

霞が関の国家公務員に元気がないと言われる。官庁の中に入って38年余りたつ自分が見ても、そう思う。城山三郎の「官僚たちの夏」に描かれたような、天下国家を背負う気概が感じられなくなっている。

なぜか？ 「政治主導」や国会対応への疲弊に答えを求める向きは多い。そのあたりは、退官した後には思いの丈を述べることにしたい。むしろ、問題は組織の中にもあると見ている。上司が部下を、先輩が後輩を鍛え育てる気風が年々薄れていっているのである。

ひとつの転機は、「部下からの評価」や「360度評価」の導入だった。むろん、天上天下唯我独尊的な「カリギュラ（暴君）」を排除すべきは言をまたない。パワハラは論外だ。しかし、本人の成長を期待しての親身の指導が、その厳しさの余り、「ハラスメント」とレッテルを貼られて糾弾されることになる、指導自体が億劫（おっくう）で



霞が関の気概

山上 信吾

ばからしくなるのが人情。上司が部下と関わりなくなる。

その結果、エリート意識だけは人一倍強く、月曜の朝から色物のシャツと茶靴で国会に赴いたり、退庁する上司に「ご苦労さまでした」などと机から顔を上げることなくつぶやくような、一般常識とTPOを弁（わ）えない人間が輩出されることとなる。

局長時代、私の目から見て優秀な課長たちの「下からの評価」は往々にして芳（よ）しくなかった。実績を向上してほしい課・室では、「仲良しクラブ」ができていて、信じられない高評価を部下から受けていた。

親からも学校からも甘やかされて育った「人材」を鍛えるには、「ほめて伸ばす」ような、心温まる指導が必要なのだろう。指導する側の自己を律する厳しさも求められよう。次世代を育てられない霞が関に未来はない。

随想

（駐豪州日本大使）