

**地方公務員の定年引上げに伴う
高齢期職員の活用に関する検討会
(第2回) 資料**

**令和4年1月14日(金)
総務省公務員部女性活躍・人材活用推進室**

目次

○ 現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査（概要）	1
○ 調査結果（団体）	
・ 概要	4
・ 本体	7
○ 調査結果（個人）	
・ 概要	24
・ 本体	30
○ 調査結果から読み取れること	44
○ 報告書骨子（案）	45

現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査（概要）

調査の目的

各団体における再任用制度の運用・取組の概観を把握するとともに、調査結果をふまえて個別ヒアリング調査を行い、現行の再任用制度における好事例を収集することを目的として調査を実施。

調査の概要

■ 調査対象数

都道府県20団体、指定都市9団体、市（指定都市を除く）15団体、町村14団体の計58団体が対象。

■ 調査対象者の範囲

首長部局に属する再任用職員で、再任用前は管理職であったが非管理職として任用された職員が対象。

■ 実施時期

令和3年10月11日（月）～10月22日（金）

ヒアリング調査

団体に対しては調査票の深掘りを行い、再任用職員本人に対してはキャリアパス、業務内容、知識経験の活用状況等についてインタビューを行った。

■ 調査対象（団体、再任用職員（個人））

都道府県11団体、指定都市8団体、市（指定都市を除く）9団体、町村2団体の計30団体を対象とし、27団体についてヒアリング実施済。3団体については、第2回検討会後に実施予定。

また、再任用職員本人へのヒアリングについては、23名を対象とし、21名についてヒアリング実施済。2名については、第2回検討会後に実施予定。

現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査票（概要）（前回資料）

「再任用職員の配置にあたっての基本的な考え方」、「高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫」、「再任用職員の活躍に関する具体的な事例」について、選択式もしくは自由回答で回答いただく。

1. 再任用職員の配置にあたっての基本的な考え方について

- 再任用時の職位決定にあたっての方針（再任用前と同じ／降任／職種による／勤務実績・本人の希望による等）
- 再任用時の職種決定にあたっての方針（再任用前と同じ／勤務実績・本人の希望による／職種による等）
- 再任用時の職場決定にあたっての方針（再任用前と同じ／勤務実績・本人の希望による／職種による等）
- 再任用職員のための職を設け、その職に配置する取組の有無
- 再任用職員の配置にあたっての工夫・配慮（本人の希望を反映／職場のニーズを把握／本人の能力や経験・人脈・専門性を活かす／職場内での人間関係に配慮等）

2. 高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫について

- 再任用職員が担っている役割（育成・知識伝承／フォロー・サポート／業務改善等）
- 再任用後の働き方に関する心構え醸成のための取組（研修／個別面談・カウンセリング／資料提供等）
- 再任用職員が活躍しやすい環境づくりのための取組（管理職に対して／職場全般に対して等）
- 再任用職員の活躍を促すための工夫
- 再任用職員が職場で活躍するために重要なこと
- 団体の人員構成に伴う特徴と課題、今後の高齢期職員の活用について

3. 再任用職員の活躍に関する具体的な事例

- 再任用職員が活躍している好事例（職務内容、職位、労働時間、活躍の例（非管理職として現場業務で貢献／育成・知識伝承面で貢献／フォロー・サポート役割で貢献／職場の円滑な運営に貢献））
- 警察・消防等の加齢困難職種に就いていた職員が再任用職員として活躍している好事例（同上）

※ 調査時点は、いずれも令和3年4月時点。

調査結果（団体）

現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査結果（団体）概要①

1 再任用職員の配置にあたっての基本的考え方

○ 再任用時の職位、職種、職場の定め方について

今回、調査を実施した団体のうちの多くが、退職時の職位より下位の職位（非管理職）に再任用している。現役時代に培ってきた知識・経験を活かせるよう、退職時と同じ職種で再任用し、ノウハウの伝承や、若手の育成・指導役も期待して配属先の職場を決めている。また、再任用前と同じ職場もしくは異なる職場で再任用しているが、上司部下の逆転が起こらないよう配慮する団体もある。

- ・ 一担当として実務に従事しつつ、所属長の補佐役・相談役としての役割を担うことも期待している。【市町村】
- ・ 対外折衝が必要など困難度の高い職については、庁内公募制により、本人の意欲や知識、経験を踏まえて通常の再任用より高い職位（主査級（4級）以上）で再任用している。【都道府県】
- ・ 平成14年度より制度を開始しており、職員の間には職階が下がることや上司部下の関係が逆転することについては強い忌避感はなく、制度として定着している。【都道府県】
- ・ 直近の上司部下の逆転を避けるため、別の区役所や税事務所など、異なる職場に配置している【指定都市】

○ 再任用職員のための職を設けることについて

今回、調査を実施した団体のうちの多くが、再任用職員のための職を設けることはしていないが、専門的な知見を活用する場合や、短時間勤務職員向けにニーズがある場合に設けている団体もある。

- ・ 再任用職員が有する文書・法務等に関する豊富な知識・経験を活かすため、特定の重要かつ専門的な事務の一部を分担処理する職を設けている。【市町村】
- ・ 政策や庁内の事情を踏まえ、市として力を入れるべき分野では、ポストを設けて再任用職員を配置。再任用ポストとして、移住支援コーディネーター、納税相談員、有害鳥獣対策専門員、消流雪用水対策専門員等がある。【市町村】
- ・ 短時間勤務の再任用職員については、各所属から短時間勤務の職員に向いている業務を切り出してもらい、ニーズに応じて短時間勤務の職員のための職を設けている（保健福祉、土木関連の出先機関が多い）。【都道府県】

○ 再任用職員の配置について

今回、調査を実施した団体のうちの多くが、再任用職員への面談等を通じ、勤務形態、職務、職場等の希望を確認し、希望を尊重しつつ各職場のニーズを踏まえて配置。

- ・ 培ってきた知識・経験を活かせる業務、自分である程度スケジュールを組むことができる裁量の高い業務、自宅から通いやすい勤務地での業務が希望が多い。【都道府県等】
- ・ 現役世代の育成に資するため、係長や出先機関の所長等には再任用職員を配置していない。【都道府県】

現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査結果（団体）概要②

2 高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫について

○ 再任用後の働き方に関する心構えの醸成のための取組について

今回、調査を実施した団体のうちの多くが、**再任用職員として期待される役割を認識してもらうこと、仕事に対する心構えを醸成すること、モチベーションを維持**することを目的として、再任用予定職員もしくは再任用1年目職員に対し**研修を実施**することや、**準備のための資料等を提供**している。なお、市町村においては、都道府県単位で開催している研修に参加する事例もある。

- ・ 再任用に期待される役割を認識してもらうため、外部講師を招いて、「自身が現役時代に再任用職員に何を期待していたか」をテーマとしたグループワーク等を実施。【市町村】
- ・ 庁内公募制を導入した結果、希望する職種・職務に就けるということが、モチベーションアップにつながっている。【都道府県（再掲）】
- ・ 県の市町村振興協会が開催している「再任用職員研修」に参加。【市町村】
- ・ 特段の取組は行っていないが、職員同士、**お互いに顔を知っている人間関係ができていることが、本人や周囲の職員の安心感につながっている**。【市町村】

○ 再任用職員が活躍しやすい環境づくりのための周囲の職員への働きかけ等について

今回、調査を実施した団体のうちの多くが、周囲の職員への働きかけ等を行っていない。

一部の団体では、**管理職研修で再任用職員との接し方を伝えたり、庁内のポータルサイトに再任用職員の業務、意識等に関するQ&Aを掲載**し、全職員に対して周知を行っている。

- ・ 新任係長職向けの研修において、部下として配属された再任用職員との接し方について、再任用職員のアンケートから当事者の声として「特別に気を遣わないでほしい」「年上の部下だからと遠慮しないで指示してほしい」といった**再任用職員の声**を伝え、再任用職員に対する理解を促している。【指定都市】
- ・ 庁内ホームページに、再任用職員の業務、意識等に関するQ&Aを掲載。【都道府県】

○ 今後の高齢期職員の活用の課題について

今後、高齢期職員が多くなることが見込まれる一方で、若手・中堅層が少ないなど職員の年齢構成に偏りが生じている団体もあるところ。**再任用職員には即戦力**として、現場の業務を担当してもらいたいと考えている団体が多い。

- ・ 業務が多様化する中、**若い頃から様々な職場を経験させることにより再任用時に配置できる業務の幅が広がる可能性**。【市町村】
- ・ 定年前の早い段階においてもキャリア形成の研修を実施し、自身のライフデザインやキャリアの再構築を促し、**働き方や自分の役割について具体的なイメージと心構えをもってもらう機会が必要**。【都道府県】
- ・ **職員数が少ない30代半ばから40代半ばの増を高齢期職員にカバーしてもらおう人事管理を今後検討する予定**。【都道府県】
- ・ 再任用職前に、**パソコンのスキルを身につける機会の必要性**。【市町村】

調査結果（団体）一覧

岩手県
埼玉県
千葉県
滋賀県
岡山県
宮崎県
札幌市
北九州市
福岡市
青森県 青森市
秋田県 秋田市
山形県 尾花沢市
茨城県 美浦村
岐阜県 養老町
愛知県 豊田市

【岩手県】 現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査結果（団体）

1 再任用職員の配置にあたっての基本的考え方

○ 再任用時の職位、職種、職場の定め方について

- 原則、**非管理職で再任用**しており、フルタイムの場合は主任級（3級）、短時間の場合は主事・技師級（2級）で任用し、**即戦力となる一担当**として他の職員と同様に活躍。
- 部下の育成・指導や困難業務にあたる職に、再任用職員（フルタイム）を主査級（4級）以上で任用することもある。例えば、長年の経験や事務処理の方法を伝承しやすい経理・会計部門にあつては、後進への指導等に加え、内部統制の観点からチェック機能の強化が求められていることを踏まえた職として、4級以上の再任用職員を置いている。

○ 再任用職員がよく携わっている職について

- **幅広い分野で再任用職員が活躍**。再任用職員の職として固定するのではなく、これまで培ってきた知識、経験を活かせる所属にそれぞれ配置。

○ 再任用職員の配置について

- 「内申書」で本人の希望（勤務地、配置先・業務、フルタイム等）を把握。退職前に所属長と本人との面談で**勤務意欲・勤務実績・希望業務の適性等**を確認。部局内・部局間での調整をもとに、希望勤務地も踏まえて配置を決定。
- 一般行政職の場合、おおよそ**現役時代に幅広い分野の業務を経験**するような人事管理をしており、再任用においても何らかの**経験がある職への配置が可能**。

2 高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫について

○ 再任用後の働き方に関する心構えの醸成のための取組について

- 定年退職予定者や50歳代の職員等を対象とした「**ライフプランセミナー**」を実施。年金や退職手当、資産運用に関する知識等、退職後の生活設計に関する内容が主であるが、その中で**再任用制度についても周知**している。
- 庁内掲示板（ポータル）においても、**再任用の勤務条件**を掲示。

○ 今後の高齢期職員の活用の課題について

- 職員の年齢構成上、50代が多く30代が少ない。今後管理職を担う中堅職員の層の人数が薄くなってくることを踏まえると、高齢期職員には、管理職層を支援する役割を担ってもらうことが必要だと考えている。

【埼玉県】 現行の再任用制度における人事管理・環境整備の好事例（団体）

1 再任用職員の配置にあたっての基本的考え方

- 再任用時の職位、職種、職場の定め方について
 - ・ 一般職員を基本として再任用している。
※主事級又は本人の希望や従前の勤務実績などを踏まえて主任級としての任用も可能。
 - ・ 対外折衝が必要など困難度の高い職については、庁内公募制により、本人の意欲やこれまで培ってきた知識、経験を踏まえて主査級以上で再任用している。
- 再任用職員のための職を設けることについて
 - ・ 意欲のある再任用職員の登用を目的に、知識・経験や人脈等が必要な業務、指導・育成に資する職務、対外折衝が必要な業務について、主査級以上の再任用ポストとして設け、庁内公募を実施している。
 - ・ 具体的なポストとしては、県税事務所における滞納整理、用地交渉などがあげられる。
- 再任用職員の配置について
 - ・ 再任用の選考面接にて、本人の希望する業務、勤務形態、勤務地、配慮事項を把握し、本人の希望と各所属のニーズを踏まえて配置を決定している。

2 高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫について

- 再任用後の働き方に関する心構えの醸成のための取組について
 - ・ 再任用を希望する職員を対象とした研修（意識改革研修）において、これまで培ってきた自己の経験や能力、知識を棚卸しし、再任用職員として求められる役割を認識するとともに、新たな目標を立てて意欲的に働くための心構えを学ぶ機会を設けている。

【千葉県】 現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査結果（団体）

1 再任用職員の配置にあたっての基本的考え方

- 再任用時の職位、職種、職場の定め方について
 - ・ 基本的に、行政職給料表 5 級相当から 3 級相当の範囲で、**退職時より下位の職**で任用している。
 - ・ **退職時に管理職だった者は基本的には非管理職**となる。ただし、管理職経験のある職員の能力を最大限発揮できるよう、再任用職員を管理職として配置することもある。
- 再任用職員の配置について
 - ・ 職員の意欲・能力・実績・希望等を十分考慮した上で、長年培った知識、経験を有効に活用することのできるよう、**幅広い分野に配置**している。
 - ・ 毎年度、**再任用希望等申出調査や所属長等による面接を実施**し、職員の希望等（希望業務、希望勤務機関、配慮事情の有無等）を確認している。
 - ・ これまで培ってきた知識、経験を活かした業務や自宅から近い職場を希望する職員が多い。

2 高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫について

- 再任用後の働き方に関する心構えの醸成のための取組について
 - ・ 新規再任用職員向けに、外部講師による研修を実施している。**再任用職員に期待される役割を改めて認識**し、意欲をもって職務に従事する意識を高めることをねらいとしている。
- 再任用職員が活躍しやすい環境づくりのための周囲の職員への働きかけについて
 - ・ 再任用制度の理解を深めるため、庁内ホームページに、**再任用職員の業務、意識に関するQ&Aを掲載**し、周囲の職員の意識啓発に役立てている。

【滋賀県】 現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査結果（団体）

1 再任用職員の配置にあたっての基本的考え方

○ 再任用時の職階、職種、職場の定め方について

- 再任用時の職階については、退職時と同等または下位の職階で再任用しており、**原則非管理職**として再任用。
- 平成14年度より制度を開始しており、職員の間には**職階が下がることや上司部下の関係が逆転することについては強い忌避感はなく、制度として定着している**。再任用職員に対し、**後進の指導や知識・経験を活かせること等にやりがいを見出しながら、担当（係員）として活躍**することに期待。
- 定年退職前に得た知識・経験を活かすため、**再任用前と同じ職種**で再任用。
- 一部の再任用短時間勤務職員について、**育児短時間勤務の職員とペアで配置**している。

○ 再任用職員の配置について

- 人事配置では、これまでの職歴や**本人の希望等を確認**し、配置を検討。所属において、**後進の指導がしやすいような業務分担等を工夫**。
- 現役世代の育成に資するため、係長や出先機関の所長等には再任用職員を配置していない。

2 高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫について

○ 再任用後の働き方に関する心構えの醸成のための取組について

- 再任用1年目の職員に対する研修を6月頃に実施。**再任用職員に求められる立場や役割、後輩職員に対する知識・経験やノウハウの伝承**について、副知事講話と外部講師による研修を実施（半日）。

○ 今後の高齢期職員の活用の課題について

- 高齢期職員の更なる活躍に向けて**、これまでに培った知識、技術、経験等を最大限活かすことができる**職のあり方等について検討する必要がある**。

【岡山県】 現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査結果（団体）

1 再任用職員の配置にあたっての基本的考え方

- 再任用時の職位、職種、職場の定め方について
 - ・ 原則、定年前の職位が**行政職4級（主任）相当職以上（管理職を含む）**であった職員は、**一律に行政職3級相当職で再任用**している。行政職3級以下で退職した職員については、行政職2級で再任用している。
 - ・ **これまで培ってきた知識、経験等を活かす**ため、原則として**再任用前と同じ職種**で再任用している。
- 再任用職員のための職を設けることについて
 - ・ フルタイム勤務の再任用職員のための職は特に設けていないが、短時間勤務の再任用職員については、**各所属から短時間勤務の職員**に向いている業務を切り出してもらい、**職員の希望も踏まえつつ短時間勤務の職員のための職**を設けている（保健福祉、土木関連の出先機関が多い）。
- 再任用職員の配置について
 - ・ 本人の希望調査票を元に**所属で面談を行い、再任用をされるにあたり重視している事項を把握**し、各所属のニーズをふまえて配置を決定。ただし、本人の希望に沿った配置が必ずしもできるわけではないため、そうした場合でも再任用として働くことについて本人の納得が得られるよう、事前に**「希望する職務で再任用が難しい場合でも、再任用を希望するか」**あらかじめ確認している。

2 高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫について

- 再任用後の働き方に関する心構えの醸成のための取組について
 - ・ 本人と所属長との面談が、再任用職員としての働き方や役割について、意識を促す機会となっている。
- 再任用職員が活躍しやすい環境づくりのための周囲の職員への働きかけ等について
 - ・ 一般職員と同様、配慮事項がある場合は、所属先に対して留意事項として伝達している。
- 今後の高齢期職員の活用の課題について
 - ・ 40歳代後半から50歳代の職員を対象としたキャリア形成の研修は実施しているが、今後は定年前の早い段階でも実施し、自身のライフデザインやキャリアの再構築を促し、働き方や自分の役割について具体的なイメージと心構えをもってもらう機会が必要と考えている。

【宮崎県】 現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査結果（団体）

1 再任用職員の配置にあたっての基本的考え方

- 再任用時の職位、職種、職場の定め方について
 - ・ 定年前の職位が管理職（課長級以上）である職員は、非管理職（課長補佐級）として再任用している。
 - ・ 若手の育成・指導や管理職のフォロー・サポート等を担いつつ、現場で一担当として活躍することを期待。
 - ・ 知識や経験を活かせる業務に従事させることを重視し、再任用前と同じ職種で再任用している。
- 再任用職員の配置例
 - ・ 税や用地等の出先機関を指導する本課の他、商工部門において誘致した企業のフォローアップを再任用職員が担当。
- 再任用職員の配置上の留意
 - ・ 面談を通じて、業務内容及び勤務地等に関する本人の意向を把握しできる限り反映。また、可能な限り上司部下の逆転が起こらないよう配慮している。

2 高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫について

- 再任用後の働き方に関する心構えの醸成のための取組について
 - ・ 再任用1年目の職員に対する研修を実施。再任用職員に期待される役割の再認識、モチベーションの維持・向上を図ることが目的。講話、先輩再任用職員の経験談、外部講師を招いた研修で構成（約6時間）。
- 再任用職員が活躍しやすい環境づくりのための周囲の職員への働きかけ等について
 - ・ 体調や疾患等留意すべき点がある際には、配置に当たって所属に連絡。
- 今後の高齢期職員の活用の課題について
 - ・ 人員構成上、職員数が少ない30代半ばから40代半ばの層（係員をまとめ、リーダーをフォローする役割を担う層）を、高齢期職員にカバーしてもらう人事管理を今後検討する予定。

【札幌市】 現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査結果（団体）

1 再任用職員の配置にあたっての基本的考え方

- 再任用時の職位、職種、職場の定め方について
 - ・ 退職時において係長職以上の場合は1つ下位の職位で再任用。局長や部長は、マネジメント経験・能力を活かしてもらうため管理職として再任用している。退職時に課長であった者は、非管理職となる。
 - ・ フルタイム勤務を基本としている。
- 再任用職員の配置について
 - ・ 長年培った経験を活かすという観点から、知識・経験を活かせる職場に配置。保健福祉や税務などは、窓口対応業務を含めてそれまでの経験を活かせる仕事と捉えている。
 - ・ 経験した分野に従事する場合であっても、直近の上司部下の逆転を避けるため、別の区役所や市税事務所など、異なる職場に配置している。
 - ・ 自宅から近い場所での勤務の希望が多く、可能な限り考慮している。

2 高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫について

- 再任用後の働き方に関する心構えの醸成のための取組について
 - ・ 翌年度再任用職員となる職員を対象に6月頃に再任用セミナーを実施。人事課から、若手の育成や上司（係長）のサポートなど期待する役割を伝え、再任用後も目的意識を持って職務遂行ができるよう働きかけている。
- 再任用職員が活躍しやすい環境づくりのための周囲の職員への働きかけ等について
 - ・ 新任係長職向けの研修において、部下として配属された再任用職員との接し方について、再任用職員のアンケートに記載のあった「特別に気を遣わないでほしい」「年上の部下だからと遠慮しないで指示してほしい」といった再任用職員の声を伝え、再任用職員に対する理解を促している。
- 今後の高齢期職員の活用の課題について
 - ・ 特に現行の再任用制度において管理職として再任用していた元局部長職については、役職定年制の導入趣旨を踏まえ、管理職以外のポストで、マネジメント経験・能力を発揮してもらう方策を検討している。

【北九州市】現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査結果（団体）

1 再任用職員の配置にあたっての基本的考え方

○ 再任用時の職位、職種、職場の定め方について

- ・ 原則、退職前の一等級下位で再任用される。ただし、退職前に主任級である場合は、再任用職員として職務遂行や若手への育成などを期待していることから、主任級のまま再任用する運用としている。
- ・ 長年培ってきた知識・経験を活かすという観点から、退職前の経験や職種等を踏まえて配置している。

○ 再任用職員を含めたベテラン職員のための工夫について

- ・ 再任用職員を含めたベテラン職員を対象に、税務・福祉などの特定の分野について、「スペシャリスト職員認定選考制度」を設けている。ベテラン職員の知識の活用及び人材育成の視点から、45歳以上かつ7等級中の3等級（主査）の者で希望する職員を選考のうえ、スペシャリストとして認定するもの。再任用職員は、退職時に係長であったものが、主査として再任用された場合が対象としてあてはまる。令和3年12月現在、43名のスペシャリストのうち4名が再任用である。

○ 再任用職員の配置について

- ・ 本人への意向調査をふまえ、所属とも調整の上、配置を決定。知識・経験を活かせる職や、生活保護のケースワーカーや税務における収納業務など、自分である程度スケジュールを組むことができる裁量の高い業務について、比較的希望が多いという印象がある。

2 高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫について

○ 再任用後の働き方に関する心構えの醸成のための取組について

- ・ 再任用職員に対して、①これまで培ってきた知識、経験の棚卸し、②再任用に求められる役割の認識、③仕事に対するモチベーションの向上をテーマとした外部講師による研修を行っている。

○ 今後の高齢期職員の活用について

- ・ 40代～50代職員が占める割合が高くなっている中で、高齢期職員には人材育成や技術の継承等、培ってきた知識、経験の伝承や、技術を後進に伝える役割を果たしてほしいと考えている。

【福岡市】現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査結果（団体）

1 再任用職員の配置にあたっての基本的考え方

- 再任用時の職位、職種、職場の定め方について
 - ・ 原則、定年退職時より一つ下位の職位で再任用している。
 - ・ 知識・経験を活かすため、再任用前と同じ職種で再任用している。
 - ・ 在課年数や職場の人間関係等を考慮し、定年退職時とは異なる職場で再任用することを基本としている。ただし、同じ職場で配置することもある。
- 再任用職員がよく携わっている職について
 - ・ 庶務・経理業務、市民相談・受付業務、施設管理業務等は、再任用職員から比較的希望が多い職である。知識・経験が活かしやすい職と考えている。
 - ・ 特に、地域とのつながりという点では、地域の課題の収集に加え、適切な連携先や、地域との良好な関係の持ち方など、関係性・手法に関する経験等を後進に継承してもらっている。
- 再任用職員の配置について
 - ・ 所属長と人事課職員が面談する機会において、モチベーションなど本人の状況や家庭の事情等を確認し、配置の参考としている。

2 高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫について

- 再任用後の働き方に関する心構えの醸成のための取組について
 - ・ 定年退職前に実施する研修において、即戦力として再任用前と同様に仕事をすることが期待されていることを伝え、再任用職員としての心構えの醸成や、意識付けを行っている。
- 今後の高齢期職員の活用について
 - ・ 再任用職員の活用により、知識、経験、技術の継承を図るとともに、年齢構成に偏りが生じないように計画的な採用を行っていく必要がある。

【青森市】 現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査結果（団体）

1 再任用職員の配置にあたっての基本的考え方

○ 再任用時の職位、職種、職場の定め方について

- 退職前に課長級以上だった場合は非管理職としており、**職位は主幹級（課長補佐）**としている。主幹で再任用される場合、**職員のマネジメント（チームリーダーとしての役割）は担わず、知識・経験を活かした業務遂行や、現場の職員のフォローを期待**している。
- 本人の**勤務実績や知識・能力を踏まえた配置**を行っている。

○ 再任用職員のための職を設けることについて

- 短時間勤務のポストを設けて**おり、短時間勤務を希望する職員から配置に当たっての希望を聴取したうえで配置を決定。**窓口業務の事務、ケースワーカー事務、技術関係の職等**が、継続的に再任用短時間勤務のポストとなっている。

○ 再任用職員の配置について

- 過去に経験したことのある業務に配置しており、結果として、再任用前と同じ職場になることもあれば、異なる職場に配置することもある。勤務場所の希望は可能な範囲で考慮している。

2 高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫について

○ 再任用後の働き方に関する心構えの醸成のための取組について

- 再任用に期待される立場と役割、新たな意識の醸成を図ること、新しい職場・立場でのコミュニケーションなどを学ぶことを目的として、**外部機関が実施する研修**に参加。再任用職員のうち、希望する者が受講している。**再任用職員を取り巻く環境の変化、再任用職員に求められる役割、コミュニケーションやモチベーションの維持**などが研修内容となっている。

○ 今後の高齢期職員の活用の課題について

- 10～15年後に60代の職員が多く、新卒採用をはじめとした若手職員が少なくなる見込み。再任用職員には**即戦力**として、**現場の業務を担当**してもらいたいと考えており、受け身ではなく、積極的に新しい情報・方法・手段を調べ活用しようとする姿勢が重要と考える。また、再任用前に、パソコンのスキルを身につける機会を設けられるとよい。

【秋田市】現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査結果（団体）

1 再任用職員の配置にあたっての基本的考え方

○ 再任用時の職位、職種、職場の定め方について

- 平成19年の制度開始時期に、再任用職員の第1号職員（定年退職時に部長級であった職員）を、短時間勤務で非管理職として再任用した経緯がある。現在も同様に、退職時に管理職であった職員については、非管理職として再任用する運用が定着している。
- 再任用職員のこれまでの経験・キャリアを活かすため、基本的には再任用前と同じ職種で採用。

○ 再任用職員のための職を設けることについて

- 再任用職員が有する文書・法務等に関する豊富な知識・経験を活かすため、特定の重要かつ専門的な事務の一部を分担処理する職を設けている（令和3年度より運用）。

○ 再任用職員の配置について

- 本人が経験したことのある業務やそれらに近い業務に配置を行っており、未経験であることから本人の負担が大きくなると考えられる配置は基本的に行っていない。
- 過去に培った経験を活かす、通勤が便利であるなどの理由により、市民サービスセンター業務の希望が多く、配置の必要性を踏まえ、希望に応じて再任用職員を配置している。

2 高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫について

○ 再任用後の働き方に関する心構えの醸成のための取組について

- 新規再任用職員を対象に、職場で求められる役割や行動を再確認するとともに、さらなる貢献意識を持ってもらうため、副市長より30分ほどの講話を実施（令和元年度）。

○ 今後の高齢期職員の活用の課題について

- 60歳以降も含めて、長く働くことを踏まえたモチベーション維持のための検討が必要と認識。

【尾花沢市】 現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査結果（団体）

1 再任用職員の配置にあたっての基本的考え方

- 再任用時の職位、職種、職場の定め方について
 - ・ 定年退職時に管理職だった者は非管理職として再任用し、基本的には課の係員級として配置している。
 - ・ 過去に所属したことのある職場への配置を行っているが、気遣いにより業務に支障が出ないよう、定年退職時に所属していた職場へは配置していない。本人の経験・知見、特に人脈を活かすことができる配置を優先している。
- 再任用職員のための職を設けることについて
 - ・ 市が目指す将来像や抱えている課題を踏まえ、市として力を入れるべき分野ではポストを設けて再任用職員を配置。再任用ポストとして、移住支援コーディネーター、納税相談員、有害鳥獣対策専門員、消流雪用水対策専門員等がある。
- 再任用職員の配置について
 - ・ 所属予定先の管理職に説明した後、必要に応じて本人にも説明を行い、本人の納得感を高めてもらうよう配慮している。
 - ・ 相談員や専門員として配置できる課、担当業務を切り分けられる課を把握し、再任用職員の配置の検討材料としている。規模が小さな団体であり、市民との信頼関係など人脈・つながりを活かした職務として、福祉関係分野などの窓口・相談業務において多くの再任用職員が活躍。

2 高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫について

- 再任用職員が活躍しやすい環境づくりのための周囲の職員への働きかけ等について
 - ・ 再任用職員に限った取組ではないが、働き方改革を全庁的に進めており、イクボス宣言を通じた相談しやすい環境づくりや管理職と所属職員の話し合いの場の創設など、風通しの良い職場づくりを進めている。こうした取り組みにより、再任用職員と若手職員間のコミュニケーションが円滑になされている。
- 今後の高齢期職員の活用の課題について
 - ・ 若い職員も高齢期職員も、モチベーションが維持できるような人事管理上の工夫が必要と考え、検討を行っている。

【美浦村】 現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査結果（団体）

1 再任用職員の配置にあたっての基本的考え方

- 再任用時の職位、職種、職場の定め方について
 - ・ 定年退職前に管理職である職員は、非管理職（主任）として再任用している。
 - ・ 再任用職員には、長年の勤務において経験した住民対応や対外交渉において、特に強みを発揮してもらいたいと考えており、このような経験を活かせるよう、再任用前と同じ職種・職場（関連部署）で再任用することが多い。
- 再任用職員の配置について
 - ・ 本人の希望（勤務形態、業務等）を踏まえつつ、各所属のニーズを確認した上で配置を決定。どのようなポストで人員の不足や空きがあるか、再任用職員も理解していることから、再任用前に相談しやすい。
 - ・ 複数年にまたがる計画やプロジェクト等を手がけていた職員には、再任用後も引き続き関わってもらおうようにしている。
 - ・ 再任用前と同じ部署への配置は、上司部下の逆転による人間関係の難しさなどはあるが、本人も経験を活かせる場として同じ職場を希望することが多い。

2 高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫について

- 再任用後の働き方に関する心構えの醸成のための取組について
 - ・ 特段の取組は行っていないが、職員同士、お互いに顔を知っている人間関係ができていることが、本人や周囲の職員の安心感につながっている。
 - ・ 土木や測量等の現場などでは、技術職の採用は行っておらず、一般行政職の職員が業務を遂行している。そうした職務においては後進の指導・育成、技術の継承が重要であることから、再任用職員としての役割を個々に伝えており、そのことがモチベーションの維持にも役立っている。

○ 今後の高齢期職員の活用の課題について

- ・ 職場のニーズと再任用職員が希望する職種・職場とのマッチングのため、公募制度のように、事前に各部門から再任用職員の募集人数枠を示し、それに対して手を挙げてもらう仕組みも、一つの方法として考えられるのではないかと。

【養老町】 現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査結果（団体）

1 再任用職員の配置にあたっての基本的考え方

- 再任用時の職位、職種、職場の定め方について
 - ・ 原則、定年前の職位が管理職（課長級以上）である職員は、非管理職（課長補佐級又は係長級）として再任用している。
 - ・ 一担当として実務に従事しつつ、所属長の補佐役・相談役としての役割を担うことも期待している。
 - ・ 経験・キャリアを活かすため、再任用前と同じ職種で再任用し、経験のある業務に配置。
 - ・ 専門職（技術職、保健師、保育士等）は再任用前と同じ職場に配置することが多い。事務職は人員配置による欠員補充として、これまでと異なる職場（出先機関等）に配置することもある。
- 再任用職員のための職を設けることについて
 - ・ 必要に応じて、各所属で再任用職員のための職を設けることがある。具体例としては、行財政管理監、技術指導・育成監の職が挙げられる。これまでの経験を活かし、若手職員の助言・相談役として、所属を超えて活躍してもらうことを期待し、新たな職に任用したもの。
- 再任用職員の配置について
 - ・ 本人の希望を把握したうえで、これまでの勤務実績、経験等を活かせる分野に配置している。

2 高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫について

- 再任用後の働き方に関する心構えの醸成のための取組について
 - ・ 県の市町村振興協会が開催する再任用職員研修に、再任用1年目の職員を参加させている（4月派遣）。研修内容は、再任用として働くイメージの共有、自己分析、再任用職員として期待すること・されること等、役割を認識することや、やりがいを持って働くための心構え等に関する話。グループワークを実施しており、他市町からの参加者と交流ができる点もメリット。
 - ・ 再任用職員が増えてきたことも背景に、町長から心構えや期待する役割についての訓示を再任用職員に対して行ったこともある。町長からは職場の指導等も行いながら、存在感を出して活躍してほしいとのメッセージが伝えられた。
- 今後の高齢期職員の活用の課題について
 - ・ 現在の再任用職員が現役であった頃は、比較的同じ職場・職種に長く従事してきた職員が多い。近年、市町村の業務が多様化する中、「横のつながり」が必要な仕事が増えていること等から、若い頃から様々な職場を経験させることとしている。様々な業務の経験があることで、再任用時に配置できる業務の幅が広がる可能性があると考えている。

【豊田市】 現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査結果（団体）

1 再任用職員の配置にあたっての基本的考え方

- 再任用時の職位、職種、職場の定め方について
 - ・ 管理職（課長級）は非管理職として再任用することが多い。
 - ・ 一担当として、これまで培ってきた知識、能力を発揮して業務を担ってもらうことを期待。マネジメントスキルを活かし、職場のリーダー的存在として若手と上司のパイプ役を担うこともある。
 - ・ 経験・キャリアを活かすため、基本的に再任用前と同じ職種で再任用している。
- 再任用職員がよく携わっている職について
 - ・ 専門的な知識、経験を活かして税務や、保健師等の現場で活躍している例、市民相談の経験や地元との人脈・つながりを活かして出張所・支所等の窓口業務で活躍している例等がみられる。
- 再任用職員の配置について
 - ・ 人事課職員と面談を実施し、配置に関する希望を具体的に把握（希望する勤務形態、所属・職場、勤務地、避けたい業務、任期の想定等）。人員配置・業務全般に関する所属長へのヒアリングも踏まえて、本人の希望とこれまでの経験、所属の状況等も踏まえて配置を決定。
 - ・ 一担当として役割を果たしつつ、後進に知識、経験の伝承を行うための業務分担については、所属内で検討している。

2 高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫について

- 再任用後の働き方に関する心構えの醸成のための取組について
 - ・ 再任用1年目研修を実施。自身の強みや再任用職員に期待される役割を認識し、組織を効果的にサポートする意識を持ってもらうため、外部講師を招いて、グループワーク等を実施している（半日）。
- 今後の高齢期職員の活用の課題について
 - ・ 周囲の方から認められることが再任用職員のやりがいにつながることを踏まえると、周囲の職員への働きかけもポイントになると考えており、効果的な取組について検討中。
 - ・ 所属と再任用職員のマッチング好事例は一部あるものの、実務を担う職員の需要が高まる中で、再任用職員のさらなる活躍が期待できる環境を検討していく必要がある。

現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査結果（その他団体）^(※)

(※) ヒアリングを実施しなかった団体の回答から選出したもの

1 再任用職員の配置にあたっての基本的考え方

- ・ 本人と経験・能力活用と組織の維持・活性化の観点から、**同じ職場への配置と異なる職場への配置を併用**している。【指定都市】
- ・ 従前の勤務実績及び健康状態等に基づく選考採用を経て、原則「主任主事級」の職位とするが、**再任用時の組織運営と人員体制等の状況に応じて「係長級」以上の職位とする**場合がある。【市町村】
- ・ 特定の部門での経験・キャリアが豊富な職員にあっては、一人の係員として一つの課の業務のみに従事するよりも、**横断的にその部門全体で活躍してもらうため、当該部門全体における助言等の支援を担う職**を設けている。【市町村】
- ・ **育児休業中及び病休等の人員が不足する職員が在職する部署**を把握したうえで経験の有無などを考慮し再任用職員の配置を検討している。再任用前に現場のトップとして指揮を執っていた者については、課内の調整役、課長の補佐、課員の育成役等を担ってもらうようにしている。【市町村】
- ・ **災害等で人員が不足している部署**に配置している。【市町村】

2 高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫について

- ・ **意欲を持ち能力を発揮してもらうため、再任用職員に期待する役割等について、辞令と併せて再任用職員に副市長の言葉を紙に印刷して渡している。**また、再任用の初年度には副市長から再任用職員に直接伝えている。【市町村】
- ・ **再任用3年目の職員を対象に、モチベーションの向上を目的として研修を実施。**研修の概要は、求められる役割の再確認、将来設計を考えるための健康づくり、ライフプランや生きがいなどについて。【都道府県】
- ・ 管理職等、事務作業から離れていた職員でもスムーズに事務作業を行うことができるよう、**希望者に対して、文書や会計等のシステム研修を一般職の職員とは別に研修を実施**している。【市町村】
- ・ 毎年、再任用職員やその上司に対するアンケート調査を実施しており、その後の制度運用や人事配置の参考としている。【都道府県】

調査結果（個人）

現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査結果（個人）概要①

【一般行政職（事務）の活躍事例】

○研修関係

再任用前の役職	再任用の職務内容等	活躍事例
職員研修施設の施設長	職員研修計画の立案(補佐級)	現役時に培った豊富な知識・経験を活かし、職員に有用な研修内容を計画している。

○マネジメント関係（庶務、部局間調整等）

総務部門の課長	総務部門における庶務(主事級)	総務課長経験を活かし、総務課へ配置。村の財政、人事、福利と幅広い分野で職員のフォローを行っている。
後期高齢者医療事務の総括課長	公用車の車両管理(主任級)	課長としての勤務で培ったマネジメント能力を活かして、公用車の車両管理業務に従事し、事務所内で中心的な役割を担っている。
都市計画行政の総括参事・技監	まちづくり協議会・県企業局との調整業務(係長級)	定年前の都市行政部門での管理職経験を活かし、新都心におけるまちづくりへの助言とともに、関係者との連絡調整で能力を発揮している。

○会計関係

人事部門の課長	出先機関事務指導、検査(補佐級)	会計事務のベテランとして、豊富な知識・経験を活かし、出先機関を訪問し、職員の適正な事務処理についての指導をしている。
現金等の出納の審査及び出納・保管に関する総括課長	現金等の出納の審査等(係長級)	長年の経験で培ったノウハウを生かして審査事務に従事するとともに、知識を共有し後任課長の人材育成に積極的に取り組んでいる。

現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査結果（個人）概要②

【一般行政職（事務）の活躍事例】

○法務関係

再任用前の役職	再任用の職務内容等	活躍事例
総務部門の部長	法務部門における行政管理官（主席主査級）	市の施策（とりわけ文書・法務）等に関する豊富な知識・経験を活かして、関係部局の課題解決に貢献している。

○システム関係

区役所業務に係る区長補佐の参事・技監	広聴システムの運用・管理（係長級）	定年前の情報施策部門での管理職経験を活かし、広聴システムの開発・運用管理に携わっている。
--------------------	-------------------	--

○総合相談窓口

保険年金課の課長	行政サービスコーナーの所長（係長級）	非常勤職員が多い職場であるが、情報伝達や研修等を継続して実施しており、職員のモチベーション向上に寄与している。
市民相談窓口の課長	市民相談の窓口業務受付（主任主査級）	市民相談に関する豊富な経験を活かし、多様な窓口業務や市民の相談案件に対応している。
課税部門の課長	戸籍等交付手続きの事業調整員	総合案内担当部署において、再任用前に培った豊富な知識・経験を活かし、他の職員への助言・指導を行っている。

○地域振興関係

福祉、保険、国保事業の課長	地域振興業務（主査級）	地域振興事業の経験を活かし、村の産直施設の管理責任者（非管理職）として従事し、観光及び物産振興に寄与している。
経済・建設部門の施策立案・運用統括部長	商工観光施策等業務（主任級）	自身の豊富な知識や経験を活かし商工観光業務に従事している。また、後進の指導育成を担っている。

現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査結果（個人）概要③

【一般行政職（事務）の活躍事例】

○生活保護関係

再任用前の役職	再任用の職務内容等	活躍事例
福祉保健事務所の人事管理（課長級）	生活保護業務（係長級）	生活保護等の豊富な知識・経験を活かして生活保護業務に従事。副班長として、若手職員に助言・指導を行っている。
福祉施策の指導・監査の室長	生活保護に係る相談・援助（主査級）	福祉行政に関する豊富な知識・経験を活かして県民相談・援助業務に従事。また、若手とペアで業務にあたり育成も担っている。
福祉部門の課長	生活保護における医療・介護扶助支援業務（係長級）	生活保護だけでなく、福祉全般の知識を活かし、業務に従事している。

○用地関係

福祉部門の監査監	土木事務所における用地交渉（主査級）	土木行政に関する豊富な知識・経験を活かして用地交渉に従事。また、若手とペアで業務にあたり育成も担っている。
----------	--------------------	---

○税関係

県税事務所の人事課長	県税業務における収納事務業務（係長級）	県税の豊富な知識・経験を活かして県税保護業務に従事。若手職員の育成や知識の伝承を行っている。
課税部門の統括部長	課税部門の実務専門員	長年にわたる豊富な税務経験を活かして、課税実務に関して自ら当たることにより後進の育成につながっている。
県税事務所の所長	県税事務所の県税課税業務（主査級）	税務業務で得た豊富な知識・経験を活かして、県税課税業務を行っている。また、後輩職員への指導・助言も行っている。
県税事務所の所長	県税に係る滞納整理の専門員	税務に関する豊富な知識・経験を活かして滞納整理業務等に従事。また、若手職員の育成も担っている

現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査結果（個人）概要④

【一般行政職（技術）の活躍事例】

○研究関係

再任用前の役職	再任用の職務内容等	活躍事例
水質試験分析部門の部長	試験・分析業務の研究員(行政職3級相当)	育児休業中の職員の業務を担いつつ、若手職員にこれまで蓄積した知識経験を伝承している。

○保健師

保健センターの所長	保健センターの所長補佐	ワクチン接種業務に従事し、これまでの経験、知識、人脈等を十分に活用し、スムーズな事業運営に貢献している。
-----------	-------------	--

○保育士

保育園長	民間保育施設の運営指導、研修企画(係長級)	保育園長として培った経験を活かし、人材育成、民間園運営指導、事務職のサポートなど多方面で活躍している。
------	-----------------------	---

○土木関係

下水道関連部門の所長	土木部門の技術指導員	豊富な知識・経験を活かして、業務に従事するほか、若手職員を対象とした伴走的技術指導を担っている。
土木事務所の総括参事・技監	部門研修の企画等(係長級)	土木行政に係る知識経験・幅広い人脈を活用して、建設局内技術職員に対する部門研修を企画・開催している。
土木工事部門の課長	土木工事の検査等(係長級)	土木工事に関する知識・技術を活かして、安全点検、指導等に従事。若手職員に対する職員勉強会を実施するなど、人材育成にも寄与している。
土木施設維持管理部門の課長	土木施設維持管理業務(主任技師)	退職前の経験や専門知識を活かし、自らも積極的に業務遂行にあたりつつ、若手職員へのアドバイスや相談役として、活躍している。

○林業関係

農林部門における所長業務補佐・森林保全業務・工事発注を担う次長	林道事業に係る調査・指導監督等(主任級)	林業の技術職として長年にわたり培われた豊富な知識・経験を活かし、林業事業に従事。中間層をフォローするなど活躍している。
林業普及指導の総括参事	林業普及指導(係長級)	林業普及指導業務で培ってきた人脈やノウハウを後輩職員に引き継ぎながら業務に従事している。

現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査結果（個人）概要

短時間勤務・加齢困難職種

【一般行政職（事務）・一般行政職（技術）の活躍事例】

再任用前の役職	再任用の職務内容等	活躍事例
教育委員会・学校関係事務の総括課長	移住支援・地域応援コーディネーター（主事級） 【週29時間3分45秒以上31時間以下】	産業振興や定住促進分野の業務に携わっていたことから、定住応援課に配置し、教育委員会中央公民館所属に併任。移住支援・地域応援コーディネーターの業務に従事しながら、後進も指導している。
総務・企画部門の部長	職員研修業務（主任級）【週29時間3分45秒以上31時間以下】	部長及び代表監査（特別職）として培った知識や経験を活かし、法務に関する研修の講師として従事し、若手の知識向上に貢献している。
災害対策・原子力防災部門の部長	災害対策・原子力防災・新型コロナウイルス感染予防対策の企画員【週29時間3分45秒以上31時間以下】	防災（特に原子力防災）に関する豊富な知識・経験を活かし、後継者育成等に貢献している。
保育所長	保育業務の係員 【週29時間3分45秒以上31時間以下】	保育所において、保育士として現場業務に従事しながらも後進の指導にもあたっている。

【再任用前に加齢困難職種に就いていた職員で、一般行政職（事務）での活躍事例】

再任用前の役職	再任用の職務内容等	活躍事例
消防指令（消防職）	災害時における市長部局と消防部局の連携業務（一般行政職／主査級以下）	現場における経験・人脈を活かして、災害時における関係機関との調整役として活躍している。
消防本部内の課長（消防職）	市長等の送迎業務（一般行政職／係員）	消防吏員として、緊急大型車両等での運転経験を活かし、市長等の送迎業務に従事している。

調査結果（個人）一覧

岩手県
埼玉県
千葉県
三重県
滋賀県
岡山県
宮崎県
北九州市
秋田県 秋田市
山形県 尾花沢市
茨城県 美浦村
長野県 長野市
岐阜県 養老町

【岩手県】 現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査結果（個人）

現役時代は幅広く業務を経験。再任用にあたり会計部門を希望し、現役職員と同様に実務を担いつつ、後進の育成にあたっている事例。

<再任用前のキャリア、再任用後の業務について>

○ 再任用前のキャリア

- ・ 農業、会計、総務関連の部門を中心に、**幅広い部門・分野の業務を経験**。再任用前には農業、総務部門で管理職を務める。

○ 再任用後の業務

- ・ **経験が長く専門知識があった会計部門**において、会計指導（職員向けの研修）と検査業務を担当（フルタイム勤務）。

<担っている役割、経験・スキルの活用状況等について>

○ 自身に求められている役割

- ・ **一担当として現役職員と同様に業務を担いつつ**、年長の（再任用）職員として**後進の育成**にあたる。今後管理職になることを想定して、主任・総括クラスといった「人を育てる人」を育てることを意識している。
- ・ 再任用時の所属は会計部門を希望しており、現在の職務はおおむね希望通り。

○ 再任用後の業務においてこれまでの経験やスキル等を生かしていると感じること

- ・ 初めての業務であっても、これまで培ってきた経験により、どこから取り掛かるか、誰に聞けばよいか、何を見れば良いかといった、仕事のやり方が分かる。また、**組織・人を熟知していることも役立っている**。

○ 再任用後のモチベーションの変化、やりがい

- ・ 再任用当初は人事異動に近い感覚であり、モチベーションの変化は特になかったが、再任用として働くにつれて、自身の役割がより明確に見えてきて、モチベーションが向上した。
- ・ 非管理職となったことで所属を背負った職務上の責任が軽くなり気持ちに余裕ができた。**管理職視点ではなく仕事そのものに向き合うことができるという点では、現役の時よりもモチベーションが高いように感じている**。

○ 周囲との円滑なコミュニケーションのために心がけていること、苦労していること

- ・ 若い職員は気さくに話をしてくれるが、管理職からは、年齢や現役時の職を意識して気を遣われることもあるので、**フラットにコミュニケーション**をとってもらえるよう心がけている。

【埼玉県①】 現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査結果（個人）

管理職の経験しかなかった税務において、能力の維持や自己開発をモチベーションに、主任として実務に従事しながら、これまで培ってきた知識、経験も活かして活躍している事例

<再任用前のキャリア、再任用後の業務について>

○ 再任用前のキャリア

- ・ 都市計画、建築、土地利用の規制関係部門に長く従事。管理職となってから税務関係の部門を経験し、再任用直前は、県税事務所の所長として従事。

○ 再任用後の業務

- ・ 税務部門では管理職としての経験しかなかったが、現場で納税の実務に携わりたいという思いから、県税事務所で主任として滞納整理や徴収業務に携わっている（フルタイム勤務）。

<担っている役割、経験・スキルの活用状況等について>

○ 自身に求められている役割

- ・ 一担当としての職務をこなしながら、後進に知識、経験を伝承することが求められている。

○ 再任用後の業務においてこれまでの経験やスキル等を生かしていると感じること

- ・ 都市計画や土地利用の部門が長かったため、登記簿の見方や土地の接道条件などの知識や、不動産売却に関する知識等が、税務業務で役立っている。また、管理職時代に培った税に関する知識も、現在の実務において活かしている。

○ 再任用後のモチベーションの変化、やりがい

- ・ 管理職時代は自身の実務能力の低下に不安を感じていたが、なじみのある分野で実務に携わることで、新しいことを学ぶ刺激や、自己開発や能力の維持・向上ができていることにモチベーションを感じている。

○ 周囲との円滑なコミュニケーションのために心がけていること、苦労していること

- ・ 税の実務に関しては自身も初めてであり、若手職員と同じように学び、わからないことは同僚に教えてもらっている。
- ・ 後進に知識、経験を伝える際は、「教える」ことを前面に押し出すのではなく、日頃の雑談などを通じて伝えている。

○ 再任用に際して受けた支援で良かったこと、若中年期からも含めた支援の希望

- ・ 再任用の業務を通じて自己を高めるため、職務による自己開発や能力維持を動機づける研修があるとより良い。

【埼玉県②】 現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査結果（個人）

幅広い部門での勤務経験や、管理部門や県民と接する部署での長年の経験を活かし、相談窓口業務において対人関係スキルや庁内の相談先への適切な連携を発揮して活躍している事例

<再任用前のキャリア、再任用後の業務について>

○ 再任用前のキャリア

- ・ 企画、財政、総務、人事等の管理部門に長く従事。そのほか、第三セクター、外郭団体、県内市町村（課長職、副市町村長職）の経験もある。定年退職後は関連団体にて勤務したが、自身の経験を活かせる職として、**県民と直接ふれあう職場での再任用を希望**した。

○ 再任用後の業務

- ・ **県民相談の窓口業務**にて、民事・家事を専門として、法律関係の対応や、相談内容に応じて専門機関につなぐ業務に従事（短時間勤務）。

<担っている役割、経験・スキルの活用状況等について>

○ 自身に求められている役割

- ・ 県民からの相談内容を的確に整理し、必要な対応や解決に導く役割が求められている。

○ 再任用後の業務においてこれまでの経験やスキル等を生かしていると感じること

- ・ **過去の勤務経験から、庁内の各組織の業務内容を把握**しており、県民からの質問や相談に応じて、業務内容の説明とともに**適切な相談先につなぐ**ことができている。
- ・ **様々な組織を異動してきた経験から対人関係のスキル**を、窓口対応の中で活かしている。

○ 再任用後のモチベーションの変化、やりがい

- ・ 県民に接することができる部門で、**相談者と直接話をして問題解決し、喜んでもらえることがやりがい**である。

○ 周囲との円滑なコミュニケーションのために心がけていること、苦労していること

- ・ 先輩として信頼されることを大事にしている。

○ 再任用に際して受けた支援で良かったこと、若中年期からも含めた支援の希望

- ・ 事務作業から遠ざかっていたため、**システムの利用方法やPC操作を習得する機会**があるとより良い。

【千葉県】現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査結果（個人）

障がい福祉分野での経験を活かし、障がい者が働く庁内オフィスのマネージャーに従事している事例。

<再任用前のキャリア、再任用後の業務について>

○ 再任用前のキャリア

- ・ **障がい福祉関係の部署に計8年間勤務**し、知的障がい・身体障がい・精神障がいのいずれの障がいについても携わってきた。精神障がいについては、精神保健の担当室長を経験したこともある。保健分野での経験もあり、再任用前には**保健所の次長**を務めた。そのほか、庶務関係が長く、情報管理にも従事した。

○ 再任用後の業務

- ・ 障がい者が県庁で働いた経験を活かし、民間企業等の社員へのステップアップを支援する庁内オフィスにおいて、**マネージャー（副主幹）としてオフィスの運営管理やスタッフ（障がい者）の指導等**を担当している（週4日勤務）。
- ・ 職場には、他にマネージャーの再任用職員が2名おり、直属の部下はいない。

<担っている役割、経験・スキルの活用状況等について>

○ 自身に求められている役割

- ・ 障がい福祉分野での経験を活かした**スタッフへの指導**や、管理職経験を活かした、**スタッフの障がい特性や障がい程度に配慮した業務スケジュールの作成、管理等の運営管理**を行うこと。

○ 再任用後の業務においてこれまでの経験やスキル等を活かしていると感じること

- ・ **障がい福祉分野での経験がスタッフとの接し方等で活かしている**ほか、スタッフが行う業務のスケジュール作成や管理、作業方法の工夫等に、**管理職としての経験を活かしている**。

○ 再任用後のモチベーションの変化、やりがい

- ・ 定年退職時の職場において、**先輩再任用職員の職務対応を見ていた**ことから、再任用職員としての職務に対する心構えはできていた。
- ・ 定年退職までの経験を活かせる業務を希望していたため、配属先がやりがいのある職場であったことに感謝している。これまでの経験を活かして、スタッフと接し、少しでも個人の能力等を向上させることにやりがいを感じている。

【三重県】現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査結果（個人）

現役時代に経験が長かった課税業務に一担当として携わりつつ、実務に裏打ちされた幅広い知識、経験を活かして、後進の育成や、課を超えたサポートにも携わっている事例

<再任用前のキャリア、再任用後の業務について>

○ 再任用前のキャリア

- ・ 数々の県税事務所において、課税業務を中心に従事。再任用前には2つの県税事務所で計4年間所長を務める。

○ 再任用後の業務

- ・ 県税事務所において、現役時代に経験が長かった法人二税の課税（賦課・調査）業務を担当（フルタイム勤務）。

<担っている役割、経験・スキルの活用状況等について>

○ 自身に求められている役割

- ・ 一担当として、法人二税の賦課・調査業務の窓口としての業務に従事。後進と業務を分担しており、自身の知識、経験を引き継いでいる。加えて、研修会等でも自身の経験を伝えたり、他県税事務所職員からの相談に応じたりすることで、これまで培ってきた知識、経験を伝承している。
- ・ 他の担当者が不在時におけるカバー等、課を超えたサポートをしながら幅広い業務に携わっている。

○ 再任用後の業務においてこれまでの経験やスキル等を生かしていると感じること

- ・ 税システムの仕様の開発・維持に参画したことや、外形標準課税導入時の担当課長を務めたことで、自身の中に法人事業税の基礎を築けた。実務に裏打ちされた知識、経験が調査業務や法人に対する指導等をするうえで役に立っている。
- ・ 自治大学校でできた人脈も、仕事をするうえでの基礎になっている。

○ 再任用後のモチベーションの変化、やりがい

- ・ 実務が好きであり、納税者等と対話をしたり直接の指導をしたりできることがモチベーション。

○ 周囲との円滑なコミュニケーションのために心がけていること、苦労していること

- ・ 過去の部下が上司であることも多い。上司・同僚に対し、どうしても必要な部分は伝えるが、それぞれの考え方を尊重し、自分の意見を抑えることもある。相談されたら答えるようにしている。

【滋賀県】 現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査結果（個人）

過去に税事務所長を務めていた職場で非管理職として再任用され、若手と一緒に現場に出ながら、若手の成長をモチベーションとして活躍している事例

<再任用前のキャリア、再任用後の業務について>

○ 再任用前のキャリア

- ・ 税務（本庁・税事務所）が最も長く20年弱。そのほか、人権行政、自然保護・NPO支援等の業務も経験。再任用前には2つの税事務所です長を務める。

○ 再任用後の業務

- ・ 再任用の直前に所長を務めた税事務所において、一担当として税に関する調査・取締りを担当（フルタイム勤務）。

<担っている役割、経験・スキルの活用状況等について>

○ 自身に求められている役割

- ・ 一担当として業務を担いつつ、若手へのノウハウ・経験の伝承に尽力。若手とペアで現場に出ることも多い。
- ・ 再任用にあたり、今までの経験を踏まえてモチベーションを維持できる仕事を希望。現在の配属は希望と合致。

○ 再任用後の業務においてこれまでの経験やスキル等を生かしていると感じること

- ・ 現役時代を通じて場数を経験し、人脈・つながりがあることが、対人折衝・調査・行政の関係機関との連携等において活かしている。

○ 再任用後のモチベーションの変化、やりがい

- ・ 上司部下の逆転はあるが、一職員として一人前の仕事に励むという覚悟で再任用を希望。モチベーションは人から与えられるものではないと思う。
- ・ 再任用後は若手と一緒に仕事をし、若手の成長が自身のモチベーションとなっている。

○ 周囲との円滑なコミュニケーションのために心がけていること

- ・ 大変な局面でも、笑い・遊びがあるコミュニケーションを心がけている。PC操作については若手に教を請うことも。

○ 再任用に際して受けた支援で良かったこと、若中年期からも含めた支援の希望

- ・ 再任用1年目に受講した研修。悩んだ際には研修資料を見返し、再任用として働く意義に立ち返っている。

【岡山県】 現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査結果（個人）

技術職で過去に部長を務めていた職場で非管理職として再任用され、後進への知識伝承・フォロー・サポートをしながら、育児休業中の職員の代替要員として担当業務で活躍している事例

<再任用前のキャリア、再任用後の業務について>

○ 再任用前のキャリア

- ・ 技術職として、保健所（初任配属）や本庁での勤務のほか、キャリアの半分以上は環境関連施設で勤務し、検査業務に従事。再任用直前は環境関連施設の部長として、管理職業務に従事。

○ 再任用後の業務

- ・ 再任用前と同じ職場で、水質や廃棄物の分析・試験・検査及び関連する調査研究業務に従事（育児休業中の職員の代わりに同業務を担当）。このほか、検査の標準作業書作成を通じて業務改善にも積極的に取り組む（フルタイム勤務）。

<担っている役割、経験・スキルの活用状況等について>

○ 自身に求められている役割

- ・ 自身が再任用になると同時に育児休業に入った職員の代わりとなることを認識している。

○ 再任用後の業務においてこれまでの経験やスキル等を生かしていると感じること

- ・ 特殊な分析装置が多いため、実務の経験を活かして後進へ操作方法等を指導・伝承している。また、検査業務を改善するための検査の標準作業書（マニュアル）の作成では、長年培ってきた経験が活かされている。

○ 再任用後のモチベーションの変化、やりがい

- ・ 管理職の業務から手が離れ、プレーヤーとして実務に集中することができている。
- ・ 慣れ親しんだ業務を継続できており、モチベーションは保たれている。新たなテーマの調査研究など新しいことにチャレンジできていることや、業務改善にも取り組んでいることに、やりがいを感じている。

○ 周囲との円滑なコミュニケーションのために心がけていること、苦労していること

- ・ 上司から相談を受けた際は、一歩引いて、立場を認識しつつ、助言することを心掛けている。

○ 再任用に際して受けた支援で良かったこと、若中年期からも含めた支援の希望

- ・ 退職前と職場が変わる場合は、配属先について不安を和らげるためにも、早めに配置先が伝えられるとよい。

【宮崎県】 現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査結果（個人）

研修施設長を務めていた職場で非管理職として再任用され、幅広い経験、人脈を活かしながらプレイヤーとして活躍している事例

<再任用前のキャリア、再任用後の業務について>

○ 再任用前のキャリア

- ・ 情報システム関係所属で10年以上勤務。児童相談所での受付相談員（初任）、国際交流、地域振興、観光関連のほか、教育委員会、県立病院、再任用の直前には職員研修を担う研修施設長を務めるなど、**幅広く業務を経験**。

○ 再任用後の業務

- ・ 再任用の直前に所長を務めた研修施設において、**一担当として**他の職員とともに**研修企画等を担当**（フルタイム勤務）。

<求められている役割、経験・スキルの活用状況等について>

○ 自身に求められている役割

- ・ **一担当として業務を担いつつ、他の職員へのアドバイス・経験を活かしたサポートも実施**。
- ・ 再任用にあたり、**自身の経験を活かせる仕事**を希望しており、現在の配属は希望と合致していた。

○ 再任用後の業務において経験やスキル等を活かしていると感じること

- ・ 長年培った幅広い職場経験から**各職場の特性を把握**しており、外部講師や他の職員に対しても、受講生に伝わりやすいコツを伝授。**組織内での人脈も広く**、スムーズな案内、依頼等につなげている。
- ・ 情報システム関係に長く携わったことで、**ロジカルシンキングが身についたこと**も役に立っていると感じている。

○ 再任用後のモチベーションの変化、やりがい

- ・ 特段の変化なし。**自身の知識、経験に基づいたアドバイスが役立つことが喜び**。研修受講生からの感謝もやりがい。

○ 周囲との円滑なコミュニケーションのために心がけていること、苦労していること

- ・ 上司に対しては、「判断のための材料は提供するが、**最終判断は一任する**」というスタンスを重視している。

○ 再任用に際して受けた支援で良かったこと、若中年期からも含めた支援の希望

- ・ ライフプランの研修を受講したことで60歳以降の経済的な状況等を認識した。再任用職員になる前に**モチベーションや心構えに関する話が**あればより有効と思う。

【北九州市】現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査結果（個人）

過去に培ってきた人事の経験や、マネジメント経験を活かし、庁内で配慮を必要とする職員の支援にあたっている事例。

<再任用前のキャリア、再任用後の業務について>

○ 再任用前のキャリア

- ・ 入庁後、人事局厚生課に所属。民間企業・外郭団体への出向も含め、庁内外の幅広い職場を経験し、定年退職時は文化施設で管理職に従事。特に、各部局の総務課での勤務経験が長く、部局間の調整や人事・庶務等に長く携わった。

○ 再任用後の業務

- ・ 人事課付でメンタル不調など配慮が必要な職員の相談、支援、所属部局への巡回、助言を行う業務に従事(週4日勤務)。

<担っている役割、経験・スキルの活用状況等について>

○ 自身に求められている役割

- ・ 配慮が必要な職員のサポートを担当。課内に同じ役割を担う再任用職員がもう一名おり、二人で業務を分担している。業務自体は、チームではなく単独で行っている。
- ・ 通常業務を通じて、配慮が必要な若手職員の指導・育成、アドバイス等も行っている。
- ・ 再任用にあたって短時間勤務以外に具体的な希望は出さなかったが、現在の業務は自身に合っていると感じている。

○ 再任用後のモチベーションの変化、やりがい

- ・ 配慮を必要とする職員と面談をしたり、必要に応じてサポートをするなかで、当該職員が成長していくことにやりがいを感じている。

○ 再任用後の業務においてこれまでの経験やスキル等を生かしていると感じること

- ・ これまで、管理職として配慮を必要とする部下や職員に対応してきたマネジメントの経験や、過去に所属していた総務課での人事関係の業務の経験が、現在の仕事に活かされていると感じている。

○ 周囲との円滑なコミュニケーションのために心がけていること、苦勞していること

- ・ 災害など緊急対応の際には、自身に負担がかからないよう周囲から気遣ってもらっていると感じている。周囲の職員も多忙であるため、迷惑をかけないようにと心がけている。

【秋田市】現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査結果（個人）

幅広い業務によって蓄積された知識・経験を活かし、庁内の事業支援を行う専任職に就いた事例

<再任用前のキャリア、再任用後の業務について>

- **再任用前のキャリア**
 - ・ 法務、情報、人事、庶務、連絡調整など**幅広い業務に従事**。特に法務所管部署での勤務が長く、法務等の知識・経験が豊富である。
- **再任用後の業務**
 - ・ **新たに設けられた職**に就いている。具体的な業務は、各所管課や部署横断的に行われる比較的大きな事業について、各所管課からの依頼に基づき、**法務、財務、リスク管理、議会对応などの面で支援や相談対応を行う**ことである（フルタイム勤務）。

<担っている役割、経験・スキルの活用状況等について>

- **自身に求められている役割**
 - ・ 所管課の立場で法務等に関する支援や相談を引き受ける専任者の設置が望ましいとのことから、**法務等の経験が豊富な者として配置**されている。条例改正や法律相談等を抱える多忙な部署の**負担軽減にも寄与**している。
 - ・ 相談主である所管課の打ち合わせに同席し、**指導・助言、経験に基づく情報の提供を行うほか、部局間の調整や、各部署からの法務に関する質問対応等**を行うこともある。
- **再任用後のモチベーションの変化、やりがい**
 - ・ これまでの経験を活かし、**庁内業務の役に立つこと**がモチベーションになっている。
- **再任用後の業務においてこれまでの経験やスキル等を生かせていると感じること**
 - ・ 自分にとって未知の分野の相談もあるが、法務をはじめ、**幅広い業務経験をしてきたことで課題やリスクのポイントが指摘**できる。
- **周囲との円滑なコミュニケーションのために心がけていること**
 - ・ かつての部下が上司となっているが、特別に気を遣うということはない。自分の意向ややり方を一方的に伝えるのではなく、相手の考えを聞いてから、**選択肢を提供するということに努めている**。
 - ・ 事業所管課の担当者に対しては、**自分は管理職ではないこと、あくまでサポートする立場であることを最初に伝え、支援に徹した業務を行うことを心がけている**。

【尾花沢市】 現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査結果（個人）

再任用前のキャリアにおいて蓄積された知識・経験・人脈を活かし、収納係に従事している事例。

<再任用前のキャリア、再任用後の業務について>

○ 再任用前のキャリア

- ・ 定年退職時は総務課長、防災危機管理室長を兼任し、選挙管理委員会の事務局長を併任していた。
- ・ 30代の頃、税務課に約7年所属していた。再任用職員である現在は収納係であるが、当時は課税業務を担当していた。

○ 再任用後の業務

- ・ **週4日の短時間勤務を選択。**税務課での職務経験があったことのほか、短時間勤務でも、自分である程度スケジュールを組み立てることができるのではないかと考え、市民税務課を希望した。
- ・ 現在は、市民税務課において納税相談員として、毎日庁外に出て未納者や滞納者のもとに足を運び、納付の依頼や支払方法の提案等を行っている（週4日勤務）。

<担っている役割、経験・スキルの活用状況等について>

○ 自身に求められている役割

- ・ 納税相談員として自身の経験や人脈を活かしながら、一担当として未納者の対応を担当。
- ・ 再任用職員として、若い職員のフォローにあたってもらいたい旨を人事担当課から伝えられており、指導・フォローも期待されていると認識している。

○ 再任用後の業務においてこれまでの経験やスキル等を生かしていると感じること

- ・ 長年の勤務経験から住民と顔なじみであることや地域特性を理解していることが、市民との話しやすさにつながっている。また、過去の課税業務の経験は、市民に対して課税の仕組みを丁寧に説明することに役立っている。

○ 再任用後のモチベーションの変化、やりがい

- ・ 仕事中心だった再任用前と比べて、仕事と生活の両立が図れており、そのことがモチベーションにつながっている。

○ 周囲との円滑なコミュニケーションのために心がけていること、苦労していること

- ・ 再任用前とは違い、管理職ではないという意識・自覚が大事だと考えている。課の掃除当番なども周囲の職員と同じように担当している。

【美浦村】 現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査結果（個人）

長年従事し、精通している上下水道業務において、管理職から主任に再任用。これまで培ってきた知識、経験を活かして現場業務や若手の育成・指導に活躍している事例

<再任用前のキャリア、再任用後の業務について>

- **再任用前のキャリア**
 - ・ 水道業務に長く従事するほか、建設、経済、公民館等、幅広く業務を経験。再任用の直前は上下水道課の課長を務める。
- **再任用後の業務**
 - ・ 再任用前と同じ職場で、一担当として水道の給水関係、設備の維持管理業務を担当。外回りの業務（漏水補修等）にも従事している（短時間勤務（週3日））。

<担っている役割、経験・スキルの活用状況等について>

- **自身に求められている役割**
 - ・ 水道業務に関し、民間への業務委託や、昔に比べると職員の人事異動（ジョブローテーション）が短くなったことにより、課内で業務に精通している職員が少なくなっている。一担当として業務を担いつつ、これまで培ってきた知識、経験を活かして後進の育成・指導を担っている。
- **再任用後の業務においてこれまでの経験やスキル等を生かしていると感じること**
 - ・ 水道管の位置を把握していることや、水道工事の際の住民対応、水質に関する苦情への対応など、現場での問題解決に活かしている。
- **再任用後のモチベーションの変化、やりがい**
 - ・ 現場対応の大変さを実感しつつも、水道の契約書類等を改善するプロジェクトに携わっており、現役の職員が日々の業務に追われ取りかかれていない、業務改善の役割を担うことにやりがいを感じている。
- **周囲との円滑なコミュニケーションのために心がけていること、苦労していること**
 - ・ 現役の管理職の意見を尊重しつつ、自身のこれまで培ってきた知識・経験に基づくアドバイスを行っている。
- **再任用に際して受けた支援で良かったこと、若中年期からも含めた支援の希望**
 - ・ 再任用を選択するか迷っていた中で、人事課に働き方について丁寧に相談にのってもらえたことがありがたかった。

【長野市】 現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査結果（個人）

技術職として長年従事した水道関連業務に非管理職として再任用され、担当としての業務を担いつつ、管理職時代に培った視点を活かして業務改善にも積極的に取り組んでいる事例

<再任用前のキャリア、再任用後の業務について>

○ 再任用前のキャリア

- ・ 土木系技術職として、水道関連業務に従事。再任用直前は水道施設の運営・維持管理を行う課の課長を務める。

○ 再任用後の業務

- ・ 再任用前と異なる課で、一担当（土木専門員）として設備の書類審査、事業者の指導監督業務を担う（フルタイム勤務）。

<担っている役割、経験・スキルの活用状況等について>

○ 自身に求められている役割

- ・ 一担当として市民や事業者とのやり取り等の業務を担いつつ、スキル・経験の伝承や業務改善に取り組む。業務改善の一例として、事業者を対象とした講習会をより効果的・効率的に実施するため、動画配信ツールを初めて活用する等、新たなツールの操作方法等も積極的に習得している。
- ・ 再任用にあたり、自身の経験が活かせる水道関連業務を希望。

○ 再任用後の業務において経験やスキル等を活かしていると感じること

- ・ 管理職時代は、水道事業の効率化や省力化を意識してマネジメントに当たっており、事業の目的や改善について管理職の視点で考えていた。再任用後も管理職時代に養った視点を持ちながら新たな業務に取り組むことができ、業務の効率化や省力化等、改善に役立っている。

○ 再任用後のモチベーションの変化、やりがい

- ・ 仕事や周囲の環境をより良くするため、業務に関連することは常に改善点を探している。
- ・ 業務改善の一例として、コロナ禍で講習会のWeb配信を提案。新たなツールに触れられる楽しみも感じている。
- ・ 課長から自身の役割は伝えられたが、業務について細かな指示はなく裁量をもって進められる点が非常にやりやすい。

○ 周囲との円滑なコミュニケーションのために心がけていること、苦労していること

- ・ 管理職ではないことを踏まえ、若手には上司・管理職を通じて意見を伝えてもらう等の工夫をしている。

【養老町】 現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査結果（個人）

保健センターの所長を務めていた職場で非管理職として再任用され、上司・部下両方からの相談に応じながら、関係機関との信頼関係を活かして、コロナ対応関連業務を担当している事例

<再任用前のキャリア、再任用後の業務について>

○ 再任用前のキャリア

- ・ 保健師として保健センターの各種業務を幅広く経験。再任用直前は保健センターの所長として、管理職業務に従事。

○ 再任用後の業務

- ・ 保健センターにおいて、一担当としてコロナ対応関連業務を担当（フルタイム勤務）。

<担っている役割、経験・スキルの活用状況等について>

○ 自身に求められている役割

- ・ 定年前より動き出していたコロナ関連業務に、上司・部下からの相談に乗りつつ、一担当として引き続き従事。
- ・ 長年の経験があり、これまでの経験・人脈が活かせる保健センターでの業務以外は検討していなかった。

○ 再任用後の業務においてこれまでの経験やスキル等を生かしていると感じること

- ・ 定年退職直前に始まったコロナ関連業務に引き続き従事していることもあり、再任用を意識せずに働いている。
- ・ 関係機関との信頼関係が構築できており、コロナ対応という事態においても、スムーズな連携が可能になっている。

○ 再任用後のモチベーションの変化、やりがい

- ・ 職場に自分の存在意義があることや、頼られている感覚、経験を活かして業務ができていることがモチベーション。

○ 周囲との円滑なコミュニケーションのために心がけていること、苦労していること

- ・ 職場での立場について、これまで所長であった感覚からの切替が必要である。すぐに物事を自分で決めてしまわないことや、後進にも指導ではなく一緒に考えるスタンスで接すること等を意識している。
- ・ 若い職員が多い職場であるため、子育ての悩み等も聞きながら、積極的に輪に入るようにしている。

○ 再任用に際して受けた支援で良かったこと、若中年期からも含めた支援の希望

- ・ 岐阜県市町村振興協会が開催している「再任用職員研修」に参加。他市町からの参加者と、管理職でなくなることの心構えについて話し合えたことが勉強になった。同僚である若手とのコミュニケーション・雑談も大切である。

調査結果から読み取れること

○ 再任用職員の配置にあたっての基本的考え方

- 管理職であった者は、例えば、担当としての業務をこなすことを基本としつつも、所属長の補佐や相談相手として活躍してもらうことや、マネジメント経験を活かした業務で活躍してもらうことも考えられるのではないかと
- 例えば、役職定年前後で同じ業務を行う場合、管理職で養った視点を用いた業務の工夫や効率化などを行うことができるのではないかと
- 上司部下の逆転に関する問題は、制度の運用が定着するにつれて忌避感がなくなるのではないかと
- 場合によっては、培ってきた知識、経験を最大限活用してもらいたい職務や、短時間勤務に向いている職務などを整理し、高齢期職員のための職を検討することも考えられるかと
- モチベーションの維持のためには、希望に沿った配置を行うことが効果的であるが、希望に沿わない配置になる場合は理由を丁寧に説明するなど、その配置に納得するよう努めることが有効ではないかと

○ 高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫について

- 再任用職員に対する研修等を踏まえ、高齢期職員に対する研修を充実させるべきではないかと
- 高齢期職員に対して、庁内公募制やスペシャリスト認定などを行うことにより、当該職員のモチベーションを高めることができるのではないかと
- 自身の存在意義を感じることがモチベーションの向上に資することから、高齢期職員本人に、求めていることや役割を明確に伝えることが大切ではないかと
- 例えば、業務成果等が確認しやすくなるよう業務の工夫などを行うことは、高齢期職員のやりがいにつながるのではないかと
- 様々な業務において活躍する高齢期職員がおり、身近に活躍する高齢期職員がいることが、周囲の職員の理解促進のための近道ではないかと

○ 今後の高齢期職員の課題について

- 高齢期職員になる心構えを醸成するためには、階層別研修（例えば、管理職の初任研修）時など、早い段階から定年後の働き方を意識させることが効果的ではないかと
- 高齢期職員が、一担当として活躍するには、パソコン操作、システム等に関する研修は効果的ではないかと
- 例えば、予算査定等の調整業務のみに長く携わらせるだけでなく、若中年期の頃に現場を含む複数の業務を経験させることにより、高齢期職員になった時に活躍できる業務の幅を広げておく必要があるのではないかと
- また、技術職等の専門的な業務であっても、それに関連する様々な業務に携わらせることで、活躍できる場が広がるのではないかと

報告書骨子（案）

1. 地方公共団体における高齢期職員について

- (1) 地方公務員の定年引上げについて
- (2) 現行の再任用制度の現状
- (3) 定年引上げを見据えた高齢期職員の活躍の必要性

2. 高齢期職員の活躍に向けた人事管理のあり方について（団体の好事例）

(1) 再任用職員の配置にあたっての基本的考え方

- ・再任用時における職位、職種、職場の定め方について
- ・再任用職員のための職の設置について
- ・再任用職員の配置について

(2) 高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫

- ・再任用後の働き方に関する心構えを醸成するための取組について
- ・周囲の職員の理解を促進するための取組について

3. 現行の再任用制度における高齢期職員の活躍事例（個人の好事例）

- ・再任用職員の活躍事例
- ・再任用職員からのヒアリング

4. まとめ

※このほか、再任用職員数の全体の推移など参考資料を掲載