

ノンキャリア国家公務員の昇進競争の実態

——法人化前の国立大学採用職員を事例として

渡辺 恵子

(武蔵野大学教授)

ノンキャリア国家公務員の昇進構造は、これまで、いわゆる霞が関と呼ばれる本省に着目した分析から、遅い昇進（選抜）であると見られてきた。一方で、ノンキャリアの多くは地方支分部局等で勤務しており、本省勤務のノンキャリアを地方支分部局等からの異動によって確保する府省も少なくない。そのような類型の一例である国立大学採用職員については、ファスト・トラックが存在することをインタビュー等により明らかにした先行研究もある。このように、国家公務員の9割以上を占め、その役割も大きいとされるノンキャリアだが、その昇進構造についてはいまだ十分には明らかにされていない状況にある。そこで本稿では、地方支分部局等で採用されて本省に異動するというノンキャリアの昇進構造の類型の一つを代表する事例として法人化前の国立大学採用職員に着目し、ある大規模総合国立大学の1968年度、1970年度、1971年度、1972年度の採用者のキャリアツリーを作成することによって、その昇進競争の実態を明らかにした。その結果、①管理職候補として早期に選抜された者たちが本省に転任し、本省での勤務を経て国立大学の管理職になるファスト・トラックが存在すること、②ファスト・トラックに乗ったグループの中では遅い選抜が行われており、それが本省（霞が関）内の異動のみに着目した時には遅い選抜と見えること、③ファスト・トラックに乗らなかった者の一部は、そのグループの中でキャリアの後期まで昇進競争を続けること、を実証した。

【キーワード】 人事労務一般、雇用管理、その他（公務労働）

目次

- I はじめに
- II 国の行政組織におけるノンキャリア公務員
- III ノンキャリア国家公務員の昇進構造に関する先行研究の検討
- IV キャリアツリー分析の意義
- V 大規模総合国立大学職員のキャリアツリー分析
- VI 結論と含意

I はじめに

本稿の目的は、2004年に国立大学が法人化す

る前に事務職として採用されたいわゆるノンキャリアと呼ばれる国家公務員に着目し、その昇進競争の実態を明らかにすることを通じて、国の行政機関におけるノンキャリア公務員の昇進構造の多様な在り方について新たな視座を得ることである。

公共部門における昇進研究についての最新のレビュー論文である林（2021）も指摘するように、これまで国家公務員の昇進研究において主要な関心を集めてきたのは事務系のキャリア官僚（以下、「キャリア」とする）であり、国家公務員の大部分を占めるノンキャリア公務員（以下、「ノンキャリア

ア」とする)に着目した研究は数少ない。

ノンキャリア研究が少ない理由の一つは、公共部門の昇進研究に関心を寄せる主な学問分野である行政学が、政策形成における政治家と官僚の役割や機能、つまり政官関係に強い関心を寄せてきたことである。政策形成ではキャリアが主に力を発揮し、政策の実施は主にノンキャリアが担うという役割分担があるため、政策形成における政官関係への関心は、キャリアへの関心と直結する。一方で、政策実施に関する研究も行われているにもかかわらず、その主要な担い手であるノンキャリアの昇進研究が少ないことについては、公表資料やデータが限定されているというもう一つの理由が挙げられる(河合 2019b)。

そこで本稿では、毎年の職員名簿が図書館に収蔵されているケースも見られる国立大学職員に着目した。また、後述するように、国立大学を所管する文部科学省¹⁾に関しては、国立大学も含めて一定の役職以上の職員を対象とした名簿が公開されており、昇進競争の実態を明らかにするためのキャリアツリーの作成が可能である。

国立大学職員を分析対象とする理由は、データが得やすいことに加え、ノンキャリアの昇進構造の類型の一つを代表する事例と言えるためである。

後述するように、ノンキャリアの多くは地方支分部局や施設等機関(以下、「地方支分部局等」とする)において勤務しており、本省勤務のノンキャリアを地方支分部局等からの異動によって確保する府省が少なくないことが示唆されている。文部科学省も、法人化前は施設等機関であった国立大学から本省で働くノンキャリアを確保してきたことが明らかになっており(渡辺 2018)、地方支分部局等と本省を通じた昇進構造を持つ事例の一つと言える。さらに、地方支分部局等に勤務する職員数に着目すると、法人化直前の国立大学の事務職員数2万4041人²⁾は、財務省の国税局・税務署に次ぎ、厚生労働省の都道府県労働局(労働基準監督署・公共職業安定所を含む)や国土交通省の地方整備局と並ぶ多さであり、組織としての規模の大きさを示している(後掲表2参照)。これらにより、国立大学職員はノンキャリアの昇進構

造の類型の一つを代表する事例として位置付けられると考えた。

従来のノンキャリアの昇進研究は、主に「霞が関」と呼ばれる本省の中でのノンキャリアの昇進に関心を寄せ、ノンキャリアの昇進競争を遅い選抜や隠微なファスト・トラックとして論じてきた。それに対して本稿は、実際には地方支分部局等で勤務するノンキャリアが多いことを踏まえ、分析の範囲を地方支分部局等に広げることによって、より多様な昇進競争の実態を明らかにする。

本稿の主要な問いは、「国立大学で採用されたノンキャリアは、どのような昇進競争を行っていたのか」という昇進構造に関する問いである。

この問いに答えるため、本稿は次のように議論を進める。まず、国の行政組織においてノンキャリアが占める割合や、本省で勤務するノンキャリアの確保方法について、データや報告書、先行研究に基づき確認する。次に、ノンキャリアの昇進構造に関する先行研究を検討し、地方支分部局等と本省を通じた昇進構造を対象とした本稿における分析視角を設定する。さらに、本稿がキャリアツリー法を用いることとした理由を先行研究に依拠して説明したうえで、国立大学採用職員を対象に作成したキャリアツリーを示し、昇進競争の実態を析出したい。最後に、得られた知見をまとめて結論と含意を述べる。

Ⅱ 国の行政組織におけるノンキャリア公務員

まず、国の行政組織におけるノンキャリアについて、その数、本省における役割と確保方法、主な勤務場所を確認する。

本稿におけるノンキャリアとは、現在の国家公務員一般職試験・専門職試験、過去のⅡ種・Ⅲ種試験、上級乙種・中級・初級試験による採用者、さらには地方公務員等からの選考による採用者を指す。国家公務員総合職試験、過去のⅠ種試験、上級甲種試験による採用者であるキャリアとは、異なる昇進管理が行われている。

ノンキャリアの昇進構造を研究した稲継(1996)、渡辺(2018)、河合(2019b)が指摘する

ように、国家公務員全体の中でノンキャリアが占める割合は大きい。直近のデータを人事院の2021年度「一般職の国家公務員の任用状況調査」で確認すると、試験任用の在職者総数24万32人のうち、キャリアが1万6588人(6.9%)であり、ノンキャリアが9割以上を占める状況に変化はない。

村松(1994:53-58)は、ノンキャリアは大量の実施事務の一連の手続きを担うがゆえに現場の情報を知悉しており、現場の情報や一連の手続きを盾として上司であるキャリアの意向にそむくこともできるため、外部の有力者が行政のトップ層のキャリアと話をつけて下におろそうとしても、ノンキャリアがボトムアップで行う実施の手続きが壁となり合理的なルールを行政が維持する手段となる、とノンキャリアの役割と貢献を指摘している。真淵(2020:307)も、ノンキャリアは特定の事務について詳細な知識と情報を持っており、細かな話になるとキャリアは到底太刀打ちできない、と論じる。

このように、数の上で大きな割合を占め、その役割も大きいノンキャリアを各府省がどのように採用・確保しているのかについては未だ明らかになっていないことが多いが、中央省庁再編前の各省庁の政策形成過程について比較分析を行った城山英明らの研究(城山・鈴木・細野編1999:城山・細野編2002)が、その採用・確保の一端を明らかにしている。それによれば、本省庁で働くノンキャリアの確保方法は、少なくとも、①主に本省庁で採用、②主に地方支分部局等での採用者の本省庁への異動、③本省庁での採用と地方支分部局等での採用者の本省庁への異動の併用、の3つに類型化できる(表1)。

城山らの研究は中央省庁再編前の状況を示した

表1 本省庁で働くノンキャリア公務員の確保方法

①主に本省庁で採用	外務省・科技庁・環境庁
②主に地方支分部局等での採用者の本省庁への異動	総務庁行政管理局・大蔵省主計局・文部省・法務省・防衛庁
①と②の併用	厚生省・運輸省・郵政省・農林水産省・自治省
言及なし	通産省・建設省・国土庁

出所:城山・鈴木・細野編(1999):城山・細野編(2002)に基づき筆者作成

ものであり、その後状況が変化した可能性もある。しかしながら、人事院の平成27年度年次報告書(人事院2016)に、「各府省は、地方機関で採用された職員について人材育成上のキャリアパスの一環として本府省への人事異動を行うほか、本府省の職員が不足した場合に地方機関から必要に応じて優秀な職員を異動させることによって必要な人材を確保してきている状況もある」「地方機関を有する府省の多くでは地方機関採用者を本府省に異動させて勤務させる人事管理を行っている」との記述があり、地方支分部局等での採用者を本府省へ異動させることで本府省におけるノンキャリアを確保している府省は依然多いことが確認できる。

そのような確保方法が可能なのは、地方支分部局等の職員数が多いためと考えられる。表2は、地方支分部局等を有する府省について、その定員と地方支分部局等ごとの職員数を整理したものである。全体としては、6割強の職員が地方支分部局等において勤務している。キャリアは本府省で直接採用され、地方支分部局等では一部の者が管理職として勤務するのみであることから、地方支分部局等がノンキャリアにとっての主要な勤務先であることがわかる。

Ⅲ ノンキャリア国家公務員の昇進構造に関する先行研究の検討

村松(1994)はノンキャリアの誘因の最大の要素は終身雇用と年功序列であると指摘している。その後、稲継(1996)によって、キャリアとともにノンキャリアの昇進構造についても、小池和男の複数の著作・論考(小池1981,1989など)や今田・平田(1995)などの先行研究を参照した総合的な研究が行われた。稲継(1996)は、国家公務員にも「遅い昇進」が見られることや、採用の段階で選別が行われているキャリアとノンキャリアというそれぞれのカテゴリーで「将棋の駒型」が見られ、「二重の駒型」になっていることを論述している。「将棋の駒型」は、日本の大企業男子ホワイトカラーを対象に、昇進と賃金に差がつく決定的な選抜が行われるのが入社後約15年以降

表2 地方支分部局等における職員数

府省等名称	定員	機関名	職員数
内閣府	14,774	沖縄総合事務局	872
宮内庁		京都事務所	74
公正取引委員会		地方事務所	181
国家公安委員会		管区警察局・警察情報通信部（北海道・東京都）	4,173
総務省	4,733	管区行政評価局等	726
		総合通信局・沖縄総合通信事務所	1,199
法務省	55,033	法務局・地方法務局	8,918
		矯正管区	308
		地方更生保護委員会	316
		保護観察所	1,512
出入国在留管理庁		地方出入国在留管理局	5,638
公安調査庁		公安調査局	1,353
財務省	72,726	財務局	4,679
		税関	9,725
国税庁		国税局・税務署	54,101
厚生労働省	33,602	地方厚生局	1,854
		都道府県労働局・労働基準監督署・公共職業安定所	21,388
農林水産省	19,891	地方農政局・北海道農政事務所	8,418
林野庁		森林管理局・署	4,092
水産庁		漁業調整事務所	176
経済産業省	7,980	経済産業局	1,710
国土交通省	59,178	地方整備局	19,209
		北海道開発局	4,444
		地方運輸局・運輸監理部	4,001
		地方航空局	3,926
		航空交通管制部	1,245
気象庁		管区气象台等	3,023
海上保安庁		管区海上保安本部	12,271
環境省	3,286	地方環境事務所	1,155
防衛省	20,971	地方防衛局	2,536
計	292,174		183,223

注：1) 府省等の定員は、2022年4月1日改正後の行政機関職員定員令（昭和44年政令第121号）に基づく。

2) 対象とした機関は、2007年5月25日に開催された経済財政諮問会議における資料「国の出先機関の大胆な見直し（有識者議員提出資料）」に基づき、内閣官房ウェブサイトに掲載されている「行政機構図」（2022年7月1日現在）から選んだ。

3) 職員数は、「行政機構図」（2022年7月1日現在）に基づく。

出所：筆者作成

と遅く、その後は急激に昇進する人数が絞られていく様子について、「遅い昇進」とともに小池和男が名付けた昇進構造のモデルである。今田・平田（1995）は、決定的な選抜が行われる前にも、昇進の早い者と遅い者に分かれる昇進スピード競争と呼ばれる時期があることを示したが、その時期には資格上の差は1ランク以上開かないし、同一資格に並ぶ時期が存在するなど、決定的な選抜

であるトーナメント競争³⁾が行われる時期は遅いという結論を導いており、「遅い昇進」を支持した結果となっている。

Prendergast（1992）がアメリカ企業と比較して日本企業の昇進構造の特徴を“late selection”と指摘したように、「遅い昇進」の本質は決定的な選抜が行われる時期が遅いことであるため、本稿では以後、遅い選抜と表記する⁴⁾。

稲継（1996）に先立ち、中島（1984）がキャリアはおおむね本省課長相当の段階（平均40歳）、本省採用のノンキャリアの場合はおおむね本省課長補佐級の段階（平均44.6歳）以降に昇進に差が生じていることを明らかにしており、公務員の昇進構造についても、キャリアとノンキャリアそれぞれの中で遅い選抜が行われていると見られてきた。遅い選抜の利点としては、決定的な選抜が行われるまでは多数が競り合うため、その間士気が保て、技能が向上することが挙げられる。欠点としては、リーダーを早期に選抜しないためその育成に時間をかけられず、優れたリーダーを育てることが困難なことが挙げられている（小池1989, 1994）。稲継（1996）は、村松（1994）が示した終身雇用と年功序列に加え、遅い選抜という昇進管理もノンキャリアの誘因として機能していることを指摘したと言えよう。

一方、河合（2019b）は、ノンキャリアについていわゆる「隠微なファスト・トラック」の存在を示唆した。隠微なファスト・トラックとは、有能な職員を早くから選び、重要なポジションを経験させるが、昇給や昇進の明示的な差は早期にはつけないこと、とされる（八代2002；佐藤・藤村・八代2011）。旧自治省のノンキャリアの一角を占める特進組（地方自治体からの割愛を利用して旧自治省に選考採用された人事グループ⁵⁾）の昇進構造をインタビューと事例分析を基に検討し、特進組では隠微なファスト・トラックの昇進管理が採用されていると結論付ける。根拠としたのは、特進組にとっての本省内最高位のポストである唯一の課長ポストへと昇進する者たちは、30歳代後半に局の筆頭課の主幹に就く、というキャリア・ルートの存在である。

中島（1984）、稲継（1996）、河合（2019b）は、いずれも霞が関と呼ばれる本省におけるノンキャリアの昇進構造を検討し、遅い選抜または隠微なファスト・トラックと結論付けている。河合（2019b）は実質的な選抜の時期が早いことを示唆するものの、いずれにおいても選抜の結果である昇進の違いが誰にでもわかるように顕在化するのは、キャリアの比較的遅い時期であるということとは一致している。

一方で、国立大学で採用された事務職員の昇進構造を分析した渡辺（2018）は、国立大学の管理職への昇進については、キャリアの比較的早期に本省に転任するというファスト・トラックがあることを明らかにした。ファスト・トラックとは、明示的な早い選抜であり、将来の幹部候補を入社後早期に選抜し、彼らに特別なキャリア・ルートを用意する制度である。その利点は、早い時点で他の者から幹部候補を分離し、効率よく幹部職員を育成できることであり、欠点はファスト・トラックに選ばれなかった職員のモチベーションが低下することである（八代2002, 2019）。渡辺（2018）は、国立大学職員について、課長以上の管理職の職歴データの分析と人事担当者へのインタビューを基に1960年代からファスト・トラックの仕組みが続いていることを明らかにした。このファスト・トラックの指摘は、国立大学事務局内での昇進という視角からのもので、ファスト・トラックに乗った国立大学採用職員が国立大学の課長に転出する（38～40歳）までの本省内での昇進は年齢を基礎とした一律的な昇進であることがインタビューに基づき明らかにされており、本省内での昇進という視角からは遅い選抜に見えることに注意する必要がある。渡辺（2018）は、管見の限り、ノンキャリアの昇進について地方支分部局等と本省の双方を視野に入れ、その人事異動の実態を明示した初めての研究であったために、ファスト・トラックが発見できたと考えられる。ただし、渡辺（2018：128）は、国立大学職員におけるファスト・トラックについて、稲継（1996）らが指摘してきたノンキャリアの遅い選抜という昇進構造と「異なる実態」と述べるのみであり、ファスト・トラックと遅い選抜の整合的な理解について明示的には言及できていない。

そこで、本稿では、キャリアツリーを作成して国立大学職員の昇進競争の実態に迫ることにより、渡辺（2018）の知見を異なる方法で検証、考究するとともに、遅い選抜とファスト・トラックの関係性を掘り下げる。

前述のように、少なくとも府省が本省で働くノンキャリアを地方支分部局等からの異動で確保していることが示唆されている。このため、本省に

おける昇進構造に加え、採用された地方支分部局等の側の視点も加えて実証的に検証することにより、今後、ノンキャリア全体の昇進構造に関する研究を展開するにあたっての新たな視座を得ることが可能になると考える。

IV キャリアツリー分析の意義

本稿がキャリアツリー法を採用する理由は、昇進競争の実態を可視化し、昇進構造を中心とした人事管理の組織的特徴を見いだすことができるためである。

キャリアツリー法は、人的資源管理論やキャリア研究などにおいて用いられ、一般に、ある企業に特定の年に採用された者の昇進が、どのように異なってくるかを可視化する。

Rosenbaum (1984) は、アメリカのある製造業大企業の従業員のキャリアツリーを作成し、現実の昇進競争の実態は、従来社会学の中で選抜競争の規範として考えられてきた競争移動とも庇護移動⁶⁾とも異なり、各選抜点で次第に参加者が絞られていく「トーナメント移動」であることを明らかにした。花田 (1987) は、日本の5つの企業の大卒男子キャリアツリーを比較することで、終身雇用や年功昇進という日本企業の一般的なイメージとは異なってどの企業でも競争原理が働いていることや、昇進において敗者復活が行われない企業も敗者復活が行われる企業もあり、昇進構造が多様であることを明らかにした。竹内 (1995) は、日本の大企業の大卒者を対象としたキャリアツリーを Rosenbaum (1984) のキャリアツリーと比較し、日本では同期同時昇進の期間が長いことなどを指摘した。上原 (2003) は、日本におけるキャリアツリー研究をレビューしたうえで設定した2つの仮説を、3つの銀行を対象に作成したキャリアツリーを用いて検証し、都市銀行では昇進競争の初期の時点から大きな昇進スピード格差が見られることや、昇進が遅れている者ほど転籍・退職する確率が高いと言うことはできないことなどを実証した。その後も、樋口 (2008) が、1960年前後にトヨタ自動車に入社した社員を対象に、6種類の採用区分別（大卒事務、大卒技術、

高卒事務、高卒技術、養成工、登用社員）のキャリアツリーを作成し、採用区分ごとに最高到達職位やおおむね全員が到達する職位、選抜と競争の実態やモラル維持の仕組みなどが異なることを明らかにしたり、辻 (2011) が、トヨタ自動車の1948年、1960年、1970年の3時点の入社者を対象としたキャリアツリーを作成することにより、経年による昇進率の変化等を示している。このように、キャリアツリーを作成することで、より詳細な昇進構造や昇進競争の実態を明らかにしたり、企業間や人事グループ間における、あるいは経時に伴う昇進構造の違いを比較することが可能となる。

公務労働の分野でも、多くはないが、キャリアツリー分析が行われている。紙幅の関係でここで検討するのは国に焦点を当てたものに限るが⁷⁾、一瀬 (2013) は警察庁のキャリアを、河合 (2019a) は旧自治省のキャリアを対象にキャリアツリーを作成し、いずれも課長級までは100%昇進し、昇進の差が明らかになるのはおおむね採用の30年後という極めて遅い選抜であることを明らかにしている。また、一瀬 (2014) は、昇進に伴い一部が国家公務員となる地方採用警察官を対象にキャリアツリーを作成し、そこにファスト・トラックがあることを発見した。本稿と同様に、公務員の昇進構造への関心から国立大学職員を対象にキャリアツリーを作成した猪股・木原 (1998) は、比較的規模の大きい東北地方の国立大学の「大学学報」に掲載された人事異動情報に基づきキャリアツリーを作成しているが、扱ったデータの性質により、文部省を含む当該大学外へ異動した場合のその後のキャリアを把握できていない。昇進の時期に違いがあり年功序列とは言えないことなどを明らかにしたことは同著の貢献であるが、データの制約により採用された大学に定年まで勤務する職員のみを対象としていることにより、結果的に、ファスト・トラックに乗った職員は対象外となっている。本稿の視点からは、分析の対象が地方支分部局等の範囲だけにとどまり、本省との間の異動を追えておらず、国立大学職員の昇進構造の全体像を示すことができていないという課題がある。

そこで、本稿は、ある大規模総合国立大学に職員として採用された人々を対象に、当該大学外への異動も可能な限り追跡して個々人の地位移動を示したキャリアツリーを作成し、国立大学職員の詳細な昇進構造と昇進競争の実態を可視化する。

V 大規模総合国立大学職員のキャリアツリー分析

1 キャリアツリーの作成方法

本稿では、ある大規模総合国立大学（以下、「A大学」とする）に職員として採用された人々を対象に、その組織内あるいは他大学や文部科学省における地位移動を示したキャリアツリーを作成する。採用時点から各地位（ステップ）ごとに枝分かれしていく様子をわかりやすく示すため、一度分岐したグループを別の枝として最後まで描き切る方法にした（Rosenbaum 1984；林 2020）。

A大学を対象とした理由は、大規模大学のため毎年事務官だけで50名以上採用していたこと、既に全員が定年退職を迎えていると想定されるA大学の1968年度、1970年度、1971年度、1972年度の4年間分の新規採用職員研修会に参加した者の名簿を入手できたことによる。この名簿を手掛かりに、まずはA大学の図書館に収蔵された同大職員名簿の各年版から各職員の毎年の職名を追い、それぞれのキャリアパスを作成した。その際、研修会名簿に記された職名から研修運営側と判断した職員は除き、技官や事務補佐員（非常勤職員）と判明した者についても除外した。また、対象とした年代の時代背景を考慮すると、女性は男性とは別の人事管理が行われていた可能性が高いため、女性は対象外とした。その結果、対象人数はそれぞれ55人（1968年度）、47人（1970年度）、34人（1971年度）、34人（1972年度）となった。

入手した資料には、各職員の年齢や国家公務員試験の採用区分、学歴などの記載がなかった。この時期の国家公務員採用試験は、高校卒業程度が初級、短大卒業程度が中級、大学卒業程度が上級（甲種または乙種）とされており（早川 1997：32-

33）、国立大学では主に初級と中級の試験合格者が採用されていたことを考えると、高卒と短大卒が混在している可能性が高い。しかしながら、法人化前に国立大学に採用された複数の職員に採用時の認識を尋ねたところ、同じ年に採用された者は学歴にかかわらず「同期」と認識していたことが確認できたため⁸⁾、同じ年に採用された者を同期集団とみなしてキャリアツリーを作成する意味はあると考えた。文部科学省において人事を担当した者によれば、人事の運用としても、文部科学省では、伝統的に初級（Ⅲ種）と中級（Ⅱ種）の試験合格者の昇進⁹⁾に差をつけていなかった。ただし、キャリア以外は採用年次ではなく年齢に基づく管理を行っており、また、法人化前は、学歴や採用区分を問わず、主任には34～35歳で昇進できる、という国立大学職員に関する級別定数上のルールがあった一方で、該当者全員分の級別定数が配れず後回しになる人もいたとのことで¹⁰⁾、年齢の違いによる昇進時期の違いが本キャリアツリーに現れることが想定される。

キャリアパス作成の途中で、A大学の職員名簿に名前が見つけられなくなった場合は、退職しただけでなく、文部科学省を含む他機関（他の国立大学や施設等機関）に出向や転籍したことが考えられる。このため、文部科学省の係長以上の職員と国立大学の管理職などの名簿である文教ニュース社発行の『文部科学省国立大学法人等幹部職員名鑑』¹¹⁾でその職員の名前を探した。見つかった場合には、そこに記載された内容を基にキャリアパスを作成した¹²⁾。名前が見つからなかった場合には、文部科学省以外他機関との交流人事はおおむね2～3年であることを考慮し、その後5年間、A大学職員名簿で名前を探し、復帰が確認できた場合はその時点からキャリアパスを再開し、それでも名前が見つからなかった場合は追跡を断念した。このケースは、退職したケースと、他大学に移ったケースが考えられる。法人化前は、本人が希望し、大学同士が合意できれば、採用された大学から他の大学に移ることも比較的行われていた¹³⁾ようであり、そのような形でA大学を離れたケースを追えなかったことは、本キャリアツリーの限界である。

表3 昇進ステップと職位

ステップ		第1ステップ	第2ステップ	第3ステップ	第4ステップ	第5ステップ	第6ステップ	第7ステップ
職 位	大学	事務官・ 事務員	主任	係（掛）長・ 専門職員	課長補佐・補佐・副 課長・副事務長・専 門員・専門官	課長・事務長	部長	局長
	文部科学省					課長補佐・室長 補佐・主査・専 門員・専門官		

出所：筆者作成

途中で苗字が変更になった場合は、職員名簿に記載された情報から同一人と判断できる場合はそのままキャリアを追うことにした。

作成したキャリアパスを基に、キャリア形成上の段階的な到達点とも言える職位を第1～第7ステップとして分類した。各職位とステップは表3のように対応させた¹⁴⁾。

2 キャリアツリーの見方

次にキャリアツリーの見方について説明しておきたい。

- ①図の左側に表3の区分による「ステップ段階」と、各ステップに該当する職位のうち、代表的なものを示している。
- ②図の下側では、採用年の次に、最初に上のステップに昇進した者がいた年を示している。その年以降は5年刻みで示しているが、最後の年のみ、5年後では昇進の状況が捉えられなくなる場合には、直近の年から1～2年後を示している場合もある。
- ③四角のハコはその年にそのステップに在職していた者の人数を、ハコからハコに引かれた矢印は人の異動（昇進を含む）を示している。一度枝分かれした場合はその後合流させないため、また、本稿の関心に基づき本省転任者、課長登用者、生え抜き職員は別のグループと見なしてその異動をそれぞれ追ったため、複数のハコが同じステップかつ同じ年に存在している。
- ④丸枠で囲んだ数字は本省転任者を、ダイヤ枠で囲んだ数字は課長登用者をそれぞれ示している。本省転任者、課長登用者、生え抜き職員の区別は、渡辺（2018）の以下の分類に基づき、個人のキャリアパスから判断した¹⁵⁾。

- (1) 20代頃に文部省の選考を経て同省に転任し、40歳前後に国立大学等の課長に転出する（本省転任者）
- (2) 40代後半に文部省による面接を受け、他の国立大学等の課長に登用される（課長登用者）
- (3) 採用された国立大学での職を中心に定年まで勤める（生え抜き職員）

- ⑤前述のように、国立大学管理職の人事異動や人材配置に変化を生じさせた国立大学法人化は2004年に実現しており、それ以降は国立大学法人化後の人事異動による昇進である。

以下、図1～図4としてそれぞれ1968年度、1970年度、1971年度、1972年度採用者のキャリアツリーを示した。また、各年度の昇進率を表4で示した。

3 A 大学事務職員のキャリアツリー

図1 1968年度採用者のキャリアツリー

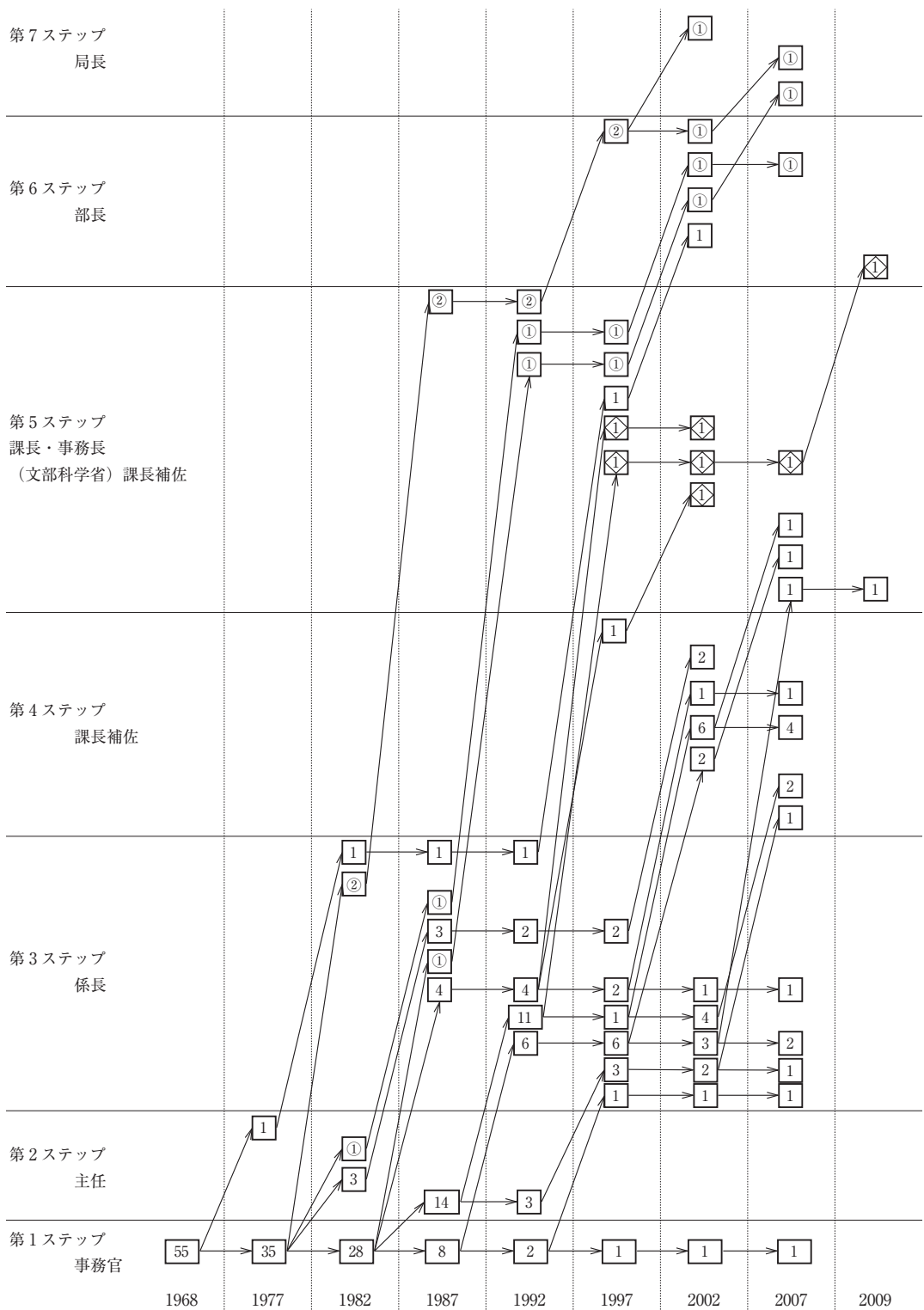


図2 1970年度採用者のキャリアアツリー

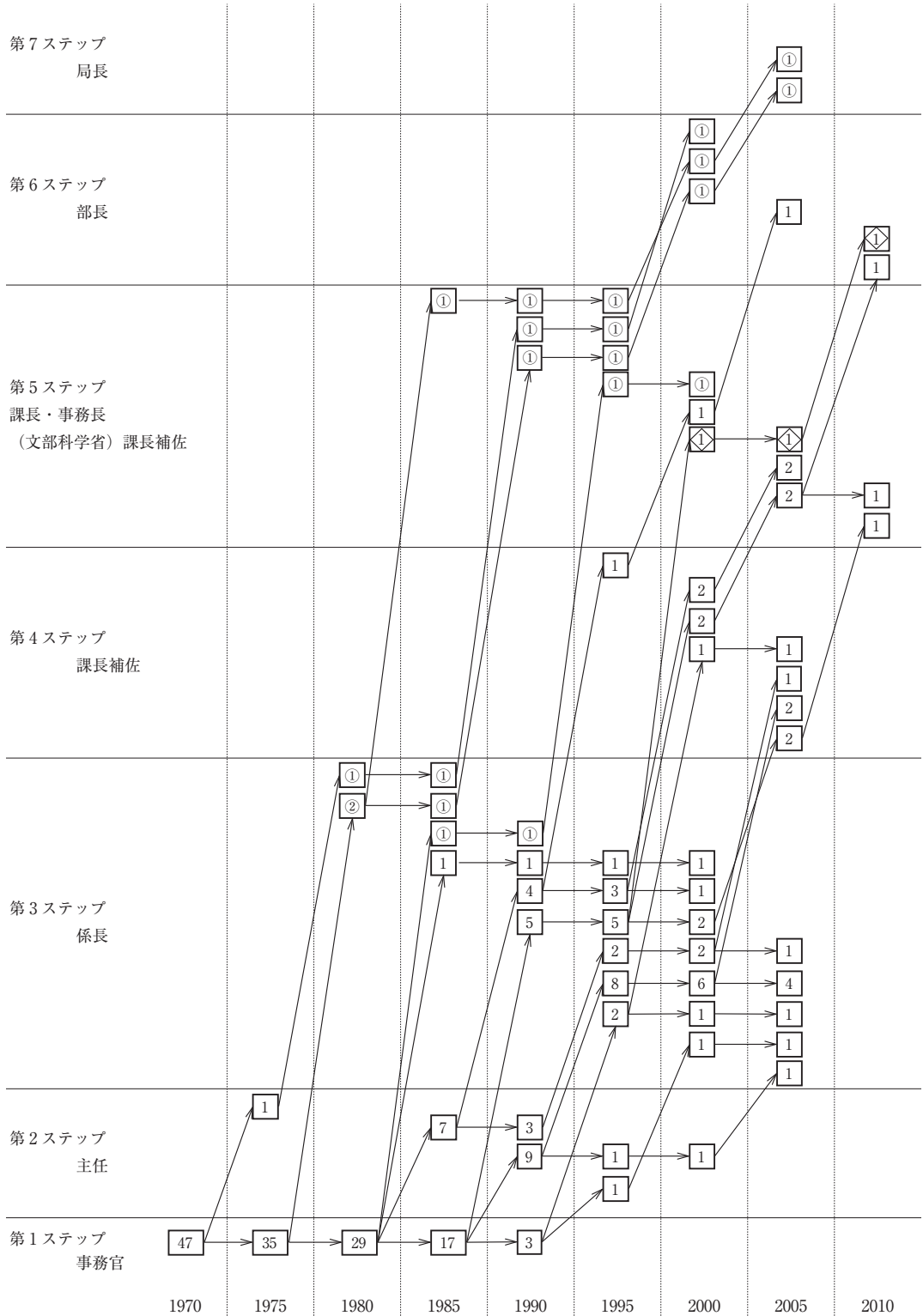


図3 1971年度採用者のキャリアアツリー

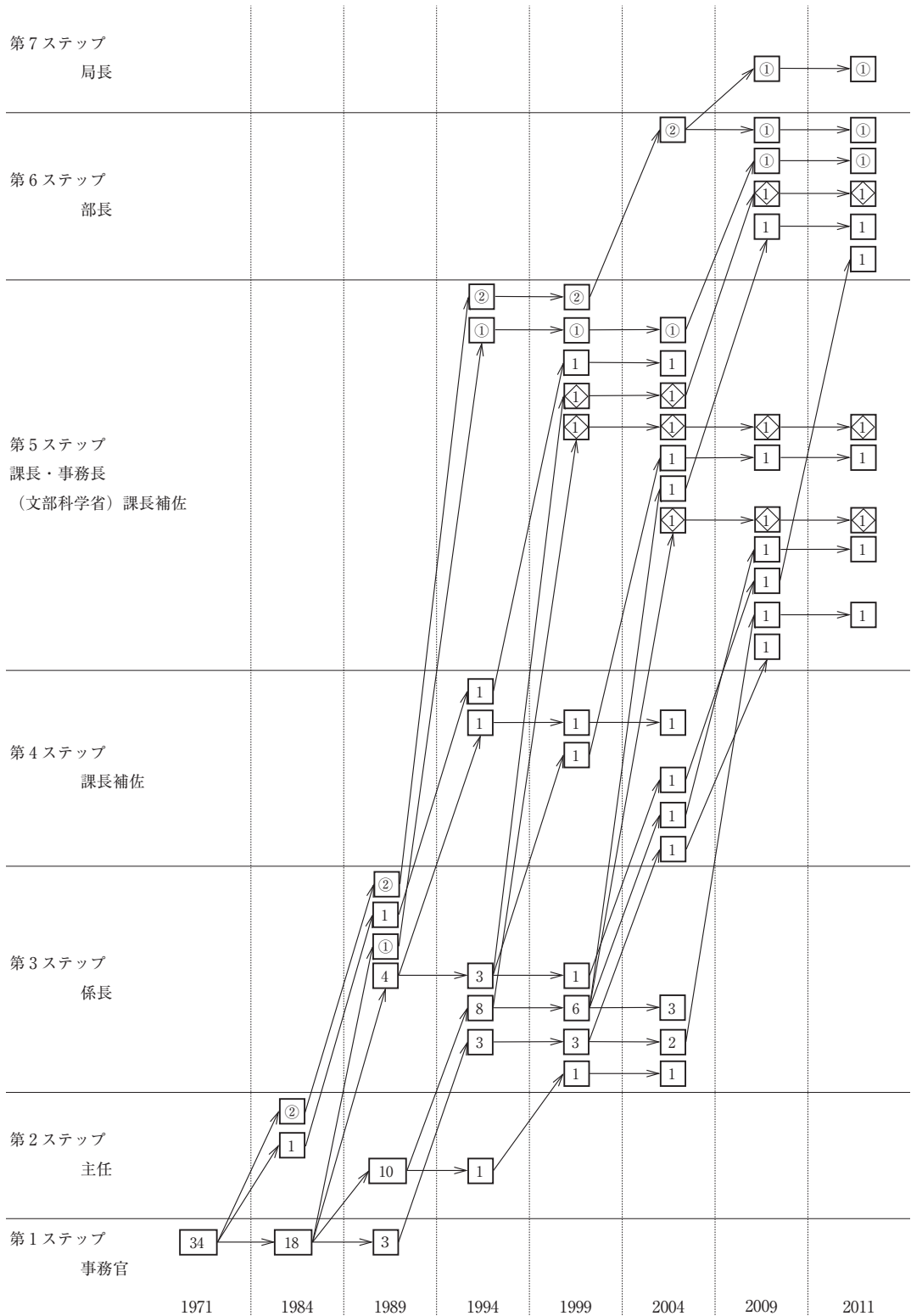


図4 1972年度採用者のキャリアアツリー

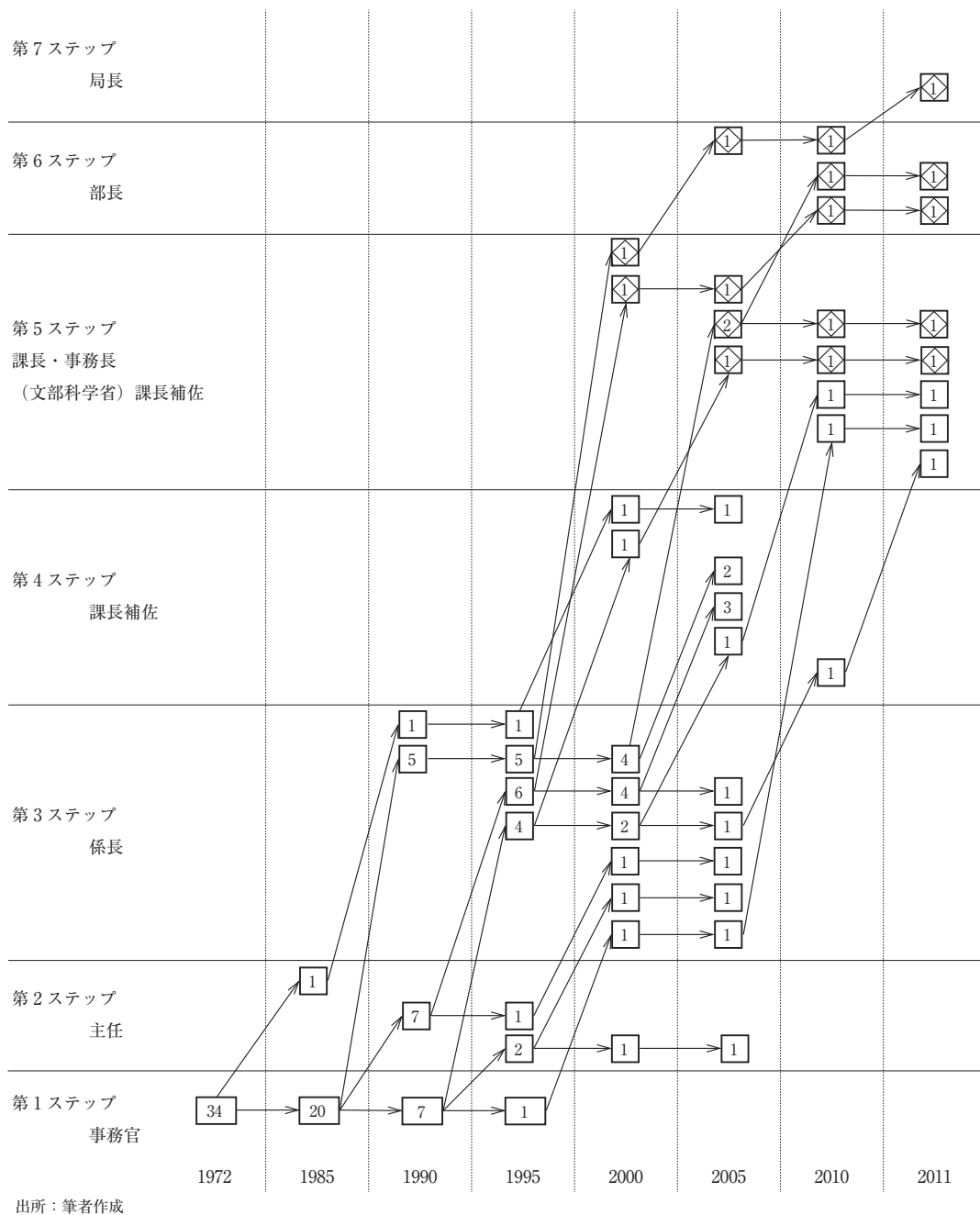


表 4 各年度採用者の昇進率

	1968 年度採用者				1970 年度採用者			
	第 3 ステップ (係長)	第 5 ステップ (課長)	第 6 ステップ (部長)	第 7 ステップ (局長)	第 3 ステップ (係長)	第 5 ステップ (課長)	第 6 ステップ (部長)	第 7 ステップ (局長)
本省転任者	4	4	4	3	4	4	3	2
課長登用者	—	3	1	0	—	1	1	0
生え抜き職員	29	4	1	0	24	6	2	0
計	33	11	6	3	28	11	6	2
採用者全体に 対する割合	60.0%	20.0%	10.9%	5.5%	59.6%	23.4%	12.8%	4.3%

	1971 年度採用者				1972 年度採用者			
	第 3 ステップ (係長)	第 5 ステップ (課長)	第 6 ステップ (部長)	第 7 ステップ (局長)	第 3 ステップ (係長)	第 5 ステップ (課長)	第 6 ステップ (部長)	第 7 ステップ (局長)
本省転任者	3	3	3	1	0	0	0	0
課長登用者	—	3	1	0	—	5	3	1
生え抜き職員	17	7	2	0	19	3	0	0
計	20	13	6	1	19	8	3	1
採用者全体に 対する割合	58.8%	38.2%	17.6%	2.9%	55.9%	23.5%	8.8%	2.9%

出所：筆者作成

4 キャリアツリーに基づく考察

(1) 本省転任というファスト・トラック

まず、本省転任者のいる 1968 年度、1970 年度、1971 年度のキャリアツリーから、本省転任者の課長昇進が明らかに早いことが見て取れる。表 5 の左側は、キャリアツリーの基になったキャリアパスから各年次の本省転任者と本省転任者以外（課長登用者及び生え抜き職員）の課長昇進の時期を示している。年度によって異なるものの、本省転任者の方が 4～7 年早く課長に昇進している。係長への昇進も 10～17 年目と比較的早い、生え抜き職員の方が早い場合や同じ場合もあって明確な差は読み取れず、課長昇進の際に昇進の早さが明確になる。また、本省転任者はほぼ全員部長まで昇進しており、課長どまりの者が少なくない課長登用者や生え抜き職員とはその点でも異なる。

る。さらに、この 3 年間で事務局長まで昇進したのは本省転任者のみであり、最高到達職位の違いも指摘できる。キャリアツリーからは読み取れないものの、キャリアツリーの基になったキャリアパスから、本省転任者が本省に転任した際に採用後何年目だったかを示したのが表 5 の右側であり、最も早い者で 3 年目、約 7 割が 10 年目以前、遅くとも 14 年目には転任している。これらから、渡辺（2018）が明らかにした本省転任という国立大学事務職員のファスト・トラックの存在は、A 大学のキャリアツリーからも裏付けられたと言える。なお、1972 年度採用者では、課長登用者から事務局長職に昇進する者が出ている。国立大学法人化前も 1995 年頃までは、ごく少数の課長登用者が事務局長まで昇進していた（渡辺 2018）が、このケースは法人化後 8 年経って同じ大学の総務部長から昇進したケースであり、法人化により学

表 5 課長昇進の時期と本省転任者の転任時期

	課長昇進の時期		本省転任者の転任時期			
	本省転任者	本省転任者以外	1 人目	2 人目	3 人目	4 人目
1968 年採用者	19～22 年目	28 年目以降	5 年目	7 年目	8 年目	12 年目
1970 年採用者	15～22 年目	29 年目以降	3 年目	5 年目	9 年目	14 年目
1971 年採用者	21～22 年目	26 年目以降	9 年目	10 年目	11 年目	該当者なし
1972 年採用者	該当者なし	26 年目以降	該当者なし			

出所：筆者作成

長に付与された人事権を生かしたケースと考えられる¹⁶⁾。

ここで、本稿が対象とした4年間に限っても、本省転任者の有無という違いや本省転任者の本省転任時期が一律でない様子、また、課長登用者の多寡が見られる理由について考えておきたい。本稿における本省転任者の転任時期はおおむね1980年代であり、渡辺(2018:68-69)によれば、その時期の毎年の本省転任者は平均して約60人で、国立大学の数よりも少なかった。本省に転任するかどうかについては本人の希望も考慮され、希望しても文部省による選考(いわゆる本省転任試験)を経ないと転任できない仕組みであったため、A大学の人事方針と本人の希望、文部省による選考という複合的な要素の影響を受け、本省転任者がいない年があったり、本省転任時期が一律でなかったりしたと考えられる。また、課長登用についても大学の人事方針と本人の希望、文部省による選考という要素が同様に存在していたため、人数の多寡が生じていたことが推察できる。

(2) ファスト・トラック内での遅い選抜

前述のように、本省転任者のいる1968年度、1970年度、1971年度では、本省転任者はほぼ全員部長まで昇進し、そのうちの一部が事務局長まで昇進した。部長に至るまでの昇進は一律ではなくスピードに遅速があり、昇進スピード競争(今田・平田1995)と見ることもできるが、文部科学省においてノンキャリアは年齢に基づく管理を行っていることの影響を受けている可能性もある。この点は、本稿におけるキャリアツリー作成の基となった資料に年齢情報がないことの限界である。

渡辺(2018)は、本省に転任した後は、当初配置された局で係員→主任→係長と勤めて、国立大学等の課長に転出するのが一般的であり、係長への昇進は31~33歳、国立大学等の課長への転出は38~40歳であることをインタビューに基づき明らかにしている。これはすなわち、採用後約20年経った時点で課長へ転出するまではほぼ一律年功モデル(今田・平田1995)があてはまるということであり、ファスト・トラックとして選抜

された者を1つの人事グループと考えた場合、そのグループの中では遅い選抜が行われていることを示唆している。あわせて、その後、課長職にとどまり続ける者がいて、課長以降はトーナメント競争モデルとなるというのが渡辺(2018)の示した知見である。A大学のキャリアツリーと表5の課長昇進の時期を見る限り、課長までの一律年功モデルがあてはまりそうなのは1968年度と1971年度であり、1970年度は課長までも昇進スピード競争モデルで説明できるように見える。また、ほぼ全員が部長まで昇進しており、課長以降も部長までは一律年功とは言えないまでも少なくとも昇進スピード競争が成立していると考えられ、より遅い選抜が成立している。ただし、本省転任者だからと言って事務局長までの昇進が約束されたわけでもなく、最後はトーナメント競争モデルとなっている。

まとめると、本省転任者としてファスト・トラックに乗った後、そのグループの中で(一律年功モデル→)昇進スピード競争モデル→トーナメント競争モデルを経ており、採用後約30年経った後にトーナメント競争モデルが当てはまるため、このグループの中で遅い選抜施策が採用されていると言える。

(3) 准ファスト・トラックとしての課長登用

課長登用者は、A大学の同期採用者の中から課長補佐に昇進したファーストランナーが出た後(1970年度及び1971年度)などに、係長への昇進が比較的遅かった者の中から出ている。このことは、A大学にとどまっていたのは難しいかもしれない昇進の機会を、他大学等に出ることによって得ようとする姿と解釈できる。課長登用者は、4年間を通じて採用後26~32年目の間に課長になっており、キャリアの後期にそのような道が用意されることで動機付けられる者がいたことになる。この課長登用者について渡辺(2018)は准ファスト・トラックと位置付けているが、課長への昇進時期は生え抜き職員よりも早い傾向が見られるものの、到達可能職位はおおむね部長までで、課長にとどまる者もいたという点では生え抜き職員とあまり変わらず、A大学のキャリアツ

リーから見ると限りは准ファスト・トラックと言いつけることが難しいようにも思える。A 大学のような大規模総合大学の場合、事務局本部の部課長ポストが多いだけでなく、部局事務部にも課長ポストだけでなくわずかとはいえ部長ポストがあるため、生え抜き職員の管理職への登用がより容易であるという事情が反映されている可能性がある。渡辺（2018）は、課長登用の主な意義を、小規模大学で人事構成を停滞させないこと（渡辺 2018：74）、つまり、ポストの少ない小規模大学では管理職に就いた先輩が定年になるまで自分は管理職に昇任できないという頭打ちの状況が見えて組織の停滞を招きかねないので、その状況を避けること（渡辺 2018：129）、と説明しており、A 大学のような大規模総合大学ではその効果は大きくなかったことが示唆される。このことは、課長登用という准ファスト・トラックは小規模大学の職員の動機付けのためにより必要だったという可能性を示している。ただし、1972 年度に限っては、課長登用者から事務局長まで昇進する者が出ており、最高到達職位がファスト・トラックに乗った者と同じという点で、A 大学においてもやはり准ファスト・トラックの機能を果たした面も否めない。

（4）生え抜き職員のキャリア競争

生え抜き職員の最高到達職位は部長である。そのほとんどが学長に任命権が移行した法人化後に着任しており、渡辺（2018）が示した内容と整合的である。一方、法人化前に部長に昇進している者もあり、前述のような大規模総合大学の事情が反映されていると思われる。

部長に昇進する者がいる一方で、係長まで追えた者がいずれの年も 6 割以下である（表 4）。キャリアパスを追う中で、事務官のうちに姿を消す者が多かった。退職したか、職場を変えた可能性がある。前述のように、法人化前は、本人が希望し、大学同士が合意できれば、採用された大学から他の大学に移ることも比較的行われていたようであり、そのような形で A 大学を離れた場合を追えていない影響が現れている可能性がある。

生え抜き職員の特徴として、①どのステップで

も滞留が見られること、②どのステップでも着任年の開きが大きいこと、③係長になるのが早くても課長補佐になるのが遅い場合も、係長になるのが遅くても課長補佐になるのが早い場合もあること、④同じ現象が課長補佐から課長への昇進にも見られること、⑤ファーストランナーが課長になった時点で係長にとどまる者がおり、2 ステップ以上の差が生じていること、が挙げられる。

②の、どのステップでも着任年の開きが大きいことは、今回のキャリアツリーに年齢情報がないことが影響していることも考えられる。前述の、主任にはおおむね 34～35 歳で昇進できる、という国立大学職員に関する級別定数上のルールから考えると、各年度のキャリアツリーで主任に着任した者が多い年が、主流である高卒者がおおむねその年齢に到達した頃と考えられる。その年を基準に考えても着任年の開きが大きい年度もあり、主任への昇進もおおむね年齢に基づいてはいたものの、昇進スピード競争は生じていたと言えよう。一方、係長以降の着任年の開きは年齢とは無関係に生じていそうなことや、前述の①と③～⑤、課長以上における昇進率の低さをあわせて考えると、生え抜き職員においては、係長以降は厳しいトーナメント競争になっていると言える。昇進の可能性に動機付けられる人々は、課長を目指してキャリアの後期（採用後約 30～40 年目）まで競わせられる一方、定年を係長以下で迎える人々もいる。国立大学では、事務職員全員を頑張らせるための遅い選抜はキャリアの中期までで、それ以降は、管理職を目指して競争するグループと、そうでないグループに分かれていたことが示唆される。後者をキャリアの中期以降も動機付ける主な要因は、消去法的に考えれば、終身雇用であったと言えるだろう。

VI 結論と含意

本稿のキャリアツリーは、ある特定の大規模総合国立大学の 4 年間の採用者のみが対象で、各職員の学歴や採用区分、年齢情報が欠けていたり、当該大学の人事記録からではなく職員名簿を基に筆者が構築したデータを基にしているという限界

があることは否めない。そのような限界があるものの、本稿の分析は国立大学職員の昇進構造全体をキャリアツリーで分析した初めての試みであり、管見の限り、国家公務員ノンキャリアの地方支分部局等と本省を通じた昇進競争の実態がキャリアツリーで示されたのは初めてである。

ここでは、最初に掲げた、「国立大学で採用されたノンキャリアは、どのような昇進競争を行っていたのか」という問いに沿って、改めて本稿の結論を述べたい。

まず、本省転任という国立大学職員としてのファスト・トラックの仕組みが改めてキャリアツリーで確認できた。ファスト・トラックに乗った職員は、その人事グループの中で、国立大学の部長になる採用後30年目頃まで、文部科学省内で一律年功モデルまたは昇進スピード競争で昇進している。早くに選抜されても、その選抜された人事グループの中ではキャリアの後期まで決定的な選抜が見えない形で競争が続けられており、グループの中で競い合い、モチベーションを保ち、職務遂行能力を向上させるという、遅い選抜の利点が生かされている。国立大学職員としては管理職候補として早期に選抜された本省転任者であるが、選抜された人事グループの中ではキャリアの後期まで競争を続けていることが、本省側の視点で見た場合に遅い選抜という結論を導いていたと言える。

次に、課長登用者と生え抜き職員のキャリア競争である。ファスト・トラックの課題は、それに乗れなかった組織の構成員の動機付けの調達が難しくなることであり（八代 2002, 2019）、動機付けのためにはできるだけ昇進の機会を開いておく必要がある。課長登用者と生え抜き職員のキャリア競争も、キャリアのかなり後期まで競争的である。また、課長登用者でも生え抜き職員でも部長に到達することが可能であり、ファスト・トラックの最後尾には追い付ける。この点では、国立大学の部長以上への昇進は、ファスト・トラックに乗った者も乗らなかった者もトーナメント競争の中で競い合う面があり、後者もキャリアの後期まで昇進の機会によって動機付けられる仕組みと言えよう。

公共部門の昇進研究における本稿の貢献は、以下の2点として整理できる。一つ目は、渡辺（2018）が明らかにした国立大学採用職員の明示的なファスト・トラックの存在とファスト・トラックに乗らなかった職員のキャリア後期までの競争的な昇進環境をキャリアツリー分析を用いて実証したこと。二つ目は、本省にのみ着目した先行研究において遅い選抜や隠微なファスト・トラックとされ、渡辺（2018）ではファスト・トラックの存在を指摘されたノンキャリアの昇進構造について、ノンキャリア人事の一つの類型である地方支分部局等と本省を通じた昇進構造の一例としての国立大学採用職員のキャリアツリー分析を行ったことにより、ファスト・トラックの存在と、本省の勤務を経るファスト・トラックに乗った人事グループ内での遅い選抜が両立する姿を可視化したこと、である。

以上が本稿の結論である。この結論は、地方支分部局等で採用されて本省に異動して働くノンキャリアにとってどのような意味を持つであろうか。地方支分部局等で採用された職員から見ると、本省に異動するのは地方支分部局等での管理職に早期に着任し、最高到達可能職位も高位なファスト・トラックに入ることを意味する。激務と言われる本省で頑張れば管理職までの昇進はほぼ確約され、地方支分部局等で勤務を続けていては到達できない職位までの昇進機会が開かれていれば、若くて昇進意欲を持つ職員はモチベーションを高めることになろう。そのような人材を各府省は本省に確保し、育成してきたのではないかと¹⁷⁾。

今後、他府省についても地方支分部局等と本省を通じた昇進競争の実態を分析することで、本省側の視点で見たときの「二重の駒型」という、国家公務員の昇進構造を直感的に理解するのに優れたメタファに収まりきらない多様な昇進構造を明らかにすることができると考えられる。近年増加していると言われている本省直接採用者と地方支分部局等採用者の昇進管理の違いの有無など、明らかにすべきことは多々残されている。

最後に、本稿の結論から見えてくる、今後の本省におけるノンキャリアの採用・確保に関する課題にも触れておきたい。時代の変化を考慮に入れ

ると、受験者の減少、本省勤務のいわゆるブラック化、昇進意欲の低下によって、本省におけるノンキャリアの確保が困難になることが想定される。総合職試験だけでなく一般職試験も申込者が減っており、大卒程度試験（全区分）の2012年度と2021年度を比較すると31.1%の減少となっている（人事院 2022）。本省での勤務はますます激務になっていると言われる（NHK取材班 2021；千正 2020）。人事院の調査によれば、本府省に勤務する30代の職員で将来どこまで昇進したいか特に考えていない者が57.6%と6割近くを占めている（人事院 2018）。これまで昇進を誘因として地方支分部局等からノンキャリアを本省に惹きつけてきたことが示唆される中、このような変化は、別の誘因を真剣に検討することが必要なことを示していよう。

数の上でも役割としても、ノンキャリアが日本の行政活動を支えていることに光を当て、その採用・確保・誘因について、各府省を通じた研究を展開していく必要があるだろう。

謝辞 インタビューに協力してくださった皆様、キャリアツリー作成のためのデータ入力等を補助してくれた名古屋由佳氏、貴重なコメントをくださった金井利之先生、宮崎悟先生および匿名の査読者の皆様に感謝申し上げます。本研究はJSPS科研費19K14278の助成を受けたものである。

- 1) 本稿では、文部科学省の前身の文部省であった時期（2000年以前）に焦点を当てて言及する場合は「文部省」とするが、それ以外の場合には「文部科学省」と記述する。
- 2) 2003年度『学校基本調査』における本務者の事務系職員の数。2022年度の『学校基本調査』では、3万265人と増加しているが、これは、2012年度から本務者の定義が変更になり、それまで本務者の対象外だった「常勤的非常勤職員」が含まれることになった影響を受けていると考えられる。
- 3) スポーツの試合のトーナメント方式と同じように、勝者には一層高い地位をめぐる競争の機会が与えられ、敗者にはその機会が与えられない、というもの。勝者も機会が与えられるだけであって、より高位の地位が必ず得られる保証があるわけではない（Rosenbaum 1984, 1986；今田・平田 1995：8-10）
- 4) 後年、小池（2005：74-79）も、「遅い昇進」ではなく「遅い選抜」を用いている。
- 5) 国家公務員については、各府省ごとだけではなく、各府省の中でも採用試験の種類・区分別や中央省庁再編前の旧省庁別などに複数の人事グループが形成され、そのグループの中で人事管理を行うことが基本的な運用になっていることが、「グループ別人事管理」として知られている（森永 2007；人事院 2013）。
- 6) 競争移動と庇護移動という選抜競争の規範は、Turner（1960）によってアメリカとイギリスの学校制度やその選抜方法を観察することによって析出された。競争移動とは、キャリアのかなり終盤まで昇進の機会が残されているような移動であ

り、庇護移動とは、キャリアの初めからごく少数の人材が選抜され、彼らのみが成功者としてその後の昇進が約束されるような移動である。

- 7) 地方公務員を対象にキャリアツリーを作成した山本（1996）、前浦（2002）、林（2020）においても、対象とした自治体職員について詳細な昇進構造や昇進競争の実態が明らかにされ、異なる人事グループ間における昇進構造の比較も行われている。
- 8) インタビューは、A大学を含む3大学で採用された3名の職員に対し、2022年5月27日、7月21日、7月26日に実施した。いずれも、同年採用者に年齢や学歴のばらつきがあったことは認識しつつも、初任者研修と一緒に受講し、その後も同期で随時情報交換していたことなどを理由に、同年採用者を同期と認識していた。
- 9) 国家公務員法上は、職員をより上位の職に任命することを指して昇任と呼ぶが、本稿では「昇進」の語を統一的に用いる。
- 10) 2020年4月28日の元文部省大臣官房人事課担当者への電話インタビュー及び同年6月4日の文部科学省大臣官房人事課担当者への確認に基づく。なお、同じくノンキャリアである「自治省特進組」も入省年次ではなく年齢を重視した昇進管理が行われており（河合 2019b：93-94）、年齢に基づく管理が他の府省のノンキャリアにも共通した方法である可能性の検証は、別の機会の課題としたい。
- 11) この名称は平成17（2005）年版以降のものであり、平成13（2001）年～16（2004）年は『文部科学省幹部職員名鑑』、平成12（2000）年以前は『文部省幹部職員名鑑』であるが、ここでは文教ニュース社発行の名鑑の総称として用いた。本稿におけるキャリアツリー作成に当たっては、平成17（2005）年版以降のものに加え、平成16（2004）年版以前のものも参照した。
- 12) 『文部科学省国立大学法人等幹部職員名鑑』に掲載されている国立大学採用職員の職歴は、原則として最初に採用された国立大学での職から掲載されているため、これらの者については、A大学の名簿にない職歴をこの名鑑で補うこともあった。
- 13) 例えば、ある大学で採用された後に、実家の都合で出身地に近い大学に異動を希望する場合などがあった（2017年2月17日元文部省大臣官房人事課担当者へのインタビューに基づく）。
- 14) 渡辺（2018）の27頁の表1-2を基に、国立大学の職位を中心に整理した。
- 15) キャリアの初期にA大学から文部省に異動した者を本省転任者とし、A大学の係長や課長補佐から別の大学等の課長に異動した者を課長登用者とした。
- 16) 官庁通信社の発行する文致速報2011年3月9日版（第7558号）において、本ケースを含めた5例の国立大学事務局長職人事が、「法人としての国立大学の充実とともに、運営を担う学長の意向が大いに反映されるようになってきた」という見方とともに紹介されている。
- 17) 紙幅の都合もあり詳しくは触れられないが、渡辺（2018）は、企業労働者に関する山本（2014）やGrant（2003）の研究を参照し、本省における職務経験は、管理職として必要な統合や調整のためのスキルや、組織を鳥瞰するような視野を与え、管理職の育成に役立つと結論付けている。

参考文献

- 一瀬敏弘（2013）『警察官僚の昇進構造——警察庁のキャリアデータに基づく実証分析』『日本労働研究雑誌』No. 637, pp. 33-47.
- （2014）『地方採用警察官の昇進構造——人事データと警察官僚の聞きとり調査による実証分析』『公共政策研究』第14号, pp. 109-124.
- 稲継裕昭（1996）『日本の官僚人事システム』東洋経済新報社。

- 猪股歳之・木原京 (1998) 「公共部門における人材形成——大学事務職員の昇進を事例として」『東北大学教育学部研究年報』第46集, pp. 61-80.
- 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.
- 上原克仁 (2003) 「大手銀行におけるホワイトカラーの昇進構造——キャリアアツリーによる長期昇進競争の実証分析」『日本労働研究雑誌』No. 519, pp. 58-72.
- NHK 取材班 (2021) 『霞が関のリアル』岩波書店.
- 河合晃一 (2019a) 「官僚人事システムの変化と実態」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, pp. 17-39.
- (2019b) 「ノンキャリア自治官僚の人事システム」『年報行政研究』No. 54, pp. 85-104.
- 小池和男 (1981) 『日本の熟練——すぐれた人材形成システム』有斐閣.
- (1989) 「知的熟練と長期の競争」今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業』東京大学出版会, pp. 319-338.
- (1994) 『日本の雇用システム——その普遍性と強み』東洋経済新報社.
- (2005) 『仕事の経済学 [第3版]』東洋経済新報社.
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史 (2011) 『新しい人事労務管理 第4版』有斐閣.
- 城山英明・鈴木寛・細野助博編 (1999) 『中央省庁の政策形成過程——日本官僚制の解剖』中央大学出版部.
- 城山英明・細野助博編 (2002) 『続・中央省庁の政策形成過程——その持続と変容』中央大学出版部.
- 人事院 (2013) 『平成24年度 年次報告書』.
- (2016) 『平成27年度 年次報告書』.
- (2018) 『平成29年度 年次報告書』.
- (2022) 『令和3年度 年次報告書』.
- 千正康裕 (2020) 『ブラック霞が関』新潮社.
- 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.
- 辻勝次 (2011) 『トヨタ人事方式の戦後史——企業社会の誕生から終焉まで』ミネルヴァ書房.
- 中島幸子 (1984) 「国家公務員の昇進管理について」日本人事行政研究所『季刊人事行政』No. 28, pp. 6-17.
- 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』21巻2号, pp. 44-53.
- 早川征一郎 (1997) 『国家公務員の昇進・キャリア形成』日本評論社.
- 林嶺那 (2020) 『学歴・試験・平等——自治体人事行政の3モデル』東京大学出版会.
- (2021) 「日本の公共部門における昇進研究」『日本労務学会誌』Vol. 21, No. 3, pp. 76-91.
- 樋口博美 (2008) 「職歴・学歴を焦点としたトヨタの昇進格差——1960年トヨタ入社社員のキャリア・ツリー分析から」『立命館産業社会論集』第44巻第1号, pp. 55-81.
- 前浦穂高 (2002) 「地方公務員の昇進管理——A県の事例を中心に」『日本労働研究雑誌』No. 509, pp. 42-51.
- 真淵勝 (2020) 『行政学 [新版]』有斐閣.
- 村松岐夫 (1994) 『日本の行政——活動型官僚制の変貌』中央公論社.
- 森永耕造 (2007) 「グループ別人事管理についての考察」『人事院月報』60巻5号, pp. 28-31.
- 八代充史 (2002) 『管理職層の人的資源管理——労働市場論的アプローチ』有斐閣.
- (2019) 『人的資源管理論 (第3版)』中央経済社.
- 山本清 (1996) 「地方公務員の昇進構造の分析」『組織科学』Vol. 30, No. 1, pp. 68-79.
- 山本茂 (2014) 「幅広いスキルのタイプと形成——大手メーカーA社における事例研究を中心にして」『組織科学』Vol. 47, No. 3, pp. 79-91.
- 渡辺恵子 (2018) 『国立大学職員の人事システム——管理職への昇進と能力開発』東信堂.
- Grant R. M. (2003) "Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors," *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 6, pp. 491-517.
- Prendergast, Canice (1992) "Career Development and Specific Human Capital Collection," *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol. 6, pp. 207-227.
- Rosenbaum, James E. (1984) *Career Mobility in a Corporate Hierarchy*, Academic Press Inc.
- (1986) "Institutional Career Structures and the Social Construction of Ability," in John G. Richardson (ed.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood Press, pp. 139-171.
- Turner, Ralph H. (1960) "Sponsored and Contest Mobility and the School System," *American Sociological Review*, Vol. 25, No. 6, pp. 855-867.

〈投稿受付 2021 年 11 月 1 日, 採択決定 2023 年 8 月 2 日〉

わたなべ・けいこ 武蔵野大学法学部政治学科教授。主な著作に『国立大学職員の人事システム——管理職への昇進と能力開発』(東信堂, 2018年)。行政学専攻。