

## 「公務研修・人材育成に関する研究会」第5回議事要旨

- 1 日時 平成20年11月6日(木) 15:30~17:30
- 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  
影山 日出夫 日本放送協会解説副委員長  
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  
概要は以下のとおり。

### 《今後の育成の方向》

- 現下のいろいろな問題を考えると、人材育成の方向は三つに絞られるのではないかと。

一つめは、税金の無駄遣いや公務員のモラル低下に対する国民の厳しい批判をどう受け止めるか。税金の使われ方について国民がセンシティブになっており、税金を集める現場や税金が使われている末端の行政の現場にもっと入り込む研修が求められている。今も地方に人が行く仕組みはあるが、幹部として行くのではなく、国民と直接触れ合う現場に研修の場を移す発想が求められている。

二つめは、環境問題や金融の動きのように、従来の行政ルールでは解決できない未知の領域の問題が出てきており、問題解決能力を高めるための実践的スキルの開発という部分が従来にも増して重要になっている。

三つめは、省庁の縦割りを意識的に越えていくような人材をどう育てるかである。

自分の所属機関でも、不祥事があった後、消費者への理解促進活動を行っ

た。それまで頭では業務の使命をわかっていたが、直接消費者の話を伺う機会を得ることで、行動が変わった経験がある。期待が大きいからこそ消費者の不信感につながっていることや、わかりやすい説明の必要性を感じ、間接的に日々の仕事のモラルアップにつながった。

世の中への迎合という批判もあるだろうが、こうした経験を積ませることはやってみる価値があると思う。

- 「キャリアを市役所に送れ」という学生の提言もあったが、市役所で対応すると、人々の多様性がよくわかる。こうした感覚は若いときに窓口で培うしかない。
- 前にも申し上げたが、これからの日本の問題は地方にあり、その解決方法も地方にある。霞が関から若い人が県の総務部長などで来ているが、地方勤務に研修の意味を含めるなら、幹部よりも実務を経験させるべき。  
国家公務員の場合、なかなか地方の出先から本省に人が来ないとのこともあったが、ここを何とかしなければならない。地方という現場を宝の山ととらえ、研修に活かしていくとよい。
- 人事院の初任行政研修では、1週間程度、地方の現場に行く研修を行っているとのことだが、それでは視察となってしまう、キャリアパスの一環としての研修とは違う。成果はほとんどないのではないか。  
肌で現場感覚を味わう機会が減ってきていると思うが、現場で仕事をさせ、体で覚えさせないと意味がない。「大変だな」と同情して終わるだけではだめ。省庁はたくさんあるのだから、採用直後の国家公務員としての土台を叩き込む時期に、一番きついところに入れるべき。例えば、税務署の徴収部門で勤務させたらどうか。
- 研修員がたくさん行けば、徴収率も上がって有益ではないか。ただ、専門知識なし、トレーニングなしでも大丈夫なのか。
- 最低限の教育は必要かもしれないが、直接戦力にならなくても、将来お金を使う仕事の責任者になる若い人に、お金を集める人たちの苦労を知ってもらっただけで有益。苦労が多いことを認識してもらえば将来の支出を慎重にやってくれるだろう。  
かつての大蔵省では若いキャリアが税務署長に出たが、署長に上がってくる仕事の半分くらいは直接的・間接的な納税者の陳情・苦情に関連する案件。そういう経験は必要だと思う。
- 人事院の研修については、他の府省や自治体とも相互に協力できるところがいろいろあるのではないか。
- 各府省の研修機関はこんなにたくさんあるのか。それぞれどういうことを

やっているのか。見直したり、活性化させる余地もあるのではないか。相互乗り入れしたら面白い研修もできよう。

- 税務大学校の例を申し上げると、高卒者は全寮制で一年間の研修。短大卒程度の一般教養と、会計・税法などの基礎を身につけることが目標。それから現場に出て働く。現場で所得・法人・資産などに専門化してくると専門に応じた研修コースを受ける。おおむね7年位たつと本科に進む試験がある。試験と現場長の推薦で本科研修選抜が行われ、それに入ると、一応コースに乗った感じ。さらに本科出の人には推薦で研究科に進むエリートがいる。研究科に進むと、大学院に行って教授から指導を受けながら自分の選んだテーマの研究をする。

以上の系列とは別に、最近は大卒の国税専門官試験に合格した人が増えてきているが、彼らは初任者基礎研修を3ヶ月ほど受けると現場に出て実務を体験し、1年後に税大に呼び返されて7ヶ月の研修を受けることになっている。

### 《人事院の果たすべき役割》

- 人事院の採用時の研修は、広範な科目をとりあえずこなすだけで、十分ワークしていないのではないか。ネットワーク作りなどは副次的効果に過ぎない。研修によって、一般の人よりは公務員らしくなるだろうが、各府省でもう一度教育し直しているのではないか。ここで問われているのは、モラルの低下に対し、入口段階の研修で何をすべきかということであり、次官になってから研修しても効かない。期間を長くしてもいい。
- 歴史的に見て、各省研修と人事院研修との間で、人事院の役割は相対的にウェイトが低くなってきているのではないか。
- 「多忙なので人事院の研修に参加できない」と各省が言っているというが、それは言い訳にすぎない。本当は、役に立たないから来ないということではないか。あるいは、研修に行かなくても困らないからではないか。行かないと課長になれないとなれば来るだろう。  
真剣にやらないと、人材育成などできない。Mustでない半端な研修ならやめた方がいい。義務付けにすれば猛反対が出るだろうが、それは研修が役に立たないからであり、そんな程度の研修ならばやめた方がよい。
- 民間は利益追求であり、グローバル経済の下で生き延びるために社長の下にまとまる。しかし、今の公務員には、それに相当する国家のあるべき像がない。各省の研修も国のためを思って教育しているのだろうが、「省として見た国のため」になってしまっている。国家のあるべき像に向けた教育は、各省庁ではなく人事院が行うべきもの。

- 各省庁の研修は必要な専門知識を与えるためのもので、省益のために研修しているわけではない。専門知識を持つことまで省益と見られては、いい人材が出てこなくなる。
- 民間企業も同じだが、各省の育成はOJTが基本である。ただ、役人の場合は、自分の省の仕事を行っているだけではいけないという反省の機会を与える必要がある。仕事を離れ、モラルや全体の奉仕者としてのあり方等について、高い次元の話聞き、そこから何かを得ていくことが大切。それが人事院の研修である。

ただ、実際には、各府省は忙しいとか、仕事していた方が部内の受けがいいなどの理由で、研修に出なくなっているため、研修を受けないと上には行けないというように、昇進に影響が出るようにした方がよい。研修と将来のキャリアパスが結びつくという仕組みが必要。
- 例えば、課長の時には一回研修を受けなければならない形にすることはできるのではないか。なにも1年間の研修に出せと言っているわけではない。

専門性の教育は、各省の方がはるかに詳しいわけだから当然にやるべきだが、人事院の研修は、国家レベルでの教育としてもっと広げ、少し義務づけた方がよい。そうしないと、いいテーマを扱ったとしても無視されてしまう。
- 縦割りを越えていくというのは、人事院の研修の大きな役割だが、どうしたらそれが実現するのか。公務員研修所の長所の一つは、いろんな省の人々が来ており、他の研修員から根源的な問いを突きつけられることもあることだと思ふ。
- 以前の議論のまとめの中に、研修の一つとして「世界との比較や過去の失敗」とあるが、これらは、行政官も一国民としてなら議論できても、各省の研修で扱うとなると、非常にデリケートである。人事院の研修であれば、こういうことをやれる。人事院には遠慮があるようだが、行政の失敗の本質を議論するのに、人事院なら比較的最近の問題も取り上げることができよう。研修での発言は全く自由ということにして、行政官の間で徹底的な批判や議論ができるようになるならば、有益な研修となる。
- 「専門的能力の育成は各省、行政官としての一般的能力や資質は人事院」という分け方自体を見直すべきだ。省庁の枠内では育成されない大事な能力もあり、最近の情勢の下ではその領域がより大きくなっている。

人事院の研修も、その時々で求められている課題、例えば、限られた財源をどう使うか、過去の行政の失敗から何を学ぶか等について、日々の行政執行に必要な能力を徹底的に鍛え直すという、もっと積極的な位置づけに変えていくことが求められている。研修は、具体的な戦略目標を与えて行うことが大事で、そうでないと単なる座学になってしまう。「人事院の研修は一般的なもの」というのではつまらない。

- 最低限の研修だけきれいにやっていけば文句を言われなくても、それでは無視され、効果がない。人事院は、他省庁に嫌われても、むしろ出過ぎるくらいの研修をやったほうがいい。国家レベルでの人材育成について、人事院が全体観を持ってもっとしっかり行っていくべき。各省がやりたくない部分だけの研修を行っても意味がない。本丸部分をやらないと、単なる下請けになってしまう。
- 忙しいと、高邁な理念ほど後回しになるので、人事院の研修に行かなければ上に上がれないなどという形にしないといけない。
- 人事院の研修を受けたという記録が、個人の履歴の中で光を放つようなものにしないといけない。
- 昨日、守屋前防衛事務次官の判決が出たが、それなりに仕事ができる実力派の人がどうしてああいうふうになってしまうのか。過去に文部次官や厚生次官等の不祥事もあったが、特に守屋元次官の場合、政治家との関係に長けており、時の政権が非常に重宝していた。一概に個人の資質というだけではないので、倫理観向上を唱えるだけではなかなか難しい。  
政と官の関係がいろいろと論じられているが、問題は、政治との距離感や接触の仕方などにおいて色々な落とし穴があることだ。そうした反省の機会を、各省の現場ではなく、人事院で行う研修テーマにふさわしい。  
例えば人事院の研修にアスペンメソッドというのがあるが、これを充実させていくのも一つの方法ではないか。
- 不祥事を起こした次官たちは人事院の研修を受講したのかについても、検証があるとよい。

### 《幹部育成のあり方》

- キャリア・システムの弊害に関連して、「誤った特権的意識」は非常に困る。一方で、公務員はプライドがなければできない仕事。正しいプライドをきちんと植え付けるのが人事院の研修の役割であり、特に初任研修でしっかりと理解させる必要がある。国全体を見わたし、敢然としてやらなければいけないことがあるのだから、ただ単に国民の目線というのでは役人としてだめだと思う。正しい意味でのプライドまで特権意識だととらえてしまえば、日本国がだめになる。
- 国家公務員制度改革基本法にも「誇り」という言葉があるが、どうすれば誇りを持たせられるのか。組織に威信があった時には所属しているだけで職員も威信を持てたが、今は組織の威信が弱くなっている。誇りを持って仕事

させるための方法として、具体的なアイデアはないか。

- 役人はやせ我慢が必要。税金の徴収など辛い仕事をやっていく上で、「自分は大切な仕事をやっているんだ」という誇りがモラルを支えている。そうでないと、誘惑されればすぐに崩れる。いまはそうしたプライドを傷つけすぎているのが非常に心配である。
- J・ロックは、大事なものは誇りであるとしつつ、同時に、寛容・市民性とのバランスが必要だと書いている。精神的支柱として、ノブリス・オブリージュと日本の武士道は近いのではないか。
- 庶民の目ということで思い出したが、初任者研修で「フランクリン自伝」をじっくり読ませてはどうだろうか。たとえば、他人に対する接し方として上から物を言わないなど、实例をあげて現在でも参考になることが書かれている。アメリカの独立を支えた人だが、なぜ人々が彼の考えを支持したかがよくわかる。
- 自伝を読むというのは一つの方法かもしれない。  
キャリア・システムの見直しに関し、幹部候補生だったが競争に敗れた人をどう処遇するかという論点がある。若いときに試験に通ったが、その後仕事をさせてみたらあまり役に立たなかったというのはあり得ることであり、個人の問題だとも思えるが、これをどうするかは組織としての問題だろう。
- 適性をみて職を与えていくことだろう。ただ、再就職が一切だめとなると難しくなる。窓際に置いておくより、能力に応じて民間などで活用した方がよい。
- やせ我慢を支えるのは、自分が提案した政策が実現するという成功体験ではないか。以前、公務員制度改革において、若手キャリアにアンケート調査を行っていたのを見たが、大変な徒労感を感じていることがわかる。かつては正論を吐く行政官も見られたが、いまや政治は問題を先送りするばかりであり、正論も梯子をはずされる。  
これから政権交代が想定される時代を見据え、政治の限界も見据えて、政治がどう変わっても根本で支えていくことが官僚機構の仕事である。そこをどう教えこむかだ。
- イギリスでは能力の高い人が自己抑制して政治に仕えている。ただ、特別顧問の導入で、政策部門への行政官の影響力が減ったという指摘もある。また、実施部門を政策部門と切り離して機械的に行わせるのも日本にはそぐわないので、慎重に制度設計を考えないといけない。

- 民間は働いて業績を上げれば給料などが上がるので張り合いがあろうが、公務はいくら働いても給料はほとんど同じ。給料が高いのを好む人は公務には来ておらず、公のために働くことに誇りを感じる人たちが来ている。そのプライドまで奪うというのは大きな問題である。
- 生き甲斐を感じるためには、徒労感を覚えるような激務がのべつ続くのはいけない。メリハリをつけた上司の仕事の管理が重要。
- ストレスがかかると人間は平気で嘘をつくと言われるが、日本では、民間も含めて正常な判断が難しいほど働いている。研修は、空白の振り返り時間、反省・自省の時間という意味でも重要。
- 民間は責任が分担されているため、業務の判断はそれぞれの部門で大体決まるが、公務はすべて決裁権者までつながっており、自分で問題解決ができない。
- 稟議制など、意思決定の仕方を変えるということだろう。研修のよいテーマになるのではないか。研修所では、日常では取り上げにくい、職員の欲求や問題意識への対応を、本格的な戦略研究と併せてやれるとよいのではないか。
- 公務員は、意思決定の仕組みを自分では変えられない。公平で間違えないことを優先しているのだろうが、決定期限に関する標準モデルもなく、早く仕上げてほめられない。また、自分で決定できないので、言い訳がいくらでもでき、不作為へのペナルティもない。これらが公務への不信の元となっている。民間とは違う意味のモラルを何か立てないと、達成感が得られない。
- プライドというのは、キャリアを中心とした幹部公務員の話であり、公務員全員にそれを持つというのは難しいだろう。  
一般の人が公務員になるのは、生活の安定、転勤が少ないこと、ノルマがないこと、真面目にやればきっちり処遇されることなどである。それに対し、幹部はプライドを持って歯を食いしばって働くことが絶対に必要である。大事なのは、リーダーをどう育てるかという論点であり、公務員全体とは分けて議論する必要。
- 現在は、明らかにⅡ種・Ⅲ種をⅠ種とは区別しているが、今後、キャリアが自明のものではなくなり、総合職となると、実績主義の結果、一般職などから局長が出てくるかもしれない。一般職でも意欲がある人を伸ばし、本当に局長クラスが出てくるような育成システムもまた必要になるのではないか。

- キャリアでない局長が出たとしても、他のノンキャリアの人たちは、自分も頑張ろうという気持ちになるわけではなく、特例中の特例として冷めた目で見ていたのではないか。ノンキャリアの職員に意欲を持たせるなら、別の動機付けが必要。
- 幹部をどう育成するかは組織の要であり、このシステムをぶち壊すという議論は、「公務員は要らない」といっているのと同じ。幹部育成の制度を変えろというが、国を壊す方に行かないようにしなければいけない。キャリアシステムの弊害はもちろんあるが、だから全部駄目というのではなく、弊害を除去すればよい話である。むしろ、いま求められているのは、もっと幹部のレベルをアップし、本格的に強くすることである。  
縦割りは批判されているが、大括り化はあっても1つの省になることは絶対になく、要である幹部が壊れないために、人事院の果たすべき役割は重い。今までと役割が同じでは困る。
- 門戸を広く開けることは必要だが、一軍トップの官僚群に対する資源の投入が薄められることになってはよくない。
- おのずと伸びるような優秀な人材をプールする場所が必要だ。合わせて、今後は、しかるべきポストの人にはそれ相応の収入も保障する必要がある。仕事ぶりが大きく違うのに給与が同じでは働く気が起きない。能力がないのにぶらさがっている人が出ないように、中からも処遇のあり方がよく見えるようになっていなければいけない。  
また、実力主義というのであれば、人事評価をきちんとすることが必要であり、そのシステム作りこそ人事院の仕事であろう。

(文責：研究会事務局)

以 上