

## 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)【議事要旨】

1 日 時 令和3年11月22日(月) 14:00~16:00

2 開催方法 WEB会議形式

3 出席構成員(五十音順)

浅羽 隆史	成蹊大学法学部教授
金崎 健太郎	武庫川女子大学経営学部教授
曾我 謙悟	京都大学大学院法学研究科教授
高木 浩文	滋賀県総務部次長
(座長) 西村 美香	成蹊大学法学部教授
松井 望	東京都立大学都市環境学部教授
森屋 重吾	宮崎市総務部人事課長

4 議事経過

- (1) 開会
- (2) 前回研究会までの論点整理等
- (3) モデル団体調査の報告、質疑応答
- (4) 意見交換
- (5) 閉会

5 概要

(1) 前回研究会までの論点整理等

【事務局説明】

- ・資料のとおり説明。

(2) モデル団体調査の報告、質疑応答

【事務局説明】

- ・資料のとおり説明。

【質疑応答】◎構成員、●モデル団体

◎今回のモデル団体調査の結果を見ると、各団体共通して、思いのほか採用者数を確保していることに驚いた。定年前退職者数を職員の意識調査に基づいて算出していることが一つの要因とも考えられる。しかし、今後、定年年齢に近づくにつれ、60歳以降も引き続き常勤での勤務を選択する職員が増えることは想定される。そのため、例えば新規採用者数の平準化の際には、柔軟な対応が必要になるのではないかと。

◎今回の調査において、再任用短時間勤務職員(週4日勤務)を定数1相当として換算している団体があったが、実際もそのように管理しているのか。そうであるならば、場合によってはスラックを持つことができるので、これを活用できるのではないかと。

- 再任用短時間勤務職員については、週4日勤務の職員は常勤職員1名分として、週3日勤務の職員は2人で常勤職員1名分として、常勤職員とは区別して管理している状況である。
- ◎毎年度の新規採用者数について、現在の職員数を定年引上げ後の勤務年数である43年で除した人数を最低限必要な人数と考える団体があった。これは従来からの考え方に基づく手法か。
- 今回の調査を行うにあたり、新たに検討した手法である。本団体においては、基本的にはその年の退職者数と各課の業務量を踏まえ、採用者数を決めている。
- ◎新規採用者数の平準化について、2年又は10年での平準化を検討した団体からは、60歳以降の勤務意向が流動的であるため、柔軟に対応するには2年での平準化のほうが望ましいとの意見があった。平準化する期間をもう少し柔軟に設定すること（例えば、3年での平準化後に、2年での平準化を行うような手法）はできないのか。
- 今回の調査では2年又は10年での平準化を基本に検討したが、より柔軟な運用も可能と考えている。
- 本団体も、柔軟に対応すべきところは対応をしていきたいと考えている。
- ◎モデル団体からは、新規採用者数の平準化について、定年引上げ当初は職員の働き方の選択が年度によってばらつくことが想定され、長期で平準化すると機動的な対応が困難になるとの意見もあった。理屈の上から言えば、毎年の新規採用者数は、職員数を勤務年数で除した人数を基本に、その年々で必要な人数を加減して決定するのがいいと考えたが、前回の研究会の内容を踏まえると、定年前退職者数についても年度によって差が見られることから、2年での平準化を基本としつつ、あとは状況に応じて柔軟に対応していくことも一つのやり方ではないか、と思ったところ。
- ◎自治体によっては今後人口が減少する可能性もあると思われるが、今回の調査で令和15年4月までの定員管理の計画を策定するにあたり、人口動態について考慮したか。
- 今後の人口動態については、考慮していない。今後、人口減少が見込まれ、行政需要が減ることも考えられるが、一方で困難業務が増加する等の可能性も考えられることから、現段階で人口動態を考慮することは難しかった。
- 今回の調査では人口動態は考慮していないが、注視する必要があると考えている。また、今後の行政のあり方やデジタル化等を踏まえ、職員数がどうなるのかについても検討すべき課題と考えている。
- 今回は定年引上げの影響を見ることに主眼を置いたため、人口動態については考慮していない。本団体では、大きな人口減少は見込んでいないが、人口が減少することで、業務量が減少する業務だけでなく増加する業務もあることから、その点も踏まえて別途検討する必要があると考える。

また、各職種の毎年度の新規採用者数については、2年での平準化を基本に検討したが、その際、各年齢における職員数が概ね均一になっていることを適正な年齢構成と想定し、職員数を勤務年数（43年）で除した人数を参考値として考慮した。

- ◎どのモデル団体も実情に応じたシミュレーションを検討いただいているが、これを対外的にどのように説明するか。定員引上げを踏まえた今後の定員管理の方向性をもう少し示す必要があるのではないかと。単純に勤務年数の43年で割った職員数を採用するというのではなく、長期的にはデジタル化、AIの活用等により今よりもスリム化が可能かもしれないので、新規採用者数の平準化により一時的に職員数が増えた年度でその準備をするといった説明の仕方が必要ではないかと。デジタル化の検討や準備が必要と言ってもなかなか手が回らないのが実情だと思うので、定年引上げ期間中に職員数が増える年度もあるが、それらの準備をしっかりと行うことで将来的にはよりスリムな体制にする、といった説明をすれば、もう少し説得力があり、対外的にも理解が得られるのではないかと。
- ◎今回の調査では、職員数の推移に重きを置いて検討していただいたと思うが、検討する中でもう少し質的な観点から必要な職員数について議論されたことがあれば教えていただきたい。
- 直接今回の調査とは関連がある話ではないが、やはり最近感じるのは、職員のメンタル不調による病休職員の多さ。また、ワーク・ライフ・バランスの推進により育児休業を長期間取得する男性職員も多くなっている。現在は会計年度任用職員等の代替職員を配置して対応しているが、正規職員の穴を埋めるのが非常に難しいのが実情であり、周囲の職員の負担が増している。ワーク・ライフ・バランスについては、これからますます推進する必要があると考えていることから、こうした点も考慮する必要があるのではないかと。
- ◎効率化を進めると定員が削減されるというのは当然のことであるが、現状の職員数が業務量に見合っているかどうかをまず説明する必要があるのではないかと。個人的には、現在の業務量に対して職員数が超過している団体はほぼないのではないかと感じている。定員増のための理由付けについては、業務量を示した上でそれに対する定数を算出しないおせばいいわけで、業務量に現在の定員では見合っていないという現実を示すことが、職員数の確保には必要なのではないかと。
- ◎採用者数について、職種によっては90%水準を確保するとの団体もあったが、この90%水準というのはどのように算出したものか。
- 現時点では、定年引上げ期間中においても定数を一定に保つ方針であり、定数を一定とした場合に、過去10年間の採用者数と比較して9割程度の採用者数を確保できる調査結果になったということである。基本的には、退職補充により現在の行政需要に対応できる職員数を確保できると考えている。



の定年引上げの対応についても、毎年の退職者数が数名、採用者数も若干名といった団体についてどのように考えていくのか。モデル団体調査では、小規模職種の中には定数増しないと回らないといった職種も見られたが、職員規模が小さな団体では、一般行政職で同様の事態が生じる可能性がある。都道府県が市町村の指導や助言をしながら進めていくことが必要ではないか。

- ◎職員規模が小さい団体についても、複数年度で検討する視点が必要ではないか。また、定年退職者数が1～2人であっても、採用を抑制することで行政が機能しなくなることも考えられることから、必要な数はしっかりと採用により確保していく必要があるのではないか。
- ◎近年は退職者補充を基本に採用を行っているが、M字型の年齢構成で職員数が少なくなっている世代は、行財政改革により退職者不補充で採用者数を絞ってきたことがその要因と考えられる。M字型の年齢構成を繰り返し作らないようにするためにも、長期的な視野を持ちながら定員管理を行う必要があると考えている。
- ◎町村については、まだ具体の議論ができていないが、都道府県の少数職種と同じような状況になることも考えられる。小さな町村においては、現在は再任用職員が少ないのが実情であり、今後定年引上げによりどのように対応していくかが大きな問題になると思われるので、引き続き市町村担当課とも議論していきたい。
- ◎行政需要というのは刻々と変化していくが、市民の皆様は、一度上がったサービスの質を落とすことには抵抗感が強い。デジタル化への対応に伴う専門人材の必要性や、コロナ対応に伴う保健師のニーズも増加している。一方で、必要な職種を必要な分だけ採用した時の将来負担についても考えていかなければいけないことから、行政でやるべきもの、民間委託ができるもの等についてもしっかりと押さえた上で定員管理に取り組んでいく必要があると考えている。

以上