

## 定年引上げに伴う地方公共団体の定員管理の在り方に関する研究会(第4回)【議事要旨】

1 日 時 令和4年1月31日(月) 10:00~12:00

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) 令和3年度定員管理調査結果について
- (3) 定年引上げに伴う定員管理に係る検討状況調査結果について
- (4) 前回研究会までの論点整理等
- (5) 意見交換
- (6) 閉会

5 概要

(1) 令和3年度定員管理調査結果について

【事務局説明】

・資料のとおり説明。

【質疑応答】◎構成員 ●事務局

◎一般行政部門における主な増員理由は新型コロナウイルス対応とのことだが、それ以外の要因について、詳細を把握していれば知りたい。また、コロナ対応は応援職員等によるものが大多数で、新規増に繋がる要因ではないと考えるが、見解を伺いたい。

●一般行政部門の最も大きな増員理由は新型コロナウイルス対応であり、一般事務職や保健所の保健師などが増加しているところ。

新規採用職員がコロナ対応に当たるケースは少ないかもしれないが、結局は、退職者数以上に新規採用を行ったことで、その差分が増加しており、最終的にはコロナ対策を行う部署で増員していると考えられる。

その他、児童虐待防止のために、児童福祉司の配置基準を見直したことによる増員や、防災・減災、地方創生などへの対応により増員となっている状況である。

◎令和3年以降の総職員数の見通しについて教えてほしい。

●令和3年は臨時的任用職員の任用適正化により、令和2年からの増加幅が大きくなって

いるが、令和4年については大きな増員要素がない限り、横ばいになる見通しである。令和5年以降は、定年引上げの影響がどの程度出てくるか、現時点で把握できていないが、今後の推移に注視したい。

- ◎観光部門は対平成6年比で1.7倍に増えているとのことだが、職種別でみるとどこが増えているのか。
- 観光部門については、一般事務職が担当することが多いと考えられ、職種別では「その他の一般事務関係職」に含まれるものとする。

## (2) 定年引上げに伴う定員管理に係る検討状況調査結果について

### 【事務局説明】

- ・資料のとおり説明。

### 【質疑応答】◎構成員 ●事務局

#### (情報提供・意思確認の実施時期について)

- ◎情報提供・意思確認の実施時期について、「10～12月」の回答割合が高いのは人事作業に合わせたタイミングだと思うが、この時期に実施するのは、60歳以上職員を継続して採用することを前提にしているのではないか。60歳で退職される職員もいると思うので、もう少し早い段階で本人の意思確認をしたほうが良いのではないか。  
情報提供・意思確認制度に先立ち、職員への意向調査(アンケート)を行う予定の団体が約20%あるが、例えば職員の意思決定を喚起するために、年度の第一四半期にはアンケートを実施し、職員の再就職など次のキャリア形成も考えた運用を検討する必要があるのではないか。
- 計画を策定する上で令和4年の実施時期が影響すると考え、今回調査ではひとまず令和4年度のいつに実施するかを聴取した。そのため、令和5年以降では、時期が変更になる団体も出てくるものと考えられる。  
令和4年には、各団体において、情報提供・意思確認制度を含めた定年引上げに関する条例策定作業があり、議会での議決がなされないと正式な手続きができない。準備期間等を含めると都道府県では6、9月議会での上程が見込まれることから、早い段階での実施が難しいのではないかと考える。  
事務局としても計画策定にあたっては、アンケート等で状況の見通しを立てていただくことが望ましいと考えている。
- ◎このような作業日程は、一度実施されると、次年度以降も同じ時期に実施する可能性が高い。令和4年度に「10～12月」と回答した団体などが、令和5年以降も同じスケジュールで固まらないように、実施時期も含めて改めて検討をしてもらえるように共有していただきたい。

#### (定数条例の改正について)

- ◎定年引上げに伴い、定数条例の改正を見込んでいる団体が意外にも少ないことが新鮮だった。

◎定数条例の改正に係る対応について、附則に書くというのが一番現実的だと思った。過去実際にこうした事例があったことを研究会報告書に記載するなど、団体へ示す必要があると考える。

#### (定員管理に関する計画について)

◎計画的に実施することは大切だが、計画の形だけを新たに作らせることは避けたい。実際に分権委員会では、自治体の計画を減らすための議論が行われていることから、既存の計画があるのであれば、それを上手く活用することで、必ずしも新たな計画を作る必要はないといった方向で助言をしていただきたい。定員管理について、策定を要請している既存の計画はあるのか。

●定員管理計画の策定については、義務ではなく、各団体の自主的な取組として作成をいただいているところ。今回の調査で中長期的な計画策定を行う予定の団体が97%と、ほぼ全ての団体が計画策定の検討を行うという結果が出たが、今回の調査では対外的に公表する予定の計画に限らず、人事課内部で検討するものや、既存の計画を見直すというものも含まれている。いずれにしても、定年引上げにより、定年退職者が2年に1度しか生じない等、状況が大きく変化するため、各団体にはシミュレーション等何かしらの検討はしていただきたいと考えている。

◎計画策定を強制的に求めるものもなかにはあるため、助言の仕方には工夫していただきたい。

◎各団体における計画が多すぎるのも事実だが、今回は長期的な取り組みとなるので、計画的に行う必要がある。都道府県・指定都市では、早くから検討を始めている団体が多いが、一方で、「検討予定はない」と答える団体については一般市や町村よりも割合が高いなど、団体規模によって傾向が現れている。

自主的に判断していただくのは良いが、「検討予定はない」団体については、その場しのぎの対応になるのではないかと懸念される。また、作業スケジュールについて、採用者数の決定と退職者数の把握が、時期的に上手くリンクさせられるのかといった点が懸念される。計画策定をしない場合でも、退職者数を把握し、ある程度柔軟に採用者数を調整するためには、これらをリンクさせる仕組み作りが必要であり、この点については少なくとも情報提供が必要と考える。

#### (小規模団体の検討状況について)

◎前回研究会の議論を受け、管内の職員数が100名未満の小規模団体について、検討状況の聞き取りを行った。

- ・一般事務職の退職者は直近3年間でみると、1～7名程度。
- ・再任用職員はフルタイムのみで2～4名程度。再任用職員がいない団体は1団体。
- ・小規模団体の場合、定年引上げが直接的には影響しないが、退職者のうち高い割合を占める普通退職の動向が採用数に大きく関係することが特徴であり、職員数が少ないためその動向が把握しにくい状況。
- ・定年引上げ期間の採用退職に係るシミュレーションについては、各団体ともにまだ出ていない状況。
- ・定年退職者数の見込みは確認できるが、普通退職者数の見込みが分からないことで、全体の退職者数が分からない団体もあった。

- ・定年退職がない年度の次年度の新規採用については、「1. 普通退職の動向をみながら検討する。」、「2. 未定であるが、従来どおりであれば退職者に応じて採用を行う。」、「3. 全くの未定。」という考え方があり、新規採用の継続的な確保の検討はまだ開始していない状況。
- ・採用の観点でみると、特に保健師などの職種は募集しても採用に至らないなど、継続的に不足しており計画策定が難しいとの意見もあった。

小規模団体について、普通退職の見込みも含めた採用・退職者数のシミュレーションを早期に行い、定年引上げの影響を確認した上で、必要な行政サービスを安定的に提供できる体制や採用のあり方を検討できるよう、採用の平準化などの具体的な手法を助言し促していくことが必要と考えている。

#### (一時的な調整のための定員措置の規模・期間について)

- ◎「一時的な調整のための定員措置の規模・期間」を「新規採用者数を決定する上で、把握・検討が困難な事項」と選択した団体は、どういった状況から選択に至ったのかについて、把握している限りで知りたい。
- 本調査では定年引上げ期間中、一時的に増員となる場合に、どの程度までの増員・期間なら可能であるかについて分からない団体数の把握を目的としていた。選択理由の詳細は把握していないが、本項目を選択した割合が低い「その他市」、「町村」では、定年引上げの影響が少ないと分析することもできる。

#### (3) 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。

#### (4) 【意見交換】◎構成員 ●事務局

##### (採用人数・年齢構成の平準化について)

- ◎採用人数の標準化と年齢構成の平準化という2つのメッセージがある。前者は今までも扱ってきたが、後者はそこまで議論されていないのではないか。年齢構成の平準化については、様々な採用方法を活用する必要がある。
- ただ、社会人採用などを行うと、各団体におけるキャリア形成が難しくなってくることから、人事異動等も含めた任用や昇任のあり方についても検討することが必要。
- ◎採用人数と年齢構成の平準化は、お互いにリンクしているのではないか。職種ごとの年齢構成を踏まえて、必要となる新規採用者数を検討しているように思う。
- ◎現状の40歳前後を中心に年齢構成に偏りが生じている場合には、新卒者に限らず幅広い年代を採用しないと年齢構成の平準化が図られない。そのため、20代に限らず、例えば氷河期採用をより活用するなど、採用方法を柔軟に検討していくことが大切。
- 社会人採用や役降りの職員等で職員数が相対的に少ない世代を補うことで、全体としての年齢構成を平準化していくことが重要と考えている。
- ◎将来の年齢構成の隔たりをどう埋めていくかは、採用方法も含めて検討すべきと思うが、各団体によって状況も異なるため、平準化にかかる年数を示すことは難しい。そのため、定年引上げの際の基本的な考え方を示せば、年数にこだわる必要はないのではないか。
- ◎採用の平準化について、特に技術職は職員数も少なく、年齢構成がバラバラであるこ

とから、退職補充という形でなく、平準化を踏まえて進めていく必要がある。再任用職員も定着してきているので、これまでの再任用制度の経験も踏まえて検討していくことが必要。

#### (一時的な増員が生じる場合の定員管理について)

- ◎事務局資料の基本的な考え方に異論はない。資料でもデジタル化の対応や 技術職の登用拡大についての記載があるように、住民の理解を得られるような理由づけはかなり重要になってくるため、報告書等において、もう少し様々な例を紹介することが必要ではないか。また、現状の事務量が同じであるにも関わらず、一時的な増員が行われることについて、住民が納得しがたいのは当然である。そのため、過去に先送りしてきた事業、例えば地籍調査などについて、これを機に今回実施することを明示し、あわせて条例の附則では一時的な増員であることを明示し、事業終了までには増員を解消することをセットにして実施するのはどうか。
- ◎住民への説明については、各自治体で考えていただくほかない。何らかの事例を伝えるのは良いが、理由を示すことは分権的に望ましくなく、過度に増員が引き起こされる要因にもなり得るのではないかと。定員を増やすかどうかについては、定員管理の基本的な考え方を念頭に、各自治体において自主的に考えてもらうほかない。一時的に増員する場合に、何らかの理由づけを行うのは当然であり、各団体が工夫して考えてもらうしかないのではないかと。
- ◎住民理解に対しては、単に定年が引き上がるからという理由ではなく、具体的な業務を示しながら丁寧に説明する必要があると考えている。
- ◎出向を活用するののも一つの手法。例えば、数年後に国体を控える自治体については、施設等を造る市町村だけでなく、当然県においても定員増が必要となることが多い。そのため、事務量は同じだけれども一時的に定員増をせざるを得ないといったような市町村があった場合に、市町村からの出向を活用するのはどうか。この場合、県と市町村の連携が極めて重要になってくる。
- ◎これまでの経験から、一度民間委託をしてしまうと、それ以降に見直しをすることは少ないと感じている。中には、企画など官で行ったほうが良い仕事も民間に委託しているケースがあるため、常に見直しを行い、場合によっては官に戻すことで、結果として業務量が増えるのであれば、こうした点も理由づけにしたらどうか。
- ◎一時的な増員という捉え方自体が現実的なのか。今回の調査結果を踏まえてみても、一時的か否かを区別すること自体が難しい。住民への説明にあたっては、将来にわたっての人員見通しや財政運営に与える影響を示しながら最小限のコストで行政運営を行うことを伝えるべきであって、増員の理由をあえて細かく付ける必要はなく、また付けられないのではないかと。
- ◎一時的な増員に関して、業務量とそれに対応する職種について明確にするべき。デジタルへの対応を例に挙げているが、デジタルという職種があるわけではなく、業務内容が曖昧なため、結局は一般事務関係職ばかりが膨らんでしまう恐れがある。そのため、新たな業務については、こういった職種が関係してくるのかについて説明するのが大事。
- ◎定年引上げにより、不必要な人員増になることは避けなければならないので、この点はしっかりと示すべきである。
- ◎人員を増やすかどうかについて、効率性の徹底は当然であり、最終的には各自治体の

判断となる。自治法に基づいて行ってもらわなければならない。

- ◎一時的な増員をどうするかどうかについては、安定的な住民サービスの提供を念頭に検討しなければいけない。一方で、抽象的な話だけでは自治体の検討の参考にならないため、参考となる事例や考え方のポイントを報告書でまとめることができればと思う。
- ◎国民の生命 safety が関わる仕事については、それに適した職員が行うべきであり、体力的に困難であれば、現場から離れてもらうほかない。そのため、事務的な補佐や、アドバイス要因としての後方支援に回ってもらうなど、ある程度職を変えて対応いただくことが必要。
- ◎一時的な増員を元の水準に戻す必要が本当にあるのか。各団体は定員管理の原則に基づいて必要人数を算出していることから、その時々で業務量に見合った人数といえるのではないかと。
- ◎定年引上げ期間中の行政需要も分からない中、一時的な増員を元の水準に戻すのを前提にしているのか。また、条例定数を分けて規定することについても、各団体によって条例の作り方が異なるため一律の取扱いは難しいのではないかと。
- ◎地財措置をしっかりと行うことは大切だが、地財措置をすることによって、むしろ一時的な定員増を導き出してしまうのではないかと。そのため、増員をする場合は、各自治体の判断でやっていただくという姿勢を保つことが必要。

#### (その他、人材育成等について)

- ◎人材育成が後回しになっていると感じる。長期的に行政サービスを安定的に提供していく観点から、定年引上げ期間中に人員をあてることで、人材育成という課題改善の機会にするといった説明も必要。
- ◎人材育成について、業務多忙につき、対応が不十分であったため、今後力を入れていきたい。特に、職員数が少ない層の職員が、今後管理職になっていくことを踏まえ、マネジメントができるよう適切な支援や育成が必要である。
- ◎人材育成はとても重要であるため、60歳以上職員も含め、人事評価制度を適正に運用することで適正配置を徹底することが必要。
- ◎資料をみると、都道府県や指定都市といった大規模団体の方が、今回の定年引上げに伴う対応が困難となることから、市町村の支援にまで手が回らないのではないかと。また、市町村課は広く業務を行っていることから、手厚い支援ができるのかについても懸念が残る。そのため総務省が情報提供を行うなどにより、しっかりと支援をしていくことが大切なのではないかと。
- ◎以前の研究会でも述べたが、採用だけでなく、人事行政全般に影響が出ることも想定される。等級別の職制や年功制自体の見直しも含めて、この10年間でしっかりと準備をしていく必要がある。
- ◎新規採用については、今まで通り現場の意見をしっかりと聞いて、どれだけの業務量があって、どれだけの人員が必要なのか等について丁寧に検討していきたい。あわせて、病休・育休等の特別な要因が各職場に与える影響も踏まえつつ、将来のデジタル化や、本当に必要な職員数を見据えた上で、定年引上げに対応していきたい。

以上