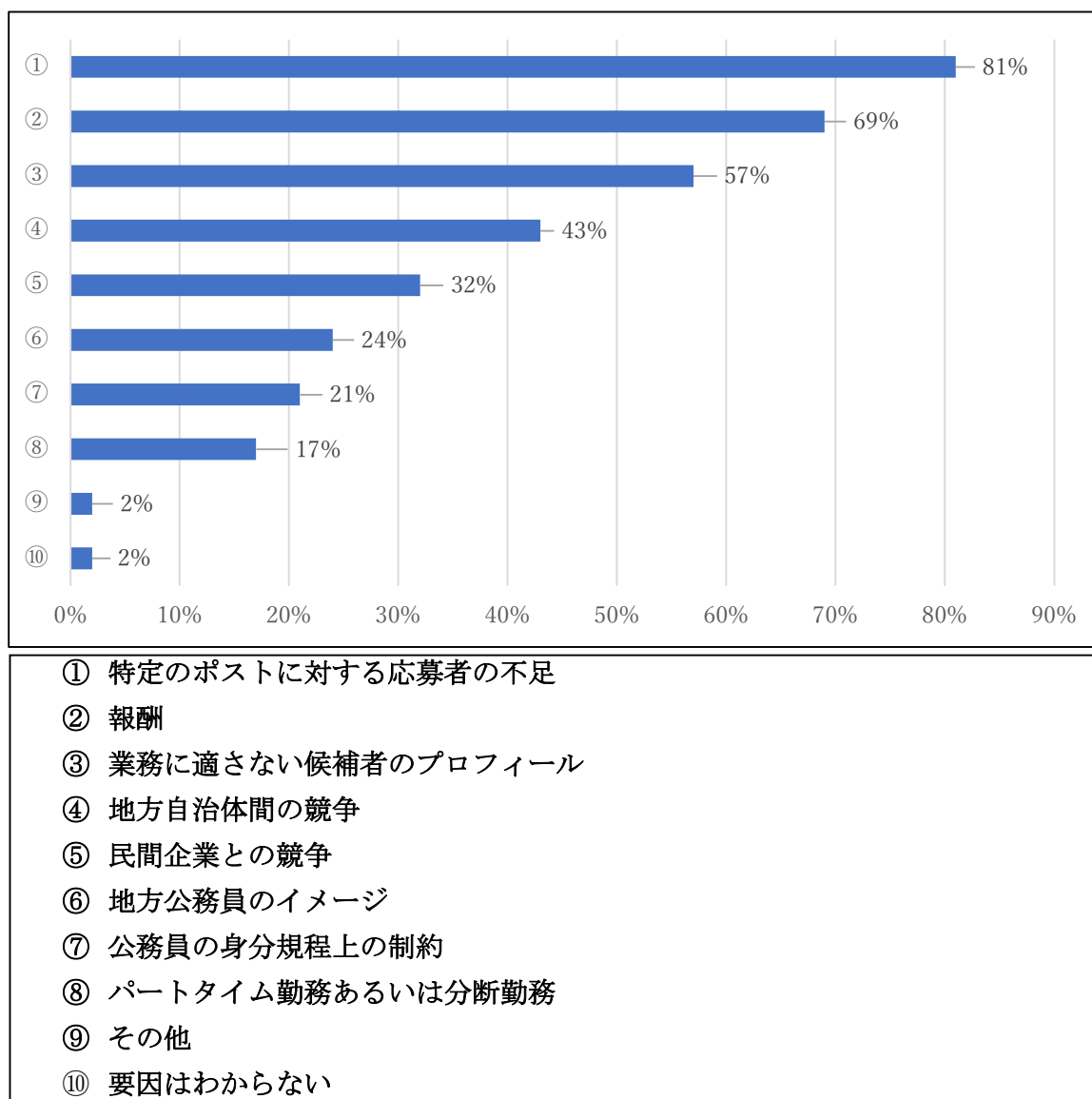
フランス北部のノルマンディー州では、スクールバス運転手の経済的安定を図る観点から、スクールバス運転以外の補完的業務の提供や給与の 5 % 増を通じて人材の確保を促進したが、まだ人材不足の状況は続いている。また、新たな応募者が研修を終えるまでは、その間の運転手不足を補うために、既に運転手を辞職して整備会社に転職した者や、運送会社の雇用主などにも、補完的業務としてスクールバスの運転を依頼している。

4 人材確保の困難における要因や対策

2022 年に、人材確保で困難に陥っている地方自治体を対象に、その要因についてアンケートが取られた。図 3-3 で示した結果によると、回答者の 81% が「特定のポストに対する応募者の不足」、57% が「業務に適さない候補者のプロフィール」を人材確保困難の要因として指摘している。しかしながら元をたどれば、これらの要因はどちらも、何らかの理由で、自治体が期待する能力や熱意のある人材が地方公務員以外の職業を選択していることが原因といえるだろう。

下記に、主に報告書「地方公務員の職の魅力（L'attractivité de la fonction publique territoriale）」を参考として、地方公務員の応募者が減少している原因とみられるいくつかの要因を記載する。

(図 3-3) 人材確保で困難に陥っている地方自治体の、人材確保の困難の要因にかかるアンケート結果(複数回答可)(2022 年 5 月 9 日から同年 6 月 10 日までの調査)



※randstad 社発行「13ème baromètre RH des collectivités locales」より筆者作成

(1) 給与及び手当

報告書では人材確保の観点から、給与等の待遇面が最大の課題とされている。特に、都市部にある地方自治体では、職員が引っ越しをせずに転職することが可能なため、他の近隣自治体や民間企業との間で人材確保を巡る競争がある。

報告書内の国立統計経済研究所 (Institut national de la statistique et études économiques、略称 INSEE) データによれば、公認ベビーシッターを除く地方自治体職員の手取り給与額は、2019 年には平均 1,993 ユーロとなっており、2010 年の 1,970 ユーロと比較するとこの間で 1.2%しか上昇していないことがわかる(地方自治体職員の給与額の平均は低くなりがちである。これは、カテゴリーC の職員の割合が高いためである。)。この数字によれば給与額は上昇しているが、都市部や人気のある地域においてはインフレ率よりも早いスピードで住宅価

格が上昇しているため、そうした地域に位置する地方自治体にとって給与水準は大きな課題である。

給与面で自治体の魅力を高めるのは難しい。というのは、フランスの自治体はこれまで給与額を全く公表していない。法令に基づきカテゴリーや号級によって決まっている給与があり、大変複雑なシステムになっているので、すぐに給与の金額は算出できない。また、一つの号級においても上限と下限の給与額があり、その中で数百ユーロの差があるということも、給与額を公表しにくい理由である。

さらに、人材確保が困難な職種に関する給与の問題でいえば、地方自治体の内部全体において、契約職員と地方公務員の給与のバランスも考慮しなければならない。後述するトラップ市の **Bouchra Hakki** 氏によれば、いくら人材確保が難しい職種でも、その職種に採用される契約職員にのみより給与の高い号級を適用してしまうと周りの職員との関係が悪化する可能性が高くなるとのことだった⁷³。

加えて、地方自治体職員が容易に住居を見つけられるかという点は、特に都市部や、第4章第3節で記載するサン・リファール市のような住宅の少ない田舎の観光地などの住宅価格が高額である地域において、「魅力」を構成する重要な一要素となっている。したがって、地方自治体職員に対する住宅支援は人材確保のための一つの方策となりうる。

（２） 過疎地

小規模な自治体は、大規模な自治体に比べて、特に農村部で採用の難しさに直面している。さらに、農村部の自治体では、キャリアアップが望めず、多くの業務に対応できる人材が求められることが多いのに、交通アクセスの問題と同様に配偶者の雇用も困難である。

（３） 学生への PR 不足

学生を中心とした若い世代に対する、地方公務員という職の PR に関しても、報告書においていくつかの課題が指摘されている。

まず前提として、全仏地方公務員共済組合（MNT）会長の **Didier Bée** 氏及び前述した **Laurent Besozzi** 氏も言及していたが、現在、フランスの経済状況が良く、失業率が低下しており、公務部門での人材確保が難しくなっていることがある。民間企業の求人が増え、また民間部門の方が給与も高い傾向にあるため、公務部門へ人材が流れにくくなっているとのことである。

次に、報告書によれば、若者の間で、地方自治体職員という職があまり知られていないということがある。親が公務員である若者が地方公務員という職を認識し、その職を希望する傾向にある。この一因として、公務員を募集するための広告 PR は、マスメディアや公共交通機関等で行われているが、警察官、刑務官、軍隊等の、国家公務員に限られており、地方公務員の職を PR する広報はほとんど行われていない。**Laurent Besozzi** 氏もこの点に問題意識を持っており、今後はもっと地方公務員自体のプロモーションを実施していかなければならないのではないかと話していた。

⁷³ 2022 年 10 月 19 日にヒアリングを実施。詳細は第 4 章第 2 節参照。

第三に、よりよい PR のためには、地方自治体が雇用主として、働きやすい職場環境を提供すること、職場環境の整備（健康、人間関係、労働条件、研修など）にコミットしていることが重要であり、雇用主として、前向きなイメージを提示できるかどうかにかかっていることは明らかである。若い世代には、もはや地方公務員の「終身雇用」というメリットは魅力的な点として考えられていない。より自由で裁量があり、官僚的でない職のあり方が求められる状況になっている。さらに、マネジメントの質、労働条件が「魅力」に関する主要な基準になっている。つまり、革新的な組織マネジメントを実践している自治体がより魅力的に映るようである。これらの点も含めて、働きやすい環境（ワークライフバランスや、テレワークの拡大など）が整っているかが、職選びの際に重要なポイントとなっている。

（４） 地方公務員資格試験に対応する課程の不足

次に高校卒業後の教育課程において、地方公務員資格試験に対応する課程の整備が不十分であることがあげられる。政治学院（フランスの高等教育機関の１つ）の課程も十分ではない。また地方公務員の職に対応した教育というものも少ない。

（５） 公務員バッシング

国会議員や地方議会議員が、公務員批判や公務員の数の多さを批判し選挙の争点にしていることは、公務員のイメージを損ねている。地方自治体は、住民の日常生活、特に社会的弱者の日常生活には欠かすことのできない存在であり、社会的安定性のために重要な役割を担っているにも関わらず、地方自治体について、職員数が多すぎる、労働時間が短すぎる、官僚的すぎる、などのネガティブな点のみが議論されて良い面に焦点が当たっていない。こうしたこともあって、MNT 会長の Didier Bée 氏によれば、かつては家庭から公務員になる者が出ると喜ばれ、公務員になることで一つ上の社会階層に上がるというイメージがあった。しかし今日、国民の中における公務員のイメージはかなり悪化しており、そのように考える者はとても少なくなっているとのことだった。

こうした問題を踏まえ、報告書では、地方公務員の魅力を若い世代に伝えるために、SNS 上の大使又はインフルエンサーを認定することが一つの方策として提案されている。

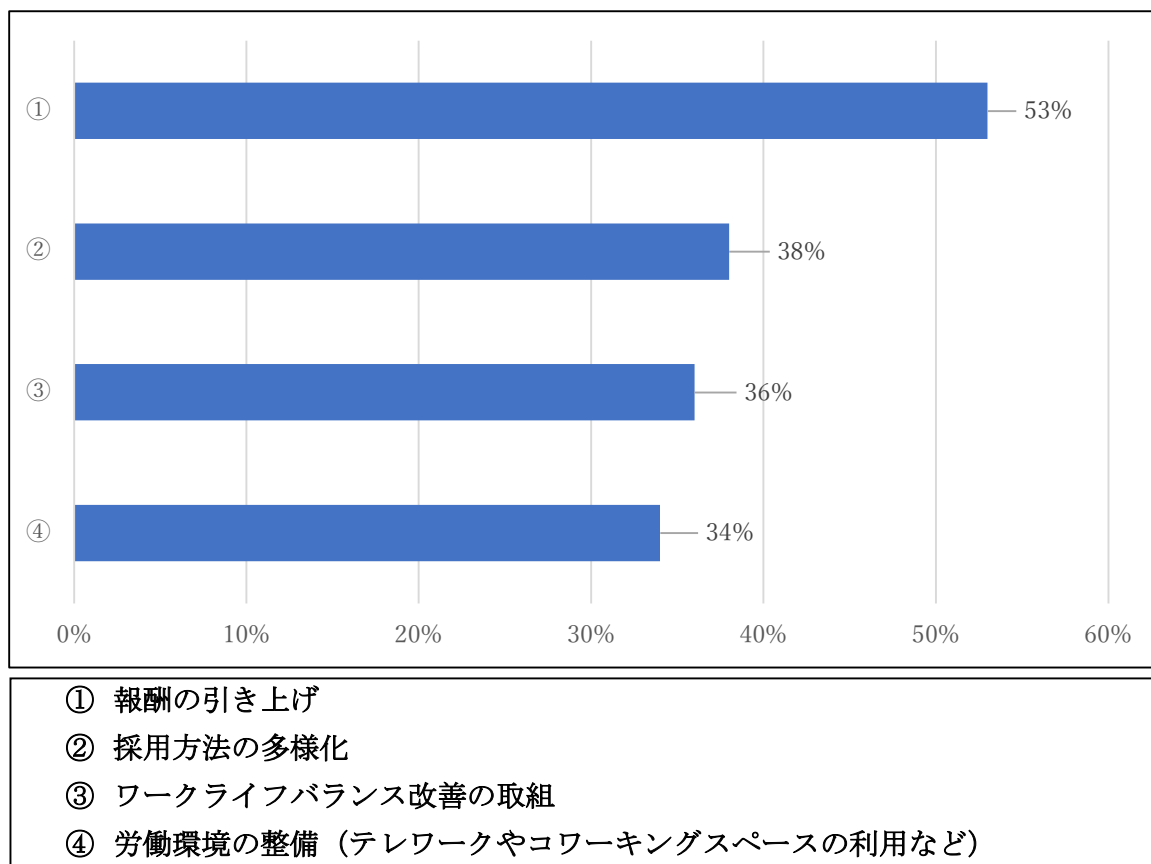
第４章 フランスの地方自治体における人材確保のための取組

第１節 地方自治体で実施されている取組

図４－１で示すように、現在多くの地方自治体で、職員にとってより魅力的な職場となるための施策が行われている。しかしながら、報酬の引き上げやワークライフバランス改善、労働環境の向上など、小規模な自治体や既に深刻な人材不足に陥っている自治体では実施しにくいと思われる施策も多い。

そこで、下記に、特徴的な施策を行っている自治体の例を紹介する。

(図4-1) 職員にとって魅力的な地方自治体にするための施策(2022年5月9日から同年6月10日までの調査)



※randstad 社発行「13ème baromètre RH des collectivités locales」より筆者作成

1 同一自治体内での職種転換の取組

シャロン・アン・シャンパーニュのコミューン間広域行政組織、コミューン、社会福祉センターは、共同で Talents en Champagne (「シャンパーニュの有能な人々」の意) の取組を行い、①仕事で消耗している職員を配置転換すること、②職員のスキルを向上させること、③職員のマネジメント能力の適性を発見し、その強化を図ること、④各部局における採用を支援すること、を実施した。その結果、公園管理員が防犯カメラ管理者に、幼稚園教諭助手が会計管理者に、保育補助者がコミューン警察官に、職種転換した実績が生まれている。

ストラスブール市及びストラスブール・メトロポール(コミューン間広域行政組織)では、土木技師を目指す技術短大に通う学生を卒業前の研修生として受け入れた後、大学の学士過程の見習い制度の一環で見習いとして採用し、その後建設技術者の採用試験(外部競争試験)を受けて公務員となった学生を5年間の勤務経験ののちにエンジニアに昇進させるという取組を行っている。

リヨン・メトロポールでは、職員のために学校を設立し、ごみ収集員を運転手に職種転換したり、建設関係の別の職に就かせたり、責任あるポストにアクセスできるようにして、職員のキャリアの進展を支援している。

2 地方自治体に関する広報活動及び定住促進活動

イヴリーヌ県では、県の情報をインスタグラム等を通じて配信するために、同県に長く在住している住民8人による特別チームを編成して広報活動を実施している。

CNFPT のオー・ド・フランス代表部はノール県地方公務員管理センターと、当該地域の若者の間で地方自治体の職の魅力向上を図るため、「**Fière de mon territoire**（自分の地域に誇りをもつ）」という取組を開始した。この取組では、地域で行われる文化的、又はスポーツ関連のイベントに、自治体が広報活動を行うためのバスを派遣し、そのバスの中で、地方自治体職員がイベント参加者に対して地方自治体での仕事のやりがい等について話をするということを実施している。

シャトールー・メトロポールでは、地域の魅力・経済発展部が主体となって、当該地域の広報を行っており、官民間問わず当該地域で職を得て定住する人に対して、住居探し、保育園探し、配偶者の仕事探しなどを一体的に支援している。

3 若者に向けた広報

クレルモンフェラン市では、中学4年生を受け入れる取組を実施し、市職員としてのロールプレイングゲームなどを通して、自治体職員の仕事を理解してもらうための取組を行っている⁷⁴。

オート・サヴォワ県とノール県の CDG では、中学3年生及び4年生向けに、地方自治体職員の仕事を理解できるビデオゲームを開発した。

4 大学への支援

ポー大学、ペイ・ド・ラドゥール大学、ジェルス、ランド、ピレネー・アトランティック及びオート・ピレネーの4県の CDG は共同で、役場事務長を養成するための、地方行政の総合的な教育を行う学科に対して財政的支援を行っている。これは、人材育成により、地域の自治体における役場事務長の職や、人口 5,000 人未満の自治体管理職の求人のニーズに応えたり、地方自治体の職の専門性を高めたりするために実施している。

第2節 トラップ市 (Trappes) で実施されている取組

1 トラップ市 (Trappes) の概要

トラップ市はイル・ド・フランス州イヴリーヌ県に属するコミューンである（図4-2参照）。市公式 HP の情報によると、人口は約 32,700 人で、イヴリーヌ県に属するコミューンのうち8番目の人口規模となっている⁷⁵。地理的にはパリの南西に位置し、パリから公共交通機関を利用して約1時間程度で行くことができる。

⁷⁴ フランスの中学校は4年制。

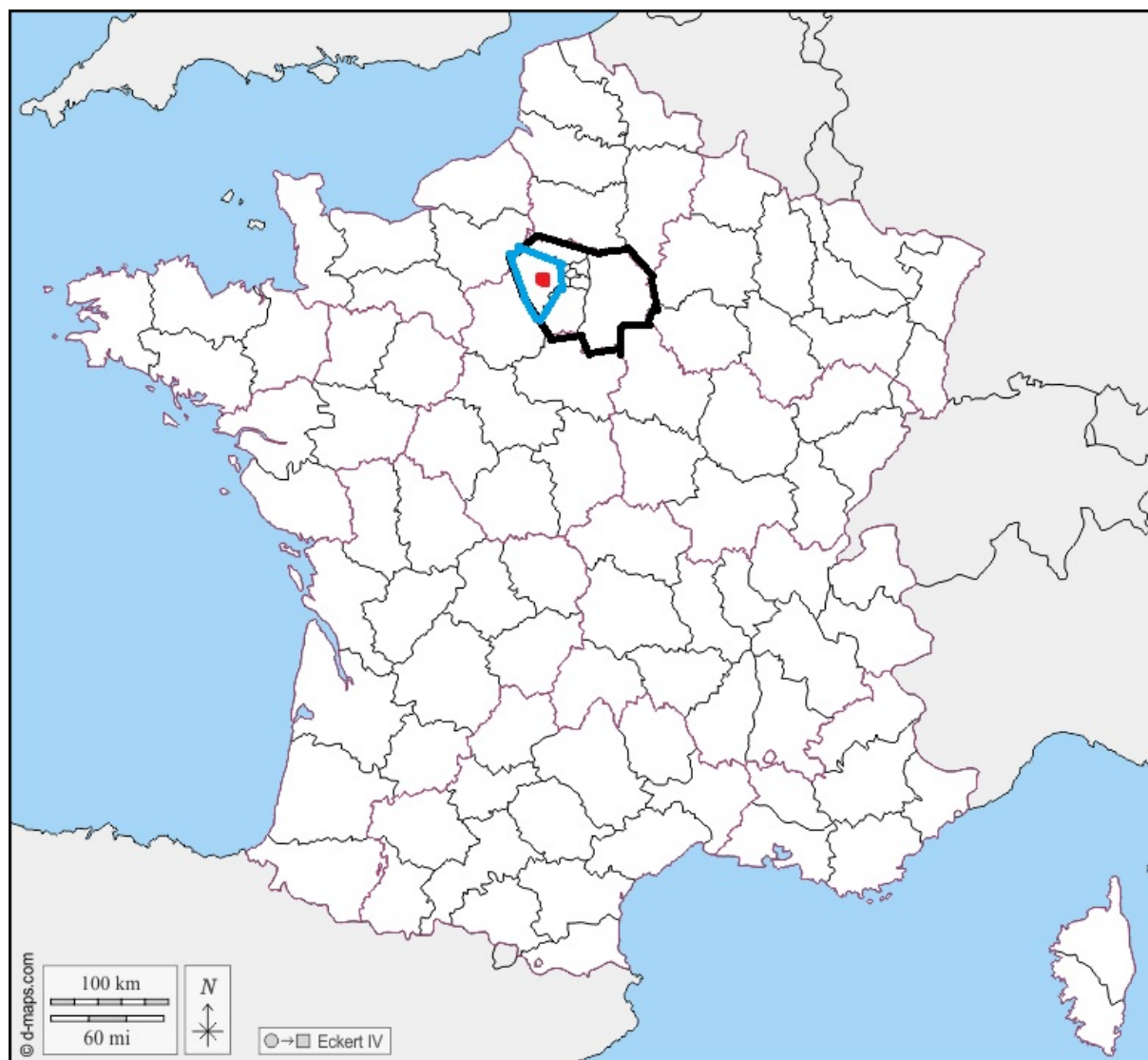
⁷⁵ Trappes Website, “Trappes, en chiffres !”

<https://www.trappes.fr/mairie/decouvrir-la-ville/trappes-en-chiffres>

（最終検索日：2023年2月13日）

トラップ市では、現在職員の人材確保のため独自の取組がなされている。このことから、2022 年 10 月 19 日にトラップ市役所を訪問し、連帯・人事管理担当事務次長の Bouchra Hakki 氏に対しヒアリング調査を行った。Bouchra Hakki 氏によれば、現在トラップ市の職員数は約 1,200 人だが、うち約 40%の職員が契約職員で、また同様に全職員数の約 60%の職員がカテゴリーC の職員であるとのことだった。

(図 4－2) トラップ市の位置 (黒枠がイル・ド・フランス州、青枠がイヴリーヌ県、赤丸がトラップ市)



※d-maps.com (https://d-maps.com/carte.php?num_car=2828&lang=ja) の地図を加工し筆者作成

2 仕事の魅力の可視化に関する取組

(1) SNS を利用した PR

LinkedIn というビジネス向けの国際オンラインネットワークがあり、200 か国以上に 8 億 5,000 万人以上のユーザーがいる⁷⁶。フランス国内では、2023 年時点の会員数がフランスの労働力人口の 80% 以上にあたる 2,500 万人以上、LinkedIn のアカウントを有する企業は 50 万社に上り、フランスにおける SNS としては、利用者数の面で第 6 位の規模となっている⁷⁷。

トラップ市では、市の職員の仕事の魅力が可視化されるように、各部局の管理者に積極的に LinkedIn の使用を促している。その結果、現在、管理職の職員と管理職でない職員を合わせて合計 92 人の職員が LinkedIn を使用し、自分の仕事や自分が所属する部局のプロジェクトやミッションについて紹介している。

Bouchra Hakki 氏によれば、このような職員個人による SNS での情報発信を禁止している自治体もある一方で、トラップ市では逆に LinkedIn の活用を促進することで、昔からのヒエラルキーが固まったような自治体ではないと訴えることができる、とのことである。さらに、たとえば管理職が発信する内容の中に少しの人間味やユーモアがあれば、職場の雰囲気としての魅力をアピールすることができるのと同時に、さまざまなポジションにおけるワークライフバランスについても実情を発信することができるメリットがあるとのことであった。

またトラップ市は、Facebook による広報活動も行っている⁷⁸。

(2) ジョブデーティングの促進

トラップ市は、対面でのジョブデーティングやオンライン上でのジョブデーティングを通して、積極的に候補者と対話することを重視している^{79 80 81}。対面でのジョブデーティングでは、部局ごとにブースを設置したりしている。

Bouchra Hakki 氏曰く、このような取組は効果がすぐに目に見えてわかるものではないため、採算性が低いと言われがちだが、たとえば将来空きポストが出た際に過去のジョブデーティングで集めた履歴書から人材が発見できるかもしれない、また、候補者にトラップ市の担当者を印象付けることができるという面でも、候補者と直接対話する機会を多く作ることは

⁷⁶ LinkedIn Website, “À propos de LinkedIn” <https://about.linkedin.com/fr-fr>
(最終検索日：2023 年 2 月 13 日)

⁷⁷ Blogs Website,
“LinkedIn : Les chiffres incontournables en 2023 en France et dans le monde”
<https://blog.digimind.com/fr/tendances/linkedin-chiffres-incontournables-france-et-monde>
(最終検索日：2023 年 2 月 13 日)

⁷⁸ <https://www.facebook.com/VilleTrappes/>

⁷⁹ ジョブデーティングとは、おもに見本市会場や市役所内などにブースを設置し、雇用主側が各候補者と基本的に 1 対 1 で面談し、仕事内容等について説明を行うこと。

⁸⁰ Trappes Website, “Job Dating - Trappes recrute !” <https://www.trappes.fr/Jobdating2022>
(最終検索日：2023 年 2 月 13 日)

⁸¹ “E jobdating spécial alternance Trappes Sortie et Visite”
<https://ville-data.com/que-faire/agenda/E-jobdating-special-alternance/Trappes/78-196146-78621>
(最終検索日：2023 年 2 月 13 日)

重要であるとのことだった。

3 見習い制度の活用

トラップ市では、第2章第2節3で記載した見習い契約を活用し、様々な教育レベルやバックグラウンドを持つ17人の見習いが、保育所やスポーツ関連の部署など多様な職種で実務を学んでいる⁸²。

トラップ市では、まず人事から各部局に対しどのくらい見習いのニーズがあるか調査を行い、その調査結果をまとめて市長に提出する。部局間のバランスを考慮して市長が調整したあと、トラップ市のホームページやLinkedInなどに、役職、業務分野、免状のレベル、契約期間等の情報を掲載し見習いの募集を行う⁸³。見習いを希望する人はそれらの募集に対し個々に応募してくる。応募者からの見習いの選抜は、先に述べたジョブデーティングを通して行う。ただし、このような方法で十分な数の見習いを確保できない部局があった場合は、追加的に市報やトラップ市のホームページ上で募集を行い、見つかった候補者を随時面接することだった。

4 職員の身分の安定化に関する取組

Bouchra Hakki氏によれば、契約職員の身分は不安定な場合が多く、特に各コミューンが管理する小学校の非教員の職員などについてはその兆候が顕著であった⁸⁴。2022年10月19日現在トラップ市においては、有期の契約職員の契約期間は原則的に最大2年までとし、長期間の有期契約を認めず、契約期間終了後も継続して勤務してほしい人には地方公務員の資格の取得を促している。このようにして、職員の身分の安定化を図っているとのことだった。

第3節 サン・リファール市（Saint-Lyphard）で実施されている取組

1 サン・リファール市（Saint-Lyphard）の概要

サン・リファール市はペイ・ド・ラ・ロワール州ロワール・アトランティック県に属するコミューンである（図4-3参照）。2022年時点の人口は約5,000人と推計され、地理的にはフランス本土の西側に位置する⁸⁵。

⁸² 見習いの人数は、2022年10月19日の調査時に口頭で確認したもの。

⁸³ Trappes Website, “Offres d'apprentissage en partenariat avec l'APELS”
<https://www.trappes.fr/demarches/economie-et-emploi/offres-dapprentissage-en-partenariat-avec-lapels>（最終検索日：2023年2月13日）

⁸⁴ education.gouv.fr Website, “Le rôle des collectivités territoriales dans le service public de l'éducation”
<https://www.education.gouv.fr/le-role-des-collectivites-territoriales-dans-le-service-public-de-l-education-8138>（最終検索日：2023年2月21日）

⁸⁵ “Nombre d'Habitants Saint Lyphard 2022 Population”
<https://ville-data.com/nombre-d-habitants/Saint-Lyphard-44-44175#:~:text=La%20population%20de%20Saint%20Lyphard%20compte%203%20675,exploitant.%20130%20sont%20artisans%20C3%A7ants%20ou%20chefs%20d%27entreprise.>
（最終検索日：2023年2月21日）

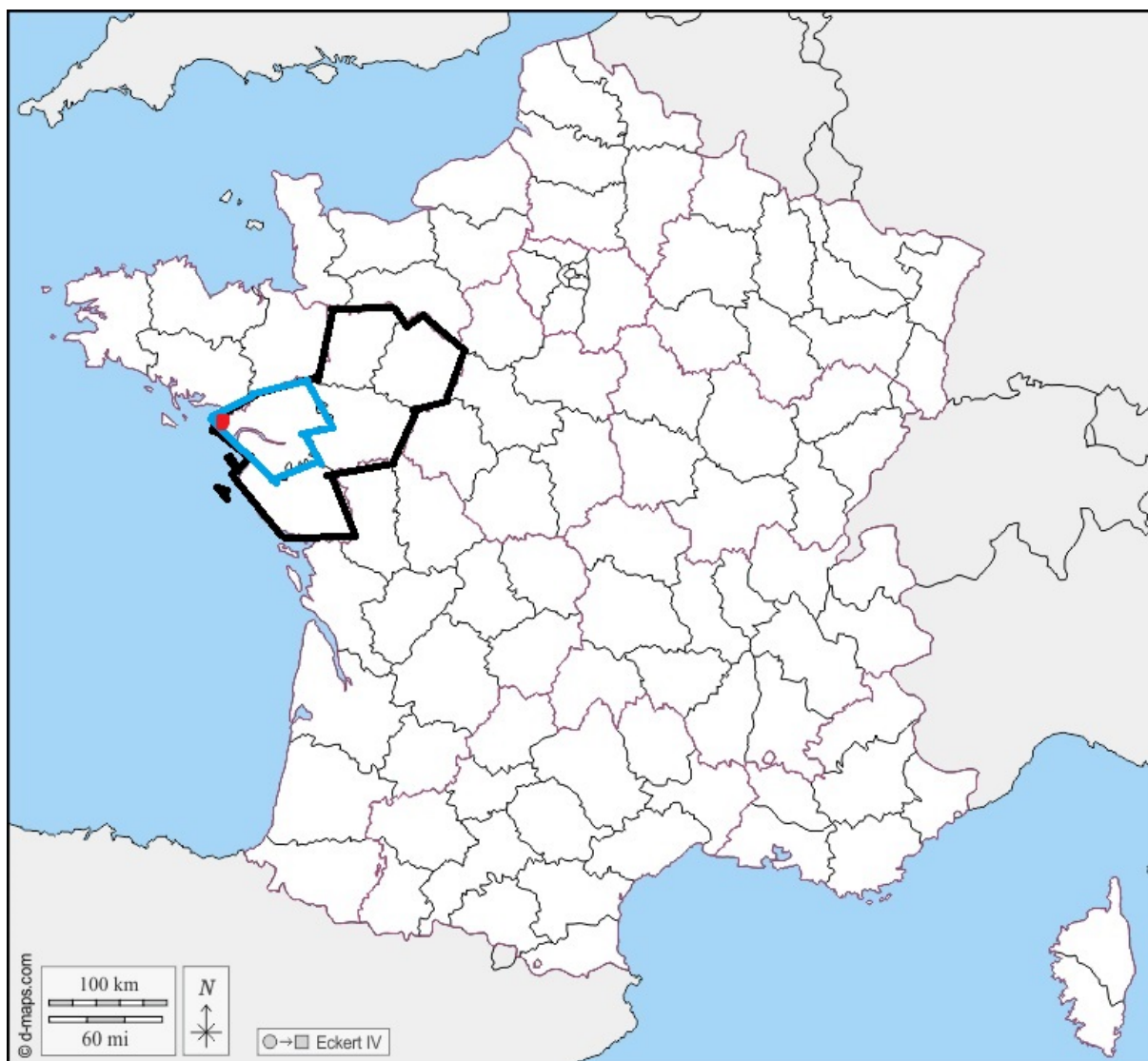
サン・リファール市では、特に既に在籍する職員を流出させないという観点から、現在職員の人材確保のため独自の取組がなされている。このことから、2022年11月25日に事務総長の Maïolique Paris 氏に対しオンラインでヒアリング調査を行った。

Maïolique Paris 氏によれば、現在サン・リファール市には約 50 人の職員が在籍しており、うち約 10 人が契約職員で、特に、たとえば、幼稚園で幼児の世話や教員のサポートを行う「幼稚園教諭助手 (agent territorial spécialisé des écoles maternelles、略称 ATSEM)」のようなあまり長期雇用が見込まれていない職種や、コロナ禍で臨時的に増設した職種などの人材は、主に契約職員を雇っている⁸⁶。

サン・リファール市では特に約 2 年前から人材確保の問題があるが、この問題には、コロナ禍を経てより多くの人々が「契約職員のような不安定な身分を避けたい」と考えるようになったことも影響している。人材確保が難しい職種は時代により少なからず変化するが、現在サン・リファール市では、特に、技術部門の管理職、幼児教育における学習指導員 (ファシリテーター)、プールの監視員などの人材が不足しているとのことだった。

⁸⁶ prepacademy website, “Devenir ASEM”
<https://www.prepacademy.fr/concours-atsem-asem/article/devenir-asem>
(最終検索日：2023 年 2 月 21 日)

(図4-3) サン・リファール市の位置(黒枠がペイ・ド・ラ・ロワール州、青枠がロワール・アトランティック県、赤丸がサン・リファール市)



※d-maps.com (https://d-maps.com/carte.php?num_car=2828&lang=ja) の地図を加工し筆者作成

2 人事評価に関する取組

当該職員がフルタイム勤務か否かにかかわらず、地方公務員に対する人事評価は1年に1回の管理職員による面接により行われなければならないが、サン・リファール市では地方公務員に限らず全ての職員に対し、事務総長との一対一の面接による人事評価を行っている。

面接は、業務上の能力や経験、管理職との人間関係、前年に設定した目標に対する達成度合い、次の目標の設定、研修やトレーニングに対するニーズなどの項目をカバーするように行われる。

また、Maïolique Paris 氏によれば、サン・リファール市では、面接にて自分の関心や健康上の理由から他の部署及び業務への異動希望を申し出た職員には、他のポストに空きが出た

場合にそのポストに応募することを積極的に勧めているとのことだった。さらに、人事評価が終わった後にアンケートを行い、面接を終えてどのように思ったか、今後の面接に対し何か希望はあるかということなどを職員に対し調査しているとのことだった。

3 内部異動に関する取組

地方自治体に限らず、フランスの職場では、「Vis ma vie（私の人生を生きてみて）」と呼ばれる、任意で1年に1日のみ自分の本来業務とは全く異なる部署及び業務を経験するという仕組みがあり、サン・リファール市はこの取組を積極的に取り入れている。

Maïolique Paris 氏曰く、この経験をした職員は、他の業務について理解できるだけではなく、本来の自分の業務がどのように他の業務やサービスの役に立っているのかを実感し、本来の業務について意識が変化する。また、たとえば2つの部署の間で反目しあっている場合、「Vis ma vie」を通じて職員を送り合うことで、互いの部署について理解が深まり、関係の改善にもつながる。

なお、サン・リファール市では、技術職員はあまり「Vis ma vie」への参加に積極的ではなく、事務系職員や幼児教育における学習指導員（ファシリテーター）のような業務の職員、現在の業務において健康上で不都合が発生した職員の参加率が高いとのことだった。

4 職員のための住宅確保の取組

「APHJ（Association Presqu'île Habitat Jeunes）」という、サン・リファール市があるフランスのグランド半島における若者のニーズに答えるため、2009年に設立された非営利団体がある。政府による個人向け住宅支援（Aide personnalisée au logement, 略称 APL）の補助を受け、主に、低家賃の一時的な住居の提供や、長期間住むための社会住宅や民間アパートを探すサポートなどを行っている⁸⁷。なお、APHJ の活動は対地方公務員に限ったものではない。Maïolique Paris 氏によれば、サン・リファール市では新たな若手職員に対し、まずはAPHJ を通じて最長6カ月ほど住むことのできる一時的な住居を提供し、その期間に長期的に住むための住居を確保できるようにしている。

また、サン・リファール市は近隣自治体と連携し、自治体が管理する集合住宅を一つ確保しておいて、研修中の職員に一時的な住居を提供する取組も行っている。

さらに、Maïolique Paris 氏曰く、サン・リファール市では2022年夏ごろから、民家の余っている部屋を開放してもらい、若い職員や長期の住居探しが難航している職員に低価格で一時的な住居として提供しているとのことだった。この取組はAPHJ が新たに始めたもので、現在、サン・リファール市では実験的に実施されているとのことだった。賃借人の決定にあたっては、喫煙禁煙などのマッチングが事前に行われ、賃借人はその家の浴室なども利用できる。サン・リファール市には、このように大きな民家の中の使われていない部屋というものが多くあり、APHJ が通常提供している住居について不足している場合や合わない場合などの、別の選択肢として利用されている。

⁸⁷ RÉPUBLIQUE FRANÇAISE Website, “Aide personnalisée au logement (APL)”
<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F12006>（最終検索日：2023年2月22日）

サン・リファール市を含む周辺地域は、観光地ではあるが貸家が大変少ないため、特に、働き始めたばかりなどの事情で経済的にあまり余裕がない職員に対し、ホテルなどの高額な宿泊施設ではない一時的な住居を提供するため、このような方法で支援を行っているとのことだった。

5 職員の帰属意識の向上に関する取組

サン・リファール市では、職員の良い関係や雰囲気構築することが職員の離職を防ぐために重要であると考え、少ない予算で職員全員参加のイベントを多数開催している。

たとえば、2022年10月10日には、毎年10月に開催される乳がん防止のための全国キャンペーン「Octobre rose」の一環として職員全員がピンク色及びそれに近い色の服を着ることで、外部にPRするとともに帰属意識を向上させ、また、サン・リファール市は同年10月16日を「La vie en rose（バラ色の人生）」の日に指定し市民向けのイベントを開催した⁸⁸。

その他にも、夏の長期休暇が明けた9月頃に全員でピクニックをしたり、12月のクリスマス休暇前には、小さなパーティーを開催し、全員で食事をともにし、自分以外の職員のうち誰かひとりにごく少額なプレゼントを贈るというようなイベントを開催するなどしている。

なお、サン・リファール市では、新たな職員を他の部署を含む職員全員に紹介して回り、他の職員が何をしているかについて理解を促している。Maïolique Paris氏によれば、新たな職員が自分の立場を理解し、帰属意識も生まれるため、この仕組みは職員に大変好評であるとのことだった。

⁸⁸ ouest France Website, “Saint-Lyphard. Les agents en rose”
<https://www.ouest-france.fr/pays-de-la-loire/saint-lyphard-44410/saint-lyphard-les-agents-en-rose-a1d5d764-4a04-11ed-9784-e9ad79cbd945>（最終検索日：2023年2月22日）

(図 4－4) 2022 年「La vie en rose」の日のサン・リファール市職員の様子



※Maïolique Paris 氏より提供

第5章 考察

2021年12月1日から2022年3月20日にかけて、2023年3月卒業見込みの日本全国の大学3年生及び大学院1年生に対して、就職に関する意識調査が実施された⁸⁹。この調査によると、就活生の企業選択において最も重視されていたポイントは「安定している会社」（43.9%）、次に「自分のやりたい仕事（職種）ができる会社（32.8%）」、次に「給料のよい会社（19.1%）」ということだった。なお、「自分のやりたい仕事（職種）ができる会社」を希望する学生数を「安定している会社」を希望する学生数が上回ったのは2020年卒の学生からだが、それらのポイント差は現在拡大している。さらに、福利厚生や待遇、ワークライフバランスに関する項目も以前より重視されているようだった。

上記の調査結果から、新型コロナウイルス感染拡大という未曾有の事態を経て、安定や、福利厚生など、いわゆる公務員の強みと言われる点を重視する求職者が増え始めていると言っていることができないだろうか。給与の高さなどの点で民間企業と競うことは困難だが、地方公務員の就職先としての魅力をしっかりと理解し、それをより多くの求職者にPRすることが重要な意味を持つように思われる。

また、トラップ市のBouchra Hakki氏へのヒアリングで、「人材確保のための施策はすぐに結果が出るものではなく、また、数字ではっきりと効果が表れるものではない」という発言と、「地方公務員は、自治体を代表する、自治体の大使である」という言葉を聞いた。自治体の魅力を発信する手段として、採用に関する業務の一環としてPR活動を行うだけではなく、自治体の良い評判が自然に広まるよう、自治体に在籍している職員の働きやすさを守ることも大切なことと考えられる。

このように、自治体が必要な人材を確保し続けるためには、採用活動における工夫と、在籍する職員に長く働き続けてもらうための工夫の両方が求められる。例えばサン・リファール市の「Vis ma vie」「La vie en rose」など、自治体はその規模や予算に応じた方策を取ることができる。また、人材確保においては、すぐに結果を求めるより、時代の変化にあまり左右されず、いつも一定数の求職者を惹きつけられるような確固たる魅力や長所を確立することが重要なポイントであろう。

最後に、本稿を執筆するに際して現地調査に特にご協力をいただいたMNT理事François Figuéras氏、MNT会長Didier Bée氏、MNTインフルエン্স活動調整・国際担当副議長兼PACA州事務次長Laurent Besozzi氏、グラン＝クーロンヌ地方公務員管理センター所長のClaude Soret-Virolle氏、トラップ市連帯・人事管理担当事務次長Bouchra Hakki氏、サン・リファール市事務総長Maïolique Paris氏、ピレネー・オリアンタル県全仏メール会（AMF）会長Edmond Jorda氏と事務局長Yannick Callarec氏（2022年調査時）をはじめ本稿に関わってくださった全ての皆様に、この場を借りて改めて御礼申し上げ、結びとしたい。

⁸⁹ マイナビキャリアリサーチ Lab 「2023年卒大学生就職意識調査」
https://career-research.mynavi.jp/research/20220426_27155/
（最終検索日：2023年5月5日）

参考文献

- ・ 1983 年 7 月 13 日法第 83-634 号（仏語原文）

<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000504704>

（最終検索日：2023 年 3 月 10 日）

- ・ 1984 年 1 月 26 日法第 84-53 号（仏語原文）

<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000320434>

（最終検索日：2023 年 3 月 10 日）

- ・ 等級・号などの概要

<https://infos.emploipublic.fr/article/cadre-d-emplois-corps-grade-echelon-qu-est-ce-que-c-est-eea-11295#:~:text=D%C3%A9finition%20du%20grade%20Chaque%20cadre%20d%E2%80%99emploi%20ou%20corps,alors%20de%20nouvelles%20responsabilit%C3%A9s%20et%20un%20meilleur%20salaire.>

（最終検索日：2023 年 3 月 16 日）

- ・ 昇進・昇給・昇格の仕組み

<https://www.collectivites-locales.gouv.fr/fonction-publique-territoriale/avancement-et-promotion#:~:text=Elle%20comporte%20deux%20modalit%C3%A9s%20%3A%201%20L%E2%80%99avancement%20au,avis%20de%20la%20CAP.%202%20L%E2%80%99examen%20professionnel.%20>

（最終検索日：2023 年 1 月 25 日）
<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F12344/personnalisation/resultat?lang=&quest0=1&quest=>

- ・ 勤続年数に応じた昇給（avancement d'échelon）及び同じ職群における昇格（avancement de grade）の概要

<https://www.acpsud.org/echelon-en-fonction-publique-comment-ca-marche.html#:~:text=L%E2%80%99%C3%A9chelonnement%20en%20fonction%20publique%20est%20le%20passage%20d%E2%80%99un,pass%C3%A9%20au%20service%20%20il%20pourra%20gravir%20des%20%C3%A9chelons>

（最終検索日：2023 年 1 月 25 日）

- ・ 同じ職種における昇進（promotion interne）の概要

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F17757/personnalisation/resultat?lang=&quest0=1&quest=>

（最終検索日：2023 年 1 月 26 日）

- ・ 地方公務員の手当の概要

<https://www.emploi-collectivites.fr/primes-indemnites-1-guide-2018-blog-territorial>

(最終検索日：2023 年 2 月 23 日)

- ・ ディスポニビリティ (disponibilité) の概要

https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F36292/0_1_0_4?idFicheParent=F544

(最終検索日：2023 年 1 月 19 日)

- ・ 配置転換のための準備期間 (PPR) の概要

<https://www.cdg27.fr/emploi/la-fonction-publique-territoriale/la-periode-de-preparation-au-reclassement-ppr/#:~:text=La%20PPR%20s'entend%20comme,son%20%C3%A9tablissement%20public%20d'affectation.>

(最終検索日：2023 年 1 月 24 日)

- ・ 地方公務員の社会保障の概要

<https://emploi-public.publidia.fr/remuneration-fonctionnaires/securite-sociale-fonctionnaires#:~:text=Dans%20la%20fonction%20publique%20territoriale%20et%20la%20fonction,Votre%20situation%20d%C3%A9pend%20de%20votre%20d%C3%A9partement%20de%20r%C3%A9sidence.>

(最終検索日：2023 年 4 月 16 日)

- ・ フランスの補完的医療保険制度の概要

<https://www.economie.gouv.fr/entreprises/mutuelle-entreprise-obligatoire-complementaire-sante#>

(最終検索日：2023 年 1 月 24 日)

- ・ 全国地方公務員共済 (Mutuelle Nationale Territoriale, MNT) の役割

<https://www.mnt.fr/decouvrir-la-mnt/qui-sommes-nous>

(最終検索日：2023 年 1 月 25 日)

- ・ 職員のための研修制度の概要

<https://www.collectivites-locales.gouv.fr/fonction-publique-territoriale/la-formation-des-agents-territoriaux>

(最終検索日：2023 年 1 月 31 日)

- ・ 地方自治体における職員採用及び人材確保の原則の概要

<https://www.emploi-collectivites.fr/recrutements-fonctionnaires-blog-territorial>

(最終検索日：2023 年 3 月 16 日)

- ・ 地方公務員の異動の仕組みの概要

<https://www.collectivites-locales.gouv.fr/fonction-publique-territoriale/la-mobilite>

(最終検索日：2023 年 1 月 26 日)

- ・ 採用試験によらない地方公務員としての直接雇用の概要

[https://www.fonction-publique.gouv.fr/devenir-agent-public/les-recrutements-sans-](https://www.fonction-publique.gouv.fr/devenir-agent-public/les-recrutements-sans-concours)

[concours](https://www.fonction-publique.gouv.fr/devenir-agent-public/les-recrutements-sans-concours) (最終検索日：2023 年 2 月 23 日)

- ・ 障害のある職員の雇用の概要

<https://www.lagazettedescommunes.com/126084/emploi-des-personnes-handicapees-en-10-questions/> (最終検索日：2023 年 3 月 16 日)

<https://www.collectivites-locales.gouv.fr/fonction-publique-territoriale/handicap>

(最終検索日：2023 年 3 月 16 日)

- ・ 自治体における契約職員の採用

[https://www.collectivites-locales.gouv.fr/fonction-publique-territoriale/recrutement-des-](https://www.collectivites-locales.gouv.fr/fonction-publique-territoriale/recrutement-des-contractuels)
[contractuels](https://www.collectivites-locales.gouv.fr/fonction-publique-territoriale/recrutement-des-contractuels) (最終検索日：2023 年 1 月 19 日)

- ・ 地方公務員管理センター (CDG) の役割

https://www.emploi-territorial.fr/faq/#Faq_FPTCDG (最終検索日：2023 年 1 月 19 日)

- ・ 地方公務員管理センターの雇用取引所 (bourse de l'emploi) としての役割の概要

[https://www.cdg45.fr/integrer-le-service-public/emploi-public-territorial/bourse-de-](https://www.cdg45.fr/integrer-le-service-public/emploi-public-territorial/bourse-de-emploi/)
[emploi/](https://www.cdg45.fr/integrer-le-service-public/emploi-public-territorial/bourse-de-emploi/) (最終検索日：2023 年 3 月 9 日)

- ・ 地方公務員管理センターの一時的なミッション (service Mission temporaire) のための人材派遣の概要

<https://www.cdg44.fr/catalogue-des-prestations/missions-temporaires>

(最終検索日：2023 年 3 月 10 日)

- ・ 見習い契約の概要

https://www.cdg24.fr/grh_agents_non_titulaires_apprentissage.php

(最終検索日：2023 年 1 月 19 日)

- ・ 未来の雇用 (Emploi d'avenir) の概要

<https://www.gouvernement.fr/action/les-emplois-d-avenir>

(最終検索日：2023 年 2 月 23 日)

- ・役場事務長（secrétaire de mairie）の概要

<https://www.cidj.com/metiers/secretaire-de-mairie>（最終検索日：2023 年 1 月 23 日）

- ・報告書「地方公務員の魅力（L'attractivité de la fonction publique territoriale）」

https://www.transformation.gouv.fr/files/ressource/rapport_attractivite%C3%A9_fonction_publique_territoriale.pdf（最終検索日：2023 年 2 月 22 日）

- ・La Gazette des Communes 記事「La pénurie de personnel fait trembler les services publics」（2022 年 9 月 16 日発行）

<https://www.lagazettedescommunes.com/824824/la-penurie-de-personnel-fait-trembler-les-services-publics/>（最終検索日：2023 年 2 月 22 日）

- ・地方公務員の人事評価の概要

https://cdg40.fr/grh_evaluation_pro.php（最終検索日：2023 年 2 月 21 日）

- ・「Vis ma vie（私の人生を生きてみて）」の考え方の概要

<https://www.editions-tissot.fr/actualite/sante-securite/instaurer-le-vis-ma-vie-pour-ameliorer-les-conditions-de-travail>（最終検索日：2023 年 2 月 22 日）

- ・「APHJ（Association Presqu'île Habitat Jeunes）」公式 HP

<http://aphj-logement.fr/>（最終検索日：2023 年 2 月 22 日）

【執筆者】

一般財団法人自治体国際化協会パリ事務所 所長補佐 堀川 なお

【監 修】

一般財団法人自治体国際化協会パリ事務所	所長	野村 知宏
	次長	山城 充
	調査役	神林 真美香
	主任調査員	TEBAST 下村 真理子