

「公務における人材育成・研修に関する研究会」第5回議事要旨

1 日時 平成27年9月10日(木) 14:00~16:00

2 場所 人事院第一特別会議室

3 出席者(座長以外は五十音順)

原田久 立教大学法学部教授、出雲明子 東海大学政治経済学部准教授、
鵜養幸雄 立命館大学公務研究科教授、西村孝史 首都大学東京都市教養学部准教授
藤田由紀子 学習院大学法学部教授、

4 議事次第

- (1) 開会
- (2) 研究会意見の取りまとめに向けた意見交換
- (3) 閉会

5 意見交換

(原田座長の進行により以下の意見交換が行われた。)

- 報告書の中身を端的に表すタイトルをどう付けるかは大変重要。研究会としての問題意識を改めて整理し、メッセージが伝わるタイトルを考える必要。
- 西尾隆先生が座長をされた前研究会当時の情勢を振り返ると、国民から行政や公務員に対する批判が特に強かったように思う。引き続き公務員は身を正していく必要があるが、今回は公務員への期待などを前向きなメッセージとして示せるようになってきたと思う。
- 公務員批判が大きかった時代には、公務員のあるべき役割論やあるべき能力資質論といった規範論を中心に語られることが多かった。我々が議論している中では、育成される側の意識が変わってきているということや、育成する側の定員管理が厳しくなってきたというような現状論や分析論を前提に議論を展開しているのが特徴。OJTやOff-JTの現状を踏まえ、研修はこうあるべきということを導く報告書の内容になってくるのではないか。
- 前研究会では、各府省のOJTと人事院研修を完全に分離して考えて、人事院研修には各府省のDNAに染まった職員の意識を中和するといった役割を求めているよう

な気がする。他方、今回の報告書では、研修を通じたネットワークの重要性、集うことの価値について強調すべきではないか。

- 行政研修（課長補佐級）女性管理職養成コースの一部の研修員が国会や内閣人事局長に提言を行ったということもあった。このような新たな行動の種を研修が作れるということが、ネットワーク化の価値そのもの。他省の人材と交流することで、気づきを得たり、イノベーションの種となることも出来る。そういう意味では、各府省のOJTにない優れた面があるとも言える。
- 各省や他機関との連携や、研修員間の一体感の醸成、ネットワークの構築などから、人事院研修は開かれたものであり、広がりが含まれているということ強調していくと良いのではないか。
- eラーニングだけでは、気づきを与えることは難しく、やはり人が集って、回りに影響されながら、その場の雰囲気の中から学べるものがあるということ強調しても良いと思う。
- 様々な府省の人が一つの研修に集まると、同質性中の異質というか、全く違った人同士で議論するわけではない中で、理解し合うベースの上に、研修員間の異質の部分が気づきとして役に立つことも多いのではないか。
- 職場でいつも同じ仕事をしている仲間とは違い、前提となる考え方や知識が異なる人材と交流する際には、前提条件の細かい説明であったり、丁寧な説明が必要になる。こうしたことを研修の場で実践することで、国民に対する説明能力が向上する機会にもなると思う。
- 人事院研修において、多様な人材と交流することにより、多様な価値観と触れることが出来、組織の中での考え方を超えたバランス感覚、中立性を身に付けることが出来るといった点も重要。
- 人事院研修で研修員に与えることが出来る「気づき」に、どのようなものがあるかを具体化する必要。違う考え方に気づきイノベーションを起こすということもあるし、自分の省庁の実情を外の世界と照らし合わせて判断できるようになるということもある。
- 民間企業では、これまでOJT等で「育てる」ということを中心にやってきたが、各人がキャリアの自立により自ら「育つ」という方向にシフトをしてきている。そのような観点からは、育ち方がばらばらになってしまうと、公務の形が保てなくなるの

で、国家公務員としての意識の涵養、職業倫理等といった矜持や、府省合同の人事院研修により育つベクトルを合わせていくということが大事になってくる。

- 人は育てるものではなく、育つものではあるが、黙っていても育つものではないので、育つ場を提供する、支援をする、刺激を与えるといった環境整備が大事で、その中で人事院研修が果たす役割が大きいと考える。
- OJTが機能しにくくなる中で、Off-JTを通じた職業倫理の涵養は更に重要性を増す。これまでの人事院研修でも重視してきた研修ではあるが、これからもより充実させていく必要がある。
- 最終的な判断は政治の仕事であるとしても、政策の企画・立案の各段階において行政官がその場面で責任のある判断をする必要がある。その際に自らの専門知識や経験に照らして自負心をしっかりと持って働いてもらうことが大事で、その点を「矜持」という言葉で表現すると良いのではないかと。「矜持」という言葉を過去の尊大なエリート官僚の姿と結びつけて理解されてはいけませんが、行政官としての誇りをそのような言葉で表現することにより、行政官を元気づけていく必要。
- 行政が政治に選択肢を提示するに当たっても、しっかりと実行可能性まで見据えた上で、提示する選択肢に責任を持つ必要がある。その意味で、課題設定、課題発見を超えて、課題解決能力まで研修では涵養していく必要があると思う。現場研修や課題解決型研修ではそうした効果が達成されるテーマをよく吟味していく必要があると思う。
- 民間に比べて行政においては処遇面の選択肢が限定的な中で、どこで働きがいというようなものを見出すかといえば、誇りとかそういうものに求められてくるのではないかと思う。
- これまでの公務の人材育成手法が通用しなくなっている背景には、若手職員の気質の変化等に管理職がついていけていないということがあると思う。人材育成に責任を持つ管理職員は、このような変化に対応して人材を育成する必要がある。
- 人事院研修において、これまでの国民全体の奉仕者としての使命感の涵養という点を強調するだけではなく、管理職員等に対するマネジメント面の取組を支える方向に強く踏み出していくのは非常に大事なこと。
- 組織力の向上のため、研修には個々人の能力を高めるという側面と同時に、人々が集うことで人を繋げるという役割もある。この2つの役割によって、研修で組織力を

高めていくという説明が理解しやすいのではないか。

- ベテラン職員に、これまで公務で培ってきた経験を活かして、職業人生の後半にどのように活躍してもらおうか考えさせる研修は必要。
- 研修効果については、アウトカムそのものは捕まえにくい部分はあるが、中間的アウトカムを捕まえていくということは可能だと思う。例えば、人の成長に研修がどのように寄与したかについては直接的な効果を捕まえにくいかもしれないが、研修を通じて人がネットワークを築けるようになったかなど、人の成長につながる前段階の事象についてはある程度把握できる。アウトカムの一步手前の事象を研修効果として捕まえることを考えていくと良い。