

# 市町村における再任用制度の構築・運用に向けて

～再任用制度の義務化に向けた取組～

平成26年2月

市町村における再任用制度の構築・運用に関する検討会

報告書

## 目次

I	はじめに ～本検討会の趣旨～	1 頁
II	市町村の現状と課題	3 頁
III	今後の再任用制度に関する基本的な考え方	11 頁
1	再任用制度の拡充	11 頁
(1)	現在実施している再任用制度の検証	11 頁
(2)	国の方針と助言	11 頁
2	市町村における再任用制度の検証	12 頁
(1)	再任用制度の構築について	12 頁
(2)	再任用制度の運用について	13 頁
3	県の支援	13 頁
IV	再任用制度の構築に向けた具体的な手法	14 頁
1	ポストの新規開拓（手法）	14 頁
(1)	定員管理について	14 頁
(2)	職位の決定について	18 頁
(3)	再任用職員の勤務形態について	22 頁
(4)	再任用職員の配置ポストについて	29 頁
(5)	再任用職員の職種転換について	32 頁
(6)	他団体との再任用職員配置の連携について	34 頁
2	給与・勤務条件等	36 頁
(1)	勤務時間について	36 頁
(2)	給与について	36 頁
(3)	医療保険について	37 頁
(4)	雇用保険について	37 頁
(5)	服務について	37 頁
(6)	福利厚生について	38 頁

---

V	再任用制度の運用に関する具体的な手法	39頁
1	制度運用の課題と取組	39頁
(1)	制度の周知について	39頁
(2)	意向把握について	43頁
(3)	選考基準の設定について	45頁
(4)	選考方法について	48頁
(5)	再任用職員の配置に関わる組織ヒアリングについて	51頁
(6)	再任用職員数と新規採用職員数のバランスについて	52頁
(7)	再任用可否の通知（内定）・再任用内定辞退・配属部署の内示について	54頁
2	人事当局のモデルスケジュール	56頁
VI	おわりに ～再任用制度の構築・運用に向けて～	57頁
VII	参考資料	
	【資料1】各種様式集	
	【資料2】国家公務員の雇用と年金の接続について（閣議決定）	
	【資料3】地方公務員の雇用と年金の接続について（総務副大臣通知）	
	【資料4】国家公務員高齢者雇用推進に関する方針	
	【資料5】国家公務員の新規採用の方針について（閣議決定）	
	【資料6】再任用制度運用実態調査結果（県独自調査概要）	

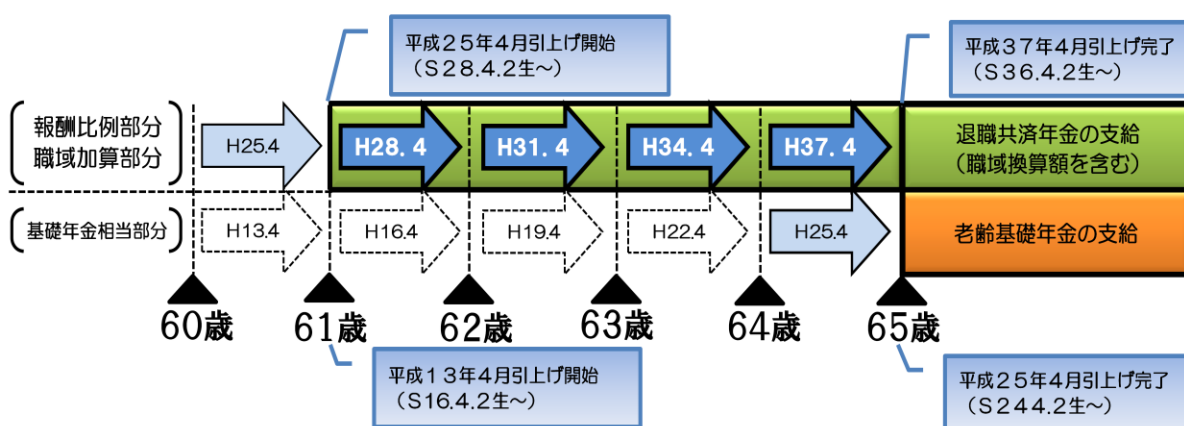
---

## I はじめに ～本検討会の趣旨～

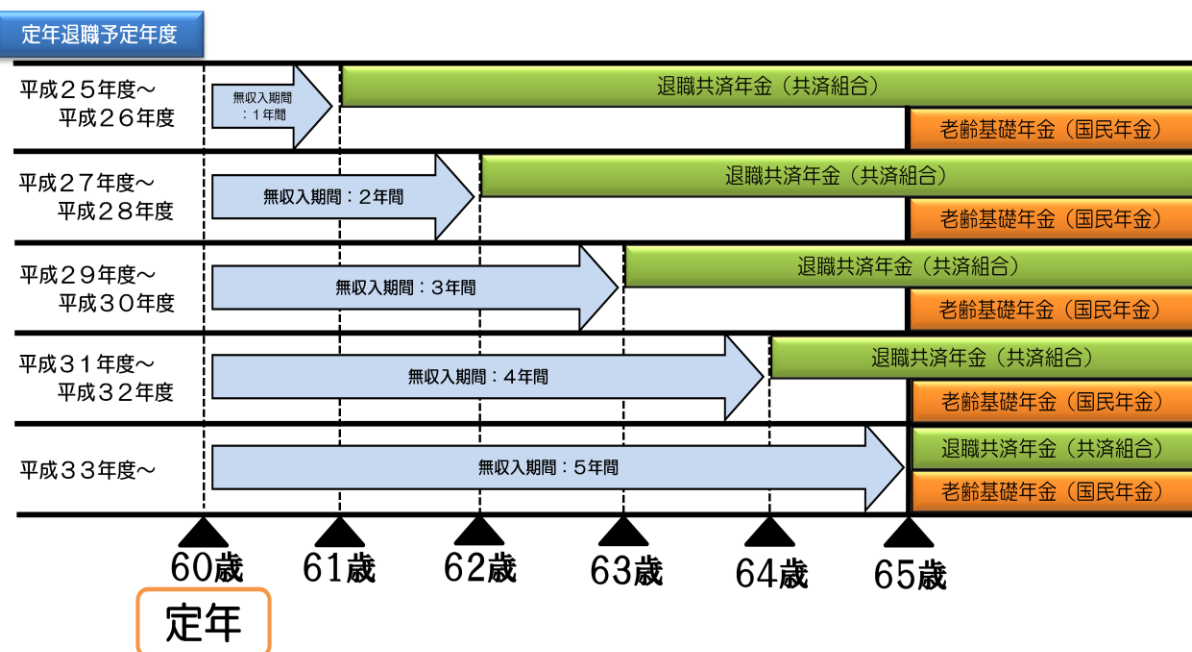
市町村における再任用制度は、平成13年度から始まった公的年金の基礎年金相当部分の支給開始年齢が65歳へ段階的に引き上げられることに対応し、同年度に60歳定年後の継続勤務のための任用制度として新たな再任用制度が施行され、多くの職員が再任用されてきたところである。

さらに、平成25年度以降は公的年金の報酬比例部分の支給開始年齢も段階的に60歳から65歳へと引き上げられる。〔図1〕

〔図1〕 公的年金の支給開始年齢の引上げに伴う雇用と年金の接続問題について



### 〔雇用と年金の接続問題発生シミュレーション〕



これに伴い、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、定年退職等を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ことで、国家公務員の雇用と年金を確実に接続することとする旨の閣議決定が平成25年3月26日に行われた。

〔資料2〕国家公務員の雇用と年金の接続について（閣議決定）

また、地方公務員についても雇用と年金を確実に接続するため、各地方公共団体において、この閣議決定の趣旨を踏まえ、能力・実績に基づく人事管理を推進しつつ、地方の実情に応じて必要な措置を講ずるよう要請する総務副大臣通知が平成25年3月29日に出されたところであり、各団体における再任用制度の拡大、充実化が求められている。

〔資料3〕地方公務員の雇用と年金の接続について（総務副大臣通知）

平成25年4月1日現在、県内市町村全63団体において再任用制度に関する条例が制定済みである。しかし、このうち現在まで一度も再任用制度を運用していない団体が19団体と、全体の3割に及んでおり、運用実績のない団体のほとんどが「再任用を希望する者がいないため」もしくは「定員管理に影響してしまうため」を理由として挙げている。

特に町村においては23団体中、5割を超える12団体が再任用制度の運用実績がない状況である。

また、県内一部事務組合等においては、再任用制度に関する条例が制定されていない団体も残っており、それらの団体も含めて全体の5割に及ぶ25団体において再任用制度を今までに一度も運用していないという状況にある。

再任用制度が運用されていない団体の理由としては、「再任用を希望する者がいないため」の他に、「構成団体からの派遣職員しかいないため、自団体において退職する職員がおらず、必要がない」としている。

このように、県内の団体においては、再任用制度が十分に普及しているとは言い難く、定年退職等をする職員に無収入期間が発生しないように再任用制度の構築及び運用に向けて準備する必要がある。

以上のような状況を踏まえ、本検討会では、県内市町村が、地域の実情に応じ、自らの責任と判断で、定年退職等をする職員に無収入である期間が発生しないよう雇用と年金を確実に接続するため、市町村において再任用制度を構築し、運用を図っていただく観点から、再任用制度に係る現状と課題を整理するとともに、今後の方向性や留意すべき事項などについて検討を行った。

本報告書は、その検討結果を取りまとめたものであり、各市町村において、再任用制度の構築・運用を進めるに当たっての参考資料として、活用を期待するものである。

## II 市町村の現状と課題

本検討会では前述の趣旨を受け、総務省が実施した平成25年度地方公務員の再任用実施状況等調査に加え、以下の項目に関して再任用制度運用実態調査（以下「県独自調査」という。）を実施した。

- ①再任用制度に対する団体の考え方と運用状況について
- ②現行の再任用制度の運用の実態と課題等について
- ③今後の再任用制度の導入・運用における考え方と課題等について

（【資料6】再任用制度運用実態調査結果（県独自調査概要））

その調査結果を踏まえ、市町村における再任用制度の構築・運用を検討するに当たって、①制度の構築に向けた具体的な手法、②制度の運用に関する具体的な方法の2つの視点で検討項目を設定し、現状と課題の分析を行った。

### ～検討会における検討項目～

- 1 再任用制度の構築に向けた具体的な手法
  - (1) ポストの新規開拓（手法）
    - ①定員管理について
    - ②職位の決定について
    - ③再任用職員の勤務形態について
    - ④再任用職員の配置ポストについて
    - ⑤再任用職員の職種転換について
    - ⑥他団体との再任用配置の連携について
  - (2) 給与・勤務条件等
- 2 再任用制度の運用に関する具体的な方法
  - (1) 制度運用の課題と取組
    - ①制度の周知について
    - ②意向把握について
    - ③選考基準の設定について
    - ④選考方法について
    - ⑤再任用職員の配置に関わる組織ヒアリングについて
    - ⑥再任用職員数と新規採用職員数のバランスについて
    - ⑦再任用可否の通知（内定）・再任用内定辞退・配属部署の内示について
  - (2) 人事当局のモデルスケジュールについて

## 1 再任用制度の構築に関する現状と課題

### (1) ポストの新規開拓（手法）

#### ① 定員管理における現状と課題

##### 【現状】

国においては、再任用職員のうちフルタイム勤務職員については、「恒常的に置く必要がある職に充てるべき常勤の職員」として、総定員法の定員規制の対象とされている。一方で、短時間勤務職員については、別途定数を定めるとされ、その導入により軽減される常勤職員の業務量に見合う定員を削減することが基本とされているところである。

県内市町村では、平成17年度から5年間に及ぶ集中改革プランで定員管理目標を達成したところである。その後も自主的に定員管理計画を策定し行政改革等へ取り組んでいる団体が多くある中で、新規採用職員と再任用職員のバランスは大きな課題である。職員数の減少が進む状況下において、組織の年齢別構成比や新陳代謝を考える上で新規採用職員の持つ意味は大きく、再任用制度の普及の足かせとなっている。

##### 【課題】

再任用職員を任用するに当たり、その勤務形態によって定員管理計画や人件費への影響が大きいため、団体としての方針を決定する際に調整が必要になってくる。

具体的には、原則フルタイム勤務職員として再任用する方針とした場合、退職者の生活給は確保できるが、再任用職員と新規採用職員の採用者数のバランス、将来を見据えた職員年齢別構成比のバランスを確保することについて整理する必要があることが課題として挙げられる。また、短時間勤務職員を中心に任用する方針とした場合には、生活給の確保と再任用職員に向いているポスト、若しくは充てられるポストを整理する必要があることなどが課題となる。

#### ② 職位の決定における現状と課題

##### 【現状】

一般職のみを任用している団体が全団体の8割を占めており、管理職として任用することは少ないという状況である。また5割弱の団体が、原則一律の職位に格付けするとしている。

一般職として再任用するメリットとしては、「知識や経験を活かし即戦力として期待できる」、「人件費の抑制」を挙げる団体が多く、管理職として任用するデメリットを「組織の新陳代謝が抑制される」、「短時間勤務職員の場合は職責を果たせない」とする団体が多い。

**【課題】**

再任用職員を管理職として任用する必要はあるか、また管理職として再任用する場合、再任用に伴うデメリットをどのように回避するのかについて整理しておく必要がある。

生活給の確保のために一定以上の職位で再任用職員を任用とした場合、その職位に見合った職務内容でないと職務給の原則に抵触してしまう。そのため、その職務内容についても検討する必要がある。

**③ 再任用職員の勤務形態における現状と課題**

**【現状】**

再任用制度には、フルタイム勤務職員と短時間勤務職員の大きく分けて二種類の勤務形態がある。県内の市町村と一部事務組合等を併せた108団体のうち、フルタイム勤務職員として任用している団体は26団体であり、残りの82団体については短時間勤務職員のみ任用している団体、若しくは再任用制度を運用していない団体である。

**【課題】**

再任用職員の勤務形態は、それぞれの実情を踏まえて、各団体が自らの責において選択することになるが、フルタイム勤務職員と短時間勤務職員にはそれぞれメリットとデメリットがある。勤務形態を決定するためには、それぞれの抱える課題について整理する必要がある。

**④ 再任用職員の配置ポストにおける現状と課題**

**【現状】**

再任用職員をどの部署のどのような職務へ配置を行っているかについては、再任用制度を運用している団体の9割以上が、再任用職員を既存のポストに任用している。また、その職務内容は多種多様であり、各団体の判断で配置されている。

新規ポストを設置した例としては、首長の特命業務や団体史の編纂に関する業務、職員の業務指導アドバイザー業務等があげられ、その高い知識と経験を活かした業務に配置されているといえる。

**【課題】**

雇用と年金の接続問題により無収入となることを回避するため、再任用職員の増加が見込まれる中で、新たにポストの開拓をせずに既存のポストの中で賄えるかについて検討する必要がある。



## ⑤ 再任用職員の職種転換における現状と課題

### 【現状】

一般行政職から技能労務職等へ、またはその逆の転任である職種転換を現在行っている団体は4団体のみであり、今後についても職種転換を行うとしている団体は7団体と少ない。一方で職種転換を行わないという団体が87団体ある。その理由として「退職前に培った知識・経験等を活用し、即戦力として期待するため」が多く挙げられている。

### 【課題】

再任用職員の増加が見込まれる中、絶対数として一般行政職の退職者が多く、一般行政職としてすべてを賄うことができなくなった場合に、技能労務職等に職種転換を行うことで問題の解決を図ることは可能ではないか。その際、能力や体力の実証をどのように行うのが課題として挙げられる。

また、現在事業の委託化が進む中で、今後現業職ポストの縮小・廃止にどのように対応するのかについても整理する必要がある。

## ⑥ 他団体との再任用職員配置の連携における現状と課題

### 【現状】

職員の再任用に当たっては、地方自治法上の制度を利用した他団体との連携が考えられる。自団体のみで任用しているケースが約8割に上る。その他、一部の団体において一部事務組合等に派遣をしているケースがみられる。

### 【課題】

再任用職員となった場合に、退職前と職位に逆転が生じたり、モチベーションの低下等のデメリットを解消するために、構成する一部事務組合等や他市町村など、他団体への職員派遣により対応することも検討する必要がある。また、公平委員会等行政委員会や介護認定審査会等の附属機関は、地方自治法の規定に基づく機関の共同設置等に対応することも可能であり、機関の共同設置をしている団体においては、第三者的意味合いから当該機関の事務局職員として再任用職員を充てることも検討する必要があると考える。

その場合に、再任用職員の給与や勤務条件について構成する団体間でよく調整する必要がある。

## (2) 給与・勤務条件等について

再任用職員の給与や勤務条件に関係があると考えられるのは、勤務時間、給与、医療保険、雇用保険、サービス、福利厚生などがあげられるが、これらは再任用職員の勤務時間等に応じてそれぞれの法令で規定されているため、再任用職員の勤務形態による適用関係について整理する必要がある。

## 2 再任用制度の運用に関する現状と課題

### (1) 制度運用の課題と取組

#### ①制度の周知における現状と課題

##### 【現状】

再任用制度の周知は、対象の職員に人生設計を検討する十分な時間が与えられるよう、十分な期間を設けて行う必要がある。

国の方針では各任命権者等は、例えば、説明会の開催、パンフレットの配布等により再任用制度について職員等へ周知するとしており、すでに再任用制度を運用している県内市町村においては、9割の団体が説明会又は個別説明、文書通知など何らかの形で対象者に説明を行っている。町村等職員規模が小さい団体においては、個別対応で十分と判断し説明会等を開催している団体はほとんどない。

##### 【課題】

定年退職する職員のほか、早期希望退職ですでに退職している者への周知が必要であるか整理する。また、効果的な周知項目や周知方法についても検討する必要がある。

制度周知の時期については、いつ頃までに周知を行えば、対象職員の自身の生涯設計の中で、再任用を検討する十分な期間が取れるかについて考慮した上で検討する必要がある。

#### ②意向把握における現状と課題

##### 【現状】

8割以上の団体が対象者の意向調査を実施している。方法としては書面又は面接による意向把握が多く、再任用の希望の有無のほか、「業務内容」、「配属部署」、「勤務形態」、「資格免許」、「健康状態」等が聞かれている。その他、再任用を希望する理由、希望する業務内容と関連のある経歴、その業務を希望した理由、あるいは土日勤務の可否等を聴取している団体もあった。把握した希望の取扱いは、「原則として希望通り」としている団体は1割以下で、「おおむね希望通りとする」が6割弱、「参考にする程度」が3割程度である。

##### 【課題】

再任用制度の円滑な運用に際し、把握すべき項目を整理し、その調査方法について検討する必要がある。

また、新規採用や人事異動も含めた人事事務スケジュールを踏まえて、意向調査の適切な実施時期についても検討する。

### ③選考基準の設定における現状と課題

#### 【現状】

国の助言では、定年退職する職員が再任用を希望する場合は、地方公務員法第28条の4の規定に基づき、当該職員が年金支給年齢に達するまで、原則フルタイム勤務を要する職に当該職員を再任用するとしており、再任用するに当たっては、同規定に基づいて選考を行う必要がある。

#### 【課題】

定年退職する職員が再任用を希望する場合、地方公務員法第28条の4及び同法第28条の5の規定に基づいて、フルタイム勤務を要する職又は短時間勤務の職に再任用するときに、同規定に基づいて行わなければならない選考をどのように考えるか整理が必要である。

選考を行うに当たり、公平性を期すためには選考基準を設ける必要があると考えるが、例えば不採用とする際の判断基準などについて整理する必要がある。

また、新たに再任用する者と、再任用を更新する者の間など、立場や状況が異なる場合に選考に差を設けるべきか検討が必要である。

### ④選考方法における現状と課題

#### 【現状】

地方公務員法第28条の4及び同法第28条の5の規定では、従前の勤務実績等に基づく選考により再任用職員を任用できるとしている。

国の助言においても、公正かつ客観的な人事評価システム等を活用し、また、これが未整備の地方公共団体については、その構築に早急に取り組み、能力・実績に基づく人事管理の推進を図るとしており、人事評価や勤務評定による選考を行うことが考えられる。

#### 【課題】

選考方法として人事評価や勤務評定の他に、どのような手法をとることができるか検討する余地がある。早期希望退職等により既に退職し職員でなかった期間がある者が、年金受給年齢の引き上げに伴い再任用を希望する場合は、退職前の人事評価等で現時点での能力の実証を評価することに疑問が残るため、定年退職後に継続して再任用される職員とは別の選考方法を用いる必要があるか検討する。

また、パソコン技能や接遇など再任用職員として任用することを意識した選考方法についても検討する必要があると思われる。

### ⑤再任用職員の配置に関わる組織ヒアリングにおける現状と課題

#### 【現状】

再任用職員を配置可能な部署や業務などを洗い出すために各部署の長に対して

組織ヒアリングを行っている団体は全体の約6割あり、定期的な人事異動のための人事ヒアリングの中で、再任用も含めた総合的な意見交換を実施している団体が多い。残る約4割は再任用ポストについて特に組織ヒアリングをしていない状況にある。

#### 【課題】

再任用を希望する職員の増加が見込まれていることを考えると、今後、団体における再任用制度の拡大に当たり、単純に他の一般職と同様の配置転換を考えることのできない短時間勤務職員の配置について、どういった部署で再任用職員を活用できるか、あるいは必要とされているのかなどを把握するためにも、何らかの検討は必要であると考えます。

また、再任用の意向聴取に当たっては、国の方針でも「十分な期間を設けて再任用に関する希望動向の把握をする必要がある」とされていることから、組織ヒアリングを実施する時期は、いつ頃が適当であるか整理する必要がある。

（【資料4】国家公務員高齢者雇用推進に関する方針）

### ⑥再任用職員数と新規採用職員数のバランスにおける現状と課題

#### 【現状】

総務副大臣通知により、再任用職員は原則フルタイム勤務職員として任用することを要請されているが、職員の新陳代謝や将来における職員の年齢別構成比のバランスを考慮すると、短時間勤務の職で再任用をすることは可能と考える。県独自調査の結果を見ても5割近くの団体が再任用職員と新規採用職員のバランスにおいて新規採用職員を重視するとしており、再任用職員を重視する団体は1割程度にとどまっている。職員の年齢別構成比のバランス等を考慮の上、再任用職員と新規採用職員とのバランスを確保することが組織定数管理においても必要であると思われる。

#### 【課題】

組織定数における再任用職員と新規採用職員のバランスは、年齢別構成比のバランスや高齢者雇用の促進、組織の活力維持、人件費の増加など様々な課題を整理し、中長期的な視点で計画的に方針を決定する必要があるが、そのときに定員管理計画の見直しも視野に入れて検討する必要がある。

また、組織定数や新規採用予定数の仮決定はいつ頃までに行うのが適切か検討する。

### ⑦再任用可否の通知（内定）・再任用内定辞退・配属部署の内示における現状と課題

#### 【現状】

今後の定年退職者の生涯設計を考慮し、選考等で再任用されなかった場合に、民

間企業等への就職に切り替えるなど再就職へ向けての準備に十分な期間が必要であると考え、再任用の可否について内定通知を実施する団体もある。その際、内定を受けたにもかかわらず辞退の申し出があった場合に、再任用職員に代わって臨時職員等に対応をしている団体もあるが、欠員対応としている団体が7割近くある。

また、内示の時期に関しては、一般職員と同様に再任用職員も本格的業務に従事することから、配属についても同等で見えており、特段差異を設ける必要はないとの考え方から、3月下旬に一般職員と同様に行うとしている団体が多い。

#### 【課題】

再任用を希望した定年退職をする職員が人生設計を十分に考える期間を設けるに当たり、内定通知を実施するとした場合、内定時にどの項目まで通知するか検討する必要がある。

また、定年退職をする職員が十分に人生設計を考える期間や内定辞退に対応するための期間について、職務内容によっては辞退する再任用職員に考慮し内示する必要があるか等、内定及び内示の通知時期について整理する必要がある。

#### (2) 人事当局のモデルスケジュールについて

再任用制度を運用するに当たり、再任用職員の任用と新規採用職員の採用との間には密接な関係性があることから、円滑な制度運用を図るためのモデルスケジュールについて検討し整理する。

### Ⅲ 今後の再任用制度に関する基本的な考え方

#### 1 再任用制度の拡充

##### (1) 現在実施している再任用制度の検証

平成11年度に地方公務員法が改正され、平成13年度から現行の再任用制度が施行され、これまで多くの団体が再任用制度に関する例規を整備してきたところである。

しかし県独自調査では、フルタイムで勤務する再任用職員を任用することは、定員管理に影響を与えることから、その分新規採用職員を抑制しなければならず、年齢構成比に歪みが生じてしまうことを課題として挙げている団体が多く、未だ再任用職員を採用したことがない団体もある。

また、再任用制度を運用している団体においても、同じ理由から半数以上は短時間勤務職員のみ任用する方針で運用している。

この他にも、職務職責に応じた再任用職員の配置ポストの設置や人件費の増加、再任用を希望する職員がいないことなどが課題として多くの団体から挙げられている。

現在、これらの課題により、再任用制度の十分な整備が進んでいない団体についても、定年退職等をする職員が平成26年4月以降に雇用と年金が接続されずに無収入となる期間が発生しないように、再任用制度の構築と円滑な運用が求められており、各団体において課題の整理と方策の検討をする必要があると考える。

今後は、雇用と年金との接続問題を解決し、再任用職員も含めた職員全体のモチベーションの維持向上、意欲と能力のある人材を最大限活用する観点から現在運用している再任用制度の見直しを図る必要がある。

加えて、職員が培ってきた多様な専門的知識や経験について、公務内で積極的に活用できる環境の整備について検証を行い、地方の実情に応じて必要な措置を自主的に検討する必要がある。

##### (2) 国の方針と助言

国の方針は、公的年金の報酬比例部分の支給開始年齢の段階的な引き上げに伴い、無収入期間が発生しないように当面、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を任用することで、国家公務員の雇用と年金を確実に接続するとして、再任用制度の活用状況を検証するとともに、年金支給開始年齢の段階的な引き上げの時期ごとに、公務の運営状況や民間企業における高年齢者雇用確保措置の実施状況を勘案し、人事院の意見の申出を踏まえつつ、段階的な定年の引上げも含め雇用と年金の接続の在り方について改めて検討を行うとしている。

一方、加齢に伴う身体機能の低下が職務遂行に支障を来すおそれがある職務に従事する職員について、その職務の特殊性を踏まえ、再任用制度の運用に当たり、公務の円滑な遂行に支障が生じないように、必要な措置の検討を行うことについても触れている。

（【資料2】国家公務員の雇用と年金の接続について（閣議決定））

これに伴い、地方公務員については、雇用と年金を確実に接続するため、各地方公共団体において、この閣議決定の趣旨を踏まえ、能力・実績に基づく人事管理を推進しつつ、地方の実情に応じて必要な措置を講ずるよう要請しており、再任用の実施状況を検証し、国家公務員に係る検討に合わせて、改めて雇用と年金の接続の在り方について検討することとしている。

（【資料3】地方公務員の雇用と年金の接続について（総務副大臣通知））

## 2 市町村における再任用制度の検証

### （1）再任用制度の構築について

平成25年4月から公的年金の報酬比例部分の支給開始年齢も段階的に引き上げられ、定年退職後に年金が受給できない無収入期間が発生することに伴い、今後は再任用を希望する職員の増加が見込まれる。そのため現在、再任用制度の整備が遅れている団体においても、早期の再任用制度の構築とその拡充が求められている。

県内では、全ての市町村において再任用制度に係る条例を制定しているが、実際には職員を再任用したことがない団体もある。これらの団体では、再任用制度の課題の整理とその方策について十分に検討する必要がある。

国は職員の再任用について、地方の実情に応じて必要な措置を講ずるよう要請しており、各団体の実情を踏まえた柔軟な再任用制度の構築が可能である。特に勤務形態については、フルタイム職での任用に限らず、将来に向けた職員年齢別構成のバランスを図る観点や職員の個別の事情も踏まえて、必要がある場合に短時間勤務の職に当該職員を再任用することも考えられる。

今後、多様化する行政ニーズに対応するためにも、フルタイム勤務職員及び短時間勤務職員のメリットとデメリットを把握した上で、それぞれのデメリットを補うため、勤務形態を併用して運用することも円滑な再任用制度の導入に繋がると考えられる。

一方で、公正かつ客観的な人事評価システム等を活用した再任用制度を求められており、これが未整備の地方公共団体については、その構築に早急に取り組み、能力・実績に基づく人事管理の推進を図る必要がある。

## (2) 再任用制度の運用について

現在の再任用制度が、地方の実情に応じたある程度の裁量が団体に認められていることから、再任用制度を運用している市町村では、それぞれの方針に基づいた制度を運用している。先にも述べたとおり、職員定数や定員管理計画に与える影響を踏まえて、その運用方針は大きく分けて、原則フルタイム勤務職員を任用している団体と、原則短時間勤務職員を任用している団体に大別できる。

再任用制度が定年退職等をした職員を対象としていることから、他の一般職員の人事管理とは異なる手法で行われる部分もあるが、定員管理計画による新規採用職員の採用や組織定数内での配置ポストなどの制度運用や実務においては、他の一般職員の人事管理と密接な関係性があると言える。

今後、雇用と年金の接続問題を解決するに当たり、再任用制度の円滑な運用とその拡充が求められる中で、特に再任用職員を任用する際の意向把握や選考方法、人事管理スケジュール等については各団体の方針や考え方に大きく影響される部分であり、課題とその解決方法については多角的に検討し、整理する必要がある。

## 3 県の支援

市町村が再任用制度の構築と運用を検討するに当たり、地域の実情や事務の特性に応じて最適な手法を選択することができるよう、他の自治体における制度運用の事例や、再任用制度に係る法改正の動向などについて、広く情報提供に努めていく。

また、市町村が他の市町村等と研究会などを設置し、具体的な検討を行う際には、求めに応じて同研究会等に参加し、活用事例に係る情報提供や手続に関して支援する。

さらに、再任用職員の相互派遣や、機関の共同設置などを伴う他団体との連携などを検討している団体から要請があれば、必要な支援や助言を行う。



## IV 再任用制度の構築に向けた具体的な手法

本章では、前章の「今後の制度に関する基本的な考え方」を受け、特に再任用制度の整備が十分に進んでいない団体において制度の構築を行う際に留意すべき点について重点的に検討を行った。まず第1節「ポストの新規開拓」では再任用職員を配置することによるポストの問題を中心に検討を行い、第2節では「給与・勤務条件等」について整理した。

### 1 ポストの新規開拓（手法）

#### (1) 定員管理について

##### 【地方公共団体の定員管理について】

##### ア 近年の地方公共団体における定員管理に関する動き

「新地方行革指針」（平成17年3月29日総務省策定）に基づき、平成17年4月1日から平成22年4月1日までの定員削減目標を掲げた「集中改革プラン」の取組（目標：平均4.6%以上削減）が挙げられる。各地方公共団体においては、厳しい財政状況や地域経済の状況等を背景に、簡素で効率的な行財政システムを構築し、自らの行財政運営について透明性を高め、公共サービスの質の維持向上に努めるなど、積極的な行政改革に取り組んできたところである。

##### イ 国の助言等

地方公共団体の定員管理における国の考え方については、平成25年3月に発行された地方公共団体定員管理研究会報告書で「各地方公共団体が自ら行政のあり方を厳しく検証し、全国的に共通の参考指標や一定の基準を活用しながら、それぞれにとって適正な定員を考えていかなければならない。住民に対して積極的に情報公開し徹底的な議論を行い、十分な理解を得ることは、適正な定員管理のみならず地方分権の進展にとっても大切である。」と言及している。

また、平成25年11月15日付け総行給第79号「地方公務員の給与改定等に関する取扱いについて」では、「定員については、行政の合理化、能率化を図り、地域の実情を踏まえつつ、適正な定員管理の推進に取り組むこと。」と助言されている。

##### ウ 定員管理について国の考え方

国においては、フルタイム勤務職員は定年前の常勤職員と同様、「恒常的に置く必要がある職に充てるべき常勤の職員」として、総定員法の定員規制の対象とされている。一方、短時間勤務職員については、別途定数を定めるとされ、その導入により軽減される常勤職員の業務量に見合う定員を削減することが基本とされている。

【リンク】[国家公務員の再任用制度（平成25年人事院給与局生涯設計課）](#)

【国家公務員の新規採用の方針】

定員管理を考えるに当たって、新規採用職員と再任用職員のバランスをどのように考えていくのかは重要な論点である。国家公務員の場合は、「平成26年度の国家公務員の新規採用については、業務の適切かつ円滑な実施のため機動的・弾力的に行うことができるよう、採用数の上限値を定める方式をやめ、各府省において、人件費の抑制に配慮しつつ、定員の範囲内で、雇用と年金の接続に伴うフルタイム再任用職員の増加見込みを踏まえ、必要な抑制を行うなど適切に実施するものとする」との方針が示されているところである。

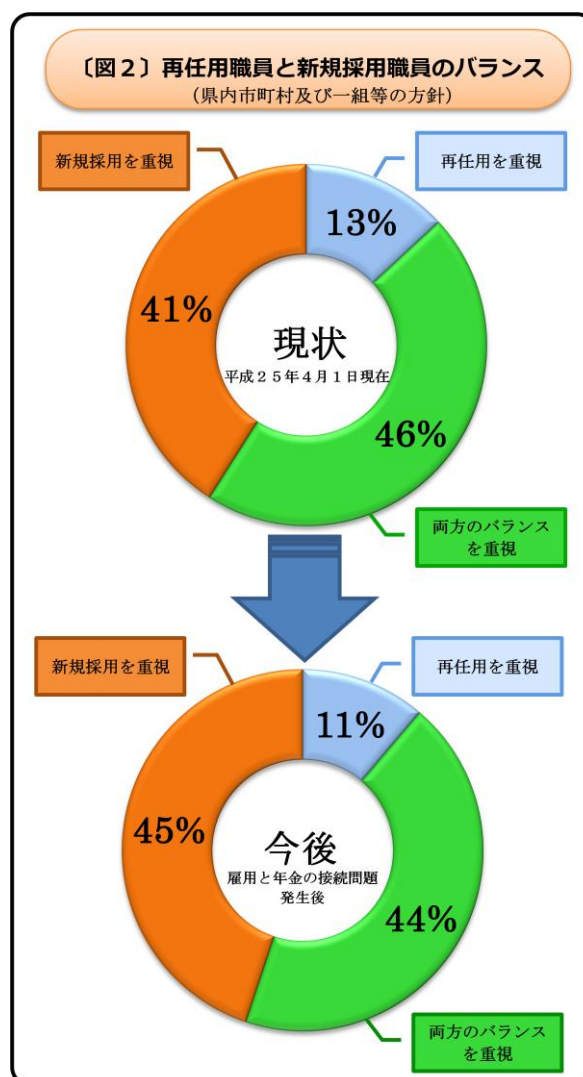
【資料5】国家公務員の新規採用の方針（閣議決定）

【現 状】

県内市町村では、平成17年度から平成22年度までの5年間で、4,232人（7.6%）を削減し、前述の集中改革プランでの目標を達成したところである。また、集中改革プラン後も県内63団体中40団体において自主的に定員管理計画が策定され行政改革等への取組みがなされている。（平成25年4月1日時点。）

また、新規採用職員と再任用職員のバランスについては、県独自調査結果によると、現状及び今後の運用ともに新規採用職員を重視すると考えている団体と、再任用職員と新規採用職員の両方を重視すると考えている団体が同程度である。再任用職員を重視するとした団体は、1割強にとどまっている。〔図2〕

さらに、町村だけに限ると、現状及び今後の運用ともに、再任用職員を重視すると回答した団体はない。町村のように職員数が少ないという状況下では、組織の年齢構成や新陳代謝の観点からみると、新規採用職員を優先せざるを得ないという現実があるものと推察される。しかし、町村でも現状から今後への変化を見ると、割合的には新規採用重視から両方重視へと若干のシフトが見られ、国の助言に沿って今後は再任用を実施しようとする傾向がみられる。



**【検討内容】**

原則フルタイム勤務職員として再任用する方針とした場合、将来を見据えた職員年齢構成比のバランスを確保することが課題として挙げられる。

一方、短時間勤務職員を中心に再任用をする方針とした場合には、生活給として適切な給与水準とそれに見合う勤務条件をどのように設定するか、また、再任用短時間勤務職員に向いているポスト、若しくは配置可能なポストを考えていかなければならないという課題が挙げられる。

短時間勤務職員のポスト創出としては、臨時非常勤職員の業務を再任用短時間に切り替えていくというやり方が考えられるが、その場合は、人件費がかさんでしまうという問題がある。その他、窓口の一連の業務を切り分ける方法、慢性的に残業の多い部署に単純に加配するという方法、あるいは、切り分けのできない業務の部署については他の一般職員を増やして、切り分けのできる業務部署については、短時間勤務職員を複数名配置する方法等の意見が出た。

その他、フルタイム勤務職員とすると定数条例上の定数に入ってしまう、かつ政策的に職員数の削減が義務付けられているため、再任用をフルタイムにすると新規採用を抑制せざるを得なくなってしまうので、今後も短時間のみの運用を考えているとの意見があった。また、政策的な制約が無くとも町村など規模の小さい団体ではそもそも新規採用職員数が少ないため、再任用職員をフルタイム勤務職員にするとそのバランスを確保するのが難しいとの意見が出た。

**【総括】**

定員管理上の問題については、フルタイム勤務職員原則とする場合、新規採用職員と再任用職員のバランスの問題が出てくる。特に新規採用職員数が少ない小規模団体においては、その対応が難しい。再任用職員の採用の見込みをとらえて、将来の職員構成を見据えた定員管理計画の再検討が必要となってくる。

また、定数に影響が出ないように短時間勤務職員を活用する場合には、短時間勤務職員の配置可能ポストを考え、短時間勤務職員に適したポストの創出（今ある仕事の切り分け等を含めて。）が必要となってくる。その際は、組織全体としての定員管理をトータルで考えていく必要がある。なお、勤務形態の違いによる適する職務と適さない職務については、IV-1-(3)にて後述する。

**【コラム】** 子育て世代の若手職員への配慮のための再任用の活用について

人事院給与局生涯設計課作成の「国家公務員の再任用制度」の中に再任用制度に関する Q&A があり、その一節に、短時間勤務の関係で、「子どもがいる若手職員が土日に家族と過ごせるよう、短時間勤務職員の協力を得て、短時間勤務職員の勤務時間を土日中心に割り振っている例もあります。」との記述がある。再任用職員の方の配属先だけを配慮して、一般職員は大変なところをやるというのではなく、逆に子育て世代の一般職員のために再任用短時間勤務職員を活用する、そういった考え方もあるのかもしれない。

## (2) 職位の決定について

### 【国の方針】

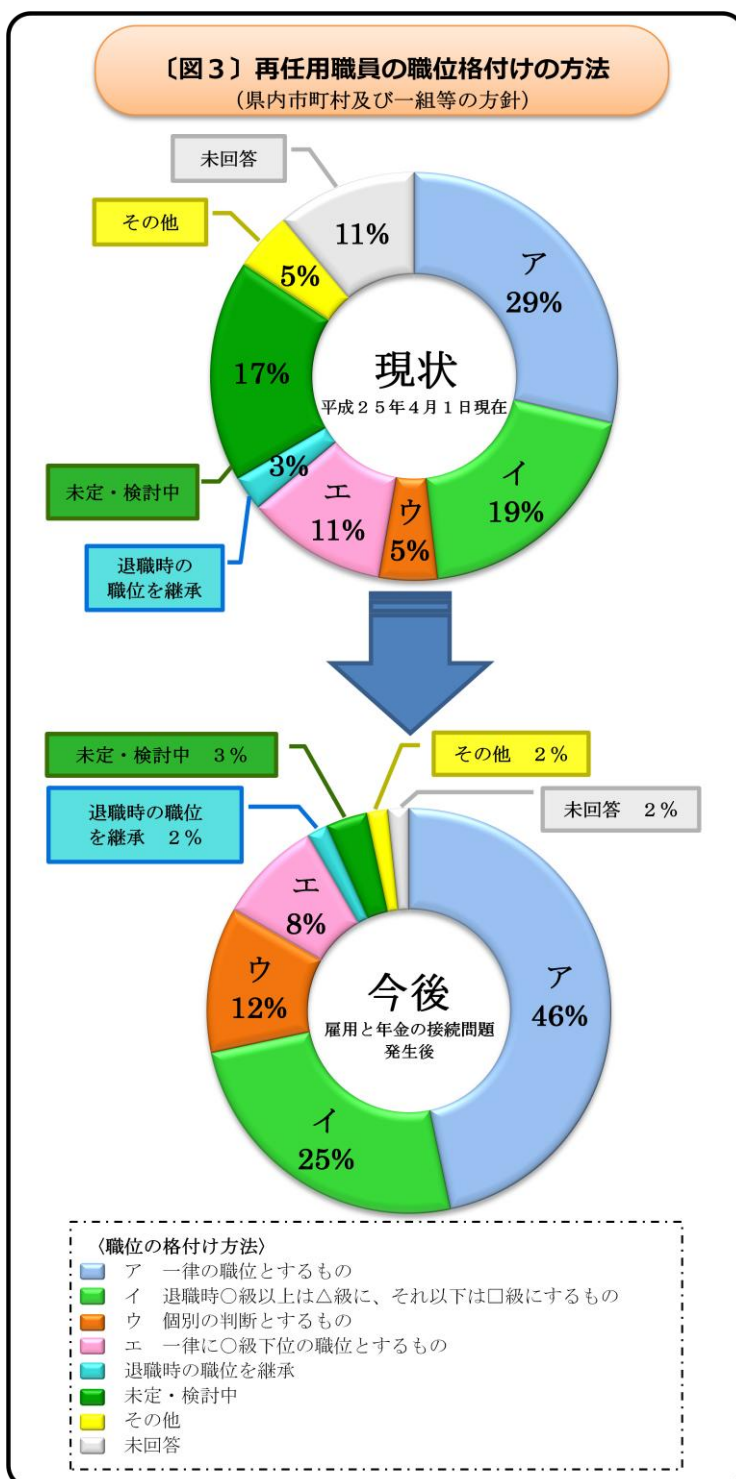
国家公務員の場合、再任用職員の職位の決定については、「人事の新陳代謝を図り組織活力を維持するため、本府省の局長、部長、課長等（本府省の職制上の段階の標準的な官職が局長、部長又は課長に相当するものをいう。）には再任用職員を任用しないものとする。」との考え方を示している。

（【資料2】国家公務員の雇用と年金の接続について（閣議決定））

### 【現 状】

県独自調査結果をみると、まず、一般職として採用するか、管理職として採用するかについては、現状の運用では一般職のみに採用している団体が全団体の8割を占める。管理職として採用している団体は全体の2割にとどまり、管理職として採用することは少ないという状況である。

次に、一般職として採用するメリットとしては、「知識や経験を生かし即戦力として期待できる」、「人件費の抑制」を挙げる団体が多く、デメリットとしては、「職位の逆転によるやりづらさ」、「モチベーションの低下」を挙げる団体が多い。また、管理職として採用するメリットとしては、「管理職としての知識・経験」を挙げる団体が多く、デメリットとしては、「組織の新陳代謝が抑制される」、「短時間勤務では職責を果たせない」を挙げる団体が多かった。



最後に、再任用職員の職位の格付けの方法については、各団体が様々な方法により格付けを行っているところであるが、未定や未回答等の回答を除くと、大きく下記の4パターンの類型に整理ができる。〔図3〕

- ア 一律の職位とするもの
- イ 退職時○級以上は△級に、それ以下は□級にするもの
- ウ 個別の判断とするもの
- エ 一律に○級下位の職位とするもの

このうち5割弱の団体が、「ア 一律の職位とするもの」の類型で回答をしている。また、そのうち7割弱の団体が「主任級」に格付けるとしている。

#### 【埼玉県における運用】

埼玉県では、勤務時間に係わらず主事技師級での任用を基本とし、業務内容が相当困難と認められる一部のポストについては、主任級での任用としている。

例外的に管理職として任用する場合は、任用するポストの職務・職責に応じた格付けとしている。

#### 【課題】

管理職として採用することの可否について、また管理職として任用を行う場合、そのデメリットをどのように回避するかということが挙げられる。また職務給の原則や生活給の保障という観点から、再任用職員として充てられた業務に合った職位をどのように決定するかが課題として挙げられた。

#### 【検討内容】

1つ目の検討項目は、管理職として再任用することの可否についてはどのように考えるかということである。公民館の館長などは、短時間であっても職責を果たすことができるとして短時間勤務職員を充てている団体はある。ただ、検討委員からは、実際に再任用職員に管理職に就きたいかと聞いた際に、就きたくないという職員も多いとの意見もあった。

2つ目の検討項目は、再任用職員の職位の格付けについてである。県独自調査結果からは「原則一律の職位とする」と回答した団体が約半数を占めていたが、どういった理由で一律の職位としたのかである。検討会委員からは、人件費の問題が考えられるとの意見があった。財政部門からも人件費削減の要求があり、高位の職位への貼り付けは難しい。

また、退職者に不公平感が無いようにとの視点も重要である。退職者がどのよう

な職位で退職しても、おそらく再任用後の職務・業務はあまり差異が無いので、ある程度同じ職務・業務であれば当然に職務給の原則から職位も一律になる。また、外郭団体で再雇用している職員の給料月額との均衡という視点もある。なお、導入当初は一律にしていたが、運用を開始するに当たって退職時の職位が部長級のものと主査級のものとで同一で良いのかとの議論から、一律ではなく2つの基準を設けたとする意見もあった。

3つ目の検討項目としては、県独自調査結果において、原則一律の職位とした場合、「主任級」に格付けするとした団体が7割弱を占めているが、その理由はなぜなのかである。検討委員からは、上席のポストはなかなか用意できないため、係長級以下の最上位である主任級というところに落ちついたのではないかという意見や、生活給の保障ということからだいたい月20万円というラインを超えるところという意見、職位逆転の観点から考えて主事、主事補だと仕事が進まなくなるのではないかという意見などが挙げられた。

#### 【総括】

再任用職員の職位を決定するに当たって、一般職のみとするか、管理職とするかについては、そのメリット・デメリットや再任用職員の適格性又は必要性に応じて各団体ごとに柔軟に対応すべきである。また、職位の決定方法としては、大きく以下の4つの方法に類型される。

- ア 一律の職位とするもの
- イ 退職時○級以上は△級に、それ以下は□級にするもの
- ウ 個別の判断とするもの
- エ 一律に○級下位の職位とするもの

公平感や職務給の原則から「一律の職位とする」団体が多いが、各団体ごとに再任用職員が行う業務内容等を考慮の上、設定することとなる。なお、業務内容や生活給水準を考慮して「主任級」に格付けする団体が多いが、退職時の職位及び再任用の業務内容によっては一律主任級にそぐわない場合もあるので、職務給の原則に反しないように柔軟な対応も必要である。

## 【参考 県独自調査より】

一般職・管理職として採用することのメリット・デメリットについて（抜粋）

	メリット	デメリット
一般職	<ul style="list-style-type: none"> <li>・知識や経験を生かし即戦力となる</li> <li>・配置部署を選定しやすい</li> <li>・加齢職員の負担軽減</li> <li>・昇任・昇格ポスト確保、組織の新陳代謝の促進</li> <li>・一律主任級とすることによる公平感</li> <li>・人件費の抑制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職位の逆転によるやりづらさ</li> <li>・モチベーションの低下のおそれ</li> <li>・パソコン等能力への懸念</li> <li>・新規採用や職員構成への影響</li> </ul>
管理職	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理職としての知識経験</li> <li>・責任、モチベーション維持</li> <li>・部下、後輩への指導育成</li> <li>・即戦力として対応可能</li> <li>・組織として安定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織の新陳代謝が抑制される</li> <li>・短時間勤務では管理職としての職責を果たしきれない</li> <li>・現役職員の昇任・昇格が抑制される</li> <li>・配置ポストの設定が難しい</li> <li>・モチベーションの維持が難しい</li> <li>・人件費への影響</li> </ul>

## 【コラム】再任用職員への管理職手当支給について

管理職に格付けをしている団体においても、管理職手当を支給して決裁ラインに配置している団体は少ない。しかし、公民館の館長職など特別な場合に管理職手当を支給している団体はあった。



### (3) 再任用職員の勤務形態について

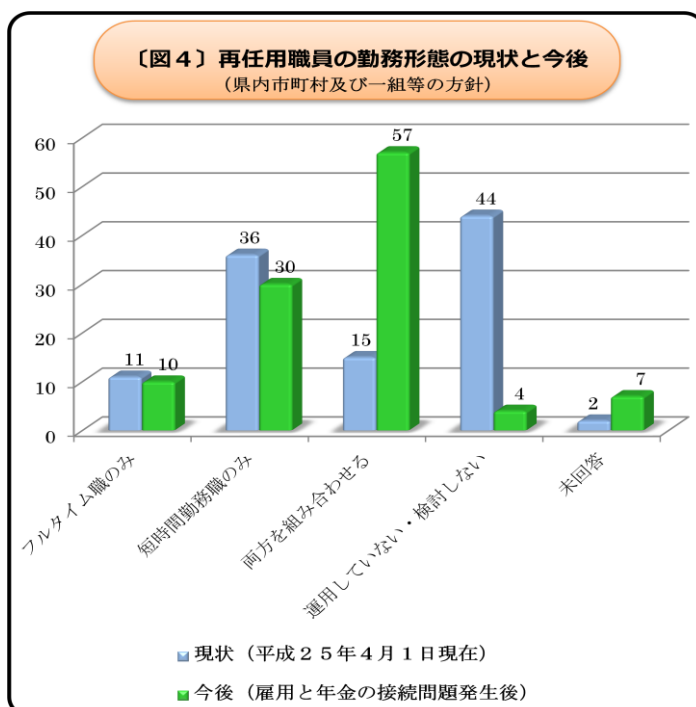
#### 【国の助言】

国は定年退職する職員が再任用を希望する場合、任命権者は退職日の翌日、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（以下「フルタイム職」という。）に当該職員を再任用することを求めている。

ただし、当該任命権者は、職員の年齢別構成のバランスを図る観点から、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又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、短時間勤務の職に当該職員を再任用することができるとしている。

#### 【現 状】

県内の市町村と一部事務組合等を併せた108団体のうち、現状において、「フルタイム職のみ」で運用している団体が11団体、「フルタイム職及び短時間勤務職の両方」で運用している団体が15団体とフルタイム職を運用している団体は合計で26団体であり、残りのうち未回答を除く80団体については短時間勤務職のみで運用している団体、若しくは再任用制度を運用していない団体である。〔図4〕



#### 【埼玉県における運用】

埼玉県では、週約29時間の短時間勤務職での任用を原則とする一方、職位や職場での実態に合わせたフルタイム勤務職での任用も一部で行っている。

平成26年度からは、無年金期間については原則フルタイム勤務職での任用とし、本人の希望等により短時間勤務職での任用も可能とする方針である。

#### 【課 題】

再任用職員の勤務形態は、抱える課題や現状を踏まえて、各団体において選択することになるが、フルタイム勤務職員と短時間勤務職員にはそれぞれメリットとデメリットがあるため、それぞれの抱える課題について整理した上で勤務形態を決定する必要がある。

## 【検討内容】

## (1) 勤務形態によるメリットとデメリットについて

		フルタイム勤務職員	短時間勤務職員
職務・職位に対する適性と考え方	メリット	①一般職員と同様の事務配分・職員配置が可能 ②責任のある部署、業務多忙部署に即戦力としての配置可能 ③管理職としての任用が可能 ④業務継続性の確保が容易 ⑤特定事業、専任事業に対応可能	①定員管理上の問題を解決できる ②加齢による諸事情に対応可能 ③人件費の抑制につながる ④ワークライフバランスの確保 ⑤若年層とのワークシェアリングにより組織の新陳代謝や知識、技術の継承が図られる
	デメリット	①定員管理上の問題 ②職域の拡大、配置ポストの確保 ③加齢による諸事情への対応 ④人件費の増大 ⑤モチベーションの維持 ⑥首長判断	①事務配分に配慮が必要になる ②職員配置の範囲が限られる ③他の一般職員との意思疎通・連携が図りにくい ④責任感が希薄になり、モチベーションの維持が特に難しい ⑤生活給の確保に懸念がある

## (2) フルタイム勤務職員の課題の解決について

## ①定員管理上の問題

フルタイム勤務職員は定員管理上、定数1名として計上されるため新規採用職員の採用を圧迫する。これにより年齢構成に歪みが生じ、職員の高齢化や組織の活力の低下が懸念される。

## [対策]

フルタイム勤務職員が定員管理において定数1名として計上されることは制度上免れないが、同時に定数に計上された一般職員として責任のある部署での任用が可能であるとも考えられ、モチベーションの維持にもつながるとともに、一般職員と同様に人事管理を行うことができる。

ただし、新規採用職員の採用が抑制されてしまうのも事実であり、年齢別構成のバランスや職員の高齢化や組織の活力の低下を防ぐためにも、再任用制度を見越した定員管理計画の策定が必要となる。

新規採用職員と再任用職員のバランスを長期的に考える必要があり、各団体の規模や実態に応じて、短時間勤務制度の充実化も併せて図り、フルタイム勤務職員との併用も検討する。

## ②職域の拡大、配置ポストの確保

国の方針では、「意欲と能力のある人材を、幅広い職域で最大限活用できる

よう努めるとともに、職員が培ってきた多様な専門的知識や経験について、公務内で積極的に活用できる環境を整備することに留意いただきたい」としている。フルタイム勤務職員として再任用を行う制度運用をするためには、再任用職員としての職域を拡大し、配置ポストを幅広く用意する必要性が考えられる。

[対策]

フルタイム勤務職員は、その知識や経験から即戦力となる。短時間勤務職員や新規採用職員に比べて部署からの要望が多く、他の一般職員と同じ職域、配置ポストの中で任用することになる。知識や経験を公務内で積極的に活用するため、今後の総合計画や新たな政策等も視野に入れて適材適所に配置するのが望ましい。

③加齢による諸事情への対応

定年等で退職する職員を再任用するため、その任用に当たり加齢による諸事情への対応や地域ボランティアなどの地域貢献活動への従事希望など定年退職後のワークライフバランスを考慮する必要がある。

[対策]

国の方針では「当該任命権者は、(中略)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。」としていることから、各団体の実態に応じて、短時間勤務制度を充実させる中で、高齢であることに配慮した身体的な負担の少ない業務や短時間勤務の特性を活かした業務などを整理した上で、フルタイム勤務職員との併用も検討することが考えられる。

④社会保険の事業主負担等人件費の増大

社会保険の事業主負担が発生し人件費の増大が見込まれる。

[対策]

定員管理上の理由でフルタイム勤務職員が新規採用職員の採用に代わって任用されていると考え、定数の増加がない限り人件費について大きな差異が発生することは考えにくい。逆に定数外の短時間勤務職員が増加することで、パソコン等の整備費用など、人件費以外の負担増大も考えられる。ただし、新規採用職員の補充を維持しながら原則フルタイム勤務職員による再任用制度を運用することによって定数の増加が見込まれる団体にあっては、給与費とともに社会保険の事業主負担分の増加も考慮する必要がある。

⑤モチベーションの維持

フルタイム勤務による再任用職員は、退職前に比べて勤務時間は変わらないものの、給与及びその職責が急激に下がるため、モチベーションの維持に懸念がある。

[対策]

フルタイム勤務職員は他の一般職員と同様であるという責任感を持って職務にあたるように指導する。職員や組織の意識付けが重要であり、指導の徹底や再任用職員を対象とした研修などを実施し、意識改善を促すことで対応可能と考える。勤務評定や人事評価に反映されるほど改善が見られない職員に対しては、次年度以降の更新はしないなどの対応も考えられる。

⑥首長の判断

首長の政策的な判断により、原則フルタイム勤務職員による再任用を運用していない場合がある。

[対策]

大変難しい問題ではあるが、国の方針や雇用と年金の接続について、また定員管理上の問題やメンタルヘルスへの弊害なども併せて、首長に対して説明を尽くし定数の増も含めて理解を得る必要がある。また、住民及び議会に対しても十分に説明し、理解を得る必要がある。

(3) 短時間勤務職員の課題の解決について

①事務配分に配慮が必要になる。

時間的制約があることから、責任や継続性を求められる業務を任せることができず、補助的な業務となることが多い。また常時配置が必要な業務や管理監督責任を負うような管理職等を任せることができない。

[対策]

短時間勤務職員を同一の所属内に複数名配置することで、時間的制約についてはある程度解消することは可能と考えられる。また、公民館長などの管理職については、常時配置しておく必要はないとして短時間勤務職員を任用している団体もある。

②職員配置の範囲が限られる。

常時勤務職員を望む業務多忙部署などに配置することが難しく、事務配分も限定されてしまうことから窓口業務や定型業務のように、配置できる範囲が限定されてしまう。

[対策]

短時間勤務職員を同一の所属内に複数名配置することで時間的制約については、ある程度解消することは可能である。またワークシェアリングのように一般職員の業務の一部を分割し、職域を拡大するなどの方策も考えられる。

さらに、公民館長などの管理職については、常時配置しておく必要はないとして短時間勤務職員を任用している団体もある。

③他の一般職員との意思疎通・連携が図りにくい。

継続性のある職務に任用しているが、就業時間が合わないなどの時間的制約から他の一般職員との意思疎通が図りにくく、職員間の連携が難しい。

[対策]

職場環境、組織連絡体制の問題であり、電子メールやメモ・日誌等を活用することにより改善は可能であると考え。また就業時間が重なるような勤務形態での任用や定期的に打ち合わせを設けるなどにより対応可能であると考え。

④責任感が希薄になり、モチベーションの維持が特に難しい

退職前に比べ、給与及びその職責が急激に下がるため、モチベーションの維持に懸念がある。

[対策]

再任用職員についても他の一般職員と同様に、責任感を持って職務にあたるように本人や組織の意識付けを行う。

また、指導の徹底や再任用職員を対象とした研修などを実施することにより、意識改善を促すことで対応が可能と考える。勤務評定や人事評価に反映されるほど改善が見られない職員に対しては、次年度以降の更新はしないなどの対応も考えられる。

⑤生活給の確保に懸念がある

退職前に比べ、再任用職員の給料は大幅に減少することが多く、短時間勤務職員はさらに少なくなる。

[対策]

国の助言では、公務に支障を来したり、公務の信用を失墜させたりするなどの恐れがないよう十分留意することで営利企業等の従事の許可を必要に応じて弾力的に運用することが可能としている。そのため、個別の事情に応じた多様な働き方を認めることで生活給の確保が可能になると考える。

ただし、再任用職員の生活給の確保を考える際に、既に年金を受給している短時間勤務職員については、給与額によっては年金の減額もしくは全額支給停止となる場合があるため、勤務形態を決定する際には年金の受給額も考慮する必要がある。

なお、再任用職員の給与額と生活給との均衡については、平成25年人事院報告でも触れられているところであり、国においても今後調査が見込まれているところである。

#### (4) 勤務形態の違いによる適する職務と適さない職務について

再任用職員の勤務形態の違いで適する職務と適さない職務を各団体が検討するに際して、フルタイム再任用職員については他の一般職員と同じ職務に任用することが可能であると考えられるので、本検討会では短時間勤務職員に適する職務と適さない職務にはどのようなものが考えられるかについて検討した。その際、他の一般職員に割り振られている職務についても、ワークシェアリングすることで短時間勤務職員にも割り振れる職務を創出することができるようになると考えられることから、ワークシェアリングに適する職務と適さない職務について検討を行った。

ワークシェアリングができる職務としては、税務課、市民課、収納業務、総合案内等の職務が挙げられた。これらの職務の中で、書類の書き方などを指南する職務などはワークシェアリングにも適した職務と考えられる。他に、継続性の少ない市民相談などの相談業務も予約制にすることで短時間勤務職員でも対応が可能と考えられる。また、秘書業務についても文書整理などの業務上の管理であれば短時間勤務職員でも可能と考える。

一方で、ワークシェアリングに向かない職務としては、家庭児童相談員やケースワーカー、DV関係などの職務が挙げられた。これらの職務は専門の知識や継続的に相談を受ける体制が必要なことからワークシェアリングには向かないと考えられる。ただし、介護認定や家屋調査のような調査業務で、相談等の継続性を必要としない業務であればワークシェアリングが可能であり、短時間勤務職員を充てることができると考える。

#### 【総括】

国の助言では、年齢別構成のバランスを図る観点や当該職員の個別の事情を鑑みて短時間勤務職員として再任用することができるかとあるが、その主旨はあくまでも希望がある限り原則としてフルタイム勤務で再任用することができる体制を整備することにある。

各団体が抱える課題や状況は異なるため、一概には言えないが多様化する行政ニ

ーズに対応するためにも、フルタイム勤務職員と短時間勤務職員のメリットとデメリットを整理した上で、それぞれのデメリットを補い、勤務形態を併用して運用することなどにより再任用制度の導入を検討していただきたい。

#### (4) 再任用職員の配置ポストについて

##### 【国の助言】

国では、再任用職員が担当する業務について、定年前と同様に幅広い職域で本格的な職務を行うことが考えられるとしており、意欲と能力のある人材を最大限活用できるよう努めるとともに、職員が培ってきた多様な専門的知識や経験を公務内で積極的に活用できる環境を整備することを求めている。

また今後、公務内における雇用機会を拡充していくためには、公務の能率的運営に留意しつつ、必要に応じ、各行政機関における既存の業務運営、職務編成の見直しに努めていくことが重要であるとしている。

なお、国は再任用職員が担当する業務として、例えば、退職時に担当していたもの、調査・研究業務、相談業務、政策評価業務、公文書管理業務、後進の指導業務等の在職中の知識経験を活かしたもの、高齢であることに配慮した身体的な負担の少ないもの、繁閑の差が大きい業務等の短時間勤務の特性を活かしたもの等を挙げている。

（【資料3】地方公務員の雇用と年金の接続について（閣議決定））

（【資料4】国家公務員高齢者雇用推進に関する方針）

##### 【現 状】

県内独自調査では、再任用職員のためのポストを新たに設置したとの回答は1割弱であり、全体の9割以上は既存ポストに再任用職員を配置しているとの結果が出ている。

再任用制度実施団体への訪問調査で得た回答でも、配置ポストや職務内容は一般職員と同様であり、実に多種多様な業務に再任用職員を配置しているとのことだった。その一方で企画政策部門や財政部門、秘書部門は再任用職員を配置するのに向かない職務としてあげている団体が多くあった。

再任用職員のためのポストを新規に設置した例としては、首長の特命業務や団体史編纂に関する業務、職員の業務指導アドバイザー業務のようなスタッフ業務や、住民相談や応急手当指導のような相談指導業務、防犯ステーションの駐在や防犯パトロールのような防犯関連業務などが挙げられた。

（【資料6】再任用制度運用実態調査結果（県独自調査概要））

##### 【埼玉県における運用】

埼玉県では、原則として再任用職員のために新規ポストを設置することはなく、既存ポストに貼り付けている。今後、再任用制度が義務化された場合であっても、可能な限り既存のポストで任用していく方針である。



**【課 題】**

今後、再任用職員の増加が見込まれている中で、新たにポストの開拓をしないで既存ポストの中で再任用職員のポストを賄えるか整理する必要がある。また、新たにポストを創出する際は、どのような手法が考えられるか検討する。

**【検討内容】****ア 再任用職員のポストの新規開拓の必要性について**

副大臣通知では、再任用制度の下、意欲と能力のある人材を、幅広い職域で最大限活用できるよう努めるとともに、職員が培ってきた多様な専門的知識や経験について、公務内で積極的に活用できる環境を整備することを求めており、基本的には適正な人事管理の下、一般職員の職務と同様に既存ポストに振り分けることで運用できるのではないかと考える。ただし、再任用職員に適した職務、適さない職務の配慮や団体の規模、年齢構成比によっては既存ポストだけでは対応できなくなることも考えられるため、各団体の実情を踏まえて、新規ポストの設置について検討する必要がある。

また、職員が培ってきた多様な専門的知識や経験を活かすに当たり、再任用職員を管理職ポストで任用することも考えられるが、その一方で組織の新陳代謝等も考慮する必要がある。

**イ 新規ポストの創出手法について**

新規ポストの創出については、各団体の実情に応じて柔軟に対応する必要がある。県内の市町村が創出した新規のポストについては、県独自調査結果の概要で示す実例を参考にしていきたい。

新規ポストの創出手法の一つとして、業務の切り分けによる新規ポストの創出が考えられる。団体によっては、一般業務からスタッフ的な業務を切り分けて臨時職員等を充てることにより職員数の抑制を行っている団体もあるが、同様に業務の切り分けを行い、再任用職員を充てることで新規にポストを創出することも可能となると考えられる。この手法は若年層とのワークシェアリングを促進し、再任用職員が若手職員の人材育成に積極的に寄与する体制を構築することが容易となり、再任用職員の多様な専門的知識や経験の活用に繋がることも考えられる。

例えば、各種行政委員会の業務は、併任や兼務で対応している団体が多いが、併任や兼務となっている業務を切り分け、再任用職員を充てることで新たなポストの創出が可能となる。この場合、前述の管理職のポストの創出にもつながるのではないかと。

他にも、窓口業務を見直してコンシェルジュ的な総合窓口業務等を切り分け、

窓口案内や各種書類の記入方法の案内等を再任用職員がすることで、事務処理がスムーズに流れるようになり、若手職員が手続き処理に集中することができる等、若手職員の人材育成にも効果があり、再任用職員の勤務形態に見合ったポストの創出も可能になると考えられる。

また、採用職員数が少なく、若手職員が育ちにくい土木技師などの技術職については、所属を超えて設計や施設管理等、様々なところで再任用職員の知識や経験が活かせるポストを生み出すことで、後進の技術職員の育成に柔軟に対応することができる。

### 【総括】

各団体の実情に応じて柔軟に対応することが前提だが、一般職員の職務と同様に既存ポストに再任用職員を任用して運用することは可能と考えられる。幅広い職域で再任用職員が培ってきた多様な専門知識や経験を最大限活用することに繋がる。その場合、新規採用職員の抑制にも繋がるため、職員の年齢構成ピラミッドに歪みが生じないように定員管理部署との連携を図り適正な人事管理を努める必要がある。

また、再任用職員に適した職務、適さない職務の配慮や団体の規模、年齢構成比によっては既存ポストだけでは対応できなくなることも考えられるため、組織体制の見直しの中で、新規ポストの設置についても併せて検討をお願いしたい。

新規ポストについては、首長の特命業務や団体史編纂に関する業務、職員の業務指導アドバイザー業務のようなスタッフ業務ポストの設置や、業務の切り分けによって再任用職員の勤務形態に見合ったポストを創出する手法が考えられる。

各団体においては、職員が培ってきた多様な専門的知識や経験を、幅広い職域で最大限活用できるように、既存の業務運営や職務編成の見直しの中で、再任用職員の配置ポストの確保に努めていくことが重要である。

## (5) 再任用職員の職種転換について

### 【国の方針】

国における技能労務職への再任用（短時間勤務職員への再任用を除く。）については、「臨時行政調査会の最終答申後における行政改革の具体化方策について」（昭和58年5月24日閣議決定）に従い、公務遂行上真に必要な場合に行うこととされている。

（【資料4】国家公務員高齢者雇用推進に関する方針）

### 【現 状】

県独自調査によると、現在、職種転換を行っているのは4団体あり、一般行政職から技能労務職（学校業務員、ゴミ集積所管理員）、消防職から技能労務職（道路補修）というような職種転換である。

また今後、職種転換を行うとしているのは、7団体ある。

職種転換の手順としては、全団体が本人の意思の確認と同意に基づき能力試験や面接により適性を判断している。

現在、職種転換を実施していない、また今後職種転換を実施しないとした団体は、回答の9割を占めている。職種転換を実施していない若しくは実施しないとした団体の主な理由は以下のとおりである。

### （積極的理由）

- ア 退職前に培った知識・経験等を活用し、即戦力として期待するため。
- イ 経験を有する職種での任用が、効率的かつ効果的であるため。
- ウ 任用期間が短いため、専門性を活かせる職種に固定するべきであるため。

### （消極的理由）

- ア 職種転換を行う必要性がないため。
- イ 職種転換を行わなくても、再任用を行う職が確保できるため。
- ウ 技能労務職の職が縮小している中で、必要性があるか不明であるため。

### （その他）

- ア 年齢が60歳以上になると、労務作業に支障をきたすため、一般行政職以外採用はしない。
- イ 職務上の習熟内容の相違により適性の判断が難しい。

### 【課 題】

今後再任用希望者が増加する見込みである中で、再任用希望者を既存のポストで全て賄うことができるのか、民間委託化等によるポスト縮小・廃止にどのように対応するか、職員の能力をどのように実証するのか、高齢期の体力的な問題といったことが課題として挙げられる。

**【検討内容】**

再任用制度の趣旨は、退職前に培った知識や経験を活かすことであり、その考えからすると、一般行政職は一般行政職で再任用し、技能労務職は技能労務職で再任用することが最も知識や経験を活かすことができる方法であると考えられる。

しかし、再任用を希望する職員は原則として再任用を行うとした場合、再任用職員数の増大が見込まれ、既存のポストのみでは希望する職員全員を受け入れることが困難となる可能性がある。こうした状況に対する方策として、職種転換を行い配置先のポストを広げることが考えられる。

この点について検討会では、実際に職種転換を行っている団体数が少なく、適性や能力の実証が難しいこと、また、再任用制度の趣旨からすると、能力を最大限発揮するためには、退職時と同じ職種での再任用を行うことが望ましいという議論となった。

また、行政運営の効率化の流れにより、技能労務職等の委託化が進むことでポストが縮小・廃止され、再任用職員の配置先がなくなる可能性があるという課題に対しては、

- 業務委託は、各年度の退職者・再任用者の見込みを含め、長期的な視点で計画的に実施し、廃職等による分限免職となるような事態は避けるべきである
- 委託により職が無くなる場合は、可能な限り他の同職種への配置転換（例 土木作業員から自動車運転手、清掃作業員への配置転換など）を行う
- 退職前の段階で職種転換を行うことにより対応する

などの意見が検討会であった。

**【総括】**

職種転換はそれにより配置先を広く確保できる可能性があり、再任用希望者の増加や業務委託によるポストの縮小・廃止という課題に対処し得る方策の一つとして挙げられる。

しかし、職種転換によらずともポストを確保できるという団体が多く、実際の任用の現場においては、あまり職種転換が行われていない実情がある。また、退職前に培った知識や経験を活かすという再任用制度の趣旨からすれば、退職時と同じ職種で再任用することが望ましいと考えられる。

なお、技能労務職等の委託に伴い、廃職等による分限免職を避けるために、退職前の早い段階で職種転換を検討しておくことが必要である。

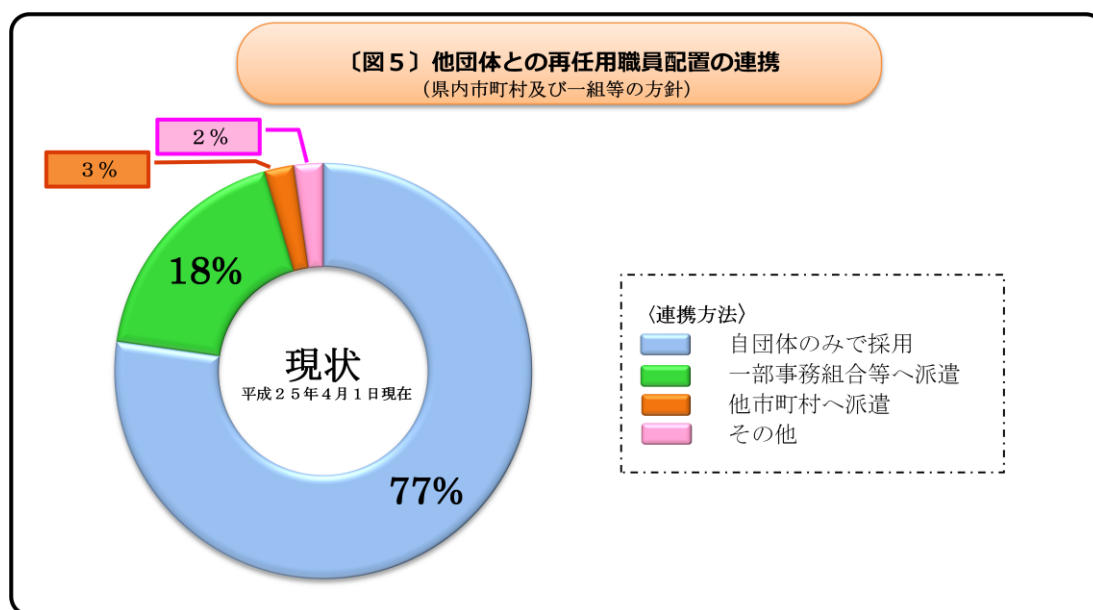
## (6) 他団体との再任用職員配置の連携について

### 【国の助言】

国では、再任用を視野に入れた人事管理の一環として、異なる部門との人事交流等により様々な分野を経験させ、異なる部門における業務に対応できる知識経験を積ませることを検討し、再任用をすることが困難な場合等は、関係機関において任命権者間の調整や再任用に関する情報提供に務めて、既存の業務運営、職務編成の見直しに努めていくこととしている。

### 【現 状】

県独自調査の結果では、自団体のみで任用しているのが約8割であり、一部事務組合等に派遣をしている団体はわずかであった。〔図5〕



### 【埼玉県における運用】

埼玉県では、自団体での再任用が困難という理由で、他団体と再任用職員の配置について連携することは行っていない。

なお、他団体からの要請があった場合などは、その必要性を勘案した上で再任用職員の派遣を行っている。

### 【課 題】

再任用職員の増加が見込まれる中で、自団体のみでの任用には限界があり、他の団体との連携が必要となる。また、連携をすることによって、任用される職員のモチベーションの低下等の問題を解決する手法として考えられるか検討する。

### 【検討内容】

他団体と連携するためには、既に一部事務組合等の構成団体ならば、退職前に事務を経験させて、再任用職員として一部事務組合等へ派遣をすることができる

と考えられる。また、機関の共同設置をしている団体では、再任用職員を配置することも可能である。

また、県で各団体からの再任用職員人材バンクを設置し、県内全体での人事交流を行うことによって、人事配置等の問題解決につながるものと考えられる。

#### 【総括】

再任用職員の定年前の職務経験等の適正や能力を考慮しながら、自団体のみでの運用に限らず、県を中心として多くの団体との連携を図れるような制度を構築していく必要がある。そのためには、各団体において、人事制度（給与、服務関係）の調整や定年前に再任用後の職務を想定した業務を経験させる等の調整が考えられる。

#### 【コラム】 再任用の経験を活かす！

県独自調査の結果をみると、再任用職員の配置について他団体との連携を実施している例としては、環境組合や企業団との連携が多くあった。職員を以前から派遣していて、その派遣職員の一人として、再任用職員に業務を担ってもらっている。他団体との連携を現実のものにするためには、やはり現職の時からの業務を経験させることがポイントではないかと考えられる。

## 2 給与・勤務条件等

### (1) 勤務時間について

- ・フルタイム勤務  
週38時間45分勤務
- ・短時間勤務  
週15時間30分から31時間までの範囲内で定め、1日につき7時間45分を超えない範囲内で任命権者が勤務時間の割り振りを定める。

### (2) 給与について

- ・再任用職員（フルタイム勤務職員）は、各種給料表の職務の各級ごとに給料月額が定められている。
- ・短時間勤務の給料月額は、フルタイム勤務職員の給料月額を基礎として、1週間当たりの勤務時間に応じた額とする。

{	※再任用職員（フルタイム勤務職員）の給料月額	}								
	例) 行政職俸給表（一）国									
	<table border="0"> <tr> <td>・職務の級</td> <td>1級</td> <td>2級</td> <td>3級</td> <td>・・・</td> </tr> <tr> <td>・俸給（給料）月額</td> <td>185,800円</td> <td>213,400円</td> <td>257,600円</td> <td>・・・</td> </tr> </table>		・職務の級	1級	2級	3級	・・・	・俸給（給料）月額	185,800円	213,400円
・職務の級	1級	2級	3級	・・・						
・俸給（給料）月額	185,800円	213,400円	257,600円	・・・						
{	※再任用職員（短時間勤務職員）の給料月額	}								
	例) 行政職俸給表（一）国 「週24時間勤務 職務の級3級」									
	$\frac{24\text{時間}(1,440\text{分})}{38\text{時間}45\text{分}(2,325\text{分})} \times 257,600\text{円}(3\text{級月額}) = 159,545\text{円}$									

- ・諸手当は、原則として職又は勤務の特殊性に応じた手当や正規の勤務時間外の勤務に対する手当などの職務に関連した手当に限って支給する。
- ・支給される諸手当（国）  
通勤手当、地域手当、超過勤務手当（時間外勤務手当）、夜勤手当、特殊勤務手当、期末勤勉手当等
- ・支給されない手当としては、生計費の補完等（扶養手当、住居手当等）、人材確保の要請等（初任給調整手当等）がある。

**(3) 医療保険について**

- ・フルタイム勤務職員  
共済組合員になる。
- ・短時間勤務職員  
勤務時間によって、全国健康保険協会又は国民健康保険等へ加入する。

※週あたりの勤務が30時間（注）以上の場合  
全国健康保険協会（協会けんぽ）に加入し、健康保険の被保険者となる。

※週あたりの勤務が30時間未満の場合

いずれかを選択する。

①国民健康保険に加入

②共済組合の任意継続組合員

③被用者保険に加入している家族等の被扶養者

（注）他の一般職員の勤務時間の3/4が目安となっている。

**(4) 雇用保険について**

- ・再任用職員は、退職手当法の職員から除外されていることから、離職時に退職手当を受けないため、雇用保険制度が原則適用となる。
- ・フルタイム勤務職員及び短時間勤務職員（1週間の勤務時間が20時間以上で任用期間が31日以上（見込み）の者）は、一般被保険者として適用される。

※雇用保険の保険料

年度の初日において、64歳未満の人は、雇用保険の被保険者として、賃金が支払われる都度、一般に賃金（賞与、時間外勤務手当、通勤手当等を含む）の5/1,000の額が雇用保険料の本人負担分として徴収される。

**(5) 服務について**

- ・再任用職員は、常勤職員の行っている業務を担当するものであるため、職責面等で同等であると考えられることから、原則として退職前と同様となる。
- ・休暇（年次有給休暇、病気休暇、特別休暇等）は、勤務時間に応じて、付与される。

※年次有給休暇（短時間勤務職員）

1週間ごとの勤務日の日数及び勤務日ごとの勤務時間数が同一

$$20日 \times \frac{1週間の勤務日の日数}{5日}$$



1週間ごとの勤務日の日数及び勤務日ごとの勤務時間数が同一ではない

$$155時間(20日) \times \frac{1週間当たりの勤務時間}{38時間45分} \div 7時間45分$$

- ・分限及び懲戒等については、退職前と同様となる。

#### (6) 福利厚生について

- ・フルタイム勤務職員は、共済組合の短期給付、福祉事業等は退職前と同様に受けることができる。
- ・短時間勤務職員は、共済組合の任意継続組合員としている場合には、短期給付、福祉事業等は一部を除き受けることができる。全国健康保険協会又は国民健康保険等では異なる。

## V 再任用制度の運用に関する具体的な方法

本章では、前章の「制度の構築に向けた具体的な手法」で検討をした点などを踏まえて制度を構築した上で、実際に制度を運用していく上での課題や具体的な取組み(制度の周知から採用者の内示まで)、留意事項等について検討をしていく。

### 1 制度運用の課題と取組

#### (1) 制度の周知について

##### 【国の方針】

国家公務員における再任用制度の周知方針については、「各任命権者等は、例えば、説明会の開催、パンフレットの配布等により再任用制度について職員等へ周知する。」とされており、説明会の開催、パンフレットの配布、LANへの掲示等により職員へ通知がなされている。

なお、周知事項については「①選考方法」、「②給与、勤務時間等の勤務条件」、「③その他再任用制度の内容」、「④年金」、「⑤退職手当」、「⑥兼業規制等に関する情報」、「⑦定年退職者等(定年退職する職員を除く。）」が希望しても再任用されない場合があり得るものであること」、「⑧定年退職する職員においても任命権者の合理的な裁量の範囲内での判断により、希望する官職には再任用されない場合があること」、「⑨本府省の局長、部長、課長等については、再任用を任用しないこと」、「⑩人事院に対する苦情相談制度について」の10項目が方針の中で示されている。

(【資料4】国家公務員高齢者雇用推進に関する方針)

また、人事院では職員が生涯設計を考える際の参考とするため、再任用のみならず、再就職の知識・ノウハウ、再就職規制、求人情報、年金・医療等の生活情報、社会活動への参加・自己啓発関連情報、退職公務員の経験談など生涯設計のために必要な情報を総合的に提供するためホームページを作成し、情報提供を行っている。

(【リンク】[人事院HP 国家公務員生涯設計総合情報提供システム](#))

##### 【現 状】

県独自調査結果をみると、現状の再任用制度の中で、説明会や個別説明、文書通知などで制度の周知を行っている団体が全体の9割強であり、何らかの方法で制度について説明を行っている。周知方法については、「個別説明対応」の団体が一番多く、「通知(文書又は庁内LAN等)」、「説明会の開催」と続いている。なお、町村において説明会を開催している団体はなかった。

また、現状の再任用制度において早期退職希望者に対する周知については「周知を

行っていない」とする団体が全体の6割強となっている。現状、何らかの周知を行っているのは2割強と少ないが、今後については、4割強が周知を行う予定としている。

制度周知の時期については、県内全市町村への調査は行っていないため明確な統計データはとれていないが、参考までに再任用制度実施団体への訪問調査結果を示すと、任意抽出した5団体のうち4団体では、説明会を行っており開催時期については「6月」、「7月」、「7月～8月に実施」、「10月下旬」、残りの1団体については、「9月」に意向聴取と同時に説明資料を送付するとしている。

### 【埼玉県における運用】

早期退職希望者に対する周知について、県では職員の退職時に条例で定める要件を満たしている場合再任用を希望することができる旨、3月中に通知を行っている。

### 【検討内容】

検討項目の1つ目は、「定年退職をする職員のほか、定年時に再任用を希望しなかったが翌年度は再任用したいという方や早期退職者等の潜在的な再任用対象者（以下、「潜在的な再任用対象者等」という。本節末のコラム参照。）への周知については必要か、行うとしたらどのように行うのか。」という点である。

検討委員からは、団体として早期希望退職者については再任用を行わないという方針を示しているとの意見や、条例上は任用を狭める規定はないが、運用上は周知をしていないとの意見が多かった。何らかの理由があって従前の職を退職することであれば、再任用としてまた改めて戻ってくるということは無いであろうという前提からである。ただ、周知をしていなくとも条例上は申し出があった場合、どうするのかというところは、検討しておかなければならないとの意見もあった。

では、どのような対応が考えられるかという部分では、周知をするにしても、積極的に通知するというのではなく、退職時に「65歳までは再任用できる。」旨を伝えておく程度が良いのではないかという意見があった。また、退職時の意向聴取時に再任用を希望しない場合に「来年度以降改めて再任用を希望する意思はありますか」というような項目を追加して、そこにチェックのある方には、周知を行うということを考えているとの意見もあった。

検討項目の2つ目は、「周知する項目としては、どのような項目が必要か。」という点である。これについては、前述した10項目のうち、国特有の⑦、⑨、⑩を除いた部分の他に、無収入期間の有無に関わらず、年金が支給される方についても退職共済年金の在職支給停止（又は一部停止）の制度があるので、年金減額を含めた説明が必要ではないか、また、短時間勤務職員の場合の医療保険について国民健康

保険になるのか共済組合に引き続き加入となるのかということについて説明が必要ではないか、その他給料と年金トータルでいくらであるという提示ができれば再任用を希望するしないの判断基準になるのではないかとといった意見があった。

検討項目の3つ目は、「周知の時期はいつ頃が適切か。」という点である。この点については、検討会の中では5月頃に周知しているという団体や、10月末までに周知しているとしている団体もあった。また、再任用制度実施団体への訪問調査の中でも、周知の時期については、定員管理に影響のあるフルタイム勤務職員原則採用としているのか、影響のない短時間勤務職員での任用を原則としているのかによって団体ごとに異なってくるであろうとの意見があった。

### 【総括】

総括すると、周知項目としては下記の項目が考えられる。

- ・ 選考方法
- ・ 給与、勤務時間等の勤務条件
- ・ その他再任用制度の内容
- ・ 年金（フルタイムや短時間の場合の支給停止や一部停止を含めて）
- ・ 退職手当
- ・ 兼業規制等に関する情報
- ・ 定年退職者等（定年退職する職員を除く。）が希望しても再任用されない場合があり得るものであること
  - ※括弧内は国と同様に原則義務化する団体のみ
- ・ 定年退職する職員においても任命権者の合理的な裁量の範囲内での判断により、希望する職務には再任用されない場合があること

周知の方法については団体における退職者数の規模によって説明会とするか、個別対応とするか、文書にて通知するか等の方式を選択して行うこととなる。また、周知の時期についても各団体の人事管理スケジュールにおいて設定することとなる。その場合の考慮事項としては、1点目として、フルタイム勤務職員の再任用をする場合には、定員管理にも関係することから短時間勤務職員の場合よりも早めの対応が必要になること、2点目としては再任用職員の退職後の人生設計を検討する十分な時間を与えられるように配慮することが挙げられる。なお、運用の際のスケジュール感については、V-2の人事当局のモデルスケジュールを参考にさせていただきたい。

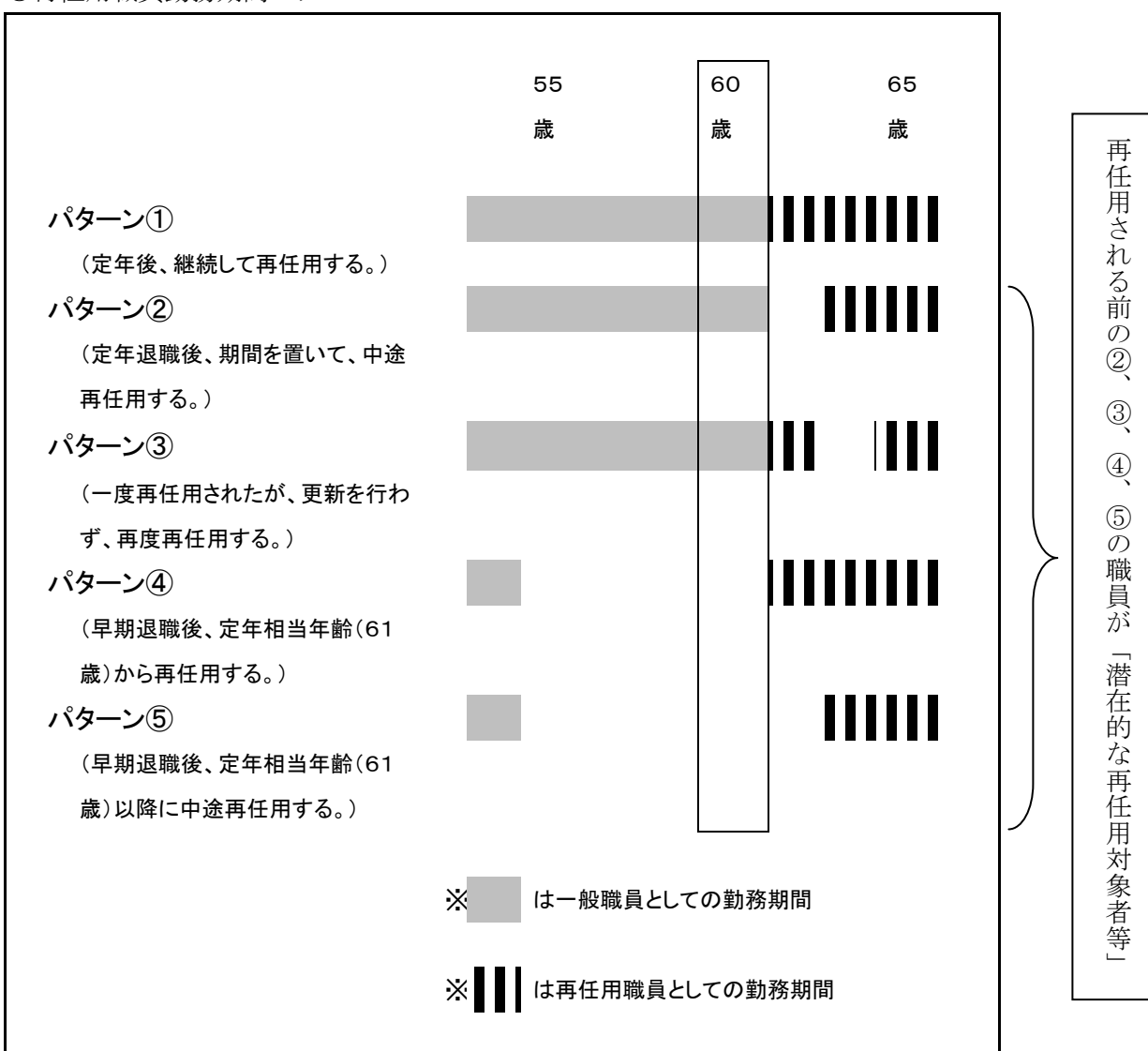
また、潜在的な再任用対象者等に対しての周知であるが、本検討会では不要とする意見も多いが、結論が出ていないところである。対応案としては、あらかじめ退職時や再任用意向調査の際に、退職後、条例に定めた期間の間は再任用を希望する

ことが制度上できる旨の説明をしておくことは一つの手法として考えられるであろう。ただし、その場合でもV-1-(3)選考基準の設定の節で述べた基準の設定などの整理は各団体内で必要となってくると思われる。

【コラム】潜在的な再任用対象者等について

法律上の用語ではないが、本報告書のなかでは定年時に再任用を希望しなかったが翌年度は再任用したいという方や早期退職者等を「潜在的な再任用対象者等」と表現することとした。なお、再任用職員の勤務期間のパターンを図示すると下記ようになる。

○再任用職員勤務期間パターン



※パターン②としては、定年直後は再任用しなかった（希望しない、内定辞退、不採用）が、数年後再任用する場合が具体例として挙げられる。

## (2) 意向把握について

### 【国の方針】

国では、再任用に関する職員等の希望動向の把握を行うものとしており、特に年金支給開始年齢の引き上げに伴い無収入期間が生ずることとなる定年退職する職員に対しては、人生設計を検討する十分な時間が与えられるよう、十分な期間を設けて再任用に関する希望動向の把握を行うとしている。

（【資料4】国家公務員高齢者雇用推進に関する方針）

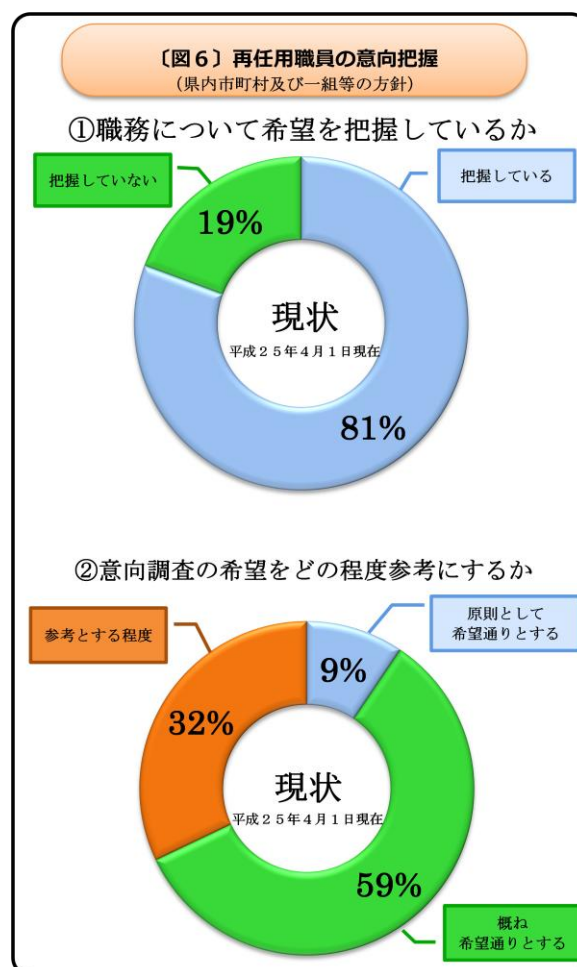
また、具体的な把握方法として、再任用に関する職員等の希望動向の把握を的確に行い、再任用に向けての計画を立て、必要に応じ予算・定員要求などの措置を行う必要があることから、多くの府省が人事に関する意向調査時や定年退職日通知の際に、あるいは別途の調査時に再任用対象者から書面を出させて把握し、面談を行い、希望の詳細について確認を行うとしている。その場合の、聴取事項については、勤務地や希望官署、職務、勤務形態等の事項を把握している府省が多いが、任期についての希望や健康状態、勤務意欲の確認などを実施している府省もある。

（【リンク】[人事院HP](#) [国家公務員生涯設計総合情報提供システム](#)）

### 【現 状】

県独自調査結果をみると、まず、職務についての希望を把握しているかという点については、8割以上の団体が意向調査を実施している。方法としては書面又は面接により希望を聞いている。聴取事項については、各団体まちまちであるが、再任用の希望の有無のほか、「業務内容」、「配属部署」、「勤務形態」、「資格免許」、「健康状態」を挙げる団体は多かった。その他希望業務内容と関連のある経歴、その業務を希望した理由、あるいは再任用を希望する理由、土日勤務の可否等を聴取している団体もあった。

また、意向調査の結果その希望をどの程度参考するかという点については、「原則として希望通り」としている団体は、1割以下で、全体の6割弱が「おおむね希望通りとする」としており、残り3割強は「参考にする程度」としている。〔図6〕



**【検討内容】**

1つ目の検討項目は、意向聴取として「どこまで把握すべきか」という点である。検討委員からは、まずは意向調査段階として、再任用を希望するかしないか及びフルタイム勤務職員か短時間勤務職員かだけの聴取をして大まかな人数を把握する。その後、来年度の採用計画や、定数計画を踏まえたうえで、面接等の段階で詳しく聴取するというように段階を踏んでいくことになるのではないかとの意見があった。その他、希望配属先を聞くことで、希望の部署に配属された方とされない方との間で、不平不満が出てしまい、今後は配属先については意向を聞かない方針としようと考えているとの意見もあった。

2つ目の検討項目は、意向調査の時期である。フルタイム勤務職員を任用している団体の委員からは、翌年度の新規採用計画を見据えて5月頃実施しているとの意見があった。また、短時間勤務職員を任用し定員管理計画に影響が無い場合であってもパソコンの台数など当初予算に関わってくる部分もあるので5月頃に行うとの意見があった。

**【総括】**

意向把握については、一回の意向調査では済まない内容であるので、段階的に把握していくということが手法として考えられる。フルタイム勤務職員については、新規採用計画や定員管理計画に影響があるので、まず早い段階で再任用をするかしないかの把握をする。その後、適宜書面あるいは面接等の中でより詳しい意向について確認をしていくこととなる。

意向聴取すべき内容については、段階によって異なってくるが、「業務内容」、「配属部署」、「勤務形態」、「資格免許」及び「健康状態」といったところが主要な項目になってくる。原則フルタイム勤務職員か短時間勤務職員と併用かという団体における考え方や本人の意向をどれだけ配属に反映させるか等の団体の方針に基づいて取捨選択することとなる。また、参考に再任用内定通知書の様式例を別紙各種様式集に例示しているのでご活用いただきたい。

### (3) 選考基準の設定について

#### 【地方公務員法の規定】

再任用職員の採用について、地方公務員法第28条の4第1項では、「任命権者は、当該地方公共団体の定年退職者等を、従前の勤務実績等に基づく選考により、1年を超えない範囲内で任期を定め、常時勤務を要する職に採用することができる」と規定している。

#### 【選考の解釈】

地方公務員法第28条の4第1項で規定する「従前の勤務実績」とは、再任用する者のかつての勤務実績をいう。従前の勤務実績等の「等」とは、例えば、再任用時点での健康状態、退職前に有していた知識や技能をなお有しているかどうかの確認といったことが考えられる。再任用が定年退職直後でない場合には、必要に応じて、その者の退職後の経歴を評価すること等も含まれる。

#### 【国の助言】

国の助言では、定年退職等をする職員が再任用を希望する場合、当該職員の任命権者は、退職日の翌日、地方公務員法第28条の4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に当該職員を再任用するものとする。再任用を希望する者が地方公務員法第16条又は第28条の規定に基づく欠格事由又は分限免職事由に該当する場合はこの限りではないとされている。

〔資料3〕地方公務員の雇用と年金の接続について（総務副大臣通知）

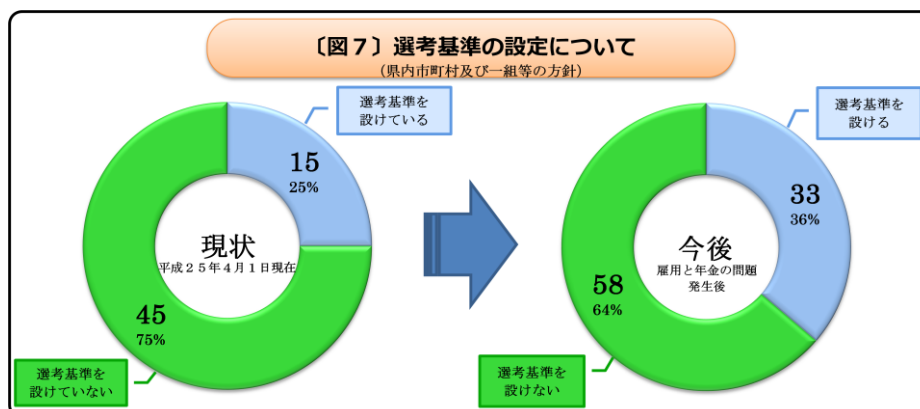
#### 【現 状】

##### ① 選考及び選考基準の有無

県独自調査の結果によると、現在、選考を行っているのは54団体であり、今後の運用として、選考を行うとしたのは80団体となっている。

また、現在、選考基準を設けているのは15団体あり、選考基準を設けていないのは45団体となっている。

今後の運用で、選考基準を設けるとしたのは、33団体で、選考基準を設けないとしたのは58団体となっている。〔図7〕





## ② 選考基準の具体的な内容

各団体が採用している選考基準の主な内容は、以下のとおりである。〔図8〕

- ア 勤務成績、勤務実績
- イ 健康状態
- ウ 有用な知識、技能、経験
- エ 協調性、勤務態度
- オ 職務遂行の適格性、資質
- カ その他（意欲、人間性、社会性等）

## 【課題】

選考基準については、年金支給開始年齢に達している者と年金支給開始年齢に達していない者の選考基準に差を設けるのか等、多くの課題がある。

## 【検討内容】

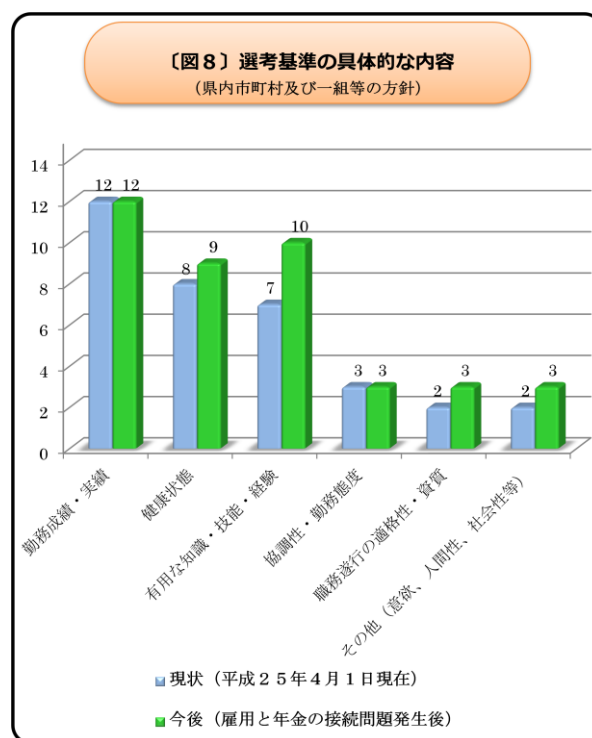
国の助言どおりに再任用を希望する職員を原則として再任用する場合においても、地方公務員法第28条の4及び法第28条の5において、従前の勤務実績に基づく選考により採用できることと規定されていることから、従前の勤務実績に基づく選考により、適性や能力を判断し採用する必要があると考えられる。

検討会では、現時点においては、地方公務員法第28条の4及び法第28条の5に基づいて選考を行うという考えからすると、欠格事由又は分限免職以外の事由についても任用の判断基準とすることができるのではないかという意見があった。

また、国の方針では、年金支給開始年齢に達するまで、常時勤務を要する職に当該職員を再任用するとしていることから、選考において年金支給開始年齢に達していない者と達している者の間で選考方法や選考基準に差を設ける必要があるかについて検討を行った。

雇用と年金の接続という観点からいえば、年金支給開始年齢に達していない者を優先的に再任用するという考え方ができる。具体的には、勤務評定や人事評価が同じ点数である場合に、年金支給開始年齢に達している者より年金支給開始年齢に達していない者の採用ラインを低く設定すること等が考えられる。

次に、採用又は不採用となるボーダーライン付近にいる職員の取扱いについて検討が行われた。勤務評定や人事評価の点数が、不採用となるライン上にある場合にもどのように取り扱うかということである。例えば、再任用希望者の勤務評定等の点



数が低い場合に、勤務評定とは別に不採用とする判断基準の一つとして再任用希望者が住民から苦情が多いか否か、勤務態度が良好か否かという項目を含めるかどうかということである。

この点について、検討会の中では、勤務態度と苦情の多さにより再任用を不採用とすることはあるが、通常、これらは勤務評定の中にある程度反映されるものであり、不採用とする時の判断基準としては、採用時と同様に勤務評定と人事評価で判断できるという意見であった。

### 【総括】

選考基準について総括すると、「再任用を希望する職員は原則として再任用する。」という国の方針の下においても、地方公務員法第28条の4及び法第28条の5の規定により、従前の勤務実績を選考の基準として適性や能力を判断し任用することになる。

選考に当たっては、勤務成績や勤務実績以外にも協調性や社会性、意欲といった部分を評価基準とする団体もあり、団体として再任用職員に求めるものは何かを整理した上で、再任用職員としての適性や能力を最も合理的に評価できる基準を用いることが必要であると考えられる。

また、雇用と年金の接続の観点から考えて、年金支給開始年齢に達している者と達していない者との間の選考に差を設けることで、年金支給開始年齢に達していない者を優先的に選考し再任用することが考えられる。

なお、訴訟リスクを考えた場合、選考基準を明示し、能力・実績の実証の基礎となる公正かつ客観的な人事評価システム等を活用することで選考の公正さを担保し、職員に対して十分に説明できる体制を作ることが大切である。

そのためにも、これが未整備の団体については、その構築に早急に取り組み、能力・実績に基づく人事管理の推進を図る必要がある。

#### 【コラム】選考基準の細分化について

選考基準を設定する際に、年金支給開始年齢に達している者と達していない者との間の選考に差を設けること以外にも、例えば、一般行政職や土木職、保育職のような職種ごとや、新たに再任用を希望する者と再任用の更新を希望する者との間で選考基準を別に設けるという視点もある。

ただし、選考基準を細分化することで結果的に再任用のされやすさに差異が生じると、再任用されなかった者から不利益な取扱いをされたとして訴訟リスクが高まることも念頭におく必要がある。

#### (4) 選考方法について

一般的に、再任用職員の選考は、再任用職員が退職前まで職員として業務に従事しており勤務実績を有していること、また、再任用職員を採用しようとする職に要求される能力がそれぞれの職により異なること等の事情により、配置先の職種や対象職員に応じてきめ細かく適性や能力を実証できる方法によることが望ましい。

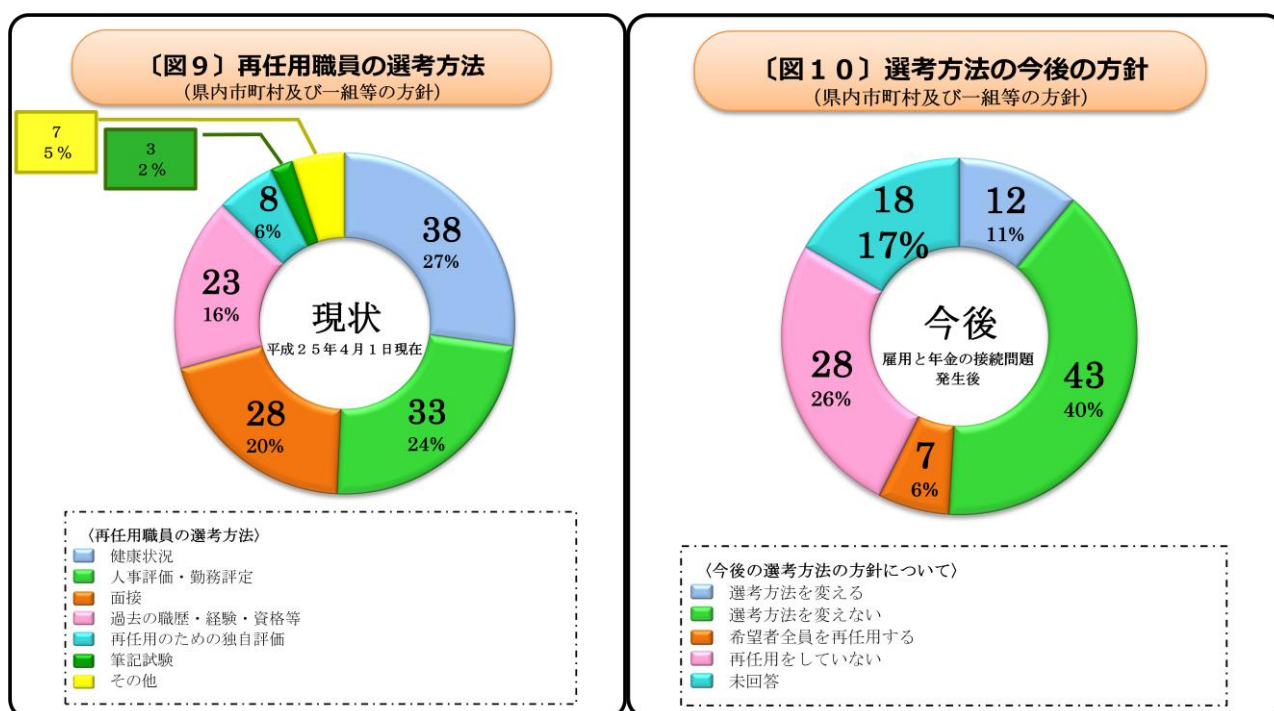
#### 【現 状】

県独自調査の結果によると、選考方法として主に採用しているのは、人事評価や勤務評定、面接、職歴、経験、資格等、健康状況である。

また、パソコン操作実技を実施し、配置先の判断材料とすることや、再任用職員としての心構え等に関するレポート提出等、独自の評価で選考を行う団体もある。

〔図9〕

今後、年金支給開始年齢の引き上げに伴い、現在の選考方法を変えようとした団体が、12団体。選考方法を変えないとした団体は43団体である。〔図10〕



#### 【課 題】

選考方法については、主に次のような課題が挙げられる。

- ア 新規に再任用する者と再任用の更新をする者の間の選考方法の差異について
- イ 定年退職をする職員を除く潜在的な再任用対象者等と新規又は継続して再任用する職員との間の選考の差異について
- ウ 公正な判定を行うための諮問機関の設置について

## 【検討内容】

## ア 新規に再任用する者と再任用の更新をする者の間の選考方法の差異について

再任用の選考を行う場合、定年退職直後に再任用をする者は退職前の人事評価や勤務評定が選考の目安となり、再任用の更新をする者は、更新前の再任用期間の勤務実績や評価が選考の対象になると考えられる。

この点について、本検討会では、評価の対象範囲を広げる必要性について議論が行われた。

例えば、定年退職者の選考では、退職前の勤務評定や人事評価以外に、若い職員時代にまでさかのぼり、トータルの評価を基に選考を行う必要があるのではないか。また、再任用を更新する者の現役時代の評価を考慮する必要はないかという点である。

これについて、定年退職者の勤務評定等を全てさかのぼり、選考を行うことは実務上難しいが、定年退職直後の者の場合、若い職員時代までさかのぼりトータルの評価を行う必要性は薄いと考えられる。また、再任用の更新についても、再任用初年度に現役時代の勤務評定や人事評価をもとに選考されているので、更新に当たり改めて現役時代の勤務評定や人事評価を用いる必要性は薄いと考えられる。

## イ 潜在的な再任用対象者等と新規又は継続して再任用する職員との間の選考の差異について

一般的な再任用制度が、定年退職をする職員のみならず潜在的な再任用対象者など退職してから再任用を希望するまでに空白期間がある者についても対象としていることから、これらの者と新規又は継続して再任用する職員との間の選考方法についての検討が必要になる。具体的には、勤務評定や人事評価の対象範囲や早期退職事由を選考の中で考慮するか等である。

検討会では、早期退職者の場合は、相当期間にわたり行政に従事していないことも考えられ、その者を再任用直前まで行政に従事していた者と同じように退職直前の勤務評定や人事評価で選考してよいかという意見が出た。

以上のことから、再任用する者が定年退職直後でない場合等は、筆記試験や面接などを実施して適性や能力の実証を検証することや、退職後の経歴等も選考の中で考慮することが必要であろうと考えられる。

また、早期退職後、自治体で非常勤特別職や臨時職員で行政に携わっていた等の場合には、選考の際にその点を考慮して評価することもありうるとの意見が出た。

## ウ 公正な判定を行うための諮問機関の設置について

再任用職員の採用又は不採用を公正に行うために、諮問機関の意見を踏まえて判定することは有用であり、公正さを担保するのであれば諮問機関の構成員に外部の有識者等を入れることも考えられるため、検討会では次のような検討を行った。

諮問機関の意見を踏まえて判定することは有用であるが、選考基準や選考プロセスの明示や、評価者（管理監督者）への研修の徹底等をしっかり行うのであれば、必ずしも諮問機関は必要ではないとの意見が多数あった。

また諮問機関を設置する場合も、採用又は不採用の判断を全て諮問機関に委ねることはせずに、採用又は不採用の判断に困った場合に意見を聴くような、人事側のセーフティネットとしての役割にとどめておくことが望ましいという意見が出た。

## 【総括】

総括すると、再任用職員の選考に当たっては、定年退職者のみならず、早期退職者や定年後ある程度の期間が経過したのちに再任用を希望する者もいることを考慮する必要があり、選考方法について問題が生じる可能性がある。

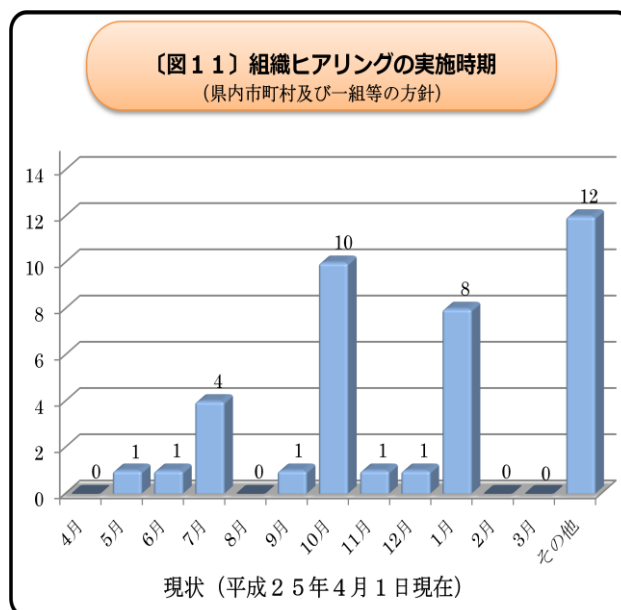
そのため、選考により再任用職員としての能力を実証するには、勤務評定や人事評価に基づく従前の勤務実績や、面接で職務に対する意欲や再任用職員としての心構え、勤勉性、責任感、理解力等の評価を行い、配置先の職種や職務の内容、希望する職員の経歴等を含めた総合的な見地からきめ細かく行う必要がある。また、パソコンの技術テストや接遇のテストといった団体独自の方法で選考を行い、能力判定を行うことも考えられる。

諮問機関については、公正な判定ということでは効果があり、構成員に外部の委員を含めた機関であれば公正さはより担保できると考えられるが、一連の審査の全てを諮問機関に委ねることは望ましくない。また、予め選考基準を明確にしておくことで諮問機関を設置しないでも公正さを確保することができると考えられる。

## (5) 再任用職員の配置に関わる組織ヒアリングについて

### 【現 状】

県独自調査によると、組織ヒアリングを実施している団体は現状では全体の6割強となっており、その実施時期については、10月、1月、7月の順で多くなっているが、団体によりかなりばらつきが出ている。ヒアリングの主体については、人事部門あるいは定員管理部門が実施しており、その方法については再任用に特化したヒアリングを行っている団体もあるが、多くの団体が他の一般職員を含めた組織ヒアリングの中で再任用に関する併せてヒアリングを実施しているという状況である。〔図11〕



### 【検討内容】

今回の国の要請を受けて再任用希望者の増加が見込まれていることを考えると今後、こういった部署で再任用を活用できるか等のヒアリングを団体でする必要がある。その中で、特にフルタイム勤務職員と異なり単純に他の一般職員と同様に一人役として配置転換を考えられない短時間勤務職員については、組織ヒアリングの項目として何らかの検討が必要ではないかということが課題として挙げられた。

検討委員からは、再任用がこういった部署に配置できるか、短時間勤務職員の業務として設定できる業務があるかなどについてヒアリングすることは有効的であり、その場合、再任用希望者との面接において活用するため、早い段階で細かく聞けることが望ましいとの意見があった。

### 【総 括】

国の要請を受けて、再任用希望者の増加が見込まれるため、各団体でこういった部署で再任用を活用できるかと各部署の長に予め確認するという組織内のヒアリングが必要である。ヒアリング時に考慮する点としては、特に短時間勤務職員での再任用の際に、どの部署のどういう業務を短時間勤務職員に任せられるかという職域の確認が必要になる。また、組織ヒアリングの時期について、再任用に特化するか、全体の人事ヒアリングの一部として行うかは団体の判断となるが、再任用希望者との面接を実施する団体においては、その素材として有用であるので、早い段階で実施することが望ましい。

## (6) 再任用職員数と新規採用職員数のバランスについて

一般的には、退職者数、翌年度以降の事業見込み、前節の「再任用職員配置に関わる組織ヒアリングについて」で検討した内容を踏まえて翌年度の組織定数を確定し、そのマンパワーの確保に関して新規採用して対応するのか、再任用をして対応するのか、あるいは臨時職員や非常勤職員を雇い入れることで対応するのかという検討となるが、特に再任用職員数と新規採用職員数の関係について本節にて検討した。

### 【国の方針】

まず、国の方針であるが、「平成26年度の国家公務員の新規採用については、業務の適切かつ円滑な実施のため機動的・弾力的に行うことができるよう、採用数の上限値を定める方式をやめ、各府省において、人件費の抑制に配慮しつつ、定員の範囲内で、雇用と年金の接続に伴うフルタイム再任用職員の増加見込みを踏まえ、必要な抑制を行うなど適切に実施するものとする」と平成25年3月26日に閣議決定しているところである。

〔資料5〕国家公務員の新規採用の方針（閣議決定）

### 【現 状】

県独自調査結果によると、現状及び今後ともに「再任用を重視する」と回答している団体は1割強にとどまっており、「新規採用を重視する」と回答した団体が4割強、「両方を重視する」とした団体が4割強となっている。

### 【埼玉県における運用】

埼玉県では、新規採用職員数については再任用職員数を踏まえて算出している。したがって、再任用職員数が増えれば、新規採用者数を抑制することとなる。

### 【参 考】

地方公務員の新規採用と再任用については、下記のような考え方が示されている。  
○職員の任用について、新規採用によるか再任用によるかの判断は、もとより地方公共団体の任命権者が行うものであり、厳しい経済、地方行財政を取り巻く環境のなか、行財政改革の要請に十分配慮して対処すべきであるとされている。（平成11年7月30日 自治事務次官通知「地方公務員法等の一部を改正する法律の施行について」より抜粋。）

○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・・・中略・・・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こと。

〔資料3〕地方公務員の雇用と年金の接続について（総務副大臣通知）

**【総括】**

年金支給開始年齢に達していなく無収入期間が発生する定年退職者のうち、再任用を希望する者については、総務副大臣通知により原則フルタイム職で再任用することが要請されているところであるが、職員の年齢別構成比のバランスを考慮して、短時間勤務で再任用をすることはできる。そのため、各団体においては自団体の年齢別構成比のバランスを考慮の上、再任用職員の扱いに関する考え方（フルタイム勤務職員として任用するのか、短時間勤務職員として再任用するのか等）を整理する必要がある。そのうえで、他の一般職員、再任用職員、新規採用職員を含めた組織定数管理を行うこととなる。

特に新規採用職員数が少ない、規模の小さい団体では年齢別構成比のバランスを考えた時に、定数を踏まえて新規採用の過度の抑制に繋がらないように、原則短時間勤務職員を再任用する方針をとることも考えられる。

また、年齢別構成比のバランス、再任用等の高齢者雇用の促進、組織の活力維持などの調和をどのように行うかについて、中長期的な視点に立って計画的に人事管理を行う必要性があることから、定員管理計画の見直しの検討も場合によっては必要になってくるであろう。

**【コラム】再就職支援会社の活用について**

無収入期間をなくすという目的を達成するには、再任用にこだわらずに、場合によっては民間の再就職支援会社を活用した再就職支援の運用を行うということも上記検討課題の解決法として挙げられた。



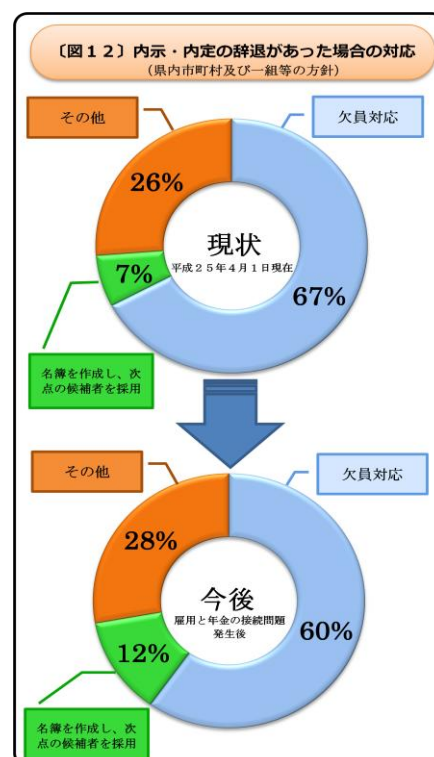
### (7) 再任用可否の通知（内定）・再任用内定辞退・配属部署の内示について

再任用可否の通知（内定）や、内定辞退者への対応、配属部署の内示については、法定の手続きではないが、再任用も、現に職員でないものを新たに職員として任命するものであり、その任用方法は採用であり、その能力実証は選考によることとされている。そのため、手続上は新規採用に準じて再任用の可否の通知（内定）を行うことが考えられる。また、多くの団体で実務上内定通知を行っている。本節では、その通知から内定・内示までの運用について検討をした。

#### 【現 状】

再任用可否の通知（内定）の時期については、再任用制度実施団体への訪問調査で3月、2月、12月末、行っていないとの回答であった。また、検討委員の所属する団体では、3月中旬、2月中旬、11月に通知を行っている。また、その後の内定辞退の対応については、県独自調査によると、現状では、7割弱の団体が「欠員」対応と最も多くなっており、その他3割弱の団体が「臨時職員で対応」、「対応未定」等と回答している。〔図12〕

また、配属部署への組織内示については再任用制度実施団体への訪問調査での事例をみると、全団体で3月下旬に他の一般職員の内示と同時に行っている。



#### 【課 題】

3月下旬の内示後に、自身の配属先や職務内容を勘案し、辞退を申し出る者が出てくる可能性がある。その対応を考えた時に、そもそも内定・内示の時期はどのように設定すべきか、内定時に配属部署の内示まで行うのかといった課題が挙げられる。

#### 【検討内容】

内定・内示について実際に再任用制度を運用している検討委員が所属する団体では、①3月中に勤務内容通知として一般の異動内示と同時期に本人に内示を行うという団体、②決定通知（内定）は2月中旬までに行い、3月下旬に他の一般職と同様に内示を行うとする団体、③11月下旬に再任用条件通知書という形で、所属まで含めて内定通知を行い、その後再任用を希望するかどうかの最終確認を行っているという団体があった。①、②、③ともに再任用の辞退の例はないとのことであっ

たが、今後再任用職員数の増加を見据えると、内定後の辞退に対応するため、早めの内定通知ということも必要であろうとの意見であった。

また、①の団体では、臨時職員の登録制度を行っているため2月の内定通知後の辞退であれば対応が可能との意見があり、③の団体のように内定後に最終確認をしているため、辞退ということは想定が無いという団体もあった。

その他、再任用制度実施団体への訪問調査結果を含め、再任用内定者に辞退をさせないための取組として次のようなものが挙げられた。

- 首長から、内定後に辞退しないよう念押しをする。
- 内定通知を直接副市長から行う。
- 説明会の中で総務部長から、内定後に辞退しないよう念押しをして説明する。
- 内定時に配属部署も明示して通知後に、再度書面確認を行う。

### 【総括】

再任用を希望する者を原則再任用すると方針決定している団体を除いては、今後の再任用希望者の人生設計を考慮し、選考等で再任用されなかった場合に、民間企業等への就職に切り替えるなど再就職へ向けての準備ができるように、また、採用発令の手続を支障なく行うためにも実務上は再任用の内定通知を行うことが望ましい。その際には、そもそも内定辞退をさせない取組を検討することも必要である。

配属部署の内示の時期については、内定時に合わせて行うか、他の一般職員と同じ時期に一律に行うかは団体の判断となるが、内示拒否を想定する場合は早めに行うことが考えられる。

なお、運用の際のスケジュールについては、V-2の人事当局のモデルスケジュールを参考にしていきたい。

また、参考に再任用内定通知書の様式例を別紙各種様式集に例示しているのでご活用いただきたい。

#### 【コラム】内定・内示の時期の目安

直接、地方公務員の内定や内示に関する規定ではなく、民間部門における規定であるが、労働基準法第20条では解雇予告が30日となっている。この30日を1つの目安として、内定職員に1カ月以上前には内定（内示）通知を行うとしている団体もあり、期間設定に当たっての一つの指標となろう。

#### 【判例紹介】

採用内定の通知について、「単に採用発令の手続を支障なく行うための準備手続としてされる事実上の行為にすぎず」としたうえで、「採用内定の取消し自体は、採用内定を受けた者の法律上の地位ないし権利関係に影響を及ぼすものではないから、行政訴訟法三条二項にいう『行政庁の処分その他公権力の行使に当たる行為』に該当するものということができず」として抗告訴訟の対象とはならない旨を判示している。（昭和57年5月27日最裁判）

## 2 人事当局のモデルスケジュール

再任用人事業務	定年退職する前年度			定年退職する年度												再任用職員に任用する年度				
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月					
再任用職員 の任用業務	再任用対象者の把握	再任用対象者の把握調査																		
		・翌々年度に再任用制度の対象となる者を把握する。																		
	制度周知・意向把握				制度周知	第1回意向調査		再任用条件提示	第2回意向調査											
		・翌年度の再任用対象者に制度概要を説明する。 ・再任用を希望するか意向を調査する。			・用意できる勤務条件や勤務形態を具体的に提示 ・提示した勤務条件等を基に具体的な意向調査を実施する。															
	選考・再任用可否の決定				再任用対象者の人事評価、勤務評定															
				・再任用をする際の選考に用いるために再任用することを見越した勤務状況の評価、人事評価、勤務評定を実施																
				・人事評価制度、勤務評定等の活用 ・任用試験の実施																
内定・内示																内定通知	内定後意向確認	内示決定	内示後意向確認	再任用
				・内定辞退の確認 ・内示拒否の確認																
関連する 人事業務	定員管理 新規採用職員採用事務				定員管理計画の見直し 再任用職員数と新規採用職員数のバランスを検討	新規採用職員の採用試験を実施										新規採用職員 2次面接	新規採用職員 合否発表	採用手続き	新規採用	
					・再任用職員配置予定ポストと勤務形態の決定 ・年齢別構成比のバランスの検討															
	組織、再任用職員配属 予定課所への対応							組織ヒアリング											組織内示	
					・組織内における再任用制度に関する組織ヒアリング (配置ポストの創出など)															
	再任用対象外職員への フォローと退職事務							ライフプランセミナー等の周知								ライフプランセミナー等の周知	退職手続き	退職		
				・退職予定者の人生設計のためにライフプランセミナー等の周知																
				・再任用を希望しない者、早期希望退職者、再任用しない者、内定辞退者、内示拒否をする者に対するフォロー																
その他																				

※上記は原則フルタイム勤務職員として再任用する方針で運用した場合のモデルスケジュールであり、各団体の運用方針や人事管理スケジュールによって各項目の実施時期が前後することに留意すること。また、これらの業務の実施は法定されているわけではないことにも留意すること。

## VI おわりに ～再任用制度の構築・運用に向けて～

再任用制度の本質は、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的能力を十分活用していくことにあると考えられる。

しかし現状では、現在まで一度も再任用制度の運用実績がない団体もあり、再任用制度が十分に普及しているとは言い難く、定年退職等をする職員に無収入期間が生じないように再任用制度の構築及び運用を考える必要がある。

各市町村が再任用制度の構築と運用に向けて取り組むに当たっては、再任用制度の趣旨を踏まえ、能力・実績に基づく人事管理を推進しつつ、地域の実情に応じた再任用制度のあり方を自主的に検討し、解決すべき課題とその方策を明らかにする必要がある。

そして、人事の新陳代謝を図り組織活力を維持しつつ、意欲と能力のある再任用職員を、幅広い職域で最大限活用できるよう再任用制度の構築と運用の検証・見直しを進め、最も適した仕組みをそれぞれの市町村が自ら選択すべきである。

定年を迎える職員が自らの人生設計に不安を覚えることなく、その培ってきた多様な専門的知識や経験を公務内で積極的に活用し組織を活性化するためにも、自治体全体が一丸となって再任用制度の構築と運用に係る取組を着実に推進することが重要である。

### 【コラム】 国家公務員の定年延長と今後の動きについて

平成25年12月3日の各種報道において、自民党、公明党、民主党の3党による国家公務員制度改革関連法案の修正協議において、国家公務員の現在60歳の定年を65歳まで段階的に延長することを検討する付則を盛り込むことで合意し、平成26年の通常国会に提出する方針であることが明らかになった。

国家公務員の定年延長を含む国家公務員制度改革関連法案については、今後の再任用制度の在り方に大きく影響することが明白であり、これに伴う地方公務員法の改正の有無と併せて、その動向を注視しつつ、段階的な定年の引上げも含めた雇用と年金の接続の在り方について引き続き検証と見直しを図る必要がある。

【参考】 市町村における再任用制度の構築・運用に関する検討会の構成員及び検討経過

## 検討会構成員

### 【座長】

川崎 弘貴（埼玉縣市町村課主幹）

### 【副座長】

井上 和夫（秩父市人事課主幹）

### 【委員】

加藤 浩（北本市総務課主幹） 細井 直人（幸手市庶務課主査）

飯野 耕太郎（吉川市政策室主任） 森田 圭一（三芳町総務課係長）

関根 睦生（越生町総務課主査） 加藤 智浩（宮代町総務政策課主査）

### 【事務局】

埼玉縣市町村課

（敬称略）

## 検討経過

本検討会は、平成25年5月～平成26年2月の間に計6回開催し、検討を行った。

第1回 平成25年5月28日（火）

・再任用制度の現状と検討項目の確認について

第2回 平成25年6月25日（火）

・平成25年度再任用実施状況調査の報告について

・制度の構築に向けた具体的な手法に関する課題検討について

第3回 平成25年8月27日（火）

・再任用制度運用実態調査（独自調査）の報告について

・制度の構築に向けた具体的な手法に関する課題検討について

第4回 平成25年9月26日（木）

・再任用制度実施団体訪問の報告について

・制度の構築に向けた具体的な手法に関する課題検討について

第5回 平成25年10月30日（水）

・制度の運用に関する具体的な手法に関する課題検討について

第6回 平成26年2月5日（水）

・報告書取りまとめ