

「公務研修・人材育成に関する研究会」第8回議事録

- 1 日時 平成21年2月12日(木) 15:00~17:00
- 2 場所 人事院第2特別会議室(3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)
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
影山 日出夫	日本放送協会解説副委員長
工藤 裕子	中央大学教授
清家 篤	慶應義塾大学教授
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

資料説明の後、研究会メンバーの意見交換が行われた。その概要は以下のとおり。

【育成におけるタテ糸、ヨコ糸の関係】

- 「各省庁のタテの教育が一番重要であるが、ヨコももう少し充実させるべき」という主張とすべきであり、今のOJT中心の教育が間違っていたというイメージを持たれないようにすべき。とくに「不祥事や失敗などが繰り返されるのは、OJT偏重の育成方法が原因」といった記述は正しくないと思う。

高度な行政に対応するためには、むしろ、それぞれの省庁での仕事を通じた教育訓練とスキル向上のための研修がもっと重要にもなってくる。それに対し、共通の公務員としての認識なども必要であるし、これまでそれが不足していたというのは確かにあるが、「OJTは最も重要な教育研修ツールであるが、そればかりではシステムティックな育成はできないので、それに共通のフォーマルな研修を付加していく必要がある」というニュアンスが必要。その割合をどうすべきかについては、それぞれの事情にもよるだろう。
- 人事院が行っている共通の研修については、以前、各府省任せではいけな

い、もう少し手を突っ込んでやるべきだとの意見を申し上げた。特に課長級などについては、本来やるべき共通の研修が足りないのではないのかと思う。ただ、それは、各府省におけるタテの教育が要らないという意味ではない。

【政治に対する行政の役割】

- 「昨年秋からの経済危機において、行政が十分なセーフティ・ネットを提供し得ていないとの批判も強い」といった記述をすると、「大きな政府」論になってしまうが、それでよいのか。

また、「公務が必要な役割を果たしていない」とする世論調査の結果も引用されているが、今まで公務員が批判されてきたのは、やらなくても良いことを行ってきたとする点であり、民に任せるべきだという意見の方が世の中で圧倒的だったことにも留意する必要がある。

- 去年の秋から空気が変わってきており、セーフティ・ネットを求める声が強いのではないか。我々の意見というよりも、世の中がこういうふうになっているという紹介ということではよいのではないか。

- 本来、やるべきことをやっていなかったという公務の不作為も指摘されている。「不作為」と「余計なことをする」という双方で、ニーズに对应していない部分があるということではないか。

- セーフティ・ネットの不備の問題は、行政が十分にやっていない、例えば、法律はあるがちゃんと運用されていないという批判ではなく、むしろ政治への批判であろう。

派遣労働法の改正の問題も、与野党でいろいろ議論されているが、本来、政治の話であり、行政官が何をやっているのかという批判までは出ていない。

- 年金記録問題や薬害エイズなどは、確かに行政の怠慢ということで分かりやすいが、派遣労働のセーフティ・ネットなどという制度の部分は、政治の判断であって、行政の運用の問題ではない。雇用の面でも、しばらく前までの「すべて規制は緩和しろ」という議論もおかしかったが、最近のように、何でもかんでも規制強化すれば問題が解決するという議論もおかしい。

- 「先が見えない中で、進むべき国の報告に向けて具体的にビジョンを描くことができる先見性や洞察力」は、行政官の持つべき能力というより、政治家の仕事の領域ではないか。「この国をこのようにしていく」というプラン作りは、これまでは実際には行政官が担ってきた面はあるかもしれないが、本来、国民に選ばれた政治家が担うべき役割であろう。現在、省庁ごとでは国家ビジョンを作れないので、上に立つ政治家が、そうしたビジョンをきちんと描くべきであると言うべき。

- 公務の現状について、「現役職員の萎縮」という言い方が妥当なのか。どちらかというところ「士気の低下」でよいのではないか。
- 「士気を高めろ」と言うだけなら簡単に済んでしまうが、いまや単なる気持ちの問題ではなく、公務の役割が動いていることに由来する積極性の低下やhesitation（ためらい）ということではないか。
- 萎縮や士気の低下というのは、政治と向き合っている側の官僚のマインドの問題であり、徒労感のようなものではないか。
- 「行政官は、政権が定めた方針に忠実に従うことが求められる」ということについては、従う以上、忠実なのは当然であり、わざわざ「忠実に従う」とまで書かなくてよいのではないか。
- 「誠実に」でよいのではないか。

【公務員に必要とされる能力や資質】

- 必要な能力・資質は、内容的に重複しているものもあるのではないか。大きく分ければ、一般的能力と専門的能力ということになるだろう。「職業人としての基本的能力」というと、その中で一番重要なのは、実は「問題解決能力」なのではないか。
- これらの能力や資質をずらっと並べると、神様みたいな立派な人しか公務員になれないことにならないか。この能力や資質の中に、プライオリティはあるのか。
- 民間でも、同じようなことは書かれている。理想像として、このようなターゲットを示してもよいのではないか。
- チェックリストということか。今回のようなリストは、公務では初出ということになるのか。
- 民主的で効率的な公務員制度にしていくということが公務員制度改革であると考えられるので、必要な公務員の資質・能力として、例えば「無駄を省き、行政効率を高める」などの表現を入れたらどうか。
- その意味では、「既存の事業等の見直しやスクラップ」などは行政官ではなく政治家の仕事であり、行政官はその下での個別具体的な見直しを行うということで、置き換えればどうか。

- 政策的に見直しがされていないためのそういう無駄遣いとは次元が違う話として、現在、役人の利害のために、政策を温存している部分にも言及する必要があるのではないか。最近、公務員制度で一番批判されているのは、天下りや渡りであり、そのために、各省庁が所管の公益法人を温存し、そこに多量の税金が投入されるという批判が繰り返し出ている。それに答える部分が報告書でも必要だと思う。
「自己の利益や省庁の利益を念頭に置いて政策を誘導するのは、断固として排する姿勢が必要」というのを出すべきではないか。
- ただ、企業は組織などを勝手に作れるのに対し、そこは制度の問題、政治の問題ではないか。これらの制度は政治家が了解して作ったものであり、政治家が放置していたわけではなく、むしろ関与している。研修と人材育成を論ずる報告書にそうした政治の問題まで入れ始めると、きりがなくなるのではないか。
- 政治の責任は大きいと思うが、ただ「行政官は決められた政策を効率的にやりなさい」というだけではなく、それとは別次元の問題として、「自己の将来設計や省益のために組織を利用しない、政策を誘導しない」という部分について言及しないのは物足りない。
不祥事により逮捕された幹部職員も、政策のために有効に財源を使わなかったことが逮捕の理由ではない。
- 報告書の冒頭に、単に前向きなことを書くのではなく、「現在、いろいろマイナスがあるのでそれをやめるべき」ということを書いてもよいのではと思った。「国民の不信感をこれ以上悪化させないために、食い止める措置が何か必要」「そのための能力が要る」ということが書ければよいが。
- 「自己、あるいは組織にとって都合の悪いことでも、必要ならやる、こんなことは意味がないからやめようと主張する勇気」ということではないか。
- 「企業は自ら挙げた利益を自らのために使う」という表現があるが、官も民も、中間的な組織も、多かれ少なかれ、やはり国全体を考えているところがあるのではないか。
- 企業も、例えば株主などステークホルダーに対して、説明責任があり、他方、公務の場合には、納税者である国民に対するアカウンタビリティがあるということで、同じロジックであるから、あえて対立的な構造にしなくてもよいのではないか。

- CSRが盛んに言われ、企業も社会的に貢献しましょうという時代であるから、「自らの判断で使うことができる」とすべき。

【幹部候補への重責付加】

- 「将来の幹部の選別のプロセスとして、重責付加を厳格に運用することが適当である」という提言については、こうした重責付加の機会を与えられなかった人はもう駄目で、チャレンジのチャンスはないというようになってしまうのもおかしい。
- こうした重責体験をしたから駄目になるというわけではなく、そういう人物は、他の部署にいても多分駄目なのであろう。重責を付加された人にだけそうした厳格な選別がさらに課せられ、中に残って何もしない人にはそれが無いというのは良くない。むしろ、もっと積極的にそういう重責体験をさせればよいのではないか。そうした体験と昇進は別であり、「体験させて駄目な者は幹部候補から外せ」とまで言う必要はない。

【今後の研修のあり方】

- 「政治との距離感や接触の仕方等についての研修は、各府省の現場では難しい」という必要はない。族議員との関係など、人事院にぜひ一生懸命頑張ってもらいたい部分はあるが、あるべき政官関係を考えるということは、そうした問題だけにとどまらない。
- 問題解決能力を高める研修につき、「失敗も含めた過去の行政事例を検証」というのは具体的な提案であり、これについては、中立機関である人事院が行う方がやりやすいだろうというのはそのとおりだろう。本当は、各省庁でもしっかり行うべき研修だろうが、内閣が行うとなった場合には、過去の政権をどうとらえるかという政治絡みの影響が生じるのではないか。
- 各省庁でこうした研修をやると、内容についても、過去の政権に対する判断など政治色がかなり入ってしまうだろう。それは民間会社とは違うところだ。
- 現在、「歴史的意味の大きい行政施策」を取り上げる研修を行っているで紹介されており、具体的なテーマの例として成田空港と長良川河口堰が挙げられているが、このコンテクストで読んでいくと、「これらが行政の失敗事例だ」と示唆しているように誤解されかねないので、留意する必要がある。
- 成田空港の事例というのは、それ自体が失敗ではなくて、非常にコントラバーシヤル (controversial) な行政ケースの一例ということ。プロセスについては、行政の失敗だけではなくて、政治の失敗という面もある。他方で、

明らかな失敗とは薬害問題などの類だろう。

- 「制度の失敗」というものもある。例えば社会保険庁の職員については、地方事務官として、都道府県の職員でもなし、国の職員でもなしという微妙な環境に長いこと置かれたために、責任感を保てなくなった面がある。
- たとえば年金の問題については、最後の一件まで詰めると約束しているが、間違いが絶対あり得ない制度はありえない。必ず一定のエラーの比率はあるわけで、間違いをゼロにするためには膨大なコストがかかる。そのコストが見合うかどうかという議論が本来は必要なはずである。
- 「研修参加の促進策」として、週末を利用したコースや夜間のコースについての提言があるが、遠くまで行くのは大変だと思うので、「霞が関の中に、研修に通って来られる施設を検討すべき」という提言も入れると、促進策として効果が大きいと思う。

【その他】

- 「全体の奉仕者たる職業公務員の育成について」というタイトルについては、もう少し前向きに「新しい時代を担う職業公務員像」などの方がよいのではないか。「全体の奉仕者」という言葉は、少し古色蒼然としており、それを前面に出すのもいかなものか。
- 「新しい時代の職業公務員の育成」を表題にして、副題の方を「全体の奉仕者の再構築」「政治主導の時代の全体の奉仕者として」などとすればよい。
- いずれにせよ、一部の政治勢力などに偏しない「全体の奉仕者」の理念は副題に入れた方がよい。憲法第15条の「全体の奉仕者たる公務員」という考え方はますます必要になっており、それは特に、政治主導になればなるほど重要になっていく。憲法のこの理念をもっと強調すべき。
- 研究会においては、公務員をいかに育成するかということや、公務研修の重要性をずっと議論してきた。現在、外で、組織をめぐる議論が行われているが、報告書を出す際には、研究会として、このような本来の意図をきちんと説明することが大事だと思う。

(文責：研究会事務局)

以 上