

再任用職員がより活躍できる 職員研修についての一考察

全国市町村国際文化研修所教務部・調査研究部 研修副主幹
福井 裕子

1 現状と課題

公的年金の支給開始年齢の段階的な引き上げに伴い、自治体は、職員の再任用により、職員に係る雇用と年金の接続を図っており、再任用職員は年々増加している。

再任用職員は、今までとは違った環境の中でモチベーションを保ちつつ、その能力を十分に発揮して働くことが求められる。しかし、平成28年7月、総務省が実施した「多様な職員の活躍・人材育成に関する調査結果」によると、都道府県、政令指定都市とともに、8割以上の団体が、再任用職員に係る何らかの課題を抱えている。特に「モチベーションの維持・向上の困難さ」(調査対象自治体の7割)、「今までの職務経験が活かせない部署に配属されるなど、配置上の課題」(同4割)に悩んでいる現状が明らかになっている。

こうした現状を踏まえつつ、本稿では、令和3年に実施した自治体に係る事例調査を紹介するとともに、再任用職員がより活躍できるための研修の在り方等を考察する。なお、本文中、意見にわたる部分は筆者の私見である。

2 事例調査の概要

令和3年3月、自治体の人材育成基本方針の中で、再任用職員について明記されている自治体のなかから、規模の異なる3つの自治体（A・B・C市）に対して、以下のとおり、聞き取りによる事例調査を行った（表1）。

(1) A市

- 人材育成方針において、ベテラン職員の豊富な知識・技術の継承のための研修を位置づけている。
- 長年の採用実績から、退職後の働き方としてのロールモデルができあがっている。配属先は、税や窓口など、今までの経験や知識を活かせるように配慮している。現場のニーズと本人の能力がマッチし、再任用職員と現役職員間のトラブルもほとんどない。
- 再任用職員に限定した職員研修は、現在は行っておらず、今後も行う予定はないが、50代の現役職員向けのキャリアデザインなどの研修はニーズがあるかもしれないと考えている。

(2) B市

- 人材育成方針で、再任用職員に求める人材像について、実務を担い、実務の責任者に適切なアドバイスができる人材と定義づけている。
- 再任用職員の配属先については、本人の希望を聞くとともに、各課に必要な業務内容を確認し、マッチングを行っている。長年の経験を活かした来客案内やクレーム対応、窓口対応にあたってもらうことが多い。
- 一般事務とあわせて、指導者として若手を育てるメンターの役割も果たしている。

表1 再任用職員に係る地方自治体の事例調査の概要

	A市	B市	C市
職員数	約19,800人	約1,200人	約450人
再任用職員数	約1,200人 (6.0%)	約60人 (5.0%)	16人 (3.6%)
採用開始年度	平成16年度	平成14年度	平成26年度
主な配属先	税、窓口など	窓口、来客案内、クレーム対応等	一般事務、窓口等
人事面談	あり	あり	あり
評価の反映	賞与への反映なし	賞与へ反映	賞与へ反映
再任用制度の理解	全職員へ浸透している	全職員へ浸透している	現役職員の理解が不十分である
再任用職員向け研修	実施せず (必要性感じず)	実施せず (必要性感じず)	実施せず。意識改革等の研修は必要
オンライン研修	環境が整わず難しい	他職員のサポートがあれば可能だが、一人での受講は難しい	環境が整わず難しい
その他	50代職員向けにキャリアデザインについて考える機会が必要	①再任用職員として働くための意識づけが必要 ②50代の現役職員向けに今後の働き方等について考える機会が必要	再任用職員として働くための意識づけが必要

- 週4日勤務等、部署にあわせた働き方もしている。
- 再任用職員の評価指標を設け、人事評価も行い、結果は賞与に反映させている。
- 研修は、再任用職員に限定して行ってはいないが、退職前の50代職員向けに、今後の働き方等について外部の研修を受講させることは意義があると考えている。他団体の受講者とのつながりが、今後再任用職員となったときのモチベーション維持にもつながるためである。

(3) C市

- 人材育成方針で、高齢期の職員が長年の職務経験で培った豊富な知識や経験は、市の貴重な財産と位置づけている。
- 再任用職員の配属先は、本人の希望を聞いて決定するが、専門知識が活かせるように、元の部署になることが多い。主な業務は、一般事務や窓口である。
- 再任用職員の人事評価を行っており、結果は賞与へ反映させている。
- 再任用職員は、元部次長級が多く、前職の考え方が抜けず、そのため、担当として事務に取り組む意欲や、周囲と協力

して業務を進める意識が低い傾向にある。○ 再任用制度について、現役職員の理解が十分でないことも課題である。理解が進めば、再任用職員の能力をうまく組織で活かすことができると考えている。

3 事例調査からの知見

(1) 再任用制度の意義の理解

再任用職員だけでなく、各課の現役職員も、それぞれ再任用の意義を理解することが重要であるが、こうした理解が職員に浸透しているA市・B市では、再任用職員と現役職員間のトラブル等の大きな問題はない。

(2) 人事評価・人事面談等の実施

再任用職員のモチベーションの維持及び役割の理解のために、いずれの市も人事面談・人事評価を実施している。ただし、A市では人事評価の賞与への反映は行っていない。また、C市のように再任用職員数が少ない自治体では、各課とのマッチングが難しく、再任用職員の能力を十分活かしきれていない。

(3) 再任用職員及び現役職員への研修

いずれの市も、再任用職員の意識改革及び現役職員の再任用制度への理解は必要である

表2 体系的な職員研修の例

対象者	目的・内容
再任用職員	知識や経験の継承の役割を担うための研修 意識改革（求められる役割の理解）のための研修など
現役職員	再任用制度の理解、受け入れ体制の整備（能力を活かす部署、仕事内容）など
人事課職員	再任用職員の能力の活かし方、効果的な人事評価など
50代職員	求められる役割の理解、さらなる能力開発、キャリアデザインなど

表3 JIAMで実施している研修の例 JIAMホームページ参照(<https://www.jiam.jp>)

対象者	研修名
管理職・50代職員	シニアマネジャー研修～ダイバーシティの視点から～、管理職のためのクライシス・コミュニケーション～危機に直面したときの適切な情報発信～、女性リーダーのためのマネジメント研修
限定しない	働き方改革～今後の展開～、これからの自治体人材マネジメント

と考えているが、再任用職員だけを対象にした研修は未実施である。なお、再任用職員数が少ないC市では、当該研修を独自で実施することは難しい状況である。外部のオンライン研修を受講させることも一案であるが、いずれの市も、当該研修をオンライン受講するために必要なICT環境は現時点では十分に整っていない。

4 再任用職員向けの職員研修等の実施

3を踏まえ、以下の(1)・(2)の研修等を実施することが、再任用の制度の適切な運用と再任用職員のモチベーション維持、向上につながると考えられる。

(1) 体系的な職員研修

再任用職員向けだけでなく、現役職員向けを含めた体系的な職員研修を実施し、再任用の制度の理解を深める。なお、自治体の規模から、職員研修の単独実施が困難な場合は、周辺自治体との合同研修を行う（表2）。

(2) 定年前の現役職員への計画的な人材育成

定年前の50代の現役職員に対し、さらなる能力開発、キャリアデザインを考えることを目的とした研修受講の機会を提供し、定年後の働き方まで想定した計画的な人材育成を行う。JIAM等による外部研修を積極的に活用することも一案である（表3）。

5 おわりに

住民ニーズの多様化により、自治体の果たすべき役割が多種多様になるなか、再任用職員の持つ豊富な知識と経験は自治体の大きな財産である。今後、さらに、再任用制度への理解を深めるためにも、再任用職員及び現役職員に係る職員研修等を見直し、外部研修機関の活用も図りながら、体系的・計画的に人材育成を行うことが必要である。

【主な参考文献】

- ・公研協叢書研究会監修・公務研修協議会編著『再任用職員のための意識変革研修—再任用職員のための研修の進め方一』（人事行政出版、2003）
- ・全日本自治団体労働組合総合労働局「地方公務員の定年の段階的引き上げ解説と交渉のポイント」25・26頁（2020年6月）(<https://www.jichiro-hokkaido.gr.jp/wp/wp-content/uploads/2020/06/a095b9600776e4a8471c568a0b8a37d7.pdf> 2021年5月8日最終閲覧)
- ・総務省「地方公共団体における多様な人材の活躍と働き方改革に関する研究会報告書」31～34頁（2017年2月）
- ・総務省「令和元年度 地方公務員の再任用実施状況等調査」6頁（https://www.soumu.go.jp/main_content/000736290.pdf 2021年5月8日最終閲覧）
- ・匿名記事「人事実務 定年延長等、高齢職員の増加が見込まれる中、職員研修はどうあるべきか」地方自治職員研修2019年10月号（通巻727号）66・67頁（2019）

著者略歴

福井 裕子（ふくい・ひろこ）

全国市町村国際文化研修所において、研修計画の策定、研修の企画・運営等に携わる。

2018～2020年度、京都大学大学院法学研究科附属法政実務交流センター協力研究員。