

出國報告（出國類別：考察）

## 111 年度日本公務員人事制度考察報告

服務機關：銓敘部

考試院

姓名職稱：部長 周志宏

考試委員 王秀紅

科長 邱瓊如

考試委員 何怡澄

專員 吳思樺

專員 林建源

科員 陳彥宏

派赴國家：日本

出國日期：111 年 12 月 19 日至 24 日

報告日期：112 年 2 月



# 目 錄

第一章 考察緣起及議題.....	1
一、考察緣起.....	1
二、考察主題與題綱.....	3
三、行程安排與會談對象.....	6
第二章 日本人事院與內閣人事局.....	15
一、人事院之沿革與獨立性.....	15
二、人事院之組織與職權.....	18
三、內閣人事局之成立背景與經過.....	24
四、內閣人事局之組織與職權.....	26
五、人事院與內閣人事局之關係.....	27
第三章 人事評價制度.....	29
一、基本觀念探討.....	29
二、日本制度與觀點.....	30
三、觀察與思考.....	36
第四章 高齡政府人力策略.....	42
一、基本觀念探討.....	42
二、日本制度與觀點.....	43
三、觀察與思考.....	46
第五章 家庭介護制度.....	50
一、基本觀念探討.....	50
二、日本制度與觀點.....	50

三、觀察與思考 .....	55
第六章 期間業務人員 .....	60
一、基本觀念探討 .....	60
二、日本制度與觀點.....	60
三、觀察與思考 .....	62
第七章 官民人事交流.....	65
一、基本觀念探討 .....	65
二、日本制度與觀點.....	65
三、觀察與思考 .....	71
第八章 年金 .....	75
一、基本觀念探討 .....	75
二、日本制度與觀點.....	80
三、觀察與思考 .....	86
第九章 結語 .....	93
參考資料（依作者姓氏筆劃排序） .....	94
附錄 .....	96
附錄 1 座談紀錄 .....	96
附錄 2 參訪剪影 .....	130
附錄 3 本部簡介簡報 .....	132
附錄 4 人事院資料 .....	134
附錄 5 內閣人事局資料.....	166
附錄 7 日本國家公務員俸給概況 .....	184

## 表目錄

表 1	考察行程表 .....	8
表 2	2022 年 10 月前原人事評價制度等級 .....	32
表 3	2022 年 10 月起新人事評價制度等級 .....	33
表 4	我國公務人員考績制度與日本人事評價制度比較簡表 .....	36
表 5	令和 3 年度（2021 年）再任用實施狀況 .....	46
表 6	介護休暇人數（常勤職員）（人） .....	53
表 7	介護時間人數（常勤職員）（人） .....	53
表 8	與需要照顧對象的關係狀況（常勤職員）（人） .....	54
表 9	介護休暇申請期間狀況（常勤職員）（人） .....	54
表 10	介護休暇有無分次申請狀況（常勤職員）（人） .....	55
表 11	介護休暇結束後狀況（常勤職員）（人） .....	55
表 12	我國與日本公務人員介護制度比較簡表 .....	57
表 13	我國與日本非正規公務員比較簡表 .....	62
表 14	行業別的交流狀況(令和 3 年) .....	69
表 15	我國與日本政府機關及民間企業人才交流現況比較 .....	71
表 16	我國與日本公務人員退休制度比較簡表 .....	86

## 圖目錄

圖 1	財務省組織圖 .....	12
圖 2	人事院於日本國家機關中的位置 .....	15
圖 3	現任日本人事官 .....	19
圖 4	人事院的組織 .....	20
圖 5	人事院詳細組織圖 .....	21
圖 6	日本內閣官房組織圖 .....	26
圖 7	逐步提高退休年齡 .....	43
圖 8	役職定年制 .....	44
圖 9	俸給月額的 7 成措施 .....	44
圖 10	退休年齡前再任用短時間勤務制 .....	45
圖 11	介護制度概要 .....	52
圖 12	地方公務員「臨時・非常勤職員」的整理 .....	62
圖 13	交流派遣、交流採用的人數 .....	68
圖 14	男女別狀況（令和元年～3 年） .....	69
圖 15	期間別、任期別狀況（令和元年～3 年） .....	70
圖 16	年齡別狀況（令和元年～3 年） .....	70
圖 17	日本年金結構圖 .....	81
圖 18	日本公共年金體系 .....	85

# 第一章 考察緣起及議題

## 一、考察緣起

2022年6月24日我國憲法法庭作成111年憲判字第9號判決，確立公務人員考績法所定考績丁等免職規定，與憲法第77條有關司法院掌理公務員懲戒之規定，以及憲法第18條規定保障人民服公職權之意旨，均尚無牴觸，但公務人員考績法所定免職事由與公務員懲戒法所定懲戒事由有所重疊，有關機關宜適時檢討修正相關法令，予以適切區分，或就同時該當司法懲戒及行政懲處事由之情形，明定該二程序之關係。公務人員考績法最近一次修正為2007年3月21日，本部為落實考績覈實考評意旨，發揮績效管考之積極功能，陸續提出修正草案，包括整併考核項目並授權由各主管機關視整體施政目標及業務特性訂定考核細目、修正機關應就考列丙等人員施以適當輔導並與陞遷連結、增訂實施面談相關機制等。是公務人員考績法除應落實上開憲法法庭判決意旨，亦應通盤研議考績制度整體結構性改革之可行性。

為建立2023年7月1日以後初任公務人員新退撫制度，本部提出「公務人員個人專戶制退休資遣撫卹法草案」，除設立公務人員個人退休金專戶，不再參加現行退撫基金外，退休金財務與現行退撫基金脫鉤，並加入自主管理精神，透過自主投資平臺，設計多元化投資標的組合提供初任公務人員選擇，如選擇風險最低投資標的組合，由政府保證最低收益等配套機制。上開草案業經總統2023年1月11日華總一義字第11200001531號令制定公布，並將自同年7月1日施行。又我國少子女化及高齡化現象，進而影響政府公務人力結構，對於現職公務員而言，可能改變公務員公務生涯規劃及在職期間工作態度，例如，陞遷速度可能趨緩，造成人力新陳代謝緩慢，久之勢將難以提升公務員工作士氣，抑或實質

所得下降轉而要求兼職補償、重新思考理財規劃，乃至於國家掄才誘因減低等，其隱含的實質意義係公務員人事法制包括公務員公務倫理、義務規範、俸給待遇結構、陞遷與考評機制，以及激勵措施等，已然須配合時勢就文官制度作全面性通盤檢討。

除此之外，我國人事管理制度，政務人員、常任文官外，尚有一類人員係為發展科學技術、執行專門性、技術性之業務，或辦理事務性、簡易性之工作，或難以透過現行考試制度羅致所需人才，而以契約方式進用者，且各自適用之人事法制不同，未有統一規範，宜盡速制（修）訂相關規定，以完備人事制度。又為解決政府機關對於長期錄取不足額考試類科需用專門職業及技術人才的迫切性，以及我國人事制度應朝彈性化及選才多元化改革，本部提出「專門職業及技術人員轉任公務人員條例修正草案」，使專門職業及技術人員轉任公務人員逐步轉型為與現行考試用人同屬機關常態性甄補公務人力之管道，並增訂政府機關置公職律師、公職建築師及各類公職專技人員職務之法源依據以吸引各類優秀專門職業與技術人員進入公部門服務；上開草案經總統2022年12月28日華總一義字第11100110021號令公布全文15條，除第8條有關資深績優轉任人員得放寬職系限制及第9條轉任人員取得簡任官等任用資格條件自公布日施行外，其餘施行日期，由考試院定之。

國家施政良窳，實有賴於精實良善政府團隊來達成，本部為公務員人事法制主管機關，對於完備公務員人事制度，自當責無旁貸，期透過本次考察，進一步瞭解日本相關人事制度，作為本部未來研修相關人事法制之參考，以落實黃榮村院長於本部2021年1月22日舉辦之「永續政府、活水人力：公務人力資源之轉型方向」研討會致詞中提及「透過良

善的制度設計與持續變革，以塑造更優質更有績效的行政團隊，提振國家競爭力」之理念。

## 二、考察主題與題綱

本次考察主要係蒐集日本公務員績效管理、期間業務人員、公務員公共年金、官民人事交流及高齡員工職務再設計等相關人事制度之設計與實施情形，爰將重點集中於下列議題，並就其政策面及實務面提出問題：

(一)貴國為貫徹公務員績效管理制度，自2021年10月起，推動「新人事評價制度」，除強化目標設定與評估外，透過面談等方式積極提供指導和建議，並將評價等級從5級細分到6級，同時修正相關評價標準，以更加詳細並準確評價公務員能力和成就，評價結果作為人事任免、遷調、加減薪資及發給獎金之基準。

1、請問「新人事評價制度」研議過程中有無窒礙難行之處？如有，係哪些事項遇到阻力？貴國是採取何種方式以有效解決困難？

2、貴國「新人事評價制度」之業績評價成績區分為「特別優秀」、「優秀」、「良好」、「待加強」4級，其中「特別優秀」、「優秀」分別為5%以上、25%以上。

(1) 請問有無人數比例上限之限制？如有，上限為何？其考量因素為何？

(2) 如無限制「特別優秀」、「優秀」2級人數之比例，其考量因素為何？是否造成業績評價趨向「特別優秀」、「優秀」之情形？貴國如何確保評價之公平客觀？

(二)貴國為維護公務員健康及安全，業訂定相關加強衛生保健措施，以維持公共服務品質及避免公務員有過勞情事之虞。

1、請問貴國就公務員每月加班 100 小時或以上，或在 2 至 6 月內平均加班 80 小時須進行醫師面試指導措施，其實施方式為何？於實

務運行是否有窒礙難行之處？對於交替制勤務者有無特別規範？如有，係哪些事項作不同之規範？其考量為何？

2、近年來嚴重特殊傳染性肺炎（COVID-19）因素，貴國為維持公共服務品質並兼顧公務員身心健康，是否有相關人事管理措施？對於第一線防疫人員有無特別關懷政策？

(三)貴國為因應少子女化及高齡化社會來臨，推動公務員「再任用制度」，將公務員退休年齡由現在60歲逐步提高到65歲，並引入公務員達到60歲原則上退出管理職位且以部分工時方式繼續工作，以有效發揮高齡公務員長年累積能力與經驗。

1、請問「再任用制度」研議過程中有無窒礙難行之處？如有，係哪些事項遇到阻力？貴國是採取何種方式以有效解決困難？

2、貴國國家公務員依勤務型態不同，就勤務時間及休息日訂有不同規範(如彈性工作制、交替制、裁量勤務制等勤務型態)，其中交替制勤務者，需 24 小時輪班，包括刑務官、航空管制官、稅務職員等職務。請問「再任用制度」對於不同勤務型態之職務有無特別規範？如有，係哪些事項作不同之規範？其考量為何？

3、貴國推動「再任用制度」截至目前為止，這個新制度實施成效及面臨到主要困境與挑戰為何？哪種勤務型態達成之成效最佳？哪種勤務型態達成之成效尚有改善空間？貴國目前是有無研議相關改善措施？

4、貴國再任用制度中「延後公務員退休年齡」截至目前為止，實務之執行成效及面臨到的主要困境與挑戰為何？有無針對高齡公務員進行職務再設計？另外公共年金領取年齡是否配合延後？

5、貴國公務員退休年齡延至 65 歲，是否造成公務人力新陳代謝減緩

情形？有無完善之陞遷機制及有效激勵措施？對於公務員高齡化現象，有無其他職務再設計相關人事管理措施？對於不同勤務型態之職務有無特別規範？如有，係哪些事項作不同之規範？其考量為何？

6、貴國公務員「再任用制度」將擔任管理職公務員 60 歲調整為非管理職繼續工作至 65 歲，並規劃減少 3 成俸給，可否說明具體方案內容、規劃或實施成效及有無遭遇困難等？其繼續工作地點是否限於原服務機關或原服務單位？如是，於實務執行上有無窒礙難行之處？如有，係哪些事項遇到阻力？貴國採取何種方式以有效解決困難？

(四)面對高齡化社會，貴國公務人員倘有家庭照顧(如：侍親)需求時，相關配合照護制度或措施為何？目前實施成效如何？是否能有效避免公務人員離開職場？相關配合照護制度中，是否有替代人力及其如何進用？

(五)貴國人事制度除考試用人外，據悉尚有期間業務人員制度，定期進用人員辦理公務，請問其實施背景、現行法規依據、內容及運作為何？另貴國除該制度外，是否尚有其他非正規用人制度？相關情形為何？國家及地方是否均適用相同規定？另實務執行上現行有無遇到困難之處？貴國是否有相關配套措施或因應策略？

(六)據瞭解貴國有官民人事交流制度，請問貴國現行官民人事交流制度實施背景、法規依據及規範內容(含括是否一定要官民雙方互惠交流始得辦理；「交流派遣」〈政府到企業〉時，政府職員原負責業務，如何處理？如何保障交流人員之待遇、陞遷、退離等權益？如何辦理考核？是否有相關獎勵規定鼓勵參與？又是否訂有相關服務

倫理規範，利益迴避等限制性規定及防弊措施等規範)為何？國家及地方公務員是否均適用相同規定？或有何不同？且主政機關及實施成效分別為何？有無相關數據？另實務執行上有無遇到窒礙之處？如有，貴國如何解決？又是否曾修法或進行相關調整改善措施？未來規劃政策方向為何？

(七)貴國公共年金中區分有基礎(國民)年金與附加年金，為使薪資水準相同之附加年金參加者應負擔相同的保險費，並享有相同給付水準，廢除職域間的區別(私部門參加厚生年金，公部門參加共濟年金)，使共濟年金與厚生年金保險費、給付統一水準，並自2015年10月起將共濟年金併入厚生年金，完成附加年金單一化的體制。請問「單一化的附加年金體制」具體合併之方式及內容為何？研議整合過程有無窒礙難行之處？實務執行上有無遭遇困難？如有，係分別哪些事項遇到阻力？貴國是分別採取何種方式以有效解決困難？是否另設計配套措施？

### 三、行程安排與會談對象

日本為內閣制之國家，內閣由內閣總理大臣與國務大臣等組成；內閣總理大臣也就是首相，是由國會議員中推選，國會議員亦得兼任內閣閣員，因此日本可謂是行政、立法非嚴格分立，在推動立(修)法相關政策上，無論是由行政機關提出法案，或由國會主動立(修)法，在穩定多數執政的情形下，都可以達到確實執行國家政策之成效，本次考察本部拜會眾議院議員哇元將吾、井上貴博2人，即為現任兼任內閣閣員之國會議員，與兩人就規劃制(修)訂相關人事制度之經驗進行交流。又安排與日本人事院、內閣人事局及財務省之座談會，係由事務官就本部事先所擬的訪談題綱就其業管部分進行說明後，雙方再進一步交換意見。

我國為五權分立的國家，與日本憲政體制不同，本部在蒐集日本人事制度時，發現日本人事院及內閣人事局於人事制度分工上，亦有部分權限重疊，似與考試院（本部）、行政院（人事行政總處）之情形雷同。又黃榮村院長指示院部會出國考察時，宜善加利用國際交流機會，向受訪機關簡要介紹業務職掌等，是本部行前製作相關簡報，並翻譯成日文版及英文版，以供日本受訪機關瞭解本部組織及職權。

### （一）行程安排

本次考察，承外交部函轉駐日本代表處協助辦理參訪事宜，事前本部先行透過日本政府部門公開網頁及法律查詢系統，蒐集與前開議題有關之資料，並獲駐福岡代表處陳俊銘處長與駐日本代表處林彥廷秘書鼎力協助洽詢人事院總裁（或事務官），厚生勞動省大臣（或副大臣），財務省政務大臣（或副大臣），以及人事院、內閣人事局、厚生勞動省及財務省等人員（或機關）與本部進行相關人事制度之交流。

然而駐處與相關人員或機關聯繫過程中，由於日本外務省關切本部參訪行程，致部分人員或機關婉謝本部拜會。在這次考察行程洽談過程中，本部考察人員體會到我國外交領事人員所遭遇到之困境與限制，尤其是與我國沒有邦交國家，未來如何完備我國外交領事人員人事制度，以提升士氣並作為其強力後盾提供支持，值得省思檢討。因此，本次考察行程因日本外務省介入增添不少變數，本部原擬部分人事議題雖未能如期獲得相關資訊，僅能就日本官方網站資料進行瞭解，惟仍試著依循考試院劉秘書長建忻於2023年1月5日考試院第13屆第120次會議所提「日本中央及地方政府公務人員考選制度考察報告」架構，思考本次考察議題有關兩國制度所觀察到問題，進而提出相關改革建議。

本部考察行程經駐處積極聯繫並協助談妥國會議員畦元将吾、井上貴博2人，以及內閣人事局、厚生勞動省及財務省等機關接受本部拜會。另外於日本當地有幸聯繫到慶應義塾大學法學部小山剛教授，得於此次考察期間就憲法及人事法制等進行意見交換。本次考察行程初步規劃時雖是困難重重，但承蒙駐處多位人員鼎力協助，使本次考察得以順利成行。

本部考察人員於111年12月19日到達日本東京，次日至眾議員議員會館拜會畦元将吾眾議員，討論政府部門如何引進專業性優秀人才等議題，晚間與駐日本代表處政務副代表蔡明耀等人就駐處相關人事業務進行意見交換。12月21日上午前往眾議員議員會館拜會井上貴博眾議員，聽取改善公務員福利制度等經驗，下午則至新宿的咖啡廳，與慶應義塾大學法學部小山剛教授廣泛討論我國日前公務機關禁止使用抖音、公務員表現自由合憲界限及人事院與內閣人事局權限等議題。12月22日上午於日本台灣交流協會會議室聽取內閣人事局就日本實施官民人事交流制度與實務運作情形，23日上午及下午則於同一地點分別與人事院及財務省就日本公務員人事評價、再任用及共濟年金等人事制度進行意見交流。於12月24日搭機返國。

表 1 考察行程表

日期	交流/會晤/座談對象	重點摘要
12月 20日	<p>拜會眾議員畦元将吾</p> <p>與駐日代表處人員交流餐敘</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 蔡明耀 政務副代表</li> <li>◆ 鄒幼涵 顧問</li> </ul>	<p>公務員勞動條件、醫師等醫事人員工時改革</p> <p>駐外人員相關人事業務</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 林春壽 經濟組組長</li> <li>◆ 黃冠超 教育組組長</li> <li>◆ 林彥廷 秘書</li> </ul>	
12月 21日	<p>拜會眾議員井上貴博</p> <p>拜會慶應義塾大學法學部小山剛教授</p>	<p>公務員福利制度及海外公務員補助相關改善措施</p> <p>公務員表現自由合憲界限及人事院與內閣人事局權限相關問題</p>
12月 22日	<p>內閣人事局交流座談會</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 国井隼人 交流係長</li> <li>◆ 石川義浩 調查官</li> <li>◆ 齋藤友里菜 事務官</li> </ul>	官民人事交流制度與實務
12月 23日	<p>人事院交流座談會</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 植村隆生 企画法制課長</li> <li>◆ 下野剛史 國際專門官</li> </ul> <p>財務省交流座談會</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 尾崎輝宏 主計局給與共濟課給與共濟課長</li> <li>◆ 北原文幸 主計局給與共濟課共濟調查官</li> </ul>	<p>公務員人事評價及再任用制度</p> <p>公務員共濟年金制度</p>

資料來源：筆者自行整理。

## (二) 會談機關與對象

本次考察拜會機關為「人事院」、「內閣人事局」、「財務省」；人員部分為國會議員哇元将吾、井上貴博，以及慶應義塾大學法學部小山剛

教授，簡要概述上開機關（人員）之組織及業務職掌（經歷及專業領域）如下：

## 1、 人事院

人事院是依據國家公務員法第2章所設置的「中央人事行政機關」，為日本國家公務員之最高人事機關，由人事官3人組織而成，其中1人為總裁，現任總裁為川本裕子，下設事務總局，為執行機關，並設置國家公務員倫理審查會。人事院權限之行使獨立於內閣之外，為一獨立機關，其主要職責為確保公務員錄用考試、任免標準及培訓等人事管理的公平性；並向國會和內閣建議修正工作條件，以作為限制基本勞動權利的補償措施；以及研究調查國外人事制度，制定符合時宜之人事管理措施。（詳見第二章）

## 2、 內閣人事局

依內閣法規定，內閣下設內閣官房，並於內閣官房設置內閣人事局；內閣人事局局長由內閣總理大臣於內閣官房副長官中指名出任。內閣人事局為規劃決策與執行國家公務員人事管理制度之樞紐，具體包括以下三個方面：「國家公務員之人事管理」—為充分發揮國家公務員的實力，提高政策品質和行政服務水準，推進與時代變化相適應的人事管理，包括國家公務員制度的規劃，以及各行政機關人事管理的政策和規劃的綜合協調，特別是從確保、培養和利用優秀人才的角度出發，促進國家公務員之採用、提高女性公務員地位和工作與生活之間的平衡；「國家行政組織」—為使內閣重要課題得以靈活、迅速予以回應，提供強而有力之組織支持，辦理行政機關之設立、定員管理與級別定數等事務；「幹部職員人事之一元管理」—為確保部職員人

事管理之適切性，統一管理幹部職員之人事相關事務，例如資格審查。  
。(詳見第二章)

### 3、 財務省

依財務省設置法規定，財務省職責是確保穩健的財政，實現適當和公平的稅收，妥善營運海關業務，妥善管理國庫，維持對貨幣的信心，並確保外匯穩定，其職權包括公務員共濟組合制度有關事項。又依「國家公務員共濟組合法」，國家公務員共濟年金組合制度為全國公務員及其家屬提供短期福利（醫療保險）、長期福利（養老保險）、福利服務等綜合服務，目的在於維護渠等生活安定性、改善福利和有效管理公共事務。

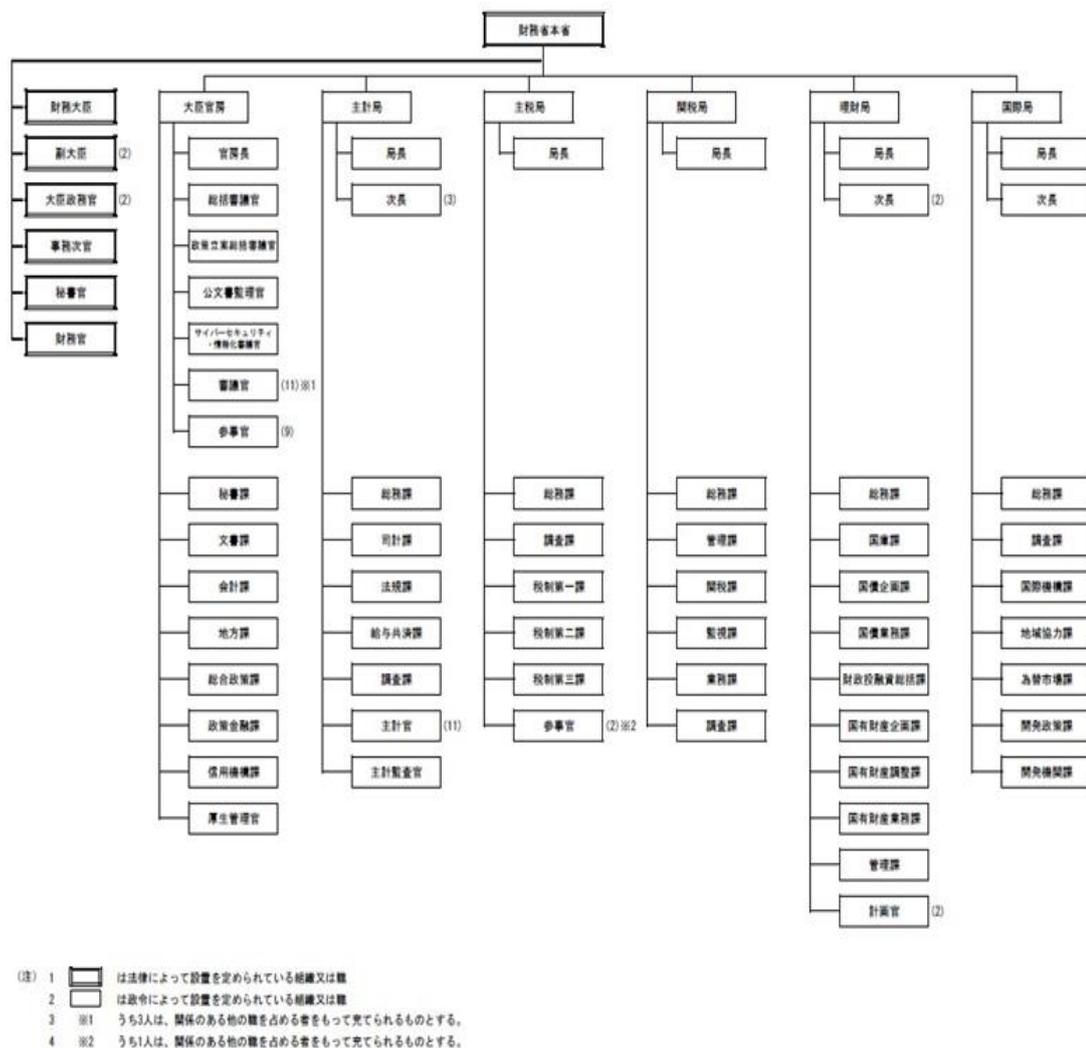


圖 1 財務省組織圖

資料來源：[https://www.mof.go.jp/about\\_mof/introduction/organization/index.htm](https://www.mof.go.jp/about_mof/introduction/organization/index.htm)

#### 4、眾議院哇元将吾議員（あぜもと しょうご）

哇元将吾議員（1958年生）於1980年自國際醫療綜合技術學院（現為岐府醫科大學）診療放射線技師科畢業，同年於廣島市民醫院放射線科服務，於2019年第48次眾議院議員總選舉當選，黨籍為自由民主黨，復於2021年第49次眾議院議員總選舉再次當選，於2022年8月任命為厚生勞動大臣政務官。

哇元眾議員出任國會議員前，除於廣島市民醫院放射線科工作外，於1985年加入橫河醫療系統有限公司（現為GE醫療保健日本有限公

司)，1999年擔任AZE株式會社總裁，2014年為日本放射技師協會理事，同年為放射技師聯合會副理事長，具備相當豐富產業界經歷。

COVID-19疫情期間，畦元眾議員努力爭取強化CT醫療設備等相關預算，檢驗COVID-19早期肺炎症狀，以有效發現偽陰性患者，並降低轉為重症患者之機率。畦元眾議員以其專業醫事人員背景及豐富產業經驗，積極推動維護人民安全和保障生活相關政策，目前亦對於醫師工時過高部分研議相關改革方案。本次考察與畦元眾議員簡短交流兩國研議人事制度改革經驗，獲益良多並讓人深思應如何再精進我國相關人事措施，以完備文官制度。

#### 5、 眾議院井上貴博議員

井上貴博議員（1962年生）出生於政治世家，其祖父及父親都曾擔任福岡縣議員，於1988年自獨協大學法學部法律科畢業。2003年傳承祖父及父親衣鉢，投入福岡縣議員選舉初次當選，黨籍為自由民主黨，續於2007年、2011年均連任當選福岡縣議員；2012年於福岡縣議員任期中辭職，參加第46屆眾議員選舉並獲當選，復於2014年、2017年及2021年第47屆至第49屆眾議員均連任當選，於2022年8月任命為財務副大臣。

井上眾議員自2003年初次當選後，即積極推動振興經濟、都市開發及文化保存等各項政策，包括福岡機場跑道擴建、箱田港重建、九大箱崎校區舊址開發、福岡市中央區天神地帶再開發和海洋中道海濱公園公私合作促進等專案；以及博多祇園山笠教科文組織無形文化遺產登錄、指定博多松籬子國為重要無形文化遺產、名島橋國登錄有形文化財（建造物）等保護傳統文化產業等相關事宜。

井上先生擔任眾議員期間，曾擔任預算委員會委員、財務金融委員會委員、經濟產業部會副部會長、財務大臣補佐官（G20財務大臣・中央銀行總裁會議主席），具法學背景且長期從事政經工作，目前積極推動強化公務員待遇與年金制度，以確保優秀人才進入公部門服務。本次考察得以拜會井上眾議員，聽取其從政後推動公務員人事相關政策心得分享，受益匪淺並深受啟發，可作為我國人事制度相關改革之參據。

#### 6、 慶應義塾大學法學部小山剛教授

小山剛教授（1960年生）於1984年自慶應義塾大學法學部畢業，1986年同校取得碩士學位後至德國科隆大學繼續深造，於1990年回到母校繼續攻讀法學院博士學位，期間曾擔任明治大學法學院、講師、副教授，2001年赴德國弗萊堡大學擔任客座教授，次年獲慶應義塾大學聘任為法學院副教授，於2004年升任為教授，並於2005年取得慶應義塾大學法學博士。

小山教授致身於法學研究，主要領域為憲法理論，著重於基本人權，尤以將憲法權利具體化研究為知名，曾著有「基本權保護之法理」一書並獲得日本比較憲法學會田上穰治賞獎項。小山教授教學理念，係認為法理學中「理論」和「實踐」就像是車輛的兩個輪子般，透過詳細分析現今言論自由、生命權等憲法權利相關的司法判例與理論，探討違憲與合憲等具體案例，以培養憲政意識能力。

小山教授曾多次來臺與我國法學教授進行學術交流，本次考察與小山教授短暫交流獲得許多法律所欲達成規制目的及政策思維，對於本部未來規劃相關人事制度，提供了不同角度之思考面向。

## 第二章 日本人事院與內閣人事局

### 一、人事院之沿革與獨立性

#### (一) 人事院成立之背景

日本人事院（National Personnel Authority, NPA）是參考美國文官委員會（Civil Service Commission）於昭和 23（1948）年依《國家公務員法》第 3 條第 1 項前段所設置之行政委員會，其意思決定機關為人事院會議。

依《日本國憲法》第 73 條第 4 項規定，內閣有「依法律規定之基準，掌理有關官吏事務」之職務，《國家公務員法》第 3 條第 1 項也規定人事院於內閣「所轄」之下，辦理該等事務。人事院雖形式上隸屬於內閣之下，但相對於內閣具有其獨立性，不受內閣之指揮監督，故稱為內閣「所轄」機關，而非內閣「統轄」機關<sup>1</sup>。（圖 2）

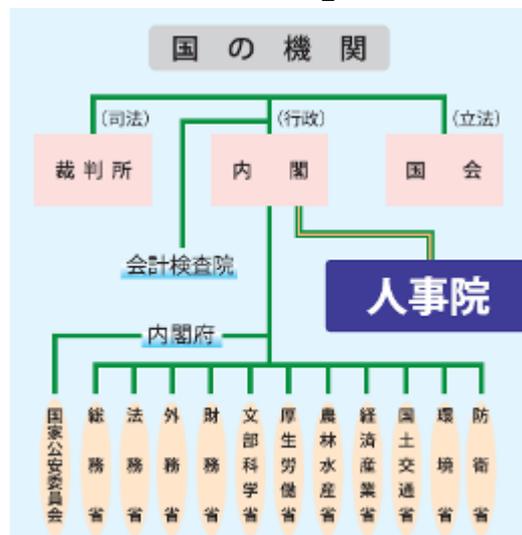


圖 2 人事院於日本國家機關中的位置

資料來源：日本人事院官網 <https://www.jinji.go.jp/syukai/index.html>（最後瀏覽日期 20230113）。

<sup>1</sup>依日本法務省的法令英譯，「所轄」是譯成“under the jurisdiction of the Cabinet”至於「統轄」則譯成“under the control and jurisdiction of the Cabinet”參見宇賀克也著，《行政法概說III—行政組織法/公務員法/公物法》，第 5 版（東京：有斐閣，2019），頁 141。

人事院的組織與權限皆規定於《國家公務員法》第 3 條以下，故《國家公務員法》既具有作為人事院設置法之組織法性質，也有規範公務員權利、義務等人事制度之作用法性質。

## (二) 人事院的獨立性

《日本國憲法》規定，公務員是「全體國民之服務者」，在履行職責時，必須保持中立和公正。因此，根據《國家公務員法》，人事院作為中立和第三方機構，負責確保人力資源管理的公平性和保護國家公務員的利益。人事院的主要功能包括：

- 1、實施招聘考試、任命標準、培訓等，以確保人力資源管理的公平性。
- 2、向國會和內閣建議修訂待遇和其他工作條件，作為限制基本勞動權利的補償措施。
- 3、作為人力資源管理的專業機構，對國內外人力資源系統進行調查研究，並制定符合時代要求的人力資源措施。

人事院作為獨立行政委員會相對於內閣所具有之獨立性保障包括<sup>2</sup>：

- 1、組織、員額及政策評價面之獨立性：人事院的組織員額雖然受到預算的控制，但人事院可以自行訂定人事院規則。人事院不適用《內閣府設置法》及《國家行政組織法》之規定，可自行管理其內部機構。(國公法 4 條 4 項) 也不受《有關行政機關職員之定員(員額)法律》之規範(定員法 1 條 1 項) 及不適用《有關政策評價之法律》總務省一年兩次之政策評價，由人事院自行進行政策評價。
- 2、人事官的身分保障：人事院雖為內閣所轄，但有獨立於內閣外行使職權之獨立性，並賦予人事官高度的身分保障(國公法 8 條及 9 條)。並且人事官任期 4 年，得連任，最長 12 年。任期中出缺遞補者，

---

<sup>2</sup> 參見宇賀克也，《行政法概說III—行政組織法/公務員法/公物法》，頁 143 至 145。

- 任期僅為其剩餘之任期。(國公法 7 條 1 項)，若人事官出缺後 60 日內不任命新人事官的話，閣員會受到一年以下有期徒刑或 50 萬元以下罰金之處罰(國公法 109 條 3 項)，更可見人事官之重要性。人事官無退休制度，僅在法律規定之一定事由下才能違背其意願，由最高裁判所予以彈劾使其去職。(國公法 8 條 1 項)
- 3、幹部職員之獨立性：人事院事務總局之幹部職員亦不適用幹部職員一元管理規定(適格性審查、幹部候補者名簿、基於與內閣總理大臣及內閣官房長官之協議任用等)。(國公法 61 條之 8)
  - 4、審查權限之獨立性：依法律在人事院被賦予處置權限之部門，僅受人事院之審查。(國公法 3 條 3 項)並且不妨礙其就法律問題提出訴訟。(國公法 8 條 4 項)
  - 5、預算面之獨立性：人事院於每一會計年度開始前必須向內閣提出次一會計年度所必要經費之請求書納入國家預算。(國公法 13 條 3 項)內閣若要修正人事院的經費要求書，必須向國會提出內閣的修正要求書。(國公法 13 條 4 項)迄至 2018 年為止，內閣未曾有過修正人事院經費要求書的例子。<sup>3</sup>2020 年預算為 9,169,063,000 日圓。
  - 6、規則制定權之獨立性：人事院就所掌理之事務，為實施法律或在法律之授權下，得發布人事院規則。(國公法 16 條 1 項)人事院規則與政令同位階，但不受內閣法制局之審查。(內閣法制局設置法 3 條)
  - 7、對國會提出意見之獨立性：人事院就法令的制定或改廢，得不經過內閣直接向國會陳述意見。

上述這些高度獨立性的保障，乃是基於確保公務員的公正中立性，

---

<sup>3</sup> 參見宇賀克也，《行政法概說Ⅲ—行政組織法/公務員法/公物法》，頁 145。

以及依據能力的適當人事制度，乃是一切行政的根本，所作的制度設計。

然而這樣具有高度獨立性的人事院制度，亦非沒有爭議。有關人事院的存廢爭議其來已久，人事院作為盟軍佔領軍總司令部佔領下所設立之獨立行政委員會開始，有關廢止人事院之主張就不曾停歇過。早在1951年8月的政令資問委員會就曾建議廢止人事院改設總理府人事局。其後也數度由審議會提出廢止人事院或縮小其職權之建議，並伴隨提出《國家公務員法》修正案，但都未能通過<sup>4</sup>。直到2014年（平成26年）的《國家公務員法》修正案，將人事院的部分職權移歸新設的內閣人事局，確保人事行政的公正性及限制勞動基本權的替代措施仍維持由人事院掌理。

## 二、人事院之組織與職權

### （一）人事院總裁與人事官

依《國家公務員法》第4條第1項規定，人事院由三位常任人事官組成，人事官中之一人，由內閣任命為總裁。人事官必須年滿35歲以上，經兩個議院同意後由內閣任命。（國公法5條1項）人事官為認證官，其任免是由天皇認證（國公法5條2項），人事院總裁之待遇等同大臣級，另兩位人事官待遇為大臣政務官級。現任之人事院總裁為山本裕子<sup>5</sup>，另兩位人事官為伊藤かつら<sup>6</sup>及古屋浩明<sup>7</sup>。其中兩位女性分別來自學界及企

---

<sup>4</sup>參見宇賀克也，《行政法概說Ⅲ—行政組織法/公務員法/公物法》，頁147至148。

<sup>5</sup> 其履歷如下：(株)東京銀行(現：(株)三菱UFJ銀行)マッキンゼー・アンド・カンパニー日本支社(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ社外取締役、国家公安委員会委員、早稲田大学大学院経営管理研究科教授、ソフトバンクグループ(株)社外取締役、早稲田大学ガバナンス&サステナビリティ研究所所長。人事官（令和3年6月）

<sup>6</sup> 其履歷如下：日本アイ・ビー・エム(株)、アドビシステムズ(株)マーケティングディレクター、日本マイクロソフト(株)執行役員チーフラーニングオフィサー、プロフェッショナルスキル開発本部長、野村不動産ホールディングス(株)社外取締役、人事官（令和4年4月）

<sup>7</sup> 其履歷如下：人事院採用、人事院給与局長、人事院事務総長、人事官（令和2年4月）

業，一名男性則為曾任人事院事務總長者。(圖 3)



圖 3 現任日本人事官

資料來源：日本人事院官網 <https://www.jinji.go.jp/syokai/index.html> (最後瀏覽日期 20230113)。

為確保人事院之政治中立性，人事院總裁及其他二位人事官在任命日前五年內，不得為擔任政黨職員、政治顧問或其他具有相同影響力之政黨成員，或在任命日前五年為國家或都道府縣民選之公職候選人者，依人事院規則規定不得為人事官。(國公法 4 條 4 項) 人事官之任免依《國家公務員法》第 4 條第 5 項規定，不得有任兩人屬同一政黨或來自同一大學大學部畢業者。並且人事官退職後一年內不得被任命為人事院官職以外之官職(包括府、省之審議會等的委員在內)更是其特色(國公法 7 條 3 項)。若有 2 人同屬一個政黨時，則由內閣經兩議會同意予以罷免。

## (二) 人事院的組織

人事院在 2018 (平成 30) 年 3 月底之預算員額為 630 人，人事院之下設有事務局，稱為事務總局，事務總局之首長稱為事務總長，協助人事院總裁執行職務，享有跟事務次官相同之待遇。事務總局下設有 9 個地方事務局或所，以及公平審查局、給與局、人才局、職員福祉局及公務員研修所等所屬單位(如圖 4)。

人事院依據《國家公務員法》為辦理有關確保職務倫理之掌理事項，設有「國家公務員倫理審查會」，並依《國家公務員倫理法》第 21 條第 1 項規定，設有自己獨立的事務局。國家公務員倫理審查會由會長及委員 4 人（其中一人為人事官）共 5 人組成，目前會長為秋吉淳一郎，委員包括青山佳世（フリーアナウンサー）、上野幹夫（中外製藥株式會社特別顧問）、潜道文子（拓殖大学副校長）及伊藤かつら（人事官），事務局長則為練合聡<sup>8</sup>。另置有參事官 2 人，其詳細組織及職員配置如圖四。國家公務員倫理審查會主要掌理事項包括：

- 1、就制定、修訂和廢除倫理規程發表意見；
- 2、國家公務員倫理維護問題的調查研究與規劃；
- 3、全面規劃和協調維護國家公務員倫理的培訓；
- 4、審查各種報告；
- 5、訂定或修正違反《國家公務員倫理法》時懲戒處分之基準；
- 6、疑似違反《國家公務員倫理法》等法令時的調查、懲戒程序的實施及懲戒處分的承認；
- 7、向各省、府提供指導、諮詢、要求採取必要措施等。



圖 4 人事院的組織

資料來源：日本人事院官網 <https://www.jinji.go.jp/syukai/index.html>（最後瀏覽日期 20230113）

<sup>8</sup> 日本人事院官網 <https://www.jinji.go.jp/rinri/gaiyou/syosyojimu.html>（最後瀏覽日期 20230113）。

### 3 人事院の機構図（令和3年3月31日現在）

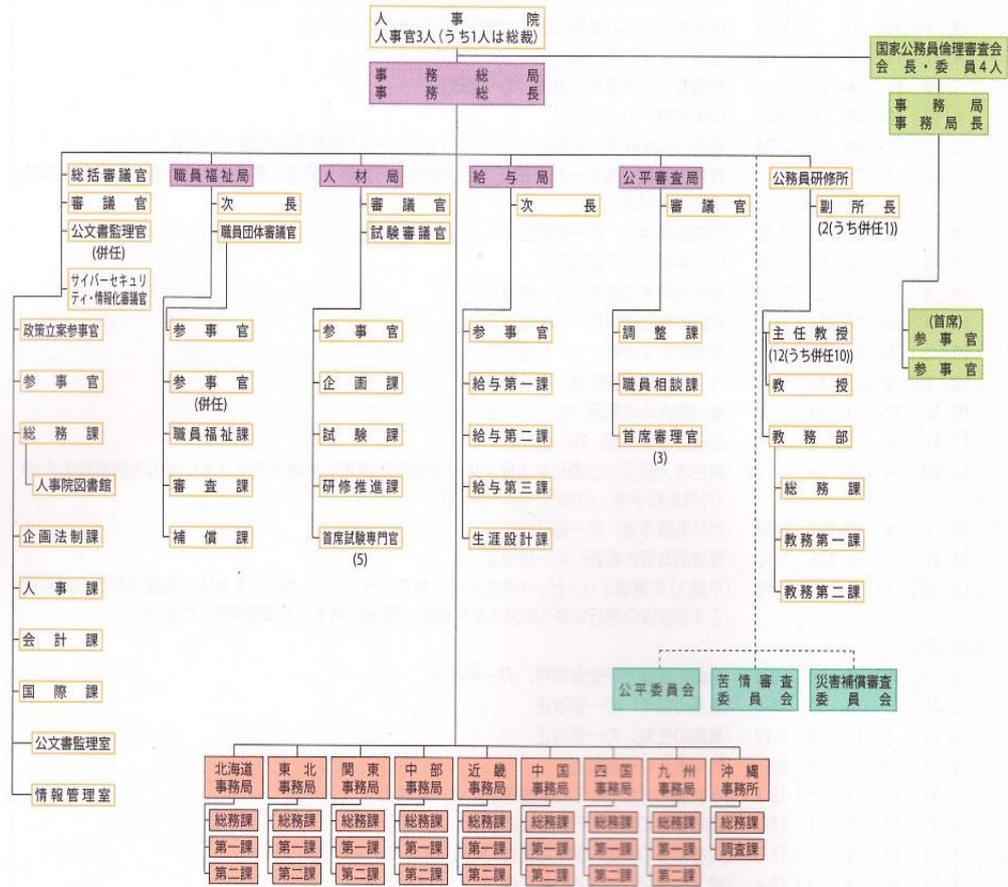


圖 5 人事院詳細組織圖

資料來源：人事院編，《公務員白書》，（東京：日經印刷株式會社，令和3年），頁218。

### （三）人事院的職權

人事院目前的主要職權包括<sup>9</sup>：

#### 1、確保人力資源<sup>10</sup>：

（1）辦理公務員任用考試：包括①綜合職考試（總合職試驗）；②一般職考試（一般職試驗）；③專門職考試（專門職試驗）；④經驗者進用考試（經驗者採用試驗）。

（2）採取措施增加身心障礙者之進用。

<sup>9</sup> NPA, 2022 Profile of National Public Employees in Japan, (Tokyo: NPA, 2022), pp.4-30.

<sup>10</sup> Ibid., p.4.

- (3) 與各府省合作提供進用公務員之相關活動訊息：不只包括在全國各地舉辦面對面之討論也包括採取網路等線上的活動。
- (4) 女性公務員的擴大進用與陞遷：在全國辦理各種討論會強調公務機關進用女性之責任並提供各種訓練計畫促進女性公務員之職涯陞遷。
- 2、人力資源發展<sup>11</sup>：辦理人力資源發展相關之訓練、主題式訓練課程及派遣公務員出國培訓。
- 3、公私人才交流<sup>12</sup>：依《官民人事交流法》<sup>13</sup>包括公務員至民間企業之「交流派遣」及民間企業人才至政府機關定期進用之「交流採用」。
- 4、實現友善工作環境<sup>14</sup>：改善工時過長問題，規定最高加班時數，原則上每月不超過 45 小時，每年不超過 360 小時，例外每月不超過 100 小時，每年不超過 720 小時，每 2-6 個月平均不得超過 80 小時，每月加班超過 45 小時的月數不得超過每年六個月。鼓勵每年休假一定日數並研議彈性工作時間及遠距線上工作。同時也致力於防止職場霸凌、增進心理健康、提升職場安全管理及提供職災補償。
- 5、推動基於能力與表現的人事管理<sup>15</sup>：依照新的人事評價制度，公務員之考績從原本之五級：S 顯著傑出 (Remarkably Excellent)、A 超越一般 (Exceeds ordinary)、B 一般 (Average)、C 稍不符合要求 (Slightly unsatisfactory)、D 極不符合要求 (Unsatisfactory by far)，修正為自 2022 年 10 月起的六級：極為傑出 (Outstandingly excellent)、傑出 (Excellent)、優 (Superior)、良 (Good)、稍不符合要求 (Slightly unsatisfactory)、不符合要求 (Unsatisfactory)。

---

<sup>11</sup> Ibid., pp.5-6.

<sup>12</sup> Ibid., p.7.

<sup>13</sup> 平成 11 年 12 月 22 日法律第 224 號。

<sup>14</sup> *Supra Note*, No. 9, pp.7-11.

<sup>15</sup> Ibid., p.12.

- 6、建立適當的待遇制度<sup>16</sup>：日本公務員之待遇分成三部分：薪俸（Salary）、加給（Allowances）及獎金（Bonus），並依工作種類及性質有 17 種俸表，俸表包括若干職等及俸級，並應依功績原則（Principle of Merit）決定進、降俸級（Pay steps）及職等（Grades）之陞、降。
- 7、有效利用資深公務員的能力和經驗<sup>17</sup>：提高強制退休年齡（2023 預算年度起為 61 歲並每兩年調升強制退休年齡一歲至 2031 年起達到強制退休年齡 65 歲）與推動退休公務人員再任制度。
- 8、維持公務員之紀律<sup>18</sup>：對於違反義務之公務員依其違失行為機關給予不同之懲戒處分，包括免職（Dismissal）、停職（Suspension from Duty）、減給（Reduction in Pay）、戒告（Reprimand），這些懲戒處分是否妥適，公務員如有不服可以依《行政不服審查法》之規定請求審查，人事院於受理後，會組成公平委員會進行調查並提出調查報告由人事院作最後之判定，人事院之判定可以承認原處分或必須依其裁量修正。若當事人不構成應懲戒之情形，得撤銷原處分，並採取恢復該公務員權利之必要且適切之處置。<sup>19</sup>
- 9、不利處分之救濟<sup>20</sup>：包括不利處分之申訴、要求有關工作條件之行政行為、有關意外補償決定之重審、請求重新審查待遇決定之申訴等。
- 10、維持公務員之倫理<sup>21</sup>：由前述之國家公務員倫理審查會負責獨立地建立及維持公務員倫理之行為標準建立行為規範及申報規定。並調查、發動懲戒程序及審核有關違反倫理法或倫理規範行為之懲戒。

---

<sup>16</sup> Ibid., p.14.

<sup>17</sup> Ibid., p.20.

<sup>18</sup> Ibid., p.21.

<sup>19</sup> 參見宇賀克也著，《行政法概說III—行政組織法/公務員法/公物法》，第 5 版（東京：有斐閣，2019），頁 489 至 490。

<sup>20</sup> *Supra Note*, No. 9, p.22.

<sup>21</sup> Ibid., p.24.

11、人事院總裁獎之頒發<sup>22</sup>：每年頒發人事院總裁獎給長年有所貢獻以至於能增進人民信賴或在各省廳之不同工作上有不畏危險英勇表現之公務員個人或團體，獲獎者並得晉見天皇及皇后。

12、推動國際合作及國際交流<sup>23</sup>：每年派遣公務員進入國際組織或外國政府機關進行國際合作。

### 三、內閣人事局之成立背景與經過

日本依照 2008 年施行的《國家公務員制度改革基本法》第 11 條之規定：

「政府應依下列規定追加內閣官房之事務，並且為執行這些事務，在內閣官房內設置內閣人事局，並為此採取必要的法制上措施，除第 4 條第 1 項規定外，應於本法生效後一年內實施。

一 內閣官房長官就整個政府國家公務員的人事管理，負有向國民說明之責任，並掌理第 5 條第 4 項規定的事務和與之有關的事務。

二 總務省、人事院及其他國家行政機關，就其有關國家公務員的人事行政方面所承擔的職能，應從有效發揮內閣官房新的機能的觀點，在所必要之範圍內，移轉給內閣官房。」

為此在 2009 年提出的《國家公務員法》等部分條文修正草案，希望修正《內閣法》，在內閣官房中設置內閣人事局，內閣人事局則置內閣人事局長協助內閣官房長官，掌理內閣人事局事務，局長由內閣總理大臣自內閣官房副長官中指定一人兼任之。此一修法的工作，卻因眾議院解散而未能完成立法。其後 2010 年的修法及 2011 年的修法努力都未能成功。直到 2014（平成 26 年）年始最終完成修法的工作，內閣人事局（Cabinet

---

<sup>22</sup> Ibid., p.27.

<sup>23</sup> Ibid., p.28.

Bureau of Personnel Affairs) 正式成立。

內閣人事局作為負責國家公務員人事管理戰略中心職能的組織，負責相關制度的規劃、決策和運作，具體包括以下三個方面<sup>24</sup>：

- 1、國家公務員的人事行政：為充分發揮國家公務員的力量，謀求提高政策品質和行政服務水準，推動包括國家公務員制度的規劃和提案，以及各行政機關人事管理方針與計畫的整體調整等符應時代變化的人事管理。特別是，從確保、培養和活用優秀人才的角度出發，促進國家公務員的進用、提高婦女地位及致力於工作與生活之間平衡。
- 2、國家的行政組織：為了從組織方面大力支援對內閣重要問題的靈活和迅速反應，處理與行政機關的組織、員額管理或級別人數有關的事務。
- 3、幹部職員人事一元管理：為確保適當的人事管理能夠落實，對幹部職員等實施適格性審查及幹部職員人事一元化管理。

---

<sup>24</sup> 內閣官房官網 <https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/index.html> (最後瀏覽日期 20230113)

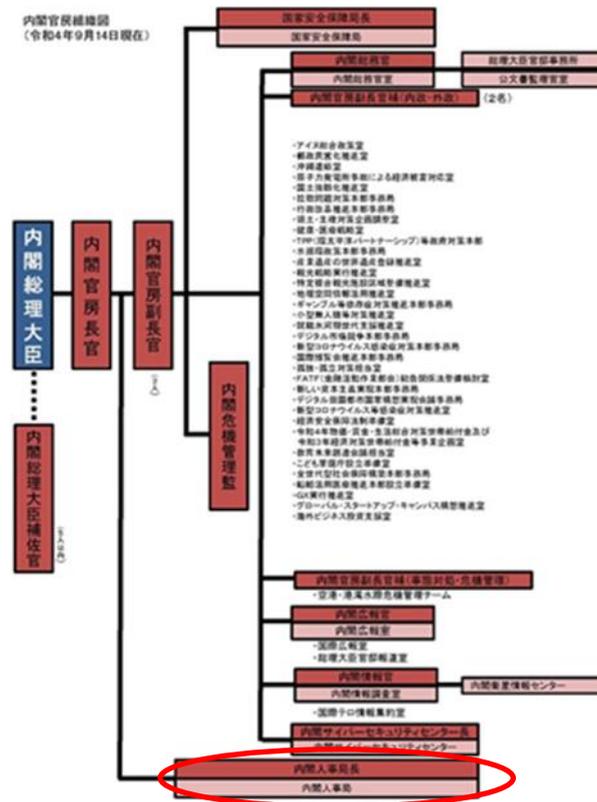


圖 6 日本內閣官房組織圖

資料來源：內閣官房官網 <https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/index.html>（最後瀏覽日期 20230113）

#### 四、內閣人事局之組織與職權

內閣人事局置局長 1 人，由內閣總理大臣自內閣官房副長官中指定一人兼任，其下另置有人事政策統括官 3 人，其中 1 人由擔任其他相關職務者兼任。內閣人事局其職掌依《國家公務員制度改革基本法》第 5 條第 4 項賦予內閣官房之新增人事權限之規定則包括：

- 一 各個府、省幹部職員等的員額設定及變更。
- 二 第 6 條第 3 項規定之幹部候選人培養課程之統一基準的作成、運用及管理。
- 三 第 6 條第 3 項第 3 款規定之有關研修（即訓練、進修）的政府整體規劃提案及實施。
- 四 第 6 條第 3 項規定之課程對象者（幹部候選人）之跨府、省橫

向的配置轉換之調整。

五 關於管理職員選任時統一基準之作成、運用與管理。

六 關於管理職員在府、省間橫向的配置轉換之調整。

七 關於幹部職員等以外職員之在府、省間橫向的配置指針之作成。

八 依第 2 項第 3 款<sup>25</sup>規定之適格性審查及候選人名簿之作成。

九 關於幹部職員等及第 6 條第 3 項規定之課程對象者（幹部候選人）人事資料之管理。

十 藉由第 6 條第 4 項第 2 款<sup>26</sup>規定之目標設定等，進行公開招募進用之推動。

十一 官民人才交流之推動。

內閣人事局目前致力推動之主要政策及事項，例如：公務員採用試驗、公募（中途採用）之資訊提供、提高國家公務員女性比率及促進工作與生活的平衡（work life balance）、鼓勵男性職員以育兒為目的之「休假」（育兒假、陪產假等）與「休業」（留職停薪）、以能力及實績主義為人事管理基礎之人事評價制度、國家與民間企業間的人才交流、府省間的人事交流、國家與地方自治團體間的人事交流、推動公務部門僱用身心障礙者、幹部候選人培育課程、公務員之健康增進、職場性騷擾防止、公務員工作與家庭照護兼顧之措施、公務員延後屆齡退休年齡及再任用制度等。

## 五、人事院與內閣人事局之關係

日本人事院成立以來，便對人事院之存廢屢生議論，廢止之嘗試也所在多有，然而人事院之獨立性依然保持屹立不搖，主要係因其對公務員勞

---

<sup>25</sup> 《國家公務員制度改革基本法》第 5 條第 2 項第 3 款：「關於幹部職員的任命，內閣官房長官應審查其資格，編製候選人名單，並在每位大臣進行人事任免時，與內閣總理大臣和內閣官房長官協商。」

<sup>26</sup> 《國家公務員制度改革基本法》第 6 條第 4 項第 2 款：「對公開進用的幹部職員等職位數量設定目標。」

動基本權之保障、公務員公正中立性之維護及確保國家公務員人力資源管理的公平性，受到社會之肯定所致。然而也正因為其獨立性，不受內閣之指揮監督，對於內閣各府省機關首長之人事權及人力資源管理也有所限制，難以因應快速變遷的社會環境與符應時代變化的人事管理需要，因而有了內閣人事局的設立。

內閣人事局的設立，其職權主要來自總務省、財務省及人事院之移轉管轄<sup>27</sup>。其中來自人事院者包括級別定數、任用、研修（訓練進修）之企劃及試驗（考試）之企劃，至於研修與試驗之實施仍維持在人事院。對於此一權限移轉是否以影響人事院之獨立性與人事政策會不會因此隨內閣更迭而產生變動，日本慶應義塾大學法學部教授小山 剛在訪談中表示，目前尚待進一步觀察，由於日本仍一直是由自民黨之內閣主政，因此還沒有發生人事政策因政黨輪替執政發生之明顯變動，人事院之獨立性也尚能維持。而受訪之內閣人事局調查官石川義浩則表示由於國家公務員相關法律案之提案權在於內閣及各府省，因此政策之主導權仍在內閣，人事院之職權則多偏向政策之建議、政策之執行面與事後的監督。當然人事院得本於職權就內閣及各府省提出之法律案直接向議會提出意見不受內閣之拘束，使其專業獨立之意見可供國會兩院參考。

---

<sup>27</sup> 參見圖 1-4 內閣人事局與相關機關業務移轉示意圖。收於張素瓊等人著，《考試院 106 年度考銓業務國外考察—日本考察團考察報告》，（台北：考試院，民國 106 年 12 月），頁 12。

### 第三章 人事評價制度

#### 一、基本觀念探討

(一)國家公務人員人事考核為人事管理之基礎，具有人力資源評估之意義，其中包括合適之人員配置、工資待遇、人力資源開發及組織改進功能等，並有助於提高政府組織績效，在公務人員制度中扮演非常重要角色。是以，日本實施人事評價制度主要目的在於實現提升政府組織工作士氣與適才適所之人事配置，並藉由對公務人員之評價，達到獎優汰劣，導正公務人員有不利政府組織目標達成之行為，除在任用、工資待遇、人力分工等方面採用能力及績效原則以準確掌握公務人員之個人能力及績效外，亦得掌握個別公務人員優、缺之處，並在評價過程中通過面談機制雙向溝通，以提高公務人員對政府之組織意識及績效，並就人事評價結果作為往後陞遷、考核、訓練、培育設計等判斷基準。

(二)我國現行公務人員考績法（以下簡稱考績法）規定

- 1、考績宗旨：公務人員考績應本綜覈名實、信賞必罰之旨，作準確客觀之考核。
- 2、考績種類：我國考績種類分為年終考績（每年年終考核其當年1月至12月任職期間之成績）、另予考績（於同一考績年度內，任職不滿1年，而連續任職已達6個月人員辦理之考績）及專案考績（平時有重大功過時，隨時辦理之考績）。
- 3、考核項目：公務人員年終考績應以平時考核為依據。平時考核係就其工作、操行、學識、才能4個項目考核，辦理年終考績時，係綜合上開4項予以評分，考核細目由銓敘部訂定，但性質特殊職務之考核得視各職務需要，由各機關訂定並送銓敘部備查。

- 4、考績程序：公務人員之考績應由主管人員就受考人於考核期間之表現評擬，遞送考績委員會初核，再由機關長官覆核，經由主管機關或授權之所屬機關核定，送銓敘部銓敘審定，各機關考績案經銓敘部銓敘審定後，應以書面通知受考人。
- 5、考績等次：公務人員之考績等次分為甲、乙、丙、丁 4 等；考列甲等及丁等條件，明訂於考績法及其施行細則中。
- 6、考績結果：
  - (1) 年終考績：甲等晉本（年功）俸一級，並給與 1 個月俸給總額之一次獎金；已敘年功俸最高俸級者，給與 2 個月俸給總額之一次獎金。乙等晉本（年功）俸一級，並給與半個月俸給總額之一次獎金；已敘年功俸最高俸級者，給與 1 個半月俸給總額之一次獎金。丙等留原俸級。丁等免職。
  - (2) 另予考績：甲等給與一個月俸給總額之一次獎金。乙等給與半個月俸給總額之一次獎金。丙等不予獎勵。丁等免職。
  - (3) 專案考績：一次記二大功者，晉本（年功）俸一級，並給與一個月俸給總額之獎金；已敘至年功俸最高俸級者，給與二個月俸給總額之獎金。但在同 1 年度內再因一次記二大功辦理專案考績者，不再晉敘俸級，改給 2 個月俸給總額之一次獎金。一次記二大過者，免職。
- 7、考績升等：依考績法第 11 條規定，各機關參加考績人員任本職等年終考績，2 年列甲等或 3 年中 1 年列甲等 2 年列乙等者，取得同官等高一職等之任用資格。

## 二、日本制度與觀點

### (一) 日本人事評價制度介紹

## 1、公務人員人事評價種類：

- (1) 能力評價 (Competency Evaluation)：每年實施一次，係指評價公務人員是否具備所任職務之能力，評估其在執行職務期間之表現，以副主管級職位為例，係評價其倫理、判斷、說明與調整能力等，以確保適才適所及所獲報酬與能力相稱。
- (2) 業績評價 (Performance Evaluation)：每年實施二次，採目標管理方式，係指各該公務人員基於組織目標預先設定關鍵績效指標，並得依受考人執行職務期間所就任務達成程度進行評價。

## 2、考評程序

- (1) 期初面談 (目標設定)：期初面談之目的，係為使受考人於考評期間瞭解自身業務並設定目標，並由考評人與受考人溝通討論擬訂出適切之目標。能力評價於每年 10 月至隔年 3、4 月執行考評；業績評價於每年 10 月至隔年 3 月及 4 月到 9 月執行考評。
- (2) 自我評價：藉由受考人在考評期間檢視自身業務完成度，透過自我評價獲取經驗及反思，並得瞭解自身優勢及缺失，以檢視需否調整改善，有利下一次考評期間之執行。
- (3) 評定、調整與確認：考評人得依受考人自我評價進行評擬，並給予反饋。又受考人之自評報告提交後通常係由單位主管進行審查，並為避免評價偏差或有不客觀之情，評價結果須再上陳至上級主管，甚至會由機關首長進行第 2 次或第 3 次審查，以確保審查過程公正。
- (4) 評估結果反饋與最終 (期末) 面談：考評人基於評價結果向受考人說明及提出建議。經人事院事務總局企画法制課長植村隆生表示，以他自身為例，考評結果經核定後，由其向受考人單獨陳述，

除說明所獲評價之原因外，更著重於向該受考人溝通其一年或半年內之工作表現強、弱項目，及如何改善弱項，以期往後工作表現有所進步。

### 3、評價等級

日本公務人員考績評價原分為 S (Remarkably excellent)、A (Exceeds ordinary)、B (Average)、C (Slightly unsatisfactory)、D (Unsatisfactory by far) 五種等級；以標準等級「B」為受考人應具之一般標準評價。又自 2022 年 10 月起施行新人事評價制度，評價等級由上列五種調整為六種等級 (Outstandingly excellent、Excellent、Superior、Good、Slightly unsatisfactory、Unsatisfactory)。

表 2 2022 年 10 月前原人事評價制度等級

等級 \ 評價種類	能力評價	業績評價
S (顯著傑出)	“完全確實”做到被要求的事情，發揮“非常優秀”的能力	做到“超於預期”被要求的內容
A (超越一般)	“充分”做到被要求的事情，發揮“優秀”的能力	做到“高於”被要求的內容
B (一般)	“大致上”做到被要求的事情，發揮“普通”的能力	被要求的內容“大致”可以完成
C (稍不符合要求)	被要求的事情“常做不到”，不算是發揮能力	無法達到要求，表現差強人意
D	被要求的事情“完全做	被要求的內容“幾乎都

(極不符合要求)	不到”，必要的能力都沒有發揮	辦不到”
----------	----------------	------

資料來源：依日本內閣人事局提供書面資料自行整理。

表 3 2022 年 10 月起新人事評價制度等級

等級	評價種類	能力評價	業績評價
Outstandingly excellent (極為傑出)		對應前表的 S	
Excellent (傑出)		對應前表的 A	
Superior (優)		對應前表介於 A 和 B	
Good (良)		對應前表的 B	
Slightly unsatisfactory (稍不符合要求)		對應前表的 C	
Unsatisfactory (不符合要求)		對應前表的 D	

資料來源：依日本內閣人事局提供書面資料自行整理。

#### 4、新人事評價制度

日本自 2022 年 10 月開始重新檢視人事評價制度並重新調整，就公務人員人事評價以更詳細、更準確方式評價公務人員能力和實際成就，用以改善政府人力資源開發及公務人員績效表現，並如前述將原先五種評價等級細分為六種等級，並更新名稱及評價之標準。茲經人事院事務總局企画法制課長植村隆生表示，此改革背景主要與日本公務人員退休年齡延長之政策方向有所相關，由於日本公務人員退休年齡擬自現行 60 歲延長為 65 歲，倘未能特別區分高齡公務人員之能力與工作表現，可能產生高齡公務人員增加 5 年工作時間而未有相對理想工作表現之情形，恐使日本國民無法諒解，因此就人事評價需有更精確之區分，以衡量高齡公務人員工作表現及能

力是否有助於機關整體效益。又以先前評鑑結果為 A、B 等級之公務人員大概均分別接近 50%，C、D 等級則不到 1%，常被認為無實際鑑別度，因此調整後分為 6 種等級可更具體反映公務人員職場表現。

#### 5、評價結果之影響：

- (1) 加薪：活用考績結果以鼓勵公務人員，一般而言加薪為每年一次，並於 1 月 1 日發給，是否加薪係以每年一次之能力評價及每年兩次之業績評價綜合結果後決定，又以加薪攸關財政預算支出，爰規範具體比例上限，故受考人考績評價與加薪結果可能不同，並將經由考評人（如課長）與受考人（如屬員）說明並取得理解。
- (2) 勤勉手当（類似我國的獎金）：日本公私部門基本上於夏季與冬季各發放一次手当，並依業績表現每半年決定一次手当金額，又為活用激勵之效，手当非以業績評價極為傑出（Outstandingly excellent）者即得獲取，而係就業績評價極為傑出（Outstandingly excellent）及傑出（Excellent）者再行評分，並依評分結果獲取手当。又同前所述，手当亦因財政預算考量而有比例限制，是受考人所獲業績評價與是否獲取手当當有落差之可能，並同樣須由考評人（上司）說明原因並取得受考人（屬員）理解。
- (3) 升職：經人事院事務總局企画法制課長植村隆生表示，以本省（類似我國中央二級機關）之課長級升職為例，其要件為最近二次（2 年）能力評價最少要有一次以上傑出（Excellent），業績評價近 2 年計 4 次至少要一次以上優（Superior）。又升職雖與財務預算無關，惟仍須視機關內具體職缺情形進行安排。
- (4) 分限處分（相當於我國之懲處）：分為降任或免職，執行對象為長時間經評價為 C、D 等級人員，惟以該等評價迄今只占 1%，顯

示懲處功能並無實際發揮功效，是「新人事評價制度」希望能夠更加強化懲處機制並嚴格執行。又評價為 C、D 等級者雖無明定應占多少比例，惟為取得日本國民理解，須更加嚴格推行懲處制度。另經人事院事務總局企画法制課長植村隆生表示，迄今經降任或免職之公務人員，於實務運作上多數係因醜聞或犯罪等因素，而非因獲得 C、D 等級之評價而受到懲處。

## (二) 日本人事評價制度實施重點

- 1、能力與業績評價之區分：以日本人事評價項目係因應不同職位做不同規劃與設計，能力評價著重於考評受考人是否完備所任職務之能力，評估其發揮能力之程度；業績評價則注重績效表現，評估其就所訂目標及所交付之任務完成程度。茲以兩者考評目的分別係針對「所任職務之合適性」與「績效」，爰基於考評目的之差異性，能力與業績評價設計自當有所區分，以準確掌握公務人員之能力與成就表現。能力評價設計每年實施一次，係考量就公務人員所任職位須一段時間觀察且較少不確定因素；而業績評價設計每年實施二次，係審酌各該公務人員所設目標與達成率等因素，並得於每半年有效調整公務人員績效表現。
- 2、面談機制之重視：日本人事評價制度面談實施時點為初期目標設定、實施階段及期末評價，藉由考評人之引導及受考人之討論參與，進行一對一與面對面績效溝通，以期符合人事評價應具備透明性之基本原則，並提升考評過程公正客觀及考評作業民主化程度。初期目標設定時，藉由考評人指引目標設定方向、設置難度、達成目標所需能力及業務執行須注意之事項等，充分與受考人溝通討論後明確訂定評價期間受考人之業務目標；實施階段時，透過受考

人自評檢視機制，促使考評人與受考人彼此瞭解以達共識，避免考核結果過於主觀，且考評人得給予受考人即時肯定及提點尚需加強之處；期末評價時，考評人須依評價結果回饋受考人於考評期間之成長及貢獻，並與受考人討論後續宜努力之方向、應施予之訓練或其他有助績效改善措施。

- 3、激勵措施之設計：日本人事評價制度就公務人員工作績效之獎勵分為暫時性及持續性獎勵，前者如業績評價之勤勉手当而言，分為一年二次且分別單獨實施，先後二次評價結果互不影響，除可鼓勵受考人不受前次評價影響持續努力外，每半年依業績評價結果發給勤勉手当，亦具立即獎勵效果，可能將獎勵效果延續至未來努力動力，並得有效調整公務人員績效表現，惟暫時性獎勵之設計雖係將績效反應至獎金上，但因財政負擔原因無法保障繼續獎勵且報酬多寡亦視績效好壞；後者則係就過去成就之累積，利用晉級、陞遷等機制使公務人員間漸漸產生未來差異，且持續影響公務生涯。

### 三、觀察與思考

#### (一)我國與日本公務員考評制度之比較

為落實公務人員績效管考，充分發揮考績積極性功能，以提升政府行政效能及服務品質，希冀我國考績法相關規範朝向更民主、透明之方向規劃，並得設計考績結果靈活運用於陞遷、培育、輔導等面向，並期藉由本次考察借鏡日本人事評價制度對於公務員人事管理規範，檢視現行我國公務人員考績制度之合理性及適當性。

表 4 我國公務人員考績制度與日本人事評價制度比較簡表

項目	我國現行規定	日本現行規定
定期考績	年終（另予）考績	每年實施一次能力評價

種類		每年施行二次業績評價
考核項目	綜合工作（65%）、操行（15%）、學識（10%）、才能（10%）4項予以評分，考核之細目由銓敘部訂定	因應不同職位作不同設計，並無特別比率分配
評鑑方法	單向考核	自我評擬與多次面談
辦理程序	1、主管人員評擬 2、考績委員會初核 3、機關長官覆核 4、主管機關或授權之所屬機關核定 5、銓敘部銓敘審定	1、目標設定之期初面談 2、自我評價 3、評定、調整與確認 4、評估結果反饋與期末面談
考績等次及用語	甲等、乙等、丙等、丁等	Outstandingly excellent （極為傑出）、 Excellent（傑出）、 Superior（優）、Good（良）、 Slightly unsatisfactory （稍不符合要求）、 Unsatisfactory （不符合要求）
考績結果與獎懲	甲等、乙等：晉俸級並給與考績獎金 丙等：留原俸級 丁等：免職	活用於任用、給與、身分處分，例如加薪、勤勉手当、升職、降職、免職等

資料來源：筆者自行整理。

## (二)設計良善激勵制度，提升激勵積極性功能

- 1、獎勵措施成功與否，涉及工作目標難度設定、獎勵內容與時機等因素，個人工作目標之難度，應設定在個人能力所及、可完成且具挑戰程度最佳，獎勵內容越符合個人期待越有激勵效果，獎勵時機若距離任務完成時間越短、效果越佳，但亦有持續效果較弱之可能。是適當之獎勵制度，應視實施效果進行調整，檢視相關要件是否妥適，若工作任務過於困難、超過個人能力難以達成，可能影響公務人員心態，導致受挫而缺乏前進動能，又獎勵內容如不符合期待則喪失獎勵意義，且獎勵時機若間隔過久，個人激勵效果已消失則未能使公務人員有持續維持工作動能。
- 2、日本人事評價制度透過業績評價設定工作任務，並將評價期縮短為半年，可藉此視公務人員能力設定更合適之工作目標與任務，並給予即時獎勵，達到肯定其表現與激勵動能之效；且一年兩次之業績評價係屬獨立、不互相影響，對於前半年如有表現不佳之公務人員，展現既往不咎態度並給予其再次調整空間，似得更有效使公務人員清楚前進目標。又日本透過新人事評價之設計，將評價等級增加並變更評價名稱，得以更加鼓勵工作績效表現卓越或對機關行政效能具有特殊貢獻之公務人員，且對於原獲得「一般」(B)評價之受考人，於獲得同等級之新評價「良」(Good)時，因評價名稱相對正向，得使其自我認為相對不足之心理層面得到安慰與鼓勵；考評人於回饋受考人評價等級時亦得減緩較難表達之心理壓力。
- 3、現行我國考績結果之設計，年終考績無論考列甲等或乙等，考績結果僅相差半個月獎金，並均可晉敘本俸或年功俸，又已敘年功俸最高俸級者，均多給與 1 個月俸給總額，其激勵之效可能因差異過

小而難以評估。是我國考績制度宜思量如何合理配置考績各等次結果間之差距，以適度區辦公務人員年度績效表現之優劣差異，達到獎勵績優人員之考績目的，另為深化激勵效果，宜同時審酌其他相關人事法規宜否配合修正，使考績結果得以靈活運用於陞遷、培育等面向，如活用於公務人員任用法之升官等條件、公務人員陞遷法優先陞任機制等。

### (三)強化考核程序公平正當，提升考績結果信、效度

- 1、鑒於考核評價主要係以受考人之表現為基礎，於考核期間適時辦理面談，除可確實且即時就受考人工作目標、內容、態度、進度、成果、品德操守相關表現、才能發展情形及未來展望等方面予以溝通或瞭解外，亦得藉由面談促成考評人與受考人間之良性互動，對於進度落後表現，給予適當協助或指導，進而檢討工作指派及人力調度之妥適性，以提升機關整體行政效能及服務品質。又面談倘包括受考人自我考評在內，例如於考核評擬前給予受考人檢視自身於工作表現、品德操守及才能發展等面向之表現機會，對考核作業民主化程度之提升，具實質效益，且因考評人對於受考人實際工作情形及成果確實瞭解，將使績效考核之評擬更具正確及客觀性。
- 2、日本透過嚴謹且多面向之面談機制以達評價之確實性，然目前我國考績法並未明定機關應辦理面談，以我國歷年來數次研修考績法時亦思量導入實施面談機制，而為防止機關及受考人對於增加面談程序有所反彈，以及避免面談機制於實務運作上流於形式等預期外之負面影響，應確實避免主管人員擔心面談時之衝突情境致無法就績效問題進行實際討論、未確實釐清受考人實際工作內容或所期待之績效標準、對於受考人工作表現已有主觀定見及缺

乏考評人與受考人間雙相溝通等因素。是除設計嚴謹之面談機制外，仍宜配合主管人員面談技巧與溝通能力訓練、相關試辦方案漸進調整、建立受考人對面談制度之信任等，以期完善平時考核制度並提升考績結果之信度及效度。

#### (四) 整建行政懲處制度，落實不適任公務人員淘汰機制

我國現行考績法雖訂有一次記二大過專案考績及丁等考績免職之規定，日本人事評價制度亦有評價結果導致免職規範，然而就影響公務人員身分改變之規定，常使政府機關中縱然有不適任之公務人員，也囿於人情因素或其他考量未將是類人員免職，且兩國公務人員考績（評價）考列一般值以下者均為極少數。茲以各機關或多或少存在表現不佳或不適任之公務人員，而機關倘欲懲處或免職渠等人員最終仍因多方面因素未能使是類人員改善，恐造成其他公務人員之負擔外，亦讓國民普遍認為行政績效不良或工作態度不好之公務人員仍無礙於公務生涯，且政府機關並無徹底執行淘汰機制。是為避免考績懲處機制流於變相懲罰認真工作之公務人員，退場機制之落實與修正實為必要，並得思考現行我國公務人員違失行為未達免職程度者，是否可藉由相關輔導、調整職務等配套方式一併施行，以達機關人力管理之目的。

#### (五) 符合國情績效制度，因地制宜之管理措施

1、透過觀察日本新人事評價制度與我國考績制度之比較，日本人事評價變革似可預期激勵之效，且多面向面談機制期待能針對公務人員工作表現即時回饋並促進單位內部良性溝通與互動，而兩國皆深感苦惱之懲處機制，亦得重行思考現行淘汰制度之適宜與成效。以我國針對日本變革之優勢雖可嘗試運用其原則與概念，使考

核以激勵公務人員表現為方向，並避免懲處機制流於形式或變相懲罰認真工作者，惟以瞭解日本人事評價制度變革背後之核心價值應為我國參酌之主要基礎，亦即，宜審視不同職務工作需求並適時調整目標設定，如日本隨著公務人員工作內容之多元性，因應以不同職位做不同考核目標之設計，而我國目前考績制度似多以統一原則、一體適用之方式進行。

- 2、考量單以參考日本目前業績評價制度規劃面向，可能仍不足以將我國公務人員工作範疇囊括入內，考評關鍵點在於評價指標之設計，以政府機關間業務性質互異，不同機關業務屬性、種類、工作內容不一，且複雜程度不同，並除不同機關間有上開差異外，同機關內不同單位因所從事業務不同，亦有相同情況。是考評指標之設定實為困難，倘以量化方式進行考評，恐忽略其真正工作核心與價值，而若以質性方式呈現，則難在人數龐大之公務體系中依照同一標準進行比較。本次藉由考察日本人事評價制度，以作為我國借鏡參考，仍須考量任何制度之設計均有其背景原因及配合實務執行之調整，如何適當贏取優良處並修正我國考績制度，應為綜觀各種角度檢討後審慎思量之課題。

## 第四章 高齡政府人力策略

### 一、基本觀念探討

為因應人類平均餘命不斷延長，以及少子女化與高齡化等現象，各國政府紛紛提出延後退休年齡相關政策，以緩和社會年金所面臨破產的危機；日本自 2001 年起實施分階段將屆齡退休公務員之年金給付年齡自 60 歲起延後至 65 歲，是為消弭屆齡退休之公務員從退休時起至開始領取退休年金之前可能產生無收入之狀況，同時有效發揮高齡公務員豐富知能及經驗，以「再任用制度」作為屆齡退休公務員（原則為 60 歲）與領取退休年金（65 歲）間之配套機制。嗣 2021 年 4 月 13 日通過國家公務員法修正案，將公務員屆齡退休年齡由現在 60 歲逐步提高到 65 歲（按：自 2023 年起至 2032 年止，每 2 年提高 1 歲直至 65 歲），並隨著屆齡退休年齡的提高，併同配合廢止再任用制度，且在此過渡期間，將實施與再任用制度相似之人事制度，稱為「暫定再任用制度」（任期、工作時間、給與等與現行再任用制度相同）。

本部曾於 2017 年間提出「漸進式退休人力再運用制度」，於請領月退休金方式新增「達法定月退休金起支年齡前一定期間內，提供部分工時並領取全額月退休金或部分津貼」之作法，並將該部分工時退休人力投入因應促進工作與家庭照顧政策之短期替代或輔助性人力需求，上開規劃原係期資深公務員於退休前能以彈性工時方式將其豐富經驗予以傳承，惟當時引發部分公務員反彈，認為係變相減薪。在和我國同樣面臨出生率下降和人口老齡化的情況下，日本國會已於 2021 年通過國家公務員法修正案，自 2023 年起將公務員退休年齡從 60 歲逐步提高至 65 歲，以解決勞動力不足的問題。為確保組織新陳代謝與避免因延後退休導致陞遷機會受到阻礙，導入相關制度，使達到一定年齡的公務

員不再擔任主管的職務，透過讓高階資深的主管退居到第二線，卸下主管職，一方面可以促進組織人員的流動；另外一方面也可以讓資深的卸任主管來帶領資淺的同仁學習，傳承工作的經驗。因此，在我國是否得引進相關人事管理制度，以作為活化高齡公務人力之一環，確值深思。

## 二、日本制度與觀點

日本國會於 2021 年通過國家公務員法修正案（令和 3 年法律第 61 號），將在 2023 年 4 月 1 日生效。此次修法將對提高日本公務員退休年齡等相關措施產生重大變革。由於人力活化的減緩，將對陞遷與激勵產生影響，因此將採行相關配套措施。茲簡述如下：

### （一）逐步提高退休年齡

目前退休年齡為 60 歲將分階段提高到 65 歲，但醫師等特殊職務及責任而難以填補空缺者，依人事院規定退休年齡為 66 歲至 70 歲。

	現行	令和5年度-6年度	令和7年度-8年度	令和9年度-10年度	令和11年度-12年度	令和13年度-完成
退休年齡	60歲	61歲	62歲	63歲	64歲	65歲

圖 7 逐步提高退休年齡

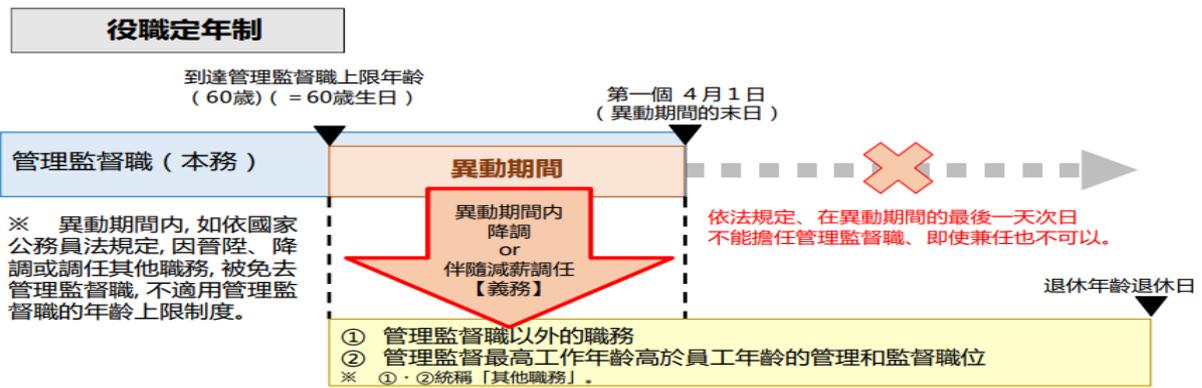
資料來源：依日本人事院[https://www.jinji.go.jp/ichiran/ichiran\\_teinen.html](https://www.jinji.go.jp/ichiran/ichiran_teinen.html)「国家公務員の60歳以降の働き方について—情報提供・意思確認制度に基づく情報提供パンフレット—」資料自行繪製。

### （二）服務管理職的最高年齡限制（役職定年制<sup>28</sup>的導入）

<sup>28</sup>役職定年制（やくしょくていねんせい）：過了 60 歲即被排除在管理職務之外。

為了維持組織的活力，管理職人員在 60 歲的生日和第一個 4 月 1 日之間，異動至非管理職。但只有在該異動為非管理職時，會對公共事務運作產生顯著影響的特殊情況下，才可以繼續擔任管理職。

圖 8 役職定年制



資料來源：依日本人事院[https://www.jinji.go.jp/ichiran/ichiran\\_teinen.html](https://www.jinji.go.jp/ichiran/ichiran_teinen.html)「国家公務員の60歳以降の働き方について—情報提供・意思確認制度に基づく情報提供パンフレット—」資料，自行繪製。

### (三)年滿 60 歲人員的薪資

依據給與法附則第 8 項規定，現職人員每月薪資在該員達到年滿 60 歲的第一個 4 月 1 日（特定日）以後，薪資是 60 歲前的 70%。<sup>29</sup>

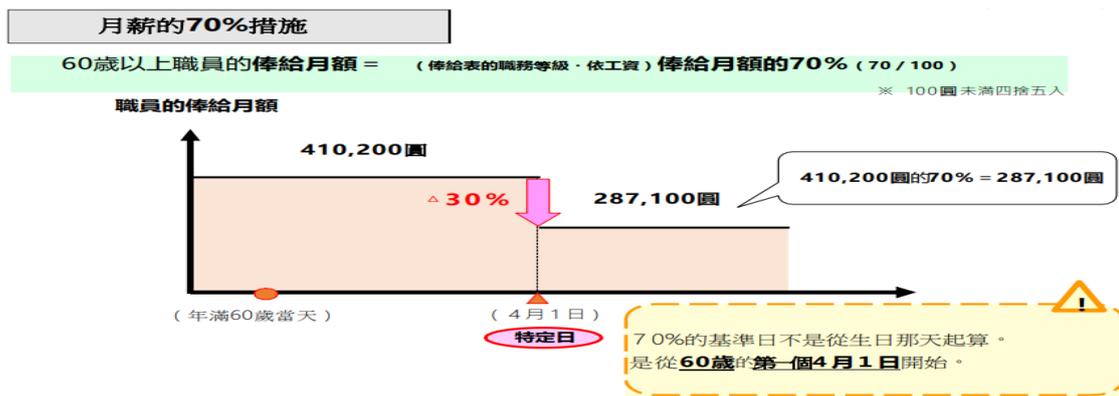


圖 9 俸給月額的 7 成措施

資料來源：依日本人事院[https://www.jinji.go.jp/ichiran/ichiran\\_teinen.html](https://www.jinji.go.jp/ichiran/ichiran_teinen.html)「国家公務員の60歳以降の働き方について—情報提供・意思確認制度に基づく情報提供パンフレット—」資料自行繪製。

<sup>29</sup> 日本國家公務員俸給概況參見附錄 7。

#### (四) 導入退休年齡前再任用短時間勤務制

年滿 60 歲在符合領取退休金日前已退休人員，依照當事人意願，進用為短時間勤務職員（至 65 歲），且為了實現彈性工作時間的目的，1 週工作時數從 15 小時 30 分至 31 小時之間，且每週休息日最少 2 日以上，1 日工作時數最高以 7 小時 45 分為限。

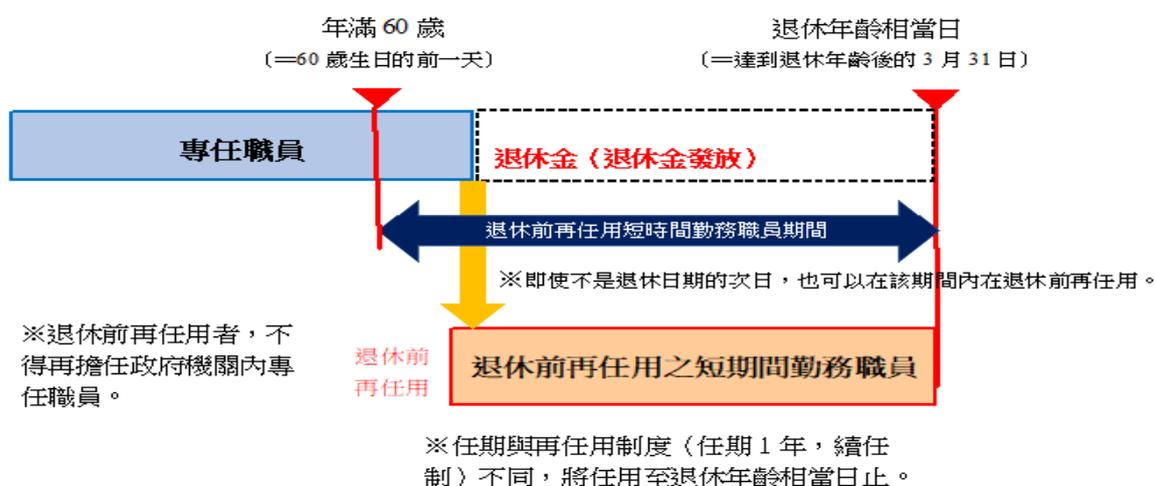


圖 10 退休年齡前再任用短時間勤務制

資料來源：依日本人事院[https://www.jinji.go.jp/ichiran/ichiran\\_teinen.html](https://www.jinji.go.jp/ichiran/ichiran_teinen.html)「国家公務員の 60 歳以降の働き方について—情報提供・意思確認制度に基づく情報提供パンフレット—」資料自行繪製。

#### (五) 暫定再任用制度

暫定再任用制度係政府機關得視業務需要及公務員退休前勤務實績，對於有意願之公務員應盡量予以再任用，每次任期為 1 年以內，任期期間如果勤務成績良好可再續任，直到年滿 65 歲後之第一個 3 月 31 日以前為止；其勤務時間分為全時間勤務（1 週 38 小時 45 分）以及短時間勤務（1 週 15 小時 30 分）2 種，其中短時間勤務再分為「齊一型短時間勤務」（指每個工作日工作時數相同）及「非齊一型短時間勤務」。渠等俸給係依職務種類、職務等級設定單一俸給月額，

其短時間勤務則依全時間勤務人員俸給工作時間比例支給，又津貼包括地域津貼、通勤津貼、夜勤津貼及超時津貼等項目，但以長期任用為目的而因應人生不同階段增加之生活費用（如扶養津貼、住居津貼等）不予給付。又全時間勤務人員係厚生年金保險之第2類被保險人，並停發全部退休年金；短時間勤務人員則視勤務時間是否達公務員規定勤務時間之四分之三，達四分之三者，其厚生年金會停止一部或全部之支付，未達者係加入國民年金保險，因其不加入厚生年金保險，爰不停發厚生年金（將於第八章介紹）。

表 5 令和 3 年度（2021 年）再任用實施狀況

〔總計〕

（單位：人）

區分	再任用職員數						
	合計	全時間勤務			短時間勤務		
		小計	新規	更新	小計	新規	更新
給与法適用職員	16,845	6,744	2,366	4,378	10,101	2,224	7,877
行政執行法人職員	665	502	190	312	163	20	143
合計	17,510	7,246	2,556	4,690	10,264	2,244	8,020

資料來源：依日本人事院 [https://www.jinji.go.jp/ichiran/ichiran\\_teinen.html](https://www.jinji.go.jp/ichiran/ichiran_teinen.html) 「再任用實施狀況/總計」資料自行繪製。

### 三、觀察與思考

#### （一）循序漸進作法

在少子女老齡化和勞動人口的持續萎縮下，日本政府多年前就採取措施鼓勵延長退休年齡，而此次日本政府經修法延後國家公務員退休年齡，循序漸進從 60 歲分階段延後至 65 歲。另搭配其他措施，減少國家支出，60 歲以上薪資降為 60 歲以前的 7 成；新設役職定年制

確保人事彈性，強制 60 歲以上的公務員需離開管理職，避免因延後退休年齡導致年輕人才的陞遷與提拔有所停滯；從管理職退下的高齡公務員可依個人情況或健康等因素，挑選短時間或多樣性的勤務。

在我國，依公務人員任用法第 18 條規定，主管人員除自願者外，不得調任所任單位之副主管或非主管，副主管人員不得調任所任單位之非主管，但有特殊情形報經權責機關核准者外，不在此限；渠等官職等級及俸給等有關權益，並依公務人員保障法規定予以保障。因此，對於日本因應逐年提升退休年齡相關制度，就 60 歲以上管理職務人員須調至非管理職務，並將俸給降為 60 歲前之 7 成等配套措施直接移植至我國施行，必定引致目前 60 歲以上公務人員反彈，更遑論讓他們願意傳承自身豐富公務經驗。再者，目前公務環境正在改變中，年輕世代公務員價值觀較重視生活品質，鑑於主管人員職責繁重，年輕優秀公務人員不見得願意擔任主管職位，在此階段人才培養已經斷層，長期而言，對於政府整體效能將產生巨大影響。

面臨高齡政府人力的現象，應重新思考整體公務員人事制度，而非僅關注於年滿 60 歲以上公務員，從如何激勵服務滿一定年資之公務員願意分享其所知所學相關公務經驗著手，就實施成效優秀者，似乎可以考慮提供適當的獎金給予實質獎勵，抑或列為優先陞任評估項目之一；即將退休的公務員如果自願在退休前傳承經驗，似得發給一定數額獎金、列為獲頒獎章具體事蹟情事，或加發退休金等作為鼓勵，又如果欲引入日本役職定年制度之精神，將主管人員調任為非主管職務，以活化陞遷管道，可以考慮增設同官等職等調節性職務，例如現行中央二級機關中，簡任非主管之參事、研究委員等職務，而目前並

未有薦任官等調節性職務，如欲增設相關職務，似乎需重行建構我國官等職等之架構。

## (二) 退休人力再運用

日本此新制將於今（2023）年 4 月 1 日開始實施，成效如何仍有待後續觀察。目前我國在勞工部分採取相關措施，鼓勵延後退休以提高中高齡勞動參與，包括逐步延後勞保年金請領年齡（自 2018 年起由現行 60 歲，逐步延後至 2026 年達 65 歲）等，並於 2019 年 12 月 4 日制定公布中高齡者及高齡者就業促進法，經行政院於次年發布自 2020 年 5 月 1 日施行，以因應勞動市場變化及充分運用人力資本明文保障中高齡者及高齡者就業權益，使其享有公平之工作機會。

在退休公務員部分，我國並未有類似日本再任用或暫定再任用等人事管理措施，目前係行政院人事行政總處於 2012 年間所訂頒之「強化退休公教志工人力運用機制之推動原則」，著重於志願服務，想被再任用為公務人員者，依公務人員任用法第 10 條規定，在已無考試錄取人員可資分配時，得經分發機關同意，由各機關自行遴用具任用資格之合格人員，或以聘用人員聘用條例等契約用人方式回到政府部門服務，其薪資、待遇及工作時數等，均與其他同職務人員相同，又再任由政府編列預算支給俸（薪）給、待遇或公費之機關（構）、學校或團體之職務且每月支領薪酬總額超過法定基本工資（現為新臺幣 26,400 元）<sup>30</sup>，停止領受月退休金至原因消滅時恢復。

以現行退休再任公務人員相關機制，僅能擔任政府部門官職等較低職務，似難以吸引優秀資深之高齡公務人員回任政府機關，是為提升渠等回任意願，未來得否比照現行公務人員退休資遣撫卹法第 78

---

<sup>30</sup> 勞動部全球資訊網，網址：<https://www.mol.gov.tw/1607/28162/28166/28180/28182/>。

條規定「受聘(僱)執行政府因應緊急或危難事故之救災或救難職務」、「受聘(僱)擔任山地、離島或其他偏遠地區之公立醫療機關(構)，從事基層醫療照護職務」毋須停發月退休金之規定，於再任人員為例外規定(例如年滿 60 歲領取減額月退休金且任職期間工作績優者)，對於回任任期部分，為使再任人員可以安心工作，似得採定期制(例如一次任期為三年或五年，並佐以績效考評，以提高工作績效)，以及彈性工作時數、地點等相關配套人事管理措施，作一整體性制度規劃，以因應高齡化政府的來臨。

日本於 2020 年 9 月起，即有部分 60 歲以上公務員透過官民人事交流制度(將於第七章介紹)再進入民間機構服務。因此，我國對於公務員退休後仍想繼續參與勞動之人員，不論係至民間或政府服務，似乎可以重新思考建構一套相關人事制度，並提供媒合平臺給予協助輔導，是未來宜參考先進國家經驗，進一步研議建立具體可行的退休公務員人力再運用制度，以推動世代合作與傳承相關機制。

## 第五章 家庭介護制度

### 一、基本觀念探討

在日本需要長期照顧的人數正逐年增加，隨之而來是照顧家庭成員的人數也將逐漸增加。大多數需照顧父母的子女，他們的平均年齡約在 40 至 50 歲之間，既要工作又要照顧父母使其感到身心俱疲，有些人考慮離開工作崗位，因為多數人會認為反覆請假可能會給雇主帶來麻煩。根據調查，在過去十年中，每年有 8 萬至 10 萬人因為照顧家庭而離職。對個人而言，離開長期追隨的工作是個重大生活方式的改變，間接地對出生率下降和人口老齡化的日本來說，造成工作人口的減少。因此為使每個人能夠發揮自己的能力，打造友善且有活力的工作環境，日本政府建立起工作與家庭均可兼顧的照顧支援制度，包括育兒休業<sup>31</sup>及介護休暇<sup>32</sup>等。

### 二、日本制度與觀點

現在日本有關介護制度的法制規定，因民間企業與行政機關措施略有所差異，故此僅概述國家公務員之介護支援制度。

#### (一)起源

日本平成 4 年法律第 76 號「育兒休業、介護休業等育兒又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」第 2 條第 2 款規定「介護休業」定義為「労働者が介護處於要介護状態之家族所需之休業」；至於「要介護状態」則於第 2 條第 3 款定義為「因負傷、疾病或身體上、精神上之障礙，於労働部所定期間内需要常時介護之状態」；而「介護」的內容，則是對步行、排泄、飲食等日常生活提供必要之協

---

<sup>31</sup> 類似我國育嬰留職停薪。

<sup>32</sup> 類似我國留職停薪（不支薪）與家庭照顧假（支薪）。

助。<sup>33</sup>又於「一般職の職員の勤務時間、休暇等に関する法律」（通稱：勤務時間法）第 20 條及第 20 條之 2，對於一般職常勤職員<sup>34</sup>介護休暇及介護時間有所明確定義。

## (二)概述<sup>35</sup>（如圖 11）

### 3、介護休暇

- (1) 介護休暇：不支薪，得依家庭成員照顧之實際需求，以時或日為單位，申請最多 3 次的照顧休假，期間最多合計為 6 個月。
- (2) 介護時間：不支薪，每日可申請最多 2 小時照顧時間，針對每一家庭成員，最長可申請持續 3 年。
- (3) 短期介護休暇：支薪，每年得最多申請 5 日休假，若需照顧 2 名以上家庭成員，則可申請最多 10 日休假。

### 4、勤務時間的變更

- (1) 彈性工作時間<sup>36</sup>：可以 1 週至 4 週為單位申請彈性工作時間。為因應個人需要，在其所申請的 1 週至 4 週內，某些工作日的工作時間，彈性調整少於正常之 7 小時 45 分鐘，但每日最少不得低於 4 小時。同時因彈性調整所減少的工時，需在所申請的 1 週至 4 週內，另行調整加以補足。又此自行設定彈性工作時間，雖然每日上午 7 時至下午 10 時均為可設定調整之範圍，但在上午 9 時至下午 4 時之核心工作時間內，須至少有 2 小時以上至 4 小時 30 分鐘以下之工作時間，不可將工作時間設定在核心工作時間以外的時段。

<sup>33</sup> 周世珍，〈日本介護保障法制及其基本理念之發展〉，《明新學報》，33 卷，2007 年 7 月，頁 105。

<sup>34</sup> 考試院 106 年度考銓業務國外考察日本考察團考察報告，頁 82-84，稱「專任人員」。

<sup>35</sup> 日本人事院，〈介護のための主な制度概要〉，網址：[https://www.jinji.go.jp/ikuzi/ryouritsu\\_gaiyou\\_joukinR41001.pdf](https://www.jinji.go.jp/ikuzi/ryouritsu_gaiyou_joukinR41001.pdf)。

<sup>36</sup> 日本稱「フレックスタイム制」。(彈性時間制)

- (2) 彈性上班時間<sup>37</sup>：以「日」為單位之彈性調整上班時間，亦即每日勤務時數(7小時45分鐘)不變。但可自行調整到班時間。例如：選擇上午7時30分上班，工作至下午4時15分下班，或選擇上午10時30分上班，工作至下午7時15分下班。
- (3) 限制深夜值勤<sup>38</sup>：可申請下午10時至隔日上午5時不值勤。
- (4) 限制超時勤務<sup>39</sup>：可申請限制超時勤務，每月限制在24小時以內、每年限制在150小時以內。但救災等臨時勤務，不再此限。
- (5) 免除超時勤務<sup>40</sup>：若家庭成員有照顧需求，可申請免除超勤工作。但救災等臨時勤務，不再此限。

介護制度概要			專任人員用
<b>休暇</b>	<b>介護休暇</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・以小時或日為單位(無薪)</li> <li>・期間最長6個月(最多可分3次申請)</li> </ul>	<b>變更勤務時間</b>	<b>限制超勤・深夜勤務</b>
	<b>介護時間</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・每日最多2小時(無薪)</li> <li>・期間最長3年</li> </ul>		
	<b>短期介護休暇</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・以日為單位(有薪)</li> <li>・1年得請5日，被介護家屬有2人以上，每年得請10日</li> </ul>	<b>彈性上班時間</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・以日為單位彈性調整上班時間，每日勤務時數(7小時45分鐘)不變</li> <li>・自行調整到班時間 例如：7:30~16:15 或 10:30~19:15</li> </ul>	
		<b>限制超時勤務</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・申請限制1個月在24小時，1年在150小時以內超勤工作※但為救災等臨時勤務除外</li> </ul>	<b>免除超時勤務</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・申請免除超勤工作 ※但為救災等臨時勤務除外</li> </ul>

圖 11 介護制度概要

資料來源：轉自日本人事院網站

### (三)國家公務員介護休暇等實際情況調查的結果

#### 1、介護休暇人數

<sup>37</sup> 日本稱「早出遲出勤務」。

<sup>38</sup> 日本稱「深夜勤務の制限」。

<sup>39</sup> 日本稱「超過勤務の制限」。

<sup>40</sup> 日本稱「超過勤務の免除」。

在令和3年(2021年)間申請介護休暇的常勤職員人數為219人(男性106人、女性113人)。相較前一年,增加17人(男性增加15人、女性2人)。

表6 介護休暇人數(常勤職員)(人)

**介護休暇的使用者數(常勤職員)**

	全體		
		男性	女性
令和3年	219	106	113
令和2年	202	91	111

資料來源：轉自日本人事院網站

2、介護時間人數

在令和3年(2021年)間申請介護時間的常勤職員人數為64人(男性19人、女性45人)。相較前一年,減少9人(男性8人、女性1人)。

表7 介護時間人數(常勤職員)(人)

**介護時間的使用者數(常勤職員)**

	全體		
		男性	女性
令和3年	64	19	45
令和2年	73	27	46

資料來源：轉自日本人事院網站

3、與需要照顧對象的關係狀況

就常勤職員的介護休暇中,最常見的需要照顧對象是父母親,其次是子女和配偶;而在介護時間中,最常見的需要照顧對象是子女,其次父母親和配偶。

就性別而言，男性員工的需要照顧對象是父母親，女性員工在介護休暇的對象是父母親，在介護時間的對象是子女。

表 8 與需要照顧對象的關係狀況（常勤職員）（人）

與需要照顧對象的關係狀況（介護休暇：常勤職員）								（人）
	合計	配偶者	父母	子	配偶者の父母	祖父母	兄弟姉妹	其他
全体	219 (100.0%)	47 (21.5%)	115 (52.5%)	50 (22.8%)	0 -	2 (0.9%)	4 (1.8%)	1 (0.5%)
男性	106 (100.0%)	35 (33.0%)	48 (45.3%)	21 (19.8%)	0 -	1 (0.9%)	1 (0.9%)	0 -
女性	113 (100.0%)	12 (10.6%)	67 (59.3%)	29 (25.7%)	0 -	1 (0.9%)	3 (2.7%)	1 (0.9%)

與需要照顧對象的關係狀況（介護時間：常勤職員）								（人）
	合計	配偶者	父母	子	配偶者の父母	祖父母	兄弟姉妹	其他
全体	64 (100.0%)	4 (6.3%)	27 (42.2%)	32 (50.0%)	0 -	0 -	1 (1.6%)	0 -
男性	19 (100.0%)	3 (15.8%)	11 (57.9%)	4 (21.1%)	0 -	0 -	1 (5.3%)	0 -
女性	45 (100.0%)	1 (2.2%)	16 (35.6%)	28 (62.2%)	0 -	0 -	0 -	0 -

資料來源：轉自日本人事院網站

#### 4、介護休暇申請期間狀況

對申請介護休暇期間的狀況，以申請 5 個月至 6 個月間最常見，占 25.6%，其次申請 1 個月內占 24.2%，申請 1 個月至 2 個月間占 22.4%。

表 9 介護休暇申請期間狀況（常勤職員）（人）

介護休暇申請期間狀況（常勤職員）							（人）
合計	1 個月內	1 個月 ~ 2 個月	2 個月 ~ 3 個月	3 個月 ~ 4 個月	4 個月 ~ 5 個月	5 個月 ~ 6 個月	6 個月
219 (100.0%)	53 (24.2%)	49 (22.4%)	33 (15.1%)	17 (7.8%)	11 (5.0%)	56 (25.6%)	47 (21.5%)

資料來源：轉自日本人事院網站

#### 5、介護休暇有無分次申請狀況

在令和 3 年（2021 年）間，有分次申請介護休暇的常勤職員比例為 28.8%。

表 10 介護休暇有無分次申請狀況（常勤職員）（人）

合計	有分次申請	沒有分次申請
219 (100.0%)	63 (28.8%)	156 (71.2%)

資料來源：轉自日本人事院網站

### 6、介護休暇結束後狀況

在介護休暇結束後，52.1%不再需要照顧；而還需繼續照顧的情況，最常見是利用短期介護休暇（13.0%）方式處理

表 11 介護休暇結束後狀況（常勤職員）（人）

合計	不再需要介護						仍需要介要					不明				
	小計	被照顧者死亡	被照顧者治癒	家庭成員協助介護	送到介護所	其他	小計	彈性上下班	彈性工作時間	介護時間	年假		短期介護休暇	請假介護	其他	離職
192 (100.1%)	100 (52.1%)	39 (20.3%)	26 (13.5%)	16 (8.3%)	11 (5.7%)	8 (4.2%)	89 (46.4%)	6 (3.1%)	9 (4.7%)	10 (5.2%)	21 (10.9%)	25 (13.0%)	0 -	9 (4.7%)	9 (4.7%)	3 (1.6%)

複數回答

資料來源：轉自日本人事院網站

## 三、觀察與思考

### （一）現行我國法規制度

現今我國公務人員家庭照顧相關措施規定於性別工作平等法（以下簡稱性工法）、公務人員留職停薪辦法（以下簡稱留職停薪辦法）及公務人員請假規則（以下簡稱請假規則）。

- 1、我國性工法第 19 條規定，受僱於僱用 30 人以上雇主之受僱者，為養育未滿 3 歲子女，得向雇主請求每天減少工作時間 1 小時；減少之工作時間，不得請求報酬；同法第 20 條第 1 項及請假規則

第 3 條第 1 項第 1 款中明定，公務人員於其家庭成員預防接種、發生嚴重之疾病或其他重大事故須親自照顧時，得請家庭照顧假，每年准給 7 日，其請假日數併入事假計算，屬支薪假。又家庭照顧假旨在使受僱者得同時兼顧家庭照顧責任與職場工作，為免限縮立法意旨，有關「家庭成員」、「嚴重之疾病」及「其他重大事故」，不另加以定義，仍應依個案事實認定。另「家庭成員」可援引民法第 1123 條之規定；具備血緣關係之「親屬」係屬家庭成員，自不待言。又同住一家之「家屬」及以永久共同生活為目的同居一家之「視為家屬」者，亦與「家庭成員」之內涵相符。

- 2、留職停薪辦法第 2 條第 1 項，我國公務人員因育嬰、侍親等情事，經服務機關核准離開原職務，准予保留職缺及停止支薪，於期間屆滿或留職停薪原因消失後，回職復薪。又留職停薪辦法第 5 條規範，得申請留職停薪事由，包括育嬰、侍親及配偶或子女重大傷病須照護等；另留職停薪辦法第 6 條，除養育子女是至子女滿 3 歲外，期間多以 2 年為限，必要時得延長 1 年。

## (二)日本勤務時間調整制度

日本為因應少子女化與高齡化的到來，設計多元的家庭介護休暇，有助各種家庭照顧需求，建立友善職場。在家庭介護休暇區分支薪與不支薪兩種，不支薪家庭介護休暇申請時間較長（如介護休暇期間最多合計 6 個月），支薪家庭介護休暇申請時間較短（如短期介護休暇每年最多合計 5 日），又可依被照顧家庭成員的需求，適當調整彈性工作時間及上班時間。

## (三)我國與日本家庭介護制度比較

表 12 我國與日本公務人員介護制度比較簡表

國別	我國	日本
法源依據	性工法、 留職停薪辦法、 請假規則	勤務時間法、 國家公務員育兒休業法
種類	<p style="text-align: center;">留職停薪（不支薪）</p> <p>1、依據：留職停薪辦法</p> <p>2、種類：</p> <p>(1)育嬰留職停薪：養育 3 足歲以下子女。期間最長至子女滿 3 足歲止。</p> <p>(2)侍親留職停薪：本人或配偶之直系血親尊親屬年滿 65 歲以上或重大傷病，且須侍奉。期間以 2 年為限，必要時得延長 1 年。</p> <p>(3)照護配偶或子女留職停薪：配偶或子女重大傷病須照護。期間以 2 年為限，必要時得延長 1 年。</p>	<p style="text-align: center;">介護休暇</p> <p style="text-align: center;">介護休暇（不支薪）</p> <p>1、以小時或日為單位</p> <p>2、期間最長 6 個月（最多可分 3 次申請）</p> <p>3、為了照顧生病、受傷的子女或為了預防子女疾病，另有育兒休業及育兒休暇相關規定。</p>
	<p style="text-align: center;">減少工作時間</p> <p>1、依據：性工法第 19 條</p> <p>2、受僱於僱用 30 人以上雇主之受僱者，為撫育未滿 3 歲子女，得向雇主請求為下列 2 款事項之一：</p>	<p style="text-align: center;">介護時間（不支薪）</p> <p>1、每日最多 2 小時</p> <p>2、期間最長 3 年</p>

	<p>(1)每天減少工作時間1小時；減少之工作時間，不得請求報酬。</p> <p>(2)調整工作時間。</p>	
	<p><b>家庭照顧假（支薪）</b></p> <p>1、依據：性工法第 19 條及請假規則第 3 條</p> <p>2、受僱者於其家庭成員預防接種、發生嚴重之疾病或其他重大事故須親自照顧時，得請家庭照顧假；每年准給 7 日，其請假日數併入事假計算。</p>	<p><b>短期介護休暇（支薪）</b></p> <p>1、以日為單位</p> <p>2、每年得請 5 日</p> <p>3、若介護家屬有 2 人以上，每年得請 10 日。</p>
		<p><b>勤務時間調整</b></p>
		<p><b>彈性工作時間</b></p> <p>1、可彈性調整每日工作時間少於 7 小時 45 分鐘，但每日不得少於 4 小時。</p> <p>2、可在每日上午 7 時至下午 10 時之間彈性調整工作時間。</p>
	<p><b>彈性上班時間</b></p> <p>1、依據：行政院人事行政總處彈性上班實施要點</p> <p>2、上午 7 時 30 分至 9 時 30 分上班，下午 4 時 30 分至 6 時 30 分下班。</p>	<p><b>彈性上班時間</b></p> <p>上午 7 時 30 分至 10 時 30 分上班，下午 4 時 15 分至 7 時 15 分下班。</p>

	<b>限制深夜值勤</b> 可申請下午 10 時至隔日上午 5 時不值勤。
	<b>限制超時勤務</b> 每月限制再 24 小時以內，每 年限制在 150 小時以內。
	<b>免除超時勤務</b> 家庭成員若有照顧需求可申 請。

資料來源：筆者自行整理。

註：我國與日本家庭介護制度未盡一致，故以列舉兩國相近制度比較，空白欄位為我國無相類制度。

#### (四) 完善的家庭照顧措施

與日本家庭介護制度相較，我國制度堪稱完備，在性工法及請假規則中的家庭照顧假與日本的短期介護休暇類似；又在留職停薪辦法中的育嬰、侍親及照護配偶或子女重大傷病等留職停薪則與日本的介護休暇類似。另彈性工時制度是讓照顧者在工作與家庭都可兼顧的情形下，視其需求調整照顧時間與可上班時間，我國性工法亦有相似之制度。未來為更臻完善我國家庭照顧需求，可再蒐集其他先進國家作法參考。

## 第六章 期間業務人員

### 一、基本觀念探討

有關日本政府部門使用非正規<sup>41</sup>勞動的僱用型態，可追溯至1990年代，受政府再造與行政革新風潮的影響，期望藉精簡組織與縮減公務人力的方式，建立「小而美、小而能」的政府。因此在21世紀初期，日本政府機關，除精簡組織外，也為節省人事成本，大幅募集「非常勤職員<sup>42</sup>」。

### 二、日本制度與觀點

在日本公務員制度中，除傳統經入職考試而進用於公部門之未定有任期、專任之人員，稱為「正規公務員」外，尚有以彈性且靈活進用「非正規公務員」補充人力的不足；「非正規公務員」係相對於「正規公務員」概念，是非經入職考試，為國家和地方政府工作的非常勤和臨時任用職員<sup>43</sup>。

日本公務員制度係採二元制，國家與地方自治團體所屬公務員分屬不同法制規範，分別為《國家公務員法》與《地方公務員法》。國家公務員與地方公務員在非正規公務員之僱用制度上亦有所差異，簡述如下：

#### (一)國家公務員法

本次考察對象以日本國家公務員為主，又因非正規公務員種類較多，故僅概述非正規國家公務員之期間業務人員制度。

##### 1、起源

期間業務人員制度於2010年8月10日公布，10月1日施行，在此之前的非常勤職員稱為「逐日雇用職員」，為在預定任用期間內

<sup>41</sup> 考試院106年度考銓業務國外考察日本考察團考察報告，頁80，註95「非正規」在我國或稱為「非典型」（係指非經國家考試進用於公部門之人力）。

<sup>42</sup> 考試院106年度考銓業務國外考察日本考察團考察報告，頁83，稱「兼任人員」。

<sup>43</sup> 考試院106年度考銓業務國外考察日本考察團考察報告，頁81，稱「臨時任用人員」。

逐日雇用。由於預定任用期間僅為一種概念，實務上並未明確加以設定，以致逐日雇用職員等同每日更新其雇用，長期以來就等同沒有固定任期的任用，導致非常勤職員與常勤職員界線模糊。故在 2010 年 10 月開始施行「期間業務人員」制度，其與「逐日雇用職員」最大差異在於導入明確任用期間。

## 2、概述<sup>44</sup>

非正規的國家公務員範圍如下，臨時任用職員（在緊急情況下聘用任期為 6 個月或更短）、期間業務人員（非常勤職員，在一個會計年度內擔任臨時職務）、工作時間不超過常勤職員一週工作時間的四分之三的人員（非常勤職員）、再任用職員<sup>45</sup>及任期付職員<sup>46</sup>。

期間業務人員是在一定期間內雇用擔任正式職務以外非正式職務人員，以雇用期間為一個會計年度為限，擔任臨時需要的職務。採用期間業務人員並不舉辦考試，而是以能力認證及公開招募等替代，藉由面試及各種足以證明其任職能力的方式評定，選用合適人員。任期以雇用之日至該會計年度的最後一天為止，如任期屆滿時，仍有繼續雇用之需要，可不經公開招募而繼續任用，但此最多僅可連續 2 次。

### (二)地方公務員法

非正規的地方公務員範圍（如圖 12），一般職（非常勤職員，工作期為 1 年或 1 年以下）、特別職（非常勤職員，具有專業知識與經驗，提供建議和研究）、及臨時任用職員（遇有空缺被僱用，例如：產假）。在 2017 年地方公務員法修法時，訂定自 2020 年 4 月導入會計年度任用職員制度，其目的是使非正規用人制度能夠僱用安定及改善待遇。

<sup>44</sup>人事院，〈期間業務職員制度の概要〉，載於 [https://www.jinji.go.jp/saiyo/jinji\\_top/ninmen/kikanngyou mu.html](https://www.jinji.go.jp/saiyo/jinji_top/ninmen/kikanngyou mu.html)。

<sup>45</sup> 考試院 106 年度考銓業務國外考察日本考察團考察報告，頁 81，稱「退休再任用人員」。

<sup>46</sup> 考試院 106 年度考銓業務國外考察日本考察團考察報告，頁 82，稱「限定任期人員」。

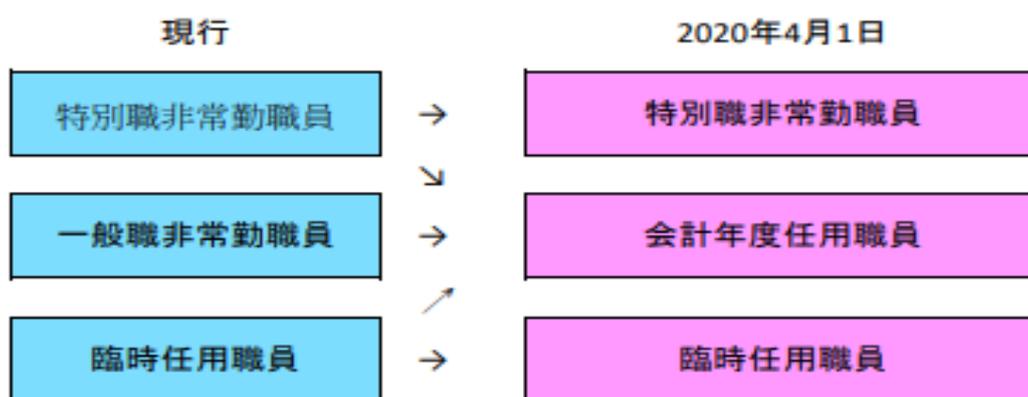


圖 12 地方公務員「臨時・非常勤職員」的整理

資料來源：臨時職員の処遇改善へ市町村「會計年度任用職員」導入（2020年2月12日），八重山日報。檢自：<https://yaeyama-nippo.co.jp/archives/10724>。

### 三、觀察與思考

#### （一）我國與日本非正規公務員比較

表 13 我國與日本非正規公務員比較簡表

國別	我國	日本
種類	<p>以契約方式進用</p> <p>1、聘用人員：公務人員任用法第36條、聘用人員聘用條例</p> <p>2、約僱人員：行政院與所屬中央及地方各機關約僱人員僱用辦法</p> <p>3、臨時人員：行政院及所屬各機關學校臨時人員進用及運用要點</p>	<p><b>國家公務員法</b></p> <p>1、臨時任用職員（在緊急情況下聘用任期為6個月或更短）</p> <p>2、再任用職員</p> <p>3、任期付職員</p> <p>4、短時間非常勤職員（工作時間不超過常勤人員一週工作時間的四分之三）</p> <p>5、期間業務人員</p>

		<p>(1)在一定期間內雇用擔任正式職務以外非正式職務人員。</p> <p>(2)以雇用期間為一個會計年度為限。</p> <p>(3)以能力認證及公開招募替代考試，選用合適人員。</p> <p><b>地方公務員法</b></p> <p><b>1、特別職非常勤職員</b></p> <p><b>2、一般職非常勤職員</b></p> <p><b>3、臨時任用職員</b></p>
備註	我國非正規公務員並無區分中央與地方，且勞動時間一致，並無日本非正規職員區分常勤與非常勤。	2017 年地方公務員法修法時，訂定 2020 年 4 月導入 <u>會計年度任用職員</u> 制度。

資料來源：筆者自行整理。

## (二)靈活的彈性用人制度

期間業務人員是日本公部門為達多元人才進用，及增加用人彈性的目標，建構靈活的用人制度之一。日本與我國都是以考試作為進用公部門的正規人力，但有時因應各種臨時性或需要專門知識人才等特殊情形，或為補充正規人員因育兒或介護等情形而暫時無法辦理業務的職缺，需以較彈性方式即時進用非正規人員。日本非正規人員的分類較為

複雜，除因國家與地方不同法制規範，分為國家與地方之非正規公務員外，另有依進用依據、任期長短及服勤方式等不同種類方式採用。而其中之一的期間業務人員屬非常勤職員，與過去日本僱用非正規人員相較，在進用時有明確的任期，且任期屆滿後可以更新任期續任。

### (三)非正規用人制度單一化

我國現非經考試而彈性進用（非正規）人力，包括約僱人員、聘用人員及臨時人員等，主要仍為全時工作之人員，似無類似日本的非常勤的期間業務人員或部分工時人員制度。上述人員均是機關因應特殊需求之補充性或專業性的人力，但該類人員的進用，現因法規分歧，規範欠周，權益寬嚴不一，致造成用人機關管理的困擾。目前本部已著手研議將聘用及約僱等人員進行法制規範的整合，未來該法案如能順利完成立法，且在適當的時機、條件成熟的時候，似亦可進一步研議類此部分工時臨時人員之彈性用人制度。

## 第七章 官民人事交流

### 一、基本觀念探討

受到全球化資訊科技及網路傳輸的快速發展影響，及民眾對於政府提升施政品質的要求，政府機關與民間企業應藉由交流機會，相互學習經驗，以提昇自身能力與行政效能，進而符合民眾期待。而官民人事交流制度正可契合時勢所趨，一方面派遣人員至民間企業歷練學習，以培育人才；另一方面借重民間企業專業經驗，以提昇政府機關服務品質。

### 二、日本制度與觀點

日本官民人事交流制度亦是在人民對社會經濟體制的變革要求越來越迫切，及民間企業與行政機關有必要發揮各自的作用，共同為日本的發展做出貢獻的氛圍下，以「国と民間企業との間の人事交流に関する法律（官民人事交流法）」為基礎，在透明和公開的公平程序下開啟民間企業與行政機關人事交流之路，並確保公共服務的公平運作。此制度目的地著重於官民兩方的相互瞭解、組織的活化及人力資源的發展（養成）。

#### （一）起源

日本人事院在 1997 年 3 月 6 日依國家公務員法第 23 條規定：「人事院為達本法之目的，於制定或修正、廢止法令時，應向國會或內閣提出意見」，提出「為了實施完善中央政府與民間企業人事交流，制定一般職人員身分等相關法律」之意見，1999 年 4 月向國會提出「中央政府與民間企業間人事交流法律」案（簡稱官民人事交流法），同年 12 月 14 日第 146 次國會議決成立，同年 12 月 22 日公布（平成 11 年法律第 224 號）<sup>47</sup>。

<sup>47</sup> 引自本部日本公私人才交流機制之研究（2010）出國報告。

## (二)概述

### 1、交流對象

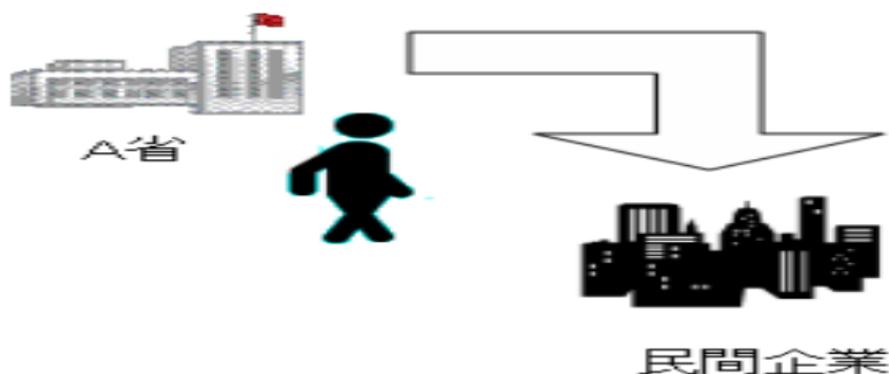
- (1) 政府機關：中央部會(省廳)、部會在地方的所屬單位及公法人。
- (2) 民間企業：商法上之公司（株式會社）、有限公司、相助公司、信用金庫、人事院規則所定之本國（外國）法人（不含公益法人）上市企業、NGO(非政府組織)及 NPO（非營利組織）。

### 2、交流方式<sup>48</sup>

雖說是雙向交流，但並非政府派出一人，企業就派出一人，其實是單方面的，茲就交流派遣及交流採用方式，分述如下：

#### (1) 交流派遣（從國家到民間）：

在一定期間（3年以內，最長5年）內，讓國家公務員保有其身分，依該公務員與民間企業所定勞動契約，派至民間企業從事其業務。由民間企業支薪，適用民間企業員工各種制度。期間結束後回到政府機關。



#### (2) 交流採用（從民間到國家）：

<sup>48</sup> 參考本部日本公私人才交流機制之研究（2010）出國報告及人事院提供書面資料整理。

在一定期間（3年以內，最長5年）內，民間企業職員依本制度所定交流目的，選擇退（離）職型<sup>49</sup>或繼續雇句型<sup>50</sup>方式，經政府機關選考，於所定期間內，占機關員額以國家公務員身分採用。由國家支薪，適用國家公務員等制度。期限過後就回到民間企業，原國家公務員身分就消滅。



### 3、歷年交流人數統計

過去22年來（平成12年到令和3年），民間企業到政府機關人數是成長的，但從政府機關到民間企業人數卻是沒有增加，兩者數字差異近10倍（如圖六）。對此，依本次（2022年12月22日）考察與內閣人事局座談，該局表示對上述結果並沒有具體調查。為什麼會有這麼大的差異？該局調查官的個人見解，是這10多年來日本官廳業務繁忙，人力吃緊，沒有額外人力可派遣到民間企業；另一方面，在新冠肺炎期間，有些機關（如厚生労働省）工作更加繁忙，無餘力可派遣人力。

<sup>49</sup> 退（離）職型：退職並非退休，是暫時辭職，主要避免官商勾結，交流採用人員須辭掉民間企業之職務，基本上雙方（企業與個人）以回到原企業工作前提進行簽約，在各省廳從事公務。任職期滿後，再依合約回到原企業，此做法也是為了避免官商勾結。

<sup>50</sup> 繼續雇句型：交流採用人員毋庸辭掉民間企業之職務，在各省廳從事公務。任期中之雇用及任職期滿之僱用，則由各省廳與民間企業預先協議。任職期滿後，回到原民間企業。因退職太麻煩，目前以繼續雇用較多。

交流採用（民間企業→政府機關）、交流派遣（政府機關→民間企業）人數

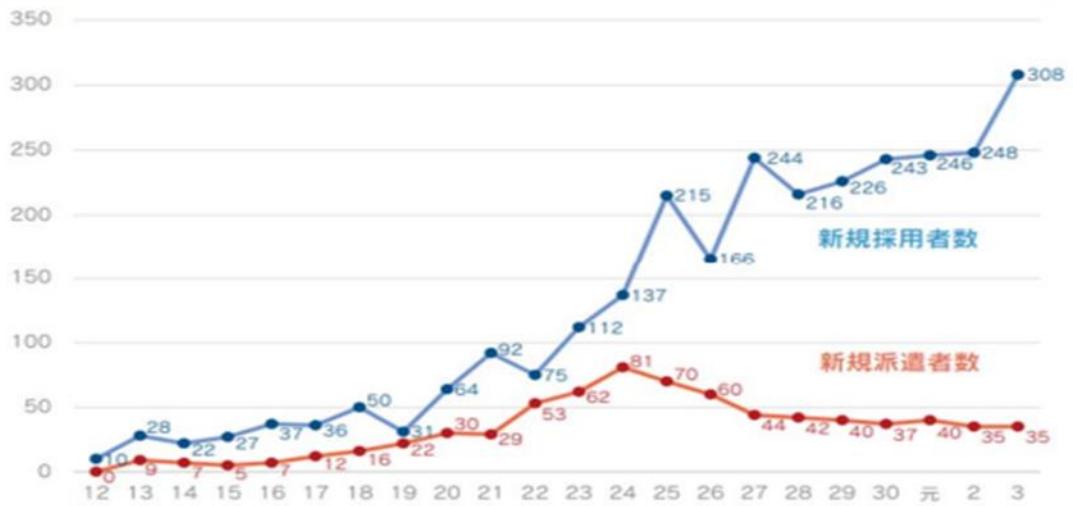


圖 13 交流派遣、交流採用的人數

資料來源：轉自日本內閣人事局書面資料

#### 4、交流標準

為確保民眾對公共事務的信賴及進行適當的人事交流，交流標準是在聽取各方（交流審查會）意見後訂定。茲略述如下：

- (1) 受刑事起訴的民間企業的人事交流，原則上 2 年內不能進行人事交流。
- (2) 擁有許可權限的政府機關不能與民間企業的人事交流。
- (3) 與同一民間企業最多連續實施 3 次人事交流。
- (4) 從事簽約的職員，在實施官民人事交流前 5 年內，曾參與公私部門間契約締結，或履行的公私部門當事人，不能進行人事交流。
- (5) 在實施官民人事交流前 5 年內，與其交易金額往來超過在 2000 萬日圓以上，營業額占該民間企業 25% 以上（大企業為 10%），不能進行人事交流。
- (6) 私部門法人等組織在交流前 5 年內，曾受國家補助，不能進行人事交流。

## 5、實施現況

### (1) 行業別狀況

在令和 3 年官民人事交流的行業別以金融保險業的交流採用人數(83 人)最多。另這一年間的交流,交流採用與交流派遣兩者總人數相差快 10 倍。

表 14 行業別的交流狀況(令和 3 年)

行業別的交流狀況 (令和 3 年)			
行業	交流採用	交流派遣	計
金融業、保險業	83	6	89
製造業	67	5	72
服務業	46	9	55
運輸業、郵便業	39	4	43
情報通信業	17	4	21
電氣・煤氣・熱供給・水道業	13	3	16
不動產業、物品賃貸業	12	2	14
批發業、零售業	12	1	13
建設業	11	-	11
醫療、福祉	3	-	3
漁業	3	-	3
農業、林業	1	1	2
教育、學習支援業	1	-	1
計	308	35	343

資料來源：轉自日本內閣人事局書面資料

### (2) 男女別狀況

在交流採用與交流派遣上的性別均為男性多於女性。

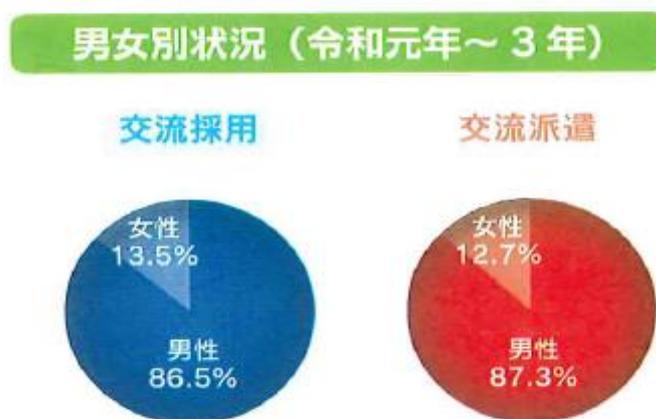


圖 14 男女別狀況 (令和元年~3 年)

資料來源：轉自日本內閣人事局書面資料

### (3) 期間別、任期別狀況

不論交流採用或交流派遣都在3年內，以2年為主。

#### 期間別・任期別狀況 (令和元年～3年)



圖 15 期間別、任期別狀況 (令和元年～3年)

資料來源：轉自日本內閣人事局書面資料

### (4) 年齡別狀況

均以30-40歲為主。

#### 年齡別狀況 (令和元年～3年)

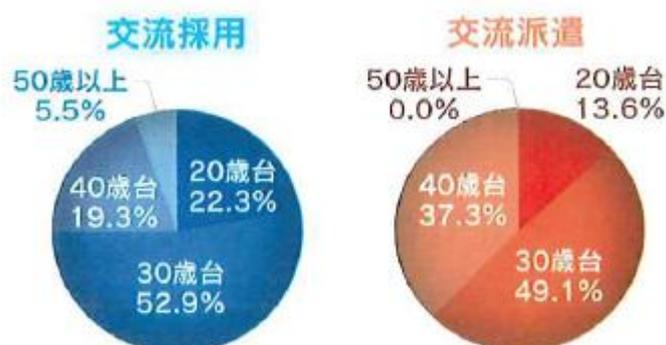


圖 16 年齡別狀況 (令和元年～3年)

資料來源：日本內閣人事局書面資料

### 三、觀察與思考

#### (一)我國與日本政府機關及民間企業人才交流現況比較

表 15 我國與日本政府機關及民間企業人才交流現況比較

國別	我國	日本
	單向借調、 科技人才雙向相互支援	官民人事交流
法源依據	留職停薪辦法、 聘用人員聘用條例（以下簡稱聘用條例）	中央政府與民間企業間人事交流法律
交流對象	1、政府機關公務人員 2、原則以配合國家重點科技、推展重要政策或重大建設借調至公民營機構、法人服務之具科學技術、專業或技術人員為主	1、中央部會（省廳）、部會在地方所屬單位及公法人的國家公務員 2、民間企業：商法上之公司（株式會社）、有限公司、相助公司、信用金庫等的職員
交流方式	1、公→私：原職留職停薪借調至公民營機構、法人 2、私→公：以契約方式聘用	1、公→私：交流派遣，公務員與民間企業定勞動契約，派至民間企業 2、私→公：交流採用，選擇退(離)職型或繼續雇用型方式，經政府機關選考，於所定期間內，占機關員額以國家公務員身分採用
交流期間	1、公→私：留職停薪辦法； 原則 2 年至多 3 年	3 年以內，最長 5 年

	2、私→公：聘用人員原則一年一聘	
薪資支付	1、公→私：由公民營機構、法人支付 2、私→公：聘用人員由任職機關支付	1、公→私：民間企業支付，適用民間企業員工各種制度 2、私→公：由國家支薪，適用國家公務員等制度
其他	我國現聘用人員較類似日本任期付職員制度；但現無日本中途採用制度（專為具民間企業工作經驗者舉辦入職考試）。	具民間企業工作經驗者進入政府機關的其他方式  <b>任期付職員制度</b> 1、依據：任期付職員法（2000年12月11日施行） 2、具高度專門知識經驗的民間人才（例如：律師、會計師等），以任期制方式採用，期間以5年為限。  <b>中途採用制度(經驗者採用試驗)</b> 1、依據：人事院規則 1-24（1998年4月1日施行） 2、具民間企業工作經驗者，符合資格並經試驗合格後，擔任公務員。

資料來源：筆者自行整理。

## (二)日本實施成效評估報告資訊不足

官民人事交流在日本自 2000 年（平成 12 年）起實施，開啟民間企業與政府機關人才相互交流機制。迄今 22 年來，交流人數逐年增加，特別是民間企業派至政府機關人數在 2021 年一年內達 308 人，探究背後意涵，因民間企業非以待遇多寡為考量，反是期望藉由交流能學習到不同領域的技能及瞭解政府機關的行政運作。但政府機關的交流派遣人數並不如民間企業的交流採用人數多，僅民間企業派至政府機關十分之一人數。據日本內閣人事局調查官表示，因該機制非完全的雙向交流，也就是非民間企業派一人，政府機關也派一人，當視實際需求；且近年日本政府機關業務量激增，無額外人力可派遣至民間企業學習。

此交流制度固可促進官民雙方相互瞭解，借重民間企業的專業經驗，活化政府機關的行政效能，及培育具有發展潛力的人才。但有關日本民間企業派至政府機關實際績效如何，現無評估報告可參考，且政府機關交流派遣的人數相較偏低，是否是雙方意願低落或有何困難等，這些都是值得我們去探討與研究。

## (三)可行性探討

### 1、過去研議經過

日本官民人事交流實施已久，累積許多寶貴經驗，成果也有目共睹，此一制度值得我國借鏡與參考。本部在 1997 年起即規劃研訂「政府機關與民間機構人才交流實施辦法」草案，於 2000 年 12 月 13 日陳報考試院審議，經考試院相關會議決議於公務人員任用法增訂其法源依據，本部於公務人員任用法修正草案增訂第 28 條之 2 條文，後續僅經立法院一讀，因對該機制恐有人才流失及利益衝突等疑慮，致未能增訂。嗣進行多次討論，採以訓練方式，不參

與實際業務推動，較不致有上述人才流失及利益衝突等疑慮發生，故以不另行制定法律或修正現行人事法律為原則，在現行公務人員訓練進修法相關規範下，由公務人員保障暨培訓委員會研提規劃方案。

## 2、從試辦中探究成效

現今全球資訊已快速成長，在大環境的瞬息萬變下，如何採取有效管理措施，培育政府機關優秀人才，並借重民間專業人士，引進創新觀念與做法，活化國家人力資源，實為當務之急。有關人才流失與利益衝突等疑慮固然重要，但機關活化與人才養成也是刻不容緩的課題，畢竟組織的變革與人才的培育非短時間就能立竿見影。我國現行已有留職停薪辦法及聘用條例等規定，且一直以來亦有以該規定為依據，進行單向借調及科技人才相互支援實例，但有關日本官民人事交流現無相關成效或評估資料可參考。是否可成立工作小組，研議小規模官民人事交流試辦，在交流對象的選擇依政府機關業務性質與交流目的，從相關領域挑選合適民間企業(如：組織文化差異性小接受度高的公營事業〈例如；臺灣銀行等〉)徵詢意願，若擇定之民間企業亦同意參與試辦，再行規劃交流程序，評估法制、環境與技術等面向可行性與分析相關效益，以作為後續試辦計畫之參考。

## 第八章 年金

### 一、基本觀念探討

#### (一)年金 (Annuity) 定義：<sup>51</sup>

年金，原係商業保險用語，後逐漸擴展至一般社會安全計畫與退休金給付方式。年金保險是指人壽保險公司的一種保險，由保險公司保證在未來的特定期間對指定人定期給付固定或變動之金額，此特定期間通常為 5 年或 10 年，或指退休以後一定的存活期間。當保障老年退休經濟安全觀念發達後，一些公共退休金的制度設計，承諾保證其退休給付採用定期給與時，其性質就類似商業保險之給付，因此退休後按期給付之退休金亦沿用年金乙詞，但是退休金不宜稱為年金，因為退休金的給付有許多型態，只有定期給付型態才能稱之為年金，年金可以是按月給付、按季給付或按年給付。

#### (二)年金簡介：

- 1、年金按其性質分類為公共性年金或商業性年金。公共年金可採取社會保險方式—由國家強制人民參與各種保險，預先為各種疾病、身心傷害、失能、失業、職業災害、老年與死亡等社會風險做準備，或採取社會救助方式—主要是協助低收入戶，以及遭遇急難的受災戶，維持國民最低「基本」生活水準所需的所得。商業性年金與社會救助非屬本報告研究範圍，不予贅述。
- 2、公共年金制度之分類，可按其適用對象作為區分，以特定受雇者為適用範圍之年金，或是不限身分別，以全體國民均為適用範圍之年金。亦可按不同層次作為區分，例如單層次或多層次年金。

---

<sup>51</sup>年金定義、年金簡介、年金制度，參考考試院全球資訊網，文官制度與專技考試詞彙，網址：<https://www.exam.gov.tw/News.aspx?n=3435&sms=9299>。

### (三)職業退休金制度：

- 1、確定給付制 ( Defined Benefit Plan , DB )：係指雇主承諾員工於退休時，按約定退休辦法支付定額之退休金或分期支付一定數額之退休俸，至於平時雇主與員工提撥之退休準備金與退休給付之金額並無必然之關係，實際退休金數額之決定與員工薪資水準及服務年資有關。此種制度對雇主而言，性質屬於長期給付承諾，且雇主所承諾之退休金，在目前由精算統計方式得到估計值，較未來實際給付的退休金數額，兩者間具有不確定性，因此雇主易遭實質的財務風險；但就員工而言，則在未來退休時，可依明確的退休金計算辦法，獲悉其應得的退休金。<sup>52</sup>
- 2、確定提撥制 ( Defined Contribution Plan , DC )：係指雇主或員工依退休辦法每年(月)自薪資中提撥一定數額之退休準備金，交付信託人保管運用，至員工退休時將員工與雇主共同提撥之退休準備金和運用孳息給付退休之員工。此種制度，員工所能領取之退休金取決於在職提撥之多寡及退休金運用孳息之大小而定，雇主無法保證員工退休金給付之數額。就雇主而言，此制無須複雜之精算技術，可節省管理費用；就員工而言，雖然必須承擔資金運用及通貨膨脹致使實質退休所得下降之風險，但可以掌握一定規模的退休所得保障，不致因為雇主的財務惡化而損及其退休金權益。<sup>53</sup>

### (四)我國年金制度簡介：<sup>54</sup>

就我國法律明定之年金制度可分為二層次，第一層屬社會保險制度，均為確定給付制度，第二層屬職業退休金制度，則分別有確定給

---

<sup>52</sup>考試院全球資訊網，文官制度與專技考試詞彙，網址：<https://www.exam.gov.tw/News.aspx?n=3435&sms=9299>。

<sup>53</sup>同註 21。

<sup>54</sup>我國年金制度簡介，參考全國法規資料庫網站相關法規整理

付與確定提撥制度，二個層次的制度均係按行業別來區分其適用對象：

## 1、社會保險制度：

### (1) 公教人員保險：

參加對象為公務人員、公（私）立學校教職員、公營事業編制內有給專任人員；給付項目計有失能給付、養老給付、死亡給付、眷屬喪葬津貼、生育給付及育嬰留職停薪津貼，目前僅有養老給付提供年金方式給付（被保險人亡故後另有條件給與遺族遺屬年金），且僅有少部分被保險人適用（按：僅有第二層職業退休金制度未提供年金給付方式者，始有適用；不含公務人員）。

保費收取方式係以本（年功）俸為投保金額，保險費率 7% 至 15%（非適用年金人員為 7.83%，適用年金人員為 10.16%；2022 年 1 月起），被保險人繳付 35%，政府負擔 65%（私立學校由政府與學校共同分擔）。年金計算係按保險事故前 10 年之實際投保金額平均（一次性給付係按保險事故退保當月之保險金額）計算，並以年資給付率每年 0.75%~1.3%，最高 35 年給付率 45%。

### (2) 軍人保險

參加對象為現役軍官、士官、士兵；給付項目計有死亡給付、身心障礙給付、退伍給付、育嬰留職停薪津貼及眷屬喪葬津貼，目前並無提供年金方式給付。

保險費率為被保險人每月保險基數金額 8%~12%，而保險基數金額，則指被保險人之月支薪俸，被保險人繳付 35%，政府負擔 65%。

### (3) 勞工保險

參加對象為具雇主之勞工或自營業參加職業工會者；給付項目計有生育給付、傷病給付、失能給付、老年給付及死亡給付，目前有老年給付及失能給付提供年金方式給付（被保險人亡故後另有條件給與遺族遺屬年金）。

保費為投保薪資 7.5%~13%，保險費率（2023 年 1 月起）為 11%；保費計算係訂有薪資級距表，投保薪資最低為新臺幣（以下同）26,400 元，最高為 45,800 元，被保險人繳付 20%，雇主負擔 70%，政府補助 10%。老年年金計算係按最高 60 個月投保金額平均計算；並按下述方式擇優發給，甲、年資給付率每年 0.775%另加計 3,000 元，乙、年資給付率每年 1.55%。

### (4) 國民年金保險

參加對象為未參加前述各項保險者；給付項目計有老年給付、生育給付、身心障礙給付及死亡給付，目前有老年給付及身心障礙給付提供年金方式給付（被保險人亡故後另有條件給與遺族遺屬年金）。

保費計算為月投保金額 19,761 元，保險費率 10%（2023 年 1 月起）；被保險人繳付 60%，政府負擔 40%；針對特定被保險人則有不同負擔比率之規定，如低收入戶 0%、中低收入戶 30%、所得未達一定標準者 30%~45%、身心障礙者 0%~45%。老年年金計算係按月投保金額計算；並按下述方式擇優發給，甲、月投保金額×保險年資×0.65%，另加計 3,772 元（2023 年 1 月起），乙、月投保金額×保險年資×1.3%。

## 2、職業退休金制度

(1) 現行軍公教人員退撫（確定給付制）：

軍公教人員退休金給付項目，均提供年金方式給付。基金繳付費用計算以本（年功）俸加 1 倍 12%至 18%之提撥費率（2023 年 1 月起為 15%），按月由政府撥繳 65%，軍公教人員繳付 35%。年金（月退休〈職〉金或退休俸）計算，公教人員按最後在職前 5 年至 15 年（2029 年起適用）之平均俸（薪）額加 1 倍乘以每年給與 2%計算，另按審定退休年資（最高 40 年），以本（年功）俸（薪）加 1 倍為計算基準，計算退休所得替代率（2029 年 1 月 1 日起最高 62.5%）上限金額；軍職人員按現役同官階俸級人員服役最後 1/5 年資之本俸平均數加 1 倍乘以 55%（20 年年資），超過 20 年者，每增加年資 1 年，俸率增加 2%，軍士官俸率最高分別為 90%、95%。

(2) 2023 年 7 月 1 日以後公教人員新退撫（確定提撥制）：

2023 年 7 月 1 日以後初任公教人員，已立法重行建立第二層職業退撫制度，採行確定提撥制，搭配設立個人退休金專戶，未來初任人員在職期間與政府共同按月撥繳退撫儲金費用，將存入其個人退休金專戶，作為退休、撫卹或資遣給與之提存準備（確定提撥制）。同時也將第一層社會保險之公保養老給付年金化，並在養老給付仍維持採確定給付制，以確保初任人員的基礎年金保障。

(3) 勞工退休金（確定提撥制）

甲、勞退舊制（確定給付制）：

舊制勞工退休金並無提供年金方式給付，勞工無須繳付保費，僅由雇主提存勞工退休金準備金並於退休時給付一次退休金。

## 乙、勞退新制（確定提撥制）：

2005年7月1日施行之新制勞工退休金係由雇主按勞工全部工資提撥不得少於6%之金額於勞工個人之退休金專戶，勞工可相對提撥，但以6%為上限。年金給付即按勞工個人之退休金專戶本金及累積收益，依據年金生命表，以平均餘命及利率等基礎計算所得之金額。另可由工會同意或無工會者，經勞資會議同意，投保符合保險法規定之年金保險。。

### （4）私立學校教職員退撫（確定提撥制）

私立學校教職員退撫儲金之年金給付，是選擇定期給付，由教職員以一次給付應領取總額，投保符合保險法規定之年金保險或由儲金管理會提供分期請領之設計，作為定期發給之退休金。基金繳付費用係由教職員、私立學校、學校主管機關以教職員本（年功）薪加1倍12%之費率提撥至教職員個人之退撫儲金專戶，按月由教職員撥繳35%、學校儲金準備專戶撥繳26%、私立學校撥繳6.5%、學校主管機關撥繳32.5%。

## 二、日本制度與觀點<sup>55</sup>

### （二）日本年金簡介：

- 1、日本為保障國民老年經濟安全，其公共年金制度已達成全體國民均可享有年金的完整體系，其公共年金區分為，第一層為基礎年金體系（國民年金），第二層屬雇員年金體系，2015年一元化改革以前分為厚生年金保險與共濟年金保險，改革後整合為厚生年金保

<sup>55</sup>日本年金簡介內容，參考(日本年金機構，年金 Q&A，網址：<https://www.nenkin.go.jp/faq/index.html>)、(日本 KKR 国家公務員共濟組合連合會，ホーム>年金>よくある質問 Q & A，網址：[https://www.kkr.or.jp/nenkin/q\\_and\\_a/](https://www.kkr.or.jp/nenkin/q_and_a/))、(日本地方公務員共濟組合連合會，ホーム>年金関連情報，網址：<https://www.chikyoren.or.jp/nenkin/>)、(日本厚生労働省，ホーム>政策について>分野別の政策一覽>年金，網址：<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/nenkin/index.html>)、日本厚生労働省年金局-年金制度基礎資料集（2023年1月）、102年度考試院日本年金制度考察報告整理。

險。此外，於上述二層以外，針對公務員與私立學校教職員另給與退職等年金給付。另外，除公共年金外，尚有自願性年金，如國民年金基金、確定提撥年金（個人型）、確定提撥年金（企業型）、確定給付年金、厚生年金基金。

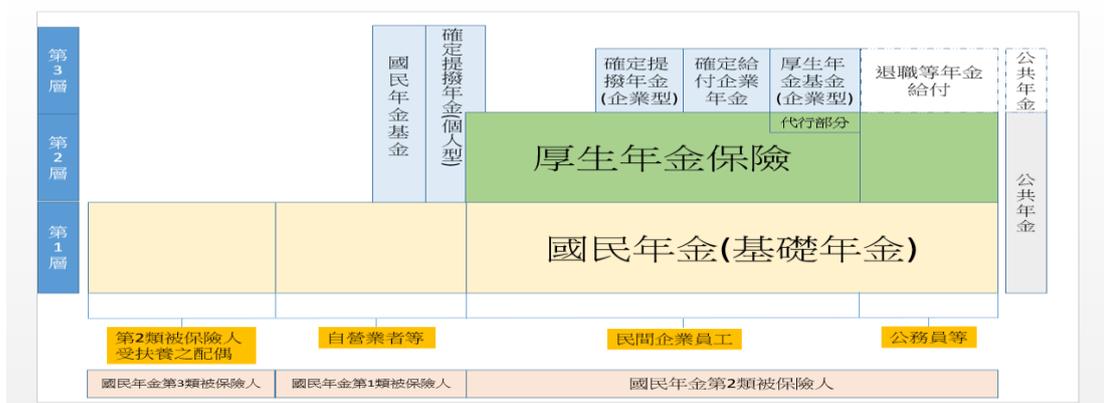


圖 17 日本年金結構圖

資料來源：筆者自行整理繪製。

## 2、公共年金保費

國民年金屬於全體人員一體適用的年金，只要是居住在日本的 20 歲至 60 歲之間的人員均須加入，分為 3 類被保險人，第 1 類被保險人指非第 2 類或第 3 類的被保險人，如自營業者等，每月繳付 16,590 日圓（2020 年 4 月～2023 年 3 月）。第 2 類被保險人指加入第二層厚生年金人員，只要是加入厚生年金者，將自動加入國民年金，保險費率（2023 年 1 月）為 18.3%，並訂有薪資級距表，投保薪資最低為 88,000 日圓，最高為 650,000 日圓，被保險人繳付 50%，雇主負擔 50%；且第 2 類被保險人只要交一份保費，保費費用將會分別轉至基礎年金與厚生年金帳戶。第 3 類被保險人指年收入不足 130 萬日圓且配偶加入厚生年金保險的人員，無須繳納保險費。

## 3、年金請領資格

(1) 國民年金：加入年金制度滿 10 年以上，年滿 65 歲。

(2) 厚生年金：加入厚生年金保險至少 1 個月，並符合國民年金老年給付資格，且年滿 65 歲。

#### 4、各項給付之資格與給付水準

##### (1) 國民年金老年給付

甲、計算方式： $64,816$  日圓  $\times$  (繳納保費月數/480)，但保險費免除期間改以 1/2 個月或 1/3 個月計算

乙、減額及增額：每提前 1 個月請領，減 0.5% 之年金，最多得提前自 60 歲起開始請領。每延後 1 個月請領，加 0.7% 之年金，最多得延後至 75 歲起開始請領。

丙、目前平均月領約 56,000 日圓 (2020 年)。

##### (2) 厚生年金老年給付

甲、平均標準薪資  $\times$  (5.481/1000)  $\times$  (繳納保費月數/12)

乙、減額及增額：每提前 1 個月請領，減 0.5% 之年金，最多得提前自 60 歲起開始請領。每延後 1 個月請領，加 0.7% 之年金，最多得延後至 75 歲起開始請領。

丙、目前平均月領約 146,000 日圓(2020 年)。

##### (3) 退職共濟年金

退職共濟年金給付的計算是透過下列三個部分(1+2+3)合計而成，說明如下：

甲、報酬比例部分：A 與 B 之總額。

A 情況：2003 年 3 月 31 日為止累積加入共濟組合的組合員年資甲

【厚生年金相當部分】+【職務範圍加算部分】

【平均薪資月額  $\times$  (7.125/1000)  $\times$  甲累積月數】+【平均薪資月額  $\times$  (1.425/1000)  $\times$  甲累積月數】

註:\*\*未達組合員年資 20 年者比重為(0.713/1000)

B 情況：2003 年 4 月 1 日起累積加入共濟組合組合員的年資乙

【厚生年金相當部分】+【職務範圍加算部分】

【平均薪資月額 x (5.481/1000) x 乙累積月數】+【平均薪資月額 x (1.096/1000) \*\*x 乙累積月數】

註:\*\*未達組合員年資 20 年者比重為 (0.5481/1000)

所謂【職務範圍加算部分】，它係於公務員「共濟年金」之外，加發之年金給與，其金額約為厚生年金相當部分的 20%。

## 乙、追加年金

年資達 20 年以上，具有退職共濟年金請領權者，於達到定額給付之起支年齡時，仰賴其撫養的配偶未滿 65 歲、其撫養子女也未滿 18 歲、或者撫養的子女未滿 20 歲但是身心障礙符合失能等級一級或二級時，給與追加年金。。

丙、定額部分：基本公式為 C 減去 D。

$C=1,599$  日圓 x 特別規定比率 x 年資累積月數 (以 480 月為上限)。

$D=766,800$  日圓 x (1961 年 4 月 1 日，20~60 歲間加入共濟組合的年資\*\*) / (國民年金加入的年資)

## 2、再任用停發機制

(1) 60 歲以上再任用者，依其薪資與年金給付額合計，超過 47 萬日圓以上，應停發部分年金，並繼續參加厚生年金保險且須繳付保險費。

(2) 70 歲以上再任用者，依其薪資與年金給付額合計，超過 47 萬日圓以上，應停發部分年金，但不再參加厚生年金保險故無須繳付保險費。

## (二)日本公共年金近年主要變革

- 1、1961 年：成立國民年金，適用對象為自營業者、家庭主婦及農民等，將受雇者以外之一般國民納入年金體系，確立全民年金化制度。
- 2、1985 年：將國民年金與厚生年金（受雇者）及共濟年金（公務員、私校教職員等）合併，並把國民年金作為基礎年金（第一層），厚生年金及共濟年金附加於基礎年金之上，並以薪資報酬支付年金（第二層），成立雙重年金制度。
- 3、1994 年及 2000 年：請領國民年金年齡由 55 歲逐步提高至 65 歲，2013 年以後所有申請年金給付者均自 65 歲開始給付全額年金。
- 4、2004 年：
  - (1) 調高保費並固定上限：
    - 甲、國民年金：將國民年金「定額保費」月額 13,300 日圓後，自 2005 年 4 月起，每年增加 280 日圓，至 2017 年達到 16,900 日圓上限後，即固定不再調高。
    - 乙、厚生年金：自 2004 年 10 月起，將受雇勞工保險費率由 13.58%（勞雇各半負擔），每年調升 0.354%，至 2017 年固定在 18.3% 即不再調高。
  - (2) 縮減給付水準：將厚生年金之給付水準，由 2004 年所得替代率 59.3%，逐步調降到 50.2%。
  - (3) 增加國庫對基礎年金給付之負擔：國民年金的財務準備仍採隨收隨付制；其中由政府補助的部分占 1/3；由參加者負擔 2/3；但自 2009 年以後，政府補助的部分，則由 1/3 改為 1/2。
- 5、2012 年：

(1) 一元化年金改革：

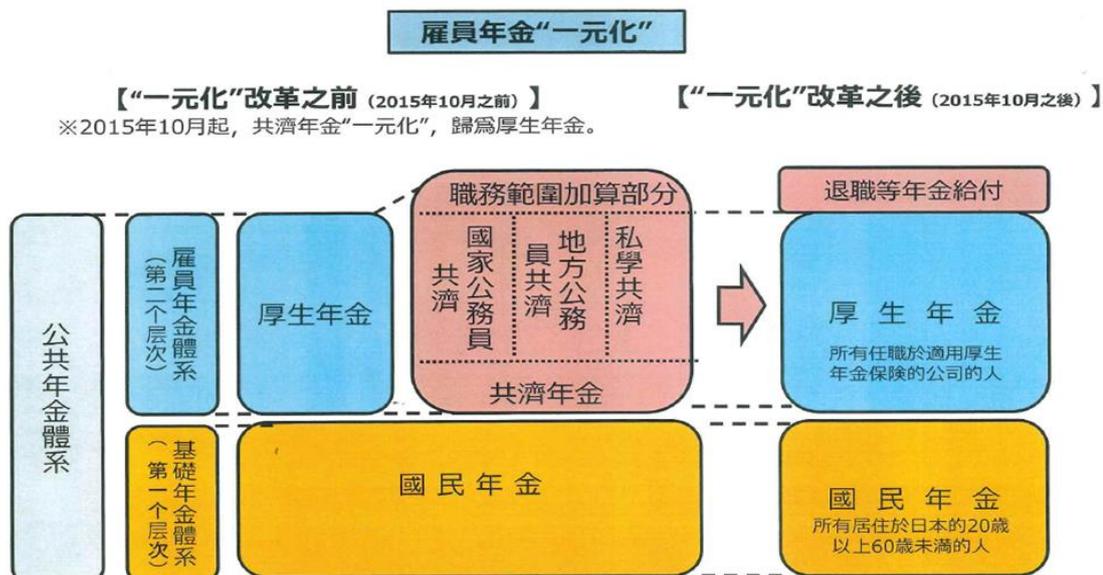


圖 18 日本公共年金體系

資料來源：財務省提供書面資料。

2015 年 10 月（一元化改革）以前，第二層年金體系係區分厚生年金（民間企業員工所加入的年金體系），以及共濟年金（公務員與私立學校教職員所加入的年金體系）。此外，共濟年金有另行給與「職務範圍加算部分」。

2015 年 10 月（一元化改革）以後，公共年金區分為 2 種，第一層為基礎年金體系（國民年金），第二層屬雇員年金體系（厚生年金），此外，於上述二層以外，針對公務員與私立學校教職員另給與退職等年金給付。

- (2) 養老年金請領資格年限由 25 年縮短為 10 年。
- (3) 產假期間免納保險費。
- (4) 擴大厚生年金的適用範圍至短時間勞動者。

6、2019 年：（調整所得替代率逐年調整）

例：2019 年現職薪資 357,000 日圓，年金領取金額 220,000 日圓

(所得替代率約 61.7%)。

例：2046 年現職薪資 543,000 日圓，年金領取金額 276,000 日圓

(所得替代率約 50.8%)。

### 三、觀察與思考

#### (一)我國與日本公務人員退休制度比較

表 16 我國與日本公務人員退休制度比較簡表

國別	我國（現制）	日本
制度體系	1、公教人員保險一次性養老給付 2、公務人員月退休金	1、國民年金 2、厚生年金 3、退職等年金
給與機制	確定給付制	確定給付制
經費來源	1、公教人員保險養老給付儲金制（政府及公務人員按月提撥）；完全提存準備 2、公務人員月退休金儲金制（政府及公務人員按月提撥）；部分提存準備	隨收隨付制
保費	1、公教人員保險養老給付係以本（年功）俸為投保金額，保險費率7%至15%（非適用年金人員為7.83%；2022年1月起），被保險人繳付35%，政府負擔65%	1、國民年金第1類被保險人每月繳付16,590日圓 2、國民年金第2類被保險人險費率為18.3%，並訂有薪資級距表，投保薪資最低為88,000日圓，最高為650,000日圓，被保

	<p>2、公務人員月退休金 保費計算以本(年功)俸 加1倍12%至18%之提撥 費率(2023年1月起為 15%)，按月由政府撥繳 65%，公務人員繳付35%</p>	<p>險人繳付50%，雇主負擔 50%；且第2類被保險人 只要交一份保費，保費 費用將會分別轉至基礎 年金與厚生年金帳戶</p> <p>3、國民年金第3類被保險人 無須繳納保險費</p>
請領年金 年齡	<p>1、公教人員保險 尚未適用年金</p> <p>2、公務人員月退休金 年滿65歲(2026年1月起 全面適用)</p>	<p>1、基礎年金 年滿65歲</p> <p>2、厚生年金 年滿65歲</p>
減額及增 額	<p>1、公教人員保險 尚未適用年金</p> <p>2、公務人員月退休金 每提前1年請領，減4%之 月退休金，最多得提前5 年開始請領，減額20%</p>	<p>減額及增額： 每提前1個月請領，減0.5%之 年金，最多得提前60歲起開 始請領。每延後1個月請領， 加0.7%之年金，最多得延後 75歲起開始請領。</p>
年資條件	<p>1、公教人員保險 尚未適用年金</p> <p>2、公務人員月退休金 任職滿15年並年滿65歲</p>	<p>1、基礎年金 加入年金制度滿10年以 上，年滿65歲</p> <p>2、厚生年金 加入厚生年金保險至少 1個月，並符合國民年金 老年給付資格，且年滿 65歲</p>

<p>退休金計算方式</p>	<p>1、公教人員保險 尚未適用年金</p> <p>2、公務人員月退休金 最後在職前5年至15年（2029年起適用）之平均俸（薪）額加1倍，每年給與2%，計算方式如下： 平均俸（薪）額×2×退休年資×2%</p>	<p>1、基礎年金 64,816日圓×（繳納保險費月數/480），但保險費免除期間改以1/2或1/3個月計算</p> <p>2、厚生年金 平均標準薪資×（5.481/1000）×（繳納保費月數/12） 另有【職務範圍加算部分】，金額約為厚生年金相當部分的20%</p>
<p>退休所得替代率</p>	<p>1、公教人員保險 尚未適用年金</p> <p>2、公務人員月退休金 按審定退休年資（最高40年），以本（年功）俸（薪）加1倍為計算基準，計算退休所得替代率（2029年1月1日起最高62.5%）上限金額</p>	<p>1、基礎年金 上限64,816日圓</p> <p>2、厚生年金 基礎+厚生年金合計金額，自2019年約61.7%，調整至2046年約50.8%</p>
<p>退休再任收入超過限額停發月退休金</p>	<p>已退休公務人員再任職務，包括公職、行政法人、政府捐贈之財團法人、轉投資公司等之職務者，若每月薪資合計超過法定基本工資者，</p>	<p>60歲以上再任用者，依其薪資與年金給付額合計，超過47萬日圓以上，應停發部分年金，並繼續參加厚生年金保險且須繳付保險費。但70歲以上再任用者，不再參加</p>

	即應完全停領月退休金及優惠存款利息	厚生年金保險（無須繳付保險費）。
--	-------------------	------------------

資料來源：筆者自行整理。

## （二）日本與我國均為二層公共年金體系

各國公共年金體系制度，設計上均有不同的架構，多數的設計是二層年金體系，第一層為基礎年金，第二層是按勞動者的薪資比例據以計算之年金。

- 1、日本是二層年金體系，日本政府於 1980 年代邁入高齡化社會後，全體國民平均壽命往後延長，老年人口數不斷的增加，而生育率卻不斷的下降，致日本的老年年金制度受到影響，爰老年年金制度自 1980 年代開始改革縮減，並於 1985 年將國民年金、厚生年金、共濟年金等各自獨立運作之公共年金制度整合，設立一元化的基礎制度。將國民年金整合為全體國民適用的第一層基礎年金，而厚生年金與共濟年金則附加於基礎年金之上，成為第二層職業年金。直至近年來，日本社會各界認為厚生年金與共濟年金給付有所差異，存有公平性爭議。為使年金體系得予永續，並消除 2 種年金制度間之不平等，於 2015 年開始進行的受雇者年金一元化改革方案，再將厚生年金與共濟年金合併，使公私部門受雇者適用同一標準的公共年金制度。
- 2、我國年金同樣是二層公共年金制度，也已達到第一層全民年金化的型態。我國第一層為社會保險體系，並分散為多個行業別，公教人員保險、軍人保險、勞工保險、以及未參加上述各項保險者，所參加的國民年金保險。上述各項保險並非都有年金給付，只有公教人員保險（但公務人員尚無年金給付）、勞工保險及國民年金保險才有年金給付。第二層為職業年金，軍公教人員退休制度均有提供年金給付，至於勞

工及私立學校教職員則是可將儲金專戶的金額以定期給付的方式發給。

### (三)退休再任收入超過限額停發月退休金

我國公務人員第二層年金制度，支領月退休金或優惠存款利息之公務人員再任公職、行政法人、政府捐贈之財團法人、轉投資公司等之職務，且若每月薪酬總額合計超過法定基本工資者，即應完全停領月退休金及優惠存款利息。而日本是 60 歲以上再任用（不限工作職務範圍）者，依其薪資與年金給付額合計，超過 47 萬日圓以上，應停發部分年金。所以日本對年金領受人退休後仍有其他所得，僅規範其薪資與年金給付額合計超過一定數額者，透過減少其可領取之年金給付金額，來限制其退休所得，而我國對於退休公務人員再任公職的限制規定，則是對於再任限制範圍之職務並超過法定基本工資者，即完全停發月退休金及優惠存款利息，而不只是就超過限額部分停發或採一定比率減發，但若是再任限制範圍以外之職務者，無論再任收入多寡，均不影響退休金之發給。相較而言，我國針對退休公務人員再任範圍較寬鬆，但停發給與規範較為嚴格，二制度各有其優點，日本制度優點在於可吸引退休後再任用，增加市場勞動力，並停發部分年金以減緩年金給付壓力，我國制度優點則在於可針對特定職務釋出工作機會之公益考量，孰優孰劣則有賴政策選擇判斷。

### (四)年金制度面臨的問題相似

1、我國目前年金型態，與日本 1985 年改革前的型態相近，第一層的基礎年金與第二層的職業退休金制度是分散在許多行業別，其中各項給與機制、經費來源、給付內涵、政策主管機關與經營管理單位等制度設計均有不同，爰造成政策方向無法統一，一直存在著不同行業間年金給付落差的爭議。日本的 1985 年第一層基礎年金整併，與 2015 年

第二層受雇者年金一元化改革方向，似都可作為我國改革的方向參考。

- 2、我國因應少子女化問題、工作人口扶養年幼與年長者比率日漸攀升之困境，以及各項退休基金均面臨財務危機，先前於 2018 年的年金改革，已先針對軍公教人員職業退休金制度檢討修正，而勞工部分也刻正檢討修正（勞工保險部分），以先解決所面臨的急迫財務危機。又 2023 年 7 月 1 日以後初任公教人員，已立法重行建立第二層職業年金退撫制度，採行確定提撥制，搭配設立個人退休金專戶，未來初任人員在職期間與政府共同按月撥繳退撫儲金費用，將存入其個人退休金專戶，作為退休、撫卹或資遣給與之提存準備（確定提撥制），同時也將第一層社會保險之公保養老給付年金化，以確保初任人員的基礎年金保障。
- 3、我國公務人員與勞工現行之年金制度於第二層職業退休金部分，存有制度性的差異，公務人員為確定給付制，勞工為確定提撥制，整合上有其困難性，但第一層公教人員、勞工與各職業別第一層的社會保險制度是否能夠合併，確實是可以借鏡日本的經驗作為規劃的方向，先提高基礎年金的保費（以日本基礎年金保險費率為 18.3%，投保薪資最低為 88,000 日圓為例，保費最低為 16,104 日圓；我國公教人員保險費率，於適用年金人員為 10.16%，最低投保金額 12,470 元，保費最低為 1,267 元；勞工保險費率為 11%，投保薪資最低為 26,400 元，保費最低為 2,904 元；國民年金保險費率 10%，月投保金額 19,761 元，保費為 1,976 元），以確保社會保險的財務穩健，並比照日本改革方式，提高政府負擔責任以降低政策推動難度，據以緩解第一層社會保險的財務缺口，逐步向整合方向邁進。

4、至於我國 2023 年 7 月 1 日以後新進初任公務人員新年金制度，給與機制、經費來源、給付內涵等逐漸發展與勞工退休制度趨近，第一層為確定給付制的年金體系，第二層為確定提撥制的個人專戶；由於公務人員第二層職業退休金的確定提撥制，已可減輕政府的財務責任，建議可將該原先應負擔在公務人員的財務責任，移至公務人員、勞工與各職業別第一層的社會保險制度並予以合併，且合併後可增加第一層的社會保險繳費人口，以穩健財源，並解決行業別不平的爭議，達成多方皆贏的局面。而第二層的個人專戶於二制度間是否可相互攜帶，可以做為日後制度檢討的方向

## 第九章 結語

公務員身負規劃與政策執行的角色，而完備公務員人事制度係國家邁向善治目標的推動歷程，任何人事制度改革必須以整體性、系統性的角度進行。日本與我國國情及文化雖不相同，但面對少子女化及高齡化現象所遭遇的問題大致相似，又如何強化公務員績效與促進公務人力活化，亦為當今兩國公務體制將面臨到的課題與挑戰。

政府部門在制訂或修改任何可能會影響公務員權益之法規時，應廣納各界意見，尤其是法規標的團體人員的看法，以公務員人事法案的修正規劃，與公務員相關權益息息相關，是除了瞭解人員相關看法外，亦應對其加強宣導法案修正意涵以及必要性，以避免造成誤解而引起反彈，影響人員士氣，導致降低行政績效。

本部透過本次考察所獲得的相關心得與建議，在前述各章節已有相關闡述，對於未來相關人事制度之興革，仍持續著重穩健整體制度架構並激勵公務員士氣等面向，以型塑符合國家人民需要且信任之高績效公務員團隊。

## 參考資料（依作者姓氏筆劃排序）

### 一、相關文獻

人事院（2021）。公務員白書。東京：日經印刷株式會社。

宇賀克也（2019）。行政法概說Ⅲ—行政組織法/公務員法/公物法，第 5 版。東京：有斐閣。

張素瓊等人（2017）。考試院 106 年度考銓業務國外考察日本考察團考察報告。臺北市：考試院。

陳慈陽（2018）。考試院 107 年度考銓業務國外考察日本考察考察報告。臺北市：考試院。

歐育誠等人（2010）。考試院 99 年度考銓業務國外考察日本、韓國考察團考察報告。臺北市：考試院。

雷謹等人（2020）。銓敘部 108 年度日本公務人力配置情形、公務員服勤義務規範及友善職場措施考察報告。臺北市：銓敘部。

蔡秀涓（2021）。公部門績效面談實效提升策略，2023 年 1 月 19 日取自國家文官學院 T&D 飛訊第 284 期，網址：  
[https://www.nacs.gov.tw/Epaper\\_Send.aspx?s=30258915F57EB2DC](https://www.nacs.gov.tw/Epaper_Send.aspx?s=30258915F57EB2DC)。

劉英美（2012）。公務人員考績制度之立法變革（碩士論文）。取自 <http://thesis.lib.nccu.edu.tw/cgi-bin/gs32/gsweb.cgi/ccd=JKWmQ5/search#result>。

劉建忻等人（2023）日本中央及地方政府公務人員考選制度考察報告。臺北市：考試院。

關中等人（2013）。102 年度考試院日本年金制度考察報告。臺北市：考試院。

NPA (2022), *2022 Profile of National Public Employees in Japan*, Tokyo:

## NPA.二、網站資料

考試院全球資訊網 <https://www.exam.gov.tw/>

勞動部全球資訊網 <https://www.mol.gov.tw/>

日本人事院 <https://www.jinji.go.jp/>

日本內閣人事局 <https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/index.html>

日本財務省 <https://www.mof.go.jp/>

日本厚生労働省 <https://www.mhlw.go.jp/>

日本 KKR 国家公務員共済組合連合会 <https://www.kkr.or.jp/>

日本地方公務員共済組合連合会 <https://www.chikyoren.or.jp/>

日本年金機構 <https://www.nenkin.go.jp/>

眾議院議員畦元将吾個人網站 <https://azemoto.jp/>

厚生労働省大臣政務官畦元将吾個人簡介 <https://www.mhlw.go.jp/kou-seiroudoushou/profile/seimukan01.html>

眾議院議員井上貴博個人網站 <https://inouetakahiro.jp/>

財務省財務大臣井上貴博個人簡介 [https://www.kantei.go.jp/jp/101\\_kishida/meibo/fukudaijin/inoue\\_takahiro.html](https://www.kantei.go.jp/jp/101_kishida/meibo/fukudaijin/inoue_takahiro.html)

慶應義塾大學法學部小山剛教授個人簡介 [https://k-ris.keio.ac.jp/html/100000831\\_ja.html](https://k-ris.keio.ac.jp/html/100000831_ja.html)

國立臺北教育大學教經系文教法律碩士班（暨原住民文教法律碩士專班）小山剛教授簡介 <https://ntuelaw.wordpress.com/2018/12/04/%e6%bc%94%e8%ac%9b%e6%97%a5%e6%9c%ac%e7%9a%84%e5%a4%a7%e5%ad%b8%e8%87%aa%e6%b2%bb%e8%88%87%e5%a4%a7%e5%ad%b8%e8%b2%a1%e6%94%bf/>

## 附錄

### 附錄 1 座談紀錄

#### 一、眾議院議員交流座談會

時間：2022 年 12 月 20 日上午 11 時

地點：眾議院議員會館

日方：眾議院議員（厚生労働大臣政務官）哇元将吾

周志宏部長：我們很高興今天能拜訪眾議員，並為銓敘部準備相關介紹。

哇元将吾眾議員：謝謝。我現在在厚生労働省負責部分人事業務，對人事交流也有興趣，請多指教。

周志宏部長：我們希望藉此機會瞭解貴國如何防止因加班過度所導致公務員過勞，以及身心障礙者任職公部門其職務評價和保障其相關權益，特別是 CRPD (身心障礙者權利公約) 施行後相關措施。

另外在新冠肺炎疫情期間，公務員相當辛苦，尤其是醫事人員，貴國是否有獎勵措施及減少過勞現象。

哇元将吾眾議員：依我個人所知，幾年前日本已推動公私部門勞動改革，包括減少公務員加班時數；不僅在過勞議題，這幾年也在生養議題上，推動讓男女性公務員更容易申請產假及育嬰假等修法。新冠肺炎疫情期間，推動遠距離居家辦公；另我是醫事人員出身，目前著手推動醫師相關改革，如醫師工作太過繁重，修法將部分職權（如：注射）開放給護理師處理，減少工作量，讓醫師回歸看診工作。

周志宏部長：這方面王委員可以分享現今臺灣醫事人員現況。

王秀紅委員：謝謝眾議員百忙中抽空接見我們，我也是醫事人員出身，2004年至2008年在行政院衛生署擔任副署長，對於醫療人力問題我很關心。我也認識許多日本醫界護理朋友，今年10月才剛與貴國護理學會交流。剛有提及醫師議題，現銓敘部大力推動醫療人員健康權、任用等改革（如專技考試後轉任公務員、推動專科護理師，以及可在醫師監督下執行醫療業務、輔助醫師工作）。

另近期醫師工作時間也做些改革可以與貴國分享，過去醫師工時沒有限制，近期衛生福利部及勞動部對PGY訓練(醫學系畢業後一般醫學訓練)開始限制工時，及住院醫師工時也受勞動基準法規範，但主治醫師就沒有受限制。

哇元將吾眾議員：在日本不論資深或資淺醫師都有加班時數限制，因此相對就需更多人數，以防緊急情況時，發生人力不足問題。

周志宏部長：我們都希望能有更好的工作環境，男女共同參與，在臺灣申請育兒休業（留職停薪）以女性為主（約8成多），男性相對較少，我們想瞭解現在厚生労働省是否有相關措施鼓勵男性也能申請育兒休業。

哇元將吾眾議員：有關兒童照顧的業務，目前是歸屬厚生労働省，但在明年日本組改將成立兒童廳，會將相關業務移撥該廳。現厚生労働省是將法律規定通達各省廳，以行政措施讓私部門知悉政府政策，讓企業從上到下瞭解政府政策並共同致力於兒童照顧，創造出男性可提出申請育兒休假

的友善環境。現在我國 3 歲以後是送到保育園照料，因此從小孩出生到 3 歲前這段期間，讓男性也能主動提出申請照顧小孩。

我個人觀察，不管公部門或私部門，男性申請育兒休假趨勢越來越多。

王秀紅委員：請問百分比多少？

哇元將吾眾議員：今年約 13.9%。

王秀紅委員：臺灣男性約 10-15%。

除育兒外，臺灣現正面臨高齡化及少子化，老化問題逐步趕上日本，請問日本公務員是否在育兒或侍親等請假辦法有優惠措施？

哇元將吾眾議員：現行照顧小孩政策上有 3 個層面，第一層面，在經濟上，自明年起生小孩有一次性(日幣)5 萬元照顧補助；第二層面，廣設孕婦諮詢機構；第三層面，在私部門產後返回職場有相關友善配套措施。

又台日概念上有些差異，在政策面，我國育兒或侍親沒有區分公私部門，都以同一標準處理，制定相關法案。

另有關身心障礙者議題，現在有相關法案推動，朝致力打造友善職場環境，這半年來我也多次去視察提供給身心障礙者工作環境的成效。

王秀紅委員：身心障礙者在臺灣公部門有一定比例的聘用，請問在日本也有嗎？

哇元將吾眾議員：在日本沒有區分公私部門需聘用一定比例的規定，但有

規範員工人數達到某人數的企業，需聘用一定比例的身心障礙者。

我除視察 5-6 次外，也有請來企業說明 10 多次。

何怡澄委員：請問日本推動育嬰及侍親等休假，有無增加部分工時的假，及是否有配套措施；另育嬰休假期限多久及部分工時的薪給是如何規範？

哇元將吾眾議員：沒有區分公私部門，目前女性申請的時間較久，男性可分開申請(例如：這個月請 15 天，先回來工作，下個月再請 15 天)。現在有在推動可以一次申請到小孩 2 歲。

現有區分育兒假及產後照顧假，男性育兒假是 2 個月，男性在配偶產後 8 週內可請 4 週的產後照顧假。

王秀紅委員：新冠肺炎疫情這 3 年期間，貴國醫事人員有無人力不足？如有，請問如何解決？

哇元將吾眾議員：到去年為止，人力不足問題仍滿嚴重。因此在推動疫苗施打時，改善醫事人員工作環境，直到今年，改善不少，且施打量能已提升許多。

王秀紅委員：厚生労働省是負責醫事專技人員考試的機關，請問一年舉辦幾次考試？

哇元將吾眾議員：在日本醫事人員證書由厚生労働省大臣頒發，一年舉辦一次考試，另外有部分醫事人員證書是由協會或醫療團體與厚生労働省

共同頒發，例如日本看護協會負責專門看護師資格認定等。

周志宏部長：請問眾議員是否有到過臺灣，歡迎有機會能訪問臺灣。

哇元將吾眾議員：我去過幾次，和臺灣一家醫療器材公司負責人是好朋友。  
不好意思，若此次見面行程有公開，希望是以眾議員身分與各位見面。

周志宏部長：謝謝，希望能持續與厚生勞働省多交流，細節將和相關部門聯繫與瞭解。

## 二、眾議院議員交流座談會

時間：2022 年 12 月 21 日上午 11 時

地點：眾議院議員會館

日方：眾議院議員（財務副大臣政務官）井上貴博

井上貴博眾議員：歡迎各位來到日本。

周志宏部長：很高興有這次的交流。我們這一次是代表臺灣的考試院及銓敘部來進行有關人事制度方面的瞭解跟交流，特別也希望能夠進一步來瞭解，有關日本年金制度相關問題，非常感謝。本次最主要是臺灣本月剛通過公務人員未來新的退休制度，採取的是 DC 制度，因為日本年金制度有很多值得我們進一步來瞭解探討的，希望也能夠參考日本年金制度的設計，然後有更好規劃。

井上貴博眾議員：再次歡迎各位來。有關較為細節部分，建議再與文官進行交流。就本人觀察而言，目前日本面臨的大環境是出生率低，而就業環境方面，因為其實外資企業的薪資水準優於公務員，所以要如何確保持續有優秀人才能進入公職體系，確實是個挑戰。

以我切身相關的經驗，日本國會每年自 1 月中旬起，會進行約 150 天的會期的通常國會(常會)，日本各省廳負責的國家公務員在會期審議期間，幾乎天天都是熬夜在備詢工作。本人也深知這些公務員也都是熬夜至早上而有過度勞動情形，這也是我們正思考應如何改善的。

有關公務人員福利相關事項，本人經歷財務省輔佐官、政務官至現今副大臣以來，曾管理理財局（財務省下設機構），業務內容包含公務員宿舍修

繕管理，其中很多省廳宿舍存有長年未整修情形，所以擬考慮整建或大幅度翻修，但囿於財政困難而遲未處理，所以這也是本人正致力推動改善公務人員福利的重要環節。

有關整體公務員人事政策與組織改造部分，日本近十幾年來均致力創造一個友善工作環境，並由中央推行到地方，從前是由組織內部來進行管理，近十幾年來係引進外部之機構或學者提供評鑑與建言。至於人事安排部分，從前是由各省廳事務官決定所有人事（含高級與初級）安排，於安倍首相上任後，推動局長級（如同司長級）以上的高級官員的跨省廳人事任用，是由首相官邸來安排。

有關海外公務員部分，特別是指外交官，派駐在各個駐外使館的公務員，因為近年日幣貶值嚴重，海外公務員薪資仍支領日幣，海外公務員的生活確實較為辛苦，目前財務省已積極與各省廳主計單位溝通應如何解決，例如相關補助配套措施，或是匯率劇烈波動時能夠對海外公務員提供支援，預計在下個會期就會提出相關修法草案因應、提供補助。

有關公務員育兒補助部分，是由其他省廳負責，就本人所瞭解，相較以往已有滿大的進步。至於應如何確保每年都能有優秀人才進入到公職體系，也是日本近來跨省廳均一致努力的方向，人事院負責考試與進用，財務省負責強化待遇與年金。

另外目前公職體系有發生情報網外洩的情形，所以也研議法案修正，加強行政管理。

周志宏部長：非常感謝今日特別抽空與我們分享，至於相關詳細的事項，我們會再進一步請教財務省的事務官員。

### 三、日本學者餐敘座談

日期：2022 年 12 月 21 日下午 2 點 30 分

地點：銀座某咖啡廳

與談人員：日本慶應義塾大學法學部小山剛教授

周志宏部長：我曾於 2018 年與小山剛教授短暫會面，很高興這次來到日本，有機會可以和小山剛教授對於銓敘部相關公務人員人事制度就法制面進行交流。

小山剛教授：我也很榮幸。

周志宏部長：主要是最近臺灣憲法法庭針對公務人員懲戒處分及懲處處分之區分作了一個重大的裁判。

小山剛教授：請問兩者差別？

周志宏部長：一個是從公務人員工作表現評價而予以懲處免職，另一個是從公務人員違反各種義務來懲戒免職，另外，臺灣政府目前規劃禁止公部門使用抖音，進而可能會討論公務員使用社群媒體（包括抖音）相關規範之界線，不曉得日本政府是不是有遇到相關問題？

小山剛教授：這是個非常困難的問題，就禁止勤務特殊之公務人員使用抖音，應該是可以，但跟公務人員職務無關而禁止使用抖音，這部分就涉及到個人自由的問題，想請問一下，目前臺灣規劃禁止公務人員使用抖音的對象有無區分？因為日本公務員區分為國家公務員與地方公務員，就國

家公務員而言，只有一部份是被稱為官僚，也就是管理階層。

周志宏部長：臺灣目前只是針對政府機關公用電腦設施禁止不能下載抖音，並沒有限制公務員本身不能下載使用抖音，因為要限制公務員不能使用抖音，這涉及到公務人員基本權利的限制，至於限制對象是不是要限於特殊勤務公務人員，包括管理階層或工作性質較為特別者，都必須要審慎研議。因此想要瞭解日本政府有沒有類似的現象，或是小山剛教授從憲法的觀點而言，可以提供一些意見給我們參考。

小山剛教授：基本上臺灣和日本面臨的狀況還是不太一樣，第一個是日本在語言上，就是日文和中文還是不一樣，對於中國的認知作戰相較臺灣影響較弱，第二是在地理位置上，臺灣和中國僅隔臺灣海峽，日本和中國距離較遠，面對中國挑戰的緊迫程度與臺灣不同，基於上面基礎面的不同，日本對於抖音等社群媒體的挑戰及威脅性，似乎不像臺灣這麼直接。

周志宏部長：銓敘部目前針對憲法法庭對於公務人員懲戒處分及懲處處分所為判決結果，必須要調整公務人員免職在懲戒處分及懲處處分區分界線，以及公務人員能不能在機關內以自己的電腦設備下載使用抖音。

小山剛教授：鑑於兩岸關係目前處於比較緊張的狀況，剛剛所提到的一定程度的管理，或像是警察、國防相關的公務人員限制使用抖音之可能，在臺灣因為還包含了國際情事的考量，或許可以找出不違憲的方法，但就個人初步而言，在日本有很大機率是會被認定是違憲的，但坦白說因為在日本對於抖音所可能造成的危憲性並沒有很明確，所以無從再去討論是否要限制公務人員使用抖音，或者臺灣政府在面對抖音的經驗，可以做為日

本之後面對相同問題的借鏡。

周志宏部長：在臺灣抖音不只是國安，對於學生教育相關認知等，都會有所影響。

小山剛教授：日本公務員在些表現自由所受到的限制，主要是在行政中立，也就是限制公務員在政治活動上的表現，但也不是全體公務員都被限制，主要是管理層級以上的公務員，在參加政治上的表態或政治活動，所以就這個基準來講，限制管理層級以上公務員使用抖音或許會是合憲的一種方式，但具體相關措施還是要進一步來討論。

周志宏部長：內閣人事局在成立前也是經過多番討論，請問日本人事院及內閣人事局權限如何劃分？

小山剛教授：明後兩天與人事院及內閣人事局交流時可能會獲得比較具體的說明，從學者的觀點來說明我的感受，確實成立內閣人事局後，各省廳更加關注內閣人事局動向，像是前首相安倍主導管理職以上人事任命，因此缺點是各省廳變得比較顧慮內閣人事局看法，優點是內閣可以跨省廳的調派人員，對於人才的延攬留用相對較具彈性，例如我的後輩之前在前首相安倍任期內，派任為事務次官，也就相當臺灣政府機關的常務次長，且超過一般任期，這就是內閣主導人事所產生的現象。

周志宏部長：內閣掌握常任文官人事權造成什麼樣的影響？

小山剛教授：特別是在日本政府機關的局長，也就是臺灣政府機關的司處長以上影響力變大，尤其是在各省廳，就會產生常任文官與政務官的關係要如何保持平衡，政務官對常任文官影響力愈大，常任文官變得不得不配合，但過度配合政務官，則將導致常任文官可能喪失其獨立性、自主性及中立性，這部分也是很值得討論的議題。

周志宏部長：過去對於日本常任文官的印象都是非常專業獨立，政務官則是來來去去，所以很多政策都是由日本常任文官主導，現在這個現象會不會影響常任文官對於決策的持續性、穩定性，也就是也可能在政策決定上受到政務官的影響？

小山剛教授：基本上臺日的政治環境不太一樣，自民黨還是一個長期獨大的執政黨，所以暫時不會有換政務官而相關政策就會改變的情況，假設未來如果有一天發生兩大政黨輪替，確實可能發生常任文官配合新政權而改變，但就過去現在未來來看，自民黨政權仍為持續下去，所以應該不會發生政策不連貫或是不穩定的問題。

#### 四、內閣人事局交流座談會

時間：2022 年 12 月 22 日

地點：日本台灣交流協會

日方：內閣官房 內閣人事局 調查官石川義浩

內閣官房 內閣人事局 交流係長国井隼人

內閣官房 內閣人事局 事務官齊藤友里菜

日本台灣交流協會 總務部 副長宮寄史惠

宮寄史惠副長：首先在滂沱大雨中，歡迎各位來訪，我是宮寄史惠。座談開始，今天邀請內閣人事局石川義浩調查官說明，先簡報再進行意見交流。

石川義浩調查官：我是在內閣官房內閣人事局擔任調查官職務，請多指教。在這最冷的季節中歡迎各位來到日本。

今年有意從事公務員工作的年輕人有下降的趨勢。作為內閣人事局如何確保優秀人才可以投考公職是日本政府現在面臨的重要課題。所以日本對於其他國家人才的採用也很有興趣。

今天就之前提出的一些題綱進行回答。首先有關新的人事評價制度，在去年 10 月開始推動人才培育、人才管理的改革；今年 10 月重新檢討這一年來需改善及調整的地方。今天負責評價制度的承辦人有事無法前來，我會代其簡單說明該制度，細節部分會後再提供。

另外有關詢問屆齡退休再僱用、防止過勞及新冠肺炎等議題，主要是由人事院管轄，明天由人事院進行說明，所以今天先向各位介紹官民人事交流制度。

首先說明日本常任文官的採用情況，目前日本國家公務員考試，分為綜合

職、一般職及專門職考試，均由考試來分門別類，確保人才素質；另中途採用考試是給有工作經驗者所參加，此考試也是為服務民間私部門的個人進入公部門所舉辦的考試。現在所要提及的官民人事交流是公私部門雙方均有共識下進行交流。這是兩者不同之處。在一定期限內，雙方相互派遣人員進行交流，結束後各回到原工作，這是組織間公私部門的交流，與中途採用考試不一樣。官民人事交流制度，主要目的，可以培育公私部門人才，彼此刺激，有助活化組織和治理效果，促進官民兩方相互理解。

接著我們參照紙本資料說明。

第一頁，這個制度中國家行政機關是指中央部會（省廳）、部會在地方的所屬單位、及公家法人。民間企業，包括私營企業、上市企業、NGO（非政府組織）及 NPO（非營利組織）。

紅色箭頭，從國家公務員派遣到民間企業，名稱為交流派遣，身分是保有公務員身分，同時在派遣企業也有社員身分。期間原則是 3 年，最長可到 5 年。為避免官商勾結，在派遣前須經原機關同意。派遣期間薪水是由民間企業支付。

藍色箭頭，從民間企業派遣到國家行政機關，名稱為交流採用，交流期間具有機關職員身分，但期限過後就回到民間企業，原公務員身分就消滅。任期與交流派遣一樣，原則上 3 年以內，最長 5 年。這職務相關限制是所負責工作禁止與企業有核發許可關聯性。為避免利益勾結，用人企業在交流期間不會支付薪水，由國家支付。

雖說是相互交流，但並非政府派出一人，企業就派出一人，其實是單方面的，所以我們可看第一頁下方圖表，平成 12 年到令和 3 年，民間企業到

國家行政機關人數是成長的，但從國家行政機關到民間企業人數卻是沒有增加，兩者數字差快 10 倍。對此，內閣人事局並沒有具體調查。為什麼會有這麼大的差別？我自己的見解，這 10 多年來日本官廳業務繁忙，人力吃緊，沒有額外人力可派遣到民間企業；另一方面，在新冠肺炎期間，有些機關（如厚生労働省）工作更加繁忙，無餘力可派遣人力。

第二頁，主要是說明相互交流的對象。紅色為政府機關單位，涵蓋省廳及其所屬單位，也包括公家法人機關等等。藍色部分，主要以株式会社為主，也包括法人機構、NPO、NGO。

第三頁，主要說明如何媒合公私部門交流。首先由人事院公開招募資訊，有需要的民間企業向人事院申請。隨時有需要，就會公佈資訊。人事院收到企業申請，造冊提供各省廳參考。公部門取得名冊資料後，依需求與私部門聯繫，雙方取得共識後，就會進行交流。另這計畫還要提報給人事院核定。

交流採用（從民間企業到國家行政機關）分為 2 種類型：雇用繼續型、退職型（退休再任）。交流派遣（從國家行政機關到民間企業），雙方就勞動條件取得共識後，再行派遣，原則上 3 年，期滿回到原省廳。

從民間企業退休後到國家行政機關（交流採用）服務，期滿再回到原民間企業。

補充說明，退職型並非真正退休，是暫時辭職，主要避免官商勾結，可能當事人 30 多歲就辭職，雙方（企業與個人）簽訂合約，交流結束後，再依合約回到原企業，此做法也是為了避免官商勾結。因退職太麻煩，目前以繼續雇用較多。退職型，基本上以回到原企業工作前提進行簽約。

第四頁，為確保交流是公開公正，避免官商勾結之嫌，人事院聽取交流審查會意見，制定交流準則。

以下這幾項是交流準則；

- 受刑事起訴的民間企業的人事交流，原則上 2 年間不能進行官民人事交流。
- 擁有許可權的國家機關與民間企業的人事交流，是不能進行人事交流。
- 與同一民間企業進行持續的人事交流，最多連續實施 3 次。
- 從事簽約的職員的人事交流，在實施官民人事交流前 5 年，曾參與公私部門間合同締結，或履行的公私部門當事人，不能進行人事交流。
- 在實施官民人事交流前 5 年中的任一年度，合同總額在 2000 萬日圓以上，銷售額佔該民間企業總額 25% 以上，且尚處於有合同關係的公私部門不能進行人事交流。
- 私部門法人等組織在交流前 5 年的某一年度，曾受國家補助，不能進行人事交流。

第五頁，就福利厚生制度整理的資料。

第七頁，令和元年到三年人事交流的實施狀況

就期間而言，不論交流採用或交流派遣都在 3 年內，以 2 年為主。年齡上，均以 30-40 歲為主。在府省上，均以國土交通省排第一。

對人事院及內閣人事局而言，推動人事交流最首要是避免利益衝突的可能性，及讓雙方都有所收穫。每一年都會公布交流資料。

以上是我的報告，謝謝。請提問。

邱瓊如科長：交流派遣後回到原機關，陞遷與考核情形如何？與沒有交流是否有差異？

王秀紅委員：是否回到原職務？

石川義浩調查官：日本公務員通常是 2-3 年會進行輪調，因此交流派遣到民間企業，在回到原機關會到不同職務。通常回來後不會有發展不利的情況。

請看另一份紙本，關於官民人才交流方針，內閣人事局以行政命令規範，具有交流經驗者，具拓展視野充實職能，對於日後陞任幹部會有加分效果。

周志宏部長：中央與地方、中央與駐外館交流相較官民交流人數更多。請問中央與地方、及官民交流有何差異？需簽約？

石川義浩調查官：中央與地方交流不同於官民人事交流，情況較多，無法逐一說明。

周志宏部長：國家（省廳）公務員如何過去地方政府，是終止原身分？還是保有原身分？（因日本公務員分屬兩套不同體系）

石川義浩調查官：國家公務員去地方政府前，先辭去國家公務員身分，然後地方政府以選考制度進行採用。交流期限後，辭去地方公務員，再用選考制度回到國家公務員，此並沒制定特別法律。國家或地方年金是可累計，不受影響。

王秀紅委員：交流採用人數較多，年金如何計算？官民人事交流已實行多年，有無異常事件發生？

何怡澄委員：交流派遣，民間企業協助繳納年金，日後回到機關此年金會進到政府嗎？

石川義浩調查官：交流採用派遣到國家機關，是以國家公務員身分計算其年金。又這 20 年來，沒有收到書面申訴，都很順利。

王秀紅委員：政府財務負擔沒問題嗎（因為大部分都是民間企業到政府）？

周志宏部長：交流採用到國家機關，是擔任原有職務，或者另增其他職務？

石川義浩調查官：與一般公務員一樣的職務，是定員內的職務，不會再額外增加，也不會影響定員名額。

何怡澄委員：現有中央與地方交流、及官民人事交流，請問有無地方政府與民間企業交流？

石川義浩調查官：內閣人事局管轄中央業務，地方與民間交流目前沒有立法，但就我的認知，地方政府與民間企業交流是有的。

周志宏部長：官民人事交流法是否僅限中央政府？

石川義浩調查官：是，只在中央政府。地方政府以地方自治處理自行訂定

條例，處理與民間企業交流。

林建源專員：官民人事交流年金繳納的方式為何？

石川義浩調查官：原則在自己所屬單位繳納累計年資。(依照各自原制度，由對方(民間企業或國家機關)幫忙繳納原年金；如交流採用，由國家代繳納厚生年金)

吳思樺專員：人事院與內閣人事局業務職掌為何？

石川義浩調查官：人事院具中立性，對於勞動議題等進行相關調查，向內閣人事局建議；內閣人事局依建議進行調整。基本上，是分工合作。

周志宏部長：國家公務員法修法提案等，是內閣人事局或人事院起草提出？  
權限如何劃分？

石川義浩調查官：內閣人事局負責修法提案，人事院負責具體細節規定之制定。

陳彥宏科員：官民人才交流中心在官民人事交流的功能？

石川義浩調查官：官民人才交流中心是依人事院建議，於內閣府下成立的單位，不同於中立的人事院，及內閣官房下的內閣人事局。

內閣人才交流中心主要以宣傳、推廣為主要工作，另對於離職及退休公務

員協助找尋民間企業再雇用。

周志宏部長：官民人事交流法律於平成 11 年（西元 1999 年）制定，國家公務員制度改革基本法平成 20 年（西元 2008 年）制定，內閣人事局是平成 26 年（西元 2014 年）成立，在這之前有哪一單位負責官民人事交流的相關業務工作？

石川義浩調查官：平成 26 年之前人事是歸在總務省管轄（前身：西元 2000 年前為總務廳）。

周志宏部長：謝謝今天的交流，歡迎有機會來臺灣訪問。

## 五、人事院實務交流座談會

交流日期：2022 年 12 月 23 日上午 10 時

交流地點：日本台灣交流協會會議室

交流人員：人事院事務總局

企画法制課長 植村隆生

国際専門官 下野剛史

植村隆生課長：

- 一、大家好，今天有機會跟大家簡報日本人事相關內容感到很榮幸，日方之前有收到貴部訪問題綱，其中有關日本公務員評價制度等請各位參照手冊（如附件）說明，首先參考第 12 頁講述日本評價制度，主要分為能力評價及實際上工作表現之業績評價，能力評價為每年一次，主要係觀察公務員這一年在職場上倫理價值觀、決斷事物、說明及與其他同事協調等能力；業績評價為每六個月進行一次，在每六個月第一個月時因人而異設置達成目標，之後經由觀察工作表現成果進行評價，一般分為 SABCD 五種等級，一般多為 B 等級。
- 二、人事考績評鑑流程參考手冊內容為左到右，在能力評價第一階段面談起點在 10 月至隔年 3、4 月，業績評價一般是 10 月到 3 月、4 月到 9 月，期末評價日本採取自評後提報模式，如果覺得自己表現有到 B 或 A，可自評後由主管判斷，自評報告往上提交後通常是由課長進行審查，並為避免評價不客觀，評價結果須再上呈到局長，如臺灣部會司長層級，甚至到更上面的次長層級，進行第 2 或第 3 次審查，經局長或次長核定之結果將再由課長向職員單獨陳述所獲評價，此部分為期末的面談，除說明得到評價之原因外，更著重於說

明該公務員這一年或半年的工作表現強項及弱項，以及如何加強弱項，以期待下一個工作表現有所進步，因此日本很注重面談環節，以上為日本公務員考績評價大概流程架構。

三、日本從 111 年 10 月開始重新檢視評價制度並作調整，將原 SABCD 五種等級改為 6 個等級（Outstandingly excellent、Excellent、Superior、Good、Slightly unsatisfactory、Unsatisfactory），改變背景主要跟退休年齡延長之政策方向相關，退休年齡欲從 60 歲延長到 65 歲時如未特別區分高齡公務員的能力與工作表現，可能多 5 年會有較不理想的工作表現，恐使國民無法諒解為何要多 5 年留下不適任的公務員，因此需要更精確區分高齡公務員工作表現及能力是否有助於機關整體效益。又以前評鑑在 A、B 等級大概均接近 50%，CD 則不到 1%，常被認為沒有鑑別度，因此調整後分為 6 個等級可更精確且具體反映公務員職場上表現。

四、針對考績結果與薪水間之關聯，主要分成加薪、獎金、升職及懲處等：

（一）加薪：為活用考績結果以加薪鼓勵，一般來說加薪是一年一次並在每年 1 月 1 日，以一年的能力評價及每年兩次的業績評價綜合結果決定加薪比例，考量加薪與財政預算密切關聯，因此 A、B 等級加薪有具體上限比例，獲得 A 等級之公務員，其中十分之一得加薪，因此可能考績評價為 A，加薪結果卻為 B，並再經由課長與屬員說明並取得理解。

（二）獎金：日本公私部門基本上獎金於夏季與冬季各有一次，依照業績表現，每 6 個月決定一次獎金金額，又獎金如同述亦有預算上限制，極為傑出（Outstandingly excellent）及傑出（Excellent）有 5%-25%比例限制，因此所獲考績與拿到的獎金亦有落差可能，同前述

須由上司說明並取得屬員理解。

- (三) 升職：以本省（如臺灣中央二級機關）的課長級升職為例，最近兩次（兩年）能力表現最少要有一次傑出（Excellent），業績表現近 2 年計 4 次至少要一次以上優良。升職雖與財務預算無關，惟與機關職缺有關，仍須視單位具體職缺進行安排。
- (四) 懲處：分為降職或資遣，須長時間有 C、D 評價，但因迄今該等評價只占 1%，懲處功能並無實際發揮，因此此次制度改革後也希望能夠更加反映並嚴格執行。雖非一定要占多少比例，但為取得國民理解，必須更加嚴格推動考績制度。令迄今被降職或開除的人，多數為醜聞或犯罪等，而非 C、D 評價受到懲處。

五、接下來說明高齡公務員任用相關（參考附件第 20 頁）：

- (一) 日本政府公務員退休年齡目前為 60 歲，年金支付年齡從 60 歲調整到 65 歲，因此可能有 60 歲退休而 62 歲才領到年金的落差，是為避免無法領取年金的空白期，著重強化公務員再任用制度，一方面亦鼓勵並提供管道給工作能力好的高齡公務員可以留下來工作到 65 歲。
- (二) 再任用工作型態分為兩類，第一類是跟以前工作一樣全勤工作，一週一到五天，且與一般公務人員一樣工作一整天；第二類為部分（彈性）工時，一週可調整從 2.5 天到 4 天左右的工作時間，比如一週 5 日每日均工作半天，或一週內集中工作於某幾天，具體是看公務員與機關之間協調，因不見得每週工作量相同，因此得彈性調整。又依統計結果全勤年薪大概 310 萬到 400 萬；部分工時年薪是 150 萬到 200 萬，實際上仍依每個機關公務員原本待遇，有因人及因機關而異之情形。

- (三) 屆齡退休年齡上限會階段性往上調整，人事院認為再任用制度為暫時性配套措施，目前該制度適用職員工作層級不是很高，退休前年薪也不算是中上，大概 800 萬至 900 萬左右，再任用一週一樣工作 5 日年薪大概減少到 300 萬至 400 萬左右，因此就工作上動機並不是那麼充足及能吸引公務員再任，基本上只是將屆齡退休年齡往上調整，並彌補沒有領年金的配套措施，因此還有一些不足的地方。原則每兩年提升 1 歲退休年齡，到 2031 年就會提升到 65 歲，屆時規劃將會廢除再任用制度。
- (四) 另考量退休年齡從 60 歲改為 65 歲，而管理職如沒有相對調整會壓縮到中生代（20 至 40 歲）向上升遷的時間，因此基於新陳代謝觀點，即使退休年齡是 65 歲，但在 60 歲時就會請他離開管理職，讓後輩可以向上升遷。但也有包含一部分彈性措施，假設某位高齡公務員非常符合工作上需求，也可能作為特例請他繼續延任局長，也就是司長級的管理職，讓他能夠做到 61 歲或 62 歲以上。
- (五) 考量 60 歲前後公務員體力狀況不一，因此在 60 歲前就可以申請彈性工時制度，現在其中一個措施為 60 歲後可以先領一筆退休金，60 歲至 65 歲期間可以依他縮短工時情形下領相應薪水，確保生活無虞。
- (六) 目前就民間企業約 8 成以上還是 60 歲退休，因此這次由公家機關率領推行並示範延長至 65 歲退休，是倘超過 60 歲仍讓公務員領百分之百的薪水，除讓企業難有提升此制度之動機外，亦擔心國民無法全面理解，因此經考量後之設計為即使工作量相同，但薪水最少會減少 3 成。惟因工作相同而薪水只剩 7 成，一方面也被認為是年齡上的歧視，另一方面人性上也不見得有太大的動力繼續留

任公職，因此花 9 年時間慢慢提升退休年限以避免落差。

(七) 人事院目前亦有推行職涯規劃支援制度，主要是針對 40 歲至 50 歲中生代公務員，以不定期開設職涯規劃研討會，包含再任用制度、年金制度級階段性調整退休年齡等資訊及諮詢，以提供有需要之公務員。

六、以上為日方說明，謝謝大家。

周志宏部長：我國公務員法定退休年齡為 65，未來在世界趨勢上可能會往後延長，基本上我們已經比日本延後 5 年，未來如果要再往後調整有些部份可再參考日本制度。另想請教 60 歲以後請高階或主管職務公務員再任時尚不再擔當主管職務，該職位是原機關內原有職務或額外安置性職位？是否會造成該公務員原本屬員成為他的主管？是否有相關調整措施，如到不同單位以避免領導統御產生狀況，另考量公務員尊嚴等因素，臺灣規定無法直接於同單位內降級，請教日方是否有相關考量？

植村隆生課長：日本公務員分成綜合職及一般職，綜合職類同儲備幹部，升遷發展較快，原則上為中央機關課長以上的管理幹部，而這類人員退休後大部分於民間企業發展，為董事或一定程度的幹部；一般職在職涯發展較慢，雖有因能力工作表現升遷情況，但升遷程度可能就只到課長級，不會到局長層級，因此綜合職公務員退休後可能由民間企業吸收，一般職公務員退休如有周部長所述情形，無論是臺灣或日本的民情，在士氣上都會有所打擊，但如果安置其他部門亦可能造成與該公務員長期以來累積的專業有落差，難以發揮所長，因此其中一個方式可能會安排學習容易上手的工作位置，但可能效益較低。又一般職公務員退休職位大概在課長以

下，為課長輔佐，屬於中間幹部再往上未達管理職務，周部長所提確實是再任用制度設計會遇到的問題，目前評估從 2023 年之後大概還可吸收課長輔佐退休後的職缺，但到 2031 年時，中間層幹部可能會膨脹，以大部分國家公務員組成金字塔型，倘中下層幹部膨脹將導致金字塔結構破壞，這也是目前日方煩惱的問題。現行可能會設計在課長輔佐升遷序列外再設計專門職務，一樣為課長輔佐且待遇薪水相同，惟不在原本的升遷序列，儘量讓原本的上司退休後再任與他的部屬相同位階，此為目前仍在摸索並擬推動之方向。

周志宏部長：可考慮多設計出調節性職務。

邱科長瓊如：臺灣公務員考績為甲、乙、丙、丁四個等級，先決定等次後，加薪往上一級，甲、乙等考績獎金有固定比例，又日本人事評價為先決定等次後，加薪與獎金另作分配，此部分是否有固定評價標準及固定比例？

植村隆生課長：原則上有分 ABCD 等級如同臺灣的甲乙丙丁等及，並且有分數評比，但各個省廳有自己內部評分機制並無統一標準。另較特別的是升職及加薪給的方式不太相同，比如升職有 10 個名額，會選前面 1 到 10 位，但加薪因日本注重團隊士氣，有時候並不一定會選前面 10 名，可能 30 名內會選擇 15 至 20 名中下階段來做獎勵，以鼓舞士氣，此部分可能由課長向上推薦，最後由人事課決定加薪排序是否照課長建議或是另有安排。

邱瓊如科長：請問是由各省廳自行訂定加薪跟獎金的比例嗎？

植村隆生課長：如同前述因預算考量，A 等級為 5%，B 等級為 20%，升遷依機關職缺而定。另補充較特別部分為之前用 SABCD 制度時，課長要跟下屬說明時大家還是比較希望聽到自己是 A，聽到自己是 B 會覺得好像低人一等，課長在與屬員陳述時也較難表述，因此這次修正為極為傑出、傑出、優、良（Outstandingly excellent、Excellent、Superior、Good）之等級，雖同樣都是 B 等級但聽起來感覺會比較好。

周志宏部長：補充說明臺灣公務員考績結果為甲乙丙丁，甲等比率為 75%，其餘基本上為乙等，丙、丁比例非常低，跟日本狀況差不多。

何怡澄委員：請教日本綜合職公務員 60 歲退休大部分去民間公司受聘，又私部門退休年紀是否多數也為 60 歲？這些公務員退休後在民間公司是能夠工作到幾歲？

植村隆生課長：管理職公務員退休後到民間公司大概是做顧問或董事這類無年齡限制職務，又厚生勞動省訂有相關法律鼓勵企業延長退休年齡，但實務上來看目前民間企業退休年齡 65 歲大概佔 2 成左右，因此相關法律目前為鼓勵非強制性質，原則上到 65 歲為義務性目標，到 70 歲為努力目標。

周志宏部長：謝謝人事院撥冗說明，在此有小禮品獻上感謝之意，歡迎日後能夠持續與我們交流、聯絡，也歡迎有機會日方能來臺灣交流。

## 六、財務省實務交流座談會

交流日期：2022 年 12 月 23 日下午 2 時

交流地點：日本台灣交流協會會議室

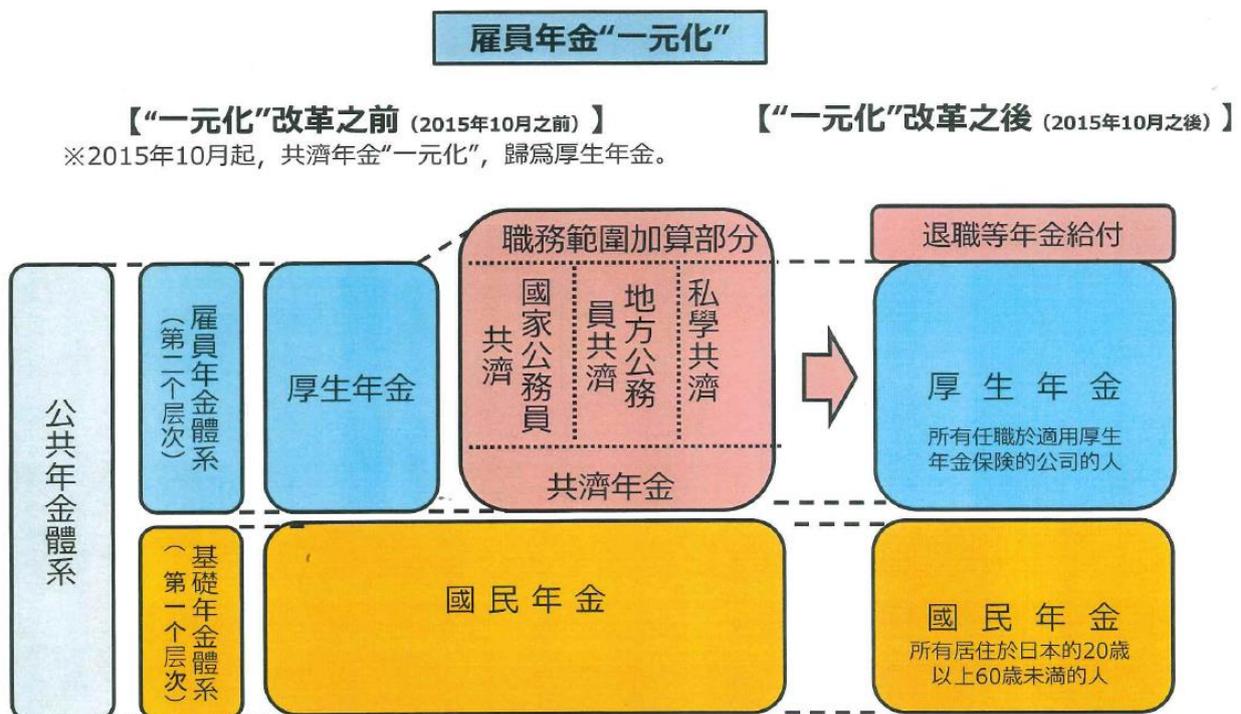
交流人員：財務省主計局給与共濟課

給与共濟課長 尾崎輝宏

共濟調查官 北原文幸

尾崎輝宏課長：

- 一、各位好，我是尾崎。今天很榮幸與各位見面。今天正好是日本政府下年度預算決定的日子，所以本人稍等 3 點需要去參加記者說明會，請各位諒解。
- 二、各位手邊有張我們準備的資料（如下圖），以紅色箭頭作為區分，箭頭左邊是 2015 年年金一元化改革（以下簡稱一元化改革）前之各種形式，箭頭右邊是一元化改革後之簡化形式。



三、首先針對臺灣訪網所提 2015 年時將共濟年金與厚生年金合併的具體作法，與合併過程中所遭遇的困難暨因應作法予以分享：

(一) 於 2015 年前，年金區分為 2 種，其一為藍色部分—厚生年金，屬於民間企業員工所加入的年金體系，其一為紅色部分—共濟年金，屬於公務員所加入的年金體系。由於日本面臨少子化、高齡化現象，社會各界有諸多討論，認為厚生年金與共濟年金有所差異，存有公平性爭議。為使年金體系得予永續，並消除 2 種年金制度間之不平等，因此才推動改革。

(二) 改革第一步先進行修法，將共濟年金相關法律予以廢除，另將公務員納入厚生年金相關法律章節中，同時將相關行政命令相應調整。

(三) 至於所遭遇的困難，經統整後有 3 大困難點：

第一是修法工程，雖是在既有的厚生年金相關法律中將公務員納入適用，但必須將公務員權益與原共濟年金相關法律銜接，相當困難。

第二是 2015 年以前，厚生與共濟年金分屬不同支付體系，特別是共濟年金分為 3 大種類，按其職業別而有不同加權計算方式，因為共濟年金併入厚生年金，就必須將各職業別有加權計算予以廢除。但在共濟年金廢除前原應給與的金額仍獲保障，在併入厚生年金後，即按厚生年金規定給與。

第三是為使 2 年金進行合併，行政程序的銜接、修正也相當艱難，例如國家公務員年金辦理單位是「国家公務員共濟組合連合会」，所以既有的国家公務員共濟組合系統要改為厚生年金系統，且同步又改為線上繳納，所以整個系統都要相應調整。

(四) 至於如何克服這些困難，首先因為一元化改革並無先例可循，所以

召集許多團隊集思廣益。因為年金是中長期制度，所以當初在推動計畫措施時，經歷相當困難，此外目前尚在支領一元化改革前的年金者仍為數眾多，區分管理上仍屬困難。本人於 111 年 7 月始接任課長職務，深刻感受到制度變革，同時須兼顧新、舊制度適用者的權益，著實困難。

四、接下來說明臺灣訪網所提屆齡退休者，其所領退休金與其再任用制度：

(一) 日本公務員公共年金給付，以前是 60 歲開始給付，目前是以階段性的延後至 65 歲開始給付，因此在 60 歲至 65 歲之間就會有一段無法領到年金的空白期，因此政府就必須設法來保障 60 歲至 65 歲之間的收入來源，避免損及公務員的權益，所以才設立再任用制度。

(二) 至於屆齡退休自 60 歲延長至 65 歲與年金給付之間的關係，因屆齡退休自 60 歲延長至 65 歲，如果選擇再繼續工作者，任職年資將累積更多，65 歲可領退休金也相應增加。

五、以上是就訪網所作的報告，那有什麼問題歡迎提出交流。謝謝各位。

周志宏部長：請教日本的一元化改革，退休年齡是一次到位提升至 65 歲，以至於造成 60 歲至 65 歲之間無法辦理退休的情形？為什麼不是退休年齡逐年提升？考量為何？

林建源專員：以臺灣為例，臺灣的屆齡退休年齡本即為 65 歲，臺灣的退休年金改革，是將可以支領月退休金的年齡（月退休金起支年齡）逐年提升，例如公務人員在改革過渡期間任職滿 25 年，可自願退休（但未滿 61 歲），若當時月退起支年齡為 61 歲，公務人員就必須等到 61 歲才可以領

取月退休金。請教日本的一元化改革後，是強制 65 歲才可以領年金嗎？

尾崎輝宏課長：首先，並非一律強制 65 歲才能退休，65 歲以前也可以辦理退休。至於月退休金的請領也可以提前至 60 歲開始領，只是領取的金額將會減少，也可以延後至 70 歲開始領，那領取的金額則會增加。

周志宏部長：請教日本目前的年金制度是屬於 DB 制(Defined Benefit Plan；確定給付制)還是 DC 制(Defined Contribution Plan；確定提撥制)？

尾崎輝宏課長：目前為 DB 制。

林建源專員：請教準備資料(如前圖)上所列的所有年金制度均為 DB 制嗎？

北原文幸調查官：是的。制度一直以來都是 DB 制。

何怡澄委員：請教準備資料(如前圖)上所列，目前有 3 大給付系統，其一為國民年金系統，其二為一元化改革「前」的給付系統，其三為一元化改革「後」的給付系統，此三大系統的基金，是合併操作還是各別操作？又是由何組織進行操作？操作人員是否為公務員？又基金操作的監督機制如何運行？

北原文幸調查官：共區分為 4 大系統，一元化改革前、後皆為如此

序號	1	2	3	4
系 統	厚生年金	國家公務員共	地方公務員共	私學共濟年金

種類		濟年金	濟年金	
操作	均非公務員			
機關	Government Pension Investment Fund (GPIF) 獨立行政法人組織	国家公務員共濟組合連合会 (KKR) 特殊法人組織	地方公務員共濟組合連合会 特殊法人組織	日本私立学校振興・共濟事業団 獨立行政法人組織
監督機關	厚生勞動省	財務省	總務省 (內政部)	文部科學省 (教育部)

何怡澄委員：請教年金保費調整機制，是定期性調整？或是須經國會通過始得調整？或是遇有虧損時隨即調整？

北原文幸調查官：保費是每月從薪資裡直接扣除並繳費，至於調整機制是每5年進行1次財政試算檢討，並精算維持100年財政無虞。

何怡澄委員：請教基金投資是否有最低保證收益率？若未達是最低保證收益率，有何處理機制？

北原文幸調查官：是有規定最低保證收益率。但單年度未達最低保證收益率，當年即為赤字，因為年金是中長期制度，所以並未每年度檢視其收益率。均是透過前述每5年進行1次財政試算機制檢討。

林建源專員：請教 4 大系統一元化改革前，厚生年金與共濟年金的繳費與給付情形為何？兩者相較是不是厚生年金繳多領少，共濟年金繳少領多？

北原文幸調查官：基本上一元化改革前，確實厚生年金繳多領少，共濟年金繳少領多。一元化改革後，4 大系統均繳相同保費，支領同等給付。

何怡澄委員：針對一元化改革前已領年金人員，以及在一元化改革後開始領年金人員（具有新舊制年資人員），一元化改革前原本應給與的金額，是否仍可繼續支領（即是否有信賴保護）？

北原文幸調查官：給付是分開的，一元化改革前年資原本應給與的金額仍可繼續支領，一元化改革後年資就照厚生年金規定給與。原共濟年金 3 大系統，就繼續經營至給付責任全數完畢（人員均凋零）。

周志宏部長：請教準備資料（如前圖）上所列「退職等年金給付」給付內容及對象為何？是否包含公務員？

北原文幸調查官：是屬第 3 層年金，公務員均有該年金給付，至於私部門僅有部分企業會提供該年金給付。

林建源專員：請教一元化改革後，年金金額是否確實下降？若有，下降的幅度為何？下降後，是否會降低公務門對優秀人才的吸引力？

北原文幸調查官：首先，一元化改革後，年金金額確實有下降，但不致有重大影響。另外，基本上民間企業多數沒有「退職等年金給付」，所以公務門對優秀人才仍相對是較有吸引力。

林建源專員：臺灣退休制度，若領月退休金公務人員再任政府編列預算機關職務者，會停發月退休金（避免領取政府雙薪）。簡報時提到，一元化改革與再任用制度是相互銜接（延後退休的配套措施），那例如日本退休公務員在支領年金並同時繼續再任用擔任政府單位者，其年金與薪資可以同時支領嗎？

北原文幸調查官：日本也是相同，再任用並支領薪資期間，會停止領受年金。結束再任用後，始得支領年金。

林建源專員：臺灣退休制度，以退撫基金的共同提撥制為例，審定處分與基金收支營運操作是不同機關分工，審定公務員退休是銓敘部，但實務收支營運操作是退撫基金管理會。那日本是如何分工呢？

北原文幸調查官：國家公務員部分，上述工作全都是由國家公務員共濟組合連合會作業，而財務省是負責進行年金相關法令的立法、修法工作，並監督國家公務員共濟組合連合會的作業（其他共濟年金部分本人較不清楚）。

周志宏部長：前述日本所進行每 5 年 1 次的精算，並精算 100 年，那是否直接以精算結果，隨時調整費率十足收取保費？是否會因政策考量另

定費率？

北原文幸調查官：一元化改革後各系統相關精算，統一由厚生勞働省精算，並依精算結果調整費率十足收取保費，不會有特殊調整。

何怡澄委員：剛有提到日本年金制度，是由政府付最後保證責任。那由政府付最後保證責任，對政府財政是沉重負擔，當初一元化改革如此重大的調整，未採取 DC 制度，以減輕政府財政負擔降低的考量為何？

北原文幸調查官：公務員部分，厚生年金從未討論過要改採取 DC 制，共濟年金在一元化改革時，曾有討論改採取 DC 制，但最後政策仍決定維持 DB 制。至於民間企業部分，現行則已有採行可讓受雇者自行選擇 DB 制或 DC 制的方式。

周志宏部長：歡迎日後能夠持續與我們交流、聯絡，也歡迎有機會日方能來台灣交流。

## 附錄 2 參訪剪影



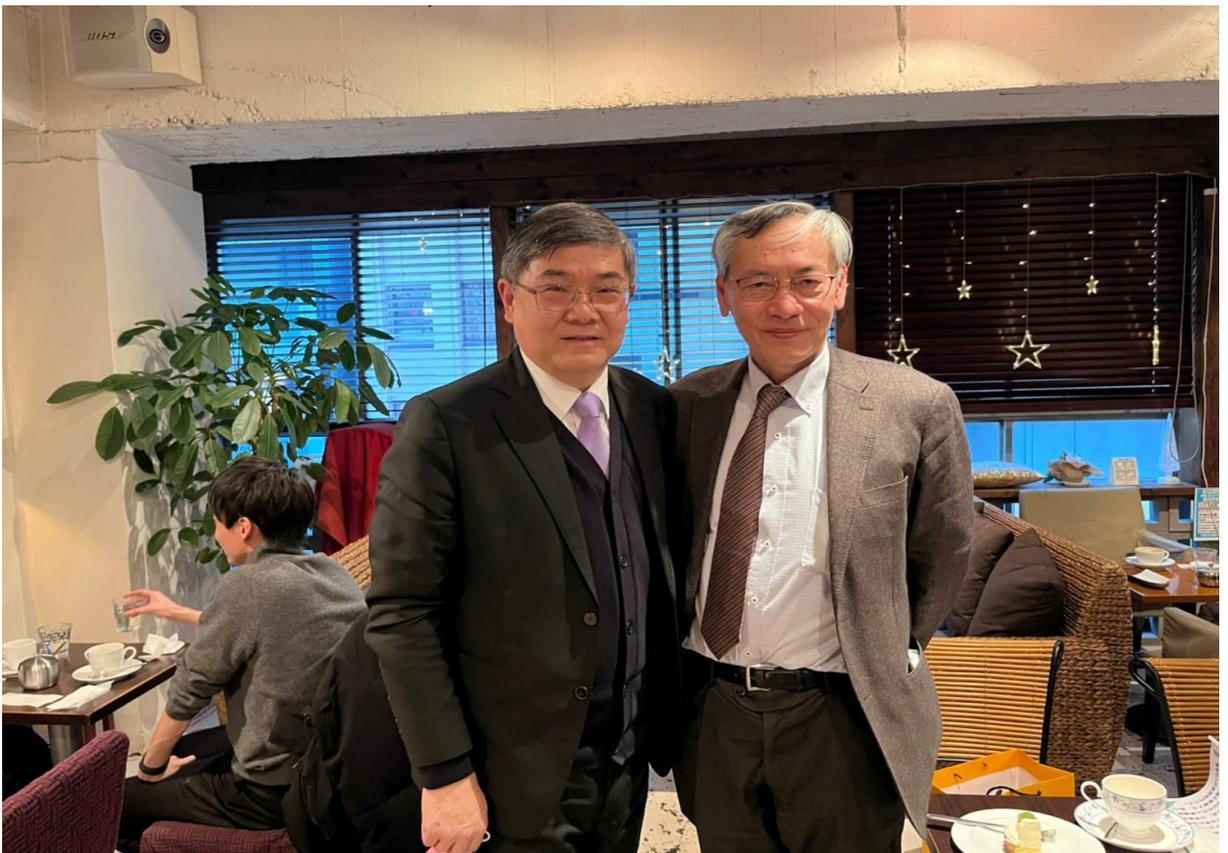
拜會眾議院哇元將吾國會議員



拜會眾議院井上貴博國會議員



駐日代表處餐敘



小山剛教授餐敘座談

備註：因日方要求，未能與人事院、內閣人事局及財務省等事務官合影。

# 附録3 本部簡介簡報



## 銓敘部の紹介



## レポートのアウトライン

- 1、 中華民國の人事管理機関
- 2、 銓敘部の組織
- 3、 職務
- 4、 現時点での施政上のポイント
- 5、 結びに



## 1、 中華民國の人事管理機関

銓敘部は、人事制度の計画に重きを置いています  
 行政院人事行政総処は、人事制度の執行に重きを置いています



## 2、 部組織

銓敘部は考試院の管轄下にあり、1930年1月6日に設立されました。「銓敘部組織法」の規定に基づき、部長1名、政務次長及び常務次長各1名を置き、そのもとに6つの司、7つの室、2つの委員会及び2つの付属機関を設置しています。



## 2、 銓敘部組織

公教人員保險監理委員會、公務人員退休撫卹基金管理委員會は、いずれも本部の部長が主任委員を兼任します。



## 3、 職務

銓敘部は、公務員の行為規範、任免、異動、査定による賞罰、俸給、保険、退職手当等の法制事項、退職手当基金、公務員協会、及び行政院以外の人事機関等の管理事項を管轄する、国の重要な人的資源部門です。



## 3、 職務

### 1. 行為規範



## 3、 職務

### 2. 採用



### 3、職務

#### 3.俸給.待遇

##### 本俸（経験年数）

- 本俸（経験年数）は、公務員の階級や職級等により決定されます

##### 手当

- 職務手当、技術又は専門技術手当及び地域手当に区分されます

8



### 3、職務

#### 4. 業績評価

##### 業績評価

- 年末
- 別途
- プロジェクト

##### 賞罰

- 通常査定
- 功績 褒章
- 戒告 譴責

9



### 3、職務

#### 5. 保険

##### 保険料の負担比率



10



### 3、職務

#### 6.退職、遺族見舞

3種類の退職の種類

依願退職  
定年退職  
強制退職

3種類の退職給付金

退職金（一時金）  
退職金（月額）  
退職金の組み合わせ受領

遺族見舞金

現職の公務員  
病気による死亡、事故死  
又は公務による死亡

11



### 4、現在における施政のポイント

- ◆2023年の退職手当新制度の計画確定給付制度（DB）から確定拠出制度（DC）に改める。
- ◆専門技術者の公務員への転任条例を調整して、民間の専門家を引き入れる
- ◆公務員の考査法制を研究し優秀な公務員を激励する
- ◆公務員俸給法を研究し 俸給構造を適度に調整して、公務員の士気を高める
- ◆出産・育児がしやすい職場環境の持続的整備。

12



### 5、結びに

文官制度の優劣は、政府の施政及び公務員の権利や利益に関係します。当部では、公務員政策及び人事法制の総合的な計画及び審議を行っています。人事行政の効果及び国全体の競争力の全面的な向上に向けて、管轄分野に基づき、人事法制の整理と構築に引き続き尽力してまいります。

13



終わり

ありがとうございました

14

# 2022 Profile of National Public Employees in Japan

<b>1</b> Role of NPA .....	1	<b>10</b> Method for Determining Remuneration Level .....	15
<b>2</b> Organization of NPA .....	2	<b>11</b> Basic Labor Rights and Significance of NPA Recommendation .....	19
<b>3</b> Number and Type of National Public Employees .....	3	<b>12</b> Utilization of Abilities and Experiences of Matured Employees .....	20
<b>4</b> Securing Human Resources .....	4	<b>13</b> Maintenance of Discipline .....	21
<b>5</b> Human Resources Development .....	5	<b>14</b> Relief from Disadvantageous Actions .....	22
<b>6</b> Use of Private Sector Personnel, etc. ....	7	<b>15</b> Maintenance of Ethics .....	24
<b>7</b> Realization of Employee-friendly Working Environment .....	8	<b>16</b> NPA President's Award ~Recognizing Professionals who Support People's Lives and Safety behind the scenes~ .....	27
<b>8</b> Personnel Management based on Ability and Performance ~Utilization of Personnel Evaluation~ .....	12	<b>17</b> International Collaboration .....	28
<b>9</b> Achieving Adequate Remuneration .....	14	<b>18</b> Support for the People's Lives ~Major Initiatives taken by NPA~ .....	29

# 1

## Role of NPA

Public employees are stipulated as "servants of the whole community" in the Constitution and are strictly required to perform their duties with neutrality and fairness. For this reason, based on the National Public Service Act which aims to assure the democratic and efficient administration of public service, the National Personnel Authority (NPA) was established under the jurisdiction of the Cabinet as a neutral and third-party organization responsible for ensuring fairness in personnel administration and protecting the interests of national public employees.

### Ensuring Fairness in Personnel Administration

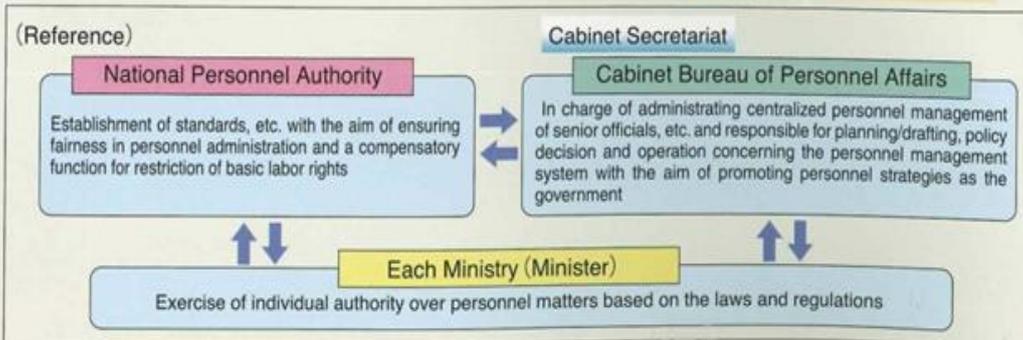
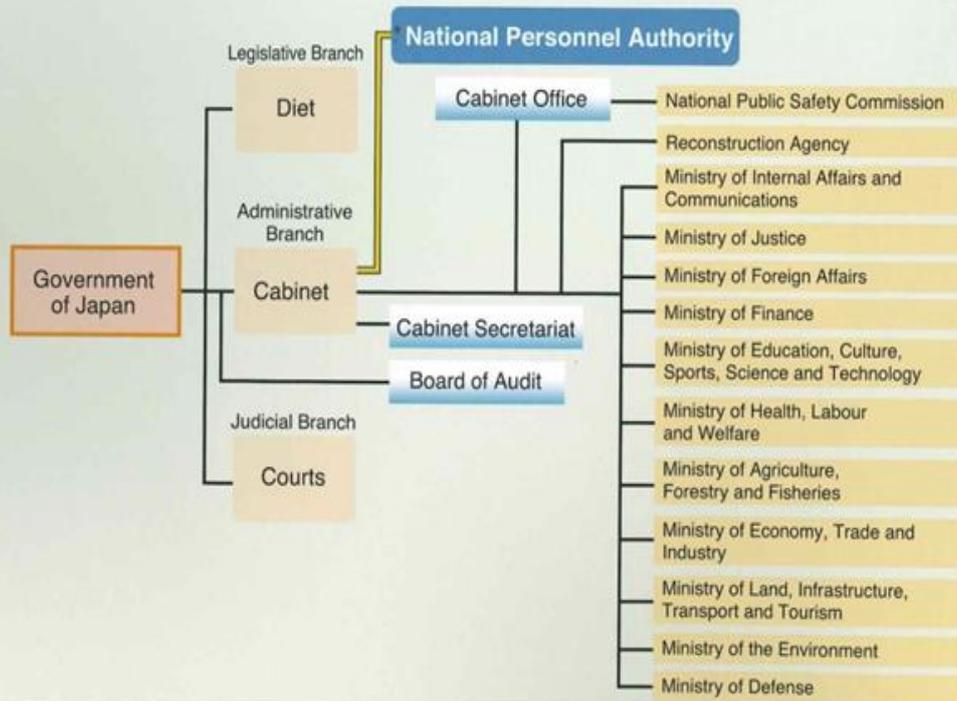
The NPA conducts recruitment examinations, sets appointment and dismissal standards, implements training, etc., to ensure fairness in personnel management of national public employees.

### Compensatory Function for Restriction of Basic Labor Rights

In compensation for restriction of basic labor rights, the NPA makes recommendations for the revision of working conditions including remuneration to the Diet and the Cabinet.

### Professional Organization in Personnel Administration

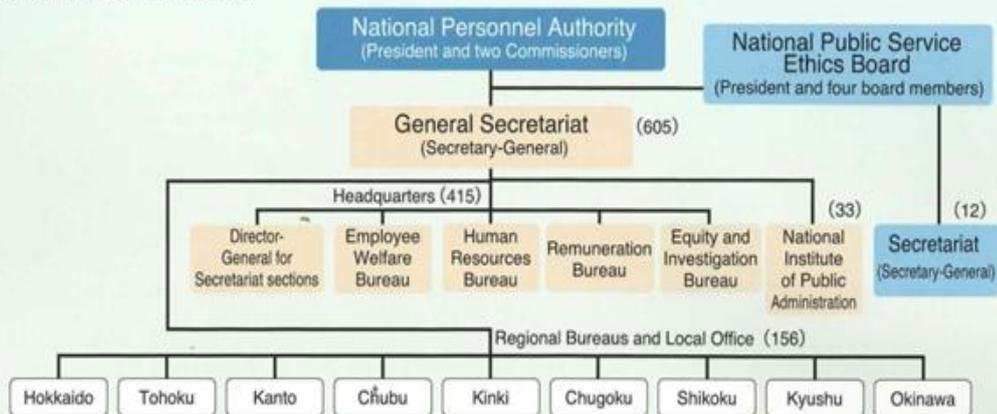
As a professional organization for personnel administration, the NPA aims to secure efficient administrative management that is trusted by the people through promoting measures that properly respond to the general conditions of society.



## Organization of NPA 2

The NPA is organized as a council, consisting of three commissioners, one of whom is appointed President. The Cabinet appoints Commissioners with the consent of the Diet. The appointment and dismissal of commissioners is certified by the Emperor. The General Secretariat is placed under the NPA as an administrative department, comprising five divisions and two offices (Secretariat sections) and four bureaus as well as National Institute of Public Administration and eight regional bureaus and one local office that operate under the Secretary-General.

In addition, the National Public Service Ethics Board is set up under the NPA, based on the National Public Service Act and the National Public Service Ethics Act.



### Secretariat sections

The Secretariat Sections are in charge of internal management duties, including general, personnel and financial affairs; interpretation of laws and rules under the jurisdiction of the NPA; international cooperation related to personnel administration; comprehensive coordination of NPA's policies; and consideration of mid- to long-term personnel administrative measures.

### Employee Welfare Bureau

Securing a working environment that allows national public employees to work without undue worries.

The Employee Welfare Bureau engages in the establishment of rules on working hours and leave systems; planning of systems related to employees' health and safety; duties concerning accident compensation; planning of service discipline and disciplinary action regulations; duties concerning the relationship with employee organizations.

### Human Resources Bureau

Securing and developing human resources that support a better administrative service.

The Human Resources Bureau engages in ensuring fairness in personnel administration, taking responsibility for recruitment examinations; appointment; guarantee of an employee's status; planning and operation of training systems; activities to secure diverse and promising human resources for the public service; and human resources development through the implementation of various cross-ministerial training programs.

### Remuneration Bureau

Realizing appropriate remuneration in line with general social conditions.

The NPA makes recommendations to ensure the appropriate remuneration of national public employees at a level balanced with that of private company employees in compensation for restriction on their basic labor rights. The Remuneration Bureau is in charge of duties concerning the recommendations and establishes standards to determine salary and allowances. The Bureau also studies employment and remuneration measures for elderly public employees.

### Equity and Investigation Bureau

Protecting the employees' interests and securing fair personnel management.

The Equity and Investigation Bureau engages in the equity process which is a quasi-judicial function when national public employees have objections and/or dissatisfactions regarding disciplinary action, request appropriate administrative actions on working conditions or have objections regarding acknowledgement of accident on duty or remuneration decisions. The Bureau also handles consultation of working conditions and environment, etc. to resolve cases appropriately.

### Secretariat of National Public Service Ethics Board

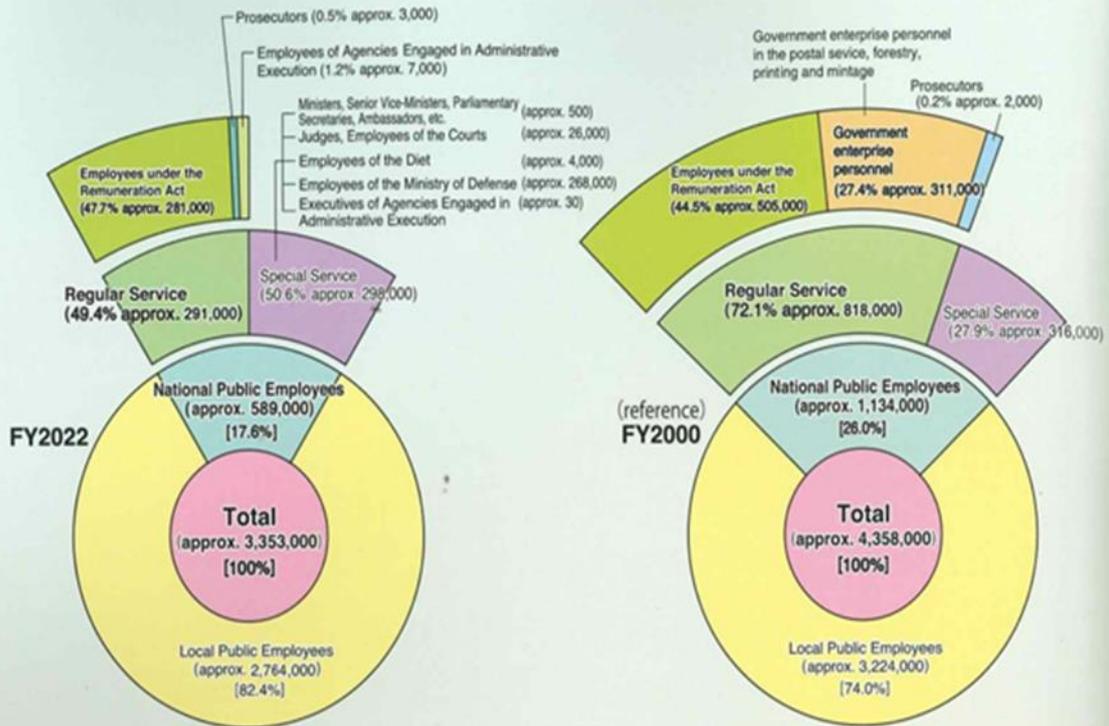
Maintaining public employee ethics that serve as a foundation for the public service trusted by the public.

In accordance with the purpose of the National Public Service Ethics Act, which is to ensure public trust in public services, the Secretariat of the National Public Service Ethics Board is responsible for affairs related to the maintenance of ethics pertaining to the duties of national public employees. This entails the submission of opinions regarding the enactment or revision of the National Public Service Ethics Code; overall planning and coordination of training for maintaining ethics; the review of mandatory reports; conducting an investigation in cases of a suspected violation of the Ethics Act and the Ethics Code; and the approval of disciplinary actions.

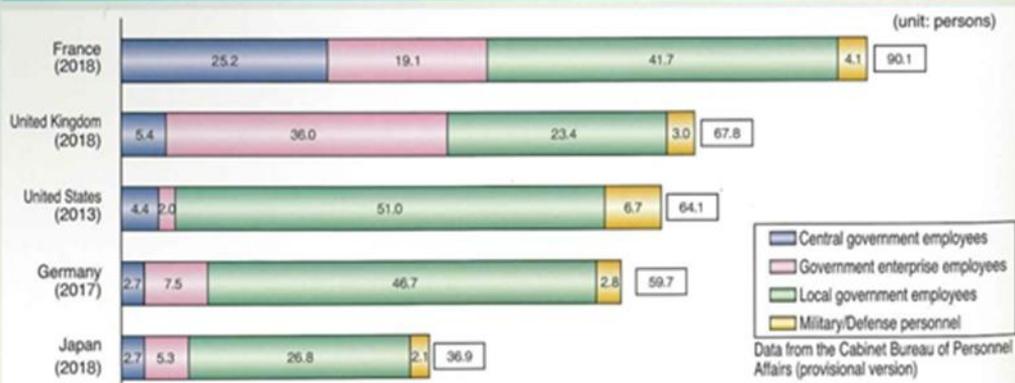
# 3

## Number and Type of National Public Employees

The number of national public employees amounts to about 589,000 of which the number of employees subject to the NPA Recommendation under the Remuneration Act amounts to approximately 281,000



Country-by-country Comparison of Number of Public Sector Employees per 1000 Population



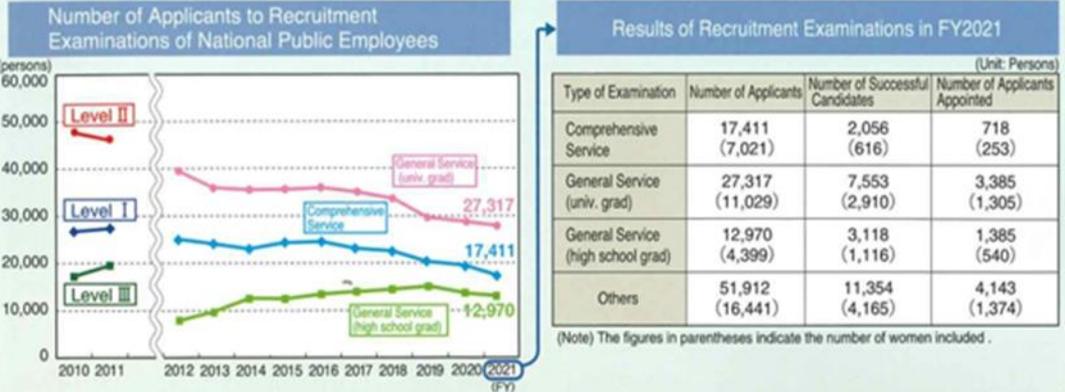
(Note) The above data is compiled for convenience based on the statistical data of each country, and does not take into account differences in the public employee system of each country (including scope of services provided by national governments and local public organizations and a range of government enterprises). In addition, the number of employees of government enterprises may include the number of those who are not public employees.

# Securing Human Resources

4

National public employees are recruited principally through recruitment examinations which are open to and have equal conditions for any citizen.

The NPA carries out fair and appropriate recruitment examinations and organizes a great number of diverse activities to secure human resources with the aim of attracting diverse and promising personnel to the public service.



## Recruitment Examinations

### Examination for Comprehensive Service

For the personnel engaging mainly in the duties that require advanced expert knowledge, technical skills or experiences to plan policies

- examination for graduate students
- examination for university graduate level

<autumn examination>

- legal affairs division (for law school graduates who have passed bar exam)
- liberal arts division (for university graduate level)

### Examination for General Service

For the personnel engaging mainly in routine work, including clerical work

- examination for university graduate level
- examination for high school graduates
- mid-career recruitment examination (for entry level)

### Examination for Specialists

For specialized job categories in a specific administrative field

### Examination for Experienced Personnel

For personnel with experience in the private sector as the unit chief level or above

## Measures for Employment of Persons with Disabilities

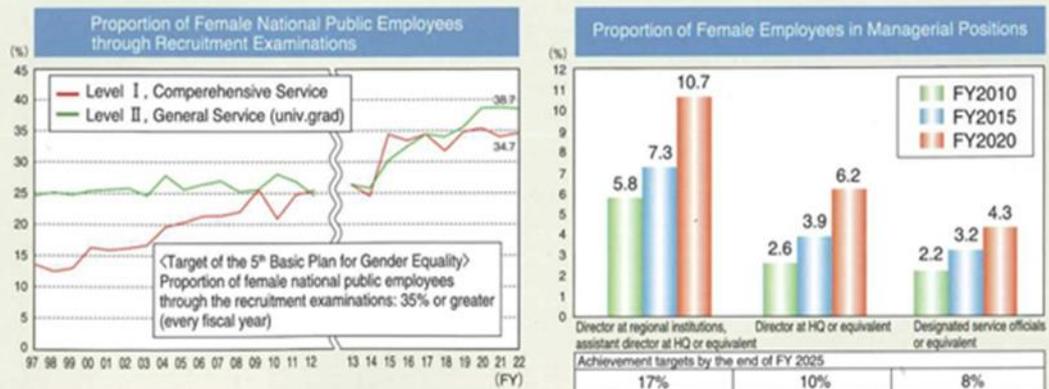
The NPA takes measures such as indicating the points to note for each ministry and agency in recruiting persons with disabilities; supporting each ministry and agency in selecting recruits, including the selection examinations for persons with disabilities; and issuing the guidelines for rational consideration.

## Main Activities for Securing Human Resources

The NPA has carries out informative activities for recruitment in partnership with each ministry. Such activities include not only face-to-face seminars across the country, but also online activities by WEB, SNS, etc.

## Recruitment Expansion and Promotion of Female National Public Employees

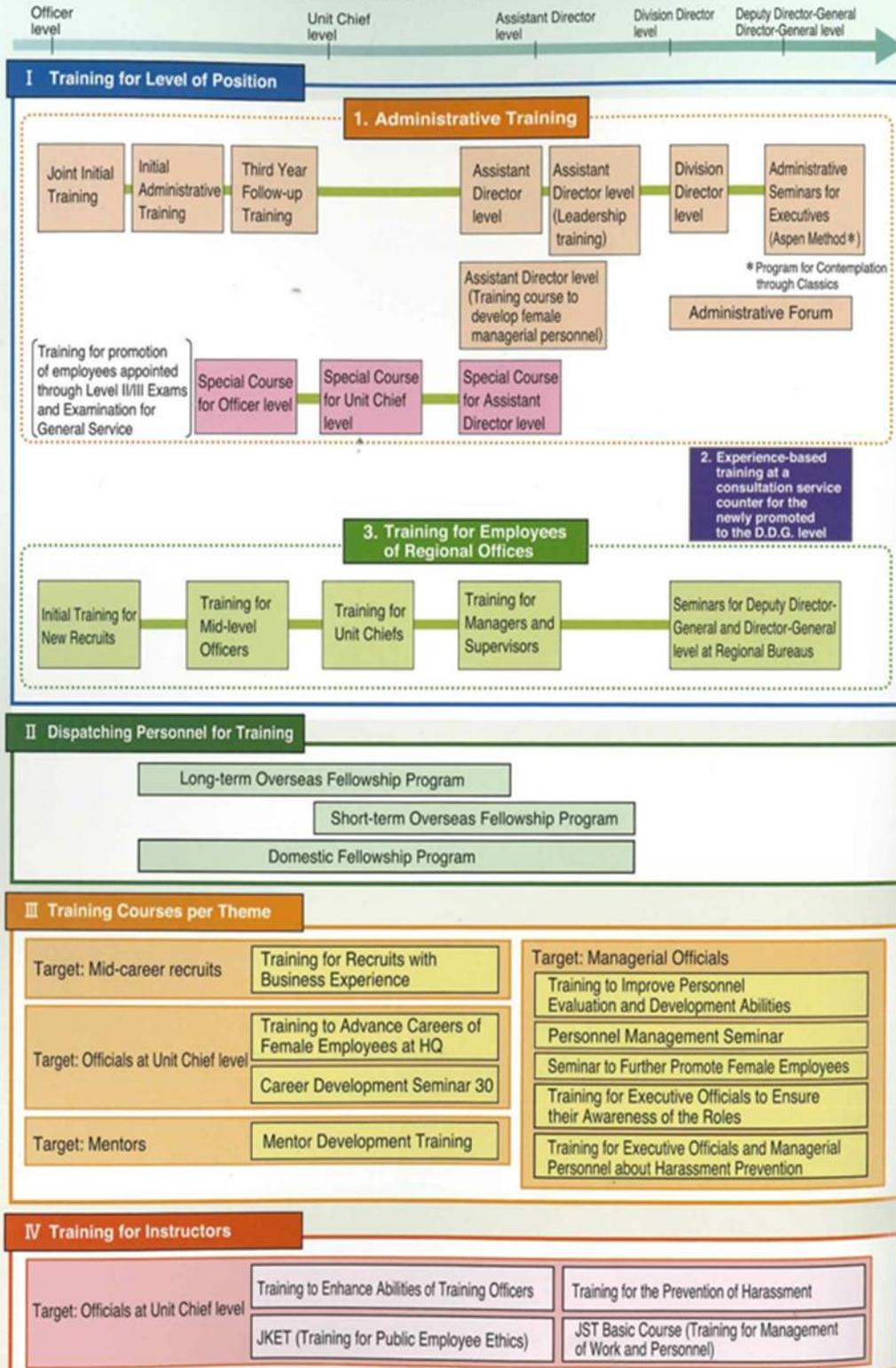
The empowerment of women is a crucial issue in the field of personnel administration. To address this issue, the NPA holds various informative seminars about duties in the public service targeting female students and also implements training programs for female employees' career promotion.



4

# 5 Human Resource Development

The NPA carries out training programs targeting employees of each ministry and agency as a neutral and third-party organization specializing in personnel administration with expertise. Its main training programs are as follows.





## Administrative Training

– Training courses for each level of position across government to cultivate “ideal national public employees”–

Cross-ministerial administrative training programs are conducted for employees who are expected to play a central role in national public administration. The National Institute of Public Administration carries out these programs for level of position (from Officer level to Director-General level).

The basic objectives are to enhance each employees sense of mission as a servant of all citizens, to improve their quality/ability to implement measures from the standpoint of the all citizens and to foster mutual understanding/trust relationships among trainees.

### Features of Training

#### Essential knowledge and contemplation for administrative officers as servants of the whole community

- Multifaceted review of a wide variety of administrative cases and discussions on policy issues common across the government
- Development of a high sense of ethics, cultivation of critical thinking abilities through studying classics (reading studies) and field work to experience the actual conditions of peoples' lives
- Onsite experience to understand the realities of peoples' lives / improve management skills
- Lectures given by top-level professionals on contemporary themes and issues



▲ The National Institute of Public Administration

#### Mutual Development of Trainees

- “Participative curriculum” training with emphasis on group discussions, exchange of views, and practical experience
- Attendance of a variety of participants from each ministry and agency, private companies and foreign governments, etc.

### Curriculum Examples

#### Studies on Public Service Ethics

Through case studies, ethical behavior is reviewed and discussed towards practical implementations.

#### Case Studies of Administrative Policies

Through lectures and group discussions concerning historically significant examples of administrative cases, trainees develop various points of view on how they should act.

## Dispatching Personnel for Overseas Training

The NPA conducts overseas training programs for the purpose of developing human resources that can respond to the continuing globalization of administrative issues.

### Long-term Overseas Fellowship Program

Destination: graduate schools abroad (master's course/doctoral course)  
 Duration: two years (Duration can be extended when a fellow advances to a doctoral course.)  
 Total number of persons dispatched in FY2020:122  
 Country: US (73), UK (30), France (5), Netherlands (3), Germany (2), Australia (2), Canada and other six countries (1 to each country)



▲ Dispatched fellow at Saarland University (Germany)

### Short-term Overseas Fellowship Program

Destination: foreign governmental organizations, international organizations, etc.  
 Duration: six months or one year  
 Total number of persons dispatched in FY2020: 4  
 Country: US (2), Singapore (2)  
 \* The dispatched officials in FY2020 were less than that of other years due to the COVID-19 pandemic.  
 (Reference: Dispatchment in FY2019 ) 19



▲ Dispatched fellow at Centers for Disease Control and Prevention (US)

## Training Courses per Theme

The NPA supports career development of employees, human resource development, etc. by providing training programs. Currently, online training is also utilized.

#### [Training to Advance Careers of Female Employees at HQ]

The training provides female employees at Unit Chief level at HQ with an opportunity to think about their future career development and put it into practice.

#### [Personnel Management Seminar]

The NPA encourages and supports each ministry for developing managerial staff.

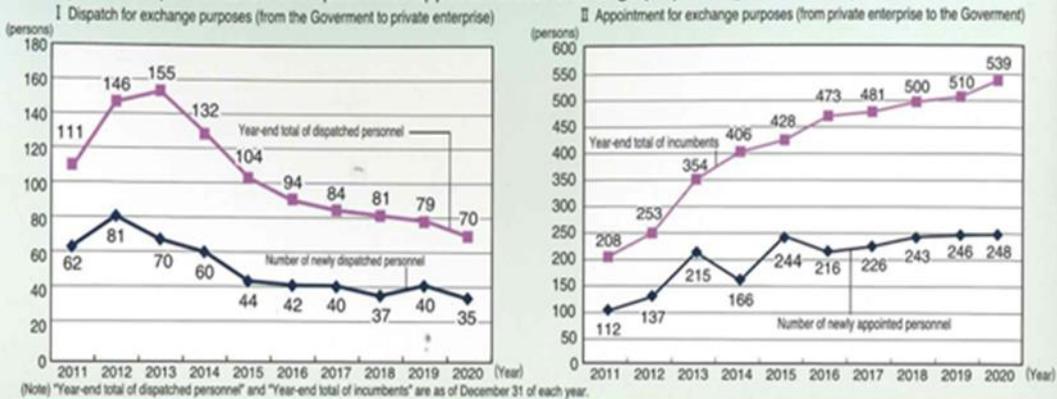
# 6

## Use of Private Sector Personnel, etc.

### Public-Private Personnel Exchange System

- The NPA promotes public-private personnel exchange for mutual understanding between the public and private sectors, for human resource development and for the vitalization of the organization.
- Dual personnel exchange system consists of dispatch from the Government to private enterprises and appointment from private enterprises to the Government
- Term of office is up to 3 years (for a maximum of 5 years) (Return to previous office upon the expiration of the term).
- Standards for Personnel Exchange imposes certain restrictions on exchange with private enterprises to which government organizations have approval/licensing power or which have contractual relationship with government organizations.

#### ◆ Progress of implementation of dispatch and appointment for exchange purposes (per calendar year)



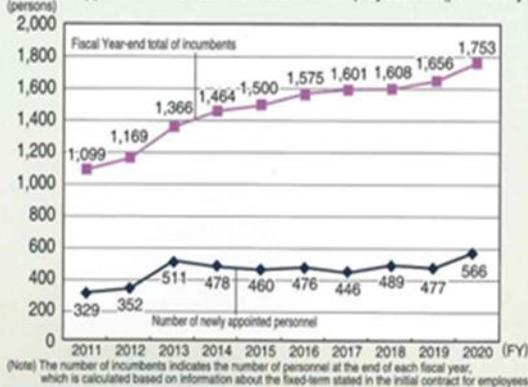
### Fixed-term Appointment

- Personnel with expert knowledge and experiences which are useful for the public service are recruited from the private sector with a fixed term of office not exceeding five years.

#### ◆ Examples of appointments under this system

- Lawyers
- Certified public accountants
- Other specialists and professionals (including certified social workers, financial experts)

#### ◆ Number of appointments based on Fixed-term Employees Act (per fiscal year)



### Recruitment Examination for Experienced Personnel

#### 【Results of Examinations in FY2021】

- The NPA has carried out recruitment examinations for experienced personnel in order to recruit persons who gained useful professional experience in private companies for assignment to a post at Unit Chief level of the national government.

Name of Examination	Number of Applicants	Final Number of Successful Candidates
Examination for Experienced Personnel (for Unit Chief level (administrative category))	609(170)	62(17)
Examination for Experienced Personnel of Ministry of Internal Affairs and Communications (for Unit Chief level (technical category))	34(1)	3(0)
Examination for Experienced Personnel of Ministry of Foreign Affairs (for Secretary level)	144(67)	10(3)
Examination for Experienced Personnel of National Tax Agency (for National Tax Examiner level)	896(160)	94(17)
Examination for Experienced Personnel of Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries (for Unit Chief level (technical category))	45(9)	4(0)
Examination for Experienced Personnel of Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism (for Unit Chief level (technical category)) (HQ division)	47(5)	4(0)
Examination for Experienced Personnel of Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism (for Unit Chief level (technical category)) (Regional Development Bureaus/Hokkaido Regional Development Bureau division)	43(5)	5(0)
Examination for Experienced Personnel of Japan Tourism Agency (for Unit Chief level (administrative category))	124(45)	3(2)
Examination for Experienced Personnel of Japan Meteorological Agency (for Unit Chief level (technical category))	40(3)	13(1)

(Note) The figures in parentheses indicate the number of women included in the total.

# Realization of Employee-friendly Working Environment

7

## Outline of Working Hours System

National public employees are not covered by the Labor Standards Act but are subject to the Working Hours Act to facilitate the operation of the public service. With the aim of securing appropriate working conditions for the employees, the NPA makes recommendations to adjust working hours, etc. in accordance with the general conditions of society and develops various types of systems.

The employees' working hours are 38 hours and 45 minutes per week and 7 hours and 45 minutes per day in principle. Effective from April 2016, the flextime system has been expanded to cover all employees as a general rule, allowing them to flexibly set their working hours. The employees engaged in services which should be offered 24 hours a day, 365 days a year, such as prison officers and coast guard officers, work under the shift work system.

## Improvement of Long Working Hours

Improvement of long working hours is required for the purpose of ensuring employees' health and securing human resources.

To this end, the government as a whole needs to address this issue. The NPA is working vigorously on improving long working hours as one of the most important issues to ensure employees' health.

## Establishment of Upper Limit of Maximum Overtime Work

Since April 2019, the upper limit of maximum overtime work has been stipulated by the NPA rule as follows.

General rule	Sections/units handling duties whose volume or deadline are beyond the control of the head of department
45 hours or less per month	Less than 100 hours per month
360 hours or less per year	720 hours or less per year
	Monthly average for the duration of 2 to 6 months should be 80 hours or less.
	Overtime work for more than 45 hours per month should be 6 months or less per year.

※Overtime work is permitted to be ordered beyond the above limits only when dealing with important and especially urgent duties such as responding to large-scale disasters, drafting the laws related to important policies, important negotiations with foreign countries or international organizations, and so forth. When the upper limit is exceeded, each ministry and agency are required to conduct verification afterwards.

(Reference) Percentage of employees who were ordered to work overtime in excess of the upper limit in FY2020

	Overall	HQ	Outside HQ
Units/Sections with duties beyond control	14%	25%	2%
General Units/Sections	7%	14%	7%
(Reference) Overall	9%	22%	6%

The NPA instructs each ministry and agency to reduce overtime work by complying with this maximum time limit and to ensure proper management of working hours.

## Strengthening of Measures to Ensure Health

With the aim of ensuring the health of employees working a large amount of overtime, it has become mandatory since April 2019 to provide employees who worked overtime for 100 hours or more per month with face-to-face guidance by a medical doctor even without a request from such employees. The face-to-face guidance is also provided to employees who worked overtime more than 80 hours per month upon their requests.

## Promotion of Taking Annual Leave for a Certain Number of Days

With the aim of promoting the use of annual leave, the heads of ministries and agencies are required since January 2019 to make an annual leave plan and to pay attention to their employees eligible for taking annual leaves for 10 days or more per year and encourage them to take annual leave for 5 days or more per year.

## Study on the working hours system adapting to flexible work styles such as telework

Telework has been more widely adopted in both the public and private sectors in response to the COVID-19 pandemic. The NPA has held a study group of experts to discuss the future of the working hours system in order to improve the working environment adapting to such flexible work styles.

8

## Systems to support the balance between pregnancy, childbirth, childcare, nursing care and work

In order to create a workplace where everyone can fulfill their abilities, it is necessary to have a system that enables both men and women to continue to work without any anxiety while taking care of their children and other family members. Based on these circumstances, the NPA works hard to improve various types of support systems, including childcare leave and nursing leave.

### Leaves

<b>Childcare leave</b>	Until a child becomes 3 years old (one time in principle) (See "Amendment to the Childcare Leave Act" on the next page)
<b>Nursing leave</b>	6 months or less per family member (can be taken in up to three instalments) (Re-acquisition is possible for each condition requiring care needs.)
<b>Childcare short-time</b>	Until a child enters elementary school (Half-day work, etc.)
<b>Childcare hours</b>	Until a child enters elementary school (Up to 2 hours a day)
<b>Nursing hours</b>	3 years or less per family member (Up to 2 hours a day) (Re-acquisition is possible for each condition requiring care needs)
<b>Childcare Time</b>	Until the child becomes 1 year old (Twice a day for up to 30 minutes each)
<b>Birth Support Leave</b>	5 days/year for hospital visits, etc. for infertility treatment (5 additional days if undergoing IVF or ICSI)
<b>Prenatal and Postnatal Leave</b>	Before delivery: 6 weeks before the estimated delivery date Postpartum: 8 weeks after the day of birth
<b>Spouse Childbirth Leave</b>	2 days during the period from the date of wife's hospitalization for childbirth until 2 weeks after the day of birth
<b>Leave for participating in childcare</b>	5 days (during the wife's maternity leave)
<b>Leave for nursing children</b>	5 days (until a child enters elementary school) 10 days if the employee concerned has 2 or more children
<b>Short-term nursing leave</b>	5 days a year (10 days if the employee concerned has 2 or more family members in care-requiring condition)

※ : Unpaid    : Paid

### Changes in Working Hours

#### Special rules for flextime system

- Can be shortened up to 4 hours a day
- Employees can take another day off in addition to Saturday and Sunday
  - ※ More flexible than the usual flextime system

#### Early or late work starting time

- Employees can choose a working pattern they want from various options.

### Avoidance of Overtime Work/Late-night Work

#### Restriction on late-night work

#### Restriction on overtime work

- Up to 24 hours a month and up to 150 hours a year

#### Exemption from overtime work

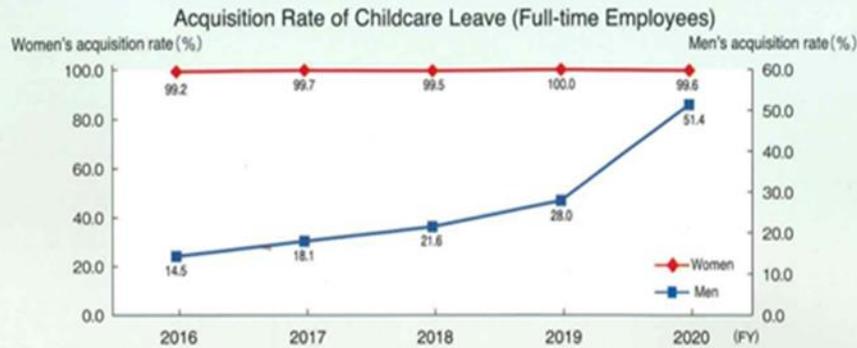
### Other Leave Systems

- Annual leave: 20 days a year
- Sick leave: for occasions when absence from work is unavoidable for medical treatment
- Special leave: for occasions, including marriage, childbirth, death of relatives, summer vacation and volunteer activities



The purpose of the work-life balance support system is not only to enable employees to take care of children but also to allow employees to develop their career, maximize their long-term performance and to contribute to efficient public administration.

The NPA is committed to promoting childcare by male employees, and in FY2020, the percentage of male employees who newly started childcare leave exceeded 50% for the first time.



Source: "Survey concerning the Use of Work-life Balance Support-related Systems" (FY2016 to FY2020)

#### Amendment to the Childcare Leave Act

In order to encourage male employees' parenting of their children, etc., the NPA submitted its opinion to the Diet and the Cabinet to amend the Childcare Leave Act. In response, the Act was revised (promulgated on April 13, 2022) to allow employees to take childcare leave up to twice (currently: up to once) in principle and, separately, to take childcare leave up to twice (currently: up to once) within 8 weeks after the birth of their children.

### Promotion of Preventive Measures against Harassment

The public sector has been taking the lead in implementing measures against harassment to create a working environment where everyone is respected.

#### Preventive Measures against "Power Harassment" (Abuse of Authority in Workplaces)

- The NPA enacted and enforced a NPA rule in order to take measures for prevention and relief from power harassment in FY2020.
  - It stipulates that the employees shall not commit power harassment.
  - It makes it mandatory for each ministry and agency to prevent power harassment and to provide their employees with relief.
    - Raising employees, awareness and providing them with training programs
    - Arranging a consulting system to deal with power harassment cases
    - Taking prompt and appropriate actions in the event of power harassment
  - The NPA provides each ministry and agency with guidance and aid for their measures, training programs, etc. It also provides the employees of each ministry and agency with consultation services.
- Distributed a training video to each ministry and agency which included visualization and explanations of possible cases related to power harassment.

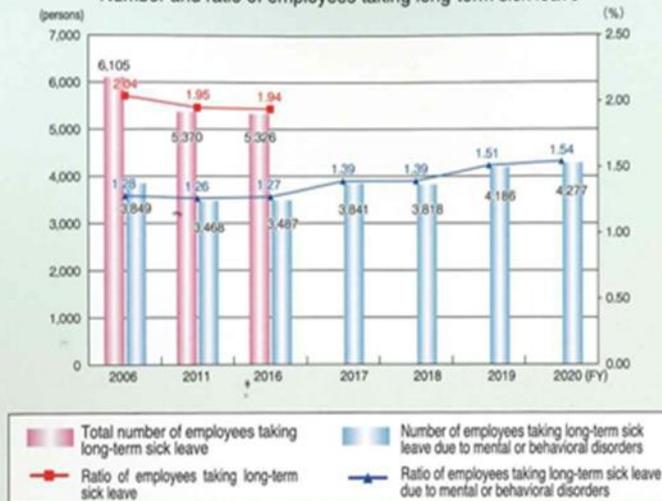
#### Harassment in General

- The NPA makes it mandatory for the Cabinet Office and each ministry to carry out training programs and arrange a consultation system about sexual harassment as well as 'childcare/nursing care harassment'.
- Dec. 4 to Dec.10 every year is designated as "Harassment Prevention Week". During the week, each ministry and agency is called on to take measures on harassment, and the NPA also holds a seminar related to the topic.
- The NPA organizes a seminar for the counselors who receive harassment-related complaints from employees at the Cabinet Office and each ministry, aiming at improving their counselling skills.
- The NPA prepares training materials for self-study with the goal to raise all employees' awareness about basic matters related to harassment, and distributes them to each ministry and agency.

## Promotion of Measures for Mental Health Development

It is important to ensure the health of employees. The ratio of employees taking long-term sick leave due to mental illness among the total employees taking long-term sick leave has continued to reach over 60%. Under such circumstances, the NPA is taking various measures focusing on employees' mental health development.

Number and ratio of employees taking long-term sick leave



(Note) The term "employees taking long-term sick leave" means those who are consecutively absent from work for one month or more due to injury or disease.

### <Main Measures>

- Holding "Counseling Office for Mental Health Care" offered by specialists (10 locations nationwide). Expanding its usage by introducing online consultation from FY2022
- Implementation of a stress check system and support of measures to improve working environments
- Raising awareness of mental health through training and e-learning materials
- Facilitating smooth return to work using a program called "Going to Work on a Trial Basis"

## Promotion of Safety Management Measures

The NPA promotes safety management at the workplace, for instance through distributing an overview of accidents that occurred in the past in order to prevent the recurrence of similar accidents; and providing guidance to thoroughly implement preventive measures against serious accidents, especially fatal accidents.

## Operation of Accident Compensation System

The objectives of the Accident Compensation System are to provide compensation for damages caused by the accidents that employees experience in the course of duty (accident on duty) or during commuting to and from work (accident while commuting); and to provide afflicted employees with a welfare service to facilitate their return to work, etc.

Each ministry and agency directly engages in compensation and welfare services. Meanwhile, the NPA is responsible for the establishment of the standards, guidance and comprehensive coordination to help Each ministry and agency carry out such compensation and welfare services.

# Personnel Management based on Ability and Performance

## ~Utilization of Personnel Evaluation~

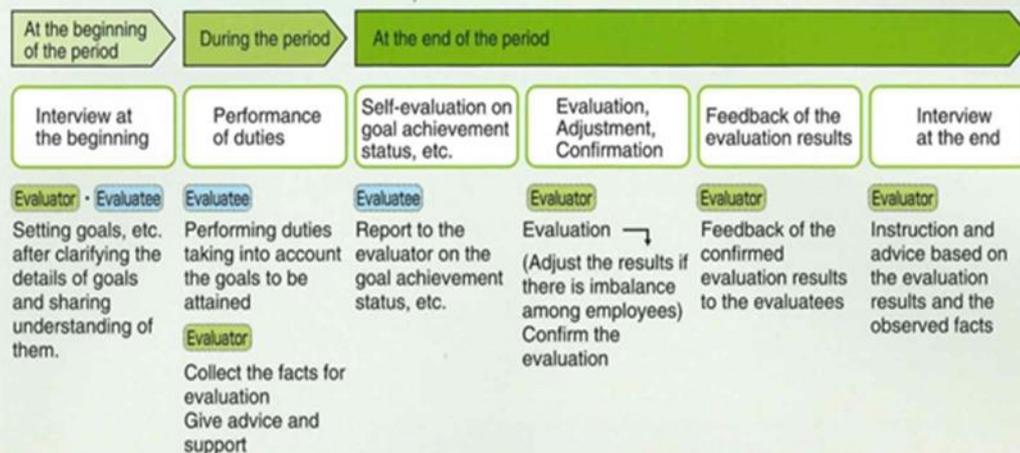
8

The personnel evaluation system has been arranged to utilize the results of personnel evaluation for promotion, demotion, dismissal, etc. and remuneration (grade increase, pay step increase, diligence allowance (bonus), etc.) in order to ensure personnel management based on ability and performance, regardless of seniority and the type of recruitment examination the employees passed.

### Basic Framework of Personnel Evaluation System



### Flowchart of Personnel Evaluation (Basic Pattern)



### For further promotion of personnel management based on ability and performance

From October 2022, to grasp the ability and performance of employees in a more detailed and accurate way, the grades of personnel evaluation are basically to be subdivided from five to six levels. Based on the revision, the NPA has taken measures towards appropriate utilization of the new evaluation system, including the amendment to the system of promotion, grade increase, pay step increase and others to reflect the six-graded results of personnel evaluation in appointment and remuneration.

#### Grades of personnel evaluation

Current					From October 2022					
S	A	B	C	D	Outstandingly excellent	Excellent	Superior	Good	Slightly unsatisfactory	Unsatisfactory
Remarkably excellent	Exceeds ordinary	Average	Slightly unsatisfactory	Unsatisfactory by far						

#### Utilization of personnel evaluation results

Reflects the six-graded results of personnel evaluation in appointment and remuneration more appropriately

The system will change after the introduction of new grades of personnel evaluation as follows.

### Utilization for Pay Step Increase

The rank of pay step increase is determined based on the personnel evaluation result for the past year. (Date of pay step increase: January 1)

※The number of pay steps increased and the upper limit of the ratio of employees who can be classified into each rank are those for the employees at Assistant Director level and Unit Chief level (not over the age of 55).

Personnel Evaluation (for the past year)	Competency Evaluation	Rank of pay step increase	A	B	C (average)	D	E	
	+		Number of pay steps increased	8 steps or more	6 steps	4 steps	2 steps	No step increase
	Performance Evaluation (2 times)		Upper limit of the ratio of employees who can be classified into each rank	5%	20%			

The rank of pay step increase A and B is determined in sequence starting from employees in the superior groups. Employees are classified into such groups based on a combination of the results of competency evaluation and performance evaluation (2 times).

#### Pay step increase from January 2024

The combination required to be classified into the superior groups:

- Competency evaluation is Superior or above and
- At least one of performance evaluation is Superior or above

- ( For those in superior groups, the following conditions must be met to be classified into the highest group )
- One Outstandingly excellent evaluation and;
  - Two Excellent evaluations or above



### Utilization for Diligence Allowance (Bonus)

※For employees at the rank of Deputy Director level or below.  
※Performance Coefficient is as of April 2022

Performance rank and performance coefficient are determined based on the result of performance evaluation in the previous period.

Performance rank (Performance coefficient)	Ratio of employees	Performance evaluation [From First half of period 2023]
Extremely Excellent (115/100 or above and 190/100 or less)	5% or more	Excellent or above
Excellent (103.5/100 or above and 115/100 or less)	25% or more	Superior or above
Good (Average) (92/100)	—	Good or above
Not Good (83.5/100 or less)	—	Slightly Unsatisfactory or below

Determined in the order of the higher result of performance evaluation

### Utilization for Promotion

An appointer can promote an appropriate employee among those whose results of personnel evaluation (competency evaluation and performance evaluation) satisfy each condition in the following government position levels.

	○Promotion to the position below Director level at HQ	○Promotion to Director level at HQ	○Promotion to Deputy Director level at HQ or above
Competency Evaluation	One Superior or above	One Excellent or above	One Excellent or above One Superior or above
Performance Evaluation	One Superior or above	One Superior or above	One Excellent or above

※ Those with evaluations of Slightly unsatisfactory or Unsatisfactory cannot be promoted.

### Utilization for Demotion and Dismissal

If an employee obtains the lowest grade in the overall rating of competency or performance evaluation or if his/her work performance is deemed unsatisfactory in any other way, it will be used as an opportunity for 'change in status' (demotion or dismissal) of the employee concerned. If the employee's performance does not improve, action to change status shall be taken.

※ 'Change in status' includes demotion/dismissal against employee's will, due to his/her mental or physical disorders, lack of qualifications, besides due to poor work performance.

# Achieving Adequate Remuneration

9

## Overview of Remuneration System

Remuneration of national public employees is made up of salary (basic salary) and allowances to complement the salary. Concerning the remuneration level of national public employees, their monthly remuneration as a whole is balanced with that in the private sector, then distribution of salary and allowances in remuneration is decided taking into account the necessity in personnel management in the public service.

## Types of Remuneration

### Salary

(Equivalent to base pay in private sector)

### Allowances

- Family Allowance
- Housing Allowance
- Commuter Allowance
- Family-unattended-transfer Allowance
- Area Allowance (paid to employees working in the areas where wage levels in the private sector are high)
- Wide-area Transfer Allowance
- Managerial Allowance (paid to employees in managerial positions)
- Headquarters Duty Adjustment Allowance
- Hardship Duty Allowance
- Overtime Allowance, etc.

### Bonus

- End-of-term Allowance
- Diligence Allowance

## Principle of remuneration based on official duties and responsibilities

- Remuneration of national public employees is determined in accordance with the type of job as well as the degree of complexity, difficulty and responsibility of duties.
- There are 17 salary schedules in accordance with the type of job (Administrative Service, Public Security Service, Medical Service, etc.); one of these schedules is applied to each employee.
- Each salary schedule has several grades that are established in accordance with the degree of complexity, difficulty and responsibility of duties (Officer, Unit Chief, Division Director, etc.).

## Principle of merit

- Grade increase (change to upper grade) and pay step increase within grade (change to upper pay step) are determined based on work performance and abilities. The diligence allowance is also paid in accordance with work performance. (Refer to page 13.)

## Example of Salary Schedule for Administrative Service (I) (equivalent to administrative/technical jobs in private enterprises)

Grades	Grade 1	Grade 2	Grade 3	Grade 4	Grade 5	Grade 6	Grade 7	Grade 8	Grade 9	Grade 10
Representative government positions at HQ	Officer	Senior Officer	Unit Chief		Assistant Director		Director of Office		Division Director	
Pay steps	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10									

Grade increase

Pay step increase

# 10 Method for Determining Remuneration Level

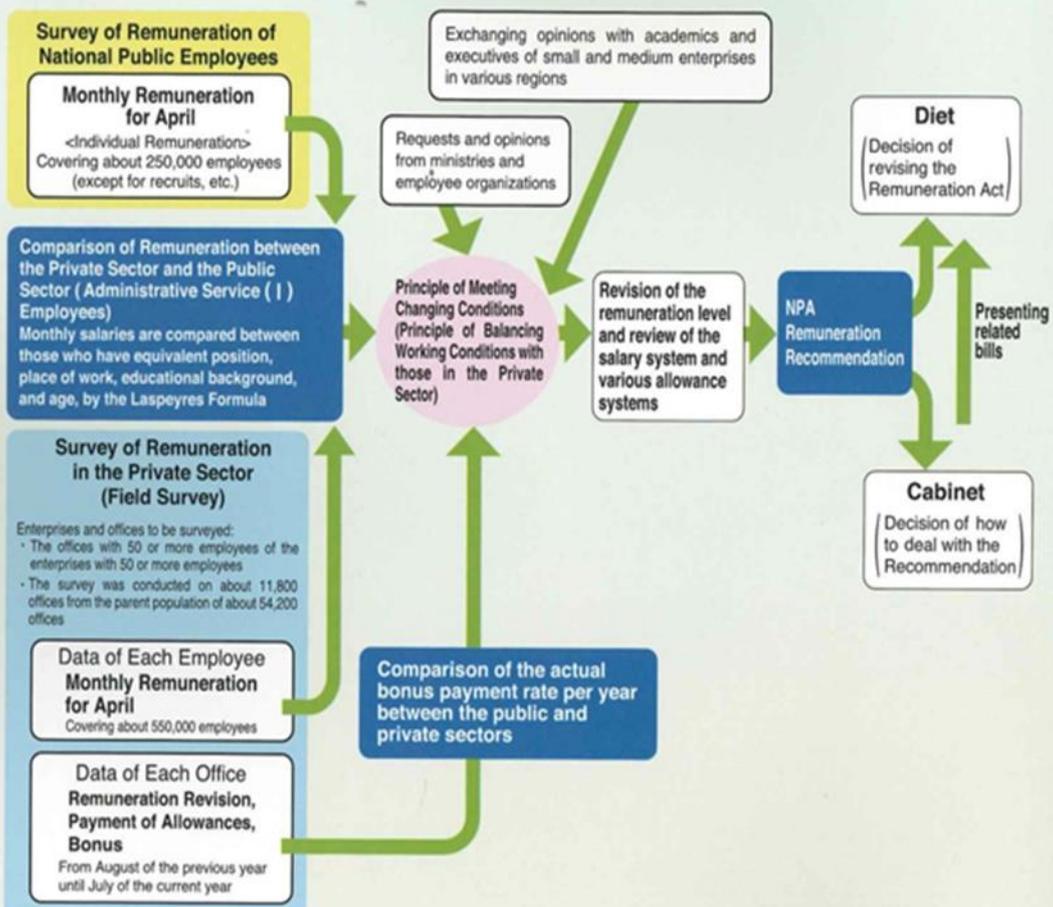
## Remuneration Recommendation

The national public employees cannot conduct labor-management negotiation due to the restriction of basic labor rights. The NPA's remuneration recommendations serve as the compensatory measure to offset the restriction.

### Principle of Meeting Changing Conditions

- Remuneration of national public employees is required by law to meet the general conditions in society.
- The NPA annually conducts a survey on the remuneration of national public employees and that of private companies and makes the remuneration recommendation based on the principle of adjusting the remuneration level of national public employees to that of private sector employees (Principle of Balancing Working Conditions with those in the Private Sector).

### Process of Remuneration Recommendation



(Note) The numbers of employees and offices surveyed are those for 2021.



## [Reference] Major Amendments to Comparison Method (from 2006)

### Expanded the survey target

2006

- Changed the private sector offices covered by the survey to those with 50 or more employees on the enterprise scale basis and 50 or more employees on the office scale basis (\*)
- "Staff employees" were added to the survey target employees.



### Expanded the survey target industries

2013

- The survey target industries were expanded to "all industries" through incorporating "Agriculture and Forestry", "Lodging and Food Service Industry", etc. into the target industries.



### Expanded the survey target employees

2014

- "Middle positions (employees at the positions between Department Director and Division Director)" were added to the survey target employees.

\*The number of full-time employees in private establishments with 50 or more employees on the enterprise scale basis accounts for over 60% of all the full-time employees in private establishments.

## Points of 2021 Remuneration Recommendation

### No revision in monthly remuneration, decrease in bonus

- Monthly Remuneration: No revision
- Bonus: decrease of 0.15 × monthly remuneration

The end-of-term allowance should be decreased based on the situation of payment in the private sector, etc.

On August 10th 2021  
The President of the NPA, Kawamoto Yuko, submitted the Recommendation to Prime Minister, Suga Yoshihide ▶  
(Courtesy of the Cabinet Public Relations Office)



### Remuneration Recommendation in the Recent Years

	Month	End-of-term and Diligence Allowances (bonus)	
	Ratio of revision (amount)	Number of months, per annum	Change from the previous year
2012	No revision recommended	3.95	No revision recommended
2013	No revision recommended	3.95	No revision recommended
2014	0.27% (1,090 yen)	4.10	0.15
2015	0.36% (1,469 yen)	4.20	0.10
2016	0.17% (708 yen)	4.30	0.10
2017	0.15% (631 yen)	4.40	0.10
2018	0.16% (655 yen)	4.45	0.05
2019	0.09% (387 yen)	4.50	0.05
2020	No revision recommended	4.45	-0.05
2021	No revision recommended	4.30	-0.15

### [Reference] Model Remuneration per Annum

Model	2021
Officer, age: 25	3.149 million yen
Unit Chief, age:35	4.501 million yen
Division Director at Regional Office, age: 50	6.670 million yen
Assistant Director at Headquarters, age: 35	7.155 million yen
Division Director at Headquarters, age: 50	12.534 million yen

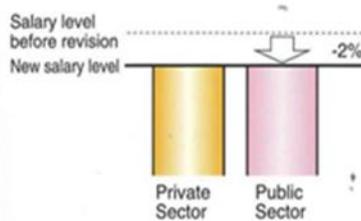
## Example of revision of remuneration system based on NPA Recommendation

— Comprehensive Revision of Remuneration System (implemented in three years from April 2015) —

### Revision of Remuneration Allocation among Regions

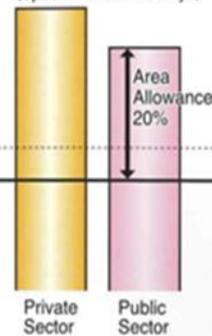
① Two Percent Reduction on Average of Salary Schedules Level

(Areas with lower remuneration in the private sector)



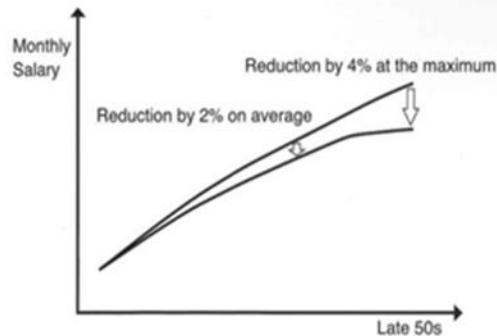
② Revision of Area Allowance Payment Rate (from 3% up to 20%)

(Special Wards in Tokyo)



### Revision of Remuneration Allocation among Generations

○ Reduction of Salary Schedules Level with Larger Reduction Rate for Employees in their Late 50s



※1 Besides, other measures are taken to revise remuneration distribution based on duties and work performance, including the raise of wide-area transfer allowance, family-unattended-transfer allowance and headquarters duty adjustment allowance.

※2 The transitional measures have been taken for three years with the aim of easing a drastic change caused by a reduction of the level of salary schedules.

Alternative measures, with the NPA Recommendation System as the core, are taken for national public employees as compensation for restriction of basic labor rights.

### Current Situation of Basic Labor Rights

Category	Right to Organize	Right of Collective Bargaining		Right to Strike
			Right to Conclude Collective Agreements	
National public employees	Employees under the Remuneration Act	○	△ (#2)	×
	Police officers Coast Guard officials Penal institution employees	×	×	×
	Employees of agencies engaged in administrative execution	○	○	○

※1 ○ indicates a right recognized; △ indicates a right partially denied; and × indicates a right denied.

※2 Labor-management negotiations can be carried out.

### Regarding ILO Convention No. 98 (Right to Organise and Collective Bargaining Convention, 1949)

The ILO allows the restriction of the right of collective bargaining and the right to strike of public employees who engage in the administration of the national government; and in such a case, the ILO demands that sufficient protection of the employees' interests be properly guaranteed.

### Methods to Revise Remuneration of National Public Employees in Other Countries

- The remuneration is decided by the government without conducting labor-management negotiations.
  - Regarding federal employees in the United States, the revision rate of their base salary (calculation method) is stipulated in the law. The President's Pay Agent makes recommendations and the President decides the locality pay.
  - Regarding Senior Civil Service in the United Kingdom, the Review Body on Senior Salaries makes recommendations and the Prime Minister decides the remuneration.
  - Regarding civil servants (*Beamte*) in Germany, the Parliament decides the remuneration after the government hears the opinions of labor unions.
- Labor-management negotiations are carried out to conclude collective agreements.
  - Regarding regular civil servants in the United Kingdom, negotiations on distribution within the Pay Remit are carried out in each department, and collective agreements are concluded.
  - Regarding public employees (*Tarifbeschäftigte*) in Germany, the effect of collective agreements does not depend on the presence or absence of a budget. Virtually, however, negotiations are carried out in coordination with the budget to conclude collective agreements.
- Labor-management negotiations may be carried out, but the right to conclude collective agreements is not permitted.
  - Regarding public servants in France, they are permitted to carry out strikes. The government, however, decides whether or not to conduct labor-management negotiations. Generally, remuneration is revised by amendments of Cabinet Order.

### Significance of NPA Recommendation indicated by Supreme Court of Japan

According to the Supreme Court, the NPA Recommendation System is deemed to be the compensatory measure for restriction of basic labor rights.

- **Judgement of the Zennorin (National Union for Agriculture and Forestry Workers) Keishokuho (Police Official Duties Execution Act) Case (rendered by the Grand Bench of the Supreme Court on April 25, 1973)**

The Zennorin Keishokuho case was a case wherein the executives of the labor union of Zennorin were accused of the violation of the National Public Service Act (NPSA) on the grounds that they incited public officials to participate in acts of dispute, etc. This case addressed the constitutionality of restrictions of basic labor rights in the NPSA.

According to the judgement, the guarantee of basic labor rights as stipulated in Article 28 of the Constitution is applicable to public employees as well, but there are sufficient reasonable grounds to impose necessary and inevitable restrictions on the basic labor rights of public employees on the basis of the special status of public employees and the public nature of their services. Therefore, the court ruled that restriction of basic labor rights was constitutional on the assumption that compensatory measures were taken, including; that the NPSA provides well-balanced and detailed provisions relating to status, appointments/dismissals, service discipline, remuneration, and other working conditions; that the NPA has been established as the central personnel administrative agency with quasi-judicial function; and that the NPA makes recommendations to the Diet and the Cabinet on working conditions including remuneration.

Furthermore, a Justice of this case stated a supplementary opinion to this judgement as follows: In cases where the compensatory measures actually become almost of nominal existence, even if public employees resort to acts of dispute in a way and form not exceeding the limits regarded as proper, demanding the normal administration of the system, it should be considered that such acts of dispute are constitutionally guaranteed.

# Utilization of Abilities and Experiences of Matured Employees

# 12

The NPA is promoting initiatives toward a more effective use of abilities and experiences of matured employees under the circumstances of a declining birthrate and an aging population.

## Systems for Mandatory Retirement and Reappointment

- Mandatory retirement age: 60 in principle
- Reappointment System
  - Term of reappointment: One year or less (renewable until the employee concerned becomes 65)
  - Working pattern: Full-time work (38h 45min/week) or short-time work (within a range of 15h 30min to 31 h/week)
  - Annual income: Full-time work: approx. 3.1 million to 4 million yen;  
Short-time work (19h 22.5min/week): approx. 1.5 million to 2 million yen

## More Effective Use of Abilities & Experiences of Matured Employees - Raise of Mandatory Retirement Age

The NPA submitted its opinion proposing the gradual raise of the mandatory retirement age up to 65 on August 10, 2018. The rationale was based on the idea that it is essential to fully utilize the abilities and experiences of employees over 60, in order to appropriately respond to increasingly complicated and sophisticated issues in the public services and to maintain high-quality administrative services. Amendments to the National Public Service Act based on the NPA opinion was passed in June 2021, and will take effect on April 1 2023. The NPA will carry out the necessary measures and coordination to ensure the smooth raise of the retirement age.

### Gradual Raise of the Mandatory Retirement Age

The mandatory retirement age, currently 60, will be gradually raised up to 65. However, an exceptional retirement age over 65 will be introduced for medical doctors, etc. because of the specificity of their duties and responsibilities and of the difficulty in filling their vacancies.

	Current	FY2023 ~FY2024	FY2025 ~FY2026	FY2027 ~FY2028	FY2029 ~FY2030	FY2031~ [Completed]
mandatory retirement age	60	61	62	63	64	65

※The reappointment system for employees who mandatorily retire at 60 will be terminated once such process is completed. (For the period of its gradual raise, reappointment system will continue as a transitional measure.)

### Introduction of fixed-age step-down system from certain managerial posts

- This system will be introduced in order to ensure rejuvenation and maintain organizational vitality
- The employees at managerial positions step-down or move to a non-managerial position on April 1 immediately after their reaching 60.
  - However, it is possible to keep them on a managerial position exceptionally if stepping-down or moving them would pose a serious hindrance in the performance of the public service.

### Introduction of short-time work system before the mandatory retirement age

This system allows the employees over 60 to select short-time work based on their preference to realize diverse working styles.

### Remuneration of the employees over 60

- The amount of annual remuneration of the employees over 60 will be set to 70 percent of their annual remuneration before 60 for the time being in consideration of circumstances in the private sector.
- Monthly basic salary is reduced, in principle, to 70% of that before 60.
  - Allowances which are related to the monthly basic salary are also 70% of those before 60.

### Support for Life Planning

The NPA holds "Life Planning Seminars" targeting employees in their 50s and 40s, providing them with information such as on the reappointment and pension systems along with opportunities to consider their own life planning through discussion with other participants.

# 13 Maintenance of Discipline

## Service Discipline as Servant of Whole Community

The service discipline of national public employees is much stricter than that of private sector workers as they serve the public interest as servants of the whole community. Their disciplinary obligations and restrictions are stipulated by law.

### Obligation of Service Discipline

- Taking an oath of service
- Obligation to comply with laws and orders of superiors
- Prohibition of strikes or other disputes
- Prohibition of acts causing discredit
- Obligation to preserve confidentiality
- Obligation to devote attention to one's duties
- Restriction on political activities
- Exclusion from private enterprises  
Restriction on participation in other undertakings or business

Violation of these rules can result in disciplinary action. Furthermore, criminal penalties may be imposed, for example, in the case of violation of the obligation to preserve confidentiality.

### Examples of Disciplinary Actions

Behavior corresponding to Disciplinary Action	Dismissal	Suspension from Duty	Reduction in Pay	Reprimand
Intentionally Divulging Secrets	●	●		
Falsification of Finalized Documents	●	●		
Power Harassment causing Significant Psychological or Physical Distress		●	●	●
Embezzling Public Money	●			
Traffic Accident involving Human Injury due to Intoxicated Driving	●			
Hiding or Tolerating Malfeasance by a Subordinate		●	●	



## Equity Process to Protect Interests of Employees and Secure Fair Personnel Management

The Equity Process is conducted according to a prescribed investigation procedure, in cases where employees have an objection regarding a disciplinary action or an action to change status, hope to request appropriate administrative action on working conditions, or have an objection regarding acknowledgement of accident on duty, etc. or a remuneration decision. In accordance with the objectives of this system, the NPA strives for appropriate and quick processing of the cases.

### Appeal against Disadvantageous Action

When an employee has received a reduction in pay, demotion, administrative leave, dismissal, or other extremely disadvantageous action or disciplinary action against his/her will, he/she can file an appeal to the NPA for review of the matter. The NPA hence sets up a Board of Equity in each case for a hearing; the NPA may approve, revise or rescind the original action based on the report by the Board.

### Appeal for Review on Remuneration Decision

When an employee has a complaint regarding a remuneration decision based on the Remuneration Act, he/she can file an appeal to the NPA for investigation. The NPA will conduct the necessary investigation and make a decision either to approve or to reject the appeal.

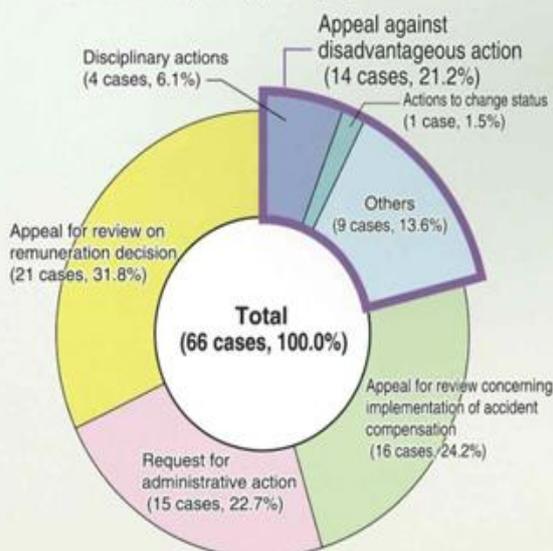
### Request for Administrative Action on Working Conditions

An employee can request that the NPA take appropriate administrative action on all working conditions. The NPA will conduct the necessary investigation, make a decision, or through mediation or other means, provide an adequate resolution measure.

### Appeal for Review concerning Implementation of Accident Compensation, etc.

When an employee has an objection regarding acknowledgement of accident on duty, etc. determined by a relevant agency, he/she can file an appeal to the NPA for investigation. The NPA will have the Accident Compensation Review Committee review the case and make a decision based on the report by the Committee.

Number of accepted appeals by type in FY2020



## Examples of Judgements

### Approved appeals

Content of appeal	Summary of judgement
Appeal for Review on Remuneration Decision (Performance Coefficient for diligence allowance (bonus))	The description of how the claimant performed the duties by the coordinator, who gave a general score C in the performance evaluation for the claimant, lacks concreteness. The coordinator also recognizes the facts wrongly, and his/her evaluation is not in accordance with the goals which were shown to the claimant in advance. Based on the above, it is impossible to admit there was a specific set of facts resulting in a general score C. It is necessary, therefore, to rectify the performance coefficient for diligence allowance which was decided on the basis of the performance evaluation concerned.

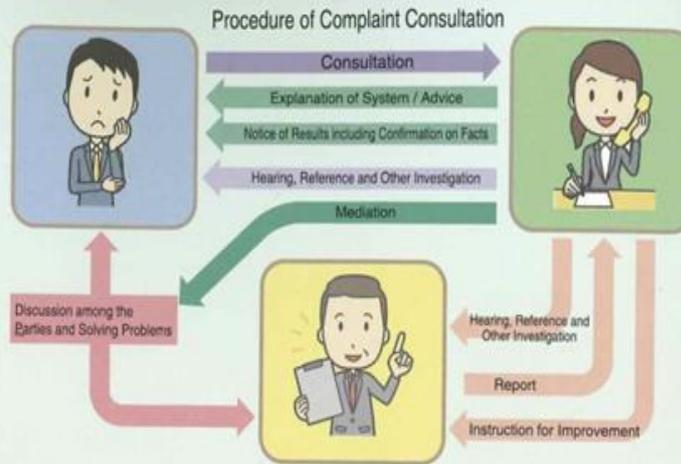
### Rejected appeals

Content of appeal	Summary of judgement
Appeal against disadvantageous action (Disciplinary suspension from duty)	Unnecessary physical contacts committed outside the office by the claimant against his junior female colleague and his expression of hope to visit her home, etc. can be deemed 'sexual harassment' because these acts are sexually discomforting, although she did not show a clear disapproval of them. It is appropriate to take a disciplinary suspension from duty for one month against the claimant, based on these acts, the relationship of both persons at the workplace, and similar cases, etc.

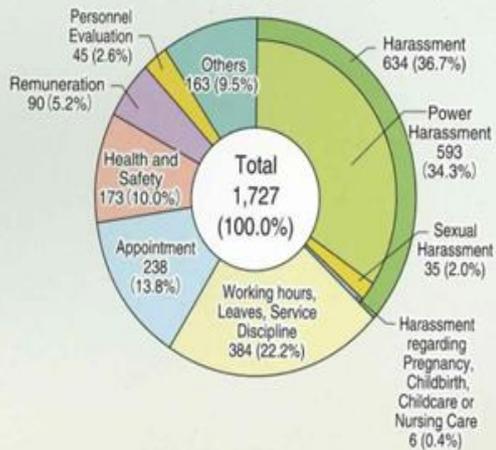
## Consultation of Working Conditions and Environment, etc.

Employees can consult with the NPA by phone or e-mail on their complaints concerning working conditions and other personnel management issues, such as bullying and harassment including power harassment, and moreover, dissatisfaction concerning personnel evaluation.

The NPA seeks a prompt and appropriate resolution by giving explanation on the relevant systems as well as advice in accordance with the content; and by requesting the Cabinet Office and each ministry to investigate the facts, etc., with the consent of those asking consultation.

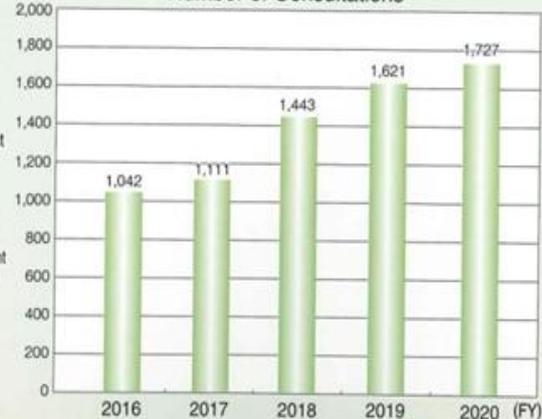


Number of Consultations by Content (FY2020)



(cases)

Number of Consultations



The NPA accepts consultations at the headquarters and regional bureaus (local office). Contents of consultations were mainly about personal relationship in the workplace, such as power harassment and other forms of harassment.

### Example of Consultation

#### Outline of Consultation

An executive official of the consuler's department was so severe that several employees could not continue their work due to mental illness. The executive official lacked self-awareness of harassment and instead blamed the employees themselves for their mental illness. There was no prospect of improving in the working environment.

#### Action to Consultation

The NPA shared the contents of the consultation with the consuler's ministry and asked the ministry to investigate the facts and take other necessary measures. Subsequently, the ministry reported to the NPA as follows:

- The ministry cautioned the offender that his behavior (loud reprimands while banging on the desk and verbal abuse) constitute power harassment and provided him an instruction, resulting in improvement of his attitude.
- Supervisors of the offender continued to oversee his behavior, conducted counselling with employees of the department and provided them with necessary mental care.

## To Maintain Ethics of National Public Employees

The rules for the ethics of national public employees are stipulated in the National Public Service Ethics Act and the National Public Service Ethics Code. In addition, the National Public Service Ethics Board is established within the NPA as an independent agency specializing in such administration.

### System for Maintenance of Ethics



▲The National Public Service Ethics Board (As of April 1 2022)  
(Board members from left; Mr. Ueno, Ms. Aoyama, Mr. Akiyoshi (President),  
Ms. Sendo, Mr. Tachibana (Commissioner of the NPA))

### ① Standards of Ethical Conduct

- Employees shall execute their duties fairly, recognizing that they are public servants of all citizens.
- Employees shall not utilize their duties or positions for private interests.
- Employees shall not conduct any acts that may bring about suspicion or distrust from the citizens.
- Employees shall devote their utmost effort with the aim of promoting public interests.
- Employees shall conduct themselves always aware that their acts may influence the trust in public service while off-duty.



▲"Rin-rin",  
the mascot character  
of the Ethics Board

### ② Overview of Rules for Conduct

The following acts are prohibited with "interested parties" (applicants for permission or authorization, counterparties to a contract, etc.)

- Receiving money, goods, etc.
- Receiving money loans
- Receiving free transportation, etc.
- Receiving entertainment or a treat such as wining and dining (Employees may dine together with interested parties as long as they pay for themselves.)
- Playing games/golf or taking a trip together

Even from those who are not "interested parties," employees shall not receive entertainment or a treat exceeding the limit of socially accepted convention.

### ③ Overview of Rules for Reporting

National public employees are obligated to make three types of reports as follows.  
The Ethics Board receives and examines the reports in light of fairness in execution of duties.

- |                                     |   |   |
|-------------------------------------|---|---|
| ① Reports on receipt of gifts, etc. | } | A report shall be submitted by the employees at the rank of Assistant Director at HQ and above with respect to the receipt of gifts, etc. exceeding 5,000 yen in value. |
| ② Reports on share dealings, etc.   | } | A report shall be submitted by the officials at the rank of Deputy Director-General at HQ and above.  |
| ③ Reports on income, etc.           | } | A report shall be submitted by the officials at the rank of Deputy Director-General at HQ and above throughout the previous year.                                       |



The Ethics Board takes various measures to maintain employees' ethics pertaining to their duties by focusing on the following main pillars: (i) "Cultivation of Employees' Ethics Awareness", (ii) "Creation of an Ethical Organization Environment" and (iii) "Strict and Expeditious Actions towards Violations of Ethics Act, etc."

#### (i) Cultivation of Employees' Ethics Awareness

- Implementation of "National Public Service Ethics Month"
  - Providing trainings for all employees
  - Creating a slogan and increasing awareness through a poster
  - Promoting awareness among employees by ethics supervisory officer
  - Conducting dialogue on ethics within the workplace
- Holding round-table conferences
- Implementation of explanatory meetings concerning the ethics system/ Providing movies that explains ethics system
- Dispatch of instructors for training on ethics
- Development/distribution of study materials for various training programs
- Holding "Webinar on Ethics"



▲Study materials for training programs



▲Ethics Month Poster



## (ii) Creation of Ethical Organization Environment

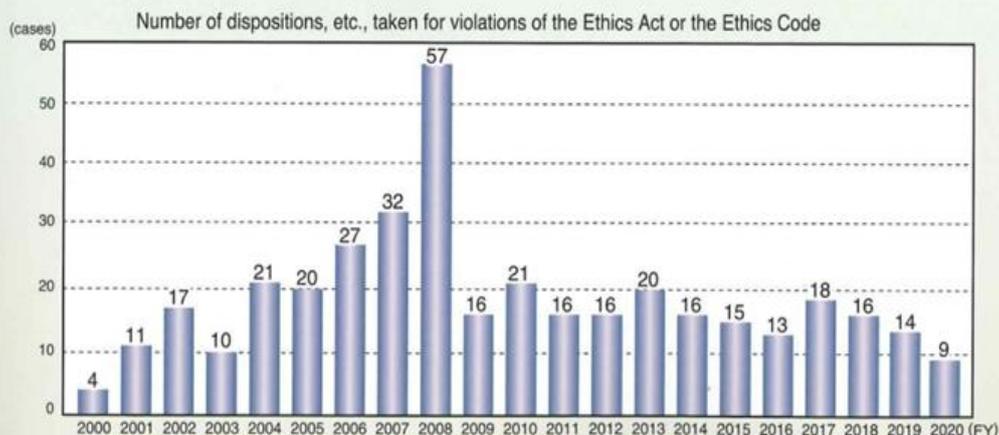
- Establishment of Public Service Ethics Hotline
- Support for each ministry and agency to create an ethical organization environment
  - Support for developing a system of consultation/reporting counters established by each ministry and agency and for publicizing/utilizing the counters
  - Request to take measures to create a workplace environment where employees can seek consultation easily

### Public Service Ethics Hotline

- Anyone who notices conduct of national public employees suspected of violating ethics can contact by phone, fax, website or post.
- The hotline accepts anonymous consultation and reporting.
- All possible measures are taken so that those who made reports to the hotline won't receive disadvantageous treatments, for instance through ensuring that any personally identifiable information, such as names, will be kept within the Ethics Board.

## (iii) Strict and Expedious Actions towards Violations of Ethics Act, etc.

- Investigation, implementation of disciplinary proceedings, approval of disciplinary actions for violation cases of the Ethics Act or the Ethics Code
- Provision of information for the Cabinet Office and ministries about points of attention when dealing with cases and preventive measures



### Public Relations Activities and Opinion Hearings

- Public relations activities targeting business operators, who works with national public employees for public duties
- Hearing of opinions for reference regarding measures for maintenance of ethics (e.g. holding round-table conferences with academics, implementing various surveys)

# 16

## NPA President's Award ~Recognizing Professionals who Support People's Lives and Safety behind the scenes~

The NPA President's Award annually recognizes national public employees who contribute to increasing people's confidence in the public service through their steady dedication over the years or their courageous activities despite danger from among a wide variety of jobs in the ministries and agencies. Awardees are selected through strict examination and deliberation of the selection committee comprising of learned and experienced experts from various fields. After the award ceremony, they have the honor to meet the Emperor and the Empress.

### Award Recipients in FY2020

Individuals	Mr. Satoru Ueji, Mobile Rescue Officer, Naha Air Station, Eleventh Regional Maritime Safety Headquarters, Coast Guard
Offices	Consumption Tax Shift Inspection Office, Trade Practices Division, Trade Practices Department, General Secretariat, Fair Trade Commission
	Kitakyushu Self-Help Rehabilitation Facilitation Center, Kitakyushu Branch, Fukuoka Probation Office, Ministry of Justice
	FMDV Antigen Detection Kit Practical Application Team, Food Safety and Consumer Affairs Bureau, Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries
	Kunikaze Photographing Team, Basic Map Information Department, Geospatial Information Authority, Ministry of Land, Infrastructure and Transport



▲NPA President's Award ceremony (March 2021)



▲Mr. Ueji, Mobile Rescue Officer, is performing emergency aid procedures aboard a helicopter.



▲Press briefing on the incident in which a recommendation was issued against violating businesses owners [Consumption Tax Shift Inspection Office]



▲Kitakyushu Self-Help Rehabilitation Facilitation Center



▲FMDV Antigen Detection Kit (Photo by courtesy of NH Foods Ltd.)



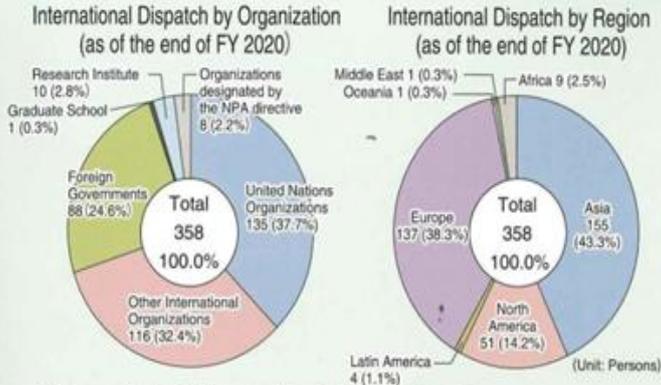
▲Kunikaze Photographing Team is shooting aerial photography.

## Promotion of international cooperation and International exchange

The NPA actively engages in international exchange through dispatch and acceptance of officials as well as international cooperation to support the development of personnel administration in foreign countries.

### Dispatching Officials to International Organizations, etc.

A large number of employees are dispatched to international organizations or foreign governments every year, to engage in international cooperation.



Work scene of the dispatched personnel (Dispatched personnel: from left)



▲ Work scene of the dispatched personnel (Dispatched personnel: Center row, fourth from left)

### Japan-China-Korea Personnel Policy Network

With the aim of promoting close cooperation and mutual exchange in the field of personnel administration as part of the trilateral cooperation program, the personnel administration agencies in Japan, China and Korea, namely the NPA, the National Civil Service Administration of China and the Ministry of Personnel Management of Korea, implement various cooperation programs.



▲ J-C-K Joint Training Program for Young/Middle-level Public Employees

### Human Development Cooperation

Responding to requests from developing countries to improve their governance by studying the Japanese Civil Service System, the NPA cooperates by carrying out various training programs targeting the government officials from these countries. Also, the NPA works with the ASEAN Conference on Civil Service Matters (ACCSM) in conducting various cooperative activities in that region.

### Mutual Understanding in Administrative Field

The NPA invites senior government officials of foreign countries to Japan in order to exchange information on recent practices and issues of personnel administration. In order to deepen mutual understanding and cooperative relationship between Japan and the United States, the NPA carries out the program to offer young and mid-level U.S. federal government officials opportunities to take one-year on-the-job training at the ministries and agencies, etc.



▲ International Webinar "The working style of public employees in Sweden"

# 18

## Support for the People's Lives ~Major Initiatives taken by NPA~

The NPA aims to provide each citizen with public services to realize a safe and secure life by means of properly managing the personnel administration, which is the basis for administrative management, through responding to changes in social and economic situations, and works on issues as follows.

### 1 Securing and Developing Human Resources

Securing and developing competent personnel, who will lead Japan in the next generation, amid the ongoing complication, sophistication and globalization of the administrative issues

Securement of fair appointment

Appropriate implementation of recruitment examinations

Systematic development of employees as "servants of all citizens"

Attraction of motivated women to public service  
Enhancement of female employees' abilities

### 2 Refinement of Employee-friendly Working environment

In order to fully utilize the abilities of employees and maximize organizational performance, the NPA will correct long working hours and enhance support systems for balancing work with pregnancy, childbirth, childcare, and nursing care as well as realize a comfortable work environment by promoting telework.

Regulation of long working hours

Research on flexible working hour systems, etc.

Support for work-life balance

Preventive measures against harassment

Measures for mental health development

### 3 Implementation of Personnel Management based on Ability and Performance

Promotion of personnel management that treats personnel with excellent abilities and performance appropriately for the purpose of enhancing the employees' morale and increasing the efficiency of administrative management

Proper implementation of personnel evaluation

Appropriate reflection of the evaluation results on treatment



#### 4 Realization of Proper Remuneration

Realization of proper remuneration responding to changes in social and economic situations in order to raise the employees' morale, secure human resources, and improve administrative service

Accurate understanding of the remuneration levels of the government and the private sector

Design and operation of the remuneration system based on expert knowledge

#### 5 Review on Employment of Matured Employees

Full utilization of the abilities and experiences of employees over 60 through raising the mandatory retirement age and improving reappointment for the purpose of maintaining high-quality administrative service

Raising the mandatory retirement age up to 65 and maintaining organizational vitality\*

Reappointment mainly as full-time employees

#### 6 Ensuring the People's Trust in Public Employees

Cultivation of employees' ethics awareness

Strict and expeditious actions towards legal violations

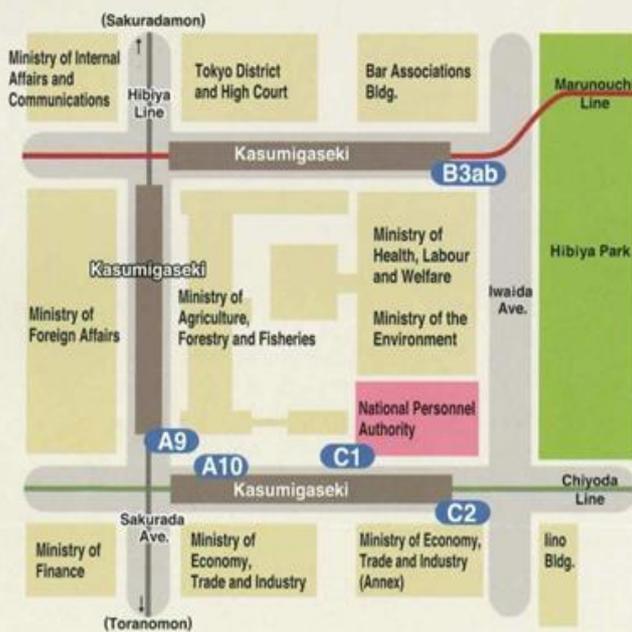
#### 7 Others

Appropriate handling of equity process and consultation of working conditions and environment, etc.

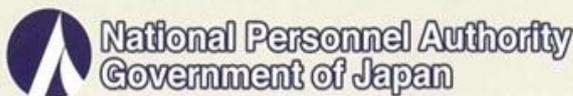
Support for introduction and operation of the Personnel and Remuneration System (IT system)

**National Personnel Authority**

General Affairs Division, General Secretariat	1-2-3 Kasumigaseki, Chiyoda-ku, Tokyo 100-8913, JAPAN Tel 81-3-3581-5311 (Main phone number) URL <a href="http://www.jinji.go.jp/en/index.html">http://www.jinji.go.jp/en/index.html</a>
National Institute of Public Administration	3131 Miyadera, Iruma-shi, Saitama 358-0014, JAPAN Tel 81-4-2934-1291
Hokkaido Regional Bureau	12 chome Odorinishi, Chuo-ku, Sapporo-shi, Hokkaido 060-0042, JAPAN Tel 81-11-251-2600
Tohoku Regional Bureau	3-2-23 Honcho, Aoba-ku, Sendai-shi, Miyagi 980-0014, JAPAN Tel 81-22-221-2001
Kanto Regional Bureau	1-1 Shintoshin, Chuo-ku, Saitama-shi, Saitama 330-9712, JAPAN Tel 81-48-740-2001
Chubu Regional Bureau	2-5-1 Sannomaru, Naka-ku, Nagoya-shi, Aichi 460-0001, JAPAN Tel 81-52-961-6830
Kinki Regional Bureau	1-1-60 Fukushima, Fukushima-ku, Osaka-shi, Osaka 553-8513, JAPAN Tel 81-6-4796-2171
Chugoku Regional Bureau	6-30 Kamihacchobori, Naka-ku, Hiroshima-shi, Hiroshima 730-0012, JAPAN Tel 81-82-228-1181
Shikoku Regional Bureau	3-33 Sunport, Takamatsu-shi, Kagawa 760-0019, JAPAN Tel 81-87-880-7440
Kyushu Regional Bureau	2-11-1 Hakataekihigashi, Hakata-ku, Fukuoka-shi, Fukuoka 812-0013, JAPAN Tel 81-92-431-7731
Okinawa Local Office	1-15-15 Higawa, Naha-shi, Okinawa 900-0022, JAPAN Tel 81-98-834-8400



**[Nearest Exits of Tokyo Metro Kasumigaseki Station]**  
 Marunouchi Line (Exit B3ab; 4 min walk)  
 Hibiya Line (Exit A9; 4 min walk, Exit A10; 3 min walk)  
 Chiyoda Line (Exit C1; 1 min walk, Exit C2; 2 min walk)



## 附録5 内閣人事局資料

# 官民人事交流

## 制度のあらましと体験談

### 目次

#### 「はじめに」

- |   |              |   |
|---|--------------|---|
| 1 | 官民人事交流制度の概要  | 1 |
| 2 | 官民人事交流の対象    | 2 |
| 3 | 官民人事交流の手続き   | 3 |
| 4 | 交流基準の概要      | 4 |
| 5 | 福利厚生制度等の適用関係 | 5 |
| 6 | Q & A        | 6 |
| 7 | 官民人事交流の実施状況  | 7 |
| 8 | 官民人事交流の体験談   | 8 |

内閣府官民人材交流センター  
人事院  
内閣官房内閣人事局

## はじめに

国と民間企業との間の人事交流に関する法律（平成 11 年法律第 224 号。以下「官民人事交流法」といいます。）に定める官民人事交流制度は、国の府省等と民間企業（次頁にお示しするとおり、様々な法人・団体が含まれます。本冊子では「民間企業等」と記載します。）という行動原理が互いに異なる組織間での人事交流を通じて、相互理解の促進と、双方における人材の育成及び活用、組織の運営の活性化等を図るものです。

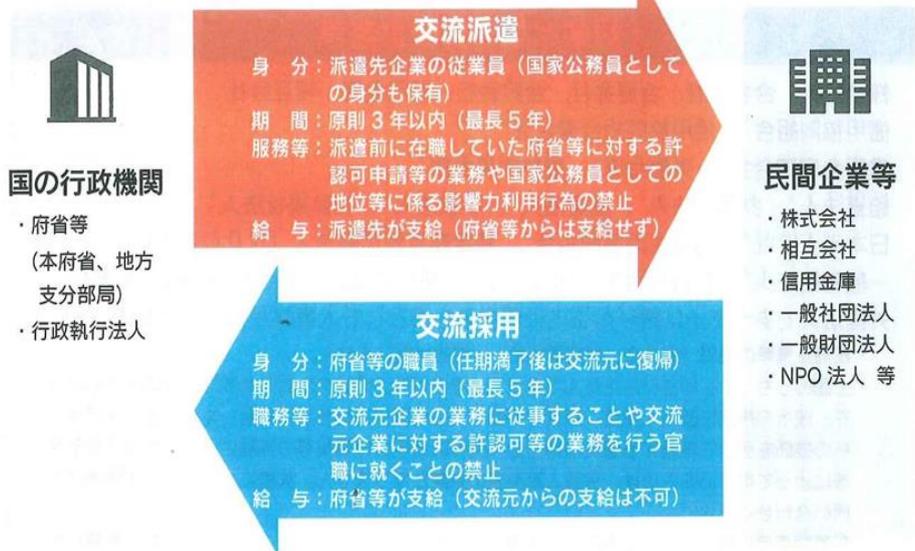
官民人事交流法が施行（平成 12 年 3 月）されて以来、幅広い分野における多様な人材に関して「官から民」「民から官」の双方向の交流が着実に進展しており、更なる推進が期待されています。

このため、内閣府官民人材交流センター、人事院及び内閣官房内閣人事局では、互いに密接に連携し、経済 3 団体（日本経済団体連合会、日本商工会議所、経済同友会）等関係団体の御協力を得て、官民人事交流に関する説明会の開催、官民人事交流の実施希望に関する情報提供等、官民人事交流制度に関する広報の取組を進めています。

本冊子が、官民人事交流の実施に向けた御検討の一助となれば幸いです。

# 1

## 官民人事交流の概要



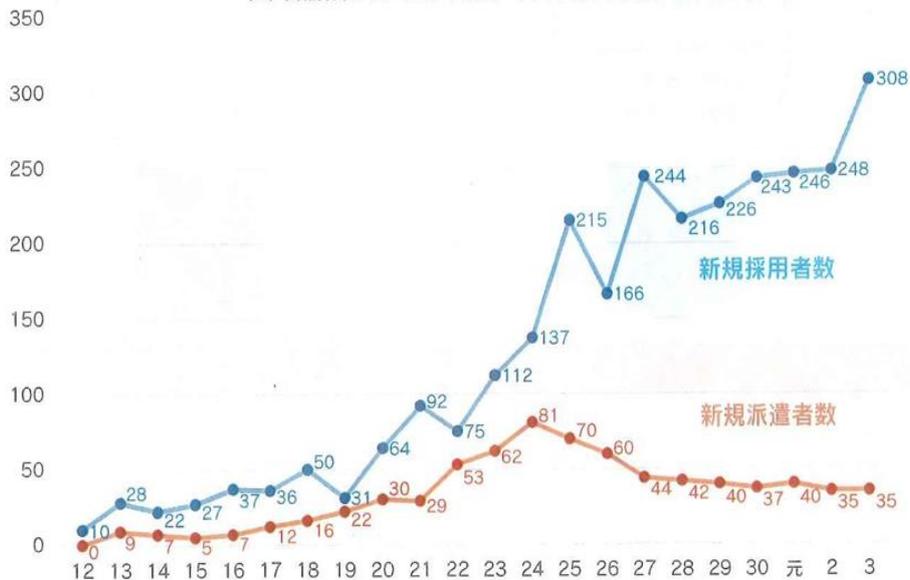
**交流派遣** 民間企業等が府省等の職員を従業員として雇用し、期間を定めてその業務に従事させるものです。

**交流採用** 府省等が民間企業等の従業員を職員として採用し、任期を定めてその職務に従事させるものです。

※交流派遣と交流採用の両方を行うことも、いずれか一方のみを行うこともできます。

### 交流採用（民間企業等→国）、交流派遣（国→民間企業等）の人数

(※) 交流採用については、平成15～18年における旧日本郵政公社に係る採用者数分は除く。



# 2

## 官民人事交流の対象

### 対象となる民間企業等

- 株式会社、合名会社、合資会社、合同会社、信用金庫、相互会社  
信用協同組合\*、信用協同組合連合会\*  
信用金庫連合会\*、労働金庫\*、農林中央金庫\*  
監査法人\*、弁護士法人\*、医療法人\*、学校法人\*、社会福祉法人\*  
日本赤十字社\*、消費生活協同組合\*、特定非営利活動法人（NPO法人）\*  
一般社団法人\*（公益社団法人\*を含む。）、一般財団法人\*（公益財団法人\*を含む。）  
外国法人であって上に掲げた法人に類するものとして人事院が指定するもの
- ・民間企業等の規模（資本金、従業員数等）、業種は問いません。
  - ・上記のうち「\*」印を付した法人であって、その事業の運営のための必要な経費の主たる財源を、法令の規定に基づく指定、認定その他これらに準ずる処分又は国若しくは地方公共団体からの委託を受けて実施する国又は地方公共団体の事務又は事業等の実施による収益及び補助金等によって得ているものは、官民人事交流の対象となりません。詳細については、人事院にお問い合わせください。
  - ・所管関係等に基づき交流が制限される場合などがございます。詳しくは4ページをご参照ください。

### 交流採用

民間企業等の従業員が  
府省等の職員として  
職務に従事する

### 交流派遣

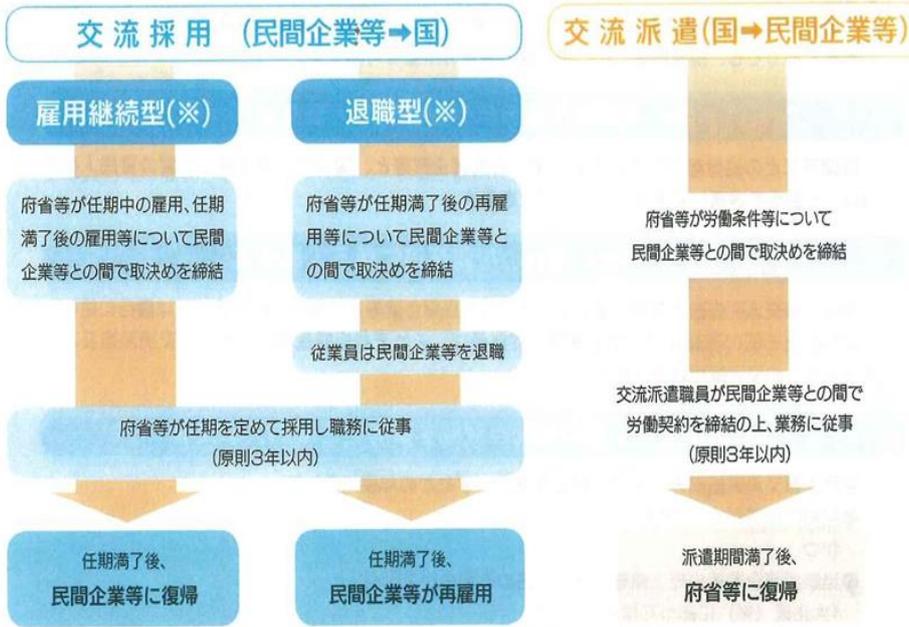
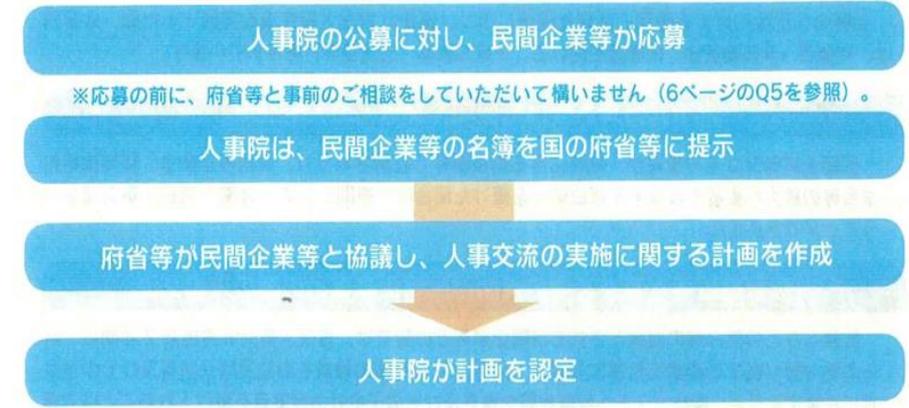
府省等の職員が  
民間企業等の従業員として  
業務に従事する

### 対象となる府省等

すべての府省等（地方支分部局（国の出先機関）を含みます）及び行政執行法人  
※行政執行法人：国立公文書館、統計センター、造幣局、国立印刷局、農林水産消費安全技術センター、製品評価技術基盤機構、駐留軍等労働者労務管理機構  
（これらの法人では役職員に国家公務員の身分が付与されていますが、役員は対象外です。）

# 3

## 官民人事交流の手続き



(※) 交流採用を実施する民間企業等は、「雇用継続型」と「退職型」のいずれかを選択することができます。

各行政機関は、性別、事務系・技術系の別や採用試験区分の別にとらわれず、多様で有為な人材の交流採用及び交流派遣を積極的に行うことや、次のような方針が定められています。

交流採用は、「民間企業の実務経験を通じてその業務遂行手法を体得している者を対象に、各行政機関における効率的かつ機動的な業務遂行が求められる官職等その経験を行政運営の活性化のために効果的に活かすことが期待される官職について実施する」とされています。

また、各行政機関は、従業員の育成等交流採用に係る民間企業等の要望を踏まえつつ、十分に協議した上で、交流採用をしようとする官職を決定するものとされています。

交流派遣は、「幹部候補育成課程対象者を始めとする将来の行政の中核的要員と見込まれる職員その他の行政運営における重要な役割を担うことが期待される職員を対象とするものとし、交流派遣からの復帰後継続して公務部内で勤務し、交流派遣の成果を発揮することが見込まれる職員を選定すること」とされています。

# 4

## 交流基準の概要

公務の公正性に対する国民の信頼を確保しつつ、適正な官民人事交流を実施するため、人事院は、有識者（交流審査会）の意見を聴いて、一定の基準（交流基準）を定めています。

### 刑事起訴等を受けた民間企業等との人事交流

民間企業等又はその役員が、業務に係る刑事事件で起訴されたり、業務停止命令、課徴金納付命令等の重大な影響を及ぼす不利益処分を受けた場合は、原則として2年間、官民人事交流を行うことができません。

### 許認可権限等を有する国の機関と民間企業等との間の人事交流

許認可などの処分等の対象とされる民間企業等との間では、官民人事交流実施前2年間にこれらの処分等に関する事務を所掌するポストに就いていた国の職員を当該民間企業等及びその子会社に派遣すること、当該ポストへ当該民間企業等及びその子会社の従業員を受け入れることはできませんが、他のポストについては派遣、受け入れができます。例えば、国の本府省の課と所管関係にある民間企業等及びその子会社へは所管関係にある当該課の課長の派遣はできませんが、同じ府省であっても、所管関係にない別の課の課長の派遣は可能です。

### 同一の民間企業等との継続的な人事交流

許認可などの処分等の対象とされる同一の民間企業等と、国の同じ部局等との間の官民人事交流は、3回まで連続して実施することができます。

### 契約の締結に携わった職員等に係る人事交流

官民人事交流実施前5年間において、府省等と民間企業等との間の契約の締結又は履行に携わった期間のある国の職員及び民間企業等の従業員は、それぞれ当該民間企業等への交流派遣及び当該府省等への交流採用はできません。

### 契約関係にある国の機関と民間企業等との間の人事交流

官民人事交流実施前の5年間に係る年度のいずれかの年度において

- 契約の総額が2千万円以上であり

かつ

- 当該民間企業等の売上額等の総額に占める割合が25%以上

（大企業（※）にあつては10%以上）

の契約関係にある府省等と民間企業等との間の官民人事交流はできません。

（※）資本の額等が3億円以上であり、かつ、従業員の数が300人以上の民間企業等

### 国等の事務又は事業の実施等によって収益を得ている法人との人事交流

対象となる監査法人、弁護士法人、医療法人、学校法人、社会福祉法人、日本赤十字社、消費生活協同組合、特定非営利活動法人（NPO法人）、一般社団法人及び一般財団法人（公益社団法人及び公益財団法人を含みます。）のうち、官民人事交流実施前の5年間に係る年度のいずれかの年度において、その事業による収益の主たる部分が国等の事務又は事業の実施等によって得ている部門がある場合には、当該部門との官民人事交流はできません。

ただし、当該部門以外の部門については、官民人事交流ができます。

# 5

## 福利厚生制度等の適用関係

	交流採用（民間企業等→国） 民間企業等の従業員が府省等の職員として職務に従事		交流派遣（国→民間企業等） 府省等の職員が民間企業等の従業員として業務に従事	
	雇用継続型（※1）	退職型（※1）		
年金	国家公務員共済組合 （受給資格期間は厚生年金被保険者期間に合算） （受給資格期間を満たした場合、国家公務員としての期間については国家公務員共済組合から支給）		国家公務員共済組合 地方公務員共済組合 （事業主負担分は派遣先企業が負担）	
医療保険	国家公務員共済組合		派遣先企業等に適用される健康保険制度	
災害補償	国家公務員災害補償法		労働者災害補償保険法	
退職金・退職手当	退職時、国家公務員退職手当を支給		支給・不支給の制限なし （支給の場合、国家公務員退職手当を調整）	
雇用保険	被保険者資格継続 （交流採用期間を所定給付日数算定基礎期間から除外）	適用なし	適用なし	
児童手当	採用先の府省等から支給		市町村長（特別区の区長を含む）から支給	
勤労者財形	利用している商品を採用先の府省等で取り扱っている場合に限り継続可能		利用している商品を派遣先企業等で取り扱っている場合に限り継続可能	
福利厚生一般	採用先の府省等（共済組合）の提供するサービスを利用		派遣先企業等の提供するサービスを利用	
民間企業内福利厚生制度（※2）	社宅・借上社宅	交流採用前から引き続き、又は交流採用の任期満了後も引き続き利用する場合、利用可能	交流採用前から貸与を受け、規程上退職後も引き続き貸与を認めている場合に限り利用可能	利用可能
	企業内預金	継続可能（積み増し不可）	継続不可	利用可能
	企業内貸付	継続可能（交流採用の任期満了後も引き続き返済する場合、新たな貸付可能）	継続可能（新たな貸付不可）	利用可能
	その他（カフェテリアプラン等）	交流採用前から引き続き、又は交流採用の任期満了後も引き続き利用する場合、一定のサービスを利用可能	利用不可	利用可能

（※1） 交流採用を実施する民間企業等は、「雇用継続型」と「退職型」のいずれかを選択することができます。

（※2） 民間企業内福利厚生制度については、一般的な適用関係を掲載しています。具体的な内容については、人事院が「人事交流の実施に関する計画」を認定した後、府省等と民間企業等との間で取り決められます。

# 6

## Q&A

**Q.1** 人事院の公募について応募の受付期間はありますか。

**A** | 応募の受付は年間を通じて行っていますので、いつでもご応募ください。  
公募は、人事院のホームページにも随時掲載されていますので、ご確認ください。

**Q.2** どのような民間企業・団体でも官民人事交流制度を活用できるのでしょうか。

**A** | 官民人事交流制度の対象となる民間企業等は、株式会社、合名会社、合資会社、合同会社、信用金庫、相互会社などのほか、令和元年12月の人事院規則の改正により、農林中央金庫が新たに対象として加わりました。詳細は2ページをご参照ください。  
ただし、府省等との所管関係、契約関係等に基づき官民人事交流が制限される場合があります。詳細は4ページをご参照ください。

**Q.3** 官民人事交流を実施する場合は、交流派遣と交流採用を両方行わなければならないませんか。

**A** | いずれか一方のみを実施することもできますし、両方とも実施することもできます。

**Q.4** 府省等へ交流採用されるためには、民間企業等を退職しなければならないませんか。

**A** | 交流採用を実施するには、「雇用継続型」か「退職型」のいずれかを選択することができます。詳細は3ページをご参照ください。

**Q.5** ある府省との人事交流を希望しているのですが、その府省に直接連絡することは可能ですか。

**A** | 3ページのとおり、官民人事交流の実施に当たっては、人事院の公募に応募していただく必要がありますが、その前に、府省の人事担当者に直接連絡して、事前のご相談をいただいで構いません。各府省のお問い合わせ先については、裏表紙をご参照ください。

**Q.6** 官民人事交流は、本府省との間の交流だけでしょうか。

**A** | 本府省との間だけでなく、地方支分部局（国の出先機関）との間の人事交流が可能です。官民人事交流制度の対象となる「府省等」は2ページをご参照ください。

**Q.7** 官民人事交流について、制度の説明や実際に人事交流された方の体験談などを聞く機会がありますか。

**A** | 毎年11・12月ごろ「官民人事交流に関する説明会」をオンライン配信し、制度内容や体験談等をご説明しています。また、秋ごろに東京等で実地でも開催しています。  
説明会の予定が決まり次第、官民人材交流センターのウェブサイト  
(<https://www8.cao.go.jp/jinzai/kouryu.html>) でご紹介しておりますので、ぜひご覧ください。

なお、人事院ホームページ「よく寄せられる質問」(<https://www.jinji.go.jp/kouryu/sub6.html>) もご覧ください。

# 7

## 官民人事交流の実施状況

### 業種別の交流状況（令和3年）

業種	交流採用	交流派遣	計
金融業、保険業	83	6	89
製造業	67	5	72
サービス業	46	9	55
運輸業、郵便業	39	4	43
情報通信業	17	4	21
電気・ガス・熱供給・水道業	13	3	16
不動産業、物品賃貸業	12	2	14
卸売業、小売業	12	1	13
建設業	11	-	11
医療、福祉	3	-	3
漁業	3	-	3
農業、林業	1	1	2
教育、学習支援業	1	-	1
計	308	35	343

(注)「業種」欄の分類は、日本標準産業分類(平成25年10月改定)により、サービス業は、「学術研究、専門・技術サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」及び「サービス業(他に分類されないもの)」である。

### 男女別状況（令和元年～3年）

#### 交流採用



#### 交流派遣



### 期間別・任期別状況（令和元年～3年）

#### 交流採用



#### 交流派遣



### 年齢別状況（令和元年～3年）

#### 交流採用



#### 交流派遣



### 府省別の交流状況（令和元年～3年）

#### 交流採用



#### 交流派遣



### 本府省・地方別の交流状況

令和元年から令和3年までの3年間でみると官民人事交流全体の1～2割が民間企業等と地方支分部局(国の出先機関)との間の人事交流(交流採用、交流派遣)となっています。

## 8

## 官民人事交流の体験談

## 交流採用（民から官へ）

**1 木村駿一 氏** 野村證券株式会社 経営企画部  
課長代理  
野村證券株式会社→外務省  
在フランス日本国大使館

### 官民人事交流の経験が 自身を成長させる



私は、官民人事交流制度で外務省 在フランス日本国大使館に出向し、2025年の国際博覧会（万博）を我が国に誘致する活動に従事しました。おかげさまで大阪・関西万博の開催が決定し、その後、2018年12月に交流期間を終えています。

交流期間を通じて、様々な経験があり、学びがありました。誘致活動において、諸外国の政府関係者等と頻りに会合の機会を持ちましたが、そこでは相手国に文化的・外交的な配慮をした上で、日本の魅力をしっかりと伝える必要があります。そのため、事務的な準備をすることはもちろん、事前に相手国の文化や日本との関係について勉強しておく必要もあります。

こうした業務の積み重ねで、渉外のノウハウを学び、事務処理能力を高め、少し大袈裟かもしれませんが国際感覚も磨きました。これらは現在の勤務先で役立つ場面が多々ありますので、今回の交流は大阪・関西万博を誘致したという純粋な結果だけでなく、自身の成長という観点から見ても、非常に実りの多いものでした。官民人事交流制度は、企業における人材育成の手段として広く活用していただけるのではないかと、その経験者として思います。

**2 岡里勇希 氏** 株式会社三井住友銀行  
企業戦略営業部  
株式会社三井住友銀行→財務省

### 国の未来を創る



私は、2019年7月から2021年6月までの2年間、財務省国際局開発政策課へ出向し、途上国の債務問題全般に係る我が国の政策立案に携わらせていただきました。特に、新型コロナウイルス感染症のパンデミックの影響により、途上国での保健衛生分野の支出が増え、公的債務の返済が困難になる懸念が高まったことを受け、その救済措置としてG20・パリクラブが合意した「債務支払猶予イニシアティブ」が大変印象に残っています。わずか20日でのスピード合意を実現するうえでの日本の役割は大きく、政策スタッフの一人としてやりがいや、国際金融分野における政策決定のダイナミズムを実感することができた貴重な体験になりました。

出向を通じて養われたデータ分析力・調整力・英語力等のスキル、政策動向への高い関心、そして「国の未来を創る」というマインド、そのいずれもが今の業務に生きています。官と民は、二項対立的に語られがちですが、いずれもこの「国の未来を創る」という目的を共有する車の両輪であると考えています。官民双方の思考回路や各々の重視する価値を深く理解する人材を育成することは、官と民が真に車の両輪として機能するうえで必要不可欠であり、官民人事交流制度は、そうした俯瞰的な視座を持った人材の育成の場として、職員・官庁・企業の三者にとってメリットが極めて大きい制度であると感じています。

この体験談は、令和元年度に実地開催及び2・3年度にオンライン開催した「官民人事交流に関する説明会」での講演内容を内閣府官民人材交流センターにおいて要約したものであり、所属等は説明会時点のものです。

## 交流派遣（官から民へ）

**3 馬渡真吾 氏** | 国土交通省道路局環境安全・防災課  
道路計画調整官  
国土交通省→東日本旅客鉄道株式会社  
建設工事部次長

### 民間企業から得られた 気づきを活かす



官民人事交流（交流派遣）により、令和元年7月から令和3年3月まで東日本旅客鉄道株式会社（JR 東日本）の建設工事部の次長として勤務しました。業務内容は、鉄道施設の建設や将来計画に係るプロジェクトのマネジメントです。道路局からの派遣でしたが、JR 東日本でのご仕事の内容とは非常に大きな違いがあり、気づかされる点が多かったです。

1つめは、お客様志向、コスト意識が徹底されていたこと。加えて、細かい点ですが、幹部会議の内容の情報共有や、事前に決めた会議時間の遵守です。2つめは、コロナ禍、人口減少といった大きな変化の中における変革への強い意思です。3つめは、長い鉄道の歴史の中で時折発生する事故原因が、同じ要因であることも多いため、この繰り返し事象をなくすといった安全意識の徹底です。4つ目は、人材育成です。社内での資格制度、社内外の勉強会等が充実しており、自己研鑽の場が多くありました。また、社内広報における社員の情報提供の他、社内表彰もあり、社員の一体感醸成に向けた取り組みも盛んでした。

この派遣を通じて得られたものは多く、今後は、JR 東日本でのご経験を活かし、技術者として安全とコストへのこだわりを持ちながら、様々な経験を通じ自己を研鑽し、若手職員の見本ともなれるよう努めたいと思います。さらに、多くの民間の方々と連携・役割分担を通じて、多様な行政課題に対処していく必要があると改めて感じました。

## 民間企業の人事担当者

**4 藤田芳弘 氏**  
損害保険ジャパン株式会社  
人事部 人事グループ

### 出向先での新しい業務による成長と 成果のフィードバックが重要



2014年度以降、当社では国土交通省及び厚生労働省等から3名の交流派遣を受け入れています。また、当社からは国土交通省や外務省、経済産業省、厚生労働省等の省庁に約40名交流採用者を送り出し、色々な業務に携わらせていただいています。官民人事交流による出向については、我々の通常の文化や風習、保険業務から離れた環境下で業務を行える配置先、すなわち、出向者の成長を促せる配置先として、非常に希少で価値が高いものと捉えています。

官民人事交流の出向者は、当社の将来を嘱望される経営人材候補である中堅クラス、主に30代～40代をメインに選定をしています。出向後のキャリアとしては、出向中に得た貴重な経験、視座の高さ、志を活かせる部署への配置を行い、その経験を実務に活かしていただきながら、日常業務に貢献していただいています。出向者には、国の行政機関の一員となることで、当社を外側から客観視できるようになるなど、出向先での新しい業務、新しい人間関係を通じて成長し、その成長した成果を社内に持ち帰って還元してもらうことを期待しています。

## 官民人事交流に関するお問い合わせ先

### 官民人事交流に関する全般的な窓口

内閣府官民人材交流センター  
官民人材交流担当 **TEL:03-6268-7676**

<https://www8.cao.go.jp/jinzai/kouryu.html>

### 官民人事交流の実施に関することについて(交流基準、民間企業等の公募、民間企業等からの応募等)

人事院人材局企画課  
人事交流班 **TEL:03-3581-7722**

<https://www.jinji.go.jp/kouryu/index.html>

### 官民人事交流の制度に関することについて

内閣官房内閣人事局  
交流係 **TEL:03-6257-3761**

[https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/jinji\\_f.html](https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/jinji_f.html)

#### 各府省等のお問い合わせ先 (代表電話を掲載しております)

内閣府	大臣官房人事課	03-5253-2111
宮内庁	長官官房秘書課	03-3213-1111
公正取引委員会	事務総局官房人事課	03-3581-5471
警察庁	長官官房人事課	03-3581-0141
金融庁	総合政策局秘書課	03-3506-6000
消費者庁	総務課	03-3507-8800
デジタル庁	戦略・組織グループ	03-4477-6775
復興庁	総括班	03-6328-1111
総務省	大臣官房秘書課	03-5253-5111
法務省	大臣官房人事課	03-3580-4111
外務省	大臣官房人事課	03-3580-3311
財務省	大臣官房秘書課	03-3581-4111
国税庁	長官官房人事課	03-3581-4161
文部科学省	大臣官房人事課	03-5253-4111
厚生労働省	大臣官房人事課	03-5253-1111
農林水産省	大臣官房秘書課	03-3502-8111
林野庁	林政部林政課	03-3502-8111
水産庁	漁政部漁政課	03-3502-8111
経済産業省	大臣官房秘書課	03-3501-1511
資源エネルギー庁	長官官房総務課	03-3501-1511
特許庁	総務部秘書課	03-3581-1101
中小企業庁	長官官房業務管理官室	03-3501-1511
国土交通省	大臣官房人事課	03-5253-8111
観光庁	総務課調整室	03-5253-8111
気象庁	総務部人事課	03-6758-3900
運輸安全委員会	運輸安全委員会事務局総務課	03-5367-5025
海上保安庁	総務部人事課	03-3591-6361
環境省	大臣官房秘書課	03-3581-3351
原子力規制委員会	原子力規制庁長官官房人事課	03-3581-3352
防衛省	人事教育局人事計画・補任課	03-3268-3111
会計検査院	事務総長官房人事課	03-3581-3251
人事院	事務総局人事課	03-3581-5311
内閣官房	内閣総務官室	03-5253-2111
内閣法制局	長官総務室総務課	03-3581-7271

 リサイクルマーク  
この冊子は、印刷物のほか、  
リサイクルできます。

2022年6月

## 【人事交流の推進】

### 採用昇任等基本方針（抄）

平成26年6月24日  
閣議決定

#### 4 幹部職及び管理職への任用に関する指針

##### (1) 幹部職への任用に関する指針

内閣の重要政策に応じた戦略的人材配置を実現し、縦割り行政の弊害を排除して各府省一体となった行政運営を確保できるよう、幹部職員人事の一元管理が導入されたことを踏まえ、政策課題への取組方針とその実現のための人事配置との関係を明確にし、適材適所の任用を行うものとする。その際、例えば、重要政策課題に対しては、より優秀な人材の配置を可能とするため、担務の弾力化等を活用するなど、組織の機能が最大限に発揮できる体制を整えるものとする。

また、幹部職の任用に当たっても、能力・実績主義の人事管理の下、男女基本計画の定める目標の達成に向けて、女性職員の登用を図るとともに、府省間人事交流を推進し、各府省等において、内閣官房、他府省、在外公館等、地方公共団体、民間企業等への出向といった多様な経験の有無を勘案の上、政府全体の課題に積極的に取り組むことのできる人材を適切に登用するものとする。

なお、適切な人材登用の前提として、幹部職にとどまらず、行政のスリム化、自主的な事業の改善、働き方の改革など、時代に即した合理的かつ効率的な行政を実現する取組の成果等を適切に評価するよう努めるものとする。

##### (2) 管理職への任用に関する指針

本府省等課長級に関しては、能力・実績主義の人事管理の下、人事院規則の定める公正な任用の確保のための基準を満たす者の中から、以下の基準にも配慮して、優れた人材の育成、活用に資する適切な任用を行うものとする。また、本府省等室長級についてもこれに準ずるものとする。

ア 能力・実績主義を徹底し、採用年次、採用試験の種類及び幹部候補育成課程経験の有無にとらわれず、人事評価に基づき、能力及び適性を有する者を選定すること

イ 女性の能力を一層活用する観点から、男女基本計画に定める目標の達成に向けて、女性職員の能力及び適性を的確に把握した上で登用を図ること

- ウ 縦割り行政の弊害を排し、内閣の重要政策等の推進等を図るため、また、「省庁間人事交流の推進について」（平成6年12月22日閣議決定）も踏まえ、内閣官房、他府省、在外公館等、地方公共団体、民間企業等への出向経験、内閣人事局、人事院等が行う研修のうち、省益にとらわれることなく府省横断的に課題を解決するのに資するものの受講経験を有するなど、多様な経験を通じて幅広い視野を有し、政府全体の立場に立って判断ができる者を選定すること
- エ 国民全体の奉仕者として、服務規律を遵守し、政府全体の観点から、公正に職務を遂行することができる者を選定すること
- オ 効率的な行政を推進していく観点から、事業や予算について不断の検証、見直しを行い、コスト意識を持って効率的な業務を進めることができる者を選定すること
- カ 職員の士気を確保し、公務の能率的な運営を実現する観点から、適切な業務配分の下で、部下の指導・育成を行うことができ、部下の仕事と生活の調和にも十分配慮できる者を選定すること

## 6 人事交流等の推進

### (1) 府省間人事交流に関する指針

複雑・高度化する行政課題に対応するためには、行政が総合的かつ一体的に遂行されることが必要であることから、各府省等における様々な府省等の出身者の登用など政府全体での適材適所の人事を推進するとともに、府省等間の連携の強化と広い視野に立った人材の育成の観点から府省間人事交流を一層推進する。

このため、各省庁人事担当課長会議の場等を活用して、府省間人事交流に資する情報提供、情報交換に努めるものとする。あわせて、内閣総理大臣は、府省間人事交流の円滑な実施に資するよう、任命権者に対する情報提供、任命権者相互間の情報交換の促進その他の必要な調整を行うものとする。

### (2) 地方公共団体との人事交流等に関する指針

相互理解の促進及び広い視野を有する人材の育成の観点から、相互・対等交流を原則として、交流ポストの固定化による弊害の排除に配慮しつつ、地方公共団体との人事交流を進める。

また、国際社会の中で国益を全うし得る人材を育成するため、国際機関等への

派遣、在外公館勤務、海外への留学等の機会の拡充に努める。

### (3) 官民の人材交流に関する指針

官民を超えた有為な人材の登用、職員の意識改革、人材の育成、行政運営の活性化等の観点とともに、公務部門で培ってきた知識経験の民間等他の分野での活用等の観点から、官民人事交流制度、休職制度等を積極的に活用し、幅広い分野における多様な人材について、「官から民」、「民から官」の双方向の交流の拡充を図る。

内閣府官民人材交流センターは、官民の人材交流の円滑な実施のための支援として、関係機関と密接に連携して、官民の人材交流の実施に関する情報提供等や関連する制度等に関する広報・啓発活動を行うものとする。

#### ア 官から民への交流

多様な勤務の経験を通じて自らの視野及び知識経験の幅を広げることが重要であるとの観点から、幹部候補育成課程対象者をはじめとする行政運営における重要な役割を担うことが期待される職員を中心に、多様で有為な人材を交流の対象とするものとする。

また、公務部門で培ってきた知識経験を民間等他の分野で活用するという観点からは、民間のニーズ等も踏まえ、適切な職員を交流の対象とするものとする。

#### イ 民から官への交流

複雑・専門化する行政課題への対応、行政運営の活性化等を図る観点から、積極的に交流を行うものとする。この際、民間から採用した職員の知識経験を十全に活用できるよう、適切な配置及び処遇に努めるものとする。

#### ウ 適切な運用の確保

官民の人材交流に当たっては、職務の特殊性等を踏まえ、官民癒着等の懸念が生じないように、制度を的確に運用するものとする。

また、民間の知見を幅広く公務に取り入れる観点から、人材交流の対象の多様化に努めるものとする。

# 新しい人事評価のポイント

人事評価を、以下の目的に沿ってご活用いただけるよう、ポイントをご紹介します！

## 人事評価の目的

- ✓ 能力・実績を正確に把握し、人事管理の基礎とする
- ✓ 人材育成やパフォーマンス向上につなげる

職員的能力や業績をきめ細かく的確に把握し、面談等を通じた指導・助言により、職員一人一人の成長や職場のパフォーマンス向上につなげてください。

POINT

01

## 人材育成・マネジメント強化のツールとして活用

※令和3年10月に開始した評価期間に係る評価から適用

人材育成・マネジメントの向上のため、目標設定や評価を充実させます。  
また、面談等を通じて積極的にコミュニケーションをとり、指導・助言を行います。

### 人材育成機能の強化

### マネジメント評価の充実

#### 目標設定（期首に行うこと）

##### ● チャレンジ目標の設定

職位における通常の目標と比べて  
**困難度が高い目標（チャレンジ目標）を  
原則1つ以上設定し、挑戦的な取組や成長を促進・支援。**

##### ● 役割・貢献の記載

各目標の設定の際、職位に応じて  
**どのような役割を果たすか、チームや組織が成果を  
挙げるに当たって、どのように貢献するか**も記載。

##### ● マネジメント目標の設定

管理又は監督の地位にある職員（※）は、業務運営や  
組織統率・人材育成に関する取り組むべきマネジメント  
上の課題について、達成状況を振り返ることができる  
**具体的な目標（マネジメント目標）を1つ以上設定。**

（例）

- ・ 行政文書の適正な管理
- ・ 行政のスリム化・自主的な事業の改善
- ・ WLB 推進に資する働き方改革
- ・ 男性職員の育児休暇・休業の取得促進
- ・ 部下の指導・育成 等

#### 評価（期末に行うこと）

##### ● 業績目標の評価

困難度を踏まえた目標の達成度合い、貢献度合い、  
業務遂行における創意工夫、行政文書の適正な管理、  
目標以外の取組等を勘案し、適切に評価。

##### ● 強み・弱みの把握・記載【能力評価】

評価期間中の具体的な事実を基に、**秀でている点・  
改善点**を記録書に記載し、能力開発等へつなげる。

##### ● 重要マネジメント項目の評価【能力評価】

管理又は監督の地位にある職員（※）については、  
「業務運営」及び「組織統率・人材育成」又は  
それに類する評価項目を**重要マネジメント項目**として  
所見欄の記載の充実・評価を行う。**全体評価は、  
重要マネジメント項目の個別評価を上回らないこと  
とする。**

#### ● 面談の充実・役割強化等

面談では、**目標のすり合わせ、その達成状況や秀でている点・改善点を踏まえた指導・助言を実施。**評価期間中に  
おいても、**積極的にコミュニケーションをとり、目標達成に向けた支援、能力向上のための指導・助言を行います。**

※管理又は監督の地位にある職員：

本府省等及び地方支分部局・施設等機関等における  
課室長級以上の職員

POINT  
02

## 能力・実績をきめ細かく的確に把握

※令和4年10月から始まる評価期間に係る評価から適用

※国家公務員としての基礎である「倫理」の項目（能力評価）の個別評語は、「◎/○/△」の3段階で評価し、「倫理」が「△」の場合、全体評語で「優良」以上は付与できない

### 重要なポイント

- ✓ 新たな評語区分では、段階を5から6に細分化し、評語の名称や基準も刷新
- ✓ 職員が発揮した能力や実際にあげた業績を的確に把握・評価し、人材育成やパフォーマンスの向上につなげてください。

#### 能力評価

#### 業績評価

#### 卓越して優秀

望ましい行動を上回る行動が常に確実にとられた／望ましい行動を大きく上回る行動がとられた

求められた役割を果たし、極めて重要又は困難な課題について、まれにみる顕著な成果・貢献等も見られた

#### 非常に優秀

望ましい行動を上回る行動が頻繁にとられた

求められた役割を果たし、特に重要又は困難な課題について、非常に大きな成果・貢献等も見られた

#### 優良

望ましい行動がとられ、それを上回る行動もしばしば見られた

求められた役割を果たし、しばしば期待を上回る成果・貢献等も見られた

#### 良好

望ましい行動が基本的にとられた

基本的に、求められた水準の成果・貢献等を期待どおりあげ、求められた役割を果たした

#### やや不十分

望ましい行動がとられないことがやや多かった

求められた水準を下回る成果・貢献等であり、求められた役割を果たしていなかった

#### 不十分

望ましい行動がとられていなかった

求められた成果・貢献等がほとんどなく、求められた役割を果たしていなかった

### Q&A

#### Q. 「望ましい行動」とは？

A. 職位（課長、係長など）に応じた職務を、高い水準で遂行できるレベルの行動です。

#### Q. 「貢献等」とは？

A. 組織として成果を挙げるに当たっての貢献（周囲に対する支援といった自主的・積極的な取組等）、業務遂行に当たっての創意工夫、効率化等を意味します。

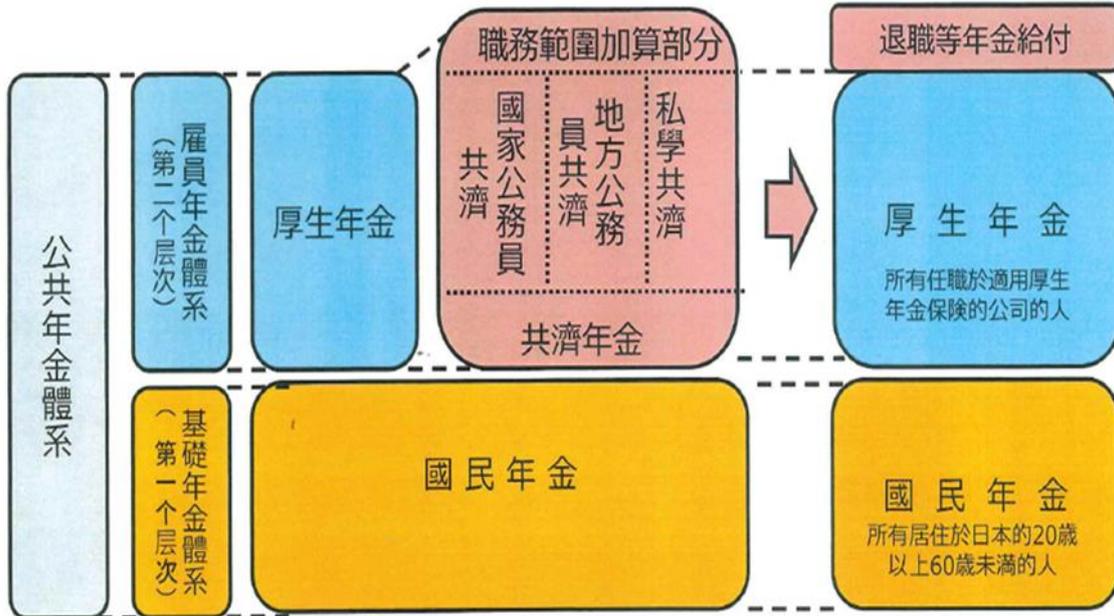
## 附錄 6 財務省資料

### 雇員年金“一元化”

【“一元化”改革之前 (2015年10月之前)】

【“一元化”改革之後 (2015年10月之後)】

※2015年10月起，共濟年金“一元化”，歸為厚生年金。



## 附錄 7 日本國家公務員俸給概況

日本國家公務員一般行政職俸給表(一) (節略版)

職員 區分	職級	1 級	2 級	3 級	4 級	5 級	6 級	7 級	8 級	9 級	10 級
	号俸	俸給 月額									
再任 用職 員以 外職 員		円	円	円	円	円	円	円	円	円	円
	1	150,100	198,500	234,400	266,000	290,700	319,200	362,900	408,100	458,400	521,700
	2	151,200	200,300	236,000	267,700	292,900	321,400	365,500	410,500	461,500	524,600
	3	152,400	202,100	237,500	269,200	295,000	323,700	367,900	413,000	464,500	527,700
	4	153,500	203,900	239,000	271,000	297,000	325,900	370,500	415,400	467,500	530,800
	5	154,600	205,400	240,300	272,700	298,800	328,100	372,400	417,300	470,500	533,900
	•										
	21	175,300	232,200	262,700	302,400	331,000	359,900	408,800	448,700	508,700	559,500
	22	177,800	233,800	264,400	304,500	333,100	361,800	410,600	450,200	510,100	
	•										
	41	209,300	256,000	295,800	341,100	365,500	392,600	435,300	467,100	527,500	
	42	210,600	257,400	297,500	343,000	366,400	393,800	436,000	467,600		
	•										
	45	214,300	260,900	302,200	348,200	369,400	396,800	438,200	468,600		
	46	215,600	262,100	303,900	349,600	370,300	397,500	439,000			
	•										
	61	229,200	278,100	324,800	364,600	381,000	403,800	444,900			
	62	230,000	279,100	325,700	365,200	381,700	404,100				
	•										
85	243,900	292,100	339,100	377,700	391,000	410,200					
86	244,500	292,400	339,500	378,200	391,300						
•											
93	247,600	294,700	342,200	381,000	393,000						
94		294,900	342,600								
•											
113		300,800	350,000								
114		301,000									
•											
125		304,200									
再任 用職 員		187,700	215,200	255,200	274,600	289,700	315,100	356,800	389,900	441,000	521,400

資料來源：112 年 2 月整理自日本人事院網站資料

日本國家公務人員，依不同職務特性適用不同俸給表。以適用人數最多的一般行政職俸給表(一)為例，共有 10 個職級，以第 10 職級為最高；每一職級中又設有号俸。職級對應職位之高低，号俸反映年資長短，每一職級号俸均訂列有對應之俸給月額，号俸最多的第 2 級有 125 個号俸，而第 10 級則最少，僅有 21 個号俸。

日本國家公務員指定職俸給表

号俸	俸給月額
1	706,000
2	761,000
3	818,000
4	895,000
5	965,000
6	1,035,000
7	1,107,000
8	1,175,000

資料來源：轉自日本人事院網站

指定職俸給表因適用高階專任人員，僅有号俸而未有職級。