



# ***THE FUTURE OF PUBLIC EMPLOYMENT IN OECD COUNTRIES: HRM CHALLENGES IN AN AGEING WORKFORCE***

Dr Christoph Demmke  
Unit Head, HRM reforms  
OECD, Paris



仮訳

# **OECD諸国における公共雇用の未来 —高齢化する労働力の人的資源管理の挑戦—**

クリストフ・デムケ博士  
公共雇用・人的資源管理改革課長  
OECD、パリ





## Background

---

- Fertility rates are low, citizens are ageing, public employees get older, less younger people work for more older (dependency ratio widens)
- Negative impact on costs, productivity, growth....



## 背景事情

---

- 少子高齢化により、公務部門においても、高齢層を支える若年層の負担が多大になっている（従属人口指数\*の拡大）
- 結果として、コスト、生産性、経済成長などに悪い影響をもたらす

\*注：年少人口と高齢人口が生産年齢人口（15～64歳）に対して占める比率。生産年齢人口100人が年少者と高齢者を何人支えているかを示す。



## ...and possible challenges as regards public employment

---

- Decreasing productivity of public workforce
- Need to do more with less - how to make sure that Public Sector delivers quality in the future with smaller workforce?
- Need to keep public sector work attractive while introducing cost-efficiency measures
- Need to increase retention and employment rates while introducing change processes, restructuring
- Need to introduce new recruitment, pay and pension systems while avoiding discrimination amongst generations and sexes?
- Need for intelligent, innovative solutions in a turbulent environment



## ...公共雇用について起こり得る課題

---

- 公務労働力の生産性の低下
- より少ない労働力で将来も行政の質を担保する必要性
- 費用対効果の上がる手法を導入しながらも、公務の魅力を保ち続ける必要性
- 変革やリストラクチャリングを進める一方で、定着率と就業率を引き上げる必要性
- 世代間・性別間差別を避けながら、新しい採用・給与・年金制度を導入する必要性
- 結果として、課題山積の状況下で合理的かつ革新的な解決策を模索する必要性



## Grand policy answers in most OECD countries

---

- increase labor productivity and efficiency (and therefore no need to replace the number of leavers)
  - downsizing, pension reforms, reform of working conditions
  - invest in skills, training, education in order to increase productivity
- boost public employment participation
  - Increase participation rates of older employees
  - female participation
- make sure that public employment remains attractive
- support greater immigration
- increase fertility rates
- introduce age management (health- knowledge management)
- fight discrimination, enhance inter-generational fairness



## 多くのOECD諸国が採用する主要政策

---

- 労働生産性・効率性の上昇(それゆえ欠員補充が不必要)
  - 規模の縮小、年金制度の見直し、勤務条件の見直し
  - 生産性を向上させるため、技能・研修・教育への投資
- 公共雇用への参加の底上げ
  - 高齢職員の参加率の増加
  - 女性の参加
- 公務の魅力を維持すること
- 移民支援
- 出生率の増加
- 「エイジ マネジメント」(健康管理から知識管理まで)の導入
- 差別との戦い、世代間公平の充実



## Focus of presentation

---

- Relationship between ageing and the reform of Public Employment and HR policies
- Is it possible a) to do more with a smaller workforce, b) enhance productivity and efficiency of the workforce, c) and remain an attractive employer who can retain the existing employees and attract employees in a more competitive context?
  - First, focus on OECD and EU countries
  - Second, focus on Japan



## 今回の説明のポイント

---

- 高齢化と公共雇用や人的資源政策の見直しとの関係
  - a) より少ない労働力で多くの仕事をこなすこと
  - b) 労働力の生産性と効率性を高めること
  - c) 既存の職員を継続雇用しつつ、官民の競合状態の中で職員を惹きつけることができる魅力的な公務組織であり続けること
- は可能か？

- まずOECDとEU諸国について、
  - 次に日本について、
- それぞれ説明する



## Increase labor productivity and efficiency

---

- Talent pool is getting smaller, more competition with private sector, higher health and social costs, doing more with less possible?
  - Downsizing
  - Restructuring, Outsourcing
  - Civil Service reform
  - Reform of Working Conditions
  - Reform of pay, pensions
  - Workforce planning
  - Innovation



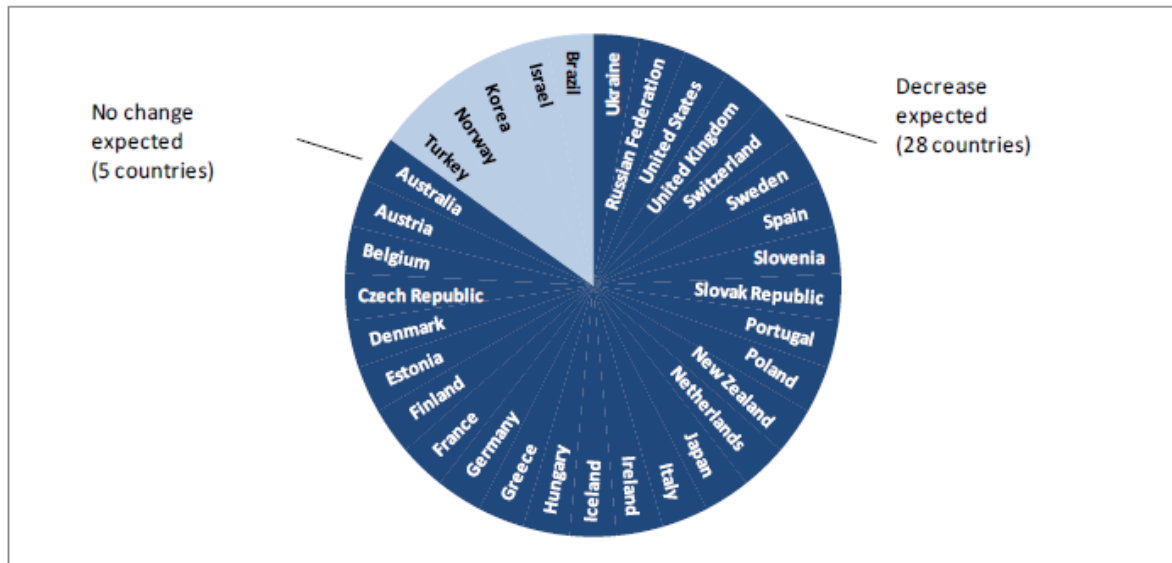
## 労働生産性と効率性の向上

---

- 優秀な人材プールが縮小し、民間部門との競合が激化し、健康に関するコストや社会的コストが増加する中で、より少ない労働力で多くの仕事をこなすことは可能か？
  - 規模の縮小
  - リストラクチャリング、民間委託
  - 公共サービスの見直し
  - 勤務条件の見直し
  - 給与・年金制度の見直し
  - 労働力計画
  - イノベーション



## Anticipated changes in employment levels, OECD 2010

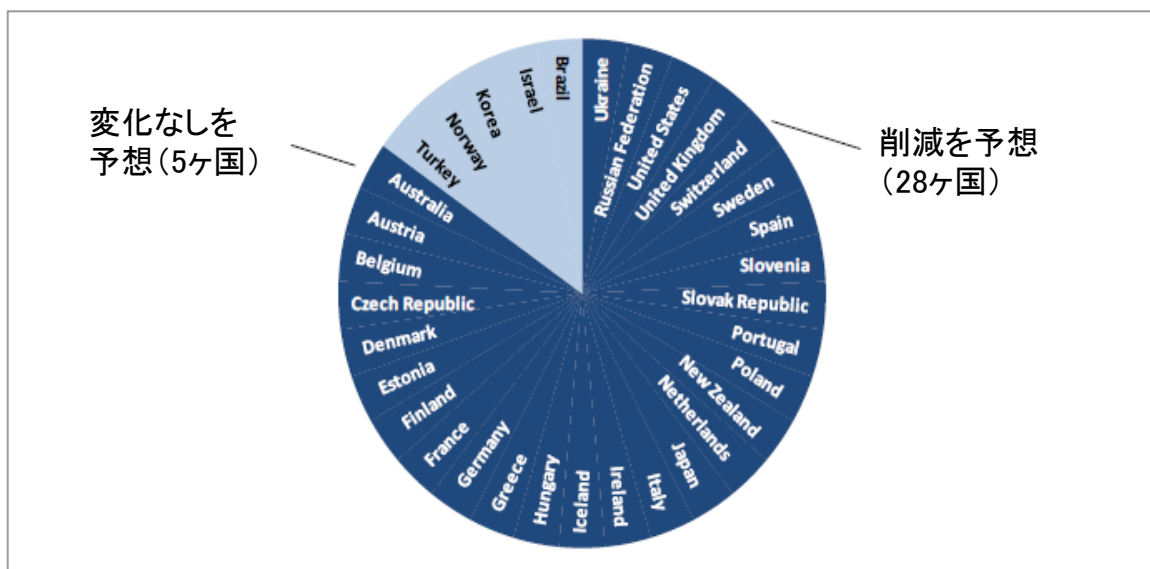


Notes: Data for Canada, Chile and Mexico are not available.

Source: 2010 OECD Survey on Strategic Human Resources Management in Central/Federal Governments (question 17).



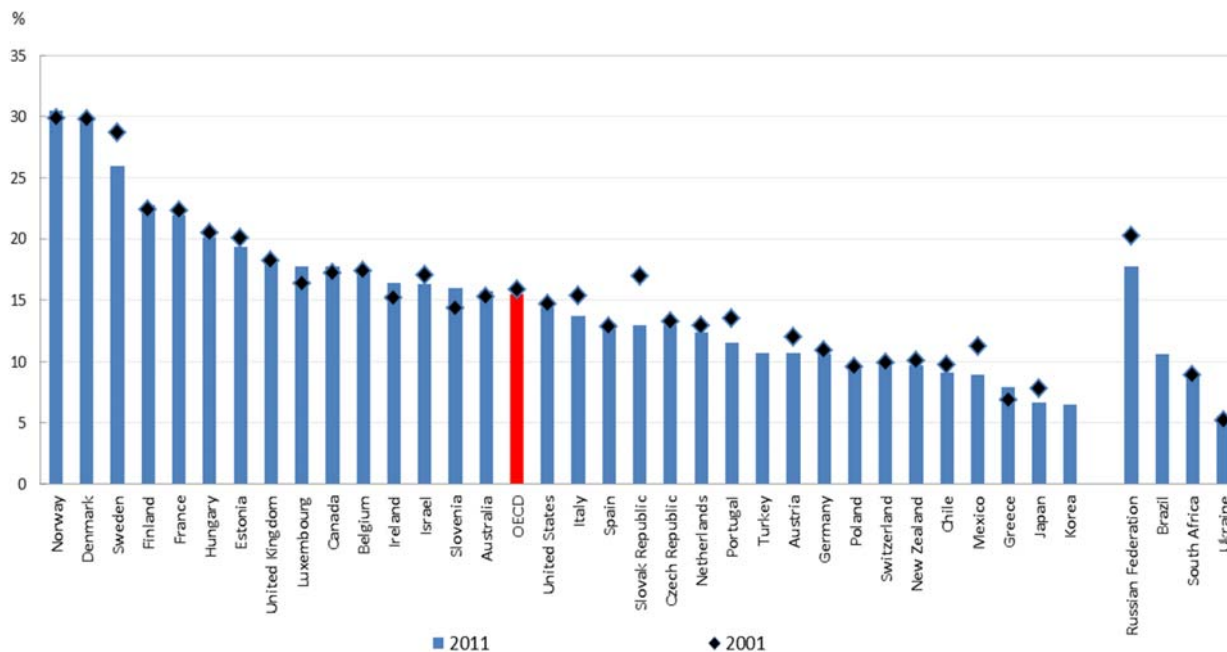
## 雇用変化の予測(OECD, 2010)



注: カナダ、チリ、メキシコのデータはなし

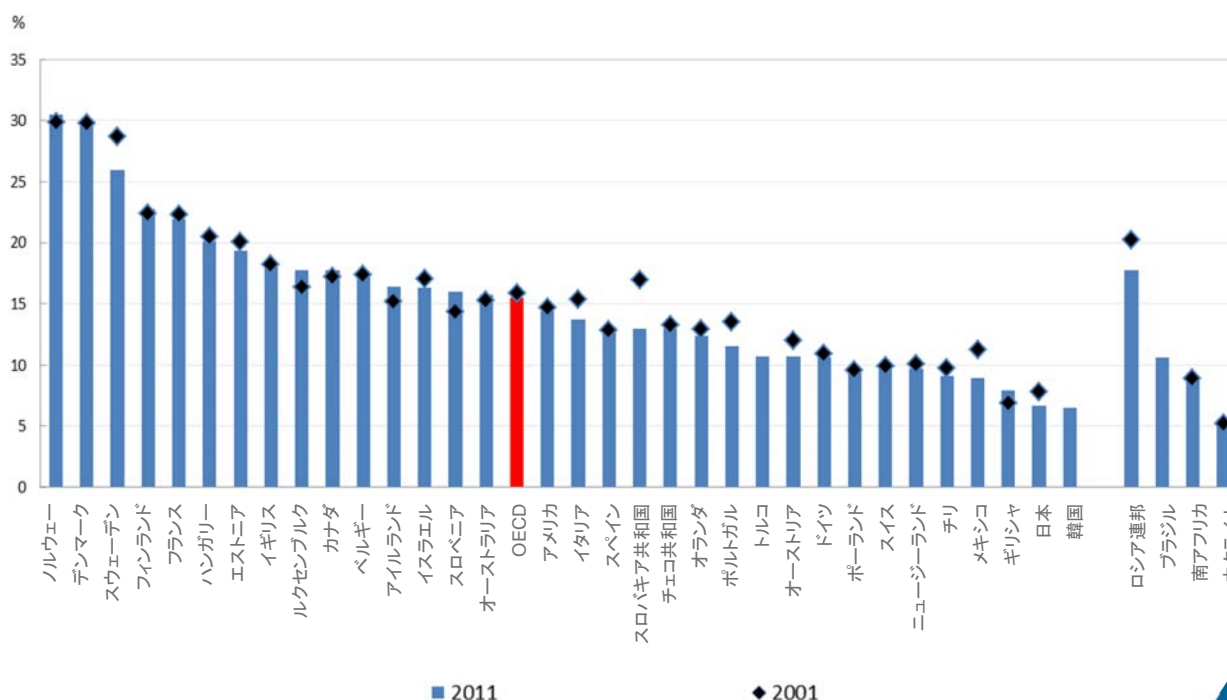
出典: 2010年OECD中央/連邦政府における戦略的人的資源管理調査(問17)

## Employment in general government as a percentage of the labour force (2001/2011)



7

## 労働力人口に占める一般政府の雇用の割合 (2001年と2011年の比較)



7





## Qualitative changes: The end of a broad civil service – towards a core civil service? Japan as best practice?

---

- EU Member States decrease civil service employment more than other employment forms
  - Decrease of number of civil servants with the exception of few countries (DE, IT, PL, BG)
- In the future, civil service employment only in core government functions?

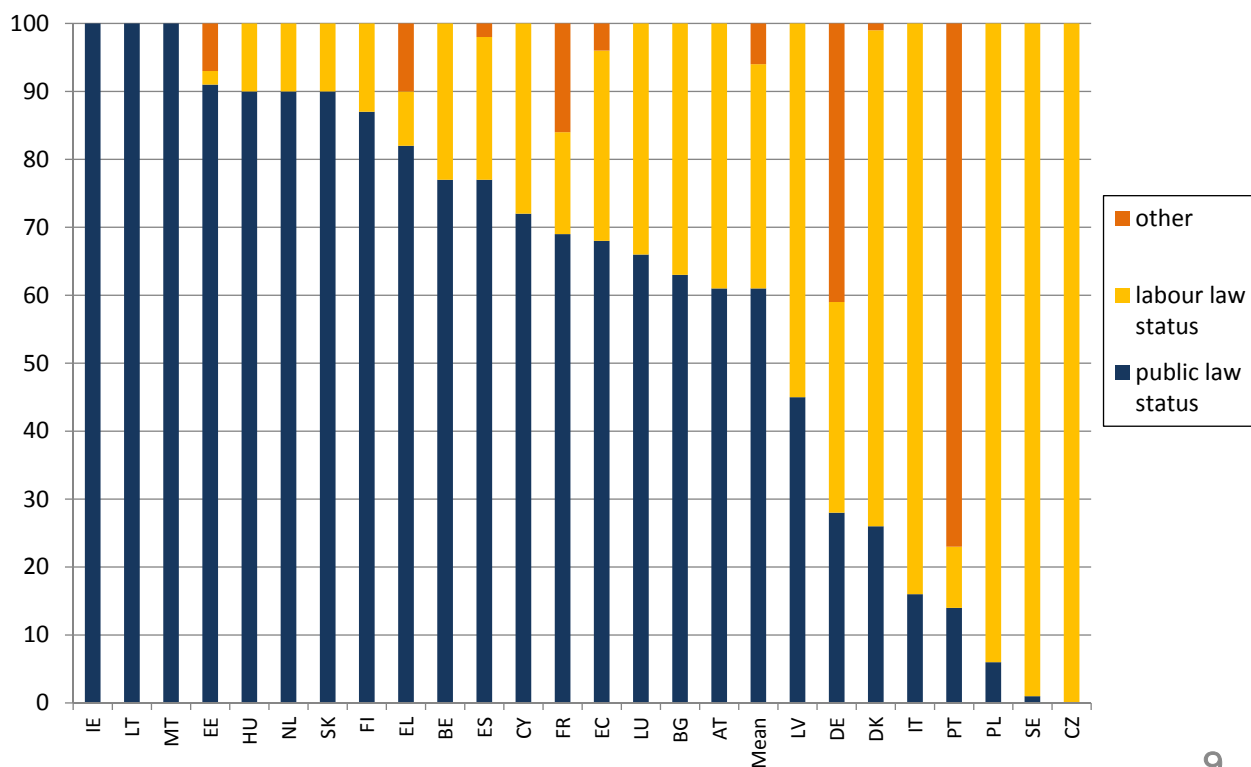


## 質的な変化：大きな政府の終焉 — 中核的な公共サービスに特化するか。 日本はベストプラクティスか。

---

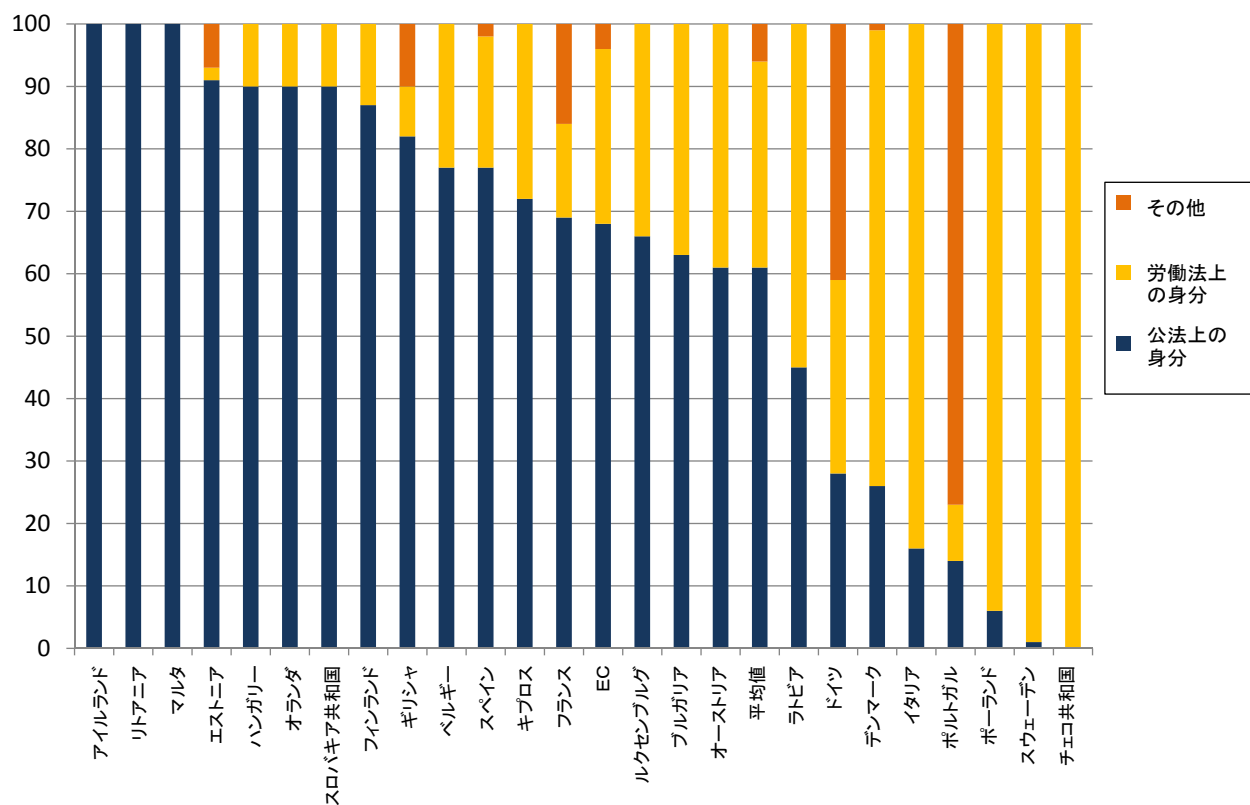
- EU加盟国は、他の雇用形態以上に「公務員」という雇用形態の職員数を減らしている。
  - 一部の国(ドイツ・イタリア・ポーランド・ブルガリア)を除いて公務員数を削減
- 将来、公務員は中核的な政府機能のみに従事することになるか。

## Different categories of staff by EU Member State and EC in central public administration



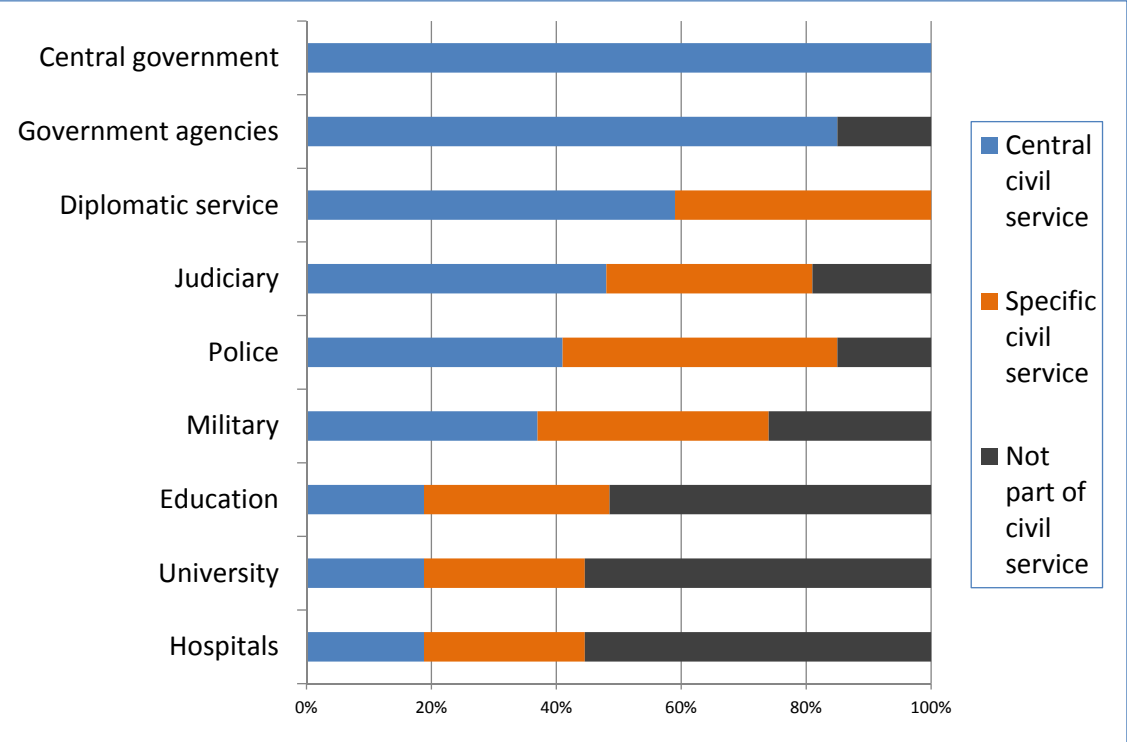
9

## EU加盟国とECの中央行政における職員の分類



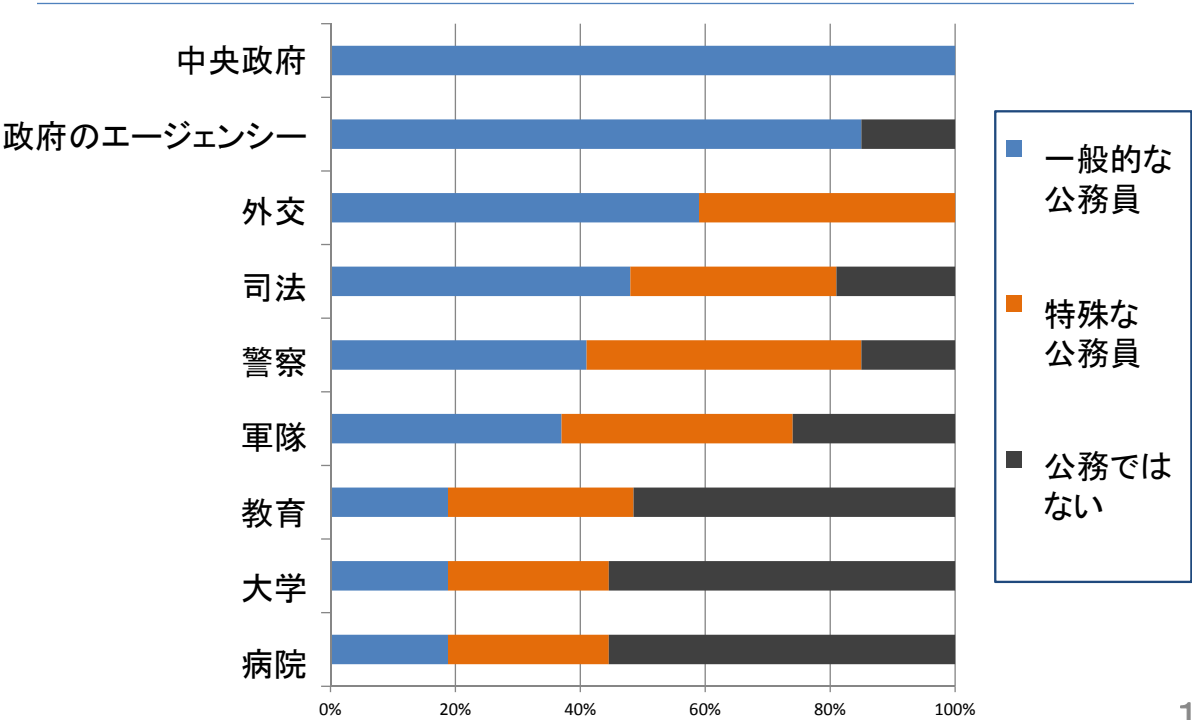
9

# Do these administrative sectors belong to central civil service or do they have their own civil service systems?



10

## 次の行政部門は一般的な公務員か、それとも特殊な公務員か。

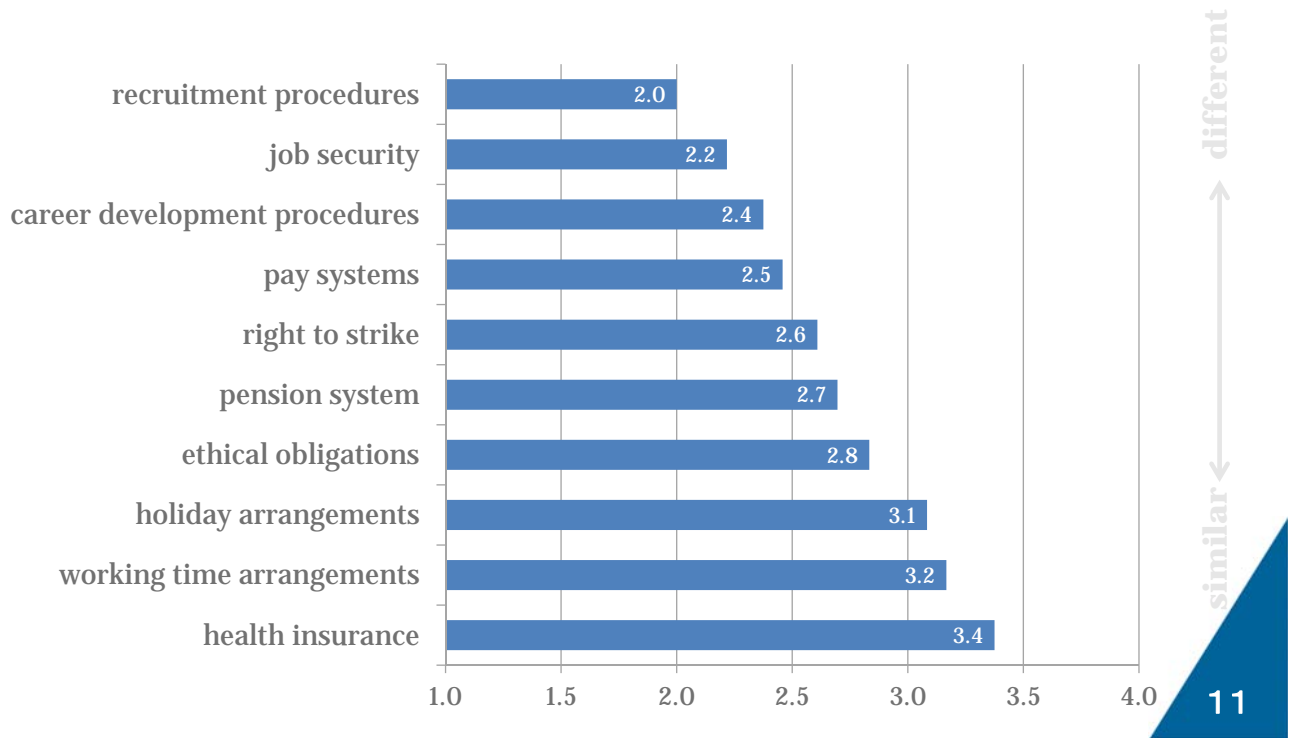


10



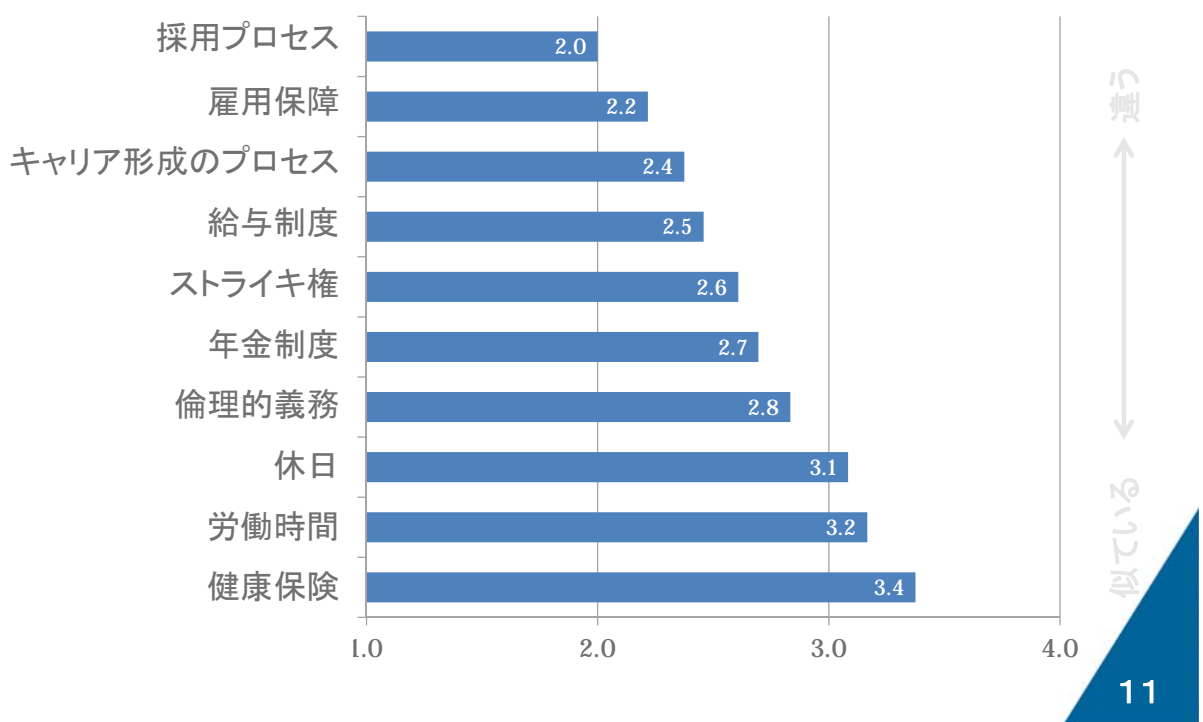
## Differences between civil servant employment and contract employment by issues (average)

(1=very much, 2=somewhat, 3=fairly little, 4=not at all)



## 公務員と契約公務従事者との差 (項目別、平均)

(1=差あり, 2=いくらか差あり, 3=ほとんど差なし, 4=全く差なし)





## The end of life/time tenure? Termination of civil-servant employment by EU Member State

(1=Yes, 2=No)

	A	B	C	D	E	F	G	H
Germany	1	0	0	0	0	0	0	1
Greece	1	0	0	0	0	0	0	1
Luxembourg	1	0	0	0	0	0	0	1
Belgium	1	1	0	0	0	0	0	2
Cyprus	1	0	0	0	0	0	1	2
Ireland	1	1	0	0	0	0	0	2
Italy	1	1	0	0	0	0	0	2
Portugal	1	1	0	0	0	0	0	2
Spain	1	1	0	0	0	0	0	2
Austria	1	1	0	0	0	0	1	3
Malta	1	0	1	1	0	0	0	3
Sweden	1	0	1	1	0	0	0	3
Czech Republic	1	0	1	1	1	0	0	4
Estonia	1	1	1	1	1	0	0	5
France	1	1	1	1	1	0	0	5
Hungary	1	0	1	1	1	1	0	5
Lithuania	1	1	1	1	1	0	0	5
United Kingdom	1	1	1	1	1	0	0	5
Bulgaria	1	1	1	1	1	0	1	6
Denmark	1	1	1	1	1	1	0	6
Finland	1	1	1	1	1	1	0	6
Latvia	1	1	1	1	1	1	0	6
Netherlands	1	1	1	1	1	1	0	6
Poland	1	1	1	1	1	1	0	6
Slovakia	1	1	1	1	1	0	1	6
Slovenia	1	1	1	1	1	1	0	6
Romania	1	1	1	1	1	1	1	7
Mean	1.00	0.71	0.61	0.61	0.54	0.29	0.18	3.93

A = Disciplinary reasons  
 B = Poor performance  
 C = Restructuring  
 D = Downsizing  
 E = Re-organisation  
 F = Economic difficulties  
 G = Other

H = Sum

12



## EU加盟国ごとにみる公務員の免職事由の有無

(1=あり, 2=なし)

	A	B	C	D	E	F	G	H
ドイツ	1	0	0	0	0	0	0	1
ギリシャ	1	0	0	0	0	0	0	1
ルクセンブルク	1	0	0	0	0	0	0	1
ベルギー	1	1	0	0	0	0	0	2
キプロス	1	0	0	0	0	0	1	2
アイルランド	1	1	0	0	0	0	0	2
イタリア	1	1	0	0	0	0	0	2
ポルトガル	1	1	0	0	0	0	0	2
スペイン	1	1	0	0	0	0	0	2
オーストリア	1	1	0	0	0	0	1	3
マルタ	1	0	1	1	0	0	0	3
スウェーデン	1	0	1	1	0	0	0	3
チェコ共和国	1	0	1	1	1	0	0	4
エストニア	1	1	1	1	1	0	0	5
フランス	1	1	1	1	1	0	0	5
ハンガリー	1	0	1	1	1	1	0	5
リトアニア	1	1	1	1	1	0	0	5
イギリス	1	1	1	1	1	0	0	5
ブルガリア	1	1	1	1	1	0	1	6
デンマーク	1	1	1	1	1	1	0	6
フィンランド	1	1	1	1	1	1	0	6
ラトビア	1	1	1	1	1	1	0	6
オランダ	1	1	1	1	1	1	0	6
ポーランド	1	1	1	1	1	1	0	6
スロバキア共和国	1	1	1	1	1	0	1	6
スロベニア	1	1	1	1	1	1	0	6
ルーマニア	1	1	1	1	1	1	1	7
平均値	1.00	0.71	0.61	0.61	0.54	0.29	0.18	3.93

A = 懲戒処分  
 B = 勤務成績不良  
 C = リストラクチャリング  
 D = 規模縮小  
 E = 組織再編  
 F = 経済的な理由  
 G = その他

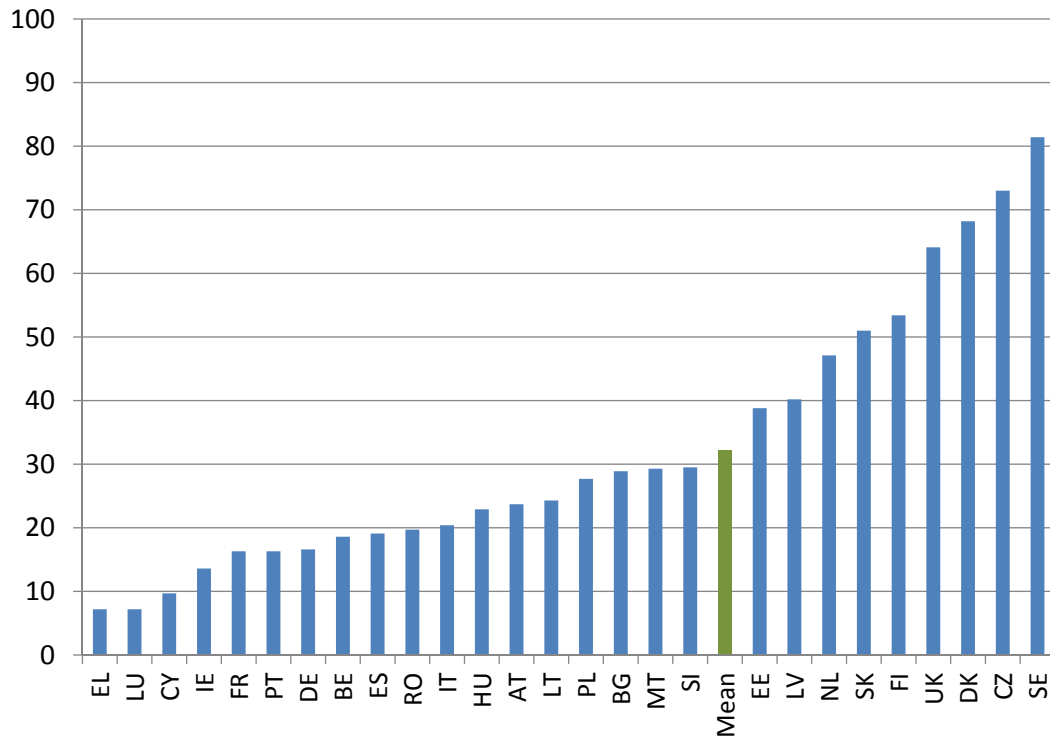
H = 合計

12



## Bureaucracy: Measurement of Civil Service Systems on the basis of 14 Indicators: Max Weber, Economy and Society, pp.219-227 and pp. 1046-1092

0% = Bureaucracy, 100% = Post-Bureaucracy, Source: Demmke/Moilanen 2010

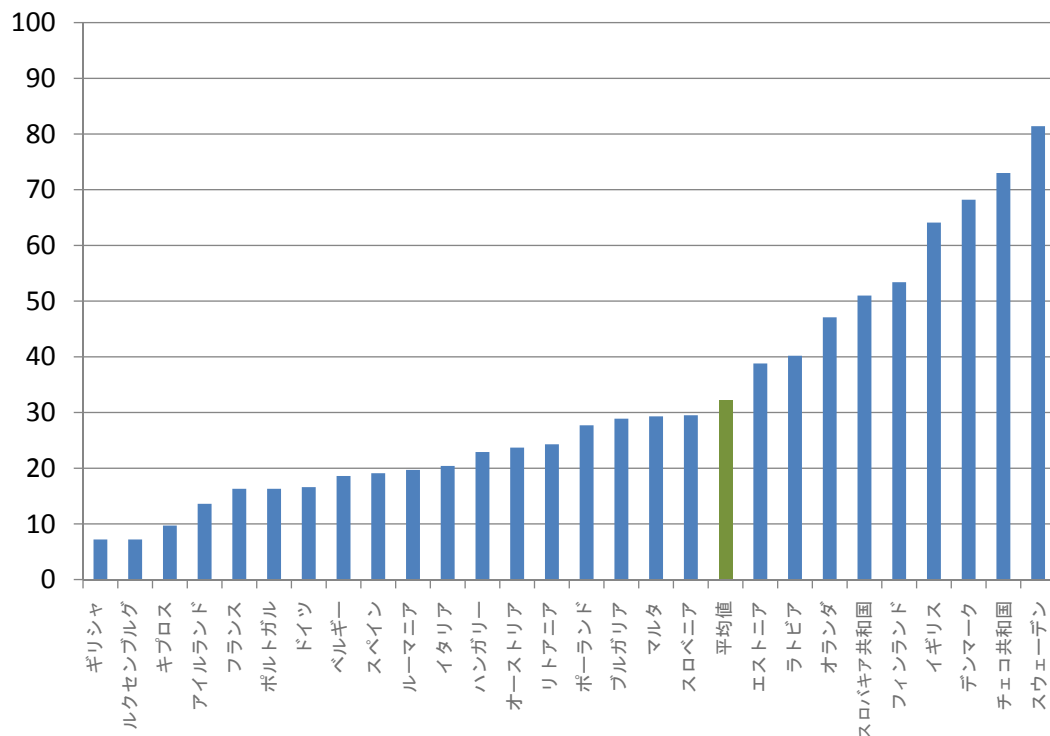


13



## 官僚制: 14指標に基づく公務員制度の測定 (M.ウェーバー『経済と社会』P219~227,P1046~1092)

0% = 官僚制, 100% = ポスト官僚制, 出典: Demmke/Moilanen 2010



13



## Side effects: Ageing, Public Employment after the crisis and emerging challenges

---

- Reforms and motivation, performance, attractiveness of public employment?
  - Reforms may lead to greater challenges in attracting and motivating qualified personnel



## 副作用：高齢化、経済危機後の公共雇用、そして、新たな課題

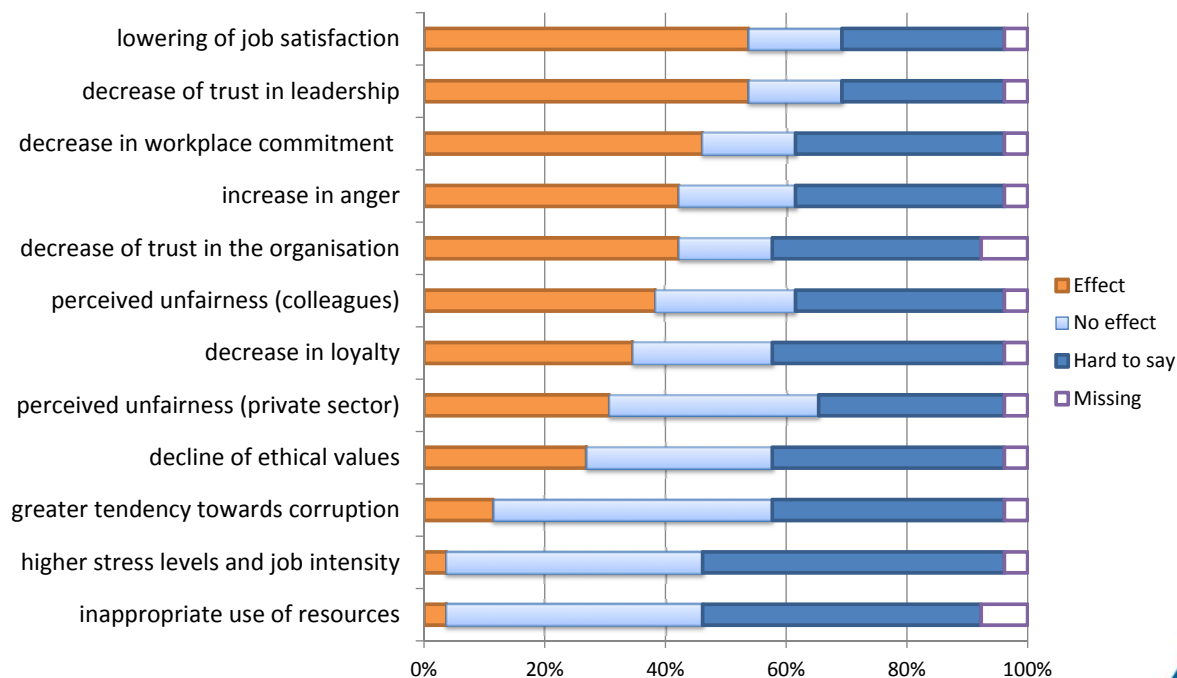
---

- 見直し？モチベーション？業績？公共雇用の魅力？
  - 有能な人材を惹きつけ、モチベーションを与えるという意味においては、見直しは、より大きな課題をもたらすかもしれない。



# Impact of austerity measures at workplace level (N=25 countries)

Source: C. Demmke/T.Moilanen, Effectiveness of Public Service Ethics and Good Governance, 2012

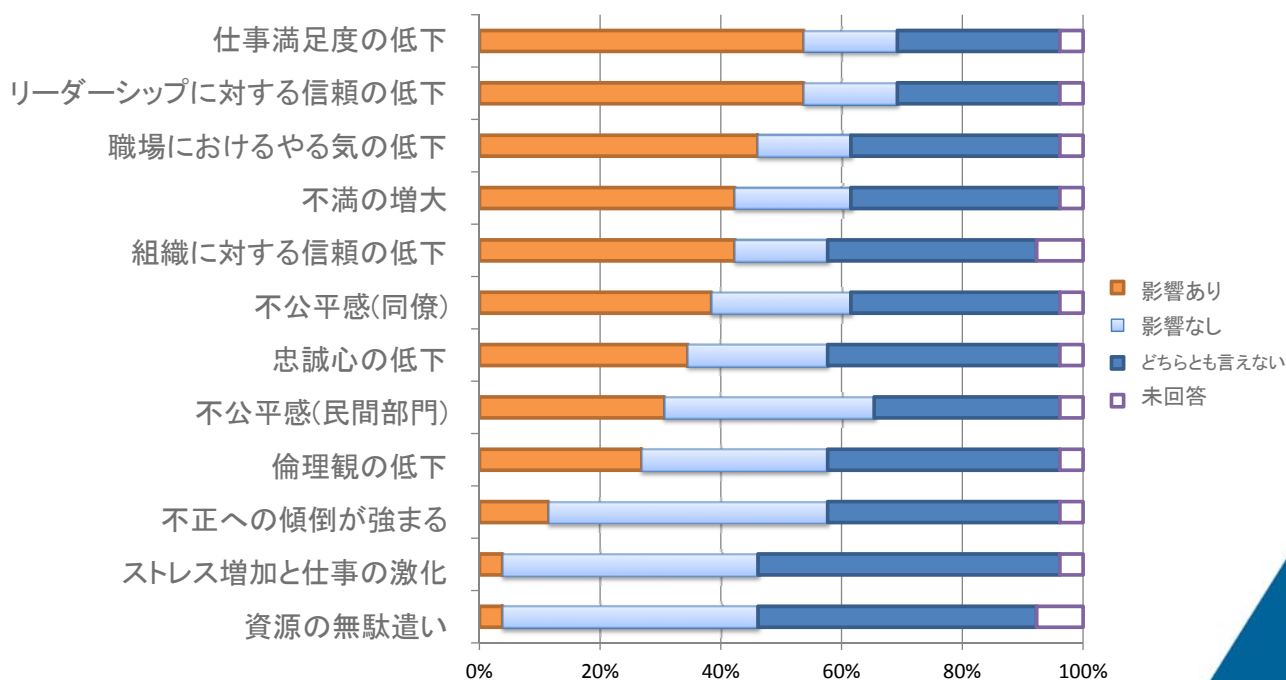


15



# 緊縮措置がもたらす職場レベルでの影響 (サンプル数=25 か国)

出典: C. Demmke/T.Moilanen, Effectiveness of Public Service Ethics and Good Governance, 2012



15





## Enhance attractiveness: From traditional, hierarchical and closed organisations to open and flexible org. structures

---

- no exclusive ladder-based recruitment system
- possibility of mid-career and top-level hiring
- recognition of private-sector experience in career development, pay and pension calculation



## 魅力の強化：伝統的なヒエラルキー型の閉鎖的組織から、開放的で柔軟な組織構造へ

---

- 閉鎖的な序列に基づく採用システムからの脱却
- 中途採用やトップレベル採用の可能性
- キャリア開発、給与と年金の計算に際し、民間における勤務経験を評価

## Does recruitment in civil service generally take place at the lowest level in the relevant administrative sector, by type of civil-service structure?

(Frequencies in parenthesis)

		Mainly yes	No	Total
Type of civil-service structure	Career structure	50 (9)	50 (9)	100 (18)
	Non-career structure	0 (0)	100 (9)	100 (9)
Total		33 (9)	67 (18)	100 (27)

17

## 通常、公務員の採用は、行政部門における最も低いレベルの官職で行われているか？

(括弧内の数字は回答数)

		主にそうである	いいえ	合計
公務員制度 構造の種類	キャリア構造	50 (9)	50 (9)	100 (18)
	ノンキャリア構造	0 (0)	100 (9)	100 (9)
合計		33 (9)	67 (18)	100 (27)

17



## The Government Workforce in the Future: Changes in size, structure, status, skills and composition

- Status exercised by nationals
- Discrimination
- Dominance of male employment
- Dominance of public law status
- Dominance of experts, recruited on the basis of qualification and expertise
- “Stagnant” workforce
- Status exercised also by non-nationals, trend towards further restriction to nationals
- Principle of non-discrimination, Diversity Management, Representative Administration
- Increase in female employment
- Dominance of labour law status
- Continuous adaptation of skills, ageing public workforce, competency management
- Mobile workforce, restructuring, shifting

18



## 政府労働力の将来: 規模、構造、身分、技能、構成の変化

- 国民によって付与される身分
- 差別
- 男性職員の優越
- 公法上の身分の優越
- 資格と専門知識に基づいて採用された専門家の優越
- “停滞する”労働力
- 国民でない者にも付与される身分、国民への制約が増す傾向
- 無差別の原則、ダイバーシティ管理、民意を反映した行政
- 女性職員の増加
- 労働法上の身分の優越
- 技能、高齢化する公務労働力、コンピテンシーに常に適応すること
- 機動力のある労働力、リストラクチャリング、転換

18



## Removing established civil service principles. A revolution? Anti-Discrimination and intergenerational fairness.

- **Pro young workforce:** Removing seniority in pay
- **Pro young workforce:** Removing promotion based on service years
- **Pro young workforce:** Removing automatic holiday increases
- **Pro older workforce:** Avoiding discrimination in Perf. Assessments
- **Pro older workforce:** Obligatory Performance assessments for all
- **Minus/Plus measure:** Abolishing mandatory retirement age
- **Pro young workforce:** Removing recruitment at entry level
- **Plus/Minus measure:** Aligning dismissal notices, align layoff notice period for older workers with long tenures with the standard notice period applied to younger workers
- **Pro young workforce:** Knowledge management and mentoring by older employees

19



## 公務の世界で確立されたルールの廃止（それは革命か）。反差別と世代間公平

- **若年労働力に有利な措置:** 年功賃金の撤廃
- **若年労働力に有利な措置:** 勤続年数に基づく昇進の撤廃
- **若年労働力に有利な措置:** 自動的な有給日数増加制度の撤廃
- **高齢労働力に有利な措置:** 業績評価における差別の撤廃
- **高齢労働力に有利な措置:** 全職員に対する業績評価を義務付ける
- **中立的(マイナス/プラス)な手法:** 定年年齢の廃止
- **若年労働力に有利な措置:** 新卒採用以外の採用の多様化
- **中立的(プラス/マイナス)な手法:** 在職期間の長い高齢職員に対する解雇通知期間を若手職員に適用される標準的な期間に合わせる
- **若年労働力に有利な措置:** 知識管理と高齢職員による指導

19



## Pro older workforce: Changing perceptions and attitudes

---

- Older employees and productivity
- Older employees and sickness levels
- Older employees and costs
- Older employees and recruitment
  - *Negative stereotypes still need to be combated actively.* Many employers report that qualified applicants should have at least a number of working years remaining before retirement to be invited to interview
  - Individuals encounter age barriers in the labour market as soon as their early 50s.



## 高齢労働力に有利な措置：現状認識と取組姿勢を改めること

---

- 高齢職員と生産性
- 高齢職員と病気の程度
- 高齢職員とコスト
- 高齢職員と採用
  - 消極的な固定概念とは依然として積極的に戦わなければならない。採用面接時に退職までの年数が少なくとも数年ある応募者が良い採用希望者だと多くの使用者は言っている。
  - 50代前半で、労働市場における年齢の壁に突き当たる。



## Pro older workforce: Employers policies

---

- Ensure greater age neutrality in employers' personnel decisions, starting with the hiring process, for example by introducing anonymous job application procedures
- Actions here could include setting targets of more neutral hiring rates across ages, and systematic monitoring of hiring decisions



## 高齢労働力に有利な措置：使用者側の政策

---

- 採用をはじめとする人事においては、職員の年齢にとらわれないよう、より注意しなければならない。例えば匿名の応募手続の導入など。
- ここでいう取組には、年齢に関して中立的な雇用率の目標を立てることや、採用決定の制度的なモニタリングが含まれ得る。



## Where are we? Age related HRM strategies in OECD countries

---

- ✓ Efficiency savings (downsizing, pension reforms, retirement age) and decreasing need for new entrants
- Enhance skills and educational levels
- Improve workforce planning
- ❖ Maintain public sector employment attractive
- ✓ Reform of recruitment policies
- ✓ Increase employment rates of older workers/women
- Support greater immigration
- ❖ Increase fertility rates
- Knowledge management and coaching
- Health management, reducing absenteeism
- ✓ Anti-discrimination, changing perceptions



## 我々が置かれている状況： OECD諸国における年齢に関する人的資源管理戦略

---

- ✓ 効率性の確保(規模の縮小、年金制度の見直し、退職年齢)と新規採用に対するニーズの減少
- 技能と教育レベルの強化
- 労働力計画の改善
- ❖ 公務の魅力の維持
- ✓ 採用政策の見直し
- ✓ 高齢職員と女性職員の就業率の引上げ
- 移民支援
- ❖ 出生率の向上
- 知識管理と指導
- 健康管理、長期欠勤の削減
- ✓ 反差別、現状認識の変化



## Ageing and public employment. What is specific about Japan?

---

- One of the wealthiest/powerful countries in the world
- Highest life expectancy, low fertility rate, oldest population in OECD
- Oldest labour market work force but not in public service
- Low immigration rate
- High employment rates of male and older, low unemployment
- Small Public Sector
- Traditional career civil service
- Mandatory retirement age
- High age related spending on health and long term care
- Low employment rates of women
- Difficulty to combine public/private life (mostly for women)
  - Gender gap very high, family burden on women, limited spending on child care, parental leave etc.



## 高齢化と公共雇用。日本特有の事情は何か。

---

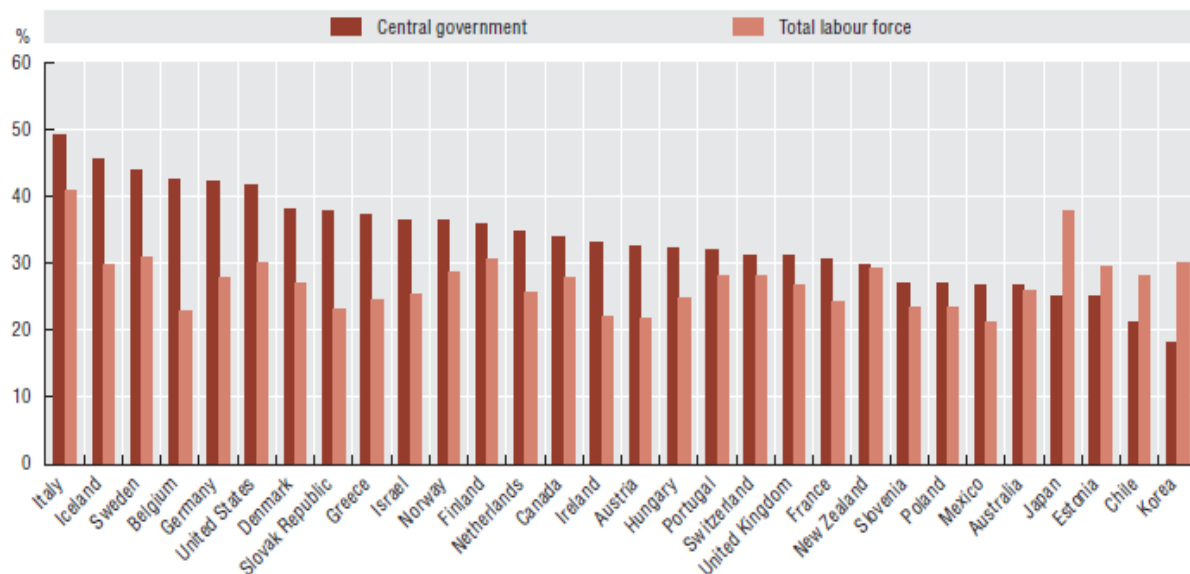
- 世界中で最も裕福でパワフルな国のひとつ
- 最も長い平均寿命、低い出生率、OECD諸国において最も高い高齢化率
- 労働市場の高齢化率が最も高いが、公務部門には当てはまらない
- 低い移民率
- 男性と高齢者の高い就業率、低い失業率
- 小さな公共部門
- 伝統的な内部育成型の公務員制度
- 定年年齢
- 加齢に伴う医療・介護への支出
- 女性の低い就業率
- 公私の両立が困難（特に女性にとって）
  - ジェンダーギャップが非常に大きい、女性の家事負担、子育てや育児休暇に対する限定的な支出など





# Japan: By comparison, not an old workforce but public/private competition

Percentages of employees aged 50 or older, GAG, 2011



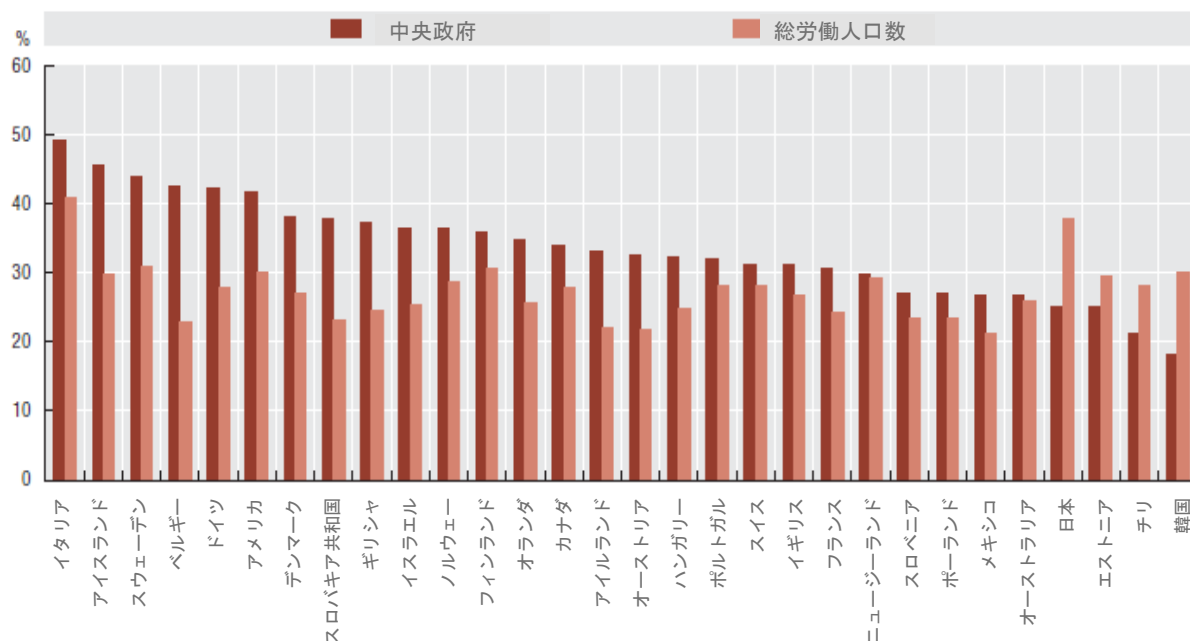
Source: 2010 OECD Survey on Strategic Human Resources Management in Central/Federal Governments and OECD Labour Force Statistics Database.

24



# 日本: 相対的に高齢労働力とは言えないが、官民の競合状態にある

50歳以上の職員の割合, 図表で見る行政改革 (Government as a Glance 2011), OECD, 2011年



出典: 2010年OECD中央/連邦政府における戦略的人的資源管理調査およびOECD労働統計データベース

24



# Changes in old age dependency rate and participation older workers

Source : OECD, Ageing and the Public Service, 2007

Participation rate of 50-64 year olds, 2004	Projected change in the old-age dependency ratio, 2000-2050 <sup>2</sup>		
	Moderate	Large	Very large
<b>High</b>	Denmark, Iceland, Norway, Sweden, Switzerland, United States	Canada, New Zealand	Japan
<b>Average</b>	Netherlands, United Kingdom	Australia, Finland, France, Germany, Mexico, Ireland	Czech Republic, Korea, Portugal
<b>Low</b>	Belgium, Luxembourg, Turkey	Austria, Hungary	Greece, Italy, Poland, Slovak Republic, Spain

1. Countries have been ranked into the three categories for each variable according to whether they are more than one half of a standard deviation away from the mean for all countries.
2. Ratio of the population aged 65 and over to the population aged 20-64.

Source: OECD estimates based on data on participation rates from OECD Labour Force Statistics and old-age dependency ratios from the OECD Demographic and Labour Force Projections Database. In *Ageing and Employment Policies, Live Longer, Work Longer*, OECD, 2006.



# 高齢者人口指数と高齢労働者参加の変化

出典：OECD「高齢化と公共サービス（Ageing and the Public Service）」（2007年）

50-64歳の参加率 (2004年)	高齢者人口指数 <sup>2</sup> の変化見込み（2000-2050年）		
	緩やか	大きい	非常に大きい
<b>高い</b>	デンマーク、アイスランド、ノルウェー、スウェーデン、スイス、アメリカ	カナダ、ニュージーランド	日本
<b>平均</b>	オランダ、イギリス	オーストラリア、フィンランド、フランス、ドイツ、メキシコ、アイルランド	チェコ共和国、韓国、ポルトガル
<b>低い</b>	ベルギー、ルクセンブルク、トルコ	オーストリア、ハンガリー	ギリシャ、イタリア、ポーランド、スロバキア共和国、スペイン

1. それぞれの国は、すべての国の平均値から標準偏差で1.5倍以上の開きがあるか否かにより、変数ごとに三つのカテゴリーにランク分けされている。
2. 65歳以上人口対20-64歳人口の比率。

出典：OECD労働統計の労働参加率に関するデータおよびOECD人口動態と労働力に関する予測データベースの高齢者人口指数に基づくOECD予測。「世界の高齢化と雇用政策 エイジ・フレンドリーな政策による就業機会の拡大に向けて（Ageing and Employment Policies, Live Longer, Work Longer）」OECD、2006年



## Another option: Need to close the gender gap

---

- Raising female labor participation rates not only improves gender equality but also helps boost and maintain growth rates across
- If, over the coming 20 years, Japan raised its female labor participation rate from 62 percent to 70 percent—that of its Group of Seven industrial countries (G7) compatriots excluding outlier Italy—then its per capita GDP would be approximately 5 percent higher.



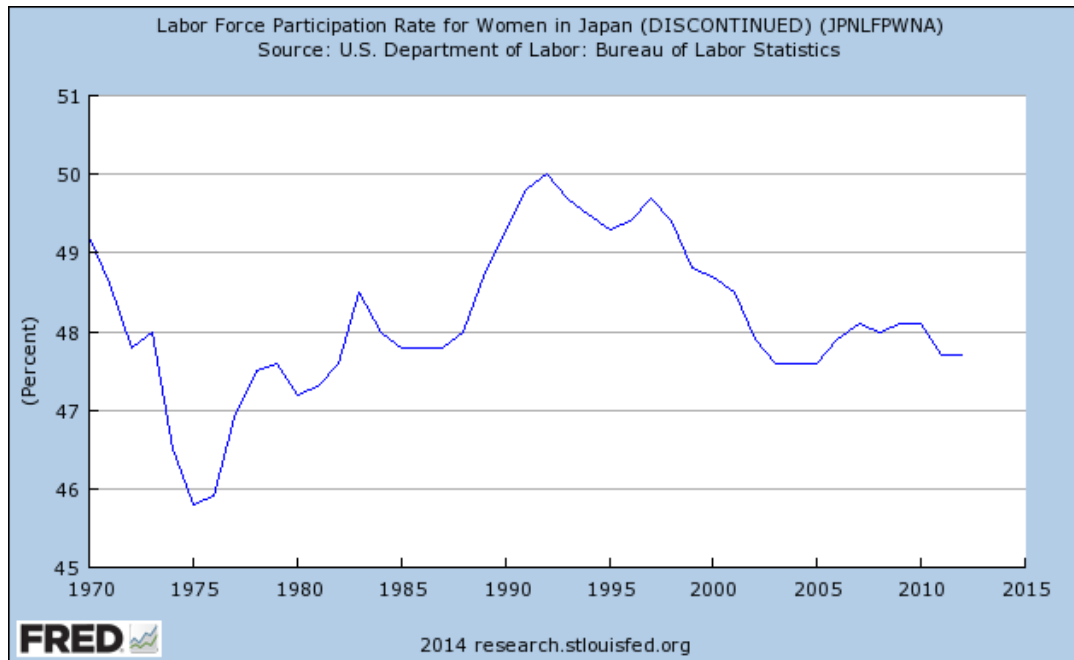
## もう一方の選択肢： ジェンダーギャップの縮小が必要

---

- 女性の労働参加率を上昇させることは、ジェンダー格差を改善するだけでなく、成長率を押し上げ、維持することにも役立つ。
- 今後20年で、日本がこの女性労働参加率を62%から70% (外れ値のイタリアを除き同じG7の国々と同様の値) に引き上げれば、その一人当たりのGDPはおよそ5パーセント高くなるだろう。



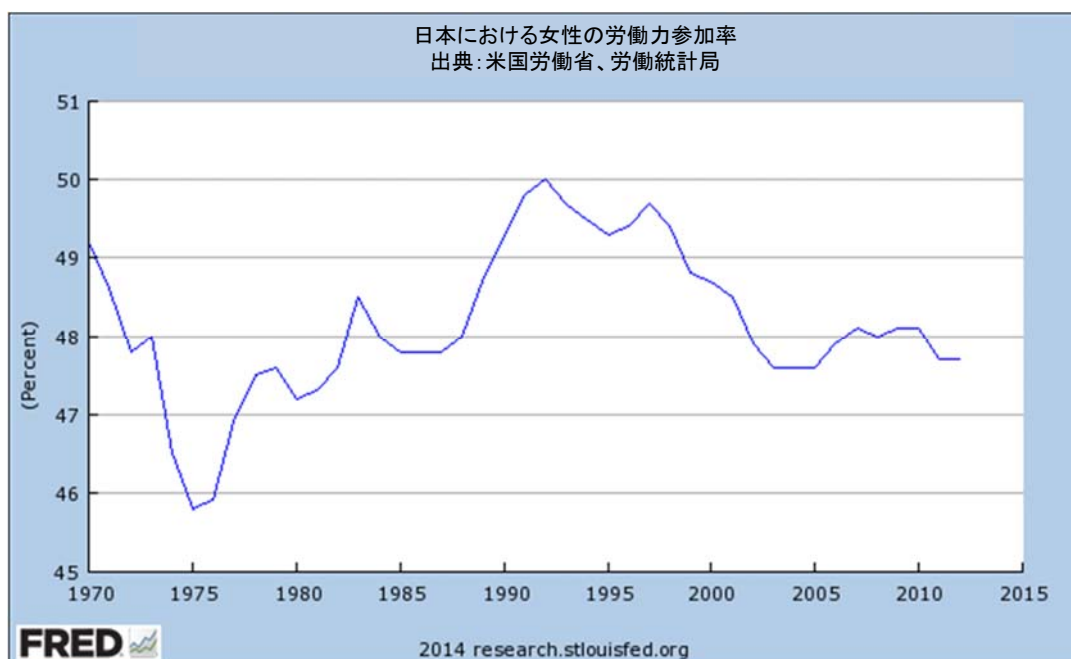
## Labor Force Participation Rate for Women in Japan, 2014



27



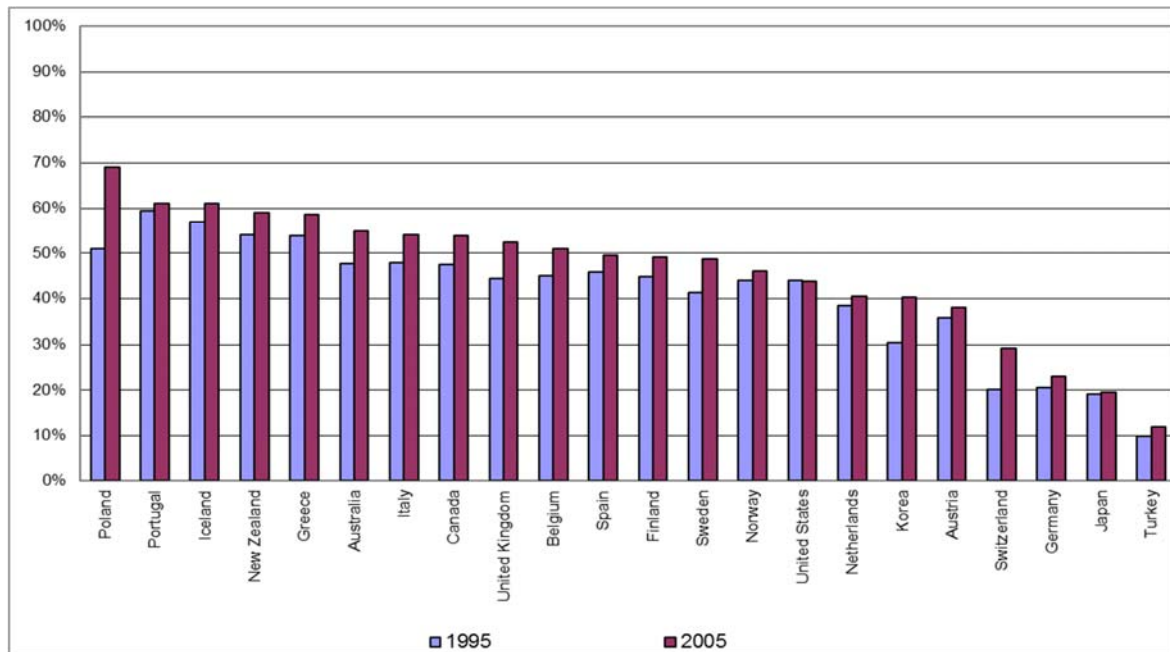
## 日本における女性の労働力参加率 (2014年)



27



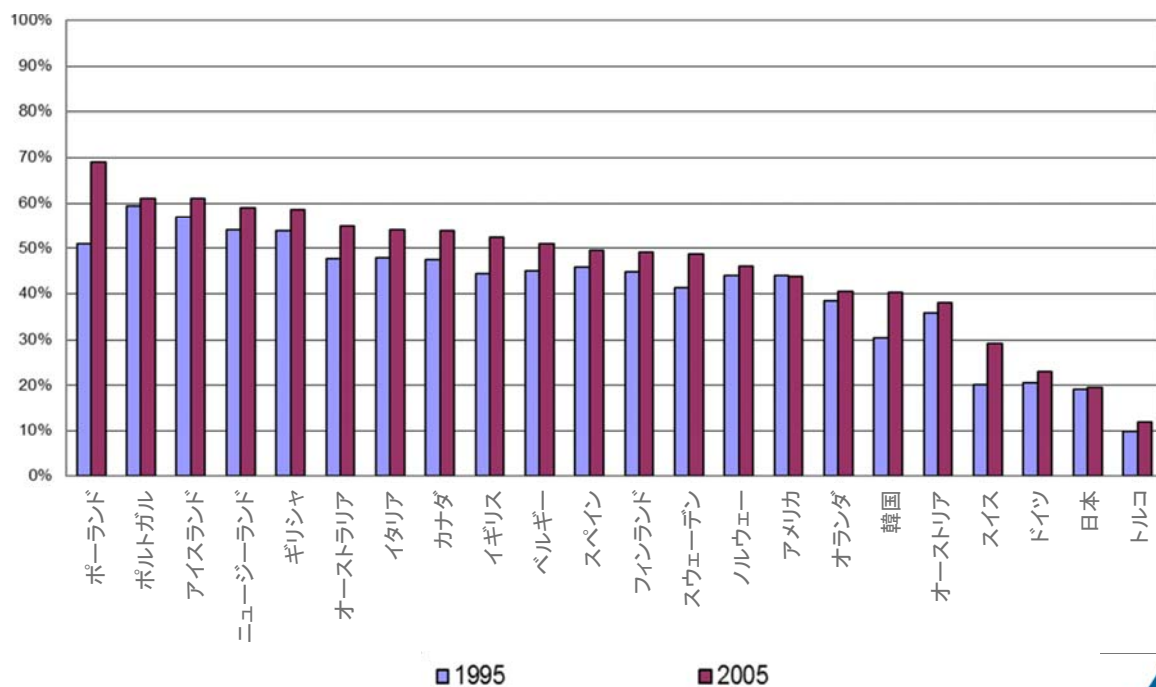
## Percentage of female employees in central government compared to total labour force (2005), OECD



28



## 中央政府における女性職員の割合 (2005年, OECD)



28



## High-public employment rates, child caring policies, fertility

---

- Some countries combine high employment rates, professional child care policies and high fertility rates



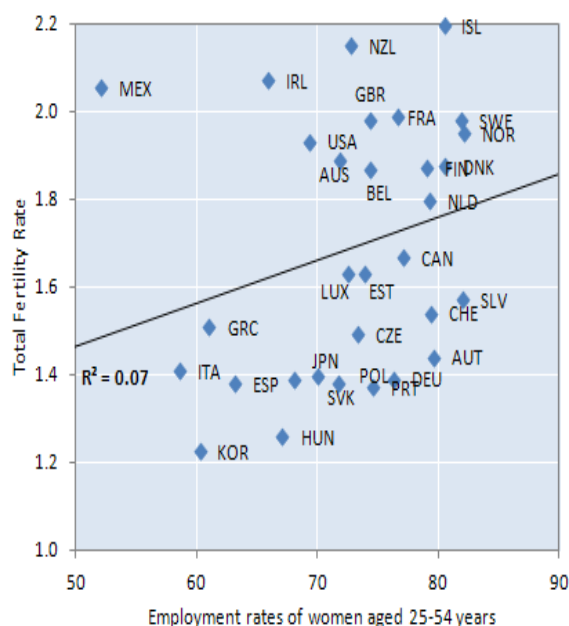
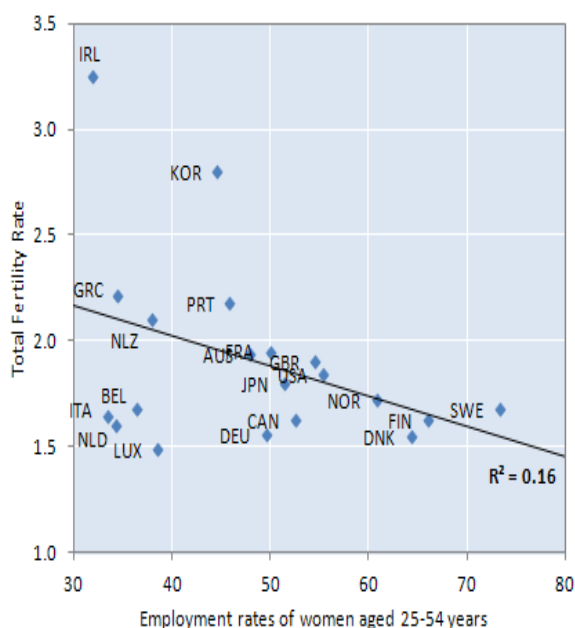
## 高い就業率、育児政策、出生率

---

- 高い就業率と、専門的な育児政策、そして高い出生率を結びつけている国もある。



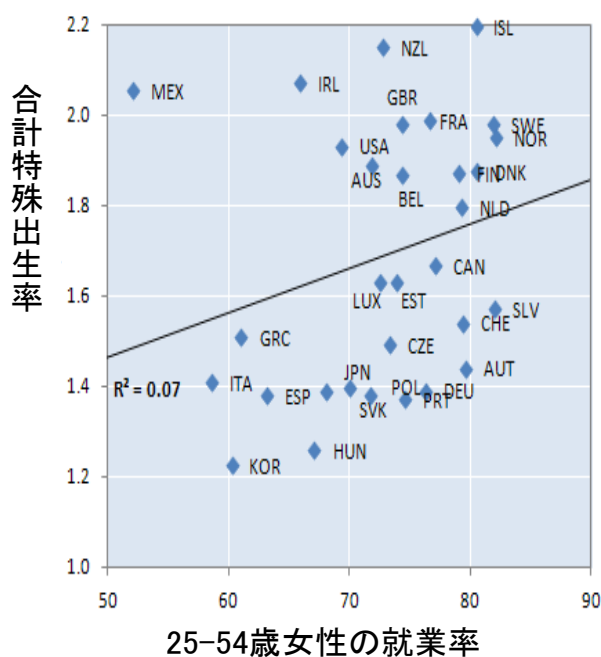
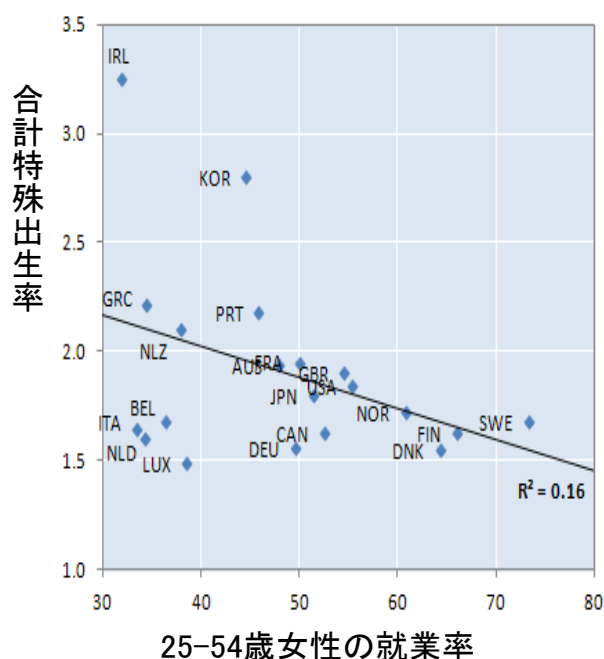
# Cross-country relation between female employment rates and total fertility rates, OECD, 2010



30



## 女性の就業率と合計特殊出生率の関係 — 多国間比較(OECD, 2010年)



※国名: アイスランド(ISL)、アイルランド(IRL)、アメリカ(USA)、イギリス(GBR)、イタリア(ITA)、エストニア(EST)、エルサルバドル(SLV)、オーストラリア(AUS)、オーストリア(AUT)、オランダ(NLD)、カナダ(CAN)、ギリシャ(GRC)、スイス(CHE)、スウェーデン(SWE)、スペイン(ESP)、スロバキア共和国(SVK)、チェコ共和国(CZE)、デンマーク(DNK)、ドイツ(DEU)、ニュージーランド(NZL)、ノルウェー(NOR)、ハンガリー(HUN)、フィンランド(FIN)、フランス(FRA)、ベルギー(BEL)、ポーランド(POL)、ポルトガル(PRT)、メキシコ(MEX)、ルクセンブルク(LUX)、韓国(KOR)、日本(JPN)

30



## Specific Japanese challenges?

---

- Attractiveness of Public Sector
- **Recruitment, Competition with Private Sector**
- Public/Private Competition
- **Generational Fairness**
- **Female Employment**



## 日本特有の課題か

---

- 公共部門の魅力
- **採用、民間部門との競合**
- 官民の競争
- **世代間公平**
- **女性の雇用**





## Conclusions

---

- Ageing is not only about age management
- Ageing has important side-effects on public employment, processes, structures and the future of employment
- It is not “only” negative but also brings many opportunities
  - Reform of civil services
  - Reform of HRM
  - Discussion on public-private tasks
  - Removing Anti-Discrimination
  - Bringing generations together



## 結論

---

- 高齢化は「エイジ マネジメント」の問題だけではない
- 高齢化は、公共雇用、手続、構造そして将来の雇用に重大な副作用をもたらす
- それは悪いことだけではなく、多くの機会ももたらす
  - 公共サービスの見直し
  - 人的資源管理の見直し
  - 官民の役割についての議論
  - 反差別
  - 世代間の団結



## Ageing and HRM challenges

---

- The possibility to rethink the division of labour between the public and the private sector and also as regards civil servants and private sector employees
- Get professional workforce planning and improve data management because of the need to reallocate HR resources across sectors resulting from additional demands for staff in other sectors (health)
- Achieve better health management and keep workers longer in service, contain health related costs
- Aiming at generational justice and anti-discrimination (young vs. old: men vs. women: immigrants vs. nationals)



## 高齢化と人的資源管理の課題

---

- 官民の境界や公務員と民間労働者の境界を再検討する可能性
- 別部門(保健分野)で職員の追加的需要が生じ、部門横断的な人材の再配置が必要となるため、専門的な労働力計画の導入とデータ管理の改善が必要
- 健康管理の改善、より長く労働者を働かせること、健康に関するコストの抑制
- 世代間公平と反差別を目指すこと(若者vs高齢者、男性vs女性、移民vs国民)



## Need to better evaluate the effects of Policy Tools

Policy focus	Policy goals			
	Cost containment	Capacity maintenance	Adapting the structure of the public service to wider ageing challenges	Contribution to maintaining flexibility in the wider labour market
<b>Workforce planning</b>	Positive, minor	Positive, major	None but can help promote wider changes	Positive, major
<b>Retaining older workers</b>				
– Pension reform	Positive, major	Some positive in the long run	None	Positive
– Other incentives	At best none, but overall can have a negative effect	Positive	None	Positive
<b>Targeted recruitment</b>	Negative	Positive	None	Negative
<b>Career management</b>	Positive, minor	Positive	None	Positive, minor
<b>Mobility</b>	Negative, minor	Positive	None	Positive, minor
<b>Other pension reform</b>	Positive, major	None	None	None
<b>Efficiency savings</b>	Positive	Negative unless very well planned across sectors	Negative unless very well planned across sectors	Positive
– Downsizing	Positive	Negative, minor	None	Negative, minor
– Pay reform	Positive	Positive	Positive	None
– Organisational and management reforms				
<b>Functional review and reorganisation of public service delivery</b>	Positive if well managed	Positive if well managed	Positive if well managed	None
<b>Reallocation of staff and resources</b>	None	Positive	Positive	None
<b>Maintain flexibility of the wider labour market</b>	None-but can help better plan and avoid crisis	Positive	None	None-but can help better plan and avoid crisis

Source: OECD/GOV conclusions from case studies.

34



## 政策ツールの効果に対する評価の改善が必要

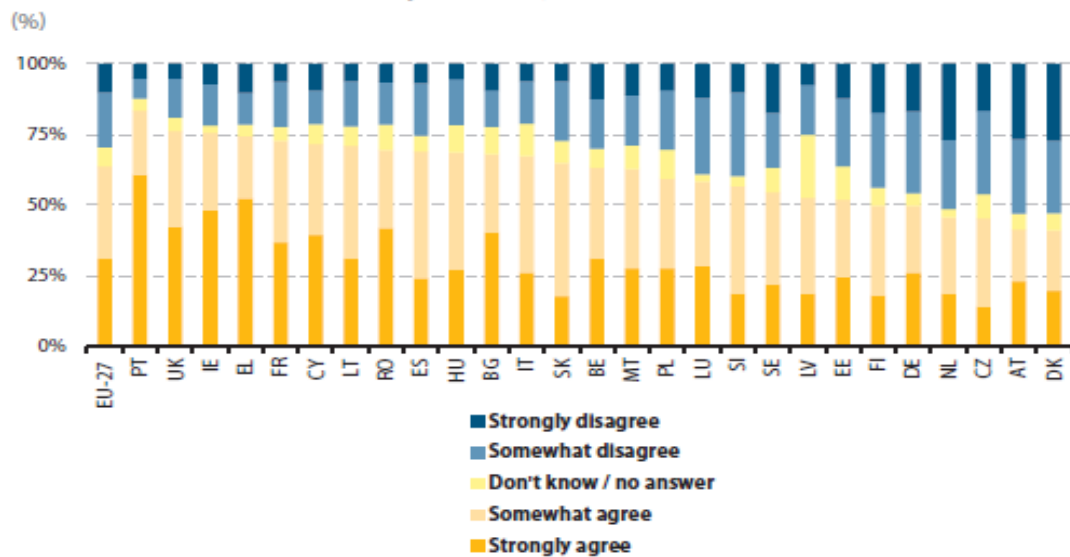
政策の焦点	政策目標	コスト抑制	能力維持	より広範な高齢化の課題に合わせた公共サービスの構造の適応	労働市場全体の柔軟性維持に貢献する
労働力計画		プラス、効果小	プラス、効果大	変化なしだが、より広範な変革を促すのに役立つ可能性	プラス、効果大
高齢労働者の離職防止					
– 年金改革		プラス、効果大	長期的には多少プラス	変化なし	プラス
– 他の奨励策	よくても変化なしだが全体としてはマイナス効果となる可能性	プラス	変化なし	変化なし	プラス
的を絞った採用活動	マイナス	プラス	プラス	変化なし	マイナス
キャリア・マネジメント	プラス、効果小	プラス	プラス	変化なし	プラス、効果小
流動性	マイナス、影響少ない	プラス	プラス	変化なし	プラス、効果小
他の年金改革	プラス、効果大	変化なし	変化なし	変化なし	変化なし
効率性の確保	プラス		部門横断的に周到な計画を練らない限りマイナス	部門横断的に周到な計画を練らない限りマイナス	プラス
– ダウンサイジング	プラス	プラス	マイナス、影響少ない	変化なし	マイナス、影響少ない
– 給与改革	プラス	プラス	プラス	プラス	変化なし
– 組織と管理体制の改革					
機能の見直しと公共サービス提供の再編	管理を徹底すればプラス	管理を徹底すればプラス	管理を徹底すればプラス	管理を徹底すればプラス	変化なし
人員と資源の再分配	変化なし	プラス	プラス	プラス	変化なし
労働市場全体の柔軟性維持	変化なしだが計画改善と危機回避に役立つ可能性	プラス	プラス	変化なし	変化なしだが計画改善と危機回避に役立つ可能性

出典: ケーススタディに基づくOECDの公共ガバナンス・地域開発局の結論

34



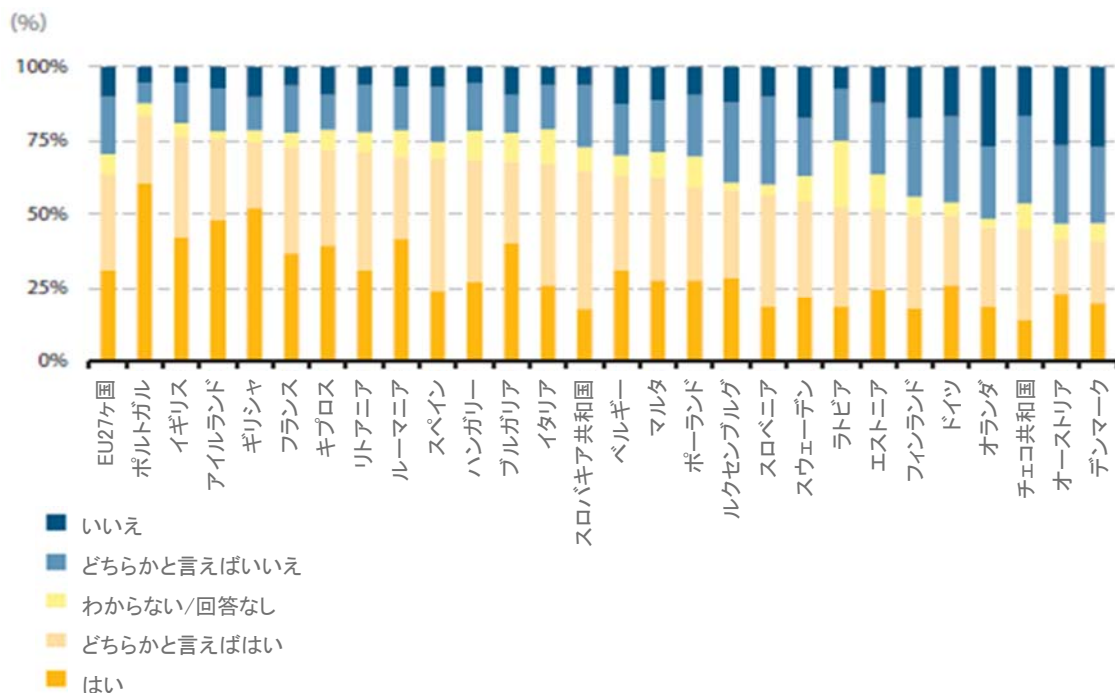
**Figure 6.1: Proportion of the population aged 15+ expressing the opinion that there are not enough opportunities for older and younger people to meet and work together in associations and local community initiatives, March 2009**



Source: European Commission, Flash Eurobarometer No. 269 – Intergenerational solidarity



様々な団体や地域社会における活動の中で、高齢者と若者が出会い、協働する十分な機会がないという意見を表明した15歳以上の人口割合（2009年3月）



出典: 欧州委員会「Flash Eurobarometer 269 – Intergenerational solidarity」



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie

WIRTSCHAFT.  
WACHSTUM.  
WOHLSTAND.



# Jedes Alter zählt

Die Demografiestrategie  
der Bundesregierung

36



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie

WIRTSCHAFT.  
WACHSTUM.  
WOHLSTAND.

連邦経済技術省

経済、成長、富



# Jedes Alter zählt

人口の年齢別集計

Die Demografiestrategie  
der Bundesregierung

連邦政府のデモグラフィ(人口動態)戦略

36



## Strategy led by German Ministry of Interior

---

- Cooperation amongst Federal Chancellery and (most) Ministries
- Each Ministry has Working group working with clear objectives on ageing related issues
  - Involvement of NGO's and Private Sector
- Regular monitoring of objectives
- Reporting at regular summits (so far two !), including the participation of the Chancellor
  - (Leadership support is vital !)

37



## ドイツ連邦内務省による戦略

---

- 連邦首相府と（ほとんどの）省庁の協力
- 各省庁は、高齢化に関する課題についての明確な目標を有するワーキンググループの設置
  - NGOと民間部門の関わり
- 目標の定期的なモニタリング
- 首相の参加を含む定期サミットにおける報告（これまでに2回開催！）
  - （指導者のサポートが極めて重要！）

37