

定年引上げに伴う地方公共団体の定員管理のあり方に 関する研究会（第3回）資料

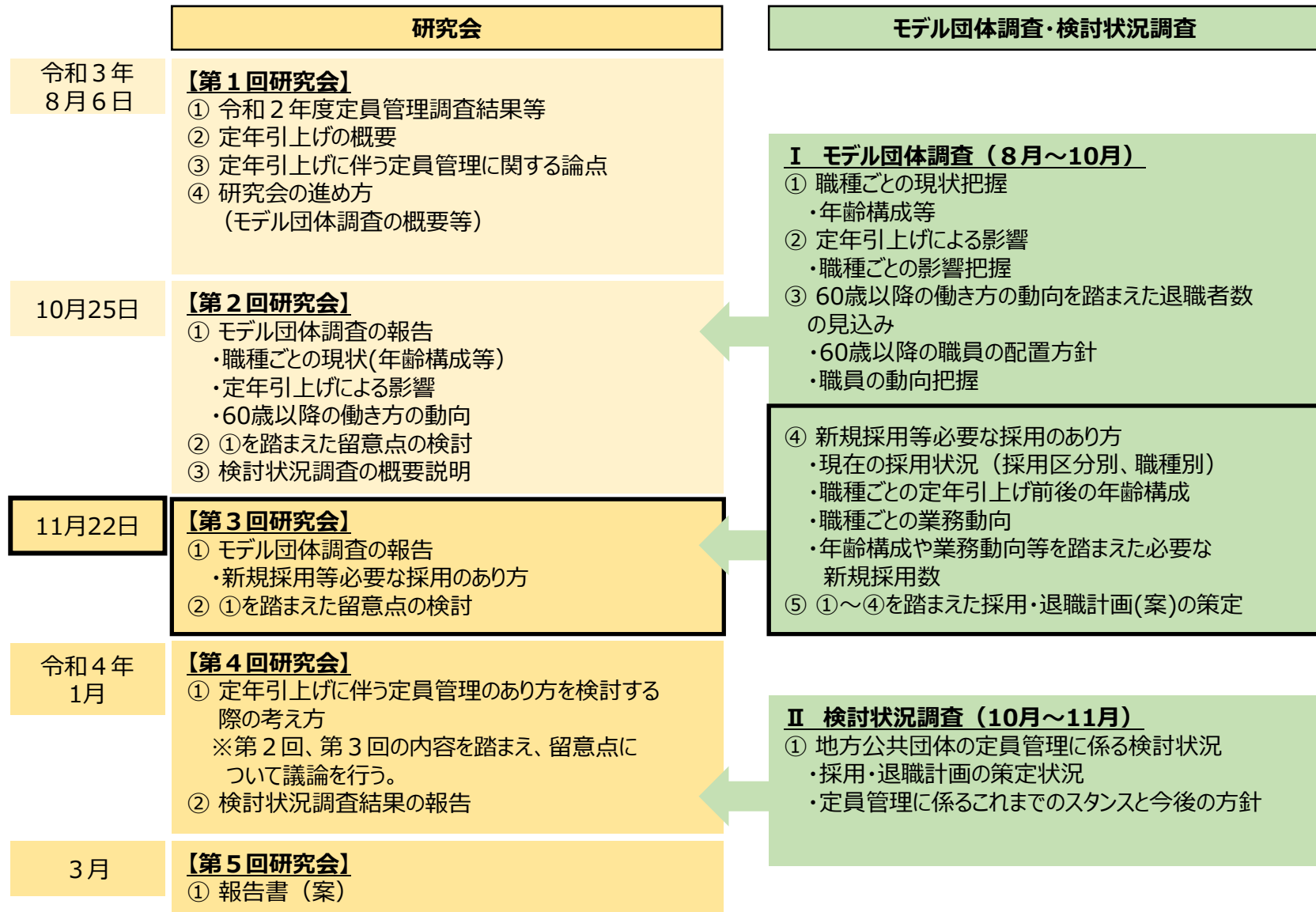
**令和3年11月22日（月）
総務省公務員部給与能率推進室**

目 次

・前回研究会までの論点整理等	3
・モデル団体調査結果総括	9

前回研究会までの論点整理等

定年引上げに伴う地方公共団体の定員管理のあり方に関する研究会の進め方



前回までの研究会における係る主な意見

【第1回】（新規採用関係の主な意見）

- 定年が段階的に引き上げられる期間においては、定年退職者が発生しない年度が生じるが、当該年度においても新規採用を中断するのは避けるべきであり、中長期的な採用計画を持ちながら、少なくとも定年退職者分を2年間に平準化して継続的に採用するべきではないか。
- 定年退職者が毎年生じることとなる定年引上げ後の職員の年齢構成等も踏まえつつ、定年が段階的に引上げられる期間における新規採用の規模感を検討する必要があるのではないか。
- 例えば、令和2年度地方公務員給与実態調査によれば、全離職者のうち20～40歳以下の割合は約36%を占めており、定年退職者の割合とほぼ同程度であることから、定年退職者以外の離職者の数を一定程度見込んで採用規模を検討する必要があるのではないか。
- 土木職など現状においても採用が困難な職種も存在していることから、各職種の状況等を踏まえて検討することが必要ではないか。

【第2回】（主な意見）

- 役職定年により後任する職員のためにスタッフ職を新規に設置することについて、各団体はその必要性について丁寧に検討をするべきであり、役職ありきではなく、業務ありきで検討すべきではないか。
- 専門職はその職に応じた離職の傾向があることから、この傾向を丁寧に分析しないと、採用を見誤る可能性があるのではないか。
- 一度、役職定年により降任した職員が、再び高い役職で関係団体に再就職することは難しいため、降任する前に関係団体に再就職してもらうことも人事上の選択肢の一つとして提示するべき。
- アンケート調査結果について、複数のモデル団体のデータを組み合わせるなど、もう少し踏み込んだ分析を行えたら、60歳以降の働き方の動向について、実態をより理解できるのではないか。

定年引上げに伴う定員管理への影響（前回資料）

定年引上げによる主な影響

[定年引上げ期間中]

① 定年退職者が2年に1度のみ

→ 定年退職者分のみを採用した場合、職員の年齢構成が歪になる。

※職種ごとに継続的な組織運営に支障が生じるおそれ

- ・ 公務組織における新陳代謝の維持
 - ・ 知識や技術、経験等の継承・蓄積
 - ・ 計画的な人事配置・人材育成
- が困難化

→ 前年度に定年退職者がいない場合でも、一定数の採用枠を確保することが求められるのではないかと。
(定年退職者分を平準化して採用するだけで、継続的な組織運営が可能か。)

② 段階的に60歳以降の常勤職員が増加

[定年引上げ後]

① 60歳以降の常勤職員の増加

▷ 活躍の場、業務執行のあり方について、組織全体の運営に資するよう検討

定員管理に係る論点項目

① 一時的な調整のための定員措置のあり方

- ・ 必要な行政サービスを将来にわたって、安定的に提供できる体制の確保
- ・ 専門的な知見の継承

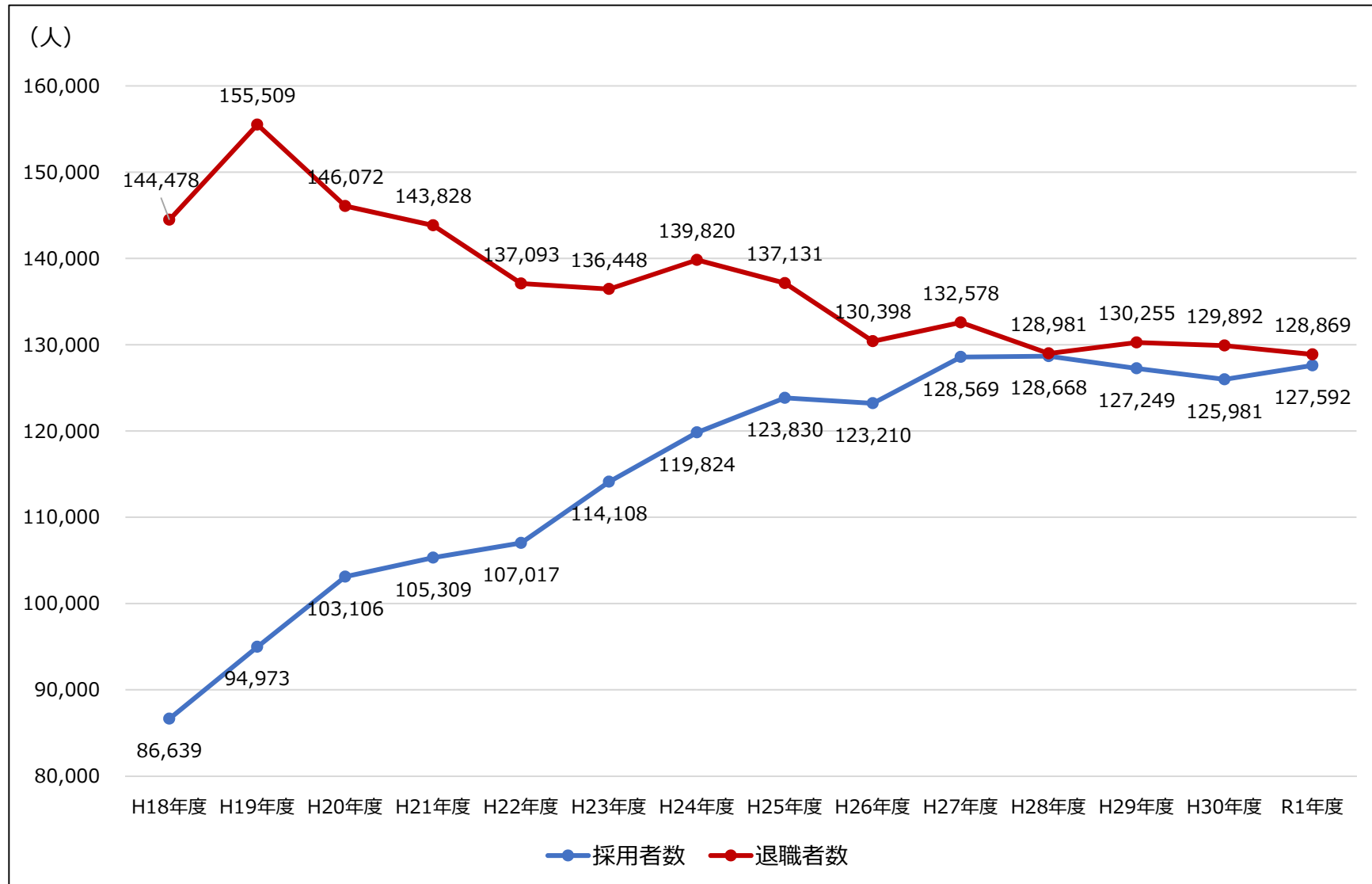
② 新規採用の継続（採用上の工夫）

③ 60歳以降の職員の働き方の動向を踏まえた定員管理

④ 高齢職員の構成比が高くなる中で、行政の合理化、能率化を図るために必要となる取組

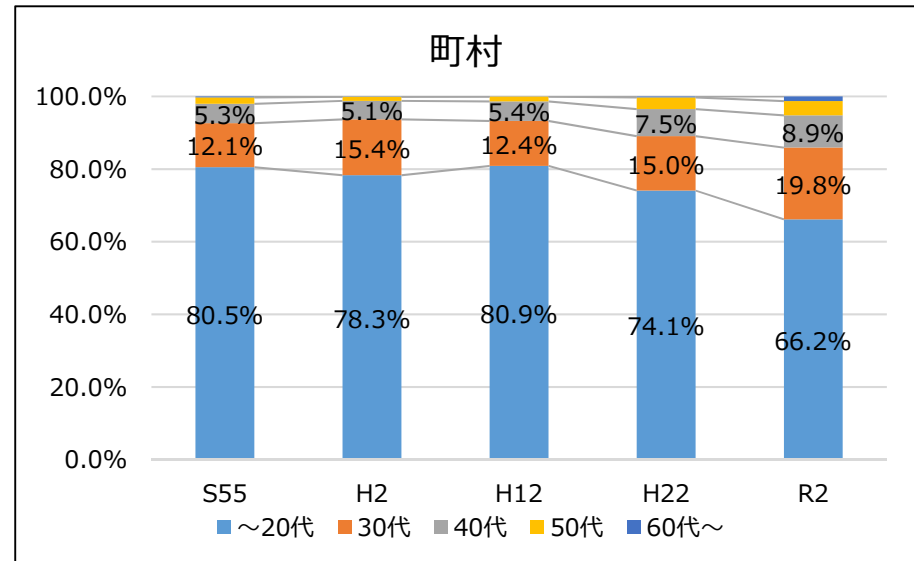
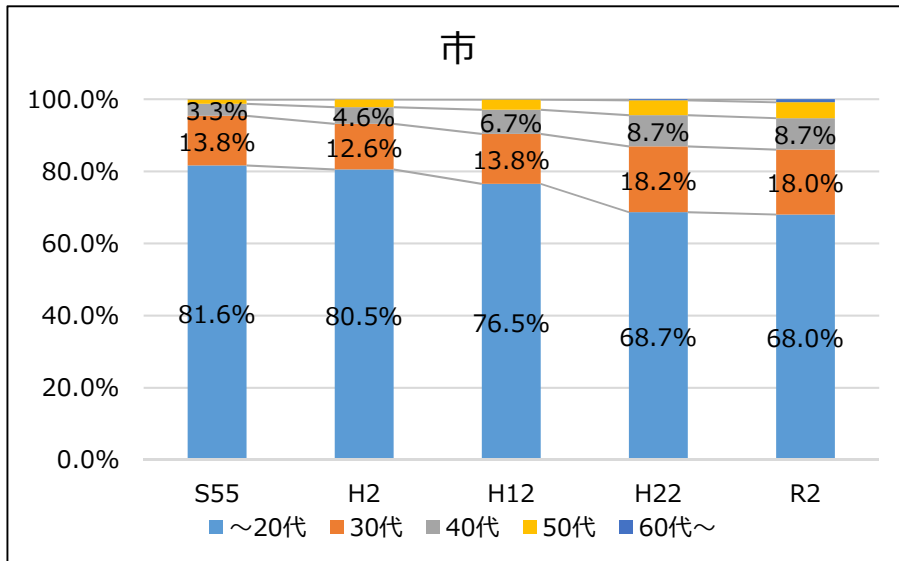
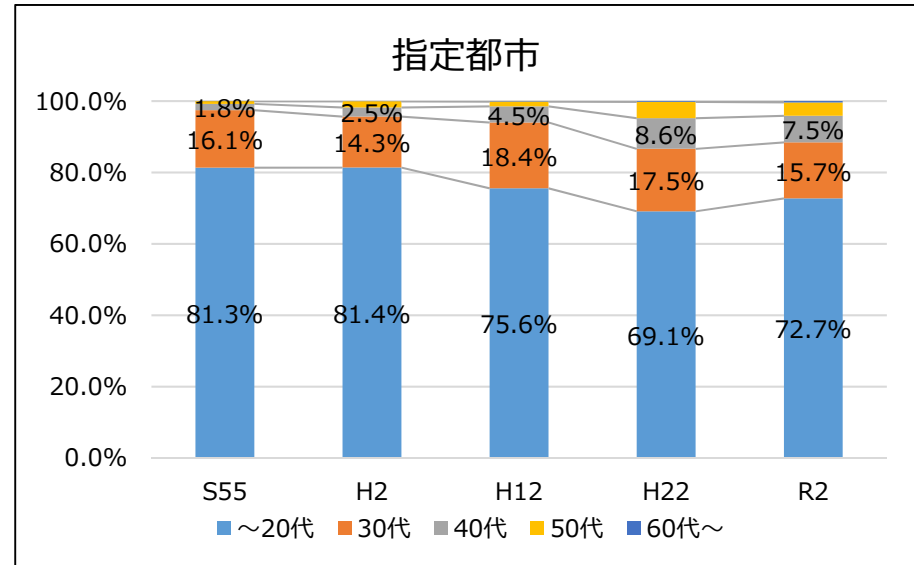
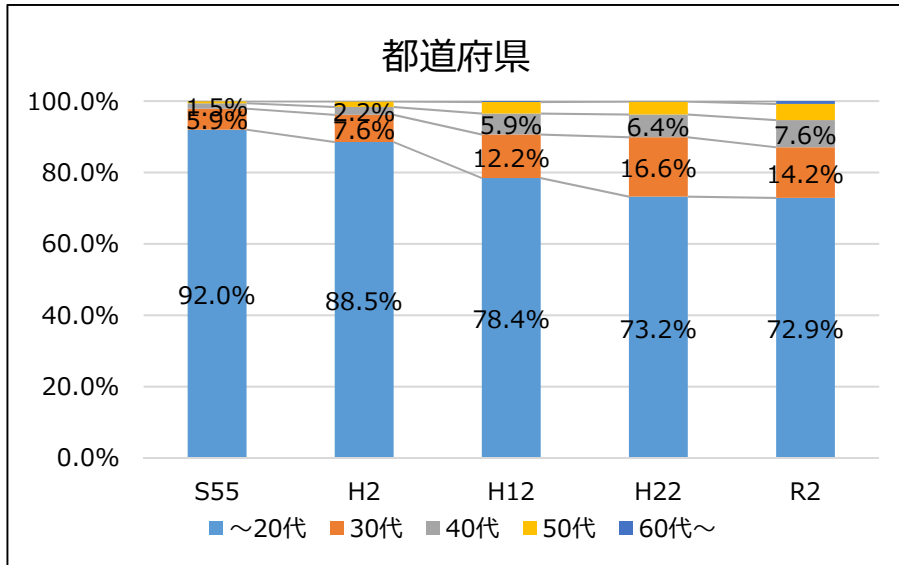
地方公務員の採用者数・退職者数の推移（H18-R1）

○ 地方公務員においては、退職者数と採用者数の差が縮小傾向にあり、近年はほぼ同水準となっている。



採用時の年代（団体別）

○ 地方公務員における年代別の採用者数については、30代以降の採用者数が増加傾向にある。



※出典：総務省「地方公務員給与実態調査」

モデル団体調査結果総括

1 定年引上げ期間中の新規採用の継続的な確保の必要性

(1) モデル団体調査の結果、各モデル団体においては、職員へのアンケート結果に基づく60歳以降の働き方の動向や年齢別の普通退職者の実績等を踏まえた今後の退職者数等（定年退職者数、普通退職者数、再任用職員の増減等）の見込み、職種ごとの年齢構成等を考慮して、行政サービスを安定的に提供できるよう、必要な新規採用について検討。

⇒ モデル団体においては、

- ① 定年引上げ期間中、2年に一度しか定年退職者が生じないが、毎年度継続して新規採用職員の確保を計画。
- ② その際、必要に応じて一時的な調整のための定員措置による増員を計画。

地方公務員法の一部を改正する法律の運用について（令和3年8月31日付公務員部長通知）【抜粋】

第7 その他

2 定年引上げに伴う中長期的観点からの定員管理

定年引上げに当たり、各行政分野における専門的な知見を継承し、必要な行政サービスを将来にわたり安定的に提供するためには、各地方公共団体において、一定の新規採用を継続的に確保することが必要であると考えられる。

各地方公共団体においては、地域の実情を踏まえ、定年引上げ開始前に、60歳以降の職員の働き方を考慮して退職者数等の動向を見通した上で、各職種の業務量の推移や年齢構成の平準化を勘案しつつ、中長期的な観点から新規採用者数をはじめとする採用のあり方について検討する必要があること。その際、各地方公共団体において、必要な行政サービスを安定的に提供できる体制確保と中長期的に見た適正な定員管理の双方の観点から、定年引上げ期間中の一時的な調整のための定員措置の考え方を検討する必要があること。

2 新規採用者数の考え方

【 モデル団体における必要な新規採用者数の検討内容 】

(1) 退職者数等の補充を基本とした新規採用者数の検討

- * 60歳以降の働き方の動向等を踏まえ、退職者数等（定年退職者数、普通退職者数、再任用職員の増減等）を把握。
- * 行政需要の増大が見込まれる場合は、別途必要となる新規採用者数を上乘せ。

(2) 定年引上げ期間中における新規採用者数の平準化の検討

- * 年度ごとの新規採用者数に大きな変動が見られる場合、年齢構成の偏りを抑制する観点から、新規採用者数を平準化。
- * 平準化の際、新規採用者数を前倒して計上した年度においては、一時的な調整のための定員措置を講じて増員。

(3) 平準化による対応のみでは必要な新規採用者数が確保できない場合、一時的な調整のための定員措置を検討

- * 定年引上げ期間中の退職者数等が少数である等、新規採用者数の平準化による退職者数等の補充のみでは、必要な新規採用者数を確保できない場合に、一時的な調整のための定員措置を講じて必要な新規採用者を確保。

2 新規採用者数の考え方

(1) 退職者数等の補充を基本とした新規採用者数の検討

- ① モデル団体においては、退職者数等（定年退職者数、普通退職者数、再任用職員の増減等）の補充を基本に、定年引上げ期間中における毎年度の新規採用者数を検討。
- ② その際、常勤職員と同等の業務を担う短時間勤務職員（暫定再任用短時間勤務職員、定年前再任用短時間勤務職員）の増減についても考慮の上、必要となる新規採用者数を検討。

(例)

I 常勤の退職者数等		R7.3
① 定年退職者		△ 10
② 普通退職者等		△ 5
③ 常勤の暫定再任用職員の増減		△ 5
④ 計（①+②-③）		△ 20
II 短時間勤務職員の増減		R7.3
例：全て、週4日（31h）勤務の場合		
⑤ 暫定再任用短時間勤務職員の増減		△ 10
⑥ 定年前再任用短時間勤務職員の増減		5
⑦ 計（⑤+⑥）		△ 5

III 新規採用者数		R7.4
⑧ 常勤の退職者数等の補充		20
⑨ 短時間勤務職員（減員）の補充 ※1		4
⑩ 計（⑧+⑨）		24

※1 短時間勤務職員（週4日31h）が減少（△5）することにより、加重された常勤職員の業務量に見合う定員を増員（→ +4人）

【参考】 地方公務員等の一部を改正する法律の施行について（H11.7.30付自治事務次官通知）

常勤の再任用職員は、定数条例の対象となり、再任用短時間勤務職員は、常勤職員と区別して、別途管理することとなるが、再任用短時間勤務職員の導入により軽減された常勤職員の業務量に見合う定員を削減することを基本とするものであること。

モデル団体調査結果の概要

④ 新規採用等、
必要な採用のあり方

2 新規採用者数の考え方

【参考】 短時間勤務職員数の増減を考慮した定員管理計画の策定（モデル団体に見られた例）

① 短時間勤務職員数の増員が見込まれることに伴い、常勤職員数が減員となるケース

	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	増減
常勤職員数 (常勤の再任用職員を含む)	982	985	980	978	974	978	970	965	962	966	962	<u>△ 20</u>
短時間勤務職員数 ※2 (暫定再任用、定年前再任用)	20	19	22	28	28	32	32	39	40	41	40	<u>+ 20</u>
合 計	1,002	1,004	1,002	1,006	1,002	1,010	1,002	1,004	1,002	1,007	1,002	<u>± 0</u>

② 短時間勤務職員数の減員が見込まれることに伴い、常勤職員数が増員となるケース

	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	増減
常勤職員数 (常勤の再任用職員を含む)	962	966	962	965	970	978	974	978	980	985	982	<u>+ 20</u>
短時間勤務職員数 ※2 (暫定再任用、定年前再任用)	40	41	40	39	32	32	28	28	22	19	20	<u>△ 20</u>
合 計	1,002	1,007	1,002	1,004	1,002	1,010	1,002	1,006	1,002	1,004	1,002	<u>± 0</u>

※1 モデル団体調査においては、令和15年4月までの定員管理の計画（案）を策定。上記例は、特定のモデル団体調査結果ではなく、モデル団体調査結果で見られた傾向を踏まえ、事務局が独自に策定したもの。

※2 「短時間勤務職員数」欄には、1週間あたりの通常の勤務時間数を用いて常勤職員に換算した職員数を記載。

2 新規採用者数の考え方

(2) 定年引上げ期間中における新規採用者数の平準化

- ① モデル団体においては、退職者数等の補充を基本に新規採用を行うと年度ごとの新規採用者数に大きな変動が見られる場合、年齢構成の偏りを抑制する観点から、新規採用者数を平準化することにより対応。
- ② 新規採用者数の平準化にあたっては、㊶定年退職者が2年に1度しか生じないことを踏まえ、2年ごとに新規採用者数の平準化を行うケース、㊵今回のモデル団体調査の対象期間である令和15年4月までの10年間（令和5年4月の職員数を基準）で平準化を行うケースが見られた。
- ③ 平準化の際、新規採用者数を前倒して計上した年度においては、一時的な調整のための定員を措置することにより、職員数が増員となるが、調査対象の最終年度である令和15年4月までに一時的な増員が解消。

(例1) 新規採用者数を2年間で平準化する場合

	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15
前年度末の退職者数等(定年退職者なし)	20		20		25		25		25	
前年度末の退職者数等(定年退職者あり)		40		30		40		35		40
新規採用者数	20	40	20	30	25	40	25	35	25	40



※ 年齢構成の偏りを抑制するため、新規採用者数を平準化

	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15
2年間の新規採用者数の計	60		50		65		60		65	
平準化した場合の新規採用者数	30	30	25	25	33	32	30	30	33	32
一時的な定員の増(累計)	+10	±0	+5	±0	+8	±0	+5	±0	+8	±0



2年に一度増員となるが、2年ごとに増員が解消。

※ モデル団体調査においては、令和15年4月までの定員管理の計画(案)を策定。上記例は、特定のモデル団体調査結果ではなく、モデル団体調査結果で見られた傾向を踏まえ、事務局が独自に策定したものと。

モデル団体調査結果の概要

④ 新規採用等、
必要な採用のあり方

2 新規採用者数の考え方

(例2) 新規採用者数を10年間で平準化する場合

- ① モデル団体調査においては、新規採用者数を10年間で平準化する例として、以下のケースが見られた。
- ア 土木職など採用困難職種について、2年ごとの平準化では採用者数の最大・最小の差が大きく、かつ過去の採用実績等から判断して、最大となる年度の新規採用者が確保できないと見込まれる場合。
 - イ 比較的少数の職種など、2年ごとの平準化では採用者数が0人となる年度が生じ、継続的に採用者数を確保することができない場合。

【新規採用者数の確保が困難となっている職種のケース】

	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15
前年度末の退職者数等(定年退職者なし)	6		4		4		8		10	
前年度末の退職者数等(定年退職者あり)		8		10		16		14		20
新規採用者数	6	8	4	10	4	16	8	14	10	20

① 新規採用者数を2年間で平準化した場合

	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15
2年間の新規採用者数の計	14		14		20		22		30	
平準化した場合の新規採用者数	7	7	7	7	10	10	11	11	15	15



※ 近年の採用実績を踏まえると、当該職種で15人/年の新規採用者数の確保が困難と考えられる場合

② 新規採用者数を10年間で平準化した場合

	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15
10年間の新規採用者数の計	100									
平準化した場合の新規採用者数	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

- ○ 新規採用者数を10年間で平準化した場合には、①2年間で平準化するよりも年齢構成の偏りを更に抑制できること、また、②採用困難職種等において、後年度の新規採用者数を前倒して採用することで安定した人材確保に有効である一方、上記例ではR6～9の採用者数が2年間で平準化した場合より増加することから、総人件費が増大する可能性がある。

※ モデル団体調査においては、令和15年4月までの定員管理の計画(案)を策定。上記例は、特定のモデル団体調査結果ではなく、モデル団体調査結果で見られた傾向を踏まえ、事務局が独自に策定したもの。

2 新規採用者数の考え方

(3) 新規採用者数の平準化に加え、一時的な調整のための定員措置が必要な場合

- ① モデル団体の一部職種においては、定年引上げ前の時点で既に年齢構成に偏りが見られる状況。
- ② 特に50代後半の職員が少なく、定年引上げ期間中の退職者数等が少数となる等、R6からR15の10年間の退職者数等の補充のみでは、必要な新規採用者数を確保できない場合に、一時的な調整のための定員措置を講じて必要な新規採用者数を確保するケースが見られた。
- ③ その際、各年齢の職員数が概ね均一となっていることを適正な年齢構成と捉え、「各職種における年齢ごとの平均職員数」を考慮して、新規採用者数を検討する団体が見られた。
- ④ なお、本ケースでは、定年引上げ期間後（調査対象の最終年度であるR15.4）においても、一時的な増員が継続。
(→ 将来的に解消する必要あり)

→ ○ 定年引上げ期間中に新規採用を継続的に確保しなければ更に年齢構成の偏りが大きくなることも想定されることから、一時的な調整のための定員措置（一時的な増員）により、年齢構成の偏在を緩和する仕組みが必要ではないか。

(例) 定年引上げ期間中の退職者がほとんど出ないケース

	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	計
① 前年度末の退職者数等	1	2	0	0	1	1	0	1	0	0	6
② 新規採用者数	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
③ 差引(②-①)	1	0	2	2	1	1	2	1	2	2	14

○モデル団体に見られた例（年齢ごとの平均職員数を考慮）

例：職種の総職員数90人の場合

$$\begin{aligned}
 &\blacklozenge \text{各職種における年齢ごとの平均職員数} \\
 &= \frac{\text{各職種の総職員数} (= 90\text{人})}{\text{23歳から65歳までの期間} (= 43\text{年})} \\
 &\approx 2\text{人}
 \end{aligned}$$

一時的な増員

※ モデル団体調査においては、令和15年4月までの定員管理の計画（案）を策定。上記例は、特定のモデル団体調査結果ではなく、モデル団体調査結果で見られた傾向を踏まえ、事務局が独自に策定したもの。

2 新規採用者数の考え方

【一時的な調整のための定員措置を検討するにあたり考慮すべき点】

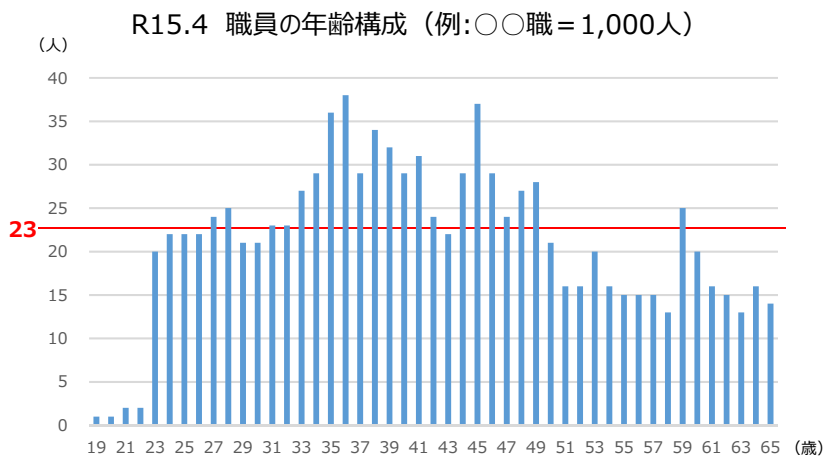
① 定年引上げ後の年齢構成を考慮した措置の必要性

・モデル団体が作成した定年引上げ後（調査対象最終年度の令和15年4月）の職員の年齢構成については、各団体の職種ごとに状況に差が見られた。

○ 定年引上げに伴う一時的な調整のための定員措置については、行政需要の増加に伴う措置ではないことから、定年引上げ期間後、採用抑制により総職員数を定年引上げ前の水準に戻す必要がある。

→ ○ このため、一時的な調整のための定員措置を講ずる場合（定年引上げ期間後に増員となる場合）には、定年引上げ後の職種ごとの年齢構成等を考慮し、増員の解消を視野に入れた措置の検討が必要ではないか。

【定年引上げ後の職員の年齢構成と一時的な調整のための定員措置（増員）の解消の関係性】



・例えば、左グラフのように、定年引上げ後の職員の年齢構成について、50代～60代が少ない職種の場合、今後、退職者数等が少ない状況が続くと見込まれる。

・そのため、退職者数等の補充を基本に採用を行う場合、新規採用者数が少なくなることが見込まれることに加え、定年引上げに伴う一時的な調整のための定員措置(増員分)の解消を図ろうとすると、新規採用者数をさらに抑制する必要が生じ、年齢構成の偏りを拡大する可能性がある。

※ モデル団体調査においては、令和15年4月までの定員管理の計画（案）を策定
※ 上記の例については、特定のモデル団体調査の結果ではなく、モデル団体調査結果で見られた傾向を踏まえ、事務局が独自に策定したものである。

3 モデル団体における定員管理計画の概要

【モデル団体調査】

- (1) 職種ごとの現状把握（職員数、年齢構成等）・定年引上げによる影響
- (2) 60歳以降の職員の働き方の動向（職員へのアンケート調査）を踏まえた退職者数の見込み
- (3) 新規採用等、必要な採用のあり方
- (4) (1)～(3)を踏まえた中長期的な定員管理計画（案）[R3.4.1～R15.4.1]の策定

【モデル団体における定員管理計画の概要】

- (1) モデル団体においては、職種によって差異はあるものの、R5.4と比較してR15.4に常勤職員が増加する傾向にある団体と常勤職員が減少する傾向にある団体が見られた。
- (2) R15.4に常勤職員が増加傾向の団体における職種ごとの増員要因は、主に以下①～③によるものであったが、定年退職者が生じない年度においても、定年前退職者や常勤の再任用職員の減等が一定程度見込まれたことから、『③定年引上げに伴う「一時的な調整のための定員措置」による増員』は、一部の職種に限定的に見られた増要因。

【主な増員の要因】

- ① 短時間勤務職員（再任用短時間勤務職員）の減少に伴う常勤職員の増員（＝常勤への定員振替）
※現行、常勤の再任用職員に比べ、再任用短時間勤務職員の割合が多い団体に見られた傾向
- ② 行政需要の増加等に伴う増員
- ③ 定年引上げに伴う「一時的な調整のための定員措置」による増員

- (3) R15.4に常勤職員が減少傾向の団体における職種ごとの減員要因は、主に短時間勤務職員（定年前再任用短時間勤務職員）の増加に伴う減員。（＝短時間勤務への定員振替）