

公務員制度の総合的な改革に関する懇談会（第6回）議事概要

- 1 日時： 平成19年10月24日（水）15：30～18：00
- 2 場所： 総理官邸二階小ホール
- 3 出席者：
（委員・50音順、敬称略）
岩田喜美枝、江口克彦、岡村正、佐々木毅、高木剛、田中一昭、屋山太郎
（政府）
渡辺公務員制度改革担当大臣、大野内閣官房副長官、山本内閣府副大臣、戸井田内閣府大臣政務官、福井行政改革推進室長、株丹行政改革推進室次長
- 4 議事次第
 - （1） 開会
 - （2） 渡辺公務員制度改革担当大臣挨拶
 - （3） 専門スタッフ職、定年延長、国際競争力のある人材育成、働きに応じた処遇、ワーク・ライフ・バランスの実現等魅力ある働き方について
 - （4） 閉会
- 5 議事の経過
 - 冒頭、渡辺公務員制度改革担当大臣の挨拶があった。
 - その後、事務方から各議題について資料の説明を行いつつ、自由討議が行った。委員の主な意見は以下のとおり。
【専門スタッフ職】
 - ・専門スタッフ職については、高度な専門知識を有する超専門職とでもいべき専門職と、60歳定年を実現するための専門職と2種類考えられるが、今回の人事院勧告はこの2つをあわせたものという理解か。前者については、入省15年後位の課長補佐位で方向性を決めて育成していくべき。
 - ・専門スタッフ職は方向性はよいが運用を誤ると単に定年まで長期間在職するための処遇ポストとなってしまう。若いときからマネジメント系なのか専門職系なのか見極めながら人材育成すべきで、局長や審議官といったマネジメント系の人がある後専門職に移るということはあ

り得ない。専門性の評価は難しく、その基準をどう作り処遇していくのか難しい問題。

- ・ 専門スタッフ職を組織のどこに位置づけるのか。ラインとスタッフはよい意味での緊張関係とサポート関係が必要で、両者を行ったり来たりするのは問題。専門スタッフ職を置いていることを組織的に分かるようにすべき。
- ・ スタッフの運用は従来の霞ヶ関では非常に難しく、専門スタッフ職も下手をすると単なる処遇ポストになってしまう。局長や審議官にも、高い専門性を有している者がおり、こういう者は専門スタッフ職になれるようにすべきとの意見がセンター懇ではあった。但し、専門スタッフ職になるとときには給与が下がってもいいと考える。
- ・ 俸給表のイメージをみると、早期退職等による間引きの補完措置のようなものではないか。これでは機能分化と総合性をトータルで強化することにはならないし、スタッフのスタッフやスタッフの管理機構も必然的に生まれてきてしまう。
- ・ 国際交渉官など専門性の極めて高い職員に対して局長級・審議官級の処遇をすることを反対しているのではなく、局長・審議官だった者を専門スタッフ職として処遇することに反対している。
- ・ 組織のあり方や処遇のあり方も一般の民間企業のようなやり方を取り入れてやるべき。必要な専門職のコースをはっきり決めて、専門職毎に採用すべき。採用後使えなければ退職してもらわうべきで、総合職に移すようなことは避けるべき。
- ・ スタッフ職のようなものを作って、みんな定年まで迎えるようにする方が、公団、公社、事業団を作って天下りをして、要らない事業をやるより国民経済的によいのではないか。ただし、コンピューターのシステムのような分野については、民間から公募すべき。官民の垣根を低くして行ったり来たり出来るようにすべき。
- ・ 民間でも定年まで能なしも抱え込んでいる。天下り先を沢山作って、税金を投入するよりは、能なしを抱えていた方が全体的にコストも安くつく。民間と公務員の間で相互互換性があるような形にする必要。公務員は給料が安いので優秀な人はならない。
- ・ 専門スタッフ職を作り、複線型人事を行うに際して、定員管理はどうするのか。定員削減計画の中でやるのだとしたら、従前のラインの仕事との兼ね合いでうまく機能しないのではないか。
- ・ 公務員の定員と人件費を削減する中で専門スタッフ職を構築するに

は、ラインとスタッフの仕事の仕方をしっかり見直さないと、単なる処遇のための制度になってしまう。センター懇でも、定年延長との関係で55歳を超えたら選択制にして給与を下がるようにする、或いは60歳を過ぎればもっと下がるなどしていかないと、総定員・総人件費との関係で難しいのではないかとの意見がある。

- ・給与の引き下げは民間でやっている。なぜ公務員で出来ないのか。制度のことをいうが完全な制度などない。
- ・給与の引き下げは民間では常識。自分の会社では56歳で役職定年として、それから3分の2に引き下げて専門性を活かしながら定年まで勤務するという仕組みとしている。そういう仕組みにしないと総人件費の抑制やマーケットバリューに基づく再就職のあっせんは不可能。
- ・民間でも役員にならない限りは、45歳から50歳で給与は横ばいになる。そのようにして定年までいられるようにした方が公務員も安心できる。特殊法人や独立行政法人は公務員より給与が3割も高い。だから天下りポストをつくるなど無駄なことをしている。能力があり偉くなる人は給与が上がっていくが、そうでない人は下がるようなメリハリのある給与体系にして、年金がもらえる年まで定年延長をするべき。

【定年延長】

- ・報酬のカーブの問題もあるが、公務員の場合、退職金がウェイトが大きいためこれをどのように見直すかによって公務員の行動様式は変わってくる。今の制度の下では、役職のピークの時に辞めることが合理的な選択となっているのではないか。
- ・事務次官級で、退職金と年金をあわせて退職前の30%しかもらえないというのはひどいのではないか。本当に民間準拠になっているのか。
- ・退職金については、一部上場の幹部クラス、役員クラスとの比較だと低いのではないか。退職金も年収も少なくとも一部上場の平均にあわせるべきではないか。
- ・年金の支給開始年齢にあわせて雇用の保障ができるような仕組みを作っていくのは当然。中長期的に理想的なやり方は、年金受給開始年齢まで定年延長して公務員の身分で働けることを保障すること。但し、民間準拠を考える必要。民間では、やり方は2つあり、1つは定年の廃止・延長、2つ目は再雇用制度や勤務延長制度といった継続雇用。定年延長をしているところは12%で、86%は継続雇用。継続雇用の中でもほとんどが再雇用。業績不良者とか健康上の問題のある者など

を除き、原則として希望者全員を再雇用する。定年後は管理職として残ることはなく、一般社員として仕事をする。従来、派遣社員などがやっていた仕事を再雇用者に置き換える企業もある。処遇については、定年到達時に大幅に下がるが、60歳代の処遇は賃金と年金と雇用保険からの高齢者雇用継続給付金をあわせてどの程度の水準かということで給与を払っているのが実態。公務員の場合、原則として希望者全員が再雇用されるように再任用制を活用することが必要。但し、この制度は幹部になった人が使うことは想定しがたく、課長補佐で辞める人が対象になる。定員管理の原則の下では、採用抑制も必要になるかもしれない。

- ・民間では、55歳で辞めるなら、退職金の他にその後の5年間の給与を払うこともある。会社としても福祉その他でコスト削減も可能なのでメリットがあるし、職員も55歳で辞める人も多い。
- ・選択定年制を導入するということはあり得るのではないか。制度の中に働き方の選択の余地をどのようにデザインするか。経験上、公務員の事務職に再任用を使っていくのは難しい。
- ・就労と年金受給の接続は大原則。定年と年金受給開始年齢の間のつなぎ方については民間でもいろいろな例があるので、公務員にどれがフィットするのか検討すればよい。民間でも事業都合で退職してもらう場合には、プレミアムを沢山つけて後は面倒見ないということということもあるし、プレミアムをつけない代わりに後の面倒をちゃんとみるというやり方もある。公務員の場合民間の後追い型にならざるを得ないだろう。退職金のレベルは生涯賃金のようなものをみる必要もあるのではないか。民間でも大企業と中小企業の間で、毎月の賃金、ボーナス、退職金に大きな差が生じているが、中小企業の観点からみると公務員の退職金は夢のようなもの。
- ・国家のこと国全体のことに取り組んでいる国家公務員の給与や退職金を中小企との比較でみるのが妥当なのか。給与を中小企業並みにして国の大きな責任をとれというのは納得できない。
- ・中小企業並みにしろということではなく、そういう世界もあるということ。中小企業をほったらかしすぎ。
- ・60歳を定年の1つの線にして、55歳から早期退職可能とし、その際は60歳で退職するのと同額の金額がもらえる、また再雇用制度で65歳までは働けるが給与は大幅にダウンする、そういう形にしたらよいのではないか。

- ・給与も定年も民間準拠にしていくということであり、キャリア制を維持したままで今の議論を当てはめることはできない。

【国際競争力のある人材育成】

- ・地方分権の時代、中央政府の仕事の半分は国際化対応であるという位の姿勢で、人事管理をデザインすべき。特に国家戦略スタッフや幹部職員の選抜に当たっては、この観点を軽視してはいけない。キャリアパスをビジュアルにしていくことによって、本人も頑張るのではないか。
- ・国際機関から卒業した人に何かメリットがあるようなことを考えなければいけない。優秀な人が国際機関で働きたがらない。
- ・欧米だけを中心にするのではなく、アジア近隣との関係で公務の中に人材を蓄えることが重要。
- ・企画立案に携わる者に一定程度の国際経験を付与する一方、国際交渉を行うような専門性の高い者を育てるということと二層でやるべき。また、国際機関で働きたい優秀な人が出てこないということがある一方、国際機関で務まるような人が育っていないということもある。国際機関の幹部が務まる人を育成するには、ドクター、最低でもマスターの学位を有すること、ジェネラリストではなく専門的な知識・経験があること、若いときから国際機関を行ったり来たりしながらキャリアを形成することが必要。昔、外務省にアソシエートエキスパートという制度があり大変有益だったが、今は公務員は使えない。若いときに国際機関のインターンシップを経験する仕組みがあってもいい。

<文責：内閣官房行政改革推進室（速報のため事後修正の可能性あり）>