

「公務における人材育成・研修に関する研究会」第4回議事要旨

1 日時 平成27年7月31日（金） 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、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

4 議事次第

- (1) 開会
- (2) 民間企業における人材育成の取組（企業からヒアリング）
- (3) これまでの議論の整理と報告書に向けての意見交換
- (4) 閉会

5 意見交換の概要

- 各府省及び職員に人材育成や研修の重要性について認識を深めさせる上では、人材育成の効果・研修の効果というものを、エビデンスで示すことが必要。ただし、人事院研修がマインドの涵養に寄与することをメインとしている以上、効果測定に当たっては、目標を細分化する必要があるので、それがジレンマ。様々なアイデアを出して、何らかの示せるものを作っていくことが、今後各省への説得等に必要になってくるのではないか。
- 国家公務員として協力して施策を行うための相互の信頼関係の醸成を目的とした研修であれば、半年後に、研修で一緒だった他府省の友人に連絡をとったことがあるか、府省を越えてコミュニケーションがとれるようになっているか、といった点を研修効果として把握していくことが考えられる。
- 人事院研修は公共財のようなものだということ、これまでは誰もやらないから、最も相応しい人事院がやる必要があるというネガティブな説明だったが、よりポジティブに人事院の研修が必要だという点を示すべき。その際、様々な方法を使って何らかの有用性の証拠を示していくことが必要。

- OJT をどう考えるかは第一義的には各府省の課題だが、「OJT チェックシート」や「日々行動シート」等の OJT を効果的に行うための道具を用意し、属人的にやるというよりは組織的・体系的にやる必要がある。その上で、変化する OJT を補完する Off-JT として人事院が機能することが必要。
- 人事院の役割として、専門的な知見に基づいて各府省に向けて取り組むべき内容を提言するところがある気もする。例えば、人事評価の際に過去の行動を振り返り、それについてまとめたシートを OJT に使うといったことを各府省向けに発信していくことも、人事院の果たすべき役割。
- 職員の意識調査を分析すると、国家公務員法において導入されている人事評価制度は、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おいては活用されていないと職員が感じている傾向がある。また、人材育成が適切に行われていないという意識の根底には、自らの仕事に適切に評価・指導がなされないから、自らの仕事の仕方が正しいか否か分からないということがあると言えるかもしれない。
- コミュニケーションは現場で OJT が機能するための基盤であり、そのあたりを省庁横断的なニーズとして、研修に積極的に盛り込むことが考えられる。
- コミュニケーションという課題が持つ性格に鑑みれば、各府省職員合同で研修をやるということ自体に大きな意義を見出せる。政府全体としての一体感とも兼ね合わせて、異なるバックグラウンドを持つ、各府省の様々な職員が、お互いに国民目線にも立ち、政策立案者の立場にも立ち必要なコミュニケーション能力を醸成することに、集合研修に大きな意義を見出せる。
- 集合研修にしても「集うことがいい」ではなくて「集うことに一定の効果がある」という説明が一番必要。育成する側、される側それぞれの課題を踏まえれば、人事院がこの分野で果たす役割は、かつてよりも大きくなっていると思う。普段と違う情報のチャネルを得られる機会として、人事院の研修は一定の効果をもたらすと言える。
- ソーシャルネットワークのあり方が個人のパフォーマンスに影響するというのはエビデンスとして存在する。そういう省庁横断の繋がりを作るのが人事院研修の役割の一つということと言える。

- 府省を越えたコミュニケーションというのは、若手だけでなく中堅層、管理職層においても効果的である。
- 政治家の方を向くことや、他府省や事業者と対抗することだけではなく、周辺環境に制約が多い中でも、職業公務員としてどういうスタンスで業務にあたるのかをポジティブに作り出していく、自らの口で必要なことは必要だと言える矜持をもった自律的な公務員を研修を通じて育成することが必要。このまま放っておくと、あるときには A と言われたから A をやり、B と言われたら B をやるという公務員ばかりになってしまうのではないかと思う。
- 民間企業だとポジションが高くなればなるほど、組織を変革するとか新しい事業を生み出していくことを強く求められるが、公務員の場合、そうした変革マインドを上位層にどこまで求められるのか。変革のマインドの持ち方、持たせ方をどのようにして研修に取り入れるのか。
- 公務においても、環境変化に応じて変わるべきは変えていかなければならない。重要なのは、社会のニーズをしっかりと認識し、ニーズに対応する選択肢の提供ができるような準備をすることや、課題をしっかりと認識して今まで培ったものを活用しながら新しい施策を展開していくこと。このあたりは行政研修の中の政策課題研究で培われているのではないかと思う。
- 公務の現状に照らすと、マネジメントへの意識、更にその中でもチームマネジメントに対する意識が非常に強いということを感じる。組織内での円滑なチームマネジメントは業務遂行上不可欠であり、これに関わる研修は、人事院研修に強く期待されている部分と思う。
- マネジメントは公共財という説明が付きやすい。業務そのものの遂行能力やスキルは各府省でやってきたことであり、各府省の研修でマネジメントに係る研修が十分やれていないということならば、少なくとも役割としては人事院が明確に方針を打ち出して、研修を提供していく必要。
- 人員構成が細くなったところには期待が大きく、何らかの資源を投入する一方、ダブっている層はモチベーションを上げるとか、幅広く仕事をさせるとか、何か人員構造に対応した取組が必要ではないか。トレンドを見ることと似ているが、そうした視点で中期的な研修計画の見直しも今後必要になるのではないか。また、公務を離れることができやすい階層や年代に、研修の機会を提供するということもあり得る。

- いつ・どこで・誰がいなくても対応できることこそが生産性の高い職場で、むしろ「私がいないと仕事が動かない」という人がいるのであれば、そのこと自体が問題。そのように考えて、課長クラスも主要補佐も研修に出していただくことが大切。
- いろいろと刺激を受けて考えるという意味では、自治体の取組を国の職員が研修を通じて見るのは政策のヒントを得る鍵になると思う。自治体のユニークな取組などについて、自治体職員と一緒に考えたり、政策推進に必要な条件や環境を理解することは、国の職員としての立場からも重要。
- 政策研究もイノベーティブな前向き研究のものもある。あのとき誰がどう動いてこんな苦勞をしたというこれまでの研修に加え、こんな問題があっそうチャレンジした、うまくいってないけどこういうふうにやっていった、というような開拓精神を植え付けるような研修もあっていいかと思う。
- 企業と連携して取り組んでいるプロジェクトとか、必ずしも政策に限る必要はないので、外部の人の参加を引きつけるような魅力的な研修を提供すると良いのではないか。
- 政策研究では、何を（what）題材とするかが主な話題になるが、誰と、どこでやるのかを意図して、あえて国家公務員の世界とずらした課題を提示することも価値がある研修になるのではないか。
- 外部の研修機関と連携を図るのは、何をどうやっているかを学べる大切な機会でもあるし、相互に意味があるものと思う。地方自治体の他にも公共政策大学院との連携・交流も進めることも必要。
- 研修を提供する人事院は、外部の研修機関との連携におけるコアな存在となって、様々なネットワークを構築していくことが非常に大事で期待していること。

以 上