

職域の開発等について

1. 中間取りまとめの内容

第3 65歳までの定年延長について

1 民間企業との均衡

(略)

また、民間企業では委託経費と人件費総額を調整することにより外部に出した業務を取り込むこともあるが、公務においては行政の簡素化・効率化の要請から、業務を独立行政法人等の外部に移管してきた経緯があり容易ではなく、この方法で再任用向きの業務を新たに用意することは難しい。このように、そもそも公務と民間企業とでは背景事情が大きく異なるため、民間企業における普及割合の分析だけで、どの方策を採用するのかを判断することは適当ではないなどの意見も出された。

(略)

2 職員の人事管理—特に組織活力の維持に関して

(3) 外部への人材提供、外郭団体の業務の再取り込み、退職勧奨の維持による組織の活性化

各府省の人事担当者から、(略)「国民の負担は増やさない形で、独立行政法人や民間団体等に出した業務を再度公務内に取り込み、政府組織内の人件費や定員を戻すなどの工夫も国民の理解を得ながら検討を進める必要がある。」という趣旨の意見(略)が出された。

2. 職務の見直し

長年培ってきた知識・経験・専門性を活かせる職務としてどのようなものが考えられるか。

高齢者層に相応しい職務について

- ・民間企業ヒアリングでは、ライン職へのアドバイザーや契約管理業務など、それまでのキャリアを活かして経営に貢献できる新たな役割を担当できるような専門職・専任職や、上長の補佐職や管理部門に異動させる例などが紹介された。

- ・これまでの議論では、管理職ではなく実務でずっとやってきた者は健康であれば60歳を過ぎたとしてもそれまでと同じ仕事であれば問題ないのではないかという指摘があったほか、その省庁に関する5年後、10年後の姿を考える仕事や外部の研究者とのコーディネーションなど組織と外部をつなぐ仕事などが向いているのではないかといった意見があった。
- ・現行の再任用の例では、企画立案調整部門や管理部門に比べ、現場の実務が圧倒的に多い。
- ・平成20年度から始まった、専門スタッフ職俸給表がどの程度各府省において定着するかが、重要なポイントとなるのではないかと。なお、平成21年度からは、新たに64の専門スタッフ職が新設される見込み（給与法適用分）。

組織の見直し

- ・組織編制について、一般的にライン中心の組織から、専門職中心の組織に改めていく必要性が指摘されるが、公務において、そのような取組が可能な組織としてどのようなものがあるか。国民に直接行政サービスを提供する部署と、企画・立案・調整を行う部署では、違いがあるのではないかと。
- ・その際、権限と責任の所在を明確にしなければならないという公務組織の特性や一部の民間企業で指摘されている組織のフラット化を進めたことに起因する組織・集団力の弱体化といったデメリットにも留意する必要があるのではないかと。【別添1】

高齢層職員にとっての働きやすさも踏まえた勤務環境の整備も必要ではないか。

高齢者にも働きやすい勤務環境の整備【別添2】

- ・高齢者雇用に積極的な企業では、製造工程の自動化や新工場建設などによる抜本的な職場環境の見直しなども行われている。
- ・業務効率化・合理化のための取組と併せて、高齢者の負担軽減を指向した職場環境の整備を同時に行っているケースが多い。
- ・公務においても、例えば、法令等府省間協議や国会関係業務など仕事と生活の両立を阻害しているとの指摘が多い業務を削減・効率化することにより、結果として、高齢層職員にも働きやすい勤務環境の整備

につながるのではないか。

3. 外部事務の取り込み

どういう観点から、どのような事務・事業を取り込むことが可能か。

民間におけるいわゆる「内製化」の動き

- ・「内製化」とは、社外に委託していた生産や工程の一部を自社内で行うようにすること（広辞苑第六版）。
- ・ビジネス雑誌でも特集が組まれるなど、製造業を中心に様々な分野で行われている。
- ・方法としては、部品製造を委託している会社を合併したり、自社社員にシステム開発を行わせベンダーの利用を取りやめたり、子会社の社員を直接雇用するなど。
- ・背景・目的としては、技術流出の防止、生産工程の一貫化による効率化、安全性の向上、顧客ニーズへのきめ細かな対応など。
- ・余った人材や設備を活用できるメリットがある場合もあるが、高齢者のための職域の確保を主な目的として行われることは、その必要性は指摘されているものの、まだ一般的とまではいえないか。

従来国が直接行っていたが、行政改革により法人等が担うこととされた主な事務・事業

- ・試験研究（国研）
- ・文教研修（国立大学、美術館など）
- ・医療厚生（国立病院・療養所） 国立病院・療養所は、現時点では公務員型
- ・検査検定（自動車検査、食糧検査など） 食糧検査は民営化
- ・その他（造幣、印刷など）

独立行政法人については、現在も独立行政法人整理合理化計画（平成19年12月24日閣議決定）に基づき、廃止・民営化、統合、非公務員化、事務・事業の見直しなどが行われている。【別添3】

事務・事業の取り込みが議論されたり、実際に取り込みが行われた例

- ・独立行政法人の事務・事業で、国が直接行うべきとの議論があったものとして、国立公文書館などの例があるほか、実際に取り込みが行われた

例として、消防研究所の例がある。【別添4】

- ・事務・事業の性質（政策目的を実現する上で、公務員が担うことが真に必要な業務かどうか）、規模（必要最小限の要員かどうか）などの要素が、国が直接担うことについての合理性・納得性を高めるポイントか。また、高齢期公務員の職域の開発の観点からは、それらの事務・事業が高齢期公務員が担うものとして適当かどうかにも留意する必要。
- ・なお、いわゆる偽装請負との関係で、公務においても直接雇用を求める議論がある（運転業務、職員寮の管理）。

留意点

- ・現在当該事務・事業に従事している者がおり、それらの者の雇用確保の観点から、高齢公務員がその一部を担うとしても、量的な制約があるのではないか。
- ・いずれにせよ、高齢期の公務員の職域確保に資するという実質的なメリットのほか、国の事務・事業に戻す合理的な理由付けが必要ではないか。

4. 能力開発の在り方

高齢層職員にはどのような能力開発が求められているのか。

高齢者に求められる職業訓練を離職前の職位と専門性のタイプ別に3つに分類する考え方がある。

訓練の種類 (離職前の職位、専門性)	対象者	目標
職業意識転換訓練 (職位：高、専門性：一般)	職務経験は豊かであるが、これまでの職位や長年染み付いた企業風土から脱皮できず、自己の置かれている社会的な現状認識が求められる高齢者	高齢者を取り巻く労働市場、就業環境や中小企業が求める人材等について理解を深めつつ、高齢者自らが就業意識を転換する
職業能力付加訓練 (職位：一般、専門性：一般)	新たな職業能力で就業を希望する高齢者	就業が見込める分野、職務内容等に求められる職業能力
職業能力一般化訓練 (職位：一般、専門性：高)	既存の職業能力を活用し、就業を希望する高齢者	職業能力を就業が見込める分野、職務内容等に求められる職業能力に沿って整形化・適応化する

出典：平成13年度厚生労働省受託ミレニアム・プロジェクト高齢者に対する訓練及び訓練手法のあり方についての調査研究報告書（職業能力開発総合大学校能力開発研究センター編）

民間企業を対象としたアンケート調査では、50歳以上の高齢社員を対象として新たに必要な知識・技術・技能を習得するための教育訓練を実施している企業は11.6%にとどまっている（高年齢者の継続雇用の実態に関する調査（企業アンケート））。【別添5】

高齢層職員に限らず、行政ニーズや行政を取り巻く環境等の変化に対応した能力開発の観点から、どのような取組が考えられるか。

Off-JTのほか、将来の高齢期における就業可能な職域も視野に入れて、若年・中堅時代から計画的な人材育成や人事配置を行うことが求められるのではないか。

例えば、「厚生労働行政の在り方に関する懇談会」中間取りまとめでは、職員の感受性を高め、国民の立場に立った行政を確実にするための一つの取組として、本省の全ての職員が若いうちに一度は生活保護のケースワーク、職業紹介や社会保険の窓口業務などの現場で業務を経験するようにし、現場感覚を政策立案に活かすべきとの提言がなされているが、このような現場経験も結果的に、高齢期における就業可能な職域を広げる意味でも有効ではないか。