

# キャリアシステムの廃止とともに、 行政のあり方そのものの見直しを

みき ゆきこ  
三木 由希子（特定非営利活動法人情報公開クリアリングハウス理事）

## 原則からかい離した行政運営の現場

先ごろ成立した国家公務員制度改革基本法（以下、基本法）は、目的で国家公務員は国民全体の奉仕者であること、職務遂行を国民の立場に立ち、責任を自覚し、誇りを持って行うことを確認し、そのために国家公務員制度改革を総合的に推進するとしている。この目的に異論はなく、国民全体の奉仕者であることも、国民の立場に立った責任を自覚した職務遂行も、国家公務員としての基本的な心得として持っていなければならないものだ。実際、そう教えられてもいるだろう。



このような基本的な考え方は、頭で理解をして反芻し、個人個人が心がけることも大切だが、そうした考え方に基づいた職務遂行の方法や内容、環境に欠けると、頭で理解をしていることと実際の行動が一致しなくなることは、よくあることでもある。

実際、国の行政機関は、長く公開性や透明性、アカウンタビリティの認識に乏しい行政運営を行ってきた。そこで培われた職務遂行の方法や内容、慣行は、もっぱら特定の利害関係者との調整をうまく行うことが中心であって、国民による検証や参加を予定したものではないので、そもそも国民の目を意識する場面はない。

そうした中で培われてきたキャリアシステムは、公務員は国民全体の奉仕者であるべきという原則がありながらも、官僚組織としての合理性が追求されたもので、閉鎖的で硬直的であり、また自己都合的だ。

## 官僚組織に深く根付いた文化・風土を変える手段としての公務員制度改革

官庁縦割りの中でキャリアが横並びで昇進し、ポストの数に応じて慣行的に早期退職をするため天下り先の確保を必要とする人事制度は、もっぱら官庁の内部で評価されることが重要であるので、そこで行われる競争は極めて内向きになる。

不祥事や失態などの問題への対応で組織防衛的に責任回避や情報隠しをしても、キャリアであれば昇進と天下りがある程度保証されるので、国民の立場にたった責任の自覚が生まれにくい環境であり、特権的でもある。結果的に、過去の問題から学び、教訓とする必要性を感じていないのか、行政の不祥事や失態、汚職事件などは同じような問題が繰り返され引き起こされ、責任の所在をあいまいにし、追及を逃れるために情報隠しを行うという対応のまずさも繰り返されている。

問題の根は基本的には個人の資質ではなく、官僚組織に深く根付いた文化や風土が人の行動を規定してしまっていることにあるので、それを変えるための改革は必要だ。公務員制度改革は、その文化や風土を変えるための手段であり、キャリアシステムの廃止と新たな人事制度の構築はその具体的な手法であるが、同時に公務員が国民全体の奉仕者として行動することが求められる業務遂行環境を作り、その環境の中で公務員の育成を行うことも必要ではないかと考えている。

#### キャリアデザインの多様性があることが、キャリアシステム廃止には必要

基本法には、採用試験を総合職試験、一般職試験、専門職試験と分類を変更し、合格した試験の区分で幹部候補養成課程の対象者を決めず、またこの課程対象者の管理職任用は保証されないこと、実績評価主義の導入などが定められているので、現在の慣行的なキャリアシステムは廃止される。

しかし、各採用試験区分で採用された公務員が、どのようなキャリア形成ができるのかという公務員人事のキャリアデザインが多様性のあるものにならないければ、総合職試験で採用された公務員は幹部候補養成課程を目指すことが目的化し、管理職に任用されなければ結局早期退職となる可能性が高い。現在のキャリアシステムにおいても、画一的なキャリアデザインが問題の根の部分にはあると思うので、同じような構造ができてしまうと、キャリアシステムの廃止という手法が、官僚組織の文化や風土を変える方向に作用しない可能性がある。また、政策の企画立案の経験を積んだ公務員が、早期に退職せざるを得ないとしたら、それは人材の損失でもある。管理職、幹部職員への任用だけではないキャリアデザインができる人事と組織運営という環境づくりも必要ではないか。

#### 客観的で体系的な経験の継承を

また、これまで公開性や透明性、アカウントビリティの認識に乏しい行政運営に対し、情報公開法の制定などを通じてそれらの向上を求める取り組みを行ってきたが、その中で非常に気になってきたのは、目の前の現象や問題・課題への対症療法的な政策や対応が多く、問題の本質や根っこまで踏まえた対応はあまりなされず、またなされたとしてもその対応や経験が長く組織内で継承されないことだ。

例えば、同じような行政の不祥事や失態、汚職事件が繰り返されているが、個々の問題対応をしたり検証を行っても、問題の本質にかかわる行政のあり方や運営の改革を行わなければ問題の根は残るし、経験が組織内で継承されていかないと、のど元過ぎれば熱さ忘れるという状況になる。研修等を通じて事例として使われたとしても、本質的な部分での改革が行われていなければ、こういうことをやってはいけないという事例にとどまってしまう。倫理研修を、考え方や理念だけでなく具体的な事例を通じて行うことは重要な意味を持つが、やってはいけないことを教える場となってしまうと、自ら判断する能力が育たないという悪循環に陥りかねない。

どのような政策や対応を、誰がどのように企画立案し、どのように実行されたのかという記録を作って長期にわたり残し、後世の検証にゆだねるといふ、長期的な評価や検証に

ゆだねるという組織文化が日本の行政組織にはないし、記録が残されないので組織としての客観的な経験の継承が断片的になりがちだ。客観的で体系的な経験の継承は、公務員の育成には不可欠だ。公務員人事制度の改革とともに、職務遂行に係るこうした環境づくりも、ぜひ行っていってもらいたいと考えている。