

時代の変化を踏まえたこれからの人材育成
—行政官としての矜持とマネジメント能力の向上を中心に—

平成 27 年 12 月

公務における人材育成・研修に関する研究会

はじめに

人は「育つ」ものである。しかしながら、黙っていても育つものではなく、場、支援、刺激といった「育つ」に当たって必要なものが得られる環境が必要となる。

多くの行政の職場には、上司が部下に課題を与え、指導することや現場を経験させることにより、若手が自ら勉強し、議論しながら経験を積む環境があった。また、この環境の中で、職員が行政官としての専門知識・経験を磨き、国民全体の奉仕者としての使命感に裏打ちされた『行政官としての矜持¹』を持つことができていた。

これまで、旧 I 種試験採用事務系職員に対しては、管理職員に昇任するまでの間に、平均 2 年程度で異動を繰り返し、政策の企画立案業務や法案作成業務、海外留学、地方公共団体等への出向などの多様な経験を付与することで、集中的に人材育成が図られてきた。このような人材育成については、効率的に管理職員・幹部職員を育成できるというメリットがある一方、これらの職員のみを優遇したものであるとの批判や、誤った意識の下で実務から離れた観念的な議論だけが行われているなどの指摘があり、公務員制度の見直しが行われてきている。

昨今、多様な行政課題への対処、定員削減の進行、多様な事情を抱える職員の増加や仕事観の変化等の中で、管理職員は限られた人員で効率的に仕事を処理することが求められ、また、管理職員自身も一職員として業務に関わる機会が増加し、本来の役割である管理的業務や人材育成に十分な時間をかけ、若手に仕事を任せて経験を積ませる業務運営ができにくくなってきている。このような状況の中で、冒頭に述べた各職場にあった人材育成の好循環や、若手職員の期間に『行政官としての矜持』を体得する環境も失われ、人が「育つ」職場環境が失われつつあるように見受けられる。

職場に余裕がなくなっている中で、短期的には、このような状況は仕方ないのかもしれない。しかしながら、個々の職員の能力の低下は、やがて、行政という組織全体の崩壊につながりかねないものである。

一職員としての業務も増大して余裕がなくなっている管理職員に、ただそうした環境変化も踏まえ、自ら培った経験で人が育つ環境を整備しろと言っても難しい。人材育成を個々の職員や現場任せにせず、昨今の環境変化を前提に、個々の職員のキャリア開発と人材育成に必要な職場の風土作りに一層積極的に

¹ 本報告書における行政官としての矜持の定義については、本文 p6 を参照。

取り組み、人が「育つ」職場環境を再生していく必要がある。

人事当局は、まずは執務を通じた研修（OJT）により個々の職員をどのように育成していくかという視点に立ち、職員的能力・適性を随時把握し、それに応じた計画的な配置をしていく必要がある。その際、採用試験の種類によらない人事管理を目指して平成26年の国家公務員法の改正で幹部候補育成課程が設けられたことや、女性職員の登用推進の観点も踏まえ、幅広く柔軟に勤務機会の付与を行うことが必要である。特に、個々の職場を統括する管理職員にはマネジメント能力や人材育成マインドが強く求められることを前提として、多様な勤務機会の計画的な付与を通じた育成を行うことが必要である。

一方、人事院には、独立専門機関として、行政運営の基盤となる行政官としての使命感や矜持を持った国家公務員の育成に加え、これまでの人事行政の知見の蓄積を活かし、マネジメント能力等の向上のための研修を拡充させ、各府省のOJTを補完し、職場における人材育成の風土作りを支えるツールとして機能させていくことが強く期待される。人事院研修は、各府省、民間企業、外国政府等の異質な者が「集う」場である。一方で、国家公務員を中心に同じ役職段階の同質性を備えた者が「集う」場として、様々な考え方や視点に気付き、その後の職場での実践につなげられる貴重な価値を創出する場でもある。そうした価値を人事院は積極的に各府省に伝え、研修への参加意識を高めていく必要がある。

各府省と人事院は連携して、OJTと執務を離れて行われる研修（Off-JT）を有機的に機能させ、「あるべき国家公務員としての職業倫理の涵養」、「公務における組織力の向上」及び「職員のキャリア形成支援」の3本柱で人材育成に努める必要がある。これにより、個々の職員が国民全体の奉仕者としての視点と自らの役割を強く意識するとともに、人が「育つ」ための環境が整備され、公務における人材育成力を再構築していくことができるものと考ええる。

本研究会としては、人事院事務総局人材局長の委嘱を受け、公務員として求められる能力・資質、公務における人材育成をめぐる課題、今後の人材育成・研修の方向性などについて検討するため、平成26年12月の発足後、これまで6回にわたり議論を重ねてきた。

検討の結果、このような基本認識の下、今後の公務における人材育成・研修の在り方を、『時代の変化を踏まえたこれからの人材育成—行政官としての矜持とマネジメント能力の向上を中心に—』として、ここに取りまとめる。

目 次

はじめに

I	公務における人材育成をめぐる現状と課題	1
	(1) これまでの公務における人材育成	1
	(2) 公務を取り巻く状況の変化	1
	(3) 公務における人材育成の現状	2
	(4) 人材育成における課題とOff-JTに求められる役割	3
II	目指すべき国家公務人材と各府省・人事院研修の果たすべき役割 ～行政官としての矜持を涵養する「集う」場としての人事院研修～	5
	(1) 目指すべき国家公務人材	5
	(2) 各府省と「集う」場としての人事院研修が人材育成に果たすべき 役割	6
III	各府省が取り組む人材育成と人事院研修の方向性 ～国家を支える行政官としての矜持と個々の職場の人材育成を 支えるスキル・マインドの醸成～	8
	(1) あるべき国家公務員としての職業倫理の涵養	8
	(2) 公務における組織力の向上	9
	(3) 職員のキャリア形成支援	10
IV	研修の充実に向けた取組方策	12
	(1) 問題解決型カリキュラムの拡充	12
	(2) 人材育成ニーズに即した各府省と人事院研修の連携	12
○	公務における人材育成・研修に関する研究会 名簿	14
○	審議経過	15
○	参考資料	

I 公務における人材育成をめぐる現状と課題

(1) これまでの公務における人材育成

我が国では、新規学卒者等を一括採用し、ジョブローテーションを繰り返しながら計画的に育成を図り、管理職員や幹部職員として選抜していく人事管理が一般的となっている。公務においても、試験により選抜された新規学卒者等を採用し、職場における執務を通じた業務への習熟を重ねることにより職務遂行能力を高め、管理職員や幹部職員に選抜する人事管理が行われてきている。

公務における新規学卒者等の採用は、原則として国家公務員採用試験合格者に対する個別府省の面接を経て府省ごとに行われ、各職員は採用府省以外への出向経験等も経つつ、当該府省での職務経験を重ねて人材として育てていく。

そして、我が国の国家行政組織は、任務及びこれを達成するために必要となる所掌事務ごとに明確に区分されており、各府省の所掌事務を処理するための人材育成ニーズは府省ごとに存在し、各府省が最も把握しやすい。

このため、各府省の所掌に係る行政課題への対応に必要な専門的な知識・技能の付与や、各府省の職員として求められるマインドの承継等は、各府省の職場における執務を通じた研修（O J T）、及び府省ごとに執務を離れて行われる研修（O f f - J T）により基本的には行われてきた。

これに対して、各府省の立場を離れ、国家公務員全体の人材育成を考える人事院は、国民全体の奉仕者としての使命感の涵養に重点を置いてO f f - J T研修を実施してきている。こうした人事院研修は、府省ごとに培われる専門的知見等の基盤となる国家公務員として必要な能力・資質を、府省横断的に醸成する機会として機能してきた。

(2) 公務を取り巻く状況の変化

国家公務員採用試験の倍率は、平成11年をピークとして減少傾向にあり、以前のように、強く国家公務員を志望する者が常に一定程度存在していた頃とは環境が変化し、待っていれば有為な人材が公務に集まってくるような状況ではなくなっている。さらに、若者の気質の変化、公的年金の支給開始年齢の引上げに伴う再任用職員の増加や、女性職員、任期付職員の増加等による人材の多様化により、これまでのように男性を中心とした長時間勤務も厭わない同質的な人材により職場が構成される状況ではなくなっている。

また、政権交代等を経て、政治主導の流れが加速し、政策決定を速やかに行う必要が生じるとともに、経済の再生や地方の活性化など様々な分野において、複雑・高度化する行政課題に的確に対応することが求められている。

これらに加えて、定員削減や業務効率化の要請もあり、行政の各職場には、以前と比べて人材育成を十分に行う業務遂行上の余裕がなくなっている状況にある。

(3) 公務における人材育成の現状

新規学卒者等を一括採用し、ジョブローテーションを繰り返しながら計画的に人材の育成を図ることが、今後とも公務における人材育成の基本になるものと考えられることから、人材育成の中心は、引き続き、各府省のOJTにある。

こうしたOJTについては、これまで職員本人の自覚と現場の上司任せとなってきた側面がある。また、人事担当部局においても、採用試験別の年次主義的なローテーション人事を先例に従い行い、多様な部署に配置することで、OJTが自然になされているとみなしてきた面もある。

このような状況の中で、現場での人材育成に責任を持つ管理職員等への登用に当たっても、それまでの業務を適切にこなした人材が昇進するという運用が中心となっており、必ずしも役職段階にふさわしいマネジメント能力や人材育成マインドを持つ者ばかりが昇進している訳ではない。加えて、職場に余裕がなくなる中で、管理職員自身も一職員として業務に関わる機会が増加し、本来の役割である管理的業務や人材育成に従事する時間が十分とれなくなっている。さらに、職員の年齢別構成がいびつになっている状況で、従来のOJTにより次世代に脈々と受け継がれ、組織に蓄積してきた業務運営手法が伝承されにくくなっているという問題もある。

人事院が平成27年に実施した、係員級から課長級までの働き方に係る意識調査結果¹では、職場で「十分に」又は「ある程度」人材育成が行われていると考えている者は、半数に満たない状況にある。この調査では、効果的に人材育成を行うために改善すべき点として、いずれの役職段階の職員からも「業務多忙による部下職員の育成の欠如」、「管理職員や中堅職員の育成に係る意識・スキル不足」が指摘され、これらが現在の職場においてOJTを通じた効果的な人材育成を行う上での課題と認識されている。また、こうした意見は、各府省人事当局からも同様に聞かれる状況となっている。さらに、同調査からは、人事評価が職員の人材育成に十分に活かされておらず、そうした点が職場で十分な人材育成が行われていないという認識につながっているとの分析もできる。

他方、役職段階が上位になるほど現在の職場で人材育成が行われていると考

¹ 本調査は、人事院主催で実施する階層別研修、評価者研修等に参加した、各府省の係員級から課長級の職員429名を対象に実施したもの（回答率98%）。アンケート実施時期は2015年1月～同年5月。

える者の割合が増加する傾向があり、管理職員層では、6割を超える職員が職場で「十分に」又は「ある程度」人材育成が行われていると回答している。このように管理職員と一般職員の意識には不整合が生じており、その要因としては、以下のような職員の抱える事情や意識の変化、就労・職場環境の変化が挙げられるところである。

- ア 新規採用職員として公務に入ってくる若者には、与えられた道筋をたどっていくことや、教えられたことを吸収することには長けているものの、自らの道の模索や、自ら気づき学び取ることについては得意とはしない気質があること。
- イ 個人のスキルアップには関心が強い一方、使命感や組織貢献の意識が薄くなってきている中で、従来の公務における人材育成で中心となっていた、先輩の背中を見て自ら組織人・社会人として育つという育成方法が、若手職員の側からも受け入れにくくなっていること。
- ウ 職員の高齢化、女性職員、再任用職員、任期付職員の増加等により、働き方について様々な考え方を持つ人材や育児・介護等の様々な事情を抱える人材が増加し、長時間労働を前提とした画一的な執務スタイルが成立しにくく、人材育成に当たっても多様な配慮が必要となっていること。
- エ 業務効率化の要請から、以前は能力伸長の機会として課員全員で対応をしていた国会対応や重要な行政課題についても、最小限の人員で対応するようになり、業務を通じた人材育成の機会が特定の職員に偏在するようになっていること。
- オ 下位の職制の者が権限を委譲されてじっくり課題を考えることや、上位の職制にある者が働き方を細かく示すことができにくくなっていること。
- カ 行政に対する視線が厳しい昨今、行政部外への対応において問題が生じないよう、従前よりも上位の職制にある者が対応を行うなど、若いうちに政策執行の現場に触れる機会が減少していること。
- キ 定員削減の影響で、課長、課長補佐、係長及び係員からなるライン組織を作りにくくなり、管理職員になるまでの係長、課長補佐等の比較的若い時期に部下を持ち、業務や人のマネジメント、部下の育成等を経験することができにくくなっていること。

(4) 人材育成における課題とOff-JTに求められる役割

これまで述べてきたように、公務における人材育成の手法はOJTがあくまで中心であり、(3)に述べた現状を踏まえて各府省の職場において今後適切な人材育成を行っていくためには、各府省の人事当局が、個々の職員のキャリア

開発と人材育成に必要な職場の風土作り・環境整備に、これまで以上に積極的に取り組むことが必要となっている。

具体的には、個々の職員に対しては、年次や採用試験の種別にとらわれず、「この職員が育つためには何が必要か」という視点に立ち、職員の能力・適性を随時把握し、内閣官房、他府省、在外公館、地方公共団体、民間企業等への出向やO f f – J Tによる研修機会を計画的に付与する必要がある。その際、長期の育児休業を取得した職員への職務復帰後の有効な能力伸長の機会や、意欲と能力のあるⅡ種・Ⅲ種試験等採用職員への多様な職務付与など、O J Tの機会付与の弾力化が必要である。

また、個々の職場を統括する管理者には、職員の意識や職場環境の変化に対応できるマネジメント能力や人材育成マインドを発揮して、多様な勤務機会の計画的な付与を通じた育成を行い、人事評価等のツールを活用することが必要となっている。加えて、人事当局として、職務経験の中でどのような能力を涵養することを期待するかについて節目節目で職員側に説明すること等により、職員の意識変化やニーズも踏まえた人材育成を行うことが期待される。

そうしたO J Tの取組と併せて、人事院と各府省は、O f f – J Tを通じ、これまでの国民全体の奉仕者としての国家公務員の能力・資質の涵養や専門的な知識・技能の付与に加え、執務を通じた人材育成では自然に身に付きにくくなっているマネジメント能力や部下育成のための資質の涵養、各職場における人材育成の風土作りを進めていくことが必要となっている。

Ⅱ 目指すべき国家公務人材と各府省・人事院研修の果たすべき役割 ～行政官としての矜持を涵養する「集う」場としての人事院研修～

(1) 目指すべき国家公務人材

行政官たる国家公務員は、国民全体の奉仕者として、自らの専門性を抛り所に、主に、政策の企画立案に当たり、また、政策の実施や個別の行政執行に当たることが求められる。

その際、政策の立案においては、職務遂行上把握した国民のニーズを踏まえ、主権者たる国民を代表して政策の決定に当たる政治に対し、政策の基礎データや情報の提供、複数の選択肢の提示を行うこと等により、政策の立案・調整・決定の補佐をすることがその役割とされる。また、個別の行政執行に当たっては、国民全体の奉仕者として公平無私な立場に立って、法令に関する専門的な知見を基に、粛々とこれを行うことが必要である。

こうした役割を担う行政官たる国家公務員が、これからも適切に自らの役割を公務組織の中で果たしていくためには、役職段階ごとに求められる職責に応じて、以下のような能力・資質を高めていくことが必要と考えられる。

ア 国民全体の奉仕者としての使命感、求められる経験・見識・専門能力を備えた上での行政官としての矜持

政治主導の強化やこれによる政策立案期間の短縮等のため、行政は、複雑・高度化する行政課題に対して、より迅速に対応することが必要となっている。このような状況に適切に対応するためには、日頃から政策立案に必要な専門知識を職員一人一人が蓄積し高めていくとともに、国民全体にとって適切な政策について思いを巡らし、情報収集・分析することが必要である。また、これに加えて、政治による政策の決定を適切に補佐していく上では、政治に政策の選択肢を提示することのみならず、時に政策決定に当たって、国民、マスコミ等の政策立案に関わる各立場への尊重姿勢と信頼関係を確立した上で、自らの専門性に基つき必要な意見を述べることも必要となっている。

行政官たる国家公務員が、このような政策形成を補佐する行動を適切に行う基盤となるものは、様々な利害関係が錯綜する中で、国民全体の奉仕者であるとの強い自覚の下、自らもがきながら政策を果敢に打ち出すといった強

い使命感や責任感、そして、これらに裏打ちされた「行政官としての矜持」（国民全体の奉仕者としての使命感・専門知識・経験や政策決定に関わる各層との信頼関係に裏打ちされた自負心を基礎として、様々な利害関係の中でも国益を実現するため自信を持って自らの役割を全うしようとする気概をいう。）を持つことである。

また、こうした行政官としての矜持を持つことは、行政組織内の職員構成や就労意識、人材育成をめぐる環境が多様化していく中においても、国民が求める行政運営を組織として一体的かつ確実にやっていく上での軸ともなるものである。

厳しい定員事情や政策形成過程が短期化する中で、個々の政策課題に取り組む日常業務でのOJTでは、そうした資質の涵養には限界がある。このため、節目節目において、政治、国民、各府省、マスコミ、NPO等の行政運営に関わる多角的な関係を深く認識する研鑽の機会が必要である。そうした機会を通じて、自らの国家公務員としての職業倫理、公務組織の果たすべき役割やその中での自らの役割を深く理解し、行政官の自律的な責任を高めていくことが求められている。

イ 多様化した職場環境をマネジメントし、業務を遂行する能力

公務においては、職場における人材の多様化が進展する一方、業務効率化・定員削減の中で職場に余裕がなくなっている。また、行政課題の複雑・高度化に対応し、特定分野において強みを持った職員が、それぞれ能力を十全に発揮できる環境の整備が必要となっている。

このような状況下で適切に行政課題に取り組み、組織の活性化を図っていくためには、様々な事情を抱える職員に対し適切に業務を配分し、進捗管理や的確な指示を行い、成果をあげるマネジメントが重要である。その際、単に短期的な業務成果をあげるだけでなく、部下の指導・育成を長期的視点に立って適切に行い、その能力を伸ばしていく取組が重要となっている。

こうしたマネジメント能力は、コミュニケーション力、ファシリテーション力、リーダーシップ力といったもののほか、行政課題を遂行していく上で必要な問題発見能力、企画立案力や課題解決力を含めた総合的な人間的能力であり、役職段階ごとの職責に応じて、これらを適切に高めていくような人材育成が必要である。各人が役職段階に応じ、このようなマネジメント能力や人材育成能力を高めることにより、職員の集合体である組織の力の向上につながるものと考えられる。

(2) 各府省と「集う」場としての人事院研修が人材育成に果たすべき役割

各府省の職員として必要な専門的知識の付与や多様化した職場環境をマネジメントする能力の向上等の取組は、第一義的には、そのニーズを直接把握することができ、継続的な育成責任を担う各府省において引き続き行われるべきものである。

他方、(1)アに述べた行政運営の基盤となる行政官としての使命感や矜持を持った多角的な視点を有する国家公務員の育成は、人事行政の独立専門機関であり、各府省合同研修を行ってきた人事院が、引き続き行うことが合理的である。それに加え、人事院には、(1)イに述べた職員のマネジメント能力等の向上のため、これまでマネジメント研修の実施を通じて蓄積してきた知見を活かし、各府省のOJTを補完あるいは方向付ける観点からの研修を拡充していくことが期待されている。

この点、平成26年における改正後の国家公務員法でも、各府省は、これまで同様、その職員の育成又は所掌事務に関する知識及び技能の付与の観点から研修を行うこととされ、人事院は、国民全体の奉仕者としての使命の自覚、多角的な視点等を有する職員の育成及び研修の方法に関する専門的知見を活用して行う職員の効果的な育成の3つの観点から、引き続き研修を計画し実施することとされており、これとも整合するものである。

昨今の人材育成をめぐる現状とニーズを踏まえれば、人事院研修が各府省の人材育成上広く活用され、積極的な役割を果たすことが期待される。人事院研修は、各府省、民間企業、外国政府等の様々な分野から多様なバックグラウンドを持った者が「集う」場であるとともに、国家公務員を中心に同じ役職段階の者が「集う」場として、以下の価値を提供していくことができる強みを持っている。

- ① 研修参加者が互いに啓発しながら相互の理解・信頼を深め、国家公務員としての使命感や一体感を涵養できること。
- ② 相互交流を通じ、幅広い視野の獲得や行政が社会から求められている姿を客観視できる機会を得、自らの素養と志を高めることができること。
- ③ 組織内の常識や価値観とは異なる考え方に触れ、イノベーションや柔軟な思考につながる気付きが得られること。
- ④ マネジメントや人材育成といった業務運営上の共通課題を抱える人をつなげることで、個人の能力伸長を相乗的に高める効果が期待できること。

人事院は、このような人事院研修の特徴を各府省に積極的に伝え、研修への参加意識を高めていく努力を行う必要がある。

こうした視点に立ち、今後の人材育成・研修が目指すべき方向性と研修の充実方策について、以下で具体的に示すこととしたい。

Ⅲ 各府省が取り組む人材育成と人事院研修の方向性 ～国家を支える行政官としての矜持と個々の職場の人材 育成を支えるスキル・マインドの醸成～

これからの行政を支える国家公務人材の育成に当たっては、Ⅱで提示した枠組みの下で、人事院と各府省は連携して以下の(1)から(3)の基軸を意識した人材育成に努める必要がある。

その際、人事院は、前頁に述べた各府省の人材育成を支える「集う」場としての人事院研修の価値を活かし、研修機会を積極的に提供していくことが必要と考える。

(1) あるべき国家公務員としての職業倫理の涵養

行政官としての立ち位置や意識を確認させ、国家公務員としての使命感や矜持を持ちつつ、自らの自律的責任の下で政策を考えることができる職員を育成するためには、役職段階に応じて個々の職員の中に、あるべき公務員像を醸成していく必要がある。

そのため、府省ごとに行われるOJTにおいて、若手職員の頃から政策立案の機会や現場との接点を持ち、また、組織を代表して政策を説明してその反応を直接受けることで、国民、政治、他府省等との関係の中での、自らの立ち位置や自らの組織が期待されている役割を認識する機会を確保していくことが求められる。

また、Off-JT研修の場において、公務の役割や組織内での一国家公務員としての役割を客観視する機会を設けることや、先輩が過去の経験を伝えることで、個々の職員の中に国家公務員としての職業倫理を涵養することが必要である。これらの取組は、若手を対象としたOff-JT研修において特に重要であり、府省ごとのプロフェッショナリズムやDNAの継承のためのOff-JT研修は各府省で行う一方、人事院は、これまで府省合同研修の中核的な目的として行ってきた「各府省の行政運営全体に通じる国民全体の奉仕者としての職業倫理の涵養」について、一層着実にこれを行っていくことが必要である。その際、具体的には以下の取組を行っていくことが考えられる。

ア 過去の重要な行政事例を題材に、その後の中立的な検証や批判的な視点・反省も踏まえて、国民、政治、各府省との関係も踏まえた政策課題の研究を行わせることにより、国家公務員としての役割を考えさせる。

イ 職員の役職段階や公務での経験年数等に応じ、職業倫理に対する理解を深

めてきた役職・年齢層にある先輩職員からの講演等を行い、国家公務員としての使命感や意識、行政課題に取り組む際の立ち位置を考えさせる。

ウ 人生経験や行政経験の成熟度を踏まえ、行政の在り方を考えさせることにふさわしい書物や過去の行政事例を題材に、行政官のあるべき姿を深く考える機会を節目節目で付与する。

エ こうした育成機会を府省横断的に提供する際には、政府全体としての一体感の涵養と併せて、異なるバックグラウンドを持つ者が、お互いに国民視点や政策立案者の立場から議論し、職務に対する意識や考えを再確認することができるようにする。

(2) 公務における組織力の向上

職員の高齢化や、女性職員の増加等により、育児や介護などの家庭責任を抱える職員も増加し、職員の就労意識も多様化する中で、公務の組織力を向上させるに当たっては、多様な職員の特性を理解したダイバーシティ・マネジメントを行えるよう組織を運営していくことが重要である。

そのためには、現場の管理職員の意識啓発が必要であり、各府省の人事担当部局が、管理職員に対して、管理的業務や人材育成が本来業務であるという意識を更に強く持たせられるよう、これまで以上に取り組むことが重要である。また、各府省の人事当局には、職場を統括する管理職員にはマネジメント能力や人材育成マインドが強く求められることを前提として、OJTを通じたマネジメント経験の蓄積が可能となる人事配置や人材育成を引き続き行うことや、職員側の公務への貢献意識を涵養していくことが必要である。

他方、定員削減の影響から、部下がいない係長級や課長補佐級の職員が増え、管理職員になってもチームマネジメントの経験が乏しかったり、組織運営において多様性への配慮ができないケースもある。職場での人材育成を効果的に進める上では、部下育成を管理職員のこれまでの経験に頼るだけではなく、人事当局が中心となり、マネジメントスキルや育成手法の付与を組織的・体系的に実践していくことが必要となっている。

こうした状況下では、Off-JTを通じ、先進的な民間企業の取組や多様なロールモデルの提示をしたり、部下の育成方法を体系的に整理したカリキュラム等を提供したり、同じ課題を抱える各府省の職員が集って互いに学ぶ場を用意したりすることが効果的であると考えられる。とりわけ地方機関の管理職員は、定員削減等により与えられた人員で仕事をやりくりしなければならない切迫感が高くなっており、マネジメントに関する研修提供のニーズは高いものと考えられる。

各府省及び人事院においては、人事評価制度の運用等を含めてこれまで培っ

た経験も踏まえ、役職段階に応じ、以下のような取組を行っていく必要がある。

ア 管理職員にとどまらず、人材育成の最前線に立つ課長補佐級や係長級の職員のマネジメント能力の涵養が必要である。日常の業務運営に忙しいこうした層には、O f f - J Tを通じた研修機会が重要であり、地方機関に勤務する職員を対象とした研修機会の拡大などに意を用いる。

イ 平成 21 年度から導入された人事評価制度は、任用や給与といった人事管理の側面において活用されているが、もう一つの目的である人材育成に十分活用されていない側面がある。評価者研修の機会も活用し、更なるキャリア形成に向けて求められる能力伸長や将来の具体的な目標設定につながる前向きなコミュニケーションを図る意義、そのための具体的な手法（O J Tシートの活用等）を広めていく。

ウ 研修手法としては、ロールプレイで実際に部下と接するパターンを学ぶこと、基本的なコーチング手法を付与して部下と接する際の留意事項を理解することのほか、再任用で以前上司だった者が部下になった場合や育児・介護を抱えた職員のマネジメント等、モザイク化した職場での具体的課題を取り上げる。

エ コミュニケーション力の強化が基本課題であることから、府省横断的に異なるバックグラウンドを持つ職員が集合研修を通じて能力を醸成することが最も効果的である。加えて、人事管理に関する専門的な知見に基づいて、各府省に向けてマネジメント上取り組むべき内容を発信することが専門機関である人事院に強く求められる。

オ 世代や役職段階を超えた認識の共有・醸成を図るため、組織運営の課題に係る解決策等について役職段階を超えて議論する機会を、階層横断的な研修機会として提供する。

(3) 職員のキャリア形成支援

若手職員が自らの能力伸長に対して強い意識を持っている昨今、日々の業務課題に追われる中でも、自らの成長を意識させ、自分自身の不足している能力を主体的に伸ばし、継続的かつ発展的なキャリアプランを自分自身で考えさせ、組織がこれを支援していくことは、人材育成はもとより組織運営や人材確保の観点からも重要である。

また、在職期間の長期化が進む中では、自らの専門性を職場以外で伸ばす機会の提供や、これまでの職務経験及び専門性の蓄積を活かして、スタッフ職や再任用職員として長く活躍してもらうことが重要となっている。このため、ある程度の職務経験がある職員に組織内の自らの役割を認識させるためにも、これらの職員を対象にキャリア形成を自らで考え、実践することにつなげる機会の付与が必要である。

キャリアステージの節目節目で、自らを振り返り、組織内での自らの役割を再確認させることは、行政官としての矜持を深め、組織のマネジメントや人材育成への参画意欲を向上させる上でも有効である。これらの点を踏まえ、各府省及び人事院は、以下のような取組を行っていくことが考えられる。

- ア 係長級や課長補佐級の職員を対象とする研修で、直近のロールモデルである一つ上の職位の者から、研修対象者の職位を勤めていた頃と現在の職位における組織内での役割意識や苦労の変化を聴き、自らの今後の役割やキャリア形成を考えさせる機会を提供する。
- イ 年金支給開始年齢の引上げを背景とした再任用職員の増加を踏まえ、50歳台の職員を対象に、再任用に向けて、職業生活の在り方を振り返り、新たな組織内での役割を確認させる研修機会を導入する。
- ウ 自分自身のキャリアステージと、組織全体の効率的業務運営とのバランスを理解させる上で、ワーク・ライフ・バランスを職業生活全体を通じてどう実現し、組織貢献していくかを考えさせる研修機会を提供する。
- エ 職員が能力を主体的に伸ばす機会を組織として支援する取組として、海外留学機会の拡充や国内の大学院等と連携した博士号の取得機会の付与などを進める。

Ⅳ 研修の充実に向けた取組方策

公務員の人材育成において目指すべき方向性はⅢに述べたとおりだが、こうした方向性に沿って人事院研修を充実させていく上で、以下の取組が一層の効果をもたらすものとする。

(1) 問題解決型カリキュラムの拡充

○ J Tをめぐる環境が厳しく、職場における人材育成機能が弱くなる中で、人材育成において府省合同研修の特性を活かすことができる研修技法として、問題解決型の研修が考えられる。政策研究を通じて行政官としての立ち位置や意識を確認させるに当たっても、組織運営面での課題研究を通じてマネジメント能力を高めるに当たっても、研修員相互のグループ討議や意見交換等を通じて問題解決を図るこのような研修は、バックグラウンドが異なる人材との共同作業を通じて、イノベーションや組織内の考えに凝り固まらない柔軟な思考につながる気付きの機会を得ることが期待できる。

職場において失敗が許されず、成長意欲を刺激したり、発想を柔軟化する業務の経験が得難くなっている中では、過去の事例を題材に政策立案過程や政策の失敗を追体験できる事例研究に加え、社会が抱える新たな課題への取組を擬似的に体験できる機会も必要であり、こうした研修機会は、政策形成の「現場」を深く理解する機会として仕組むことがより有効である。こうした問題解決型のカリキュラムをより充実させる取組として、以下の方策が重要である。

- ア 研修でどのような題材を取り上げるかという視点だけではなく、誰とどこで研修を行うのかも意識して、地方自治体や民間企業も含めて多くのステークホルダーと一緒に、政策を展開する現場ベースでの研修機会を提供する。
- イ その際、現場での体験型学習の機会を充実させ、現場を知ることが政策課題の解決において具体的にどのような関連性を持つものなのか意識させるとともに、研修後の職場での取組実践につながるようなカリキュラムとする。
- ウ 政策事例にとどまらず、企業と連携して取り組むプロジェクトや組織変革事例等、研修への参画意欲を一層盛り立て、公務員の政策立案能力を高度化していくプログラムも考えられる。

(2) 人材育成ニーズに即した各府省と人事院研修の連携

人材育成ニーズを第一義的に抱えている各府省との適切な連携は、人事院研修を効果のあるものとする上で極めて重要である。特に、○ J Tの機能が弱まりつつある昨今、人材育成機会の多角化が必要であり、その中で人事院研修が有用な機会として認識され、業務多忙な職員により広く活用されることで、各

府省の組織運営と人材育成が円滑に進んでいくことが期待される。

実効性のある人事院研修の実現に向けては、各府省の人材育成に重要な役割を果たしている研修機関等を中心に、地方自治体を含めた外部研修機関との研修ノウハウの共有が必要であり、人材育成の専門機関である人事院は、そうしたネットワーク構築の核となり、相互に有益な相乗作用（シナジー）を起こすことが必要である。

また、府省合同研修が実効性のある有為な機会であることを確保し、広く研修参加の意義が各府省に認識・共有されるよう、Ⅱ(2)で述べた研修で「集う」ことの価値を広く伝えることに加え、研修の効果測定を行うことも重要である。測定可能な具体的なスキル等を直接付与する目的で行われてはいない人事院研修であっても、研修参加による職務行動の変化等を把握し、研修効果をエビデンスとして示すことは考えられ、「集う」ことの効果を具体的、積極的に説明していくことが求められる。

このような点を踏まえ、人事院研修の実施において、更に以下の方策を進めていくことが考えられる。

- ア 研修の企画や運営、人材育成・研修指導の場面に各府省人事当局等関係者の参加を促したり、毎年の研修企画や研修ニーズについて、より広範に意見を求める。
- イ 各府省のニーズを踏まえ、例えば、「法律立案研修」や「プレゼン技法研修」などの各府省に共通ニーズのある専門的研修を実施することや、現在、総合職試験に合格し採用された者を対象として実施している「初任行政研修」及び「3年目フォローアップ研修」の人的つながりを継続するために、5年目や7年目にも研修機会を提供する。
- ウ 職員構造の中期的変化等も踏まえ、研修受講ニーズが高い層を特定して、この層の人材活用ニーズに即した研修機会を計画的に提供する。
- エ 各研修機関と協働して、研修運営や効果測定の実施ノウハウを高めたり、公共政策大学院や地方自治体と研修実施の連携を図る。
- オ 各府省の協力を得て、研修受講者を対象としたフォローアップの機会を設けること、研修参加後に各府省の研修仲間と連絡を取るようになったか否かを調査すること等により研修効果を把握し、研修効果がその後の業務運営に有効に活かされるようにカリキュラム作成に反映させていく。また、研修を通じて設定した職場での実践目標やそうした目標の達成状況等をフォローアップ研修で把握し、その成果を各府省に還元する。

以 上

公務における人材育成・研修に関する研究会 名簿
(座長以外は五十音順、敬称略)

座長 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

公務における人材育成・研修に関する研究会 審議経過

第1回 平成26年12月15日

- ・ 公務における人材育成・研修の状況
- ・ 検討項目①「公務員として求められる能力・資質」

第2回 平成27年3月3日

- ・ 民間部門における研修
- ・ 諸外国の公務研修
- ・ 検討項目①に係るフリーターキング①

第3回 平成27年6月11日

- ・ 公務員研修所にて研修実施状況の視察
- ・ 検討項目①に係るフリーターキング②

第4回 平成27年7月31日

- ・ 民間部門における研修
- ・ 検討項目②「公務における人材育成をめぐる課題」
- ・ 検討項目③「今後の人材育成・研修の方向性」
- ・ 検討項目②及び③に係るフリーターキング

第5回 平成27年9月10日

- ・ 検討項目①～③についての議論のまとめ
- ・ 意見の取りまとめイメージの検討

第6回 平成27年11月25日

- ・ 意見案のまとめ