

## 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4年1月14日（金）

**【事務局】** それでは時間になりましたので、ただいまから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、第2回を開会いたします。

本日の議事次第についてご説明します。まずは、関係省庁ヒアリングとして、文部科学省、総務省消防庁からのヒアリングを行います。

次に、「現行の再任用制度における好事例収集に向けた調査」の調査結果について事務局から資料に基づき報告をし、その後、「取りまとめの方針」、「報告書構成案」について説明をいたします。

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。

**【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2「関係省庁ヒアリング」です。文部科学省、総務省消防庁から、教育職員と消防職員に係る現行の再任用制度での運用状況と、定年延長を見据えての現在の取組・検討状況等についてそれぞれ10分程度ずつお話を伺いしたいと思います。最初に、文部科学省初等中等教育企画課長の水田様をお願いします。

**【文部科学省】** 文部科学省初等中等教育企画課長の水田と申します。公立学校教員の再任用の現状と、今後定年が段階的に延長されていくにあたり高齢期の教員に期待される役割について、ご説明させていただきます。

<資料1に基づき説明>

**【辻座長】** ただいまの説明についてご質問等ありましたら、ご発言願います。藤田委員、いかがでしょうか。

**【藤田委員】** 2点、お伺いいたします。まず1点目、管理職から管理職への再任用が多いという理由は、管理職になれる現役世代の人材不足という認識でよいのでしょうか。他に理由はありますでしょうか。というのも、一般の組織では、上の世代がずっと管理職でいるとその下の世代のモチベーションに影響するという指摘がございます。教員の場合、今のところそうした心配はないのでしょうか。

2点目、再任用後も引き続き管理職である場合、すなわち職位が変わらない場合、職場も変わらないことが多いのでしょうか。例えば、校長先生が、引き続き校長先生として再

任用される場合には、それまでの職場を変わずに任期が延長されるようなケースが主流なのでしょうか。

**【文部科学省】** 1点目について、先ほどの説明資料3ページ、年齢構成のグラフをご参照いただければと思います。グラフのM字カーブの底が40代前半くらいになっております。ちょうど教員が管理職試験を受けて管理職になるのも40代前半くらいですが、子どもの数や退職者数に応じて採用状況が変わっており、この世代の採用者数が少なくなっております。ご指摘のとおり、全体的に数が少なくなっておりますので、やはり新規に管理職になる人が少ないことが大きな原因と考えております。

また、もともと管理職になる人が少ない中で、管理職を希望せずずっと現場にいたいという教員もおります。全員が管理職を希望しているわけでもございません。退職していく管理職が非常に多くなっている中、再任用職員の活躍の場が多いという実態がございます。

2点目については、ケースバイケースでございます。定年を迎えた校長先生が同じ学校でそのまま引き続きという場合もあれば、別の学校に異動して校長先生として活躍する場合もございます。どちらが主流ということはございません。

**【辻座長】** 大木委員、お願いします。

**【大木委員】** 再任用で引き続き教員をされている方は、現場でどのような問題、困りごとがあるのでしょうか。

**【文部科学省】** 網羅的に聞いているわけではございませんが、例えば教育の現場は体を動かすことが多いため、年齢的、体力的にきついという声は聞かれます。ただし、特にこれといった問題があるわけではございません。

**【大木委員】** 例えば、ITスキルの問題等は大丈夫なのでしょうか。

**【文部科学省】** その点は、おそらく再任用された方に限らないかと思います。現在、教育の現場ではICT活用を急速に進めておりますので、やはり若手の方が習得が早いという傾向はございます。定年になる前のベテラン教員も含めて、苦勞されている面はあろうかと思いますが、学校やチームで一体となり、校内研修等によりフォローしていただいております。

**【辻座長】** 私からも1点、お伺いさせていただきます。教員以外の地方公務員の再任用の話をお聞きすると、基本的にはそれまで携わっていた仕事をそのまま続けることが、管理職・非

管理職問わず一番働きやすいという印象を受けています。問題は、再任用でも定年延長する場合でも、給与水準が3分の2程度になるということです。同じ仕事をしていても、給料が下がるというディスインセンティブをどのように除去していくかが課題になるかと思います。教員の再任用について、どのような工夫がありうるのか教えていただけますでしょうか。

また、この点に関連して、再任用をする場合に最初に異動をさせるかということがあるかと思います。各教育委員会でやり方があるかと思いますが、再任用の場合は勤務地の小中学校を異動させた方がよいのか、それともそのまま継続して同じ職場で教員として務めた方がよいのか、これまでのお知恵を教えてくださいたいと思います。

**【文部科学省】** 他の職種については存じ上げませんが、教員の世界ではこれまでも60歳定年でしたので、再任用で給与水準が必然的に下がるということは承知の上かと存じます。現状では自然と受け入れられており、特に何か問題があるとは聞いておりません。

**【辻座長】** 仮に給料が下がっても同じ仕事ができるのであれば、同じ仕事をしてもらった方が、特に非管理職の場合は生産的だということでしょうか。

**【文部科学省】** おっしゃるとおりかと思いますが、教員の場合、同じ仕事なのか違う仕事なのかという点はわかりにくくございます。また、再任用のタイミングで異動させるかどうかについては、先ほどもご説明申し上げましたとおり、ケースバイケースかと思います。地域によって土壌の違い等もあるかと思いますが。赴任して1～2年であれば、そのまま残る方が自然な場合もありますし、ちょうど異動のタイミングが近ければ異動をして、次の職場で新たな気持ちでということもあります。一概にはいえないと思います。

**【辻座長】** どちらかを奨励するというのではなく、異動させた方がよいかどうかは、個々に判断した方がよいという感じでしょうか。

**【文部科学省】** どちらがよいという固まった知見があるわけではございません。個々の事情に応じて任命権者に判断いただくのがよいというのが、現在の見解でございます。

**【辻座長】** 本日は、非常に示唆のあるご意見をありがとうございました。それでは、ご退席いただければと思います。次に、総務省消防庁消防・救急課長の門前様、お願いします。

**【消防庁】** 消防庁消防・救急課長の門前と申します。私からは、消防における再任用制度の施行状況についてご説明させていただきます。

<資料2に基づき説明>

**【辻座長】** それでは、お二人の委員からご発言をお願いします。藤田委員、いかがでしょうか。

**【藤田委員】** 私からは、現場の業務から予防や庶務等の非現場の業務に移行する場合について、お伺いできればと思います。本人の特性や希望に応じて、一部の職員では退職年齢を迎える前、現役世代のうちに現場から非現場への職務の移行が進んでいるのでしょうか。長期的なものを見越して50代を超えた頃から移行が進んでいるのであれば、60歳以降のキャリアに見通しをもちやすくなるのではないかと思います、質問いたしました。

また、60歳を超えて再任用になった方が、再任用1年目、2年目は現場にいて、3年目以降は非現場の業務に移行するといったことも行われているのでしょうか。

**【消防庁】** 1点目について、本人の年齢によって現場から非現場への移行が決まるということはないと思います。例えば、若いうちでも予防業務や総務的な業務に携わりながら、現場と非現場の間を人事異動する職員もおりますので、ケースバイケースかと思います。

**【藤田委員】** 再任用職員のうち、非現場の業務に携わっている方の中には、現役の時から非現場の業務に携わっている方もいらっしゃるということですね。

**【消防庁】** そのとおりでございます。

2点目については、本調査で具体例を把握しているわけではありませんが、十分あり得ることかと思えます。1年目、2年目は現場におり、体力的なことを考えて、3年目になってから現場を離れて再任用を継続されるということかと思えます。職員の体力面や人員の状況等をみながら、それぞれに判断されているのではないかと思います。

**【辻座長】** 大木委員、お願いします。

**【大木委員】** 今後、現場で再任用職員が増えていく可能性があると思いますが、現場の交代制勤務を含めて抜本的な改革を行うことや、シフト勤務のあり方を変えていくというようなことは検討されているのでしょうか。

**【消防庁】** 意見としてはあり得ると思います。例えば、現状の交代制勤務だけではなく、日勤のみの現場職員を増やすことなども考えられます。現在は60歳までの十分体力がある職員を前提としたシフトとなっていますが、高齢期職員がどうしても現場に張り付かなくてはいけないとなった時に、それでも現場が回るような工夫を考えていく必要があります。

す。

また、救急隊は3人体制が通常ですが、日勤救急隊であっても、再任用職員に4人目として救急車に乗っていただくケースもあるときいてございます。

ただし、現実一般化されるかどうかは、事例をみながら検討していく必要があるのではないかと考えております。

**【辻座長】** 私からもいくつか質問があります。1点目は、65歳まで定年が延びるときに、体力的な問題と給料上のインセンティブの問題はクリアすることは前提として、現役と同じように働き続けることが理想的なのか、それともグレードが下がっていくにつれて仕事のあり方を変える方が生産的なのか。これまで試行錯誤されてきたことも踏まえて、どのようにお感じでしょうか。

2点目は、再任用の際に他の消防本部等に異動していないケースが大半かと思いますが、やはり同じ消防本部で働き続けるのがよいのか、それとも一部事務組合であれば消防署を移るなど異動した方がスムーズに働けるのかどうか、お聞きしたいと思います。

3点目は、資料2で市長部局等での再任用の例もございました。フルタイムで本格的に活躍することを前提とした場合に、消防職員だった方が、他の市長部局等で活躍しやすい部署としてはどのようなものがありますでしょうか。

4点目に、お話をお聞きして思ったことですが、3交代制がよいのか2交代制がよいのか、久しく議論がなされていると存じます。意外と2交代制の方がよいのではとか、やはり3交代制がよいといった議論もありました。再任用・高齢化時代になり、2交代制か3交代制かどちらがよいのかについて、議論の流れに何か違いは出てきているのでしょうか。

**【消防庁】** まず1点目のご質問について、65歳までどのように働くのが理想かということですが、消防は現場の仕事が多く、体力のある方が65歳まで現場で働くというのが一番の理想といえるのではないかと考えます。

ただ、やはり体力が衰えてきたり、視力や動体視力が衰えて車の運転ができなくなったりするといった問題がございます。肉体的な衰えに伴って、現場から離れるような業務を補い、増やしていくことが課題になります。いずれにしても年金との接続という観点から、職員の方々が働ける環境を築いていくためにどうすればよいか、考えていく必要があると思っています。

2点目の再任用時の異動について、消防には特有の制度として、現場の規律を保つために階級があります。再任用職員は階級が下がることになるため、同じ職場での再任用となるとかつての部下が上司となることもあり、そうした場合は職務がやりにくい面もあると聞いております。再任用される際の階級にもよりますが、そうしたことも踏まえて異動されている例もあると聞いております。

3点目、再任用職員が市長部局で働く際の業務内容ですが、資料2の9ページにあると

おり、市長部局にも消防や防災の関係部局がございます。防災の指揮命令や災害対策本部の設置、消防団関係の事務等の業務は、再任用職員にとってそれまでの消防の経験と親和性が高い業務になります。その他、運転、警備、学校の用務員等に就いている例がございます。

4点目について、2交代制か3交代制かについては、どちらの方がよいということはないかなかなか難しいところです。体力的には3交代制の方が負担が小さいとお聞きしますが、各本部で職員をどうやりくりするかということにも関わってまいりますので、どちらかが必ずよいというのは難しいところです。また、日勤となると交代制とは別の勤務形態となるため、高齢期職員が増えてくる中、どう組み合わせしていくか工夫が求められているということだと思います。

【辻座長】 今、試行錯誤しているところだということですね。

【消防庁】 はい。どちらがよいということではございません。

【辻座長】 ありがとうございます。それでは、ご退席いただければと思います。次に議事次第3、調査結果報告、報告書骨子（案）等について事務局から報告をお願いします。

【事務局】 それでは資料について、ご説明させていただきます。

<資料3に基づき説明>

【辻座長】 それでは、藤田委員からご質問・ご意見ありますでしょうか。

【藤田委員】 次の「調査結果から読み取れること」にも関わってまいります、いかがいたしましょうか。

【辻座長】 本格的な議論はこの次にいたしますので、事実確認したいことがあればお願いいたします。

【藤田委員】 ここでは大丈夫です。

【辻座長】 大木委員はいかがでしょう。

【大木委員】 一点だけお願いします。再任用された時に、仕事の責任等は60歳未満の時と比べて軽くなっているのでしょうか。責任の重さについては、全般的にどのような感じ

でしょうか。

【事務局】 再任用後のそれぞれの職責によるところではありますが、以前と同様の業務を担っている職員もいれば、軽くなっている職員もいるというところですか。

【辻座長】 ヒアリングから受けた印象として、再任用職員は給料が下がっている分、仕事の責任も軽減されているのか、それとも仕事は変わっても今までと同じような責務を事実上担っているのか、どちらの印象が強いですでしょうか。

【事務局】 前提として、今回の調査は管理職から非管理職となり担当として活躍されている事例であるため、そういった意味では、非管理職に相応の責務を担っているケースが多いという印象でございます。

【辻座長】 再任用後、非管理職で働き続ける場合については、責任はいかがでしょうか。

【事務局】 管理職であった職員が再任用後に非管理職になった場合、責任という点では身軽になることでご本人のモチベーションが上がり、他の非管理職と同じように仕事をされている方が多かったという印象でございます。

【辻座長】 続いて、事務局から「調査結果から読み取れること」及び「報告書骨子（案）」について、ご説明をお願いします。

【事務局】 「調査結果から読み取れること」及び「報告書骨子（案）」について、ご説明いたします。

<資料に基づき説明>

【辻座長】 残りの時間は、必要に応じてこれまでの調査結果にも遡って議論してまいりたいと思います。藤田委員は、お気づきの点などいかがでしょうか。

【藤田委員】 大きく2点ほど申し上げます。最初の点は、「調査結果から読み取れること」の1つ目及び2つ目に関わるコメントになります。調査結果を拝見して、定年が延長された期間については、組織の中で培ったご自身の経験や能力を組織に還元して、職業人生の仕上げをしていただく期間であると捉えることができるのではないかと思います。特に、経験や知識の伝承、OJTを通じた人材育成や業務改善は、現役の管理職は忙しくて十分に取り組めないことが多いのではないかと思いますし、再任用されたご本人も現役時代には

十分にできなかつたと感じていることが多いのではないかと思います。そうした現役時代に十分に組み込まなかつたことを、60歳を超えた期間において1プレイヤーとして補完してもらい、組織に貢献していただくことが本人のモチベーションにもなるように見受けられました。こうした点を、本人に期待することとして伝えていくことが大事なのではないかと感じました。

2点目は、活躍促進のための取組・工夫の1つ目や、今後の課題の1～2つ目に関わることで、研修の重要性に関してです。資料でも指摘されていますが、早い時期からいくつかの段階を捉えて研修を実施していくことが効果的であるように見受けられました。報告書で紹介する場合には、この時期にはこういう目的の研修を実施すると効果的ではないかなど、かなり細かい具体例を示していくのが良いのではないかと思います。岩手県のように50歳代の早い時期にライフプランセミナーで退職後の生活設計に関する情報と合わせて周知している例や、他にも50歳代にライフデザインやキャリアの再構築を促すような研修を、定年退職直前や定年後の再任用初年度には求められる役割について意識改革を促すための研修を実施している例などがありました。あるいはパソコンやシステム研修等を定年延長された初期に実施するのが有効であるというように、できるだけ具体的な情報を提供するのがよいのではないかと思います。

**【辻座長】** 大木委員からもご意見をいただいてから、事務局にコメントをお願いしたいと思います。

**【大木委員】** 大きな話として、定年前の職員に対する人事管理と、定年後の再任用職員に対する人事管理が違うという点をまず職員にきちんと理解してもらうことが重要だと思います。

「あなたに適用される人事管理が変わります」ということを、職員に理解してもらう取組が大事だと思います。だからこそ、再任用職員の配置に当たっての基本的考え方といったことが出てきます。

私は民間企業の人事管理が専門ですが、民間企業でも同じように、定年前と定年後の人事管理が違うということを働く側に理解してもらうことが重要です。給料が下がり、残業はしない、仕事の責任の軽重、異動の有無等、本人に関わる問題が大きく違ってきます。それに伴ってモチベーションの問題、仕事や配置の問題が出てきます、ということになります。一番重要なのは、組織から働く職員に対して、「再任用に伴い60歳以降は人事管理が変わる」ということを組織のメッセージとしてきちんと出していただくことだと思います。

**【事務局】** 藤田委員からお話いただきました経験、知識の伝承ということについて、定年を迎えて職業人生の総仕上げと捉えることが一つであるとのことご指摘をありがとうございます。

ました。

再任用職員は現場で一担当として仕事をするをメインとしつつ、経験を伝えることもプラスアルファの役割として担ってもらおうというのが、ヒアリングを通しての感想でございます。今までの職業人生の知識を次世代につなげていくことは重要であるため、そうした点も踏まえて検討してまいりたいと存じます。

また、現役時代にできなかった業務改善を担っていただくという観点も、現役職員としてもよく理解できる場所ですので、そうした点も踏まえてまいりたいと思います。

研修の重要性については、今回も問題意識を持ってヒアリング等を実施いたしました。ご指摘いただいたとおり、なるべく早くから研修を実施した方がよいのではないかとのご意見も、以前よりいただいております。ヒアリングでは早い段階から行っているところ、直前に実施しているところと様々ございますので、事例をみながら整理したいと思います。

大木委員からは、60歳前後で働き方についてのメッセージを人事担当等からきちんと打ち出すべきとのご指摘をありがとうございました。研修の内容にも再任用後の働き方を意識してもらおうということは含まれておりますが、人事部門として、どのようにメッセージを打ち出していくべきかというところを検討したいと思います。以上です。

**【辻座長】** 今回、この報告書において一番メインに考えたいのは、定年引上げをした場合の、定年引上げ相当期間の高齢期職員をどう考えるか、ということです。現状、具体的な事例が地方公務員にないため、その参考とするため再任用職員の活躍事例を事例研究として実施しているという形になります。

ですので、やや面倒な点ではありますが、今回提言を行うのは定年退職する前の職員となります。今、再任用で活躍している職員は、今度は定年延長の中で勤務することになります。再任用職員より勤務時間は長くなり給料は高くなりますが、現役の3分の2くらい水準にはとどまってしまう。再任用制度に慣れていると、それと比べてもやや途中経過的な色彩もありそうです。

そうした方々に、現行の再任用制度と同じように活躍してもらうのがよいのか、現役と同じ仕事を非管理職として続けつつ、給料は下がることを予測して続けてもらうのか。こうした点が一番大きな問題になるのではないかと思います。

前回の検討会のお話では、民間企業ではこのような運用はなされないのだと思いますが、民間企業がこれまで経験してきたお知恵からすると、再任用から定年延長になる職員に対して、再任用した時と同じように研修を実施したらよいのかどうかなど、大木委員のお考えはいかがでしょうか。

**【大木委員】** 定年が65歳の民間企業では、60歳を契機として、人事管理を変えるということも多く企業がしています。ただし、管理職の場合には、給料は下げられないと思います。給料を下げる際には、仕事の責任を軽くする、あるいは、残業をしない、配置

転換をしないこととセットで行われます。仕事の内容が同じのまま、大幅に給料を下げると労働条件の不利益変更で訴えられ、敗訴する可能性があるからです。

民間企業の場合、どういう人事管理をするかは、個別企業で自由に行うことができますが、仕事と給料の問題については、正社員であれば労働条件の不利益変更の問題、60歳を契機に有期雇用労働者になる場合には、同一労働同一賃金（正規雇用労働者と有期雇用労働者との間の不合理な待遇差の解消）の問題、に抵触しないように慎重に考える必要があります。特に配置転換の問題と仕事の責任が重要で、給料を下げるのであれば、仕事の責任を軽くする、あるいは、配置転換をしないといったことが重要になってくると考えられます。民間の場合は柔軟に人事管理を行っていますので、60歳で管理職から一度降ろして、一年後にまた管理職に戻して給料を上げるという企業もあります。

逆にいえば、60歳以前と60～65歳までの期間で人事管理が違っていても問題はないと思いますが、仕事の内容と報酬などの処遇の問題については、慎重に考える必要があります。特に大きいのが賞与・一時金（ボーナス）の問題です。管理職では、賞与・一時金の金額が非管理職よりも大きくなりますので、公務員でも60歳以降も管理職で同じ責任のまま、報酬が例えば3分の2になるというのはあまり好ましくないのではないかと思います。

ただ、何度も言うように、60歳で管理職を降りるのであれば、60歳前後で人事管理を変えれば、当然それに伴って報酬が減っても問題はないと思います。いずれにしても責任の重さを変えることや異動をさせないことなど、仕事内容と報酬をどの程度意識して人事管理を行っていくかは公務員の世界でも重要ではないかと思います。

**【辻座長】** 公務員の場合は役職定年制ですので、非管理職にせざるを得ないわけですね。本日の話ですと、引き続き管理職的な業務を担っていたとしても、少なくとも給料は3分の2くらいに軽減され、厳密には管理職ではない仕事になります。

**【大木委員】** 民間企業でも、部長から課長に下げるのであれば責任の重さが変わりますので、報酬（給料など）が減っても問題はないと思います。責任の重さが、報酬（給料など）を決める指標の一つだと思います。

**【辻座長】** 公務員では次長や部長が「課長」ではなく、「課長相当職」として、課長と同じ階層の給料に張り付くことはあり得るのでしょうか。

**【事務局】** 定年引上げ後の役職定年制は、基本的に役職を降りますので、管理職であった職員は非管理職になります。課長が課長補佐になることはございますが、部長が課長になるというのは管理職から降りておりませんので、今のところ想定されていないと思っております。

ただ、現在の再任用制度においては、部長が課長になることもあります。その場合は再任用の管理職となり、再任用職員用の給与表で管理職グレードの給料になります。

**【辻座長】** 公務員ですので成績給の割合は高くありませんが、管理職だった職員を非管理職にしなくてはならないとなった場合、どのようにするのがよいのでしょうか。

**【大木委員】** 報酬（給料など）を下げるのであれば、下げた分だけ責任を軽くした方がよいと思います。報酬（給料など）を下げるというのは、合理的な理由を会社が働く人に説明しなければ、正社員であれば労働条件の不利益変更の問題、60歳を契機に有期雇用労働者になる場合には、同一労働同一賃金（正規雇用労働者と有期雇用労働者との間の不合理な待遇差の解消）の問題で裁判所に訴えられたら負ける可能性もあります。なぜ、報酬（給料など）を下げたかを説明する理由が必要です。ですので、部長のまま、60歳以降になったので報酬（給料など）を下げるということは危険です。一般的に、民間企業では、60歳で定年になっても、そのまま部長であれば、有期雇用の部長であっても報酬（給料など）は下げないことが多いと思います。本人のモチベーションや納得性の問題もあるため、給料を下げるのであれば、下げるなりの合理的な理由を働く側に説明しないと危険です。

例えば、給料を下げる理由と考えられるのは、どれだけ仕事の責任を軽減するかとか、責任が変わらなくても同じ仕事をしている正社員と比べて残業をしない、出張をしない、対外業務をしないなどが考えられます。

**【辻座長】** もう一つ、重要な論点があります。非管理職も定年延長となった際は、給料が3分の2くらいになりますよね。

**【事務局】** 定年前に非管理職であった職員は役職定年がありませんので、非管理職のまま続けるということでございます。職務は変わるかもしれませんが、給料としては60歳前の7割水準になります。

**【辻座長】** 本日の消防職員や教員のお話では、これまで非管理職は年齢に応じて給料が上がっていった後、年齢に応じて下がっていくということが前々から予告されていたため、下がることも甘受して働き続けられているということのようでした。この点について、民間企業ではいかがでしょうか。

**【大木委員】** これまではよかったかもしれませんが、同一労働同一賃金（正規雇用労働者と有期雇用労働者との間の不合理な待遇差の解消）の問題が世間で注目されてきており、正社員であろうとそうでなかろうと、有期雇用であろうと無期雇用であろうと、同じ仕事をしている人の間で給料に大きな差がつくことが大きな問題になっています。ただ、民間

企業の場合は、現状では、月給（基本給）よりも、有期雇用者には手当を支給しない、支給されている賞与・一時金の金額が低い、退職金を支給しない、など、月給（基本給）以外の方が問題になっています。

多くの民間企業では、正社員と有期雇用者（非正社員）では、月給（基本給）の決め方を変えています。正社員は職能資格制度という能力が上がると基本給が上がる制度で、年齢や勤続年数を代理変数にしています。パートなどの有期雇用者は仕事に応じて給料を払っており、仕事が変わらないと給料も変わらないという人事制度を採用しています。つまり、社員区分で、人事制度を変えることには問題はなく、それよりも、同じ仕事をしている有期雇用者には諸手当が払われていない、賞与・一時金が非常に少ない、もしくは払われていない、といったことの方が問題視されています。

再任用についていえば、有期雇用になっていけば雇用形態が変わるため、給料が下がっても仕方がないと、働いている人は思っているのかもしれませんが。ただ、今後は定年延長で無期契約のまま 65 歳まで働くことになるので、なぜ同じ雇用形態で給料が下がるのかということについて説明が必要になるのではないのでしょうか。例えば、給料を 3 割下げるのであれば、下がる部分について、仮に、仕事と同じである場合は、残業させませんとか、出張はさせませんとか、異動はもうありませんなど、働く側の納得性を担保することが必要になってくると思われまます。民間企業では、若い人が採用できなくなってくると、60 歳以降の高齢者にも頑張ってもらいたいと考え、給料を下げる割合を 3 割から 2 割にするなど、なるべく下げ幅を小さくしようとする企業も出てきています。公務員の場合は予算の問題もあり、おそらく難しいかとは思いますが。

**【辻座長】** 制度上そうになっていたとしても、本人の納得ややる気にマイナスの影響があるかもしれないということですね。

**【大木委員】** 働く側にとって、60 歳以降の雇用については、最初は再雇用でもありがたいと思いき、給料が下がっても頑張ろうと思っています。しかし、定年延長でそれが当たり前になってくると、なぜ同じ仕事をしているのに給料が 3 割も下がるのかと考えるようになり、その結果、モチベーションが下がることにもなりかねません。

**【辻座長】** 今の議論も踏まえまして、藤田委員はいかがでしょうか。

**【藤田委員】** 先ほどのヒアリングの話では、前々から制度を説明していれば納得感が得られるという話ではありましたが、公務員の定年延長においても、やはりきちんと説明する必要があると感じました。給料というのはモチベーションの要因としてもとても大きいと思いますので、今後の課題であると思います。

【辻座長】 それでは、時間がきておりますので、本日はこのあたりで終わりにしたいと思います。事務局から連絡事項等あれば、お願いします。

【事務局】 本日は活発なご議論をありがとうございました。次回は、3月16日（水）14時～16時の開催を予定しております。次回は、本日のご議論を踏まえた報告書の案をお示しいたします。こちらについてご議論いただきたいと考えております。

【辻座長】 今回、個人、団体の好事例の資料もいただきましたので、お気づきの点があれば事務局にご意見を寄せていただきたいと思います。また、すでに定年延長の枠組みは決まっていますので、そちらを基にすることとなりますが、その中でもモチベーションを考えていく上で重要な点を本日ご示唆いただきました。

場合によっては、事前に委員の意見をお伺いしながら最終報告書を確定させたいと思っております。これを持ちまして終了といたします。本日はありがとうございました。