

考試院 97 年度考銓業務國外考察 日本考察團考察報告

報告人

高明見 歐育誠 詹中原
周秋玲 呂明泰 鍾振芳

中華民國 99 年 3 月

〔 March, 2010 〕

目 錄

第一章 前言	1
壹、考察的主題	1
貳、考察的行程規劃及訪談的對象	3
第二章 日本國家公務員的退休制度	7
壹、國家公務員退休（職）制度的適用對象	7
貳、國家公務員的退休種類	7
參、國家公務員的退職給與—退職津貼	13
肆、本章小結	21
第三章 日本公務員的共濟組合制度	22
壹、日本共濟組合制度的緣起	22
貳、日本共濟組合的制度及其組設架構	23
參、東京都公務員共濟組合的給與種類	24
肆、東京都公務員共濟組合基金的經管事務	25
伍、公務員共濟組合年金的簡介	27
陸、本章小結	31
第四章 國家公務員的再任用制度	32
壹、退職公務員再任用的相關規定	32
貳、再任用義務化相關問題的探討	33
參、本章小結	34
第五章 東京都公務員的訓練進修制度	36
壹、東京都職員研修計畫的基本方針	36
貳、東京都職員研修計畫的概要	37
參、東京都職員研修計畫的主要內容	40
肆、東京都研修所現階段的研修重點	42
伍、本章小結	47
第六章 考察的心得	48
壹、退休制度方面	48
貳、日本公務員的共濟組合制度方面	49
參、日本退休公務員的再任用制度方面	50
肆、日本公務員的訓練進修制度方面	50
第七章 感謝一代結語	52

附 錄.....	53
壹、日本國家公務員法制中有關公務員退職規定.....	53
貳、各局研修機關的工作內容.....	66
參、考察期間的活動照片.....	68

考試院 97 年度赴日考察報告

第一章 前言

本屆（第十一屆）考試委員就任後，正值我國人口結構日趨高齡化及少子女化的時候，也是世界各國大力推動公、私部門退休制度改革，同時思考公務人力的職能提昇，以及退休人力再利用的策略變革之際，因此在歐委員育誠的邀集之下，由高委員明見擔任團長，連同歐委員育誠、詹委員中原、銓敘部法規司周司長秋玲、退撫司呂司長明泰，以及行政院人事行政局公務人力發展中心鍾副主任振芳等，一行六人，於 97 年 12 月 22 日至 27 日〔前後共有 6 天〕，前往日本考察該國國家公務員與地方公務員的退休制度、退休再任用制度、共濟年金，以及訓練進修制度的變革情形，期能有所借鏡。

本次赴日考察，雖然成行之決定稍嫌倉促，但由於團長及同行委員們都有老練的經驗，隨團成員亦發揮高度團隊效能，用能在極短的時間之內，將考察主題的擬定、行程的安排、拜訪對象的敲定及考察過程的任務分工等事宜，處置得相當合宜；從而亦使本次考察工作得以順利完成，並得有相當豐碩的成果。以下謹將本次考察的行程規劃、考察主題及其內容，以及考察過程中所拜訪的對象，扼要說明之。

壹、考察的主題

一、本次考察主要是希望了解日本國家公務員文官制度當中，關於退休給與、退休再任、共濟年金，以及公務員研修等制度在近些年來的改革情形：

（一）退休給與制度—包含其第一層的共濟組合金年制度與第二層的退職津貼制度。

（二）退休人力再任用制度—包含其再任用的旋轉門條款之機制設計。

（三）公部門人力訓練進修制度—包含其訓練機構的設

置構想、該國訓練進修制度的設計與執行情形，以及未來的改革構想。

二、以上考察主題所應探究的議題內容，經整理如下：

(一) 日本公務員退休制度與共濟組合的運作情形—包含下列子題：

1. 瞭解日本公務員退休制度的沿革與現況—包含一次給付之退休（職）津貼與共濟年金。
2. 瞭解日本國家公務員共濟組合的組織及其運作情形—以日本國家公務員共濟組合聯合會為例，關於其實務運作、年金的基金管理與運用，以及其福利事業的提供等。
3. 瞭解日本為因應人口老化趨勢，對國家公務員退休法令的修正過程（1990年以後為主），以及未來的修法計畫。
4. 瞭解日本為因應人口老化，推動退職人員再任用的制度，以及其相關重要措施對高齡公務人力再運用的成效。
5. 日本公務員退休後所領的退休所得（包含企業年金及共濟年金或國民年金）的所得替代率為何？有無超過在職所得的情形？如有此情形，是如何改善？

(二) 日本公務員的研修制度—包含下列子題：

1. 近幾年內，日本國家公務員研修制度有哪些重大改革？
2. 為使不同部門的公務員對政府新的重大政策凝聚共識，增進政策執行力，我國常透過公務員訓練或研習活動，進行政策宣導。日本的作法是如何？

- 3.透過有效的公務經驗傳承，可提升年輕公務員實際推動公務的能力。但就研修方面而言，這將涉及適當的案例、師資、教學等問題。請問日本在這方面的作法為何？
- 4.跨部門的溝通與合作，可以降低本位主義，提升政府整體施政績效。日本公務員研修課程對此有何設計？
- 5.我國最近對於公務員研修的設計，非常重視業務推動與核心職能的結合，並依核心職能，開發系統性的研習班期。請問日本政府對於核心職能的建構及研修方式為何？
- 6.近幾年來，日本運用數位學習進行公務員研修的情形為何？
- 7.日本公立訓練機構之間的訓練資源整合與運用情形為何？
- 8.目前日本公立訓練機構與私部門的合作模式為何？
- 9.目前日本公立訓練機構與國際學術機構合作辦理公部門人才培訓的作法為何？
- 10.未來日本對於局長級與課長級（相當於司長與科長級）等中高級人員的培訓計畫與發展方向為何？

貳、考察的行程規劃及訪談的對象

本次考察行程因適逢日本國家年假，於拜會行程安排之初，確有一些困難，但經外交部與我國駐日代表處同仁的多方努力下，最後仍能得到日本國家人事院、東京都職員共濟組合事務局、東京都職員研修所、日黑區公所與區議會的同意，接受本次考察團的訪談。至於考察行程及訪談的對象等，謹扼敘如下：

一、考察行程及訪談主題

本次赴日考察行程，因適逢日本國家年假，因此整個訪談行程都集中在 2008 年 12 月 25 日(星期四)及 26 日(星期五)兩天，致訪談行程非常緊湊。茲將本次訪談行程與訪談主題，彙列如下表：

本次赴日考察訪談行程與訪談主題簡表

日	期	訪	談	主	題
2008 年 12 月 25 日 (星期四)	上午	一、	東京都職員研修工作的設計規劃與執行情形		
		二、	近年來東京都職員研修工作的變革情形		
2008 年 12 月 25 日 (星期四)	下午	一、	日本地方公務員的退休給與及共濟年金的實務問題		
		二、	日本地方政府的運作情形		
2008 年 12 月 26 日 (星期五)	上午	一、	日本公務員的退休制度		
		二、	日本公務員的退休再任用制度		
2008 年 12 月 26 日 (星期五)	下午		東京都職員共濟組合事務局共濟組合基金的運作機制		

二、訪談的對象

本次赴日考察行程過程中，在我國駐日代表處相關同仁的努力協調下，得蒙日本人事院、東京都職員共濟組合事務局、東京都職員研修所、目黑區公所、目黑區議會等機關的全力配合，誠係本次考察所以順利圓滿的關鍵。爰將本次考察過程中，參與訪談的日方主要人員，簡單介紹如下：

(一)日本人事院

由其職員福祉局派以下二人參與訪談：

- 1.生涯設計課 課長 佐佐木雅之
- 2.生涯設計課 生涯設計企劃官 大谷 登

(二)東京都職員共濟組合事務局

由以下三人參與訪談：

- 1.東京都知事本局 外務部外務課長 加藤英典
- 2.東京都職員共濟組合事務局 年金保險部
年金課課長 比留間 晴 久
- 3.東京都職員共濟組合事務局 管理部
總務課長 志村昌孝

(三)東京都職員研修所(Tokyo Metropolitan Government In-Service Training Institute)

由所長等 10 人參與座談；其名單如下：

- 1.所長 押元 洋
- 2.次長 牛島 和美
- 3.教授 鈴木 登美子
- 4.講師 田邊 隆志
- 5.調整課長 島崎 勉
- 6.研修課長 小泉 湧
- 7.調整課企劃係長 小林孝幸

8.研修課基本研修係長 奈良部 浩武

9.調整課管理係長 伴 博

10.東京都總務局人事部 人事管理課

係長 松浦 宏明

(四)目黑區公所

由青木英二區長親自接待，並由其總務部長伊藤良一與該所人事課長參與座談。

(五)目黑區議會

由兩宮正宏議長親自接待，並由其次長大崎茂與該議會宮澤、橋本、伊藤等數位議員參與座談。

第二章 日本國家公務員的退休制度

日本自 1953 年建立公務員退休制度；當時並無屆齡退休（日本稱為「定年退職」）的規定，直到 1985 年才建立公務員的屆齡退休年齡為 60 歲；惟若因工作的需要而必須延長任用者，最多只能延長任用 3 年，且該 3 年期間都不能調職。但因日本高齡化的趨勢非常明顯，因此近年已開始研議將屆齡退休（即「定年退職」）的年齡，延長到 65 歲；其梗概將於下一單元說明之。

至於日本公務員退休制度的內容，雖然日本有國家公務員與地方公務員之分，但由於中央與地方政府所屬的職員之間，彼此仍多少存有交流（按：彼此交流的機率不高），以及年資相互採計的機制，是在公務員的退休制度上，並無差異，爰就日本國家公務員的退休制度簡介如下：

壹、國家公務員退休（職）制度的適用對象

依據日本國家公務員退職津貼法（以下簡稱退職津貼法）第二條規定，下列兩類人員應適用日本國家公務員退職津貼法：

一、在該國政府「服經常性勤務的國家公務員」

此類人員包含「屆齡退休（定年退職）後，再任公職之公務員」及「特定獨立行政法人內，除董監事以外之所屬人員」。

二、在該國政府機關內，從事「比照職員勤務型態」之勤務的人員。

貳、國家公務員的退休種類

依據退職津貼法的規定，國家公務員的退休制度概分成：「定年退職」與「勸獎退職」兩種；茲簡述如下：

一、定年退職（屆齡退休）

第二次世界大戰後的日本，在昭和 56 年(1981

年)6月，修正了國家公務員法—規定自昭和60年(1985年)3月31日起，建立了國家公務員的定年退職(即我國的屆齡退休)制度。至於日本定年退職的規範，茲說明如下：

(一)定年退職的概要

日本現行法制上的定年退職，即我國的屆齡退休；其內容及建制目的等，謹說明如次：

- 1.建制目的—旨在透過組織新陳代謝及長期人事管理的規劃，提昇職員士氣並維持組織活力，使公務員得以安心地投注心力於公務，進而提高公部門的服務績效。
- 2.定年退職的限定年齡—原則訂為60歲；但有下列3種例外情形：
 - 第1--法律有明文規定退職年齡者(如檢察官63歲)。
 - 第2--特殊職務訂有不同的退職年齡(如醫師65歲)。
 - 第3--不適用定年退職制度的職員(包括法律訂有任期的職員以及非正式職員)。
- 3.屆齡退休日—公務員達到屆齡(定年)退休年齡時，應在當年的「3月31日」或「首長指定日」之兩者間，以較早的日期退休。

(二)屆至定年退職後的勤務延長(延長服務)制度

日本為了落實其定年退職制度，乃配套訂有勤務延長(延長服務)的制度；其內容說明如次：

- 1.勤務延長依據：國家公務員法第81條之3。
- 2.勤務延長定義：指公務員屆至屆齡退休年齡時，若因其退休而導致其任職機關的公務運作產生

困難者，在特殊情形之下，應允許該公務員在屆齡退休日後，仍繼續任職。

3.勤務延長的要件：公務員必須符合下列條件之1者，方得申請延長服務：

(1)該公務員的專業知識、技能與經驗都非常重要，且後人不容易習得。

(2)該公務員的工作環境極特殊（例如在離島地區），不易尋得接任人選者。

(3)該公務員的退休，對業務推動產生極大障礙者（例如大型研究計畫之主要成員，或者重大案件之國會聯絡人、外交交涉人員等）。

4.勤務延長的期限：公務員延長勤務的期限，限於從屆齡退休日起算1年內，惟得再申請延長1年；最多可延長3年。

5.延長服務者，原則上不能調動至其他職務。

（三）定年退職的其他規定

依據日本退職津貼法規定，日本國家公務員「定年退職」的其他相關規範與作為概有：

1.其他相關規範：

日本現行公務員的「定年退職」年齡，原來是規定為60歲，但近年來該國政府正進行年金改革，所以已經配合「第一層基礎年金（即「厚生年金」或「國民年金」）」的開始給付年齡，分階段調高，預計在2013年時，將定年退職的年齡自目前的60歲，延後到65歲¹。

¹.日本國家人事院已配合民間企業廢止屆齡退休年齡的發展趨勢，將公務員的退職年齡延後至65歲，或訂定法律，導入繼續僱用制度，以資因應；另外，日本政府對於高齡員工再就業的訊息提供，以及因應高齡員工收入減少所提供的多種支援措施，目前已訂有相當制度化的作法。

2.相關的作為與考量：

日本政府（人事院）由於考量國內人口老化，乃參考歐美先進各國情形，注意協助規劃公務員的生涯，期能確保該國優秀人才能秉持公正與清廉，繼續為國家服務，因此又參採民間企業所倡「廢止屆齡退休年齡」及「延後退休年齡至 65 歲」等趨勢，訂定法律，導入繼續僱用制度的因應措施。然因考量現實的困難，所以目前是考慮將「再任用義務化²」及「階段性實施延後屆齡退休年齡至 65 歲」，或者兩者兼採的組合方式，來延長定年退職的年齡。

（四）定年退職的幾個疑慮

近年來，日本國家公務員的定年退職，雖然是藉著「再任用義務化」及「階段性實施延後屆齡退休年齡至 65 歲」，或者兩者兼採的組合方式，來延長定年退職的年齡至 65 歲；惟仍存有以下顧慮：

1.是否與民間企業維持衡平的疑慮

近年來民間企業已採取了「廢除屆齡退職制度」及「延後屆齡退職年齡」的措施，但從公務部門的特殊性考量（包括公務部門原則上禁止退職再任的賄賂安排，以及部分委託行政法人處理的行政業務不容易再收回），並從民間實施的普及率來判斷，公部門若亦擬延長定年退職的年齡，並不見得適當。

2.關於人事管理（特別是關於組織活力）的顧慮

².所謂「再任用義務化」是：政府（各省廳）應提供與職員能力與期望相當的再任用工作，給予有意願又有能力的退職公務員，讓退職公務員有機會繼續為國家提供服務（實際執行的結果，與退職公務員本人期望相當的職務數量，其實相當有限）。

由於延後屆齡退休年齡將妨礙全體職員的升遷，進而容易降低士氣，且容易產生增加人事費的問題，因此，為維持組織活力，在延後屆齡退休年齡上，仍應顧及是否應有以下考量：

(1)澈底實施「能力與功績主義」的可能性有多少

為減少因延後屆齡退休年齡所帶來組織活力的問題，首先就必須澈底實施「能力與功績主義」。惟若能力相同，但從經驗看來，較資深者仍較有利時，則延後屆齡退休年齡對組織活力的提升，其實也是有其限度的。

(2)管理職的退職制度應否予以充分考量

在日本，所謂管理職的退休制係指：為使組織活化，不同的主管職務者必須藉由不斷歷練，方可竟其全功，因此主管職務者必須在特定年齡離開原來的層級組織，到其他專門性的部門，占其他專門性職務歷練（其給與亦隨職責降低而減少）的退休制度。

由於上開制度與再任用制一樣，都是安排原職務層級之外的其他職務；但管理職退休制卻存有「60歲以上的雇用保障」、「易與外部人才交流」及「可依管理職階段調整年齡」等優點。因此，如果在延後定年退職年齡之際，忽略了管理職的退休制度，可能會得不償失。

3.延後退休年齡所用「採用新規」所衍生的問題

近年來，由於日本積極在思考如何延後支領公共年金的年齡，因此有「採用新規³」的政策；這也造成政府每3年的進用人數會變成例年進用人數的一半。換言之，延後定年退職年齡的結果，會與政府採用新規、人事管理及人事費等問題，糾結在一起。

4.人事費會增加的疑慮

在日本，不論是延後定年退職年齡，或採取「再任用的義務化」的措施，都必定會產生人事費膨脹的問題。為因應此一問題，也許必須參考民間企業的作法，建議從60歲以後，大幅降低薪資水準，或者使中高齡階層薪資水準持平（不再升高），這才可能避免因延後屆齡退休年齡所帶來的負面影響。

5.特種職務的處理是否亦應延後定年退職的疑慮

在日本，刑務官、海上保安官、入國警備官等職務是屬於危險勞力職務；由於這類特種職務確實需要與一般公務員區分並另外檢討，所以如果也將這類職務納入延後定年退職，其實是值得令人擔心的。

6.退職津貼及年金制度能否與延後定年退職配合—這一方面，目前有以下檢討意見：

- (1)政府如果要藉著延後定年退職來消除再就職賄賂現象，使公務員能安心地工作到屆齡退休年齡，就應該提高延後定年退職者的退休所得替代率至70%，與國際相當之

³.所謂「採用新規」政策即指：政府每隔三年會做一次「延後一歲支領公共年金」的政策。

水準，方才能夠解決對未來不安的問題。

(2)退休金有延後薪資的特性，所以即使實施延長屆齡退休年齡，在 60 歲之年退休的人，自然不應該被視為自願退休，反而應該發給與現在同樣多的退職津貼；這才能使延長屆齡退休的政策落實下來。

7. 是否存有延後屆齡退休年齡的新思維

在延後屆齡退休年齡，以及導入再任用制度，致使全體公務員繼續工作至 65 歲為止的情形下，對於那些不希望延後退休的職員來說，給與再任用的非全職性職務，或者是活用高齡公務員人力的思維，都必須要加以檢討。

二、勸獎退職

日本國家公務員的退職，除了以上「定年退職」之外，還有一種由政府機關主動勸說公務員退職的制度，稱之為「勸獎退職」。至於所稱「勸獎退職」者，係指：公務員任職到一定年資或年齡時，也許因為工作能力無法提升，也許因為機關組織的任務完成或調整，也許因為其他主客觀的因素等，乃由其長官拍拍其肩膀，暗示其申請退職之意。

由於「勸獎退職」係政府機關希望透過理性勸說，希望某一公務員在一定的條件下自願退休，因此執行成效並不彰顯。

叁、國家公務員的退職給與—退職津貼

依據日本退職津貼法規定，日本國家公務員的退職津貼是給與「依法退職者」及「在職死亡者」的退職酬金；其退職津貼的發給方式係採一次給付，沒有年金或月退休給與。至於日本國家公務員退休制度的相關規定，概可分

就「退職津貼的種類」、「退職年資採計」、「退職津貼返還」等面向分述之。

一、退職津貼的種類

日本國家公務員的退職津貼可分成「一般退職津貼」及「特別退職津貼」兩種；茲分別介紹如下：

(一)一般退職津貼

日本國家公務員的一般退職津貼，原則上應在「公務員退職之日起一個月內」，以現金，一次全額給付之。至於退職津貼之一次給付總金額則包含「退職津貼基本額」及「退職津貼調整額」兩種；茲再分別介紹如下：

1.退職津貼基本額

日本國家公務員的一般退職津貼基本額，大概分成以下三類：

第一類：依個人意願(包含因傷病或在職死亡者)辦理自願退休者，其退職津貼基本額係以其退休日的俸給月額(即月俸額)為基準給付之；其計算之方式，說明如下：

(1) 基數內涵：按照該退休人員的任職年資，分段核予「月俸額的一定百分比」，然後再將各段年資所算得之金額加總而得。至於各段年資的「月俸額的一定百分比」則規定如下：

- (a)1 至 10 年者，每年給與月俸額的 100% 。
- (b)11 至 15 年者，每年給與月俸額的 110% 。
- (c)16 至 20 年者，每年給與月俸額的 160% 。
- (d)21 至 25 年者，每年給與月俸額的 200% 。

(e)26 至 30 年者，每年給與月俸額的 160%。

(f)31 年以上者，每年給與月俸額的 120%。

(2) 計算實例：假設某人退休日之月俸額是 10 萬日元；其任職年資是 28 年。其可領之一次退職金基本額是：

$$(10 \text{ 萬日元} \times 100\% \times 10) + (10 \text{ 萬日元} \times 110\% \times 5) + (10 \text{ 萬日元} \times 160\% \times 5) + (10 \text{ 萬日元} \times 200\% \times 5) + (10 \text{ 萬日元} \times 160\% \times 3) = 100 \text{ 萬日元} + 55 \text{ 萬日元} + 80 \text{ 萬日元} + 100 \text{ 萬日元} + 48 \text{ 萬日元} = 383 \text{ 萬日元}。$$

(3) 任職年資未滿 20 年而申請自願退休者，其一次退職金的基本額的算法，原則上照上開基數內涵的標準計算，但應再依下列各段打折：

(a)1 至 10 年者，按上開基數內涵的 60% 計給。

(b)11 至 15 年者，按上開基數內涵的 80% 計給。

(c)16 至 19 年者，按上開基數內涵的 90% 計給。

第二類：服務 11 年以上，未滿 25 年而屆齡（60 歲）退休者，或非個人因素被迫退休者，其一次退職金基本額，原則上照上開基數內涵的標準計算，但應再依下列各段年資加計給與：

(a)1 至 10 年者，按上開基數內涵的 125% 計給。

(b)11 至 15 年者，按上開基數內涵的 137.5% 計給。

(c)16 年以上者，按上開基數內涵的 200% 計給。

第三類：因組織裁撤、變更、修編等因素而退休者，或因公傷、死亡而退休者，或因任職滿 25 年而屆齡退休者，或因任職滿 25 年，且於屆齡後又延任至 65 歲而退休者，或因任職滿 25 年且被迫退休者，其一次退職金基本額，原則上照上開基數內涵的標準計算，但應再依下列各段年資加計給與：

(a)1 至 10 年者，按上開基數內涵的 150% 計給。

(b)11 至 25 年者，按上開基數內涵的 165% 計給。

(c)26 至 34 年者，按上開基數內涵的 180% 計給。

(d)35 年以上者，按上開基數內涵的 105% 計給。

以上三類人員的一次退職金基本額，原則上不得超過退休日月俸額的 60 倍；惟若計算結果超過退休日月俸額的 60 倍時，仍依所算得之金額給與（即例外允許超過退休日之月俸額的 60 倍）。

2.退職津貼調整額

日本國家公務員的退職津貼調整額，可分成以下五個重點說明之：

- (1) 依據退職津貼法第六條之四規定，該國退休公務員的退職津貼調整額是以「退休人員在職期間之各個月份所任職務的分類（共分成 60 個順位）」，由高而低，依序加總所得之金額。至於其中所稱「所任職務分類」及其各類應附加之調整金額，整理

如下表：

類 別	調 整 金 額 (單位：日元)
第一分類	79,200
第二分類	62,500
第三分類	54,150
第四分類	50,000
第五分類	45,850
第六分類	41,700
第七分類	33,350
第八分類	25,000
第九分類	20,850
第十分類	16,700
第十一分類	0

- (2) 上開表列金額得依各類職務的官職等級、階級，以及職務的複雜性、困難度、責任程度等因素，另以命令訂定。
- (3) 任職未滿 24 年之已經退休者的退職津貼調整額，原則上適用上開表列金額，但第十分類者的退職津貼調整額則為零。
- (4) 任職未滿 4 年之已經退休者，或因傷病而退休者，或在職死亡者，其退職津貼調整額，原則上適用上開表列金額折半支給。
- (5) 任職期間都以特別職身分支領待遇者，其退

職津貼調整額是按照一般退職津貼基本額的 6% 支給退職津貼調整額。

3. 一般退職津貼的特例

依據退職津貼法第六條之五的規定，凡因「配合組織改造或精簡而退休的公務員」，或「因傷病而退休者」，或「因在職死亡而退休者」，或「因任職滿 25 年以上而屆齡退休者」，其退職津貼得按下表所列標準計給：

連續任職年資	給與金額
未滿 1 年者	基本給與月額 X 270%
1 年以上但未滿 2 年者	基本給與月額 X 360%
2 年以上但未滿 3 年者	基本給與月額 X 450%
3 年以上者	基本給與月額 X 540%
備註：表內所稱基本給與月額，指法定的俸給及扶養津貼月額，以及地域津貼、廣域異動津貼與研究調查津貼之合計金額。	

(二) 特別退職津貼

依據退職津貼法規定，政府對於「未被預告而退休者」，或「連續任職 12 個月以上（特別職者則為 6 個月）而退休者」，或「連續任職 12 個月以上（特別職者則為 6 個月）之已經退休人員，在給付期間失業者」，考量渠等人員的一般退職津貼未達一定金額時，可在一般退職津貼之外，給與額外的特別補貼，使其不少於一般退職津貼的金額；此一額外補貼的金額就是「特別退職津貼」。

(三) 計算退職津貼的年資採計規定

關於日本國家公務員的退休年資採計規定，茲

摘略說明如下：

- 1.公務員退休年資採計是以每位職員連續任職期間認定之，並以其到職日之月起算，至退休之月為止。此外，退休人員若在退休之後又再任職為公務員者，其再任職期間也視同為連續任職。
- 2.公務員的連續任職年資當中，如果發生有休職的情況，且該休職時間也超過一個月時，該休職期間的連續任職期間，應扣除一半月數。
- 3.以上年資累計結果，如有畸零月數時，未滿六個月者，不予採計；滿六個月但未滿一年者，概以一年計。
- 4.國家公務員退休後再任職於金融公庫機構，或再任職於特別法人機構者，其該段再任職期間不計給退職金。
- 5.國家公務員退休後再任職於獨立行政法人者，其該段再任職期間不計給退職金；惟若是類人員又再任職為公務員時，則該段任職於獨立行政法人期間，可視同為連續任職期間（因為獨立行政法人所執行的任務，與國家事務存有密切關聯性，且多為政府政令所規範者）。

二、退職津貼的返還與喪失規定

依據日本國家公務員退職津貼法的規定，公務員的退職津貼是屬於政府恩給的財務給付；性質上應該屬於公法上的給與。因此公務員退職津貼法乃設計有退職津貼的返還與喪失規定；茲說明如下：

(一)退職津貼的返還規定：

在日本，已經退休的國家公務員如果在領受退職津貼之後，涉及刑事案件，而且被科處有期徒刑以上之刑時，各省廳首長即得命該退休人員返還已

領受的退職津貼。至於該返還已領受之退職津貼的範圍、程序及其相關事項，則另以政令訂之。

(二)退職津貼的喪失規定：

依據日本國家公務員退職津貼法的規定，公務員如果有下列情事之一者，其退職津貼請領權應即喪失：

- 1.公務員遭受免職、停職、減俸、申誡等懲處情形而被命令退休者。
- 2.公務員被查知確實欠缺公務員任用資格而被命令退休者。
- 3.公務員抗命不執行交辦任務，或有怠忽職守、罷工等爭議性行徑而被命令退休者。
- 4.公務員有企圖或共謀、挑撥、煽動等違法行為，被命令退休者。
- 5.公務員退休當日又再任職為公務員者。

三、公務員在職死亡之退職津貼的領受遺族

依據退職津貼法的規定，退職津貼的領受人，原則上都是退休的公務員本人；惟若公務員是在職死亡而辦理退休時，其退職津貼的領受人則依序定為下列遺族：

- (一)在公務員死亡當時，已與該公務員存有婚姻關係的配偶（第一順位）。
- (二)在公務員死亡當時，確係由該公務員撫養的子女、父母、孫子女、祖父母及兄弟姐妹（第二順位）。
- (三)在公務員死亡當時，確係依賴該公務員收入，以維持生計的親屬（第三順位）。
- (四)不符合第二順位的子女、父母、孫子女、祖父母及

兄弟姐妹（第四順位）。

以上第二順位及第四順位的父母，應以養父母為優先；祖父母也應以養祖父母為優先。又，以上同一領受順位者如果有二人以上時，應平均領受之。

肆、本章小結

就以上各單元的說明資料可知：日本公務員退休制度的建構，從 1985 年開始，就一直以 60 歲定年退職（屆齡退休）為原則，以勸獎退職（鼓勵退休）為例外；但隨著人口高齡化的趨勢日益嚴峻，在政策上已決定逐漸延後定年退職的「屆退年齡」為 65 歲（會在 2013 年實現）。

此外，由於又顧及人口高齡化後，造成共濟年金的長期給付壓力不斷加重，所以日本政府乃進而在退休法令上，規範定年退職（屆齡退休）者仍可透過合理的機制，使得退休公務員得以再進入職場，繼續再任用為公務員。但這樣的制度設計，難免發生「為了再任用而再任用」的情形；因為好多機關確實是為了執行「退休人力的再進用政策」不得不又將已經委託外包的工作，再收回來由被再任用者處理之。因此，日本退休公務員再任用的制度若欲落實，其實是該從政府內部各部會橫向綜合檢討做起，方才可以真正達成目標。

另外，依據日本退職津貼法規定，日本國家公務員的退職津貼是給與「依法退休者」及「在職死亡者」的退職酬金；其退職津貼的發給方式是採一次給付，沒有年金或月退休給與；其「退職津貼」則有「一般退職津貼」與「特別退職津貼」等兩類。以上退職津貼的請求權利，將會在「遭受免職」、「被停職」、「被減俸」等懲處情形，或在「抗命不執行交辦任務，或有怠忽職守、罷工等爭議性行徑而被命令退休」，或有「企圖或共謀、挑撥、煽動等違法行為而被命令退休」等情形下，會被剝奪。

第三章 日本公務員的共濟組合制度

(Mutual Benefit (Aid) Association)

日本政府對於社會安全體系的建構，在思維上，與美國、英國、德國（原西德）等先進國家可謂並駕齊驅，因此對於其國內各個職場工作者的基本經濟安全保障，確實相當重視，從而對於應該由政府主導建構的第一層基礎年金（又稱公共年金），該國誠不遺餘力地設法積極推動改造；至於其改造重點則在於積極整合該國的共濟組合制度⁴。以下乃分別摘述之。

壹、日本共濟組合制度的緣起

日本的共濟組合制度，大致上可以分就一般受僱者及公務員等兩方面說明如下：

一、公務員部分：

日本國家公務員的共濟組合年金制度，最早是在1875年，針對陸軍及海軍軍官所給與的退休、撫卹金；嗣再納入公務員的退休恩給，在1923年制定「恩給法」，統一保障軍人與公務員的退休生活。後來這種恩給方式又陸續改成年金給與。至於日本的國家的共濟組合組織自1954年起，即陸續組成一如1954年的私校教職員共濟年金組合會；1955年的市鎮村職員共濟年金組合會；1956年的公共事業員工共濟年金組合會；1959年的農林漁業團體職員共濟年金組合會；1959年的國家公務員共濟年金組合會，以及1962年的地方公務員共濟年金組合會。

二、一般受僱者部分：

日本一般受僱者的共濟年金制度，最早是在1941年就有船員的共濟年金，1942年又有了勞動者共濟年

⁴日本國家的第一層年金，在公務員部分，稱之為共濟年金；在一般受僱者方面，稱之為厚生年金。

金；此後即由政府改設「厚生年金保險」—主要是以企業受僱者的員工為保險對象的公共年金制度；當時的適用對象是擴及到事務性男女職員。嗣因「厚生年金保險」的公積金受到通貨膨脹的影響，政府乃在1948年修改厚生年金保險法，除凍結尚未發生的養老年金給付外，同時增加了殘障與遺屬年金，也將保險費率下降了三分之一。迄1954年厚生年金保險法全面修正後，一般受僱者的年金體系才正式建構起來。

貳、日本共濟組合的制度及其組設架構

日本共濟組合制度的建構，旨在透過各個職域組成份子（各個職域的工作人員）的自助互助，加上政府的協助，使各職域的職員能在遇有事故時，藉著共濟組合基金的即時給付，得以適時解決經濟生活與安全保障上的問題。至於日本共濟組合的制度及其組織架構，在本次訪談中，得知其共分成「國家公務員共濟組合」、「地方公務員共濟組合」及「私立學校教職員共濟組合」等三大類；茲簡介如下：

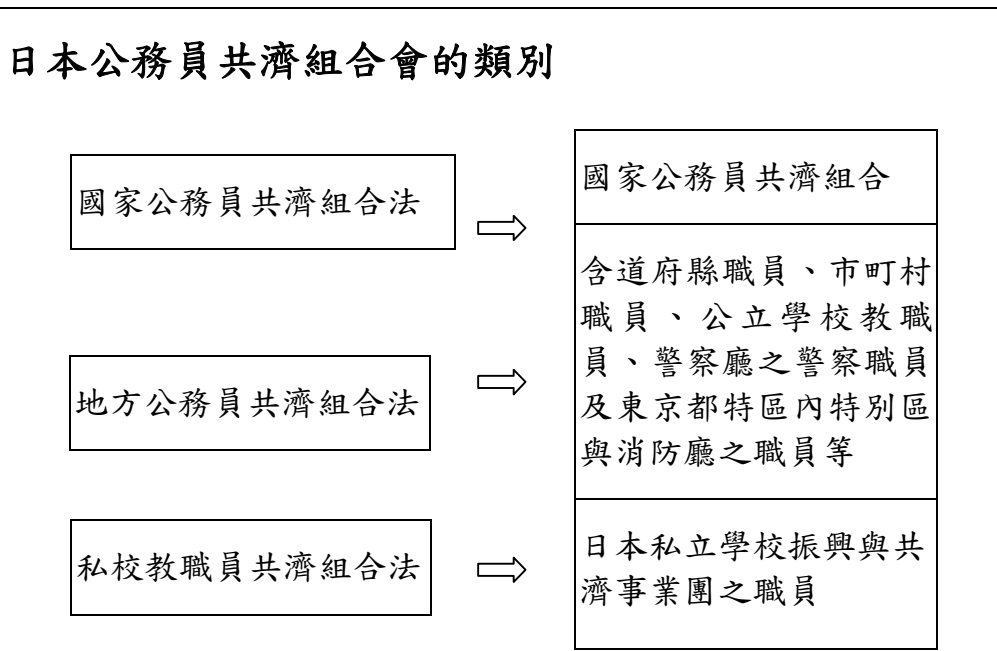
一、國家公務員共濟組合

國家公務員共濟組合是依據國家公務員共濟組合法設立；其組設是由21個省廳的職員各自組織而成。

二、地方公務員共濟組合是依據地方公務員共濟組合法設立；其組設是由各道府縣、市町村、公立學校教職員、警察職員及東京都（含特別區及消防廳）的職員各自組成；共23個。

三、私立學校教職員共濟組合則是依據私校教職員共濟組合法設立；其組設是由日本私立學校及共濟事業團體的職員各自組成。

以上日本三類共濟組合的組織架構，示意如下表。



參、東京都公務員共濟組合的給與種類

日本東京都公務員共濟組合的給與，分為「長期給與」、「短期給與」及「福利事項給與」等三類；茲扼要摘列如下：

一、長期的給與（即年金給與）

日本東京都公務員共濟組合的長期給與，由於是以年金的方式給與，所以是共濟組合的給與中，最主要的給付種類；又叫做「共濟組合年金」。這種給與又分成以下三種：

- （一）退職年金給與－這種年金是在公務員退休並符合一定條件（包含年齡及加入組合的年資）後，所領的年金。
- （二）障害（殘障）年金給與－這種年金是指公務員於在職期間，因遭受害傷並造成 1 至 3 級殘障之後，所領取的年金。
- （三）遺族年金給與－這種年金是指公務員在領取退職年金給與期間死亡之後，由其遺族所另取的年

金。

以上日本公務員共濟組合的長期給與，由於涉及該國公務員退休後的退休所得，正是我國所應積極研究並引為借鏡者，因此本次考察乃特別與相關人員進行深度訪談；其相關細節將於下一單元闡述之。

二、短期的給與

這種給與是公務員在參加共濟組合期間，由於本人或眷屬有了生育、傷病、死亡或其他災害時，所領取的給與；這種給與又分成以下兩種：

- (一) 法定給與—這種給與是指公務員發生了生育、傷病、死亡或其他災害等事故時，由共濟組合基金依據法律規定標準所發給的給與。
- (二) 附加給與—這種給與是指公務員發生某些特定的事故時，由各共濟組合基金審度其財務狀況後，所各自發給的給與。

三、福祉（福利事項）的給與

這種給與也是由各共濟組合基金，依其財務狀況審酌之後，所各自審酌辦理的給付事項；其中包含保健事業、宿泊事業的給與，以及一般臨時的貸款事項。

肆、東京都公務員共濟組合基金的經管事務

由於共濟組合的給與，關涉日本國家與地方公務員的退休所得，以及日本社會安全體系的建構，爰其財務之是否穩健，攸關其運作之能否完善，因此有必要介紹該國公務員共濟組合的財務經管事務。茲說明如下：

一、東京都公務員共濟組合的財務來源

日本東京都公務員共濟組合的財務，是依據其給與項目，分別訂定其財務來源；茲扼要說明如下：

- (一) 長期年金給付的財源—這項財源是本於財務平衡

的原則下，來自於參加組合的公務員及政府機關；至於公務員與政府的負擔（按月提撥）比例，是以公務員每月的薪資為標準，分別提撥；其中公務員按月薪的 15% 提撥，政府則按公務員按月薪的 17% 提撥。

（二）短期給付的財源—這項財源是本於財務平衡的原則下，來自於參加組合的公務員及政府機關；其分擔比例訂為：公務員與政府機關各負擔 50%。

（三）福祉（福利）事業的財源—這項財源原則上是由各自辦理的共濟組合，比照短期給付的分擔原則與比例處理，但也允許各個共濟組合依其財務運作及給與種類之不同，自訂財源籌措比例。

二、日本東京都共濟組合的財務經營與管理

由於日本東京都公務員共濟組合的財源是來自於組合成員與政府機關，且其經營管理的良善與否，關乎公務員退休生活的安定甚鉅，是其財務的管理與經營之是否穩健，乃成至為關鍵之所在；因此，再介紹其管理與經營事項如下：

（一）東京都公務員共濟組合的財務管理與經營

日本公務員共濟組合的財務管理與經營事項，是由 10 個雇主代表（由任命委員擔任）及 10 個委員（由互選委員擔任）共同組成的組合會，組成決策機關，以負責經管決策制定；嗣再由上開任命委員及互選委員中，各選出 4 個委員，組成理事會（執行機關），負責共濟組合的財務經營管理；另由 3 人組成的監事，負責監查事項。

至於東京都共濟組合的財務運用，則是本於「安全」及「績效」的原則執行。在上開兩項原則之下，共濟組合的財務，截至 2006 年 10 月份

的財務運用結果是：國內債券的投資比例占 67%；國外債券的投資比例占 11%；國內公司債的投資比例占 6%；國外公司債的投資比例占 6%；另有 10%投資於短期資產上。

就以上東京都公務員共濟組合基金的資產運用情形看來，日本東京都公務員共濟組合基金是以相當保守的原則在經營管理。

（二）東京都公務員共濟組合的財務管理與經營的改善

由於日本公務員的平均壽命不斷延長—國民的平均壽命已達到 80.7 歲；其中女性國民的平均壽命更高達 87 歲，以致於共濟年金的支出逐年增加。為此，日本政府已經積極就「延後領取年金的年齡」及「減少年金支付額度」等兩個面向，進行研究改革中。

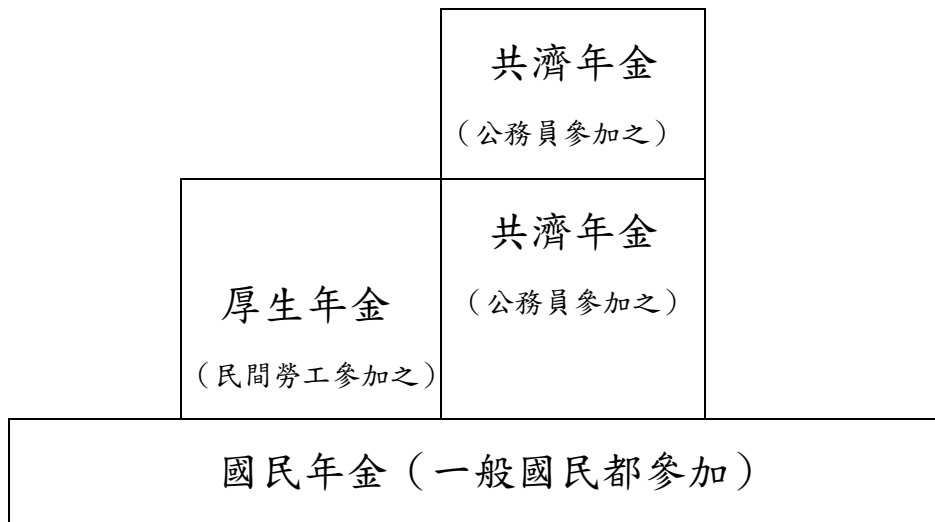
伍、公務員共濟組合年金的簡介

1986 年以後，日本公務員所參加的第一層年金，共分成三級；其中第一級是基礎年金（即公共年金⁵）；第二級是與厚生年金⁶有一樣給與標準的共濟年金；第三級則是公務員獨有的共濟年金。至於公務員對於以上第一層的三級年金，都是採強制加入的機制；換言之，公務員的第一層年金，比一般國民（有工作者都強制參加基礎年金與厚生年金）多了第三級的共濟年金（圖示如下）。茲進一步說明如下：

⁵.在日本，其全體國民凡年滿 20 歲以上，未滿 60 歲者，均予納入國民年金；因此該國國民加入國民年金得種類，乃分成三類；其第 1 類被保險人是指：除第 2 類及第 3 類以外人員，均屬第 1 類；第 2 類被保險人係指加入厚生年金及共濟年金等上班族。第 3 類被保險人係指受第 2 類被保險者扶養之配偶；其事務主管機關為社會保險廳；其一部分事務是由共濟組合代為執行。

⁶.日本的厚生年金是以私人企業工作的上班族為對象；該類人員也同時加入國民年金而有雙重保險；其事務主管機關為社會保險廳。

日本公務員參加共濟組合示意圖



一、公務員所參加的共濟年金

日本國民的第一層年金，在 1986 年以前，原來分成為「國民年金（無工作者一律參加此項年金）」、「厚生年金」及「共濟年金」等三種。其中公務員所參加的，包含了「基礎年金（在年滿 20 歲，尚未擔任公務員之前就參加了）」及「共濟年金（擔任公務員之後才參加）」。然因目前存在的三級第一層年金，常因人員流動，致屢屢產生必須在「厚生年金」與「共濟年金」之間轉換的爭議，所以日本政府已經研議從明年（2010 年）起，將現行三級第一層年金整合成一種，並統稱之為「厚生年金」。

二、公務員退休後之共濟年金的領取規定

依據日本共濟組合法的規定，日本公務員必須在加入共濟組合滿一年以上，併計其他厚生組合或共濟組合的年資已滿 25 年以上者，在退休之後且年滿 65 歲時，才可以開始領取第一層共濟年金。

至於日本公務員退休後可以領取的第一層年金（包含第一級基礎年金及第二、第三級的共濟年金），依據服務年資不同，大約只能領到其最後在職

薪資的五分之一到三分之一不等—以任職 33 年來算，每年大約可以領到 80 到 90 萬日元（可隨物價指數調整）；其給與規定如下：

(一)領取資格

退休公務員必須要符合以下二項條件：

1. 滿 65 歲。
2. 參加共濟組合的期間必須滿一年以上，且合併其他年金（含國民年金及厚生年金），必須累計達 25 年以上。

惟因現行年金制度修正而有過渡期間的機制—在過度期間內，年金給付的條件必需符合以下二項條件：

1. 滿 60 歲。
2. 參加共濟組合之期間必須滿一年以上，且合併其他年金（含國民年金及厚生年金），必須累計達 20 年以上。

(二)共濟年金領取數額的計算方式

由於日本公務員的共濟年金是包含了以公務員身分參加的共濟組合年金，以及其擔任公職之前所參加的厚生年金，因此公務員退休之後所領的共濟年金，其實是包含「任公職期間的職域共濟年金」及「相當於厚生年金的共濟年金」；其計算方式為：

1. 先將「任公職期間的職域共濟年金」及「相當於厚生年金的共濟年金」，都分別依照下列原則，計算出個別金額：

(1)平成 15 年(2003)3 月 31 日以前的共濟組合期間應領金額的計算方式是：

平均薪資（給料）×給付乘率×組合員期間×物價下滑率

(2)平成 15 年(2003)4 月 1 日以後的共濟組合期間應領金額的計算方式是（導入總報酬制）：

平均薪資（給與）×給付乘率×組合員期間×物價下滑率

2.再將上開（1）和（2）所計得的金額加計之，即得共濟年金數額；是項共濟年金數額，不得低於下列計算式所計得的定額數：

1767 元×給付乘率×組合員期間×物價下滑率

3.公務員退休所領得的共濟年金，除含有上開定額數之外，尚須包含加給年金額；其加給的年金則依據下列條件加給之：

（1）配偶及前 2 個子女—各加給 227,900 日元。

（2）第 3 個以後之子女—各加給 75,900 日元。

（三）退休共濟年金的特例

日本對於公務員在職期間擔任重要職務者，以及服務績效良好者，目前正規劃給予加計調整金額的機制—該機制將採加計點數，而後再依據所加計的點數，乘以每一點的現金折合率，以計算成加給的金額。

三、公務員共濟年金的其他年金給與

依據日本共濟組合法的規定，日本公務員所領取的共濟年金，除了退休所領的退休共濟年金之外，還有以下年金可資領取：

（一）障害（殘廢）年金—這種年金是指：參加共濟組合的公務員在任職期間，因生病或受傷達某種程度的殘廢狀態（1 級至 3 級）時，所領取的年金。

（二）遺族共濟年金—這種年金是指：參加共濟組合的公務員在任職期間死亡，或是在領受年金期間死亡時，由共濟組合所為給予其遺族的年金；其中所稱

遺族的範圍，包括：配偶、子女、父母、孫子女、祖父母，以及該公務員亡故時受其扶養的親屬。

陸、本章小結

日本的共濟組合制度，共分成「國家公務員共濟組合」、「地方公務員共濟組合」及「私立學校教職員共濟組合」等三大類；其中無論是「國家公務員共濟組合」，或「地方公務員共濟組合」，或「私立學校教職員共濟組合」，都是透過加入各類共濟組合的成員與政府機關，共同籌措共濟組合基金，俾於共濟組合員發生退休或特定事故，或其他福利事故時，由各相關的共濟組合發給共濟年金或給與。其中公務員所參加共濟組合年金是包含了兩級共濟組合年金；這相較於一般民間勞動者只能參加一個厚生年金而言，其實表示了：日本公務員其實是享受了比一般民眾更要優渥的共濟年金。

日本各共濟組合基金的經營、管理及運用，都在「安全」與「績效」等兩大原則之下，審慎為之一這由 2006 年日本東京都共濟組合基金的經營管理結果來看，確實已顯示了日本各共濟組合基金之經營、管理及運用的審慎態度。

至於參加共濟組合之組合員領取退休長期年金的要件，目前是訂為：必須加入相關共濟組合滿 1 年以上，且合併其他年金（含國民年金及厚生年金）的年資，必須累計達 25 年以上，始可請領共濟組合年金。這也顯示日政府對於共濟年金的經營管理，以及其年金給與的合理性，其實也有著一定程度的關注（因為已經兼顧了「必須達到定年退職年齡」及「加入共濟組合年資」兩大因素）。

第四章 國家公務員的再任用制度

日本政府因為考慮「人口高齡化的趨勢，使得社會保險負擔逐漸加重」及「少子女化的人口發展趨勢」等兩個因素，已經自 2001 年開始，導入退休公務員在任用制度。至於其規範，茲摘述其要如下：

壹、退職公務員再任用的相關規定

依據日本國家公務員法及相關法律規定，公務員退休之後，如果有能力且有意願，得由政府機關視業務需要，推薦再予以任用；每次任用 1 年，且原則上是推薦到不同於原任職機關的其他機關或行政法人再任用。但 3 年之後，政府就不再推薦；此外，退休人員年滿 65 歲以後，政府也不得再推薦其再任用。至於退休公務員再任用的相關機制則有：

一、勤務時間

59 歲以前就退休的公務員，其再任用的工作時數，每週不能超過 40 小時；如果是 60 歲以後才退休者，其再任用的勤務時間，原則上分成「全時工作時間 (full time)」及「非全時工作時間 (part time)」兩種；其中「全時工作時間」是指一週的工作時數不得少於 40 小時；「非全時工作時間」則指一週可以在 16 小時至 32 小時之內，自訂工作時數。

二、請假事宜

退休公務員再任用的請假事宜為：

(一)全時工作職員與退休前公務員，有著同樣的請假規定—包括年休假、病假、特別休假及戒護休假等。

(二)非全時工作職員的請假事宜，分為以下 2 種：

1.一週之內，每天工作時間相同者，其休假天數為：

$$20 \text{ 天} \times (1 \text{ 週工作日數} / 5 \text{ 天})$$

2.一週之內，每天的工作時間不同者，其休假天數為：

$$160 \text{ 小時} \times (1 \text{ 週工作小時數} / 40 \text{ 小時}) \div 8 \text{ 小時}$$

- 三、非全時工作的職員，仍應受國家公務員法第 103 條，有關禁止兼職的規範。
- 四、非全時工作的職員，如果工作時數有全時工作職員的四分之三以上時，得加入健康醫療保險或厚生年金保險。
- 五、退休公務員經再任用後，應該停領退休共濟年金；至於其已領取的退職津貼則毋庸退還。
- 六、退休公務員再任用所做的工作，原則上都限於基層的事務性（一般行政事務）工作。
- 七、退休公務員再任用期間的薪資，必須低於原來在職期間的薪資；但再任用期間也可以支領通勤、地域、值夜班津貼，或特殊職務加給、全勤獎金等。
- 八、經政府推薦至其他政府機關或行政法人再任用的退休公務員，甚至是推薦至民間事業機構再任用者，應嚴守「旋轉門條款」的規定，而且再任用之前，還需經過「監事委員會」的嚴格審查後，才可以再任用。但是上開旋轉門條款的限制機制，近年來執政黨有取消的建議，但不為在野黨接受。

貳、再任用義務化相關問題的探討

日本政府由於考慮「日本人口老化的趨勢日益嚴峻」及「共濟年金的支付額日益惡化」等因素，乃由人事院積極參考該國民間企業對於人力再利用的作法，訂定出「退休公務人力再任用」的政策，進而規劃了「再任用義務化」的制度。至於「再任用義務化」的意涵及其相關規範，茲說明如下：

一、再任用義務化的意涵

再任用義務化的意涵是：政府（各省廳）應提供與職員能力及期望相當的再任用工作，給予有意願又有能力的退休公務員，俾讓退休公務員有機會繼續為國家提供服務（但實際執行的結果，與退休公務員本人期望相當的職務數量，其實相當有限）。

二、再任用退休公務員的挑選標準

依照實務作業而言，再任用義務化的運作上，必須設計好「再任用退休公務員的挑選標準」，俾定年退職制度能與「再任用義務化」的方式結合，因此在挑選標準的機制設計上，除了應該考量「體力和能力是否足以勝任職務」的因素之外，基本上必須允許全體退休公務員都能有被再任用的機會，方屬適當。

三、再任用義務化的適任職務及其相應策略與顧慮

在「再任用義務化」的政策下，日本人事院因顧及如何給予適合的職務而面臨了極大的挑戰。所以在策略思考上，是將原來「在公務員總員額管制下」外包出去的行政性工作收回，或者將窗口業務挪給再任用者。但這一個策略性的作法，卻因欠缺整體性思考，以致擠壓到原有編制員額的人力進用，進而造成人力新陳代謝的瓶頸；這也是目前日本政府在執行「再任用義務化」的政策下所面臨另一個亟待解決的問題。

參、本章小結

依據日本國家公務員法及相關法律規定，公務員退休之後，如果有能力且有意願，得由政府機關視業務需要，推薦再予以任用；每次任用 1 年，且原則上是推薦到不同於原任職機關的其他機關或行政法人再任用。但 3 年之後，政府就不再推薦；此外，退職人員年滿 65 歲以後，政府也不得再推薦其再任用。

至於退休公務員再任用的相關機制則設計了（一）可由再任者自由選擇「全時工作時間」與「非全時工作時間」

等兩種勤務時間」；(二)可以給予休假、病假、特別休假及戒護休假等请假權益；(三)非全時工作的職員應受禁止兼職的規範；(四)退休公務員經再任用後，應該停領長期共濟年金；(五)公務員再任用後所做的工作，原則上都限於基層的事務性（一般行政事務）工作；(六)再任用期間也可以支領通勤、地域、值夜班津貼，或特殊職務加給及全勤獎金；(七)退休公務員再任用時，應嚴守「旋轉門條款」的規定，而且再任用之前，還需經過「監事委員會」的嚴格審查後，才可以再任用。

第五章 東京都公務員的訓練進修制度

依據日本國家公務員法第 73 條規定，日本政府為了要發揮與增進國家公務員的勤務效率，人事院及有關機關首長應訂定公務員的訓練進修計畫並實施之。另，地方公務員法第 39 條規定：為發揮並增進公務員的行政效率，應給予公務員進修的機會；此外，地方公共團體亦應擬定進修目標、進修計畫大綱等有關進修的基本方針；至於進修計畫的擬案及其他進修方法，人事委員會得對任命權者提出建議。因此，在日本，無論是國家公務員或地方公務員的訓練及進修，都是以增進公務員的工作效率為目的，且機關首長及人事機關都負有相當的權責。

本次考察日本公務員研修的情形，主要是以東京都公務員研修所（即中央研修所）為訪談對象；雖然屬於日本地方機關，但就東京都對公務員訓練進修的整體規劃精神觀之，仍有諸多值得我國省思及啟發之處。據此，以下乃分就 2008 年東京都職員研修計畫的基本方針（目標）、內涵及精神等面向，分別說明之。

壹、東京都職員研修計畫的基本方針

從 2008 年東京都職員研修基本計畫的內涵而言，在基本方針上，東京都確實已體認了東京都政務運作的骨幹，主要是由每天負責行政活動的公務員所構成，因此，為了要能正確地因應都民的需求，以便提供優質的行政服務，都政府希望每一個公務員都要具備有因應個別任務的能力，同時政府也應配合公務員的意願，藉由開發，延伸個人的最大能力，進而藉之強化都政府的組織能力。另外，公務員也必須在組織當中，盡量發揮最大的潛力，並透過職務的實踐，以謀求提高成就感，以及自己的執行績效。

基於以上體認，東京都政府乃訂下了「全廳一致，實施有效果研修(職場外研修、職場研修、幫助自己啟發)」

的公務員研修的基本方針（目標）如下：

- 一、積極培養公務員的使命感，確立倫理觀念，並提昇公務員豐富的人權觀念等意識與涵養。
- 二、公務員都能親身體認責任感、挑戰精神、規律性，以及對於工作的服務態度。
- 三、積極提升公務員的執行能力—包括職務完成力、組織支援力、實踐力及組織運作力等。
- 四、公務員應充實學習相關職務的實務知識，並且要能提高對於都政府各項證物與社會經濟的全般知識。
- 五、提高職員相互間的信賴感，以醞釀出各職務間的相互協助，相互連動，以及執行業務的連帶感。

貳、東京都職員研修計畫的概要

基於上述東京都職員研修計畫的基本方針，東京都政府對於所屬公務員 2008 年的研修基本計畫，包含了以下幾個重要內涵：

一、計畫依據

2008 年東京都職員研修計畫的研修基本計畫，是依 2006 年 3 月修訂的「東京都職員人才培育基本方針」及「研修基本方針」所訂者，嗣再由東京都職員研修所及各局研修機關來執行；其計畫內容則包含了 2008 年所定的研修基本見解及其重點事項等。茲再說明如次：

二、基本見解

依據「東京都職員人才培育基本方針」及「研修基本方針」所設計的 2008 年研修基本見解，包含以下重點：

(一)基本的觀點

在首都東京工作的東京都公務員，可以說「首都公務員」；因為這些公務員牽引著全日本，且必須

具有雄偉的氣概、大膽且迅速的行動力，也必須具有獨自企劃及執行政策的能力，同時也必須能適時、適切地對國家提出建言。因此，為了培育這種人才，如何發掘每一個東京都每一個公務員的意願與其最大能力，進而提高其資質，使其「精銳化」，誠是至為重要的課題。

另外，「東京都職員人才培育基本方針」是為了培育擔負都政府的專業職員，因此每一個職員必須在「自我再教育」的意識下，確立可以預測本身未來前途，進而能自我開拓公務生涯。

基於以上體認，中央研修所及各局研修機關乃不斷在以下二個觀點之下，積極落實職員的研修計畫：

- 1.因應組織的需求，開發每一個公務員的能力。
- 2.配合公務員提升能力的意願，開發其最大的潛能。

（二）研修的基本要求

依據東京都職員人才培育基本方針而論，東京都政府在執行研修計畫時，應該將「職場外研修」、「在職訓練」及「自我啟發」等三項訓練研修方式，交互運用，俾使公務員能與組織結成一體，落實以下工作：

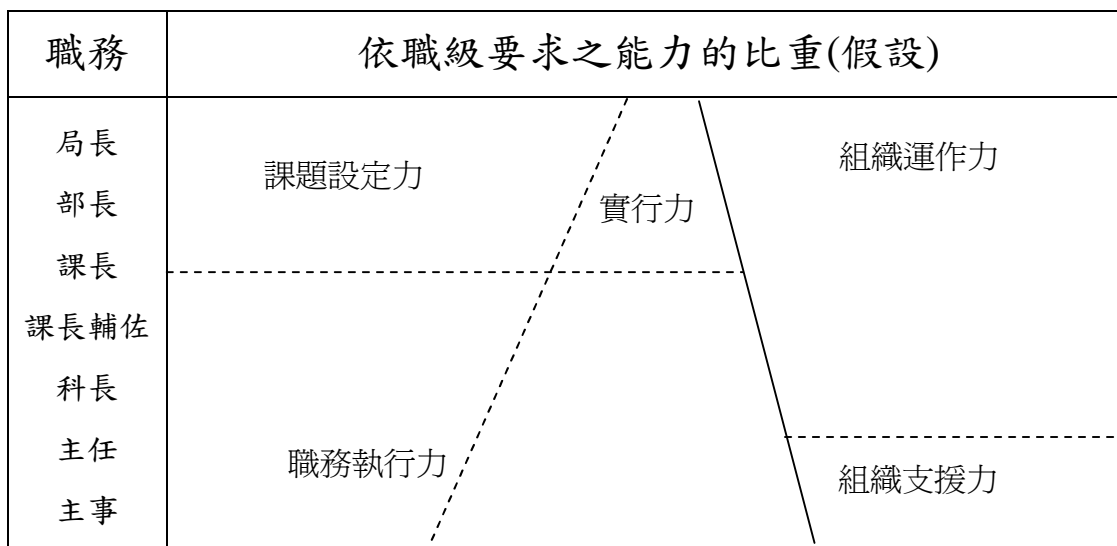
1.透過集體學習，培育組織人才

這項研修工作，主要在強調：當執行人才培育時，組織全體必須充分了解人才培育的重要性，且必須全體一起來執行；尤其是中央研修所及各局研修機關，一定要有計畫地、有效果地，充實研修內容，同時進行各職場固定化與活性化在職訓練，俾切實習得實務上的充分知能。

2.切實學習核心能力

在東京都政府所屬公務員的人才培育基本方針當中，非常清楚地在要求每一個公務員所必需的能力(如圖 1)。因此，中央研修所、各局研修機關及各職場的管理職者，都必須要使每個公務員都能確實學習到所必要的核心能力。

公務員應具備的能力比重(假設)圖示 圖 1



備註：

1. 在不同職場，不同職級的任務、能力比重是互異的，但上表係表示一般的假設情況。
2. 在一般職員中，必須對本身的職務抱有問題意識，並有改善事物的能力。在主任中，必須具有支援組織運作的能力。
3. 在監督職中，必須要精通職務，加上具有發揮領導地位，作為事務處理單位的長官，進行指導、教育部下等之組織運作力。
4. 在管理職中，必須隨著職級的上升而具有企劃組織應走方向之方針的課題設定能力。另外，當實現課題時，由於創立組織必須對應的場面變多，所以更應有組織運作的能力。

3. 因應組織需求與個人意願，開發公務員職能

東京都政府為了要提高每個公務員的能力，以強化組織力，必須要設計並執行因應組織需求與個人的意願的研修計畫。為此，中央研修所及各局研修機關都必須把握各職場與職員的研修需

求，努力查證研修成果，設計出提升公務員實踐力的研修方案。

(三)研修的任務

東京都政府所定的研修任務，扼要說明如下：

1.中央研修所部分

中央研修所的研修任務，主要是以各層級職務別的研修作為開始，橫跨全廳或多數局的共通事項與課題，同時應積極蒐集各局相關研修的資訊、研修講師等，並提供公務員自己啟發的相關資訊。此外也應實施對國家、民間企業等外部機構的派遣研修。

2.各局研修機關部分（其研修內涵，詳見附錄貳）

各局研修機關應執行事務機構內公務員的能力開發，同時也要實施固有課題的相關實務—包含各職場的管理與監督者，都應透過在職訓練的實踐，積極進行職員的培育工作。因此，各局研修機關除了要與中央研修所合作之外，同時也須共同執行共通課題及跨局的相關研修，俾使各局研修機關能相互合作及協助。

參、東京都職員研修計畫的主要內容

日本中央研修所的研修工作內容，與各局研修所所辦的公務員研修工作，其實是相互為用，彼此支援的。因此其所辦的職員研修工作，與各局職員研修所是大致相同的；茲說明如下：

一、培育「專業職員」的工作內容—本項工作有：

(一)開發各層級職務的共通能力

中央研修所為了支撐組織的架構，乃將各層級職務(含新任者的研修、科長的研修、課長輔佐的研修、

管理職候補者的研修、課長的研修等)定位為基本的研修，爰進行各職層職務的必要訓練；其中對於共通能力的開發即為重點工作。

在這項研修中，新任者的研修是集中在授予作為公務員所應具備的基礎的知識。至於對於管理與監督者研修，則在提升其管理與監督職的戰略即實踐的管理能力，以及授予指導與培育其所屬職員所必需的知識與技法。

(二) 開發實踐的能力

關於開發實踐能力的研修，主要在提升業務改革的精神與執行職務所必要之技藝，因此這項研修工作的主要用意就在於發揮公務員在職場的能力與行動的實踐力。

二、實務能力的研修

這項研修工作是以新任職員為研修對象；其研修內容是以會計、薪資及制度、契約、文書及支援工作等內涵為主。

三、提升幹部人才的能力

這項研修工作是以管理職及管理職候補者為對象；其目的在提升管理職所必要的課題設定力、實行力與組織運作力，以培育推動改革的幹部人才。其中對於管理職候補者的研修，主要是授予經營管理與關於各行政領域的廣泛知識，同時也要賦予學習英語的動機，俾能適切培育出擔當將來中樞幹部人才。

四、海外研修的再開

為了要磨練公務員實戰的語文能力，同時要能適切解決都政的關鍵課題，中央研修所也會派遣年輕的公務員到海外研習公共政策的專門知識，並磨練可以與海外作辯論及交涉的溝通能力；此外也會派遣管理職及管理

職候補者至國外之公共政策大學院校進修（大學院派遣計畫）。

五、派遣研修

中央研修所也會適時派遣管理職候補者到國家與高度專門性的民間企業研修，以培育擔當職場中樞任務的人才。

六、支援各局研修

中央研修所也會適時支援局研修所關於人權、平等與防止瀆職等研修工作的師資，也會透過講師培育研修，來培育研修講師與職場領袖。

七、支援在職訓練

為了培育各局在職訓練的種子教師，中央研修所同時也對各層級職務施以在職訓練的有效方式，俾使各層級職務能學習到良好在職訓練的實踐方法。

八、支援自我啟發的內容

中央研修所會利用適當時機，取得相關而適當的主題，利用衛星通信教學與定期舉辦夜間研討會，使公務員（尤其是管理職候補者）能獲取自我啟發的契機（尤其是經營管理能力的自我啟發能力）。

九、各局研修機構的聯繫

為了更有效果的培育組織要求的人才，中央研修所會適時與各局研修機構的連繫，以求研修內容的整合，同時推薦研修生參加中央研修與各局研修機構的研修，活用研修成果。

肆、東京都研修所現階段的研修重點

基於前開基本見解的體認，中央研修所規劃並正式執行的 2008 年研修計畫，是以下列工作為重點：

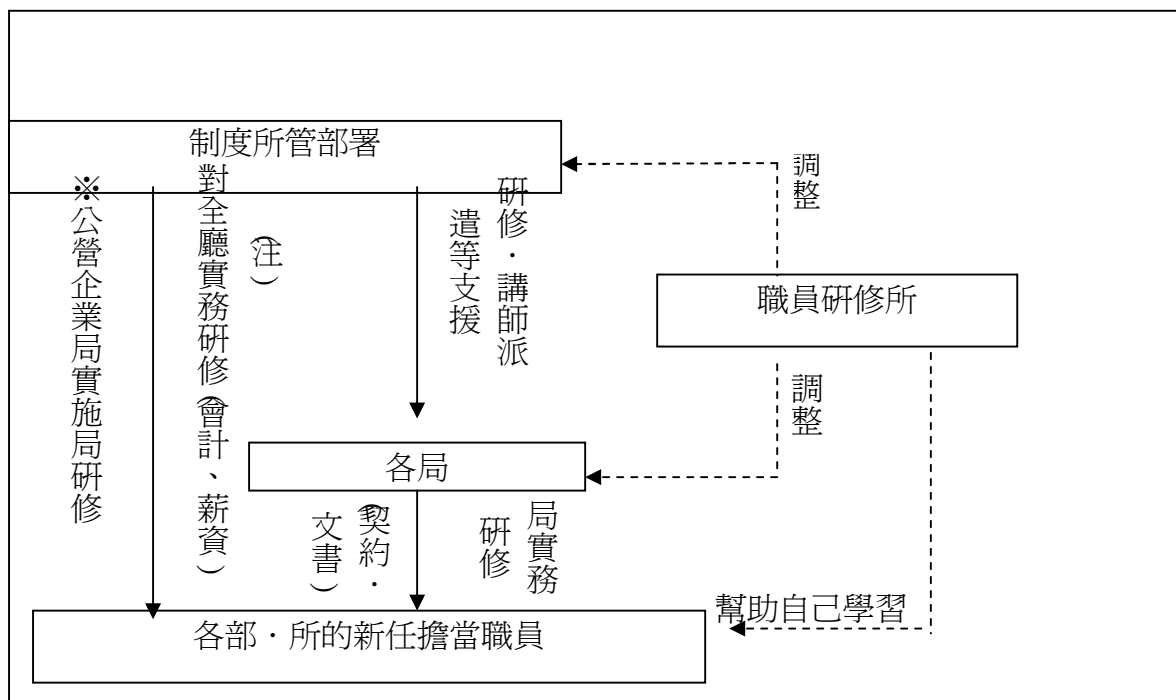
一、推行「專業職員」的培育工作—本項工作有：

(一) 依據「東京都職員人才培育基本方針」所訂基本方針，培育各層級公務員的「專業職員」。這項工作是為了提升各不同層級公務員的實踐力與實務能力，透過區分層級的研修，增添各層級公務員的職責；其工作包含以下二項：

1. 對於新進職員，盡速授予關於都政的基礎知識，提高關於實務上的專門能力，培養在職場面對發現及改善課題的意識，以建立作為「專業職員」的工作環境。
2. 對於管理與監督層級者，應培養其全觀的視野，並提升其在職場的經營管理能力，俾能發揮其「專業職員」的能力並開發必要的能力。

(二) 培育公務員共通且必備的基本實務知能(包含會計、薪資、契約、文書等)。這項研修工作必須要由中央研修所、各局研修機關，以及制度所等各層級機關間的相互合作及成果測定。(如圖 2)

新進職員實務研修(會計、薪資、契約、文書)圖示 (圖 2)



備註：中央研修所針對總務局長特別指定之研修，是由總務局長預先指定局之局長來進行。

二、提升管理職的經營管理能力—本項工作有：

- (一) 針對管理職及管理職候補者的研修；其目的在提升課題設定能力、實踐力、組織運作力等。
- (二) 培育並確保管理候補者可以為政策辯護，也可以與民間團體做政策辯論的技能。

三、培育具全球化與國際觀的人才

由於東京都的都政府事務中，涉及國際事務交涉能力的課題正急速增加；各局掌理的事業也觸及海外實務，所以必須反映海外情勢的政策立案，變成不可或缺。也因此自 1997 年開始，原已停止的海外研修也就從新再開；目的就為了要培育出具備有語文能力、對外交涉能力與擬定政策能力的國際關係業務人才。

四、強化心理健康的對策

為了要讓東京都的公務員能強化在職場上自我照顧的能力，並且營造可以讓職員安心工作的健康環境（尤其要能提升管理與監督層級的公務員對工作環境的對應能力），因此，充實公務員精神健康的相關基礎知識，確實不可少。

五、確立公務員的使命感與倫理觀—本項工作有：

- (一) 為了要提高公務員（尤其是新進人員）經常以民為尚的工作意識，研修工作必須要訓練公務員真切體會「以人民的觀點來執行職務」的使命感與倫理觀。
- (二) 為了預防職員瀆職不法的行為，強化防止瀆職的組織檢察機能，必須落實防止瀆職等非法行為的

研修。

(三) 充實公務員的守密觀念(包含個人資訊的保護與防止資訊洩漏)。

六、積極培養人權意識—本項工作應著種在「培養人權觀念」、「落實禁止差別待遇的平等意識」、「防止性騷擾」及「防止仗勢凌人」等人權意識。

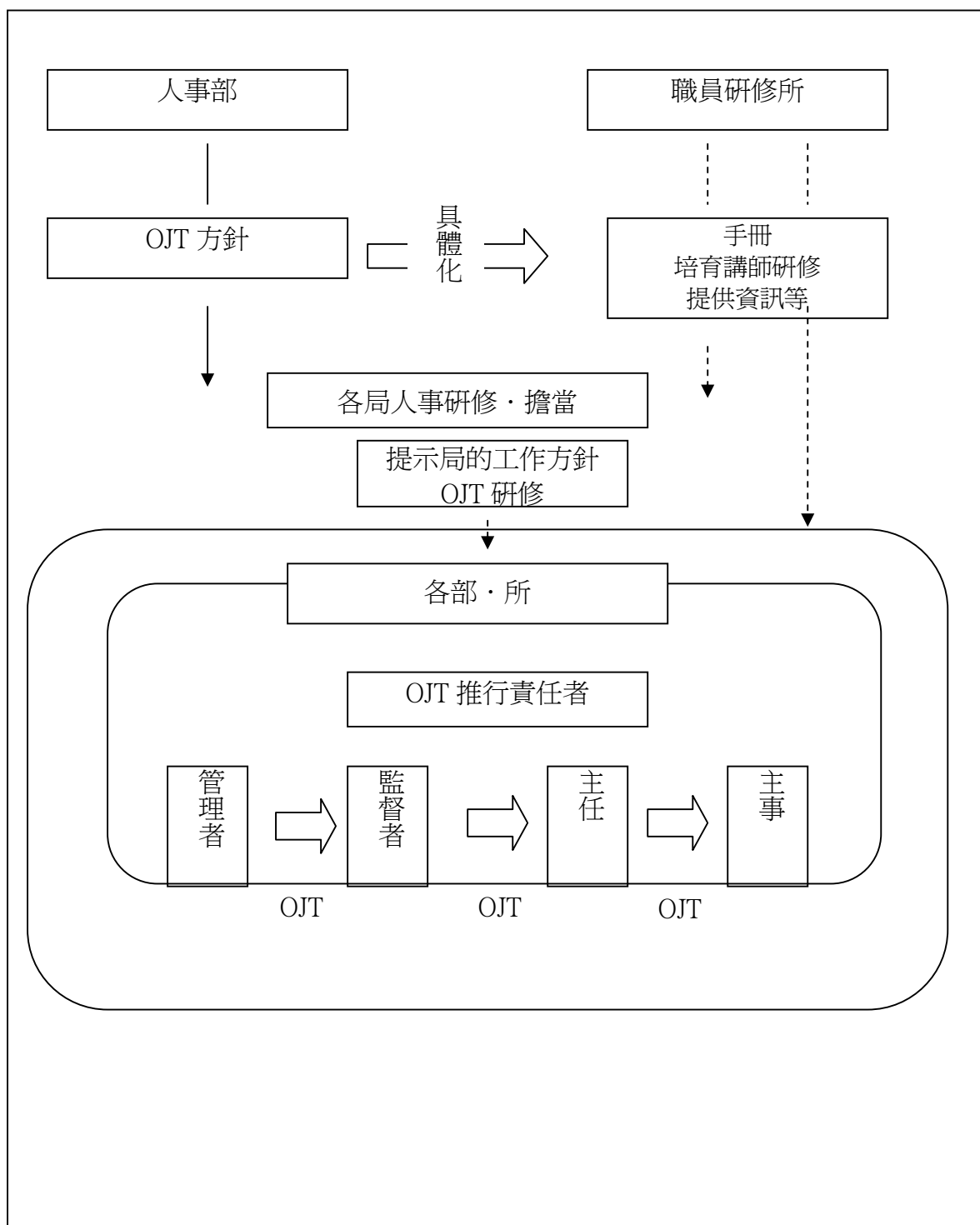
七、在職訓練的固定化與活性化—本項工作有：

(一) 為了使公務員充分認識在職訓練的重要性，中央研修所及各局研修機關應依據「東京都職員在職訓練方針」，活用在職訓練，俾在職訓練的固定化與活性化(如圖 3)。

(二) 透過研修，提高管理與監督者的指導與培育能力。

OJT 的推行體制圖示

圖 3



備註：表中所用 OJT 即是在職訓練 (On Job Training) 之意

八、促進職員自己啟發—本項工作有：

- (一) 舉辦自我啟發研討會，使公務員能親自參與能力開發。
- (二) 提供有助於自我啟發的資訊，以支援職員的自我啟發的能力。

伍、本章小結

日本實施地方自治與地方分權，公務員法制分別訂有國家公務員法與地方公務員法，爰中央與地方政府係分別訓練所屬公務員。也因此，不論是中央或地方機關，都設有各自的研修場所，也有共同分擔經費籌設之研修場所。

但因東京都職員研修所（即中央研修所）與各局研修機關之間，確實存在著既分工又合作的關係與作為，因此各級不同研修機關間，不但聯繫密切，而且相互支援，都在謀求彼此研修內容的整合。其中值得一提的是：日本各地方政府為使所屬公務員了解及體驗中央機關業務，並建立與中央機關之人際網絡，會以派遣研修方式，派員至中央相關機關或研修機構，做為期一年的學習機制。

另外，日本公務員的研修，雖然不是陞遷的必要條件，但整體研修體系與公務員的職務層級設計，是互相對應的—以東京都研修所為例，從主事、主任、係長、課長輔佐、課長、部長至局長等，都是依其職務遂行力、組織支援力，乃至於議題設定力、實行力及組織營運力等，給予不同重點或比重的訓練。

第六章 考察的心得

本次考察的時間雖然緊湊，但由於日方所派出來為考察團團員說明的成員，都具有相當經驗與訓練的課長，加上他們也都非常樂意與考察團團員對談，因此考察成果相當豐碩；茲扼要說明主要心得如下：

壹、退休制度方面

綜合以上日本國家公務員的退休制度，可知該國自1953年建立公務員的退休制度以來，一直都以建構「公務員職業永業化」為基本方針，因此除非是基於特定目的考量（例如為了精簡組織、淘汰不適任人力等—此時會有「勸獎退職」的推出），否則都會落實「定年退職（屆齡退休）」制度，甚至透過「退休人力再進用」的機制來充分運用公務人力—這幾乎是該國近十年來的國家人事政策。也因此，該國公務員的退休制度，誠有以下值得我們審慎琢磨與探究之處：

- 一、日本在1985年所建立的公務員的屆齡退休，明定「屆齡退休年齡為60歲，以及基於事實需要而將退休人力再延長任用；期間最長為3年」的制度，相較於我國「訂定65歲為命令退休年齡，以及因事實需要而再延長服務；期間最長為5年」來看，我國現行退休制度似乎比日本國家公務員的命令退休制度，較具前瞻性。
- 二、日本推行多年，但成效並不彰顯的「勸獎退職」⁷，較諸我國幾度政策性地透過所謂「加發慰助金的優惠退休給與機制」，來鼓勵受組織精簡的公務人員申請自願退休（例如民國88年的精簡前台灣省政府組織的政策等），其實彼此確實是還有可以相互觀摩與學習

⁷. 依照本次與該國人事院代表訪談中所獲得的資訊顯示，日本政府即便有了「勸獎退職」的制度，但實施這麼多年來，一方面礙於同事之情，一方面礙於毫無強制性，以至於該項制度施行迄今，勸獎退職制度的推行成效，事實上並不理想。

的餘地。

- 三、日本國家公務員的退休給與，目前共有兩層；其第一層是共濟年金（共有兩級）；第二層是依任職年資及最後在職薪資計算，並由政府恩給的退職津貼。這與我國退休公務人員依法退休時可以領取「第一層的一次給付之公保養老給付」及「第二層的按月支（兼）領之月退休金或一次退休金」相較，其實是不如我國優渥。但從另一個面向來思考，這未曾不是正在思索退休制度改革的我國所可以用以參考的對照之一。

貳、日本公務員的共濟組合制度方面

一、共濟組合制度的特色

日本公務員的共濟組合雖然是由各個行業的自助互助理念，逐漸發展而來，但是如今日本公務員的共濟組合制度，卻已然是建構日本公務員退休之後的安全防護最為重要的機制之一。這其中關鍵就在於日本公務員的共濟組合層級，較諸一般民間的「單一厚生年金」要多一個層級。

另，日本公務員除了有以上兩級共濟組合的保障之外，由於其三種給與（含長期給與、短期給與及福利事項給與）的適時、適度地給付，其實是使公務員無論是在職期間發生困難事故，或是在退休之後，仍得保有基本經濟安全生活的主要因素。相對地，我國一則因為受限於政府財政條件；二則因為我國公務員已經擁有相當健全的第二層退休金給與，因此我國公務人員在第一層年金的規劃與設計上，日本共濟年金所為設計與規劃的思維，其實也提供了我們做進一步政策思考的參據。

二、共濟組合制度的財務經管事務

日本共濟組合的財務來源是依據其給與項目，本於財務平衡的原則，分別來自於參加組合的公務員及政府機關（提撥比例已說明如前），因此藉由穩健的經營管

理，以累積其財務，應是日本共濟組合在功能運作上所必須審慎以對的課題。從而日本各共濟組合的財務運用皆本於「安全」與「績效」並重的兩大執行原則，誠可供我國目前管理退休撫卹基金及公保準備金時，所應秉持的政策思維方向。

參、日本退休公務員的再任用制度方面

由於日本是個人口高齡化的國家；又為了減緩人口高齡化所帶來的共濟年金的支付壓力，日本已自 2001 年開始，導入了國家退休公務員再任用的制度（包含工作時間、薪資支給、差假、福利等整套機制）；其可為借鏡之處概有：

- 一、這個制度施行之後，即便未必收到預的效益（因為再任工作僅能限於事務性的一般行政工作，且需離開原來服務的機關去工作），但就其積極正視人口老化趨勢所做的政策調整與作為來看，其實頗值得我國在推動退休制度改革時，嚴肅地去面對與思考。
- 二、日本政府訂有「推薦退休人員到其他機關或行政法人，甚至是民間事業機構再任用時，應嚴守『旋轉門條款』的規定，而且再任用之前，還需經過「監事委員會」的嚴格審查後，才可以再任用」的機制。上開機制雖然間接限制了其「退職再任」機制的效果，但就落實社會公平與正義的角度而言，上開旋轉門條款的規定，確實不失為是一項值得我們借鏡的措施。

肆、日本公務員的訓練進修制度方面

日本公務員的訓練進修制度，有以下幾點，頗值得我們省思：

- 一、日本政府因為考慮「人口高齡化的趨勢，使得社會對於公務員研修活動相當重視」的驅趨勢日益明顯，因此國家公務員的研修制度越來越受到重視；從而不論是中央或地方機關，都設有各自的研修場所，亦有共

同分擔經費籌設之研修場所（例如東京都 23 個區公所另集資合設一個研修所）。但因東京都職員研修所（即中央研修所）與各局研修機關之間，確實存在著既分工又合作的關係與作為，因此各級不同研修機關間不但聯繫密切，而且相互支援，都在謀求彼此研修內容的整合。

以上與我國無法將訓練機構相互簡併，又無法避免同一訓練資源重複浪費的情形相較，其實是我們所應該仔細思考，也可能是我國在訓練進修制度的設計與規劃上，所應該審慎思謀改善的問題。

- 二、日本是實施地方自治與地方分權的國家；其公務員法制是分別訂有國家公務員法與地方公務員法，爰中央與地方政府係分別訓練所屬公務員。惟地方政府為使所屬公務員了解及體驗中央機關業務，並建立與中央機關的人際網絡，常以派遣研修方式，派員至中央相關機關或研修機構，做為期 1 年的學習機制，這雖與我國借調制度（由甲機關借調至乙機關工作）不同，但確也有值得我們參考的餘地。
- 三、日本公務員的研修，雖然不是陞遷的必要條件，但整體研修體系與公務員的職務層級設計，互相對應—以東京都研修所為例，從主事、主任、係長、課長輔佐、課長、部長至局長等，都是依其職務遂行力、組織支援力，乃至於議題設定力、實行力及組織營運力等，給予不同重點或比重的訓練。這一部分，在我們國內，其實也已行之多年；其效果亦頗為顯著（例如國家政務研究班、國家發展研究班、高階人才培訓班、政策研究班、精英領導班、專長訓練班等）。

第七章 感謝一代結語

本次赴日考察，對於該國國家公務員與地方公務員的退休制度、共濟組合制度、退休公務員的再任用制度及公務員訓練進修制度的運作，有更深入的瞭解，確可作為考試院規劃相關人事法制之參考。惟以行程倉促，且參訪時間適值年終，以及日本國家年假，致參訪的行程受到侷限，未能有更多的探究，確有美中不足之處。

但總的來說，本次考察團能在有限的時間之內，先後就所擬欲瞭解的相關問題，獲得日本人事院、互助共濟組合聯合會，以及目黑區公所等機關的相關官員們懇切說明，也獲得渠等所提供的詳實說明資料，因此這次考察誠可謂圓滿成功。這期間所當感謝者，當然首推我國承外交部及我國駐日代表處人員的鼎力協助，謹此致謝。

附 錄

壹、日本國家公務員法制中有關公務員退職規定

一、國家公務員法(昭和 22 年法律第 120 號)的規定

昭和 56 年(1981)依法律第 77 號導入屆齡退休制

平成 11 年(1999)依法律第 83 號導入再任用制度

(一) 命令退休相關規定

第 81 條之 2

職員達到屆齡退休年齡時，除法律另有規定外，需於達到該年齡後最初的 3 月 31 日或者首長指定日兩者較早的日期退休。

前項的屆齡退休年齡為 60 歲，惟下列職務的屆齡退休年齡另有規定：

- 一 醫院、療養院、診療所等醫師年齡為 65 歲。
- 二 警衛為 63 歲。
- 三 具有特殊性職員或人員補充困難，於 60 歲退休足認顯不適宜之情形，於不超過 65 歲範圍內，由人事院規則訂定其屆齡退休年齡。

前 2 項規定，不適用於臨時人員。

(二) 屆齡退休的特例—第 81 條之 3

首長對於達到屆齡退休年齡職員，如有充足理由認為該職員之職務具有特殊性，其退休將使公務運作產生障礙時，可自退休日起算不超過 1 年的範圍內，允其延長服務。

前項期限屆至時，延長服務理由仍未消失，經由人事院同意，首長可再予延長其服務，惟延長期限最長自屆齡退休日起算，不得超過 3 年。

(三)屆齡退休者的再任用－第 81 條之 4

首長依據屆齡退休人員以往之工作績效，可選任再任用人員，任用期間 1 年以內，擔任全職工作。前項職務任期，依據人事院規則，可於不超過 1 年範圍內更新。

前二項任期的末日，以該再任用者年齡達到 65 歲以後的最初 3 月 31 日為最後期限。

(四)第 81 條之 5

首長依據屆齡退休人員以往之工作績效，可選任再任用人員，任用期間 1 年以內，擔任非全職工作。

依前項規定採用職員之任期，準用前條第 2 項及第 3 項之規定。

二、人事院規則 11-8(職員的屆齡退休)

第 1 條 本規則係依據國家公務員法（以下簡稱本法）第 81 條之 2 及第 81 條之 3 有關職員屆齡退休之實施，訂定必要事項。

第 2 條（屆齡退休的特例）

本法第 81 條之 2 第 2 項第 1 號規則所指醫院、療養所及診療所等，係指下列單位：

- 一 醫院、療養所及診療所
- 二 監獄、少年監獄、拘留所、少年感化院、少年鑑別所及女子輔導院
- 三 入國者收容所
- 四 檢疫所
- 五 國立保養所、國立兒童自立支援設施及國立智能障礙兒設施
- 六 環境調查研修所
- 七 除上開單位以外，負責醫療業務的設施

第 3 條 本法第 81 條之 2 第 2 項第 2 號規則所定職員，係指適用給與法行政職俸給表(二)職員中之以下人員：

- 一 警衛
- 二 工友

第 4 條 本法第 81 條之 2 第 2 項第 3 號之規則所訂職員，列於別表之中。

前項職員之屆齡退休年齡，列於同表下欄。

第 5 條（達到屆齡退休者之任用）

除再任用情形外，各機關不得任用已屆限齡退休

人員（不包括臨時人員）；惟於屆齡前經任用特別職、地方公務員、屬於沖繩振興開發金融公庫職務或其他經人事院同意等職務者，不在此限。

已屆限齡退休人員不得變動其職務；惟因法令修正、組織變更等異動，從事與之前相同業務之延長服務職員，以及再任用職員，不在此限。

第 6 條（勤務延長）

本法第 81 條之 3 所指首長，不包含所兼任官職之首長。

第 7 條 延長服務係指職員屆限齡退休時，如有下列情形之一者，得同意延長服務：

- 一 該職務需具有高度專業知識，熟練技能及豐富經驗，不易尋得接任者。
- 二 該職務條件或環境具有特殊性，不易尋得接任者，其退休將使業務推行產生重大障礙。
- 三 該員為重大業務主要負責人，如其退休將使業務之持續產生重大障礙。

第 8 條 首長對於延長服務之實施及延長期限，需經職員之同意。

第 9 條 首長於延長服務期滿前，如延長服務原因已消失，經職員同意後得縮短期限。

第 10 條 職員於有延長服務、延長服務的再延長或縮短情形，該職員如有兼任其他職務者，需通知該兼任職務之長官。

三、人事院規則 11-9（屆齡退休者之再任用）

（總則）

第 1 條 本規則係規範有關屆齡退休者再任用之相關事項。

第 2 條 再任用之施行，不得違反本法第 27 條平等原則、第 33 條任免的基本規定及第 55 條第 3 項之規範事項。

屆齡退休者不得以本法 108 條之 2 第 1 項職員團體的構成員或同條之 7 其他規定為理由，於再任用期間為不法之作為。

（再任用之對象）

第 3 條 本法第 81 條之 4 第 1 款規定於屆齡退休日前退休者，其中基於年資考量等依本法第 81 條之 2 第 1 款規定退休者與符合人事院規則於依本法第 81 條之 3 規定繼續工作後而退休者，詳如以下所列：

第 4 條 本法第 81 條之 4 第 1 款規定於屆齡退休日前退休者，其中基於年資考量等依本法第 81 條之 2 第 1 款規定本法第 81 條之 4 第 1 款規定於屆齡退休日前退休者，其中基於年資考量等依本法第 81 條之 2 第 1 款規定退休者與符合人事院規則於依本法第 81 條之 3 規定繼續工作後而退休者，詳如以下所列：

(1) 1 至 10 年者，每年給與月俸額的 100%。

(2) 11 至 15 年者，每年給與月俸額的 110%。

(3) 16 至 20 年者，每年給與月俸額的 160%。

一 任職 25 年以上退休，自退休次日起未超過 5 年。

二 前款人員復再任用者。

三 除前 2 款人員外，任職 25 年以上退休，自

退休次日起算未滿 5 年，依自衛隊法第 44 條之 4 第 1 項或同條第 5 項規定任用之人員。

第 4 條之 1 符合人事院規則於依本法第 81 條之 4 第 1 項所規定，根據自衛隊法屆齡退休者，詳如以下所列：

- 一 自衛隊法第 44 條之 4 第 1 項第 1 款、第 2 款、第 4 款及第 5 款之人員。
- 二 屬於自衛隊法第 44 條之 4 第 1 項第 3 款及第 6 款人員，自退休日起算尚未滿 5 年者。
- 三 前款人員復再任用者。
- 四 除第 2 款及第 3 款規定之外，屬自衛隊法第 44 條之 4 第 1 項第 3 款或第 6 款人員（限於連續任職 25 年以上人員），且自其退休次日起算未滿 5 年，或依同法第 44 條之 5 第 1 項規定任用之人員。

（更新任用期間）

第 5 條 再任用期間之更新，於再任用期間屆至前，經評估職員表現良好，可延長該期間。

再任用期間之更新，需經職員之同意。

四、國家公務員退職津貼法(本報告索引公務員退職相關定)

昭和二十八年八月八日法律依百八十二號

最後修正：平成十九年五月二十五日

第一章 總則

(適用範圍)

第 2 條 本法規定之退職津貼，適用於服經常勤務之國家公務員（包含定年退職後，再任公職之公務員及特定獨立行政法人內，除董監事以外之所屬人員）。皆於退職時給付之（因死亡而退職者亦同）。

職員以外之人員，其勤務型態比照職員者，依政令規定，適用本法之規定。

(退職津貼給與)

第 2 條之 2 本法規定之退職津貼，除其他法令另有規定外，應依本法之規定，並以現金直接支付領受者全額。

依第 2 條之 3 及第 6 條之 5 規定所支給的退職津貼（以下稱一般退職津貼），以及依第 9 條規定支給的退職津貼，應自職員退職日起一個月內給付之。但因死亡而退職者之退職津貼，於無法確知其應領受人或有其他特別情事時，不在此限。

第二章 一般退職津貼

第 2 條之 3 退職津貼之總金額，包含依據第 3 條至第 6 條之 3 的規定所計得的退職津貼基本額，加上第 6 條規定所計得的退職津貼調整額。

(因個人因素退職的退職津貼基本額)

第 3 條 除因第 4 條及第 5 條規定情形外，退職人員的退

職津貼基本額是以退職日的月俸額（按日計薪者是相當於 21 日日薪的金額計算），依下列各款區分其連續服務期間，乘以各該款所列比例後，所計得的合計金額：

- (1) 1 至 10 年者，每年給與月俸額的 100%。
- (2) 11 至 15 年者，每年給與月俸額的 110%。
- (3) 16 至 20 年者，每年給與月俸額的 160%。
- (4) 21 至 25 年者，每年給與月俸額的 200%。
- (5) 26 至 30 年者，每年給與月俸額的 160%。
- (6) 31 年以上者，每年給與月俸額的 120%。

前項人員中，非因傷病或死亡，而是個人因素退職者，其退職津貼的基本額，在符合下列各款的情形下，是依前項規定所計得的金額，乘以款所定比例的金額，不受前項規定限制：

- (1) 1 至 10 年者，按上開基數內涵的 60% 計給。
- (2) 11 至 15 年者，按上開基數內涵的 80% 計給。
- (3) 16 至 19 年者，按上開基數內涵的 90% 計給。

第 4 條 連續任職 11 年以上而未滿 25 年者，依國家公務員法第 81 條之 2 第 1 項規定退職者（包括同法第 81 條之 3 第 1 項所定期限及同條第 2 項所定延長服務期滿而退職者），或比照此等人員而依其他法令規定退職者，或連續服務未滿 25 年而非因個人因素退職者，其退職津貼基本額應以該人退職日的月俸額，依以下各款區分連續服務期間，乘以各該款所列比例計得金額的合計數額：

- (1) 1 至 10 年以下者，按上開基數內涵的 125% 計給。
- (2) 11 至 15 年者，按上開基數內涵的 137.5% 計給。

(3) 16 年以上者，按上開基數內涵的 200% 計給。

前項人員因通勤發生傷病而退職，或因死亡退職（因公死亡除外），或在已屆退職年齡之日以後，非因個人錯誤而退職者，其退職津貼基本額準用之。

第 5 條 因組織編制減少，或因組織變遷、裁撤，或發生員額過剩而退職者，或因公傷病、死亡而退職者，或連續服務滿 25 年而依國家公務員法第 81 條之 2 規定退職者，或因比照此等人而依其他法令規定退職者，或因連續服務滿 25 年以上，依個人因素退職者，其退職津貼基本額是：退職日月俸額，依下列各款區分其連續任職期間，乘以各該款所列比例計得的金額之合計數額：

(a) 1 至 10 年者，按上開基數內涵的 150% 計給。

(b) 11 至 25 年者，按上開基數內涵的 165% 計給。

(c) 26 至 34 年者，按上開基數內涵的 180% 計給。

(d) 35 年以上者，按上開基數內涵的 105% 計給。

前項連續任職 25 年以上，因通勤發生傷病而退職者，或因死亡而退職者，或在屆齡退休年齡日後，因個人過錯而退職者（符合前項規定者除外），其退職津貼基本額準用之。

（退職津貼基本額的最高限額）

第 6 條 依據第 3 條至第 5 條規定所計得的退職津貼基本額，如果超過以退職日之月俸額乘以 60 以後的所得額時，以乘得的金額，作為該人退職津貼的基本額。

第 6 條之 4 退職人員退職津貼的調整，以該退職者基本在職期間起始日，至該退職者基本在職期間的最後一日，依各該月中，該退職者所屬下列各款職員的分類，以各該款所定金額中，自最高額者，依序排列，合計其第 1 依順序到第 60 順序的調

整月俸額後的金額：

類 別	調 整 金 額 (單位：日元)
第一分類	79,200
第二分類	62,500
第三分類	54,150
第四分類	50,000
第五分類	45,850
第六分類	41,700
第七分類	33,350
第八分類	25,000
第九分類	20,850
第十分類	16,700
第十一分類	0

(一般退職津貼金額的特例)

第 6 條之 5 第 5 條第 1 項規定的人員在符合下列各款情形時，其退職津貼金額未滿「該人退職日基本給與月俸額乘以各該款規定比例所得之金額」者，以該乘得的金額，做為該人的退職津貼金額：

連續任職年資	給與金額
未滿 1 年者	基本給與月額 X 270%
1 年以上但未滿 2 年者	基本給與月額 X 360%
2 年以上但未滿 3 年者	基本給與月額 X 450%
3 年以上者	基本給與月額 X 540%
備註：表內所稱基本給與月額，指法定的俸給及扶養津貼月額，以及地域津貼、廣域異動津貼與研究調查津貼之合計金額。	

(連續服務期間之計算)

第 7 條 退職津貼的年資計算，應以在職期間之職員身分連續在職的期間計算之。

前項期間的計算，應自到職日之月份起算，至退職日之月份為止。

職員退職時，若在退職日或退職之翌日起在任職時，是為連續在職。

前 3 項在職期間中，休職月數如有超過 1 個月者，應扣除相當於該在職月數的 2 分之 1 月數。

(退職津貼給付的限制)

第 8 條 符合下列各款情形之一者，不給與一般退職津貼：

- 一、受懲戒免職處分或類此處分者。
- 二、因失職或類此規定而退職者。
- 三、依國家公務員法第 98 條第 3 項而命令退職，

或類此處置者。

一般退職津貼中，相當於第 6 條之 4 所計得的退職津貼調整部分，在下列情事之一時，不為給與：

一、依據第 1 條第 3 項及第 5 條之 2 所計得的退職津貼基本額為 0 者，如非傷病或死亡，而是因個人因素退職，且連續任職年資在 9 年以下者。

二、因個人過錯而退職者。

三、退職當日或翌日再任公職者。

第 3 章 特別退職津貼

（未受預告而退職者之退職津貼）

第 9 條 職員退職後符合勞動基準法第 20 條或船員法第 21 條、第 46 條時，其退職給與包含一般退職津貼。但一般退職津貼少於規定之金額時，在一般退職津貼外，給與相當之差額，做為退職津貼。

第 4 章 雜則

（遺屬的範圍及順序）

第 11 條 第 2 條規定的遺屬，指下列各款人員：

一、配偶（職員死亡當時，已有事實婚姻關係）。

二、子女、父母、孫子女、祖父母及兄弟姐妹；但以職員死亡當時確係依靠該死亡公務員扶養者為限。

三、除前款所列人員外，於職員死亡當時，依賴其維生之親屬。

四、不符第 2 款之子女、父母、孫子女、祖父母及兄弟姐妹者。

前項人員領受退職津貼之順位，依前項各款順序認定之。其屬第 2 款及第 4 款所列人員者，依該款順序認定之；其中，父母應以養父母為優先；祖父母以養祖父母為優先。

領受退職津貼之同一順序有 2 人以上時，依其人數平均分配之。

(退職津貼之返還)

第 12 條之 3 已退職並領取一般退職津貼者，如其於基本任職期間涉及刑案，並被科處有期徒刑以上之行為時，各省廳之首長得命其返還已領之一般退職津貼的全部或一部分。

前項應返還已領一般退職津貼之範圍、返還程序及其他有關事項，另以政令訂之。

貳、各局研修機關的工作內容

日本各局研修所的研修工作內容，與中央研修所所辦的公務員研修工作，其實是相互為用，彼此支援的。因此其所辦的職員研修種類，與中央研修所是大致類似的；茲說明如下：

一、培育「專業職員」之工作—本項研修包含有：

(一)充實各層級職員之能的研修

為了圓滿執行各局的事務事業，該研修所會透過各層級職員的研修，教予各局與各職場執行業務之公務員所必要的知識，使其能有效分別各種職責之所在。

(二)充實實務的研修

- 1.本項研修，旨在對各局與各職場公務員實務上所必須具備的能力與專門知識或技術的學習、提升，同時充實公務員本身應學會的實務領域。
- 2.本項研修在會計與薪資的領域內，是要使新進公務員參加制度所管部署進行的研修；其研修內容，主要是針對契約、文書。因此是以新進公務員為對象，全部實施研修；另為了增進研修效果，研修過程中，也必須進行用以確認理解程度的效果測定。
- 3.研修的重點課題

各局研修所的研修中，本項研修算是最為重要的項目；因為這項研修是關於人權與平等問題，以及防止瀆職等非法行為等公務員所必須具備的倫理問題。也因此，這項研修應側重在課題與人事考核制度上；必要時應該活用在中央研修所培育之講師，對所屬職員實施研修。

二、實施固定化及活性化在職訓練

各局所施行的在職訓練工作，應以各部或所的在職訓練責任為中心，積極推行到各職場的在職訓練工作。因此在各局研修機關中，對於管理與監督者實施在職訓練研修時，也應同時支援各職場的在職訓練工作。

三、充實精神與健康的對策

各局研修所應該針對各局精神健康的現狀，對公務員教予精神健康的知識，並積極培育公務員對於精神健康的意識。

四、提升各局公務員的自我啟發能力

本項研修是在支援公務員取得相關各局事業的資格，因此其研修重點在於謀求職員投入自我啟發的動機。

參、考察期間的活動照片



與駐日代表處馮代表交換日本政情並聽取考察期間應注意事項



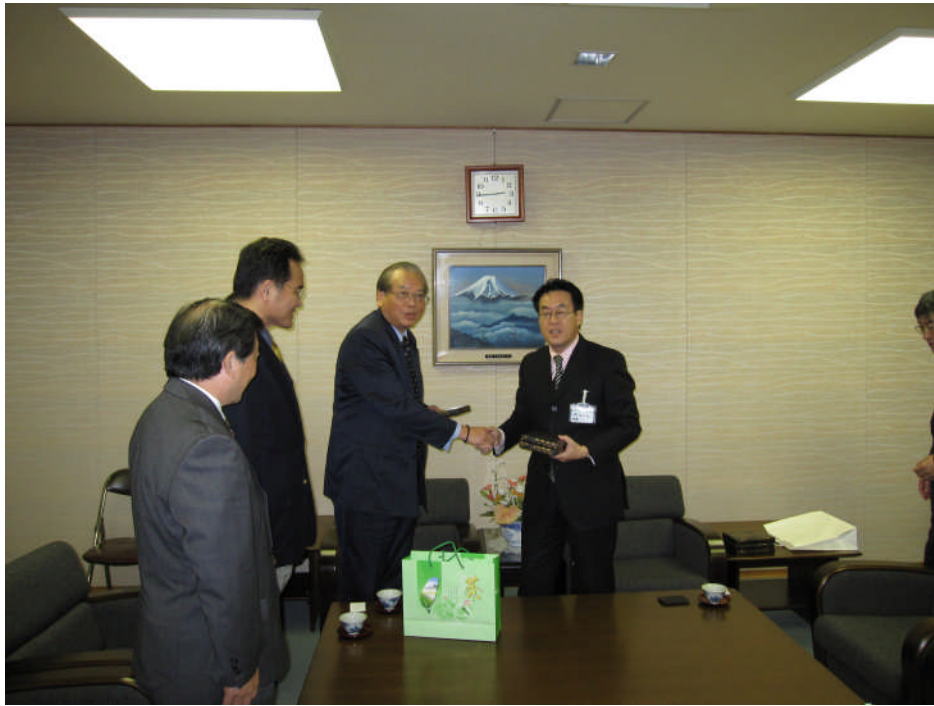
考察團聽取東京都職員研修所之業務簡報



考察團致贈禮品予東京都職員研修所〔左為高團長，右為押元所長〕



與東京都職員研修所相關人員訪談後留影



與目黒區公所區長會談後互贈禮品〔圖右為木青英二區長〕



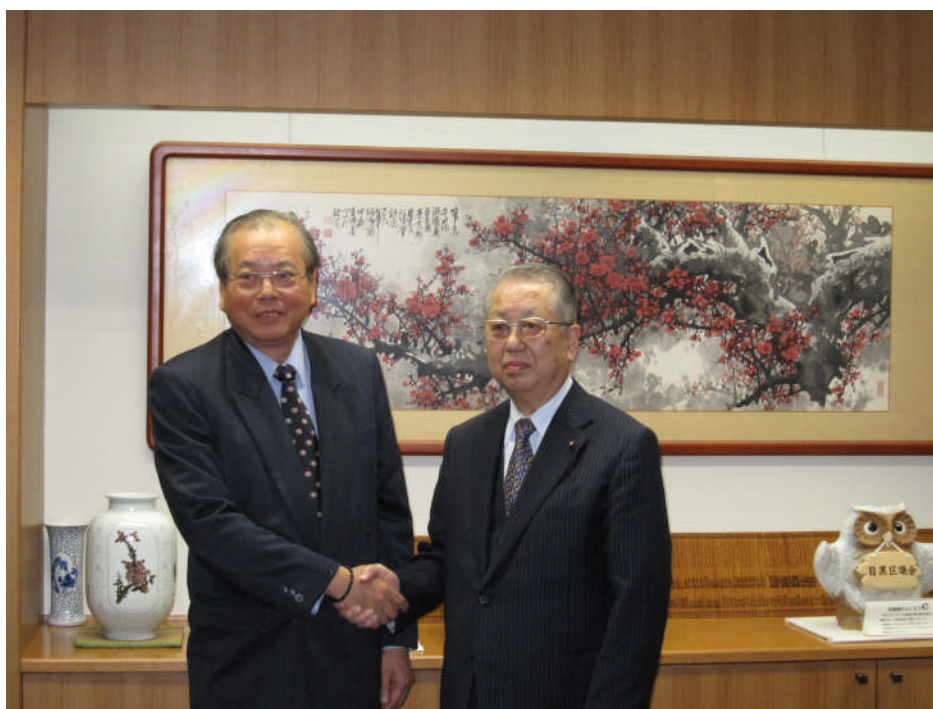
與目黒區公所區長會談後留影〔前排圖中央為木青英二區長〕



目黒區公所人事課長業務簡報〔左為人事課長，右為總務部長〕



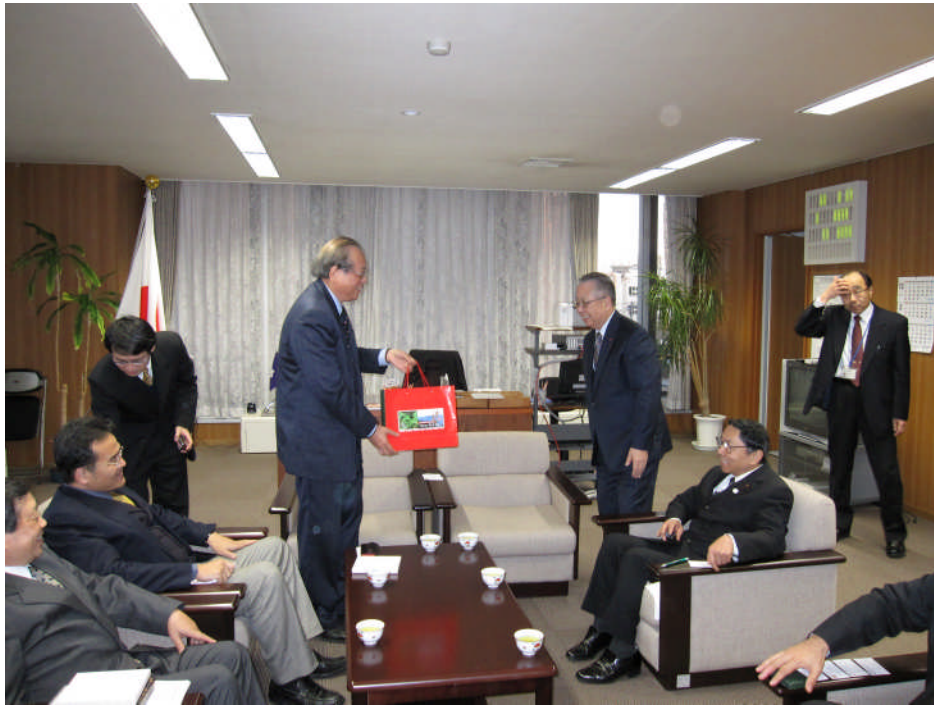
考察團於目黒區公所聽取業務簡報



團長與目黑區議會議長會談後留影〔右為兩宮正宏議長〕



考察團於目黑區議會聽取簡報



團長致贈目黑區議會議長禮物〔圖中右立者為雨宮正宏議長〕



目黑區議會訪談後與雨宮議長及議員們合影



團長致贈人事院生涯設計課長禮品〔右受禮者為佐佐木雅之課長〕



聽取人事院生涯設計課長業務簡報〔右受禮者為佐佐木雅之課長〕



東京都共濟組合事務局答覆問題〔左為管理部總務課長志村先生；右為年金保險部年金課長比留間 晴 久〕



團長致贈東京都共濟組合事務局禮品
〔左受禮者為外務部外務課長加藤英典〕



與東京都共濟組合事務局課長訪談後留影



與東京都共濟組合事務局課長訪談後留影