

働きがいある官僚組織のための五つの改革

ふじさわ くみ
藤沢 久美（シンクタンク・ソフィアバンク副代表）

不公平な公務員制度改革議論

公務員制度改革について意見を述べる前に、疑問を一つ申し述べておきたい。官僚組織の腐敗は、官僚そのものが腐敗しているわけではない。バブル崩壊以降、相次いだ企業再生の現場がそうであったように、腐敗する組織の元凶は、硬直した企業文化とそれを放置したリーダーに問題があるのであって、現場で働く従業員たちの資質の問題ではない。官僚組織においても同様だ。公務員制度改革について議論するならば、「組織文化」と「リーダーであるべき政治家の役割」の両方を議論すべきだ。



筆者自身、総理や大臣の交代によって官僚の方々の緊張感が大きく変化する様を目の当たりにしたことがある。大臣、副大臣、そして政務官を政治家が務める昨今、リーダーとして、どれほど現場にいる官僚を理解し、国益と彼らの働きがいの両立を実現するために努力をなされたのだろうか。今回は原稿テーマの関係から、政治家の役割については別の機会に譲るが、この問題を棚に上げたまま公務員制度改革を議論するのは、いささか不公平な感が否めないことを、まずは述べておきたい。

名目だけのキャリアシステムの廃止

さて、本題のキャリアシステムの廃止についてだが、今般成立した国家公務員制度改革基本法は、疑問の残るものだった。名目上のキャリアシステムの廃止を実現しただけである。国家公務員の大学卒業者採用試験を「総合職」「一般職」「専門職」に分けて行うというのは、実質的なキャリアシステムの維持に見える。

筆者の700社を超える企業取材から言えることは、人は環境によっていかようにでも成長するし、変化するということだ。従って、採用試験時に決めた職種の堅持は、組織の変化対応力の鈍化と従業員の希望の欠如を生み、組織を弱体化する危険性をはらむ。採用時には区別をせず、年次を重ねるごとに、その能力と意識の変化を鑑み、選別していくことが、組織力の増強にもつながる。

希望が失せる官僚組織

しかしながら、官僚組織文化の腐敗は、キャリアシステムの廃止によって解決するものとは思えない。現在の官僚組織における最も大きな問題の一つは、倫理観の欠如だといわれる。倫理観は、仕事を通じて、それぞれが体感し、組織全体が文化として醸成していくものであって、机上の勉強や研修だけで身につくものではない。

倫理観を体得していく上で最も重要なことは、一人ひとりが仕事にやりがいや達成感を感じる事だ。残念ながら今の官僚の職場では、達成感を得ることが難しいのではないだろうか。

採用時にほぼ将来の限界が見え、マイナス評価の人事制度によりリスクを取らないことが高いポストへつながるし、努力の差に比べて報酬額の差は大きくない。その報酬も民間に比べると低く、天下りまで視野にいれなければ、民間で働く同窓生と同等の生涯賃金を得ることは難しい。これでは、国のために働きたいと希望に胸を膨らませて官僚となった若者たちも、年次を重ねるほどに、将来に対する夢や希望は消えていくに違いない。

官僚人材流動化を実現する五つの改革

そこでこうした問題を解決する一つの方策として、官僚人材の積極的な流動化を提案したい。そして、その実現のために、次の5項目を強調したい。

- 1) 報酬の増額
- 2) 政策評価と連動した人事評価制度
- 3) 退職後2年間の関連業種への就職禁止の廃止
- 4) 政策シンクタンク等からの期間付き採用制度の創設
- 5) 組織運営・人事・報酬に関する外部監査制度の設置

税金で報酬が支払われているとはいえ、報酬を低く抑えることによる弊害もある。その一つが天下りや権限への固執である。また、その報酬を決める人事評価も、作りっぱなしの政策を排除する意味でも、策定に関わった政策の社会的効果等を加味した人事評価制度を検討するべきで、本当に国のためになる政策を提案・策定し、その実施のために労をつくすことこそ評価するべきである。

さらに、中途退職、中途採用、再雇用制度をもっと開放的にし、変化のスピードの速い世の中に対応できる人材を登用するべきである。そのためには、民間の優秀な人材確保のための報酬額の見直しが不可欠であることに加え、公務員の退職後の関連業種への2年間の就職を禁止する規制も撤廃するべきである。この制度が、民から官への転職の足かせになっているし、官の優秀な人材の民間登用が進まず、天下りにもつながる。また、昨今の現場感覚と大きく乖離した発想で生み出された法律による官製不況も、起こりにくくなるに違いない。

さらに、官民の交流人事化に加え、政党または大臣等の知恵袋となるような政策シンクタンクの設立を促し、当該シンクタンクから大臣の就任期間に応じて、官僚として任用される仕組みも取り入れるべきだ。異なる人材の交流によって、組織は刺激を受け、活性化する可能性が高まる。ただし、それには、信頼されるリーダーとなる政治家が大臣に就任することが不可欠であることを付言しておきたい。

こうした改革を行った後には、民間企業と同様に、その組織運営や人事、報酬決定等が適切に行われているかの監査が不可欠である。その任を誰が担うかが問題になるが、6年

間解任のない参議院議員が当たるのは一つの考え方だ。こうした監査は継続的に行う必要があると同時に、長くなりすぎても問題となる。従って、最長6年の任期を持って、監査を行い、社会に対しても、官僚組織に対しても、その組織運営を第三者として監査し、透明性担保のために、公開する役割を担ってはどうか。

字数の関係上、舌足らずな提言となってしまった感はあるが、表面的な制度や頭ごなしの公務員批判に終始するのではなく、一人ひとりの公務員が使命感と共に、働きがいを感じられる官僚組織づくりについて、今一度、議論が行われることを強く期待する。