

今後の公務員給与の在り方に関する有識者意見交換（第6回）
議事次第

日時：令和5年5月23日(火)
14:00 ~ 16:00
場所：人事院第二特別会議室

1. 給与局長挨拶
2. 出席者紹介
3. 事務局からの資料等の説明
4. 意見交換

(配布資料)

- 資料1 意見交換テーマ（事務局説明資料）
資料2 住友電設株式会社提出資料

意見交換テーマ

～定年引上げを見据えたキャリアの多様化・長期化の中での
能力・実績や職責の適切な反映の在り方～

人事院給与局

意見交換をお願いしたい事項

定年を60歳超としている民間企業における給与面を中心とした具体的取組について

<主にお伺いしたい事項>

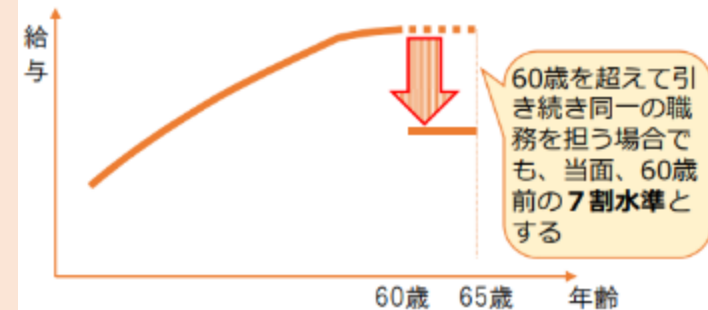
- 60歳超従業員の位置付け(仕事内容の変化の有無、雇用形態や働き方(短時間、地域限定など)の種類)や期待する役割
- 60歳超従業員の給与水準や給与制度(60歳前の従業員との異同、水準・制度設計の考え方)
- 定年延長に伴う60歳前の従業員の給与水準・給与制度への影響(見直しの有無やその考え方)
- 中高年齢層従業員のモチベーションの維持・向上、新陳代謝・活性化への影響や取組
- その他(能力・実績や職責の給与への反映方法、働き方への配慮、現在の定年延長をめぐる運用上の課題など)

② 定年引上げを見据えたキャリアの多様化・長期化の中での能力・実績や職責の適切な反映の在り方

(参考)国の現状と課題

現状

- 高齢層職員の能力及び経験の本格的な活用に向け、令和5年度より段階的に定年を60歳から65歳に引き上げるとともに、役職定年制や、60歳からの再任用による短時間勤務制度を導入
- 60歳超の給与水準は、当分の間の措置として、60歳時点の7割に設定。令和12年度末までに60歳前後の給与水準が連続的なものとなるよう措置を講ずる旨法律上規定
- これまで累次の取組により給与カーブをフラット化(中高年齢層の給与水準は相当程度抑制)



課題

- 60歳前後の給与カーブを連続的なものとするにはどうしたらよいか。
- 定年延長に伴いキャリアが長期化する中で、中高年齢層のモチベーションの維持・向上のためにはどのような取組が考えられるか。

② 定年引上げを見据えたキャリアの多様化・長期化の中での能力・実績や職責の適切な反映の在り方

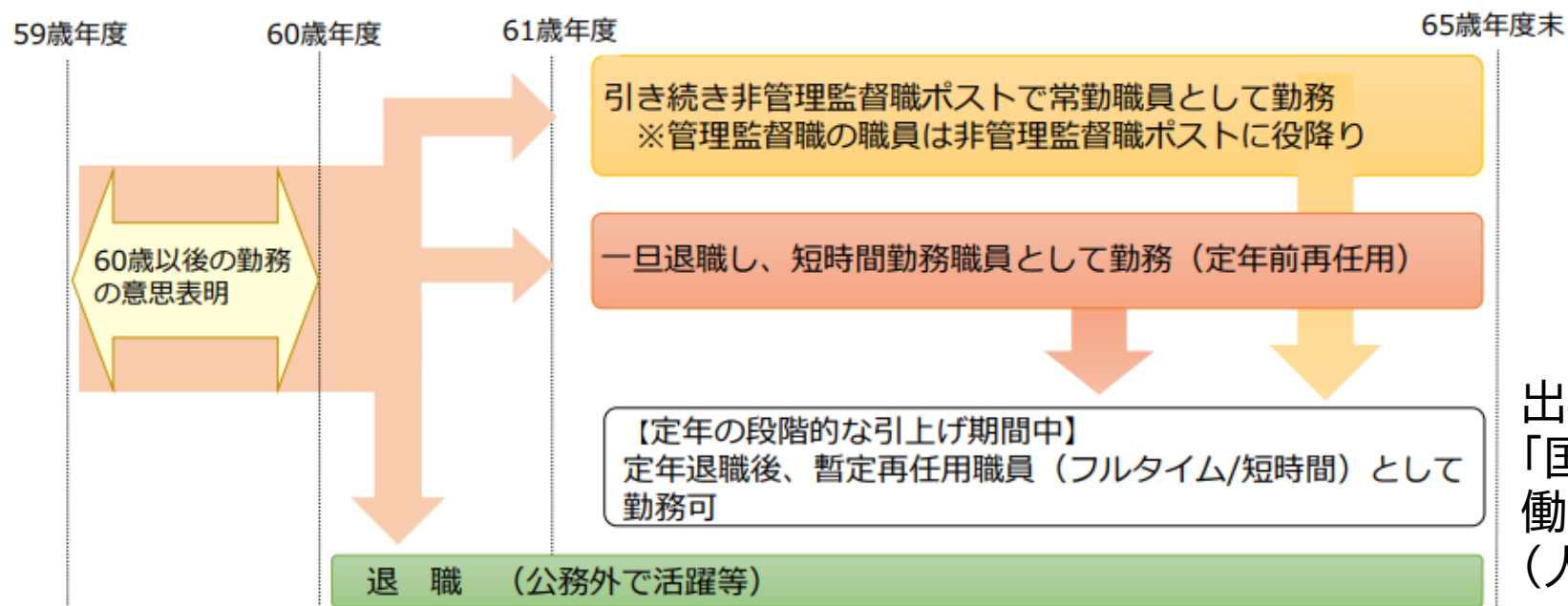
(参考)国の現状と課題

定年の段階的引上げ等のポイント

令和5年度から次のように変わります。

- **定年の段階的引上げ** 定年年齢を **2年に1歳ずつ引上げ** (令和5年度: 61歳 ⇒ 令和13年度: 65歳)
- **役職定年制** 60歳に達した管理監督職の職員は **非管理監督職ポストに降任等(役降り)**
- **60歳に達した職員の給与** 61歳に達する年度から基本給は **7割支給**
- **退職手当** 60歳以後定年前に退職した者は、**定年退職と同様に、退職手当を算定**
- **定年前再任用短時間勤務制** 60歳に達した日以後、定年前退職者を **短時間勤務ポストに再任用**

<60歳以降の勤務選択フローチャート>



出典
「国家公務員の60歳以降の働き方について(概要)」
(人事院・内閣人事局)

65歳までの定年延長と 70歳までの再雇用制度の導入

2023年5月23日



住友電設株式会社

会社概要

業 種 : 建設業

創 立 : 1950年4月

株 式 : 東証プライム市場上場

資 本 金 : 64億4,043万円

本 社 : 大阪本社(大阪市西区) / 東京本社(東京都港区)

国内拠点 : 15拠点(北海道・仙台・横浜・名古屋・京都・広島・福岡 他)

海外拠点 : 8拠点(インドネシア・タイ・マレーシア・フィリピン・カンボジア・ミャンマー 他)

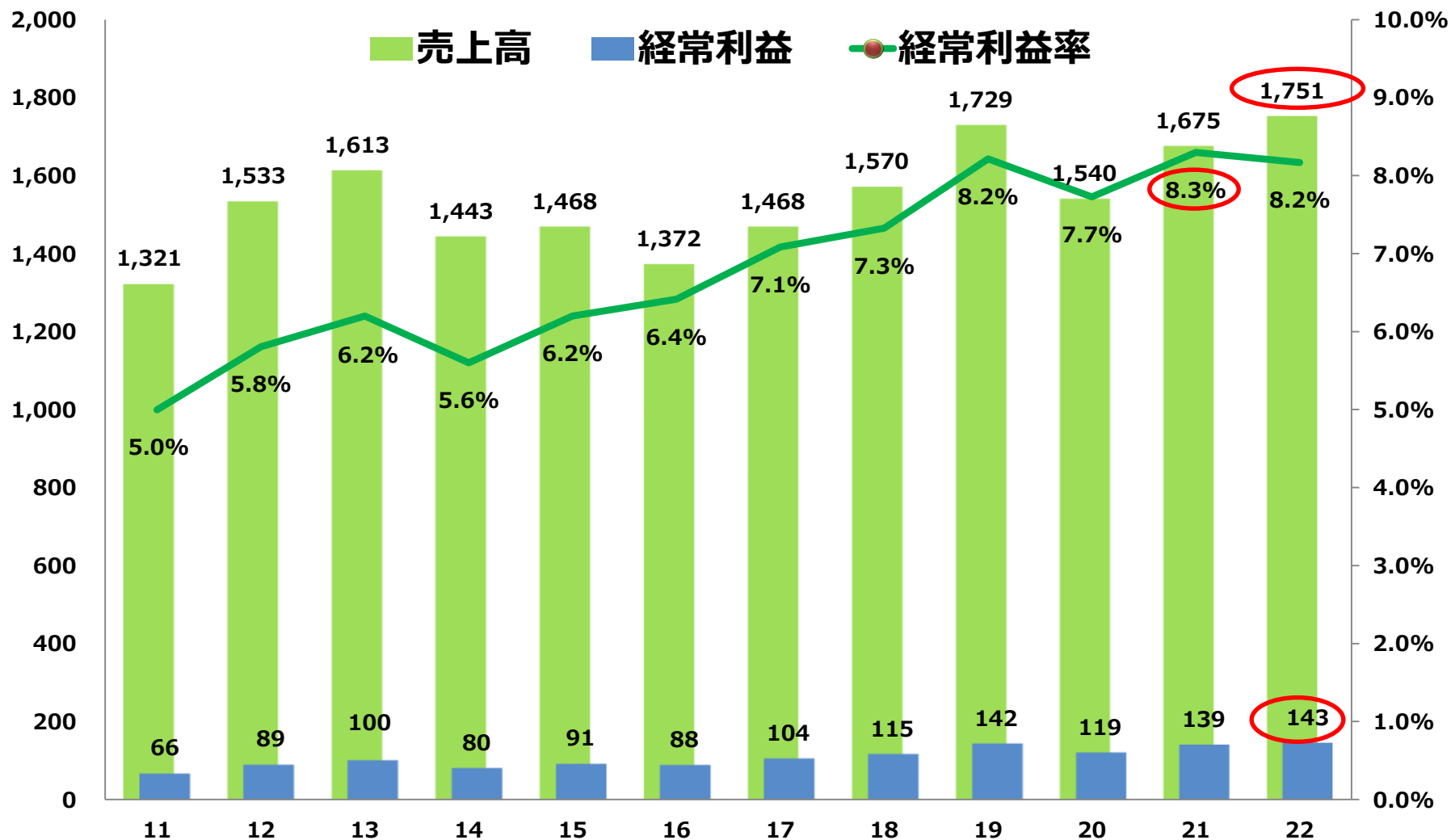
売 上 高 : 1,751億円(連結) [2022年度]

経 常 利 益 : 143億円(連結) [2022年度]

従 業 員 : 3,518名(連結) 1,707名(単体) [2023年3月末]

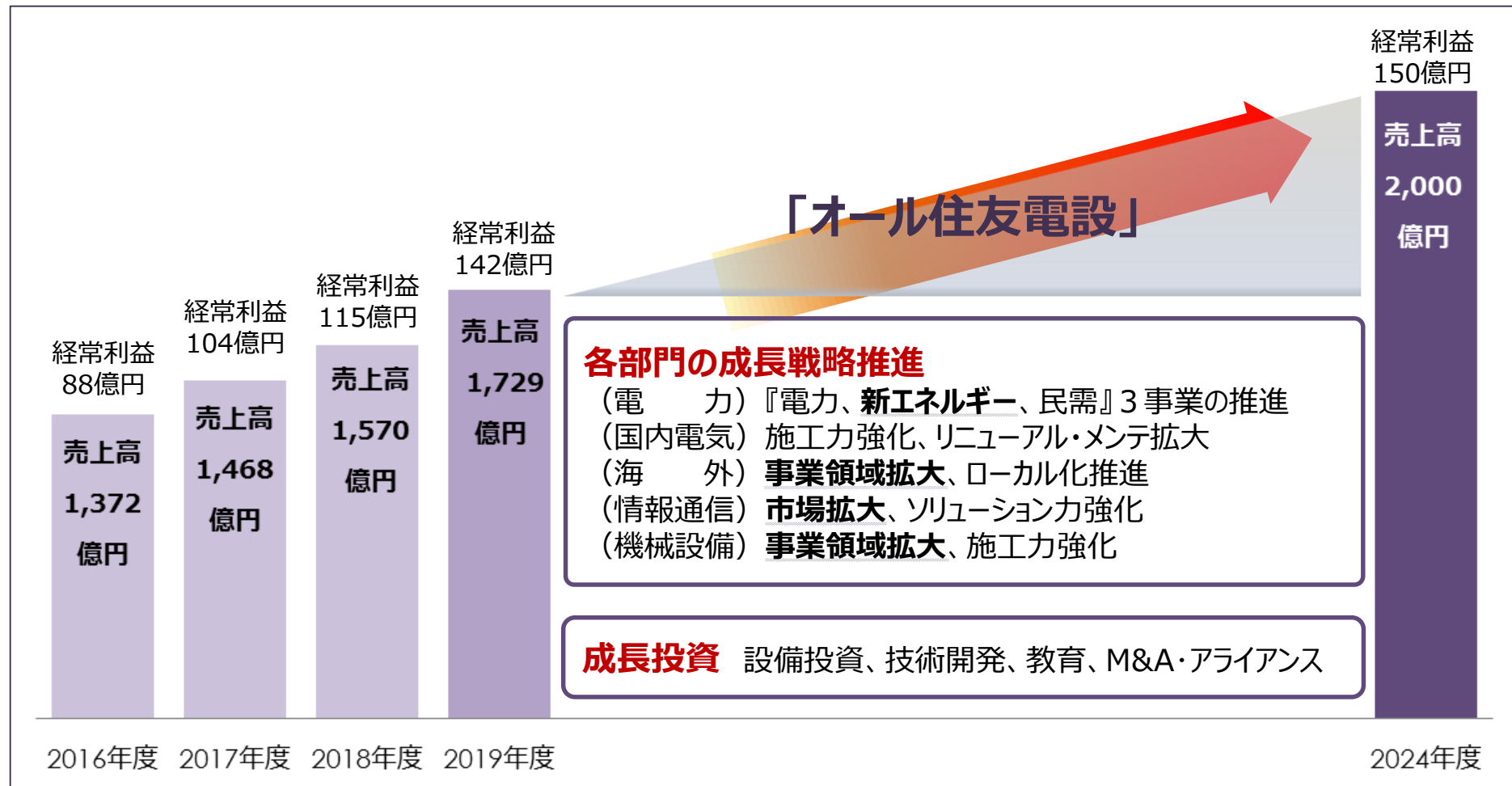
関 係 会 社 : 17社(うち、海外10社)

業績推移



○過去最高

当社グループは「総合設備企業グループ」として、各部門の施工力、技術力の底上げに向けて資源を投入し、売上高の拡大を図るとともに、各部門が連携した総合力で、客先へのトータルサービスを拡大してまいります。



【住友電設グループのあるべき姿】

人と技術の成長を通して、真に社会から求められる
総合エンジニアリング企業を目指す

【V24テーマ】

新たな成長戦略と総合力で持続的発展を！

オール住友電設 ・ SEMブランド力の向上（安全安心・高品質、信頼性・企業価値）

【重点施策4項目】

安全品質・
コンプライアンス

顧客満足度向上の追求
（提案営業力・施工力・技術力）

人材の確保・育成と
働き方改革

未来を見据えた
企業価値の向上

住友電設グループ企業理念
住友事業精神

電力流通設備



電気設備



電気計装設備



空調・給排水・衛生設備



総合エンジニアリング企業

住友電設の 事業領域

プラント設備



情報通信設備



通信設備



海外



意見交換テーマに関する当社取り組みの概要①

- 60歳超従業員的位置付け（仕事内容の変化の有無、雇用形態や働き方（短時間、地域限定など）の種類）や期待する役割

→ ・当社社員の過半を占め、かつ利益の源泉である「現場代理人」は、年齢を理由に役割が軽減されることなく、むしろノウハウ蓄積によりパフォーマンスは向上するので、それに合った処遇が必要 ※資料P.10

- 60歳超従業員の給与水準や給与制度（60歳前の従業員との異同、水準・制度設計の考え方）

→ ・65歳まで連続性のある処遇体系（一定年齢で一律の給与調整を行わない）。
・65～70歳は、給与洗い替えにより役割に応じて処遇（現役時代の70%の年収水準） ※資料 P.13-19 および P.20-26

- 定年延長に伴う60歳前の従業員の給与水準・給与制度への影響（見直しの有無やその考え方）

→ ・従来から60歳までの給与調整なし。制度改定後も「65歳まで全力で働ける枠組み」を前提に、65歳まで連続性のある処遇体系を構築（従来の処遇体系を65歳まで延長） ※資料 P.13-19

意見交換テーマに関する当社取り組みの概要②

- 中高年齢層従業員のモチベーションの維持・向上、新陳代謝・活性化への影響や取組

→ ・ 2023年6月1日に管理賃金評価制度を改定。従来の過度な年功的処遇を見直し、年功的賃金項目と役割反映の賃金項目のハイブリッドの制度を導入して社員のモチベーションアップを図る ※資料 P.27-28

- その他（能力・実績や職責の給与への反映方法、働き方への配慮、現在の定年延長をめぐる運用上の課題など）


→ ・ 管理職賃金評価制度改定（上記の通り）

- ・ 60歳以上いつでも定年退職扱いでの退職可能としたが希望者は稀 ※資料 P.14
- ・ 65歳以降の再雇用は希望者多数(65歳到達者の内63%が再雇用) ※資料 P.24
- ・ 65歳以上は給与洗い替えの枠組みが機能して職責の給与反映ができている ※資料 P.26

本日報告内容のポイント

①65歳定年制実施の狙い

- ・ 従来も、ほぼ100%の社員が65歳まで勤務する中で、定年延長を行った意味と目的
- ・ 60歳以降もモチベーションを下げずに60歳以前と同レベルのパフォーマンスを継続してもらう事業上の必要性
- ・ 入社から65歳まで連続性のある処遇体系（60歳以降も昇進・昇給が可能な枠組み)にする理由

 60歳以降も全力で働ける体制の構築

②役職定年

-60歳。但し部長層は最長64歳まで継続可能(承認要)

③70歳までの再雇用制度

-法の基準に適合する再雇用基準の設定

設備工事現場での『施工管理』が主な仕事



現場代理人 (代理 = 社長の代理)

会社の代表として、現場での管理業務の責任を負う

施工管理

① 安全管理

現場での安全な作業環境を確保する

② 品質管理

法令・仕様書に基づいて工事を管理する

③ 工程管理

工事が工期内に完了するようスケジュールを調整・管理する

④ 労務管理

工事の進捗に応じて、作業員の人数調整や作業の指示をする

⑤ 予算管理

決められた予算内で工事を進める



事業の最前線で利益を生み出す仕事

高齢者雇用に関する法改正と当社制度変更の経緯（2006年度以降）

	法改正	当社の関連諸制度
2006年度	<p>高年齢者雇用安定法改正 (①定年年齢の引き上げ、②継続雇用制度の導入、③定年の定め廃止65歳までの継続雇用義務化)</p> <p>※高年齢者雇用確保措置の義務化年齢は、年金支給開始年齢の引き上げに合わせ、2013年までに62歳から65歳まで段階的に引き上げ</p>	<p>シニアエキスパート制度の新設（再雇用制度の導入：労使協定により、再雇用に一定の条件を設定）</p> <p>※雇用年齢は、2013年までに62歳から65歳まで段階的に引き上げ（2009年度～：63歳、2011年度：64歳、2013年度～：65歳）</p>
2013年度	<p>高年齢者雇用安定法改正 (65歳までの継続雇用義務化)</p>	<p>・希望者全員65歳までの再雇用 (給与・賞与でメリハリのある運用を開始)</p>
2014年度		<p>・現場代理人限定で67歳まで雇用期間延長（但し65歳以降は制度化せず嘱託社員として個別契約）</p> <p>→65歳までシニアエキスパート社員、65歳以上嘱託社員</p>
2017年度		<p>・現場代理人限定の嘱託社員の雇用期間を70歳まで延長</p>
2021年度	<p>高年齢者雇用安定法改正 (70歳までの雇用確保の努力義務)</p>	<p>・65歳までの定年延長</p> <p>・65～70歳の再雇用制度整備</p>

65歳定年制導入の背景と定年延長の狙い

環境変化と課題感

	環境変化	課題感
①	2021年4月の高年齢者雇用安定法改正	<ul style="list-style-type: none">・70歳までの雇用の努力義務化に合わせて65～70歳の再雇用制度を法の趣旨に適合するよう整備要（65歳以上の社員は当時18名在籍）・65歳までほぼ100%の社員が再雇用制度（シニアエキスパート制度）により勤務・再雇用制度整備に合わせて65歳までの定年延長を検討
②	建設業界の人手不足 当社の人員構成（中堅技術系現場責任者の不足）	<ul style="list-style-type: none">・事業拡大局面における人員不足。特に中堅の技術系現場責任者の不足により、ベテラン技術系社員の長期・継続的な活躍が必須
③	同一労働同一賃金の社会的要請の高まり	<ul style="list-style-type: none">・60歳以降もパフォーマンスを継続して発揮してもらうためには、それにふさわしい処遇をする必要がある（60歳時点で賃金を下げることは妥当性が低い）



高年齢者層の雇用確保に関する社会的要請が高まっていることに加え、少子高齢化の進展に伴う生産年齢人口の減少や、当社従業員の年齢構成の変化などの環境変化が進行する中、当社事業の維持・発展のためには、豊富な経験や高い技術力をもつ高年齢層の社員に高い意欲を持って継続して活躍してもらうことが必要不可欠であることから、定年制度の見直し（定年年齢の延長）を行う。【実施日：2021年4月1日】

65歳定年制について

-60歳以降も全力で働ける枠組みの構築-

65歳定年制

①全体像

● 実施日	2021年4月1日
● 定年年齢	60歳から65歳に引き上げ、65歳まで社員としての雇用を継続する なお、60～65歳まではいつでも「定年扱いで退職」できることとする
● 職種・職級	60歳以降も維持（進級の可能性あり）
● 役職定年	事業の継続性を重視しつつ、組織の新陳代謝（若手の登用）や後継者の育成を図る観点から、原則として60歳を役職定年とする 但し、部長層は一定の制限のもと64歳までの役職延長を個別に認める
● 給与	定年延長の意義は、60歳以降もモチベーションを下げずに同一レベルの役割を継続してもらうことにあるとの考えのもと、現役世代と同一の制度を適用し、入社から65歳まで連続性のある賃金水準とする（65歳まで昇給・昇格が可能） （但し、職責ランク評価等の年功的な運用は中期的に是正していく）
● 退職金	退職一時金、確定給付企業年金(D B)は65歳受給開始とし、 D Bは60～65歳の間の運用利息（2%）を給付額に上乗せする また、確定拠出年金(D C)は1年の経過措置実施後に、退職一時金の一部をD Cに移換することにより、D Cの加入期間を65歳までとする
● 福利厚生	60歳以降も継続して適用
● 再任用	60～64歳のシニアエキスパート社員を正社員として再任用する。処遇は60歳到達時の職階・給与を復活させる。
● その他	労働組合（一般社員）は継続加入

【考え方】

- ・ライン長の役職定年は60歳とする
- ・但し、事前の経営会議承認を前提に、部長クラスのライン長は、60歳以降の役職継続を個別に認める
- ・認定は、地域性・業務の特性等の理由で、後任の配置が困難な場合に限る
- ・継続可能期間は最長64歳到達まで→対象者の75%が延長

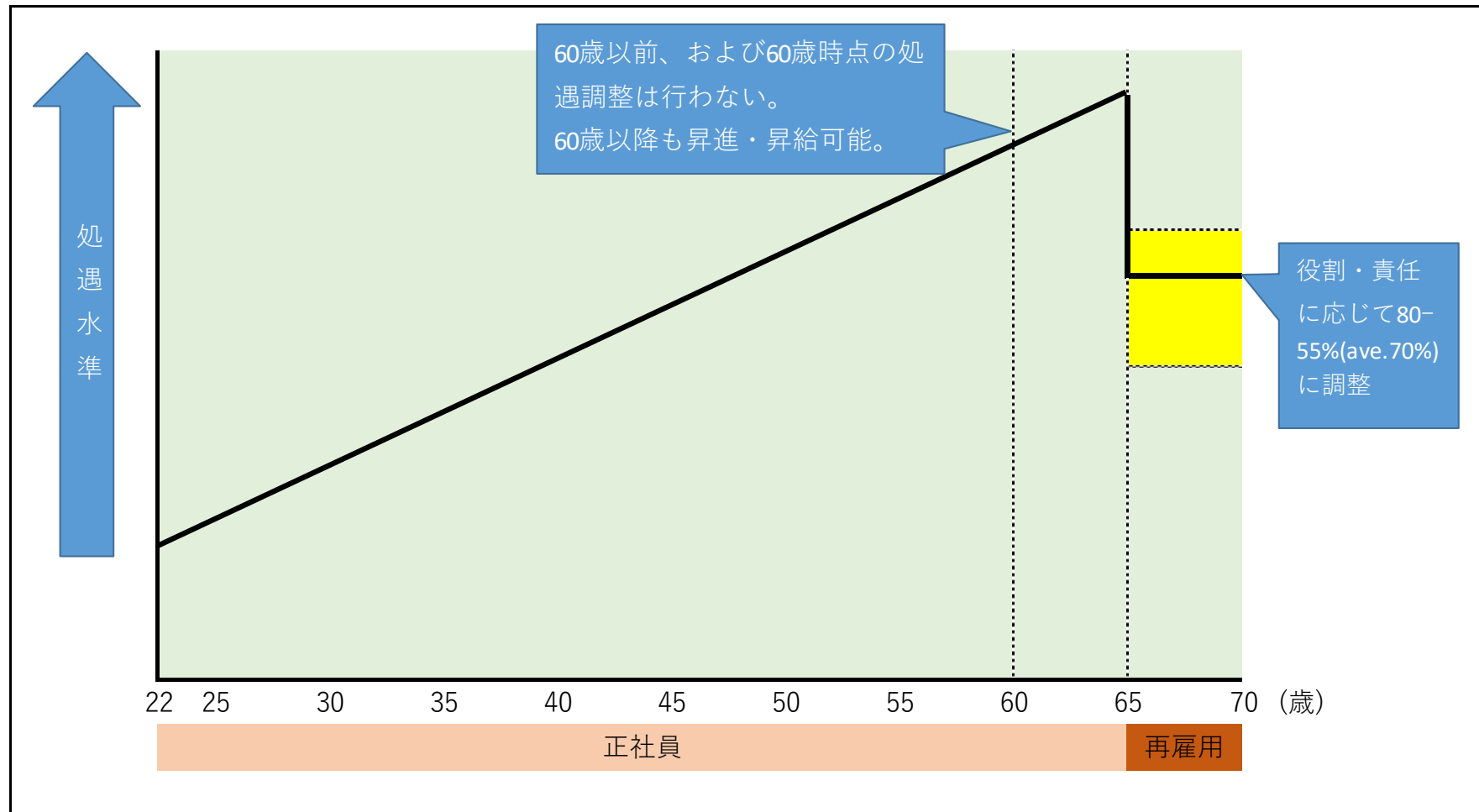
【実施理由】

- ・地域性や業務の特性等から後任の配置が困難で、60歳以降も役職を継続することが事業運営上有効なケースがあるため
(60歳で役職を降りた部長クラスが解任前と同レベルのパフォーマンスを出すことは困難)

65歳定年制 ③給与

定年延長の意義は、社員が60歳でモチベーションを下げずに、60歳以降も同レベルの役割を果たし続けることにあり、**60歳時点で一律の賃金減額を伴わない制度**とする。

賃金カーブ (年収) のイメージ



65歳定年制 ④退職金

【制度の枠組み】

- ・現時点、退職一時金、DB、DCとも、60歳以降の元金部分の増額は行わない。
- ・退職一時金、DBは65歳受給(開始)、DCは1年の経過措置実施後に65歳受給開始とする。
- ・DBは60-65歳の間の運用利息(2%)を給付額に上乗せ(追加拠出なし)。

【DCの経過措置】

①2021年4月～2022年3月

- ・直近の定年退職予定者で、60歳時点で退職金受給を見込んでいる社員に対する経過措置として、定年延長実施後1年間はDCを60歳脱退とし、60歳時点でDCの給付を受け取れるようにする。

②2022年4月

- ・経過措置終了。退職一時金のうち、定年加算(80万円)をDCに移換することにより、DCの加入期間を65歳までとし、退職金の全ての支給(開始)年齢を65歳とする。
- ・上記に伴い、DCのモデルは60-65歳の想定運用利回り(1%)を上乗せした額で表示する。

	現行	2021年4月～2022年3月	2022年4月～
DC	60歳 資格喪失	【経過措置】60歳 資格喪失(※)	【経過措置終了】 退職一時金(定年加算:80万円)をDCに移換。 65歳喪失。 モデル表記上は運用利息1%上乗せ。
DB	60歳 資格喪失	60-65歳の運用利息(2%)を給付額に上乗せ(追加拠出なし) 65歳資格喪失	
退職一時金	60歳支給	65歳支給	定年加算(80万円)をDCに移換。

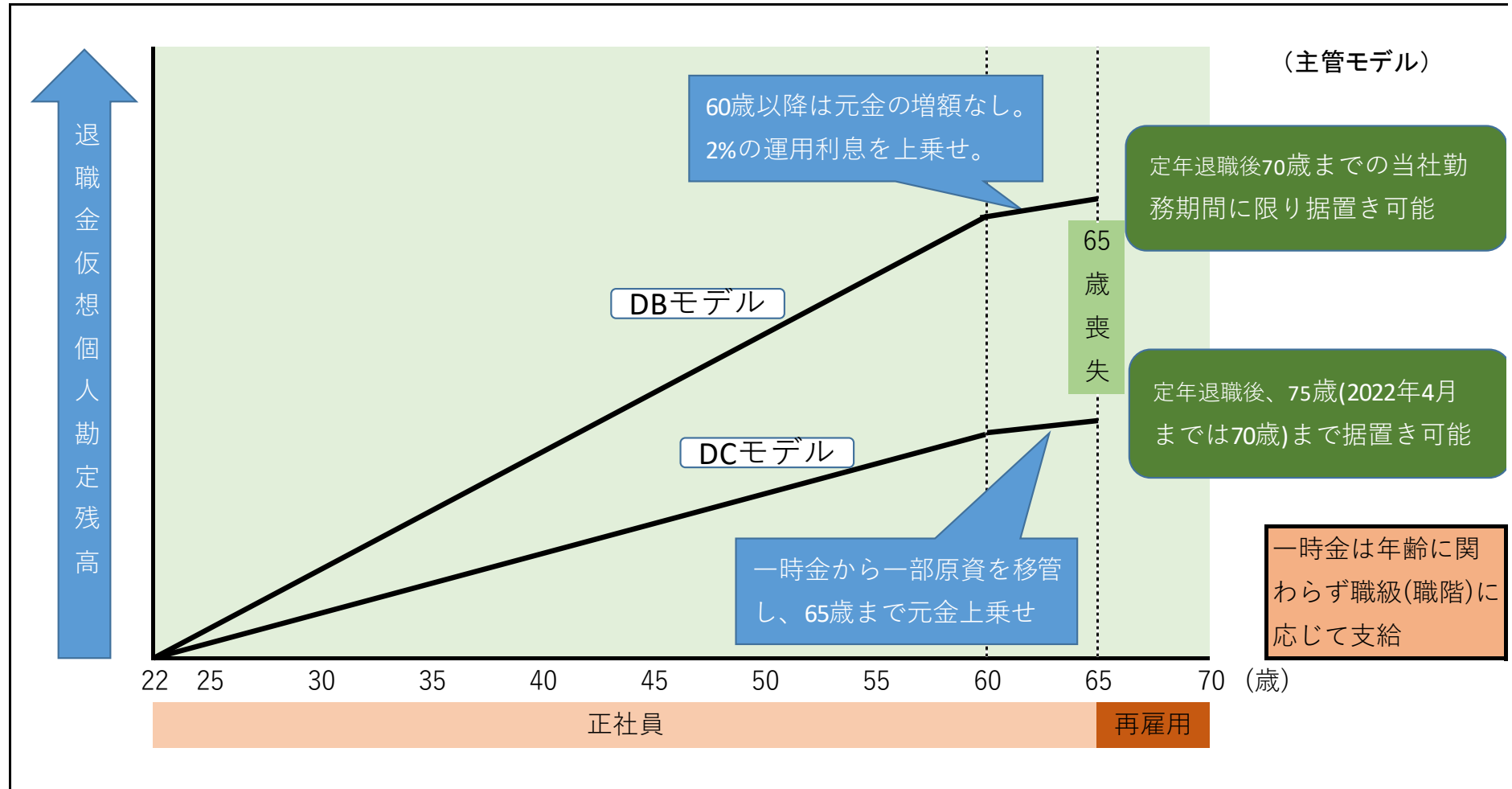
※:60歳時点で退職金受給を見込んでいる社員への対応

【2021年4月1日現在64歳未満のシニアエキスパート社員を正社員として再任用する場合】

- ・再任用に伴い、退職金の追加支給およびDC,DBの再加入は行わない。
(既に資格喪失(定年退職)した者のDB再加入は不可)

DC:確定拠出年金
DB:確定給付企業年金(基金)

移行完成時（2022年4月）以降の退職金制度のイメージ



(1)方針

定年延長の趣旨に鑑み、以下(2)のケースを除き、再雇用者(シニアエキスパート社員)を正社員として再任用する

(2)再任用対象外とするケース

- ① 本人が、再任用(役割の復活)を希望しない
- ② 2021年4月1日時点で、65歳までの残期間が1年未満
- ③ 2021年4月1日時点で、短時間勤務として契約
- ④ 業務内容、勤務(残業・休日出勤等)、出張、勤務地変更等に制約がある
- ⑤ 直近2回の人事考課で、再任用基準として規定する評語未満の評価 かつ 部門が再任用を希望しない

(3)再任用日

2021年4月1日付

(4)再任用後の処遇

- ・定年前の職級(職階)を再適用する
- ・給与は60歳定年前の条件を基本とするが職責ランクは再格付け(原則初任段階)を行う
- ・退職金は既に支給済で、定年延長当初は60-65歳の拠出がないため対象外
- ・福利厚生制度は再適用
- ・主査(係長級)以下は労働組合再加入(必須)

(5)再任用しない場合の処遇

- ・現行通り、シニアエキスパート社員として雇用を継続する(65歳まで1年更新)
- ・報酬水準の見直しは行わない

65～70歳の再雇用制度

-法の基準に適合した再雇用基準の構築-

65～70歳の再雇用制度 ①背景

2021年4月1日施行「改正高年齢者雇用安定法」の概要

<法改正の趣旨>

少子高齢化が急速に進行し人口が減少する中で、経済社会の活力を維持するため、働く意欲がある誰もが年齢にかかわらずその能力を十分に発揮できるよう、高年齢者が活躍できる環境整備を図る

これまでの同法 = 65歳までの雇用確保(義務)

○60歳未満の定年禁止

○65歳までの雇用確保措置(以下のいずれかの雇用確保措置を講ずる義務)

・65歳までの定年引上げ

・定年制の廃止

・65歳までの継続雇用制度(再雇用制度等)の導入

※適用対象者は原則として「希望者全員」、雇用主は自社又は特殊関係事業主

法改正のポイント = 70歳までの就業機会の確保(努力義務)

65歳までの雇用確保措置に加え、65歳から70歳までの就業機会を確保するため、高年齢者就業確保措置として、以下のいずれかの措置を講ずる努力義務を新設

①70歳までの定年引上げ

②定年制の廃止

③70歳までの継続雇用制度(再雇用制度等)の導入(他の事業主による雇用も可)

④70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入

⑤70歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入

a.事業主が自ら実施する社会貢献事業

b.事業主が委託、出資(資金提供)等する団体が行う社会貢献事業

創業支援等措置(雇用によらない措置)
(過半数労働組合等の同意を得て導入可)

65～70歳の再雇用制度 ①背景

70歳までの雇用の努力義務に対する従来の課題

規程によらずに個別契約で対象者を限定（現場代理人中心）していた従来の対応は、70歳まで再雇用していたとしても努力義務を満たしていることにはならず、制度化（規程化）及び具体的・客観的な再雇用者決定の基準が必要

定年後再雇用制度の枠組みの全体像

	従来の定年後再雇用制度		【制度改定後】
	60～65歳まで	65～70歳まで	65～70歳の再雇用制度
雇用基準	規程あり 希望者全員 (就業規則に定める解雇事由以外)	規程なし(個別運用) 現場代理人を中心に 会社と本人のニーズが合致する場合 努力義務適合×	規程化 健康状態・評価等に係る 具体的・客観的な再雇用 基準を設定 努力義務適合○
雇用方法	再雇用(1年更新)	同左	同左
職種(雇用形態)	シニアエキスパート社員	嘱託社員	シニアエキスパート社員
所属	シニアエキスパート室	各部門	同左
報酬水準	現役水準の80～55% (ave.70%)	同左	現役水準の80～55% (ave.70%)

65～70歳の再雇用制度 ②全体像

実施日

2021年4月1日

雇用基準

再雇用基準 (※1) に基づいて、65歳定年以降、70歳まで継続雇用する

※1 再雇用基準の詳細

- 次の要件を全て満たす者
 - (1) 過去3年間の定期健康診断をすべて受診し、就業に支障がない旨の医師の診断を受けている者。
 - (2) 過去3年間に私傷病や自己都合による通算1か月以上の欠勤がない者。
 - (3) 過去3年間の能力行動評価の平均が、規程に定める具体的評語を超えている者。**
 - (4) 過去3年間に懲戒処分を受けていない者。
- **上記の要件を満たさない場合でも、高度な技術・技能・資格を有する等、会社が特に必要と認められた者については、雇用継続の対象とすることがある。**
- 上記の要件を判断する基準日は、65歳到達の7か月前の日とする。

雇用方法

再雇用（1年更新）

職種

シニアエキスパート社員

職級(職階)

適用なし

所属

各部門（従来は「シニアエキスパート室」所属）

給与

従来60～65歳を対象としていたシニアエキスパート社員制度の通り
年収は、各人の役割・責任に応じて、65歳到達時の80～55%で格付け（定年前比年収平均70%程度）

退職金

なし

福利厚生

70歳までの全従業員にすべての福利厚生を適用

印：以後詳述

再雇用対象者を限定する具体的・客観的な基準について

→ 法の基準を満たすために、再雇用基準を明確に定める必要あり

65歳以降の再雇用基準

○ 次の要件を全て満たす者

- (1) 過去3年間の定期健康診断を全て受診し、就業に支障がない旨の医師の診断を受けている者。
- (2) 過去3年間に私傷病や自己都合による通算1か月以上の欠勤がない者。
- (3) 過去3年間の能力行動評価の平均が、規程に定める評語を超えている者。**
- (4) 過去3年間に懲戒処分を受けていない者。

○ 上記の要件を満たさない場合でも、高度な技術・技能・資格を有する等、会社が特に必要と認めた者については、雇用継続の対象とすることがある。

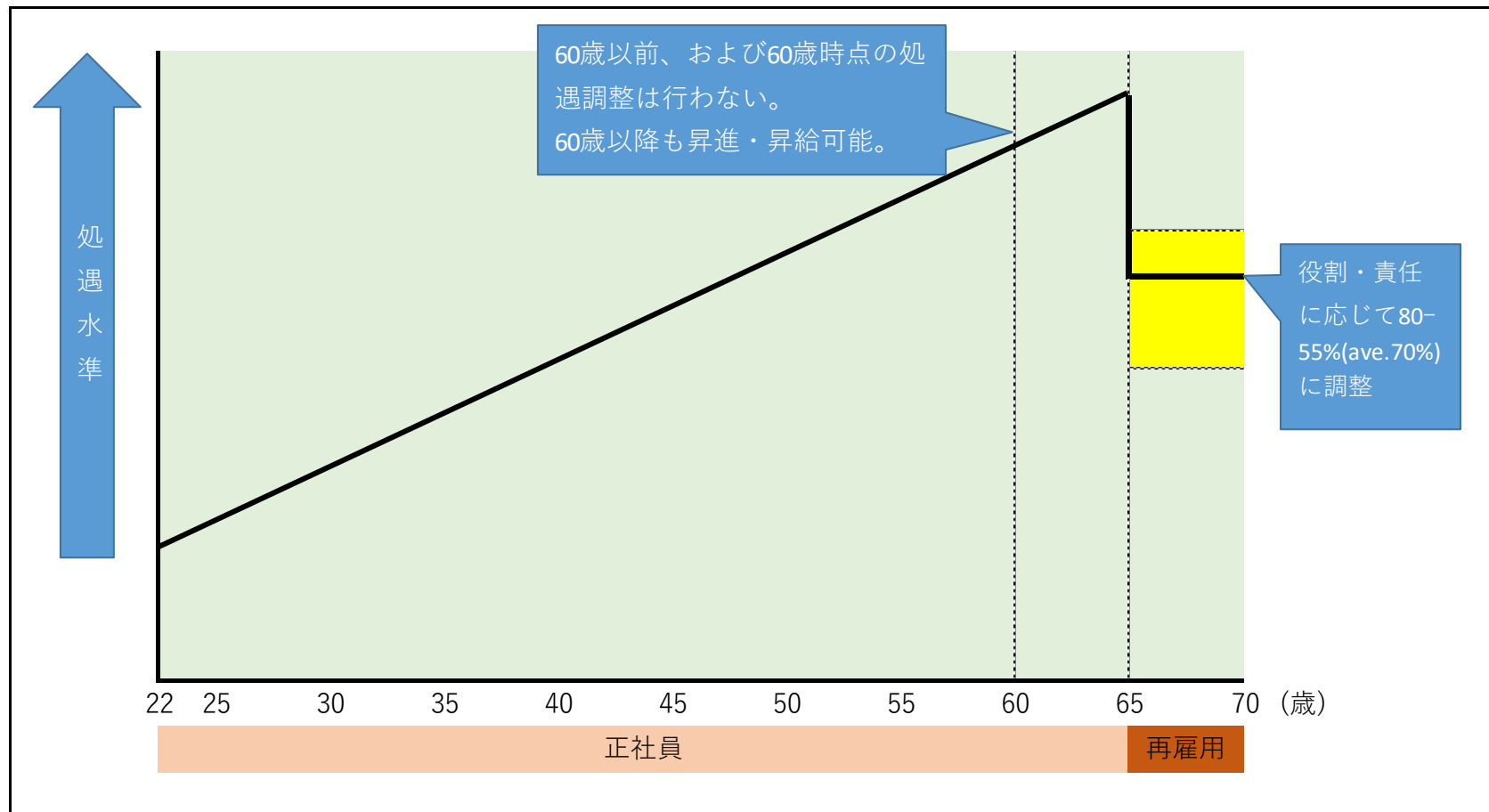
○ 上記の要件を判断する基準日は、**65歳到達**の7か月前の日とする。

基準に合致する社員は再雇用必須＋部門ニーズで追加可能

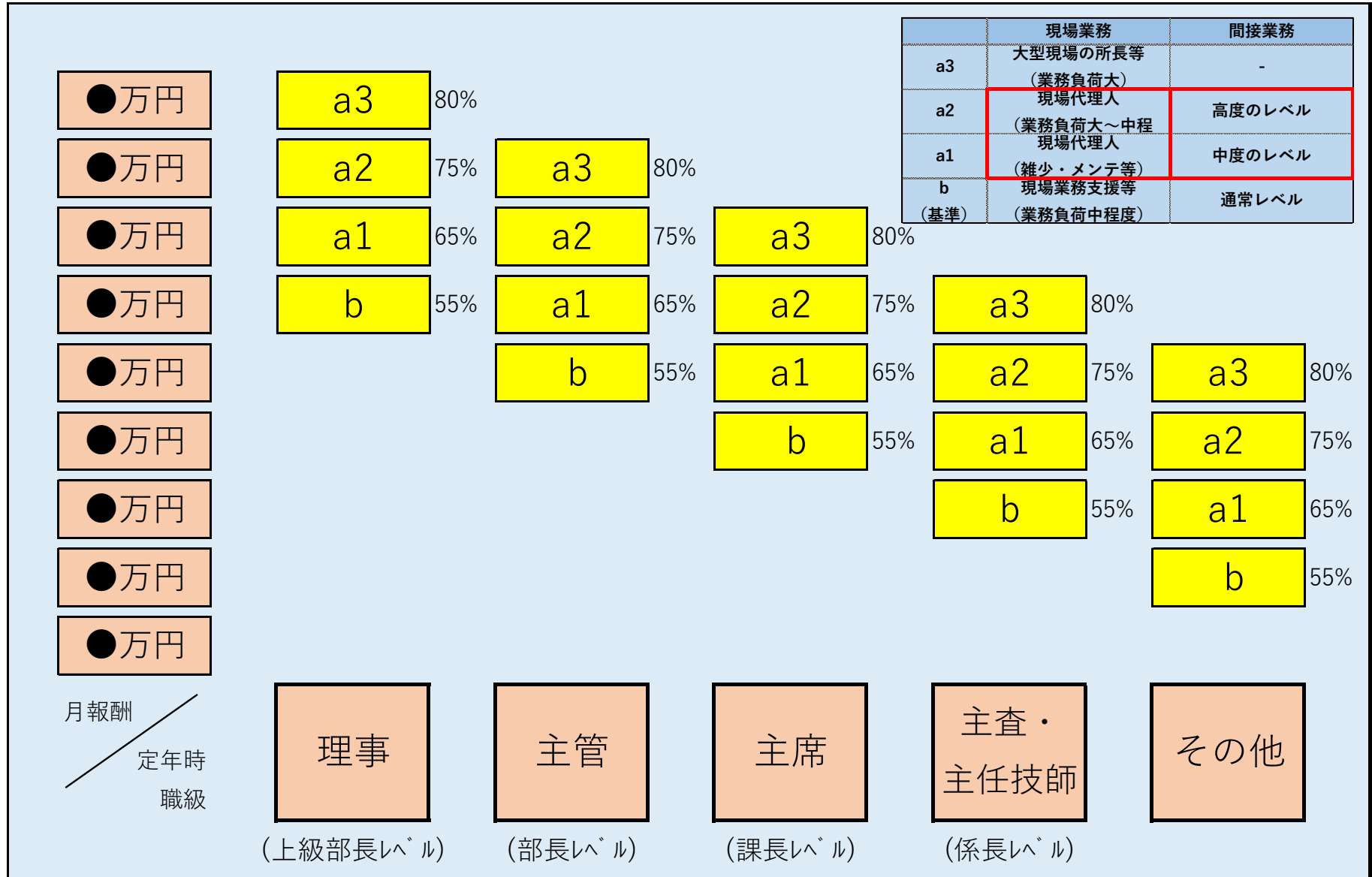
65～70歳の再雇用制度 ④給与

65～70歳の給与は、**職級(職階)ごとに現役世代の80～55%の水準に設定した固定金額テーブルに、個々人の役割・責任に応じて格付ける**。結果として、**平均値は現役時代の賃金の70%程度**となる。**賞与の支給月数は、旧職級(職階)別に現役世代と同水準に設定**しているため、ほぼ**給与比率 = 年収比率**となる。

賃金カーブ (年収) のイメージ



再雇用前の職級(職階)ごとの給与格付けのイメージ



課題への対応-管理職賃金評価制度改定①

【方向性】

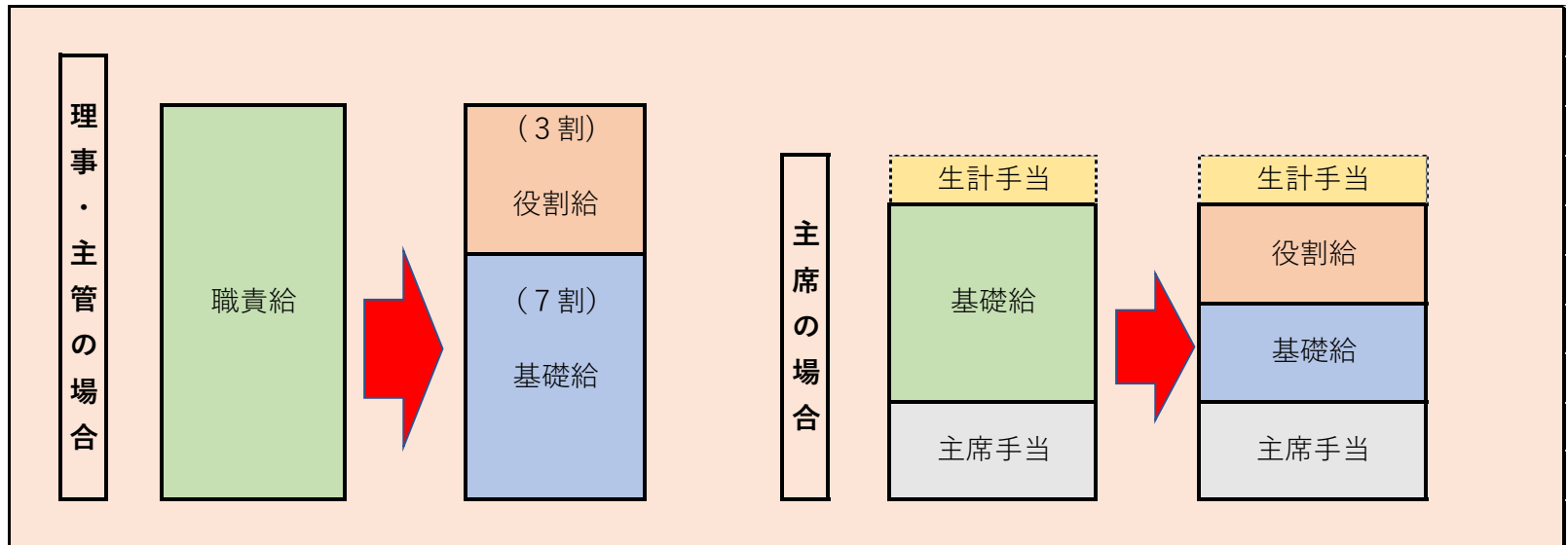
- ・ 過度な年功的処遇を見直し、「職級ベースの年功的賃金項目+役割反映の賃金項目」のハイブリッドの制度とする
(比率7:3程度 → 今後、役割反映部分拡大)

【枠組み】

- ・ 給与・賞与比率の是正により月例賃金を改善する(4月賃金から実施済)。
- ・ **高い役割を果たしている層の賃金水準を上げる**とともに、**役割の変更がなければ賃金が上がらない仕組み**とする。
- ・ 現在、年功的な運用になっている「**職責ランク**」に紐づいた「**職責給**」を廃止し、**JOBベースの「役割給」**を新設する
- ・ 一方、**職級と能力行動評価をベースとした「基礎給」(年功要素重視)**を新設し、「**基礎給**」と「**役割給**」のハイブリッドの制度とする。
- ・ 「役割給」に利用する役割等級は、Mercer社の職務評価の枠組みをベースに設定した**当社のグレード制度を用いる**。
- ・ 評価は能力行動評価と業績評価の2本立て(従来通り)。定期昇給は能力行動評価をもとに基礎給の増額を実施。賞与は業績評価に基づき決定。

【制度改定日】

- ・ 2023年6月1日

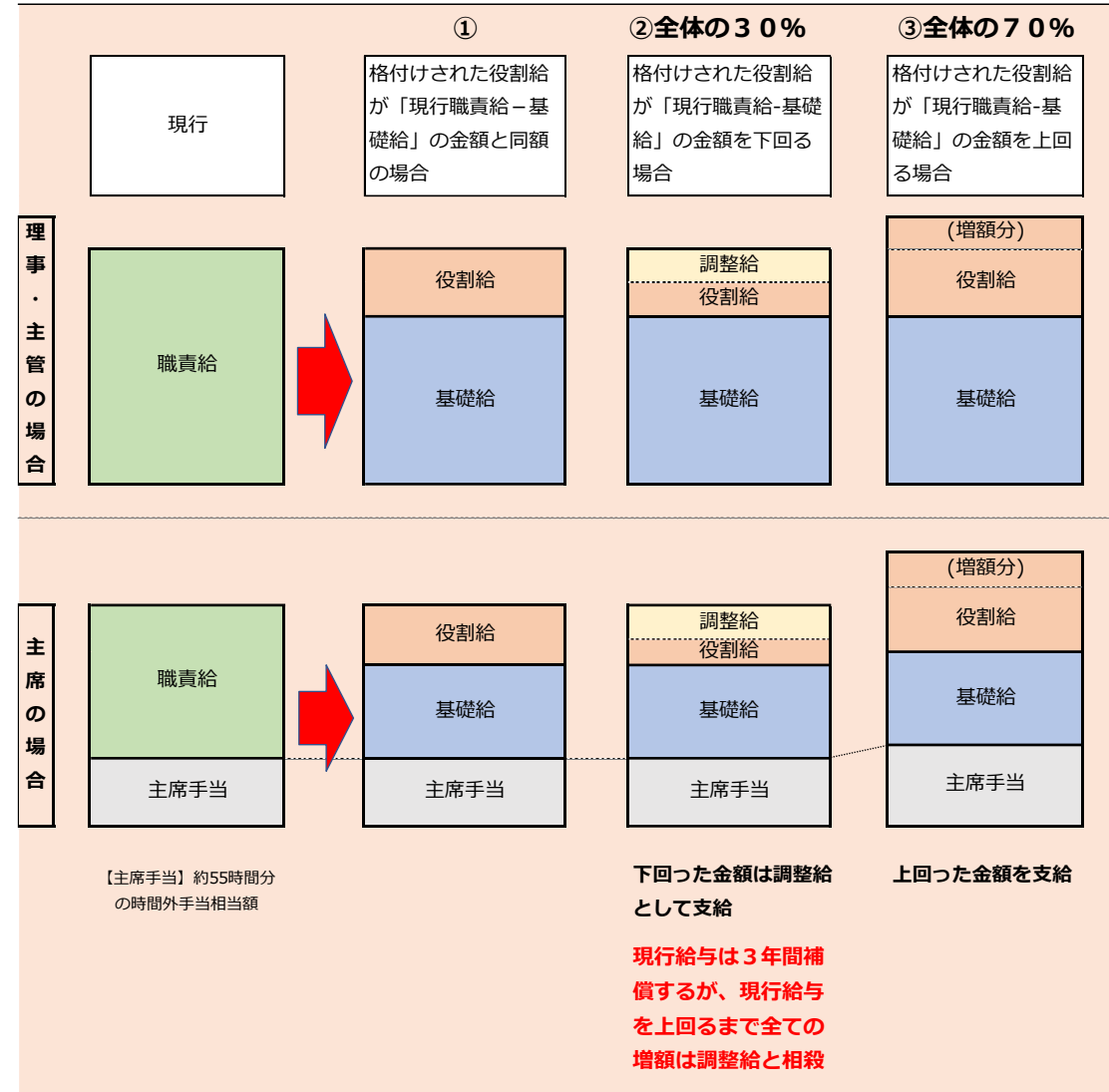


課題への対応-管理職賃金評価制度改定②

グレードと役割の関係

グレード(社内呼称)		役職・役割との関係
G7	G7-4	上位部長 (職位による)
	G7-3	
	G7-2	
	G7-1	
G6	G6-3	中位部長 (職位による)
	G6-2	
	G6-1	
G5	G5-3	下位部長、上位課長、代人・スタッフランクS
	G5-2	課長ボリュームゾーン、代人・スタッフランクS
	G5-1	下位課長、代人・スタッフランクS
G4	G4	代人・スタッフランクA
G3	G3-3	代人・スタッフランクB (代人・スタッフのボリュームゾーン)
	G3-2	
	G3-1	
G2	G2	代人・スタッフランクC
G1	G1-2	代人・スタッフランクD(定型業務)
	G1-1	

現行制度からの移行と経過措置



振り返りと今後の課題

【制度変更に対する反響と評価】

- ・従業員からは非常に好意的に受け止められている
- ・従来のシニアエキスパートから正社員に再任用された社員は、モチベーションが上がったとする意見が大半
- ・部門長からは、60歳以上の層のモチベーション向上と、それに伴うパフォーマンスの向上に一定の成果があったとの評価を受けている

【今後の課題】

[賃金・評価制度]

管理職賃金評価制度（2023年6月1日改定）の目的に沿った運用

[退職金]

60～65歳の元金部分の新規拠出(次の退職金増額局面のターゲット)

[65～70歳の再雇用制度]

将来的には70歳以上の雇用についても検討

以 上