

## 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～

ながい たかし  
永井 隆 (ジャーナリスト)

「国家公務員 種試験を受けてキャリアを目指すのは、司法試験に失敗した落ちこぼれたち。10年ほど前の私たちの時代は、こうした認識でした。多くの学生は安定志向であり、安定という基準から第一志望が司法試験、第二志望が 種試験と分けていた」

東京大学法学部を卒業した現在 30代前半の主婦は、こう話した。彼女が卒業した後、法科大学院創設により司法試験の環境は変わったので、いまの大学生がどういう意識なのかは分からない。だが、2008年度の 種、 種試験の志願者は、現行試験制度が導入された1985年以来の最低となったのは事実。このことから、若者にとって、“霞が関キャリア”とは魅力のある仕事(職)ではなくなっているのは確かだ。



さて、本年6月、国家公務員制度改革基本法が成立した。国家公務員 種試験合格者を優遇する「キャリアシステム」の廃止が、大きな目的である。

「採用時の1回の試験により、生涯にわたる昇進コースが決まってしまうのは不合理」とする批判は従前からあった。年次管理による横並びの昇進、さらには天下りにより場合によっては70歳前後まで高給を得て働き続けられる - -。こうした仕組みが、法的根拠もないまま慣行として継続されてきたこと自体、不可思議な現象だった。ようやく廃止に向けて動き出したわけだが、遅すぎたと言っても過言でない。その一方で、国家公務員キャリアという仕事そのものの魅力、価値を高めなければ、高い潜在能力をもつ人材の確保が難しくなっていく。

基本法成立で始まったキャリアシステム廃止を目指す今回は、従来の一部を変えていく「改良」ではなく、根底から人事システムを刷新する「改革」であるべき。「固定」から「流動」へ、「立場」から「能力」への転換を果たしていかなければならない。

では、具体的に何をどう変えていくべきなのか。私見を述べていく。基本的な考え方として、次の三つを柱としたい。

年次管理による年功序列型人事慣行の撤廃。

能力主義型人事システムへの移行。

魅力のあるキャリア職とするため、局長の年俸1億円とするなど賃金体系の刷新(人本位から職本位へ)と天下りの撤廃。

まず について。入省年次により、ある年齢まで横並びに自動昇進していく現行システムを撤廃する。競争を排した硬直的な人事慣行を変えていくため、年次に関係のない登用を押し進めていくのだ。

「年下の上司」、「年上の部下」は、民間企業では 1990 年代に当たり前となった。キャリア官僚にも、競争原理の導入は必要。入省年次ではなく、能力を基準にした昇進が実行されなければ、組織も個人も活力を喪失してしまう。競争がない世界には、成長はない。当然、大胆ではない降格（敗者復活つきの）も設けるべきだ。

「抜かれた人、降格者がやる気を失うのでは」という心配はあるだろう。だが、課長への昇進が一番遅れたものの、その後能力を發揮して、50 歳のいまが一番出世しているといった事例は民間では数多い。

種試験合格は、将来幹部になる“ゴールデンチケット”の交付ではないはず。あくまで、幹部となるための機会を与えられたにすぎないのだから。

次に。「功ある者には禄を、能力ある者には地位を」(西郷隆盛)と言われる。一般に、試験に強い人は管理能力が高いとされる。キャリアの職務でも管理能力は重要だ。しかし、現実の仕事では、長時間残業をやり抜く実行能力、さらに全体をまとめてある方向へと向かわせる統合能力も求められるだろう。洞察力、指導力、協調性、折衝力などを含め、役職に応じた能力の評価基準を設定して、上司が部下を評価していく（これは成果主義のように賃金に反映する評価ではない）。

今回の基本法では、試験制度の変更と共に中途採用を含め幹部登用機会を与えるとしている。人事の流動性を高め、必要とされる能力を確保できる仕組みにしていくべきだ。年次を超えた逆転人事、降格、一般職などからの登用、中途採用が進めば、キャリア制度そのものが有名無実化していく可能性は高い。

その一方、高い能力を有する人材は、政策的に長期育成していく必要も現実にはある。

はキャリアの職としての価値を高めると同時に、官僚が能力を十二分に發揮して国家のために貢献することを目的にしている。

具体的には、何年入省ではなく A 省 B 局課長はいくらと、人から職へと賃金の基準を根本的に変えていくやり方だ。

例えば、中央省庁の課長補佐以上の仕事（職）のサイズ（価値）を、影響度や範囲などからまずは計測する。同じ課長であっても、A 省 B 局と C 局、あるいは D 省 E 局ではサイズが異なるが、すべて序列をつけていく。序列に応じて、課長の総賃金予算を傾斜配分していく形だ。

ただし、一度の計測で序列をすべて固定化するのではなく、定期的に計測し直して序列を見直して柔軟性をもたせる。さらに、局や課を統廃合（場合によっては新設）して、サイズを維持させたり大きくさせることも積極的に行う。で述べたように職についてもサイズに見合う能力を發揮できなかった場合は、降格させる。ただし、降格で終わりではなく、敗者復活できる流動的な仕組みとしていく。

役職の上下による賃金格差を広げ、例えば A 省 F 局長なら年俸 1 億円、同次官なら 2 億円と決めていく（サイズにより一律ではないが）、1 億円はプロ野球のレギュラークラス、

2億円はスター選手が受け取る年収だろうが、職に見合った働きをしてくれたなら、雇用主である国民は納得する(プロ野球のファンが選手の活躍に納得するように)。財政事情が厳しいからと、賃金抑制ばかりでは人は能力を発揮できなくなる。当然、職の魅力は劣化し、潜在能力をもつ若者が集まらない最悪の循環に陥ってしまう。競争は厳しく多様に、ただし報酬は高くという考え方だ。財源の一つは地方分から回す。地方を切り捨てるのではなく、やる気も能力もない地方の役人を整理するのである。

報酬が上がれば、老後のための天下りの必要自体がなくなる(一方、低賃金の低役職者は、民間企業は受け入れない)。それでも、どうしても働きたい場合は、出身省庁と関係性がない業界企業に“転職”すべきだろう(関係業界への天下りは廃止する)。「立場」ではなく中央省庁で得た「能力」により、自分の第二の人生を拓いていく選択となる。現実には、官僚から民間に移り、能力を発揮してその会社のロシア進出を実現させた事例はある。

最後に、日産のゴーン改革、パナソニックの中村改革に見られるように、改革とはスピードが何より大切という点を付け加えておく。