

# 公務員の人事管理制度

## ——二重比較からの考察

太田 肇

(同志社大学教授)

人事管理制度改革に関する最近の議論は、民間企業ならびに米国の行政機関に範を求めるところに特徴がある。しかし、民間企業と行政組織は条件が異なるうえに、わが国特有の制約もある。そのため改革論に盛り込まれた理念や提言を具体的制度として導入する過程で壁にぶつかるケースが少なくない。たとえば近年、行政組織にも成果主義の導入が図られているが、大部屋主義に代表される集团的執務体制や中央集権的な人事システムのもとでは、個人の成果を正しく測定し、それを処遇に反映させることが難しい。また目標が多元的であるとか、対象が典型的な「経済人」ではないといった公務員特有の問題や、雇用保障が厚く転職も難しいという日本的な制約も壁になっている。現在の公務員が置かれている環境、ならびに公務員という仕事の特殊性や日本の特徴を考慮するなら、外部資源を活用する方向へ人事管理を改革することが必要と考えられる。

### 目次

- I はじめに
- II 比較における二つの切り口
- III 環境変化と人事制度改革
- IV 理念浸透の壁——成果主義を例に
- V 展望と提言

### I はじめに

国家・地方ともに公務員の人事制度改革について議論が続いている。ただ、そこではしばしば議論がかみ合わなかったり、せっかくの改革案が実現困難だったりするケースがみられる。その大きな原因は、公務員の特殊性についての認識が必ずしも十分でないことに加えて、わが国の労働市場や執務体制などが欧米等とは大きく異なることにもよる。要するに2種類の差異が混在していることが議論を複雑にしていると考えられる。

そこで本稿では、民間企業従業員対公務員、ならびに欧米対日本という二つの切り口から人事管

理の特徴を比較し、改革論が陥りがちな問題点を指摘する。それを踏まえ、わが国の公務員人事管理について一つの方向を示したい。

なお本稿で用いる資料は主に筆者が国内外の行政組織で行った聞き取り調査の結果、ならびに各種文献等によるデータであるが、比較研究を目的として収集したものではないため、資料の厳密性について不十分な点があるかもしれないことをあらかじめ断っておきたい。

### II 比較における二つの切り口

#### 1 民間企業との比較

それでは、まず民間企業従業員と比較したわが国における公務員の人事管理制度について、主な特徴を述べておく。

行政組織には、民間企業以上に公平性やアカウンタビリティ（説明責任）が強く求められる。また公務員の仕事には、正確性や公平性、それに法

令その他の行政に関する知識が要求される。そのため公務員の人事管理には次のような特徴がある。

採用においては筆記試験など客観テストのウェイトが高く、面接ではとくに人物や人間性が重視される傾向がある。なお、採用試験は国の場合は人事院、都道府県や政令指定都市等は人事委員会が行い、試験合格者のなかから採用されるのが原則となっている。

採用後は各職場に配属され、専門的な職種を除けばおおむね3年前後で異動する。異動を繰り返しながら昇進・昇格し、いわゆるゼネラリストとしてキャリアを形成する。

行政組織は典型的な官僚制組織<sup>1)</sup>であり、権限の階層と文書化されたルールによって支配されている。そこでは能力主義、実績主義が処遇の原則であり、昇進や昇格も能力・実績に基づいて行われることになっている。

しかし能力・実績は実際に仕事や地位に就かないと証明できないし、その測定尺度も明確ではない。そのため、仕事の経験年数を能力・実績の代理指標と見なさざるをえず、結果として年功により昇進・昇格・昇級が決まるようになった。

また、安心して公務に専念できるようにとの趣旨から、国家・地方の公務員法で身分が保障されている。その結果、定年もしくは定年近くまで勤務し続ける者が圧倒的に多い。

このような公務員の人事制度は一つのモデルとして民間企業の人事制度にも影響を与えた。実際、伝統的な大企業では公務員の人事制度と類似した人事制度を取り入れているところが多い。

しかし、行政機関と民間企業は社会的役割、目的、外部環境が根本的に異なるため、民間企業の人事管理制度は独自に進化していった。

たとえば民間企業では採用の際に適性試験などを取り入れるのが一般的であるし、筆記試験より面接を重視する傾向がある。また配属や異動の際には本人の意思や適性を尊重し、社内では専門的なキャリア形成に力を入れる企業も少なくない。人事評価（人事考課）制度なども多くの企業が早期に導入している。

さらに2000年前後からは成果主義を取り入れ、給与や賞与などの処遇に相当の差をつけたり、実

力のある人材や幹部候補生を抜擢したりする例も増えた。

## 2 海外との比較

つぎに、海外の公務員をわが国の公務員と比較してみる。なお、ここでは組織・人員ともに絶対数が多い地方公務員、そのなかでも基礎自治体（市町村）レベルに絞り、比較対象としてはアングロサクソン系、とくに米国の一般行政職を念頭に置く。

最初に指摘しておきたいのは、先に比較したわが国における公務員の人事管理制度と民間企業従業員のそれとの差より、ここで比較する海外（とりわけアングロサクソン系）における公務員の人事管理制度とわが国におけるそれとの差のほうが大きいということである。

わが国の場合、行政機関と民間企業との間での移動（転職）はもちろん、行政機関の間での移動も少ない<sup>2)</sup>。

一方、米国をはじめアングロサクソン系の国々では、行政機関と民間企業の人事管理制度にそれほど大差がない。そのため行政機関の間での転職、行政機関と民間企業との間での転職、いずれも普通に行われている。

米国の基礎自治体における人事管理制度をわが国のそれと比べると、つぎの点が特徴的である。

最大の特徴は、いわゆる「職務主義」にある。それぞれの職務について、職務要件、職務内容などが具体的に記述された職務記述書が存在し、それに基づいて個人個人と契約する。給与はそれに基づいて支給される職務給である。したがって、わが国と違って経験年数に応じて自動的に昇給するわけではない。特定のポストに欠員が生じた場合、組織内、もしくは組織内外に公募するのが原則となっているので、それに応募し、採用されてはじめて上位の職務に移ることができるわけである。

個人のキャリア形成という視点からみると、わが国のゼネラリスト型と対照的に、スペシャリスト型あるいはプロフェッショナル型である。すなわち、かりに転職しても「人事一筋」「経理一筋」というように職種は変わらないのが普通である。

ちなみに本人の意向によらない異動が一般的に行われているところは、主要国のなかではわが国のみである。

また、勤務時間については、多くの自治体がフレックスタイムや短時間正職員制度などを取り入れ、柔軟な勤務時間管理を行っている。兼業（副業）についても、わが国のような包括的規制がないので、手続きを要する場合でも明確な不都合がない限り認められるのが普通である。

### Ⅲ 環境変化と人事制度改革

#### 1 公務員を取り巻く環境の変化

ところで今、わが国の公務員を取り巻く技術的・社会的環境が大きく変化している。

そのなかでも、IT（ICT = 情報通信技術ともいう）化に代表される技術革新の影響は大きい。

インターネットやEメール、庁内LANなどは各行政機関に普及している。また、政府は電子政府の推進を目標に掲げており、自治体レベルでも電子媒体を用いた各種手続きやインターネットを利用した情報提供などが進められている。

それによって、公務員の働き方も影響を受ける。たとえばインターネットや携帯電話などを利用すれば、必ずしも役所の中で仕事をする必要はない。したがって在宅勤務やテレワークも可能になり、市民の中に入って仕事をするのもしやすくなる。

また、仕事内容や求められる能力・資質も変化している。詳細な知識や正確・迅速な事務処理能力などはコンピュータがカバーしてくれるので、それほど重要ではなくなったし、比較的単純な仕事や定型的な業務は民間委託される。

その結果、公務員の仕事はコンピュータによって代替したり、外部委託したりすることが困難な仕事を中心になる。判断力、創造力、革新性、感性、交渉力、洞察力といった能力や資質がこれまで以上に要求されるようになったのである。

もう一つは、行政に対するニーズの多様化、高度化である。

国民や市民のニーズは多様化し、複雑になって

きた。一方でNPOやNGOなどの各種団体や民間企業も行政に関わるようになり、公務員としては狭義における行政の担い手として彼らを指導・助言したり、協力したりするケースが増えてきた。

さらに地方公務員については、1999年の地方分権一括法によって機関委任事務が廃止され、自治体独自の業務が増えたため、地方公務員には企画力、政策立案能力、提案力などがいっそう求められるようになった。

要するに「行政のプロ」としての能力と意識、行動、それに、これまで以上に高いモチベーションと生産性が期待されているわけである。

一方で、公務員の労働条件は厳しさを増している。

周知のとおり、国家公務員については2012年から2年間で給与を平均7.8%削減することが決定され、多くの自治体でもそれにならって削減されている。管理職手当もカットされ、超過勤務手当が支給されない管理職のほうが非管理職より手取り収入が少ないといった「逆転現象」も起きている。

同時に人員削減や役職ポストの削減も進められており、それにとまって仕事の多忙化や、昇進というインセンティブの減少によるモチベーション低下が指摘されている。

さらに、公務員の勤務態度や仕事の非効率などの問題に対する世間の目は厳しくなり、勤怠や働きぶりに対する管理は厳しくなる傾向にある。

#### 2 公務員制度改革の方向

こうした背景もあって近年、公務員制度改革の必要性が叫ばれ、さまざまな改革案や答申が提示されてきた。

表1は、行政改革会議以降の公務員制度改革についてまとめたものである。

ここに記されている「中央人事行政機関の機能分担の見直し」「信賞必罰の人事制度の実現」「職階制に替わる能力等級を基礎とする任用・給与制度、官民交流・公募制の推進……」「人事評価制度の導入……」「労働基本権制約の見直し」「キャリアシステムの廃止」といった文言からは、民間企業を意識し、その長所を取り入れるべきだとい

うメッセージが伝わってくる。

前述したように、かつては多くの民間企業が行政機関の人事管理制度をモデルにしながら制度を導入したが、現在は行政機関が民間企業の制度を参考にするというように、流れが逆になったのは興味深い。

ところで、民間企業の経営手法を取り入れた行政部門の運営方法としてNPM (New Public Management) がある。NPMはイギリスやニュージーランドなどで形成され1980年代以降、世界各国に広がっていった。

NPMについて大住(1999:1)は、「その核心は、民間企業における経営理念・手法、さらには成功事例などを可能なかぎり行政現場に導入することを通じて行政部門の効率化・活性化を図ることにある」と述べ、具体的につぎの4点をあげている。

①経営資源の使用に関する裁量を広げる (Let Managers Manage) かわりに、業績/成果による統制 (Management by Results) を行う。そのため

の制度的な仕組みとして②市場メカニズムを可能なかぎり活用する:民営化手法, エイジェンシー, 内部市場などの契約型システムの導入。③統制の基準を顧客主義へ転換する (住民をサービスの顧客とみる)。④統制しやすい組織に変革する (ヒエラルキーの簡素化)。

また、田尾(2010:188)はNPMについて、「ビューロクラシーという作為的な仕組みを否定し、それに替わる市場を重視する考え方であり、それに合理的に判断できる個人への信頼を上乗せしたのである」と要約的に述べている。

このようにNPMはその出自が欧米であるだけに、民間企業志向とならんで欧米、とりわけアングロサクソン型のマネジメントを志向していることがうかがえる。

### 3 人事管理制度の変革

これらの提言や考え方は行政の現場にも少しずつ浸透し、国・地方において人事管理制度の変革をもたらしている。

表1 行政改革会議以降の公務員制度改革の動き

答申等	検討主体	答申等のポイント
公務員制度調査会意見(1997年11月)	公務員制度調査会(辻村江太郎会長)・総務庁	中央人事行政機関の機能分担。人材の一括管理など
行政改革会議最終報告(1997年12月)	行政改革会議(会長:橋本内閣総理大臣)	内閣機能の強化と関連した課題(①中央人事行政機関の機能分担の見直し, ②新たな人材の一括管理システム, ③内閣官房の人材確保システム)
公務員制度改革の基本方向に関する答申(1999年3月)	公務員制度調査会・総務庁	公務員制度改革の前提となる基本的考え方。採用から退職管理に至る各分野等について基本的な改革の方向・具体的改革方策
行政改革大綱(2000年12月閣議決定)	内閣官房行政改革推進事務局	信賞必罰の人事制度の実現, 再就職に関する合理的かつ厳格な規制(大臣承認制, 行為規制の導入), 官官・官民交流の推進, 中央人事行政機関等による事前規制型組織・人事管理システムの抜本的転換など
公務員制度改革大綱(2001年12月閣議決定)	内閣官房行政改革推進事務局	人事院の役割の見直し, 職階制に替わる能力等級を基礎とする任用・給与制度, 官民交流・公募制の推進, 再就職の大臣承認制, 行為規制など
新たな公務員人事の方向性について(中馬プラン)(2006年9月)	中馬行政改革担当大臣私案	人材の活発な移動, 定年まで勤務することも可能な人事の構築, 再就職規制の見直し(行為規制の導入)
国家公務員法等改正法案提出, 成立(2007年6月)	内閣官房行政改革推進本部事務局	人事評価制度の導入, 再就職の事前承認制廃止と規制(あっせん・求職活動・働きかけ)の導入, 官民人材交流センター・再就職等監視委員会の設置など
公務員の労働基本権のあり方について(報告)(2007年10月)	行政改革推進本部専門調査会(佐々木毅座長)	労働基本権制約の見直し
官民人材交流センターの制度設計について(報告)(2007年12月)	官民人材交流センターの制度設計に関する懇談会(田中一昭座長)〈内閣官房長官の下に設置〉	官民人材交流センターの機能, わたりあっせんの禁止など
公務員制度の総合的な改革に関する懇談会(報告書)(2008年2月)	公務員制度の総合的な改革に関する懇談会(岡村正座長)〈内閣総理大臣の下に設置〉	政官の接触の集中管理, キャリアシステムの廃止, 内閣人事庁の設置など

出所:村松岐夫編著(2008:15)

国家公務員の採用試験では、能力・実績に基づく人事管理への転換を目標に掲げ、2012年度から従来のⅠ種、Ⅱ種、Ⅲ種というコース分けを廃止し、総合職と一般職という民間と同様の制度を取り入れた。同時に知識よりも論理的思考力・応用能力の検証に重点を置いた基礎能力試験を設け、あわせて性格検査も実施することにした。

地方公務員ではさらに進んで、大阪府のように択一式の筆記試験を廃止し、小論文や面接で採用を決める自治体も現れた。なお、大阪府では民間と同じようにエントリーシートも導入している。

また、わが国ではこれまで民間との間で人材の移動があまりみられなかったが、高度な専門性や多様な経験を有する人材を活用するため、1998年から専門的人材を各省庁等で採用している。ちなみに制度発足から2010年度までの累積採用数は1568人である<sup>3)</sup>。

配属や異動については、これまで平等性を重視する建前から人事部門主導で行われ、個人の希望はあまり尊重されなかった。しかし、従来から存在した自己申告制度に加え、最近では自ら手をあげて希望部署に異動する庁内FA (free agent) 制度や公募制、役職立候補制度を取り入れる自治体も増えてきた<sup>4)</sup>。

給与や賞与も従来は年功制で、年齢や経験年数が同じであればそれほど差がつかなかったが、近年は能力・実績を給与や賞与に反映させるところが増えている。その前提となるのが人事評価であり、国家公務員については2009年から全府省において実施され、地方公務員についても導入が進んでいる。

能力開発についても従来は年次別や階層別の研修が中心だったが、昇進ルートの多様化、複線化につれて階層別の研修を見直し、カフェテリア形式の研修メニューに切り替えるところが1990年代から増えてきたといわれている<sup>5)</sup>。

組織改革もまた進みつつある。自治体のなかには部制を廃止したり、係制を廃止してグループ制を取り入れたりするなど、組織のフラット化を進めるところが出てきている。同時に課長クラスの権限を拡大するなど現場管理職への権限委譲を進める動きもみられる。

#### Ⅳ 理念浸透の壁——成果主義を例に

このように新たな人事制度は少しずつ導入されているものの、全体としてみれば公務員制度改革の提言やNPMの理念が十分に浸透し、大きな効果をあげているとはいいがたい。その原因がどこにあるのかを考えてみたい。

前述したように近年の公務員制度改革は、民間企業の人事管理制度と欧米行政機関のそれに範を求めていることは明らかである。それを象徴するのが、いわゆる「成果主義」である。そこで成果主義に焦点を当てながら、公務員制度改革が一筋縄ではいかない原因を探ってみよう。

成果主義は組織のなかに一種の市場原理、競争原理を取り入れようという考え方であり、1990年代から2000年代初頭にかけて多くの企業が成果主義的な人事管理制度を取り入れた。目標管理制度、年俸制、役割給、業績連動型賞与といった制度を導入するとともに、定期昇給やペースアップを廃止もしくは見直しする企業も増えた。

ところが、一方で導入後短期間のうちに制度を事実上撤回したり、大幅に見直したりする企業も続出した。

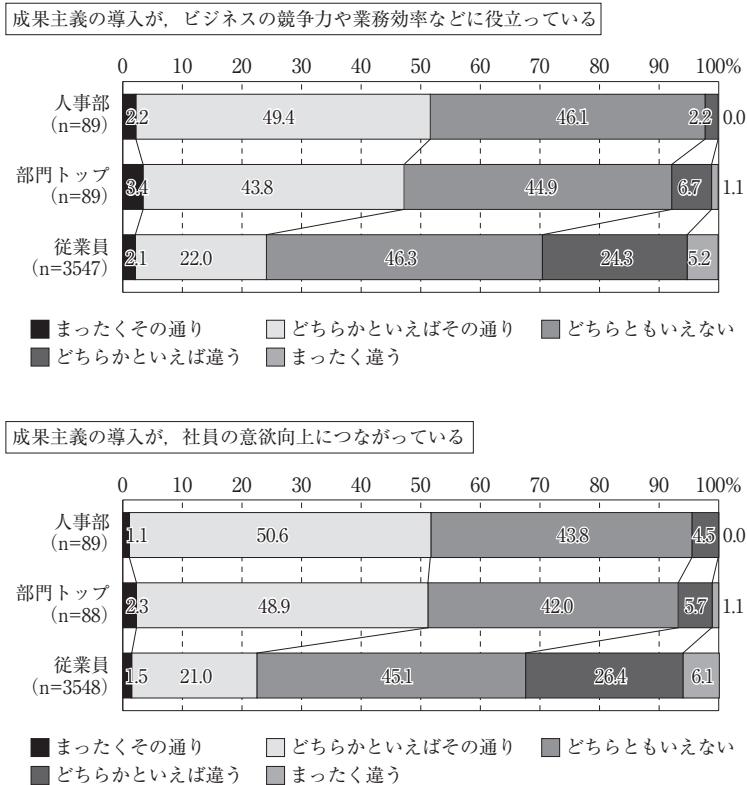
撤回や見直しの理由としては、従業員の不満や不公平感が予想以上に多かったことや、期待したほどの効果を得られなかったことなどがあげられている。

図1は、日本能率協会が2004年に主要企業を対象として実施した調査の結果である。成果主義がビジネスの競争力や業務改善に役立っているか否かについては、人事部や部門トップには肯定的な評価が多いものの、一般従業員では否定的な評価が肯定的な評価を上回っている。また社員の意欲向上についても、一般従業員には否定的な評価のほうが多い。

労働政策研究・研修機構も2004年に実施した調査結果をもとにして、成果主義を含む人材マネジメントの導入と企業業績との関係を分析しているが、両者の間に有意な関係は見出されなかったと結論づけている<sup>6)</sup>。

このように成果主義が期待どおりの効果をあげ

図1 成果主義の効果



※無回答(部門トップ1社, 従業員17人)を除く

出所: 日本能率協会「成果主義に関する調査」(2004年実施)。

られなかった原因の一つは、わが国独特の執務体制や人事システムにあると考えられる。

わが国では伝統的に大部屋主義がとられ、個人の職務分掌は決められていても、実際には課や係といった集団単位で仕事をこなすことが多い。そのため個人個人の責任範囲も不明確である。また配属や異動は人事部門主導で行われるため、一人ひとりの能力・適性を発揮する機会が公平に与えられているとは言えない面がある。そのようななかで「成果」を正確に評価することには無理があり、成果主義をうたいながらも結果的に努力や勤勉さといった主観的・抽象的要素で評価しているケースが少なくない。

そして、これらの背後にあるのは、わが国の雇用と労働市場の特殊性である。わが国では正規従業員の雇用保障が厚く、雇用主は従業員を容易に解雇できない。また労働者側からすると、外部労働市場が十分に発達していないので容易に転職は

できない。そのため雇用の継続を最優先せざるをえず、欧米のような職務主義を取り入れたり、本人の希望を尊重した配属・異動を行ったりするのは難しい。しかも、かりに「成果」があげられなかったとしても一方的に解雇や極端な待遇切り下げを行うことは困難である。

さらに、そこへ公務員特有の制約が加わる。

まず行政の目的は多面的であり、成果を測定する尺度をみつけにくい。目標管理制度を取り入れるにしても、民間企業に比べると明確な目標を定めることが難しい。そのため、「制度導入のための目標設定」といった本末転倒に陥るなど、制度そのものが「絵に描いた餅」になっているケースが多い。

また、たとえ成果を正しく評価できたとしても、成果によって報酬に差をつけるには財源に制

約があるうえに、動機づけにつながるような高額  
の報酬を与えることには国民・市民の理解も得に  
くい。

ちなみに欧米の公務員についても、非管理職の  
処遇に成果主義を導入している例は少ないのが実  
態である<sup>7)</sup>。

そして、そもそも公務員の多くは成果主義が前  
提にしているような典型的「経済人」<sup>8)</sup>ではない  
という事実がある。そのため金銭的報酬の増減を  
ともなう成果主義は効果が期待しにくいばかり  
か、仕事そのものから生じる内発的モチベーシ  
ョンをかえって低下させる「アンダーマイニング効  
果」<sup>9)</sup>を引き起こすおそれもある。

つまり、わが国で公務員に対して成果主義を導  
入しようとする、そこには二重の桎梏が存在す  
るわけである。もちろん、それは成果主義に限  
ったことではない。他の人事管理制度を導入する際  
にも、日本の特殊性に加えて公務員の特殊性も考  
慮に入れなければならない。

## V 展望と提言

以上の考察を踏まえ、これからの公務員人事管  
理についての展望と提言を述べたい。

Ⅲの1で述べたような公務員を取り巻く環境  
変化、すなわちIT化、仕事内容や社会的役割  
の変化は今後いっそう進むと予想される。それにと  
もない、「行政のプロ」としての意欲、能力、働  
き方がこれまで以上に求められるようになる。

ところが、一方で人材の獲得、動機づけに用い  
る金銭的報酬や役職ポストといった内部資源は減  
少傾向にあり、今後も大幅な回復は見込めない。

そこで必要なのが、外部資源を活用するという  
発想である。ただ外部資源の活用といっても、民  
間からの人材獲得や業務の民間委託といった従来  
から行われてきた施策だけではない。優秀な人材  
を引きつけ、動機づけるために無形の外部資源を  
活用することで活路が開けると考えられる。当然  
ながら、その際にはわが国特有の条件も考慮に入れ  
る必要がある。

筆者は公務員向けのセミナーや研修の場で参加  
者に対してアンケートを行い、「最もやる気が出

たのはどんなときか？」と質問し、自由記述式で  
回答を求めた。すると、ほぼ半数が承認、すな  
わち周囲からほめられたり認められたりしたエ  
ピソードを記述していた。具体的には、「仕事ぶ  
りを上司からほめられた」「懸命に仕事をしたら  
市民から感謝された」「はじめて役職に就いて周  
りの自分をみる目が変わった」「自分たちのプロ  
ジェクトが新聞に載った」ことなどである。

わが国には伝統的に尊敬や名誉を重視する文化  
があり、日本人はそれを重んじる国民である<sup>10)</sup>。  
また、米国では能力の高さを示す外的な成功に  
よって自己効力感が得られるのに対し、わが国で  
は単に達成するだけでなく、それが社会的に承認  
されなければならないといわれる<sup>11)</sup>。とりわけ  
国民・市民への奉仕を使命とする公務員の場合、  
その見返りとして承認を期待する傾向がある<sup>12)</sup>。

そして民間企業の従業員等を対象にした研究で  
は、承認が個人の自己効力感、内発的モチベー  
ション、挑戦意欲、組織への貢献意欲・一体感な  
どを高めることが判明している<sup>13)</sup>。

これまで行政組織においては昇進、すなわち役  
職ポストが最大の承認のシンボルだったといっ  
てよい。しかし、役職ポストが減少するこれから  
は、昇進以外に承認の機会を増やすことが必要に  
なる。前述したように公務員には国民・市民から  
の承認を求め、それによって動機づけられる者が  
多いことから、今後は国民・市民から直接認め  
られる機会を増やし、またそれを支援するマネジ  
メントを行うことが期待される。

それにはまず、役所のなかで事務を処理する  
という従来の公務員像から、国民・市民のなかに入  
り、行政のプロとして問題解決やサービスを行う  
という新しい公務員像へと切り替えていく必要が  
ある。IT化によって、物理的にはそれが可能に  
なっているはずである。

そして組織のフラット化を進めるとともに、末  
端にまで権限を委譲し、第一線で仕事をする職員  
の裁量権を広げるべきである。また職種や部署に  
よっては職員の仕事の分担を明確にするととも  
に、仕事のプロセスや成果を組織内外に「見える  
化」することが望ましい。それによって職員のモチ  
ベーションが向上するだけでなく、責任が明ら

かになり、また納得性のある人事評価も行いやすくなる。

さらに、これまで原則的に禁止されてきた公務員の兼業（副業）も見直す段階にきているのではなからうか。

これまで閉鎖的といわれた行政が外部に開かれようとしている現在、公務員の人事管理も外部に開かれたものにしていくべきである。

- 1) Weber (1947)。
- 2) 国家公務員制度改革推進本部事務局「国家公務員の人事改革等に係る現状について」2013年4月などを参照。
- 3) 人事院編「平成23年版 公務員白書」69頁。
- 4) 太田 (2011 b)。
- 5) 稲継 (2008 : 104)。
- 6) 労働政策研究・研修機構「成果主義と働くことの満足度——2004年JILPT「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」の再集計による分析」労働政策研究報告書No.40, 2005年。
- 7) OECD (2005) ならびに筆者の聞き取り調査による。
- 8) 金銭的報酬によって動機づけられ、報酬獲得のため合理的に行動するという人間像。
- 9) Deci (1975)。
- 10) 太田 (2007) などを参照。
- 11) 波多野・稲垣 (1981 : 164)。
- 12) 太田 (2011 b)。
- 13) 太田 (2011 a)。

引用文献

- 稲継裕昭 (2008)『プロ公務員を育てる人事戦略——職員採用・人事異動・職員研修・人事評価』ぎょうせい。
- OECD 編著 (平井文三監訳) (2005)『世界の公務員の成果主義給与』明石書店。
- 大住莊四郎 (1999)『ニュー・パブリック・マネジメント——理念・ビジョン・戦略』日本評論社。
- 太田肇 (2007)『承認欲求——「認められたい」をどう活かすか?』東洋経済新報社。
- (2011 a)『承認とモチベーション——実証されたその効果』同文館出版。
- (2011 b)『公務員革命——彼らの〈やる気〉が地域社会を変える』筑摩書房。
- 田尾雅夫 (2010)『公共経営論』木鐸社。
- 波多野諄余夫・稲垣佳世子 (1981)『無気力の心理学——やりがいの条件』中央公論社。
- 村松岐夫編著 (2008)『公務員制度改革——米・英・独・仏の動向を踏まえて』学陽書房。
- Edward L. Deci (1975) *Intrinsic Motivation*, Plenum Press (安藤延男・石田梅男訳『内発的動機づけ』誠信書房, 1980年)。
- Max Weber (1947) *Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der Sozialökonomik*, III, Abteilung, J. C. B. Mohr, Tübingen (濱島朗訳『権力と支配——政治社会学入門』有斐閣, 1967年)。

おおた・はじめ 同志社大学政策学部・同大学院総合政策科学研究科教授。最近の主な著作に『公務員革命——彼らの〈やる気〉が地域社会を変える』(ちくま新書, 2011年)。組織論, 人的資源管理論専攻。