

## 第2回「今後の公務員制度改革の在り方に関する意見交換会」(概要)

1. 日時 平成25年3月7日(木) 18:45~20:45

2. 場所 合同庁舎4号館7階稲田大臣室

### 3. 出席

(参集者) ※50音順、敬称略

#### ・アドバイザー

稲継裕昭 早稲田大学政治経済学術院教授、立花宏 株式会社情報通信総合研究所特別研究員、  
西村美香 成蹊大学法学部教授

#### ・ゲストスピーカー

川本裕康 日本経済団体連合会常務理事、佐藤博樹 東京大学大学院情報学環教授

(国家公務員制度改革推進本部)

稲田朋美 公務員制度改革担当大臣、山際大志郎 公務員制度改革担当大臣政務官、  
岡田則之 国家公務員制度改革推進本部事務局審議官、川淵幹児 国家公務員制度改革推進本  
部事務局審議官 ほか

### 4. 議事次第

- ・ 開会
- ・ 稲田公務員制度改革担当大臣挨拶
- ・ 意見交換(テーマ:「国家公務員の雇用と年金の接続」)
- ・ 閉会

### 5. 議論の概要

#### <本年4月からの年金支給開始年齢引上げに伴う民間での変化>

- ・ 定年延長を選択すると60歳前の人事制度をかなり見直さなければならず、これはすぐにはできないので、当面は希望者全員の継続雇用を選択する企業が多く、定年延長を選択する企業は少ないのではないかと。また、キャリアカウンセリングを取り入れたり、労働時間や処遇の制度を多様化したりする企業が従来より増えているような印象がある。
- ・ 希望者全員の継続雇用のため、人件費が今後、膨らんでいくことが懸念されている。その対応方法として、賃金カーブの修正が考えられるが、労使の話し合いで時間がかかることや、労働条件の不利益変更には合理性がないと裁判所では認められないことから、なかなかできない。賞与・一時金の減額、新入社員の採用減、退職金を上乗せして合意を得た人には早期退職を図る、などといったことでの対応が主流となっている。

#### <高齢職員の職務、勤務形態、処遇の在り方>

- ・ 不必要な仕事や優先順位の低い仕事を作ることによって再任用することなどがあつたら大いに疑問であり、そのようなことはしないでほしい。民間での対応は、フルタイムか短時間かの勤務形態に加えて、業務内容、賃金水準などについていろいろな組合せを設定し、あらかじめ決めた人件費総額の枠の中でそれぞれにどのぐらいの人数が可能かを計画した上で、社員に希望を募っている。公務もそのような対応するべきだ。単純に雇うというだけであれば無駄な仕事を作り出すし、人件費が増加してしまう。

- ・ 今後は事実上5年の有期雇用契約となるので、高齢従業員の貢献度を評価して給与等に反映しないと、モラルが高まらないと思う。  
また、民間では、継続雇用のメインはフルタイムである一方、パートタイムもあるようだが、公務の世界ではパートの仕事がなかなかないのではないか。今の雇用形態は長年の血と汗と涙で築かれたものであって、旧三公社が民営化された企業の例では賃金カーブを寝かせて浮いた原資を60歳から65歳の人にフルに戦力として活躍してもらうために充てている。こうした具体例も調べて、どう適用すべきか参考にしてほしい。
- ・ 高年法改正前は基準によって更新しないこともあり得たので、契約を更新するかしないかというやりとりでよかった。今後は希望者全員の雇用なので、今までのやり方はワークせず、評価をしっかりとすることが必要となると思う。
- ・ 評価を実施して高齢労働者間の待遇の公正性を保たなければならない。
- ・ 今までの短時間勤務というのは、賃金のほかに部分年金と雇用保険の助成金も出ていた。こうした総収入と本人の希望との両方を見て雇用形態を考えるべき。
- ・ ホワイトカラーについては、どんな仕事でもフルタイムで雇っていると会社の人件費はパンクする。1人分の仕事を3人で対応することにして、その分の賃金での再雇用を提示することもある。それで合意が得られなければ雇わずともよい仕組みにもなっており、公務員の場合も柔軟な対応が必要ではないか。
- ・ 民間では、一口に優秀と言っても、経営に優れているとか、後進の指導に優れているとかいろいろあり、経営に優れた者は、役員、経営幹部になっている。それ以外の者は、会社の外に出ている場合が多い。
- ・ 民間では子会社などへの継続雇用も可能である仕組みとなっているが、役所の場合そのように対処すると、あっせんがなくなるとも「天下り」的な批判を受けてしまう。また、高齢者については今の仕事以外の仕事を開拓する必要があって、民間ならそのインセンティブがあるが、官の場合は官の自己増殖じゃないかとの批判を招いてしまう。
- ・ 民間も昔と違ってコスト管理が厳しくなっており、関連会社や子会社に人を出しづらくなっている。だから、百貨店の店長が福祉関係の施設のマネジャーになるような例も見られる。また、仕事の開拓については、官では外に探すしかない。ニーズは意外なところにあるものである。民間でも同業種の同じような仕事に移る場合はどんどん減っており、そのような動きに官も乗るとするのは十分あるのではないか。
- ・ 「天下り」の話題が先ほどあったが、「天下り」がいけないのは、非常に高い地位の者がその力を使える高い地位に移る場合である。本来は、何でも「天下り」がダメだというのではなく、定年時や定年前に民間企業等へ転職するコースは考えられてもよいはず。民間では、例えば、産業雇用安定センターによる転籍・出向も行われているが、こうした機関の利用も考えてもらえるといい。  
産業雇用安定センターは、「失業なき労働移動」をテーマに、助け合い、互助精神のもと、転籍・出向の仲介をするために全国の企業で作った財団法人である。企業の手弁当で作られたものだが、費用の半分は雇用保険の二事業費からも出ている。センターの組織は全国に展開し

ており、平成 23 年度は約 8,600 人、平成 24 年度は 1 月時点で約 8,700 人の転籍・出向の話をまとめている。企業からの送り出し情報は 1 万 5,000 件、受入れ情報は 3 万件ほど受けているが、単なる数合わせでは済まない中で、こうした高い実績となっている。

- ・ 公務では官民人材交流センターがつくられ、わずかながら人も置かれている。
- ・ 産業雇用安定センターでは 50 歳でのキャリアコンサルがされていると聞くと、それでは遅い。35 歳ぐらいと 50 歳少し前の 2 回ぐらい必要。そうすると、15 年ぐらいはそれぞれの企業にいられる。また、50 歳まで引っ張っては会社の外に抜けていかない。結局抜けずに 65 歳まで活躍させられずに抱えたら、会社は大きなコストを抱え込むし、働くほうも不満だろう。育てて抱えたときのコストをトータルで考えるべき。
- ・ 採用後の教育、研修等にかかる経費を考えると、50 歳ぐらいまでは会社で抱えていたほうがよいと思うが。
- ・ 民間は要員と人件費を総額で管理している。そうであるので、極端なことを言えば、総額が変わらなければ頭数が増えてもよいこともある。実際には、例えば、賃金カーブを寝かし、退職金を下げるなどして対応しているが。  
公務員は、賃金、退職金、定員などの決定システムがバラバラなので、民間のような人件費の総額管理ができない。また、民間の実態調査を退職金などそれぞれパーツで分けて比較しているが、それは意味がない。例えば、退職金は下げるが賃金は 65 歳まで下げずに雇用する企業について、退職金の調査結果としては、退職金を下げたというだけのデータとなってしまうが、それで民間準拠ということが成り立つとしてよいのだろうか。
- ・ 国は、退職金、年金、定員管理、級別定数、人件費といったことを管理するところが別々であるが、民間企業みたいにワークする人事部を作らないといけない。それが第一次安倍内閣以降、内閣人事局を作ろうとした時の発想である。
- ・ 民間みたいに公務員も総人件費で考えて管理すると、何か問題なのか。
- ・ 給与をすぐに変えられないことや、退職金や定員の法律が別々であることではないか。
- ・ 頭数と給与と昇格ポストと退職金の管理がバラバラで、公務員の人事管理は難しい。民間ではあり得ない。

### <若手職員と高齢職員とのバランス>

- ・ 若い職員と高齢職員とが同じ仕事を取り合ったり、どちらが能率がよいかを比べあったりすることはナンセンス。高齢職員の経験をいかにして活かせるかを考えて、後進の育成などといった仕事にシフトさせていくべき。

### <能力・実績に基づく人事管理の更なる徹底>

- ・ 昨年 3 月 23 日に出された「国家公務員の雇用と年金の接続に関する基本方針」の 1 ①ただし書は、係員の仕事ができない者の再任用義務は課されないという趣旨を書いていると思うが、是非このとおり対応してほしい。企業であれば、そんな無駄はできない。一生懸命やっている人の賃金を減らすことにもなってしまう。

### <役職定年制のようなルール>

- ・ 大卒ホワイトカラーで役職定年がある会社であると、専門職以外の方は、役職定年に引っか

かった場合、たいてい今までの会社の外に出る。銀行などでは、50歳以降では、役員になって会社に残る人以外はほとんどいない。

- ・ 今般、公務では役職定年を初めて導入しようという動きがあるが、なかなか運用をイメージできていないと思う。
- ・ 民間では、役職からは降ろす一方、賃金上の資格等級を落とすことはないという運用が一般的。賃金は資格給プラス役職手当となっていることが多く、資格等級が落ちなければ賃金額が大きく落ちることは少ない。また、役降りさせた人の仕事は同じ会社内ではなかなか見つからないので、関連会社に出すことが多い。専門職コースを用意することもあるが、専門的な業務なのでホワイトカラー社員では残れないことも多い。逆に言うと、65歳まで働きたい社員は初めから専門職コースを目指すというのは一つの手かもしれない。みんなで管理職を目指すことはない。
- ・ 役降りした人は、なかなか同じ社内には置けない。今までの部下の下で働けるか、役職給が下がることをよしとするか、立場も変わることをよしとするか、といったことによるだろう。
- ・ 国家公務員にも専門スタッフ職という仕組みは設けられている。マネジメントは不得意でも専門的な知見があるという職員であれば研究や教育や調査で活躍してもらおう仕組みで、ポストも結構できている。基本は課長級で、管理職手当が付かないから手取りは課長より少し減る。
- ・ 民間では、最近は管理職が忙しくて若手の育成ができてないので、後進の指導をする場合も多い。
- ・ 役職定年の検討は国家公務員制度改革基本法に書かれているが、同じ基本法の中には能力・実績に応じて幹部を登用することも書かれていて、いかに能力があっても役職定年で辞めさせることには矛盾があると思っていたが、どうか。また、同じく基本法に書かれている内閣人事局との関係でも、内閣人事局が最適な人を最適なポストに割り振っていくことと、役職定年でポストを区切ってしまうこととの整合性はどう取れるものなのか。
- ・ そういったことをうまく説明できなかつたり、運用上困ったりする会社は、役職定年を導入していない。役職定年を導入している会社は、そのへんを割り切って導入している。
- ・ 逆に言えば、年齢で区切ったほうが公平と考えた会社は役職定年を導入している。そもそも定年制度自体が、会社に残れる人について、能力で選ぶと納得性はあまり得られず、年齢で選んだほうが納得性が得られるということで導入されているものである。

### <キャリアプランに対する支援>

- ・ 企業は社員を雇い続ける努力をしなければならないが、その一方で、企業の存続確率が低下したり、企業が必要とする人材要件が持続的・非連続的に変化するなどしており、長期雇用継続を維持することの難しさは増大している。

他方、雇われるほうも、企業構造の変化なりに合わせて自分のスキルも変えていかなければならない。職務遂行能力の柔軟性や転換能力など、変化に耐え得るため能力が求められる。また、会社が変わってしまうのであれば、転職も大事になる。今の仕事や処遇に納得できないのなら希望して仕事を変えられるということが大事になるのであって、この転職は追い出されるという意味でなされるものではない。

企業は、社員のキャリアのいくつかの節目で、将来のキャリアや仕事像などの情報を可能な範囲で示し、キャリア選択や自己投資の方向を決められるようにしたり、人事や上司に知られ

ずに転職活動を可能とする仕組みを導入したりすべきである。転職支援については、優秀な人が逃げてしまうのではないかとされることがあるが、逃げる人は支援がなくても元々逃げている。

また、今必要な知識だけでなく3年後の変化にも役立つような能力の獲得が重要になることから、企業は、OJTで獲得した実務知識を高度なOff-JTで理論的に整理できるよう、学習する社員を評価する仕組みを導入したり、学習のための時間と機会を提供すべきである。

- ・ 転職支援をすると優秀な人は逃げるのではないかという説明について、例えば、アメリカのシステムでは人が移るのは当たり前で、引き抜き合戦をやっているが、それは企業にとってマイナス、プラスのどういうインパクトを与えているのか。また、日本ではどうか。
- ・ アメリカでも、タレントマネジメントとあって、優秀な人を会社に定着させるための対策はしている。また、30歳で今後自分が課長になれるかどうか分かるので、1番、2番の出来の者は会社に残り、そうでない者が転職しようとしている。

一方、日本のホワイトカラーは、40歳までの間は皆、課長になれるかもしれないと期待させられて会社に残されているので、転職がしづらくなっている。途中で入れ替えたほうがよい。公務員についても、まず入省したら10年から15年は頑張ってみて、そこで一度民間に移るかどうか考えてもらったらどうか。そのほうが今の大学生にとって魅力的ではないかとも思う。

- ・ 日本は世界的に独特。欧米はエリートとノンエリートとで扱いが大きく違う。エリートは高い賃金で、引き抜き合戦もあるが、ノンエリートは職務給なのでほぼ一定の給与。解雇に関しては、熟年工は仕事の腕が良くなっているので辞めさせられにくく、逆に若者の失業率が高くなっている。こうした構造が日本と欧米では違うので、比較は一概にはできないだろう。
- ・ 日本の4番手、5番手には転職を促したほうがよいということになるのか。
- ・ 転職を促すというより、本人に今後を考えさせる。転職できなければ処遇は落ちて会社に残ることになるが、そのときに納得しているかどうかが大変である。
- ・ 1番手、2番手の者以外は会社に残る以外の選択肢がないようにも思うが。
- ・ 3番手以下も、1番手、2番手よりは優秀でないというだけで、優秀であることには変わらない。ただ、会社の外を見て自分を客観視できたら、転職できる人もいるし、そうでなくとも納得して会社に残ることにもなる。

- ・ 人事や上司に知られずに転職活動を可能とする仕組みの具体的なイメージとしては、「会社は5年後にはこうなっている。」と会社が提示した上で、提示を受けた者全員がキャリアカウンセラーによる指導などを受けるというもの。それで転職したいと思った者は自分で勉強すればよい。
- ・ 転職支援について、公務員に話を当てはめると天下りあっせんになってしまわないか。また、行政機関にあっては5年後の姿がどうなるかを示しにくいのではないか。
- ・ 転職先は自分で探すので、天下りあっせんにはならない。役所は関与しない。自分で転職支援会社と契約すればよい。また、5年後の姿についてはポストぐらいでもよい。

- ・ 今後の人事管理ではOff-JTによって理論的知識を身につける場も提供したほうがよいという話は、公務員の場合どうしたらよいか。特に国家公務員は、1、2年ごとにいろいろな部署を回りOJTで仕事を覚えていくという現状にあるとき、どうすればよいか。

- ・ 国家公務員の場合、総合職とそれ以外とは分けて考えなければならない。また、総合職でも、ジェネラリスト的な人以外は、ある程度広めに専門的な領域の範囲を作ることが大事になる。優秀な学部卒をOJTで育てることを中心とした人事管理というのは、今後はどうかと思う。忙しく目の前の仕事ばかりで手一杯にするのではなく、MBAや修士を取らせるなど、もう少し後のことも考えられるようにしたほうがよい。

以 上

<文責：国家公務員制度改革推進本部事務局（速報のため事後修正の可能性あり）>