

## 定年引上げに伴う地方公共団体の定員管理のあり方に関する研究会(第5回)【議事要旨】

1 日 時 令和4年3月22日(火) 14:00~16:00

2 開催方法 WEB会議形式

3 出席構成員(五十音順)

浅羽 隆史	成蹊大学法学部教授
金崎 健太郎	武庫川女子大学経営学部教授
曾我 謙悟	京都大学大学院法学研究科教授
高木 浩文	滋賀県総務部次長
(座長) 西村 美香	成蹊大学法学部教授
松井 望	東京都立大学都市環境学部教授
森屋 重吾	宮崎市総務部人事課長

4 議事経過

- (1) 開会
- (2) 曾我委員発表(モデル団体における職員への意向調査結果の分析)
- (3) 報告書とりまとめの方向性について
- (4) 意見交換
- (5) 閉会

5 概要

(1) 曾我委員発表

【質疑応答】◎構成員 ●曾我委員

- ◎ 60歳以降の働き方について、団体ごとに職員の回答内容に差があることに驚いた。分析を行った団体の一つをみると、課長級以上では民間を選択する割合が高いが、民間とは具体的にどういった所を想定しているのか。また、課長級であれば再就職先がある程度想定されるから希望する割合が高いのか、それとも純粹に民間の再就職があり得ると理解したらいいのか。
- 今回の選択肢だが、団体でのフルタイム勤務や定年前再任用短時間勤務以外で勤務する場合、つまり団体以外で働く場合が「民間」に該当する。就職先が想定されている場合も、そうでない場合も両方あるはず。また、職種によって、異なってくることも考えられる。例えば建築土木系の職員の多くが民間企業で就職先を探すということはある。
- ◎ 60歳以降に希望する業務について、ある団体のように管理職級が民間を希望する割合が高い場合でも、60歳以降に「管理監督支援」の業務を希望する割合が高いのか。やはり管理職は管理職であり続けたいと思うのは、役職定年制とも関連してくるが、悩ましい話だと感じている。

- 外に出ることを希望している職員に対しても、60歳以降に担いたい業務についても回答してもらっている。そのため、例えば課長級等は、実際には外へ出ると考えているとしても、「役所に残るならどの業務を担いたいか」と問われれば、「管理監督支援をやりたい」という答えが多く出てくる。したがって、民間等へ出ていく割合が高い団体であっても、「管理監督支援」を選ぶ傾向としては、その割合が低い団体と違いがないという結果となっている。ただ、前者の団体の場合、アンケート上はそう答えているが、実際には多くの職員が外に出るという選択をすると思う。
- ◎ 都道府県と都道府県内にある市町村を比べても同じような傾向になると考えるか。それとも、たとえ同じ地域であっても、政令市や町村といった異なる自治体ではまた違った結果になると考えるか。
- おそらく地域性と自治体の種別の両方が関係するのではないか。労働自体でみれば、特に役所外での働き口があるかといった地域的な問題とも思えるが、もう少し広い意味での社会のあり方も関係してきているのではないか。例えば、家庭に入る選択をする職員の割合や、特に50～60歳代の場合には、親の介護の問題があり、この場合、どういった形で介護するのも地域で異なると思う。また、女性職員の割合という観点も合わせれば、広い意味での地域社会のあり方、ある種の男女の役割分担意識も含めた形が現れてくる可能性があるのではないか。一方で、自治体による違いもあるはずで、都道府県と市町村の違いというのは当然大きいと思う。
- ◎ 今回の分析から自治体に助言するとしたら何を伝えるか。こういう質問をこの時期にすべきとか、今回の結果はここが見えないなということがあれば、何をいつ、何回程度聞くべきなのか等について意見を伺いたい。
- 各職員が持つ能力を発揮してもらい、かつ、住民理解も得られるような適切な配置をすることが大事だと感じた。そのために、一番困難だと思ったのは、職員の希望を踏まえた配置を行うというミクロの部分と定員の観点から管理を行うマクロの部分を合わせるということであり、私自身も答えが出ていない。しかし、この点について何かしら対処しないとどこかに歪みや負担が存在し続けてしまうだろう。このミクロとマクロの管理をうまく接合させないといけない。
- ◎ 60歳まで5、6年ある職員にもアンケートを行っているが、まだ先の話であるので、なかなか将来が見通せないため、これからも複数回アンケート等を行っていく必要がある。
- ◎ 職種によっては働き方の希望に違いが出ることについて、例えば、医療保健分野であれば、民間や家庭を希望する割合が高いとのことだったが、それに加え、資格や免許を持っている職員が多いことも、役所外を選択する要因になっているのではないか。また、女性職員が、介護や育児等の事情で家庭に入るといったケースも聞いている。
- ◎ 本団体の場合、現行の再任用制度において、部長・次長級の多くは、団体の外で就職をしている。今回は現行の制度ではなく、制度移行後の動向に係るアンケートであるので、恐らく部長・次長級においても、団体に残る場合は、管理監督の支援を選択する割合が増加したのではないかと考えている。
- ◎ 部長・次長級は、マネジメントや管理職としての判断が主な仕事であるため、実務からは一定期間離れていたが、今後、年齢構成の問題から、若手職員が経験不十分なまま

管理職になることも想定されるため、的確なアドバイスができる職があれば良いと思う。

- ◎ 課長級以下の職員については、税・福祉・用地買収などの専門的な分野であれば、従前の知識や経験を生かせる職に就いてもらうと良いのではないかと。いずれにしても、本団体では、毎年再任用フルタイム希望者が増加しているため、その対象業務について、団体内・団体外の場合の処遇面の差等も考慮しながら総合的に考えていく必要がある。
- ◎ 次長級以上が民間を希望する割合が高いのは、それぞれの自治体で行っている再就職支援等との関係があるのか。
- ◎ 部長・次長級については、再就職の希望が多い状況にあるが、その全てで再就職支援を行っているわけではなく、職員自身で就職先を探すケースもある。
  
- ◎ 専門職や技術系の職種では、民間に就職する割合が高いと感じていたが、今回の分析からも、民間企業に再就職する職員が多いということが改めて分かった。
- ◎ 一度団体から離れて職員がまた戻るといったことをどこまで許容するかという示唆に対して、65歳になるまでの間、民間に出たり戻ったりして人材が動くことは十分にあり得る。今後の人材管理について考えた時に、60歳以降の職員にかかわらず、一旦外に出た人をどう戻すかというのは1つの大きなテーマだと思うが、出戻り政策についてどのように考えているか。
- 今までであれば、60歳以降に民間企業等に行かれた職員に対し、翌年の意向確認は行っていないはずであり、少しずつ管理する人数を減らしている。今までとは何か違う仕組みが必要になるのではと考えており、65歳まではどこに行ったとしても、毎年、意向確認をしていくということもあり得ると思っている。
  
- ◎ 入れ替わりが激しい人々をどのポストに就けるかについて、本団体でも検討課題となっており、再任用短時間勤務職員の配属については、職員のこれまでの経験を考慮しているが、それでも職場に合わずに1、2年で異動するケースや、家庭の事情等で働く時間帯が合わず退職するケースもあった。
- ◎ 年齢に伴って働き方も変化することが分かった。その中で、61～65歳の期間をどう人事配置していくのか。理想では、60歳前に就いていた職場にそのまま配置することが一番良いと考えているが、そうすると、その職員が退職した後の問題や、定年延長になった職員の人事異動をどうしていくのか等について考える必要がある。
- これが一番難しい点だと思う。その人の経験等をみて、ポストを当てるやり方もあるし、一方で、ポストごとに定期的に人を入れ替えていくという形もあるが、業務に対してどのように組み合わせるのかについては、今後、非常に困難になるだろうと感じている。

## (2) 報告書とりまとめの方向性について

【意見交換】◎構成員 ●事務局

(モデル団体調査の分析)

- ◎ モデル団体調査における職種ごとの現状把握について、一般職の傾向についても記載すべき。
- 一般事務職は、最も採用抑制をしてきた職種のため、年齢構成に偏りが生じているという課題について記載しようと思う。

- ◎ 「M字型年齢構成」という言葉はやや誤解を招くおそれがある。これは、恒常的に40代が少ないことを表しているデータではなく、2021、2022年の段階でこの層が少ないために、職員構成が右側に偏った部分が発生していることが問題と分かるような、誤解を招かない表現にするべき。
- あくまで今時点の話であり、30～40代がずっと少なくなるわけではないので、誤解を招かないよう「30代後半から40代前半の職員数が他の年齢層よりも少ない年齢構成」という表現にしたい。
- ◎ 曾我委員発表を何らかの形で報告書に入れたい。自治体もしくは地域の差のどちらなのかはまだ不明だったが、やはり各団体でかなりの違いがあることを伝えることが非常に大切だと思う。だからこそ全国一律ではなく、各自治体で、定員管理をしっかりとやっていかなければいけないということを伝える必要がある。その他、アンケートのタイミングや、職種別の違いの考え方などは盛り込み方が難しいかもしれないが、参考資料でも構わないので、何らかの形で入れたい。

(定年引上げに伴う定員管理の基本的な考え方)

- ◎ 定員管理の基本的な考え方について、「継続的な採用」が最初に来ることに違和感を覚えた。定員管理の基本は、「業務量に応じた適正な人員配置」だと思うが、少なくとも、最初に「中長期的な定員管理」、次に「継続的な新規採用」という流れなのではないか。
- 「定員管理の基本的な考え方」の記載の順番について、様々な意見があったが、定年退職が2年に1度しか出ない場合、継続的に採用が行えないのではないかとということが各自治体にとって一番の心配点だと考えるため、まず1点目に、一定の新規採用を継続的に確保していき、これは、行政サービスを安定的に質の高いものを確保していくためだと伝えた上で、その必要数をどのように導き出していくのか、その具体のやり方について、2点目に挙げている。3点目は、2点目を検討した上で、特に一時的に増員になる場合には、これまでと同様、業務量に応じた適正な配置になっているかをしっかり確認してもらい、採用が必要であれば2番のようにやっていただき、もし増員になる場合でも、3番のように適正配置に努めていただくといった流れがいいと考え、資料のとおり順番としている。
- ◎ 定年引上げに伴う定員管理に関する基本的な考え方において、「業務量に応じた適正な人員配置」とは定員管理の趣旨そのものであるが、これは、増員は慎重にという趣旨なのか、あるいは、住民理解が得られるようにという趣旨なのか、どう捉えるべきかが難しいところ。増やす場合は慎重にと言えば、もう少しバランスが取れるが、増やす場合は、住民理解を得るようにという形で書けば、自治体と住民に判断を委ねるという方向性が強く出るということになるが、この点について、どう表現するかが考えどころだと思っている。
- ◎ 新規採用者数を検討する上でのポイントについて、「2年ごとの平準化を基本としつつ」とあるが、この書き方だと、読み手側が「2年」以外を選択してはいけないと捉えてしまうのではないか。これまでの議論では、「2年」以外でも現実に合わせて採用が望ましいとの意見が出ていたことから、もう少し「柔軟性」の点を強調したほうが良いと思う。
- モデル団体の中には、2年と10年という例もあったが、例えば、2年と3年でやって、

その後もまた2年と3年でという手法も可能であり、または、ある一定の期間だけを取って3年だけ平準化するというやり方もある。2年に一度、定年が引き上げられるため、2年ごとの平準化が基本になると考えるが、その職種の状況を踏まえて柔軟にやってもらうことも必要と考えている。

- ◎ 「定員管理の基本的な考え方」が報告書におけるポイントになると思うが、「組織全体の活力を維持するための配置上の工夫」というのを、「その他留意すべき事項」ではなく、「基本的な考え方」の4番目として入れてもいいのではないかと考えている。ここは60歳以上の年齢層が増えると、組織全体にも大きな影響があることも考えた上で定員管理をしてほしい、というメッセージになったほうが良いのではないかと考えている。基本的な考え方に入れられるのであれば是非入れたい。
- ◎ 総務省がこれまでやってきたのは、国の定員管理の議論だと認識しているが、今回の結論との齟齬は発生していないか。つまり、総務省が考えてきた定員管理のあり方と一致しているのか。
- 現状、地方公共団体の定員管理については、国から「一律にこうすべし」という助言は行っていない。各団体には、地域の実情に応じて、行政課題に的確に対応できるように、各団体で適切に判断いただいているところ。ただ一方で、定年引上げに伴う定員管理については、モデル団体調査結果をみても、各団体で様々な違いが見られたので、モデル団体にやってもらった検討プロセスで現状分析を行ってもらいつつ、生じた課題に対応いただくことが望ましいと考えているところ。
- ◎ 「定員」の意味について、定数条例の「定数」とイコールではないことは認識しているが、再任用とフルタイムが裏表の関係になっていることを考えると、フルタイムと短時間を合わせた形での業務量について、全体で考えたほうが良いことを入れたほうが良いのではないかと考えている。
- ◎ 大前提として、本人の意向や能力に基づいた制度運営をお願いしたい。財源等の関係から、再任用短時間での勤務を暗に選択させるような人事はやめてほしい。
- ◎ 集中改革プランでは、国の純減目標に合わせて、各自治体でも定員削減に努めてきた。それ以降は、強制ではなく、参考としての定員指標等の提供を行ってきたが、あくまで「参考」であることを強調しても、自治体によっては、数値と実態の乖離を気にする団体もあった。今回、10年間で平準化といったようなイレギュラーなケースとなった時、説明さえできれば、さほど気にする必要はないと考えるが、一方で、全然気にしないでいいと言い切ると、定員管理の検討が甘くなってしまうとも考えられ、悩ましい問題だと感じている。
- ◎ その他留意すべき事項について、保育士などの加齢に伴う身体機能の低下が懸念される職種に関して、これは2つの意味があると思う。1点目は、保育士や消防吏員など、職の枠組みの中で、事務的作業の業務に配置換えを行うという意味と、2点目は、職を超えて、例えば消防吏員を市長部局等に配置換えをして、実際に事務事業を行うといったケースも現実にあると聞いている。そうした職種の枠を超えるといった表現を入れる

のかどうかについては悩ましいところ。

- ◎ 事務的業務に配置転換をするという記載について、確か職種は残したまま事務的業務を行うことを少し強調していた程度と認識しており、いわゆる事務職に職種を変更することの推奨まではしていなかったはず。ただ実際的には、事務職に変更をする自治体もあると思う。そのためにも現在の表現を維持しても良いと思う。
  
- ◎ その他の留意事項において、職員の再就職の話に触れているが、この再就職の話は、60歳以降に限らず、定年延長後の65歳以降においても同様だと思うが、あえてここで記載した趣旨は何か。
- あくまで一般的な書き方をしている。これまでの研究会の中で、「役降りする職員が60歳で辞めて、外郭団体の理事長になる場合、60歳で役職定年により係長となり、その後、定年退職後に理事長になるといったことは、なかなか現実的ではないと思う。そういった60歳以降の再就職のあり方についても、各団体で考えてもらう必要があるのではないか」という意見があり、それを受けて記載した。記載内容は踏み込んだものではなく、これまでと同様に、再就職として人材を送り出す側の透明性や公平性、加えて、各団体職員のOBを活用したいという外郭団体の意向をうまくマッチングして、公務外における人材活用に取り組んでいただきたいとのニュアンスにとどめている。
- ◎ 本団体では、定年引上げと再就職は、個々人をどこに配置していくかということで非常に関わってくる話だが、ここでの議論は、あくまでも定年引上げに伴って、それぞれの団体、組織の活力を維持するための配置を検討するという問題のため、記載を落としてもいいのではないかと思う。
- ◎ 退職管理はどの自治体も行っていると思うが、再就職についての記載を読んだときに、「対応を検討」というのが、外郭団体を活用することなのか、それとも、外郭に頼り過ぎてはいけないということなのか分かりにくかったが、これは表現の問題かと思う。直接的には定年引上げと退職管理がリンクするところが見えないほうがいい。