

国家行政研修25年資料集

平成5年10月

国際協力事業団
国際協力総合研修所

人事院管理局国際課

国際協力
人事院

00
43
JIC

BRARY

| |
|-------|
| 総研 |
| JR |
| 93-88 |

国家行政研修25年資料集



平成5年10月

国際協力事業団
国際協力総合研修所
人事院管理局国際課

国際協力事業団

25334

『まえがき』

人事院が国家行政研修を実施して以来四半世紀が経過しました。国家行政研修は、アジア地域の開発途上国に対する技術協力計画の一環として、各国中央政府における行政の進歩改善に寄与し、あわせて行政官育成の分野でこれら諸国と我が国との協力関係を促進することを目的に、昭和43年1月に「アジア地域国家行政研修」という名称で発足しました。その後、対象地域の拡大により中近東、アフリカ、中南米諸国等の参加を得るとともに、研修内容も逐次見直しを行い、現在は、「国家行政コースⅡ」及び「上級国家行政セミナー」の2コース制で実施されています。

この間、外務省、国際協力事業団をはじめ関係者の皆様のご支援、ご協力により順調に研修を実施することができました。ここに深く感謝申し上げます。

今回、国家行政研修実施25年を一つの区切りとして、これまでの研修の経過を振り返り、今後の国家行政研修の実施計画の策定等の参考とするため、資料集を刊行することとしました。これにより、国家行政研修の歩みに対する理解が得られ、他の研修にとっても参考となることを期待する次第です。

最後に、今回の資料集作成にあたっては、国際協力事業団国際協力総合研修所長はじめ多くの皆様のご協力をいただきました。この紙面をかりてお礼申し上げます。

人事院管理局国際課長

松 本 紀 昭

『発刊にあたって』

このたび、国家行政研修にかかわる貴重な歴史的な資料を取り纏めた「国家行政研修25年の歩み」が発刊の運びとなりました。

本研修は、昭和42年度に海外技術研修員受入れ事業の一環として、「アジア地域国家行政研修」の名称で発足し、その後、対象地域の拡大に伴い「国家行政研修」と改称され、更に幹部行政官のための「上級国家行政セミナー」が分離新設され、逐年研修内容の詳細な見直しとそれに基づく改善が進められて今日に至っています。その間に、受入れた研修員の人数は、最近の情勢の変化を反映したポーランド国の研修員の受入れを含め47ヶ国、397人にのぼっています。

また、本研修がすばらしい成果を収めてきた証しは、各年の参加応募者数が定員に対し2倍を越え、したがってしばしば定員を上回って受入れていることに端的に現れていますし、平成元年度に帰国研修員等に対する公開セミナーを実施するためインドネシア国に派遣したフォローアップ・チームの報告書にも、同チームが面会した研修員全員が、行政の企画・立案・遂行等の改善に大いに役立ったと述べている旨記載されていますが、このことから本研修の果たしている大きな役割を知ることができます。

このように実績をあげている本研修の25年間に亘る資料集を発刊するにあたり、あらためて人事院並びに関係の皆様へ深く感謝申し上げますと共に、国際協力事業団といたしましても、今後なお一層本研修の充実に努力する所存であることを申し添えます。

国際協力事業団
国際協力総合研修所長
岩波和俊

国家行政研修25年資料集目次

- 1 国家行政研修25年の歩み P. 1
- 2 国家行政研修に関する雑誌記事等 P. 7
- 3 各回国家行政研修実施内容 P. 45
- 4 国家行政研修事項別一覧表 P. 221

国家行政研修25年の歩み

○ 創設まで

わが国は、戦後の復興の歩みをガリオア、エロア等の資金援助を受け、食料の確保、原料の購入に充てるという立場から開始したが、昭和27年には、朝鮮戦争による特需景気により戦前水準の実質GNPを回復し、昭和29年には、南及び東南アジア地域への経済援助を行うコロンボ計画に参加し、初めて海外からの研修員を受け入れるに至った。そして昭和37年には、技術協力の総合的推進機関として国際協力事業団の前身である海外技術協力事業団が設立された。一方、国内の行政官に対する研修は、昭和20年代には各省庁において専門研修を中心に行われていたが、経済白書において「もはや戦後ではない」という宣言が出された昭和31年には、人事院が、全省庁の職員を対象に幹部行政官の養成を目的とした「行政研修」をスタートさせている。

昭和30年代後半になると、国際協力の一環として、開発途上国の行政水準の向上に資するための新しい研修を創設すべきであるとの声が高まってきた。すなわち、海外技術協力事業団の研修はそれまで専門性・技術性の高いものが中心であったが、経済発展における行政の果たす役割に対する関心が高まりをみせ、開発途上国でも国家運営の重要な担い手であるジェネラリストとしての公務員の育成を行う研修に対する必要が生じていた。一方、人事院は国内の行政官を対象に、この分野で10年余りの経験を積み、受け入れ態勢も整ってきていた。かくして、新しい研修に対する需要と供給が一致して、昭和42年度に「国家行政研修」が創設されるのである。なお、「国家行政研修」の創設に至る経緯については、後出資料編に収録の『人事院月報』昭和42年12月号の記事及び『研修行政の歩み』における崎田、田代両氏の論文に詳しい。

○ 創設期（昭和42～44年度）

創設期の研修は、対象国が原則としてアジア諸国に限られていたことから、その名称は「アジア地域国家行政研修」とされていた。研修の目的として、

- (1) 変転する内外の環境、及びそこに発生する諸問題に対処し得る広範な行政的視野、識見の体得、
- (2) 政策の立案及び実施に必要な基礎知識及び技術の理解習得、
- (3) 管理についての知識技法の習得、
- (4) 日本の現状の理解及び今後の行政の分野における比較研究と国際協力の促進

が掲げられている。(1)～(3)については、国内の「行政研修」の目的に近い内容となっている。(4)については、「行政研修」における各省庁職員の親睦を図るといった目的に相当するものとみてよいであろう。参加資格は、大卒程度の学歴を有し、30～45歳の年齢で政府又は政府関係機関における5年以上の経験を有する中央政府の上級行政官候補者となっており、途上国の中堅キャリア公務員の参加を予定したものとなっている。なお、当初から使用言語を英語としたが、これは、講師及び研修生の選択の幅を狭めるものの、研修能率の向上や相互理解の増進を考えると、当時から先見性のある妥当な措置であったと評価されている。

昭和42年度のカリキュラムによれば、半日を1単位として、参加国の政府の〈比較研究〉7単位、〈近代化の意味と過程〉9単位、〈行政と公務員制度〉24単位、〈公共政策〉35単位、〈国際問題〉3単位、〈配属・実地研究〉25単位、〈その他〉17単位となっている。このうち、〈行政と公務員制度〉の比重が高いのは、公務部門に優秀な人材を確保することの重要性がすべての参加国の共通の関心事項となっていたことを反映したものである。最も多くの単位数が割かれている〈公共政策〉では、経済政策、マンパワーポリシー、農業政策等主要行政分野のほか、特に開発問題に焦点が当てられていた。なお、研修員の個別の関心に応えるため、各省庁へ約2週間の〈配属・実地研究〉が行われていたことは注目に値する。

○ 安定期(昭和45～60年度)

昭和45年度には、対象地域を中近東、アフリカに拡大することに伴い、研修の名称が「アジア地域国家行政研修」から「国家行政研修」に変更され、スーダン及びタンザニアからの参加を得た。中近東については、既に昭和43年度にイランからの特別研修生の参加があった。なお、昭和49年度までは日本からも特別研修生として毎年1名ずつの参加者を出していた。

昭和45～60年度は当研修が安定的に運営されていた時期であり、カリキュラムに大きな変化はみられない。ただし、昭和52年度には、それまで1月中旬～4月中旬の研修日程を5月上旬～7月下旬に繰り上げ、期間も14週間から12週間に短縮して実施されるに至った。これに伴いいくつかの分野で単位数の縮減が図られ、例えば各省配属の単位数が24から13に、個別研究の単位数が15から4に削減されている。また、この年度には、参加対象地域が中南米に拡張され、パラグアイ及びペルーからの参加者があったこと、研修の運営に財団法人日本人事行政研究所が加わったこと等の変化がみられる。なお、日程が8ヶ月以上繰り上げられたため、昭和51年度には当研修は実施されなかった。

昭和53年度には、参加資格の年齢が35～45歳に狭められるとともに、政府又は政府関係機関における経験年数も7年以上と強化されている。また、昭和54年度には、研修の目的も

- (1) 日本の行政の沿革及び現状の理解
- (2) 参加各国の行政及び行政官の役割に関する比較研究
- (3) 日本の近代化の過程とその特徴の理解

と、より具体的なものになっている。

○ 再編期(昭和61～平成4年度)

昭和61年度には、参加者の役職段階を絞ることにより研修の効果を高めること、及び研修期間を短縮することにより幹部行政官の参加を容易にすることを目的に、「国家行政研修」は、「国家行政コース」と「上級国家行政セミナー」に分割、再編された。具体的には、「国家行政コース」は本省庁課長補佐級を対象とした約7週間の研修、「上級国家行政セミナー」は本省庁課長級以上を対象とした約5週間の研修となっている。なお、参加を容易にするための研修期間の短縮は、国内の「行政研修」でも進んでいるところであるが、この背景には、国民からの行政需要が増大してきたこととともに、行政そのものが複雑化、多様化し、また、迅速さを要求されるようになり、長期の研修への参加が行政の停滞につながるとしてこれを敬遠するようになってきた事情があるものと思われる。

昭和61年度の「国家行政コース」のカリキュラムをみると、〈中央政府の機能と役割〉7単位、〈近代化をめぐる諸問題〉4単位、〈行政と公務員制度〉9単位、〈近代経済社会形成〉12単位、〈各省庁配置調査研究〉5単位となっている。基本的には、従来の「国家行政研修」と大枠は変わらないものの、各省庁配置の割合が大幅に低下しており、また、各省庁講師による講義等の機会が減少している。「上級国家行政セミナー」についても、単位数は「国家行政コース」より少ないものの、全体の構成はほぼ同様となっている。なお、参加資格をみると、「国家行政コース」については25～35歳、「上級国家行政セミナー」については30～45歳の年齢基準が設けられており、政府又は政府関係機関における経験年数は5年以上と緩和されている。

平成2年度は、外務省の定める研修の改廃基準年に当たったことから、「国家行政コース」はいったん廃止されることとなったが、途上国からの同コース存続の要望が強いことから「国家行政コースII」という名称で改めて発足することになった。これを機会に、「国家行政コースII」は行政の近代化に重点を置いた基礎編、「上級国家行政セミナー」は経済社会の発展に重点を置いた応用編として位置づけられ、その区分の整理が図られた。また、この年度から年齢基準が、前者については30～40歳、後者については35～45歳に変更され、公務員又は準公務員としての経験年数が、「上級国家行政セミナー」に

については10年以上と強化されている。平成2年度の「国家行政コースII」のカリキュラムは、〈近代化の過程〉8単位、〈行政の近代化〉12単位、〈日本の経験〉18単位、〈各省庁配置調査研究〉6単位と近代化の総合的理解に焦点を当てた構成となっている。一方、「上級国家行政セミナー」では、〈日本における経済発展〉2単位、〈開発途上国における経済発展〉4単位、〈行政の近代化（応用編）〉8単位、〈日本の経験〉17単位と近代化に加え経済発展の総合的理解にポイントが置かれている。なお、平成2年度に、人事院に国際課が新設されたことに伴い、同年度の「上級国家行政セミナー」から「国家行政研修」の実施主体が公務員研修所から国際課に変更されることとなり、「国家行政研修」を人事院の他の国際業務とより有機的に関連づけて実施することが可能となった。カリキュラムについてもその後若干の変化がみられ、各省庁配置は公式日程から姿を消す一方で、行政の実情について少しでも認識が深まるよう配意し、各省庁講師の割合が高まるようにした。

○ 新たな発展を目指して

「国家行政研修」の今後の課題として、次のようなものが考えられる。まず、当研修と日本政府全体のODAの整合性の問題であるが、わが国は1992年に3度目の世界最大のODA供与国となり、今後とも開発援助に占めるわが国の役割はますます増大していくものと思われる。こうした情勢の下、ODAの理念を明らかにすることが内外から求められるようになり、政府は平成4年に政府開発援助大綱を決定したところである。そこでは、環境と開発の両立、国際平和の維持・強化、基本的人権の保障など、人類にとって普遍的価値に則った援助を行うことを決定している。こうした観点からみると、「国家行政研修」は開発途上国の上級公務員及びその候補者を対象としたものであるため、参加者を通じてわが国の理念を各国の行政運営に反映させやすいという利点を有している。平成5年度の「上級国家行政セミナー」において、ディスカッションのテーマとして環境と開発の両立を取り上げているところであるが、今後ともこうした面への配慮を行っていく必要があるものと思われる。

次に、「国家行政コースII」と「上級国家行政セミナー」の区分はどうあるべきかという問題であるが、現在前者については行政の近代化の基礎を主題とする基礎編の研修、後者については行政の近代化とその展開を主題とする応用編の研修という位置づけとなっている。両研修の実施に当たって、割当国の配分の際には各国の発展段階の差に配慮するようにしているものの、実際には相当数の国が両研修に参加する形となっており、運用上も特段の支障がみられるわけではない。ところで、国内の「行政研修」の場合、「国家行政研修」における対象職員の差に類似する課長級職員と課長補佐級職員に対する研修の基本的構造についてはさしたる相違があるわけではなく、ただ、職務経験の多寡に応じて討議中心の時間を増減するようにしてお

り、また、公務にとっては異業種である民間企業、外国政府機関の職員等を参加させることによって、多角的に問題の分析・解決等が行えるようにして配意しているが、これが極めて有効な議論の場を提供しているところである。したがって、「国家行政研修」についても、多様な国からの参加はむしろ歓迎すべきものとみるべきであり、参加資格について役職・年齢基準で厳しく分類を行えば、カリキュラムについてはそれほど大きな差異を設ける必要はないように思われる。むしろ、「行政研修」の場合の例と同様に、上級公務員を対象とした「上級国家行政セミナー」については、ディスカッションの割合をより増やす、各国の施策の比較検討を深めるといった新たな工夫が必要となろう。

本研修実施後の評価会等において、この研修には、従来から何を目的としているのか焦点が絞りにくいという指摘がなされることがある。これは、ジェネラリストの育成を行う研修にとって常に指摘される論点であるが、知識付与型の専門研修が伝統的に多用されてきたため、いわば問題解決・参画型の一般研修に対する理解が必ずしも十分でないことに基づく意見というべきである。上級公務員の任務は、問題にマニュアル的に対処することではなく、絶え間なく変化する社会情勢に臨機応変に対応していくことにある。こうした能力の醸成のためには幅広い識見を養うことが必要であり、このためには、「国家行政研修」のような各国における固有の思考形態や既存の慣行にとらわれない発想を持って行政課題に取り組み得る機会を与える研修は極めて意義が高いものである。わが国では、学校教育の大部分は直接職業生活に役立つものではないが、社会全体の発展に対するその効果は計り知れないものがあるという認識が定着しており、この教育重視の伝統が日本の発展の大きな一因となったということもつとに指摘されているところである。したがって「国家行政研修」の実施に当たっては、行政環境の変化に対応する各国行政の水準の向上に資するプログラムを適時適切に開発・提供できるようにすることが重要である。このためには、その時代に求められる上級公務員の資質を最も効果的に養うことができるよう、変化する研修ニーズの把握に努め、絶えずカリキュラムの改善を行う必要がある。

「国家行政研修」は、25年にわたり社会経済情勢の変化にその内容を適応させながら、わが国の代表的なODA研修としての役割を果たしてきている。人事院は、今後とも「国家行政研修」の伝統を守りながら更なる発展を目指し、その実施に取り組んでいきたいと考えている。

国家行政研修に関する雑誌記事等

行政研修の歩み 人事院発足40周年記念

国家行政研修の創設

崎田 晃

現行の国家行政研修は、昭和43年の発足当時はアジア地域国家行政研修として行われたものだが、そもそもは、発展途上国に対する技術協力計画（コロポ計画等）の一環としての性格を持ち、日本政府によって設けられた形となっている。即ちアジア地域諸国の中央政府における行政官の専門的資質の向上を図ることにより、その行政の進歩改善に寄与し、あわせてこれら諸国と日本との間の協力関係を促進するという趣旨に基くもので、国内の行政官対象の研修とはいささか性格を異にするものである。

では何故この研修が行われるようになったかについて触れて見たい。人事院では、昭和40年度までに国内の行政官を対象とした研修として、係長級、課長補佐級および課長級を対象とした研修として三つの研修が実施されていたが、これらとは別に、我々も国際社会の一員として、発展途上国の行政官の育成にも寄与できないかという意見が院内に出て来た。特にそのような気運が促進されたのは、当時の佐藤総裁の姿勢であった。何事にも積極的な総裁の意向は我々にも反映して、単なるムードから国際的研修の実現のための準備会へと発展し、外務省やその外部団体でこの種の研修を手掛けている海外技術協力事業団（現国際協力事業団）との接触が始まった。この準備会の発足には藤井事務総長の力に負うところが大きかった。

当時院内で研修の実施に携っていたのは職員局と研修所であったが、この研修の実現に

当ってはそのどちらが担当するかなどというケチな考え方はなく、双方がこの研修は人事院としてやらねばならない研修であるとの共通の認識に立って準備会を発足させたのである。準備会には職員局と研修所の他、管理局も入った3者構成であった。管理局が加わったのはこの研修が実施されることになれば、予算措置だけでなく、実施の担当者として広く院内からの適任者の協力を必要としたからであった。当初は職員局からは大塚局長、後藤能率課長、田代補佐以下が、研修所からは私、原教務、津曲研究両部長、金森研究部員が、又管理局からは、人事、会計両課の担当者が出席した。何回かの会合で、外務省や海外技術協力事業団の意向をふまえて大綱がまとまった。

まず参加者の招待国については、外務省の意向で東南アジアの16ヶ国に決まったが、研修で使う言葉を日本語にするか、英語にするかでいろいろ意見があった。日本語でやれば日本側の講師は得やすいが、参加者が日本語を相当使えることが条件になり、これが障害になって一級の人が参加出来ないのでは本来の趣旨に反するし、英語でやった場合は言葉による人選上の制約は少くなる代り、研修の講師に適任者が得られるかというジレンマがあった。結局彼我勘案の上英語でやることにした。

研修の期間は14週間、時期はなるべく気候のよい春か秋を希望したが、これらの研修の元締役であり、研修、宿泊施設を持っている事業団は、すでにこの種の研修を数多く実施しており、施設の空いている時期の都合で1月中旬から4月中旬ということになった。

研修内容や講師の選任等実施計画は田代、金森両氏を中心としたメンバーが大いに努力して立派な案がまとまった。後に田代氏がタンザニアやFAOで、又金森氏が国連で活躍したのは故なきにあらずである。

案がまとまり実施の見通しがたったところで総長室で会議が開かれた。実施についての総長の最終的承認と、どこがこの研修をやるかの決定のためである。

前にも述べたように、この研修の運営を職員局か研修所でやることは当然であるが、この時点ではまだ何れとも決まっていなかった。ただ関係者の間では何となく職員局が担当するような雰囲気があった。私としては研修の意義は充分認めているものの、所内の空

気としては、従来からの係長級の行政研修の他に課長補佐級の研修が増え、加えて研修所の新設計画もあり、これ以上仕事量が増えることには抵抗があった。従ってこちらから望んでこの研修を引受けるというほどの積もりはなかったのに、雰囲気通り職員局に決まればそれでよいというのが正直な気持ちだった。

ところがここで意外なことが起こった。実施計画案が総長の承認を得て、いよいよどちらが運営を担当するかという話になろうとした時、職員局長が突然「職員局はこの研修を引受ける気はありませんよ」と爆弾発言をしたのである。列席者は全員あっけにとられた様子だった。私もあっと思って思わず総長の顔を見た。総長もおやっという顔をされた。恐らく総長も職員局にやらせようと考えておられたと思う。一寸気まずい空気が流れたが、総長が口を開いて「研修所はどうかね」と言われた。これはもうやれと言われたようなものである。ここで研修所も出来ませんと言ったら今まで準備してきたことはどうなるんだという思いがした。所員が必ずしも賛成ではないという考えが一瞬間をかすめたが、ここは引受けざるを得ないと咄嗟に腹を決めた。私は「研修所で引受けるのは結構ですが、英語に堪能な職員も少なく、独力では自信がありません。ついでには職員局はじめ各局の協力を是非お願いしたい」と言った。

研修をやることは決まっていたのに、やるところが一つしかないとなれば、否も応もない。これには当の職員局も管理局も総長の目の前で快く協力を約束してくれた。この協力が無ければ、この研修はうまくいかなかったかも知れない。私はこの約束で負担はやや軽くなったものの、責任は当然我々にあるので、おろそかな気持ちではうまくいくわけがない。その為には所員の賛成と協力を得るのが第一だと考えて早速所に戻り、事情を説明して協力を求めた。所員の中には職員局が断ったのならなぜ研修所も断らないのかという意見もあったが、事情がそうならやむを得ないということで了解してくれた。だから翌年研修が無事終りほっとしていた時、小石川の公邸での会合で某課長に「アジア研修では男を挙げられましたね」と言われた時には、切羽詰まって引受けたのにと一寸意外な思いがした。

こうして43年1月に始まった第1回の研修にはどんな人が来るかが注目された。参加者

の資格要件としては、現在政府部内において責任ある地位を占め、中央政府の上級行政官の候補者と見做されていること、大学等を卒業し、またはこれと同等以上の学力のあること、年齢は30才以上45才未満であること、英語にかなり熟達していること等なかなか厳しいものであったが、推薦された参加者はほぼこの条件を満たしており、大統領府内閣参事官（フィリピン）、社会文化省総務局長（ベトナム）、国境警備隊地区隊長（パキスタン）等バラエティーに富んだ顔触れであった。この他、域外からの参加者としてペルー在日大使館の2等書記官と、参加者のまとめ役も兼ねた日本からの特別参加の通産省の和田氏を含め総勢は11名であった。

研修内容は参加国の事情や参加者のおかれている立場等を考慮して、「行政と公務員制度」、「近代化の意味と過程」、「国際問題」も取上げた。この他にこの研修の特徴として各人の希望する研究テーマに基づいて関係の省庁への配属、実地研究を行い、日本の文化や科学技術の実態にも触れて貰うため見学も数多く行った。又正課の時間以外の土・日曜にも参加者の希望を入れて、見学や家庭訪問等も行ったので、担当者の負担は相当きつかったと思う。

これらの実務は研修所の金森氏を中心に前記田代氏、岡田和子氏他英語に堪能な院内各局の職員の応援を得て順調に進んだ。この研修が今まで我々が手掛けて来た研修と異質のものであったにも拘らず成功をおさめ、参加者にも好評であったのは、総裁、総長の全面的な御支持と関係者の方々の努力に負うところが大きかった。又政府主催の歓迎レセプションや見学先の好意例えば横浜市見学の際は市長から市の鍵を贈られる等、各方面の暖かい、応待に参加者達も大いに気をよくしたようである。

研修が東京中心で行われていたこともあって研修の現場に立合うことはあまりなかったが、それでも彼等と接触する機会は何度もあった。まず開閉講式やそのあとのパーティーの他、人間の研修所の見学、座談会等である。そんな時困ったのは英語の会話力で、表立った時は通訳してくれる人がいるが、いきなり話しかけられてあわてたこともあった。特にこれはあとあとのことだが、佐藤総裁が開講式の挨拶を英語でやろうかと言われたこ

とがある。開講式では、総裁と事業団の理事長と研修所長が挨拶することになっており、総裁が英語でやるとなれば、事業団の理事長も外務省出身の元大使であるから当然英語ということになる。そうすれば私だけが日本語というわけにはいかなくなるが私の英語は弱っていて、3分か5分の挨拶でも原稿なしではとても無理だし、さりとて一人だけ原稿を読むのも妙なものである。これは総裁を説得する他ないと「総裁が国外でならともかく、国内での挨拶なら当然日本語でやるべきである」などと理屈をつけて取止めて貰いほったことがあった。

その後この研修が招待国の範囲をアジアのみならず、中近東から、アフリカ、南米にまで及び、更にコースも上級と一般コースにわけるとますます隆盛になっていることは御同慶に訴えない。この研修がいささかなりとも発展途上国の行政の改善に寄与しているすれば、その創設に携わった者としてこれ以上の喜びはない。

国家行政研修の創設

田代 空

数々の刺激を受けて

行政官育成の分野でも国際協力が有効なことは、1963年から64年にかけて、米英両国に出掛けたときに得た実感であった。中でも思い出すのは、アメリカの陸軍省傘下のトップ・マネジメント・セミナーと、イギリス大蔵省研修課主催の各種幹部育成研修とであった。前者はシカゴから西へ約300キロ、ミシシッピー河を挟んだ双子都市での2週間の研修であった。東のイリノ州のロック・アイランド市には、有名な陸軍マネジメント、エンジニアリング、トレーニングセンターがあった。南北戦争当時にできた赤煉瓦の建物を使った研修所では、各種マネジメント研修が実施されており、その一つがトップ・マネジメント・コースだったのである。研修員は連邦政府各省の文・武官で大佐相当官たち10名、それ

に2人の外国人が加わっていた。1人は玉者であり、いま1人はカナダ海軍大佐だった。この時、完成配備後間もないポラリス潜水艦ミサイル・システムの開発に使った進行管理方式を勉強した。折からケネディー大統領暗殺の直後で、研究所には半旗が掲げてあった。ホテルは西の対岸にあるデブ・ポート市にあって、ある朝橋を渡ると、一夜にして川幅200メートルもの流れが白く結氷していた。

イギリスでの行政幹部育成研修は、当時中央人事行政機関であった大蔵省の配下であり、ウエストミンスター寺院に近いアン女王街の広い建物で行われており、同じクラスの中に英連邦諸国以外の国の官吏が何人かいた。その中のタイ政府派遣の1人とは、20数年後のいまでも交際を続けており、お互いにそれぞれの国を訪問し合っている。

こうした経緯をして、改めて研修における国際協力の必要を考えた。自連特別研究員としての期間が終わったのち、待に出張期間の延長を願い、約1月間仏、西独などヨーロッパとアジア主要国の幹部育成研修を調べたのだった。いずれの日にか、わが国にも諸外国の行政官を招き、研修による国際協力を推進したいと心に誓った。特にその時の印象に残ったのは、ギリシアにおけるフランス政府の協力と、タイにおけるアメリカ政府の協力プログラムとであった。

米英両国におけるこうした経緯だけであつたら、恐らく刺激は充分でなかったに違いない。ところがほどなく国内で、思い掛けない刺激を受けることになったのである。それはほかならぬエロバ（東アジア地域行政機構）による地域活動の一環として、自治大学校がアジア地域の地方行政幹部研修を引受けたからであった。

確か昭和39年9月3日のことであつた。当時自治省に居られたのではなかったらうか。人事院先業の菅野弘夫氏（のち総務副長官をへて現在国立公文書館長）から要請があつた。地方公務員法について、英語で講義し、指導をしてもらえないかというものだった。10月29日の午後の3時間冷汗のかき通しだった（注1）。しかしこの経験によって、猛然とファイトが燃えてきた。自治省が地方行政国際研修を実施するのなら、なんで中央研修機関である人事院が国際国家行政研修をやらないのか。40歳を目前にして、能率課長補佐は考

えたのである。

OTCAとの交渉と慌しい開講

昭和41年度の自治大主催地方行政国際研修は12月に行われた。42年に入ると、公務員研修所の崎田晃所長（のち海洋関係センター監事）や研究部員の金森岩二氏（のち国連勤務、故人）などをお願いして、次年度予算に計上してもらうことを考えた。当時職員局能率課は行政官在外研究員制度（長期）の発足直後であり、国際研修の分野で同時に二兎はねらえなかったからである。しかし、院内予算の枠は厳しく、また果たして実施できるのかという危惧の念も表明され、ついに新規予算に食いこむことはできなかった。ただここで一つだけ院内関係者の内諾を得ることができたのは、暗中に一筋の光明を見出す気持であった。それは、

「予算さえ目途がつけば、国家行政研修を始めてもよろしい」

という趣旨のものだったのである。

昭和42年10月2日、OTCA（海外技術協力事業団、現在のJICAの前身）に公務員制度の講義に出掛けた。その時のことであった。思い切って後輩である会計課長の藤本芳男氏（外務省出身、現在イラン大使）を訪ね、国家行政研修予算獲得の可能性について相談した。返事はすぐあった。一日置いた4日の朝、原則了解ということであった。すぐにも金森氏と共に準備委員（公務員研修所併任）を命ぜられ、昼夜兼行の開講準備作業が始まった。人事院としては初めての国際研修であり、もちろん用語は英語である。しかも研修カリキュラムをどうするかに関して、院内はもちろん、2人の委員の間でさえ意見は容易にまとまらなかった。金森氏のあの馬力がなかったら、到底かくも短期間にまとめることはできなかった。こうして年明けた昭和43年の1月、「アジア地域国家行政研修」の開講に漕ぎつけた。今にして思えば、こんなに早く開講できたのは、金森氏の貢献に加え、次の三つの好運が重なったからであらう。

第1は、たとえ自治省の国際地方行政研修に刺激を受けたとはいえ、アジア地域に対する日本の開発協力の姿勢を示す必要が時代の流れになっていたことである。早くもなくま

た遅くもなかったといえよう。第2は、一部に果してできるのかと危惧する向きもあったが、時の佐藤達夫総裁（故人）、崎田研修所長はじめ有志の方々の決断と支持があったことである。そして最後には、このコースの舞台装置が実に見事にできた点である。各省新任課長代表の1人が研修員として参加し、各省配属のプログラムにも協力していただいた。そして何よりの演出効果の高まりは、最後のサヨナラ・パーティーを首相官邸で開き、時の政府代表（どなただったか失念）から親しく激励のメッセージをいただくことができたことであった。川村結章氏（人事院から当時総理府に出向、のち総務副長官）はじめ総理府関係者、それに官邸職員の方々のご高配も忘れられない。

このコースのいま一つの思い出

たまたまこのコースを発想し、OTCAと予算獲得の交渉をする一員になった間に、いま一つ思い掛けない出来事があったことを記録しておきたい。あれは確か昭和42年10月3日のことではなかったろうか。つまりOTCAと予算のコンタクトをとった次の日のことだった。人事課の旧友近藤勝氏（のち文部省に出向し、国立岩手山青年の家所長を歴任）から、突然な話が持込まれた。タンザニア政府に人事管理官として行かないかというのであった。

既にその前年の41年から、行政官在外研究院制度の発足をみていた。のちに長期制度と呼ばれるようになったこの制度は、国連その他に出向して活躍できる人材を育成しようというものであった。タンザニア行きの話があったとき、頭の中でひらめいた。これら研究員に対して、自ら途上国に赴任して率先範を示すことであった。今から考えると笑話になるが、その時は真剣に考えた。そしてその月の23日、近藤氏に対して履歴書を提出したのだった。タンザニアではなく、タンガニーカではないかと質問をしたことを覚えている。かつて暗黒大陸で行方不明になっていたリヴィングストン博士を、アメリカの探検家スタンレーは苦心の末、はるか奥地のタンガニーカ湖畔で発見した。その探検記を読んだことがあったからである。

片や国際国家行政研修の開講準備が急がれる中で、このタンザニア派遣は内輪の話とし

て進んだ。しかし11月8日にはタンザニア連合共和国（1963年にタンガニーカとザンジバールとの連合により独立）の大統領府のカラーゲ次官（のち各国大使を歴任）と、イギリス人のグリーン顧問（のちボツワナ政府高級顧問）とが来日し、面接することになった。この時からもう内緒にはしておけなくなった。第1回の国際国家行政研修が無事終わり、4月14日には羽田を発って赴任の途についた。人事院からの海外派遣職員第1号であり、終わったばかりの国際国家行政研修をタンザニアで実施することを夢みていた。

<参考文献>

注1：田代空、「同期の桜」考、公務員シリーズ（Ⅱ）、月刊「そうむちょう」1988年1月号（No.42）、総務庁、60ページ（ただし、ここでは自治大コースを昭和40年と記憶違いをしていた。）

国家行政研修のこと

橋 利彌

もう十年以上も前のことになったが、公務員研修所長を勤めていた頃の実験と感想の記憶の中から、国家行政研修つまり外国の公務員を対象とする研修に関するものを、いくつか書き出してみよう。

1

近隣の某甲国からは例年1人か2人の研修員が参加していた。私が所長になった年に来ていた研修員が、わが研修所の所員に向って、もう日本から習うものは無くなったから今年限りでこの研修には来ないと言ったという。それならそれでもいいのだが、直接に少し詳しく聞いて見ようと思ってご本人と話をしたが、結局のところ、いろいろご厄介になりましたという話しか聞けなかった。私の印象では、予算かなというところだったのである。

ところが、この人と仲よくしていた別の国からの研修員が、これはまた明けっぱなしの人物であったが、あの人は、日本の行政管理などというものは米国から習ったことを我々に教えているだけで、それなら直接米国へ行って勉強すればいいんだ、そうするんだ、と言ってましたぜと教えてくれた。

ちょっと痛いところであるから、他にもそういう意見の人がいるのかねと尋ねたら、それには答えずに、私だったら同じことを習うのなら日本人から習う方がいい、と言った。

このやりとりからいろいろなことを考えた。何だ何だ、こっちは日本だぞ日本人だぞという、いつもの気負いを先に立てれば、前の奴は生意気だ、気に喰わぬ、後の男は可愛い、気に入ったというような、次元の低い好悪の評価になってしまって、それ以上は何も発展がない。そこで、その気負い込んだ意識をひとまず横へ置いてその外のことだけをいろいろ思い巡らせているうちに、あまり、好まぬ言葉だが、よく言われる国際化というのは、この「その外のこと」だけを考えてところから展開するものじゃないかと考えついた。別に難かしい話ではなくて、一言で表わせば、尤もなことは誰が言っても尤もなのだという判断基準で人の言うことを聞くんじゃないかということになるだろう。孔夫子のいわゆる人ヲ以テ言ヲ廃セスである。

某甲国はそれからしばらくこの研修から離れていたが、その後、わが方の提供する技術協力への評価を急激に高めるようになり、喜ばしいことにこの研修へも再び研修員を送り込んで来たと聞く。

その国もまた、ある意識を横へ置いて「その外のこと」だけを考えるようになったのだということなら、私としてはこんなに嬉しいことはない。

2

某乙国から参加した研修員は、職階制（官職類集制）の専門家であった。（その国も日本と同じ職階制を継受しているのである。）

当然のことながら、その関心は日本における官職基準の人事管理の実情に集中している。公務員制度の講義においてこの研修員は、日本政府では職務の分類が給与決定の土台にな

っている聞いて大層喜んだ。そして日本政府における職階制と給与との具体的な関係について学ぶために、いそいそと出掛けて行ったのであった。

しかし、この研修員を満足させるような説明があるわけがない。とにかく日本では法律で職務の分類に応じて給与を決めると定めてあるのだからそうになっているにきまっているのだという返事しかしてくれない。そんな説明はひどいじゃないかと、彼女（研修員は女性である。）は私に詰め寄ること甚だ急である。日本では官職の類集が現実にごういう手法で行われていて、それが例えば、給与の決定手続にこのように用いられるのだという具体的な説明が故国への最大のお土産になるのだから、この研修員が躍起になるのも無理はない。

それは多分通訳の行き違いだな。日本では職階制は実施されていないよ。官職の類集は全然行われていないのだ、と教えたら、おや、そうですかと不承不承納得したが、4、5日後、でも職務の分類をやっているんだとはっきり言ってますよと、再び攻めて来た。だから日本で職務の分類というのは、職階制という官職の類集とは何の関係もない制度なんだと言って聞かせるのだが、これを1日や2日で英語で説明することなんかどんな名通訳にもできやしない。ほとほと降参した。

結局、この研修員は、何十日かの研修の成果として、日本には、法律の定めができさえすれば、手続規定や技術的手段は何も存在しなくても、必要な実体を即座に作り出す秘術があるらしいと感得して帰国したようだ。

それで彼女や彼女を送り込んで来た某乙国政府が満足したのかどうかは、私には分からない。

3

某丙国の研修員は、妻子を万里の彼方に残しての一人暮らしがつからなかつた。日ごとに沈んでゆく彼の気持ちを引き立てようと、研修所の教官は手をつくして努力したが、その甲斐は見えなかつた。

昨夜は研修員仲間で彼と一番仲のいい誰それも加えて焼鳥屋に繰り込みましてね、すっ

かり元気になってメートルを上げていたからもう大丈夫でしょう、と彼にかかり切りのようになっていた教官が報告したときは、それは本当によかったねえと一同喜び合ったものだ。しかし、数日して彼はまたふさぎ込んで、部屋に閉じこもってしまった。あと何週間かの辛抱ができぬかと皆が惜しんだが、やむを得ず関係機関と協議のうえ、故国へ送り返した。

その後しばらくして、当時世話をした職員の一人がその国へ出張した。その職員はその時は他の部局へ移って別の仕事をしていたのであるが、ずっと気にしていたことであったから、先方の役人にミスターなにがしは元気であるかと尋ねたら、思いも寄らず、そういう者はわが政府には居りませんというビシリとした返事で、取りつく島が無かつたそうである。

こちらの扱いに不満があつたのかなあと私は気になったが、事を処理した人達はそんなことはないと言を掛えて言う。皆が数々苦労したことは承知しているが、善悪や配慮がしばしば通じないのが外国との交際の難しさである。けれど今度の場合は、こちらの措置には万々落度も不足も無かつたというのが、我々の結論になった。（その国はその後も研修に参加している。）

結局、彼は政府の受講命令を果たし得なかつた故に、公務員としての存在を、少なくとも対外的には、否定されてしまったのだらうというのが、わが方の解釈であつた。参加国の中にはそういう、我々の感覚で見ると芯まで乾き切っていると思う位に厳しい国があることを、担当者はずにふれて感じているのである。

お互い優しい国に生まれてよかつたなど祝い合っている中で、まだ生きてはいるんだらうなあと、焼鳥屋へ連れて行った教官が心細い声で言った。

4

わが研修所が別に担当している、各省庁課長対象の、管理者研修が外国研修員の話題になった。研修員のそれぞれが各国でのほぼ見合いの階層に属するから、日本の課長の処遇は興味津々のテーマである。どんな施設に泊るのか、何日位か、生活のサービスはどんな

ものか、酒は飲めるのか、手当は出るのか、いくら出るのか、研修を受けるということがあるのか等々。

役人同志のことではあり、長い期間のつき合いでもあるので、わが研修所の側もごっくばらんにものを言うようになっていく。予算が限られているから、施設の確保がなかなか難かしいのだ。世の中ぜいたくになってホテルも高くなったしな……。

すると某丁国から来ていた二人組の大官がこう言った。何だ、俺の国だったら、そんなことは研修所が苦労する話なんかにならないぜ。地方の警察にちょっと電話すれば万專オーケーよ。連中走り廻ってすっかり設営してくれるよ。宿舎も食事もレクリエーションも何も彼もさ、金？ 金か、アハハハハ。

いろいろ聞き出してみても、その国ではこの二人のようなのが別に特殊な存在だということでもなく、警察が余計な仕事をやらされて困るという話にもならないらしい。

前述のような厳格な国もあり、このような太平楽な国もある。是非の感覚も生活の慣習も宗教も社会制度もとりどりの国々から人を集めて、勉強から生活までを僅かな人数で世話するのだから、この仕事は容易なものではないのだ。

5

外国の研修員には関西旅行がある。

お定まりのコースの一つが大仏見学というわけだが大仏殿に入るや否や、南の国から来た研修員は一斉に周囲を見廻してウロウロするのだそうである。そして研修所の職員に尋ねるのだそうである。お花とお線香の売場はどこですかと。

日本人の場合は、大仏殿に入るとすぐに上を見て、やあ大きいなでっかいなと大口開けて喜んで、あとは柱の穴を抜けられたのつかえたとキャッキョとさわいで、ゾロゾロ出て行っておしまいになる。しかし南の人達は何よりも先にまず大仏様を拝むんですよ、と引率の教官が感心して言う。宗教が宗教として生き続ける国と、儀礼、装飾、はては喧嘩のタネにされてしまった国との違いか。

今年の春、日本の若い連中がサンピエトロ寺院の内陣で、禁を冒して写真を撮りまくり

ながらファワファゲラゲラ騒ぎ廻って坊さんに叱られて、あろうことかその坊さんに敢々悪感をついたという、世にも恥さらしな話があったが、これら南の国の人達なら、どこの社寺教会を訪れても、叱られたり軽蔑されたりすることはないであろう。

どっちが引率者だか分からないと思いましたが、と大仏を礼拝の対象として考えたことなどついぞ無かったという教官が言った。左様教官は確かによい研修を受けたのであった。所長も。

6

大仏殿はどの研修員に対してもそれ相応に懇話を与えるらしいが、我々がこれを見よと誘うもののすべてに研修員が感動するとは限らない。そこで研修所職員の苦心が冥を窺えないという残念な事態が生ずることがある。

同じく関西旅行で、ある西洋人に賞められたというのが売物になっている言い囃聞と歪圖を、研修所の担当者がかなり骨折って見学させて貰うことができた。研修員はどんな顔をしていたかと引率者に尋ねたら、まあ面白いという顔ではありませんでしたね、と答えた。多分そうだろうと私は思う。無知が顕われるのを承知の上で申すが、私自身がその建築を専門のガイドの説明を聞きながら見学したときに、へえ、という感想しか浮かばなかったという記憶があるからである。後日、あちこちで何かの折に聞いてみたら、私と同じことを感じたという無知な人が結構いることが分かって、おかしかった。

私のことなどはどうでもよろしいが、研修員の中にはさまざまな人がいる。何千年来の、人類最高の文化財といわれるような遺跡、遺物の類を抱えている国からの人も珍しくないし、さらに、いろいろな国の、世界の逸物名宝とはまれの高い建築その他の建造物や美術工芸に親しんで存分に目を肥やした耽美主義者が混じっていたりもするのである。これは本当ですよ。

気乗り薄だったというからには、あの歪圖や建築から衝撃を受けた人がいなかったということになる。さればとて、物の値打ちの分からない連中ばかりだったのさと、頭ごなしに決めつける元気のある人がいるだろうか。また、それは元気の有無の話だろうか。

法隆寺や平等院の堂塔の前に立てば、外国人も息をのむ。それでいい。

いくら西洋人に賞められたのだといっても、妻楊枝でせせるようなチマチマした講釈を聞かなければ感心のしどころが分からないようなものを見せなさんなど、無知な私は言うのである。

7

こちらの負担で行う研修なのだから、こちらが与えたいものを当てがえばいいのだというのが、ある時代の考え方だったのかも知れない。

しかし、相手が欲しない限り馬に水を飲ませることすらできないものであるという単純な事実を見落したり無視したりすれば、せっかくの研修もその負担の無駄使いに終わるだけである。

こちらの国が優れていると思えばこそ外国人が勉強に来るのだ。だから自信と権威をもって教えてやればよいのだと考えた時代もあったかも知れない。

しかし、一つの国や民族が他の国や民族に優越するというような選民思想は、今日では蒙昧傲慢の証拠とされて、世界中から嫌われる原因になるだけである。

外国人、特に社会的地位が確立し、思慮分別の熟した人々を対象とする研修を立案し、実施するときは、我々の知識や価値観を押しつけようという欲望を自ら徹底的に排除することが最も大事だと、私は考えている。

つきつめて言えば、この種の研修の実体は研修ではなくて共同研究であり相互教育であるべきだというのが私の信念であって、研修の仕事を離れた後もこれは変わっていない。

8

国家行政研修は難かしい研修である。これが今日のように参加国の厚い信頼を得て、充実し、発展して来たのは、関係の省庁、機関、団体をはじめ部内部外の多くの人々の支持と援助あつてのことであるの言うまでもないが、研修所の代々の担当者の埋もれた辛苦もまた、忘れられてはならない。

この仕事では、担当者の日々の働きを最も詳細に観察していてその労苦を本当に知って

いる人は、研修が終わればその高い評価を持ったままそれぞれの国へ帰ってしまうのである。

このような仕事の性質に地理的条件も加わって、職務遂行の一番大事な困難な場面が上司や他部局の人達には見えないというのは、研修所の仕事すべてに共通の事情であって、努力が上層に直接に認識され評価される機会がまことに乏しい業務なのである。

そして、国家行政研修を見る目には、さらにその上に日本人特有の外国人嫌い、外国恐怖の色眼鏡が重なるから、職員の精進がますます見え難くなるのである。

しかし、国家行政研修が実際にはどれほど日本の声価を高め、国益に寄与しているかは、参加国へ出張した職員が大きな喜びをもって迎えられることや、参加国での参加者の選考が激烈な競争になっていることなどが、明らかに示している。

願わくは、海外におけるのと同様の評価が部内においても十分に行われて、この仕事で苦勞することの喜びを関係者全員が味わえるようでありたいと、切に祈るものである。

人事行政30年の歩み

国際協力の推進

戦後、我が国は民主主義の原則による藩制度の根本的改変を進めていったが、国際連合への加入等国際社会への復帰もその一環であった。

昭和27年4月25日、我が国と連合国との対日平和条約(Treaty of Peace with Japan)が発効すると、同年9月23日、我が国は国際連合への加入を申請した。この加入申請は、昭和31年の偏連総会に議題として提出され、同年12月18日可決、承認された。これを機に、我が国の国際交流、国際協力は、政治、行政、経済、社会等あらゆる面において一段と積極的に推進されることとなった。

人事院も昭和25年に人事行政関係の国際機関に加盟したのを支切りに、その後、特に昭和40年代に入ってから、国際への職員派遣、外国政府への人事専門家派遣、発展途上国政府職員を対象とする研修の策定等所管する人事行政の分野において国際的な交流、協力援助の活動を活発に展開している。

1 国際機関への参加

人事院の所管分野における国際機関への参加については、占領下の昭和26年3月2日、米英・カナダ人事委員会連合会(Civil Service Assembly of

the United States and Canada)に加盟し、更に同年7月1日、国際人事行政機関(Public Personnel Association)に加入した。

米英・カナダ人事委員会連合会に、我が国官吏制の検討のために来日した対日合衆国人事行政顧問の团长ブロン・フーパー氏が会長の地位にあった団体で、我が国は同連合会への加入によって種々の協力、援助を受けることとなった。

また、国際人事行政機関は世界各国の人事管理関係機関を主たる構成員とし、人事管理に関するシンポジウムの開催、情報の相互交換、調査研究の実施等を主たる活動内容としているもので、人事院は同機関への加入後は毎年、年次総会及びシンポジウムへ代表を派遣するなど積極的にその活動に参加している。なお、同機関は、昭和48年、ラテン・アメリカの諸国を主要構成国とする同様の団体(Society for Personnel Administration)と合併し、名称を「国際人事管理機関連合会」(International Personnel Management Association)と改めた。

2 国家行政研修コースの実施等

国際協力の分野では、昭和43年、コンボ計画等

に基づいて発展途上諸

国の幹部行政官を対象とする「国家行政研修コース」を開始した。

この研修は、発展途上国に対する技術協力計画(コンボ計画等)の一環として、参加国における行政の進歩改善に寄与し、この分野での我が国と発展途上国との協力を促進することを目的として、昭和43年1月に発足した

ものである。昭和44年度までは、アジア地域国家行政研修の名称で実施してきたが、その後には中近東及びアフリカの諸国を招請国に加え、国家行政研修コースと改称した。なお昭和52年度からは南米諸国も対象に加えている。

参加者は、主として中央政府の部長級以上の上級幹部行政官及びその候補者であり、過去10回の実施状況は表14-5のとおりである。

研修の管理運営は、人事院、国際協力事業団及び財団法人日本人事行政研究所(第10回以降)が、関係各省庁及び地方公共団体等の協力のもとに行っており、特に人事院は、研修計画の立案及び実施業務に責任を負っているが、その運営は主に公務員研修所が所掌している。

表 14-5 国家行政研修の実施状況

| 年度 | 回数 | 研修期間 | 参加回数 | 研修完了者数 | 研修場所 |
|------|------|-----------------|------|--------|-----------------------|
| 42年度 | 第1回 | 43.1.15~43.4.20 | 11 | 11 | 海外技術協力事業団 中央研修センター |
| 43年度 | 第2回 | 44.1.13~44.4.19 | 10 | 11 | |
| 44年度 | 第3回 | 45.1.12~45.4.18 | 12 | 14 | |
| 45年度 | 第4回 | 46.1.10~46.4.17 | 13 | 15 | |
| 46年度 | 第5回 | 47.1.11~47.4.16 | 13 | 13 | 国際協力事業団 中央研修センター |
| 47年度 | 第6回 | 48.1.13~48.4.20 | 15 | 15 | |
| 48年度 | 第7回 | 49.1.14~49.4.21 | 11 | 14 | |
| 49年度 | 第8回 | 50.1.13~50.4.20 | 12 | 14 | 国際協力事業団 中央研修センター |
| 50年度 | 第9回 | 51.1.12~51.4.18 | 12 | 13 | |
| 51年度 | 第10回 | 52.5.5~52.7.27 | 12 | 14 | |
| 52年度 | 第10回 | 52.5.5~52.7.27 | 12 | 14 | |

研修カリキュラムは、講義(レクチャーフォーラム)、演習、調査見学、実地研究と多岐にわたっており、講師には、大学教授、各界の専門家及び各省庁の政策担当者を依頼し、また、実地研究に当たっては、参加者の希望をも考慮して適切なテーマを決定するとともに、関係各省庁に配属して我が国の行政実態を直接体得させることにより、研修効果をより一層高めるよう配慮している。

このほか、諸外国からの研究、個別研修を目的とする訪問者も、我が国の国際的地位の向上に伴って、逐年増加してきている。これらの来訪者に対しては、我が国の人事行政制度に関する外国語資料を作成、配布し、我が国人事行政の紹介に努めている。

アジア地域国家行政研修

人事院は、日本政府による発展途上国に対する技術協力計画の一環として、アジア地域国家行政研修をきたる昭和43年1月15日(月)から同年4月20日(土)までの14週間実施することとなった。これは、政府から技術協力計画の実施を委託されている海外技術協力事業団(OTCA)および関係各省庁と協力して行なうものである。

この研修コースは、アジア地域各国の行政官の専門的資質の向上を主たる目的とし、参加国の中央政府における行政の進歩改善に寄与し、あわせてこの分野における参加国と日本との国民間における協力を促進しようとするものである。

1 行政における国際協力

戦後急速に進展する社会の諸情勢に伴い、行政需要は質量ともに飛躍的に増大し、各種の政策および諸計画の策定実施を効果的に果たす行政の役割も急速に増大した。今日では、行政はもはや説明しようとするのみでは処理できない一つの専門的分野であり、とくに発展途上国における経済社会発展計画を強力に進めるために不可欠な決定的な要因ないし道具であるという認識が深まってきた。これに伴い、行政に関する国際協力もすでに活発化してきている。

国際連合は1961年に過去10年間の経験を集約した行政ハンドブック(Handbook of Public Administration)を発刊したが、66年行政改革および改善のために親率的に最も重要視されるべき研修に関し公務員研修ハンドブック(Handbook of Training in the Public Service)を発刊し、来年9月には幹部職員育成計画に関する国際セミナーを開催する予定で、すでに人事院に対しても報告書の提出を要請してきている。エカフェ地域ではさる10月にバンコックで“行政改革および改善のための研修に関する国際セミナー”が行なわれ、人事院もその報告書を提出している。

また、国際行政学会は、61年のウィーン会議の議決をもとに開発行政および発展途上国における研修計画を強化するため、とくに各国行政研修研究所代表者会議を構成し、この方面の国際協力を促進するとともに、来年アイルランドのダブリンで行なわれる第14回大会では

「社会の変動に対する行政の適応(人事)」が第2議題として取り上げられ、これについても人事院から報告書を提出することになっている。

さらに、OECD(経済協力開発機構)はその発足以来、加盟国および単加盟国における開発発展過程に直接有効な衝撃を与える諸活動について技術援助を与えるべく努力を集中してきたが、最近にいたり経済社会発展のキイの一つは行政水準を向上するための積極的な抱えぬ努力であるという認識に至り、1964年「行政組織と経済発展」同65年「行政と経済発展」に関する国際セミナーを開催し、国際協力の重点を諸計画の立案実施のための行政水準の向上に向けつつある。

アジア地域では、行政に関する地域協力を強化するため、日本を含む9か国が中心となって1960年 EROPA(行政に関する東方地域機構)を結成し、63年自治大学校に、その地方行政センターが設けられた。64年以来 OTCA 研修として、地方行政に関する研修コースを設けている。今回の人事院の国家行政研修は、これに続く行政に関する集団研修コースであるが、地方行政コースと異なり、EROPA とは関係はない。

2 わが国の対外技術協力

わが国の対外技術協力は、昭和29年コロンボ・プラン加入と同時に年間1,300万円の予算で研修員の受入れを始めて以来、年々その事業の種類、規模および対象地域を広げ、42年度にはその予算規模は、研修員の受入れ、専門家の派遣、海外センターの設置等を含め51億

円に達している。この間、政府ベースにおける技術協力を官民の協力の下にますます効果的に進めるため、総合的推進機関として海外技術協力事業団(OTCA)が昭和37年設置された。

このうち研修員受入事業については、OTCAが研修員に対する給与等の支払その他研修員来日後帰国までの研修事務を行なうほか、自らあるいは政府その他の機関と協力して事前教育、講義、実習、現地の視察等の研修を実施している。昭和29年から42年3月までに受け入れた研修員の数は8,418名で、うちコロンボ計画3,099名、中近東アフリカ計画585名、中南米計画391名、原子力計画70名、国連計画392名、政府一般要請(渡航費、滞在費等相手国政府負担)1,057名、賠償等417名となっており、42年度予算計画では、前者の三つの二国間方式によるものが計723名、原子力10名、国連および政府一般要請250名、その他72名、計1,060名となっており、7億5千万円の経費が予算計上されている。

研修は、大別して個別受入れと一定の研修コースに受け入れる集団方式とがあるが、42年度には73のコースが設けられ860名を受入する予定となっている。

これらのコースの大半は、稲作普及等の技能訓練、電子工学等の技術研修であって、人文、社会科学系統は、監督者訓練セミナー、貿易振興セミナー、犯罪防止(上級)、経済計画、地方行政等数コースに限られており、今回のアジア諸国の高級幹部行政官を対象とする国家行政研修コースの開設は技術協力の行政への指向としてきわめて重要な意味をもつものと思われる。

3 研修コースの目的

この研修コースは、発展途上国における行政官の専門的資質の向上を図ることを主たる目的とし、次のようなことを意図している。すなわち、参加者をして、

- (1) 変転する内外の環境およびそこに発生する諸問題に対処しうる広範な行政的視野、熟見を体得せしめ、
- (2) 行政における政策決定およびその実施に必要な基礎知識および技術を理解習得せしめ、
- (3) 管理についての知識、技能の習得を可能ならしめ、
- (4) またさらに日本の現状を理解せしめ、今後行政の分野における比較研究と国際協力を促進する。

この目的を達成するための効果的な研修コースの計画を練るにあたり、最も苦心した点は、参加者の知識、経験の交流に重点を置きたいいわゆるセミナー研修にする

か、基礎的な知識、技能の習得に重点を置いた養成研修にするかという点、これと関連して参加者の知的水準をどの程度と予測し、どの程度の一般的基礎知識を前提にして研修を行なうか、さらに日本の過去および現在の実情の分析把握に重点を置くか、日本の実情は事例紹介程度にとどめるべきかという点などであった。結局半年にわたる検討を経て後にのべるようなカリキュラムとなった。

4 被招待国および参加者

自治大学校が行なっている地方行政研修の招待国は EROPA 地域すなわちアジア 全地域、経済企画庁が行なっている経済計画研修ではさらにラテンアメリカ、アフリカの諸国ははいつている。この国家行政研修については大幅に比較研究法が採り入れられているので、できるだけ類似の文化圏にあるほうが実施が容易ではないか、また多数国から参加者各1名というよりは、1国から数名参加したほうが帰国後その成果をそれぞれの自国の行政に反映するのにより便であり努力とするのではないかという考慮から、招待国をパキスタン、セイロン以外の16か国に限定することとした。

参加人数については、予算上1コースあたり付帯事業費が参加者人数に比例して算出されること、1国から数名の参加者を受け入れたいこと、演習実施に際しシンジケートないしグループ討議を大幅に導入することを計画していたことなどから1コースに収容できる最大人数を受け入れたいとして、当初15~20名を予定し、各招待国から3名以内順位をつけて候補者を推薦していただくこととした。しかし、本年度は OTCA の各コースとも参加申込みが急増し、本コースについても約20名の参加申込みがあったが、結局予算上の制約等もあって、10か国10名の参加者に限定せざるをえないこととなった。

参加者の資格は、現在政府部内において責任ある地位を占め、中央政府のトップの行政官の候補とみなされ、大学卒業程度以上の学力があり、公務に5年以上の経験のある原則として年齢30歳から45歳未満の者で、英語にかなり熟達している者でそれぞれの被招待国から正式に指名されたものとなっている。

おおむね、レベルとしては中央政府の課長級を対象にカリキュラムを編成したが、実際には局長級数名を含む高い水準のものとなった。参加国、参加者は別表のとおり10名で別に在日ベルー大使館2等書記官および日本

政府から課長補佐級の職員1名が特別研修員としてこれに参加することとなっている。

第1回アジア地域国家行政研修参加予定者

| 国名 | 現職 | 年齢 |
|--------|-------------------|-----|
| ブータン | 防衛財務官 | 37歳 |
| 中華民国 | 省政府農林庁人事室主任 | 42歳 |
| インドネシア | 自治省調達課長 | 39歳 |
| 韓国 | 総務処中央公務員訓練院経済担当教官 | 39歳 |
| ラオス | 文部省渉外課長 | 47歳 |
| マレーシア | ナバ州開発官 | 35歳 |
| ネパール | 司法担当地方局長 | 40歳 |
| パキスタン | 国境警備隊地区隊長 | 32歳 |
| フィリピン | 大統領府大統領補佐官 | 38歳 |
| ベトナム | 社会文化省総務局長 | 40歳 |

(注) 年齢は43年1月15日におけるもの

5 研修の運営

参加者には、日本政府から往復航空旅費(エコノミークラス)、国内調査見学旅費、図書教材費等が現物支給されるほか、支度金、居住手当などが支給され、宿泊は市ヶ谷本村町にあるOTCA東京国際センターが与えられることになっている。なお、研修は原則として同東京国際センターで行なうことになっている。

研修日程、カリキュラムの編成、講師の選定依頼等は行政研修について10年の経験を積んでいる公務員研修所が当たっている。

(1) 研修日程および単位数

期間は14週間、午前または午後の実質2時間の研修を1単位、土、日を除き1週間10単位、期間中2日の休日を除き総単位数136単位とし、別に課外活動を加えて全日程が超えられている。

1月15日、日本到着後OTCAで約3日間のオリエンテーションを行なった後、19日に開講式、人事院によるオリエンテーション、人事院歓迎レセプション等が行なわれ、第2週から本格的な研修には入り、原則として午前講義、午後演習、週の1日または半日程度調査見学を行ない、第9および11週に各省への配属、実地研究を行ない、第13週から関西・中国方面へ期末旅行を行ない、4月17日に最後の演習を行なった後、4月19日研

修評価、閉講式等を行ない、翌20日に帰国するのが日程の概要となっている。

(2) カリキュラム

カリキュラムの概要は次のとおりである。
オリエンテーション(9) (注)カッコ内の数字は単位数を示す。

第1部 参加国の各中央政府についての比較研究(7)

第2部 近代化の過程と意味(9)

第3部 行政および公務員制度(24)

第1節 行政と管理(11)

第2節 中央政府、地方政府、住民等の諸関係(7)

第3節 公務員制度と人事管理(6)

第4部 公共政策に関する諸原則、計画、技術(35)

第1節 経済政策(14)

第2節 マンパワー・ポリシー(7)

第3節 農業政策(8)

第4節 開発政策(6)

第5部 国際関係と国際的問題(3)

第6部 行政実態および配属省庁における実地研究(25)

配属(各省行政)(4)

配属実地研究(17)

論文作成(4)

第7部 調査見学(16)

中間旅行(1泊)東海村、水戸地区(2)

期末旅行(8泊)中国・関西、中京地区(14)

このカリキュラム編成にあたっては、各省、大学、民間等の学識経験者の多数の意見を個別に徴したほか、国連、OECD、国際行政学会、連邦開発庁、ピッツバーグ大学等の国際機関その他の団体からも助言を得たもので、幸いにして各方面からかなり注目される内容のものとなったことは、本コースにとってきわめて幸いであつたといえよう。

本コースの特色としては、中央政府、近代化の意味と過程および社会開発の主要テーマを参加者の「報告と比較研究」で実施するようになっていること、行政および公務員制度について近代管理の理念、技法をかなり導入しようとしていること、経済政策等の公共政策の諸原則、諸計画およびこれに関連した技術の理解修得にかなりのウエイトを置いていること、一種のセミナー方式で国際関係と二、三の国際問題を討議しようとしていること、前記集団コースの利点と個別受入れとの利点を併用し、参加者の個別の調査研究の希望を満たすため2週間の配属、

すなわち希望する関係省庁における実地研究が組み入れられていること、限られた日時と経費のうちでできるだけ多角的に日本の実情を調査見聞できるよう各種の調査見学にかかなりの時間をさいているほか、積極的に土曜日等の課外時間を利用し、工場・文化財等の見学、家庭訪問、関係者との懇談等を計画し、参加者の便に供していることなどである。

また、講義はレクチャー・フォーラムの形式をとり、各時間とも前半講義、後半質疑応答とするほか、講義49単位に対し演習27単位をあて、前記「報告と比較研究」のほかに、行政事例研究、グループ討議、シンジケート討議等を大幅に採用している。

したがって、参加者に対しても没然として日本に来ることなく、積極的に細目を示して事前準備を課し、帰国に際しては論文の提出を求めることになっており、研修の密度はきわめて高いものとなっている。

なお、この研修課程を満身に修了した場合には日本政府から修了証書が授与されることになっている。

(3) 講師

講師については、英語で講義指導を行なうことをたてまえとしているため、人選の範囲がかなり狭められたことは事実であるが、政府および関係各省の積極的な援助協力を得られたのみならず、各大学、民間の学識経験者もこぞって支援され、各方面における本邦第一級の専門家を講師にお招きすることができたことは、本研修の見通しを明るくしているといつてよいであろう。

6 むすび

人事院は、本研修コースを通じて、はじめて日本政府の技術協力計画に参画したわけであるが、その運営については、研修対象はもとより、教科内容、研修方法などについても、国内研修の場合とはまた違った角度からの周密な検討配慮が必要とされ、これが十分の効果をあげるためには、人事院のひとりよくするところではない。

幸いにして、本研修コースは計画段階から各省庁はもとより、関係都道府県、市町村はじめ民間会社等からの積極的な協力を得られ、目下順調に開講準備を進めているが、今後も密接な連絡をとりつつ、ぜひともこれを裏り多き成果をあげよう一段の努力を重ね、国際的な要請付託にこたえたい所存である。今後とも各方面のいっそうのご協力ご教示をお願いしたい次第である。

(公務員研修所)

第1回 アジア地域国家行政研修

□実施と評価□



人事院は、日本政府による発展途上国に対する技術協力計画の一環として、海外技術協力事業団(OTCA)および関係各省庁と協力して、昭和43年1月15日(月)から14週間にわたって第1回アジア地域国家行政研修を実施したが、関係各方面の絶大な協力と援助により、さる4月19日の閉講式をもって成功裡に終了した。ここに、講師はじめ関係各位に深甚なる謝意を表するとともに以下その実施の概況について述べる。

注: このコースの計画の大型については、人事院月報第202号(昭和43年12月号)掲載の「アジア地域国家行政研修」を参照されたい。

1 参加者

参加者は、当初10か国10名が正式に指名されたが、コース開始直前、韓国からの参加者が業務の都合により辞退し、結局、ペルー(域外、在日大使館勤務)および日本の特別研修員2名を含め計11名が参加した。その名簿は、第1表のとおりで、次官補級1名、本省局長級2名、課長級6名、その他2名となっている。年齢はおおむね40歳前後に集中しており、担当する行政分野はかなり異なっていたが、いずれもそれぞれの国の将来の指導者としての資質、能力をそなえており、参加者の質の不揃いによる研修実施上の困難性という問題はほとんどみられなかった。語学能力についても、ほとんど全員が自由に英語をあやつり、演習における討議も各種レポートの作成についてもとくに語学上の障害はみられなかった。

2 オリエンテーション

原則として最初の1週間は日本の生活、産業、地理、歴史などについて映画や専属のカウンセラーによるオリエンテーションにあてられた。なお、参加者にとっては環境の変化に伴う身辺の整理や、在日公館との連絡など

の必要があり、少なくとも半日程度の自由時間をくみ入れるべきであるという要望があったが、この点は今後改善の要があるものと思われる。

3 開講式およびレセプション

オリエンテーションの大半が終わった1月19日(金)開講式が行われ、OTCA 渡沢理事長、人事院佐藤総裁、公務員研修所崎田所長がそれぞれ開講のあいさつを述べたが、総裁はとくにその中で、昭和43年が明治100年に当たることに言及し、日本の近代化の推進力は教育の普及と統一された官僚制の創設に負うところが多いとし、

第1表 第1回アジア地域国家行政研修参加者

| 国名 | 氏名(年齢) | 現職 |
|--------------|-----------------------------|-------------------|
| ブータン | Dorji Tshering (37) | 防衛財務官 |
| 中華民国 | Chao-Chi Jin (42) (金光啓) | 省政府財政庁人事室主任 |
| インドネシア | Ngadipan Hartojo (39) | 自治省調達課長 |
| ラオス | Outé Khamvongsa (47) | 技術専門学校校長 |
| マレーシア | Rozhan Bin Haji Kuntom (35) | サバ州開発官 |
| ネパール | Laxman Bikram Bhandari (40) | 司法担当地方副長官 |
| パキスタ | Sarosh Rauf Alvi (32) | 国境警備隊地区隊長 |
| フィリピン | Camilo D. Villena (40) | 大統領府内閣参事官 |
| ヴェトナム | Nguyen-Dinh-Minh (40) | 社会文化省緑務局長 |
| 特別研修員 ペルー | Luis José Macchiavello (36) | 在日大使館二等書記官 |
| 特別研修員 日本 | 和田 裕 (36) | 通商産業省大臣官房付(企画室勤務) |

発展途上国は日本とそれぞれ国情を異にするとはいえ、近代国家としての成長発展を目指す点は同じであり、このためにはいかにして行政に従事する者の資質能力を啓発向上せしめるか、またそれを効果的に発揚せしめるか、ひいては公務の能率的運営をいかにして確保するかが重要なかぎであって、この意味においてこのコースが有効適切な指針援助を与えることに役立つことを期待すると述べ、また研修というものは単なる知識の伝達のみでは不十分であって、これの成否は一に参加者の自己啓発と相互啓発のいかんにかかっていると強調した。

引き続き、同日午後人事院および最高裁判所の見学が行われ、夕刻人事院主催の歓迎レセプションが麹町会館で行われた。

同月24日、国会、総理府、首相官邸の見学に引き続き夕刻首相官邸で政府歓迎のレセプションが開催され、参加国在日大使館の参事官等も出席された。この席上、木村官房長官は政府を代表して歓迎の辞を述べ、日本政府の発展途上国に対する経済技術援助に対する熱意に言及された後、とくに各参加者がこの3か月、発展途上国の行政水準の向上と経済社会開発の促進のために熱心に研究されると同時に日本の現状をつぶさに観察してほしい旨を強調した。

4 研修時間および単位数

研修は、宿泊施設のある OTCA の中央研修センター(TIC)(新宿区本村町ケ谷)で行われたので、いわゆる通勤の問題はなく、午前は9時40分~12時、午後は1時30分~3時50分、それぞれ10分間の休憩時間(当初20分間の予定であったが参加者の要望で10分間に短縮した)が設けられた。この午前、午後の授業を1単位とし、月曜から金曜までの1週間で10単位、国民の祝日を除き全期間14週間136単位でカリキュラムが編成された。

カリキュラムの概要は次のとおりであった。

オリエンテーション(9)

- 第1部 参加国の各中央政府についての比較研究(7)
- 第2部 近代化の過程と意味(9)
- 第3部 行政および公務員制度(24)
 - 第1節 行政と管理(11)
 - 第2節 中央政府、地方政府、住民等の諸関係(7)
 - 第3節 公務員制度と人事管理(8)
- 第4部 公共政策に関する諸原則、計画、技術(35)

- 第1節 経済政策(14)
 - 第2節 マンパワー・ポリシー(7)
 - 第3節 農業政策(8)
 - 第4節 開発政策(6)
 - 第5部 国際関係と国際的問題(3)
 - 第6部 行政実態および配属省庁における実地研究(25)
 - 講義(各省行政)(4)
 - 配属実地研究(17)
 - 論文作成(4)
 - 第7部 調査見学(16)
 - 中間旅行(1泊)東海村、水戸地区(2)
 - 期末旅行(9泊)中国・関西・中京地区(14)
- (注) カッコ内の数字は単位数を示す。

5 講義

講義は、49単位、講師は演習指導講師も含め延べ62名で、各界の第1級の専門家を招へいすることができた。講義は国民所得、計画の理論といった基礎的な知識の伝達を意図した二三のものを除き、いわゆるレクチャー・フォーラムの形式で実施し、原則として前半1時間10分は講義、後半1時間は質疑討論に当てた。講義の場合も、適当なきり目ごとに質問の有無を確かめ、飽えず参加者の興味を喚起し、理解度を確かめるべく努め、いわゆる御高説様式の弊を極力避けるよう努めた。

全期間4回にわたって綿密なアンケート調査を行ない、各講義等について「きわめて満足」「相当満足」「満足」「不満足」の4段階評価による回答を求めたが、約10名の回答者中、「きわめて満足」の評価を過半数が与えた講義は29にも及び、半面「不満足」の評価は1名の参加者が1講義について与えたのみで、「満足」かそれ以下の評価を3名以上の参加者が与えた講義数もわずかにすぎなかった。

6 演習

このコースの特徴の一つは、演習に重点を置き、講義49単位に対し、演習27単位をあて、報告と比較研究、行政事例研究、グループ討議、シンジケート討議、全体討議、シンポジウム等、各種の方式を採用入れたことである。とくに報告と比較研究については、統治制度、近代化の意味と過程、社会開発の三主題について事前準備を課し、そのカントリー・レポートに基づいてそれぞれ4回のシンジケート討議、すなわち1回の報告、2回のシンジケートによる予備討議、1回の全体討議が行なわ

れた。また、ことに評判のよかったのが行政事例研究で、これは公務員研修所で数年前開発し、現に行政研修で使用している矢木沢ダム事例を翻訳して使用したものであるが、日本の行政実態、ことに行政における政策決定過程の実態とそれをめぐる問題点をかなり浮き彫りにしたものである。

コースの初期の段階においては、演習実施に際して多少の混乱がみられた。ことに報告と比較研究では、各主題の範囲がばく然としており、また討議すべき項目も講師または指導担当のほうから適切に提示されず、参加者同志も演習のやり方に慣れず、またお互いに気心がわからず討議が一時停滞した場合もないではなかったが、幸いにして4週目以降はほぼ軌道に乗り、参加者のアンケート回答も「普通」または「不可」の評価は姿を消し、ことに7週目以降に実施した演習は、1課目を除き5課目とも過半数が「非常に意義があった」と最上位の評価をしている。

7 各省配属による実地研究

このコースの特色の一つは、集団研修コースの利点と個別受入れとの利点を併用し、参加者の個別の調査研究の希望を満たすため約2週間の各省配属による実地研

第2表 配属による実地研究

| 氏名 | 研究分野 | 配属省 | 実地研究機関 |
|--------------|--------------|------------|---|
| Dorji | 財務行政 | 大蔵省 | 本省 印刷局滝野川工場 人事院 |
| Jin | 人事行政・管理 | 人事院 | 本院 東京都 大蔵省 国役庁 |
| Hartojo | 中央と地方政府の関係 | 自治省 | 本省 |
| Outé | 産業教育訓練 | 労働省 文部省 | 職業訓練大 本省 学校 本省 日本育英会 外務省 OTCA |
| Rozhan | 開発行政 | 農林省 | 本省 |
| Bhandari | 司法治安行政 | 法務省 | 本省 地検 入国 管理事務所 刑務 所等 警察庁 人事 院 地方裁判所等 |
| Alvi | 警察人事管理 | 警察庁 | 本庁 警察大学校 等 人事院 |
| Villena | 政策決定過程における調整 | 総理府 内閣 | 本府 内閣官房 国会 経済企画庁 行政 管理庁等 |
| Minh | 通商行政 | 通商産業省 | 本省 横浜税関 本省 東京銀行 |
| Macchiavello | 経済計画 | 経済企画庁 | 本庁 |
| 和田 | マンパワー・ポリシー | 経済企画庁 | 本庁 |

究を組み入れたことである。幸いにして関係各省庁の全面的な協力のもとに所期の目的をおおむね達成することができた。

2月中旬、各参加者の研究分野、研究項目を参加者と協議して決定、各省連絡官会議等を通じ、関係各省に協力を要請、3月1日午後配属省にそれぞれ参加者を出頭せしめ、実地研究プログラムの細目を協議し、これに基づいて3月11日(月)から1週間および同月27日(水)から3日間各省庁等でそれぞれ実地研究を行ない、4月5日(金)までにそれぞれ実地研究の成果を取りまとめた報告書が参加者から提出された。各参加者の研究分野および配属省等は第2表のとおりである。

この各省配属による実地研究については、参加者8名中(残り1名は家族の不幸のため4月6日帰国)6名が「非常に意義があった」、残り2名が「相当に意義があった」と評価しており、1名を除いたほかは2週間の期間は適当であり、またよく組織化されており、調査研究が円滑に行なわれたと報告している。

8 調査見学等

期間中、1泊2日の中間旅行、9泊10日の期末旅行を行なったほか、毎週1回以上の半日ないし1日の調査見学を行ない、さらに積極的に土曜日等の課外時間も利用し、広く公共施設、工場、文化財等の見学、家庭訪問、関係者との懇談等を行なった。

調査見学箇所は、東京、京都および奈良の市内見物を別として約60箇所あるが、このうち最も強い印象を与えたところは、国会、首相官邸、皇居(雅楽観賞を含む)、横浜市長との懇談、東海村立白方小学校見学、農家訪問、原爆資料館見学等であり、日産自動車、ソニー、入船製鉄等の工場見学、あるいは各種の農業、用水、港湾施設、住宅等の公共事業の見学も日本の工業力、開発力を目のあたりにみ、それなりの感銘を得たようである。

9 出席状況

参加者の研修参加意欲は、単的に出席状況に表われるものであるが、大使館への出頭、近親の不幸による服喪といった特別休暇を除けば、9名の参加者中皆勤者が4名、病気による半日ないし1日の欠勤者が3名、主として病気等による10日間の欠勤者1名、私事による1日の欠勤者が1名といったきわめて優秀な成績であり、時間も厳守され、原則として定時に講義、演習が開始され、遅刻者もまれであった。

前記のように調査見学の約3分の1は課外活動として行なわれ、その参加は参加者の自由意思にゆだねられていたが、その参加意欲はきわめて高く、病気、宗教上の安息日等の場合のほか全員が参加し、ことに日産自動車迫浜工場の見学のときには、大雪のためバス輸送を取りやめたにもかかわらず、全員が電車等を利用して出かけたことは関係者をいたく感懐させた。

10 報告と評価

研修実施に際しては、殆えず参加者の動向に注意し、研修成果の測定評価、各種研修コースの確認、研修実施上障害となる事項の発見等に留意する必要があるが、人事院はオリエンテーションに際し、参加者の各種の意向、希望を聴取したほか前記のように全期間4回にわたって、綿密に計画された質問票を配り、参加者の評価、意見、希望等を聴取し、またOTCAはマンスリー・レポート、ファイナル・レポートの提出を参加者に求め、また研修最終日に特別に評価の時間を設け、会議方式で参加者の評価、意見、希望をたじた。以下その主要結果を紹介すれば次のとおりである。

(1) 総合評価

8名の最終参加者中、6名が「非常に意義があった」、残り2名が「相当意義があった」と評価し、「意義があった」「意義が少なかった」と評価したものは皆無であった。これはOTCAの実施している他の約60コースについて全く例のない画期的な評価といわざるをえない。

第1回の実施として多少の問題や困難性があったことは事実としても、よく準備され、組織化された研修コースであり、行政研修コースとしては最高のものであって、行政官として非常に有益であったとする点は、全員の一致した意見であった。

(2) 研修期間

14週間の研修期間については、長すぎるというものも1名もいなかったが、これをさらに最高6か月まで延長すべきか否かについては意見のわかれたところで、現状の14週を可とするもの4名、16週1名、20~25週3名という分布であった。ただ、国家行政コースとしては参加者がそれぞれ自国で重要な地位を占めており、長期不在にするわけにゆかず、また家族といつまでも離れて暮らすわけにはゆかない面があり、個人にとってはあるいは



14週くらいが限度かもしれないが、現状のままでは研修内容がつまりすぎて資料等を事前に十分しゃくすることが困難であるという多くの意見がみられた。

なお、9泊10日の期末旅行の期間については、1名が短かすぎるといったほか、全員が適当と認め、長期旅行に伴う疲労による効果のマイナス面を訴えた者はいなかったが、時期については、帰京後3日目に閉講式を迎えるのはあわただしすぎるので、1週間程度これを繰り上げてはどうかという意見が出された。

(3) 主題ないし課目

減らすべき課目を指摘したものはほとんどなく、ただ1名の者が経済関係にやや重点を置きすぎているのではないかという疑問を投げかけただけである。

このコースには行政官として必要な課目がほぼ満たされていると認めつつ、なお欲をいえば追加してもらいたいものとして、日本における政治的問題、行政手続、ブラック・リレーション・行政心理学、リーダーシップ、ヒューマン・リレーション、開発行政、国際関係、国際的援助等があげられた。

(4) 研修方法

一線に、講義、演習、実地研究、調査研究がよくバランスのとれていることを認めつつも、レクチャー・プログラムをうたいながら一方的な講義がみられたこと、演習のやり方に部分的に改善を要する点があったこと、調査見学に際しての事前のオリエンテーションの必要のあることを指摘している。

(5) 講師

原則的には、本邦各界の第一級の専門家を講師に迎えたことを心から喜びつつも、二三の講師が習語の障害か

ら必ずしも十分その効果を発揮し得なかった事実を指摘している。

(6) 課外活動

一般に課外活動はよく準備され、組織化され、きわめて有益であり、楽しく満足すべきものであり、各種の家庭訪問、社交的集会等を通じて日本人の生活の実態を知り、日本人との交友を深めたのみならず、参加者同志がその交友を深めた事実を高く評価し、今後とも課外活動を活発に系統的に行なうことを強く勧告している。また、月曜日から金曜日まで正規の授業がびっしりつまっているうえに、土曜日等の課外活動に参加し、ないし事実上参加しななければならないことについては、正規の授業のスケジュールに融通性を持たせることで解決すべきで、そのゆえに課外活動を削減・圧縮すべきでない旨を指摘している。

(7) その他

参加者はOTCAの中央研修センターで宿泊し、受入れ、オリエンテーション、生活指導管理等はOTCAが一般的責任を負っているが、これらの事項はもともと研修の実体部分と不可分な関係にあり、人事院としても絶えず細心の注意を払い、言語の通じない慣れない土地で生活することに伴う各種の精神的、心理的、肉体的プラスチック、その他の障害の発生の未然の防止、早期の発見、迅速かつ適切な解決について努力した。幸いにして関係者の絶大な協力が得られ、必ずしも十分とはいえない居住手当(1日2,200円、うち宿泊費850円、標準食費500円、残り850円が雑費)にもかかわらず、参加者は日本の生活に満足し、他のコースに時おりみられるように公然と居住手当の不足、宿舍の不満等を訴えたことはなかった。ただ、部分的にメニューの単調性、図書室の不備、夜間に行なわれる日本語教室の教え方等について改善意見が出された。なお、生活管理上今後とも検討を要する問題として、同宿者による夜間の騒音、来客とくに女往との個室での面会(原則として館則で禁じられている)、自炊等のためによる個室におけるヒーター類の使用(館則で禁じられている)等の問題があり、本コースの参加者がすべて厳格にこれらの館則を遵守したとはいきえず、この面からの減点は免れない。しかし、この問題は館則を厳格に適用・励行するだけでは解決できず、また励行しがたい現状からみても、別途その対策を検討すべき必要があるものと思われる。

11 同窓会とフォロー・アップ

この研修コースがいかに成功裡に終わったとはいえ、閉講式における公務員研修所長のあいさつにもあったように、その成果が単にそれぞれの参加国に報告されただけで留まるのでは意欲は乏しく、この研修が参加者自身の今後の自己研さんに決定的な影響を与え、その成果がそれぞれの参加国の行政になんらかの形で反映する必要があり、このためにはなんらかのフォロー・アップが絶えず行なわれなければならない。

この点、参加者側もきわめて意欲的であり、自らアジア行政協会(Asian Public Administration Association)と称する一種の同窓会を結成し、事務局をマニラに置き、今後行政の進歩改善のため継続的な活動を行なうべく体制を整え、日本側もこれに積極的な援助を与えるべく、人事院総裁、OTCA理事長も共に名誉会長の職を造んで引き受けられることとなった。

また、フォロー・アップの具体的な方策として米国連邦開発庁(AID)が採用しているやり方、すなわち数年後に改めて二・三週間の短期セミナーを招集し、研修効果の評価、改善実施上の障害・困難性の検討、今後の自己研さんの方向等について徹底的に比較討論するフォロー・アップを行なうことを参加者から強く要望されたが、幸いにしてかねてからその必要性を認識していたOTCAも、その実施については前向きに検討することを参加者に約し、この方面においてもOTCA研修は画期的な第一歩を踏み出すこととなった。

12 むすび

閉講式におけるあいさつのなかで総裁は「この研修コースは人事院として初めての経験であり、それだけに考えられるすべての考慮と努力を払ったが、幸いにして、参加者は真し、かつ熱心な態度で研修に臨み、予想以上の成果をあげ得たことは、まことに喜びに堪えないものがある」と述べられているが、これもひとえに講師はじめ、OTCA職員の献身的な努力、政府、各省庁、政府関係機関はじめ関係都県、市町村、民間会社、団体、個人の全面的な協力の賜であり、ここに紙上を借りて厚くお礼申し上げる次第である。

この研修で培われた相互理解と友情を通じて、参加各国間の関係が、より緊密、より交友的なものとなり、参加国の発展と繁栄に寄与することができたとき、はじめて関係者の努力は報われたということができよう。

(公務員研修所)

座談会

アジア地域国家行政研修員に聞く



出席者

- | | |
|-------------------------|----------------------|
| ペーマ ワンチャック(ブータン) | N. S. Z. ジョネイディ(イラン) |
| ビクター P. カルナラトネ(セイロン) | モハマド B. アナス(マレーシア) |
| B. L. サラタ(インドネシア) | K. P. プラドハン(ネパール) |
| A. S. M. T. ラハマド(パキスタン) | ホセ A. メロ(フィリピン) |
| S. K. M. アハマド(パキスタン) | H. Y. H. チェン(中華民国) |

司会・人事院公務員研修所長 崎田 晃

人事院は、日本政府による発展途上国に対する技術協力計画の一環として、アジア地域国家行政研修を実施しているが、本年は第2回研修をさる1月14日から4月18日の14週間にわたって行なった。この研修コースは、アジア地域各国の行政官の専門的資質の向上を主たる目的とし、参加国の中央政府における行政の進歩改善に寄与し、あわせてこの分野における参加国と日本国との国民間における協力を促進しようとするものである。

研修は午前または午後の実習2時間20分を1単位とし、総単位数136単位で、別に課外活動を加えている。そしてカリキュラムの概要は次のとおりである。

- 第1部 参加国の各中央政府についての比較研究
- 第2部 近代化の過程と意味
- 第3部 行政および公務員制度
- 第4部 公共政策に関する諸原則、計画、技術

- 第5部 国際関係と国際的問題
 - 第6部 行政実態および配属省庁における実地研究
 - 第7部 調査見学
- なお、この研修には上記の10名のほか、日本から天野可人(海外経済協力基金調査部調査第一課長)の参加があった。

編集部は3月29日、海外技術協力事業団の研修センターで、これら研修参加者にお集まりいただき、日本の印象、それぞれのお国籍や研修の内容等についての座談会を開催した。

この座談会は、公務員研修所長の司会のもとに英語で行なわれたが、海外技術協力事業団の福良氏のご協力により、会は終始なごやかなふんい気のうちに進められた。

司会 この研修は、アジア地域の各国の幹部行政官のかたを対象としたもので、本年は第2回に当たります。現在は全期間14週間のうち11週間を経過した研修の途中ですが、本日は、みなさんの日本についての印象や、この研修についてのご感想・ご意見をお伺いしたいと思います。それでは、まず日本についての第一印象からお聞きしましょう。



崎田公務員研修所長

ペーマ とにかく、人の多いのにびっくりしました。もっとも、これは私の国の総人口約80万人という少なさのせいかもしれませんが。

ビクター 私も同じです。人と、それに車の多いことにまず驚かされました。

アハマド 印象というと山ほど申しあげたいことがあるのですが、とりあえず、日本に到着した日のことをお話します。早朝にもかかわらず、旅行社のかたが出迎えて来てくれたこと、これが最初の驚きでした。その上、私の荷物を自分で持ってくれたことに二度びっくりしました。私の国では、人の荷物を運ぶような仕事は、どちらかといえば、いやしいこととされ、旅行社に勤める人のすることではないわけです。さらに市ヶ谷の中央研修センターに着いて、食堂にはいったところが、これがまたセルフ・サービスときている。どんなハイ・クラスのかたたちでも自分で料理の盆を持っている。このように労働をいとわない姿が実に印象的でした。

メロ 私の第一印象といえば、日本のかたがた——特に女性がチャームिंगだったということになりましょうか。たまたま、来日前に目を通した日本紹介の書物に日本人自身が自分たちのスタイルに自信のないようなことが書いてあったものですから、これはうしろい誤算でした。(笑)

サラタ 第一印象ということでなく、一般的な印象を申しあげれば、かねて耳にした以上に近代化された国だったということです。たとえば、電気洗濯機やテレビが家中たいてい家庭にあり、ステレオ装置がどんどん普及されつつあるなどということは、想像をはるかにこえるものでした。次に、これは印象というよりも、むしろ私にとってまだ解明できていない謎とでもいったほうがよろしいでしょうが、日本という国は山が多く、資源にも乏しい国と見受けられるのに、なぜ、これだけ近代



化され、驚嘆すべき経済成長を遂げたのか。私なりに考えた答は、教育の普及、政府の果たした役割、それに加えて日本人の勤勉さ、この三つなんです。もっとも最後の勤勉さについては、少々驚きすぎて余裕のない感なきにしもあらずですが。

司会 他のかたはいかがですか。一般的な印象ということでけっこうですが。

ラハマド 私は2回ほど、日本人のかたの前で、パキスタンの事情を話す機会に恵まれましたが——ですからその場での印象ということになりますが、それを申しあげると、私もどが日本の事情を承知している以上に、日本のかたがたはパキスタンの事情をご存知なのに感心しました。一般的にも、日本のみなさんは国際問題に関心が強く、知識が豊富なように思います。

ジョネイディ 私は一般民衆の間に違法精神のいきわたっていることに感心しています。たとえば、私の見た



N. S. Z. ジョネイディ氏 (46歳) イラン 行政組成人事任用研修部副委員長

限りでも「車内禁煙」の掲示が出ていれば、たばこを吸う人がいない。当然のことといえば当然のことですが、なかなか行なわれにくいことだと思えます。また電車の中を車掌がまわれば、乗越した人が自発的に申し出ています。印象的な光景に感じました。

司会 アハマドさんは何かほか印象をお持ちのようですが。

アハマド 先ほどの話の続きになるわけですが、ここで私の体験したことをご披露しておきたいと思えます。先日の夜、僚友ラハマド氏と銀座へ出かけた帰途、タクシーをつかまえて中央研修センターのある市ヶ谷へと命じたのですが、それを運転手が聞き違えたらしく渋谷へ



S. K. M. Aheer氏(38歳)
パキスタン
大蔵省人保局人保課長

行ってしまったんです。そこであわてて渋谷じゃなく市ヶ谷だといったら、運転手がひどく恐縮してあらためてセンターまで送り届けてくれたんですが、それからが実にいい話です。渋谷へ行ったのは私のミスだからといって、銀座から市ヶ谷へまっすぐ行ったときの料金しか受け取らないんです。私は日本人の職業意識といいますか、義務感といいますか、本当に心を打たれました。このような体験をとおして、私は今日の日本を支えているものは、労働を喜々として遂行していく職業意識（これには、紡績工場や電機会社で見たおびたしい女性労働者の姿——パキスタンでは女性労働者はまだまだありません——のような状況を含めてもよいと思いますが）、義務感、規律、正直さ等だと痛感しました。

アナス 正直さといえば、私にも似たような体験があります。ある日、市ヶ谷の駅前で人と待ち合わせた折に見かけたのですが、2人の中学生——13歳くらいだったでしょう——が定期を買っていきました。ところが20分ほどたつてから、またもどってきたのでいったいどうしたのかと思いましたが、おつりを余分にもらったというので返しに来たんですね。子どものときから正直というものがこれまでに徹底していることを知って、うらやましくさえなりました。

チェン 私の経験では、日本人は外国人に対して実に親切だと思いました。カメラの調子がおかしくなったんでメーカーのサービス・ステーションへ持って行ったんですが、たまたま、私は日本語ができますので、社員のかたと日本語で話をしたところ、修繕に1週間くらいはかかるという返事で、それじゃ困る。これこれの事情なんだからと頼むと、すぐ了解してくれ、ものの10分もたないうちに直してくれました。外国人だということがわかるととたんに親切にしてくれましたよ。

ブラドハン 私はごくおおざっぱな感想を申しあげたい。他の国の中には、口先ばかりで実行が伴わない、いわば talk much, do less の国がありますけど、日本はその点むしろ talk less, do much といったらよろしいか、話は少ないが、たくさんのことやっつけてのけている。これが大きな違いだと思います。

司会 どうもみなさん日本人の良い点ばかりあげてくださったようで、悪い点はいたくないというお気持ちもわからないではありませんが、こればかりはどうもいただけないということはありませんか。

ビクター 欠点といういいかたでは申しあげにくいので、風俗習慣上の相違といえますか、とにかく奇異に感じたことを一つ。それは乗物の中でよく見かけたことですが、男性が腰をかけて、老人や、中には子どもを抱いた婦人すらが立っている風景です。私どもの感覚からするといささか解せないですね。

司会 なるほど、そうおっしゃられると、確かにそのとおりにおかしなことですね。それでは、次に、みなさんが見聞された日本の役所あるいは公務員についてのご感想なりご意見があればどうぞ。

アナス 研修期間中、ごく限られた時間に、ごく限られた役所を訪問しただけなので、あまり申しあげることがありません。

ジョネイディ それでは私のほうから。あるいは表面的な観察で、まちがっていたらお許しいただきたいのですが、各省間で、または同じ省庁内でも、一つの業務を重視していくつかの省・課で担当している事実、たとえばダムの建設ないしは治水・利水といえ、一つの省で受け持てばよいと思われるのに、目的が違うからなんでしょうが、建設省・農林省・通産省・厚生省さらに経産庁とまたがって行政が行なわれていること、もっと合理的・効率的に執行できるのではないのでしょうか。

チェン 私の見たところでは、時間にルーズだといったらいいすぎかもしれませんが、いい意味でも悪い意味でも、日本の公務員は時間を気にしないということがいえると思います。昼休みの時間が正確に守られていない一方、退庁時刻がきても、仕事のある限りは平気で続いている。それが別に超過勤務手当かせぎを狙ってのことではないのですね。

司会 次に、お国自慢とまではいかなくても、この際ぜひ自分の国のこういう点を紹介しておきたいということがありましたらどうぞ。



H. Y. H. Chen氏(36歳)
中華民国
台北特別市政府人保局主任
科長

ペーマ みなさん先刻ご存知のことはと思いますが、ブータンという国は長い間鎖国状態が続き、外国との門戸が開放されたのも、ここ10年ばかり前のことです。したがって開発もたいへん遅れており、高い山が多いことも手つだって国内での交通も思うにまかせない状態ですが、それだけに、国民がスポイルされておらず、昔ながらの素朴さを今に残しています。悪悪な犯罪はほとんど発生しませんし、家を留守にする場合にも、かぎをかけるようなことはありません。

ブラドハン ネパールも決して開発が進んでいる国とは申せませんが、何より美しい自然に恵まれています。ネパール・ヒマラヤの山脈、ぜひ一度ご覧になっていただきたいですね。

チェン 台湾は暖い国です。政府が古い文化の保存に力を入れていますし、美しい自然もできるだけ破壊せず残そうと努力しています。それにここぼの不自由さをそれほど意識せずに日本のみなさんにおいて願える国です。たくさん日本のかたがたのおいでをお待ちします。

ビクター セイロンにも古い文化の遺産がたくさん残されています。加えて、みなさんにご紹介しておきたいことは、教育の普及がかなり進んでいて、文盲率が低いということでしょうか。それと国民の政治意識が高いということもいえます。

司会 それではここで本来の話題に移しましょう。この研修についていろいろ伺ってみたいと思います。はじめに、この研修に参加することが決まったあたりの事情から話していただけますでしょうか。

アナス 日本政府が、この研修の案内を発送されたのは昨年7月だったようですが、私自身が第2回コースについて聞いたのは8月の末ごろだったと思います。個人的なことでは恐縮ですが、実は、私は昨年度の第1回コースにも応募して第2候補となったために、残念ながらこられなかっただけに、本年は行けるということを知ったときにはうれしかったですね。



ペーマ P. W. K. P. P.氏(26歳)
ブータン
内務省次長



ビクター P. K. P. K.氏(34歳)
セイロン
保健省総務課長

ジョネイディ 私もだいぶ前から個別研修で受入れを希望していたのですが、なかなか返事がこないでしづれをさししていたのです。そこへイラン駐在大使館を通じてこの集団研修コースへの参加をすすめる連絡があったわけです。調べてみて、コースの内容が有用でもしろうそなのでは応募した次第です。決まったときには待ちこがれていたこともあってやはりうれしかったというのが偽らざる心境でした。

ビクター 私も、かねてから日本の桜の美しさを耳にしていたので、このコースがちょうど桜の咲き誇る4月までであることを知って正直のところ「しめた」と思いましたわ。(笑)

司会 セイロンとイラン以外は昨年も参加者がありましたが、それらのかたがたからの研修について聞いてこられましたか。

メロ 昨年の参加者も私と同じ大蔵省の参事官をしていますので、もちろんいろいろのことを聞いてきました。

サラタ 私の場合はセレベス島に勤務しており、昨年の参加者はジャカルタに住んでいるため連絡がとれずまいでした。

ペーマ 昨年参加したのは前からの友人だったので、話は十分聞いてきました。

ブラドハン 私もそうなんですが、ただし私の場合は研修そのものについては何も教えてくれず、もっぱら日本の生活についての話ばかりでしたけど。(笑)

ラハマン 昨年パキスタンから参加したアルビ氏は古くからの友人なんですが、勤務地が遠く離れているので



A. S. M. T. P.氏(43歳)
パキスタン
情報省全国調査局海外部次
長

手紙や電話で話を聞きました。

司会 来日までに、この研修で使用する資料として四つの報告書、すなわち

1. 基本統計・資料類
2. 中央政府の機能と役割
3. 各参加国における近代化の過程と問題点、および近代化に果たすべき政府の役割について

4. 社会開発について——を準備するようお願いしてありましたが、この報告と内容について何かご意見があればどうぞ。

ジョネイディ これらの報告書に基づいて行なわれる

比較研究のもつ重要な意味からいえば、これらの報告書は必要不可欠のものだと思います。

メロ 研修所長から送られた報告書作成の指針が私の手もとに届いたときには書き終えていました。それだけに苦勞しました。特に基本的な資料・統計類の作成が案外むずかしくて悩まされました。もとより、所長から送られた指針が全く無用のものだというのではなく、もっと早目に届いていたらそれほど苦勞せずにすんでいただろうという事です。

ラハマン 参考資料として、日本についてのこれらの各テーマの報告書なり資料なりを送っていただけたらありがたかったと思います。

司会 今後、報告書のテーマについて、今年と同じテーマでよいか、それとも変更したほうがよいか、という点で何かご意見がございますか。

サラタ 近代化と社会開発を分けるのはむずかしいので、この二つを合わせて一つのテーマとし、新しく各国の歴史の紹介を入れたらどうでしょうか。

アナス 歴史そのものを入れるより、歴史的な視点を加味するという意味で「中央政府の機能と役割」にその史的変遷と、行政における近代化をつけ加えて紹介させたらよいのではないのでしょうか。「近代化」はやめて「開発行政」とし、「社会開発」は「経済社会開発」として各国の経済計画の紹介もかねさせたらと考えています。

メロ 私は「中央政府の機能と役割」はそのままで、次は「行政の近代化」、最後を「経済社会開発」という意見です。

司会 みなさんがたのご意見は十分参考にしたいと思います。それでは研修日程の構成と内容について伺います。この研修は14週間にわたって行なわれますが、最初にこの期間からご意見を聞かせてください。14週間は長すぎますか、それとも短いでしょうか。

ベーマ 少し短いように感じます。4か月まで延長したらどうでしょうか。内容はこのままでけっこうですから、もう少し日程に余裕をもたしていただけたらと思います。

メロ とにかく絶対に短いと思います。これだけの内



H. A. モリ氏(37歳)
フリーゼン
大蔵省研修所長(法務担当)

容を盛りこんだら6か月はほしいですね。

ビクター 私も6か月設に賛成です。この6か月の間に日本語のレッスンを正規の課業としてとり入れるべきです。

アナス ビクター氏とほぼ同意見です。この6か月の間に必須科目として日本語を勉強させたいですね。私はたまたま週に4回夜間に行なわれた有志対象のレッスンに参加することができ、中級会話課程終了のお免状をいただきましたが、必須科目だったらもっと上達しただろうと思っています。



A. ナス氏(41歳)
マレーシア
内務省研修所長

司会 もう少し短くしてもよいという人はいませんか。

ジョーネイディ 率直にいわせていただきますが、私は14週間は長いと思います。現在のカリキュラムは広範多岐にわたる感じがですから、もっと焦点を絞れば短縮は可能だという意見です。私自身、研修関係の仕事をしていますのであえて申し上げた次第です。

司会 次に研修のスケジュールについてはいかがですか。

メロ ある特定分野の講義・演習は一定の期間に集中的に実施するというやりかたはいいかでしょう。たとえば経済関係の科目は2週間くらいで集中的にやってみようというふうに。

チェン 今年のコースでは、第4週末のいわゆる中間旅行は茨城県への一泊旅行でしたが、息抜きの意味で、もう少し長くしてほしいですね。

司会 1週間の中で日程をみますと、本年は、だいたい見学を1回、自由研究の時間を半日設け、さらに土曜日は自由研究を原則としながら、課外活動の見学をなん回か入れましたが、この構成と1日の授業時間の午前・午後それぞれ2時間半についてはいかがでしょうか。

ビクター 私はちょうどいいと思っています。

アハマド 2時間半のものについては異存がありませんが、話の内容によっては不足の場合がありますね。

サラタ 私は朝の早いのは平気なので、講義を午前8時に始め、午後1時くらいに終えてあとはフリーという

のが好都合なんですが……

司会 午前8時というのは、先生がたにさしつかえが多くてむずかしいですね。

ジョーネイディ 自由研究の時間は今のままでけっこうです。

チェン 週に1回は必ずほしいです。

メロ 私は授業時間を午前・午後それぞれ3時間とっていいと思います。

司会 見学関係についてはいかがですか。

メロ 工場見学ばかりでなく、文化的なものの見学の機会をもっとふやしていただきたい。

ジョーネイディ 私も同意見ですが、それに加えて、行政の実態をより知りうるような官公庁の見学をもっとしたかったですね。それと、工場見学の場合、説明は製造法など技術的な点よりも、マネジメントの問題点等に重点をおいていただけたらありがたいですね。

司会 各省配属による実地研究についてご意見がありましたらどうぞ。

アナス 期間が前後合わせて6日間というのは短い感じがします。せつかく、各省側で熱意をもって迎えてくださったことにケチをつける気持は毛頭ありませんが、日本語で話していただいたことを OTCA の監視員のかたに英語で通訳していただく、こちらの質問はまた逆のルートをとる、ということで、時間をとるわけですね、そこで欲をいえば、もう少し期間を延長していただきたいということになるのです。

チェン 私の場合は、ことばの障壁が全くなかったもので、アナス氏のいろいろな苦勞はありませんでしたし、各機関のかたがたが親身にお世話くださり、貴重な資料までいただくことができ感謝するのみです。



B. L. サラタ氏(39歳)
インドネシア
中央スラウェシ州地方行政局長

サラタ 各省の担当官の話を伺うのも、もちろん有益なことなんですが、行政の実態を目のあたりにしたい、また日本における行政実務を実際におわれわれが経験することは無理な注文でしょうか。

司会 実務の経験は日にちの関係と言葉の問題でなかなかむずかしいと思います。

ブラドハン 他の参加者のみなさんはだいたい日本の行政の諸問題について実地研究をされたのですが、私は



K. P. ブラドハン氏(36歳)
ネパール
通商産業次官補

「ネパールにおける工業化の実現可能性」という特殊なテーマを選び、いわゆる行政官庁ではないアジア経済研究所で勉強をしました。ふりかえってみて、研究所の調査企画室長をはじめ、スタッフのみなさんの献身的なお世話を受け、レポート作成のご指導までいただけたのは

幸いであつたと思います。ここにあらためて感謝の意を表しておきます。

司会 そのほかに特に内容面で印象に残ったこと、あるいはご意見があればどうぞ。

ビクター 「首都圏の水資源開発に関する政策決定過程—穴木沢ダム事例」という前後4回の演習が一番おもしろかったですね。できれば、もう一つくらい事例研究を入れていただけないでしょうか。(一両方ずつ)

メロ おもしろかったという点では全く同感なんですが、記述がゴタゴタして読みづらい面があり、重要なポイントを見逃してしまうのではないかと不安がありました。

ラハマン 一般的な意見として、われわれは一応基礎的な勉強をすませてきているのですから、理論的・アカデミックな面より、もっと実際の・応用的な科目に比重をかけてカリキュラムを構成していただきたいと思いました。先ほどアナス氏のいわれた実地研究の時間をふやしてくれという意見に、この意味で大賛成です。

チェン 一つの提案ですが、講義を単に受身で聞くのではなく、われわれのほうから問題を提起し、それを土台にして先生に講義していただくのもおもしろいやりかただと思います。

司会 長い時間どうもありがとうございました。貴重なご意見を数多く聞かせていただいて感謝に耐えません。みなさんのご意見をもとに、この研修をよりいっそう改善してまいりたいと思っています。あと3週間、コースが残っていますが、有意義にすごされるよう折っております。

国家公務員の研修シリーズ(3)

行政研修の実施概況

— 国家行政コース —

まえがき

今回取りあげる国家行政研修は、これまで紹介した「係長級」及び「課長補佐級」とも、また4月号に掲載が予定されている「管理者研究会」とも性格・対象等を異にしている。しかし、その目的・内容等については多くの類似点がないでもない。すなわち、この研修は、一言でつくせば、行政研修の「国際版」ということができよう。

沿革

この研修は、発展途上国に対する技術協力計画（コロンボ計画等）の一環として昭和43年1月から第1回アジア地域国家行政研修が、海外技術協力事業団と共催で実施されたときに始まる。その後、昭和46年度の第5回から、参加国に中近東、アフリカの諸国を加えることになり、その名称も現在の「国家行政研修」(National Government Administration Training Course)に改められた。現在まで実施した各研修の研修期間、参加国数、研修終了者数は第1表のとおりである。なお、この研修には、毎回各省庁の課長補佐クラスの職員1名の特別参加を得ているので、表のうちの参加国数及び研修終了者数には、それぞれわが国を1として含んでいる。

目的

発展途上国の中央政府の行政の進歩改善に寄与し、またこの分野での途上国とわが国の協力を促進するとともに、参加国の行政官の専門的資質の向上を計ることを主たる目的とし、参加者に対しては、次の諸目標の達成を期待している。

- (1) 内外情勢の変化と、これに伴う諸問題に対処する広範な行政的視野・識見の体得
- (2) 行政における政策の決定と実施に必要な基礎的知識

第1表

| 年度 | 回数 | 研修期間 | 参加国数 | 研修終了者数 |
|------|-----|---------------------|------|--------|
| 42年度 | 第1回 | 43. 1. 15～43. 4. 20 | 11 | 11 |
| 43年度 | 第2回 | 44. 1. 13～44. 4. 19 | 10 | 11 |
| 44年度 | 第3回 | 45. 1. 12～45. 4. 18 | 12 | 14 |
| 45年度 | 第4回 | 46. 1. 10～46. 4. 17 | 13 | 15 |
| 46年度 | 第5回 | 47. 1. 11～47. 4. 16 | 13 | 13 |
| 47年度 | 第6回 | 48. 1. 13～48. 4. 20 | 15 | 15 |
| 48年度 | 第7回 | 49. 1. 14～49. 4. 21 | 11 | 14 |
| 49年度 | 第8回 | 50. 1. 13～50. 4. 20 | 13 | 15 |

(注) 49年度(第8回)は予定である。

・技法の理解習得

- (3) 管理 (Management) に関する知識・技法の習得
- (4) 日本の現状の十分な理解と行政の分野における比較研究・国際協力の促進

参加

外務省が、国際協力事業団（第7回までは海外技術協力事業団）及び人事院と協議の上、研修参加招請国を決定し、当該国政府に参加候補者の推せんを求め、コースの定員（第7回は14名）を考慮しながら、最終的な参加者をこのうちから決定することになっている。原則は、1ヵ国について1名であるが、定員に余裕があるときは2名を受入れることもある。

招請状に記載されている参加資格は、「(1)現在、政府部内において責任ある地位を占め、中央政府のトップマネジメント又は上級行政官の候補者とみなされていること (2)大学を卒業し又はこれと同等以上の学力を有すること (3)公務又は政府機関における5年以上の経験を有し、かつ、2年以上国家公務員（文官）としての経験

を有すること (4)原則として年齢30歳以上45歳未満であること (5)英語(文章、会話とも)がかなり熟達していること」とされている。

なお、第7回の参加者は第2表のとおりであった。

第2表 第7回国家行政研修修了者

| 国名 | 氏名 | 年齢 | 現職 |
|--------|-------------------------------|----|------------------------------|
| ブータン | Ghulam Rasul | 39 | 開発省農業局 総務課長 |
| エジプト | Hussein Mohamed Hussein Amer | 49 | 地方行政総局 行政管理専門官 |
| エジプト | El S'ayed Refat Mohamed | 44 | エル・ワジ・エル・ゲジド 州庁次長(農業開発担当) |
| インド | Rakshman Das Kataria | 40 | 財務省銀行局 次長 |
| インドネシア | Mohammad Noor Asjari Hanafiah | 40 | 内務省リアウ 開発局技術専門官 |
| インドネシア | Drs. Soedharto Martopuspito | 34 | 内閣官房調査・法制局行政 管理課長 |
| 大韓民国 | Seung Chun Suk | 47 | 中央公務員教育 院教授 |
| 大韓民国 | Lee Bong Jae | 39 | 科学技術総合企画 室課長 |
| フィリピン | Roberto P. Nazareno | 40 | 内閣府首席参事 官 |
| スリランカ | Piyaseela Weerasekera | 37 | 内務省課長 |
| スーダン | Khalid Hassan Zarroug | 33 | 公務員研修所 助教授 |
| トルコ | Istemihan Talay | 29 | 内務省部長 |
| ヴェトナム | Cong Hue Búi | 34 | 大統領府行政 部員 |
| 日本 | 牧一 | 43 | 行政管理庁行政 管理局国際統計課課長補 佐 |

期 間 等

研修期間は原則として1月中旬から4月中旬までの14週間であり、主として国際協力事業団の研修施設を利用して行われる。

内 容

研修内容としては、まず課目は、各中央政府についての比較研究をはじめとし、近代化をめぐる諸問題、行政及び公務員制度、経済政策、社会開発等を中心とする各種の公共政策、技術援助、国際貿易等の国際問題、我が国の各省行政の実態の研究等極めて多彩である。方法としても講義方式(大部分はレクチャー・フォーラム)のほか、参加者の報告と比較研究、各種の討議、各省庁における調査研究(7日間)及び関東、中部、関西等の調査見学等あらゆる方式を併用している。

単位数は、半日を1単位と数えると、土曜日、日曜日を除いて1週10単位となる。ただし、祝日等がある場合は例外となるので、結局第7回においては全コース134単位となった。この単位数をもって、研修内容を概括すると、第3表のようになる。なお、表のうちPはPartを、SはSectionを示している。

第3表 単位数一覧表

| | 講義 | 演習 | 調査見学 | 実地研究 | その他 | 計 |
|----------------|----|----|------|------|-----|----|
| オリエンテーション | 7 | | 2 | | | 9 |
| P-I 中央政府 | 5 | 4 | | | | 9 |
| P-II 近代化 | 7 | | | | | 7 |
| P-III 行政と公務員制度 | | | | | | |
| S-1 行政と管理 | 6 | | | | | 6 |
| S-2 諸関係 | 3 | | 2 | | | 5 |
| S-3 公務員制度 | 2 | | 2 | | | 4 |
| 小計 | 11 | 2 | 2 | | | 15 |
| P-IV 公共政策 | | | | | | |
| S-1 経済政策 | 7 | | 2 | | | 9 |
| S-2 マンパワーポリシー | 3 | | 2 | 2 | | 7 |

| | 講義 | 演習 | 調査見学 | 実地研究 | その他 | 計 |
|------------|----|----|------|------|-----|-----|
| S-3 農業政策 | 3 | | 4 | 2 | | 9 |
| S-4 開発行政 | 2 | | 4 | | | 6 |
| 小計 | 15 | 9 | 4 | | | 28 |
| P-V 国際関係 | 2 | 1 | | | | 3 |
| P-VI 各省配属 | 5 | | | 19 | | 24 |
| P-VII 調査見学 | | | | 18 | | 18 |
| 諸行事 | | | | | | |
| 開講 | | | | 1 | 1 | 2 |
| 個別研究 | | | | 14 | 14 | 28 |
| 閉講式等 | | | | 2 | 2 | 4 |
| 到着・帰国準備等 | | | | 4 | 4 | 8 |
| 小計 | | | | 21 | 21 | 42 |
| 総計 | 52 | 16 | 26 | 19 | 21 | 134 |

さらに、研修内容を、講義、演習及び調査見学に細分して示せば、それぞれ別表I、II及びIIIようになる。

別表I 国家行政研修講義

| 回 | 課目 | 主 題 | 単 位 | 講 師 |
|---------|---------|---------------------|-----|-----------------------------|
| 中 央 政 府 | (a) | 統治制度の基本原理 | 1 | 東京大学教授 井出 嘉憲 |
| | | 統治制度の基本原理 | 1 | 国際開発センター 鈴木 敏郎 |
| | (b) | 国家行政組織 | 2 | 行政管理庁副監察官 蛸路 耕次 |
| | | 行政における比較研究 | 1 | 国際基督教大学客員教授 猪俣 幸一 |
| | 近 代 化 | 発展途上国における近代化の過程と問題点 | 2 | アジア経済研究所動向分析部長 根岸富二郎 |
| | | 日本における近代化の過程と意味I | 2 | 文部省国立教育研究所アジア地域教育研修室長 小泉 喜平 |
| | | 日本における近代化の過程と意味II | 2 | 成蹊大学教授 藤原三代平 |
| | (c) | 都市化の現状と問題点 | 1 | 東京立大学名誉教授 磯村 英一 |
| | 公 共 政 策 | 行政及び調整の概念と行政官の役割 | 1 | 国際基督教大学 波辺 保男 |

| 回 | 課目 | 主 題 | 単 位 | 講 師 |
|-------------------|------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------|
| 行 政 及 び 公 務 員 制 度 | 公益論 | 国際基督教大学 一瀬 智司 教授 | 1 | 一瀬 智司 |
| | | 計画の技法 | 1 | 一橋大学教授 宮川 公男 |
| | 政策決定過程 | 国際基督教大学 波辺 保男 教授 | 1 | 波辺 保男 |
| | | 近代管理の概念と管理者の機能 | 1 | 亜細亜大学助教授 藤田 至孝 |
| | 組織における人間の行動 | 亜細亜大学助教授 藤田 至孝 | 1 | 藤田 至孝 |
| | | 中央政府の総合調整機能 | 1 | 行政管理庁副監察官 藤岡 哲夫 |
| | 中央政府と地方政府の関係 | 国際基督教大学 波辺 保男 教授 | 1 | 波辺 保男 |
| | | 住民参加 | 1 | 国際基督教大学 波辺 保男 教授 |
| | 近代公務員制度 | 国際開発センター 鈴木 敏郎 | 1 | 鈴木 敏郎 |
| | 近代人事管理 | NKグリーンサービス株式会社 常務 奥田 健二 | 1 | 奥田 健二 |
| 公 共 政 策 | 日本経済論 | 経済企画庁調査局内閣調査課長 高橋 毅夫 | 1 | 高橋 毅夫 |
| | | 財政政策 | 1 | 大蔵省主計局調査課課長補佐 野口悠紀雄 |
| | 金融政策 | 日本銀行調査局アジア調査課長 清江 毅郎 | 1 | 清江 毅郎 |
| | | 公共企業体の機能と役割 | 1 | 行政管理庁副監察官 家田 博行 |
| | 日本における経済計画 | 経済企画庁総合計画局計画課課長補佐 西藤 沖 | 1 | 西藤 沖 |
| | 発展途上国の経済発展 | 2 | 関東学院大学助教授 波辺 利夫 | |
| | 人口問題 | 1 | 厚生省人口問題研究所人口移動部移動科長 岡崎 陽一 | |
| | マンパワー・プロブレムズ | 1 | 慶応大学助教授 鳥居 泰彦 | |
| | 日本における産業教育訓練 | 1 | NKグリーンサービス株式会社 常務 奥田 健二 | |
| | 日本における農業政策の理念と動向 | 1 | 農林省大臣官房企画室企画官 中村 光弘 | |
| 農業技術の改善と普及 | 1 | 農林省農林水産技術会議事務局 研究管理官 上田 三郎 | | |

| 回 | 課目 | 主 題 | 単 位 | 講 師 |
|-------------|------------|-------------------------|-------------------|-------|
| | 日本における土地改革 | 農林省構造改善 | 農林省構造改善 | 梶原 隆 |
| | | 社会開発の概念と意義 | 社会保障研究所研究第一部長 | 保坂 智哉 |
| | | 日本における社会経済開発の現状 | 経済企画庁総合開発局開発課課長補佐 | 加藤 雅 |
| 国際関係 | 国際関係 | 1 外務省国際連合局経済課 | 梅津 至 | |
| | | 2 通商産業省通商政策局総務課広報企画課長 | 川口 順子 | |
| 各 省 配 置 (5) | 司法治安行政 | 1 法務省法務総合研究所国際連合研修協力部教官 | 敷田 稔 | |
| | 文教行政 | 1 文部省大臣官房付 | 山本 清 | |
| | 社会福祉行政 | 1 厚生省社会局老人福祉課長 | 山本 純男 | |
| | 運輸行政 | 1 運輸省大臣官房総務課国際協力室長 | 川手 創 | |
| | 建設行政 | 1 建設省計画局建設振興課国際協力室建設専門官 | 笹沼 充弘 | |

別表Ⅱ 国家行政研修演習

| 回 | 課目 | 主 題 | 単 位 | 講 師 |
|---|-----------|----------------|-----------------|-------|
| | 中央政府 | 中央政府の機能と役割 | 4 国際基督教大学客員教授 | 猪俣 幸一 |
| | | | | |
| 7 | 行政及び公務員制度 | 近代公務員制度の確立について | 1 人事院公務員研修所研究部員 | 森田 浩 |
| | | | 1 人事院公務員研修所研究部員 | |
| | | 公務員倫理 | 1 人事院公務員研修所研究部員 | 森田 浩 |
| | | 日本経済論 | 2 経済企画庁経済研究所次長 | 小金 芳弘 |
| | | | 経済企画庁調査局内国調査課主任 | 徳永 芳郎 |

| 回 | 課目 | 主 題 | 単 位 | 講 師 |
|---|------|------------|--------------------|-------|
| | 公共政策 | マンパワー・ホリゾン | 2 慶応大学助教授 | 鳥居 泰彦 |
| | | リサーチの問題と対策 | | |
| | | 農業問題について | 1 東京大学助教授 | 高橋 彰 |
| | | 社会開発について | 4 厚生省人口問題研究所人口政策部長 | 黒田 俊夫 |
| | 国際関係 | 経済援助と技術協力 | 1 外務省アメリカ局中南米第二課 | 甲斐 紀武 |

別表Ⅲ 国家行政研修調査見学

| 回 | 調 査 見 学 先 | 所 在 地 |
|--------------|------------------|-------|
| 7 | 国会 | 東京都 |
| | 国立国会図書館 | 〃 |
| | 人事院 | 〃 |
| | 首相官邸 | 〃 |
| | 東宮御所 | 〃 |
| | 最高裁判所 | 〃 |
| | 神奈川県庁 | 神奈川県 |
| | 横浜市役所 | 〃 |
| | NHK放送センター | 東京都 |
| | 短徳工業高等専門学校 | 神奈川県 |
| | 全農農業技術センター、モデル農家 | 〃 |
| | 水戸地方裁判所 | 茨城県 |
| | 日本原子力研究所東海研究所 | 〃 |
| | 東海村役場 | 〃 |
| | 東海村白方小学校 | 〃 |
| | 日立製作所水戸工場 | 〃 |
| | 借案園 | 〃 |
| 法隆寺、東大寺、春日大社 | 奈良県 | |
| 桂離宮、金閣寺、清水寺 | 京都府 | |
| 愛知県庁 | 愛知県 | |
| 名古屋市役所 | 〃 | |
| 日本陶器本社工場 | 〃 | |

研 修 生 活

研修時間は、通常、午前は、9時30分から12時まで、1.5時間の昼休みを挟んで、午後は13時30分から16時までとなっている。それ以外の時間及び土曜、日曜等は、参加者の判断によって、自主研究、家庭訪問、小旅行等に利用されている。また、16時以降は、研修の進捗状況、旅行のための打合せ、参加者の要望事項等に応ずるための連絡会議が開かれるのも再三に止まらない。

研修の用語は一貫して英語によっている。調査見学等の場合には通訳を介することもある。

研修の全期間を通じて合宿方式が用いられている。宿泊には国際協力事業団の中央研修センター（新宿区市ヶ谷町所在）に併設されている宿舎が充てられている。この施設は、国家行政コースの専用ではなく、事業団によって定期的に平行して行われる各種コースの参加者の宿泊にも用いられている。その結果、食堂、図書室、レクリエーション室等の面でいわば集積の効果が得られるほか、諸行事の多様性が得られるし、また国際性も一段と濃くなることが可能である。事業団としては、他の諸団体の協力を得て、たとえば日本人との交歓、スポーツ、小旅行等を企画し、あるいは日本語教室を開設するなど、研修員に参加の機会を提供しているようである。

お わ り に

以上の概況説明によって、読者はあるいは、この研修が、係長級及び管理者研究会方式の研修と特に研修技法等に類似性があることに気付かれたかもしれない。多彩な分野、主題を多様な技法によって、しかも、参加者の自発性を尊重しつつ効果をあげようと意図しているところは、まさに同一である。

しかし、この研修は、他の研修が主眼とする行政官の資質の向上に止まらず、いま一つの目標を有している。それはいうまでもなく、国境を越えた、いわば国際性の問題であり、またわれわれが世界の他の国々の人たちに何を寄与し得るかという問題を含んでいる。

異なった社会・文化・宗教・教育等の基盤に立ち、それぞれの政治・経済・社会の体制・方式を有する各国を代表する思考・信念・価値観のそれぞれ違った行政官たちの参加があってはじめて成立するこの研修には、他の研修と隔絶した特殊性があるといっても過言ではあるま

い。相互の言語の相違の故に、便宜上とはいえ、英語という別の世界の言葉を用いざるを得ないということは、このこと自体が考えさせられるものを醸してはいる。意思の疎通の手段としては理想的ではない。また、たとえ全員が英語が完全であり、言語の障害がないとしても、それだけでこの研修が円滑に行われる保証とはならない。言語は、この研修の困難さの一つの例にすぎず、また始まりにすぎない。その言語で表現される意思・思想の多様性こそが真の問題である。

この研修は、従って、参加者の研修という意味のほか、狭くはわれわれ研修関係者の側にとっても、我が国全体としても、国際社会においてわれわれが何をなし得るか、あるいは発展途上国に何を寄与し得るかについての厳しい反省の機会ともなるのではあるまいか。

われわれは、この研修が更に改善の余地のあることをよく承知している。しかし、その反面、毎回の研修参加者が、この研修の期間中に我が国の実情に触れて学ぶところが多く、有益であったことを、ほとんど例外なしに述べるのを聞いている。このような機会を提供し得ることは、最大の喜びである。

またこの研修に対する海外の評価としては、例年、定員を越える推せんが各国政府から寄せられているという事実があるだけでなく、外務省へも、たとえば中南米の諸国からも参加機会供与の希望の表明が寄せられているというように、逐年評価が高まりつつあることもまた、ひそかな自負の材料ともなっている。

このコースは、人事院公務員研修所と国際協力事業団が共同でその事務に当たっているが、対外的には日本政府の名において行われているものである。また事実問題として、この両者の努力のみでは、この研修は実施し得ない性質のものである。例年協力を頂いている各省庁・政府関係諸機関、各自治体あるいは民間の諸団体並びに講師等の労をいとわれない協力を改めて敬意と謝意を表すると同時に、今後とも変らない協力・援助をお願いしたい。

(公務員研修所)

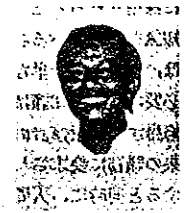
藤井新総裁就任される

藤井貞夫氏（前全国知事会事務総長）は、国会の同意（12月20日衆議院、同23日参議院）を経て、12月24日人事院総裁に就任されました。

日本公務員制度の印象

— 国家行政研修に参加して —

フィリピン行政事務委員会 ロベリオ・C・リマレ



はじめに

人事行政及び人事管理については、つい最近まで先進西欧諸国が唯一のモデルとされていたが、今や、日本の公務員制度がもつ一つのモデルとして世界中の注目を集めている。それは、日本が、第2次世界大戦の決定的な敗北から経済大国として奇跡的な発展を遂げたことが、その理由であろう。

政策決定を行ったトップの命令の下で、政策を実行に移し、その政策に意義を与えるのは、行政を担当する公務員であることは、全世界共通である。日本の場合にはそれをどのように行っているのでしょうかとの疑問は、世界中の学者及び行政官が持っているのではないだろうか。

私も同様の疑問を持ち、その解答を求めたが、限られた文献では充分な解答を得ることはできなかった。ただ、西欧の行政哲学や文化を学んだ結果、日本の公務員制度体系と我がフィリピンの制度との間には大きな相違はないと考えるに至った。その理由の一つは、両国ともアメリカ合衆国の人事管理の考え方を吸収してできたものであるからである。相違があるとすれば、両国がアメリカのモデルにいかに対応したかによるものだけであろう。

幸いにも私は、JICA(国際協力事業団)主催の第15回国家行政研修に参加することになり、やっとのことで、日本の公務員制度について実地に勉強する機会を得ることができた。この研修に参加して、様々な講義を受けたり、人事院での実

地研究や地方公共団体への調査旅行を行った結果、ぼんやりとしてしていた日本の公務員制度の概念が明確になったような気がしている。もちろん、すべての面について、十分理解したとは思わないが、日本の公務員制度について、私なりの印象を述べることにしたい。

成績主義の遵守

日本の公務員は、民間企業に勤める人々に比べて比較的給与は低いけれども、計り知れない程高いプライドと威信を持っている。それは、採用、昇進及びその他の人事管理に、成績主義と適材適所の原則がつけられているためである。特に採用は厳しい競争試験が行われており、国家公務員法の平等取扱の原則に従い広く門戸が開放されているが、競争率は高く大勢の志願者の中から合格する者はごく少数である。したがって、日本の行政組織の主要部門は試験に合格した者が占めている。日本の公務員制度は、成績主義と適材適所の原則を厳格に遵守しているので、いわゆる“スポイルズシステム”が入りこんでくる余地はまったくない。さらに、日本の高級公務員は、強い職務上の権限と強い身分保障が与えられているため、日本の議会制度の特質とあいまって、政府の政策決定に参画できる仕組になっている。

研修制度

日本の研修制度は、公務員の能力やモラルを向上させる点で大変高い評価を得ている。公務員

に採用される者は、採用時に職務内容についての知識を持っている必要はない。大学で得る知識は、就職の際の単なる一般常識であって、業務上必要な複雑な知識は、行政研修コース等によって修得する。研修計画は、公務員に現在あるいは将来の職務に要求される知識や能力の修得を目的とすると同時に、人間形成をも目的としており、大変良く整備されている。

人事管理方式

アメリカの人事管理方式に慣れ親しんでいる者にとっては、日本式の勤務評定の方法は理解しにくいかもしれない。アメリカの制度の下では、公務員は、監督者の評価と職員自身の評価とが一致しない場合には異議を表明する機会を与えられている。そこで、勤務評定は職務上の実績を基礎として行うことが強調され、目標をいかに達成させるかといった客観性のある方法が管理の原則とされている。

一方、日本では、勤務評定の客観基準はない。日本の場合には、職務上の実績だけでなく、個人の性格や能力、あるいは執務態度などまで加味して評価されるのである。さらに、評定結果は、本人に明らかにされることはない。評定結果は、昇進や昇給の基礎とされるにもかかわらず、職員自身は評定について意見を述べる権利はないのである。日本の公務員は、他人を公平な立場で評価し得るとの確信から、この慣習を維持している。

終身雇用

日本では、競争試験に合格していったん公務員に採用されると、一時的に他省庁、他の機関あるいは地方公共団体に転出することはあっても、一生涯公務部内で仕事に従事する。このことは、公務員はある一つの仕事を処理することのみ責任を持つという西欧の行政慣習と対照的である。日本の公務員は懲戒処分を除いては解雇されな

い。例えば、ある業務が機械化によって不要になっても、職員は勤務中に得た能力を活かす他の職務に就くことになる。また、大部分の公務員は、55歳ないし58歳で退職するが、現在のところ定年はない。

終身雇用は、雇用や収入の安定性を与え忠誠心を生み出す結果になっているが、制度化されているわけではない。

年功序列

年功序列主義は、単に地位・階級を決定するだけでなく給与も決定するというのが、日本では慣行になっている。これは年上の者を敬うというアジア人の伝統的習慣が具体化されたものであろう。若者が攻撃的で自己主張が強くなっている現在、このユニークな伝統を維持している日本の公務員制度は、「経験は最良の師である」という格言を実行して成功した唯一の国である。逆に、このような制度に適応しない者は、日本では成功しない。

この方式は大変単純である。採用年次が同じ者は、一つのグループとして取り扱われ、特別に責任ある任務を与えられた者を除いては、皆同じ地位、給与が与えられる。一般的には、同期や年下の上司の下で働くことはない。地位が上がるほどポストの数は少なくなり、同期生間の競争は猛烈に厳しくなるので、能力がないとみなされる者は、前述のような状況を維持するために退職するよう勧められる。その結果、同期生のうちただ1名だけが、官僚のトップの地位に就くのである。この慣習は、年齢や地位の異なる他の同期生との競争は生じさせなくなり、上役は有能な部下に脅威を感じなくてよいことになる。昇進パターンは明確に定められているのである。

集団主義

日本の成功の秘密は、個人の能力よりも集団の協調による力にある。日本人は対決よりも協調、

多数決よりもコンセンサスによって結論を出す。集団での業績は、個人の業績よりも評価される。チームワークは目標達成のための鍵である。

日本の集団主義的傾向は、職場における机の配置によく現われている。相関連する仕事をしている人達は、お互いの息つき場所がないほどくっついて配置されている。

集団作業は、個人の指導力と創造性を抑圧するという考えは、日本人の間では真実でない。日本人はこのような指導力や創造性は個人が他人と調和したならばより強力になるものと考えているのであろう。

日本の官僚制において、この集団主義を特徴的に現わしているたいへんユニークなものは「りん議制度」と呼ばれる意思決定制度である。このことをある文献によって初めて知ったとき、大変ショックを受けた。私には決定が下部から官僚社会のトップまで展開する方法を想像することができなかった。私は、決定はトップの管理層から出て、ピラミッド組織の下まで行き渡るものだと思っていた。くりかえして言うが、このことは、日本人がコンセンサスを経て決定するという事実によってのみ説明されることができる。

むすび

日本の公務員制度は個人の福利厚生といったものにまで配慮している。公務員の団体交渉権や争議権といった労働基本権の制限は、様々な現物給付や定期的な給与改善の制度によってうまく補完されている。事故や病気の際にも同様な補償制度が完備されている。

偏見をおそれずに言えば、日本の公務員制度は日本古来の伝統の最良部分と、西欧の官僚哲学の最良部分を合わせ持ち、高い効率性、清潔性、公務の權威をも定着させているということができ

国家行政研修とは

発展途上国に対する技術協力計画の一環として、参加国における行政の進歩改善に寄与し、この分野での我が国と発展途上国との協力を促進することを主たる目的として昭和43年1月に発足したもので、本年度で15回を数える。研修発足以来の修了者は、28か国からの204人に及んでいる。



国家行政研修は、人事院が、開発途上国に対する技術協力計画の一環として、参加国における行政の進歩改善に資与し、この分野での我が国と参加国との協力を促進することを目的として、受入機関となり、国際協力事業団と共同で、参加国の幹部行政官に対して行っている研修である。(往復航空運賃、宿舍費、文献図書費、医療費等の必要経費は全て日本政府が負担)

このたび、第18回国家行政研修が昭和60年9月5日から11月30日までの約3か月間にわたって国際協力事業団東京国際研修センターにおいて実施された。その実施結果を中心として研修の概要を紹介する。

なお、今回の研修の実施に当たっては、従前にもまして、外務省及び関係省庁の多大な尽力と協力を得て所期の目的を達成することができた。ここに記して謝意を表する次第である。

沿 革

国家行政研修は、昭和42年度に開始され、当初はアジア地域国家行政研修の名称で発足し、昭和45年度からは中近東及びアフリカの諸国を対象に加え、国家行政研修と改称された。さらに昭和52年度からは、中南米諸国

をも対象に加えている。

参加者の決定

昭和60年度の実施に当たって研修応募要綱を在外公館及び国際協力事業団を通じて各国へ送付したところ、16か国22名から参加申込みがあり、慎重な選考の結果13か国13名の参加を決定した。(表1)

この研修の発足以来今回までの参加者は36か国、241名に及んでいる。(表2)

今回研修応募要綱で示した参加資格要件は次のとおりである。

- (1) 自国政府により推薦された者であること。
- (2) 自国中央政府において国家行政について責任ある地位にあり、将来行政職高官を有望されている者。
- (3) 大学卒業者(大学卒業者と同等の学力を有する者を含む。)で7年以上公務員又は準公務員としての実務経験のある者(そのうち少なくとも2年間は中央政府職員又は国家公務員であった者)。
- (4) 原則として、35歳から45歳までの者。
- (5) 十分な英語能力のある者。
- (6) 研修を実施する上で肉体的・精神的に健康である者。

研修内容及び方法

今回の研修では、近代的な行政の管理と経済的社会的発展の推進を柱として英語により行った。具体的な研修到達目標を次のように示した。

- (1) 参加国の中央政府の比較研究により、近代的な統治制度の原則を理解する。
- (2) 近代化をめぐる諸問題を理解する。
- (3) 近代の行政及び公務員制度の原則を理解する。
- (4) 近代経済社会形成のための諸問題を理解する。

研修課程は、講義(レクチャー・フォーラム形式)及び演習を中心にし、併せて調査見学を行うとともに、それぞれ希望するテーマにより各省庁に配置しての調査研究等も行い、我が国の行政実態をも実地に体験させるようにした。(表3、表4)

また、研修効果を高めるため、事前準備としてあら

はじめに「自国の中央政府の組織、機能及び役割」、「自国における産業化、経済及び社会開発の現状」のそれぞれのテーマについて報告書の提出を求めている。

研修終了時には、上記2テーマの比較研究演習及び各省配置研究の報告書と研修実施状況をまとめた最終報告書を作成し、参加者、参加国政府及び在外公館等に送付した。

なお、歓迎行事として、人事院主催レセプション、内閣官房長官主催の総理官邸でのレセプション等が開催され、参加者、参加国公館の厚い謝意があった。

調査見学

日本の実情の理解のため、研修課程の中で、日本放送協会、都庁、警視庁、日産自動車(株)浜浜工場、人間市立高倉小学校などの公共施設、産業施設及び文化施設等へ調査見学を行った。

表1 研修参加者名簿

| 国 名 | 氏 名 | 年齢・役 職 名 |
|----------|--------------------------------------|-------------------------------|
| インドネシア | MS. YATI TRIMURNIATI | 39 行政改革大臣付行政官 管理担当補佐官 |
| ネパール | MR. GEHENDRA RAJ SARKOTA | 42 内閣官房主任調整官 |
| スリランカ | MR. APPUHAMILAGE ALBERT KALUBOWILA | 43 行政人事管理庁行政官 行政部長 |
| タイ | MR. WEERA SRITRANONDHA | 37 国家経済社会開発委員会 人事行政課長 |
| パハレオン | MR. YOUSUF MOHAMED MAHMOOD | 43 外務省一等書記官 |
| イラク | MR. AL-KAFAN ABDULLA HASSAN ALI | 45 アルビル県副知事 (10月17日途中帰国) |
| スーダン | MR. SALAH ELDIN ALI MOHAMED KHAIR | 42 閣僚会議官房在外労働 部長 |
| トルコ | MS. REYYAN ODEMIS | 34 総理府国際関係課長 |
| アラブ首長国連邦 | MR. ABDUL RAHMAN YOUSEF ALI AL BAQER | 39 財政産業省給与部長 |
| ギニア | MS. YVONNE CONDE | 46 商務省計画調整部次長 |
| ケニア | MS. MARY MWIHAKI KURIA | 35 大統領府総務財務担当 行政官 |
| リベリア | MR. MOHAMMED Y KAMARA | 37 内務省副理事兼行政調 査官 |
| シエラ・レオーネ | MR. ALPHA MACKIE | 47 第一副大統領府首席秘 書官 |

表2 国別年度別参加実績表

| 国名 | 年 度 | | | | | | | | | | | | | | | | | | 計 |
|----------|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | |
| バングラデシュ | | | | | | | 1 | | | 2 | | | 1 | 1 | | | | | 6 |
| ブータン | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | 1 | | | | | | 9 |
| インド | | | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | 3 |
| インドネシア | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 19 |
| 大韓民国 | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | | | | | | | | | | 9 |
| ラオス | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | | | | | 4 |
| マレーシア | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 15 |
| ネパール | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 17 |
| パキスタン | 1 | 2 | 1 | 2 | | | | 1 | | | | | | | | | | | 7 |
| フィリピン | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 18 |
| シンガポール | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | | | 3 |
| スリランカ | | 1 | | | | | 1 | 1 | 1 | | | | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 11 |
| タイ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 20 |
| 中国(台湾) | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 |
| ヴェトナム | 1 | | 2 | | | 1 | 1 | | | | | | | | | | | | 5 |
| バハレーン | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| エジプト | | | | | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | | 17 |
| イラン | 1 | | | | | | 1 | | | | | 1 | 1 | | | | | | 4 |
| イラク | | | | | | | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 |
| スーダン | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 15 |
| トルコ | | | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 |
| アラブ首長国連邦 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| アフガニスタン | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | 2 |
| ギニア | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| ケニア | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 5 |
| リベリア | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| ナイジェリア | | | | | | | | | | | | 1 | 1 | | 1 | | | | 3 |
| シエラ・レオネ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| タンザニア | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 |
| ウガンダ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| ボリヴィア | | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | 1 |
| ブラジル | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | 2 |
| ホンデュラス | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 |
| パナマ | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | 2 |
| パラグアイ | | | | | | | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | 5 |
| ペルー | | | | | | | | | | | 1 | 1 | 1 | 2 | | 1 | 1 | | 7 |
| 合 計 | 9 | 11 | 13 | 14 | 12 | 14 | 13 | 13 | 13 | | 14 | 15 | 16 | 12 | 14 | 14 | 16 | 15 | 241 |

昭和60年度研修の特色

今回の研修の特色としては、研修の主たるねらいとして従前から行っていた「行政の分野におけるマネジメントの近代化」に加え、今回から「国の経済的社会的発展に資する行政の充実」を設けたことである。これは、発展途上国において行政が直面している政策の形成、推進の問題の重要性に答えることが大切であり、研修の効果も大きいと判断したからである。これは参加者のニーズに合致し、充実した成果をあげた。

また、研修及び宿泊施設をホテルから国際協力事業団東京国際研修センター(TIC)に移して実施したことがあげられる。従前この研修はホテルの会議室を研修会場として使用していたが、長期にわたる研修施設としてはやや不備な面もあり苦慮していたところであった。

昭和60年7月、新設開所した同センターは、宿泊施設はもちろんのことセミナー室、講堂、レク室等も完備し、各人の宗教的食事禁忌(指定食肉禁止等)に応じうる食事サービスもできるなど、長期滞在による生活面、精神面の負担を軽減し、研修効果をあげるのに役立った。

今後の計画について

本年度までについては、順調に運営されてきたところであるが、参加者が各国中央政府の部長クラスを中心としつつも、中にはそれ以下の者も加わっているため、研修内容の設定及び滞在中の処遇面でやや難しいところが生ずることがあった。

また、単身滞在が3か月と長いことも難点であった。これに対処するため来年度は関係方面の理解を得て、①セミナーを中心とした本省課長級以上の幹部行政官コース(定員10名程度、4週間)と②講義を中心とした本省課長補佐級の一般行政官コース(定員10名程度、6週間)の2コース制をとり春秋に実施の方向で計画しているところである。

表3 研修内容

| | 講義 | 演習 | 調査実地 見学研究 | その他 | 計 |
|----------------|----|----|--------------|-----|-----|
| オリエンテーション | 10 | | | | 10 |
| P-I 中央政府 | 5 | 6 | | | 11 |
| P-II 近代化 | 4 | 4 | | | 8 |
| P-III 行政と公務員制度 | | | | | |
| S-1 行政と管理 | 6 | | | | 6 |
| S-2 地方・住民との関係 | 3 | | 2 | | 5 |
| S-3 公務員制度 | 3 | | 2 | | 5 |
| 小 計 | 12 | | 4 | | 16 |
| P-IV 公共政策 | | | | | |
| S-1 経済政策 | 7 | 2 | 2 | | 11 |
| S-2 食糧問題 | 3 | | 2 | | 5 |
| S-3 労働及び社会福祉 | 5 | 3 | | | 8 |
| S-4 地域開発 | 4 | | | | 4 |
| 小 計 | 19 | 5 | 4 | | 28 |
| P-V 各省配属 | | | | 9 | 9 |
| P-VI 調査見学 | | | 22 | | 22 |
| 諸行事 | | | | | |
| 開講式等 | | | | 2 | 2 |
| 閉講式等 | | | | 3 | 3 |
| 到着開国準備等 | | | | 4 | 4 |
| 小 計 | | | | 9 | 9 |
| 総 計 | 50 | 15 | 30 | 9 | 113 |

(注) 数字は単位数を示し、1単位は半日である。

表4 各省配置調査研究実施状況

| 省庁名 | 調査研究課題 | 参加人員 |
|-------|----------------------------|------|
| 人事院 | 日本の公務員制度 | 3 |
| 内閣官房 | 日本政府の各省庁間の総合調整機能 | 3 |
| 経済企画庁 | 日本の経済・社会計画 | 1 |
| 外務省 | 日本の外交政策 | 1 |
| 大蔵省 | 日本の国家予算の計画と実行 | 2 |
| 文部省 | 日本の初等教育後の教育制度 | 1 |
| 通商産業省 | 日本の通商産業政策 | 1 |
| 自治省 | 自治省の組織及び機能 日本の地方政府のシステム | 1 |

研修の現場から

1 研修員と過ごした3か月

広瀬晴子(人事院公務員研修所教授)

長いようで短かった3か月。13か国の国情も文化も違う様々の国々から集った13人の研修員というよりプライドの高い幹部行政官達。この方達としても遠い異国で大変だったと思う。対する我々研修所スタッフも国際協力のところか外国人と付き合うのには、不慣れでかなりの努力を要する場面も多かった。しかし、ひたすら研修員がカリキュラムに満足するよう、また、気持ち良く過ごせるよう、そして、日本について良い印象をもって帰ってもらおうと夢中で努めているうちにあっという間に過ぎてしまい、いまは苦勞もよい思い出となっている。

おしゃべりでふざけるのが好きなアフリカ人達、おしゃべりだけちょっと内気な中近東の人達、人なつこいが控え目なアジアの人達とそれぞれの地域のカラーが個性とともにあちこちで発揮された。

クラスにおいては、国家行政についての比較研究で

も、経済発展に関するディスカッションにおいても、講師にどんどん質問したり、議論をたかかわせる中心となるのはいつもスーダンを始めとするアフリカチームであり、それに時々中近東グループが加わるといった調子であった。アジアグループは聞かれた時のみ発言し、後はもっぱら聞き役に徹していた。

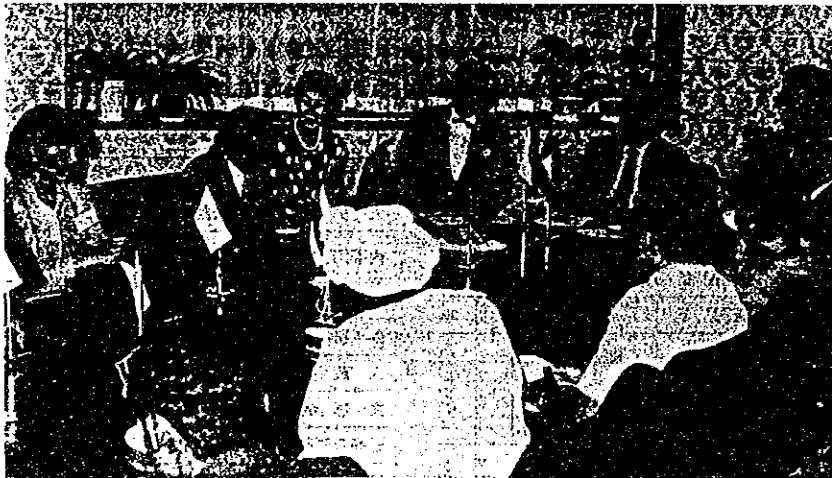
しかし、なんといっても個性の違い、地域カラーの違いが発揮されたのは泊り込みで出掛けた調査見学であった。4泊5日の関西方面への旅行、姫路市でお城を見て感激し、神戸市ではポートアイランドで何でこんなこと(人工島を造ること)が必要なのかと目を丸くした。松下電器でハイテクノロジーに圧倒されながらもソーラー電卓をもらって大喜びであった。京都見学の日は、朝から1日二条城、御所、金閣寺、清水寺の4か所をゆくり回るつもりであった。ところが、すっかり感激したトルコの研修員、マイクロバスの窓からお寺が見えるたびに「あれは何かしら、あそこも見たいわ」と喚声をあげ、インドネシアの研修員がこれに同調、そのうちに、「神社が予定に入っていないが、一つくらい神社もぜひ見たい」といい出す人も出てくるし、一方では「もういいよ、皆同じだ、どこか広い公園にいつて昼寝がしたい」とか「仏

像や古美術をまとめて系統的に見たい、博物館に行きたい」とかまあ次々注文がでてきた。替換制のとれた行動に慣れているので、ちょっと困ってしまった我々であったが、「えーい、せっかくの機会だし、できるだけ皆の希望をかなえようか」と相談のうえ、まず金閣寺の後、平安神宮へおもむいた。「はいどうぞ。見たくない方はどうぞバスでお待ち下さい。」まずアフリカグループの数名はマイクロバスでゴロリと横になって「一抜けだ。見物した人達は色の鮮やかさ、シンプルさに感心していたがスーダンの研修員は我々をつかまえて、ひとしきり宗教論争をする。次は国立博物館に行き、「前庭は公園のようでございます」といって1時間、この時は全員バスから降りて熱心に展示をみたり、その後静かな庭でちょっと休んだりしているうちに夕やみがせまってきてもう5時近く「さあ、あと清水寺が残っていますが行きたい人は？」というところ、アジアの男性3人と女性2人が手を挙げた。ここではアフリカグループ全員に中東の男性群も抜けたのであった。そこでコーディネーターの山口さんとともに清水寺グループに付き添って行った。他の7名は研修管理者の小河氏が付き添って宿舎へ直行した。清水寺では拝観終了の日没時間ぎりぎりに飛びこんだ。かえって空いていたお寺を日が暮れるまでゆくり見学した。やはり、歴史の長い国の人達は神社仏閣にも興味深いのか、清水寺も行った人達には大

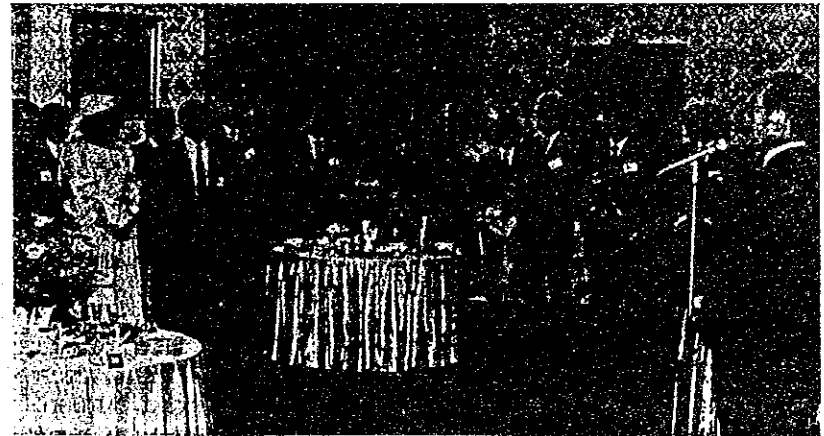
変好評であった。その日6か所目で疲れていたと思うのに大変熱心に見学。日が暮れてやっと出てくると今度は門前のおみやげ物屋の並んだ小路に女性2人が目を輝かせ、今度こそ我々が「どこも同じような物を売っているし、値段も同じよ」といっても納得せず、1軒1軒いいねいに見始めた。どこの国も女性には買物好きと見える。お国柄の違いからだろうが、決して一度見ただけでは買わず、何軒も比較した上でやっと買うそのエネルギーには感心してしまった。清水寺へ行ったグループは自分達を“active group”(積極組)ホテルへ直行したグループを“retired group”(引退組)と名付けて大満足。食後は、新京極の方まで足を伸ばして夜9時過ぎまで楽しんだ。翌日の帰京に当たっても色々意見が出たが今度は、我々は無事にあなた方をTICに送り届ける責任があるのだからと一緒に戻ってきた。

この旅行の後、コースのメンバーはますます仲良くなり、何かやるたびに賛否をはっきり表明しながらも最後は我々に良く協力してくれ、授業も前にも増して活発となった。「政治と行政」の授業ではcorruption(汚職、腐敗)がトピックスとして取り上げられると大好評で追加授業を講師にお願いしたり、閉講式が終わってからも大学や研究所に先生を訪ねたり、大変盛り上がり3か月の日程を終えることができた。

閉講式後のさよならパーティーでは、もう始めから深



人事院総長と表敬



総理官邸での歓迎レセプション

を流して別れを惜しんでくれたギニアの研修員を始め、皆しみりした。3か月間の色々なこと、授業風景、調査見学、各省での調査研究、レセプション、家に招いた時のこと等次々思い出して、もうこのメンバーが一堂に会することはないと思うと、ついこちらのスタッフも涙が出てきた。

そして最後のアンケートでは、あれだけ熱心に議論していたアフリカの人達が「自国と日本の隔たりはあまりに大きすぎてとてもまねできない、お手上げだ」という感想をもらった。これに対し、アジアの人達は「大変参考になった。国へ帰って学んだことを生かしたい。今後ぜひ協力して欲しい」と成果の大きかったことを強調した。あつと思うとともになるほどと思い、今年の経験をぜひ今後のプログラムに生かしてより良いコースにして行きたいと決意を新たに。最後にトルコの研修員が残した感想文及びギニアの研修員が別れ際に走り書きしてくれた詩を載せて締めくくりとしたい。

2 日本の印象(原文英語・仮訳)

レイヤン・オデーミス(トルコ)

私が6歳の時だった。母の友人が、日本の着物美人のデザインがされた正絹のスカーフを母へのおみやげにと持って来てくれたことがあった。日本について聞いた最初であった。それ以来、美しいお国を訪ねることは、私の夢になった。しかし、それは素晴らしいすぎて手の届かぬ夢に思われた。

幸運にも夢が実現して成田に着いた時、私はまだ、本当に日本に来たのだということが信じられない気持ちであった。

今、日本における3か月の滞在を終えようとしている。3か月間という期間は、自国や家族から離れて暮らすには長かったが、日本の美しさを堪能するには短かすぎた。

私は「日本の不思議」を見つけようと試みた。ヨーロッパの国々へも行ったことはあるが、日本と東京の魅力の方がずっと大きく私の心を捕えたからであった。私の考えるところでは、神は日本を美しい自然の中心に、日本国民をデリカシー、忍耐、幸福、勤勉さ、正直さと成功のシンボルとして造られたのではないだろうか。

日本で過ごした期間は大変充実して楽しかった。寂しく感じたことは一度もなかった。日本で得た真の友情は

永遠に忘れることができないものである。

日本の先端技術と急速な工業化は非常に印象深かったが、正直にいうとより深く私の心をうったのは神社・仏閣の建築美であった。どの神社もお寺も素晴らしい。そこで私は子供の頃から夢にみていた日本を見た思いであった。また着物の女性も素晴らしい。彼女達は蝶のように軽やかで、親切でちょっと恥ずかしがりで大変楽しかった。

研修は大変有益で私は多くのことを学んだ。調査見学も施設も完璧なものであった。このようなプログラムを計画された日本政府、人事院と公務員研修所のスタッフに改めて感謝の念を表したいと思う。

今、我が家に帰れることはうれしいことなのに、非常に去り難い思いがある。この3か月間で日本は私にとって第二の祖国になった。この美しい国と心から愛する日本の友人達に別れをつけるのは大層つらい。

私は家に帰るけれど心の半分をここに残していきま。どうか、ぜひとも見たかった有名な桜の花が咲いたら私を思い出して欲しい。

「またお会いするまでごきげんよう。」

3 別れのメッセージ

イボンヌ・コンデ(ギニア)

You will be, one of my most aching nostalgias.
But, as says a Mandingo poem of my country,
Human being is a slave, that means he is
not the master of his destiny.
"You come and you go
Man is a slave
You love and you lost
Man is a slave..."

God bless you for ever and ever.

(仮訳)

私の心にしみる一番なつかしい思い出。貴方はそれになるのです。

私の国のマンディンゴの詩がいうように人間は、運命のどれい。なぜなら、誰も自分の運命は支配できないから。「貴方は来る。そして去る。人間は運命のどれい。貴方は愛し、そして失う。人間は運命のどれい……。」神の祝福を貴方にいつまでも。いつまでも。

(人事院公務員研修所)



座談会

国家行政セミナーに参加して

～開発途上国幹部行政官から見た行政事情～

- 出席者（敬称略）
- テレサ マリア エバングリスタ ビエリア ステファン
 - ブラジル連邦共和国サンタカタリーナ州大統領官房調整官
 - ムスタファ ムハマド エル サイド アリ
 - エジプト・アラブ共和国大統領府科学技術局長
 - ニッカノール L. トレス ジュニア
 - フィリピン共和国大統領府副補佐官
 - リム テム シュー
 - シンガポール共和国大蔵省予算局管理部長
 - スイマ シマナンタ
 - タイ王国總理府人事委員会事務局給与第一課長
- 下田 敏夫 司会
人事院公務員研修所教授

紹介していただけますか。

テレサ テレサが個人名、マリアはクリスチャンネームです。通常生まれた日の聖人の名前を名乗り、自分の守護聖人にします。もちろん、マリアはキリストの聖母です。

サンタカタリーナ州は、ブラジルの中ではドイツ及びイタリアからの移民が多い地域ですが、私はその典型で、ステファンは主人の姓名でドイツ系です。旧姓は、エバングリスト ビエリアで、エバングリストは母の姓名でドイツ系、ビエリアは父の姓名でイタリア系です。

私は、サンタカタリーナ州で生まれ育ち、州立大学で法律を勉強し、州政府に就職しました。

州政府での仕事は州大統領に直属し、官房

理由をお聞かせください。

スイマ 私がこの上級国家行政セミナーに参加したのは、近年、タイも急速に経済が発展し、こうした新しい状況に直面して政府の行政もより一層能率的に機能することが要請されるようになりました。その観点で先進国日本政府の行政、特に、人事行政を研究することが主目的でした。

私が思うに、今、開発途上国政府において要請されていることは、経済発展の過程で、従来の縁故主義的失業対策的的人事管理から、成績主義に基づく能率的的人事管理へ転換することだと思っています。

民間企業が激しい競争により、生産性を高め、そして経済が発展してくると、当然、政府に対しても生産性の向上を要求してきます。また、国民は役所の各種の無状や官僚主義的繁雑な手続きを排除し、より迅速、正確な行政の遂行を望みます。

したがって開発途上国にとって、この行政の近代化、能率化に関し、経済発展に成功した日本を一つのモデルとするのが上級国家行政セミナーは大変有意義なものなのです。もちろん、各国は人事行政に關して、それぞれ歴史的伝統に基づき特色のある人事管理制度があり、運営がなされています。したがって日本の人事管理を学び、それをそのまま自国に適用してもうまくいきません。私達

下田 本日は、人事院公務員研修所が平成元年一〇月一日から二月一日の間実施している上級国家行政セミナーの研修員の中から五人の方にお集まりいただき、日本の行政、特に人事行政などについて、自国との比較を交え、その印象等をお聞かせいただきたいと思います。

●自己紹介

下田 帰国前のお忙しい時期と思いますが

で各部局の仕事の企画及び総合調整を担当する四人の企画、調整官の一人として、主に民間企業との調整、政府内部内の管理運営事項の総合調整を担当しています。

ムスタファ 私は、ムスタファ ムハマド エル サイド アリです。エジプトから参加しました。年齢は四一歳です。

カイロ大学で経営学を学び、卒業後、大統領府に就職しました。その後、大学院で行政学の修士号を修得しました。

私は、大統領府科学技術局長として、経済問題を中心に技術・生産性の向上に関する案件を担当し、関係閣僚会議の事務局も勤めています。

ニッカノール 私はニッカノール トレスです。フィリピンから参加しました。三五歳です。

フィリピン大学で政治学、大学院では開発問題に関する行政管理学の修士号を修得しました。なお、オランダのハーグにある社会問題研究所で、半年間、開発問題を研究しました。

私は、政治学及び歴史学を教える一方、国立入学的資源及び青少年協議会で非常勤研究員として、開発問題を担当したことがあります。その後、一九八一年に大統領府の開発経済担当副補佐官として任用され、現在に至っています。

です。

リム 私はリム テム シューです。シンガポールから参加しました。三六歳です。私はオーストラリアのニューキャッスル大学で経済学を学び、卒業後、大蔵省に入省、その後、留学派遣で渡米し、カルフォルニア大学ロサンゼルス校経営学大学院を卒業しました。

大蔵省は予算作成が大きな仕事ですが、それと共に予算、行政管理制度も所管しています。私はその管理制度を担当している大蔵省予算局管理部長として各省庁に対し、公務の能率性及び効率の改善のための指導、助言をしています。

例えば各省庁からの組織、定員の要求に対して、行政需要はどうか、あるいはどういう行政組織、対応をすれば能率的なのかを検討し、各省庁への助言をすることです。

スイマ 私はスイマ シマナンタです。年齢は四四歳で、タイから参加しました。ナチラコンン大学で政治学、特に外交を勉強したのち留学し、米国のユタ州立大学経営学大学院で修士号を修得しました。現在はタイの人事委員会に、給与第一課長としておられます。

●セミナーに参加して

下田 次に、この上級セミナーに参加した

は日本の人事管理が日本の経済社会の歴史あるいは文化の中でどのように形成され、発展してきたのかをまず理解し、それを自国の経済社会の発展段階、歴史、文化等と照らし合わせて検討することが重要だと考えています。困難な作業になりますが努力したいと思っています。

テレサ 我が国は、現在、多数の州政府が行政サービスの大部分を提供しています。

なぜなら我が国では、四年前、二〇年間続いた軍事政権から文民政権への交代が行われ、軍人に代わり、政党が政権、行政を担当することになりました。これによってより一層民主化が進展することとなりましたが、その一環として、分権化、州政府の強化が図られています。

しかし、政党が政権を担当し、行政を展開するようになった結果、業務運営は民主的になりましたが、軍事政権の長い歴史を持つことから、一般に行政経験が乏しく、能率的とはいえません。一面では国民は、まだ行政を信頼していません。



テレサ氏
(ブラジル)

ナリの目的の一つに、日本の近代的能率的行政管理の紹介があげられており、セミナーに参加すると、それが分かると考え、参加しました。このセミナーに参加した研修員は、行政を改善し、能率的運営を図ることに苦勞していると思います。

また、行政監察、それに基づく行政改善等のシステムに関心があります。シンガポール政府にも、行政監察制度があります。もともと、行政の効率性を担当している大蔵省の中にあったのですが、現在は、首相府に移りました。もちろん、会計検査院は、首相府、大蔵省から独立した行政機関としてあります。そして行政監察と会計検査は、行政の能率的運営のために協力しています。

スィマ 日本の行政事情に関して、最も印象的なのは Small Government (小さな政府) という行政改革の考え方で、

下田 大きな潮流としては、例えばジョンソン米大統領の主唱した「偉大な社会の建設」に代表される、国家が教育、福祉等に大きな役割を果たすという一九六〇年代、七〇年代の福祉国家の思想から、一でできる限り市場の機能にまかせた方が生産的であり、国家の役割は、必要最小限の国防、外交、警察等に限定するという小さな政府」がベターとするナ、チャー英国首相に代表されるような思想の変化があったように思います。

特に行政の幹部職員は行政経験が少なく、技術も乏しいといえます。例えば、私は学歴が高く、行政管理に関する各種の研修への参加経験があることから、官房で各部署の調整を図るといふ重要な仕事を担当しています。また、二十九歳で、現場での行政経験はあまりありません。

そこで、国に戻り、今回のセミナーで修得した行政経験、技術知識のノウハウを行政部門に広めていきたいと思っています。

様々な国の様々な省庁から参加した研修員が、グループを構成し、講義を受け、お互いに意見交換をし、そして見学旅行へ出かけたりと本当に有意義でした。

もちろん各国の行政のおかれた歴史的、伝統的、文化的、経済的背景が異なりますので、どういふ行政制度が最適なかはいえませんが、お互いの意見交換により自国行政の状況がよく理解でき、今回のセミナーに参加して本当によかったと思います。

ムスタファ セミナーは、講義、講師及び他の研修員との議論はもとより、皇太子殿下への御接見、森山官房長官への表敬訪問等も実現し、大変知的かつ刺激的な研修でした。

日本では、経済発展の結果、民間部門が強くなり、したがって日本の行政改革の目標が、小さい政府と能率的行政ということ、その機能の一部を民間部門へシフトする方向

我が国においても国鉄、電通公社、専売公社の国営企業の民営化、公的規制の緩和、分権化等の行政改革が行われ、現在に至っています。

スィマ 日本の行政改革は、行政守備範囲の見直し、肥大した行政機構の整理統合、公務員の定員の削減等、新しい行政ニーズに基づき組織の創出と不要となった行政組織の廃止を関係づけたスクラップ・アンド・ビルドの方法が導入されているとの印象があり、大変興味を持ちました。



スィマ氏
(タイ)

私の権限は小さいのですが、国に頼りまじら今回の研修で学んだことを生かして、能率的な人事管理に務めたいと思います。

●日本の人事管理

ムスタファ 日本の人事管理の印象は、チームワークシステムです。我が国では、一人で働く場合は能率的であり、二人での共同はまあまあですが、三人が協力して能率的に働くことは困難です。



ムスタファ氏
(エジプト)

で改革していることが大変興味深いものでした。

なぜならエジプトでは、民間部門は依然として資金不足、熟練労働者不足が続いており、また、国内市場の狭小から、国の建設のためには比較的資金があり、良質な労働力を確保している政府部門の役割が逆に拡大しています。

したがって明治政府が殖産興業に向け、官立で生糸工場、造船所、製鉄所等を建設し、その後、準備で民間企業へ払い下げて民間部門を育成したという政策には興味を持ちました。

現在、エジプト政府は民間部門の強化、特に農業部門の近代化を図っています。

リム 今回、国家行政研修に参加したのは、日本の能率的な管理手法を学ぶことです。シンガポールは、天然資源の少ない国で、人的資源の活用でしか生きていけません。政府も当然公務の能率性を追及しており、日本の能率的な管理には大きな関心があります。いただいた研修案内の中に、このセ

一方、日本人は一人はあまり能率的ではない(笑)、二人以上となると相互に協力し合って、大変能率的に働いています。また、日本人にとってお互いに協力し合っている職場は、第二の家庭のようなものであることは驚きです。

ニッカノール 日本の人事管理は、公務員が能率的に働けるようによく援助しているという印象です。例えば公務員はいろいろなポストを経験し、職場研修を通して個人的能力を開発するシステムになっていることに感心しました。

下田 私は日本人がなぜ協力し合って仕事ができるかの理由の一つに、日本の経営の三種の神器といわれるものがあるように思っています。いわゆる終身雇用、年功、企業内組合がそれです。公務員内においても類似性があります。例えば職場においても年長者あるいは熟練者が、新人、未熟者に対して、その職務遂行に必要な知識、技術、技能、経験等を職場内研修の形式で伝授し、職場全体の能率が向上するシステムが確立されています。

終身雇用のために自分の技術を伝達しても職を失うこともなく、また、年功と実績が比較的パラレルな関係にあるため、部下に自分の技術を伝達し、そのお陰で部下が昇進しても追いつかれることはほとんどありません。また、賃金体系もこのようなシステムを崩す

ことがないように形成されているので、安心して職場での経験が伝達、蓄積、改善され、高い能力が発揮できます。

一方、私は三年間、ヨーロッパ日本政府代表部に勤務し、ILO(国際労働機関)、WHO(世界保健機関)等の国際機関の西欧的人事案件を担当したことがあります。そのとき驚いたことの一つに、ある国際機関の課長が定年退職したところ、そのポストに部下の若手職員、次席職員及び三席職員まで応募し争ったことでした。

皆、専門職員として勤務し、次の昇進のため競争関係にある状況では、協力して仕事をするとか、自分の知識、技術、技能、経験等を向僚、部下に伝授し、職場全体の能率性を高めるという方向には向かないかもしれせん。

リム 年功的昇進制度については、「日本の公務員制度」に関する講義の中でも日本の特色として、説明を受けて討論しました。

私の国の昇進管理は日本と全く異なり、むしろ西欧的で学位を中心に運営されており、



リム氏
(シンガポール)

ニッカノール 今回の研修に参加して、これらにわゆる日本の経営といわれるもの理論的、制度的仕組みを知ると共に、その実態を見聞きしたことは大きな収穫でした。

したがって、フィリピンに戻り、職場が大統領府ですから、各省庁を通じこれら日本の経済的成功の経験を行政全体に普及するように務めるつもりです。今後ともよろしくご支援をお願いします。

●日本の行政官

下田 それでは、日本人、日本の行政官の印象はどうですか。

ムスタファ 先程お話ししたように、私は日本人が協力して生産性を高めたことで、天然資源の乏しい日本がこのように経済の成長を達成できたのだと評価しています。

日本人は優秀で親切であり、世界中から尊敬されています。特に、私達が調査見学のために出かけていった各省庁で対応してくれた女性職員が親切でした。

ニッカノール 私の日本人に対する印象は、外国人に対して冷たいということです。出席者 ええ、日本人は冷たいですかーそれは違います。

ニッカノール 日本人は一般的には、外かろうの人には冷たい。しかし、いったん友達となることで暖かく、親切な人になります。

年功的要素はあまり重要ではありません。職員は学位を修得して、行政事務を担当する専門職員群と、行政補助事務を担当する補助職員群に大きく区分され、二〇〇人程度の専門職員群が行政を担当し、さらに少数の幹部が行政を企画し、実施しています。

ニッカノール フィリピン政府の人事管理制度は、日本の人事管理制度と類似していますが、私の印象では日本の人事管理制度は閉鎖的で、我々の方がより開放的であるといえます。また、我々の人事委員会は独立の行政委員会で大統領府の中にもありますが憲法でその独立性が保障されています。

下田 日本は閉鎖的という理由は、終身雇用が前提となっており、中途採用がほとんどないといったことでしょうか。

ニッカノール よきにつけあしきにつけ我が国では、高級公務員については民間企業、学者等外部からの任用が一般的で、日本ではあまり見られませんね。

また、日本の人事管理の特色はいい意味でエリート主義であり、このことはすべての国に必要だと思えます。なぜならば、行政を集団(グループ)で担当し、その集団をエリートが指導することにより、全体としての能率が保障されます。

残念ながら、我々の人事管理は個人主義的で、組織全体としては無責任主義に陥りやす

もっともっと外国人に開かれた社会になってほしいと思います。

出席者 確かにそうです。

ニッカノール 日本の行政官については、大変能率的で、よく働くという印象を受けました。

スィマ 私が感じている行政を取り巻く最も重要な現象とは、インターナショナルリズム(国際化)です。交通、通信、輸送等の発達に伴い、世界がたいへん狭くなってきており、各国の相互依存関係が深まってきています。

従来は、国と国との関係は外務省を中心とする仕事でしたが、現在は一国の国内行政においても、その行政施策の展開において、隣国への影響などを考えなければならなくなっています。特に経済大国である日本、その行政の世界への影響力は、日本の行政官が考えている以上に大きくなっています。

したがって、日本の行政官は、単に日本国内の状況だけでなく、今以上に世界のことを考えて行動することが要望されていると思

います。我が国は小さい国ですが、お互いに協力しながら行政を展開していこうではありませんか。我が国と日本との関係は、現在、経済活動中心ですが、やはり人間の活動を中心とするものにシフトしたいですね。



ニッカノール氏
(フィリピン)

いという側面を有しています。

さらに日本の場合、行政の開放性(オープンネス)が明確で、これは政策決定過程がボトムアップになっており、また執務体制が大部室(オープンルーム)であることなどにより理解できます。これは公務員が自分の担当する行政に関して関与する機会の開放性を意味しています。日本の公務員が積極的に働くことをこれらの制度が助長しているように思います。

下田 そうですね。これらの人事管理制度は、公務部門に特色的なことではなくて、民間企業にも共通するシステムとして動いており、それが、集団の生産性向上に大きく貢献しています。

特にエリートだけでなく、例えば民間企業の工場では、職工レベルの労働者にも自分の職場での生産管理、運営事項の決定過程への参加が助長され、また、集団としての生産性向上に見合う報酬が保障されていることか、小集団活動、QC運動等が成功しています。

下田 経済活動は、元来、普遍的なもので、国際的なもので、現在は一層グローバル化しており、人間の活動が、後からそれに伴い国際化していく傾向にあります。



下田氏
(司会)

海外に進出した日本の企業も、その地域の上層階級としての国際的企業を目指しています。同様に行政官の一人として我が国を支える行政官が、行政の国際化の進展に伴い、これらの地域の上層階級になる必要性を痛感しています。

最後に、本日はお忙しいところ早く座談会に出席していただき、いろいろな貴重なお話しを聞かせていただきましてありがとうございます。皆さまが、無事帰国され、なお一層のご活躍されることを心から願うと共に、貴国と我が国との友好親善関係がより一層進展することを期待しています。

本稿は、英語で行われた座談会を編集部でまとめたものです。

特 集

国家行政研修25周年



第6回上級国家行政セミナーにおける皇太子殿下御接見

- 国家行政研修 25 周年を迎えて
人事院管理局長 丹羽清之助……………(14)
- 歴史あるコースに新たな決意を
国際協力事業団理事 遠藤 英夫……………(15)
- 国家行政研修の概要……………(16)
- 受講者からの寄稿
 - ・ 日本の先端技術に感嘆
ミンダ・B・ラミレス……………(21)
 - ・ 上級国家行政セミナーに参加して
キシンジ・エマイタ……………(22)
- 国家行政研修に携わって
国際連合国際人事委員会委員
田代 空……………(23)

管理局国際課

国家行政研修二五周年を迎えて

人事院管理局長

丹羽 清之助



国家行政研修が発足して二五周年を迎えるに当たり、研修実施の任にある者として、外務省、国際協力事業団をはじめ関係者の皆様の御支援・御協力に感謝申し上げます。

戦後の復興期を経て、その後目覚ましい経済発展を遂げ、今や国際社会の中で確固たる地位を占めつつある我が国に対して国際的関心が高まっております。こうした我が国の繁栄を支えてきた要因の一つとして、行政が公正かつ能率的に運営されていることがあげられております。

このため、行政の担い手である公務員に対する注目度も高く、人事院への海外からの来訪者も年間三百人程度となっております。人事院では、これら海外からの関心に応えて、技術指導専門家の派遣、情報提供、外国政府職員研修の実施など、積極的な国際協力を行ってきており、昨年度には人事行政に係る国際協力について所掌する国際課を新設しており

ます。このような人事院の行っている国際協力活動のうちでも最も歴史が古いものが、この国家行政研修です。

本研修は、昭和四二年度に開始されましたが、当時、貧困、高失業等の経済問題に悩む開発途上国のうち、アジア地域を中心とする諸国から、戦後めざましい経済発展を遂げていく我が国に対して、行政官育成の分野でも技術支援を望む声が強くなってまいりました。その声にこたえて、国家公務員の研修を所掌し、研修実績を有する人事院が、行政の分野において先験国として国際協力に応ずるために実施に携わるに至ったものであります。

以後、研修参加国はアジア諸国のみならず、中近東、アフリカ、中南米諸国と次第に範囲を拡大しつつ、開発途上国における行政水準の向上に寄与するとともに、我が国と参加国との間の協力関係を促進することを目的として実施されて参

りました。

このようにして二五年目を迎えた本研修は、人事院が携わる国際協力研修の中でも、参加対象地域がすべての開発途上地域に及び、参加対象者が携わる政策形成の職責に際して「上級国家行政セミナー」と「国家行政コース」に分けて実施されるなど、いずれも他の研修にはない特色を持ち、参加人員は既に四〇〇名に達するようになっております。研修終了後、自国で大臣になった方をはじめとして、多くの方はそれぞれの国の政府高官として活躍されております。このような点からも、本研修が、開発途上国における行政の分野で着実にその成果を上げていると言えるでしょう。

今日、改めて国際社会における我が国の貢献が求められています。ことに歴史的背景等の異なる途上国への開発援助は、各国の実情に応じた、きめ細かな対応が必要であります。本研修は、昭和六一年度からは年二回実施するなど、その内容にも大幅な改善を経て実施されておりますが、今後ともより充実した研修となるよう不断の努力が必要かと思っております。四半世紀という歴史の重みを痛感するとともに、関係各位のさらなる御協力を得つつ、本研修の一層の充実を図って参りたいと思っております。

(にわ・せいのすけ)

歴史あるコースに新たな決意を

国際協力事業団理事

遠藤 英夫



国家行政集団研修が発立二五周年を迎えることができまして、本研修に携わる者として大変嬉しく存じますとともに、これもひとえに人事院の皆様方のご努力の賜物と感謝の念に堪えません。

本研修は、開発途上国に対する技術協力計画の一環として、昭和四二年度に集団研修「アジア地域国家行政研修」という名称で開設されました。その後、対象地域を拡大、研修内容の改編などを経て、「上級国家行政セミナー」と「国家行政コース」の二本立てとなりましたが、当事業団の実施する三二六の集団研修の中でも最も歴史のあるコースのうちの一つであります。

本研修は、コース開設当初より、当時の公務員研修所の所長をはじめとした人事院の皆様のご努力により、完成度の高い研修プログラムが用意され、講師陣も当時としてはまことに異例のことなが

ら、英語にご堪能な方々にお集まりいただき、参加研修員も参加各国の期待を反映してか、ブイタン国の次官など高い職位の方々に参加されました。現在も実施されている、各授業毎の研修員に対するアンケートの実施もコース設立当初より継続して行われており、研修員の意見も取り入れながら、少しでも良い研修を実施したいという人事院の皆様方の姿勢とご努力が、研修員から高い評価を受けています。

当事業団では、帰国後の研修員に対するフォローアップ事業の一環として、設立後一定年数を経た集団研修については、帰国研修員巡回指導調査団の派遣を実施しております。中でも、特に研修員の評価が高く、社会的な必要度も高い研修コースを選び、現地で帰国研修員のみならず広く関係者に公開してフォローアップ・セミナーを実施していま

す。本研修につきましては、平成元年度にインドネシアへ帰国研修員巡回指導調査を行った際にこのようなセミナーを実施し、五〇名以上が参加し、好評を得ました。

また、現在本研修で採用されております研修手法は、「セミナー型」研修手法と呼ばれており、日本の第一人者による講義を軸に、豊富な討論時間及び適切な見学の配置によって、日本側からの一方通行の講義のみならず、自分達で考え、問題に取り組んでいくような形になっており、参加した研修員の評判も非常に良いものとなっております。また、この「セミナー型」研修手法は、本研修コースをモデルとして、当事業団の他のセミナーにも導入されてきており、参加者の評価の高い研修手法として確立されつつあります。

当事業団といたしまして、このように歴史のあり、また評価の高い集団研修が、設立二五周年という節目を迎えるに当たり、決意を新たに、今後とも人事院の皆様の変わらぬご協力を得ましまして、本研修の実施に精一杯取り組んでいきますので、よろしくお願いいたします。

(えんどう・ひでお)

国家行政研修の概要

国家行政研修の沿革

☆アジア諸国からの要望に答えて開始

国家行政研修は、昭和四二年度に開発途上国における行政の進歩改善に寄与し、行政官育成の分野で我が国と開発途



▲歓迎レセプション(昭和44年)

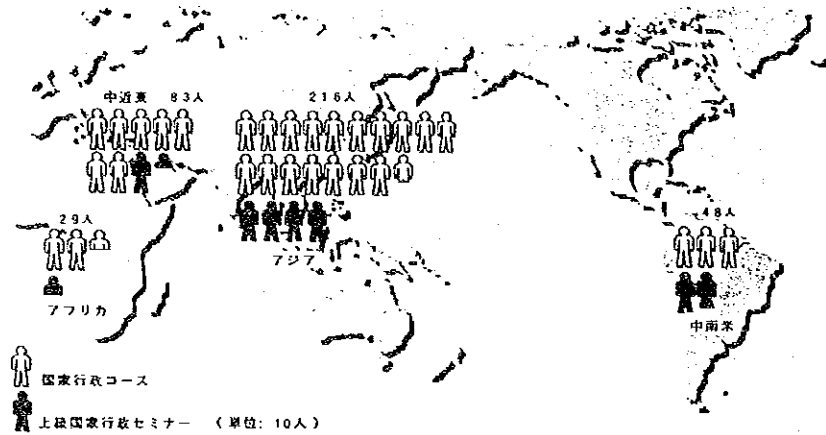
上国との協力関係を促進することを目的に、開発途上国に対する技術協力計画(コロンボ計画等)の一環として、開始されました。

当時、我が国は高度成長期にあり、その著しい復興は各国から注目されていた。また、その経済力に依じた国際協力を行うことが各分野で求められていた。

こうした国際協力の一環として開発途上国の行政水準の向上に資するための研修が行われることになりましたが、その担当としては、我が国の行政官の育成を所掌しており、各省庁の職員を対象に、行政官としての知識、識見を深めさせる行政研修を実施している人事院が、海外技術協力事業団(現国際協力事業団)と共同で関係省庁の協力を得て実施することになりました。

開設時には、アジア地域の開発途上国を対象とし、「アジア地域国家行政研修」

表2 今年度までの地域別参加者数とその推移



| 回数 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 計 | 総計 |
|------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|----|
| 地域 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| アジア等 | 19 | 25 | 20 | 20 | 14 | 13 | 13 | 16 | 10 | 8 | 7 | 11 | 176 | | | | | | | | | | | | | |
| 中近東 | 1 | 1 | 5 | 6 | 10 | 10 | 8 | 7 | 7 | 3 | 7 | 5 | 70 | | | | | | | | | | | | | |
| アフリカ | — | 1 | 1 | 0 | 1 | 3 | 1 | 3 | 7 | 4 | 1 | 2 | 24 | | | | | | | | | | | | | |
| 中南米 | — | — | — | — | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 30 | | | | | | | | | | | | | |

| 回数 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 計 | 総計 |
|------|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 地域 | | | | | | | | |
| アジア等 | 10 | 8 | 6 | 6 | 5 | 5 | 40 | |
| 中近東 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 13 | |
| アフリカ | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 | 5 | |
| 中南米 | 2 | 2 | 2 | 3 | 5 | 4 | 18 | 76 |

表1 国家行政研修の変遷

| 年 | 国家行政研修の変遷 |
|---------------|--|
| 昭和43年 1月～4月 | 国家行政研修の実施(第1回) (名称:「アジア地域国家行政研修」 参加国数:9、研修参加者数:9で開催、以後毎年1回の実施) |
| 昭和46年 1月 | 中近東及びアフリカを参加対象地域に加える。 (「国家行政研修」と名称変更) |
| 昭和51年 11月～12月 | 研修フォローアップ(タイ、ネパール及びマレーシア) |
| 昭和52年 5月 | 中南米を参加対象地域に加える。 |
| 昭和59年 2月 | 研修フォローアップ(スーダン、エジプト及びトルコ) |
| 昭和61年 | 国家行政研修の再編整備 (「国家行政コース」と「上級国家行政セミナー」に分割して実施) |
| 平成元年 12月 | 研修フォローアップ(インドネシア) |
| 平成2年 5月 | 「国家行政コース」が「国家行政コースII」として新たにスタート |

という名称で実施されてきました。早い時期においても、中南米の国から特別に参加するなど、他の地域からの関心は高く、昭和四五年度からは、対象国として正しく中近東、アフリカの諸国を加え、名称

また、上級国家行政セミナーでは、研修員の日本に対する理解を深め、また我が国と参加国との友好を深める観点から、皇太子殿下御接見、内閣官房長官表敬訪問の機会があります。
(平成三年度の研修は、表4のような内容で行われました。)

☆内容の充実

研修内容についても、変化する途上国の実情や、取り上げるテーマに応じて毎回改善を加えています。両コースとも、研修終了時に評価会、アンケートを実施しており、そこで得られた改善点は次回

の研修に反映させています。また、途上国の中央人事行政機関等を訪問して意見交換を行い、国家行政研修に対する参加国のニーズの把握にも努めるなど、研修内容の充実にも役立てています。

表4 研修科目(平成3年度の場合)

◇国家行政コースⅡ

本コースは、国家行政の近代化の基礎段階を主題として、明治維新以来の我が国の近代化に寄与した行政の経験を参考事例として研究させ、研修参加国の行政運営との比較研究を通じて、参加国の近代化に資する行政の在り方を追求する努力を支援する。

1. 日本における近代化
(講義) 行政の近代化
(調査見学) 地方の事例 一広島市の戦後復興一
一京都府の地域振興一
2. 近代化のための基本政策
(事例研究)
①教育の近代化
②民間企業育成
③社会基盤整備 一コミュニケーション、運輸一
(講義:政策分析)
①組織管理
②財政管理
③人事管理
④開発における行政の役割
(調査見学)
大型プロジェクトの実例 一本州四国連絡橋一
3. 参加国における行政の近代化(比較研究)
(基調講義、グループ討議、全体討議、レポート作成)

◇上級国家行政セミナー

本セミナーは、開発途上国の経済的・社会的発展の推進に資する行政の近代化を主題とし、日本の経験を参考としつつ、参加国の経済発展に適合する行政の近代化の方向を探る努力を援助する。

1. 行政の近代化
(事例研究:基調講義・実地研究)
①社会資本整備(高速自動車道)
②社会資本整備(民生活業)
③研究開発(国立研究機関)
(政策形成:演習)
①発展における政府の関与
②産業政策
③研究開発行政
④発展に果たす行政の役割
(調査見学)
日本における産業発展の実例等 一松下電器産業等一
(個別研究等)
2. 参加国における経済・社会の発展について(比較研究)
(演習、グループ討議、全体討議、レポート作成)

日本の先端技術に感嘆



フィリピン大統領府第三課長

ミンダ・B・ラミレス

第14回国家行政研修参加
(昭和56年9～11月実施)

一〇年の歳月を経たのちでも、いまでも、日本でのいろいろな事柄が思い出されます。九月初旬、東京インターナショナルセンターの研修室は突如として一〇か国の異文化のつぼとなり、研修生はそれぞれの国を代表して、打ち解けた雰囲気の中、活発な議論を戦わせていきました。それでもプログラムは計画どおりに進められていきました。

特にコースリーダー、コーディネー

ターの方は、私たちの素晴らしい友人となってくれ、そして高層ビルの絵葉書を送ってくださいました。他国の参加者ともども感嘆と感謝の念を抱きました。心からお礼を申し上げたいと思います。
コースの主題は、日本の社会・政治構造を背景とした参加各国の政府及び社会の発展についての比較研究でした。討議では参加者の帰国後に役立つと思われる種々のデータや情報が引き出されました。
これらの主題は新しいものではなく、たにせよ、討論を通じて改めて新鮮な目で見る事ができるようになりました。文字通り、私たちは、本や理論の世界から現実の領域に引き上げられたという印象があります。視察旅行や事例研究によって、効率的な人事管理や行政について一層意欲深い側面を発見することができました。世界的に有名な日本人の勤勉さ、強い一体感によって、日本がこのような工業国となっていくたとするのが妥当な結論だと思えます。
日本の先端技術は、大変印象的でした。新しい新幹線が好きになりました。いずれレニアモーターカーも導入されるということでした。調査見学の際、巨大な溶鉱炉に畏怖の念さえ覚えました。溶

鉱炉での一作業員に過ぎない人が、熱い鉄を水で冷やしたときに発生する水蒸気をうまく回収する方法など、システム改善に熱心している姿が強く印象に残っており、今でも忘れられません。会社、特に工場という現場において際立ったものにQC活動がありました。他のアジア諸国では、この活動は、ワーク・インプルーブメント・チームと呼ばれています。日本におけるこの手法は、素晴らしい力を発揮しているように感じられました。
最後に、食物については、わさびを添えた刺身、すき焼き、日本酒が大好きになりました。研修スタ、フの方々、食卓用具の使用法を苦勞して説明してくれました。そのために使いやすそうなくつかを買い求め、自国に持ち帰ったほどです。
日本の地方の秋は、大変美しいものでした。色とりどりの紅葉、穏やかな気候、丘の上の熟した果実の樹は、都市の景観や人工的な環境とは別の心なごむ機会を与えてくれました。こうした自然の美しさや、人々の暖かさのおかげで、日本の歴史や伝統が私たちの胸に刻まれることになりました。
良き思い出をありがとうございます。

上級国家行政セミナーに参加して



ケニヤ共和国公共部門
開発研究所長
キンジジ・エマイタ

(第六回上級国家行政セミナー参加)

つかむことができました。

もともと、発展は社会全体の過程であって、経済を発展させるためには、社会、政治の面での発展が不可欠であるということでした。したがって、途上国の発展過程を正しく理解するためには、政治、社会、経済の密接な相互連関を理解することが必要になると思います。行政の遂行も、この複雑な仕組みの中で行っていくかなければならないということですね。将来のセミナーにおいては、この視点からの分析も追加することが必要だと思えます。また、今回のセミナーでは実施されませんが、関係省庁を訪問し、自分の国の経験と比較して、日本の省庁の組織や活動の仕方を研究する機会

も有効だと思いました。
セミナーの講師陣は、非常に友好的で、意義深い講義をしてくださいました。研修教材も非常に有用であり、今後とも役立つものも多かったと思います。ただ、本研修は大学の講義とは違うものであり、参加者をより積極的に議論に巻き込み、セミナーをより効果的なものとするために、演習の進め方等についてさらに改善する余地はあると思います。また、講師の方に英語力をアップしていただく、さらに実りあるものになると思います。

セミナー全体の運営は、素晴らしい、人事院及び国際協力事業団の担当者としても友好的で親切で、今回のセミナーの成功に尽力されました。彼等は研修生の良き友人となり、そのことによって研修生は新しい環境に早く溶け込むことができました。研修施設の国際協力総合研修所は素敵な環境に位置しており、その優秀で親切的なスタッフの支援により、深い感銘を受けました。

このプログラムは、開発途上国における産業政策の展開と執行、経済発展の形成に対して、将来にわたる大きな貢献をしていくことは疑いがないものと確信しています。

今回のセミナーは平成三年一〇月八日から一月九日まで、アジア、アフリカ、ラテンアメリカの一三か国、一三人の中央政府上級公務員が参加して実施されました。
セミナーでは、産業化の進展、技術革新、産業政策、日本経済における市場指向性を中心として議論されました。セミナーでのディスカッションを通じて、産業政策の形成、戦略の優先付け、制度的枠組、資本の流動化、市場分析、研究開発などといった点について検討が行われました。このセミナーのおかげで、途上国で言われている日本の「奇跡」を解き明かすことができ、それを自分の国の環境に適合した形に作り変えていくヒントを

「国家行政研修に携わって」



国際連合
国際人事委員会委員
田代 空

一九六六年六月二〇日の日記

午後二時、思わず笑みが出た。OTC A(現JICAの前身)総務課長藤本芳男氏(前駐アルゼンチン大使)から、国家行政研修コース開催に対して、予算の内諾を得たからだった。すぐに公務員研修所長の崎田晃氏に報告した。
直ちに金森君二氏(のち国連本部へ出向、故人)とともに、コース開設の委員をおおせつかった。それにしても、その

ころは大忙しの最中だった。何しろ行政官在外研究員制度(長期)が誕生し、第一回生を送り出す時機と鉢合わせだった。院内にも未経験の国際協力事業に対し、危ぶむ声は強かった。

条件は整っていた

一九六三年から翌六四年にかけて、国連の特別研究員として米英に渡った経験は、目から鱗が落ちる思いの連続だった。その中の一つが、行く先々で開発途上国の行政官やその要員が、研修に招かれていた現場を見たことだった。帰国の途中立ち寄ったフランスのENNA(国家行政学院)には、旧植民地の若者向けに、行政官育成研修所が併設されていた。執念の火種はこうして生まれた。

先ず第一にニーズがあった。東京オリソピックの成功は、漸く独立を獲得した諸国の熱い期待を受ける引金になった。そして何よりの実例があった。一九六五年からは自治大校は、東アジア諸国向けに「地方行政コース」を開講していたのである。

第二には準備もしていた。実はそれまでに二回、中東から東南アジアにかけて、行政官育成の実情を現地調査していた。海外出張の期間を延長してもらい、

研究していたのだ。だから、主要国からの参加意向については、ある程度自信を持っていた。英語による講義や指導は、自治大のコースで経験した。折から比較行政学の台頭もあった。旧宗主国の影響が根強い新興独立諸国に対し、日本の近代化経験は、必ずモデルになると信じるようになっていた。

実効は上がったが途はまだ遠い

開講以来、機会があれば喜んでこのコースに関与してきた。だから嬉しい実効の数々に接することにもなった。マレーシアの「ルック・イースト政策」の推進には、このコースの参加者が多数関係している。東ヒマラヤの桃源郷ブータンでは、一九八二年当時、最高裁長官はじめ大使、農務長官、儀典長(女性)など、旧知の顔また顔に接することができた。

こうした成果は、一にかかって関係された方々の努力の賜である。そしてちょうど二五周年を迎えた今、新たな飛躍が期待されている。東西の緊張は補充協力への兆を見せる一方で、南北問題にはまだ何の初光も見えてはいない。国家行政研修への期待は、今やこの点に集まっているのではないか。

(たしろ・くろ)

国家行政研修実施内容

(アジア地域国家行政研修・国家行政研修)

昭和42年度アジア地域行政研修

1. 概 要

発展途上国の中央政府における行政の進歩改善に寄与し、あわせてこの分野における発展途上国と日本との協力を促進する意図のもとに、日本政府は新たに発展途上国に対する技術協力計画(コロンボ計画等)の一環としてアジア地域国家行政研修コースを昭和42年度より開設した。

この研修コースは、海外技術協力事業団、人事院および関係各省庁が一体的協力のもとに行なうものであり、特に人事院は研修計画の立案および実施業務に責任を負っているが、その運営は主に公務員研修所が所掌している。

なお、参加者の旅費、滞在費等の所要経費は、日本政府が負担することとなっている。

2. 目 的

この研修は参加者をして

- (1) 変化する内外の環境、およびそこに発生する諸問題に対処し得る広範な行政的視野、識見を体得せしめ、
- (2) 政策の立案および実施に必要な基礎知識および技術を理解習得せしめ
- (3) 管理についての知識技法の習得を可能ならしめ、
- (4) また更に日本の現状を理解せしめ、今後行政の分野における比較研究と国際協力を促進することを目的とする。

3. 参加者の資格要件

申込者は、つぎの資格をすべて満たし、かつ所定の手続きに従ってそれぞれの政府によって指名されることを要する。

- (1) 現在、政府部内において責任ある地位を占め、中央政府の上級行政官の候補者とみなされていること。
- (2) 大学を卒業しまたはこれと同等の学力を有すること。
- (3) 公務または政府関係機関における5年以上の経験を有し、かつ、2年以上国家公務員(文官)としての経験を有すること。
- (4) 原則として年齢30才以上45未満であること。
- (5) 英語(文章、会話共)にかなり熟達していること。

4. 昭和42年度の実施概要

(1) 期 間

昭和43年1月15日(月)から同年4月20日(土)までの14週間。

(2) 研修・宿泊施設

海外技術協力事業団東京国際センター(TIC)

東京都新宿区市ケ谷本村町11-42

(3) 研修時間

940~1200(10分間の休憩を含む)

(1時間30分 昼休み)

1330~1550(10分間の休憩を含む)

(4) 研修参加者

参加者は特別研修員2名を加え11名であり、その内訳は次表のとおりである。

| 国 名 | 氏 名 (年齢) | 職 名 |
|---------|----------------------------|-------------|
| ブータン | Dorji Tshering (37) | 防衛財務官 |
| 中華民国 | Chao-Chi-Jin(金兆啓) (42) | 省政府財政庁人事室主任 |
| インドネシア | Ngadipan Hartojo (39) | 自治省調達課長 |
| ラオス | Oute Khamvongsa (47) | 技術専門学校校長 |
| マレーシア | Rozhan BinHaji Kuntom (35) | サバ州開発官 |
| ネパール | Iaxman Bikram Bhandari(40) | 司法担当地方副長官 |
| パキスタン | Sarosh Rauf Alvi (32) | 国境警備隊地区隊長 |
| フィリピン | Camilo D. Villena (40) | 大統領府内閣参事官 |
| ヴェトナム | Nguen-Dinh-Minh (40) | 社会文化省総務局長 |
| (特別研修員) | Luis Jose Macchiavello(36) | 在日大使館二等書記官 |
| (日本) | 和田 裕 (36) | 通商産業省大臣官房付 |

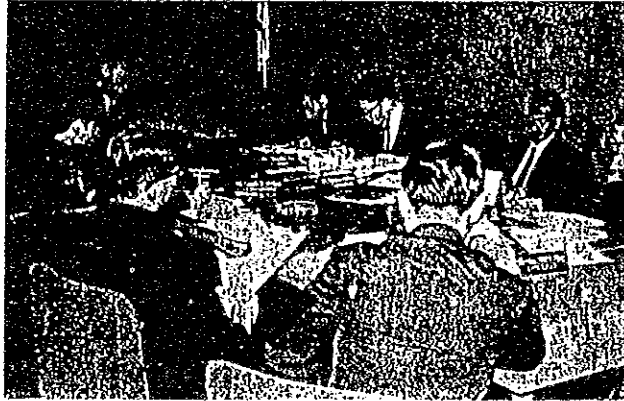
(5) 用 語

このコースは、英語を用いて行なわれている。

(6) 内 容

ア 研修科目としては、参加国の各中央政府についての比較研究をはじめとし、近代化の過程と意味、行政および公務員制度、経済政策・社会開発等を中心とする各種の公共政策、技術援助・国際貿易等の国際問題、わが国における各省行政の実態の研究等となっている。

イ これ等の研修は開講方式(大部分はレクチャー・フォーラム)のほか、参加者の報告と比較研究、事例研究、各種の討議、各省庁における調査研究(約2週間)、あるいは中部



講義



横浜市長から記念の市の鍵を贈られる研修参加者

伊西、中国地方等への調査見学(約10日間)等の方法により実施される。

ク 講師は関係各省庁はもとより、大学、産業界等の各界の権威者・専門家を委嘱している。

(7) 単位数

総単位数 136単位

半日1単位、土曜日、日曜日を除き1週10単位

(ただし期間中1月15日(月)、3月20日(水)の両日は休日)

総単位数の内訳は次表のとおりである。

なお、この外に、自由研究の時間とされている土曜日等を利用して、各種の見学、家庭訪問等の課外活動が準備されている。

単位数一覧表

| | 講義 | 演習 | 調査見学 | 研究研究 | その他 | 計 |
|---------------------|-----|-----|------|------|-----|------|
| オリエンテーション | 7 | | 2 | | | 9 |
| P I 比較研究(統治制度) | 3 | 4 | | | | 7 |
| P II 近代化の意味と過程 | 4 | 5 | | | | 9 |
| P III 行政と公務員制度 | | | | | | |
| S 1 行政と管理 | (6) | (3) | (2) | | | (11) |
| S 2 諸関係(中央・地方政府・住民) | (3) | (2) | (2) | | | (7) |
| S 3 公務員制度 | (3) | (2) | (1) | | | (6) |
| 小計 | 12 | 7 | 5 | | | 24 |
| P IV 公共政策 | | | | | | |
| S 1 経済政策 | (0) | (2) | (2) | | | (4) |
| S 2 マンパワーポリシー | (3) | (2) | (2) | | | (7) |
| S 3 農業政策 | (2) | (2) | (4) | | | (8) |
| S 4 開発政策 | (2) | (4) | | | | (6) |
| 小計 | 17 | 10 | 8 | | | 35 |
| P V 国際問題 | 2 | 1 | | | | 3 |
| P VI 配賦・実地研究 | 4 | | | 16+4 | 1 | 25 |
| P VII 調査見学 | | | 16 | | | 16 |
| 諸行事 | | | | | | |
| 開講式 | | | | | (1) | (1) |
| 個別研究等 | | | | | (5) | (5) |
| 閉講式関係 | | | | | (2) | (2) |
| 小計 | | | | | 8 | 8 |
| 合計 | 49 | 27 | 31 | 20 | 9 | 136 |

昭和43年度アジア地域行政研修

1 概 型

発展途上の中央政府における行政の進歩改善に寄与し、あわせてこの分野における発展途上国と日本との協力を促進する意図のもとに、日本政府は新たに発展途上国に対する技術協力計画（コロンボ計画等）の一環としてアジア地域国家行政研修コースを昭和42年度より開設した。

この研修コースは、海外技術協力事業団、人事院および関係各省庁が一体的協力のもとに行なうものであり、特に人事院は研修計画の立案および実施業務に責任を負っているが、その運営は主に公務員研修所が所掌している。

なお、参加者の旅費、滞在費等の所要経費は、日本政府が負担することとなっている。

2 目 的

この研修は参加者をして

- (1) 変化する内外の環境、およびそこに発生する諸問題に対処し得る広範な行政的視野、識見を体得せしめ、
- (2) 政策の立案および実施に必要な基礎知識および技術を理解習得せしめ、
- (3) 管理についての知識技法の習得を可能ならしめ、
- (4) また更に日本の現状を理解せしめ、今後行政の分野における比較研究と国際協力を促進することを目的とする。

3 参加者の資格要件

申込者は、つぎの資格をすべて満たし、かつ所定の手続きに従ってそれぞれの政府によつて指名されることを要する。

- (1) 現在、政府部内において責任ある地位を占め、中央政府の上級行政官の候補者とみなされていること。
- (2) 大学を卒業またはこれと同等の学力を有すること。
- (3) 公務または政府関係機関における5年以上の経験を有し、かつ、2年以上国家公務員（文官）としての経験を有すること。
- (4) 原則として年齢30才以上45才未満であること。
- (5) 英語（文章、会話共）にかなり熟達していること。

4 昭和43年度の実施概要

(1) 期 間

昭和44年1月13日（月）から同年4月19日（土）までの14週間。

(2) 研修・宿泊施設

海外技術協力事業団東京国際センター（TIO）

東京都新宿区市ケ谷本村町11-42

(3) 研修時間

9.30～12.00（10分間の休憩を含む）

（1時間30分 昼休み）

13.30～16.00（10分間の休憩を含む）

(4) 研修参加者

参加者は特別研修員2名を加え11名であり、その内訳は次表のとおりである。

| 国 名 | 氏 名 (年齢) | 現 職 |
|-------------|-------------------------------------|----------------------|
| ブータン | Pema Wangchuk (26) | 農林技術部次長 |
| セイロン | Victor Pragnavansa Karunaratne (34) | 保健省総務課長 |
| 中華民国 | Herbert Yuan-hsiong Chen 陳 毓 雄 (36) | 台北特別市政府人事処任免科長 |
| インドネシア | Bartolomeus Lallung Sallata (39) | 中央スラウェシ県地方行政部長 |
| マレーシア | Mohomad Bin Anas (41) | 内務省総務部長 |
| ネパール | Krishna Prasad Pradhan (36) | 通商産業次官補 |
| パキスタン | A.S.M. Tayyeb-ur Rahman (42) | 情報省全国調査局次長 |
| パキスタン | SK. Mafizuddin Ahmad (37) | 大統領府人事局人事専門官 |
| フィリピン | Jose Armando Melo (36) | 大統領府参事官（法制担当） |
| (特別研修員) イラン | Nasser Shariat Zadeh Joneidy (44) | 行政組輸入事務任用研修部スカラシップ課長 |
| (特別研修員) 日本 | 天 野 可 人 (41) | 海外経済協力基金調査部調査第一課長 |
| (特別研修員) タイ | Thanongsak Panyawai (45) | 開発省灌溉庁管理部門人事課長 |

(5) 用 語

このコースは、英語を用いて行なわれている。

(6) 内 容

研修課題としては、参加国の各中央政府についての比較研究をはじめとし、近代化の過

程と意味、行政および公務員制度、経済政策・社会開発等を中心とする各種の公共政策、技術援助・国際貿易等の国際問題、わが国における各省行政の発展の研究等となっている。

イ これ等の研修は講義方式（大部分はレクチャー・フォーラム）のほか、参加者の報告と比較研究、事例研究、各種の討議、各省庁における調査研究（6日）、あるいは中部、関西、中国地方等への調査見学（8日間）等の方法により実施される。

ウ 講師は関係各省庁はもとより、大学、産業界等の各界の権威者・専門家を委嘱している。



政府主催の歓迎レセプション

(7) 単位数

総単位数 134単位

半日1単位、土曜日、日曜日を除き1週10単位

（ただし期間中1月15日（水）、2月11日（火）、3月21日（金）は休日）

総単位数の内訳は次表のとおりである。

なお、この外に、自由研究の時間とされている土曜日等を利用して、各種の見学、家庭訪問等の課外活動が準備されている。

単位数一覧表

| | 講義 | 演習 | 調査見学 | 実地研究 | その他 | 計 |
|-------------------------|----|----|------|------|-----|-----|
| オリエンテーション | 6 | | 2 | | | 8 |
| P I 比較研究（統治制度） | 3 | 4 | | | | 7 |
| P II 近代化の意味と過程 | 5 | 5 | | | | 10 |
| P III 行政と公務員制度 | | | | | | |
| S 1 行政と管理 | 6 | 4 | 2 | | | 12 |
| S 2 諸関係（中央・地方 政府・住民） | 3 | 2 | 2 | | | 7 |
| S 3 公務員制度 | 2 | 2 | | | | 4 |
| 小計 | 11 | 8 | 4 | | | 23 |
| P IV 公共政策 | | | | | | |
| S 1 経済政策 | 11 | 2 | 1 | | | 14 |
| S 2 マンパワーポリシー | 3 | 2 | 2 | | | 7 |
| S 3 農業政策 | 3 | | 4 | | | 7 |
| S 4 開発政策 | 3 | 4 | | | | 7 |
| 小計 | 20 | 8 | 7 | | | 35 |
| P V 国際問題 | 2 | 1 | | | | 3 |
| P VI 配属・実地研究 | 4 | | | 16 | 1 | 21 |
| P VII 調査見学 | | | 14 | | | 14 |
| 諸行事 | | | | | | |
| 開講式 | | | | | 1 | 1 |
| 個別研究等 | | | | | 8 | 8 |
| 閉講式関係 | | | | | 2 | 2 |
| 機関準備 | | | | | 2 | 2 |
| 小計 | | | | | 13 | |
| 総計 | 51 | 24 | 27 | 16 | 14 | 134 |

昭和44年度アジア地域行政研修

1 概 要

発展途上の中央政府における行政の進歩改善に寄与し、あわせてこの分野における発展途上国と日本との協力を促進する意図のもとに、日本政府は新たに発展途上国に対する技術協力計画（コロポ計画等）の一環としてアジア地域国家行政研修コースを昭和42年度より開設した。

この研修コースは、海外技術協力事業団、人事院および関係各省庁が一体的協力のもとに行なうものであり、特に人事院は研修計画の立案および実施業務に責任を負っているが、その運営は主に公務員研修所が所掌している。

なお、参加者の旅費、滞在費等の所要経費は、日本政府が負担することとなっている。

2 目 的

この研修は参加者をして

- (1) 変転する内外の環境、およびそこに発生する諸問題に対処し得る広範な行政的視野、識見を体得せしめ、
- (2) 政策の立案および実施に必要な基礎知識および技術を理解習得せしめ
- (3) 管理についての知識技法の習得を可能ならしめ、
- (4) また更に日本の現状を理解せしめ、今後行政の分野における比較研究と国際協力を促進することを目的とする。

3 参加者の資格要件

申込者は、つぎの資格をすべて満たし、かつ所定の手続きに従ってそれぞれの政府によつて指名されることを要する。

- (1) 現在、政府部内において責任ある地位を占め、中央政府の上級行政官の候補者とみなされていること
- (2) 大学を卒業またはこれと同等の学力を有すること
- (3) 公務または政府関係機関における5年以上の経験を有し、かつ、2年以上国家公務員（文官）としての経験を有すること
- (4) 原則として年齢30才以上45才未満であること
- (5) 英語（文筆、会話共）にかなり熟達していること

4 昭和43年度の実施概要

(1) 期 間

昭和45年1月12日（月）から同年4月18日（土）までの14週間。

(2) 研修・宿泊施設

海外技術協力事業団中央研修センター（TIC）
東京都新宿区市ケ谷木村町4-2-11

(3) 研修時間

9.30～12.00（10分間の休憩を含む。）
（1時間30分 昼休み）
13.30～16.00（10分間の休憩を含む。）

(4) 研修参加者

参加者は特別研修員1名を加え14名であり、その内訳は次表のとおりである。

| 国名 | 氏名（年齢） | 現 職 |
|-------------|-----------------------------|--------------------|
| ブータン | Dago Tshering (28) | 開発省首席長 |
| 中華民国 | Jan-fang Lai 賴 芳 (31) | 国聯経済合作発展委員会人事課長 |
| インドネシア | Sunarto (58) | 内閣省副総務局長の外交課長 |
| " | Soetario Djokoosoeno (37) | 内閣省副総務局長の秘書長 |
| 韓 国 | Ki-chan Song 宋 木 燦 (37) | 建設部技術専門官 |
| ラオス | Kongkeo Souvaannagong (29) | 公務員省行政改革課長 |
| マレーシア | Yaakub bin Abdul Hamid (41) | 邦務省行政担当首席補佐官 |
| ネパール | Madav Lal Tabadar (53) | 内務省次官補 |
| パキスタン | Gulam Mustafa (49) | 内閣省副総務局長の副課長 |
| フィリピン | Ambrocio Garcia Ramos (37) | 大統府技術補佐官 |
| タイ | Tien Tanmatip (37) | 人事委員会技術課長 |
| ベトナム | Nguyen-Thi Nhat (40) | 天然資源庁次官補 |
| " | Kim-Mgoc Dang (30) | 外務省人事課副官 |
| (特別研修員) 日 本 | Fumiaki Nagatomo 長友文昭 (52) | 運輸省第4港湾建設局工務第二課補佐官 |

(5) 用 語

このコースは、英語を用いて行なわれている。

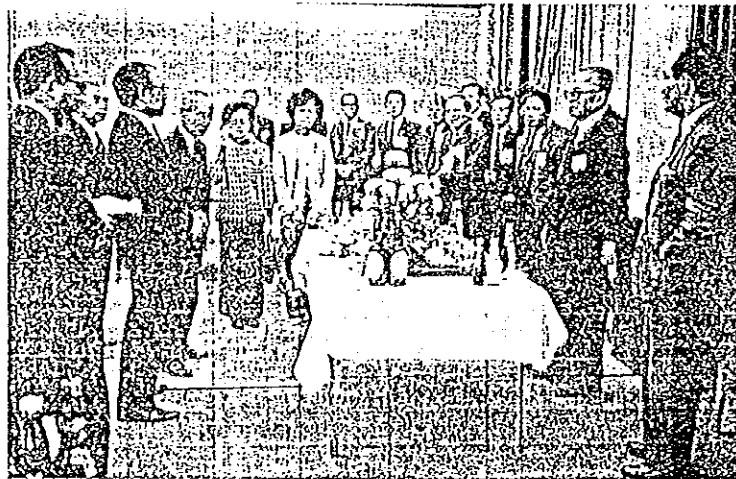
(6) 内 容

ア 研修課題としては、参加国の各中央政府についての比較研究をはじめとし、近代化の過

程と意味、行政および公務員制度、経済政策・社会開発等を中心とする各種の公共政策、技術援助・国際貿易等の国際問題、わが国における各省行政の実態の研究等となつている。

イ これ等の研修は講義方式（大部分はレクチャーフォーラム）のほか、参加者の報告と比較研究、事例研究、各種の討議、各省庁における調査研究（7日間）、および関西、中国地方等への調査見学（8日間）等の方法により実施される。

ウ 講師は関係各省庁はもとより、大学、産業界等の各界の権威者・専門家を委嘱している。



政府主催の歓迎レセプション

1) 単位数

総単位数 136単位

半日1単位、土曜日、日曜日を除き1週10単位

（ただし期間中1月15日（木）、2月11日（水）は休日）

総単位数の内訳は次表のとおりである。

なお、この外に、自由研究の時間とされている土曜日等を利用して、各種の見学、家庭訪問等の課外活動が準備されている。

単位数一覧表

| | 講義 | 演習 | 調査 見学 | 実地 研究 | その他 | 計 |
|----------------|----|----|----------|----------|-----|-----|
| オリエンテーション | 6 | | 2 | | | 8 |
| P I 比較研究 | 3 | 4 | | | | 7 |
| P II 近代化 | 6 | 1 | | | | 6 |
| P III 行政と公務員制度 | | | | | | |
| S 1 行政と管理 | 6 | 4 | 2 | | | 12 |
| S 2 諸関係 | 3 | | 2 | | | 5 |
| S 3 公務員制度 | 2 | 2 | | | | 4 |
| 小計 | 11 | 6 | 4 | | | 21 |
| P IV 公共政策 | | | | | | |
| S 1 経済政策 | 7 | 2 | 1 | | | 10 |
| S 2 マンパワーポリシー | 3 | 2 | 1 | | | 6 |
| S 3 農業政策 | 3 | | 2 | | | 5 |
| S 4 開発行政 | 3 | 4 | | | | 7 |
| 小計 | 16 | 8 | 4 | | | 28 |
| P V 国際関係 | 2 | 1 | | | | 3 |
| P VI 配 賦 | 4 | | | 18 | 1 | 23 |
| P VII 調査見学 | | | 20 | | | 20 |
| 諸行事 | | | | | | |
| 開 講 式 | | | | | 1 | 1 |
| 個 別 研 究 | | | | | 12 | 12 |
| 閉 講 式 関 係 | | | | | 2 | 2 |
| 帰 国 準 備 | | | | | 5 | 5 |
| 小計 | | | | | 20 | 20 |
| 総 計 | 47 | 20 | 30 | 18 | 21 | 136 |