

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

報告書

令和4年6月



# 目 次

はじめに .....	1
<b>I 研究会で扱う論点の整理</b>	
1 定員管理の基本的考え方 .....	3
2 定年引き上げの概要	
(1) 定年の段階的引き上げ .....	3
(2) 管理監督職勤務上限年齢制（役職定年制）の導入 .....	4
(3) 定年前再任用短時間勤務制の導入 .....	5
(4) 給与に関する措置 .....	5
(5) 情報提供・意思確認制度の新設 .....	6
3 研究会における検討内容	
(1) 検討すべき論点 .....	7
(2) 検討の進め方 .....	7
<b>II モデル団体調査の結果及び分析</b>	
1 モデル団体調査の概要 .....	9
2 モデル団体調査の結果及び分析	
(1) 職種ごとの現状把握 .....	10
(2) 60歳以降の職員の働き方の動向を踏まえた退職者数等の見込み .....	13
(3) 新規採用者数の見込み .....	16
(4) 定員管理に関する計画案（総職員数のシミュレーション）の作成 .....	21
<b>III 定年引き上げに伴う定員管理に関する基本的な考え方及び留意点</b>	
1 定年引き上げに伴う定員管理に関する基本的な考え方 .....	23
2 新規採用者数を検討する上でのポイント .....	25
3 中長期的観点からの定員管理の検討スケジュール .....	32
4 定年引き上げに伴い一時的に職員が増員となる場合の留意点 .....	33
5 その他留意すべき事項	
(1) 若手・中堅職員の意欲の維持・向上 .....	35
(2) 60歳以降の職員の知識・経験等を活かした配置の検討 .....	35
(3) 加齢に伴う身体機能の低下が職務遂行に支障を来す職種の配置 .....	35
(4) 新たな職を設置する必要性の検討 .....	35
おわりに .....	36
構成員名簿 .....	37
審議経過 .....	38
参考資料（総務省ホームページ掲載URL） .....	39



## はじめに

第 204 回通常国会において、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）が可決成立し、令和 5 年 4 月から令和 13 年 4 月までの間に、国家公務員の定年が現行の 60 歳から 65 歳まで段階的に引き上げられる。

地方公務員の定年は、国家公務員の定年を基準として条例で定めるものとされており、特別の合理的理由がない限りは、国家公務員の定年引上げの内容と同様に、定年を現行の 60 歳から 65 歳まで 2 年に 1 歳ずつ段階的に引き上げるべく、条例改正がなされることとなる。

これに合わせて、第 204 回通常国会においては、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。）が可決成立し、令和 5 年 4 月から施行される。改正法では、地方公務員についても国家公務員と同様に、管理監督職勤務上限年齢制や定年前再任用短時間勤務制の導入などの措置を講ずる改正がなされ、地方公務員の 60 歳以降の働き方が大きく変わることとなる。

地方公共団体は、様々な行政分野で住民に身近な行政サービスを担っており、各団体においては、定年引上げ後においても、行政サービスを将来にわたり安定的に提供することが求められる。

今後、定年が 2 年に 1 歳ずつ段階的に引き上げられ、制度完成は令和 13 年 4 月となること、また、その間、定年退職者が 2 年に一度しか生じないことや定年引上げが行われないと仮定した場合と比べると定年退職者数が相当程度減少すると見込まれることを踏まえると、各地方公共団体においては、行政サービスを安定的に提供できる体制を確保していくため、中長期的な観点から、新規採用者（経験者採用<sup>1</sup>等によるものを含む。以下同じ。）の数をはじめとする定員管理のあり方について検討する必要がある。

本研究会では、各地方公共団体における定年引上げ後の定員管理のあり方の検討に資するため、定年引上げが地方公共団体の定員管理に与える影響やそれに伴って生じる課題等を整理し、各団体の検討状況についても把握をしながら、定年引上げに伴う定員管理に関する留意点について検討し、ここに取りまとめを行うものである。

---

<sup>1</sup> 民間企業に勤務する等の一定の社会経験を有する者を対象とした採用試験をいう。以下同じ。



## I 研究会で扱う論点の整理

### 1 定員管理の基本的考え方

定員管理とは、地方公共団体の事務事業を効果的かつ効率的に遂行するために、その遂行に要する適正な人員数である定員を決定し、それを事務事業ごとに過不足なく適正に配置するよう管理することを目的とするものである。

したがって、事務量が增大している部門や新たな事務が追加された部門では増員がなされ、反対に事務量が減少している部門や行政目的が達成された部門では減員がなされることが定員管理の基本である。あわせて、一方では増員をしつつ、一方は減員をするという効率的な定員配置をしながら、全体として複雑・多様化する行政需要に的確に対応する体制の確立を目指すことが重要である。

地方自治法（昭和22年法律第67号）第2条第14項によれば、地方公共団体は、その事務を処理するにあたっては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最少の経費で最大の効果を挙げるようにしなければならないとされており、そのためには、行政事務の処理を行う総定員は、最少の人員で賄うという視点を持つことが重要である。

### 2 定年引上げの概要

#### (1) 定年の段階的引上げ

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おり、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ものとなったことから、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。

国家公務員の定年の段階的な引上げと同様とした場合、図表 I - 1 に示すとおり、現行では原則60歳となっている地方公務員の定年が2年に1歳ずつ段階的に引き上げられ、制度完成時の令和13年4月に65歳<sup>2</sup>となる。

<sup>2</sup> 一部の医師等についてはこれに当たらない。

図表 I-1 定年の段階的引上げ

	原則	現行特例定年①（病院等の医師等）		現行特例定年②（守衛・用務員等）
		(a) (b)以外の医師等	(b) 一部の医師等 ※	
現行	60歳	65歳	65歳	63歳
令和5年4月～令和7年3月	61歳	65歳	66歳	63歳
令和7年4月～令和9年3月	62歳	65歳	67歳	63歳
令和9年4月～令和11年3月	63歳	65歳	68歳	63歳
令和11年4月～令和13年3月	64歳	65歳	69歳	64歳 </td
令和13年4月～【完成形】	65歳	65歳	70歳	65歳

※ 例：離島で勤務する医師

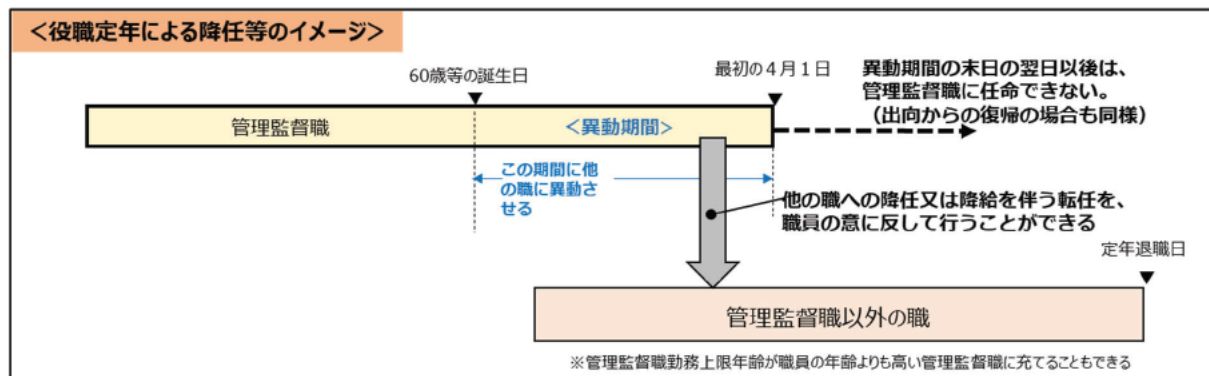
## (2) 管理監督職勤務上限年齢制（役職定年制）の導入

管理監督職勤務上限年齢制（以下「役職定年制」という。）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（降任又は降給を伴う転任）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できなくなる。

役職定年制の対象範囲及び管理監督職勤務上限年齢は、国家公務員との間に権衡を失しないよう、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及びこれに準ずる職であり、管理監督職勤務上限年齢については原則60歳となるが、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又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適當と認められる職については、条例により特別の定めをすることができる。

図表 I-2 役職定年制による降任等のイメージ





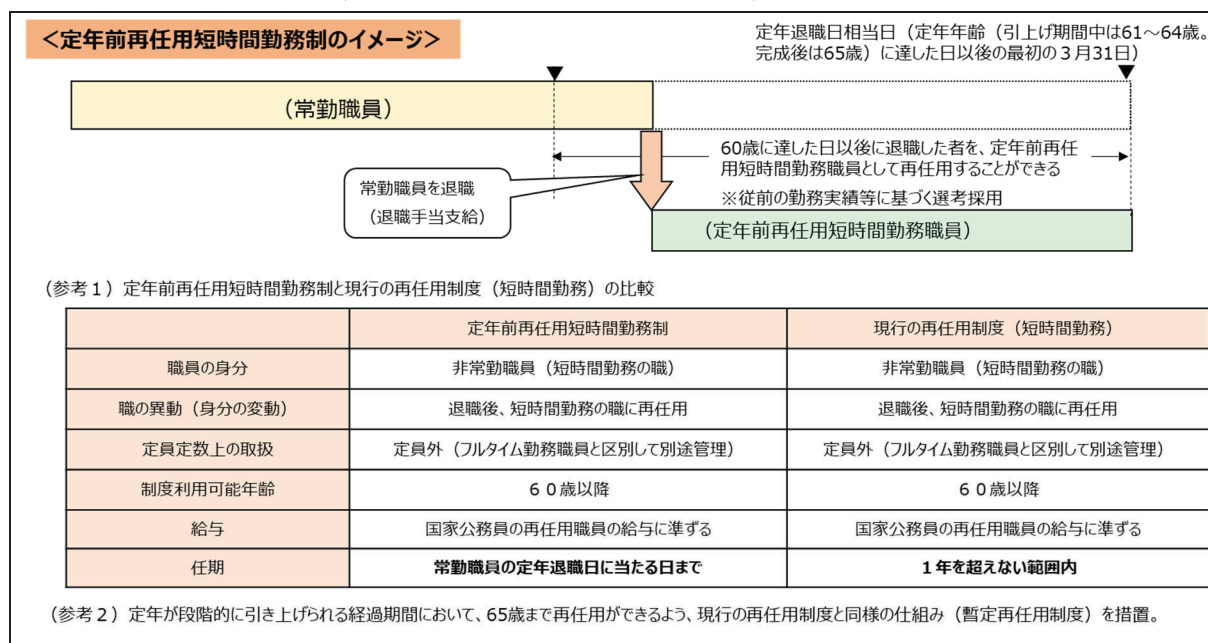
### (3) 定年前再任用短時間勤務制の導入

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、60歳以降の職員の多様な働き方のニーズに対応するため、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。

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年を超えない範囲で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最初の3月31日）までとなる。

その他、勤務時間や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 I-3 定年前再任用短時間勤務制について

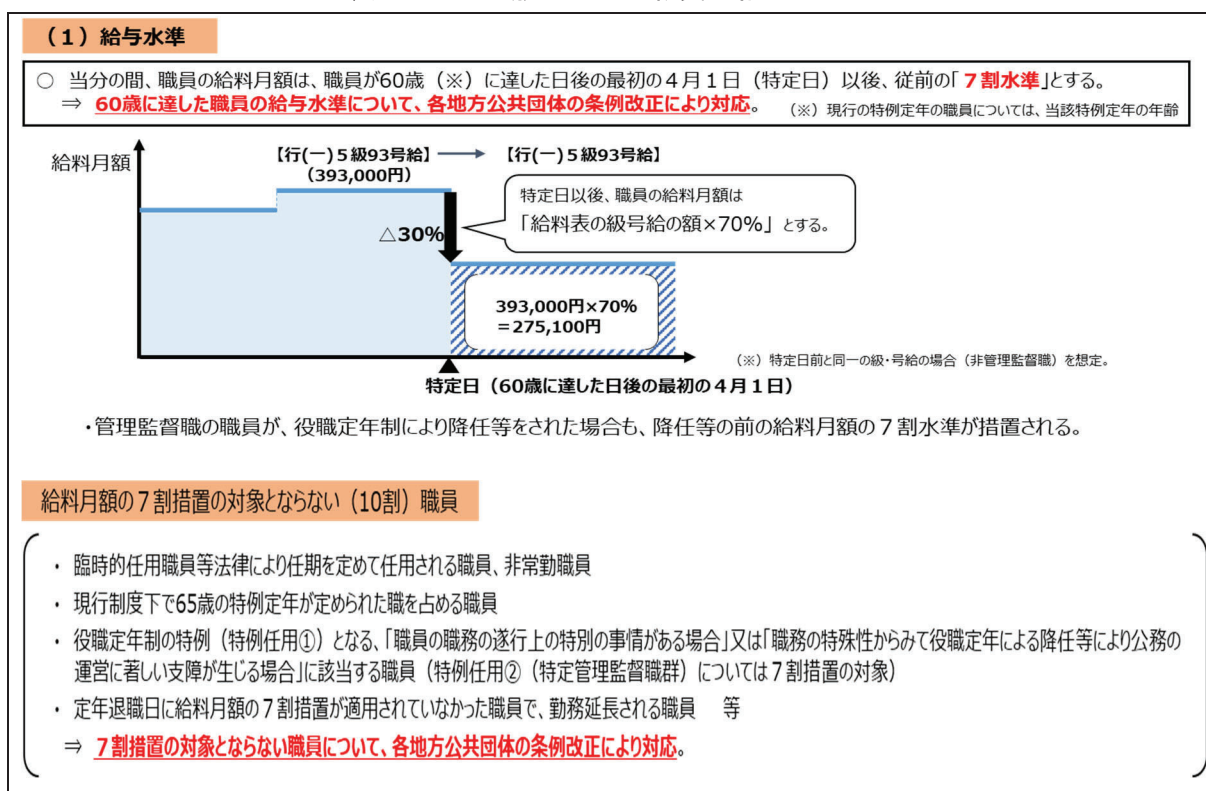


### (4) 給与に関する措置

地方公務員の給与及び退職手当については、均衡の原則（地方公務員法第24条）に基づき、国家公務員の取扱いを考慮し、各団体において条例で必要な措置を講ずることとなる。具体的には、以下のような国家公務員の取扱いに準じて、必要な措置が講じられることとなる。

- ・ 当分の間、職員の俸給月額、職員が60歳<sup>3</sup>に達した日後における最初の4月1日（特定日）以後、従前の「7割水準」とする。
- ・ 60歳<sup>3</sup>に達した日以後、その者の非違によることなく退職した者の退職手当の額については、当分の間、定年退職の支給率に基づき算定する。上記俸給月額が7割水準となる措置についても、いわゆる「ピーク時特例<sup>4</sup>」が適用される。

図表 I - 4 60歳に達した職員の給与について



## (5) 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、給与及び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。

定年の引上げに加え、役職定年制や定年前再任用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になる

<sup>3</sup> 現行の特例定年の職員については、当該特例定年の年齢。

<sup>4</sup> 平成17年の退職手当法の改正により、今後の複線型人事管理にも適切に対応できるよう設けられた、在職期間中に俸給月額の減額があった場合に適用される退職手当の基本額算定に係る特例のことであり、俸給月額の減額前に早期退職する場合よりも退職手当額が大きく下がらないようにすることとしたもの。

など、60歳以降の職員の勤務形態が多様になること等を踏まえ、改正法により新たな制度として導入されるものである。

### 3 研究会における検討内容

#### (1) 検討すべき論点

国家公務員の定年引上げに合わせ、令和5年4月から、地方公務員の定年についても2年に1歳ずつ引き上げられ65歳となる。これにより、高齢層の地方公務員の比率が高まる。また、令和13年4月に定年引上げが完成するまでの間、定年退職者が2年に一度しか生じないこととなる<sup>5</sup>ため、隔年で退職者数が大きく変動するほか、定年引上げ期間全体での定年退職者数は、定年引上げが行われないと仮定した場合と比べると相当程度減少すると見込まれる。このことを踏まえると、毎年度の新規採用者数について、退職者数等の補充を基本に運用してきた地方公共団体にあつては、これまでと同様の対応では将来にわたり安定的に行政サービスを提供できる体制を確保することに課題が生じるおそれがある。

そのため、各地方公共団体においては、60歳以降の職員の働き方を考慮して退職者数等の動向を見通した上で、新規採用者数をはじめとする採用のあり方について検討することが必要になる。

60歳以降の職員の働き方については、別途「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」<sup>6</sup>において検討がなされたところであり、本研究会では、各地方公共団体の今後の検討に資するよう、団体の検討状況等についても把握しながら、定年引上げに伴う定員管理に関する基本的な考え方や留意点について、検討を行うこととした。

#### (2) 検討の進め方

本研究会で検討する定年引上げに伴う定員管理に関する基本的な考え方や留意点が、各地方公共団体にとって有用なものとなるためには、実際に定員管理を行う団体の実態や検討状況等を踏まえた内容とする必要がある。

そのため、地方公共団体5団体（都道府県のうち2団体及び市区町村のうち

<sup>5</sup> 現行、定年が60歳の職種を想定して記載しているが、特例定年として定年が63歳又は65歳等となっている職種がある場合には、必ずしも定年退職者が2年に一度しか生じないわけではない。

<sup>6</sup> 令和3年10月から4年3月にかけて総務省自治行政局公務員部公務員課女性活躍・人材活用推進室が開催した検討会。

3団体。以下「モデル団体」という。)の協力を得て、各モデル団体において、職種ごとに定員管理に関する計画を試行的に検討いただき、その検討過程や結果等を踏まえ、定員管理に関する基本的な考え方や留意点について取りまとめることとした。

## II モデル団体調査の結果及び分析

### 1 モデル団体調査の概要

定年引上げに伴う定員管理に関する基本的な考え方や留意点を検討するに当たっては、実際に定員管理を行う地方公共団体の実態や検討状況等を踏まえる必要がある。

そのため、職員数の規模や地域性等を踏まえ、地方公共団体5団体をモデル団体として選定し、各モデル団体において、職種ごとに、定年引上げ期間を含む中長期的な定員管理に関する計画を試行的に検討いただいた。その際、モデル団体間の考え方や対応方針等について比較できるよう、事務局において共通した調査内容（調査項目）を設定し、参考となる様式を示した上で調査を実施した<sup>7</sup>。

事務局から以下(1)～(3)の調査項目を示した上で、それを基に各モデル団体において、定員管理に関する計画案（総職員数のシミュレーション）を作成。

#### (1) 職種ごとの現状把握

[調査項目]

- ① 職種の一覧（職種名及び職員数）
- ② 職種ごとの職員数の内訳（級別及び年齢区分別）
- ③ 職種ごとの現在の課題や定年引上げによる影響
  - ※ 対象職種：一般行政部門に属する主要な職種（一部モデル団体では、消防吏員を含む。）

#### (2) 60歳以降の職員の働き方の動向を踏まえた退職者数等の見込み

[調査項目]

- ① 60歳以降の職員の配置方針
- ② 60歳以降の働き方に関する動向
  - ※ 各モデル団体において、職員へのアンケート調査を実施
  - 各モデル団体で調査項目等は異なるが、主に段階的に定年を引き上げる期間に定年退職を迎える54歳から58歳まで（S38.4.2～S43.4.1生まれ）の職員を対象に、61歳から65歳までの希望する勤務形態（以下のア～エから選択）等を調査
  - ア フルタイム勤務（定年後の場合は再任用フルタイム勤務）
  - イ 定年前再任用短時間勤務（定年後の場合は再任用短時間勤務）
  - ウ 地方公共団体以外（民間企業等）で勤務又は自営業
  - エ その他（在家庭等）

<sup>7</sup> モデル団体の名称及び個別の調査結果については、各モデル団体において、定年引上げや役職定年制等の運用方針が決定していない中でシミュレーションを実施していただいたものであり、人事情報を含む内容であることから、非公表とした。

- ③ ①及び②を踏まえた職種ごとの今後の退職者数等の見込み
  - ※ 退職者数等：定年退職者数、普通退職者等の人数、再任用職員の増減
- ④ 退職者数等を見込む上での課題

### (3) 新規採用者数の見込み

[調査項目]

- ① 令和3年4月の採用状況（職種別及び採用区分別）
- ② 60歳以降の配置方針や退職者数等の見込み、今後の業務動向等を踏まえた、職種ごとの新規採用者数の見込み
- ③ 定年引上げ後の職種ごとの年齢構成
  - ※ ア 退職者補充の場合 イ 継続的に新規採用した場合 を作成し、比較・分析
- ④ 必要な採用を行う上での課題

### (4) 定員管理に関する計画案（総職員数のシミュレーション）の作成

(1)～(3)を踏まえ、令和3年4月を基準に令和15年4月<sup>8</sup>までの定員管理に関する計画案を作成

## 2 モデル団体調査の結果及び分析

### (1) 職種ごとの現状把握

モデル団体においては、まず、職種ごとの現状を把握するために、級別や年齢別の職員数の状況や各職種が現時点で抱える課題及び定年引上げに伴う影響について調査を行った。

その結果、同一のモデル団体内であっても職種ごとに年齢構成や再任用の任用状況等が異なり、現時点で年齢構成に偏りが生じている職種も見られた。また、例えば、同一職種であってもモデル団体が異なれば職種の状況に差があることや、個別職種の課題についてモデル団体間で共通するケースも見られた。

#### ① モデル団体における職種ごとの共通課題

各モデル団体において、主に一般行政部門に属する職種の現状と課題について調査した結果、職種ごとの課題等について、モデル団体で共通する事項をまとめると主に以下に示すとおりであった。

<sup>8</sup> 定年が65歳に引き上げられるのは令和13年4月だが、令和14年4月の新規採用者数については前年度末に定年退職者が生じない中での検討になることを踏まえ、その翌年度である令和15年4月までを調査対象期間とした。

**ア 一般事務職**

- ・ これまでの採用抑制の影響等により、定年引上げ期間中に管理職の候補となる30代後半から40代前半の職員数が少なくなっており、これらの年齢層の職員の確保と管理職の育成・確保が課題となっている。

**イ 土木職・建築職**

- ・ 受験者数の減少による人材確保や若手職員への技術・ノウハウの継承が課題となっている。
- ・ 建築職については、一級建築士や建築基準適合判定資格者を継続的に養成する必要がある、資格保有者の年齢構成の平準化についても課題となっている。

**ウ 保健師**

- ・ 新型コロナウイルス感染症対応等により需要が高まっており、人材確保が課題となっている。
- ・ 若手職員への技術・ノウハウの継承が課題となっている。

**エ 保育士**

- ・ 20代後半から30代前半の年齢層で育児休業を取得する職員が多く、現場のマンパワーの補充が課題となっている。
- ・ 加齢に伴う身体機能の低下が職務遂行（例：クラスの担任業務等）に支障を来す可能性があり、高齢期職員の活用について検討が必要である。  
※ 現行、職員を再任用する際、一部の職員について、これまでの経験を活かした事務的業務に配置換えを行っているモデル団体もあった。
- ・ 将来的な保育需要の変動等により、必要となる職員数が変化する可能性がある。

**オ 消防吏員**

- ・ 加齢に伴う身体機能の低下が職務遂行（例：災害現場対応業務）に支障を来す可能性があり、高齢期職員の活用について検討が必要である。

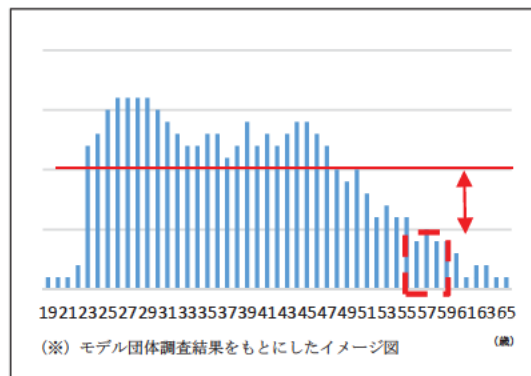
**② 年齢構成の偏在と今後想定される課題**

モデル団体調査の結果、職種ごとに現在の年齢構成は様々であったが、年齢構成に偏りが見られた職種もあり、特徴的なものを示すと以下のとおりである。

ア 50代後半の職員数の割合が他の年齢層よりも低い職種

定年引上げ期間中に定年を迎える50代後半の職員数の割合が、他の年齢層と比べて低い職種にあっては、定年引上げ期間中の定年退職者数が少なく、2年に一度しか定年退職者が生じないことで、退職者数等の補充の視点のみの採用を行った場合には、年齢構成の偏りを更に助長する可能性がある。そのため、年齢構成の平準化を考慮しつつ、毎年度の新規採用者数を検討する必要がある。

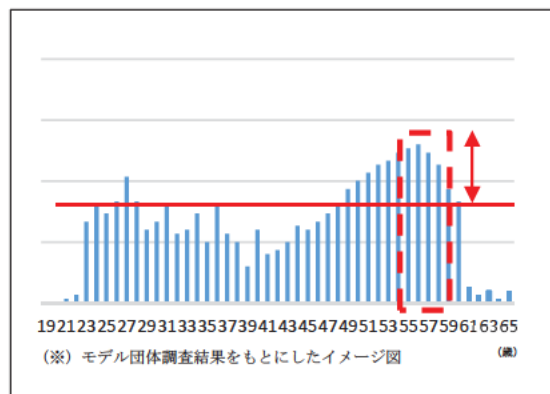
図表II-1 50代後半の職員数割合が低い職種の年齢構成



イ 50代後半の職員数の割合が他の年齢層よりも高い職種

50代後半の職員数の割合が、他の年齢層と比べて高い職種にあっては、定年退職後の再任用の希望状況にもよるが、定年退職者が2年に一度しか生じないとはいえ、ある程度の退職者数が見込まれると想定されることから、新規採用者を確保しやすい。一方で、60歳を超えて勤務する職員が多くなることも想定されるため、60歳以降の職員が活躍できるよう、従事する業務や配置する職等について、十分な検討が必要となる。

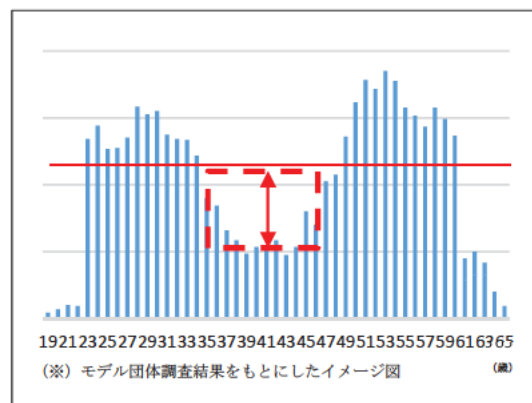
図表II-2 50代後半の職員数割合が高い職種の年齢構成



ウ 30代後半から40代前半の職員数の割合が他の年齢層よりも低い職種

30代後半から40代前半の職員数の割合が他の年齢層よりも低くなっている職種の場合、実務の中心となる中堅職員が少なくなっていることに加え、今後、定年引上げ期間中に管理職の候補となることも考慮し、これらの年齢層の職員の確保や管理職の育成にいかに関与するかが課題になると考えられる。

図表II-3 30代後半～40代前半の職員数割合が低い職種の年齢構成

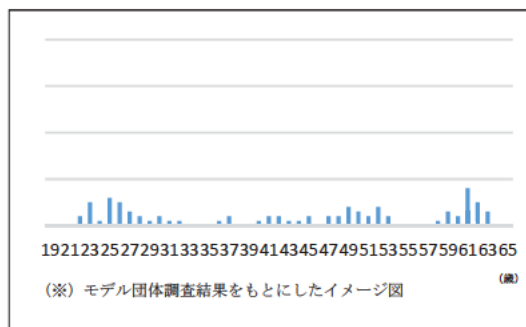




## エ 総職員数が少ない職種

総職員数が少ない職種の中には、職員数の少ない年齢層や職員がいない年齢区分が見られた。こうした職種においては、年齢構成の平準化を考慮しつつ、管理職への登用・配置を見据えた採用のあり方について検討する必要があると考えられる。

図表Ⅱ- 4 総職員数が少ない職種の年齢構成



## (2) 60歳以降の職員の働き方の動向を踏まえた退職者数等の見込み

### ① 60歳以降の職員の働き方に係る意向確認

毎年度の新規採用者数を検討するに当たっては、定年引上げ期間中に退職者数等がどの程度生じるかを把握する必要があることから、モデル団体調査においても「退職者数等の見込み」を調査項目の一つとして掲げた。

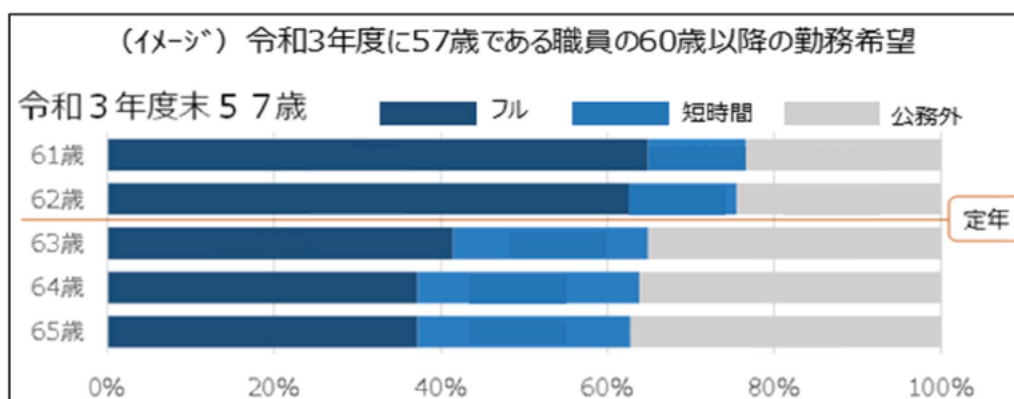
この点に関し、各モデル団体においては、60歳以降の働き方の動向を把握するため、定年引上げ期間中に定年退職を迎える職員を対象にアンケート調査を実施した。

各モデル団体のアンケート結果では、定年が引き上げられた後においても、60歳で退職し、公務外での勤務等を希望する職員や定年前再任用短時間勤務を希望する職員が一定数存在する結果となった。

また、モデル団体に共通して見られた傾向として、定年引上げ期間中、引き上げられた定年までは比較的フルタイム勤務を希望する職員が多い一方で、定年に達した以降は、退職して公務外での勤務等を希望する職員や短時間勤務を希望する職員が増え、フルタイム勤務を希望する職員が減少する傾向が見られた。図表Ⅱ- 5は、モデル団体調査結果を基に作成したイメージ図であるが、例えば、令和3年度末に57歳となる職員の場合、定年となる62歳まではフルタイム勤務を希望する職員の割合が比較的多いが、定年後の63歳以降においてはフルタイム勤務を希望する職員の割合が減少するといった傾向が見られ、他の年齢の職員<sup>9</sup>においても同様の傾向が見られた。

<sup>9</sup> 各モデル団体では、主に段階的に定年を引き上げる期間に定年退職を迎える54歳から58歳まで（S38.4.2～S43.4.1生まれ）の職員を対象に調査を実施した。

図表Ⅱ-5 アンケート結果で見られた働き方の傾向



モデル団体からは、「当初想定したよりも定年前での退職を選択する職員が多い」など、想定した結果と異なるとの意見も多く、定年引上げ期間中に必要となる新規採用者数を検討するに当たっては、60歳以降の働き方の動向を的確に把握することの重要性が示された結果となった。

(参考) モデル団体間における60歳以降の働き方に関するアンケート調査結果の比較

モデル団体が実施した60歳以降の働き方に関するアンケート調査結果について、曾我委員の協力を得て、2つのモデル団体(以下「A団体」「B団体」とする。)の調査結果を比較したところ、以下のとおり、2つのモデル団体間で差が生じ、各地方公共団体において職員の意向を的確に把握することの重要性が示された結果となった。

1 希望する勤務形態

(1) A団体・B団体に共通して見られた傾向

- ・ いずれの団体も61歳では、①(当該団体で)フルタイム勤務、②(当該団体で)短時間勤務、③民間企業等、④在家庭の順で希望する勤務形態の割合が高く、年齢が65歳まで上がるにつれて、フルタイム勤務の割合が減少し、短時間勤務、民間企業等又は在家庭の割合が増加する傾向が見られた。

(2) A団体の特徴

- ・ 年齢が上がるとともに希望する勤務形態を変更する職員が多く、B団体に比べて、一度公務外に出てから公務への復帰を希望する職員が多かった。

(3) B団体の特徴

- ・ 年齢が上がっても、61歳時点で選択した勤務形態を継続する職員が多かった。

2 職種による希望勤務形態の違い

回答した職員を、①一般行政職(事務系)、②建築土木系、③医療保健系、④農林水産系、⑤その他 の5つの職種区分に分けて、61歳及び65歳時点での希望勤務形態について比較・分析を行ったところ、それぞれ以下のような特徴があった。

(1) A団体の特徴

- ・ 医療保健系以外の職種は、61歳時点でフルタイム勤務を希望する割合が5割以上に上ったが、医療保健系は民間企業等又は在家庭を希望する職員が多く、フルタ

イム勤務を希望する割合が5割を下回った。

## (2) B団体の特徴

- ・ 建築土木系以外の職種は、61歳時点でフルタイム勤務を希望する割合が5割以上に上った。
- ・ 建築土木系は、民間企業等を希望する職員の割合が高く、61歳時点で約3割、65歳時点では5割以上の職員が民間企業等を希望した。

## 3 役職による希望勤務形態の違い

### (1) A団体の特徴 (①主幹以下、②課長補佐、③参事、④課長、⑤次長以上に区分して分析)

- ・ 61歳時点の希望勤務形態については、課長までは、役職が上がるにつれてフルタイム勤務を希望する職員の割合が高くなる傾向が見られた。次長以上については、課長以下に比べて民間企業等を希望する職員の割合が高かった。
- ・ 65歳時点で公務部門（フルタイム勤務、短時間勤務）に残る比率が高いのは、課長補佐、参事、課長だった。

### (2) B団体の特徴 (給料表の級ごとに分析)

- ・ 61歳時点の希望勤務形態については、職務の級が高くなるにつれ、フルタイム勤務を希望する職員の割合が低くなる傾向にあった。また、課長相当級以上の職員は、民間企業等を希望する職員が約5割を占めた。
- ・ 65歳時点で公務部門（フルタイム勤務、短時間勤務）に残る比率が高いのは、課長補佐よりも下位の役職だった。

## 4 勤務形態を選択する際の理由

フルタイム勤務、短時間勤務を希望する理由（①経済的理由、②健康状態、③家庭事情、④勤労意欲、⑤生きがい）について、職種別及び役職別に比較・分析したところ、A団体及びB団体とも共通して以下の傾向があった。

### (1) フルタイム勤務を希望する理由

- ・ 職種、役職を問わず、回答のあった職員のうち5割以上が「経済的理由」だった。

### (2) 短時間勤務を希望する理由

- ・ 職種別では、一般行政職（事務系）やその他職種においては「健康状態」が多かった。建築土木系、医療保健系又は農林水産系は、一般行政職（事務系）やその他職種と比べると、「生きがい」を理由とする割合が高かった。
- ・ 役職別では、役職が下がるにつれて「健康状態」の割合が高くなり、役職が上がるにつれて「生きがい」を理由とする割合が高くなる傾向があった。

## 5 従事業務に関する希望（A団体）

60歳以降に従事したい業務（①管理監督業務の支援、②専門知識を生かした業務、③定型的業務、④その他）について分析したところ、以下の傾向があった。

### (1) 勤務形態別

- ・ 61歳時点で短時間勤務を希望する職員のうち、半数以上が定型的業務を希望した。

### (2) 職種別

- ・ 一般行政職（事務系）と比べると、建築土木系、医療保健系、農林水産系など技術系職種については、専門知識を生かした業務を希望する割合が高かった。

### (3) 役職別

- ・ 役職が上がるほど、管理監督業務の支援を希望する職員の割合が高くなった。

## ② 退職者数等を見込む上での留意点

今回のモデル団体調査では、必要となる新規採用者数の検討を行うに当たり、定年退職者数だけではなく、普通退職者等（自己都合による退職者、勸奨退職者等）の状況について、過去の実績等から推計を行うとともに、再任用職員（フルタイム又は短時間勤務）の増減についても、過去の実績や職員へのアンケート結果を踏まえて推計を行った。

その結果、各モデル団体は、定年引上げ期間中においても、再任用職員の減や普通退職者等を一定数見込んでおり、職種によっては定年退職者数よりも普通退職者等の人数の方が多く見込まれた職種もあった。

このことから、定年引上げ期間中の退職者数等を見込む上では、2年に一度生じる定年退職者数だけではなく、毎年度生じ得る普通退職者等の人数や再任用職員の増減についても推計することが重要であると考えられる。

### （参考）60歳以降の職員配置に係るモデル団体の検討状況

あくまでも調査実施時点の検討段階のものであるが、各モデル団体では、60歳以降の職員配置について、これまでの豊富な知識や技術等を活かすことができる職への配置を基本としつつ、役職定年の対象となる管理監督職が役職定年後に担う業務として、「部次長級職員は経験を踏まえた高い管理能力を活かすために、若手の所属長等を支えるスタッフ職への配置を含めて検討している団体」や「退職時に管理職であるか非管理職かを問わず非管理職の役職に配置し、同一職級の現役職員と同様の業務に従事させる方向で検討している団体」があるなど様々であった。

モデル団体からは、60歳以降の職員が勤務意欲を高く保つことのできる配置を検討することが重要であるとの意見やスタッフ職を新たに設置する場合には定数が増えることが懸念される等の課題認識が示された。また、加齢に伴う身体機能の低下が職務遂行に支障を来す可能性がある職種については、「現在も再任用する際に、これまでの経験を活かせる事務的業務に配置換えを行っており、定年引上げ後の60歳以降の職員配置に当たっても同様の配置を検討する」との意見もあった。

## （3）新規採用者数の見込み

各モデル団体においては、職種ごとに現状を把握し、定年引上げ期間中の退職者数等（定年退職者数、普通退職者等の人数、再任用職員の増減）を見込んだ上で、今後の年齢構成も考慮しつつ、行政サービスを安定的に提供するために必要となる各職種の新規採用者数について、検討を行った。

モデル団体における典型的な検討プロセスについて述べると、まず、①退職者数等の補充を基本として新規採用者数を検討し、②年度ごとの新規採用者数にばらつきが見られる場合には、定年引上げ期間中における新規採用者数の平準化について検討がなされた。さらに、③新規採用者数の平準化による対応のみでは、必要な新規採用者数を確保できない場合には、定年引上げ期間中の退職者数等を上回る採用についての検討がなされた。

以下、新規採用者数を検討するに当たっての3段階のプロセスについて、詳しく説明する。

### ① 退職者数等の補充を基本とした新規採用者数の検討

モデル団体においては、定年引上げ期間中の毎年度の新規採用者数を検討するに当たり、まずは退職者数等（定年退職者数、普通退職者等の人数、再任用職員の増減）の補充を基本に検討がなされた。

その際、再任用制度が導入された際に自治事務次官通知<sup>10</sup>で示された「再任用短時間勤務職員の導入により軽減された常勤職員の業務量に見合う定員を削減することを基本とするもの」との考え方も踏まえ、常勤職員と同等の業務を担う短時間勤務職員（暫定再任用短時間勤務職員<sup>11</sup>、定年前再任用短時間勤務職員）の増減についても考慮した上で、必要となる新規採用者数が検討された。

図表Ⅱ-6 短時間勤務職員の増減も考慮した上での必要な新規採用者数の検討例

<b>I 常勤の退職者数等</b>	R7.3		<b>Ⅲ 新規採用者数</b>	R7.4
① 定年退職者	△ 10	➡	⑧ 常勤の退職者数等の補充	20
② 普通退職者等	△ 5		⑨ 短時間勤務職員（減員）の補充 ※	4
③ 常勤の暫定再任用職員の増減	△ 5		⑩ 計（⑧+⑨）	24
④ 計（①+②-③）	△ 20			
<b>Ⅱ 短時間勤務職員の増減</b> 例：全て、週4日（31h）勤務の場合	R7.3			
⑤ 暫定再任用短時間勤務職員の増減	△ 10			
⑥ 定年前再任用短時間勤務職員の増減	5			
⑦ 計（⑤+⑥）	△ 5			

※ 短時間勤務職員（週4日31h）が減少（△5）することにより、加重された常勤職員の業務量に見合う定員を増員（+4）

<sup>10</sup> 「地方公務員法等の一部を改正する法律の施行について」（平成11年7月30日付け自治事務次官通知）。「常勤の再任用職員は、定数条例の対象となり、再任用短時間勤務職員は、常勤職員と区別して、別途管理することとなるが、再任用短時間勤務職員の導入により軽減された常勤職員の業務量に見合う定員を削減することを基本とするものであること。」とされている。

<sup>11</sup> 定年引上げによって現行の再任用制度が廃止されるが、定年の段階的な引上げ期間においては、年金受給開始年齢までの継続的な勤務を可能とするため、現行と同様の暫定的な再任用制度が設けられ、これに該当する職員をいう。

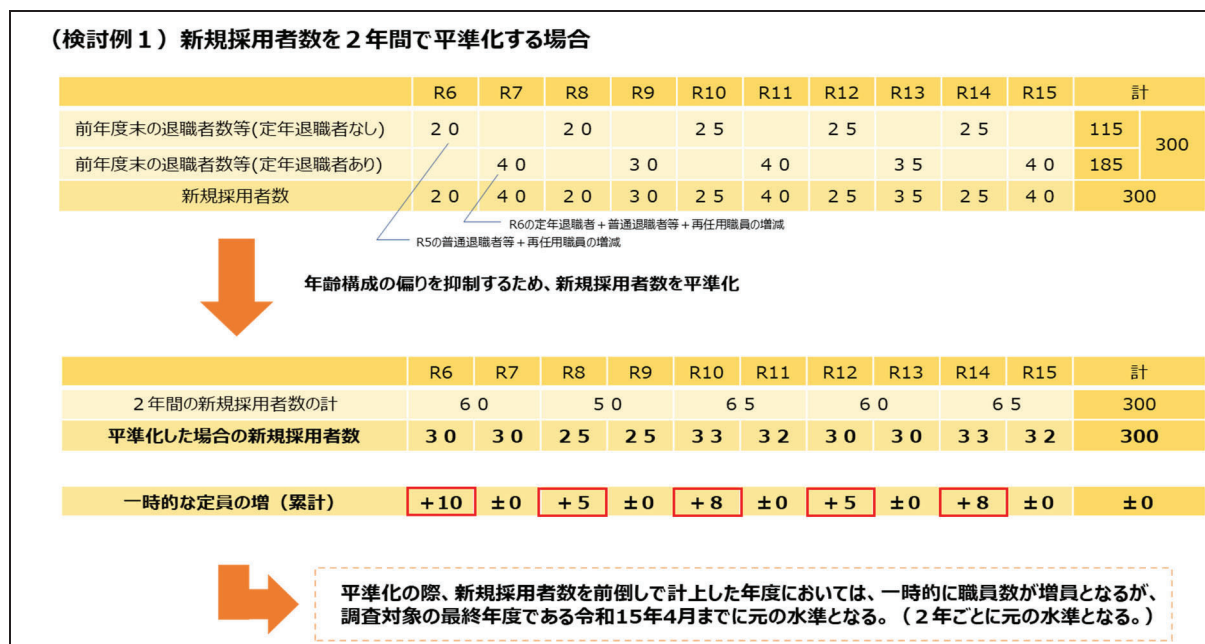
例えば、図表Ⅱ－6のとおり、常勤の退職者数等が20人、短時間勤務職員の減が5人と見込まれる場合には、①常勤の退職者数等20人と②短時間勤務職員の減に見合う常勤職員4人の合計24人を翌年度の新規採用者数としていた。

## ② 定年引上げ期間中における新規採用者数の平準化の検討

退職者数等の補充を基本に新規採用者数の検討を行った結果、年度ごとの新規採用者数にばらつきが見られた場合、安定した採用者数の確保と年齢構成の偏りを抑制する観点から、定年引上げ期間中の新規採用者数を平準化する対応がとられた。

新規採用者数の平準化に当たっては、①定年退職者が2年に一度しか生じないことを踏まえ、2年ごとに新規採用者数の平準化を行うケースを基本に、②（今回のモデル団体調査の調査対象期間である）令和15年4月までの10年間（令和5年4月を基準）で平準化を行うケースも見られた。10年間での平準化が検討されたケースとしては、①土木職・建築職など採用困難職種について、2年ごとの平準化では年度ごとの新規採用者数の最大・最小の差が大きく、かつ過去の採用実績から判断して、最大となる年度の新規採用者数を確保することが実際に困難となる場合、②職員数が少数の職種など、2年ごとの平準化では採用者数が0人となる年度が生じ、継続的に採用者数を確保することができない場合等があった。

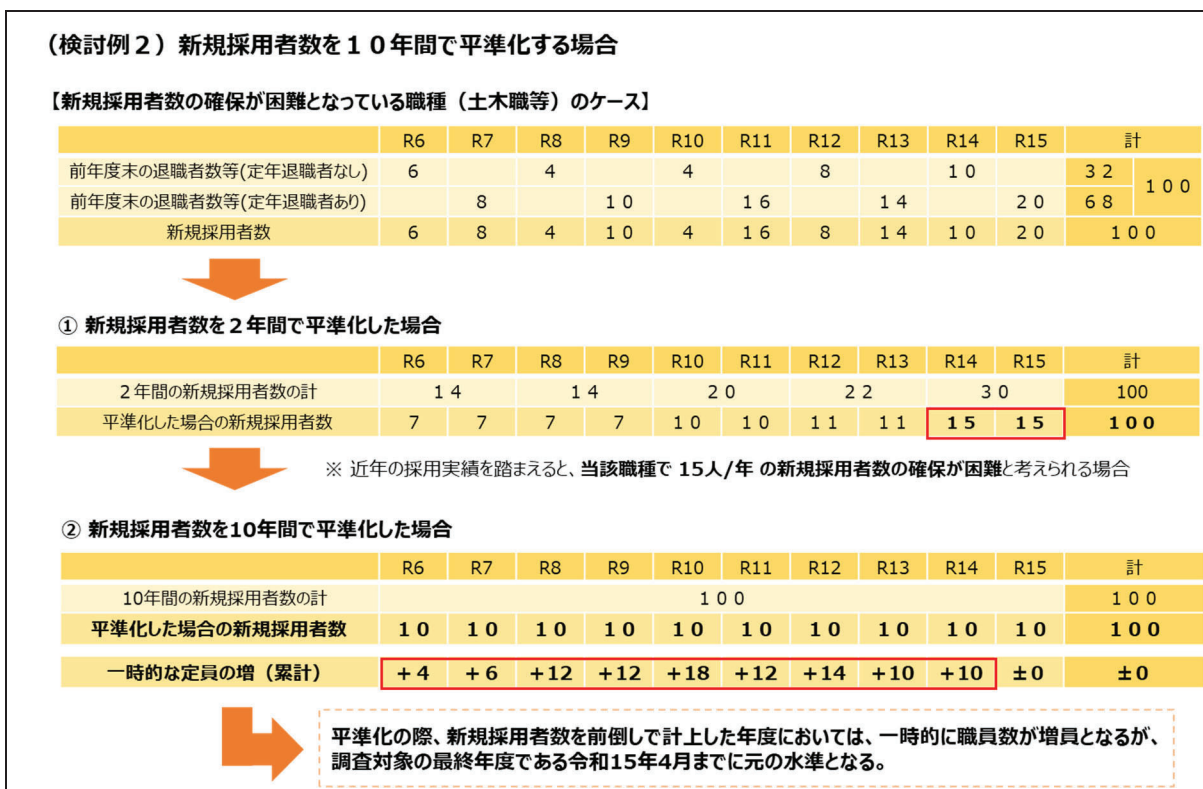
図表Ⅱ-7 新規採用者数を2年間で平準化するケース（イメージ）



図表Ⅱ-8は、その一例である。この場合、新規採用者数を2年ごとに平準化すると令和14年度及び15年度の採用者数が15人となるが、近年の募集状況や採用実績から判断して、一度に15人の新規採用者を確保することが困難と考えられることから、新規採用者数を10年間で平準化することにより、毎年度の採用者数を10人とするといった検討がなされていた。

なお、新規採用者数を平準化する場合には、新規採用者数を前倒しして計上した年度においては一時的に職員数が増員となるが、平準化の最終年度では元の水準(定年引上げ開始時(令和5年4月)の職員数をいう。以下同じ。)となり、遅くとも令和15年4月までには元の水準となる。

図表 II-8 新規採用者数を10年間で平準化するケース（イメージ）



③ 定年引上げ期間中の退職者数等を上回る採用の検討

モデル団体の中には、50代後半の職員の割合が他の年齢層よりも少なく、定年引上げ期間中の定年退職者数等が少数となる場合など、新規採用者数の平準化による対応を行っても、必要な新規採用者数を確保できない場合に、定年引上げ期間中の退職者数等を上回る採用についての検討がなされた例もあった。

その際、必要な新規採用者数の規模をどのように考えるかが問題となるが、モデル団体の中には、各年齢の職員数が概ね均一となっていることが適正な年齢構成であると捉え、「各職種における年齢ごとの平均職員数」を考慮して、新規採用者数を検討する団体が見られた。具体的には、図表 II-9 に例示しているように、10年間の退職者数が6人と少なく、退職者数等の補充以上の採用者数が必要と考える場合、毎年度の適正な採用規模をどのように設定するかが問題となるが、仮に、職員数が90人の職種で、職員の勤続年数を23歳～65歳までの43年とすると、年齢ごとの平均職員数は2人となり、これを一つの目安として毎年度の採用者数が検討された。

なお、定年引上げ期間中の退職者数等を上回る採用を行った場合には、令



和15年4月時点で一時的に職員数が増員することとなるが、モデル団体において、このような検討がなされたのは一部の職種にとどまった。

図表Ⅱ-9 定年引上げ期間中の退職者数等を上回る採用の検討（イメージ）

**(検討例3) 定年引上げ期間中の退職者が少ないケース**

	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	計
① 前年度末の退職者数等	1	2	0	0	1	1	0	1	0	0	6
② 必要な新規採用者数	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
③ 差引(②-①)	1	0	2	2	1	1	2	1	2	2	14

○モデル団体に見られた例（年齢ごとの平均職員数を考慮）  
 例：職種の総職員数90人の場合  
 ◆ 各職種における年齢ごとの平均職員数  

$$= \frac{\text{各職種の総職員数 (=90人)}}{\text{23歳から65歳までの期間 (=43年)}}$$

$$\approx 2人$$

↓  
一時的に職員数が増員

#### (4) 定員管理に関する計画案（総職員数のシミュレーション）の作成

今回のモデル団体調査では、各モデル団体において、「職種ごと」に、(1)～(3)で述べたような検討を経て、最終的にそれらを踏まえた定員管理に関する計画案（総職員数のシミュレーション）を作成いただいた。

その結果、再任用短時間勤務職員数<sup>12</sup>を含めた総職員数について見ると、令和5年4月と令和15年4月を比較した場合、退職者数等を上回る採用を行った職種等が少なかった団体は、当然のことながら総職員数は概ね横ばい傾向となったが、現在、再任用職員のうち短時間勤務職員が多くを占める団体にあっては、短時間勤務職員が減少し、常勤職員が増加する傾向が見られた。

また、定年引上げ期間中の退職者数等を上回る採用を行った職種や行政需要の増を見込んだ職種が多かった団体は、総職員数がやや増加する傾向となった。

<sup>12</sup> 再任用短時間勤務職員を業務量に応じて、常勤換算した後の職員数

(参考) モデル団体調査を実施した上での気付き等 (モデル団体の主な意見や感想)

- ・ シミュレーションを実施し、定年引上げの影響を職種ごとに確認することは、今後の定員管理のあり方を検討する上で非常に有意義だと感じた。
- ・ 定員管理に当たっては、1～2年先の短期的なスパンだけでなく、10年単位での見通しを持つことが重要であることを再認識した。
- ・ これまで職種ごとに細かな分析を行っていなかったため、課題が漠然としていたが、職種ごとの現状や課題が明確になり、良い気付きになった。
- ・ 職種ごとに状況を把握し、採用・退職のあり方を検討することが重要と感じた。
- ・ 歪な年齢構成となっている職種においては、その改善を含めて採用計画を検討する必要があることが分かった。
- ・ 年齢構成の平準化のためには、一定の採用を継続して実施することが重要と感じた。
- ・ シミュレーションに関しては、職員数が少ない職種については、定年引上げの影響があまり大きくないと考えられ、一部作業の省略など、効率化が検討できると感じた。
- ・ アンケート調査により、定年引上げに係る職員の勤務意向の傾向が適切に把握できるとともに、調査過程や調査結果を通じて、具体的に検討すべき課題等が見えてきた。
- ・ 60歳以降の職員の働き方の動向を予測する上では、アンケート調査等を実施することにより職員の意向を直接把握することが大変有効だと感じた。
- ・ アンケートの結果、想定したよりも定年前に退職を選択する職員が多いなど、計画を検討する上で大きな意味があった。
- ・ アンケートの結果、現行の再任用率よりも、役職定年後・定年退職後ともに自団体での勤務を希望する職員の割合が高いなど、新たな気づきがあった。
- ・ アンケート調査結果の取扱いについて、職員の少ない職種や回答数・回答率が少ない職種については注意が必要であり、補正した上で推計することも必要と感じた。
- ・ 定年引上げに伴い、年度ごとの退職者数に大きなバラツキが生じると予想していたが、バラツキは予想よりも小さかった。
- ・ 職員の勤務意向は流動的になると想定されるため、情報提供・意思確認制度の活用が重要と感じた。
- ・ 人員数のみでなく、年齢構成や役職構成、組織体制や人員配置などにも目を向けた人事管理トータルで考える必要があると感じた。
- ・ 高齢期の職員に最大限活躍してもらうためにも、勤務意欲を高く保つことができる人事配置の検討が必要であり、60歳以降の職員をいかに活用するかが課題である。

## Ⅲ 定年引上げに伴う定員管理に関する基本的な考え方及び留意点

### 1 定年引上げに伴う定員管理に関する基本的な考え方

モデル団体調査における各団体の検討過程や検討結果等を踏まえ、定年引上げに伴う定員管理に関する基本的な考え方について、以下のとおり3点にまとめた。

**(1) 行政サービスの質の確保のため、定年引上げ期間中においても、一定の新規採用者を継続的に確保することが必要**

地方公共団体は、様々な行政分野で、広く行政サービスを担っており、各分野において、将来にわたって必要なサービスを安定的に提供できる体制を確保することが重要である。

既に述べたように、定年引上げ期間中は、定年退職者が2年に一度しか生じないことから、仮に単純に定員を一定に固定すれば、新規採用者数が年度によって大幅に変動する可能性があり、その結果、職員の経験年数や年齢構成に偏りが生じ、専門的な知見の世代間の継承や計画的な人事配置・人材育成等が困難となり、必要な行政サービスを将来にわたり安定的に提供できなくなるおそれがある。

また、採用活動の中で、地方公共団体にとっての適切な人材を確保する観点や、地方公務員を志望する者を安定的に確保する観点からも採用者数を一定程度平準化することが望ましい。

さらに、地方公共団体の業務は、一般事務職のみではなく、保健、福祉、土木、農林水産など様々な分野の専門職の職員によって担われている。必要な行政サービスを適切に提供していくためには、それぞれの専門職の職員を一定数確保・維持するとともに、専門的な知見やノウハウを将来にわたり継承していく必要がある。

したがって、これらを考慮すれば、行政サービスの質の確保のためには、定年引上げ期間中においても、一定の新規採用者を継続的に確保することが必要であり、これについては、原則として職種ごとに行う必要がある。

**(2) 新規採用者数の検討をはじめ、中長期的な観点から定員管理を行うことが必要**

各地方公共団体においては、定年引上げ期間中、定年退職者が2年に一度しか生じず、隔年で退職者数が大きく変動する可能性があること及び当該期間全体の定年退職者数について定年引上げが行われないと仮定した場合と比べると相当程度減少すると見込まれることを踏まえた上で、毎年度必要となる新規採用者数を検討することになる。モデル団体調査結果を踏まえた職員の年齢構成への影響等を考慮すると、各団体で一般的に行われている、“総職員数を変えず毎年の退職者数等の補充を行うことを基本とした採用”とは異なる対応も必要と考えられることから、職種ごとに現在の職員の年齢構成や退職者等の見通しを踏まえて定年引上げによる中長期的な定員の推計を行い、新規採用者数を含めた定員管理について検討することが重要である。また、その際、定年引上げは令和5年4月から実施され、制度完成が令和13年4月となること、また、令和14年4月の新規採用についても前年度末に定年退職者が生じない中での検討になることから、10年程度を見越して定員管理を行うことが必要である。

なお、中長期的な定員管理の検討については、必ずしも新たな計画を策定しなければならないものではなく、既存の計画の見直しや人事担当部局におけるシミュレーション等でも差し支えないが、定年退職者が生じない令和5年度末の翌年度の採用（令和6年4月の採用）に向けた採用計画を策定するまでに検討しておくべきである。

**(3) 業務量に応じた適正な定員管理であることの説明が必要**

定年引上げ期間中においても、“事務事業を効果的・効率的に遂行するために要する人員を過不足なく適正に配置する”という定員管理の視点は求められる。

そのため、定年引上げに伴い、職員数が一時的に増員となる場合であっても、各地方公共団体においては、業務量等の変化や見通しと定年引上げ期間中の定員の変化をうまく連動させ、住民の理解が得られるような工夫と説明を行う必要がある。

## 2 新規採用者数を検討する上でのポイント

定年引上げに伴う定員管理に関する基本的な考え方の中で、新規採用者数の検討をはじめ、中長期的な観点から定員管理を行うことが必要である旨述べたが、モデル団体調査の結果等を踏まえ、各地方公共団体において、毎年度の新規採用者数を検討する上でのポイントを整理すると、以下の3点が挙げられる。

1点目は、各地方公共団体において、職種ごとに年齢構成や再任用職員の任用状況、採用の困難性といった課題等が異なることから、まずは職種ごとの現状等を十分に把握すること。

2点目は、定年引上げに伴い、60歳以降の任用形態に変化が生じることから、定年引上げが開始する前に、60歳以降の職員の働き方の動向について可能な限りの確に把握した上で、毎年度生じ得る普通退職者等を含め、職種ごとに定年引上げ期間中の退職者数等の見通しを立てること。

3点目は、上述した2点を踏まえ、必要な行政サービスを将来にわたり安定的に供給できる体制を確保するため、職種ごとに年齢構成の平準化を勘案しつつ、経験者採用や任期付採用といった様々な採用方法等を活用した上で、定年引上げ期間中の毎年度の新規採用者数を検討する必要があること、である。

<b>ポイント（1）：職種ごとに現状等を把握すること。</b>
---------------------------------

定年引上げ期間中の新規採用者数を検討する上で、まず、職種ごとの現状及び課題を把握することが重要である。

モデル団体調査の結果を見ても、例えば年齢構成については、定年引上げ期間中に定年退職を迎える50代後半の職員が多い職種・少ない職種、また、過去の採用抑制等の影響で30～40代が少なくなっている職種など、職種ごとに状況は様々である。また、再任用職員の任用状況についても、再任用職員が多い職種・少ない職種、再任用職員のうちフルタイム勤務が多い職種・短時間勤務が多い職種など、各団体で職種ごとに状況が異なっている。

さらに、こうした現状分析に加え、年齢構成の偏在是正や採用困難職種の人材確保、若手職員への技術の伝承、高齢期職員の活用手法など、職種ごとに定年引上げ期間中に生じ得る課題を整理しておく必要がある。

**ポイント（２）：職種ごとに定年引上げ期間中の退職者数等の見通しを立てること。**

毎年度の新規採用者数の検討に当たっては、定年引上げ期間中に退職者数等（定年退職者数、普通退職者等の人数、再任用職員の増減）がどの程度生じるかを把握しておく必要がある。そのため、①60歳以降の働き方の動向及び②普通退職者等の見込みについて、可能な限りの確に見通しを行うことが重要である。

**① 60歳以降の職員の働き方の動向把握**

定年引上げに伴い、60歳以降の職員の働き方については、引き上げられた定年まで常勤職員として勤務できるほか、定年が65歳になるまでの間は、暫定的な措置として定年退職後に65歳まで現行の再任用制度と同様の再任用が可能となる。また、60歳以降で定年前に退職した場合には、新たに導入される定年前再任用短時間勤務制に基づき、短時間勤務の職として再任用が可能となる。こうした任用形態の変化に加え、役職定年制の導入によって管理監督職を占める職員が管理監督職以外の職等に異動となることは、60歳以降の職員の勤務意向にも影響を与える可能性が考えられる。

このため、定年引上げ期間中の新規採用者数を検討するに当たっては、職種ごとに60歳以降の職員の働き方の動向を可能な限りの確に把握した上で、定年退職者数や再任用職員（フルタイム・短時間勤務）の推計を行うことが重要となる。

**図表Ⅲ- 1 60歳以降の職員の働き方等について**

【60歳以降の勤務形態と定員管理の関係】						
	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳
現行 (60歳定年)	○現職(常勤)	○再任用(フル) △再任用(短) ×退職	○再任用(フル) △再任用(短) ×退職	○再任用(フル) △再任用(短) ×退職	○再任用(フル) △再任用(短) ×退職	○再任用(フル) △再任用(短) ×退職
定年 引上げ 期間 <small>(62歳定年の場合)</small>	○現職(常勤)	○現職(常勤) △定年前再任用(短) ×退職	○現職(常勤) △定年前再任用(短) ×退職	○暫定再任用(フル) △暫定再任用(短) ×退職	○暫定再任用(フル) △暫定再任用(短) ×退職	○暫定再任用(フル) △暫定再任用(短) ×退職
制度 完成後 (65歳定年)	○現職(常勤)	○現職(常勤) △定年前再任用(短) ×退職	○現職(常勤) △定年前再任用(短) ×退職	○現職(常勤) △定年前再任用(短) ×退職	○現職(常勤) △定年前再任用(短) ×退職	○現職(常勤) △定年前再任用(短) ×退職

○：定数条例の対象 △：定数条例の対象外（別途管理） ×：定数外

(参考) 60歳以降の職員の働き方の動向把握の手法

60歳以降の職員の働き方の動向を把握する手段としてまず挙げられるのは、情報提供・意思確認制度による把握である。ただし、この意思確認は、基本的には職員が60歳に達する年度の前年度に確認するものであり、主に59歳の職員が対象となることから、意思確認の制度のみによって職員の意向を把握しようとする場合、中長期的な定員管理の検討という観点からすると不十分なものとなる可能性がある。また、令和4年度においては、定年引上げに係る関係条例の議決後に意思確認を実施することが見込まれるため、議決後に定員管理の検討を行おうとする場合には、意思確認後、短期間での検討となる(図表Ⅲ-2参照)。

そのため、情報提供・意思確認制度での意思確認に先立ち、モデル団体が実施したような職員向けの意向調査(アンケート調査)を実施することも有効であると考えられる。モデル団体においては、概ね定年引上げ期間中に定年退職を迎える職員(令和3年度に満54歳～58歳となる職員)を対象に意向調査を実施しており、職員の60歳以降の働き方について、幅広い年齢層の中長期的な動向が把握できるという点でメリットがある。一方、意向調査の対象となる年齢が若くなるほど、職員の将来の勤務意思に係る信憑性が薄まることが想定されるため、定年引上げ後も定期的に意向調査を行うなど、中長期的な定員管理を検討する上でアップデートを行うことが望ましいと考えられる。

なお、事務局において全ての都道府県及び市区町村を対象に実施した調査(以下「検討状況調査」という。)の結果を見ると、都道府県等において、情報提供・意思確認制度による意思確認のみをもって職員の働き方の動向を把握する予定は50%、職員向け意向調査(アンケート)を行うことにより動向を把握する予定は20%であった(図表Ⅲ-3参照)。

図表Ⅲ-2 情報提供・意思確認制度に基づく職員の意向確認の実施予定時期(令和4年度実施分)

(単位:団体数)							
	4～6月	7～9月	10月～12月	1～3月	対象職員なし	未定	合計
都道府県	0 (0%)	7 (16%)	22 (50%)	6 (14%)	0 (0%)	9 (20%)	44
指定都市	0 (0%)	6 (33%)	6 (33%)	1 (6%)	0 (0%)	5 (28%)	18
その他市 (※特別区含む)	52 (7%)	108 (14%)	314 (41%)	91 (12%)	6 (1%)	197 (25%)	768
町村	72 (8%)	186 (21%)	313 (34%)	61 (7%)	104 (11%)	173 (19%)	909
合計	124 (7%)	307 (18%)	655 (38%)	159 (9%)	110 (6%)	384 (22%)	1,739

※ 定年引上げ期間中の退職者数・新規採用者数を見込んだ定員管理の計画等の検討を予定している団体について集計している。

図表Ⅲ- 3 60歳以降の職員の働き方の動向を把握するために実施する予定の手法

	①情報提供・意思確認 制度による意思確認のみ	①に先立ち、職員向け意向 調査（アンケート）を実施	①に先立ち、現在の再任用 制度の運用状況で推計	その他	合計
都道府県	19 (43%)	11 (25%)	10 (23%)	4 ( 9%)	44
指定都市	3 (17%)	8 (44%)	3 (17%)	4 (22%)	18
その他市 (※特別区含む)	311 (40%)	191 (25%)	221 (29%)	45 ( 6%)	768
町村	540 (59%)	136 (15%)	197 (22%)	36 ( 4%)	909
合計	873 (50%)	346 (20%)	431 (25%)	89 ( 5%)	1,739

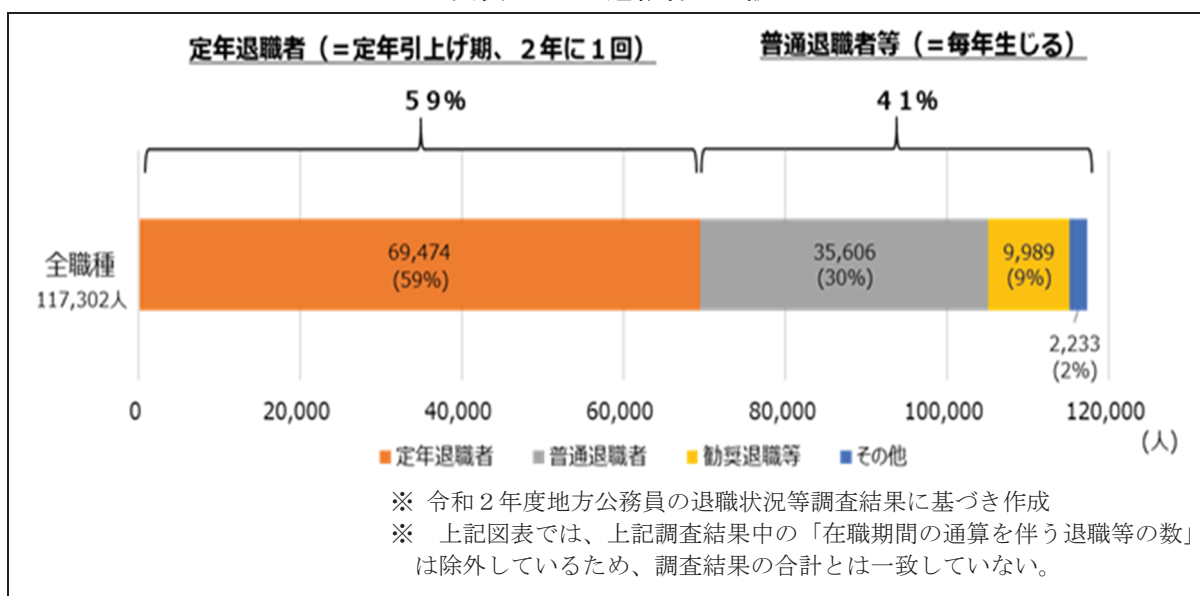
※ 定年引上げ期間中の退職者数・新規採用者数を見込んだ定員管理の計画等の検討を予定している団体について集計している。

② 普通退職者等の見込み

地方公務員の退職者数の内訳（図表Ⅲ- 4）を見ると、定年退職者が59%と多いが、定年退職者以外の普通退職者等（自己都合による退職者、勸奨退職者等）についても41%と高い割合を占めることに留意する必要がある。

定年引上げ期間中は、定年退職者は2年に一度しか生じないが、普通退職者等については毎年度生じるものであり、定年引上げ期間中の退職者数を見通す上では、全体の4割を占める普通退職者等の人数についても、職種ごとに過去の実績等を踏まえて推計することが重要である。

図表Ⅲ- 4 退職者の内訳





ポイント（３）：（１）（２）を踏まえ、職種ごとに年齢構成の平準化を勘案しつつ、毎年度必要となる新規採用者数を検討すること。

各地方公共団体においては、職種ごとの現状や課題を把握し、定年引上げ期間中の職種ごとの退職者数等について見通しを立てた上で、年齢構成の平準化も勘案しながら、毎年度必要となる新規採用者数を検討する必要がある。モデル団体調査における検討の進め方も踏まえ、新規採用者数を検討する上でのポイントについて、以下のとおり取りまとめた。

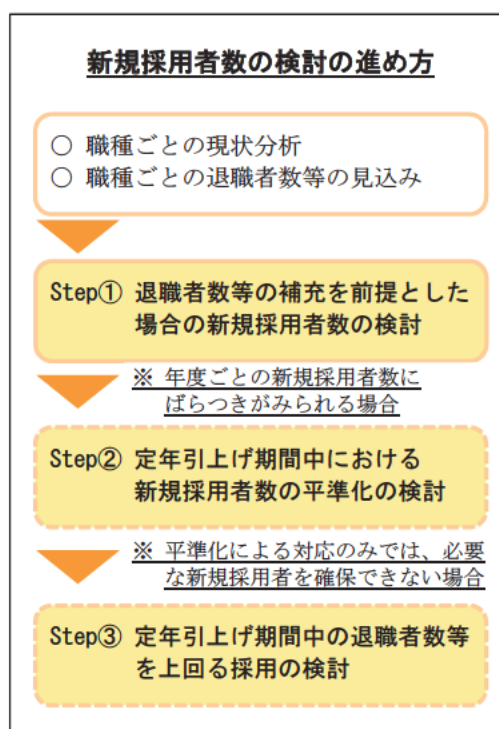
### ① 退職者数等の補充を前提とした場合の新規採用者数の検討

定年引上げ期間中の毎年度の新規採用者数の検討に当たっては、地方公共団体が一般的に行っているとおり、まずは「退職者数等の補充」の考え方に基づいて新規採用者数を検討することからスタートすることが考えられる。

ここでいう退職者数等とは、定年退職者だけではなく、普通退職者等や再任用職員の増減見込みを含むものである。再任用職員については、常勤の再任用職員の増減見込みに加え、短時間勤務の再任用職員の増減見込みについても、常勤職員に換算した上で含めることが必要である。（図表Ⅱ－６参照）

なお、行政需要の増加や減少などにより、必要な人員数を増加又は減少させる必要がある職種については、これらの要素を加味して、新規採用者数を加減しておく必要がある。

図表Ⅲ- 5 新規採用者数の検討の進め方



### ② 定年引上げ期間中における新規採用者数の平準化の検討

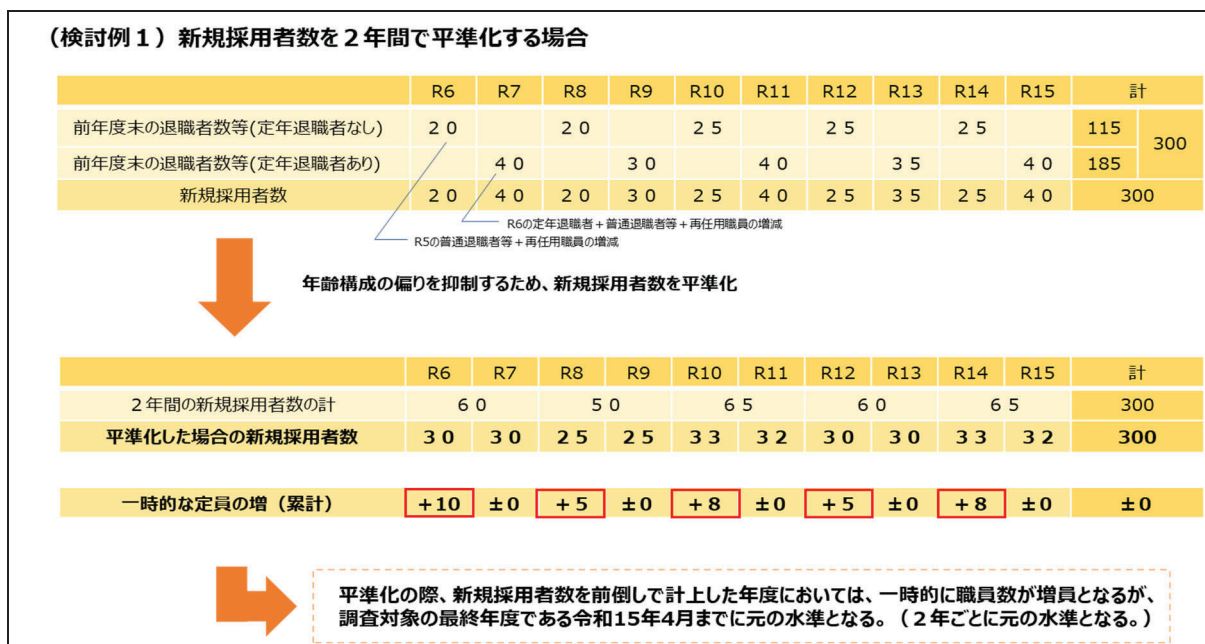
定年引上げ期間中は、定年退職者が２年に一度しか生じないことから、退職者数等の補充の考えに基づいて新規採用を行おうとする際、年度ごとの新

規採用者数にばらつきが見られる場合には、年齢構成の偏りを抑制する観点から、複数年度間で新規採用者数を平準化することの検討が必要である。

その際、定年退職者が生じる2年ごとの平準化を基本としつつ、職種ごとの採用の困難性や現在の年齢構成等を考慮した上で、例えば4年間での平準化や、2年間の平準化と3年間の平準化を組み合わせるなど、職種の現状及び課題に合わせて柔軟に検討することも必要である。

なお、複数年度間で新規採用者数を平準化することにより、新規採用者を前倒して採用した年度においては、職員数が一時的に増員となるが、行政需要による増減がない場合には平準化の最終年度には基本的には元の水準となる。

図表Ⅲ-6 新規採用者数を2年間で平準化するケース【※図表Ⅱ-7再掲】



### ③ 定年引上げ期間中の退職者数等を上回る採用の検討

②の平準化の対応のみでは、中長期的に見て、将来にわたり安定的に知見やノウハウを継承するために十分な新規採用者数を確保することができず、将来の行政運営に支障が生じると見込まれる職種がある場合には、定年引上げ期間中の退職者数等を上回る採用を当該期間中に行うことにより、必要な新規採用者数を確保することについての検討が必要となる。

この場合、定年引上げ期間中の退職者数等を上回る採用を当該期間中に行うことにより、定年引上げ期間終了後においても一時的に職員数が増員とな

ることが想定されるが、モデル団体調査においては、50代後半の職員が少なく、定年引上げ期間中の退職者数等が少数となる職種などで検討された対応であり、各地方公共団体においては、その必要性について十分な検討が必要である。

なお、毎年度必要となる新規採用者数がどの程度かが問題となるが、モデル団体調査であったように、各年齢階層の職員数が概ね均一となっていることを適正な年齢構成と捉え、例えば当該職種の総職員数を勤務年数で除した人数を必要な新規採用者数とする考え方も一つの基準となり得るが、これに加え、デジタル化などの事務の効率化の取組による影響や、今後の行政需要の動向等により新規採用者数を加減することも考えられる。そのため、各団体の実情を踏まえた新規採用者数の検討が必要となる。

#### ④ 様々な採用方法等の活用の検討

経験年数や年齢構成の平準化を進める上では、経験者採用を積極的に活用することが有効であり、また、一時的な業務増に対しては任期付職員による対応が適当である場合も多い。したがって様々な採用方法を組み合わせた上で、毎年度必要となる新規採用者数を確保することが重要である。

特に、定年引上げ期間中の退職者数等を上回る採用を行おうとする場合、定年引上げ期間終了後に経験者採用を活用することにより年齢構成を平準化させることも考えられることから、当該職種について経験者採用による人材確保が可能かどうか、また、行政需要や年齢構成等の状況を十分に踏まえた上で、定年引上げ期間中の毎年度の新規採用者数を検討する必要がある。

図表Ⅲ- 7 定年引上げ期間中の退職者数等を上回る採用の検討 [※図表Ⅱ-9 再掲]

(検討例3) 定年引上げ期間中の退職者が少ないケース

	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	計
① 前年度末の退職者数等	1	2	0	0	1	1	0	1	0	0	6
② 必要な新規採用者数	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
③ 差引(②-①)	1	0	2	2	1	1	2	1	2	2	14

○モデル団体に見られた例(年齢ごとの平均職員数を考慮)  
 例: 職種の総職員数90人の場合  
 ◆ 各職種における年齢ごとの平均職員数  

$$= \frac{\text{各職種の総職員数}(=90人)}{\text{23歳から65歳までの期間}(=43年)}$$

$$\approx 2人$$

一時的に職員数が増員

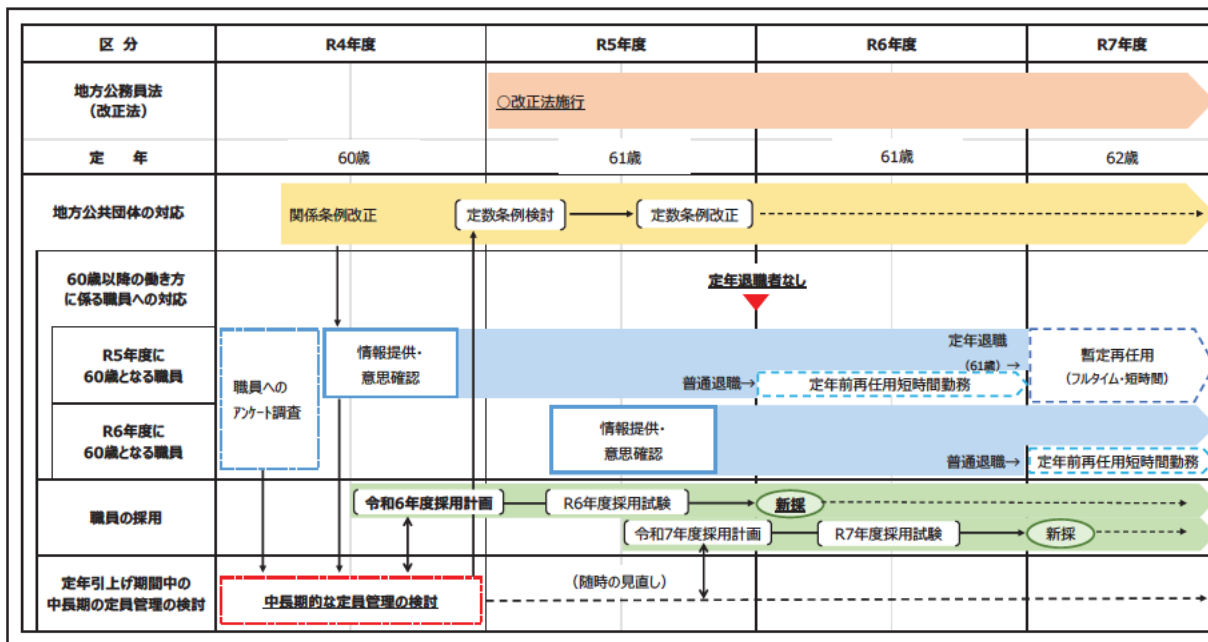
### 3 中長期的観点からの定員管理の検討スケジュール

令和5年4月に定年が61歳に引き上げられ、令和5年度末の定年退職者が生じないこととなる。そのため、当面は令和6年4月の新規採用者数をどのように見込むかが各地方公共団体の課題になると思われることから、令和6年4月の採用に向けた採用計画を策定するまでに、定年引上げの影響を踏まえた定員管理について検討するなど、定年引上げに備える必要がある。

一方で、定年引上げについては、定年が2年に1歳ずつ段階的に引き上げられ、令和13年4月に制度完成する予定となる。この間、定年退職者は2年に一度しか生じないなど、定員管理を行う上でこれまでと異なる対応が必要となることが考えられることから、中長期的な観点から、定年引上げの影響を踏まえた定員管理を検討することが望ましい。

なお、検討状況調査の結果では、図表Ⅲ-9に示すとおり、定年引上げ期間中の退職者数及び新規採用者数を見込んだ中長期的な観点からの定員管理に関する計画(対外的な公表を伴わない内部での検討を含む。)については、9割以上の都道府県等で検討を開始し、又は今後検討予定となっている。

図表Ⅲ- 8 定年引上げに伴う対応スケジュール（定員管理関係）



図表Ⅲ- 9 定年引上げ期間中の退職者数・新規採用者数を見込んだ定員管理に関する計画の検討状況

	回答団体数	検討を開始している	今後検討予定	検討する予定はない
都道府県	47	18 (38%)	26 (55%)	3 (6%)
指定都市	20	8 (40%)	10 (50%)	2 (10%)
その他市 (※特別区含む)	795	174 (22%)	594 (75%)	27 (3%)
町村	926	148 (16%)	761 (82%)	17 (2%)
合計	1,788	348 (19%)	1,391 (78%)	49 (3%)

#### 4 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

定年引上げに伴い、必要な行政サービスを将来にわたり安定的に提供できる体制を確保するため、新規採用者数の平準化や定年引上げ期間中の退職者数等を上回る採用を行うことにより、例えば令和5年4月と比較して一時的に職員数が増員となる場合であっても、「業務量に応じて人員を適正に配置する」という定員管理の趣旨に沿った対応を行う必要があり、そのことについて住民の理解が得られるような工夫や説明が求められることに留意しなければならない。

このため、各地方公共団体においては、退職者数等の動向を可能な限りの確に推計した上で、新規採用者数を決定することが重要であり、また、業務量等の変

化や見通しと定年引上げ期間中の定員の変化をうまく連動させていく視点が必要となる。そのため、人事、組織、定員及び財政のそれぞれを所管する部局間で問題意識を共有しつつ検討することが求められる。

なお、住民の理解が得られるような工夫や説明の内容については、各地方公共団体において、地域の実情を踏まえて検討されるものであるが、例えば次のようなケースが想定され得る。

- ① 特定の専門職種の職員を一時的に増員する一方、事務職の採用を抑制する場合、増員した専門職種の職員を一時的に事務分野へ配置し、多様な経験を積ませるなど、専門職の職員の登用分野の拡大
- ② AIの活用・デジタル化への対応など、将来の業務改善につながる分野への人的資源の投入
- ③ 高齢期職員を活用した若手・中堅職員への技術の伝承や若手の管理職（所属長等）へのマネジメント支援
- ④ 病気休暇・休職中の職員や育児休業を取得する職員など、長期間不在となる職員の代替職員としての配置
- ⑤ これまで取り掛かることのできなかつた業務について、短期的に集中して実施等

## 5 その他留意すべき事項

定年引上げにより、豊富な知識、技術、経験等を有する60歳以降の職員が、自らの能力を存分に発揮して活躍することに加え、若年層を含めた組織全体の活力の維持・向上につなげることが、適正な定員管理の観点からも重要である。

各地方公共団体においては、60歳以降の職員の活用について、「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」<sup>13</sup>（令和4年3月）の内容を踏まえつつ、特に組織全体の活力を維持・向上させるための配置に関して、以下の点について留意する必要がある。

<sup>13</sup> 総務省自治行政局公務員部公務員課女性活躍・人材活用推進室で開催した「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」において、現行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踏まえ、再任用制度と改正法に基づく定年引上げ後の制度上の違い等を考慮しつつ、高齢期職員の活躍のための要点及び参考事例を取りまとめ、公表。  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/kenkyu/teinen\\_koureiki\\_r03/index.html](https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/teinen_koureiki_r03/index.html)

#### (1) 若手・中堅職員の意欲の維持・向上

定年引上げに伴い、60歳以降の職員数が増加し、組織内における割合が高くなることが予想されることから、60歳以降の職員の配置のみを課題として捉えがちになるが、必要な行政事務を最少の人員で効率的・効果的に処理する上では、若手・中堅職員を含む全ての職員の意欲の向上を図り、組織全体のパフォーマンスを高めることが重要である。そのため、60歳以降の職員の能力を最大限発揮させることにより、若手・中堅職員の負担軽減を図るとともに、昇任機会の確保にも配慮するなど、若手・中堅職員の意欲の維持・向上にも努める必要がある。

#### (2) 60歳以降の職員の知識・経験等を活かした配置の検討

60歳以降の職員の割合が相対的に高まることに加え、新たに役職定年制が導入される中、60歳以降の職員の幅広い職務における活躍を促し、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ことが重要である。

各地方公共団体においては、60歳以降の職員の働き方の動向を的確に見通した上で、職員一人一人の意向にも配慮しつつ、知識や経験、能力等を最大限活かせるよう、個々の職員に適した配置の検討を行う必要がある。

#### (3) 加齢に伴う身体機能の低下が職務遂行に支障を来す職種の配置

加齢に伴う身体機能の低下が職務遂行に支障を来す職種については、事務的業務への配置換えを含め、職務遂行上の支障の程度や職員が持つ知識・経験、能力等を踏まえ、勤務意欲の維持にも留意した上で、配置の検討を行う必要がある。

#### (4) 新たな職を設置する必要性の検討

モデル団体調査においては、特に、役職定年の対象となる管理監督職について、若手の所属長等へのマネジメント支援を行う職等を新たに設置した上で配置を検討する例もあったが、このように新たな職を設置し、60歳以降の職員を配置するに当たっては、業務上の必要性や既存の職との役割分担等の観点から十分に検討する必要がある。

## おわりに

令和5年4月から地方公務員の定年が引き上げられる。

これまで述べてきたように、地方公共団体の定員管理に及ぼす影響は、職員数の規模や再任用制度の運用状況など、各団体によって様々に異なることが見込まれる。また、団体内においても、職種によって影響の度合いは異なるであろう。

定年が2年に1歳ずつ段階的に引き上げられ、制度完成まで約10年の期間を要することを考慮すると、各地方公共団体においては、中長期的な観点から定年引上げ期間中の定員管理について検討する必要がある。令和5年度末に定年退職者が生じない中で、令和6年4月の新規採用者数をどのように行うかが当面の課題であることは事実だが、モデル団体調査の結果を見ても、既に年齢構成などに課題を抱えている職種もあり、毎年度の新規採用者数をその都度検討するのではなく、少なくとも定年引上げ期間全体を見越した採用のあり方について考える必要がある。

一番重要なことは、各地方公共団体において、行政サービスを将来にわたり安定的に提供する体制をいかに確保していくかであり、そのためには、まずは職種ごとに現状や課題を把握し、60歳以降の働き方も踏まえつつ退職者等の動向をしっかりと見通した上で、必要となる新規採用者数を判断する必要がある。各団体におかれては、この点を踏まえ具体的な取組に着手いただきたい。

具体的な検討に当たっては、これまでと同様に、地域の実情を踏まえた定員管理を行うことが基本であり、各地方公共団体において、知恵を絞り、様々な工夫を講じながら、住民の理解と納得が得られるよう取り組んでいくことが重要である。また、現在検討が進められている国家公務員の定員管理に関する考え方にも留意が必要である。

その上で、各地方公共団体においては、今回の定年引上げ期間中の取組を、適切な人員体制について検証し、必要な見直しや再整備をするための契機として受け止め、取組を進めていただきたい。

本報告書が、そのための検討の一助となれば幸いである。



# 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

## 構成員名簿

敬称略

座 長	西村 美香	(成蹊大学法学部教授)
委 員	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)
〃	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)

(役職名は就任時点)

# 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

## 審議経過

- 第1回 令和3年8月6日（金）
- ・ 令和2年定員管理調査結果等
  - ・ 定年引上げの概要
  - ・ 定年引上げに伴う定員管理に関する論点
- 第2回 令和3年10月25日（月）
- ・ モデル団体調査の報告・質疑応答
  - ・ 定年引上げに伴う定員管理に係る検討状況調査について
- 第3回 令和3年11月22日（月）
- ・ モデル団体調査の報告・質疑応答
- 第4回 令和4年1月31日（月）
- ・ 令和3年定員管理調査結果について
  - ・ 定年引上げに伴う定員管理に係る検討状況調査結果について
  - ・ これまでの論点整理
- 第5回 令和4年3月22日（火）
- ・ 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）
  - ・ 報告書取りまとめの方向性について
- 第6回 令和4年5月30日（月）
- ・ 報告書（案）について

## 参考資料（総務省ホームページ掲載URL）

- 総務省ホームページ掲載URL（開催要綱、配布資料、議事要旨）

[https://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/kenkyu/teiin\\_kanri\\_r03/index.html](https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/teiin_kanri_r03/index.html)

- 総務省ホームページから検索

トップ画面 → 組織案内 → 研究会等

→ 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