

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3月16日（水）

【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3回を開会いたします。

本日の議事次第について、まず総務省から報告書案のご説明を申し上げます。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。議事次第の2「調査結果報告、報告書案」について、事務局から資料の説明をお願いします。

【事務局】 調査結果報告のご説明は省略しまして、報告書（案）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】 時間が押しているため、最後の結論部分を中心にご説明いただきました。各委員には、事例収集の部分も含めて、お気づきの点等をご指摘いただければと思います。まず、大木委員からお願いいたします。

【大木委員】 よくまとまっており、基本的にはこの方向で良いのではないかと思います。もし一点付け加えるとしたら、職場で高齢期職員が活躍するための現場の管理職の役割を管理職研修の中に入れることでしょうか。高齢期職員が職場で上手くモチベーションを上げながら活躍してもらうためには、職場における管理職の役割が重要であると思いますし、自分より年上の職員と一緒に働くといったことも出てくると思いますので、管理職に対する取組、研修等が記載できると良いのではないかと思います。実際に高齢期職員が職場で多く働くようになると、そのような取組が重要になるということを、今後の課題として入れていただくとより良いと思います。民間企業では、多様な人材がモチベーションを維持・向上しながら活躍してもらうためには、管理職の役割が重要ということが指摘されています。

【事務局】 ただいまご指摘いただいた点ですが、今回調査を行った中では、札幌市の事例の「再任用職員が活躍しやすい環境づくりのための周囲の職員への働きかけ等」に記載している、新任係長向けの研修において、部下として配属された再任用職員との接し方に

ついて、再任用職員のアンケートの結果を受けて、どのように再任用職員に接すると良いかについて理解を促しているという事例がございます。このような取組を実施している例は限られておりましたので、今後管理職の役割として研修等で伝えていく重要性については、ご指摘の通りかと思えます。

【辻座長】 ただいまの点、ぜひ具体的に報告書に盛り込んでいきたいと思いますが、大木委員のイメージでは、新任管理職研修の中でそうした内容を取り入れる際のボリューム感はどの程度でしょうか。演習も実施した方が良いのか、注意書き程度で良いのか、効果的なのはどのような方法でしょうか。

【大木委員】 職場に配置される高齢期職員が少ないのであれば、多くの時間を割く必要はないと思いますが、高齢期職員が多くなればなるほど、時間を割いた方が良いのではないのでしょうか。

高齢期職員だけではなく、多様な職員（例えば、非正規社員など）が高いモチベーションを維持しながら職場で活躍してもらえるかという観点からも、管理職研修を実施すると良いのではないかと、というのが私の考えです。

【辻座長】 次に、藤田委員いかがでしょうか。

【藤田委員】 報告書案を拝見して、網羅的にバランス良くヒアリングの結果が入れられていると思います。大きく変えていただきたいところはありません。数点細かな指摘をさせていただきます。

まず、報告書（案）36～37 ページの「オ 再任用に際して受けた支援で良かったこと、若中年期からも含めた支援の希望」の図表 45 の中で、＜若中年期からも含めた支援の希望＞に挙げられている3つの事例は、若中年期からの支援というよりは、再任用の前の支援の内容になっているのではないのでしょうか。これだけでは若中年期からの支援というニュアンスがあまりみられませんので、報告書（案）36 ページに記載されているような、「再任用前のできるだけ早い時期にライフプラン設計や働き方について考える機会」に近い内容を、図表 45 の中にも入れていただいた方が良いのではないかと思います。

【事務局】 ご指摘の点について、具体的な事例を確認させていただきたいと思えます。再任用前のできるだけ早い時期に、という点に関して、紹介している事例では、どちらかというと再任用直前のニュアンスが強くなっているかと思われまます。書きぶりを検討させていただければと思っております。

【辻座長】 この点は、以前大木委員からもご指摘いただいていたかと思えます。その際

には、50歳になる頃や、管理職になるかならないかの頃から、意識的にライフプラン設計を考えるための研修を行った方が良いというご指摘であったかと思えます。そのようなことを明示的に記載するか、あるいは図表の四角の中では、あくまでも今回の調査で出された事例を記載し、地の文の部分でももう少し分かりやすく明示して記載いただきたいと思います。

【藤田委員】 その他、まとめて申し上げます。報告書（案）39 ページに「人間関係構築能力」という表現があります。長年の行政経験や人脈ということではなく、あえて人間関係構築能力としている意図について、ご質問させていただければと思います。

また、同 40 ページに〈その他モチベーション維持のための工夫〉とありますが、「その他」は不要ではないでしょうか。

さらに、同 41 ページの〈高齢期を見据えた人事ローテーション〉において「例えば、一般事務職の管理・調整職務のみに長く携わらせるだけではなく」とございますが、この記載は若中年期において、という意味でよろしいでしょうか。高齢期前に、できるだけ幅広い職務を経験させることが高齢期になった時の配置のしやすさにつながるということかと思えますが、やや分かりにくいいため、「例えば」の後に「若中年期において」の文言を入れた方が良いと感じました。

最後に、42 ページの「おわりに」にある、高齢期職員を「活用し」という表現について、「高齢期職員に幅広い職務で活躍してもらい」や、「幅広い職務での活躍を促し」など、活用するという表現よりも、活躍してもらおうという表現を用いた方が良いのではないかと思います。

【事務局】 ご指摘の点について、ご意見を踏まえて確認の上、修正させていただきたいと思えます。

【辻座長】 ご指摘いただいた点についてはその通りに修正できるかと思えますが、本研究会の名称は、「高齢期職員の活用に関する検討会」となっており、元々の意図としては、報告書（案）は、人事を所管する部署に対して、「このようにしたら高齢期職員に最大限活躍していただけますよ」という趣旨で、人事課目線で作成しているものです。しかし、「活用」という言い方は高齢期職員に対し失礼ではないかというご意見をいただいたことがあります。藤田委員のご意見はこの点に通じるのではないかと思います。今回の報告書（案）は使いやすくまとめていただいたと思っていますが、働く本人にとってではなく、配置する人事課のためのものとなっており、その点は曖昧にはできない部分かと思えます。具体的な書き方としては、どのようにすると良いでしょうか。

【藤田委員】 一案としては、「高齢期職員に幅広い職務での活躍を促す」などとしてはい

かがでしょうか。その後が続いて、多様な知見や経験を積極的に活用するという表現もありますので、表現を修正することで、「知見や経験を活用する」と「職員を活用する」の重複も避けられると思います。

【辻座長】 基本的には活躍の言葉でまとめていきたいと思います。

【大木委員】 ただいまの点について、「活用」という表現を用いる場合も、働く側の希望や意識を考慮・配慮したような活用の仕方、組織として、働く側に一方的に命じるのではなく、働く側の意識や状況を勘案しながら取り組むことが重要かと思います。そのようなニュアンスがあると、「活用」という言葉が緩やかになるのではないのでしょうか。組織が前面に出る形ではなく、組織の希望と働く側の希望を調整しながら様々な場面で、職員が活躍してもらい、お互い意見を言いながら調整して、活用していく、という意味合いがあると良いのではないのでしょうか。

【辻座長】 ご指摘の通りかと思います。報告書（案）にも、本人の希望に配慮して、今までの経験や希望を丁寧に面接してくださいとは記載されています。しかし、働く側にも、職務内容が意に沿わないというケースがあるかもしれません。本人の希望と組織の希望をいかに納得済みで接点を設けるかということに最大のノウハウがあるかと思います。この点について、民間企業では具体的にどのような工夫を行っているのでしょうか。

【大木委員】 その点については、「調整に時間をかける」ということが一つあります。まずは働く側の意見を聞き、かたくなになってしまっているのであれば、なぜそうなったかという過去の状況や、現在の仕事の状況を掘り下げて聞いていきます。人事部門が話を聞くことが難しいようであれば、組織内で少し人事部門と離れたポジション（部署）の方に話を聞いてもらったり、組織内で難しい場合は、中立的な外部のキャリアカウンセラー等を用いて、働く側の想いを聞いてもらったりすることもあります。若手社員よりは時間がかかるかもしれませんが、長く働いてきた社員には、これまで会社に貢献してきたという自負もあるため、それを踏まえて、会社としては、今後は、このように貢献してほしいということを丁寧に伝え、働く側の話も丁寧に時間をかけて聞くことが必要ではないでしょうか。ベテラン社員は、これまで貢献してきたことをないがしろにされることに対して、不満を持つでしょう。決してないがしろにしてはならないということ、今後はこうした形で会社や組織に貢献してほしいということを、丁寧に説明をして時間をかけて納得してもらうことを行っている会社もあります。

【辻座長】 それが「丁寧に面接をする」ことの実態であり、人事だけでなく多様なソースを用いることを含めて、しっかり話を聞くということかと思います。

少し目安が知りたいので、ご質問したいと思います。外部機関を活用して丁寧に本人の話聞いた場合、「人事側から提示された配属先を受け入れ、納得して仕事をしてくれる」のか、「いくら労力をかけても意に沿わない配属を結局受け入れられず、配属後も生産性が上がらない形」になるのかは、どのくらいの確率でしょうか。時間をかければ納得してもらえることが多いのか、または時間をかけても上手く行かないことも多いのでしょうか。

【大木委員】 人によっても異なるかと思います。時間をかけると、こじれていた人も納得してもらえることが増えるものの、それでもやはり、残念ながら、1割程度の人は納得を得ることが厳しいという話を聞いたことがあります。人間関係の問題もあり、様々なアプローチで納得してもらおうように努力はしているようです。民間企業では、60歳以降の高齢者雇用が進んできており、働く側の意識も以前（年金支給開始年齢の変更以降）よりは少しずつ変わってきていることもあるかと思います。民間の場合は、年金支給開始年齢との兼ね合いもあり、60代前半も働く必要があり、そのことを踏まえて、働く側も意識を変えないといけないことに気づいている人が増えています。それでも、最後の1割に納得してもらうことは、やはり厳しいという話は聞きます。

【辻座長】 公務員は段階的な定年の引上げになりますが、民間企業では定年が65歳と決まっている場合、働く側も65歳までは働きたいということが妥協する目安となって、企業側の意向も汲みながら一緒に頑張ってくれる側面があるということですね。

先ほど藤田委員にご指摘いただいた「人間関係構築能力」という表現ですが、この言葉は残した方が良いでしょうか、それとも、他の分かりやすい言葉に変えた方が良いでしょうか。

【藤田委員】 補足させていただきますと、先ほどご質問しました点について、例えば「人脈」という言葉に置き換えると、それまでの行政経験や人脈ということで、過去の遺産を活用するというニュアンスになると思います。一方で、「人間関係構築能力」というと、そうした能力を活用して、今後新たな人間関係を構築していくというニュアンスが強まるかと思います。どちらに重きがあるかを、事務局に確認させていただければと思います。もし前者の趣旨であれば、「人脈」に置き換えられるのではないのでしょうか。一方で、相談や調整等で人間関係を構築してもらいたいという趣旨であれば、そのままでも良いかと思ひ、質問をした次第です。

【辻座長】 それでは、まずは事務局に確認いたします。長年の行政経験を活かす、これまでの人脈を活かすということには異論はないと思われませんが、「人間関係構築能力」について、さらに新しい人間関係を作っていくということなのか、これまでの人脈を活かすということなのか、記載した趣旨を確認させてください。

【事務局】 趣旨としては、「コミュニケーション能力」というイメージであり、ご指摘の人脈に加え、窓口に相談にきた方から、いかに早く信頼を得て相談にのれるか、人間関係を構築できるか、という能力も意図して記載したものであります。

【藤田委員】 そのような趣旨であれば、「コミュニケーション能力」とした方が、分かりやすいかもしれません。

【事務局】 ご指摘を踏まえて、修正したいと思います。

【大木委員】 民間企業の場合、高齢期になっても引き続き新しいことを担当してもらいたいという社員もいれば、これまでの経験を活かしてもらいたいという社員もいます。人によって期待・役割が異なることもあり、Aさんにはこのように活躍してほしい、Bさんにはこのように活躍してほしい、と人によって内容が異なります。新しいことに対して常に自分をアップデートできる人なのか、もしくはこれまでの経験を活かす方が上手くやっていける人なのか、組織としてきちんと確認をお願いしていくということが必要になるかと思えます。それぞれの高齢社員の意識、能力のばらつきが大きいため、その人に合った形で役割を調整していくことが、ミスマッチを防ぎ、本人のモチベーションを維持することにつながると思います。全面的に新しいことを任せることは難しくても、この人であれば、この程度であれば、新しいことを任せても大丈夫だろうかといった形で、個別にみていく感じかと思えます。

【辻座長】 個々人のパーソナリティや経験、能力に応じて配置や役割を検討することがベースにあるというご指摘かと思えます。同じ人間関係の構築でも、セールスで顧客を開拓するのか、苦情処理にあたるのか、といった違いもあります。例えば民間企業では、顧客の開拓は若手の方が向いているが、苦情処理は高齢期社員の方が向いているといったように、年齢によって、人間関係を構築する分野にも向き不向きがみられるという傾向はあるでしょうか。

【大木委員】 まず、顧客の年齢層はとても重要だと思います。高額な商品の販売・営業（例えば、着物や宝石、葬儀等）は、若手社員よりも、それなりに経験を積んだベテラン社員の方が顧客は安心します。また、苦情処理は経験が重要であることもあり、若手社員よりもベテラン社員の方が向いています。ただし、高齢期社員は過去の成功体験に基づいて考える傾向があるため、新しいことに取り組むのであれば、若手、中堅社員の方が向いているのではないかと、ということもあります。顧客がどういう対象かによって、どのような人が向いているのか、経験度合がどの程度あるかなどを意識する傾向はあります。

【辻座長】 行政でも、個々人の特性をデータ蓄積して理解すると同時に、それぞれの仕事が、高齢期職員の方の能力が発揮できるのか、若いの方が向いているのかについて、データを蓄積していかなければいけないということですね。高齢期職員は給与が下がっていることもあり、苦情処理の担当となってもモチベーションが保てない職員もいるのではないのでしょうか。

【大木委員】 重要なのは、専門性を発揮できるかどうかだと思います。苦情処理は難しく、かつ、厳しい仕事です。顧客から何を言われても、メンタルを維持することができるということも、一種の専門性に該当します。企業においては、苦情処理の仕事は高い専門性が必要である仕事であると言われる所以でもあります。ちなみに、一般的に、最初に苦情の電話を取る人はマニュアル通りに対応しますが、それでも難しい場合には、より専門性が高い対応ができる社員が対応に当たります。経験がないと難易度の高い苦情への対応は難しいため、高齢者がそうした役割を担っていることもあります。会社からもそうした専門性を期待されているため、本人のモチベーションが下がらない傾向にあります。また、苦情処理に関する専門性は他の会社へ移っても通用するため、他社へ転職されないよう会社としてもなるべく苦情処理担当の給与（月給）を下げないようにしていたりもします。たとえ、給与（月給）を下げたとしても、その代わりに、ボーナスを上げたり、手当を支給する場合も多く見られます。会社にとって必要な人材は処遇を良くしなければ他社に行ってしまうこともあるということです。また、会社にとってどのような専門性が必要かを認識することも大事です。公務員であれば、税務等の専門性を身につけると、高齢期になっても専門性を活かして仕事ができるでしょう。高齢期においても、専門性を活かして組織に貢献していくことを、自身のキャリアの中で考えてもらえると良いのではないのでしょうか。

【辻座長】 細かな表現については、私から会議の場で申し上げることは割愛させていただきます。ここで、ぜひ委員にお伺いしたいことがあります。報告書（案）38ページのまとめの部分において、高齢期職員に期待される役割として①～④の役割（注：①即戦力として活躍してもらうこと、②若手職員の支援や知見の伝承、③管理職業務のフォロー・サポート、④業務改善などの課題について一担当として取り組むこと）が挙げられています。こちらでほぼ網羅できているのではないかと思います。高齢期職員の仕事として、①～④を多い順に並べるとすると、どのような比重になるのでしょうか。民間企業では、実際に60歳代の社員に仕事をしてもらう場合、ボリューム的にはどのようなイメージになるか、お伺いできればと思います。

【大木委員】 責任のある仕事をってもらうという点では、①、②がボリューム的に大き

く、③、④はボリューム的にはさほど大きくないのではないのでしょうか。管理業務は現役の管理職に任せて、担当者としてこれまでの専門性を活かして仕事をするのが中心になりますが、周囲が忙しければ状況をみて手伝うこともあります。民間企業では、①、②の仕事が多く、③、④はあまり多くない傾向にあると思います。

【辻座長】 それでは、①と、②の比重は、どの程度でしょうか。

【大木委員】 ②の若手職員への支援について、高齢期職員が、今の若手職員の考えをどの程度理解できているのか、疑問があります。若手職員が、高齢期職員に支援してもらうことを本当に望むかどうか、という問題もあるでしょう。両者の意識ギャップは大きく、若手職員は高齢期職員よりも、自分よりも5歳程度上の職員に指導してもらうことを望むのではないのでしょうか。高齢期職員も同様で、若手職員を指導するノウハウを有する人も多くはないでしょう。民間企業でも人手不足で色々考えているみたいですが、高齢期社員が支援するにも、人間関係作りや、コミュニケーション上のノウハウが必要なので、やはり①が中心ではないのでしょうか。ただし、民間企業の場合、就職氷河期に当たる40歳代の中堅社員が不足している企業では、中堅社員が若手社員を教える時間がとれないような場合、代わりに、高齢期社員がフォローすることを考えています。しかし、何度もいうように、ノウハウが必要ですので、難しいこともあるのではないのでしょうか。

【藤田委員】 あくまでも感覚的なものですが、①がもっとも多いのではないのでしょうか。ただし、①の仕事を担当する高齢期職員が最も多いと思う一方で、私自身は、②も重要性が高いと考えています。高齢期職員が即戦力として働くことは、職場の人手不足が背景にあるでしょう。なおかつ、中堅層が薄い状況においては、当該職員しか持っていない知識・経験を、高齢期職員から若手に伝えていく重要性は高いのではないのでしょうか。③、④はいずれも管理職のフォローということでボリューム的には少ないと思います。

【辻座長】 量的な認識としては、①が圧倒的に多いということかと思います。私もそう思いますので、報告書については、今回まとめていただいた順番で良いかと思います。その上で、①の仕事において、どれだけ活躍してもらえかが大事だという点をおさえて、まとめていきたいと考えています。

本日のご意見を踏まえて報告書案を修正し、最終的な案を作成していきたいと思います。続いて、今後の報告書の公表等のスケジュールについて、事務局から説明をお願いいたします。

【事務局】 本日は活発なご議論をありがとうございました。今後は、本日いただきましたご意見等を踏まえて報告書案を修正した上で、最終的には座長のもとで確定させていた

できます。その後、年度内に公表を行います。また、本日の議事概要は、各委員のチェックを経た上で HP に掲載いたしますので、ご協力をお願いいたします。

【辻座長】 それでは、事務局において、ご意見を踏まえて速やかに修正案を作成していただき、さらに修正が必要な部分については必要に応じて構成員の皆様のご確認をいただきたいと思います。その上で、最終的な文案は座長である私の方にご一任いただくということでもよろしいでしょうか。

【大木委員、藤田委員】 了承。

【辻座長】 それでは、そのように取り扱わせていただきます。時間も迫っていますが、ここで、構成員の皆様から一言ずつ、ご感想や講評などを頂きたいと思います。

【藤田委員】 私自身、本研究会を通して大変勉強させていただきました。報告書が公表されましたら、その内容を自治体等へ周知していくなど貢献できればと思っています。ありがとうございました。

【大木委員】 これまで民間企業の人事管理を研究してきましたので、公務員の世界について、今回の研究会に参加させていただき、勉強になりました。ありがとうございました。

【辻座長】 私自身も大変楽しく、勉強になる研究会でした。また、今後とも、各委員からの熱いアドバイスをお願いできればと思います。これをもって、「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」を閉じさせていただき、事務局へ司会をお返しします。

【事務局】 本日はありがとうございました。各委員より幅広いご意見をいただくことができ、深く御礼申し上げます。報告書が完成しましたら、積極的に周知をしていきたいと考えております。構成員の皆様には、今後ともご指導・ご協力いただけるよう、お願い申し上げます。一日も早く直接お目に書かれることを祈念しつつ、挨拶とさせていただきます。それでは、以上をもちまして本検討会を終了したいと思います。皆様、どうもありがとうございました。

以上