

「公務員の高齢期の雇用問題に関する研究会」第4回 議事要旨

1 日 時 平成19年12月25日(火) 10:00~12:00

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)

清家慶応義塾大学教授(座長)、岩村東京大学教授(座長代理)、稲継早稲田大学大学院教授、上村読売新聞社論説副委員長、杉山三菱重工業株式会社顧問

4 議事次第

各府省に対する高齢者雇用についてのヒアリング(4府省庁)

意見交換

その他

5 議事概要

以下のとおり、4府省(庁)に対し、高齢者雇用についてのヒアリング(「雇用と年金の連携の在り方<定年制の廃止、65歳までの定年延長、再任用の義務化の方策のいずれが適当か>」、「最も適当と考えた方策に伴う問題」等)が行われた。

A府省(庁)のヒアリング概要

「雇用と年金の連携の在り方」について(制度設計の詳細が示されていないので、一般論での説明)

・<65歳までの定年延長>

現時点では、段階的定年延長を基本にし、体力的に難しい状況が生じた場合には本人の事情により再任用を活用していくのがいいと考える。

・<再任用の義務化>

再任用制度自体は短時間勤務など職員の多様なニーズに対応できるため残すべき制度と考えるが、希望者全員を受け入れるとなると、ポストの確保が相当難しいことと、30台を中心とする中堅世代のポストを再任用者に割り当てるとなると職務が順調に回るどうか懸念され、非常に厳しい。

また、現在は再任用者の比率が高くないため大きな問題となっていないが、在職時と比べ上下関係が入れ替わる場合もあることなどから、義務付けにより全員再任用するとなると再任用者のモチベーションを維持するのは困難。

「雇用と年金の連携の在り方に係る最も適当と考えた方策に伴う問題」について

- ・ 新規採用抑制については、定員上の手当が一切できないときには相当の新規採用の抑制をせざるを得ない状況となり、組織の活性化の面で大変な問題になるのではと思う。
- ・ 現在、定員削減等により特に小規模官署では退職者よりも削減数が上回り、平均年齢も上昇するなど組織としては非常に厳しい状況。高齢者対策としては、60歳以上の者の別枠の定員が望ましいが、難しい場合には、退職年金の支給開始年齢の引上げ移行期間（平成25年度～33年度）は、定員の計画削減の凍結などが必要。
- ・ 50歳からの給与抑制は特定の職員に負担を強いることとなり、あまり適切でない。現在、公務員制度改革の中で検討されていると思うが、人事管理を抜本的に見直し、年功序列から脱却し、人事評価に基づく能力実績主義により、年齢に関係ない適切な給与となるようにすることが求められている。
- ・ 60歳超の職員の処遇は一律に給与抑制とするのではなく、適当なポストに配置することが大事。

B 府省（庁）のヒアリング概要

「雇用と年金の連携の在り方」について（各方策の設計の詳細を踏まえないと判断が難しく、現時点で最適な方策を判断することは困難であることをご理解いただいた上で説明）

・ <65歳までの定年延長>

高齢者の能力等については、現行の定年年齢に関わらず、一定の年齢まで十分な活用を図ることが可能であると考えられ、高齢期の雇用の在り方については、雇用と年金の連携を図るため、定年退職と年金の受給は表裏一体の関係に立つことが望ましく、65歳まで定年を段階的に延長することが現実的ではないかと考える。

・ <再任用の義務化>

再任用の義務化案については、定年退職後の職員の士気や勤務意欲に関わる問題、定員の枠内で行えば新規採用抑制にも影響を与えること、退職手当には非行行為への牽制効果があると考えられること、上位の再任用ポストを確保できない場合には、優秀な職員ほど再任用を希望しづらいことといった問題が想定され、「65歳までの定年延長」に比べるとクリアすべき問題があると考えられる。

「雇用と年金の連携の在り方に係る最も適切と考えた方策に伴う問題」について

- ・ 段階的に定年年齢を引き上げる場合、移行期間中に定年退職者が皆無となることが見込まれるので、新規採用及び任用・給与等の人事管理に大きな影響があり、移行期には何らかの制度上の手当（例えば、新規採用については

調整定員、昇格については暫定定数など)が必要。

- ・ 歳出歳入一体改革が進められる中で、総人件費抑制の議論をクリアしていくことも避けられないと考えられるが、定年までの給与のカーブの在り方について65歳を給与のピークとするのか、60歳付近を給与のピークにするのか等に関しては、職員の士気への影響を踏まえた検討が必要。
- ・ 60歳未満の職員の人事・昇進管理に与える影響については、特に移行期において、昇進、昇格ペースが遅れる等の人事の停滞という弊害が生じる可能性があることから、能力・実績主義の徹底を図ることは当然ながら、職員の士気への影響を踏まえた人事・昇進管理の在り方について検討が必要。
- ・ いずれにしても、知識・経験豊かな職員が意欲をもって定年まで職務に精励し、組織全体として公務能率の維持向上が図られるような制度とすることが重要と考えられる。

C 府省(庁)のヒアリング概要

「雇用と年金の連携の在り方」について(一定の仮定をおかないとシミュレーションや問題点の整理ができないことが前提)

- ・ <65歳までの定年延長>

年金の支給開始年齢に応じた「定年の段階的延長」が必要。

- ・ <再任用の義務化>

「再任用の義務化」と一口にいっても在職中のポストが上位の者の場合は再任用後は低位のポストにならざるを得ないので、どの範囲まで下げるのを認めて義務化するのかなどの問題があり、採用抑制による年齢構成上の問題、職員の意識等の問題なども併せて考えると一般的には難しい。

- ・ 職員個々に事情が異なるため、いずれにしても定年延長、再任用など複数の選択肢を併用することが必要。

「雇用と年金の連携の在り方に係る最も適切と考えた方策に伴う問題」について

- ・ 高齢期雇用に伴う問題としては、新規採用の抑制につながりかねないため、定数、ポストの面から空白となる年代を調整する措置が考えられないか、また、高年齢者の状況に応じて、適切に職務の設定を行うことが可能かとの問題意識を持っている。現在、定員要求に関しても、専門スタッフ職(職業安定、情報化推進、年金関係)の要求をしており、認められる方向であるが、今後、ライン職、スタッフ職などの職務の仕分けを行うことや再任用短時間勤務職員の問題なども含め組織の効率的な運営を図っていくことが必要。
- ・ 60歳から65歳までの職員の処遇上の問題については、民間の状況を踏まえて検討することが必要だが、公務員制度改革の懇談会の中で給与抑制等

の問題も指摘されているところであるので、そうした状況も踏まえて検討が進められていくものと考えられる。

D 府省（庁）のヒアリング概要

「雇用と年金の連携の在り方」について

- ・ 一般的には「定年延長」が望ましいが、当府省（庁）では、定員の75%の職員の勤務の精神的、肉体的環境は厳しい。高齢化が職務に影響する程度は個人差が非常に大きいので、一律定年延長の場合、組織の活力の低下が懸念され、「定年延長」より「再任用の義務化」の方が望ましいと考えている。
- ・ 年金支給開始年齢が引き上げられることによる職員の退職後の生活不安を解消するためには、高齢者雇用の安定した制度を確立する必要があると考えているが、現行の再任用制度は任命権者の裁量に委ねられている部分が多いので、職員が本当に採用されるかどうか退職後の生活設計に不安を持っているところ。したがって、「再任用の義務化」に当たっては、再任用可能なポストの提示、再任用基準の明示をし、職員の不安を解消することに努めることを考えている。

今後、10年間、大量退職時期が到来し、平成22年以降は約300人以上の職員が定年を迎える。定年退職者からの再任用者数も増加することが予想され、また、定員合理化により新規採用者が抑制されることにより職員の年齢構成に歪みが生じることとなる。

さらに再任用者の在職期間が長期化すれば、組織が高齢化し、組織活力の低下が懸念されるので、適正な年齢構成、適正な人員構成を維持するためには例えば再任用官職の設定、再任用枠の設定についても是非検討していただきたい。

再任用職員の処遇については、当府省（庁）では相当低いポストであるため、職員のプライド、士気を考慮した処遇が必要と考えている。今後、いろいろ検討をし、知識、経験を活かせるような業務、ポストについてのさらなる検討が必要。また、給与上の手当の改善を図ることが必要と考えている。

以下のとおり、4府省（庁）に対し、質疑応答が行われた。

問 現在行われている再任用について、職位は従来より下がると思うが、再任用職員のモチベーションやモラルが下がるとか周りの人がやりにくいなど困った状況は生じていないか。

また、退職手当が職員の職務規律の維持のためのいわば人質になっているとの考え方があるが、退職手当が支給された後に再任用された職員のモチベーションが下がることにつながっていないか。

答 A府省（庁）

現在、定年退職者の約2割の者について再任用を行っている。やり方としては、全員手を挙げてもらうというわけにはいかず、ポストを提示してどうかと聞いており、ある程度条件を了解してもらった上でやっているのので、トラブルはない。

ただ、同じ官署に再任用される場合は、上下関係が反対になるので、やりにくいという声はある。また、フルタイムの再任用では、定員を使うことを再任用者自身が認識しており、新規採用が抑制されるため、手を挙げづらいという指摘があることは事実。

答 B府省（庁）

再任用を希望した者については、結果としてほぼ全員を採用しており、希望して再任用の職務に就いていることから、特に現場でモチベーションが下がったり、周りの人がやりにくいというような特段の問題が生じていることはなく、円滑に制度が運用されているものと考えている。

また、退職手当の問題については、今のところ再任用者についてモチベーションの低下等の特段の問題が生じていることはないと考えている。

答 C府省（庁）

再任用が多いのは施設等機関で、職務の級が7級から2級に下がるケースもある。そういう場合は勤務場所を変更するなどの配慮をしているが、現段階では特段の支障があるとは聞いていない。

職位が高くないときには同じ職場で係長が係員になることもあり得るが、再任用者本人も気持ちを切替え、割切って後進の指導に当たるので、比較的うまくいっていると思う。モチベーションの大幅な低下も特にないようだ。

答 D府省（庁）

再任用については、現役のときより相当低いポストで受け入れているのが現状。管区機関でいうと、上は専門職から下は係員クラスという感じである。事前に職員と個別面談をし、職務内容について十分認識してもらい、応じてもらっているので、特に問題はない。

受入れ側についても経験が重要なので、再任用者の受入れは概ね歓迎されているという感じである。

問 D府省（庁）を除くと、「定年の段階的延長」の方が望ましい、「再任用の義務化」の方が難しいというご意見のようだが、定年延長となると、定年年齢が伸び、これまでの定年年齢で職員が辞めなくなるので、ポストが空かなくなる。（そういう面では）再任用の場合とあまり変わらず、新規採用抑制も必要になってくると思う。「定年延長」の方が望ましく、「再任用の義務化」ではだめという決定的

な理由がよく見えないが、その理由についてご説明いただきたい。

答 A府省(庁)

「再任用の義務化」の場合は、職員のモチベーションの維持の問題、再任用ポストが現役の中堅世代のポストと重複し、業務運営上も適切かといったこともあるかと思う。一方、再任用される人にとってもポストや条件が合うかどうかといった問題があるかと思う。

答 B府省(庁)

制度設計にもよるが、新規採用抑制に与えるマグニチュードが違うのではないかと思う。この他、再任用の義務化の場合は一旦退職するので、勤務意欲の減退の問題が懸念されるところ。

「定年延長」の場合は、幹部職員の現在の在職年齢(期間)を踏まえ、どのように在職年齢(期間)を設定するかなど「再任用の義務化」と比べてよりバリエーションがあり得るので対処しやすく、その分「再任用の義務化」の方がクリアすべき課題が多いのではないか。

答 C府省(庁)

段階的定年延長をよしとしたが、何がなんでも「再任用」がだめで「定年延長」がいいということでもない。実態として「定年延長」の場合、段階的に行うこととなり、ポストの要求とか勧奨退職年齢の抑制とか、能力実績主義の導入などもあり、何らかの時間軸が横に伸びていくので対応しやすいという感覚があるというところである。

問 A府省(庁)から、公務員制度全体の人事制度の改革が求められているという趣旨の意見があったが、現在の人事管理、要するに到達点が定年ですと職位が上がっていく、優秀な人はそれなりに、そうではない人もそれなりに上がっていくということが頭にあると思う。それを思い切って若くして幹部職員などへの登用もする、その代わり再任用や定年延長のポストももう少しやりやすくなるという意見だったと思うが、他の府省(庁)の意見はどうか。

答 B府省(庁)

公務員制度改革の議論の中でいろいろな指摘があろうかと思うが、能力・実績主義の徹底は今の状況下でも取り組んでいかなければならないと考えており、例えば、種職員からの管区長への登用などについても取り組んでいる。今後も引き続き取り組んでいきたいと思う。

答 C府省(庁)

公務員制度改革の能力実績主義は抜本的改革であり、対象職員にある程度納得性をもってもらうことが大事と考えている。制度を改革すべきと今までの制度の弊害が指摘されているが、府省（庁）内においても既に実際に能力主義的な登用をやっているところもあるので、そうした取組みを参考に実際に行うに当たっては急激な変化とならないよう対応していきたい。

職員団体も危機意識をもって情報を得ようとしているので、（そうした情報も得て）円滑に進めていくのではないかと思う。

答 D府省（庁）

いい人はそれなりに、そうではない人もそれなりにということを改めるということだが、何のためにそういう制度を入れるのかということを職員が理解できればいいのではないかと思う。

問 D府省（庁）以外の府省（庁）では「定年延長」が望ましいとのことだが、民間の場合は自助努力で高齢期の雇用確保に対応しているのに対し、公務員の場合は税金で対応することとなるので、組織の活力が維持され、あるいは活性化させる方向で検討する必要がある。国民の信頼度を高めるためにはどうしていくのがいいのか、具体的には、例えば、職員の士気に直接関わる給与のピークをどこに持っていくのか、昇給や昇任のペースをどうしていくのか、定年の延長により中堅世代、若手世代に至るまで影響を与えるのか否かという重要な問題についてそれぞれの府省（庁）では組織的にどの程度まで検討されているのか。検討されている場合、大筋でどういう議論がされているのか紹介していただきたい。

答 A府省（庁）

ご指摘の点については、まだ深く検討していないのが実情。今回提案いただき、部内で意見を聞いてみたものの真剣に深く掘り下げて検討している状況にはない。今後の制度設計については公務員制度改革についても同様だが、流れがどうなるかを見極めてからという意見が多かった。

答 B府省（庁）

今回、論点を提案いただき、高齢期の雇用の在り方や給与カーブをどうするのかといった問題についてあらためて認識するに至ったところ。現時点で幅広く検討しているわけではないが、今後、いろいろな機会に考えていきたい。

答 C府省（庁）

私ども人事当局としてはこの問題は採用から定年管理に至るまでの総合的な問題と認識しており、（高齢者に）どのような職責が求められているのかということと議論しながら、この問題のコンセンサスを得ていかないといけないと思う。

答 D府省(庁)

一般論としては「定年延長」が望ましい、その場合、到達点が65歳でいいのかという議論はあった。一般論的にいうと、65歳定年となった場合、一番お金が必要なのは子供の教育費がかかる40歳台から50歳台なので、給与面ではこの年代がピークとなることが望ましいと考える。組織の活力の維持の面からみても、体力的な問題等から到達点は60歳くらいをメドにすることが必要と考えている。

問 A府省(庁)、D府省(庁)には、肉体的に厳しい職場があると思うが、60歳を超えてそういう職場で働いている人はいるのか、それとも現実にはいないのか。

答 A府省(庁)

交代制勤務職員は24時間勤務体制なので、60歳を超えると年金暮らしとなる人がほとんどである。

定員に余裕のあるところは再任用ポストを用意できるが、再任用者が交代制勤務につくと事故につながりやすいので、交代制勤務者として働くことはなかなかないと思う。

(「再任用後の階級はどうなるのか」との問に対して、)再任用後は階級は下がる。

答 D府省(庁)

数的には少ないが、現に希望して、勤務している人もいる。そういう場合には健康面のチェックをしっかりとらせてもらってやっている。ただ、多くの人はもういいという感じである。

(「勤務の際の条件は再任用前と同じか」との問に対して、)全く同じである。

(「再任用後の階級はどうなるのか」との問に対して、)再任用後は級に見合った階級に下がる。

問 現役世代の40歳台後半から無年金の影響を受けるが、職員から生涯設計について何か意見を聞いたことがあるか。また、職員団体から何らかの要求はあるか。

答 A府省(庁)

今回特に職員団体から意見聴取ということは行わなかったもので、特段把握していない。

答 B府省(庁)

現時点においては、特段の具体的な要求等はないと承知しているが、今後の生活設計に関わる大きな問題なので、職員、職員団体も関心を持っているものと認識している。

答 C府省(庁)

大きな制度変更なので職員団体も大きな関心を持っているに違いないと思うが、現段階では正式な要求は聞いていない。

答 D府省(庁)

当府省(庁)には職員団体が無いが、職員については、概ね退職を控えた方々に聞いており、40歳台後半の人達から要望を聞くということはしていない。

問 D府省(庁)以外の府省(庁)では、基本的には65歳までの定年延長が望ましいということだが、これに対応し、人事については例えば平均2年の在職期間を3年に近づけて在職期間を伸ばすこととしているのか、それとも、癒着の問題もあるので在職期間は変えずに係員、係長、補佐、課長等の役職段階を1年ずつ伸ばすというイメージなのか。あるいは、外郭団体とか外部との人事交流を組み合わせるといったイメージなのかお伺いしたい。

また、D府省(庁)については、他府省(庁)が65歳定年のときでも60歳定年でやむを得ないと思えるのか、それともそのときは置いてけぼりをくわずに合わせるのか。

答 A府省(庁)

異動のサイクルについては特に詳しく検討したわけではないが、2年程度でロテーションを組んでおり、それが一つ、二つ増える感じかなと考えている。

答 B府省(庁)

定年延長に当たって具体的なパスをどうするかについてはまだ考えていないのが現状。

現行の人事異動については、概ね2、3年サイクルで行っているのが現状。

答 C府省(庁)

一つのポストの在職期間を延ばすなど内部で工夫しながら、自治体との交流を増やすなどの対応も考えられる。

答 D府省(庁)

職員の90%以上が行(一)以外の出身であり、そのポストと行(一)のポストが交流をしているので、処遇が違えば交流が成り立たない。例えば行政職のポストの定年が65歳で他のポストの定年が60歳というような方向については慎重に対応しないといけないと思う。

問 再就職を考えないということになると、定年まで老後の生活の心配をせずに職務に精勤するためには一定レベルの年金が支給されなければならないと思う。日本の年金水準は先進諸国の年金水準（退職時の給与に対する代替率）に比べて低いので、退職一時金の一部を取り崩して年金の水準を充実していく形が望ましいのか、現状の生活設計を考えた場合には、今の退職一時金と年金の組合せの方がいいのか、あるいは、退職後の再就職を前提としない場合の年金の水準はどのような水準がいいのか。

また、仮に60歳定年を余儀なくされる場合には代償措置として比較的高い年金が保障されるなどの制度設計はありうると思うが、その場合の公務員の年金水準についてはどうか。

さらに、不祥事があった場合の抑止力の点も踏まえて退職金制度と退職年金制度のどちらが望ましいかということも、個人的な意見で結構なのでお願いしたい。

答 **A府省（庁）**

私見だが、当府省（庁）では、民間再就職の実績はほとんどなく、老後の生活設計として退職金を当てにしている部分もあるので、年金の水準を上げることによって退職金を下げるということであれば、大半の職員は、現行の退職金制度の維持を望んでいると思う。

答 **B府省（庁）**

どちらが職員にとっていいのなかなか判断がつかねるところ。

答 **C府省（庁）**

A府省（庁）と同様に職員は現状維持を望んでいると思う。予測可能な安定性の高い制度が望ましいと思う。

答 **D府省（庁）**

家族の状況、経済的問題上の状況は人によってそれぞれ違うし、価値観も多様化しているので、一概には言えないが、少なくとも年金が満額出たとしても十分とは思えないので、退職金への期待感は大きい。

問 短時間勤務については、柔軟に活用し対応されている府省（庁）が多いようだ。再任用の場合、正規職員の短時間勤務の制度はないが、定年延長の場合でも給与は下がるが高齢者が短時間勤務を選択できる制度の仕組みのニーズを含め意見があれば伺いたい。

答 **A府省（庁）**

現行の再任用短時間勤務は、年金支給がある中で通用している制度なのではな

いかと思う。無年金ということになれば再任用短時間勤務は成り立たないのではないかと思うが、定年延長をしたが、体力的にきつい人については、多様な働き方ということで是非検討をお願いしたい。

答 B府省（庁）

現状では再任用短時間勤務が非常に多い状況。定員管理に対する特例的な措置もあるし、可能な限りたくさん希望者を採用するという観点からも短時間勤務を主体とした運用に努力しているところ。私見だが、定年に関する制度設計に当たり短時間勤務を織り込んで設計をしていくということはあるのではないかと思う。

答 C府省（庁）

現在の再任用短時間勤務は全体的に地方に対する見方が厳しい中で、研究機関の人達の能力を發揮させるということでできる限り活用していく方向性を進めるべきと思っている。

答 D府省（庁）

完全無年金という状況になるとなかなか短時間勤務はなじまないのかなと思うが、ただ、生活のゆとりなどを考えると選択する制度としてはあってもいいのではないかと思う。

事務局から参考資料の説明を行った。

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