

## 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） 議事要旨

1. 日 時 令和5年5月23日（火）14:00～16:00
2. 会 場 人事院第二特別会議室
3. 出席者 藤原 知広 住友電設株式会社 人事部長  
片山 圭子 明治安田生命保険相互会社 執行役員 人事部長  
(五十音順)
4. 議事次第
  - (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
5. 意見交換の概要

① 出席者から大要以下のような取組の紹介がなされた。

### <住友電設株式会社>

(概要)

- 2021年度に定年を60歳から65歳に延長するとともに、65歳から70歳の間の再雇用制度を整備。ライン長は原則60歳の役職定年を設けつつ、部長クラスのライン長は60歳以降の役職継続を経営会議で個別に承認。
- 65歳まで全力で働ける環境を作ることに制度の主眼を置き、65歳までは一定年齢で一律の給与調整を行うことなく昇給可能な連続性のある処遇体系に。再雇用者の給与は役割・責任に応じた固定額で、平均で現役時代の70%程度。
- 管理職については、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ため、役割を反映する賃金項目を本年6月に導入予定。職級(職階)と能力行動評価をベースとした基礎給(年功要素重視)と役割給のハイブリッドの制度に。今後、役職者が役職を外れた場合には、役割給の範囲で給与を見直す調整が行われるようにする予定。

(背景・考え方)

- 技術系の現場代理人(設備工事現場での施工管理業務を担う)が従業員の大多数を占める中で、同一労働同一賃金の観点、人材不足が顕著な建設業において、高齢者の活躍を推進する観点から、定年を延長し、年齢とともにノウハウを蓄積しパフォーマンスが向上する従業員がモチベーションを下げずに65歳まで全力で働ける枠組みを目指す。
- また、管理職の賃金評価制度を改定し、従来の年功的処遇を見直し、ジョブ型要素を取り入れることで、年齢にかかわらず、高い役割を果たす社員のモチベーションの醸成を目指す。

## ＜明治安田生命保険相互会社＞

(概要)

- 2019 年度に定年を 60 歳から 65 歳に延長し、60 歳超の職員は「総合職シニア型」として勤務。役職定年制は 2015 年度に廃止し、60 歳超の職員も 60 歳未満の職員と同じ役割範囲とし、一般職員も管理職もより上位職務への登用が可能。給与処遇については、職務に応じた体系とする一方、シニア型は原則転居・転勤がないという異動範囲等の違いを踏まえて調整。
- シニア型は希望勤務地での勤務を原則とするが、2022 年度より「全国コース」を設け、全国転勤をしながらの活躍も可能に。また、60 歳超の職員は従前の嘱託再雇用も選択可能（上限 70 歳まで）。
- 全職員層を対象に年功的要素を廃止し、役割・実績ベースの処遇への完全移行を予定。

(背景・考え方)

- 中核を担う世代が少ないという職員の人員構成上、今後働き手不足が見込まれるという内部事情、顧客ニーズの多様化や社会環境の急激な変化等に伴う業務の高度化・専門化といった外部環境を要因として、人財の多様化の促進や生産性の向上に取り組む必要から、戦力としてのシニア層の活躍を促進。ライフプランや転勤負担などを考慮しつつ、60 歳未満の職員と同等の活躍を期待して、役割・責任に応じた処遇を設定。本人の希望を踏まえつつ多様な働き方のニーズの受け皿（嘱託）も用意。
- 中期的な人事政策として、若手・ベテラン・シニア全ての層において「頑張った人が報われる」職務・実績ベースの人事制度の強化と、年齢や採用コースにとられない一人一人の意欲や能力を最大限伸ばしていく人事運用を目指す。

### ② 上記①の紹介の後、以下のような事項について事務局との間で意見交換・質疑応答が行われた。

- 高齢層従業員の実際の職務内容や人事運用
- 定年延長を行う上での、組織全体の給与カーブの考え方
- 役割や職責の大きさに応じた給与制度設計、人材確保のための処遇改善等、高齢層従業員以外も含めた給与制度全体での取組事項
- 社内全体のモチベーション維持・向上策
- 給与制度以外における、シニア層に対する各種支援策や組織全体としてサポートを促進する風土づくり
- 高齢層従業員を対象とした一連の取組に対する社内の受け止め・反応
- 他の人事施策との関係、抱えている課題

以 上