

# 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4回）資料

---

令和4年1月31日（月）  
総務省公務員部給与能率推進室

# 目 次

---

- ・令和3年地方公共団体定員管理調査結果 ..... 3
- ・定年引上げに伴う定員管理に係る検討状況調査結果 ..... 9
- ・前回研究会までの論点整理等 ..... 20
- ・「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」  
事務局説明資料 ..... 31

# 令和3年地方公共団体定員管理調査結果

---

# 令和3年地方公共団体定員管理調査結果

## <職員数の状況>

- 総職員数は、対前年比で38,641人増加し、280万661人。  
 うち、都道府県は、対前年比で29,397人増加し、143万2,141人  
 市町村等は、対前年比で9,244人増加し、136万8,520人

(単位：人、%)

団体区分	R3	R2	対前年	
			増減数	増減率
都道府県	1,432,141	1,402,744	29,397	2.1
市町村等	1,368,520	1,359,276	9,244	0.7
指定都市	357,797	348,498	9,299	2.7
その他市町村(※)	908,566	908,378	188	0.0
一部事務組合等	102,157	102,400	▲ 243	▲ 0.2
合計	2,800,661	2,762,020	38,641	1.4

(※) 特別区を含む。

# 令和3年地方公共団体定員管理調査結果

## ＜部門別の状況＞

- **対前年度比で一般行政部門、教育部門及び消防部門において増加し、警察部門及び公営企業等会計部門で減少。**

(一般行政) 新型コロナウイルス感染症対策のための体制強化や、児童相談所の体制強化などの子育て支援への対応により増加。

このほか、国土強靱化に向けた防災・減災対策、地方創生への対応などにより増加。

(教育部門) 臨時的任用職員の任用の適正化(※)などにより増加。

(公営企業) 病院事業の地方独立行政法人化などにより減少。

(※) 従前の臨時的任用職員のうち、新たな任期と前の任期の間に一定の期間（いわゆる「空白期間」）を設けることで非常勤職員としていた職員について、空白期間を解消し、常勤職員とした。そのうち、一定の期間の業務が見込まれる職については、任期付職員として採用。

(単位：人、%)

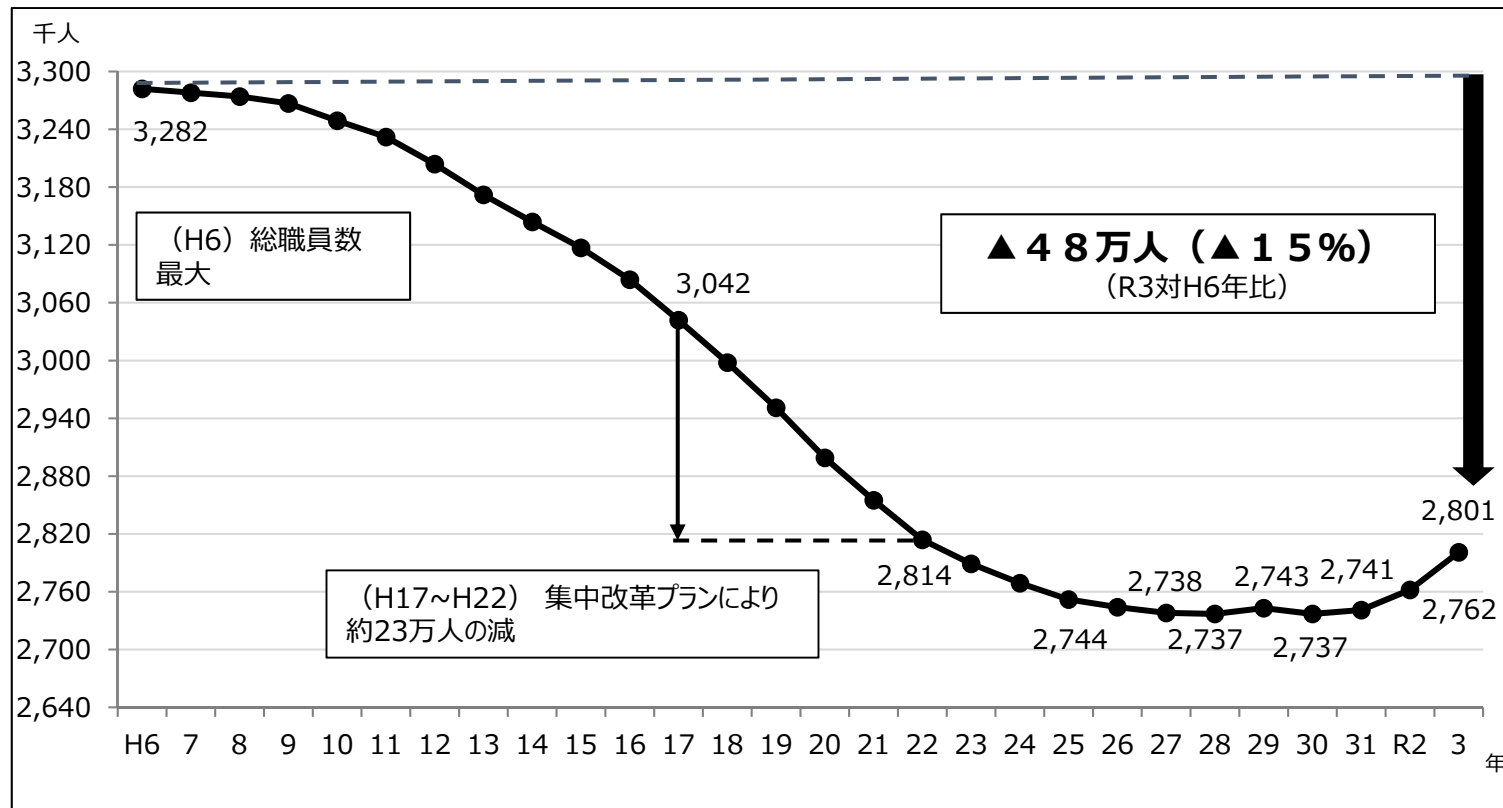
部 門	R3	R2	対前年	
			増減数	増減率
一般行政部門	934,521	927,649	6,872	0.7
教育部門	1,064,659	1,028,325	36,334	3.5
警察部門	289,141	289,917	▲ 776	▲ 0.3
消防部門	163,098	162,778	320	0.2
公営企業等会計部門	349,242	353,351	▲ 4,109	▲ 1.2
合 計	2,800,661	2,762,020	38,641	1.4

# 令和3年地方公共団体定員管理調査結果

## ＜総職員数の推移＞

- 総職員数は、平成6年をピークとして、平成28年まで一貫して減少。その後、横ばいから微増傾向が続く。

〈地方公共団体の総職員数の推移（平成6年～令和3年）〉

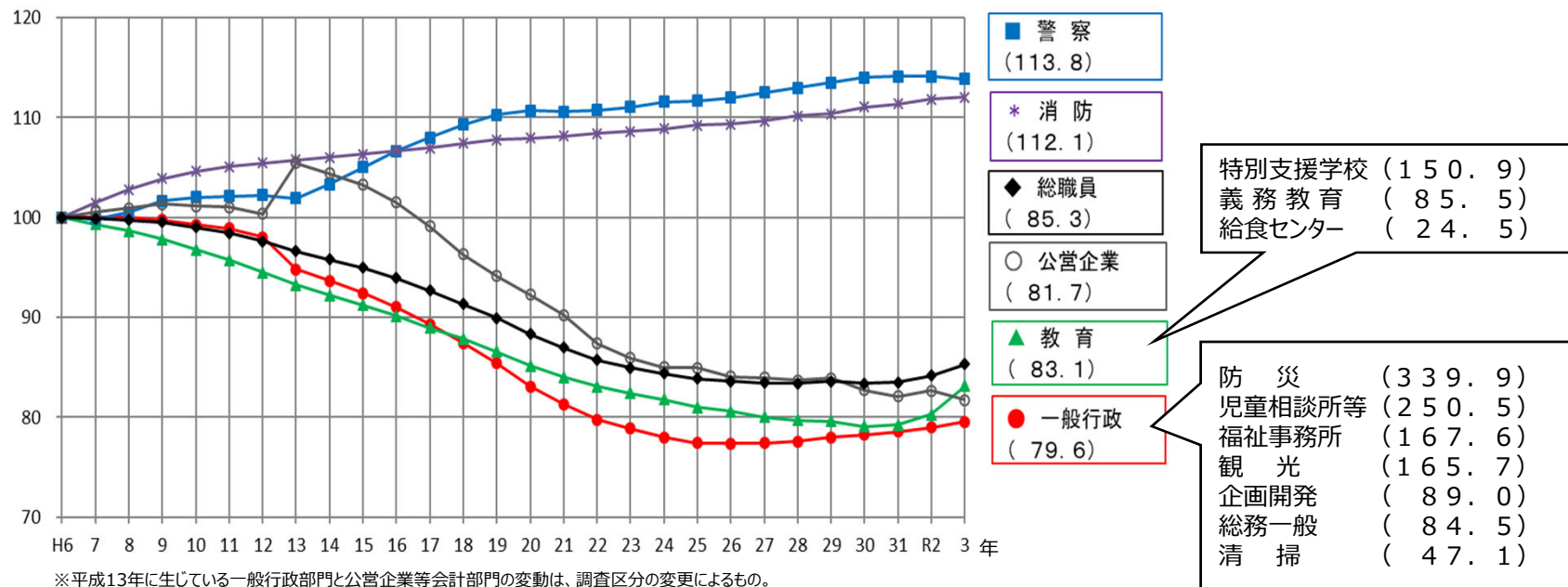


# 令和3年地方公共団体定員管理調査結果

## ＜部門別の推移＞

- 総職員数が減少する中、警察部門及び消防部門は、組織基盤の充実・強化のため、平成6年以降も増加傾向。
- 一般行政部門は、部門全体では対平成6年比で▲20%と減少している中、防災部門は約3.4倍、児童相談所等は約2.5倍、福祉事務所、観光は約1.7倍に増加。
- 教育部門は、児童・生徒数の減少により、全体で対平成6年比▲17%と減少している中、特別支援学校は約1.5倍に増加。

＜平成6年からの部門別職員数の推移（平成6年を100とした場合の指数）＞



# 令和3年地方公共団体定員管理調査結果

## ＜職種別職員数の増減状況＞

区 分	令3. 4. 1 職員数	令2. 4. 1 職員数	3-2 増減数	3-2 増減率	区 分	令3. 4. 1 職員数	令2. 4. 1 職員数	3-2 増減数	3-2 増減率
司書（補）・学芸員（補）	8,742	8,746	▲ 4	▲ 0.0	各種社会福祉司	6,775	6,072	703	11.6
医師・歯科医師	25,831	26,016	▲ 185	▲ 0.7	その他の一般事務関係職	762,359	759,511	2,848	0.4
看護師	126,791	128,693	▲ 1,902	▲ 1.5	運転手・車掌等	15,586	15,765	▲ 179	▲ 1.1
保健師・助産師	40,864	39,840	1,024	2.6	守衛・庁務員等	8,516	9,058	▲ 542	▲ 6.0
その他の医療技術者	42,516	42,506	10	0.0	電気、ボイラー等技術員	3,364	3,345	19	0.6
獣医師	6,297	6,373	▲ 76	▲ 1.2	調理員	18,898	20,018	▲ 1,120	▲ 5.6
栄養士	12,112	12,086	26	0.2	清掃職員	22,018	22,690	▲ 672	▲ 3.0
農業等普及指導員	6,918	7,058	▲ 140	▲ 2.0	船員	2,219	2,222	▲ 3	▲ 0.1
農林水産技師	31,948	31,926	22	0.1	道路補修員	2,699	2,781	▲ 82	▲ 2.9
動植物飼育員	1,155	1,201	▲ 46	▲ 3.8	その他の技能労務関係職	22,716	23,480	▲ 764	▲ 3.3
建築技師	23,307	23,062	245	1.1	社会教育主事	14,385	2,192	12,193	556.3
土木技師	83,006	83,013	▲ 7	▲ 0.0	その他の教育公務員	833,827	844,311	▲ 10,484	▲ 1.2
保育所保育士	85,509	85,574	▲ 65	▲ 0.1	警察官	261,214	261,912	▲ 698	▲ 0.3
施設保育士・寄宿舎指導員等	11,464	11,494	▲ 30	▲ 0.3	消防吏員	162,268	161,931	337	0.2
食品、環境衛生監視員	5,868	5,887	▲ 19	▲ 0.3	臨時職員	51,432	13,512	37,920	280.6
その他の一般技術関係職	62,485	61,658	827	1.3	合 計	2,800,661	2,762,020	38,641	1.4
生活、作業等指導員	6,568	6,595	▲ 27	▲ 0.4					
生保担当ケースワーカー	19,195	19,038	157	0.8					
五法担当ケースワーカー	8,426	8,276	150	1.8					
査察指導員	3,383	3,373	10	0.3					



# 定年引上げに伴う定員管理に係る検討状況調査結果

---

# 1. 定年引上げを踏まえた中長期的な観点からの定員管理に関する計画の策定状況

## ① 定年引上げ期間中の退職者数・新規採用者数を見込んだ定員管理に関する計画の検討状況

- 定員管理に関する計画について、検討する予定の団体は全体の97%。
- 一部の団体（3%）は、検討する予定はないと回答。

〔「検討する予定はない」と回答した団体の理由（主なもの）〕

- ・ 現行、退職後に再任用フルタイムを希望する職員の割合が高く、定年引上げの影響が少ないと考えられるため。
- ・ 当面の間、退職者補充を基本とし、職員数を維持する方針であるため。
- ・ 年度ごとに定員管理を行う予定であるため。

（単位：団体数）

	回答団体数	検討を開始している	今後検討予定	検討する予定はない
都道府県	<b>47</b>	<b>18</b> (38%)	<b>26</b> (55%)	<b>3</b> ( 6%)
指定都市	<b>20</b>	<b>8</b> (40%)	<b>10</b> (50%)	<b>2</b> (10%)
その他市 (※特別区含む)	<b>795</b>	<b>174</b> (22%)	<b>594</b> (75%)	<b>27</b> ( 3%)
町村	<b>926</b>	<b>148</b> (16%)	<b>761</b> (82%)	<b>17</b> ( 2%)
合計	<b>1,788</b>	<b>348</b> (19%)	<b>1,391</b> (78%)	<b>49</b> ( 3%)

# 1. 定年引上げを踏まえた中長期的な観点からの定員管理に関する計画の策定状況

## ② 検討開始時期（①で「検討を開始している」「今後検討予定」と回答した団体が対象）

- 計画策定を予定している1,739団体のうち、  
検討開始時期を既に決めている団体は1,199団体（69%）。  
このうち、約9割の団体（1,097団体）が令和4年度中までに検討を開始予定。

（単位：団体数）

	R3	R4上期	R4下期	R5以降	未定	合計
都道府県	<b>24</b> (55%)	<b>5</b> (11%)	<b>2</b> (4%)	<b>0</b> (0%)	<b>13</b> (30%)	<b>44</b>
指定都市	<b>10</b> (55%)	<b>1</b> (6%)	<b>1</b> (6%)	<b>0</b> (0%)	<b>6</b> (33%)	<b>18</b>
その他市 (※特別区含む)	<b>235</b> (31%)	<b>187</b> (24%)	<b>75</b> (10%)	<b>37</b> (5%)	<b>234</b> (30%)	<b>768</b>
町村	<b>195</b> (22%)	<b>231</b> (25%)	<b>131</b> (14%)	<b>65</b> (7%)	<b>287</b> (32%)	<b>909</b>
合計	<b>464</b> (27%)	<b>424</b> (24%)	<b>209</b> (12%)	<b>102</b> (6%)	<b>540</b> (31%)	<b>1,739</b>

# 1. 定年引上げを踏まえた中長期的な観点からの定員管理に関する計画の策定状況

## ③ 検討開始時期（①で「今後検討」と回答した団体が対象）

- 計画の策定について「今後検討予定」と回答した1,391団体のうち、検討開始時期を既に決めている団体は851団体（61%）。このうち、約9割（749団体）の団体が令和4年度中までに検討を開始予定。

（単位：団体数）

	R3	R4上期	R4下期	R5以降	未定	合計
都道府県	<b>6</b> (23%)	<b>5</b> (19%)	<b>2</b> ( 8%)	<b>0</b> ( 0%)	<b>13</b> (50%)	<b>26</b>
指定都市	<b>2</b> (20%)	<b>1</b> (10%)	<b>1</b> (10%)	<b>0</b> ( 0%)	<b>6</b> (60%)	<b>10</b>
その他市 (※特別区含む)	<b>61</b> (10%)	<b>187</b> (32%)	<b>75</b> (13%)	<b>37</b> ( 6%)	<b>234</b> (39%)	<b>594</b>
町村	<b>47</b> ( 6%)	<b>231</b> (30%)	<b>131</b> (17%)	<b>65</b> ( 9%)	<b>287</b> (38%)	<b>761</b>
合計	<b>116</b> ( 8%)	<b>424</b> (31%)	<b>209</b> (15%)	<b>102</b> ( 7%)	<b>540</b> (39%)	<b>1,391</b>

# 1. 定年引上げを踏まえた中長期的な観点からの定員管理に関する計画の策定状況

## ④ 計画策定予定時期（①で「今後検討」と回答した団体が対象）

- 計画の策定について「今後検討予定」と回答した1,391団体のうち、策定予定時期を既に決めている団体は734団体（53%）。このうち、約7割の団体（484団体）が令和4年度中までに検討を開始予定。

（単位：団体数）

	R3	R4上期	R4下期	R5以降	未定	合計
都道府県	0 (0%)	0 (0%)	5 (19%)	5 (19%)	16 (62%)	26
指定都市	0 (0%)	0 (0%)	2 (20%)	1 (10%)	7 (70%)	10
その他市 (※特別区含む)	11 (2%)	48 (8%)	145 (24%)	97 (16%)	293 (49%)	594
町村	15 (2%)	64 (8%)	194 (25%)	147 (19%)	341 (45%)	761
合計	26 (2%)	112 (8%)	346 (25%)	250 (18%)	657 (47%)	1,391

# 1. 定年引上げを踏まえた中長期的な観点からの定員管理に関する計画の策定状況

## ⑤ 計画策定予定時期（①で「検討を開始している」と回答した団体が対象）

- 計画の策定について「検討を開始している」348団体のうち、令和4年度中までに計画を策定する予定の団体は296団体で、約9割を占める。
- 「その他市」「町村」は、「都道府県」「指定都市」よりも早期の計画策定を予定している。

(単位：団体数)

	R3	R4上期	R4下期	R5以降	未定	合計
都道府県	4 (22%)	1 (6%)	9 (50%)	0 (0%)	4 (22%)	18
指定都市	3 (37%)	0 (0%)	4 (50%)	0 (0%)	1 (13%)	8
その他市 (※特別区含む)	80 (46%)	39 (22%)	26 (15%)	8 (5%)	21 (12%)	174
町村	54 (37%)	40 (27%)	36 (24%)	4 (3%)	14 (9%)	148
合計	141 (41%)	80 (23%)	75 (22%)	12 (3%)	40 (11%)	348

## 2. 定員管理に関する計画を策定するに当たっての課題（複数回答）

- 「計画策定に係る情報の把握が困難」（64%）、「制度の運用方法が決定する前の計画策定は困難」（59%）と回答した団体が半数以上を占める状況。
- 「定年引上げを踏まえた定員管理に関する計画を策定する手法がわからない」と回答した団体も37%と多く、特に「町村」（42%）の割合が高い。

（単位：団体数）

課 題	都道府県	指定都市	その他市 (※特別区含む)	町村	合計
① 計画策定に係る情報(採用、退職の見込み、退職者の動向など)の把握が困難	30 (68%)	16 (89%)	531 (69%)	533 (59%)	1110 (64%)
② 制度の運用方法が決定する前の計画策定は困難	22 (50%)	11 (61%)	442 (58%)	555 (61%)	1030 (59%)
③ 定年引上げを踏まえた定員管理に関する計画を策定する手法がわからない	13 (30%)	1 ( 6%)	236 (31%)	385 (42%)	635 (37%)
④ 定年引上げ期間における行政需要の把握が困難	19 (43%)	8 (44%)	295 (38%)	276 (30%)	598 (34%)
⑤ 条例改正前の計画策定は困難	6 (14%)	1 ( 6%)	166 (22%)	274 (30%)	447 (26%)
⑥ 職種ごとの計画の策定が困難	10 (23%)	4 (22%)	175 (23%)	220 (24%)	409 (24%)
⑦ 課題はない	2 ( 5%)	0 ( 0%)	19 ( 2%)	28 ( 3%)	49 ( 3%)
⑧ その他 (回答例：再任用短時間勤務職員や会計年度任用職員の配置検討・管理が困難、定年引上げ制度の理解不足 等)	4 ( 9%)	4 (22%)	20 ( 3%)	9 ( 1%)	37 ( 2%)

※ 1. ①において、「検討を開始している」、「今後検討予定」と回答した団体について集計している。

※ 複数回答であるため、各団体数の合計は定員管理計画検討中・検討予定団体の合計（1,739 団体）と一致しない。

### 3. 計画策定に際しての退職者数等の把握手法

#### ① 情報提供・意思確認制度に基づく職員の意思確認の実施予定時期（令和4年度）

- 令和5年度に60歳に達する職員に対して、令和4年度に情報提供・意思確認を実施する時期については、「対象職員なし」と「未定」を除く1,245団体中、12月までに意思確認を行う団体が1,086団体と、87%を占める状況。
- 全体では「10月～12月中」に意思確認を行う予定の団体が最も多くなっている。

(単位：団体数)

	4～6月	7～9月	10月～12月	1～3月	対象職員なし	未定	合計
都道府県	0 (0%)	7 (16%)	22 (50%)	6 (14%)	0 (0%)	9 (20%)	44
指定都市	0 (0%)	6 (33%)	6 (33%)	1 (6%)	0 (0%)	5 (28%)	18
その他市 (※特別区含む)	52 (7%)	108 (14%)	314 (41%)	91 (12%)	6 (1%)	197 (25%)	768
町村	72 (8%)	186 (21%)	313 (34%)	61 (7%)	104 (11%)	173 (19%)	909
合計	124 (7%)	307 (18%)	655 (38%)	159 (9%)	110 (6%)	384 (22%)	1,739

※ 1. ①において、「検討を開始している」、「今後検討予定」と回答した団体について集計している。



### 3. 計画策定に際しての退職者数等の把握手法

#### ② 60歳以降の職員の働き方の動向を把握するため、実施する予定の手法

- 情報提供・意思確認制度による意思確認のみをもって、職員の働き方の動向を把握する予定の団体は50%。（町村は59%と他の区分と比べて、やや割合が高い。）
- 情報提供・意思確認制度に先立って、職員向け意向調査（アンケート）を行うことにより、動向を把握する予定の団体も20%ある。

（単位：団体数）

	①情報提供・意思確認制度による意思確認のみ	①に先立ち、職員向け意向調査（アンケート）を実施	①に先立ち、現在の再任用制度の運用状況で推計	その他	合計
都道府県	<b>19</b> (43%)	<b>11</b> (25%)	<b>10</b> (23%)	<b>4</b> ( 9%)	<b>44</b>
指定都市	<b>3</b> (17%)	<b>8</b> (44%)	<b>3</b> (17%)	<b>4</b> (22%)	<b>18</b>
その他市 (※特別区含む)	<b>311</b> (40%)	<b>191</b> (25%)	<b>221</b> (29%)	<b>45</b> ( 6%)	<b>768</b>
町村	<b>540</b> (59%)	<b>136</b> (15%)	<b>197</b> (22%)	<b>36</b> ( 4%)	<b>909</b>
合計	<b>873</b> (50%)	<b>346</b> (20%)	<b>431</b> (25%)	<b>89</b> ( 5%)	<b>1,739</b>

※ 1. ①において、「検討を開始している」、「今後検討予定」と回答した団体について集計している。

#### 「その他」の主な内容

- ・ 60歳以降の働き方の動向を把握する手法については現在検討中。（約70団体）
- ・ 小規模自治体であり、対象となる職員の個別事情について概ね把握していることから、その現状把握に基づいて推計。
- ・ 計画策定に際しては、退職者全員が定年延長を希望するものと仮定して推計。

### 3. 計画策定に際しての退職者数等の把握手法

#### ③ 新規採用者数を決定する上で、把握・検討が困難な事項（主なものを2つまで選択）

- 「60歳以降の職員の働き方の動向」が最も多く（54%）、次いで「役職定年する職員の配置方針」（36%）、「退職者数の把握」（29%）が多い。
- 「60歳以降の職員の働き方の動向」については、都道府県（66%）、指定都市（67%）の割合が、「その他市」「町村」に比べやや高い状況。
- 「一時的な調整のための定員措置の規模・期間」について、「都道府県」で36%、「指定都市」で61%が選択しており、「その他市」「町村」と比べて高い割合となっている。

（単位：団体数）

困難な事項	都道府県	指定都市	その他市 （※特別区含む）	町村	合計
① 60歳以降の職員の働き方の動向（常勤職員、定年前再任用短時間勤務、退職（公務外での勤務、在家庭等）の把握）	29 (66%)	12 (67%)	430 (56%)	466 (51%)	937 (54%)
② 役職定年する職員の配置方針	9 (20%)	5 (28%)	263 (34%)	348 (38%)	625 (36%)
③ 退職者数（定年・普通退職等）の把握	14 (32%)	3 (17%)	241 (31%)	241 (27%)	499 (29%)
④ 採用困難職種の確保見込み	5 (11%)	1 (6%)	178 (23%)	202 (22%)	386 (22%)
⑤ 将来の行政需要の把握	5 (11%)	4 (22%)	145 (19%)	172 (19%)	326 (19%)
⑥ 一時的な調整のための定員措置の規模・期間	16 (36%)	11 (61%)	153 (20%)	118 (13%)	298 (17%)
⑦ 職種ごとの理想の年齢構成	0 (0%)	0 (0%)	31 (4%)	78 (9%)	109 (6%)
⑧ 困難な事項はない	0 (0%)	0 (0%)	8 (1%)	26 (3%)	34 (2%)
⑨ その他 （回答例：消防職や技能労務職員の体力を考慮した配置方針、高齢者部分休業を取得する職員の割合等）	4 (9%)	0 (0%)	4 (1%)	2 (0%)	10 (1%)

※ 1. ①において、「検討を開始している」、「今後検討予定」と回答した団体について集計している。

※ 複数回答であるため、各団体数の合計は定員管理計画検討中・検討予定団体の合計（1,739団体）と一致しない。

## 4. 定年引上げ期間中に一時的な増員が生じた際の定数条例改正に係る対応

### ① 定数条例の改正見込み

- 現時点で定数条例の改正が必要と見込んでいるのは全体の1割程度。
- 一方で、定数条例の改正を予定していない団体は4割強となっている。

(単位：団体数)

	定数条例の改正 を視野に入れている		定数条例の改正 を予定していない		未定		その他		合 計
都道府県	<b>3</b>	( 7%)	<b>14</b>	(32%)	<b>25</b>	(57%)	<b>2</b>	( 4%)	<b>44</b>
指定都市	<b>4</b>	(22%)	<b>1</b>	( 6%)	<b>11</b>	(61%)	<b>2</b>	(11%)	<b>18</b>
その他市 (※特別区含む)	<b>73</b>	(10%)	<b>334</b>	(43%)	<b>351</b>	(46%)	<b>10</b>	( 1%)	<b>768</b>
町村	<b>91</b>	(10%)	<b>411</b>	(45%)	<b>401</b>	(44%)	<b>6</b>	( 1%)	<b>909</b>
合計	<b>171</b>	(10%)	<b>760</b>	(44%)	<b>788</b>	(45%)	<b>20</b>	( 1%)	<b>1,739</b>

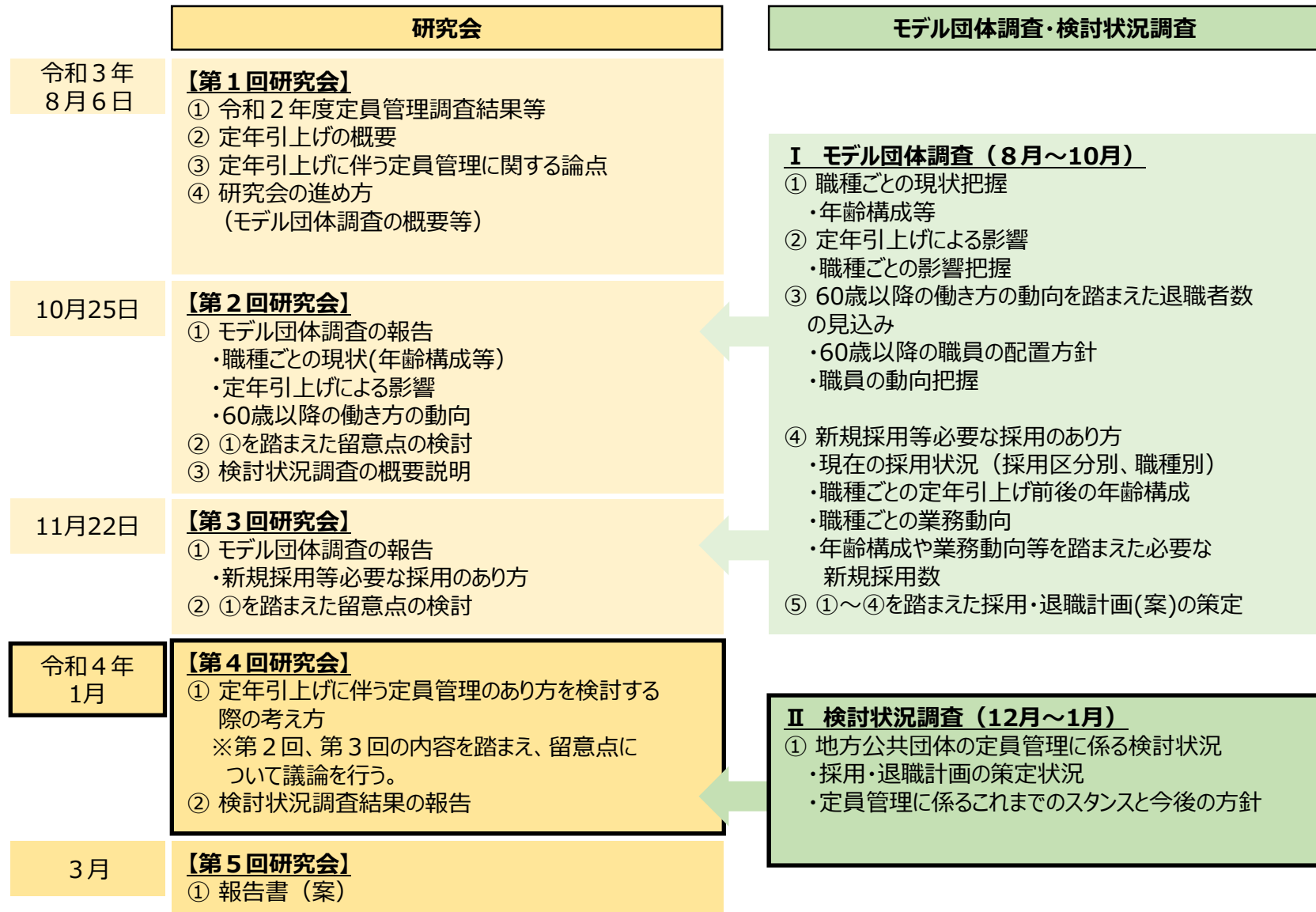
※ 1. ①において、「検討を開始している」、「今後検討予定」と回答した団体について集計している。

[参考] 災害や大規模イベント対応のため、一時的に増員の必要がある場合、過去に定数条例の附則に特例規定を設けた実績のある団体は16団体。(※今回の調査で、条例附則での規定を検討している団体は45団体)  
(規定例) ○○○に関する事務に従事させるため、○○○が終了するまでの間、必要と認める範囲内において、職員定数を超えて○○人の職員を置くことができる。

# 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



# 定年引上げに伴う定員管理への影響と課題等

## 1 地方公務員の定年引上げ

- 令和5年4月以降、定年年齢が2年に1歳ずつ、段階的に65歳（令和13年4月）まで引き上げられる。

## 2 定員管理への影響と課題

### [ 影 響 ]

- ① 定年引上げ期間中は、定年退職者が2年に一度しか生じない。
- ② 60歳以降の働き方が変化し、段階的に60歳を超える常勤職員が増える見込まれる。

### [ 課 題 ]

- ① **定年引上げ期間中の新規採用者の確保に関する考え方**
- ② 組織全体の活力を維持するための配置上の工夫
  - ・ 60歳以降の職員の活躍促進
  - ・ 若手や中堅職員のモチベーション維持 等

# 定年引上げ期間中の新規採用者の確保及び定員管理に係る基本的な考え方(案)

## 1 定年引上げ期間中においても、一定の新規採用を継続的に確保することが必要。

- ※ 定年引上げ期間中は、定年退職者が2年に一度しか生じないことから、定員が一定であれば、新規採用者数が年度によって大幅に変動する可能性があり、職員の年齢構成に偏りが生じることが懸念される。その場合、専門的な知見の継承や計画的な人事配置・人材育成が困難となり、必要な行政サービスを将来にわたり安定的に提供できる体制の確保に支障が生じるおそれがある。
- ※ 地方公務員を志望する者から見ても、採用機会が年度によって大きく変動することは好ましいものではない。

## 2 新規採用者数の検討にあたっては、以下の点に留意することが必要。

- ア 職種の状況や課題は団体ごとに様々であることから、地域の実情を踏まえて検討すること
- イ 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すこと
- ウ 年齢構成の平準化等を勘案した上で、様々な採用方法・試験区分を活用を検討すること

- ※ 職種ごとに、定年引上げ期間を通した中長期的な採用計画（定員管理に関する計画）の検討が望ましい。

## 3 行政サービスを将来にわたり安定的に提供できる体制を確保するため、職種ごとに必要となる新規採用者数を検討した結果、職種によっては職員数が一時的に増員となることも考えられる。その場合には、住民の理解が得られるような工夫が必要。

## 4 制度完成が令和13年4月であり、制度完成後の年齢構成も考慮する必要があることから、中長期的な観点から定員管理を行うことが必要。

## 必要な新規採用者数を検討する上でのポイント（基本的な考え方2）

- 基本的な考え方の2に基づき、定年引上げ期間中に必要となる新規採用者数を検討する際の具体的な検討ポイントは以下のとおり。

### (1) 職種ごとに現状及び課題を把握することが必要。

- \* 現状把握：年齢構成（年齢別職員数）、級別職員数、再任用職員の任用状況 等
- \* 課題把握：年齢構成の偏在、採用の困難性、若手職員への技術の伝承、高齢層職員の活用手法 等

### (2) 職種ごとに定年引上げ期間中の退職者数等の見通しを立てることが必要。

#### ① 60歳以降の職員の働き方の動向を可能な限りの確に把握することが重要。

- \* 常勤職員と同等の本格的業務を担っている短時間勤務職員の増減も踏まえ、必要となる新規採用者数を検討することが必要。
- \* モデル団体調査においては、各団体において職員向けアンケートを実施し、60歳以降の希望勤務形態や退職時期等について調査。
  - 定年引上げ期間中も、60歳で退職を希望する職員や定年前再任用短時間勤務を希望する職員が一定数存在する結果。

#### ② 退職者数等については、定年退職者数だけでなく、普通退職者等の人数についても、過去の実績等を踏まえて見通すことが重要。

- \* 令和元年度の退職者数の内訳（全地方公務員）： 定年退職者58% / 普通退職者等42%



## 必要な新規採用者数を検討する上でのポイント（基本的な考え方2）

**(3) (1)(2)を踏まえ、職種ごとに年齢構成別の職員数の平準化を勘案しつつ、毎年度必要となる新規採用者数を検討することが必要。**

① 退職者数等に見合った新規採用者の確保を行う際に、年度ごとの退職者数等に大きな変動が見られる場合には、年齢構成の偏りを抑制する観点から、年度間で新規採用者数を平準化することも必要。

\* 定年退職者が2年に一度しか生じないことを踏まえ、2年ごとの平準化を基本としつつ、各職種の状況を踏まえ、平準化を行う年数については柔軟な検討も必要。

\* 平準化することにより、新規採用者数を前倒して採用した年度においては、職員数が定年引上げ前と比べて一時的に増員となるが、平準化の最終年度に増員は解消される。

② ①の平準化による対応等のみでは必要な新規採用者数を確保できない場合（=将来の行政運営に支障が生じると見込まれる場合）には、定年引上げ期間中の退職者等を上回る採用を行うことにより、各職種の職員数を一時的に増員した上で、必要な新規採用者数を確保することも検討。

\* 定年引上げ期間終了後に増員分の解消が必要となる。

③ 社会人採用等を活用することにより、定年引上げ期間終了後に年齢構成を平準化することも可能であること、一時的な業務増に対しては任期付き職員の活用も有効であることから、様々な採用方法・試験区分を組み合わせた上で、毎年度必要となる新規採用者数の検討を行うことが必要。

## 一時的に職員の増員を検討する際のポイント（基本的な考え方3）

(1) 定年引上げに伴い、一時的に職種ごとの職員数を増員しようとする場合には、必要な行政サービスを将来にわたり安定的に提供できる体制の確保に必要な最小限の増員とするとともに、住民の理解が得られるような工夫が必要。

- \* 例えば、
  - ・ 現状の体制で対応できていない分野での活用（デジタル化やAIを活用した将来の組織のスリム化等）
  - ・ 技術職の登用分野の拡大（事務分野での活用）

(2) 行政需要が変わらない場合、一時的に増員した職種については、定年引上げ期間後、定年引上げ前の体制に戻すことが前提となることに留意し、あらかじめ定年引上げ期間後の年齢構成等を考慮した上で、増員の解消を視野に入れた措置(増員)の検討が必要。

### 【毎年度必要となる新規採用者数の規模について】

体制の確保に必要な最小限の新規採用者数については、「各職種における年齢ごとの平均職員数（\*）」が一つの基準となりうるが、①デジタル化の進展に伴う今後の業務執行体制の見直しの影響や、②定年引上げ期間後に増員分を解消する必要があること等を考慮することが必要。

(\*) 各職種における年齢ごとの平均職員数 = 各職種の総職員数 ÷ 勤務年数（23歳～65歳までの43年）

# 新規採用者数の検討の進め方 [モデル団体調査における検討例]

## (1) 職種ごとの現状分析、退職者数等の見込み

- \* 職種ごとの現状・課題把握
- \* 職員へのアンケート調査を実施し、60歳以降の働き方の動向を踏まえた上で、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

## (2) 退職者数等の補充を基本とした新規採用者数の検討

- \* 退職者数等の補充を基本に毎年度の新規採用者数を検討
- \* その際、毎年の短時間勤務職員（再任用職員）の増減を考慮し、増減する業務量に見合う常勤職員の定員を増員又は減員
  - 短時間勤務職員が増加する場合は、その分、採用を抑制
  - 短時間勤務職員が減少する場合は、その分、採用を追加

## (3) 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 (※定年引上げ期間中に増員は解消)

- \* 年度ごとの退職者数等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、定年引上げ期間中の採用者数を平準化
- \* 2年ごとの平準化を基本としつつ、職種の状況に応じて、より長期間での平準化を検討
  - 例1：採用困難職種について、2年ごとの平準化では年度ごとの採用者数の差が大きく、採用数の多い年度の確保が困難な場合
  - 例2：少数職種において、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る場合

## (4) (3)の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、定年引上げ期間中の退職者数等を上回る採用を検討 (※定年引上げ期間中に増員は解消されない)

- \* 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なくなるなど、退職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に職員を増員することで必要数を確保
  - \* その際、「各職種における年齢ごとの平均職員数」を考慮して、必要な新規採用者数を検討する団体も見られたところ。また、総職員数が増えないよう、技術職の増員に対し、事務職を減員調整することにより対応する団体も見られた。
- ※なお、(4)については、モデル団体の一部職種でのみ見られ、全てのモデル団体・職種で講じられた増員ではない。

## その他留意すべき事項

### 組織全体の活力を維持するための配置上の工夫

- ① 定年引上げにより、60歳超の職員が増員となることが見込まれること、また、新たに管理監督職勤務上限年齢制が導入されることから、60歳超職員について、これまでの知識・経験を活用いただけるよう、配置上の工夫が必要。
- ② 保育士等、加齢に伴う身体機能の低下が職務遂行に支障を来す可能性がある職種については、事務的業務に配置換えを行う等、若手・中堅職員の活力維持の観点も含め、様々な工夫を検討することが必要。
- ③ 60歳以降の職員配置のために、新たな職を設置する際には、定員管理の基本的な考え方を踏まえ、業務上の必要性や既存の職との役割分担等の観点から慎重に検討することが必要。
- ④ 職員の再就職に関しては、引き続き透明性・公正性の確保に留意の上、60歳以降の職員の勤務の意思や職員の活用を希望する団体等の意向を十分に確認し、対応を検討することが必要。

### 市町村等の検討支援

- ① 市町村（特に職員規模が小さい団体）において、定年引上げを踏まえた定員管理の検討が円滑に進むよう、都道府県（市町村担当課等）が助言するなど、支援を行うことが重要。

# その他留意すべき事項

## 定年引上げに伴う一時的な増員の管理手法

- ① 定年引上げに伴い、一時的に増員した職種については、定年引上げ前の体制に戻す必要があることから、増員した職員数について適正に管理することが必要。
  - ・ 定数条例において、通常定員と定年引上げに伴う増員分を分けて規定
  - ・ 定員管理調査において一時的な増員分を把握するなど、各団体が管理できるよう工夫 等

### [定年引上げ期間中の定員の増要因]

- ① **行政需要の増加への対応による増（例：新型コロナウイルス感染症対策、児童虐待防止対策）**
  - これまでと同様に、行政の合理化、能率化を図りながら、行政課題に的確に対応できるよう、地域の実情を踏まえ、適正な定員管理に取り組むことが必要。
- ② **再任用短時間勤務職員の減員に伴う常勤職員の増**
  - これまでと同様に、再任用短時間勤務職員（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）については、条例定数の対象外となり、常勤職員と区別して別途管理することとなるが、職員の60歳以後の勤務意思等によっては、再任用短時間勤務職員の減員に伴い常勤職員が増員となることも想定。  
（参考）モデル団体調査においては、再任用短時間勤務職員の増加が見込まれ、R15.4の常勤職員数がR5.4よりも減少する職種も見られた。
- ③ **定年引上げ期間中の一時的な増員**
  - 定年引上げに伴い、定年退職者が発生しない年度が生じる中で、職員の年齢構成の偏りを抑制し、将来にわたって必要な行政サービスを提供する組織体制を確保するために、一時的に定員増とした場合は、増員の解消が必要。

## 【参考】定員管理の基本的考え方

- ① 定員管理とは、地方公共団体の事務事業を効果的・効率的に遂行するために、その遂行に要する適正な人員数であるところの定員を決定し、それを事務事業ごとに過不足なく適正に配置するよう管理することを目的とするもの。
  - \* 業務量の増大、新たな事務の追加 → 増員
  - \* 業務量の減少、行政事務の必要性の低下 → 減員
  
- ② 最小の経費で最大の効果を挙げるため（地方自治法第2条14項）には、行政事務の処理を行うべき総定員を最小の人員により賄うことが重要。
  - \* 組織、事務事業の見直し、民間委託、多様な任用形態の活用 等

定年引上げ期間中の定員管理のあり方についても、上記の考え方を踏まえて検討することが重要

**【参考】 地方公共団体への助言等**（地方公務員の給与改定等に関する取扱いについて（R3.11.24総務副大臣通知）（抄））  
各地方公共団体においては、行政の合理化、能率化を図るとともに、行政課題に的確に対応できるよう、地域の実情を踏まえつつ、適正な定員管理の推進に取り組むこと。

**「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」  
事務局説明資料**

---



# 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【参考】

## 1 趣旨・目的

地方公務員法の一部を改正する法律（令和3年法律第63号。以下「改正法」という。）が令和3年6月11日に公布され、令和5年度から、地方公務員の定年が段階的に引き上げられることとなった。これを踏まえ、総務省として、地方公共団体における改正法の円滑な施行に向けて、各地方公共団体における高齢期職員活用の好事例を収集・横展開するほか、高齢期職員に今後期待される役割に対する理解を深めてもらうための取組、工夫等について、適切な助言や支援を行っていく必要がある。

本検討会では、**地方公共団体における現行の再任用制度に関する高齢期職員の活躍事例、高齢期職員が活躍するための人事管理の工夫及び環境整備等について、検討を行うこととする。**

## 2 研究内容

検討会においては、下記の事項の内容について検討し、報告書を取りまとめる。

- 現行の再任用制度における高齢期職員の活躍事例、高齢期職員が活躍するための人事管理の工夫
- 定年引上げ後においても高齢期職員が活躍し、かつ、組織活力が維持されるための対応策

## 3 構成員

辻琢也（座長、一橋大学大学院法学研究科教授）  
大木栄一（玉川大学経営学部教授）  
藤田由紀子（学習院大学法学部教授）

## 4 想定スケジュール

令和3年10月～翌3月 計3回開催、令和4年3月を目処に報告書とりまとめ

- 1回目（10月）：定年引上げの概要、再任用制度の概要、調査内容の検討
- 2回目（1月）：調査結果の報告、とりまとめの方針
- 3回目（3月予定）：報告書案



# 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。

# 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】