

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～

ほりば まさお
堀場 雅夫（株式会社堀場製作所最高顧問）

緒言

キャリア制度の問題は戦後の教育制度、高学歴社会への変遷との関わりが強く、単に公務員問題に止まらず、社会全体として今一度 21 世紀に望まれる教育の在り方を考え、その中の一つとして公務員のキャリア制度を論ずべきが本筋と思う。

勿論、当該問題は日本の教育問題の解決を待つ程悠長なテーマでないので、現教育システム下において最善を尽くすべきと考えるが、現教育が本来大学、学校でなすべき課題が、満たされていない分は就職先において補完されることが本件を論ずる前提条件と考える。

大学卒業者は戦前は就学者の数%であったということは、大卒者はその時点においてあらゆる関門を越えてきた実績において如何なる職に就くにしてもスーパーキャリアのベースを持っている保証があった。

然るに現在は、大学の入学率は 50% に近く、また教育レベルの格差も大きく到底大卒と言うことで知育、徳育、体育のレベルが保証されているとは思えない。

1 ～ 2 回の筆記試験や論文、口頭試験程度で本人の未来の成長予想どころか現在の真の姿も知るよしもない。これらの行為は一種のセレモニーの様なもので、大きな意味はない場合が多い。本人の今日までの経歴の方が合否決定の重点となる場合が多い。従って有名大学出身が重要となる。

私の経験から見ても、幹部要員の中で最初から輝いている人は全体の 1 / 3 程度であると残り 2 / 3 は就職後 5 ～ 15 年の間に頭角を現す。しかも 2 / 3 の内 1 / 5 ～ 1 / 6 は、全く考えてもみない人がある仕事、事件を契機に頭角を現す。

以上の観点から見て、人間の評価はある時期に 1 回限りで人生の方向を決めるのはその組織にとっても本人にとっても不幸なことであり、40 才位までは常に多くの人からの評価が必要であり、出来る限りその人の得意な分野で仕事を与えることが必要である。

人間は限られた極小の人材を除いては得意分野と不得意分野を持ち、その能力差が大きい故に評価は時期分野別に行わないとその人の正しい評価は出来ない。

私は現役時代、人事を行うとき“ピーターの法則”を大切にしてきた。その法則とは“人間は無能呼ばわりされるまで偉くなる”ということで、能力のある人はズンズン重要ポストに付けられるが、最後にその人の能力を越える立場を与えられ、周りから「なんだ今ま



では良くやっていたのに、今の彼は全然駄目じゃないか」となって、有終の美をかざれないことが少なくない。公務員の場合は若くして本職を退く場合が多いので、この法則の適用が少ないかもしれないが？

いずれにせよ、幹部候補生の教育は組織体の存続にとってファーストプライオリティの問題であり、費用と時間を投資しても価値はある。特にグローバルの時代に対応するためには、海外対応も絶対条件であり、弊社においては執行役員、取締役の必要条件として海外関係会社の3年以上の責任者勤務を必要としている。短期間の留学等ではあまり意味がない。

以下、私の経験と外部より見た感想として与えられた論点を述べる。

「キャリアシステムをどのように理解、評価しているか。」

企業もキャリアシステムに似た様なしきたりが存在していたことは否定できないが、これでは企業戦争に勝てないことが結果的に発生して実力主義に変化していった。それでも学歴主義の残っているところはまだまだある。

私が今まで接してきたキャリアの人達はいずれも優秀で当社の幹部になってほしい人も数多くいたので、キャリアシステムが全て悪いとは思わないが、他に多くの優秀な人材が当システムの為に埋もれてしまっていると思う。

キャリア試験の内容の詳細を知らないが単なる司法試験的なものであれば本人の能力の一つとして実施してもよいと思うが、その結果は合否決定の一つの条件として取り扱うべきである。

「キャリアシステムの廃止のためにどうすべきと考えているか。」

能力は知識だけでなく人格、指導力、倫理、価値観の他、健康、体力の必要かつ充分条件を備えるべきで、その分野の試験検査を平行して行うべき。

その上試験結果のみがその人の資格に1対1で対応するのではなく最後は全人格的評価により決定すべきである。

既に述べているように、常に評価を行いダイナミックな状態で本人の希望も入れて職を任ずるべき。いずれにせよ、幹部要員の候補の母集団はできるだけ広げるべきである。

「民主制国家を支える国家公務員の育成に何が大事と考えているか。」

社会人としてリーダーになるべき人は、ノーブレス・オブリージュの精神を持つのは当然のことであり、公務員には特にそれが強く求められる。

公務員になること自体その精神は自覚すべきだが、なってからも常に教育が必要である。