

地方公務員からみる国家公務員制度

まえだ まさこ
前田 正子（財団法人横浜市国際交流協会理事長、前横浜市副市長）

昨今は公務員バッシングが続いている。私も横浜市在職中は多くの方々から「職員をリストラせよ。給与を引き下げよ」という意見を頂いた。しかし、一方では何かあるたびに「行政が担うべきだ」という市民の声もある。一人暮らしの人が増え、地域の間人関係が崩れている昨今、一昔前にはありえなかったような様々なニーズや相談が区役所の窓口や保健所に寄せられる。そもそも行政や公務員がどういった役割を果たすべきか、市民と地域では何を担うかについては曖昧なままだ。今回頂いたテーマは「国家公務員制度におけるキャリアシステムの廃止」であるが、能力と意欲のある公務員をどう確保し、育成するかは非常に重要である。自治体においても職員の能力差ははっきりしており、職員の質によって政策立案や執行の質にも大きな違いが出る。横浜市における採用や育成の現状を紹介させて頂くことでご参考になればと思う。

民間企業との採用競争 - 国家公務員の種においても応募者数の減少に見られるように「公務員は人気がある」というのは成り立たない。今やどの自治体も優秀な職員をいかに確保するかが課題だが、特に首都圏の自治体の場合は民間企業の採用の動向に大きく左右される。ここ数年企業が採用枠を拡大し、しかも前倒し採用で3年生の終わりには多くの学生が内定をもらう。優秀な学生ほど内定を多くもらうため、4年生の夏に実施される公務員試験まで受験意欲を維持するのも難しくなっている。横浜市の場合、今後人口が減り続ける新卒市場だけから採用しても限界があると考え、大学卒程度事務職は30歳まで、社会人採用は59歳まで受験可能としている。

女性比率の上昇とワーク&ライフバランス - 最近の公務員採用で忘れてはならないのは、女性比率の上昇である。国家公務員種においても2割近い合格者が女性となっているが、横浜市の場合、ここ数年、大卒程度事務職は過半数を女性が占めるようになってきている。今のところ、市役所の50歳以上の層は男性が圧倒的な多数派だが、35歳以下の層では女性比率が急速に上がる。彼女達は公的な仕事をしたいという意欲とともに、男女差別のないことや育児休業制度などが整備されている職場環境を望んでいる。一昔前の女性幹部は独身や結婚してもディンクスで通した人が多いが、今や充実した個人生活とやりがいのある仕事の責任をどう両立するかが大きな関心である。実はこれは男性も同じだ。

霞が関の若手キャリアの長時間労働が報道されているが、公務員なのだから、キャリアなのだから寝食を忘れて奉仕すべきだというのはもはや通用しない。若い世代が高い意欲を持ち、生産性の高い仕事をすると同時に、幸せな家庭や子育てと両立していくモデルを示せない限り、高いレベルの受験者層を引き付けるのは難しい。だが、彼らの労働環境を改善するには、イギリスのように議員からの質問通告を早めに締め切り、答弁作成の待機時間を短縮するなどの国会改革も欠かせないだろう。

やりがいと自分の付加価値を求めて - 職員がその後、公務員としての仕事に意欲を持ち能力を高めていけるかどうかは、どれだけやりがいのある仕事に関われるかにかかっている。公務員の労働条件が応募者を集める要因のひとつになっていることは確かだが、むしろその後の職員の育成のほうが重要である。実際に課題を解決し、ひとつひとつの仕事に公務の仕事としての意味を見つけ、達成感をもつことができるかどうか、高いモラルと意欲を引き出すことになる。職員は仕事を通して自分の能力を高められること、誤解を恐れず言えば、自分の付加価値になるような経験を積むことを望んでいる。それはひとつには、市役所でしか通用しない人間にはなりたくない・・・と考えているものも少なくないからである。一生公務員として勤めるにせよ、自分が実績として何をしてきたか、小さくても語れるものを持つことは自分の公務員としての誇りともなる。公務の意義を理解し、自分の役割を得たものは、より高い処遇よりも、よりおもしろく、やりがいのある仕事によって報われると考えるようになる。せっかく採用した人材を、「いわれたことだけ最低限の仕事をすればいい」という職員にするか、「常によりよき仕事をしようとする努力する」職員にするかは、その後の育成にかかっている。もちろん、それは簡単なことではない。「まるで私たち新人は手当たり次第に地面にまかれる種ですね」といわれたことがある。たまたまいい土壌、つまり人材育成の意欲と能力のある上司のいる職場にいった者は大きく育つが、運悪く新人の芽を摘むような職場ではあつというまにつぶされてしまう。仕事の面白さに気づくかどうかには、最初と2番目の配属先が重要だということも若手職員へのアンケート調査から判明している。

人事査定 - また、育成と評価は表裏一体のはずである。入庁の際の筆記試験と面接だけで本当に優秀かどうかは分からない。キャリア制度の問題は1種試験に受かったということだけで、人事査定も殆どなく、事実上、年功序列で昇進が決まっていくことにあるのではないだろうか。本当に能力ある人を選抜して育成していくこと、人事査定をきっちりと行い、能力と業績に応じて昇進させていくことが必要と思われる。だが、これが実は難しい。評価する上司は、恨まれたくないとか、早く他の部署に移りたいと考え、問題職員にも当たり障りのない評価でお茶を濁したりすることがある。そのため実力のない職員や、部下を威圧的に扱いつぶしてしまう管理職など本当に重要な情報が人事記録に残らず、不適切な昇進や人事異動がなされて組織に禍根を残すことになる。横浜市の場合、勤務2年以上かつ28歳以上で係長試験を受けることができる。そうやって年下の管理職や逆転人事もどんどん起こる。それでも、人事評価表をみると肝心の情報がなく八方美人的な表現で役に立たない文章の羅列であったりする。結局、内を向き、組織内でうまくナアナアでやっていればよいという、役所の長年の風土がそうさせたのでないだろうか。しかし役所の仕事が外からの評価にさらされ、その成果が厳しく問われるようになれば、そんな手抜きの人事はできなくなる。どれだけ質の高い政策執行ができるかが、組織の存亡にかかるからだ。国家公務員のキャリア制度改革は採用だけでなく、その後の育成、評価、キャリアパスをどうするのかの再設計が必要だろう。