

自治体の人事に関する研究 (二)

——全国自治体の実態調査結果を中心に

東北公益文科大学教授

東北公益文科大学大学院

出 井 信 夫
小 野 英 一

- 一 はじめに
- 二 自治体の人事に関する全国自治体実態調査について
- 三 調査結果の集計と分析
 - 一 「現在の人事における取組み状況」の集計と分析(以上、89巻十一号)
 - 二 「人事システムに対する問題の認識」の集計と分析
 - 三 「今後の取組みに対する必要性の認識」の集計と分析(以上、本号)
 - 四 計量的な視点からの分析結果
- 五 調査結果にみる自治体の人事の現状と課題
- 六 おわりに

三 調査結果の集計と分析(つづき)

二 「人事システムに対する問題の認識」の集計と分析

本節では、各自治体における従来型人事システムに対する問題の認識についての問である「人事システムに対する問題の認識」(問2)の集計結果について分析する。

はじめに問2の集計結果全体についてまとめる。問2の集計結果の全体については、「表1-7」および「図1-3」の

〔表一〕 人事システムに対する問題の認識 (問2)

	問題はない	どちらかといえ ば問題はない	どちらとも 言えない	どちらかといえ ば問題がある	問題がある
年齢制限の問題 (N = 167)	82 49.1%	41 24.6%	27 16.2%	12 7.2%	5 3.0%
学歴制限の問題 (N = 166)	75 45.2%	24 14.5%	27 16.3%	11 6.6%	29 17.5%
終身雇用原則の問題 (N = 166)	60 36.1%	29 17.5%	66 39.8%	9 5.4%	2 1.2%
年功序列原則の問題 (N = 167)	13 7.8%	15 9.0%	60 35.9%	48 28.7%	31 18.6%
内部補充原則の問題 (N = 167)	74 44.3%	37 22.2%	49 29.3%	4 2.4%	3 1.8%
外部公募採用なしの問題 (N = 165)	40 24.2%	31 18.8%	71 43.0%	11 6.7%	12 7.3%
昇任試験なしの問題 (N = 168)	24 14.3%	30 17.9%	56 33.3%	25 14.9%	33 19.6%
昇任希望者限定なしの問題 (N = 168)	22 13.1%	30 17.9%	66 39.3%	30 17.9%	20 11.9%
希望降任制度なしの問題 (N = 168)	12 7.1%	7 4.2%	43 25.6%	59 35.1%	47 28.0%
分限処分降任なしの問題 (N = 168)	5 3.0%	1 0.6%	17 10.1%	48 28.6%	97 57.7%
本人の選択余地不十分の 問題 (N = 170)	20 11.8%	30 17.6%	76 44.7%	32 18.8%	12 7.1%
組織内公募なしの問題 (N = 165)	26 15.8%	28 17.0%	74 44.8%	25 15.2%	12 7.3%
F A制度なしの問題 (N = 166)	52 31.3%	36 21.7%	64 38.6%	10 6.0%	4 2.4%
専門職制度なしの問題 (N = 166)	15 9.0%	23 13.9%	80 48.2%	39 23.5%	9 5.4%
上司による人事評価なし の問題 (N = 162)	7 4.3%	1 0.6%	25 15.4%	32 19.8%	97 59.9%

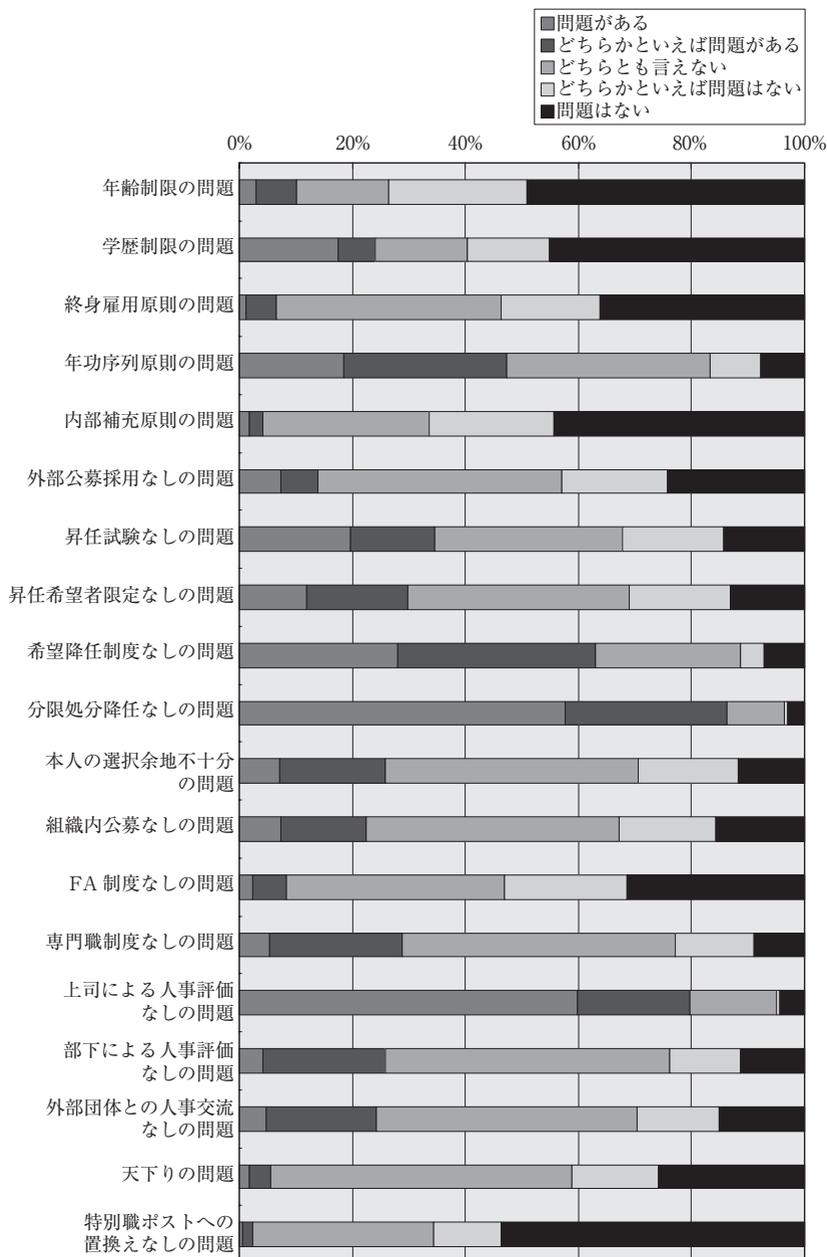
部下による人事評価なしの問題 (N=167)	19	21	84	36	7
	11.4%	12.6%	50.3%	21.6%	4.2%
外部団体との人事交流なしの問題 (N=165)	25	24	76	32	8
	15.2%	14.5%	46.1%	19.4%	4.8%
天下りの問題 (N=163)	42	25	87	6	3
	25.8%	15.3%	53.4%	3.7%	1.8%
特別職ポストへの置換えなしの問題 (N=166)	89	20	53	3	1
	53.6%	12.0%	31.9%	1.8%	0.6%

とおりである。「問題がある」が多数となっているのは、「分限処分降任なしの問題」(五七・七%)、「上司による人事評価なしの問題」(五九・九%)である。「問題はない」が多数となっているのは、「年齢制限の問題」(四九・二%)、「学歴制限の問題」(四五・二%)、「内部補充原則の問題」(四四・三%)、「特別職ポストへの置換えなしの問題」(五三・六%)である。

「年齢制限の問題」については、「問題はない」が四九・一%、「どちらかといえば問題はない」は二四・六%、合わせて七三・七%である。これに対して「問題がある」が三・〇%、「どちらかといえば問題がある」は七・二%、合わせて一〇・二%であり、「問題はない」が多数となっている。

「学歴制限の問題」については、「問題はない」が四五・二%、「どちらかといえば問題はない」は一四・五%、合わせて五九・七%である。これに対して「問題がある」が一七・五%、「どちらかといえば問題がある」は六・六%、合わせて二四・一%であり、「問題はない」が多数となっている。「年齢制限」と「学歴制限」という二つの従来の採用試験の制限についての調査結果を比較した場合、「年齢制限」よりも「学歴制限」の方が、「問題がある」の割合が大きいということが分かる。問1の分析において「年齢制限の撤廃」と「学歴制限の撤廃」を比較し、「学歴制限の撤廃」の方が割合が大きく進んでいることが明らかにされたが、問題の認識と改革の実施が対応している状況がみてとれる。なお、自治体区分別の特徴もあり、自治体規模が大きいほど「問題はない」の割合が小さくなっている。

〔図-3〕 人事システムに対する問題の認識（問2）



「終身雇用原則の問題」については、「どちらとも言えない」が三九・八%で最も多く、「問題はない」が三六・一%、「どちらかといえば問題はない」は一七・五%、合わせて五三・六%である。これに対して「問題がある」は一・二%、「どちらかといえば問題がある」が五・四%、合わせて六・六%となっており、「問題はない」が約半数で「問題がある」は極めて少数となっている。

「年功序列原則の問題」については、「どちらとも言えない」が三五・九%で最も多く、「問題がある」が一八・六%、「どちらかといえば問題がある」は二八・七%、合わせて四七・三%であり、「問題がある」が約半数となっている。「年功序列原則」は従来型人事システムの柱であり、従来型人事システムの柱において、「問題がある」が約半数となっていることが明らかになった。この点は留意すべき点である。

「内部補充原則の問題」については、「問題はない」が四四・三%、「どちらかといえば問題はない」は二二・二%、合わせて六六・五%と「問題はない」が多数となっている。「問題がある」と「どちらかといえば問題がある」を合わせても四・二%と極めて低くなっている。「終身雇用原則の問題」の結果とともに踏まえれば、従来型人事システムの基盤である「閉鎖型任用制」を構成する基本的システムである「内部補充原則」および「終身雇用原則」において「問題はない」が「問題がある」を大きく上回っており、「閉鎖型任用制」に対する問題の認識は少ないということが明らかになった。

「外部公募採用なしの問題」については、「どちらとも言えない」が四三・〇%で最も多く、「問題はない」が二四・二%、「どちらかといえば問題はない」は一八・八%、合わせて四三・〇%である。これに対し、「問題がある」が七・三%、「どちらかといえば問題はある」は六・七%、合わせて一四・〇%と「問題はない」が「問題がある」を上回っている。「外部公募採用」については、近年、幹部ポストなどに民間企業経験者や専門的技術・知識・資格を有する人材を外部から採用する事例が増えてきているというトレンドがあり、本調査においても二五・五%と約四分

の一の自治体が実施している実態が明らかになったが、「外部公募採用なしの問題」に対する問題の認識については少ない状況にある。

「昇任試験なしの問題」については、「問題はない」、「どちらかといえば問題はない」が合わせて三三・二%、「どちらとも言えない」が三三・三%、「問題がある」、「どちらかといえば問題がある」が合わせて三四・五%と、概ね三つに分かれている。問1の分析において、地方公務員法上、県と政令指定都市については、昇任は競争試験によることが原則となっているものの、都道府県の八四・二%が法制度の趣旨に反して「実施も検討もしていない」となっており、反対に政令指定都市は七一・四%が「実施している」となっているという調査結果を前述したが、問題の認識においても都道府県は「問題はない」が三三・三%、「どちらかといえば問題はない」は二七・八%、合わせて六一・一%が「問題はない」となっているのに対し、政令指定都市は「問題がある」が四二・九%、「どちらかといえば問題がある」が二八・六%、合わせて七一・五%が「問題がある」となっており、結果は分かれた。都道府県において、地方公務員法上、昇任は競争試験によることが原則となっているものの、「昇任試験なしの問題」について六一・一%が「問題はない」となっているのは、公務員の人事システムにおける「制度趣旨と運用実態の乖離」が定着している状況を象徴的に示しているといえる。

「昇任希望者限定なしの問題」については、「問題はない」、「どちらかといえば問題はない」が合わせて三一・〇%、「どちらとも言えない」が三九・三%、「問題がある」、「どちらかといえば問題がある」が合わせて二九・八%と、概ね三つに分かれている。「昇任希望者限定」を「実施も検討もしていない」場合、「本人の希望の如何に関わらず」あるいは「本人の希望に反して」昇任してしまうという状況が避けられないということを前述したが、「昇任希望者限定なしの問題」については、三一・〇%が「問題はない」と認識している実態にある。

「希望降任制度なしの問題」については、「問題がある」が二八・〇%、「どちらかといえば問題がある」が三五・

一%、合わせて六三・一%と「問題がある」が多数となっている。従来型人事システムにおいては下方硬直性があり、上位の職位における高い職責を望まない、あるいはその他様々な理由・事情により、職員本人が下位の職位への降任を希望する場合であっても降任がなされず、職員のモチベーションや適材適所の人事の観点から問題が指摘されてきたが(小野英一「地方自治体における首長と部局長のアカウンタビリティ・システムについて」NPPM(ニュ)1・パブリック・マネジメント)をもとに二〇〇七年度東北公益文科大学大学院公益学研究所修士論文、当項目の調査結果は、自治体でのそうした点についての問題認識が明らかになった。

「分限処分降任なしの問題」については、「問題がある」が五七・七%、「どちらかといえば問題がある」は二八・六%、合わせて八六・三%と「問題がある」が極めて多数となっている。前述のとおり、分限処分による降任については、実際には制度の運用レベルで実施が困難となつて休眠中ともいえる状況にあるが、地方公務員法上、公務の能力の維持およびその適正な運営の確保を目的として、不適格者や勤務成績不良者に対する分限処分の制度が規定されていることから、「分限処分降任なしの問題」については、極めて多数の割合の自治体が問題認識を持つていと考えられる。

以上から、「昇任」に関わる「昇任試験なしの問題」および「昇任希望者限定なしの問題」と、「降任」に関わる「希望降任制度なしの問題」および「分限処分降任なしの問題」を比較すると、「昇任」における問題の認識よりも「降任」における問題の認識の方が大きいということが分かる。

「本人の選択余地不十分の問題」については、「どちらとも言えない」が四四・七%で最も多く、「問題はない」が一・八%、「どちらかといえば問題はない」は一七・六%、合わせて二九・四%である。これに対して「問題がある」が七・一%、「どちらかといえば問題がある」は一八・八%、合わせて二五・九%と、「問題はない」と「問題がある」は概ね同じとなっている。従来型人事システムの人事異動である「組織主導型異動」に対する問題の認識は高くはな

ということが分かる。

「組織内公募なしの問題」については、「どちらとも言えない」が四四・八%で最も多く、「問題はない」が一五・八%、「どちらかといえば問題はない」は一七・〇%、合わせて三二・八%である。これに対して「問題がある」が七・三%、「どちらかといえば問題がある」は一五・二%、合わせて二二・五%と「問題はない」の方が「問題がある」を上回っている。これについても、従来型人事システムの人事異動である「組織主導型異動」に対する問題の認識は高くはないということが改めて分かる。

「FA制度なしの問題」については、「問題はない」が三一・三%、「どちらかといえば問題はない」は二一・七%、合わせて五三・〇%と「問題はない」が約半数となっている。これに対して「問題がある」は二・四%、「どちらかといえば問題がある」は六・〇%、合わせて八・四%と、「問題がある」は極めて少数となっている。「FA制度」は一部の自治体で検討や実施が始まっているものの、いまだその概念の普及が不十分であり、メジャーになっていないということもあり、問題認識の低さにつながっていると考えられる。

「専門職制度なしの問題」については、「どちらとも言えない」が四八・二%で最も多く、「問題はない」が九・〇%、「どちらかといえば問題はない」は一三・九%、合わせて二二・九%である。これに対して「問題がある」が五・四%、「どちらかといえば問題がある」は二三・五%、合わせて二八・九%と、「問題がある」が「問題はない」を若干上回っている。国では「平成一九年人事院勧告」における「職員の給与等に関する報告」の中で「複線型人事管理に向けた環境整備」が盛り込まれ、それを受けて二〇〇八年度より「専門スタッフ職俸給表」が導入された。このように「複線型人事制度」や「専門職制度」が近年急速に注目され、人事行政課題として挙がっている状況にあるという点を踏まえれば、自治体における実際の問題認識は低いといえる。

「上司による人事評価なしの問題」については、「問題がある」が五九・九%、「どちらかといえば問題がある」が

一九・八%、合わせて七九・七%と、「問題がある」が多数となっている。自治体区分別の特徴もあり、自治体規模が大きいほど「問題がある」の割合が大きくなっている。公務員の人事システムの中で人事評価の役割・位置付けは大きく、「上司による人事評価」はその人事評価の最も基本となるものであるという点を前述したが、「上司による人事評価なしの問題」については、自治体の問題認識についても極めて高いということが明らかになった。また、「分限処分降任なしの問題」については、「問題がある」が五七・七%、「どちらかといえば問題がある」は二八・六%、合わせて八六・三%と「問題がある」が極めて多数となっていたが、「勤務評定」と「分限処分」はともに地方公務員法で規定されている法律上の制度であり、両者が実施されないことに対する問題認識が高いことから、法制度が実施されないということについてはやはり問題の認識があるということが分かる。

「部下による人事評価なしの問題」については、「どちらとも言えない」が五〇・三%で最も多く、「問題はない」が一・四%、「どちらかといえば問題はない」は二二・六%、合わせて二四・〇%である。これに対して「問題がある」が四・二%、「どちらかといえば問題がある」は二一・六%、合わせて二五・八%と、「問題はない」と「問題がある」は概ね同じとなっている。人事評価の最も基本である「上司による人事評価」に比べて「部下による人事評価」はさらに次の段階の改革であるため、「上司による人事評価」に比べて問題認識は相当低くなっていると考えられる。

「外部団体との人事交流なしの問題」については、「どちらとも言えない」が四六・一%で最も多く、「問題はない」が一五・二%、「どちらかといえば問題はない」は一四・五%、合わせて二九・七%である。これに対して「問題がある」が四・八%、「どちらかといえば問題がある」は一九・四%、合わせて二四・二%と、「問題はない」が「問題がある」を若干上回っている。前述のとおり、「外部団体との人事交流」には様々なメリットがあるわけであるが、「外部団体との人事交流」がないことに対しての問題認識は低いという実態が明らかになった。

「天下りの問題」については、「どちらとも言えない」が五三・四％で最も多く、「問題はない」が二五・八％、「どちらかといえば問題はない」は一五・三％、合わせて四一・一％である。これに対して「問題がある」が一・八％、「どちらかといえば問題がある」は三・七％、合わせて五・五％と、「問題はない」が「問題がある」を大きく上回っている。自治体区分別の特徴もあり、自治体規模が大きいほど「問題がある」の割合が低くなっている。

「特別職ポストへの置換えなしの問題」については、「問題はない」が五三・六％、「どちらかといえば問題はない」は二二・〇％、合わせて六五・六％と「問題はない」が多数となっている。

三 「今後の取組みに対する必要性の認識」の集計と分析

本節では、各自治体における今後の新しい人事システム改革の取組みに対する必要性の認識についての問である「今後の取組みに対する必要性の認識」(問3)の集計結果について分析する。なお本問は、「今後の取組みに対する必要性の認識」という設問であるため、すでに実施済みの自治体については除外している。

はじめに問3の集計結果全体についてまとめる。問3の集計結果の全体については、「表―8」および「図―4」とおりである。「必要である」が多数となっているのは、「分限処分降任の実施」(三九・二％)、「上司による人事評価」(四三・八％)である。「必要でない」が多数となっているのは、「年齢制限の撤廃」(三九・九％)、「学歴制限の撤廃」(三一・七％)、「特別職ポストへの置換え」(四二・三％)である。

「年齢制限の撤廃」については、「必要でない」が三九・九％、「どちらかといえば必要でない」は二七・八％、合わせて六七・七％と「必要でない」が多数となっている。

「学歴制限の撤廃」については、「必要でない」が三一・七％、「どちらかといえば必要でない」は三〇・五％、合わせて六二・二％と「必要でない」が多数となっている。「年齢制限の撤廃」と「学歴制限の撤廃」はともに採用試験における制限撤廃の改革であり、多様な人材を確保できる、中高年齢・低学歴者にも職員採用へのチャレンジの機

〔表―8〕 今後の取組みに対する必要性の認識（問3）

	必要でない	どちらかといえれば必要でない	どちらとも言えない	どちらかといえれば必要である	必要である
年齢制限の撤廃 (N = 158)	63 39.9%	44 27.8%	40 25.3%	8 5.1%	3 1.9%
学歴制限の撤廃 (N = 82)	26 31.7%	25 30.5%	24 29.3%	4 4.9%	3 3.7%
終身雇用原則の見直し (N = 166)	42 25.3%	35 21.1%	73 44.0%	13 7.8%	3 1.8%
年功序列原則の見直し (N = 89)	7 7.9%	7 7.9%	34 38.2%	36 40.4%	5 5.6%
内部補充原則の見直し (N = 159)	49 30.8%	31 19.5%	69 43.4%	7 4.4%	3 1.9%
外部公募採用 (N = 123)	24 19.5%	28 22.8%	61 49.6%	9 7.3%	1 0.8%
昇任試験 (N = 114)	14 12.3%	13 11.4%	64 56.1%	18 15.8%	5 4.4%
昇任希望者限定 (N = 129)	22 17.1%	29 22.5%	60 46.5%	15 11.6%	3 2.3%
希望降任制度 (N = 78)	3 3.8%	7 9.0%	27 34.6%	31 39.7%	10 12.8%
分限処分降任の実施 (N = 79)	2 2.5%	2 2.5%	13 16.5%	31 39.2%	31 39.2%
本人の選択余地拡大 (N = 109)	9 8.3%	13 11.9%	53 48.6%	29 26.6%	5 4.6%
組織内公募 (N = 110)	16 14.5%	15 13.6%	52 47.3%	23 20.9%	4 3.6%
F A制度 (N = 151)	35 23.2%	25 16.6%	75 49.7%	14 9.3%	2 1.3%
専門職制度 (N = 131)	9 6.9%	10 7.6%	63 48.1%	39 29.8%	10 7.6%
上司による人事評価 (N = 48)	1 2.1%	0 0.0%	10 20.8%	16 33.3%	21 43.8%

部下による人事評価 (N = 154)	6 3.9%	19 12.3%	80 51.9%	40 26.0%	9 5.8%
外部団体との人事交流 (N = 91)	12 13.2%	14 15.4%	45 49.5%	17 18.7%	3 3.3%
天下りの見直し (N = 139)	21 15.1%	20 14.4%	89 64.0%	7 5.0%	2 1.4%
特別職ポストへの置換え (N = 163)	69 42.3%	31 19.0%	61 37.4%	1 0.6%	1 0.6%

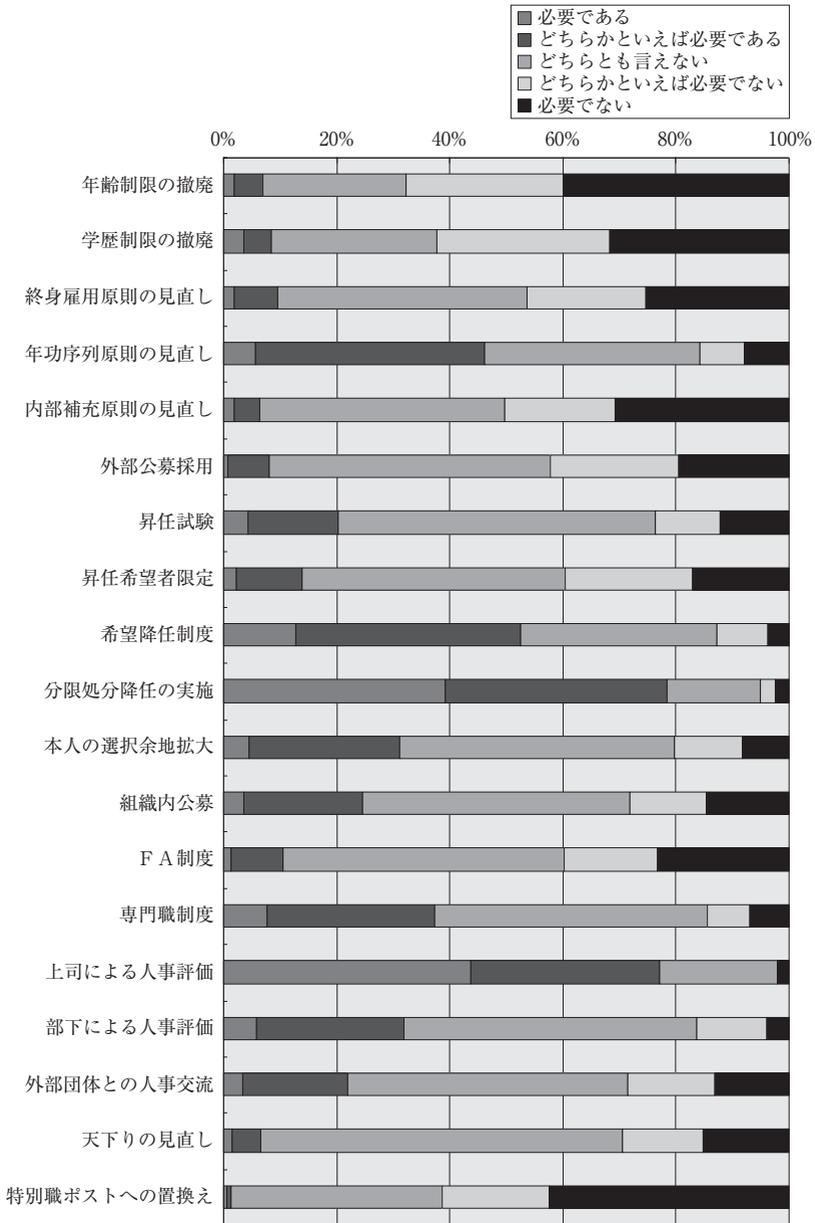
会を与える、本人の能力以外で差別しないという能力主義を強化するという効果が挙げられるが、両者の取組みに対する必要性の認識は低いということが明らかになった。

「終身雇用原則の見直し」については、「どちらとも言えない」が四四・〇%で最も多く、「必要でない」が二五・三%、「どちらかといえは必要でない」は二一・一%、合わせて四六・四%である。これに対して「必要である」が一・八%、「どちらかといえは必要である」は七・八%、合わせて九・六%と、「必要でない」が「必要である」を大きく上回っている。

「年功序列原則の見直し」については、「必要でない」が七・九%、「どちらかといえは必要でない」は七・九%、合わせて一五・八%である。これに対して「必要である」が五・六%、「どちらかといえは必要である」は四〇・四%、合わせて四六・〇%と、「必要である」が「必要でない」を大きく上回っている。従来型人事システムの柱である「年功序列原則」については、問題の認識、および見直しの必要性の認識のいずれも大きいということが明らかになった。

「内部補充原則の見直し」については、「どちらとも言えない」が四三・四%で最も多く、「必要でない」が三〇・八%、「どちらかといえは必要でない」は一九・五%、合わせて五〇・三%である。これに対して「必要である」が一・九%、「どちらかといえは必要である」は四・四%、合わせて六・三%と、「必要でない」が「必要である」を大きく上回っている。従来型人事システムの基盤である「閉鎖型任用制」を構

〔図一4〕 今後の取組みに対する必要性の認識（問3）



成する基本的システムである「終身雇用原則」および「内部補充原則」とともに、問題の認識、および見直しの必要性の認識のいずれも低いということが明らかになった。

「外部公募採用」については、「どちらとも言えない」が四九・六%で最も多く、「必要でない」が一九・五%、「どちらかといえば必要でない」は二二・八%、合わせて四二・三%である。これに対して「必要である」が〇・八%、「どちらかといえば必要である」は七・三%、合わせて八・一%と、「必要でない」が「必要である」を大きく上回っている。

「昇任試験」については、「どちらとも言えない」が五六・一%で最も多く、「必要でない」が一二・三%、「どちらかといえば必要でない」は一・四%、合わせて二三・七%である。これに対して「必要である」が四・四%、「どちらかといえば必要である」は一五・八%、合わせて二〇・二%と、「必要でない」と「必要である」は概ね同じとなっている。

「昇任希望者限定」については、「どちらとも言えない」が四六・五%で最も多く、「必要でない」が一七・一%、「どちらかといえば必要でない」は二二・五%、合わせて三九・六%である。これに対して「必要である」が二・三%、「どちらかといえば必要である」は一・六%、合わせて一三・九%と、「必要でない」が「必要である」を大きく上回っている。「昇任」については、「昇任試験」および「昇任希望者限定」とともに、取組みの必要性の認識が低いということが明らかになった。

「希望降任制度」については、「必要でない」が三・八%、「どちらかといえば必要でない」は九・〇%、合わせて一二・八%である。これに対して「必要である」が一・八%、「どちらかといえば必要である」が三九・七%、合わせて五二・五%であり、「必要である」が「必要でない」を大きく上回っている。

「分限処分降任の実施」については、「必要である」が三九・二%、「どちらかといえば必要である」が三九・二%、

合わせて七八・四％であり、「必要である」が多数となっている。「降任」については、「希望降任制度」および「分限処分降任の実施」ともに、取組みの必要性の認識は高いということが明らかになった。

以上から、「昇任」に関わる「昇任試験」および「昇任希望者限定」と、「降任」に関わる「希望降任制度」および「分限処分降任の実施」を比較すると、「昇任」における改革の必要性の認識よりも「降任」における改革の必要性の認識の方が高いことが分かる。

「本人の選択余地拡大」については、「どちらとも言えない」が四八・六％で最も多く、「必要でない」が八・三％、「どちらかといえば必要でない」は一・九％、合わせて二〇・二％である。これに対して「必要である」が四・六％、「どちらかといえば必要である」は二六・六％、合わせて三一・二％と、「必要である」が「必要でない」を上回っている。

「組織内公募」については、「どちらとも言えない」が四七・三％で最も多く、「必要でない」が一四・五％、「どちらかといえば必要でない」は一三・六％、合わせて二八・一％である。これに対して「必要である」が三・六％、「どちらかといえば必要である」は二〇・九％、合わせて二四・五％と、「必要でない」が「必要である」を上回っている。

「F A制度」については、「どちらとも言えない」が四九・七％で最も多く、「必要でない」が二三・二％、「どちらかといえば必要でない」は一六・六％、合わせて三九・八％である。これに対して「必要である」が一・三％、「どちらかといえば必要である」は九・三％、合わせて一〇・六％と、「必要でない」が「必要である」を大きく上回っている。

「組織内公募」および「F A制度」には、人材発掘手段、人材活性化策、組織活性化策としての役割があること、さらには職員的能力開発意欲を高める効果があることなどがあるが、自治体における問題の認識および取組みの必要

性の認識はいずれも低いということが明らかになった。ただし、総論として両者が含まれる「本人の選択余地拡大」については、問題の認識は大きくないものの、取組みの必要性の認識は高いという結果となった。

「専門職制度」については、「どちらとも言えない」が四八・一%で最も多く、「必要でない」が六・九%、「どちらかといえば必要でない」は七・六%、合わせて一四・五%である。これに対して「必要である」が七・六%、「どちらかといえば必要でない」が二九・八%、合わせて三七・四%であり、「必要である」が「必要でない」を上回っている。

「上司による人事評価」については、「必要である」が四三・八%、「どちらかといえば必要である」が三三・三%、合わせて七七・一%であり、「必要である」が多数となっている。

「部下による人事評価」については、「どちらとも言えない」が五一・九%で最も多く、「必要でない」が三・九%、「どちらかといえば必要でない」は二二・三%、合わせて一六・二%である。これに対して「必要である」が五・八%、「どちらかといえば必要である」は二六・〇%、合わせて三二・八%と、「必要である」が「必要でない」を上回っている。「人事評価」については、「上司による人事評価」および「部下による人事評価」ともに、取組みの必要性の認識は高いということが明らかになった。

「外部団体との人事交流」については、「どちらとも言えない」が四九・五%で最も多く、「必要でない」が三・二%、「どちらかといえば必要でない」は一五・四%、合わせて二八・六%である。これに対して「必要である」が三・三%、「どちらかといえば必要である」は一八・七%、合わせて二二・〇%と、「必要でない」が「必要である」を若干上回っている。

「天下りの見直し」については、「どちらとも言えない」が六四・〇%で最も多く、「必要でない」が一五・一%、「どちらかといえば必要でない」は一四・四%、合わせて二九・五%である。これに対して「必要である」が一・四%、

〔図〕 専門職制度の概念図

ライン管理職ラダー	専門職ラダー
ライン部長	主席研究員
ライン課長	主幹研究員
ライン係長	主任研究員
一般職層	

(出典) 原口恭彦「専門職制度」奥林康司・上林憲雄・平野光俊編『入門 人的資源管理 (第2版)』(2010、中央経済社) 131頁

「どちらかといえば必要である」は五・〇%、合わせて六・四%と、「必要でない」が「必要である」を大きく上回っている。

「特別職ポストへの置換え」については、「必要でない」が四二・三%、「どちらかといえば必要でない」は一九・〇%、合わせて六一・三%であり、「必要でない」が多数となっている。

(訂正とお詫び)

前号(89巻十一号)で取り上げました「現在の人事における取組み状況」(問1)の項目である「専門職制度」について、その概念図は次のとおりです。お詫びして掲載いたします。