

第8章

都市自治体職員の確保と人材育成

東海大学政治経済学部准教授 **出雲 明子**

はじめに

1970年代以降に社会福祉を中心とする行政需要の高まりによって採用した職員は、2010年代以降に高齢化し、大量退職を迎えた。定年退職者は、2006～07年に現在の水準まで大幅に増加し、その後は微減、微増しながらも約7万人で維持されている（2017年度は、69,033人¹）。10年以上大量退職が続き、組織・人事管理に大きな影響を与える要素である職員の年齢構成が変化した。

また、地方公務員法が改正され、能力・実績主義の実現を目指して、2016年よりすべての自治体に人事評価制度が導入された。2020年4月からは、働き方改革に基づいて、正規職員と臨時・非常勤職員の待遇格差を縮小する目的で、臨時・非常勤職員の待遇を改善する地方公務員法、地方自治法の改正が行われた。

これらの変化によって、都市自治体職員の確保や人材育成の手法も変化したと考えられる。以下では、第5次調査からの変化を中心に、都市自治体が新たな問題にどう対応したのかを明らかにする。

1 都市自治体職員の年齢構成の変化とその影響

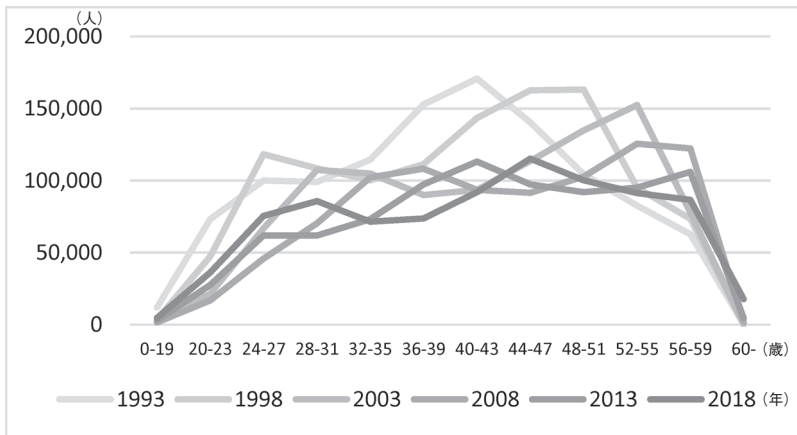
1993年以降の人員構成の変化をみてみよう（図表8-1）。1993年に職員数が最も多い30歳代後半～40歳代前半の年齢層は、20年間で徐々に高齢化した。2008年に、退職前にあたる56～59歳の年齢層はピークを迎えた。それに対して、20歳代の職員は、減少してきたが、2013年には増加に転じた。全体としては、1993年に豊富だった20歳代～40歳代前半の職員は減少を続けた。結果、将来管

1 総務省自治行政局公務員部公務員課『平成29年度地方公務員の退職状況等調査』8頁。

理職として行政を担う30歳代後半の職員が不足している中で、一定のボリュームのある20歳代職員の人材育成を進めなければならないというジレンマが生じている。

なお、第6次調査で回答のあった都市自治体職員の年齢構成（平均）は、19歳以下が4.5人、20～29歳が222.7人、30～39歳が283.9人、40～49歳が341.2人、50～59歳が291.3人、60歳以上が33.1人となっており、図表8-1で32～39歳の年齢層が、前後と比較して少ないことは異なっている。

図表 8-1 職員の年齢構成の変化（一般行政職）（1993～2018年）



出典：総務省『地方公務員給与の実態』『団体区分別、年齢別職員数の状況（一般行政職）』各年に基づいて筆者作成

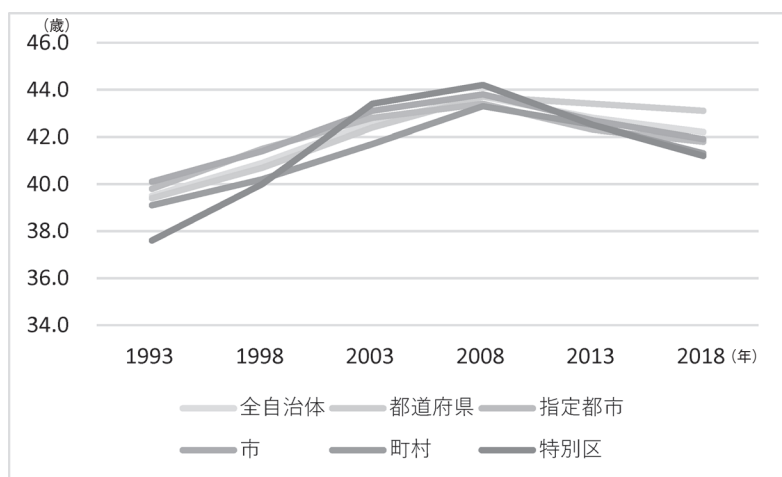
平均年齢も図表8-1と整合して低下傾向である（図表8-2）。平均年齢は2008年を頂点として低下し、2018年には1998～2003年と同水準に戻った。今後は、40歳代の職員が高齢化し、平均年齢を押し上げる要因になるが、それ以前よりはボリュームが小さいため、平均年齢は現状維持か低下することが予想される。

定年退職者数が高水準で維持されながら、平均年齢は2003年頃

の水準に戻ること、今後の人事行政には、これまでと同様の高齢職員の処遇という課題とともに、若年層職員の早期の選抜や管理職としての育成という新たな課題があることを改めて指摘したい。

ただし、ここでの平均年齢は、臨時・非常勤職員²と再任用職員を除いて算出されており、これらの職員に依存する公務の現場があることを考えると、全体像はつかみにくい。高齢職員は、団体によってフルタイム、短時間勤務などの割合に違いがあるが、一定数が再任用職員に移行し、技術系を中心に長期で勤務している。

図表 8-2 平均年齢の推移（一般行政職）（1993～2018年）



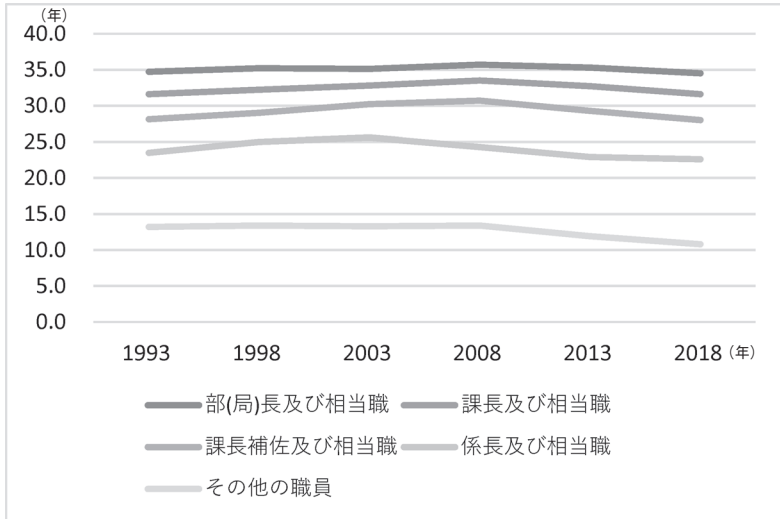
出典：総務省『平成30年地方公務員給与の実態』、17頁に基づいて筆者作成

再任用制度では、今後、公務員の定年延長も見据えて、勤務時間や業務分担において再任用職員にさらなる活躍を求めることが課題となる。また、人材不足が指摘される技術系の行政分野では、職員

2 例外的に、正規職員と同様の勤務時間以上勤務した日が18日以上ある月が12か月を超える場合には、調査に含まれている。

の定年退職後の知識と技術の継承も課題である。

図表 8-3 市職員の役職別平均在職年数（1993～2018年）



出典：総務省『平成30年地方公務員給与の実態』、「第2表の4 団体区分別、学歴別、一般行政職の職務上の地位別、経験年数別職員数及び平均給料月額」、159～161頁。

次に、若年層の人材育成の課題を、市（指定都市を除く）の役職別経験年数の変化から考察したい（図表8-3）。役職別の平均在職年数は、高齢化に伴い若干長くなったが、係長では2003年頃から、それより上位のポストでは2008年頃から短くなり始めた。部（局）長級では、2008年にかけて35年（35.7年）を超えたが、現在はそれ未満（34.5年）となっている。最も変化が大きいのは係長である。2003年には25.6年であった在職年数が、2018年には22.6年と3年短縮され、係長に向けてより早期の選抜が行われるようになってきている。役職に必要なキャリアをより早期に経験できるようにするなどし、職員の戸惑いを軽減する人材育成が求められる。なお、2003年に13.3年であった係長級未満の職員の在職年数も、2018年には10.8年となり

短くなった。

2 職員をどのように評価し、登用するか

(1) 人事評価制度の定着と有効性の向上に向けて

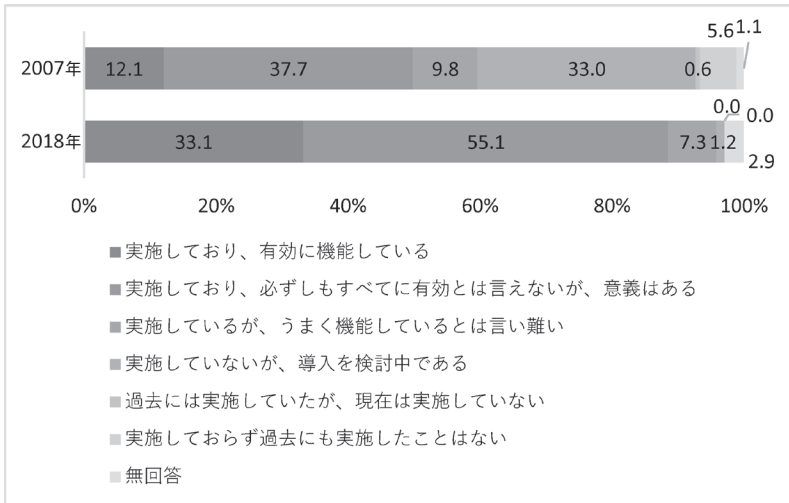
人事評価制度は、ある程度公務に定着したと考えられる。第6次調査で、人事評価・勤務評定を実施しているとした団体は、95.5%であり(図表8-4)、第4次調査の45.1%、第5次調査の59.6%と比較すると、法改正の効果が明確である。

評価制度の有効性への認識も高まっており、都市自治体の課題は、制度の導入から運用上の有効性の向上に移行した。調査では、人事評価制度を「実施しており、有効に機能している」か、「実施しており、必ずしもすべてに有効とは言えないが、意義はある」(以下、2つの回答を合わせて「先進団体」と略称する)と考える団体が88.2%に上っており、前回の49.8%から大きく増加している。「実施しているが、うまく機能しているとは言い難い」とする団体も9.8%から7.3%とわずかだが減少した。

目標管理を実施し、人材基本方針を策定する団体も増加している。目標管理に関する先進団体は32.4%から81.8%に急増した。人材基本方針を策定する先進団体も64.9%から85.3%に増加した。人事評価を踏まえた業績給与や任用・昇任の導入に関する先進団体は61.9%に上る。第5次調査では、「勤務評定等の結果を踏まえた業績給」という一部表現が異なる選択肢であったため、直接比較できないが18.4%であった。いずれも人事評価制度の手法が公務に浸透し、活用されている状況を示す。

第6次調査に付随して行われた大津市へのヒアリングによると、評価制度の新たな取組みとして、評価基準に「生産性」と「改革性」

図表 8-4 人事評価・勤務評定の導入状況 (単位：%)



出典：筆者作成

が設けられた。「生産性」では時間外勤務時間数の削減や縮減、「改革性」では事務の見直しなどが具体的なアウトプットとされている³。業務改善や働き方改革と連動した新たな評価基準であり、今後の運用状況に注目したい。

第6次調査では、評価制度の新たな動きとして、16.2%の団体が部下による管理職の評価(360度評価)を導入している。決して多くはないが、前回調査の9.3%からは増加した。国家公務員では、部下を指導するマネジメントの能力の向上を目的に、2019年の秋より中央府省のすべての課長級の人事評価に360度評価が導入された⁴。パワハラやセクハラの防止にもつながることが期待されるという。

3 以下の記述は、2019年9月18日に実施した大津市の担当者へのインタビューおよびその際に頂いた資料に基づいている。ご対応いただいた担当者にお礼を申し上げます。なお、以下の記述内容に関する一切の責任は筆者(出雲)が負う。

4 『日本経済新聞』2019年8月5日付

(2) 昇任試験の導入は縮小傾向

人事評価制度の拡大、定着とは対照的に、昇任試験は、現状維持か抑制の方向性である(図表8-5)。課長職の昇任試験を行っていない団体は、81.2%と多く、第4次では94.1%、第5次では82.9%であった。1990年代に昇任試験の導入は拡大したが、さらなる拡大にはつながらなかったと考えられる。「実施していないが、導入を検討中である」とした団体は、第4次の5.5%から第5次では6.3%と増加したものの、第6次では1.5%と顕著に減少した。「実施しており、有効に機能している」とした団体も9.3%から7.9%とわずかが減少し、昇任試験を実施し、人材育成に活用しようとする団体は、低下傾向である。

係長職の昇任試験は、課長職よりは広く導入されており、導入していない団体は73.7%である。「実施しており、有効に機能している」と答える団体も12.6%と、課長職試験よりは多い。実施しており意義はあるとする団体と合わせると、22.3%に上る。

昇任試験⁵をめぐる⁵は、先行して導入した横浜市で受験率の低下が指摘され、最近では神戸市が係長級の昇任試験を廃止し、2018年度から選考に切り替えたことが報道された⁶。神戸市が昇任試験を廃止したのは、係長ポストの減少による負担増と、ワークライフバランスの重視による受験率の低下があり、試験を維持したままでは将来的に管理職の成り手不足が見込まれたからであるという。昇任試験の導入が進展していないという第6次調査の結果とも整合する。

昇任試験は、受験者の管理職にむけた意欲を示し、モチベーションを与える仕組みであると考えられるが、前述の係長級への昇任の

5 横浜市人事給与制度推進担当編『脱・年功！意欲に応える人事給与制度へ』2009年、84頁。

6 『神戸新聞 Next』2018年4月19日付

図表 8-5 昇任試験の実施状況（単位：％）

		実施しており、有効に機能している	実施しており、必ずしもすべてに有効とは言えないが、意義はある	実施しているが、うまく機能しているとは言えない	実施していないが、導入を検討中である	過去には実施していたが、現在は実施していない	実施しておらず過去にも実施したことはない	無回答
昇任試験 (課長職)	2007年	9.3	6.1	0.6	6.3	4.0	72.6	1.0
	2018年	7.9	6.2	0.6	1.5	7.0	72.7	3.8
昇任試験 (係長職)	2007年	11.4	6.9	0.6	8.5	3.1	68.6	0.8
	2018年	12.6	9.7	0.6	1.8	4.7	67.2	3.2

出典：筆者作成

早期化と照らし合わせると、今後は受験を促す仕組みや試験内容の見直しを進める必要がある。

第6次調査に付随して行われた寝屋川市へのヒアリングによると、⁷人事評価の成績に基づいて、昇任試験の1次試験を免除する仕組みを導入しているという。昇任試験を見直しつつ、将来的には、昇任試験だけに頼らない幹部育成の仕組みの検討が必要になるだろう。

他方で、対照的な動向として、前述の天津市では、これまでの係長、課長補佐、管理職試験に加えて、2020年度より新たに主任試験を導入する。天津市では、給与構造改革によって職務給の厳格化を行った結果、昇任に対するインセンティブが高まり、管理職試験の受験率が増加傾向にあるという。この事例からは、昇任試験の有効性は、給与制度の見直しと関連していることが示唆される。また、育児休業中に昇任試験の受験を認めていることも特徴である。

7 以下の記述は、2019年9月17日に実施した寝屋川市の担当者へのインタビューおよびその際に頂いた資料に基づいている。ご対応いただいた担当者にお礼を申し上げます。なお、以下の記述内容に関する一切の責任は筆者（出雲）が負う。

昇任試験の動向に関連して、希望降任制の広がりがみられる。希望降任制を実施している団体は39.5%から59.2%に拡大し、実施していない団体は59.4%から37.3%に縮小した。試験の有無に関わらず昇任したものの、上記と同様に役職の負担感や私生活との両立から降任を願い出ることへのニーズが高まっていると考えられる。働き方改革では、業務フローの見直しや効率化による業務改善が進められており、特に、管理職の負担を縮小し、業務の内容を役職間である程度平準化する業務改善と定員管理の連動が不可欠であろう。

異動に関する自己申告制と庁内公募制は、今回の調査でそれぞれ、87.7%、21.4%の団体が導入している。自己申告をしても希望通りになるとは限らないとしても、管理職を含めた職員のインセンティブ付けにとって、職員個人と団体が求めるキャリアの整合を図る取り組みが、今後ますます重要になるだろう。

3 新規採用職員の人材育成と高齢化への対応

(1) 採用試験の変化と社会人採用の活発化

職員の採用を巡り、採用試験の多様化と社会人採用の拡充に向けた動きがある。第6次調査では、採用試験の種類を問う設問が新たに設けられた。78.9%の団体が、新たな試験形態であるSPI試験を含む適性検査を行っていると回答し、面接試験(95.9%)、教養試験(90.0%)に次いで導入されている。これらに、論文試験(71.3%)、専門試験(36.7%)が続く。教養、専門試験を廃止した団体は2.9%に止まる。

第6次調査に付随して行われたヒアリングでは、四條畷市、寝屋川市、大津市のいずれでも試験改革が行われている。四條畷市では、2017年度より1次試験の教養・小論文試験をエントリーシートに変更した。さらなる受験者の獲得を目指して、2018年度より応募者

全員にウェブ面接を導入し、試験では教養試験と総合検査（SPI3）のどちらか一方を選択可能であるとした⁸。寝屋川市では2019年度より筆記試験を廃止し、1次試験・3次試験として個別面談、2次試験としてディベートを行う、新たな試験を導入した。

第6次調査では、新たに採用年齢の上限の変更の有無が質問された。上限を引き上げたとする団体が54.8%あり、変化がないとする23.2%の団体を大きく超えている。1.2%とわずかだが上限を撤廃した団体もある。新規学卒者の一括採用では十分な人材の確保が難しくなっており、民間企業の採用活動に沿った複数の方法で多様な人材を採用しようとする動きが顕著である。

採用年齢の上限は、社会人採用と関わる問題である。社会人採用を「現在行っており、公務の活性化や即戦力として有効である」と考える団体は、第5次調査⁹では19.3%だったが、第6次調査では50.1%と大幅に増加した（図表8-6）。「行っておらず、今後も特に活用する必要はない」と考える団体は、28.5%から11.4%に減少した。「現在行っているが、採用条件や処遇等、解決すべき課題もある」とする団体も16.1%と少なくないが、第5次調査の14.7%から大きく増加していない。社会人採用は急速に広まったといえる。

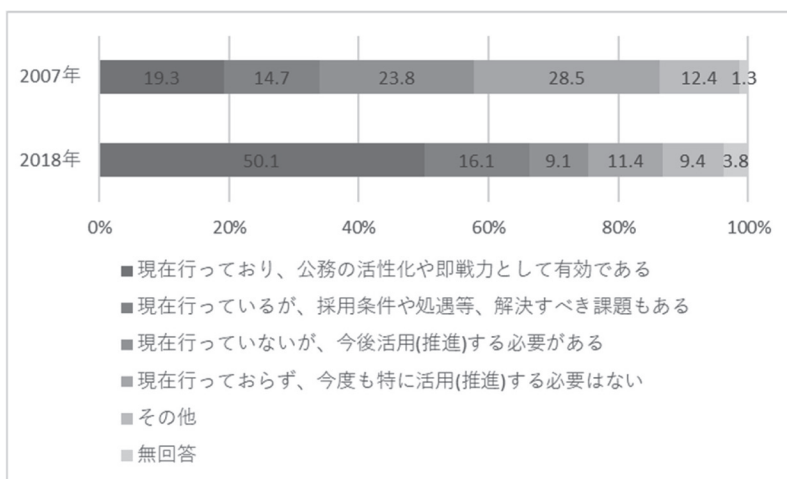
関連して、28.4%の団体が、新たに危機管理分野の専門家を採用している。第5次調査では、1997年以降新たに専門職として設けた職種の有無を質問するに止まっているため、比較はできないが、第5次では「ない」と回答した団体が84.2%に上っており、顕著なニーズではなかった。第6次調査では、危機管理分野の他に、法曹有資格者等の法務分野の専門家（16.7%）、ICT関連技術者等の情報分野の専門家（10.3%）、観光・シティプロモーション分野の専門家（8.8%）と

8 以下の記述は、2019年9月17日に実施した四條畷市の担当者へのインタビューおよびその際に頂いた資料に基づいている。ご対応いただいた担当者にお礼を申し上げます。なお、以下の記述内容に関する一切の責任は筆者（出雲）が負う。

9 設問では、「中途採用」とされていた。

続いた。他方で、採用していないことを意味する無回答がなお49.3%に上るため、必ずしも全体的なニーズの高まりとまではいえない。社会人採用の活発化と照らし合わせると、社会人採用では、上記のような特定分野の専門家を採用するというよりは、一般の行政に従事する者の採用が主であることが示唆される。

図表 8-6 社会人採用（中途採用）に関する考え方（単位：％）

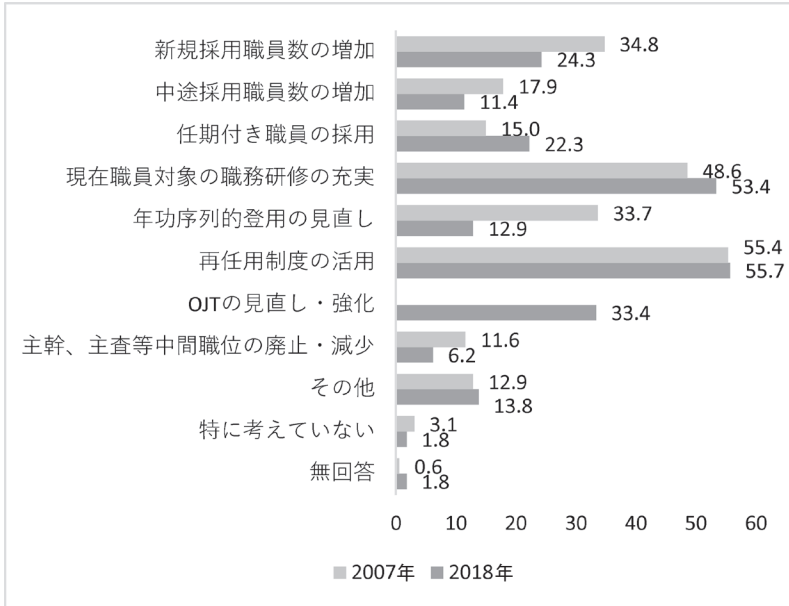


出典：筆者作成

(2) 高齢職員の処遇と再任用制度の活用

職員の高齢化対策として今後重点と考えるものは、第5次調査と同様に「再任用制度の活用」が最も多い（62.2%から82.7%に増加した）。第2位の「年功序列的登用の見直し」は44.0%から17.9%に減少した。第5次調査では、これらに「勸奨退職制度の導入、強化」が続いていたが、26.9%から9.4%に大幅に減少した。これまで高齢化対策を多方面から行ってきたが、現在その選択肢は再任用制度の活用に絞られたと考えられる。前述の天津市では、再任用職員がモチ

図表 8-7 人事管理上の課題に対する重点的な対策（単位：%）
（上位3つまで選択）



出典：筆者作成

バージョンを維持するための研修を実施している。ノウハウの伝承や意識の転換が求められており、今後さらに積極的に実施する必要がある。

類似の質問として、「人事管理上の課題に対する今後重点と考える対策」がある（図表8-7¹⁰）。最も多いのは、第5次調査と同様、「再任用制度の活用」である。「新規採用職員数の増加」や「年功序列的登用の見直し」の割合は減少し、前述の地方公務員法、地方自治法の改正もあり、「任期付き職員の採用」の割合が増加した。

10 第5次調査では、「職員の大量退職後の職員体制として今後重点と考える対策」と質問されていた。また、第6次調査では、新たに「OJTの見直し・強化」が選択肢として追加された。

第6次調査では、再任用されている職員の人的配分が新たに質問され、一般行政職が48.4人（1自治体あたりの平均）であり、総務・企画に10.4人、教員・講師に10.1人、教育に9.9人と続く。再任用制度は、専門的な人材の確保よりは雇用継続を目的に運用されていることが示唆される。

4 人的資源管理の展開

(1) 独自の定員管理手法の拡大

長期的な定員削減により、自治体の職員数は減少してきたが、2016年から2017年には5,397人の増加に転じた(第9章を参照)。以下の回答からも、長く進められてきた定員削減の方向性は見直され、定員削減から拡充への路線変更が見て取れる。

定員最適化計画を策定する団体は減少している。第5次調査では88.1%の団体が「既に策定」していたが、第6次調査では69.8%に止まる。逆に、「当面策定の予定はない」とする団体が2.1%から14.1%に大幅に増加した。

また、定員管理の手法を、これまでの総務省のモデルや類似団体との関係性を重視した手法から、独自の定員分析に移行する傾向がある。定員管理の手法について、第5次調査では「『類似団体別職員数の状況』の活用」が最も多かったが(70.5%から58.4%に減少)、第6次では「独自の現状分析」が60.1%と最も多く、第5次調査の52.5%から増加した。「総務省の定員モデルの活用」は、56.2%から21.4%と顕著に減少している。

地方公共団体定員管理研究会『報告書』によれば、自治体で用いられている定員管理手法は、大きくミクロ方式とマクロ方式に分けられる。ミクロ方式は事務量算定方式とも呼ばれ、行政事務の個々

の要素ごとの事務量を測定したうえで、それを職員一人当たりの事務処理能力で除して必要人員を算定する方法である¹¹。ただし、定型的な業務量は算出が可能でも、企画、立案等の不定形業務や変化の激しい行政需要に対応する分野では算出が難しいという。それに対して、マクロ方式は、他団体比較方式とも呼ばれ、他団体の職員数と行政需要を表す指標等と比較し、算出する。

上記から解釈すると、マクロ方式が「『類似団体別職員数の状況』の活用」であり、ミクロ方式が「独自の現状分析」に類するようである。したがって、団体毎の行政需要の把握や、不定型業務も含めた算出方法という、団体の特徴に基づく定員管理手法がとられるようになってきていると考えられる。働き方改革とも連動し、より団体の課題に沿った人員配置、定員管理が進められている。

(2) 会計年度任用職員への円滑な移行

第6次調査では、非常勤職員の人数と職務内容が新たに質問された。結果、総務省による調査と同様に¹²、特別職非常勤職員、一般職非常勤職員、臨時的任用職員という3種類の臨時・非常勤職員の区分けと、職務の内容は必ずしも一致していないことが確認された¹³。また、非常勤職員の勤続年数は、平均で4.6年、最長で19.5年であることが確認され、地方公務員法の趣旨とは異なり、長期化する実態が明らかになった。

2020年4月に大半の臨時・非常勤職員が会計年度任用職員に移行するため、非常勤職員の人事管理の課題として94.1%の団体が

11 地方公共団体定員管理研究会「報告書：地方公共団体における適正な定員管理の推進について（第10次定員モデル 道府県分）」2017年3月、6～7頁。

12 総務省「地方公務員の臨時・非常勤に関する実態調査」（2016年4月1日現在）2017年3月31日公表

13 例えば、教育、教員・講師、保育所保育士等が3種類に分散して任用されていることがあげられる。

「会計年度任用職員制度の導入等に向けた課題」をあげた。次いで、33.7%の団体が「同じ人物が長期にわたり、非常勤職員として任用されている」ことを課題であるとした。「募集・選考・採用試験を行う機会が多くなる」(18.5%)、「採用条件、勤務条件等の見直しが不十分」(17.9%)「任用根拠の見直しが不十分」(14.1%)と検討しなければならない課題が続く。

正規職員の採用試験の多様化、社会人採用の拡大という新たな動きに加えて、非常勤職員の選考方法や勤務条件を見直す必要があり、総合的に、多様な人材を適正かつ効果的に処遇することが難易度の高い課題として人事当局に求められている。

多様性確保のための対応を質問すると、64.2%の団体が「女性職員の管理職への積極的登用」をあげた。続く「中途採用制度の導入」は30.5%に止まっていることから、優先的な事項となっている。女性の登用では、前述の昇任試験との関連が重要となり、積極的な受験促進や、試験のみに頼らない選抜方法も検討する必要がある。

(3) 人的資源管理における研修の役割

最後に、研修に関する質問を確認しておきたい。図表8-7では「現在職員対象の職務研修の充実」が人事管理上の重点対策にあげられており重要性は高いが、研修に関する一連の回答には大きな変化がみられない。

職員研修の執行体制について「職員研修の専任ではないが、担当職員を配置している」とする団体は64.3%に上る。第5次調査での65.2%から大きな変化はみられない。

職員研修の実施方法も、第5次調査とほぼ同様の結果であり、「市が自らの研修の計画・運営を行っている」が最多数(88.6%)を占める。新たに追加された選択肢である「国や都道府県、他の市区町村への派遣・人事交流」(83.6%)と「自治大学校、市町村アカデミー

(JAMP)、全国市町村国際文化研修所 (JIAM) への派遣」(88.0%) は、多数の団体が実施している。例外的に「研修の計画・運営を民間に委託している」団体も 4.7% あるが、第5次調査での 3.5% から微増に止まる。

また、第6次での新たな質問として「個々の職員の研修への参加実績と異動・昇任を関連付けて」いるかに関して、関連付けている団体が 32.5%、関連付けていない団体が 63.6% である。関連付けている団体のうち「どのような研修への参加実績」を関連づけているのかに関して、75.9% の団体が、OJT にあたる「国、都道府県、民間企業や大学への派遣・出向による研修」をあげている。第5次調査では、研修として他の行政機関等に派遣を行っている団体のうち、「所在する都道府県」への派遣が 80.3% を占めており、都道府県での出向歴が高く評価される傾向にあることが推察される¹⁴。Off-JT にあたる「個別のテーマ・政策分野における専門的な研修」と異動・昇任との関連付けは 42.9% に止まっている。

職員研修の課題として、「研修で得た知識が属人的なものにとどまり、職場にて共有されていない」をあげる団体が 56.0% に上る(第5次調査では 66.0% であった)。「人員が不足していて業務が多忙なため、職員に研修を受けさせる余裕がない」とする団体は、第5次では 38.3% だったが、44.6% に増加している。「研修の受講を希望する職員が少ない」とする団体は、41.9% から 35.8% に減少したが、ある程度高い水準となっており、研修の意義が問われている。

5 深刻化する人材不足への対応

第5次と第6次調査の結果から、若年層職員の人材育成、高齢化への対応と再任用制度の活用、人事評価制度の定着と昇任試験の拡

14 第6次調査では当該質問は行われていない。

大、抑制といった変化を示してきた。都市自治体の財政状況は近年持ち直しているものの、長期的にはより少ない職員でより多くの業務を担当しなければならない状況が続くであろう。

公務での人材の確保はすでに難しくなっており、多様な人材を確保するための試験制度改革が、大きな変化として現れた。結果として、同一の方法で採用、育成された職員が、公務内での経験に応じて業務を分担するという同質性を前提とした職場から、異なる方法で採用、育成された職員が、公務内外での経験に応じて業務を分担するという、多様性を前提とした新たな関係性を構築する必要性が生じている。

都市自治体は、多様な経験を持つ職員の適性やキャリア志向を把握して補充と人材配置を行い、一定の公平性で職員を処遇しなければならない。新卒で一括採用された職員のみならず、社会人採用の職員、会計年度任用職員との業務分担、配置、処遇を適正に行う必要がある。

さらに、定年退職者は高水準で推移しているため、若年層や将来の管理職の人材育成が新たな課題となっている。M字型の職員構成の傾斜は以前に比べて緩和されているが、なお不足する世代の役割を補完しなければならない。人材育成では、研修による知識やスキルの獲得も重要だが、OJTの機能を強化する必要がある。職員のキャリア形成の見通しを示すとともに、人事評価で能力と実績を把握し、職員の貢献を引き出すこともさらに進められなければならない。

人材不足に立ち向かうには、試験制度改革を進めつつ、一人ひとりの職員の能力やスキルの向上によって、業務量の増大に対応する必要がある。容易ではないが、人的資源管理の手法を今後も発展させ、職員の理解を深めながらそれぞれの手法の有効性を高めていくことが求められる。