

## 平均勸奨退職年齢の推移

平成14年度	54.4歳
15年度	54.8歳
16年度	55.3歳
17年度	55.8歳
18年度	55.8歳（平成14年度以降1.4歳上昇）

(注) 年齢は、前年の8月16日から当年の8月15日までの勸奨退職年齢の平均。

出典：「第1回公務員制度の総合的な改革に関する懇談会(平成19年7月24日)資料」

(参考)

### 「早期退職慣行の是正」 (平成14年12月17日閣僚懇談会申合せの概要)

- 各府省のI種及びこれに相当する幹部職員の勸奨退職年齢を、平成15～19年度の5年間にかけて段階的に引上げ。  
これにより、平成20年度には、原則として現状と比べて平均の勸奨退職年齢を3歳以上引き上げることを目標。
- 勸奨退職年齢の引上げに当たっては、能力主義の徹底により、年次主義やピラミッド型人事構成の見直しを進めるとともに、並行して、行政の複雑多様化・高度化・スリム化への対応を行う。  
これにより、個々の職員が、その能力・適性に応じて公務に従事できるよう、複線型人事管理、職務経験の多様化等を推進するとともに、行政組織の肥大化や総人件費の増大を招かないようにする。  
このような人事管理に資するための制度面・運用面での諸方策について検討を行い、平成15年度以降、可能なものから速やかに実施。
- 政府は、一体となって早期退職慣行の是正に取り組むこととし、各府省は、それぞれの実情に合わせて、可能な限り勸奨退職年齢の段階的・計画的な引上げに努める。  
内閣官房及び及び総務省は、進捗状況のフォローアップを行う。

V 公務員制度の改革

2 主要な改革の視点と方向

(5) 退職管理の適正化

- ① 退職管理の適正化は、公務員制度の改革において極めて重要な問題であり、その前提として、これまでの人事慣行（年功序列型昇進体系、右肩上がりの給与体系、定年前の早期退職等）を根本的に見直すとともに、高齢者の能力発揮を重視した人事管理システムを構築すべきである。
- ア 社会経済情勢を踏まえた定年年齢の見直しを行う。
- イ 定年まで公務部内で勤務できる条件・制度の整備（年功序列型人事管理体系の見直し、高齢職員の専門性・経験に着目した処遇体系の創設など）を図る。
- ② 各省単位の再就職支援がセクショナリズムの弊害を生むとともに、「天下り」との批判を受けやすいことを踏まえ、公正・透明な再就職管理システムを導入することが必要である。
- ア 営利企業への再就職規制を強化する。
- イ 再就職管理を各省庁単位でなく政府全体として統一的かつ公正・透明に行うための仕組み（人材バンク等）を導入する。

## 公務員制度改革の基本方向に関する答申（平成11年3月16日：公務員制度調査会）

### 9 高齢化への対応と退職管理の適正化

#### (1) 公務をライフワークとできるような人事システムの在り方

##### 【基本的考え方】

##### (雇用期間の長期化)

現在の早期退職慣行は、組織の新陳代謝、活力の維持の観点から有効な面はあるが、行政の在り方が見直され、また、社会全体においても高齢化への対応が課題となる中で、公務部門において長期の在職が可能となる人事システムへ転換していく必要がある。

雇用期間を長期化するに当たっては、組織の活性化、活力の維持が課題となる。このため、能力・実績を的確に反映するとともに、キャリア・パスについて選択可能な柔軟な人事システムへの転換、研修等の能力開発の実施、自己啓発の支援等を合わせ行う必要がある。

上記の人事システムを現実のものとするべく段階的に転換していくため、直ちに改革に着手する必要がある。

##### (能力・実績重視型の人事システムへの転換)

公務の能率的運営、活性化を確保するため、年次横並び的・年功的な人事システムから能力・実績重視型の人事システムへの転換が必要である。

在職期間を長期化する場合には、同一の試験による採用者、入省後の経験年数が同様な集団の下でも、職員の意欲、能力、知識、経験等の差がより顕著になると考えられ、その差を反映した処遇とすべきである。

##### (複線型人事システムへの転換等)

今後の人事管理等を考慮すれば、早期退職慣行によりピラミッド型の人事構成を維持することは事実上困難となる中で、組織の活力を維持していく必要がある。

複線型の人事管理は、国際的に高い水準を維持し、変化に対応し得る機動的で質の高い行政を展開していくため、高い専門能力を有するスタッフ組織等における人材確保の観点から導入が図られるものであるが、同時に、上記の必要性を満たしていく方策としても有効と考えられる。（「5 行政の専門性の向上と個人の適性・志向に配慮した多様なキャリア・パス」参照）

なお、本省庁のみならず、ブロック機関、地方出先機関等においても、ピラミッド型の人事を維持するため早期退職が行われている例も見受けられ、様々な組織の実情に応じた複線型の人事管理の在り方について具体的検討を行う必要がある。

職員の能力発揮の観点、職員の活性化の観点から、職員のキャリア・パスや従事するポストについて、職員の希望を聴取する仕組みの導入などにより職員の意向を加味しつつ、幅広い選択枝からの選択が可能となる仕組みとする必要がある。

その際、職員の退職パターンについても、能力活用による転身等を含めて多様な選択を可能としていく必要がある。

中央省庁等改革の推進に関する方針(平成11年4月27日：中央省庁等改革推進本部決定)

VIII その他

第4 国家公務員制度改革

中央省庁等改革に併せ、「公務員制度改革の基本方向に関する答申」(平成11年3月16日公務員制度調査会)等を踏まえ、以下の方針により国家公務員制度改革を推進する。

3. 能力、実績等に応じた処遇

(4) 複線型人事管理への移行等

職員の適性・志向等に配慮しつつ、スタッフ組織の人材確保にも重点を置いた複線型の人事管理への移行を推進する。このためスタッフ職の処遇等について所要の条件整備を図る。

4. 高齢化への対応と退職管理の適正化

公務部門における65歳までの雇用に積極的に取り組むとともに、再就職について、その公正性、透明性の確保を図る。

(1) 在職期間の長期化等

能力・実績重視型の人事管理、複線型人事管理の導入等の条件整備を行うことにより、在職期間の長期化を可能とする人事システムを構築し、早期退職慣行の是正を図る。

また、「国家公務員法等の一部を改正する法律案」成立後、再任用制度の適切な運用に努めるとともに、人事システムの見直しを進めつつ、各職種の実情、民間企業における動向等を踏まえ、定年の延長について検討する。

これらに併せ、自らの能力を活かした早期の転身の円滑化を図るなどにより退職パターンの多様化を進める。

(2) 再就職状況の公表、人材バンクの導入等

権限等を背景とした押し付け的な再就職あっせんは行わないこととし、再就職の公正性、透明性を確保するため、再就職状況の公表を進めるとともに、再就職後の行為規制等の導入の適否について検討する。また、透明な仕組みの一つとして、公務員の人材情報と、企業等からの求人情報を集め、両者の調整等を通じて再就職を支援する人材バンクの導入を図る。

(3) 退職後所得の在り方の検討

公務員制度改革の方向及び民間企業における退職金制度の見直しの動向等を踏まえ、退職手当制度の見直しに取り組むなど退職後所得の在り方を検討する。

## 2. 公務員制度改革の基本的方向

### (1) 公務員一人一人の意識・行動原理の改革

#### ③ 適正な再就職ルールの確立（「天下り」問題への対応）

権限・予算等を背景とした、いわゆる「押し付け型の天下り」との疑いを持たれる営利企業への再就職については、厳格にこれを規制する必要がある。

このため、関連性の強い営利企業への再就職については、明確かつ厳格な承認基準を設け、大臣の直接の承認を必要とするとともに、再就職先との関係等の情報を詳細に公表することにより国民の監視下に置く。加えて、再就職後の行為規制を導入するなど実効性のある制度を確立し、「天下り」によって行政が歪められているのではないかという国民の疑念を払拭する。これに伴い、人事院の事前承認制度は廃止する。

特殊法人等への再就職については、「行政改革大綱」に従い、その適正化について累次の閣議決定の徹底を図ることとされているところであり、さらに、特殊法人等の事業、組織全般について抜本的な見直しを進めているところであるが、これに関連して、国民の厳しい批判にこたえ、特殊法人等を渡り歩くことにより、数次にわたり高額の退職金を受け取るようなことがないよう、公務員の再就職に係る退職金について厳格な見直しを行い、必要な措置を講ずる。

なお、官民の人材の流動性の向上、公務員の能力の活用、組織活力の維持等の観点から、国民の理解を得つつ、公務員が自らの能力・経験を活かして再就職することが認められていくことは必要であるが、一方で、国民の「天下り」に対する批判の背景として、これまで公務員がその地位に安住し、自らの能力や識見を磨くことを怠ってきたことがなかったか、率直に反省してみるべきである。その意味でも、今回の公務員制度改革の中では、公務員が自らの能力向上に取り組めるような仕組みを導入することとしているが、まず公務員一人一人が、主体的に生涯設計を描きながら能力等を磨き上げていく意識を持つことが求められている。さらに、国民の厳しい批判を十分に踏まえながら、政府全体として能力・経験を活かした適切な再就職をどのように進めていくか検討することが必要である。

また、退職手当制度について、給与制度改革を踏まえつつ、長期勤続者に過度に有利となるような現在の退職手当の算定方式等を改めるとともに、官民の人材の流動性向上の観点から、官民の年金制度の相違を解消することについても検討を行う。