

## 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6回)【議事要旨】

1 日 時 令和4年5月30日(月) 13:00~14:40

2 開催方法 WEB会議形式

3 出席構成員(五十音順)

浅羽 隆史	成蹊大学法学部長
曾我 謙悟	京都大学大学院法学研究科教授
高木 浩文	滋賀県琵琶湖環境部長
(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) 報告書(案)について
- (3) 意見交換
- (4) その他
- (5) 閉会

5 概要

(1) 報告書(案)について

事務局から報告書(案)について説明後、意見交換を行った。

【質疑応答】◎構成員 ●事務局

- ◎ 報告書案において「様々な採用方法や試験区分を組み合わせた上で」新規採用者数を確保するのが重要とある部分について、様々な試験区分を組み合わせるといえるのはどういう意味なのか。
- 各自治体の状況に応じ、大卒・高卒・経験者等の区分や職種別の区分について、どのようなものが必要な新規採用者数を確保する上で適切なものなのか、区分別の採用者数や区分そのもの見直しも含めて検討していただくことが重要、という意味。
- ◎ 50代後半の職員数の割合が他の年齢層よりも低い職種に係る記載について、年齢構成について既に偏りがある状態なので、定年引上げによって平準化が必要になるというわけではなく、もともと平準化を検討しないといけないケースだったのかなどの印象を持っており、2年に一度しか定年退職者が生じないことだけが問題ではないのではないのか。
- 年齢構成の偏りについては、ご指摘のとおり。今回の報告書では、この際、今までの年齢構成の偏りも考えて欲しいという意味も含めている。この辺りの考え方は「おわりに」の「その上で」の段落でも触れているところ。
- ◎ 例えば「2年に一度しか定年退職者が生じないことで」としたらどうか。

- ◎ 「在家庭を希望する職員」という表現は一般的なのか。引退という意味であるならば、もうちょっと分かりやすくしてもいいのではないか。
- アンケート調査結果に係る記載箇所であり、モデル団体におけるアンケート調査の中で使っていた「在家庭」表現をそのまま用いたもの。基本的には引退という意味。このままの表現で進めさせていただきたいが、よりよい表現方法があれば相談させていただきたい。
- ◎ 採用時等の人事手続ではこの表現が使われているようである。原案でよいのではないか。
  
- ◎ 「定年退職者が生じる2年ごとの平準化を基本としつつ」という部分について、その後、平準化については様々なパターンがあると記述してあるのにここでは2年が基本との書き方なので、まずは2年からという理解で良いのか。2年だと、それぞれの事情でうまくいかない団体も出てくるのではないか。
- ご認識のとおり、まずは2年からという意味で書かせていただいた。定員管理の基本的な考え方からすると、2年での検討から順を追っていただきたいと考えている。
- ◎ 本報告書では、「まず2年ごとの平準化で、うまくいかなければ柔軟に」というロジックを作ったことに価値があると思う。原案でよいのではないか。
  
- ◎ 「様々な採用方法等の活用の検討」における「特に」が目を引くが、ここでの表現は、もっと具体的な方がいいのではないか。
- 年齢構成におけるいわゆるM字の谷をどのように埋めていくのかというのは、各自治体の置かれた状況により、新規採用か中途採用か対策方法が変わってくるのだと思う。「特に」と書かせていただいたのは、定年引上げ期間中の退職者数を上回る採用を行った場合には職員数が増えることとなるので、そこはしっかり考えていただく必要があるのではないかという整理。
- ◎ 具体的なイメージは各自治体によって異なるだろう。原案のままでいいのではないか。
  
- ◎ 「定年引上げに伴い一時的に職員が増員となる場合の留意点」における困みの中の①番「特定の専門職種の職員」に係る表現について、専門的職種で雇った職員を専門職として配置しきれないので、便宜的に事務分野に配置しておいて、というような印象にならないようにした方がいい。
- おっしゃるとおり、人事当局の都合で配置するだけではなくて、配置される職員にとっても様々な能力向上が期待できるという趣旨を含めているので、その趣旨が明確になるような修文を検討させていただきたい。
  
- ◎ 「その他留意すべき事項」全体の中で、「能力実績主義を徹底する」といったような言葉は今回使わないのか。個人的に好きな言葉ではないが、一方で若手や中堅の職員が意欲的に取り組んでいけばちゃんと評価されるということも重要なので、今回使う必要があるかないか、事務局の意見を伺えればと思う。
- この報告書はあくまで定年引き上げに伴う定員管理なので、「能力実績主義」について触れなくてもよいのではないかと考えている。定員管理からもう一段高い視座からは「能力実績主義」などの言葉が出てくるかもしれないが、今回はマストでは無い。

- ◎ これまでの議論の中で「能力実績主義」は余り深くは議論してない。委員が「能力実績主義」という言葉を用いることを主張された理由は何か。
- ◎ 人事評価については、それぞれが持っている能力やどういう職務に向いているかを把握する上で重要な仕組み。「能力実績主義」という言葉にこだわるわけではないが、今後、高齢職員が増えていく中で適材適所に配置するためには、積み上げてきた人事評価のデータが重要になってくるのではないかと考えたところ。
- ◎ 全く同感である。他方、「能力実績主義」という言葉を入れると、各自治体が60歳以上の職員を始めとする職員配置全体が適切なのかということを考えなければならないだろう。今後10年間は制度の過渡期となる中で、能力実績主義にしっかりと移行することがこれからの人事管理上の中核的な課題になっていくだろう。他方、本箇所能力実績主義を記載すると、定年引上げ制度後の様々な諸制度の運用と合致するのかという疑問もある。
- ◎ 「能力実績主義」という言葉について、定年引上げと能力実績主義というのはワンセットで使われる印象だったので、この報告書ではあえて使わないのか確認したかった。ただ、この研究会は定員管理がメインなので、能力実績主義となると、人材活用とか他の研究会で検討されるようなことにも関わってくるので、入れない方がいいとの意見で納得した。

それと、業務量を把握することが定員管理の重大テーマであるが、実際に行うのはかなり大変な作業。ただし、把握しながら定員管理を考えていかないと、住民に説明することもなかなか難しいとの印象を持っている。

⇒ 意見交換の結果、報告書（案）の取扱いについて、座長一任となった。

## （2）研究会を振り返っての感想等

- ◎ 定期的な採用を継続すること、長期的な視点で定員管理を行うことが望ましいというメッセージを示せたことは、本報告書の価値である。
- ◎ この研究会が自治体にとって、定員管理について、業務量を把握した上で様々な雇用形態の職員をどう組み合わせしていくのかということを考えるきっかけになればいいと思っていた。
- ◎ この報告書を参考に、各自治体ができるだけ早くシミュレーションをしていただき、採用の計画を立てていただけるとありがたい。
- ◎ 自治体の立場としても、研究会報告書という形で大きな意見を出していただけるので、それを基に労使交渉など今後の組織管理の検討を進めていけたらいい。
- ◎ 全体として非常に勉強になった。特に関心を持ったのはモデル団体調査の結果であり、こうしたものを積み上げていくことがとても大事と思った。各自治体にとって参考になるのではないかと。また、定年引上げ完成後、役職定年制の運用や60歳以降の給与水準等について国と地方が同じやり方でいくべきなのかどうかなど制度完成する前に議論が起これるのではないかと。あらかじめ考えていきたい。
- ◎ 定員管理というのはとても多面的で、財政的なことはもちろん大きいですが、今回の場合幅広い年齢層に目を配る必要があり、そして、行政サービスに直結するなど住民にもつながる。様々な要因に規定されているため、テーマとしてとても難しく、これはという答えに至らなかった。そうした中でも、モデル団体に集めていただいたデータをまとめて分析したことには意味があり、特にこのような研究会ではEBPMの考えに基づいて行

っていくことが重要。積極的にデータを使って分析していく中で、今回の結果は今後各自治体それぞれが定員管理を考えるとつながっていくようなものだろうと実感。個人的にも、今後はどうつながっていくのかというところは関心がある。

◎ 先生方からいろいろと意見を出していただいて、今後の定年引上げの準備に大変役立つ意見をいただきました。当初、この定年引上げの話があったときに、退職者が2年に1回しか出ないということと、本団体の年齢構成にまたM字構成を作ってしまうのかと非常に不安も大きかった。しかしモデル団体調査の結果からすると、思ったより職員を採用できるかなということが分かってきた。もう1点は、課長級以下については毎年再任用フルタイムが多くなっているが、特に上位の職階について、どうするのかというのが大きな問題であった。しかしそれについてもまず業務量から考えるべきであるというご意見をいただいたので、引き続き対応準備をしまいたい。また、M字となっている世代については、今後管理職となるため、管理職に向けた育成をしっかりと行っていきたい。

◎ 定年延長に伴って、新規採用者の採用が断続的になってしまうおそれがあると当初は伺った。しかし、組織全体の継続性から考えても望ましくない。いわゆる定年延長のしわ寄せが若い世代に及ぶことは避けたほうがよいと考えてきた。その趣旨を反映した報告書にもなったように思う。また、各自治体が長期的な視点から定員管理をするほうがよいということの後押しした報告書となり、この点も大変よかった。

モデル団体のご献身により得られた有意義なデータは、できるだけ公表できれば今まさに直面している自治体のガイドラインとなるだろう。

この先10年間は、各自治体の人事管理を考え直す時期で、定年延長に伴って年功序列自体を見直す機会になると考えている。能力をしっかりと評価する仕組みを作り、年齢にとられない人事配置を進めていけば、60歳になったから管理職から降りるとか給料を7割になるというような制度を継続する必要もないだろう。

◎ 貴重なご意見をいただきましたこと、大変ありがたい機会だった。定年引上げ期間中について、新規採用を積極的に行い、また業務量に応じた定員管理をこれからもしていくことが表に出せていけるというのは、非常に各団体にとっても参考になるのでは。また、本団体でも、近年増大している市町村に対するニーズや新型コロナへの対応により、各部署から人員不足の声が上がっているが、これも一定程度解消する方向に働くのではないかと思う。ただ、あくまで業務量があつての人員というところはしっかり押さえながら、どうやってこのケースモデルを活用していくかといところも大きな議論になる。今後とも、この研究会で得られた知見を生かして対応していきたい。

◎ 定年引上げは、民間に先駆けて公務員が取り組む数少ない制度改革となり本当に大変だなという印象。高齢職員をどう活用するかということにもかかわってくる。ただ、年齢に応じた処遇ばかりを考えていると組織全体としてうまくいかないため、当たり前のようにやってきた人事の慣行も含めて、改めて見直さなきゃいけない。

今回モデル団体調査を行ったことで、今後、どうやって定年引上げに対応し得るのかというようなことが少しでも明らかになった。これから定年引上げに取り組む団体にとっても非常にプラスになる報告書になるのではないかと考えている。いろいろご意見いただきましたこと、改めて感謝する。