

# 新しい時代の職業公務員の育成

—政治主導を支える「全体の奉仕者」像—

平成21年2月

公務研修・人材育成に関する研究会

# 目 次

研究会の基本認識 .....	1
I 公務における人材育成をめぐる課題 .....	4
1. 公務員不信とその背景 .....	4
2. タテ糸とヨコ糸を織り込んだ人材育成の必要 .....	6
II 職業公務員に求められる能力・資質 .....	8
1. 基本的考え方 .....	8
2. 職業公務員の果たすべき役割 .....	10
3. 職業公務員に求められる能力・資質 .....	12
III 今後の人材育成の方向と人事院の果たすべき役割 .....	14
1. 公務員の育成の現状 .....	14
2. 今後の育成の基本的考え方 .....	15
3. 人事院が果たすべき役割 .....	16
4. キャリア・システムの見直し ―新たな幹部育成の在り方― .....	18
IV 研修の見直しに向けた具体的施策 .....	24
1. ヨコ糸強化のための研修受講の必要性 .....	24
2. 人事院として特に重点的に行うべき研修内容 .....	25
3. 育成のためのその他の方策 .....	29
V むすび .....	33
○ 公務研修・人材育成に関する研究会 名簿 .....	35
○ 審議経過 .....	37
○ 参考資料	

## 研究会の基本認識

我が国を取り巻く環境が大きく変動する中、国民生活を支える社会システムを設計・運営する行政の果たすべき責任は、日々増大している。

にもかかわらず、現実の公務に対しては、かつてないほど国民の不信や批判が高まっている。もとより公務員不信や批判の多くは、汚職等の不祥事や、行政の失敗・怠慢等によって自らが招いたものであり、深く反省しなければならない。しかし、こうした公務員不信が極度に高まった結果、本来、国民全体に奉仕するという役割を担う公務のイメージが大きく低下し、現役職員の士気の低下・徒労感や、有為の若者の公務員離れなどが生じている。政治との関係でも、職業公務員への信頼に基づく協働作業が損なわれつつあるなど、様々な局面で多大なマイナスの作用をもたらすに至っている。

経済情勢が厳しさを増し、雇用や生活の危機への不安も高まっている。いま国民が心から望んでいるのは、精神・能力の両面において強靱な公務員が、自らの役割をしっかりと受け止めた上で、国民が将来に向けて希望を持てるように社会を支えていくことである。

こうした期待に応えるために、幹部はもとより、すべての公務員の質を最大限に高めていくことが喫緊の課題となっている。

公務員が、いかなる困難な場面でも国民の期待する成果を出していくためには、各分野の専門家としての知識・能力を中心としつつ、担当分野を超えた国民全体に奉仕する者にふさわしい意識や能力も備えていなければならない。

しかしながら、現在の公務員の育成の実態においては、タテ糸ともいえるべき「各省庁での業務を通じての教育訓練（いわゆる On the Job Training、OJT）とスキル向上のための研修」に比して、ヨコ糸ともいえるべき「国民全体に奉仕する者としての共通の教育」は、質・量ともに不足している。公務員の役割に対する国民の期待に応え、不信感を払拭するためには、とりわけ政策の企画立案に携わる公務員の育成に当たって、担当分野の壁を超えたヨコ糸に当たる研修

を体系的・計画的に強化しなければならない。それにより、各公務員は、新しい時代が要求する特定領域での専門的な深さと、領域横断的な新規課題に対する視野の広がりや職責の重さを体得することができるであろう。

その際、政官関係が従来とは大きく変わっていく中で、これら政策の企画立案に携わる公務員の育成においては、議院内閣制の下、「政治に従い、政治を支える」という自らの立場を正しく理解させることも重要な柱であり、こうした教育においては党派性を帯びることのないよう公正性の確保が不可欠である。

このような中で国家公務員の研修と人材育成に関しては、基本的に次のような方向を目指すべきと考える。

- ① 様々な困難に直面する国民の期待に応え得るよう、公務員の意識や能力を高めるため、各職員の育成計画の中に研修を体系的に組み込む。
- ② 「実際の業務が人間を作る」という各府省のOJTによる育成をタテ糸に据えつつ、各府省職員である以前に、憲法第15条に基づく全体の奉仕者たる公務員として必要なヨコ糸としての研修をさらに充実させる。
- ③ ヨコ糸としては、まず、公務員に対する国民の信頼を確保するために、全体の奉仕者としての使命感や職責の自覚を植え付けるため、規律・倫理の確立と、国民の行政需要をとらえる鋭い感度の養成に関して、より徹底した教育を行う。  
また、政治主導が本来の機能を発揮するよう、職業公務員として政権に誠実に仕える意識や節度ある距離感を徹底させるとともに、高い問題解決能力や識見を涵養する。
- ④ 「過去の行政の失敗」など具体的事例を元にした多面的な分析や検証等をカリキュラムとして充実させる。
- ⑤ 国民全体の奉仕者としての共通の研修については、確実に受講機会が与えられるよう、できるだけ受講の義務付けを目指していく。
- ⑥ 研修の魅力を一層高めるよう、本人の主体性を尊重した研修プログラムの開発に努める。

中央人事行政機関である人事院は、中立・独立機関としての立場から、全体の奉仕者たる公務員の研修に携わってきたが、これまでの対応は上記の観点に照らして必ずしも十分だったとはいえない。それゆえ、課せられた責務をより積極的に果たしていくよう、研修体系や内容の見直しを行っていかねばならない。

現在、平成20年6月に制定された国家公務員制度改革基本法に基づき、公務員制度の見直しが進められ、内閣人事局の創設、幹部候補育成課程等についても具体化に向けた検討が進められている。そうした中で、人事院は、このような見直しの動きと連携しつつ、あるべき公務員の育成に向けて、その役割を適切に果たしていくことが必要である。

本研究会では、人事院事務総長の委嘱を受け、公務における研修・人材育成の再整理を行うため、まず、「公務における人材育成をめぐる課題」「職業公務員に求められる能力・資質」の分析を行い、公務員のあるべき姿や、現在、何が足りないのかという検討を行った。その上で、今後の施策として、「人材育成の方向と人事院の果たすべき役割」「研修の見直しに向けた具体的施策」について提言を行った。

## I 公務における人材育成をめぐる課題

### 1. 公務員不信とその背景

あるべき公務員の育成策を検討するに先立ち、まず、公務をめぐるどのような問題がこれほど強い公務員不信やバッシングを生じさせてきたのか、こうした問題発生の背景として、どのような社会経済情勢や政治情勢の変化があったのかについて、整理しておくこととしたい。

#### 【公務をめぐる問題】

近年、我が国の行政運営をめぐるっては、年金記録問題、食の安全、C型肝炎や薬害エイズなど、失敗や怠慢とも評される様々な問題が相次いで発生し、本来は国民生活の安心・安全を支えるべき存在であるはずの行政に対する国民の批判・不信がかつてないほど高まっている。

あるいは、失敗には至らないとしても、問題の先送り、必要の薄れた事業や政策の継続も少なくない。

世論調査を見ても、国家公務員の働きぶりに対し、国民のニーズに応える働きをしていないという評価が過半数を占めている（平成19年3月内閣府政府広報室「公務員制度に関する特別世論調査」）が、これは、年金問題をはじめとする行政の失敗が報道等で大きく取り上げられる中、そうした不満が行政全般への低い評価という形で表れたのではないかと考えられる。（参考資料4-1）

さらに、ここ20年余の間に、4人の事務次官経験者が逮捕・起訴されるなど、幹部を含む公務員の不祥事が相次ぎ、国民の信頼を大きく裏切っている。

このような状況下で、ここ数年来、公務員試験への応募者も減少しており、かつては挑戦しがいのある刺激的な職場として公務を選んでいた優秀で意欲ある若者に公務が敬遠されつつある。

## 【公務を取り巻く環境変化】

上記のように、公務員の行動や仕事の在り方が時代の要請についていないとされる背景には、以下のような公務を取り巻く環境の大きな変化があると考えられる。育成の見直しを考える際には、こうした情勢変化を十分に踏まえたものとする必要がある。

### ① 経済社会情勢の複雑化

高度経済成長が終焉するまでの間は、国全体の所得が年々増大し、行政が目に見える形で国民生活に積極的な役割を果たすことができたこともあって、国民の不満が吸収されてきたと考えられるが、高度経済成長の終焉とともに、それらの不満が次第に表れてきている。また、近年は、過去に比べてある程度の経済水準が達成されたことや、高学歴化、女性の社会進出、IT化の進展等により、国民が政府や行政に期待する役割がもともと多様であったことが顕在化する中で、国の進むべき方向について新たな合意が形成されるに至っていない。

さらに、急速な少子高齢化の進展、財政赤字の拡大により、国民の必要に応じて機動的な財政支出を行うことが困難となってきた。併せてグローバル化の急激な進展により、経済社会における海外の動きの影響が大きくなり、複雑化する行政課題に対して、政策の舵取りは一層難しいものとなっている。

### ② 政治情勢の流動化

1955年以降、一時期を除いて自由民主党中心の政権が続く中で、法律や政策の立案において同党の政務調査会や各種部会等が大きな役割を果たしてきた。法案審査の過程で関係部会等の有力議員と各省庁行政官との結び付きが強まる中で、政策が推進されてきたといえる。

他方、近年、地方分権、規制緩和、財政再建など、各省庁だけでは調整が進みにくい案件が増えてきたこともあいまって、「政治主導」「内閣主導」への期待と機運が強まってきた。

さらに、小選挙区制の導入後、二大政党制への流れが進んでおり、現在、衆参両院で多数党が異なるいわゆる「ねじれ現象」が生じている。

こうした状況の下で、行政運営や政策決定において、これまでの慣行どおりには進まない場面が増えており、政治と行政の関係が新しい局面を迎えている。政治家、行政官双方の意識もいまだ移行期にあり、政治と行政との関係再編の方向も明確にはなっていない。

そうした中、公務員制度については、現在、その改革が主要な政治課題の一つとなっており、幹部人事の在り方の見直しなどに向けた具体的作業が進められている。

## **2. タテ系とヨコ系を織り込んだ人材育成の必要**

行政における失敗や怠慢、公務員の不祥事などの問題を繰り返さないためには、時代の要請に応じて公務員の意識や仕事ぶりを変えていく必要があり、そのためには、採用から幹部となるまでの育成の在り方について、根本に立ち返って見直すことが急務となっている。

行政課題が複雑・困難化する中、それに携わる人材の育成においては、その分野の専門性というタテ系をしっかりと織り込むことがまず必要である。しかし、同時に、公務員においては、各分野を超えた日本国公務員としてのヨコ系を織り込むことも不可欠である。

従来府省ごとのOJT中心の育成方法に頼っているだけでは、国民全体の奉仕者としての意識や国全体を見渡す広い視野などが育ちにくく、ヨコ系が弱いままの公務員が作られることになってしまう。今後は、「国民全体の奉仕者たる公務員」を育成するための明確な方針を持って、体系的に研修を行う必要がある、このことは特に政策の企画立案に携わる公務員について重要である。

ただ、その際には、こうした行政運営上の問題のすべてが職員個々人の資

質や育成方法に帰せられるべきではないことにも留意する必要があり、公務における仕事の進め方と密接に関わる行政システムの効率化に向けた改革も必要である。

こうした見直しについては、既に取り組に向けた検討が進められているものもあるが、これらと並行して、職業公務員の育成方法も見直しを行うことによって、時代の要請に応じた適切な行政運営の質を確保することが必要である。

## Ⅱ 職業公務員に求められる能力・資質

### 1. 基本的考え方

#### ① 能力・資質のレベル

いずれの国においても、公務員は、公共サービスを提供するため、国民の費用負担によって雇用されている。このため、職業公務員に求められる能力・資質のレベルは、その国において、国民が公務員にどの範囲の仕事をしてもらいたいのか、その水準はどの程度か、それに対してどれくらいコストを支払うかによって決まることになる。

こうした観点に立って、現在、我が国の職業公務員に求められる能力・資質のレベルを考えると、日本のような高度経済社会においては、それに対応する高い質の公共サービスの提供が求められており、国民が必要としているのは、そうしたサービスを提供し得る高いレベルの人材ということになる。

#### ② 能力・資質の内容

採用段階において高く評価される人材は、素質の面では官民でほとんど違いはない。一方で、素質自体は同じであっても、その分野に対する強い志望動機を持っているかどうかは採用を決定する上での重要な要素であり、公務においては、全体の奉仕者として勤務したいとの明確な動機や、それにふさわしい価値観を持っている人材であるかが問われる。

また、採用後は、それぞれの分野での育成方針に従い、もともとの素質は変わらなくとも、官民それぞれ固有の能力や意識が形成されていくことになる。

公務に従事する者について、育成の上で特に留意する必要があると考えられる点としては、以下の点が挙げられる。

- ア) 企業は自ら挙げた利益を自らの判断で使うことができるのに対し、公務は国民から税金や社会保険料を徴収し、国民のために使う立場にある。このため、公務員には、民間企業従業員よりも強い使命感と倫理観が要求される。

イ) 公共部門においても効率的な業務運営が不可欠であるのは当然であるが、他方で、公務に委ねられているのは、例えば国民の安全確保のように、もともと「競争と利益追求」「市場によるチェック」などの原理では解決できない分野が多い。このため、公共部門に勤務する者には、民間企業における「生産性や効率性」などの基軸に対応するものとしての「全体の奉仕者」という理念を基軸として、常に自らの判断や行動を律することが求められる。

ウ) 官民とも、組織運営において最適の判断を下すことが要求されるのはいうまでもないが、公務については、市場による淘汰が基本的に機能しないことから、誤った判断が長期にわたり続くことがあり得るという違いがある。このため、公務においては、自ら状況を判断し、状況が変化しているのであれば、それに応じて過去の判断も積極的に変えていかなければいけないという一層強い自覚と確固たる意思が要求される。

エ) 職業公務員には、選挙を通じて国民によって選ばれた時々の政権に従い、その方針を的確に把握し、専門家として選択肢を提示するとともに、着実に政策を実施することで、政権を適切に支えていくことが求められる。

なお、人事院が委嘱しているモニターを対象に行った「公務員倫理に関するアンケート」(平成21年2月)において、「公務員の姿勢として不足している・あるいは更に求められると思うもの」として、市民モニターでは「予算の財源は税金であるという自覚」、有識者モニターでは「国家公務員としての使命感、責任感」がそれぞれトップとなっている。財政事情が悪化する中、公務員に、国民の負担に対する自覚が厳しく要求されていることがうかがえる。(参考資料4-3)

## **2. 職業公務員の果たすべき役割**

上記のような民間との異同を踏まえると、職業公務員が果たすべき役割は、以下のように整理できる。

### **① 基本的な役割**

公務員の基本的使命は、憲法に定める全体の奉仕者として、公正に公務を遂行し、効率的に公共サービスを提供することである。

必要な公共サービスは、環境変化に応じて当然に変わっていくものであり、国民の声に十分に耳を傾け、変化に対応して必要な施策等を提供する一方、不要となった規制や事業からは、迅速に撤退するよう勇気を持って進言する必要がある。

一方で、公務には、その時々ニーズだけではなく、将来も見据えて多様な国民間の利害を踏まえ、全体の利益を考えて調整する役割がある。ある時点における風潮に乗って施策を決定すると、結果的に国民生活に悪影響を与える場合もあることから、長期的な影響も十分に考え、専門家として責任ある判断を示すことが求められる。

### **② 政治との役割分担**

#### **【現状】**

議院内閣制の我が国においては、多数党により構成される内閣が政策の基本的方針や枠組みを定め、分担管理原則の下で、それぞれ担当省庁が政策の具体化や個別の施策の執行を行う。

また、議会制民主主義の基本は、政党が、財源も含め整合性の取れた政権公約をそれぞれまとめて国民に示し、選挙で競い合い、政権を託された後は、与党・内閣が一体的にチームとして公約を実行し、その実現のために政治主導・内閣主導の下で職業公務員を使っていくという姿である。

こうした基本構造の下で、近年、上記 I の 1 で述べたように、政治主導・内閣主導に向けた動きが強まり、政治家と公務員との役割分担の在り方が改

めて問われている。

行政組織が有効に機能するためには、政権の大目標や、その下での政策の優先順位等が与党・内閣の中で共有され、職業公務員が従うべき明確な方向が示されることが不可欠である。

一方、公務には、政策立案部門だけでなく、決定された政策を執行する部門も数多い。こうした政策の執行を担当する部署においては、法令や予算に従って公正かつ効率的に職務を遂行していくことが公務員の役割である。

### 【今後公務員が担うべき役割】

経済社会情勢や政治情勢が大きく動いている時代においては、公務員は、内閣の方針の下で、様々な課題に立ち向かい、適切に政策を企画し、決定された施策を着実に実施することで、国民の期待に沿った成果を挙げていかなければならない。

そのため、とりわけ政策立案部門におけるこれからの行政官には、政治家を的確に支える存在として、これまでも増して高い現実把握力や企画力、判断力を発揮し、考え得る選択肢の利害得失を適時適切に示す役割が要求される。

換言すれば、企画立案に従事する職業公務員は、受け身で政治の要請に応じていけばよいということではない。政治主導が本来の機能を発揮するためには、職業公務員が、担当分野の専門家として、政権の目標に従いつつ、中長期的な影響も分析した上で、政策の選択肢を提示し、主張すべきは主張するという積極的な役割を担っていくことが必要になる。そうした責を尽くした上で、政権が定めた方針に従うことが求められる。

### **3. 職業公務員に求められる能力・資質**

職業公務員がこうした役割を適切に果たしていくためには、民間とも共通する職業人としての基本的能力のほか、公務特有の能力・資質が求められる。具体的には、各担当分野における深い専門知識や業務管理能力と、公務員に共通する国民全体の奉仕者としての職責の自覚や気概、さらには国全体を見渡せる識見や問題解決能力、洞察力などが必要であり、これらを相互補完的に高めていく必要がある。

「能力・資質」の概念のカテゴリー化は容易ではないが、おおむね次のように整理できると考えられる。

#### **① 職業人としての基本的能力**

- ・ 所管業務についての専門的知識・技能
- ・ 組織・業務管理能力
- ・ 国際感覚

#### **② 使命感・職責の自覚**

- ・ 国民全体の奉仕者であって、一部の奉仕者ではないとの自覚
- ・ 国益のためにそれぞれの持ち場で職責を果たすという自覚
- ・ 公権力の行使に携わる立場への自覚
- ・ 国民生活を将来にわたり支えているとの誇りや自覚
- ・ 無駄を省き、行政効率を常に高めるべきことの自覚
- ・ 自己や組織の利益拡大を重視する行動の慎み

#### **③ 勇気・気概**

- ・ 多数意見や社会・組織内の空気に流されず、国民全体の利益を考えて判断し行動する勇気
- ・ 国民のため、組織にとって不利に働く可能性のある事実や議論等も示すことを進言する勇気
- ・ 国民の感覚や視点を尊重しつつも、担当分野の専門家として必要な主張をする責任感

- ・全体の奉仕者としての立場から、それに反する個別要望は断る気概

#### ④ 幅広い視野・高い識見

- ・国民全体の視点に立って政策を考えられる幅広い識見、アイデアを出す豊かな発想力、多様性や異なる価値観への理解
- ・限られた財源の中で、政策の効果・利害得失を整理して、その必要性・優先順位を判断し説明できる高度の専門性、骨太の論理力
- ・現場体験などに裏打ちされた実態への知見、広い視野
- ・国民の感覚や、世論・メディアの動向を正確に読み取り、的確に対処する力
- ・外国語での発信・交渉力

#### ⑤ 問題解決能力

- ・錯綜する困難な問題に直面した時に、具体的な成果を迅速に出していく見識と決断力
- ・公開の場で堂々と議論し得るだけの裏打ちとなる深い思索と長期的なビジョン

#### ⑥ 状況に対する分析・洞察力

- ・世界の動きや過去の失敗について客観的に分析する能力
- ・単に国民の要望にそのまま応じたサービスを提供するだけでなく、進むべき方向を判断する先見性や、状況自体を変えていく力

### Ⅲ 今後の人材育成の方向と人事院の果たすべき役割

#### 1. 公務員の育成の現状

これまでの職業公務員の育成は、各府省がOJTを中心としつつ、主としてそれぞれの専門的な知識・技能の強化のための実務的な研修を行いながら、その専門性を高めてきた。また、育成の一環として、様々な部署を経験させるという人事異動の役割も重視されてきた。

そうした府省ごとのタテ糸の育成と並行して、人事院は、国家公務員法に基づき、全体の奉仕者としての教育を行うため、各府省合同の研修を企画・実施してきた。主なものとしては、採用直後の時期に行われる合同初任研修（注）や初任行政研修に始まり、係長級、課長補佐級、課長級など役職段階別に行われる行政研修、半年から2年の間、国内外の大学院等への留学や外国政府等での調査研究に従事する派遣研修がある。また、評価能力向上などテーマ別の研修も実施している。（参考資料1-1、1-2、1-3）

これらの研修の実施に当たっては、毎年、各府省からの意見も聞きながら、新たな研修の導入やカリキュラムの改善を行ってきている。

（注：合同初任研修は総務省人事・恩給局と共催）

こうした研修は、年間、各府省から延べ6,400人程度（平成19年度の場合）の参加者を得ており、特に採用直後の5週間の初任行政研修や海外への派遣研修などは、例年、参加希望の多いものとなっている。（参考資料1-3、2-1、2-2）

ただ、こうした合同研修の活用は、比較的若手の時期が中心であり、課長級以上も含めた育成体系全体に占める位置付けという点からは、人事院の研修のすべてが各府省に重視されてきたとはいえない。

その背景には、各府省とも業務が多忙であることに加え、職員自身の側にも、「研修を受講しても、目先の業務や昇進には（目に見える形で）役立たない」という意識があることが考えられる。

人事院においても、横断的研修を企画・実施する立場にありながら、各府省における業務や人員配置が余裕のないものとなっている実態への配慮もあり、研修の活用や育成体系については省庁ごとの自主性に任せ過ぎた点には問題があった。

なお、このほか、総務省人事・恩給局においても、内閣の基本的な方針、重点施策の理解等のための啓発事業が実施されている。

## **2. 今後の育成の基本的考え方**

今後の職業公務員の育成の検討に当たっては、Iに述べたような不祥事や行政の失敗を繰り返さず、行政が国民の期待に応えて成果を挙げていくには何が必要なのかという観点が必要であり、次の2点が特に重要である。

### **① 全体の奉仕者としての意識の徹底**

近年の幹部職員を含む職員の不祥事の多発については、倫理観・使命感・公益意識など公務員としての基本を身に付けていない職員が、それにもかかわらず、専ら所管業務に関する能力や政治・業界とのつながりを高く評価されて昇進したことが理由の一つとなっていると考えられる。

また、本来、行政に求められているのは、国民のニーズに沿って事業・規制等の必要性を常にチェックし、時宜に応じた方向転換や新たな施策などの判断を適切に下すことである。にもかかわらず、これまで公務においては、所属省庁の予算や権限を守る行動の方が重視・評価されており、それが相次ぐ「行政の失敗」や「不作為」の背景となっている可能性がある。

このため、公務員に対しては、自らの行動や判断を律する価値基準の根幹となる、国民全体に奉仕する立場の自覚や使命感を、あらゆる能力・資質に先んじて必要とされる資質として、早い段階から徹底的に根付かせる必要がある。

具体的には、研修や人事評価を通じて、倫理観、国民の税金を使う立場の自覚、国益を考える発想、国民生活に与える長期的影響への配慮、不要となった事業や規制からの迅速な撤退の責務等を、公務員の意識に植え付けることが不可欠である。

## ② 政治に従い、政治を支えるための意識や能力の涵養

今日の公務員については、政官関係のあるべき姿の実現のため、「政治に従うこと」及び「政治を支えること」に向けた育成を適切に行うこともとりわけ重要である。

政治主導がその本来の機能を発揮するためには、職業公務員が時の政権に誠実に仕えることが不可欠である。このため、育成においても、こうした職業公務員としての本分を常に意識させることが重要である。

同時に、政治を支えるためにも、公務員の高い政策立案能力や判断力が不可欠である。内閣の示す方向に沿って、必要な情報を収集・分析し、直面する様々な課題への解決策の選択肢を正しく提示する能力や、それを実行に移す能力、また、風潮に流されず、長期的な視点も持った上で、専門家として主張すべきは主張する責任感などを高めることも、併せて重要である。

なお、職員の適切な育成のためには、職業生活全体を見渡した長期的な計画性が不可欠であり、育成システムはあまり頻繁に変更されることなく安定的なものであることが望まれる。

一方で、研修のカリキュラムは、世の中のニーズや社会の変化に沿った公務員の役割の変化に応じ、常に柔軟な見直しを行っていくことが必要である。

## 3. 人事院が果たすべき役割

上記「1. 公務員の育成の現状」で述べたように、これまでの職業公務員の育成においては、それぞれの府省におけるOJTと、それを補う実務的な研修が中心であり、各府省においては、公務員としてあるべき姿に向けた研

修は必ずしも重視されてこなかったきらいがある。

このような各府省による専門性重視の育成は、的確な業務遂行を確保するために引き続き強化していく必要があるが、その反面、そうした育成のみでは、「各省庁それぞれの価値観に染まり、目先の省益志向となる」「公務員としての精神や広い視点が軽視される」などの問題を生ずることになりかねない。

このため、今後は、そうした弊害を防ぐため、ヨコ糸の強化に向けて、上記2①②に挙げた、公務員としてまず共通して持つべき精神や能力を涵養するための研修・育成を計画的に組み込んでいくことが不可欠と考えられる。

このような「各府省職員である以前に、国民全体の奉仕者としてあるべき姿」に向けた育成は、性質上、各府省において行うだけでは困難であり、全府省横断的に行う必要がある。

具体的には、採用時から役職段階ごとに、こうした公務員共通の心得を節目節目で体得させる研修を体系的に行うことが重要であり、確実に受講機会が与えられるよう、できるだけ受講を義務付けることが望まれる。

とりわけ幹部要員の育成においては、各段階における昇進の一条件として、こうした研修を必ず受講すべきものとして組み込むことを検討する必要がある。

また、ここで目指すべき「あるべき公務員」とは、「国民が選択する政権に対して常に誠実に仕える」という職業公務員の本質を体現するものでなければならない。

このため、こうした「あるべき公務員」作りのための研修・育成は、時々政治から一定の距離を保って長期的見地から行うことが適当であり、今後、政治主導を的確に機能させるためにも、人事院が適切に役割を果たす必要がある。

この観点から、人事院が特に重点的に行うべきものと考えられる研修の具体的な内容については、下記IVの2で述べる。

平成20年6月に制定された国家公務員制度改革基本法では、今後、「管理職員としてその職責を担うにふさわしい能力及び経験を有する職員を総合的かつ計画的に育成するための仕組み」として、「幹部候補育成課程」を整備することとされている。

また、同法は、内閣人事局を創設することとしており、同法においては、内閣人事局は「管理職員に求められる政策の企画立案及び業務の管理に係る能力の育成を目的とした研修のうち政府全体を通ずるものの企画立案及び実施」を行うこととされている。

こうした「政策の企画立案及び業務の管理に係る能力」を育成するための研修は、上記の各府省に共通する研修の要素をなすものであるが、他方で、職業公務員としての基本を固めるために人事院が重点的に行うべき研修としては、上記2①②に述べたように、全体の奉仕者たる意識の徹底、政治に従い、支えるための能力の涵養等があり、両者の連携を円滑に保つ必要がある。

#### **4. キャリア・システムの見直し — 新たな幹部育成の在り方 —**

##### **① 基本的考え方**

すべての職業公務員について計画的な育成が必要であるが、とりわけ各府省の事務次官、局長等ともなり得る幹部要員をどう育成するかは、国家として特に重要な問題である。

国民の立場から見ても、国民生活を支える制度設計や政策が最小のコストで適切に行われるためには、幹部となり得る有為の人材を確保し、適切に選抜し、得られた人材の能力を効率的かつ最大限に高める仕組みが望まれる。

現在のキャリア・システムについては、採用時の一回限りの選抜で昇進コースが決まり、その後は採用年次を重視した人事管理となっていること等の弊害が指摘されており、国家公務員制度改革基本法において、新たな幹部候補育成の仕組みを構築することとされている。

新たな幹部育成の在り方を検討するに当たっては、現行キャリア・システムへの批判が I に述べた政策の失敗や怠慢による問題によって強まったことを踏まえ、今後、有為の人材を効率的に確保・選抜しつつ、そうした失敗を生じさせないためには、どのような育成が必要かという視点が重要である。

## ② 新たな幹部育成において必要な施策

新たな幹部育成において特に必要と思われる施策は、以下のとおりである。

### ア) 採用試験との関係

キャリア・システムの見直しは必要であるが、現行 I 種採用試験は、その前身である上級甲種採用試験の時代から一貫して、出自やコネ等と無縁に、全国各地から優秀な人材を発掘することを目指すという点では有効に機能してきた。

主要国の多くを見ても、それぞれの社会において優秀と認められる若者を公務員に確保し、育成するための制度を設けているところである。

今後も、有為の人材の確保のためには、チャレンジしがいのある競争試験が必要であり、併せて、こうした試験に挑戦するインセンティブを与えるためには、能力・実績主義の前提の下、期待される将来の役割や育成・選抜方針を提示することが必要と考えられる。

一方で、今後は、単に入口の試験に合格したことをもってその昇進経路が固定的なものとなることがあってはならず、採用試験の別にとらわれず、適切な評価に基づき適材適所で昇進できるよう、より柔軟な仕組みが必要である。特に、採用年次ごとの処遇バランスのために人事配置を行うような運用については改める必要がある。

なお、採用試験については、別途、人事院の「採用試験の在り方を考える専門家会合」において検討が行われ、近く、現行の I 種、II 種、III 種の試験体系から、総合職、一般職、専門職試験等の体系への改編の具体的方針が示

されることとなっている。今後、新たな採用試験体系の下で、試験の種類にとらわれない能力・実績主義の人事管理を実現していくことが重要である。

#### イ) 重責付加等を通じて示された能力・実績に基づく選別

幹部候補を計画的かつ効率的に育成するためには、ある程度早い時期から、将来、幹部としての責任を担うにふさわしい適性があるかを見極める必要がある。

こうした選別・選抜は、民間におけると同様、基本的には業務を通じて発揮された能力・実績に基づいて行うべきものである。このため、選抜経路の一環として、ある程度若い時期に、それまでに発揮された能力や実績を見極めた上で、幹部の職責を担い得ると認められる職員に対し、責任者としてより難しい重要な仕事を任せ、その仕事ぶりを通じて幹部としての適性を把握していくことが必要である。

特に、幹部候補については、単に有能な補助者であるだけでは足りず、自ら判断して決定を行い、その結果に対する責任を引き受ける人材でなければならないことから、小規模の組織であっても、判断の責任者となるポストに配属して経験を積ませる必要がある。

過去においては、若い幹部候補生に、ベテラン職員の忠実な補佐の下で出先機関等のトップを経験させる人事管理が「特権意識につながる」として批判されたこともあった。今後は、特定の試験による採用者に、傷のつかない形で一律に管理職体験をさせる方法ではなく、あくまでも適性を見極めながら配置していくことが適当である。

また、現場の実態を知らないまま幹部となることがないように、人事異動の一環として、若い時期にできるだけ地方をはじめ行政の現場で勤務させ、国民との接触の多い第一線で実務を担わせることも有効である。こうした現場における経験は、総合的に課題をとらえ、縦割り構造を超えて複雑な課題に対し政策再編を行う訓練としても効果的と考えられる。

さらに、このような最前線の実務において実績を積んだこと等を、昇進を判断する上での重要な要素の一つと位置付けるよう検討することも必要であ

る。

#### ウ) 健全な誇りや使命感の涵養

誤った特権意識は除去しなければならない。その一方で、公務員の仕事においては、正しい意味でのプライドがなければできない側面が多々ある。公務においては、個人として自由に業績を上げればよいわけではなく、仮に批判や反対を受けたり報われなかったりする仕事であっても、国民全体の長期的利益を守るため、己を捨て、与えられた責務を歯を食いしばって果たすことが求められる。こうした中でも崩れることのないモラルや士気を支えられるのは、「自分は公共のために大切な仕事をしている」という国民全体の奉仕者としての強い誇りにほかならない。

また、政策の企画立案等においても、国全体を見渡し、専門家として、たとえ一般に不人気であっても敢然として提案を行わなければいけない場面が多々あり得る。「どれほど困難な事態に直面しても、国民生活の安全や繁栄、向上に向けて、自分たちがしっかりと社会的基盤を支えていく」という気概や使命感なしには、行政機構が適切にその機能を果たすことは難しい。

このため、職員には、初任段階から健全なプライドと使命感を十分に理解させ、植え付けることが必要である。

なお、徒労感を覚えるような作業や激務が常に続く中では、誇りや使命感を保たせることは現実には難しい。近年、採用後間もない時期の退職者が増えている実態もある。このため、若手職員に対しては、大量の資料作り等だけをさせるのではなく、例えば、小さな企画であってもその責任者にさせ、努力と工夫を重ねて自ら提案した施策を実現させ、社会の問題解決の一端に寄与した喜びを体験させるなど、やりがいを実感できるような仕事の与え方も工夫する必要がある。

#### エ) 人事評価との適切なリンク

個々の職員に公務員として適切な意識を持たせ、行動させるためには、教

育と並んで、人事評価の基準が極めて重要である。

現行のキャリア・システムと決別した新たな幹部育成のシステムにおいては、能力・実績主義の徹底がその基礎をなすべきであり、適切な人事評価が行われ、その評価が処遇や育成に適切に反映される運用が不可欠である。

これまでの公務における人事評価は、個人の短期の成果・業績に着目するよりも、長年の働きぶりの積み重ねを通じ、能力・意欲や人柄が優れていると衆目が一致する者が自ずと選抜され、昇進していくのが一般的な慣行とされていた。

こうした方法は、自らの業績や貢献を誇らず、勤務を命ぜられた部署において地道に組織の一員としての役割を果たすという行動を促した利点があるが、反面、年功的人事管理をもたらしてきた面もある。このため、今後、人事評価は、こうした長期的な貢献と同時に、その時々でその職員が発揮した具体的な能力や成果、とりわけ国民の期待する成果につながったかどうかについても判断対象としていくことが必要である。また、そうした人事評価の物差しとして、組織としての政策目標が職員に明らかにされることも必要であり、政策評価と人事評価の連関等も重要である。

ただ、こうした評価の運用が、政治家や上司に直言する公務員が疎まれて排除されたり、逆に、政治家や上司との個人的な関係によって抜擢されたりということにつながらないよう、人事の中立性・公正性の確保にはこれまで以上の配慮が必要であり、第三者機関たる人事院が一層の責任を果たすべきである。

また、360度評価の手法を採る大手民間企業が多いことから分かるように、上からの評価だけでなく、同僚や部下からの見方も有用であり、本人に、こうした各方面からの評価と自己評価とのズレを自覚させていくことも有益と考えられる。

なお、幹部候補については、能力・実績主義の下で、上位のポストへの昇進可能性が大きな動機付けとなろうが、結果的に幹部候補とはされなかった

職員や、幹部候補であったがその後候補ではなくなった職員に対しては、それぞれの持ち場や担当課題における専門家としての期待を伝え、誇りを持たせるなどの方策が必要である。

## IV 研修の見直しに向けた具体的施策

### 1. ヨコ系強化のための研修受講の必要性

繰り返し述べてきたように、国民の期待に応え得る質の高い公務員作りにおいては、各分野の専門性や職務遂行能力などのタテ系を中心としつつ、公務員として共通に必要な、全体の奉仕者としての使命感や、問題解決に資する広い視野・識見などのヨコ系も適切に編み込んでいくことが必要である。

幹部要員をはじめとする公務員の育成を見直していくに当たっては、こうした双方の要素を織り込んでいくための十分な計画性が重要であり、研修を場当たりのものとはせず、以下のとおり、各職員の育成計画の中に体系的に組み込むことが必要である。

#### 【研修体系の再設計】

- 採用時から幹部に至るまで、各役職段階に必要とされる能力・資質とは何かを検討し、それに沿った重点教育項目を洗い出す。
- その項目に沿って、各府省におけるOJTで足りないものを補完するために必要な研修は何かを整理し、育成体系の中に計画的に組み込む。
- これまでは、育成体系の中で、省庁ごとの育成というタテ系に比して、ヨコ系となる教育が相対的に不十分であったことから、新たな研修体系の設計においては、省庁共通の「国民全体に奉仕する者としてあるべき姿」作りに向けた教育をとりわけ強化する必要がある。
- 同時に、各府省においては、専門知識や各担当分野における問題処理能力の向上に向けた研修を一層徹底する。

#### 【研修の充実と必須化】

- 全体の奉仕者として、国民が選択する政権に対して常に誠実に勤務するという意識やそのための能力を涵養する研修は、人事院が提供する。
- こうした意識や能力は、すべての公務員に不可欠な素養であるにもかかわらず、それらを付与するための研修は、業務多忙や即効性への疑問などの理由で後回しにされがちである。このため、当該研修の機会が確実に与え

られるよう、採用時から各役職段階で受講をできるだけ義務付け、昇任に必要な条件の一つとして位置付けることを目指す。

○そのためにも、研修受講については、能力・実績主義に基づいて適切に機会が与えられるよう、選抜基準を明確にする。

## **2. 人事院として特に重点的に行うべき研修内容**

人事院が中立・独立機関としての性格を生かし、今後、特に力を入れて行うべき研修としては、下記①から⑥の内容が考えられる。

これらの研修については、上に述べたとおり、できるだけ受講を必須のものとするのが適当と考えられる。

現在、人事院が行っている研修の多くは各府省職員の合宿形式であり、そうした形態自体、日々の担当業務を離れ、自分の仕事ぶりや価値観を振り返る場となるとともに、日本国公務員としての一体感を養い、省益を離れた意識形成に役立つ。

また、人事院の研修には、現在も、国家公務員以外の者、例えば民間企業や外国の政府機関等からの参加者がいるが、これらの異業種を含め、社会の指導者となるべき多様な人々の参加をさらに拡充することによって、相互理解と視野の拡大に資すると考えられる。

さらに、合同研修で形成された人間関係は、その後の自発的勉強会など、インフォーマルな自己啓発の機会を長期的に与える場としても活用できるものであり、そうしたネットワーク作りの支援も有効と考えられる。

併せて人事院は、各府省の研修に対し、専門機関として培ってきた研修技法を提供する役割も果たす必要がある。

### **① 国民全体の奉仕者たる公務員のあるべき姿に向けた研鑽**

○国の将来ビジョンや国家公務員のあるべき姿を考える機会は、自分が所属する府省の仕事をいったん離れ、高い次元の話聞き、自ら考え、多様な背景の人々と議論するという形で提供することが肝要である。

○時の政権に近いところで国家公務員の教育を行うことは、その時々重点的方針の徹底などについて必要な場合もある。他方、職業公務員としての在り方に係る教育については、変わらぬ職業公務員の本分とは何かという観点から、長期的な見地に立ってバランスの取れた総合的教育を行うことが必要である。

○こうした教育は各役職段階で行う必要があるが、職員の価値観は、所属組織の慣行や上司の行動・判断に影響される部分が多いことから、特に将来、行政の中樞を占める幹部要員の育成プロセスの中で、長期的視点で一貫した教育を徹底することが必要である。

## ② 使命感や健全な誇り、気概の涵養

○公務員には、職業生活を通じた精神的支柱となるよう、「国民のために大切な仕事を行っているという健全な誇り・使命感」、「政治が変わっても、常にそれを根本で支えるという使命感」「たとえ不人気な施策でも、専門家として、施策の影響を見据えた正論を述べ、議論をする気概」等を養う必要がある。

○こうした教育も、党派性を帯びることのないよう、長期的に一貫した見地から内容の充実を図っていく必要がある。研修の内容としては、例えば先人の業績や失敗の研究などが考えられる。

## ③ 政治との節度ある距離の確保

○幹部公務員の不祥事が相次いだ背景として、個人の資質の問題だけでなく、政権との関係の在り方も影響しているとの指摘があるように、幹部要員をはじめとする公務員の育成においては、政官関係の適切な理解に係る教育が特に重要となる。

○個々の行政官が、特定の政治家とあまりに密接な関係を築くことは適当ではなく、公務員側の慎重な行動や自制が求められる。今後、政治主導が適切に機能するためには、公務員が時々の政権に常に誠実に仕えることとなるよう、政治との距離感や接触の仕方等についての適切な教育を行う必要がある。

○人事院では、これまでも、課長補佐級・課長級の行政研修で政と官の役割に関する科目を提供したり、国会議員との意見交換の場を設けたりしている。今後、こうした科目や場を充実させ、政治との接触の場面における自己の行動を振り返って自省する機会を設けたり、与野党の政治家を広く招いて議論する場、退職後の元公務員から具体的な体験談を聞いて議論する場などを提供することが考えられる。

#### ④ 縦割りを超え、現実的課題を解決する能力の涵養

- 政治に従い、政治を支える公務員には、高い専門性と広い視野を持って政策の選択肢を示し、問題を解決することができる能力が要求される。
- 近年、環境や金融の問題のように、従来の手法等では解決が困難な未知の領域の問題が出てきている。研修においても、問題解決能力を高めるための実践的スキルの開発が従来にも増して重要になっている。
- こうした能力の涵養について、専門性を強化する教育は基本的には各府省が行うべきものであるが、省庁の枠内では育成されない政策の総合や再編の能力の領域については、人事院も必要な支援を行うべきである。
- 具体的には、研修の中で、省庁の壁を超えた物の見方の育成に向けて、例えば、各府省からの参加者にミニキャビネットを作らせ、環境問題や財政再建など特定のテーマを与えて、限られた財源の制約条件の下、政策パッケージとして一つの結論をまとめさせる手法が考えられる。さらに、ここで作成した政策案について、民間の政策研究機関や市民運動に携わっている人々に説明させ、厳しい批判も含めて、開かれた議論の訓練を行うことも有効であろう。
- また、税金の無駄遣いや省益にとらわれた施策などを行っているとの批判に対応するためには、税金を国民から徴収している現場を肌で感じる体験など、国民に近い現場でのOJTが有意義である。このため、こうした経験ができるだけ付与されるよう、各府省における人事異動上の配慮が重要であるが、人事院においても、そうしたOJTを補完する現場体験研修の設計やアレンジ等において、積極的な役割を果たすべきである。具体的には、現在、初任行政研修で行われている現場体験などの充実や、より上の

役職段階への拡充等が考えられる。(後述3③参照)

#### ⑤ 失敗も含めた過去の行政事例の分析を通じた問題解決能力の涵養

- 問題解決能力の涵養のためには、一方的な講義ではなく、自ら具体的なテーマに即して考えさせる研修が特に効果的と考えられる。
- 中でも、事業や政策においては、失敗事例にこそ今後の解決策のヒントがあると考えられるため、「過去の行政の失敗」も含めた事例を取り上げ、それに基づくケース・スタディを徹底的に行うことがとりわけ有用である。
- こうした実際の行政の失敗を取り上げる研修は、過去の政権への評価や価値判断によってテーマや内容が左右されることのないよう、中立機関である人事院において行うことがふさわしい内容である。
- 現在も、人事院の行政研修における行政政策史の科目では、歴史的意味の大きい行政施策（例えば成田空港、長良川河口堰等）につき、批判的な視点も含めた検証を行い、多角的な視点からの率直な意見交換ができる場としており、このようなプログラムの充実が必要である。
- 行政事例を取り上げる研修においては、過去の担当者や政権への遠慮を捨て、参加者の間で「行政官として、あの時、本来はこうすべきだった」という率直な批判や議論を自由に行い得る場とすることが極めて重要である。そうした経験を通じることで、新たな場面に直面した時に、教訓を生かして、同様の過ちを繰り返すことなく的確な判断を下す力が養われると考えられる。
- 併せて、政策の企画立案に携わる者に対しては、自由な発想力を鍛えることを奨励すると同時に、単なる思い付きや流行だけで軽々に新たな制度を作ることのないよう、自国の過去の失敗と同時に、世界での様々な動きも広く学ばせることが必要である。

#### ⑥ 古典教育等を通じた人格・倫理観の形成

- 人材育成の根幹は、単に知識やマニュアルを教えることではなく、職員自身がどのような場面でも自ら適切に判断できるよう、強固な倫理観を持ち、軸のぶれない人格を作り上げていくことである。

- そのためには、公務員としての職業人生を見通し、足腰の強い行政官を育てるための基礎教育を計画的に積み上げていくことが不可欠である。
- 現在、人事院の研修では、古典を読んだ上で意見交換し、人としての在り方等について思索を深め、組織リーダーとしての見識を深めるアスペンメソッドなど、古典教育や対話型の思索を取り入れている。このような研修は、迂遠に見えたとしても、骨太の思考力や論理力を培うとともに、あらゆる場面に通用する判断の基軸を作るのに役立つと考えられ、引き続き充実させる必要がある。
- 今後も、専門機関としての特性を生かし、これらの科目の一層の充実のほか、優れた行政官の自伝や評伝の研究などの強化を行っていくことが適当である。(参考資料3-1、3-2)

### **3. 育成のためのその他の方策**

幹部要員をはじめとする公務員の育成において、ヨコ糸の強化に向けては、研修の内容として上記のような充実を図ることが必要であるが、併せて、今後、以下の方策も必要であり、これらについても、人事院として必要な役割を積極的に果たすべきである。

#### **① 採用時研修等の充実**

- 現在、人事院は、将来、本府省において政策の企画・調整の衝に当たると期待される職員に対し、採用時に5週間の各府省合同研修を行っている。今後、使命感や倫理観も含めて公務員の基本を確実に根付かせるためには、公務員倫理、人権、弱者への視点など、採用直後の研修内容をより充実させることも重要である。
- 採用後、課長補佐級になるまでの若い時期に、複数回の研修を行うことにより、例えば倫理や省益意識の克服等において、研修の知識を実務経験にフィードバックする習慣を確立させることも有効であろう。

## ② 重責付加を通じた育成・選別

- 幹部要員については、Ⅲの4でも述べたとおり、それまでに発揮された能力・適性を見極めつつ、若い時に、プレッシャーの下で難しい仕事を担わせ、それを通じて能力を伸ばすことが重要であり、そのような機会を将来の幹部にふさわしい人材かどうかを選別する手段とすることも重要である。
- その際には、小規模の組織であっても、責任者として自ら判断し決定するポストに就かせ、将来の幹部に不可欠の経験を積ませることが特に重要である。

## ③ 地方・現場での体験を通じた育成

- 国全体の政策立案を行う幹部要員については、Ⅲの4でも述べたとおり、地方の現場の実態も知る必要があり、若い段階から、各府省の人事異動の一環として、できる限り地方をはじめとする行政の第一線で実務を体験させることも重要である。
- また、こうしたOJTの補完となる研修として、例えば、人事院も支援を行いつつ、採用直後の時期などに、徴税現場の業務に従事する体験研修や、多様な国民の実態に触れる出先機関や消費者と直接接する窓口等での研修などを導入することも考えられる。
- ただし、こうした研修については、単なる視察ではなく、育成の一環としても、現場への貢献としても有意義なものとなるよう、十分な工夫が必要である。
- その上で、研修も含めたこのような現場体験については、管理職への昇進に必要な条件の一つと位置付けることも有効と考えられる。

## ④ 明確な目的を持った大学院等への派遣

- 主要国で公務員の高学歴化が進む中、我が国の公務員については、院卒者の採用が増加したとはいえ、国際的な比較の面では、国際交渉や業務に資する修士号・博士号を持つ職員が十分とはいえない。  
現在、公務においては国内外の大学院等への留学制度があり、人事院が応募者の審査や派遣の支援を行っている。近年派遣者数も増加してきている

が、他方で、税金によって高額の経費が賄われるこのような研修においては、留学によって行政に還元される具体的効果が特に厳しく問われることに留意しなければならない。

- 今後は、こうした派遣に当たっては、まずはしっかりと実務体験を積ませ、その体験が研究にも活用されるよう、大学院等に派遣して高度の教育を受けさせ、さらにその教育成果を再び実務に活かすことができるよう、育成体系の中に戦略的・計画的に位置付けることが必要である。その際には、安易な派遣が行われることのないよう、研修によって達成しようとする目的と要する費用とを十分に見極めた上で、職務上の有用性や本人の適性を厳格に審査するとともに、留学の成果の検証を行うことも不可欠である。

#### ⑤ 研修参加の促進策

- 現在、人事院公務員研修所の実施する研修等においては、週末を利用したコースや夜間のコースも取り入れられている。業務多忙の中で、研修への参加を確保するためには、研修参加者のニーズに柔軟に応えられるよう、勤務時間外に行う週末・夜間コースの一層の充実が有効と考えられる。
- また、各職員が業務の合間を縫って研修に参加できるよう、職場に近接した研修施設の充実や、eラーニングの活用も検討すべきと考えられる。

#### ⑥ 本人の主体性を尊重した研修プログラム

- 「あるべき公務員」作りに向けた意識や能力の涵養のための研修については、上記1で述べたとおり、研修の機会が確実に与えられるよう、できるだけ受講を義務付けることを目指していく必要がある。
- 他方、研修については、各分野の特に高度な知識・技能のほか、社会問題や経済事情など、職員にとっての必要性に差がある幅広い範囲の内容があり得る。従来は、職員自身の発意による研修参加は少なく、また、自分の問題意識を育み、その後の政策立案に結び付け得るような自発的学習の機会も十分だったとはいえない。今後は、職員本人に、国のために自分はどのくらい貢献できるか、そのために能力をどう伸ばすべきかを考えさせ、明確な目的意識を持たせた上で、自ら適切な研修を選択し応募できる機会を与え

ることも必要と考えられる。

- こうした職員の主体性に応じた研修の充実に向けて、個人ごとのニーズに沿えるよう、きめ細かで多様なプログラムやコースを作ることも有用である。そのためには、下記⑦のとおり、他の研修機関や大学等とのネットワークを活用することも考えられる。同時に、自らの時間を利用した自発的な学習を促すためには、長時間勤務を余儀なくされる現在の執務体制の改善も必要である。

### ⑦ 公務員研修所の機能強化

- 人事院が行う研修内容の一層の充実のためには、公務員研修所の研修開発機能を高めることが必要である。各府省や自治体とも情報交換や協力を進める、あるいは、公共政策大学院や法科大学院等と一層の連携を取り、カリキュラムの高度化を図るなどの工夫を行うことが考えられる。
- 併せて、公務員研修所において、行政課題の解決に向けた実証研究も行うなど、シンクタンク機能の充実を図ることも効果的と考えられる。
- また、官民の間で様々な協力関係が模索される中、研修や人材育成の分野でも、官民の垣根を超えた形で、研修カリキュラムの共同開発、講師の相互派遣、情報交換のネットワークの構築などを検討することも有益であろう。

## V むすび

優れた国家は、優れた公務員を必要とする。

また、新しい時代は、新しいタイプの公務員を必要とする。

いま我が国で求められているのは、幹部要員をはじめとする公務員の高い質を確保することであり、具体的には、真の政治主導の下で行政が適切に機能するよう、公務員が自らの役割を正しく認識し、その役割への誇りと気概を持って全力を発揮するための育成システムの確立である。

人材育成においては、もとより特効薬や近道があるわけではなく、枠組みを作ればそれで機能するわけでもない。必要なのは、公務にとって有為な人材とはどんな能力や資質を持っている者なのかを明確にし、それに沿って適切に採用を行い、働きがいのある魅力ある職場を作り、計画的に職員の能力や資質を最大限に伸ばしていく、そして、一人たりとも不祥事を起こさせないよう不適切な行動様式は根絶するという、当たり前の方策を日々きちんと進めていくことである。

上記の提言が、そのための一助となれば幸いである。

言うまでもなく、行政運営の効率化、コスト削減は極めて重要である。しかしながら、官民間わず、高い質の職員を育成するためには、それ相応の時間的・金銭的成本が必要であることもまた認識すべきであろう。

職業公務員の育成を一層充実させていくことが、国民生活の向上と安定を長期的にもたらすこととなることについて、関係各方面の深いご理解を求めるものである。

## 公務研修・人材育成に関する研究会 名簿

(敬称略、五十音順)

あさうみ のぶお  
浅海 伸夫 読売新聞社論説副委員長

うめはら としゆき  
梅原 利之 四国旅客鉄道株式会社相談役

おざき まもる  
尾崎 護 財団法人矢崎科学技術振興記念財団理事長、  
元大蔵事務次官

かげやま ひでお  
影山 日出夫 日本放送協会解説副委員長

くどう ひろこ  
工藤 裕子 中央大学法学部教授

せいけ あつし  
清家 篤 慶應義塾大学商学部長・商学研究科委員長

座長 にしお たかし  
西尾 隆 国際基督教大学教養学部教授

まえだ てるのぶ  
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、  
社団法人日本経済団体連合会副会長

## 公務研修・人材育成に関する研究会 審議経過

第1回 平成20年6月16日

- ・ 検討項目①「公務研修・人材育成の現状と課題」
- ・ 検討項目②「職業公務員に求められる能力・資質」

第2回 平成20年7月29日

- ・ 検討項目①及び②に係る各委員のご意見聴取・フリートーキング

第3回 平成20年9月4日

- ・ 検討項目①及び②につき、考え方のまとめ
- ・ 検討項目③「今後の研修・人材育成の方向と人事院の果たすべき役割」

第4回 平成20年10月3日

- ・ 諸外国の公務研修
- ・ 民間部門における研修 等

第5回 平成20年11月6日

- ・ 検討項目③（2回目）
- ・ 検討項目④「研修の見直しに向けた具体的施策」

第6回 平成20年12月5日

- ・ 検討項目③及び④につき、考え方のまとめ
- ・ 報告書骨子案の検討

第7回 平成21年1月14日

- ・ 報告書イメージの検討

第8回 平成21年2月12日

- ・ 報告書案の検討