

「公務研修・人材育成に関する研究会」第1回議事要旨

1 日時 平成20年6月16日(月) 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)

西尾国際基督教大学教授(座長)、浅海読売新聞社論説副委員長、梅原四国旅客鉄道株式会社取締役会長、尾崎(財)矢崎科学技術振興記念財団理事長、影山日本放送協会解説副委員長、工藤中央大学教授、前田(株)みずほファイナンシャルグループ取締役社長

4 議事次第

- (1) 開会
- (2) 座長挨拶
- (3) 人事院事務総長挨拶
- (4) 出席者紹介
- (5) 資料等の説明
- (6) 意見交換
- (7) 閉会

5 意見交換

資料説明の後、研究会メンバーのフリートーキングが行われた。その概要は以下のとおり。

- 公務が民間とどう違うのかを丁寧に議論する必要がある。本来、民間と公務員がそんなに違ってはおかしいはず。民間では理念どおりにならないと社長はクビになるが、公務員はそうならない。行政官の役割はもともと明確ではなかったが、それを明確にしないと、公務員の責任もはっきりしないし、研修の議論も始まらない。

政治改革の議論かもしれないが、時代とともに公務員としての役割も変わってくる。民間では不必要な部署はなくなっていくが、公務員ではなくなる。そういうものを見直さないと、国民のニーズとのギャップは広がるばかりである。

- 公務員には、民間では獲得しにくい専門能力が必要という面と、市民性・市民との共通基盤も必要であるという両面があろう。

- かつて土光臨調、教育臨調の時代には、公務員には制度を作ってきたのは自分たちだという気概があった。現在の役人も一人一人の資質がそんなに劣化しているわけではないが、官僚システムが時代の変化についていけないのではないか。

縦割り行政についても、経済が右上がりの時代には利害調整に終始していればそれでよかったが、現在は、省庁の枠を超えて政策の優先順位を決め、利益だけでなく負担の配分・不利益の配分まで担わざるを得なくなり、調整型の行政では済まなくなっている。

- 法律を作るのは政治、法律を守って仕事するのは役人という政官の役割分担は変わらないが、公務員には前例踏襲の意識がしみついてしまっており、国際化・地方分権の時代では、こうした枠組みでは仕事が進まない時代になっている。

一方で、政治の側も変化しており、今の官僚システムは55年体制の政治構造を基礎に成り立っているが、政権交代の可能性が現実のものとなりつつある現在、族議員と一体となって省益を護るという時代ではなくなっている。

その中で公務員に求められる資質としては、限られた財源の中で、この政策がなぜ必要なのか、優先順位がなぜ高いのかを説明できることが必要。また、法律を新しく作り、予算を拡大するのではなく、時に撤退する勇気を持つことも重要。

- 役人は「前例踏襲」と批判されやすいが、新しい制度を考えるのに前例を見ていくことと、各国の制度と比較すること、つまり、縦と横を見ることは欠かすことができない。思いつきでやると、制度は国民全体に影響を与えるし、法律で制度を作れば簡単にやめることができない。「しっかり歴史に学べ、しっかり世界に目を配れ」との教育が必要である。過去に学ぶことにより、特に失敗例をよく見て同じ過ちを繰り返さないことが重要。

- 今般の公務員制度改革における人事管理の一元化や政治主導・官邸主導を強化する方向性は間違っていないと思う。政治がチームになって官僚を引っ張り、官僚は政治により忠実であるべきという方向性はよいと思う。ただ、現実には政治家の意識が伴っておらず、「政治家主導・官邸主導とは個別の行政施策に対してあれはいい、これはだめだと言うことである」と思っている

政治家も多い。このため、政治主導の下で、役人もトータルな国家ビジョンを持ち、システムの中の歯車としてではなく固有名詞で仕事をしなければ、プライドも生まれてこない。今まで以上に政治との切磋琢磨の中で公務員の「志」が求められる。

- キャリア・システムにおける「キャリア」とは使命感と裏腹の面がある。ただ、キャリア・システムがうまく機能した時期は、日本はどうあるべきかについて、国民的合意がなされていて一所懸命がんばらなければならない時代であった。現在のように、日本はどういう国になろうとしているかにつき国民的合意がない時代は、国家公務員が使命感を持ちようがないのではないか。キャリア・システムは廃止したほうがよいが、その前に、日本国のあるべき姿についてしっかり議論がなされる必要がある。
- 公務員の資質を考えると、自分の属している業種に照らして考えてみると、仕事で扱うものが「好き」ということが一番大事であり、これがあれば多少の嫌なことがあっても辞めることはなくなるだろう。公務員の場合、人々の役に立ちたいという気持ちが原点にあってはじめて企画立案なり窓口業務ができるわけで、これが使命感だと思う。辞める人も多い中、最近の若い人にとっては仕事が面白い、楽しいことも必要であり、それがやりがいにつながるようにもっていくことも必要。
- 今の学生は20年前よりも学ぶべき事実やスキルが増えている。キャリアはジェネラリストとしていろんなことを把握しながら判断することを求められる一方、いろいろな業務が日々高度化している。その中で、専門的な判断ができる人間を霞が関は自前で育てるのか、それともそのつど外部から呼んでくるのかということもポイントになるだろう。
- 能力を育成するとともに、例えばタクシー券の不祥事にみられるような、信頼失墜となる行為は絶対にするなといったネガティブな行動様式を根絶する研修も必要。
また、現在の霞が関の官僚は忙しすぎて、自分を高めることや研修を受けることに対して受身すぎるのではないか。海外の公務では、数多くある短期のプログラムを自分で選んで研修を受講するが、補助を受けながら、自発的に研修を受けるよう選択肢を増やすというスタイルも考えられるのではないか。

- プライベート・セクターでは、競争と利益追求という非常にはっきりとした目的があるが、それでは解決できないことがパブリック・セクターに委ねられていることが一番大切な点。民間の原理で解決できなかったためにパブリック・セクターに来ている以上、それを扱う人は民間とは違う常識を持っていないといけないのではないか。
- 個々の国民に直接接する公務員と、国民には接しないで霞ヶ関や永田町で政策立案の仕事をしている公務員とを分けて考えないと、公務員全体として誤解される可能性がある。
- 憲法15条は「公務員は全体の奉仕者であって、一部の奉仕者であってはいけない」と書いてある。そこが公務員全体を通じてあるべき姿として一番大事。押し寄せるいろんな意見のままに流れていく方が楽だが、それが全体のためにいいかどうか一歩立ち止まって考えてみて、日本国民全体にとってとるべき道ではないと思ったら断る必要がある。それには非常に勇気が要るが、たとえそれが政治家の意見であっても、一部の奉仕者としての意見であったら、お断りする気概がなくてはいけない。何でも言うとおりにすればそれでいいという茶坊主型の公務員ばかり揃ってしまったら、非常に困るのではないか。
- キャリア・システムにつき、今は見直しのチャンスであり、キャリアという名前をなくすことが必要。現在の運用の心地よさにキャリアと呼ばれる人々が浸ってしまっているところがあり、これをなくすことで妙な思い上がりがなくなるだろう。
- 人材確保力の低下が今一番心配なことではないか。法学部でいうと、優秀な人達がみんな法科大学院の方に行ってしまったって、昔であれば大勢来た役所の世界には法学部から来なくなってしまった。ただ、これを嘆く必要はないのではないか。大学4年間で、歴史、文学、哲学などの一般的な教養をがっちり身に付けた人を採用し、人事院なり省内で専門性教育をやった方がかえってよい役人ができるのではないか。基礎となるしっかりとした常識を持っている人が揃うことはプラスではないか。
- 一方で、卒業生たちは非常に即戦力を求められており、公共政策、ロースクールなどの専門職大学院が充実してきている面がある。

- 政権交代が具体的に現実味を帯びてきており、公務員が政治から距離を置くと同時に、内閣のコントロールを確保するという点をどう調和させるか、また、公務員は政権が代わってもどんな政権にも忠実に仕えるという要請にどう応えるかも大事な論点となろう。
- 官は悪、民は善という風潮があるが、これは間違いであり、役割分担の話にすぎない。
- 人材育成は、OJTで各省の中で仕事しながら身に付くものがかなりの部分を占めており、時々人事院の研修など非日常の環境で学ぶことで変化に対応していくという組合せになっている。OJTと研修で学ぶことの組合せが現在十分なのか、もっと研修の部分を増やしていく必要があるのか等についても議論していきたい。

(文責：研究会事務局)

以 上