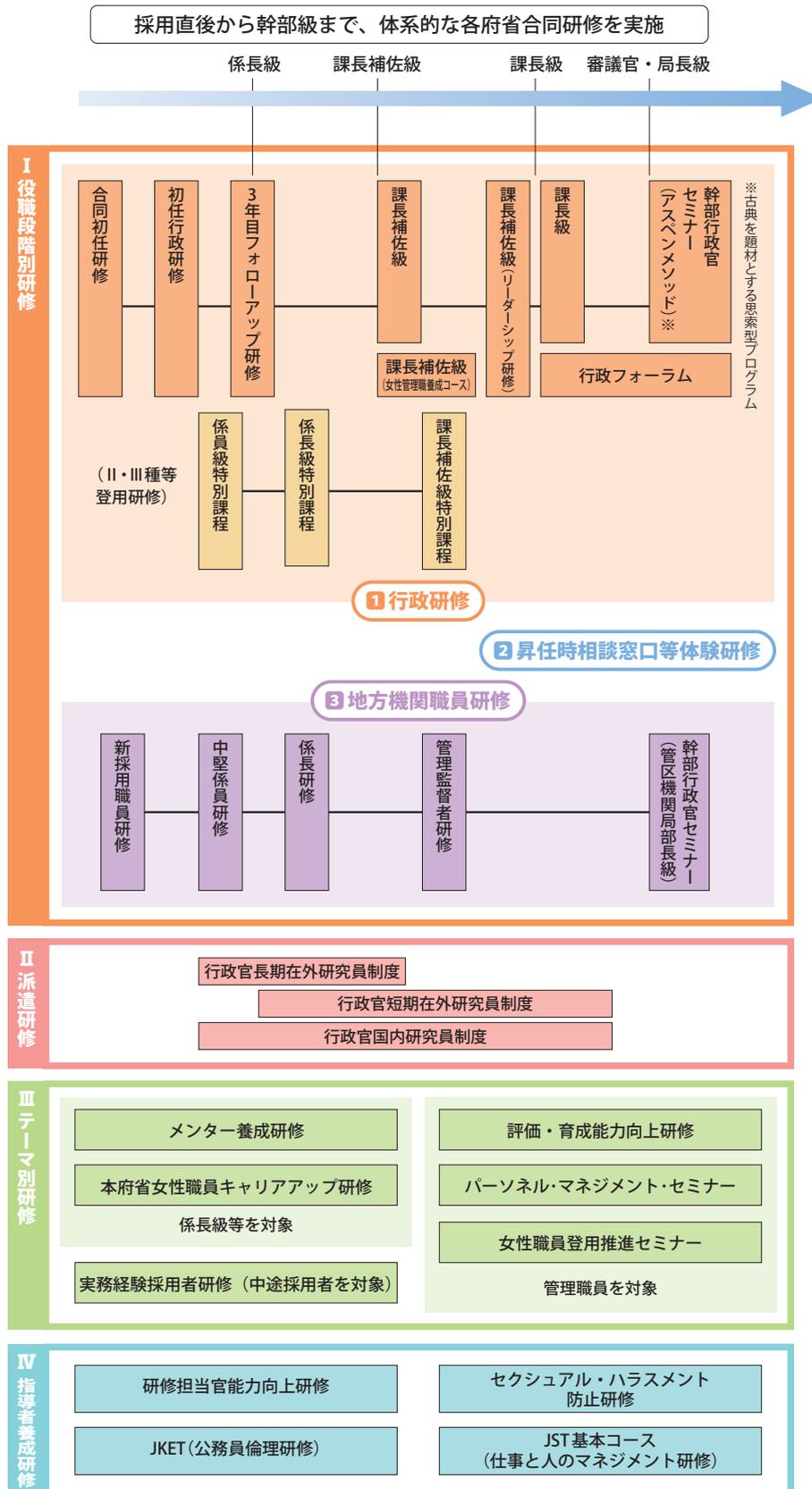


第2章 人材の育成

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 人事院の実施する主な研修



第1節 人事院が実施する研修の概要

平成27年度において人事院が各府省の職員を対象として実施した研修は、207コースで、一般職の国家公務員の受講者数は延べ8,227人（特別職等を含む総受講者数延べ9,434人）となっている。公務を取り巻く現状変化の中、Off-JTの役割の重要性はますます高まっており、人事院は、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、平成28年度においては、37機関延べ43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、初任行政研修をはじめ、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、多くの行政研修で合宿研修を設定し、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。

平成28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43コースを実施した。

表2-1 平成28年度行政研修実施状況

研修名	回次	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50回	合宿 4.6～4.8	748	2	—			
初任行政研修	Aコース	合宿 5.9～6.10	136	—	—			
	Bコース	合宿 5.16～6.17	133	—	—			
	Cコース	通勤 5.23～6.24	126	—	—			
	Dコース	出張 5.30～7.1	126	—	—			
	Eコース	合宿 6.20～7.22	103	—	—			
3年目フォローアップ研修	Aコース	合宿 9.6～9.9	116	—	—			
	Bコース	合宿 9.13～9.16	112	—	—			
	Cコース	合宿 10.11～10.14	111	1	※2			
	Dコース	合宿 10.18～10.21	108	—	※4			
	Eコース	合宿 10.25～10.28	100	3	※3			
行政研修（課長補佐級）	第257回	通勤 8.23～8.26	56	1	3			
	第258回	合宿 8.31～9.2	60	1	14			
	第259回	通勤 9.13～9.16	43	1	2			
	第260回	通勤 10.24～10.27	55	1	5			
	第261回	合宿 12.6～12.9	54	3	16			
	第262回	合宿 1.17～1.20	67	1	14			
行政研修（課長補佐級）国際コース	通勤	2.6	48	1	3			
	合宿	2.15～2.17						
行政研修（課長補佐級）女性管理職養成コース	通勤	1.13	21	—	—			
		2.3						
		2.24						
		3.3						
行政研修（課長補佐級）中国派遣コース	通勤	9.30	13	—	—			
		10.31						
		11.8～11.15						
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	第11回	通勤 9.2	10	—	—			
		合宿 10.17～10.21						
		通勤 11.25						
行政研修（課長補佐級）リーダーシップ研修	通勤	8.5	21	—	—			
		合宿 8.9～8.10						
		8.30						
		合宿 10.12～10.14						
		通勤 10.31						
		合宿 11.1～11.2						
通勤 11.24～11.25								
行政研修（課長級）	第221回 （マネジメントコース）	合宿 11.8～11.11	41	1	15			
		通勤 12.14	24	—	—			
	第222回 （現場訪問コース）	合宿 1.25～1.27						
行政研修（課長級）中国派遣コース	試行	通勤 7.29	14	—	—			
		合宿 8.29						
		通勤 9.4～9.9						
行政研修（係員級特別課程）	第24回	通勤 8.17～8.19	34	—	—			
		合宿 8.22～8.26						
	第25回	合宿 11.28～12.2	41	—	—			
行政研修（係長級特別課程）	第26回	通勤 1.31～2.2	39	—	—			
		合宿 2.6～2.10						
行政研修（係長級特別課程）	第41回	合宿 11.9～11.11	31	—	—			
		合宿 11.14～11.18						
	第42回	通勤 12.7～12.9	37	—	—			
行政研修（課長補佐級特別課程）	第29回	通勤 12.12～12.16	52	—	—			
		合宿 1.23～1.27						
	第30回	通勤 9.27～9.29	35	—	—			
行政フォーラム	第146回 第147回 第148回 第149回 第150回 第151回 第152回 第153回 第154回	合宿 10.3～10.7	54	—	—			
		合宿 2.20～2.24						
		通勤 6.22				103	2	—
		通勤 7.13				38	—	—
		通勤 9.7				121	2	—
		通勤 10.14				67	2	—
		通勤 11.11				63	3	—
		通勤 12.7				39	1	—
通勤 1.20	62	2	—					
通勤 2.3	65	2	—					
通勤 3.10	40	—	—					
幹部行政官セミナー（アスペン・メソッド）	通勤	10.4、11.21、12.5	21	—	2			

（注）※地方公共団体からの参加者数であり、いずれも各府省から地方公共団体へ出向中の者である。

(1) 国家公務員合同初任研修

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、3日間の合同研修を実施している。

平成28年度は、公務員の在り方等に関する有識者の講演のほか、公務員の服務・倫理や人事評価制度に関する講義・演習、各府省の人事担当課長及び課長補佐などを迎えての班別演習を中心として実施した（4月に内閣人事局と共催で実施）。

(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者を対象として、5コースで各5週間の研修を実施した。

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。具体的には、行政課題や行政事例を題材に班ごとに調査研究、議論や具体的な政策提言の作成を行い、公共政策の在り方を多角的に検証・考察するカリキュラムや、「介護等実地体験」、「地方自治体実地体験・被災地復興支援プログラム」、「現場訪問」等の体験を通じて公共政策の在り方や公正な公務運営を考えるカリキュラムを実施した。また、現職の事務次官等による公務員としての心構えについての講話を引き続き行った。

平成28年度は、第1部で述べたとおり、被災地支援プログラムの派遣先の拡大を行ったほか、英語による意見交換の機会を増やすとともに、東南アジア諸国政府職員との英語での意見交換を実施するコースを設けるなど、国際化対応科目の更なる拡充を図った（表2-2）。

表2-2 平成28年度初任行政研修のカリキュラム

分類	科目	標準時間数	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	5.5	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	2.5	事例研究などを通じて、倫理的な行動の在り方について検討し、実践への動機付けを図る。
	読書研究 (A～Dコース)	2.5	行政官が学ぶにふさわしい課題を取り扱った著作を読み、与えられた課題や論点等について自ら考え、討議、意見交換を行うことにより、行政官として必要な深い思索力をかん養する。また、物事の根源に立ち返って考えることや、じっくりと深く考え抜くことの重要性を理解させる。
	人権	2.5	人権問題に直面した者から自らの経験に基づく話を聞き、我が国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	政策課題研究	17.5	府省横断的な政策課題について調査研究を行い、縦割りを超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。
	行政政策事例研究	19.25	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。
	政策形成の実際と公務員 (A～Dコース)	2.0	各府省が取り組んだ行政課題を題材とし、政策形成に関する講義及び質疑を通じて、実際の政策形成に当たって必要となる視点と手続、関係者との調整の在り方、マスコミとの関係等について学ぶ。
	政策ディベート	14.5	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	2.5	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。
体験を通して行政の在り方を考える	介護等実地体験	48.5	社会福祉施設で介護補助業務等を実地に体験し、利用者との交流やスタッフとの意見交換を通じて、現在、政府が重要政策として取り組む福祉の現場を知り、その現状や実態への理解を深めるとともに、社会や地域のあるべき姿、ボランティア活動の役割や機能、建物・道路等の公共施設の整備の在り方等について、所属する府省の枠を超えた広い立場から学び、国民のニーズと行政の関わり方等について認識を深める。また、行政サービスの受け手である国民の立場に立って、ものを見ることの重要性を学び、国民全体の奉仕者である公務員としての自覚を高める。
	地方自治体実地体験又は被災地復興支援プログラム	43.5	地方自治体の現場を見て、話を聞き、実務を体験したり、地域住民との意見交換を行うこと等を通じ、地方自治体の実態、国と地方との関係、地域の多様性、生活実態、住民の意識やニーズ等について認識を深める。被災地復興支援プログラムは被災地における活動、被災住民との意見交換等を通じ、被災地の実態、被災住民の意識やニーズ等について理解を深め、復興に向けた行政やNPOなどの取組を考える。
	現場訪問	7.5	中小企業、NPO等を訪問し、関係者との意見交換等を通じて、政策立案を行う上で現場を知ることの重要性を学ぶ。また、行政が直面する諸課題について認識を深めるとともに、行政の役割・在り方について考える。
	国際行政の現場 (A～Dコース)	2.5	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。
	東南アジア諸国政府職員との意見交換 (Eコース)	3.75	東南アジア諸国政府職員との英語での意見交換等を通じ、相互理解を深めるとともに、我が国と東南アジア諸国との関係の在り方を考える。
	外国から見た日本への期待	3.0	駐日在外公館職員から、外交交渉の場における日本政府との折衝や実際に日本で暮らした経験を踏まえた上で、外国の視点から見て日本がこれから国際社会において果たすことを期待される役割、日本と外国との相互理解・協力を増進するため心がけるべきことなどについて、理解を深める。
	諸行事	開・閉講式、オリエンテーション、健康管理等	6.75
合 計			180.5時間 (Eコースのみ174.25時間)

(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者のうち、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各4日間の研修を実施している。

平成28年度は、平成26年度採用者を5コースに分け、少人数のグループで政策提言を行う「政策ワークショップ」、社会問題の解決に取り組む社会起業家等による講義・演習、「公務員としての2年間を振り返り、今後の公務員生活を考える」を課題とする班別の意見交換などからなる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年以内の者のうち、政策の企画立案等の業務に従事する者を対象に、4日間の研修を6コース実施した。

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」、個々の研修員が抱えている行政課題等について多様な視点から班別に討議する「個別政策研究」に加え、職場で生じる問題（モチベーションの維持向上やメンタルヘルス対策など）についてどのような対応を講ずるべきか討議・検討する「マネジメント研究」など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（4日間）を1コース実施した。3日間の合宿課程では、擬似的なグローバル環境における議論ができるよう、駐日在外公館職員や東南アジア諸国などの行政官で日本の大学院に留学中の者など、外国人研修員の参加を得た。

(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、自らの働き方について考察する研修を1コース実施した。

本研修は、対象職員が参加しやすいよう通勤研修とし、通算4日間の日程で実施した。

(7) 行政研修（課長補佐級）中国派遣コース及び韓国国家公務員人材開発院派遣コース

中国政府の協力を得て、本府省課長補佐級の職員を対象とする中国派遣コースを1コース実施した。本研修では、中央政府の諸機関を訪問して様々な政策課題や日中関係について意見交換したほか、山東省の地方政府等を訪問して同国の経済・社会や行政の実情等を学んだ。また、同じく本府省課長補佐級の職員を対象に、平成18年度から実施している韓国派遣コースを1コース実施した。この研修では、同国の国家公務員研修機関である国家公務員人材開発院を訪問し、日韓の公務員の意見交換や韓国の行政の実情等を学んだ。

(8) 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、平成28年8月から翌年1月までの間に通算13日間の研修を1コース実施した。

本研修では、国家や行政の在り方について討議・発表する「課題研究」、「駐日在外公館職員との意見交換」、小グループに分かれてテーマを設定し、現場訪問（福井県）を経て

政策提案・改革ビジョンを作成・発表する「共同研究」などのカリキュラムを実施した。

(9) 行政研修（課長級）

本府省課長級職員を対象に3コース実施した。

平成28年度は、管理職員が人事管理や組織管理を適切に行うことが必要との考えから「人材育成・人事管理研究」、「個別政策研究」などからなる4日間のカリキュラムにより、1コース実施した。また、管理職員が現場に対する知見を深めることが重要との考えに基づき、東日本大震災の被災地視察や意見交換を行う行政研修（課長級）現場訪問コースを1コース実施した。さらに、中国の公共政策の実情を理解し、国際的視野、判断力、企画力、社会的見識等の向上を図ることを目的として、行政研修（課長級）中国派遣コースを1コース実施した。

(10) 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。

平成28年度は、「公務員倫理を考える」、「政策課題研究」、「英語学習技法」、「政策ダイバート」、「企業等訪問」などからなるカリキュラムにより、5日間又は8日間の日程で、3コース実施した。

(11) 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。

平成28年度は、「公務員倫理を考える」、「政策課題研究」、「個別政策研究」、「政策ダイバート」、「企業等訪問」などからなるカリキュラムにより、5日間又は8日間の日程で、3コース実施した。

(12) 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。

平成28年度は、「公務員倫理」、「政策課題研究」、「古典に学ぶ」などからなるカリキュラムにより、5日間又は8日間の日程で、2コース実施した。

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った。

(13) 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、人事院の会議室で約2時間、国際関係や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。

平成28年度は、計9回実施した（表2-3）。

表2-3 平成28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146回	働き方改革	佐々木常夫	株式会社佐々木常夫マネージメント・リサーチ 代表取締役
第147回	マネジメントの古典的理論と、日本型雇用の関係	海老原嗣生	株式会社ニッチモ代表取締役
第148回	危機発生時の報道対応	宇於崎裕美	有限会社エンカツ社代表取締役社長
第149回	政官関係のいままでとこれから	清水唯一朗	慶應義塾大学総合政策学部准教授
第150回	深刻化する格差問題	橘木俊詔	京都女子大学現代社会学部客員教授
第151回	公務員倫理推進における管理職員の視点	中村葉志生	株式会社ハリーアンドカンパニー代表取締役社長
第152回	公務員革命	太田 肇	同志社大学政策学部教授
第153回	中東・イスラム世界と西欧諸国の今後 ～トランプ政権誕生の影響～	内藤正典	同志社大学大学院グローバル・スタディーズ研究 科教授
第154回	内外経済の展望 ～グローバルリスクをどう読むか～	湯元健治	株式会社日本総合研究所副理事長

(14) 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、幹部行政官セミナー（アスペンメソッド）を3日間で1コース実施した。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。

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8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。平成28年度は、27府省等から73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、中堅層のマネジメント能力を高めることを主眼とする科目の拡充など、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、平成28年度は、係長級職員を主な対象として、仕事の管理や部下の指導等に関わるチームワーク、リーダーシップ力を高める意義を認識させ、職場での実践を促すことを目的としたマネジメント研修（1日コース）を2地方事務局で試行実施した。

表2-4 平成28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	新採用職員研修		回	日	人
	中堅係員研修		10	3	623
	係長研修		12	3~4	474
	管理監督者研修		14	3~4	588
	幹部行政官セミナー		11	3~4	388
合計			2	1	36
			49	—	2,109

(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に、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、意識改革を図る幹部行政官セミナーを実施しており、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 平成28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	講師		テーマ	期日
札幌市	石井吉春	北海道大学公共政策大学院長	北海道の人口問題を考える —人口減少にどう向き合い、地方創生を目指すのか—	2月3日
大阪市	宮本又郎	大阪大学名誉教授 大阪企業家ミュージアム館長	大阪をつくった企業家たち — challenge and innovation —	12月14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、実施している。

高額な費用を要するものが多い派遣研修については、近年、費用対効果が特に厳しく問われている。そのため制度を所管する人事院としても、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。

派遣される研究員は、在職期間が8年未満（平成30年度派遣からは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。

平成28年度は143人を派遣し、このうち1人については、博士課程に派遣した。派遣先内訳は、表2-6のとおりである。

表2-6 平成28年度行政官長期在外研究員派遣状況

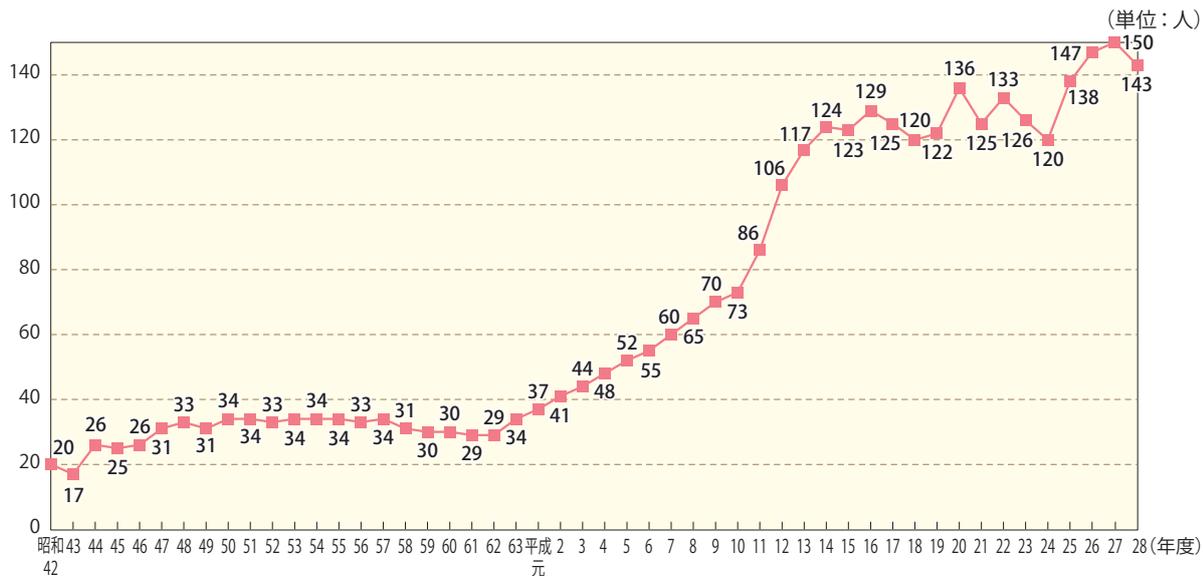
(単位：人)

派遣先国 (地域)名	米国	英国	フランス	ドイツ	シンガポール	オランダ	スペイン	スウェーデン	計
派遣人数	95 (1)	31	6	4	4	1	1	1	143

(注) () は、うち博士課程への派遣人数

昭和41年度の制度発足以来、平成28年度までに派遣した研究員の総数は3,495人で、昭和62年度以降着実に増加し、特に平成14年度以降、新規派遣者数は毎年度120人以上で推移している（図2-2）。

図2-2 行政官長期在外研究員新規派遣者数の推移



(注) 博士課程への派遣（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）を含む。

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、米国2,555人、英国573人、フランス161人、ドイツ77人、カナダ48人、オーストラリア31人、中国22人、シンガポール10人、オランダ6人、韓国5人、その他7人となっている。

この制度の修了者は、修士号の学位等を取得するとともに、帰国後、在外公館等海外のポストで活躍する者が多い。国内にあっても、国際的視野に立った行政施策の企画・調整の衝に当たるなど、我が国行政の国際的な活動において、大きな役割を担っている。派遣先国（地域）の一層の多様化が今後の課題である。

(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、人事院が選抜審査を行って決定している。研究員は、諸外国の政府機関、国際機関等に派遣され、それぞれの課題について調査研究活動に従事する。

平成28年度は26人を派遣しており、派遣先内訳は、表2-7のとおりである。

昭和49年度の制度発足以来、平成28年度までに派遣した研究員の総数は1,475人で、派遣先国（地域）別の内訳で見ると、米国706人、英国300人、オーストラリア96人、フランス65人、ドイツ60人、カナダ53人、その他195人となっている。

本制度の修了者の多くは、長期在外研究員制度の修了者と同様に、帰国後、国際的な業務に携わっている。また、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であり、関連する行政分野における貴重な資料として活用されている。

表2-7 平成28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	米国	ベルギー	英国	フランス	ドイツ	オランダ	スウェー デン	フィンラン ド	オースト リア	シンガ ポール	タイ	ベトナム	韓国	中国	計
派遣人数	11	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26

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等に派遣し、研究に従事させる制度である。

平成28年度においては、以下のコースによる派遣を行った。

(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2年以上おおむね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。

平成28年度は、1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2年以上おおむね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。

平成28年度は、12人を派遣した（表2-8）。

表2-8 平成28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	平成28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
政策研究大学院大学		4	11	82
一橋大学大学院		6	1	61
筑波大学大学院		1	2	120
東京大学大学院	1		6	97
横浜国立大学大学院			1	64
京都大学大学院		1	2	47
東北大学大学院			1	3
東京海洋大学大学院			3	
電気通信大学大学院			1	2
埼玉大学大学院				97
千葉大学大学院				1
東京農工大学大学院			1	
東京工業大学大学院			1	
京都府立大学大学院				1
神戸大学大学院				1
計	1	12	30	576
	13		606	

(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日から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。

平成27年度に新たに留学費用の償還義務者となった者は32人（特別職国家公務員10人を含む。）である（表2-9）。

表2-9 留学費用償還義務者の状況

(単位：人)

	当該年度に償還義務者となった者の数	うち留学期間中離職	うち留学期間終了後5年以内離職
平成27年度	32	4	28
平成26年度	18	1	17
平成25年度～平成18年度（平成18年6月19日以降）	83	16	67
合計	133	21	112

(注) 人数には、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や適切な勤務環境の確保等を目的に、テーマ別研修を実施している。また、各府省において人事管理に関する研修が適正に実施されるよう、研修の指導者を養成する「指導者養成研修」を、人事担当者を主たる対象者として実施している。

1 テーマ別研修

(1) 評価能力向上研修

公正な人事評価は、管理者の重要な任務である。そのため各府省において評価者となる管理者に、評価や面談に関する実践的な知識及び技法を習得させることを目的として、平成20年10月から評価能力向上研修を実施している。その内容は、評価制度の枠組みを理解し、人材育成への活用を促すことを狙いとして講義形式で行う「応用編」（平成29年1月から「講義・討議編」に変更）と、模擬面談等を体験させる「ロールプレイ編」の2種類となっている。本研修においては、各府省の評価者が評価能力を適切に高め、人材育成に活かしていけるよう、人事院職員が自ら講師を務めている。

平成28年度の実施状況は、表2-10のとおりである。

表2-10 評価能力向上研修（応用編（講義・討議編）及びロールプレイ編）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)	6	2	2	3	1	2	3	1	2	1	23
受講者数(人)	258	69	52	136	39	90	101	47	128	34	954

(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者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、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。

平成28年度の実施状況は、表2-11のとおりであり、本院においては、各府省の管理職員を対象に、外部有識者による講義・演習を織り込んで実施した。

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	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
修了者数(人)	31	30	23	32	36	28	30	23	38	12	283

(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、各省庁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。

平成28年度は、本院においては、各府省の人事担当課長等を対象に、齋木尚子外務省国際法局長による講演と意見交換を行い、38人が参加した。また、各地方事務局（所）においては、各管区機関の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272人が参加した。

(4) 実務経験採用者研修

近年、公務において民間の人材を積極的に採用しており、人事院では、実務経験を持った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」として公務員に求められる服務規律に関する知識の習得や府省を超えて公務員の在り方を考え、倫理感の醸成を図ること等を目的とした実務経験採用者研修を平成14年度から実施している。

平成28年度は、4回実施し、25府省等の197人が受講した。うち1回は、採用後一定期間が経過し、長期にわたり公務に従事することが見込まれる実務経験者を対象に、今後の自らの使命や役割を考えるフォローアップ研修を初めて実施し、11府省等の19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、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。

平成28年度の実施状況は、表2-12のとおりであり、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、研修全体を通じて「3年後の職場での貢献の仕方、そのための行動」を思索させるプログラムとし、職場での実践を挟み5か月後にフォローアップ研修を行った。また、研修効果を高める観点から、研修受講前及び受講後に、研修員の上司からコメントをもらうなどした。

表2-12 女性職員を対象とした研修の実施状況

区分	本院・公務員研修所	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	1	1	1	2	2	2	2	2	1	16
修了者数(人)	69	36	48	41	72	56	32	76	78	29	537

(6) メンター養成研修

各府省のメンター・プログラム導入への支援の一環として、メンター（自分の経験を基に後輩職員の相談に乗り、助言する先輩職員）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として、平成18年度からメンター養成研修を実施している。

平成28年度の実施状況は、表2-13のとおりである。また、本院においては、メンター・プログラム運用担当者向け研修（平成27年度から実施）を1回実施し、23府省等の33人が受講した。

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)	3	2	1	1	1	2	1	1	1	1	14
修了者数(人)	212	113	56	50	54	63	65	43	39	33	728

2 指導者養成研修

人事院が平成28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2-14及び表2-15のとおりである。

表2-14 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、企画能力や指導能力の向上等を図る。
セクシュアル・ハラスメント防止研修	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、倫理感のかん養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2-15 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)	修了者数(人)
研修担当官能力向上研修		2	1	36
セクシュアル・ハラスメント防止研修		1	5	206
JKET（公務員倫理研修）		3	5	86
JST基本コース（仕事と人のマネジメント研修）		4	7	125
合 計			18	453

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 49	人 40,292
初任行政研修	平成9	83	10,040
3年目フォローアップ研修	平成20	37	4,286
行政研修（係員級特別課程）	平成17	26	1,058
行政研修（係長級特別課程）	平成11	43	1,945
行政研修（課長補佐級）	昭和40	258	11,531
行政研修（課長補佐級特別課程）	平成12	30	1,079
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	2	27
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	11	147
行政研修（課長補佐級）リーダーシップ研修	平成22	7	161
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	5	176
行政研修（課長補佐級）女性管理職養成コース	平成25	4	73
行政研修（課長級）	昭和38	223	5,229
行政研修（課長級）中国派遣コース	平成28	1	14
行政フォーラム	平成8	154	6,751
幹部行政官セミナー（アスペンメソッド）	平成15	14	182
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		1,181	97,465

- (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。

資料2-2 地方機関職員研修実施状況（平成28年度までの累計）

研修	項目	実施開始年度	実施回数	修了者数
地方機関職員研修		年度	回	人
	新採用職員研修	昭和42	638	31,169
	中堅係員研修	昭和47	599	34,279
	係長研修	昭和49	423	18,290
	管理監督者研修	昭和50	473	14,541
合計			2,133	98,279