

高齢期雇用に係る各府省アンケート調査結果の概要

【 実施期間：平成21年 1 月～ 4 月 対象府省庁：24府省庁 回答府省庁：24府省庁 】

【各府省アンケート調査結果のポイント】

退職管理の現状について、退職勧奨以外の組織の新陳代謝を図るための方策は、「独立行政法人等への出向」(12府省庁)、「専門スタッフ職の活用」(11府省庁)、「国際機関への派遣」(6府省庁)、「若手の抜擢などによる能力実績主義の徹底」(5府省庁)等

仮に65歳まで段階的に定年延長を行う場合の幹部級職員の今後の昇進管理・退職管理の在り方とそれを実現するために必要な方策は区々

局長級・審議官級で最も多いのは

「昇進ペースを概ね維持又は若干遅らせ、勧奨により65歳前に退職」(6府省庁)

+ 「官民人材交流センターの活用」(5府省庁)

「退職手当、年金等の退職給付の拡充」(4府省庁)

課長・室長級で最も多いのは

「昇進ペースを概ね維持又は若干遅らせ、一定年齢で役降り、その後現役出向、派遣、専門スタッフ職等で65歳退職」(5府省庁)

+ 「専門スタッフ職の拡充とライン職からの配置をしやすい枠組みの整備」(3府省庁)

「出向、派遣のしやすい任用上・給与上の枠組み、環境等の整備」(3府省庁)

管区機関の部長級以上で最も多いのは

「昇進ペースを遅らせ、従前の退職時の役職段階で65歳退職」(4府省庁)

+ 「専門職、スタッフ職の整備とライン職からの配置をしやすい枠組みの整備」(2府省庁)

仮に65歳まで段階的に定年延長を行う場合の一般職員の今後の昇進管理・退職管理の在り方は「全体としては昇進ペースを遅らせ、従前の退職時の役職段階で65歳退職」が最も多く(8府省庁) それを実現するために必要な方策は、「専門職、スタッフ職の整備とライン職からの配置をしやすい枠組みの整備」(4府省庁)、「出向、派遣のしやすい任用上・給与上の枠組み、環境等の整備」(3府省庁)等

定年を65歳に延長する場合、役職定年制については「必要」が4割強(10府省庁) 「必要なし」及び「回答なし」はそれぞれ約3割(各7府省庁)

役職定年制を必要とする府省庁における対象とする役職段階は、「次官級」(4府省庁)、「局長級」(8府省庁)、「局次長・部長・審議官級」(9府省庁)、「管区機関の長級」(4府省庁)など

役職定年年齢は、「局長級」及び「局次長・部長・審議官級」については、「61歳から64歳の間」が最多(各6府省庁)

65歳までの定年延長が困難な職種の有無については、「有り」が6府省庁。刑務官、看護師など

1 幹部職員の在職年齢等

	最年長	最年少	平均年齢
事務次官級	62 歳	54 歳	58.4 歳
局長級	60	52	55.6
審議官級	60	48	53.4
本省課長級	60	40	50.3
管区機関の長級	60	46	55.0

2 退職管理及び昇進管理について

退職管理の現状（退職勧奨以外の組織の新陳代謝を図るための方策）

<p>独立行政法人、国立大学法人等退職手当通算法人への出向（12府省庁）</p> <p>専門スタッフ職の活用（11府省庁）</p> <p>国際機関への派遣（6府省庁）</p> <p>若手の抜擢などによる能力実績主義の徹底（5府省庁）</p> <p>官民人材交流制度による民間企業への派遣（2府省庁）</p> <p>その他（5府省庁）</p>
<p><その他の内容></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 定年制度、辞職により代謝が図られている ・ 人事管理は定年退職を基本 ・ から を様々に組み合わせて活用 <p>など</p>

複数回答（主なもの3つまで） 無記入4府省庁

仮に65歳まで段階的に定年延長を行う場合の今後の昇進管理・退職管理の在り方及びそれを実現するための方策

- （方策）
- 下位のライン職に配置できる枠組みの整備
 - 公益法人等が担っている業務の公務への取込み
 - 専門スタッフ職の拡充とライン職からの配置をしやすい枠組みの整備
 - 専門職、スタッフ職の整備とライン職からの配置をしやすい枠組みの整備

出向、派遣のしやすい任用上・給与上の枠組み、環境整備

官民人材交流センターの活用

退職手当、年金等の退職給付の拡充

その他

今後の昇進管理・退職管理	局長級・審議官級	課長級・室長級	管区機関の部長級以上	一般職員
A:全体としては昇進ペースを遅らせ、従前の退職時の役職段階で65歳退職	3府省庁 専門職整備(1) 出向等整備(1) その他(1)	4府省庁 専門職整備(2) 出向等整備(1) その他(2)	4府省庁 専門職整備(2) その他(2)	8府省庁 下位職配置(1) 専スタ拡充(1) 専門職整備(4) 出向等整備(3) 退職給付拡充(1) その他(2)
B:全体としては、昇進ペースを概ね維持又は若干遅らせ、一定年齢で役降り、その後、公務部内でライン職以外で処遇、65歳退職	-	-	-	-
C:全体としては、昇進ペースを概ね維持又は若干遅らせ、一定年齢で役降り、その後、現役出向、派遣、専門スタッフ等で65歳退職	2府省庁 専スタ拡充(2) 専門職整備(1) 出向等整備(1) センター活用(1) 退職給付拡充(1)	5府省庁 業務取込み(1) 専スタ拡充(3) 専門職整備(2) 出向等整備(3) センター活用(2) 退職給付拡充(1)	3府省庁 業務取込み(1) 専スタ拡充(2) 専門職整備(2) センター活用(2) 退職給付拡充(1)	1府省庁 業務取込み(1) 出向等整備(1) その他(1)
D:全体としては、昇進ペースを概ね維持又は若干遅らせ、勸奨により65歳より前に退職	6府省庁 専スタ拡充(1) 出向等整備(3) センター活用(5) 退職給付拡充(4)	2府省庁 専スタ拡充(1) 専門職整備(1) 出向等整備(1) センター活用(1)	1府省庁 出向等整備(1)	1府省庁 出向等整備(1)
E:その他 (全体としては、昇進ペースを遅らせ、 ・ACDを併用 ・61～64歳の選択定年制を基本に様々な方策を併用など)	7府省庁 専門職整備(1) 出向等整備(1) センター活用(1) 退職給付拡充(1) その他(7) (定員、級別定数などの弾力的な運用など)	9府省庁 専スタ拡充(1) 専門職整備(3) 出向等整備(2) センター活用(2) 退職給付拡充(2) その他(7) (定員、級別定数などの弾力的な運用など)	7府省庁 専スタ拡充(1) 専門職整備(3) 出向等整備(2) センター活用(1) 退職給付拡充(1) その他(5) (定員、級別定数などの弾力的な運用など)	8府省庁 専門職整備(2) 出向等整備(1) センター活用(2) 退職給付拡充(2) その他(7) (定員、級別定数などの弾力的な運用など)
	18府省庁	20府省庁	15府省庁	18府省庁

今後の昇進管理等を実現するための方策：主なもの3つまで

(注) 2府省庁については、局長級と審議官級の回答が異なるため、局長級について集計

3 役職定年制について

定年を65歳に延長する場合の役職定年制の必要の有無

役職定年制の必要の有無	府省庁数	割合(%)
役職定年制は必要	10	41.7
役職定年制は必要ない	7	29.2
回答なし	7	29.2
計	24	100.0

役職定年制は必要ないとする理由

- ・能力実績主義・人事評価、適材適所の配置との関係から昇格年齢による制約は不適當（3府省庁）
- ・定年まで在職することを前提とした昇進管理を行っている（2府省庁）
- ・定年後の職員の能力を活用するポストがない（2府省庁）
- ・役職定年制を導入しなくても組織の活力維持は可能
- ・技術系の職員など組織・職種等により人事運用の実態、年齢構成が異なる中で年齢に基づく昇進管理は不適當

役職定年制を必要とする府省庁において対象とすべきと考える役職段階及び役職定年制を必要とする理由

役職	府省庁数	割合(%)	役職定年制を必要とする理由
次官・省名審議官・ 外局長官級	4	40.0	<ul style="list-style-type: none"> ・組織全体の活力維持 ・幹部人事の停滞を防ぐ ・指定職級の導入が現実的
局長級	8	80.0	<ul style="list-style-type: none"> ・組織全体の活力維持 ・幹部人事の停滞を防ぐ ・ラインの指定職については、制度的に若返りできるようにしておくことが必要 ・ポスト数に比べ昇任候補者が多数存在し、最も新陳代謝が必要 ・指定職級の導入が現実的
局次長・部長 ・審議官級	9	90.0	<ul style="list-style-type: none"> ・組織全体の活力維持 ・幹部人事の停滞を防ぐ ・ラインの指定職については、制度的に若返りで

			きるようにしておくことが必要 ・ポスト数に比べ昇任候補者が多数存在し、最も新陳代謝が必要 ・専門スタッフ職などを使った導入が可能 ・指定職級の導入が現実的
本省課長級	2	20.0	・組織活性化
本省室長級	0		-
管区機関の長級	4	40.0	・ポスト数に比べ昇任候補者が多数存在し、最も新陳代謝が必要
上記以外	0		

複数回答。割合は、役職定年制を必要とする10府省庁を100としたもの

役職定年制を必要とする府省庁において適当と考える役職定年年齢

役職段階	年 齢							
	現在の勤奨年齢		60歳(現行定年年齢)		61歳から64歳の間		その他	
	府省数	割合	府省数	割合	府省数	割合	府省数	割合
次官・省名審議官・外局長官級			1	25.0	2	50.0	1	25.0
局長級					6	75.0	2	25.0
局次長・部長・審議官級			1	11.1	6	66.7	2	22.2
本省課長級					1	50.0	1	50.0
管区機関の長級			2	50.0	1	25.0	1	25.0

割合は、各役職段階ごとの回答府省庁を100としたもの

役職定年制を導入する場合に前提として解決すべき点

<p>制度設計</p> <ul style="list-style-type: none"> ・役職定年の例外を弾力的に認める(4府省庁) ・役職定年年齢に幅を設けるなど柔軟な運用が必要(2府省庁) ・対象とすべき職種及びそれぞれの役職段階の範囲、年齢の定め方 ・能力実績主義との関係における考え方の整理(役職定年に達したが、能力のある者の扱い) 役職定年後の処遇の在り方 <p>(総論)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・役降り後、相応の処遇がなされる仕組み等の措置を総合的に講じることが必要 ・公務員制度のあり方、人事制度全般に係る総合的な検討の中で検討していくことが適切 ・職員によっても選択の幅が広がるよう部内外で弾力的な受け皿を確保し、公務能率の維持と職員の処遇のバランスを確保する
--

- ・柔軟な処遇が可能となる措置
- (公務内)
- ・指定職級の専門スタッフ職の拡充(6府省庁)
- ・定員等の弾力化(3府省庁)
- ・役降りした場合でも、高い業績評価を受けた場合には、役職定年年齢のより高いポストへ登用できるようにする
- ・処遇ポストの職務内容
- ・給与の減額をできるだけ少なくする
- ・能力・体力の低下に配慮した勤務環境の整備
- (公務外)
- ・公務外での人材活用がしやすいようにする(3府省庁)
- ・官民人材交流センターによる再就職支援
- ・役職定年後の退職の場合の退職手当の優遇措置、退職給付の所得代替率を諸外国並みに引き上げる
- ・役降り後の早期退職・自力転職に対するインセンティブの付与(求職制限の緩和・退職手当の増額等)

役降りした職員のモチベーションの維持や職員の意識改革についての解決策

- (総論)
- ・公務員制度のあり方、人事制度全般に係る総合的な検討の中で検討していくことが適切
- ・役職定年後の職務や処遇についての事前の説明、役降りした職員の希望を踏まえた人事配置の考慮など、納得性のある運用を行う
- ・役降りやスタッフ職の位置付けや活用などを明確にし、定年までの間の長期在職は必ずしも士気の確保につながらないことも踏まえ、個々の職員が不安を抱くことのないよう人事運用について府省横断的な周知なども必要
- ・多くの職員が役降り職員の処遇等に注視していることを十分に踏まえ、役降り職員の処遇に配慮すれば、安心して公務に精励できる
- (配置)
- ・これまで培った知識・経験が活かされるポストへの配置(3府省庁)
- ・明確な内容・目標のある専門職・スタッフ職のポストを用意する
- ・民間企業や公共的法人への現役出向や人事交流を可能にする
- (給与)
- ・処遇面(給与)への配慮
- ・生活の維持・保障に大きく影響するような水準への給与引下げは、職員の意欲・活力を失いかねないことから慎重な対応が必要
- ・給与の減額幅を職責に見合ったものとし、勤務成績による賞与の増額等、やる気につながる措置が必要
- (その他)
- ・意識低下を招かないためにも、役職定年後の在職期間は5年以内が望ましい
- ・自己啓発支援制度の整備

4 役職任期制について

	府省庁数	割合(%)	理 由
役職定年制の方が公務に適している	6	26.1	<ul style="list-style-type: none"> ・それぞれの役職段階を勤める期間は、個々の職員の資質により異なり、役職任期制を実施した場合人事管理が硬直的になるおそれがある ・一概にどちらが優れているとは言えないが、高齢職員の役降りの任用では役職定年制が使いやすい。 ・これまでの人事慣行との関係上も、年齢との関係で役降り時期を設定する方が、職員の納得感が得られやすい
役職任期制の方が公務に適している	2	8.7	<ul style="list-style-type: none"> ・組織・職種等により人事運用の実態、年齢構成等が異なる中では、役職定年制より役職任期制の方が適している
どちらも適している	0	0.0	-
どちらとも言えない	15	65.2	<ul style="list-style-type: none"> ・当該官職について、年齢的な制約、任期の制約を設けることの合理的な理由付けが必要。どちらの制度が適しているか一概に言えない ・いずれの制度にも長所・短所があり、個々の任用にあてはめて考えた場合、どちらが適しているかの言及は極めて困難
計	23	100.0	

無記入 1府省庁

5 いわゆる困難職種について

職務遂行上、65歳までの定年延長に支障がある職種（困難職種）の有無

困難職種の有無	府省庁数	割合（％）
有	6	25.0
無	18	75.0
計	24	100.0

具体的職種名、65歳までの定年延長が困難な理由及び60歳以降の雇用の在り方

具体的には交替制勤務や不規則な勤務、高度の集中力等を要する勤務等であるため体力的、精神的負担が大きいこと等を理由として、以下のような困難職種があげられている

刑務官、入国警備官、特別捜査部等の検察事務官、税関（交替制勤務職員）、看護師、麻薬取締官、航空管制官、予報・観測・地震・通信業務の交替制勤務者、船舶運航業務、自然保護官

これらの困難職種に係る60歳以降の雇用の在り方については、

- ・60歳前後で65歳まで勤務可能な他の職域に異動し、65歳で定年退職
 - ・60歳で定年退職とし、以降は65歳まで希望者のうち一定の基準に該当する者全員の再任用
 - ・62歳又は63歳で定年退職とし、以降は65歳まで希望者のうち一定の基準に該当する者全員の再任用
- などがあげられている

以 上