

論 説

厚生省におけるキャリア官僚の人事制度

築 島 尚

目次

はじめに

1. 個人経歴の分析

- (1) 同期の人数
- (2) 事務次官の経歴
- (3) 同期入省者の経歴

2. 役職ごとの分析

- (1) 分岐点にまつわる考察
 - ① 本省課長級
 - ② 大臣官房
 - ③ 本省部長・審議官級及び本省局長級の職と課長職との関係
 - ④ 環境庁への分岐点

(2) 昇進類型

3. 昇進の仕組みと職位の意味

- (1) 将来の指標
- (2) 抜きつ抜かれつの競争状態
- (3) 選抜に関する合意と主流の形成
- (4) 成績評価としての職位

おわりに

はじめに

わが国の中央省庁において事務次官、局長といった幹部官僚はいつ、どのように選抜されるのか。この問題についてはすでに拙稿において、一般的な省庁でキャリア官僚のうち事務次官となる可能性のある者は比較的早く、場

合によっては課長職に就く以前から明らかになるとの説を提示し、なかでも厚生省⁽¹⁾については新聞報道を根拠に、ある次官経験者がすでに課長職に就く前後で次官候補といわれるようになり、その者と入省年次が同じである同期の候補者は数カ所の課長職を回るうちに3人ほどに絞り込まれていったことを指摘した⁽²⁾。

こうした厚生省に関する新聞報道は、関係者からの取材に基づいたものであると考えられ、確かに一定の信憑性はある。しかし一方では、取材した関係者の考えがあくまでも認識レベルのものに過ぎず、実態の論証が不十分ではないかとの疑念も残る。また、1人の元事務次官を中心に論じられているため、その経験が他の厚生官僚にも一般化しうるのかといった疑問も生じる。そこで、本稿では、一定期間にわたる厚生省キャリア官僚の個人経歴を収集し、最終役職ごとに昇進類型を立てる試みを通して、幹部官僚の昇進と選抜のあり方を実証的に、かつ、一定の体系化を目指して検討する。この点で本稿は、すでに論じた自説の論拠を補強する意味がある。

ただ、このように同一省庁のキャリア官僚に関して複数の昇進類型を提示する意義は他にも考えられる。そもそもこれまで紹介されてきた官僚の昇進モデルは、一省庁のキャリア官僚をその下位集団に分けてその集団ごとに課長補佐、課長、審議官、局長、事務次官といった役職への到達段階と入省年の関連を示すものが多かった。もちろん、これは、こうしたモデルが、昇進と報奨の関連、モデルの省庁ごとの違い、省庁内の事務官と技官の差異を解明するといったそれぞれの研究目的に則して立てられたためと考えられる⁽³⁾。けれども、こうしたモデルでは、いわゆる「椅子取りゲーム」といった昇進慣行を前提として、到達する役職の段階、すなわち、地位の高さに主

(1) 2001年1月の中央省庁の再編と同時に、合併等により省庁名の変更があったが、本稿では、それ以前の省庁の名称に「旧」の表記はつけないこととする。

(2) 拙稿(2006)、57-59頁。参照、『朝日新聞』1997年3月18日。なお、本稿の『朝日新聞』の記事は、「聞蔵Ⅱビジュアル・フォーライブラリー」の「朝日新聞記事データベース」を用いている。

(3) 稲継(1996)、34-36頁。早川(1997)、186-193頁。藤田(2008)、44-45頁、55-57頁。

たる関心が向けられているために、就任する個々の職位との関連で説明されるべき点がいくつか残っていると思われる⁽⁴⁾。

まず、特定の職位に就くことがその後の地位の到達度や就任する最終役職につながるのか否かである⁽⁵⁾。比較的地位の低い段階で就く職位と最終役職との関連性が高ければ、もしくは、そうした昇進パターンを抽出することができれば、早めに一定の選抜がなされている証左となる。逆に、最終役職への就任に近い段階までパターンが存在せず、地位の低い段階の職位と最終役職との関連性が低ければ、抜擢人事が行われている可能性がある。こうした昇進パターンは、最終役職ごとにその経験者の個人経歴を集めることによって、その存在の有無を確認することができるであろう。

次に、そうした関連性があるとしたら、どの段階でどのような職位に就いていれば、その後どの程度まで、もしくは、どのような役職に昇進できるのか、すなわち、どの役職段階で地位の到達度や最終役職に分岐が起きるのが問題となる。一定の段階で最終役職への明確な分岐が示されれば、その段階もしくはそれ以前に実質的な選抜がなされていることになる。そして、このことは、選に漏れた個々の官僚の士気にも大きく影響すると考えられる。よって、複数の主要な役職を取り上げ、役職ごとに抽出した昇進パターンを比較して、分岐点を探る必要が生じる。

ただ、同一省庁で一定期間に働く官僚について経歴を揃えることは難しい。そもそも官僚は、一般に匿名で職務をこなし、個人経歴が詳細に公開されることはまれである。また、社会的に高いと見なされる地位まで到達すれば、一定の出版物に名前と経歴が載ることもあるが、すべてのキャリア官僚が高位にまで到達しているとは考えられない。特に、重要な役職に就いた者や不

(4) 大蔵省については、神 (1986) が個々の職位との関連性にも一定程度配慮して昇進過程を考察している。

(5) この点についてはすでに拙稿で、厚生省では一定期間に筆頭局長を経由した次官へのある昇進ルートが確立していることを明らかにしたが、局長職に就く前にも、そうした職位との関連性があるのか、また、事務次官より他の高位の役職にも、同様の関連性があるのかは未だ検討していない。拙稿 (2006), 60-64頁。

祥事を起こした者については、新聞・雑誌にその経歴が紹介されることもあるが、それも散発的である。さらに、経歴の手がかりになるばかりでなく、その背景をも描いた回想録や体験記は、一定の地位に到達したり、政治家や他の職業に転出したりした者が官僚を退職して後にたまたま著すことが多く、同一省庁の同時代を官僚として過ごした複数の者が書くことは少ない。

けれども、最後の点について幸いにして厚生省では、上記拙稿で取り上げた2人の事務次官経験者が、互いに近い時期に入省し、それぞれ回想録を出版している。この2人を取り上げると、官僚として過ごした時期の省内事情が多少なりともわかりやすいと思われる。こうした便宜上の理由から、まずこの2人とそれぞれの同期の経歴を集め、主要な役職ごとの比較も、2人の入省年次を中心に、合併する前の厚生省に限って行ってみる。もちろん、最新事情を視野に入れた厚生労働省の分析も関心を引くところであろうが、10年ほど前に誕生した厚生労働省について官僚の退職後の扱いを含めて考えるにはまだ時期尚早の感がある。また、厚生省の人事慣行が厚生労働省に引き継がれているかは別途検討を有する問題である。

論述の順序としては、まず、本稿で対象とする厚生省キャリア官僚の範囲と、同省における、入省年次による人事管理の基本的なあり方とを確認しておくのが便利であろう。次に、2人の事務次官を含め前後併せて10人の次官の経歴を参照しながら、役職段階ごとに経験した職位を整理する。また、2人の次官の同期入省者の経歴を比較しながら、それを手がかりに、その他の最終役職についても同様に役職段階ごとにまとめてみる。さらに、その後の異動の分岐点と見られる役職段階における個々の職位の特色を抽出し、最終役職ごとに昇進類型を立てることを試みる。そして最後に、厚生省における昇進の仕組みや、個々の官僚にとっての職位の意味といった人事制度の一端を考察したい。

1. 個人経歴の分析

(1) 同期の人数

国家公務員採用 I 種試験の試験区分が文科系 3 区分であるキャリア事務官については、これまで、同期入省者が20人程度の大蔵省や通商産業省を中心に昇進モデルが提示されてきた⁽⁶⁾。それでは、同期入省者が毎年それよりも少ない厚生省でも、同様の人事管理が行われていたのであろうか。

＜表 1-1＞は、厚生省で最後の事務次官となった1965年入省の羽毛田信吾⁽⁷⁾から、9代遡って1953年入省の吉村仁まで計10人の次官を輩出した13年間について、入省年ごとに厚生省のキャリア事務官の同期の人数と、そのうち最終役職として厚生省の事務次官・局長（外局の長官を含む）、環境庁の事務次官・局長、他省庁の局長にまで昇進した者の人数をそれぞれ集計したものである。

この入省年次13年間に合計で90人のキャリア事務官を採用しているが、1

＜表 1-1＞厚生省における同期の人数と事務次官・局長の経験者数

入省年	同期人数	厚生省			環境庁			他省庁局長	合計
		事務次官	局長	小計	事務次官	局長	小計		
1953	11	1	3	4	1	0	1	0	5
1954	8	1	1	2	0	0	0	0	2
1955	4	1	1	2	1	0	1	0	3
1956	9	0	3	3	1	0	1	0	4
1957	5	1	1	2	0	1	1	0	3
1958	4	0	3	3	0	0	0	0	3
1959	7	1	1	2	0	1	1	0	3
1960	8	1	3	4	1	0	1	0	5
1961	4	0	0	0	0	0	0	0	0
1962	4	1	1	2	1	0	1	0	3
1963	8	1	1	2	0	1	1	0	3
1964	7	0	2	2	1	0	1	1	4
1965	11	2	1	3	1	1	2	0	5
合計	90	10	21	31	7	4	11	1	43

出典：秦（編）（2001）、637-638頁より作成。

(6) キャリア事務官の定義については、拙稿（2006）、42頁、拙稿（2010）、186頁を、昇進モデルについては、早川（1997）、186-190頁をそれぞれ参照されたい。

(7) 本稿では、人名を敬称略で表記する。

入省年次当たりの同期人数の平均は約7人（6.92人）となる。最多は1953年入省と1965年入省のそれぞれ11人であり、最少は1955年入省，1958年入省，1961年入省，1962年入省のそれぞれ4人である。このように人数に大きな差が出る理由は明らかでないが，例えば，他省庁と新卒者を取り合うなかで，一定の採用基準に適う者が多い年と少ない年があることが想像される。

また，前年やそれ以前の年に採用した人数や辞職した人数を考慮して，多く採る年とさほど採らない年があるのかもしれない。数年の幅をとると，採用人数の平均は多少平準化される。試しに1953年入省から毎年3年ごとに同期の人数を合計してみると，最多は1963年からの3年間で26人，年平均8.6人となり，最少は1957年，1960年，1961年からの3年間でそれぞれ16人となり，年平均5.3人を採用していることになる。

厚生事務次官は，入省年次13年間で10人しか出ていないことからわかるように，輩出されない年次も珍しくない。1956年入省，1958年入省，1961年入省，1964年入省の4年次からは次官が出ていない。逆に，1965年入省では，同期から2人の次官が出ているが，これはまれな例外であろう。すでに拙稿で述べたように，官僚の間では「事務次官は同期入省者から原則1人しか出さない」のがルールとして認識されており，遡って1948年以降の厚生省について見ても，例外はこの入省年次のみである⁽⁸⁾。

厚生省の局長についていえば，その後事務次官となる者の他に21人が，外局の長官を含む局長にまで昇進している。この入省年次13年間では，2年に約3人の割合（1年当たり1.62人）で同省局長を最終役職とする者が出ていることになる。

また，厚生省のキャリア事務官は，環境庁の事務次官や局長になることもある。入省年次13年間に最終役職として，7人（1年当たり0.54）が事務次官に，4人（1年当たり0.31人）が局長にそれぞれ就いている。なお，1964年入省の「他省庁局長」の1人とは，総務庁恩給局長に就いた石倉寛治であ

(8) 拙稿（2006），43頁，71頁，注(25)，西村（2002），166頁。

る。

合計すれば、最終的に局長以上となって退任した者は43人となる。厚生省に入省したキャリア官僚の約2人に1人(0.48人)は局長以上に昇進していることになる。

ただし、そのばらつきは大きい。1961年入省のように、4人中1人も事務次官または局長となる者が出ない年次もある。逆に、1955年入省、1958年入省、1962年入省はいずれの年次も、同期が4人であるにもかかわらず、3人の事務次官または局長を輩出している。

事務次官・局長といった主要な職位は、「人事の季節」に一斉異動がなされることが多いので、在任期間は通常1年単位と考えられる。ただ、入省年次による同期の人事管理がなされるといっても、一定の職位の総入れ替えが同期ごとに毎年行われているのではない。すでに見たように、年次によって採用人数に大きくばらつきがあり、かつ、年次ごとに幹部官僚となる者の割合も大きく異なる。こうしたことから判断すれば、厚生省においては、同期入省者の前後の年次と併せて人事管理が行われていると思われる。

(2) 事務次官の経歴

＜表1-1＞でカウントされた吉村から羽毛田まで計10人の厚生事務次官の個人経歴は＜表1-2＞⁽⁹⁾のようになる。ただ、一見してわかるように、同表は、取り上げた人物が経験したすべての職位を収集したものではない。入省から本省課長補佐級にかけての職位については特に記載が少なくなっている。これは、回想録を書いた古川貞二郎、岡光序治を除いて主に『人事興信録』各版から表を作成したためである。『人事興信録』は、掲載スペースの

(9) 以下の厚生省キャリア官僚の経歴については、『人事興信録』各版をもとに、「聞蔵Ⅱビジュアル・フォーライブラリー」の「朝日新聞記事データベース」を用いて個人名で検索した結果で補い、さらに必要に応じて、主要な職位の就任年、退任年及び学歴を秦(編)(2001), 474-475頁, 550-554頁, 636-638頁で補足した。また、古川貞二郎と岡光序治の経歴については、回想録から作成した、拙稿(2006), 46-47頁の＜表2＞, ＜表3＞を主に参照した。さらに、岡光の本省課長級、官房課長の就任年月と一部職位については、本項脱稿間近に見つけた厚生省五十年史編集委員会(編)(1988b), 61-90頁の記述を優先した。なお、職位の名称については、本省課長級以下の段階では、必要に応じて修正を施しながらも出典の記載を尊重し、官房課長以上はできる限り統一した。

8

『人事興信録』各版を中心に作成。詳細は本稿、注(9)を参照。太枠で囲った職位は厚生省以外の役職であり、さらに網掛けがあるのは内閣官房の役職である。

＜表1－2＞厚生事務次官の経歴（その2）

名前	古川 真二郎	多田 宏	岡光 序治	山口 剛彦	羽毛田 信吾
生年月日	1934年9月	1939年4月	1939年2月	1941年12月	1942年4月
出身校	生まれ 九大法学部	生まれ 東大法学部	生まれ 東大法学部	生まれ 東大法学部	生まれ 京大法学部
入省	入省 九大法学部	入省 東大法学部	入省 東大法学部	入省 東大法学部	入省 京大法学部
	1960年 年金局国民年金課	1962年 入省	1963年 社会局保護課	1965年 入省	1965年 入省
	1960年 年金局福祉年金課		1963年 社会局保護課		
	1962年 年金局年金課		1965年 保険局国民健康保険課		
	1965年1月 児童家庭局企画課法令係長		1967年 保険局企画課		
			1969年 保険局総務課		
本省課長補佐級					
	1966年8月 警察庁保安局保安課長補佐		1970年 大臣官房総務課長補佐		
	1966年8月 北海道警察本部防犯少年課長		1971年 防衛省衛生部厚生部課長		
	1968年2月 公署部公署課長補佐				
	1968年2月 公署部公署課長補佐		防衛省衛生部厚生部課長		
	1970年8月 内閣公署対策本部課長補佐		防衛省衛生部厚生部課長		
	1971年7月 環境庁企画調整局公害保健課長補佐		防衛省衛生部厚生部課長		
			1975年4月 社会保険庁総務課		
			1975年 大臣官房広報室長		
			1976年 大臣官房会計課長補佐		
本省課長級			1977年8月 社会保険庁総務課長	1979年 社会局生活課長	1980年 内閣官房内閣参事官
	1974年8月 内閣官房内閣参事官	内閣官房内閣参事官	1977年8月 社会保険庁総務課長	1979年 社会局生活課長	1980年 内閣官房内閣参事官
	1977年8月 社会保険庁業務課長	社会保険庁業務課長	1979年1月 社会局施設課長	1981年 年金局年金課長	1983年 保険局管理課長
	1978年8月 保険局管理課長	保険局企画課長	1981年3月 薬務局経済課長	1983年 年金局年金課長	1983年 保険局管理課長
	1979年 保険局国民健康保険課長	健康政策局総務課長	1983年8月 環境衛生局企画課長	1985年 老人保健部計画課長	1985年 老人保健部計画課長
	1980年5月 老人保健制度対策本部事務局局長兼務		1984年7月 生活衛生局企画課長	1986年 薬務局企画課長	1986年 保健医療局企画課長
			1984年8月 保険局企画課長		1987年 保険局企画課長
官房課長					
	1984年8月 大臣官房総務課長	大臣官房会計課長	1987年9月 大臣官房総務課長	1988年 大臣官房会計課長	
本省部長・審議官級					
	1985年9月 大臣官房審議官	保健医療局老人保健部長	1988年6月 大臣官房審議官	1988年 大臣官房審議官	1988年 大臣官房審議官
	1986年5月 内閣官房首席内閣参事官	1988年7月 大臣官房老人保健福祉部長	1991年5月 大臣官房老人保健福祉部長	1990年 大臣官房審議官	1990年 内閣官房内閣参事官兼事務官
		1989年6月 大臣官房総務課長			1992年1月 内閣官房内閣参事官兼事務官
本省局長級					
	1989年5月 児童家庭局長	1992年1月 保健局長	1992年7月 薬務局長	1992年7月 年金局長	1995年7月 老人保健福祉局長
	1990年5月 大臣官房長	1992年7月 大臣官房長	1993年6月 大臣官房長	1994年9月 大臣官房長	1998年7月 保険局長
	1992年7月 保険局長	1993年6月 保険局長	1994年9月 保険局長	1996年7月 保険局長	
事務次官					
	1993年6月 事務次官	1994年9月 事務次官	1996年7月 事務次官	1996年11月 事務次官	1998年8月 事務次官
	1994年9月 退任、顧問	1996年7月 退任	1996年11月 退任	1999年8月 退任	2001年1月 退任
その他					
	1995年2月 内閣官房副長官				2001年4月 宮内庁次長
	2003年9月 退任				2005年4月 宮内庁長官

制約で主要でない役職の記載が欠けていると思われる。また、仮に本人の申請に基づいて掲載しているとする、本人が主要な役職と思うもののみを申し出て、公にする必要がないと考える職位を意図的に削っていることも考えられる。このように不完全な部分もあるが、歴代次官10人の経歴の特徴を履歴の流れに沿って整理してみる。

第一に、出身校について見ると、旧帝大出身者で占められ、特に10人中8人が東大法学部の出身者である。九大法学部卒の古川は、回想録で自らのことを「東大卒でない初めての厚生次官」⁽¹⁰⁾といているが、これが正しいとすれば、1948年以降就任した歴代33人の厚生事務次官のうち東大卒でないのは古川と、最後の次官で京大法学部を出た羽毛田の2人だけとなる。

第二に、入省年についていえば、前節ですでに述べた通り、1956年入省、1958年入省、1961年入省、1964年入省からは、事務次官が出ていない。また逆に、1965年入省は、山口剛彦と羽毛田という同期2人が次官となっている。

第三に、厚生省入省後、本省課長補佐となる前後に本省以外の役職、特に道県等の課長職を経験することは特別なことではない。吉村と吉原健二は三重県に、幸田正孝は北海道に、古川は北海道警察本部に、岡光は栃木県にそれぞれ出向している。他の次官経験者については記載がなかったが、10人中半数の出向が確認できたことからすれば、少なくとも、入省後10年以内で課長として道県等に出向することは、昇進の妨げにはならない、もしくは、事務次官となる可能性がある者の通常の昇進ルートであると思われる。大蔵省・財務省で、若いうちに「帝王学」を学ぶためとして税務署長職が昇進ルートに組み入れられているように⁽¹¹⁾、厚生省においても幹部養成のために管理職を務める訓練をしているのかもしれない。

第四に、事務次官となる者は、入省後15年程度経って本省課長級となつてからは、地方支分部局、他省庁、地方自治体の職には就かず、原則本省を離れることなく本省の課長職にのみ就き続ける。ただし、本省課長級の職に就

(10) 古川 (2005), 184頁。

(11) 神 (1986), 98-100頁。

く初期の段階で内閣官房内閣参事官になることはある。10人の次官経験者で初めてこの職に就いたのは古川であり、その後に多田宏、羽毛田の2人が就いている。この人事は、内閣官房副長官（事務）や宮内庁長官といった他省庁と分け合う職に将来就く候補者を事前に送り込むためであった可能性がある。というのも、後に内閣官房副長官となる古川は、内閣参事官として官邸に入った際の首席内閣参事官兼総理府総務課長が、厚生省の先輩で、後に官房副長官と宮内庁長官を務める藤森昭一であった旨回想している⁽¹²⁾。また、羽毛田も、＜表1-2＞に見られるように、次官を退任した後、宮内庁次長、宮内庁長官となる。一方、本省を離れないという点で、吉原が環境庁大気保全局企画課長を経験しているのは異例である。後に見るように吉原は、10人のうち大臣官房長を経験せずに次官となった3人のうちの1人であり、また、保険局長を経ずに次官となった唯一の人物である。

事務次官が経験する本省課長級（他省庁の役職を含む）の職位の数に着目すれば、官房課長になる前に、少ない者でも4つ（幸田、坂本龍彦、多田、山口）、多い者では7つ（古川）、10人の平均では5.2個に上る。また、次官経験者が課長として異動する局（部を含む）の数については、幸田、坂本、山口のように少ない者でも3局、吉村、吉原（大臣官房付を含む）、黒木武弘、多田は4局、羽毛田、それに兼務を含めて古川は5局、改組を含めて岡光は6局を経験している。経験する局の数と課長職の数とを併せて考えれば、1人が、局内で異動したり、一度課長として務めた局に戻ったりすることも珍しくないといえる。

第五に、事務次官となった10人のうち8人が、厚生省大臣官房で総務課長もしくは会計課長を経験している。いずれの官房課長も経験しなかったのは、官房課長以外の課長職でも例外だった吉原と、官房課長を同省のみならず何処でも経験していない羽毛田のみである。

第六に、本省部長・審議官級になってからは、大臣官房審議官が主な役職

(12) 古川（2005），116頁。

となる。この役職につかなかったのは、坂本、多田の2人であるが、厚生省で官房課長にならなかった吉原と羽毛田はともにこの大臣官房審議官になっている。従って、次官経験者は、大臣官房で課長もしくは審議官のいずれかを必ず経験していることになる。また、社会保険庁の職位に吉村、坂本が就いているが、その他では、後の厚生労働省において事務次官となる厚生省出身者の昇進ルートに組み入れられて行く老人保健福祉局長（老健局長）と関連した老人保健分野の部長職に吉原、黒木、多田、岡光が共通して就いているのが目立つ。他方、内閣官房で内閣参事官の経験のある古川、多田、羽毛田の3人は、厚生省の局長を経験する前に揃って首席内閣参事官となっている。

第七に、本省局長級の職については、大臣官房長、保険局長を経て事務次官となった者が7人いる。初めての局長職が児童家庭局長であることが古川以前に古川を含め4人と多いが、それ以降は多田が援護局長、岡光が薬務局長、山口が年金局長、羽毛田が老健局長とさまざまである。1つの局長職には、通常1年ないし2年程度留まるものと思われる。例外は、在職期間が短いという意味で多田が援護局長を6ヶ月で終え、さらに山口が保険局長を4ヶ月で終えている。また、在職期間が長期に及んだのは、羽毛田が老健局長を3年間務めたことである。すでに述べたように、10人のうち、事務次官の前職が保険局長でないのは、吉原1人だけである。

第八に、事務次官は、10人中5人が2年程度務めている。在任期間が大きく2年に及ばなかったのは、11ヶ月の黒木、1年3ヶ月の古川、4ヶ月の岡光、1年5ヶ月の羽毛田の4人である。逆に長く務めたのは、岡光の後を継ぎ、2年9ヶ月留まった山口である。黒木と古川の在任期間がほぼ1年ずつであったのは、古川が内閣官房副長官として転出することを含みに事務次官になったための調整とも考えられる。また、岡光の在任期間短縮と山口の長期化は、岡光が不祥事で辞任したため、山口の就任時期が前倒しされたためであると思われる。次官の半数が2年程度務めて退任していることは、すでに前節末で指摘したように、同期入省者の前後の年次と併せて人事管理が行われていることの証左となろう。

(3) 同期入省者の経歴

前節で見た事務次官の経歴をその同期入省者のものと比較してみる。ただし、10人の次官経験者の同期の数は、＜表1-1＞から計算できるように、本人を含めて66人に上り、全員を調べることは量的に難しい。そこで便宜上、本稿「はじめに」で述べたように、回想録が存在し、当時の事情を多少なりとも知り得る古川と岡光について、それぞれ本人を含めて8人の同期、合計16人を取り上げる。前節の＜表1-2＞と同様に経歴を主に『人事興信録』各版から拾い、次官経験者2人とそれぞれ対照させたのが＜表1-3＞、＜表1-4＞である。なお、この2つの表に関しても、前節冒頭で次官の経歴について述べたように、記載が不完全である点は変わらない。特に、本省課長補佐級以前の経歴は、環境事務次官となった渡辺修、衆議院議員となった熊代昭彦についてその片鱗が明らかになっているだけである。また、到達した地位によっては、『人事興信録』の記載が一層少ない、もしくは、一切ない者もある。こうした制約の下、前節との対比で履歴の流れに沿って順次検討する。

第一に、出身校に関して古川の同期についていえば、すでに言及したように古川本人が九大法学部出身の他は、社会保険庁長官となった末次彬が京大法学部を、環境事務次官となった渡辺が東大教養学部を、その他5人が東大法学部をそれぞれ出ている。この1960年入省では、東大法学部出身者よりもその他の出身者の方が高い地位にたどり着いたことになる。また、岡光の同期である1963年入省者は、経歴が明らかにならなかった横川忠敏を除き、岡光を含め7人が東大法学部出身である。より詳細な検討が必要であるが、前節第一の指摘で言及したように厚生省において長年東大卒の事務次官が多いのは、少なくとも古川と岡光の時代では、東大卒を多く採用してきた結果であって、入省後に出身校による昇進格差はない可能性が高い。

第二の入省年については、本節では、古川と岡光の同期を取り上げているので当然のことながら、1960年と1963年、両年の入省者を対象としている。

第三に、本省課長補佐級までの経歴については、主に使用した『人事興信

＜表1－3＞同期の経歴：1960年入省者（その1）

名前	古川 貞二郎	川崎 幸雄	岸本 正裕	佐々木 喜之
生年月日	1934年9月	生まれ	1934年12月	1938年3月
出身校	九大法学部	東大法学部	東大法学部	東大法学部
入省	1960年1月	入省	1960年	1960年
	年金局国民年金課			
	年金局福祉年金課			
	年金局年金課			
	1965年1月			
	児童家庭局企画課法令係長			
本省課長補佐級	1966年3月			
	警察庁保安局保安課長補佐			
	1966年8月			
	北海道警察本部防犯少年課長			
	1968年3月			
	公営部公営課長補佐			
	保険局国民健康保険課長補佐			
	1970年8月			
	内閣公書対策本部課長補佐			
	1971年7月			
	環境庁企画調整局公害保健課長補佐			
	環境庁企画調整局損害賠償補償制度準備室総括補佐			
本省課長級	1974年8月			
	内閣官房内閣参事官	1977年	1975年	1974年
	1977年8月	社会保険庁業務課長	児童家庭局母子福祉課長	内閣法制局参事官
	1978年6月	医務局管理課長	保険局保健課長	年金局年金課長
	1979年	保険局国民健康保険課長	総理府大臣官房老人対策室長	1979年7月
	1980年5月	老人保健制度対策本部事務局局長兼務	1981年	1981年8月
	1982年8月	保険局企画課長	1982年	1982年8月
	1984年8月	大臣官房総務課長	1983年	環境庁自然保護局企画調整課長
官房課長	1984年8月	大臣官房総務課長	1984年	
本省部長・審議官級	1985年8月	大臣官房審議官	1986年6月	環境庁長官官房秘書課長
	1986年6月	内閣官房首席内閣参事官	1986年6月	1986年9月
		1988年7月	社会保険庁長官官房審議官	大臣官房審議官
		1988年10月	社会保険庁次長兼総務部長	社会保険庁年金保険部長
本省局長級	1989年6月	児童家庭局長	1990年6月	1988年6月
	1990年6月	大臣官房長	1991年7月	退任
	1992年7月	保険局長	退任	
事務次官	1993年6月	事務次官		
	1994年9月	退任、顧問		
その他	1995年2月	内閣官房副長官		
	2003年9月	退任		
			1988年7月	年金福祉事業団理事

出典：『人事興信録』各版を中心に作成。詳細は本稿、注(9)を参照。太枠で囲った職位は厚生省以外の役職であり、さらに網掛けがあるのは内閣官房の役職である。

<表1-4>同期の経歴：1963年入省者（その1）

名前	岡光 序治	市川 喬	伊藤 卓雄	菊池 貞夫
生年月日	1935年2月	1941年1月	生まれ	生まれ
出身校	東大法学部	東大法学部	東大法学部	東大法学部
入省	入省	入省	入省	入省
	社会局保護課			
	保険局国民健康保険課			
	保険局企画課			
	医務局総務課			
本省課長補佐級	大臣官房総務課長補佐			
	栃木県衛生民生部児童家庭課長			
	栃木県衛生民生部社会課長			
	栃木県企画部開発計画課長			
	栃木県総務部財政課長			
	社会保険庁総務課			
	大臣官房広報室長			
	大臣官房会計課長補佐			
本省課長級	社会保険庁船員保険課長	内閣法制局第四部参事官		
	1977年8月	生活衛生局企画課長		
	1979年1月	児童家庭局企画課長		
	1981年8月	厚生省経済課長		
	1983年8月	環境衛生局企画課長		
	1984年7月	生活衛生局企画課長		
	1984年8月	保険局企画課長		
官房課長	大臣官房総務課長		環境庁長官官房秘書課長	
本省部長・審議官級	大臣官房審議官	1989年6月	大臣官房審議官	厚生年金連合会上席調査役
	大臣官房老人保健福祉部長	1991年3月	大臣官房審議官	1989年6月
				1990年6月
本省局長級	薬務局長		環境庁自然保護局長	
	1992年7月		1990年12月	
	1993年6月		1992年7月	
	1994年9月			
事務次官	事務次官			
	1996年7月			
	1996年11月			
その他				
		1991年	1992年11月	
		1995年		
		国民年金基金連合会常務理事	公害健康被害補償不服審査委員	
		衆議院事務局厚生委員会調査室長		
		衆議院事務局厚生委員会専門員		

出典『人事興信録』各版を中心に作成。詳細は本稿、注(9)を参照。太枠で囲った職位は厚生省以外の役職である。

録』では明らかにならなかった者がほとんどである。厚生省局長になった者でも、この部分の記載はほとんどない。すでに言及したように僅かに、1960年入省で環境事務次官となった渡辺に大蔵省と外務省への出向経験が記されている。また、1963年入省の熊代の記載は、政治家として自らのホームページに公開している経歴で補足したものである。

第四に、本省課長級の段階では、厚生事務次官となる者とそうでない者との間に大きな違いがある。先に述べたように、古川、岡光の兩次官経験者は、古川が内閣官房内閣参事官を本省課長級の初めての職位として経験したことを例外として、本省課長になってからは一度も出向していない。これに対して、古川の同期である1960年入省の川崎幸雄は総理府大臣官房に、岸本正裕は沖縄開発庁振興局に、佐々木喜之は内閣法制局と環境庁自然保護局に、田中富也は経済企画庁総合計画局、年金福祉事業団、環境庁公害研究所に、渡辺は行政管理庁行政管理局にそれぞれ出向している。ただ、末次は、内閣官房内閣参事官室審議官（内閣審議官）兼総理府大臣官房参事官を経験し、解釈の余地が残る。厳密に言えば、兼務としては総理府大臣官房に出向しているものの、内閣官房以外に他省庁には出向していないとも扱えよう。他方、岡光の同期である1963年入省の市川喬は内閣法制局と社会保障制度審議会事務局に、熊代は総務庁にそれぞれ出向している。

経験する本省課長職自体にも、厚生事務次官となる者とそうでない者との差が見られる。＜表1－2＞に見られるように、古川、岡光を含めて次官となる者は、児童家庭局もしくは援護局の課長職には就いていないが、本省局長となる者も含めて次官とならない者は、いずれかの局の課長職に就く者が多い。1960年入省で薬務局長になる川崎が児童家庭局母子福祉課長を、援護局長になる岸本が援護局庶務課長を、内閣官房以外に他省庁への出向なく社会保険庁長官になる末次でさえも児童家庭局企画課長を経験している。1963年入省でも、市川と楠本欣史が児童家庭局企画課長を、援護局長になる熊代も援護局庶務課長をそれぞれ経験している。本省課長級の記載がある者のなかで両局の課長職に就いていることを確認できないのは、1960年入省で、そ

れぞれ2回以上出向を経験している佐々木と田中、それに環境事務次官となる渡辺である。

10年間ほどの本省課長級の段階で経験する職位の数に着目すれば、記載の少ない者やほとんどない者がいるが、特に本省課長級の初期の記載がないと考えられる者もある(1960年入省の川崎, 1963年入省の熊代)。これは、すでに言及したように、到達した地位の高さによって『人事興信録』の掲載スペースが変わる傾向や、本人が主要でないと考える経歴を載せないことによって生じている可能性がある。厚生事務次官との対比で考えれば、この段階でおそらく出向先の役職も含めて合計4つ程度の職位は経験しているのではないかとと思われる。

第五に、厚生省、環境庁を問わず、本省局長級以上に昇進する者は、厚生省大臣官房で官房課長もしくは審議官となっている。古川、岡光についてはすでに前節で見たが、1960年入省で薬務局長となる川崎は審議官に、援護局長となる岸本は政策課長に、3つの本省局長を経て社会保険庁長官になる末次は政策課長、会計課長、審議官、総務審議官に、環境庁で長官官房長等局長級の職位を経て事務次官になる渡辺は厚生省大臣官房人事課長にそれぞれなっている。また、1963年入省でも、環境庁自然保護局長となる伊藤卓雄が審議官に、援護局長になる熊代は人事課長、審議官、総務審議官にそれぞれなっている。しかし、厚生省の大臣官房を課長以上で経験しながら局長とならなかった者も1960年入省に2名いる。佐々木は、大臣官房審議官を経験した後、1988年6月7日に社会保険庁年金部長を最後に退任し、佐藤良正も同日に大臣官房審議官を辞職している。

第六に、内局の局長で退任する者は、何かしらの局長職1つに就いてすぐに退任している。これは、1960年入省で薬務局長となる川崎、援護局長となる岸本、1963年入省で環境庁自然保護局長になる伊藤、援護局長となる熊代のいずれにも当てはまる。逆に、2つ以上の局長職に就いた者はその後で、事務次官もしくは省内ナンバー・ツールの役職といわれる社会保険庁長官となっている。古川、岡光といった厚生事務次官経験者が複数の局長職を経て

いるのは前節ですで見たと。また、1960年入省の渡辺は、環境庁に出向してから長官官房長を含む3つの局長職を重ね、環境事務次官に昇進している。さらに、末次も厚生省の3つの局長職を経験してから社会保険庁長官となっている。

2. 役職ごとの分析

(1) 分岐点にまつわる考察

以上の個人経歴の分析を手がかりに、最終役職に至るまでの経歴で分岐が生じる役職段階に着目していくつかの特徴を抽出してみる。

① 本省課長級

入省後15年程度から始まる本省課長級の段階で早くも、将来到達する地位と経験する職位の関連性を見て取れる。厚生事務次官となる者は、内閣官房に出向する他は、本省の課長職をほぼ連続して務めるのに対して、古川と岡光の同期では、厚生次官となる両者以外は、内局の局長で退任する者や環境庁で事務次官や局長になる者も含めて、この段階で他省庁に出向している。

厚生事務次官となった者でこの傾向の唯一の例外は、すでに触れたように、1955年入省の吉原である。吉原は、本省局長級の段階でも、その他の次官に一般的な、大臣官房長から保険局長を経て次官になるルートから大きく外れている。吉原の人事が何かしら突発的な出来事に対応したものである可能性もあるが、次官を通常通り2年間務め、その後厚生年金基金連合会理事長という特殊法人のトップになっていることからすれば、吉原本人が特に例外的な扱いで次官に就任したようには思われない。理由の詳細は不明であるが、例えば、すでに拙稿で指摘したように、筆頭局を替えていくことに伴う人事であるとも考えられる⁽¹³⁾。

ところで、前章で見たように、古川と岡光の同期のうち両者以外では、1960年入省で社会保険庁長官となった末次のみが本省課長級の段階で、兼務はあ

(13) 拙稿（2006）、61-63頁。

るものの内閣官房以外には出向していなかった。このように、社会保険庁長官となる者が事務次官の経歴と近似して厚生省の課長職のみを回るのは、一般的な傾向といえるのであろうか。古川と岡光の同期のなかで社会保険庁長官となったのは末次 1 人しかいないので、その他の事例を見るために、＜表 1-1＞の1953年から1965年までの入省者のうち、社会保険庁長官となった者を取り上げてみる。最終役職が事務次官となった吉原を除き、前章第 2 節、第 3 節と同様の方法で経歴を調べると、＜表 2-1＞のようになる。なお、末次の経歴は他の経歴と比較するために再掲している。

＜表 2-1＞では、本省課長級の段階で、1954年入省の正木馨について保険局企画課長という 1 つの職位しか明らかでなく、1958年入省の北郷勲夫は入省18年目から 3 つの職位が記されているに過ぎない。このように限定的ではあるが、前章第 2 節で第四に指摘した、厚生事務次官となる者がこの段階では内閣官房に出向する他は原則本省の課長職にのみ就き続けるとの傾向は、社会保険庁長官にもほぼ当てはまるといえよう。例外は、持永和見が初期に経済企画庁総合計画局に出向していることぐらいである。

しかしながら、この段階で、厚生事務次官となる者と社会保険庁長官となる者との間では、就任する職位にいささか異なる点がある。

そもそも厚生事務次官となる者は、本省課長級の段階で原則主要な局で本省課長職を経験している。すなわち、かつての筆頭局で1982年に次官となる者が前々職として局長職に就いた社会局、1963年に初代長官が次官に就任して以降筆頭局となり、1988年に次官となる吉原も前職として長官職に就いている社会保険庁、1959年以降に就任した次官が前々職として局長職に就くことが多く、1984年以降はほぼ筆頭局なった保険局、4 人の次官となる者が前々職として局長職に就いた薬務局、2 人の次官となる者が前々職として局長職に就いた年金局、厚生労働省で筆頭局となる老人保健福祉関係の部局、以上こうした部局の課長職を厚生次官となる者は経験しているのである⁽¹⁴⁾。次官経験者が課長職を務めたその他の局は、医系技官が局長を務める健康政策局、生活衛生局、保健医療局⁽¹⁵⁾、さらに健康政策局の前身である医務局、生

一六二

一六二

出典：『人事興信録』各版を中心に作成。詳細は本稿、注(9)を参照。太枠で囲った職位は厚生省以外の役職であり、さらに網掛けがあるのは内閣官房の役職である。

＜表 2-1＞社会保険庁長官の経歴（その2）

名前	北郷 勲夫	末次 彬	横尾 和子
生年月日	1935年1月	生まれ	1941年4月
出身校	生まれ 東大法学部	京大法学部	国際基督教大学教養学部
入省	1958年 入省	1960年 入省	1964年 入省
本省課長補佐級			
本省課長級			
1976年	医務局管理課長	1975年	社会局生活課長
1978年	社会保険庁医療保険部健康保険課長	1977年	社会局老人福祉課長
1979年	児童家庭局企画課長	1978年6月	内閣官房内閣参事官兼審議官兼総理府大臣官房参事官
		1980年	社会保険庁年金保険部計画課長
		1981年	児童家庭局企画課長
		1982年	社会局庶務課長
官房課長			
1981年	社会保険庁長官官房経理課長	1984年	大臣官房政策課長
1982年	大臣官房総務課長	1985年	大臣官房会計課長
1983年	大臣官房審議官	1986年6月	大臣官房審議官
1985年4月	大臣官房総務審議官	1988年6月	大臣官房総務審議官
本省局長級			
1986年6月	大臣官房長	1989年6月	援護局長
1988年6月	薬務局長	1990年6月	年金局長
1990年6月	社会保険庁長官	1991年3月	社会局長
1992年7月	退任	1992年7月	社会保険庁長官
		1994年9月	退任
事務次官			
その他			
			1998年11月
			2001年12月
			アイルランド大使
			最高裁判事

活衛生局の前身である環境衛生局⁽¹⁶⁾しかない。

確かに、こうした、原則主要な局で課長職を務めるという傾向は、社会保険庁長官にも同様にある。＜表2－1＞に見られるように、社会保険庁長官となる者は、社会保険庁、年金局、保険局、薬務局、社会局といった局の課長職に就き、事務次官となる者が就く職位と同様の職位を務めることもある。持永の務めた社会保険庁年金保険部業務課長（黒木・社会保険庁保険部業務課長、古川・社会保険庁業務課長）、持永と横尾和子の務めた年金局企画課長（吉原）、正木、小林功典の務めた保険局企画課長（坂本、古川、多田、岡光、羽毛田）、下村健の務めた保険局国民健康保険課長（吉村、黒木、古川）、保険局保険課長（坂本）、薬務局企画課長（黒木、山口）、小林の務めた医務局指導課長（幸田、吉原）、北郷が務めた医務局管理課長（古川、羽毛田）、社会保険庁医療保険部健康保険課長（幸田・社会保険庁健康保険課長〔社会保健庁健康保健課長を修正〕、坂本、多田）、末次の務めた社会局生活課長（山口）、横尾の務めた保健医療局企画課長（羽毛田）は事務次官となる者も務めている（括弧はその職位を務めた厚生事務次官名と、職名が完全に一致しなかった場合にはその職名。）。

しかし、事務次官と社会保険庁長官の務める職位に違いもある。前章第3節第四の指摘で見たように、児童家庭局の課長職は、事務次官10人のなかで経験した者が皆無なのに対して、＜表2－1＞に見られるように社会保険庁長官では、末次の他に、下村、北郷、横尾が務めている。1960年入省と1963年入省の同期ではともに、事務次官とならない者の多くが児童家庭局と援護局の課長職を経験していた。このことが、その前後の入省で社会保険庁長官となった者にも同様にいえるのである。

そもそも児童家庭局は、1948年以降の厚生省において事務次官となった33人のうち、次官となる者が前職もしくは前々職としてその局長職に就いのは、

(14) 参照，拙稿（2006），60-63頁。

(15) 参照，藤田（2008），51-55頁。

(16) 厚生省五十年史編集委員会（編）（1988 a），1563-1564頁。

1971年に就任した坂元貞一郎が前職として就いた1例のみである。また、同局は、前章第2節で検討したように、10人の事務次官のうち4人が局長になる前に経験したことがあるといっても、その後に2度他局長に異動していくなかでの初めての局長職に過ぎない。同様に援護局も、1950年代の引揚げ援護庁と引揚げ援護局の時代に長官2人と局長1人が次職として次官に就くのを最後に、次官となる者が前職もしくは前々職として就く局長職ではなくなった⁽¹⁷⁾。児童家庭局、援護局ともに、昇進ルートとして主要な局とは考えがたい。

次に、社会保険庁長官となる者が経験して厚生事務次官が経験していない本省課長級の職位は、末次と小林が務めた内閣審議官（内閣官房内閣参事官室審議官）である。確かに、内閣官房に出向するという点では次官と共通である。次官となる古川、多田、羽毛田は本省課長級の職位として内閣参事官となり、また、羽毛田も本省部長・審議官級の大臣官房審議官となってから同名の「内閣審議官」を兼務している。しかし、次官経験者は、揃って本省課長級の職位として最初に内閣参事官となっているのに対して、末次と小林は、本省課長級の段階で2つ目以降の職位として内閣審議官に就いている。すなわち、長官と次官は、同じ内閣官房に出向するといっても、その職位と出向する時期が異なっているといえよう。

さらに、内閣参事官としての内閣官房への出向は、事務次官となる古川、多田、羽毛田のように、その後に揃って首席内閣参事官への就任につながり、その中から内閣官房副長官や宮内庁長官といった高位の政府の役職を務める者が出ている。他方、内閣官房への出向といっても内閣審議官は、後で見るように⁽¹⁸⁾、環境庁局長となり退任する者も兼務したことがある職位であり、内閣参事官と同列に考えるべきではないであろう。

すなわち、厚生事務次官と社会保険庁長官となる者はともに、本省課長級の段階で内閣官房以外ほとんど出向せずに、主に厚生省の主要な局で課長職

(17) 拙稿（2006）、60-62頁。

(18) 参照、本稿、後述本節「④環境庁への分岐点」。

を務める。長官となる者が、次官の経験する職位に就くことも多い。しかし、長官となる者は、次官と異なり、厚生省の主要でない局においても課長職に就き、内閣官房に出向する際も、本省課長級の最初に内閣参事官として出向することはないといえよう。

② 大臣官房

前章第2節で見たように、厚生事務次官となる者は、大臣官房で総務課長もしくは会計課長を経験するか、または、本省部長・審議官級の段階で大臣官房審議官に就いている。また、前章第3節で見たように、古川と岡光の同期で厚生省もしくは環境庁において本省局長級以上に昇進する者も、大臣官房で課長もしくは審議官になっている。しかし、両者の経験する官房課長職を詳しく見ると多少の違いを見て取れる。

厚生事務次官となる者のうち、大臣官房総務課長とともに社会保険庁長官官房総務課長をも経験した幸田と、先に次官への昇進ルートが例外的であるとした吉原以外は、官房課長となる場合には、大臣官房で総務課長もしくは会計課長のいずれかにしかならないのに対して、古川と岡光の同期で本省局長級以上になる者は、その2つとは異なる課長職を経験している。社会保険庁長官となる末次は会計課長も務めているが、それ以前に政策課長となっている。その他の者も、厚生省大臣官房で政策課長（岸本）もしくは人事課長（渡辺、熊代）となるか、大臣官房外の社会保険庁長官官房総務課長のみ（川崎）もしくは環境庁長官官房秘書課長（伊藤）となっている。

こうした傾向が一般的であるかどうか、＜表2-1＞の社会保険庁長官の経歴を見ると、必ずしもそうとはいえない。社会保険庁長官では、厚生事務次官と同様に会計課長（持永、小林）もしくは総務課長（下村）のみを経験している者もいる。ただし、会計課長となった2人はその後本省部長・局長級の段階で揃って社会保険庁年金保険部長という、次官には見られない職位に就いている。しかし、この段階で下村だけは、大臣官房審議官に就き、次官の経歴とほとんど変わらない。

1956年入省の下村については、すでに本省課長級の段階で児童家庭局の課

長職につき、事務次官となる典型的な経歴を外れていたが、その後の本省局長級の段階では、厚生次官の昇進ルートの典型である大臣官房長と保険局長に就きながら次官とならずに1988年6月に社会保険庁長官となっている。一方、時を同じくして、昇進ルートが例外的であり、下村の1年先輩に当たる1955年入省の吉原が社会保険庁長官から厚生次官となっている。前項で触れたように、こうした交差人事ともいえる事態が起きた理由について確かなことはわからないが、筆頭局を替えていくという大きな方針のなかでなされたとも仮定できる。理由はともかく、ここでは、社会保険庁長官となる者が厚生次官と同様に大臣官房で総務課長もしくは会計課長のみを経験することもあるとしておきたい。

なお、大臣官房で課長もしくは審議官を経験しても、本省局長級以上に昇進できるとは限らない。すでに前章第3節で指摘したように、1960年入省の佐々木と佐藤は、大臣官房審議官を経ながらも本省局長級の職には到達しなかった。大臣官房を経ることは、本省局長級以上に昇進するための必要条件に過ぎないといえよう。

③ 本省部長・審議官級及び本省局長級の職と課長職との関係

＜表1-2＞の厚生事務次官となる者について、すでに考察した大臣官房審議官を除き、本省部長・審議官級の職を見ると、吉村が、船員保険課長を務めていた社会保険庁で長官官房参事官及び審議官を、坂本が医療保険部健康保険課長を務めたことのある同庁で医療保険部長をそれぞれ務めている。また、内閣官房内閣参事官を務めたことのある古川、多田、羽毛田が内閣官房首席内閣参事官を経験している。他方、吉原、黒木、多田、岡光は、それまで課長職で経験のない老人保健分野の部長職を務めている（ただし、吉原は医務局老人福祉課長を経験している。）。

さらに、大臣官房長を除き、本省局長級の職を見ると、吉村、坂本、黒木、古川、多田、岡光、羽毛田が課長職を経験した保険局で局長となり、同様に吉原、山口が年金局長として、岡光が薬務局長としてそれぞれ課長職についたことのある局に戻っている（羽毛田が局長を務めた老人保健福祉局と老人

保険部計画課長が関係があるかは確認できなかった。)。逆に、先に主要でない局について述べことから推察されるように、幸田、吉原、坂本、古川の4人が課長職の経験のない児童家庭局の局長に、同様に多田が援護局の局長に就いている。その他、課長職の経験がない局にもかかわらず局長に就いた例は、幸田と山口が保険局長に、吉原が社会保険庁長官に、坂本が薬務局長にそれぞれ就任している。

このように、事務次官経験者の本省部長・審議級及び本省局長級の職と課長職との職務分野における関連性は必ずしも強くない。次官となる者が課長職を経験した部局に昇進して戻るか、戻らないか、事例の数は拮抗している。内閣参事官として内閣官房に出向した者が首席内閣参事官として再度出向する例が3例あるものの、課長職の経験のある者が同じ部局に部長・審議官等として戻った例は2例のみであり、同じ部の課長職の経験なしに部長となった例は4例ある。また、局長として戻るのは10例あり、経験なしに局長となるのは9例である。また、そうした課長職にしても、前章第2節で検討したように3局以上に跨る課長職のうちの1つに過ぎず、通常1年から2年程度、長い例では、坂本が保険局で保険課長と企画課長の2つを回って3年程度務めた例と、山口が年金局で年金課長を4年程度務めた例が確認できるに過ぎず、一般的には、その道の専門性を高めた者が局長職に就いているとはいえない。

このように、事務次官となる者には、職務分野を縦につなぐ職位の経験が必ずしも十分でなく、経験する局長職についても高い専門性は求められていないと考えられる。とはいえ、省庁の事務方トップである次官となる者に将来省全体を統括するための経験を積ませていると解釈する余地は残っている。ただ、この傾向は、外局の長として次官よりも狭い分野を所管する社会保険庁長官についても同様に当てはまる。

＜表2－1＞に見られるように、まず、社会保険庁長官となる者も事務次官と同様に、記載の不十分な正木を除いて少なくとも3つ以上の局で本省課長職を渡り歩いた後に官房課長を務めている。さらに、その後の本省部長・

審議級及び本省局長級の職と課長職との関連では、持永が社会保険庁年金保険部で業務課長を務め、部長に昇進しているが、課長職の経験のない援護局、薬務局、社会局で局長を務めている。また、記載の少ない正木は、社会保険庁長官官房で総務課長、審議官の経験がある一方、経験が確認できない児童家庭局、薬務局、社会局という3つの局で局長となっている。さらに、下村は、保険局で国民健康保険課長、保険課長を務めて合わせて3年程度の経験を積んでから保険局長になっているが、社会保険庁では経験なくして長官職に就いている。加えて、小林は、社会保険庁年金保険部で計画課長と部長を合わせて2年程度務めているが、経験のない薬務局、社会局でも局長になっている。北郷も、社会保険庁で医療保険部健康保険課長、長官官房経理課長をそれぞれ1年程度経験している一方、薬務局の経験なくして薬務局長になっている。他方、末次は、生活課長、老人福祉課長、庶務課長と課長職の経験が合わせて5年程度ある社会局の局長、年金保険部計画課長として1年程度過ごしたことがある社会保険庁の長官をそれぞれ務めているが、出向先の内閣官房に再び戻ることはなく、援護局、年金局という課長職の経験のない局の局長にもなっている。最後に、横尾は、老人保健福祉局と社会保険庁の長をそれぞれ務めているが、どちらにおいても課長職の経験はない。

詳細な検討は省くが、さらに、＜表1-3＞、＜表1-4＞の古川と岡光の同期のなかで厚生事務次官と社会保険庁長官以外の者の経歴を見ても同様に、一定程度課長職の経験が明らかになっている者については、課長職を経験した部局に昇進して戻るときもあれば、戻らないときもあり、本省部長・審議級及び本省局長級の職と課長職との関連性が薄いことがわかる。となれば、さまざまな職位を経験させる人事は、厚生次官に省全体を統括させるために幅広い経験をさせているというよりも別の理由でキャリア官僚全体について行われているといえよう。

④ 環境庁への分岐点

ところで、前章第1節で見たように、厚生省は、1971年に設置された環境庁に事務次官と局長を輩出していた。他省庁から幹部を受け入れる省庁は「植

民地」と揶揄されることもあるが⁽¹⁹⁾、入省年次で管理されている中央省庁においてこうした人事は、少なくとも、自らの省庁で採用した生え拔きが一定の年次を経て育つまでは続くものと思われる。

すでに言及した人物のなかでは、古川の同期である渡辺が環境事務次官に、岡光の同期である伊藤が自然保護局長になっている。厚生省は、どのような経歴を持つ人物を環境庁に送っているのか、事務次官と局長それぞれ1例ずつでは一般化が難しいので、＜表1－1＞の1953年から1965年までの入省者のうち、環境事務次官となった者7人、環境庁の局長で退任した者4人について経歴をそれぞれ示せば、＜表2－2＞、＜表2－3＞のようになる。なお、渡辺、伊藤については、比較のためにそれぞれの表に再掲した。

2つの表を見ると、本節①項、②項で行った分岐点に関する説明は、環境庁の事務次官と局長にもほぼ当てはまる。まず本省課長級の段階についていえば、環境庁で事務次官となる加藤陸美と森幸男、局長となる山内豊徳と伊藤は、そもそも『人事興信録』に役職に関する情報が乏しい。先に述べたように、通常入省後15年程度で本省課長級の職に就いていると考えられるが、環境事務次官となる加藤は入省17年後、森幸男は入省18年後に課長職の紹介が始まる。これはおそらく、それ以前にすでに本省課長級の職に就いてはいたが、主要な役職でないために省かれたのではないかと思われる。また、環境庁局長となる山内は、本省課長級の職が1つ言及されているだけであり、伊藤に至っては『人事興信録』に記載が見あたらなかった。

しかし、少なくともその他の者については、すでに本省課長級の段階で厚生省以外の省庁等に出向していることが確認できる。環境事務次官となった山崎圭は内閣法制局と環境庁大気保全局に、すでに述べたように渡辺は行政管理庁行政管理局に、森仁美は内閣法制局に、大西孝夫は福井県に、田中健次は公害防止事業団に、古賀章介は環境庁長官秘書官に、奥村明雄は環境庁大気保全局にそれぞれ出向している。

(19) 『朝日新聞』1996年5月4日。

また、官房課長についても、厚生事務次官のように厚生省大臣官房の総務課長もしくは会計課長のみを経験した者は少ない。山崎、伊藤、奥村が環境庁長官官房秘書課長を、加藤は厚生省大臣官房会計課長の他に環境庁長官官房経理課長と総理大臣官房総務課長をも、森幸男、渡辺、田中健次、山内が厚生省大臣官房人事課長を、森仁美が社会保険庁長官官房総務課長を、大西が厚生省大臣官房国際課長をそれぞれ経験しており、唯一例外として、古賀だけが大臣官房総務課長のみを経ている。さらに、厚生省大臣官房で課長職を務めなかった者のほとんどは、本省部長・審議官級の段階で大臣官房審議官を務め、結果、本省課長級以上で大臣官房を経ずに局長となったのは、自然保護局長で退任した奥村のみである。前章第3節の第五に指摘した、本省局長級以上に昇進する者は、厚生省大臣官房で官房課長もしくは審議官となっているとの傾向は、古川と岡光の同期のみならず、環境庁で事務次官もしくは局長となる者にもほぼ当てはまるといえよう。

それでは、環境庁で事務次官となる者と局長で退任する者との経歴の差はどこにあるのか。まず、環境事務次官となる7人について、山崎は、本省課長級の段階で大気保全局企画課長として、さらに官房課長の段階で秘書課長として環境庁の局長となる以前に同庁に出向しているが、その他6人は、本省局長級になって初めて環境庁に出向している。また、厚生省薬務局長を経ってから環境庁の局長となる者も3人いる（山崎、森幸男、田中健次）。さらに、環境事務次官となる7人全員が、環境庁で企画調整局長を経ってから次官となっている。この昇進ルートは、厚生省出身者に限られたものでなく、環境事務次官になる者一般にも当てはまる。環境庁では、その設立から2001年に省へ昇格するまで、初代事務次官の梅本純正を除き、全ての事務次官は企画調整局長から昇進した者であり、逆に、企画調整局長となりながら事務次官にならなかった者は、在任中に死亡した山内以外、1人（柳瀬孝吉）しかない⁽²⁰⁾。加えて、内閣官房首席内閣参事官に出向している森幸男以外6人

(20) 秦（編）（2001），474-475頁。

＜表2-2＞環境事務次官の経歴（その1）

『人事興行録』各版を中心に作成。註細は本稿、注(9)を参照。太枠で囲った職位は厚生省以外の役職であり、さらに網掛けがあるのは内閣官房の役職である。

＜表 2-2＞環境事務次官の経歴（その 2）

名前	森仁美	大西孝夫	田中健次
生年月日	1939年7月	1940年4月	1940年8月
出身校	生まれ 金沢大法学部	生まれ 東大法学部	生まれ 東大法学部
入省	1962年 入省	1964年 入省	1965年 入省
本省課長補佐級			
本省課長級			
	内閣法制局第一部参事官	1978年	公害防止事業団総務部長
	公衆衛生局老人保健部計画課長	1981年	健康政策局総務課長
	公衆衛生局企画課長	1983年	
	薬務局企画課長	1983年	
		1985年	
官房課長	1986年6月	1987年	1989年6月
	社会保険庁長官官房総務課長	大臣官房国際課長	大臣官房人事課長
本省部長・審議官級	1988年6月	1990年6月	1991年1月
	社会保険庁年金保険部長	社会保険庁運営部長	大臣官房審議官
	1988年10月	1991年7月	1992年7月
	社会保険庁社会保険業務センター所長	大臣官房総務審議官	保健医療局国立病院部長
	1989年6月		
	大臣官房審議官		
本省局長級	1990年7月	1992年7月	1993年6月
	環境庁長官官房長	環境庁自然保護局長	薬務局長
	1990年12月	1993年6月	1995年7月
	兼環境庁企画調整局長事務代理	環境庁長官官房長	環境庁長官官房長
	1993年6月	1995年7月	1996年7月
	環境庁企画調整局長	環境庁企画調整局長	環境庁企画調整局長
事務次官	1994年7月	1996年7月	1998年1月
	環境事務次官	環境事務次官	環境事務次官
	1995年7月	1998年1月	1999年7月
	退任	退任	退任
その他			
	(財)船員保険会会長		
	年金福祉事業団理事長		
	1997年2月		
	年金資金運用基金理事長		
	2001年3月		

一四九

出典：『人事興行録』各版を中心に作成。詳細は本稿、注(9)を参照。太枠で囲った職位は厚生省以外の役職であり、さらに網掛けがあるのは内閣官房の役職である。

は、企画調整局長になる前に長官官房長を経ている。さらに自然保護局長の職を経る者も4人おり、そのうち3人（山崎，加藤，渡辺）が長官官房長と企画調整局長の間に挟むかたちで、1人（大西）が長官官房長となる以前に自然保護局長を経験している。

これに対して、環境庁の局長で退任する者4人のうち、山内は環境事務次官になる者の経歴と類似しており、存命であれば次官となった可能性が高いと思われるが、その他3人は、本省課長級の段階または官房課長のとき、長官秘書官，大気保全局企画課長，長官官房秘書課長といった役職で環境庁に出向している。その後、厚生省大臣官房を経ない者も1人いるが（奥村），他の2人のうち，古賀が，厚生事務次官の経歴と近似して同官房で総務課長から審議官に昇格し，もう1人の伊藤も審議官となっている。また，3人はいずれも，環境庁に出向して初めて本省局長級の職に就き，自然保護局長のみ（伊藤，奥村），もしくは，長官官房長と自然保護局長をそれぞれ1年程度づつ（古賀）と，いずれも自然保護局長を最後に2年程度で退任している。

すなわち，環境事務次官となる者は，厚生省内局の局長で退任する者と同様に，本省課長級の段階で出向人事を経験した後，厚生省大臣官房に官房課長もしくは審議官として戻るが，官房課長のときに大臣官房総務課長もしくは同会計課長以外の課長職を主に経験する。そして，本省局長級に昇進するときに，厚生省薬務局長を経ることもあるが，例外はあるものの課長職以上で初めて環境庁に出向し，企画調整局長を経て事務次官となる。他方，環境庁で局長となって退任する者は，本省課長級もしくは官房課長の段階で予め環境庁に出向し，官房課長と本省部長・審議官級の段階で厚生省大臣官房に戻ることも多く，環境庁で初めて本省局長級の職につき，2年程度と短期で自然保護局長を最後に退任する。

なお，古川の同期で1960年入省の佐々木は，本省課長級で環境庁自然保護局企画調整課長を，官房課長として同庁長官官房秘書課長を，さらに，厚生省大臣官房で審議官をそれぞれ経験している。環境庁の局長となって退任する者の経歴と近似しているといえるが，環境庁の局長には就任していない。

従って、こうした経歴は、環境庁で局長となるための必要条件であるに過ぎないといえよう。

(2) 昇進類型

ここで、それぞれの最終役職ごとに入省後の時の経過を示しつつ、主な経歴に注目して昇進類型を立ててみる。

厚生事務次官となる者は、本省課長補佐級で本省課長補佐も経験するが、多くの者がいったん道県等に出向し課長となる。その後、入省後15年程度で本省課長級となると、一部の者が初期に内閣参事官として内閣官房に出向するが、それ以外の出向はなく、将来事務次官となる先輩が局長として経由している主要な局を中心に回る。そして、入省後23, 4年程度で官房課長として多くの者が厚生省大臣官房の総務課長もしくは会計課長のみを経験する。もし、厚生省大臣官房の官房課長を経由しない場合には、本省部長・審議官級の職として必ず大臣官房審議官となるが、この段階のその他の役職としては老人保健関連の部局を経ることもある。特に、本省課長級で内閣参事官として内閣官房に出向した者は、局長前の最後の役職として首席内閣参事官となる。入省後27年から30年して局長級の職として、主に大臣官房長、保険局長を経るが、それ以前にその他の局長を経験することも多い。そして、合計4, 5年間局長職を務めて、入省後31年以上35年未満のうちに事務次官となる。多くの場合、2年程度次官を務めた後に退任して官庁を離れるが、内閣官房に出向した者のなかには、内閣官房副長官として内閣官房に戻るか、もしくは、宮内庁次長を経て同庁長官となる者もいる。

社会保険庁長官となる者の本省課長補佐級の職については必ずしも明らかでない。入省後15年程度で初めてなる本省課長級の職についても、明らかになっていない職位があると思われる者がいる。この段階で確認できるのは、内閣審議官以外には出向は少なく、本省課長職を中心に回り、厚生事務次官が経験するのと同じ職位を経ることも多いということである。ただ、次官と異なるのは、主要でない局の課長職をも経験する点である。そして、官房課長に到達する期間は、厚生次官と変わらない23, 4年であり、次官となる者と

同じように厚生省大臣官房で会計課長や総務課長を務める者も多く、その2つの職位のいずれかのみを務めることもあるが、同時にこの段階で、大臣官房のそれら以外の職位もしくは社会保険庁長官官房の職位を経験する者も半数以上いる。また、課長以上で必ず大臣官房を経由していることも次官と変わらないが、本省部長・審議官級の段階では、社会保険庁の職位や大臣官房総務審議官を務める者が目立つ。本省局長級となるのは入省後28年程度と同期の厚生次官とほぼ同じ速度で昇進し、社会保険庁長官の職を含めて局長級の役職を4年から6年務めて退任する。なお、同期の厚生次官と社会保険庁長官の任期が重なることがあるので（1953年入省の吉村と持永、1960年入省の古川と末次）、厚生省の場合は、同期で事務次官を輩出しても、必ずしもその他の者が一斉に退任するとは限らないといえよう。なお、社会保険庁長官退任後にさらに官庁に勤め続ける例は1例のみと少ない。

古川と岡光の同期のなかで厚生省内局の局長を最後に退任する者は、事例が3つと少ないが、いずれも共通して、本省課長級の段階で本省の課長職を複数回経験するものの、そうした課長職に主要でない局の職位が含まれ、かつ、他省庁への出向を経験している。入省後23, 4年程度で就く官房課長もしくはその後の本省部長・審議官級のいずれかの段階で厚生省大臣官房を経るが、総務課長もしくは会計課長にはならない。本省局長級になるのは、入省後28年から30年と、厚生事務次官や社会保険庁長官とほぼ同じであるが、本省局長となつてからは半年から2年程度で退任している。

本省局長級に届かずに退任する者は、詳しい経歴が明らかでない場合が多い。官房課長を経験せずに本省課長級のまま退任したと思われる者もいれば、本省部長・審議官級にまで到達する者もいる。後者の場合には、地方支分部局の管区局長が最後の役職となる者がいる一方、大臣官房審議官にまでなり、そのまま本省局長級に昇格してもおかしくなかったと思われる者もいる。

環境事務次官となる者は、本省課長級の段階で出向人事が行われ、主要でない局の課長職を経験することもある。この点は、厚生省内局の局長を最後に退任する者の経歴と近似しているが、出向先に自治体や特殊法人を含んで

いる点が異なっている。官房課長については、例外はあるが概ね入省後23, 4年で就任し、本省局長級の職を最後に退任した者と同様に、環境庁や社会保険庁の長官官房で課長職を務めることがあり、厚生省大臣官房で課長となる場合でも人事課長となることが最も多い。たとえ、会計課長となっても、厚生事務次官の多くと異なり、その他の官房課長職も経験する。本省部長・審議官級の段階では、社会保険庁の職位に就くこともあるが、大臣官房の課長職に就かなかった者は必ず大臣官房審議官に就いている。本省局長級となるのは、27年から30年と他の本省局長級以上に昇進する者とほとんど変わらないが、同期の事務次官と比較すると一歩早く昇格している（同期が厚生事務次官となっている1953年入省の山崎は吉村より、1955年入省の加藤は吉原より、1960年入省の渡辺は古川より、1962年入省の森仁美は多田よりそれぞれ早く環境次官に就任している。ただし、1965年入省の田中健次の就任は山口より遅く、羽毛田より早い。）。本省局長級の職位としては、厚生省の薬務局長を経ることもあるが、環境庁の長官官房長もしくは長官官房長と自然保護局長の両方を経験することが多い。最終的には環境庁の企画調整局長となつてから、入省後31, 2年と厚生事務次官となる同期よりは一足早く事務次官の職につくことも多く（例外は1953年入省の山崎と吉村、1963年入省の田中健次と山口。ただし、後者は岡光辞任に伴う前倒し人事のためと思われる。）、1年から2年務める。その同期が厚生事務次官となるときに、環境次官と厚生次官の任期が重なることも多いが（1953年入省の山崎と吉村、1955年入省の加藤と吉原、1962年入省の森仁美と多田、1965年入省の田中健次と山口）、入れ替わりに退任することもある（1960年入省の渡辺と古川）。

同じ環境庁に転出するにしても局長で退任する者については、在職中に死亡した者を除外して考えると事例が少なく一般化しづらいが、いずれの者も本省課長級もしくは官房課長の段階で同庁に事前に出向している。その後、厚生省大臣官房を経ることが多く、いずれも、入省後27, 8年で環境庁に再び出て本省局長級に昇格し、局長職を2年ほど務めて自然保護局長を最後に退任している。

3. 昇進の仕組みと職位の意味

(1) 将来の指標

以下では、これまでの議論を踏まえて、特に前章第2節で立てた昇進類型を比較・検討することで、厚生省キャリア官僚に見られる昇進の仕組みと、そこから推察できる、個々の官僚にとっての職位の意味を考えてみたい。

厚生省では、年次ごとの厳密な昇進ルートが、比較的地位の低い段階から定まっていはいない。すでに拙稿において、本省局長級以上という地位の高い段階については、時代ごとにほぼ昇進ルートが確立していることを明らかにしたが⁽²¹⁾、本省部長・審議官級以下の役職については、ある職位を経験すれば、ほぼ確実に次の人事が決まるというものではない。

これはまず、すでに述べたように、前後の年次をまとめて人事が行われているためと考えられる。また、旧内務省の流れをくむ官庁として、厚生事務次官等を終えた者のなかから内閣官房副長官、宮内庁次長、宮内庁長官といった役職に就く者を提供することがあり、そのための準備として予め候補者を関連官庁に出向させる人事を省内人事と連動して行っているためでもあろう。さらに、環境庁に事務次官と局長を輩出することも、厚生省内部の人事を複雑にしているものと思われる。

しかし、昇進のルールが皆無ということではない。突如として厚生事務次官が抜擢されることはなく、早くも本省課長級の段階で、個々の官僚の将来を予測させる指標ともいえる傾向がいくつか見受けられる。1つは、出向人事である。内閣官房以外に出向する者は、この段階で次官候補からは外れてしまうものと考えられる。逆に、課長職の初期に内閣官房に出向する者は、有力な次官候補である。また、事例が少なく推論の域を出ないが、本省局長級に届かない者は、すでに本省課長級の段階で出向の回数が多くなっているものと思われる。ただし、出向人事を経験して、厚生事務次官になる芽がな

(21) 拙稿 (2006), 61-64頁。

くなったとしても、環境事務次官となる可能性は残っている。

また、もう1つの指標は、就任する本省課長職が主要な局の職位か否かである。たとえ出向人事を受けなくとも、主要でない局の課長職を経験すると、厚生事務次官にはなりにくくなる。ただし、これも、厚生次官にはなりにくいだけであって、省内ナンバー・ツーといわれる社会保険庁長官になることはある。

さらに、課長もしくは審議官として大臣官房を経験できるかが、本省局長級に昇進するための有力な指標である。ただし、これは本省局長級になるための必要条件であって、大臣官房を経験しても本省局長級になれないこともある。

加えて、官房課長の段階では、その職位によって将来が変わってくる。大臣官房の総務課長もしくは会計課長が最も有力な職位であり、事務次官や社会保険庁長官になる多くの者が経験する。また、政策課長、人事課長も、本省局長級以上になる者が就く職位である。この段階に至るまでに環境庁への出向を経験すると、環境庁局長となることがある。本省部長・審議官級では、大臣官房審議官が、本省局長級以上になる者が就く職位であり、また、老人保健関連部局の長が厚生事務次官となるための有力な職位であろう。

本省局長級の段階でいったん環境庁に出向すると、もう厚生省には戻れない。ただし、この段階で初めて環境庁に転出する者は、将来、環境事務次官となる可能性が高い。

一方、厚生省では、過去に出向人事を経験した者が局長となり、2年程度で退任するが、局長職を複数回重ねる者は、厚生事務次官もしくは社会保険庁長官となる。両者が任期を重ねることはあるが、最終的には、同期でただ1人事務次官が残ることになる（1960年入省の古川と末次は同時期に退任したが、古川は顧問として厚生省に残った。）。

厚生省の場合、本省局長級より下位の職位ではおそらく、個々の官僚が将来どの役職にまで昇り詰めるかには幅があり、一定の有力な職位をどの程度頻繁に経験するかで差異が表されているものと思われる。社会保険庁長官は、

本省課長級の段階で厚生事務次官と同様の職位に就くが、厚生次官がつかない主要でない局の職位にも就いていた。

すなわち、厚生省キャリア官僚にとっては、本省課長級で出向するか、そのとき出向先は内閣官房か、課長職が主要な局のものか、大臣官房で課長もしくは審議官になるか、特に官房課長になった場合には大臣官房総務課長もしくは同会計課長になるか、環境庁に出向するか、老人保険関連部局の長を経験するか、厚生省に残って局長職を重ねられるかは、自らの将来を予測する指標である。

ただし、そうした指標となる人事異動は、個々の官僚を過去に評価した結果が表現されているのであって、実際の人事評価はそれ以前になされていると考えるのが順当である。となれば、遅くとも、厚生事務次官は、内閣官房への出向がある本省課長級よりも前の本省課長補佐級の段階で、社会保険庁長官は、本省課長職を続けるが厚生次官と職位に違いが表れる本省課長級以前で、その他の本省局長級以上に昇進する者は、ほぼ共通の指標である大臣官房に戻ることに以前に、それぞれ基本的には選抜が済んでいると考えられる。

(2) 抜きつ抜かれつの競争状態

「出世頭」という言葉があるように、一般に、同期のトップを切って昇進していく者が将来も有望であるとの考え方がある。確かに、厚生事務次官となった吉村は、年次が1年上の先輩がまだ課長になっていないのに社会保険庁船員保険課長に抜擢され、その後も順調に昇進を重ねたという⁽²²⁾。

ただ、厚生省では、同期の間での昇格が早ければそれだけ高い地位に到達するとは限らない。厚生事務次官となる者が同期よりも一足早く昇格するといった一時的な状況は珍しくないが、全体としては、本省局長級の段階に至るまで、抜きつ抜かれつの競争状態が続く。本省課長級の職位は、すでに述べたように、主要な役職のみを示して省略されているとも考えられるので比較しづらいが、官房課長の段階については、1960年入省のほとんどの者が1984

(22) 水野 (2005), 111頁。

年にそれぞれの職位に就いているにもかかわらず、薬務局長を最後に退任した川崎のみは、1年早く1983年に社会保険庁長官官房総務課長に就任している⁽²³⁾。けれども、大臣官房審議官には、厚生事務次官となった古川が同期の誰よりも早く就任している。しかし、本省局長級の段階では、環境庁に転出する渡辺がいち早く1988年7月に環境庁長官官房長に就く一方、同期で厚生次官に昇り詰める古川は、内閣官房首席内閣参事官となっていて調整がつきにくかったためとも考えられるが、1年遅れの1989年6月に児童家庭局の局長に昇格している。ちなみに、省内ナンバー・ツーといわれる社会保険庁長官となる末次が援護局長になるのも、古川と同じ1989年6月で、本省局長級以上で古川より昇進が遅かったのは、1990年6月に薬務局長となって2年で退任する川崎と、同年同月に援護局長に昇格し1年で退任する岸本である⁽²⁴⁾。

同様の状況は1963年入省にも見られる。大臣官房審議官には、厚生事務次官となる岡光が1988年6月に、環境庁自然保護局長となる伊藤が一步遅れて1988年7月にそれぞれ就いているが、援護局長となる熊代が就任するのは、1989年6月と2人に1年遅れとなっている。けれども、本省局長級以上の役職には、伊藤が1990年12月に、熊代が1991年7月にそれぞれ局長職に就き、厚生次官となる岡光が、最初の局長職である薬務局長となるのは、3人のなかの最後、1992年7月である。

こうした抜きつ抜かれつの競争状態は、1960年と1963年の入省者に限らず、役職ごとの昇進類型にも表れている。いずれの最終役職でも、就任年月が判明しやすかった官房課長には、僅かに例外はあるが（環境事務次官となる加藤の入省後21年）、入省後23,4年で就き、大きな違いは見られない。また、本省局長級の職位に就くまでの期間についても、環境事務次官が厚生事務次官よりも一步早く本省局長級の職に就いてはいるものの、いずれの最終役職

(23) ただし、厚生省五十年史編集委員会（編）（1988b）、89頁では、川崎は1985年8月に社会保険庁長官官房総務課長に就任したことになるので、『人事興信録』の記載が誤っている可能性もある。

(24) 岸本の就く社会保障制度審議会事務局長が本省局長級の職と見なすことができるかは確認できなかった。

も入省後27年から30年程度の範囲に収まっており、こうした3年程度の差が生じるのも、厚生事務次官の経歴に見られるように、就任にかかる年月が時代を経るにつれて徐々に伸びているためと思われる（吉村、幸田は27年程度、吉原、坂本は28年程度、黒木、古川は29年程度、多田は30年程度、岡光は29年程度、山口は27年程度、羽毛田は30年程度と、岡光辞任の後を受けた山口を例外としてほぼ年次が進むにつれて次官就任までの期間が長くなっている。）。年次を越えて本省課長に抜擢されたという吉村は、官房課長に就くのも入省後22年と早めではあったが、本省局長級の大臣官房長に就くのは入省後27年と特段に早いとはいえない。

同期の間ではほぼ同時期に昇格していくのは、基本的には、入省年次に基づいた人事管理を行っているためと考えられる。その一角を大きく崩せば、その前後の年次にも影響が及びかねない。また、本省局長級以上の職位に就くに至るまでこうした競争状態を続けることは、確かに、個々の官僚の士気を維持するのには有効であろう⁽²⁵⁾。一時的でも昇格が早い者には、遅い者より俸給の高い期間がそれだけ早く始まるという収入面で実質的な利点がある。ただ、こうした金銭面よりはむしろ、昇格が早い者が、自分は省庁に残ったという安堵感とともに、同期の間で一瞬でも優越感を感じることができることの方が意味があるのかもしれない。

しかし、前節末で述べたように、個別の人事異動の際にはすでに最終役職に応じて一定の選抜がなされ、大枠で競争の決着はついていることが多い。実際には、昇格が早い遅いという問題よりも、本省課長級の段階でどのような職位に就いているかの方が将来を予測する上で重要な意味を持っているのである。

抜きつ抜かれつの競争状態は、意図の有無はともかく、未だに昇進レースに決着がついていないという擬制的な環境を作り出すことによって、こうし

(25) 同期の間で最後まで厚生省に残った厚生事務次官となる者と社会保険庁長官となる者の双方に局長職を重ねるという共通の人事が見られたのも、こうした競争状態を保つための仕組みかもしれない。

た現実を覆い隠しているとも考えられる。これにより、残った少数の同期の間で平等意識を維持することが容易になり、また、いったん早めに昇格させた者をその後に追い越させることによって常に昇進の可能性を提示し、同期の間もしくはそれを見ている後輩を含めて官僚全体の士気を維持しているものと思われる。

(3) 選抜に関する合意と主流の形成

本章第1節末で述べたように、厚生事務次官となる者は、本省課長補佐級の段階で基本的に選抜が済んでいた。30年以上の長きにわたる職場人生の半ば以前、入省後15年程度、30歳台ですでに次官人事はほぼ固まっているのである。

こうした早めの選抜は、民間企業も含めて終身雇用制を採る組織一般に有益な側面を持つ。すなわち、この選抜方法は、人材育成の投資効率を高めるといった効果が期待できる。例えば、職員の適性を見極めて、若いうちから一定の専門性を高めることが可能となる。

しかし、前章第1節③項でも触れたように、さまざまな職位を渡り歩く厚生省キャリア官僚の選抜は、これとは異なる理由から行われているように思われる。確かに、文科系出身の事務官には、法律案・予算案の作成という共通した専門能力が必要とされる。また、厚生分野というかなり大きい括りであっても、多くの職務相互に専門的な関連性はあるのかもしれない。けれども、多くの場合、キャリア事務官は特定分野の高い専門性を要求されない。

<表1-2>にあるように、古川は、企画課法令係長を1年あまり務めた児童家庭局に23年ぶりに局長として戻ったが、その間にその分野の専門家として職歴を重ねてきたとはいいがたく、その後も、僅か1年でその局長職を離れている⁽²⁶⁾。また、岡光は、その職務分野に初めて携わったと考えられる老人保健福祉部に部長として赴いた時代について、老人保健法の改正に尽力したことと並んで、「また、老人保健福祉の実態をあらためて知ることにもなっ

(26) 参照、古川（2005），76頁，170-171頁。

た。つまり、日本の病院では、いかに寝たきりにされたままの老人が多いかという事実正直言って驚かされて」いたと述べている⁽²⁷⁾。すなわち、岡光は、十分に職務分野の実態を知らない部局の部長となったのである。このように、両者の回想録は、一定の職務分野で職歴や専門知識を積み上げる過程としてではなく、新たな仕事の連続として描かれることが多い。キャリア官僚は、職務分野の専門性に欠けることが多く、そのキャリア官僚を実務面で支えているのはノンキャリアである⁽²⁸⁾。

それでは、専門性を高めることを求められない組織で、なぜ早めの選抜を行う必要があるのか。1つの考え方としては、日本の中央省庁のうち少なくとも厚生省においては、事務次官候補を早めに選抜することで、いわば省内で合意形成を行う機会を確保しているのではなかろうか。

厚生事務次官の選抜は、「評判」による人事評価⁽²⁹⁾によって本省課長補佐級の段階までになされ、選ばれた者は、その後本省、それも主要な局の課長職を回る。もちろん、そうした次官候補を主要な局に配属することは、省にとって中心的な職務をこなすために有能な人材を投入しているという意味もあろう。ただ、厚生次官となった古川、岡光の回想録には、後の次官といった数多くの有力な上司との出会いが言及されている⁽³⁰⁾。すなわち、厚生省で次官となる者は、本省に戻ってから主要な局で課長を務めるため、必然的に次官本人または将来次官となる上司とともに仕事をするが多くなる。そして、それを機会にして、本人の能力、人柄といった人物を確認してもらう作業がなされているのではなかろうか。

こうした、当時の幹部官僚、もしくは、近い将来幹部になる官僚との出会いは、これから幹部に登用されていく本人にとっては偶然のように映るかもしれない。しかし、これは大前提として、本人が本省課長になるからこそ生じることである。さらにいえば、事務次官が上司となる大臣官房に、もしくは

(27) 岡光 (2002), 153-155頁。

(28) 拙稿 (2010), 194-197頁。

(29) 拙稿 (2006), 52-54頁。

は、次官に近い将来なるであろう幹部が次官の前職、前々職に局長を務める主要な局に配属されるからこそ起こりうる出会いなのである。

厚生省で事務次官とならなかったキャリア官僚の回想録を知らず、比較はしがたいが、少なくとも他省庁へ出向した者は、厚生省出身の上司、なかでも、人事に発言力のある同省中枢にいる上司に仕える可能性は低くなるであろう。出向先として厚生省の事務次官経験者や将来の事務次官といった有力な同省出身者が上司となっている内閣官房は例外といえる。また、本省課長級の段階で地方支分部局もしくは地方自治体に出向すれば、当然のことながら、幹部官僚とともに仕事することがほとんどなくなり、幹部に自らの評価を確認をしてもらう機会はなくなってしまう。

さらに、たとえ厚生省の本省であっても、事務次官への昇進ルートからはずれた局に配属されれば、そこで出会う上司は、たとえ本省に残っている者であっても、個々の官僚人事に影響を及ぼしうる中枢には属していないことが多いと考えられる。幹部官僚の人事を事実上決定する事務次官や、中堅幹部以上の人事案を作り、自らも将来次官となる可能性が高い大臣官房長にとって、そうした中枢にいない幹部の評価は、あくまでも1つの参考意見に留まるであろう。このように、主要でない局に配属された官僚も、「評判」による人事評価を挽回する機会を失ってしまうのである。

「評判」による人事評価で選ばれた事務次官候補は、本省課長級の段階で

(30) 古川の回想録には、内閣参事官になってから本省局長級になる前に、厚生事務次官、社会保険庁長官、内閣官房副長官を経験した厚生省出身幹部のもとで仕事をしたことが記されている。古川(2005)、116頁、131頁、132頁、135頁、139頁、145頁、152頁。また、古川は、後に厚生次官や社会保険庁長官といった厚生省幹部となる後輩とともに仕事をしたことも触れている。古川、132頁、149頁。なお、入省間もないころにもすでに、後の厚生次官、環境次官といった人物を上司として仕事をしている。古川(2005)、64-65頁、70-71頁。

岡光の回想録には、厚生省内の人名の記述が古川ほど多くないが、同様に、大臣官房広報室長、薬務局経済課長のときにそれぞれ、後に厚生次官、社会保険庁長官となる者のもとで仕事をしたことが記されている。また、保険担当の大臣官房審議官のときに、後に厚生事務次官となる保険局長を相手に交渉したことが言及されている。岡光(2002)、129頁、134頁、151-152頁。なお、そもそも岡光は、後に厚生事務次官となる1年先輩の多田の誘いで厚生省に入省している。岡光(2002)、88頁。

主要な局の課長職を務め、上司であるそのときの幹部官僚がともに仕事をすることでその人物を確認する。そうして、幹部官僚の間で認められていった者がやがて自ら幹部となっていく。このような、人物の見立てを伴った一連の流れのなかで、同期のキャリア官僚が、人事に発言力のある、主流ともいえる中枢グループとさほど発言力のない傍流とに分けられていくのかもしれない。

となれば、本省課長級の段階では、同じ職務の級に属しているとはいえ、本省の主要な局の課長になった者と、本省課長ではあるが主要局でない局の課長になった者や他省庁の課長になった者、さらに地方支分部局もしくは地方自治体やその他の団体に出向した者との間では、そのときどきの必要性を優先して必ず本省に戻すことを意図した人事や、安定的な昇進ルートとして定められている場合は別として、人事情報を最終判断する幹部官僚に人物を確認してもらう機会の頻度にはすでに開きが生じている。昇進レースで一定幅の変更は可能であるとしても、下位からの大逆転は難しいといえよう。

同様に、本省局長級以上に昇進する者がほぼ揃って、官房課長もしくは審議官としていったん大臣官房を経由する1つの解釈としては、事務次官、大臣官房長といった人事を事実上決定する中枢の幹部官僚や、場合によっては、大臣官房の相手となる局の幹部官僚が⁽³¹⁾人物を確認する作業をしているのではないか。すなわち、見立てを受ける本人が、官房にあって人事、政策、予算等の調整をする仕事をしながら、幹部官僚と接触し、本省局長級以上となることに最終的な省内の合意を得ているものと思われる。

そして、本省の事務次官、主要な局の局長といった有力な上司との面識を通じて最終的に認められた者が、自らそうした省内の中枢の役職を占め、さらに将来有望な部下と出会っていく⁽³²⁾。このような繰り返しのもとで、省内で人事に発言力を持つ主流が年次を跨がって形成されていくのではないか。また、このように、上司・部下の関係で仕事をともにするという密度の濃い

(31) 本稿、注(30)、岡光に関する記述を参照。

(32) 参照、本稿、注(30)。

人的なつながり，すなわち，強固な人的ネットワークが形成されるからこそ，事務次官がたとえ退任し OB となっても，岡光の素行についてこぼしたり，大臣官房長就任に反対したりと，その効力はともかく一定の発言をすることができるのであろう⁽³³⁾。仮にこうした主流を継続的に，かつ，確実に形成する仕組みがなければ，人事に関して官僚制外部から影響力を行使された場合に，大きく省内が割れ，官僚制の自律性を維持するのに支障が生じかねないと考えられる。

なお，厚生事務次官を内閣官房に参事官として出向させるのは，上司となる厚生省出身の先輩への確認作業であると同時に，自省出身者を省外へ紹介する意味があろう。そうした過程がなければ，将来，より高位の役職に送り込む自省の人物を事前に政治家や他省庁に認めてもらう機会を確保できなくなる。回想録で古川は，内閣官房副長官の内示を受ける「(略) その10年ほど前から，竹下登さん（元総理－原注）などいろいろな方から『いずれ副長官をやってもらおう』と言われていた。国会担当の内閣参事官とか，首席内閣参事官という官邸の経験があったからだ」⁽³⁴⁾と述べている。また，厚生事務次官を終えて後に宮内庁次長，同庁長官になった羽毛田も，本省課長級の初期に内閣参事官として，本省部長・審議官級のときに首席内閣参事官として内閣官房に出向している。さらに，環境事務次官を終えた後に東宮大夫，宮内庁次長となった森幸夫も，本省課長級の段階での出向は確認できないものの，本省部長・審議官級で首席内閣参事官に出向している。

(4) 成績評価としての職位

前章及び本章第1節で見たように，厚生省の場合は，厳密な昇進ルートが，比較的地位の低い段階から定まっていなかったが，昇進類型を立てることができたことからわかるように，最終役職とそれに到達するまでに就く個

(33) 『朝日新聞』1997年3月18日。参照，拙稿（2006），59頁。

(34) 古川（2005），4-5頁。参照，拙稿（2006），65頁。ちなみに，＜表1－2＞にあるように，古川の官房副長官就任は1995年2月であり，内閣官房首席内閣参事官になったのは，その8年8ヶ月前の1986年6月である。

々の職位との間には一定の関係があった。

従って、たとえ職務の級が同じであったとしても、過去にある職位に就いた先輩がその後どのように昇進していくかを経験から知ることによって、その職位の格といえるものが推し量られ、個々の官僚は、逆に自ら就く職位から考えて将来を予測することができる。すなわち、与えられる職位は、所掌事務の分掌範囲を表すのみならず、個々の官僚にとっては、自らに対する公開された成績評価の意味合いを持つ。

その際、前節で述べたように、さまざまな職位を渡り歩く官僚には、原則として高い専門性は求められない。もちろん、厚生事務次官であれば、各局の課長職を広く渡り歩くことは、省内を見渡すために必要な過程とも考えることができる。しかし、前章第1節③項で見たように、それに近い異動は、外局である社会保険庁の長官となる者にも当てはまった。幅広い異動が、将来所管する部署を管理するのに必要な見識を広めるためになされているのであれば、社会保険庁長官の候補者は、社会保険庁内の異動を繰り返してもおかしくない。また、社会保険庁長官となる者は、事務次官と同様に、課長職の経験のない他局の局長にもなっている。専門能力で個々の官僚の評価がなされるのではなく、これとは別の評価基準によって一定の能力があると認められる者が最終的により高い地位にまで昇るのである⁽³⁵⁾。

その結果、適材適所が達せられず、個々の官僚とその職位との不適合を招くこともある。その時点の老健局長では介護保険制度を新設できないとして、そうした能力のない者を社会保険庁長官に栄転させて老健局長の職位を空けさせた事例⁽³⁶⁾は、職位に必ずしも適職者を就けるとは限らないことを裏付けているといえよう。

職位がその人物の専門能力や適性よりも成績評価としての意味合いを強く持つことによって、逆に、職位の格にそぐわない者をその職位に就けることは極力避けられる。そうした人事は、評価に見合った処遇にならないだけで

(35) 評価基準については、参照、拙稿 (2006)、52-54頁、本稿、前節。

(36) 水野 (2005)、169-170頁。参照、拙稿 (2006)、64頁。

なく、これまでに積み上げられた人事に関する合意を崩すことにもなりかねない。また、成績評価の悪い場合に、その評価に一定程度見合った処遇を長期に行い続けることが、官僚個々人に諦めの気持ちを醸成することにもなるう。

職位が成績評価として人事の大まかな方針をも表していることは、厚生省に限らず中央省庁で働く官僚自身が一番よく心得ていると思われる。だからこそ、ジャーナリストによるインタビューで、入省10年目の経済官僚が「次官レース」の候補者3人に自ら残っていることを自信ありげに語ったり⁽³⁷⁾、30歳台のキャリア官僚が、1年ほど前に出世コースから外されたこともあって座禅を組んでいると話したり⁽³⁸⁾することが紹介されるのである。

また、それ故に、30歳台で将来幹部官僚になれないと自覚する者は、官僚を辞めて別の道を選ぶこともある。中央省庁の若手官僚が早めに自民党から立候補するのは、自民党の党内人事が当選回数主義によって制度化されてきたためであると説明されてきた⁽³⁹⁾。確かに、最終的に有力政治家を目指す官僚のなかには、事務次官候補と目されながらも、そのために早めに官僚を辞める者がいても不思議はない。しかし、政界入りする官僚が皆そうした積極的な意味で若いうちに官僚を辞めるとは限らない。なかには、このまま官僚であり続けても必ずしも将来が好転しないことを自ら悟ったために、政治家に転身する者もいるのではないか。さもなくば、若手官僚が、当選回数主義を必ずしも採らない政党から議員に立候補したり、自治体の首長に立候補したりすることにはさらなる説明が必要となろう。

なお、人事の大枠がいったん決まり、幹部官僚への確認作業を通じて合意が得られ始めると、たとえその後に候補者に多少の難があると判明した場合でも容易には覆らない。すでに拙稿で紹介したように、新聞報道によれば、岡光が厚生事務次官へのコースといわれる、次官の前々職である大臣官房長

(37) 横田 (2007), 16頁。

(38) 横田 (2010), 34頁。

(39) 猪口・岩井 (1987), 26-27頁。

に就任する前の時点では、岡光より12代前に次官となった翁久次郎や別の次官 OB がたとえ難色を示したとしても後の祭りであった⁽⁴⁰⁾。また、それよりも前の官房総務課長時代にも岡光の素行は問題視されたことがあった。岡光は、自分より3代前に次官となる、当時大臣官房長であった黒木に官房長室に呼ばれ、よからぬ噂を目撃・確認して同席している報道関係者に、「うわさが出ること自体、問題がある。あなたは将来、上に立つ人といわれている。もっと身ぎれいにすべきではないのか」と諭され、黒木は、岡光の退室後、「ちょっと甘やかしすぎたかもしれない」とつぶやいたという⁽⁴¹⁾。もちろん、人物本位で選抜した結果が岡光だったのかもしれないが、もし、この時点で次官候補を変更することが容易であれば、こうしたエピソード自体起こりにくいのではないか。少なくとも官房課長になる段階では、将来の次官候補の選抜が変更不可能なまでに完了していたと考えるのが順当であろう。

ただ、人事は下駄を履くまでわからないという面は残る。予定された人事は、あくまで予定であって、不慮の事態には適宜対処しなければならない。その方策としては、通常、人事の前倒しが行われる。岡光が汚職事件のため就任4ヶ月余りで次官を退任したとき、後を継いだのは同期でも1年後輩でもなく、2年後輩の山口であった⁽⁴²⁾。また、山内が環境庁企画調整局長在任中に亡くなった折に、その後を引き継いだのは、自然保護局長に就任して半年も経たない渡辺であった。こうした前倒しの事例は、職位を与える際、年次や就任の遅い早いよりは、いったん決まった成績評価が優先して考えられていることの証左となろう。

(40) 拙稿(2006), 59頁。『朝日新聞』1997年3月18日。

(41) 『朝日新聞』1997年3月12日。

(42) 参照、拙稿(2006), 59頁。『朝日新聞』1997年3月18日。拙稿では、岡光が厚生事務次官へのコースに乗る折に悪いうわさがあったにもかかわらず、同期の伊藤が環境庁に転出し、同じく熊代が衆議院戦に出馬したために同期のライバルでは代替できなかったと報道されていることを紹介した。しかし、こうした前倒しの人事慣行からすれば、同期2人が岡光の代わりに厚生次官に就任する可能性はそもそも少なかったのではなかろうか。

おわりに

厚生省キャリア官僚のうち、厚生事務次官とその同期を中心に、社会保険庁長官、環境事務次官、環境庁局長にそれぞれ最終役職として就任する者を期間を設定して取り上げると、役職ごとに一定の昇進類型を立てることができた。その際に、最終役職と、本省課長級、官房課長、本省部長・審議官級、本省局長級それぞれの段階に経験する職位との間には、厳密ではないが、幅を持ったかたちでさまざまな関係性が確認された。本省課長級の段階で、厚生事務次官は、初期に内閣官房内閣参事官に出向する以外は本省の主要な局の課長職を務め、社会保険庁長官も出向は少ないが、主要でない局の課長職をも務める。そして、それ以外の者は出向人事を経験する。そのなかで本省局長級以上に昇進する者は、大臣官房で課長か審議官を経験した者からほぼ選ばれ、環境事務次官のほとんどは、本省局長級で初めて環境庁に転出し、環境庁局長は局長となる前に同庁に出向していた。

最終役職とそれに至るまでに就任する職位には、このような一定の傾向があるので、省内で働き、先輩の人事を見ている個々の官僚は、自らの就く職位の格を推し量り、将来を予測することができる。この際に与えられる職位は、専門性を基準とした適材適所の結果としてではなく、むしろ個々の官僚にとって成績評価を表す意味合いが強い。そしていったん決まった人事方針の大枠は、その後ほとんど覆えられないと考えられる。それを官僚自身が一番よく知っているからこそ、事務次官候補になったと自覚する者はいくらか自信過剰にもなり得、限界を知った者は若いうちに転職も考えるのであろう。

ただし、最終役職への確実な見通しが早くから明らかになってしまうのは、官僚の士気を維持するには不都合である。また、人事は1人だけを動かすことは難しく、全体のなかで行われるものであろう。そのため、大逆転はあり得ないとしても、人事は下駄を履くまでわからないという面は僅かながら残す方がよく、実際にも残っている。人事担当者が意図した結果か否かはわからないが、大臣官房を経験しながらも本省局長級にならなかった者もいれば、

途中までの経歴が他の最終役職経験者に近似する者もいる。

また、昇格の時期と昇進との関係を見ると、早く昇格する者が最も昇進するとは限らず、特に本省局長級に至るまで抜きつ抜かれつの競争状態が続く。これは、昇進レースに決着がついていないとの擬制的な環境を作り、すでに同期のうち何人かが官庁を去った後、残った同期の間で平等意識を維持するためか、競争意識を保ち、官僚全体の士気を維持するためかもしれない。

ところで、そもそも厚生事務次官は、本省課長補佐級の段階で基本的に選抜が済んでいた。次官候補に、場合によっては内閣官房を含めて本省の主要な局を渡り歩かせるのは、その時点でその候補の能力を試しているというよりも、省内の中枢にいる幹部官僚が、ともに仕事をすることによって人物の確認をしていると考える方がよいであろう。こうしてなされた合意形成によって、先輩・後輩の年次を越えた、省内人事に発言力を持つ主流が形成されていくものと思われる。

こうした主流がどれほどの幅を持っているのか、今のところ詳細はわからない。厚生事務次官と近似して本省を中心に渡り歩く社会保険庁長官や、他省庁ながら最終的には官僚の最高位に就く環境事務次官も、省内人事を決める主流の一端を担っているのかもしれない。しかし、厚生次官候補の素行や、その素行に次官 OB が発言することから推察されるように、厚生省の事務次官経験者、事務次官、早めに選抜された将来の事務次官は、他の者と峻別して扱われるものと思われる。このように中心性を強固に定めるのは、組織の結束維持に寄与するところであろう。なお、次官候補が早めに選抜され、その選に漏れたとしても環境庁で事務次官となる可能性は残っている。これも、官僚全体の士気を維持するための工夫なのかもしれない。

他方、厚生省における幹部官僚の人事は、早めに選抜がなされているにもかかわらず、異動によって示される結果の表現はその選抜よりも遅れてなされ、しかもその表現が、経験する主要な職位の頻度といった微妙な差異であるため、部外者からはわかりにくくなっている。となれば、一定の選抜が済んだ後には、職務を与えてその都度その結果と人物の能力とを評価して、そ

の次の役職を与えていくという通常考えられる評価方法は厚生省内であまり行われていないのかもしれない。また、専門性を考慮せずに異動が行われているとすると、職務内容とその人材の適性を見極めてなされる適材適所の人事も行われてはいないといえる。すなわち、官僚人事は、成績評価として、すでに決まっている人事方針を後付けするかたちで職位を与えながら、主流となる人的ネットワークを徐々に育てていく側面を持ち、そうした仕組みには、官僚集団が分裂を回避して人事の自律性を保つことに貢献するところがあると考えられる。(了)

(注記)

*本文中の括弧で表された人名は、特に断りのない限り、その文の記述に該当する官僚の姓または氏名を表す。

*本文各注の引用文献と参照文献は、新聞記事を除いて、原則次に挙げる参考文献の著者・編者の姓もしくは名称と発行年で示している。

参考文献

稲継裕昭(1996)『日本の官僚人事システム』, 東洋経済新報社

猪口 孝・岩井奉信(1987)『「族議員」の研究』日本経済新聞社

岡光序治(2002)『官僚転落』, 廣済堂出版

神 一行(1986)『大蔵官僚』, 講談社

(拙稿) 築島 尚(2006)「キャリアの人事制度と官僚制の自律性」『岡山大学法学会雑誌』第55巻第2号

(拙稿) 築島 尚(2010)「第10章 日本官僚制における職場内秩序—課長による統制の限界—」『東アジアの「もの」と「秩序」』荒木 勝・鐸木道剛(編著), 大学教育出版

西村 健(2002)『霞が関残酷物語』, 中央公論新社

秦 郁彦(編)(2001)『日本官僚制総合事典1868—2000』, 東京大学出版会

早川征一郎(1997)『国家公務員の昇進・キャリア形成』, 日本評論社

藤田由紀子(2008)『公務員制度と専門性』, 専修大学出版局

古川貞二郎(2005)『霞が関半生記』, 佐賀新聞社

水野 肇(2005)『誰も書かなかった厚生省』, 草思社

横田由美子(2007)『私が愛した官僚たち』, 講談社

横田由美子(2010)『官僚村生活白書』, 新潮社

厚生省五十年史編集委員会(編)(1988a)『厚生省五十年史(記述篇)』(財)厚生問題研究会

厚生省五十年史編集委員会(編)(1988b)『厚生省五十年史(資料篇)』(財)厚生問題研究会
『人事興信録』各版, 興信データ

〔付記〕

本研究は，平成23年度科学研究費補助金（基盤研究(C)「日本官僚制におけるノンキャリアの専門教育を通じた選抜と人的ネットワークの研究」〔23530146〕）の助成を受けている。