

地方公務員の定年引上げに伴う高齢期職員の活用に関する検討会

日時：令和3年10月8日（金）

【事務局】 それでは定刻になりましたので、ただいまから定年引上げに伴う高齢期職員の活用に関する有識者検討会を開会いたします。

開会にあたりまして、山越公務員部長からご挨拶申し上げます。

【山越部長】 委員の皆さまにおかれましては、大変お忙しい中、本検討会委員の委員をお引き受けいただき、感謝申し上げます。

本年6月に地方公務員法の改正案が成立し、令和5年4月1日より地方公務員の定年が段階的に引き上げられることとなります。地方公共団体においては、改正法の円滑な施行に向けた様々な準備作業が進められており、高齢期職員を活用した人事管理のあり方や、能力を十分発揮できる職務内容の検討、役職定年制の運用のあり方等について、準備いただいているところです。

法案の国会審議においては、高齢期職員が活躍できる仕組みが重要であること、その実現方法について、多くの指摘がなされています。

本検討会においては、現行の再任用制度において、高齢期職員の活躍事例やサポートできる人事管理の工夫、環境整備等について、どのような取組がなされているのか調査を実施し、定年引上げ時の対応の検討に役立てたいと思います。

委員の皆さまの幅広いご意見・ご見識をいただきながら、全国の地方公共団体における円滑な施行に資するように取りまとめたいと考えています。

<各委員の紹介>

【事務局】 それでは、辻座長より一言ご挨拶をお願いします。

【辻座長】 辻でございます。行政学が専門です。

高齢期において、どのように活用・活躍ができるのか、高齢期でも夢を持って活躍でき、周りにも迷惑をかけず組織に貢献できる仕組みについて考えていきたいと思えます。

【事務局】 ありがとうございます。それでは以降の議事進行を、辻座長にお願いしたいと思います。よろしくお願いたします。

【辻座長】 それでは、議事次第に従って進めてまいります。議事次第4「検討会におけ

る主な検討内容」について、事務局から資料の説明をお願いします。

【事務局】 資料について、まずは24ページまでの内容を説明させていただきます。

<資料に基づき説明>

【辻座長】 今後の検討会の日程、現行制度の概要、論点についてご説明をいただきました。ここまでの内容について、委員よりご指摘・ご意見をいただければと思います。

【大木委員】 私は民間企業の高齢者の人事管理を研究しています。民間企業では、高齢期、中年期、若年期のそれぞれの社員に会社が何を期待しているか、そのために研修を含めてどう意識改革を促し、社員にいかにモチベーションを下げずに働いてもらうかが重要な点となっています。

民間企業だからといってうまくいっているわけではないが、こうした点については、公務員でもあまり変わらないのではないかと思います。この機に公務員についても調査研究が進めば良いなと考えています。

【辻座長】 民間と比較した上での、根本的な問いを提示していただいたと思いますが、事務局のコメントはいかがでしょうか。

【事務局】 ご指摘のように高齢期職員の働き方については、民間企業も公務員も同様であると考えておりますが、民間企業ではすでに定年延長を実施していたり、高齢期社員の働き方についての先進的な取組がなされていたりするのではないかと考えているところです。

大木先生には、ぜひ民間企業の事例等をご教示いただければと考えております。また、民間企業に関する知見の視点から、調査の内容等についてもご意見をいただければと思います。

【辻座長】 地方公務員の方が、法改正に合わせて粛々と取組を進める必要があり、モチベーションに対する工夫についても、地方公共団体としての考え方についても法律に準拠するものであるがため、主体的に考えるという視点がやや欠けているかもしれません。

その点、先行している民間企業の例を参考に議論をしていければと思います。

続いて、藤田委員いかがでしょうか。

【藤田委員】 まず1点、質問させていただきたいのですが、現行の再任用制度は、団体によって制度の運用にバラつきがあるという説明でしたが、その背景にはどのようなこ

とが考えられるのでしょうか。資料の19ページでは、平成30年度の定年退職者のうち約半数が再任用されており、希望者はほぼ再任用されているということでしたが、団体規模や地域ごとの傾向として、希望者の数や割合に差はあるのでしょうか。希望者の数のバラつきが、再任用制度の運用のバラつきにつながっているということはあるのでしょうか。

【事務局】 都道府県、指定都市、市区、町村の再任用職員数については、詳細な分析ができていたわけではありませんが、必ずしも地域によって同じような傾向が見られるわけではないようです。

分析可能な項目については、ヒアリングも含めて分析を進めていきたいと思ひますし、再任用職員への応募者数についても、都道府県、政令指定都市等の括りで全体の数字を掲載しているのみであるため、団体による傾向の違いがあるか確認していきたいと思ひます。

【藤田委員】 各団体において再任用希望者が多いかどうかによって、制度の運用も変わってくるのではないかと考えたことから質問をさせていただきました。

今回の検討会では、役職定年制の導入において、管理職から非管理職となる職員、経験や能力のある職員をどのように活用していくかに重点が置かれていると理解しております。ただし、モチベーションという点からすれば、定年前に非管理職であった場合も一定程度役職を下げて働くことになり、職員全員のモチベーション維持が大きな課題の一つと考えられます。そのため、事例については、非管理職も含め、職員全体のモチベーションをうまく維持できるような取組について収集し、周知すると良いのではないのでしょうか。

【事務局】 モチベーションの維持については、重要な論点であると認識しています。地方公共団体においても、他団体の取組に対して非常に関心が高いところであり、ヒアリング等を通じて深掘りをしていきたいと思ひます。

【山越部長】 今回の改正における人事管理上の難しさは、管理職は役降りをして非管理職にすることが法律で規定された、という点です。例えば、課長補佐で定年を迎えた職員の役職を下げるということは、法律では規定されていません。このため場合によっては、役職定年制により、管理職から非管理職になった者と、非管理職のままの者の間で、役職定年前と役職定年後の役職が逆転することが起こりうるということが問題になるのではないかと、国会でも指摘されているところです。

非管理職の役職を下げることは法律上規定されていないなど、かなり狭い範囲で制度の運用が求められており、この点が地方公共団体にとって厳しいものになっています。

【辻座長】 重要なお指摘をいただいたと思います。役職定年制に関して、民間企業の実情はどうでしょうか。

【大木委員】 民間企業の約3割が役職定年制を導入している状況です（私が参加した高齢・障害・求職者支援機構の調査によれば）。役職定年制を導入している場合、55歳で役職を下げるのが平均的であるが、会社によっては、部長や課長などの管理職のほか課長補佐や係長についても、就いている役職を降ろすところもあります。

多くの大企業では、60歳で定年を迎えた後、継続雇用制度の下で、有期雇用で65歳まで働くことが一般的です。他方、中小企業では、定年引上げをして正社員で65歳まで雇用していることが多いです。

民間企業の場合は、どのように役職定年制を設けるか・設けないかは会社が自由に決められますが、多くの企業は60歳以上の社員については、管理職を降りて、担当者となることが多い傾向にあります。そのため、管理職を降りた際にはモチベーションの低下が課題になっています。

公務員のように一律のルールがあるわけではないため、民間企業でも様々な工夫を行っている状況です。

【辻座長】 民間企業では、55歳までに役職が下がるという話でありましたが、60歳のときに役職が下がることは少ないのでしょうか。一担当者になるとのお話でしたが、例えば営業などでは、60歳以降は歩合（成績給）の割合が多くなるのでしょうか。

また、会社の中で無理に役職を落とさず、子会社へ異動することもあると思われますが、大まかな傾向としてはいかがでしょうか。

【大木委員】 1点目については、大企業では55歳で役職を降りて、その後はほとんど給料が上がらない仕組みであることが多いです。55歳～65歳までの10年間は、一担当者として働いてもらいたいと会社は考えています。役職を降りても、働く期間が残り10年もあるとなると、社員は組織での自分の居場所を探すようになるため、モチベーションを維持しやすくなるようです。

一方で、60歳になって役職を降りた場合、その後5年間しかないことから、モチベーションの低下が起きやすい傾向にあります。55歳～60歳の間は、給料はあまり変わらないが、60歳で定年を迎え、その後、正社員から有期雇用になった際には、大幅に給料も下がることなどにより、モチベーションの維持が課題になります。そこで、モチベーションが下がらないよう定年前に研修を行ったり、社員自身で60歳以降の役割を考えてもらったりするよう働きかけています。なお、有期雇用になると、給料はあまり上がらない仕組みとなっていることが多いです。

2点目については、一部上場企業や社員1,000人以上の大企業では、50歳前半くらいで、役員や部長クラスなどはグループ会社へ出向・転籍して活躍してもらうことが多い

です。ただし、親会社としても子会社を含め連結会計が導入されたため、出向・転籍者の受け入れ人数には規定があり、近年は、役員や部長クラスであれば、誰でも、受け入れてもらえるというわけではありません。

【山越部長】 中小企業では定年引上げが多いということでありましたが、60歳以降の役職や給与水準について、どのような対応がなされているのでしょうか。

【大木委員】 多くの大企業では勤続年数に応じて（正確に言えば、職務遂行能力に応じてであるが、職務遂行能力を直接測定することは難しいため、勤続年数を代理変数として測定している）給料が上がる仕組みになっている。そのため50歳を超えると給料が高くなり、会社側には給料を下げるためのインセンティブが働くようになります。

一方で、中小企業は、大企業に比べると、もともと平均的な給料水準が高くない傾向にあるだけでなく、勤続年数に応じた給料が上がる幅も小さくなっています。多くの中小企業では、大企業に比べて、平均すると、年間のボーナスも2～3割ほど低いいため、50歳以降の社員の給料を下げる必要性を見出しにくく、総額人件費を考えると、65歳まで正社員として働いてもらっても問題がないという判断がされることが多いです。さらに、大企業に比べて、経営者の意向が強く経営方針に反映される企業が多く、経営者の判断により、部長クラスや課長クラスの管理職の成績が悪い場合には、当該管理職の役職を下げるのが比較的に多く行われているという傾向があります。

大企業ではそうした運用が難しいため、役職定年を入れて一律に役職を降ろすようにしているという状況です。

【藤田委員】 先ほど、現行の再任用職員の職位の傾向について、課長より下の職員も下がるという発言は、調査結果の全体的な傾向を指摘したものでしたが、今回の改正では、非管理職で定年を迎えた職員の役職を下げることは法律上規定されていないとの重要なご示唆をいただきました。

また、大木委員の民間企業のご説明からも、地方公務員における制度運用の難しさを感じております。

【辻座長】 大木委員にもう一点、伺いたいのですが、一度退職金をもらうと、どんなに工夫してもモチベーション維持が大変難しいことが指摘されているところです。民間企業の状況はどうでしょうか。やはり給与水準が下がると、全体のモチベーションは下がってしまうのでしょうか。

また、民間企業においては、給与水準や仕事について55歳で大きな落差があり、その後なだらかになる傾向があるという話でありましたが、地方公務員の役職定年制のように60歳になって落差が大きい場合、本人のショックや、モチベーションへの影響は大きいと考えられますか。

民間企業の実践も踏まえて、今後の地方公務員について、どのような課題が見込まれると思いますか。

【大木委員】 民間企業においても、定年時に給料が下がることで、当該社員のモチベーションは大きく下がっています。そこで、定年時に給料が下がっても、その後、成果が上がっていれば給料やボーナスが少し上がるように工夫している企業もあります。

また、もう一度役職に就くことができるとする企業もあります。ただし、高齢期社員のモチベーション維持の問題は難しく、60歳になる前から研修を実施し、本人やその家族に納得してもらえよう丁寧に説明している大企業が多いと思います。

地方公務員の展望について答えることは難しいのですが、一般的に、60歳を超えると、個人差が大きくなるため、働く人のモチベーションがより大きな問題となると考えられます。そのため、定年前から納得感を得るための研修等が必要ではないでしょうか。1年前ではなく、2年前から何度か説明（研修などを含む）を行うことなどによって、100%の納得ではなくても、半分くらいは納得感を持ってもらうことは必要だと思われれます。

65歳まで働く場合、55歳がキーになるという考え方があります。キャリア・ステージにおいて、言い換えると、高齢期、中年期や若年期に、働く人に対して、組織が何を期待するかを整理する必要があるということです。高齢期、中年期、若年期のそれぞれにおいて、組織に対する役割・貢献は異なるという考え方です。とはいえ、民間でもなかなか難しい面があるのが現状です。

【辻座長】 もう一点、職種による違いもあるかと考えられますが、何らか傾向はあるのでしょうか。60歳になっても生産性があまり変わらない職種と、どう工夫しても落ちてしまう職種というのがあると思いますがいかがでしょうか。

【大木委員】 一番難しいのは管理職だと思います。それまで部下を持ちながら働いていた管理職が役職を離れたときに、果たして自分一人で仕事ができるかどうかでしょうか。一方で、製造現場や建設現場の大工、とび職、運転手など、現場で働いている専門職の人は、もともと専門知識・能力あるいは技能を持っていることに加え、あまり管理職志向ではないため、健康であれば何歳になっても働くことができる傾向があると思います。また、事務職はIT化が進んでおり、人手を必要としない仕事が増える可能性が高いため、高齢期社員にとって厳しい職種であるといえるでしょう。

【辻座長】 現場で働いている人は、高齢期の給料はどうなるのでしょうか。

【大木委員】 55歳を超えた際には、定期昇給しないことが多いようです。現場職は、50歳を超えるとあまり給料は上がらない傾向にあります。

【辻座長】 民間の動向についてよく理解できました。それでは、事務局より資料の続きの説明をお願いします。

【事務局】 資料の 25 ページから説明させていただきます。

<資料に基づき説明>

【辻座長】 調査票についてご指摘あればお願いします。

【藤田委員】 調査票の 9 ページについて、再任用職員の活躍事例における貢献イメージとして、「政策の企画立案の支援」がある方が良いと思います。その他の貢献か、貢献の分類に追加しておいた方が、そうした事例があったときに回答しやすいと考えられます。

【事務局】 ご指摘のとおり、企画立案については再任用後も担当することが考えられることから、調査票に反映したいと思います。

【藤田委員】 調査票の 10 ページは短時間勤務を対象にしていますが、短時間勤務の場合は働き方が様々であるため、労働時間数や週の勤務日数など、働き方の実態を確認しても良いのではないのでしょうか。

【事務局】 フルタイム再任用職員を基本としつつ、短時間勤務についても拾いたいと考えております。ご指摘の労働時間数を確認することについて、実態を把握する観点から、調査票に反映したいと思います。

【大木委員】 幅広い職種（仕事）で好事例の回答が返ってきた場合、どのような仕事や職種でモチベーションを維持しやすいのか、しにくいのかを整理してみてもどうでしょうか。幅広い職種（仕事）の状況を把握できると良いと思います。

【事務局】 ご指摘のとおり、可能な限り幅広い職種について拾っていきたいと考えています。例えば、税や会計の経験を踏まえて、再任用後に活躍している事例も団体からは聞いているところです。先ほどお話がありました事務職については、IT 化の進展もあり、高齢期社員は苦勞しやすいというご指摘も踏まえたいと思います。

【辻座長】 先ほどの大木委員のご指摘は、民間企業でも役職定年後のポストが難しく、また、デジタル化の中で事務職はさらに厳しいというお話でありました。

他のケースも聞いてみたいのですが、技術系の研究職についてはどうでしょうか。

また、民間企業の営業職では、60歳以上になると、自身が得意な分野で顧客を持ちながら営業を続けることは難しいのでしょうか。

さらに、行政における企画立案について、柔軟な発想が期待される場所であるが、民間でいうマーケティングのような観点、それまでの企画立案の経験を活かして工夫できそうな点があればご教示いただきたい。

最後にもう一点、先ほど子会社が役員の受け入れを渋るという話があったが、アウトソーシングについてはどうでしょうか。最近の傾向として、大企業においても、アウトソースせず本社に戻し、その中で高齢者の活躍を促すということがあるかどうかご教示いただきたいのですがいかがでしょうか。

【大木委員】 研究職に関連して紹介しますと、民間企業の研究部門で最先端の研究を続けることは難しいのですが、研究ではなく開発に回ると、それまでの知見を活かした仕事ができやすいようです。ただし、高齢期になっても研究部門で活躍するためには、それまでの経験にこだわらず、時代にあった新しい技術・サービスに対応できること、いわゆるアンラーニングが重要です。ただしこの点は、研究職に限った話ではないかもしれませんが。

営業については、会社の考え方により異なりますが、組織として営業をする企業の場合には、高齢期社員（60歳以降の社員）が若手職員と組んで顧客をまわったり、顧客リストを渡したり、ノウハウの継承を図ったりし、次の世代にバトンタッチを図っている場合もあります。というのは、高齢期社員本人の健康や家族の介護等で、突然辞められてしまうと、組織の中に営業のノウハウが残らず困ってしまうということがあるためです。一方で、高齢期社員に顧客をそのまま任せる場合、会社として高齢期社員に頼る格好となる場合などもあり、企業の方針や顧客の特性等によって様々です。

また、若手社員が営業するより高齢期社員が営業した方がかえって安心する商品もあります。例えば値段が高い商品や、端的なものでは葬祭業などになります。このように、顧客や商品によっても様々です。

行政における企画立案については、今すぐの回答は難しいです。

他方、アウトソーシングに関しては、民間企業で雇用確保措置が導入された当初は、高齢期社員に任せる仕事が多かったため、例えば、清掃や警備の仕事を自社で抱えて、そこに高齢期社員を配置する例もありました。ただ、現在は、全体の経営コストを踏まえてやはりアウトソーシングに戻した企業もあります。民間企業では、本人が希望すれば仕事を用意する必要があるため、会社によってはそのまま自社内に取り込んでいるケースもあります。

【山越部長】 職種による差についてですが、どういう職種であれば、高齢期職員もある程度のやる気を持ちながら仕事ができるのか、ということに関心があります。

地方公共団体における業務において、税務や用地買収などでは、ベテラン職員のサポートが重宝されている事例があることを聞いているところですが、他の職種においても、管理職であった職員が非管理職になっても組織に貢献することができ、本人も過去の知見を活かしながら役に立てるといような業務を、具体的に地方公共団体に多く提示することが重要と考えています。

このため、調査においては、好事例について細かい職種や業務内容等の情報も拾えるようにしていきたいと考えております。

【辻座長】 定年延長後の高齢期職員の活用について、横展開ができるような事例が集められるようにしたいのですが、行政においては、社会の高齢化により、医療や福祉分野の仕事が増えているところです。高齢者のボランティアという観点もあり、必ずしも定年延長後の仕事と結び付くわけではありませんが、民間企業ではどのような状況でしょうか。当該分野における高齢期社員の活用は進んでいるのでしょうか。

【大木委員】 医療や福祉（介護）分野は、高齢者雇用が進んでいると思われま。この業界は、様々な仕事で人手が不足しており、専門性が求められる難しい仕事がある一方で、送迎業務（運転手など）などの仕事もあり、完全なボランティアではなく少し給料が支給されるなど、様々な形で高齢者の活躍が見受けられます。

ただし、この業界は、医療や福祉（介護）の仕事と本人の志向がマッチするかどうか重要で、仮に、この業界に向いていない人が仕事に就くとミスマッチにつながる可能性が高いです。

本人のやる気があれば、多様な仕事があり、採用はしてもらえる可能性は高いと思いますが、医療や福祉（介護）分野はあまり給与が高い分野ではないことから、その給与で本人が納得するかという問題もあります。

【辻座長】 高齢者でも活躍できる仕事はありますが、比較的賃金水準が低いことが課題ということですね。

今回の議論をとおして、高齢期職員の活躍は、あらためて難問であることが確認できました。

それでは、まだまだご意見、ご議論もあろうかと思いますが、本日はこのあたりとしたいと思います。事務局から連絡事項等あればお願いします。

【事務局】 次回検討会においては、地方公共団体に対する調査の結果等についてのご報告、調査結果についてご議論いただきたいと考えております。

なお、日程は追って調整をさせていただきます。

【辻座長】 よろしいでしょうか。特になければ以上を持ちまして終了したいと思います。

す。本日はありがとうございました。