

行政・公務員（制度）

－行政組織の内で想っていたこと、外から見たこと－

鵜養 幸雄

1. はじめに

私にとりまして、13年間の立命館大学教授としては、これが最後の講義となります。

本日は、行政の中の公務員、そして公務員制度について、これまで考えていたことなどをお話ししようと思います。

振り返れば、幸いだったのは、行政組織の中でも、人事院という特に公務員制度にかかわるところとの縁があったことです。社会一般ではあまりなじみのない人事院ですが、行政法を学ぶ際に国家公務員法を読むと、条文の中に「人事院」、「人事院規則の定めるところ」といった言葉が多く見られ、公務員制度と深くかかわる組織であることがわかります。ちなみに、職場でよく耳にした冗談に、人事院の知名度が高くないことを表すものがあります。民間企業の賃金などの調査を行うときに、訪問のアポ取り付けのために電話で「ジンジインの者ですが」というと、先方から「どこのお寺でしょうか？」と聞き返されたというものです。直接国民と関わることの少ない人事院らしい話です。給与勧告のための民間企業の実態調査、国家公務員採用試験のような限られた場面でしか姿を見せていません。

2. 内と外、見え方の違い

さて、そのような人事院で働いたのですが、厳密には、人事院は3人の人事官による合議体で、私が属したのは、その事務総局、事務方です。

公務員となってみると、それまで考えていたものと違う行政・公務員の姿が見えました。

(採用試験に関わって)

初期の仕事で個人的に印象的でしたのは、例えば、昭和58年に配属された試験専門官室での仕事です。そこで、国家公務員採用試験、当時の国家公務員採用上級試験などの試験問題の作成、検討、分析などを行いました。守秘義務の関係で、詳細は避けませんが、試験を受ける側ではわからない、作る側の苦勞・工夫が感じられました。

外から見ると難しい試験のイメージがあり、受験者としては、どれくらい準備すればよいのだろうかと不安になりますが、作成側からすれば、受験生が学んだ教科書についての偏りなく、また、客観的な正解が用意されなければならず、ことさら奇をてらう必要もありません。

簡単な確率論で見てみましょう。例えば、正答率5割の問題という、半分は当たるわけですからそれほど難しいものでないと感じますが、そのような問題が6題あれば、十分に難関の試験となり得ます。確率的に全問正解する人は、0.5の6乗 = 64分の1 = 0.015625、つまり、100人のうちで1.6人以下ということになります。

守秘義務に関わる場所もあり、詳細は省きますが、受験者・出題者と立場を変えて見えることから、試験に関しては対策というより準備がたいせつであることを感じました。この点については、最後にもまた触れます。

さて、公務員採用試験というものの難しさについつい目が行ってしまいますが、何のための試験かといえば、公務員となるための職務遂行能力の実証が目的とされます。ただ、多くの受験生は実際の公務での職務経験がありませんから、いわば、受験までにどれくらいよく勉強してきたかによってしまうこととなります。この意味で、職務遂行能力ではなく試験遂行能力を検証していると悪口をいわれたりするわけです。実はこのことも重要な意味があります。まだ仕事についていない人たちを主な対象として、将来の能力・資質を測るのですから、採用側にとってもある種の賭けが必要になります。特に困ったこととして議論されるのが、筆記試験で高得点を取った人が、採用後必ずしも良い人材といえないことが判明するという問題です。筆記試験の場合、その人がしっかりと勉強して試験に臨むのならともかく、いわゆる公務員予備校で正解への近道を習ってしまうことによって、その人の努力や能力と必ずしも関わらない点数獲得につながってしまうこともあります。もちろん、公務員予備校というものは、受験生の意欲を高め、受験を応援する存在として大切ですが、試験の成績にその人自身の能力と異なる要素が入ってしまう危険性があります。それに対応するため、人物重視政策が進められ、面接試験（人物試験）の比重が高まっていますが、別の問題として、人事院の行う試験は、およそ国家公務員としての能力・資質の検証ですから、特定の府省への適性を直ちに示すものではありません。そこで、採用府省からは、なるべく多くの候補者から人材を選びたいという要請がでます。これが採用予定者数と合格者数との違いとなって現れます。採用側からは、予定者の4倍ぐらい候補者があればそこからふさわしい人材が選べるといわれ、他方、人事院としては、採用試験である以上、その合格者の多くが採用につながらないのではおかしいという理念があり、結果的に、現在の総合職試験では、採用予定者の2.5倍の人数が合格者となっています。難しい問題ですが、合格者の2.5人に一人、4割しか内定・採用につながらないことは、少々心の痛む話です。

また、試験専門官室勤務時代、戦前制度への関心ももちましたが、単純化すれば、戦前の文官高等試験にはうらやましさも感じました。近代化の過程で日本に必要なことは大学に外国人教員を招いてでも習得させればよいし、その達成度を試験で確認すれば、必要・有為な人材が公務に入るわけです。つまり、大学で学ぶこと・試験で検証すること・公務に必要なことの三

者に見事な関係があったといえるわけです。現在では、大学で学ぶことと・採用試験雄科目・社会の実践で必要なことの間に、はたして密接な関係があるかはかなり議論がわかれそうです。近時見直される慣行の一つに新規の学卒者・院修了者の一括採用がありますが、時期での連続性がありながら、能力の内容にあまり関連性がないことから、本間由紀先生は「学業と就職との間の密接な無関係」と表現していますね。なお、文官高等試験については、R. M. スポールディングの素晴らしい研究があるものの、邦訳がなくて気になっていたのでしたが、機会を得て、昨年拙訳をお示しすることができました。

（役所の文化、日本と世界）

昭和の終わりに外務省に3年間出向する経験を得ました。ここでも内側から見てみると外交官という公務員の大変さ、外交領事事務の難しさを肌で感じ、また、外務省の職員という一般職と特命全権大使という特別職との連続性・併存が外務省内にあります、公務員人事管理からも非常に勉強になりました。

外交機能強化のための人事制度に関するさまざまな制度の検討、勤務評定制度の原案作りなど貴重な経験を行うことができました。また、昭和天皇の崩御に伴う大喪の礼に関わり、特に3国際機関の代表に関する事務はとても稀な経験でもありました。

（国際労働機関への派遣）

外務省での勤務が終わった後、引き続き、国際機関に派遣されました。ジュネーブに本部を置く、国際労働機関でした。ここでの経験は大変衝撃的で、1日あってもお話しきれないくらいですが、ここでは大胆に整理してお話をします。

そもそもILOは第1次世界大戦後に設立され、現在国際連合の専門機関として位置づけられています。国際連合よりも古いもので、社会の中での労働の問題に正面から向き合って作られた機関です。政労使の3者構成にも特徴があり、条約も多国間条約の性格があり、国際的にこれだけは守るようにしようという基準が定められますが、総会で条約が成立しても、定められた複数国が批准しなければ発効せず、また、発効後も批准国の基準順守状況がチェックされます。さらに、条約策定以外に、技術援助もILOの重要な役割の一つで、近時は、デーセントワーク、人間らしい働き方に焦点を当て、児童労働の問題などにも取り組んでいます。

ちなみに立命館大学との関係では、学祖の西園寺公望公は、第1次世界大戦後のベルサイユ条約締結の際のわが国の全権代表で、ILO設置に関しても自筆のサインが残っています。

国際機関の事務局に勤め、さまざまな国・地域の人たちと接し、親交を深める中で、それぞれの国の歴史・文化の違いを感じました。同時に日本のこともかなり興味を持たれ、説明をするためにあらためて日本についての勉強も必要となりました。

生活面では、特に欧米の人たちの生活の楽しみ方に感服しました。課内会議の際などの雑談で披露される同僚たちの話は、日本での公務員生活では想像できないほど豊かなものでした。実は、私のジュネーブ勤務期間、ILO邦人職員の吾郷真一先生がバンコックに勤務されたこと

からご自宅をお借りしました。スイスに近いフランスの住所で、両方の隣人は、テレコム勤務のフランス人、国際機関職員のオランダ人の方々と、単純な国民性比較の誤解を避けるために具体的な話を省きますが、それぞれのお国柄が反映した家庭生活が垣間見られました。

3. 政策立案と実施

(育児休業制度との関わり)

ILOの勤務を終えた後、人事院に戻り、公務員の育児休業制度に関わりました。官公民同時に平成4年4月1日に施行すべく、民間・国・地方で、共通でありつつそれぞれの制度の特徴を踏まえた制度立案が進められました。内閣法制局での法案審査では、非常に綿密な作業を経験し、また、法律に基づく新規の人事院規則の立案では、この新しい制度を活用するであろう国家公務員のことに思いを馳せつつ、作成チームでの活発な議論を行ったことも思い出に残っています。

しかし、思い起こすと、家庭生活と職業生活の両立のための育児休業制度が必要であるという背景には、合計特殊出生率の低下の問題がありましたが、この当時は、1.57ショックという時代でした。30年ほど経って、1.43という数字を目にするとこれまた複雑な気持ちになります。

(任期付採用制度の立案)

その他、研究員、一般職員のそれぞれについて、任期付採用法の立案に関わりました。一般的に公務員は、採用後、任期の定めなく、ジョブローテーションを通じてさまざまな経験を重ね、能力・知識を増やしていきますが、公務の部内育成ではたりない場面での対応策の一つとして、外部人材の任期を定めた採用、そしてふさわしい処遇を実現するための仕組みが設けられました。ここでも内閣法制局の丁寧な審査を通じて制度の立案のための準備は非常に大変なものであることを経験し、また、人事院規則と運用のための通知が実際の運用のために重要であることを改めて確認しました。

(制度は厳格に、運用は柔軟に)

制度の立案、運用に携わる中で、ある先輩が言われた「制度は厳格に、運用は柔軟に」という言葉は、ほとんどあらゆる場面で実感しました。

人事院という公務員の人事に関する制度と運用に共に関わる仕事では、一方では制度・仕組みは、その必要性や状況をよく研究して、しっかりしたものを策定する必要があります。他方、運用の場面では、さまざまな事情のさまざまな仕事に携わる公務員が活用するわけですから、杓子定規なあてはめでは、制度の趣旨も活かされないことにもつながりかねません。

制度は厳格に、運用は柔軟に、は公務を離れてからも私自身が大切にしている言葉です。

4. 公務員の人材育成

（研修という場）

立命館に参る前2年間、人事院の公務員研修所の教授をいたしました。国家公務員を主な対象とする研修ですが、さまざまな府省の職員が参加するいわゆる集合研修で、また合宿研修も行われました。研修員は、これを通じて一体感を醸成し、また全体の奉仕者としての自覚を改めて意識する場でもありました。

私にとって特に印象的でしたのは、カリキュラムの中で、素材として古典に学ぶ科目でした。一見縁遠いと思われる古典を味わいながら、先人の知恵に触れていくことは、日ごろの生活ではなかなか経験できません。

仕事を通じて知識は十分に得ている研修員が、単に知識を増やすという以上に知恵に触れ、考え、議論する機会は意義の大きいもので、その支援のために私自身がさまざまな古典を読み直したことは、楽しい経験でもありました。

5. 研究対象としての行政・公務員

2009年の4月から公務研究科教授として立命館に参りました。にわか教員でしたが、主として行政学、政治学に関する学術論文をはじめ、公務員を素材・対象としたジャーナリスティックな文献等にも多く触れられました。

ここでも、内から見ていた公務員と違う姿を学ぶことができました。なお、論文、研究ノート執筆する機会もいただき、言葉として日本で開発された公務員という言葉についてその沿革を確認し、また、全体の奉仕者の理念などについてもあらためて勉強し、整理しました。

立派な研究者の先生たちと触れ合う中で、アカデミズムの世界の大変さもよく認識できました。

また、幸い、さまざまな自治体とのご縁も得て、国とは異なる自治体の姿、そして地方公務員の現実からも多くのことを学ばせていただきました。

6. 公務員法という仕組み

公務研究科で院生の皆さんとも学び合う中で、あらためて公務員法の仕組みについても考え直しました。

（国家公務員法）

戦前の官吏制度から戦後の国家公務員法への過程での変わった部分、変わらなかった部分に日本の法制度受容の技も感じられます。そもそも明治維新は英語の Meiji Restoration に示されるように復古の意味合いがあり、制度としては眠っていた律令制度の復活の場面でもありまし

たが、さかのほれば、中国の律令制度の受容の段階でも、日本に適合するような工夫が加えられています。何より、皇帝の中央集権化のために有力貴族たちの桎梏からのがれるべく、優秀な人材を選別する科挙は、日本では実質的に導入されませんでした。日本では、むしろ天皇の周辺を貴族グループがしっかりと支えていましたから、ことさら試験を行う必要はなく、また、官位の仕組みを用いつつ、かなり効果のある蔭位制を設けていました。

明治維新後も、当時の先進国の制度の中から日本になじみやすい形で取捨選択、応用、変容を加えて制度設計がなされています。そして、日本の近代官僚制の基本の姿は、かなりの部分、戦前に形成されたといっても過言ではありません。ちなみに、試験制度との関係では、律令制受容では外し、世界の歴史の中で、中国から西洋諸国に伝わっていた試験制度が、明治中期から日本で導入された経緯も興味深い物語です。スポールディングは、中国が近代化の過程で試験制度を捨てたのに対して日本は近代化の過程で試験制度を導入した、と説明しつつ、日本の近代化と試験制度の果たした役割について研究をしました。日本でのメリットシステムの導入・定着、人材の確保での意義が確認されています。

戦後の民主化の中で、新しい国家公務員法が制定されましたが、原案を提供したブレイン・フューヴァーの夢見たものとは異なる修正が行われ、この結果に怒り再来日の上、当初の国家公務員法の改正を具体的に指示した過程も大変興味深いものです。ただ、逐条的に原案の内容を文言上復活させたかに見えて、実質と運用は戦前を引き継ぐ性格を根強く残っています。後述の公務員制度改革を通じた改正を重ねることによって、かなり条文の表現は変わりましたが、やはり、使いこなしの過程で日本の制度の特徴は維持されているといえましょう。

(地方公務員法)

地方公務員法については、国家公務員法と共通の民主的・能率的な行政運営という目的に加えて、地方自治の本旨に合致することが求められています。

この言葉は、憲法の定め（日本国憲法第92条）の「地方自治の本旨に基づき」、英文の表現では、“in accordance with the principle of local autonomy”、直訳すれば、地方が自律するという原則に合うようにといことになります。この条文の定める法律が、一義的には地方自治法となります。余談ですが、憲法の条文の中で「法律でこれを定める」とした以上、憲法施行日に法律（地方自治法）がないわけにはなりませんから、当時の立案者の苦勞もしのばれます。昭和22年4月17日公布で、施行日（5月3日）には間に合っています。その上で、この法律の施行日についてユニークな規定が設けられています。附則第1条は、「この法律は、日本国憲法施行の日から施行する。」とされました。

ただ、個人的に気になりますのは、地方自治法と地方公務員法との関係です。当然、憲法施行の日にも、地方自治体には地方公務員がいますので、まずは地方自治法で根拠、給与等についても規定しておく必要があります。しかし、昭和25年に地方公務員法が制定される段階、あるいはそれ以降、公務員制度に関する事項は、地方公務員にしっかりと移譲するのがエレガントなように、はた目からは感じられます。

地方公務員についての一般法として地方自治法が引き続き位置付けられ、公務員法の内容に改正がある（たとえば、人事評価制度を導入する）とき、地方自治法の条文を合わせて改正する必要がある、また、給与、特に手当が新設されるときは当然に地方自治法の該当条文の改正が行われます。しかし、地方自治法の規定によるほか、特別な定めは地方公務員法によるという整理より、端的に、公務員制度については地方公務員法が定めるものとする方が公務員制度自体の仕組みとしては混乱がないと思われれます。

令和2年4月から実施される会計年度任用職員制度の導入は、皮肉なことに、地方分権の推進の方向とは逆に、法律によって制限が加えられた形になっています。地方分権化は中央集権の見直しという意味で、脱集権化といえますが、今回の会計年度任用職員制度は、立法の背景から見ても、自治体による法の趣旨に反する運用が、注意をうながし続けても改められないので、自治体に任せることをやめて法律で規制するに至ったと言えますが、一方で国による一律の仕組みから自治体が個性を発揮する条例制定が歓迎されてきていることを考えると、少々違和感が残るところです。

また、勝手な意見を申せば、制定当時の地方公務員法の特例で想定されたものは、公営企業、教員等法律による裏付けが必要なものでしたが、いまや、自治体の自主性・自立性を尊重して、地方公務員法の特例について、政令・人事院規則に委ねている国と同様に、条例への委任を定めることはできないものかという考えも全く当を得ないとは言えない気がします。

7. 公務員と公務員制度改革

（公務員制度改革という政治課題）

今井一男さんの有名な言葉に、役人は不滅の存在だが、役人に対する批判もまた永遠に続く、というものがありますが、公務員に対する批判は、残念ながら、時代を超えて観察できる現象です。戦後の公務員制度創設以来、さまざまな制度改革が検討されてきましたが、平成の時代の公務員制度改革は公務員法の内容を見直す大きなものであったと言えます。

平成一桁の時代は、幹部不祥事なども重なり、議員立法による公務員倫理法の制定にも至りましたが、公務員に関するすべての場面で批判が加えられた時期でもあります。

いわば、入口から出口（それ以降）のすべてに批判の目が向けられました。入口、つまり、採用については、採用試験、特に当時の国家公務員採用I種試験は、かつての上級試験を引き継ぎ、確かに難しい試験ではあるが、真に良い人材を確保しているかは疑問で、特にその後、勤務の年数によって自動的にえらくなっていくのはおかしいと指摘されました。いわゆるキャリアシステムといわれた問題です。実は運用上の問題で、法律上は、昇任のためにはそのポストに必要な能力の実証が必要で、そのことは国家公務員法第33条でも明らかで、試験の種類と勤務年数での自動的な昇進は、この根本的な規定に違反するものです。ただ、昇任のための評価基準が明確でなかったことは問題でした。

入口の後も、公務員はその地位にあるとき、きちんと人々のための仕事をしていないのではないか、給料はもらいすぎではないか、あるいは単に仕事をしないだけでなく、悪いことをしているのではないか、と疑いの目を向けられました。そして、辞める時も多額の退職金、その後も天下りで楽に収入を得、年金もめぐまれてすぎていることも批判の対象になりました。退職金・年金については、人事院の調査に基づきつつ、引き下げもされました。ただ、個人的には、急な制度の改正の手続きには少々違和感も感じましたが。

公務員制度改革自体は、しばしば、本質的な議論が十分に進まなかったこともあり、必ずしもスムーズに進んだわけではありませんでしたが、平成 19 年の改正は政治の手際よさが見られました。法律の改正として、できることを優先的に整理して、人事評価制度の導入（キャリアシステムという運用を見直すことにつながる）と天下りの規制が制度化されました。なお、この陰で、法律として成立し施行されたものの運用されなかった職階制が廃止されました。たしかに公務員人事管理として、官職をあらかじめ分類整理して個々の官職について求められる能力を試験等で検証し、その職務に直結した給与を定めるのは、現実的ではなかったともいえます。ただ、よく理解を得られずに息を引き取ったこの仕組みへの弔いとして「職階制へのレクイエム」を記しました。

人事評価制度については、コンピテンシーと目標による管理（MBO）を柱とする新たな制度が設けられ、人事管理の現場で使いこなしが進められています。実は同時に葬られた勤務評定制度も気の毒なものであったといえますが。

いわば各論的な課題に関する立法的な解決がなされた翌年に、基本法が制定されたことも、制度改革と立法、政治の動きの複雑な関係がうかがわれました。

立法府の仕事として最も重要なのは文字通り立法であり、法律の制定・改正に結び付くことが存在価値を示す大切なものの一つのことであることも実感しました。もっとも国家公務員倫理法制定に関しては、公務員側の人間として淋しい思いをしました。理屈としては、公務員法の服務規定がきちんと守られていれば問題はないはずですが、そうでないことに世の人々も怒り、議員立法として新しい法律につながりました。施行後 20 年の積み重ねの中で、この仕組みが定着している姿を見るにつけ、複雑な思いにいたるところでもあります。

ある意味での一段落が、平成 26 年改正で、内閣人事局の設置が実現しました。政治主導をどう制度化するかの一つの解が示されたものですが、運用の過程で違和感のないものとして定借してきています。また、国家公務員について一段落したことから、公務員制度改革の文脈での地方公務員法の改正も行われ、例えば、人事評価制度については 7 年遅れともいわれましたが、一つの区切りになったものといえましょう。もちろん、いわゆる労働基本権（回復）問題のような将来の課題も残ってはいます。

8. おわりに —皆さんへのエール—

最後に、皆さんにエールをお送りしたいと思います。と、いっても、ややおせっかいなアド

バイスでもあります。

（学ぶことの大切さ）

まず、学ぶことの大切さについてです。受け身に教わるのではなく、積極的に学ぶことが必要であるということです。かつて昭和40年代に当時の京都大学総長の奥田東氏が、新入生に語った言葉が有名です。入学式で学生たちは、総長からいきなり「この京都大学では皆さんに教えることはない。」といわれて、さぞかし驚いたことでしょう。高等学校までは教わるということもあったかもしれないが、大学では、教わろうという姿勢では不十分で、自ら学ぶことが求められるという素晴らしいメッセージです。なるほど、と私も思っており、そのまま皆さんにお伝えします。

このことはさらに、職業生活についても当てはまります。どんな仕事に縁があるのかはなかなか予測できませんが、巡り合った仕事に一生懸命取り組んで、仕事を通じて学ぶ姿勢をもつと、大変な仕事の中にも楽しみを見つけることができます。

（求められる人材）

話が職業生活に就いてからに飛んでしまいましたが、就職活動などで、求められる人材が何かは、多くの方のきになるところでしょう。

最近少しずつ見方が変わってきてはいますが、一言でいえば、組織は人材を中で育てていこうとすることが前提になっています。いわば、入口段階では、今後の育てがい（伸びしろという表現をされることもあります。）について慎重に判断します。

『リクルート 就職ジャーナル』では、毎年のように興味深い資料を示しています。多くの就活生にとって、就職先がどんな人材を求めているか、どうすれば内定を得られるのか、は死活問題ですね。

ただ、ここでも、はじめの方で申し上げた、立場によって違う見方が如実に現れています。学生側、しかも内定を勝ち得た人たちに、会社側は自分たちの何を評価したのかをたずねると、「アルバイト」、「サークル活動」、「ボランティア」などが評価されたと答えます。もっとも5、6年ぐらい前から、学業のことを聞かれて戸惑ったという話も耳にしますが、学生に学業のことをたずねるのはある意味で当たり前です。

それに対して、採用側が内定を出した理由として多く掲げるのは、「人柄」、「熱意」、そして「将来の可能性」です。

ときどき、先輩たちから「変わったバイトの話をするとう面接者の食いつきがいい」というアドバイスも耳にすることもあると思います。念のために申し上げれば、内定を勝ち取った先輩たちのアドバイスはとても重要です、ただ、採用側の視点も忘れてはならないということです。

実は、面接側は、アルバイトなどについて学生が普通に用意してきた（あるいは指導されてきた）模範解答には飽き飽きとしてしまいます。その人なりの経験談を聞きたいのに、実経験がどのくらい含まれ得ているかわからない、採用側をまさに付度したような話を長々とされて

も、これから組織で活躍できる人かどうかの判断の材料は見つけられません。せいぜい内定を得たい一心で対策をしてきた真面目な人という程度です。

その人が、特に、一生懸命取り組んだり、達成感を得たりした経験の中で、何を考え、どう努力し、それを通じて何を学び、どんな力を身に付けたか、そしてその力が将来組織の仲間になったときにどう期待できるか、を採用側は知りたいわけです。これがいわゆる「コンピテンシー」です。ただ、相手方が判断すべき能力を自分で抽象的に、例えば「粘り強いです」などと説明しても、実際の経験ではどうだったかがわからなければ、判断のしようがありませんね。その人なりの特徴が大切で、唯一の正解があるわけではないとあえて申し上げます。むしろ、どんな特徴、よさを持つかがわかった人から内定をもらっているといっても過言ではありません。

一方で、多様な人材の確保という姿勢が強くなっています。コーチングの知恵などでも明らかになる、ある意味で当たり前のことは、人はそれぞれ違い、その違いを活かしてこそ、組織全体の活力が確保されることとなります。

(対策ではなく、しっかりとした準備を)

そこで、どうすればよいのかという疑問が出てくると思いますが、私は、しばしば、どんな対策をすればよいのかという質問に、その質問自体がよくない、と申してきています。対策というのは、いわば、自分と相手を対立するものとした上で、一方的な視点からの、ともするとどう相手をごまかしていただけますかというような技術に走ってしまう危険があります。むしろ、小手先の表現ではなく自分自身をどう丁寧に説明することが必要といえます。もちろん、相手方のある話ですから、相手を意識しないわけにはいきませんが、何が正解かを教わって、それを覚えてうまく説明するというような技術のレベルではないのですね。しっかり自分自身を理解して、それを正確に伝えることこそが大切といえます。ちなみに需要者と供給者がいるという意味で、例えばセールスの場面を考えても、売る側の立場で、いかにこの商品の機能が優秀かを説明しても買い手がそれを求めていなければ意味がありませんし、いかに安いかを一生懸命に説明しても買い手が値段の問題としてないときは単なる雑音です。

かつて興味深い実験結果が示されたことがあります。カリスマとも言われるセールスマンとそうでないセールスマンの違いがどこにあるかを確認するために、セールストークの様子を録画し（当然両者の了解を得てですが）、分析がなされました。

なんと、結果を挙げているセールスマンは、その話の中でほとんど商品についての説明をしていなかったという実態です。そこから、「最高のセールスマンは実はセールスをしない。」、などという衝撃的な表現もされました。当然なことながら商品の説明なしに買ってもらうことはあり得ないのですが、結論的にいえば、対面販売では、人間関係の構築が必要で、ある種の信頼関係ができてからの商品説明は説得力を増すということです。初対面では、まず相手の警戒感や違和感をやわらげるために、世間話をしながら、お互いの人間としての共通点での会話に進み、相手への共感・敬意を伝え、人として安心できる存在となった上で、相手の希望にあ

る商品説明に入っていくわけですね。いきなり「弊社の何々は、この業界でも最高の何々で、それは、・・・」というのでは買う気になりませんが、「今日は貴重な時間をいただいてありがとうございます。このところ、世間もいろいろ騒がしくて、何々も気になりますね。実は私も、・・・」とあって、まあ急がば回れ、無用の用（本来の意味での）とあっていいのかもしれない。いずれにせよ、「この人は何となくいい人で親しみを感じるし、言っている内容も悪くなさそうだ。」となればセールスは円滑に進むのですね。

売ろうとするだけでは売れない、アピールする強い気持ちだけでは伝わりません。実は私自身も教壇に立ちながら、これはどうしても伝えたいと思うと皆さんにとってつまらない話になるようだということはよく経験しています。

もちろん、面接の場面で勝手に世間話をするわけにはいきません。そうではなくて、採用側が知りたいポイントである、この人は自分の経験から何を学んだのかということが伝わるように、経験について臨場感がある説明をして、その時の自分の取組、苦勞・工夫を丁寧に説明すればよいのです。さらに申しますと、それで得たと思う能力を、結論を急いで決めつけで主張しても無駄です。「リーダーシップを身に付け、自分の強みです。」といても、サークルやアルバイト先で素晴らしいまとめ役ぶりを発揮しても、組織でそのまま管理監督職としての力があるとは思えません。「粘り強さ」を言葉として強調しても、実務での困難は並大抵のものではありません。その人なりの経験から、将来の可能性としての能力、資質を判断するのは採用側の仕事ですので、この点にも留意しなければいけませんね。

（どのような準備をするのか）

対策ではなく、準備をといわれてもどうすればよいかということになりますが、今までのお話でも、対策、特に面接の場面で、正解を用意してそれを暗記して流ちょうに説明するのは良くないということは、ご理解いただけるでしょう。また、採用側は先ほど申しましたように、「人柄」、「熱意」、「将来の可能性」を知りたいのです。それは、人の個性の数だけ正解があるといってもよいでしょう。人には強み・弱みがありますが、特に、強みを見つけてそれを組織で育て、大いに発揮してもらいたいと考えます。多少の弱みが見えても過度に心配をする必要はありません。弱みの克服も望ましいですが、簡単にはいきませんのである程度は他の人にカバーしてもらうことになるのが組織の懐の深さでもあります。その意味で、こういうふうに言うと相手が喜ぶだろうと勝手に理想を設定して、自分がもっていないものをまるで特徴のように作り話をするのではいけません。自分自身がどういう人なのか、を単に抽象的な「責任感」、「粘り強さ」などと言うのではなく、先ほど申したコンピテンシー、つまり、経験を通じて学んだと思うことを、そのときの状況で何を考え、どう行動したかについて、聞き手も理解できるような具体的な説明ができるように、しっかり振り返り準備することで十分です。

ちなみに、長年公務員試験での面接に携わった経験から申しますと、公務員に求められるもの、その理想を勝手に設定して、経験との関係を長々と述べるのは、お勧めできません。なお、面接側は面接カードを見ながら話を聞きますが、このカードは、面接を進めるための資料であっ

て、それ自体が点数を付けられるものではありません。そのことは、カードにもしっかり記されています。しかし、対策型アプローチでは、よいカードを作ろうとして、こう書いた方がよい、こういう話にした方がよいと、よけいな小細工をしたくなりますが、実際の経験やその時の想いと離れば離れるほど、その対策は裏目にでます。正直な準備こそが大切です。もちろん、ひとりよがりの表現ではよくありませんので、キャリアオフィス・エクステンションセンターの方々のアドバイスは重要です。ただ、修正後の表現はしっかりと自分のものとして自然に説明できるようにすることが必要です。

（「自分の型」を）

さらに自分らしさを自分で理解しながら、さらにどのように自分としての成長をしていくかというのが次のステージです。よく「なりたい自分を求める旅」といわれることもあります。性に合わない無理な姿になろうとするのはむしろ有害です。

あえてイメージ的な表現をしますと、「自分の型」を磨くことといえます。スポーツの世界で、よく勝利者のインタビューで耳にすることを思い出してみましょう。「今日は自分のテニスができた」、「今日は自分のピッチングができた」などと言われますが、テニスをした、ピッチャーがピッチングをしたというのは当然ですが、これらの言葉の背景にあるのは、自分が最も力を発揮できる形で試合が進められたということです。そこでは、やり方をあらかじめ決めてそれだけをしたわけではなく、試合の流れの中でそのときそのとき最も適切な対応をしていった結果、自分の力が十分に発揮できて勝利につながったということでしょう。そのためには日ごろの練習が必要で、色々な場面で活躍できる「自分の型」があってこそ勝利を得られると言えます。

社会、組織の中で活躍できる姿についても、同様の感覚が当てはまります。ちなみに、人材育成という言葉が一般に使われますが、育つのはその人材自身です。そして、そこでの最大の理解者であり応援者であるのは、自分自身です。もっとも自分自身では見えないこともあります。そこで、立場を変えた見方も加えて、よりよく自分を理解し、応援してください。そして、自分らしさ、「自分の型」に磨きをかけて、さらに素晴らしい自分になっていってください。

13年にわたる立命館大学とのご縁に感謝しつつ、本日、私のつたない話をお聴きいただいた皆さんの素晴らし未来とご活躍を祈りつつ、最終講義を終えたいと思います。

ご静聴ありがとうございました。

(2020年1月8日4限、茨木キャンパス AC230教室にて)