

## 「公務員の高齢期の雇用問題に関する研究会」第7回 議事要旨

1 日 時 平成20年4月17日(木) 9:30~11:30

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)、浅海読売新聞社論説副委員長、稲継早稻田大学大学院教授、黒澤政策研究大学院大学教授、藤村法政大学大学院教授、村瀬全農林労働組合参与

### 4 議事次第

アメリカ合衆国連邦公務員の年金制度等について(出張報告)

高齢期の雇用問題に係る主要な論点整理

意見交換

その他

### 5 出張報告概要

アメリカ合衆国の連邦公務員には政治的に任用される約3,000人の職員その他、試験任用による原則定年制がなく身分保障された職員が約190万人(軍人、公社職員を除く。)いる。彼らの年金制度は、1984年に CSRS から FERS に転換された。FERS の最終給与に対する標準的な代替率は約70%となるように制度設計されている。FERS は、CSRS と同様の確定給付部分に加え、官民共通の基礎年金部分といわれる401(k)プランと呼ばれる確定拠出部分の3階建てで構成されており、CSRS と比べ、官民の年金の流動性が高まった。

1984年の年金改革の際に連邦公務員に導入された確定拠出年金は、民間に先駆けて導入されたものであり、連邦政府はロールモデル・エンプロイヤーとしての役割を担った。

約70%という代替率を設定している主な理由は、次の2つである。

優秀な人材を確保するため

連邦公務員の給与は民間給与の平均的な水準であり、同じ大学を出て民間企業に勤めた人に比べると低くなるが、退職年金や医療保障を充実させることにより、人材確保の面で民間企業と競合関係を築くことができている。

公務員の規律維持のため

政治的中立性を保ち、公務員として精勤させるためのインセンティブとして、退職後に尊厳のある生活を送ることができる年金水準を保障する必要がある。

日本の国家公務員の標準的な年金、退職手当の最終給与に対する代替率が30%～50%程度であると話したところ、「日本政府は労働市場に自分1人しかいないと思って行動しているのだろうか。」と首を傾げられた。

アメリカ国民は、連邦公務員の年金について基本的には関心が薄い、同じ労働者として相応の労働条件が与えられるのはいいと考えているのではないかとのことだった。どちらかという議員の年金に関する見の方が厳しい。

OPM（連邦人事管理庁）によれば、「公務で永年勤めると、そこで身につくスキルというのは、厳しい規制（制約）の中で、いかにうまく論理構成するか、いかに調整するかといったスキルであり、新制度が流動性を重視しているといっても、利潤追求のためのフレキシビリティが極めて高い民間企業では通用しない。」とのことだ。

## 6 意見交換

事務局からの資料の説明の後、論点整理案の「第3 一律65歳定年延長は行わず、再任用の義務化で対応する場合の問題点」について意見交換が行われた。その概要は以下のとおり。

### 論点整理【1 再任用官職の確保】

定年延長が前提。暫定ということで再任用の義務化をするということはあるべきと思うが、基本は定年延長である。

この場の議論としては、定年延長か再任用の義務化かという議論とは別に仮に再任用義務化が採用された場合について議論することとする。

民間企業の現場では、当面の大事な課題に人手が必要で、本来やらないといけないうる仕事がない仕事があるようだ。そうした仕事、例えば若手を育てるとか、共有しておいた方がよい情報を取りまとめる仕事を再任用の方々に担ってもらおうというのも一つの方法だと思う。ただ、人を雇う以上コストが発生するので、それに見合うベネフィットが生じるかどうか見定める必要があり、5年間くらい試行し、効果を検証する必要がある。

これまでの年功賃金、年次別管理による人事管理では、定年の時点が個人にとってのポストの面でも賃金の面でも最高到達点ということになり、再任用するとポス

トの面でも収入の面でも下がるということであれば、優秀な人こそ再任用される選択肢は選ばないのではないか。民間でも能力的に優秀な人ほど自発的に外に行くという話ではなかったか。

定年延長の場合に、年次別管理の延長で行うのか、能力・業績主義を導入し根本的に人事管理のやり方を変えることまでするのかによって違うかもしれないが、賃金面で給与カーブをフラットにして定年延長を実現するということはあると思う。

長期的にみると抜本的改革はやはり必要で、そうした改革を行うならば、再任用も適材適所でやりやすくなるが、改革を成し遂げるには非常に長い時間がかかる。現時点で定年延長ではなく再任用でいこうとするとドラスティックな改革が必要となり大変だと思う。

定年まで培った能力を活かせるような再雇用の官職・職務があってしかるべきで、仮に下位の官職につけるとしてもそういう能力を活かせるような官職を提示しないと運用がうまくいかないのではないか。定年まで指導的立場にいた人が日常的に指導される立場になると、働く意欲を失い1年や2年で辞めるということになりかねない。そうすると再任用の義務化の目的が果たされたとはいえなくなる。

団塊世代の退職に伴い、職場の仕事が継承できないという議論があるが、その辺が実態的にはどうなのかを考えることが再任用に相応しい仕事を考える際の一つのヒントになるのではないか。

公務、民間を問わず、いろいろな職場で現役の職員の知識・経験不足の現象が生じているので、団塊の世代などの技能、職能を（現役の知識・経験不足を補い、）うまく継承するためのつなぎとして生かす余地があるのではないか。そういうものを踏まえて再任用に相応しい新しい仕事があるのかどうか現場から色々積み上げて考えてみる必要があるのではないか。

特定の分野での経験、知見がある人は再任用もしやすいが、そういうのが仮にないとすれば、新人を育てた方が組織のためになるという考えになるのではないか。

民間企業の例を挙げると、転勤しなければ再雇用が難しいが、本人がどうしても仕事を続けたいという場合は、これまでアウトソーシングしていた仕事を取り込んでその仕事を担わせるといったように割と無理やりやっている感じがする。

一番のポイントは再任用官職の問題だと思う。それは一般職員であれ幹部職員であれどういう官職を用意し、どういう仕事をやってもらうかということである。さらには、勤務地の問題もある。省庁や出先機関の規模によって異なると思うが、再任用を義務化した場合に、地方では希望者に見合う再任用官職を用意できるのか。

国の地方出先機関等でも多くの非常勤職員が働いていると思うが、全部ではない

にしてもそうした仕事の多くを再任用職員に任せるということも考えられるのではないか。

再任用された人の仕事として、例えば窓口対応に負われて本来の仕事ができない状況に陥っている人たちを支援する部署に配置をしていけば、全体の仕事が効率的に回っていくのではないか。

窓口業務や相談業務は、再任用されるくらいのベテランの方が対応する方がいいかもしれない。

## 論点整理【2 「再任用義務化」の定義について】

原則希望者全員を再任用するというのが望ましいと思う。ただし、義務化の定義をどうするかということを考えるのが非常に重要で、使用者が再任用のポストを提示して本人が拒否した場合、本人が受け入れられるポストを際限なく提示し続けるのかということに行き着くと思う。民間は、1つ以上1つ以下というのが実態のようであり、際限なく提示し続けるというものではないようだ。そうなると、定年前と同様に辞令により異動させるということに近くなるので、それであれば定年延長と大して変わらないということになる。

現役の場合でも意に沿わない転勤や配置換えがあり、その場合に転勤を拒否し、別のポストを要求することまでは認められないが、それは降格されない保障があるからだ。再任用の場合は労働条件が下がるので、不服申立て制度のようなものを作り、意向を反映させる仕組みを設けるべきではないか。そうしないと義務化が形式的なものとなってしまう。

## 論点整理【3 選択基準】

民間企業をヒアリングした際に、勤務評定で選別を行っている企業でも実態はほとんどの者は再雇用されるということだったと思う。定年延長ではなく再任用義務化という選択肢を採った場合に、希望者は全員義務的に任用することになると国民の納得が得られない可能性がある。分限免職をしなくてはいけないような職員については、再任用は拒否する権利を留保するという必要だと思う。

分限の本来の趣旨どおりに著しく問題のある人にはいつでも辞めてもらう、つまり分限免職の条項がきちんと適用されていれば、再任用の時点で選別する必要もないのではないか。

定年退職時頃に分限免職できるような場合を除けば希望者全員に再任用官職を提示すべきだ。

#### 論点整理【 4 定員問題、人件費問題、組織活性化等の問題】

定年延長のところでも定員削減との関連をどうするかということが大きな問題となったが、再任用もその見直しがないと前に進まないということだろう。

公務員の場合、再就職先がせばめられ、出口を塞がれてしまうこととなるので、定年延長であれ再任用の義務化であれ定員管理の考え方をかなり弾力的にしないと、新規採用ができないということになる。そうなると組織として歪になるので、定員管理を工夫・弾力化して、少しはプラスの部分に許容する方向でいかないとはいけないと思う。そして、この場合に各府省ごとに定員管理を行う、あるいは査定官庁に判断を委ねるということではなく、全府省の関係者が集まって検討をする場が必要である。

#### 論点整理【 5 幹部特有の問題】

幹部は再任用義務化の対象としなくてもいいのではないかと。事務次官級という民間では取締役クラスだ。おそらく局長も同様で、それくらい上の役職になった人は、仕事等で培ったネットワークもあるので自力で次の仕事を探すというのが民間企業の考え方である。

審議官以上の幹部は民間の取締役に相当するのではないかと。民間企業の取締役は基本的に任期制であり、基本的には定年制の適用対象外であり、重責を担うということはそれなりの雇用のリスクも負うということで、それを合意の上でやっている。他方で公務員の場合、定年が厳然として60歳である。また、公務員が常日頃次の職場のことを考えているということでは困る。これは天下りの問題につながっていて、従来はあまりそういう心配をしなくても官房が一手に面倒をみるので仕事をしなさいという仕組みになっていたのだが、それをやっちはいけないということになったので、どうするかということか。

非管理職、例えば専門スタッフ職のポストに就いた職員は再任用しても問題ないと思うが、問題は管理職の職員である。何をさせるのか。そして、今までの職場で引き続いて再任用というのは本人にとっても辛いだろう。再任用の義務化にするとすれば、基本的にはすべての人に再任用の機会を与えなければならないと思うのだが、運用は難しい問題が多い気がする。

大企業のケースをヒアリングしたときも、管理職に就いていた人は関連企業の社長や役員になるという話だったと思う。したがって、国家公務員の場合でも一つの考え方としてはそういう関連する団体のしかるべき役職に移っていくということで、これまでは実際にそういうことやっていたわけだが、それができなくなるので、

どうしたらいいのかということだ。

やはり、審議官クラス以上の人が平職員としてその辺で働くというのはイメージしにくい。審議官クラスまで出世した人というのは、それなりの知性なり能力を持っているので、それを今までは天下り先で活かしてもらっていたわけだが、それができなくなったとしても、何らかの形で国家行政に活かしてもらいたいと思っている。例えば、国家戦略スタッフがおかれる組織にまとめて再任用し、ポリティカルアドバイザー的な役割を担ってもらおうというような再任用の仕組みも可能性として考えられるのではないか。

大きなポイントは、再任用された人が行う仕事にどんな仕事があるかということと、条件をどう付けるかということだと思うが、メンバーから出た意見をまとめると、幹部職員については、少なくとも一般の職員とはどういう形にするにせよ別に考えなければいけないのではないかということ。係長をやっていた人を係員として再任用するということはあるのかもしれないが、審議官をやっていた人が同じ役所の中で係員として再任用されるということを考えると、そういうのは運用しにくい。本来その人が持っている能力を活用するためには工夫が必要だということについてはメンバーの意見は一致していたかと思う。

#### 論点整理【6 特例定年、勤務延長】

(今回の研究会では特に議論されなかった。)

#### 論点整理【7 60歳台前半層の処遇】

(60歳台前半層で金銭面での就業ニーズが強い要因として、持ち家の取得と子供の養育が挙げられるとの説明を受けたが、)生活給的な考え方は全般的にこの年齢に限らず段々見直していくべきだという考え方もある。他方で生活給的なものが現在の賃金体系に色濃く残っているとすると、60歳代前半の処遇を考える際にそこも考えないといけないということになる。

どんな賃金体系も労働者の生活を無視した賃金というのはあり得ないが、60歳代前半層の処遇を考えるときに住宅ローンもあるだろうし、中には子どもの教育費もあるだろうからそれも考慮して云々というのもあり得ないわけではないが、ちょっと厳しいかなという気がする。

今回は、職員団体からのヒアリング及び残りの論点整理を行うこととなった。  
(文責：研究会事務局)

以 上