

公務員の人材育成の視点

一日米中の現状と課題一

坂 本 勝

はじめに

日本の公務員の人事課題については、2007年4月安倍内閣の閣議決定に基づき設置された「公務員制度の総合的な改革に関する懇談会」（以下「懇談会」）の報告書（2008年2月）が、議院内閣制にふさわしい公務員の役割、多様な能力・技術・経験をもつ人材の採用・育成・登用、公務員倫理の確立と人事評価の適正化、国際競争力のある人材の確保と育成、官民交流の促進、働きに応じた処遇などを提言している。同報告書は、学業終了時点での採用について、採用試験に基づき幹部候補を固定化する現行のⅠ種・Ⅱ種・Ⅲ種の試験区分を廃止して総合職試験、一般職試験、専門職試験の資格試験を創設し、総合職試験合格者を内閣が一括して採用し各府省に配属するとしている。

こうした「懇談会」の提言をもとに、2008年6月に「国家公務員改革基本法」が制定され、同法は、「キャリア・システムの廃止」を念頭に、現行のⅠ種・Ⅱ種・Ⅲ種の試験体系から、総合職・一般職・専門職試験等の試験体系へ改編の見直しを行うとともに、院卒者試験と中途採用試験の試験区分を設けるよう求めている。同法の制定を受け、2009年2月に国家公務員制度改革推進本部が決定した「公務員制度改革に係る「工程表」について」においても、公務員採用試験の抜本的見直しが確認されている。

近年、行政課題が複雑化、高度化、グローバル化する中、高い資質を有

する公務員の人材育成が喫緊の課題となり、特に大学院レベルの専門教育による公務員の人材育成への期待が高まってきている。日本では、ようやく院卒者を対象にした公務員試験が実施される運びとなったが、米国では、1970年代後半以降、公共政策系大学院の行政学修士（MPA）・公共政策学修士（MPP）取得者を対象に公務員の採用を行ってきている。また、中国においても、WTOの加盟を契機に、公共管理大学院におけるMPA教育を通じて公務員の人材育成に取り組んできている。

本稿では、まず、新しい時代の日本の公務員に求められる採用試験と幹部要員の人材育成について検討する。次いで、諸外国公務員の人材育成の方策として、米国と中国における大学院のMPA教育を中心とした人材育成の現状について検討し、国際比較の視点で日米中公務員の人材育成の課題について考えることにしたい。

I. 日本公務員の採用と人材育成

1. 国家公務員の採用試験の改編

人事院の「採用試験の在り方を考える専門家会合」（以下「専門家会合」）の報告書（2009年3月）は、現行のⅠ種・Ⅱ種・Ⅲ種試験を廃止して総合職・一般職試験に改編すること、院卒者が受験しやすい試験となるよう総合職試験に院卒者試験を設けること、特定分野の専門職の重要性の拡大に鑑み専門職試験を設けること、有為な民間人材の登用拡大に資するよう中途採用試験を設けることなど、採用試験体系の抜本的改編を求めている。

国家公務員制度改革基本法第六条によると、総合職試験は政策の企画立案に係る高い能力を有するかどうかを重視して行う試験、一般職試験は的確な事務処理に係る能力を有するかどうかを重視して行う試験、専門職試験は特定の行政分野に係る専門的な知識を有するかどうかを重視して行う試験と規定し、また、院卒者試験は大学院の課程を修了した者又はこれと

同程度の学識及び能力を有する者を対象にした採用試験、中途採用試験は係長以上の職への採用を目的とした採用試験、と規定されている。以下では、「専門家会合」の報告書に依拠しつつ、幹部要員の採用を想定している総合職採用試験の概要を中心に見てみよう。

(1) 総合職採用試験の規模と試験区分

①採用規模

総合職試験では、政策の企画立案能力を重視し、一定の事務処理能力や国際的な対応能力が必要とされている。総合職試験の採用規模は、採用後の選抜を強化する観点からⅠ種試験の採用者数（約600名）よりも多い1,000名（現在のⅡ種本府省採用者を加えた規模）程度までが適当とされているが、院卒者試験の採用人数は、現時点ではまだ確定していない。

②試験区分

総合職試験には、大学院修士課程の修了者を対象にした「院卒者試験」と「大卒者程度試験」の2種類の試験を設け、採用後の人事管理においては、総合職試験採用者の優遇的取扱いを行わないとしている。試験区分は、事務系の大卒程度試験が行政・国際区分、法律区分、経済区分の3区分としているのに対し、院卒者試験は選択科目を幅広く設定して当面は単一の区分としている。一方、技術系の大卒程度試験と院卒者試験については、人間科学系2区分、理工系4区分、農学系4区分を基本とするとしている。なお、受験資格については、大卒程度試験が満33歳未満、院卒者試験が修士課程修了又は修了見込みの者（満33歳未満）とされている。

(2) 総合職採用試験の出題方式

①大卒程度試験の出題方式

大卒程度試験の「第1次試験」では、受験者が多数であることを考慮して、多岐選択式の基礎能力試験が行われる。公務員に求められる基礎的能力として、知識分野（時事、自然、人文、社会）と知能分野（文章理解、判断・数的推理）から出題されるが、知能分野のウェイトを高め、判断力

等の検証に重点を置くとしている。そして、多岐選択式の専門試験の出題は、基礎的な専門能力を検証することができるようにしている。

「第2次試験」では、記述式による専門試験と総合試験（又は政策課題論文）及び人物試験が行われる。総合試験は、総合的な思考力・企画力を検証し、政策の企画立案能力も検証できるような出題内容にしている。そして、国際的な対応力を身につけた人材を確保する方策の一環として、選択制であるが、総合試験（政策課題論文）の一部を英語による出題にしている。また、人物試験は、現行のⅠ種試験の性格検査を参考に実施するとし、最終合格の判定に当たっては、「第1次試験」の比重を全体の3分の1ないし4分1程度にして、「第2次試験」の結果を重視としている。

②院卒者試験の出題方式

院卒者試験の「第1次試験」では、有為な院卒者が受験しやすいように基礎能力試験を簡便なものとし、知識分野の出題を中心に判断力・思考力の検証に重点を置くとしている。

「第2次試験」の専門試験（記述式）では、修士課程修了レベルの内容を中心に、特定の専門分野の専門性や難易度を高めずに、出題分野（科目数）と解答数を大卒程度試験より増加させるとしている。具体的には、事務系区分は4科目（大卒は3科目）、技術系区分は3科目（大卒は2科目）として、大卒程度試験との共通問題と大学院レベルの応用分野の問題とを組み合わせるとしている。

また、専門試験の出題範囲については、公務に関連する分野—事務系区分の場合は政治学、行政学、国際関係、法律学、経済学等—に限定し、国際的な対応力を身につけた人材を確保する方策の一環として、基礎的な適性を検証するため、英語による出題（選択制）を行うとし、大学院教育においては、課題発表や討論等の機会が多いことから、プレゼンテーション能力等を検証するため、大卒程度試験総合試験（政策課題論文）に代わっ

て、政策課題に対する考えを小論文にまとめてグループ討論を行う「政策課題討論」を課すとしている。そして、最終合格の判定に当たっては、第2次試験の比重をさらに高めるとしている。

ここで紹介した公務員採用試験の改編の詳細については、今後、人事院及び内閣・各府省における協議・検討を経て正式に決定されることになるが、こうした公務員採用試験の再編が実現すると、I種試験採用者のキャリア組に幹部要員の候補者を固定化してきた現行の閉鎖的人事管理システムを改善する効果を期待することができる。総合職採用試験を通じて有為な人材を確保できるかどうかの評価は、今後の展開を待つしかないが、幹部要員の候補者については、採用後の早い時期から幹部としての適性を見極め、計画的に幹部要員の資質・能力の向上をもたらす研修体系を整備することが重要である。¹⁾

2. 国家公務員の人材育成

国家公務員の幹部要員の人材育成については、2008年2月の「懇談会」の報告書が、幹部候補を総合的、計画的に育成する人事・選抜制度として、「幹部候補育成課程」（仮称）の導入を提言している。この提言を受けて、2008年の国家公務員改革基本法が、「管理職員としてその職責を担うにふさわしい能力及び経験を有する職員を総合的かつ計画的に育成する仕組み」として、「幹部候補育成課程」を整備して新たな幹部候補育成の仕組みを構築するよう求めている。「懇談会」の報告書によると、幹部候補の育成課程においては、幅広い視野、高い専門性やマネジメント能力などを養う機会を一定期間において計画的かつ集中的に付与し、法案・政策の立案能力やマネジメント能力等を育成・発揮できるポストに幹部要員を配属するとされている。

(1) 「幹部候補育成課程」の選抜基準

幹部要員の選抜基準については、①政策や執行業務についてどれだけ多
(龍法 '10) 42 - 4, 340 (1825)

くの選択肢を企画し国民や政治家に提示できたか、②担当分野において正確な予測能力を発揮し得たか、③諸外国の主張や国民の要望を理解する一方、わが国の状況（外交・財政・福祉・教育等）を国民や政治家に説明することができたか、④与えられた業務を正確、確実、迅速、少負担で実行できたか、などを評価するとしている。

また、幹部要員の倫理基準については、①国家国民への奉仕者としての自覚を持っているか、②仲間共同体の利益や慣行維持に堕さない勇氣を持っているか、③公務の効率性と国民負担の軽減に努める正義感を持っているか、④不当に情報を秘匿しまたは操作することに罪悪感を持っているか、⑤失敗の原因を究明しその責任を追求する責任感を持っているか、などを評価するとしている。

(2)「幹部候補育成課程」の人事構想

「幹部候補育成課程」への選抜は、採用後2年程度の働きぶりを評価して行い、総合職試験採用者で「幹部候補育成課程」に在籍する者も、勤務状況によっては課程から外れる。一般職試験、専門職試験採用者も、採用後数年間の職務経験を経て本人の志望と人事評価により、「幹部候補育成課程」の初期研修に選抜され、人事院の総合研修を受ける。そして、少なくとも志望機関を中心に3機関の配置を経験させ、採用後およそ10年を経た時期に、全員の再評価・再配置を行い、その後の配置は本人の志望と各府省の需要に基づき、「内閣人事庁」が調整する、とされている。

しかし、この「懇談会」報告書の人事構想については、採用後わずか2年程度の働きぶりで、幹部要員の政策企画立案能力や業務管理能力を評価し、幹部要員の倫理評価を行うことができるのか、また、総合職の院卒試験区分と大卒程度試験区分の定員割合をどのように定めるのか、そして、院卒者の採用基準の重点を何に置きその処遇をどう位置づけるのかなど、今後の協議で調整すべき問題が残されている。

Ⅱ. 米国と中国における公務員の人材育成 —政府と大学院の協働体制—

1. 米国公務員の人材育成

米国の大学では、1920年代以降、次第に政治学部から独立した形態の行政大学院が設置されている。1924年にシラキュース大学のマックスウェル・スクール、1930年にはプリンストン大学の行政大学院（1948年にウィルソン・スクールに改称）、1936年にはハーバード大学の行政大学院（1966年にケネディ・スクールに改称）などが設立され、行政学修士（MPA）・公共政策学修士（MPP）教育を通じて、職業としての公務員の人材育成に取り組んでいる。²⁾

アメリカでは、現在200以上の行政大学院が設置されているが、公務員の社会的地位が高くないこともあって、MPA/MPPの取得と公務のキャリアとの相関は必ずしも密接ではない。そのため、1978年に連邦政府は、優れた人材を確保するために、公共政策系大学院と連携してPMIPと呼ばれる事業（400名定員）を開始している。また、2004年以降、地方政府は、地方自治体の幹部要員の人材を育成するために、公共政策系大学院と連携してLGMFと呼ばれる事業を開始している。

（1）連邦公務員の人材育成—PMIPによる人材育成—

①PMIPの概要

連邦政府は、公共政策系大学院との連携によるPMIPの事業を通じて、MPA/MPPの修士号取得者を研修生として受け入れ、インターンシップ方式による幹部要員の人材育成に取り組んでいる。PMIP（Presidential Management Intern Program）の事業は、カーター政権下の1977年8月に「公共政策を策定し管理する特別な訓練を受けた管理能力を有するすぐれた男女を連邦公務員制度に引きつけること」を目的として導入された。³⁾ PMIPは、政府全体の管理職の能力を強化することによって連邦公務員の

（龍法 '10）42 - 4, 342 (1827)

質の向上を図ろうと意図していたため、当初、PMIPの応募資格は行政管理に関する修士号取得者に限定されていたが、1982年5月のレーガン大統領の執政部令によって、「公共政策と公共事業の分析と管理のキャリアへの関心」を持つ者に応募資格が変更されている。

PMIPの応募者は、公共政策系大学院の修了者の中から推薦を受け（約10%の難関）、PMIPの管理運営を所管する人事管理庁（OPM）による審査を受ける。この事業に選抜される研修生（PMI）は、2年間の研修期間を首尾よく終わると希望する行政機関に本採用される。PMIは、競争除外職（excepted service）のGS9等級（年俸5万408ドル以上：2009年1月現在、ワシントンD. C.地域）でスタートし、1年後首尾良い成績を修めるとGS11等級（年俸6万989ドル以上：同年同地域）に昇進する。そして、2年間の研修期間を首尾良く修了すると、PMIは生涯職にコンバートされ、GS12等級への昇進資格が与えられるが、全員昇進が保障されているわけではない。PMIがGS12等級の職に昇進するには、その職に求められる資格要件をすべて満たす必要がある。現在、PMIPはPMFP（Presidential Management Fellows Program：PMFP）に改称され、研修生の名称もPMFに変更されている。

なお、1989年のボルカー報告書は、最優秀の人材を連邦政府に確保するために、PMI（当時）の定員を現行の400名から1000名に増員するように勧告しているが、⁴⁾ 現在まで増員は行われていない。

②PMIPの変遷

1982年の執政部令は、応募資格の変更に加えてPMIの定員を250人から200人に削減し、行政機関のOPMに対する1年間の研修延長の申請を承認している。その後、PMIの定員は1988年7月の執政部令で200名から400名に増員されているが、定員の規模については、OPMが定期的に見直し、大統領に定員の是正を勧告する。

ちなみに、PMIPに似た事業として、連邦キャリア・インターン事業

(Federal Career Intern Program: FCIP) がある。2000年7月の執政部令で創設されたFCIPは、行政機関が多様な職業人をGS5・7・9等級の職（GS9等級以上はOPMの承認が必要）への任用を認める事業である。応募資格は大卒でなくてもよいが、既定の資格要件を満たさなければならない。FCIPは、OPMではなく各行政機関が直接運営し2年間の研修期間を義務づけるが、PMIが目的とするような管理能力の開発を意図するものではない。FCIPは、PMIPのように大学院における指名選考もOPMによる評価も必要としないことから、MSPBの報告書は、PMIPがこのFCIPにとって代わられることを危惧し、管理能力を有する人材供給源としてのPMIPの役割の重要性を強調している。⁵⁾ しかし、その後の報告書によると、2004年度のGS5・7・9等級の任用者に占めるFCIPの比率が2001年の1%（400人）から28%（7000人）に大幅に増加し、MSPBはメリットの原理が侵害されることがないように、OPMと各行政機関にFCIPの改善を求めている。⁶⁾

③PMIPの実施状況

2009年5月の時点で、finalistとして選抜されているPMF（PMI）の出身大学別の状況を見ると、ジョーンズ・ホプキンス大学が50人で最も多く、次いで、ジョージ・ワシントン大学（48人）、ハーバード大学（46人）、ジョージ・タウン大学（40人）、アメリカン大学（31人）、コロンビア大学（28人）、エール大学・バージニア大学・メリーランド大学（各18人）、タフト大学（17人）、ミシガン大学（16人）、プリンストン大学・シカゴ大学・デンバー大学（各15人）、エモリー大学（14人）、シラキュース大学・デューク大学（各12人）、カリフォルニア大学バークレー校（10人）の順になっており、ワシントンD. C. 周辺の東部の大学出身者が上位を占めている。

また、PMFの採用機関別の状況では、保健・人間サービス省が最も多くのPMFを採用しており（62人）、次いで、国務省（55人）、住宅・都市開発省（52人）、国防総省（43人）、国土安全保障省（32人）、エネルギー

省・農務省（各27人）、退役軍人問題省・共通役務庁（各23人）、内務省（16人）、社会保障庁（15人）、財務省・国際開発庁（各14人）、商務省（13人）、環境保護庁（11人）、司法省（10人）の順になっている。⁷⁾

④PMIPの評価

MSPBの報告書によると、行政機関の監督者（86%）の大多数は、PMIPは行政機関にとって費用をかけるだけの価値があると述べている。また、監督者の79%の者がPMIPを今後も活用すると述べ、76%の者は、ここ3年間に任用されたPMIの質が他の方法で任用された者よりも優れていると信じている。そして、監督者の88%の者が、PMIの職務評価は標準を越えていると指摘している。監督者がPMIを評価する具体的な内容は、分析能力が89%、作文能力が88%、指導力が90%、公共政策・公共事業の知識が76%という評価になっている。しかし、PMIの転職率をみると、1982年から1994年に採用されたPMIの半分はすでに転職し、1995～1996年の採用者もその3割が転職するという状況にある。転職への動機づけとしては、俸給・キャリア発展に対する不満や職務・研修内容が期待通りではなかったなどの理由が挙げられている。⁸⁾

PMIPによる人材育成については、PMIに対する評価が高い一方で、PMI採用後の転職者も少なくないという問題がある。職員の転職は、連邦政府にとって高価な犠牲を強いることになるため、PMIのモラルを高める魅力的な人事政策が必要になる。MSPBの報告書は、PMIPに優れた人材を確保するために、OPMに対して、将来の管理者を識別し彼らに能力開発の機会を提供するというPMIの本来の目的が理解されるように行政機関を指導し、また、PMIの募集に際して有望な応募者が研修課題やキャリア発展について熟知できるように指導を徹底し、各行政機関と協力してPMIの研修の改善に取り組むように勧告している。⁹⁾

(2) 地方公務員の人材育成—LGMFによる人材育成—

①LGMFの概要

地方政府は、NASPAA（公共政策系修士プログラムの認証評価機関）とICMA（自治体のシティ・マネージャー・管理者の専門職団体）及びNFBPA（全米黒人行政官フォーラム）・IHN（国際ヒスパニックネットワーク）と連携して、LGMFと呼ばれる事業によりMPA/MPPの修士号取得者を研修生として受け入れ、インターンシップ方式による幹部要員の人材育成に取り組んでいる。LGMF（Local Government Management Fellowship）の事業は、NASPAAに加盟している公共政策系大学院の院生に限定して地方政府への就職を支援し、間近に迫っている地方政府幹部の大量退職に対する補充人事の対策として、2004年に開始された。この事業は、新卒のMPA/MPP等の修士号取得者（原則2年以内の取得者）を地方政府に派遣して管理者を育成すると同時に、マイノリティ集団の地方管理者を育成するという役割も果たすことを目指している。

フェローの応募者は、地方政府の政策課題を分析する能力を評価するため、事例研究のレポートの提出が求められ、フェローの選抜では、学業成績よりもエッセイと事例研究レポートの評価を重視している。フェローの選抜者は、地方政府に1年間常勤で勤務し、本人の希望や能力に応じて自治体のいくつかの組織を移動しながら、地方行政の多様な実務経験を身につけることができる。なお、ICMAによると、フェローの4割は4万5千ドル以上の年俸を支給され、残りの6割は4万ドル以上の年俸を支給されている（2005年度実績）。最低でも3万5千ドルの年俸を保障されるフェローは、全員地方政府に採用されるか、フェローとしての任期を延長されている。¹⁰⁾

②LGMFの応募要領

LGMF応募の必要書類として、(a) 願書（職歴・学歴等）、(b) 推薦状（推薦者の教授・使用者が個別に郵送）、(c) 大学・大学院の成績証明書（大学・大学院が個別に郵送）、(d) 個人エッセイ（4頁以内）—インター

ンシップ・ボランティアリーダー・公務経験やキャリアの目標など一、
(e) 政策課題のレポート（2頁以内）等の提出が求められる。

フェローの選抜は、NASPAA、ICMA、NFBPA、IHAが協議して決定するが、評価ポイント（最大）は職歴・学歴が10ポイント、推薦状が10ポイント、学業成績が10ポイント、個人エッセイが40ポイント、事例研究が30ポイントとなっており、LGMFの選抜では学業成績よりもエッセイと事例研究の評価（70ポイント）が大きな比重を占めている。書類選考をパスしたLGMFの志願者は、受け入れ希望の地方自治体に直接連絡して面接の日程を決め、面接試験を受ける。フェローは、その面接試験を経て春頃に決定される。なお、フェローの決定で重視される事例課題の内容は次のようになっている。

「市会がコミュニティセンター（3つの体育館・50メートルプール・フィットネス・センター・会議室等の附属施設を含む）の建設を市公園・リクリエーション部に指示した。建設費は、既存の近隣リクリエーション・センターの建設費より高くなるが、タウン・センター近くの市立公園内に建設することで開発の影響で東西に分断されているコミュニティを統合することができ、建設予定地が市有地ということで建設費の削減も期待できる。市会は、他市の施設を視察した結果、このプロジェクトの拡張案を5対ゼロで可決した。この市会の拡張計画に、新聞各紙は賛否両論の議論を展開し、建設予定地に近い町内会は、交通渋滞、近隣の公園の破壊などを理由に建設計画に断固反対している。タウンのフィットネス・センターも、市施設との競争で経営に影響が出ると反対し、増税反対派は、発展がめざましいタウン西側にこれに代わるリクリエーション・センターの建設を求めている。市会は、タウンが東西に分断された状態がこれ以上進行しないように当初よりも多額の予算をつぎ込み、計画通りセンターを建設することが長期的に得策であると信じている。一方、公衆の反応は、市会はただコミュニティの統合と地元ビジネスの成長だけを考えていると不

信感をつのらせている。市長とシティ・マネージャーは協議を重ね、このプロジェクトは長期的にはコミュニティにとって有益ではあるが、予定地にこの規模のセンターを建設すると、住民の間に亀裂を生じさせることになる」と懸念している。」¹¹⁾

こうした課題に対して、フェローの応募者は、コミュニティセンター建設の費用・便益効果に言及した問題解決策のレポート（2頁）をシティ・マネージャー宛に提出する。この課題は、地方政府の時事的問題を分析し解決する能力を評価するために提示されているが、あくまで応募者自身の自治体管理者としての潜在能力を評価するためのもので、教授や専門家集団が評価するような学問的記述は期待されていない。

③LGMFの実施状況

LGMFの事業が開始された2004年度、6名のフェローが選拔され、Charlotte市とCatawbaカウンティ（ノース・カロライナ州）、Minneapolis市（ミネソタ州）、San Jose市（カリフォルニア州）、Sarasotaカウンティ（フロリダ州）、Winchester市（ヴァージニア州）の6つの自治体に派遣されている。これらのフェローは、地方政府の上級管理者から管理職としての指導を受け、また、管理職研修やICMA主催の会議への出席などを通じて専門能力を開発する機会を提供されている。¹²⁾ フェローのその後の選抜状況は、2005年度が16名、2006年度が19名、2007年度が17名、2008年度が19名となっている。

2008年度のフェロー19名（女性10名、男性9名）の取得修士号と出身大学の内訳を見ると、MPAが16名（ノースカロライナ大学4名、インディアナ大学2名、コーネル大学・アメリカン大学・サウスダコタ大学・ジョージア大学・カンサス大学・デラウェア大学・サウスカロライナ大学・バージニア大学・シアトル大学・ウェストバージニア大学各1名）と最も多く、次に、MPMが2名（インディアナ大学・ピッツバーグ大学各1名）、MUPが1名（南カリフォルニア大学）となっている。

また、これらのフェローの派遣先は、Fremont市・Palo Alto市（カリフォルニア州）、Sarasotaカウンティ（フロリダ州）、Cartersville市・Decatur市・East Point市・Savannah市・Smyrna市（ジョージア州）、Dubuque市（アイオワ州）、Dakotaカウンティ（ミネソタ州）、Catawbaカウンティ・Mecklenburgカウンティ・Wakeカウンティ・Charlotte市（ノースカロライナ州）、Nether Providenceタウンシップ（ペンシルバニア州）、Arlingtonカウンティ（バージニア州）、Kirkland市（ワシントン州）、Federal Way市・University Place市（ワシントンD.C.）の19の自治体となっている。¹³⁾

④LGMFの評価

現時点でのLGMFの評価は、事業が開始されて間もないこともあり時期尚早であるが、フェローを受け入れているウィンチェスター市のシティ・マネージャーは、「LGMFは、(NASPAAの) 認証を受けた公共問題・行政大学院出身のエリート志願者を選抜する人材バンクを提供してくれている」と述べ、「LGMFは、我々の後継者の育成を手助けできるように地方政府における管理の練達を推進するICMAの伝統を継承できる一つの方法である」と評価している。¹⁴⁾ なお、LGMFの事業は、ICMAによると、受け入れ自治体の協力を得て2008年度までに100人規模のフェローの育成を計画していたが、現時点での自治体における受け入れ状況は、各年度とも目標の5分の1程度にとどまっている。

2. 中国公務員の人材育成

中国では、2006年1月に公務員法が施行され、公務員法第五条の規定する公開・平等・競争・択抜の原則に基づく採用試験を通じて公務員を選抜する一方、¹⁵⁾ WTOへの加盟を契機に、公共管理学院における行政学修士(Master of Public Administration: MPA) 教育を中心に、管理能力を身につけた幹部要員の人材育成に取り組んできている。

(1) MPAコース教育の概要

①MPAコースの設置数

中国のMPAコースは、1999年5月、国务院学位委員会において決定された「公共管理碩士專業学位設置方案」に基づき設置が認められた。国务院学位委員会は、2001年8月MPA教育の実施機関として、北京大学、清華大学、中国人民大学、復旦大学、中山大学など全国24の拠点大学（表参照）を指定し、MPAコースが設置されている。MPAコースの開設大学は、2003年に47校に増加し、2009年現在の設置数は100校に達している。¹⁶⁾

これらのMPAコースのうち、北京大学には、通常のMPAコース以外に、国家行政学院（中国公務員研修所）と共同で運営する定員100名のMPAコースが設置されている。また、中国人民大学においてのみ、2007年に学部新卒者を対象とした30名定員（内5名は特待生）の全日制のMPAコースが開設され、全日制のMPAコースの学生は、公共部門での1年間のインターンシップが義務づけられる。

②応募資格と応募状況

全国一斉に実施されるMPA試験の応募資格は、政府部門と公営企業などの非政府部門の職員で、3年以上の勤務経験のある者に限られる。各大学のMPAコース合格者の内訳は、政府職員が8割以内、公営企業職員が2割以内とされている。MPAコースの修学期間は3年間で、学費は3万5千元（2009年現在1元約15円）とかなり高額であるが、MPAコースを修了した時点で学費が返金される場合もあり、所属組織からの委託（内地留学）の場合は、その組織が学費を負担するとされている。

MPAコース設置大学の応募状況を見ると、11,847人（2001年）→9,532人（2002年度）→6,732人（2003年度）→11,335人（2004年）→18,609人（2005年）と推移し、入学者数は3,506人（2001年）→4,225人（2002年）→3,828人（2003年）→5,733人（2004年）と推移している。応募者数、合格者数とも増加傾向にあるが、2003年度の減少はSARSの影響によるとさ（龍法 '10）42 - 4, 350（1835）

れている。最初のMPAの修了者が出た2004年、全国の大学で総数3,500名がMPA修士号を取得している。¹⁷⁾

ここで、中国公務員の人材育成において中心的役割を果たしている中国人民大学「公共管理学院」のMPAコースの応募状況を見ると、658人（2001年）→1,233人（2002年）→585人（2003年）→591人（2004年）→912人（2005年）と推移し、入学者数の状況は、240人（2001年）→450人（2002年）→346人（2003年）→287人（2004年）→415人（2005年）となっている。2003年度の応募者数、入学者数は、中国人民大学の場合もSARSの影響で大幅に減少している。中国人民大学「公共管理学院」の入学者の総数（2006年までの6年間）は、2,051人に達し、総数1,040人がMPA修士号を取得している。¹⁸⁾

③MPAコースの学生定員とカリキュラム

MPAコースの学生定員は、発足時100名に設定されていたが、学生定員は、各大学の教学能力や合格平均点の成績等により制限、削減されるため一定していない。現時点での入学定員は、50名のMPAコースから200名以上のMPAコースに至るまで多様である。なお、学生定員の上限は300名とされていたが、2008年度から定員の上限は200名に変更されている。

ちなみに、福建師範大学「公共管理学院」のカリキュラム（2009年度）をみると、MPAコースは、国务院学位办公室の通知（2003年15号）に基づき、(a) コア科目、(b) 専門必修科目、(c) コース選択科目、(d) 選択科目の4つで構成されている。コア科目は9科目、専門必修科目は4科目、コース選択科目は専門によって4つのコースに分かれ、各コースごとに4科目設置されている。このほか、広い視野を身に付けた総合能力を有する人材を育成するために選択科目（9科目）を設置し、(e) 学術研究及び社会実務の科目も設置している。設置科目と要卒単位数（42単位）の内訳は、以下のようになっている。

(a) コア科目（計20単位）

コア科目は、「社会主義建設の理論と実践」（2単位）、「外国語講読」（4単位）、「行政学」（3単位）、「公共政策分析」（3単位）、「政治学」（3単位）、「公共経済学」（3単位）、「行政法」（3単位）、「定量分析の方法」（3単位）、「情報処理」（2単位）の9科目が設置されている。そのうち、「社会主義建設の理論と実践」と「外国語講読」の2科目（6単位）は必修科目である。学生は、残りの7科目から5科目を選択でき、コア科目の必修単位数は20単位となっている。

(b) 専門必修科目（各2単位計8単位）

専門必修科目は、「管理心理学」、「公共財政学」、「指導者学」、「公共人力資源管理」の4科目が設置されている。

(c) コース選択科目（各2単位計8単位）

公共管理理論・実務コース：「地方政府の自治」、「公共サービス体制の創造」、「非政府組織の管理」、「社会保障政策と管理」

国家安全・公共安全管理コース：「国家安全問題と安全戦略」、「海峡西岸公共安全管理」、「中外危機管理機制比較研究」、「中外安全管理法律法規比較研究」

教育管理コース：「教育管理学」、「教育法学」、「中国教育体制改革研究」、「教育科技政策研究」

公共経済管理コース：「マクロ経済管理理論と政策」、「市場と価格管理」、「貨幣・銀行金融市場管理理論と政策」、「生態と経済協調発展理論と政策」

(d) 選択科目（各1単位計4単位）

「公共倫理学」、「中外政党制度比較研究」、「社区管理」、「中外国家公務員制度比較研究」、「台海局勢と祖国和平統一政策研究」、「海峡西岸宗教問題と社会安定」、「僑務政策と海峡西岸経済発展」、「台海経済貿易交流問題と対策」、「グローバル時代の国際安全協力」

(e) 学術研究（1単位）・社会実務（1単位）

学術研究：シンポジウム・事例などの分析研究・『MPA学員論文集』へ

の投稿

社会実務：院生の専攻分野でのインターンシップ・社会調査

MPAコースの選択科目については、各大学のMPA教育の特徴を生かして自由に設置することができるが、この「公共管理学院」では、福建省と海峡を隔てた地理的に密接な台湾や華僑の政治・経済問題に関する選択科目を多数設置して、地域性を考慮したMPA教育を行っているのが注目される。¹⁹⁾ MPAの院生は、上記の科目群の中から2年間で42単位を取得するように指導され、3年目に修士論文の指導が行われている。

なお、MPAコースの要卒単位数は当初52単位とされていたが、修士論文の指導を強化するために、現在42単位に削減されている。

(2) MPAコース教育の評価基準

中国のMPA教育は、管理能力を身につけた人材育成の「特効薬」のように期待されているが、MPAコースの開設が全国的に100校まで増加してくると、MPA教育の質をどのように保証するのか、MPA教育の質保証評価が喫緊の課題となっている。MPA教育の品質を保証し、MPA教育の社会的認知度を高めるために、国务院学位委员会办公室及び全国MPA专业学位教育指导委员会は、「中国拠点大学MPA专业学位教育合格認証评估方案」を制定し、全国24の拠点大学に対して認証評価を実施している。

①評価指標の体系

MPA教育の評価指標として、1級指標は6項目、2級指標は25項目の基準を設定している。2級指標における25項目の評価点は、各4点の100点満点で集計し、「良好」か「合格」か「不合格」の判定が下される。合計して85点以上であればAランク評価の「良好」、70点以上であればBランク評価の「合格」、69点以下であればCランク評価の「不合格」の判定が下される。

これらの判定基準を下に、「良好」の評価が20項目以上ある場合、総合評価が「良好」と判定される。また、「良好」と「合格」の評価を合わせ

て20項目以上ある場合、総合評価は「合格」と判定され、「不合格」の評価が6項目以上ある場合、総合評価は「不合格」と判定される。認証評価の専門家班は、評価対象者に最終評価報告書を提出するとともに、書面で見解を述べる。各大学が提供するデータは正確でなければならず、不誠実なデータを提供すると、関係する項目の評価は「不合格」と判定される。なお、各大学が提供を求められる調査データは、最新の3年間のものである。

②1級指標と2級指標の評価基準

MPA教育の1級指標（6項目）の評価比率は、（i）「教育施設」の評価が16%、（ii）「教員団」の評価が20%、（iii）「教育管理体制」の評価が16%、（iv）「教育実施体制」の評価が20%、（v）「教育効果・学位論文」の評価が16%、（vi）「教育課程の特色」の評価が12%に対して、2級指標（25項目）の評価比率は各4%とされている。1級指標と2級指標の評価基準は、以下のようになっている。²⁰⁾

（i）教育施設の2級指標の評価

（a）事例教育

事例教育に関して、6教室（大教室が1・中教室2・小教室3）以上の設置の有無を評価基準にして、OHP設備のある6教室以上の専用室を設置している場合は「良好」、6教室近くの専用室を設置している場合は「合格」、6教室を下回る通常の教室のみ設置の場合は「不合格」と評価される。

（b）マルチメディア教育

コアコース科目の7割以上の科目がマルチメディア設備を使用して行われている場合は「良好」、その割合が5～6割である場合は「合格」、その割合が5割を下回る場合は「不合格」と評価される。

（c）図書資料

院生によるネット情報の検索、専門図書資料の閲覧、関連する専門分野の図書館資料の利用が可能である場合は「良好」、専門図書資料の閲覧が

可能である場合は「合格」、専門図書資料が不足し、閲覧が可能でない場合は「不合格」と評価される。

(d) 情報機器

院生全員がキャンパスのコンピューターとインターネットを利用できる場合は「良好」、比較的多くの院生が利用できる場合は「合格」、院生の一部だけ利用できる場合は「不合格」と評価される。

(ii) 教員団の2級指標の評価

(a) 教員数

全コア科目と専門科目を2名以上の教員が担当し、そのうち修士論文の指導教員が75%を占める場合は「良好」、コア7科目と必修コア科目の7割を2名以上の教員が担当し、修士論文の指導教員が6割を占める場合は「合格」、こうした要件を満たしていない場合は「不合格」と評価される。

(b) 教員履歴

専門科目の常勤教員のうち、全員が准教授以上の職位か博士号を有し、博士号取得教員が5割以上を占める場合は「良好」、准教授以上の職位か博士号を有する教員が8割以上を占め、博士号取得教員が3割以上を占める場合は「合格」、准教授以上の職位か博士号を有する教員が8割に達していない場合は「不合格」と評価される。

(c) 教育経験

コア科目を2度以上担当する学問的業績のある教員が8割以上で教授が5割以上である場合は「良好」、その教員が6割以上で教授が4割以上である場合は「合格」、その教員の割合が6割未満で教授が4割未満である場合は「不合格」と評価される。

(d) 実務経験

政府・NPOの管理、プロジェクト研究に参加する常勤教員が6割以上で、社会人の職務・研修の経験者が2割以上である場合は「良好」、政府・NPOの管理、プロジェクト研究の参加者が5割以上である場合は「合格」、

政府・NPOの管理、プロジェクト研究の参加者が5割未満である場合は「不合格」と評価される。

(e) 教員研修

コア科目教員が毎年平均2度以上研修を受講し、大学のカリキュラム検討会や海外学術活動に参加している教育研究活動の記録がある場合は「良好」、教育研究活動の記録が毎年平均1回程度ある場合は「合格」、教育研究活動の記録が非常に少ない場合は「不合格」と評価される。

(iii) 教育管理体制の2級指標の評価

(a) 教務組織・職員

教務組織に常勤職員と事例教育の技術職員を置いて院生を支援し、教学責任を明確にする学則や会議議事録を整備している場合は「良好」、教務組織に常勤職員を置いて院生を支援し、教学責任を明確にする学則を整備している場合は「合格」、教務組織を設置せず常勤職員を置かず、教学の関係資料が整備されていない場合は「不合格」と評価される。

(b) 教育研究支援・奨励

教員の教育研究費（パソコン・ソフト・図書購入、コピー）の支援を行い、事例教材の作成と事例教育を奨励をしている場合は「良好」、教員に同様の教育研究費の支援を行っている場合は「合格」、教員の教育研究費の支援が少ない場合は「不合格」と評価される。

(c) 教育管理制度

教員の論文指導、教育品質評価などの教育管理制度が整備され、教学・人事資料が適切に保管されている場合は「良好」、教育管理制度が基本的に整備され、教学資料が比較的保管されている場合は「合格」、教育管理制度が不完全で、教学資料の保管が十分でない場合は「不合格」と評価されている。

(d) 教育シラバス

全コア科目と専門科目のシラバスが作成されて院生に配布されている場

合は「良好」、7割以上のコア科目と専門科目のシラバスが作成されて院生に配布されている場合は「合格」、コア科目のシラバスが作成されず院生に配布されていない場合は「不合格」と評価される。

(iv) 教育実施体制の2級指標の評価

(a) 教材

専門家と院生による教材の評点（専門家6割：院生4割）が85点以上である場合は「良好」、評点が70点以上である場合は「合格」、評点が70点未満である場合は「不合格」と評価される。

(b) 事例研究

40件以上の専門事例のうちコア科目で学習した事例が25件以上で、その事例教材を院生に配布し、10件以上の事例が編集集中であることを文書で証明できる場合は「良好」、コア科目で学習した専門事例が20件以上で、その事例教材を院生に配布し、10件以上の事例が編集集中であることを文書で証明できる場合は「合格」、上記の要件を満たしていない場合は「不合格」と評価される。

(c) バイリンガル教育

外国語教材を使用して教育を行い教育効果がある場合は「良好」、外国語の講義を行い、国際フォーラムに院生を参加させて教育効果がある場合は「合格」、外国語の講義や教育活動がない場合は「不合格」と評価される。

(d) シンポジウム・実習活動

学内外の専門家・公共管理部門の実務家を招きシンポジウムを10回以上開催し、院生の実習活動を1回以上行い教育効果がある場合は「良好」、シンポジウムの開催と院生の実習活動への参加が合計10回以上である場合は「合格」、シンポジウムの開催と院生の実習活動への参加が合計10回未満である場合は「不合格」と評価される。

(e) 大学での学習時間

MPA修了者の取得科目の8割以上が大学での学習で履修され、そのうち85%以上の科目を常勤教員か専門分野の非常勤教員が担当している場合は「良好」、取得科目の7割以上が大学での学習で履修され、7割以上の科目を常勤教員か専門分野の非常勤教員が担当している場合は「合格」、上記の要件を満たしていない場合は「不合格」と評価される。

(v) 教育効果・学位論文の2級指標の評価

(a) 学生定員と合格点

MPAコースの入学者数が募集定員の枠内で、合格平均点が24大学中上位であるため、募集定員の制限や削減がない場合は「良好」、入学者数が募集定員の枠内であるが、合格平均点が1度24大学中下位であるため、募集定員の制限や削減がある場合か、入学者数が1度募集定員枠を越えているが、合格平均点が24大学中上位であるため、募集定員の制限や削減がない場合は「合格」、入学者数がすべて募集定員枠を越え、合格平均点が24大学中下位であるため、募集定員が2度以上制限されるか削減されている場合は「不合格」と評価される。

(b) 学習効果

コア科目の学習に対する院生の評点平均が85点以上の場合は「良好」、評点平均が70点以上の場合は「合格」、評点平均が70点未満の場合は「不合格」と評価される。

(c) 論文指導教員と指導体制

実務家が参加する論文指導の体制が整備され、論文の指導教員が公共管理の豊富な専門知識を有し、論文査読などの指導が厳格で有効である場合は「良好」、論文の指導体制が整備され、論文の指導教員が公共管理の専門知識をある程度有し論文の指導が比較的好い場合は「合格」、上記の要件を満たしていない場合は「不合格」と評価される。

(d) 論文の品質

抽出した論文の85%以上が学術的価値のある公共管理に関するもので、

理論と現実がマッチした論文内容である場合は「良好」、その論文内容の比率が70%以上である場合は「合格」、上記の要件を満たしていない場合は「不合格」と評価される。

(vi) 教育課程の2級指標の評価

(a) 専門教育課程の特色

4つ以上の専門課程コースに合理的な科目を配置し、その3倍以上の選択科目を設置している場合は「合格」、3つ以上の専門課程コースに合理的な科目を配置し、その2倍以上の選択科目を設置している場合は「合格」、上記の要件を満たしていない場合は「不合格」と評価される。

(b) 政府との協力関係

学生募集・人材育成・公共管理フォーラム開催・学術研究等に関する大学と政府の協力関係が緊密であるとして、専門家の評点が85点以上の場合「良好」、その評点が70点以上の場合「合格」、その評点が70点に達していない場合は「不合格」と評価される。

(c) 国際・地域との学術交流

国際・地域（台湾など）の大学と緊密に協力して教育を行い、人材育成や学術交流・書物の出版に関して多くの共同プロジェクトを行っているとして、専門家の評点が85点以上である場合は「良好」、その評点が70点以上である場合は「合格」、その評点が70点に達しない場合は「不合格」と評価される。

(3) MPAコース教育の評価結果

中国の「MPA指導委員会」は、上述の評価基準に基づき、2006年11月にMPA教育プログラムの品質を評価する調査日程を決定し、2007年3月の時点で、全国24の拠点大学のMPA教育の品質評価をすべて終了している。

「MPA指導委員会」の24拠点大学の1級指標と2級指標の評価結果によると、²¹⁾「教育施設」の評価（16%）では、「マルチメディア教育」はすべて「良好」と判定され、「事例教育用設備」、「図書資料」、「コンピュー

ター・ネットワーク」については、23大学が「良好」、1大学が「合格」と判定されている。

「教員団」の評価（20％）では、「教員数」は19大学が「良好」、5大学が「合格」と判定され、「教員履歴」は14大学が「良好」、10大学が「合格」と判定されている。また、「教育経験」は23大学が「良好」、1大学が「合格」、「実務経験」と「教員研修」は22大学が「良好」、2大学が「合格」と判定されている。

「教育管理体制」の評価（16％）では、「教務組織と職員」は24大学がすべて「良好」と判定され、「教育研究支援と奨励」と「教育シラバス」は23大学が「良好」、1大学が「合格」と判定されている。また、「教育管理制度」は22大学が「良好」、2大学が「合格」と判定され、「教材」は21大学が「良好」、3大学が「合格」と判定されている。

「教育実施体制」の評価（20％）では、「事例研究」は17大学が「良好」、7大学が「合格」と判定され、「バイリンガル教育」は11大学が「良好」、13大学が「合格」と判定されている。また、「シンポジウム・実習活動」は24大学がすべて「良好」と判定され、「大学での学習時間」は23大学が「良好」、1大学が「合格」と判定されている。

「教育効果・学位論文」の評価（16％）では、「学習効果」は24大学すべて「良好」と判定されているが、「学生定員と合格点」は17大学が「良好」、6大学が「合格」、1大学が「不合格」と判定されている。また、「論文指導教員」は18大学が「良好」、6大学が「合格」と判定され、「論文の品質」は21大学が「良好」、3大学が「合格」と判定されている。

「教育課程の特色」の評価（12％）では、「専門教育課程の特色」と「政府との協力体制」は、20大学が「良好」、4大学が「合格」と判定され、「国際学術交流」は19大学が「良好」、5大学が「合格」と判定されている。

以上の判定結果は、教員履歴、事例研究、バイリンガル教育、学生定員と合格点、論文指導教員の品質など、MPA教育の実施体制の問題点を浮

き彫りにしている。

続いて、24拠点大学の大学別の総合評価を見ると（表参照）、19大学が「良好」、5大学が「合格」と判定されている。このうち、清華大学と中国人民大学は、25項目の二級指標の評価基準がすべて「良好」という高い評価を受けている。また、南京大学、浙江大学、廈門大学は「良好」の評価が23項目、北京大学、北京師範大学、復旦大学、国防科技大学、華中科技大学、中山大学は、「良好」の評価が22項目に達するということで、総合評価は「良好」と判定されている。これに対して、中国農業大学、天津大学、東北大学、華東師範大学、武漢大学の5校については、「良好」の評価が20項目を下回っているものの、「合格」の評価を合わせて総合評価は「合格」と判定されているが、中国農業大学の場合、学生定員と合格平均点の項目が「不合格」という判定結果になっている。

なお、24拠点大学に次いで第二段階で設置された大学のMPAコースについても、同様の認証評価を引き続き行うことが予定されていたが、これらの大学のMPA教育に対する評価活動は、北京オリンピックの開催を控えて延期されていた。しかし、2009年3月の国务院学位委员会办公室の「MPA專業学位教学合格評估通知」によると、5月に評価活動が再開されている。この通知によると、評価を申請する大学は5月から9月の期間に自己評価書を作成し、9月から10月の期間に提出された自己評価書に対する専門家班の評価が行われ、10月15日までに「MPA指導委員会」事務局が書類審査の結果を通知し、審査に合格した大学に対して12月中に現地調査が行われるという日程が決められている。²²⁾「MPA指導委員会」による第二段階の認証評価については、24拠点大学の評価の場合よりも厳しくなると予想されている。

〔表〕24拠点大学の評価結果

	良好	合格	不合格	総合評価
北京大学	22	3	0	良好
中国人民大学	25	0	0	良好
清華大学	25	0	0	良好
北京航空航天大学	21	4	0	良好
北京科技大学	21	4	0	良好
中国農業大学	18	6	1	合格
北京師範大学	22	3	0	良好
天津大学	17	8	0	合格
東北大学	19	6	0	合格
吉林大学	20	5	0	良好
哈爾濱工業大学	21	4	0	良好
復旦大学	22	3	0	良好
同済大学	21	4	0	良好
上海交通大学	20	5	0	良好
華東師範大学	16	9	0	合格
南京大学	23	2	0	良好
浙江大学	23	2	0	良好
中国科技大学	21	4	0	良好
廈門大学	23	2	0	良好
武漢大学	18	7	0	合格
華中科技大学	22	3	0	良好
国防科学技術大学	22	3	0	良好
中山大学	22	3	0	良好
西安交通大学	21	4	0	良好

出典：Yao Xianguo (2007)

Ⅲ. 公務員の人材育成の課題

上述のように、大学院教育に重点を置く米国公務員の採用や中国公務員の人材育成は、日本の公務員の人事政策にどのような示唆を与えるのでしょうか。日米中公務員の人材育成の課題について考えてみよう。

1. 米国の人材育成の課題

①ベビーブーム世代の大量退職

連邦政府は2010年までにベビーブーム世代の公務員が大量に退職するという人事危機に直面している。PMA（President's Management Agenda:大統領管理計画）の報告書によると、連邦常勤公務員のおよそ71%が2010年までに通常の退職か早期退職の有資格者になり、常勤公務員の40%が2010年までに通常に退職することになると予測されている。²³⁾ また、NASPAAのブフォード元会長は、連邦政府の人事危機について、「退職に備えるベビーブーム世代の存在と政府に有能で献身的な公務員に転職を思いとどまらせるような魅力的で刺激的な構造が欠落していることが重なって、現在の静かなる危機が生み出されているのである」と説明している。²⁴⁾

ちなみに、SESの幹部公務員のプロフィールをみると（2006年9月現在）、女性が27.2%を占め、90年当時と比べて2倍以上に達している。また、少数民族集団の割合も10.0%で、90年の7.6%よりも増えているものの、2003年（13.5%）よりも減少している。幹部職の学歴も、大学院修了者が6割以上（63.3%）に達し高学歴の傾向が進んでいる。

SES在職者の平均年齢は、54.2歳と90年の50.7歳よりも高齢化している。平均の在職年数は、24.6年と90年よりも2.5年長くなっているが、退職状況を見ると、生涯職幹部公務員の通常の退職比率は49.6%と90年当時の2倍以上になっている。早期退職の割合も、42.9%に達し、90年の34%よりも大幅に増え、ベビーブーム世代の退職の影響が顕著に現れてきている。²⁵⁾

こうした連邦政府の人事危機に対応するには、幹部要員の確保が重要な喫緊の課題の一つになる。連邦政府においては、大学院修了者の比重が高くなってきているが、MPAと公務員との相関では、行政官になる比率は高くない。連邦政府においてMPA保有者の比率を高めるには、1989年のボルカー報告書が勧告するように、PMFPの定員を1,000名規模に拡大する必要がある。また、2003年1月のボルカー報告書はSESの再編を勧告し、職員のキャリアの初期段階において潜在的な管理能力を識別し、研修による専門能力の開発、大学院での研究、政府外部の民間での勤務機会の提供などを通じて、職員の管理能力の開発を行う必要があるとしている。そして、管理的ランクの職には、民間からの受け入れの機会を拡大するとしながらも、将来の政府管理者の大部分は、政府職員の間レベルのランクから採用していく必要があるとしている。²⁶⁾

SESの再編は、ゼネラリスト管理者とそれを補佐するスペシャリスト行政官の二つに分離するというものである。SESの再編を通じて、連邦政府の幹部要員の人材育成政策が転換すると、MPAの保有者を研修生として採用するPMFPの制度的比重が増し、MPAの社会的評価が高まることを期待できる。MPAにすぐれた人材を確保するには、NASPAAをはじめ公共政策系大学院は、MPA/MPPプログラムの募集計画の整備とマーケティングの整備を急ぐ必要があることは言うまでもない。

②MPA教育と公務員キャリアとの相関

1924年のマックスウェル・スクールの設立以降、展開されてきている米国の行政大学院におけるMPA教育は、今日様々な問題に直面している。龍谷大学LORC主催の研究会で基調講演を行ったローゼンブルーム (David Rosenbloom) は、MPA教育の今日的課題の一つとして、教育内容と院生のキャリアが一致しないという問題に注目している。ローゼンブルームは、今日のMPA教育は、政府機関や非営利組織を行き来しながら企業やコンサルタント会社に入出入りできる多様なキャリアを提供しなければなら

なくなり、一つのキャリアを対象に優れたMPA教育を行うことが困難になってきていると指摘している。²⁷⁾

MPA教育と公務員のキャリアとの相関については、例えば、1993年のライト（Paul Light）の調査によると、MPA/MPP修了者の公務員志望者の割合は50%以下にとどまり、²⁸⁾ 全米トップ・レベルのマックスウェル・スクールのMPA取得者の最近の就職状況を見ても、連邦政府の採用比率が2割前後で、州・地方政府の採用者を合わせても4割から5割程度にすぎない。このように公務員志望者が比較的少なく、MPA教育と公務員のキャリアとの相関が密接でないのは、依然として公務員の給与等の処遇や採用後の昇進人事、職務内容等への不安が払拭されず、公務員の人事管理システムへの不満が反映されているためなのであろうか。

③NASPAAの新しい評価基準への対応

米国の公共政策系大学院では、大半の大学院がMPA/MPPプログラムの認証評価機関であるNASPAAに加盟し、2009年1月現在、268の加盟教育機関のうち169のMPA/MPPプログラムが7年間の認証を受けている。²⁹⁾ 連邦政府のレベルでは、上述のように、NASPAAの認証を受けた行政・公共政策大学院の修了者を中心にPMFを選拔し、インターンシップによる連邦公務員の人材育成に取り組んできている。PMFの事業は、NASPAAの認証評価に対する社会的認知を前提にしたものであるが、最近、NASPAAの認証評価の基準について、MPA/MPP教育の目的は何かというミッション・ベースの基準に、学習成果と就職先との関連を問うアウトカム・ベースの基準を追加し、行政大学院における公務教育の成果に対する評価への比重を高めようとしている。このアウトカム・ベースの評価基準の追加は、2009年10月に開催されたNASPAAの総会で正式に承認されている。

こうしたNASPAAの評価基準の追加には、上述のように、MPA/MPP教育と公務員のキャリアとの相関が密接ではなく、ベビーブーム世代の大量退職による人事危機を迎えてMPA/MPP取得者のキャリアが多様化してい

ることへの危機感が反映している。NASPAAの新しい評価基準については、アウトカムの評価自体が抽象的で学習成果の測定が容易ではないが、その方策の一つとして、ワークショップ方式によるMPA/MPP教育は、公務員のキャリアとの相関を密にする学習効果を期待することができる。

例えば、カリフォルニア州立大学バークレー校のゴールドマン・スクールでは、地方政府やNPO・企業が実際に直面している政策課題の解決策を修士課程のワークショップ・クラスに依頼し、数人の院生チームが約3か月かけて各々の政策課題に取り組み、依頼を受けたクライアントにプロジェクトの解決策を提示する公務教育が行われている。2008年度のプロジェクト・メニューをみると、ワークショップのクラスに、カリフォルニア州のシティ、カウンティ、NPOなどの団体から27のプロジェクトが依頼されている。ゴールドマン・スクールのここ数年の就職先をみても、7割以上が政府機関とNPOに就職し、ワークショップ方式による公共人材育成の学習成果が現れている。³⁰⁾

④シティ・マネージャーの補充人事

地方政府のレベルでは、地方政府のシティ・マネージャー（City Manager、以下CM）の人材不足が深刻化している。20世紀の初頭期に、市長の政治腐敗の防止策として、市議会が超党派でCMを任命する議会・支配人型の政府形態を採用する自治体が増えるようになり、CMの専門性と倫理規範を高める職能団体として1914年にICMA（International City/County Manager Association: ICMA）が設立されている。ICMAの「自治体年報」（The Municipal Year Book 2007）によると、現在、議会・支配人型の政府形態を採用している自治体に居住する住民の総数は、9千2百万人以上に達する。1990年代以降、地方政府において、議会・支配人型の政府形態が1984年の2,290団体（自治体全体の35%）から2004年には3,453団体（同48.7%）に増加し、さらに2007年には、3,511団体（同49%）に1,200団体以上も増加している。

CMと大学院教育との関係についてみると、1986年の時点で、CMの3分の2は行政学修士号を取得している。³¹⁾ 2006年のNASPAAとICMAの共同調査でも、CMのMPA/MPP保有者の比率は66.2%に達しており、この点に注目する限り、CMとMPA/MPP教育との相関は顕著であり、MPA/MPPプログラムは、CMの人材育成に貢献してきていると評価できる。³²⁾ MPA/MPPは、CMになるための必須要件ではないが、就職要件になっている。

2007年の時点で、全国自治体の半数が議会・支配人型の政府形態を採用し、CMのニーズが高まっているにも関わらず、その補充が十分ではない。その原因としては、ベビーブーム世代のCMの大量退職や次世代を担う若者の公務意識が低調であることや、地方での生活環境や学校・病院の管理者の高給による処遇等が原因で、CM職の魅力が低下したことなどが考えられる。地方政府のレベルでは、ICMAとの連携の強化によるCMの人材育成と欠員の補充が、喫緊の課題となっている。

2. 中国の人材育成の課題

①MPA教員と教育内容の質

MPA教育を担う教員の間でMPA教育の目的や中国の行政問題の本質について共通の認識が不足し、事例教育の方法について熟練していないと言われる。そのため、全国MPA教育指導委員会は、実務経験を積ませることの必要性を認識し、MPAコースの教員を政府組織に派遣するように計画している。また、全国MPA教育指導委員会は、マックスウェル・スクール、コロンビア大学など海外の大学の教授や国内政府機関の責任者を研修講師として招いてMPAコースの教員の資質向上を図ろうとしている。

中国のMPA教育は、MPAコースの開設にあたって米国のケネディ・スクール、MIT、マックスウェル・スクールなどの行政大学院の協力を得て、米国版のMPA教育をモデルとして発足したという経緯から、³³⁾ 米国行政

学の文献が数多く翻訳され、中国のMPA教育は、外国特に米国行政学の文献などを教材として行われる傾向にある。それ故、中国のMPA教育の現状は、中国社会の実情に合った教育が行われていないという問題が生じている。確かに、政治体制も制度も異なる米国行政学の文献をMPAコースの主要な教材として使用する方法是、中国の行政機関の職員がMPAコースにおいて8割を占めるという現状を考えると、教育効果の点で限界があると言わざるを得ない。現在中国のMPA教育は、MPA教育の〈中国化〉と国際水準の人材育成を行うための〈国際化〉という二つの要請のジレンマに直面している。

②MPAコースの学費の軽減と全日制コースの増設

MPAコースの授業料は、かなり高額であるため（北京大学の場合4万円）、MPAコースに在籍する公務員は、若手の公務員よりも高額の授業料を払える年齢層が中心になる傾向が見られる。MPAコースにおいて、管理能力を身につけた若手公務員の人材を育成しようとする、高額の授業料の負担を強いることになるため、若手公務員の入学について学費の軽減措置を講じる必要がある。

現在、全日制のMPAコースは中国人民大学においてしか開設されておらず（定員30名）、制度上、日米の政策系大学院のように、公務員志望者を対象にMPA/MPP教育を行うことはできない。公務員を目指そうと考えている有為な人材を育成するため、全日制のMPAコースを多くの大学において開設することが、中国の人材育成にとって喫緊の課題である。

③MPA学位の学歴評価の改善

こうした高額の授業料の軽減や全日制コースの増設という課題が、仮に将来解決されたとしても、MPA学位に対する学歴評価が問題になる。現在、MPAコースの修士学位は、専門職の学位として規定されている。そのため、アカデミックな修士学位が大学院修了の学歴評価を受けているのに対して、MPAの修士学位は同等の学歴評価を受けていない。中国では、

公務員の昇任や昇給が最終学歴の評価で行われるため、MPA学位証書の社会的価値を低下させている。MPA教育の社会的な評価を高めるためには、MPA修士学位を全日制の他の修士学位と同様に、大学院卒の学歴評価に改善する必要がある。³⁴⁾

④事例教育の不足

事例教育については、教員は行政問題の事例を提示し、その事例について解決策を学生に論議させることが重要であるが、事例研究の教育に熟練している実務家教員が不足している。また、米国などの海外留学組がMPA教育を行う場合、外国の行政理論などを中心に上げる傾向が見られ、中国の行政事例を取り上げようとしても、中国行政の実務に精通している教員が不足しているという問題がある。いずれの国の大学においても、MPA教育には公共管理部門の実務経験を有する教員が必要であるが、中国のMPA教育の現状では、実務経験者の参加が容易ではなく、実務家による教育は1～2回程度の講義にとどまっていると言われる。³⁵⁾

しかし、最近では、清華大学公共管理学院が事例研究の盛んなハーバード大学ケネディ・スクールと提携して、中国の事例学習の教材として、『中国公共管理案例』（2分冊）を出版したり、ケネディ・スクールの事例研究の中国語訳をテキストとして活用して、行政問題に対する分析能力や問題解決能力を育成しようとしている。

なお、中国の大学では、ここ数年米国行政学の文献の翻訳作業が活発に行われ、MPAコースの教員と学生は、大学間の競争的翻訳作業を通じて、米国の行政学の文献に母国語で接する機会が大幅に増えている。こうした翻訳作業による米国行政学の摂取は、わが国の行政学が経験したように、過渡期の現象として理解すべきなのであろうか。

今後、中国の行政学は、文化被拘束性（culture bound）の問題に留意して行政の比較研究を発展させながら、MPA教育では中国の行政事例を教材として活用し、国際基準の要請に合致する人材の育成をはかっていく必

要がある。中国のMPA教育は、中国固有の行政理論を構築するための行政の＜中国化＞と、国際基準に見合う人材を育成するための行政の＜国際化＞という二つのジレンマ的な目標を実現するという課題に挑戦していかなければならない。

3. 日本の人材育成の課題

(1) 国家公務員の人材育成

国家公務員の人事については、2008年6月の国家公務員改革基本法の制定により、院卒者を対象にした公務員採用試験の制度化が実現しているのが特筆される。しかし、院卒者の採用手続きは、あくまで「メリット」の原則を忠実に適用するものにすぎず、米国の公共政策系大学院の修了者を対象にした採用人事や中国のMPA教育に基づく幹部要員の人材育成と比べて、人材育成の考え方には相違点が見られる。今後、「メリット」の原則を柔軟に運用する人事政策の実施が課題になる。

①政策系大学院採用枠の設定

現在、公共政策専門職大学院が8校設置され、公共政策系大学院の設置も増える傾向にあるが、専門職大学院は5年以内ごとに認証評価を受けなければならない。公共政策系専門職大学院の場合、認証評価機関が未だ設置されていないが、ようやく大学基準協会が、2010年度から公共政策系専門職大学院に対する認証評価の実施を目指し、準備を進めているという状況にある。

公共政策専門職大学院には、法科大学院や会計専門職大学院のように、受験資格や試験科目免除等の特典がないため、どうしても社会的認知度が低くなっている。今後、公共政策系大学院の社会的認知度を高めるために、米国のPMF事業のような院卒者の採用枠を設定して、認証評価機関による社会的認証を受けた公共政策系大学院の公務員志望者の成績良好者を推薦し、有資格者に面接等を実施して採用するという人事を新たに検討

する時期に来ている。そして、ポストレス時代の管理職人事の有効性を高めるために、認証評価機関による社会的認証を受けた公共政策系大学院の修了者を昇進人事の有資格者として評価するという方式も検討する必要がある。

②政治主導を支える人材の育成

2009年の総選挙により政権交代が実現し、政治主導を支える幹部要員の人材育成が喫緊の課題となってきた。時の政権に誠実に仕え、政治主導を支える新しい時代の人材を育成するには、公務員にどのような能力・資質を求め、公務員研修の体系をどのように設計し、政治主導の政官関係を支える政治家の役割と行政官の役割をどのように規定するのかといった論点についての合意を形成することが必要であるが、一方では、政治指導を支える人材として、イギリス公務員制度に導入されている特別顧問 (Special Adviser) の制度を検討することも重要である。³⁶⁾

イギリスの特別顧問の地位は、政治的任命の「臨時公務員」として規定されている (「枢密院令」第3条)。その任期は、5年を越えてはならず、政権と運命を共にする。各閣僚は、首相の同意の下に2名まで特別顧問を任命できるが、首相には特別顧問の人数制限はない。保守党から労働党への政権の移行時に、ブレア内閣は、メージャー内閣の2倍 (約80名) の特別顧問を任命している。この特別顧問の大幅な増員人事は、保守党内閣を支えたホワイトホールの官僚との決別を意味するものでもあった。ブレア内閣の登場とともに、大臣の政策助言者としての事務次官の政策役割は、大幅に制約を受け、労働党内閣の下で事務次官の役割のマネージャー化が進行している。³⁷⁾

鳩山民主体政権は、政治主導の政策決定の観点から、副大臣・大臣政務官 (現行47人) を15人増員するほか首相補佐官を10人に増員するため、国家行政組織法などの改正案の2009年度内成立を目指している。政策決定をめぐり各省公務員と交渉する大臣政務官や大臣補佐官は、政治家、民間人

のいずれが任命されようとも、公務員としての厳しい行為規範が求められることは言うまでもない。

イギリスでは、公務員が良心の危機を感じる大臣の指示から公務員を保護するために、「大臣行為規範」が制定され、大臣の政策助言者である特別顧問が公務員としての行為規範から逸脱しないように、「特別顧問規範」が制定されている。特別顧問は、大臣に政治的助言と専門的助言を提供するために任命されるが、その任命には、生涯職公務員の政治的中立性を維持し、強化しようというねらいがある。今後、わが国の内閣が官僚依存を脱却して政治主導の政官関係を構築していくためには、何よりも政党が自前でシンクタンクを育成し、官僚のカウンターパートとしての人材を活用する必要がある。

(2) 地方公務員の人材育成

①自治体と大学の連携による人材育成

自治体と大学との連携による人材育成のケースとして、マックスウェル・スクール設立の5年後（1929年）、大阪商科大学（現市立大学）に「市政科」が開設されているのが特筆される。この「市政科」は、関一市長の「大学は都市とともにあり、都市は大学とともにある」という理念のもと、経営科、金融科、貿易科とともに設置され、大阪市の幹部要員の人材養成を目的としていたが、戦時中の集権体制の1941年に廃止されている。³⁸⁾

自治体の行政問題の解決には、地域の大学との連携・協力が不可欠であり、日本国憲法の地方自治の本旨に留意すれば、戦後「市政科」の復活が重要であったにも関わらず、長年等閑視されてきた。分権改革が進展しつつある現在、地域的協働体制による「市政科」の復活が急務となっている。

②院卒者試験区分の導入

国家公務員の場合、これまでⅠ種試験の採用者であるキャリア組が特権的に幹部・管理職に昇進していく閉鎖的な人事システムを維持してきたが、上記「懇談会」の報告書は、「公務員制度調査会」の答申を前進さ
(龍法 '10) 42 - 4, 372 (1857)

せて、『採用試験に基づき幹部候補を事実上固定化するような「キャリア・システム」を廃止し、現行のⅠ種・Ⅱ種・Ⅲ種試験等の種類を廃止し、新たな採用試験制度を構築する』と提案している。地方公務員の場合、こうした採用試験の種類に基づく昇進人事のバイアスは生じていないが、分権時代の人材育成の方策として、採用試験の種類について検討する時期に来ている。³⁹⁾

地方自治体においては、これまで院卒者のみを対象にした採用試験の実施は予定してこなかったが、2007年度に東京都が大学院修了者を対象にした試験区分「Ⅰ類A」を新設して採用試験（事務区分45名程度）をすでに実施し、京都市も2008年度、院卒者対象の採用試験（5名定員）を実施している。地方分権時代における自治体の人材育成の方策として、地方公務員制度においても、院卒者を対象にした採用試験区分を制度化する必要がある。

地方自治体において、「院卒者」を対象にした「試験区分」を新設し採用試験を実施することは、公共政策系大学院における教育を活性化し、公共政策教育の質を高める効果を期待できると同時に、教育プログラムの質保証評価への関心も高まるようになる。それ故、地域の公共政策系大学においては、自治体、NPO、企業等のステークホルダーと連携しながら公共政策系プログラムの認証評価機関を立ち上げ、その認証評価を通じてカリキュラムの質を保証する対策を講じることが必要になる。

③地域資格認定制度の導入

地域資格認定制度は、地域社会による社会的認証を通じて、地域社会が求める人材に必要な能力、資格などを大学のカリキュラムと連動させて地域の人材育成を目指すものである。京都府内で大学と産官学民の連携によって開発が進められている地域資格認定制度の最終的な資格は、大学院の修士課程で取得することとなっており、専門的職業人の人材育成を目指している。この認定制度における履修科目の提供は、大学と大学院との連

携を前提としており、履修証明制度としても活用することができる。⁴⁰⁾

ちなみに、履修証明制度については、米国の行政大学院における行政学コースの教育プログラムでは、所定の単位の取得者に修了証書を発行している。例えば、マックスウェル・スクールでは、一定の単位（1セメスター12単位）を取得した者を対象に履修証明書（Certificate in Public Administration）を発行し、修士号取得に必要な単位—1年間の要卒単位数30単位—の一部として評価されている。⁴¹⁾ 履修証明制度は、自治体・NPOの採用人事や昇進人事の評価基準ないし資格として活用することも考えられる。資格認定制度や履修証明制度に対する社会的信頼を得るためには、こうした制度に必要な教育プログラムの質を保証する認証評価システムの整備が必要になる。

④「一体性の危機」の克服

米国では、MPAの教育プログラムが200以上開設されているが、MPA教育の普及に伴い教育内容が多様化し、MPAのコア教育の欠如という「一体性の危機」（crisis of identity）が生じている。一方、中国では、全国一斉に行われるMPA試験用テキストが共通で、MPAコースの教材も同種のもが使用されている。こうした中国のMPA教育の方式は、政治体制に起因するものとはいえ、「一体性の危機」を克服する方策の一つとして注目される。

我が国においても、公共政策系教育課程の「一体性の危機」を克服するために、各大学が個別に教育するだけでなく、地域の大学と自治体とNPOが協力して講義用テキストを作成し、公共問題の人材育成に取り組む対策が必要である。また、ミッド・キャリアの自治体とNPOの職員を対象にした研修も、地域の大学と自治体とNPOが協力して研修用テキストを作成し、協働体制で運営する研修プログラムを通じて、自治体とNPOが直面している行政問題の解決に貢献できる人材を育成していく必要がある。

おわりに

本稿では、公務員の人材育成の現状と課題を国際比較の視点で検討してきた。わが国の公務員制度は、団塊世代の退職という人事危機の中で、公共政策、公共管理の人材育成が喫緊の人事課題となり、多様で有為な人材を幅広く確保するための対策が求められている。その対策としては、任期付き採用・中途採用や退職者の再任用等による短期的な人材確保の対策にとどまらず、中・長期的な人材確保の方策として、政府と地域の大学が連携して運営するインターンシップ方式、ワークショップ方式による人材育成の取り組みが必要である。

院卒者試験区分の導入を契機に、新しい時代の公務員の人材育成の要請に応えていくためには、公務員の採用人事において、政策系大学院修了者の「採用枠」を制度化するなどの柔軟な「メリット」の運用が求められる。しかし、政策系大学院における公務教育に対する社会的信頼を獲得するためには、その前提条件として教育プログラムの質を保証しなければならない。新しい時代の公務員の人材育成を担う政策系学部・大学院の教育プログラムが社会的評価を獲得できるかどうかは、教育プログラムの評価を適切に行うことができる権威ある認証評価機関の創設とその運用にかかっている。その認証評価機関として特筆すべきは、一般財団法人「地域公共人材開発機構」の創設である。

本機構は、京都府内の大学・自治体・NPO・企業等の連携協力のもとに、地域公共人材の育成と公共人材の社会的活用を目的として、2009年1月に創設された。本機構の具体的な仕事は、①公共人材育成のための教育・研修プログラムの質保証に関する調査・研究・検証、②地域公共人材育成にかかる公共政策教育・研修プログラムの社会的な認証、③教育・研修プログラム修了者に対する地域資格認定制度の運用、④産官学民による協働型政策形成研修の実施、などとされている。⁴²⁾ 本機構は、地域公共

人材の教育・研修プログラムの認証を行い、地域資格の認定を行うための新たな人材開発機関として、地域社会の求める人材育成に貢献することが期待されている。本機構の人材育成の構想が実を結ぶかどうかは、その認証評価システムに対する地域社会の評価にかかっている。

公務員の人材育成は、地域のステークホルダーとの連携協力による人材育成の構想とともに、国際的な連携協力の体制を構築していくことが求められる。国のレベルでは、2005年以降、人事院と中国国務院人事部と韓国中央人事委員会が、「日中韓人事行政ネットワーク」を構築し、毎年トップ会談を開催して人事制度改革や人材能力開発などの諸問題について3国間で意見交換を行ってきているが、公務員の人材育成や認証評価などの問題は、むしろ政策系大学や関係学会を中心に、中国、韓国などの海外の政策系大学や関係学会と連携して協議することが重要である。ただし、政治体制や行政文化の違いを考慮すると、EU加盟国を中心とした「欧州高等教育圏」(EHEA)における「単位互換制」(ECTS)の導入⁴³⁾や資格認定制度、インターンシップの実施などの問題から協議を始めるのが現実的であろう。こうした協議は、2011年に設置が予定されている龍谷大学の政策系学部・大学院においても、検討が必要であることは言うまでもない。

ちなみに、新設予定の「政策学部」では、都市政策・環境政策・地域公共人材に関わるコースを開設して協働型社会を担える公共性と市民性を持った人材を育成し、「政策学研究科」では、自治体・NPO・企業の三者を結ぶ地域公共人材の育成を目指すと同時に、学部・大学院の一貫教育により政策立案・実施能力を備えた専門的職業人の育成を目指している。

今後、こうした教育目標を実現するため、自治体・NPO・企業との連携協力の関係をさらに進展させながら、関係が深まりつつある東アジアの中国・韓国などの政策系学部・大学院との学術交流を推進し、国際的な観点から都市・環境問題などの課題を地域社会と協働して解決できる人材の育成に取り組んでいかなければならない。

[注]

- 1) 政治主導を支える公務員に求められる研修については、人事院の公務研修・人材育成に関する研究会が「新しい時代の職業公務員の育成」と題する報告書(2009年2月)を提出している。この報告書については、拙稿「公務員の人材育成の課題」(『公営企業』2009年8月)で検討している。
- 2) 米国の行政大学院の設立とMPA教育の概要については、拙稿「米国の行政学修士教育と人材育成」(土山希美枝・大矢野修編著『地域公共政策をになう人材育成』所収、日本評論社、2008年)で検討している。
- 3) Merit System Protection Board, Growing Leaders: PMIP, 2001, pxii.
- 4) Volker Report (1989), The Report of the National Commission on the Public Service, Leadership for America: Rebuilding the Public Service, 1989, p.27.
- 5) MSPB, *ibid.*, pp.5-8.
- 6) MSPB, Building a High-Quality Workforce: The Federal Career Intern program 2005, pp.11-12.
- 7) Office of Personnel Management: Class of 2009 Finalists selected on March 5, 2009 (<https://www.pmf.opm.gov/FFinalist.aspx>).
- 8) MSPB (2001), *ibid.*, pp. 9-10.
- 9) MSPB (2001), *ibid.*, pp.27-29.
- 10) LGMFの概要は、ICMA/NASPAA-Local Government Management Fellowship Program (http://www.naspaa.org/students/careers/state_fellowship.asp) 及び ICMA, The Local Government Management Fellowship (<http://icma.org/main/bc.asp?bcid=464&hsid=9&ssid1=2329&ssid2=2384>) を参照。
- 11) LGMFの応募要領、事例課題の内容については、The Local Government Management Fellowship, Now Accepting Applications for 2004 and 2005 Graduates (<http://www.naspaa.org/students/document/LGMFapplication05-06.pdf>) を参照。
- 12) LGMFの初年度の実施状況については、John Nalbandian, Pioneering the Future: A New Generation of Local Government Professionals (<http://www2.icma.org/main/bc.asp?bcid=671&hsid=9&ssid1=2329&ssid2=2756&ssid3=2758>) を参照。
- 13) LGMFの2008年度の実施状況については、ICMA, 2008 Local Government Management Fellows (<http://icma.org/main/bc.asp?ssid1=2329&ssid2=2756&ssid3=3031&from=search&hsid=9&bcid=1062>) を参照。
- 14) LGMFの評価については、John Nalbandian, "Pioneering the Future: A New Generation of Local Government Professionals", Public Management, May 2005, Vol.87, No.4 (<http://icma.org/main/ld.asp?from=search&ldid=19300&hsid=1>) を参照。
- 15) 中国の公務員法制定の経緯と規定の詳細については、拙著『行政学修士教育と人材育成』(公人の友社、2007年)で検討している。

- 16) MPAコース設置100大学は、24拠点大学及び山東大、四川大、湘潭大、重慶大、蘭州大、西北大、南開大、雲南大、南昌大、鄭州大、湖南大、蘇州大、華南理工大、南京大、山西大、安徽大、合肥工業大、中南大、東北財經大、內蒙古大、新疆大、中国社会科学院研究生院、華中師範大、北京理工大、中央財經大、中央民族大、中国政法大、天津師範大、河北大、燕山大、山西財經大、遼寧大、遼寧師範大、大連理工大、大連海事大、東北師範大、華東理工大、上海財經大、東南大、中国鉅業大、揚州大、浙江師範大、福建師範大、江西財經大、中国海洋大、山東師範大、青島大、河南大、武漢理工大、湖北大、中国財經政法大、湖南師範大、暨南大、華南師範大、広西大、海南大、西南財經大、貴州大、西北工業大、西北師範大、天津財經大、內蒙古師範大、沈陽師範大、黑竜江大、哈爾濱工程大、華東政法大、南京理工大、寧波大、華僑大、中国地質大、山東財政大、海南大、電子科技大、雲南財經大、長安大、青島民族大の76大学となっている。招收在職MPA院校招生 (http://zaizhi.eol.cn/mpa_zs/zs/6442/20080701/t20080701_306055.shtml) を参照。
- 17) 全国MPA設置大学の応募者数・入学者数及びMPA取得者数については、紀宝成「在2005年全国MPA教育研討会上的讲话」(全国公共管理修士(MPA)專業学位教育指導委員会『中国MPA通訊』所収、13頁、2006年)を参照。
- 18) 中国人民大学「公共管理学院」の応募者数・入学者数及びMPA取得数については、HP (<http://english.ruc.edu.cn/en/100378/>) 及びGuangjian Xu, Quality Assessment of MPA Program in Renmin University of China, paper presented to the International Quality Conference in Public Affairs Education, Dubai, UAE, December 2007を参照。
- 19) 福建師範大学「公共管理大学」のMPAカリキュラムの概要については、公共管理学院のHP (<http://glxy.fjnu.edu.cn/www/59/2009-06/394.html>) を参照。
- 20) MPA教育の評価指標の体系と評価基準の詳細については、国务院学位委員会・弁公室全国MPA教育指導委員会「中国高校公共管理碩士(MPA)・学位教學合格評估方案」(『中国MPA通訊』所収、2006年7月) 22~26頁を参照。
- 21) Yao Xianguo, Quality Control System and Assessment of MPA Education in China, Table 2, paper presented to the International Quality Conference in Public Affairs Education, Dubai, UAE, December 2007.
- 22) 中華人民共和國国务院学位委員会「關於開展中国高校公共管理碩士(MPA)專業学位教學合格評估工作的通知」(学位弁公室[2009]18号) 2頁。
- 23) The President's Management Agenda, Fiscal Year 2002, Executive Office of the President's Office of Management and Budget, p.11.
- 24) Ivey Boufford, Presidential Address by NASPAA's President, "Critical Issues of Public Service Education," Journal of Public Administration Education, 2003, 9 (1), p.2.
- 25) Office of Personnel Management, Federal Civilian Workforce Statistics The Fact Book 2007 Edition p.73.

- 26) Volker Report (2003), Urgent Business for America : Revitalizing the Federal Government for the 21st Century, Report of the National Commission on the Public Service, 2003, p.20.
- 27) David Rosenbloom and Lorenda Naylor, The Development of Master of Public Administration by the National Association of Schools of Public Affairs and Administration, 2004, p.9.
- 28) Paul Light, The New Public Service, Brookings Institution Press, 1999. 但し、ライトの調査データはMichele Frisby, "What Can Be Done? Attracting Young Adults to Careers in Local Government," in Public Management (ICMA, 2003, Vol.85, No.1) を参照。
- 29) NASPAA, 2009-10 Annual Roster of NASPAA Accredited Programs, effective 2009/01/09. HP (http://www.naspaa.org/accreditation/document/Official-RosterAccreditedPrograms09-10_9.1.pdf) を参照。
なお、NASPAAによるMPAプログラムの認証評価については、拙稿「米国の行政大学院と社会的認証」(富野暉一郎・早田幸政編著『地域公共人材教育研修の社会的認証システム』所収、日本評論社、2008年)で検討している。
- 30) Eugene Bardach, Introduction to Policy Analysis: Public Policy 200-Workshop Class, Spring 2007; Introduction to Policy Analysis, 2008 Project Menu, pp.1-32. University of California at Berkeley, Employment Statistics of Goldman School of Public policy, 2002-2006 (<http://gspp.berkeley.edu/careerresources/generalinfo.html>).
- 31) Gordon Whitaker, "Segmentation, Decentralization, and Diversity: Public Administration Education in the United States" in Serving the State: Global Public Administration and Training, edited by John Greenwood et al., pp.219-220.
- 32) シティ・マネージャーのMPAの取得状況については、NASPAA/ICMA, City and County Manager Survey, 2006 (http://www.naspaa.org/naspaa_surveys/main.asp#City) を参照。
- 33) Caroline Tong and Jeffrey Straussman, "A Master of Public Administration Degree with Chinese Characteristics?" in Journal of Public Affairs Education, 2003, No.2, pp.110-111.
- 34) 郭曉来・袁金輝「中国MPA教育回顧与展望」『国家行政学院学报』(2007年3月)、87-88頁。
- 35) 朱立言「中国MPAの十大貢献」(http://zaizhi.eol.cn/mpa_xin_wen_5387/20070117/t20070117_214909.shtml) を参照。
- 36) 特別顧問の政策役割の詳細については、拙書『公務員制度の研究―日米英幹部職の代表性と政策役割―』(法律文化社、2006年) 243頁以下を参照。
- 37) 事務次官の政策役割の変容については、上掲書236頁以下を参照。
- 38) 足立忠夫は、「市政科」の廃止理由について、根本的には戦時の地方自治の抹殺によるものとしながら、实际的理由として、卒業生の就職市場が関係して

- いたとみている。当時の市政科（定員20名程度）の教授へのヒヤリングに基づく足立の指摘によると、若干名の将来のエリート的公務員を供給していた京都大学法学部の教授が大阪市長宛に「今後卒業生を送らぬ」という抗議の手紙を送り、また、中間管理職以下の職員の多くを占めていた関西大学の卒業生が結束し、同窓会の名で同様の抗議文を送ったことにより、大阪市は市政科卒業生の採用数を4名以下に自制したため、入学希望者が数名に減少してしまったことによる（足立忠夫『地域と大学』、公務職員研修協会、1982年、85～86頁）。
- 39) ちなみに、分権時代の自治体の人事制度改革については、拙稿「自治体における人事制度改革と人材育成の視点」、『都市問題研究』（第60巻第6号、2008年）で検討している。
- 40) 地域資格認定制度のモデルとされるイギリスの職能資格制度については、小山善彦「イギリスの資格履修制度—資格を通しての公共人材育成—」（公人の友社、2009年）が詳しい。
- 41) Maxwell School of Citizenship and Public Affairs, Master's Handbook and Course Guide [2006-2007], p.10.
- 42) 地域公共人材開発機構の事業内容については、機構のHP (<http://colpu.org/>) を参照。本機構の協働型社会を担う公共人材育成の取り組みについては、富野暉一郎「公益の構造化による公共サービスの変容と公共人材」（日本行政学会編・年報行政研究44『変貌する行政』所収、ぎょうせい、2009年）36頁以下で詳述されている。
- 43) ボロニャ・プロセスに基づくEU加盟国における単位互換制（ECTS）の導入と高等教育改革の進展状況については、拙稿「ドイツの高等教育改革と認証評価機関」（富野暉一郎・早田幸政編著『地域公共人材教育研修の社会的認証システム』所収、日本評論社、2008年）で検討している。