

# 地方自治体におけるキャリア形成

## —「ヨコ」のキャリアに焦点をあてて—

中嶋 学・新川 達郎

### 1. はじめに

キャリア形成は、組織と組織で働く個人の双方の視点から捉えることができる(Schein1978=1991: 89)。組織の視点からみた場合、人はキャリアを通じて能力や技能といった人材としての価値を高めていくので、キャリア開発は人材獲得施策であり(守島2004: 136-137)、キャリア開発による人材育成が組織の競争力を左右する(小池2002: 16-17)。一方、個人は、キャリアを通じて、①才能と能力、②動機と欲求、③態度と価値に関する「キャリア・アンカー<sup>2</sup>」を認識し、職業上の自己イメージを開発するので(Schein1978=1991: 143)、キャリアは職業を通しての生き方に関わる。さらに、職業は社会生活を規定する部分が大きい(寿里1993: 6)ことを考えると、キャリアは人生をいかに生きるかということにまで影響する。

このように組織と個人の双方にとって重要な問題であるにも関わらず、地方自治体におけるキャリア形成、なかでも、「タテ」のキャリア(組織内の高い職位への移動)である昇進に関する研究に比べ、「ヨコ」のキャリア(組織内の職能間での移動)である人事異動<sup>3</sup>に関する研究については十分な知見が蓄積されていない。例えば、組織、個人の双方に関わるからこそ、キャリア形成においては、組織と個人の要求の調和が必要とされるが(Schein1978=1991: 1)、自治

体において人事異動の対象者はどのように決定されるのか、その際に個々の職員の希望は考慮されるのかなどについて、私達は多くを知らないのではないだろうか。本稿は、このような研究状況の改善に多少なりとも貢献することを目的としている。以下では先行研究の検討を通じて本稿の問題意識を明確にし、その問題意識にもとづき自治体におけるキャリア形成について検討していきたい。

### 2. 先行研究の整理と問題設定

#### 2.1 先行研究の整理

自治体におけるキャリア形成に関する研究は、「タテ」のキャリアである昇進の研究からスタートした。この研究に先鞭をつけたのは稲継(1996)であった。稲継(1996)は、中央省庁における昇進を中心に論じていたものの、自治体においても中央省庁と同様に、査定積み重ねを昇進格差として報酬に反映する「積み上げ型褒章システム」が機能しており、職員はより高い職位への出世競争を繰り返しているのであり、「遅れず、休まず、働かず」と擲擲されるような競争のないぬるま湯に浸っているのではないと主張した(第5章)。ただし、「積み上げ型褒章システム」と補完的に機能するべきで

<sup>1</sup> 「キャリア」という用語は、様々な意味で使用されているが、本稿は地方自治体職員に焦点をあてているため、「成人の人生において、仕事を行うとともに進行する、組織が職業のいずれかに関連した一連の活動ならびに経験」(渡辺2002: 2)として「キャリア」という用語を用いる。

<sup>2</sup> 「キャリア・アンカー」は、職業生活において、「経験を体系づけ、自分の長期的な貢献領域を明らかにし、働きたいと思う仕事環境の種類のための基準を生み、また、抱負の型と自分自身を測定するのに用いる成功の基準を明らかにする」(Schein1978=1991: 146)機能をもつ。

<sup>3</sup> 「職場間の移動を人事労務管理では人事異動と呼ぶことが一般的である」(佐藤・藤村・八代1999: 33)ので、本稿においても、人事異動を「ヨコ」のキャリアと同意に用いる。

ある、長期にわたり組織内部での競争をたかめ、技能の向上を引き出すという利点をもつ「遅い昇進」は、自治体では維持することが困難になっている（稲継1996: 161-162）。

稲継（1996）につづき行われた昇進に関する研究では、「積み上げ型褒章システム」については、山本（1996）、峯野（2000）、前浦（2002）、松尾（2002）、中村（2004: 第4章）などが、事例分析から、誰が早く出世するかという昇進スピードをめぐる競争、誰がより高い職位へ到達するかという職位をめぐる競争が、自治体で行われていることを確認している。また、「遅い昇進」については、松尾（2002）による事例分析では、入庁3-4年目という早い時期で選抜が行われていることが明らかになった。

「タテ」のキャリアは、「ヨコ」のキャリアを通じて習得した技能により左右されるという点で、「ヨコ」のキャリアに規定されるのだが（日本労働研究機構編1997: 53）、昇進の研究は、「ヨコ」のキャリアを通じて、職員がどのような技能を修得しているかについては不問にしていた。峯野（2000）は、昇進の研究を「ヨコ」のキャリアの視点から補完したという点で重要な業績である。政令指定都市の局長級在職者、上級職採用者の事例分析が行われ、高い職位まで昇進する者の大部分が、市全体または局の管理部門や、市議会・有力圧力団体に対応する職務を経験することから、それらの職務を経験することにより育成される「組織内の調整や統合を図る管理技能や、組織を代表して外部の団体などの圧力に対抗する技能」（峯野2000: 89）が自治体において重視される技能であることが指摘された。松尾（2002）も大卒事務系行政職員の初期キャリアの分析から、早く昇進する職員は管理的部門・管理的職務を中心に異動していることから、自治体では管理的技能が重視されると指摘している（70-71）。

峯野（2000）、松尾（2002）とも自治体における「ヨコ」のキャリアの理解に貢献しているが、「タテ」のキャリアと「ヨコ」のキャリアの関係の明らかにするという優れた研究目的ゆえに、自治体における「ヨコ」のキャリア形成を十分に明らかにしているとはいえない。その

限界の1つは、限られた職員層を分析の対象としていることである。峯野（2000）は、局長級在職者、上級職採用者のみを分析の対象としており、松尾（2002）もまた大卒事務系行政職員に分析の対象を限定している。これでは、例えば初級職採用者の「ヨコ」のキャリア・パターンが分からない。2つめは、自治体における人事異動が技能形成を目的として行われていることを前提としてしまっているという点である。果たして、自治体では技能形成が人事異動の目的なのであろうか。人事異動は、技能形成の他にも、適性発見、部門間交流、組織改革への対応、仕事量のアンバランス解消などを目的として行われる（佐藤・藤村・八代1999: 33）のであり、自治体の「ヨコ」のキャリアを理解するためには、人事異動がどのような目的で行われているのかを検討する必要があるのではないだろうか。

上記の2点のうち、自治体における人事異動の目的・理由については、中村（2004）において、①本庁と出先機関の地域間異動への配慮、②自治体職員は行政のことはなんでも知っていなければならないという考え、③同じ仕事についていると徐々に飽きて仕事ぶりがおちてくるという懸念（65-66）があることが示唆されているのみである。他方の「ヨコ」のキャリア・パターンについては、自治体ではスペシャリストよりもジェネラリストを必要とするために、「比較的質的に異なる職場を、できるだけ多く、それも短い周期で経験させる」（田尾1989: 115）といわれてきたが、前浦（2004）、中村（2004）が実証研究を行っている。前浦（2004）は、某県の事例分析から、大卒・高卒を問わず、事務系職員の約3分の2、技術系職員の8割以上が3年ごとに職務内容に関連がある職務間を異動していることを明らかにしている（75-76）。また、中村（2004）では、2県、1政令指定都市、2市、1町の事例が分析され、①県については、1つの県は3年ごとにジェネラリスト型の異動、他方は、採用者全体の5%以下の上級行政職採用者はジェネラリスト型、残りの大部分の中級・初級職採用者は3-5年ごとにスペシャリスト型の異動をしていること<sup>4</sup>、②政令指定都市、市、町の事例では、短いところは3年、

<sup>4</sup> ジェネラリスト型（人事）異動およびジェネラリスト型キャリア・パターンとは、組織内の様々な仕事に精通するように職能を横断する異動パターンであり、スペシャリスト型（人事）異動とは、組織内の特定の仕事や職種における専門性を高めるような、1つの職能に専門化した異動パターンである。（山本2002: 55-56）を参照。

長くて5-6年ごとにジェネラリスト型に異動すること、③県、政令指定都市、市、町のいずれにおいても、技術職は、事務職に比べて異動範囲が狭く限られていることが指摘されている(第2章)。

## 2.2 問題設定

前節でみてきたように、自治体の「ヨコ」のキャリア・パターンについては、近年事例研究が行われはじめてはいるものの、「事例に限られているから(自治体職員がジェネラリスト型に異動するのか、スペシャリスト型に異動するのかについては)断定的なことはいえない(括弧内筆者)」(中村2004: 64)。また、人事異動の目的に関しては、実証的に検討されているとはいえない。つまり、自治体の「ヨコ」のキャリアに関しては、いかなる目的で人事異動が行われ、その結果として、どのようなキャリア・パターンが形成されるのかという基本的な部分さえも十分に明らかになっていないのである。

そこで本稿では、

- ① 自治体職員の人事異動はどのような目的で行われるのか
- ② 自治体職員の「ヨコ」のキャリア・パター

ンはジェネラリスト型か、スペシャリスト型か<sup>5</sup>

の2点に加え、キャリア形成においては、組織と個人の要求の調和が必要とされることから、

- ③ 人事異動はどのような過程を経て決定されるのか
- を含めた3点を明らかにしていきたい。

## 3. 研究方法

以上の3つの問題を明らかにするために、政令指定都市を除く、全国すべての市の人事担当組織に対して行った調査票による調査の結果を使用する<sup>6</sup>。調査票は電子メール及び郵送の2通りの方法により送付回収された。電子メールと郵送という2通りの送付回収方法をとった理由は、調査経費の制限により、比較的経費の安い電子メールによる調査票送付が可能な自治体には電子メールによる送付回収(2001年9月10日から10月1日にかけて送付回収)を行い、それ以外の自治体には郵送により調査票の送付回収(2001年9月17日から10月15日にかけて送付回収)を行ったためである。回収状況は表1、表2のようになっている。

表1 回収状況

	回答数	対象自治体数	回収率(%)
電子メール分	198	528	37.5
郵送分	54	130	41.5
合計	252	658	38.3

(出典) 筆者作成。以下の表、図についてすべて同じ

表2 職員数ごとの回答自治体数

	500人以下	501-1000人	1001人以上
回答数	87	88	77

<sup>5</sup> 前浦(2004)、中村(2004)とも、事務職と技術職間での人事異動パターンの相違を指摘しているが、本稿では、事務職と技術職の区別を行っていない。今後の課題である。

<sup>6</sup> 調査の詳細については、中嶋・新川(2003)を参照。

## 4. 結果<sup>7</sup>

### 4.1 人事異動目的

まず、人事異動目的からみていきたい。図1は、人事異動の第1位の目的としてあげられたものに2得点を与え、第2位の目的としてあげられたものに1得点を与え、それぞれの項目について得点を合計したものである。図1から、自治体は、組織活性化を最大の目的として人事異動を行っていることが分かる。組織活性化については、組織効率化、人材育成が目的とされている。

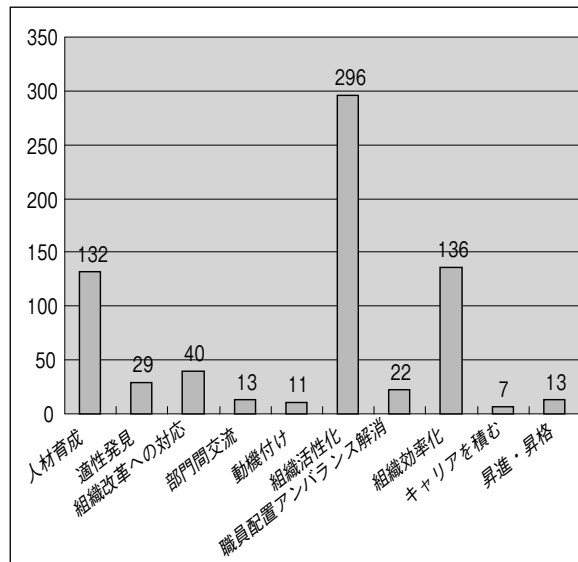


図1 人事異動目的

表3 平均配属年数

500人以下 (N=87)	501 - 1000人 (N=86)	1001人以上 (N=69)
4.0年	4.2年	4.3年

表4 採用区分ごとの平均配属年数

	500人以下	501 - 1000人	1001人以上
上級職	4.0年 (N=40)	4.2年 (N=42)	4.1年 (N=38)
中級職	4.1年 (N=40)	4.1年 (N=40)	4.1年 (N=36)
初級職	3.9年 (N=42)	4.2年 (N=41)	4.1年 (N=38)

<sup>7</sup> 本章の図および表を作成する際に使用した調査項目は参考資料として末尾に掲載している。

### 4.2 「ヨコ」のキャリア・パターン

次に、「ヨコ」のキャリア・パターンについてみてみよう。自治体職員の1つの職場への平均配属年数は、4年強となっている(表3)。また、採用区分により人事異動の頻度が異なることはない(表4)。

次に、異動範囲をみると、採用区分にかかわらず、90%以上の職員が部を越えて異動し、課内で異動する職員はほとんどいない(表5、表6、表7)。

表5 職員数500人以下自治体の異動範囲

	部間を異動する	課間を異動する	課内で異動する
上級職 (N=61)	95.1%	4.9%	0.0%
中級職 (N=62)	91.9%	6.5%	1.6%
初級職 (N=62)	95.2%	4.8%	0.0%

表6 職員数501-1000人の自治体の異動範囲

	部間を異動する	課間を異動する	課内で異動する
上級職 (N=65)	98.5%	1.5%	0.0%
中級職 (N=61)	96.7%	3.3%	0.0%
初級職 (N=64)	98.4%	1.6%	0.0%

表7 職員数1001人以上自治体の異動範囲

	部間を異動する	課間を異動する	課内で異動する
上級職 (N=48)	93.8%	6.3%	0.0%
中級職 (N=46)	93.5%	6.5%	0.0%
初級職 (N=48)	93.8%	6.3%	0.0%

### 4.3 人事異動の決定過程

最後に、人事異動はどのような過程を経て決定されるのかをみておきたい。人事異動の対象者はもっぱら人事担当組織によって選ばれ（表8）、人事異動案が決定されるまで他部門と折衝が行われることは少ない（表9）。このことから、人事異動の決定過程は人事担当部門主導

で行われているといえよう。

しかし、職員の希望が無視されているわけではない。職員の希望が人事異動の決定過程にどのように反映されているのかをみると、多くの自治体が、職員の人事異動先の希望を聞く制度をもっており（表10）、職員の希望は人事異動の際に、ある程度は重視されていることが分かる（表11）。

表8 人事異動対象者の選定を行う組織

	500人以下 (N = 86)	501 - 1000人 (N=87)	1001人以上 (N = 76)
人事担当組織	91.9%	96.6%	80.3%
異動対象者の所属組織	0.0%	0.0%	1.3%
その他	8.1%	3.4%	18.4%

表9 人事異動案が決定されるまでに、各部門との折衝を行うか

	500人以下 (N = 79)	501 - 1000人 (N=75)	1001人以上 (N = 70)
常に行われる	13.9%	14.7%	18.6%
各部門から要請がある場合は行われる	11.4%	10.7%	12.9%
行われない	74.7%	74.7%	68.6%

表10 人事異動先の希望を聴く制度の有無

	500人以下 (N = 86)	501 - 1000人 (N = 86)	1001人以上 (N = 75)
ある	70.9%	75.6%	89.3%
ない	29.1%	24.4%	10.7%

表11 職員の希望が人事異動に反映される程度

	500人以下 (N = 74)	501 - 1000人 (N = 76)	1001人以上 (N = 69)
非常に重視	6.8%	3.9%	13.0%
ある程度重視	52.7%	56.6%	69.6%
参考程度	40.5%	39.5%	17.4%

#### 4.4 小括

第2章で設定した3つの問題に対し、我々の調査により明らかになったことをまとめると、

- ① 自治体職員の人事異動はどのような目的で行われるのか

については、自治体の人事異動は、主として組織活性化、組織効率化、人材育成を目的として行われており、なかでも組織活性化が最大の目的となっている。

- ② 自治体職員の「ヨコ」のキャリア・パターンはジェネラリスト型か、スペシャリスト型か

については、本稿が対象としている市という自治体組織では、部間の人事異動は仕事の変化を伴い、課間の人事異動も相互に関連のしやすい職場への異動となるので（中村2004: 59-60）、採用区分に関わらず、すべての職員が約4年ごとに質的に異なる職場間を異動していることから、自治体職員の「ヨコ」のキャリア・パターンは、ジェネラリスト型のキャリア・パターンだといえる。

- ③ 人事異動はどのような過程を経て決定されるのか

については、人事異動の決定過程は、人事担当部門主導で行われるが、職員の希望もある程度は考慮される。

以上のことが明らかになったが、次章では、組織活性化、組織効率化、人材育成といった人事異動目的と、ジェネラリスト型の「ヨコ」のキャリア・パターンの対応関係を検討したい。

これによって、自治体組織では、なぜジェネラリスト型の「ヨコ」のキャリア・パターンが形成させるのかが明らかになるだろう。

## 5. 人事異動目的とジェネラリスト型の「ヨコ」のキャリア・パターンの対応関係

### 5.1 組織活性化とジェネラリスト型の「ヨコ」のキャリア・パターンの関係

ジェネラリスト型の「ヨコ」のキャリア・パターンが、組織活性化と深く関連付けられていることは、前述の調査結果において、人事異動が組織活性化を主要な目的とし、また部間の人事異動がほとんどを占めることから明らかである。

「新しい職務を与えられると、職員は新しい刺激によって初めの期間は一生懸命これに適応しようとするし、相当の速度で能力の伸長がみられるが、一定の期間を過ぎると新しい経験に遭遇する機会は減少し、惰性的な勤務ぶりに陥りがちである。これを避けるためには適当な時期に職員を交代させ、沈滞ムードの排除と心機一転をはかることにより、組織に新しい活力を付与するのが有効な方法といえよう」（吉本・田中1969: 339）というように、組織活性化のためには、職員にそれまでに経験したことのない職務を与え、新たな経験に遭遇させ、刺激するのが有効だと指摘されている。部間の人事異動が圧倒的に多い現状は、全く分野の違う職場で、

心機一転、仕事に取り組むことを期待していると考えられる。よって、組織活性化を目的とすると、職務間の関連が低い職務を異動するジェネラリスト型の「ヨコ」のキャリア・パターンが形成されることになる。

また、自治体では、長期にわたり組織内部での競争をたかめ、技能の向上を引き出すという利点をもつ「遅い昇進」を維持することが困難になっている（稲継1996: 161-162）ことを考えると、ジェネラリスト型の「ヨコ」のキャリア・パターンにより、経験したことのない職務に配属することにより、昇進に遅れて、活気を失いがちな職員を活性化していると考えられる。

## 5.2 組織効率化とジェネラリスト型の「ヨコ」のキャリア・パターンの関係

人事異動は、①同一部門に継続して配属することにより得られる専門性の蓄積の阻害、②経験したことのない仕事を行う際の追加的な訓練費用を発生させるというマイナス面を有しており、組織効率を低下させる側面をもっている（八代1995: 15-16）。しかし、我々の調査では、自治体は、組織の効率化を人事異動の主要な目的の1つとして考えている。これはどのように解釈できるだろうか。

第一に、これは自治体の仕事のあり方と関連しているのではないだろうか。自治体は、様々な問題解決策のレパートリーを用意しており、ある問題が生じた場合には、対応レパートリーの中にある方策を問題に適用することで問題解決をはかっている（真山2001: 128）。このように自治体における仕事は、「状況Aに対しては、対応策Aを当てはめる」というルーティンとしての特徴を有する。その反面、ルーティン型の業務は、マンネリズムに陥る弊害があり、かえって非効率になる場合もある。異動初期の非効率を埋め合わせて効率的な業務を展開し、かつマンネリズムによる非効率化を回避するような、人事異動のパターンが、平均4年という同一職場在職期間に反映されているのではないだろうか。

第二に注目しておきたいのは、自治体の業務は、相反する利害関係をもった市民・団体の存在等により仕事を取り囲む外部環境は非標準性という特徴をもっており、臨機応変に対応することが求められる（村松1981: 10）という点である。そのため、ルーティンに精通することよりも、非標準的な外部環境に対応するために、外部環境についての幅広い知識をもっていることが、仕事を行う上で有効となる。とりわけ、管理職層ではそうであり、我々の調査でも、2-3年で人事異動がある（中嶋・新川2003: 92）。頻繁な人事異動は、少なくとも特定分野の業務への精通を阻害するが、その一方では、多様な経験によって適応能力を高め、幅広く外部環境にある情報に接触する機会を提供する。それゆえ、専門性の阻害、追加的訓練費用といったデメリット<sup>8</sup>以上に、様々な職務を経験するジェネラリスト型の「ヨコ」のキャリア・パターンは、外部環境についての幅広い知識を得る上でメリットをもたらしており、組織効率化に貢献していると考えられるのではないだろうか。

## 5.3 人材育成とジェネラリスト型の「ヨコ」のキャリア・パターンの関係

近年の公務員制度改革等の議論においては、住民の期待に応える公務員、住民本意の良質で効率的なサービスが提供できる公務員、分権型社会の自治の担い手としての公務員といった公務員像が示されることが多い（地方公務員制度調査研究会2003）。そうした公務員像を実現できるであろう職員の能力については、従来の枠組みにとらわれないで考え行動する能力、地域課題を敏感に幅広い視点で感じ取る能力、その課題に的確に対応して問題を解決する能力などが求められているという。

人材育成方針は、自治体ごとに若干の違いはあるが、基本的に、どのような分野の業務であれ、住民の期待に応えられるような問題解決能力に重きを置いたジェネラリスト養成であるように思われる。それは同時に、変化の激しい複雑な外部環境のもとで、具体的な成果をあげて

<sup>8</sup> デメリットは、ルーティンという仕事の特徴により軽減されると考えられる。「初めの3ヶ月は何がなんだか分からない状態だったが、研修の枠組みは決まっており、その枠組みに従って各研修を実施すればよいので、それほどの混乱はなかった」と某市職員研修担当者は、職員研修の仕事を初めて担当した頃を振り返って述べている（中嶋2002: 348）。

いくことが職員には期待されているということである。

また、前節で論じたように、非標準的な外部環境に対応するためには、外部環境についての幅広い知識を得ることが有効であり、住民や関係団体の利害調整を行う際には、柔軟で高所から鳥瞰できる視点が求められる（田尾1989: 115）。そして「開放的組織」である自治体では、それぞれの職員が外部環境に対応することが求められる（田尾1990: 122）。よって、自治体では、採用区分に関係なく全ての職員が、非標準な外部環境に対応できる幅広い知識、高所から鳥瞰できる視点を養うこと、つまりはジェネラリスト型の人材育成が求められることになる。

自治体の人材育成は、応用のできる問題発見・問題解決能力を備えるために、また変化する外部環境に的確に対応するために、そして高所から鳥瞰できる視点を獲得するために、採用区分に関わらず、多様な分野の職務を経験するジェネラリスト型の「ヨコ」のキャリア・パターンを形成することになる。

#### 5.4 小括

これまでの検討を通じて、自治体においては、組織活性化、組織効率化、人材育成といった人事異動目的は、ジェネラリスト型の「ヨコ」のキャリア・パターンによって、同時に満たされていることが分かった。また、ルーティンかつ外部環境の非標準性という仕事の特性ゆえに、組織効率化、人材育成という人事異動目的は、ジェネラリスト型の「ヨコ」のキャリア・パターンと適合することになる。なお、組織を活性化するために、職員を約4年ごとに関連の低い職務へと異動し、刺激を与え続けなければならないことにも、ルーティンという仕事の特徴が関係している<sup>9</sup>。

これらのことから、自治体の設置目的、組織的な特徴、そしてその仕事の特性ゆえに、組織活性化、組織効率化、人材育成という3つの主要な人事異動目的を満たすためには、ジェネラリスト型の「ヨコ」のキャリア・パターンが形

成されると考えられる。

## 6. まとめと今後の課題

本稿が設定した問題に対する結果をもう一度簡単にまとめると、自治体の人事異動は、主として組織活性化、組織効率化、人材育成を目的として行われており、すべての職員が約4年ごとに質的に異なる職場間をジェネラリスト型に異動しており、その決定過程は、人事担当部門主導で行われるが、職員の希望もある程度は考慮される。また、組織活性化、組織効率化、人材育成を人事異動目的とした場合に、自治体組織の特性やその業務の性質から、ジェネラリスト型の「ヨコ」のキャリア・パターンが形成されていることが明らかになった。

とはいえ、最近10年間の自治体職員を取り巻く状況は、大きく変化しており、今後は公務員制度を含めて変わり続けることが予想される。また、個々の職員の意欲や主体性が重視される時代の人事異動は、これまでとは大きく様相を異にする可能性がある。本稿では、そうした側面については、検討することができなかった。

例えば、公務員制度改革論においては、今、能力・実績を重視した人事制度の導入や、そのための複線型の人事制度の実現、職員の意欲の向上などが課題とされている。そして部分的には、官民交流制度や任期付任用制度などが取り入れられてきた。こうした人事制度改革の方向は、これまで論じてきたジェネラリスト型の「ヨコ」のキャリア形成とは矛盾する側面も持っている。少なくとも、すでに導入された人事制度改革については、ジェネラリスト養成にいかなる影響を与えているのか、その可能性を含めて、改めて検討する必要がある。

さらに分権時代において自治体の役割が変わり、専門的問題処理能力や政策形成能力が求められている中で、人事異動目的とジェネラリスト型の「ヨコ」のキャリア・パターン間の不調和が生じる可能性は高い。ジェネラリスト型の「ヨコ」のキャリア・パターンでは、当然スペシャリスト育成は難しい。今後自治体が、スペシャ

<sup>9</sup> 「1年目は仕事を覚える段階、2年目で仕事をひととおり覚え、3年目は仕事を自分なりに工夫する段階である。しかし、4年目以降になると、3年目までの経験にあぐらをかき、それ以上の向上意欲がなくなる場合が多い」と某市人事管理担当者は述べている（中嶋2002: 350）。



リスト育成のために職員のキャリア・パターンを変化させるのか、また変化させた場合、組織活性化、組織効率化とどのように両立を図るかは、検討が必要な問題であろう。

また、キャリアは、組織のいかなる部門で、いかなる地位を占めているかという客観的な側面と、組織で働く個人がキャリアについてどう考え、将来について何を希求しているのかという主観的な側面がある（南1988: 303）。本稿は、もっぱらキャリアの客観的な側面について検討し、自治体ではジェネラリスト型の「ヨコ」のキャリア・パターンが形成されていると結論付けた。しかし、ジェネラリスト型の「ヨコ」のキャリア・パターンでは「キャリア・アンカー」を認識し、職業上の自己イメージを確立することが困難なように思われる。ジェネラリスト型の「ヨコ」のキャリア・パターンを歩む個々の自治体職員が、自らのキャリアを主観的にどのように捉えているのか、そしてそれが人事管理や人事異動にどのように影響するのかについての検討も今後の課題である。

## 参考文献

- 稲継裕昭（1996）『日本の官僚人事システム』、東洋経済新報社。
- 小池和男（2002）「問題、方法、意味」、小池和男・猪木武徳編著『ホワイトカラーの人材育成』、東洋経済新報社。
- 前浦穂高（2002）「地方公務員の昇進管理」、『日本労働研究雑誌』、第509号。
- 前浦穂高（2004）「地方公務員の人事異動」、『日本労働研究雑誌』、第524号。
- 松尾孝一（2002）「地方公務員の初期キャリア管理」、『青山経済論集』、第54巻、第3号。
- 真山達志（2001）『政策形成の本質』、成文堂。
- 南隆男（1988）「キャリア開発の課題」、三隅二不二・山田雄一・南隆男編『組織の行動科学』、福村書店。
- 峯野芳郎（2000）「地方公共団体における職員の昇進管理について」、『組織科学』、第34巻、第2号。
- 守島基博（2004）『人材マネジメント入門』、日本経済新聞社。
- 村松岐夫（1981）「行政組織と環境 —課長・係長のサーベイデータ分析から—」、『法学論叢』、第113巻、第3号。
- 中村圭介（2004）『変わるのはいま、ぎょうせい』。
- 中嶋学（2002）「地方自治体における異動と人材育成に関する考察」、『同志社政策科学紀要』、第3号。

中嶋学・新川達郎（2003）「地方自治体における人事異動に関するアンケート調査報告」、『同志社政策科学紀要』、第5号。

日本労働研究機構編（1997）『国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム —日、英、米、独の大企業（1）事例調査編—』、日本労働研究機構。

佐藤博樹・藤村博之・八代充史（1999）『新しい人事労務管理』、有斐閣。

Schein, E. H. (1978) *Career Dynamics*, Addison-Wesley. (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房、1991)

地方公務員制度調査会研究報告（2003）『分権時代の地方公務員制度 —任用・勤務形態の多様化—』、総務省。

寿里茂（1993）『職業と社会』、学文社。

田尾雅夫（1989）「地方自治体における人的資源の開発 —地方公務員論の試み—」、『地方行政組織変革の展望』、学文社。

田尾雅夫（1990）『行政サービスの組織と管理 —地方自治体における理論と実際—』、木鐸社。

渡辺真澄（2002）「序章」、宗方比佐子・渡辺真澄編『キャリア発達心理学』、川島書店。

山本清（1996）「地方公務員の昇進構造の分析」、『組織科学』、第30巻、第1号。

山本茂（2002）「従来の諸研究」、小池和男・猪木武徳編著『ホワイトカラーの人材育成』、東洋経済新報社。

八代充史（1995）『大企業ホワイトカラーのキャリア』、日本労働研究機構。

吉本幹彦・田中暁（1969）『地方公務員の労務管理』、帝国地方行政学会。

## 参考資料

- ・ 図1を作成する際に使用した調査項目  
人事異動の目的についてお答えください。人事異動の目的として該当する番号をすべて重要なものから順に枠内にご記入ください。

  1. 人材育成
  2. 適正の発見
  3. 組織改革への対応
  4. 部門間交流
  5. 動機付け
  6. 組織の活性化
  7. 職員配置のアンバランス解消
  8. 組織の効率化
  9. キャリアを積むため
  10. 昇進・昇格のため
  11. その他

(図1は、第1位の目的としてあげられたものに2得点を与え、第2位の目的としてあげられたものに1得点を与え、それぞれの項目について得点を合計し作成している)

- ・ 表3を作成する際に使用した調査項目  
職員が1つの課に配属される期間は平均何年程度ですか。枠内にご記入下さい。

- ・表4を作成する際に使用した調査項目  
1つの課への平均的な配属年数を採用区分毎に枠内にご記入下さい。
- ・表5、6、7を作成する際に使用した調査項目  
採用区分毎の標準的な人事異動形態を、番号を1つ選んで枠内に採用区分毎にご記入下さい。なお、採用区分を設けていない場合には、「採用区分なし」の枠内にご記入下さい。
  1. なるべく以前に配属されたことのない部門へ、部門を越えて異動
  2. 部門を越えて異動するが、特定の部門を複数回経験するように異動
  3. 部門内で、なるべく以前に配属されたことのない課へ異動
  4. 部門内で、特定の課を複数回経験するように異動
  5. なるべく同一の課に長期間配属
  6. その他  
(表5、6、7では、選択肢1、2をまとめて「部間を異動する」、選択肢3、4をまとめて「課間を異動する」、選択肢5を「課内で異動する」として使用している)
- ・表8を作成する際に使用した調査項目  
異動対象者の選定は、どの組織が行いますか。番号を1つ選んで枠内にご記入下さい。
  1. 人事担当組織
  2. 異動対象者が所属する各課
  3. その他
- ・表9を作成する際に使用した調査項目  
人事担当組織が策定した人事異動案が、市長により決定されるまでに、各事業部門との折衝は行われますか。番号を1つ選んで枠内にご記入下さい。
  1. 常に行われる
  2. 各部門からの要請がある場合は行われる
  3. 行われない
  4. その他
- ・表10を作成する際に使用した調査項目  
人事異動の異動先について職員の希望を聴く制度はありますか。番号を1つ選んで枠内にご記入下さい。
  1. ある
  2. ない
- ・表11を作成する際に使用した調査項目  
職員の配属希望は、どの程度人事異動に反映されますか。番号を1つ選んで枠内にご記入下さい。
  1. 非常に重視される
  2. ある程度重視される
  3. 参考程度に考慮される
  4. その他