

## 「公務員の高齢期の雇用問題に関する研究会」第17回 議事要旨

1 日 時 平成20年12月4日(木) 9:30~11:30

2 場 所 人事院第一特別会議室(6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、稲継早稲田大学大学院教授、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

個別の検討課題についての議論

その他

### 5 議事概要

冒頭、前回の役職定年制等に関するヒアリングを踏まえて、役職定年制等について意見交換が行われた。主な意見は以下のとおり。(「 」は事務局の回答。)

実力主義の人事管理を行うと言いながら、一定の年齢になると役職定年により一律に役降りさせるという仕組みは、役降りする者が必ずしも納得しているわけではなく、民間企業も役職定年後の処遇については相当苦勞しているようだ。本人の納得性という点では、年齢による役職定年よりも、例えば10年等、一定期間その役職で仕事をやってみて、より上のランクに上げられなければその役職から退いてもらうという役職任期制の方が望ましいと思う。

局長や部長といったクラスの者であれば、ある程度役職定年後の活路を自分で見出すことができるかもしれないが、課長といった中間管理職の者については、新しい仕事を探すのは大変である。そうなると役職定年者を総務部門に配置してそこが吹きだまりのようになる可能性があり、また、定年延長によって、役職定年後7~8年もそういうところでモラルを維持するのは難しい。どういう仕事かふさわしいのかしっかり考えないと運用上困難が生じる。

年次の上下逆転がやりにくいというのは、ホワイトカラーの話である。現場の

労働者の場合は、仕事の能力や適性が本人たちに分かりやすいため、上下逆転が起こった場合でも実力の差だと割り切って気持ちの整理が付きやすい。しかし、公務員も含めたホワイトカラーの場合は、能力の差をなかなか示しにくい。

民間企業の場合は60歳から企業年金が支給されるが、公務の場合は60歳から65歳まで無収入であるという前提で考える必要がある。また、公務ではこれまで上下で年次が逆転するという経験がないので、役職定年制が馴染むのかどうか。制度の内容次第では悪影響が出て、職場が沈滞する可能性もあり、制度設計は相当難しい問題だと思う。

国家公務員の場合、種、種、種といったそれぞれのカテゴリー中での上下の年次逆転は見られないが、地方公務員の場合は、それほど多くはないが管理職試験や係長昇任試験を実施している一部の自治体では日常的に逆転が起きている。

民間企業では、企業年金が相当手厚いために、高齢期雇用の制度があっても役職定年者や定年退職者からの再雇用の希望がないということがある。大企業で行われているような役職定年等の高齢期雇用の仕組みを公務に取り入れるのであれば、ある程度しっかりした企業年金が必要であるということと言えるかもしれない。

民間企業の場合、人事の制度設計は比較的柔軟に行うことができ、改善点があれば少しずつ手直しをすることも可能であるが、公務員の場合は、制度自体がリジットで硬直的である。さらに、最近の傾向としては、再就職など柔軟性を発揮できる部分が全部そぎ取られてしまい、公務としてコアな部分しか残らないような状態になっている。そうした中では、役職定年制にしる役職任期制にしる、役降り後の仕事を開発するのは非常に厳しいという気がする。特に地方機関での仕事の開発はかなり困難ではないかと思う。

企業年金が高いというのは、特定の大企業についていえることで、会社独自の積立年金制度を持っている企業はそう多くない。したがって、企業年金の多寡と役職定年等の雇用の問題をあまり密接に関連付けて考えない方がいいと思う。

能力に対する需要は変動するため、ある時点で非常に高い能力を持っていたとしても、その能力に対する需要が減ると給与が減るというのは、ある意味では当然だと思う。ポストについても同じであり、現職の課長よりも下から上がってくる人材の方がふさわしいということであれば入れ替える必要がでてくる。そのと

きに、現職の課長には人事の方から説明をして、納得してもらうということが一番いい方法だが、その説明には非常にコストがかかる。そこで、年齢を根拠とすることにより、説明のコストが省かれ、また、本人にしてもどこかで自分を納得させることができる。こういった様々な要素を加味して一番コストの少ない方法を民間企業は採っているのではないか。

公務員の人事管理を行う上で制約があるのは分かるが、制約があるからこそ、役職定年制かどうかはさておき、役職に就いている者を入れ替えるという制度が必要だと思う。公務員の身分としての定年と、役職の任期・定年は分けて考えることも可能である。定年延長等により、在職者全体の平均年齢が上がることは仕方ないと思うが、役職者の平均年齢については、やり方によっては上昇を避けられるのではないか。

組織を活性化させるために役職定年制を設けて、新しい能力をどんどん開発していくのはいいけれども、役職定年を迎えた者を組織の中でどう活かしていくかというところをきちんと考えていかないと、組織全体としてよくなっていくとは思えない。

また、役職定年の対象をどういった役職にするのかということも重要になってくる。

どのような仕事を用意するかということと、本人の意識をどう変えるかということと同時にやらないといけないと思う。本人の意識を変えるという点では、民間企業では、定年後再雇用する際に、最初3ヵ月は無給の休暇を与え、休暇の期間を通じて、仕事への意欲を取り戻してもらうとともに、定年前とは違うという気持ちの切替をしてもらうことにしているという例がある。そうすると再び働き始めてもあまり問題が起こらないということだ。公務員の場合も、役職を降りた者に1ヵ月程度休暇を与えると同じような効果が期待できるのではないか。

政治との関係性を考えると、上のポジションほど身分保障を重くしないといけないということもあるのだろうが、職員としての身分保障とポストの任期というのを分けて考えることもできるのではないか。制度にはなっていないが、現在の局長や審議官の人事運用は、ある意味では任期制になっていると思う。

ドイツで課長級に任期付職員を入れることについて、結果として政治任用となるのではないかと議論になったことがあり、公務員人事への政治の関与を強化するという議論の中で公務員人事管理の中立・公正性という観点にも留意する必要がある。

続いて、事務局から資料「人事交流等による組織の活性化について」の説明を行った後、意見交換が行われた。主な意見は以下のとおり。（「 」は事務局の回答。）

官民人事交流について、研修目的で派遣をしているということだが、公務員は、民間企業では成り立たない仕事をしてもらうために国民から雇用されているとすると、公務員の仕事は、民間企業の仕事とは違うということになる。仮に公務で仕事をする能力が民間企業の仕事をすることによって高まるという性格のものであるならば、その仕事は民間企業がやればよいということになってしまう。もちろん、公務に従事する上で民間企業での経験が役に立つという面はあるのだろうが。

人事交流という観点から人材の供出を考えると狭くなってしまっているので、優秀な人は公務から民間に引き抜かれたり、逆に民間から公務に引き抜いたりというように、定年延長の問題だけで考えるのではなく、人材の流動性の観点から、一般論としての人材供出というのはもっと自由闊達にすべきではないか。

これから求められる公務人材の供出の在り方としては、NPOへの派遣が考えられる。NPOにそれぞれの分野で重要な役割を担ってもらうためには、組織等をしっかり作ることが求められる。そうした組織作りを担える公務員が出向して組織を作り、終わったらまた戻ってくるという仕組みは、納得性が高いと思う。

地方自治体の方が外部との人事交流を積極的に行っているように思う。官民人事交流法に基づく制度の利用者も22人に留まっており、あまり利用されていない印象がある。

民間からの交流採用は多いが、派遣については、各省は厳しい状況で人員のやりくりをしているため、働き盛りの中堅や若手を何年間か派遣する余裕はないという声が元々強い。しかし、19年度で22名と実績としてはまだ少ないが、平成12年度から16年度までは1桁台であり、そこから比べると増やそうという方向で動いてきている。

今回は、給与処遇の在り方等について議論を行うこととなった。  
(文責：研究会事務局)

以 上