

「国家公務員制度改革とキャリアシステム」に関する意見

きがわ まこと
木川 眞（ヤマト運輸株式会社代表取締役社長）

掲題について、私の意見を申し述べます。以下は私の企業人としての立場からではなく、あくまでも一国民としての私見であることを、まずお断りしておきます。

6月6日に国家公務員制度改革基本法（以下「基本法」という）が成立し、これまでの旧態依然たる国家公務員制度のあり方にメスが入ったことは、大変結構なことだと思います。ただ、既に多くの識者が指摘されているように、これまでは法制上の正規の仕組みではなく人事慣行にすぎなかった「キャリアシステム」が、採用試験の見直しにより総合職と一般職および専門職の分離が法制化された結果、廃止されるどころかむしろ強化される懸念がある、という声には率直に耳を傾けるべきです。今後基本法がどう運用されるかを確認しないで軽々に結論づけるのは良くありませんが、そうした懸念が現実のものとなる可能性は大いにありそうです。

キャリアシステムの弊害は、人事評価における客観的かつ公正な基準が示されていないこと、人事運営面で能力・実績主義に基づく競争原理が働いていないこと、この2点により生じていると考えます。また、キャリアシステムの弊害として、官僚の「特権意識」の存在がよく指摘されます。ただこれは、公務員人事制度だけの問題ではなく、多くの政治家が依然として官僚依存体質から抜け出せないでいることにも一因がある、といってもいいでしょう。従って、公務員制度改革を実のあるものにするためには、政治家の意識改革も同時に行われなければならないと思います。その意味では、仮に基本法にキャリアシステムの廃止が盛り込まれていたとしても、それだけで制度改革のスピードが上がると考えるのは楽観的に過ぎます。要は運用次第です。

私が民間企業で長年人事業務に携わってきた経験から言えば、大きな人事制度改革であればあるほど、その定着のためには多くの具体的な仕掛けが必要です。また、時間もかかります。その時間を短くする方策として最も効果的なのは、制度改革の考え方に沿った思い切った人事登用や人事評価を立て続けに見せることです。それも、誰もがあっと驚くような象徴的な人事でなければなりません。言ってみればショック療法ですが、これが意識改革を早めることは間違いありません。

例えば、キャリアシステムの根幹にある事務次官の年次順送り人事をやめ若手を抜擢し、局長と次官の年次逆転人事を断行する。もちろん、抜擢のためには客観的な実績評価と納得性がなくてはなりません。そうでなければ、単に大臣による好き嫌い人事になってしまいます。

また、今後の人事運用において、民間企業の制度に学ぶべき点も多いのではないのでしょうか。思いつくままに、いくつかの事例を挙げましょう。

まず、現場業務を学ぶ数年間のジョブローテーション。民間企業では業務を習得するために、OJT（On the Job Training）を重視するのが普通です。総合職だろうが一般職だろうが、業務を覚える期間は同格です。この期間に現場感覚を徹底的に身体に叩き込みます。例えば、財務省の若手キャリアが入省数年で税務署長なんてというのは論外で、現場の窓口業務を経験させるべきです。基本法にも明記された民間との人事交流も、目標を定めて実施すべきです。

次に、透明な人事評価制度の明示と評価結果の還元。民間企業でも人事は経営者の専決事項ですが、評価基準の開示は大企業では一般的です。欠かせない評価軸は「能力・意欲」、「実績」、「人格・倫理観」だと思います。また、人の能力開花スピードには個人差があり、若い時の評価は必ずしも当てになりません。従って、毎年の個人別課題設定に基づくPDCAが大事です。PDCAがうまく機能するためには、実績評価が可能となるだけの在任期間の長期化も必要です。毎年コロコロポストを替えていては、正しい評価は出来ません。さらに、管理職員以上を対象に360度評価を実施し、人事評価の参考値として活用するのも有意義です。要するに、国家公務員にも毎年評価に晒されているという緊張感を植えつけるべきなのです。

一部民間企業では、意欲ある人材登用の仕掛けとしてポスト公募制を導入しています。例えば、本省課長ポスト以上での公募制を導入し、その運営において、応募者を省内に限定せずその門戸を民間にも開放すれば、競争原理がより働いてくることが期待できます。

それから、一部大企業で導入されている「指名報酬委員会」の要素を取り入れることも検討の余地がありそうです。基本法では幹部職員の登用案を内閣官房長官が審査することになっていますが、もっと利害関係のない第三者機関でチェックする仕組みを考えるべきです。先般の日銀総裁・副総裁人事のように政治的な関与が入ることは排除しなければなりません。

勝手な意見ばかり述べてきましたが、国家公務員の皆さんは、個々人としてみると、優秀な方が多いと思います。私自身、20代の若い時に某中央官庁に出向の経験があります。その時に出会った官僚の多くは、能力も志も高くまた人格識見にも優れた尊敬すべき方々でした。今回の公務員制度改革により、そうした優秀な人材を公平・公正に評価する仕組みが導入され、彼らが将来の日本を支える一翼を担える人材に育てられることを切望しています。