

# キャリアシステムの廃止

～ 民主制国家を支える国家公務員の育成のために～

さかいや たいち  
堺屋 太一（作家）

## 1. 「亡国の危機」 - 公務員倫理の退廃

今、日本は「亡国の危機」にある、といっても過言ではない。「亡国」とは、経済的には国内総生産が相対的に低下し、政治的には国家としての統一した意志決定ができず、外交的には自国の主張が国際社会で無視される。国民生活には不安と不便が広まり、楽しさと向上意欲が失われる、といったことであろう。21世紀に入ってからの日本は、そんな方向に向かっていているように見える。

例えば、1人当たり国内総生産は93年には世界一だったが、2006年には18位、07年にはシンガポールにも追い抜かれた。外交の面でも過去四半世紀の間、主要な問題は一つも解決していない。その反面、年金不安や医療不便が増し、生活は楽しさが乏しく自殺者が多い。その原因の一つは、この国のあり様をリードする国家公務員の硬直化にある。とりわけ、現行のキャリア制度には問題が多い。



日本の公務員にも収賄や売官の問題があるが、その数と規模はごく小さい。その意味でこの国の公務員は倫理の腐敗の度合いは少ない。しかし、ほとんどのキャリア公務員は、国家国民のためよりも、自分の属する各府省別の公務員集団（府省別官僚機構）の利益を図る倫理の退廃に陥っている。その一因は、年功序列と閉鎖人事を徹底させるキャリア制度にある。

## 2. キャリア制度の本質

キャリア制度の本質は次の5点にある。

- (1) 各府省が幹部候補者として採用した者（キャリア）は、自ら脱退しない限り、生涯その府省官僚集団に所属する。
- (2) キャリアは完全な年功序列によって各府省課長級まで一律に昇進する。
- (3) 課長級以降の昇進度合は、各府省のキャリア集団の仲間評判で決定される。そこには、国民的視野や当該府省以外の勤務地での勤務評価などは入らない。
- (4) 30年余にわたる公務員勤務の間には、1ないし2年程度で当該府省内またはそれが指定する組織に配置換えされる。このため当該府省の職務には暁通するが、汎用性のある技術や知識、特定の専門技能を習得できない。中高年に至って労働市場に出れば、その市場価値（得るべき報酬）は低い。

- (5) キャリアは、各府省別官僚機構の支援と圧力で退職後の職場を得、勤労者としての市場価格をはるかに上回る報酬を長期間受領する。このため、生涯にわたり当該府省別官僚機構に忠実でなければならない。

### 3. 「悪貨が良貨を駆逐する」官僚機構

以上のような特質は、終身雇用年功序列の閉鎖的雇用慣行のもとでは、大なり小なり生じる現象ともいえる。公務員において、これが特に深刻なのは、ここに「悪貨が良貨を駆逐する」仕組みがあるからである。

民間企業には、利潤追求という客観的な基準があり、これを果たせない組織は衰退、社会における影響力を失う。つまり、「良貨が悪貨を駆逐する」仕組みがある。

これに対して官僚機構には、相互を比較する客観基準がない上、行政の失敗などから問題が生じると、その分野を担当する機関の予算や人員、取締り権限などが拡張する傾向がある。ここでは「悪貨が良貨を駆逐する」のである。

公務員制度において、その制度や運用が特に重要なのは、このためである。

### 4. 幹部候補者の採用育成制度のあり方

とはいえ、国家公務員のような大規模かつ多様な人員を要する組織では、幹部候補者を特定し育成する仕組みが不可欠である。ではそれは、どんなものであるべきだろうか。

- (1) 中途採用中途退職の常態化 - 第1は、適時適材を活用できる仕組みであることだ。

技術的にも発想の上でも変化の激しいこれからの社会では、様々な能力や知識、経験を持つ人材が公務員には必要である。従って幹部公務員にも、中途採用が必要であり、それを(一時的な助っ人ではなく)最高位を望める幹部として受け入れる仕組みにしなければならない。

幹部および幹部候補者の中途採用を常時可能にするためには、幹部および候補者の中途退職が常時に行われていなければならない。従って、採用時の試験だけではなく定期的に(例えば3年毎)にその適性を検査する制度を加えると共に、幹部候補者の育成においても、労働市場での価値を高める育成方法を採用すべきである。従って、幹部および幹部候補生の育成は、各府省ではなく内閣人事局において一元的に行うべきである。

- (2) 国益優先の幹部を - 第2は、幹部公務員は各省益よりも国益を優先する発想にしなければならない。そのためには、幹部公務員はもちろん、その候補者も国家国民全体への奉仕者であることを自覚し、そのように行動する仕組みを作る必要がある。これには幹部およびその候補生の人事配置と評価を、新設される内閣人事局に一元化することである。総務省や財務省などに、それを妨げる組織と権限を残してはならない。
- (3) 第3は、人事の評価を各府省の公務員の仲間評価ではなく、国家国民に尽くした度合、より端的にいえば、それぞれの勤務機関における業績と評価と世間一般での名声(学位や言論評価)等を、内閣人事局が収集、それによって次の栄転か左遷かを決めるべきである。

現行の各府省官僚の仲間評判による人事では、勤務地での勤勉よりも所属府省の仲間へのゴマ搦りが優先される。「日本の公務員は大事な仕事を放り出して東京から出張して来た同僚の接待に駆け回る」と酷評する国際機関も多い。こうしたことは、日本人全体の評価を落としているのだが、各府省の仲間内では好評で出世する。そんなことをなくするために、幹部およびその候補者の勤務地での評価や世評は内閣人事局が詳細に収集、次の異動に役立てるべきである。

(4) 第4には、年功序列を打破し、担当大臣による抜擢人事や公募による外部人材の採用を激しくすべきである。このことは、適時適材を求めると共に、幹部職員間の競争を激しくし、良材を磨くことになる。

事なかれ主義を排するためにも、人事評価は減点主義ではなく、得点主義の抜擢を多くすべきである。

このことはもちろん、役職による給与加算を伴わねばならない。年功による昇給は小さく(一定で頭打ち)し、役職による足高制(役職手当)を大きくするのが望ましい。このことは、公務員が定年まで勤務する場合には特に重要である。

## むすび

かつて、日本のキャリア公務員は優秀といわれ、勤勉でもあった。今も個人としての知性や気質が劣化したわけではない。問題はキャリア制度による年功序列と仲間評価が活力と勇気を削いでいるのである。

これからの幹部公務員に必要な人材は、「一度の採用試験で70歳まで安泰だから公務員を選ぶ」ような人物ではない。知性と勇気を持って国家国民に奉仕する適時の適材である。これには十分な役職報酬を与え、労働市場でも高い評価の得られるよう研鑽を積み、公正な能力実績データを内閣人事局に蓄積、活用すべきである。

このことを妨げるような制度や権限や組織を、官僚機構の中に残してはならない。