

「公務研修・人材育成に関する研究会」第9回議事録

- 1 日時 平成21年3月13日（金） 12：30～14：30
- 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
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) 人事院総裁挨拶
- (3) 資料等の説明
- (4) 意見交換
- (5) 人事院事務総長挨拶
- (6) 閉会

5 意見交換

冒頭、人事院総裁より、2月24日に提出された報告書への謝辞を述べた後、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。

- この研究会では、ある種のバランス感覚のようなものが基礎にあり、今までの公務員の育成の在り方を全否定して、これを根本から作り変えるということではなかった。OJTと研修の関係についても、OJTが人間を作るということを基礎としており、マスコミの目からは保守的に見えたところもあったかもしれない。例えば、キャリア・システムについても、「廃止する」という面を強調して、「全く新しい人材育成システムに変える」という言い方をすれば、もっとマスコミに関心を持たれたのかもしれない。

また、公務員制度改革基本法には「多様な人材」という表現があったが、公務員にはいろんなタイプが必要という部分について、この研究会では十分に議論はできなかった。例えば、公募制を導入することにより、民間人を入れ、新しいタイプの幹部の育成により効率性や無駄の排除などを取り入れるという視点もあったかもしれない。

ただ、公務員制度は、現在ある制度を終結させて新たなものを進めるとい

うわけにはいかないので、現実的には改善を重ねていくということになるろう。

また、タイトルは「新しい時代の職業公務員」としているが、副題にあるように、戦後公務員制度の中での「新しい時代」の転換点は、政治主導という点だろう。それに関しては、かなり思い切って、「政治主導を支える」「政治に従い、政治を支える」という役割が表現できたと思う。

- 今になって、研修というテーマについて、真剣に研究してみたいと思っている。大学でも、Faculty Development (FD、教員開発) という教員の研修プログラムを行うようになってきているが、米国では非常に重視されているのに対し、日本では人気がない。我が国には、例えばシニアの教員には何を試みても教育能力は改善しないという固定観念があるようだが、このFDの考え方では、授業の構成要素を科学的に一つひとつ厳しく点検することで、無限に教育能力は高まる、60歳でも改善の余地はあるということになる。

こうした議論は、公務員の研修の在り方にも通ずるものがあると思う。失敗の事例研究などを含め、どういう現場研修のやり方であれば効果があるかはこれからの検討課題だろう。研修を義務づけていく以上、お金を払ってでも参加したいと思えるほど中身のあるものを人事院で開発していただきたい。

- 各省との意見交換によると、若い公務員は非常に研修意欲を持っているということだったが、これは大事なことである。我々の世界でも、最近の若い人は、我々の時代と比べて実社会体験が弱い部分があり、いろいろと教えてほしいという気持ちが高い。公務員を志望する青年たちも同様だろうから、その辺の意欲をうまく引き出して、研修の内容を工夫していけば成果が上がるのではないか。

- 公務員制度改革の関係では、若手や中堅議員の多くが、政権を取った際、自分たちのやりたい政策に従順に従う官僚を切望している感じがする。特に米国等で勉強してきた議員の中には、同国の政治任用的なモデルを描いている人もおり、官僚の幹部職は出入り自由で良いという意見すらある。その背景には、ここ数年来、非常に官僚が腐敗している、一方で、官僚が抵抗勢力だという意識がすり込まれているという印象を持つ。閣僚経験者は、初日から官僚たちに包囲され、身動きできないという感想をもらす人が多い。

我々も、政治の言うことに官僚がイエスマンでなければならないとか、そうした官僚が良いなどとは全く考えていない。本来、政治が政策の方向を示してリーダーシップを発揮すれば良いわけであり、実際には、すべての幹部職員について、自分の指示する方向に行かせることは難しい。その省庁の幹部の中にキーパーソンがいるわけだから、その数人を掌握し、活用すれば、かなり政官の関係もスムーズに行くのではないかという期待を持っている。

- 人材育成をめぐる各府省の要望や悩みなどは民間と全く同じである。その

意味でも、研修等について、民間に学ぶところがあるろう。

ただ、実際に研修などの見直しを行おうとすると、各府省からは、総論賛成、各論は別という話が出てくるだろうから、人事院はしっかりと対応をすべきである。

- 今の日本は、政治システム、行政システム、教育システム等、すべて劣化しているのではないか。また、国民の政治に対する不信、国民の行政に対する不信が強まっているが、特に行政に対しては、期待が強いだけに余計に不信が大きく、どこかでこうした連鎖を断ち切らなければならない。

不信の連鎖によって日本が奈落の底に落ちるのを防ぐには、本来、政治のリーダーシップが大事だが、まずは官僚の側から、国民の目に見える形で、きちんと自浄作用を働かせて立ち直っていくことが必要である。

もう一つは、官僚すべてに危機感を持たせることであり、例えば、報告書にも示したように、税金を徴収する現場にエリート官僚を全部出し、数か月などできるだけ長い間、その仕事をせひさせるべきである。

前にも申し上げたが、お金の使い方には、「自分のお金を自分のために使う」「自分のお金を他人のために使う」「他人のお金を自分のために使う」「他人のお金を他人のために使う」の4パターンがある。民間会社は一番目に近く、これはわかりやすい。一番難しいのは、官僚の仕事である4つめであり、ここは非常に倫理観が求められる。そのためには、まず、非常に苦しい仕事である税金をいただく仕事を徹底的に行うべきである。これは官僚に大きなショックが走るだろう。この辺から突破することで、官僚の立ち直りのきっかけをつかまないといけない。「本務が忙しい」などと言い出させてはいけない。

- 今後、人事院の抱えている問題につき、審議会のようなものを開くときには、公開して傍聴自由とすればどうか。いかに人事院がオープンであるかも世の中に分かるし、どんなことをやっていて、どんな議論があったかも直接聞いてもらえるメリットもある。事柄によってはできないこともあろうが、少々のは踏み切って公開すると、それ以上の効果があると思う。

- 政治家が言う「政治主導」とは、「政治家の言に従って役人が動くこと」のようであるが、それでは君主制の論理に近いものになってしまう恐れがある。

公務員は国家権力を行使する立場にいるわけだが、その国家権力は法律に基づいて行使する。政治家は国会において法律を作り、公務員はその法律に従って行動することが基本ではないか。

今、マスコミなどには、公務員というのはどちらかというとサービス機関だと思われる。しかし、例えば国税庁に出向し、差し押さえの場面などを実際に見れば、国家権力の行使というのはどんなに辛いものであり、それ

をやるのがまさに公共のためであって、自分は全体の奉仕者として、嫌であってもやらなければいけない、そうでないと、まじめに税金を払っている人に申し訳ない、全体の奉仕者の役割というのはそういうことだということが分かってもらえるだろう。そういう嫌な思いに耐えて、必要な税金をいただいてくる。その嫌な役を各省庁の人々にも経験してもらい、得られた税金を自分たちはどのように使ったらいいかを考えてもらいたい。

○ 公務員制度改革の「出入り自由」の議論とも関連するが、天下りについても、職業選択の自由という憲法上の権利を奪うのであれば、給与や年金の面で保障すべきだと思う。それなしに権利の制約などが許されてよいのか。そういうことは、いまの改革をめぐる議論でほとんど考慮されていないのではないか。

○ 自画自賛的になるが、今回の報告書は、政治と官僚の関係を視点に取り入れて非常にうまくできたユニークな報告書ではないか。ただ、マスメディアにとって天下りや公務員の削減などは比較的食い付きやすいテーマである一方、こうした育成や任用・給与は食い付きの悪いテーマだろう。

「政治主導」という言葉は、中央省庁再編を契機に政治家が使い出したが、「政治主導」ではなく、「政治家主導」や「政治家介入」となっている。役人を呼びつけて、個別の政策について「あれはしろ」「これはするな」、「あれは増やせ」「これは減らせ」といった個別の要求を押しつけ、言うことを聞かせるのが政治主導だと理解している人の方が圧倒的に多い。

本当は、政治主導というのは、限られた財源を政策にどう振り分けていくかについて、政策の優先順位とそれに対する資源投入の基本方針を策定して、それに従って各省庁を動かしていくことのはずである。しかし、現実には、政治家は、そうした全体の中での優先順位付けは誰かがやってくれるだろうと思っている。結局、そこは財務省を中心とした官僚がやっており、それが官僚依存体制が延々と続いている一つの背景となっていると思う。

○ 今回の公務員制度改革の目的について、「総理大臣直属の人事部を作り、人事を通じて社長の経営方針を全体に徹底させる」という説明がされることがある。

ただ、そこで思い当たるのは、そもそも政権における社長の最高の経営方針はどこにあるかという点である。近年の政権の行き詰まりは、政府・与党がバラバラで、一つのところに政治的なエネルギーを集中できないことが共通の背景になっている。報告書にもあるように、高度経済成長時代には、いろいろな政治家があれをしろ、これをしろとバラバラに要求しても、それなりに吸収できたが、今やそれが行き詰まっている。

今後、「本来の意味での政治主導を取り戻さなければいけない」という意識は、政権交代のあるなしにかかわらず、たぶん政界で強まっていくと思う。

少なくとも中堅・若手政治家は、今の問題の背景には、政権は何をするのかを明確に出して、そこに政府と与党が一致してエネルギーを傾けている姿勢を見せられないことがあると感じている。このため、今後は、政権が一つの政策目標や政権戦略を共有して、その方向で官僚を使っていくという方向になっていくだろう。

- 政権交代が普通のこととして定着すればするほど、政権の側が自らの戦略に基づいて公務員を使っていく本来の政治主導の方向に行けば行くほど、「政治に従い、支える」、とりわけ「支える」部分の力が重要になる。

「政治に従い」という部分では、人事院の役割も控え目でなければいけない面はあろう。他方で、「政治を支える」というインフラ整備の部分、すなわち、政権の行方や政権の戦略の如何にかかわらず、常にそれを支えていくベースの能力を育て、確保していく仕事というのは、やはり政権と切り離された別のところで用意していかなければならない。そういう機能の必要性がますます大きくなっていく。そういう方向性を見据えて、人事院がより戦略的に人事行政を考えていく必要がある。

そういう意味で、この報告書は、そういう方向へのよすがになるのではないかと思うし、ぜひそうしていただきたい。

- 今の意見に全面的に賛成する。今回の人事制度改革の冒頭にも「官庁や官僚の縦割り廃止」が出てくるが、官庁だろうが民間企業だろうが、自分のやっている仕事は何よりも大切だと思って仕事をするのは当たり前。一方で、資源に限りがあるわけだから、それをその時々が必要に応じて配分していくのがトップに立つ経営者や政治家の仕事である。

また、政治家が官僚をちゃんと使いこなせないために官僚の力を弱めようというのは本末転倒であり、国民にとってこれほど困ることはない。国民にとって何よりも大切なのは、公務に良い人材に来てもらって、その人材をしっかり育てて、そういう有能な公務員を政治家が使いこなすことである。そういう意味では、政治主導になればなるほど、人事院や各府省がいかにいい人材を集めて育てるかが重要になってくることに全く同感である。

- 報告書でタテ糸・ヨコ糸ということが出てくるが、人材の育成について言えば、もちろん人事院の共通研修というのも非常に重要ではあるが、やはり柱は各職場で行われるOJTだと思う。仕事を通じて人を育てていくという昔ながらのOJTが、これからも若い人を一人前にするための一番重要な能力開発の仕組みであることには間違いない。これは民間企業でも研究者についても同じ。

ただ、今回の報告書の提言の一つの柱は、タテ糸だけだとバラバラになってしまうところがあるので、そこにヨコ糸を通して、しっかりとタテ糸をまとめるということであり、その機能を果たすのが人事院が行う共通研修とい

うことだろう。その中で、各府省共通の能力、例えば人を使う能力、歴史的にものを考える能力、公務員としての共通の志などをこのヨコ糸の研修を通じて強化していくことが大切である。

○ 人事院の研修の役割には、今の仕事から離れて自分を見つめ直すという面があろう。その効果はすぐに出るようなものでなくて良い。むしろ公務員が、それぞれの省庁で役人人生を全うする時に、「あの時のあの公務員研修は生きてきたな」といった形でじわっと効果が出てくるような研修が望ましい。ノウハウ的なものやすぐに仕事に役立つ研修は各省庁でやっており、人事院では、長期的に公務員としての資質が高まるような研修をしっかりとやる必要があるのではないか。また、いろいろな省庁の人と知り合うことができるというのも大切なことである。

○ 「暗闇で、怪しげな人が封筒に本を入れて、面白い本があるよと言った。青年が入手してそっと開けてみたら、それは道德教育の本だった」という古いジョークを思い出したが、公務員研修という地道な検討は、ポピュリズムに最もなじまないテーマだろう。こういう基礎的な研究については、騒がれずに静かに読んでいただければよい。

先ほどの意見にもあったが、こうした研究会はできれば公開した方がよい。自分の経験からも、議論はマスコミも含めて公開した方が変な疑いをもたれないし、理解も深まる。この研究会は、委員それぞれがお仕着せではなく、自分の頭にある意見を言える研究会だった。

○ 報告書だけでなく、今回の議事録も貴重な財産ではないか。例えば相対評価をめぐる議論なども大きな変革の手がかりとなろう。

○ 民間では、管理職の役割の5割以上は人材育成である。そこができない人は、どんな立派な人であっても偉くしないようにしている。業績が人事評価の100%になると変な会社になってしまうが、これは役所でも同じではないか。立派な人材を育てることは、40歳を過ぎた人間の仕事の大半ではないかと思う。

○ メディアが取り上げる問題は、争点化、単純化されて、作られた対立軸になって報道されることが多い。ある意味で複雑な現実をゆがめているわけだが、それがないと改革が動かないというのも事実で、プラス・マイナスがあるだろう。

研修や人材育成の問題が争点化するには、見直しの中身があることが大事である。少々ゆがんだ形で取り上げられたとしても、取り上げられて議論になることで力を得れば、改革に向かって動き出すのではないか。その時に中身のある改革案を持っていることが大事だと個人的には思う。

- マスコミにおいても、OJTの限界がある。例えば、公務員制度改革をめぐる報道でも、前提としての政治主導の質がどう担保されているかなどをきちんとマスコミが検証して、メッセージを出していかなければならない。しかし、現実には、現場の記者は、例えば、橋本内閣時代の行革の論理とか、小泉内閣における政府・与党一元化の議論とか、総務会での事前了解制の是非論とか、そういう議論があったことを知らない。

その意味では、過去の歴史を踏まえた対応をさせるためには、公務員の場合と同様、一定期間、仕事からはがして、そういう政治主導の議論の経過などを先輩記者たちが教える場を作っていかなければいけない。

- 英国では、幹部公務員は、与党幹部とは接触し、野党とは基本的に接触がないと聞く。ただ、選挙前にマニフェストを作るためには行政の情報も必要なので、そこは例外的に、野党の幹部は幹部公務員といろいろ擦り合わせをする。提示する政策が財源的に可能かという点での納得が必要ということだろう。

英国では、マニフェストに反することを個別の政治家が指示することはあり得ないだろう。政治主導にはマニフェストという要素が非常に大きいと思われる。

- 大統領制の米国の例をそのまま議院内閣制の我が国に持ってくるのは、非常におかしなことになる。米国では4年間大統領が変わらないので、政府の高官を大統領が使いやすい人に替えるというのは分かるが、短期的に首相が替わり得る国で、そのたびに政府の高官が替わってしまうと、行政は混乱してしまう。

- 報告書においては、「政治主導における公務員像」といっても、政治の方が前提条件を満たす必要があるということについて、もっと強調しても良かったかもしれない。

(文責：研究会事務局)

以 上