

「公務員の高齢期の雇用問題に関する研究会」第16回 議事要旨

1 日 時 平成20年11月27日(木) 9:30~11:30

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

民間企業における役職定年制等の実情についてのヒアリング(3社)
その他

5 議事概要

役職定年制導入企業(製造業)、定年延長企業及び役職定年制導入企業(商社)並びに役職定年制廃止企業(銀行)より、役職定年制の実態等について説明が行われたのち、質疑応答が行われた。主な質疑の内容は以下のとおり。

50歳以降の出向・転籍等の状況について

問 商社というと50歳以降順次関係会社等に出していくというイメージがある。50歳到達時に在籍している社員のうち60歳まで在籍する者の割合はどれくらいか。

また、50歳以降の転籍者はどのくらいいるのか。

答 若手の頃から人事ローテーションの一環として出向があり、50歳を過ぎたら出向が増えるということはない。

給与水準が下がってしまうので、57歳以前に転籍することはない。57歳以降は、出向や転籍で関係会社に出ている者と関係会社以外の会社に再就職している者がほぼ同数になっている。

問 都市銀行の場合、50歳前後での出向・転籍が一般的であると思うが、それが変わってきたということか。

答 4、5年前まではどこの銀行も50歳くらいで出向・転籍というのが基本だった

と思う。現在、当行では、出向・転籍も引き続きあるが、社内に残る者の割合も増えており、60歳での定年退職が定着している一般の民間企業の状況に近づいてきたという感じである。

役職定年後の職務等について（商社）

問 部長や室長といった役職から降りてスタッフとして仕事をする場合にはどういった仕事をするのか。

また、モチベーションを維持するため、配置上の配慮はされているのか。

答 営業部門の部長の場合、管理部門に移すことが多い。その理由は、管理部門は、経験が必要とされ、新人を配属しにくく元々シニアな者が多いこと、また、部長職を外れた元部長が同じ部の中で仕事をするとなると、周囲がいつまでもその者を部長だと思ってしまうことなどである。

室長の場合は、部長の補佐に就けたり、同じ分野の別の部に異動させたり、あるいは、海外や国内の支社に異動させるなどして職務を変えている。

管理部門には、部長や室長の経験者を配置しているので、多くの部署で上司と部下の年齢が逆転している。営業部門では、同じような年齢逆転が起きているのは1割から2割程度にとどまっており、営業部門の室長が53歳になると管理部門に行き、そこで上司と部下の年齢が逆転するというケースが多い。会社全体として、役職を外れたら管理部門に行く場合が多いと理解されている面もある。

役職定年制廃止後の処遇について（銀行）

問 役職定年制を廃止し、年齢を基準にしないというのは、とても良いことだと思うが、評価により決定するとなると納得してもらうのが大変かと思うが、どのように考えるか。

答 年齢で一律に役職を外すということについては、受け手の側もおかしいと思いつつ、全員がこうになってしまうなら仕方ないということで割り切れるが、人によっては役職が継続され、人によっては配置転換ということになると、どれだけしっかりと評価ができるかということにかかっている。その面では、合併という背景事情もあり、評価については力を入れて取り組んできたので、ある程度客観的な評価ができるものと考えている。

問 新しく導入された降職制度の下で、降職された職員のモチベーションについてはどのように考えるのか。

答 降職されるとモチベーションは下がると思うが、降職の対象は、意欲の低下が見られる者や実績が上がらない者になると思うので、逆にいうと、危機感を煽って仕事に励ませるという持ち上げ効果を期待して導入したという面もある。ただ

し、管理職については組織の活性化や組織の管理上の面から役職定年は実質的に生きている。

問 若年層が減っているということなので、あまり影響はないかもしれないが、役職定年を廃止することにより、管理職や中間管理職の高齢化が起き、それに伴い昇進スピードが遅くなると考えられるが、この点についてはどう考えるか。

答 従前に比べると既に登用に遅れが生じており、今回、専門職制度に近い発想で、ポストに就いていなくても能力がある者については、職能等級を上げて処遇を上げるとともに、肩書きも上げることができる制度を導入した。

定年後の継続雇用制度の状況について（銀行）

問 60歳の定年後の継続雇用制度はどうなっているのか。

答 再雇用制度を導入している。導入時に正社員と同様の立場にするかパートタイム的な立場にするか議論があったが、退職金も一度受け取っており責任の軽い仕事に移りたいというニーズが社員側からあったため、パートタイマーとして再雇用することにした。

定年延長に伴う企業年金の取扱いについて（商社）

問 定年延長に伴い企業年金の支給開始年齢は60歳のままなのか。

答 今は60歳から支給している。今般の制度改正と同時に支給開始年齢を65歳に引き上げることを検討したが、制度変更が非常に難しいということもあり、今後の課題となっている。

今回は、役職定年制及び外部との人事交流等について議論を行うこととなった。
(文責：研究会事務局)

以 上