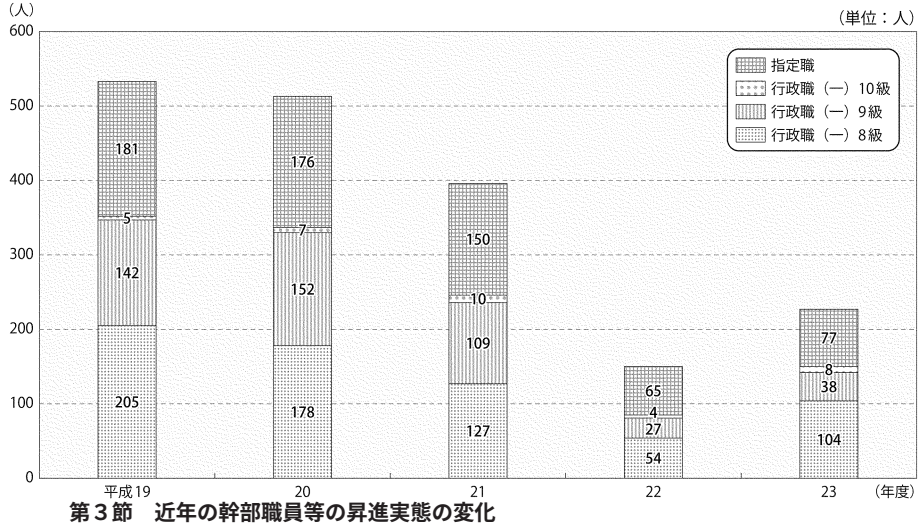
図５　指定職及び行政職（一）８級以上の勧奨退職者数の推移



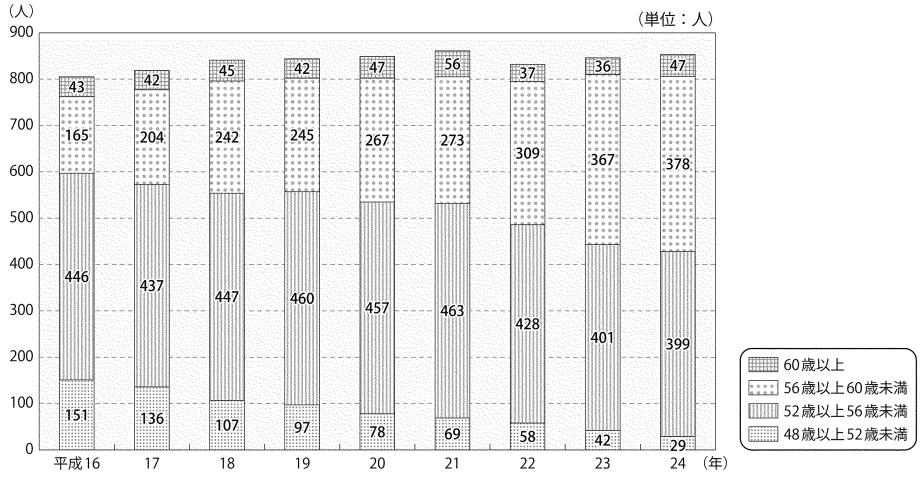
第３節　近年の幹部職員等の昇進実態の変化

前節で述べたとおり、近年、早期退職慣行の是正等の措置が採られたことにより、定年前に勧奨を受けて退職する管理職員や幹部職員は減少してきており、管理職員・幹部職員の平均年齢も上昇し、昇任するまでに要する勤務年数も長くなってきている。

こうした傾向は、今後も続くものと見込まれ、その結果、昇進年齢の遅れによる若手・中堅職員の志気の低下や幹部職員の高齢化による組織活力の低下が危惧される事態となってきている。

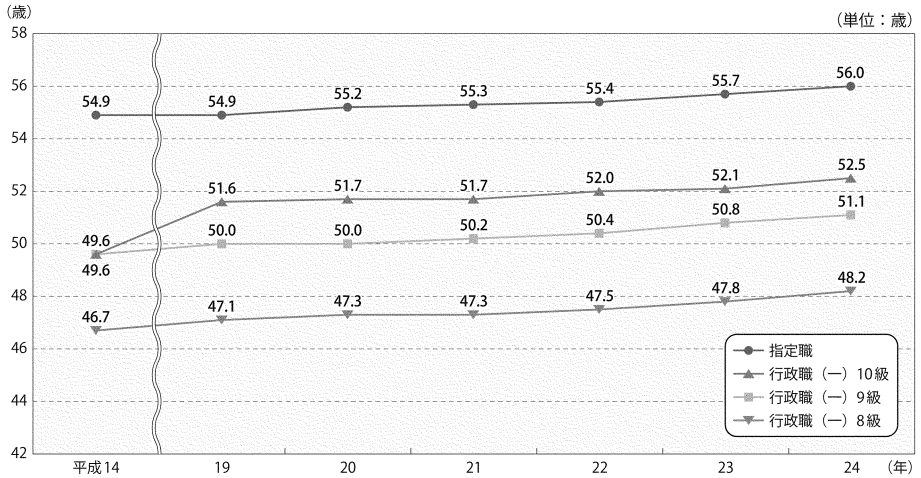
このような昇進実態の変化は、管理職員・幹部職員の育成・選抜に関する人事運用について、これまでどおりの運用を続けることを困難とするものであり、今後とも、優秀な人材を公務へ誘致し、比較的若い有能な職員を管理職員・幹部職員に選抜・活用し、組織活力を維持していくためには、人事運用の見直しを行うことが不可避となっている。

図６　指定職の年齢層別在職者数の推移



（注）　指定職の在職者数には、研究系・医療系・教育系の指定職が含まれている。

図７　指定職及び行政職（一）８級以上の平均年齢（旧Ⅰ種採用職員）の推移



（注）　行政職（一）10級には平成14年の旧11級、9級には平成14年の旧11級、8級には平成14年の旧10級を含む。

第２章　国以外の幹部職員の育成・選抜の状況

第１節　民間企業における幹部職員の育成・選抜の状況

人事院は、今回の検討の参考とするため、平成25年２月から４月にかけて従業員1,000人以上の民間企業18社を対象に、昇進選抜の状況及び幹部人材の育成について聞き取り調査を行った。18社の業種別内訳は、製造業８社、エネルギー・運輸・情報通信３社、金融・保険業３社、総合商社２社、小売業・サービス業２社である。

調査は、将来的に本社役員となり得る採用グループに属する従業員（採用グループの区分けがない場合には、全従業員）を対象に行った。

１　調査結果の概要

民間企業においては、採用段階で少数の者を幹部要員として選抜し、特別に育成するといった人事運用を行っている企業はほとんどみられなかった。ジョブローテーションを繰り返しながら、各職制段階における人事評価等に基づき管理職員・幹部職員として選抜されていくことが一般的である。

本社役員となり得る採用グループの区分けが「ない」とする企業は18社中７社であり、一方、本社役員となり得る採用グループとして、いわゆる総合職等がある企業は10社であったが、これらのグループは将来的に役員となる可能性があるということであり、幹部要員という位置付けで採用されているものではない。その他の１社については、採用者の全員が「グループ企業全体の幹部要員」という位置付けで採用されており、他社とは異なる独特の人事運用となっていた。

また、幹部候補者のための特別の育成プログラムは、半数以上の企業で実施されていた。

※　各職制段階における昇進年数等の状況は、大学卒業者についてのものである。

⑴　昇進年数等

同期一斉昇進（同一採用年次のほとんどの者が、採用後の一定期間、ほぼ一斉に昇進・昇格をする制度や慣行をいう。）が行われている企業は18社中８社であり、一斉昇進が行われていない企業が多かった（表１参照）。また、一斉昇進が行われている企業においても、その期間は、本社係長級までの段階にとどまり、採用後の年数でみると５～10年程度である。