

公務マネジメント改革 の必要性(後編)

高嶋直人

人事院人材局研修指導課長

text by Takashima Naohito

前編では、モチベーションマネジメントの視点からいくつかの提言を行った。後編では、公務マネジメント改革の実現のために極めて重要であるにもかかわらず、具体的な提言が少ない「人材育成」について、いくつかの角度から課題と対応策を述べることにする。なお、前編同様、本稿はすべて筆者の個人的見解であり、所属する組織とは一切関係がないことをおことわりしておく。

1 公務員倫理研修の改善

不祥事が続く公務組織において、内部統制という観点からの組織的な取り組みは少なく、不祥事が生じる度に一部の不心得な公務員の意識の問題ととらえ、職員の意識の徹底を図るという対応で終わることが多い。倫理の問題は、確かに組織の構成員一人ひとりの意識の問題が大きい。しかし、一方、すべてを個人の問題に還元してしまうことについては疑問がある。個人の意識の問題と

同時に、個人は弱いという前提に立ち、組織を挙げてリスクを未然に防ぐマネジメント上の課題ととらえ、体制づくりや職員に対するマネジメントスキルの付与についても対策が講じられるべきである。

対策の一つとして実施されるものに倫理研修があるが、それは総合的な対策の一環として位置付けられることが望ましく、実効性を上げるためには、原因に的確に対応した内容で行うことが重要である。不祥事を未然に防げなかったという角度からも原因をとらえ、倫理観の醸成のために必要な職員の意識に訴えるもののほかに、リスクマネジメントをはじめとするマネジメントに関する内容で構成されるべきであると考えられる。例えば、新人に対しては、現代の教育では大学まで培われることのない規範教育を時間をかけて徹底的に行う一方、監督者となった者に対しては、内部統制のシステムを理解させるとともに監督責任を果たす上で必要なマネジメントスキルを付与するのである。

現在、日本版SOX法施行に向けて、民間企業においては内部統制が全社的な最優先課題となっており、システムの問題としてこれまでのあり方が全般的に見直されている。一方、公務組織は、このような動きとは無縁であることから、システムの見直しの議論は少ない。しかし、公務組織も、民間企業の取り組みから多くを学び、システムの問題、マネジメント上の問題という視点も含めた総合的な対策を今一度検討することが望ましいと考える。そして、倫理研修についても、不祥事防止のための実効性のある対策の一つとなるよう内容の改善を図っていく必要がある。

2 効率性と公正性

効率性と公正性は、必ずしもトレードオフの関係にはなく、本来、どちらも犠牲にせず、両者を追求すべきである。しかし公務の場合、公正性を重視するあまり、効率性が非常に悪いケースが多い。

例えば、公正性を担保するために、同じような制度が複数の組織から調整されることなく出され、さらにそれによって本来の仕事が相当犠牲になっているケースがある。また、チェック制度を精緻にすることで、アウトプットを縛るのではなく各プロセスを縛ることになり、際限なく仕事が増えたりするケースなどがある。

過度に公正性だけを追求した結果、まれに実際には制度通りに執行したのでは本来の業務に支障が生じ、成果を上げることができないようなケースさえ存在する。そのような場合は、当事者は、制度の目的から外れて形式的な整合性だけを追求するようになるか、最悪な場合は制度から逸脱することになる。これは、過度な公正性の追求によって引き起こされる新たなモラルハザードと言うべき事態である。

そのような事態を避けるため、制度設計に当たっては成果イメージで目的をとらえ、最後まで手段を目的化しないこと、公正性を担保するための仕組みを設計する際にはヒアリングなどによって業務の実態についての十二分な情報を得ること、運用面の問題についてフィードバックできる仕組みを予め用意することなど種々の工夫が考えられる。

しかし、どのような制度をつくっても、結局はそれを運用する人次第、といった面がある。そこで、効率性と公正性の適正なバランスを図りつつ成果を出す行政を実現するため、例えば、管理者に昇任する場合には能率的な業務執行に最低限必要なマネジメント研修の受講を義務付けるなどの対策を打ち、行政経営とも言えるべき意識の付与とマネジメントスキルの向上を図る必要がある。

3 人材育成の必要性

公務員批判にはさまざまなものがあるが、「知識レベルは高いが志が低い」というような声が多い。しかし、内部から多くの公務員を見ると、実は逆の印象の方が強い。過酷な労働環境で増え続ける仕事をこなしている公務員を見たとき、間違いなく高い志は存在する。一方、業務を処理するに必要な知識、技能という点においては、残念ながら疑問が残る。それは、職員個人の心がけの問題というよりも、短期間にポストが替わるジョブローテーションや調整を主とした業務内容、そして人員不足に伴い仕事に占める雑務の割合が増大し、勉強する時間が不足していることなど、構造的な問題の方に大きな原因があると思われる。個人の意識に訴え、仕事を適正に処理するために必要な専門性を身に付けるため自己研鑽に励むよう指導するだけでは追いつかない現状が存在する。ワークライフバランスという言葉で働き方を見直す動きがあるが、高度化する行政需要に応えるためには、長時間労働により自己啓発の機会を持ってないといった実態を改善する必要がある。

現在、特定の業務に必要な専門技能の習得の必要性についての認識は高く、各府省の研修所においてかなり高度な研修が実施されている。しかしその一方で、リーダーシップ、コミュニケーション

など各府省共通に必要なとされるマネジメントスキルや政策立案に必要な公共政策の専門スキルについては、残念ながら計画的に研修が実施されているとはいえない。確かに短期間のジョブローテーションで幅広い経験を身に付けることはできるが、それによって習得できるスキルは、短期間で広く浅く必要な知識を習得して日々の業務を継続的に執行することができる特殊スキルと言うべきであって、真のゼネラリスト養成となっているかは疑問と言わざるを得ない。また、実効性のあるOJTが実施されているかと言えば、意図的でも計画的でもなく困難な仕事を多く与えることをOJTと認識している職場があることも否定できない。

意識と技能、WILLとSKILLは車の両輪であり、この二つをバランス良く育成する必要がある。これからの政官関係では、「官」は政策の選択肢を「政」に提案することが求められ、また、より効率的な行政の実現のためには適切なマネジメントの実現が求められている。このような行政の果たすべき役割の変化によって、公務員には政策立案やマネジメントのスキルがますます求められる。公務員マネジメント改革の有効な手段として人材育成を位置付け、さまざまな人材育成手段をうまく組み合わせ、「人材育成基本計画」とも言うべきフレームワークを構築し、これまで以上に積極的に取り組んでいく必要がある。(了)

早稲田大学政治経済学部政治学科卒業。1982年人事院採用。外務省在ウィーン国際機関日本政府代表部一等書記官、人事院主任法令審査官、公務員研修所教授等を経て、2005年4月人事院人材局研修指導課長(現職)。主な著書に「研修企画の考え方と事例紹介」(社団法人日本人事管理協会『人事管理』2005年3月)、「研修評価論 - 現場から見た視点 - 」(財団法人公務員研修協会『公務員研修』2006年7月)など。そのほか「公務員研修の課題と展望」(福岡県市町村職員研修所特別講演2006年2月)、「公務員改革 - 制度だけでなく、人材を変えねば - 」(財団法人公務員研修協会第102回研修管理研究会2006年6月)、「公務員人事制度改革の方向と期待される可能性」(経営研究所・人材開発専門研究会2006年7月)、「公務員人材マネジメント改革」(堺市管理職意識改革セミナー2006年8月)、「公務員倫理」(防衛施設庁第1回幹部研修2006年9月)などの講演多数。

