

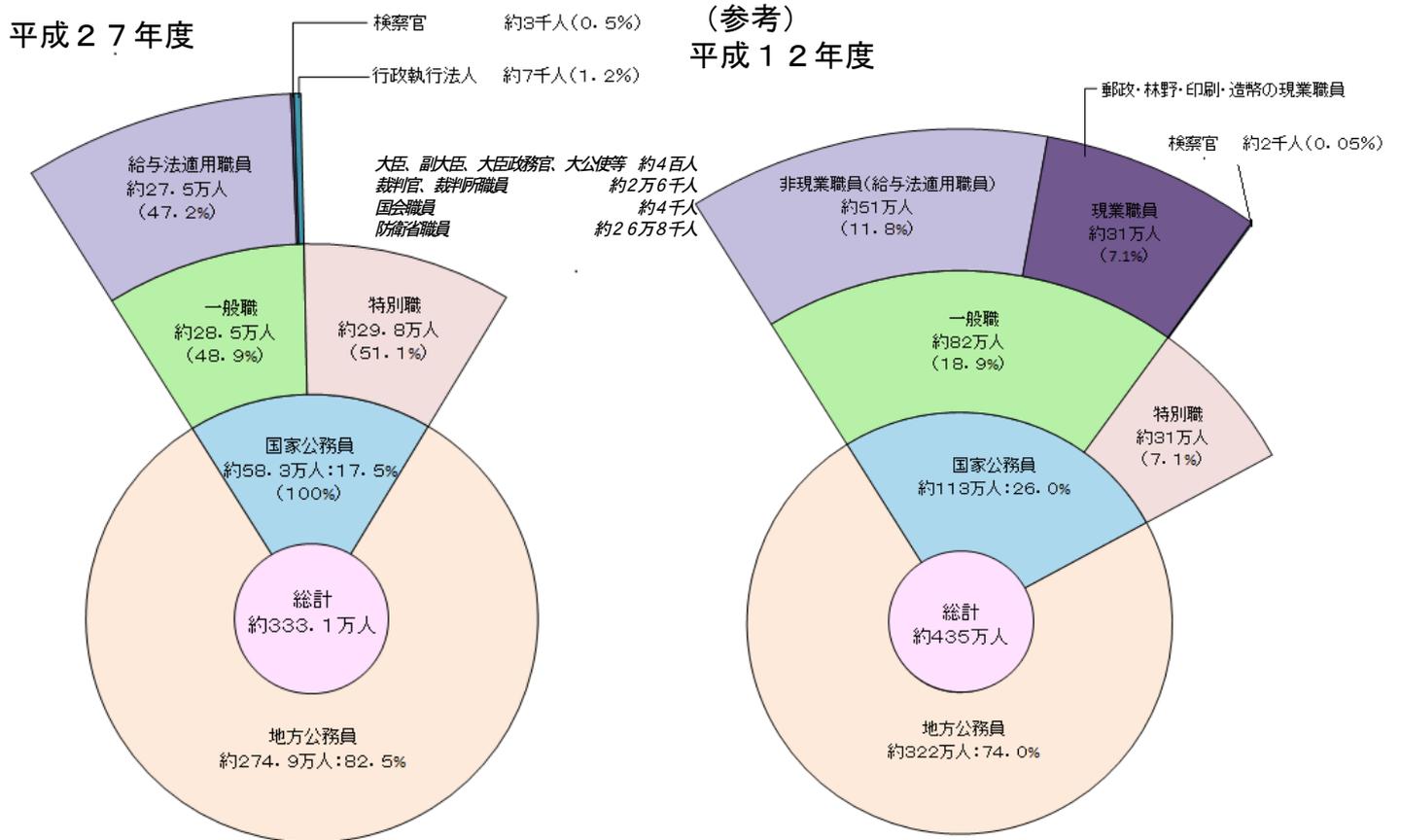
## 参 考 資 料

<b>1 国家公務員の在職状況等</b>	
資料1-1 公務員の数と種類	1
資料1-2 年齢階層別人員構成比（平成17年との比較）	2
資料1-3 在職者に占める女性職員の割合の推移	2
資料1-4 再任用職員数の推移	3
資料1-5 任期付職員の採用者数・在職者数の推移	3
資料1-6 国家公務員採用試験の競争率の推移	4
<b>2 国家公務員の研修体系</b>	
資料2-1 国家公務員の研修の概要	5
資料2-2 人事院の実施する主な研修	6
資料2-3 人事院が実施する主な研修の概要と受講者数	7
<b>3 行政研修のカリキュラム</b>	
資料3-1 行政研修の目的とカリキュラム編成の基本・特徴	13
資料3-2 行政研修のカリキュラム例（平成27年度）	14
◇初任行政研修	
◇3年目フォローアップ研修	
◇行政研修（係員級特別課程）	
◇行政研修（係長級特別課程）	
◇行政研修（課長補佐級）	
◇行政研修（課長補佐級）リーダーシップ研修	
◇行政研修（課長級）	
資料3-3 行政政策事例研究、政策課題研究のテーマ例	18
<b>4 職場環境及び職場における人材育成の状況に係る意識調査</b>	
資料4-1 職場環境及び職場における人材育成の状況に係る意識調査結果（抜粋）	19
資料4-2 「職場環境及び職場における人材育成の状況に係る意識調査」の計量分析	22

<b>5</b>	<b>国家公務員の人事管理</b>	
	資料5－1	国家公務員の人事管理のイメージ 25
	資料5－2	人事評価制度の基本的枠組み 26
<b>6</b>	<b>根拠法令</b>	
	資料6	国家公務員法（昭和22年法律第120号）（抄） 27

# 1 国家公務員の在職状況等

# 資料 1 - 1 公務員の数と種類

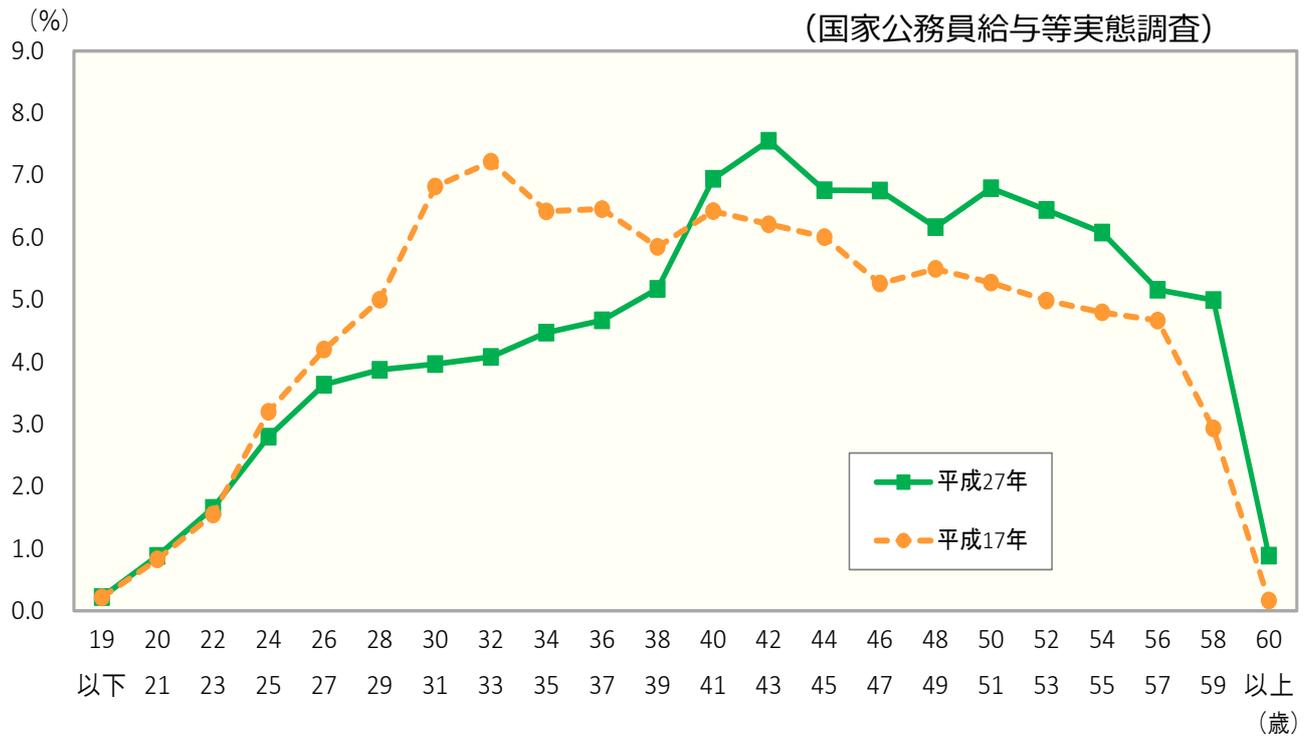


注：1 国家公務員の数、平成27年度末予算定員等による。

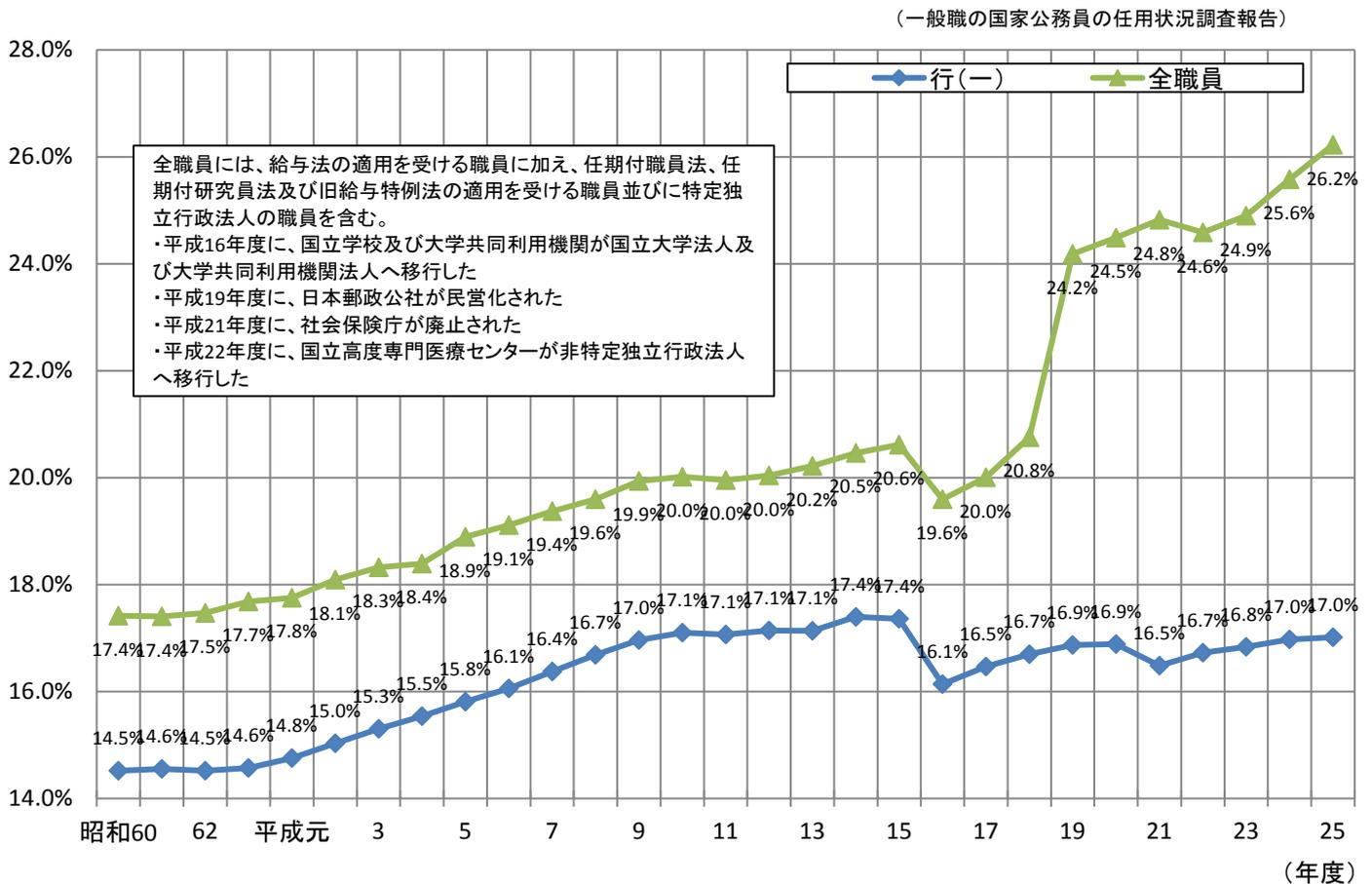
2 地方公務員数は総務省「平成26年地方公務員給与実態調査」に基づいて推計したものである。

3 人員は、それぞれ小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計が合致しない場合がある。

## 資料 1 - 2 年齢階層別人員構成比（平成17年との比較）



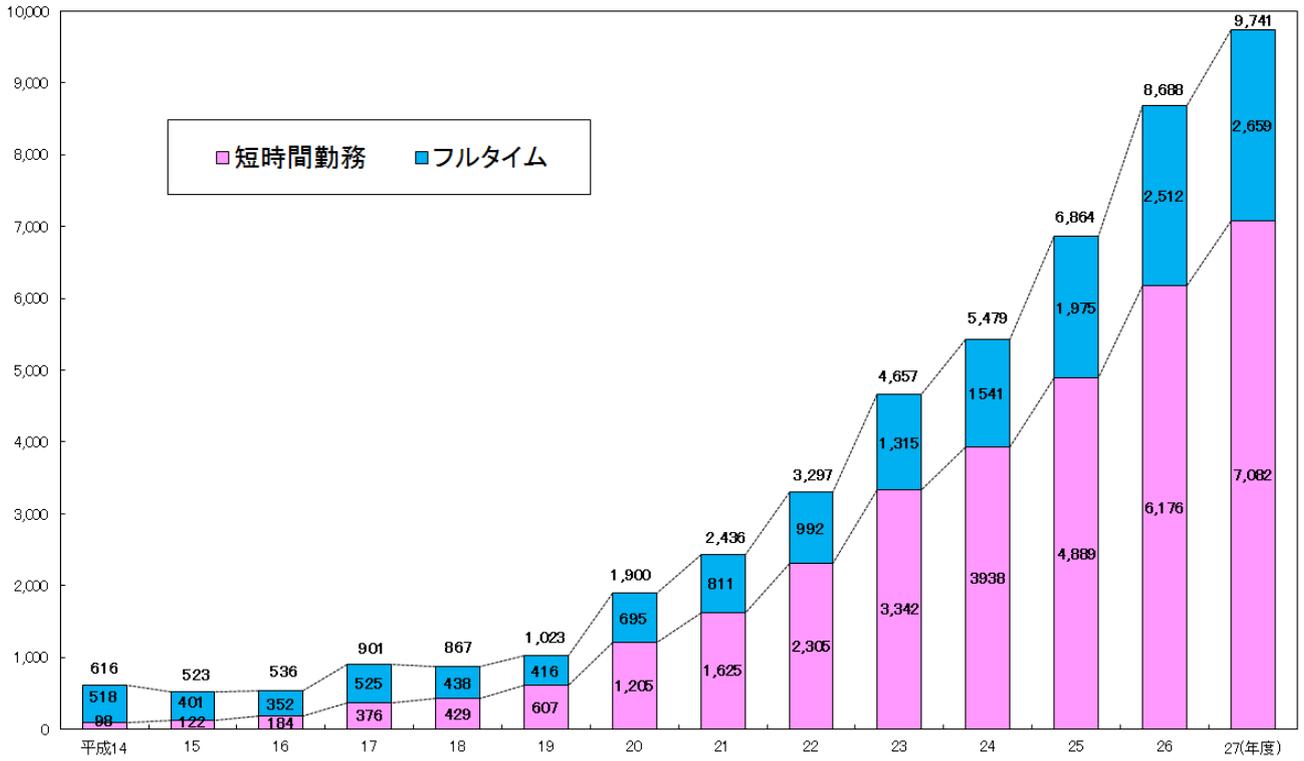
## 資料 1 - 3 在職者に占める女性職員の割合の推移



# 資料 1 - 4 再任用職員数の推移

「再任用実施状況報告」(人事院・内閣人事局)

(単位:人)



※ 平成27年度の数値は、同年5月現在の値(予定者を含む)

# 資料 1 - 5 任期付職員の採用者数・在職者数の推移

(単位:人)

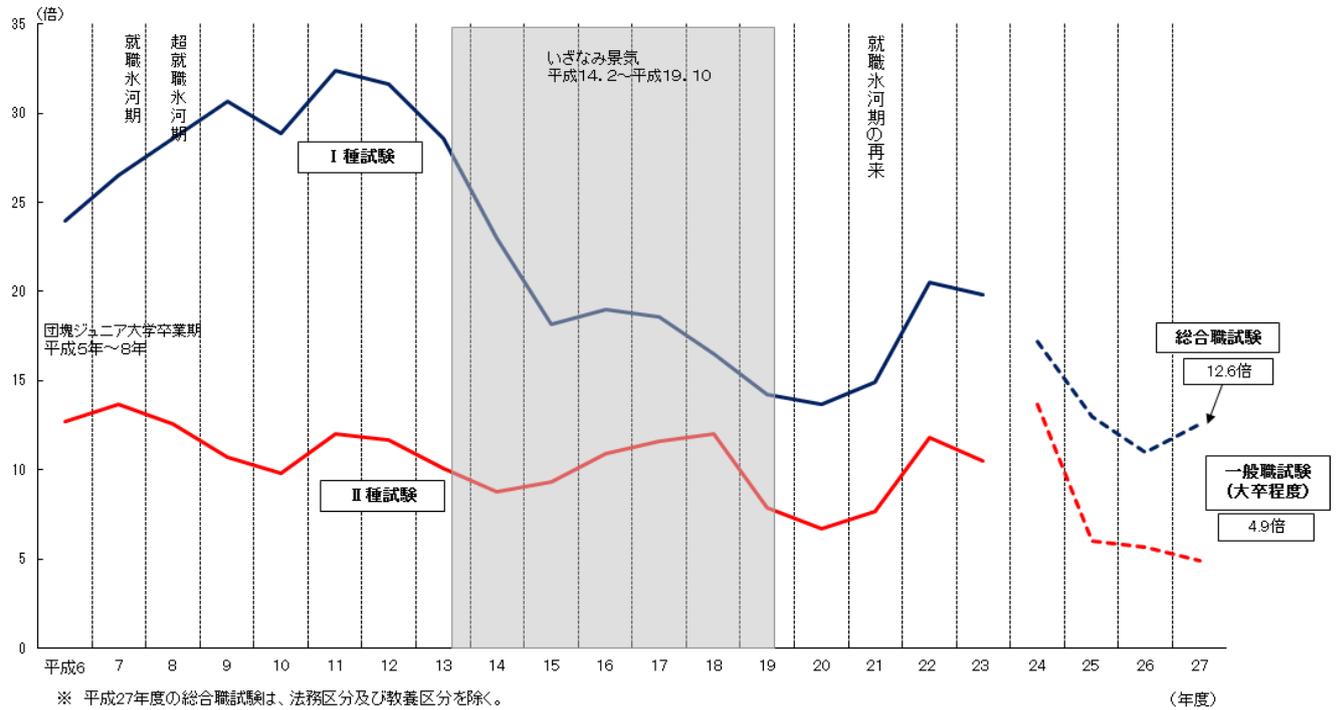


(注) 「年度末在職者数」は、各年度末における人数である。なお、当初の任期により算出している。

平成26年度年次報告書より

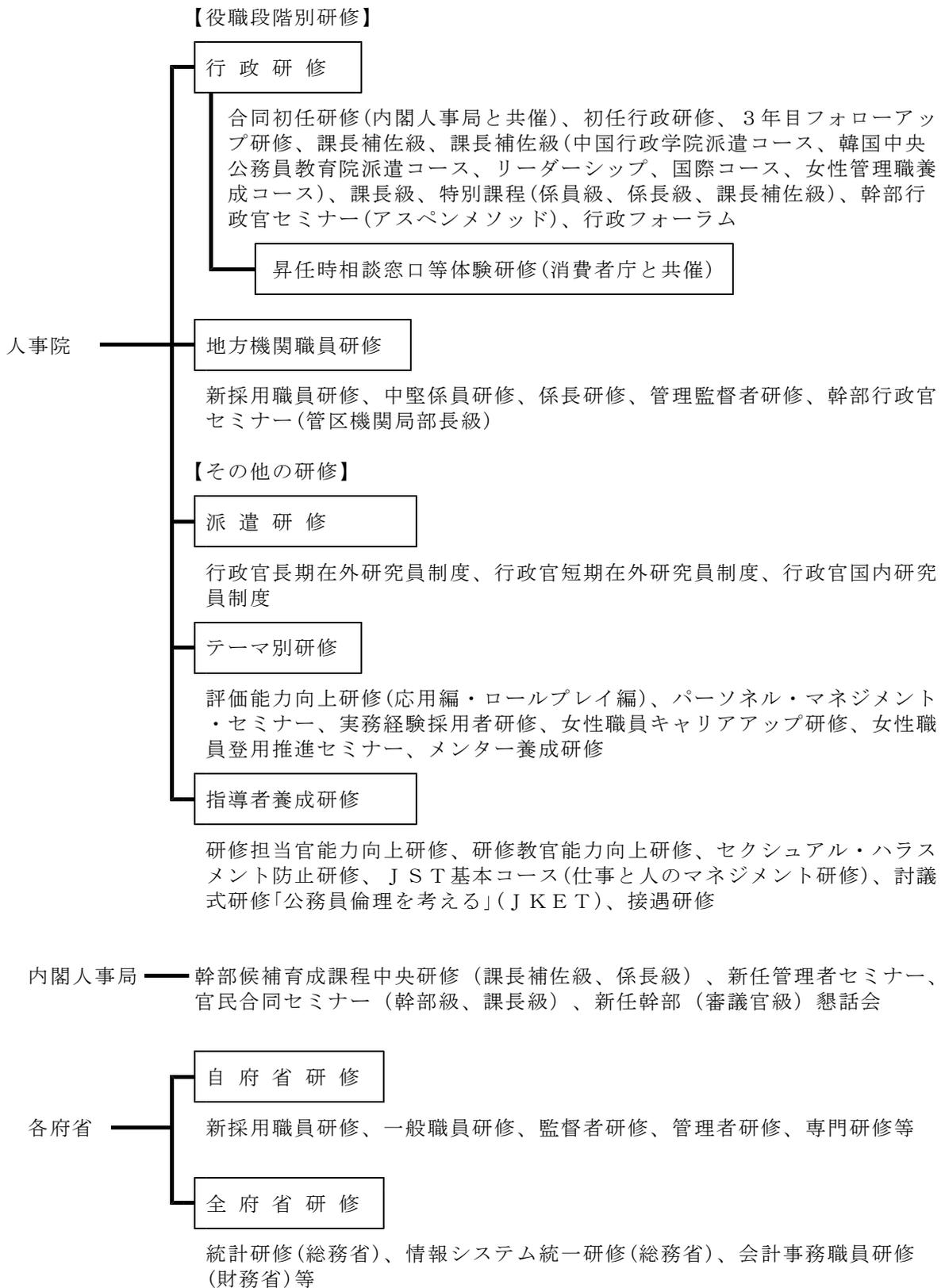
# 資料 1 - 6 国家公務員採用試験の競争率の推移

(国家公務員試験実施結果に基づき作成)



## 2 国家公務員の研修体系

# 資料 2 - 1 国家公務員の研修の概要



※ 平成25年度において各府省が実施した研修は、32,491コースで、延べ888,399人の一般職の国家公務員が受講した。

# 資料 2 - 2 人事院の実施する主な研修

採用直後から幹部級まで、体系的な各府省合同研修を実施

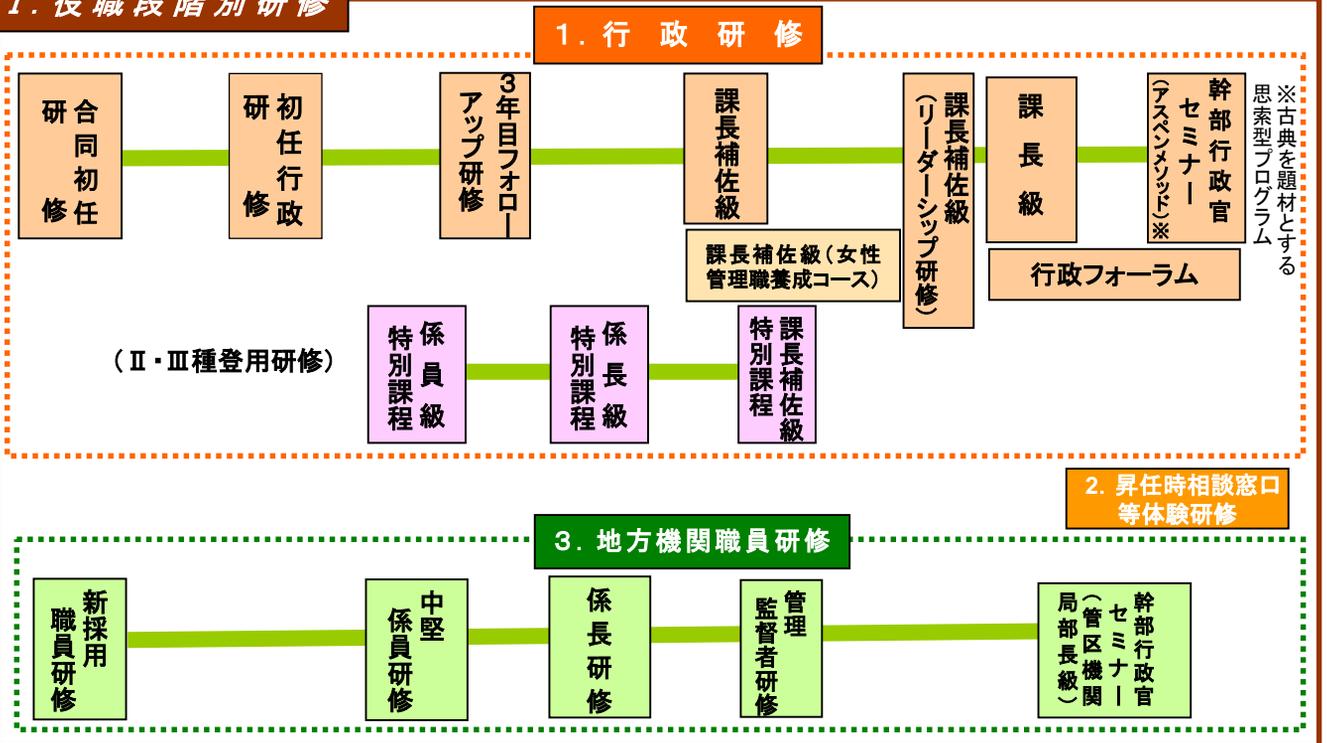
係長級

課長補佐級

課長級

審議官・局長級

## I. 役職段階別研修



## II. 派遣研修

行政官長期在外研究員制度

行政官短期在外研究員制度

行政官国内研究員制度

## III. テーマ別研修

メンター養成研修

女性職員キャリアアップ研修

係長級職員等を対象

女性職員登用推進セミナー

パートナーシップ・マネジメント

管理職員を対象

評価能力向上研修

実務経験採用者研修 (中途採用者を対象)

## IV. 指導者養成研修

研修担当官能力向上研修  
研修教官能力向上研修

JKET (公務員倫理研修)

J S T 基本コース

セクシュアル・ハラスメント防止研修

接 遇 研 修

# 資料 2-3 人事院が実施する主な研修の概要と受講者数

## ○ 行政研修（公務員研修所において実施）

研修名	対象者	研修期間	実施回数	受講者数	主なカリキュラム
国家公務員合同初任研修 (内閣人事局と共催)	国家公務員採用試験の結果に基づき行政職俸給表(一)2級の官職に採用された職員(これに相当するものを含む。)	3日間	1回	700人	○ 公務員・行政への期待(講義) ○ これからの公務員の在り方(討議、座談会)
初任行政研修	国家公務員採用試験の結果に基づき行政職俸給表(一)2級の官職に採用された職員(これに相当するものを含む。のうち、将来、本省において主に政策の企画立案等の業務に従事することが想定される者)	5週間	5コース	各コース 約125人	○ 介護・地方自治体実地体験等(講義、実地体験、レポート作成) ○ 公務員倫理を考える(演習) ○ 行政政策事例研究(歴史的意義の大きい過去の行政事例から「行政官として取るべき行動」について検討するための講義、討議、発表) ○ 政策課題研究(講義、討議、発表) ○ 人権(人権問題の被害者等による講義) ・研修員の評価を行い各府省に通知
3年目フォローアップ研修	初任行政研修受講から2年経過した職員のうち、将来、本省において主に政策の企画立案等の業務に従事することが想定される者	4日間	4コース	各コース 130人	○ 公務員の在り方を考える(講義、討議(2年間の振り返り)、レポート作成) ○ 政策ワークショップ(討議、発表)
行政研修(課長補佐級)	本省省課長補佐級に昇任後、概ね1年以内の職員のうち、政策の企画立案等の業務に従事する者	4日間	7回	各回60人(含宿) / 35人(通勤)	○ 行政の在り方(講義、討議) ○ 政策課題研究・行政政策事例研究(講義、討議、発表) ○ 人事管理・組織管理等(講義、演習) ○ 個別政策研究(発表、討議)
行政研修(課長補佐級) 中国派遣コース	本省省課長補佐級職員で、概ね年齢40歳以下の者	3日 + 8日間	1回	15人	○ 中国事情研究、日中間の現状と課題(講義、討議) ○ 現場視察等
行政研修(課長補佐級) 韓国中央公務員教習院派遣コース	本省省課長補佐級職員で、概ね年齢40歳以下の者	2日 + 5日間	1回	15人	○ 韓国事情研究(講義、討議、レポート作成) ○ 日韓行政官対話(討議) ○ 行政機関視察等(視察)
行政研修(課長補佐級) 国際コース	人事院長期在外研究員制度等による海外の大学院への留学経験者及び在外勤務経験者で、国際業務に将来的に携わる意欲のある者(なお、概似的にグローバルな研修環境を創出するため、在京各国大使館等から外国人研修員に合宿研修への参加を多く求めている。)	1日(通勤) + 3日間(含宿)	1回	40人	○ 日本への期待(講義、討議) ○ 個別政策研究(発表、実習、討議) ○ 英語の論理的思考、フューチャリテーション(講義、実習)
行政研修(課長補佐級) 女性管理職養成コース	政策の企画・調整の衝に当たる本省省課長補佐級の女性職員で、行政職俸給表(一)6級相当の者のうち、各府省が本省の管理職員候補としてしている者	4日間	1回	20人	○ 公務員への期待、公務員の在り方(講義、討議) ○ 政策課題研究(講義、討議、発表) ○ 先輩職員を囲んで(討議) ○ 組織管理・人事管理等(講義、演習) ○ 個別リーダーシップ研究(討議)
行政研修(課長補佐級) リーダーシップ研修	政策の企画立案等の業務に従事する年齢30歳代半ばの本省省課長補佐級の職員で、各府省が将来的に本省幹部職員として計画的に育成しようとしている者	15日間 程度	1回	25人	○ 行政・行政官の在り方(講義、討議) ○ リーダーシップを考える(講義、討議、演習) ○ 駐日在外公館職員との意見交換(討議) ○ 共同研究(討議、レポート作成)
行政研修(課長級)	本省省課長級職員で、概ね年齢50歳以下の者	3日間又は4日間	3回(うち1回は現場訪問コースは20人)	各回30人 (現場訪問 コースは20 人)	○ 個別政策研究(発表、討議) ○ 人事管理・組織管理等(講義、演習) (現場訪問コース) ○ 東日本大震災の被災地視察、意見交換
行政研修 (係員級特別課程)	・旧II種・III種等採用職員のうち係長昇任直前の職員 ・計画的育成者又はその選抜の候補となる成績優秀者	3日間(通勤) (含宿) 又は 1週間(含宿)	3回	各回 50人	○ 公務員倫理を考える(講義、討議) ○ 行政政策事例研究・政策課題研究(講義、討議、発表) ○ 英語学習(演習) ・受講結果を各府省へフィードバック

研修名	対象者	研修期間	実施回数	受講者数	主なカリキュラム
行政研修 (係長級特別課程)	・旧II種・III種等採用職員のうち本府省に勤務する者 で計画的な育成が図られている者 ・概ね年齢35歳以下の者	3日間(通勤)+1週間 (合宿) 又は 8日間(全期間通勤又は 全期間合宿)	3回	各回 50人	○公務員倫理を考える(講義、討議) ○個別政策研究(発表、討議) ○行政政策事例研究(発表、討議、発表) ・研修員の評価を行い、各府省に通知
行政研修 (課長補佐級特別課程)	・旧II種・III種等採用職員のうち本府省に勤務する者 で計画的な育成が図られている者 ・概ね年齢45歳以下の者	3日間(通勤)+1 週間(合宿) 又は 1週間(合宿)	2回	各回 35人	○公務員倫理を考える(講義、討議) ○個別政策研究(発表、討議) ○政策課題研究(講義、発表) ○マネジメント(討議、演習) ・研修員の評価を行い、各府省に通知
幹部行政官セミナー (アスベメント)	本府省審議官級及び筆頭課長級職員	4日間	1回	15人	○様々な古典を教材とする思索型プログラム ・深い教養に根ざした洞察力、職業公務員としての高い倫理性を培う
行政フォーラム	本府省課長級以上の職員	2時間	9回	(希望者)	○各界の著名な識者による講義、意見交換

※実施回数及び受講者数は平成27年度のもの。

### ○テーマ別研修、指導者養成研修(本院において実施)

研修名	対象者	研修期間	実施回数	受講者数	目的
評価能力向上研修(応用編)	本府省課長級・管区機関課長級の評価者に当たる職員	2時間	3回	各回 30人	公正かつ適正な人事評価の実施に資するため、面談に関する事例研究を含む講義により(応用編)、又は評価や面談に関するロールプレイング等を通じて(ロールプレイング)、評価者(管理者)の評価能力の向上を図る。
評価能力向上研修(ロールプレイング編)	本府省課長補佐級・管区機関課長級の評価者に当たる職員	半日	3回	各回 30人	
パーソネル・マネジメント・セミナー	原則として本府省に勤務する評価者	2日間	1回	30人	①部下の能力発揮等の向上に取り組み際に管理者として心得ておくべきポイント等を確認し、また、②参加者同士の経験の共有や意見交換を通じて相互に啓発し合う機会を提供することにより、人事評価結果の人材育成への活用等に向けた各府省の取組を促進・支援する。
実務経験採用者研修	民間企業等からの採用者	2日間	3回	各回 40人	「国民全体の奉仕者」として求められる服務規律に関する知識、公務員としての倫理観の徹底等を図るとともに、先輩職員のアドバイスや研修員相互の理解の促進により公務員生活の開始を支援する。
本府省女性職員キャリアアップ研修 (本院と研修所が共同で企画・実施)	本府省に勤務する女性職員のうち、行政職俸給表(一)3級以上の官職に就いている者及びこれに準ずる者	4日間	2回	各回 50人	女性職員の登用を促進するため、女性職員間の相互啓蒙等による業務遂行能力の伸長を図る機会を付与するとともに、マネジメント能力開発の機会や人的ネットワークの形成の機会を付与等を図る。
女性職員登用推進セミナー	本府省に勤務する課長級以上の職員	半日	2回	50人	職場単位で女性職員の登用を阻害する要因を見直し、女性登用のための環境を整備するため、各職場の人事管理・職員の育成の一次的責任を有する管理職員の意識啓発を図る。
メンター養成研修	メンター・プログラムのメンターとなることが予定されている職員	1日	4回	各回 70人	職場におけるメンター、メンタリングに関する基本的な知識とコミュニケーション・スキルを習得させる。

研修名	対象者	研修期間	実施回数	受講者数	目的
研修担当官能力向上研修	おおむね着任後1年未満の、研修企画又は教育指導の事務を担当する職員 ※地方事務局・所の該当者の受講も可とする。	2日間	1回	40人	研修企画・教育指導等の職務遂行に必要な基礎的知識の修得及び実践的な能力の向上を図る。
研修教官能力向上研修		2日間	1回	30人	
セクシュアル・ハラスメント防止研修 指導者養成コース	係長級以上の職員で、受講後セクシュアル・ハラスメント防止研修の指導に当たることが予定されているもの	1日	1回	60人	セクシュアル・ハラスメント防止等に関する職員の意識を高め、また、管理・監督者に対する果たすべき責務・役割について理解を徹底するとともに実践的能力を付与する。
討議式研修「公務員倫理を考える」 (JKET)	係長級以上の職員又は5年以上の職歴を有する職員で、受講後本研修の指導に当たることが予定されているもの	3日間	1回	18人	公務員倫理について考えることにより倫理観の涵養を図るとともに実践的能力を付与する。
JUST基本コース (仕事と人のマネージメント研修) 指導者養成課程	係長級以上の職員又は5年以上の職歴を有する職員で、受講後本研修の指導に当たることが予定されているもの	4日間	1回	18人	仕事の管理や部下の指導などに関する原則を組織的、体系的に理解させるとともに実践的能力を付与する。
昇任時相談窓口等体験研修	本府省審議官級官職への昇任者	2日～3日	2～3回	各回 30人	消費生活センター等の相談窓口における体験研修を通じ、特に本府省等において政策の企画・立案に当たる審議官級職員が消費者・生活者の声に触れることにより、今後の行政や公務員の在り方について考える契機とする。

※受講者数は平成27年度のもの。

### ○ 地方機関職員研修（各地方事務局（所）において実施）

研修名	対象者	研修期間	実施回数 (各地方事務局（所）ごと)	受講者数 (各地方事務局（所）ごと)	目的
新採用職員研修	行政職俸給表(一)1級の官職(これに相当すると認められる官職を含む。)に採用された者	4日間	1回	30-50人	国民全体の奉仕者としての使命と心構えを自覚させ、新採用職員として各府省に共通して必要な業務遂行上の基礎知識、技能、態度を養成し、併せて政府職員としての一体感を培う。
中堅職員研修	行政職俸給表(一)2級の官職に在職する者、又はこれらと同等と認められる者で、勤務成績が優秀なもの	4日間	1～2回	各回 30-50人	職務の遂行に必要な知識、技術、態度及び広範な行政的視野並びに社会的識見を付与することにより、地方機関における行政運営の中核となるべき公務員を育成し、併せて政府職員としての一体感を培う。
係長研修	地方機関の係長、又はこれと同等と認められる者で、勤務成績が優秀なもの	4日間	1～2回	各回 30-50人	職務の遂行に必要な幅広い知識、教養及び広範な行政的視野、基本的な管理能力並びに社会的識見を付与することにより、将来地方機関における中堅幹部となるべき公務員を育成し、併せて政府職員としての一体感を培う。
管理監督者研修 (課長補佐研修、課長研修)	管区機関の課長補佐、若しくは課長、又はこれと同等と認められる者で、勤務成績が優秀なもの	4日間	1～2回	各回 30-50人	職務の遂行に必要な広範な行政的識見を更に深めさせ、相当高度の管理能力を習得させることにより、地方機関における幹部となるべき公務員を育成し、併せて政府職員としての一体感を培う。
幹部行政官セミナー	管区機関の長級の職員	半日	1回	20-30人	各界の有識者を迎えて、公務員の基本に立ち返って、これからの行政と行政官の在り方を考える。

評価能力向上研修<ロールプレイ編> (指導者養成コース)	地方機関の評価者の指導に当たる職員	半日	1～4回	各回 40-60人	公正かつ適正な人事評価の実施に資するため、評価や面談に関するロールプレイング等を通じて、評価者(管理者)の評価能力の向上を図る。
パーソナル・マネジメント・セミナー	地方機関の評価者	2日間	1回	30人	①部下の能力養育等の向上に取り組む際に管理者として心得ておくべきポイント等を確認し、また、②参加者同士の経験の共有や意見交換を通じて相互に啓発し合う機会を提供することにより、人事評価結果の人材育成への活用等に向けた各府省の取組を促進・支援する。
女性職員登用推進セミナー	地方機関の課長級以上の管理職員	1日	1回	30-40人	職場単位で女性職員の登用を阻害する要因を見直し、女性登用のための環境を整備するため、各職場の人事管理・職員の育成の一次的責任を有する管理職員の意識啓発を図る。
女性職員キャリアアップ研修 (地方機関コース)	地方機関の係長級以上の女性職員	3日間	1～3回	各回 30人	地方機関における女性職員の登用を促進するため、女性職員間の相互啓発等による業務遂行能力の伸長を図る機会を付与するとともに、マネジメント能力開発の機会や人的ネットワークの形成の機会を付与等を図る。
メンター養成研修	メンター・プログラムのメンターとなることが予定されている職員	1日	1回	40-60人	職場におけるメンター、メンタリングに関する基本的な知識とコミュニケーション・スキルを習得させる。
セクシュアル・ハラスメント防止研修 指導者養成コース	係長級以上の職員で、部内のセクシュアル・ハラスメント防止研修の指導に当たることが予定されているもの	1日	1回	50-80人	セクシュアル・ハラスメント防止等に関する職員の意識を高め、また、管理・監督者にその果たすべき責務・役割について理解を徹底する。
JUST基本コース (仕事と人のマネジメント研修) 指導者養成課程	係長級以上の職員又は5年以上の職歴を有する職員で、受講後本研修の指導に当たることが予定されているもの	4日間	1回	18人	仕事の管理や部下の指導などに関する原則を組織的、体系的に理解させるとともに実践的能力を付与する。
討議式研修「公務員倫理を考える」 (JKET)	係長級以上の職員又は5年以上の職歴を有する職員で、受講後本研修の指導に当たることが予定されているもの	3日間	1回	18人	公務員倫理について考えることにより倫理観の涵養を図るとともに実践的能力を付与する。
接遇研修指導者養成コース	上級係員相当職以上の職員で、部内の接遇研修の指導に当たることが予定されているもの	1日	1回	40人	接遇の基本等を修得させ、「国民全体の奉仕者」にふさわしい執務態度の徹底を図る。
その他テーマ別研修	研修内容に応じて設定				その他、個別のテーマを設定して研修を実施

※受講者数は平成27年度のもの。

○ 派遣研修

研修名	応募資格	研修期間	派遣先及び年間派遣者数	備考
行政官長期在外研究員制度	在職期間が8年未満の勤務成績優秀者	2年 ※博士課程に進学する場合は最大4年	外国の大学院等 150名 (平成26年度 147名)	(内訳) 米国 99名 フランス 6名 オランダ 1名 中国 3名 英国 34名 ドイツ 3名 オーストラリア 2名 シンガポール 2名 計150名
行政官短期在外研究員制度	在職期間が6年以上で行(一)3級以上の勤務成績優秀者	原則として、6月又は1年	外国の政府機関・国際機関等 27名程度 (平成26年度 26名)	(内訳) 調査研究コース 17名程度 公共政策コース 2名程度 国際機関コース2~4名程度 ・特別コースは、Ⅱ・Ⅲ種等採用職員の登用施策の一環として、行政研修(係長級特別課程)受講者を対象とする。
行政官国内研究員制度 (修士課程コース)	在職期間が2年以上18年未満(行(一)1級~6級)の勤務成績優秀者	1~2年	国内の大学院 12名 (平成26年度 18名)	(内訳) 東北大学 1名 筑波大学 1名 一橋大学 4名 京都大学 4名 政策研究大学院大学 1名 計12名
行政官国内研究員制度 (博士課程コース)	在職期間が2年以上25年未満(行(一)2級~9級)の勤務成績優秀者	1~3年	国内の大学院 1名 (平成26年度 3名)	(内訳) 京都大学 1名 計1名

※年間派遣者数は平成27年度の実績(短期は27年度派遣予定)を表す。

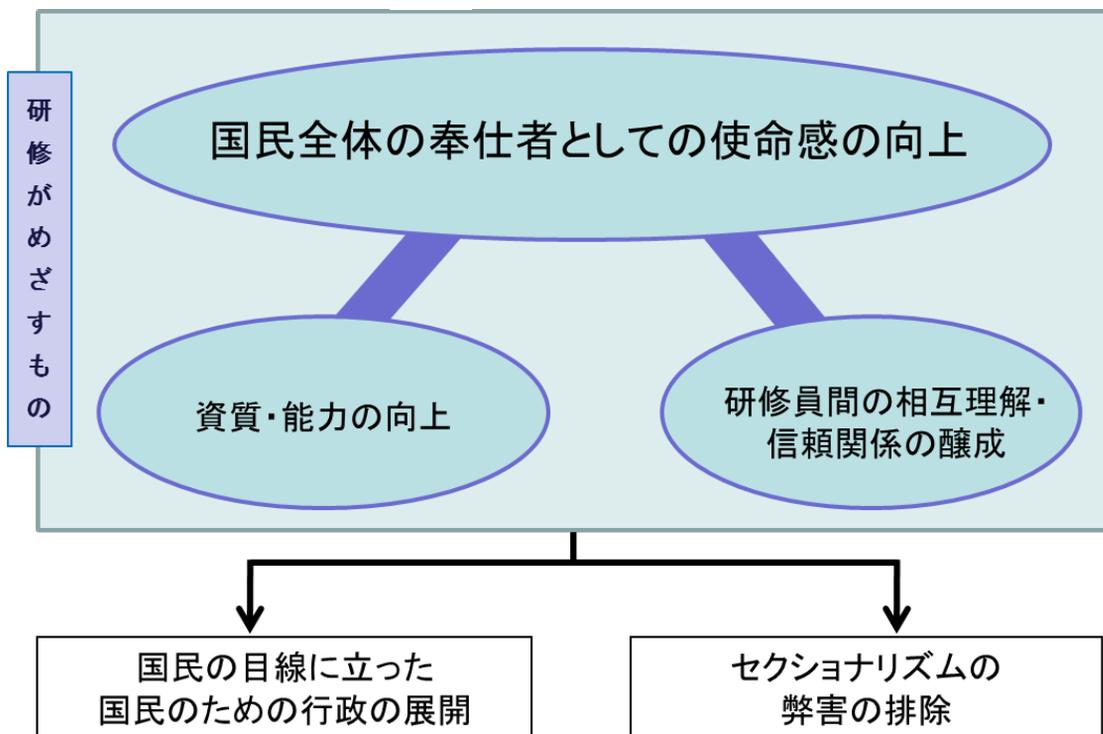


### 3 行政研修のカリキュラム

# 資料 3 - 1 行政研修の目的とカリキュラム編成の基本・特徴

## 行政研修の目的

…… 国民全体の奉仕者たる幹部公務員の養成



## カリキュラム編成の基本



## 研修の特徴

### ① 研修の内容

- ・具体的な事例、体験等に基づく研究、講義等
- ・幅広い研修内容(実地体験、古典等も活用)
- ・優れた講師陣

### ② 研修の手法

- ・参加型カリキュラム(研修員相互のグループ討議・意見交換などを重視)
- ・相互理解・信頼関係醸成のための「合宿方式」
- ・公務外からの研修への参加(民間企業・外国政府など)

## 資料 3 - 2 行政研修のカリキュラム例 (平成27年度)

### ◇初任行政研修

分類	研修科目	技法
国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える (11.5)	公務員の在り方	講義、レポート作成
	公務員倫理を考える	演習
	古典に学ぶ	講義
	人権	講義
公共政策の在り方を多角的に検証し考える (62.5)	政策課題研究	講義、討議、レポート作成
	政策形成の実際と公務員	講義、討議
	行政政策事例研究	講義、討議、レポート作成
	政策ディベート	講義、討議
	特別講義	講義
公正な公務運営について学ぶ (2.5)	接遇	講義
	健康管理	講義、演習
体験を通して行政の在り方を考える (107.0)	介護等実地体験	講義、実地体験、レポート作成
	地方自治体実地体験等	講義、実地体験、レポート作成
	国際行政の現場	講義、意見交換
	外国から見た日本への期待	講義、意見交換
	現場訪問	講義、視察、意見交換
諸行事 (5.5)	開講式・閉講式、オリエンテーション等	
合計 189時間		

### ◇3年目フォローアップ研修

分類	研修科目	技法
国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える (9)	公務員の在り方	講義
	公務員としての2年間を振り返り、今後の公務員生活について考える	討議
	先輩職員を囲んで	講義、討議
	公務員の在り方を考える(小論文作成)	レポート作成
公共政策の在り方を多角的に検証し考える (14)	政策ワークショップ	討議
	市民社会とのパートナーシップを考える	講義、座談会
公正な公務運営について学ぶ (5)	リーダーシップを考える	講義、演習
	ファシリテーション	講義、演習
諸行事 (2)	開講式・閉講式、オリエンテーション等	
合計 30時間		

### ◇行政研修(係員級特別課程)

分類	研修科目	技法
国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える (8)	公務員倫理を考える	講義、討議
	古典に学ぶ	講義
	先輩職員を囲んで	講義、討議
	小論文作成	レポート作成
	先輩職員を囲んで	講義、討議
公共政策の在り方を多角的に検証し考える (40)	行政政策事例研究・政策課題研究	講義、討議
	政策ディベート	講義、討議
	社会情勢・歴史等	講義
	英語学習技法	講義、演習
	現場訪問	講義、視察、意見交換
公正な公務運営について学ぶ (6)	コミュニケーション研究	講義、演習
	健康管理(メンタルヘルスを含む)	講義、演習
諸行事 (2)	開講式・閉講式、オリエンテーション等	
合計 56時間		

### ◇行政研修（係長級特別課程）

分類	研修科目	技法
国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える（8）	公務員の在り方	講義
	公務員倫理を考える	講義、討議
	古典に学ぶ	講義
	小論文作成	レポート作成
公共政策の在り方を多角的に検証し考える（40）	行政政策事例研究・政策課題研究	講義、討議
	個別政策研究	討議
	政策ディベート	講義、討議
	社会情勢・歴史等	講義
	現場訪問	講義、視察、意見交換
公正な公務運営について学ぶ（6）	リーダーシップ研究	講義、演習
	健康管理（メンタルヘルスを含む）	講義、演習
諸行事（2）	開講式・閉講式、オリエンテーション等	
合計 56時間		

### ◇行政研修（課長補佐級）

分類	研修科目	技法
国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える（5）	行政の在り方	講義、討議
	公務員倫理を考える	講義、討議
	古典に学ぶ	講義、討議
公共政策の在り方を多角的に検証し考える（13.5）	行政政策事例研究・政策課題研究・	講義、討議
	個別政策研究	討議
公正な公務運営について学ぶ（3）	人事管理・組織管理等	講義、実習
諸行事（1.5）	開講式・閉講式、オリエンテーション等	
合計 23時間		

### ◇行政研修（課長補佐級）リーダーシップ研修

分類	研修科目	技法
国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える（10）	行政・行政官の在り方	講義、討議
	個人プレゼンテーション	発表、討議
公共政策の在り方を多角的に検証し考える（56）	課題研究	講義、討議、レポート作成
	駐日在外公館職員との意見交換	討議
	現代社会について考える	講義、討議
	共同研究	討議、レポート作成
	行政機関視察等	視察
公正な公務運営について学ぶ（17）	リーダーシップを考える	講義、討議、演習
諸行事（3）	開講式・閉講式、オリエンテーション等	
合計 86時間		

### ◇行政研修（課長級）

分類	研修科目	技法
国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える（6）	公務員の在り方	講義
	古典に学ぶ	講義
公共政策の在り方を多角的に検証し考える（15）	政策課題研究	講義、討議
	個別政策研究	討議
	文化・文明論	講義
公正な公務運営について学ぶ（5）	人事管理・組織管理等（メンタルヘルスを含む）	講義、演習
諸行事（2）	開講式・閉講式、オリエンテーション等	
合計 28時間		

## 資料 3 - 3 行政政策事例研究、政策課題研究のテーマ例

### ★ 政策課題研究

コ ー ス 名		テ ー マ	現場訪問先等
課長補佐級 (平成26年度)	第251回(通勤4日間)	今、この国の教育の最大の問題は何か	
	第252回(合宿4日間)	生活保障に向けた諸施策・制度の連携	
	第253回(通勤4日間)	福島復興	
特別課程 (平成26年度)	第36回係長級(通勤2週間)	男女が共に働く社会への転換をどう進めるか	日本理化学工業(株)川崎工場
	第26回課長補佐級(通勤1週間+合宿1週間)	震災後の復興・再生	東日本大震災事業者再生支援機構等(仙台市)

### ★ 行政政策事例研究

コ ー ス 名		テ ー マ	現場訪問先等
初任行政研修 (新規採用) (平成27年度)	Aコース	長良川河口堰建設事例	
	Bコース	水俣病事例	
	Cコース	消費税導入事例	
	Dコース	成田空港建設事例	成田空港、空と大地の歴史館ほか
	Eコース	介護保険事例	
特別課程 (平成26年度)	第20回係員級(通勤1週間+合宿1週間)	水産資源管理等水産政策事例	銚子市漁協、(独)水産総合研究センター水産工学研究所
	第21回係員級(通勤3日+合宿1週間)	農林水産業・農山漁村の6次産業化政策事例	道の駅とみうら枇杷倶楽部
	第35回係長級(合宿9日間)	社会資本整備と経済効果：経済学の観点から交通を中心にして	(独)鉄道・運輸機構東京支社新横浜鉄道建設所
	第27回課長補佐級(通勤3日+合宿1週間)	高齢者介護対策推進事例	和光市役所、和光市内高齢者福祉施設

## 4 職場環境及び職場における人材育成の状況に係る意識調査

# 資料4-1 職場環境及び職場における人材育成の状況に係る意識調査結果（抜粋）

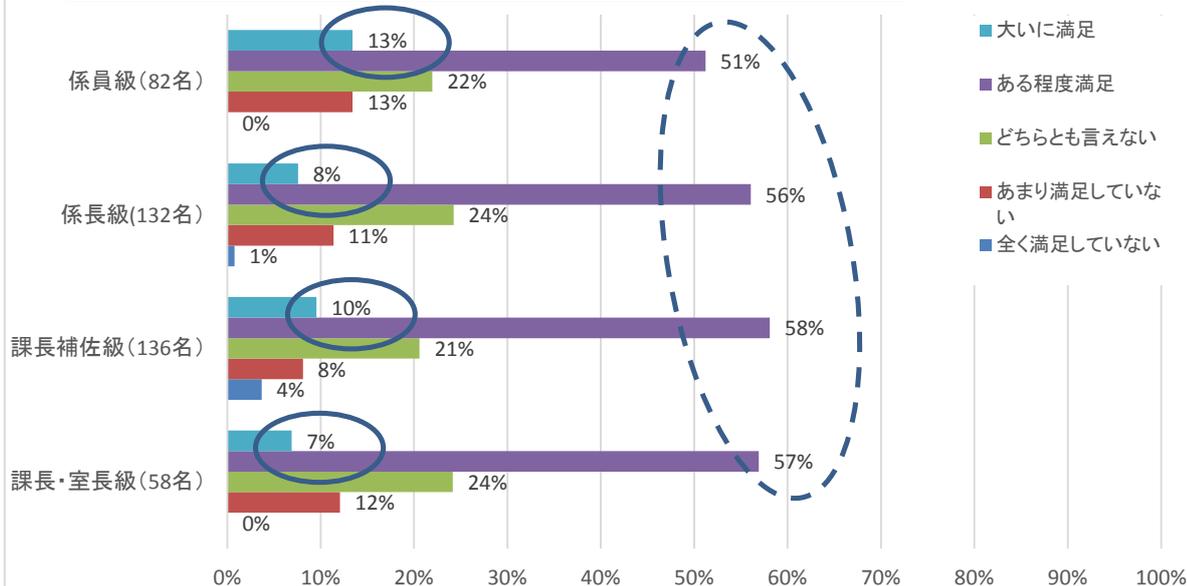
回答数 計429名（平成27年5月20日現在）

係員級 82名 係長級 132名 課長補佐級 136名 課長・室長級 58名 不明21名

## 1. 現在の職場における仕事の進め方、働き方等に係る満足度

○ 係員級から課長・室長級までのいずれの役職段階においても、6割を超える職員が「大いに満足」又は「ある程度満足」と回答。「満足していない」との回答は1割程度。

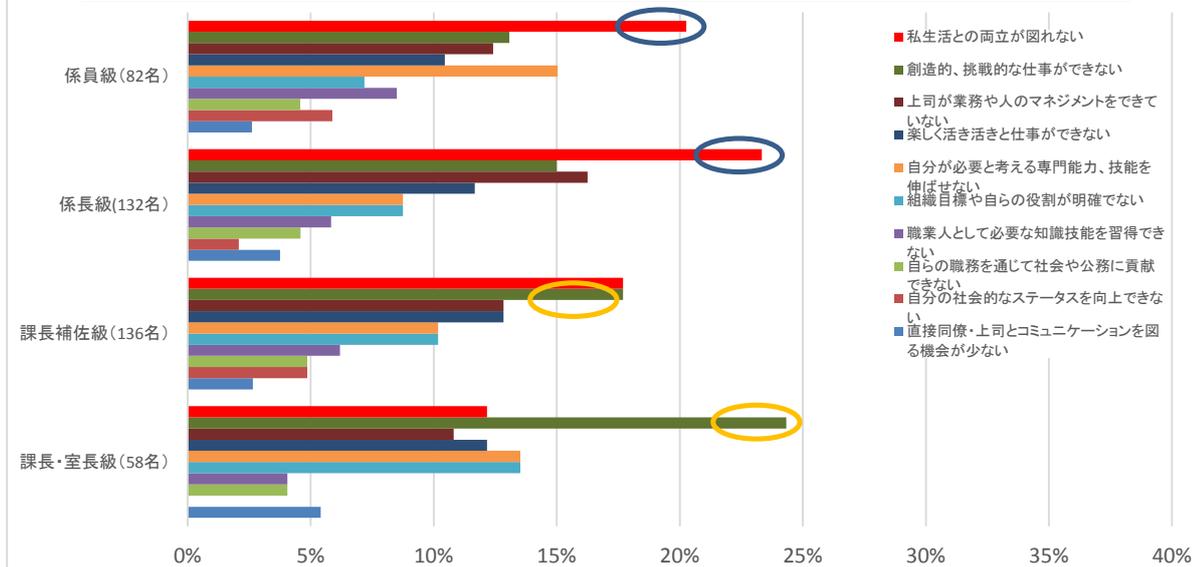
問1 現在の職場において仕事の進め方、働き方等について満足していますか。（1つ選択）



## 2. 現在の職場における仕事の進め方、働き方等で満足できない点

○ 係長級以下の若手職員は、「私生活との両立が図れない」ことを、課長補佐級以上の職員では、「創造的、挑戦的な仕事ができない」ことを、満足できない点として多く選択している傾向にある。

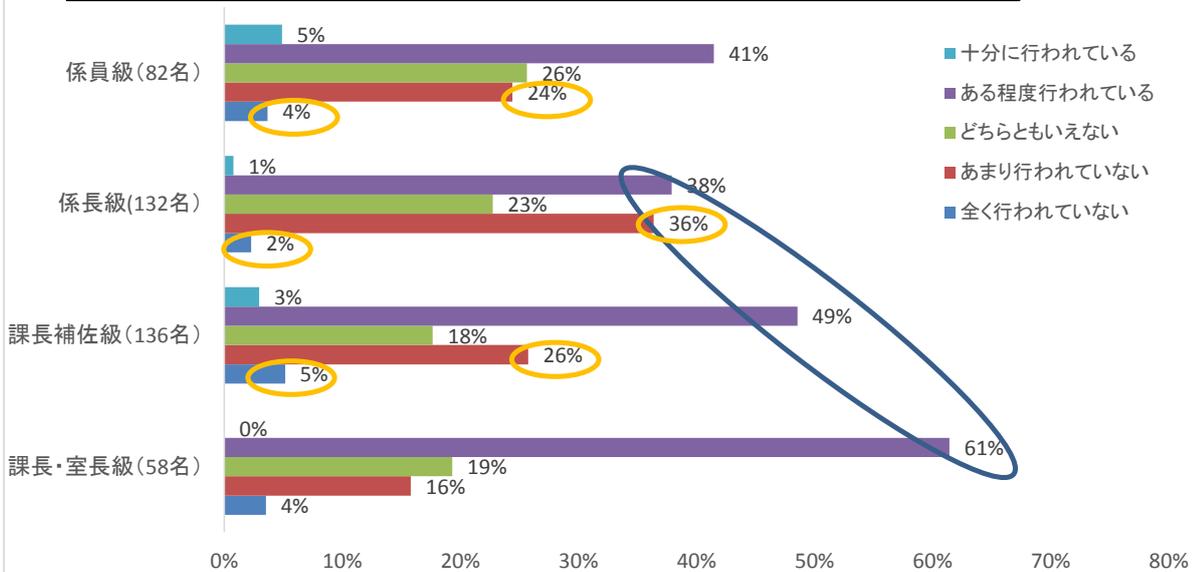
問2（問1で「満足」と回答した職員を含め）現在の職場において仕事の進め方、働き方等についてご自身が満足できない点は何ですか。（3つ選択）



### 3. 現在の職場において十分に人材育成が行われているか

○ 課長補佐級以下の職員の3割～4割が、職場での人材育成が「全く」又は「あまり」行われていないと回答。その一方で、役職段階が上位に上がるほど、職場で人材育成が「ある程度行われている」と認識している傾向が認められる。(課長・室長級の61%がそのように認識。)

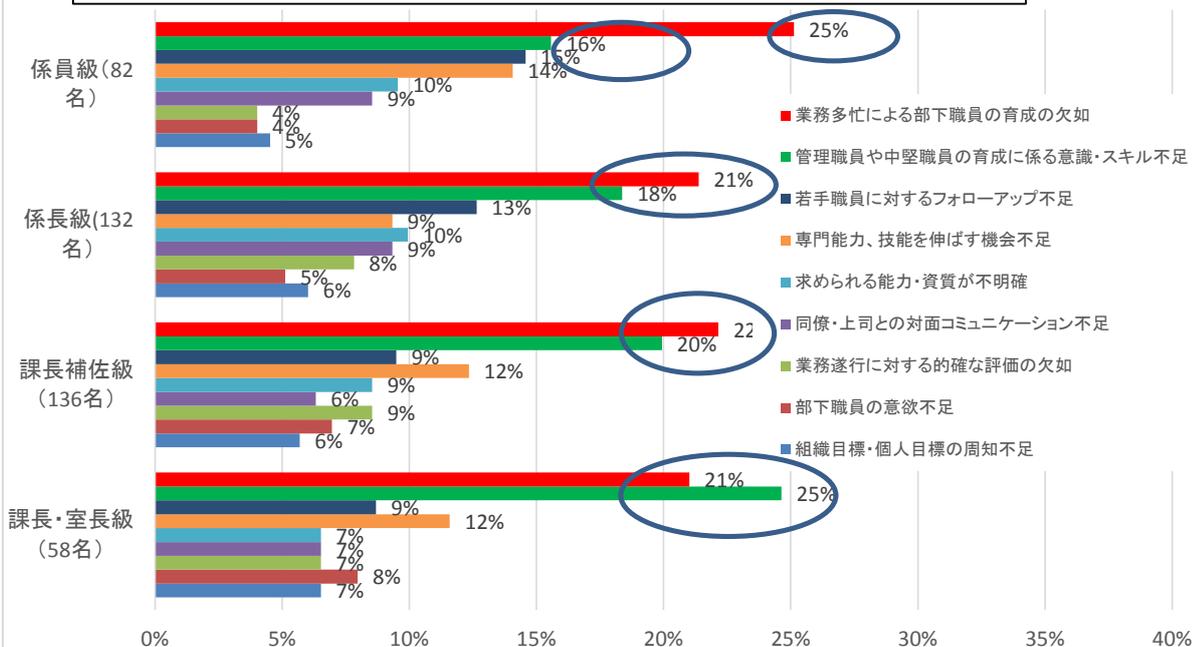
問3 現在の職場において十分に人材育成が行われていると思いますか。(1つ選択)



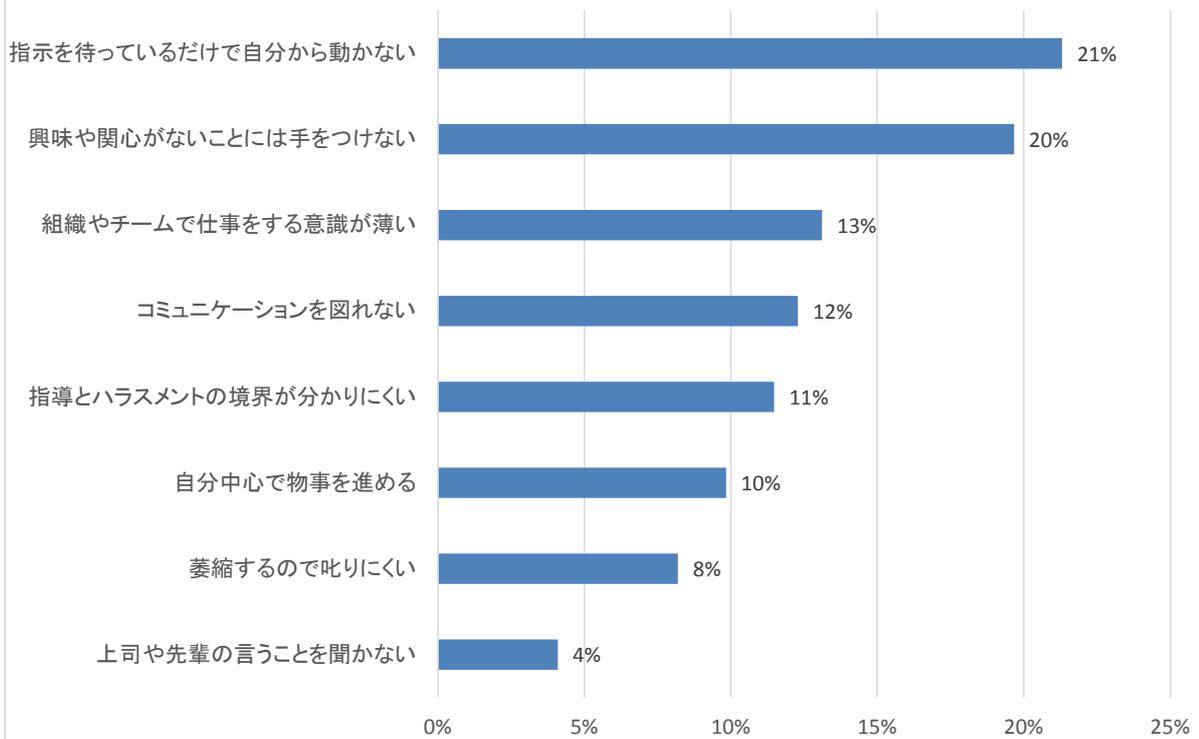
### 4. 効果的な人材育成を行うために改善すべき点

○ いずれの役職段階からも、「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」を改善を要すべき事項として指摘されている。

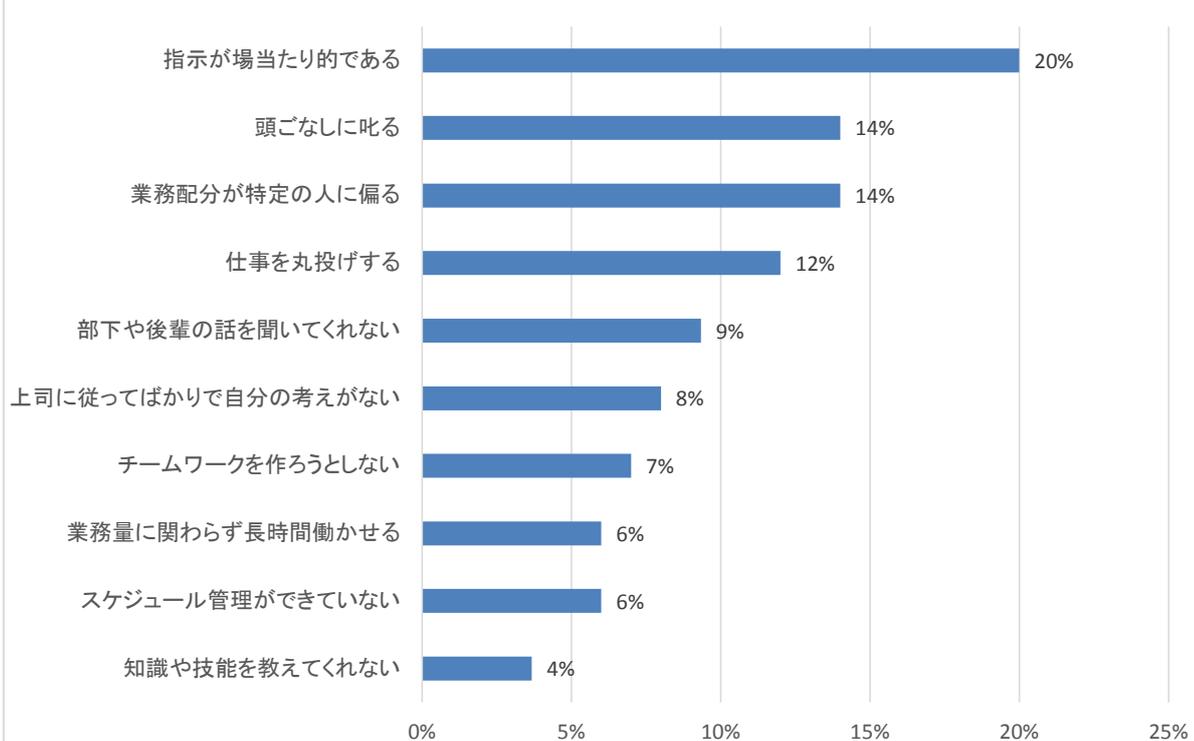
問4 現場の職場において、効果的に人材育成を行うために、改善すべき点は何ですか。(3つ選択)



### 部下・後輩の育成に関して難しいと感じること(課長・室長級)



### 上司・先輩の指導で適切でないと感じること(課長補佐級以下)



## 資料4-2

### 「職場環境及び職場における人材育成の状況に係る意識調査」の計量分析

原田 久 (立教大学)

#### 1 分析の概要

- ・「職場環境及び職場における人材育成の状況に係る意識調査」をもとに、各職場での人材育成が行われていない要因について計量分析を行う。
- ・アンケート対象者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(回答率98%)、アンケート実施時期は2015年1月～同年5月。

#### 2 分析の方法

- ・従属変数：設問(5)「現在の職場において十分に人材育成が行われていると思いますか」の回答(1.十分に行われている～5.全く行われていない)
- ・独立変数：設問(6)「現在の職場において、効果的に人材育成を行うために、改善すべき点」の回答をダミー変数化(該当する=1、該当しない=0)。「改善すべき点」を「人材育成が行われていない原因」と解釈
- ・分析手法：順序ロジスティック回帰分析(9つの独立変数を強制投入)

#### 3 分析結果(次頁の表を参照)

- ・モデルの適合度：観測された度数分布と予測された度数分布が同じであるという帰無仮説は棄却され、モデルは実際のデータに適合
- ・決定係数：Cox & Snellは.082, Nagelkerkeは.089であり、あてはまりは必ずしもよくない
- ・変数の有意性：9つの変数のうち、「意識・スキル」、「周知」、「機会」、「能力・資質」、「評価」、「フォロー」の6つの変数が1～5%有意。したがって、「意識・スキル」等の6変数が従属変数に有意に影響を与えていることになる。このうち、最も影響力が大きいのは「評価」。逆に、5%有意に至らなかったのは、「コミュニケーション」、「業務多忙」、「意欲不足」の3変数。

#### 4 結論

- ・分析結果からすれば、「業務遂行に対する評価の欠如」、すなわち国家公務員法に基づく人事評価制度の運用が任用や給与といった人事管理への活用に偏り(「育成評価」ではなく「査定評価」、もう一つの目的である人材育成に活用されていないことを示唆

表：分析結果

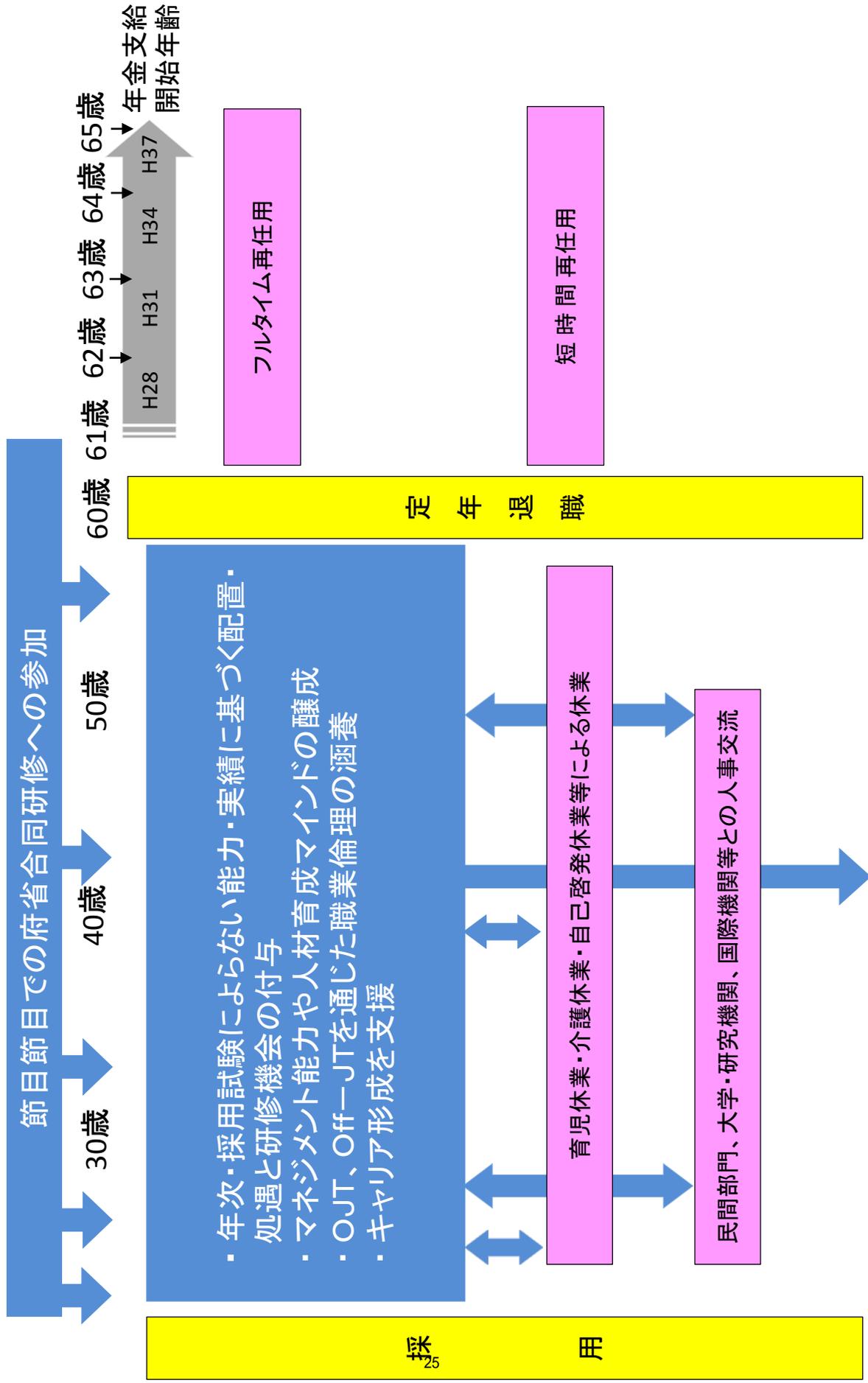
		B	標準誤差	有意確率
しきい値	[人材育成 = 1.00]	-2.805	.410	.000**
	[人材育成 = 2.00]	1.028	.290	.000**
	[人材育成 = 3.00]	1.998	.301	.000**
	[人材育成 = 4.00]	4.566	.389	.000**
位置	コミュニケーション	.382	.242	.114
	意識・スキル	.518	.192	.007**
	周知	.624	.279	.026*
	機会	.446	.224	.046*
	能力・資質	.734	.232	.002**
	評価	1.041	.251	.000**
	フォロー	.603	.213	.005**
	業務多忙	.312	.195	.110
	意欲	-.036	.271	.895

出典：原田作成 \*\*p<.01 \*p<.05



## 5 国家公務員の人事管理

# 資料5-1 国家公務員の人事管理のイメージ



主体的なキャリアプランに基づき公務外で活躍

# 資料5-2 人事評価制度の基本的枠組み

## 国家公務員法

(任免の根本基準)

**第33条** 職員の任用は、この法律の定めるところにより、その者の受験成績、人事評価又はその他の能力の実証に基づいて行わなければならない。

②～④ (略)

公務員のモラルを高め、行政運営の効率化を図っていくためには、能力・実績に基づく人事管理を進めていく必要があり、その基礎となる重要なツールとして、平成21年4月から人事評価制度が導入・実施

## 人事評価制度の基本的枠組み

### 評価の枠組み

原則として5段階 [S、A、B (中位)、C、D] で絶対評価

### 能力評価

1年間の評価期間において、職務遂行に  
当たり発揮した能力を評価

(評価項目の例) 地方機関課長

＜実施施策の立案＞ 組織方針に基づき、地域の行政ニーズを踏まえた実施施策を立案する。	
①行政ニーズの把握	地域の行政ニーズや事案における課題を的確に把握する。
②成果認識	成果のイメージを明確に持ち、複数の選択肢を吟味して最適な実施施策を立案する。

他に〈倫理〉、〈説明・調整〉、〈業務運営〉、〈組織統率・人材育成〉等の評価項目がある。

### 業績評価

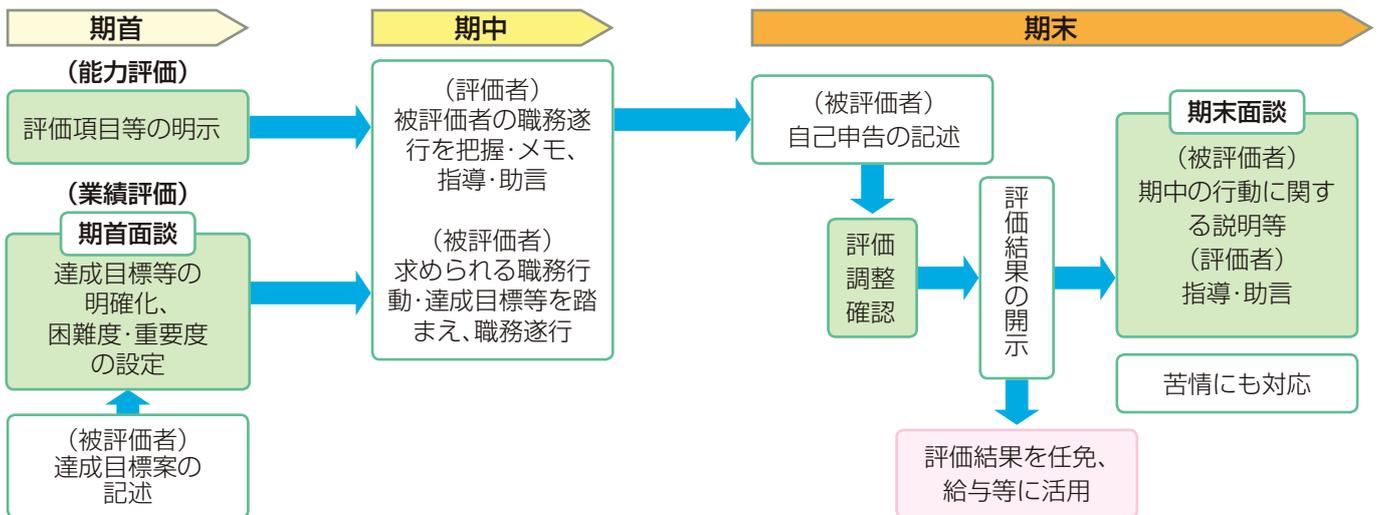
半期ごとの評価期間において、職務遂行  
に当たり挙げた業績を評価

(目標設定の例) 本府省係長

業務内容	目標	困難・重要
意見報告書案の取りまとめ	意見報告書案を取りまとめるため、△△会議において□□基本方針の骨子についての一定の結論が得られるよう、▼月までに論点の整理を行う。	◎

通常、3～5個の目標を設定

## 人事評価の流れ (基本的なパターン)



## 評価結果の任免や給与等への活用

職員の採用年次や合格した採用試験の種類にとらわれず、能力・実績に基づく人事管理が行われるよう、人事評価の結果を任免 (昇任・降任・免職など) や給与 (昇格・昇給・ボーナスなど) へ活用するための仕組みを整備し、各府省における適切な活用を推進

## 6 根拠法令

# 資料6 国家公務員法(昭和22年法律第120号)(抄)

## 第3章 職員に適用される基準

### 第4節の2 研修

(研修の根本基準)

**第70条の5** 研修は、職員に現在就いている官職又は将来就くことが見込まれる官職の職務の遂行に必要な知識及び技能を習得させ、並びに職員の能力及び資質を向上させることを目的とするものでなければならない。

- 2 前項の根本基準の実施につき必要な事項は、この法律に定めのあるものを除いては、人事院の意見を聴いて政令で定める。
- 3 人事院及び内閣総理大臣は、それぞれの所掌事務に係る研修による職員の育成について調査研究を行い、その結果に基づいて、それぞれの所掌事務に係る研修について適切な方策を講じなければならない。

(研修計画)

**第70条の6** 人事院、内閣総理大臣及び関係庁の長は、前条第一項に規定する根本基準を達成するため、職員の研修（人事院にあつては第一号に掲げる観点から行う研修とし、内閣総理大臣にあつては第二号に掲げる観点から行う研修とし、関係庁の長にあつては第三号に掲げる観点から行う研修とする。）について計画を樹立し、その実施に努めなければならない。

- 一 国民全体の奉仕者としての使命の自覚及び多角的な視点等を有する職員の育成並びに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
  - 二 各行政機関の課程対象者の政府全体を通じた育成又は内閣の重要政策に関する理解を深めることを通じた行政各部の施策の統一性の確保
  - 三 行政機関が行うその職員の育成又は行政機関がその所掌事務について行うその職員及び他の行政機関の職員に対する知識及び技能の付与
- 2 前項の計画は、同項の目的を達成するために必要かつ適切な職員の研修の機会が確保されるものでなければならない。
  - 3 内閣総理大臣は、第一項の規定により内閣総理大臣及び関係庁の長が行う研修についての計画の樹立及び実施に関し、その総合的企画及び関係各庁に対する調整を行う。
  - 4 内閣総理大臣は、前項の総合的企画に関連して、人事院に対し、必要な協力を要請することができる。
  - 5 人事院は、第一項の計画の樹立及び実施に関し、その監視を行う。

(研修に関する報告要求等)

**第70条の7** 人事院は、内閣総理大臣又は関係庁の長に対し、人事院規則の定めるところにより、前条第一項の計画に基づく研修の実施状況について報告を求めることができる。

- 2 人事院は、内閣総理大臣又は関係庁の長が法令に違反して前条第一項の計画に基づく研修を行った場合には、その是正のため必要な指示を行うことができる。