

〈論 文〉

## 地方公務員の中期キャリアの分析

——政令指定都市 A 市の大卒行政職事務系職員の異動・昇進の構造とその規定要因を中心に——

松 尾 孝 一\*

### I はじめに

筆者は松尾（2002）において、ある政令指定都市 A 市の大卒行政職事務系の同期入庁職員を対象に、その入庁 11 年目までの初期キャリアの時期における異動と昇進について職員録などを追跡することにより分析した。そこで明らかになったことは、入庁後 10 年前後までの初期キャリアの段階で、配置部署や職務の差によって実質的には「早い選抜」が行われているということであった。すなわち、入庁 3～4 年目の最初の異動でいわゆる官房系部局（総務・人事・財務などの内部管理事務を担当する部局）をはじめとした評価の高い部署や、事業局の庶務や経理等の管理的職務に異動した者の多くが入庁 10～11 年目に管理職（係長級）に順当に昇進していき、かつ同期中の 10～11 年目の昇進者の多くがその種の者によって占められているということであった。このことにより、地方自治体においては「早い選抜」が行われている実態を指摘した。

しかし、たとえ上記のように係長級に先んじて昇進した者であっても、彼らがその後の昇進において先頭を走り続けられなければ、この「早い選抜」は係長昇進時点といういわば中期キャリアの入口段階までしか適用されないということにもなりかねない。

従って本稿では、その同じ集団を対象にその後のキャリア段階の異動と昇進について、同市の職員録などから抽出したデータに基づき分析することを課題とする。特に本稿では、その入庁 10 年目～31 年目のキャリア、特にその集団の先頭グループが課長や部長への昇進を目指す中期キャリア段階（おおむね入庁 15 年目～30 年目）の異動と昇進<sup>1)</sup>の構造に焦点を当てて分析を行うこととする。そのことを通じて、地方公務員の世界における「早い選抜」が中期キャリアの段階でも維持されているかどうかを検証したい。そして、本事例では同期集団全員の異動と昇進の状況をデータ的に把握できることから、いわゆる第一選抜者のみならず、二番手以下のグループや非昇進者の状況も分析し、異動・昇進の全体的構造を明らかにしていきたい。また、この集団に関しては個々人の年齢・性別・出身大学などのプロフィールも把握できることから、これらの属性に応じた庁内キャリアの実態についても明らかにしていく。さらには、これらの分析結果と民間企業ホワイトカラーや公務員の異動・昇進を扱った先行研究との異同や、公務員人事政策への含意についても言及する。

---

\* 青山学院大学経済学部教授

1) 公務員の人事では任命権者が行政行為として職員を特定の職に「任用」という形式をとるため、管理職ポストへの職員の昇進は厳密には「昇任」と表現すべきであろうが、本稿では民間との比較の意味からも、「係長昇任試験」のような制度名称の場合を除き、原則として「昇進」の語を用いる。

## II 先行研究の概観と本稿における検討課題

まず、本稿での議論の準備として、民間大企業ホワイトカラーや地方公務員の異動と昇進に関する先行研究を概観し、それを踏まえて本稿における検討課題を提示する。

### 1 民間大企業ホワイトカラーの異動と昇進

民間大企業のホワイトカラーの異動と昇進については、Rosenbaum (1984) の議論<sup>2)</sup>も踏まえ、日本でもおおむね1980年代から研究が蓄積されてきた。その中でも花田 (1987) や今田・平田 (1995) は著名な研究である。特に今田・平田 (1995) は、ある「日本の重工業を代表する」大企業の人事データの分析を通じて、「昇進の三層構造」を明らかにした。すなわち、初期キャリア段階では同期入社者の間で一律に昇進が処遇される「一律年功型」のルールに基づいて昇進が行われ、中期キャリア段階では係長や課長などの中間管理職の上位職位への到達スピードを競う「昇進スピード競争型」のルールが適用され、後期キャリア段階ではトーナメント選抜となる「トーナメント競争型」の昇進ルールとなる、というものである。

この今田・平田の分析によれば、中期キャリアにおける昇進競争は、純粋な年功型でもトーナメント型でもなく、それらの中間であり、係長や課長の段階において同期が同一資格ランクに並んで「仕切り直し」をする時期があるということである。そして、「仕切り直し」の時期が存在することから当然に、係長昇進でトップとなった者（フロントランナー）と数年後れを取った者（フォロワーズ）との間でも、課長昇進段階では昇進年次の逆転が生じることもあるし、実際そのことがデータの的にも指摘されている<sup>3)</sup>。

また、竹内洋も、某大手金融保険会社の人事データに基づいて特に中間管理職段階の昇進競争を分析した結果、それぞれの段階で早く選抜されることがその後の昇進に必要なものではあるものの、ある段階までは昇進のリターンマッチが生じることを指摘している。例えば、課長昇進における第一選抜～第二・第三選抜あたりまでの間では、次の段階で昇進のリターンマッチがかなり生じるとしている（竹内1995,2016）。

### 2 地方公務員の異動と昇進

次に地方公務員の異動と昇進については、以下のような先行研究を挙げることができる。

まず稲継 (1996) は、地方公務員の昇進については、自治体による多様性はあるとはいえ、基本的には「おそい昇進」政策がとられているとしている。そして稲継は、このような「おそい昇進」

---

2) 周知の通り、ホワイトカラーのタテのキャリア、すなわちその昇進構造の定式化については、アメリカの某大手企業の人事記録の分析からホワイトカラーの昇進構造について検討した Rosenbaum (1984) が有名である。Rosenbaum は、規範ではなく事実としての選抜に注目することにより、庇護移動 (sponsored mobility) や競争移動 (contest mobility) などの選抜システムについての伝統的な理解を覆し、現実には庇護移動と競争移動とを折衷させた形のトーナメント移動が見られることを指摘した (Rosenbaum 1984 : 38-65)

3) ただしトヨタ自動車における従業員昇進実態を人事データに基づき詳細に分析した辻 (2011) では、入社直後からの「昇進スピード競争」、「トップ単独選抜」、多くの階層分け、頻繁な逆転人事、昇進の突発性、等々、対象時期が近年にまで及んでいるせいもあるが、今田・平田 (1995) の事例よりも過酷な競争実態が指摘されている。

政策こそが、比較的遅い時期まで昇進の勝敗結果を明らかにしないことによって、職員のインセンティブを最大限に引き出してきたと主張している。

しかしその一方で、上記の稲継の研究とほぼ同時期から、地方公務員の昇進がそのスピードに関しては「おそい昇進」であるとしても、実質的な選抜はある程度早い段階から行われていることを主張する研究も現れてくる。例えば、山本(1996,1997)は、某県の管理職の人事データの分析から、係長昇進時期の早い者ほど最終到達職位が高くなっていることを指摘し、トーナメント型の昇進構造並びに、係長昇進時期に将来を規定する選抜が行われるという「早い選抜」をデータの指摘している。また、経験ポスト数が多い者ほど最終職位が高くなっていることも指摘している。

ただし地方公務員の昇進管理についてのこれらの研究は、その主たる関心が昇進の遅速と選抜時期にあるため、異動と昇進の構造の中でいかなるスキルが問われているかを十分には明らかにしていない。言い換えれば、公務部門の組織的特質を踏まえた上で、同一職位の中でいかなる職務を経験しいかなるスキルを形成することが昇進に有利に働くかといったタテ・ヨコのキャリアの結びつきに関する分析がまだ不十分なのである。

その後しばらくして、既存研究のこのような限界を指摘しつつ、公務員の異動・昇進の中でいかなるスキルが形成されたか問われ、それがどのように昇進に結びついていくかについても考察しようとした研究が出てくる。要するにこれは、ヨコの異動とタテの昇進の双方を複眼的に分析することを通じて地方公務員の昇進構造を把握しようとする研究である。その先駆的なものとしては峯野(2000a, 2000b)が挙げられる。すなわち峯野は、ある政令指定都市の職員の人事データ、特にこの市における局長級昇進者の人事データの分析から、地方公務員の昇進構造が(入庁後3年～5年程度の段階で将来の幹部候補者の事実上の選抜が行われる)早い選抜であり、かつトーナメント型の構造であることを指摘している。そして、早く昇進する職員は、採用後まず一般的な部門を経験した後管理部門中心のキャリアを歩む(一部はすでに最初から管理部門内でのキャリアを歩む)傾向があることを指摘する。

また、冒頭でも言及した松尾(2002)も、峯野とは別の政令指定都市の大卒事務系職員の異動と昇進のデータを事例に、その初期キャリア段階における早い選抜とトーナメント型の昇進構造や、官房系部局や事業局管理部門経験者の選抜における優位性を指摘した研究である。

これらの研究も踏まえ、竹内直人は、ある県の大卒事務系職員の人事データの分析から、「昇進自体は35歳前後までは、ともぞろえで進んでいくが、最初の選別は早ければ採用5年前後で始まっている」として、「遅い昇進、(隠れた)早い選抜」という実態を明らかにしている(竹内2019)。また、人事・財政・企画(「人財企」といった部門を若い時期に経験した者が高い職位に到達していることも明らかにしている。竹内のこうした指摘は、峯野や筆者(松尾)などの指摘を裏付けるものと言える。

これら最近の地方公務員の人事データの分析からは、地方公務員の昇進速度は国家公務員のキャリア組などと比べると「遅い昇進」ではあるが、実質的な選抜は早期に行われている(「早い選抜」という実態が明らかにされている。ただし、これらの研究は、中期キャリアの分析が不足しており、そのため初期キャリアで選抜された者がそのまま庇護移動的に昇進を重ねて部長局長等に順調に到達しているかのような印象すら受けかねない。これらの先行研究が示唆するように、高い職位への昇進のためには初期キャリア段階での選抜で「勝つ」、すなわち「早い選抜」を成功裏にクリアすることが重要であるとしても、初期キャリアでの「勝ち」が高職位への昇進の単なる必要

条件に過ぎないのかどうかは、中期キャリアにおける選別の実態を丁寧に検討していくことが必要である。

具体的な検討課題としては、以下のようなことが考えられる——。民間大企業の昇進研究で明らかにされてきたような中期キャリアにおけるリターンマッチはないのかどうか。今田・平田(1995)が指摘したような中期キャリアにおける「仕切り直し」の期間はあるのか。それとも、中期キャリアにおける昇進構造は庇護移動でも競争移動でもないトーナメント型となるのか。または、初期キャリアの選抜で勝った者は中期キャリアでは庇護移動のパターンになるのか。中期キャリアのヨコの異動のパターンはどのようなもので、そこでどのようなスキルが問われた結果タテの昇進に結びつくのか。

### Ⅲ データに基づく異動と昇進の実態分析

上記のような検討課題を明らかにするために、以下では地方公務員の異動と昇進に関するデータを分析していく。本稿で使用するデータは、松尾(2002)で分析の対象にしたもの同一の集団のデータである。すなわち、ある政令指定都市A市における1990年4月入庁の大卒行政職事務系職員のデータである。松尾(2002)ではこの集団について入庁11年目までの異動と昇進を調査しその特徴を分析したが、本稿ではその同じ集団の入庁31年目までの異動と昇進状況を調査し、中期キャリアにおける異動と昇進の構造を明らかにしたい。

ちなみに、松尾(2002)でも紹介したとおり、この1990年の大卒一般行政職事務系(法律職・経済職)入庁者は94人であった。入庁者の名簿<sup>4)</sup>によると、この94人の採用区分の内訳は、「法律」47人、「経済」47人<sup>5)</sup>であった。本稿冒頭にもあるとおり、松尾(2002)では、この94人のうち同市が発行してきた『A市職員録』により入庁10年後(入庁11年目)の時点で在職が確認できた85人についてそのキャリアを調査し、分析を行った。本稿では、このデータをベースにししながら、その後の約20年の同集団の異動<sup>6)</sup>と昇進について毎年7月頃に刊行される『A市職員録』<sup>7)</sup>をもとに追跡調査を行った。また、対象者への聞き取りによる調査も一部で行った。なお、管理職(本稿では係長級以上と定義する)については、地元紙の異動記事や、各局の事業概要等の行政資料、A市のウェブサイトに掲載されている幹部職員名簿なども適宜参照した<sup>8)</sup>。

4) この年の新規入庁者については、松尾(2002)でも記したように、新規入庁者向けに入庁当初配られる『自己紹介書(大学・短大・高専卒)』の冊子より特定した。この冊子には、その年の大卒・短大・高専卒新規入庁者(行政職と一部の専門職)の氏名・生年月日・採用区分・最終学歴などが記載されている。なおこの年の大卒行政職事務系採用者94人の中には修士卒が5人含まれているが、採用区分上学部卒と区別されていないため特に区別して分析することはしない。また、キャリア管理の実状を考慮し、法律職・経済職を区別せず両者を大卒行政職事務系として一括に分析対象にする。

5) さらにこの経済職の採用区分は、経済学部出身者を想定した「経済Ⅰ」(採用者39人)と、商・経営学部出身者を想定した「経済Ⅱ」(同7人)、さらに情報処理専攻者を想定した「経済Ⅱ(コンピューター)」(同1人)に分かれているが、本稿ではこれらの区分についても分析上特には区別しない(ただし「経済Ⅱ(コンピューター)」については実質的には技術系に近いと考えられるため、その該当者のキャリアの特殊性についてはⅢ2でも言及している)。

6) 異動については、松尾(2002)と同様に、単なる部署名称の変更、職制改正によるもの、課内異動などについては原則としてカウントしていない。

表1 各年度初頭時点での在職者職位分布状況（人数）

	係員	係長級	課長級	部長級	局長級	合計
1990年度	94(21)	0	0	0	0	94
1991年度	93(20)	0	0	0	0	93
1992年度	91(18)	0	0	0	0	91
1993年度	89(18)	0	0	0	0	89
1994年度	87(18)	0	0	0	0	87
1995年度	87(18)	0	0	0	0	87
1996年度	85(18)	0	0	0	0	85
1997年度	85(18)	0	0	0	0	85
1998年度	84(18)	1	0	0	0	85
1999年度	72(17)	13(1)	0	0	0	85
2000年度	66(17)	19(1)	0	0	0	85
2001年度	60(17)	25(1)	0	0	0	85
2002年度	58(17)	27(1)	0	0	0	85
2003年度	55(17)	28(1)	0	0	0	83
2004年度	52(17)	31(1)	0	0	0	83
2005年度	52(17)	31(1)	0	0	0	83
2006年度	50(17)	32(1)	0	0	0	82
2007年度	49(17)	29(1)	4	0	0	82
2008年度	48(17)	25	9(1)	0	0	82
2009年度	46(16)	25(1)	11(1)	0	0	82
2010年度	44(16)	25(1)	13(1)	0	0	82
2011年度	43(16)	22(1)	16(1)	0	0	81
2012年度	41(16)	22(1)	18(1)	0	0	81
2013年度	41(16)	21(1)	19(1)	0	0	81
2014年度	41(16)	20(1)	17(1)	3	0	81
2015年度	41(16)	17(1)	16(1)	6	0	80
2016年度	39(16)	18(1)	16(1)	6	0	79
2017年度	39(16)	16(1)	17(1)	7	0	79
2018年度	39(16)	14(1)	18(1)	6	1	78
2019年度	37(16)	14(1)	17	7(1)	1	76
2020年度	37(16)	13(1)	15	5(1)	5	75

注：各年度の職位の人数分布は年度初頭時点のものである。カッコ内は女子で内数。

これらの調査の結果、この94人の同期入庁者グループのうち、2020年度（入庁31年目）初頭

7) ただし『A市職員録』については、2018年度より冊子体では刊行されていないため、2018年度～2020年度分については、A市人事課の電子データからA市中央図書館が作成・印字して紙ファイルに綴じた「職員録」を参照した。加えてその2019年度以降分については氏名索引が付されていないため、今後この種の調査を行うことには困難が予想される。個人情報の問題はあろうが、情報公開の観点から改善を望みたい。

8) A市の部長級以上の職員（外郭団体等への出向・派遣者除く）については、同市のウェブサイトにも名簿が掲載されている。また、局長級職員（外郭団体等への出向・派遣者除く）については、同ウェブサイトにも主要な職務経歴も掲載されている。

時点で75人の在職者を確認することができた<sup>9)</sup>。その職位別の内訳は、表1からもわかるとおり、2020年度初頭時点では管理職（係長級以上）38人<sup>10)</sup>、非管理職（係員）37人である。この75人については、入庁1年目から31年目まで、その一人一人の各年度の職位と在職部署について確実に把握することができた<sup>11)</sup>。従って本稿では、この同期入庁者グループの管理職昇進者（現時点での係員への降格者と退職者も含む）を主たる対象に、その31年目までの期間の異動と昇進について、特にその中間管理職段階に焦点を当てながら分析を加えていくが、非管理職に留まっている者のキャリアについても対比的に言及することとする。なお、2020年度初頭時点ですでに退職済みの者についても、管理職・非管理職を問わず、その在職年度までは分析の対象に含める。

## 1 A市の人事制度の概略的説明

本格的な事例分析に入る前に、まずA市における昇進・昇格の制度の概略について述べる。ただし以下の記述内容は、本研究で事例とする1990年の大卒一般行政職事務系（法律職・経済職）入庁者というコーホートが中間管理職への昇進時期を迎えた1990年代末から2000年代初頭の時期についてが主である。

A市の職制は比較的単純であり、一般行政職の職位は、係員、係長、課長、部長、局長である。加えて、担当係長、担当課長、担当部長、担当局長などの名称のスタッフ的管理職<sup>12)</sup>も存在する。ただし脚注12のような実態も考慮し、本稿ではライン管理職とスタッフ的管理職とは分析上特に区別せず、以下では双方を係長、課長、部長、局長とまとめて表記する。なお現在では、職務の級と役職段階との対応関係は、1～4級が係員、5級が係長、6級が課長、7級が部長、8級が局長である<sup>13)</sup>。

9) 本稿で言う「在職者」の人数は、いずれの時点においても、外郭団体等への出向・派遣者も含めた人数である。なお、本稿執筆にあたっての調査には万全を期したが、それでもなお、在職者の把握漏れや改姓者の別人との取り違え等が100%ないとは言い切れない。万一そのようなケースがあった場合にはそれは筆者の責に帰せられる。ただし、そのようなケースはあったとしてもせいぜい1～2件であること、また管理職の氏名・所属は複数の媒体で確認できることなどから、本稿での分析結果には影響はないと考えられる。

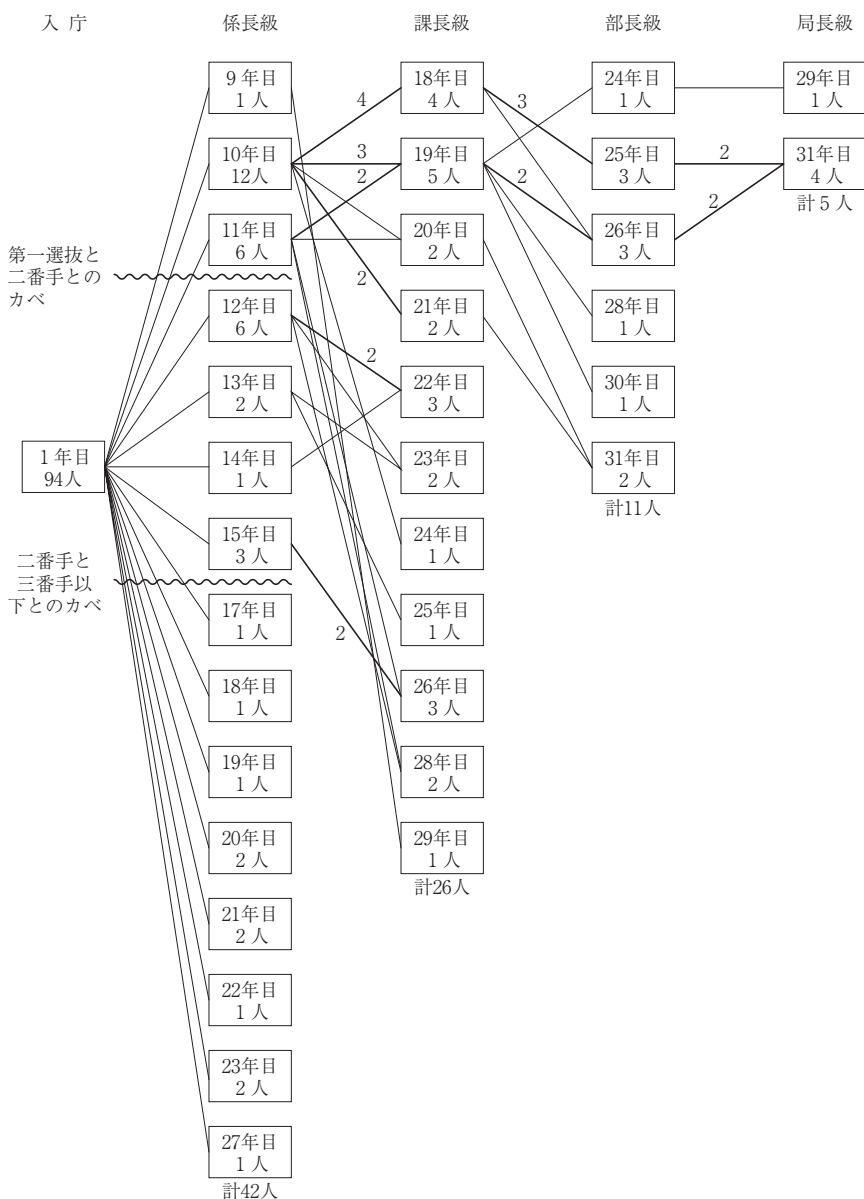
10) ただしこの38人の他に、(職員録を見る限り)係長からの降格により2020年度(入庁31年目)初頭時点では係員の者2人が存在する。また他に、係長昇進後から同時点までの間に退職済みの者2人が存在する。従って、この94人の同期入庁集団における同時点までの累計の管理職経験者は42人である。

11) むろん既退職者(あるいは既退職者と判断できる)19人についても、在職中の年度までは一人一人の各年度の職位と在職部署について同様に把握することができた。

12) かつてのA市では、これらは主査(係長級)、主幹(課長級)、参事(部長級)、参与(局長級)の名称であった。むろんこれらは民間企業のような職能資格の名称ではなく、スタッフ的管理職としての職位である。ただし実質的には、これら主査や主幹などのスタッフ的管理職は、純然たるスタッフ職というよりは、インフォーマルには若干の部下を持ち、係内や課内で特命の事項を主に担当する管理職という性格が強い(それゆえ、俗なたとえをすれば、主査や担当係長は張出係長、主幹や担当課長は張出課長のようなものであろう)。実際、新規昇進者は、最初からライン管理職に就くよりも、まずはこれらのスタッフ的管理職の地位に就くことが多い。しかし、これら主査や主幹などのスタッフ的管理職も上記のように管理職としての実態を有しているので、職能資格制度下の民間企業で大量生産されてきた名ばかり管理職とは到底言えない。

13) これは2007年度以降の制度である。それより前は、1～4級が係員、5・6級が係長、7級が課長、8級が部長、9級が局長であったが、ワタリ(運用昇格)の廃止との関係もあり、2007年度からは係長が1つの等級(5級)に整理されている。

図1 A市入庁者のキャリアツリー（1990年入庁大卒行政職事務系）



注：係長以降の太線は2人以上の昇進者がいる経路（太線脇の数字はその人数）。

このコーホートの第一選抜クラスが係長に昇進する時期であった1990年代末ごろでは、その昇進・昇格は制度上は以下のようになっていた。まず採用時は1級で、半年後に2級、入庁後5年半で3級になる。3級までは皆横並びであるが、大卒の学部卒は2級昇格後満7年（すなわち入庁後7年半）で係長昇任試験の受験資格を得る（修士卒はこれより2年早い）。従って入庁8年目の終わりに係長昇任試験（一般選考であるA選考）を受験し、合格すれば入庁後8年（入庁9年目）で4級を飛び越えて係長（5級）に昇進できることになっていた。よって最短の場合30歳で係長に昇進できた。これが係長昇進への制度上の最短コースであった<sup>14)</sup>。なお、その後の昇進・昇格に

については、あくまで最短の場合だが、係長昇進後8年（大学学部卒で入庁後16年）で課長、課長昇進後8年（同24年）で部長、部長昇進後5年（同29年）で局長というのが一応の内規のようであった<sup>15)</sup>。

一般行政職の場合、係長昇進にはこの係長昇任試験合格がかつては絶対に必要な要件であった<sup>16)</sup>。従って、ポスト不足とも相まって競争率も高く、1～2回の受験で合格することは相当難しかったと思われる。そのため、ポスト不足による昇進待機の多さも考慮すれば、2000年前後の時期ではA選考合格者でも係長昇進の平均年齢は34～35歳程度に達していたと思われる。むしろ何らかの理由で昇任試験を受験しない職員も珍しくはないが、出願者数・合格者数などから計算すると、例えば8年目（“現役”）～10年目（“2浪”）までの累計での受験経験率は、大卒行政職事務系の場合同期の7割程度であったと推測される<sup>17)</sup>。なお、その是非は別として、昇任試験合格者を出すのは本庁管理部門を中心とした一部の部署に偏っており、特に出先からの合格者はA選考ではほとんど出ていなかった。

さて、本節の以下の部分では、この同期職員を職位と昇進スピードによって階層化し、それぞれのタテのキャリア（昇進）の状況を概観する。なお、この同期入庁者集団のタテのキャリアの全体像については、図1のキャリアツリーも参照されたい。

## 2 中期キャリア：第一選抜者グループ

前述のような当時の係長昇任制度に基づき、松尾（2002）でも分析したとおり、このコーホートでは入庁9年目（入庁8年後）から係長昇進者が出始める。ただし9年目の昇進者は修士卒であるので、実質的にはこの期の最も早い昇進者は入庁10年目から出てくる。すなわち、入庁8年目の終わりに昇任試験に合格したが、A市の当時の事情から1年待機の上で10年目に昇進した職員たちである。松尾（2002）でも指摘したとおり、これらに11年目の昇進者も加えた19人（9年目の昇進1人、10年目12人、11年目6人）が事実上この期の第一選抜（ファーストトラック）と考えてよいであろう。

さて本稿では、まず、この第一選抜者19人（男性18人、女性1人）<sup>18)</sup>のヨコの異動とタテの昇

14) ただしこの集団の係長昇進時期には、ポスト不足が深刻化していたため昇任試験合格者のほとんどは1年現職で係員のまま待機させられた上で（ただし等級上は5級に移行）、その後昇進するのが普通であった。従って最短（学部卒の場合入庁8年目）で合格しても、ほとんどは入庁10年目での係長昇進となっていた。本論文の事例においても入庁9年目での昇進者は1人に過ぎない。しかもその1人も修士卒であることから判断すると、1年現職で待機させられていた可能性が高い。

15) A市の職員労働組合の組織範囲は係長までであるため、課長以上への昇進の必要経験年数については当時入手した組合側の資料には記載されておらず、従ってこれは当時（2000年代初頭）の人事担当者や組合関係者からの聞き取りによるものである。ただし部長以上への昇進の場合、これ以上に早く昇進する者もごく一部存在するというし、そのことは本稿の事例からも確認できる。

16) 当時の係長昇任試験（A選考）の試験内容については、松尾（2002）参照。また、一般選考であるA選考のほかに、学科試験の負担を軽くした特別選考（40歳以上対象のB選考、50歳以上対象のC選考）も当時存在していた。ちなみにA市では、これらの係長昇任試験は2018年度から廃止され、人事評価（2014年4月の地方公務員法改正と2016年4月の同実施に伴い、2016年度から各自治体で行われるようになった）の結果等に基づいて昇進が行われるようになっている。

17) 筆者が当時確認した人事担当者の言でも、その程度の数値だということであった。



表2 係長昇進×課長昇進クロス表（人数）

係長級昇進年度	課長級昇進年度	2007年度 (18年目)	2008年度 (19年目)	2009年度 (20年目)	2010年度 (21年目)	2011年度 (22年目)	2012年度 (23年目)	2013年度 (24年目)	2014年度 (25年目)	2015年度 (26年目)	2017年度 (28年目)	2018年度 (29年目)	当該年度の係長級昇進者数
1998年度(入庁9年目)												1	1
1999年度(10年目)		4(4,2)	3(3,1)	1(1,0)	2(1,0)			1					12
2000年度(11年目)			2(2,2)	1						1	1		6
2001年度(12年目)						2	1				1		6
2002年度(13年目)							1		1				2
2003年度(14年目)						1							1
2004年度(15年目)										2			3
2006年度(17年目)													1
2007年度(18年目)													1
2008年度(19年目)													1
2009年度(20年目)													2
2010年度(21年目)													2
2011年度(22年目)													1
2012年度(23年目)													2
2016年度(27年目)													1

注：カッコ内左側の数字は2020年度（入庁31年目）までに部長級以上に昇進した者の内数（部長級昇進後の死亡退職者1名含む）。カッコ内右側の数字は2020年度（入庁31年目）までに局長級に昇進した者の内数。

進について分析する。

まずヨコの異動については、この19人の係長での最初の配置部署は、本庁官房系部局2人、本庁その他7人、出先（外郭団体含む）10人である。第一選抜者であってもやはり係長としての最初のポストは出先が多い（ただしこの出先配属者10人のうち2人は、官房系部局の一部署である東京事務所配属である）。

なお上記の第一選抜者19人のヨコの異動は、一律に管理されているわけでは必ずしもなく、次（2回目）の係長ポストへの異動時期は、係長昇進から1年後が2人、2年後が6人、3年後が10人、4年後が1人となっている。ちなみにこのグループの2回目の係長ポストでは、外郭団体に出た1人を除き、全員が本庁（うち官房系3人）となっている。係長として2回目の部署からも、このグループがエリートであることが見て取れる。

次にこの第一選抜者19人の課長以上へのタテの昇進についてであるが、結論から言えばこのうち入庁31年目（2020年度）初頭時点までに17人（うち女性1人）が課長以上に昇進している。ただしその課長昇進の時期は相当にばらけている。例えば、9年目に係長昇進した1人が課長昇進を果たしたのは、その20年後の入庁29年目である。ただしこの職員は経済職だが情報処理区分での唯一の採用者であるため事実上技術系に近く、極端な例ではあると考えられる。その意味でこの1人は「別格」としても、図1の同期全員のキャリアツリーや表2の昇進者のクロス集計表からも視覚的に明らかなように、係長昇進の第一選抜者の中でも、課長昇進ではかなり後れを取っている職員も見受けられるし、いまだ課長昇進を果たしていない者も2人存在する。

そして、入庁31年目初頭時点までの部長以上への昇進者11人（うち女性1人）<sup>19)</sup>は全員この第

19) 2020年度現在で退職済みの者1人含む。

一選抜者の中から出ている。さらに言えば、この11人のうち入庁31年目初頭時点での局長昇進者は5人（全員男性）である。ただしこの集団においても、部長以上に昇進できているのは入庁21年目（2010年度）までに課長に昇進した者に限られており、たとえ第一選抜者であっても入庁21年目までに課長に昇進できなかった者は、以下で言及する二番手グループの中の何人かにも追い抜かれている。

以上のように、（課長以上への昇進が遅れている者が一部存在するとはいえ）このグループは同期の中では抜群のエリートであり、局長・部長への昇進者も（入庁31年目初頭時点では）全員このグループから出ている。ただ、この第一選抜者グループの間でも、タテの昇進に関しては一律年功的とは言えず、課長以上への昇進においてはトーナメント型の選別が行われていることがわかる。

### 3 中期キャリア：二番手グループ

次に、入庁12年目～15年目までに係長への昇進を果たした者12人（全員男性）<sup>20)</sup>を二番手グループと位置づけ、そのヨコの異動とタテの昇進について分析する。

まずこのグループのヨコの異動についてみると、この12人の係長での最初の配置部署は、本庁官房系部局0人、本庁その他4人、出先（外郭団体への出向含む）8人である。やはり第一選抜組よりは出先の比率が高く、本庁配属者も含めて部署の格も低い者が多くなっている。

次の係長ポストへの異動時期は、係長昇進から1年後が1人、2年後が2人、3年後が8人、4年後1人となっている。やはり第一選抜組と同様に異動のサイクルはばらけており、かつ第一選抜組よりは異動のサイクルがやや長めになっている。また、係長として2回目の部署は本庁が9人（うち官房系1人）となっており、第一選抜組ほどではないが多くの者が順調なキャリアを歩んでいる。

次にこのグループの課長へのタテの昇進については、これも第一選抜組と同様にばらけているが、それでも入庁31年目初頭時点では12人中9人が課長に昇進している。しかしこのグループの課長への昇進に要する期間は第一選抜組よりも若干長め<sup>21)</sup>であるし、入庁31年目初頭時点では部長昇進者も出ていない。なお、同期入庁者中の最若年者でも定年（60歳）まで7年余りしか残されていない現状では、このグループからの局長昇進はまず望まず、部長昇進者が最終的に数人出るかどうかであろう。

### 4 中期キャリア：三番手以下グループ

次に、入庁17年目以降に係長への昇進を果たした者11人（男性10人、女性1人）を三番手以下グループと位置づけ、そのヨコの異動とタテの昇進について分析する。なお、このグループの場

---

19) この11人の中には、部長昇進直後に死亡し退職した者1名も含まれている。

20) 2020年度現在での退職者1人、係員への降格者2人含む（ちなみに近年のA市では降格は稀ではないという）。

21) ただし第一選抜組で31年目までに課長昇進した17人の係長昇進から課長昇進までの平均年数は10.7年、このセカンドグループから31年目までに課長昇進した9人の同平均年数は11年であり、それぞれから課長昇進したの間では統計的有意差はない（第一選抜組だが係長昇進から課長昇進まで20年かかった前述の情報処理区分での採用者1人を除いても有意差はない）。

合、当時の係長試験の特別選考（40歳以上を対象にしたB選考）により係長に昇進した者も少なくないと推察される。

まずこのグループのヨコの異動についてみると、この11人の係長での最初の配置部署は、本庁官房系部局0人、本庁その他2人、出先（外郭団体への出向含む）9人である。やはり二番手グループと比べても係長昇進後に出先に配置された者の比率が高い。中でも区役所が多い。しかし昇進直前の部署が出先であった者は2人だけであることも考えれば、このグループも昇進前から相応に高い評価を受けてきた人たちであり、昇進後は出先を中心に現場実務の第一線をリードしている層であろう。

次の係長ポストへの異動時期は、係長昇進から1年後が1人、2年後が1人、3年後が7人、4年後1人、5年後1人となっている。やはり異動のサイクルはばらけており、そのサイクルも二番手グループより若干長めであるが、二番手グループと大きな差はない。また、係長として2回目の部署は本庁が8人と意外に多い。

しかしこのグループのタテの昇進については、2020年度（31年目）の初頭時点では課長昇進者はゼロである。従って、定年までの残り年数も考慮すれば、このグループからの部長以上への昇進はまず望めず、課長昇進者が最終的に数人出るかどうかであろう。

## 5 中期キャリア：非昇進者

同期の約半数を占めているのがこの非昇進者である。その人数は、係長昇進後の降格者2人を除いて2020年度（入庁31年目）初頭時点で35人である（同時点での在職者数は75人）。その男女別の内訳は男性19人、女性16人であり、やはり女性が多くなっている。このグループのヨコの異動については、やはり管理職よりも長めのサイクルとなっている。そして職務経歴を見る限り、例えば税務・福祉・都市計画などある程度は専門フィールドを意識した異動が行われ、それによって出先を中心とした職場のベテラン層としての能力養成が図られていることはうかがえる。ただし、図1の通り、この期からの直近の係長昇進は27年目であることも考えれば、今後このグループから係長昇進者は出てこない可能性もある。

このグループの特徴としては、やはり女性が多いことが指摘できる。31年目時点で在職中の女性職員18人中16人がこのグループである。しかしこの期の女性採用者は21人であるので、残存率は非常に高く、同期の男性よりも高い（しかもこの21人中の退職者3人はいずれも入庁後2年以内に退職しているため、その後は30年近く1人も退職者を出していないことになる）。このことは、地方自治体の職場が、家庭生活との両立などの点で女性にとって民間企業よりは就労継続しやすいことを示唆するものでもあろう<sup>22)</sup>。だがその一方で、この期の女性職員からの管理職昇進者が現時点で2人（部長と係長各1人）しか出ていないことは、昇進政策や人事政策上残る課題であろう。

また、もうひとつ目につくのは、いわば「高学歴ノンエリート」の存在である。例えば、この期の入庁者の出身大学の中で最も入試難易度の高い旧帝大X1大卒の在職者3人はいずれも係員である。また、この地方の総合大学としてはX1次に次ぐランクに位置づけられる旧帝大X2大卒

---

22) 改姓の状況などから判断する限り、この女性職員18人中10人程度は既婚と思われる（ちなみに部長の1人は未婚、係長の1人は既婚である）。

表3 「名門」大卒とその他大卒の昇進状況

	名門大	その他大	名門大占有率	カイ二乗値	P 値
入庁時	33	61	0.35		
11年目時点係長	7	12	0.37	0.1217	0.7272
21年目時点係長以上	11	27	0.29	1.7336	0.1879
21年目時点課長	5	8	0.38	0.4471	0.5037
31年目時点係長以上	12	30	0.29	1.967	0.1608
31年目時点課長以上	10	16	0.38	0.4471	0.5037
31年目時点部長以上	5	6	0.45	4.0599	0.0439
31年目時点局長	1	4	0.20	13.4069	P < 0.001

注：それぞれの時点での既退職者や係員への降格者も含む累積人数。「名門」大とは旧帝大・一橋大・東工大・神戸大・早大・慶大とする（院卒は含める、二部卒は除く）。

表4 「名門」大出身者の入庁31年目までの到達職位

	入庁数	係員	係長	課長	部長	局長
旧帝大X1大	5	5(2)	0	0	0	0
旧帝大X2大	4	3(2)	1	0	0	0
旧帝大X3大	1	0	0	1	0	0
国立Y1大	1	0	0	0	1(1)	0
国立Y2大	21	13(7)	1	3	3	1
私立Z大	1	0	0	1	0	0

注：カッコ内は既退職者で内数。

の在職者2人のうち1人も係員である。さらに、地元の名門国立Y2大卒でも、在職者14人のうち6人は係員である（なお、この期の「名門」大出身者の昇進状況は表3表4の通りである）。むしろこれらには本人の意欲や志向の問題も大きいのであろうし、高等学校歴者の全てが管理職を目指さねばならない道理もない。しかし仮にもしA市の人事管理が高等学校歴者のポテンシャルをスポイルしてきた、あるいは彼らの動機付けに失敗してきた面があるとすれば、それは改善を要する課題ではなからうか。

#### Ⅳ 中期キャリアにおける異動・昇進の構造

以上、タテの昇進を基準にこの同期入庁者をカテゴライズし、それぞれのカテゴリーのタテとヨコのキャリアについて分析してきた。これを踏まえ、本節では、中期キャリアの各段階ごとの異動と昇進の構造についてまとめたい。

##### 1 中期キャリア：係長段階でのヨコの異動

まず、中期キャリアの最初の段階としての係長段階におけるヨコの異動についてである。

係長昇進後の異動サイクルは、第一選抜～三番手以下の各グループ間では極端な差はなく3～4年サイクルとなることが多いが、第一選抜組のほとんどは係長として2カ所目の職場で本庁の枢要部署に戻る。そして第一選抜組は、係長段階でも官房系、事業局の庶務系・政策系などを回ること

が多く（係長最初の職場だけは「武者修行」的な位置づけで外郭団体等の出先となることも多いが）、この点で二番手グループ以下とは差がある。ただし、係長昇進後の異動サイクルは個人間ではある程度ばらけているので、同年次係長昇進者の年次管理という発想は弱いと推測できる。

## 2 中期キャリア：課長への昇進

次に課長への昇進については、次のように特徴をまとめることができる。

図1や表2などからも明らかに、係長昇進後、早い人で8年後から課長に昇進していく。ただし課長への昇進については第一選抜者の中でもばらつきが見られ、第一選抜者内の1～2年の差は課長昇進段階で逆転することもある。また、第一選抜組の中でも課長昇進では大幅に後れを取る、あるいははまだ課長昇進していない者も存在する。従って、課長昇進段階で二番手グループの一部が第一選抜組の一部を追い抜く例は見られる。しかし二番手グループが第一選抜組の上位層に追いつくことはない。そして第一選抜組の一部上位層は、その下位層や二番手グループよりもかなり短い年数で課長に昇進していく。

## 3 中期キャリア：部長への昇進

部長昇進段階では、追い抜きはほとんど起こっていない。ほぼ課長昇進年次の早い順に部長に昇進している。入庁31年目までの時点では、二番手グループ以下から部長昇進者は1人も出ていない。従って二番手グループが第一選抜者の大半に追いつくことはない。もっとも、第一選抜組でかつ課長昇進が早かった者の間でも、部長昇進時期はかなりばらけている。第一選抜者の間でも部長になれている者は、31年目時点では6割弱である。結局、部長以上への昇進は、第一選抜者の間でのサバイバルレースとなっている。

## 4 局長への昇進

局長への昇進については、（特別職の副市長などを別とすれば）庁内キャリアの最終段階であり、それゆえ本稿のテーマからはひとまず外れる上に、その最終的な結果がほぼ明らかになるまであと数年を要する。ただしこの集団からも局長への昇進者がすでに数人出ていることもあり、補足的に一応言及しておく。

局長へは、早期に部長昇進した者が横滑りのに順当に昇進している（31年目時点で局長は5人）。追い抜きは見られない。また、あと4～5年の経過をみる必要はあるが、定年までの残り年数も考慮すると、部長昇進が遅かった者が局長まで昇進できるかは微妙である。

ちなみに、ここまでのデータを見る限り、（A市の人事制度に大きな変更がなければ）最終的な局長昇進者は多くみても7～8人であり、同期入庁者（94人）の1割はいないと予測できる。部長以上でも2割は出そうにない。

## V 昇進の規定要因

ここまでは、この同期入庁者集団の昇進の実態をデータを通じて明らかにし、その昇進構造について分析してきた。次には、そもそも何が昇進を決めるのかという昇進の規定要因について、ヨコの異動にも着目しながら考察していきたい。

## 1 係長への昇進の規定要因

係長への昇進の規定要因については、松尾（2002）で指摘した通りである。すなわち、入庁後の初任部署は昇進にそれほど影響しないが、（入庁3～4年目の最初の異動で就く）2回目の部署や、（係長昇任試験受験資格を得る）入庁8年目の在職部署が重要であり、その時点でいわゆる官房系部局などの評価の高い部署や、事業局の庶務や経理等の管理的職務に就いた者の多くが係長に早期に昇進していくということであった。このことから、松尾（2002）では、管理的部門の管理的職務中心にやや狭めのキャリアを歩んできた者が係長昇進において有利であることを指摘した。

ただし、松尾（2002）は、まだこの同期中の係長昇進者が少数であった入庁11年目までのデータを分析したものであった（表5-1のプロビットモデルの分析結果参照）。そこで本稿では、松尾（2002）のモデルと同じ変数を採用したプロビットモデル<sup>23)</sup>を用いて、入庁11年目時点の在職者85人を対象にその入庁31年目までのデータを分析したところ（表5-2）、係長昇進に関する「8年目部署」の効果の有意水準は、意外にも入庁11年目までのデータよりも高かった（モデル

表5-1 偏回帰係数の推定（11年目在職者85人中の11年目までの係長昇進）

変数	モデル(1)			モデル(2)			モデル(3)		
	偏回帰係数	標準誤差	P値	偏回帰係数	標準誤差	P値	偏回帰係数	標準誤差	P値
性別	1.3605	0.8964	0.1291	1.2577	0.7935	0.1129	1.2353	0.7950	0.1202
出身校ランク	0.0608	0.5341	0.9093	0.2366	0.4878	0.6276	0.0025	0.5168	0.9961
初任部署	0.6678	0.4611	0.1475	0.7513	0.4472	0.0930	0.4761	0.4185	0.2553
初任職務	-0.1826	0.5962	0.7593	0.1014	0.5368	0.8502	0.2365	0.5279	0.6542
2回目部署	0.5147	0.5566	0.3552	1.1934	0.4127	0.0038**			
2回目職務	0.8326	0.6128	0.1743	0.8620	0.5233	0.0995			
8年目部署	1.3561	0.6658	0.0417*				1.5294	0.4960	0.0020**
8年目職務	0.2141	0.5405	0.6920				0.5276	0.4776	0.2694
8年目時点異動回数	-1.0832	0.5042	0.0317*	-1.4271	0.4751	0.0027**	-0.9859	0.4583	0.0315*
出身校所在地	0.1947	0.4886	0.6902	0.1739	0.4495	0.6989	0.1357	0.4747	0.7750
定数項	-3.8026	1.6159	0.0186*	-2.6399	1.1423	0.0208*	-3.0099	1.2198	0.0136*

\*: P&lt;0.05 \*\*: P&lt;0.01

表5-2 偏回帰係数の推定（11年目在職者85人中の31年目までの係長昇進）

変数	モデル(1)			モデル(2)			モデル(3)		
	偏回帰係数	標準誤差	P値	偏回帰係数	標準誤差	P値	偏回帰係数	標準誤差	P値
性別	1.6229	0.5281	0.0021**	1.7468	0.4876	P<0.001**	1.5583	0.5187	0.0027**
出身校ランク	-0.8236	0.4460	0.0648	-0.7264	0.4057	0.0733	-0.7655	0.4308	0.0756
初任部署	-0.1686	0.3503	0.6304	0.0055	0.3255	0.9865	-0.1083	0.3386	0.7491
初任職務	0.9368	0.5295	0.0768	1.1069	0.5155	0.0318*	0.8504	0.5059	0.0928
2回目部署	0.2569	0.3668	0.4837	0.8705	0.3009	0.0038**			
2回目職務	-0.2930	0.3994	0.4631	-0.1130	0.3556	0.7506			
8年目部署	1.3860	0.4618	0.0027**				1.5066	0.4066	P<0.001**
8年目職務	0.3821	0.4148	0.3570				0.3421	0.3822	0.3708
8年目時点異動回数	-0.3679	0.3397	0.2787	-0.5295	0.3062	0.0838	-0.3421	0.3286	0.2978
出身校所在地	0.2746	0.3875	0.4787	0.1550	0.3506	0.6583	0.2690	0.3849	0.4846
定数項	-2.2737	0.8679	0.0088**	-1.5537	0.7652	0.0423*	-2.2920	0.8549	0.0073**

\*: P&lt;0.05 \*\*: P&lt;0.01

23) すなわちこのモデルでは、31年目時点までの係長昇進（昇進後の降格・退職含む）の有無（昇進=1, 非昇進=0）を被説明変数とし、性別（男子=1, 女子=0）、出身校ランク（「名門」大=1, その他大=0）、出身校所在地（出身大学の本部所在地がA市と同県内である場合=1, それ以外=0）、初任部署（本庁官房系=2, 本庁その他=1, 出先=0）、初任職務（管理系職務=1, その他=0）、2回目部署・2回目職務・8年目部署・8年目職務（ダミー変数のとり方は初任部署・職務に同じ）、8年目時点異動回数の10変数を説明変数とする。

(1) の場合、11 年目 P 値 = 0.0417, 31 年目 P 値 = 0.0027)。これは、二番手グループ以下の昇進にも初期キャリア段階での配置部署が影響しているということであろう。なお、31 年目までの時点で女性の管理職昇進者が 2 人しかいないことから当然であるが、係長昇進において「性別」の変数も有意となっている。

2 課長への昇進の規定要因

課長への昇進については、上記の 85 人を対象に上記と同じモデルで分析すると、「8 年目部署」の効果の有意水準は表 5-2 よりもさすがに低下しているが (表 6-1)、依然 5%水準で有意である (モデル (1) の場合 P 値 = 0.0342)。

また、対象を 31 年目までの係長昇進経験者 42 人に絞り、変数も少なくしたプロビットモデル<sup>24)</sup>で分析すると (表 6-2)、「係長昇進までの年数」の変数だけが 5%水準で有意となった (P 値 = 0.0298)。このことは、係長時代の所属部署による昇進格差は大きくない一方で、やはり係長に早

表 6-1 偏回帰係数の推定 (11 年目在職者 85 人中の 31 年目までの課長昇進)

変数	モデル(1)			モデル(2)			モデル(3)		
	偏回帰係数	標準誤差	P 値	偏回帰係数	標準誤差	P 値	偏回帰係数	標準誤差	P 値
性別	1.5264	0.7361	0.0381 *	1.4634	0.6361	0.0214 *	1.4686	0.7136	0.0396 *
出身校ランク	0.2337	0.3928	0.5519	0.2092	0.3755	0.5775	0.2292	0.3910	0.5577
初任部署	0.1460	0.3625	0.6871	0.1962	0.3449	0.5694	0.1365	0.3535	0.6994
初任職務	-0.0167	0.4865	0.9726	0.2038	0.4531	0.6529	0.0763	0.4646	0.8696
2回目部署	0.3520	0.3927	0.3701	0.8320	0.3109	0.0075 **			
2回目職務	0.0874	0.4067	0.8298	0.1564	0.3685	0.6713			
8年目部署	0.9283	0.4383	0.0342 *				1.1366	0.3802	0.0028 **
8年目職務	0.5030	0.4039	0.2130				0.5661	0.3825	0.1388
8年目時点異動回数	-0.3379	0.3623	0.3509	-0.6243	0.3197	0.0509	-0.3060	0.3523	0.3851
出身校所在地	0.2507	0.3834	0.5131	0.2907	0.3588	0.4178	0.2651	0.3824	0.4881
定数項	-3.3358	1.1899	0.0051 **	-2.3113	0.9022	0.0104 *	-3.1628	1.0958	0.0039 **

\*: P<0.05 \*\*: P<0.01

表 6-2 偏回帰係数の推定 (係長昇進者 42 人中の 31 年目までの課長昇進)

変数	偏回帰係数	標準誤差	P 値
出身校ランク	-0.3371	0.9103	0.7113
係長初任部署	-1.9743	1.0864	0.0692
係長8年目部署	-0.7556	1.2705	0.5520
本庁官房系勤務期間比率	-3.6333	2.9951	0.2251
本庁勤務期間比率	11.4473	6.9143	0.0978
係長昇進までの年数	-0.6218	0.2861	0.0298 *
定数項	1.7577	2.7191	0.5180

\* : P<0.05 \*\* : P<0.01

24) すなわちこのモデルでは、31 年目時点までの課長昇進 (昇進後の退職含む) の有無 (昇進 = 1, 非昇進 = 0) を被説明変数とし、出身校ランク (「名門」大 = 1, その他大 = 0), 係長初任部署 (本庁官房系 = 2, 本庁その他 = 1, 出先 = 0), 係長 8 年目部署 (ダミー変数のとり方は係長初任部署に同じ), 係員・係長時代の本庁勤務期間比率 (同本庁勤務年数 ÷ 同合計勤続年数), 係員・係長時代の本庁官房系勤務期間比率 (同本庁官房系勤務年数 ÷ 同合計勤続年数), 係長昇進までの年数の 6 変数を説明変数とする。

く昇進したの方が課長にも昇進しやすいことを示している（現実にも、図1の通り、31年目時点で課長以上に昇進しているのは、15年目までに係長昇進した者に限られる）。

### 3 部長への昇進の規定要因

部長への昇進についても、まず上記の85人を対象に上記と同じプロビットモデルで分析すると、モデル(3)においてのみ「8年目部署」の変数が5%水準で有意であった(表7)。ただし、係長昇進・課長昇進に比べてその有意水準はさすがに低下している。

また、部長以上への昇進者については事例数が少ないこともあり、個々の事例に即しても要因を検討する。図1のキャリアツリーなどが示すとおり、部長への昇進は、Ⅲ2で言及した第一選抜者の間での競争となっている。ただし第一選抜者の中でも、部長以上に昇進するのは21年目までに

表7 偏回帰係数の推定(11年目在職者85人中の31年目までの部長昇進)

変数	モデル(1)			モデル(2)			モデル(3)		
	偏回帰係数	標準誤差	P値	偏回帰係数	標準誤差	P値	偏回帰係数	標準誤差	P値
性別	0.5766	0.4113	0.4113	0.5617	0.6607	0.3953	0.5016	0.6712	0.4549
出身校ランク	0.1902	0.6744	0.6744	0.2163	0.4333	0.6176	0.1692	0.4476	0.7055
初任部署	0.3591	0.4286	0.4286	0.4437	0.4352	0.3079	0.2964	0.4399	0.5003
初任職務	0.3578	0.5265	0.5265	0.4260	0.5271	0.4190	0.5099	0.5399	0.3450
2回目部署	0.1678	0.7381	0.7381	0.6038	0.3655	0.0986			
2回目職務	0.5242	0.3234	0.3234	0.6322	0.4866	0.1939			
8年目部署	0.7838	0.1547	0.1547				0.8481	0.4260	0.0465*
8年目職務	0.4324	0.4190	0.4190				0.6099	0.4929	0.2159
8年目時点異動回数	0.1282	0.7867	0.7867	-0.2037	0.3975	0.6083	0.0759	0.4435	0.8641
出身校所在地	0.1016	0.8302	0.8302	0.1559	0.4418	0.7242	0.0800	0.4725	0.8655
定数項	-4.1400	0.0087	0.0087**	-3.2163	1.2294	0.0089**	-3.6081	1.3425	0.0072**

\*: P<0.05 \*\*: P<0.01

表8 部長昇進者のキャリア

	F氏(入庁時24歳)国立大(名門)商・男性	G氏(入庁時22歳)国立大社会工・男性	H氏(入庁時27歳)国立大教員・男性	I氏(入庁時22歳)国立大(名門)法・女性	J氏(入庁時24歳)国立大(名門)経営・男性	K氏(入庁時24歳)国立大(名門)経営・男性
1年目	本庁・事務局・管理	本庁・教育委員会・経理	本庁・官房・計画	本庁・事務局・庶務	本庁・事務局・経理	本庁・事務局・計画
2年目	本庁・事務局・管理	本庁・教育委員会・経理	本庁・官房・計画	本庁・事務局・庶務	本庁・事務局・経理	本庁・事務局・計画
3年目	本庁・教育委員会・経理	本庁・官房・人事課	本庁・官房・計画	本庁・事務局・庶務	本庁・事務局・経理	本庁・事務局・計画
4年目	本庁・教育委員会・経理	本庁・官房・人事課	本庁・事務局・計画	本庁・官房・財務課	本庁・事務局・労務	本庁・事務局・計画
5年目	本庁・教育委員会・経理	本庁・官房・人事課	本庁・事務局・計画	本庁・官房・財務課	本庁・事務局・労務	本庁・官房・行政管理
6年目	本庁・教育委員会・経理	本庁・官房・人事課	本庁・事務局・経理	本庁・官房・財務課	本庁・事務局・労務	本庁・官房・行政管理
7年目	本庁・官房・広報課	本庁・官房・人事課	本庁・事務局・経理	本庁・官房・財務課	本庁・事務局・労務	本庁・官房・行政管理
8年目	本庁・官房・広報課	本庁・官房・人事課	本庁・事務局・経理	本庁・官房・財務課	本庁・事務局・労務	本庁・官房・行政管理
9年目	本庁・官房・広報課	本庁・官房・人事課	本庁・事務局・経理	本庁・官房・財務課	本庁・事務局・労務	本庁・事務局・庶務
10年目	本庁・事務局・企画(係長級)	出先・事務局・事業(係長級)	出先・区役所・窓口(係長級)	外郭団体・経理(係長級)	出先・官房・東京事務所(係長級)	本庁・事務局・庶務(係長級)
11年目	本庁・事務局・企画(係長級)	出先・事務局・事業(係長級)	出先・区役所・窓口(係長級)	外郭団体・経理(係長級)	出先・官房・東京事務所(係長級)	本庁・事務局・庶務(係長級)
12年目	本庁・事務局・企画(係長級)	出先・事務局・事業(係長級)	出先・区役所・窓口(係長級)	本庁・事務局・経理(係長級)	出先・官房・東京事務所(係長級)	本庁・教育委員会・事業(係長級)
13年目	本庁・事務局・企画(係長級)	本庁・事務局・経理(係長級)	本庁・官房・計画(係長級)	本庁・事務局・経理(係長級)	本庁・事務局・庶務(係長級)	本庁・教育委員会・事業(係長級)
14年目	本庁・事務局・企画(係長級)	本庁・事務局・経理(係長級)	本庁・官房・計画(係長級)	本庁・事務局・経理(係長級)	本庁・事務局・庶務(係長級)	本庁・官房・行政管理(係長級)
15年目	本庁・事務局・企画(係長級)	本庁・事務局・経理(係長級)	本庁・官房・計画(係長級)	本庁・事務局・企画(係長級)	本庁・事務局・庶務(係長級)	本庁・官房・行政管理(係長級)
16年目	本庁・事務局・企画(係長級)	本庁・官房・企画課(係長級)	本庁・官房・企画(係長級)	本庁・事務局・企画(係長級)	本庁・事務局・庶務(係長級)	本庁・官房・行政管理(係長級)
17年目	本庁・事務局・企画(係長級)	本庁・官房・企画課(係長級)	本庁・官房・企画(係長級)	本庁・事務局・企画(係長級)	本庁・事務局・庶務(係長級)	本庁・事務局・計画(係長級)
18年目	本庁・事務局・企画(課長級)	外郭団体・事業(係長級)	本庁・官房・企画(係長級)	本庁・事務局・企画(係長級)	本庁・事務局・企画(係長級)	本庁・事務局・計画(係長級)
19年目	本庁・事務局・企画(課長級)	外郭団体・事業(課長級)	本庁・事務局・計画(課長級)	出先・官房・東京事務所(課長級)	本庁・事務局・企画(係長級)	本庁・事務局・計画(係長級)
20年目	本庁・官房・財務課主幹(課長級)	外郭団体・庶務(課長級)	本庁・事務局・計画(課長級)	出先・官房・東京事務所(課長級)	本庁・事務局・企画(係長級)	本庁・事務局・計画(課長級)
21年目	本庁・官房・財務課主幹(課長級)	外郭団体・企画(課長級)	本庁・事務局・計画(課長級)	出先・区役所・窓口(課長級)	本庁・事務局・計画(課長級)	本庁・事務局・計画(課長級)
22年目	本庁・官房・財務課主幹(課長級)	外郭団体・企画(課長級)	本庁・事務局・計画(課長級)	本庁・官房・国際交流(課長級)	出先・区役所・窓口(課長級)	本庁・事務局・計画(課長級)
23年目	本庁・官房・企画課長	外郭団体・庶務(課長級)	本庁・事務局・計画(課長級)	本庁・官房・国際交流(課長級)	出先・区役所・窓口(課長級)	本庁・事務局・計画(課長級)
24年目	本庁・官房・企画課長	本庁・事務局・庶務(課長級)	本庁・事務局・計画(課長級)	本庁・官房・国際交流(課長級)	本庁・事務局・事業(課長級)	本庁・事務局・事業(課長級)
25年目	本庁・官房・企画(部長級)→死亡	本庁・事務局・庶務(課長級)	本庁・事務局・計画(課長級)	本庁・事務局・経理(課長級)	本庁・事務局・事業(課長級)	本庁・事務局・事業(課長級)
26年目		外郭団体・庶務(部長級)	本庁・事務局・庶務(課長級)	本庁・事務局・経理(課長級)	本庁・事務局・事業(課長級)	本庁・事務局・事業(課長級)
27年目		外郭団体・庶務(部長級)	本庁・事務局・庶務(課長級)	本庁・事務局・経理(課長級)	本庁・事務局・事業(課長級)	本庁・事務局・事業(課長級)
28年目		本庁・教育委員会・庶務(部長級)	外郭団体・事業(部長級)	本庁・会計室・経理(課長級)	本庁・事務局・事業(課長級)	本庁・人事委員会・調査(課長級)
29年目		本庁・教育委員会・庶務(部長級)	外郭団体・事業(部長級)	本庁・会計室・経理(課長級)	本庁・事務局・事業(課長級)	本庁・人事委員会・調査(課長級)
30年目		本庁・事務局・事業(部長級)	外郭団体・事業(部長級)	外郭団体・庶務(部長級)	本庁・事務局・事業(課長級)	本庁・人事委員会・調査(課長級)
31年目		本庁・事務局・副局長(部長級)	本庁・教育委員会・計画(部長級)	外郭団体・庶務(部長級)	本庁・事務局・事業(部長級)	出先・教育委員会・庶務(部長級)

注：表中の網掛け部分は本庁、濃い網掛け部分は本庁官房系部署を示す（広報課は旧市長室という出自から官房系に分類した）。



課長に昇進した者に限られている。また部長昇進時期になると、恐らくは定年から逆算して年齢による昇進時期の調整も図られていることがうかがえる（すなわち表8表9の部長・局長昇進者の入庁時年齢欄からもうかがえるように、入庁時の年齢が高かった者を早く部長に昇進させている傾向が見られる<sup>25)</sup>）。

なお、部長昇進者のキャリアについては、表8の部長昇進者の個別キャリアが示すとおり、本庁、特に官房系の経験年数の長い者がほとんどである。

#### 4 局長への昇進の規定要因

局長への昇進者は入庁31年目初頭時点で5人しかいないため、もっぱら個々の事例に則した分析を行う。局長への昇進者はむしろ全員第一選抜者の中から出ているが、その中でも早期に部長に昇進した者が横すべりの順当に局長に昇進しており、逆転は見られない。局長昇進者の個別のキャリアは表9の通りである。局長昇進者は、部長昇進者同様にやはり本庁管理部門を中心に経験してきた者であり、特に同期の中で最も早く局長に昇進した職員（表9のA氏）のキャリアはすべて本庁である。

なお、31年目時点で局長昇進済みの5人と部長までの6人（死亡退職者1人含む）とを比べると、表8表9からも明らかに、勤続年数に占める本庁経験年数の比率では両者で大差はないが、本

表9 局長昇進者のキャリア

	A氏(入庁時25歳)私立大経済・男性	B氏(入庁時25歳)私立大経済・男性	C氏(入庁時24歳)国立大(名門)教育・男性	D氏(入庁時23歳)私立大経済・男性	E氏(入庁時22歳)私立大法・男性
1年目	本庁・事業局・庶務	本庁・事業局・経理	本庁・事業局・経理	出先・区役所・広報	本庁・人事委員会・給与
2年目	本庁・事業局・庶務	本庁・事業局・経理	本庁・事業局・経理	本庁・区役所・広報	本庁・人事委員会・給与
3年目	本庁・官房・財務課	本庁・事業局・経理	本庁・事業局・経理	本庁・事業局・庶務	本庁・人事委員会・給与
4年目	本庁・官房・財務課	本庁・官房・人事課	本庁・事業局・経理	本庁・事業局・庶務	本庁・事業局・経理
5年目	本庁・官房・財務課	本庁・官房・人事課	本庁・官房・企画	本庁・事業局・庶務	本庁・事業局・経理
6年目	本庁・官房・財務課	本庁・官房・人事課	本庁・官房・企画	本庁・事業局・庶務	本庁・事業局・経理
7年目	本庁・事業局・調査	本庁・官房・人事課	本庁・官房・企画	本庁・事業局・庶務	本庁・事業局・経理
8年目	本庁・事業局・調査	本庁・官房・人事課	本庁・官房・企画	本庁・事業局・庶務	本庁・事業局・経理
9年目	本庁・事業局・調査	本庁・官房・人事課	本庁・官房・企画	本庁・事業局・庶務	本庁・事業局・経理
10年目	本庁・事業局・調査	外郭団体・事業(係長級)	出先・区役所・広報(係長級)	本庁・事業局・庶務	本庁・事業局・事業(係長級)
11年目	本庁・人事委員会・人事(係長級)	外郭団体・事業(係長級)	出先・区役所・広報(係長級)	外郭団体・経理(係長級)	本庁・事業局・事業(係長級)
12年目	本庁・人事委員会・人事(係長級)	外郭団体・事業(係長級)	出先・区役所・広報(係長級)	外郭団体・経理(係長級)	本庁・事業局・事業(係長級)
13年目	本庁・官房・秘書課(係長級)	本庁・官房・人事課(係長級)	本庁・官房・広報課(係長級)	外郭団体・経理(係長級)	本庁・事業局・事業(係長級)
14年目	本庁・官房・秘書課(係長級)	本庁・官房・人事課(係長級)	本庁・官房・広報課(係長級)	本庁・官房・財務課(係長級)	本庁・事業局・労務(係長級)
15年目	本庁・官房・秘書課(係長級)	本庁・官房・人事課(係長級)	本庁・官房・広報課(係長級)	本庁・官房・人事課(係長級)	本庁・事業局・労務(係長級)
16年目	本庁・官房・秘書課(係長級)	本庁・官房・人事課(係長級)	本庁・事業局・経理(係長級)	本庁・官房・財務課(係長級)	本庁・事業局・労務(係長級)
17年目	本庁・官房・秘書課(係長級)	本庁・官房・人事課(係長級)	本庁・事業局・経理(係長級)	本庁・官房・財務課(係長級)	本庁・事業局・労務(係長級)
18年目	本庁・官房・秘書課(係長級)	本庁・官房・企画(課長級)	本庁・事業局・経理(係長級)	本庁・官房・財務課(係長級)	出先・区役所・広報(課長級)
19年目	本庁・事業局・経理(課長級)	本庁・官房・企画(課長級)	本庁・事業局・労務(課長級)	外郭団体・企画(課長級)	出先・区役所・広報(課長級)
20年目	本庁・事業局・経理(課長級)	本庁・官房・企画(課長級)	本庁・事業局・労務(課長級)	外郭団体・企画(課長級)	本庁・事業局・事業(課長級)
21年目	本庁・官房・企画(課長級)	本庁・官房・企画(課長級)	本庁・官房・企画(課長級)	本庁・官房・秘書課長	本庁・事業局・事業(課長級)
22年目	本庁・官房・企画(課長級)	本庁・教育委員会・庶務(課長級)	本庁・官房・企画(課長級)	本庁・官房・秘書課長	本庁・事業局・事業(課長級)
23年目	本庁・官房・企画(課長級)	本庁・教育委員会・庶務(課長級)	本庁・官房・企画(課長級)	本庁・官房・秘書課長	本庁・事業局・事業(課長級)
24年目	本庁・官房・財務課長→財政部長	本庁・教育委員会・庶務(課長級)	本庁・官房・企画(課長級)	本庁・官房・秘書課長	本庁・事業局・事業(課長級)
25年目	本庁・官房・財政部長	外郭団体・事務局長(部長級)	本庁・官房・企画(課長級)	本庁・官房・秘書課長	同上→本庁・官房・企画(部長級)
26年目	本庁・官房・財政部長	外郭団体・事務局長(部長級)	外郭団体・常務(部長級)	出先・区役所(部長級)	本庁・官房・企画(部長級)
27年目	本庁・官房・財政部長	外郭団体・事務局長(部長級)	本庁・官房・企画(部長級)	本庁・事業局(部長級)	本庁・官房・企画(部長級)
28年目	本庁・官房・財政部長	本庁・事業局(部長級)	本庁・官房・企画(部長級)	本庁・官房・企画(部長級)	本庁・事業局(部長級)
29年目	本庁・事業局(局長級)	本庁・事業局(部長級)	本庁・官房・企画(部長級)	本庁・官房・財政部長	本庁・事業局(部長級)
30年目	本庁・事業局(局長級)	本庁・事業局(部長級)	本庁・官房・企画(部長級)	本庁・官房・財政部長	本庁・教育委員会・総務部長
31年目	本庁・事業局(局長級)	本庁・事業局(局長級)	外郭団体・専務(局長級)	本庁・事業局(局長級)	出先・区役所・区長(局長級)

注：表中の網掛け部分は本庁、濃い網掛け部分は本庁官房系部署を示す（広報課は旧市長室という出自から官房系に分類した）。

25) この点については、この集団の部長昇進者の一人からもインタビューで聞き取ることができた。なお、この集団の入庁当時、大卒一般行政職の採用年齢の上限は満27歳（採用時）であった。

庁官房系経験年数の比率ではやはり局長昇進の方が高くなっている。

## Ⅵ まとめ：データ分析からの指摘事項と政策的含意

最後に、ここまでの分析を踏まえ、本稿のまとめとして、データ分析から指摘できる点について述べるとともに、地方公務員の人事政策についての若干の問題提起を行うこととする。

### 1 データ分析からの指摘事項

本稿のデータの分析から指摘できることは、第1に、少なくとも本稿で対象にした集団に関する限り、初期キャリア段階での選別結果がその後の庁内キャリアでも持続しているということである。すなわち、初期キャリア段階での「勝者」のグループが中期キャリアでも先頭を牽引している。その意味で、中期キャリアでも「早い選抜」の効果が持続していると言える。

確かに、第一選抜～二番手グループまでの範囲内では、数年程度の昇進時期の差は次の職位への昇進で逆転可能である。しかし、二番手グループは第一選抜の上位層に決して追いついていない（例えば二番手グループからの最速の課長昇進は入庁22年目であり、18～21年目で課長昇進している第一選抜組の13人には追いついていない）。そして、現在（31年目）の時点では、二番手グループ以下から部長昇進者は出でおらず、三番手グループ以下からは課長昇進者は出でいないというように、第一選抜／二番手グループ／三番手以下／非昇進者のそれぞれの間の壁は厚いと言える。

第2に指摘できることは、中期キャリアを通じて基本的にはトーナメント型の競争が行われているが、第一選抜組はやや庇護されているということである。すなわち、第一選抜者の集団は係長昇進後は大きくばらけず、数年の差を伴いながらも多くが課長以上に順当に昇進していく。集団から遅れる者が少しずつ出てくるだけである。逆に、この集団から昇進上抜け出て他の者に差をつける者もほとんどいない（強いて言えば同期に先駆けて24年目で部長・29年目で局長になった1人が抜擢者と言えようか）。具体的に言えば、第一選抜組19人のうち17人が入庁31年目時点で課長以上に昇進している。また前述の通り、そのうち13人は21年目までに課長に昇進しており、後続グループに追いつかれていない。そして部長昇進者11人は全員このグループから出ている。

なお以上の第1、第2の指摘から、先行諸研究における「早い選抜」の指摘が本稿でも裏付けうる。

第3には、係長昇進者の異動サイクルや課長昇進時期にはばらつきがあり、同一年次係長昇進者が横並びで年次管理されているわけではないということである（特に異動サイクルについては、恐らくはライン側の要請もあってばらつきが出ているのであろう）。ただし同期のトップが課長や部長に最も早く到達する年数は揃えられており、単独選抜は見られない（部長に4ヶ月早く、局長に2年早く単独昇進した1人は例外的存在）。その意味では、同期全体では課長・部長昇進時期においても年次管理されていると言える。

第4に、民間大企業の昇進研究の諸事例との比較で言えば、（時代背景等の相違はあるにせよ）政令指定都市職員の昇進は明らかに厳しく、職員の学力や学校歴の高さも相まって管理職への昇進は難関であると言える。また言うまでもなく、今田・平田（1995）で指摘されているような中期キャリア段階での同期全体の「踊り場」や「仕切り直し」は存在しない。

表 10 入庁者の属性・8年目時点の所属に基づく分類とその後の昇進状況

イメージ	性別	名門校	8年目本庁勤務	同官房系部局勤務	同管理系職務	11年目在職者	11年目係長昇進者	21年目係長以上昇進者	21年目課長昇進者	31年目係長以上昇進者	31年目課長以上昇進者	31年目部長以上昇進者	31年目局長昇進者
A 出先の女性職員	女	×	×	×	×	3	0	1	0	1	0	0	0
B 縁の下の力持ち	女	×	×	×	○	4	0	0	0	0	0	0	0
C 普通の本庁の女性	女	×	○	×	×	6	0	0	0	0	0	0	0
D しっかり者	女	×	○	×	○	1	0	0	0	0	0	0	0
E 同期女性の二番手	女	×	○	○	○	1	0	0	0	0	0	0	0
F 高学歴おっとり派	女	○	○	×	×	2	0	0	0	0	0	0	0
G 同期女性のトップ	女	○	○	○	○	1	1	1	1	1	1	1	0
H コースには乗れず	男	×	×	×	×	6	0	0	0	0	0	0	0
I 出先では戦力	男	×	×	×	○	3	0	0	0	0	0	0	0
J 普通の本庁職員	男	×	○	×	×	15	1	9	1	9	3	1	1
K 堅実派	男	×	○	×	○	13	6	10	5	13	8	3	2
L 企画派	男	×	○	○	×	1	1	1	0	1	1	0	0
M 実力派エリート	男	×	○	○	○	6	4	6	2	6	4	2	1
N 高学歴ノエリート	男	○	×	×	×	3	0	0	0	0	0	0	0
O 現場で頑張る	男	○	×	×	○	3	0	0	0	0	0	0	0
P 高学歴マイペース派	男	○	○	×	×	6	0	2	0	3	2	0	0
Q 二番手グループ	男	○	○	×	○	6	1	3	1	3	3	1	0
R 政策型エリート	男	○	○	○	×	3	3	3	2	3	2	2	1
S 文句なくエリート	男	○	○	○	○	2	2	2	1	2	2	1	0
人数計						85	19	38	13	42	26	11	5

注：松尾（2002）に加筆（A～Sのイメージは当時のもの）。8年目と11年目の在職者数は同じ（85人）。昇進者数は各年目初頭までの累計（昇進後の退職者・降格者も含む）。

第5に、本稿ではトップグループのみならず二番手以下の異動と昇進にも注意を払ったが、これについては次のようなことが指摘できる。まず、堅実な中堅層（例えば前述の二番手三番手グループや、表10のグループJやKなど）が存在しており、ここから係長や課長が多く輩出され、行政機構の屋台骨を担っているということである。また非昇進者も専門性の形成は相応に意図されていることが多い。ただし二番手以下でも係長昇進までの年数が課長昇進と相関しており、その中で31年目時点で課長に昇進しているのは15年目までに係長昇進した者に限られている。

第6に、地方公務員の昇進に関する先行研究との関連で言えば、やはり本稿の事例からも本庁勤務者、特に官房系経験者の昇進上の優位性が指摘でき（いわゆる「人財企」の優位性）、先行諸研究の指摘を裏付ける結果となっている<sup>26)</sup>。このことから本稿の事例からも昇進における管理的スキルの重要性を指摘することができる。ただし、A市の事例からは、企画的部署や新規事業立ち上げの部署を経験した者が抜擢され、部長以上に昇進していく例もみられることは指摘しておく（あくまで第一選抜者の間での話であるが）。

第7に、属性的側面<sup>27)</sup>とキャリアとの関連について述べれば、男性職員との比較で、女性の残存率の高さと昇進率の顕著な低さは目につく。また、昇進と学校歴との相関は強くなく、「高学歴ノエリート」の存在も目につくし、かつ高学歴者の残存率は低めである。女性の残存率が高いこ

26) 「人財企」すなわち人事・財務・企画畑の経験が昇進上有利に働くこと理由は、それらの部署にヒトやカネ、政策の情報が特に集まるため、それらの部署を経験することが公務員としての管理的スキルの向上に資するからであろう。

27) なおA市の事例からは、(公務員の世界にありがちな)法律職採用者の経済職に対する昇進上の優位は確認できない(むしろ逆の傾向すらある)。これは、A市における企画的・実務的能力の重視、地方自治体においては法律の専門的知識は実務上国ほど重要ではないこと、等の傾向を反映している可能性がある。また、地元有力大学の学部構成(法学部定員が多くなく、それがいわゆる看板学部でもない)も影響しているかもしれない。

とは、女性にとって公務が民間よりも就業継続しやすい環境であることを示唆しているであろう。しかし、女性の昇進率の低さや「高学歴ノンエリート」が目立つこと、高等学校歴者の残存率の低さ<sup>28)</sup>は、彼らの昇進への意欲の低さや組織へのコミットメントの低さも要因としてあると思われるので、これらは人事管理上改善を要する課題であろう。

## 2 政策的含意

最後に、上記のような指摘事項を踏まえた政策的含意としては、以下のことが言いうる。

まず、本事例の分析からも地方公務員の人事における「早い選抜」の実態がやはり確認できた。しかしこうした「早い選抜」が、初期キャリア段階から本庁管理部門中心のキャリアを歩んできた職員を過大に評価する一方で、女性職員や出先中心にキャリアを重ねてきた職員などを評価し損ない、人事の公平性を損なっている面は果たしてないのであろうか。もしそのような面があるとすれば、係長への選抜時期（係長への昇進年齢やそれに先立つ係員段階での実質的選別時期）をやや遅くして初期キャリア段階での配置・異動の均等化を図りつつ、この段階での選抜の厳しさを緩くすることは検討すべきである。また、（級別定数の制約はあるが）初期キャリアでの選抜をやや緩めて係長昇進者をもう少し多めに出し、反面中後期キャリアでの選抜をもう少し厳しくすることも検討すべきである。現在検討中の公務員の定年延長との関係でもこれらは検討の価値があろう。

女性の管理職昇進者が少ないことや、少なからぬ数の「高学歴ノンエリート」が存在することの背景には、女性や高等学校歴者の昇進意欲の低さという問題もあろう<sup>29)</sup>。もしそうだとすれば、彼らの意欲をいかに高めるかが人事政策上の課題となってこよう。そのためには、女性職員のワークライフバランスへの配慮や、特に高等学校歴者のやる気を削ぎがちな中央省庁からの天下り人事の見直しなどは検討すべきである。なお、前述のように初期キャリア段階での選抜をやや遅くかつ緩めにするには、多くの女性職員の結婚・出産時期と重なる20代後半～30代前半の時期における決定的選抜を回避することによって女性職員の昇進に有利に働く可能性がある<sup>30)</sup>し、国家I種（総合職）試験や司法試験等に落ちて不本意に入庁してきた高等学校歴者の気持ちの切り替えをこの期間内に促すことも期待できるかもしれない。

なお、早い選抜を行わざるを得ないことの背景には、新卒採用者全体に占める大卒者の比率の高さもあると考えられる。従って、採用者の学歴（学校歴ではない）バランスを見直し、大卒の比率をやや抑えめにすることは考えられてもよい<sup>31)</sup>。その代わりにアフーマティブアクションも兼ねて高卒や短大卒などをやや多めに採用するならば、大卒の希少性が高まり、大卒者の昇進速度を維持しつつ「遅い選抜」を行うことが可能になるかもしれない。また、大学院卒の採用区分を設け

28) 表4の通り、「名門」大卒入庁者の31年目時点での残存率は63.6%（33人中21人）であり、同期全体の同残存率79.8%（入庁者94人中75人）とは差がある。

29) そもそも女性や高等学校歴者は、昇進への意欲の低さゆえに係長昇任試験を受験してこなかった者の割合も高いと推察される。

30) 脇坂明も、遅い選抜は女性管理職の輩出を妨げる効果をもつが、遅い選抜がワークライフバランス制度を導入しやすいというルートを通じて、そのマイナスの効果を緩和していると指摘している（脇坂2019：173）。

31) A市は政令指定都市の中でも大卒職員比率が高く、すでに1990年時点で一般行政職採用者（技術系や専門職含む）のうち、約6割は大卒であった。最近のA市における一般行政職事務系の新卒採用状況を見ると、大卒の採用が80人前後となっている一方で、短大卒と高卒の採用数はそれぞれ数名しかない。

て、高等学校歴者をそのトラックに誘導して専門性を重視した処遇を行うことも検討すべきである。いずれにせよ、国家公務員のように大卒レベルの採用者の中で総合職と一般職の区分を設けることはただちには困難であるとしても、大卒（事務系の場合ほとんどは学部卒）の十把一絡げの採用は見直し、学歴によるトラックを適切に行うべきであろう。

## 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。
- 今田幸子・平田周一（1995）『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構。
- 竹内直人（2019）「遅い昇進の中の隠れた早い選抜——自治体ホワイトカラーの昇進パターンと組織の機能」大谷 基道・河合晃一編『現代日本の公務員人事——政治・行政改革は人事システムをどう変えたか』第一法規。
- 竹内洋（1995）『日本のメリトクラシー——構造と心性』東京大学出版会。
- 竹内洋（2016）『日本のメリトクラシー——構造と心性（増補版）』東京大学出版会。
- 辻勝次（2011）『トヨタ人事方式の戦後史』ミネルヴァ書房。
- 中村圭介（2004）『変わるのはいま——地方公務員改革は自らの手で』ぎょうせい。
- 花田光世（1987）「人事制度における競争原理の実態—昇進・昇格のシステムからみた日本企業の人事戦略」『組織科学』第21巻第2号。
- 松尾孝一（2002）「地方公務員の初期キャリア管理——政令指定都市A市の大卒事務系職員の事例から」『青山経済論集』第54巻第3号。
- 松尾孝一（2012）『ホワイトカラー労働市場と学歴』学文社。
- 圓生和之（2020）『地方公務員の人事がわかる本』学陽書房。
- 峯野芳郎（2000a）「地方公共団体における職員の昇進管理について——ある政令指定都市を例に」『組織科学』第34巻第2号。
- 峯野芳郎（2000b）「国や地方公共団体などの行政組織における昇進管理としての『早い昇進』と『遅い昇進』」『産業・組織心理学研究』第13巻第2号。
- 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。
- 山本清（1997）『政府部門の業績主義人事管理』多賀出版。
- 脇坂明（2019）『女性労働に関する基礎的研究——女性の働き方が示す日本企業の現状と将来』日本評論社。
- Rosenbaum, James. E. (1984) *Career Mobility in a Corporate Hierarchy*, Academic Press.