

# 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（概要）

令和4年6月

## 背景

※本資料は簡潔明瞭さを優先した表現・構成としているため、詳細は報告書を参照ください。

- 国家公務員の定年引上げを踏まえ、令和5年度から、**地方公務員の定年も65歳まで2年に1歳ずつ引上げ**
- 令和14年度まで**定年退職者が2年に一度しか生じない**ことを踏まえ、各地方公共団体において行政サービスを安定的に提供できる体制を確保するため、中長期的な観点から**新規採用者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

## 研究会での検討内容等

- 定年引上げが地方公共団体の**定員管理に与える影響等を整理し、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**
- 地方公共団体の実態を踏まえるため、**5つのモデル団体の協力の下、①職種ごとの現状把握、②退職者数見込み（職員アンケート等による）、③これらを踏まえた新規採用者数見込み・今後の職員数の推移を**検討・試行いただいた過程や結果を踏まえて取りまとめ

### 委員名簿（敬称略・順不同） ※役職は就任時点

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）

<審議経過> 令和3年8月～4年5月（計6回）

## 検討結果（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**

**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**

### 必要な新規採用者数を検討する上でのポイント

- (1) 職種ごとに現状及び課題を把握すること
- (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
- (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、必要な新規採用者数を検討すること

**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**

# 定年引上げに伴う定員管理に関する基本的な考え方

## 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

- 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、定員が一定であれば、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。
- 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。

## 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

- 定年退職者が2年に一度しか生じず、モデル団体の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、多くの団体で行われている、「毎年の退職者を補充する採用」とは異なる対応も必要と考えられることから、職種ごとに定年引上げによる中長期的な定員の推計を行い、計画的に定員管理に取り組むことが重要
- 定年引上げは令和5年4月から実施されるが、制度完成まで約10年かかることを踏まえ、10年程度を見越して定員管理を行うことが必要
- 令和6年4月の採用（3月末の定年退職者がいない中で迎える採用）に係る計画を策定するまでに、中長期的な定員管理について検討すべき。

⇒ 必要な新規採用者数を検討する上でのポイント（次頁以降）

## 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

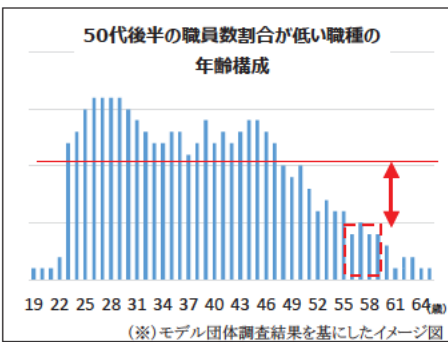
- 定年引上げ期間中においても、「事務事業を効果的・効率的に遂行するために要する人員を過不足なく適正に配置する」という定員管理の視点が求められる。
- 定年引上げに伴い、職員数が一時的に増員となる場合であっても、業務量等の変化や見通しと定年引上げ期間中の定員の変化をうまく連動させ、住民の理解が得られるような工夫と説明を行う必要がある。

# 必要な新規採用者数を検討する上でのポイント（その1）

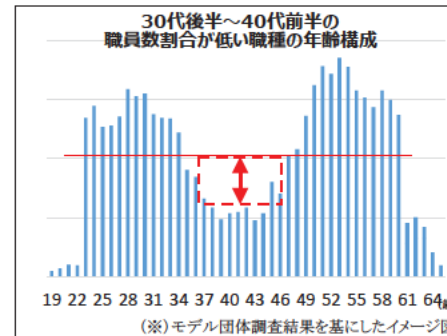
## （1）職種ごとに現状及び課題を把握すること

- 職種ごとに年齢構成や再任用職員の任用状況、採用の困難性等が異なることから、職種ごとの現状及び課題（年齢構成の偏在、技術・ノウハウの継承、採用の困難性等）を把握する。

モデル団体調査結果



50代後半の職員数が他の年齢層よりも少なく、定年引上げ期間中に定年退職を迎える職員数の割合が相対的に少なくなる。  
→ 退職者補充による採用の場合、年齢構成の偏りを更に助長することが懸念



30代後半から40代前半の職員数が他の年齢層よりも低く、実務の中心となる中堅職員を各所属先に十分に配置できていない。  
→ 定年引上げ期間中に管理職候補となる年齢層の職員であり、今後、管理職の確保・育成が懸念

## （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

- ① 多様な選択肢のある60歳以降の働き方の動向を可能な限りの確に把握する。

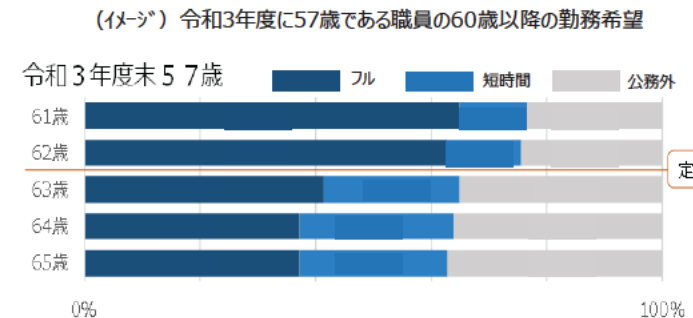
モデル団体調査結果

- ・ 60歳以降の希望勤務形態や退職時期等について、職員向けのアンケート調査を行うことにより、幅広い年齢層における中長期的な意向把握が可能であり、モデル団体からも有効だったとの声あり
- ※ 調査対象者の年齢が若くなるほど意向の信憑性が薄まるため、アップデートが必要

モデル団体が実施したアンケート調査の結果では、概ね次の傾向あり

- ・ 定年引上げ後も、60歳で退職を希望する職員が一定数存在
- ・ 定年年齢にかかわらず定年後はフルタイム勤務を希望する職員が減少

（右図のように、定年年齢（62歳）までは「フルタイム」の勤務希望が多いが、定年後は、「公務外」や「短時間勤務」を希望する職員の割合が高くなる傾向あり



- ② 退職者数については、定年退職者数だけでなく、自己都合退職などの普通退職者等の人数についても、過去の実績を踏まえて見通すことが重要

- ・ 地方公務員全体で、定年退職者59%に対し、普通退職者等も41%存在することに留意（令和2年度地方公務員の退職状況等調査結果より）

# 必要な新規採用者数を検討する上でのポイント（その2）

## (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、必要な新規採用者数を検討すること

新規採用者数の検討の進め方（モデル団体における進め方を踏まえた一例）

### 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

- 定年退職者、普通退職者等、再任用職員の増減(※)を踏まえた新規採用者数の検討  
※ 短時間勤務職員の業務量の増減に見合う常勤職員を増員又は減員することも考慮する必要
- 行政需要の増大が見込まれる場合、新規採用者数を上乗せすることも検討

### 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

→ 新規採用者を前倒した年度は、一時的に職員数が増員するものの、遅くとも定年引上げへの対応終了時には元の水準となる

- ①の方法では年度ごとの新規採用者数にバラツキが見られる場合、年齢構成の偏りを抑制するため、年度間で新規採用者数を平準化することを検討（下記イメージ図参照）
- 定年退職者が2年に一度しか生じないことを踏まえ、2年ごとの平準化を基本としつつ、各職種の状況を踏まえ、平準化を行う年数については柔軟な検討が必要  
※ モデル団体の中には、近年の採用実績や応募状況から判断して、2年間での平準化では必要な新規採用者数を確保できないとして、10年間での平準化を検討した職種もあり

### ③ 定年引上げ期間中の退職者数等を上回る採用の検討

→ 定年引上げ期間終了後も一時的に職員数が増員

- ②の平準化による対応では必要な新規採用者数を確保できない場合（= 将来の行政運営に支障が生じると見込まれる場合）には、定年引上げ期間中の退職者数等を上回る採用を検討  
※ モデル団体では、一部の職種でのみ検討されていた。
- 「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が必要であり、住民の理解が得られるような工夫・説明が求められる

※ 経験者採用、任期付採用の活用等も有効であることから、**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の検討を行うことが重要**

新規採用者数を2年間で平準化する場合のイメージ図（退職者数等の補充を前提とした場合）

	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	計
前年度退職者数等 (定年退職者なし)	20		20		25		25		25		115
前年度退職者数等 (定年退職者あり)		40		30		40		35		40	185
必要な新規採用者数	20	40	20	30	25	40	25	35	25	40	300

→

	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	計
2年間で必要な 新規採用者数	60		50		65		60		65		300
平準化した場合の 新規採用者数	30	30	25	25	33	32	30	30	33	32	300
定員の増（累計）	+10	±0	+5	±0	+8	±0	+5	±0	+8	±0	±0

※ 偶数年度は前年度末に定年退職が生じず、その分新規採用者数が少なくなる（＝普通退職者数などに応じた数のみ採用する） ⇒ 定年退職の発生の有無により隔年で大きく増減

⇒ 偶数年度に一時的に増員となるが、奇数年度及び定年引上げ対応終了時に元の水準となる