

「公務研修・人材育成に関する研究会」報告書のポイント

新しい時代の職業公務員の育成 － 政治主導を支える「全体の奉仕者」像 －

基本認識

○行政の役割増大 ○行政の失敗、不作為等による不信感の高まり



幹部を含めた公務員の質を高めることが喫緊の課題

現行の育成

○高い質の人材を育成するには、「タテ系」・「ヨコ系」の織り込まれた育成が必要



◆タテ系 = OJT中心の各行政分野の専門教育

◆ヨコ系 = 分野を超えた、国民全体の奉仕者としての共通の教育

これまではヨコ系教育が不足



提言：必要な育成の在り方

○公務員として共通の教育であるヨコ系教育を強化・充実

- ・ 研修を各職員の育成計画に体系的に組み込む
- ・ できるだけ受講の義務付けを目指す

必要とされる意識・能力

【職業公務員の役割】 ① 公正に公務を遂行し、効率的に公共サービスを提供

- ◆ 環境変化に応じた公共サービスの提供、不要分野からの撤退の進言
- ◆ 将来も見据え全体の利益を考えた調整、専門家として責任ある判断



【意識・能力】 市場原理に代わる行動基軸となる「全体の奉仕者たる意識」、税金を預かる者としての倫理観、専門家としての能力・責任感

【職業公務員の役割】 ② 議院内閣制の下、政治に従い、政治を支える

- ◆ 内閣の方針の下で、政策を企画し実施
- ◆ 長期的な視点も持ち、専門家として責任ある政策の選択肢を提示



【意識・能力】 政権に誠実に仕える立場の自覚、専門家としての気概、
幅広い視野・識見、問題解決能力、状況の分析・洞察力

今後の育成の方向

提言：「あるべき公務員」作りに必要なのは

- ① 全体の奉仕者としての意識の徹底
- ② 政治に従い、支えるための意識や能力の涵養



長期的見地に立った教育、研修の公正性を確保

新たな幹部育成の在り方（キャリア・システムに代わるシステム）
～試験の種類にとらわれない能力・実績主義の人事管理の徹底～

採用

- ・ 有為の人材確保に向け、チャレンジしがいのある競争試験
- ・ 能力・実績主義の下で期待される役割や育成方針を提示

育成

- ・ 困難な事態でも国民生活を支えていく気概の涵養
- ・ 仕事上の重責を通じた幹部としての適性の把握

昇進

- ・ 採用試験や年次にとらわれない適材適所の配置
- ・ 人事評価の活用、人事の公正性確保

人事院が特に重点的に行うべき研修

- ア) 国民全体の奉仕者としてのあるべき姿に向けた研鑽
- イ) 使命感や健全な誇り、気概の涵養
- ウ) 政治との節度ある距離の確保
- エ) 縦割りを超え、現実的課題を解決する能力の涵養
- オ) 失敗も含めた行政事例の分析を通じた問題解決能力の涵養
- カ) 古典教育等を通じた人格・倫理観の形成

○その他の必要な方策

- ・ 採用時研修等の充実
- ・ 重責付加や現場体験を通じた育成
- ・ 明確な目的を持った大学院等への派遣
- ・ 主体性を尊重した研修プログラム
- ・ 公務員研修所の機能強化 等

基本認識

- 行政の責任増大
- 行政の失敗・怠慢、不祥事による公務員不信

高い質の人材には:

- タテ系＝各行政分野のOJTと専門教育
- ヨコ系＝公務員共通の教育

が必要 ⇨ これまではヨコ系が不足

「あるべき公務員」
として共通に必要

全体の奉仕者
としての意識

政治に従い、
政治を支える意識、能力

長期的見地に立った教育、研修の公正性を確保

提言:「あるべき公務員」育成のため、「ヨコ系」研修を強化・充実
できるだけ受講義務付けを目指す

人事院が重点的に
行うべき研修内容の例

公務員のあるべき姿
に向けた研鑽、
健全な誇りの涵養

政治との節度ある
距離の確保

行政の失敗の分析
を通じた問題解決
能力の涵養

人格・倫理観
の形成