

# 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た。

（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、時々々の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

