

**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1回) 資料**

**令和3年10月8日(金)
総務省公務員部女性活躍・人材活用推進室**

目 次

- ・ 検討会について 1
- ・ 定年引上げの概要について 6
- ・ 現行の再任用制度について 14
- ・ 現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査について 25

検討会設置要綱①

1 趣旨

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る。これを踏まえ、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。

このため、本検討会を開催し、地方公共団体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及び環境整備等について検討を行う。

2 名称

本検討会の名称は、「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」（以下「検討会」という。）とする。

3 検討項目

主に以下の内容について検討し、報告書を取りまとめる。

- （1）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
- （2）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

4 構成員

検討会の構成員は別紙のとおりとする。

検討会設置要綱②

5 座長

- (1) 検討会に、座長 1 人を置く。
- (2) 座長は、会務を総理する。
- (3) 座長に事故があるとき又は座長が欠けたときは、座長が指名する者が、その職務を代理する。

6 議事

- (1) 検討会の会議は、座長が招集する。ただし、第 1 回の検討会は総務省自治行政局公務員部長が招集する。
- (2) 座長は、必要があると認めるときは、必要な者に検討会への出席を求め、その意見を聴取することができる。
- (3) 検討会の会議は、原則として公開しないが、会議の終了後、配布資料を公表するとともに、議事概要を作成し、これを公表するものとする。ただし、座長が必要と認めるときは、配布資料を非公表とすることができる。

7 雑則

- (1) 検討会の庶務は、総務省自治行政局公務員部公務員課女性活躍・人材活用推進室及び総務省から委託を受けた事業者において処理する。
- (2) 本要綱に定めるもののほか、検討会に関し必要な事項は、座長が定める。

構成員名簿

【座長】辻 琢也 (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)

(五十音順、敬称略)

検討会テーマと想定スケジュール

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 検討内容

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。

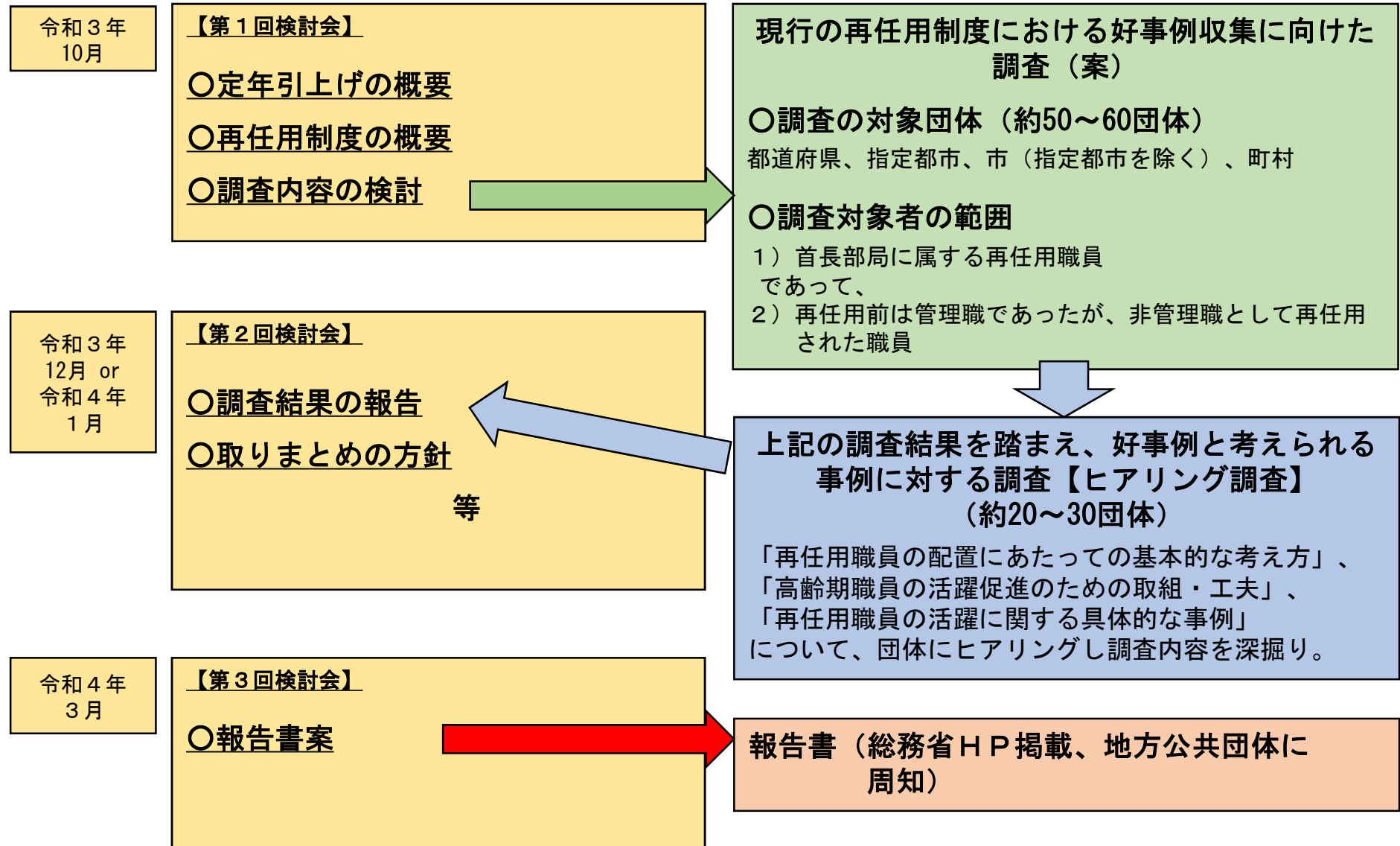
- 現行の再任用制度における高齢期職員の活躍事例、高齢期職員が活躍するための人事管理の工夫
- 定年引上げ後においても高齢期職員が活躍し、かつ、組織活力が維持されるための対応策

3 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（12月もしくは1月予定）：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

定年引上げに伴う高齢期職員の活用に関する検討会の進め方



定年引上げの概要について

地方公務員法の一部を改正する法律の概要

国家公務員の定年引上げに伴い、地方公務員の定年も60歳から65歳まで2年に1歳ずつ段階的に引き上げられることを踏まえ、地方公務員についても国家公務員と同様に以下の措置を講ずる。

I 法律の内容

1. 役職定年制（管理監督職勤務上限年齢制）の導入

- 組織の新陳代謝を確保し、組織活力を維持するため、役職定年制（管理監督職勤務上限年齢制）を導入する。
 - ・ 役職定年の対象範囲及び役職定年年齢は、国家公務員との権衡を考慮した上で、条例で定める。
 - ※ 役職定年の対象範囲は管理職手当の支給対象となっている職を、役職定年年齢は60歳を基本とする。
 - ※ 職員の年齢別構成等の特別の事情がある場合には例外措置を講ずることができる。

2. 定年前再任用短時間勤務制の導入

- 60歳に達した日以後定年前に退職した職員について、本人の希望により、短時間勤務の職に採用（任期は65歳まで）することができる制度を導入する。

3. 情報提供・意思確認制度の新設

- 任命権者は、当分の間、職員が60歳に達する日の前年度に、60歳以後の任用、給与、退職手当に関する情報を提供するものとし、職員の60歳以後の勤務の意思を確認するよう努めるものとする。

II その他

給与に関する措置

- 国家公務員の給与及び退職手当について以下の措置が講じられることを踏まえ、地方公務員についても、均衡の原則（地方公務員法第24条）に基づき、条例において必要な措置を講ずるよう要請する。
 - ・ 当分の間、60歳を超える職員の給料月額は、60歳前の7割水準に設定する。
 - ・ 60歳に達した日以後に、定年前の退職を選択した職員が不利にならないよう、当分の間、「定年」を理由とする退職と同様に退職手当を算定する。

【施行期日】 令和5年4月1日

地方公務員の定年の引上げについて

【地方公務員法第28条の6、附則第21項、第22項】

- 地方公務員の定年は、国家公務員の定年を基準として※、各地方公共団体において条例で定めるものとされている。（地方公務員法第28条の2第2項（改正後は第28条の6第2項））
 - ※ 特別の合理的理由がない限り、国家公務員の定年と同じ年齢を条例で定めるものとされている。
- 国家公務員法等改正法により、国家公務員の定年が段階的に引き上げられ、65歳とされることを踏まえ、地方公務員の定年についても、国家公務員と同様に段階的に引き上げ、65歳とする必要。（各地方公共団体が条例改正で対応）
 - ※ ただし、職務と責任の特殊性・欠員補充の困難性により国の職員につき定められている定年を基準として定めることが実情に即さないと認められるときは、条例で別の定めをすることができる。

国家公務員と地方公務員の定年（現行）

職		国家公務員	地方公務員	
事務職員などの一般職員		60歳	60歳	○国の職員につき定められている定年を基準として条例で定める年齢（現在すべての地方公共団体で60歳と定められている。） ○職務と責任に特殊性がある等により国の職員につき定められている定年を基準として定めることが実情に即さない場合は、条例で別の定めをすることができる（離島勤務医師の定年を70歳とするなど）
特 例 定 年	病院、診療所等の医師・歯科医師	65歳	65歳	
	庁舎の監視等を行う労務職員	63歳	63歳	

定年の段階的引上げについて

○ 国家公務員のスケジュールと同様、以下の通り段階的に定年を引き上げる条例改正が必要。

年度	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)	R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)	R11 (2029)	R12 (2030)	R13 (2031)	R14 (2032)	R15 (2033)
定年	60	60	61	61	62	62	63	63	64	64	65	65	65
<small>〔参考〕各年度で60歳になる者が年金を支給される年齢 ※1</small>	65(62)	65(62)	65(63)	65(63)	65(64)	65(64)	65(65)	65(65)	65(65)	65(65)	65(65)	65(65)	65(65)
S31.4.2 ～S32.4.1	65歳 ※2 再任用⑤		「旧地方公務員法再任用職員」 【旧地公法】・§28の4(フル) ・§28の5(短) ・§28の6(組合・フル短)										
S32.4.2 ～S33.4.1	64歳 再任用④	65歳 再任用⑤											
S33.4.2 ～S34.4.1	63歳 再任用③	64歳 再任用④	65歳 暫再⑤										
S34.4.2 ～S35.4.1	62歳 再任用②	63歳 再任用③	64歳 暫再④	65歳 暫再⑤									
S35.4.2 ～S36.4.1	61歳 再任用①	62歳 再任用②	63歳 暫再③	64歳 暫再④	65歳 暫再⑤								
S36.4.2 ～S37.4.1	60歳 定年退職	61歳 再任用①	62歳 暫再②	63歳 暫再③	64歳 暫再④	65歳 暫再⑤							
S37.4.2 ～S38.4.1	59歳	60歳 定年退職	61歳 暫再①	62歳 暫再②	63歳 暫再③	64歳 暫再④	65歳 暫再⑤						
S38.4.2 ～S39.4.1	58歳	59歳	60歳	61歳 定年退職	62歳 暫再②	63歳 暫再③	64歳 暫再④	65歳 暫再⑤					
S39.4.2 ～S40.4.1	57歳	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳 定年退職	63歳 暫再③	64歳 暫再④	65歳 暫再⑤				
S40.4.2 ～S41.4.1	56歳	57歳	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳	63歳 定年退職	64歳 暫再④	65歳 暫再⑤			
S41.4.2 ～S42.4.1	55歳	56歳	57歳	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳 定年退職	65歳 暫再⑤		
S42.4.2 ～S43.4.1	54歳	55歳	56歳	57歳	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳 定年退職	
S43.4.2 ～S44.4.1	53歳	54歳	55歳	56歳	57歳	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳 定年退職

60歳の誕生日以後は、定年前再任用短時間勤務が可能
【新地公法】 §22の4 【改正附則】 §3①

「暫定再任用職員」
【改正附則】
・ §4①・③(フル) ・ §5①・②(組合・フル)
・ §6①(短) ・ §7①・②(組合・短)

「特定年齢」(改正附則 §4④)

「暫定再任用職員」
【改正附則】
・ §4②・③(フル) ・ §5③・④(組合・フル)
・ §6②(短) ・ §7③・④(組合・短)

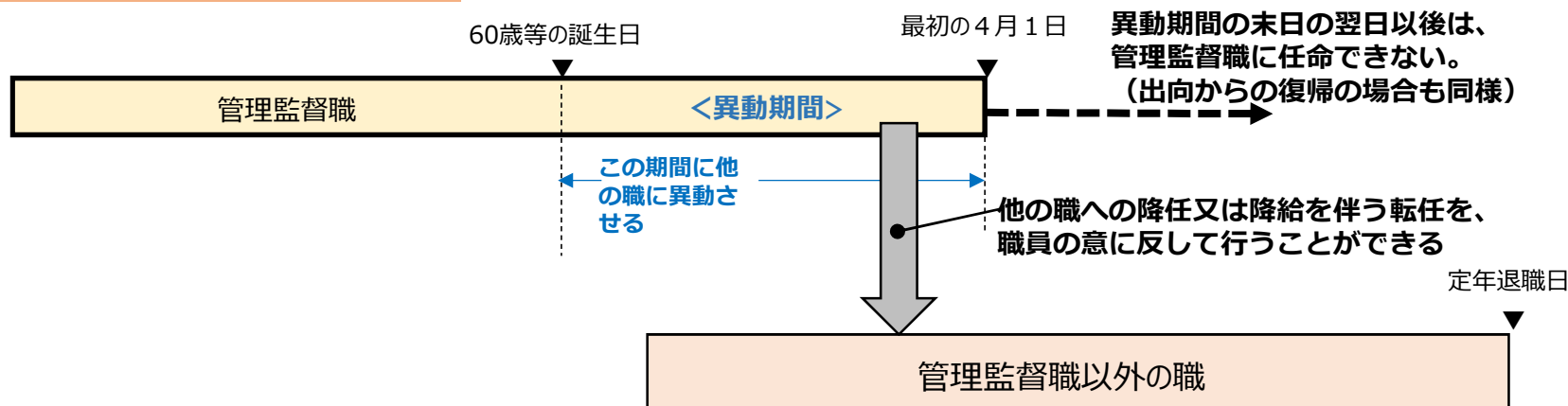
管理監督職勤務上限年齢制（いわゆる「役職定年制」）について

【地方公務員法第28条の2～第28条の5】

- 組織の新陳代謝を確保し、組織活力を維持するため、**管理監督職勤務上限年齢制（役職定年制）**を導入。
 - ・ 管理監督職職員*を、管理監督職勤務上限年齢*（原則60歳）に達した日の翌日から最初の4月1日までの期間（異動期間）に管理監督職以外の職に異動（降任又は降給）させる。（異動期間後は新たに管理監督職に就けることも原則不可。）

* 管理監督職勤務上限年齢制の対象とする管理監督職の範囲及び管理監督職勤務上限年齢は、国との均衡の原則に則り、条例で定めることとされている。

<役職定年による降任等のイメージ>



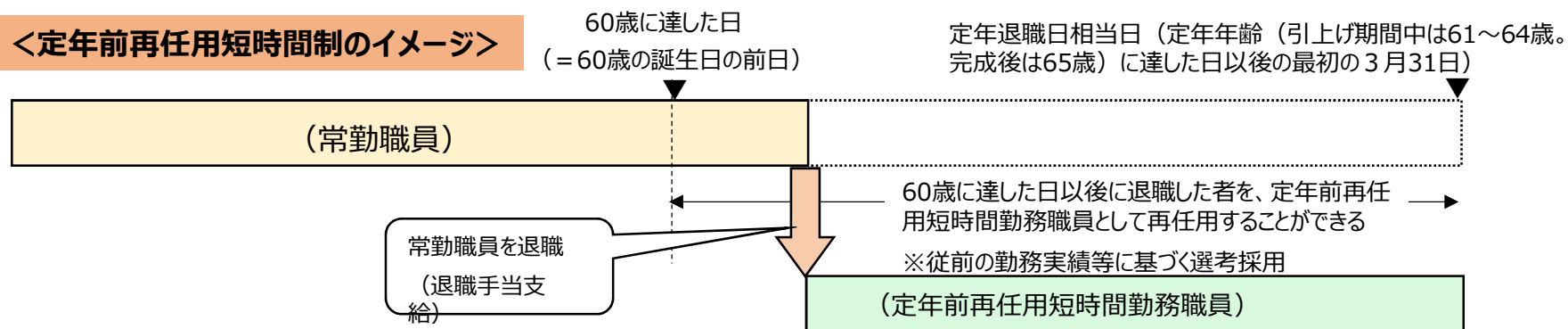
- **管理監督職勤務上限年齢制の例外**（条例等で対象を定める必要がある。）
 - ・ 対象となる職の性質（職務・責任の特殊性や欠員補充の困難性）に対応して特別の定めをするもの
 - A：管理監督職勤務上限年齢制の適用除外《国では医師及び歯科医師等が対象》
 - B：管理監督職勤務上限年齢の例外（60歳を超える管理監督職勤務上限年齢の設定）《国では事務次官等が対象》
 - ・ 対象となる職員又は職員グループの性質（職務遂行上の事情や降任等に伴う欠員補充の困難性）に対応して特別の定めをするもの
 - C₁：特例任用①（現行制度下の勤務延長と同様の要件の特例任用）《プロジェクト継続必要性、僻地勤務などの場合》
 - C₂：特例任用②（特定管理監督職群に係る特例任用）《年齢構成により補充できない職群などの場合》

定年前再任用短時間勤務制について

【地方公務員法第22条の4及び第22条の5】

- 定年引上げにより65歳までフルタイムで勤務することを原則とする中、60歳以降の職員の多様な働き方のニーズに対応するため、従前と同様に、60歳以後に退職した職員を、本人の希望で短時間勤務の職で再任用することができる制度。
- 任期は、常勤職員の定年退職日に当たる日まで。
(勤務時間、給与の仕組み等は、現行の再任用制度（短時間勤務）と同様。)

＜定年前再任用短時間制のイメージ＞



(参考1) 定年前再任用短時間勤務制と現行の再任用制度(短時間勤務)の比較

	定年前再任用短時間勤務制	現行の再任用制度(短時間勤務)
職員の身分	非常勤職員(短時間勤務の職)	非常勤職員(短時間勤務の職)
職の異動(身分の変動)	退職後、短時間勤務の職に再任用	退職後、短時間勤務の職に再任用
定員定数上の取扱	定員外(フルタイム勤務職員と区別して別途管理)	定員外(フルタイム勤務職員と区別して別途管理)
制度利用可能年齢	60歳以降	60歳以降
給与	国家公務員の再任用職員の給与に準ずる	国家公務員の再任用職員の給与に準ずる
任期	常勤職員の定年退職日に当たる日まで	1年を超えない範囲内
その他	フルタイム勤務への復帰は不可 (公募等を通じた選考採用は可能)	フルタイム勤務への復帰は不可 (公募等を通じた選考採用は可能)

(参考2) 定年が段階的に引き上げられる経過期間において、65歳まで再任用ができるよう、現行の再任用制度と同様の仕組み(暫定再任用制度)を措置。

情報提供・意思確認制度について

【地方公務員法附則第23項～第25項】

- 今回の改正に伴い、役職定年制及び定年前短時間再任用制度が導入されるほか、給与水準が60歳時点の7割に設定されるなど、60歳以後の職員の勤務形態等が多様になることを踏まえ、60歳以後に勤務する前の段階において、60歳以後の任用・給与・退職手当の制度について職員が十分認識し、60歳以後の勤務の意思（引き続き勤務するか、退職するか等）を決定することが適当であることから、任命権者が十分な情報提供を行う必要。
- 任命権者は、当分の間、職員が60歳（※）に達する年度の前年度に、60歳以後の任用、給与、退職手当に関する情報を提供するものとし、職員の60歳以後の勤務の意思を確認するよう努めるものとする。

※ 現行の特例定年の職員については、当該特例定年の年齢

1 職員が60歳（現行定年）に達する年度の前年度における情報提供の義務

職員が60歳に達する年度の前年度に、60歳以後の任用、給与、退職手当に関する情報を提供するものとする。

2 勤務継続の意思の確認の努力義務

上記1の情報提供を行った上で、60歳（現行定年）に達した日の翌日以後の勤務の意思を確認するよう努める。

※ 具体的な手続については条例等で定める

※ 施行日の属する年度に60歳に達する職員については、その前年度に情報提供を行った上で、勤務の意思を確認するよう努める。

※ 臨時的任用職員等法律により任期を定めて任用される職員や非常勤職員、現行の65歳特例定年の職員等は対象としない。

(参考) 定年引上げに向けた高齢期職員の活用について

令和3年6月3日(木) 参・総務委員会における公務員部長答弁

- 高齢期職員の具体的な職務内容につきましては、各団体の行政課題あるいは組織形態、各職種の特性、年齢構成、個々の職員の能力、適性等に応じまして任命権者が判断することにはなりますが、現行の再任用制度における事例も参考になるのではないかというふうに思っています。
- 例えば、経験や人脈を生かした対外交渉、調整を担う業務であるとか、専門性を生かした六十歳前の職員と同様の現場での業務、専門的知見や組織運営上の知見を継承し、若手を支援、育成する業務などが考えられると思っております。
- 地方公共団体との意見交換の中でも、この役職定年後の業務を更に具体的に検討していく必要があるといったお声を多くお聞きをしているところでございまして、総務省としても、好事例を収集し周知するなど、地方公共団体に対して引き続き適切に助言、支援していきたいと考えております。

現行の再任用制度について

現行の再任用制度の概要

本格的な高齢社会に対応し、高齢者の知識・経験を社会において活用していくとともに、年金の満額支給開始年齢の引上げに伴い、60歳台前半の生活を雇用と年金の連携により支えることを目的として、定年退職などにより、職員としての身分がなくなった者について、改めて採用する制度。（平成13年4月1日施行）

再任用職員の採用

任命権者は、当該地方公共団体の定年退職者等を、従前の勤務実績等に基づく選考により、1年を超えない範囲内で任期を定め、常時勤務を要する職又は短時間勤務の職（15時間30分～31時間以下）に採用することができる。

任期の更新

条例で定めるところにより、1年を超えない範囲内で任期を更新することができる。

任期の末日

条例で定める年齢（基本的な条例の規定例では65歳）に達した日以後における最初の3月31日までの間において条例で定める日以前でなければならない。

基本的な考え方

平成25年3月29日「地方公務員の雇用と年金の接続について」（総務副大臣通知）を発出。

定年退職をする職員が再任用を希望する場合は、フルタイム職に再任用することを基本とする旨を通知。

【参考】地方公務員の雇用と年金の接続について（抜粋）

（平成25年3月29日
総務副大臣通知）

定年退職する職員が再任用を希望する場合、当該職員の任命権者は、退職日の翌日、地方公務員法（昭和25年法律第261号）第28条の4の規定に基づき、当該職員が年金支給開始年齢に達するまで、常時勤務を要する職（以下「フルタイム職」という。）に当該職員を再任用するものとすること。

ただし、当該任命権者は、職員の年齢別構成の適正化を図る観点から再任用を希望する職員をフルタイム職に再任用することが困難であると認められる場合又は当該職員の個別の事情を踏まえて必要があると認められる場合には、当該職員が年金支給開始年齢に達するまで、地方公務員法第28条の5の規定に基づき、短時間勤務の職に当該職員を再任用することができること。

地方公務員法（抄）（昭和25年法律第261号）

（定年退職者等の再任用）

第二十八条の四 任命権者は、当該地方公共団体の定年退職者等（第二十八条の二第一項の規定により退職した者若しくは前条の規定により勤務した後退職した者又は定年退職日以前に退職した者のうち勤続期間等を考慮してこれらに準ずるものとして条例で定める者をいう。以下同じ。）を、従前の勤務実績等に基づく選考により、一年を超えない範囲内で任期を定め、常時勤務を要する職に採用することができる。ただし、その者がその者を採用しようとする職に係る定年に達していないときは、この限りでない。

2～5（略）

第二十八条の五 任命権者は、当該地方公共団体の定年退職者等を、従前の勤務実績等に基づく選考により、一年を超えない範囲内で任期を定め、短時間勤務の職（当該職を占める職員の一週間当たりの通常の勤務時間が、常時勤務を要する職でその職務が当該短時間勤務の職と同種のものを占める職員の一週間当たりの通常の勤務時間に比し短い時間であるものをいう。以下同じ。）に採用することができる。

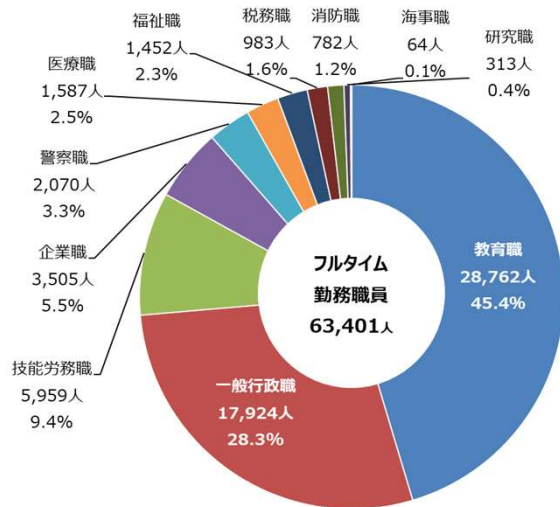
2、3（略）

地方公務員の再任用職員の職種別、勤務形態別職員数（令和元年度実績）

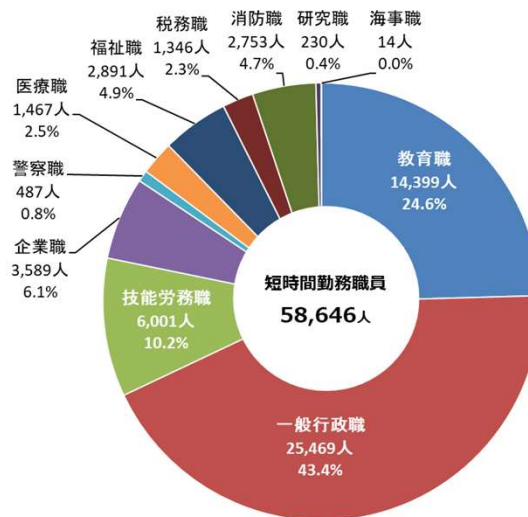
- フルタイム勤務職員 63,401人（51.9%）、うち 教育職は28,762人（45.4%） 一般行政職は17,924人（28.3%）
- 短時間勤務職員 58,646人（48.1%）、うち 一般行政職は25,469人（43.4%） 教育職は14,399人（24.6%）

職種別再任用職員数

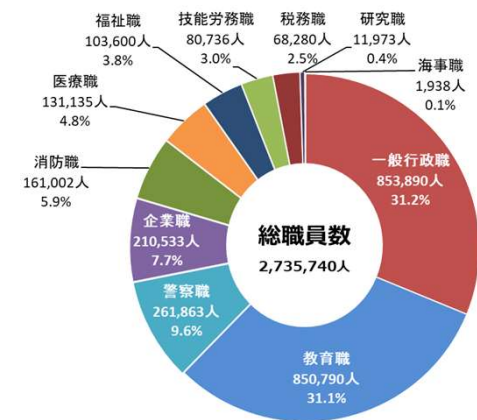
フルタイム勤務職員の職種別割合



短時間勤務職員の職種別割合



【参考】総職員の職種別割合

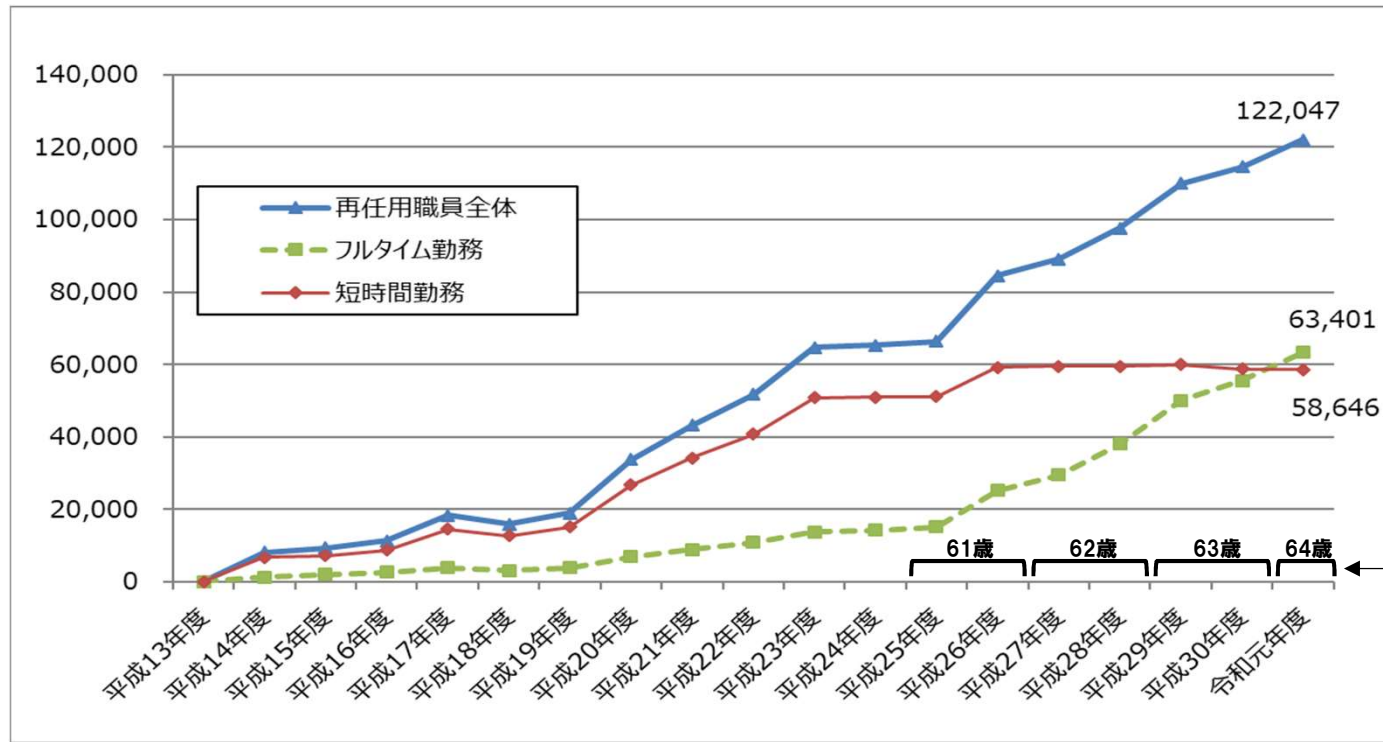


※平成31年4月1日地方公務員給与実態調査結果から臨時職員等を除いたもの。

勤務形態別再任用職員数

	合計 (a)	フルタイム勤務職員 (b)	構成比 (b/a)	短時間勤務職員 (c)	構成比 (c/a)
都道府県	57,707	36,321	62.9%	21,386	37.1%
政令指定都市	19,901	10,126	50.9%	9,775	49.1%
市・特別区	37,933	13,889	36.6%	24,044	63.4%
町村	3,989	2,024	50.7%	1,965	49.3%
一部事務組合等	2,517	1,041	41.4%	1,476	58.6%
合計	122,047	63,401	51.9%	58,646	48.1%

地方公務員の再任用職員数の推移 (平成13年度～令和元年度)

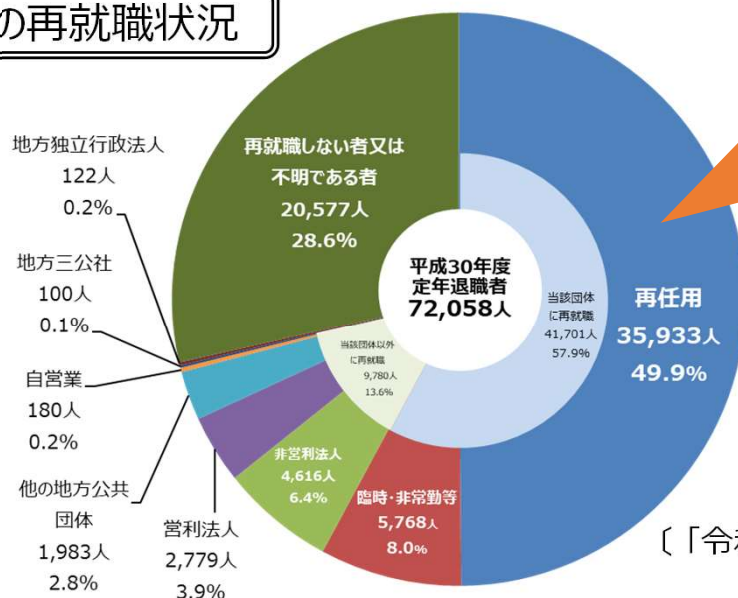


◆ 定年退職年度と公的年金の支給開始年齢
 : 平成25年度以降、段階的に60歳から65歳に引上げ

	平成13年度	平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度
フルタイム	76.8% (86人)	16.9% (1,383人)	22.4% (2,090人)	23.5% (2,681人)	20.9% (3,842人)	19.7% (3,121人)	20.4% (3,891人)
短時間	23.2% (26人)	83.1% (6,784人)	77.6% (7,258人)	76.5% (8,745人)	79.1% (14,548人)	80.3% (12,755人)	79.6% (15,156人)
全体	100.0% (112人)	100.0% (8,167人)	100.0% (9,348人)	100.0% (11,426人)	100.0% (18,390人)	100.0% (15,876人)	100.0% (19,047人)
	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度
フルタイム	20.8% (7,028人)	20.7% (8,942人)	21.0% (10,860人)	21.4% (13,846人)	21.8% (14,209人)	22.8% (15,152人)	29.8% (25,229人)
短時間	79.2% (26,708人)	79.3% (34,278人)	79.0% (40,867人)	78.6% (50,930人)	78.2% (51,076人)	77.2% (51,230人)	70.2% (59,315人)
全体	100.0% (33,736人)	100.0% (43,220人)	100.0% (51,727人)	100.0% (64,776人)	100.0% (65,285人)	100.0% (66,382人)	100.0% (84,544人)
	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度		
フルタイム	33.1% (29,520人)	39.0% (38,121人)	45.5% (50,086人)	48.6% (55,652人)	51.9% (63,401人)		
短時間	66.9% (59,606人)	61.0% (59,600人)	54.5% (59,930人)	51.4% (58,848人)	48.1% (58,646人)		
全体	100.0% (89,126人)	100.0% (97,721人)	100.0% (110,016人)	100.0% (114,500人)	100.0% (122,047人)		

平成30年度 定年退職者の再就職状況、令和元年度 再任用職員への応募状況等

平成30年度 定年退職者の再就職状況



当該団体に再就職した者のうち
新規再任用された者(35,933人)
うちフルタイム 24,138人(33.5%)
短時間 11,795人(16.4%)

〔「令和元年度地方公務員の退職状況等調査」結果〕

令和元年度 再任用職員への応募状況等

	調査団体数 (※1)	再任用実施 団体数	実施率	再任用 応募者数 (※2)		
				採用者数	採用率	
都道府県	47	47	100.0%	59,061	57,707	97.7%
政令指定都市	20	20	100.0%	20,128	19,901	98.9%
市・特別区	795	766	96.4%	38,072	37,933	99.6%
町村	926	722	78.0%	4,038	3,989	98.8%
一部事務組合等	1,529	525	34.3%	2,557	2,517	98.4%
計	3,317	2,080	62.7%	123,856	122,047	98.5%

(※1)再任用対象者がいない団体も含まれる。

(※2)新規再任用のほか、任期の更新も含まれる。

〔「令和元年度地方公務員の再任用実施状況等調査」結果〕

【都道府県、指定都市】勤務形態別再任用職員数（全職種）（令和元年度実績）

○都道府県

（単位：人，％）

	合 計 (a)	フルタイム勤務職員		短時間勤務職員	
		(b)	構成比 (b/a)	(c)	構成比 (c/a)
北海道	2,733	1,604	58.7%	1,129	41.3%
青森県	729	641	87.9%	88	12.1%
岩手県	845	657	77.8%	188	22.2%
宮城県	816	492	60.3%	324	39.7%
秋田県	464	358	77.2%	106	22.8%
山形県	610	515	84.4%	95	15.6%
福島県	850	471	55.4%	379	44.6%
茨城県	1,675	759	45.3%	916	54.7%
栃木県	668	415	62.1%	253	37.9%
群馬県	563	459	81.5%	104	18.5%
埼玉県	3,717	2,342	63.0%	1,375	37.0%
千葉県	3,436	2,168	63.1%	1,268	36.9%
東京都	5,879	4,551	77.4%	1,328	22.6%
神奈川県	2,880	2,089	72.5%	791	27.5%
新潟県	783	677	86.5%	106	13.5%
富山県	530	276	52.1%	254	47.9%
石川県	830	496	59.8%	334	40.2%
福井県	360	148	41.1%	212	58.9%
山梨県	375	196	52.3%	179	47.7%
長野県	1,656	1,299	78.4%	357	21.6%
岐阜県	770	460	59.7%	310	40.3%
静岡県	1,218	778	63.9%	440	36.1%
愛知県	3,885	857	22.1%	3,028	77.9%
三重県	1,146	512	44.7%	634	55.3%
滋賀県	638	520	81.5%	118	18.5%
京都府	853	550	64.5%	303	35.5%
大阪府	3,283	1,889	57.5%	1,394	42.5%
兵庫県	2,498	1,384	55.4%	1,114	44.6%
奈良県	512	426	83.2%	86	16.8%
和歌山県	545	379	69.5%	166	30.5%
鳥取県	141	108	76.6%	33	23.4%
島根県	419	298	71.1%	121	28.9%
岡山県	686	444	64.7%	242	35.3%
広島県	1,303	655	50.3%	648	49.7%
山口県	786	620	78.9%	166	21.1%
徳島県	314	54	17.2%	260	82.8%
香川県	464	197	42.5%	267	57.5%
愛媛県	818	454	55.5%	364	44.5%
高知県	443	360	81.3%	83	18.7%
福岡県	1,902	1,566	82.3%	336	17.7%
佐賀県	513	298	58.1%	215	41.9%
長崎県	971	511	52.6%	460	47.4%
熊本県	529	358	67.7%	171	32.3%
大分県	472	464	98.3%	8	1.7%
宮崎県	610	447	73.3%	163	26.7%
鹿児島県	1,000	879	87.9%	121	12.1%
沖縄県	589	240	40.7%	349	59.3%
計	57,707	36,321	62.9%	21,386	37.1%

○指定都市

（単位：人，％）

	合 計 (a)	フルタイム勤務職員		短時間勤務職員	
		(b)	構成比 (b/a)	(c)	構成比 (c/a)
札幌市	1,403	991	70.6%	412	29.4%
仙台市	861	293	34.0%	568	66.0%
さいたま市	1,078	288	26.7%	790	73.3%
千葉市	590	292	49.5%	298	50.5%
横浜市	2,470	1,432	58.0%	1,038	42.0%
川崎市	591	505	85.4%	86	14.6%
相模原市	594	183	30.8%	411	69.2%
新潟市	559	131	23.4%	428	76.6%
静岡市	373	198	53.1%	175	46.9%
浜松市	684	104	15.2%	580	84.8%
名古屋市	839	838	99.9%	1	0.1%
京都市	1,077	992	92.1%	85	7.9%
大阪市	1,752	972	55.5%	780	44.5%
堺市	883	375	42.5%	508	57.5%
神戸市	1,903	566	29.7%	1,337	70.3%
岡山市	659	101	15.3%	558	84.7%
広島市	1,001	371	37.1%	630	62.9%
北九州市	893	586	65.6%	307	34.4%
福岡市	914	722	79.0%	192	21.0%
熊本市	777	186	23.9%	591	76.1%
計	19,901	10,126	50.9%	9,775	49.1%

【市・特別区】再任用の実施状況（全職種）（令和元年度実績）

	全団体数	条例制定済 団体数	再任用実施 団体数	再任用実施			再任用未実施 団体数
				フルタイム勤務 職員のみ	短時間勤務 職員のみ	両方	
北海道	34	34	34	11	1	22	
青森県	10	10	9		1	8	1
岩手県	14	14	14	1	6	7	
宮城県	13	13	13	1	2	10	
秋田県	13	13	13	1	2	10	
山形県	13	13	13	2	6	5	
福島県	13	13	13	2	2	9	
茨城県	32	32	31	2	7	22	1
栃木県	14	14	13		3	10	1
群馬県	12	12	12		10	2	
埼玉県	39	39	39	3	8	28	
千葉県	36	36	36	1	11	24	
東京都	49	49	49		2	47	
神奈川県	16	16	15		2	13	1
新潟県	19	19	18	3	3	12	1
富山県	10	10	8			8	2
石川県	11	11	11	4		7	
福井県	9	9	9	1	5	3	
山梨県	13	13	12	3	4	5	1
長野県	19	19	16	7	1	8	3
岐阜県	21	21	21	6		15	
静岡県	21	21	21	8	3	10	
愛知県	37	37	36		11	25	1
三重県	14	14	13		3	10	1

	全団体数	条例制定済 団体数	再任用実施 団体数	再任用実施			再任用未実施 団体数
				フルタイム勤務 職員のみ	短時間勤務 職員のみ	両方	
滋賀県	13	13	11	1	1	9	2
京都府	14	14	13		5	8	1
大阪府	31	31	31			31	
兵庫県	28	28	26	1	4	21	2
奈良県	12	12	11	4	2	5	1
和歌山県	9	9	7	1	1	5	2
鳥取県	4	4	4		2	2	
島根県	8	8	8	1	4	3	
岡山県	14	14	14	2	5	7	
広島県	13	13	13	1	2	10	
山口県	13	13	13			13	
徳島県	8	8	7		5	2	1
香川県	8	8	8	2	1	5	
愛媛県	11	11	11	4	2	5	
高知県	11	11	10	5	1	4	1
福岡県	27	27	26		8	18	1
佐賀県	10	10	10	2	4	4	
長崎県	13	13	11	3	3	5	2
熊本県	13	13	13		5	8	
大分県	14	14	11		4	7	3
宮崎県	9	9	9	1	2	6	
鹿児島県	19	19	19	1	8	10	
沖縄県	11	11	11	1	5	5	
計	795	795	766	86	167	513	29

〔「令和元年度地方公務員の再任用実施状況等調査」結果から加工〕

【町村】再任用の実施状況（全職種）（令和元年度実績）

	全団体数	条例制定済 団体数	再任用実施 団体数			再任用未実施 団体数	
			フルタイム勤務 職員のみ	短時間勤務 職員のみ	両方		
北海道	144	144	123	64	33	26	21
青森県	30	30	27	10	11	6	3
岩手県	19	19	17	8	1	8	2
宮城県	21	21	20	8	2	10	1
秋田県	12	12	12	8	2	2	
山形県	22	22	15	1	8	6	7
福島県	46	46	36	24	3	9	10
茨城県	12	12	12	2	4	6	
栃木県	11	11	11	2	2	7	
群馬県	23	23	20	6	8	6	3
埼玉県	23	23	22	5	7	10	1
千葉県	17	17	14	2	8	4	3
東京都	13	13	11	9	1	1	2
神奈川県	14	14	14		6	8	
新潟県	10	10	7	5		2	3
富山県	5	5	3	3			2
石川県	8	8	7	3		4	1
福井県	8	8	3	2		1	5
山梨県	14	14	10	3	5	2	4
長野県	58	58	27	21	2	4	31
岐阜県	21	21	17	4	7	6	4
静岡県	12	12	7	3	2	2	5
愛知県	16	16	15	1	8	6	1
三重県	15	15	12	7	2	3	3

	全団体数	条例制定済 団体数	再任用実施 団体数			再任用未実施 団体数	
			フルタイム勤務 職員のみ	短時間勤務 職員のみ	両方		
滋賀県	6	6	3	3			3
京都府	11	10	8	2	2	4	2
大阪府	10	10	9		5	4	1
兵庫県	12	12	11	1	5	5	1
奈良県	27	27	20	14	1	5	7
和歌山県	21	21	14	4	7	3	7
鳥取県	15	15	14	3	4	7	1
島根県	11	11	7	1	4	2	4
岡山県	12	12	7	6		1	5
広島県	9	9	8	4	3	1	1
山口県	6	6	6	2		4	
徳島県	16	16	10	2	2	6	6
香川県	9	9	7	4	1	2	2
愛媛県	9	9	6	4	1	1	3
高知県	23	23	15	9	3	3	8
福岡県	31	31	31	7	10	14	
佐賀県	10	10	9	4	2	3	1
長崎県	8	8	7	3	2	2	1
熊本県	31	31	23	9	8	6	8
大分県	4	4	3		2	1	1
宮崎県	17	17	8	5	2	1	9
鹿児島県	24	24	16	4	10	2	8
沖縄県	30	30	18	6	8	4	12
計	926	925	722	298	204	220	203

〔「令和元年度地方公務員の再任用実施状況等調査」結果から加工〕

地方公務員の再任用職員の職位に関する調（一般行政職）（令和元年度実績）

○フルタイム再任用「定年退職時等における職位」と「再任用時における職位」の数

再任用時に 定年退職時等 における職位 における職位	管 理 職	課長補佐相当職	係長相当職	そ の 他	合 計
管 理 職	1,713 (22.5%)	1,283 (16.9%)	2,046 (26.9%)	2,564 (33.7%)	7,606 (100%)
課長補佐相当職	0	697	1,506	1,922	4,125
係長相当職	0	0	813	2,117	2,930
そ の 他	0	0	78	3,183	3,261
合 計	1,713	1,980	4,443	9,786	17,922

○短時間再任用「定年退職時等における職位」と「再任用時における職位」の数

再任用時に 定年退職時等 における職位 における職位	管 理 職	課長補佐相当職	係長相当職	そ の 他	合 計
管 理 職	520 (4.5%)	1,224 (10.6%)	2,409 (20.9%)	7,369 (64.0%)	11,522 (100%)
課長補佐相当職	7	61	1,464	3,919	5,451
係長相当職	1	0	598	3,534	4,133
そ の 他	1	0	87	4,264	4,352
合 計	529	1,285	4,558	19,086	25,458

〔「令和元年度地方公務員の再任用実施状況等調査」結果から加工〕

論 点

研究内容<再掲>

- 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

【 論 点 】

- 1 高齢期職員とは、どのような特徴があるのか。
- 2 高齢期職員は、どのような働き方を求めているのか。
- 3 高齢期職員に、組織として何を期待するか。
- 4 再任用制度において、どのように高齢期職員が活躍しているか。
- 5 高齢期職員が活躍するための人事管理（配置配属、本人への研修・セミナー、周囲の職員を含めた環境整備等）とは、どのようなことを行えば良いのか。
- 6 4、5を踏まえ、定年引上げにあたり高齢期職員の活用に必要な対応策とは、どのようなことが考えられるか。

現行の再任用制度における好事例収集に向けた 調査について

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する。

（調査対象は、50～60団体を予定）

なお、調査結果をふまえた個別ヒアリング調査は、20～30団体を予定している。

調査の対象団体

都道府県、指定都市、市（指定都市を除く）、町村

※「令和元年度再任用実施状況等調査」の調査結果等を踏まえ選定。

調査対象者の範囲

現行の再任用職員では、一般行政職は短時間勤務が多い状況であるが、定年引上げ後は、65歳まで勤務することとなり、役職定年制で管理職から非管理職に異動することを踏まえ、

- 1) 首長部局に属する再任用職員 であって、
- 2) 再任用前は管理職であったが、非管理職として再任用された職員を調査対象者とする。

現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査票案（概要）

「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（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 等）
- 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。

**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調査研究事業
 現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査 調査票**

自治体名		都道府県		市区町村
市区町村コード (回答者が都道府県の場合は都道府県コード)				
担当部・課・係				
連絡先	TEL			
	E-mail			

◆回答にあたっての留意点◆

- 本調査は特に指定のない限り、首長部局に属する再任用職員を対象として回答してください。
- 再任用職員のうち、フルタイム勤務職員を対象としますが、Q13のみ短時間勤務について回答してください。
- Q2～Q14については、再任用職員のうち、非管理職として任用された職員のみを対象としますので、管理職として任用された職員は対象に含めずご回答ください。
- 特に指定のない限り、令和3年4月1日時点の状況でお答えください。
- 回答方法及び回答欄の入力方法については、別紙「調査要領」をご参照ください。

【用語の定義】

- 「管理職」とは、課長相当職以上をいうものであること（管理職手当が支給されている者に限る。）。
- 上記のほか、本調査の用語の定義は、令和3年度「地方公務員の再任用実施状況等調査」に則るものとします。

1. 貴団体における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

問No	設問	選択肢
Q1	<p>貴団体では、再任用時の職位をどのように定めていますか。考え方の原則として、もっとも当てはまるものをひとつお選びください。</p> <p>※選択肢に該当するものがない場合や、複数の考え方を併用している場合、補足等がある場合は、「5.その他」欄に、再任用職員の職位についての具体的な考え方を記載ください。</p>	<div style="background-color: #f8d7da; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>1. 再任用前と同じ職位にしている (管理職→管理職) (非管理職→非管理職)</p> <p>→具体的に： <div style="background-color: #fff3cd; height: 20px; width: 100%;"></div> </p> </div> <div style="background-color: #fff3cd; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>2. 再任用時に管理職は非管理職に降任している (管理職→非管理職)</p> <p>→具体的に： <div style="background-color: #fff3cd; height: 20px; width: 100%;"></div> </p> </div> <div style="background-color: #fff3cd; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>3. 職種別で異なる対応をしている</p> <p>→職種ごとの考え方を具体的に記載ください： (例：一般行政職については、非管理職として〇〇業務にあたってもらっているが、〇〇職は管理職が不足していることもあり、管理職のままとしている等)</p> <div style="background-color: #fff3cd; height: 60px; width: 100%;"></div> </div> <div style="background-color: #fff3cd; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>4. 個人の勤務実績 (キャリアパス) ・希望に応じて異なる対応をしている</p> <p>→職位を決定するにあたっての考え方・決定方法を具体的に記載ください： (例：各職員の業務経験・職場のニーズを個別に判断して決定している等)</p> <div style="background-color: #fff3cd; height: 60px; width: 100%;"></div> </div> <div style="background-color: #fff3cd; padding: 5px;"> <p>5. その他</p> <p>→職位の決定方法を具体的に記載ください： <div style="background-color: #fff3cd; height: 60px; width: 100%;"></div> </p> </div>

<p>Q2</p>	<p>貴団体では、再任用時の職種をどのように定めていますか。考え方の原則として、もっとも当てはまるものをひとつお選びください。</p> <p>※以降の設問では、非管理職として再任用された職員を念頭にお答えください。なお、該当する再任用職員がない場合は、「4.その他」にその旨を記載してください。</p> <p>※選択肢に該当するものがない場合や、複数の考え方を併用している場合、補足等がある場合は、「4.その他」欄に、再任用職員の職種決定についての具体的な考え方を記載ください。</p>	<div style="background-color: #f8d7da; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <p>1. 再任用前と同じ職種で再任用している</p> <p>→理由・背景等を以下に記載ください： （例：これまでの経験・キャリアを活かすため、一般行政職は一般行政職として再任用している 等）</p> <div style="background-color: #fff3cd; height: 40px; margin-bottom: 10px;"></div> <p>2. 本人の勤務実績（キャリアパス）・希望等に基づき、再任用前とは異なる職種で再任用している</p> <p>→理由・背景等を以下に記載ください： （例：福祉職の職員のうち、体力面に不安がある者については、一般行政職として再任用している 等）</p> <div style="background-color: #fff3cd; height: 40px; margin-bottom: 10px;"></div> <p>3. 職種によって異なる対応をしている</p> <p>→具体的な職種ごとの考え方を以下に記載ください： （例：〇〇職の職員については、〇〇の理由から一般行政職として再任用。それ以外の職種の職員については同じ職種で再任用）</p> <div style="background-color: #fff3cd; height: 40px; margin-bottom: 10px;"></div> <p>4. その他</p> <p>→具体的な職種の決定方法を以下に記載ください：</p> <div style="background-color: #fff3cd; height: 40px; margin-bottom: 10px;"></div>
-----------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Q3</p>	<p>貴団体では、再任用時の職場をどのように定めていますか。考え方の原則として、もっとも当てはまるものをひとつお選びください。</p> <p>※選択肢に該当するものがない場合や、複数の考え方を併用している場合、補足等がある場合は、「4.その他」欄に、再任用職員の職場決定についての具体的な考え方を記載ください。</p>	<p>1. 再任用前と同じ職場に配置している</p> <p>→理由・背景等を以下に記載ください： （例：これまでと同様の職場環境の中で働く方が、再任用後もスムーズに適応し、能力を発揮しやすいと考え、同じ職場に配置している 等）</p> <p>2. 本人の勤務実績（キャリアパス）・希望等に基づき、再任用前とは異なる職場に配置している</p> <p>→理由・背景等を以下に記載ください： （例：同じ職場でかつての部下が上司になる場合や、人間関係における懸念がある場合等には、本人の希望も聞いたうえで異なる職場に配置している等）</p> <p>3. 職種によって異なる対応をしている</p> <p>→具体的な職種ごとの考え方を以下に記載ください： （例：税務職は、再任用前と同じ職場に配置している。それ以外の職種の職員については、本人の希望に基づき、再任用前とは異なる職場に配置している等）</p> <p>4. その他</p> <p>→具体的な職場の決定方法を以下に記載ください：</p>
<p>Q4</p>	<p>貴団体では、再任用職員のための職を設け、その職に配置する取組をしていますか。</p> <p>もっとも当てはまるものをひとつお選びいただいたうえで、「1.再任用職員のための職を設け、その職に配置している」を選択した場合には、その理由・背景等を記載ください。</p> <p>※一部の再任用職員に対してのみ、再任用職員のための職を設け配置している場合も、「1.再任用職員のための職を設け、その職に配置している」を選択ください。そのうえで、具体的に配置している職員の範囲等を記載ください。</p>	<p>1. 再任用職員のための職を設け、その職に配置している</p> <p>→理由・背景・具体的な業務内容等を以下に記載ください： （例：再任用職員が比較的担当しやすい業務を切り分け、職として設けた方が業務効率の観点から望ましいと考え、再任用職員が従事しやすい〇〇業務の職を設けている 等）</p> <p>2. 再任用職員のための職を設けることはしていない</p>

<p>Q5 貴団体では、再任用職員の配置にあたり、どのような点に工夫・配慮をしていますか。</p> <p>該当するものがある場合には、該当するものをすべて選択したうえで、具体的にどのような方法で工夫・配慮等をしているか、記載ください。</p>	<p>1. できるだけ本人の希望を反映するようにしている <input type="checkbox"/></p> <p>→本人希望の把握方法・マッチングにあたっての工夫等を以下に記載ください： (例：事前に再任用される職員と面談を行い、本人の希望や就労ニーズを把握している 等)</p>
	<p>2. 職場のニーズを把握するようにしている <input type="checkbox"/></p> <p>→職場ニーズの把握方法・マッチングにあたっての工夫等を以下に記載ください： (例：育児休業中や部分休業中の職員が在籍する部署を把握し、再任用職員の配置の検討材料としている 所属長等にあらかじめヒアリングを行い、再任用職員の活躍イメージをすり合わせたくうえで配置している 等)</p>
	<p>3. できるだけ本人の能力や、これまでの経験・人脈・専門性を活かして働けるようにしている <input type="checkbox"/></p> <p>→具体的に： (例：再任用前に現場のトップとして指揮を執っていた者が、再任用後に本庁での企画・立案業務に従事し、現場の経験を政策立案に還元できるようにしている これまでの勤務実績等を踏まえ特定分野のスペシャリストと考えた者を、当該分野内で再任用している 等)</p>
	<p>4. 職場内での人間関係に配慮している <input type="checkbox"/></p> <p>(例：上司部下の逆転が起こらないように配慮をしている 等)</p> <p>→具体的に：</p>
	<p>5. その他 <input type="checkbox"/></p> <p>→具体的に：</p>

2. 貴団体における高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫 について

問No	設問	選択肢		
Q6	貴団体では、再任用職員が右記のような役割を担っている例がありますか。 再任用後に担っている役割で、該当するものがある場合には、該当するものをすべて選択ください。	育成・知識伝承	1. 若手の育成指導・相談役 (例：ペアとして若手のOJTを担当、メンター等)	<input type="checkbox"/>
			2. 役職者の補佐・アドバイス (例：部課長の補佐、一部業務のアドバイス 等)	<input type="checkbox"/>
		フォロー・サポート	3. 育児等による短時間勤務職員のフォロー (例：短時間勤務職員が退勤後の勤務を分担 等)	<input type="checkbox"/>
			4. 職場における長期休職・休業者の代替業務 (例：育児休業中の職員の代替として活躍 等)	<input type="checkbox"/>
			5. 職場全体の超過勤務縮減に資する役割 (例：超過勤務の要因になりがちな業務（窓口業務・クレーム対応等）の担当やサポート要員、超過勤務が多い職員のフォロー 等)	<input type="checkbox"/>
		業務改善	6. 職場における業務改善に資する役割 (例：業務改善活動、業務効率化のための取組 等)	<input type="checkbox"/>
			7. 特命プロジェクトに関連した役割 (例：行政サービスの質向上の取組、働き方推進の取組等 特命プロジェクトに関与)	<input type="checkbox"/>
		その他	8. その他、職場全体のスムーズな業務運営・活性化に資する役割	<input type="checkbox"/>

問No	設問	選択肢	
<p>Q7</p> <p>貴団体では、再任用後の働き方に関する心構えの醸成のための取組を実施していますか。</p> <p>実施している取組をすべて選択したうえで、具体的にどのような研修・面談等を実施しているか、記載ください。</p> <p>※研修が複数ある場合には、「4.その他」欄にその他研修の概要を記載ください。</p> <p>※「非管理職として再任用された職員」が取組の対象に含まれていれば、再任用職員全員を対象としたプログラムでもかまいません。</p>		<p>1. 高齢期に向けた準備のための研修を実施</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	
		<p>→具体的に：</p> <p>対象者 (年齢等)</p> <p>ねらい</p> <p>プログラム概要</p> <p>講師</p> <p>研修実施にあたっての工夫</p>	
		<p>2. 高齢期に向けた準備のための個別面談やカウンセリングを実施</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>	
		<p>→具体的に：</p> <p>対象者 (年齢等)</p> <p>実施方法 (上司による面談、外部によるカウンセリング等)</p> <p>内容</p> <p>実施にあたっての工夫</p>	
<p>3. 高齢期に向けた準備のための資料等を提供</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>			
<p>→具体的に：</p> <p>対象者 (年齢等)</p> <p>資料の内容</p> <p>資料提供方法（メール送付、ポータルに掲載等）</p> <p>実施にあたっての工夫</p>			
<p>4. その他、心構え醸成のための取組を実施 (例：再任用で非管理職となった場合の心構えを促すための取組等)</p> <p style="text-align: right;"><input type="checkbox"/></p>			
<p>→具体的な取組内容等を以下に記載ください：</p>			

問No	設問	選択肢	
Q8	<p>貴団体では、再任用された職員を職場においてスムーズに受け入れ、活躍しやすい環境づくりをするために、管理職や職員に対して実施していることはありますか。</p> <p>当てはまるものをすべて選択したうえで、具体的にどのような方法で工夫・配慮等をしているか、記載ください。</p> <p>※「非管理職として再任用された職員」が取組の対象に含まれていれば、再任用職員全員を対象としたプログラムでもかまいません。</p>	<p>1. (管理職に対して) 管理職研修等で、再任用職員を受け入れるにあたっての留意点等を伝えている →どの研修でどのような内容を伝えているか、以下に記載ください：</p>	<input type="checkbox"/>
		<p>2. (管理職に対して) 再任用職員の配置の際に、留意点等を人事から管理職に個別に伝えている →どのような内容を伝えているか、以下に記載ください：</p>	<input type="checkbox"/>
		<p>3. (職員全般に対して) 各種研修等で、再任用職員と働く際の心構え等を伝えている →どの研修でどのような内容を伝えているか、以下に記載ください：</p>	<input type="checkbox"/>
		<p>4. (職員全般に対して) 庁内ポータルや啓発資料等で、再任用職員を受け入れる際の心構えや、周囲の職員に意識改革等を促す内容を伝えている →具体的な啓発方法・内容を以下に記載ください：</p>	<input type="checkbox"/>
		<p>5. その他 →具体的に：</p>	<input type="checkbox"/>
Q9	<p>その他、再任用職員の活躍を促すにあたり、実施している工夫等を記載ください。</p> <p>(例：定期的な面談の実施、定期的に評価を実施等)</p>		
Q10	<p>再任用職員が職場で活躍するために、もっとも重要なことはどのようなことだと思われますか。貴団体のご経験も踏まえ、ご記載ください。</p>		
Q11	<p>貴団体における年代別人員構成の特徴とそれに伴う課題にはどのようなものがありますか。また、それらの課題と併せ、今後の高齢期職員の活用についてどのようにお考えですか。</p>	<p>人員構成の特徴： (例：30代が○割程度で少なく、50代が○割程度が多い等)</p>	
		<p>人員構成に伴う課題： (例：○年後には60代以上が占める割合が○割になる)</p>	
		<p>高齢期職員の活用の考え方： (どのように活躍してもらいたいか、期待要件等)</p>	

3. 再任用職員の活躍に関する具体的な事例

Q12. 貴団体において、再任用職員が活躍している好事例だと考えられる以下のような事例について、3名までをお選びいただき、以下手順に沿って、回答欄に記載ください。
 ※再任用後に首長部局で任用されている職員を対象としてください。（再任用前の所属は問いません）。
 ※「再任用前は管理職であったが、非管理職としてフルタイムで再任用された職員」を念頭にお答えください。なお、該当する職員がない場合は、空欄のままです。

選んだ3名について、

①性別を記載ください

②～⑤：再任用前の職種、職務、職務内容、職位を記載ください ※③職務はブルダウンで選択ください

⑥～⑨：再任用後の職種、職務、職務内容、職位を記載ください ※⑦職務はブルダウンで選択ください

⑩：当てはまる貢献イメージを以下の事例を参考に選択ください

1. 非管理職として現場業務で貢献	管理職→非管理職となっても、現場においてこれまでの経験・人脈・専門性を活かし、メンバーの一員として活躍し、貢献されている方（関係者とのパイプを活かした業務の推進、経験を活かしたクレーム対応等）
2. 育成・知識伝承面で貢献	若手職員の助言・指導役として、OJT担当やメンター役割を担うなど後輩の育成・知識の伝承を行っている方
3. フォロー・サポート役割で貢献	これまでの幅広い業務経験を活かして、休業・退職者や、短時間勤務職員等のフォロー役割を担っている方
4. 職場の円滑な運営に貢献	管理職と職員のパイプ役を担ったり、若手職員に積極的に声掛けをしたりして、職場全体のコミュニケーション活性化に貢献している方
5. その他の貢献	上記パターン以外の貢献 ※⑩に具体的に記載ください

⑪：再任用後の具体的な業務・貢献内容や、好事例として選定した理由を記載ください

No	①性別	再任用前				再任用後				活躍パターン	
		②職種	③職務	④具体的な職務内容	⑤職位	⑥職種	⑦職務	⑧具体的な職務内容	⑨職位	⑩当てはまる好事例のイメージ	⑪再任用後の具体的な業務・貢献内容、好事例として選定した理由
回答例	女性	一般行政職（事務）	1. 企画立案	福祉施策の立案・運用	部長	一般行政職（事務）	1. 企画立案	窓口で市民相談に対応	係長	1. 非管理職として現場業務で貢献	市の施策や地域事情に関する豊富な知識・経験を活かして、市民相談業務に従事している。また、若手とペアで相談にあたり、育成も担っている
1											
2											
3											

Q13. 貴団体において、再任用職員が活躍している好事例だと考えられる以下のような事例について、2名までをお選びいただき、以下手順に沿って、回答欄に記載ください。
 ※再任用後に首長部局で任用されている職員を対象としてください。（再任用前の所属は問いません）。
 ※「再任用前は管理職であったが、非管理職として短時間勤務で再任用された職員」を念頭にお答えください。なお、該当する職員がない場合は、空欄のままです。

選んだ2名について、

- ①性別を記載ください
- ②～⑤：再任用前の職種、職務、職務内容、職位を記載ください ※③職務はプルダウンで選択ください
- ⑥～⑨：再任用後の職種、職務、職務内容、職位を記載ください ※⑦職務はプルダウンで選択ください
- ⑩：当てはまる貢献イメージを以下の事例を参考に選択ください

1. 非管理職として現場業務で貢献	管理職→非管理職となっても、現場においてこれまでの経験・人脈・専門性を活かし、メンバーの一員として活躍し、貢献されている方（関係者とのパイプを活かした業務の推進、経験を活かしたクレーム対応等）
2. 育成・知識伝承面で貢献	若手職員の助言・指導役として、OJT担当やメンター役割を担うなど後輩の育成・知識の伝承を行っている方
3. フォロー・サポート役割で貢献	これまでの幅広い業務経験を活かして、休業・退職者や、短時間勤務職員等のフォロー役割を担っている方
4. 職場の円滑な運営に貢献	管理職と職員のパイプ役を担ったり、若手職員に積極的に声掛けをしたりして、職場全体のコミュニケーション活性化に貢献している方
5. その他の貢献	上記パターン以外の貢献 ※⑩に具体的に記載ください

⑩：再任用後の具体的な業務・貢献内容や、好事例として選定した理由を記載ください

No	①性別	再任用前				再任用後				活躍パターン	
		②職種	③職務	④具体的な職務内容	⑤職位	⑥職種	⑦職務	⑧具体的な職務内容	⑨職位	⑩当てはまる好事例のイメージ	⑪再任用後の具体的な業務・貢献内容、好事例として選定した理由
回答例	女性	一般行政職（事務）	1. 企画立案	福祉施策の立案・運用	部長	一般行政職（事務）	1. 企画立案	窓口で市民相談に対応	係長	1. 非管理職として現場業務で貢献	市の施策や地域事情に関する豊富な知識・経験を活かして、市民相談業務に従事している。また、若手とペアで相談にあたり、育成も担っている
1											
2											

Q14. 貴団体では、再任用前に警察・消防等の加齢困難職種に就いていた方が再任用され、首長部局において活躍している好事例はありますか。該当する方がいた場合、Q12～13と同様の手順で、回答欄に記載ください。

※再任用前にいわゆる警察・消防等の加齢困難職種に就いていた方で、再任用後に首長部局で任用されている職員を対象としてください。

※「非管理職として再任用された職員」を念頭にお答えください。なお、該当する職員がない場合は、空欄のままです。

※③再任用前の職務については、具体的な職務名を記載ください。

No	①性別	再任用前				再任用後				活躍パターン	
		②職種	③職務	④具体的な職務内容	⑤職位	⑥職種	⑦職務	⑧具体的な職務内容	⑨職位	⑩当てはまる好事例のイメージ	⑪再任用後の具体的な業務・貢献内容、好事例として選定した理由
回答例	男性	消防職	消防長	消防局の指揮・監督	消防局長	一般行政職	1. 企画立案	災害時における市長部局と消防部局の連携立案	課長補佐	1. 非管理職として現場業務で貢献	現場における経験・人脈を活かして、現場視点も踏まえた企画立案を行っているため
加齢困難職種											