

高齢期の雇用問題について

～千葉市の再任用制度のあり方～

— 提 言 —

平成29年1月

千葉市行政改革推進委員会

目次

1	はじめに.....	1
2	高齢期の雇用問題を検討する必要性.....	2
	（1）背景.....	2
	（2）検討する必要性.....	3
3	現状と課題.....	4
	（1）定年について.....	4
	（2）再任用制度について.....	4
	（3）想定される課題.....	5
	（4）職員へのアンケート調査等.....	5
4	提言.....	8
	（1）モチベーションの向上策.....	8
	（2）知見やノウハウの継承.....	10
	（3）再任用職員の更なる活躍に向けて.....	12
5	付言.....	15

1 はじめに

平均寿命の伸びや年金支給開始年齢の段階的引き上げなど社会構造が変化する中、「高齢期の雇用問題」が全国的な課題になっている。

千葉市行政改革推進委員会は、社会経済情勢の変化に対応した簡素で効率的かつ効果的な行政の実現を図ることを目的に設置された附属機関であり、27年度からこの課題に取り組むこととし、千葉市の再任用制度のあり方について、提言をまとめることとした。

職員へのアンケート調査や再任用職員との意見交換などの手法で、現状を把握しながら、5回にわたり、委員会で議論し、各委員から熱心な意見表明やさまざまな提案がなされた。

地方公務員の再任用制度については、関係法令による制度的な制約を受けるが、千葉市におかれては、職員が働きやすい環境の実現と市民サービスの向上に向けて、再任用制度の効果的な運用について可能な限り具体的な施策を推進することを期待する。

平成29年 1月23日

千葉市行政改革推進委員会

会 長 千葉 光行

2 高齢期の雇用問題を検討する必要性

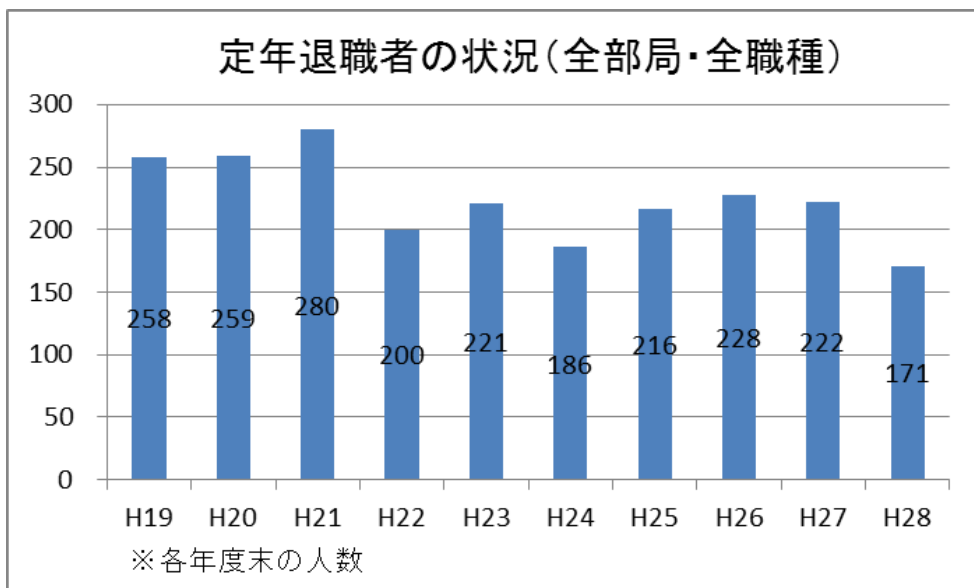
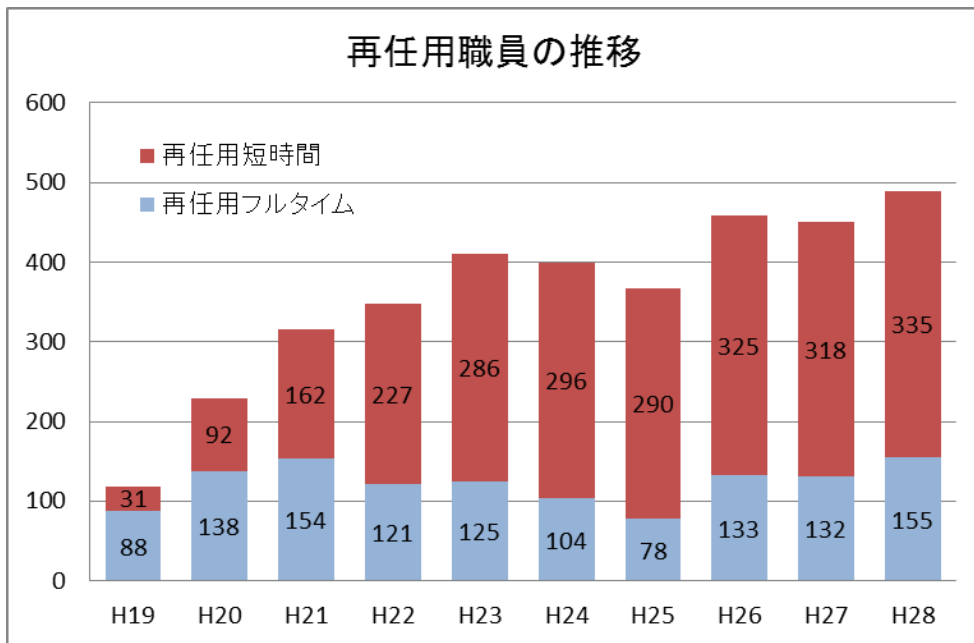
(1) 背景

公的年金の支給開始年齢が、段階的に60歳から65歳へと引き上げられることにより、現行の60歳定年制度のままでは無収入となる期間が発生することから、雇用と年金の接続が高齢期の課題となっている。

国においては、平成23年に人事院から「公的年金の支給開始年齢の引き上げに合わせて、定年を段階的に65歳まで引上げることが適当」との意見の申出があり、これを受けて、政府は、国家公務員の雇用と年金の接続については、再任用により対応を図ることを閣議決定している。更に、その後の総務省通知において、「地方公務員の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、地方の実情に応じて必要な措置を講ずるよう」要請している。なお、国家公務員法等の一部を改正する法律（平成26年法律第22号）の附則において、「政府は、意見の申出をふまえつつ、平成28年度までに、国家公務員の定年の段階的な引上げや再任用制度の活用の拡大その他の雇用と年金の接続のための措置を講ずることについて検討するもの」とされている。

千葉市では、平成14年から再任用制度を導入しており、段階的に対象職員を拡大し、平成28年4月現在で490人が再任用職員として活躍している（定年前職員は7,334人）。今後も年金の支給年齢の引き上げにあわせて今後も再任用職員は増加すると考えられる。

一方で、少子高齢化社会の中で、市民の行政ニーズはますます多様化・複雑化しており、新たな課題に対応していくためには、専門的な知見やノウハウの必要性が高まってきている。しかしながら、今後も多数の定年退職者が見込まれることから、マニュアル化されていない知見やノウハウを継承することが難しくなってきている。



(2) 検討する必要性

平均寿命を考慮すると、定年後（60歳以降）もまだまだ体力的に元気な職員も多く、ベテラン職員は十分に活躍できる。

また、多様化する市民ニーズに対応するため、ベテラン職員の有する一定の知見やノウハウを活用することが有効と考えられる。

そこで、より効果的な再任用制度のあり方を検討し、定年後（60歳以降）もモチベーションを維持しつつ、庁内の知見やノウハウの蓄積・継承が図れる体制の構築を目指す方向で検討することとした。

3 現状と課題

(1) 定年について

定年年齢は、地方公務員法第28条の2第2項において、「国の職員につき定められている定年（60歳（医師65歳））を基準として条例で定めるものとする。」と規定されている。また、総務省通知で「国家公務員の定年と異なる定年を定めることにつき合理的理由のある場合を除き、国家公務員の定年と同一の定年を定めなければならない」とされている。

これを受けて、千葉市では「千葉市職員の定年等に関する条例」第3条で、「職員の定年は、年齢60年とする（医師は65年）」としている。

(2) 再任用制度について

再任用制度は、定年等で退職した職員の公務で培った知識・経験を公務の場で活用するための制度であり、千葉市でも国と同様に、定年退職した職員を再雇用する際は、主に本制度により対応している。

千葉市の再任用職員の勤務形態は、フルタイム勤務（週5日）と短時間勤務（週3日）の2つがあり、1年を超えない範囲内で任期を定め採用している（任期の上限は、65歳に達する年度の年度末まで）。

給料は、職務の級ごとに単一額となっており、定年時の級より下位の級で採用され、昇給もない。また、平成28年度から人事考課を実施しているものの、勤務成績の給与等への反映はない。

参考：給料月額（行政職）の比較

区分	定年前	再任用 (フルタイム勤務)	再任用 (短時間勤務)
役職	課長	主任主事	
級	6級	3級	
給料月額	461,285円	238,100円	142,860円

※ 給料月額について、定年前は、千葉市人事委員会が実施した「平成27年千葉市職員給与等実態調査」における6級職員の平均額を記載した。また、再任用は、給料表の給料月額（短時間は週3日勤務の場合の額）を記載した。
なお、現在、1.7%～7.0%の独自の減額措置を行っている（若年層の職員を除く）が、本表の金額は、減額措置前の額である。

（3）想定される課題

千葉市の再任用制度における課題として、以下の3点が想定される。

- ア 定年時と異なる役職で働くことについて、職場内で違和感が生じているのではないか。
- イ 再任用職員の定年前までに培った経験やノウハウが活かされていないのではないか。
- ウ 給与が下がることなどにより、再任用職員は、モチベーションが大きく低下しているのではないか。

（4）職員へのアンケート調査等

現状把握と想定される課題を検証するために、市では、職員へのアンケート調査や再任用職員等との意見交換を実施した。結果の概要は以下のとおりである。

ア アンケート調査

- ① 定年後の働き方として、再任用職員を希望する人が多い。
- ② 定年時と異なる役職で働くことについて、再任用職員より定年前職員の方が気にしている。
- ③ 再任用職員の6割が希望どおりに配属され、多くの職員が定年前の経

験やノウハウを活用できている。また、モチベーションは定年前と変わらないとの回答が最も多かったが、下がったとの回答も一定数あった。

- ④ 仕事に対するモチベーションに与える影響は、職場の人間関係が最も多く、今後、1日4時間勤務など短時間勤務の制度拡充を求める声もあった。
- ⑤ 再任用職員は定年前の経験やノウハウが活かせる時に、やりがいを感じている。
- ⑥ 自由記入欄の複数の記述から、定年前職員と再任用職員がお互いに遠慮するなど再任用職員であることを特別に意識するところがあると考えられる。

イ 再任用職員等との意見交換（主な意見）

- ① 勤務成績が給与等に反映されないため、モチベーションは下がっている。
- ② いったん退職してからモチベーションを維持することはできないと思う。
- ③ 再任用制度を理解した上で、再任用としての働き方を希望しているので、仕事へのモチベーションも変わらない。気持ちの整理ができていない人のモチベーションが低下しているのではないか。
- ④ 人によって、働き方の希望が異なるので、選択肢は多い方がよい。再任用職員の配属先として、どのような部署があるのかわからない。
- ⑤ 再任用職員を活かせるよう、業務分担を見直すなど受入れる職場側での準備が必要である。
- ⑥ 定年前に経験した業務であれば、即戦力として活躍できるが、全く関係がない業務は、正直苦しいと思う。
- ⑦ これまでの経験もあるので、いろいろと意見をしたいこともあるが、

言いすぎないように、やり過ぎないように注意している。

- ⑧ 今は、再任用職員に仕事を与えているという制度で、研修などフォローが少ない。
- ⑨ そもそも定年延長のつなぎとしての再任用制度に無理があるのではないか。

参考：アンケート調査等の概要

区分	アンケート調査	意見交換①	意見交換②
実施期間	平成28年3月10日～3月25日	平成27年12月11日、12月14日	平成28年8月26日～9月9日
対象	全正規職員（再任用職員229人、定年前職員493人の計722人が回答）	再任用職員3人とその上司（主査）3人の計6人	アンケート調査で記名回答があった再任用職員など計12人
調査方法	調査票を作成し、電子申請や紙ベースで回答	対面で個別にインタビュー	対面で個別にインタビュー（電話によるインタビューも有）
調査項目	<ul style="list-style-type: none"> ・希望する定年後の働き方 ・自身の知見・ノウハウの活用 ・モチベーションの変化とその理由 ・再任用制度や定年後の働き方に関する提案 等	<ul style="list-style-type: none"> ・現在の職場と配属先 ・自身の知見・ノウハウの活用 ・職場内における人間関係 ・モチベーションの変化とその理由 等	<ul style="list-style-type: none"> ・アンケート自由記入欄の記載内容の確認 ・職場で困っていること（悩んでいること） ・再任用制度に関する提案 等

4 提言

アンケート結果などを踏まえ、定年後（60歳以降）もモチベーションを維持しつつ、庁内の知見やノウハウの蓄積・継承が図れるよう、次のとおり提言する。

（1）モチベーションの向上策

ア 再任用職員の希望と職場のニーズとのマッチング

再任用職員が希望する業務へ立候補できる仕組みと、受け入れ側が面接等で選考する仕組みの双方を実現するため、現在実施している人材公募制度（業務型）を活用する。

<具体策>

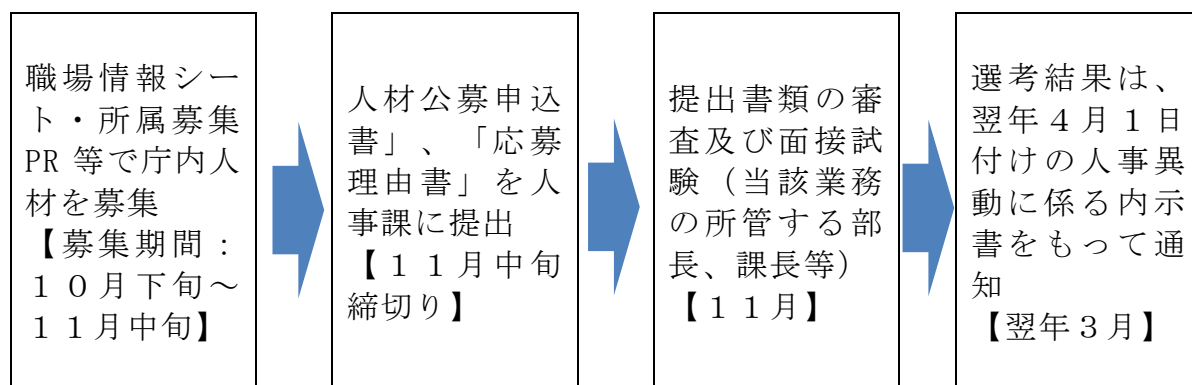
現行制度では、人材公募への応募資格を在課3年以上としているが、翌年度新たに再任用を希望する職員については、在課年数を問わないこととする等、要件を見直す。また、再任用職員に特化した応募資格を設けること等、具体的な運用については工夫をする必要がある。

参考：現行の人材公募制度（業務型）の応募資格

事務、技術及び専門職※のうち、主査補及び3級以下の職員で、平成27年度末現在で在課3年以上の者。

※ 「専門職」とは、事務・技術以外の行政職給料表適用者、病院局職員を除く医療職給料表（2）・（3）適用者を指す。

参考：人材公募制度（業務型）の流れ



イ 再任用職員の勤務成績を給与等へ反映

地方公務員法の一部改正に伴い、再任用職員についても平成28年度から人事考課を開始したことから、考課結果を勤勉手当へ反映させる。

<具体策>

再任用制度では昇給がないため、考課結果の昇給への反映はできないが、勤勉手当への反映は可能と考えられる。考課結果の反映にあたっては、各成績区分の出現率を踏まえた調整が必要なため、再任用職員においても相対評価が必要になる。

区分	定年前職員	再任用職員
人事考課	○ 相対評価あり	○ 相対評価なし⇒ <u>相対評価あり</u>
昇給への 反映	○ 0号～8号の範囲 で昇給	×
勤勉手当 への反映	○ 成績区分に応じた 支給月数	×⇒○ <u>成績区分に応じた</u> <u>支給月数</u>

ウ より柔軟な働き方を選択できる制度の導入

多様化する市民のニーズに対応できるよう、職場の繁忙にあわせたフレキシブルな勤務形態を導入するなど働き方を選択できる仕組みの導入を進める。

<具体策>

育児短時間勤務制度等を参考に、毎日4時間勤務など働き方の選択肢を増やすとともに、職場の状況に応じた柔軟な配置を行う。

なお、制度の検討にあたっては、再任用職員のために選択肢を増やすという視点ではなく、窓口が混雑する曜日や時間帯などの業務に対応するために、フレキシブルな勤務形態を設定して待ち時間を短縮するなど、市民サービス向上の視点が必要である。

参考：育児短時間勤務制度で設定されている勤務形態

① 毎日4時間勤務
② 毎日4時間45分勤務
③ 週3日勤務
④ 週2日と半日勤務（半日は1日4時間）
※ ①～④の中から選択

（2）知見やノウハウの継承

ア 再任用職員の役割の再整理

再任用職員の役割の一つとして、知見やノウハウの継承を明確に位置付ける。

<具体策>

千葉市職員の育成と活用に関する組織的・戦略的な取組みの方向性を示す「千葉市人材育成・活用基本方針」に再任用職員が果たすべき役割を明確に位置付けるとともに、「職員の知見やノウハウを継承していくこと」を役割のひとつとして、研修等を通じて意識改革を図る。

また、職員としての知見やノウハウを活かし、地域活動の担い手として活躍できるよう期待して、研修等を通じて、地域活動に関する情報提供を行う。

参考：現在実施している高齢期の職員を対象とした研修

研修名	シニアステージ 研修Ⅰ	シニアステージ 研修Ⅱ	再任用1年目 研修	再任用3年目 研修
対象者	当該年度55歳 到達の職員	当該年度58歳 到達の職員	再任用1年目 の職員	再任用3年目 の職員
科目	・自らの知識と技術の伝承 ・自身の健康管理		再任用職員としての意識改革 とコミュニケーション	

イ 知見やノウハウの継承

再任用職員が培った知見やノウハウについて、継承の仕組みを構築する。

<具体策>

現在実施している「退職予定局長等によるリレートーク」を参考に、再任用

職員が仕事に対する思いや苦勞した話などを伝える場を部局や職種ごとに設ける。また、各部局の業務改善ミーティングの場で、仕事するとき気をつけていたこと、工夫してきたことなどを伝える場を設ける。このような取組みを年に複数回行うことで、知見やノウハウの継承を図る。

また、安定的に知見やノウハウの継承を図るため、マニュアルやチェックリスト等のドキュメント化を推進する。加えて、定年前職員と一緒に働く再任用職員の仕事のやり方をよく観察し、気づいたことや感じたことをメモで残すなどの工夫も必要である。

参考：退職予定局長等によるリレートーク

目 的	当該年度をもって定年退職を迎える局長級の職員から、これまでに得た知識、経験等を話してもらい、次代を担う職員へ知識・経験の伝承を図る。
内 容	椅子を並べただけの気楽な雰囲気の中で、進行役の投げかけに対して、仕事で得た知識や経験、後輩に伝えたい思い等を答えてもらうトーク方式で進める。
開催時期	例年、年度末頃に開催
対象者	傍聴を希望する職員（オープン参加）

参考：CHIPS！（身近な業務改善運動）

目 的	身近な業務改善により事務効率や市民サービスの向上を推進するとともに、改善活動を通じて職場内のコミュニケーションを高め、職員一人ひとりの改善意識の高揚を図る。
内 容	<ul style="list-style-type: none"> ・改善行為の実施、改善シートの提出 業務上で気付いた不都合に対して、職員一人ひとりが自身の裁量や工夫で改善を行い、改善内容をシートに記入する。記入後は、事務局を経て、局長等へ提出する。 ・ミーティングの開催 局長等は定例ミーティングを主催し、改善シートを基に改善の共有及び意見交換を行う。

ウ 専門性を認定する仕組みの導入

職員の専門性を認定する仕組み（マイスター資格制度等）を導入する。

<具体策>

東京都の建設技術マイスター制度の事例を参考に、部局や職種ごとに庁内の

資格認定制度の導入が考えられる。なお、税や福祉、情報分野などにおいても検討する。

参考：東京都建設局建設技術マイスター制度

目的	建設局の職務に係る、特定の優れた技術力を局全体で共有し活用することによって、OJT を横断的に行う環境を構築し、組織として技術を効率的かつ効果的に継承する。	
認定分野	1 道路、2 河川、3 公園・緑化、4 橋梁、5 測量・調査、6 構造・材料、7 地盤・防災、8 計画・調整・環境	
認定要件	<p>以下の要件を、原則としてすべて満たす技術職員が対象</p> <p>A 当該認定分野における技術に関して特に優れた見識・経験等を有する。</p> <p>B 当該認定分野における職に原則として通算で 10 年以上携わり、かつ当該分類上の技術に関する職務経験を 5 年以上有する。（被災現場や期間の限定された事業での経験は 5 年未満であっても認める）また、電気・機械・建築の設備系職種については各分野の当該職種における通算経験年数で 10 年以上とし、最も経験が長い分野について推薦を認める。</p> <p>C 後進の指導育成に熱意を持って取り組んでいる。</p>	<p style="text-align: center;">認定の流れ</p> <p>注釈）センターとは、東京都土木技術支援・人材育成センターをいう。</p>
指導技術者の業務	<p>① 相談への技術的助言 指導技術者は、局職員からの技術的相談について、自らの専門的知見、経験等に照らして助言を行う。</p> <p>② 研修講師等 専門分野に関する研修を行うに当たり、講師等を担当して技術継承に努める。</p> <p>③ 暗黙知の形式知化 指導技術者は、協力して暗黙知の形式知化作業を行う。</p>	

(3) 再任用職員の更なる活躍に向けて

ア 再任用職員に対するマネジメント強化

再任用職員の配置計画・研修などをマネジメントする組織を庁内に設置す

る。

<具体策>

定年による職業意識の途絶の防止や職業意識の維持・向上などを図るため、意識改革のための支援や配属先の調査・決定などを担う組織を設置する。

また、定年後の人生設計が早い段階からできるよう、年金や再任用制度等に関する研修を実施する。

なお、当組織を運用する職員として、再任用職員を配置する。

当組織の役割

区分	目的	役割	業務例
定年前からの支援	定年退職による職業意識の途絶の防止	再任用を踏まえたキャリア形成支援	・再任用職員が活躍できる業務（所属）情報の提供 ・再任用として活躍するための知識等の（再）取得支援
		意識改革のための支援	再任用職員の役割や職域に関する研修等の実施
再任用職員への支援	職業意識の維持・向上	定年退職職員が有する知識・経験を活かせ、やりがいを持てる配属先の調査・決定	・定年退職職員が有する知識・経験に対する需要調査 ・本人意向調査及び配属先とのマッチング
		再任用職員が主体的に意欲を持って業務に臨める環境の整備	再任用のみの所属の創出（市民センターを再任用だけで運営など）
		再任用職員へのフォロー	再任用職員に対する助言・指導
		意識改革のための支援	再任用職員の役割や職域に関する研修等の実施

イ 再任用職員が活躍できる職域や職務の検討

技術職や消防職など各分野で優れた専門能力を有する職員は、その専門性を活かせる職場への配置を進める一方で、幅広い分野で様々な職域を経験した再任用職員が活躍できる職場への配置を進める。

また、再任用職員の職務として、組織横断的な特命事項を担当させるなど、

受け入れる職場側で、再任用職員がより活躍できる業務分担を検討する必要がある。

<具体策>

幅広い経験やコミュニケーション能力などを活用できる職域の例として、次のようなものが考えられる。

- ① 新規採用職員の配置が多く、多様な行政経験や対人経験を踏まえた育成・助言ができる職場（例：福祉関係のケースワーカー）
- ② 近年ニーズが高まっている分野で多様な行政経験や対人経験が活かせる職場（例：市民・企業等との協働・連携、地域の活性化（自治会やNPO、地域活動団体の育成支援等）、健康支援（健康増進や病気予防に係る活動を行う団体の育成支援等）、企業誘致）

5 付言

高齢期の雇用問題は、定年前後の職員のみの問題ではなく、すべての職員の将来の姿を示すものであり、若い世代のモチベーションにもつながるテーマである。

このため、60歳以降の雇用制度を検討するだけでなく、若年層の職員や女性職員の活躍の場を増やすなど、職員の働き方全体の見直しを視野に入れた検討を行う必要がある。

職員それぞれが、自身のキャリアプランを考え、将来に夢を持って働きながら、定年後の準備を定年前から始められるような制度が理想である。

当委員会での議論を踏まえ、平成28年4月から、再任用職員の管理職ポストでの登用や再任用職員の人事考課を実施するなど、可能なものから先行して取り組み始めたところであるが、今後も将来の定年延長を見据え、再任用制度を運用していく必要がある。

今後、再任用職員が、より一層活躍することで、市民サービスの向上につながることを期待する。

千葉市行政改革推進委員会 委員名簿

(任期：平成27年4月14日～平成29年4月13日)

(敬称略・五十音順)

No	氏名	役職名等
1	あずま あいさ 東 秋 沙	NPO法人ちば地域再生リサーチ コーディネイター (平成28年3月まで)
2	えんどう やすし 遠 藤 靖	三井不動産株式会社 千葉支店長 三井不動産レジデンシャル株式会社 執行役員・千葉支店長 (平成28年6月から)
3	おおしま よしひろ 大 嶋 良 弘	公認会計士・税理士
4	おかざわ まさあき 岡 澤 正 章	イオンリテール株式会社 エリア政策推進本部長
5	かつまた りゅういち 勝 又 隆 一	千葉トヨペット株式会社 代表取締役社長
6	かわい じゅんや 河 合 淳 也	三井不動産株式会社 千葉支店長 三井不動産レジデンシャル株式会社 執行役員・千葉支店長 (平成28年3月まで)
7	すえもり なつこ 陶 守 奈 津 子	NPO法人ちば地域再生リサーチ マンションリフォームマネージャー DIYアドバイザー (平成28年6月から)
8	ちば みつゆき ◎千葉 光 行	前市川市長
9	ふじわら ななえ ○藤 原 七 重	千葉商科大学 商経学部教授

◎：会長、○副会長

高齢期の雇用問題に関する議論の経過

No	開催日時	議題
1	平成27年 7月30日(木)	<ul style="list-style-type: none"> ・今後の行政改革推進委員会の運営方法について ・人事制度(高齢期の雇用問題)について
2	平成27年11月10日(火)	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢期の雇用問題に関する検討の方向性について ・意見交換
3	平成28年 1月14日(木)	<ul style="list-style-type: none"> ・各委員から提出された意見について ・再任用職員等との意見交換結果について ・高齢期の雇用問題に係る提言骨子案について
4	平成28年 7月 8日(金)	<ul style="list-style-type: none"> ・28年度のスケジュールについて ・高齢期の雇用問題について 再任用制度に関するアンケート調査結果、 提言骨子案
5	平成28年11月16日(水)	<ul style="list-style-type: none"> ・再任用職員に対する意見交換(追加実施分)について ・高齢期の雇用問題に係る提言について