

公務員の高齢期の雇用問題について

— 最終報告 —

平成21年7月

公務員の高齢期の雇用問題に関する研究会

目 次

はじめに	1
I 高齢期雇用を考える基本的視点	2
1 雇用と年金の連携の在り方	2
2 公務員の生涯設計の基本的考え方	2
II 高齢期雇用問題をめぐる公務員人事管理の課題	3
1 公務員人事管理の現状と問題点	3
2 現下の人事管理見直しの取組と改革の方向	4
3 採用から退職まで全体を目配りした人事管理	5
4 能力・実績に基づく人事管理の徹底	5
5 幹部職員を含めた公務員の新たな退職管理施策の必要性	6
III 公務員の高齢期雇用についての基本的考え方	7
1 65歳までの定年延長の必要性	7
2 65歳定年制を前提とした人事管理の全体像	8
IV 定年延長に当たって検討を要する個別課題についての考え方	10
1 給与処遇の在り方	10
2 多様な働き方	12
3 幹部職員を対象とした役職定年制	12
4 職域の開発	13
5 公務外への人材提供及び公益法人等の行っている業務の公務内への再配置	14
6 早期退職を支援する方策	15
7 退職給付	15
8 特定職種の取扱い	16
9 能力開発等の支援措置	17
V 実現方法	18
1 定年延長のスケジュール	18
2 制度移行期における対応	18
おわりに	19
研究会名簿	21
研究会開催状況	23
参考資料	

はじめに

高齢期の雇用については、公務員、民間労働者ともに60歳定年が一般的であるが、平成25年度から段階的に年金支給開始年齢が引き上げられるため、60歳定年退職後、年金受給までの間に空白が発生し、最終的には、平成33年度の60歳定年退職者からは5年間、原則として公的年金が支給されないこととなる。

国は、既に民間企業に対し、原則として希望者全員がその意欲と能力に応じて65歳まで働けるよう、定年年齢の65歳までの段階的引上げ又は継続雇用制度の導入等の措置を行うことを法律で義務付けている。こうした中で、公務においても、雇用と年金の連携を図り、職員が高齢期の生活に不安を覚えることなく職務に専念できる環境を整備することが重要な課題となっており、平成19年8月の人事院の給与勧告時報告において、平成25年度を見据えた公務における高齢期雇用確保策について総合的な検討を行う必要がある旨言及がなされた。この検討を進めるため人事院職員福祉局長（当時）からの委嘱を受けた本研究会は、同年9月以降25回にわたって会議を開催し、公務員の高齢期の雇用確保の在り方について幅広く検討を行ってきた。

検討に当たっては、国家公務員の高齢期雇用の制度と現状、民間企業の動向、諸外国公務員の生涯設計の実情、昨今の公務員制度改革をめぐる動向、各府省人事当局や職員、職員団体の意見等を把握しながら、多面的な考察を加えてきた。

昨年7月には、それまでの議論の成果を「中間取りまとめ」として公表し、その後は、「中間取りまとめ」を土台として、公務員の生涯設計の基本的考え方、雇用と年金の連携の在り方、高齢期雇用問題をめぐる公務員人事管理の課題を整理した上で、公務員の高齢期雇用のあるべき姿の全体像、給与処遇、職員の働き方、組織活力の維持方策、退職給付の在り方など個別に検討を要する課題について議論を積み重ねてきた。

今般、その結果として、65歳までの雇用を実現するとの国の高齢者雇用施策を踏まえ、組織活力と公務能率を確保するための方策、総給与費の増加を抑制するような給与制度上の措置等を講じながら、各府省において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し、平成25年度から、段階的に定年年齢を60歳から65歳に引き上げるべきことを基本とした提言を取りまとめた。

高齢期雇用を考える基本的視点

1 雇用と年金の連携の在り方

少子高齢化が進展する中で、世代間扶養の仕組みを維持する上では、60歳代前半の高齢者も60歳前の世代と同様に働き、経済・社会活動を分担するとともに、増大が予想される社会保障の給付を受ける側から支える側へとすることが求められている。高齢者の知識・経験は国民全体の資産として捉えられるべきであり、社会全体としてこの資産をいかに有効に活用するかという視点が重要である。諸外国においては、年金制度の見直しとの関連で65歳を超えて現役世代として勤務するところも出てきている。

我が国においては、労働力人口の構成の高齢化や公的年金の支給開始年齢の引上げ等を踏まえ、国は、原則として希望者全員がその意欲と能力に応じて65歳まで働けるよう、定年年齢の引上げや継続雇用制度の導入等による安定的な雇用の確保を図ることとしており（平成13年12月閣議決定「高齢社会対策大綱」）、平成25年度からの公的年金の支給開始年齢の65歳までの段階的引上げを前に、雇用と年金の連携を図ることは我が国の重要課題となっている。

具体的な取組として、平成18年度より、国は、改正高年齢者雇用安定法において、民間企業に対し、公的年金の支給に係る制度見直しを踏まえ、定年年齢の65歳以上への段階的引上げ、高年齢者が希望するときは定年後も引き続いて雇用する継続雇用制度の導入、又は定年の廃止のいずれかの措置を行うことを義務付けた。さらに、高年齢者等職業安定対策基本方針（平成21年4月1日厚生労働省告示）では、平成25年3月までにすべての企業において、確実に65歳までの高年齢者雇用確保措置が講じられるようにするとともに、65歳までの雇用の確保を基盤としつつ、70歳まで働ける企業の割合を高める取組が進められている。

こうした国の方針の下で、公務員についてもいわゆる「雇用と年金の空白期間」が生ずることはあってはならないことであり、年功的な給与体系の是正、総給与費の増加を抑制する措置等を講じつつ、65歳までの安定的な雇用の確保と生活を支える仕組みを整備することが急務である。

（参考資料1～4参照）

2 公務員の生涯設計の基本的考え方

公務員の高齢期雇用を考える際には、以下のような点に留意する必要がある。

我が国の公務員の雇用モデルをみると、人材確保は新規学卒者を中心とし、職業生活の中で職員の職務遂行能力の醸成を図り、定年まで勤務し、引退するというのが基本的な姿となっている。このように長期雇用が基本となっている公務において高齢期雇用の在り方を見直す際には、職業生活の始点である採用から終点である定年までの昇進管理や給与処遇等のトータルな人事管理の在り方を検討し、特に幹部

職員や中高年齢層職員について年次を基調とする人事制度を抜本的に改革していくことが求められる。同時に、現代行政においては、複雑・高度化した社会の変化に対応した専門的な政策の検討や、事前規制から事後規制への転換に伴う監視機能の適切な発揮などが求められ、こうした役割を十全に果たし得る優秀な人材を確保することが必要となっていることから、採用時において将来を期待された者が長期にわたる公務員の生活において生き生きと全力で職務に取り組むことができるよう、多様な自己啓発や研修機会を提供するほか柔軟で複線的な人事制度の構築や安心できる生涯設計の提示などに努めていく必要がある。

定員管理が行われている行政組織においては、60歳を超える高齢者の雇用を進めることは若い世代が公務へ採用される機会を奪う結果が生じることから、若い世代の雇用機会を均等に確保することや組織の人員構成のゆがみをなるべく生じさせないことを念頭に、課題克服のための施策を検討する必要がある。

公務員の人事管理においては、公務の公正性を確保し、職員の清廉性をいかに維持するかが重要であり、かりそめにも職員が退職後の生活の不安に対処するため、在職中に公務の中立性・公正性をゆがめたり、清廉性を失うことが生じないよう適切な対応が必要と考える。

あわせて、職業生活が延長される中で職員に高い士気を保持させ、業務運営の効率性や組織全体の活力を維持していくことが求められることから、高齢層職員の健康面等での個人差も踏まえ、退職時期にも多様性を認めるほか、公務内外で高齢層職員をいかに有効に活用するかという視点が求められる。

高齢期雇用問題をめぐる公務員人事管理の課題

1 公務員人事管理の現状と問題点

これまで各府省においては、職種・職域、採用試験の区分、本府省採用・地方機関採用等の別により複数の職員集団が形成され、各集団ごとに昇進管理・退職管理が行われてきている。もともと国家公務員法の下では、職員は就任した官職に応じた処遇を受けるとされて、成績主義と職務給を基本とする昇進及び給与管理が制度化されている。しかしながら、実際の公務員人事管理では、従来民間企業における人事管理と同様、官職の評価が先にあるのではなく、個々の職員に着目してその勤務状況を長期にわたり評価し、処遇を決めることが行われてきた。具体的には、採用年次を同じくする者を同一グループとして職員の能力・実績を評価し、その中から優秀者を同じ役職段階の中でも重要なポストに登用する運用が一般的であった。採用年次を同じくする者の中における評価は対象人数も限られており、必ずしも個々の職員の能力・実績を統一的に評価し、相対化する統一的仕組みを必要としなかったため、全府省共通の人事評価システムもこれまで定着してこなかった。

職員の多数を占める一般の職員については、人事管理上は制度どおり定年まで勤務

することを前提に運用がなされ、現実にも、個別の事情がある者を除いて定年退職が一般的になっている。定年退職後は再任用の制度があり、希望者の約9割が再任用されているが、現在は報酬比例部分の年金が支給されていること等から、再任用を希望する職員数は定年退職者の約3割にとどまっているのが実態である。一般の行政事務に携わっている職員について言えば、再任用される職務は一段階以上格下の主任級や係員級が中心で、定年までライン職に就いていた者が役職を離れてこうした下位の職務に就く形が多い。こうした状況の下で、最近では、職員の定年後の生活設計等に応じた働き方として、フルタイム勤務ではなく、勤務日を週4日以下としたり一日の勤務時間を短くしたりする短時間勤務による再任用制度の活用が進捗している。

一方、本府省課長級以上等の職員は、これまでは、採用年次を同じくする者の間では人事評価に応じて配置されるポストに差が付くものの処遇はほぼ一律とされる年次順送りの昇進管理が行われてきた。その結果として、組織の活性化を図るため、再就職のあっせんを伴う退職勧奨によって定年前に退職するのが一般的であったが、こうした慣行については、再就職あっせんは官庁の権限や予算を背景にしたものであり問題があるとの批判や、早期退職して再就職を繰り返し、その都度退職金までもらうことは不適當であるなどの指摘があった。政府としては、平成21年末をもって各府省による再就職あっせんは禁止としたほか、公益法人等の役員に占める所管官庁出身者の割合の規制、独立行政法人等における高額退職金の規制などを行ってきている。各府省は、幹部職員の勧奨退職年齢について、平成15年から5年かけて3歳以上引き上げるべく早期退職慣行の是正に取り組んできており、昇進の見直し、独立行政法人等への出向や専門スタッフ職の活用等による在職期間の長期化への取組の結果、退職年齢は遅くなってきている。

また、地方機関の管理職のように地方の一般の職員から選抜された職員については、退職管理の上では、本府省課長級以上等の職員と一般の職員の間層に位置付けられ、府省等によって、勧奨退職が多いところと定年まで勤務する者が多いところがある。

(参考資料5～12参照)

2 現下の人事管理見直しの取組と改革の方向

平成19年の国家公務員法の一部改正により、採用年次や採用試験の種類にとらわれない、人事評価に基づく人事管理を行うことが明確化され、これを基礎付けるものとして平成21年4月から、能力評価及び業績評価からなる新たな人事評価制度がスタートし、評価結果を任用、給与、分限等に活用する仕組みが整備されたところである。また、あわせて、現職職員の求職活動や退職職員の働きかけ等に対する規制が設けられるとともに、内閣府に官民人材交流センターが設けられ、各府省が職員の再就職のあっせんを行うことを禁止し、職員の離職に際しての離職後の就職に係る支援は同センターに一元化されることとなった。各府省による再就職のあっせんは、一定の経過措置が置かれていたが、平成21年末をもって禁止されることとなっている。平成20年

6月に成立した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ついて検討することとされているが、定年延長に合わせて同センターの廃止も含めて再就職のあっせんを全面禁止すべきとの議論もある。

なお、改革スケジュールを具体化した「公務員制度改革に係る「工程表」について」（平成21年2月3日国家公務員制度改革推進本部決定）では、平成24年度から再任用の原則化を図る一方、定年延長について平成23年中に一定の結論を得るとされた。これを受け、政府内には「定年まで勤務できる環境の整備等に関する検討会議」が設けられている。

さらに、国家公務員制度改革基本法では、採用試験の見直しや幹部候補育成課程の導入等を図ることとされ、今後幹部職員を含めた国家公務員の採用、昇進管理、退職管理等の在り方が大きく変わっていくものと考えられる。

（参考資料13～16参照）

3 採用から退職まで全体を目配りした人事管理

在職期間が長期化することを前提とした今後の公務員人事管理については、に述べたように優秀な人材を確保するとともに、公務の公正性や職員の清廉性が保たれるよう人材を育成・活用し、各府省においてこれまでの採用から退職までの人事管理の在り方を見直し、65歳定年制にふさわしい人事管理を行っていく必要がある。このためには、各府省共通の課題として、高齢層職員の問題だけでなく、採用、育成、昇進管理、退職管理等の仕組みの総合的な見直しが必要であり、その中では、政官関係における官の役割がどうあるべきかについて再確認を行うとともに、そうした役割を前提に、能力・適性や専門性に応じた人材の育成、超過勤務の縮減や弾力的な勤務体系の導入などによる個人の時間の確保（ワーク・ライフ・バランスの確保）、在職期間の長期化に伴う年功的な給与カーブの見直しなどについて、国民及び職員の納得や理解を得ながら、時代のニーズに対応した柔軟な人事管理を行っていく必要がある。同時に、信頼される行政を安定的に継続することが求められており、採用から退職までの総合的なビジョンの下、中・長期的な視点に立った制度の整備を進め、現実に長年にわたり公務に貢献している職員の士気が確保されるようにすることが求められる。

4 能力・実績に基づく人事管理の徹底

公務員の高齢期雇用を進めていく上では、長期間の在職を前提としつつ活力ある公務組織を維持することが基本となる。そのためには、年次一律的な昇進管理、年功要素の強い給与処遇などこれまでの人事管理手法を改め、適正な人事評価に基づく能力・実績を基本とする人事管理をより強化していく必要がある。特に、幹部職員等の人事管理においては、年次一律的な昇進管理が退職という「出口」における早期退職慣行につながっている。このため、幹部職員の退職の在り方を見直すためには、専門性を高める観点から一ポストの在任期間を長期化することやライン中心の年次一律的な

昇進を改めることなどが強く求められる。

公務員が在職中に培う専門的能力については、法令、経済、金融、国際関係など民間と共通の知見が求められる官民共通の労働市場が成立し得る分野も幅広く存在することから、民間でも通用する能力を持つ公務員が民間で活躍することは、本人にとってだけでなく、公務員の人事管理の活力を刺激することになり望ましいことである。一方、公務員はその職務の中立・公正性や清廉性を確保しながら国民全体の奉仕者として政策決定を支え、政策を実施することが求められている。その観点からは、公務員が長期にわたり公務内で勤務していくことは、必ずしも労働市場における職員の一般的な価値を高め、職員個人の公務外への転職可能性を高めることにはつながらない場合もある。こうした点も踏まえ、優秀な公務員が65歳まで意欲と能力をもって働くことができるような人事制度が整えられる必要がある。

5 幹部職員を含めた公務員の新たな退職管理施策の必要性

幹部職員の高齢期雇用問題を検討するに当たっては、各府省による再就職のあっせん禁止により、勧奨退職を前提とした現行の幹部職員の人事管理は基本的に成り立たなくなるが、他方において、本府省局長や事務次官が65歳まで退職しない場合には、それに続く若手の優秀な人材の昇進が妨げられ、組織としての活力が失われる心配も生じることについて考慮する必要がある。仮に抜てきにより50歳で事務次官に昇進した者を考えてみた場合、早期退職しても生活が保障されるような措置を制度化しておかなければ、その者は65歳までポストに留まることになる。諸外国の公務員をみると、昇進では部内公募が広く行われており、退職管理についても、早期退職する慣行はなく、幹部ポストを退いた後に高い水準の年金が保障されるため、退職後の再就職のあっせんはほとんどない。また、早期に退職する場合には、当局以外の紹介により個別に退職者の能力に見合う処遇や活躍の場所が与えられるようになっているようである。我が国の民間企業でも、大企業の場合、役員や幹部職員について一定年齢までは退職後の仕事や処遇への配慮が行われる場合が多い。公務の場合も従来在所管団体等への再就職のあっせんに代わる透明で合理的な雇用施策を講じることにより、公務員が士気を高く、将来に不安を持つことなく職務に専心できるようにしておくことが必要である。したがって、高齢期の公務員をいかにして公務内で有効に活用するか、その場合組織活力をいかに保つのか、60歳代前半はどの程度の給与や退職給付を用意するのかなどの施策が重要となる。特に幹部職員については組織における企画力、指導力等の維持・増進を図るという観点からの検討が、また、一般職員については組織全体の年齢構成をできるだけバランスのとれたものにするという観点からの検討が重要となり、幹部職員を含めたすべての国家公務員を65歳まで活用できる仕組みを作る必要がある。

その際、公務には多様な職種があり、本府省・地方機関等の組織の別や役職段階によっても人事管理の態様が異なるため、弾力的運用が可能となるような配慮も必要で

ある。

公務員の高齢期雇用についての基本的考え方

1 65歳までの定年延長の必要性

(1) 現行再任用制度の問題点

現在、公務においては、60歳定年後の任用方策として再任用制度が活用されている。再任用制度は、定年（60歳）到達によって従来の勤務を一旦終えて、それまでの職務・職責とは離れた新たな勤務関係を1年以内を単位に結ぼうとするものであり、大半の場合新たな勤務は前述のとおり主任級や係員級を中心とした下位の役職段階のポストにおいて行われている。公務のように果たすべき業務とそれに応じて必要とされる役職段階別のポストと定員があらかじめ定められている組織においては、下位の役職段階のポストであっても自由に設置することはできず、今後再任用者が増加すると、あまねく高齢層職員を採用するために必要なポストを提供できない可能性がある。加えて管理職経験者については、これまでの人事運用や組織管理の実際からみると、同じ部局内で最長5年にもわたって上下関係が逆転した配置を行った場合、職場全体として一体性をもって能率的な職務遂行を行えるのか疑問がある。また、再任用のために既存の主任級や係員級という若年層職員が占めていたポストを再任用者が占める場合、その分新規採用ができなくなることにつながり、将来的に若年層職員にその段階における知識経験を付与する機会が減少し、人材育成に支障を来すとの意見や1年更新の再任用という形態では、毎年雇用が終了し、職場・職員双方の就労意識があいまいとなり、職員の能力を十分発揮させた働き方につながりにくいとの指摘もある。

さらに、仮に定年延長ではなく再任用で対応しようとする場合には、以下のような問題の解決が必要である。

- ・ 意欲と能力のある希望者全員の再任用の確保（再任用の義務化）
- ・ 提示する再任用の勤務形態に関する基準（フルタイムか短時間か。特に公的年金が支給されない空白期間については、フルタイムの提示が必要ではないかとの議論があり得る。）
- ・ 再任用に関する不服申立ての仕組みの整備

(2) 定年延長の意義

民間企業では、65歳までの雇用確保のための措置として、これまで約9割で再雇用方式が採られているが、こうした再雇用制度について、法は希望者全員を再雇用することを趣旨としており、実際にも、例外なく希望者全員を継続雇用するとしている企業又は例外的な不適格者を除き原則希望者全員を継続雇用するとしている企業が半数を占め、また、継続雇用の基準を定めている場合でも、実際にこの基準に

達しなかった者はいないとする企業が8割を占めている状況にある。民間企業で再雇用方式が中心となっている背景には、60歳代前半においては60歳までの賃金水準を維持せずに賃金抑制を行うことなどの意図があるのではないかと考えられる。

(参考資料17参照)

公務員の勤務条件は民間準拠によることが基本であるが、高齢期雇用の推進に関しては、国が政府の課題として65歳までの雇用の実現に取り組んでいることからすると、公務員について、国は使用者としての立場から、高齢期雇用のあるべき姿として定年延長を具体化していくことが必要である。特に、高齢化の中で国民の信頼と安心を得る社会を作るためには、雇用と年金の連携を図り、国の責務として年金支給開始年齢と定年年齢が一致するようにしていくことが重要であり、その結果、それまでの年金受給者が掛金を負担する側に回ることとなって年金財政も安定することになる。また、ポストや定員が仕事に応じて決められる公務では、60歳定年を維持し再任用制度により対応するにしても、60歳までの任用とは別に柔軟にポストや定員を配置することは難しい面があるため定年前後で任用体系を分けるメリットが民間企業の場合に比べて少なく、定年延長により高齢層職員の活用を目指すことが適当と考えられる。

民間企業において定年延長が広がっていない中で、国民の理解が得られるような形で公務員の定年延長を実現するためには、定年延長後の給与水準を大幅に抑制するほか、60歳までの年功的給与カーブを見直すことの検討が必要である。あわせて、自己のキャリアプランに基づき早期退職すること、短時間勤務など高齢期の事情に対応した多様な働き方を可能とすること、派遣・出向により公務外で貢献すること等組織活力を向上させるための多様な方策を用意する必要がある。

特に、幹部職員を中心としてこれまで行われてきた再就職のあっせんを行わないこととなれば、幹部職員についても65歳まで公務を担わせることを前提に今後の人事管理を考えていく必要がある。しかしながら、同時に組織活力を維持するため、特に幹部職員についてはポストから離れる選択肢を人事管理の一方策としておく必要もある。

2 65歳定年制を前提とした人事管理の全体像

(1) 一般の職員の人事管理

一般の職員の場合、従来は、係員に採用後、60歳までに優秀者であれば地方機関の課長に準ずる上席専門職又は地方機関の課長等の管理職クラスまで昇進することをイメージした昇進管理が行われてきた。定年延長に当たっては、能力・実績に基づきつつ、65歳まで勤務することを前提とした昇進管理に改め、上位の役職段階に昇進するのが全体としては最終的に現在よりも5年程度遅くなるようにすることが必要となる。一方で、職場の活力を保持させるためには、優秀者については従来の昇進スピードにとらわれず昇進させていく必要がある。同時に、行政の多様化、複

雑・高度化、公務能率と組織活力の維持等の観点から、公務における職員の専門性の強化と、専門能力に応じた多様な人事管理が不可欠であり、ライン職中心の人事管理・意識を改め、複線型人事管理へ転換していくことも重要である。

具体的には、一般の職員については、65歳まで公務内で勤務することを基本に、以下の措置を講ずることが考えられる。

- ・ ライン職については、能力・実績主義の下、優秀者には従来の昇進スピードにとらわれず抜擢を進めつつ、上位の役職段階に昇進するのが全体としては最終的に現在よりも5年程度遅くなるようにする。
- ・ 30歳代後半から40歳代前半までにかけて顕在化してくるであろう能力・適性を基礎として、専門性を強化した育成とライン職にとらわれない複線型の人事管理を実践し、在職期間の長期化の中でライン職における昇進だけでなく専門性に着目した自己実現や昇進可能性を確保していく。
- ・ 高齢層職員の意思と状況に応じて、早期退職や短時間勤務を選択できる多様な選択肢を用意する。

(2) 幹部職員の人事管理

本府省課長級以上の幹部職員についても、各府省による再就職のあっせんが禁止される状況下では、基本的には65歳まで一定の処遇水準を確保しながら公務部内で適切な能力活用を考える必要があり、再就職のあっせんを前提とせずに円滑な人事管理を行うため以下のような仕組みを構築していくことが必要である。

- ・ 能力・実績主義の人事管理を徹底し、特に本府省の企画官・課長級以上での選抜においては年次一律的な人事や短期間の異動を行わない。
- ・ そうした選抜を経た者であっても、幹部職員の高齢化を防ぎ、若手の優秀な人材の登用機会を拡大するため役職定年制等を当面の措置として導入する。
- ・ ラインから離れた本府省局長等の幹部職員については、専門スタッフ職等、管理的業務のない分だけ給与水準は低いが、専門性においては局長等と同格の職責を有するポストを活用する。
- ・ 幹部職員の能力を活かすことができる公務内外の職域の開発を行う。この場合、公務から公務外の公的団体等に移管した業務のうち費用軽減や効率増進の効果が上がっていないものについては、再度公務内で業務を行うこととして（これに伴いその分の定員が増加することとなる。）新たに公務部内で人材を活用することを検討すべきである。なお、公務外の公的団体等への支出をその分削減することにより、全体としての予算増は抑えるべきである。

加えて、役職定年制等により役降りした者のすべてが公務内に留まることは現実的でないことから、以下の措置が必要である。

- ・ 公務で培った専門性を公務外で活かすため、在職したまま一時的に、派遣・出向などによる人事交流により職員の能力を活かす仕組みを整備する。

- ・ 官民人材交流センターの活用、退職給付の特例措置等により職員の自立を支援する。

特に、本府省審議官級以上の幹部職員は、部内の事務に責任を負うとともに、国内・国外の関係者との調整等の事務の責任者となるものであり、これらの職員の大多数がそのポストに65歳まで留まって勤務し続けることは難しいと考えられる。諸外国の場合、定年後は年金水準が高いため、民間企業等に再就職する経済的インセンティブは少なく、また、再就職も多くないようであるが、事務次官や局長などの幹部職員については、定年を待たずにポストを降り、定年までの間、早期支給の年金を受けたり、しかるべき他のポストに就任するなど一定の新陳代謝が確保されている例が見られる。また、人材確保の面で競合関係にある我が国の大企業では、企業年金の支給、出向・転籍措置等による高齢期の処遇施策との組合せにより60歳定年よりも前の退職が行われ、組織活性化が図られていることを踏まえると、公務についても、年次順送りに幹部職員が毎年退職するような慣行を改める一方で、組織活性化のため早期退職者への一定の経済的な保障の方策について検討する必要がある。

(3) 必要な条件整備

公務において65歳まで定年延長を行う場合、民間企業における60歳代前半の賃金水準等の現状を踏まえると、公務員給与については、職務給の原則に立ちつつ、同程度の職務であっても60歳代前半はそれまでよりも給与水準を大幅に引き下げる等の措置が必要となる。また、60歳までの給与カーブについても、年功的上昇の抑制を検討する必要がある。

上記の人事管理を実現していく上で、各府省及び職員の意識改革を着実に進め、官民共通に高齢層職員の働き方を変革していく必要があり、段階的な制度導入が適当と考えられる。

定年延長に当たって検討を要する個別課題についての考え方

1 給与処遇の在り方

(1) 60歳代前半の給与水準・給与体系の在り方

職務給原則との関係や、職員の納得性・モラルとの関係、今後民間企業において定年延長が行われる場合の給与の在り方への影響等から、60歳代前半の給与水準引下げへの慎重意見も強いが、民間企業の動向を踏まえれば、当面、同じ職務の級であっても年間給与でみて60歳までと同様の給与水準を維持することは適当でない。60歳代前半の給与についても、職務給原則を維持することが適当だが、60歳までの俸給体系は、ライフステージに応じたそれまでの年功的要素が加味されており、こうした仕組みは60歳までで区切りを付け、同程度の職務であっても60歳代前半に

についてはそれまでの年功部分を除いて水準を設定すること又は諸手当を不支給とし若しくは減額することにより年間給与の調整を行うことが適当である。

具体的な年間給与の水準については、民間企業における60～64歳の年間給与水準を見ると、平成19年賃金構造基本統計調査（製造業（管理・事務・技術）企業規模10人以上）では55～59歳に比べて7割程度となっているが、雇用形態別等の民間給与の実態を精査するとともに、民間労働者における実質的な収入の実態、現行再任用制度における俸給水準や職員の生活の確保、職員のモラルへの影響等を踏まえながら、高齢期雇用にふさわしい水準となるよう慎重に検討する必要がある。

（参考資料18、19参照）

(2) 60歳までの給与水準・給与体系の在り方

定年延長を前提とした給与体系を考えた場合、本来、60歳の前後を通じて給与カーブの連続性が確保されるべきである。これまで給与構造改革を通じて年功的な給与カーブの見直しを進めてきているが、65歳までの定年延長に当たっては、60歳までの給与カーブの在り方や昇給制度の在り方について、年功的上昇を抑制する方向で見直しを検討することが適当である。

一方、現在は、民間準拠の枠組みの下、定年前の職員の給与はラスパイレス比較により官民均衡を図り、その配分として職員のライフステージに応じた形で水準が設定されている。こうした民間準拠の考え方や職員の実際の生活への影響等にかんがみれば、単に定年延長を理由に60歳までの給与の大幅な引下げを論じることは難しい。このため、当面は、65歳までの勤務を前提とし、昇格ペースを遅らせたり、昇給の見直しを行うことにより60歳までの年功的な給与カーブを見直すことが現実的であり、その結果、同じ職務の級に該当しながら、60歳前後で年間給与に差が生じることもやむを得ないと考える。

（参考資料20参照）

(3) 総給与費の抑制と給与水準

定年延長を行う場合、国民の理解を得るためには、定年延長の結果生ずる総給与費の増加を抑制する措置を講ずることが重要である。

総定員が決まっている公務においても、定年を段階的に延長すると定年が延長される年は定年退職者が出ず、高い給与の高齢層職員が低い給与の新規採用職員と入れ替わることによって給与費を抑制するメカニズムが一時的に働かなくなり、その分だけ給与費が増加することとなる。これを回避するためには、60歳代前半の職員の給与を抑制すること、高齢層職員の公務外への転出支援などにより公務の人員構成の若返りを図ることなどの措置を講ずる必要がある。

過渡的には、定年延長により新規採用職員が減るため、給与水準の高い者の割合が増加し総給与費も増加するが、これまでも公務における総給与費の増減は主とし

て職員の年齢別人員構成の変化によって生じてくるものであり、長期的にみると定年延長を行っても現在の年齢別人員構成のピークがある50歳前後の職員が退職していくとおおむね15年後には総給与費は現在より減少していくものと推計できる。

(参考資料21参照)

なお、この問題の検討に当たっては、定年延長により従来より長期間働くにもかかわらず在職中の総額給与が変わらないのでは、働く者の士気にかかわるという面もあることも考慮する必要がある。

2 多様な働き方

(1) 高齢期のニーズに対応した短時間勤務等の選択肢

定年を65歳まで延長する場合、60歳代前半の職員について、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いて、本人の希望により、通常より短い勤務時間による勤務を選択できることを検討すべきである。この場合、一旦退職した上で短時間勤務職員として再任用する方法、退職せずに通常より短い勤務時間で勤務できる制度を用意する方法の二つが考えられる。

この点については、地方公務員の場合、現在の定年退職前の5年間において勤務時間の一部を勤務しないことを認める「高齢者部分休業制度」があり、国家公務員についても、一旦退職することなく、60歳までも含めて通常より短い勤務時間で勤務できるようにすることも考えられる。

また、公務の公正性の確保の重要性にかんがみれば、フルタイムで65歳まで勤務できるという前提の下では、通常より短い勤務時間で勤務する場合に兼業の特例措置を認める必要性は基本的にはないと考えられるが、この点も合わせて検討すべきとの意見もある。

(参考資料22、23参照)

(2) テレワーク等の活用

高齢層職員が勤務しやすい環境の整備の一環として、職務内容や勤務時間管理等の勤務遂行体制の環境整備が図られる中で、テレワーク等の弾力的な勤務形態を活用する余地も考えられる。

3 幹部職員を対象とした役職定年制

(1) 役職定年制の意義

各府省による再就職のあっせんが禁止される下で、幹部職員の人事の停滞を防止し、組織活力の維持を図る観点から、民間企業の状況も参考にしながら、役職段階によって在職可能な上限年齢を定め、その役職段階に属する者が上記年齢に達した場合には、役職段階から離れることを内容とするいわゆる役職定年制を導入することが当面の一つの対応策として考えられる。一方で、役職定年制が効率的な公務運

営を損なうことなく適切に機能・定着するためには、役職定年後に活用可能な職域を公務内及び関連分野でいかに見だし、確保できるかが鍵となる。

なお、能力・実績主義や適材適所の配置等の観点から、年齢による任用の制約は適当ではないとの意見もあり、役職定年制の適用対象とされるポストや個別の運用については、個々の事情に応じた弾力的な運用を可能とすることが重要となる。

(2) 対象となる役職段階、役職定年年齢

役職定年制の活用の意義が、これまでの退職勧奨と再就職のあっせんに代わり組織活力の維持を図るものであることから、本府省審議官級以上の幹部職員を役職定年制の対象とし、また、現行の定年年齢である60歳を念頭に役職定年の年齢を設定することが考えられる。一方で、それらのポストについても職務内容の専門性や人事上の特別な事情によっては、個別に又は組織に着目して65歳まで在職することが適当と考えられる場合もあり得る。また、本府省の課長・企画官級や管区機関の部長級等についても組織活力の維持は必要とされており、これらのポストについても人事管理の実態を踏まえた実効ある措置の在り方を検討していく必要がある。

(参考資料24参照)

(3) 役職任期制

役職定年制は年齢によって一律に役職段階から外れる制度であるが、能力・実績主義との関係や役職定年年齢設定上の困難性等を踏まえ、役職定年制に代えて、役職段階によって在職可能な期間を定め、その期間内に、より上位の役職段階に昇任できない場合には、現在の役職段階から離れてもらうといういわゆる役職任期制の導入を検討すべきとの議論も行われた。今後、役職定年制の具体化を進めていく中で、必要に応じ役職任期制の可能性についても検討することが適当と考えられる。

4 職域の開発

幹部職員等の役職定年制の導入の検討や一般の職員の複線型人事管理を進めるに当たり、例えば以下のような職域など、高齢層職員の活用の推進を図ることができる職域の開発を進めることが必要である。

- ・ 中・長期的視野に立った研究及び政策提言
- ・ 外部の研究者等の関係者との調整、行政のネットワーキング力の強化
- ・ 高い専門性や知識経験を活かした行政相談など、国民生活の直接的なサポート
- ・ 行政経験が十分でない若年層職員の指導・助言
- ・ 情報の集中等により高度の専門性を得ることができる行政分野で得た知識経験の活用が可能な分野

なお、高齢層職員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、結果として公務で活躍するすべての職員の一層の能力発揮を促し、生産性の向上に資する

ものとなり、我が国の社会構造が変化していく中で、女性、障害者等がより活躍可能な勤務環境を整備することにつながるものである。

5 公務外への人材提供及び公益法人等の行っている業務の公務内への再配置

(1) 派遣・出向制度の整備

官民の人事交流の拡大により、今後ますます能力・適性に基づいた人材活用や適材適所の人材配置が進められるものと考えられる。公務員が、それまでの公務における職業生活を通じて蓄えた専門性や知識・経験を活かす場があれば、公務の内外を問わずにこれらの人材を活かしていくことは、職員個人の生きがいを満たすだけでなく、社会的にも意義のあるところである。また、幹部職員の役職定年後のキャリアに関連しては、公務部内での専門スタッフ職等の職域の拡充のみでは必要なポスト数を用意できないおそれがあると考えられる。例えば、国会における調査研究などのシンクタンクの業務、独立行政法人等の公務周辺の公益性のある領域における業務やNPO等の組織の立上げ等に当たっては、公務員の専門性や知識・経験が役立つ場合も多いと考えられる。このため、一旦公務を退職して出向した場合にも退職金を支給せずに当該法人での勤務期間を公務での在職期間として通算できるよう取り扱うことや、公務員の身分を保有したまま当該法人に派遣することを可能とすることなどにより、シンクタンクや公益法人等に65歳で定年退職する前の一定期間公務から積極的に人材を提供できるよう、国際機関への派遣、独立行政法人等への出向等と同様の方法による派遣・出向が行えるよう制度整備を行うことが適当である。

(参考資料25、26参照)

(2) 公益法人等が行っている業務の公務内への再配置

上記の派遣・出向制度の整備は、あっせんによる再就職を繰り返しその都度退職金を受け取るといったものではなく、公務部内で働く場合と同様に、派遣・出向先での勤務に対し給与を支払うことによって65歳まで公務内に身分を置くことを進めるための措置である。一方で、こうした措置に対してはなお、派遣・出向を可能とするために公務外にポストを確保しようとしているのではないかとの批判もあり得る。こうした国民からの疑念が公務及び公務員に対する信頼を損ないかねないことにかんがみれば、この際、各府省の職員であった者が公益法人等のポストを占めている現状を見直し、特に各府省の業務の一部として行われることがふさわしいものについて、そうした団体に対して国が負担している費用よりも、その仕事を国が直接担うこととした方が費用が軽減される場合には、その業務及びそれに関連する人員を原則として公務部内に再配置することも考えられる。

また、例えば公文書の管理業務、公務外に委ねた事務・事業の品質確保や問題発生時対応のための検査・調査等の業務など、一旦公務外に委ねていた業務について

公務が直接担う方が効率的と考えられる場合には、これらの業務及び人員を再度公務に取り込むことも考えられる。

6 早期退職を支援する方策

定年を3年に1歳のペースで段階的に延長していくに当たり、定年が延長される年には定年退職者が発生しないことから、定員を一定とすればその分の新規採用ができなくなる。こうした採用の抑制によって生じる人員構成上のゆがみは、長期にわたって継続することとなり、その間、業務運営及び人事管理の上で支障が生じることとなる。組織管理や人事管理を円滑に行うためには、5で述べた派遣・出向による人材活用や公益法人等の業務の取り込みと合わせて、高齢層職員が早期退職しやすい方策を講じることにより、新規採用者の枠をできるだけ確保し人員構成上のゆがみを緩和していく必要がある。こうした措置は、職員にとっても、職業生活を通じて伸ばしてきた能力や経験をより活かし得る分野に転身できる機会を得られることとなり、メリットがあるところである。

この点については、各府省による再就職のあっせんが禁止される中で、官民人材交流センターによる再就職の支援がいかに機能するか見守る必要があるが、高い能力と豊かな経験を持つ公務員がその能力と経験に基づき公務外で活躍する機会を見だしやすくすることが重要であり、例えば、各府省の持つ専門性を発揮しやすい領域に係る教育や研究等の分野で職員が活躍する場合には、各府省が情報面などでできるだけ職員をサポートしていくような仕組みを作ることも考えられる。また、高齢層職員が派遣・出向によることなく主体的なキャリアプランに基づき早期に退職することに対する自立支援のため、定年前に退職する場合に65歳での定年退職に比べて退職手当が不利に取り扱われないようにするほか、早期退職にインセンティブを与えるような割増しを行うことも検討する必要がある。

なお、民間企業への再就職については、国家公務員法第106条の3等の規定に基づいて、職員が利害関係企業等に対して求職活動を行うことや、営利企業等に再就職した者が離職前に在職した府省等の職員に対して職務上の行為について働きかけを行うことが禁止されており、公務の信頼を確保しつつ官民交流を進めるためには、こうした再就職規制の適切な運用が図られるとともに、公務部内における秘密保持の徹底が必要となる。

7 退職給付

(1) 今後の退職給付の在り方

今後、各府省による再就職のあっせんを前提としない人事管理を進める場合には、国が公務員の退職後の生活保障に責任を持つ必要があり、公務における幹部公務員及びその要員の人材確保の観点から、必要な退職給付（年金及び退職一時金）の在り方について検討しておく必要がある。

この点に関連して、公務員が退職後に受け取る退職給付の退職前の最終年収に対する割合を示す最終給与代替率をみると、諸外国の公務員終身年金においては60%～70%という水準となっているのに比べ、我が国の公務員の場合は、事務次官、本府省局長、本府省課長等の幹部職員級で30%台、一般職員で40%台と低い現状にある。この背景には、諸外国における公務員の退職給付は、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となっている点が挙げられ、例えば官民が共通の年金となっている英国では、公務員に対し、一般の国民年金に加え公務員年金が付加給付されている。

(参考資料27、28参照)

(2) 年金と退職一時金の関係

民間企業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退職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、年金と退職一時金の比率をどう考えるべきかが論点となる。多くの職員は、現行制度を前提に退職後の生活設計をしていることから、年金と退職一時金の関係の急激な見直しには慎重な意見もあり、この問題については、こうした意見や民間企業における企業年金の動向にも留意しつつ、検討がなされるべきである。

(参考資料29、30参照)

(3) 65歳定年前に退職する場合の退職手当の在り方

民間企業では退職理由による退職一時金の支給率の差が勤務年数が長くなるにつれて縮小していることや、定年前に職員が早期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、公務員の退職手当について、例えば50歳超については現行の自己都合と勧奨の支給率の差を見直すことについて検討がなされるべきである。65歳定年の下で、定年前に退職することに対するインセンティブを付与する観点からは、例えば、60歳以降はいつ辞めても65歳定年時と同じ退職手当を支給することが考えられる。あわせて、例えば60歳時点あるいは60歳よりも前の早期退職を支援するため、早期退職者には通常の退職手当のほかにも一定年限の生活を一部保障する趣旨の給付を上乗せすることも考えられる。

(参考資料30、31参照)

8 特定職種の取扱い

65歳までの定年延長を検討するに当たっては、公務には多種多様な職務がある中で、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の定年の取扱いを検討する必要がある。この場合、まずは、業務運営の見直しや、部門を異にする配置転換を含む配置上の工夫等により65歳まで勤務できないか、また、仮に一律に定年延長を行え

ないとしても、加齢に伴う事情に配慮して一部の職員にのみ65歳よりも前の定年の特例措置を設けた上で原則として65歳定年を導入したり、短時間勤務制を認めることにより65歳までの継続雇用を確保することができないかなどを検討すべきである。

仮に定年年齢を65歳よりも前にせざるを得ないとすれば、65歳までの継続雇用が保障できない点について、何らかの代替措置を設けることが不可欠と考えられる。その場合、例えば自衛官の若年定年退職者給付金のような特別の一時金を支給できるようにすることが有力な方策と考えられる。また、65歳よりも前の定年年齢に達した後に継続して勤務が可能な者については、代替措置とのバランスを考慮の上、継続して勤務することへのインセンティブを付与する方策を検討する必要もある。

なお、諸外国では、航空管制官、刑務官、警察官、消防官等について、職務の特殊性から一般の職員よりも早い定年が定められ、年金支給の前倒し、特別の一時金の支給、年金額の上乗せ等の特別の取扱いがなされており、こうした点も参考に、今後、各府省における職務や職員の実態を踏まえて精査する必要がある。

(参考資料32参照)

9 能力開発等の支援措置

(1) 能力開発等

65歳定年制の下では、50歳代の職員であっても、研修等を通じて積極的に能力開発を行うことが求められる。また、高齢期において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も重要である。こうした要請に資するよう、自己啓発休業制度の活用、留学や民間企業での勤務経験の機会、行政における研修、早い段階での現場経験の機会の充実等により国際的なレベルでも通用する専門性の獲得を目指すべきである。

また、職業人生が長期化する中で、職員が働きがいを見だし、公務内での能力を高めていることを実感できるような公務組織の運営を行うことが一層求められる。このため、管理者は組織目標を常に明確にした上で、非効率な業務及び業務運営方法を見直し、超過勤務の大幅な縮減を徹底するとともに、職員がより困難な課題にチャレンジすることを推奨していくなどの取組が必要である。

(参考資料33参照)

(2) 啓発活動

これまで、人事院等により、主に50歳代の職員を対象に、再任用制度や退職共済年金制度などに関する情報を付与し、定年後の生涯設計について考える機会を提供するセミナー等が実施されてきているが、今後、年金の支給開始年齢の引上げの進展や公務における退職管理の見直し等に伴い、こうした啓発・支援措置へのニーズが高まるものと考えられ、50歳代のみならず、より早期に生涯設計について考える機会を提供するなど、啓発・支援活動の質・量両面での拡充を図っていく必要がある。

る。その際、65歳まで勤務することに伴い、職員の健康の保持・増進を図っていくことが一層重要となることから、そのための取組も進めていくべきである。

(3) 民間における各種支援措置との関係

民間労働者については、雇用保険制度における雇用継続給付としての高年齢雇用継続基本給付金の支給など、高齢期の雇用の促進に資する支援措置が設けられており、公務員についても、同様の措置を求める意見がある。公務においては65歳までの定年延長を基本とした働き方に対応した処遇を検討していくとの立場からは、同給付金相当の措置を検討する必要は基本的にはないものと考えるが、60歳代前半の公務員の給与水準を検討する際には、民間ではこうした措置があることも考慮することが適当である。また、雇用保険制度における教育訓練給付金については、公務においては、給付金の支給ではなく、これからの昇進・配置に対応した各種業務研修を現物給付する形で行うようその内容を充実させることが有効である。

(参考資料34参照)

実現方法

1 定年延長のスケジュール

公務における高齢期雇用については、総給与費の増加を抑制するような給与制度上の措置を講ずること等を前提に、公的年金の支給開始年齢が61歳となる平成25年度から、定年年齢を公的年金の支給開始年齢の引上げに合わせて段階的に65歳に引き上げるべきである。

その際の実施方法としては、将来の定年年齢引上げのスケジュールを明確に示し、確実に所期の目的を達成する上では、年金支給開始年齢の引上げに対応して、平成25年度から、3年ごとに1歳ずつ、段階的に65歳まで定年を引き上げることが適当である。

2 制度移行期における対応

平成25年度以降、段階的に定年年齢を引き上げる間については、引上げ後の定年年齢以降65歳までの間については、定年後の再任用制度を存置する必要がある。

また、制度移行期への対応として、新規採用者数の過度の抑制等により業務運営上の支障や人員構成上のゆがみ等を生じさせないように、一時的調整的な定員増など弾力的な定員上の取扱いも必要である。

おわりに

平成25年度からの年金支給開始年齢の引上げを数年後に控え、雇用と年金を接続し、65歳まで働く社会を構築することは我が国の喫緊の最重要課題である。知識と経験を備えた高齢層職員、これからの社会を構築する中堅層・若年層職員がそれぞれの強みを生かして生き生きと働き、社会全体が融合する働き方を具体化する上で、65歳への定年延長は、社会全体が昨今の経済情勢などあらゆる困難を克服して実現すべき課題であると考えらる。

一方で、公務員の高齢期雇用の問題は、実際に行政に勤務する職員、職員が働く公務組織を支える管理者及び人事当局、そして国民全体がこうした働き方に積極的な意義を見出し、関係者の合意を得ていくことができるよう着実かつ果敢に取り組むことが必要である。その意味からは、制度づくりの議論を通じていかに当事者の意識を改革し、高齢期雇用の問題に真摯に取り組んでいくか、そのプロセスが今後極めて重要になっていく。65歳定年延長に係る措置は、平成25年度からの運用開始が求められ、各府省における準備期間をも勘案すれば、政府としての基本方針を早急に定め、遅くとも平成23年度中を目途に所要の法改正が行われるよう政府全体としての定年延長に向けた具体的な取組を進めていく必要がある。65歳定年制の導入と定着は、政府としての一貫した意思の下、専門的な観点に立った着実かつ継続的な取組を進めることが成否を左右する鍵になると考える。

急速な高齢社会の進行の下、国全体として高齢期雇用の在り方が議論されているところであるが、今回、本報告書の取りまとめを期に、公務員に65歳定年制を導入することについて、政府内はもとより我が国全体で議論がなされ、理解が深まることを切に期待する。

公務員の高齢期の雇用問題に関する研究会 名簿

(敬称略・五十音順)

あさうみ のぶお
浅海 伸夫 読売新聞社論説副委員長(平成20年4月以降)

いなつく ひろあき
稲継 裕昭 早稲田大学大学院公共経営研究科教授

いわむら まさひこ
岩村 正彦 東京大学法学部教授

うえむら たけし
上村 武志 読売新聞社論説副委員長(平成20年3月まで)

くろさわ まさこ
黒澤 昌子 政策研究大学院大学教授

すぎやま こういち
杉山 幸一 三菱重工業株式会社顧問

せいけ あつし
清家 篤 慶應義塾長

ふじむら ひろゆき
藤村 博之 法政大学専門職大学院
イノベーション・マネジメント研究科教授

むらせ のぶくに
村瀬 暢那 全農林労働組合参与

: 座長

: 座長代理

「公務員の高齢期の雇用問題に関する研究会」開催状況

	開催時期	議 題
第1回	平成19年9月7日(金)	高齢期の雇用に関する法制度と現状の説明 フリーターキング
第2回	平成19年10月19日(金)	民間企業人事担当者ヒアリング(2社)
第3回	平成19年11月21日(水)	民間企業人事担当者ヒアリング(3社)
第4回	平成19年12月25日(火)	各府省人事担当者ヒアリング(4省庁)
第5回	平成20年2月15日(金)	論点整理 第1 基本的視点 第2 定年制の廃止・65歳までの定年延長について
第6回	平成20年4月10日(木)	論点整理 第2 定年制の廃止・65歳までの定年延長について(続き)
第7回	平成20年4月17日(木)	アメリカ出張報告 論点整理 第3 一律65歳定年延長は行わず、再任用の義務化で対応する場合の問題点
第8回	平成20年5月8日(木)	職員団体ヒアリング 論点整理 第4 高齢者層が増加する中での多様な働き方 第5 高齢期における再就職ニーズや高齢期の収入減に対する支援措置
第9回	平成20年5月28日(水)	各種調査結果等の概要報告 論点についてのまとめの議論及び中間取りまとめに向けてのフリーターキング
第10回	平成20年6月10日(火)	中間取りまとめに向けて(これまでに出された議論の要約版の提示及び議論)
第11回	平成20年6月25日(水)	中間取りまとめに向けて
第12回	平成20年7月3日(木)	中間取りまとめに向けて
第13回	平成20年7月24日(木)	中間取りまとめについて 「今後の公務員の高齢期の雇用問題について ～中間取りまとめ～」
第14回	平成20年10月2日(木)	中間取りまとめ後の状況紹介

		今後の検討課題（案）についての説明・議論 今後のスケジュール（案）についての説明・議論 論点ごとの議論 第1 65歳まで定年延長を行う場合の人事管理に与える影響
第15回	平成20年11月7日(金)	論点ごとの議論 第1 65歳まで定年延長を行う場合の人事管理に与える影響（続き） 第2 組織活力維持の問題
第16回	平成20年11月27日(木)	民間企業人事担当者ヒアリング（定年延長企業、役職定年制導入企業など3社）
第17回	平成20年12月4日(木)	論点ごとの議論 第2 組織活力維持の問題（続き）
第18回	平成21年1月26日(月)	論点ごとの議論 第2 組織活力維持の問題（続き） 第3 職域の開発等 第4 給与処遇の在り方
第19回	平成21年3月17日(火)	各府省人事担当者ヒアリング（2省） 論点ごとの議論 第4 給与処遇の在り方（続き）
第20回	平成21年3月26日(木)	論点ごとの議論 第5 再任用短時間勤務を選択制にすることなど勤務の弾力化 第6 定年延長の実現方法
第21回	平成21年4月23日(木)	職員団体ヒアリング 論点ごとの議論 第7 退職手当及び年金制度
第22回	平成21年5月26日(火)	職員団体ヒアリング 論点ごとの議論 第8 特定職種の問題 第9 各種支援措置 各種調査結果等の概要報告
第23回	平成21年6月11日(木)	論点についてのまとめの議論及び最終取りまとめに向けてのフリートーキング
第24回	平成21年7月3日(金)	最終報告取りまとめに向けて
第25回	平成21年7月16日(木)	最終報告取りまとめ