

時代の変化を踏まえたこれからの人材育成（骨子）

「公務における人材育成・研修に関する研究会」

I 公務における人材育成をめぐる現状と課題（本文1～4頁）

- ① 若者の気質の変化、職員の高齢化や女性職員の増加等による人材の多様化により、従来の同質的な人材により職場が構成されている状況は変化。また、政治主導の流れが加速し、複雑・高度化する行政課題に迅速かつ的確に対応することが行政に求められ、管理職員自身も業務に忙殺され、人材育成に十分時間をかけられない状況。先例に従ったローテーション人事、職員本人の自覚や現場の上司任せのOJTのみでは、組織運営と人材育成が十分に機能しなくなってきた面。
- ② 職場のOJTのみに依存し難い事情として、定員削減や業務効率化の影響があるほか、管理職員の育成スキルや育成マインドの不足、人事配置や人事評価の運用面で育成的視点が十分でない側面、管理職員と一般職員の間での意識の不整合等が考えられる。
- ③ 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、各府省の職員として求められるマインドの承継等は、府省ごとのOJTやOff-JTにより実施。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研修を実施。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。
- ④ 各職場において、今後適切な人材育成を行っていく上で、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・環境整備にさらに積極的に取り組む必要。具体的には、年次や採用試験の種別にとらわれず、個々の職員の能力・適性に応じた計画的・弾力的な配置と研修機会の付与、マネジメント能力や人材育成マインドの醸成を意識した配置・育成、人事評価の活用、職員の意識変化を踏まえた人材育成が必要。
- ⑤ Off-JTは、そうした下で、執務を通じた人材育成では自然に身につけにくくなっている要素を補完することや、各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必要。

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（本文5～7頁）

- ① 国民全体の奉仕者として、複雑・高度化する行政課題に迅速かつ的確に対応していくためには、役職段階毎に求められる職責に応じて、政策立案に必要な専門知識等に裏打ちされた「行政官としての矜持¹」を持つ必要。
（政治主導の下、時に政策決定に当たり、政策立案に関わる各層への尊重姿勢と信頼関係の下で、自らの専門性に基づき必要な意見を述べることも必

¹ 行政官としての矜持とは、「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。

要。)

- ② 職場の人材の多様化、行政課題の複雑・高度化が進む中で、管理職員(管理職員となる候補者)は、マネジメント能力や人材育成能力を高め、職員の集合体である組織の力の向上につなげることが必要。
- ③ 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。
- ④ 他方、改正国家公務員法の下で、各府省合同研修を提供する人事院は、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職員の育成を引き続き行うとともに、マネジメント能力等の向上のための研修の拡充をこれまで蓄積してきた知見を活かして行う必要。
- ⑤ 人事院研修では、多様な人材が「集う」場として、幅広い視野を獲得し、自らの素養と志を高め、柔軟な思考につながる気付きが得られるとともに、マネジメントや人材育成等の共通の課題を議論することで能力伸長を相乗的に高められる。人事院は、人事院研修がもたらす価値を積極的に各府省に伝える必要。

Ⅲ 各府省が取り組む人材育成と人事院研修の方向性(本文8～11頁)

人事院と各府省は、連携して以下の(1)～(3)の基軸を意識した人材育成に努める必要。

(1) あるべき国家公務員としての職業倫理の涵養

- ① 府省ごとのOJTにおいて政策の企画立案や現場との接点の機会を持ち、職業倫理を涵養する機会を持つことが基本。
- ② 他方、OJTをめぐる環境が厳しくなる中で、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与えること等により、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。
- ③ これらの取組は、若手を対象とした研修において特に重要。府省ごとのプロフェッショナリズムやDNAの継承は各府省で行う一方、人事院は、これまで行ってきた「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」を一層着実にやっていく必要。

(2) 公務における組織力の向上

- ① 各府省の人事担当部局は、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ことを更に強く意識させ、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にこれまで以上に取り組む必要。
- ② 他方、定員削減等の影響でマネジメント経験の乏しい管理職員もいる中で、部下育成を管理職員の経験に頼るだけではなく、人事評価の活用

を含めて、マネジメントスキルや育成手法の付与を組織的・体系的に高める取組が必要。

- ③ O f f – J Tを通じたマネジメント能力の強化が重要。管理職員や人材育成の最前線に立つ課長補佐級・係長級の職員も対象に、コミュニケーション力の強化、実践的なロールプレイ、人事評価を通じた具体的な人材育成への活用手法等を広める必要。府省横断研修の持つ有効性を活かし、人事院は人材育成の専門機関として各府省にこれらの機会を提供することが重要。

(3) 職員のキャリア形成支援

- ① 若手職員が自らの能力伸長に強い意識を持つ昨今、職員の意識変化も踏まえ、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が重要。
- ② また、在職期間の長期化が進む中では、自らの専門性を伸ばす機会の付与や、職務経験・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必要。
- ③ 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。

IV 研修の充実に向けた取組方策（本文12～13頁）

- ① O J Tをめぐる環境が厳しく、職場での人材育成機能が弱くなる中で、府省合同研修の特性を活かすことができる問題解決型の研修を拡充することが有用。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方に凝り固まらない柔軟な思考につながる気付きを得る効果も期待。
- ② 成長意欲を刺激し、発想を柔軟化する業務の経験が得難くなっている点も踏まえ、過去の事例を題材にした追体験型の事例研究に加え、社会が抱える新たな課題や企業と連携して取り組むプロジェクトを考えたり、政策形成の現場を深く理解する現場型研修の機会も有効。
- ③ 実効性のある人事院研修の実現に向けて、各府省及び外部研修機関との連携により、相互に有益な相乗作用（シナジー）を起こすことが必要。
- ④ 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を期待。そのため、広く研修参加の意義が各府省に認識・共有されるよう、研修で「集う」ことの価値を広く伝えることに加え、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などが必要。

以 上