

論点ごとのこれまでの議論の整理

I 今後の昇進管理・退職管理の在り方

II 組織活力維持の問題

1 役職定年制・役職任期制

- ① 意義
- ② 対象
- ③ 役職定年年齢
- ④ 役職定年後の職務・処遇
- ⑤ 役職任期制
- ⑥ その他留意点等

2 人事交流等による組織の活性化

- ① 公務外への人材提供
- ② 自発的な退職を促すことについて

III 職域の開発等

1 職務の見直し

2 外部事務の取込み

3 能力開発の在り方

IV 給与処遇の在り方

1 60歳以降の給与水準・給与体系の在り方

- ① 民間準拠との関係
- ② 職務給原則との関係
- ③ 職員のモラルの維持との関係

2 60歳前の給与水準・給与体系の在り方

3 総給与費増大の抑制策

## V 勤務の弾力化

- 1 短時間勤務の選択制
  - ① 短時間勤務の併用の可能性
  - ② 短時間勤務と兼業
- 2 多様な働き方

## VI 退職手当及び年金制度

- 1 退職給付の最終給与代替率
  - ① 最終給与代替率の水準
  - ② 諸外国との比較
  - ③ 年金と一時金の関係
- 2 65歳以前に退職する場合の退職手当の在り方

## VII 特定職種の取扱い

- 1 想定される職種
- 2 特定職種の処遇の在り方
- 3 退職給付における特例措置

## VIII 各種支援措置

## IX 定年延長の実現方法

- 1 国民の理解を得る方法
- 2 実現スケジュール
- 3 その他関連する問題（定員上の特例措置等）

## I 今後の昇進管理・退職管理の在り方

- ・ 複線型人事制度を整備し、高齢層を専門職として活用することが高齢期雇用の基本。現行の専門スタッフ職俸給表は、複線型人事制度に資するものとなっていないことから、抜本的に改める必要。専門職としては、窓口専門職や行政相談員のほか、現在非常勤として措置している高度の専門的な業務を想定。積極的に職域を開発すべき。(公務員連絡会)
- ・ 今後の高齢期雇用を考えるに当たっては、幹部職層と一般職層を分けて考える必要がある。一般職層については、法令に基づいて公正に業務を行うという執行の現場で働いており、生活に不安を覚えることがないよう、65歳まで勤務できる職場環境作りを目指す必要がある。他方、幹部職層については、一般職層以上に高いモラルやモチベーションが必要であり、単純に昇進ペースを遅らせるのは適当ではない。(各府省ヒアリング)
- ・ 定年を65歳に延長する場合、幹部職層については、今でも定年前に辞めており、更に定年が5年延びるとなると、これに対応するためのきちんとした制度が別途必要になる。一般職層についても、定年が65歳になれば一定程度新陳代謝を図る必要があるかもしれない。(各府省ヒアリング)
- ・ 一律に65歳まで公務内にいる形ではなく、例えば60歳の時点で、給与は下がるが公務内に定年まで留まる、一定年齢以降は一旦退職した上で再任用となる、希望退職制度を作り早期退職者には退職手当のほかに65歳までの間の生活を保障する何らかの手当を支給するなどの選択肢を示し、職員自身に選ばせることが考えられる。公益法人等の広い意味での準公的セクターへの現役出向を含め、メニューの多様化が必要。(各府省ヒアリング)
- ・ 各府省においては、審議官級以上(指定職)については、全体として昇進ペースを概ね維持又は若干遅らせ、役職定年や勸奨により組織の活性化を図るといった意見が多いが、一般職層については、全体として昇進ペースを遅らせ、従前の退職時の役職段階で定年退職させるという意見が多い。(各府省アンケート)
- ・ 65歳定年制に見合った能力・実績主義の人事管理を行うべき。定年延長により昇進が遅れ、組織活力が損なわれるという意見があるが、I種職員を中心とした従来の若年退職を前提としたものであり、発想の転換が必要。(公務員連絡会)
- ・ これまでの人事管理が、定年前の勸奨退職を前提とし、ライン中心の昇任によって行われてきたこともあり、公務で培った有為の人材を公務部内で活用できなかったのは、社会的にも損失であったのではないかと考えている。加えて、このような退職後の働き方、特権的キャリア優遇の人事などが国民の信頼を裏切ってきたのであり、これらは根絶すべき。(国公労連)
- ・ 定年年齢が65歳になることを前提に、長期にわたる評価により60歳定年の場合よりも緩やかな昇進をベースに人事管理を行うべき。(国公労連)
- ・ 昇進については、基本的には評価を積み重ねていった上で決定されるのがよい。中にはすぐれた業績を上げて、すぐにも昇進させるべきだという

ケースもあるだろうが、上司が短期間に昇任したり降任したりするのは、組織の運営上、安定性が保てないのではないか。(国公労連)

## II 組織活力維持の問題

### 1 役職定年制・役職任期制

#### ① 意義

- ・ 職員のモラルの維持・向上、組織活力の維持のため、役職者に役職から降りてもらうようにすることが必要。
- ・ 定年延長により在職者全体の平均年齢が上昇することはやむを得ないが、役職者の平均年齢の上昇は避けるべき。
- ・ 能力に対する需要は変動し、その能力に対する需要が減少すれば給与も減少するのと同様、ポストについても、現職者よりも下にいる人材の方がふさわしければ入れ替える必要がある。その際、本人に対し個々に説明し納得を得るのは非常にコストがかかるため、年齢を根拠にすることによって、説明のコストを省き、また、本人も自分を納得させることができる。
- ・ 各府省においても、役職定年制を必要とする意見が多い。(各府省アンケート)
- ・ 組織活力の維持については、現在でも頻繁な人事異動によって一定程度図られている。本来、組織活力の維持は、労働環境の向上により行われるべきものであり、公務員として社会の安定に寄与しているとの実感が得られ、安心して職務に専念できる環境であれば、組織活力は維持される。役職定年制など、年齢を理由としてラインから外すことで、組織活力の維持が図られるとは思えない。(国公労連)
- ・ 職務遂行能力と年齢に相関関係はないとの立場からは、役職定年制は問題である。本人の納得性を得ることができるかを考える必要もある。大器晩成型の職員が役職定年制のために昇進できないのは問題。本省庁の幹部クラスについてはあり得るが、出先を含めることは考えられない。(国公労連)
- ・ 年齢差別につながる役職定年制は、能力・実績主義の人事管理の下では導入すべきでない。しかし、能力・実績主義の人事管理が定着するまでの過渡的な措置として検討する余地はあり得る。(公務員連絡会)

#### ② 対象

- ・ これまで退職勧奨と再就職のあっせんの対象となってきた職員層＝本府省の課長級以上、管区機関の部長級以上等を念頭に検討。
- ・ 地方では、定年が延長されることによって、これまで勧奨により退職していた部分について勧奨をしなくなることも考えられ、役職定年制の対象範囲をあまり幅広く考えるのもいかなものか。考えるとし

ても出先機関の長やその下の課長くらいまでではないか。

- ・ 幹部職層については、役職定年制を導入せざるを得ないのではないか。その場合、概ね退職勧奨の対象がそのまま役職定年の対象となるのではないか。(各府省ヒアリング)
- ・ 各府省においては本府省の審議官級以上を対象とする意見が多い。(各府省アンケート)

### ③ 役職定年年齢

- ・ 通常の定年年齢から離れ過ぎると役職定年後の者が多数公務内にとどまることになるし、逆に通常の定年年齢と近過ぎると組織の新陳代謝を図る上ではあまり意味がない。また、優秀な者が役職定年のために昇任できなかつたり、逆に既得権的に役職定年まで在職し続けるのも問題なので、いずれにせよ弾力的に運用できるようにしないと機能しないのではないか。(各府省ヒアリング)
- ・ 各府省においては、現在の定年年齢と65歳の間が適当とする意見がある。(各府省アンケート)

### ④ 役職定年後の処遇

#### ア. 全般

- ・ 従来は再就職のあっせん結びついた退職勧奨が事実上役職定年と同様の機能を果たしてきたが、再就職のあっせんの禁止により、今後は役職からはずれることと退職・再就職との関係が切れることから、どのようにモラルを維持し、円滑な人事管理を行っていくかが重要な問題。
- ・ 職員が在職中にその先どうするかを考え出し、自分で職探しを始めたりされると問題であり、そうならないように役職定年後の処遇を考えていく必要がある。

#### イ. 組織内での処遇

- ・ 役職定年を迎えた者を組織の中でどのように活かしていくかを考えなければ、組織全体の活性化にはつながらない。
- ・ 役職定年後に同じ公務部内で勤務させるのであれば、役職定年後の職員が存在することを前提に職務の再整理・組替をしないと、役職定年後の職務を用意できないことになる。
- ・ 府省庁によって、用意できる職務に違いがあり、また、組織構成の違いにより、出先の少ない府省は本府省で、また、出先の多い府省は出先において、役職定年後の職務を確保する必要があるなど、事情が異なる。
- ・ 専門職やアドバイザー的な職務は、用意できる数に限度がある。
- ・ 民間企業では、役職定年後は専門職として研修・教育等の業務に従事する、営業部門から管理部門に移る、ライン職の補佐業務に従事する、等の例がある。

ウ. 役職定年後の給与

- ・ 民間では、管理職手当やボーナスの管理職加算分がなくなること等により、役職定年後の給与は20～25%程度下がることが多い。
- ・ 判例を踏まえると、役職定年制の導入に伴って役職定年後急激に給与が下がる場合には、制度設計の合理性の問題が生じ得る。

エ. 出向・転籍等

- ・ 民間企業の場合、従来は出向・転籍するケースが多く、組織内に残るのは例外的だったが、最近は組織内に残るケースが増えてきているのではないか。
- ・ 民間企業の役員は辞めれば組織を去るのが基本であり、役員に相当する審議官級以上の者が役職定年後も組織に残ることは想定しがたい。
- ・ 民間企業では、企業年金が充実しているため、高齢期雇用の制度があっても希望者が少ないということがある。役職定年制を含む高齢期雇用の仕組みを公務に導入するのであれば、ある程度充実した企業年金相当の仕組みが必要と言えるのではないか。
- ・ 民間でも企業年金が充実しているのは一部の大企業であり、企業年金の問題と高齢期雇用の問題を密接に関連付けて考える必要はないのではないか。
- ・ ヒアリングや今までの議論からすると、役職定年後の処遇の1つの柱は、公務関連分野に役職定年後在籍のまま出向してもらい、しかるべき仕事をしてもらうということなのだろう。
- ・ それはそうだと思うが、そのときに議論のポイントになるのは、固有の公務組織の外に一種の公務グループのようなものを観念できるのかどうかということだろう。大企業の場合、本体とその下に関連会社があり、上場企業であれば、連結決算の範囲で考えることになる。公務の場合も従来はあいまいながらそういうイメージがあったが、現在は、公務の範囲を厳格に絞り込もうという動きがある中で、在籍出向が役職定年後の処遇の議論にうまく乗るかどうかという危惧がある。1つの方策であることは確かだが、ただ、受け入れる方はどうかという両面がある。
- ・ 民間に再就職するケースについては、これまでも在職中に一定のやりとりがあることは免れがたいし、アメリカの公務員などは辞めた後に企業の役員になるケースがある。あまり公務の純粋性を欠くということでストイックになる必要もないのではないか。
- ・ ただ、その点については、現在もあるというのと、もっとひどくなるというのとでは、レベルが違うのではないか。
- ・ 最終報告については、基本的な前提として、今の公務員制度改革の枠組みを考慮しないといけないと思うが、民間企業でも行っているような1回目の、65歳までの雇用保障的なあっせんまで認めないということになると、フィージブルな人事管理が難しくなるという

ことは書いてもいいのではないか。

ただし、いくつかのケースワークの1つとして、再就職のあっせんが一切認められないということになったときに、公務内でスタッフ職としてどう処遇するかなどの対応についても考えておく必要がある。

- ・ 退職管理がうまくいくためには、官民人材交流センターが十全の機能を発揮することが前提になるということと言えるのではないか。
- ・ 各府省においては、指定職の職員の退職管理を行う上で、退職給付の拡充とともに、官民人材交流センターの活用が必要との意見が多数。(各府省アンケート)

#### ⑤ 役職任期制

- ・ 役職定年制は、能力・実績主義との関係で必ずしも職員の納得が得られていない。職員の納得性の観点からは、一定期間内により上位の役職段階に昇進できなければ現在の役職を降りてもらって役職定年制の方が望ましいのではないか。
- ・ 役職任期制については、結果的に政治任用になるのではないかと議論もあり、公務員人事管理の中立・公正性の観点にも留意する必要がある。
- ・ 各府省においては、役職定年制と役職任期制のいずれが公務に適しているかについては、どちらとも言えないとの意見が多数。(各府省アンケート)

#### ⑥ その他留意点等

- ・ 役職定年後どのような職務を用意するかとともに、本人の意識をどのように変えていくかも重要。再雇用の場合だが、民間企業では、定年後一定期間無休の休暇を与え、仕事への意欲を取り戻してもらうとともに気持ちの切替をしてもらうという例がある。
- ・ 公務の場合、職種ごとに人事を行っており、その昇進スピードがまちまちであるため、仮に役職定年制を1本で捉えんとするならば、非常に難しい。職種ごとに決めざるを得ない状況だと思う。
- ・ 役職定年制については、基本的には運用の問題であり、各省に対して役職定年制を導入できるという可能性を与え、あとは運用でどこに導入するかを任せるといふようにしないと機能しない。要は、大前提として退職までの間を何年延ばすということが枠としてはめられる中で、ツールを示して、それを使ってなんとか人事管理をなさいたいというふうになるのかなと思う。
- ・ 各府省においては、弾力的、柔軟な運用や処遇を可能とする制度設計を求める意見が多い。(各府省アンケート)

## 2 人事交流等による組織の活性化

### ① 公務外への人材提供

#### ア. 視点

- ・ 公務員は民間企業では成り立たない仕事をしてもらうために国民から雇用されているとすれば、公務員の仕事は民間企業の仕事とは異なることになり、公務員として採用した者は能力を向上させて公務で活用することが基本ではないか。
- ・ 定年延長に当たって組織活力を維持するという観点から公務外への人材提供の在り方を考えると視点が狭くなるため、優秀な人材は公務から民間に引き抜かれたり、逆に民間から公務に引き抜いたりというような一般論として人材の流動性を高める方策を検討すべきではないか。

#### イ. 人材の提供先

- ・ 公務外への人材提供については、公務側・交流先双方のニーズを考慮する必要があるが、独立行政法人や国立大学法人など、従来公務が直接担っていた事務・事業については、交流先にも一定のニーズが見込まれるため、公務員がその能力や経験を活かして活躍できる職場が多くあるのではないか。
- ・ 公務で経験を積んだ人材が必要とされる分野として、NPOの組織の整備が考えられる。NPOにそれぞれの分野で重要な役割を担ってもらうためには、組織がしっかりしている必要がある。したがって、組織作りに長けた公務員が外向して組織を整備し、終わったらまた公務に戻るといった仕組みが考えられるのではないか。
- ・ 人事交流の対象を公益法人等に拡大し、現在よりも公務外に人材を提供できる仕組みが必要。(各府省ヒアリング)

#### ウ. 公務の特殊性及び公務の中立性・公正性の確保に関する問題

- ・ 公務外への出向については、全体の奉仕者という公務員の基本的性格を踏まえて、派遣先や身分の取扱い等を検討する必要があるのではないか。

### ② 自発的な退職を促すことについて

#### ア. 意義

- ・ 公務部内での人材活用や外部との人事交流を進めつつも、組織活力の維持等の観点から高齢職員に自発的な退職を促すことができるようにすることについて、再就職あっせんが原則として禁止され、いわゆる天下りの実態がなくなるのであれば、納得性は高まるか。

#### イ. 早期退職優遇制度

- ・ 民間企業で希望退職を募集すると、辞めてほしい人が辞めずに、辞めてほしくない人が辞めていくということが起きている。
- ・ 人員を削減するための手段として希望退職と類似の仕組みを導入する場合には、ある程度優秀な人が辞めることは覚悟しなければな



らない。

- ・ 希望退職を募集すると、優秀な者から辞めていくという側面はあるが、一人が抜けると事業が突然うまくいかなくなるということは日本のような労務管理を行っている場合はほとんどなく、希望退職を募集することによる人員削減の効果の方が大きい。
  - ・ 現職の者にとって、65歳までの定年延長を前提としつつ、様々な事情により定年前に辞めることになったときに、早期退職優遇制度のような仕組みがあるといいという者が多い。定年前の退職者でも長年、行政に貢献してきたのであるから、自己都合という取扱いにせず何らかの優遇措置を設ける必要がある。
  - ・ 単なる優遇でなくても、60歳以降に退職した場合は65歳定年退職時の退職手当を払うといったことも考えられる。
  - ・ この議論は、定年を延長することに併せて、定年前に個人の事情で働けない人等が不利にならないようにするという面と、何らかの事由で人員の削減が必要な場合に、一定年齢以上の退職者については、定年退職と同じような退職給付を支払うといったインセンティブを付けることによって自発的に辞めてもらえるようするという面の両方がある。後者の方は、労働者の立場からすると異論があるかもしれないが、定年延長という形で使用者の手足を縛るような部分が出てくる見返りとして、使用者側に退職に対する柔軟性を少し認めるという考え方はある。
  - ・ 退職者給付金のようなことを、民間では一般的に50歳くらいから行っている。独立するチャンスと、教育、資金を与えるという制度になっている。そのため、関連会社等への再就職の面倒をみた社員は対象外にしている。
  - ・ 天下りを前提とした退職管理の見直しが不可欠であることから、早期退職勧奨制度や勧奨に応じる場合の退職手当の優遇措置は廃止すべき。(公務員連絡会)
- ウ. 再就職支援策
- ・ 民間における例示としては、カウンセリングや能力開発等のための研修、休暇等の支援策がある。

### Ⅲ 職域の開発

#### 1 職務の見直し

- ・ 民間企業ヒアリングでは、ライン職へのアドバイザーや契約管理業務など、それまでのキャリアを活かして経営に貢献できる新たな役割を担当できるような専門職・専任職や、上長の補佐職や管理部門に異動させる例などが紹介された。
- ・ 管理職ではなく実務でずっとやってきた者は健康であれば60歳を過ぎたとしてもそれまでと同じ仕事であれば問題ないのではないかと。

- ・ その省庁に関する5年後、10年後の姿を考える仕事や外部の研究者とのコーディネーションなど組織と外部をつなぐ仕事などが向いているのではないか。
- ・ 現場レベルでは、本来はやらないといけないが今はできていない仕事、例えば、若手の教育係のように長い経験を有する高齢者に相応しい仕事が多くある。そうした仕事をしっかりやることが、公務の質を維持し、高めるためにも必要。
- ・ 若手の教育係として高齢者を活用するというのは非常に重要な観点であるが、新しい職場として数を確保することは困難。同様に、専門職を拡充するにも限りがある。そうしたときに、例えば、国立公文書館の仕事のように、これまであまり注目されていなかった仕事だが実は大事な仕事だと見直されるような専門的な仕事もあるので、こうした仕事に高齢者の活用の余地があるのではないか。
- ・ 高齢者にとって働きやすい業務や勤務形態を整備していくことは非常に重要であり、周囲の理解を得やすいとともに、結果としてその他の職員、特に女性にとっても仕事がしやすい環境になり、生産性の向上につながる。

## 2 外部事務の取込み

- ・ 外部に出した事務を内製化するというのも一つの方法だが、内製化しないまでも、例えば、外部に出した事務・事業の品質管理や外部に出した事務で問題が発生したときの対応という仕事も、高齢者に相応しい仕事の一つ。
- ・ 高齢期の公務員の職域確保に資するという実質的なメリットのほか、国が直接担うことについての合理性・納得性が必要ではないか。

## 3 能力開発の在り方

- ・ 高齢層職員に求められる能力開発としては、職業意識の転換のための訓練、新たな職業能力を付加するための訓練、既存の職業能力を活用するための訓練等があるが、こうした教育訓練を高齢職員のために実施している企業は必ずしも多くはない。
- ・ 将来の高齢期における就業可能な職域も視野に入れて、若年・中堅時代から計画的な人材育成や人事配置を行うことが求められるのではないか。
- ・ 例えば、職員の感受性を高め、国民の立場に立った行政を確実にするための一つの取組として、本省の職員にも若いうちに現場経験を積ませることは、結果的に高齢期における就業可能な職域を広げる意味でも有効ではないか。

## IV 給与処遇の在り方

## 1 60歳以降の給与水準・給与体系の在り方

### ① 民間準拠との関係

- ・ 給与については民間準拠の大原則があり、60歳以降についても60歳以前と同様に民間準拠にすべきではないか。民間準拠を基本とするならば、65歳まで給与が上がっていくような仕組みは採り得ず、60歳以降は給与を何割か引き下げる必要がある。
- ・ ほとんどの企業が定年延長を行っていない中で、賃金についてどのように民間準拠させたらよいかという問題がある。
- ・ 公務員の処遇については、民間に準拠するところもあるし、民間を先取りするという役割もあり、どちらを重視するかは両方の考え方がある。
- ・ 後追い型の民間準拠の原則で60歳以降の給与水準を考えるのか、それとも、民間企業の場合、規模によるが、いわゆる関連会社への転籍なども含めて退職管理を行っているという面もあるので、公務員について民間以上に再就職が制限される形になれば、場合によると処遇について一歩先に行くという選択肢もある。
- ・ 定年延長をする際に給与をかなり下げるということも考えられるが、その場合、定年延長はそれだけ賃金を下げてやるものであるという悪い例を民間に示すことになる可能性がある。

### ② 職務給原則との関係

- ・ 60歳以降の給与を下げるとすると、役職は課長であるが、課長補佐の方が給与が高いということが起きる可能性がある。そうした場合に、職務給の原則を維持していると言えるか。
- ・ 職員にとっては、公務員の給与は職務給であるという認識が強いため、同じ役職に就いていながら一定年齢で給与が下がるという仕組みに抵抗がある。
- ・ 例えば俸給表をAとBの2つ用意し、年齢によって適用を分けるということをするれば、年齢による差別という問題は残るが、職務給の原則との整合性は保つことができるのではないか。
- ・ 職務給の在り方を一から検討するという事も考えられるが、それは大変な作業になる。
- ・ 民間企業でも、仕事は変わらないが給与は下がるというケースがあり、それに対する不満は大きい。このとき民間企業では、日本の給与体系は長いいろいろな経緯がある中で最終的に帳尻が合うような仕組みで設計されており、60歳時点の賃金は、その時点の仕事の評価だけでなく若い頃に貢献した分が上乘せされているが、こうした仕組みは60歳で終わり、以後は仕事の評価で決まるという説明がなされることがある。こういった発想を職務給が原則である公務員に応用できるか。
- ・ 給与については、職務給原則の維持と、ゆとりある生活を送ることができる水準という2大原則を維持してほしい。(公務員連絡会)

- ・ 現場では長年にわたる定員削減で部下が減少しており、仕事が増大する傾向が強まっている。にもかかわらず、やる気を失わせることになるような給与水準の引下げに賛成することはできない。ただし、給与カーブをこれまでよりフラットにすることについては検討の余地がある。(国公労連)
- ・ 一般的に民間企業においては、職務を変えて賃金水準を落としていると承知。公務において65歳まで雇用を確保する上で賃金を落とさなければならないという意見はあるだろうが、基本的には、同一職務で給与を落とさずに定年を延ばしていくべき。ただし、年齢的に能力の伸張はそれほどないので、昇給は考えなくてよいのではないか。(国公労連)
- ・ 給与カーブが今までよりも少しフラットになるであろうことは内部でも話が出ているが、職務が変わらないなら、昇給はないにしても、基本的に同じ給料にすべき。(国公労連)
- ・ 公務員の民間への再就職が、天下りということで、一律に批判されている状況を考えるならば、退職後、一定水準の生活を担保できる給付がなされるなら、そのことと整合性を保ちながら賃金カーブを変更することはあり得る。ただ、現役世代にとっては、特に教育支出の負担が大きい。本来、それは公的支出で賄うべきだというのが我々の考えであるが、まだそれが実現しない以上は、ある程度、手当等で補完されることが必要。(国公労連)

### ③ 職員のモラルの維持との関係

- ・ 60歳以降の給与を一律に下げることになると、課長を続けながら課長補佐より賃金が下がるということもあり得る。課長のまま賃金を下げられるのと、仕事も課長補佐に替えられた上で賃金が下げられるのと、どちらがモラルダウンになるのだろうか。今までと同じ仕事ができるが、その代償として賃金が少し下がるというのは仕方がないという考え方もあるのではないか。
- ・ 定年延長をすとしても、引き続き同じ仕事をやりながら、給与は再任用と同じレベルになるということであれば、職員は再任用を選択するのではないか。給与を下げるにしても、下げ幅は慎重に考えなければならない。

## 2 60歳前の給与水準・給与体系の在り方

- ・ これまでと同様、民間準拠という考え方を公務員給与の決定に当たっての基本に置くならば、定年延長をすとはいえ、60歳以前の給与を引き下げる理由はないのではないか。
- ・ 民間準拠ということであれば、継続雇用の方法も定年延長でなく、民間と同じような賃金レベルでの再雇用とすることが一番コンセンサスを得られる方法である。

- ・ 定年延長は制度的には相当大きな変更であるため、給与についても、現在の定年年齢以降の調整だけで済ますというのは難しく、60歳前から調整して、再任用の場合ほどには給与が下がらないようにするというのも考えていかないといけないのではないか。今までの60歳までの賃金カーブは全く変えられないということだと、再任用と同程度の賃金レベルに下げないとやっていけないという話になる。
- ・ 定年延長により一定程度昇進が遅くなることが予想され、その分、給与の上昇も抑えられることから、更に給与を減らすとなると、職員の納得を得難いのではないか。
- ・ 65歳まで定年を延長することが、60歳以前の給与を引き下げることに対する代償措置として受け取ってもらえる人とそうでない人とがおり、早く辞めたいという人には早く辞めても損にならないという仕組みを用意しないと職員の納得を得ることは難しい。
- ・ 60歳までの給与について、定年延長の見返りとして現行の水準を大きく見直すということについては賛成し難い。60歳までは現行の水準を維持し、61歳以降は上記の原則を満たした新たな水準設定を行うことが基本。50歳以降の給与水準をどうするかは、定年延長にかかわって検討する問題ではなく、従来から取組を進めている若年層も含めた給与カーブの見直しの議論の中で検討すべきもの。

### 3 総給与費増大の抑制策

- ・ 定年延長によって総給与費の増大を招くことは適切ではないため、現行の総人員を維持することを基本にするのではないかと。
- ・ 55歳以降の賃金を少し下げ、その分を60歳以降の賃金の原資とし、生涯所得としては、60歳定年の場合とあまり変わらない仕組みにすれば国民の理解は得やすいが、そうしたやり方について、民間では、生涯所得が同じなのに5年長く働くのかという反発が従業員から非常に強く出た例がある。
- ・ 民間企業の現状を前提とし、人件費の面でも負担が少なく、労使双方も受け入れやすそうな給与の仕組みは、60歳以前の給与は現状を維持した上で、60歳以降の給与を一定割合引き下げる仕組みだろう。しかし、長期的に民間準拠といったときに、今のような形で、特に民間企業で65歳まで定年が延長される際に同じような賃金体系でやっていくかどうかはまた別の話であり、中長期的には、民間企業も定年の延長に合わせて60歳以前からもっと賃金体系をフラットにするかもしれない。その場合には、民間準拠の原則によって公務員の賃金体系も変わっていくことになるのだろう。
- ・ 定年延長の引上げに際して、新規採用は抑制せざるを得ない。他方、平均年齢の上昇により総人件費が膨らむという懸念があるが、本人の希望に基づく短時間勤務のような弾力的な働き方をするなど人件費を膨らませずに行うことができる施策があるのではないかと考えている。(公

務員連絡会)

## V 勤務の弾力化

### 1 短時間勤務の選択制

#### ① 短時間勤務の併用の可能性

- ・ 基本的には短時間勤務は60歳くらいになれば認められるべきであり、短時間勤務を自ら選択する場合には、再任用のような形が原則ではないか。
- ・ 一旦退職した上で改めて再任用するという方法が制度設計上も問題が少ない。
- ・ 職務の特殊性や体力の衰えなどにより、従前の職務遂行が困難になることも考えられることから、短時間勤務を選択できるようにすることも検討すべき。この場合は収入が下がるので、何らかの手当で生活水準を保てるようにすることが必要。年金の繰上げ支給との組合せも考えられるのではないか。(国公労連)
- ・ 65歳まで定年を延長した場合に、60歳時点で再任用短時間勤務を選択可能とする仕組みなど多様な勤務形態を用意し、意欲と能力がある者は65歳まで働き続けられる仕組みを作ることが重要。(公務員連絡会)
- ・ 定年前の職員について、退職準備等の目的で短時間勤務を行えるよう、常勤職員の短時間勤務制度の導入を要望。(公務員連絡会)

#### ② 短時間勤務と兼業

- ・ 再就職ですらいろいろな問題が指摘されている中で、民間企業での兼業が許されるのかという問題がある。結局、フルタイムで定年まで勤務できるという大前提を置くかどうかということがあり、フルタイムで勤務することができるのに短時間勤務を希望するのであれば、収入のことを考える必要はないのではないか。一方、フルタイムで勤務する機会を提供できず、短時間勤務になるということであれば、兼業の取扱いについて考える必要がある。
- ・ 短時間勤務の場合、年収は200万前後となり、年金が全く出ない場合にはこれだけでは生活できない。メリハリを付けて兼業ができるようにするというのも1つの方法。
- ・ 定年延長に併せて専門職の拡大が期待されているが、専門職としてフルタイムの仕事を用意することが難しくても、業務量が週2日程度の仕事であれば用意できるといえるときに、短時間勤務の仕組みがあると便利であり、また、費用という点に関してもプラスになる。こうした場合には、兼業を認めるという選択肢もあるのではないか。

### 2 多様な働き方

- ・ 民間企業では、高齢者就業対策としてテレワークやフレックスタイム

- 制を導入している企業は少ない。
- ・ 情報の取扱いが厳しくなり、資料を自宅に持ち帰ることができないため、テレワークの実施が難しい状況。
  - ・ 65歳まで定年を延ばすと自宅から遠くにある官署に配置せざるを得なくなる可能性もあるので、そうしたときにテレワークを活用する余地がある。
  - ・ テレワーク向けの仕事の切り出しができるか。
  - ・ 定年になるまでにテレワークによる働き方に慣れていない者が、60歳以降テレワークをするのは困難。

## VI 退職手当及び年金制度

### 1 退職給付の最終給与代替率

#### ① 最終給与代替率の水準

- ・ 代替率の問題は、課長補佐級や係長級を対象に議論するのが基本ではないか。
- ・ 退職給付には、賃金カーブとの関係と再分配機能の問題があり、上位の役職になるほど代替率が下がるという、下に厚く上に薄い現在の構造が正しいか議論する必要がある。
- ・ 生涯所得では、幹部職層と一般職層ではかなり差がある。
- ・ 65歳まで定年延長すると、退職給付の算定基礎となる勤続期間が増えるとともに、退職してから死亡するまでの期間が短くなることにより、結果として代替率が高まることになる。
- ・ 真面目に事務次官までやっても非常に年金が少なく、それだけでは次官時代の生活や付き合いを維持するのが大変な人がいる一方で、非常にうまく立ち回っている人もいる。こうした点をどうしたらいいのかというのが難しい。
- ・ 代替率の議論に当たっては、公務員の生涯にわたる所得フローと民間企業の従業員の生涯にわたる所得フローが均衡しているかの事実確認が必要ではないか。(各府省ヒアリング)
- ・ ゆとりある生活を保障する水準としては、現在の年金の水準では少し低すぎると思っている。(公務員連絡会)

#### ② 諸外国との比較

- ・ 退職給付の水準だけの議論では説得性のある結論に至らないので、欧米と日本での公務員年金の考え方の違い(欧米：生活保障として最終給与に連動して支給される恩給的な年金[民間と異なる仕組み]、日本：勤続中の保険料の支払いに応じて支給される年金[民間と同様の仕組み])についても議論する必要がある。
- ・ 現在の日本の公務員年金の仕組みは民間と同じであり、退職後の生活保障については天下りが行われている。これに対し、諸外国では、

民間と異なる仕組みの年金で国が終身面倒を見るため、天下りはない。日本で天下りを禁止した場合に、公務員の退職後の生活保障について特段措置せず民間並でいいとすれば、先進国の中で他に例がないと思われる仕組みになる。それでも、公務における人材確保や清廉性維持に支障がないか、国民的な議論が必要である。

### ③ 年金と一時金の関係

- ・ 民間では企業年金の割合が高いこと、諸外国でも年金が退職給付の基本であること、退職後の公務員の終身の生活保障及び規律の保持の観点からは一時金よりも年金が優れていることなどを踏まえた場合、年金と一時金の比率について、どのように考えるべきか。
- ・ 多くの職員は、老後の生活設計の基礎として退職手当を当てにしているため、年金の水準を上げることによって退職手当の水準を下げるということであれば、大半の職員は現行の退職手当制度の維持を望むのではないか。(各府省ヒアリング)
- ・ 当方が行った意識調査によると、年金よりも一時金としての支給を希望する職員が圧倒的に多い。一時金で支給された方が生活設計を立てやすいのではないか。ただし、今後一時金の一部年金化も選択肢として考える必要があるが、共済年金の3階部分の取扱いや民間の企業年金の動向も踏まえてどう設計するか検討する必要がある。(公務員連絡会)
- ・ 退職一時金は、賃金の後払い的な性格を持つと理解しており、職員は退職一時金を受け取ることを前提として生活設計を組み立ててきている。こうした退職一時金の基本的な性格にかんがみ、退職一時金の年金化はにわかに賛成し難い。(国公労連)

## 2 65歳以前に退職する場合の退職手当の在り方

- ・ 民間企業では、退職の理由(自己都合や会社都合)により退職金の支給率に差をつけているが、この差は勤続年数が長くなるにつれて縮小し、勤続30年程度で差がなくなる企業が多い。民間の状況や、定年を65歳に延長しつつも職員が自発的に退職しやすい環境を整えていくという観点を踏まえると、理論的には公務員の退職金についても現行の自己都合と勧奨の支給率の差を見直した方がいいのではないか。
- ・ 運用面を考えると、自己都合と勧奨の退職金の支給率に差をつけておき、勧奨の退職金を支払うルールをある程度透明化しつつ、インセンティブとして勧奨による退職扱いにするという余地を残しておいた方がいいかもしれない。
- ・ 65歳まで定年延長した場合に、自分で再就職先を探すなどして65歳以前に退職することにインセンティブを持たせたいのであれば、例えば、60歳以降はいつ辞めても定年時と同じ退職手当を支給することが考えられる。



- ・ 一律に65歳まで公務内に在職するのではなく、例えば60歳時点での希望退職制度を作り、早期退職者には退職手当のほかに65歳までの間の生活を保障する何らかの手当を支給するなどの選択肢を示し、職員自身に選ばせることが考えられる。(各府省ヒアリング)
- ・ 我が国の年金の支給水準は、欧米諸国と比較して低すぎることから、従来の天下りを前提とした退職管理ができなくなることを踏まえ、適切な水準を確保することが適当。また、退職手当について、60歳以降退職する場合や再任用に移行する場合は、定年退職者と同様の扱いとすべき。(公務員連絡会)

## VII 特定職種の取扱い

### 1 想定される職種

- ・ 国際比較をした場合には、定年を低く設定している職種として、航空管制官、刑務官あたりが共通している。各省から困難職種がいろいろ挙げられているが、単に交替制勤務だからということと考えていいかということがあり、具体的な職種については、最終報告では国際比較を参考に限定的に取り上げた方がいいのではないか。
- ・ 公務でも60歳を超えれば夜勤を免除する等の工夫をすれば、十分勤務することができるし、経験も豊富な層なので、活用しないともったいない。交替制勤務というだけでは定年延長をしない理由として説得力がないように思う。
- ・ 交替制勤務の職場で、定年延長をして高齢者の夜勤を免除すると、他の職員の負担が大きくなることも考慮しなければならない。
- ・ 60歳を過ぎても夜勤が全く問題ない人もいれば、50歳を過ぎるときついという人もおり、個人差が大きい。民間では、人を見ながら対応を考えている。
- ・ 個人差が相当あるので、ある職種は定年延長はできないと一律に線が引けるのか。逆に個人差に合わせた人事管理ができるのか。難しい問題がある。
- ・ 刑務官や航空管制官の職場を実際に見せてもらったが、このような職種は60歳定年にしておき、64歳までは自衛官の若年定年退職者給付金に準じた金銭的な手当を検討するのが基本ではないか。ただし、60歳を過ぎても勤務可能な人については、いくつかの選択肢の中で働いてもらえばよいのではないか。職場訪問の際、ベテラン職員は長年の現場経験を活かしてトラブルを未然に防ぐことができるという話を聞いた。そうした経験に基づく知識や技能の伝承も必要であり、ベテラン職員には何らかの形で現場に残ってもらった方がいい。
- ・ 職務遂行能力と年齢には明確な相関関係はなく、定年65歳を前提に人事管理を行い、60歳まで従事していた仕事をそのまま継続できるようにすべき。65歳まで継続することが困難な職務が存在することは否定しな

いが、それらに従事している職員については、何らかの措置が必要。(国公労連)

- ・ 困難職種としては、刑務官、海上保安庁職員、航空管制官などが思い浮かぶ。現業職に近い公務職場が該当するのではないか。(国公労連)
- ・ 地方公務員にも消防職員や電車・バス等の運転手など65歳までの就労が難しい職種の者がいるので、これらの者の取扱いについても留意する必要(公務員連絡会)。

## 2 特定職種の処遇の在り方

- ・ 加齢に伴い就労が厳しくなる職種・職務の職員の処遇の在り方については、個々人によってその状態は異なることから、年齢で一律に処遇を変えることはすべきではない。ただし、就労が厳しくなった場合には、新たな職域への転換などによって、65歳までの雇用を確保することが必要。そのためには、正規雇用における短時間勤務制度、職種転換のための訓練制度や同一職務を続けるための訓練制度などの措置が必要。ただ、高齢期における職種転換は非常に困難性が高い場合が多く、できるだけ同一職務で働き続けることができるようにすることが求められる。体力的に厳しい働き方、長時間労働を是正していくことも必要。(国公労連)
- ・ 職務の特殊性や体力の衰えなどにより、従前の職務遂行が困難になることも考えられることから、短時間勤務を選択できるようにすることも検討すべき。この場合は収入が下がるので、何らかの手当で生活水準を保てるようにすることが必要。年金の繰上げ支給との組合せも考えられるのではないか。(国公労連)
- ・ 定年延長が困難な職種については、職種転換や短時間勤務を利用して使用者の責任で65歳までの雇用を確保する制度と、60歳で退職し年金の前倒し支給又は特別な手当の支給等の方法で所得を保障する制度の二通りの制度を用意すべき。どちらの制度を適用するかは、それぞれの職種の特性に応じて判断すべき。(公務員連絡会)

## 3 退職給付における特例措置

## VIII 各種支援措置

- ・ 民間で支給されている高年齢雇用継続基本給付金は、将来的にはなくなると思われる。給付金は、民間企業が60歳を過ぎた人を継続雇用しやすいように、国が実質的に給与の一部を負担するものであるが、民間企業では、今後65歳までの継続雇用が普通になってくると、給付金を前提にした賃金制度を改め、きちんとした生活を営める賃金水準にしていかなければならないという議論をしている。したがって、公務員の場合、この給付金を気にする必要はないのではないか。
- ・ 公務員の処遇については、民間準拠ということで、できるだけ民間と同

じにしていくことが求められており、その意味で民間で支援措置が講じられているものは、公務でもそのような支援措置を手当するという方向は出した方がよいのではないか。

- ・ 公務員に高年齢雇用継続基本給付金を支給するとなれば、公務員も雇用保険に入るべきという議論にもなってくる。
- ・ 公務員への雇用保険の適用の問題は、公務員の雇用保障の議論とリンクしてしまい、議論が錯綜しかねない。また、公務員が雇用保険に入っていないのは、建前の理由としては、退職手当で失業保険見合いのものも払っているということであるはず。仮に雇用保険に入るとなると、退職手当の方もそれに合わせて見直すべきではないかという議論が生じ得る。他方で、教育訓練給付金の公務員への適用についての議論もあると思うが、これは高齢者に限った問題ではない。
- ・ 民間企業では、50歳代前半では、それなりの教育訓練をやらないと65歳まで勤務するのは無理という発想がある。教育訓練給付金という形ではなく、公務員にも50歳前後でエネルギーを再注入するようなことがあってもいいのではないか。
- ・ 公務の場合は、公務の中で培ってきたものを、公務の中あるいは独立行政法人などの公務の周辺の公的な仕事でどれくらい活用できるのかという観点での能力開発になる。今まで公務では、50歳を過ぎると再就職に目がいき、公務の中で能力開発をするという視点はなかったかもしれないが、65歳までの定年延長を踏まえもう一度能力開発をするということなら、これまでと異なるスキームで考える必要があるかもしれない。
- ・ 公務員の場合は、教育訓練給付金ではなく、人事院と各府省を通じて研修という現物給付ができる。一般的な考え方としては、65歳まで現役で働くのであれば、公務員がキャリアの中で受ける訓練の総量は増えていかねばならない。それを各府省なり人事院なり、どこがどういう形で、どのタイミングで供給するかの問題と思われる。
- ・ 民間では高年齢者雇用安定法や雇用保険法に基づく様々な支援措置がある。財源の措置は必要になるが、公務でも高年齢雇用継続基本給付金等を実施すべき。(公務員連絡会)
- ・ 50歳を超えてから生涯生活設計を考えるのでは遅いため、地方公務員等ライフプラン協会で行っているような退職準備プログラムを国家公務員についても若い段階から行っていくべき。(公務員連絡会)

## IX 定年延長の実現方法

### 1 国民の理解を得る方法

- ・ 現場に無用な混乱を起こさないということであれば、現場の意見を尊重し、再任用の義務化でなく定年延長で対応するということが公務員の場合はふさわしいということになるが、それを国民にどのように理解してもらおうか、公務の仕事が有する特殊性は何かについて考える必要。

- ・ 天下りがなくなるので、年金が支給されるまでの生活を保障するため、65歳までは働いてもらうということで国民の理解が得られるのではないか。
- ・ 各府省が再任用より定年延長の方が人事管理を行いやすいと認識していることが、定年延長するに当たって対外的に説得力があるか。民間企業では行われているのに、公務ではどうして再任用ではうまくいかないのかという議論が出てくる可能性がある。
- ・ 基本的にはどこかの時点から定年を延長していくが、その際に全員が箱型で定年延長されるのではなく、早くステップダウンしたい人は60歳で一旦退職して短時間勤務に移っていくという選択肢もあるし、幹部については、民間大企業で行われているように、官民人材交流センター等を通じて再就職をしてもらうこともあり、また、賃金体系等については国民の納得が得られるような形で見直すなど、いくつかの条件付で定年延長に持っていくという形はできるのではないか。
- ・ 公務が先行することによって民間にも定年延長が広がり、社会全体として高齢者が65歳まで安心して働ける社会が実現できるという説明しかないのではないか。その場合、60歳以降の給与は、民間準拠でなく、大胆に見直すことを打ち出していかざるを得ないのではないか。
- ・ 高齢期雇用について、民間においては様々な手法が採られており、65歳まで雇用が確保されたとしても、生活が厳しい状態に置かれていることもあるのではないか。公務員の定年延長を行い、民間においても定年延長が基本となるよう、政府が率先垂範すべき。ただし、実現に当たって、段階的な定年延長と再任用の組合せは否定しない。(国公労連)
- ・ 公務と民間の違いについては、公務は権力機関の一端であり、利害調整を行う立場。一方に利益を供することにならないように、全体の奉仕者としての立場で仕事をできるようにすることが重要であり、そのためにも、民間とは少し異なる仕組みを設けるべき。一方、労働者としての権利については、民間と同様に扱ってほしいというのが我々の立場。(国公労連)
- ・ 民間企業との均衡も重要であるが、雇用と年金の接続は社会的な課題であり、公務がある程度先行し民間に波及する形態であっても国民の理解は得られるものとする。(公務員連絡会)

※ 定年延長する場合の給与の在り方に関する議論は、「IV 給与処遇の在り方」の項参照。

## 2 実現スケジュール

- ・ 定年延長の制度化についてはいずれにせよ段階的に進めるほかなく、65歳まで定年を引き上げるということを決めつつ、最初のステップをいつ踏み出すか、踏み出すときにどういう問題があり、どのように対応するか、また、踏み出せずに再任用でいく場合にどういう問題があり、ど

- のように対応するかということを検討しておくのではないか。
- ・ 62歳までの定年延長のスケジュールを組み、その先は再任用の義務化でつなぐことにし、65歳までの定年延長は何年後かに検討するという附則条項を置くという形は、かなり国民の納得を得やすいだろうが、諸情勢の変化により将来どうなるかスケジュールが見通せないということはある。
  - ・ 65歳からしか年金が支給されないということを前提に、様々な組合せを考える必要があるが、定年延長は62歳までというように途中までの形にとどめると、そこから65歳まで延ばしていくのは相当大変な作業になる。
  - ・ 定年を段階的に延長していくことを基本とするが、国民が納得できる条件・方法を考える必要があり、その中でスケジュールについては、第1歩を踏み出すことが定年延長の流れを作るためには重要ということであれば、全体のスケジュールはあまり硬直的に固めないことも考えられる。他方で、最初にすべてを決めた方が所期の目的を達成できる可能性が高いということも考えられるが、そうしてしまうと国民の理解を得られず、最初の1歩自体が踏み出せないこともあり得る。その点をどう考えるか。
  - ・ その点については、定年延長をする場合の条件にもよるのではないか。
  - ・ 定年延長の実現方法については、2013年から1歳ずつ3年ごとに定年を延長し、2025年に65歳定年とする方法を基本とすべき。一旦62、3歳で区切り、その後改めて65歳までの延長を検討するという方法は採るべきではなく、現時点で、65歳までの定年延長を確定する方法を採用すべき。  
(公務員連絡会)
  - ・ 段階的な定年延長の過程では、定年以降65歳までの間の再任用を義務とすべき。(公務員連絡会)
- 3 その他関連する問題（定員上の特例措置等）
- ・ 制度移行期への対応として、弾力的な定員上の取扱いが必要ではないか。
  - ・ 国が直接担うべき業務の範囲の見直しや新たな行政ニーズ等に応じた定員措置についても検討が必要ではないか。
  - ・ 実効ある定年延長を図るために、現行の定員管理制度を抜本的に見直すことも必要。(国公労連)

以 上