

国家公務員の不祥事の本質

今回の防衛省の件をはじめ、社保庁、厚生労働省等、国家公務員の不祥事はあとを耐えない。数十倍の筆記試験及び数十倍の面接試験を経て「選ばれし者」のみが採用され、世界に類を見ない質の高さを誇る日本の官僚制度が、このような有様になったのはなぜなのだろうか。この問題を考えるにあたり、国家公務員の仕事環境の変化について考えてみたいと思う。

一般的に「仕事・労働」に対する「やる気（モチベーション）」には、2種類ある。内在的（Intrinsic）モチベーションと外在的（Extrinsic）モチベーションである。前者は、趣味に取り組む時のように、自発的に湧き出てくるやる気であり、後者は、何らかの「見返り」を得るために頑張ろうとするやる気である。「見返り」にも2種類あり、給与・賞与や昇進ポストのように結果・形として現れるものと名誉や褒め言葉のように結果・形として現れないものがある。

この考え方を官僚制度にあてはめてみると、従来日本の官僚制度がうまく機能してきた理由は、官僚が古くは明治維新時に欧米に負けない近代国家建設、戦後の荒廃した状態からの復興等、国家の危機的な状況からの立ち直りを先導するという極めて意義の高い仕事に取り組むことに対する「やりがい」が高かった点、つまり、内在的モチベーションが高かった点である。更に、官僚であることは周囲から評価され、憧れとされていたという、「名誉」に裏づけられる外在的モチベーションが高かった点であろう。

一方、現在の官僚制度をみても、日本経済が長く停滞しているものの、戦後直後のような国家存続の危機とは異なり、いわば既存の国家戦略の微修正が主となっている。そのため、入省した官僚の一般的な仕事は、過去の答弁に基づく国会答弁作成、既存法律の微修正、前年度の予算の獲得、国会議員への根回し等が主である。仕事の中身のやりがいという面で従来よりも低下していると言える。また、外在的モチベーションの面においても、従来よりも低下する要因ばかりである。給与・賞与面では、労働時間の長さに関わりなく、割りの合わない低水準であるにもかかわらず、人事院によって毎年の給与・賞与水準の下方修正されている。昇進面では、入省年次による硬直的な昇進が一般的であり、近年年次を2～3年飛ばした「異例人事」が行われてきているものの、民間企業と比べた場合大したものではない。更に、形として現れない「名誉」の面においても、近年のマスコミ等による官僚バッシングにより、周囲からの視線は冷たくなってきている。つまり、冷静に現状の環境を見た場合、あらゆる面においても官僚がやる気に燃えて仕事をする環境は整備されていない。「官僚は、処遇面で恵まれない状況下においても高い倫理観を持って、国家のために尽くすべきだ」と都合のよいことを言っておいて官僚を批判する論調がまかり通っているが、官僚の仕事の性質の変化等を考慮して、適切にモチベーションを高める手当てを施さない限り、不祥事が起こるのは当然であろう。

では、どのような仕組みが必要なのだろうか。私は、渡辺大臣がご講演のなかでおっしゃっていたように、適切は人事評価を構築し、それに基づく「柔軟な昇進」及び「差のついた賞与」を実行すべきだと思う。民間企業では当然行われていることが国家公務員では十分にされていないのが最大の問題であると思う。

さて、そこで問題になるのは、「適切な人事評価体制」の構築である。何を評価の要素とすべきであるかである。官僚は民間企業の営業と異なり、結果を評価するための指標がない。法律の作成本数、根回しに行った議員の数、獲得した予算額等、色々思いつくが、これらを追求しすぎたら単純に各省庁の権益の増強、つまり、縦割りの一層強化を助長することになる。そこで、それらに変わる評価として、人事評価の基本である「360度評価」を実施すべきであると思う。個人の仕事ぶり、生活態度、周囲との接し方等、を上司のみならず、同僚、後輩から人事担当者がヒアリングを実施し、その結果に基づき、「昇進」「賞与」に反映すべきである。その結果を昇進や賞与で反映する際にも、昇進で「〇×人抜き」や賞与の額ではなく、多少反映するだけでいいと思う。要は、日頃の仕事ぶりが周囲からチェックされているという「意識」をもつことで、十分不祥事のもとを予防できると思うのである。早期にこれらの制度を導入し、それが定着することを望む。

(以上)