

「公務員の高齢期の雇用問題に関する研究会」第19回 議事要旨

1 日 時 平成21年3月17日(火) 10:00~12:45

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、稲継早稲田大学大学院教授、黒澤政策研究大学院大学教授、杉山三菱重工業株式会社顧問、村瀬全農林労働組合参与

4 議事次第

各府省に対するヒアリング(2府省)
個別の検討課題についての議論
その他

5 議事概要

2府省から今後の高齢期雇用に係る諸問題に関するヒアリングが行われ、それを受けて研究会メンバーとの間で質疑応答が行われた。

< A府省の説明要旨 >

- ・ 今後の高齢期雇用を考えるに当たっては、幹部職層と一般職層を分けて考える必要がある。一般職層については、法令に基づいて公正に業務を行うという執行の現場で働いており、生活に不安を覚えることがないよう、65歳まで勤務できる職場環境作りを目指す必要がある。他方、幹部職層については、一般職層以上に高いモラルやモチベーションが必要であり、単純に昇進ペースを遅らせるのは適当ではない。
- ・ 定年を65歳に延長する場合、幹部職層については、今でも定年前に辞めており、更に定年が5年延びるとなると、これに対応するためのきちんとした制度が別途必要になる。一般職層についても、定年が65歳になれば一定程度新陳代謝を図る必要があるかもしれない。
- ・ 一律に65歳まで公務内にいる形ではなく、例えば60歳の時点で、給与は下がるが公務内に定年まで留まる、一定年齢以降は一旦退職した上で再任用となる、希望退職制度を作り早期退職者には退職手当のほかに65歳までの間の生活を保障する何らかの手当を支給するなどの選択肢を示し、職員自身に選ばせることが考えられる。
- ・ 幹部職層については、役職定年制を導入せざるを得ないのではないか。その場合、概ね退職勧奨の対象がそのまま役職定年の対象となるのではないか。

役職定年の年齢については、通常の定年年齢から離れ過ぎると役職定年後の者が多数公務内にとどまることになるし、逆に通常の定年年齢と近過ぎると組織の新陳代謝を図る上ではあまり意味がない。また、優秀な者が役職定年のために昇任できなかつたり、逆に既得権的に役職定年まで在職し続けるのも問題なので、いずれにせよ弾力的に運用できるようにしないと機能しないのではないかと。

- ・ 役職定年後の処遇が不十分だと職員の納得が得られない。既存の対応等のほか、公益法人等の広い意味での準公的セクターへの現役出向や先に述べたような選択肢を用意するなど、メニューの多様化が必要になる。
- ・ 議論の前提としては、公務員の生涯にわたる所得フローと民間企業の従業員の生涯にわたる所得フローとを比べたときに均衡しているのかどうかなど事実確認が必要と考える。

< B府省の説明要旨 >

- ・ 多くの職種グループがあるが、今後再就職が厳しくなると、人員の滞留が生じ、昇進ペースが遅くなることが予想される。在籍出向や専門スタッフ職の拡充などいろいろな手段を組み合わせる工夫していく必要がある。
- ・ 定員の純減がある中で勸奨退職が減少すると新規採用に支障が生じ、若年層が少なくなり、知識・技術の伝承もしにくくなる。
- ・ 今後、65歳まで定年を延長すると、定員の問題が更に顕著になるので、暫定的な定員上の対応や公益法人に人事交流を広げるなどしてもっと外部に職員を出せる環境を作ってほしい。
- ・ 専門スタッフ職についても指定職に対応する級を作ってほしい。
- ・ 役職定年に関する議論は、まだ内部で固まっていない状況。
- ・ 再任用については、定員や定数の弾力化のほか生活関連手当の支給や宿舍の貸与について検討してほしい。
- ・ 再任用の義務化というのは、組織の実態を踏まえると現実的ではなく、業務と本人の意向がうまくマッチしたときに再任用を行うこととすべき。
- ・ 定員削減は、特に地方の組織に影響を与えており、担当レベルの者がほとんどいない部課が多くなっている。
- ・ 再任用はハーフタイムが多く、現在は希望者をほぼ再任用できているが、定員削減・組織のスリム化が求められる中で現場ではかなり厳しい状況が生じている。

< 質疑応答 >

問 A府省の話の中で職員の退職に係る納得性の話が出ていたが、人事当局者としては、どのくらいのレベルの退職給付であれば職員の納得を得られると思うか。

答 A府省

一般職層の場合は、最終給与に対する退職給付の代替率が4割～5割とい

うことで相応のレベルにあると思うが、幹部職層の場合3割程度と低くなっている。民間における希望退職制度のように、定年前に辞める場合には、退職手当とは別に、生活保障的な意味合いの何らかの上乗せができると、役職定年になったときに職員をある程度納得させることができ、制度として機能するようになるのではないか。

問 B府省の業務の中には高齢になると体力的に難しい業務があるように思うがどうか。また、再任用に関して、一般職層のところで再任用短時間勤務を利用したワークシェアリングが可能かどうか。

答 B府省

業務の中には確かに60歳を過ぎると難しいと思われる業務があるが、高齢者でも対応可能な業務もあり、そうした点を見極めていく必要がある。

再任用短時間勤務については、現在のところ、職員の希望と業務の間で均衡がとれているが、今後、勧奨退職がなくなり定年退職者が増える場合、どういう位置付けの任用ができるのか、短時間勤務以外の形や職務の級をどうするかといった問題があり、また、定員の問題も生じてくる。

問 早期退職慣行是正の取組もあり、退職勧奨の年齢を遅らせていると思うが、具体的にどういうやりくりをしたのか教えていただきたい。また、仮に退職勧奨の年齢を更に引き上げる場合も同様の方法で取り組むことが可能か。

答 A府省

5年間で3歳引き上げという目標があったので、結果を目指して取り組んできたというのが正直なところであるが、方法としては、1ポストを2年で交替させていたものを1年延ばしたり、地方支分部局のポストをこれまで1つだったところを2つ経験した後に退職させる、大学の教職や国際機関に派遣するなどして対応した。

今後更に引き上げということになると非常に苦しく、現役出向など何らかの手立ても考える必要があると思う。

問 昨年末に官民人材交流センターが設立される一方で、人事当局による再就職あっせんが1年間に短縮されるなど状況が変化している中で、実際の再就職のあっせんはどのようになっているのか。

答 A府省

官民人材交流センターでも努力しており、ある程度時間が経てば熟練していくのではないかと思うが、勧奨退職の内示のときに再就職先についてどうなっているのか不安はある。

また、今後は、職員の納得を得るために退職に係るプロセスをこれまで以上に丁寧に行っていかなければならず、現役のときの人事管理が難しくなる。

問 これまでは、将来のことは心配せずに在職中は仕事に精勤してもらおうとい

う人事管理であったと思うが、自分の将来を心配し始めるようになると、組織の規律の面や本人の仕事へのモチベーションの面からも問題があるのではないか。

答 A府省

その点が一番の問題であり、公務でしっかり仕事をするという前提が壊れないか心配している。

問 諸外国との比較は別として、給与、退職手当及び年金については民間と比較して調査されており、公務が恵まれていないということは基本的にはないのでないか。

答 A府省

給与等についてそれぞれ一定の官民比較が行われているが、1人1人の生涯を見ていったときに、公務と民間で所得カーブや年金の水準がどうなっているのかがよく分からず、その点について議論の前提として知る必要があると思うので知りたいということを申し上げた。

問 B府省にはいろいろ職域グループがあるが、この職域グループを超えて再任用や定年延長の際に人事異動を行うということは難しいだろうか。

答 B府省

技術系でも多岐の職種があり、また、経験や蓄積した知識に基づいて行う仕事なので、急に違った仕事をするというのは難しいと思う。

問 定員削減により担当がいなくなっているような部署に再任用職員を配置するという事は可能か。

答 B府省

現実に人員不足のところ再任用職員を充てるということをやっているが、問題なのは、将来的に係員でその仕事をしたことがある者がいなくなってしまうことや、係長が部下に自己の技能を伝承していく機会がないことであり、組織として非常に危機感がある。

前回に引き続き、個別の検討課題第4の「給与処遇の在り方」について検討が行われた。主な意見は以下のとおり。

検討に当たっては、役職定年制の対象のイメージを少し持った方がいいのかもしれない。議論の進め方としては、幅広く考えた方がいいので、退職勧奨と再就職のあっせんを行っているような人たちに対して役職定年制を導入する場合の問題を検討するという事でどうか。

地方では、定年が延長されることによって、これまで勧奨により退職してい

た部分について勧奨をしなくなることも考えられ、役職定年制の対象範囲をあまり幅広く考えるのもいかなものか。考えるとしても出先機関の長やその下の課長くらいまでではないか。

公務の場合、職種ごとに人事を行っており、その昇進スピードがまちまちであるため、仮に役職定年制を1本で捉えたとするならば、非常に難しい。職種ごとに決めざるを得ない状況だと思う。

民間企業における役職定年制については、事務系・技術系を含めた「職員」と現場の「工員」で分けている例はあるが、事務系と技術系を分けて運用するという例は少ないのではないか。

ヒアリングや今までの議論からすると、役職定年後の処遇の1つの柱は、公務関連分野に役職定年後在籍のまま出向してもらい、しかるべき仕事をしてもらうということなのだろう。

それはそうだと思うが、そのときに議論のポイントになるのは、固有の公務組織の外に一種の公務グループのようなものを観念できるのかどうかということだろう。大企業の場合、本体とその下に関連会社があり、上場企業であれば、連結決算の範囲で考えることになる。公務の場合も従来はあいまいながらそういうイメージがあったが、現在は、公務の範囲を厳格に絞り込もうという動きがある中で、在籍出向が役職定年後の処遇の議論にうまく乗るかどうかという危惧がある。1つの方策であることは確かだが、ただ、受け入れる方はどうかという両面がある。

役職定年制については、基本的には運用の問題であり、各省に対して役職定年制を導入できるという可能性を与え、あとは運用でどこに導入するかを任せるといようにしないと機能しない。要は、大前提として退職までの間を何年延ばすということが枠としてはめられる中で、ツールを示して、それを使ってなんとか人事管理をなささいというふうになるのかなと思う。

今までは勧奨という形で事実上役職定年制があり、かつ、それが退職と結びついた形で行われていたわけだが、今後は退職と切り離すことになるのでどうするかという議論がある。また、従来はポストによってこのポストに就くとあとはだいたい退職するということがあり、しかし、退職勧奨して再就職のあっせんをすることによってモラルの維持を図り、スムーズな人事管理を行っていたが、今後は退職と再就職のあっせんの関係が切れるので、職員のモラルダウンの問題をどうするかというのは重要な問題だと思う。

職員が在職中にその先どうするかを考え出し、自分で職探しを始めたりされ

ると問題であり、そうならないように役職定年後の処遇を考えていく必要がある。

民間に再就職するケースについては、これまでも在職中に一定のやりとりがあることは免れがたいし、アメリカの公務員などは辞めた後に企業の役員になるケースがある。あまり公務の純粋性を欠くということでスティックになる必要もないのではないか。

ただ、その点については、現在もあるというのと、もっとひどくなるというのとでは、レベルが違うのではないか。

官民人材交流センターによる再就職のあっせんが実際に機能するのかどうか。機能することを前提に議論を進めても、システムとしてうまく回るのかなという気がする。

真面目に事務次官までやっても非常に年金が少なく、それだけでは次官時代の生活や付き合いを維持するのが大変な人がいる一方で、非常にうまく立ち回っている人もいる。こうした点をどうしたらいいのかというのが難しい。

最終報告については、基本的な前提として、今の公務員制度改革の枠組みを考慮しないといけないと思うが、民間企業でも行っているような1回目の、65歳までの雇用保障的なあっせんまで認めないということになると、フィージブルな人事管理が難しくなるということは書いてもいいのではないか。

ただし、いくつかのケースワークの1つとして、再就職のあっせんが一切認められないということになったときに、公務内でスタッフ職としてどう処遇するかなどの対応についても考えておく必要がある。

退職管理がうまくいくためには、官民人材交流センターが十全の機能を発揮することが前提になるということとは言えるのではないか。

今回は、個別の検討課題の議論を行うこととなった。
(文責：研究会事務局)

以 上