

各府省高齢者雇用アンケート及びヒアリング結果の概要（幹部職員）
（アンケートは平成19年12月～20年1月実施。全23府省庁から回答）

アンケート・ヒアリング結果の概要のポイント

<退職勧奨年齢の「引上げ予定なし」、「引上げ予定あり」の府省庁はほぼ半々>

・退職勧奨年齢の引上げの予定については、無記入を除く19府省庁のうち約5割の10府省庁が今後、退職勧奨年齢の「引上げ予定なし」、5割弱の9府省庁が「引上げ予定あり」と回答。

「引上げ予定なし」とする府省庁の主な理由は、「平均退職勧奨年齢が既に一定の年齢に達している。」、「原則として早期退職勧奨を行っていない。」など。

<幹部職員の就任年齢（年次）を「引き上げる」とするのは8府省庁>

・幹部職員の各役職への就任年齢（年次）については、無記入等を除く18府省庁のうち、4割強の8府省庁が「引き上げる」と回答。引き上げる理由は、「早期退職慣行是正の要請を踏まえた在職期間の長期化、人事サイクルの長期化等」、「新たな再就職規制が前提となるため」など。

このほか意見として「事務次官が65歳まで務められるのか、出来ない場合は、その後の処遇として国家戦略メンバーにすることも検討」、「再就職あっせんが禁止されるので退職金上乘せによる退職勧奨を推進すべき」など

<「能力・実績主義の徹底により採用年次にとらわれない人事管理への転換を行う又は行っている」のは7府省庁>

・幹部職員の就任年齢（年次）に関し、無記入等を除く18府省庁のうち、約4割の7府省庁が「能力・実績主義の徹底により採用年次にとらわれない人事管理への転換を行う又は行っており、今後もこれを維持、継続、徹底」と回答。

<65歳定年制による5年間の長期化を達成する役職段階は「係員から事務次官までを区別なく平均的に長期化」が7府省庁>

・幹部職員について一般職員と同様に一律65歳定年制を行う場合、モデル的にみて5年間の長期化を係員から事務次官のいずれの在職期間において達成するかについては「係員から事務次官までを区別なく平均的に長期化」が無記入等を除く19府省庁のうち4割弱の7府省庁。「課長までの段階」は1割強の3府省庁、「係員から課長補佐までの段階で大半を吸収し、課長以上で全体的に調整」は約1割の2府省庁。

< 65歳定年制による5年間の長期化のための工夫で現実に採りうるものは「専門スタッフ職の創設、拡充等」、「外部との人事交流」、「能力・実績主義人事の徹底」など >

- ・ 幹部職員について一般職員と同様に一律65歳定年制を行う場合、5年間の長期化のための工夫で現実に採りうるものは、「専門スタッフ職の創設、拡充等」が無記入等を除く19府省庁のうち4割弱の7府省庁、「外部との人事交流」が約2割の4府省庁、「能力・実績主義人事の徹底」が約2割の4府省庁など。

< 定年延長となった場合、幹部職員に対する退職勧奨を「必要」とするのは12府省庁 >

- ・ 定年延長となった場合、幹部職員に対して退職勧奨が必要かどうかについては、無記入等を除く17府省庁のうち約7割の12府省庁が「必要」と回答。

このほか意見として「幹部職員の退職勧奨を維持することとし、勧奨退職の手段としていた再就職先の斡旋が禁止されるのと引き替えに退職手当の額の上乗せを検討して欲しい。」など。

< 年金支給開始年齢引上げに応じた定年年齢の引上げのペースについて、幹部人事上対応困難な問題が「生じない」とするのは9府省庁 >

- ・ 報酬比例部分の年金支給開始年齢引上げに応じた定年年齢の引上げのペース(平成25年度から3年ごとに1歳)について、幹部人事上対応困難な問題が「生じない」とするのは無記入等を除く15府省庁のうち、6割の9府省庁。「生じる」とするのは3割弱の4府省庁。

< 「年次別管理にはよらず、能力・実績主義による人事管理を原則」は9府省庁 >

- ・ 在職期間の長期化に伴う今後の年次別管理について、「年次別管理にはよらず、能力・実績主義による人事管理を原則」とするのは無記入等を除く16府省庁のうち約6割の9府省庁。「数年の年次の幅の中から適任者を選ぶ」とするのは2割弱の3府省庁。

< 次官、局長等の高位ポスト経験者について「再任用が可能」、「再任用可能ポストがない、考えにくい」はほぼ半々 >

- ・ 幹部職員について一般職員と同様に再任用義務化を行う場合、次官、局長等の高位ポスト経験者の再任用が可能かどうかについては、無記入等を除く18府省庁のうち5割の9府省庁が「再任用が可能」と回答。一方、「再任用可能ポストがない、考えにくい又は慎重に」は4割弱の8府省庁。

「再任用ポスト」として考えられるポストは「アドバイザー的ポスト」、「顧問的ポスト」など。

- ・ 再任用が考えられない場合の方法としては、「官民人材交流センターを通じた再就

職支援の拡大、定年延長等についての検討が必要」、「再任用に相応しい専門スタッフ職等ポストの新設」など。

<次官・局長級の再任用について「処遇を下げることには慎重であるべき又は適當ではない」は10府省庁>

・次官級、局長級で再任用する場合、その処遇を60(62)歳前と比べて下げることに
ついては、「慎重であるべき又は適當ではない」は、無記入等を除く20府省庁の
うち5割の10府省庁。「処遇を下げることも検討する必要がある」は2割の4府省庁。
「慎重であるべき又は適當ではない」とする主な意見は「職務給の原則に照らせば、
処遇の低下は適當ではなく、ポストの職責に応じた相応しい給与、処遇が必要」、「能
力・実績主義の観点からも、処遇自体は再任用後の官職の職責に応じて措置される
べき」。

このほかの意見としては、「職務給制度との関係整理（職務給の見直しとセットでの
議論が必要。職責が同一であるのに処遇が下がることの整理がポイント）が必要」
など。

<現行の事務次官級の特例定年（62歳）は、「現行どおりでよい」が9府省庁「引
き上げるべき」が5府省庁。>

・現行の事務次官級の特例定年（62歳）については、無記入等を除く14府省庁の
うち、4割弱の5府省庁が「引き上げるべき」、6割強の9府省庁が「現行どおりでよ
い」と回答。

・現行どおりでよいとする主な理由は「現行どおりで特に支障はない又は問題はない」など。

・引き上げるべきとする主な理由は「高度な知識・経験、指導力を有した優れた人
材の有効活用」、「年金受給開始年齢（65歳）踏まえた年金と雇用の連携」など。

・引き上げるべき年齢については、「65歳」が4府省庁、「63歳」が1府省庁。

<幹部職員の処遇について「専門スタッフ職の活用、検討、拡充」を行う府省庁は
16府省庁>

・専門スタッフ職の活用については、「平成20年度設置の専門スタッフ職の運用を踏
まえ、今後検討予定」の4府省庁、「今後、適切な活用、検討又は拡充」の12府省庁
を合わせると16府省庁。（無記入等を除く19府省庁のうち8割強）

<組織活性化の観点から、役職定年を「（一定の条件により）必要」とするのは4府
省庁>

・65歳定年延長が行われた場合や勸奨退職年齢が引き上げられた場合、いわゆる役
職定年が必要かについては、「（一定の条件により）必要」とするのは無記入等を除
く15府省庁のうち、3割弱の4府省庁。「必要ではない又は実施困難」とするのは

1 割強の2府省庁。

このほか意見として「役職定年を導入する場合、指定職級の専門スタッフ職を整備することが必要」、「役職定年については、高齢職員の勤務意欲の維持向上と効率的な公務運営に資する組織構築の両面から、深度ある慎重な議論が必要」、「役職定年の官職については、年齢的な制約を設けることの合理的理由付けが必要」、「定年延長と、一定年齢で一定の役職段階に達しない者の給与の引下げや役職定年の問題はセットで検討することが必要」など

<「再就職先がない場合、給与が下がった者を部内で勤務させること」は「考えられる又はやむを得ない」が3府省庁>

・再就職先がない場合、給与が下がった者を部内で勤務させることが考えられるかについては、「考えられる又はやむを得ない」が無記入等を除く9府省庁のうち3割強の3府省庁。

このほか意見として、「士気に対する留意が必要でもあり、例えば専門スタッフ職制の活用と併せ考えるべき」、「ポストの創設と共に定員の増加が必要」、「定員管理等の検討を合わせて行うことが必要」など。

<特例定年の適用等についての意見・要望は事務次官級の特例定年の引上げに連動して局長等の幹部職員も特例定年の適用が必要>

・特例定年の適用等についての意見・要望は「事務次官級の特例定年の引上げに連動して局長等の幹部職員も特例定年の適用が必要」などが7府省庁

<勤務延長制度の運用等についての意見・要望は適用要件の緩和、異動の制限等の制約の弾力化>

・勤務延長制度の運用等についての意見・要望は、「活用できる場合が限定的で制度運用が困難なため要件を緩和して欲しい。」とする府省庁が5府省庁。「職員の能力の活用の観点からも勤務延長後も異動できるように措置して欲しい。」とする府省庁が2府省庁など。

アンケート・ヒアリング結果の概要

1 今後の退職管理の方針・考え方

早期退職慣行の是正の要請、新たな再就職規制を前提にした場合の今後の退職管理の方針・考え方についての回答は以下のとおり。

退職勧奨年齢引き上げの予定

引き上げ予定なしとする府省庁（10府省庁）

【主な理由】

平均退職勧奨年齢が既に一定の年齢（約58歳、58～59歳又は概ね60歳）に達しているなど。（4府省庁）

原則として早期退職勧奨を行っていない又は必要性がないなど。（4府省庁）

退職勧奨対象ポストは少なく、退職勧奨年齢はその時々的人事施策に大きく影響を受けるため具体的な引き上げ予定が見込めない。（1府省庁）

平成18年度に幹部職員の勧奨退職年齢を1歳引き上げたところであり、現在更なる引き上げの予定なし。（1府省庁）

引き上げ予定ありとする府省庁（9府省庁）

【目標とする年齢】	最高年齢	最低年齢	平均年齢
事務次官級	62.0歳	56.1歳	58.2歳
局長級	58.3歳	56.0歳	57.0歳
審議官級	58.3歳	55.0歳	56.8歳
課長級	58.3歳	56.1歳	57.2歳

回答府省庁 5府省庁

【意見】

- ・ポスト別の基準年齢は存在せず、職員の在職期間の長期化に伴って、退職勧奨年齢が結果として引き上げられていくことを想定（1府省庁）

無記入（4府省庁）

今後の幹部職員の各役職への就任年齢（年次）の見通し

幹部職員の就任年齢（年次）を引き上げるとする府省庁（8府省庁）

【引き上げる理由、考え方】

早期退職慣行是正の要請を踏まえた在職期間の長期化、人事サイクルの長期化等（5府省庁）

新たな再就職規制が前提となるため（1府省庁）

中堅層増加の人事構成のため（1府省庁）

組織のトップの退職年齢引き上げ、幹部の昇任時期の延伸（1府省庁）

幹部ポスト定数との関係、年金受給開始年齢（65歳）を踏まえた年金と雇用の連携など（1府省庁）

具体的就任年齢（回答府省庁なし）

勤続年数を上げるとする府省庁（1府省庁）

能力・実績主義の徹底により採用年次にとらわれない人事管理（人事、処遇等）への転換を行う又は既に行っており、今後もこれを維持、継続、徹底するとする府省庁（7府省庁）

その他（7府省庁）

- ・ 勸奨退職対象ポストは少なく、退職勸奨年齢は、その時々的人事施策に大きく影響を受けることから、具体的な引上げ年齢を見込むことは困難。（1府省庁）
- ・ 公務員制度のあり方を含め、人事管理制度の総合的・整合的な検討の中で検討（4府省庁）
- ・ 幹部職員の公務外からの公募による登用が行われる場合には退職年齢が引き下がることも想定（1府省庁）
- ・ 必要なスタッフ職の整備・充実、幅広い民間との人事交流等により複線型の人事管理等を進めることが必要（1府省庁）
- ・ 従来から勸奨退職は殆ど行っておらず、現状と変わらない。（1府省庁）

【補足意見】

- ・ 事務次官が65歳まで務められるのか、出来ない場合は、その後の処遇として国家戦略メンバーにすることも検討（1府省庁）
- ・ 再就職あっせんが禁止されるので退職金上乘せによる退職勸奨を推進すべき（1府省庁）

無記入又は回答困難（5府省庁）

現行の事務次官級の特例定年（62歳）に対する考え方

引上げるべきとする府省庁（5府省庁）

【主な理由】

高度な知識・経験、指導力を有した優れた人材の有効活用（2府省庁）

年金受給開始年齢（65歳）踏まえた年金と雇用の連携（3府省庁）

一般職員の上限まで引き上げるのが適当（1府省庁）

一部の事務次官級ポスト（65歳）とのポスト間バランス、人材登用の弾力性（1府省庁）

早期退職慣行是正の要請（種職員の退職年齢の3歳上昇）（1府省庁）

【引き上げるべき年齢】

65歳とする府省庁（4府省庁）

63歳とする府省庁（1府省庁）

現行どおりでよいとする府省庁（9府省庁）

【主な理由】

現行どおりで特に支障又は問題はないなど。（6府省庁）

平均勸奨退職年齢の引上げの成果を踏まえ、定年延長の問題等を絡めて検討（1府省庁）

勤務延長3年との組合せにより65歳までの任用が可能。職員全体の定年年齢の引上げとともに検討すべき（1府省庁）

その他

- ・他の職種の定年年齢との関係から慎重に検討。(1府省庁)
- ・公務員制度のあり方又は人事管理制度等の総合的な検討の中で検討(2府省庁)
無記入(9府省庁)

幹部職員に対する特例定年の適用等についての意見・要望(別紙1)

幹部職員に対する勤務延長制度の運用等についての意見・要望(別紙2)

2 一般職員について65歳までの再任用の義務化が決定した場合について

一般の職員の退職管理について、60歳定年を前提として65歳までの再任用の義務化が決定した場合、幹部職員について同様に再任用義務化を行う場合のポスト、処遇等についての回答は以下のとおり。

幹部職員について再任用の義務化を行うこととする場合について

高位ポスト経験者の再任用が可能とする府省庁(9府省庁)

【考えられるポスト】

- ・高度の行政経験が活かせる又は後見的な立場の政策、組織運営等についてのアドバイザー的なポスト(2府省庁)
- ・高度かつ幅広い見地から提言を行う顧問的ポスト(1府省庁)
- ・高位ポスト経験者に相応しい又は能力・経験に応じたポスト(3府省庁)
- ・現在と同格のポスト(1府省庁)
- ・(高位の)専門スタッフ職等のポスト(新設)(ポストの設置、定員措置は柔軟な対応が必要)(2府省庁)

再任用可能ポストがない、考えにくい又は慎重になどとする府省庁(8府省庁)

【意見】

- ・現在の再任用は、指揮命令関係の安定、組織の活性化が図られない、俸給の大幅な減額等の問題から慎重な検討が必要(1府省庁)
 - ・希望者の能力に見合う適職がない場合が想定されるため、困難。(1府省庁)
- 再任用が考えられない場合の方法
- ・官民人材交流センターを通じた再就職支援の拡大、定年延長等についての検討が必要(1府省庁)
 - ・再任用に相応しい専門スタッフ職等ポストの新設(1府省庁)
- その他(6府省庁)
- ・機構定員の弾力的な対応やポストに見合った処遇が必要(1府省庁)
 - ・アドバイザー的なポスト等多様なポストを定員上の新たな措置により新設することが不可欠。措置されるポストは相応の処遇が必要(1府省庁)
 - ・指定職のような高位ポストは、雇用の確保という面は小さいため、定年延長で

対応すべき（1府省庁）

- ・ 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（2府省庁）
- ・ 再任用者に係る定員管理について、通常の定員管理の枠外での運用が可能とならない限り、再任用の義務化による対処は困難（1府省庁）
無記入又は回答困難（5府省庁）

60歳(62歳)前と同じ事務次官級、局長級で再任用する場合、その処遇を下げることについての考え方

処遇を下げることも検討する必要があるとする府省庁（4府省庁）

【主な意見】

- ・ 再任用で就任するポストの職責によっては処遇が下がることもあり得る。（1府省庁）
- ・ 同等のポストへ再任用する場合には、処遇を下げることも検討することが必要（1府省庁）
- ・ 処遇低下の程度は、職員の士気、民間企業とのバランス等を考慮して検討することが必要（1府省庁）

処遇を下げることには慎重であるべき又は適当ではないとする府省庁（10府省庁）

【主な意見】

- ・ 職務給の原則に照らせば、処遇の低下は適当ではなく、ポストの職責に応じた又は職責の軽重等に相応しい給与、処遇が必要（5府省庁）
- ・ 重要政策の企画立案等を統括する業務を担うこと等から、処遇を下げることには慎重であるべき。（2府省庁）
- ・ 降格のイメージが士気に影響すること、職務内容についての後任者との関係などから処遇については検討が必要（1府省庁）
- ・ 幹部級職員については、能力・実績主義の観点からも、処遇自体はあくまで再任用後の官職の職責に応じて再任用以外の職員と等しく措置されるべきであり、事務次官級、局長級ポストで再任用された者が再任用以外の事務次官級・局長級職員より処遇が劣るという想定は現実的ではない。（1府省庁）

その他

新制度の検討又は全体的、総合的な検討が必要

- ・ 民間企業の動向を踏まえつつ、雇用と年金の十分な連携を図る新制度の検討が必要（1府省庁）
- ・ 再任用職員全体の処遇の在り方を制度化する中で考えるべき。（1府省庁）
- ・ 公務員制度のあり方を含め、人事管理制度の総合的・整合的な検討が必要（民間の標準的な処遇に比して不平等とならない配慮が必要）（1府省庁）
- ・ 職員の知識・経験等の有効活用、職員の士気等の維持向上、民間企業との均

衡の観点等を踏まえ、総合的検討が必要（1府省庁）

職務給制度との関係整理

- ・職務給制度の見直しとセットでの議論が必要。（1府省庁）
- ・職責が同一であるのに処遇が下がることの整理がポイント（1府省庁）

次官級等に再任用する場合、指定職俸給表を用意することが必要（1府省庁）

次官級、局長級ポストでの再任用自体が想定しにくい。（1府省庁）

指定職のような高位ポストは、雇用の確保という面は小さいため、定年延長で対応すべき（1府省庁）

無記入又は回答困難（3府省庁）

3 一般職員について65歳までの定年延長（又は定年制の廃止）が決定した場合について

一般の職員の退職管理について、65歳までの定年延長(又は定年制の廃止)が決定した場合、幹部職員について同様に定年延長を行う場合の考え方、5年間の長期化の達成期間、5年間の長期化のための工夫等についての回答は以下のとおり。

幹部職員についての一律65歳定年制について

- ・一般職員と別の扱いをする必要がないとする府省庁（4府省庁）
- ・60歳前後から生ずる個々人の業務のパフォーマンスの差異、物理的、精神的にプレッシャーのかかる業務の内容などから一律65歳定年制導入は慎重な検討が必要（1府省庁） モデル的にみて、5年間の長期化を達成する役職段階課長まで（又は課長級以下）の段階とする府省庁（3府省庁）
課長補佐から課長までの段階とする府省庁（1府省庁）

係員から事務次官までの各官職の期間を区別なく平均的に長期化（7府省庁）

係員から課長補佐の段階で大半を吸収し、課長以上のポストで全体的に調整。(併せて定員管理に係る新たな仕組み（一定の職員を定員管理の枠外で運用）の構築などの対応策を実施)(2府省庁)

その他

- ・職責の重い上位ポストは避けるべき
- ・能力実績主義に基づく人事管理においては、役職段階別の在職期間を固定的に個々の職員に当てはめることは困難だが、何らかの人事管理上の工夫は必要・全体のキャリアパスの見直しによって各官職ごとに吟味していくことが必要
- ・公務員制度のあり方、人事制度全般に係る総合的検討の中で検討
- ・制度懇において65歳定年延長が明示されなかったことから検討していない。

無記入又は回答困難（4府省庁）

5年間の長期化のための工夫で現実に採りうるもの

- ・ 専門スタッフ職の創設、拡充等（ 7 府省庁）
- ・ 外部との人事交流（ 4 府省庁）
- ・ 能力・実績主義人事の徹底など（ 4 府省庁）
- ・ 各段階における長期研修（ 3 府省庁）
- ・ 自己啓発等休業取得の奨励（ 3 府省庁）
- ・ 企画官相当職以上の管理職ポストも含め時間調整ができるポストを府省庁内外に開拓することが必要（ 1 府省庁）
- ・ 大学院卒等高学歴者・中途採用者の採用促進（ 1 府省庁）
- ・ 退職勧奨（ 1 府省庁）
- 無記入又は回答困難（ 4 府省庁）

定年延長（又は定年制の廃止）となった場合の幹部職員に対する退職勧奨の必要性、退職勧奨対象幹部職員の割合及び年齢

退職勧奨が必要とする府省庁（ 12 府省庁）

【退職勧奨対象幹部職員の割合及び退職勧奨年齢】

（現時点では予測困難又は定員事情等を踏まえ今後検討などにより具体的数値の回答府省庁なし）

退職勧奨が必要でないとする府省庁（ 1 府省庁）

【意見】

・ 一般職員が定年まで勤務するとすれば、幹部級のみ退職勧奨が必要とは考えない。（ 1 府省庁）

その他

- ・ 勧奨退職に伴う退職手当制度のあり方についても検討が必要（ 1 府省庁）
- ・ その時点での幹部の在職状況によるので、一概にはいえない。（ 1 府省庁）
- ・ 幹部職員の早期退職者はいないが、今後とも早期退職慣行是正の趣旨に配慮しつつ、人事管理を行う。（ 1 府省庁）
- ・ 公務員制度のあり方を含め、人事管理制度の総合的・整合的な見直しの検討の中で検討（ 2 府省庁）
- ・ 実際は、官民人材交流センターの機能、雇用の流動化の進み方等の要素も勘案し、検討することが必要（ 1 府省庁）
- ・ 再就職先が無く退職勧奨はできない。（ 1 府省庁）

【補足意見】

・ 幹部職員の退職勧奨を維持することとし、勧奨退職の手段としていた再就職先の斡旋が禁止されると引き替えに退職手当の額の上乗せを検討して欲しい。（ 2 府省庁）

無記入・回答困難（ 6 府省庁）

報酬比例部分の年金支給開始年齢引上げに応じた定年年齢の引上げ（平成25年度から3年ごとに1歳）のペースについての幹部人事上対応困難な問題

幹部人事上対応困難な問題が生じるとする府省庁（4府省庁）

【意見】

- ・再就職がない場合、定年まで在職する長期在職が進むため昇進ペースの見直しが迫られる。（1府省庁）
- ・幹部ポストが限られており、退職年齢は、その時々的人事施策に大きく影響を受けることから、定年年齢の引き上げに応じ、具体的な退職年齢を見通すことは困難（1府省庁）
- ・定年延長の移行期は、幹部人事が事実上凍結されることから、人事運用面での停滞が生じる等、任用全般、人事管理に大きな影響。（3府省庁）
- ・官民人材交流センターが再就職を効果的に促進し、人事が停滞しないようにすることが不可欠（1府省庁）

幹部人事上対応困難な問題が生じないとする府省庁（9府省庁）

その他

- ・退職管理、定員の動向等により実現可能性が変わる。（1府省庁）
- ・年金支給開始年齢引上げは既定の方針であり、早期に雇用に係る制度設計が示されれば人事運用を検討（1府省庁）

無記入・回答困難（8府省庁）

4 幹部職員に対する処遇等の具体的在り方の考え方

幹部職員に対する処遇等の具体的在り方の考え方についての回答は以下のとおり。

将来的な専門スタッフ職ポスト及び数

具体的ポスト及び数（平成20年度）

- ・国際人事行政専門官（3級）1ポスト（1府省庁）
- ・課長級2ポスト（1府省庁）
- ・国際交渉調整官、金融検査能力開発分析官、証券検査能力開発分析官 3ポスト（1府省庁）
- ・調査研究、情報分析等の業務に係る専門スタッフ職 5ポスト（1府省庁）
- ・情報、職業指導、国際年金に係る専門スタッフ職 3ポスト（1府省庁）
- ・専門スタッフ職 12ポスト（1府省庁）
- ・専門スタッフ職 8ポスト（1府省庁）
- ・専門スタッフ職 3ポスト（2府省庁）

将来的ポスト及び数

【意見】

- ・平成20年度設置の専門スタッフ職の運用などを踏まえ、今後検討予定（4府省

庁)

- ・今後、専門スタッフ職の適切な活用、検討又は拡充(12府省庁)
 - ・極めて高度な専門性が求められるポストについては、指定職レベルの格付け、処遇も可能となる制度構築が必要(2府省庁)
 - ・今後、専門スタッフ職拡大を検討。ポストありきではなく、組織パフォーマンスが最大限発揮できることが重要(1府省庁)
 - ・今後の専門スタッフ職の新設、活用については、専門スタッフ職の活用に伴う業務運営のあり方や制度上の特性など様々な側面からの検討が必要(1府省庁)
- 無記入又は回答困難(4府省庁)

今後の年次別管理についての考え方

年次別管理にはよらず、能力・実績主義を基本とした人事管理が原則とする府省庁(9府省庁)

数年の年次の幅の中から適任者を選ぶとする府省庁(3府省庁)

その他

- ・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(2府省庁)
- ・公務員の雇用慣行上の意識に深く根ざす問題であり、公務員全体のあり方等により運用も変わるものと思料(1府省庁)
- ・専門スタッフ職や国内外の国際機関への派遣等も活用しつつ複線型人事管理を進めることが考えられるが、内閣人事庁など公務員制度改革の議論も注視しながら、具体的事項は検討中(1府省庁)

無記入・回答困難(7府省庁)

5 組織活性化の観点からの役職定年の必要性等

65歳定年延長が行われた場合や現在の勧奨退職年齢が更に引き上げられた場合、組織活性化の観点から、いわゆる役職定年の必要性及び再就職先がない場合、給与が下がった者を部内で勤務させることについての回答は以下のとおり。

役職定年制

役職定年を(一定の条件により)必要であるとする府省庁(4府省庁)

【意見】

- ・役職定年制の導入は考えられるが、内容、処遇による。(1府省庁)
- ・在職期間の長期化により派生する人事管理の一つになり得るが、制度化した場合、職員の仕事動機の低下などの弊害が大きいことも考慮が必要。(1府省庁)
- ・抜擢人事や役職定年の組合せにより組織の活性化を図ることは一つの方法(1府省庁)

【補足意見】

- ・定年延長と、一定年齢で一定の役職段階に達しない者の給与の引下げや役職定年の問題はセットで検討することが必要（1府省庁）

役職定年を必要ではない又は実施が困難とする府省庁（2府省庁）

その他の意見

専門スタッフ職との関係

- ・役職定年を導入する場合、指定職級の専門スタッフ職を整備することが必要（1府省庁）
- ・当面、専門スタッフ職制度の運用について検討が必要（1府省庁）
- ・定年延長が行われた場合、スタッフ職としての業務が多くなることを想定（1府省庁）

総合的検討又は慎重な検討が必要

- ・公務員制度のあり方を含め、人事管理制度の総合的・統合的な見直しの検討の中で検討（1府省庁）
- ・役職定年については、高齢職員の勤務意欲の維持向上と効率的な公務運営に資する組織構築の両面から、深度ある慎重な議論が必要（1府省庁）
- ・退職年齢が上がっていく際の管理上の自由度が必要であり、役職定年がその足かせとならないように検討することが必要（1府省庁）

その他

- ・役職定年の趣旨が国家公務員制度になじむ場合は導入もあり得るが、基本的には、個人の経験や能力・資質により個別具体的に処遇していくのが理想的（1府省庁）
- ・役職定年の当該官職について、年齢的な制約を設けることの合理的理由付けが必要（1府省庁）
- ・役職定年については、優秀職員を活用する観点からすれば、適用されるポストは限定されるべき。（1府省庁）
- ・役職定年については、一律のものとするのではなく、分限制度に属するものとして、あくまでも個人の能力を適正に判断するシステムを経て、一定の年齢に達した者の中から役職を落とす者を決定すべき（1府省庁）

【補足意見】

- ・外郭団体の仕事はスリム化しても必ず残るはずなので、これを役職定年制により役降りした者に現役出向してやってもらうなども一つの方策（1府省庁）
- 無記入・回答困難等（8府省庁）

再就職先がない場合、給与が下がった者を部内で勤務させることについて

考えられる又はやむを得ないなどとする府省庁（3府省庁）

【意見】

- ・現行の再任用制度においても、給与が下がった者が部内で勤務しているところ。

(1 府省庁)

- ・ 専門スタッフ職の活用等により、給与が下がった者を部内で勤務させることは考えられる。(1 府省庁)
- ・ 再就職先がない場合は、給与が下がった者を部内で勤務させることもやむを得ない。(1 府省庁)

その他の意見

年金と雇用の十分な連携に配慮しつつ、各職員の適性、経験等に応じ、適切な人事配置を行うべき (1 府省庁)

能力・実績主義に基づく職員の適材適所の配置を徹底 (1 府省庁)

給与が下がった者を部内で勤務させることについては、管理職から外れることで、一般的には降任との印象は否めず職員のモチベーションや職務分担を考えると、全く別の統一的なポストを創設すると共に見合った定員の増加が必要 (1 府省庁)

給与が下がったとしても必ずしも勤務が不可能とは考えないが、士気に対する留意が必要でもあり、例えば専門スタッフ職制の活用と併せ考えるべき (1 府省庁)

給与が下がった者を部内で勤務させることについては、定員管理等の検討を合わせて行う必要がある。(1 府省庁)

総人件費管理の観点等から、一定年齢以上の職員の給与カーブの引下げ等の検討はあり得るが、いたずらに生活の維持・保障に大きく影響するような水準への給与引下げを行った場合、高齢者雇用制度の形骸化は避けられず、慎重な対応が必要。(1 府省庁)

給与が下がった者を部内で勤務させる場合、円滑な組織運営ができるか危惧される。(1 府省庁)

無記入・回答困難等 (14 府省庁)

以 上

幹部職員に対する特例定年の適用等についての意見・要望

- ・ 幹部職員への特例定年の拡大については、豊富な知識・経験を有する優秀な人材を公務部内において長期にわたり活用していくうえでは有効
- ・ 定年後すぐに年金が満額支給されないこと及び再就職先の確保が困難な状況にあることも勘案すると特例定年の対象官職の拡大策は有効
- ・ 他方、幹部職員が長期に在任することは他の職員の昇進に遅れが生ずること、また、それに伴い優秀者を早期に登用することが困難となり、職員の士気に影響を及ぼすものと思料
- ・ 幹部職員のみの特例定年が適用されることは、幹部職員以外の職員との均衡から人事管理上疑問
- ・ 現行の特例定年の対象となる官職については、職務内容が特殊で、当該官職の職務遂行能力を有する者が少ないため、原則定年ではローテーションを組むことが難しい場合に限定されているが、当該基準の緩和を願いたい。

事務次官級を除く幹部職員（局長級、審議官級及び課長級）の特例定年の適用については、行政が複雑・高度化する中で、個別の官職において公務で培った知識、経験をより長く活用できる途を広げておくこと等に関する検討が必要

在職期間の長期化の現状や公務の現場への知見の有効活用という観点から、事務次官級の特例定年年齢の引上げに連動して、幹部職員についても特例定年の適用等が必要

全体として重要ポストへの就任年齢が上昇傾向にある中、長年に亘って行政で培った高度な知識や経験を必要とする幹部ポストについては、優れた人材を長期に就かせることが、公務の要請から非常に有効であり、事務次官の特例定年の引上げに連動して、幹部ポストの特例定年についても引き上げることが望ましい。

幹部職員的能力・資質とを総合的に判断し、個別具体的に運用することが重要

事務次官級の特例定年を引き上げるのであれば、幹部職員についても特例定年の適用をすべき

一定の職員（局長級等）については、種職員の退職年齢の引上げにあわせて特例定年を新たに設けることも考えられる。

幹部職員に対する特例定年の適用については、退職管理の自由度が広がる点で望ましいが、実際のところ、幹部職員以外の定年制度や定員の動向等の状況が影響するものとする。

特例定年はそれぞれ職務、組織ポストごとに決められているが、全体の定年年齢の引上げが困難である場合には、本省局長にもその範囲を拡大するなど、退職年齢の引上げにも効果があると思慮される措置が必要ではないか。

幹部級職員の定義にもよるが、公務で培った知識、経験をより長く活用できる途を広くしておく必要性から特例定年の適用を検討することに異論はないが、いずれにしても、雇用と年金の観点から行われる原則的な定年制度の検討と合わせ検討を行っていくべき課題と捉えている。

教育職俸給表適用の幹部職員については、職員の学術的専門知識等が不可欠であることなどから特例定年（63又は65歳）適用が必要

幹部職員に対する勤務延長制度の運用等についての意見・要望

年金が65歳まで満額支給されず再就職が困難な状況にあっては、幹部職員に対する勤務延長制度を適用することは適当と考えるが、現在勤務延長の適用に当たっては、職員の職務の特殊性又はその職員の職務上の特別の事情により、公務の運営に著しい支障が生ずる場合が条件とされているが、新たに条件を設定する場合には、幹部職員間において不均衡が生ずることのないよう配慮されたい。

なお、幹部職員以外の職員についても弾力的な運用ができるよう措置されたい。

勤務延長の要件が、その職員の「退職により公務の運営に著しい支障が生ずると認められる十分な理由があるとき」と限定されており、活用できる場合が限定的となり制度運用が困難なため、弾力的な運用が可能なものとしていただきたい。

幹部職員については、行政事務において高度の専門知識に基づき重要施策の企画立案等を統括する者であり、今後、公務で培った知識、経験をより長く活用できる途を広げておくこと等に関する検討が必要。

勤務延長は、職員が定年により退職すると公務の運営に著しい支障を及ぼす場合に認められる、いわば定年退職の特例として一時的かつ例外的な措置として行われるものであり、その制度を曲げて運用することは難しいものと思料。

仮に、職員を定年退職後に公務の能率的な運営に活用する場合は、別途の制度の枠組みを作ることが必要

医療職俸給表適用職員について、昨今の医師不足の影響等から、その人選等に苦慮している状況にあるため、勤務延長の期限が最大で3年以内とされている点について個別事情に応じて柔軟に対応できるよう検討願いたい。

機動的な人事配置及び管理のため、業務の実際（例えば新規の重要外交施策の策定、重要案件の発生や組織の改廃等）に則して勤務延長後も必要に応じ異動可能な制度とすべき。

勤務延長制度の適用要件について、人材登用の弾力的な運用が可能となるように、要件の緩和措置を検討願いたい。

幹部職員の能力・資質とを総合的に判断し、個別具体的に運用することが重要

勤務延長は定年年齢以後、3年を限度として延長することが出来るとするものであるが、特殊な場合を除いて異動させられない。勤務延長制度を適用し効率よく効果を上げるためには、職員の能力の活用の観点からも、勤務延長後も異動できるように条件を緩和すべきである。

幹部職員に対する勤務延長制度の適用については、特例定年よりも自由度は狭められることになるが、その活用について特段の支障はないものとする。

勤務延長制度は高齢者雇用の確保を前提とするよりも職務の特殊性や職務遂行上の特別の事情という公務運営の観点によるものであるが、一定の場合における包括承認制を設けるなどにより弾力的な運用の一助とすることも考えられないか。

今後、「雇用と年金の連携」の観点から高齢者雇用対策のメニューとして幹部職員に対する勤務延長制度を活用するのであれば、要件を緩和し、柔軟な人事運用が可能な制度とすべきと考える。

幹部職員

1-(1) 役職段階別退職勧奨基準年齢

(単位:歳)

	事務次官級		局長級		審議官級		課長級	
	から	まで	から	まで	から	まで	から	まで
A府省庁	57	57	55	59	55	58	59	60
B府省庁	62		54	59	55	58	58	59
C府省庁	57	59	55	59	54	58	56	59
D府省庁	59		55	56	51	55	58	59
E府省庁		56	54	55				57
F府省庁	56	51	54	59	50	59	50	59
G府省庁							58	
H府省庁	58	61	62		54	57	50	51
I府省庁	57	59	53	57	52	60	47	60
J府省庁	57	59	56	58	57	59	58	
K府省庁	56	58	54	58	51	59	50	59
L府省庁	59	59	53	60	53	59	51	59
M府省庁	55	59	52	59	50	57	47	58
N府省庁			57	57	54	58	53	58
O府省庁	58	60	58	59	53	57	53	58
P府省庁	57	61	52	59	52	60	50	60
Q府省庁			58	58	57	59	55	59
R府省庁	58	59	54	58	53	60	53	59
S府省庁							59	59

無記入: 4府省庁

平均	57.6	58.3	55.1	58.1	53.2	58.3	53.6	58.4
----	------	------	------	------	------	------	------	------

1-(2) 役職別退職者数の現状

(単位:人)

年度 役職	平成16年度	平成17年度	平成18年度
事務次官級	18	16	21
局長級	39	44	58
審議官級	103	102	104
課長級	266	251	268
合計	426	413	451

1-(3) 勧奨退職者の退職、就業状況(平成18年度)

(単位:人)

就職先	人数	
	就職等の人数	うち斡旋により 就職した人数
営利企業	111	104
非営利法人(独法、特殊法人、公益法人等)	405	298
自営業	81	0
その他	29	5
無職	12	0
不明	7	0
合計	645	407

無記入:2府省庁