

定年引上げに伴う消防本部の課題に関する研究会

報 告 書

令和4年11月

定年引上げに伴う消防本部の課題に関する研究会報告書 目次

はじめに	1
第1章 研究会の背景等	
1 地方公務員の定年引上げ等	
(1) 地方公務員法等の改正概要	2
(2) 総務省自治行政局公務員部における検討	4
2 消防体制の現状	
(1) 消防職員数の推移等	6
(2) 再任用制度の運用状況等に係る調査結果	8
3 研究会の検討内容等	
(1) 検討の目的	13
(2) 検討の内容	13
第2章 高齢期職員の活躍のための対応及び留意点	
1 高齢期職員の活躍の基本的な考え方	15
2 高齢期職員の活躍に関する課題	
(1) 高齢期職員の現場業務への配置の懸念	16
(2) 高齢期職員をはじめとする組織全体の活力の維持	18
3 高齢期職員の活躍のための対応及び留意点	
(1) 現場業務での高齢期職員の活躍維持に向けた取組（対応①）	19
(2) 高齢期職員の適材適所の配置（対応②）	20
(3) 高齢期職員をはじめとする職員が働きやすい職場環境づくり （対応③）	22
第3章 定年引上げを踏まえた適正な定員管理のための対応及び留意点	
1 定員管理の基本的な考え方	24
2 定年引上げを踏まえた定員管理に関する課題	
(1) 退職補充により新規採用する場合の年度間のばらつきの発生	25
(2) 高齢期職員の増加による消防力低下への懸念	25
3 定年引上げを踏まえた定員管理のための対応及び留意点	
(1) 定年引上げ期間中における新規採用者数の平準化（対応①）	28
(2) 消防力を維持するために必要な定員の見直し（対応②）	30
おわりに	34

参考資料

資料 1

「定年引上げに伴う消防本部の課題に関する研究会」開催要綱・・・・・・・・・・ 36

資料 2

定年引上げに伴う消防本部の課題に関する研究会開催実績・・・・・・・・・・ 39

資料 3

現行の再任用制度における好事例収集に向けた消防本部個別ヒアリング調査結果・・ 40

資料 4

定年引き上げに係る定員管理の在り方に関する調査結果・・・・・・・・・・ 60

資料 5

「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（概要）・・ 71

資料 6

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）・・ 72

はじめに

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）により、令和5年4月1日から地方公務員の定年が段階的に引き上げられることとなる。

この改正の趣旨としては、少子高齢化が進展するなか、複雑高度化する行政課題への的確な対応などの観点から、意欲ある高齢期職員が能力を存分に発揮して活躍するとともに、若年層を含む全ての職員の働き方改革にも資することで、組織パフォーマンスを高め、もって行政サービスの向上につなげていくことを目的としている。

高齢期職員は、これまでの勤務の中で、職務に関する深い知識や数多くの事例に対応した経験、そして長年磨かれてきた技術などを有しており、定年引上げにより、これらの高い知識・経験・技術等を有する職員が増えることは、消防力の強化につながるものである。

一方で、消防業務は現場業務がその大半を占めており、加齢に伴う身体機能の低下や健康状態への不安が職務遂行に支障を来たす職務、いわゆる加齢困難職種と考えられ、その中で、高齢期職員が活躍し続けていくとともに、国民の生命、身体及び財産の保護等という消防業務の任務を遂行するために必要となる組織全体の活力を維持・確保していくためには、定年引上げに伴う課題に対応していく必要があるものと考えられる。

このことから、本研究会においては、定年引上げに伴って災害活動に必要な消防力を維持し、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の各消防本部における検討に資するため、消防の職場・業務の特性を踏まえつつ、各消防本部の検討状況を把握しながら、定年引上げに伴う消防本部の課題に関する対応及び留意点について、調査研究を行い、本報告書を取りまとめたところである。

第1章 研究会の背景等

1 地方公務員の定年引上げ等

(1) 地方公務員法等の改正概要

地方公務員法の一部を改正する法律が令和3年6月11日に公布され、令和5年度から地方公務員の定年が段階的に引き上げられる等の制度改革がなされた。

ア 定年の段階的引上げ

地方公務員法（昭和25年法律第261号）第28条の2第2項（改正後は第28条の6第2項）の規定により、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、消防職員を含む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、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歳となる。

図表第1-1 引上げスケジュール

年度	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)	R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)	R11 (2029)	R12 (2030)	R13 (2031)	R14 (2032)	R15 (2033)
定年	60	60	61	61	62	62	63	63	64	64	65	65	65
(参考) 各年度で60歳になる者が年金を交納され始める年齢 ※1	65(62)	65(62)	65(63)	65(63)	65(64)	65(64)	65(65)	65(65)	65(65)	65(65)	65(65)	65(65)	65(65)
S31.4.2 ～S32.4.1	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤
S32.4.2 ～S33.4.1	64歳 再任用④	65歳 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤
S33.4.2 ～S34.4.1	63歳 再任用③	64歳 再任用④	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤
S34.4.2 ～S35.4.1	62歳 再任用②	63歳 再任用③	64歳 再任用④	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤
S35.4.2 ～S36.4.1	61歳 再任用①	62歳 再任用②	63歳 再任用③	64歳 再任用④	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤
S36.4.2 ～S37.4.1	60歳 定年退職	61歳 再任用①	62歳 再任用②	63歳 再任用③	64歳 再任用④	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤
S37.4.2 ～S38.4.1	59歳	60歳 定年退職	61歳 再任用①	62歳 再任用②	63歳 再任用③	64歳 再任用④	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤
S38.4.2 ～S39.4.1	58歳	59歳	60歳 定年退職	61歳 再任用①	62歳 再任用②	63歳 再任用③	64歳 再任用④	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤
S39.4.2 ～S40.4.1	57歳	58歳	59歳	60歳 定年退職	61歳 再任用①	62歳 再任用②	63歳 再任用③	64歳 再任用④	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤
S40.4.2 ～S41.4.1	56歳	57歳	58歳	59歳	60歳 定年退職	61歳 再任用①	62歳 再任用②	63歳 再任用③	64歳 再任用④	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤
S41.4.2 ～S42.4.1	55歳	56歳	57歳	58歳	59歳	60歳 定年退職	61歳 再任用①	62歳 再任用②	63歳 再任用③	64歳 再任用④	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤
S42.4.2 ～S43.4.1	54歳	55歳	56歳	57歳	58歳	59歳	60歳 定年退職	61歳 再任用①	62歳 再任用②	63歳 再任用③	64歳 再任用④	65歳 ※2 再任用⑤	65歳 ※2 再任用⑤
S43.4.2 ～S44.4.1	53歳	54歳	55歳	56歳	57歳	58歳	59歳	60歳 定年退職	61歳 再任用①	62歳 再任用②	63歳 再任用③	64歳 再任用④	65歳 ※2 再任用⑤

※1 かつこ内は特定警察職員等における年金支給開始年齢を示したものと
 ※2 年齢は年度末年齢
 ※3 定年年齢、特定年齢等は地方公共団体が国家公務員に準拠して条例で定めることを想定したもの

(総務省自治行政局公務員部資料)

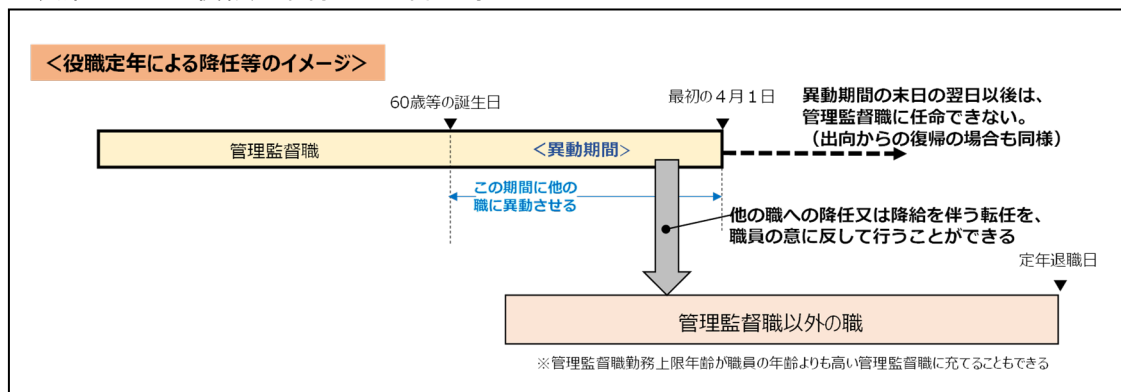
イ 管理監督職勤務上限年齢制（役職定年制）の導入

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均衡を失しないよう、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相当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。

図表第 1-2 役職定年制による降任等のイメージ



（総務省自治行政局公務員部資料）

ウ 定年前再任用短時間勤務制の導入

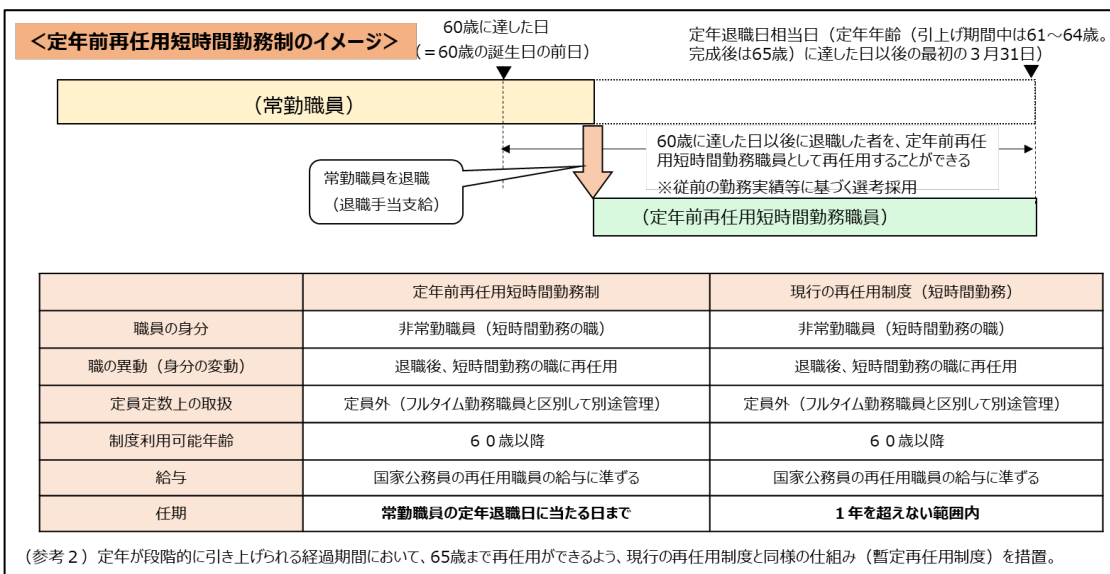
定年前再任用短時間勤務制は、定年引上げにより 65 歳までフルタイム勤務することを原則とする中、60 歳以降の職員の多様な働き方のニーズに対応するため、60 歳に達した日以後に退職した職員を、本人の意向を踏まえ、従前の勤務実績等に基づく選考の方法により、短時間勤務の職に採用することができる制度である。

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。

図表第1-3 定年前再任用短時間勤務制について



（参考2）定年が段階的に引き上げられる経過期間において、65歳まで再任用ができるよう、現行の再任用制度と同様の仕組み（暫定再任用制度）を措置。

（総務省自治行政局公務員部資料）

エ 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、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。

改正法により、定年の引上げ、役職定年制及び定年前再任用短時間勤務制が導入されるとともに、それに合わせて給与水準が7割に設定されることとなるなど、高齢期職員の勤務形態等が多様になることを踏まえ、新たな制度として導入されるものである。

（2）総務省自治行政局公務員部における検討

ア 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

地方公務員の定年引上げを見据えた高齢期職員の活用のあり方を検討するため、令和3年10月から3回にわたって開催され、令和4年3月に「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」が取りまとめられた。

同報告書には、再任用職員の活躍に向けた人事管理についての調査結果を踏まえ、再任用制度に基づく再任用職員と定年引上げ後の高齢期職員の制度上の違い等も勘案した高齢期職員に期待される役割とその役割を果たすための人事配置や高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫等が掲載されている。

イ 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

地方公務員の定年引上げを踏まえ、中長期的な観点から、新規採用者の数をはじめとする定員管理のあり方を検討するため、令和3年8月から6回にわたって開催され、令和4年6月に「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」が取りまとめられた。

同報告書には、定年引上げ期間を含む中長期的な定員管理に関するモデル団体調査結果も踏まえた定年引上げ期間中の適切な定員管理のための基本的な考え方や新規採用者数の検討手順等が記載されている。

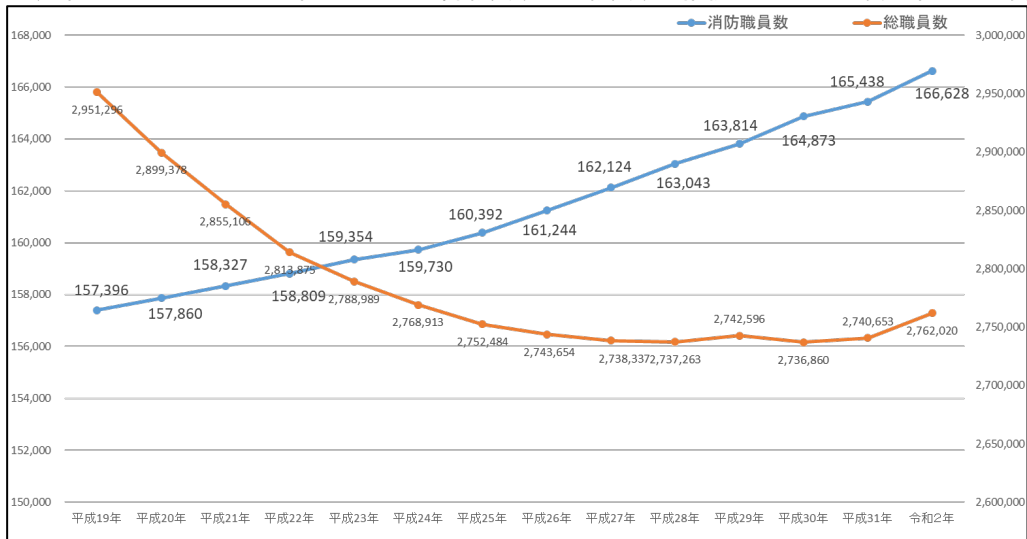
2 消防体制の現状

(1) 消防職員数の推移等

ア 消防職員数の推移（平成19年度～令和2年度）

地方公共団体の総職員数は平成28年度まで減少し、その後は、横ばい傾向となっている。一方で、高齢化に伴う救急需要の増加等の消防需要の増大を背景として、消防職員数は一貫して増加傾向となっている。

図表第1-4 地方公共団体における消防職員数と総職員数の推移（平成19年度～令和2年度）

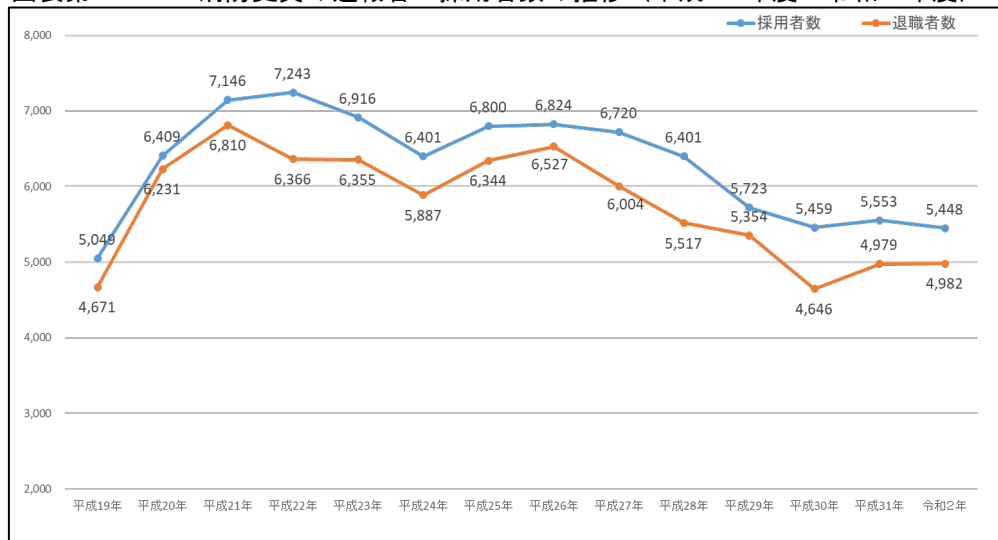


（「消防防災・震災対策現況調査」、「地方公共団体定員管理調査」に基づき作成）

イ 消防吏員の退職者・採用者数の推移（平成19年度～令和2年度）

採用者・退職者数ともに近年は減少傾向ではあるが、一貫して採用者数が退職者数を上回っている状況となっており、その差は年によって約100人～約900人となっている。

図表第1-5 消防吏員の退職者・採用者数の推移（平成19年度～令和2年度）

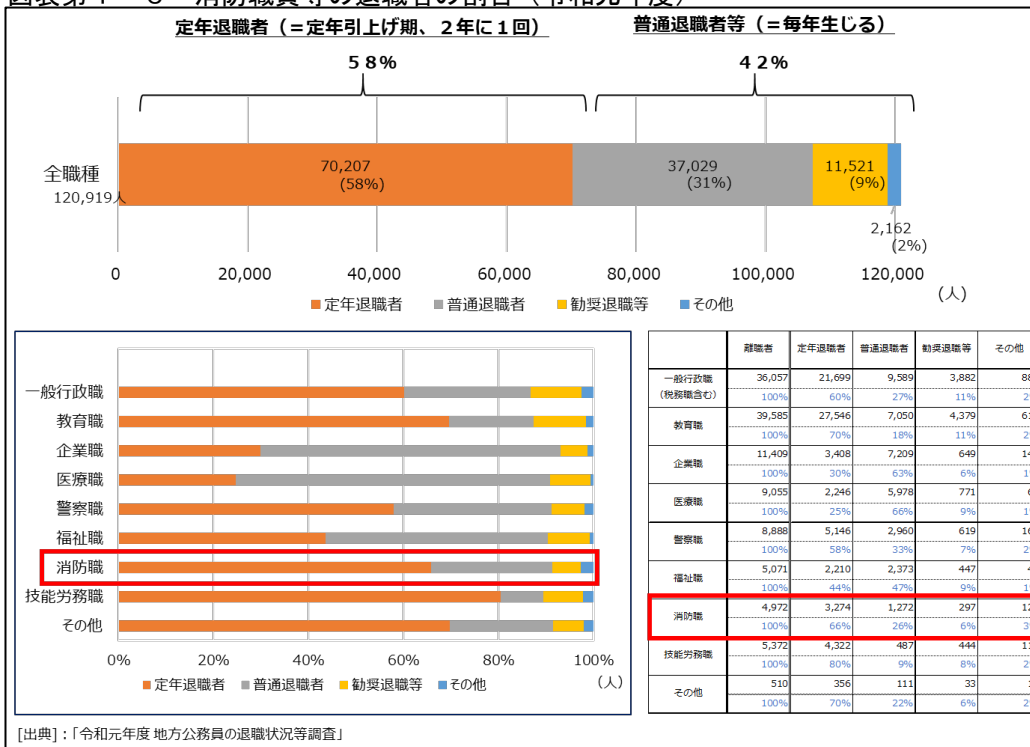


（「消防防災・震災対策現況調査」に基づき作成）

ウ 消防職員の退職者の割合（令和元年度）

消防職員の定年退職者の割合は全退職者の66%を占めており、消防以外の全職種の58%より高い比率となっている。

図表第1-6 消防職員等の退職者の割合（令和元年度）

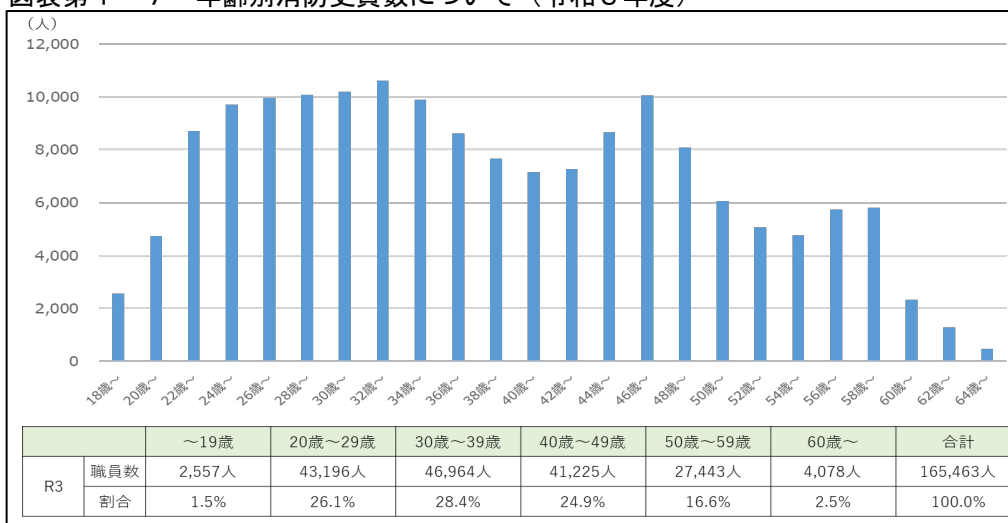


〔出典〕：「令和元年度 地方公務員の退職状況等調査」（総務省公務員部定年引上げに伴う地方公共団体の定員管理のあり方に関する研究会（第2回）資料）より引用

エ 年齢別消防吏員構成（令和3年度）

消防吏員の職員年齢構成については、20代・30代の職員の比率が、40代以降の職員の比率に比べ、やや高い年齢構成となっている。

図表第1-7 年齢別消防吏員数について（令和3年度）



（「消防防災・震災対策現況調査」に基づき作成）

オ 消防本部規模別 消防車両・職員等整備率（令和元年度）

消防力の整備指針（平成12年消防庁告示第1号）に基づく、消防職員数の充足率については全国平均で78.3%となっている。

図表第1-8 消防本部規模別の消防力の整備指針充足状況（平成31年4月1日時点）単位（%）

本部規模	消防ポンプ自動車	はしご自動車	化学消防車	救急自動車	救助工作車	消防水利	消防職員
70万人以上	98.4	98.1	96.4	96.2	97.9	93.1	91.0
30万人以上70万人未満	95.7	99.1	95.1	95.8	93.1	82.6	81.6
10万人以上30万人未満	98.1	92.9	94.1	94.8	90.4	77.1	76.3
5万人以上10万人未満	97.6	80.8	83.0	96.6	92.6	70.7	68.6
3万人以上5万人未満	99.1	56.3	91.2	99.6	96.1	71.1	65.3
1万人以上3万人未満	98.4	44.6	81.2	99.7	82.8	70.1	61.9
1万人未満	99.3	50.0	60.0	100.0	80.0	61.7	56.7
30万人以上	96.8	98.5	95.8	96.0	95.6	87.4	87.3
5万人以上30万人未満	97.9	88.4	89.4	95.5	91.3	74.8	73.4
5万人未満	98.9	52.2	86.3	99.6	90.1	70.3	63.7
全計	97.7	88.2	90.7	96.3	92.5	78.7	78.3

（「令和元年度消防施設整備計画実態調査の結果について（令和2年3月18日消防消第79号）」に基づき作成）

（2）再任用制度の運用状況等に係る調査結果

ア 調査概要等

【趣旨、目的】

消防職員の再任用制度に係る令和3年度の全国の運用状況等についての実態を把握し、各消防本部に情報を提供するとともに、今後の全国の消防本部における消防職員の高齢対策の検討資料とするため調査を実施した。

【対象消防本部】

全消防本部（724本部：令和3年度時点）

【調査内容】

- ・再任用職員（消防長、消防職員）採用実績
- ・再任用実績（勤務形態別、職域別）
- ・再任用前後の階級
- ・再任用職員の業務内容等（新設ポストの有無、配置及び効果・課題）
- ・今後の定年退職者見込み数及び再任用予定者数
- ・再任用制度以外の再就職者
- ・再任用後の働き方について
- ・職場づくりについて

イ 調査結果等

【消防職員の定年退職者の再任用状況等】

毎年 3,000 人強が定年退職をしており、そのうち一部の者は再任用職員として勤務を継続している。近年、再任用者の数は増加傾向であり、令和 3 年度においては半数以上の定年退職者が再任用されている。

図表第 1-9 定年退職者の再任用状況

調査年 (基準日：4月1日)	A 定年 退職者数 (人)	B うち 再任用者数 (人)		割合 (B/A)
		うち 消防本部 に採用	うち 市町村部局に採用	
H30年度	3,340	1,234		36.9%
		1,057	177	
H31年度	3,268	1,344		41.1%
		1,119	225	
R2年度	3,318	1,786		53.8%
		1,544	242	
R3年度	3,169	1,762		55.6%
		1,504	258	

(「再任用制度の運用等に係る調査」に基づき作成)

【再任用職員の再任用種別、勤務形態別職員数】

再任用職員のフルタイム勤務と短時間勤務の割合については、フルタイム勤務が約 3 割、短時間勤務が約 7 割となっている。

図表第 1-10 再任用職員数の推移

※調査基準日 (各年調査年度 4 月 1 日現在)

	H19	H20	H21	H22	H23
フルタイム勤務	39人 (22.4%)	103人 (13.6%)	166人 (15.8%)	178人 (15.2%)	318人 (17.8%)
短時間勤務	135人 (77.6%)	657人 (86.4%)	882人 (84.2%)	992人 (84.8%)	1,466人 (82.2%)
再任用職員全体	174人 (100.0%)	760人 (100.0%)	1,048人 (100.0%)	1,170人 (100.0%)	1,784人 (100.0%)
	H24	H25	H26	H27	H28
フルタイム勤務	330人 (18.5%)	344人 (17.5%)	524人 (17.6%)	532人 (15.6%)	600人 (16.4%)
短時間勤務	1,452人 (81.5%)	1,617人 (82.5%)	2,454人 (82.4%)	2,873人 (84.4%)	3,054人 (83.6%)
再任用職員全体	1,782人 (100.0%)	1,961人 (100.0%)	2,978人 (100.0%)	3,405人 (100.0%)	3,654人 (100.0%)
	H29	H30	H31	R2	R3
フルタイム勤務	825人 (18.7%)	862人 (19.7%)	956人 (21.4%)	1,453人 (26.5%)	1,583人 (28.0%)
短時間勤務	3,577人 (81.3%)	3,515人 (80.3%)	3,511人 (78.6%)	4,028人 (73.5%)	4,078人 (72.0%)
再任用職員全体	4,402人 (100.0%)	4,377人 (100.0%)	4,467人 (100.0%)	5,481人 (100.0%)	5,661人 (100.0%)

(「再任用制度の運用等に係る調査」に基づき作成)

再任用職員の勤務形態別の配置については、フルタイム勤務職員のうち、半数が交替制勤務として配置される一方で、短時間勤務職員は毎日勤務に配置されることが多い状況となっている。

図表第 1-11 勤務形態種別ごとの再任用状況

※調査基準日（令和 3 年 4 月 1 日現在）

再任用種別 勤務形態種別	合計 (a)		フルタイム (b)		短時間 (c)	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合
毎日勤務	2,577人	45.5%	520人	32.8%	2,057人	50.4%
交替制勤務	2,161人	38.2%	854人	53.9%	1,307人	32.1%
市長部局等	923人	16.3%	209人	13.2%	714人	17.5%
合計	5,661人	100.0%	1,583人	100.0%	4,078人	100.0%

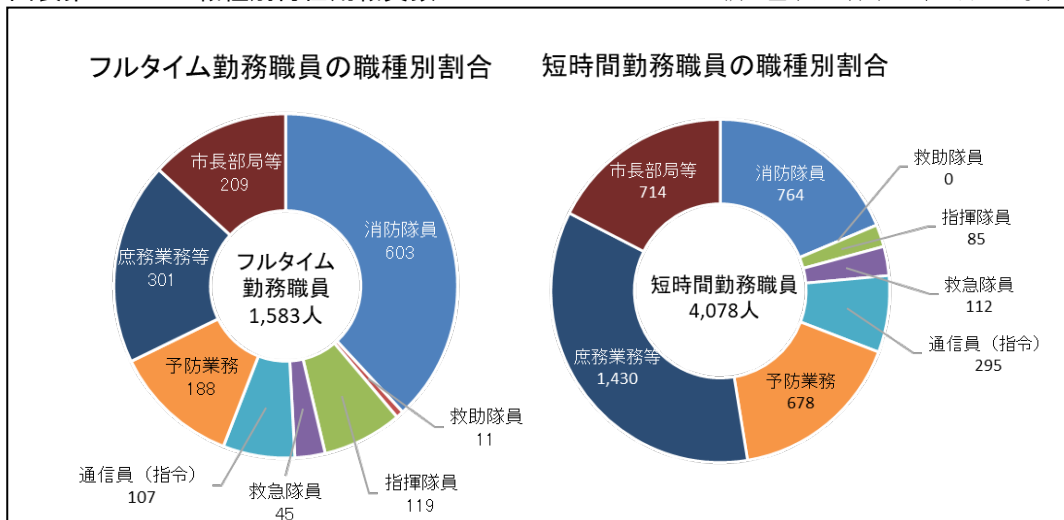
（「再任用制度の運用等に係る調査」に基づき作成）

また、再任用種別の勤務形態別割合については、フルタイム勤務職員については、現場業務従事者（消防隊員、救助隊員、指揮隊員、救急隊員）の割合が短時間勤務職員と比較して高い。一方、短時間勤務職員については、予防業務、庶務業務等、市長部局等の業務従事者の割合が高い。

なお、フルタイム勤務職員、短時間勤務職員ともに、体力を必要とする救助隊員に配置される例は極めて少なく、また、救急隊員に配置される例も少ない状況となっている。

図表第 1-12 職種別再任用職員数

※調査基準日（令和 3 年 4 月 1 日現在）



（「再任用制度の運用等に係る調査」に基づき作成）

【再任用職員の業務について】

再任用職員を採用している消防本部のうち、現場業務（消防隊）に配置している消防本部の割合は 2 割程度となっている。また、現場業務（救助隊）に配置している消防本部は特に少ない傾向にある。

図表第 1-13 現場業務に従事している再任用職員のいる消防本部

再任用種別 担当業務	フルタイム		短時間	
	本部数 A	割合 (A/540)	本部数 B	割合 (B/540)
消防隊員	93	17.2%	108	20.0%
救助隊員	8	1.5%	4	0.7%
指揮隊員	32	5.9%	21	3.9%
救急隊員	31	5.7%	46	8.5%

※割合の母数は、再任用職員を採用している消防本部の数 (「再任用制度の運用等に係る調査」に基づき作成)
 ※調査基準日 (令和 3 年 4 月 1 日現在)

また、再任用職員の現場業務における勤務形態については、隊員や機関員に配置される割合が高い。

図表第 1-14 再任用職員のうち、現場業務従事者の状況

勤務形態 担当業務	隊長		隊員		機関員		その他		
	本部数	割合	本部数	割合	本部数	割合	本部数	割合	
消防隊員	フルタイム (N=93本部)	33	35.5%	77	82.8%	65	69.9%	1	1.1%
	短時間 (N=108本部)	22	20.4%	91	84.3%	75	69.4%	7	6.5%
救助隊員	フルタイム (N=8本部)	3	37.5%	6	75.0%	4	50.0%	0	0.0%
	短時間 (N=4本部)	1	25.0%	2	50.0%	4	100.0%	0	0.0%
指揮隊員	フルタイム (N=32本部)	14	43.8%	22	68.8%	19	59.4%	3	9.4%
	短時間 (N=21本部)	3	14.3%	12	57.1%	12	57.1%	3	14.3%
救急隊員	フルタイム (N=31本部)	13	41.9%	25	80.6%	20	64.5%	0	0.0%
	短時間 (N=46本部)	10	21.7%	36	78.3%	36	78.3%	4	8.7%

※割合の母数：フルタイム 164 消防本部、短時間 179 消防本部 (「再任用制度の運用等に係る調査」に基づき作成)
 ※調査基準日 (令和 3 年 4 月 1 日現在)

【再任用職員の階級について】

退職時には管理職として位置付けられる階級であったが、再任用時には非管理職として位置付けられる階級とされる例が多い状況となっている。

図表第 1-15 再任用職員の階級について

再任用時の階級 退職時の階級	概ね消防司令長 以上が管理職									
	消防士	消防副士長	消防士長	消防司令補	消防司令	消防司令長	消防監	消防正監	消防司監	合計
消防副士長	3	17	1	0	0	0	0	0	0	21
消防士長	8	19	59	0	0	0	0	0	0	86
消防司令補	11	21	91	19	0	0	0	0	0	142
消防司令	9	29	169	42	6	0	0	0	0	255
消防司令長	6	21	145	78	21	11	0	0	0	282
消防監	2	5	72	45	19	6	7	0	0	156
消防正監	0	1	12	6	12	7	1	3	0	42
消防司監	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2
合計	39	113	549	190	59	25	8	3	0	986

※単位：本部数

※調査基準日（令和3年4月1日現在）

（「再任用制度の運用等に係る調査」に基づき作成）

3 研究会の検討内容等

(1) 検討の目的

地方公務員法の一部を改正する法律が令和3年6月11日に公布され、令和5年度から、消防職員を含む地方公務員の定年が段階的に引き上げられるとともに、役職定年制などの諸制度が施行されることとなる。

総務省自治行政局公務員部においては、定年引上げに伴う課題に対する検討が行われ、令和4年3月に「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」が、同年6月に「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」が取りまとめられた。

消防の職務は、国民の生命、身体及び財産を火災から保護するとともに、災害を防除し、被害を軽減する等の目的で、消火、救助、救急等を行うことから、組織として24時間即応体制を維持しなければならないという特殊性がある。さらには、その個々の職員の勤務体制は毎日勤務と交替制勤務とに大別され、現場業務を主とする交替制勤務に従事する者が概ね8割となっており一般行政職員とは大きく異なる独特なものであり、その特殊性を十分踏まえて定年引上げに伴う課題を検討しなければならない。

このため、本研究会を設置し、上記の総務省自治行政局公務員部が取りまとめた報告書を踏まえつつ、消防の業務の大部分が現場業務であり、加齢に伴う身体機能の低下が職務遂行に支障をきたす職種であることに起因する消防に特有の課題も含めた検討を行った。

(2) 検討の内容

定年引上げに伴い消防本部において、特に影響が懸念される「高齢期職員の活躍」及び「定員管理」の二つの課題について、以下のとおり、より具体的な課題への対応及び留意点を検討した。

ア 高齢期職員の活躍について

より具体的な課題として、消防が加齢困難職種であることによる高齢期職員の現場業務への配置の懸念及び高齢期職員をはじめとする組織全体の活力の維持を設定し、これらへの対応及び留意点を検討した。

イ 定員管理について

より具体的な課題として、退職補充により新規採用する場合の年度間のばらつきの発生及び高齢期職員が増加することによる消防力の低

下への懸念を設定し、これらへの対応及び留意点を検討した。

第2章 高齢期職員の活躍のための対応及び留意点

1 高齢期職員の活躍の基本的な考え方

令和3年度において、消防職員の定年退職者数 3,169 人のうち再任用職員として勤務を継続する者は 55.6%の 1,762 人であり、定年引上げに伴い、こうした 60 歳以降の消防職員は増加することが見込まれる。

これら的高齢期職員は豊富な知識・経験・技術等を有しており、複雑化、激甚化する災害に対応できる消防力を維持・確保していくためには、こうした能力を十分に発揮していくことが不可欠となる。

一般的には、加齢に伴い、身体機能が低下するなどの変化があるが、個人差も大きく、高齢期職員であっても、60 歳未満と同じように現場活動を行うことができる場合もあり、また、多少の身体機能の低下等がある場合でも、一定の工夫のもと、現場において活躍し続けられる場合もある。さらには、現場活動に支障がある場合であっても、これまでに培ってきた知識や経験を活用し、非現場業務で活躍することが望まれる。

一方で、定年引上げに伴う役職定年制の導入により、管理職であった者が非管理職となり、職務に変化が生じるなど、高齢期職員が業務を行う上での環境に変化が生じる。このため、各消防本部においては、個々の高齢期職員の様々な事情を勘案しつつ、十分な活躍を促すための人事管理や環境整備を行うことが求められる。

その際には、若手職員や中堅職員の業務負担が増加する等により、モチベーションの低下やそれに伴うパフォーマンスの低下につながらないように、高齢期職員のみならず、若手職員や中堅職員も含めた消防本部の組織全体の活性化を図る必要がある。

本研究会では、こうした問題意識の下、定年引上げ後の高齢期職員の人事管理や環境整備に資するよう、消防本部への個別ヒアリング調査により現行の再任用制度の運用における人事管理の好事例や環境整備の取組・工夫・課題等を把握し、これも参考として高齢期職員の活躍のための対応及び留意点について検討・整理を行った。

2 高齢期職員の活躍に関する課題

(1) 高齢期職員の現場業務への配置の懸念

現場業務及び非現場業務の双方において、高齢期職員が長年にわたって培ってきた個々の能力を発揮することで、職場を活性化させ、消防力を確保していくことが望まれる。

消防は主として災害現場活動を担う交替制勤務職員が78%を占めており、比重が非常に高く、この現場活動に際しては、危険の伴う災害活動に耐え得る強靱な体力や良好な健康状態の維持が必要となる。

図表第2-1 勤務体制別消防吏員数

勤務体制別	毎日勤務	交替制勤務	計
消防吏員数	36,369	129,094	165,463
割合	22%	78%	100%

※令和3年4月1日現在 (「令和3年消防白書」に基づき作成)
※小数点第二位を四捨五入のため、合計等が一致しない場合がある。
※毎日勤務者については首長部局に派遣されている職員及び消防学校など消防本部(署)以外の部署に勤務する職員等を含む。

一般的に加齢に伴って身体機能等が低下するとともに、健康状態に不安を抱える職員が多くなる傾向がある。このような状況であっても、消防職の特性に鑑み、安全かつ効率的な現場活動を確保していく必要がある。

各消防本部における定年引上げ後の高齢期職員の活躍促進の参考とするため、現行の再任用制度における好事例等を収集することを目的として、「現行の再任用制度における好事例の収集に向けた消防本部個別ヒアリング調査」を実施し、再任用職員の配置に当たっての基本的な考え方、高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫(キャリアパスなど)、定年引上げに関して懸念している点等について令和4年2月から4月にかけて、13消防本部(大規模本部:3本部、中規模本部:3本部、小規模単独本部:7本部)に対し、ヒアリングを実施した。

この調査において、高齢期職員が現場業務(消防隊・救助隊・指揮隊・救急隊)で活動することの効果として、主に以下が挙げられた。

- ・経験豊富な知識・技術により円滑な活動につながっている。
- ・長年の経験により構築された人間関係により別部隊や関係者(消防団、医師等)との連携が図りやすい。
- ・若手職員への指導・助言を通して、技術や知識の継承が行われる。
- ・長年にわたり培われた地水利及び連絡系統についての知識・経験により、機関員として活躍している。

一方、課題として挙げられたものは主に以下のとおりであった。

【消防隊・救助隊】

- 加齢に伴う身体機能低下の影響による公務災害発生の危険がある。
- 交替制勤務体制の深夜勤務が与える体力面や健康面への影響が懸念

される。

○普段から隊員として現場活動をしている若者と現場活動から離れていた高齢期職員とでは、活動時の体力レベルに差が生じる。

①活動における迅速性に差が出る。

・防火衣を着装した状態での資機材搬送、階段移動、長距離移動

②活動における継続性に差が出る。

・空気呼吸器の消費の差。ボディを組んで活動するため、片方のボンベ残圧が無くなれば、セットで撤退しなければならない。

○加齢による体力、動体視力等の低下のため、機関員としての適性を慎重に見極める必要がある。

【指揮隊】

○加齢による体力的な問題や、持病などの課題により、長時間の災害対応に不安がある。

○加齢による体力、動体視力等の低下のため、機関員としての適性を慎重に見極める必要がある。

【救急隊】

○交替制勤務体制の深夜勤務が与える体力面や健康面への影響(救急隊は消防隊と比較して、深夜帯も含めた出動回数が特に多い。)が懸念される。

○加齢による体力及び動体視力等の低下のため、機関員としての適性を慎重に見極める必要がある。

○活動時に腰痛等の受傷のおそれがある。

○交替制勤務時の夜間出場の身体的負担がある。

このような高齢期職員が現場業務に従事する場合の効果や懸念を踏まえ、高齢期職員の現場業務での活躍を促進することで組織としての活力の向上につなげつつ、高齢期職員が安全かつ効率的に活躍し続けることができるようにするための方策について検討する必要がある。

また、高齢期職員が非現場業務(指令業務、予防業務、庶務業務、市長部局等)で活動することの効果として、主に以下が挙げられた。

- ・消防本部全体の職員数からすると少人数で業務を行っている中、経験豊富な知識・技術により、業務体制の強化につながっている。
- ・若手職員への指導・助言を通して、技術や知識の継承が行われる。
- ・(市長部局への出向では、)市と消防本部とのスムーズな意思疎通につながっている。

一方、課題として挙げられたものは主に以下のとおりであった。

- ・専門的知識を要する事務処理が多く、未経験者に分担できる業務は限定

的となる。

- ・未経験の職員を配置した際は、その者をサポートする若手・中堅職員の業務負担につながる懸念がある。
- ・非現場業務の配置ポストが少ないため、希望者全員を配置できない。

以上から、現場業務や非現場業務といった消防における種々の業務の特性を踏まえ、個々の高齢期職員がその能力を発揮し、活躍することを促すための適切な配置について検討する必要がある。

(2) 高齢期職員をはじめとする組織全体の活力の維持

役職定年制の導入に伴い、これまで管理職であった高齢期職員が非管理職として配置されることとなるため、年下の上司と年上の部下が混在する職場が一般的となる。また、定年引上げ後は、高齢期職員の給与は国家公務員の取扱いに準じて60歳前の7割になる。

また、例えば体力や健康上の問題により、現場業務から非現場業務に配置換えとなるほか、未経験の業務に配置されるなど、高齢期職員本人の意向とは異なる業務に配置される場合もある。

これらにより、高齢期職員のモチベーションが低下してしまうことや高齢期職員の能力が十分に発揮されない状況も想定され、それらにより組織としての活力が低下するおそれがある。

この業務への悪影響を若手職員・中堅職員が補完することとなる場合には、これらの職員の負担につながりかねない。また、役職や階級別に定員が設けられている組織においては、役職定年により、例えば、課長補佐級の定員の多くが高齢期職員により占められることとなると、若手・中堅職員の昇任機会の確保に支障が生じる。これらにより、若手職員・中堅職員のモチベーション低下が引き起こされるなど、組織全体の活力低下につながることも懸念される。

以上のことから、高齢期職員をはじめとして、若手職員や中堅職員も含め、それぞれがその能力を十分に発揮する、組織全体としての活力の維持に向けた職場環境の整備のあり方について検討する必要がある。

3 高齢期職員の活躍のための対応及び留意点

(1) 現場業務での高齢期職員の活躍維持に向けた取組（対応①）

消防の業務の大部分を占める現場業務においても、高齢期職員が培ってきた能力を発揮していくため、体力維持の強化や安全管理体制の整備等を行うことで、高齢期職員の活躍を進めることが必要となる。

<体力維持の強化>

現場活動は、生命・身体の危険をはらむ災害対応業務であることから、体力や健康状態に不安のある高齢期職員が活動する場合、本人のみならず、周囲の職員にとっても危険が増す懸念がある。

一方で、加齢に伴い、体力の低下や健康状態に不安を抱える職員が増えることから、高齢期職員が現場活動において活躍し続けるためには、その体力や健康状態を維持していくことが必要となる。

このためには、例えば、消防職員のための体力維持プログラムを策定し、これを実施することが考えられる。また、現場業務に従事可能な職員の体力・健康・技術に係る指標を設定することで、体力が不足する高齢期職員の現場業務への配置を避け公務災害を未然に防止するほか、高齢期職員が現場業務に従事できるよう体力維持を促すことも考えられる。

<高齢期職員に適した資機材の導入>

加齢に伴う体力の低下や健康状態の不安が生じないように上記の体力維持等の取組に加えて、例えば、軽量化・電動化した資機材を導入することにより、若手・中堅職員も含め、公務災害を防止し、身体に負担をかけず安全かつ効果的に現場業務に従事できる環境整備を行うことが考えられる。

<安全管理体制の整備>

特に高齢期職員の現場業務における二次災害を避けるためには、高齢期職員のみならず組織全体として安全管理体制を確実に整備しておくことが重要である。

具体的には、消防本部における安全管理規程や安全管理要綱、警防活動時における安全管理マニュアルや訓練時安全管理マニュアル等を整備しておくことにより公務災害の未然防止の強化を図ることや、災害現場で活動する隊員に不測の事態が生じた際における安全管理体制・即応体制を構築しておくことが考えられる。

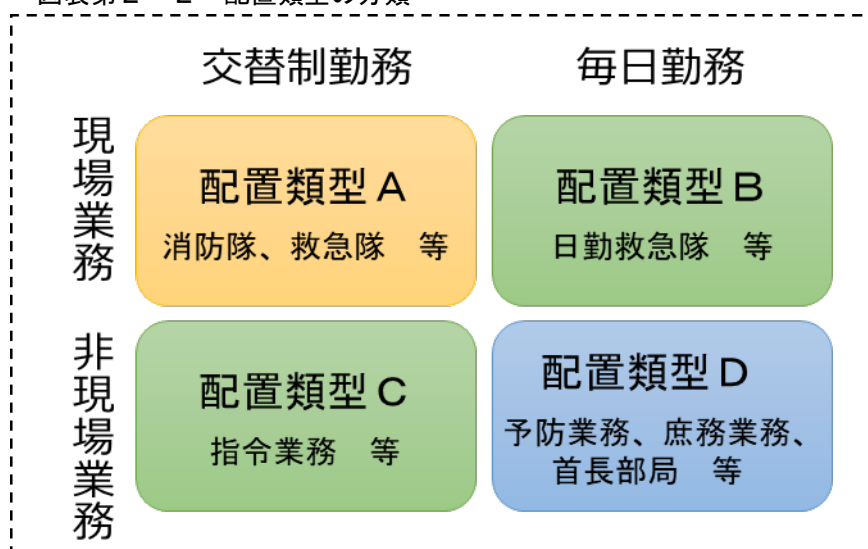
(2) 高齢期職員の適材適所の配置（対応②）

高齢期職員の人事管理に当たっては、高齢期職員以外の職員と同様に、職員個々の特性や意向等に応じた適材適所の配置を行うことが原則となる。これに加え、高齢期職員については体力や健康状態に配慮した人事配置が必要となってくる。

消防の人事配置については、体力や健康状態による影響の観点から、交替制勤務・毎日勤務及び現場業務・非現場業務により、以下の4つの配置類型に分類することができる。

- ・配置類型A：現場業務かつ交替制勤務（消防隊、救急隊等）
- ・配置類型B：現場業務かつ毎日勤務（日勤救急隊等）
- ・配置類型C：非現場業務かつ交替制勤務（指令業務等）
- ・配置類型D：非現場業務かつ毎日勤務（予防業務、庶務業務、首長部局等）

図表第2-2 配置類型の分類



それぞれの配置類型の特性については、次のとおりである。

【配置類型A】

- 現場活動は、生命・身体の危険をはらむ災害対応業務であり、体力や健康状態に不安のある高齢期職員が活動する場合、本人のみならず周囲の職員にとっても危険が増す懸念がある。
- 24時間即応体制を維持しなければならない消防業務の特殊性から交替制勤務をとっており、高齢期職員にとっては身体的負担が大きい。

【配置類型B】

- 現場活動は、生命・身体の危険をはらむ災害対応業務であり、体

力や健康状態に不安のある高齢期職員が活動する場合、本人のみならず周囲の職員にとっても危険が増す懸念がある。

【配置類型C】

- 24 時間即応体制を維持しなければならない消防業務の特殊性から交替制勤務をとっており、高齢期職員にとっては身体的負担が大きい。

【配置類型D】

- 業務経験等を踏まえた配置先の検討が必要

高齢期職員の配置に当たっては、その能力の十分な発揮を促す観点から、上記の配置類型の特性を踏まえ、消防本部における各業務の年齢構成等を考慮しながら、各職員の体力や健康状態、経験等を踏まえた配置を検討する必要がある。

例えば、高齢期職員のうち、体力や健康状態等が良好であり、引き続き現場業務に配置されることを希望する者については、引き続き現場業務において、培ってきた経験や知識を発揮してもらうこととなる。

その一方で、高齢期職員の中には加齢に伴う身体機能の低下や健康状態に不安を抱えている場合も多いことから、そのような職員は、各人の意向も踏まえつつ、身体的負担の低い非現場業務（指令業務、予防業務、庶務業務、首長部局等）への配置を検討することが考えられる。

ただし、現場業務を続けてきた高齢期職員を非現場業務へ配置する場合においては、不慣れな業務に従事することにより、組織全体としての生産性が低下するとともに、当該職員のモチベーションが低下する等の影響が想定されることから、例えば以下に取り組む等の留意が必要である。

- ・未経験業務を高齢期になって、初めて携わることがないように、若手・中堅の時期から中長期的なキャリアパスを見据えた人事配置を行い、キャリア形成に取り組むこと
- ・非現場業務を希望する者に対する研修を実施することにより、当該業務に係る能力開発を行うこと

なお、高齢期職員の配置を検討するに当たっては、多くの高齢期職員が組織内で職員数が相対的に少ない非現場業務に配置されることで、若手・中堅職員が非現場業務の十分な経験を積むことができなくなり、中長期的な人材育成に支障を来たすことがないように留意しなければならない。

(3) 高齢期職員をはじめとする職員が働きやすい職場環境づくり (対応③)

定年引上げ後でも高齢期職員をはじめとする職員が働きやすい職場環境を整備し、そのモチベーションを維持することで、十分に能力を発揮し活躍する、組織としての活力の維持につなげることが重要である。

<丁寧なコミュニケーション>

高齢期職員に活躍してもらうためには、期待される役割を本人が理解し、モチベーションを維持できることが、重要な要素であると考えられ、その一つの手段としては、研修がある。

研修内容としては、定年引上げ後の制度説明のほか、非管理職の心構え、後進指導の必要性などが考えられるが、その際、現役職員とは人事管理や給与が異なることについて理解を促すことも重要である。

また、研修時期については、役職定年年齢到達前後のみならず、例えば、50歳代前半など少し早い段階に高齢期のキャリア形成について考える機会として設けること、階層別研修の機会を捉えて高齢期までを見据えたキャリア形成を意識する機会として設けることも効果的である。

このほか、人事面談等において、高齢期職員本人に組織として求められる役割や個人的な知識・経験・技術等を踏まえた期待を具体的かつ明確に伝えるなど、機会を捉えて高齢期職員とコミュニケーションを取ることとは、モチベーションを維持して活躍を促すことにつながると考えられる。定年引上げに伴い新設される情報提供・意思確認制度もこのような場として活用できるものと考えられる。

また、高齢期職員のみならず、組織全体が共通認識を持って職場環境の整備に取り組んでいくことで高齢期職員と若手・中堅職員との間での相互理解が進み、職場環境が醸成されることも組織全体の活力を維持する上で重要であることから、定年引上げに係る職場内研修や、職場内での話合いの機会を作ること等により、定年引上げの趣旨等を全職員が理解するように努めることも考えられる。

<知識・経験・技術等を活かした役割の設定>

高齢期職員の能力を十分に発揮させるための方法として、その職員の知識・経験・技術等を活かした役割を設定し、やりがいを感じてもらうことも重要な要素である。

そのためには、例えば、若手への技術継承・育成指導といった高齢期職員の培ってきた知識・経験・技術等を活用できる役割を担わせることなどが考えられる。

そのほかにも、消防団や地域の関係者との調整担当とするなど、高齢期職員がこれまで培ってきた人間関係を活用した役割を設定することも考えられる。

また、役職定年を迎えた高齢期職員の配置換えに当たり、同じ職場でかつての部下との立場を逆転させない等の配置上の工夫により、高齢期職員のモチベーションの低下につながらないように留意する必要がある。

<若手・中堅職員の意欲の維持・向上>

高齢期職員が働きやすい職場環境を整備するに当たり、高齢期職員の活躍にのみ焦点を当てることで若手・中堅職員の昇任機会や多様な業務を経験する機会が妨げられモチベーションの低下につながらないように、高齢期職員の配置先を工夫するなど、組織として全体最適を目指して取り組む必要がある。

<管理監督職からの降任に伴う階級の取扱い>

階級制度は、消防機関の指揮統率関係を明確にし、消防吏員がその任務を遂行するに当たっての統制と規律並びに秩序ある組織的活動を確保することをその目的の一つとして創設されたものである。

そのため、階級と役職との対応関係が変更された場合、消防機関の指揮統率関係が不明瞭となり、特に災害時に複数の消防本部が共同して活動する場合等においては、任務遂行に当たっての統制と規律並びに秩序ある組織的活動が十分に確保されないおそれがある。

したがって、役職定年制により管理職から非管理職に降任する場合に階級を維持しつつ降任する手法については、階級制度の趣旨に十分留意した慎重な検討が求められる。

第3章 定年引上げを踏まえた適正な定員管理のための対応及び留意点

1 定員管理の基本的な考え方

定員管理とは、行政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。

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当たっては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最小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、消防行政を行う総定員は、最小の人員で賅うという視点を持つことが重要である。

一方で、平成31年4月1日現在、消防力の整備指針により算定される消防職員数に比して現員数は約78.3%と、現状でも少ない人員において複雑化・激甚化する災害に対応している。

今後、定年引上げに伴い、消防職員の年齢構成に加え、退職者数とそれに連動する採用者数が変化することから、こうした変化に柔軟に対応しつつ、定年引上げ期間中のみならず定年引上げ期間後も含めて消防力を維持・確保していくため、高齢期職員の活躍のための取組に加えて、適切な定員管理を行う必要がある。

本検討会では、こうした問題意識の下、定員の適正な管理に向けた対応及び留意点について検討・整理を行った。

2 定年引上げを踏まえた定員管理に関する課題

(1) 退職補充により新規採用する場合の年度間のばらつきの発生

消防職員を含む地方公務員の定年が、令和5年4月から、65歳まで2年に一度引き上げられる。これにより、令和13年4月に定年引上げが完了するまでの間、定年退職者が2年に一度しか生じないこととなるため、隔年で退職者数が大きく変動する。特に消防職は全退職者数に占める普通退職者等の比率が低く、全職種の42%に対し、消防職は34%となっており、他の業種に比べてもその変動幅は大きいものと想定される。

そのため、毎年度の新規採用者数を退職者数の補充を基本として運用してきた消防本部においては、毎年の新規採用者数が大きく変動することとなる。

新規採用者数が隔年で大きく変動することとなると、職員の経験年数や年齢構成に偏りが生じ、専門的な知識・経験・技術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、消防力の維持・確保に支障が生じるおそれがある。特に消防では、消防学校における専門的な教育が必要なことや災害経験等を踏まえた長期的な人材育成が必要となることから、他の職種に比べても、安定的な採用者数を確保することが重要である。さらには、大学や専門学校などの教育機関から採用する救急救命士資格を有する等の専門人材については、採用が断続的となることで、人材供給が継続的に行われなくなる等、定年引上げ後も含めた安定的な人材確保に支障が生じる懸念がある。

このため、安定した確実な人材確保に向け毎年度の採用者数を一定程度平準化することが重要である。

各消防本部においては、こうした点も踏まえ、中長期的な視点から今後の採用者数を定める採用計画の見直しを検討する必要がある。

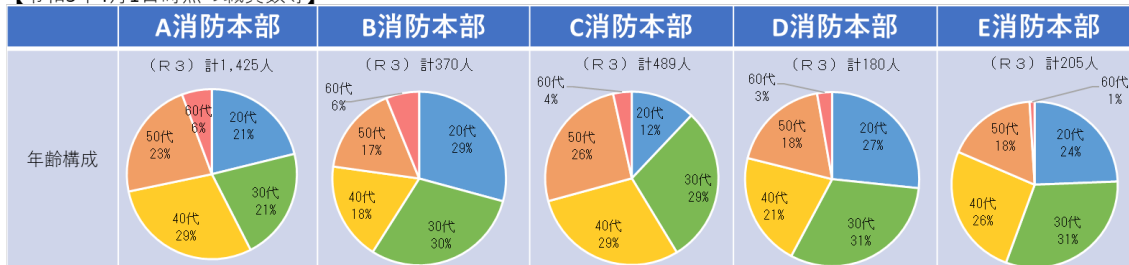
(2) 高齢期職員の増加による消防力低下への懸念

令和3年4月1日現在、再任用フルタイム職員は1,583人と限定的であるものの、同日現在の55～59歳の職員が13,475人であることから、定年引上げに伴い、60歳以上の職員数は大幅に増加すると見込まれる。

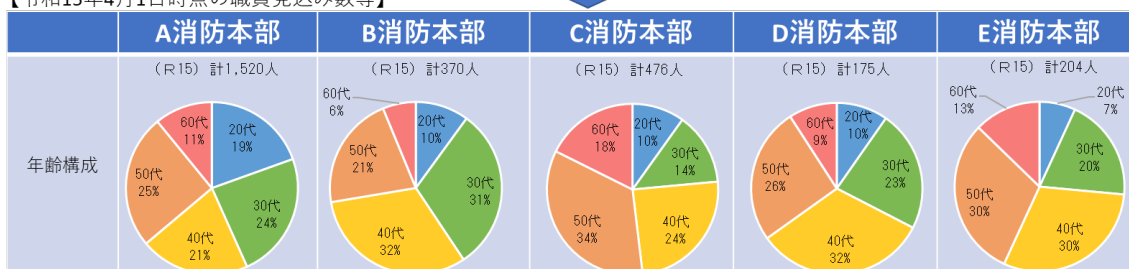
また、令和5年4月から令和13年4月までの定年引上げ期間においては、2年に一度の定年引上げに伴い定年退職者が隔年でしか生じないため、定年引上げがない場合と比べ定年退職者数が相当程度減少すると見込まれる。このため、退職補充を基本に新規採用を行う場合には、定年退職者数の減少が新規採用者数の減少につながり、ひいては若手職員の減少に直結することとなる。

図表第3-1 モデル団体における令和3年及び令和15年の年齢構成の推計

【令和3年4月1日時点の職員数等】



【令和15年4月1日時点の職員見込み数等】



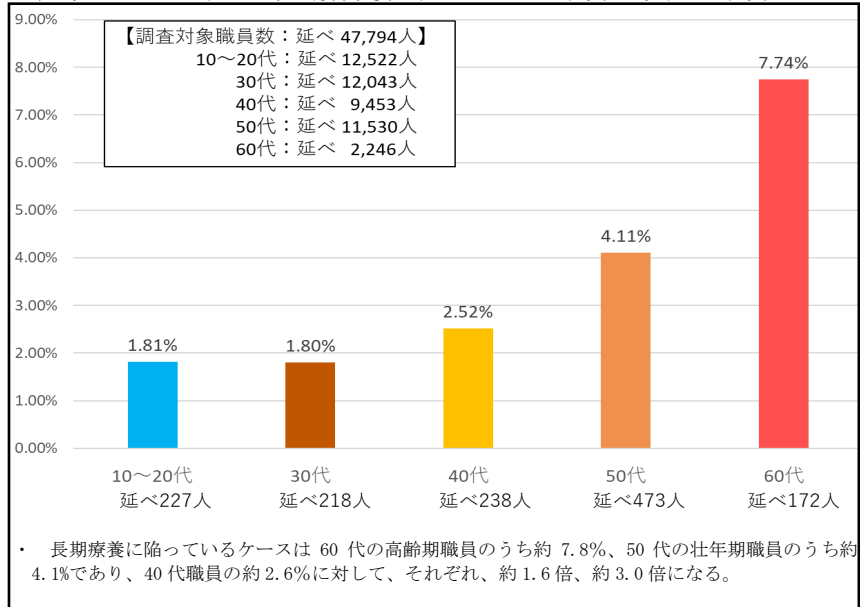
(注) B～E消防本部は退職補充による新規採用を前提に、A消防本部は退職補充による新規採用に加えて消防需要を踏まえた増員を前提に職員数を見込んでいる。
 (「定年引上げに係る定員管理の在り方に関する調査結果」に基づき作成)

なお、この若手職員の減少による年齢構成の偏りについては、中長期的には、中途採用等により対応することも考えられるが、消防業務の特殊性から他に類似の職種がなく現実的ではないため、減少する若手職員が担っていた業務に増加する高齢期職員を配置する等の方法により補完する必要がある。

一方で、現場業務、特に第2章—3—(2)において整理した配置類型中「配置類型A」(現場業務かつ交替制勤務)については、以下の特性を踏まえると、一部の高齢期職員はその能力を十分に活かした業務を行うことができる一方で、一部の高齢期職員は本人の体力や健康状態により、若手・中堅職員と同様の勤務が行えない場合が想定される。

- ・現場活動は、生命・身体の危険をはらむ災害対応業務であり、体力や健康状態に不安のある高齢期職員が活動する場合、本人のみならず、周囲の職員にとっても危険が増す懸念があること
- ・24時間即応体制を維持しなければならない消防業務の特殊性から、交替制勤務に組み込まれるため、高齢期職員にとっては身体的負担が非常に大きいこと

図表第3-2 年代別長期休養者率（平成28年度～令和3年度）



（「高齢期職員の健康管理・安全管理等を検討するための消防本部個別ヒアリング調査」に基づき作成）

これらを踏まえると、現場業務における若手職員の減少を補完する高齢期職員のうち一定数の者については、その体力や健康状態に鑑み、現場業務において、若手職員・中堅職員と同様の勤務が望めないことから、単に若手職員の減少を高齢期職員により補完する方法では、現状の災害活動体制が確保できなくなるおそれがある。

平成31年4月1日現在、消防力の整備指針により算定される消防職員数に比して現員数は78.3%である現状において、さらに災害活動体制が縮小することで、災害に適切に対応できない状況につながる懸念される。

例えば、大規模災害等が発生した際は、長時間の活動が必要となり、かつ、交代要員等も確保する必要があるため、現状以上に消防職員数が不足してしまうと災害活動体制の確保が非常に厳しい状況となる。

特に小規模消防本部においては、消防職員の充足率が低く、例えば管轄人口1万人未満の消防本部における消防力の整備指針により算定される消防職員数に対する現員数の割合は56.7%、管轄人口1万人以上3万人未満の消防本部では61.9%と、規模が小さいほど、より厳しい体制となっており、定年引上げに伴う影響がより大きく現れる懸念がある。

以上から、単に高齢期職員により補完する方法以外による若手職員の減少の補完方法を検討する必要がある。

3 定年引上げを踏まえた定員管理のための対応及び留意点

定年引上げが行われる中、消防力を維持・確保していくため、適切な定員管理を行い、毎年度の採用計画に反映させていく必要がある。当該採用計画を策定するに当たっての新規採用者数等の検討における考え方や手順について以下のとおり取りまとめた。

(1) 定年引上げ期間中における新規採用者数の平準化（対応①）

消防力を維持・確保していくためには、定年引上げ期間中において、定年退職者が生じない年度も含め各年度の新規採用者数を平準化した採用計画を作成することが望ましい。各年度の新規採用者数の検討に当たっては、以下のポイントを考慮する必要がある。

①定年引上げ期間中の退職者数等の見通しを立てること

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、60歳以降の働き方の動向及び普通退職者等の人数について、可能な限りの確に見通しを立てることが重要である。

定年引上げに伴う高齢期職員の働き方としては、定年まで常勤職員として勤務するほか、定年前再任用短時間勤務制を活用することが考えられる。また、定年前に退職する場合も考えられる。このため、アンケート調査や過去の普通退職者数の実績等を活用し、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の数、また60歳未満の職員も含めた普通退職等の職員数の推計を行う必要がある。

なお、アンケート調査を行う場合には毎年度60歳を迎える職員を対象として行うほか、定年引上げ期間中に定年を迎える全職員を対象として行うことも考えられる。ただし、調査の対象となる年齢が若くなるほど将来の勤務意思に係る信憑性が低減することも想定されるため、定期的に調査を行うなど中長期的な視点から適正な定員管理を目指して取り組むことが望ましい。

図表第3-3 短時間勤務職員の増減も考慮した上で必要な新規採用者数の検討例

I 常勤の退職者数等		R7.3	III 新規採用者数		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			
II 短時間勤務職員の増減 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）

（「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」より）

② 毎年度必要となる新規採用者数を推計すること

①により定年引上げ期間中の退職者数等を見通した上で、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を行う。この際に、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、年度ごとの新規採用者数に大きな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、現在の年齢構成等を考慮した上で、例えば、定年引上げ期間を通じた平準化や4年間での平準化、2年間での平準化と3年間での平準化を組み合わせるなど、各消防本部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、消防需要による増減等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が、職員数が一時的に増員となる年度が生じる。このような一時的な増員であっても、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、各消防本部においては、退職者数等の動向を可能な限りの確に検討した上で、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。

図表第3-4 新規採用者数を2年間で平準化する場合

(検討例1) 新規採用者数を2年間で平準化する場合

	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	計
前年度末の退職者数等(定年退職者なし)	2 0		2 0		2 5		2 5		2 5		115
前年度末の退職者数等(定年退職者あり)		4 0		3 0		4 0		3 5		4 0	185
新規採用者数	2 0	4 0	2 0	3 0	2 5	4 0	2 5	3 5	2 5	4 0	300

R6の定年退職者・普通退職者等・再任用職員の増減
R5の普通退職者等・再任用職員の増減

↓
年齢構成の偏りを抑制するため、新規採用者数を平準化

	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	計
2年間の新規採用者数の計		6 0		5 0		6 5		6 0		6 5	300
平準化した場合の新規採用者数	3 0	3 0	2 5	2 5	3 3	3 2	3 0	3 0	3 3	3 2	300

一時的な定員の増(累計)	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	計
	+10	±0	+5	±0	+8	±0	+5	±0	+8	±0	±0

→ 平準化の際、新規採用者数を前倒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、調査対象の最終年度である令和15年4月までに元の水準となる。(2年ごとに元の水準となる。)

(「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報告書」より)

(2) 消防力を維持するために必要な定員の見直し(対応②)

定年引上げに伴う若手職員の減少の補完方法の検討に当たっては以下の対応が考えられる。

① 人事配置上の工夫による対応

現場業務における若手職員の減少の補完については、その全てを高年齢期職員のみで対応するものではなく、中堅職員等も含めて対応することも考えられる。具体的には、現場で十分に活動できない高年齢期職員については、非現場業務に配置することとし、その分、非現場業務に配置されている中堅職員等を現場業務に配置する方法が考えられる。

ただし、定年引上げに伴う定員管理上の対応が完了する令和15年度の年齢構成として、定員の見直しを行わない消防本部においては、60代の高年齢期職員及び50代の壮年期職員の比率が上昇しており、過半数が高年齢期職員及び壮年期職員で構成される消防本部もある。

また、高年齢期職員を非現場業務に配置することを検討するに当たっては、特に毎日勤務の配置が全体の約22%しかない消防において、非現場業務における若手職員・中堅職員の配置を過度に減らすことで、若手職員・中堅職員の中長期的なキャリアパスの形成への影響やモチベーションの低下が発生することのないように、留意した配置を行う必要がある。

これらに留意すると、高齢期職員を非現場業務に配置した上で、当該配置から現場業務に配置換え可能な中堅職員等がそもそも不足する場合もあり、人事配置上の工夫のみでは若手職員の減少を補完することができない消防本部も見込まれる。

② 高齢期職員の活躍促進による対応

高齢期職員の体力の維持向上、軽量な資機材の導入等高齢期職員の活躍を十分に促進することにより、現場で十分に活動し続けられる状態を維持し、もって現場業務における若手職員の減少を補完する方法も考えられる。

しかし、これらの取組を実施した場合であっても、健康管理上の問題等が新たに生じることなどにより、全ての高齢期職員が退職までの期間において、十分に活動し続けられるものではない。

③ 必要な定員見直しによる対応

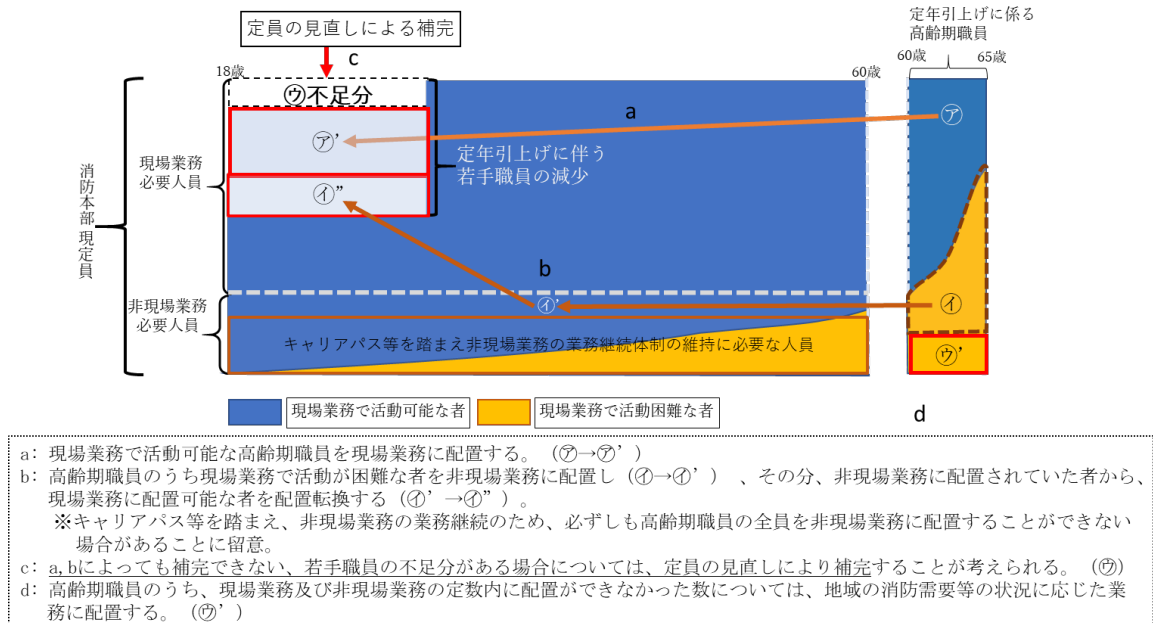
①、②より、定年引上げに伴い、上記の人事配置上の工夫や高齢期職員の活躍促進等を行ってもなお、現場業務において、災害活動に適切に対応できる体制が確保できない状況となる消防本部が生じることが懸念される。

この場合には、各消防本部は、人事配置上の工夫や高齢期職員の活躍促進等の取り得る対応方法を全て実施した上で、災害活動に適切に対応できる体制を確保するために必要最小限の定員の見直しを検討する必要がある。

具体的には、各消防本部において、当該本部における高齢期職員の総員、現場活動が可能な人数の将来見込み、非現場業務に配置できる高齢期職員の人数等を考慮しながら、適切な現場活動体制を維持するために必要となる定員の見直しの具体的人数を検討することが必要となる。

この際、消防庁においては、各消防本部が必要な消防力を確保できるよう、地方財政措置を含め、必要な助言や支援を行うことにより、消防職員の確保に努めることが望まれる。

図表第3-7 定員見直しのイメージ図



(定員見直しの際の留意点)

地方自治法第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当たっては、住民の福祉の増進に努めるとともに、最小の経費で最大の効果を上げるようにしなければならないとされており、不要な定員を擁するべきではない。

現場業務に配属する若手職員を確保するために定員の見直しを行う際は、地域の消防需要の状況及びその将来の見通しを見定めた上で、高齢期職員の培ってきた知識・経験・技術等を活用でき、かつ、消防力の向上に資する配置を新設するよう留意することが必要である。

新設する配置の例としては例えば以下のとおり考えられるが、消防本部ごとに地域の実情に応じた配置を検討する必要がある。

- ・防火対象物が増加しており、立入検査実施率が十分でない地域において、高齢期職員を予防業務専門官として配置し、防火対象物の増加に対する立入検査実施体制の強化を図ることで、立入検査実施率の改善等につなげる。
- ・コロナ禍の中、増加する救急需要と日中の転院需要等に対応するため、日勤救急隊に高齢期職員を追加隊員として配置することで、救急隊員の負担軽減等を図り、増大する救急需要への対策強化につなげる。
- ・複雑、激甚化する災害への対応力を向上するため、首長部局の防災関係部署に高齢期職員を配置し、消防機関と首長部局との連携強化を図り、市町村の危機管理体制の強化につなげる。 等

地域の実情に応じた配置の新設の検討に当たっては、消防本部内での配置のみならず、必要に応じて、首長部局への出向も含めて検討する必要がある。この際は、首長部局も巻き込んだ検討が期待されるところであり、特に組合消防においては、構成市町村も巻き込んで、首長部局への出向についても検討することが期待される。

おわりに

各消防本部によって、組織体制や職員の年齢構成、管轄地域における消防需要が異なることから、定年引上げによる影響についても様々である。このような中、令和5年度から始まる定年引上げに向け、各消防本部において、それぞれの消防本部が抱える事情等を踏まえ、環境整備や採用計画の策定等に取り組んでいくこととなる。

今回の定年引上げは、各消防本部における消防組織のあり方、業務体制等について、災害活動体制の確立に向けて、今一度見直す絶好の機会でもある。

自らの地域における消防需要の実態や将来予測を実施していくことで、将来の消防本部のあり方を見つめ直し、中長期的なキャリアパスや定員管理の検討を行うことで、将来にわたって、住民の期待に応えられる消防体制を構築することにつながるものと考えられる。

本報告書は定年引上げに係る対応のスタートである。研究会での様々な議論を経て作成した本報告書を踏まえ、各消防本部において、柔軟な発想と大胆な取組を通じて、それぞれの地域の実情に応じた対応を進めることで、消防力がより一層高まることを切に期待する。

また、消防庁においても、各消防本部が取り組んだ内容を、積極的に情報収集するとともに取組の横展開を図ることを通じて、日本の消防力の横断的な強化に取り組むことが望まれる。

なお、定年引上げは、高齢期職員だけが関係する事柄ではない。現在、若手・中堅である職員にとっても、いつかは必ず訪れる未来に関する話である。また、定年引上げがされる中で、現場の体制やキャリアパスへの考え方についても変わっていくことが期待される所であり、これらは、高齢期職員のみならず、若手・中堅職員にも影響がある内容である。

さらには、人事配置や定員管理に当たっては、消防本部のみならず、市町村消防においては首長部局、組合消防においては構成市町村との連携が重要となる所である。

定年引上げを幅広い方々に関係のある事柄として、是非、消防本部の担当部署のみならず、全ての消防職員の方々、そして、首長部局や組合消防の構成市町村の方々にも、本報告書をご一読いただければ幸いである。

参 考 资 料

「定年引上げに伴う消防本部の課題に関する研究会」開催要綱

1 目的

令和5年度から地方公務員の定年が段階的に引き上げられることを踏まえ、各消防本部においては、災害活動に必要な消防力を維持し、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、中長期的な視点での採用・退職管理のあり方について検討する必要がある。

本研究会においては、各消防本部における今後の検討に資するため、消防の職場・業務の特性を踏まえつつ、各消防本部の検討状況を把握しながら、定年引上げに伴う消防本部の課題に関する留意点について、調査研究を行うこととする。

2 名称

本研究会の名称は、「定年引上げに伴う消防本部の課題に関する研究会」（以下「研究会」という。）とする。

3 研究項目

研究会は、消防本部の課題等に関して、以下の項目について研究を行う。

(1) 高齢期職員の活躍

ア 定年引上げ後においても高齢期職員が活躍し、かつ、組織活力が維持されるための対応策

イ 現行再任用職員の活躍事例、再任用職員が活躍するための人事管理の工夫

ウ 体力管理、安全管理上の工夫

(2) 定員管理

ア 職域ごとの年齢別の職員配置の考え方

イ 新規採用及び定員管理の考え方

4 研究会構成員

研究会の構成員は別紙のとおりとする。

5 座長

(1) 研究会に、座長1人を置く。

(2) 座長は、会務を総理する。

(3) 座長に事故があるとき又は座長が欠けたときは、座長が指名する者が、その職務を代理する。

6 議事

(1) 研究会の会議は、座長が招集する。

- (2) 座長は、必要があると認めるときは、必要な者に研究会への出席を求め、その意見を聴取することができる。
- (3) 座長は、必要があると認めるときは、研究会構成員等による実態調査やワーキングチームの編成による研究会資料等の作成を行わせることができる。

7 雑則

- (1) 研究会の庶務は、総務省消防庁消防・救急課において処理する。
- (2) 本要綱に定めるもののほか、研究会に関し必要な事項は、座長が定める。
- (3) 研究会の会議は、原則として公開しないが、研究会の会議終了後、配布資料を公表するとともに、議事概要を作成し、これを公表するものとする。
ただし、座長が必要があると認めるときは、配布資料の一部を非公開とすることができる。

定年引上げに伴う消防本部の課題に関する研究会 委員名簿

(敬称略：五十音順)

座 長

原田 久 (立教大学法学部教授)

委 員

浅羽 隆史 (成蹊大学法学部教授)

阿部 辰雄 (一橋大学大学院法学研究科准教授)

加藤 好一 (秩父消防本部総務課長)

川村 多喜男 (日光市消防本部総務課長)

櫛山 智 (北九州市総務局人事部人事課長)

小松原 明哲 (早稲田大学理工学術院創造理工学部教授)

齋藤 祐治 (日本体育大学保健医療学部学事顧問)

佐藤 芳之 (青森地域広域事務組合消防本部消防次長)

中原 訓史 (堺市消防局総務部長)

中村 秀和 (東京消防庁人事部副参事 (任用担当))

福山 浩充 (湖南広域消防局次長)

森岡 毅 (川口市総務部次長兼職員課長)

八巻 由美 (自治労本部労働条件局長)

オブザーバー

重田 三郎 (全国消防長会事業部事業管理課長)

定年引上げに伴う消防本部の課題に関する研究会 開催実績

回数	開催日	議題等
第1回	令和4年3月14日(月)	・定年引上げに伴う消防本部の課題について
第2回	令和4年4月27日(水)	・警察、民間における高齢期職員の活躍について ・消防における高齢期職員の活躍について①
第3回	令和4年6月3日(金)	・消防における高齢期職員の活躍について② ・東京消防庁、全国消防長会における検討状況について
第4回	令和4年7月29日(金)	・定年引上げに伴う定員管理の課題について ・全国消防庁会における定員管理に関する検討状況について
第5回	令和4年10月5日(水)	・定年引上げに伴う消防本部の課題に関する研究会の論点整理について ・役職定年制に伴う消防吏員の階級の取扱いについて
第6回	令和4年11月9日(水)	・定年引上げに伴う消防本部の課題に関する研究会報告書(案)について

現行の再任用制度における好事例収集に向けた 消防本部個別ヒアリング調査結果

現行の再任用制度における好事例収集に向けた消防本部個別ヒアリング調査

ヒアリング調査の目的

各消防本部における定年引上げ後の高齢期職員の活躍促進の参考とするため、現行の再任用制度における好事例等を収集する。

ヒアリング調査

再任用職員の配置にあたっての基本的な考え方、高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫（キャリアパスなど）、定年延長に関して懸念している点等についてヒアリングを実施。

■ 調査対象数

13消防本部（○ 大規模本部：3本部 ○ 中規模本部：3本部 ○ 小規模単独本部：7本部）

■ 実施時期

令和4年2月21日（月）～4月22日（金）

現場業務

大規模消防本部 A

1 再任用職員の配置にあたっての基本的な考え方

① 再任用時の職位、階級の定め方について

首長部局の職員の再任用配置と同様の考えに基づき、以下のとおりとしている。

- ・ 組織運営上の影響（定員管理等）を考慮し、退職時の階級が消防監・消防司令長であった者は消防司令として配置し、消防司令であった階級の者は消防司令補として再任用している。
- ・ 退職時の階級が消防司令補以下の者は、退職時と同階級で再任用している。

② 再任用時の配置について

- ・ 定年退職年度の5～6月に作成する「再任用意向調書」により、本人の業務希望・所持資格・業務経験・健康状態等を調査し、配置先を決定する際の検討材料としている。
- ・ 同一所属で勤務し続けることによるモチベーション低下等を考慮し、再任用時又は再任用期間中に1度所属異動をすることとしている。
- ・ 消防業務を遂行してもらうため、現役職員と同様の基礎的諸能力の試験を毎年行っている。
（試験項目）資機材取扱、ロープ結索、知識測定、体力測定

大規模消防本部 A



2 再任用職員の職域別の取組・工夫、効果、課題

<消防隊>

① 取組・工夫

- ・災害現場での体力的な不安（重量物搬送や長時間の災害活動が厳しい）を考慮し、再任用職員だけの部隊とならないようにしている。
- ・機関員の資格の保有者は機関員として配置している。
- ・体力に応じて、消火業務や機関員業務に柔軟に配置している。

② 効果

- ・経験豊富な知識・技術により円滑な災害現場活動に繋がっている。
- ・若手職員と再任用職員と一緒に活動を行う機会を通して、災害現場での若手職員への指導・助言を通じた人材育成が行えている。
- ・長年の経験により構築された人間関係により別部隊や消防団との連携が図りやすい。

③ 課題

- ・加齢に伴う身体能力低下の影響による公務災害発生の危険性
- ・隔日勤務体制の深夜勤務が与える体力面や健康面への影響

大規模消防本部 A



2 再任用職員の職域別の取組・工夫、効果、課題

<救急隊>

① 取組・工夫

- ・災害現場での体力的な不安（筋力低下により傷病者の現場搬送が困難）を考慮し、再任用職員だけの部隊とならないようにしている。
- ・資格（救急救命士、機関員）を活かせる職場に配置している。

② 効果

- ・経験豊富な知識・技術（特に症状の聴取などの救急活動時の接遇）により、円滑な救急活動に繋がっている。
- ・若手職員と経験豊富な再任用職員と一緒に活動を行う機会を通して、現場での指導助言を通じた人材育成が行えている。
- ・長年の経験によって構築された病院職員（医師・看護師）との人間関係により、病院選定等の円滑化に繋がっている。

③ 課題

- ・加齢による身体能力の低下の影響により、救命行為実施時において、円滑な手技が行えない事態が生じるのではないかと懸念がある。（なお、事例は報告されていない。）
（例）視力低下により、傷病者に対する薬剤投与（注射）がスムーズに行かない。
長時間の心臓マッサージが体力的に厳しい 等
- ・隔日勤務体制による深夜勤務の負担による体力面や健康面への影響
（消防隊と比較して、深夜帯も含めた出動回数が特に多い。）



2 再任用職員の職域別の取組・工夫、効果、課題

<指揮隊>

① 取組・工夫

- ・災害現場での体力的な不安（長時間の災害活動が厳しい）を考慮し、再任用職員だけの部隊としないようにしている。
- ・現役時に指揮隊や火災調査を担当していた経験者については、積極的に配置することとしている。（即戦力として活躍ができることや、若手職員に対する知識・技術の伝承に繋げるため）

② 効果

- ・災害現場での指揮活動において、過去の経験が活きており円滑な活動に繋がっている。
- ・火災現場で行う調査活動において、火災調査業務の知識や経験が豊富な再任用職員が居る場合は、円滑な火災調査活動に繋がっている。
- ・若手職員と経験豊富な再任用職員と一緒に活動を行う機会を通して、現場での指導助言を通じた人材育成が行えている。

③ 課題

- ・加齢による体力的な問題や、持病などの健康上の課題により、長時間の災害対応に不安がある。
- ・指揮隊への配置人員が限られていることから、再任用職員を配置してしまうことで、若手職員が指揮隊員としての十分な経験を積むことができなくなるおそれがある。

3 定年引上げ後の現場活動において懸念している点

- 加齢に伴う身体能力の低下が、業務の質や職員の安全管理に直結してくるため、再任用職員に必要以上の無理が生じないような職域や任務の検討が必要となる。
- 新規採用予定者数の減少と再任用職員の増加によって、災害活動に従事する職員全体の高齢化が警防活動態勢の低下や公務災害の増加に繋がってしまうことが懸念される。（なお、実例は報告されていない。）
- 機関員の資格保有者であっても、視力の低下により、機関員業務に従事することができない場合がある。（その場合には、隊員になる。）

大規模消防本部 B



2 再任用職員の職域別の取組・工夫、効果、課題

<消防隊>

① 取組・工夫

- ・各所属の配置の実情として、隔日勤務者として従事する場合は、消防署の受付勤務及び出勤機会が比較的少ない特殊車両や、活動時の肉体的負担が比較的少ない機関員に配置している。

② 効果

- ・常勤職員のうち、勤続年数10年目までの業務経験の浅い若手職員が4割を超える状況となっている中で、再任用職員は通常業務に加えて、勤続年数の短い職員に対して長年の業務経験で培った技術や知識の継承を行っており、消防力の低下を防ぐ役割を担っている。
- ・基本的に本務職員と同様の扱いとしているため配置にあたり業務上考慮する必要がない。

③ 課題

- ・再任用職員は、基本的に常勤職員と同様に現場活動に従事しているため、隔日勤務者の公務災害の防止や体力、健康面での配慮が課題となっている。

大規模消防本部 B



2 再任用職員の職域別の取組・工夫、効果、課題

<通信指令>

① 取組・工夫

- ・もともと指揮隊に配属されていた者を再任用時に、現場指揮の経験を活かせる通信指令業務に配置した。

② 効果

- ・通信指令室に元中指揮隊長職員が配置されることにより、現場指揮を経験した職員の知識を指令員に継承できており、指令業務に活かしている。

③ 課題

- ・通信指令業務は、指令台の機器操作や専門的な知識、技術を必要とするため、未経験職員を配置した場合に係る負担が大きくなるのが課題である。



2 再任用職員の職域別の取組・工夫、効果、課題

<救助隊>

① 取組・工夫

- ・当該職員の過去の経験・毎年の体力試験・本人希望を総合的に考慮した上で配置している。
(実際に配置している職員は、体力レベルが高く、経験が豊富な職員であり、若手職員と同様の業務を行っている。)
- ※救助隊員の不足により、やむなく高齢期職員を配置しているわけではない。

② 効果

- ・経験豊富な職員の現場への参加により、通常業務の円滑な遂行に繋がっている。
- ・訓練だけではなく災害現場においても、若手職員と再任用職員と一緒に活動することで、実災害の経験を踏まえた職員指導が行えている。

③ 課題

- ・現場活動に必要な体力管理や健康維持が課題となっている。
- ・再任用職員が増えることによって、現役職員の実経験が不足するおそれがある。

中規模消防本部 D

1 再任用職員の配置にあたっての基本的な考え方

① 再任用時の職位、階級の定め方について

- ・管理職が再任用される場合は、現階級から2階級降格(首長部局と同様)となり、それ以外の場合については、消防士長以上の職員は原則として消防士長とし、消防副士長以下の職員については、その退職時の階級とする。
- ※ただし、消防長が職務上、特に必要があると認めるときは、これによらないことができる。
(例 消防司令長⇒消防司令補)

② 再任用時の配置について

- ・再任用職員に対して希望調査及び面談を行っているが、希望には添えない場合もある事を、事前に説明している。
- ・再任用職員の配置の際に、留意点等を人事から管理職に個別に伝えている。
- ・交代制勤務者で、突発的な病欠、長期休職などが発生した時には、再任用職員で代替業務を行っている。
- ・各種訓練へ参加してもらうことで体力管理を行っている。
- ・中年層の職員に対しては、高齢期に向けた準備のための個別面談やカウンセリングを実施している。

中規模消防本部 D



2 再任用職員の職域別の取組・工夫、効果、課題

<消防隊>

① 取組・工夫

- ・加齢による筋力低下によって、現場活動時の行動の幅が狭まっている（例：ホースを伸ばせる距離）ため、機関員とするなど、公務災害リスクを踏まえた配置を行っている。

② 効果

- ・長年に渡り培ってきた地水利及び連絡系統についての知識・経験により、現場活動時には機関員として活躍している。

③ 課題

- ・加齢による体力及び動体視力等の低下のため、機関員としての適性を慎重に見極める必要がある。

中規模消防本部 D



2 再任用職員の職域別の取組・工夫、効果、課題

<救急隊>

① 取組・工夫

- ・加齢による筋力低下によって、現場活動時の行動の幅が狭まっている（例：車両停車位置から、傷病者の所在位置まで遠い場合がある）ため、機関員とするなど、公務災害リスク（例：傷病者を乗せてストレッチャーの上げ下ろしをする際に負傷するおそれがある。）を踏まえた配置を行っている。

② 効果

- ・長年に渡り培ってきた地水利及び連絡系統についての知識・経験により、現場活動時には機関員として活躍している。
（例：救急車を火災現場の直近に車両を停車すると、他の車両に通路を塞がれ、傷病者の搬送のために車両を出動できなくなるため、地水利を知っている必要がある。）

③ 課題

- ・加齢による体力及び動体視力等の低下のため、機関員としての適性を慎重に見極める必要がある。



2 再任用職員の職域別の取組・工夫、効果、課題

<指揮隊>

① 取組・工夫

- ・加齢による筋力低下によって、現場活動時の行動の幅が狭まっている（指揮隊員は、災害現場の状況確認を行うため、大きな敷地であっても急いで一周する必要がある。）ため、機関員とするなど、公務災害リスクを踏まえた配置を行っている。

② 効果

- ・長年に渡り培ってきた地水利及び連絡系統についての知識・経験により、現場活動時には機関員として活躍している。
（例：指揮車を火災現場の直近に車両を停車すると、他の車両に通路を塞がれ、傷病者の搬送のために車両を出動できなくなるため、地水利を知っている必要がある。）

③ 課題

- ・加齢による体力及び動体視力等の低下のため、機関員としての適性を慎重に見極める必要がある。

3 定年引上げ後の現場活動において懸念している点

- 筋力低下により、現役世代の職員と比較して公務災害のリスクが高い。
- 心肺機能の低下に伴う、突発的な循環及び呼吸不全の発生が懸念される。



2 再任用職員の職域別の取組・工夫、効果、課題

<通信指令>

① 取組・工夫

- ・ 現職時に指令業務経験のある職員を配置している。
(なお、現時点では指令経験業務の経験がない再任用職員を指令業務に配置している例はないが、現役職員よりきめ細やかな指導をすることにより未経験の再任用職員を配置することも可能であると考えられる。)

② 効果

- ・ 現職指令員の負担軽減につながっている。
- ・ 経験者を配置することで、異動してきたばかりの現役職員が指令システムに慣れるまでの間の指導や心理的余裕につながっている。

③ 課題

- ・ 夜間勤務も生じるため、健康面でも配慮が必要である。
- ・ 口頭指導等に関連するガイドライン等の知識のブラッシュアップも必要。

小規模消防本部 F（組合消防）

1 再任用職員の配置にあたっての基本的な考え方

① 再任用時の職位、階級の定め方について

- ・ 再任用時の階級は、管理職も含め、原則、消防士長としている。

② 再任用時の配置について

- ・ 再任用前に意向調査を行い、所属場所及び職務内容についての希望を把握するよう努めている。
- ・ 部分休業中の職員が在籍する部署へ再任用職員を配置することを積極的に検討している。
- ・ これまでの経験や専門性を活かせる専門分野に配置している。
- ・ 再任用前の上司部下関係が逆転することのないよう、原則、再任用時には再任用前と異なる職場に配置している。
※ただし、健康面等で支障がある場合はこの限りでない。



小規模消防本部 F（組合消防）

2 再任用職員の職域別の取組・工夫、効果、課題

<消防隊>

① 取組・工夫

- ・機関員（資格制度はなく、免許区分に応じて）や隊員（ポンペをせおい、ホースを持つ）として従事してもらっている。体力負担を考慮して機関員として隊に組み込むことが多いが、活動隊員が少ない場合は、空気呼吸器を着装して火の中に入ることも考えられる。（なお、現時点ではそこまで活動したという事例はない。）

② 効果

- ・再任用短時間勤務職員の場合は定数外の扱いとなるのため、定数を気にせず欠員に対応できる。

③ 課題

- ・普段から隊員として現場活動をしている若者と、隊長職で指揮を執っており現場活動から離れていた高齢期職員とでは、活動時の体力レベルに差が生じる。
 - ①活動における迅速性に差が出る
 - ・防火衣を着装した状態での資器材搬送、階段移動、長距離移動
 - ②活動における継続性に差が出る
 - ・空気呼吸器の消費の差。バディを組んで活動するため、片方のポンペ残圧が無くなれば、セットで撤退しなければならない。



小規模消防本部 F（組合消防）

2 再任用職員の職域別の取組・工夫、効果、課題

<救急隊>

① 取組・工夫

- ・救急救命士の資格保有者を救急隊に積極的に配置している。
- ・体力に配慮し、出場件数の少ない分署へ配置している。
（夜間の出場がないというわけではないが、分署は救急出場が年間150件ほどであるため、2日に1件程度しか出場の対応がない。小規模消防本部Fは2交替制であり、個々の隊員が実際に対応する頻度は半分となる。）
- ・道幅、通行量、医療機関の位置などの地理・交通の知識・経験を活かして、機関員に多く配置している。

② 効果

- ・出場頻度が少ないため、再任用職員の体力に応じた業務となっている。
- ・再任用職員の経験を生かした、部下指導を行うことができています。

③ 課題

- ・活動時に腰痛等の受傷のおそれがある。
- ・交替制勤務時の夜間出場の身体的負担がある。

3 定年引上げ後の現場活動において懸念している点

- 普段から隊員として現場活動をしている若者と、隊長職で指揮を執っており現場活動から離れていた高齢期職員とでは、活動時の体力レベルに差が生じ、部隊が一体となってこれまで通り活動できるか懸念される。
- 再任用職員が部隊の一員として現場活動した場合、若手職員の負担増が懸念される。

非 現 場 業 務

大規模消防本部 A

1 再任用職員の職域別の取組・工夫、効果、課題

<予防業務>

① 取組・工夫

○消防署予防係に防災訪問事業を担当するポストを新設して再任用職員を配置した。地域の防災訓練に参加できない在宅高齢者などを対象とした防災訪問を定期的に行いながら、日頃から顔の見える関係を構築することで住宅防火に取り組んでいる。

② 効果

○防災訪問事業の拡充により、管轄地域の高齢者と消防署との橋渡しが強化されており、火災予防業務の理解促進に繋がっている。この効果を踏まえ、今後は全消防署に同様ポストを配置することを検討中である。

③ 課題

○再任用職員であっても定数となることから、新規ポストを増やすこと自体がハードルである。

大規模消防本部 A

1 再任用職員の職域別の取組・工夫、効果、課題

<庶務業務>

① 取組・工夫

○庶務業務の経験者を再任用として配置し、即戦力として業務に就けるように考慮している。
(現場業務に配置できないなどの理由により、未経験者を配置することもある。)

② 効果

○経験者の配置であれば、業務経験を活かせることから、モチベーション維持に繋がっている。
○経験者を配置することで、円滑な業務推進に繋がっていると同時に、経験の少ない若手職員に対しては良き相談相手にもなっており、一緒に勤務することでの知識や経験の伝承に繋がっている。

③ 課題

○消防隊や救急隊で長年勤務していた職員が、日勤業務（庶務業務）が未経験のまま再任用配置となった場合、新しいことを覚えるのに苦慮する者も存在する。（※過去には消防隊などの現場業務の再任用を希望していたが、日勤業務に配置されることになった途端、辞退した職員もいた。）
○健康上の不安（病気・怪我等）がある現役職員を庶務係員として配置することがあるため、課内定数の関係から、庶務係を希望する再任用職員を配置できないこともある。

大規模消防本部 A

1 再任用職員の職域別の取組・工夫、効果、課題

<市長部局>

① 取組・工夫

○機関員としての業務経験を活かすことができる公用車の運転手や、現場色の強い業務である学校用務員に、本人の希望に応じて再任用として配置している。（空きポストがあった場合のみ配置）
（参考）昨年度は90人が退職し、再任用を希望する者が62人いた。そのうち、市長部局に再任用された者は14人となっている。

② 効果

○学校用務員の業務では、予防業務の知識（消防用設備の維持管理、防災訓練等）が活かしている。
○突発的なトラブル対応等が多い学校用務員という職種は、消防隊出身の職員には向いているという意見もある。（消防隊出身者で、学校用務員への採用を希望する者も多い。）

③ 課題

○市長部局職員の再任用希望者が増えた際において、空きポストが少なくなることが予想される。今後、希望しても配置できなくなる可能性がある。

大規模消防本部 A

2 高齢期職員が活躍するための人事管理の工夫について

○定年退職目前の職員に対しては管理職との定期面談時において、管理職と一緒に過去のキャリア分析に基づく再任用希望先の検討を行うとともに、再任用に備えた所属内支援（※）を行っている。

（※）所属内支援

例1 長年に渡り警防業務に従事してきた職員に対して、予防業務における防災指導、届出業務及び査察業務等の研修を行い、当該業務を習熟できるよう指導する。

例2 長年に渡り庶務業務や予防業務に従事していた職員に対して、受付・監視業務等の警防業務を行うことができるよう指導する。 など

3 体力管理、安全管理上の工夫、職場環境の整備について

○再任用職員の配置先の管理職に対し、再任用職員の健康管理上の問題や介護等の配慮すべき事項を個別に伝え、継続的なフォローが行える体制を整えている。

○再任用内示を受けた職員に対し「再任用予定者研修」を実施し、求められる役割等の理解を図っている。

4 長期的なキャリアパスについて

○業務知識や経験した業務分野などについて自己分析することで、自らの強み・弱みを把握することができるように「キャリア分析表」を作成し、管理職との面談を通じた長期的なキャリアパスの検討できる方策を図っている。

大規模消防本部 B

1 再任用職員の職域別の取組・工夫、効果、課題

<予防業務> <庶務業務>

① 取組・工夫

○再任用職員の過去経験や勤務実績・人事評価を踏まえ、その専門知識を活かすことができる職場に配置することとしている。

② 効果

○過去に経験した部署への配置によって、即戦力として勤務させるだけでなく、若手職員の育成にも積極的に携わせることで、業務効率化や人材育成に繋げている。

③ 課題

○体力・健康状態に課題が生じた現役の現場職員を、毎日勤務者として異動させることもある。この欠員補充のため、現役の予防（庶務）専従職員を現場職員に異動させることになる。異動してきた現場職員が予防（庶務）係としての勤務経験が無い場合は、他の職員に多くの事務処理が偏る傾向にある。こうした場面においても、体調を崩すことなく勤務を全うするためには、予防・庶務業務の再任用職員であっても体力管理・健康維持が必要となる。

○予防（庶務）係の再任用職員であっても、突発的な人事異動によって隔日勤務者に配置替えすることが必要になる場合もあるため、当直勤務ができるような体力・健康維持が常に必要である。

中規模消防本部 C

1 再任用職員の職域別の取組・工夫、効果、課題

<予防業務> ※現在は配置していないため、過去の配置実績に基づくヒアリングを実施

① 取組・工夫

○予防業務経験者を再任用として配置することで、即戦力として活躍可能な配置にするとともに、業務体制の強化に繋がるように配慮している。

② 効果

○法改正の経緯を把握していることや、過去の業務経験（違反処理業務や設備検査など）に基づく的確なアドバイスは若手職員には貴重な意見となっており、経験の浅い若手の予防専従員の教育指導に繋がっている。

③ 課題

○予防専従員のポストが元々少ないことから、現役時代に予防業務経験を有している退職者の数が限られてしまう。このため、予防業務に再任用を希望する職員が少ない。また、予防業務を未経験の職員を配置した際には、その者をサポートする後輩職員の業務負担に繋がることも懸念している。未経験者を配置する際は、研修の充実強化や、再任用職員の支援方法を検討することが必要となる。

○今後、再任用職員が増加すると、予防課内の配置定数上の関係から予防業務を希望する若手職員と配置先が競合してしまうことを懸念している。

中規模消防本部 C

1 再任用職員の職域別の取組・工夫、効果、課題

<庶務業務>

① 取組・工夫

○庶務業務は、複雑で高度な判断を求められる業務から、単純で反復作業的な業務と多岐にわたるため、業務経験のある職員や事務処理を得意とする職員など、本人適性を考慮した再任用配置を行っている。

② 効果

○経験者の場合は、即戦力として勤務させるだけでなく、若手職員の育成にも積極的に携わらせることで、業務効率化や人材育成に繋げている。

③ 課題

○今のところは、過去に業務経験のある部署に再任用希望者を配置することができているため、再任用に向けた事前研修等が必要のない状況となっている。しかし、今後、再任用希望者が増加することを考慮すると、配置先の定数の関係から、未経験の業務部署に配置させることが必要となる可能性があるため、研修等の実施方法を検討する必要がある。

中規模消防本部 C

1 再任用職員の職域別の取組・工夫、効果、課題

<市長部局> ※現在は常勤配置していないため、過去の配置実績に基づくヒアリングを実施

① 取組・工夫

○過去に市長部局（危機管理部局）において勤務経験がある者を、同一部署に再任用配置することで、これまでの知識や経験が活かせるように配慮している。

② 効果

○消防本部内の日勤業務の再任用配置ポストが限られていることから、体力面や健康面に不安があり、現場業務が難しい職員でも活躍できるポストとして機能している。

③ 課題

○市長部局に空きポストがあった場合にのみ配置することができていることから、一部の者しか配置することができない。

中規模消防本部 C

2 高齢期職員が活躍するための人事管理の工夫について

○退職前の意向調査により、本人の希望業務を把握することとしている。ただし、組織全体の配置状況により、必ずしも希望どおりに配置されない場合もある。
(本人希望の配置先に決定とならなかったことで、再任用を辞退した者も過去にいた。)

3 体力管理、安全管理上の工夫、職場環境の整備について

○体力錬成指導者の階級を指導的立場の階級（消防司令補以上）とすることで、高年齢職員に対する体力管理や指導が的確にできるようにすることを検討している。（若手が高年齢職員の体力管理を指導することは難しいため）

4 長期的なキャリアパスについて

○全職員にすべての業務を経験させることは困難と考えるが、人材育成の観点からも可能な限り、多くの業務を経験できるようにジョブローテーションを行う必要があると感じている。

中規模消防本部 D

1 再任用職員の職域別の取組・工夫、効果、課題

＜市長部局＞ ※現在は配置していないため、過去の配置実績に基づくヒアリングを実施

① 取組・工夫

○現職時代に市長部局（危機管理部局）に勤務経験がある者を再任用として配置している。
(再任用制度が始まった際に、市長部局と協議して新設したポスト。)

② 効果

- 派遣されている再任用職員の取組により、市と消防本部とのスムーズな意思疎通に繋がっている。
- 市長部局における防災行政の動向等の情報収集に際して、重要な役割を担っている。

③ 課題

- 市長部局への再任用配置ポストが少ないため、希望者が配置できることが少ない。
- 今後、配置ポスト確保の必要性が、さらに大きくなることが想定されることから、地域防災にかかる担当（係）等の新設を検討している。

中規模消防本部 E

1 再任用職員の職域別の取組・工夫、効果、課題

＜市長部局＞ ※現在は常勤配置していないため、過去の配置実績に基づくヒアリングを実施

① 取組・工夫

○本人意向及び体力・健康状態を踏まえ、適性がある者については、機関員としての業務経験を活かすことができる公用車の運転手として配置している。

② 効果

○消防車や救急車を長年運転してきた運転技術が活かすことができることから、本人のモチベーション維持にも繋がっている。また、地域事業（地理・時間帯の交通量など）をよく把握していることから、市長部局職員からは高い評価を受けている。

○市長部局職員には大型自動車免許取得者が少ないことから、輸送が必要な業務において重宝されることもある。

③ 課題

○業務上の課題は特に発生しておらず、業務内容としても消防職員の再任用配置先として適切と考える。ただし、公用車の運転手は、空きポストが発生した際に配置することができるため、希望者を必ず配置できるわけではない。

小規模消防本部 F

1 再任用職員の職域別の取組・工夫、効果、課題

＜**予防業務**＞ ※現在は常勤配置していないため、過去の配置実績に基づくヒアリングを実施

① 取組・工夫

○予防専従員の経験がある職員を再任用として配置し、様々な検査業務に若手職員を同行させ、後輩の指導育成にあたらせている。

② 効果

○長年の経験により、多種多様・特異な事案にも対応ができることから、若手職員による立入検査等に同行して業務を支援するとともに、知識の伝承が行えている。若手職員の業務能力の向上と、再任用職員としての高い能力の発揮により、継続的な業務執行体制の確保ができています。

③ 課題

○予防業務だけではなく、全ての業務に共通するが、現職から引き続き同じ業務を行うのであれば即戦力となるが、経験者であっても長期間のブランクがあると即戦力としての活躍は難しいこともある。

○予防業務への再任用配置は、課内配置定数の関係から欠員が生じた場合のみ行っている。このため、欠員が生じない場合において、健康状態等に課題がある再任用職員を予防業務に配置する必要がある場合は、現役の予防専従員を消防隊等に異動させなくてはならない状況が発生する。

小規模消防本部 F

1 再任用職員の職域別の取組・工夫、効果、課題

<庶務業務> ※現在は配置していないため、過去の配置実績に基づくヒアリングを実施

① 取組・工夫

○消防本部全体の職員数を踏まえると、少人数で業務を処理していくことが元々必要となっている。このため、即戦力としての勤務が必要であるため、過去に庶務業務を専従していた職員を再任用として配置することとしている。

② 効果

○現役職員と同様に業務を処理できており、業務効率を低下させない配置ができています。また、過去の業務経験等が若手職員にも伝承されることから、効率的なOJTが行えている。

③ 課題

○課内配置定数の関係から配置人員を増やすことはできないため、再任用職員にも現役職員と同様の業務量进行处理することを求めざるをえず、再任用職員の負担も大きい。

<市長部局>

現状と課題

○消防吏員は消防本部内で再任用することとなっているため、市長部局に配置することはない。

小規模消防本部 F

2 高齢期職員が活躍するための人事管理の工夫について

○経験に基づく業務知識の伝承を目的に、所属教養において講師を務めさせるなど、通常業務に加えて若手職員の育成に携わらせることが、モチベーション維持に繋がっていくと考えている。

○再任用配置先が、現役時代と同じ職場だと、かつての部下が上司になる場合があるので、原則、再任用前と異なる職場に配置している。ただし、健康面等で課題がある場合はこの限りでない。

3 体力管理、安全管理上の工夫、職場環境の整備について

○再任用配置の際に、健康管理上の留意点等がある者の場合は、人事担当から管理職に個別に伝えている。

○再任用職員としての心構え（今までの上司部下の関係性、これからの立場など）を、市長（組合管理者）から再任用予定職員に対して訓示をすることで、現役職員に対する配慮を行っている。

4 長期的なキャリアパスについて

○小規模消防本部では、少ない人員で様々な業務を分担して処理することが必要となるため、現役時代において、庶務・予防・警防業務を誰もが少なからず経験している。このため、完全に未経験な部署に再任用となることは考えにくく、再任用のための特段のジョブローテーションは不要であることが、小さな消防本部のスケールメリットと考えている。

小規模消防本部 G

1 再任用職員の職域別の取組・工夫、効果、課題

<予防業務> ※現在は配置していないため、過去の配置実績に基づくヒアリングを実施

① 取組・工夫

○予防業務の未経験者を再任用配置したことから、書類受付事務や、台帳整備、パソコンへの入力作業等、予防業務未経験者でも対応可能な役割を担ってもらうことで、配置後すぐに業務に取り組めるようにした。

② 効果

○業務の軽重や作業負荷を考慮して、予防業務が未経験の再任用職員と現役予防専従員との業務分担の最適化を図ることによって、職場全体の業務効率化、負担軽減に資することができた。

③ 課題

○予防課で抱える全体の業務のうち、未経験者に分担できる業務には限りがある。今後、再任用職員の数が増加していくことを踏まえると、現役時代において様々な業務を経験をさせておくことで、未経験業務が少なくなるように取り組む必要があると考えている。

小規模消防本部 H

1 再任用職員の職域別の取組・工夫、効果、課題

<予防業務> <庶務業務> <市長部局>

※現在は配置していないため、過去の配置実績に基づくヒアリングを実施

① 取組・工夫

○管理職であった者を、主任級（消防副士長）の役職として再任用し、実務に携わらせていることから、上司部下の逆転現象が起こらないよう配置を工夫することで、職場の人間関係の円滑化に取り組んでいる。

② 効果

○様々な業務を経験している職員がほとんどであることから、長期出張職員や欠員（病気や怪我等）が発生した部署に臨機応変に配置することで業務継続体制を確保している。

③ 課題

○組合構成町の役場内に、再任用の空きポストが発生した際に、再任用職員を配置することも行っている。空きポストに応じて再任用職員を配置しているため、固定ポストが存在していない。

○今後、数年間は定年退職者は発生しないが、定年退職に伴う再任用希望職員が複数発生した際の配置ポストは検討が必要な状況となっている。

2 高齢期職員が活躍するための人事管理の工夫について

○現役職員の職員数が極めて少ないため、再任用職員についても日勤業務・現場業務の両方の対応が求められる。このため、現役時代から様々な業務を兼務体制とすることで、日頃からより多くの業務経験を積み重ねられるようにしている。

3 体力管理、安全管理上の工夫、職場環境の整備について

○職員数を踏まえると、数少ない職員で災害活動を行わなければならないことから、一人一人の災害対応力が重要となるため、高齢職員についても相当な体力・知識が求められる。

定年延長に伴って職員の高齢化がより進んだ場合、体力維持は安全管理面からも重要であることから、高齢期職員の体力管理方法について検討を進めることとしている。

4 長期的なキャリアパスについて

○日頃から様々な業務経験を積み重ねるように取り組み、ゼネラリストを現役時代から育成していくことが再任用時の職種選択の幅、配置先の拡大に繋がると考えている。

定年引き上げに係る定員管理の在り方に関する調査結果

「定年引き上げに係る定員管理の在り方に関する調査」概要

1 趣旨・目的

消防本部における、今後の職種ごとの採用・退職者の状況や60歳以降の職員の働き方の動向等を踏まえた、中・長期的な採用・退職のあり方の検討状況を把握することにより、定年引き上げに伴う留意点を整理する上での課題を明らかにすることを目的とする。

2 対象消防本部

大規模消防本部（職員数1,000人以上）	1 本部	（本資料中 A 消防本部）
中規模消防本部（職員数300人～500人程度）	2 本部	（本資料中 B・C 消防本部）
小規模消防本部（職員数300人以下）	2 本部	（本資料中 D・E 消防本部）

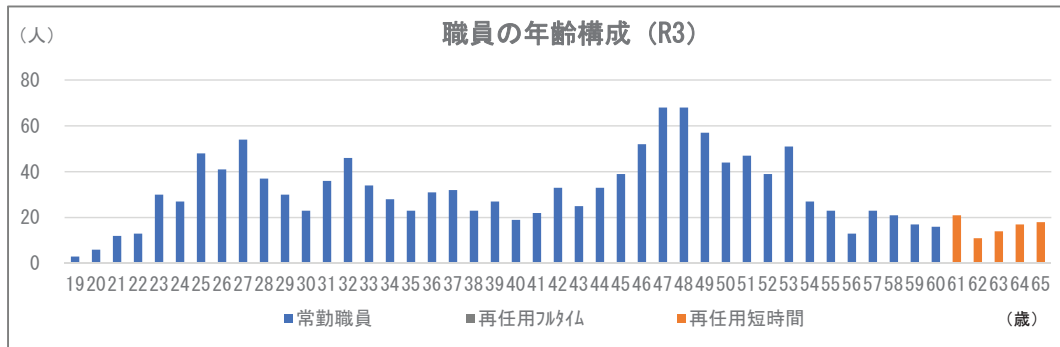
3 調査内容

- ① 職域ごとの職員数 等
職域（消防隊、予防業務 等）ごとの現在の職員数や、級別（係員、係長 等）及び階級別（消防士、消防士長 等）の職員数
- ② 退職者数の見込み
令和3年度から令和14年度までの退職者数の見込みやその考え方。
- ③ 新規採用者数の見込み
令和3年度から令和14年度までの新規採用者数の見込みやその考え方。
- ④ 職域別年齢構成の見込み
令和15年4月1日時点の職域（消防隊、予防業務 等）ごとの年齢別職員数の見込み。

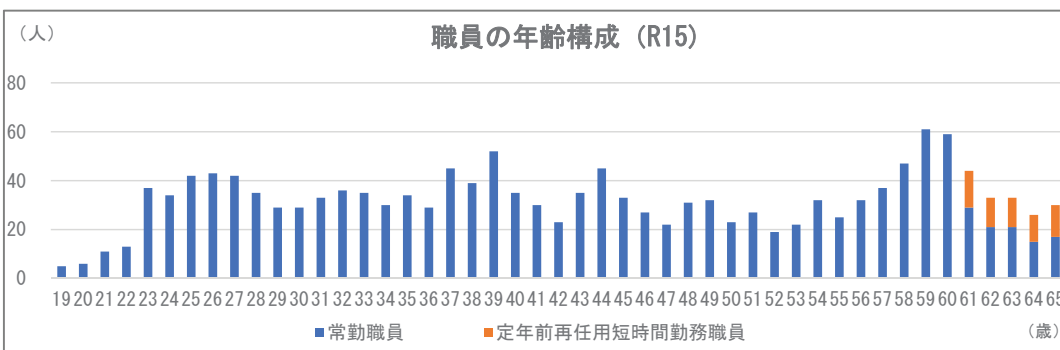
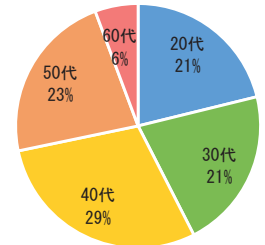
消防本部 A（大規模本部）の年齢構成

消防本部Aの職員数の考え方

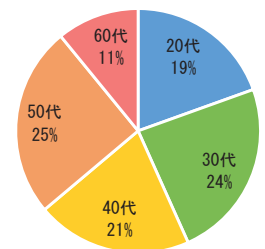
消防力の整備計画、消防力の強化のために増員していく計画のほか、定年引上げを考慮し、新規採用職員の継続的な確保のため、一時的な職員数の増を見込んでいる。



年齢構成 (R3) 計1,425人



年齢構成 (R15) 計1,520人



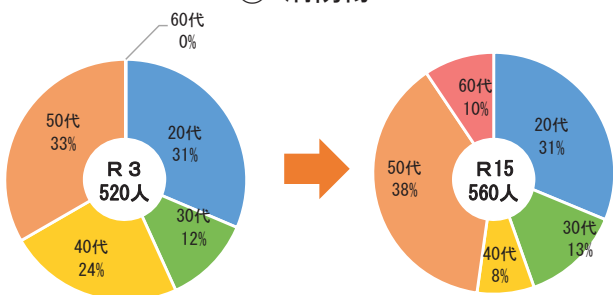
※年齢は当該年度に達する年齢

消防本部 A（大規模本部）の職域ごとの年齢構成（現場業務）

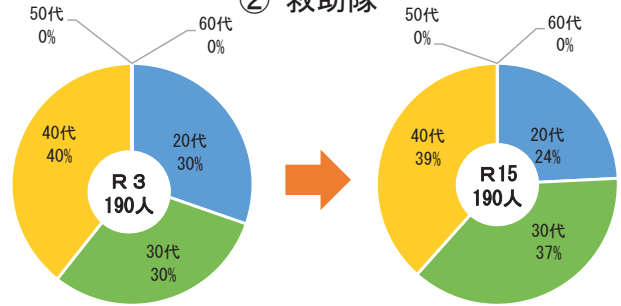
消防本部Aの配置 (p.36・37) の考え方

定年引き上げ後の職員の健康面や身体的能力、モチベーション等を考慮すると、救助隊、救急隊、予防業務に若手職員を配置する必要から、これらの年齢構成をあまり変えないこととする推計方法を取っている。

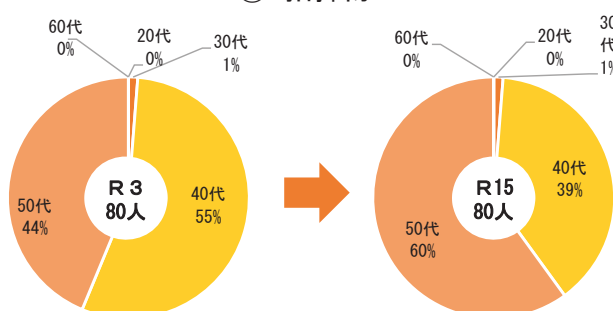
① 消防隊



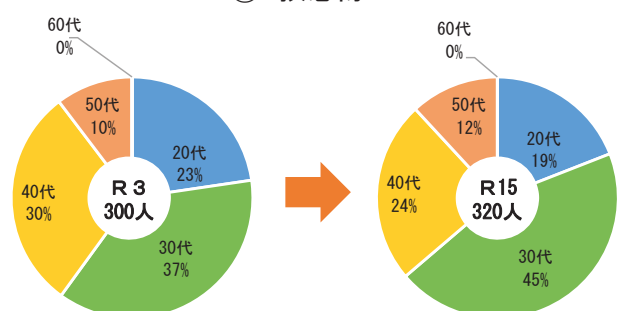
② 救助隊



③ 指揮隊



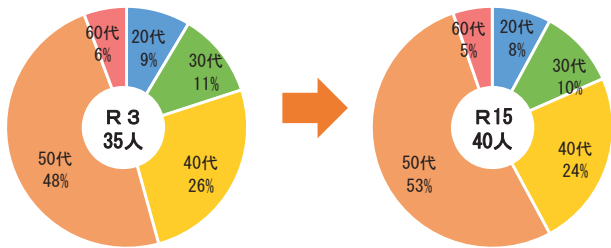
④ 救急隊



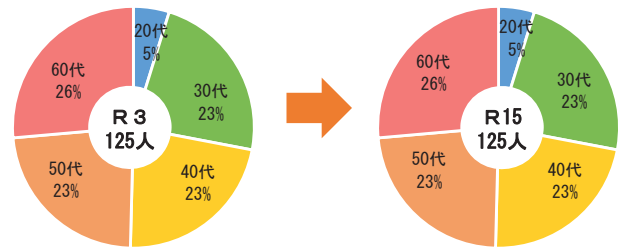
■ 20代 (19歳～29歳) ■ 30代 (30歳～39歳) ■ 40代 (40歳～49歳) ■ 50代 (50歳～60歳) ■ 61歳～65歳
 ※年齢は当該年度に達する年齢 ※20代には19歳、50代には60歳を含む。

消防本部 A（大規模本部）の職域ごとの年齢構成（非現場業務）

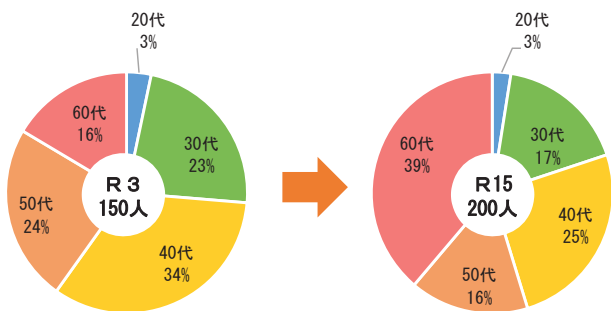
⑤ 指令業務



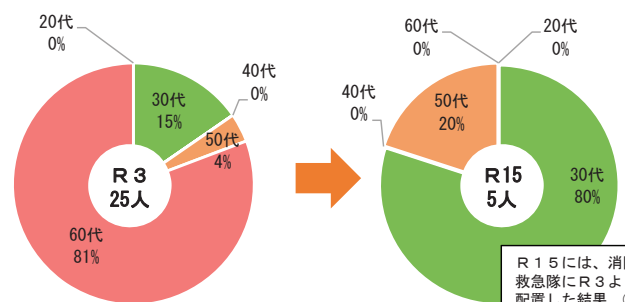
⑥ 予防業務



⑦ 庶務業務等



⑧ 市長部局・その他



R15には、消防隊や救急隊にR3より多く配置した結果、⑧の人数が減る見込みを立てている。

■ 20代（19歳～29歳） ■ 30代（30歳～39歳） ■ 40代（40歳～49歳） ■ 50代（50歳～60歳） ■ 61歳～65歳
 ※年齢は当該年度に達する年齢 ※20代には19歳、50代には60歳を含む。

消防本部 A（大規模本部）の検討課題

消防本部Aの課題

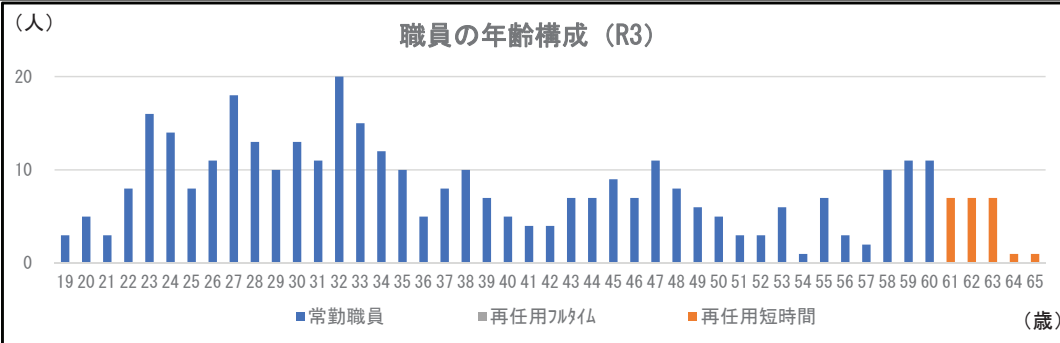
- 消防職の8割以上が災害現場対応業務を行うポストであり、今後、高齢期職員を当該業務に従事させる必要がある。しかし、高齢期職員は、管理職として長く現場から離れている場合が多く、加齢に伴う身体機能の低下も考慮しなければならないことから、高齢期職員の配置に関しては、
 - ・ 警防・救急については、職員の高齢化を考慮した乗車人員の年齢の組み合わせや、人員の増等
 - ・ 予防については、高齢期に予防分野で活躍できるよう、若年期からの人材育成等
 - ・ より働きやすい現場環境作りのための軽量の装備の導入等
 について、検討の必要がある。
- 消防本部の高齢化（定年延長者の割合が最も高い）のピークはおおよそ定年延長制度が完成する令和14年度以降となるため、その先の推移も考慮し定員管理や新規採用職員の動向を探る必要がある。
- 現在は救急車等の乗車人員を算定する上では、消防力の整備指針に従い、人口や住民の高齢化率、防火対象物、地域の実情などを考慮してきたが、今後は職員の高齢化率（人員措置係数の見直しや定年延長者の割合）も考慮すべきか検討する必要がある。
- 高齢職員が長期的に活躍するため、資格取得・研修といった人材育成を強化していく必要がある。

消防本部B（中規模本部）の年齢構成

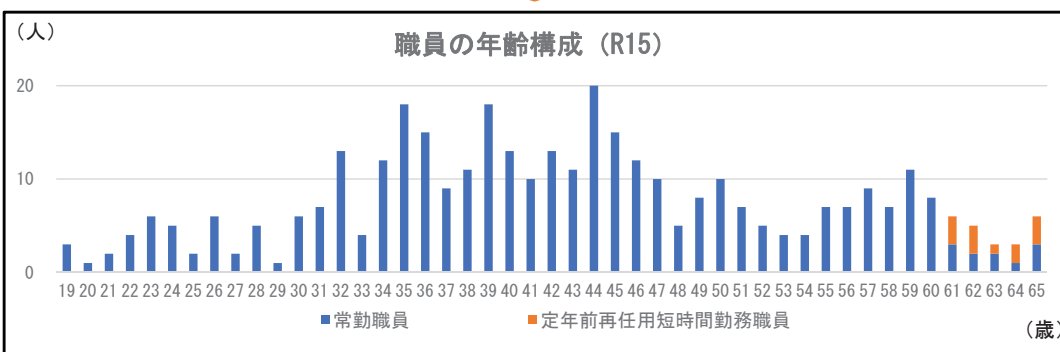
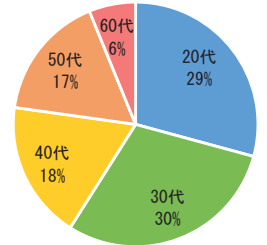
消防本部Bの職員数の考え方

定年引き上げ時も、定員の増はせず、退職補充による採用を行うことを想定している。

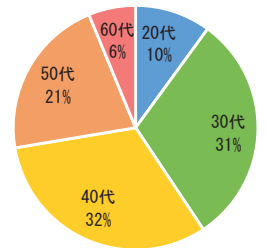
令和3年度時点で、40代及び50代の職員よりも、20代及び30代の職員が多い年齢構成となっており、定年引き上げ後も各職域の年齢構成が極端に高齢化することにはならないことが見込まれる。一方で、退職補充による採用を行っているため、20代の職員が少なくなり、現場業務には30代及び40代の職員が増加することが見込まれる。



年齢構成 (R3) 計375人



年齢構成 (R15) 計375人



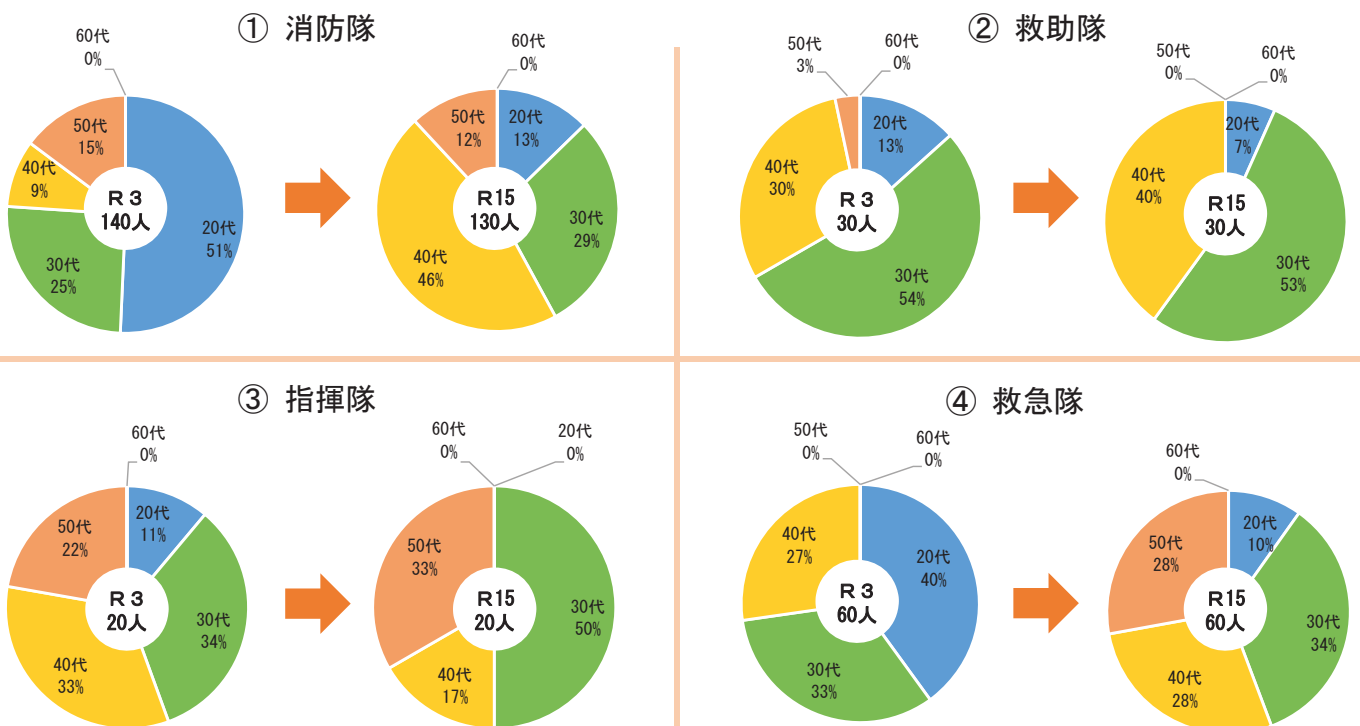
※年齢は当該年度に達する年齢

消防本部B（中規模本部）の職域ごとの年齢構成（現場業務）

消防本部Bの配置 (p.40・41) の考え方

60歳以上となる職員については、現場業務に配置することを考えていないことから、非現場業務に60代の職員が多く含まれることとなる。また、消防隊、救助隊、救急隊の順に優先的に体力のある20代・30代の職員を配置し、消防力の維持を図る見込み。

なお、消防本部Bは職員が複数の職域を兼務しているため（例：消防隊員兼救助隊員兼予防業務従事者）、主たる職域に人数を計上している。

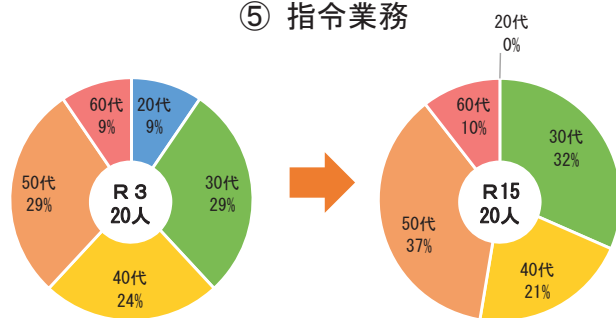


■ 20代 (19歳～29歳) ■ 30代 (30歳～39歳) ■ 40代 (40歳～49歳) ■ 50代 (50歳～60歳) ■ 61歳～65歳

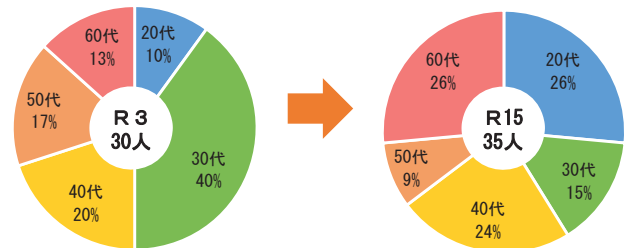
※年齢は当該年度に達する年齢 ※20代には19歳、50代には60歳を含む。

消防本部B（中規模本部）の職域ごとの年齢構成（非現場業務）

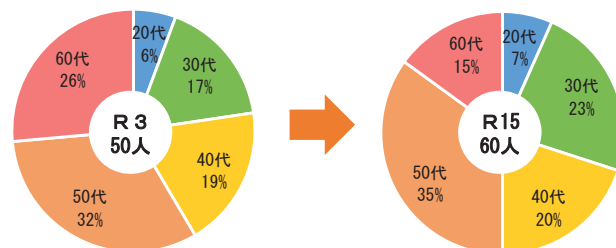
⑤ 指令業務



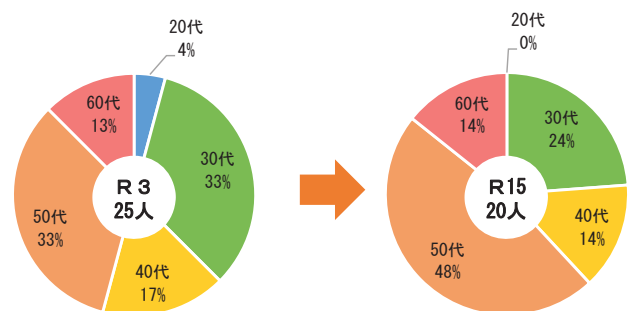
⑥ 予防業務



⑦ 庶務業務等



⑧ 市長部局・その他



■ 20代（19歳～29歳） ■ 30代（30歳～39歳） ■ 40代（40歳～49歳） ■ 50代（50歳～60歳） ■ 61歳～65歳
 ※年齢は当該年度に達する年齢 ※20代には19歳、50代には60歳を含む。

消防本部B（中規模本部）の検討課題

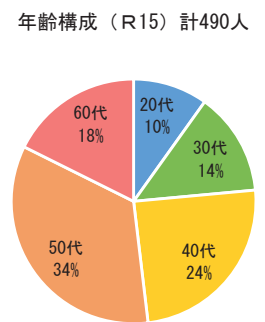
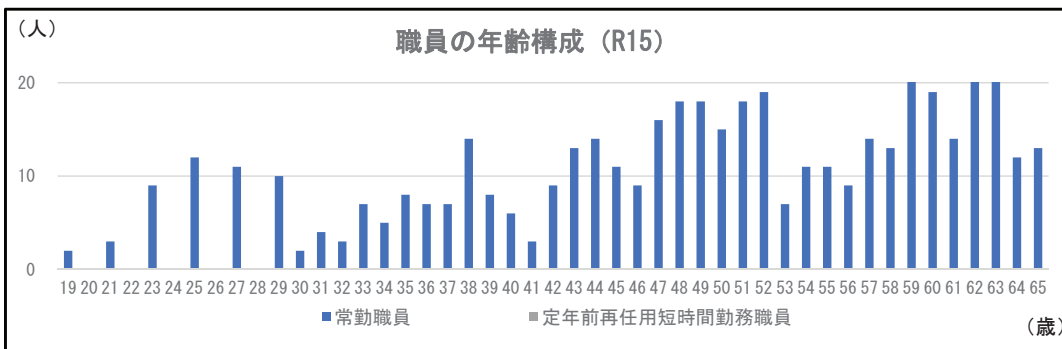
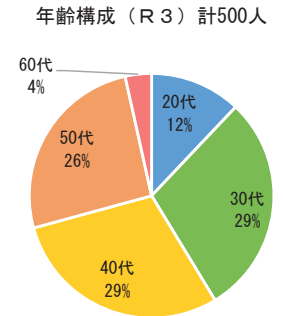
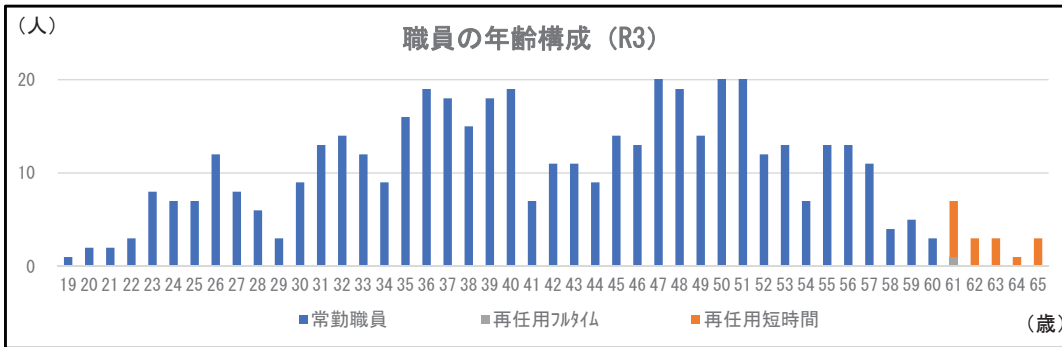
消防本部Bの課題

- 定年引上げ後は60歳以上の職員への体力面の配慮も含めた人事配置が必要となるが、組織運営や災害対応への維持を考慮すると、配置先が限られる。
- 60歳を超える職員の配置に当たっては、体力面の配慮は必要ではあるものの、人事管理上、現場業務に従事してもらうことも考えられる。情報提供・意思確認の際にはその点を説明した上で常勤・定年前再任用短時間勤務等を選択してもらう必要があることから、情報提供・意思確認の説明資料の作成には十分な検討が必要となる。

消防本部 C（中規模本部）の年齢構成

消防本部 C の職員数の考え方

団体方針に基づく採用については首長部局と協議中であるため、現状は退職補充のみで見込んでいます。なお、隔年採用とならないよう、定年引き上げ期間中に平準化して採用をした場合、定数を一時的に超過するおそれがあるため、定数条例改正について首長部局と協議予定。

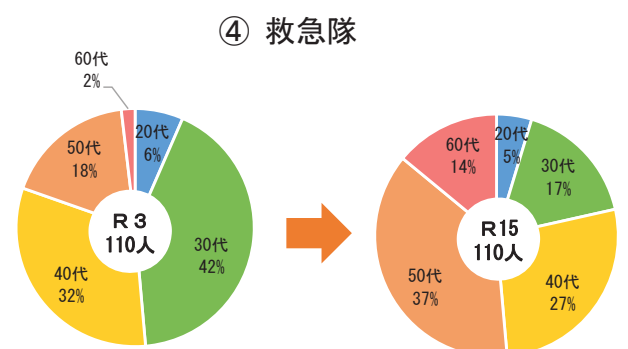
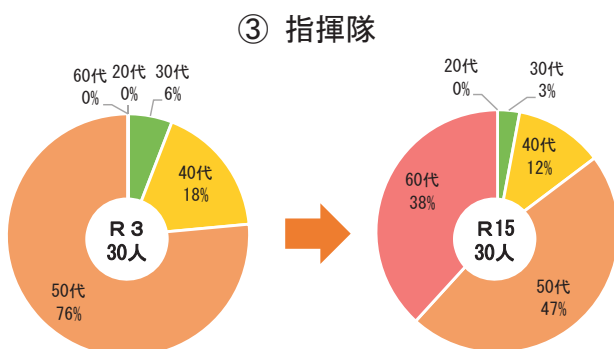
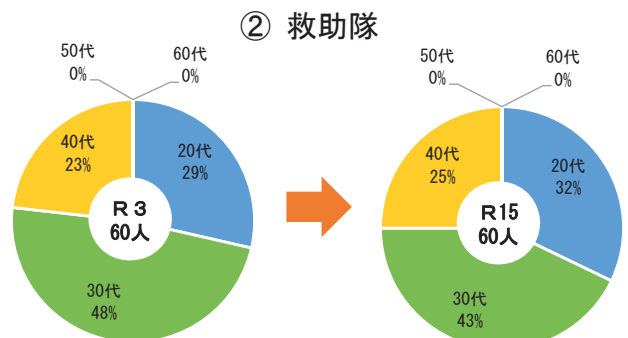
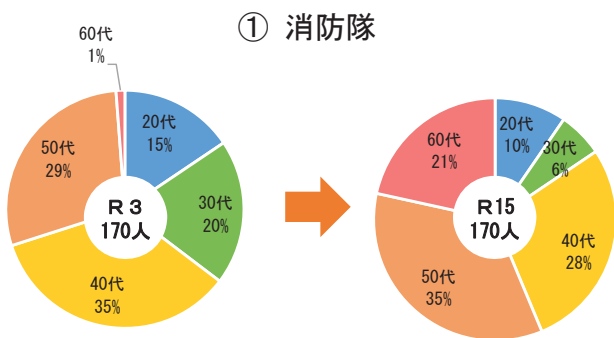


※年齢は当該年度に達する年齢

消防本部 C（中規模本部）の職域ごとの年齢構成（現場業務）

消防本部 C の配置 (p.44・45) の考え方

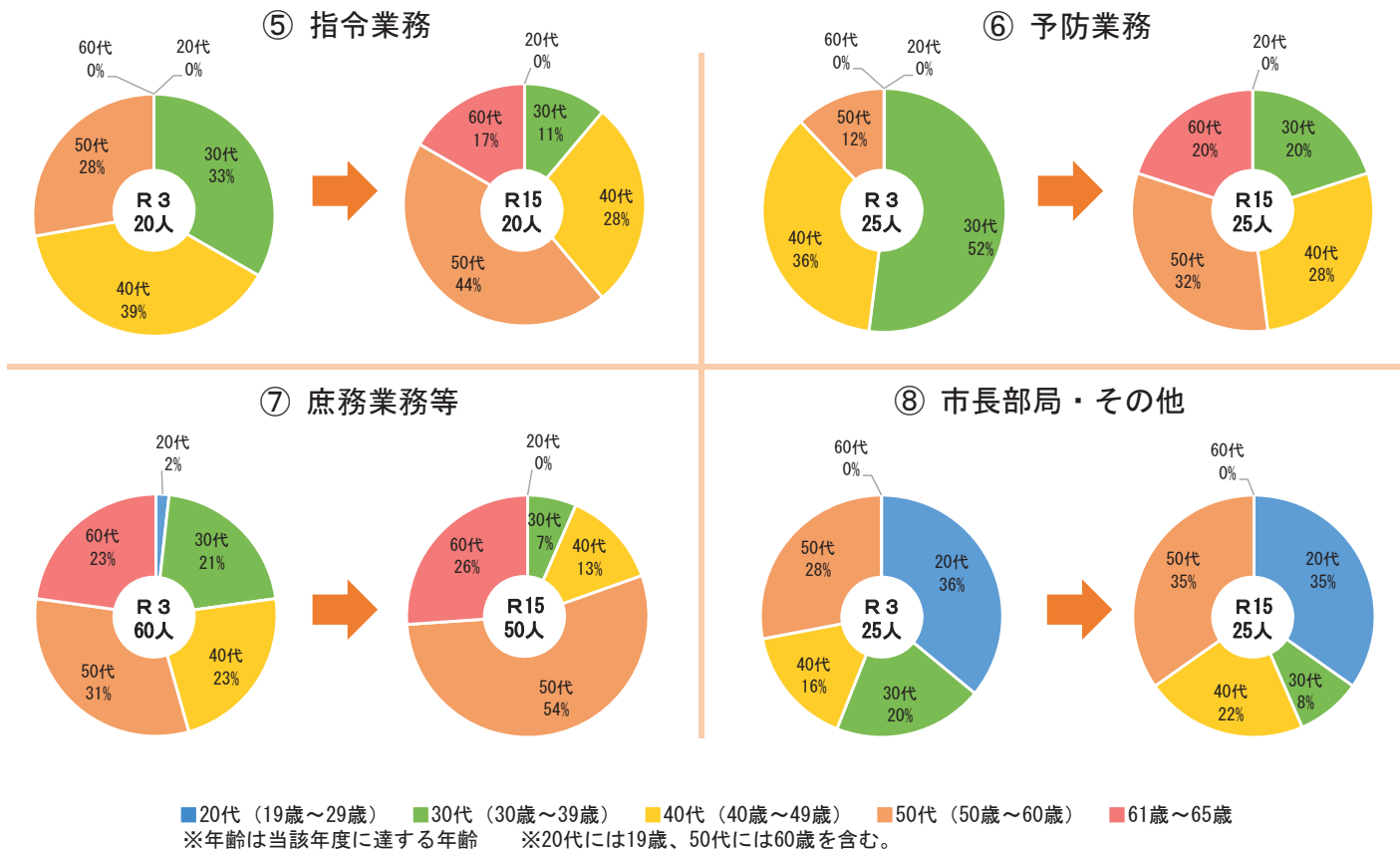
令和15年の配置を考えるに当たっては、職員の体力負担を考慮し、救助隊、消防隊・救急隊、その他の職域の順に、できるだけ令和3年の年齢構成に近くなるよう配置を行った。



■ 20代 (19歳～29歳) ■ 30代 (30歳～39歳) ■ 40代 (40歳～49歳) ■ 50代 (50歳～60歳) ■ 61歳～65歳

※年齢は当該年度に達する年齢 ※20代には19歳、50代には60歳を含む。

消防本部 C（中規模本部）の職域ごとの年齢構成（非現場業務）



消防本部 C（中規模本部）の検討課題

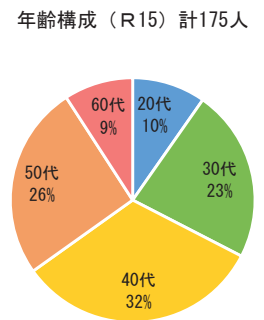
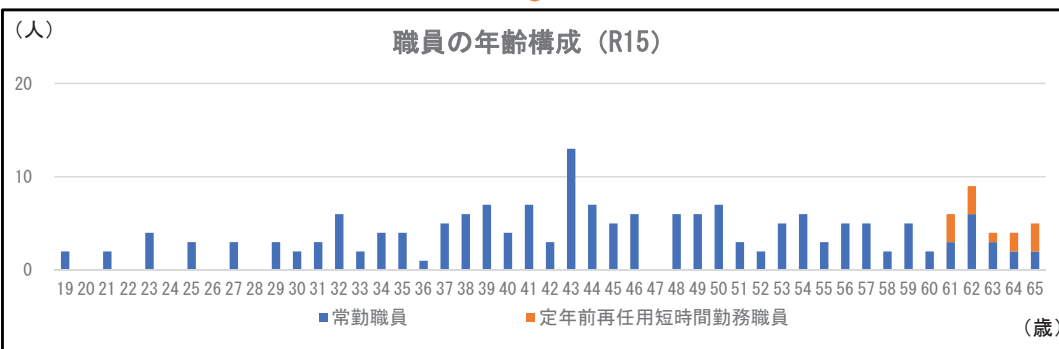
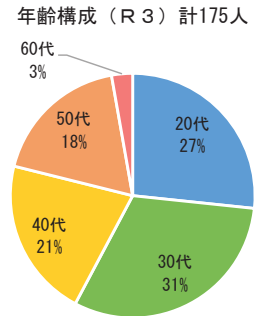
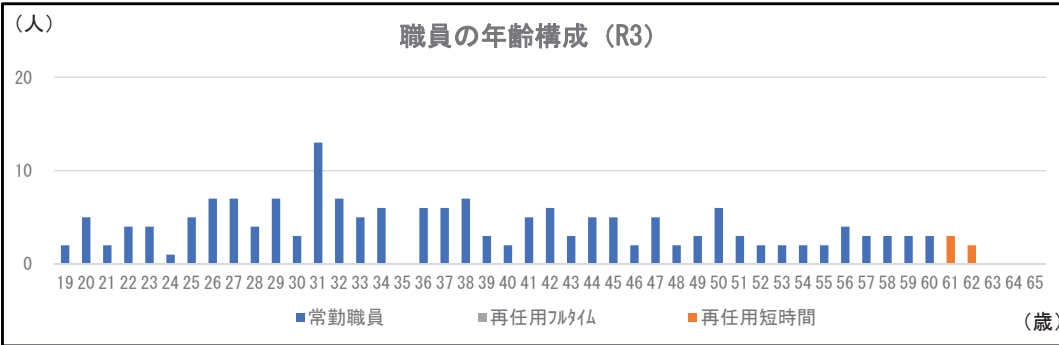
消防本部 C の課題

- 現行制度下では、再任用職員を配置する際に配置希望の面談・アンケートを行ったが、日勤を希望する職員が多かった。定年引上げ導入後は60歳を超える職員がさらに増加するが、日勤の場合は枠が限られているので、希望通りの配置が難しくなり、交代制勤務のポストに配置せざるをえないことが想定される。
- 職員の年齢構成上、定年引き上げ後に高齢期職員の割合が多くなるため、ポストを新設することを検討するだけでなく、現場活動のポストにも多くの職員を配置しなければならない。この結果、消防隊、救急隊において、半数以上が50歳以上となると見込まれることから、消防力の低下が懸念される。
- 役職定年制の導入により、それまで現場で指揮を執っていた職員が現場の隊員となるケースも増えることが見込まれ、現場に混乱が生じることが懸念される。

消防本部D（小規模本部）の年齢構成

消防本部Dの職員数の考え方

定年引き上げ時も、定員の増はせず、退職補充による採用を行うことを想定している。また、定年引き上げにより隔年採用となってしまう点については、まだ団体の方針が定まっていない。

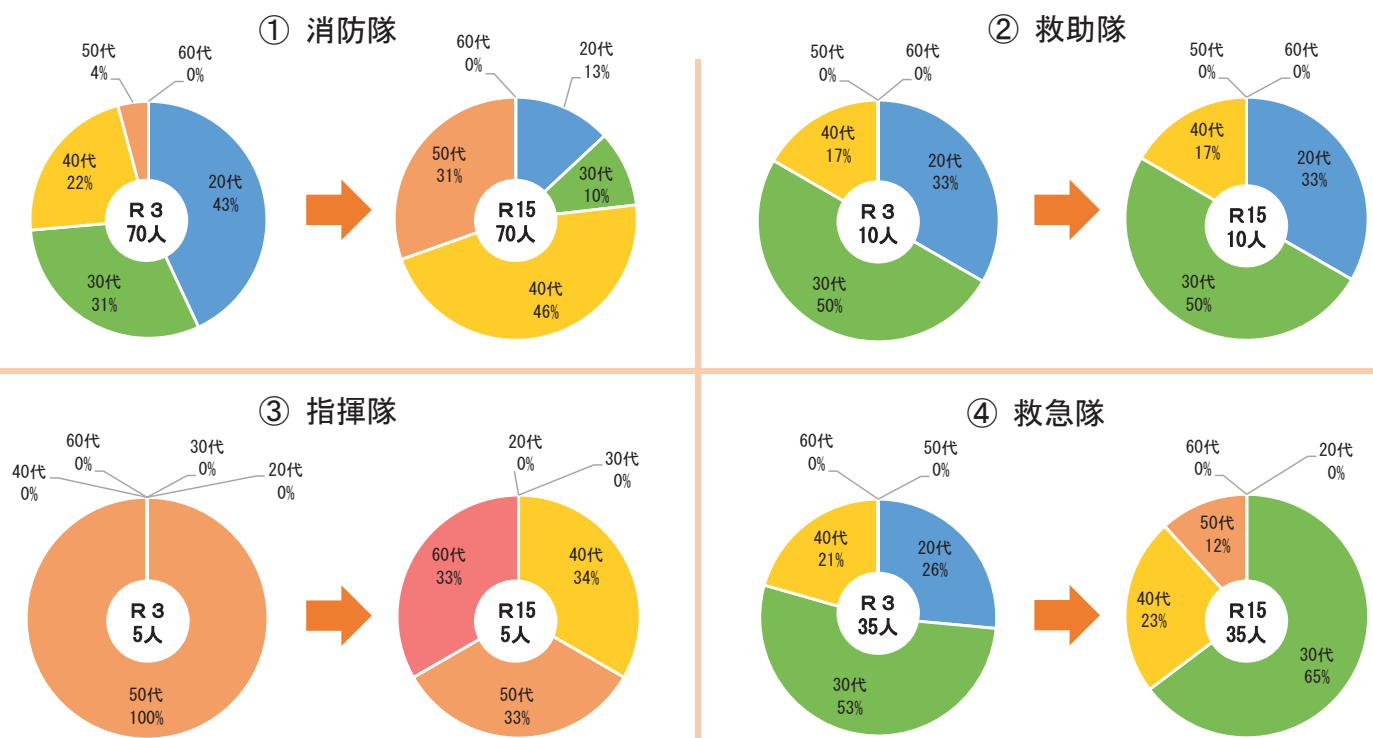


※年齢は当該年度に達する年齢

消防本部D（小規模本部）の職域ごとの年齢構成（現場業務）

消防本部Dの配置 (p.48・49) の考え方

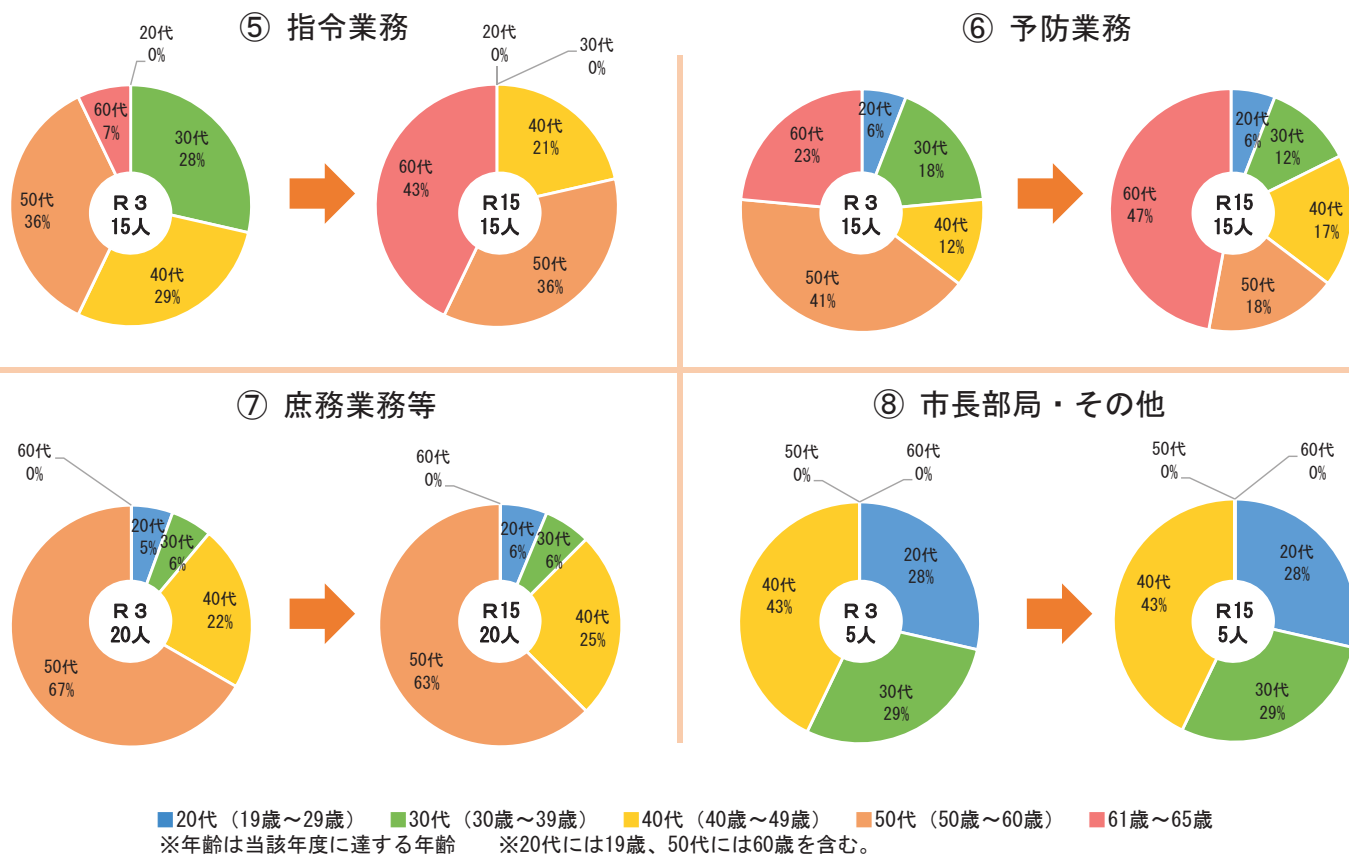
体力負担を考慮し、救助隊、消防隊、救急隊の順でこれまでと近い年齢構成となるよう職員を割り当てている。



■ 20代 (19歳～29歳) ■ 30代 (30歳～39歳) ■ 40代 (40歳～49歳) ■ 50代 (50歳～60歳) ■ 61歳～65歳

※年齢は当該年度に達する年齢 ※20代には19歳、50代には60歳を含む。

消防本部D（小規模本部）の職域ごとの年齢構成（非現場業務）



消防本部D（小規模本部）の検討課題

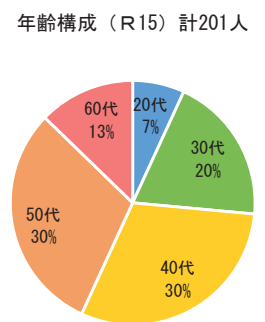
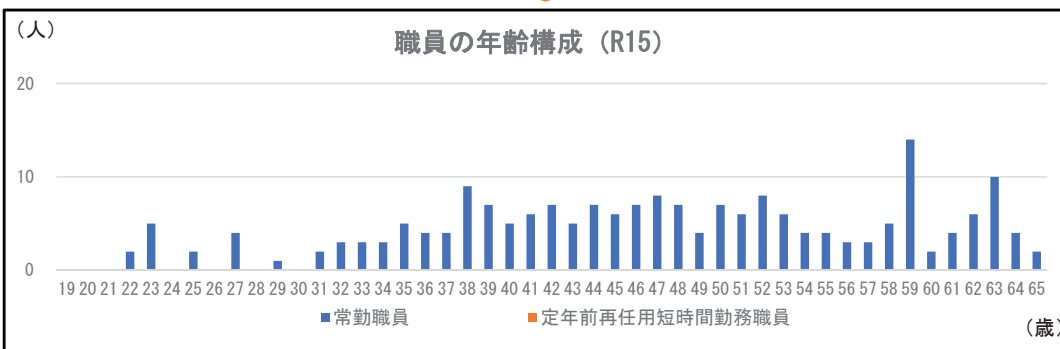
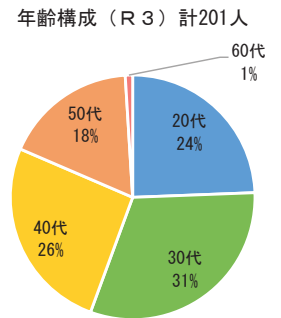
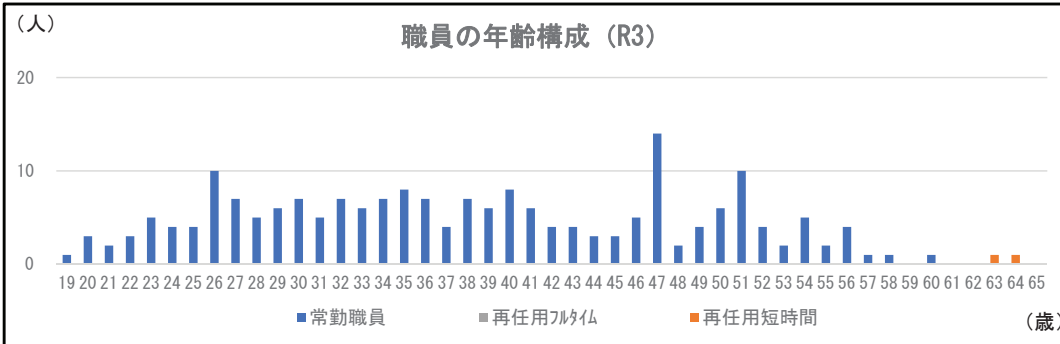
消防本部Dの課題

- 体力の低下した高齢期職員が現場活動することにより、公務災害が多くなることが懸念される。（現状でも高齢期職員は腰痛等が多い。）
- 将来的に60歳以上の職員が組織全体の約20%となることが見込まれるため、新たな職域の開発が必要となっている。
- 一部事務組合の消防本部では消防本部以外（首長部局等）での受け皿が限られている。
- これまで年齢構成の平準化の取組を行ってきたが、まだ不十分であり、今後定年が引き上げられるに際して、年齢構成の平準化を見込んだ定員管理を行う必要がある。

消防本部 E（小規模本部）の年齢構成

消防本部 E の職員数の考え方

定年引き上げ時も、定員の増はせず、退職補充による採用を行うことを想定している。また、定年引き上げ期間中の職員採用は、現時点では、隔年で採用する見込みである。



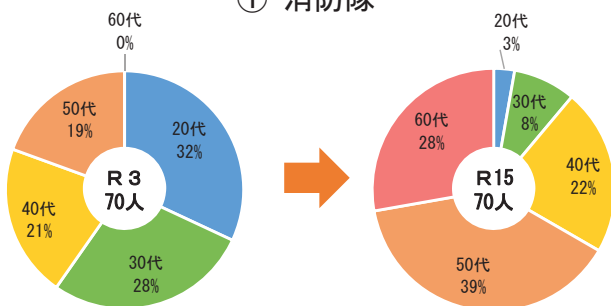
※年齢は当該年度に達する年齢

消防本部 E（小規模本部）の職域ごとの年齢構成（現場業務）

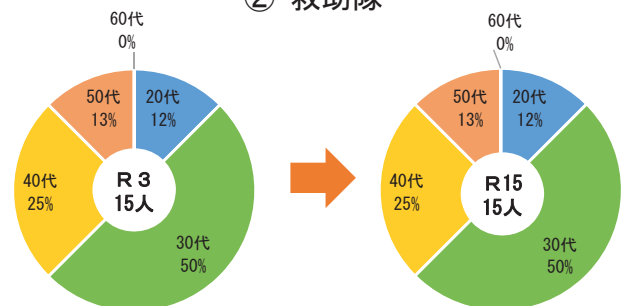
消防本部 E の配置 (p.52・53) の考え方

60歳を迎えた職員の体力面を考慮すると市長部局または、消防本部の日勤へ配置することとなるが、組織の高齢化が懸念される。

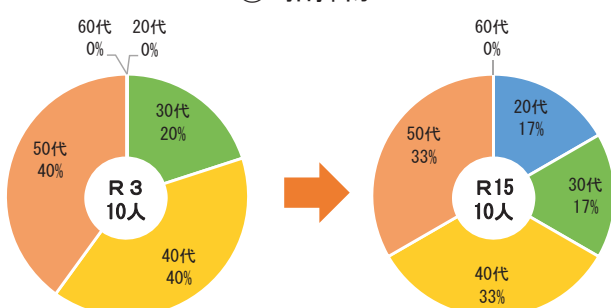
① 消防隊



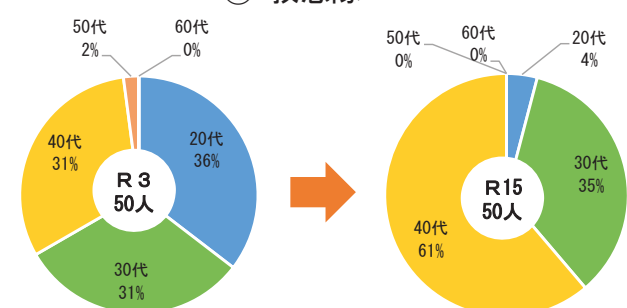
② 救助隊



③ 指揮隊

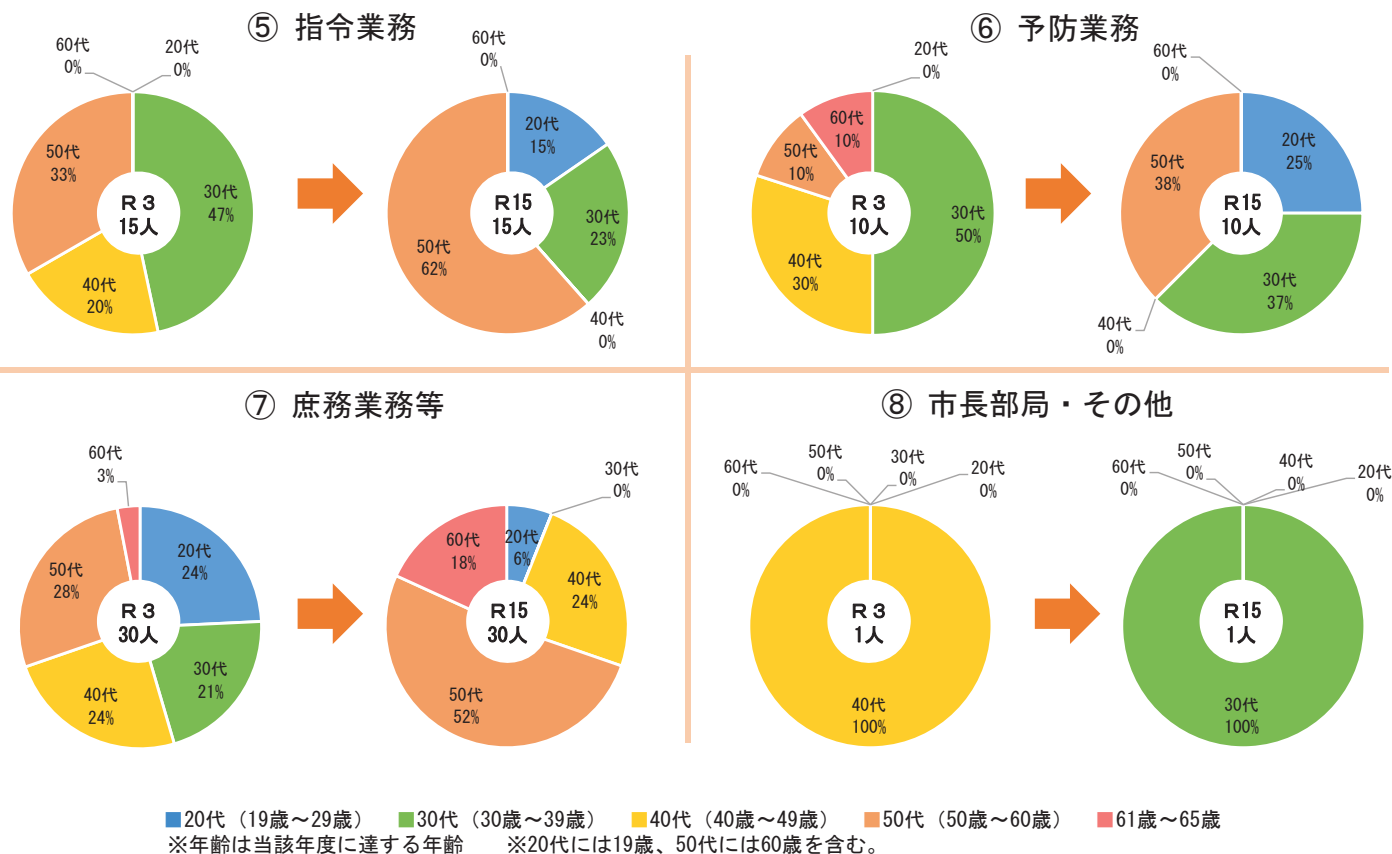


④ 救急隊



■ 20代 (19歳～29歳) ■ 30代 (30歳～39歳) ■ 40代 (40歳～49歳) ■ 50代 (50歳～60歳) ■ 61歳～65歳
 ※年齢は当該年度に達する年齢 ※20代には19歳、50代には60歳を含む。

消防本部 E（小規模本部）の職域ごとの年齢構成（非現場業務）



消防本部 E（小規模本部）の検討課題

消防本部 E の課題

- 現在、主査級職員が増加傾向にあるが、役職定年制が導入されると、管理職の職員が主査級に降任することで、さらに主査級職員が増加する懸念がある。
- 60歳以降の職員配置に関しては、体力面等を考慮すると、現場業務（＝交代制勤務）への配置は困難。

「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（概要）

背景・目的

- 令和5年度から地方公務員の定年が段階的に引き上げられることを踏まえ、60歳以降も働く高齢期職員が幅広い職種で活躍できるよう、地方公共団体においては、人事管理の在り方など検討する必要
- 定年引上げに伴い役職定年制等の新たな制度が導入されることになるが、現行の再任用制度は、職員が60歳以降も働く点などで共通することから、地方公共団体の再任用職員に対する人事管理や再任用職員の活躍事例について調査を実施。結果を踏まえ高齢期職員の活躍に向けたポイントをとりまとめ

調査概要（調査結果については次頁参照）

- 再任用制度の運用状況を踏まえ、地方公共団体の協力を得て、団体に対して以下の事項を調査（書面・ヒアリング）
うち、再任用職員の活躍事例については、一部再任用職員本人に対してヒアリング調査を実施
- 再任用職員の配置に当たっての基本的な考え方 ●再任用職員の活躍促進のための取組・工夫 ●再任用職員の活躍事例

まとめ（高齢期職員の活躍のためのポイント）

- **高齢期職員の活躍にあたっての基本的考え方**
 - 組織として、高齢期職員が、より多様な分野で、これまでの経験等を活かした能力を発揮できる業務に従事し、活躍できる人事管理が必要
 - 高齢期職員にとっても、60歳以降も勤務に対するモチベーションを維持できるような人事管理、職場環境の整備が求められる。
 - 高齢期職員に期待する役割について明らかにしたうえで、本人の理解や周辺の職員の理解を深める工夫が重要
- **高齢期職員に期待される役割とその役割を果たすための人事配置**
 - 高齢期職員に期待されている役割としては、「業務担当として即戦力として活躍」、「若手職員の支援により次世代へ知見の伝承」、「管理職経験を活かし上司をフォロー・サポート」、「管理職時代に気づいた業務改善などの課題を担当として実践」
 - 高齢期職員が培ってきた知識・経験を活かせる業務への配置が重要。高齢期職員として一括りに人事管理を行うのではなく、面談等を通して、丁寧に本人の知識・経験や希望等を確認することが望ましい。
 - 配置に際して、庁内公募や特定分野の「スペシャリスト」として認定する仕組み等は、高齢期職員のモチベーション維持にも役立つ。
- **高齢期職員の活躍促進のための取組・工夫**
 - 研修は、期待される役割を本人に理解してもらい、モチベーションを持続させる手段の一つ。60歳到達前後のみならず、50代前半など少し早い段階や、階層別研修等の機会を捉えて、高齢期までを見据えたキャリア形成・働き方を意識してもらうことが効果的。あわせて、高齢期職員の人事管理や給与の違いについてよく理解してもらうことが必要
 - 業務の成果が見えるよう、業務を工夫することは、本人のモチベーション維持ややりがいにつながる。
 - 職場環境の整備として、高齢期職員に係る制度を周知・紹介するなど、周囲の職員の理解を促すことも重要
 - 管理・調整業務のみではなく、若中年期の頃に現場に近く専門性が得られる業務を一定期間経験させることにより、高齢期職員として活躍できる業務幅の広がりにつながる。
 - 高齢期の働き方を見据え、どのようなキャリア形成をさせていくのか、行政課題等の実情も踏まえ、職員本人への意識醸成を含め十分な検討が必要

「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」調査結果概要

団体に対する調査結果概要 58団体（うち28団体にはヒアリングも実施）

（1）再任用職員の配置にあたっての基本的考え方

- ①再任用時の職位、職種、職場の定め方について
 - ・調査団体の多くが、退職時より下位の職位（非管理職）で再任用一担当の即戦力や、若手への知識・経験、上司の補佐役等を期待
 - ・再任用に伴う上司部下の逆転については、職員間に強い忌避感がないとする団体もある一方、同一職場にならないよう配慮する団体もみられる。
- ②再任用職員の配置について
 - ・調査団体の多くが、培った知識・経験を活かせることや本人のモチベーションの持続を念頭に、本人の希望等や各職場のニーズを踏まえ配置
 - ・公募制度や特定分野に精通した職員を「スペシャリスト」として認定・登録する仕組みを設けている団体もある。
 - ・調査団体の多くは、再任用職員のための職を設けていない。
 - ・配置例は様々であるが、業務経験に加え、行政経験・人脈を活かせる窓口・相談業務、マネジメント経験を活かせる管理業務などが散見

（2）再任用職員の活躍促進のための取組・工夫

- ①再任用後の心構えの醸成のための取組について
 - ・調査団体の多くが、再任用職員として期待される役割、モチベーション維持等を目的として、60歳前後に研修等を実施。より早い時期に研修を実施する団体もある。
 - ・対象職員が少ない団体は都道府県単位の研修に派遣する団体もある。
- ②周囲の職員への働きかけ等について
 - ・階層別研修等で再任用制度の趣旨や再任用職員との接し方を伝えたり、庁内ポータルサイトに再任用制度の業務、意識等を掲載し、全職員に対して周知を行う団体もある。

（3）今後の高齢期職員の活躍に向けて

- ・定年前の早い段階において高齢期の働き方等の具体的なイメージを持てるための研修等の必要性、60歳以降も配置できる幅が広がるよう、若い頃から様々な職場を経験させる必要性

再任用職員本人に対する調査結果概要（20名にヒアリング）

主な活躍事例（再任用後は非管理職として従事）		
再任用前の役職	再任用の職務内容等	活躍事例
保健所支所の副所長	管理企画部門の非管理職	幅広い業務によって蓄積された知識・経験・人脈を活かし、管理企画部門において業務を担いつつ、後進への助言・サポート等を行っている。
県税事務所の所長	県税事務所の滞納整理や徴収業務（主任）	管理職の経験しかなかった税務において、能力の維持や自己開発をモチベーションに、主任として実務に従事しながら、これまで培ってきた知識、経験を活かしている。
水道施設の運営・維持管理の課長	土木専門員	給排水設備の申請書類の審査等に従事している。また、管理職時代に培った視点を活かして業務改善にも積極的に取り組んでいる
保健センターの所長	保健センターの所長補佐	ワクチン接種業務に従事し、これまでの経験、知識、人脈等を十分に活用し、関係機関とのスムーズな連携等を通じた事業運営に貢献。

再任用職員からの主な回答

- **自身の役割**
 - ・一担当として若手とペアで業務を分担し、ノウハウ等も伝承
 - ・管理職時代に気づいた課題（業務改善）を一担当として実践
- **活かしている経験**
 - ・専門分野で蓄積した知識・経験が活かしている。
 - ・人事業務の担当者として、問題を抱える職員との相談対応に際して管理職としてのマネジメント経験が活かしている。
 - ・行政経験により各組織の業務内容を熟知していることが窓口・相談対応に際して適切な相談先の案内等に活かしている。
- **モチベーション、やりがい**
 - ・職場で役に立っていることが感じられ、モチベーションとなっている。
 - ・後進の育成に携わり、目に見える成長がやりがいとなっている。
- **周囲との円滑なコミュニケーションのための心がけ**
 - ・非管理職であることを意識してコミュニケーションに心がけている。
 - ・後進に知識・経験等を伝える際も、さりげなく伝えたり、管理職を通じて伝えてもらうよう工夫している。
 - ・管理職から相談があった場合、検討のための選択肢を提供する等の関わり方を心がけている。

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

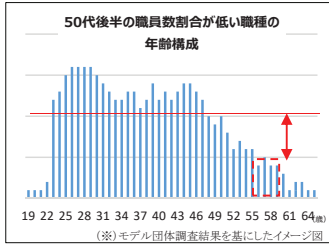
- 定年引上げ期間中においても、「事務事業を効果的・効率的に遂行するために要する人員を過不足なく適正に配置する」という定員管理の視点が求められる。
- 定年引上げに伴い、職員数が一時的に増員となる場合であっても、**業務量等の変化や見通しと定年引上げ期間中の定員の変化をうまく連動させ、住民の理解が得られるような工夫と説明を行う必要がある。**

必要な新規採用者数を検討する上でのポイント（その1）

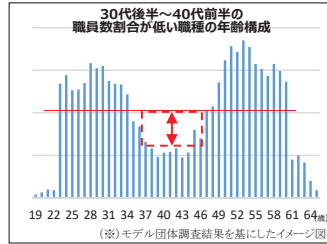
（1）職種ごとに現状及び課題を把握すること

- **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

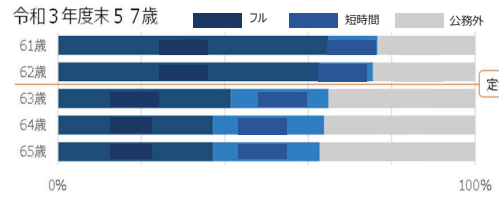
- ・ 60歳以降の希望勤務形態や退職時期等について、**職員向けのアンケート調査**を行うことにより、幅広い年齢層における中長期的な意向把握が可能であり、**モデル団体からも有効だったとの声**あり
- ※ 調査対象者の年齢が若くなるほど意向の信憑性が薄まるため、アップデートが必要

モデル団体を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

（イメージ）令和3年度末57歳である職員の60歳以降の勤務希望



- 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	300				
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