

**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**

令和4年3月

目 次

はじめに	1
1 地方公共団体における高齢期職員を巡る状況について	2
(1) 地方公務員の定年引上げ	2
(2) 現行の再任用制度の現状	5
(3) 定年引上げを見据えた高齢期職員の活躍の必要性	11
2 調査の概要	12
3 再任用職員の活躍に向けた人事管理について (調査結果概要：団体)	13
(1) 再任用職員の配置に当たっての基本的考え方	13
(2) 再任用職員の活躍促進のための取組・工夫	18
(3) 今後の高齢期職員の活躍に向けて	21
4 再任用職員の活躍事例（調査結果概要：個人）	22
(1) 職員の活躍事例一覧.....	22
(2) 再任用職員のキャリアパス、業務内容等	30
5 まとめ	38
おわりに	42
設置要綱	43
構成員名簿、検討経緯	44
調査結果（団体）	45
調査結果（個人）	132

はじめに

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。）により、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。

これに伴い、今後は60歳以降も働く職員（以下「高齢期職員」という。）の数が増加していくことが見込まれることから、地方公共団体においては、高齢期職員にどのように活躍してもらうか、具体的な職務や人事管理の在り方について検討する必要がある。

その際、現行の再任用制度は、職員が60歳以降も業務に従事する点で、定年引上げ後の姿と共通する。

再任用制度は、平成13年度の制度開始以降、地方公共団体ごとに様々な運用事例が蓄積されており、再任用職員に対する人事管理や具体的な活躍事例は、定年引上げ後の高齢期職員に対する人事管理の在り方などを検討する際の参考になるものと考えられる。

このため、本検討会においては、再任用制度を積極的に運用している地方公共団体の協力を得て、紙面調査やヒアリング調査を実施し、当該団体の再任用職員に対する人事管理の在り方や具体的な活躍事例を収集・整理した上で、定年引上げ後の高齢期職員の活躍の検討に当たって参考となるようなポイントについて、とりまとめを行うこととしたものである。

1 地方公共団体における高齢期職員を巡る状況について

(1) 地方公務員の定年引上げ

改正法が令和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。

地方公務員の定年については、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ところであり、国家公務員法等の一部を改正する法律(令和3年法律第61号)において、国家公務員の定年が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から、地方公務員についても、特別の合理的理由がない限り、国家公務員と同じ定年を条例で定めることとなる。

あわせて、地方公務員への管理監督職勤務上限年齢制(以下「役職定年制」という。)及び、定年前再任用短時間勤務制の導入、情報提供・意思確認制度の新設等、国家公務員と同様の措置を講ずることが定められた。

各制度等の概要については、次のとおりである。

① 定年の段階的引上げ

地方公務員の定年の段階的な引上げは、下記のとおり行われることとなっている。

図表 1 段階引上げ表

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
(参考) 各年度で60歳になる者が年金を交納され始める年齢 ※1	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	65歳 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	【改正附則】・§8①・②(暫定再任用～採用されたものと見なし任期を継承)										
S33.4.2 ～S34.4.1	63歳 再任用③	64歳 再任用④	65歳 暫再⑤	【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)									
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	【特定年齢】(改正附則§4④)								
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 再任用①	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	【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)					
S38.4.2 ～S39.4.1	58歳 再任用①	59歳 再任用②	60歳 暫再①	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 再任用①	58歳 再任用②	59歳 暫再①	60歳 暫再②	61歳 暫再③	62歳 暫再④	63歳 暫再⑤	64歳 暫再⑥	65歳 暫再⑦				
S40.4.2 ～S41.4.1	56歳 再任用①	57歳 再任用②	58歳 暫再①	59歳 暫再②	60歳 暫再③	61歳 暫再④	62歳 暫再⑤	63歳 定年退職	64歳 暫再⑥	65歳 暫再⑦			
S41.4.2 ～S42.4.1	55歳 再任用①	56歳 再任用②	57歳 暫再①	58歳 暫再②	59歳 暫再③	60歳 暫再④	61歳 暫再⑤	62歳 暫再⑥	63歳 暫再⑦	64歳 定年退職	65歳 暫再⑧		
S42.4.2 ～S43.4.1	54歳 再任用①	55歳 再任用②	56歳 暫再①	57歳 暫再②	58歳 暫再③	59歳 暫再④	60歳 暫再⑤	61歳 暫再⑥	62歳 暫再⑦	63歳 暫再⑧	64歳 暫再⑨	65歳 定年退職	
S43.4.2 ～S44.4.1	53歳 再任用①	54歳 再任用②	55歳 暫再①	56歳 暫再②	57歳 暫再③	58歳 暫再④	59歳 暫再⑤	60歳 暫再⑥	61歳 暫再⑦	62歳 暫再⑧	63歳 暫再⑨	64歳 暫再⑩	65歳 定年退職

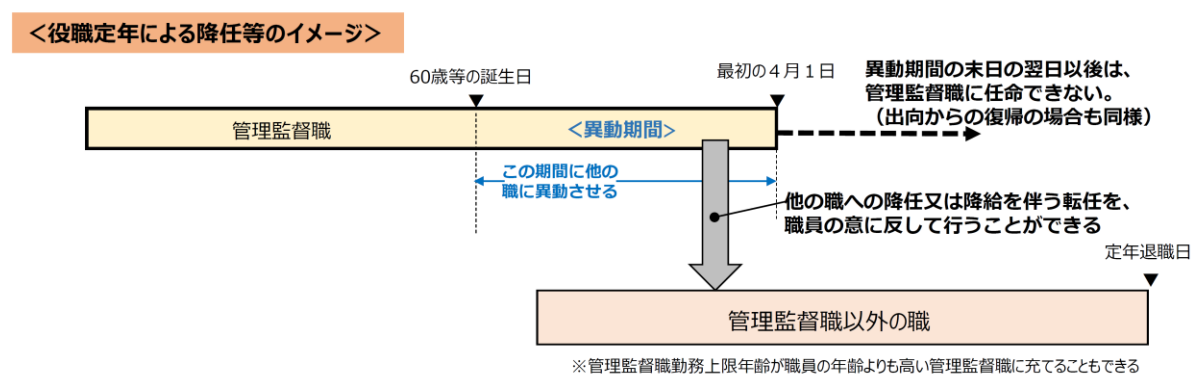
② 役職定年制の導入

役職定年制は、職員の新陳代謝を計画的に行うことにより組織の活力を維持し、もって公務能率の維持増進を図ることを目的として導入される制度である。

具体的には、管理監督職を占める職員を、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等に異動（降任または降給を伴う転任）させるものであり、また、管理監督職勤務上限年齢に達している者については、新たに管理監督職に任命することは原則不可となる。

また、役職定年制の対象範囲及び管理監督職勤務上限年齢は、国家公務員との均衡の原則に則り、条例で定めることとなる。役職定年制の対象範囲については管理職手当の支給対象となっている職、管理監督職勤務上限年齢については 60 歳が基本となるが、職務と責任の特殊性や欠員補充の困難性により、役職定年制を適用すること、または管理監督職勤務上限年齢を 60 歳とすることが著しく不相当と認められる職については、条例等で例外として特別の定めをすることが可能である。

図表 2 役職定年制について

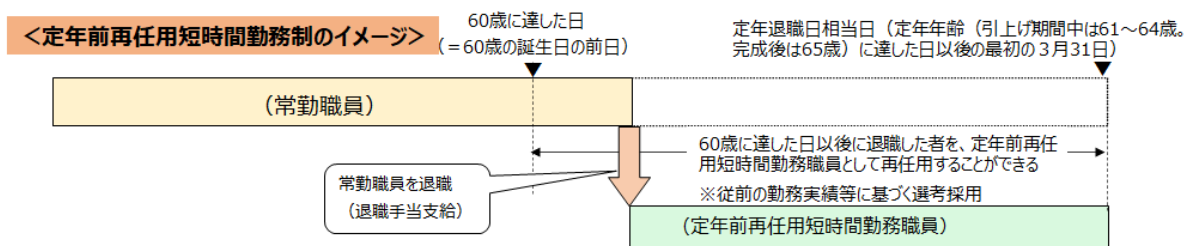


③定年前再任用短時間勤務制の導入

定年前再任用短時間勤務制は、定年引上げにより 65 歳までフルタイム勤務することを原則とする中、高齢期職員の多様な働き方のニーズに対応するため、60 歳に達した日以後に退職した職員を、本人の意向を踏まえ、従前の勤務実績等に基づく選考の方法により短時間勤務の職に採用することができる制度である。

また、定年前再任用短時間勤務職員は、現行の定年後の再任用制度（短時間勤務）と類似するものであるが、現行の再任用短時間勤務が 1 年を超えない範囲内での任期を定めることとなっている（延長及び再延長は可能）のに対し、定年前再任用短時間勤務職員の任期は常勤職員の定年退職日相当日（定年年齢に達した日以後の 3 月 31 日）までとなる。そのほか、勤務時間、給与の仕組み等については、現行の短時間勤務の再任用制度が基本となる。

図表 3 定年前再任用短時間勤務制について



(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

(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。

④情報提供・意思確認制度の新設

情報提供・意思確認制度は、任命権者が、原則、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とともに、職員の 60 歳以後の勤務の意思を確認するよう努めるとするものである。

改正法により、定年の引上げ、役職定年制及び定年前短時間勤務制が導入されるとともに、それにあわせて給与水準が 60 歳時点の 7 割に設定されることとなるなど、高齢期職員の勤務形態等が多様になることを踏まえ、新たな制度として導入されるものである。

(2) 現行の再任用制度の現状

定年が引き上げられることにより多くの高齢期職員が業務に従事することが見込まれるが、この点は、現行の再任用制度においても共通するところである。このため、現行の再任用制度における人事管理の工夫や再任用職員の活躍事例は、定年引上げを迎えるに当たり、各地方公共団体における高齢期職員に対する人事管理の参考となるものと考えられることから、ここでは、現行の再任用制度の概要とその現状を概観することとする。

①現行の再任用制度の概要

再任用制度は、本格的な高齢期社会に対応し、高齢期職員の知識・経験を組織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、定年退職等により職員としての身分がなくなった者を採用する制度として平成13年4月1日に施行された。

その後、平成25年度以降、公的年金の報酬比例部分の支給開始年齢が段階的に60歳から65歳へと引き上げられることに伴い、無収入期間が発生しないよう、地方公務員の雇用と年金を確実に接続するため、「地方公務員の雇用と年金の接続について」（平成25年3月29日総務副大臣通知）が発出され、各地方公共団体においては、「国家公務員の雇用と年金の接続（平成25年3月26日閣議決定）」の趣旨¹を踏まえ、定年退職する職員が再任用を希望する場合は、地方公務員法（昭和25年法律第261号）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（フルタイム職）として再任用することとされた²。

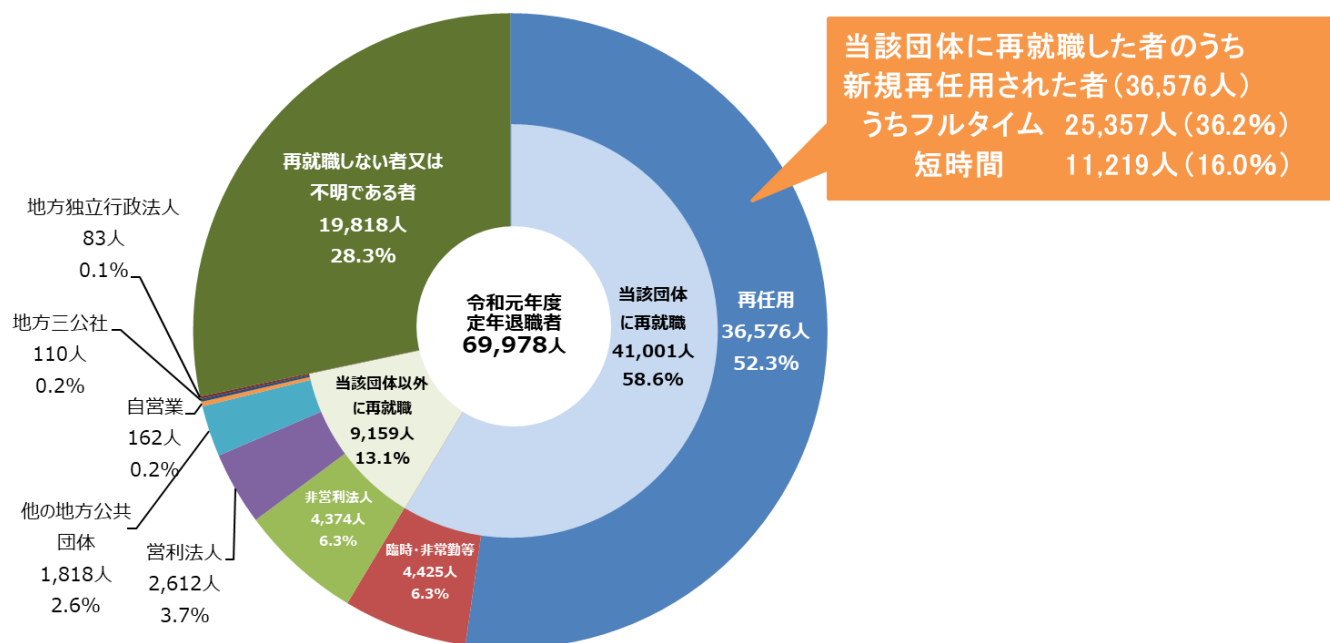
¹ 平成25年度以降、公的年金の報酬比例部分の支給開始年齢が段階的に60歳から65歳へと引き上げられることに伴い、無収入期間が発生しないよう国家公務員の雇用と年金の接続を図るとともに、人事の新陳代謝を図り組織活力を維持しつつ職員の能力を十分活用していくため、当面、定年退職する職員が公的年金の支給開始年齢に達するまでの間、再任用を希望する職員については再任用するものとするなどその内容とするもの。

² 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また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。

②地方公共団体における退職状況と再任用制度の実施状況（令和2年度）

令和2年度の地方公務員の退職状況等調査結果によると、定年退職者 69,978 人のうち、当該団体に再就職した者は 41,001 人であるが、そのうち新規で再任用された者は 36,576 人（フルタイム 25,357 人、短時間 11,219 人）であった。定年退職者のうち、おおよそ半数以上が再任用職員として活躍していることが分かる。

図表 4 定年退職者の再就職状況

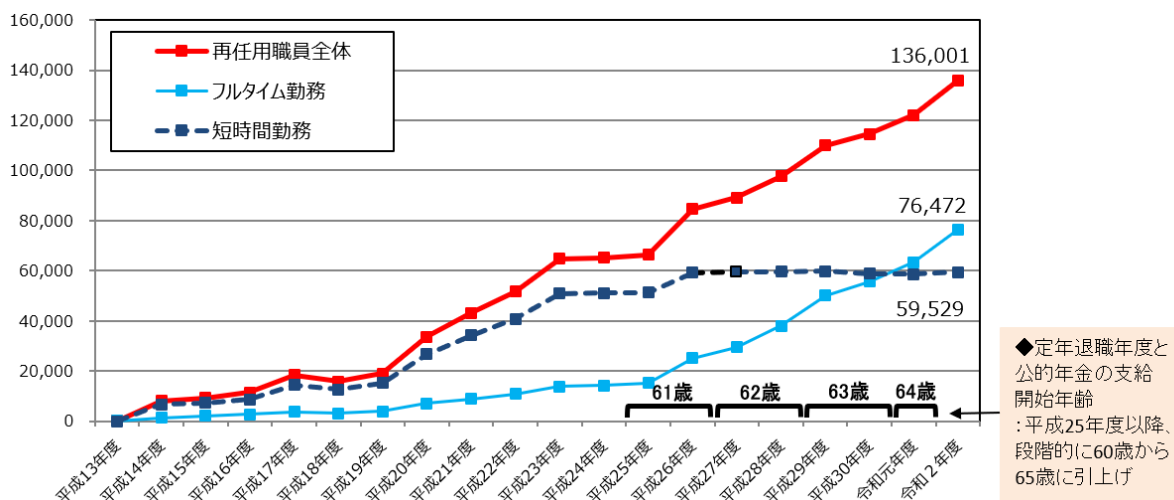


出典：総務省「令和2年度地方公務員の退職状況等調査」

地方公務員の再任用職員数の推移をみると、平成13年度の制度導入以降、増加傾向となっている。令和2年度実績では、再任用職員全体で約13.6万人、そのうち、フルタイム勤務職員が76,472人、短時間勤務職員が約59,529人となっている。

短時間勤務職員は近年横ばいで推移しているが、フルタイム勤務職員は増加傾向が続いており、令和元年度には初めてフルタイム勤務職員が短時間勤務職員を上回った。なお、公的年金の支給開始年齢が60歳から65歳に段階的に引き上げられた平成25年度を境に、フルタイム勤務職員の増加傾向が顕著となっている。

図表5 地方公務員の再任用職員数の推移

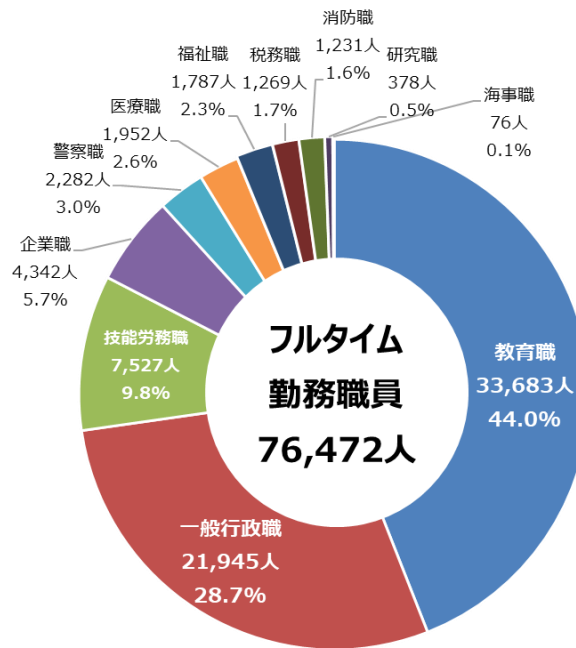


注：調査結果より加工している。

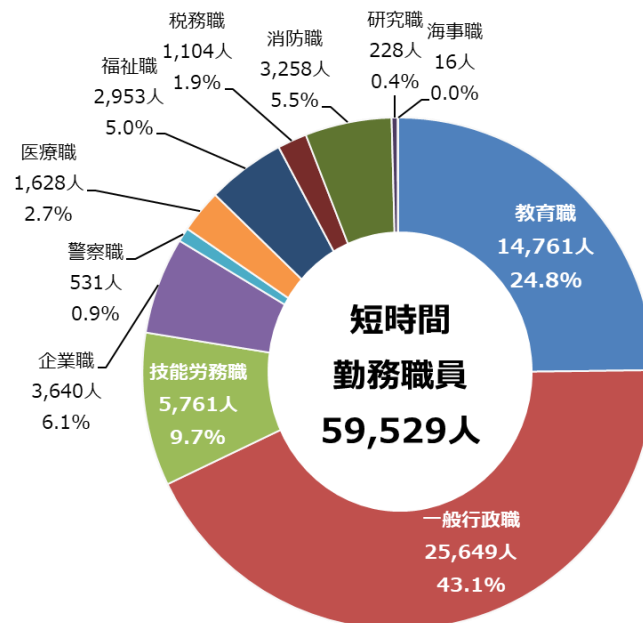
出典：総務省「令和2年度地方公務員の再任用実施状況等調査」

再任用職員を職種別にみると、フルタイム勤務職員では「教育職」が 33,683 人(44.0%)、「一般行政職」が 21,945 人 (28.7%)、「技能労務職」が 7,527 人 (9.8%) であり、「教育職」の割合が比較的高くなっている。短時間勤務職員では、「一般行政職」が 25,649 人 (43.1%)、「教育職」が 14,761 人 (24.8%)、「技能労務職」が 5,761 人 (9.7%) であり、「一般行政職」の割合が比較的高くなっている。

図表 6 職種別再任用職員数（フルタイム勤務職員）



図表 7 職種別再任用職員数（短時間勤務職員）



出典：総務省「令和2年度地方公務員の再任用実施状況等調査結果」

地方公共団体における再任用制度の実施状況をみると、都道府県、指定都市では100%、市・特別区では97.6%、町村では83.2%となっており、団体の規模が小さくなるほど実施率が低くなる傾向になる。

なお、再任用応募者数に対する採用率はいずれも高く、応募者のほとんどが採用されている。

図表 8 再任用制度の実施状況及び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%	65,028	63,578	97.8%
指定都市	20	20	100.0%	23,308	23,057	98.9%
市・特別区	795	776	97.6%	41,447	41,275	99.6%
町村	926	770	83.2%	5,129	5,086	99.2%
一部事務組合等	1,507	579	38.4%	3,058	3,005	98.3%
計	3,295	2,192	66.5%	137,970	136,001	98.6%

注1：再任用対象者がいない団体も含まれる。

注2：新規再任用のほか、任期の更新も含まれる。

出典：総務省「令和2年度地方公務員の再任用実施状況等調査結果」

勤務形態別再任用職員数をみると、都道府県、指定都市、町村ではフルタイム勤務職員のほうが短時間勤務職員より多い一方で、市・特別区では短時間勤務職員のほうがフルタイム勤務職員より多くなっている。ただし、個々の団体によってフルタイム勤務職員が中心の団体もあれば、短時間勤務職員が中心の団体もあり、運用状況は各団体によって異なる。

図表 9 勤務形態別再任用職員数（令和2年度実績）

	合計 (a)	フルタイム 勤務職員 (b)		短時間勤務職員 (c)	
			構成比 (b/a)		構成比 (c/a)
都道府県	63,578	42,806	67.3%	20,772	32.7%
指定都市	23,057	12,109	52.5%	10,948	47.5%
市・特別区	41,275	17,534	42.5%	23,741	57.5%
町村	5,086	2,697	53.0%	2,389	47.0%
一部事務組合等	3,005	1,326	44.1%	1,679	55.9%
合計	136,001	76,472	56.2%	59,529	43.8%

出典：総務省「令和2年度地方公務員の再任用実施状況等調査」

定年退職時と再任用時の職位の関係をみると、定年退職時に管理職であった者が、管理職として再任用されている割合は、フルタイム再任用では 21.2%、短時間再任用では 4.1% となっており、フルタイム再任用では、定年退職時に管理職であった者が再任用後も管理職に就く割合が一定程度みられる。

図表 10 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

再任用時における職位 定年退職時等における職位	管理職	課長補佐相当職	係長相当職	その他	合計
管 理 職	2,065 (21.2%)	1,557 (16.0%)	2,584 (26.6%)	3,522 (36.2%)	9,728 (100%)
課 長 補 佐 相 当 職	2	875	1,912	2,166	4,955
係 長 相 当 職	0	0	976	2,771	3,747
そ の 他	6	0	42	3,467	3,515
合 計	2,073	2,432	5,514	11,926	21,945

図表 11 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

再任用時における職位 定年退職時等における職位	管理職	課長補佐相当職	係長相当職	その他	合計
管 理 職	509 (4.1%)	1,413 (11.5%)	2,693 (21.8%)	7,723 (62.6%)	12,338 (100%)
課 長 補 佐 相 当 職	0	89	1,345	3,648	5,082
係 長 相 当 職	0	0	574	3,495	4,069
そ の 他	0	0	20	4,140	4,160
合 計	509	1,502	4,632	19,006	25,649

注：調査結果より加工している。

出典：総務省「令和 2 年度地方公務員の再任用実施状況等調査」

(3) 定年引上げを見据えた高齢期職員の活躍の必要性

定年引上げに伴い、60歳以降も働く職員は増加していくことが見込まれる中、地方公共団体にとって、複雑高度化する行政課題への的確な対応等に当たり、高齢期職員の豊富な知識、技術、経験等を最大限活用するとともに、次の世代にその知識・経験等を継承することは、喫緊の課題であるといえる。

また、前述のとおり定年引上げ後の新たな制度として、役職定年制等が導入されることとなる。定年引上げ後は、高齢期職員は、非管理職のフルタイム勤務職員として業務に従事することが基本となり、給与は国家公務員の取扱いに準じて60歳時点の7割になる。一方、現行の再任用制度では、管理職として定年を迎えた職員が再任用される場合の職位については、前掲の図表10・図表11のとおり、団体ごとに様々な運用がなされており、給与については、国家公務員の再任用職員の給与の取扱いを踏まえた措置を講ずることとされている。

このため、高齢期職員の活躍を検討するに当たっては、このような現行の再任用制度との違いも踏まえつつ、各団体において、人事管理を行うことが必要となるものと考えられる。

こうした問題意識の下、本検討会では、定年引上げ後の高齢期職員の人事管理に資するよう、現行の再任用制度における高齢期職員の活躍に係る人事管理の事例や職員の活躍事例を収集することとし、定年退職時に管理職であった者を非管理職のフルタイム勤務職員として再任用する等の運用を行っている地方公共団体を、定年引上げ後の運用に比較的近い状況として捉え、当該団体の人事管理の方針・取組状況や具体的事例等を収集・整理した。

2 調査の概要

現行の再任用制度における事例等を収集することを目的として、選定した 58 団体に対して、①再任用職員の配置に当たっての基本的な考え方、②再任用職員の活躍促進のための取組・工夫、③再任用職員の活躍に関する具体的な事例、などについて調査票に基づく紙面調査を実施した。

また、紙面調査への回答内容を踏まえ、より詳細に上記を調査するため、28 団体に対してはヒアリング調査を実施した。あわせて、具体的な再任用職員の活躍事例として回答のあった事例の中から、再任用職員本人のキャリアパス、業務内容等を把握するため、再任用職員 20 名に対してもヒアリング調査を実施した。なお、調査に当たっては、対象を非管理職のフルタイム勤務職員として業務に従事する場合を基本とするとともに、再任用職員本人に対するヒアリングは、主に定年退職時は管理職であり、非管理職のフルタイム勤務職員として再任用された職員を対象とした。

3 再任用職員の活躍に向けた人事管理について

(調査結果概要：団体)

ここでは、今回調査した地方公共団体において、再任用職員が活躍するために行っている人事管理（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・工夫等）について、調査結果の概要を紹介する。

(1) 再任用職員の配置に当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

ア 再任用時の職位、職種の定め方について

再任用時における職位の定め方については、今回調査を実施した団体のうちの多くが、一担当として、これまで培ってきた知識・経験を活かし即戦力として活躍してもらうとともに、ノウハウの伝承や若手職員の育成・指導役も期待した上で、退職時の職位より下位の職位（非管理職）で再任用している。また、再任用後の職位については、原則、退職時の職位との関係で定めている団体もあれば、一律に職位を定めている団体もある。

職種については、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ている。なお、例えば退職時に消防職や警察職であった者を一般行政職として再任用するといった事例も一部みられる。

図表 12 再任用時の職位、職種の設定例

- ・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】
- ・課長等の管理職は非管理職としての再任用を基本としている。再任用職員には、これまで培ってきた知識、経験を活かして、ノウハウの蓄積が必要となる業務を一担当として担い、後進に伝承してもらうことを期待。グループのサブリーダーとしての役割を担うこともある。【都道府県】
- ・再任用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。【市町村】
- ・基本的に職位を一つ下げて再任用をしている。課長から係長に降りても、現役時に経験してきた職位に戻る形になるため、働き方のイメージは持ちやすい。【指定都市】
- ・従前の勤務実績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】
- ・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。【都道府県】
- ・加齢困難職種に就いていた職員では、警察職であった職員が一般行政職として再任用され、児童虐待通告や非行等少年事案の調査・対応窓口において、警察における経験・人脈等を活かして、現場視点も踏まえた対応・助言、警察と連携しながら活躍している例がある。【都道府県】

イ 再任用時の職場の設定について

再任用後の職場については、退職時と同じ職場または退職時とは異なる職場となるが、再任用制度を長年運用している団体においては、退職時の職位より下位の職位（非管理職）で再任用することが定着しており、退職時の部下が再任用後に上司となり得ることについて、職員の間には強い忌避感はなく、起こりうるものと捉えている。一方、上司部下の逆転が起こらないよう配慮し、基本的に退職時と同じ職場へは配置しないとする団体もみられる。

図表 13 再任用時の職場の定め方の例

- ・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】
- ・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。【市町村】
- ・本人の経験・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】
- ・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。【市町村】
- ・在課年数や職場内の関係性等を考慮し、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。【指定都市】
- ・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、別の区役所や税事務所等、異なる職場に配置している。【指定都市】
- ・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。【都道府県】

②再任用職員の配置について

ア 再任用職員の配置の基本

再任用職員の配置に当たっては、調査を実施した団体のうちの多くが、培った知識・経験を活かせることやモチベーションの持続を念頭に、再任用予定職員との面談等を通じ、勤務形態、職務、職場、勤務地等の希望を確認し、本人の希望とともに、各職場のニーズを踏まえた上で、配置をしている。

その際、可能な限り本人の希望に沿った配置が実現できるよう、事前の希望調査票等においてきめ細かく把握することや、仮に希望がかなわない場合でも再任用を希望するかどうかをあらかじめ面談の場で確認している団体もある。なお、本人からの希望としては、知識・経験を活かせる職務、居住地から近い勤務先等がみられる。

また、意欲を持って知識・経験をより活かせるよう、再任用職員の配置に当たって、庁内に公募制度を導入したり、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。

そのほか、再任用職員の配置に当たって、知識・経験継承の役割を期待して若手職員が多い職場に配置する、退職時に複数年にまたがる計画等を担当していた場合は当該職場へ配置する、または、職員育成の観点から最初のマネジメント役である係長職などには再任用職員は配置しない、といった一定の方針を有する団体もある。

図表 14 再任用職員の配置の基本

- ・例年 9 月頃に再任用希望者が所属している職場に対して、これまでの本人の経験を活かすという視点で、同じ職場での再任用配置の希望を確認している。【指定都市】
- ・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、各所属のニーズを踏まえて配置を決定。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、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。【都道府県】
- ・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の希望が多い。【都道府県等】
- ・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。【都道府県】
- ・「人材公募制度」を運用。フルタイム再任用を希望する職員が、配属希望先を自ら指定し、面接に合格した場合は希望の所属に配置される。【指定都市】
- ・再任用職員を含めたベテラン職員を対象に、税務・福祉等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観点から、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上、スペシャリストとして認定するもの。【指定都市】
- ・ベテラン職員の知識、経験を後進に円滑に継承することを目的として、「専門的職務指導員制度」を設けている。部局からの推薦に基づいて、特定分野に精通した職員を「専門的職務指導員」として指定・登録する制度。制度の対象者について、年齢や職位等の定めは特段ないが、再任用職員が指定・登録に馴染みやすい。【都道府県】
- ・再任用職員に能力承継の役割を期待しており、若手職員が多い職場に再任用職員を配置する傾向にある。【市町村】
- ・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うようにしている。【市町村】
- ・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】
- ・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。【都道府県】
- ・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。【都道府県】
- ・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上で経験の有無等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】

イ 再任用職員のための職

再任用職員のための職を設けることについては、調査を実施した団体のうち多くが行っていないが、専門性の高い業務や、当該団体が抱える課題として重視する業務等において、

再任用職員のための職を設けている団体が一部みられる。また、短時間勤務職員向けに、必要性がある場合に当該職場の業務を整理した上で、再任用職員のための職を設けている団体もある。

図表 15 再任用職員のための職の例

- ・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】
- ・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。【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】
- ・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】
- ・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。【市町村】

ウ 再任用職員の配置例

再任用職員の配置例は団体によって様々であり、幅広い職に再任用職員が配置されている。調査を実施した団体では、例えば、過去の業務経験や長年の行政経験により構築した人脈・信頼関係が活かせる窓口・相談業務、過去の業務経験で培った専門性を活かせる税務、会計、用地関連等業務、過去の業務経験に加え管理職としてのマネジメント経験を活かせる施設管理業務、技術職としての高い専門性が活かせる土木・保健師・保育士等、多岐にわたっている。そのほか、災害・復興等で人員が不足している部署に配置する事例もみられる。また、警察職等の加齢困難職種に就いていた職員を一般行政職で再任用した上で、警察等における経験・人脈等を活かすことができる部署に配置する事例もみられる。

図表 16 再任用職員の配置例

- ・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、福祉関係分野等の窓口・相談業務において多くの再任用職員が活躍。【市町村】
- ・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いる。【市町村】
- ・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。【指定都市】
- ・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。【市町村】
- ・税務・戸籍・保険年金等、法令等の根拠に基づいて市民に説明することが多い職場では、多くの再任用職員がこれまでに培った知識、経験を活かして活躍している。【指定都市】
- ・税務や用地関連等の出先機関を指導する本課のほか、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。【都道府県】
- ・監査・会計等の指導監督業務や生活保護等の相談業務も再任用職員の配置が多い。【都道府県】
- ・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】
- ・主幹（副課長級）の再任用職員は、その年ごとに政策的に重要な業務に配置することがある。これまでの具体的な例としては、環境やごみ対策関連の事業等があった。【市町村】
- ・加齢困難職種に就いていた職員では、警察職であった職員が一般行政職として再任用され、児童虐待通告や非行等少年事案の調査・対応窓口において、警察における経験・人脈等を活かして、現場視点も踏まえた対応・助言、警察と連携しながら活躍している例がある。【都道府県】

（２）再任用職員の活躍促進のための取組・工夫

①再任用後の働き方に関する心構えの醸成等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おうこと、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、研修の実施や、準備のための資料等の提供を行っている。対象となる職員が少ない市町村においては、都道府県単位で開催している研修に職員を派遣する事例もみられる。

また、再任用３年目に改めて求められる役割の再確認等にかかる研修を実施する団体や、定年（60歳）を迎える直前のほか、50代の早い時期に開催されるライフプランセミナー等においても高齢期の生活設計に関する情報提供とあわせて再任用制度を周知したり、高齢期におけるキャリアの再構築を促すような研修を実施している団体もみられる。

そのほか、研修以外の面談等の機会において、再任用職員としての働き方や期待する役割を所属長等から本人に個別に伝える団体や、再任用職員に対しても異動希望調査を実施して必要に応じ人事異動を行う団体もみられる。また、前述の庁内公募や「スペシャリスト」として認定・登録する仕組み等は、再任用職員のモチベーション維持にも有益とする団体もある。

図表 17 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

- ・ 定年退職を迎える職員のうち、再任用を希望する職員を対象に、3月末に外部講師による研修を開催。主なテーマは、再任用職員の役割・心構え、モチベーションの維持・向上、職場の生産性向上であり、上司部下の逆転が生じた場合にも対応してもらえるよう意識改革を促している。グループワークも取り入れ、職員同士で意見交換する機会も設定。
【市町村】
- ・ 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】
- ・ 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。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。【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】
- ・ 定年退職を迎える前に、55歳時研修と58歳時研修を実施。55歳時研修は、早めに定年退職に備えてもらうために実施しているもので、キャリアの振り返り、後進育成や健康管理の重要性について話をしている。58歳時研修では、定年退職や再任用になる前の準備として、上司部下の逆転に関する心構えや再任用職員の役割を伝えるなど意識改革を狙いとしている。【指定都市】
- ・ 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、辞令とあわ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】
- ・ 人材育成方針に明記した上で年度当初の異動方針においても、経験や知識・技能を後進に引き継ぐなど再任用職員に期待される役割を伝えている。【市町村】
- ・ 現役職員と同様に、毎年異動希望調査を実施。本人の希望と配置のマッチングを図ることにより、モチベーションの維持・向上が実現できており、ほとんどの職員が65歳まで勤務している。【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】

②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、再任用職員の周囲の職員への働きかけ等の取組は行っていないが、一部の団体においては、階層別研修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、全職員に対する周知を行っている。また、再任用職員やその上司に対するアンケートを行い、その結果を踏まえて再任用職員が働きやすい環境づくりのために活用している団体もみられる。

そのほか、再任用制度の定着や再任用職員の増加により、再任用職員への接し方にある程度イメージができているとする団体もみられる。

図表 18 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

- ・管理職研修を実施する中で、再任用制度の趣旨は説明している。また、様々な再任用の事例が経験として蓄積されている中で、再任用職員への接し方についてはある程度イメージがついていると考えている。【都道府県】
- ・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。【指定都市】
- ・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、意識等に関するQ&Aを掲載し、周囲の職員の意識啓発に役立てている。【都道府県】
- ・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】
- ・現役職員と同様、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。【都道府県】

(3) 今後の高齢期職員の活躍に向けて

今回、調査を実施した団体の中には、特定の年齢層が少ないといった職員の年齢構成に偏りが生じている団体があり、不足している年齢層の職員が担うべき職務・役割を高齢期職員に担ってほしいとの考えがみられる。

また、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ってもらうための研修や、職場のニーズと本人が希望する職種・職場とのマッチングの効率性を高めるために公募制度の導入が有効ではないかとの考えがみられる。

そのほか、高齢期職員には新しい情報・方法・手段を調べ活用しようとする姿勢が求められることや、パソコン・業務システムのスキルの必要性を指摘する団体もみられる。

図表 19 今後の高齢期職員の活躍に向けて

- ・職員数が少ない 30 代半ば～40 代半ばの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。【都道府県】
- ・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考えられるのではないか。【市町村】
- ・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。【市町村】
- ・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。【市町村】
- ・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などから、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】
- ・定年延長では 60 歳で退職をするということがなくなるが、役職定年が適用される中では、やはり気持ちをリセットするタイミングが必要だと考えられる。【指定都市】

4 再任用職員の活躍事例（調査結果概要：個人）

ここでは、今回調査した地方公共団体における再任用職員の活躍事例を紹介する。活躍事例は、各団体からの紙面調査の回答（再任用職員の活躍に関する具体的な事例）を業務ごとにとりまとめるとともに、再任用職員本人に対するヒアリング調査の回答をとりまとめたものである。なお、前述の調査概要のとおり、対象は非管理職のフルタイム再任用職員が中心であるが、短時間再任用職員も一部含まれている。

（1）職員の活躍事例一覧

①フルタイム再任用職員の活躍事例

ア 一般行政職（事務）

一般行政職（事務）のフルタイム再任用職員では、研修関係、マネジメント関係、会計関係、法務関係、システム関係、総合相談窓口、地域振興関係、生活保護関係、用地関係、税務関係等、多岐にわたる業務において、再任用職員の活躍事例がみられる。

図表 20 研修関係

再任用前の役職	再任用の職務内容等	活躍事例	参照
職員研修施設の施設長	職員研修計画の立案(補佐級)	現役時の幅広い業務経験を通じて培った豊富な知識・経験を活かし、職員に有用な研修内容を計画している。また、組織内の広い人脈を活かし、研修の周知・案内や依頼等につなげている。	事例 2-11 を参照

図表 21 マネジメント関係（庶務、部局間調整等）

再任用前の役職	再任用の職務内容等	活躍事例	参照
保健所支所の副所長	管理企画部門の課長(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。	事例 2-7 を参照
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、総務課において、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)	再任用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。	—

図表 22 会計関係

再任用前の役職	再任用の職務内容等	活躍事例	参照
農業部門の参事	会計指導(職員向けの研修)と検査業務を担当(特命課長)	現役時代は幅広く業務を経験。再任用に当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、後進の育成に当たっている。	事例 2-1を参照
人事部門の課長	出先機関事務指導、検査(課長補佐級)	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活かして審査事務に従事するとともに、知識を共有し後任の課長のサポート等に積極的に取り組んでいる。	—

図表 23 法務関係

再任用前の役職	再任用の職務内容等	活躍事例	参照
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(特に文書・法務)等に関する豊富な知識・経験を活かし、所管課からの法務に関する質問・相談に対応し、関係部局の課題解決に貢献している。所管課の業務負担軽減にも寄与している。	事例 2-15を参照

図表 24 システム関係

再任用前の役職	再任用の職務内容等	活躍事例	参照
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)	再任用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。また、システム活用に関する庁内調整や、外部機関との調整等にも携わっている。	事例 2-12を参照

図表 25 総合相談窓口

再任用前の役職	再任用の職務内容等	活躍事例	参照
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・サポートを行っている。	—

図表 26 地域振興関係

再任用前の役職	再任用の職務内容等	活躍事例	参照
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、後進のサポートも担っている。	—

図表 27 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	参照
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し、副班長として、若手職員に助言・サポートを行っている。	—
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・援助業務に従事している。また、若手とペアで業務に当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。	—

図表 28 用地関係

再任用前の役職	再任用の職務内容等	活躍事例	参照
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している。また、若手とペアで業務に当たり育成も担っている。	—

図表 29 税務関係

再任用前の役職	再任用の職務内容等	活躍事例	参照
県税事務所の所長	県税事務所の滞納整理や徴収業務(主任級)	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。	事例 2-4 を参照
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、担当者が不在時のカバー等、課を超えたフォロー・応援も担当し、後進への助言・サポートも行っている。	事例 2-8 を参照
県税事務所の所長	税に関する調査・取締りを担当(係長級)	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いる。	事例 2-9 を参照
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している。また、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している。また、若手職員の育成も担っている。	—

イ 一般行政職（技術）等

一般行政職（技術）等のフルタイム再任用職員では、研究関係、保健師、保育士、土木関係、林業関係等、多岐にわたる業務において、再任用職員の活躍事例がみられる。

図表 30 研究関係

再任用前の役職	再任用の職務内容等	活躍事例	参照
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。また、培った経験を活かして現場の業務改善にも寄与している。	事例2-10を参照

図表 31 保健師

再任用前の役職	再任用の職務内容等	活躍事例	参照
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て、事業運営に貢献している。	事例2-19を参照

図表 32 保育士

再任用前の役職	再任用の職務内容等	活躍事例	参照
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、後進の育成、民間園運営指導、事務職のサポートなど多方面で寄与している。	—

図表 33 土木関係

再任用前の役職	再任用の職務内容等	活躍事例	参照
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、指導等に従事している。また、若手職員向けに職員勉強会を実施するなど、後進の育成にも取り組んでいる。	—
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）	再任用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当たりつつ、若手職員へのアドバイスや相談役を担っている。	—

図表 34 林業関係

再任用前の役職	再任用の職務内容等	活躍事例	参照
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 に従事している。中間層をフォローするこ となどにも寄与している。	—
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 ウハウを後進に引き継ぎながら業務に従 事している。	—

図表 35 水道関係

再任用前の役職	再任用の職務内容等	活躍事例	参照
水道施設の運営・ 維持管理を行う課 の課長	給排水設備の申請書 類の審査、事業者の 指導監督業務担当 (係長級)	長年従事した水道関連業務で担当として 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 2-18 を 参照

②短時間再任用職員の活躍事例

短時間再任用職員では、以下のような活躍事例がみられる。

図表 36 一般行政職（事務）

再任用前の役職	再任用の職務内容等	活躍事例	参照
福祉施設の所長	ライフプラン相談員（行政職5級相当） 【29時間3分45秒以上31時間以下】	これまで培ってきた知識、経験を活かし、職員の公私にわたる相談対応、生活設計のアドバイス業務等を担っている。	事例2-2を参照
小学校の校長	障がい者雇用支援員（主査級） 【29時間3分45秒以上31時間以下】	教員としての経験、人脈等を活かして障がい者の就労支援、家族を含めた相談対応、キャリアカウンセラーとの連携業務を担っている。	事例2-3を参照
県土整備施策の立案・運用の副部長	窓口における県民相談対応（主任級） 【27時間7分30秒以上29時間3分45秒未満】	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担っている。	事例2-5を参照
保健所の次長	障がい者が働く庁内オフィスのマネージャー（副主幹級） 【29時間3分45秒以上31時間以下】	障がい福祉分野での経験を活かし、マネージャー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。	事例2-6を参照
文化施設の課長	配慮が必要な職員がいる職場の所属への巡回、助言（係長級） 【29時間3分45秒以上31時間以下】	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を担当。	事例2-14を参照
総務課長	納税相談員（主事級） 【29時間3分45秒以上31時間以下】	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、収納係に従事しながら後進も指導。	事例2-16を参照

図表 37 一般行政職（技術）等

再任用前の役職	再任用の職務内容等	活躍事例	参照
景観政策部門の部長	図書館建設プロジェクトのプロジェクトリーダー 【29時間3分45秒以上31時間以下】	技術職としてまちづくり系の分野で蓄積した専門的な知識、経験を活かし、建築プロジェクトリーダーを担当。	事例2-13を参照
上下水道課の課長	水道の給水関係、設備の維持管理業務担当（主任級） 【19時間22分30秒以上23時間15分未満】	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され、これまで培ってきた知識、経験を活かして現場業務や後進の育成・指導を担っている。	事例2-17を参照

③再任用前に加齢困難職種に就いていた職員で、同職種以外の職種での活躍事例

再任用前に消防職等の加齢困難職種に就いていた職員が、同職種以外の職種において再任用された事例として、以下のような活躍事例がみられる。

図表 38 再任用前に加齢困難職種に就いていた職員

再任用前の役職	再任用の職務内容等	活躍事例	参照
消防司令(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寄与している。	—
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。	—

(2) 再任用職員のキャリアパス、業務内容等

①再任用前のキャリア、再任用後の業務について

ア 再任用前のキャリア

調査対象の再任用職員は、いずれも再任用前は管理職に就いているが、特定の部門に限らず幅広い業務に従事してきた経験を有する職員が多く、本庁・出先機関のほか、首長部局以外（教育委員会、病院、民間企業への出向等）の勤務経験を有する職員もみられる。ただし、システム部門や税務部門、技術職（保健部門、土木部門等）においては、特定の業務に長く従事し、当該分野において長くキャリアを蓄積してきた職員もみられる。

図表 39 再任用前のキャリア

- ・ 予算、人事、議会等の部門を中心に幅広く業務を経験。【都道府県】
- ・ 税務、保健衛生、水道設備、農林水産関係、少子化対策等、幅広い業務に従事。退職時は福祉施設の所長を務める。【都道府県】
- ・ 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。【市町村】
- ・ 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。【都道府県】
- ・ 入庁後は情報システム分野に長く従事。プログラムを書くことを含めてシステムの開発・システムに関する計画策定、セキュリティ関連の業務等、情報管理全般を経験した。【指定都市】
- ・ 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。【都道府県】
- ・ 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。【市町村】
- ・ 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。【市町村】
- ・ 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。【都道府県】

イ 再任用後の業務

今回調査した再任用職員の業務については、一担当として、現役時代に培った知識、経験が活かせる業務へ配置されている。再任用前と同じ業務を担当する場合もあるが、必ずしも再任用直前と同じ業務を担当しているものではなく、現役時代に担当したことがある業務や、何らかの形で知識、経験を活かすことができる業務に携わっている。

図表 40 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）。【都道府県】
- ・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従事（フルタイム勤務）。【都道府県】
- ・広報課部門において、住民向けのウェブサービスのシステム管理に従事。再任用時は、新システムへの移行時期と重なった。再任用の最初の2年間はシステム開発が中心で、その後はシステムを活用するための庁内調整業務を中心に担当（フルタイム勤務）。【指定都市】
- ・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）。【指定都市】
- ・ライフプラン相談員として再任用。本庁や出先機関における巡回相談において、県職員を対象に、公私にわたる相談や生活設計のアドバイスを実施。そのほか、57歳以上の職員を対象とした生活設計セミナーや、全職員対象のライフプラン講習会の企画も担当（短時間勤務）。【都道府県】
- ・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）。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）。【都道府県】
- ・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）。【市町村】

②担っている役割、経験・スキルの活用状況等について

ア 自身に求められている役割

今回調査した再任用職員のうち多くは、一担当として現役職員と同様に業務を担うとともに、それ以外に長年培ってきた知識・経験を活かして、現役職員へ知識・経験を伝承する、担当外の業務をフォロー・サポートする、または、業務改善に取り組むなどの役割を担っている。

現役職員への知識・経験の伝承については、若手とペアで業務を分担しノウハウ等の伝承に尽力する、若手職員向けの研修会等で講師を担当する職員がみられる。

フォロー・サポートについては、各所管課の相談を引き受ける専任者として幅広い相談・支援に対応する、担当者が不在時に業務をカバーする、または人脈を活かして関係機関に話を繋ぐサポートをするなどに当たっている職員がみられる。

業務改善の取組については、管理職として培ってきた視点を活かして業務の標準化やマニュアルの見直し等を担当し、職場における業務効率化に貢献している職員がみられる。

図表 41 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。【市町村】
- ・ 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。【都道府県】
- ・ 新システムを立ち上げ、運用するプロジェクトをマネジメントする立場として、開発事業者との間で進捗管理や仕様の確認を行う。また、大学等、庁外の機関との調整も担当するなど、システムの開発から管理まで一手に引き受けている。【指定都市】
- ・ 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。【都道府県】
- ・ 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当たる。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。【都道府県】
- ・ 研修会等で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。【都道府県】
- ・ 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。【市町村】
- ・ 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。【市町村】
- ・ 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。【都道府県】
- ・ 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に同業務を担当。【都道府県】

イ 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

調査した職員のうち多くが、再任用前に従事したことがある業務で再任用されていることから、当該分野で蓄積した知識、経験が活かしているとしている。特に、技術職等の専門的な知見を有する職員においては、検査のための特殊な機械の操作方法や、水道管の敷設位置等といった専門分野で蓄積した知識、技術、経験が活かしているとしている。

また、異なる業務経験が活かしているとの声も少なくない。例えば、都市計画や土地利用の部門が長かった職員が税務部門に配置され登記簿の見方や不動産に関する知識等が役立っている、管理職として多くの部下の相談に対応した職員が人事課に配属されメンタルヘルスに問題を抱える職員との相談においてマネジメント経験が役立っている、または、窓口・相談業務に配属された職員が住民や職員からの相談を適切な相談先につなぐ際に庁内の各組織の業務内容を熟知していることが役立っている、などの声も聞かれた。

このほか、現役時代に培った仕事の進め方のノウハウや人脈等は、どのような業務であっても活かすことができるという声も聞かれた。

図表 42 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

- ・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上で役に立っている。【都道府県】
- ・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。【市町村】
- ・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。【市町村】
- ・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。【都道府県】
- ・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等の知識や、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。【都道府県】
- ・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、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。【指定都市】
- ・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。【都道府県】
- ・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。【都道府県】
- ・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。【都道府県】
- ・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。【市町村】
- ・子育てや介護、結婚、退職等の様々な経験を活かし、生活設計に関するアドバイスを提供。相談員には多方面の悩みや相談が寄せられるという観点では、幅広い業務経験を活かせる業務であると感じる。【都道府県】

ウ 再任用後のモチベーションの変化、やりがい

調査した職員の多くから、前述したように様々な形で職場へ貢献することを通じて自身が職場で役に立っているという実感が得られ、存在意義が感じられることがモチベーションとなっているという声が聞かれた。この点は、希望に沿った業務または希望したものではなくても結果的に自身の知識・経験に合致した業務であるかどうかを見極めた配置が重要であることがうかがえる。実際、なじみのある分野で実務に携わることができる故に、新しいことを学ぶ刺激や、自己開発等にモチベーションを感じるとの声も聞かれた。

また、住民や職員の相談に対応し問題解決に導くことや、後進の育成に携わり目に見える成長を感じられることなどは、業務のやりがいとなっているとの声が聞かれた。

このほか、管理職であった職員が非管理職となることでモチベーションや、やりがいが低下するものではなく、マネジメント業務を離れて重い責任から解放され一担当として業務に向き合うことができるという点でモチベーションは保てている、または、実務担当者として現役時代には十分携わることができなかつた業務に取り組めることや新しいテーマにチャレンジすることはやりがいを感じる、との声が聞かれた。

図表 43 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。【市町村】
- ・事務職よりは人と関わる業務を希望していた。現在の業務は自身の希望に合致している。【都道府県】
- ・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。【都道府県】
- ・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。【市町村】
- ・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。【都道府県】
- ・システムの開発・管理に携わることがやりがい。目に見える形で成果を実感できることもモチベーションにつながっている。【指定都市】
- ・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。【都道府県】
- ・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。【都道府県】
- ・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。【市町村】
- ・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。【都道府県】
- ・行政においても新規事業でありパイオニアの役割を担っていることもモチベーションになっている。【都道府県】
- ・民間企業とのやりとりがあり、公務員の世界にとどまらず、物の見方や付き合いの幅が広がっていることも、モチベーションにつながっている。【都道府県】
- ・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。【都道府県】

エ 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

周囲とのコミュニケーションにおいては、再任用後、非管理職となった自身の立場の変化を意識して、円滑なコミュニケーションを心がけているとの声が多く聞かれた。自身がわからないことは同僚に率直に聞くようにしているなどの声も聞かれた。

後進に知識、経験を伝える際には、「教える」ことを前面に出すのではなく雑談の中などでさりげなく伝えるようにする、管理職を通じて伝えてもらう等の工夫をしている、などの声も聞かれた。

また、管理職から意見を求められたり相談を受けたりした場合、自身の意見を押しつけるのではなく、検討に当たっての選択肢を提供するという関わり方を心がけている、立場を認識しつつ助言することを心がけている、などの声が聞かれた。

図表 44 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

- ・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。【市町村】
- ・管理職ではないことを踏まえ、若手に対しては上司・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。【市町村】
- ・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。【都道府県】
- ・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。【都道府県】
- ・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。【都道府県】
- ・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ように努めている。【市町村】
- ・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。【都道府県】
- ・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。【市町村】

オ 再任用に際して受けた支援で良かったこと、再任用前の支援の希望

再任用に際して受けた支援で良かったこととして、再任用後の働き方についての研修を受講できたことや、研修のグループワークを通じて他の参加者の意見を聞くことが参考になったとの声が聞かれた。

再任用前の支援の希望としては、実務から離れていた期間が長い場合は、再任用時にパソコンや業務システムに関する研修を実施すること、あるいは、再任用前のできるだけ早い時期にライフプラン設計や働き方について考える機会を設定すること、との声が聞かれた。

図表 45 再任用に際して受けた支援で良かったこと、再任用前の支援の希望

＜再任用に際して受けた支援で良かったこと＞

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

＜再任用前の支援の希望＞

- ・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。【都道府県】
- ・再任用職員となるに当たってのマインドセット・心構えや、期待されている役割についてのアドバイス等、事前に話を聞く機会があると参考になる。【都道府県】
- ・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。【都道府県】
- ・再任用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。【都道府県】

5 まとめ

調査結果を踏まえ、再任用制度に基づく再任用職員と改正法に基づく定年引上げ後の高齢期職員の制度上の違い等を考慮しつつ、定年引上げ後の高齢期職員の活躍の検討に当たって、参考となるようなポイントをとりまとめている。

(1) 高齢期職員の活躍に当たっての基本的な考え方

定年引上げに伴い、地方公共団体の職員構成として高齢期職員のウエイトが上昇することが想定される中、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本格的な業務に従事し、活躍できる人事管理が必要である。

また、高齢期職員にとっても、本人の様々な事情に応じつつも、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。

そのためには、高齢期職員が担う業務において当該職員に期待する役割について明らかにした上で、本人の理解や周辺の職員の理解を深める工夫が重要となる。

(2) 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る役割>

高齢期職員に対し、具体的にどのような役割を求めるかについては、各団体において、その直面する行政課題や人員構成などにより検討すべきものではあるが、現行制度における取組を参考にすると、次のとおり整理できる。

- ①これまで培ってきた知識や経験、専門性を活かし、業務担当者として即戦力として活躍してもらうこと
- ②これまで培ってきた知識や経験、専門性を活かし、自らが手本を示すなど、特定の業務に従事する若手職員の支援により次世代へ知見の伝承を行うこと
- ③管理職経験を活かし、管理職業務のフォロー・サポートの役割を担ってもらうこと
- ④管理職経験で養った視点を活かし、当時気がついた業務改善などの課題について、担当として取り組むこと

特に、①のように即戦力として活躍してもらうことについては、②～④に比べ期待の大きい役割である。

＜高齢期職員の人事配置＞

ポイントとなるのは、高齢期職員が培った知識・経験等を組織に還元できるような人事配置を心がけることであり、職員にとって、役職定年という節目を迎えた以降のモチベーションの維持ややりがいにつながるとともに、次世代への知見の伝承など人材育成につながる取組は、組織の能率的な運営への貢献にもなる。

また、高齢期職員といっても、これまで培ってきた知識や経験、専門性は多様であり、また、本人の意向や家族等の事情も様々であることから、高齢期職員という一括りで人事管理を行うのではなく、現役職員と同様、面談等を通して、丁寧に本人の知識・経験等を確認し、可能な限り本人の希望に沿った配置を行うことが望まれる。通常の人事マネジメントの延長線上であるが、本人の希望に沿わない配置になる場合であっても、本人の言い分によく耳を傾け、その理由を丁寧に説明するなどし、職員の理解を得られるよう努めることが重要である。

一部の団体で再任用職員向けに運用されている庁内公募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・登録する仕組みを参考に、高齢期職員の知識・経験や本人の希望が見える形にすることは、職員の知識・経験や本人の希望の把握や本人のモチベーション維持にも役立つものと考えられる。

業務上の必要性や既存の職との役割分担等の観点から、例えば、部局をまたいだ高度な案件を調整する業務など、主に高齢期職員を想定した職を設定することも考えられる。

高齢期職員の具体的配置は、各団体の行政課題、年齢構成、個々の職員の能力・適性に応じて任命権者が判断することになる。

具体的配置の検討に当たっては、過去に業務経験を有する業務に加え、長年の行政経験や培ったコミュニケーション能力等を活かすことができる窓口・相談業務、管理職のマネジメント経験を活かすことのできる公共施設等の管理業務などの事例は、個々の職員の様々な能力や適性を活かすための参考となる。

各団体においては、今回とりまとめた再任用職員における事例も参考にしながら、具体的な高齢期職員を念頭に、その人事配置のあり方を検討する必要がある。

＜留意すべき事項＞

一方、役職定年制の導入に伴い、管理職から非管理職へ異動することが原則となり、上司部下の逆転が見込まれることは、定年引上げ後の人事管理の課題の一つと考えられる。

現行の再任用制度においても、退職時の職位から下位の職位で再任用している団体が多
いことから共通の課題であり、原則、退職時とは異なる職場へ配置するなど、上司部下の
逆転が起こらないよう配慮している団体が一定程度みられたところである。

上司部下の逆転を避けるあまり、高齢期職員を未経験の職場に配置することは、職員が
長年培った知識・経験を活かす観点から、望ましい配置とはいえず、とりわけ職員数が少
ない団体等では配置先が限られてしまう可能性があることから留意が必要と考えられる。

一方で、現行の再任用制度の運用が定着するにつれて、当該課題に対する職員の忌避感
が薄れているとする団体もみられたところである。このような団体においては、再任用職
員に対する周囲の職員の理解が進んでおり、再任用職員本人も再任用に当たっての心構え
が醸成されている。

役職定年制に伴い、上司部下の逆転についてどのような人事管理を行うべきかについ
ては、一律に判断できる問題ではないが、配置に当たっては、人事評価結果を適切に活用し
た上で、各団体の再任用制度の運用状況も踏まえつつ、各団体の実情を踏まえながら検討
することが必要である。

(3) 高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫

<高齢期職員に対する研修など丁寧なコミュニケーション>

高齢期職員に活躍してもらうためには、期待される役割を本人が理解し、モチベーショ
ンを持続できることが、重要な要素であると考えられるが、その手段の一つが研修である。
研修内容としては、定年引上げ後の制度説明のほか、非管理職としての心構え（上司部下
逆転の心構え）、後進指導の必要性などが考えられるが、その際、現役職員とは人事管理や
給与が異なることをよく理解してもらうことも重要である。

また、研修時期については、役職定年年齢到達前後のみならず、例えば、50代前半など
少し早い段階に高齢期のキャリア形成について考える機会として設けること、階層別研修
の機会を捉えて高齢期までを見据えたキャリア形成を意識する機会として設けることなど
は、高齢期の働き方を意識してもらう点で効果的である。

この他、人事面談等において、高齢期職員本人に組織として求めていることや期待する
役割を具体的かつ明確に伝えるなど、機会を捉えて高齢期職員とコミュニケーションを取
ることは、モチベーションを維持して活躍してもらうことにつながると考えられる。定年
引上げに伴い新設される情報提供・意思確認制度もこのような場として活用できるものと
考えられる。

＜モチベーション維持のための工夫＞

高齢期職員のモチベーションを維持するための取組については、前述のとおり、庁内公募制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・登録する仕組みは有効な取組の一つと考えられる。高齢期職員の専門性を活かして、他団体等へ講師・説明者等として派遣することなども、モチベーションを維持するための同種の取組と考えられる。

また、指導した職員の成長が目に見えるかたちで現れることでやりがいを感じるといった調査事例などを踏まえると、業務の成果が目に見えるかたちとなるよう、業務を工夫することも有効な取組の一つと考えられる。

実務から離れている管理職に対しては、一担当者としても円滑に業務に従事できるよう、パソコン操作、システム等に関する研修の受講機会を現役時代も含めて設けることも有効である。

このほか、高齢期職員が活躍できる職場環境の整備として、例えば庁内 LAN で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となる。管理職研修において、人材マネジメントの観点から、年上の部下職員となる高齢期職員に対する関わり方等の項目を設けることも効果的と考えられる。なお、身近に活躍する高齢期職員がいる職場環境に至れば、高齢期における働き方のロールモデルを間近に目にする契機となり、周囲の職員の理解促進のための近道となると考えられる。

＜高齢期を見据えた人事ローテーション＞

定年引上げ後は、役職定年年齢到達後、原則非管理職として業務に従事することとなることから、高齢期の働き方を視野に入れた人事管理が重要となる。高齢期職員がこれまで培ってきた知識・経験を活用し、能力を最大限発揮して活躍できるよう、例えば、若中年期の頃に、一般事務職の管理・調整職務のみに長く携わらせるだけでなく、徴税業務、用地買収業務、生活保護等福祉業務といった現場に近く専門性を得ることができる業務を一定期間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が広がるものと考えられる。また、技術職等の専門的な職種であっても、それらに関連する様々な業務に携わらせることで、活躍できる業務の幅が広がるものと考えられる。

高齢期の働き方を見据えて、採用から退職までの各段階において、どのようにキャリア形成をさせていくのか、各団体における行政課題、職員の年齢構成の違いなどの実情も踏まえながら、職員本人に意識させることも含め、十分に検討していく必要がある。

おわりに

今後、定年引上げの施行に向けて、地方公共団体においては、高齢期職員に幅広い職務において活躍を促し、かつ、その多様な知識や経験を公務内で積極的に活用するため、人事管理の在り方の検討をはじめとする環境整備を進めることが急務となる。

現行の再任用制度の下で、退職時に管理職であった者を非管理職のフルタイム勤務職員として再任用する運用をしている団体においては、定年引上げに伴い導入される役職定年制や給与が国家公務員の取り扱いに準じて 60 歳時点の 7 割になるなどの再任用制度との違い等に留意しつつ、これまでの人事管理を前提に検討するものと考えられる。

一方、再任用の運用事例が多くない団体や、これまで退職時に管理職であった職員を引き続き管理職として一定程度再任用してきた団体などにおいては、高齢期職員を非管理職としてどのような役割を担ってもらえるのかを検討することは、新たな課題であるといえる。

今回、多くの地方公共団体の協力を得た上で、再任用職員に対する人事管理の事例や具体的な再任用職員の活躍事例を収集・整理するとともに、これらを踏まえて、今後の高齢期職員の活躍に資する点をポイントとしてとりまとめた。

各地方公共団体においては、団体の規模や取り巻く環境等の実情も踏まえつつ、高齢期職員に期待する役割、高齢期職員の活躍を促すために有効な取組や、組織活力が維持されるための対応策等について改めて検討し、定年引上げによる各種制度の変更も踏まえた人事管理への対応の参考としていただきたい。

本報告書が、各地方公共団体において、高齢期職員の活躍推進を図るための一助となれば幸いである。

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 設置要綱

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。

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。

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
構成員名簿

(五十音順、敬称略)

【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)

検 討 経 緯

第 1 回 令和 3 年 10 月 8 日 (金)

第 2 回 令和 4 年 1 月 14 日 (金)

第 3 回 令和 4 年 3 月 16 日 (水)

【参考：検討会 URL】

https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/teinen_koureiki_r03/index.html

調査結果（団体）

団体名	ページ数
1. 岩手県	46
2. 宮城県	50
3. 茨城県	54
4. 埼玉県	57
5. 千葉県	60
6. 神奈川県	63
7. 滋賀県	67
8. 岡山県	71
9. 大分県	75
10. 宮崎県	79
11. 札幌市	83
12. 千葉市	86
13. 横浜市	90
14. 神戸市	93
15. 北九州市	96
16. 福岡市	100
17. 青森県 青森市	103
18. 秋田県 秋田市	106
19. 山形県 尾花沢市	109
20. 茨城県 美浦村	112
21. 千葉県 市原市	116
22. 新潟県 上越市	120
23. 岐阜県 養老町	124
24. 愛知県 豊田市	128

1.【岩手県】調査結果（団体）

1 再任用職員の配置に当たったの基本的考え方

○ 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・会計部門にあっては、後進への指導等に加え、内部統制の観点からチエ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躍に向けて

- ・ 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いくことを踏まえると、**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**。

1-1. 【岩手県】（団体）

（1）再任用職員の配置に当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

再任用職員は、再任用制度を導入した当時（平成13年度）から、原則、非管理職で任用しており、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してもらっている。

また、部下の育成や困難業務に当たる職に、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、後進の育成等に加え、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。

勤務時間は本人の希望に応じて運用しているが、現状ではほとんどの再任用職員がフルタイムを希望し、フルタイムで再任用されている状況である。

上司部下の逆転については、配置先を工夫し、可能な限り定年前と同じ職場にならないよう配慮している。ただし、特定の業務や専門職の場合は違う職場にすることが難しいこともある。

一担当として他の職員と同様に働き、活躍してもらうことが期待されていることは、本人も理解した上で、再任用職員として働くことを希望し、任用されている。

②再任用職員の配置について

特定の分野に限らず、幅広い分野で再任用職員が活躍している。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している。

例えば、税務、福祉はノウハウが蓄積される部分が多く、若手への伝承という面では再任用職員を配置することは有益であると考えている。

経理、会計も比較的定型的な業務が多く、長年の経験や処理方法を伝承しやすい。

法規審査部門や予算経理部門でも業務経験の長い再任用職員が後進の育成をしながら活躍している例がある。

企画調整や広聴広報についても、職員としてこれまで培ってきた経験や知見が新たな企画立案に活かせるものと考えている。

技術系では、土木専門職で、震災復興時に再任用職員が活躍した例がある。

このように、再任用職員の職を固定するのではなく、職員個々の経験や特性も踏まえて適宜配置している。

配置の検討においては、「内申書」で本人の希望（勤務地、配置先・業務、フルタイム等）を把握し、あわせて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している。それらの情報をもとに、部局内・部局間での調整を行った上で、希望勤務地も踏まえて配置を決定している。配置に当たっては、職場の年齢構成・職位のバランス等だけでなく、通勤可能な勤務地かどうかなど本人の事情にも配慮している。

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である。

（２）高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫

①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」を実施している。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。

再任用制度については、庁内掲示板（ポータル）においても、再任用の勤務条件等を掲示し、周知を図っている。

再任用職員に期待する役割は、各所属長から本人に個別に伝えている。

①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

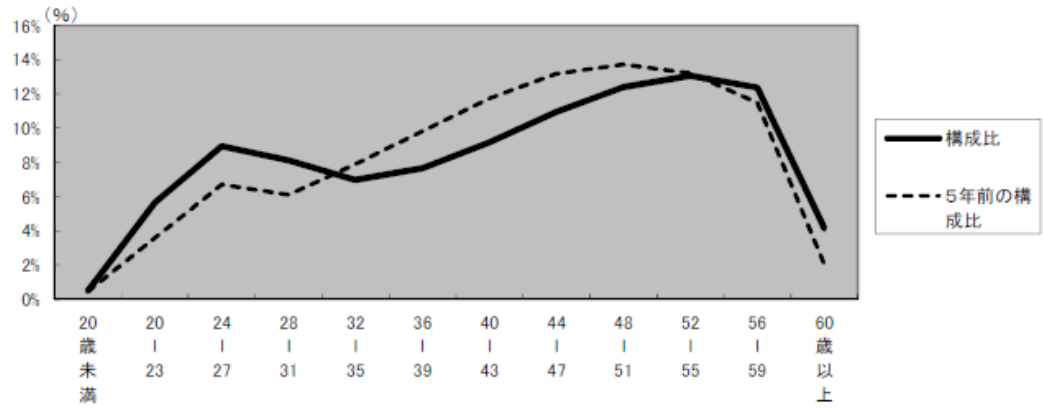
長年にわたって再任用制度を運用していることから、再任用職員に活躍してもらうことは、当然のこととして周囲の職員は理解している。

（３）今後の高齢期職員の活躍に向けて

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。

(4) 団体の基礎情報

年齢別職員構成の状況（令和3年4月1日現在）



区分	20歳未満	20歳1～23歳	24歳1～27歳	28歳1～31歳	32歳1～35歳	36歳1～39歳	40歳1～43歳	44歳1～47歳	48歳1～51歳	52歳1～55歳	56歳1～59歳	60歳以上	計
職員数	121人	1,385人	2,194人	1,992人	1,712人	1,879人	2,252人	2,689人	3,043人	3,206人	3,038人	1,021人	24,532人

出典：岩手県「令和3年度 人事行政の運営等の状況の公表」を元に作成

2.【宮城県】調査結果（団体）

1 再任用職員の配置に当たったの基本的考え方

○ 再任用時の職位、職種、職場の定め方について

- ・ 課長等の管理職は非管理職としての再任用を基本としている。
- ・ 本人の希望等を踏まえつつ、これまでの経験やキャリアを活かせる職種、職場に配置している。
- ・ 再任用職員には、これまで培ってきた知識、経験を活かして、ノウハウの蓄積が必要となる業務を一担当として担いつつ、後進に伝承してもらうことを期待。グループのサブリーダーとしての役割を担うこともある。
- ・ 上司部下の逆転については、避けるようにしているが、個々の事例を判断して配置することもある。

○ 再任用職員の配置について

- ・ 再任用を希望する職員には面談を実施し、希望する勤務形態、勤務地、業務内容等を把握。過去の業務経験も総合的に勘案して、モチベーションを維持できる配置が実現できるよう努めている。
- ・ 配置に当たっては、後進の育成、ノウハウの伝承が可能になるよう、職場の年齢構成も考慮。
- ・ 税務や用地関連の業務は、県税事務所や土木事務所の用地担当、農業分野の用地取得に関する業務等、様々なポジションがあり、再任用職員の配置が多い。これらの業務は、県内各地域に事務所があり、通勤負担や上司部下逆転の配慮の面でも調整がしやすい。そのほか、監査・会計等の指導監督業務や生活保護等の相談業務も再任用職員の配置が多い。

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

- ・ 新規再任用職員を対象に、年度の始めに心構えや役割、長年の経験の活用方法等を修得し、意識・意欲の向上を図ることを目的とした研修（1日）を実施。研修内容は、人事担当職員による再任用制度の説明のほか、外部講師による知識や技術の活かし方、所属職員とのコミュニケーションスキルの修得に関する講義等で構成。
- 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
 - ・ 管理者研修を実施する中で、再任用制度の趣旨は説明している。また、様々な再任用の事例が経験として蓄積されている中で、再任用職員への接し方についてはある程度イメージがついていると考えている。

○ 今後の高齢期職員の活躍に向けて

- ・ 団体の中で不足している年齢層に応じて、より高い難易度の業務を高齢期職員に担ってもらうことも考えられる。

1-2. 【宮城県】（団体）

（1）再任用職員の配置に当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

課長等の管理職は非管理職としての再任用を基本としているが、再任用後の職位は、定年前の職位に応じて設定している。具体的には、副部長級は課長補佐、課長級は主任主査または主査、課長級未満は主査とする運用を行っている。再任用制度は平成 14 年度から運用を開始し、当初は、一律に主査級とすることとしていたが、制度変更を経て現在の運用になっている。

再任用職員には、これまで培ってきた知識、経験を活かして、ノウハウの蓄積が必要となる業務を担いつつ、後進に伝承してもらうことを期待している。また、グループのサブリーダーとしての役割を担うこともある。

職場については、本人の希望等を踏まえつつ、これまでの経験やキャリアを活かせる職場に配置している。

上司部下の逆転については、避けるようにしているが、個々の事例を判断して配置することもある。税務（県税の賦課徴収、相談業務等）や用地関連の職等、再任用職員の配置が比較的多い業務については、同様の業務で勤務地を変更するなどの対応を行っている。

再任用職員は、年金支給開始年齢に達した年度までの間は原則としてフルタイムでの勤務を前提として募集を行っているが、本人の希望により短時間勤務を選択することもできる。短時間勤務の場合、週 3 日勤務が基本となり、二人で一つのポストを担うケースが多いため、例えば計画的に事務所を巡回するような会計指導等の業務など、シフトを組んで業務を進められるポストに配置している。

②再任用職員の配置について

再任用職員には、モチベーションを持って働いてもらうことが重要であると考えている。再任用の対象となる職員には、あらかじめ関係資料を配布し、制度を理解してもらった上で意向を確認し、再任用を希望する職員に面談を実施している。

面談では、希望する勤務形態、勤務地、業務内容等を確認するとともに、人事課で把握している過去の業務経験等も総合的に勘案して、モチベーションを維持できる配置が実現できるよう努めている。

再任用職員の配置に当たっては、後進の育成、ノウハウの伝承が可能になるよう、職場の年齢構成も考慮している。

再任用のための職を特別には設けていないが、税務や用地関連の業務は、県税事務所や土木事務所の用地担当、地方振興事務所の農業分野の用地・換地業務等、様々なポジションがあり、再任用職員の配置が多い。これらの業務は、県内各地域に事務所があり、通勤負担や上司部下逆転の配慮の面でも調整がしやすい。そのほか、監査・会計等の指導監督業務や生活保護等の相談業務も再任用職員の配置が多い。また、技術系では、事務系に比べ（県職員として働く形ではなく）退職して再就職する職員が一定数いるものの、農業職等は再任用職員となる場合が比較的多い。

現行のジョブローテーションの考え方として、若年期に税務・用地関連・生活保護等の県民と直接接するような職に配置する方針にしており、このような方針は、定年後に担当する業務を検討する上でも役立つと考えている。

（２）高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫

①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、年度の始めに心構えや役割、長年の経験の活用方法等を修得し、意識・意欲の向上を図ることを目的とした研修（１日）を実施している。研修内容は、人事担当職員による再任用制度の説明のほか、外部講師による知識や技術の活かし方、所属職員とのコミュニケーションスキルの修得に関する講義等で構成している。

②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

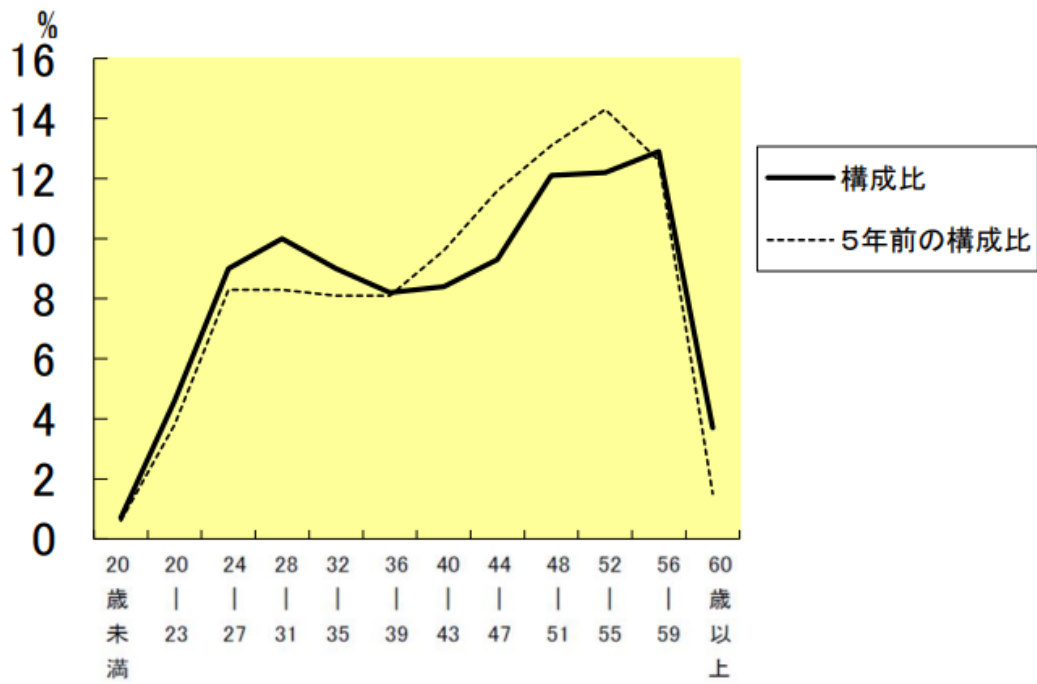
管理監督者研修を実施する中で、再任用制度の趣旨は説明している。また、様々な再任用の事例が経験として蓄積されている中で、再任用職員への接し方についてはある程度イメージがついていると考えている。

（３）今後の高齢期職員の活躍に向けて

定年引上げ後も高齢期職員に担ってもらう役割については、大きくは変わらないものと考えているが、年齢構成上、30代～40代の中堅職員が不足していることもあり、団体の中で不足している年齢層に応じて、より高い難易度の業務を高齢期職員に担ってもらうことも考えられる。

(4) 団体の基礎情報

年齢別職員構成の状況（令和3年4月1日現在）



区分	20歳未満	20歳～23歳	24歳～27歳	28歳～31歳	32歳～35歳	36歳～39歳	40歳～43歳	44歳～47歳	48歳～51歳	52歳～55歳	56歳～59歳	60歳以上	計
職員数	155人	1,037人	2,074人	2,295人	2,063人	1,882人	1,919人	2,131人	2,774人	2,801人	2,964人	848人	22,943人

出典：宮城県「宮城県の給与・定員管理等について（令和3年度公表分）」

3.【茨城県】調査結果（団体）

1 再任用職員の配置に当たった際の基本的考え方

○ 再任用時の職位、職種、職場の定め方について

- ・ 原則、定年退職時より二つ下位の職位で再任用している。退職時に管理職だった者は、基本的には再任用後はマネジメン卜業務から離れることとなる。
- ・ 再任用職員には、これまで培ってきた知識、経験を活かすとともに、後進へのノウハウの継承を期待している。
- ・ 上司部下の逆転に配慮するため、本人の勤務実績や希望等を考慮しつつ、**退職時とは異なる職場へ配置**している。本人の希望としても、再任用前と同じ職場を希望するケースは少ない。

○ 再任用職員の配置について

- ・ 再任用を希望する本人と、再任用職員の配置を希望する所属の双方からヒアリングを行い、再任用職員の配置に適したポストを把握・設定の上、配置を行っている。基本的には、**本人が退職前に長く経験し、業務経験が活かせる職場へ配置**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

- ・ **定年直前ではなく57歳以上の職員を対象としたライブランセミナー**を実施しており、定年退職後の生活設計を計画的に考えるための情報や、再任用制度に関する情報の提供を早めに行っている。
- ・ 再任用職員だけでなく、現役職員から高齢期職員まで全職員を対象に庁内で「巡回相談」を実施。生涯生活設計や育児・介護、職務上・生活上の多岐にわたる様々な相談について、個別カウンセンシングが受けられる体制を整備している。

○ 今後の高齢期職員の活躍に向けて

- ・ 30代の職員が少ない現状の中で、定年引上げにより職員の年齢構成に偏りが出ないよう、新規採用の継続は重要と考えている。そうした中で、高齢期職員には現場における知識、経験の伝承を担ってもらいたいと考えている。

1-3. 【茨城県】（団体）

（1）再任用職員の配置に当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

原則、定年退職時より一つ下位の職位で再任用している。退職時に管理職だった者は、基本的には再任用後、マネジメント業務から離れることとなる。

再任用職員には、これまで培ってきた知識、経験を活かすとともに、後進へのノウハウの継承を期待している。

また、上司部下の逆転に配慮するため、本人の勤務実績や希望等を考慮しつつ、退職時とは異なる職場へ配置している。本人の希望としても、再任用前と同じ職場を希望するケースは少ない。配置ポストが一か所しかない場合や、非管理職で退職した場合などは同一職場での再任用もある。

平成 13 年度に再任用を導入した当初は、原則短時間勤務としていたが、無年金期間への対応のため運用の見直しを行い、現在は、再任用の初年度にフルタイム勤務か短時間勤務を選択できるようにしている。

②再任用職員の配置について

再任用を希望する本人と、再任用職員の配置を希望する所属の双方からヒアリングを行い、再任用職員の配置に適したポストを把握・設定の上、配置を行っている。基本的には、本人が退職前に長く経験し、業務経験が活かせる職場へ配置している。

配置先は各職場の人員の状況や、再任用される職員の状況によるため、特定の職務について再任用職員が多く配置されているといったことは特段ない。

（2）高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫

①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

定年直前ではなく 57 歳以上の職員を対象としたライフプランセミナーを年 2 回実施しており、定年退職後の生涯生活設計を計画的に考えるための情報や、年金・退職金、再任用制度に関する情報の提供を早めに行っている。セミナーの内容は庁内のイントラネットにも掲載し、広く情報公開している。

再任用職員だけでなく、現役職員から高齢期職員まで全職員を対象に庁内で「巡回相談」を実施している。生涯生活設計や育児・介護、職務上・生活上の多岐にわたる様々な相談について、個別カウンセリングが受けられる体制を整備している。

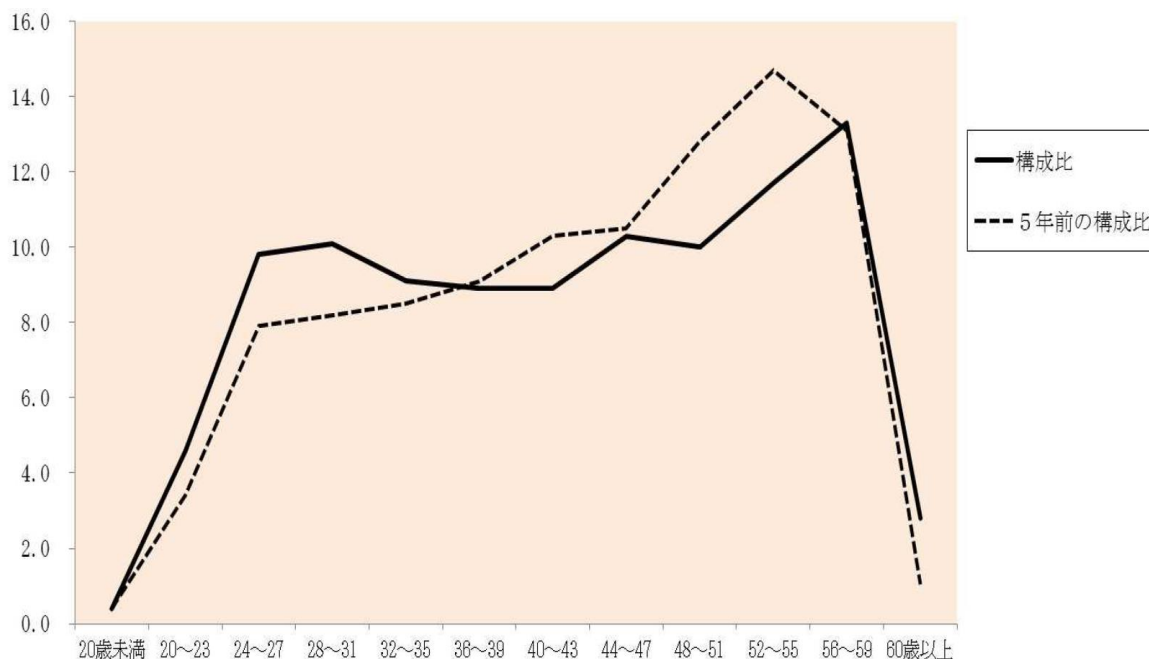
また、再任用職員は原則として異動がないため、何らかの事情等により各所属で必要と判断した場合は、所属長と再任用職員が面談をした上で、業務の割り振り等の見直しを行っている。

(3) 今後の高齢期職員の活躍に向けて

相対的に 30 代の職員が少ない現状の中で、定年引上げにより職員の年齢構成に偏りが出ないように、新規採用の継続は重要と考えている。そうした中で、高齢期職員には現場における知識、経験の伝承を担ってもらいたいと考えている。

(4) 団体の基礎情報

年齢別職員構成の状況（令和2年4月1日現在）



(単位：人)

区分	20歳未満	20歳 23歳	24歳 27歳	28歳 31歳	32歳 35歳	36歳 39歳	40歳 43歳	44歳 47歳	48歳 51歳	52歳 55歳	56歳 59歳	60歳 以上	計
職員数	147	1,584	3,365	3,491	3,140	3,067	3,059	3,552	3,435	4,022	4,584	976	34,422

出典：茨城県「令和2年度 給与・定員管理等の状況」

4.【埼玉県】調査結果（団体）

1 再任用職員の配置に当たった際の基本的考え方

- **再任用時の職位、職種、職場の定め方について**
 - ・ **非管理職**を基本として再任用している。
 - ※**主事級**また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。

1-4. 【埼玉県】（団体）

（1）再任用職員の配置に当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

非管理職を基本として再任用しており、主事級また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としている。ただし、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。

②再任用職員の配置について

再任用の選考面接において、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。

また、意欲のある再任用職員の登用を目的として、平成 24 年度から知識・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。具体的には、県税事務所での滞納整理業務、用地交渉業務等がある。

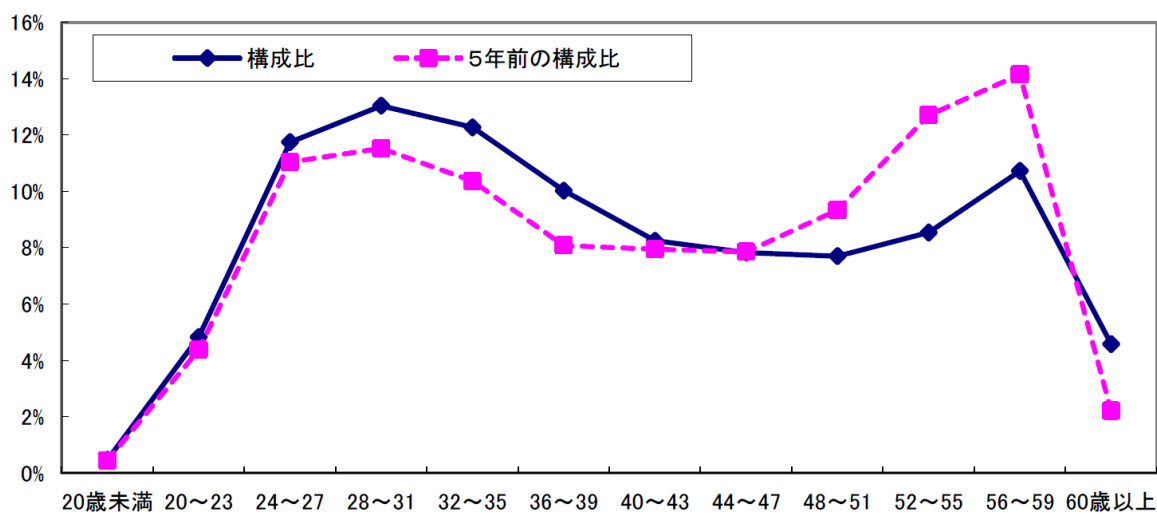
（2）高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫

①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。

(3) 団体の基礎情報

年齢別職員構成の状況（令和2年4月1日現在）



区分	20歳未満	20歳～23歳	24歳～27歳	28歳～31歳	32歳～35歳	36歳～39歳	40歳～43歳	44歳～47歳	48歳～51歳	52歳～55歳	56歳～59歳	60歳以上	計
職員数	人 288	人 2,927	人 7,116	人 7,896	人 7,435	人 6,075	人 4,996	人 4,742	人 4,663	人 5,175	人 6,498	人 2,775	人 60,586

出典：埼玉県「埼玉県の給与・定員管理等について（令和2年度公表分）」

5.【千葉県】調査結果（団体）

1 再任用職員の配置に当たったの基本的考え方

- **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非管理職**となる。
- **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、意欲をもち**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。

1-5. 【千葉県】（団体）

（1）再任用職員の配置に当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

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。

②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。

これまでの知識、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

①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

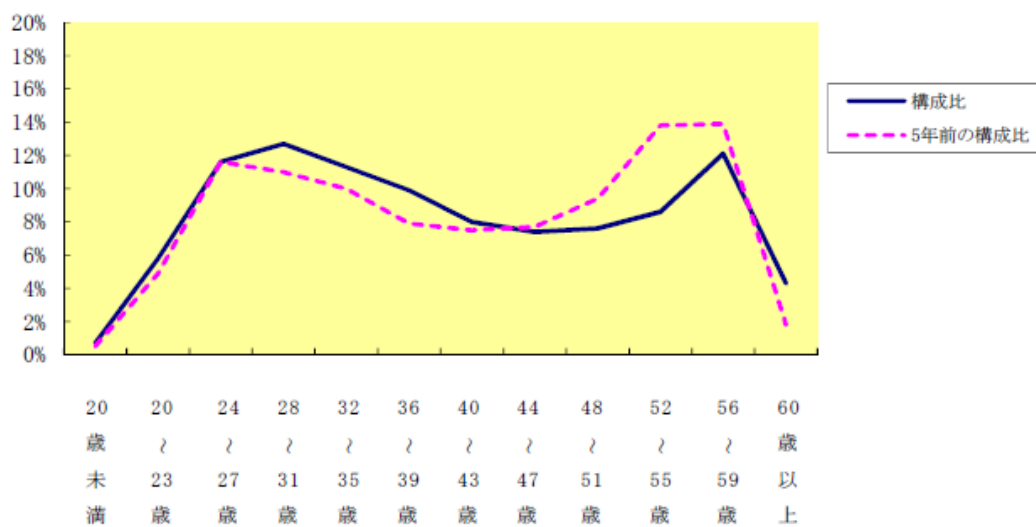
新規再任用職員向けに、外部講師による研修を実施している。再任用職員に期待される役割を改めて認識し、意欲をもって職務に従事する意識を高めることをねらいとしている。

②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。

(3) 団体の基礎情報

年齢別職員構成の状況（令和2年4月1日現在）



区分	20歳未満	20歳	24歳	28歳	32歳	36歳	40歳	44歳	48歳	52歳	56歳	60歳	計
職員数	418 (0.7%)	3,404 (5.8%)	6,762 (11.6%)	7,426 (12.7%)	6,564 (11.3%)	5,798 (9.9%)	4,670 (8.0%)	4,281 (7.4%)	4,421 (7.6%)	5,023 (8.6%)	7,033 (12.1%)	2,503 (4.3%)	58,303 (100%)

出典：千葉県「千葉県の給与・定員管理等について（令和2年度公表分）」

6.【神奈川県】調査結果（団体）

1 再任用職員の配置に当たった際の基本的考え方

- **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**管理職である職員は、原則として非管理職（4級）**となる。平成13年度から非管理職として再任用するという運用を行っており、当たり前のこととして受け入れられている。
 - ・ **上司部下の逆転については、再任用職員と現役職員の間だけでなく、再任用職員同士でも生じる可能性があるが、上司部下の逆転に特に配慮が必要と思われれる場合は、再任用前と異なる職場に配置することもある。**
 - ・ **非管理職として、現役職員と同じように職場に配置され同じように仕事をしている。**
- **再任用職員のための職を設けることについて**
 - ・ **ベテラン職員の知識、経験を後進に円滑に継承することを目的として、平成18年度から「専門的職務指導員制度」を設けている。部局からの推薦に基づいて、**特定分野に精通した職員を「専門的職務指導員」として指定・登録する制度。**特定分野の例として、**県税事務所における家屋調査の専門家等が挙げられる。専門的職務指導員として登録された職員は、対外的な肩書きとして呼称が付与され、OJTを通じて後進の育成に努めてもらっている。****
 - ・ 制度の対象者について、年齢や職位等は特段定めはないが、これまでの実績としては**全員が60歳以上の職員**である。必ずしも再任用制度と一体的な運用をしている制度ではないが、再任用職員が指定・登録に馴染みやすい。
- **再任用職員の配置について**
 - ・ 毎年12月頃に各部局から再任用職員の**配置ポストを提案**してもらう。本人及び部局の移行を踏まえ適材適所の観点から配置調整を行っている。
 - ・ 再任用制度がすでに根付いていることから、**定年引上げ後に近い環境で適材適所の配置ができてきている**という認識である。

○ **今後の高齢期職員の活躍に向けて**

- ・ 専門的職務指導員の数が少なく、今後、好事例が増えて横展開ができることを期待。

1-6. 【神奈川県】（団体）

（1）再任用職員の配置に当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

定年退職時に管理職であった職員は、原則として非管理職（4級）で再任用される。平成13年から再任用制度を導入しており、定年退職を迎える方が再任用職員として活躍することは当たり前のこととなっている。また、再任用職員になる上で、管理職から非管理職となる場合は、現役職員と同じように職場に配置され、同じように仕事をしている。原則非管理職とすることは、制度導入当時の運用であり、こちらも当たり前のこととして受け入れられている。

再任用前と同じ職場に配置する場合、上司部下の逆転が起こりうるが、人間関係の難しさなど、上司部下の逆転に配慮が必要と思われる場合は、再任用前と異なる職場に配置することもある。また、立場の逆転は、再任用職員同士でも生じる可能性がありうるが、そうした場合も同様に配置上の配慮を行っている。

勤務形態については、フルタイムを原則として他の常勤職員と同様に活躍していただいている。さらに、過去の採用抑制の影響で、今後マネジメント層を担う40歳代の職員が極端に少ない年齢構成であることから、より上位のライン職にも配置している。

②再任用職員の配置について

再任用職員がすでに根付いており、定年引上げ後の人事管理に近い感覚で、適材適所の配置ができているという認識である。

例年12月頃に各部局から再任用職員それぞれについて、配置ニーズを提案してもらう。本人及び部局の意向を踏まえ適材適所の観点から配置調整を行っており、再任用職員のための固定的な職務というものはない。

ベテラン職員の知識、経験を後進に円滑に継承することを目的として、団塊世代が一斉退職した平成18年度から「専門的職務指導員制度」を設けている。部局からの推薦に基づいて、特定分野に精通した職員を「専門的職務指導員」として指定・登録する制度である。特定分野の例として県税事務所における家屋調査等の専門性のある業務が挙げられる。

専門的職務指導員として登録された職員は、対外的な肩書として呼称が付与され、OJTを通じて後進の育成に努めてもらう。再任用職員については、基本的に現役職員と変わらず、プレーヤーとして担当業務を全うしつつ技能継承を図る役割を期待している。その上

で、専門的職務指導員は特定分野における指導者としての役割も期待しているため、プレーヤーとして職務をこなしながら後進の指導・育成も行うという役割となっている。

制度の対象となる職員について、年齢や職位等の定めは特段ないが、これまでの実績としては累計で10名程度が専門的職務指導員として指定されており、全員が60歳以上の職員である。必ずしも再任用職員制度と一体的な運用をしている制度ではないが、後進の育成に努めてもらうといった業務内容は、再任用制度の運用方針との親和性が高いこともあり、再任用職員が指定になじみやすい。

なお、指定に当たっては各局における選定委員会の開催を必要とし、登録された職員には研修の目標、内容等を記載する実施状況報告書の提出を課していたが、より柔軟な運用を目指して令和3年度に制度を簡素化し、選定委員会の開催や、実施状況報告書の策定の義務付けを撤廃した。

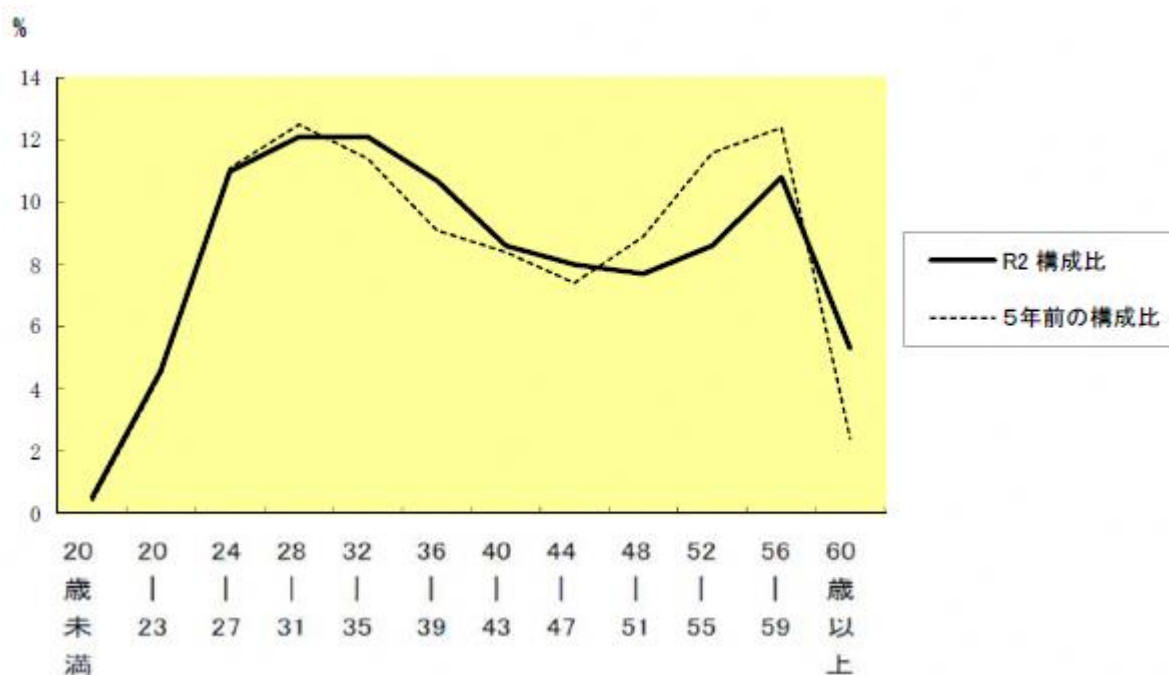
(2) 今後の高齢期職員の活躍に向けて

採用抑制世代が課長級に差し掛かっていることから、マネジメント層を担う人員が不足しており、高齢期職員に活躍してもらいたいと考えている。

専門的職務指導員の数が少なく、今後、好事例が増えて横展開ができることを期待している。

(3) 団体の基礎情報

年齢別職員構成の状況（令和2年4月1日現在）



区分	20歳未満	20歳 23歳	24歳 27歳	28歳 31歳	32歳 35歳	36歳 39歳	40歳 43歳	44歳 47歳	48歳 51歳	52歳 55歳	56歳 59歳	60歳以上	計
職員数	人 243	人 2,496	人 5,938	人 6,510	人 6,517	人 5,789	人 4,635	人 4,309	人 4,136	人 4,615	人 5,831	人 2,854	人 53,873

出典：神奈川県「令和2年度神奈川県の給与・定員管理等について」

7.【滋賀県】調査結果（団体）

1 再任用職員の配置に当たった際の基本的考え方

○ 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。
- #### ○ 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躍に向けて

- ・ **高齢期職員の更なる活躍に向けて**、これまで培った知識、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**。

1-7. 【滋賀県】（団体）

（1）再任用職員の配置に当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

再任用職員は、退職時と同等または下位の職位で再任用しており、原則非管理職として再任用している。具体的には、職務の複雑さ、困難さ及び責任の度合いに応じ、係長級、主査級、主任主事・主事級のおおむね3職位への任用を基本としている。

再任用制度は、平成14年度より開始している。現在では制度が定着し、職位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い。

再任用職員に対しては、後進の育成や知識、経験を活かせること等にやりがいを見出しながら、担当として活躍することを期待しており、職種については、これまで培ってきた知識、経験を活かすため、再任用前と同じ職種で、また、職場については、本人の知識、経験や希望等に基づき、適切と考えられる職場への配置を基本としている。

なお、フルタイムと短時間で運用の差は設けていない。

②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、配置を検討している。後進育成に携わるほか、これまで培ってきた知識、経験が活かせることも再任用職員のモチベーションになると考えられ、再任用職員の活躍のためには適切な人事配置が重要になると考えている。各所属内での業務については、所属において、後進の育成がしやすいような業務分担等（例：若い職員が担当する業務の副担当とするような役割等）を工夫している。

若い頃に経験のある職務につくか、直近で経験のある職務につくかはケースバイケースである。土木や林業等の技術職は、その分野の経験が長いことが多く、担当として戻りやすい印象である。

現役世代（若手・中堅）の育成に資するため、最初のマネジメント役を担うポストである係長の職には再任用職員を配置していない。また、出先機関の所長等にも再任用職員は配置していない。

(2) 高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫

①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

再任用職員の意識改革、モチベーションを高めることが必要という認識があり、平成 27 年度から再任用職員を対象とした研修を実施している。再任用 1 年目の職員を対象とし、再任用した年度の 6 月頃に実施している。再任用職員に求められる立場や役割、後進への知識、経験やノウハウの伝承について学び、再任用職員としてのキャリアの一層の発揮を図ることを目的とし、副知事講話と外部講師による研修を実施している（半日）。

研修項目は以下のとおりであり、副知事の講話では、後進育成にやりがいを見出してもらいたい旨、伝えており、再任用職員としての意義を感じてもらい、モチベーションを高めてもらっている。

- ①60 歳以降の生活と仕事を取巻く環境の変化を理解し、職場の戦力として再任用職員に期待される役割の認識を図る。
- ②上司とは違う再任用職員としての立場からの後進の育成、知識、経験、ノウハウの伝承について学ぶ。
- ③モチベーションを向上させ、再任用職員としてのキャリアの一層の発揮を図る。
- ④研修の最後には、職業生活の最後の締括りであるこの期間に、いかに働くか、いかに貢献するかを考えて、今後の働き方に活かす。

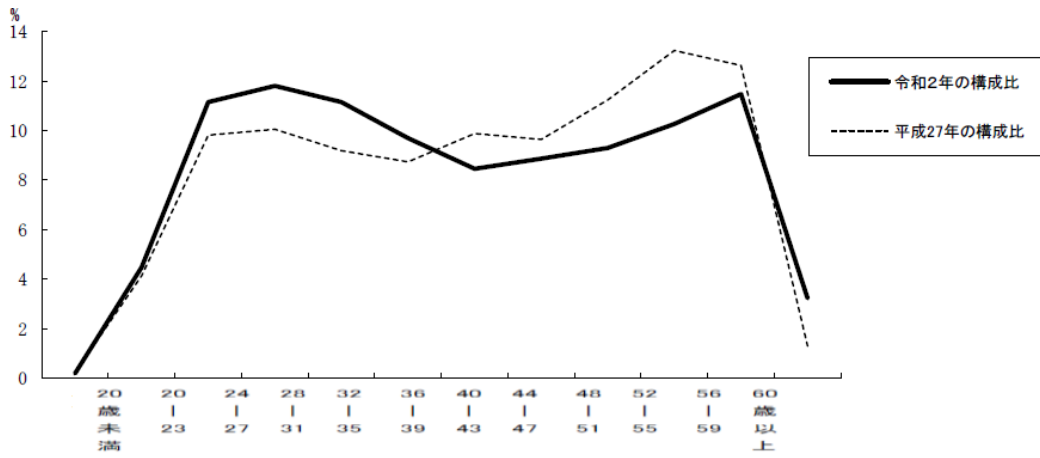
(3) 今後の高齢期職員の活躍に向けて

管理職から非管理職になる際には、仕事の質が変わること、また、高齢期職員のシステム化・IT 化への順応などの課題がある。

高齢期職員の更なる活躍に向けて、これまでに培ってきた知識、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。

(4) 団体の基礎情報

年齢別職員構成の状況（令和2年4月1日現在）



区分	20歳未満	20歳 23歳	24歳 27歳	28歳 31歳	32歳 35歳	36歳 39歳	40歳 43歳	44歳 47歳	48歳 51歳	52歳 55歳	56歳 59歳	60歳以上	計
職員数	35人	835人	2,078人	2,200人	2,078人	1,808人	1,576人	1,652人	1,732人	1,914人	2,138人	602人	18,648人

出典：滋賀県「滋賀県の給与・定員管理等について（令和2年度）」

8.【岡山県】調査結果（団体）

1 再任用職員の配置に当たったの基本的考え方

○ 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、再任用をされるに当たり重視している事項を把握し、各所属のニーズを踏まえて配置を決定。ただし、本人の希望に沿った配置が必ずしもできないわけではないため、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
 - ・ 現役職員と同様、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躍に向けて

- ・ 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。

1-8. 【岡山県】（団体）

（1）再任用職員の配置に当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

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、再任用前は部長、課長級以上であっても、一律に行政職3級相当職で再任用している。また、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。

職種については、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。再任用職員には、特定の役割を期待するというよりは、本人がこれまでに培ってきた経験や強みを活かして、一担当として一定の役割を果たしてもらうことを期待している。

フルタイム勤務か短時間勤務については、再任用職員本人の希望に基づき決定しており、希望割合としては半々程度である。フルタイム勤務を希望する職員は、できるかぎりフルタイムで再任用するように考慮している。

②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、再任用をされるに当たり重視している事項を把握し、各所属のニーズを踏まえて配置を決定している。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。技術職に関しては、本人の経験を活かした職場の再任用のポストが見つけれないケースがあり、その場合には近い職場での再任用となることもある。消防学校の消防指導員を土木部の維持管理業務で再任用、電気職の職員を土木部の維持管理業務で再任用、研究員を研究機関の事務職として再任用といった例がある。

このほか、勤務地については、本庁ではなく出先機関で定年退職を迎える職員が多く、再任用後も同じ出先機関か近隣の出先機関での勤務を希望する職員が多い。

また、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。具体的には、保健福祉や、土木関連の出先機関において短時間勤務の職が多い傾向にある。

(2) 高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫

①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。再任用後は給与面や処遇等が現役時代とは異なることを説明するとともに、所属長から再任用される職員に対して、これまで培った知識、経験を活かして周囲の職員をサポートしてもらいたいなど期待を伝えている。

また、先述したように、面談の場で本人から希望する業務や働き方についてきめ細かく聴取し、配置に活かしている。そうすることで本人の納得度を高めることができ、再任用後のモチベーションの維持につながっていると考える。

②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

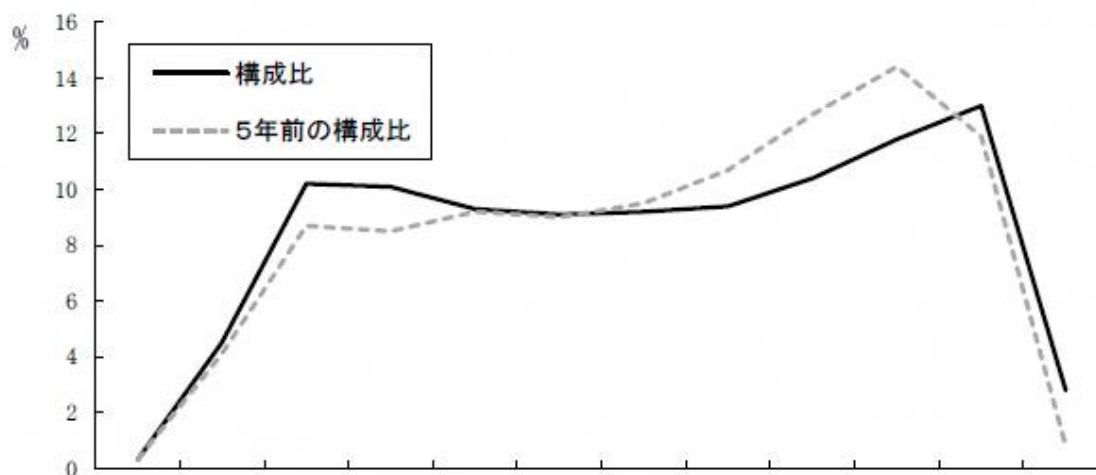
現役職員と同様、配慮事項がある場合は、所属先に対して留意事項として伝達している。

(3) 今後の高齢期職員の活躍に向けて

40代後半～50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える機会が必要と考えている。

(4) 団体の基礎情報

年齢別職員構成の状況（令和2年4月1日現在）



区分	20歳未満	20歳～23歳	24歳～27歳	28歳～31歳	32歳～35歳	36歳～39歳	40歳～43歳	44歳～47歳	48歳～51歳	52歳～55歳	56歳～59歳	60歳以上	計
職員数	65人	923人	2,087人	2,058人	1,901人	1,865人	1,875人	1,916人	2,116人	2,406人	2,661人	569人	20,442人

出典：岡山県「岡山県の給与・定員管理等について（令和2年度公表分）」

9.【大分県】調査結果（団体）

1 再任用職員の配置に当たったの基本的考え方

○ 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、フルタイム勤務で再任用しており、退職前に課長級、課長補佐級であった職員は係長級として任用し、一担当として活躍。
- ・ 上司部下の逆転による人間関係の難しさを考慮し、原則として退職直前とは異なる職場へ配置している。

○ 再任用職員の配置例

- ・ 比較的定型的な業務である各課の経理・会計・監査業務や、土木関連の許認可業務・審査業務等は、本人からの希望が多く、現場からのニーズもある。
 - ・ そのほか、ベテラン職員のノウハウ・知識が活かしやすい用地関連業務、高齢者施設や保育所等の監査関係業務、県税事務所、労働相談業務等も、現場からのニーズが高い。
 - ・ 加齢困難職種に就いていた職員では、警察職であった職員が一般行政職として再任用され、児童虐待通告や非行等少年事案の調査・対応窓口において、警察における経験・人脈等を活かして、現場視点も踏まえた対応・助言、警察と連携しながら活躍している例がある。
- #### ○ 再任用職員の配置について
- ・ モチベーション維持のためにも、本人の希望する職務・勤務地を重視しつつ、知識、経験がある職員にきてもらいたいという現場ニーズとマッチングを行っている。
 - ・ 再任用前年度の9月～10月頃に、本人の希望を書いた「人事調書」を提出してもらい、所属長との面談結果、職場からのニーズをもとに配置先を決定している。

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

- ・ 新規再任用職員を対象として、4月に研修を実施。主な内容は、人事課による再任用職員としての期待役割の伝達（経験を活かして後進のフォローや一担当としての活躍、マニュアル等の文書では伝わりにくい相談業務等におけるノウハウの伝承）、再任用職員経験者による経験談（感想・工夫等）、外部講師による講義（一担当としての働き方・コミュニケーション・生きがい等）である。コロナ禍においては、外部講師においては、映像配信を行った。

○ 今後の高齢期職員の活躍に向けて

- ・ 今後管理職を担う現役世代の職員構成割合が減少することに鑑み、管理職のフォローの役割も担ってもらいたい。

1-9. 【大分県】（団体）

（1）再任用職員の配置に当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

再任用制度を導入した当初から、退職前に管理職であった職員は、原則として一律非管理職として再任用している。具体的には、退職前に課長級、課長補佐級であった職員は係長級として任用し、一担当として活躍している。

職場については、上司部下の逆転による人間関係の難しさを考慮し、原則として退職直前とは異なる職場へ配置している。

再任用職員には即戦力としてしっかり活躍してもらいたいという考えもあり、再任用職員は原則フルタイム勤務で再任用している。

②再任用職員の配置について

再任用前年度の9月～10月頃に、本人の希望する職務、勤務地等を書いた「人事調書」を提出してもらい、所属長との面談結果、職場からのニーズをもとに配置先を決定している。再任用職員は、現役時代に長く携わるなど、自身の強みが活かせる業務を再任用後に希望する傾向がある。特に業務内容や勤務地はモチベーションに影響するため、なるべく本人の希望に沿うようにしている。

再任用職員の配置例としては、比較的定型的な業務である各課の経理・会計・監査業務や、土木関連の許認可業務・審査業務等は、本人からの希望が多く、再任用職員がこれまで培ってきた知識、経験を活かせる業務として現場からのニーズも高い。

そのほか、用地関連、高齢者施設や保育所等の監査関係、労働相談に関する業務や県税事務所では、当該分野の専門的な知識が求められる傾向があることから、高齢期職員のノウハウ・知識が活かしやすい業務として現場からのニーズが高い。

加齢困難職種に就いていた職員では、警察職であった職員が一般行政職として再任用され、児童虐待通告や非行等少年事案の調査・対応窓口において、警察における経験・人脈等を活かして、現場視点も踏まえた対応・助言、警察と連携しながら活躍している例がある。

(2) 高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫

①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

59歳の職員を対象に、再雇用制度の説明（年金との接続、仕事内容、役割等）を実施し、再任用についての希望調書を出してもらっている。説明会では、再任用職員の役割について、即戦力としての働きを期待していることや、一担当として現役職員と同じように活躍してもらいたいということをしかりと伝えている。

また、新規再任用職員を対象として、4月に研修を実施している。主な内容は、人事課による再任用職員としての期待役割の伝達（経験を活かして後進のフォローや一担当としての活躍、マニュアル等の文書では伝わりにくい相談業務等におけるノウハウの伝承）、再任用職員経験者による経験談（感想・工夫等）、外部講師による講義（一担当としての働き方・コミュニケーション・生きがい等）である。再任用職員経験者による経験談は、再任用1年目もしくは2年目の職員から、実際に働いてみた感想・工夫等を話してもらっている。受講後のアンケートでは、自身の経験や役割を再確認する良い機会になった、先輩職員の話が参考になった、といった声があがっている。

コロナ禍においては外部講師による講義のみで映像配信を行ったが、他の受講者とコミュニケーションがとれる集合研修に対する希望は高く、今後の実施方法については検討中である。

②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

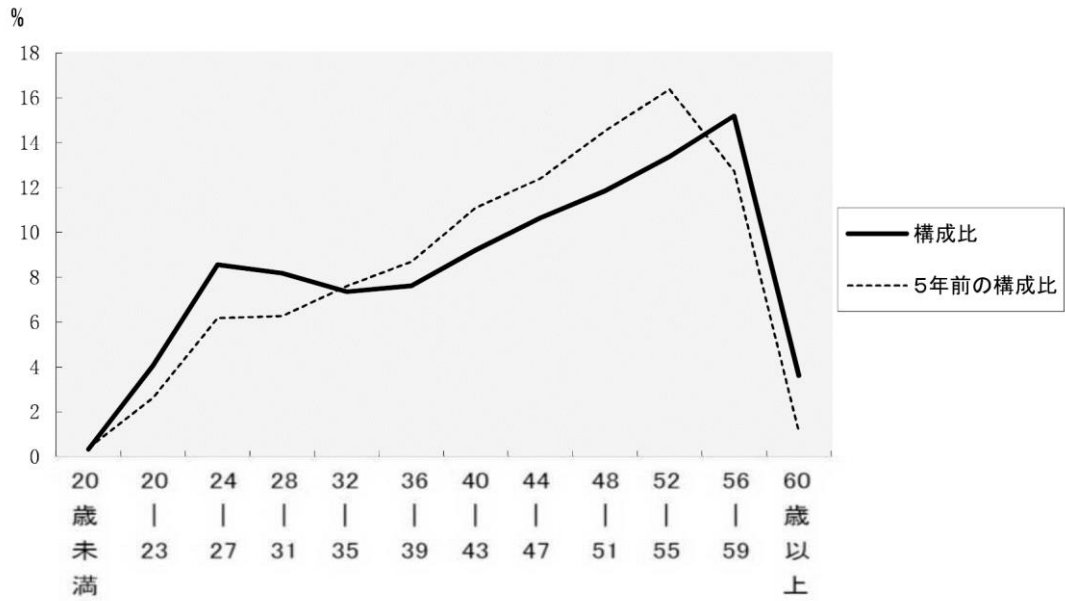
再任用職員が増えてきており、再任用職員を受け入れる職場も違和感なく受け入れができてきていると感じている。

(3) 今後の高齢期職員の活躍に向けて

今後管理職を担う現役世代の職員構成割合が減少することに鑑み、管理職のフォローの役割も担ってもらいたい。40代～50代の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。

(3) 団体の基礎情報

年齢別職員構成の状況（令和2年4月1日現在）



区分	20歳 未満	20歳 23歳	24歳 27歳	28歳 31歳	32歳 35歳	36歳 39歳	40歳 43歳	44歳 47歳	48歳 51歳	52歳 55歳	56歳 59歳	60歳 以上	計
職員数	人 56	人 685	人 1,441	人 1,377	人 1,238	人 1,284	人 1,551	人 1,793	人 1,996	人 2,252	人 2,559	人 608	人 16,840

(注) 職員数は総務省定員管理調査の結果（実員ベース）によるもので、上記（1）の数字と異なる。

出典：大分県「大分県の給与・定員管理等について」（令和2年度）

10.【宮崎県】調査結果（団体）

1 再任用職員の配置に当たったの基本的考え方

- **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。
 - ・ 配置に当たっては、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。
- **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**してできる限り反映している。

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）。
- **今後の高齢期職員の活躍に向けて**
 - ・ 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おう人事管理**を今後検討する予定。

1-10. 【宮崎県】（団体）

（1）再任用職員の配置に当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

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）として再任用している。再任用職員には、マネジメントの経験等も活かして後進の育成や管理職のフォロー・サポート等を担いつつ、業務において一担当として活躍することを期待している。

このような原則を定めた背景としては、再任用時には管理職を降りることで、人事を刷新する狙いや、課長級以上のポストは現役世代のポストとして残す意図がある。

なお、定年前の職位が非管理職（課長補佐級以下）である場合は、係長級より一つ下の職位で再任用している。

職種については、これまで培ってきた知識、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。警察職から行政職として再任用している例もある。

職場については、本人の希望を踏まえながらも、適材適所の観点から再任用職員の知識や経験が必要である職場に優先的に配置しており、上司部下の逆転が生じないよう可能な限り配慮をしている。

再任用職員は、過去には短時間勤務で再任用されるケースが多かったが、現在はフルタイムでの再任用が主流である。

②再任用職員の配置について

再任用職員の配置に当たっては、これまでに経験したことがある業務に配置すること、本人が力を発揮できる業務に従事してもらうこと、を重視しており、全く新しい仕事には極力配置しないようにしている。

なお、現役職員の人事管理では、事務職の場合は担当リーダーになるまでは極力様々なポストに配置することを重視しており、特に若手のうちは、色々な仕事や部局を経験できるよう、福祉部署→商工部署、本庁→出先機関等、部や勤務場所を異にする異動をさせるよう留意している。若手のうちに、必ず誰もが経験する仕事というのは特段決まっていない。

再任用を見込んでそのような方針にしたわけではないが、結果的にそうした運用をすることによって、再任用後の配置先の幅も広がると考えている。

再任用の意向がある職員には面談を実施し、面談では再任用職員の処遇等について伝えるとともに、これまでの経験を活かして職員を支えてもらいたいということを伝えている。また、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、できる限り反映するようにしている。

再任用職員の業務には、様々なパターンがあり、現場で活躍している職員もいれば、本庁から出先機関の指導を行うケースもある。具体的な配置例としては、会計事務や用地事務等の出先機関を指導する本課のほか、商工部門において誘致した企業のフォローアップを担当している例がある。

会計事務を長年担当してきた職員は、会計部門において若手のサポートを行ったり、出先機関に対して出納関係の指導をしたりしている。用地関連の業務を担っている再任用職員については、交渉が難航している地権者の説得等で活躍しており、若手職員だけでは対応が困難なケースにベテランの職員が同行し、交渉がスムーズに行くこともある。

また、商工関係の仕事が長かった再任用職員は、県外からの企業誘致の営業等で活躍している例がある。

警察職であった職員が行政職で再任用された例としては、総合交通課で許認可申請等を担っている例のほか、児童相談所における虐待相談の対応に配置した例もある。児童虐待や用地事務所での対応、保健所での不法投棄の取締等、現場で厳しい対応を迫られるケースがあり、そのような職場では警察職の経験を有する職員に来てもらいたいというニーズがある。

(2) 高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫

①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

定年退職を迎える職員に対しては、再任用制度の概要についての資料をあらかじめ配布し、制度概要を理解してもらうようにしている。

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・向上を図ることを目的とし、①総務部幹部による講話（再任用制度の現状と再任用職員に期待することについて）、②再任用2年目の先輩再任用職員から、1年間過ごしてきたか、という経験談、③外部講師を招いた研修（知識や技術の活かし方、所属職員とのコミュニケーションスキルの修得）で構成している（約6時間）。

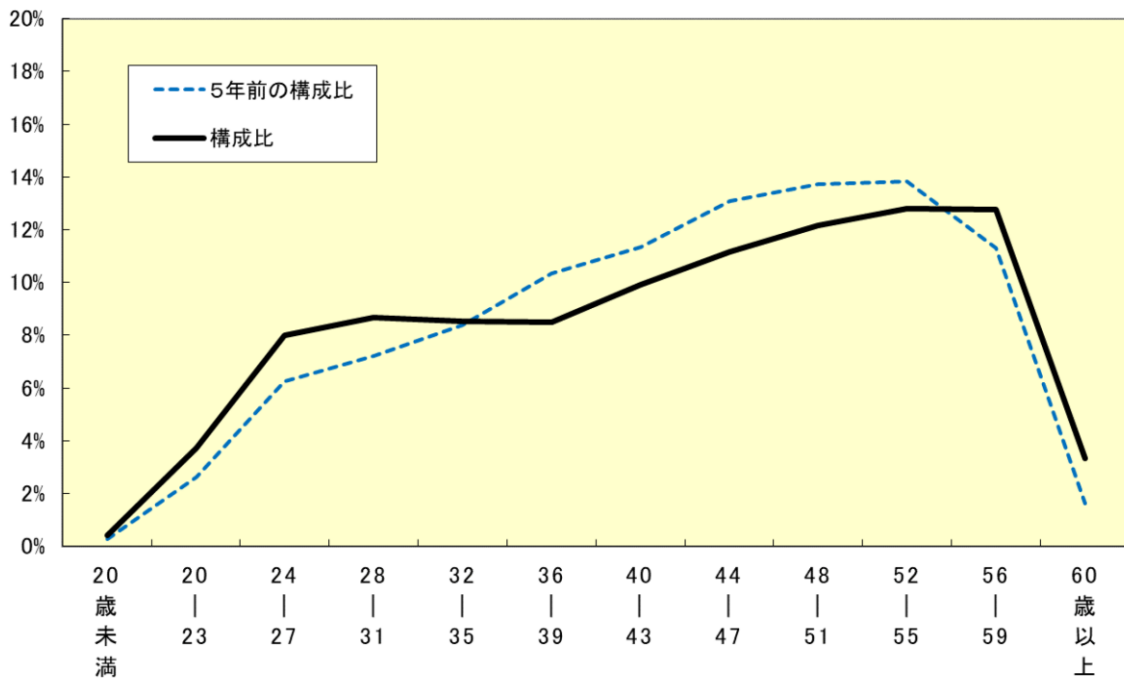
(3) 今後の高齢期職員の活躍に向けて

基本的には、定年引上げ後の準備についても、再任用制度の人事管理と同様の設計で運用できるとよいと考えている。

また、人員構成上、職員数が少ない30代半ば～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である。

(4) 団体の基礎情報

年齢別職員構成の状況（令和2年4月1日現在）



区分	20歳未満	20歳～23歳	24歳～27歳	28歳～31歳	32歳～35歳	36歳～39歳	40歳～43歳	44歳～47歳	48歳～51歳	52歳～55歳	56歳～59歳	60歳以上	計
職員数	74	649	1,384	1,504	1,477	1,471	1,721	1,933	2,106	2,220	2,209	576	17,324

出典：宮崎県「令和2年度 宮崎県の給与・定員管理等について」

11.【札幌市】調査結果（団体）

1 再任用職員の配置に当たったの基本的考え方

- **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。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。
 - ・ 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。
- **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。保健福祉や税務等の業務を担っている区役所や市税事務所などは多くの職員に勤務経験があるため、これまで長年培ってきた知識・経験を活かせる職場として、多くの再任用職員を配置している。
 - ・ 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7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躍に向けて**
 - ・ 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おうの方策を検討している。

1-11.【札幌市】(団体)

(1) 再任用職員の配置に当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

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。退職時に課長職であった職員は、非管理職(係長職)となる。

現役時代に経験したことがある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。

フルタイム勤務を基本とし、短時間勤務はやむを得ない場合にのみ認めている。短時間勤務は再任用後に一般職である職員に限られ、再任用後に係長職以上である職員については、職責の大きさや、隔日勤務が職場へ与える影響の大きさを踏まえ、フルタイム勤務のみ可能としている。

②再任用職員の配置について

どの職場であっても再任用職員に期待することは、後進の指導育成と、役職者の補佐をしてもらうことの2点であるが、経験のない職場で新たに知識・技術を習得しながらこれらの期待される役割を担うことは難しいため、現役時代に知識・経験を培った業務と同様の職務がある職場へ配置している。特に区役所や市税事務所における保健福祉や税務等の分野は、窓口対応業務を含めてそれまでの経験が活かせる業務と捉えており、多くの再任用職員を配置している。

再任用職員へのアンケート結果をみると、現役時代に経験のある職場へ配置された方がこれまでの知識経験を活用できる、周りの職員から頼りにされるとモチベーションが維持できるとの回答が多い。再任用職員は、自分のスキルが活用できる職場の方が満足度が高くなることから、人事配置を決定するに際しては、これらの観点も考慮している。

なお、自宅から近い場所での勤務の希望が多く、可能な限り配慮している。

(2) 高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫

①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7月頃に再任用セミナーを実施。人事課から、後進の育成や上司(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。

②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

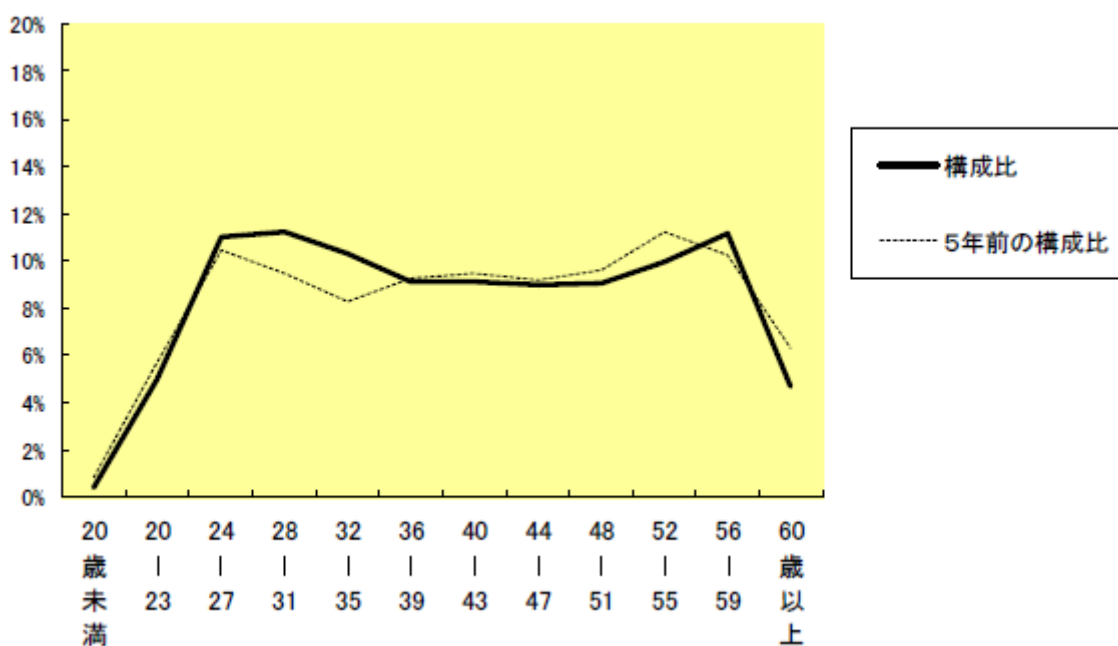
新任係長職向けの研修において、部下として配属された再任用職員との接し方について、再任用職員のアンケートに記載のあった「特別に気を遣わないでほしい」「年上の部下だからと遠慮しないで指示してほしい」といった再任用職員の声を伝え、再任用職員に対する理解を促している。

(3) 今後の高齢期職員の活躍に向けて

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。

(4) 団体の基礎情報

年齢別職員構成の状況（令和2年4月1日現在）



(単位：人)

区分	20歳未満	20歳 23歳	24歳 27歳	28歳 31歳	32歳 35歳	36歳 39歳	40歳 43歳	44歳 47歳	48歳 51歳	52歳 55歳	56歳 59歳	60歳以上	計
職員数	105	1,135	2,488	2,533	2,325	2,059	2,065	2,037	2,045	2,252	2,518	1,069	22,631

出典：札幌市「令和2年度札幌市の給与・定員管理等について」

12.【千葉市】調査結果（団体）

1 再任用職員の配置に当たったの基本的考え方

○ 再任用時の職位、職種、職場の定め方について

- ・ 定年退職時に参事・技監級（7級の一部）及び課長級（6級）以下であった者は一律に**非管理職**で再任用している。非管理職として、基本的には担当として業務を行うほか、一部の職員は担当業務に加え指導育成についても担ってもらっている。
- ・ 可能な限り、定年時と同じ職場とならないよう配慮して配置している（上司部下の逆転が生じないようにする）。

○ 再任用職員のための職を設けることについて

- ・ 再任用職員のための職は設けていないが、平成29年度から「人材公募制度」を運用。フルタイム再任用を希望する職員が、**配属希望先を自ら指定し、面接に合格した場合希望の所属に配置される仕組み**。制度開始からの応募者数は計18名、制度を活用して配置先が決まった再任用職員は15名である。再任用職員としての意向を意向調査により文言で把握することはできるが、**より強い思いを発信する機会を設けることで、全体的なモチベーション向上につながるのではな**いかと考え、モチベーションを維持するためのひとつの手法として、制度を開始している。

○ 再任用職員の配置について

- ・ 再任用職員を希望する者には、どのような職場で、どのようなスキルを活かしたいか、意向調査を行っており、本人のスキルが活かせるところ、できるだけ経験したことがある部門に配置している。実際、過去に経験のある職場を希望する者が多く、可能な限り、希望が実現できる配置を行っている。

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

- ・ **定年退職を迎える前に、55歳時研修と58歳時研修を実施**。55歳時研修は、早めに定年退職に備えてもらうために実施しているもので、キャリアの振り返り、後進育成や健康管理の重要性について話している。58歳時研修では、定年退職や再任用になる前の準備として、**上司部下の逆転に関する心構えや再任用職員の役割を伝えるなど意識改革**を狙いとしている。
- ・ **再任用後には、1年目研修と3年目研修を実施**。1年目研修では、知識・技術を後進に継承するためのコミュニケーションスキルを学んでもらう。3年目研修では、グループワークを通じてモチベーションの維持・向上を図っている。また、66歳以降に備えて、地域社会に貢献することなど再任用終了後の心構えに関する講話をしている。

○ 今後の高齢期職員の活躍に向けて

- ・ 定年延長では退職をするというところがなくなりますが、役職定年が適用される中では、やはり気持ちをリセットするタイミングが必要だと考えられる。モチベーションを維持するための研修や、実務的技能（例：担当者としてのシステム操作）を身につけられる研修、60歳以降の働き方を見据えた高齢期のキャリアパスを検討していきたい。

1-12. 【千葉市】（団体）

（1）再任用職員の配置に当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

定年退職時に参事・技監級（7級の一部）及び課長級（6級）以下であった者は一律に非管理職で再任用している。一度退職し、再任用職員として活躍してもらうことから、基本的には非管理職の担当として業務を行うほか、一部の職員は担当業務に加え指導育成についても担ってもらっている。

可能な限り、定年時と同じ職場とならないよう配慮して配置している（上司・部下の逆転が生じないようにしている）。

フルタイム勤務か短時間勤務かについては、人事課が一方的に指定することはせず、本人の希望を尊重している。

②再任用職員の配置について

再任用職員を希望する者には、どのような職場で、どのようにスキルを活かしたいか、意向調査を行っており、本人のスキルが活きる職場や、できるだけ経験したことがある部門に配置している。実際に、過去に経験のある職場を希望する者が多く、可能な限り、希望が実現できる配置を行っている。

区役所の出先機関では第一線で住民に接する業務（戸籍・住民異動関連等）があるが、経験豊富な再任用職員の方が上手く対応できること、また希望者が一定数いることから、再任用職員が配置されることが多い。ほかには、税事務所、図書館の窓口対応や、各種相談窓口等も該当する。様々なニーズに対応することができるだろうという安心感から、再任用職員を配置している場合が多い。ただし、再任用職員専用のポストを設けているわけではない。

平成 29 年度から「人材公募制度」を運用している。フルタイム再任用を希望する職員が、配属希望先を自ら指定し、面接に合格した場合は希望の所属に配置される仕組み。対象となる職員は、非管理職として再任用される職員である。選考は人事課が行う。

再任用職員としての意向は意向調査により文言で把握することはできるが、より強い思いを発信する機会を設けることで、全体的なモチベーション向上につながるのではないかと考え、モチベーションを維持するためのひとつの手法として、制度を開始している。

制度開始からの応募者数は計 18 名、制度を活用して配置先が決まった再任用職員は 15 名である。制度を活用した職員は、モチベーションも高く、福祉や税など専門性の高い分野のほか、土木事務所など夜勤当番がある職場でも活躍している。

（２）高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫

①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

定年退職を迎える前には、55 歳時研修と 58 歳時研修を行っている。55 歳時研修は、早めに定年退職に備えてもらうために実施しているもので、キャリアの振り返り、後進育成や健康管理の重要性について講話をしている。58 歳時研修では、定年退職や再任用になる前の準備として、上司部下の逆転に関する心構えや再任用職員の役割を伝えるなど意識改革を狙いとしている。

再任用後には、1 年目研修と 3 年目研修を実施している。1 年目研修では、知識・技術を後進に継承するためのコミュニケーションスキルを学んでもらう。3 年目研修では、グループワークを通じてモチベーションの維持・向上を図っている。また、66 歳以降に備えて、地域社会に貢献することなど再任用終了後の心構えに関する講話をしている。

②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

庁内イントラネットを活用し、高齢期職員・再任用職員に知っておいてもらいたい情報を伝える「再任用活用推進室通信」を年に 3～4 回程度発行している。制度の周知やオンラインのシステム研修の情報のほか、58 歳時研修の際に行っている先輩再任用職員からの講話や再任用職員に対するインタビューを踏まえて再任用職員の活躍事例を同通信で紹介しており、再任用職員としての働き方のイメージの参考になるのではないかと考えている。

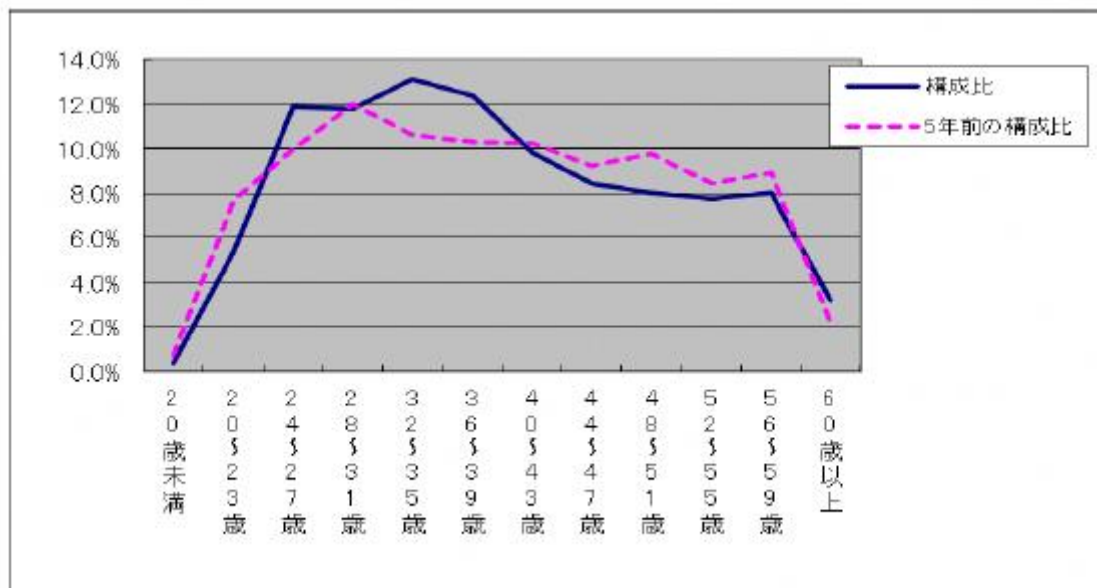
これらは、再任用職員の活躍に向けて再任用職員に対するマネジメントを強化する目的から設置された「再任用活用推進室」が企画しており、同室は再任用を踏まえたキャリア形成支援、再任用職員の配置や制度の拡充検討等を担っている。

（３）今後の高齢期職員の活躍に向けて

定年延長では退職をするということがなくなるが、いわゆる役職定年制が導入される中では、やはり気持ちをリセットするタイミングが必要だと考えられる。モチベーションを維持するための研修や、実務的スキル（例：担当者としてのシステム操作）を身につけられる研修、60 歳超の働き方を見据えた高齢期のキャリアパスを検討していきたい。

(4) 団体の基礎情報

年齢別職員構成の状況（令和3年4月1日現在）



区分	20歳未満	20歳 23歳	24歳 27歳	28歳 31歳	32歳 35歳	36歳 39歳	40歳 43歳	44歳 47歳	48歳 51歳	52歳 55歳	56歳 59歳	60歳以上	計
職員数	42人	649人	1,430人	1,418人	1,581人	1,488人	1,182人	1,019人	962人	934人	965人	381人	12,051人

出典：千葉市「千葉市の給与・定員管理等について」（令和3年度公表）

13.【横浜市】調査結果（団体）

1 再任用職員の配置に当たったの基本的考え方

○ 再任用時の職位、職種、職場の定め方について

- ・ 基本的に職位を一つ下げて再任用をしているが、再任用に求める職務としては現役と同じ。例えば、課長から係長に降りても、現役時に経験してきた職位に戻る形になるため、働き方のイメージは持ちやすい。
- ・ 現役職員と同様の働きを期待。再任用職員は各職場の状況に応じて、様々な役割を担っており、定年退職時と同じ職場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

- ・ 再任用のために職を設けることはしていないが、**税務・戸籍・保険年金等、法令等の根拠に基づいて市民に説明することが多い職場では、多くの再任用職員がこれまでに培った知識、経験を活かして活躍している。**
- **再任用職員の配置について**
- ・ 例年9月頃に再任用希望者が所属している職場に対して、これまでの本人の経験を活かすという視点で、同じ職場での再任用配置の希望を確認している。

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

- ・ **50歳の職員を対象として、自身の希望やキャリア・強み等を見つめ直すとともに役割について改めて認識してもらい、意欲向上につなげるための研修を実施している。60歳以降の働き方についても考える機会にもなりうる。**
- ・ 新規再任用職員を対象に、再任用職員になる前年度の3月に**研修**を、民間事業者に委託し、実施している。再任用制度の概要、再任用職員に期待する役割や再任用職員としてのキャリア等について説明している。

○ 今後の高齢期職員の活躍に向けて

- ・ 定年引上げを踏まえて、定年前の最後の異動時期はいつが適切か、どの年齢まで能力を広げる観点での配置を行うべきか、培ってきた知識、経験を継承できる職員をどう配置するのがよいか等について検討している。

1-13. 【横浜市】（団体）

（１）再任用職員の配置に当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

再任用制度は平成 13 年度から導入しており、導入当初から、係長級以上の職員については原則として、退職時の職位を一つ下げて再任用をしている。例えば、課長から係長に降りても、現役時に経験してきた職位に戻る形になるため、働き方のイメージは持ちやすい。

職種については、消防職員が定年前に培った運転技術や地理の知識を活かす形で、再任用では運転手として配置されている例がある。

再任用職員の多くがフルタイム勤務であり、現役職員と同様の働きを期待している。

②再任用職員の配置について

再任用職員については現役時代に培ってきた経験の活用という視点も踏まえて配置先を決定している。配置調整においては、例年 9 月頃に再任用希望者が所属している職場に対して、そのまま同じ職場での再任用配置を職場として希望するかどうかを確認している。また、本人からも、同じ職場で引き続き再任用職員として勤務することについての希望の有無を聴取しており、配置先決定に当たっての参考としている。

また、再任用職員に特化した職域を設けることはしておらず、再任用職員の活躍が進む中で、配置先は多様となっている。例えば税務・戸籍・保険年金等、市民と接する機会があり、法令等の根拠に基づいて業務を行う職場では、多くの再任用職員がこれまでに培った知識、経験を活かして活躍している。

勤務地については、考慮すべき事情等があれば留意している。

（２）高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫

①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

50 歳の職員を対象として、自身の希望やキャリア・強み等を見つめ直すとともに、果たすべき役割について改めて認識してもらい、意欲向上につなげるための研修を実施している。早い段階から 60 歳以降の働き方について考える機会としている。

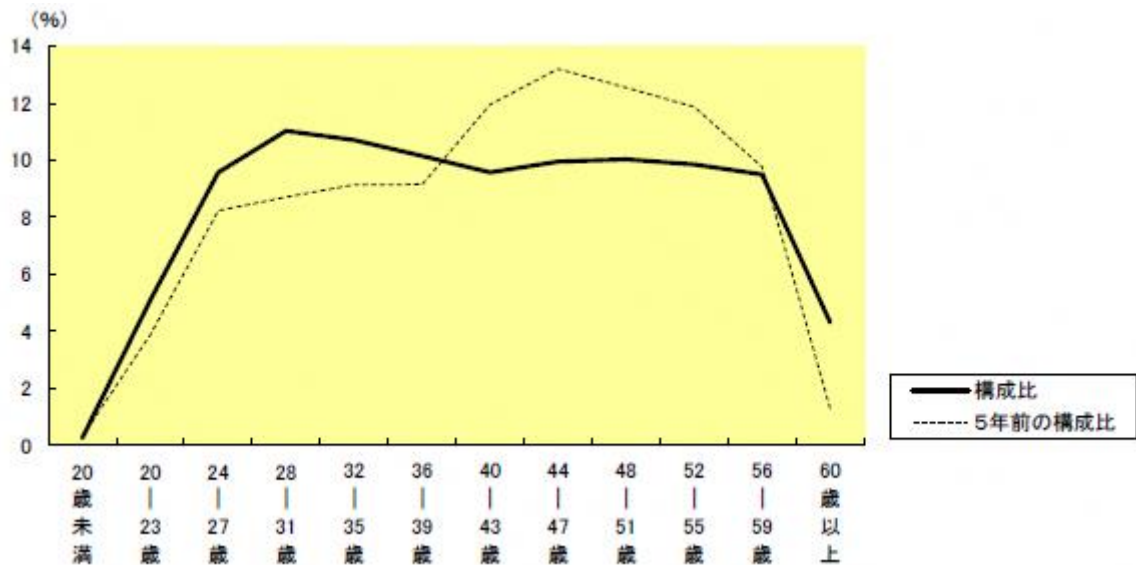
また、新規再任用職員を対象に、再任用職員になる前年度の3月に研修を実施しており、再任用制度の概要、再任用職員に期待する役割や再任用職員としてのキャリア等について説明している。

(3) 今後の高齢期職員の活躍に向けて

定年引上げを踏まえて、定年前の最後の異動時期はいつ頃が適切か、能力を広げる観点での配置をどの年齢まで行うべきか、職員が培ってきた知識や経験がしっかりと継承される配置の考え方等について検討している。ただし、今後もこれまで同様、後進への知識や経験の継承を積極的にしていく役割を担う存在であり、職場の円滑な運営に必要な人材として貢献してもらいたいという現在の再任用職員の制度趣旨は変わらないものと考えている。

(4) 団体の基礎情報

年齢別職員構成の状況（令和2年4月1日現在）



区分	20歳未満	20歳～23歳	24歳～27歳	28歳～31歳	32歳～35歳	36歳～39歳	40歳～43歳	44歳～47歳	48歳～51歳	52歳～55歳	56歳～59歳	60歳以上	計
職員数	109人	2,274人	4,283人	4,934人	4,792人	4,540人	4,283人	4,453人	4,489人	4,409人	4,251人	1,928人	44,745人

出典：横浜市「令和2年度「横浜市の給与・定員管理等について」」

14.【神戸市】調査結果（団体）

1 再任用職員の配置に当たったの基本的考え方

- **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**一等級下位の等級**で採用している。
 - ・ 再任用職員には、これまでの**知識、経験を活かして活躍**いただいたり、**若手の育成に力を入れてもらう**ことを期待している。
- **再任用職員のための職を設けることについて**
 - ・ 再任用職員が一番活躍できるポストに配置しており、再任用職員が継続的に担う特定のポストがあるわけではない。
- **再任用職員の配置について**
 - ・ 定年退職予定者には、例年9月頃に**再任用の希望についてアンケート**を実施している。再任用職員としてどのように活躍していきたいか、どのような知識、経験を活かしたいかなどを把握する。
 - ・ **各部署からは、現役職員と再任用職員それぞれについて、どのような経験を有する人材を希望しているか、どの職位の職員が必要かなど希望を出してもらい、本人の希望と合わせて配置先を検討**している。
 - ・ 再任用職員が配置されているポストは幅広いため、特定のポストに（機械的に）配置しているものではないが、例えば「**広聴**」という市民からの問い合わせ・クレーム等を担当する職場では、様々な経験が活きてくる職場であると考えている。

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**
 - ・ 新規再任用職員となった職員を対象に**外部講師による研修**を実施。これまでの職務経験を振り返り、培ったノウハウの発揮や後進の育成に活かすとともに、業務上必要な**新たな課題に積極的にチャレンジ**できるよう、**主体性を持ってもらうことを狙い**としている。
 - ・ 研修では「**自他肯定**」を行えるように**再任用職員同士で意見交換やグループワーク**を実施している。また、後進の育成を想定して、**ペアを組み、傾聴スキルの向上**等を図っている。

1-14. 【神戸市】（団体）

（１）再任用職員の配置に当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

原則、定年前の一等級下位の職位で採用している。

再任用職員には、特に、これまでの知識、経験を活かして活躍してもらうことや、若手の育成に力を入れてもらうことを期待している。

②再任用職員の配置について

配置に当たっては、本人が再任用に当たって希望する内容と部局の希望内容の両方を踏まえて配置先を決定している。

定年退職予定者には、例年９月頃に再任用の希望についてアンケートを実施して、再任用職員としてどのように活躍していきたいか、どのような知識、経験を活かしたいかなどを把握する。その後、11月頃に再任用制度の申込受付を行っており、希望する業務の内容や、必要な配慮事項を把握している。

各部局からは、現役職員と再任用職員それぞれについて、どのような経験を有する人材を希望しているか、どの職位の職員が必要かなど希望を出してもらう。1月頃に人事課から各部局に対してヒアリングを行い、本人の希望とあわせて再任用職員を配置するポストを決定している。

再任用職員が配置されているポストは幅広いため、特定のポストに（機械的に）配置しているものではないが、例えば「広聴」という市民からの問い合わせ・クレーム等を担当する職場では、様々な経験が活かってくる職場であると考えている。

（２）高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫

①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

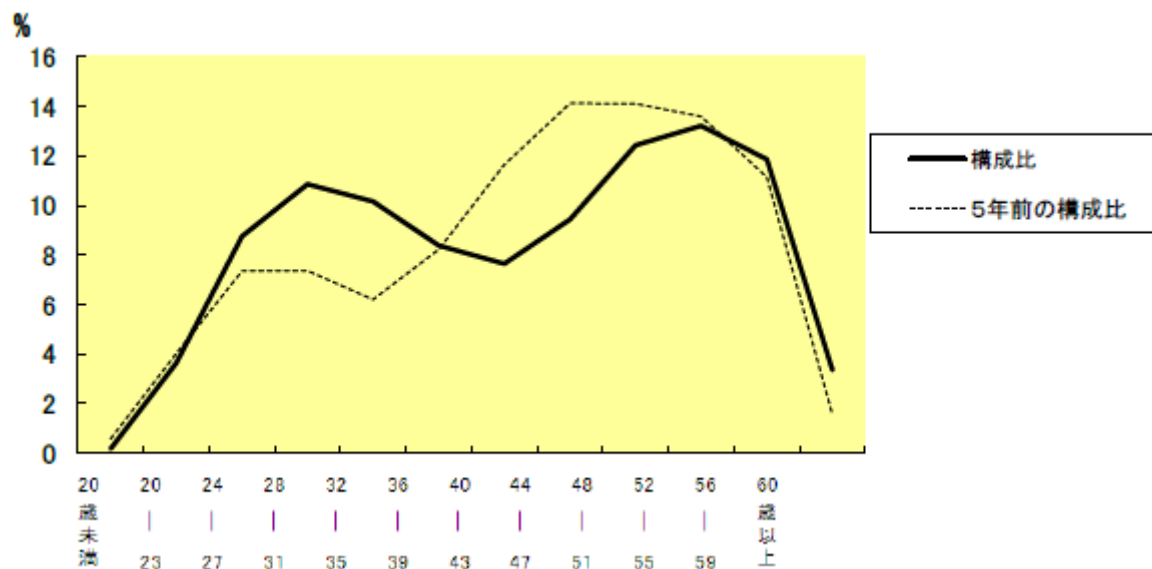
新しく再任用職員となった職員を対象に外部講師による研修を実施している。これまでの職務経験を振り返り、培ったノウハウの発揮や後進の育成に活かすとともに、業務上必要な新たな課題に積極的にチャレンジできるよう、主体性を持ってもらうことを狙いとしている。

研修の内容は、①再任用職員に期待される役割・心構え、②周囲の職員と上手に付き合っていくための心得、③人生をより豊かにするためのキャリアデザイン等である。「自他肯

定」を行えるように再任用職員同士で意見交換やグループワークを行う。また、後進の育成を想定して、ペアを組み、傾聴スキルの向上等を図っている。

(3) 団体の基礎情報

年齢別職員構成の状況（令和2年4月1日現在）



区分	20歳 未満	20歳 と 23歳	24歳 と 27歳	28歳 と 31歳	32歳 と 35歳	36歳 と 39歳	40歳 と 43歳	44歳 と 47歳	48歳 と 51歳	52歳 と 55歳	56歳 と 59歳	60歳 以上	計
職員数	39人	767人	1,843人	2,286人	2,139人	1,765人	1,609人	1,988人	2,615人	2,781人	2,498人	706人	21,036人

出典：神戸市「令和2年度神戸市の給与・定員管理等について」

15.【北九州市】調査結果（団体）

1 再任用職員の配置に当たったの基本的考え方

○ 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上、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踏まえ、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躍に向けて

- ・ 40代～50代職員が占める割合が高くなっていく中で、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。

1-15. 【北九州市】（団体）

（1）再任用職員の配置に当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

原則、管理職を含めて退職前の一等級下位で再任用することとしている。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、主任級のまま再任用する運用を行っている。

長年培ってきた知識・経験を活かすという観点から、これまで培ってきた経験や職種等を踏まえて配置しているが、例えば、消防職であった者を一般行政職として市長部局に再任用するなど、職種を変更した配置も一部行っている。

また、再任用前後で上司・部下の逆転現象が起こらないよう配置には配慮しているが、管理職が退職前と同じ課で再任用されるようなケースはそれほど多いわけではない。

フルタイム勤務か短時間勤務かは、本人の希望を踏まえて決定している。フルタイムか短時間再任用かに関わらず、再任用期間中の異動はあり得る。

②再任用職員の配置について

本人への意向調査を踏まえ、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。再任用まで至った職員は様々な経験を積んでいるため、仕事の進め方を一から十まで示されて、スケジュールが固まった中で業務を行うよりは、自身の知識・経験を活かして、ある程度裁量をもって働ける方がよいと考えているのではないかと。再任用職員はこれまで培ってきた知識・経験を活用してもらうことから、未経験の分野に配置することは原則としてない。

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観点から、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上、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。

税務や福祉は、地方行政の根幹といえるため、職員がスペシャリストとして、培ってきた知識・経験をもとに、後進の指導役として力を発揮してくれることは大きい。

スペシャリストとしての認定は、自身の経験が認められる形の一つである。認定を受けると、職員名簿にも「SP 税」といった形で記載され、原則として、認定分野内において、特定分野に関する知識と経験をさらに深めることや長期的な課題に対応していくこと等を考慮した異動を行う。

なお、スペシャリストであれば希望する業務への配置がある程度確実となる。

(2) 高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫

①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等をテーマとした外部講師による研修を行っている。

研修は、定年退職時の役職が課長級以上と係長級以下に分けて実施している。現課長級以上には、指導法に係る研修も改めて実施しており、非管理職の場合は、モチベーションのコントロールや、自身が培ってきた経験やノウハウをどうやって伝えていくかを考えてもらう内容を取り入れている。

また、職員の知識・経験を活かせる職への配置は職員のモチベーションにつながる。

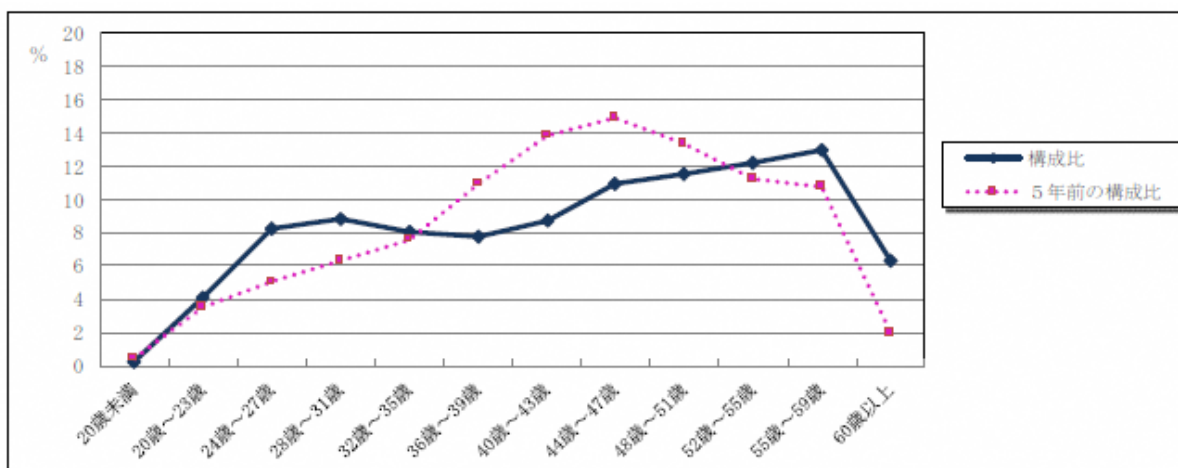
前述のスペシャリスト職員認定選考制度は、本人のモチベーションを高めてもらおうという意味もある。

(3) 今後の高齢期職員の活躍に向けて

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。

(4) 団体の基礎情報

年齢別職員構成の状況（令和2年4月1日現在）



区分	20歳未満	20歳～23歳	24歳～27歳	28歳～31歳	32歳～35歳	36歳～39歳	40歳～43歳	44歳～47歳	48歳～51歳	52歳～55歳	56歳～59歳	60歳以上	計
職員数(人)	31	494	986	1,053	958	925	1,038	1,310	1,370	1,452	1,549	754	11,920

出典：北九州市「令和2年度北九州市の給与・定員管理等について」

16.【福岡市】調査結果（団体）

1 再任用職員の配置に当たったの基本的考え方

- **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。
 - ・ **在課年数や職場内の関係性等を考慮し、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躍に向けて**

- ・ 再任用職員に活躍をしてもらうことで、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計画的な採用を行うっていく必要がある。

1-16. 【福岡市】（団体）

（1）再任用職員の配置に当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

原則、定年退職時より一つ下位の職位で再任用している。元課長級は係長級、元係長級は係員となる。

長年培った知識・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。また、配置に当たっては、本人の知識・経験や、フルタイム・短時間といった本人の希望、在課年数や職場内の関係性等を考慮し、現職時とは異なる職場で配置することを基本としている。ただし、職種等により同じ職場で配置することもある。

再任用職員に期待する役割として一番大きいのは、知識・技術の継承を含めた後進の育成である。平成 25 年度に退職者のピークを迎えており、世代交代が進んでいるが、再任用職員の培ってきた知識経験に加え、部署によっては、人脈や地域とのつながりなども含め継承してほしいと考えている。

短時間の希望が減少し、フルタイムで働きたいという職員が増えてきていることや、今後の定年延長なども見据え、近年はフルタイム勤務が基本となっている。

②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、モチベーション等本人の状況や家庭の事情を確認し、配置の参考としている。

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。これまで培ってきた知識・経験が活かしやすい職と考えている。

区役所の窓口業務については、これまでの経験・知識を活かして従事してもらっている場合が多い。

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等、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。

(2) 高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫

①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

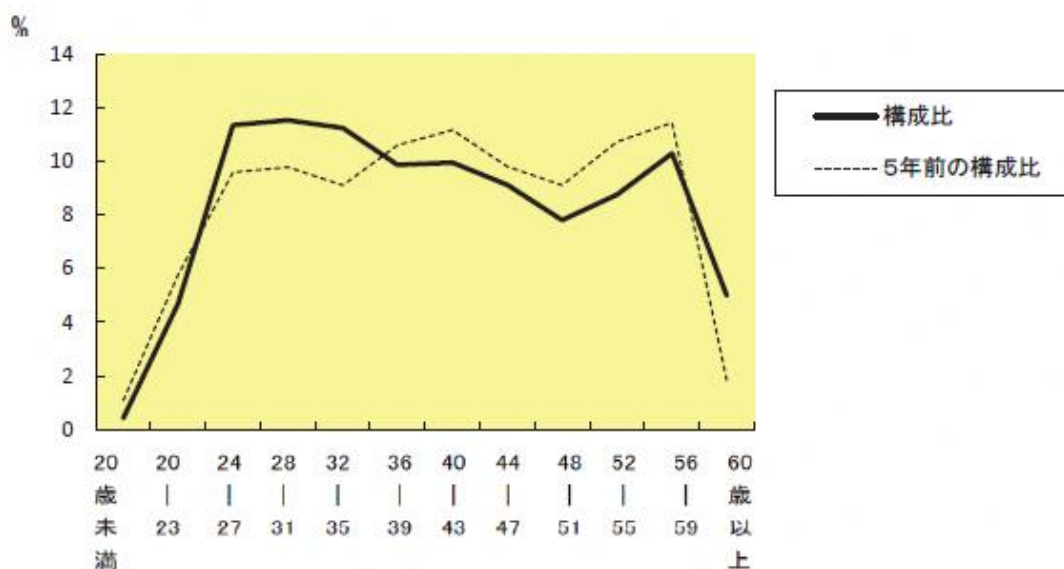
定年退職後の再任用を希望する職員を対象に、再任用職員の役割と立場を認識し、意識向上を促すこと等を目的とした研修を実施している。研修は再任用後も自分自身の強みを活かし、若手育成も含め、引き続き第一線で業務に取り組むための意識付けを図ることを目的とした講義やグループ演習を行い、3時間程度で構成している。即戦力として再任用前と同様に仕事をする事が期待されていることを伝え、再任用職員としての心構えの醸成等を図っている。

(3) 今後の高齢期職員の活躍に向けて

再任用職員に活躍をしてもらうことで、それまでに培った知識、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。

(4) 団体の基礎情報

年齢別職員構成の状況（令和2年4月1日現在）



区分	20歳未満	20歳～23歳	24歳～27歳	28歳～31歳	32歳～35歳	36歳～39歳	40歳～43歳	44歳～47歳	48歳～51歳	52歳～55歳	56歳～59歳	60歳以上	計
職員数	71人	780人	1,891人	1,922人	1,874人	1,645人	1,659人	1,521人	1,302人	1,459人	1,716人	832人	16,672人

出典：福岡市「令和2年度福岡市の給与・定員管理の状況」

17.【青森市】調査結果（団体）

1 再任用職員の配置に当たった際の基本的考え方

○ 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た際の希望を聴取した上で配置を決定。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躍に向けて

- ・ 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。

1-17. 【青森市】（団体）

（1）再任用職員の配置に当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

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。制度の導入当初から、退職前と同等級もしくは主幹（4等級）を上限として運用している。また、退職前に非管理職であった職員は、フルタイム再任用職員であれば、退職前の職位をそのまま引き継ぐ運用としている。

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、これまでに培った知識・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。技術職の職員には、技能の継承なども期待している。

過去に経験をしたことのある業務に配置しているが、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り、上下部下の逆転はどこでも起こりうる。

②再任用職員の配置について

短時間勤務の再任用職員の場合、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上で配置を決定している。再任用短時間勤務のポストとして、継続的に、窓口業務、ケースワーカー業務等がある。

配置実績については、窓口業務の他、専門性がある税の賦課徴収業務や生活保護のケースワーカーの業務などが多い。

一方で、企画立案や予算査定、人事などに配置することはほとんどなく、再任用前にこのような業務を担当する管理職であった職員も、窓口業務や市民相談業務など過去に経験がある業務に従事させている。

なお、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

①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（市町村振興協会）が実施する研修を案内し、希望者に受講させている。研修内容は、再任用職員を取り巻く環境の変

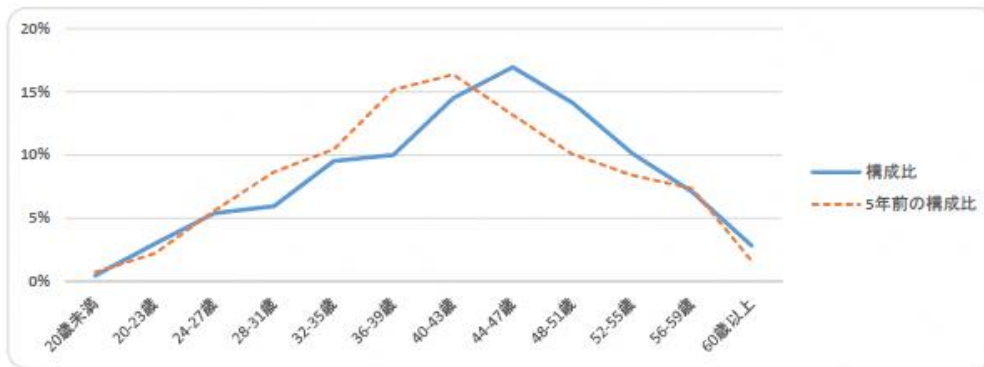
化、再任用職員に求められる役割、コミュニケーションやモチベーションの維持などとなっている。

(3) 今後の高齢期職員の活躍に向けて

10～15年後に60代の職員が多くなり、新卒採用をはじめとした若手職員が少なくなる見込みである。再任用職員には即戦力として、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、若い人に聞くことができるというスキルが重要と考える。

(4) 団体の基礎情報

年齢別職員構成の状況（令和2年4月1日現在）



区分	20歳未満	20歳～23歳	24歳～27歳	28歳～31歳	32歳～35歳	36歳～39歳	40歳～43歳	44歳～47歳	48歳～51歳	52歳～55歳	56歳～59歳	60歳以上	計
職員数	11人	73人	132人	146人	233人	245人	355人	415人	346人	248人	174人	69人	2,447人

出典：青森市「青森市の給与・定員管理等について（令和3年4月30日）」

18.【秋田市】調査結果（団体）

1 再任用職員の配置に当たったの基本的考え方

○ 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躍に向けて

- ・ 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。

1-18. 【秋田市】（団体）

（1）再任用職員の配置に当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

退職時に管理職であった職員について、例外なく非管理職として再任用している。当初より非管理職として運用していたことから、以降、同様の運用が続いている。

管理職から非管理職になるため、職務も変わるが、退職前が非管理職の場合は、退職前後で同じ職務の場合もある。

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している。

再任用職員が増えるなか、上司部下の逆転現象は起こり得るが、再任用職員に即戦力として従事してもらうためにはやむをえないと考えている。基本的に、定年退職後は管理職から離れることが定着しており、大きな問題にはなっていない。

勤務時間については、本人にフルタイム・短時間勤務のどちらでも制限なく選択できると案内している。

②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での希望が多く、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。必ずしも窓口業務の希望が多いわけではないが、市民サービスセンターでの勤務希望が多いため、結果的に再任用職員は窓口業務に従事することもある。窓口業務の現場では、豊かな経験に基づく柔軟な対応ができると考えられる。

なお、令和3年度より、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。当該職は、課所室での法務相談を横断的に対応している。

(2) 高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫

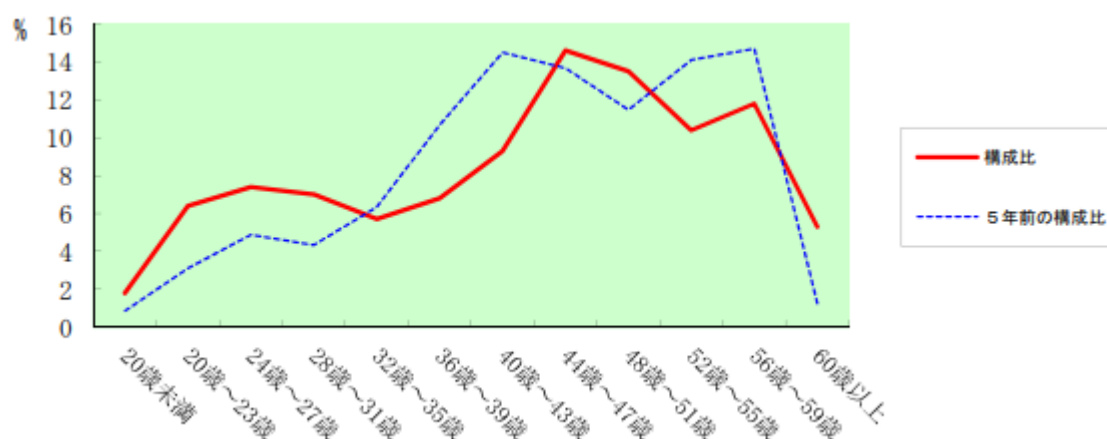
①再任用後の働き方に関する心構えの醸成のための取組について

再任用職員が増え、モチベーションに関する課題認識を持ち始めたことから、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した（令和元年度）。

また、再任用制度が定着してきており、定年前から再任用職員としての働き方がイメージできていると考えている。

(3) 団体の基礎情報

年齢別職員構成の状況（令和2年4月1日現在）



区分	20歳未満	20歳～23歳	24歳～27歳	28歳～31歳	32歳～35歳	36歳～39歳	40歳～43歳	44歳～47歳	48歳～51歳	52歳～55歳	56歳～59歳	60歳以上	計
職員数	46人	165人	192人	181人	149人	177人	242人	379人	351人	271人	306人	137人	2,596人

出典：秋田市「令和2年度秋田市の給与・定員管理等について」

19.【尾花沢市】調査結果（団体）

1 再任用職員の配置に当たったの基本的考え方

- **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**経歴・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、有書鳥獣対策専門員、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**
 - ・ 配置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躍に向けて**
 - ・ **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。

1-19. 【尾花沢市】（団体）

（1）再任用職員の配置に当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

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ている。元管理職も、元非管理職も基本的には課の係員級として配置している。再任用職員には一担当として業務を担うことを期待しているが、庁内の新陳代謝のことを気にかけていることが多いようで、非管理職で再任用されることに納得をされている方が多い。

本人の知識、経験や、人脈を活かすことができる配置を優先していることから、過去に所属したことのある職場への配置を中心に行っており、気遣い等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。

フルタイムと短時間で運用方針に違いはない。あくまで労働時間上の違いのみで、期待役割に違いはない。

②再任用職員の配置について

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。

再任用職員は、行政経験が豊富で、特に人脈として市民とのつながりが豊富にある。そうした経験や人脈を窓口や相談業務において発揮してもらっており、相談相手として市民から指名されることもあるなど、経験年数の長い人や信頼関係のある職員が市民対応を行うことは、市民からも望まれていることだと考えている。住民との距離が自然と近いため、市民の信頼を得られる点で大変助かっており、窓口業務のほか、福祉関係など住民からの相談が届く部署がこうした業務に該当する。

配置の際には、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。

再任用1年目となる方や次年度に職場の異動が予定される再任用職員については、本人の納得感を得ることが重要だと考えており、丁寧に対応している。また、本人の希望と実際の配置でミスマッチが起きてしまうような場合には、配置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。

毎年度配置については見直しをしており、本人の希望と職場のマッチングを高めることがモチベーションの維持に繋がっていると考えている。

なお、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している。こうしたポストの例として、移住支援コーデ

イナーター、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。消流雪用水対策のポストには、建設分野や雪対策に関する知識が豊富で活躍されていた者、移住支援コーディネーターは地域とのつながりが強い者に担ってもらっている。

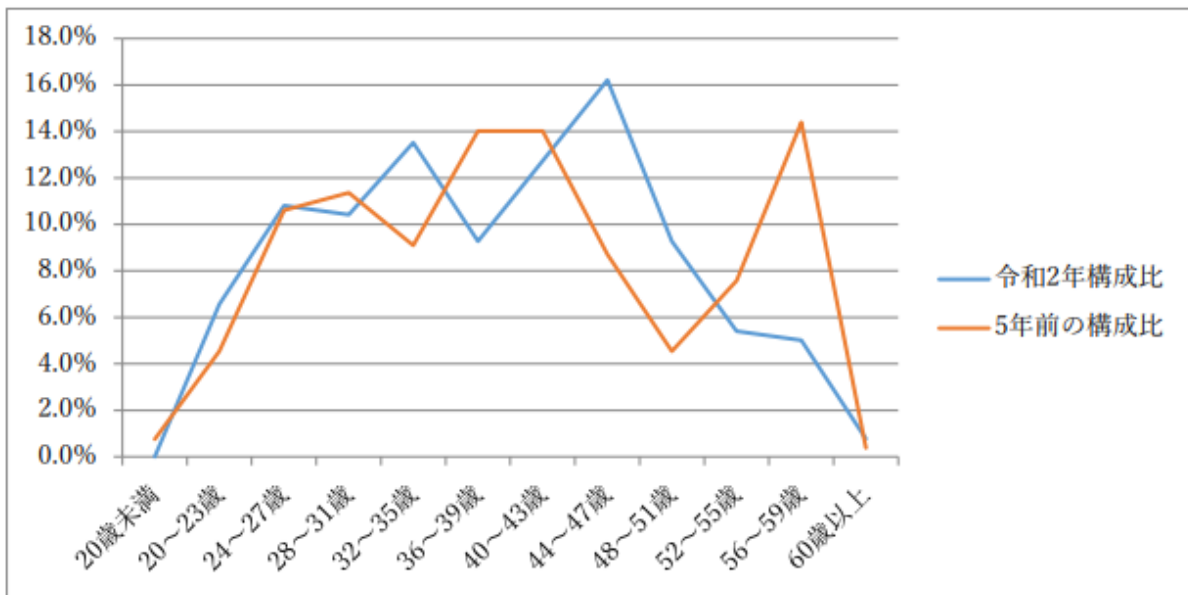
(2) 高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫

①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、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。

(3) 団体の基礎情報

年齢別職員構成の状況（令和2年4月1日現在）



区 分	20歳未満	20歳～23歳	24歳～27歳	28歳～31歳	32歳～35歳	36歳～39歳	40歳～43歳	44歳～47歳	48歳～51歳	52歳～55歳	56歳～59歳	60歳以上	計
職員数	0人	17人	28人	27人	35人	24人	33人	42人	24人	14人	13人	2人	259人

出典：尾花沢市「尾花沢市 市区町村の給与・定員管理等について」（令和3年度）

20.【美浦村】調査結果（団体）

1 再任用職員の配置に当たったの基本的考え方

- **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。
- **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。

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ますが、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には後進の指導・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躍に向けて

- ・ 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。

1-20. 【美浦村】（団体）

（1）再任用職員の配置に当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

原則、定年退職前に管理職であった職員は非管理職（主任）として再任用している。平成 28 年から再任用制度を導入しているが、定年退職後に管理職として再任用される職員が一定程度いると管理職ポストが頭打ちになってしまうことから、このような運用方針を定めた経緯がある。

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、そうした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。

再任用前後で上司部下の逆転現象は起こりうるが、これまで全く経験のない職種で再任用されるよりも、自身の知識、経験を活かせる場として退職前と同じ職種・職場で働きたいという希望が多い。

②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している。庁内のどのポストで人員の不足や空きがあるかを再任用される予定の職員も概ね理解しており、年度末に辞令が出るまで、どこに配属されるか全くわからないということはなく、本人の希望の聴取とマッチングを早めに進めている。

基本的に本人がこれまで培ってきた知識、経験を踏まえて配置を行っているが、現役時代にほとんどの職員がジョブローテーションにて様々な業務を経験し、ある程度の年齢（係長職相当の 40 歳前後）となってから一定の分野に進んでいるということも、再任用時の配置に活かされている。

そのほか、配置を決める際に留意していることとして、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、計画年度の途中で異動となると業務面でもデメリットが大きいため、再任用後も引き続き関わってもらうようにしている。

フルタイム勤務と短時間勤務で運用方針に違いはなく、配置先の業務量に応じて、フルタイムに見合った業務量が見込まれる職場へはフルタイム勤務職員を、業務量が少ない職場へは短時間勤務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

①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

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、再任用職員本人や周囲の職員の安心感につながっている。本人の知識、経験等を踏まえて、定年退職後も再任用職員として引き続き頑張ってもらえないかと人事から声かけをすることもある。

また、土木や測量等の現場などでは、技術職の採用を行っておらず、一般行政職の職員が業務を遂行しているため、そうした職務における後進の指導・育成、技術の継承が重要であることを再任用職員としての役割として個々の職員に伝えており、そのことがモチベーションの維持にも役立っている。

そのほか、先述した複数年にまたがる計画やプロジェクト等を担当していた職員には、現役時代に自身が手がけていた業務を引き続き担当してもらっていることも、本人のモチベーションの維持につながっていると思われる。

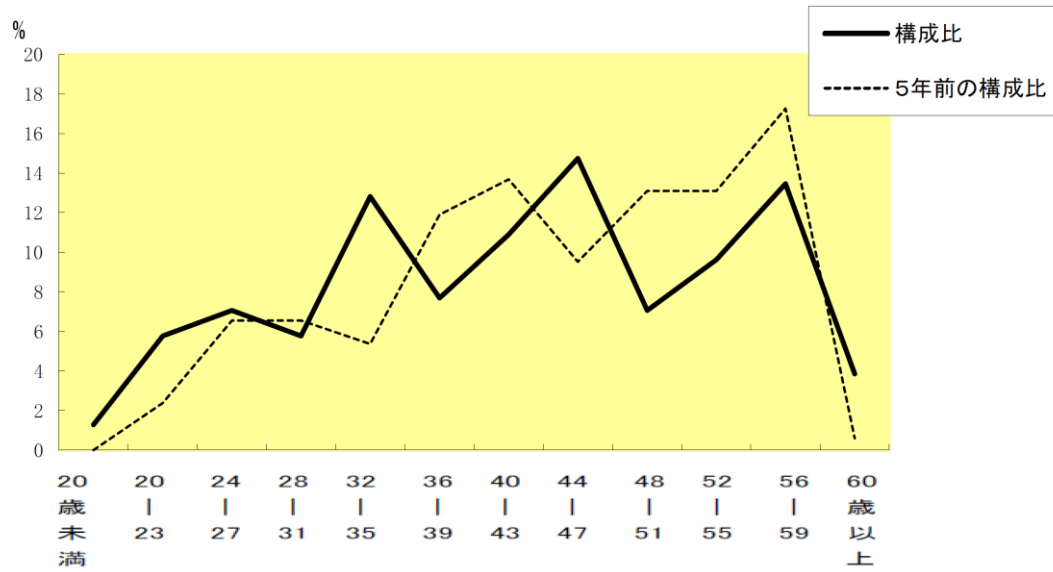
(3) 今後の高齢期職員の活躍に向けて

多様化する住民ニーズに対応するため、高齢期職員の有する一定の知見やノウハウの活用や、人と人との対応について、これまで培ってきた経験を活かした人間関係づくりをお願いしたいと考えている。また、現状では不足する 20 代の職員をカバーする活躍も期待している。

職場のニーズと再任用職員が希望する職種や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考えている。

(4) 団体の基礎情報

年齢別職員構成の状況（令和2年4月1日現在）



区分	20歳未満	20歳～23歳	24歳～27歳	28歳～31歳	32歳～35歳	36歳～39歳	40歳～43歳	44歳～47歳	48歳～51歳	52歳～55歳	56歳～59歳	60歳以上	計
職員数	2人	9人	11人	9人	20人	12人	17人	23人	11人	15人	21人	6人	156人

出典：美浦村「令和2年度 美浦村の給与・定員管理等について」

21.【市原市】調査結果（団体）

1 再任用職員の配置に当たったの基本的考え方

- **再任用時の職位、職種、職場の定め方について**
 - ・ **退職時に管理職だった者は、非管理職として再任用している。**再任用時の職位は、退職時の職位と本人の働き方への希望に応じて選択することができる。以前は退職時の職位に関わらず、一律主任級での再任用としていたが、**より高度な業務を担ってもらえるようにするため、副主査級以上での再任用を選択できるように運用の見直しを行った。**
 - ・ これまでの経験や、市全体の状況を考慮して配置しており、退職時と同じ職場にそのまま配置することもある。
- **再任用職員の配置について**
 - ・ 配置に当たっては、**毎年5月に、再任用に関する説明会を実施。**再任用を希望する職員に対して、勤務形態や職務・部門等の希望を確認している。また、**10月に本人との面談を実施し、配置の検討材料としている。**
 - ・ 現役時代に担当していた業務に従事することへの希望が多く、**窓口業務や税務部門で、一担当として業務を担っている。**
 - ・ 再任用職員に能力承継の役割を期待しており、若手職員が多い職場に再任用職員を配置する傾向にある。また、職場の活性化という観点から、新規採用職員から部長にいたるまで、再任用職員からアドバイスしてもらっている。
 - ・ 総務部門、秘書部門、土木部門では、当該部門での経験・キャリアが豊富で、業務に精通した再任用職員を配置しており、特定の業務に従事するのではなく、部門内を横断する形で現役職員への支援や、部局間の調整業務に従事してもらっているケースも少数ある。
 - ・ 現役職員と同様に、**毎年異動希望調査を実施。**本人の希望と配置のマッチングを図ることにより、モチベーションの維持、向上が実現できており、ほとんどの職員が65歳まで勤務している。

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**
 - ・ 定年退職を迎える職員のうち、再任用を希望する職員を対象に、3月末に外部講師による研修を開催。主なテーマは、**再任用職員の役割・心構え、モチベーションの維持・向上、職場の生産性向上**であり、上司部下の逆転が生じた場合にも対応してもらえるよう意識改革を促している。グループワークも取り入れ、職員同士で意見交換する機会も設定。

1-21. 【市原市】（団体）

（1）再任用職員の配置に当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

退職時に管理職だった者は、非管理職として再任用している。再任用時の職位は、退職時の職位と本人の働き方への希望に応じて選択することができる。具体的には、退職時に部長級の場合は主査級・副主査級・主任級のいずれか、次長・課長級の場合は副主査級・主任級のいずれか、補佐級以下は主任級での再任用である。

平成 14 年から再任用制度を運用し、当初は退職時の職位に関わらず一律主任級で再任用していたが、より高度な仕事を担ってもらえるようにするため、平成 29 年から再任用後の職位についての運用を見直し、副主査級以上での再任用を選択できるようにした。

職種については、これまで培ってきた技能、経験等を考慮し、原則、現役時代と同職種での再任用としている。職場は、現役時代とは異なる職場での再任用もあるが、市全体の状況を考慮し、退職時と同じ職場にそのまま配置する場合もある。退職時と同じ職場に配置する場合は上司部下の逆転が生じることもあるが、円滑なコミュニケーションが図られるよう、再任用職員に意識改革を促す研修を実施するなどして対応している。

フルタイム勤務と短時間勤務は、基本的な運用方針は同様であるが、配置先はフルタイム勤務の方が幅広い。

②再任用職員の配置について

再任用職員の配置に当たっては、毎年 5 月に、再任用に関する説明会を実施し、再任用を希望する職員に対して、勤務形態や職務・部門等の希望を確認している。また、10 月に本人との面談を実施し、配置の検討材料としている。現役時代に担当していた業務に従事することへの希望が多く、窓口業務や税務部門で、一担当として業務を担っている。再任用職員には能力承継の役割を期待しており、若手職員が多い職場に配置する傾向にある。また、職場の活性化という観点から、新規採用職員から現役の部長にいたるまで、再任用職員から、一担当としての業務経験とマネジメント経験を活かしたアドバイスをしてもらっている。

総務部門・秘書部門・土木部門では、当該部門での経験・キャリアが豊富で、業務に精通した再任用職員を配置している。特定の業務に従事するのではなく、これまで培ってきた経験や人脈を活かし、部門内を横断する形で現役職員への支援や部局間の調整業務に従事してもらっている。令和 2 年度から新たに開始した運用のため、まだ少数ではあるが、

経験豊富な職員が職場にいて、異動等があっても、引き継ぎ等についてスムーズに対応することができる。

再任用後も、毎年、現役職員と同様に異動希望調査を実施している。異動希望は第一希望から順に、複数挙げるができる。本人の希望と配置のマッチングを図り、再任用職員のモチベーションの維持・向上が実現できており、ほとんどの職員が途中で離職することなく 65 歳まで勤務している。

(2) 高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫

①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

定年退職を迎える職員のうち、再任用を希望する職員を対象に、3月末に外部講師による研修を開催している。主なテーマは、再任用職員の役割・心構え、モチベーションの維持・向上、職場の生産性向上である。再任用職員には、知識や技能を伝承し、後進のサポートを行う役割を期待していることを明確に伝えている。

先述したように上司部下の逆転が生じることもあるが、同じ係員という立場になるに当たって、自ら職場に溶け込もうとする姿勢、後輩に承継するという立場を認識してもらうなど、意識改革を促している。グループワークを取り入れ、職員同士で、職場の生産性の向上、後進とのコミュニケーションの取り方など、意見交換する機会も設けている。

②再任用職員が働き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

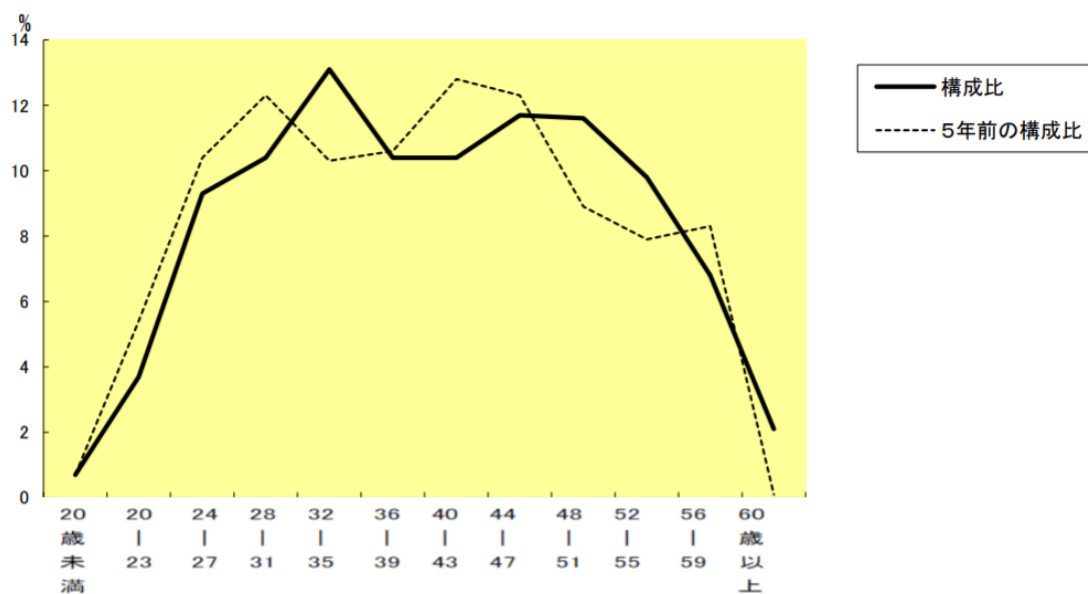
再任用職員の配置の理由について、各所属から照会があった場合は人事から説明することもある。現役時代から継続して業務に従事してもらうためなど、配置の狙いや理由を説明することで、各所属での受入れ体制を整えることにつなげている。

(3) 今後の高齢期職員の活躍に向けて

再任用職員と役職定年制により管理職から降りる職員とが活躍するためには、どのような立場や意識で働いてもらうか、よく検討してまいりたい。

(4) 団体の基礎情報

年齢別職員構成の状況（令和2年4月1日現在）



区分	20歳 未満	20歳 23歳	24歳 27歳	28歳 31歳	32歳 35歳	36歳 39歳	40歳 43歳	44歳 47歳	48歳 51歳	52歳 55歳	56歳 59歳	60歳 以上	計
職員数	14人	75人	188人	212人	265人	211人	212人	237人	236人	198人	138人	42人	2,028人

出典：市原市「令和2年度 市原市の給与・定員管理等について」

22.【上越市】調査結果（団体）

1 再任用職員の配置に当たった際の基本的考え方

○ 再任用時の職位、職種、職場の定め方について

- ・ 退職時より2つ下の職位で再任用している。退職時に管理職であった場合は、例外なく非管理職として再任用している。
- ・ 知識・技能を後進に継承する役割を明確化するため、退職時に部長だった職員は主幹（副課長級）、課長だった職員は主査（係長級）の職位を設定している。これまで培ってきた知識、経験を活かすため、退職時と同じ職種で再任用しているが、現役職員の働きやすさも考慮する中で、基本的には退職時と異なる職場に配置している。

○ 再任用職員の配置について

- ・ **主幹（副課長級）**の再任用職員は、その年ごとに政策上重要な業務に配置することがある。これまでの具体的な例としては、環境やごみ対策関連の事業などがあった。
- ・ 再任用を希望する職員に対して面談を実施。**希望する業務や発揮したい技能等を聴取し、配置の参考**にしている。過去の経験を活かすことができる業務を希望する職員や、出先機関での勤務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

- ・ 人材育成方針に明記した上で年度当初の異動方針においても、**経験や知識・技能を後進に引き継ぐなど再任用職員に期待される役割**を伝えている。
- ・ 退職時に副課長級以上の再任用職員に向け、外部講師による研修を開催。**現役職員からの立場の変化、再任用職員としての期待役割や、職場でのコミュニケーション方法等**が主なテーマである。研修の際に、再任用職員同士で意見交換を行う。研修を通じて、**上司部下が逆転することへの心構えも**伝えている。

○ 今後の高齢期職員の活躍に向けて

- ・ 47・48歳の職員が全職員の約1割を占め、年齢構成に偏りがある。このため、高齢期職員には、職員の能力や経験を日常業務で発揮してもらおうこととともに、次代の職員への能力・経験の継承を期待している。

1-22. 【上越市】（団体）

（1）再任用職員の配置に当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

原則として、退職時に管理職だった場合も、例外なく2つ下の職位で非管理職として再任用している。具体的には、再任用後の職位として、退職時に部長だった職員には主幹（副課長級）、課長だった職員には主査（係長級）の職位を設定している。平成23年に再任用制度を導入した際に、再任用後の職務とそれに見合った職位を検討し、再任用後の職位についてのルールを定めた。再任用後の職位を一律にするのではなく、現役時代の職位に応じたものとする事で、再任用職員が働きやすい環境とすることを狙いとしている。

職種については、これまで培ってきた知識、経験を活かせるようにするため、退職時と同じ職種での再任用としている。

職場については、再任用職員、現役職員双方の働きやすさも考慮した上で、基本的には退職時と異なる職場に配置することとしている。

原則としてフルタイム勤務で再任用しており、一担当としての活躍を期待している。フルタイム勤務が難しい個別事情がある場合は、例外的に短時間勤務で再任用することもある。

②再任用職員の配置について

毎年10月に次年度の再任用の希望を受付けており、再任用を希望する職員に対して面談を実施している。希望する業務や発揮したい技能等を聴取し、配置の参考にしている。過去の経験を活かしたいという希望が多く、税務・戸籍関係等、高度な専門性を要する職務を希望する者もいる。市町村合併に伴い設置された総合事務所での勤務の希望も多い。

最終的な配置は、各所属にも必要な人員等についてヒアリングを行った上で決定しているが、おおむね本人の要望に沿うことができている。

また、退職時に管理職（部長級・課長級）だった職員にはマネジメント能力を発揮してもらう目的で、出先機関の長（非管理職）として配置することや、その年度ごとの政策上重要な業務に配置することがある。これまでの具体的な例としては、環境やごみ対策関連の事業等があった。

再任用職員は一担当としての役割に加え、後進育成の役割も担っており、現役職員と共に業務に従事することにより、後進にこれまで培ってきた知識、技能が継承されることを期待している。

(2) 高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫

①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

人材育成方針に明記した上で、年度当初の異動方針においても、経験や知識、技能を後進に引き継ぐなど再任用職員に期待される役割を伝えている。

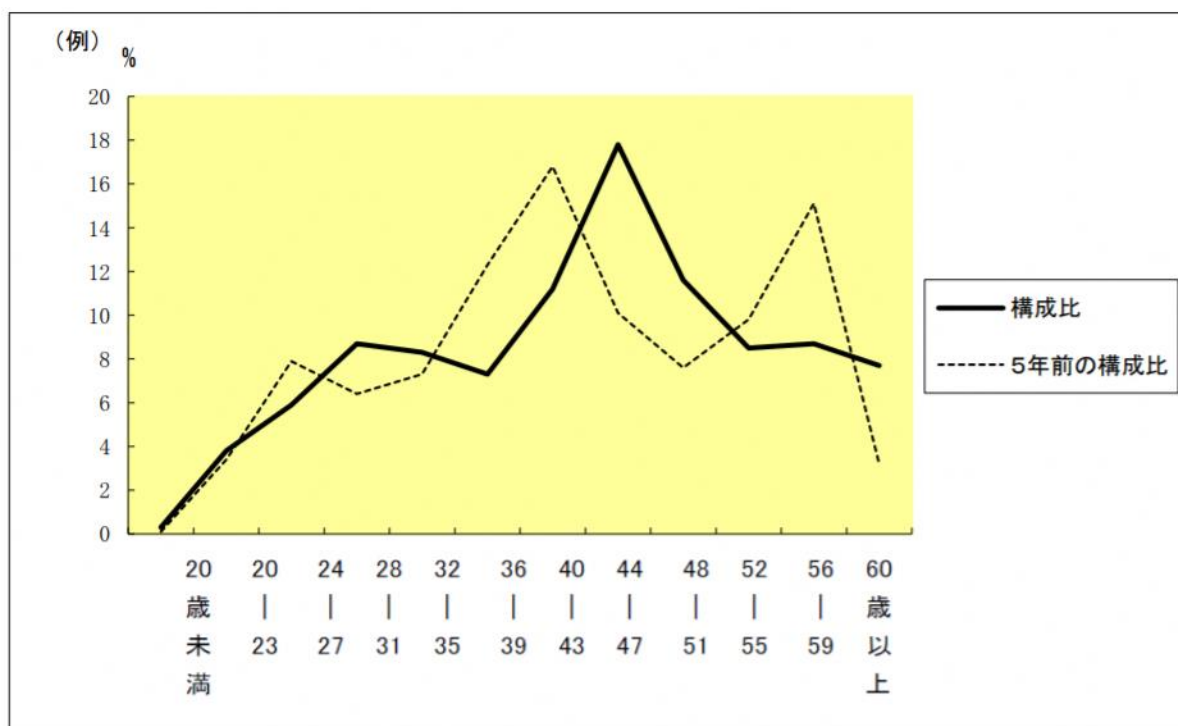
また、退職時に副課長級以上だった再任用職員を対象として、再任用後に、外部講師による研修を開催している。現役職員からの立場の変化、再任用職員に期待する役割や、職場でのコミュニケーション方法等を主なテーマとしている。研修では、上司部下が逆転することへの心構えも伝えるとともに、再任用職員同士での意見交換も行っており、再任用後の職場での円滑なコミュニケーションに寄与している。

(3) 今後の高齢期職員の活躍に向けて

47、48歳の職員が全職員の約1割を占め、年齢構成に偏りがある。このため、高齢期職員には、職員の能力や経験を日常業務で発揮してもらうこととともに、次代の職員への能力、経験の継承を期待している。

(4) 団体の基礎情報

年齢別職員構成の状況（令和2年4月1日現在）



区分	20歳未満	20歳～23歳	24歳～27歳	28歳～31歳	32歳～35歳	36歳～39歳	40歳～43歳	44歳～47歳	48歳～51歳	52歳～55歳	56歳～59歳	60歳以上	計
職員数	6人	70人	108人	159人	152人	134人	205人	325人	212人	156人	158人	140人	1,825人

出典：上越市「令和2年度 上越市の給与・定員管理等について」

23.【養老町】調査結果（団体）

1 再任用職員の配置に当たったの基本的考え方

○ 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（課長補佐級または係長級）**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の。
 - **本人の希望を把握した上で、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、**他市町村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躍に向けて

- 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。

1-23. 【養老町】（団体）

（1）再任用職員の配置に当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

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（課長補佐級または係長級）として再任用している。再任用職員の職位については、平成 26 年度からこのように運用している。再任用職員になる際、職位が落ちることについて、大きな忌避感が生じることはない。

再任用職員には、一担当として実務に従事しつつ、所属長の補佐役や、相談役としての役割を担うことも期待している。所属長以外においても、職員は対応に悩んだ際に、「これまでどうだったか」などについて再任用職員に聞くことがあり、これまで培ってきた知識、経験は周囲の職員の役に立っている。再任用職員は、自身の役割を認識した上で採用されており、このように活躍していることから、職場でも自然に受け入れられていると感じている。

職種については、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している。

職場については、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。

フルタイムと短時間で運用の差は特に設けていないが、短時間の場合は配置先が限られることもあり、できるだけフルタイムで勤務いただくようお願いしている。

②再任用職員の配置について

再任用職員の業務は様々な例があるが、これまでに経験のあった業務に従事している。事務職では、自治会館（支所、公民館）等の出先機関において地域に近い窓口業務を担うことや、選挙事務、法令執務でも再任用職員が活躍している。条例改正等では実績のある再任用職員がいると心強い。

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。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、新たな職を設けたものもある。

意向調査で勤務形態、職種、その他について本人の希望を把握した上で配置を検討し、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

①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

再任用職員のモチベーション向上を図る意図等があり、再任用1年目の職員を、平成30年度から県の市町村振興協会が開催する再任用職員研修に参加させている(4月頃)。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である。

庁内で人数が少ないため独自に研修を実施することは難しいが、この形だと再任用職員に研修を受講してもらうことが可能である。

研修では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メリットもある。

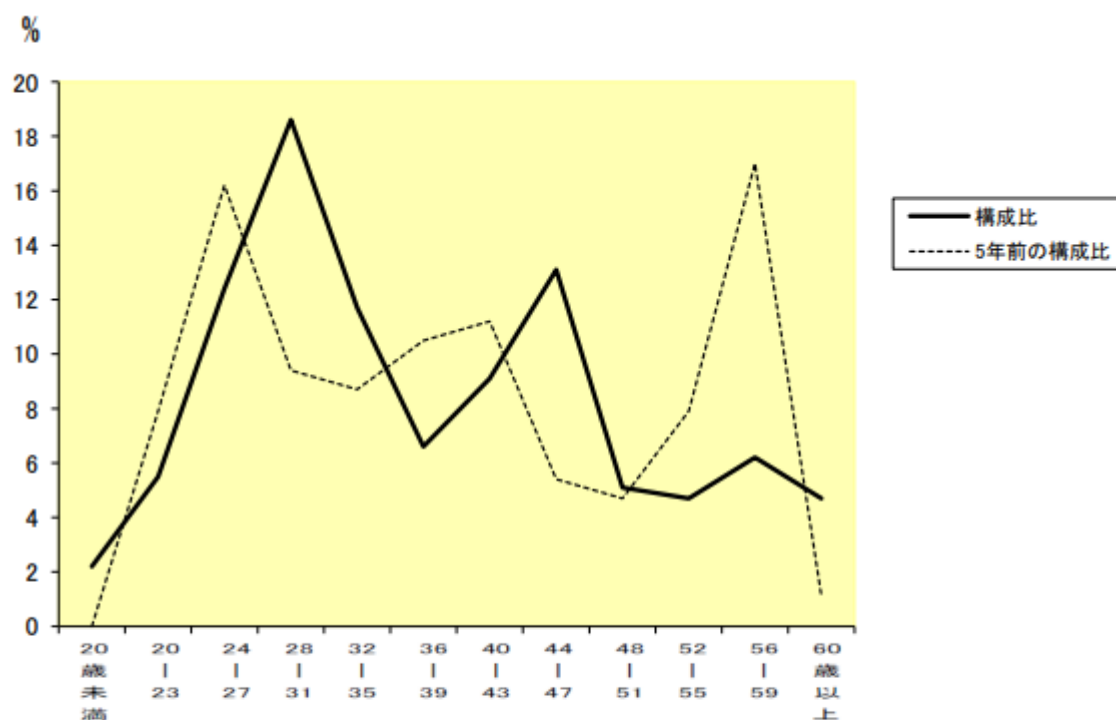
また、再任用職員が増えてきたことも背景に、町長から心構えや期待する役割についての訓示を再任用職員に対して行ったこともある。町長からは職場での育成等も行いながら、存在感を出して活躍してほしいとのメッセージが伝えられた。

(3) 今後の高齢期職員の活躍に向けて

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。

(4) 団体の基礎情報

年齢別職員構成の状況（令和2年4月1日現在）



区分	20歳 未満	20歳 23歳	24歳 27歳	28歳 31歳	32歳 35歳	36歳 39歳	40歳 43歳	44歳 47歳	48歳 51歳	52歳 55歳	56歳 59歳	60歳 以上	計
職員数	6人	15人	34人	51人	32人	18人	25人	36人	14人	13人	17人	13人	274人

出典：養老町「令和2年度 養老町の給与・定員管理等について」

24.【豊田市】調査結果（団体）

1 再任用職員の配置に当たった際の基本的考え方

- **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保持してもらうため、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躍に向けて**
 - ・ 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。

1-24. 【豊田市】（団体）

（1）再任用職員の配置に当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

管理職（課長級）は非管理職として再任用することが多い。

再任用職員には、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している。また、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など、管理職でなくても培ったマネジメントのスキルを活かしてもらうことや、施設長で活躍してもらっているケースもある。

職種については、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。また、職場については、本人の希望や勤務実績（キャリアパス）を考慮した上で配置している。

再任用職員となる場合、フルタイム勤務を原則としている。

②再任用職員の配置について

これまでの知識や市民対応等で培ってきた能力をプレーヤーとして発揮して欲しいと考えている。専門的な知識、経験を活かし、税務、保健師等の現場で活躍している例や、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・支所等の窓口業務や本庁との繋ぎ役として活躍している例等がみられる。

また、管理職経験がある職員は、前述のように施設長として活躍する例もある。

再任用の検討に当たり、当該年度に定年退職する職員に対して、年度初めに説明会を実施している。説明会后、再任用に関する希望の調査を人事課で実施し、再任用を希望する職員に対して、夏頃に人事課職員による面談を実施している。

面談では、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）している。再任用職員については、これまでの経験やスキルを活かして働いてもらえることが最善であると考えている。このため、本人の希望を丁寧に把握するようにしている。本人の希望として、経験のある職場を希望する場合もあれば、経験外の職場を希望する場合もある。同じ専門内で別の分野や、本庁勤務であった場合は本庁外の職場への配置を希望する場合もあり、こうした本人の希望を把握しつつ、専門や経験の範囲を柔軟に捉えて最適な配置を検討している。

秋頃には人員配置・業務全般に関する所属長へのヒアリングを行い、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している。

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。配置後のマネジメントは所属長に一任し、現場で最適な業務分担等を検討している。

(2) 高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫

①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

定年退職する職員に対して実施している説明会では、冒頭で副市長からの再任用職員に期待すること等についての講話があり、その後人事課から定年退職に向けた手続き・スケジュール・制度の説明を行っている。説明会では、再任用後の身分や給料、退職管理、年金の説明等を記載した資料も配布しており、再任用制度について理解した上で、再任用の希望の有無を検討してもらうようにしている。

また、再任用後には、再任用1年目の5月末頃に「再任用1年目研修」を実施している。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）。

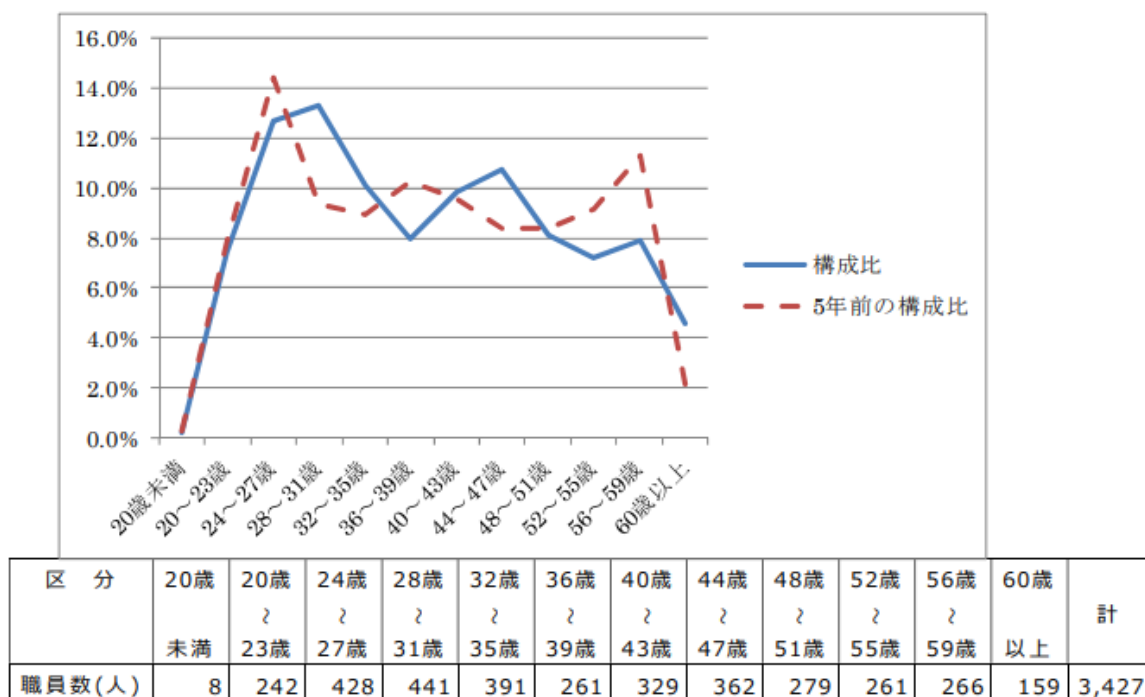
(3) 今後の高齢期職員の活躍に向けて

周囲の方から認められることが高齢期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あるものの、実務を担う職員の需要が高まる中で、高齢期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。

(4) 団体の基礎情報

年齢別職員構成の状況（令和2年4月1日現在）



出典：豊田市「豊田市の給与・定員管理等について（令和2年度）」

調査結果（個人）

団体名	ページ数
1. 岩手県	133
2. 茨城県	136
3. 茨城県	139
4. 埼玉県	142
5. 埼玉県	145
6. 千葉県	148
7. 神奈川県	151
8. 三重県	154
9. 滋賀県	157
10. 岡山県	160
11. 宮崎県	163
12. 千葉市	166
13. 神戸市	169
14. 北九州市	172
15. 秋田県 秋田市	175
16. 山形県 尾花沢市	178
17. 茨城県 美浦村	181
18. 長野県 長野市	184
19. 岐阜県 養老町	187

1.【岩手県】調査結果（個人）

現役時代は幅広く業務を経験。再任用に当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、後進の育成に当たっている事例

<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**
 - ・ **二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経験やスキル等を活かせ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**
 - ・ 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よう心がけている**。

2-1. 【岩手県】（個人）

現役時代は幅広く業務を経験。再任用に当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、後進の育成に当たっている事例

（1）再任用前のキャリア、再任用後の業務について

①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。

②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）。50代後半の直属上司（担当課長）のもとに40代、30代、20代のメンバーがいるグループの一員として勤務している。

（2）担っている役割、経験・スキルの活用状況等について

①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会計の検査業務、会計指導業務を担いつつ、年長の（再任用）職員として後進の育成に当たっている。今後、良い管理職になることを期待して、中間層である主任・総括クラスといった「人を育てる立場の人」を育てることを意識している。

上司（所属長等）との面談では、個別に育てたい職員についての具体的な話もしている。会計の知識は自分の経験で身に付けるものであるため、知識の伝承ではなく、仕事の仕方、例えば、迷った時に何を見るか、誰に聞くか、どういう考え方をするか、どういう順番でやるか、といったことを伝えるようにしている。

再任用に当たっては、再任用前のキャリアで様々な部門を経験してきたことで、（逆に）特化したものがなかったが、中でも比較的経験が長く、ある程度専門知識もあった会計部門を希望した。

現在の職務はおおむね希望どおりである。実務に戻るに当たっての不安はなく、どういう業務をやるかはある程度想像できたが、そのほかの部分（例えば部下・後輩の指導等）

で、どのような役割を果たせばいいか、どこまで口を出していいかといったところで少し迷いがあった。

②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

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。

③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。

④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

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。

自身の立場をわきまえる必要がある一方で、形式張って職位を意識しすぎてもいけない。失礼にならないように配慮しつつ、必要であれば上司に対して経験者として考えを伝えることもある。

2.【茨城県】調査結果（個人）

ライフプラン相談員として再任用され、これまで培ってきた知識、経験を活かし、職員の公私にわたる相談対応、生活設計のアドバイス業務に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、保健衛生、水道設備、農林水産関係、少子化対策等、幅広い業務に従事。退職時は**福祉施設の所長**を務める。
- **再任用後の業務**
 - ・ ライフプラン相談員として再任用。本庁や出先機関における**巡回相談**において、**県職員を対象に、公私にわたる相談や生活設計のアドバイス**を行っている。そのほか、57歳以上の職員を対象とした生活設計セミナーや、全職員対象のライフプラン講習会の企画も担当（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**
 - ・ 経験を活かして、**職員のライフプランに係る広範な相談**に対応。
- **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**
 - ・ 自身が経験した子育てや介護、結婚、退職等の様々な経験を活かし、**生活設計に関するアドバイスを提供**できている。相談員には多方面の悩みや相談が寄せられるという観点では、**幅広い業務経験を活かせる業務**であると感ずる。
- **再任用後のモチベーションの変化、やりがい**
 - ・ **相談者から「相談をしてよかった」と言ってもらえることが、やりがい**になっている。
 - ・ セミナーの企画等では民間企業とのやりとりがあり、公務員の世界にとどまらず、**物の見方や付き合いの幅が広がっていることも、モチベーション**につながっている。
 - ・ 知識の習得、制度の理解（年金など）に苦勞したが、モチベーションが下がったことはない。
- **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**
 - ・ **再任用職員となるに当たってのマインドセット・心構えや、期待されている役割についてのアドバイス等、事前に話を聞く機会**があると参考になる。

2-2. 【茨城県】（個人）

ライフプラン相談員として再任用され、これまで培ってきた知識、経験を活かし、職員の公私にわたる相談対応、生活設計のアドバイス業務にて活躍している事例

（1）再任用前のキャリア、再任用後の業務について

①再任用前のキャリア

税務、保健衛生、水道設備、農林水産関係、港湾振興、少子化対策等、幅広い業務に従事。港湾振興の部局では、民間企業とのやりとりを多く経験した。退職時は福祉施設の所長として、管理職業務に従事していた。

②再任用後の業務

職員の福利厚生としての機能を果たす、ライフプラン相談員として再任用。短時間勤務（週4日）で、本庁や出先機関における巡回相談において、県職員を対象に公私にわたる相談や生活設計のアドバイスを行っている。そのほか、57歳以上の職員を対象とした生活設計セミナーや、全職員対象のライフプラン講習会の企画も担当している。

（2）担っている役割、経験・スキルの活用状況等について

①自身に求められている役割

年金制度や退職金に関する知識や自身の経験等を基に、職員のライフプランに係る広範な相談に対応することが求められている。

②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

自身が経験した子育てや介護、結婚、退職等の様々な経験を活かし、相談者に対して、生活設計に関するアドバイスを提供できている。職場での上司との関わり方について相談が寄せられることもあり、自身の体験等を伝えるようにしている。広い意味で自身の人生経験を役立てているが、年金制度や退職金等に関わる知識を習得する機会はこれまでなかったため、再任用当初は制度の勉強をしたり、試行錯誤したりしながら業務に当たってきた。

相談員には職員から多方面の悩みや相談が寄せられるという観点では、幅広い業務経験を活かせる業務であると感じる。

③再任用後のモチベーションの変化、やりがい

相談者から「相談をしてよかった」と言ってもらえることが、やりがいになっている。

セミナーの企画等では民間企業とのやりとりがあり、公務員の世界にとどまらず、物の見方や付き合いの幅が広がっていることも、モチベーションにつながっている。年金制度に関する知識の習得や、制度の理解にも前向きに取り組んでいる。

再任用後は管理職業務から離れ、責任感や緊張感といった精神的負担は大きく軽減された。

④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

再任用後、最初の数か月は仕事に対する姿勢や、再任用職員に求められている役割等を理解するのに苦労した。再任用職員となるに当たってのマインドセット・心構えや、期待されている役割についてのアドバイス等、事前に話を聞く機会があると参考になる。

3.【茨城県】調査結果（個人）

小学校校長から障がい者支援員（一般行政職）として再任用され、教員としての経験、人脈等を活かして障がい者の就労支援、家族を含めた相談対応、キャリアカウンセラーとの連携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

- ・ 小学校、中学校等の教員として長年勤務。再任用直前は、小学校の校長を務めた。
- 再任用後の業務
- ・ 県民センターにおいて障がい者雇用支援員として、障がい者の就労に向けたステップアップを支援している。仕事のマッチングや振り分け、職員間の連携、スケジュール管理等を行いながら、個々の能力アップのためのサポートをしている。障がいの特性に応じた相談対応、就労支援、キャリアカウンセラーとの連携業務等を担当（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

- ・ 障がい者が正職員として能力を発揮できるための就職支援をしている。障がいのある職員に対する支援を行いつつ、培ってきた人脈を利用して、支援機関等との連携のコーディネートも行っている。
- 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
- ・ 子どもの行動を観察したり、様々な子どもや保護者とコミュニケーションをとってきた教員経験が、現在の職場でも活かしている。また、教員として培った経験から、トラブルに直面した際は自分一人で抱え込むのではなく、障がいのある職員の家族と連携をとることが大事と考え、対応している。
- 再任用後のモチベーションの変化、やりがい
- ・ 事務職よりは人と関わる業務を希望していた。現在の業務は自身の希望に合致しているほか、行政においても新規事業でありパイオニアの役割を担っていることもモチベーションになっている。
- ・ 学校では障がいのある子どもや保護者と関わってきたが、学校卒業後の就労支援まで携われ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
- ・ 障害のある職員と接する際や、職場の同僚とのやりとりにおいて、自分の立場を逸脱しない様に、しかし本音での人間関係が築けるよう、心がけている。

2-3. 【茨城県】（個人）

小学校校長から障がい者支援員として再任用され、教員としての経験、人脈等を活かして障がい者の就労支援、家族を含めた相談対応、キャリアカウンセラーとの連携業務で活躍している事例

（１）再任用前のキャリア、再任用後の業務について

①再任用前のキャリア

小学校、中学校等の教員として長年勤務。教科担当、クラス担任、部活動の顧問として生徒の学習面・生活面の支援に長く携わってきた。再任用直前は、小学校の教頭や校長を務めた。

②再任用後の業務

県民センターにおいて障がい者雇用支援員として、障がい者の就労に向けたステップアップを支援している。障がい者雇用支援員は、特別支援学校での職務経験等、教育現場の経験がある職員を教育長に推薦してもらい、知事部局にて一般行政職（事務）として再任用しているものである。短時間勤務で、センターで雇用している障がい者の仕事のマッチングや振り分け、職員間の連携、スケジュール管理等を行いながら、個々の障がいの特性に応じた相談対応、就労支援、キャリアカウンセラーとの連携業務等を担当している。

（２）担っている役割、経験・スキルの活用状況等について

①自身に求められている役割

障がい者が正職員として能力を発揮できるための就職支援を行っている。障がいのある職員に対する支援を行いつつ、これまで培った人脈を利用して支援機関等との連携のコーディネートも行っている。

②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

日頃から子どもの行動を観察したり、様々な子どもや保護者とコミュニケーションをとったりしてきた経験が、現在の職場でも活かしている。また、教員として培った経験から、トラブルに直面した際は自分一人で抱え込むのではなく、障がいのある職員の家族と連携をとることが大事と考え、対応している。職場で障がいのある職員が抱える問題を家族に

共有して話を伺ったところ、家族も同じように悩んでおり、家庭や時には病院等と連携することで、職場における問題解決につながった例もある。

③再任用後のモチベーションの変化、やりがい

事務職よりは人と関わる業務を希望していた。再任用後は長く勤務してきた教育関係の業務からは少し離れ、しかし同時に、これまで培ってきた知識、経験を活かせる業務に当たることを希望していたため現在の業務を引き受けた。現在の業務は自身の希望に合致しているほか、行政においても新規事業であり、かつ意義のある仕事についてパイオニアとしての役割を担っていることもモチベーションになっている。

学校では障がいのある子どもや保護者と関わってきたが、学校卒業後の就労支援まで携われることがやりがいである。最初は精神障がいに関する知識が薄かったこともあり非常に戸惑ったが、障がい者に対する支援について、保健師資格を有するカウンセラーや健康相談室、職場の上司等に相談できる点はとても心強い。本人にとって一番良い状態を保ち、少しでも良くなればよいという視点で対応するようになったところ、以前よりコミュニケーションがうまく図れるようになるなど、問題解決につながっていることを実感できる点が嬉しいと感じている。

④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

障害のある職員と接する際や職場の同僚とのやりとりにおいて、自分の立場を逸脱しないよう、「先生」としてではなく、一職員としてコミュニケーションをとることを心がけている。

⑤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

再任用に当たって、人事課で実施している研修や情報提供から学ぶことは多かったと感じている。

4.【埼玉県】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。管理職となつ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経験やスキル等を活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、税務業務で役立つている。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**
 - ・ 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。

2-4. 【埼玉県】（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

（1）再任用前のキャリア、再任用後の業務について

①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してきた。土木職が多い職場であるが、自身は一般行政職として、審査関連等の業務を中心に担当した。そのほか、教育委員会や財政部門等での経験もある。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、県税事務所の所長を務めていた。

②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、再任用前と異なる県税事務所において、主任として滞納整理や徴収業務に携わっている。勤務形態はフルタイム勤務である。

再任用後の業務は、自身の希望どおりである。退職後、自分に何ができるか、自分が面白いと感じる仕事をしたいと考えた結果、現役時代に培った豊富な知識、経験を活かせる税務部門を希望した。

（2）担っている役割、経験・スキルの活用状況等について

①自身に求められている役割

一担当としての職務を担いながら、後進に知識、経験を伝承することが求められている。

②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

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。

③再任用後のモチベーションの変化、やりがい

管理職時代はマネジメント業務が中心であるため、実務から遠ざかっていることに不安を感じていた。そこで、再任用に当たってはあえて実務を担当したいと考えた。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。

自己開発はモチベーションにもつながるが、全く経験がない業務での再任用は難しいとも感じる。再任用に当たって、これまでの経験の中で仕事の内容や進め方がある程度分かっている分野の業務に携わることは重要な要素であると思う。

④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

税の実務に関しては自身も初めてであり、若手職員と一緒に学び、わからないことは同僚に教えてもらっている。

一方で、長年従事した部門であるため、他の職員は意外と知らない知識が業務で役に立つことがある。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、日頃の雑談等を通じてざっくばらんに話をする中で伝えるというようなコミュニケーションを心がけている。

⑤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、一担当として実務を遂行することを前提として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と感じている。

5.【埼玉県】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経験やスキル等を活かせ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**
- ・ 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。

2-5. 【埼玉県】（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

（1）再任用前のキャリア、再任用後の業務について

①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。

②再任用後の業務

週4日の短時間勤務である。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、県民からの相談内容に応じて専門機関につなぐ業務に従事している。

（2）担っている役割、経験・スキルの活用状況等について

①自身に求められている役割

直接県民と向き合い、困難解決の手助けをする職務であり、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。

県民とふれ合い、経験も活かせる現在の職場は、自身の希望に合致している。

相談にきた県民は、困りごとがあってもどこに連絡してよいか分からないという場合も少なくなく、案件によっては、庁内の担当部局や、弁護士をはじめとする専門機関等、適切な相談先につなぐことも重要な役割の一つである。

②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

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。

また、相談者が何を相談したいのかうまく整理できていなかったり、感情的な話になっていたりすることもあるが、これまで様々な組織を異動したり管理職でマネジメントに当

たったりした経験から得た対人関係のスキルを、窓口対応の中で活かせていると感じている。

③再任用後のモチベーションの変化、やりがい

単純な事務作業ではなく、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。

④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

現在の職場では全ての職員が同じ業務を行うので上下関係はない。ただ、現役時代に先輩の再任用職員と一緒に働いていた際は、信頼関係を築くことを大事にしていた。自身が再任用となり、現役職員から先輩として信頼されることを大事にしている。過去に管理職であったからという理由ではなく、そのような信頼関係の中で、自分の意見が言えたり、アドバイスできたりする環境が整うのではないかと考えている。

⑤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

管理職として事務作業から遠ざかっていたため、現役の時から新しい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。また、周囲の職員と信頼関係を築くことに関する研修、講話などがあっても良いのではないかと思う。

6.【千葉県】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経験やスキル等を活かせ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。

2-6. 【千葉県】（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

（１）再任用前のキャリア、再任用後の業務について

①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。

②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。

（２）担っている役割、経験・スキルの活用状況等について

①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、スタッフの障害特性や障害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が求められている。

②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

障がい福祉分野での経験がスタッフとの接し方など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、作業方法の工夫などに、管理職としての経験を活かしている。

③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。

7.【神奈川県】調査結果（個人）

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

- ・ 予算、人事、議会等の部門を中心に幅広く業務を経験。定年退職時は、保健所支所の副所長として保健所支所の運営に従事。
- 再任用後の業務
- ・ 定年退職時とは異なる保健所支所にて、管理企画部門の業務に従事（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

- ・ 人事管理の補助や、地域で開催される会議出席や所外との連携等、対外的な活動を担当している。また、職員が行う企画業務のサポートにも当たっている。
- 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
- ・ これまで培った経験を活かし、監査対応や予算等について後進に助言やサポートができていないかと感じている。また、必要があれば自身の人脈を活かして関係機関とつなぐなど、手助けの用意もある。
- 再任用後のモチベーションの変化、やりがい
- ・ 再任用職員として働かせてもらえるのであれば、与えられたポストで自然体でやっていこうと考え、業務に当たっている。自身の知識・経験を活かせるため、少しでも組織に恩返しができることが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
- ・ 様々な部署を経験してきた中で、各職員の事情や性格が多様であることを実感している。業務上のコミュニケーションにおいては、個々人に応じてアプローチの仕方を考えて接したり、職場で孤立する職員がいらないよう気を配るなど、周囲の職員が仕事をしやすい環境となることを意識している。

2-7. 【神奈川県】（個人）

幅広い業務によって蓄積された知識・経験・人脈を活かし、管理企画部門の業務を担いつつ、後進への助言・サポート等で活躍している事例

（1）再任用前のキャリア、再任用後の業務について

①再任用前のキャリア

予算、人事、議会等の部門を中心に、出先機関での勤務も含め幅広く業務を経験してきた。

定年退職時は、保健所支所の副所長として、支所全般の運営に携わっていた。保健所支所を管轄する部局での勤務はこのときが初めてであった。

②再任用後の業務

現在、再任用職員1年目。定年退職時とは異なる保健所支所にて管理企画部門の業務に従事している。

定年退職後にどのように働くのかについて特段こだわりはなかったが、それまでに培った知識、経験を活かせること、また、多少なりとも県政に貢献してこれまでの恩返しができるという考えから、再任用職員となることを選んだ。

県の制度として、再任用職員はフルタイム勤務が原則であることから、フルタイム勤務以外は念頭になかった。部局、所属、職位等についても特段の要望はなかったが、唯一の希望として、通勤時間は短いほうがよいということがあった。

（2）担っている役割、経験・スキルの活用状況等について

①自身に求められている役割

管理企画部門としての業務は、管理と企画の2種類がある。管理の仕事においては、人事管理の補助や、地域で開催される会議出席や所外との連携等の対外的な活動を行う。また、企画の仕事においては、職員が行う企画業務のサポートにも当たっている。

再任用職員であっても現役であっても、その職に求められる職責は変わらない。

②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

職場は保健所支所ではあるが、管理企画部門の多くの職員は行政職である。行政職の同僚に対しては、自身がこれまで培った経験を活かした助言やサポートができていないかと感じている。また、職員が困ったときには、必要があれば自身の人脈を活かして関係機関とつなぐなど、手助けすることができるのではないかと考えている。定年退職時も保健所勤務であったため、経験が活かしている。

業務に関しては、監査の準備や対応は本庁業務でも出先機関業務でも同じ流れであるため、これまでの知識、経験を活かし、現在の職場で監査対応の助言を行っている。また、本庁での予算業務の経験から、後進に対して、予算執行等における留意点について助言することができる。

③再任用後のモチベーションの変化、やりがい

再任用職員として働かせてもらえるのであれば、与えられたポストにおいて自然体でやっつけようと考え、業務に当たっている。自身の知識、経験を活かせるポストであるため、職場でスムーズな業務遂行に貢献し、少しでも恩返しができることにモチベーションを感じている。

また、定年退職して再任用職員となるに当たっては、職位が下がるということが同時に起きるが、これまでとは異なる立場であることを認識し、気持ちを切り替えるタイミングであると理解した。

④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

再任用職員として現在の職場に着任した際には、課長以上が出席する会議の場において、退職前の副所長（管理職）の意識ではなく、再任用職員としてこれまでの知識経験を踏まえ仕事をするを伝えた。今もその意識を持って仕事をしている。

様々な部署を経験してきた中で、各職員の事情や性格が多様であることを実感している。業務上のコミュニケーションにおいては、個々人に応じてアプローチの仕方を考えて接したり、職場で孤立する職員がいないように気を配るなど、周囲の職員が仕事をしやすいよう環境を整備するという点を意識している。

周囲の同僚からは先輩として扱われつつも、現役時代と変わらず、自然体で接してもらっていると感じる。

8.【三重県】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**に従事。再任用前には2つの県税事務所計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ラー等、**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経験やスキル等を活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上で役に立っている。
 - ・ 自治大学校でできた人脈も、仕事をする上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**
 - ・ 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。

2-8. 【三重県】（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

（1）再任用前のキャリア、再任用後の業務について

①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、賦課事務の承認や、各税務団体との調整等の対外的な役割を担った。

②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）。勤務している課には20代～50代がそれぞれ数名おり、幅広い年齢構成の職場で勤務している。

（2）担っている役割、経験・スキルの活用状況等について

①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している。

退職の5年前頃から、定年後も勤務を続けることを意識していた。再任用に当たり、税務の職場で培った知識を活かして、地元の県税事務所においてフルタイムで働くことを希望しており、現在の職務は希望どおりである。

再任用職員としては、一担当として仕事をするのが基本であるが、育成目的で税務を専門とする後進の職員と業務を分担し、自身の知識、経験を引き継いでいる。加えて、税務システム会議や事務研究会でも自身の経験を後進に伝えている。

また、後進の職員に対し、税の情報管理に関することについては、管理職時代の経験を活かして、より注意して見るようにしている。

②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

税システムの仕様の開発・仕様の見直しに参画したことや、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ができたと感じている。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上で役に立っている。

また、他の税目でも自身の経験が活かせる部分があり、少人数であることから、相談を受けたり、担当者がいないときに担当したり、課を超えたサポートしながら幅広い業務に携わっている。

現役時代に培ってきた人脈も、現在の仕事をする上での基礎になっている。他の県税事務所との横のつながりがあることから、(担当業務以外でも) 問い合わせに回答したり、といったこともある。

③再任用後のモチベーションの変化、やりがい

再任用としての勤務を開始した当時は、現場業務に戻ることにに対する不安はさほどなかったが、実務を担当するに当たり、管理職時代に考えていた理想と現実のギャップを感じることもあり、理想に近づけることもやりがいに感じている。

管理職業務よりも実務が好きであり、納税者等と対話をしたり直接の指導をしたりすることもモチベーションになっている。

管理職時代から職責が軽くなり、肩の荷が下ろせたことや、直接納税者と向き合うことができるという点では、現役時代よりもむしろモチベーションを高く感じることもある。

④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

過去の部下が上司であることは、往々にしてある。

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、相談されたら答えるように心がけている。

若い世代からは教えてもらうことも多く、「今はどうなっているのか」を聞いた上で、互いの経験を共有するようにしている。

9.【滋賀県】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つの税事務所で所長を務める。
- **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。
 - ・ 再任用に当たり、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経験やスキル等を活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えを請うことも。
- **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。

2-9. 【滋賀県】（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

（1）再任用前のキャリア、再任用後の業務について

①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つの税事務所で所長を務める。

②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）。課長含め7名、若手（20代）職員が3名いる職場で、日々若手職員と共に勤務している。

（2）担っている役割、経験・スキルの活用状況等について

①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く、育成に当たっては、まずは手本を見せ、その後若手職員を主担当として進めつつ自身がフォローをするような仕事の任せ方を意識している。

再任用に当たり、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していた。現在の配属は希望と合致している。税に関する調査・取締りの業務は、自身が若かった頃に担当したことがあり、やりがいを持ってできる仕事として印象が強く、再任用に当たって希望していた業務である。

②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

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。

税事務所の所長をしていた際に、再任用職員に対してどのようなことを期待するかについて、周囲の職員から聞いた意見や、自らが思っていたことなどから、自身が再任用職員

になるとときにはそうした思いに応えたいと考えていた。実際に再任用となり、実務から遠ざかっていたことによる不安はあったが、必要であれば人に聞いて学ぶようにしている。

③再任用後のモチベーションの変化、やりがい

定年間際に所長を務めていた税事務所での再任用となるため、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した。再任用後は若手と一緒に仕事をし、若手の成長を見ることが自身のモチベーションとなり、自分も頑張らなければという励みにもなっている。給与や責任が上がることよりも、若手と一緒に仕事をできる喜びは大きい。

職場における人手不足もあり、再任用職員であっても、一人前に仕事をしていかなければいけない状況であると考えている。また、モチベーションは人から与えられるものではなく、自分で再任用職員としてのやりがいなどを考えながら業務に取り組むことが大切と考えている。

④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

仕事には真摯に向き合うと同時に、大変な局面でも、笑いや遊びがあるようなコミュニケーションを心がけている。また、PC操作については若手に教えてもらうこともある。

⑤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が印象に残っており、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。

10.【岡山県】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と同業務を担当）。このほか、検査の標準作業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経験やスキル等を活かせ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
- ・ 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。

2-10. 【岡山県】（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

（１）再任用前のキャリア、再任用後の業務について

①再任用前のキャリア

技術職として、保健所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、管理職業務に従事していた。

②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している。慣れ親しんだ職場、経験のある業務で再任用されることを希望していたため、現在の業務は希望どおりであった。

フルタイム勤務であり、職務は基本的には定年退職前と変わらないが、管理職として担っていた対外交渉や調整、職場マネジメントの役割は現役の管理職の役割であるため、再任用後は実務に注力している。

このほか、検査の標準作業書（マニュアル）作成を通じて業務改善にも積極的に取り組んでいる。

（２）担っている役割、経験・スキルの活用状況等について

①自身に求められている役割

一担当として、分析・試験・検査の業務に従事するとともに、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に同業務を担当している。

②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

特殊な分析装置が多いため、これまでの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。装置の扱い方については、出来る限り若手職員が自立して操作できる

ように、口を出し過ぎない程度にアドバイスをを行っている。退職前と同じ職務、職場のため、後進の育成にも目が届きやすい。

また、検査業務を改善するための検査の標準作業書の作成では、長年培ってきた経験が活かされている。

③再任用後のモチベーションの変化、やりがい

定年退職前の最終年度は管理職として、事務的な仕事が大半を占めていた。再任用後は管理職の業務から手が離れ、事務作業が大きく軽減されたため、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おり、担当として新たなテーマの調査研究など新しいことにチャレンジすることや、現役時代には後回しになっていた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。

④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

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。

⑤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

再任用になる前に、どのような業務が良いかなど業務や働き方の希望を細かく聴取し、できるだけ本人の希望に配慮する形で配置をしてもらえたことが良かったと感じている。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、本人には早めに配置先が伝えられるとよい。

11.【宮崎県】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ー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。
- ・ 再任用に当たり、**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付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**
- ・ 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。

2-11. 【宮崎県】（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ーヤーとして活躍している事例

（１）再任用前のキャリア、再任用後の業務について

①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、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、幅広く業務を経験した。

②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）。

（２）担っている役割、経験・スキルの活用状況等について

①自身に求められている役割

一担当として研修企画業務等を担いつつ、他の職員にアドバイスや、経験を活かしたサポートも実施している。

再任用に当たり、どのような部門であれば自身の経験が役に立てるかを考え、自身の長い経験が活かせる部門での仕事を希望していた。現在の配属は希望と合致しており、自分がやってきたこと、やりたかったことを担当している。

②再任用後の業務において経験やスキル等を活かせていると感じること

幅広い職場を経験したことから各職場の特性や研修受講生の特徴を把握しており、外部講師や他の職員に対しても、例えば「この職場はこのような状況にあるため、このように伝えると伝わりやすい」といったことなどを具体的に伝えられる点は大きい。

組織内での人脈も広く、研修に関する案内や、依頼等につながられている。例えば、若手職員に代わって、旧知の課長や課長補佐等にお問い合わせ等を行うことで、スムーズな業務運営に役に立っている。

また、情報システム関係に長く携わったことで、コロナ禍での研修のオンライン化の推進に寄与することができ、また、物事を分析的にみていく思考方法、論理的な思考方法の訓練を学び、ロジカルシンキングが身に付いたことが、研修企画でも役に立っていると感じている。

仮に経験が少ない職場でも、それまでの経験や県内の土地勘、特徴等については、業務に活かせると思う。相手の立場で話を聞き、一生懸命取り組めば、必ず人の役に立つ仕事はできると考えている。

③再任用後のモチベーションの変化、やりがい

再任用前と比べて特段の変化はない。管理職を降り一担当となったことで、組織内での立場に縛られずのびのびと仕事ができるようになった。

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であり、研修受講生から感謝されることもやりがいになっている。研修受講後のアンケートで、「受講して良かった」という声が多いと嬉しく思い、仕事のモチベーションにつながっている。寄せられた意見を踏まえて、さらに良くできるよう反映・改善を図っている。

④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

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。自身が定年前に研修施設長を務めていた時にも、その前任の研修施設長が再任用で働いており、そのように接してもらっていた。その方をロールモデルにしている。

⑤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。

12.【千葉市】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・経験を活かし、情報システムの専門性が必要とされるプロジェクトを任されている事例

<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

- ・ 入庁後は情報システム分野に長く従事。プログラムを書くことを含めてシステムの開発・システムに関する計画策定、セキュリティ関連の業務等、情報管理全般を経験した。
- 再任用後の業務
- ・ 広報部門において、住民向けのウェブサービスのシステム管理に従事。再任用時は、新システムへの移行時期と重なった。再任用の最初の2年間はシステム開発が中心で、その後はシステムを活用するための庁内調整業務を中心に担当（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

- ・ 新システムを立ち上げ、運用するプロジェクトをマネジメントする立場として、開発事業者との間で進捗管理や仕様の確認を行う。また、大学等、庁外の機関との調整も担当するなど、システムの開発から管理まで一手に引き受けている。
- ・ そのほか、ウェブサービスのコンテンツの企画やその他の庁内調整も他の職員と一緒に担当している。
- 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
- ・ 再任用に当たって、特段の希望は出していなかったものの、長く従事してきた情報管理の経験が活かせる配置をしてもらった。
- 再任用後のモチベーションの変化、やりがい
- ・ システム関連の仕事が好きで、自身に向いていると感じる。職場・職務について特段の希望はなかったが、情報部門ではない部署でありながら情報関連の仕事に従事できることが、結果として非常に良かったと思っている。
- ・ 庁外の機関と協働で開発したシステムが全国の自治体でも活用され始めており、このようなシステムの開発・管理に携われていることはやりがいとなっている。目に見える形で成果を実現できることもモチベーションにつながっている。

2-12. 【千葉市】（個人）

再任用前のキャリアにおいて蓄積された知識、経験を活かし、情報システムの専門性が必要とされるプロジェクトを任されている事例

（１）再任用前のキャリア、再任用後の業務について

①再任用前のキャリア

管理部門、給与関係等、様々な部門を経験したが、情報システム分野にも長く従事した。プログラムを書くことを含めてシステムの運用、開発・システムに関する計画策定、セキュリティ関連の業務等、情報管理全般を経験した。定年退職時は、区役所の副区長を務めた。

②再任用後の業務

広報部門において、住民向けのウェブサービスのシステム管理に従事している。係長級であり直属の部下はいないが、若手職員と一緒に仕事をしている。

再任用時は、新システムへの移行時期と重なった。再任用の最初の２年間はシステム開発が中心で、その後はシステムを活用するための庁内調整業務を中心に担当している。

勤務形態は、フルタイム勤務である。

（２）担っている役割、経験・スキルの活用状況等について

①自身に求められている役割

新システムを立ち上げ、運用するプロジェクトをマネジメントする立場として、開発事業者との間で進捗管理や仕様の確認を行っている。また、大学等、庁外の機関との調整も担当するなど、システムの開発から管理まで一手に引き受けている。大学等との連携を行うプロジェクトは、これまで経験していない初めてのことであった。

また、ウェブサービスのコンテンツの企画やそのための庁内調整も他の職員と一緒に担当している。

②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

現役時代は、プログラムを書くことも含めてシステムの運用・開発や、計画策定、セキュリティ関連の業務等、情報管理全般を経験した。再任用に当たって、特段の希望は出し

ていなかったものの、長く従事してきた情報管理の経験が活かせる業務へ配置をしてもらった。直前まで管理職としてマネジメント業務を行っており、一担当として、当初は資料作り等に時間がかかることもあったが、現役時代に培った知識、経験を活かしてプロジェクトを遂行することができていると感じている。

③再任用後のモチベーションの変化、やりがい

再任用職員になるに当たっては、職場・職務について特段の希望はなかったが、システム関連の仕事が好きで、自身に向いていると感じる。情報部門ではない部署でありながら情報関連の仕事に従事できることが、結果として非常に良かったと思っている。

庁外の機関と協働で開発したシステムが全国の自治体でも活用され始めており、講演等で話す機会もある。このようなシステムの開発・管理に携われていることはやりがいとなっている。また、現役時代に経験しなかったことに新たにチャレンジすることや、目に見える形で成果を実感できることはモチベーションにつながっている。

13.【神戸市】調査結果（個人）

技術職としてまちづくり系の分野で蓄積した専門的な知識、経験を活かし、建築プロジェクトリーダーを担当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**
 - ・ 技術職で採用され、長くまちづくり分野を専門にしてきた。都市計画、用途地域、都市景観のほか、地域のまちづくりプロジェクト等に従事。定年退職時は部長級で、景観政策課に勤務していた。
- **再任用後の業務**
 - ・ 図書館建設プロジェクトにおける市のプロジェクトリーダーを務めている（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**
 - ・ **建築分野の専門性を有する者として、図書館建設プロジェクトの推進に携わっている。**
- **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**
 - ・ 現役時代の管理職経験が活かされている。若手職員に対し一人一人に丁寧に対応できている。
 - ・ 当該プロジェクトの進行においては、現役時代に培ったまちづくり分野に携わってきた経験が活かしている。例えば、建物を建てる場合、様々な手続があり市役所内外の機関に関わる。手続の全体像を把握しているため、必要な調整や、今後の動き等の想像がつく。
- **再任用後のモチベーションの変化、やりがい**
 - ・ 世間で注目されているプロジェクトでもあり、また、ゴールが明確であることから、モチベーションが湧きやすい。
- **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**
 - ・ 現役職員からするとどこまで仕事を頼んでよいか戸惑いがあるようであるが、他の職員には、極力任せてもらってよいと伝えている。

2-13. 【神戸市】（個人）

技術職としてまちづくり系の分野で蓄積した専門的な知識、経験を活かし、建築プロジェクトリーダーを担当して活躍している事例

（１）再任用前のキャリア、再任用後の業務について

①再任用前のキャリア

技術職で採用され、長くまちづくり分野を専門にしてきた。都市計画、用途地域、都市景観のほか、区役所のまちづくり課では、様々なプロジェクトを担当した。古くなったショッピングセンターのリニューアルプロジェクト等にも携わったことがある。地域住民と一緒に和気あいあいとまちづくりを進める業務を担当してきた。

そのほか、再開発事務所等での経験もある。定年退職時は景観政策部門で部長を務めた。

②再任用後の業務

文化交流を所管する課において、再任用されている。図書館建設プロジェクトにおける市のプロジェクトリーダーを務めている。

再任用職員になるに当たって、特に職場の希望は伝えなかったが、注目されているプロジェクトでもあったため、関心はあった。

再任用に当たっては、フルタイムではなく週４日の短日勤務を選択した。

（２）担っている役割、経験・スキルの活用状況等について

①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

建築分野の専門性を持つ者として、プロジェクトの推進を任されている。当該プロジェクトの進行においては、現役時代に培ったまちづくり分野に携わってきた経験が活かしている。例えば、建物を建てる場合、様々な手続があり市役所内外の機関に関わる。手続の全体像を把握しているため、必要な調整や、今後の動き等の想像がつく。

②再任用後のモチベーションの変化、やりがい

世間で注目されているプロジェクトを担当でき、ゴールも明確であるため、モチベーションが湧きやすい仕事であると感じている。管理職経験のスキルを活かして仕事ができているという点も、モチベーションになっている。

また、建築という専門的な業務に通じている職員が少ないため、不足分を自分が補っていると感ずることも、モチベーションにつながっている。

③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

現役時代の職場に比べれば、現在の職場は人数が少なく、周囲の職員とも丁寧にコミュニケーションをとることができており、コミュニケーションの上で苦勞していることはない。

現役職員からするとどこまで仕事を頼んでよいか戸惑いはあるようであるが、他の職員には、極力任せてもらってよいと伝えている。

④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

再任用前は管理職して勤務していた職員が一担当として再任用される場合、再任用前の業務とのギャップの大きさに悩む可能性がある。例えば、起案書を書いたり、システムで起案したり、経費精算のソフトを扱ったりと、新たなスキルを鍛え直す機会が必要と思われる。

コロナ禍でフレックスタイムやテレワークを活用することになったが、とても働きやすいと感じている。再任用職員であっても柔軟な働き方を選択できるよう今後も環境整備に取り組んでほしい。

14.【北九州市】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当たっている事例

<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、各部署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1名おり、2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。
 - ・ 再任用に当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。
- **再任用後の業務において経験やスキル等を活かしていると感じる事**
 - ・ 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。
- **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。
- **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**
 - ・ 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。

2-14. 【北九州市】（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当たっている事例

（1）再任用前のキャリア、再任用後の業務について

①再任用前のキャリア

入庁後、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、課長級職を10年以上務め、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。

②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）。

（2）担っている役割、経験・スキルの活用状況等について

①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している。課内に同じ役割を担う再任用職員がもう1名おり、2人で業務を分担している。業務は、チームではなく単独で行っているが、業務で得た情報の共有等を行っている。業務内容は、配慮が必要な若手職員の指導・育成、アドバイス等を行っている。

直属の部下や後輩はおらず、基本的には自分で考えて業務を遂行している。また、個別ケースごとに対応を考え、必要があれば、庁内のしかるべきセクションと本人とをつなぐといったことも行っている。

②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

管理職であった時に、配慮を必要とする部下や職員の対応をした経験がある。これまで培っ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。

③再任用後のモチベーションの変化、やりがい

再任用に当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。

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

月1回程度で職場を巡回して配慮を必要としている職員と面談を行い、人事の書類だけではわからない、実際の事情等に耳を傾けているが、その職員にとって、話を聞いてもらえたということで喜んでもらえることや、違った角度からのアドバイスが役に立っていると感ずる場合がある。

所属長にアドバイスをすることもあるが、少しでも役に立つことがあれば嬉しく、有意義な仕事だと感じている。

現役時代に職員研修を行う機関に所属していたことがあり、短期間の研修期間中に職員が成長していくのを目の当たりにしていたが、職員が抱える問題が改善したり、成長したりする場に立ち会えるという点は、その頃と共通したやりがいがある。

④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

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。感謝の気持ちを組織へ貢献できればと思い、業務に励んでいる。

15.【秋田市】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、議会対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**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**
 - ・ 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。
- **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。
- **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。**

2-15. 【秋田市】（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

（１）再任用前のキャリア、再任用後の業務について

①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。定年退職時は総務部の部長を務めていた。

②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。基本的には1人で仕事をしている（フルタイム勤務）。

（２）担っている役割、経験・スキルの活用状況等について

①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、法務等の経験が比較的豊富な者として配置されている。

業務上求められている役割は、権限を持って事業を遂行していくのではなく、これまでの職務経験を活かして、サポートする立場で各所管課や部署横断的に行われる比較的大きな事業の法務、財務、リスク管理などの面での相談対応や支援を行うことで、最終的には各所管課にとって望ましい選択肢になるよう第三者的、俯瞰的支援を行うことである。

業務上、直接的な部下はいないが、各所管課が抱える事業の支援を行うため、必要があれば所管課の職員と直接コミュニケーションをとる。相談主である所管課の打合せに同席し、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、各部署からの質問対応等を行うこともある。相談主である所管課の若手職員が俯瞰的意識を持って業務に臨むような意識を醸成することも役割の一つと感じている。

②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

自分にとって未知の分野の相談もあるが、法務等を通じた比較的幅広い業務を経験してきたことで、課題やリスクのポイントを限られた時間内でも指摘できることが多いと感じている。また、提供している資料や参考情報は、その都度、調べて、相談等のケースに合ったものを提供しているので、課題解決の一助となっているようである。

一方で、業務において支援する部局の仕事を経験したことがなく、関連する法令を一から新たに勉強しなければならないケースもある。また、既知の制度などであっても、法令や制度は毎年のように改正があるため、独学での知識のアップデートが必要になる。

③再任用後のモチベーションの変化、やりがい

再任用職員になるに当たり、これまでの経験を活かす場として、各所管課からの相談を受ける仕事をして欲しいと相談があった。現役時代からそうした職の必要性を認識していたことや、そうした業務を通じて貢献ができそうなことから、新設の職に就くことはやぶさかではないと感じた。実際に働いてみて、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。また、60歳を過ぎてから知見を新たに獲得し続けなければならないのは、なかなかやりがいがあると感じている。

④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。

16.【尾花沢市】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、**二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当たっても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経験やスキル等を活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**
 - ・ 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。

2-16. 【尾花沢市】（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

（１）再任用前のキャリア、再任用後の業務について

①再任用前のキャリア

30代の頃、税務課に約7年所属していた。再任用職員となった現在は、税務のうち、収納係を担っているが、当時は課税業務を担当していた。再任用職員になって初めて納税業務に従事している。

税務のほかには、農林関係、定住関係、財産管理、地籍調査などの職に従事した経験がある。

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。

②再任用後の業務

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。月に2、3回程度は若い職員と一緒に外回りをしている。

再任用職員になるに当たって、週4日の短時間勤務を希望していた。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。

（２）担っている役割、経験・スキルの活用状況等について

①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している。

再任用職員として、後進のフォローに当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。

②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。これまでに農林関係、定住関係、財産管理、地籍調査などの職に従事した経験から、現場に出ることが多く、住民と接することも多かった。市内それぞれの地域特性があるが、そうした事情についても現場での経験を通じて学んできた。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。

③再任用後のモチベーションの変化、やりがい

定年退職するまでは課長職ということで仕事中心の生活をしてきたが、現在は短時間勤務で働いていることもあって、仕事と生活との両立を図ることができており、そのことがモチベーションにつながっている。

納税相談員として、市民に話をして納税をしてもらうのが仕事であるが、苦勞の末、きちんと納めてくれた際にやりがいを感じる。

④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

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。気軽に同僚に話しかけるなど、コミュニケーションを図ることを意識している。例えば、課内に掃除当番があるが、周囲の職員と同じように担当している。

また、会話をする際に、上から目線の話し方にならないように気を付けたり、経験したことのないことについては若い職員に教えてもらうこともあり、謙虚に接している。

17.【美浦村】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（週3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**
 - ・ 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経験やスキル等を活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**
 - ・ 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良かった。

2-17. 【美浦村】（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され、これまで培ってきた知識、経験を活かして現場業務や後進の育成・指導に活躍している事例

（１）再任用前のキャリア、再任用後の業務について

①再任用前のキャリア

水道業務（水道課での水道施設の管理、工事等を担当）に長く従事するほか、建設課、経済課、公民館等、幅広く業務を経験してきた。再任用の直前は上下水道課の課長を務める。

②再任用後の業務

短時間勤務（週3日）で、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している。外回りの業務（漏水補修等）にも従事している。

（２）担っている役割、経験・スキルの活用状況等について

①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。再任用後は、一担当として業務を担いつつ、これまで培ってきた知識、経験を活かして若手の育成や、知識の伝承等を期待されている。再任用職員として、そうした役割を求められているということは自身でも認識していた。実際、日頃から後進とペアを組んで業務に取り組んでいるため、業務の中で、後進へのアドバイスやサポート等を行う機会がある。

②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

村のどこに水道管が通っているかなど位置関係が頭に入っているため、いち早く現場に行くことができたり、水道に関するトラブルについてこれまでに培ってきた知識、経験に基づいて適切な対応をとることができたりと、即戦力として、住民対応や現場での問題解決に役立っている。

例えば、「長年使っていなかった水道から、さびが出た」など水質に関する苦情への対応や、水道工事を行う際の近隣住民への案内や説明周り等においても、現役時代に蓄積した業務のノウハウが活かしている。

③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、水道に関するトラブル等に当たり問題が解決できた時は嬉しいと感じる。

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がモチベーションになっており、やりがいを感じている。

④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

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や経験に基づくアドバイスをを行っている。

⑤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。また、現役時代のジョブローテーションの中で自身の強みがあると、再任用時にも働きやすいのではないかと考えている。

18.【長野市】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。**
 - ・ 再任用に当たり、**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せ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もちながら**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**
 - ・ 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。

2-18. 【長野市】（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

（１）再任用前のキャリア、再任用後の業務について

①再任用前のキャリア

土木系技術職として、入庁以来、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。

②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）として給排水設備の申請書類の審査、事業者の指導監督業務を担う（フルタイム勤務）。

（２）担っている役割、経験・スキルの活用状況等について

①自身に求められている役割

これまで同じ土木系技術職の職員が再任用で働いているのを見てきたこともあり、再任用として働く際のイメージは持っていた。再任用に当たり、これまで培ってきた知識、経験を活かせる水道関連業務を希望していた。職務内容としてはこれまでに経験したことがないものであるが、水道関連業務に携わっており、おおむね希望どおりである。

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んでいる。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、動画配信ツールを活用した Web 配信を行ったりしており、新たなツールの操作方法等も積極的に習得している。

また、現在の職務は、これまで携わった業務とは異なり、市民や事業者と直接やり取りをすることが多く、また、そのような実務から遠ざかっていた期間が長かったことから、適応できるか不安もあったが、日々勉強をしながら業務に励むことができると考えている。

②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。新たな業務に取り組むからこそ、改善点が見えやすいこともある。旧態依然とした仕事の仕方を変え、積極的に改善に取り組んでいきたいという意識を持って業務に当たっている。

③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。コロナ禍で講習会の Web 配信を提案・実施した際には、事業者がオンデマンドで講習会を視聴できるようにもなり、非常に好評であった。新たなツールに触れられる楽しみも感じている。

日々の業務においては、「後進にスキル・経験を伝える」という自身の役割は課長から伝えられたが、業務遂行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。

④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

管理職ではないことを踏まえ、若手に対して業務のアドバイスが必要な場合は上司・管理職を通じて意見を伝えてもらうなどの工夫をしている。

再任用の前後では職場も業務も人間関係も異なり、一からのスタートではあったが、出しゃばり過ぎることも甘えすぎることもないようにしている。自ら進んで動機付けをし、改善点を探すようにしている。

19.【養老町】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、**二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経験やスキル等を活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く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**
 - ・ 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配**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。

2-19. 【養老町】（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

（１）再任用前のキャリア、再任用後の業務について

①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。所長としての管理職業務に従事しながら、保健師としての業務も行っており、困難事例の対応や、関係機関との連携調整、職員からの相談対応を行っていた。

②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）。

（２）担っている役割、経験・スキルの活用状況等について

①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している。

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。定年前に再任用職員と働いた経験もあり、再任用の際には職位が下がることは理解していた。当初は短時間勤務も検討していたが、周囲にも相談した上でフルタイム勤務を選択した。

再任用に当たり、担当部局の部長や副町長から、「新任所長と一緒に頑張ってもらいたい」との話があった。後進育成についてはこれまでも実施してきたことであり、引き続き行っている。職場では、上司・部下の両方から相談を受けることがあり、相談を受けた際には手を止めてきっちりと時間をとるように心がけ、これまでの経験を踏まえてアドバイスを行っている。

②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

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、再任用職員であること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。

③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になっている。

④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

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。すぐに物事を自分の判断で決めてしまわないよう留意し、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。

⑤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した。研修では、心構え、コミュニケーション、モチベーション維持に関する話があった。他市町からの参加者で、自身と似た立場の方が多く参加しており、グループワーク等で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。例えば、「積極的に窓口に出る」「職場の他の同僚がやらないこともやる」といった心構えを持っている受講者もあり、管理職から非管理職になるという心構えについて、大変参考になった。同僚である若手とのコミュニケーション・雑談も大切であるという話もあった。

※ 本報告書は、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調査研究事業（総務省自治行政局公務員部女性活躍・人材活用推進室（委託先：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社））として作成されたものです。

