

国家公務員の本懐

株式会社経営共創基盤 代表取締役CEO

とやま かずひこ
富山 和彦



東京大学法学部卒業、在学中に司法試験合格。BCG入社後、コーポレートディレクション設立に参画し、後に代表取締役社長に就任。産業再生機構設立時に参画し、COOに就任。2007年4月、株式会社経営共創基盤を設立し、代表取締役CEOに就任。スタンフォード大学経営学修士(MBA)。

社会保険庁、厚生労働省、防衛省など国家公務員の不祥事が続いている。次々と判明する個別事案に対し、「担当者名を明らかにせよ」、「退職金を返納させろ」といった情緒的な責任追及論が喧しい。しかし、責任追及だけで思考停止せず、何故こうした問題が数十年にわたり繰り返されるのか、問題の本質は一体なにか、国家公務員個人個人のインセンティブを紐解いていかなければ本当の解決にはならない。人間はインセンティブの奴隷である。従って、いずれのケースにも、彼らのこうした行動を方向付けるインセンティブが働いたに違いない。

例えば、社会保険庁（年金）、厚生労働省（薬害肝炎）のケースは、「年功序列・終身雇用人事」も大きな要因の一つではないか。省庁は次官を頂点に末端の事務官まで幾重にも連なる年次・階層から構成される組織。そして、終身雇用型の組織は当然、非常に閉鎖的な共同体化する。そこでは、長年先輩から引き継がれた法令解釈や事務処理の方針変更は、莫大な調整コストに加えて、

当人には、閉鎖的共同体の中で今後の人生を厄介者として過ごす勇気が必要になる。役人にだって家族もいれば生活もある。辞職覚悟でもなしに行動は起こせない。

また、防衛省（業者との癒着）のケースは、「民高官低の待遇」も一つの要因かもしれない。要は、一流大学を優秀な成績で卒業し、高い使命感を抱いた人材が終身奉職するには、国家公務員キャリアの給与水準は今や低すぎるのではないかという点だ。おまけに天下り規制等から退官後に元をとる仕組みもはや怪しい。学生時代の同級生の多くの年収が自分よりも高いという現実を前に複雑な気持ちを持つ者がいても不思議ではない。そして、こんなに安月給で働いているのだから・・・、ましてや、愛する家族に少しでも経済的にいい思いをさせたい・・・、という切なる気持ちが働いたら、いかに国家公務員であっても聖人君子ではない。忠実義務や倫理観だけを頼りに個人の行動は縛れない。

はすべて官民間の出入り自由（リボルビングドア）を導入したうえで、②国家公務員のキャリア職を全て四〜五年程度の有期雇用、もちろん年功、年次関係なしの能力雇用としてはどうだろうか。

トップレベルの民間人にも、人生一度は国家に奉仕したいという気概を持つ人がいる。また、経済、社会の国際化・複雑化が進展するなかで、民間の第一線の知見を積極的に採り入れることの大切さは産業再生機構の例でも自明だ。任期を四〜五年程度とすれば、純粋に職責のみを全うすべく過去に囚われない中立・公正な判断も可能になるだろう。聖人君子でなくても時限であれば何とかストイックに頑張りきれぬ。まさに「国家公務員の本懐」である。さらに、一流の民間プレーヤーは、今さらゴルフ接待に魅力など感じないだろうし、任期中の評価は民間復帰後のビジネスを大きく左右するから、自ずと自己抑制も働くのではないか。

次号は、(株)五藤光学研究所取締役社長、五藤信隆氏にお願いします。



(敬称略) 小長啓一→野々内隆→根来泰周→石弘光→武藤敏郎→高橋温→増田寛也→西澤潤一→内田盛也→中原恒雄→今井敬→室伏稔→上島重二→西室泰三→依田巽→重延浩→吉村作治→中川武→池内克史→中島秀之→元村有希子→石倉洋子→内永ゆか子→秋池玲子→富山 和彦

※本コーナーは、弊会ホームページでもご覧頂けます。