

「公務員の高齢期の雇用問題に関する研究会」第18回 議事要旨

1 日 時 平成21年1月26日(月) 15:30~17:30

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、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、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

個別の検討課題等についての議論
その他

5 議事概要

前回に引き続き個別の検討課題(組織活力の維持、職域の開発、給与処遇の在り方)について議論が行われた。研究会メンバーの主な意見は以下のとおり。

人事交流等による組織の活性化について(自発的な退職を促すことができるようにする仕組み等について)

希望退職を募集するときに企業が困ることは、辞めてほしい人が辞めずに、辞めてほしくない人が辞めていくということである。これを防止するために2000年までは子会社に人を動かすことが行われ、それ以降は指名解雇に近い肩たたきが行われトラブルになっている例がある。公務で希望退職のような仕組みを導入する場合も同じような問題に直面するのではないか。

公務でも民間企業でもそうだが、再就職先が絞られてくるということになるが、原則は雇用を延長するということになるが、人員を削減するためにオプションとして希望退職のような仕組みを入れるとすれば、ある程度優秀な人が辞めることは覚悟しなければならない。

現職の者からすると、65歳まで定年が延長されて働き続けられることはうれしいが、様々な事情があって少し早く辞めたいというときに、早期退職優遇制度のような仕組みがあるといいという者が多い。定年前の退職者でも長年、行政に貢献してきたのであるから、自己都合という取扱いにせず何らかの優遇

措置を作る必要があると思う。

企業でも50歳以降は、退職給付の支給割合を自己都合による退職の場合であっても会社都合による退職の場合と同じ割合にするという会社が増えてきている。

単なる優遇でなくても、60歳以降に退職した場合は65歳定年退職時の退職手当を払うといったことも考えられる。

この議論は、定年を延長することに併せて、定年前に個人の事情で働けない人等が不利にならないようにするという面と、何らかの事由で人員の削減が必要な場合に、一定年齢以上の退職者については、定年退職と同じような退職給付を支払うといったインセンティブを付けることによって自発的に辞めてもらえるようするという面の両方があると思う。後者の方は、労働者の立場からすると異論があるかもしれないが、定年延長という形で使用者の手足を縛るような部分が出てくる見返りとして、使用者側に退職に対する柔軟性を少し認めるという考え方はあると思う。

55歳定年当時の話だが、希望退職の求めに応じて退職すると、55歳で会社都合で退職した場合と同額の退職金を受け取ることができ、さらに上積みとして、年齢に応じ、例えば50歳であれば給与の3年分を受け取ることができるとした例がある。

希望退職を募集すると、優秀な者から辞めていくという面はあるのかもしれないが、一人が抜けると事業が突然うまくいかなくなるということは日本のような労務管理を行っている場合はほとんどなく、希望退職を募集することによる人員削減の効果の方が大きいと思う。

職域の開発等について

本来はやらないといけないが今はできていない仕事、例えば若手の教育係のように長い経験を持った高齢者に相応しい仕事が現場レベルではたくさんあると思う。そうした仕事をしっかりやるのが、公務の質を維持し、高めるためにも必要なことだと思う。

外部に出した事務を内製化するというのも一つの方法だが、内製化しないまでも、例えば外部に出した事務のクオリティコントロールや外部に出した事務で問題が発生したときの対処に当たるといった仕事も、高齢者に相応しい仕事の一つだと思う。

若手の教育係として高齢者を活用するというのは非常に重要な観点だと思うが、新しい職場として数を確保するのは難しい。同様に、専門職を拡充するにも限りがある。そうしたときに、例えば、国立公文書館の仕事のように、これまであまり注目されていなかった仕事だが実は大事な仕事だと見直されるような専門的な仕事もあるので、こうした仕事に高齢者の活用の余地があるのではないか。

高齢者にとって働きやすい業務や勤務形態を整備していくことは非常に重要であり、周囲の理解を得やすいとともに、結果としてその他の職員、特に女性にとっても仕事がしやすい環境になり、生産性の向上につながる。

給与処遇の在り方について

給与について、職務給の原則は大変重要である。60歳以降の給与を下げるとすると、役職は課長であるが、課長補佐の方が給与が高いということが起きる可能性がある。そうした場合に、職務給の原則を維持していると言えるのか。

給与については民間準拠という大原則があり、何年間かけて給与カーブをダウンさせてきたという実績があるので60歳以前の給与についてはすでに改善が済んでいると考えるべきであり、これ以上上げる理屈はないのではないか。また、60歳以降についても60歳以前と同様に民間準拠にすべきではないか。民間準拠であるとする、65歳まで従来のカーブで上がっていく制度設計をする余地はなく、60歳以降はやはり何割か給与をカットすることをせざるを得ないのではないか。

職務給の原則について言えば、例えば俸給表をAとBの2つ用意し、年齢によって適用を分けるということをするれば、年齢による差別という点は残るが、職務給原則として問題ないのではないか。民間でもそうしていると思う。

職員の間ではいろいろな意見があるが、60歳以降の給与は、民間を見ると概ね定年前の7割程度に下がっているため、公務においても60歳以降の給与が下がるのは仕方がないのではないかという考え方がかなり浸透してきていると思う。ただし、定年延長の代わりに50歳台前半や40歳台後半から給与水準を下げるということはやめてほしいという意見が強い。

現在の民間企業における高齢者に係る賃金体系が今後も続いていくかどうかは疑問である。55歳から60歳に定年を延長したときは、ほとんどの企業が55歳で給与をいったん下げたが、それから20年ほど経った状況を見ると、一定年齢以降は下がるのではなく、横ばいになる形に変わってきていると思う。現在は、60歳定年制と継続雇用を組み合わせているため、60歳以降は給与が下がり、企

業規模によっては半分程度になるところもあるが、65歳にならないと年金が支給されなくなる2025年以降もこのままの状況が続くかどうかというと、55歳から60歳に定年を延長したときと同じようになだらかな形に変わっていくと思う。公務員の処遇については、民間に準拠するところもあるし、民間を先取りするという役割もあり、どちらを重視するかは両方の考え方があると思う。

民間では、65歳に定年延長する際、55歳以降の賃金を少し下げて、その分を60歳以降に持っていき生涯所得としてはあまり変わらない仕組みにしたら、従業員から、生涯所得が同じなのに5年長く働くのかという反発が非常に強く出た例がある。

他方、生涯所得を変えないで定年延長をするという方が国民の納得は得やすい。

それはそうだが、65歳まで定年を延長するというのが、60歳以前の給与を引き下げることに対する代償措置として受け取ってもらえる人とそうでない人がおり、早く辞めたいという人には早く辞めても損にならないという仕組みを用意しないと職員の納得性を得ることは難しい。

実際に60歳以降働いている人たちの話を聞くと、毎日行く場所があり、行くと仲間がいて、社会に役に立っているという実感や生きがいを感じられることは重要だということである。

65歳まで定年を延長しても、生涯給与が変わらなければ、5年間はただ働きと同じになる。5年間働くのだから、職員としては多少は上乘せしてほしい。

ここまでの議論を整理すると、民間企業の現状を前提とし、人件費の面でも負担が少なく、労使双方も受け入れやすいような給与の仕組みは、60歳以前の給与は現状を維持した上で、60歳以降の給与を一定割合引き下げる仕組みだろう。しかし、長期的に民間準拠といったときに、今のような形で、特に民間企業で65歳まで定年が延長される際に同じような賃金体系でやっていくかどうかはまた別の話であり、中長期的には、民間企業も定年の延長に合わせて60歳以前からもっと賃金体系をフラットにするかもしれない。その場合には、民間準拠の原則によって公務員の賃金体系も変わっていくということか。

現実には60歳以降の継続雇用を長くやっているところの話を聞くと、65歳まで働く人は意外と少なく、やはり体が悪くなったり、いろいろな事情で61～63歳くらいで辞めていくケースが多いということである。60歳以降ここでもう引退しようというときに、まさに損にならない仕組みにして、そうした選択ができるようにすればいい。

65歳まで働く人が少ないというのは、現在の年金支給開始年齢が前提になっており、報酬比例部分も含めて最終的に65歳支給となったときは、やはり原則は65歳まで勤務し、その前に早く辞めるというオプションがあるという形になるのではないかと。

後追い型の民間準拠の原則で60歳以降の給与水準を考えるのか、それとも、民間企業の場合、規模によるが、いわゆる関連会社への転籍なども含めて退職管理を行っているという面もあるので、公務について民間以上に再就職が制限される形になれば、場合によると処遇について一歩先に行くという選択肢もあるかもしれない。

60歳以降は一律に下げるということにすると、課長を続けながら課長補佐より賃金が下がるということもあるかも知れない。課長のまま賃金を下げられるのと、仕事も課長補佐に替えられた上で賃金が下げられるのと、どちらがモラルダウンになるのだろうか。今までと同じ仕事ができるが、その代償として賃金が少し下がるというのは仕方がないという考え方もあるかもしれない。

民間企業でも、仕事は変わらないが給与は下がるというケースがあり、それに対する不満は大きいようだ。このとき民間企業では、日本の給与体系は長いいろいろな経緯がある中で最終的に帳尻が合うような仕組みで設計されており、60歳時点の賃金は、その時点の仕事の評価だけでなく若い頃に貢献した分が上乘せされているが、こうした仕組みは60歳で終わり、以後は仕事の評価で決まるという説明がなされることがある。こういった発想を職務給が原則である公務員に応用できるかどうか。

公務ではずっと職務給の原則だと言われてきているので、同じ役職に就いていながら給与は3割下がるというのはちょっと待ってくれとなる。

今の職務給のあり方自体をどうするかということもあるが、それは根本から考え直す大変な話になってしまう。

労務費の観点について、民間の場合は、将来の制度完成時のことではなく、翌年か翌々年どうなるかということを考える。

今回は、各省人事担当者からのヒアリング及び個別の検討課題に関する意見交換を行うこととなった。

(文責：研究会事務局)

以 上