

出典：「管理職の選抜（登用）及び養成に関する研究報告書 昭和60年3月」
（地方自治研究資料センター 財団法人 自治研修協会）

Ⅱ 昇任等の現状と見通し

1. 管理職の高齢化傾向

調査の結果によれば、地方公共団体における管理職等への昇任年齢の現状は、次のとおりとなっている（昭和58年度）。

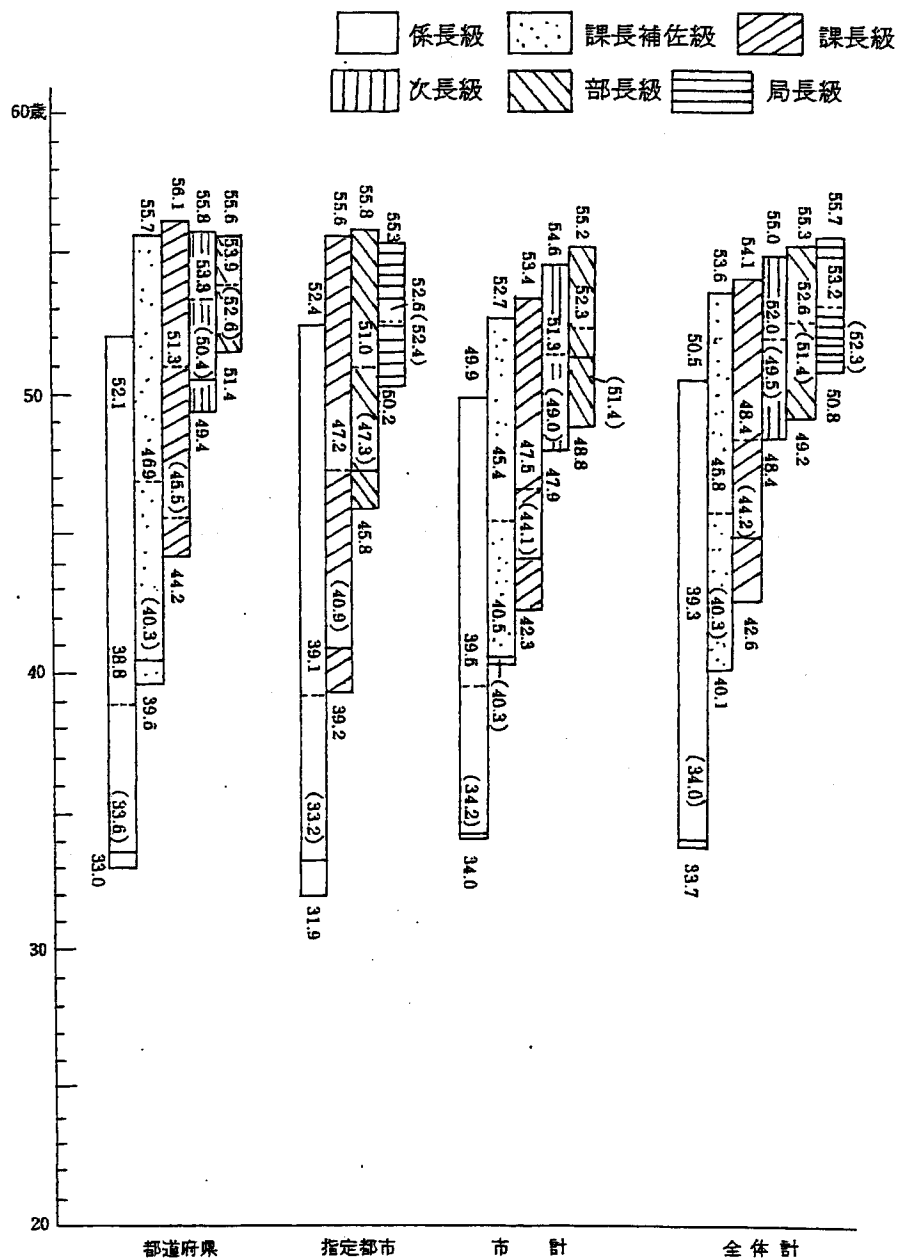
まず、最も早く昇任している者の年齢（最短昇任年齢）は、各団体をならせば、係長級では34歳前後、課長補佐級では40歳前後、課長級では43歳前後、また、部長級では49歳前後となっている。次に、平均の昇任年齢は、各団体をならせば、係長級では39歳前後、課長補佐級では46歳前後、課長級では48歳前後、また、部長級では53歳前後となっており、部・課長級の年齢上の開きは5～6歳となっている。

一方、回答者である人事担当者によって「適当と思われる」とされた昇任年齢は、各団体をならせば、係長級では34歳前後、課長補佐級では40歳前後、課長級では44歳前後、また、部長級では51歳前後となっている。

「適当と思われる昇任年齢」は、現在の最短昇任年齢とほぼ一致し、したがって、平均昇任年齢よりは概ね5～6歳若い年齢となっている（但し、部長級では「適当と思われる昇任年齢」が平均昇任年齢に近づいているという傾向が認められる。これは、昭和60年3月31日から地方公務員において定年制度が施行されることに伴い、管理職の退職年齢を現在の勤奨退職年齢よりも引き上げることを想定して「適当と思われる昇任年齢」を回答してきた団体を含んでいるためであると思われる。）このことは、第1には、現在の各地方公共団体において適当と考えられている昇任年齢は、最短昇任年齢で一応維持されていること、しかし第2には、最短昇任年齢と平均昇任年齢との乖離が大きいことからみると、多くの職員は一般的には最短昇任年齢（したがって「適当と思われる昇任年齢」）よりは、相当遅れて昇任していること、を意味していると言えよう（図1-1参照）。

このように、地方公共団体の現在の管理職等への昇任年齢は、その団体にとって望ましい年齢水準よりは概ね遅れる傾向が見受けられ、それゆえ管理職等の年齢は、一般的にはその団体にとって望ましい水準よりは高齢化していると思われる。さらに、最短昇任年齢自体の水準の上昇もつとに指摘されているところである。定年制度実施後の管理職の退職管理の扱い如何によっては、特に職員全体の高齢化が進んでいる団体の場合は、管理職の高齢化は一層進むことも考えられる。

地方公共団体の管理職の昇任年齢が高まっているのは、基本的には、都道府県又は一部の市においては50代職員層が団塊を形成していること、また、各団体とも昭和40年代の中後半の高度成長期に大量に採用した職員が30代半ばから後半の年齢に達しており、この職員層が係長級への昇任年齢に達しつつあること等により、課長級及び係長級への昇任段階で停滞がみられることによるものである。これは、現在の低成長基調の定着化によって各団体とも一般に組織・職の

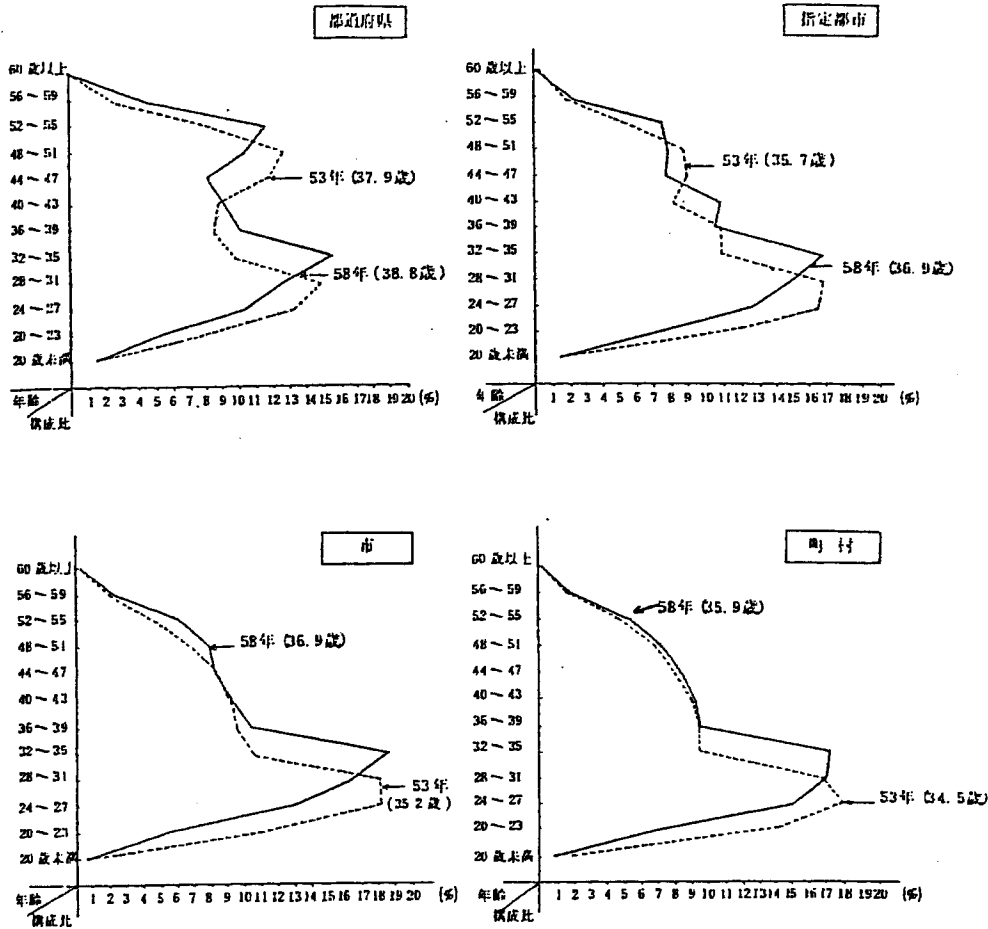


(注) 図中、()内は「適当と思われる昇任年齢」の平均値、また、……上の数値は「平均昇任年齢」の平均値である。

図1-1 昇任年齢の状況

縮減、抑制措置をとることになったことにも大きな影響を受けている。また、大枠としては、地方公共団体の職員構成が高齢化、高学歴化し、従来の昇任管理体系が現状にそぐわなくなっていることも無視することはできないであろう(図1-2、図1-3参照)。

このような昇任の遅れ傾向が続く場合は、職員各層の士気の低下と組織活力の停滞を招くこと



6月1 図中の()内は平均年齢である。

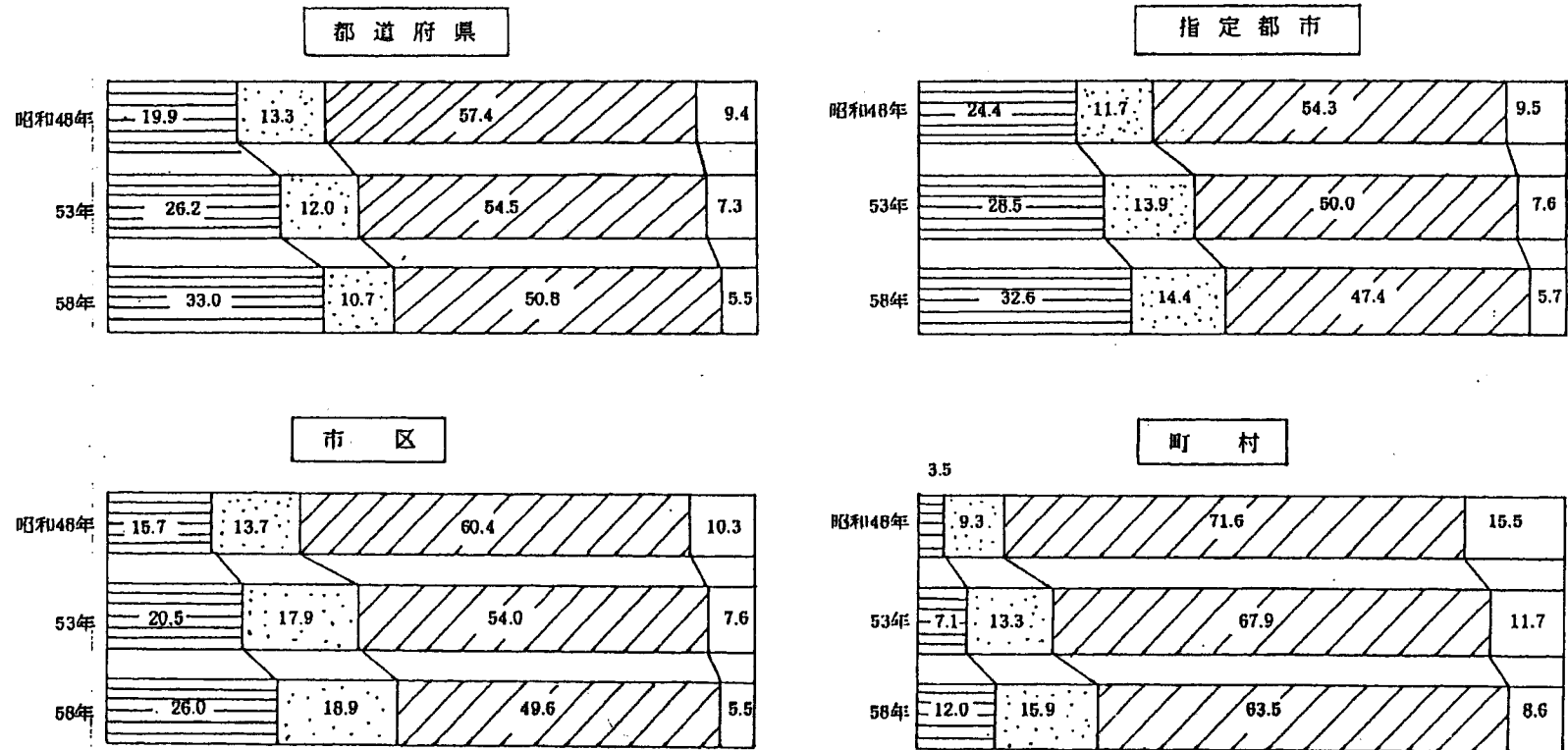
2 地方公務員給与実態調査結果(各年4月1日現在)による。

図1-2 地方公共団体における職員の年齢構成の推移(一般行政職)

も懸念されるが、平均的な昇任の遅れという傾向は別にして図1-1をみる限り、現在のところ、各団体とも課長級までの職へは相当幅広い年齢層から昇任させている。このことは、地方公共団体においても単純に年功序列的昇任が行われているものでも、また、一律に昇任を遅らせているものでもなく、各職への昇任有資格者層の幅を拡げることによって、若手職員と中年職員双方の士気を維持するとともに、組織に必要な管理職の確保を図っていることを表わしているとも考えられる。

なお、管理職の高齢化という現象は、地方公共団体に限らず民間企業においても見受けられる

大学卒  短大卒  高校卒  中学卒 



注1. 図中の数字は、各年における構成比である。
 2. 地方公務員給与実態調査結果（各年4月1日現在）による。

図1-3 地方公共団体における職員の高学歴化の推移（一般行政職）

傾向である。例えば、(財)日本人事行政研究所が昭和59年3月に発表した「将来のあるべき人事管理を考えるための基礎調査」報告書(東京証券取引所上場企業248社(従業員5,000人以上28.6%, 5,000人未満3,000人以上18.5%, 3,000人未満1,000人以上35.9%, 1,000人未満16.9%)からの回答)によれば、従業員の高齢化に対応して今後は、「全般的に昇進ペースを落とす」とする企業(回答率43%)での普通成績者の課長への初任年齢は、10年前は平均35歳であったが、現在は39歳と4歳の遅れが生じており、さらに10年後は42歳になると予想されている。また、「優秀者のみ従前の昇進ペースを維持したい」とする企業(回答率42%)での普通成績者の課長への初任年齢は、10年前は平均36歳であったが、現在は40歳とやはり4歳の遅れが生じており、さらに10年後は42歳になると予想されている(なお、「優秀者のみ従前の昇進ペースを維持したい」とする企業での成績優秀者の課長への現在の初任年齢は、平均38歳となっており、10年前の普通成績者の昇進ペースよりは遅れが生じている。)

このように、民間企業においても管理職の高齢化は一般的な傾向となっている。(以下略)