

## 「公務員の高齢期の雇用問題に関する研究会」第15回 議事要旨

1 日 時 平成20年11月7日(金) 16:00~18:00

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、村瀬全農林労働組合参与

### 4 議事次第

個別の検討課題についての議論

その他

### 5 議事概要

資料1について事務局から説明があった後、第1「65歳まで定年延長を行う場合の人事管理に与える影響」の2「能力・実績主義と昇進管理、職員のモラル等」について議論を行った。研究会メンバーからの質問及び意見は以下のとおり。

人事評価制度を設ける場合には、評価結果を何に利用するかという目的をはっきりさせないと、一般的な評価では元の木阿弥になってしまう可能性がある。

民間企業でもそうだと思うが、能力や実績に見合わない処遇や昇進管理・賃金管理はこれまでもなかったと思うが、能力や実績の評価が曖昧な基準で、しかも長期にわたるといふ側面があったと思う。

能力や業績に基づく人事管理を徹底するとすると、業績が上がるような仕事を与えられているかどうかとかいうことも当然問題になる。働く側に納得してもらった上でこうした人事管理を進めようとする、能力開発の機会を増やしたり、働く人の能力が十全に発揮できるような配置にする、あるいは自ら配置転換を希望したような場合にそれを認めるようにすることが必要になるかと思う。

65歳までの人事管理を行うという観点からは、能力・実績主義を導入することによって平均的な賃金カーブを寝かせようという意図があると思われる。つまり、比較的年齢の高い者、あるいは勤続年数の長い者については、能力・実績主義の導入によって賃金の平均値が低下するとともに、上下に分散が起きる。そうしたときにこういった問題が起きるかということを経験する必要がある。

従来より短期的に能力や実績を評価する方向に転換しようとしているという状況の中で、高齢層に対して新たな評価制度を適用した場合の問題点と、抜本的な形で能力・実績主義が導入されてから採用される人々とは問題点が異なる。新しく採用された人々の人事管理は年功的にはならないので、賃金カーブをフラットにするといった話にはならないのではないかと。

能力・実績主義というのはある意味では結果論であり、まずは仕事の与え方の問題がある。仕事の与え方に公平性がなければ納得を得られず、制度がうまくいかないということになると思う。民間では、役職定年により仕事の負担を軽くする代わりに賃金を下げる。理屈の上では、同じ仕事を与えれば同じように評価し、高い給与とせざるを得なくなる。そこで給与の方だけは減らすことにするのか、それとも仕事の方を下げて納得性を得るか、どちらのやり方もある。

昇進管理については、65歳まで定年延長することによって昇進のスピードが遅れることもあるので、高齢者だけではなく、若い人のモラルにも影響する。ここは、今までの職位を降りてもらふことによるデメリットと、そういうことをしないと若い人が上に上がれないというデメリットのどちらが大きいかということを経験する必要がある。

民間企業の場合、役職定年は早期退職と絡んでおり、関連会社へ転籍出向させるのか、自分で別の道に行くのか等も含めて調整するということが行われているのではないかと。

現状ではかなりの人が役職を降りてもらわないと差し支えのあるようなポジションに就いているのかもしれないが、今やろうとしている能力・実績主義が浸透してくればそういう状況ではなくなり、60歳でもそれぞれに見合った仕事をしているのだから、誰かが譲ってくれないと後がつかえて困るという話はなくなる。

理想型はそうだが、民間企業で55歳から60歳に定年を延長したときの例からすると、そういう理想型には到達しないのではないかと。能力・実績主義を導入しつ

つ、一応55歳で全員役降りしてもらおうということを行っている。

民間企業で60歳以降の賃金が6割や7割になるということの解釈だが、後払い賃金説に立てば、60歳の定年時の賃金は、その時点での能力や業績よりも相当上回っており、若い頃に安い賃金で頑張った分を生活給的な意味もあって中高年で反映してきたものを定年のところで清算した後は、そのときの能力や実績に見合った賃金とし、昇給もしないということはあるのではないか。

60歳を超えても能力・実績主義の評価をするというのは、あまりイメージが浮かばない。60歳を過ぎた人を評価しようとしても評価はかなり定まってしまっており、もう評価にならないという感じがする。

引き続いて、第2の1「役職定年制」について議論を行った。研究会メンバーからの質問及び意見は以下のとおり。

【 民間企業における役職定年制・役職任期制の実態 】

民間企業の場合、例えば人事課長で役職定年となった者は、専門職に替わって人事部の中で教育担当として特定の研修施設の運営や一部の教育を自ら担うといったことをやる。こうした仕事をきちんと探し出して与えるというのが上長の仕事である。課長は人事管理やいわゆる雑用を担当する。

ラインの長は評価の仕事があり、その仕事はけっこう大変だと言っている。役職定年によりそうした仕事から解放されるのは、それはそれで良く、それ以外の仕事は基本的に変わらないので、そういう意味では基本的な部分は同じだが、管理職的な仕事からはずれる分、処遇は管理職手当が別になっていれば手当がはずれ、ボーナスについても管理職の特別加算金のようなものがあればそれがなくなるという具合である。そうすると年収的には2割とか2割5分の減になるというのが、一般的なイメージかと思う。従来はそういう人たちも転籍で子会社に行くケースが多く、中に残るのは例外的な存在だったが、最近は、そういう人たちが中にいる会社も増えてきているという感じを受ける。

役職定年後の給与を8割にしていることについては、転籍先は中小企業であることが多く、給与がもっと下がるのでそのことへの抵抗感をなくすという意味もある。転籍後の給与は役職定年前の大体7割くらいだろうか。

## 【 公務への導入可能性の検討】

資料の判例との関係で言うと、既に定年制があるところに労働条件を悪くするような制度を導入したところにポイントがあるのだと思う。したがって、定年延長をする場合、延長後の給与を新しい就業規則によって下げるということは可能なのではないか。

定年の延長と組み合わせた場合の賃金の減額については、下げ幅に問題はあるが合理性があるとされた最高裁判例がある。就業規則の変更と法律の改正を同列に論じることができるかという問題があるので、パラレルな議論はできないが、役職定年制の導入に伴って一定年齢以上で役職を降りると急激に給与が下がる制度とすると、やはり制度設計の合理性の問題が出てくるだろう。

役職定年制は、一人降りれば一人昇進できるので、職員全体のモラルは変わらないと思う。むしろ、一人降りれば後に続いて何人も昇進するので、モラルがアップするということもできる。役職定年制をやらないと全体が沈滞してきてしまう。

役職定年制を導入して、役職定年後にほかの仕事をさせようとするならば、今の公務の仕事の割振りを一回すべて整理し直して、そういう人たちが出てくることを前提として組み替えをしていかないと、役職を外れるとやることがないということになってしまう。

以前に生涯設計課が行ったアンケートを見ると、定員を占めることを遠慮して再任用を希望しなかったという人が2割、使っていた部下に使われるのが嫌で再任用を希望しなかったという人が1割で、合わせて3割くらいいるが、どういう仕事を与えて、どういうところで働かせるかということを考えないといけないので、そこが難しい。

これは省庁によって違う側面があり、一律に議論できないと思う。省庁によっては、専門的な知識を活かした仕事に就けるようなこともあるのだろうが、出先の少ないところは本省でどうするかということを考えないといけなし、出先の多いところは逆に先の出先の役職定年を考えたり、行き場を探さないといけなし。国家公務員は30万人もいるので、分けて考えた方がいい。

課長は分からないが、審議官以上については、役職定年後も組織にずっと残っているというのはちょっと想像しにくい。天下りはもう許されないのだろうが、

出向等で外の組織でしかるべき能力を発揮してもらおうということになるのではないか。

65歳まで定年延長をして、課長が平均年齢58歳とかという状況は勘弁してほしいと思う。ただ、役降りするといっても、専門職やアドバイザー的なポストをそれだけ確保するのは難しいだろう。

民間企業との対応でいけば、審議官以上の人はいわば役員であろう。民間であれば役員を辞めたらその組織を去るというのが基本であり、ポジションを降りてからそこに残っているというのは違和感がある。課長は、民間企業でいう課長と部長を合わせたものという感じであろう。そういう人達ならば、民間企業の例に倣って役職定年で辞めて組織の中で何かするというのもあり得ると思う。天下りも在籍出向も一切駄目ということになると、役職定年で役降りして組織の中で何かやってもらわないといけませんが、民間企業ではあまりないことを公務ではやらなければならないことになるのではないか。

ポジション(官職)が法律できちんと決まっているということであれば、実力主義で若い人が事務次官に昇進したとしても年配の審議官はそのまま残っているので、結局のところ外へ排出しない限りは同じである。実際問題として、外へ排出していた今までの人事のやり方がどの程度許されるかということではないか。

諸外国の公務員は天下りもなく定年まで勤務するということだが、これらの国の場合、社会の労働力の流動性というか、公務についても自分から再就職して出ていっているのだと思う。逆にスカウトしてあるポジションに就けるということもあるだろう。しかし、今の日本ではそのように社会で受け入れる体制がなく、会社別・省庁別に蛸壺のようになっているとすると、事務次官や次官補に就いている人以外は定年時にどういう仕事に就いているのか想像がつかないということになってしまう。

今回は、民間企業のヒアリングを行うこととなった。

(文責：研究会事務局)

以 上