

## 「公務員の高齢期の雇用問題に関する研究会」第14回 議事要旨

1 日 時 平成20年10月2日(木) 9:30~11:30

2 場 所 人事院大会議室(8階)

### 3 研究会メンバー出席者(座長及び座長代理以外は五十音順)

清家慶應義塾大学教授(座長)、岩村東京大学教授(座長代理)、浅海読売新聞社論説副委員長、杉山三菱重工業株式会社顧問、藤村法政大学専門職大学院教授、村瀬全農林労働組合参与

### 4 議事次第

中間取りまとめ後の状況紹介  
今後の検討課題(案)について  
今後のスケジュールについて  
その他

### 5 議事概要

中間取りまとめ後の状況について事務局から説明があった後、今後の検討課題及びスケジュールについて研究会メンバーから以下の質問及び意見が出された。今後の検討課題は、一部修正の上了承された。(「 」部分は事務局の回答)

#### 【今後の検討課題(案)について】

第6の「定年延長の実現方法」について、65歳まで定年延長をする方向で検討を進めるという前提がある中で、62(3)歳までの定年延長とその後の再任用の組合せを検討するという項目を置くのは、この部分だけ具体的方向性が出ており違和感がある。

第3の「職域の開発等」に関連することだと思うが、40年から45年勤めることを前提にして考えたときに、50歳台以降に限らず、世の中の状況に合わせてどう能力を開発し、新しい仕事に対応していくかという能力開発という視点があった方がいいと思う。

能力開発の問題は、職域の開発と関連するだけではなく、賃金制度を議論する際にも関連してくる問題なので、そういう意味で重要な問題だということを喚起しておく必要がある。

## 【今後のスケジュールについて】

来年7月頃に最終的な報告書を取りまとめるということだが、現在政府で進められている公務員制度改革のスケジュールはどうなっているのか。取りまとめの内容を具体的な政策に反映してほしいが、来年の7月という時期は政策に反映させるには遅すぎるということにならないか。

政府のスケジュールはまだ見えていないが、基本法では、法律の改正又は制定が必要な措置は3年以内を目途に行うということになっている。定年延長は法律改正を必要とする事項であり、来年7月の最終報告を踏まえて人事院が意見の表明をするというスケジュールは、基本法の考え方と合わないことはないと思う。

引き続いて、座長の進行により、予定を前倒しして検討課題の第1「65歳まで定年延長を行う場合の人事管理に与える影響」について議論を行うことになった。メンバーからの質問及び意見は以下のとおり。（「 」部分は事務局の回答）

## 【1 現在の在職状況とその変化】

資料の人員構成のグラフに関して、高齢の職員の割合が下がっていくのは分かるが、若年層でも下がっているのはなぜか。年々採用数が絞られているということなのか。

採用数が絞られているということと、従来は 種試験(高卒)からの採用が多数だったが、最近では 種試験(大卒)からの採用が多数になっており、かつ、 種試験合格者の中でも民間経験等のある者も増えているということが挙げられる。

資料では、勧奨退職の対象者は上位の官職の者ということになっているが、一方で人員構成のグラフを見ると、50歳台の後半から急速に下がっていくということになっているのだが、この年齢になると勧奨以外の例えば死亡や自己都合で辞めていく人も多いということなのか。

最近では地方における勧奨の年齢が60歳に近くなってきているが、従来は50歳台の出先の課長クラス当たりでも勧奨をしている省庁があったことによるもの。

我々は勧奨退職をやめて、できるだけ65歳まで働いてもらう方法を検討しているわけだが、地方の組織で勧奨退職をしていた人たちがボリュームとしても非常に大きい。中間報告までの議論で局長や次官が65歳まで公務内で働くというのは考えにくく、中心課題として考えるべきことは、地方に勤めて勧奨で退職する者が65歳まで働くことができる仕組みを作ることなのだろう。

人材の有効活用という視点から見た場合に、（独立行政法人の役員への出向や

官民交流法による民間派遣のような) 出向を使いながら対応していくことも考えられる。

【2の 職員をどのような職務において活用していくのが(ライン職、専門職等)】

管理職を長く勤めて役職定年や60歳を迎えた者をその後どう処遇するかは、民間企業も一番苦労している。実務ですっとやってきた者は体さえ健康であれば60歳を過ぎたとしてもそれまでと同じ仕事であればまったく問題ない。しかし、例えば10年間管理職だった者をすぐ実務に戻すというのは難しい。また、同じ部署で下のポストに就けると後輩が上にくるので互いにやりにくい。他方、別の部署への配属は今までやったことがない仕事なので、新卒採用と同等かそれ以下の能力しか発揮できないような状況になってしまう。民間でも解決策がなく、大きな課題かと思う。

専門スタッフ職とライン職というのは相互異動があるのか。それとも専門スタッフ職になると退職まで専門スタッフ職なのか。

制度的には、ライン職に戻ってはいけないということになっていない。ただ、想定しているのは、専門スタッフ職に移ると職員が持つ専門性や経験を活かしてその道でやってもらうということである。

今年度の例を見ると、大抵は50歳台後半から50歳台半ばの者を退職までいることを前提に就けており、ほとんどの者の給与は1、2割以上下がっている。他方、40歳台の研究業務に適性がある本人も希望している者等を就けている省庁も一部にはあるようだが少ない。

例えば、その省庁に関する5年後、10年後の姿を考えなければいけないというときに、ライン職にいと目の前の業務に追われるので、専門スタッフ職に移って集中して考えてもらい、それが終わればまた戻るといのように、専門スタッフ職からライン職に戻るルートをしっかりと作っておくとうまく見えそうに思われる。

民間企業では、組織をフレキシブルに活用するために専門職を置いているケースが多く、その場合給与上も差がない。その点で専門職の使い方が公務と民間では異なっており、公務における専門スタッフ職をもって専門職一般のイメージとして語るのは適当ではない。

民間企業では、管理職になれなかった人が就くポストを「専任職」としているのが一般的である。「専門職」は30年くらいいろいろな使われ方をしてきており、本当にできる人を使う運用をしている企業もあれば、管理職になれないから「専

専門職」としている企業もある。

もちろんそういうケースもあるが、専門職とラインの間を相互に行き来できる使いの方がよいと思う。

評価の関係で、もし専門スタッフ職というのが本当に専門職であり、高度な専門能力を有する者が就くとすると、その人の評価をその分野の専門能力がそれほど高くない課長が行うのは不都合であり、同じ専門能力を有している者が評価すべき。

ライン職というのはきちっとした指揮・命令系統があって、組織の中でやっている仕事で、専門スタッフ職は国際交渉官もそうだが、外部の研究者とのコーディネーションや組織と外部をつなぐ仕事などが向いているのかもしれない。

現在は専門スタッフ職のなり手として管理職をやっていた人しかいないので仕方ない面もあるが、長期的な考え方としては、65歳までしっかり仕事をやってもらうということになると、退職までの待機ポストという意味は残るのだろうが、キャリアの一つとして本来の意味でのスタッフ職、専門職を作っていくと出来ない。そういう中で、若い優秀な人を専門スタッフ職で育ててラインに戻すとか、あるいはシンボリックにライン職で活躍していた専門性のある人を専門職に就けるとかして、専門スタッフ職をライン職とは同じではないにしても希望の持てる仕事ができるポストにしていけないといけない。

国家公務員の組織編成は硬直的であり、民間企業の例にみられるような、部長権限で課はやめて専門職制にし、プロジェクトごとにそのときそのときでやっていくということが国家公務員の場合はできないと思う。

公務員制度改革における議論では、現在よりもさらにゼネラリストを養成するという方向になっていて、そういう中で専門スタッフ職を位置付けるというのは今後いっそう難しくなるような気もする。機動性が求められる今の行政課題に対応するためには、専門スタッフ職をうまく使うといいと思う。

定員制度は必要だが、課単位で定められているところをもう少し大括りにすれば、プロジェクトごとに対応が可能となり、フレキシブルに有効な人事ができるようになるのではないかと思う。

プロジェクト型あるいは弾力的に業務を行うということであれば、課長級のポストで参事官や企画官というポストを設けていて、それらの担当業務をフレキシ

ブルに変えている省庁もある。また、組織管理の面でも、一定の条件下で課の編成変更を各省限りで弾力的に行うことができるような措置もとられている。

次回は、第1の2以降について意見交換を行うこととなった。  
(文責：研究会事務局)

以 上