

確固たるモチベーションと 万象の声を聞く姿勢

公務員の仕事のあり方が大きく変わろうとしている。
新たな時代に対応する公務員を養成する研修とはどのようなものか。
国土交通省の職員や地方公共団体の職員などを対象とする
総合的な研修機関である国土交通大学校長・馬渡五郎氏にうかがった。

いかに心構えを教えるか

はじめに、国土交通大学の組織についてご説明ください。

馬渡 平成13年の省庁合併に伴って、旧運輸省の運輸研修所と旧建設省の建設大学校が統合してできたのが国土交通大学校です。省庁合併から今年ですでに4年目を迎えるわけで、もう旧運輸も旧建設もないのですが、研修については、内容ごと、それぞれの得意分野を受け持っているというかたちです。旧運輸省の施設としては、千葉県柏市に柏研修センターがあり、ここでは物流、観光、鉄道などの分野の研修を行っています。こちらは全国一本ですが、旧建設省の施設の方は大学校本校と全国に9つのブランチがあります。東京都小平市に所在し、武蔵野の森の面影が残る施設が、本校です。小平本校と柏研修センターで年間7,000人、7万人日。ブランチで年間8,000人、5万人日の研修を行っています。本日は、小平の本校の研修を中心にお話ししたいと思います。小平には、国土交通大学本校のほか、陸上自衛隊小平学校、警察大学校と一つの敷地に三つの大学校¹があります。

戦後、陸軍経理学校の敷地が分割されて入ったものです。敷地は全体で32ヘクタールあり、うち6ヘクタールを、現在われわれが使用しています。昭和24年に地理調査所（現在の国土地理院）技術員養成所が置かれ、測量の研修を始めました。これは、戦前に陸軍の陸地測量部の修技所が担っていた測量技術者養成を引き継いだものであると言えます。昭和32年からは建設研修所となり、建設省全体として研修を行うようになりました。

戦前の測量部の沿革をお話ししたのは、本校は単に役所の研修所の機能だけではなく、専門学校的な、測量に関する専門家の養成施設としての性格を併せ持つ理由を説明するためで、ここで測量に関する1年間の研修を受けた方には、測量士補²の資格を与えることになっています。

研修の対象者の範囲は、どのように設定されているのですか。

馬渡 国土交通省の職員のほか、地方公共団体の職員の方々です。一応、地方公共団体は、都道府県または政令指定都市までという仕切りで、市区町村の方はお呼びしないことになっていますが、希望者が非

常に多く、その方々をどうするかが目下の検討課題のひとつです。

本校と地方の研修所との役割分担はどのようになっているのでしょうか。

馬渡 国土交通省には、全国8つの整備局と北海道開発局があり、それぞれに研修所があります。任用で主任、係長、課長になるたびに新しい仕事を覚えなければなりません。それについては、各地方研修所で約1週間の研修を行っています。一方、小平にある本校では、選抜型の研修を行っています。将来、地方の整備局を引っ張っていく人たちを送り込んでいただくわけで、研修では知識の面のみならず、心構え、認識、価値観、理念といった精神面も重視するようにしています。ただ、言うは易しで、それがなかなか難しい。民間の教育機関なら、モチベーションを持っている人が自らお金を払って学びに来ますが、われわれのもとには公務で来ているわけで、その人たちのモチベーションをいかに高めるか、それが第一の課題となります。例えば、開校式のとき学校長は、単なる挨拶だけでなく、心構えも話すのが、この長い伝統です。「学びて時にこれを習う、亦た喜ばしからずや」これは『論語』

1 大学校：省庁など国の行政機関の付属機関として置かれる文教施設。学校教育法の定める大学には含まれない。

2 測量士補：技術者として基本測量および公共測量に従事する資格。測量士と測量士補の違いは、測量士の場合は測量作業だけでなく、測量作業の主任者として測量計画作成まで担当できるのに対して測量士補は、測量士の作成した計画に従って行う実際の測量業務に限定される。



にある孔子の言葉ですが、最初からそういった言葉を入れながら訓示する習いです。また、教え方も工夫しなければなりません。一本通行の座学は、学ぶ側のモチベーションが高ければ、効率的な方法です。地方研修所における技術面の研修についてはそれでよいとしても、心構えや価値観ということになると、座学では十分な効果は望めません。そのため、課題を与えて自分で意見をまとめさせる。あらかじめ本を渡して、それをもとに講座を進める、全員で討議する。自己啓発型研修でも能力開発を行うのです。そのような多様な方法で、公務員としての心構え、理念を植え付けることを、本校の研修の大きな目的のひとつとしています。

本校における研修のもう一つの特色は、本省職員の研修です。かつての霞ヶ関の伝統では、国家公務員の種、種、種という採用区分のうち、「キャリア」と呼ばれる種については、入省時の研修だけはするが、あとは自分でやれ、という扱いでした。要するに、私を含め、ここの歴代の校長にしても、役所に入ってから研修、当時は2カ月間研修でしたが、それ以降は、全く研修を受けないまま校長に就任していたのです。

それについては、種や種採用の職員は実務にあたる機会が多いことから、キャリアアップの際、きちんと教えておかなければならない。そういった説明も成り立つでしょうが、はたから見れば、やはりおかしな慣習だったと言えるでしょう。しかし、今や世の中の変化が激しくなったこともあり、種採用の職員に対する研修も行うようになってきました。

例えば先般、本省の職員に対する研修のため霞ヶ関へ財務諸表について、「出前講座」を行いました。りそな銀行、日本道路公団等で、財務諸表の知識が問題になっているので、それに関する研修を実施したのです。午前10時から午後6時近くまで通して行い、その間、どうしても外せない業務があれば、静かに出ていき、終えたらまた静かに戻ってください、という集中的な研修でしたが、数多くの本省職員が出席し、かつ、熱心でした。高い研修需要があると思われました。研修生の満足と研修の効果の確保が両立するよう努めています。

国土交通省には大勢の職員がいて、業務も多岐にわたりますが、研修の内容はどのように絞り込んだのでしょうか。

馬渡 すべての業務に対応するのが原則

です。新しい業務を始めるとき、教えなければならないことはありますが、われわれは、それを研修で教えるべき内容だとは思っていません。通達の説明を1行ずつ行う。それは研修ではなく、業務連絡として行ってください、とお願いしています。

業務と研修の境界はどのように設定されているのでしょうか。

馬渡 河川工学にしても、契約にしても、実務の根は学生時代に習ったことが多いのですが、10年、20年も経つと、法律や学問の体系が大きく変わってしまうことがあります。契約で言えば、かつては和議法だったが、それが民事再生法に変わった。請負業者が、再生法の手続きに入った。その場合の役所の書式の変更、パソコンの入出力の変更等は業務の流れで教えます。なぜ民事再生法に変わったのか、そのメリット、デメリットを教えるのが研修です。研修では、そのような深い知識のリニューアルを行います。

公務員に人気のある講座

具体的な研修の内容はどのようなものですか。

馬渡 研修体系は内容に応じて政策研修などの総合課程、専門課程、特別課程の三つに分けていて、国土交通

省で一般に行っている都市行政、海運、港湾、航空などの講義をしています。特別課程は、恒常的なコースではなく、省庁統合とか、民営化のように数年間だけ行うコースです。

講座の組み方としては、国土交通行政に関わるもの、例えば「河川構造物」、「河川設計」、「道路構造」、あるいは「契約事務」など、コース設定をして、関連するコマ(90分単位)を埋めていきます。その中に、一般教養のコマをいくつか、「トッピング」のように入れるのです。トッピングはニーズに合った内容にすることが大切です。公務員の場合、人気のある講座は民間企業の方々とはや異なります。大きな書店の自己啓発のコー



ナーに行くと分かるのですが、一般の企業にお勤めの方は、組織論に対する興味、関心が強いようです。安岡正篤さんの本などが目立つところに並んでいたり、関連するノウハウ物が豊富であったりします。付度するに、民間企業の場合、大企業でも5年間ほど同じセクションにすることが多く、ましてや中小企業、零細企業ともなれば、数十年間、同じ上司、部下と付き合うことになるため、職場における人間関係が重大な問題になるということなのでしょう。一方、公務員の世界は、2年か、長くても3年くらいで部署を転々とするため、人間関係についてのノウハウはそれほど必要とされず、その代わり、コミュニケーションや説得の技術などに興味や関心が集中しています。なぜそれが分かるかと申しますと、われわれは講座ごとに成績を評価していますが、それらに関する講座については、明らかによい点数が出るのです。おそらく、そこにはかつてのように公

共事業をしさえすれば喜ばれるという時代ではなくなってきているということが影響しているのでしょう。住民なり、納税者なりに事業の必要性を理解していただかなければならない。そういった時代を迎え、どのような話し方をすればよいか、それが研修生のニーズになっているのだらうと分析しています。

近年、行政手続法、情報公開法、政策評価法など法整備が進み、あるいは公会計やPFIの導入など行政の仕事が大きく様変わりしつつあります。その対応はどのようにされていますか。

馬渡 研修の内容については、毎年大幅に見直しています。例えば、ご指摘のうち、政策評価について

言えば、3年前からコースを設けています。「公会計」は、数コースあります。その他、「アクセス」、「NPO」、「民営化」、そういった講座を一コマものとして入れています。その際、研修生のモチベーションを把握しながら入れることが大切です。そうでなければ、よいテキストを用意して、最高だと思われる講師を充てたにもかかわらず、講座の成績では点数が出ないという結果になります。それは、決して研修を受けた人の理解力のレベルが低いのではなく、モチベーションに欠けていたということです。民間の教育機関で自費で学ぶ人は、自分で主体的に学習内容を選択するわけですが、われわれの場合、公務で選抜するわけで、どのような研修生が来ているか、よく見極めながら、ニーズを汲まなければなりません。河川技術の担当者が来る研修であれば、「河川構造物」を入れるのはよいとして、一コマもので「PFI」を入れるか否かを検討するときは、対象者の資質などを十分に考慮するようにしています。

ちなみにPFIについては今、悩んでいるところです。というのは、本格的な実施例が少ない。本来のPFIは、ただ建物をつくるだけでなく、その後の管理を民間なりに任せることのはずですが、国が前払いする請負契約ではなく、当面、国費を使わず、民間の資金に頼って建てて、出来上がったら国で引き取る。そういうPFIの現状で、研修コースを組めるのか躊躇します。

いずれにせよ新しい知見が増えくると、教官を確保する難しさが出てくるのでは。

馬渡 冒頭でご説明したように、ここは専門学校的な養成施設でもありますから、その部門は法律上、専任教員が必要という制約が課せられています。現在、総合課程選

抜研修については、7割以上が大学教授などの外部講師ですし、専門研修もすでに5割が外部講師ですので新しい知見に即応できていると思っています。内部講師には、一定の制約があります。公務員というのは知見は新しく、その分野についてはスペシャリストですが、教え方、話し方については、大学や民間の教育機関の先生方のように競争にさらされ、鍛えられているわけではありませんから。

万象の声を聞く

今後の課題についてうかがいたいと思います。

馬渡 一つは研修内容の向上です。教官の話し方について工夫する。特に導入部の引き付けが重要です。現状、見通しを説明し、ケース・スタディを用いながら説明する。話題の転換にも気を付ける。講義の終わりに、説明したところで現状や見直しが説明できることを立証する、ということでしょう。テキストづくりについても向上を図るべく努力しています。表や流れ図、要するに旧来のように通達の文章をベタッと貼り付けたようなテキストでは困る。中身を図表化してパワーポイントを使うようなものにしていこうということです。その他、この時間で、このレベルまで到達させるといった目標設定など、民間の教育機関の方法を積極的に取り入れていかなければならないと思っています。

世の中全体の流れとして、専門職大学院など社会人を対象とした養成機関が拡充しつつありますが、研修を一部、アウトソーシングされるお考えは。

馬渡 そこは十分考慮しています。例えば、多くの中央の役所は、外交官として渡航する場合、民間の教育施設に研修をお願いし

ています。柏研修センターでも英会話の研修を行っています。国土交通省の職員を外交官として送り出すための研修は、民間にお願いしています。その他についても、専門の民間教育機関の方がうまくやっていたのであれば、お願いすることに迷いはありません。自分たちの教育を卑下する気はありませんが、モチ屋はモチ屋ということとはよく理解しているつもりです。とはいえ、河川構造物等専門技術については、わが方がモチ屋ですから、大部分は自前で教えるなければならないのです。

世の中の大きな流れとして、労働力の流動化があります。公費による訓練によって、公務員が民間に転じる上で役に立つということもあるのでしょうか。

馬渡 公費での海外留学の後、キャリアが民間に転じるといったことも問題になっているわけで、組織の業務の向上のための研修と職員個人のキャリアアップをいかに区別するかという問題は確かにあります。ただ、私としては、専門研修の技術マネジメントなどについて言えば、それを受講すれば、民間でも十分通用するというレベルの研修をしたいと思ったり、労働力の流動化を視野におけば、基本的な理念として、民間でも役立つ研修でよいのだと思っています。

公務員制度についても見直しの議論が行なわれています。そのような中、公務員を目指している方へのメッセージをお願いしたいと思います。

馬渡 これから採用区分も弾力的になっていくかもしれません。縦割りということでは、横のつながり先これまでより柔軟なものになっていくでしょう。また、公務員の世界でも成果や能力が問われるようになり、試験を受けて昇進する仕組みが増えていくと思われる。そのような新しい人事システムが待ち構

えている。そのような状況の中で、行政の将来を担う方々に言いたいこと、また、研修を行っていく上でも訴えたいことは、単に勉強ができればよいというものではないということです。まず、自分が世の中でやりたいミッション、モチベーションをしっかり持っていたきたい。民間企業は、営利の追求という分かりやすい目標がありますが、行政の成果は個々の公務員のモチベーションにかかっているのです。さらに、公務員は世の中の人すべて正しいという前提で仕事をするのだということを確認していただきたい。間違っている人、正しい人がいて、それを判断するのではない。みんな正しい。その中で利害調整をしなければならないということです。より多数の人たちの意に沿うかたちにしても、不満を残す人たちは必ず出る。公務員は、それを前提に仕事をしていくからこそ、多様な価値観を持たなければなりません。つまり、公務員になってやりたいことがあることは大切だが、やりたいことをやっていく上では、万象の声を聴く姿勢が大事になるのです。パブリックサーバントとは、まさに国民がどう思っているか、それで仕事をしていく存在なのです。強いモチベーションを持ち、かつ、いろいろな人の意見、経済の動き、社会の動きを取り込める。ぜひそういう人に公務員になっていただきたい。そして、そのような人が公務員になれば、必ず伸びます。

国土交通大学 校長

馬渡 五郎(まわりごろう)

1949年佐賀県生まれ。1974年京都大学法学部卒業。同年建設省入省。1989年8月建設省都市局都市総務課企画官。1991年7月住宅金融公庫総務部総務課長。1993年7月建設省建設経済局調整課環境調整室長。1994年7月経済企画庁総合計画局計画官。1996年7月九州地方建設局総務部長。1998年8月建設省建設経済局調整課長。2000年7月日本下水道事業団総務部長。2002年7月国土交通省官房総括監察官。2003年7月国土交通大学校長(現職)。