

「公務員の高齢期の雇用問題に関する研究会」第9回 議事要旨

1 日 時 平成20年5月28日(水) 14:00~16:00

2 場 所 人事院第1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)、岩村正彦東京大学教授(座長代理)、稲継早稲田大学大学院教授、杉山三菱重工業株式会社顧問、村瀬全農林労働組合参与

4 議事次第

各種調査結果等の概要報告

中間報告に向けてのフリートーキング

その他

5 各種調査結果等の概要報告

各府省高齢者雇用アンケート及びヒアリング結果の概要

事務局からの結果概要の説明の後、以下の質疑応答がなされた。

< 質疑応答 >

問 資料1の幹部職員以外に関するアンケート結果の表第1-1-1について、60歳で定年退職した人数が2,000人から3,000人台という数字になっているが、退職者の多くは若い方のはずで、59歳や58歳で辞めた人はこの数字に含まれていないと理解してよいか。

答 この数字にはいわゆる勧奨退職の人は含まれていないので、これはあくまで60歳定年退職者の人数である。

問 57歳~59歳くらいの中に勧奨退職した人はどれくらいいるのか。

答 離職者は、平成17年度で約16,000人ほどおり、内訳は、定年が4,000人、勧奨が4,000人、それから自己都合や死亡が8,000人という感じである。

再任用者・退職公務員に対するヒアリング概要

事務局からのヒアリング概要の説明の後、以下の質疑応答及び意見があった。

< 質疑応答 >

問 従来は地方出先機関の課長補佐級でも再就職先を人事当局に見つけてもらえたが、現在ではそういうことは難しいということも書いてあるが、そういう理解で良いのか。

答 確かに今はすごく厳しくなっている。再就職先をあっせんできない分再任用で吸収するということも起こっている。1年を3つに分けて4ヵ月ずつ再任用しているという省庁もある。

< 意見 >

公務員の退職後の状況については、公益法人への天下りといったことが頻繁に取り上げられ、それがバッシングの対象になっているが、実際には退職者がどういう生活をしているのかということを一一般の国民はあまり知らないと思う、今日の資料は、国民の方に退職公務員の生活実態を知ってもらうにはすごく重要な資料かと思う。

再任用された場合でも手取りの給与が毎月20万円を下回るだとか、そういうケースが実態としてあって、そうすると生活はかなり厳しいと思う。こうした現状を踏まえて60歳台前半の雇用や退職給付の在り方等を検討していかないといけない。

退職公務員生活状況調査結果の概要

事務局からの結果概要の説明の後、以下の質疑応答がなされた。

問 この3年間で仕事に就いている人数が増えているのは、年金の支給開始年齢の引上げの関係もあるが、景気も平成15年当時よりは良くなってきて雇用を巡る環境が改善しているということとも関係していると考えてよいか。

答 両方だと思う。

問 この国等の再任用以外の任用というのは具体的にはどんなものなのか。

答 例えば、窓口の相談員などで非常勤職員として採用している。こうした業務は民間人が就くことの要請があり、公務員OBの採用は絞られてきている。

6 中間報告に向けてのフリートーク

< 事務局からの民間企業の役職定年制の実態に関する説明 >

民間の例を見ると、役員の場合には、社長が65歳、専務が64歳といった役員の定年が定められているが、それ以外でも、マネージャークラスだと55歳、部長クラス・本部長クラスだと56歳、57歳になると役職を降りてもらうというふうに段階的にこの年齢まで到達しなければ専門職に行ってもらおうというようなことをやっている。他方、マネージャークラスまで到達していない場合には60歳まで同じポストで働いてもらう形のようなのだ。

民間の実態を聞くと、役職定年により専門職に移るのは技術者だとか販売担当の人で、自分の仕事をしつつ、管理の仕事もしている人が役職定年により管理の仕事が免除されるというケースが多いということで、間接部門の人が役降りして専門職になるというのはなかなか難しく、そういう人はどちらかという外に転籍しているケースが多いということだ。

民間企業の中にはこれまで役職定年の制度を活用していなかったが、ここ5年で状況が変わり、団塊の世代が持つ技術やノウハウの承継等のために関連会社には出さず社内で活用するため役職定年制を活用しているという企業もあった。

役職定年により、管理の仕事がなくなるので、25%ほど給与が減るというケースが多い。他方で25%減という水準は、転籍先の関連会社の給与水準に合わせている面もあるということだ。

民間で役職定年制の対象となるポストは、管理職手当が付くポストということが多い。国家公務員の地方出先機関に勤務している人でも管理職手当が付く人がいる。例えば、所長に限らず、部長や統括クラスには管理職手当がついて、組合員ではないということになっている。ここを対象とするかどうかという議論は当然あるが、例えば、統括クラスについては60歳を過ぎたら若手に譲るという考え方もあるし、逆に所長には65歳まで勤めてもらっていいのではないかという議論もあると思う。その辺のところは今後詰めないといけないと思う。

< 研究会メンバーの発言要旨 >

全体の定年年齢を65歳まで引き上げる際に、65歳より若い年齢で役職について別途定年を定める。そういう役職定年について考えるということで議論を進めることとしたい。

「役職」のイメージが難しい。本省庁で幹部と言われるのは課長以上だと思うが、他方で地方だと本省でいう課長補佐以下の役職しかない。どこから役職としての定年を設けるのかによって随分違ってくると思うので、切り分けをどうするのかという議論が必要。国家公務員の多くは地方の出先機関にいるということに留意すべき。

役職定年になっても降格させるとかスタッフ職に就ければ雇用の機会は与えられるが、降格をどう考えるのかということはかなり難しい問題であると思う。処遇の面でも管理職手当だけを減らせばいいのか、それとも新たにスタッフ職俸給表のようなものを作るのか。そういうことも含めて考えていく必要がある。

役職別に定年を設ける理由は、人件費の抑制と、若手職員の意欲向上・組織の活性化なのだろう。ただ、一定年齢になった役職の職員の管理職手当を減らしていくなど人件費問題への対応としてはテクニカルにはいくらでもやりようがあり、人件費問題への対応として役職定年という話はあまりロジカルにはつながっていない。もう一つの若手の活性化・職場の活性化という点で役職定年の導入意義があるということだが、これも今の公務員制度改革の能力・実績主義という動きから見るとやはりちょっと逆行しているような感じがする。能力・実績がある63歳の方なら十分働いてもらえばいいし、逆に若手でもそれくらいのポストに就ける人なら就いてもらえばいいというふうに考えていく必要がある。役職定年ありきという話をすると年功序列をそのまま残すということとあまり違わないようなイメージを持ってしまう。国際的に見ても、公務員について役職定年制を採用している国はない。かなり変な制度になってしまいかねない。能力・実績主義ということであれば年齢に関係なく定年に至るまでどんなポストでも就け得るということにすべきではないか。人件費の問題であるならば、給与カーブなり管理職手当の問題で対応すべきではないかと思う。

<事務局説明>

民間の例で、能力・実績主義だけだとすると、同じような能力の人が二人いる場合どうしても先にいる人を排除するわけにいかないのが、人事が停滞しがちになって、若い人がなかなか課長になれないということが出て来ているようだ。したがって、能力があっても降りてもらいましょうかという議論が出てくるのではないかと。ただ、そうすると役職定年後のポストを用意しないといけないので、再任用と同様の問題が生じることになる。ただし、再任用と違い、職員にとっては65歳までの雇用の保障があり、人事当局の側からしても、任期がないので必ずしも内部に抱えておく必要はなく、外部に出向させることができるという意味では柔軟性がある。

また、現在の議論を見ていると、民間では、60歳を過ぎると給与が急減するのに、定年延長をした公務員だけ高い給与が維持されることについて批判も多いことから、給与を下げる手段として役職定年制に注目している側面もあると思う。

これは賃金制度とも絡むと思うが、私も理論的に言えば、能力・成果主義と、

まだまだパフォーマンスがある人を無理やり引き下ろす役職定年制とは整合性がないかなという感じがする。ただ、65歳まで定年を延長するとき、賃金体系のイメージとして、もっと前からフラットにしておいて、能力があってそれなりのポジションに就いている人にはプラスで高くなっているというイメージなのか、そうではなく今とあまり変わらない年功的な賃金そのままあって、一部の人を除いてぐっと下げるといったことなのか。それによってイメージは違ってくるかと思う。前者のようなイメージであれば、必ずしもまだまだパフォーマンスがある方に無理に辞めてもらう必要もないのではないか。「後進に道を譲る」という考え方は確かに年功システムのイメージがある。

あるポジションを新しい人が引き継ごうというときに、そのポジションに対する能力を前任者と新任者と比較すれば、前任者が勝つことは分かっている。一番悪い例で引かれるのは、「俺に匹敵する人材がまだ育っていないから俺は社長を辞めない。」ということで、確かにそのとおりだが、経験がないのだから現職の社長に勝てるはずがない。ただ、それでは若手が育たず会社として困ってしまうので、社長や、ひいては課長の定年年齢を定めた方が若手育成となり会社として活性化するだろうという考え方が民間にはある。

役所の場合は、人事が停滞することによって汚職につながるという面があると思う。次官職を何年も勤めるということは、非常に能力があって余人をもって代えがたいということだと思っただけだが、汚職の可能性もある。日本の公務員制度に成果主義と相反する定年の定めがあるのは、一つの知恵ではないかと思う。このまま5年ズルズルと延ばしたのでは、公務員全体としての能力が落ちるのではないかと思う。

定年延長をすると考えたときには、給与上の処遇をどうするかということもあるが、人事の停滞を防ぐという観点から職種なり職務についての一定の定年制度というのを考えるということが知恵として必要なのではないかという気がする。特に公務員の場合は公務の清廉性の問題があり、ひとつのポストに長く留まるといっては非常にまずいというところもあって、そこは考えざるを得ないと思う。他方で、これはまったく別の観点ではあるが、国家公務員制度改革基本法案でいくと公務員については年齢差別の問題は考えないということになる。役職定年制ということは年齢でもって一定のところでもうその役職を辞めなさいと国の規範として定めることになる。

一つのポジションに何年勤めるかという決め方もある。就任できる年限を決め

るとすれば年齢の問題は解決される。運用の問題として、就任年齢はどうしても制限されてくるので実質的にはあまり変わらない。

同一ポストに長期間在職することの弊害については各省庁が人事ローテーションによって回避しており、内閣で一元管理したとしても同じであろうからそれとこの役職定年の話は直接にはリンクしない。ただ、課長に上げてしまうと以降は課長の中でしかローテーションを組めないし、部長に上げてしまえば部長級の中でしかローテーションを組めない。降任しようとするとな利益処分に当たり、不服申立てされるとややこしい問題が起こるので、年齢で切ってしまうという乱暴な話になると思う。もっと柔軟に部長が課長に異動しても、課長が係長に異動してもいいような制度を作れば年齢で切らなくてはならないような制度を作らないで済むのだが。

<事務局説明>

なぜ今職員の意に反して降任させることができないかという、政治的中立性や公正性の問題があるからである。それが自由にできることになれば、例えば何党政権になれば何党に近い考えの人は降任させられて、何党の政権になるまで待つということになり、ちょっといかがかと思う。それならば、全員一律に一定年齢までくれば降りる、若手育成のために降りてくださいという制度は民間でもあるので、民間で不合理でなければ必ずしも絶対におかしいという制度ではないという考えもあるのではないか。いつでも上げたり下げたりできるという制度だと人事に恣意性が出てくるのではないか。

みんなが専門スタッフ職に異動していくとなると、ポストだけが増えて、定員が抑えられており、かつ部外にも出せないのもスタッフ職ばかり作らないといけなくなる。そうすると再任用と同じ問題が生じてしまう。新規採用もできなくなる。

定年延長でズルズルに行くのが本当にいいのかどうか。今 種採用職員は大体56歳で勸奨退職しているので、65歳定年となると約10年延びるということになる。すると今の若手の人は、40歳くらいで課長になれていたはずが50歳に延びることになり、そうすると若い人の中には「それだったら私はもう辞める。」という人が出てくる可能性がある。それでいいのかどうか。

役職定年制を導入した場合に、地方の出先機関にいる人たちのことを考えると結局は再雇用の場合とあんまり状況は変わらないのではないかという気がする。地方の出先機関の所長のような方が、所長の後にどんなポストに就けるのだろうか

か。

公務員の場合入省時の年齢にけっこう幅があるので、順調に昇進していったとしても、年齢で切り分けてしまうと、どうしてもあるポストには到達しないということが分かってしまうという問題が出てくる。

<事務局説明>

事務次官の定年年齢を62歳に上げたのは、早期退職慣行の是正等により一般の定年である60歳と実際に辞める年齢の隙間が狭くなってきたことにより、大学院卒等の者の中にどうしても事務次官に就けない人が出てくるということがあり、事務次官の定年年齢を上げたのだが、今のところ60歳以上の事務次官の例としては数件しかなく、何とかやれている。事務次官より下の官職で60歳くらいの役職定年であればその嫌みはないと思う。

一つの職位に一定期間いたが、その期間中に上の職位に上がらなかった人は辞めてもらうという考え方はあるかもしれない。

そうすると今度は若くして抜擢された人の取扱いが問題になる。

民間企業の場合、部長のようなポストにいる人が役職定年で辞めるときは、関連会社に出るといったケースが多い。それをトラブルなく行うために役職定年を決めているという感じである。それから、関連会社の方で人材を欲しがっているということもあり、当然比較的若いところで欲しいということになるので、60歳を超えた役職定年というのはあまり必要ない。民間企業の役職定年の年齢が55歳となっているのは、そういうことを意味しているのだと思う。

民間企業のアナロジーで役職定年をやるということであれば、独立行政法人等に在籍出向の形で出て行くということを経るべきというようなことを報告書に書いた方がいい。

こういうことを実現しようという場合には併せ技でやらないといけないので、役職定年制も入れ、出向もやり採用の抑制もやる。あらゆることをやった上で65歳の定年延長という目的が達せられればいいわけで、それをオールオアナッシング的に考えると、定員を増やさないといけないだとか採用ができないだとか乱暴な意見になるので、過渡期においては少し外部活用というのも大目に見ることが必要かと思う。

そこが難しいところで、民間企業であれば経営サイドの判断で一環した合理的な考え方ができるが、公務となると政治プロセスの中でオールオアナッシングの議論になりがちである。

独立行政法人全てをなくすわけではないので、そういうところで管理職とか経営を担う人材は必ず必要である。管理職に民間企業の人を雇うよりはそこに土地勘のある人を雇った方が国民にとっても合理性がある。

一部には独立行政法人の仕事を一部内製化して定員を増やしてもいいのではないかという議論もあるようだ。それが国民のコンセンサスを得られるかどうかということは別問題だが。

内製化の話があったが、アウトソーシングをした業務や臨時職員を雇ってやりたりしてやっている業務を取り込んでこないと、人はあるけど仕事がないという状況になる。仕事の受け皿を用意すべきという指摘も必要だと思う。

内製化した方がコストが安くなるという例もあると思う。

民間でも一時期アウトソーシングしていたのを元に戻しているというのがあって、ケースバイケースで考えていくべき。

公務員は相当定員を削減されてきているわけだから、昔に比べて忙しくなっていると思う。そういう面でいえば、職域を拡げるといえるのは今の状況でいえばそんなに無理に仕事を作らないといけないという感じではないように思うが。

<事務局説明>

定員削減により仕事の割に人が少ないというのは各省大体生じているが、どこで発生しているかということについては色々である。ただ、仕事の割に人が少ないから定員を増やしてくれとストレートに言ったとしても、そこはなかなか理解されないところがある。

定員削減の話はまた別の議論だが、65歳まで定年を延長するとした場合に、そのためにわざわざムダな仕事を作らないといけないというわけではないということ、我々が議論をする前提としてはいいと思う。

40歳台だろうが60歳台だろうが地方の所長の給与は一定であるということであれば、出先機関の長などはずっとその役職にいてもいいのかもしれないという感

じもする。

どこのレベルで役職定年を設けるかというときの視点として、生涯賃金を見ることも一つの考えだろう。早く昇進する人はその分早くから高い給与をもらっているわけで、最後の短期間だけ高い給与をもらっている人とは全然違う。

今までの議論を整理すると、役職定年というものを考える際には、その部分だけでは考えられなくてシステム全体の中で整合性を持つ形で作ることができるかどうかを考えていくということが重要である。そして、もし仮に民間企業とのアナロジーでやるというのであれば民間企業で行われているのと同じような運用が可能な条件下であれば役職定年制を円滑に実施できるというふうに書いた方がいいのではないか。

7 公務員労働組合連絡会からの意見の提出

第8回研究会（平成20年5月8日）においてヒアリングを行った公務員労働組合連絡会から「公務部門の新たな高齢期雇用施策についての公務労協・公務員連絡会の意見」の提出が行われた。

今回はこれまでに出示された意見等の要約版をもとに議論を行うこととなった。

（文責：研究会事務局）

以 上