

## 勸奨退職の凍結について

### 1 勸奨退職の意義

#### (1) 適正な人事運営管理の方策としての意義

適正な人事運営管理の方策として、

- ① 安定した新規学卒者等の採用
- ② 系統立った職員配置、異動
- ③ 所定の見通しの下に行われる退職管理（高齢職員の退職管理）

が挙げられるが、③の高齢職員の退職管理がある程度計画的に行われる必要があり、それをもって①の安定した新規学卒者等の採用を行うことができる。

#### (2) 組織の活性化としての意義

一般的には高齢職員には、管理職が多いことから、勸奨退職は管理職の交代にも影響を及ぼし、人心交替の流れを活性化し、昇進の道を確保し、職員の勤労意欲、士気に好影響を及ぼす。

### 2 本市の状況

#### (1) これまでの経緯

平成20年度に退職手当組合の負担金支払い方法の改定に伴い、勸奨退職を継続するか3役協議が行われている。

##### 【協議結果】

次年度以降も勸奨退職を継続することとなる。主な理由は以下の通り。

- ・ 勸奨退職を継続することにより人件費抑制に繋がること。
- ・ ほとんどの職員が定年まで勤務することになると職員の新旧交代が停滞する。
- ・ 次年度以降勸奨退職の適用がないと、かけこみによる勸奨退職が発生し、人事配置上厳しい状態になる。

#### (2) 現在の問題点

令和5年度の勸奨退職で、福祉部署の課長の多くが勸奨退職により退職し、その補充に充てるべき課長補佐級も数名退職している。また、本市の財政難の時期に退職補充を抑えた時期があり、その結果、係長級、主査級の職員数が少なく、現在管理職の職員が大量にやめると人員配置上、問題が出てくる。

また、職員定員管理計画において職員数を増やし、職員の負担を軽減したうえで増加した業務に対応しようとしている中で希望退職者を募ることは矛盾している。

#### (3) 参考データ

##### ① 過去5年の定年退職者数と勸奨退職者数

|      | 令和元年度 | 令和2年度 | 令和3年度 | 令和4年度 | 令和5年度 | 令和6年度 |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 定年退職 | 8人    | 7人    | 7人    | 10人   | 5人    | 7人    |
| 勸奨退職 | 3人    | 2人    | 4人    | 5人    | 8人    |       |

② 年齢構成【別紙1（参考）職員年齢構成比】

51歳以上の職員数は概ね20%弱で推移している。

3 県内各市の状況

別紙2 勧奨退職廃止に向けた他市の動向 を参照

- ・ 現在実施しているのは、大津市、彦根市、長浜市のみ。
- ・ 既に廃止した市のうち、高島市、米原市は事前に1年間の猶予期間を設けて実施したものの、守山市と野洲市は1年間の猶予期間なしで実施した。
- ・ 守山市ではかなりの職員の反発があった模様だが、もともと勧奨退職に応じる職員の少なかった野洲市での反発は特になかったようである。
- ・ 本市の場合、例年ある程度の人数の職員が勧奨退職に応じているため、令和6年度から凍結した場合、退職を検討していた職員からの反発が予想される。

4 勧奨退職の今後について

(1) 勧奨退職をこのまま実施する場合

① メリット

- ・ 人件費の抑制に繋がる。(別紙3下の「退職金差額分の支払いと人件費の削減結果について」を参照)

② デメリット

- ・ 部長級、課長級及び課長補佐級の職員が勧奨した年の年度末に退職するため、大量に退職した年には代わりの職員を昇格させることとなり、職員の長期育成、人員配置に悪影響が発生する。
- ・ 勧奨退職をすることで経験豊かな管理職がいなくなること。

(2) 勧奨退職を凍結する場合

① メリット

- ・ 職員を急に管理職に引き上げる必要性がなくなり、管理職でない職員を含めて職員を長期間の視点で育てることができる。

② デメリット

- ・ 給与の高い管理職が引き続き在職することで、人件費の抑制効果がなくなる。

(3) 結論

① 本市の現状

- ・ 別紙4 各職位における経験年数別職員数を参照
- ・ 行政職と幼保職で傾向が異なっている。

**幼保職**

- ・ 幼保職においては、経験年数の浅い時期に退職する職員が多いため、係長級以上の経験年数の多い職員が少ない。  
→ 勧奨退職の関連性は少ない。

## 行政職

別紙 5 令和 5 年度における職員の構成比（級号別）を参照

- ・ 5 年前から比較して、5 級（課長補佐級）、4 級（係長級）の比率が下がっている。
- ・ 今後、6 級（課長級）、5 級（課長補佐級）の退職者数が増加すると、1 つ下の級から職員を昇格させる必要があり、職員配置上、無理が生じる。

別紙 6 係長級以上の在課年数 を参照

- ・ 5 年前（令和 2 年度）と比較して、課長、課長補佐、係長いずれも平均在課年数が下降傾向にあり、頻繁な異動が職員の長期育成に支障がある。
- ・ 管理職が退職すると昇格者との関係で組織体制作りを優先せざるを得ない。  
→ 係長級以上の職員定着率を高めるためにも退職者を減らし、勸奨退職を凍結すべきと思われる。  
※ ただし、年齢構成等、将来的に職員の年齢構成比に偏りが見られるようになった場合、又は管理職職員が滞留した場合には凍結解除とする。

## ② 凍結の時期

令和 6 年度から凍結とする。

### 理由

- ・ これまで長期に渡って実施してきた制度であるため、急に凍結することは既に令和 6 年度に勸奨退職により退職することを予定していた職員のライフプランに影響を与えることを考慮したが、勸奨退職の駆け込みが行われ、昨年度の 8 人 +  $\alpha$  程度の管理職が退職すると予想される。そうした場合、組織の人員配置に大きな支障が生じ、人員育成にも大きな支障となるため。

### 勸奨退職の駆け込み

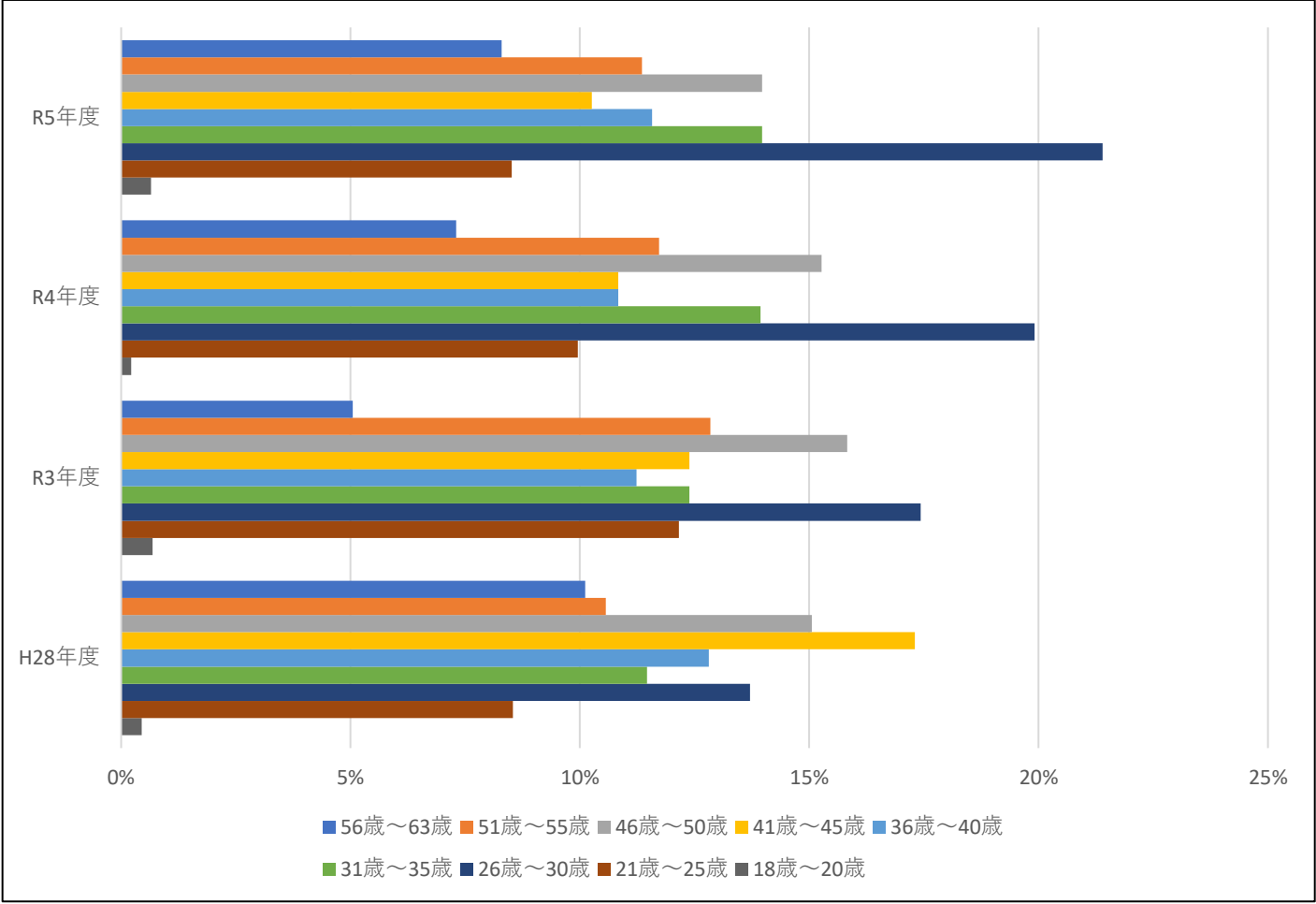
- ・ 勸奨退職の駆け込みが行われる可能性が非常に高い。
- ・ 高島市では令和 6 年度から勸奨退職を廃止したが、令和 5 年度の勸奨退職が例年の 1.5 倍となった。

別紙 1 （参考）職員年齢構成比

| 年齢区分    | 平成 2 8 年度 |      | 令和 3 年度 |      | 令和 4 年度 |      | 令和 5 年度 |      |
|---------|-----------|------|---------|------|---------|------|---------|------|
|         | 人数        | 割合   | 人数      | 割合   | 人数      | 割合   | 人数      | 割合   |
| 56歳～63歳 | 45        | 10%  | 22      | 5%   | 33      | 7%   | 38      | 8%   |
| 51歳～55歳 | 47        | 11%  | 56      | 13%  | 53      | 12%  | 52      | 11%  |
| 46歳～50歳 | 67        | 15%  | 69      | 16%  | 69      | 15%  | 64      | 14%  |
| 41歳～45歳 | 77        | 17%  | 54      | 12%  | 49      | 11%  | 47      | 10%  |
| 36歳～40歳 | 57        | 13%  | 49      | 11%  | 49      | 11%  | 53      | 12%  |
| 31歳～35歳 | 51        | 11%  | 54      | 12%  | 63      | 14%  | 64      | 14%  |
| 26歳～30歳 | 61        | 14%  | 76      | 17%  | 90      | 20%  | 98      | 21%  |
| 21歳～25歳 | 38        | 9%   | 53      | 12%  | 45      | 10%  | 39      | 9%   |
| 18歳～20歳 | 2         | 0%   | 3       | 1%   | 1       | 0%   | 3       | 1%   |
| 合計      | 445       | 100% | 436     | 100% | 452     | 100% | 458     | 100% |

※ 割愛職員を除いているため定員管理計画の職員数とは差異が生じています。

|             |    |     |    |     |    |     |    |     |
|-------------|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|
| 51歳以上の職員の割合 | 92 | 21% | 78 | 18% | 86 | 19% | 90 | 20% |
|-------------|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|



別紙 2 勧奨退職廃止に向けた他市の動向

|       | 勧奨退職廃止（予定）                                              | 周知時期・方法                                        |                                                                          | 職員の反応                                 | 退職の駆込み                                           |
|-------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------|
|       |                                                         | 職員                                             | 組合                                                                       |                                       |                                                  |
| 大津市   | 廃止の予定はなし                                                |                                                |                                                                          |                                       |                                                  |
| 高島市   | 令和6年度から廃止                                               | 令和5年4月に内部システムの掲示板により周知                         | 令和5年3月                                                                   | 特に苦情はなかった                             | 増えると思っていたが、令和5年度は例年より1.5倍になった。通年は5人くらいだが、9人になった。 |
| 草津市   | 平成30年ころから廃止                                             | 当時の事情は不明                                       |                                                                          |                                       |                                                  |
| 守山市   | 平成29年度から凍結。3年おきに実施するか見直し。現在まで実施していない。                   | 前年の周知なしで平成29年度に周知し、凍結                          | 組合の幹部に趣旨説明をして実施した。                                                       | それなりの反発あり。                            |                                                  |
| 野洲市   | 令和元年度から                                                 | 令和元年8月                                         | だいたい同時期か                                                                 | 特に苦情はなかった                             | もともと勧奨退職に応じる職員がいなかったのわからない。                      |
| 湖南市   | かなり以前に廃止                                                | 当時の事情は不明                                       |                                                                          |                                       |                                                  |
| 甲賀市   | 平成23年度から廃止                                              | 当時関わった職員がいないのでわからない。                           |                                                                          |                                       |                                                  |
| 近江八幡市 | 不定期で退職勧奨を実施。適宜職員の年齢構成を見て実施しているが、令和4年に実施して、令和5年は実施していない。 | 毎年8月に勧奨退職を実施するか決定し、次年度以降実施するかどうかはわからないと明記している。 | 令和4年度は勧奨退職なのになぜ今年度は普通退職なのかと苦情があったが、そこは昨年度実施しない可能性があることをきちんと周知していると返している。 | 令和4年は10人だったが、特に勧奨を実施したことで増えたという印象はない。 |                                                  |
| 東近江市  | 以前はあったが現在はなし。                                           | 10年くらい前になるのでわからない。                             |                                                                          |                                       |                                                  |
| 彦根市   | 廃止の予定はなし。                                               |                                                |                                                                          |                                       |                                                  |
| 米原市   | 令和元年度（R2.3.31）で廃止                                       | 1年間の猶予期間                                       |                                                                          | 反対や反発はなかった。                           |                                                  |
| 長浜市   | 廃止の予定はなし。                                               |                                                |                                                                          |                                       |                                                  |

※ 退職手当組合に構成している市町で令和5年度時点で勧奨退職を実施しているのは、現時点では栗東市、高島市、日野町、竜王町、大瀧山林組合、湖北消防組合

別紙 3

部長級（7級32号）      57歳前後を想定

|     | 本給      | 管理職手当  | 地域手当   | 月額合計    | 年額合計      | 累計         |
|-----|---------|--------|--------|---------|-----------|------------|
| 57歳 | 427,400 | 79,600 | 50,700 | 557,700 | 6,692,400 | 6,692,400  |
| 58歳 | 429,900 | 79,600 | 50,950 | 560,450 | 6,725,400 | 13,417,800 |
| 59歳 | 432,400 | 79,600 | 51,200 | 563,200 | 6,758,400 | 20,176,200 |
| 60歳 | 434,400 | 79,600 | 51,400 | 565,400 | 6,784,800 | 26,961,000 |

課長級（6級62号）      54歳を想定、57歳で部長昇格

|     | 本給      | 管理職手当  | 地域手当   | 月額合計    | 年額合計      | 累計         |
|-----|---------|--------|--------|---------|-----------|------------|
| 54歳 | 405,300 | 62,900 | 46,820 | 515,020 | 6,180,240 | 6,180,240  |
| 55歳 | 406,500 | 62,900 | 46,940 | 516,340 | 6,196,080 | 12,376,320 |
| 56歳 | 407,100 | 62,900 | 47,000 | 517,000 | 6,204,000 | 18,580,320 |
| 57歳 | 427,400 | 62,900 | 49,030 | 539,330 | 6,471,960 | 25,052,280 |
| 58歳 | 429,900 | 62,900 | 49,280 | 542,080 | 6,504,960 | 31,557,240 |
| 59歳 | 432,400 | 62,900 | 49,530 | 544,830 | 6,537,960 | 38,095,200 |
| 60歳 | 434,400 | 62,900 | 49,730 | 547,030 | 6,564,360 | 44,659,560 |

新採職員（民間企業経験2年）1級29号を初任給で設定

|     | 本給      | 地域手当   | 時間外月20 h | 月額合計    | 年額合計      | 累計         |
|-----|---------|--------|----------|---------|-----------|------------|
| 1年目 | 202,400 | 20,240 | 32,380   | 255,020 | 3,060,240 | 3,060,240  |
| 2年目 | 208,000 | 20,800 | 33,280   | 262,080 | 3,144,960 | 6,205,200  |
| 3年目 | 208,000 | 20,800 | 33,280   | 262,080 | 3,144,960 | 9,350,160  |
| 4年目 | 214,400 | 21,440 | 34,300   | 270,140 | 3,241,680 | 12,591,840 |
| 5年目 | 221,100 | 22,110 | 35,360   | 278,570 | 3,342,840 | 15,934,680 |
| 6年目 | 226,800 | 22,680 | 36,280   | 285,760 | 3,429,120 | 19,363,800 |
| 7年目 | 232,400 | 23,240 | 37,180   | 292,820 | 3,513,840 | 22,877,640 |

令和 5 年度末勸奨退職者の平均値

年齢    54歳      在職期間    32.25年    市の負担する退職金追加負担分    481万円

退職金差額分の支払いと人件費の削減結果について

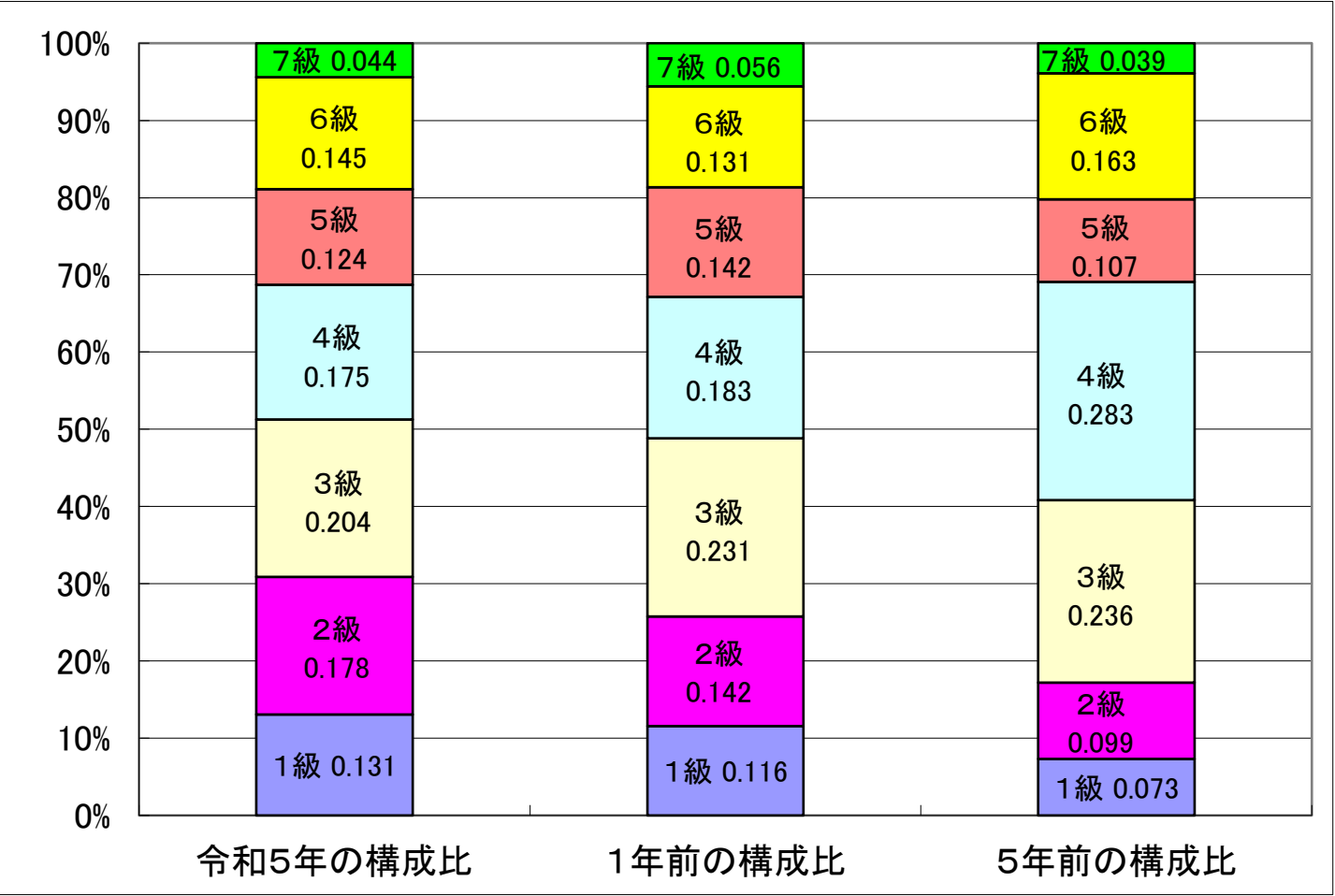
|           | 60歳到達までの期間 | 退職したことで支払われなくなった退職者の給与 | 退職者補充に採用した新採職員の給与 | 勸奨退職による市の退職金の追加負担分※ | 本市の財政寄与分   |
|-----------|------------|------------------------|-------------------|---------------------|------------|
| 部長級56歳で退職 | 4年         | 26,961,000             | 12,591,840        | 4,810,000           | 9,559,160  |
| 課長級53歳で退職 | 7年         | 44,659,560             | 22,877,640        | 4,810,000           | 16,971,920 |

※    481万円は令和5年度の勸奨退職者平均額であるため数10万円程度の誤差が生じる恐れがある。

別紙4 各職位における経験年数別職員数（令和7年3月31日予定）

|                              |      | 令和2年度末 | 令和3年度末 | 令和4年度末 | 令和5年度末 | 令和6年度末 |
|------------------------------|------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 行政職                          |      |        |        |        |        |        |
| 課長級                          | 5年以上 | 5      | 5      | 10     | 15     | 15     |
|                              | 4年   | 3      | 9      | 9      | 5      | 8      |
|                              | 3年   | 10     | 9      | 5      | 10     | 3      |
|                              | 2年   | 9      | 7      | 9      | 5      | 8      |
|                              | 1年   | 7      | 10     | 4      | 10     | 10     |
|                              | 平均年齢 | 54.2   | 54.2   | 54.4   | 54.6   | 54.6   |
| 課長補佐級                        | 5年以上 | 2      | 4      | 4      | 4      | 5      |
|                              | 4年   | 3      | 2      | 3      | 5      | 5      |
|                              | 3年   | 8      | 7      | 10     | 12     | 9      |
|                              | 2年   | 10     | 12     | 11     | 9      | 10     |
|                              | 1年   | 12     | 14     | 9      | 11     | 9      |
|                              | 平均年齢 | 50.1   | 49.8   | 50.2   | 50.6   | 50.9   |
| 係長級                          | 5年以上 | 10     | 25     | 24     | 19     | 18     |
|                              | 4年   | 10     | 10     | 3      | 8      | 6      |
|                              | 3年   | 17     | 3      | 7      | 6      | 15     |
|                              | 2年   | 12     | 8      | 6      | 15     | 13     |
|                              | 1年   | 13     | 6      | 13     | 13     | 16     |
|                              | 平均年齢 | 47.2   | 47.6   | 47.4   | 47     | 46.1   |
| 幼保職                          |      |        |        |        |        |        |
| 課長級<br>（幼稚園長、こども園長）          | 5年以上 | 1      | 2      | 1      | 4      | 3      |
|                              | 4年   | 2      | 0      | 2      | 1      | 0      |
|                              | 3年   | 0      | 2      | 1      | 0      | 0      |
|                              | 2年   | 2      | 0      | 0      | 0      | 0      |
|                              | 1年   | 1      | 1      | 0      | 2      | 4      |
| 課長補佐級<br>（保育園長、幼稚園長、こども園副園長） | 5年以上 | 0      | 2      | 3      | 3      | 2      |
|                              | 4年   | 3      | 1      | 2      | 3      | 0      |
|                              | 3年   | 1      | 2      | 4      | 0      | 0      |
|                              | 2年   | 2      | 3      | 0      | 0      | 1      |
|                              | 1年   | 3      | 0      | 0      | 1      | 5      |
| 係長級                          | 5年以上 | 11     | 14     | 16     | 16     | 13     |
|                              | 4年   | 3      | 2      | 2      | 2      | 1      |
|                              | 3年   | 2      | 3      | 2      | 1      | 0      |
|                              | 2年   | 3      | 2      | 1      | 0      | 2      |
|                              | 1年   | 2      | 1      | 0      | 2      | 5      |

別紙5 令和5年度における職員の構成比（級号別）





別紙6 係長級以上の在課年数

|       |        | 令和2年度末 | 令和3年度末 | 令和4年度末 | 令和5年度末 | 令和6年度末 |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 課長級   | 5年以上   | 3      | 4      | 3      | 1      | 1      |
|       | 4年     | 1      | 2      | 1      | 1      | 1      |
|       | 3年     | 4      | 3      | 2      | 2      | 2      |
|       | 2年     | 9      | 7      | 12     | 7      | 15     |
|       | 1年     | 15     | 23     | 18     | 31     | 23     |
|       | 平均在課年数 | 2.06   | 2.18   | 2.05   | 1.44   | 1.55   |
| 課長補佐級 | 5年以上   | 6      | 2      | 3      | 1      | 1      |
|       | 4年     | 4      | 4      | 0      | 3      | 4      |
|       | 3年     | 6      | 2      | 4      | 1      | 2      |
|       | 2年     | 7      | 6      | 14     | 3      | 15     |
|       | 1年     | 11     | 24     | 15     | 28     | 14     |
|       | 平均在課年数 | 2.79   | 1.76   | 1.76   | 1.42   | 1.92   |
| 係長級   | 5年以上   | 13     | 5      | 10     | 5      | 6      |
|       | 4年     | 3      | 3      | 3      | 2      | 1      |
|       | 3年     | 11     | 4      | 4      | 2      | 4      |
|       | 2年     | 11     | 8      | 14     | 5      | 31     |
|       | 1年     | 18     | 28     | 20     | 38     | 23     |
|       | 平均在課年数 | 3.33   | 2.16   | 2.5    | 1.69   | 2.15   |

※割愛教諭、図書館、学芸員、文化財技師を除く。

※スライド昇格の場合は在課年数に加算。