

「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」 報告書（概要）

背景・目的

- 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を踏まえ、60歳以降も働く高齢期職員が幅広い職域で活躍できるよう、地方公共団体においては、人事管理の在り方など検討する必要
- 定年引上げに伴い役職定年制等の新たな制度が導入されることになるが、現行の再任用制度は、職員が60歳以降も働く点などで共通することから、地方公共団体の再任用職員に対する人事管理や再任用職員の活躍事例について調査を実施。結果を踏まえ高齢期職員の活躍に向けたポイントを取りまとめ

調査概要（調査結果については次頁参照）

- 再任用制度の運用状況を踏まえ、地方公共団体の協力を得て、団体に対して以下の事項を調査（書面・ヒアリング）
うち、再任用職員の活躍事例については、一部再任用職員本人に対してヒアリング調査を実施
 - 再任用職員の配置に当たっての基本的な考え方
 - 再任用職員の活躍促進のための取組・工夫
 - 再任用職員の活躍事例

まとめ（高齢期職員の活躍のためのポイント）

○ 高齢期職員の活躍にあたっての基本的考え方

- 組織として、高齢期職員が、より多様な分野で、これまでの経験等を活かした能力を発揮できる業務に従事し、活躍できる人事管理が必要
- 高齢期職員にとっても、60歳以降も勤務に対するモチベーションを維持できるような人事管理、職場環境の整備が求められる。
- 高齢期職員に期待する役割について明らかにしたうえで、本人の理解や周辺の職員の理解を深める工夫が重要

○ 高齢期職員に期待される役割とその役割を果たすための人事配置

- 高齢期職員に期待されている役割としては、「業務担当として即戦力として活躍」、「若手職員の支援により次世代へ知見の伝承」、「管理職経験を活かし上司をフォロー・サポート」、「管理職時代に気づいた業務改善などの課題を担当として実践」
- 高齢期職員が培ってきた知識・経験を活かせる業務への配置が重要。高齢期職員として一括りに人事管理を行うのではなく、面談等を通して、丁寧に本人の知識・経験や希望等を確認することが望ましい。
- 配置に際して、庁内公募や特定分野の「スペシャリスト」として認定する仕組み等は、高齢期職員のモチベーション維持にも役立つ。

○ 高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫

- 研修は、期待される役割を本人に理解してもらい、モチベーションを持続させる手段の一つ。60歳到達前後のみならず、50代前半など少し早い段階や、階層別研修等の機会を捉えて、高齢期までを見据えたキャリア形成・働き方を意識してもらうことが効果的。あわせて、高齢期職員の人事管理や給与の違いについてよく理解してもらうことが必要
- 業務の成果が見えるよう、業務を工夫することは、本人のモチベーション維持ややりがいにつながる。
- 職場環境の整備として、高齢期職員に係る制度を周知・紹介するなど、周囲の職員の理解を促すことも重要
- 管理・調整業務のみではなく、若中年期の頃に現場に近く専門性が得られる業務を一定期間経験させることにより、高齢期職員として活躍できる業務幅の広がりにつながる。
- 高齢期の働き方を見据え、どのようなキャリア形成をさせていくのか、行政課題等の実情も踏まえ、職員本人への意識醸成を含め十分な検討が必要

「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」調査結果概要

団体に対する調査結果概要 58団体 (うち28団体にはヒアリングも実施)

再任用職員本人に対する調査結果概要 (20名にヒアリング)

(1) 再任用職員の配置にあたっての基本的考え方

①再任用時の職位、職種、職場の定め方について

- 調査団体の多くが、退職時より下位の職位（非管理職）で再任用一担当の即戦力や、若手への知識・経験、上司の補佐役等を期待
- 再任用に伴う上司部下の逆転については、職員間に強い忌避感がないとする団体もある一方、同一職場にならないよう配慮する団体もみられる。

②再任用職員の配置について

- 調査団体の多くが、培った知識・経験を活かせることや本人のモチベーションの持続を念頭に、本人の希望等や各職場のニーズを踏まえ配置
- 公募制度や特定分野に精通した職員を「スペシャリスト」として認定・登録する仕組みを設けている団体もある。
- 調査団体の多くは、再任用職員のための職を設けていない。
- 配置例は様々であるが、業務経験に加え、行政経験・人脈も活かせる窓口・相談業務、マネジメント経験も活かせる管理業務などが散見

(2) 再任用職員の活躍促進のための取組・工夫

①再任用後の心構えの醸成のための取組について

- 調査団体の多くが、再任用職員として期待される役割、モチベーション維持等を目的として、60歳前後に研修等を実施。より早い時期に研修を実施する団体もある。
- 対象職員が少ない団体は都道府県単位の研修に派遣する団体もある。

②周囲の職員への働きかけ等について

- 階層別研修等で再任用制度の趣旨や再任用職員との接し方を伝えたり、庁内ポータルサイトに再任用制度の業務、意識等を掲載し、全職員に対して周知を行う団体もある。

(3) 今後の高齢期職員の活躍に向けて

- 定年前の早い段階において高齢期の働き方等の具体的なイメージを持てるための研修等の必要性、60歳以降も配置できる幅が広がるよう、若い頃から様々な職場を経験させる必要性

主な活躍事例（再任用後は非管理職として従事）

再任用前の 役職	再任用の職務 内容等	活躍事例
保健所支所の副所長	管理企画部門の非管理職	幅広い業務によって蓄積された知識・経験・人脈を活かし、管理企画部門において業務を担いつつ、後進への助言・サポート等を行っている。
県税事務所 の所長	県税事務所の滞納整理や徴収業務（主任）	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、経験も活かしている。
水道施設の 運営・維持 管理の課長	土木専門員	給排水設備の申請書類の審査等に従事している。また、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
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、関係機関とのスムーズな連携等を通じた事業運営に貢献。

再任用職員からの主な回答

●自身の役割

- 一担当として若手とペアで業務を分担し、ノウハウ等も伝承
- 管理職時代に気づいた課題(業務改善)を一担当として実践

●活かしている経験

- 専門分野で蓄積した知識・経験が活かしている。
- 人事業務の担当者として、問題を抱える職員との相談対応に際して管理職としてのマネジメント経験が活かしている。
- 行政経験により各組織の業務内容を熟知していることが窓口・相談対応に際して適切な相談先の案内等に活かしている。

●モチベーション、やりがい

- 職場で役に立っていることが感じられ、モチベーションとなっている。
- 後進の育成に携わり、目に見える成長がやりがいとなっている。

●周囲との円滑なコミュニケーションのための心がけ

- 非管理職であることを意識してコミュニケーションに心がけている。
- 後進に知識・経験等を伝える際も、さりげなく伝えたり、管理職を通じて伝えてもらうよう工夫している。
- 管理職から相談があった場合、検討のための選択肢を提供する等の関わり方を心がけている。