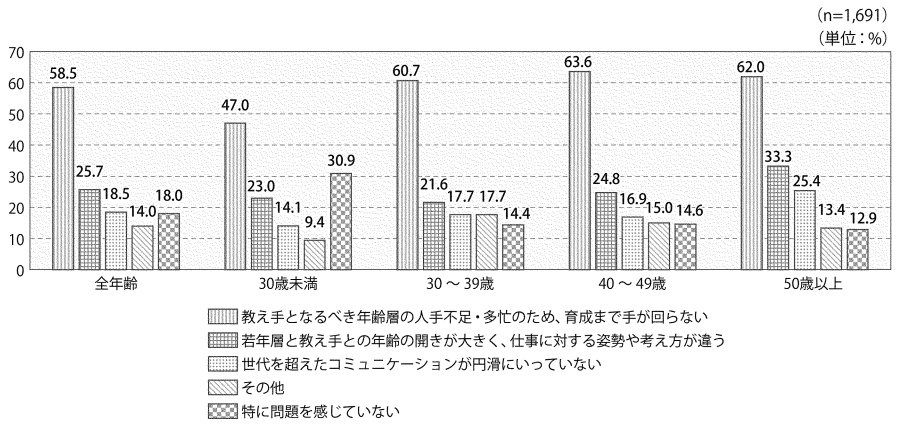
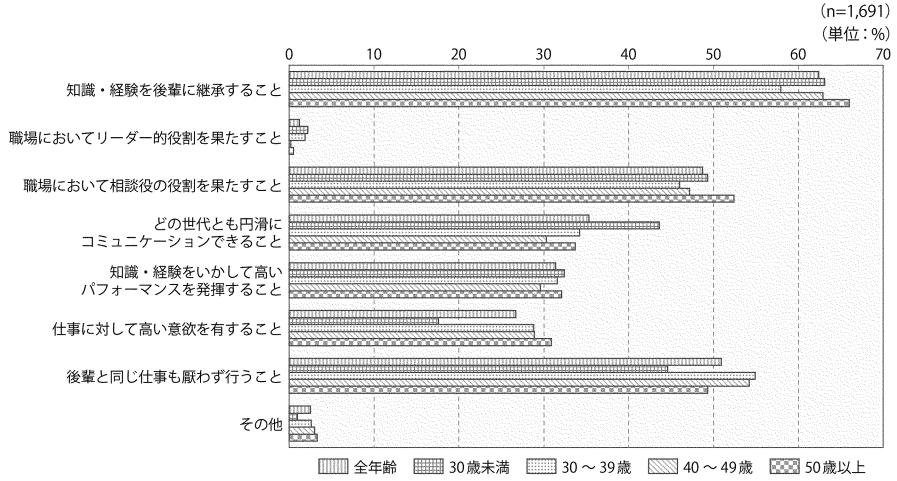
図9　職場での若年層の育成についてどのような問題を感じているか（複数回答）




4　再任用職員に期待することについて

同じ職場で共に働く再任用職員に期待することについては、いずれの世代においても、「知識・経験を後輩に継承すること」を挙げた者の割合が最も高く（62.4%）、次いで「後輩と同じ仕事も厭わず行うこと」、「職場において相談役の役割を果たすこと」が高い（それぞれ50.9%、48.7%）。

図10　同じ職場で共に働く再任用職員に期待すること（上位三つまで）




5　まとめ

今回のアンケート結果からは、次のような職員の意識、職場の課題が読み取れる。

ア　多くの職員が職場での年齢構成の偏りを感じており、特に本府省以外（地方機関等）に属する職員はその割合が高くなっている。

イ　20～30歳台の職員の割合が少ないことにより生じる問題については、技能・経験の継承が困難になる、組織能率が低下する、部下を持つ経験が遅くなることでリーダーとしての能力が養いにくくなると考えている職員が多い。

ウ　30～40歳台の職員は、他の世代と比べて仕事の負担感を感じている割合が高い。

エ　年齢構成の偏りの影響で、本来若年層を教育・指導する立場にある年齢層が人手不足や多忙のため育成まで手が回らない実態がある。また、教え手と若年層の年齢差が拡大しており、特に高齢層の職員において世代間ギャップにより若年層の育成に困難性を感じている者の割合が高い。

オ　再任用職員に対しては、定年前の職員から、知識・経験の後輩への継承や後輩と同じ仕事も厭わずに行うこと、職場での相談役の役割などが期待されている。

## 第２章　民間企業等の在職状況の実例と取組

### 第１節　民間企業における在職状況の実例と取組

人事院は、平成28年１月下旬から３月上旬までにかけて、年齢構成の偏りに起因する問題に取り組んできた民間企業22社を対象に、従業員の年齢別在職状況の変化とこれに対する取組及び60歳超の従業員の活用に関する状況について聞き取り調査を行った。結果の概要は次のとおりである。

1　従業員の在職状況の変化

10年前と比較した各年齢層の従業員の割合の変化については、「30歳未満」、「40～49歳」及び「60歳以上」が増加した企業が多く、「30～39歳」及び「50～59歳」が減少した企業が多い。

表1　各年齢層の従業員の割合（10年前との比較）

（単位：企業数）

| | 30歳未満 | 30～39歳 | 40～49歳 | 50～59歳 | 60歳以上 |
|---|---|---|---|---|---|
| 増加 | 14 | 5 | 14 | 5 | 16 |
| ほぼ同じ | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| 減少 | 3 | 15 | 5 | 13 | 2 |

次に、各企業において本来必要と考えている従業員数よりも実際の従業員数が多い年齢層（以下「従業員数が多い年齢層」という。）及び本来必要と考えている従業員数よりも実際の従業員数が少ない年齢層（以下「従業員数が少ない年齢層」という。）について聴取した結果は次のとおりである。

表2　従業員数が多い又は少ない年齢層の有無（複数回答）

| 従業員数が多い年齢層がある | 従業員数が少ない年齢層がある | 従業員数が多い又は少ない年齢層はない | 企業計 |
|---|---|---|---|
| 11社 | 18社 | 4社 | 22社 |

図11　従業員数が多い又は少ない年齢層（複数回答）

（単位：企業数）

