

# どうすれば意義ある国家公務員制度改革になるか

あまき なおと  
天木 直人（元レバノン大使、外交評論家）

## 1. キャリアシステムの見直しについて

現行のキャリアシステムは、廃止ではなく、改善する方向で見直す必要がある。

すなわち、大卒採用試験を上級職試験（種）と中級職試験（種）に分け、その後の昇給や職責に差異をつける現行制度は一本化すべきである。

大卒採用試験は、政策を企画、立案するキャリア職の採用試験と、そのキャリア職を補助する官房職員（初級職または種）の採用試験の2種類に単純化し、それぞれの職責と待遇を明確に規定した上で、キャリア職の幹部昇格を公正な評価方式で競い合わせるシステムとすべきである。

キャリアシステムは特権意識を助長し、民主的ではないとして、廃止すべきとする意見もあるが、その考えを徹底すれば、大学入試試験制度や学歴偏重主義のわが国の社会のあり方や国民の意識を変える必要がある。

しかしこの点に関しての国民的コンセンサスは未だない。

問題は、現行のキャリアシステムが、キャリア職員を、ほぼ例外なく、保身、出世に走らせ、公僕意識を失わせてしまう制度になっているところにある。

その原因をつきとめ、是正することこそ、真の国家公務員制度改革である。



## 2. なぜ官僚は劣化したか

今の官僚は志が低くなった、劣化した、などと嘆き、精神論を述べたり、キャリア職員の再研修を試みるだけでは、改革には不十分である。

今のキャリア官僚は、一方においてその仕事に対する充実感、達成感を失い、他方においてその待遇が、給与だけでは民間のキャリア職と比較して見劣りするが故に天下りが当然と考えている。

すなわち、世論の成熟と、それにとまなう政治による政策決定権の強化にとまなない、官僚の政策決定力は、どんどんと縮小し、官僚の充実感、達成感が失われつつある。その反動として、公僕としての本来の職務に専念するよりも、出世の為に迎合的、保身的な仕事に走るようになる。

またキャリア職員の給与は、高い競争を勝ち抜いてキャリア試験を合格した高学歴者の

自負をくじくほど、民間企業のキャリア職と比較して低い。退職後の天下りで取り返さないと「割りに合わない」のである。

### 3．人事政策の適正化、透明化の必要性

キャリア職員にとって人事がすべてである。だから、せめてその人事政策は、公正、かつ透明でなければならない。

そもそも公正な人事政策を実現する事は、どの組織にも共通する一大課題であるが、民間企業と異なり、収益を上げる必要のない公務員の人事評価は更に難しい。

能力主義、登用主義というのは易しいが、官僚の評価は、それぞれの省庁の限られた人間によって行なわれているのが現状である。その結果閉鎖的、密室的にならざるを得ない。

そのような恣意的、縁故主義的な人事政策を改善する為、公僕たる国家公務員の幹部職（課長以上）人事は、省庁から独立した第三者機関によって一元的にこれを行う制度を取り入れるべきである。

米国のように、議会の公聴会などを経て承認される制度を導入する事も一案である。

そして、その際の評価の基準は、能力主義、実績主義などという抽象的なものではなく、公僕度、つまり、「国民の利益にどこまで役立つ仕事をしているか」という明確、客観的なものにする必要がある。

### 4．政治任命制度の導入

そのような人事評価システムが実現困難であるというのなら、幹部ポストを米国のごとく政治任命制とすることも一案である。

これからの時代は、政策の最終決定権は、国民から選ばれた政治家にますます委ねられる事になる。

そうであるならば、自分の考えに近い政治家に評価され、その政治家に協力するかたちで、自らが目指す政策を実現出来るなら、仕事にもやりがいが出てくるに違いない。

政治任命制の導入により、昇進のみを考えた仕事から、国民の為になる本来の仕事へ、キャリア職員のエネルギーが向かっていく事を期待したい。

### 5．幹部職のローテーション制度の導入

そのいずれもが実現困難であるならば、発想を大胆に転換し、1人のキャリア職員が幹部職にとどまる期間を短縮し（長くとも1年、場合によっては半年）あるいは特定のキャリア職員が異なる幹部職を何度も履歴するというをなくし、できるだけ多くの職員が、機械的に幹部職を経験していくという、ローテーション制度（輪番制度）を導入すべきである。

これは一見すると乱暴な意見のように思われる。しかし現実にはキャリア職員の仕事が政

治家の決定に委ねられる以上、誰が幹部ポストについたところで大差はない。

そうだとすれば、特定の間が幹部ポストを独占し、昇格していく人事政策に、合理性はない。

ローテーション制度は、歪んだ出世意識を排除し、キャリアの一体性、協力性に資する。

## 6 . 天下りは原則禁止とし、それと引き換えに給与体系を抜本的に見直す

天下りを原則廃止とすることは、もはや国民的コンセンサスである。

しかし天下りを禁止するだけでは、逆にキャリア職員を不当に冷遇する事になる。

天下りの禁止と引き換えに、キャリア職員の給与・待遇を見直す必要がある。

現行の給与体系は、幹部に昇格すれば、指定職や特別職という形で給与が急上昇する一方で、幹部になれなかった職員の給与は一般職に据え置かれ、あるところまで行き着けば頭打ちになる。これを見直す必要がある。

すべてのキャリア職員を定年まで勤務させるためには、一方において幹部職員の給与も一般の職員と同じ給与表に従って支給されるようにし、他方において、年功序列に従って定年時まで給与が上昇していく給与体系を導入すべきである。

この考えは、幹部職の肩書き自体が金銭には代えられない名誉であるので、それに加えて給与上の差をつけることはいたずらに出世競争を煽る、それを是正する、という考えである。

それはまた、人件費の総予算をふやすことなく、給与配分を適正に行なう、という考えに基づくものである。

給与・待遇の見直しなくして、ただ天下りを禁止せよ、と叫ぶばかりでは官僚の反発を招くだけである。