

「公務研修・人材育成に関する研究会」第4回議事録

1 日時 平成20年10月3日（金）13:00～15:00

2 場所 人事院第1特別会議室（6階）

3 研究会メンバー出席者（座長以外は五十音順）

西尾 隆	国際基督教大学教授（座長）
浅海 伸夫	読売新聞社論説副委員長
梅原 利之	四国旅客鉄道株式会社相談役
尾崎 護	（財）矢崎科学技術振興記念財団理事長
工藤 裕子	中央大学教授
清家 篤	慶應義塾大学商学部長・商学研究科委員長
前田 晃伸	株式会社みずほフィナンシャルグループ取締役社長

4 議事次第

- (1) 開会
- (2) 資料等の説明
- (3) 意見交換
- (4) 閉会

5 意見交換

資料等の説明及び工藤委員からの「大陸諸国における公務人材育成」に関するブリーフィングの後、意見交換が行われた。その概要は以下のとおり。

（1）諸外国の公務における人材育成

- 諸外国の例で参考になる点として、仏などでは公務員と医師や学芸員など特別な資格を持った人々が一緒に研修を受けることがあるとのことだが、日本の公務員の研修でも、個々の省庁で専門性を磨く一方で、研修の場を利用して社会の指導者層と一体感を培ったり、ネットワークを作っていくのも有益ではないか。
- 日本の公務員研修は短期間だが、欧州大陸諸国の研修は長い期間にわたっており、この点違いがある。

また、我が国に参考になる点としては、就任前研修が挙げられよう。省庁を分けずに採用し、インターンとして実務を経験させる中で、チューターなどが適性をみていくケースがある。最終的には適性試験やレポートで判断することになる。2年くらいかけてじっくり進路を絞ることができ、役所の印象だけで就職先を決めることはないのが良い点だろう。

- 応募者の志は大切なので、採用は各省ごとに行った方が適切だと思うが、採用後の合同研修で他省との交流を行う場とする方法はあろう。ポストへ配置する前に長期間の研修を行うのは良い方法。今は難しいだろうが、将来的には長期の研修を検討してみてもどうか。
- 日本では公務員が絶対的に不足していることもあり、各省に配属されるとすぐ戦力に組み入れられてしまうため、長期の研修は難しい。各省配属前に研修できればいいのだが、日本の現行制度では就任前研修は不可能なのか。諸外国に比べても、日本の公務員数は少なすぎる。
- 一括採用のように大幅な制度改革が必要な項目はこの研究会とは別の場で検討する問題であろうが、現行制度の枠内でも、採用後、最初の2年くらいは鍛える期間・模索する期間とすることが必要。英国のファースト・ストリームもこの点は充実しているのではないか。
- 公務員数については、国家公務員と地方公務員をトータルで考える必要がある。地方公務員は多すぎる。
- 公務員数については、今の制度を前提として解決策を考えるより、分権のあり方など国の仕組みと一体的に議論すべき。日本では中央集権が行き過ぎており、地方のことまで国が面倒を見ているため、国家公務員の数が必要不足になっているが、地方分権がもう少し進めば変わってくるだろう。
基本的に、新規採用者はそれぞれの省庁で研修することになっているが、実態としては野放しであり、特に高級官僚としての基礎的な訓練ができていない。これは各国の実態と比較しても憂うべきことである。
第二の経済大国として、中央官庁の重要な業務に携わる人間が極端に少ないことが大きな問題。単に公務員数を増やすべきという議論は世の中に受け入れられないだろうが、重要施策を担当するのはどんな人材でもよいわけではない。重要な国家政策に携わる幹部要員と、その他とで分けて考える必要がある。
- 工藤委員よりの欧州の実態のご説明の中に、「個々人のキャリアデザイ

ン等に応じたカリキュラム」とあったが、職員本人が受けるトレーニングを選んでいける形も重要だろう。この点、英国では、自分で学ぶという風潮が強く、tailored solutionと言われる形で数多くの研修プログラムが提供され、各人がどここのコースを受けるべきかのコンサルティングを研修所が行ったりしている。

それに対し、日本では職員が受け身であり、上から指示されて研修に行くのが普通。その一方で、日本では、補佐研修で一緒だった人たちがその後10年くらい自発的勉強会を行っている。日本の公務員の熱心な勉強会については海外の雑誌にも紹介されていたが、これはインフォーマルな形のもの。フォーマルな研修の中に、自己選択の契機を取り入れられないか。

多様なプログラムを用意するためには、研修所を中心として大学等とのネットワークを築く必要がある。英国にはこうしたネットワークがあり、研修所の職員の中には半分研究者のような者もいる。

また、研修は職員の権利なのかという論点もある。役所側には研修を提供する義務があるとした上で、職員側の研修請求権までは認められないだろうという考え方がある。研修は権利かどうかによって、組み立て方も変わってくるだろう。

- 最近の制度改革では、米国を念頭に置いた議論が中心のようだが、全般的に言えば、海外との比較においては、政治システムの類似性も含め、米国よりは欧州系の国の方が日本にとって参考になるのではないかと。
- 欧州大陸との比較で言えば、採用制度とその後の研修がリンクしている点が決定的に違う。欧州では、職員が属するカテゴリーが下、中間、最上級とはっきり分かれており、その間の流動性がない。加えて、上のポストに上がる場合には、同じカテゴリーであっても、空きポストがあったときに公募する形になる。カテゴリー内の昇進がほとんどであるが、それ以外の形も制度的には担保されているため、昇級には研修がセットとなるシステムとなっている。

こうした採用試験別のカテゴリーの方式が研修にも大きく影響しており、日本の場合は、こうしたカテゴリー分けをなるべくなくしていく方向であるという点で異なっている。
- 欧州では学校制度そのものがカテゴリー化している。基本的ベースが違うので、ENAをはじめ、公務のカテゴリー化も自然に受け入れられているのではないかと。日本では、こうした制度が受け入れられにくい風土があるだろう。

- 諸外国では公募中心だが、日本では人事課や官房が配置まで主導的に行っている。この点については、メリット・デメリット双方あるものの、人事異動も人材育成の一環となっているということではないか。

(2) 民間企業における育成

- 民間にはいろいろな育成のパターンがある。当社では、例えば、課長クラスでは、ここまで達成したいという年間の目標を書かせ、1年経ってどこまで出来たかを上に上げている。部長・役員クラスではこうした目標を社長自身が見る形にしている。

育成は、仕事を通じて行うしかない。我が社では様々な事業を行っており、かつては子会社に行くのは左遷だったが、今は優秀な人材ほど積極的に子会社のトップなどの経験を積ませるなど、子会社に行かないと本社で上に上がれないのが基本となっている。導入時は大きな抵抗を受けたが、今は当たり前になっており、地域との結びつきなどの効果も生じている。

- 民間のケースのうち、公務員が参考にできるのはサービス産業だろう。そこでのサービスのあり方は、30年、40年前とはまったく違ってきており、ビジネスモデルや経営のターゲット自体が大きく変わっている。ずっと同じ仕事をするのならば固定的な研修で間に合うが、ビジネスモデルが大きく変わっている中、研修もそれに応じたものとするのが不可欠。これは公務員も同じではないか。30年前の役割とは全く違ってきているのだから、研修もそれに合わせて目的化しないと効果は出ない。

我が社の研修制度で大きく変えたのは、人事部や上司が指名して受けさせていたのを止め、基本的に自分の意思で応募する形としたことである。この職種に行きたい場合に必要な研修はこれといったコースをたくさん作り、本人に手を挙げさせることとした。従来のやり方では、よかれと思って受けさせても本人が目的意識を持たず、当たり外れが出てしまう。きめ細かなコースを作ったことで費用はかなり掛かっているが、それは必要経費であり、けちってしまうとトラブル等につながる。

公務員の研修も、今までは上からの指名が多いのだろうが、限られた研修機会であることを考えると、本人の意思に合わせる方向にいくべきではないか。

- 経営を先取りする人材育成は困難であるが、大きく遅れると人材がうまく育たない。そうすると外から人を採るしかないが、大量に採るとマネジメントができず、たいてい失敗する。やはり地道に自前に育てたいのが

本音。

- 当社の場合、自分は入社研修を3週間程度受けた程度だが、最近では地方赴任前のレクチャーなど新人に配慮した丁寧な研修が行われている。しかし、次長、部長等の研修はほんの数日だ。「研修で学ぶ」というよりも、毎日の積み重ねが教育であるという意識がまだ強い。ただ、昔は上にいろんな経験を積んだ人々がいたが、今は世代が接近したチーム編成に変わっており、先輩達から学ぶという現場の教育機能が衰えている。
- 一般企業では、研修とは、「企業理念・社長の方針をわかりやすくブレイクダウンして、新入社員をはじめあらゆるレベルで伝えること」に尽きる。国家公務員の場合は、国家のあるべき姿を各段階で伝えることである。欧州の方が国のあるべき姿をわかっているのではないか。日本はどっちの方向を向いているのか、その点をはっきりさせなければ、仕事の方向もわからない。これさえ伝われば、研修は自動的に効いていく。
- 直接トップが全部の支社を回って話をする必要はなく、方針を浸透させる仕組みがあるかどうかの方が大事。すべての社員に、会社のために貢献できるか自ら考えてもらうためには、自分で納得して仕事させなければならない。昔は命令してやらせていたが、やれと言い過ぎると本人の自主性がなくなって沈滞してしまうことがわかり、方式を変えた。日本の社員の質は高く、モラルも高いので、そうした国民性の良さを生かしたやり方が必要。
- トップの方針を伝えるのも、下から吸い上げるのも両方大事である。
- 日本だけの特徴ではないにせよ、我が国の強みは仕事を通じた育成・選抜であり、公務員もこの仕組みが基本となる。各省ごとに採用して鍛えることを中心としつつ、ただ、一方で、そこにフォーマルな教育を組み合わせていくということが良いのではないか。最近では大学院生なども懇切丁寧に指導を求めようようになっており、育成における研修の重要性も高まってこよう。ただ、採用に当たり、仕事を通じて能力を伸ばしていけるような人間を選ぶことが重要であることに変わりはない。
- 公務員は倫理研修が増えているが、民間はコンプライアンスについてどのような教育をしているのか。
- 分厚いマニュアルがあるが、必要なときに参照すればよいわけであり、全部読んでも仕方がない。コンプライアンスばかりやっていると仕事をし

なくなる。むしろ、不適切なことをしないよう自分で判断できる人を作ることが大事。

- 個人のキャリア計画に関して言えば、公務員は異動が激しく、若いときからいろいろな部署への異動を繰り返すうちに、だんだん自分の興味に合っている分野を探すようになる。そうすると仕事の希望も固まり、勉強する分野も定まってくる。そのようにしておのずとキャリア計画ができてくるといふ効果があるのではないか。

以 上