

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～

すずき としふみ
鈴木 敏文（株式会社セブン＆アイ・ホールディングス

代表取締役会長兼CEO）

国家公務員制度の在り方を巡っては、過去、幾度となく議論されてきた経緯がある。行財政改革もその一環だったと言えよう。国を運営していくうえで国家公務員制度が重要なインフラストラクチャーであることは改めて言うまでもないが、その一方で、制度的な疲労が各所に見えるようになったがゆえの論議である。



むろん、現状の国家公務員制度が十分に社会的な要請を果たした時代はある。その功績を高く認めることに異論をはさむ余地はない。しかし、近年、同制度については改革を求める声が高まっていることも否定できない事実である。

さまざまな論議が存在するなかであって、私見を述べるとすれば、何よりもまず、同制度は、いずれかの時点において抜本的な見直しを行なわなければならない状況にあったということである。制度そのものの存在を否定するという意味ではなく、社会の構造的な変化に適合するように、国家公務員制度も「変化対応型」に作り替えていく必要が生じていたからである。

近年、過去にも増して、同制度の在り方が問われるようになったのも、それだけ社会の変化が加速しているからにほかならない。変化への対応こそ、勝ち残りの必要十分条件である民間企業の立場からすると、この点を痛切に感じざるを得ない。要するに、国家公務員制度の在り方についての基本的な論点は、社会的な変化に即した制度設計になっているかどうかということにある。

この点について結論を急ぐならば、残念ながら、現在の省庁組織には硬直化が著しいのではないだろうか。依然として、伝統的な縦割りの組織が本質的な見直しが無いままに継続されているのはその端的な証左と言えるだろう。縦割り組織の弊害はいまさら指摘するまでもなく、過去に多くの方々から問題提起されてきたものである。

国家公務員制度は社会への貢献（全体の奉仕者）を目的としているが、縦割り体制の下では、それぞれに割り振られた狭い領域の適合性のみを各省庁が別個に追求するという隘路に陥りがちである。これでは全体最適を追求すべきであるという社会的な要請を十分に果たすことは期待しかねる。

そればかりか、あまりに堅牢な縦割り組織は、往々にして、各省庁に権益が温存される

危険性がある。その危険性が現実的な問題となるほど、本来の制度的使命である全体最適の実現はさらに困難化することになる。残念ながら、このような弊害が発生していることはすでに多くの方々が指摘しているとおりである。

それでも、高度成長期のように経済が一直線に伸びていくような時代においては、縦割りの堅牢な組織体系でも機能しえたが、経済が成熟化したうえに、過去の経験則からも想定することが困難であるような変化が起きる現代においては、組織、あるいは組織運営の堅牢さは硬直化に直結しやすいことを銘記すべきである。

硬直した組織は硬直化しているがゆえに、変化への対応のための内部的なエネルギーを失うことが少なくない。エネルギーは自らが変わらないことに費やされがちになるからである。

勢い、各省庁が自らの領域に起きる変化に対して、そのつど、通達のような形式で対処するということに見直しの機運がなく日常的に行われている。通達の類が用をなさなくなっても廃棄されることなく、各省庁間での整合性が保たれずに山積みされていくという事態が続いているという指摘も少なくない。

民間企業は日々、コスト競争力の向上を迫られているが、果たして、硬直化してしまった行政組織が民間企業の経営努力をサポートするものになっているかどうかを検証することはきわめて重要である。

その際、欠かすことができない論点がある。行政対応、あるいは、政策効果をチェックする機能が構築されなければならないということである。そのような機能が備わっていないければ、つねに「見直し」が行われるような柔軟な制度設計、制度運営は容易ではない。

見直しが行われても、一過性で終わってしまい、次に訪れる変化への対応力は醸成されないだろう。企業活動は、つねに仮説を立てて実行し、検証することの繰り返しで成立している。同様に、国家公務員制度にもそのような対応力が養えるような制度設計が求められるということである。

キャリアシステムの見直しも国家公務員制度改革の一策であることに異論はないが、それも含めた新たな国家公務員制度を構築し、実効足らしめるためには、制度の基盤部分の再設計、すなわち、より柔軟性に富んだ器づくりの視点が欠かせない。つまり、新しい酒は新しい皮囊に入れるべきである。

そのためにも、欠かせないのは政治のコントロールである。行政改革や国家公務員制度の在り方が論議されるとき、必ず、政治のリーダーシップが問われることになるのは必然的なことである。政治の明確なリーダーシップの下で、変化の時代に相応しい柔軟な国家公務員制度の構築に向けた作業が速やかに行われることを期待したい。