

# 「高齢期雇用問題に関する検討状況の整理」

平成22年12月  
人 事 院

## 目 次

- 1 高齢期雇用問題の検討の背景
- 2 高齢期雇用問題を考えるに当たっての検討の視点
- 3 高齢期雇用問題に関する人事院の基本的な考え方
  - (1) これまでの人事管理の見直しの必要性について
  - (2) 多様な働き方について
  - (3) 雇用と年金の連携方策について
  - (4) 給与制度の見直しについて
  - (5) 役職定年制について
  - (6) 人事交流機会の拡充について
- 4 「制度見直しの骨格」を示した後の状況
  - (1) 関係者からの意見
  - (2) 有識者からの意見
- 5 今後の進め方

(参考1) 公務員の高齢期の雇用問題について (最終報告)  
(公務員の高齢期の雇用問題に関する研究会最終報告  
(平成21年7月) 概要)

(参考2) 定年延長に向けた制度見直しの骨格  
(平成22年人事院勧告時報告(抄))

(参考3) 65歳まで定年延長した場合の総給与費等の試算 (行政職(一))



## 1 高齢期雇用問題の検討の背景

- ① 公的年金の支給開始年齢の引上げに伴い、雇用と年金の接続が官民共通の課題
- ② 急速な少子高齢化の進展に対応し、高齢層がその知識と経験をいかして経済社会の担い手として活躍できるような雇用・就労環境の整備が必要
- ③ 民間企業についても、高年齢者等の雇用の安定等に関する法律において65歳までの雇用確保措置を義務付け
- ④ 国家公務員制度改革基本法において、公務員の定年を段階的に65歳に引き上げることを検討する旨規定
- ⑤ 人事院として、平成19年から「公務員の高齢期の雇用問題に関する研究会」（以下「研究会」という）を開催し（平成21年7月最終報告）、平成22年夏の勧告時報告では「定年延長に向けた制度見直しの骨格」を提示
- ⑥ 60歳以降無収入となる期間が生じる平成25年度から新たな制度に基づく人事管理を行うことができるよう、法制整備と人事運用の見直しを急ぐ必要

## 2 高齢期雇用問題を考えるに当たっての検討の視点

- ① 能力・実績に基づく人事管理へと改めていくことが基本課題である中、60歳以降に雇用を延ばすことを契機として、制度の見直しのみならず、採用から退職に至る公務員人事管理全体を改める必要
  - ・ 特に、従来の採用試験の別に応じて昇進ルートが分かれ、処遇面では退職管理まで含め、年次順送りの人事管理が行われてきた運用を抜本的に改める必要
  - ・ 能力・実績に基づく厳格な人事管理を徹底させ、高齢期雇用が単なる雇用機会の提供ではなく、組織全体の意識改革を行い、公務能率の向上につながる機会としていく必要
  - ・ 高齢化することで組織全体の活力が失われる結果につながりかねないことを踏まえ、若年層・中堅層の就労意欲を高めていくことや、これらの層の採用・昇進機会を確保することが必要
- ② 高齢層の給与については、職務・職責を基本としつつ、民間の給与水準を踏まえ、総給与費の増加を抑制することを前提として、上記の働き方を実現させる給与制度の見直しを行う必要
- ③ 自らのキャリアプランに基づき早期に退職することを含め、高齢期の事情を踏まえた多様な働き方を実現する必要
- ④ 高齢期雇用を進めていく中で、新たな人事管理の定着状況や職員の意識、民間企業における高齢期雇用の動向等を踏まえ、以下に提示する制度設計と人事管理の運用の方針を随時見直していくことが必要

### 3 高齡期雇用問題に関する人事院の基本的な考え方

#### (1) これまでの人事管理の見直しの必要性について

- ① 生産年齢人口の減少が進む今後の社会構造を考えれば、これからは我が国全体として、年齢に関わらず意欲と能力がある者は働き続けられる限り働き続け、社会を支えていくことが求められる社会になるとの指摘がある。そうした中では、そもそも定年制そのものが適当なのか、年齢に着目した人事管理が適当なのかが問われることとなると考える
- ② しかしながら、他方において、官民を問わず個人の専門能力に基づいた労働力移動が一般化しておらず、各企業においても給与に年功的な要素が残っている現状においては、定年制の廃止を目指すことは実際問題として困難であり、一定年齢で雇用を終了させる仕組みを取らざるを得ないものと考えられる
- ③ これまで我が国の雇用管理は、新規学卒者を採用し、経験に応じて処遇することが基本となってきたところである。公務では、採用試験の別に応じて昇進ルートが分かれており、同年次の者の中では処遇に大きな差を付けず、また年次間のバランスを重視した昇進を行う中で緩やかに選抜が行われてきており、特に処遇面では退職管理まで含めて年次順送りの人事管理が行われてきた実態がある。加えて、1つのポストに職員を短期間しか在職させず、頻繁に異動させるような人事運用も見られる
- ④ こうした人事管理の運用について、平成19年の国家公務員法改正を契機として、人事評価制度の導入など能力・実績に基づく人事管理へと改めていくことが求められており、今後は採用試験の抜本的見直し、幹部候補育成課程の整備等の措置が予定されている。今後、高齡期雇用を進める上でも、例えば、優秀な者は<sup>てき</sup>抜擢される一方、能力・実績が平均的な者は管理職に就けないなど、採用から退職に至る人事運用の見直しをゼロベースで進めることが不可欠と考える
- ⑤ 公務の人事管理は能力・実績に応じてふさわしい官職に就けた上で、職務と責任に応じた処遇を行うことが基本となるが、現時点においては年次・年功的な昇進・処遇管理がみられる。したがって、少なくとも従来<sup>の</sup>年次的な人事管理からこうした新たな人事管理に完全に移行するまでの過渡期においては、高齡期雇用問題を考えるに当たって、後述のように、現行の給与カーブをベースに60歳の前後で給与水準を見直すことや、60歳で一定の管理職が役職から離れることとすること（役職定年制）が必要となる
- ⑥ あわせて、人事管理の見直しを進めるためには、行政事務の執行体制について、これまでのライン職中心の在り方を見直し、スタッフ職が政策立案に必要な役割を果たし得る組織体制にするとともに、専門的な知識・経験を高めることを可能とする人材育成・配置を行っていくことも重要である

⇒ 各府省において、能力・実績主義を徹底し、年次順送りの人事運用や短期間での頻繁な異動を見直すことが必要

また、それぞれの行政運営に適した組織体制の見直しを進めることや研修機会の拡充等を通じて専門性の涵養<sup>かん</sup>を図ることが必要

## (2) 多様な働き方について

- ① 高齢期の働き方については、一律的ではなく、健康上の理由や職員の希望する人生設計上の理由に基づく多様な働き方を可能とすることが適当
- ② 各府省においては、60歳以降の働き方について早い段階から職員との意思疎通を図る必要
- ③ 職員の就労意識やキャリア選択の多様化を考えれば、各府省において節目節目で職員に各自の今後のキャリアについて考えさせる機会を設けることが必要。職員が主体的なキャリアプランに基づき早い段階で退職し公務外で活躍することを支援することも考えられる

### ⇒ ア 短時間勤務制

- ・ 職員が希望する場合、通常より短い勤務時間で勤務させることができるよう措置
  - ・ 高齢層が短時間勤務に移行した分だけ若年層の新規採用や昇進を可能とすることにより、雇用延長と組織活力の確保を両立させる必要
- 各府省における組織体制や業務運営手法を見直し、高齢期の短時間勤務の機会を確保していくことが必要（後述の役職定年後の活用方策としても使えるか）

### ⇒ イ 高齢期の働き方に関する意向を聴取する仕組み

- ・ 60歳以降の働き方について職員の意向を聴取し、公務能率の確保の観点から職務付与の在り方を検討
- 50歳台に60歳以降の働き方について職員の意向を聴取するだけでなく、30歳台、40歳台において、高齢期の働き方についての情報提供を行うとともに、職員のキャリアプランに関する意向を聴取することも必要

## (3) 雇用と年金の連携方策について

上述のように、能力・実績主義を徹底し人事管理全体を見直すことや多様な働き方を用意することを前提にしつつ公務における高齢期雇用を進める場合に、雇用形態の観点からは、典型的には以下の2つの方策が考えられる

## A案 勤務の継続を希望する者全員を再任用することで対応

### [メリット]

- ・ 大半の民間企業は継続雇用制度（再雇用など）によって対応しており、これと同様の措置
- ・ 一旦身分を切ることで60歳以降の職務付与を弾力的に行うことが可能
- ・ 公務員給与を継続雇用制度を中心とした民間の60歳台前半の給与水準（月額30万円台半ばで、60歳前に比べて3割程度低くなっている状況）に合わせやすい

### [デメリット]

- ・ 60歳で定年退職し、それまでの職務とは切り離して新たな職務を付与し、かつ、現行の再任用制度のように1年以内の任期で65歳まで更新を繰り返す形では、職員の勤務意欲や就労意識がリセットされ、能力を十分発揮させた働き方になりにくい
- ・ 平成25年度以降は無年金期間が生ずるため、再任用の希望者数の増大が見込まれ、各府省において現在の業務執行体制を見直し、定年後の再任用者の能力をいかすことができる職務を必要な数だけ用意することが難しい
- ・ 現行の再任用は定年前よりも低いポストで短時間勤務させている運用が大半で、65歳まで職員の能力を必ずしも十分活用しているとは言い難い

## B案 定年の引上げにより対応

### [メリット]

- ・ 研究会最終報告では、国の責務として年金支給開始年齢と定年年齢を一致させることが重要であるとし、定年延長は、高齢期雇用のあるべき姿を具体化し、国民の信頼と安心を得る社会の構築につながると指摘
- ・ 高齢化、人口減少という社会構造の下で、公務において高齢層が本格的に働くことに最も資する
- ・ 再就職に対する批判を招くことのないように65歳までの人材活用・人事管理を行うことが可能

### [デメリット]

- ・ 民間企業で定年延長を行っている企業の割合は少ない
- ・ 若年層・中堅層のモチベーションの維持や管理職であった者の60歳以降の活用のための方策など、組織活力の確保の在り方が課題
- ・ 総給与費の増加を抑制する観点から、高齢層の給与抑制をどのように行うかが課題

⇒ 人事院としては、来るべき本格的な高齢社会において、公務能率を確保しながら能力・実績に応じて65歳まで職員を十分活用していくためには、年功的な

給与体系の見直しと適切な高齢層の給与水準の設定や組織活力の確保のための人材活用方策を講ずるとともに、多様な働き方を選択できるような制度設計を行うことにより、意欲をもって60歳以降も勤務することを希望する者には雇用の機会を提供する仕組みとして、段階的な定年延長を行うことが適当と判断

#### (4) 給与制度の見直しについて

総給与費の増加を抑制することを前提に、給与制度を見直す場合、以下の2つの方策が考えられる。

##### A案 民間の状況を踏まえ、60歳以降の給与を相当程度引下げ

[メリット]

- ・ 民間の再雇用を含めた給与水準の実態に合わせることから、60歳台前半の公務員給与が民間給与と見合うこととなる
- ・ 現在の60歳台前半の民間給与は、部分年金や雇用保険制度上の高年齢雇用継続基本給付金が支給される下での水準であり、年金の支給開始年齢の引上げに伴う今後の民間給与の動向を踏まえ、60歳以降の公務員給与の水準を随時見直していくことができる

[デメリット]

- ・ 同じ仕事であっても60歳に達したことにより給与が下がることから、職員の士気の確保や公務能率への影響が懸念される
- ・ 60歳の前後で上司と部下の給与逆転が生じ、この場合、給与の低い上司が管理職として部下の統率や組織のマネジメントをすることとなる

##### B案 給与カーブ全体を見直し、60歳前後で給与を連続

[メリット]

- ・ 60歳の前後を通じ同じ仕事に同じ給与を支給することから、職員の士気への影響は生じない
- ・ 60歳の前後で上司と部下の給与が逆転することによる部内の人事管理への影響は生じない

[デメリット]

- ・ 総給与費の増加を抑制しつつ60歳前後で給与を連続させるためには、50歳台（あるいはそれ以前）の給与をかなり引き下げざるを得ないが、そうした働き盛りの中堅層の給与を引き下げる措置が、組織管理や職員の納得性、給与体系の在り方の面から適当なのか
- ・ 給与カーブを全体として見直すことで総給与費は増加しないとしても、60歳以降の給与水準の実態に限れば、公務員給与が民間給与を大きく上回ることとなる

⇒ 上記を総合勘案し、人事院としては、60歳以降の給与を相当程度引き下げる措置が適当と判断。その方法や60歳台の具体的な給与水準については、役職定年制の導入の議論等を踏まえて検討。なお、今後、現行の現役世代（60歳前）の給与の在り方の見直しも行っていく必要

各府省においては、これを前提に、どのような人事管理を行うのか検討する必要（能力・実績主義をどのように進めるか、60歳の時点で職務（ポスト）の見直しを行うことが必要かどうか等）

## (5) 役職定年制について

### ① 役職定年制を導入することの可否に関する論点について

[視点]

- ・ 各府省による再就職のあっせんが禁止された下で、組織活力を確保する必要性に加え、60歳以降の給与が相当程度引き下げられる中で、管理職にその職責を十全に発揮させる上では、役職定年制を導入することがこれらの課題への対応策となる

[メリット]

- ・ 役職定年制を適用することにより、組織全体の新陳代謝を図ることが可能。また、給与の低い上司が管理職として部下の統率や組織マネジメントを行うという事態を回避することが可能

[デメリット]

- ・ 役職定年後の職員の知識・経験をいかしつつ、ライン職の後進が萎縮せずに働くことができるような役職定年後の職員の活用方策（公務組織外での人材活用方策として適切な現役出向がどこまで可能か、専門職としてどの程度活用できるか、その他の活用方策があるか）をどう設計するかが大きな問題

⇒ 人事院としては、各府省において役職定年後の働き方を見出す取組をしてもらいながら、役職定年制導入に向けて検討を進めていくことが必要と判断

### ② 役職定年制の対象となる職員の範囲（本府省に限定するか、地方機関も含めるか。それぞれの範囲か）に関する論点について

[視点]

- ・ 役職定年制の対象職員は、本府省課長以上及び管区機関等のこれらに相当する職員とすることとしてはどうか
- ・ ただし、事務次官・外局長官には役職定年制を適用しないこととしてはどうか
- ・ 加えて、局長については、事務次官・外局長官に連なることから役職定年制



を適用するとしても弾力的な運用を可能にすることが考えられるが、指定職の役職定年制の適用と給与の在り方について、組織運営・人事管理の観点からどのように整理することができるか

- ・ 本府省において準課長にまで対象を広げる場合、役職定年到達者が本府省の課長と準課長で毎年200人前後となり、役職定年後の活用方法が課題
- ・ 地方機関への適用については、研究会最終報告では本府省の幹部職員（審議官以上）への役職定年制の適用の必要性は指摘されている一方で、それ以外の職員は65歳まで公務内で勤務することを前提とした昇進管理に改めることが適当とされており、地方機関の管理職（管区課長等を含む）への適用について実情を踏まえてどう考えるか
- ・ 一方で、地方機関に導入しない場合、役職定年制が導入される本府省で管理職として勤務することの魅力が低下し、職員の昇進忌避や地方機関での勤務希望が増大するなど、組織運営・人事管理の面から弊害が生じるおそれ

⇒ 以上のように、本府省課長以上（事務次官・外局長官を除く）及び管区機関等のこれらに相当する職員を対象とすることが考えられるが、それで支障がないか、問題があるとすればどのような条件が整うことでクリアできるのか、あるいは適用範囲の見直しが必要なのか、各府省において検討する必要（特に、本府省の局長や、管区機関等の本府省課長以上に相当する職員以外の地方機関の管理職の取扱いなど）

### ③ 役職定年年齢の設定に関する論点について

[視点]

- ・ 50歳台で役職定年年齢を設定する場合、新陳代謝は図られるが、現在の在職実態に合わず、Ⅱ種・Ⅲ種等採用職員の昇進機会を大きく損なうこととなる
- ・ 60歳台で設定する場合、人材活用を図る必要がある役職定年後の職員数は少なくなるが、現行の60歳定年よりも新陳代謝が確実に遅れることとなる

⇒ 原則として現行の定年年齢である60歳を役職定年年齢とすることを前提に検討することが適当と考えるが、それで支障がないか、各府省において検討する必要

### ④ 役職定年後の働き方に関する論点について

[視点]

- ・ 役職定年後の職員が公務組織内で引き続き働く場合、スタッフ的な職の整備など組織体制の見直しが必要だが、現行の定員管理や組織管理の下で、真に必要な役割を果たし得る職務がどの程度整備できるか
- ・ 公務組織外で役職定年後の職員を含めた高齢層の人材活用を図ることができ

れば、組織活力の確保につながるが、そのためには現役出向の活用等のための制度整備が必要。また、職員の能力・経験をいかして社会貢献できる場を広く開拓していくことができないか（教育、研究などの分野も含め）

- ・ 公務組織内で働く場合と、現役出向等によって公務組織外で働く場合の処遇の均衡にも配慮が必要

⇒ 役職定年後の働き方については、公務組織外での人材活用が可能な仕組みや短時間勤務制など多様なツールを用意していく必要があるが、まずは各府省において、具体的にどのような人材活用が考えられ、そのためにどのような環境整備が必要か十分検討がなされる必要。それを踏まえ、人事院としても可能な対応を検討

#### (6) 人事交流機会の拡充について ー役職定年制とも関係ー

- ① 民間部門や他の公的な部門との人的な交流の推進を図ることは、組織の活性化に資するとともに、広く国全体としての人材の有効活用の観点から有意義。そうした視点から、政府として、退職管理の在り方の検討も必要
- ② 「退職管理基本方針」において、職員を公益法人等に派遣することについての意義や妥当性を整理し、高い公共性が認められる法人の選定を内閣が行うこととされており、これを踏まえ人事交流の機会の拡充のための制度整備を図る必要

⇒ 内閣において高い公共性が認められる法人の選定を行う必要があるほか、各府省及び政府全体として幅広く職員を公務外で活用する手段を検討する必要

## 4 「制度見直しの骨格」を示した後の状況

### (1) 関係者からの意見

関係者（各府省・職員団体）から寄せられた主な意見は以下のとおり

- ① 給与の見直し
  - ・ 職務・職責が同じであるにも関わらず、60歳に達したことをもって給与が大幅に引き下げられることは、職務給の原則、職員のモラルの面から問題との意見が多く寄せられた
  - ・ 一方で、民間の状況を踏まえて総給与費を抑制した形で定年延長を行う中では、働き盛りの40歳台、50歳台の給与は維持する一方で、60歳以降は同じ仕事をしていても給与を引き下げざるを得ないとの意見も相当程度寄せられた
- ② 役職定年制
  - ・ 組織活力の確保という観点からは政策的には役職定年制が必要との意見が寄せられる一方、対象官職等の具体論については、役職定年後の活用方策の見通しが不透明な中で、制度及び運用について具体的にイメージすることは困難と

の意見が多数

- ・ 能力・実績主義との関係から、年齢によって役職から外すことは疑問との意見、地方機関に適用することは役職定年後の活用方策が限られているため現実的でないと意見がある
- ・ 役職定年後の職員をライン職で処遇することは組織活力の向上につながらないため、専門スタッフ職の整備や現役出向等の措置が必要との意見が多数

### ③ 関連制度の整備

- ・ 能力をいかして公務内外で活躍できる条件整備が必要との意見が多数
- ・ 定員、退職手当、共済などの関連制度において適切な措置が必要との意見がある

## (2) 有識者からの意見

有識者から寄せられた主な意見は以下のとおり

### ① 人事管理全体の見直し

- ・ 今後の急速な高齢化を踏まえると、年齢を重ねるにつれて地位も給与も上がるというこれまでの人事管理を維持することは困難であり、根本的な見直しが必要
- ・ 公務では年齢や年次を重視し過ぎており、見直しが必要
- ・ 我が国の労働市場について途中で転職しやすいもっと開放的なものにすべき
- ・ 民間では、スタッフ職を有効に活用し、ライン職と同様の位置付けで専門性のある仕事をさせており、公務においても、組織のフラット化等によって弾力的な職務付与等を可能にすることが高齢期雇用問題への対処にも役立つのではないか

### ② 多様な働き方

- ・ 高齢期においては、一律的に65歳まで働かせるのではなく、個々人の意向を尊重して多様な対応を考えるべき
- ・ 40歳台を含め、職員に将来の人生設計を考えてもらう機会を提供することが重要
- ・ 高齢期の働き方について、50歳台半ば等、ある時点で、それまでと同様の給与をもらいつつ60歳で定年退職するか、それとも、給与は下がるが定年後も65歳まで働き続けるか、職員に選択してもらう形であれば、給与が下がることの士気への影響を心配する必要はない

### ③ 雇用と年金の連携方策

- ・ 公務には、我が国の社会のあるべき姿を示していくという役割もあり、定年延長についても、そのような観点から取り組む必要

- ・ 年金が支給されないこととなる60歳から65歳までの間の雇用が不安定で、再就職等の心配をしながら公務員が仕事をするという状況では、国民にとっても公務員にとっても問題ではないか
- ・ 役職定年をはじめ定年延長に当たっての課題は多数あるが、定年の上げは、3年に1歳ずつ12年かけて段階的に緩やかに行われるものであり、その間に自ずと解消されていく面がある。同時に、65歳定年制の完成した姿にあまりとらわれず、当面は柔軟に制度設計し、必要に応じ見直していくことも必要

#### ④ 給与の見直し

- ・ 民間企業においては、人件費をいかに抑制するかが死活問題であり、高齢期雇用にあっても、60歳以降の給与を引き下げただけでなく、年功賃金の見直し等により50歳台の給与を引き下げる例がみられ、定年前の現役世代を含めて給与の在り方を検討することが必要
- ・ 60歳以降の給与を大幅に引き下げるのであれば、再雇用の方が適しているのではないか

#### ⑤ 組織活力の確保

- ・ 民間企業では若い活力ある人材の確保に必死に取り組んでおり、高齢期雇用によって新規採用を抑制するのは問題
- ・ 今後、労働力人口における高齢層の比率が高まる中で、若手の士気をいかに確保するかが重要な課題
- ・ 公務に優秀な人材を確保できるよう、ライン職で昇進していく以外の魅力あるキャリアパスを示していく必要がある
- ・ 多くの大企業では、60歳定年制の下でも管理職を早期に関連会社に転出させて、本社の活力維持に取り組んでおり、公務において65歳定年の下で優秀な人材を確保していくためには、同様の取組が必要
- ・ 一定レベルの役職に就く者がしかるべき時期に後進に道を譲るのは当然であり、その意味で役職定年制は導入すべき。その場合、役職者向けのキャリアプラン研修等を通じ、役職定年後の働き方を自分で考えさせることも必要

⇒ 本格的な高齢社会を迎える中で、若年層・中堅層の士気を確保するとともに、高齢層については単なる雇用延長ではない多様な働き方を選択できるような制度設計を行い、60歳以降の給与が下がる中でも勤務することを希望する者に意欲をもって働いてもらうことが重要

## 5 今後の進め方

- ① 定年延長を行うに当たっては、役職定年制など各府省における組織活力を確保するための方策や、給与と働き方の問題などの課題がある。また、定年延長の検討は

一般職国家公務員のみならず、特別職国家公務員、地方公務員等の働き方に幅広く影響するため、適切な制度設計に向け更に慎重な検討が必要である

- ② このため、現時点において、改めて高齢期雇用問題に関する人事院の基本的な考え方及びそこに至る過程で検討を加えた案などを示すことによって、関係各方面の議論を喚起したい
- ③ 各府省、職員団体にはこれをもとに検討を加え、2月半ばを目途に意見を提出していただきたい。有識者からも随時意見をいただき、今後の検討にいかすこととしたい。特に各府省においては、現在の定員・職員構成を前提に、採用、配置、昇進、退職等の具体的なシミュレーションを行いながら、以下の点について検討をお願いしたい

ア 60歳以降の給与を60歳前より引き下げを前提に、どのような人事管理を行うか

- i 能力・実績主義をどのように進めるか
- ii 60歳の時点で職務（ポスト）の見直しを行うことが必要かどうか

イ 本府省課長以上（事務次官・外局長官を除く）及び管区機関等の相当職には60歳で役職定年制を導入することを前提として、以下の点をどう考えるか

- i 本府省の局長や管区機関の課長等の地方機関の管理職への役職定年制の適用についてどう考えるか
- ii 適用する場合の役職定年年齢についてどう考えるか
- iii 役職定年後の働き方について具体的にどのような人材活用が考えられ、そのためにはどのような環境整備が必要か。公務外でどこまで活用できるか

ウ スタッフ職の活用や専門性の涵養、高齢期の短時間勤務の機会<sup>かん</sup>の確保等の観点から、組織体制や業務運営手法、人材育成・配置をどう見直していくか

エ 節目節目で職員のキャリアプランに関する意向聴取をどのように行い、公務外への転職を含めたキャリア支援をどう行うか

- ④ また、平成25年度からの制度施行を前提に、以下の点を含め政府全体としての検討が必要と考える
  - ア 役職定年後の働き方とも関連して、幅広く職員を公務内外で活用していくための手段や必要となる環境整備等の退職管理の在り方
  - イ 定員、退職手当、共済などの関連制度における取扱い
- ⑤ 関係各方面からの意見等を踏まえ、加齢に伴い就労が厳しくなる職務に従事する職員の取扱いなども含め、できるだけ早期に定年延長に向けての制度の見直しの素案を提示し、意見の申出につなげていきたい

以 上



## 【公務員の高齢期の雇用問題に関する研究会最終報告（平成21年7月）概要】

## 公務員の高齢期の雇用問題について（最終報告）

## ● 65歳までの定年延長の必要性

- 平成25年度から段階的に年金支給開始年齢を65歳に引上げ。このため、60歳定年の場合65歳まで無収入の期間が発生。65歳まで働く仕組みを整備し、雇用と年金の連携を図ることは我が国の重要課題。
- 国は、法律で、既に民間企業に65歳までの雇用確保を義務付け。公務員についても、国は使用者として、無収入の期間が生じないように、平成25年度から定年年齢を段階的に65歳に引き上げる必要。
- ※ 現在の60歳定年退職後の再任用は、60歳を事実上の就労の終着点とし、現役時代の職務・職責とは離れた雇用の場を提供するもので、雇用と年金の連携を図る仕組みとしては不完全。
- ※ 国家公務員制度改革基本法では、定年を段階的に65歳に引き上げることにについて検討することとされており、政府は平成23年中に定年延長に係る一定の結論を得るとしている。

## ● 定年延長を実現するための条件

- ①組織活力と公務能率を確保するための方策を措置、②60歳以降の給与抑制により総給与費の増加を抑制、③60歳までについても年功的な給与カーブの見直し。
- 各府省は、再就職のあつせんが禁止される下で、65歳までの雇用維持を実現可能とするための人事管理を具体化。公務内外で本格的に人材を活用できる仕組みに。

## ● 定年延長後の公務員の職業人生のイメージ

- 一般職員については、優秀者は従来の昇進スピードにとらわれず抜擢しつつ、全体としては現在よりも昇進を遅らせ、65歳まで勤務。ライン職を中心とした人事管理や職員の意識を改め、複線型人事管理へ一層転換。60歳以降は短時間勤務や早期退職の選択など多様な選択肢を用意。
- 幹部職員については、年次一律的な人事や短期間の異動を見直し。若手の人材登用機会を確保するため本府省審議官等に役職定年制を導入。役職定年後は65歳までその能力を公務内外で適切に活用。早期退職を支援する退職給付制度。

## ● 定年延長導入に向けた個別の検討課題

- 給与：**60歳以降は給与体系を見直し給与水準を引下げ。60歳までも昇格ペースや昇給を見直し。国民の理解を得るために定年延長による総給与費の伸びの抑制が必要。
- 多様な働き方：**60歳以降は短時間での勤務を選択可能に。
- 役職定年制：**組織活力の維持のため、本府省の審議官級以上、課長級等を対象に役職定年を検討。役職定年後に活用可能な職務をどう見出し、確保できるかが鍵。
- 職域の開発等：**高齢層職員の職域を開発し、複線型人事管理を推進。能力活用のための公益法人等への現役出向措置、必要な業務の公務部内への再配置を検討。
- 退職給付：**諸外国では公務員の退職後の生活を退職給付で保障。幹部職員について人材確保の視点からの検討も必要。定年前の早期退職を支援するため、60歳以降に退職する場合の退職手当の定年退職扱いや早期退職者への退職給付の加算措置を検討。
- 特定職種の定年：**加齢に伴い就労が厳しくなる職種について定年を65歳にできるか検討が必要。定年を65歳より前とする場合、65歳までの所得代替措置が不可欠。
- 能力開発等：**職業生活を通じた能力開発、早期に生涯設計を考える機会の充実が必要。
- 経過措置：**年金支給開始年齢の引上げに合わせて段階的に実施。その際、新規採用者数のバラツキを調整するための一時的調整的な定員措置も必要。





## 定年延長に向けた制度見直しの骨格

### 1 定年延長と60歳台の多様な働き方

#### (1) 定年の引上げ

公的年金の支給開始年齢の引上げに合わせて、平成25年度に60歳に達する者から3年に1歳ずつ段階的に定年を引き上げ、平成37年度には65歳とする。

#### (2) 高齢期の働き方に関する意向を聴取する仕組み

60歳以降の働き方等について任命権者が職員の意向を聴取する仕組みを導入し、職務内容の見直しや、以下の(4)に述べる短時間勤務への移行などのほか、主体的なキャリアプランに基づき職員自らが退職を選択することを含め、働き方を見直す機会としてこれを活用する。

#### (3) 役職定年制

人事の新陳代謝を図り、組織の活力を維持するため、一定の範囲の管理職を対象に、一定の年齢に到達した場合に当該管理職を離れることを内容とする役職定年制を導入する。

具体的には、以下のような制度イメージをもとに、各府省において、それぞれの行政事務の執行体制や人事管理の実情等に応じ、具体的な対応について検討が進められる必要がある。

- ① 対象となる職員は、例えば本府省の課長（政令職）以上とする（管区機関等のこれらに相当する職員や、それ以外の管理職も適用対象とすることも考えられる。）。
- ② 役職定年の年齢については、対象となる職員の範囲等を踏まえ、今後検討する。
- ③ 役職定年に達した職員は、スタッフ的な職等での勤務や以下の(5)で検討課題として掲げた派遣の仕組み等による人事交流の機会等を通じてそれまで培った専門性をいかしていく。

#### (4) 定年前の短時間勤務制

高齢期の働き方については、通常より短い勤務時間で勤務したいとのニーズを有する職員も認められるところであり、高齢期における健康上の理由や職員の希望する人生設計上の理由に基づく多様な働き方を可能とするため、職員が希望する場合に、定年前に短時間勤務の官職に就くことによって通常より短い勤務時間で勤務させることができるよう措置する。

#### (5) 人事交流の機会の拡充

「退職管理基本方針」に掲げられている公益法人や特定非営利活動法人（NPO法人）等に職員を派遣することができる仕組みについて、別紙第3に述べるように、国家公務員を公益法人等に派遣することについての意義や妥当性を整理し、高い公共性が認められる法人の選定を内閣において行うこととされており、本院としてもこれらを踏まえ検討する。

## 2 定年延長に伴う給与制度の見直し

民間企業においては、60歳台前半の雇用形態が継続雇用制度を中心としたものであり、そうした雇用の実情を反映して60歳台前半の給与水準は月額30万円台半ばで、60歳前に比べて3割程度低くなっている状況にある。なお、民間企業従業員の60歳以降の賃金が60歳時点の賃金の75%未満となる場合、雇用保険制度において、一定の上限額の下にその減額の程度に応じて60歳以降の賃金の一定割合に相当する額が高年齢雇用継続基本給付金として当該従業員に支給されている。

公務においては、60歳台前半の職員についてもその職務と責任に応じた給与を支給することを基本とするが、当面、こうした民間における60歳台前半の給与等の実情を踏まえ、60歳前と同じ仕事を行っている場合であっても、その水準を相当程度引き下げることで、具体的な給与水準及び給与体系を設計する。

総定員を増加させず、現行のポスト構成を維持したままであれば、定年を65歳まで引き上げても、このような給与の見直しによって、総給与費の増加は抑制されることとなる。

なお、60歳前の給与については、本年の勧告においても、民間水準を上回っている50歳台後半層の給与について特に1.5%減ずる方策を講ずることと

したところであるが、今回の改定後においても50歳台においては公務員給与が民間給与を上回っている状況にあり、今後、定年延長に伴う給与制度の見直しを行うことも念頭に置きつつ、特に官民の差の大きい50歳台後半層を中心とする50歳台の給与の在り方について必要な見直しを行うよう検討する。

### 3 その他関連する措置

#### (1) 加齢に伴い就労が厳しくなる職務に従事する職員の取扱い

加齢に伴い就労が厳しくなる職務に従事する職員については、短時間勤務や他の職務への配置等の人材活用方策も含め、定年延長が可能かどうか、仮に65歳までの定年延長ができない場合には、65歳より前の特例的な定年を定め、例えば、当該定年後に再任用により改めて公務内で雇用機会を提供することなどについて、まずは関係府省において具体的な対応の方向性の検討が進められる必要がある。また、65歳までの定年延長ができない職員が残った場合に退職給付上の代替措置を講ずることについても、関係府省において検討が進められる必要がある。

#### (2) 原則となる定年を超える特例的な定年

職務と責任の特殊性又は欠員補充の困難性に基づく現行の60歳を超える特例定年の定めは、65歳への定年延長に伴い基本的には不要となるが、医師等について65歳を超える定年を定める必要性があるか精査する。

#### (3) 勤務延長

職員の定年退職により公務運営に著しい支障が生じる場合に定年退職日以降も当該職員を引き続き勤務させることができることとしている現行の勤務延長制度については、定年延長後も同様のニーズがあり得るため、これを存置する。

#### (4) 現行の再任用制度

現行の再任用制度は、定年の段階的引上げ期間中における定年以降65歳までの間の雇用確保措置として存置する。

#### (5) 能力開発等

65歳まで公務内で勤務することを見据えた能力開発の在り方、定年後の生涯設計や健康の保持増進を考える機会の充実等について検討する。



65歳まで定年延長した場合の総給与費等の試算（行政職(一)）

〔総定員及び級別の人員を変えず、また、役職定年制の導入を加味しない前提で昇格を遅らせ、昇給を60歳までとし、61歳以降の給与を60歳時よりも△30%とした場合の試算〕

年数	総給与費（人員）		60歳前（人員）		61～65歳（人員）		0年目総給与費 (10,335億円) との差
	億円	人	億円	人	億円	人	
0年目	10,335	(160,657)	10,335	(160,657)	—	( — )	—
1年目 (61歳在職)	10,369	(160,657)	10,239	(158,590)	130	( 2,067)	34
4年目 (62歳在職)	10,402	(160,657)	10,050	(155,161)	352	( 5,496)	67
7年目 (63歳在職)	10,347	(160,657)	9,708	(150,618)	639	( 10,039)	12
10年目 (64歳在職)	10,229	(160,657)	9,275	(145,573)	954	( 15,084)	△ 106
13年目 (65歳在職)	10,045	(160,657)	8,739	(139,816)	1,306	( 20,841)	△ 290
15年目	9,919	(160,657)	8,528	(138,368)	1,391	( 22,289)	△ 416

※ 1 行政職(一)級別年齢階層別在職実態(H21)をもとに、級別の離職率(H19、行政職(一))を用いて、65歳定年延長(3年ごとに1歳延長)開始から15年目までの人員構成を試算。なお、勲奨退職はないものとして試算。

2 この各年の級別年齢階層別人員に、級別年齢階層別平均年間給与と額(H21)を乗じることで総給与と費を試算。61歳以降の年間給与額は60歳時の年収の7割に設定。

3 60歳前の給与の在り方を見直すこと及び役職定年制を導入することに伴う総給与と費への影響は加味していない。

4 0年目となる平成25年度に61歳に定年が延長されるが、これにより61歳の職員が在職することとなるのは、翌年(1年目)の平成26年度からとなる。

上記の試算においては、

総定員及び級別の人員を0年目のまま変えておらず、昇格が遅れることとなるとともに、61歳以降の職員の給与は3割減となることから、徐々に61歳以降の職員が占める割合が高まることで、特に本府省課長補佐級(5級・6級)を中心に平均給与額が低下し、給与と費の増加は抑制されることとなる。