

## 「公務における人材育成・研修に関する研究会」第2回議事要旨

1 日時 平成27年3月3日（火） 10:00～12:00

2 場所 人事院第1特別会議室（6階）

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（座長）、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 専修大学法学部教授

4 議事次第

- (1) 開会
- (2) 民間企業における研修の実情（企業からヒアリング）
- (3) 諸外国における公務研修の実情
- (4) 意見交換
- (5) 次回概要
- (6) 閉会

5 意見交換の概要

- 諸外国の研修について、米・英・仏・独それぞれ特色があるが、どうやって人が育つのかという点で、日本との違いを感じた。諸外国の場合は、部内で人を育てるというよりも、できる人を連れてくるということが基本的な考え方のように思われる。日本では、基本的には、組織に入ってきた人をしっかりと育てるという考えであると思う。
- 研修では、実習や現場に行くことなどを通じて、参加した人達一人一人が気づくことが期待されているといえる。それを支援するということをこれからの研修の仕組みの中で捉えていくことがよいのではないか。
- 評価と研修について、評価を受けて選ばれた人に研修を行うのか、研修を受けた後に評価を行うのか。イギリスの9ボックスの人事評価では、評価を受けて選ばれた人が研修を受けることになっているが、逆に研修を受けて知識や能力を向上させてからそれらを発揮できるようなポジションに配置して評価をするということもあり得ると考える。

どちらを先にするかについては、企業の在り方や公務員のシステムによるのかと感じた。

- 人事院が実施しているパーソネル・マネジメント・セミナーでは、部下の育成や業務遂行といったことに限定されているが、もっと多様なダイバーシティに対する意識といったものを入れた方が、より研修が充実するのではないか。
- 研修と評価、どちらが先であるかという点で言えば、制度設計上、一番簡単なのは、両方全く別にやることだろう。つまりは、セレクトした様々な特定のカテゴリーの人間に対して様々な特定の研修を行うということになる。一方で、開発する意味ということを見ると、逆のシステムにするということも可能性としてはあり得る。ただ、設計としては非常に難しそうに気がして、どのように反映させるかということがある。

例えば、人事評価の能力評価などの中にかようなものを入れていくということなのだろうが、そうすると何か副作用のようなものも発生する気がして、昇進するために一生懸命研修に出かけるといったように、本当に能力開発のために自発的に行っているのかという疑問が生じることになる。
- 評価と研修をどのように関連させるかということ是非常に難しいものとするが、現状は分かれているので、近づけるという方向性であると思う。この点以外に、評価者の研修というものもある。評価者の研修では、客観的に評価する場である被評価者との面談であるとか、面談の結果も踏まえて日頃から部下の方とどのような関係を築くのかということもプログラムに入っていると思うが、この研修の充実ということもある。
- 両者をどのように結びつけるのかということになると、緩やかにということ以外にはなかなか言いようがないかと思う。両者をどう考えるのかということが一つの大きな課題であるが、相互を意識した制度設計や運用が必要と考える。
- 人事評価は、職務の遂行を通じて発揮された能力、挙げた業績を見て、任用にも、その裏側の分限にも、給与やその他の人事管理にも活用するものであり、国家公務員法の文言では「人材育成」という言葉は使われていないものの、人材育成のためのツールであるといえる。ただ、残念ながら、ひとたび仕組みとして評価制度というものができると、評価しなければいけないから評価する、そのためにどうすればよいのかということになり、人材育成のツールだったという面が忘れ去られてしまったのではないか。
- 公務において、はたして研修がニーズに基づいたものになっているのかどうか。まずはニーズ調査というか、どういう研修の必要性があるか、人材育成の必要性があるかということをきちんととらえる必要があるのではないかと感じた。

どういうところに人材育成のニーズがあるかは各省別、部門別に違うと思うし、例えばグローバルな人材が比較的多くて国際的な面が強い役所がある反面、ドメスティックでそういう面を育成していかなければいけない役所もあるなど、各省別に特徴があると思うので、各省のニーズを把握して、それに応じた各省の研修プログラムの構成を支援していくことが考えられるか。

- 中央人事行政機関として人事院が行う研修は公共財のようなもので、各府省が全然提供しないものをやるのが今までの人事院の研修だったのではないかと思う。

研修のニーズは組織別に存在しており、そこを一番捕まえやすいのは各府省であるので、まずは各府省が一義的にやるものをやり、それとは別に、各府省でやれないもの、やりたくないものをやるのが人事院であった。

- 特定の専門がある組織であれば、特定のスキルに通じる人材育成を行えばよいが、公務には多様な業務があることから、一方で各府省がそれぞれに必要な研修を各府省で行い、他方そうでないものは、人事院の用語で言う「行政研修」になるが、幹部になることが期待されるような人材を育成するために、A省でもB省でもC省でも共通するものを涵養することになる。これは、一見、すぐに役立つスキルではなく、二義的・三義的に見えるが、実は人材として必要な根元の部分が研修を通じて身につけられているものであろう。人事院ではそういうことを意識しながら研修を実施しているのではないかと思う。

- 公共財としての研修と言うと、警察・消防みたいなもので、誰も喜んでやらなくて第三義的なものに思えるが、もっと深掘りすると何か気づきを与えるような共通的な研修というものはあるかと思う。ただその時に、エビデンスベースである程度やらないといけない、「こんな研修を何故やるのか、やってどうなるのか」ということに対して常に人事院としてきちんと説明できないといけないと思う。

- ただ読むだけというような1つの技能を通じて行う研修よりも、職場での実践や気づきの機会を得られるような五感で感じられる研修をやる方が良いという感じはする。ただ、やはり五感を使った研修は、テクニカルな時間やお金という面で困難なところがある。

以 上