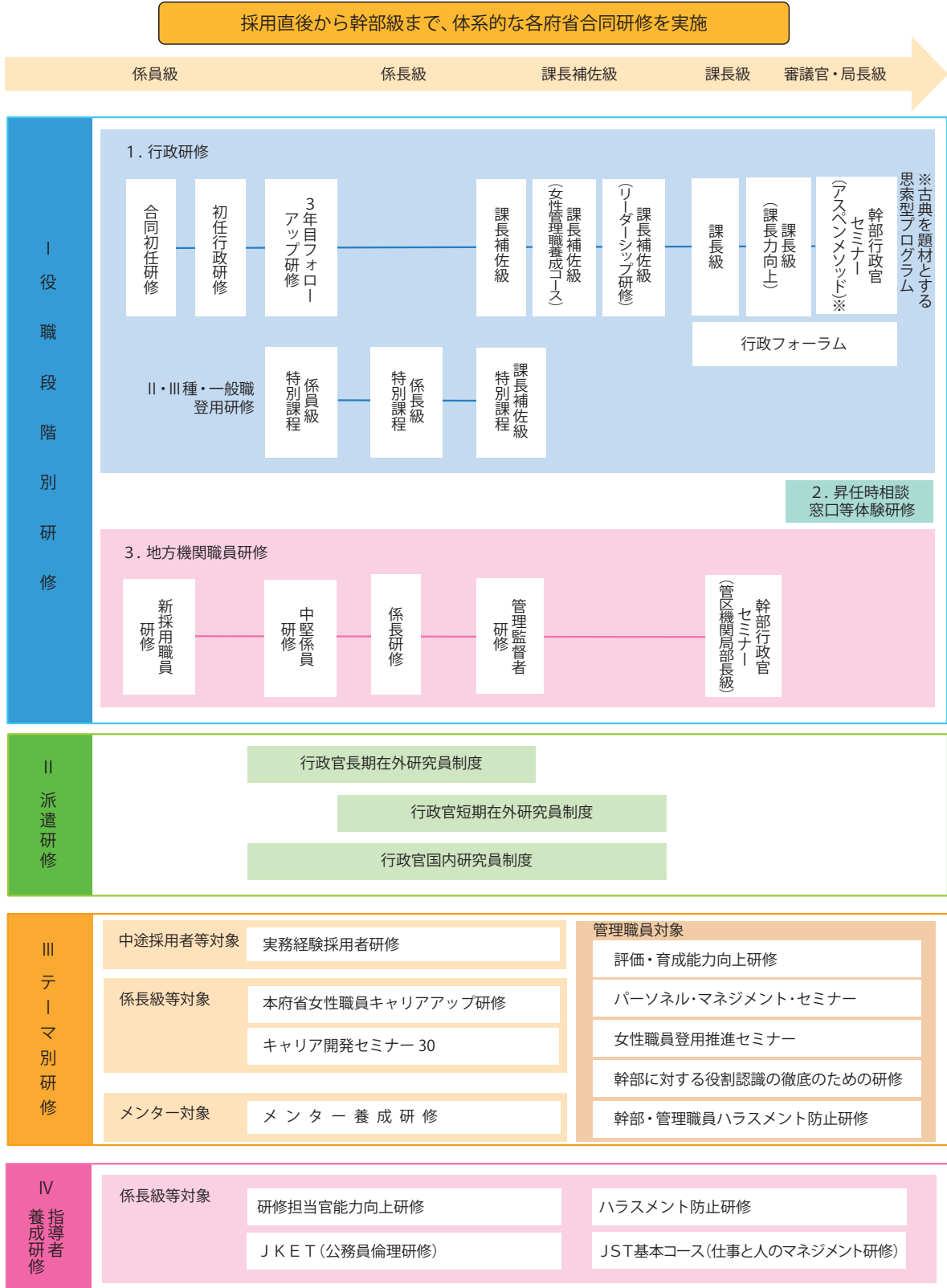


第2章

人材の育成

人事院は、全府省の職員を対象として以下の研修を計画し、実施している（図2-1）。

図2-1 人事院が実施する主な研修



第1節 人事院が実施する研修の概要

研修（Off-JT）は、職場での人材育成（OJT）を補完し、キャリア形成や各役職段階での能力発揮など、様々な場面で職業生活を支える重要なものであり、人事院は、多様で効果的な研修を幅広く提供し、各府省における有為な人材の育成を促進していくこととしている。具体的には、役職段階別研修、派遣研修、テーマ別研修等を実施しており、マネジメント能力向上のための研修を始め、各種研修の充実・強化に取り組んでいる。

また、人事院では、各府省からの要請に応じて、人事院職員を各府省が実施する研修に講師として派遣しており、令和4年度においては、10機関延べ11コースに職員を派遣した。

第2節 役職段階別研修

人事院では、各役職段階において求められる資質・能力を伸ばすことができるよう、行政研修、昇任時相談窓口等体験研修及び地方機関職員研修を実施し、採用時から幹部級まで必要な研修の体系化と研修内容の充実を図っている。

1 行政研修

各府省の行政運営の中核を担うことが期待される職員等を対象とする行政研修は、高い倫理感に基づいた国民全体の奉仕者としての使命感の向上、広い視野や柔軟な発想など国民の視点に立つために求められる資質・能力の向上及び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基本的な目的としている。

行政研修は、役職段階ごとに、採用時の合同初任研修、初任行政研修を始め、3年目フォローアップ研修、本府省の係長級、課長補佐級、課長級の職員に対する研修、さらには課長級以上の職員を対象とした行政フォーラムなどからなり、①国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える、②公共政策の在り方を多角的に検証し考える、③公正な公務運営について学ぶ、の3点をカリキュラムの柱としている。また、研修参加者が、互いに啓発しながら相互の理解・信頼を深めることができるよう、多くの行政研修で班別での討議を設定し、意見交換を行う機会の提供に努めている。

課長級及び課長補佐級の研修では、様々な分野の者との交流を通じ幅広い視野を身に付け相互の理解を促進する観点から、民間企業、外国政府等からも研修員の参加を得ている。

令和4年度における行政研修の実施状況は、表2-1のとおりであり、全体で41コースを実施した。

表2-1 令和4年度行政研修実施状況

研修名	回次	実施方法	研修期間	研修修了者数(人)			
				うち独立行政法人等	うち民間企業等	うち外国政府	
国家公務員合同初任研修	第56回	オンライン	4.6	791	4	—	—
初任行政研修	Aコース	通勤、オンライン	5.13、5.16～5.27	91	—	—	—
	Bコース		5.13、5.23～6.3	87	—	—	—
	Cコース		5.13、5.30～6.10	88	—	—	—
	Dコース		5.13、6.6～6.17	86	—	—	—
	Eコース		6.8、6.13～6.24	90	—	—	—
	Fコース		6.8、6.20～7.1	92	—	—	—
	Gコース		6.8、6.27～7.8	88	—	—	—
	Hコース		6.8、7.4～7.15	85	—	—	—
3年目フォローアップ研修	Aコース	オンライン、合宿	8.30～9.2	90	1	※3	—
	Bコース		9.6～9.9	89	1	※1	—
	Cコース		9.13～9.16	81	—	※1	—
	Dコース		9.27～9.30	89	—	※2	—
	Eコース		10.4～10.7	93	—	※6	—
	Fコース		10.18～10.21	92	—	※1	—
	Gコース		10.25～10.28	93	1	※1	—
行政研修(課長補佐級)	第287回	オンライン	8.23～8.26	46	2	8	—
	第288回	合宿	10.26～10.28	57	1	9	—
	第289回		11.15～11.18	45	—	10	—
	第290回	オンライン	12.13～12.16	41	—	10	1
	第291回		2.7～2.10	45	2	9	—
行政研修(課長補佐級)国際コース		通勤	2.1～2.3	49	2	5	15
行政研修(課長補佐級)女性管理職養成コース		通勤	1.18～1.20	35	1	15	1
行政研修(課長補佐級)リーダーシップ研修	合宿		8.1～8.3	25	—	—	—
			10.19～10.21 又は 10.26～10.28				
	11.28～11.30						
	オンライン		9.21				
通勤	11.9～11.11	1.6					
行政研修(課長級)	第236回(現場訪問コース)	オンライン	8.5	22	—	—	—
	合宿	8.25～8.27					
	第237回	オンライン	9.27～9.30	43	1	17	—
行政研修(係員級特別課程)	第238回(課長力向上コース)	通勤、オンライン	1.11～1.13、2.22	39	1	14	—
	第39回	通勤	8.15～8.19	34	—	—	—
行政研修(係長級特別課程)	第40回	通勤	11.14～11.18	40	—	—	—
	第41回	合宿	1.23～1.27	42	—	—	—
	第57回	通勤	12.5～12.9	38	—	—	—
行政研修(課長補佐級特別課程)	第58回	通勤	1.16～1.20	35	—	—	—
	第59回	合宿	2.27～3.3	33	—	—	—
行政研修(課長補佐級特別課程)	第39回	合宿	11.7～11.11	33	—	—	—
	第40回	通勤	2.13～2.17	40	—	—	—
行政フォーラム	第187回	オンライン	7.20	103	—	—	—
	第188回		10.5、10.14	212	—	—	—
	第189回		11.15	140	—	—	—
	第190回		1.25	124	—	—	—
	第191回		2.15	85	—	—	—
幹部行政官セミナー(アスペンメソッド)		オンライン	9.15、11.2、12.2	9	—	—	—

- (注) 1 行政研修(課長補佐級)中国派遣コース、行政研修(課長補佐級)韓国国家公務員人材開発院派遣コース、行政研修(課長級)中国派遣コースについては、新型コロナウイルス感染症に係る諸般の事情により中止した
2 「実施方法」は主な実施方法であり、個々のカリキュラムの実施に当たってはオンラインによる講義等も含まれる。
3 研修修了者数の内数の「—」は、該当する修了者がいないことを示す。
4 ※ はいずれも各府省から地方公共団体又は民間企業へ出向中の者である。
5 行政フォーラムの研修修了者数については参加登録をした者としている。

(1) 国家公務員合同初任研修

例年、各府省において、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新規採用職員を対象に合同研修を実施している。(4月に内閣官房内閣人事局と共催で実施。)

令和4年度は、前年同様、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止の観点からオンラインにより、現下の世界情勢に関する有識者の講演のほか、公務員の基本に関する講義を実施した。

(2) 初任行政研修

(1) の合同初任研修対象者のうち、本府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職員を対象として、初任行政研修を8コースで、5月から7月にかけて第1週目(1日)をオンライン、第2週目(5日間)を通勤4日間及び福島県被災地域への現場訪問1日、第3週目(5日間)をオンラインで実施した。

同研修は、国家公務員としての一体感を醸成するとともに、全体の奉仕者としての素養を身に付けさせ、国民の視点に立って行政を遂行する姿勢を学ばせることをねらいとしている。令和4年度は、過去2年間と同様、新型コロナウイルス感染症に係る状況を踏まえての実施となったが、中止していた実地体験型のプログラム(介護等実地体験、地方自治体実地体験、被災地復興・地方創生プログラム)について、福島県浜通り被災地域への現場訪問として一部復活させた。さらに、研修員間の相互の学びと交流をより深めるため、対面での研修(通勤形式)を2年ぶりに実施した。カリキュラムについては、前年同様、過去の5週間から2週間+1日(11日間)へと研修期間を短縮して実施したことから、研修科目を厳選し、討議を重視したカリキュラムとした。具体的には、基軸科目として、歴史的意義の大きい過去の行政事例を題材に、公共政策の在り方を多角的に研究・考察する「行政政策事例研究」、あるいは、府省横断的な政策課題について調査研究を行い、公共政策の在り方を多角的に検討する「政策課題研究」を行った。また、論題に関する論理的かつ説得的な立案・説明手法を実践的に学ぶ「政策ディベート」、事例を通じて倫理的な行動の在り方を考える「公務員倫理を考える」、駐日大使館等に勤務する外交官等からの話を聞き、意見交換を行うことで、国際社会における日本の役割への理解を深める「諸外国から見た日本」、自治体、市民、NPO等の地域の現場で活動している関係者等と行政課題の解決に関する市民との協働について考える「市民との協働について考える」等のカリキュラムを実施した。また、研修員間の相互理解が円滑なものとなるようチームビルディングの科目も実施した(表2-2)。

表2-2 令和4年度初任行政研修のカリキュラム

分類	研修科目	科目のねらい
国民全体の奉仕者としての使命と職責について考える	公務員の在り方	各府省の事務次官等から、行政官としての心構え等に関する講義を聞いた上で、期待される国家公務員の在り方について、レポートにまとめることにより、国家公務員としての自覚と使命感を醸成する。
	公務員倫理を考える	事例研究などを通じて、倫理学の基礎理論に基づく価値判断や政策立案の在り方について検討し、実践への動機付けを図る。
	人権	人権問題に関わる講義を聞き、我が国や国際社会が抱える人権問題の現状を認識するとともに、基本的人権に対する意識を高める。
公共政策の在り方を多角的に検証し考える	行政政策事例研究	歴史的意義の大きい過去の行政事例を題材として、当時の困難な状況の下で取るべき方策を模索した関係者から話を聞き、批判的な視点も含めて多角的な立場から見た「行政官として取るべき行動」について、率直かつ自由に討議することで、行政官としての使命感や識見、問題解決能力をかん養する。
	政策課題研究	府省横断的な政策課題について調査研究を行い、縦割りを越えた班別討議及び長期的展望に立った具体的な政策提言を通じて、国民全体の奉仕者としての自覚、問題発見能力、問題解決能力、表現力等行政官として求められる資質をかん養する。
	若手公務員の歩み	各府省の課長補佐等を講師とし、各府省が取り組んだ行政課題等を題材にした講義、質疑を行い、実際の政策形成に当たって必要となる視点、関係者との調整の在り方を学ぶほか、若手公務員の能力開発・キャリア形成について理解を深める。
	政策ディベート	論題について、本来の自分の主張ではなく対立している立場からも立論し、相手の反論に抗しつつ自分の立場の主張を受け入れてもらえるよう説得することや、審判として双方の立論の論理性や説得力を客観的に判断することを通じて、幅広い視点から物事をとらえる力を養うとともに、相手の意見を的確に把握する力や効果的な説明手法を身に付ける。
	特別講義	行政課題に関する講義、意見交換を通じ、国民全体の視点から施策を行うための素養、見識を養う。
公正な公務運営について学ぶ	コミュニケーション	テレワークの普及等の環境変化を踏まえ、職場において上司、同僚等と円滑なコミュニケーションを図るための効果的な手法について学ぶ。
	公務員の在り方	(再掲)
	公務員倫理を考える	(再掲)
	若手公務員の歩み	(再掲)
体験を通して行政の在り方考える	国際行政の現場	国際的な業務の最前線で活躍した経験に基づく話を聞き、国際情勢や我が国の置かれている立場、国際協力の在り方や諸外国との関係などについて認識を深める。
	諸外国から見た日本	駐日大使館等に勤務する外交官等から、外交交渉の場における日本政府との折衝や日本での勤務経験等を踏まえた話を聞き、意見交換を行うことで、国際社会において日本に期待される役割や、日本と各国との相互理解・協力を増進するために日本の国家公務員として心がけるべきこと等について、理解を深める。
	現場訪問	福島県浜通り地域を訪問し、視察、関係者との意見交換等を通じて、復興に向けた取組や地域の現状について理解するとともに、政策立案を行う上で現場を知ることの重要性を学ぶ。
	市民との協働について考える	自治体、市民、NPO等の地域の現場で活動している関係者から、現場の実情や取組を聞き、事例研究や演習、意見交換等を通じて、我が国が直面している諸課題、地域の多様性、住民の意識やニーズ、各地域における課題解決の取組等について認識を深め、行政課題の解決に関する市民との協働の在り方や、今後の行政の役割・在り方について考える。
諸行事	開・閉講式、オリエンテーション、チームビルディング等	

(注) それぞれの科目につき、講義、討議、実習等の技法を組み合わせ実施している。

(3) 3年目フォローアップ研修

原則として(2)の初任行政研修を受講した職員のうち、本府省において政策の企画立案等の業務に従事することが想定される採用3年目の者を対象として研修を実施している。

前年は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響でオンラインでの実施となったが、令和4年度は、令和2年度採用者を7コースに分け、前半2日間をオンラインで、後半

2日間を合宿で実施した。本研修の参加者は新型コロナウイルス感染症の影響により、2年前の初任行政研修で実地体験型のプログラムを行えなかったことから、公務員研修所が所在する埼玉県入間市及び同市内の中小企業の協力を得て、同市内の公共施設や企業への現場訪問、入間市長との意見交換を行う体験型プログラムを取り入れた。他にも、会議や日常業務においてグループでの討議を円滑に進めるためのファシリテーション技法や、グループをまとめる上で必要となるマネジメント力の入門的な講義・演習、初任行政研修受講後からの2年間の自身を振り返り、先輩職員の参画を得て今後の自身の課題とキャリアを考えるプログラム、各々が所属する組織の政策や課題等を発表し、相互に討議するなど、多彩なカリキュラムにより実施した。

(4) 行政研修（課長補佐級）

本府省課長補佐級に昇任後おおむね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を対象に、オンラインでの3日間の研修を1コース、同4日間の研修を2コース、合宿での4日間の研修を2コースの計5コースを実施した。

本研修は、班別討議を経て政策提言・分析を行う「政策課題研究」、研修員自らが直面する行政課題をテーマに議論を行う「個別政策研究」、「マネジメント研究」等からなるカリキュラムにより実施した。

(5) 行政研修（課長補佐級）国際コース

英語による発表や議論を通じ、英語での意思伝達及び説得能力の向上を図り、各府省における行政の国際化に対応できる人材の育成に資すること等を目的とする国際コース（3日間）を1コース、通勤で実施した。擬似的なグローバル環境における議論ができるよう、駐日大使館等から多数の外国人研修員の参加を得て、日本人参加者が所属組織の政策や課題を英語で発表し、外国人研修員と共に討議等を実施した。

(6) 行政研修（課長補佐級）女性管理職養成コース

近い将来、本府省の管理職員として行政運営の一翼を担い、後に続く女性管理職員のロールモデルとなることが期待される者を対象に、官民の女性リーダーとの意見交換や、部下のマネジメント、組織運営について考察する研修を1コース（3日間）、通勤で実施した。

(7) 行政研修（課長補佐級）リーダーシップ研修

本府省課長補佐級の職員で、将来、本府省幹部職員として行政運営の中核を担うことが期待される者を対象に、令和4年8月から令和5年1月までの間に通算14日間の研修を1コース、通勤及び合宿、オンラインの組合せにより実施した。

本研修では、10年後の日本を見据えた研究課題の設定と改革ビジョンの作成を、「東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラム」の協力を得て、研修員が小グループに分かれて「共同研究」を行ったほか、リーダーの在り方に関する各界有識者からの講義を実施した。また、鳥根県海士町で活動する「株式会社風と土と」に委託し、民間企業からの研修参加者とともに、現地での人々との交流を交えながら、離島という非日常の環境において自らを深く見つめ直し、今後のビジョンや志を言葉にする現場学習を初めて行った。

(8) 行政研修（課長級）

令和4年度は、本府省課長級職員を対象に、オンラインによる講義に加え福島県への現

場訪問を行う現場訪問コースを行ったほか、安全保障や米国の政治・外交に係る最新の動向、マネジメントに関する第一線の専門家の講義や、「個別政策研究」などからなるオンラインでの4日間のコースを実施した。

さらに、課長級の職員として求められる組織統率力、人材育成力及び政策の実現に必要な対外的説明能力等を充実・向上させることを目的とした「課長力向上コース」を通勤3日間、オンライン1日間の日程で試行した。同研修では、日本の組織・人材マネジメントの第一線で活躍される講師からの講義を通じ、これからの組織運営の課題や目指すべき方向性について理解を深めるとともに、官民双方からの幅広い参加者による、自らが所属する組織におけるマネジメント上の取組や課題について、討議や意見交換を行った。通勤研修の最後には3日間の研修を振り返り、自ら実践すべき課題設定を行い、当該課題について1か月間にわたって職場で実践し、その結果と今後に向けた課題を、引き続きオンライン研修で共有し、行政経験豊富な講師からの講評を通じて、組織統率に当たり必要となる自らの使命と職責について深く考察するカリキュラムを実施した。この試行結果を踏まえ、次年度においては「課長力向上コース」の一層の拡充を行うこととしている。

(9) 行政研修（係員級特別課程）

係長級への昇任直前のⅡ種・Ⅲ種等採用職員又は一般職試験等採用職員で、勤務成績優秀な者を対象として、将来の幹部職員への登用を視野に入れた育成に資するために実施している。

令和4年度は、「政策課題研究」、「公務員倫理を考える」等からなるカリキュラムにより、5日間の日程で通勤2コース、合宿1コースを実施した。

(10) 行政研修（係長級特別課程）

本府省係長級のⅡ種・Ⅲ種等採用職員又は一般職試験等採用職員で、各府省が将来の幹部要員として計画的に育成しようとしている者を対象に実施している。

令和4年度は、「政策課題研究」、「個別政策研究」、政策上の論題に関する立論・反論・説得等を通じて、幅広い視点から物事をとらえる力や効果的な説明手法を養う「政策ダイバート」、政策課題研究に関連付けて埼玉県内の中小企業を訪問する「現場訪問」等からなるカリキュラムにより、5日間の日程で通勤1コース、合宿2コースを実施した。

(11) 行政研修（課長補佐級特別課程）

本府省課長補佐級のⅡ種・Ⅲ種等採用職員又は一般職試験等採用職員で、各府省が将来の幹部要員として計画的に育成しようとしている者を対象に実施している。

令和4年度は、「政策課題研究」、「個別政策研究」、本府省課長補佐級職員に求められるマネジメント能力について、講義及び具体的な事例や課題を題材とする相互討議を通じて、必要なスキルの向上や意識の醸成を図る「マネジメント研究」等からなるカリキュラムにより、5日間の日程で通勤1コース、合宿1コースを実施した。

なお、係長級及び課長補佐級の特別課程では、研修員の所属府省における今後の育成の参考に資するため、研修期間中のレポートの内容、研修への参加状況等を通じて、研修員の能力・適性等について評価を行うこととしている。

(12) 行政フォーラム（本府省課長級及び本府省幹部級）

本府省の課長級以上の職員の研修機会として、約2時間、我が国の抱える諸問題について各界の優れた有識者による講義と意見交換を行っている。

令和4年度はオンラインで計5回実施した（表2-3）。

表2-3 令和4年度行政フォーラムのテーマ及び講師

実施回	テーマ	講師	
第187回	米中対立	佐橋 亮	東京大学東洋文化研究所准教授
第188回	安倍内閣における官邸主導の強みと限界	竹中 治堅	政策研究大学院大学教授
第189回	幸せの企画術	小山 薫堂	放送作家／脚本家
第190回	欧州における国際戦略環境の変化と日本の役割	細谷 雄一	慶応義塾大学法学部教授
第191回	NTTデータのグローバルビジネス再編	豊田 麻子	株式会社NTTデータ執行役員グローバルガバナンス本部長

(注) 講師の役職は出講時のものである。

(13) 幹部行政官セミナー（アスペンメソッド）

本府省審議官級及び筆頭課長級の職員を対象に、3日間の研修を1コース、オンラインで実施した。アスペンメソッドとは、米国アスペン研究所が行っている研修手法であり、様々な古典を素材に、参加者相互の対話を通じて高次のリーダーシップの養成を目指す思索型プログラムである。幹部行政官セミナーでは、このプログラムを活用して優れた思想や人間的価値の本質を探る中で、現代社会の複雑な課題に的確に対応できる高次のリーダーシップの養成を図っている。

2 昇任時相談窓口等体験研修

原則として直近1年間に本府省の審議官級に昇任した職員を対象に、消費者・生活者を主役とする行政を担う国家公務員としての意識改革を図るとともに、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ことを目的として、消費者庁と共催で実施している。

本研修は、①消費生活センター等7種類の相談窓口機関のいずれかに赴いて、消費者・生活者の声に触れる業務を体験する「業務体験研修」、②業務体験研修で得られた経験や気付きについて、研修参加者同士で意見交換を行う「事後研修」により構成されている。

令和4年度は、新型コロナウイルス感染症の感染状況に鑑み、令和3年度と同様に、「業務体験研修」及び「事後研修」を見送り、その代替措置として、消費生活相談員を講師として、消費者目線に立った姿勢の重要性について学ぶオンライン形式の研修を実施し、83人が参加した。

3 地方機関職員研修

人事院各地方事務局（所）では、管内の各府省の地方機関の実情を踏まえつつ、役職段階別に求められる資質・能力を向上させるとともに、国民全体の奉仕者としての意識の徹底を図ることを目的とする役職段階別の研修を実施している。また、行政運営の在り方及び幹部行政官として求められる倫理感を考察させることを目的とする幹部行政官セミナーを実施している。これらの研修では、各役職段階に必要な基本的知識等を付与するカリキュラムのほか、近年の公務を取り巻く諸情勢を踏まえたカリキュラムを取り入れて行っている（表2-4）。

このほか、係長級職員を主な対象として、役職段階別研修におけるマネジメント科目の設定

や、JST教材を活用したマネジメント研修（1日コース）の実施など、マネジメント能力を高めることを主眼とする研修を引き続き行った。

令和4年度は、各地域の新型コロナウイルス感染症の感染状況に鑑み、主にオンライン受講により実施し、会場受講では、定員を減らすこと、受講者間の間隔を空けた座席配置とすること、机・椅子等の消毒を行うこと等の感染防止対策を徹底した上で実施した。

表2-4 令和4年度地方機関職員研修実施状況

研修		項目	実施回数	研修日数	修了者数
地方機関職員研修			回	日	人
		新採用職員研修	10	2～3	877
		中堅係員研修	12	2～4	457
		係長研修	12	2～4	475
		管理監督者研修	10	1～4	318
	幹部行政官セミナー	1	1	15	
合計			45	—	2,142

(1) 新採用職員研修

各府省の地方機関に採用された職員を対象として、公務員としての心構え、公務員倫理、公務員制度の解説などのカリキュラムを中心に実施している。

令和4年度は、オンライン受講又は会場受講により実施した。会場受講を中止したものは、資料提供等の代替措置を講じた。

(2) 中堅係員研修

一定の職務経験を積んだ中堅の係員を対象として、将来の職場のリーダーとしての心構えや、中堅係員に共通して求められる能力の向上を目的として、公務員倫理、人権、情報発信スキルなどのカリキュラムを中心に実施した。

(3) 係長研修

各府省地方機関の係長級職員を対象として、将来の中堅幹部としての心構えや、職場のリーダーに求められる能力の向上を目的として、公務員倫理、部下の育成、メンタルヘルスなどのカリキュラムを中心に実施した。

(4) 管理監督者研修（課長補佐研修・課長研修）

各府省地方機関の課長補佐又は課長を対象として、将来の地方機関における上級幹部職員の養成を目的として、管理監督者の心構えや役割に関するカリキュラムを中心に実施した。

(5) 幹部行政官セミナー

管区機関の局長級の職員を対象として、これからの行政と行政官の在り方を基本に立ち返って考え、意識改革を図ることを目的として、各界の有識者からの講話と講師を交えた意見交換を行った（表2-5）。

表2-5 令和4年度地方機関における幹部行政官セミナー実施状況

開催地	テーマ	講師		開催日
大阪市	エネルギー情勢と今後の課題	岩間 剛一	和光大学経済経営学部 教授	12月15日

第3節 派遣研修

人事院は、各府省の行政官を国内外の大学院等に派遣する派遣研修の制度を運営、実施しており、応募者の研究計画や人物に関する厳格な審査を通じ、国民全体の奉仕者としての自覚、研究の有用性、公務に対する成果還元の意欲等について様々な角度からチェックするなど、厳正な運用に努めている。

1 在外研究員制度

(1) 行政官長期在外研究員制度

本制度は、行政の国際化が進展する中で、国際的視野を持ち、複雑・多様化する国際環境に的確に対応できる行政官の育成を図ることを目的に、各府省の行政官を原則として2年間諸外国の大学院に派遣し、研究に従事させる制度である（令和6年度派遣から1年制の大学院に1年間派遣するコースを新設）。

派遣される研究員は、在職期間が10年未満の行政官で、各府省の長が推薦する者のうちから、人事院の選抜審査及び大学院の選考を経て決定している。

令和4年度は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け、渡航中の研究員の十分な安全確保を図った上で161人を派遣した。派遣先内訳は、表2-6のとおりである。なお、令和4年度の新規派遣者には、令和2年度又は3年度に派遣予定だったものの、新型コロナウイルス感染症の影響により令和4年度に派遣を延期した職員が含まれる。

表2-6 令和4年度行政官長期在外研究員派遣状況

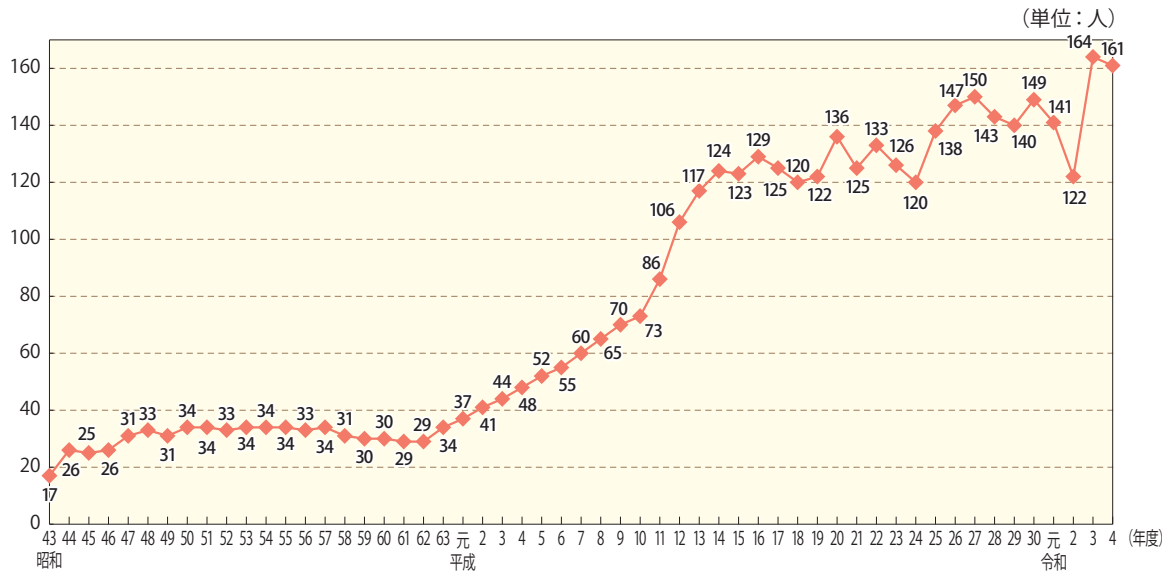
(単位：人)

派遣先国 (地域)名	アメリカ	イギリス	フランス	オランダ	シンガポール	ドイツ	スイス	中国	計
派遣人数	89	48	10	4	4	3	2	1	161

(注) 当該年度に派遣を開始した人数を示す。

昭和41年度の制度発足以来、令和4年度までに派遣した研究員の総数は4,372人で、各年度の派遣者数は、昭和62年度以降着実に増加しており、平成5年度には50人、平成12年度には100人を超えた。平成26年度以降令和4年度までの新規派遣者数は、令和2年度を除き140人以上で推移している。

図2-2 行政官長期在外研究員新規派遣者数の推移



- (注) 1 博士課程への派遣のため、当該年度に研究従事期間を延長した者及び当該年度に再度派遣された者（平成24年度3人、平成25年度2人、平成26年度2人、平成28年度1人、平成29年度1人、平成30年度2人、令和2年度3人、令和3年度1人、令和4年度1人）を含む。
- (注) 2 当該年度に派遣を開始した人数を示す。

派遣した研究員の総数を派遣先国（地域）別の内訳で見ると、アメリカ3,097人、イギリス801人、フランス195人、ドイツ91人、カナダ53人、オーストラリア37人、中国27人、オランダ24人、シンガポール21人、韓国5人、スウェーデン5人、その他16人となっており、各国大使館、シンガポール国立大学などの海外大学院等と連携し、派遣予定者、各府省に対する情報提供や留学支援を行っているほか、留学希望者向けに説明会を開催する等、派遣先国の多様化に努めている。

本制度の修了者は、帰国後、留学中に得た知見、人的ネットワークを生かし、国際会議、国際交渉、海外勤務等国際的な業務に従事したり、国内にあっても、国際的視野に立った行政施策の企画・立案等の業務を担っているなど、我が国行政の国際対応という点で大きな役割を果たしている。

(2) 行政官短期在外研究員制度

本制度は、諸外国において専門的な知識、技能等を習得させることにより、増大する国際的業務に適切かつ迅速に対処し得る人材の育成を図ることを目的に、各府省の行政官を6か月間又は1年間、諸外国の政府機関等に派遣する制度である。

派遣される研究員は、在職期間がおおむね6年以上で、かつ、職務の級が行政職俸給表（一）の3級以上（他の俸給表についてはこれに相当する級）の行政官で、各府省の長が推薦する者のうちから、人事院の選抜審査を経て決定している。研究員は、諸外国の政府機関、国際機関等の派遣先でそれぞれの課題について調査・研究活動に従事している。

令和4年度は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け、渡航中の研究員の十分な安全確保を図った上で21人を派遣した。派遣先内訳は、表2-7のとおりである。

表2-7 令和4年度行政官短期在外研究員派遣状況

(単位：人)

派遣先国 (地域)名	アメリカ	イギリス	シンガ ポール	スウェ ーデン	オースト ラリア	スイス	ドイツ	ベルギー	計
派遣人数	9	4	2	2	1	1	1	1	21

(注) 当該年度に派遣を開始した人数を示す。

昭和49年度の制度発足以来、令和4年度までに派遣した研究員の総数は1,578人で、派遣先国（地域）別の内訳で見ると、アメリカ741人、イギリス320人、オーストラリア101人、フランス71人、ドイツ64人、カナダ55人、その他226人となっている。

本制度の修了者は、帰国後、国際的視野をいかした業務に携わるなど各方面で活躍しており、研究員が帰国後に提出する研究報告書は、海外の制度、実情に関する最新の情報として、関連する行政分野で活用されている。

② 国内研究員制度

本制度は、複雑かつ高度化する行政に対応し得る専門的な知識、技能等を有する行政官の育成を図ることを目的に、各府省の行政官を国内の大学院に派遣し、研究に従事させる制度である。

(1) 行政官国内研究員制度（博士課程コース）

本コースは、各府省の行政官を原則として3年間を限度として、国内の大学院の博士課程に派遣し研究に従事させる制度である。

派遣される研究員は、在職期間がおおむね2年以上25年未満で、かつ、職務の級が行政職俸給表(一)の2級から9級まで（他の俸給表についてはこれに相当する級）の行政官で、各府省の長が推薦する者のうちから、人事院の選抜審査及び大学院の入学試験を経て決定される。

令和4年度は、7人を派遣した（表2-8）。

(2) 行政官国内研究員制度（修士課程コース）

本コースは、各府省の行政官を原則として2年間を限度として、国内の大学院の修士課程に派遣し研究に従事させる制度である。

派遣される研究員は、在職期間がおおむね2年以上18年未満で、かつ、職務の級が行政職俸給表(一)の1級から6級まで（他の俸給表についてはこれに相当する級）の行政官で、各府省の長が推薦する者のうちから、人事院の選抜審査及び大学院の入学試験を経て決定される。

令和4年度は、16人を派遣した（表2-8）。

表2-8 令和4年度行政官国内研究員（博士課程コース・修士課程コース）派遣状況

(単位：人)

派遣先大学院	令和4年度派遣人数		派遣人数（累計）	
	博士課程	修士課程	博士課程	修士課程
北海道大学大学院				1
東北大学大学院	1		2	3
筑波大学大学院			4	123
埼玉大学大学院				97
千葉大学大学院				1
東京大学大学院	2	2	9	101
東京農工大学大学院			2	1
東京工業大学大学院			2	
東京海洋大学大学院			5	
お茶の水女子大学大学院	1		1	
電気通信大学大学院			1	4
一橋大学大学院		6	1	90
横浜国立大学大学院	1		2	65
名古屋大学大学院				1
滋賀大学大学院		2		4
京都大学大学院			5	50
大阪大学大学院		1		1
神戸大学大学院				2
愛媛大学大学院	1		1	
九州大学大学院				1
政策研究大学院大学		3	15	104
京都府立大学大学院				1
慶應義塾大学大学院	1		1	1
情報セキュリティ大学院大学				1
同志社大学大学院				1
法政大学大学院		1		1
明治大学大学院		1		1
早稲田大学大学院				1
計	7	16	51	656
	23		707	

(注) 修士課程コースは昭和51年度、博士課程コースは平成20年度に派遣を開始した。

③ 留学費用償還制度

国家公務員の留学の実効性を確保するとともに、留学に対する国民の信頼の確保に資すること等を目的として、平成18年6月19日に留学費用償還法が施行された。同法に基づき、国の機関の職員が留学中又はその終了後原則として5年以内に離職した場合、その職員は、留学費用相当額の全部又は一部を償還することとされている。

令和3年度に新たに留学費用の償還義務が発生した件数は76件（特別職国家公務員36件を含む。）である（表2-9）。

表2-9 留学費用償還義務者の状況

(単位：件)

	当該年度に償還義務者となった者の数	うち留学期間終了後5年以内離職	
		うち留学期間中離職	うち留学期間終了後5年以内離職
令和3年度	76	3	73
令和2年度	59	6	53
令和元年度	71	3	68
総数（平成18年6月19日以降）	492	48	444

(注) 件数には、特別職国家公務員を含む。

第4節 テーマ別研修等

人事院は、公務における人材育成のため、必要な知識及び能力の向上を図る「テーマ別研修」を実施しているほか、各府省において職員の能力の向上をより効果的に図るための技法を修得させるなど研修の指導者を養成する「指導者養成研修」を実施している。

令和4年度は、新型コロナウイルス感染症の感染状況に鑑み、主にオンラインで実施した。

1 テーマ別研修

(1) 評価・育成能力向上研修

各府省において評価者となる管理職員に、評価や面談に関する実践的な知識及び技法を修得させることを目的として、平成20年10月から評価・育成能力向上研修（平成28年度までは評価能力向上研修）を実施している。

令和4年度は、管理職員の評価・育成能力の向上に向けて各府省が実施する研修を支援するため、各府省の新任評価者を対象に、内閣人事局と連携し、令和4年10月からの制度改正の内容も踏まえた講義や面談に関するロールプレイ等を内容とする研修を実施した。実施状況は、表2-10のとおりである。

表2-10 評価・育成能力向上研修（ロールプレイ編）の実施状況

区分	本院	北海道	東北	関東	中部	近畿	中国	四国	九州	沖縄	計
実施回数(回)	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	16
受講者数(人)	53	89	25	57	59	31	52	60	108	21	555

(2) パーソネル・マネジメント・セミナー

部下の能力発揮等の向上に取り組む際に管理職員として心得ておくべきポイント等を確認し、また、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、各府省の人材育成への取組を促進・支援することを目的として、平成22年度から管理職員を対象にパーソネル・マネジメント・セミナーを実施している。

令和4年度は、オンラインで実施し、実施状況は、表2-11のとおりである。

表2-11 パーソネル・マネジメント・セミナーの実施状況

区分	本院	北海道	東北	関東	中部	近畿	中国	四国	九州	沖縄	計
実施回数(回)	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2
受講者数(人)	80	0	0	50	0	0	0	0	0	0	130

(3) 女性職員登用推進セミナー

女性職員登用推進施策の一環として、各府省において女性職員の登用を阻害する要因を見直し、女性職員登用のための環境を整備するため、各職場における人事管理・人材育成の責任を有する管理職員を対象に、本院及び各地方事務局（所）において、平成26年度から女性職員登用推進セミナーを実施している。

令和4年度は、主にオンラインで実施し、人事担当課長等を対象に、有識者の講演や意見交換を行い、計9回で延べ314人が受講した。

(4) 実務経験採用者研修

民間企業からの中途採用者等を対象に、「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や公務員としての倫理感の醸成を図ること等を目的として、平成14年度から実務経験採用者研修を実施している。

令和4年度は、主なカリキュラムのうち、国家公務員としての服務規律や倫理、基本的な国家公務員制度について、講義形式の研修からeラーニングによる自習に変更することとし、教材を作成して受講生及び各府省に提供した。受講生を集めて実施する研修については、先輩職員の経験談を聞く、実務経験採用者どうしの意見交換など、交流に重点を置くカリキュラムとするとともに、年1回を2回に増やしてオンライン・会場で1回ずつ実施し、本院において計93人が受講した。

(5) 女性職員を対象とした研修

公務における女性職員の登用拡大を促進するため、各府省合同の研修を通じた相互啓発等による能力伸長と、マネジメント能力開発や人的ネットワーク形成の機会の付与を目的として、平成13年度から女性職員を対象としたキャリアアップ研修を実施している。

令和4年度は主にオンラインで実施し、実施状況は、表2-12のとおりである。本院においては、職員の自律的なキャリア形成を支援する観点から、今後のキャリア形成の見通しを日常の業務と関連付けて考えさせるカリキュラムとした。また、研修の4か月後に実施したフォローアップ・セッションにおいては、研修効果を高める観点から直属の上司等に対し、女性職員を部下に持つ上司の心構えや行うべき行動、性別や家庭の事情などに係る無意識の思い込み（アンコンシャス・バイアス）等についての講義の聴講・意見交換をオンラインで実施したところ、9割以上の上司等が参加した。

表2-12 女性職員を対象とした研修の実施状況

区分	本院	北海道	東北	関東	中部	近畿	中国	四国	九州	沖縄	計
実施回数(回)	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	11
受講者数(人)	21	26	31	47	27	51	27	31	40	16	317

(6) メンター養成研修

各府省における「メンター制度（人事当局の一定の関与の下、先輩職員が後輩職員の申出等を受けて助言等の支援を行う仕組み）」実施支援の一環として、メンターとなることが予定されている職員を対象に、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ことを目的に、平成18年度からメンター養成研修を実施している。

令和4年度は、主にオンラインで実施し、実施状況は、表2-13のとおりである。

表2-13 メンター養成研修の実施状況

区分	本院	北海道	東北	関東	中部	近畿	中国	四国	九州	沖縄	計
実施回数(回)	1	2	1	2	1	0	2	1	1	1	12
受講者数(人)	30	98	45	127	31	0	82	52	54	29	548

(7) 幹部に対する役割認識の徹底のための研修

昨今、公務員に対する信頼が損なわれる事態が生じたことに鑑み、職員の模範となるべき幹部職員を対象として、全体の奉仕者としての公務員の役割を再認識してもらうための研修を実施している。令和4年度は、新任局長級職員を対象として、組織マネジメントの重要性に係る意識啓発に重点を置いた研修を、主にオンラインで実施し、計87人が参加した。

(8) 幹部・管理職員ハラスメント防止研修

職員の模範となるべき幹部・管理職員を主な受講対象として、ハラスメント防止に向けて求められる役割や行動様式等について再認識させることを目的とした研修を実施している。

令和4年度は、オンラインで実施し、実施状況は、表2-14のとおりである。

表2-14 幹部・管理職員ハラスメント防止研修の実施状況

区分	本院	北海道	東北	関東	中部	近畿	中国	四国	九州	沖縄	計
実施回数(回)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
受講者数(人)	218	40	67	58	42	29	52	20	42	14	582

(9) キャリア形成支援研修

一定程度の経験を積んだ職員に対し、職業生活を振り返り、今後のキャリア形成を考えさせることなどを通じ、仕事や能力開発への意欲向上を図ること等を目的として、平成30年度からキャリア開発セミナー30を実施している。

令和4年度は、オンラインで2回実施し、本院において50人が受講した。

また、職員のキャリア意識の高まりや民間企業等におけるキャリア支援の進展等を踏まえ、若手職員に対しても、自身のキャリア形成について考え、仕事や能力開発への意欲を向上させる機会を設けることとして、令和4年度は、20歳台職員を対象に、キャリア理論に関する学習やグループ討議を内容としたキャリア支援研修20を2回試行実施し、計52人が受講した。

② 指導者養成研修

人事院が令和4年度に実施した指導者養成研修のねらい及び実施状況は、表2-15及び表2-16のとおりである。

表2-15 指導者養成研修のねらい

研修名	ねらい
研修担当官能力向上研修	各府省等の新任の研修担当官を主たる対象に、その職務遂行に必要な基礎的知識の修得及び企画能力の向上等を図る。
ハラスメント防止研修	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とともに実践的能力を付与する。
JKET（公務員倫理研修）	公務員倫理について考えることにより、倫理感の醸成を図るとともに実践的能力を付与する。
JST基本コース （仕事と人のマネジメント研修）	仕事の管理や部下の指導等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。

表2-16 指導者養成研修の実施状況

研修名	項目	研修日数（日）	実施回数（回）	受講者数（人）
研修担当官能力向上研修		1	1	39
ハラスメント防止研修		1	9	425
JKET（公務員倫理研修）		3	2	26
JST基本コース（仕事と人のマネジメント研修）		4	3	49
合計		—	15	539

第2章 補足資料

資料2-1 行政研修実施状況

研 修 名	実施開始年度等	実施回数	修了者数
国家公務員合同初任研修	年度 昭和42	回 55	人 44,151
初任行政研修	平成9	124	14,069
3年目フォローアップ研修	平成20	73	7,650
行政研修（係員級特別課程）	平成17	41	1,644
行政研修（係長級特別課程）	平成11	59	2,565
行政研修（課長補佐級）	昭和40	287	13,024
行政研修（課長補佐級特別課程）	平成12	40	1,465
行政研修（課長補佐級）中国行政学院派遣コース	平成17	7	124
行政研修（課長補佐級）中国派遣コース	平成27	5	67
行政研修（課長補佐級）韓国国家公務員人材開発院派遣コース	平成18	14	179
行政研修（課長補佐級）リーダーシップ研修	平成22	13	292
行政研修（課長補佐級）シンガポール派遣コース	平成25	1	11
行政研修（課長補佐級）フィリピン派遣コース	平成26	1	13
行政研修（課長補佐級）国際コース	平成24	11	461
行政研修（課長補佐級）女性管理職養成コース	平成25	10	273
行政研修（課長級）	昭和38	238	5,715
行政研修（課長級）課長力向上コース	令和4	1	39
行政研修（課長級）中国派遣コース	平成28	4	58
行政フォーラム	平成8	190	9,552
幹部行政官セミナー（アスペンメソッド）	平成15	20	250
行政研修（係員級）	平成2～平成8	27	2,584
行政研修（係長級）	昭和31～平成19	123	9,078
行政研修基礎課程（係長級）	昭和60～平成10	15	855
行政研修（研究職室長級）	昭和54～平成12	22	814
行政研修（課長補佐級）マネジメントコース	平成7～平成11	5	244
行政研修（課長補佐級）科学技術・研究振興コース	平成13～平成21	8	367
行政フォーラム（本府省幹部級）	平成11～平成23	25	384
合 計		1,419	115,928

- (注) 1 行政研修（係員級）は、「初任行政研修」の開始に伴って廃止された。
 2 行政研修（係長級）は、「3年目フォローアップ研修」の開始に伴って廃止された。
 3 行政研修基礎課程（係長級）は、「行政研修（係長級特別課程）」の開始に伴って廃止された。
 4 行政研修（研究職室長級）は、「行政研修（課長補佐級）科学技術・研究振興コース」の開始に伴って廃止された。
 5 行政研修（課長補佐級）マネジメントコースは、「行政研修（課長補佐級特別課程）」の開始に伴って廃止された。
 6 行政研修（課長補佐級）科学技術・研究振興コースは、研修対象者の減少により廃止された。
 7 行政研修（課長級）には、平成10年度まで行われていた「管理者研究会」を含む。
 8 行政フォーラムは、平成24年度から「本府省幹部級」と「本府省課長級」を統一して行うこととされた。