

## 「公務における人材育成・研修に関する研究会」第1回議事要旨

1 日時 平成26年12月15日(月) 16:00~17:30

2 場所 人事院第2特別会議室(3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) 座長挨拶
- (3) 人材局長挨拶
- (4) 出席者紹介
- (5) 検討項目等の説明
- (6) 意見交換
- (7) 閉会

5 意見交換の概要

- 最近の若者は、教えられなくてしょうがないというところもあり、「教えられてよかったです」ということを素朴に言ってしまう職員の中で、研修を充実させていくことがどんなアウトカムをもたらすのかを検討する必要がある。
- 若者には「教えてほしい」と言う人が多いが、「教わる」のはなくて、「学ぶ」のではないと能力は伸びない。課題を与えられるとともかく答えを書かないといけないと考えてしまう傾向がみられるが、それではもったいない。しっかり考えさせるということを研修の中でどう実現するかは重要な課題の一つである。
- かつては上司が与えた仕事をきっちりやりながらOJTで自分の実力をつけて、なおかつ人事の評価を得ていくという形であったものが、時代が変わってきて、個人がどういったキャリア形成をするかや、どうキャリアアップ・スキルアップするかというものを、個人レベルで考えるようになってきた。これは悪い傾向ではないが、一方で、自分のスキルアップにばかり関心が強くて、組織への貢献又は国民全体の奉仕者の観点がともすると弱くなる危険があるのではないかと若干懸念している。個人がスキル

アップする中で、公務員全体の中での一公務員としての貢献とか、職業倫理とかをどう涵養させていくのかという観点で、特に最近の若い人を対象とした研修で少し重要となっていくのではないかと感じている。

- 研修というものは、個人に投資されていて、組織全体に投資されているわけではないので、本人だけが便益を受けようとするといくらでもできてしまう。

今の若い人は、キャリア形成ということ、18歳の頃から大学でいろいろ教えられている。研修は完全に自分に投資されているわけで、組織のためということを感じていないことでもある。公務員とは、組織とはということ、きちんとして教える必要はないということは、全然時代が変わってきているのではないかと思うことがある。

- 若い人たちが、「スキルを学びたい」、「スキルアップしたい」とよく言っているし、成長したいという気持ちがあるが、どうすればいいかを学ぶという「スキルアップ」は非常に賞味期限が短いものになってしまう。根っことなるものをどう身につけるかが難しい。研修で身につけられるものの中で、表面的なスキルをどう避けるのかということが気になっている。

- 自分自身のキャリアと、組織全体の効率性というものを考えると、自分のワーク・ライフ・バランスを通しきれないということもあるが、そのバランスをどのタイミングで考えなければならないのかといった、キャリアを考えるということも研修のテーマとしてはある。

- 一見すると、階層別研修がキャリアを考える研修に当たるのかと思えるわけであるが、これは一定の年齢が来たり、特定の階層のときに受けるわけであって、線になっていないというか、点がただ用意されているだけという印象を受ける。例えば、大学のカリキュラムでいえば、このような授業を履修すれば、このようなスキルや能力が身につくこんなふうになるというように、全体として絵が描けるようには必ずしもなっていないのかもしれない。

ただ、それを見せすぎると、これを取ったので次はこれを取りたいといった、教えられがちな若者が、予定された人間にたどり着こうとするように、いわばゲーム感覚になってしまうので、よくないと思う。

- 研修参加後、年が経つほど研修の意義を実感してくれる人が多くなるようである。例えば、課長補佐研修で古典を取り扱った時に、この科目に対する満足度が一番低かったグループの人から、10年近く経った今こそもう一度読みたいと言われたりする。どの時期にどんなものを提供するか、人間的な成熟度によっては、その時には理解が進まないが、後になってから人生経験や行政経験を積むと思いつくこともある。

- イギリスでは、公務員の研修なども、外部の民間の組織に委託してしまっていて、実際に研修のカリキュラムなどを、民間の人材育成の会社が提供しているという事例もあるが、それで公務員としての倫理観というものが、実際に養成することができるのかという点については、外から見ていて若干疑問に感じている。
- 様々な実証研究を見ると、研修の効果というものはあまり高くないとされており、実は OJT の方がかなり効果が高いと言われている。研修を受けて1週間経てば忘れてしまうというようなことはよく言われているが、なかなか研修の効果を持続させるのは難しい。
- 行政についての研修というものは非常にエビデンスベースではない部分があり、研修が終わって皆さんどうでしたかということになると、研修が終わったという高揚感でよかったと回答することになる。本来的には、その後どうなったかということを見るべきであるが、そうすると、コントロールすべき変数が多すぎて研修の固有の効果はなかなか捕まえられない。
- 研修自体のスキルについても悩ましいところがある。大学教育の場でも近時 PBL（問題解決型学習）を活用しようとするが、この手法を用いればよいというわけではない。よく内容は分からないマチュアリティが低い人が盛んに議論をして、自分たちなりの政策を思いついた、参加者の満足度も高かったなどと言われるが、果たして課題に対して考える力が伸びたかどうか疑問である。技法というのにも注意深く考えなければならない。
- 現状の研修でも、研修のテーマは以前より幅広くなっていると感じることが多いので、機会を広げるべきかもしれない。より幅広い人が受けられる方がよいと感じている。
- 私自身が研修講師を務める中で女性の登用について感じたのは、男性は低くも高くもない意欲を持っている人が多いが、女性は意欲がすごく高い人とすごく低い人の差が男性以上に大きいということだった。そうすると、男性よりももう少し工夫が必要な対象であると思う。
- おそらく今、公務員の研修で求められているものの1つは、ダイバーシティのような話であると思う。ただ、ダイバーシティと言っても、性別だけではなく、思想信条といった大所高所の話でもなく、中途採用の職員、介護を抱えた職員が部下にいたりか、再任用で当時の上司であった人が部下になったなどで職場が非常にモザイク化し

ていることを言う。その時、上司として部下と一体どのように接したらよいのかということについて、企業でも実際に困っているところが非常に増えてきていて、これについて研修では、ロールプレイのようなものをするところもある。実際に部下と接するパターンというものをその中で学ぶということがある。

あとは、コーチングに代表される指導法で、上記の点と合わせてモザイク化した職場で上司と部下がどのように接すればよいのかということで、いくつかの企業では、部下と接するときどのような点に気をつけなければならないかということを指導している。その際には、答えを教えるだけではだめということで、問いかけをしたり傾聴するという基本的なコーチングのアプローチを伝えることで、頭ごなしに指示を出すのではなくて、貴方はどう思うのかといった指導ができるように意識を変える研修が行われている。

ただ、コーチングや、ダイバーシティに係る研修については、他の人事機能との連動で考えることが必要な側面もあるので注意が必要だろう。

- ケーススタディを読ませて、様々な省庁から集まった人で一つの事例というものを解いたときに、実はものの見方が違うということを知ってもらうとか、一口に国家公務員といっても実は見えているものが違うということを知るといっただけでも、その後の思考法として他者を受け入れることにつながるというところもあって、こうした研修を行う企業や団体もある。
- 公務に対する見方が変わり、公務に対する期待が高まる中で、期待が過度になってしまう危険もある。期待に応えなければならない公務員の資質・能力についても、なんでもできる公務員ばかりがいるというわけにはいかない。様々な分野について「強み」を持った人がそれぞれにその能力を発揮して対応せざるを得ないと思う。かつては、求められる人材像について、最初は単なる「優秀な人」から様々な課題に対応できる「有為な人」に変えて、さらにその後「有為で多様な人材」と言い始めたが、よく考えると一人で多様というのはないだろうということで、「多様な有為の人材を」と言い換えられている。あるべき公務員像は一人の中で完結するのではなく、それぞれの個性を活かした様々な有為な人材が組織全体で多様性を保つことが必要であると思う。
- その時々ダイバーシティが様々なパフォーマンスを高くするという点に関しては、かなり条件が揃ってきたという感じがするが、そのチームがずっと続くかということでは、サッカーチームやプロ野球チームのように今年勝てばよいのだろうという感じになってしまうと、公務の継続性がどうなるかという心配がある。