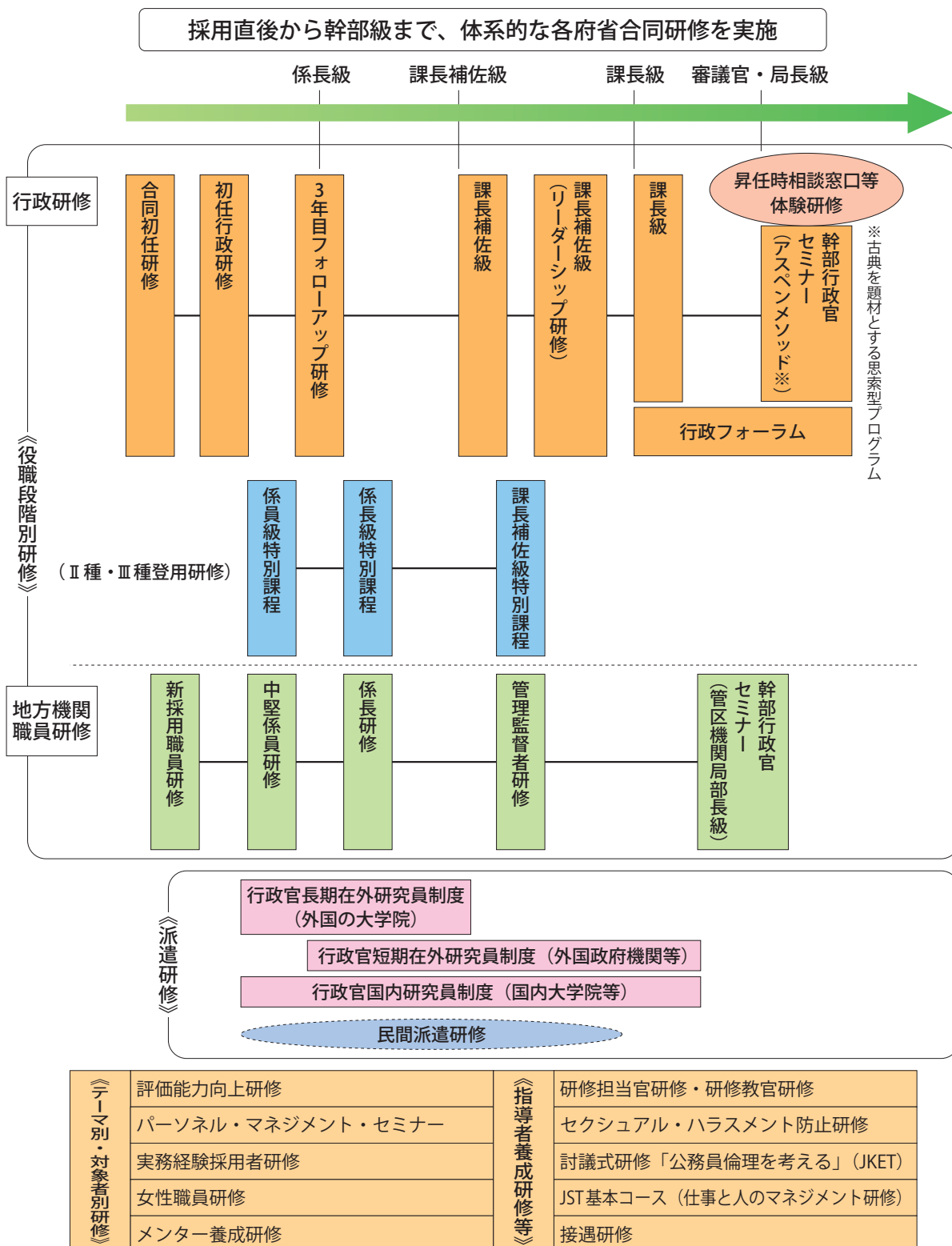


第2章 人材の育成

人事院は、国公法及び同法に基づく規則10-3（職員の研修）の定めるところにより、各府省が実施する研修に関し、総合的な企画、調整等に当たるとともに、自ら実施することが適当と認められる研修についてこれを計画し、実施することとしている（図2-1）。

図2-1 人事院の実施する主な研修



第1節 国家公務員の研修の概要

1 国家公務員の研修の全体像

平成23年度において人事院及び各府省が実施した研修は、合計で、研修コース数31,325コース、研修人員888,003人となっている。このうち、研修時間20時間以上の研修は、研修コース数3,904コース、研修人員82,630人となっている。東日本大震災の影響として研修時間20時間以上の研修については研修コース数、研修人員とも平成22年度に比べ減少しているが、研修時間20時間未満の研修を含めると、研修コース数、研修人員とも増加している。

また、人事院が各府省の職員（特定独立行政法人からの参加者を含む。）を対象として実施した研修は、研修コース数210コース、研修人員7,252人となっている。

2 各府省が実施した研修

各府省は、その所属職員を対象とした研修を独自に実施するとともに、所管の行政分野について全府省の職員を対象とした専門研修（会計研修、統計研修など）を実施している。

人事院は、各府省が行う研修に関する調整、支援を行うため、研修の実施状況について各府省からの報告を求めている。平成23年度に各府省が実施した研修をみると、公務員倫理・服務、人権問題、セクシュアル・ハラスメントの防止、メンタルヘルスの増進、情報セキュリティ対策など職員に共通して必要な知識を幅広く付与するための研修が広く実施されていること、加えて、その手段としてeラーニングが取り入れられていることがうかがわれる。

なお、規則9－8（初任給、昇格、昇給等の基準）第39条に基づき、人事院の定める研修に参加し、その成績が特に良好であった者については昇給させることができることとされているが、平成24年度においてこの制度の対象として人事院が定めている研修コース数は、30コースであった。

3 各府省研修への支援

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いる。

平成24年度においては、45機関延べ57研修に職員を派遣した（後述第4節1（1）「評価能力向上研修」に係る講師派遣を含む。）。

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、府省合同幹部要員研修（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 府省合同幹部要員研修（行政研修）

各府省の行政運営の中核となることが期待される職員等を対象とする府省合同幹部要員研修（行政研修）（以下「行政研修」という。）は、高い倫理観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実施している。

行政研修については、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、本府省の課長補佐級、課長級の各職員に対する研修などを実施しており、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、の三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、合宿研修を通じて議論を重ね、意見を交換することとしている。

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、外国政府等からの参加を得て実施している。

平成24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24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46回	合宿 4.4～6	633	1	—	—
初任行政研修	Aコース	合宿 5.7～6.8	140	—	—	—
	Bコース	合宿 5.14～6.15	130	—	—	—
	Cコース	通勤 5.21～6.22	131	—	—	—
	Dコース	出張 5.28～6.29	137	—	—	—
3年目フォローアップ研修	Aコース	合宿 7.23～26	118	—	※ 1	—
	Bコース	合宿 9.24～27	138	1	※ 5	—
	Cコース	合宿 10.9～12	120	—	※ 5	—
	Dコース	合宿 10.22～25	112	4	※ 4	—
行政研修（課長補佐級）	第228回	合宿 7.17～19	47	—	9	—
	第229回	合宿 7.30～8.1	39	—	8	—
	第230回	合宿 8.22～24	43	—	9	—
	第231回	通勤 9.12～14	40	—	7	1
	第232回	通勤 9.19～21	40	2	6	—
	第233回	合宿 10.1～3	54	—	8	—
	第234回	合宿 1.15～17	43	3	6	1
	第235回	合宿 2.4～6	59	2	6	7
行政研修（課長補佐級） 中国行政学院派遣コース	第8回	国際コース (試行) 通勤 1.9	19	1	—	—
		合宿 1.28～30	—	—	—	—
		通勤 8.7	—	—	—	—
行政研修（課長補佐級） 韓国中央公務員教育院派遣コース	第7回	通勤 7.13	18	—	—	—
		合宿 8.29～9.3	—	—	—	—
行政研修（課長補佐級） リーダーシップ研修	24年度	合宿 11.21～23	22	—	—	—
		通勤 12.7				
		合宿 1.10～12				
		合宿 1.20～22				
		合宿 2.7～9				
行政研修（課長級）	第209回 第210回 第211回 現場訪問 コース（試行）	通勤 2.22	37 34 33 16	2 1 1 —	11 13 9 —	— — — —
		合宿 7.9～12				
		合宿 10.15～18				
		合宿 11.26～29				
		通勤 1.9、1.25 合宿 1.16～1.19				
行政研修（係員級特別課程）	第13回	通勤 11.5～9 合宿 11.12～16	44	—	—	—
	第14回	合宿 2.12～15 2.18～22	51	—	—	—
行政研修（係長級特別課程）	第29回	通勤 9.3～7 合宿 9.10～14	39	—	—	—
		通勤 12.3～4 合宿 12.10～14	22	—	—	—
	第30回	通勤 12.5～7 合宿 1.21～25	53	—	—	—
		通勤 1.28～2.1	—	—	—	—
行政研修（課長補佐級特別課程）	第21回	通勤 10.29～11.2 合宿 11.5～9	33	—	—	—
	第22回	通勤 2.18～22 合宿 2.25～3.1	32	—	—	—
		—	—	—	—	—
行政フォーラム	第106回	通勤 5.25	105	1	—	1
	第107回	通勤 6.11	111	—	—	—
	第108回	通勤 6.19	86	—	—	—
	第109回	通勤 7.11	74	—	—	—
	第110回	通勤 7.27	52	—	—	—
	第111回	通勤 9.5	93	2	—	—
	第112回	通勤 10.5	62	2	—	—
	第113回	通勤 10.19	75	5	—	—
	第114回	通勤 12.12	59	2	—	—
	第115回	通勤 1.23	72	1	—	—
幹部行政官セミナー（アスペンメソッド）	合宿	3.15	112	3	—	—
		8.7～10	17	1	5	—

(注) ※印は、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

将来、行政運営の中核的な要員になると期待される新規採用職員（各府省の行政職俸給表（一）2級の官職（これに相当すると認められる官職を含む。）に採用された直後の職員）を対象に、総務省と共同で3日間の初任研修を実施している。

平成24年度は、公務員の在り方に関する講演のほか、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。

(2) 初任行政研修

(1) の合同初任研修対象者のうち、将来、本府省において政策の企画・調整の衝に当たることが期待される者を対象に、4コースに分けて5週間の研修を実施している。

平成24年度は、「介護等実地体験」、「地方自治体実地体験」、「企業等訪問」等を実施した。このうち、地方自治体実地体験では、全研修員538人のうち85人を被災地支援（ボランティア）として岩手県及び宮城県に派遣した。また、歴史的意義の大きい行政政策の事例を題材として班別（7～8人）に討議、発表する「行政政策事例研究」、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、公務員倫理に関する講義・演習等を実施した（表2-2）。

表2-2 平成24年度初任行政研修の内容

分類	科目	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	4.5	各府省の事務次官等から、自らの経験に基づいた行政官としての心構えに関する話を聞き、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、実践への動機づけを図る。
	古典に学ぶ	2.0	行政官が学ぶにふさわしい課題を取り扱った古典を読み、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涵養する。
	人権	2.5	障害者、犯罪被害者等、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	21.5	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涵養する。
	行政政策事例研究	21.5	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、問題解決能力を涵養する。
	政策形成の実際と公務員	2.5	各府省の企画官等による、各府省が取り組んだ行政課題を題材とする講義、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	15.0	研修員の間での公共政策の在り方に関する討議を通じて、幅広い観点から物事を考えることを学ぶ。また、対立した二つの立場や客観的な審判という立場でそれぞれ考えることにより、相手に受け入れられる効果的な説明をするための論理的思考力を養い、相手の意見を的確に把握することを身につける。
公正な公務運営について学ぶ	公文書の意義とその管理	1.0	行政機関における公文書管理の意義、我が国の現状とその問題点について、講義を通じて理解・意識を深める。
	接遇	1.0	国民全体の奉仕者として、行政サービスの受け手である国民等に対応すべきかを考え、学ぶ。
体験を通して行政の在り方を考える	介護等実地体験	47.5	社会福祉施設における介護補助業務等の実地体験を通じて、社会や地域の在り方について考え、国民の立場に立つてものを考えることの重要性を学ぶ。
	地方自治体実地体験 又は被災地支援（ボランティア）	41.5	地方自治体行政の現場を訪問し、実地体験や自治体職員、地域住民との意見交換等を通じて、地域の多様性、生活実態、住民の意識やニーズ等についての認識を深める。なお、一部研修員は、被災地支援（ボランティア）として被災地における活動を行う。
	企業等訪問	6.0	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	3.0	国際的な業務の最前線で活躍した経験に基づく生きた話を聞き、国際情勢や我が国の置かれている立場、諸外国との交渉や国際協力の在り方などについて認識を深める。
	外国から見た日本への期待	3.5	駐日大使館に勤務する外交官から、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、外国人の目から見て、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等	9.0	
合計184.5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で実施している。

(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、将来、本府省において政策の企画・調整の衝に当たることが期待される採用3年目の者を対象に、4コースに分けて4日間の研修を実施している。

平成24年度は、「公務員の在り方」についての現職の事務次官等による講義、社会問題の解決に事業方式で取り組む社会起業家等による講義、班別(6~7人)による「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・調整の衝に当たる者を対象に、3日間の研修を8コース実施している。

平成24年度は、長期的視点に立って班別(6~7人)に政策提言をまとめる「政策課題研究」、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」のほか、「職業と倫理」に関する講義・演習、「コーチング」、「公務員への期待」などからなるカリキュラムにより8コース実施した。

そのほか、国際化に即応できる人材の育成に資するよう、英語による政策ディベート等を行う4日間の「国際コース」を試行的に実施した。

(5) 行政研修(課長補佐級)中国行政学院派遣コース及び韓国中央公務員教育院派遣コース

本府省の課長補佐級の職員を対象に、中国及び韓国への派遣研修を実施している。

平成24年度は、中国では訪問先を北京及び内モンゴル自治区として日中の公務員の意見交換や農村地域の現地視察などを行う派遣研修を1コース実施する予定であったが、中国側の要請により延期し、年度内の派遣は行わなかった。韓国では訪問先をソウル特別市、クワチョン市及びセジョン市として日韓の公務員の意見交換や韓国の行政機関等への訪問などを行う派遣研修を1コース実施した。

(6) 行政研修(課長補佐級)リーダーシップ研修

各府省の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24年11月から平成25年2月までの間に通算14日間の研修を1コース実施した。

本研修は、国家の在り方や行政の在り方について討議・発表する「課題研究」、東日本大震災の被災地を訪問する「行政現場学習」、「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政策提案・改革ビジョンを作成・発表する「共同研究」などからなるカリキュラムにより実施した。

(7) 行政研修(課長級)

本府省の課長級職員を対象に4日間の研修を3コース実施している。

平成24年度は、「行政の在り方」、我が国の財政等をテーマとした「政策課題研究」、「古典に学ぶ」、人事管理・組織管理を考える「マネジメント研究」などからなるカリキュラムにより2コース実施した。また、能力・実績に基づく人事管理や効率的な業務遂行を推進していく上では、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に基づき、「危機管理」、「メンタルヘルス」などのカリキュラムからなる行政研修(課長級)「マネジメントコース」を1コース実施した。

そのほか、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、現地視察や意見交換を盛り込んだ行政研修（課長級）「現場訪問コース」を試行的に実施した。

（8）行政研修（係員級特別課程）

Ⅱ種試験又はⅢ種試験等により採用された係長昇任直前の職員で、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又はその選抜の候補となる勤務成績優秀者を対象に2週間の研修を2コース実施している。

平成24年度は、「公務員倫理を考える」、「政策課題研究」、「英語学習技法」、「コミュニケーション研究」、「企業等訪問」などからなるカリキュラムにより実施した。

（9）行政研修（係長級特別課程）

Ⅱ種試験又はⅢ種試験等により採用された本府省の係長級の職員で、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2週間の研修を3コース実施している。

平成24年度は、業務多忙な者等の参加を促進するため、3コースのうち1コースを通勤を主体とするコースとした。

本研修はいずれも、「公務員と職業倫理」、「行政政策事例研究」、「政策ディベート」、「古典に学ぶ」、「企業等訪問」などからなるカリキュラムにより実施した。

（10）行政研修（課長補佐級特別課程）

Ⅱ種試験又はⅢ種試験等により採用された本府省の課長補佐級の職員で、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2週間の研修を2コース実施している。

平成24年度は、「これからの公務員の在り方」、「政策課題研究」、「リーダーシップ研究」、「企業等訪問」などからなるカリキュラムにより実施した。

なお、特別課程の係長級及び課長補佐級においては、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。

（11）行政フォーラム

本府省の課長級以上の職員に研修機会を提供し、各界の優れた有識者による講義と意見交換を行うことを目的として、人事院の会議室において、午後6時30分から約2時間という形式で行っている。

平成24年度は、「日本の将来を考える」及び「防災を考える」の二つの大きなテーマで11コース実施した（表2-3）。

表2-3 平成24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106回	日本の将来を考える―東日本大震災後の日本と国際情勢	岡 本 行 夫	外交評論家、岡本アソシエイツ代表
第107回	日本の将来を考える―2012年の中国と日米中関係	国 分 良 成	防衛大学校長
第108回	防災を考える ―宮城県の危機管理～東日本大震災を経験して～	村 井 嘉 浩	宮城県知事
第109回	日本の将来を考える ―金正恩新体制の形成と朝鮮半島情勢	小此木 政夫	九州大学特任教授
第110回	防災を考える ―防災から減災へ 首都大規模災害に備える	田 中 淳	東京大学大学院情報学環総合防災情報研究センター教授
第111回	日本の将来を考える ―日本からみたアジア、アジアからみた日本	白 石 隆	政策研究大学院大学学長
第112回	防災を考える ―首都直下地震に備える事前復興と対策	中 林 一 樹	明治大学大学院政治経済学研究科危機管理研究センター特任教授
第113回	日本の将来を考える ―経済再生をいかにして実現するか	岩 田 一 政	公益社団法人日本経済研究センター代表理事・理事長
第114回	防災を考える―首都直下地震に対し、組織機能を維持する前提となる個人はどう備えるか	目 黒 公 郎	東京大学大学院情報学環教授、東京大学生産技術研究所教授
第115回	世界のエネルギー情勢と日本	田 中 伸 男	一般財団法人日本エネルギー経済研究所特別顧問、前国際エネルギー機関事務局長
第116回	新政権の外交課題と対応	谷内 正太郎	内閣官房参与、元外務事務次官

(12) 幹部行政官セミナー（アスペンメソッド）

本府省の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泊4日で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ものであり、消費者基本計画（平成22年3月閣議決定）の施策の一つとして位置づけられている。

本研修は、①消費者問題に造詣の深い有識者による基調講演を聴講する「事前研修」、②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」、③研修参加者同士の意見交換や、幹部行政官経験者の講話を聴講する「事後研修」により構成されている。平成24年度は、3回に分けて実施し、17府省から64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り、併せて政府職員としての一体感を培う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観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

科目のほか、近年の公務を取り巻く諸情勢を踏まえた科目を取り入れている（表2-4）。

表2-4 平成24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	11回	2～3日	451人
	中堅係員研修	13	3～4	514
	係長研修	11	3～4	444
	管理監督者研修	10	1～4	324
合 計		45	—	1,733

（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科目を中心に実施した。

（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、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、人権研修、情報発信スキルなどの科目を中心に実施した。

（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、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科目を中心に実施した。

（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科目を中心に実施した。一部の機関では、異分野交流を図るため、民間企業からの参加を得て実施した。

（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。

平成24年度は5回開催し、88人が参加した（表2-5）。

表2-5 平成24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	横内 龍三	株式会社北洋銀行取締役会長	行政に対する期待と将来展望 —行政改革と公務員倫理を中心に—	12月13日
仙台市	古川 貞二郎	元内閣官房副長官	幹部行政官に望むこと	10月31日
さいたま市	江利川 毅	医療科学研究所理事長 前人事院総裁	幹部行政官に望む	10月23日
名古屋市	御厨 貴	放送大学教授	政治の変化とこれからの行政に求められること	10月30日
大阪市	太田 肇	同志社大学政策学部教授	職員のやる気を引き出す組織改革	12月11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や民間企業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ほか、帰国後の報告書の提出や配置への活用状況の把握を徹底するなど、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

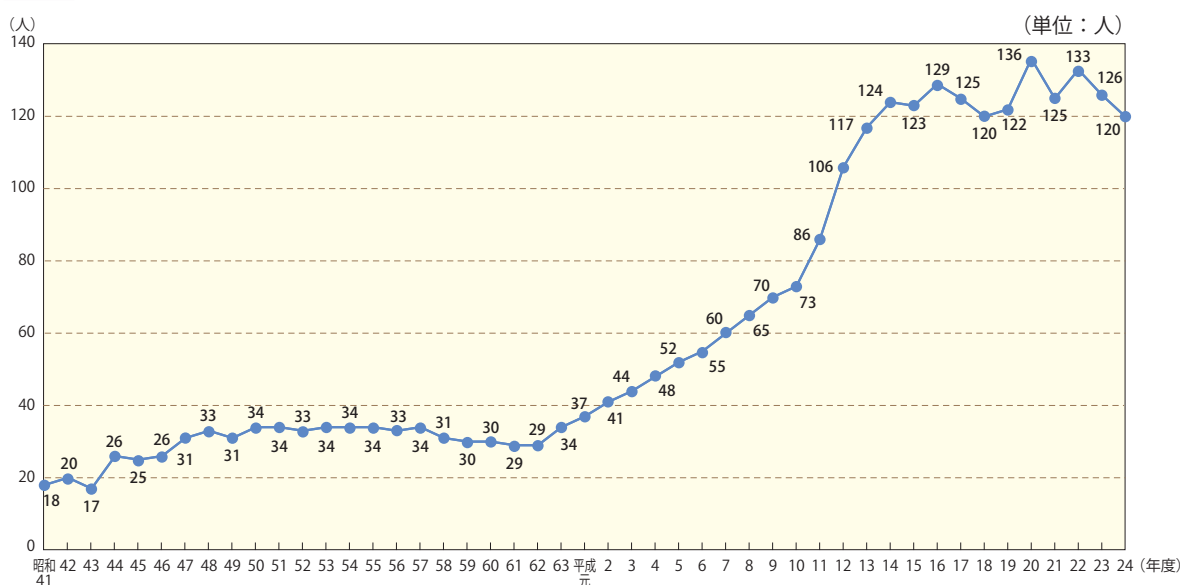
本制度は、行政の国際化が進展する中で、国際的視野を持ち、複雑・多様化する国際環境に的確に対応できる行政官の育成を図ることを目的に、各府省の行政官を2年間諸外国の大学院に派遣し、研究に従事させる制度である。

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24年度は120人を派遣し、このうち3人については、平成24年度より導入した博士号を取得させる仕組みの下で博士課程に派遣した。派遣先国別の内訳は、アメリカ73人（うち博士課程2人）、イギリス33人（うち博士課程1人）、フランス5人、ドイツ4人、中国2人、韓国2人、オーストラリア1人となっている。

昭和41年度の制度発足以来、平成24年度までに派遣した研究員の総数は2,917人で、昭和62年度以降着実に増加し、特に平成14年度以降、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派遣者数の推移



(注) 平成24年度は、博士課程への派遣3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、アメリカ2,162人、イギリス440人、フランス146人、ドイツ67人、カナダ46人、オーストラリア26人、中国16人、韓国5人、オランダ4人、その他5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。

(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24年度は27人を派遣しており、派遣先内訳は、表2-6のとおりである。

なお、平成24年度より、経済協力開発機構（OECD）への派遣コースを新設し、これにより、1人を派遣した。

昭和49年度の制度発足以来、平成24年度までに派遣した研究員の総数は1,376人で、派遣先国（地域）別の内訳で見ると、アメリカ672人、イギリス287人、オーストラリア92人、ドイツ55人、フランス55人、カナダ52人、その他163人となっている。

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、各府省の行政に反映されているほか、研究員がその後の業務を行う上で、各府省の枠を越えて国の在り方を考える広い視野、識見を培うことにも役立っていると考えられる。

表2-6 平成24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	カナダ	オーストラリア	イギリス	フランス	シンガポール	ベルギー	デンマーク	ドイツ	オランダ	計
派遣人数	12	3	2	2	2	2	1	1	1	1	27

2 国内研究員制度

(1) 行政官国内研究員制度（博士課程コース）

本制度は、行政の複雑・高度化に対処するために、極めて高度の専門知識、技能を持つとともに、国際会議等で、諸外国の行政官と同等レベルでの交渉を行い得る専門的職員層の確保を目的に、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24年度は、5人を派遣した（表2-7）。

（2）行政官国内研究員制度（修士課程コース）

本制度は、高度の専門知識、技能を持った行政官を育成し、行政の複雑・高度化に対処することを目的に、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16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24年度は、14人を派遣した（表2-7）。

表2-7 平成24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24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
一橋大学大学院		6	1	36
政策研究大学院大学	1	3	8	64
京都大学大学院	1	1	2	44
電気通信大学大学院	1	1	1	1
筑波大学大学院	1		1	117
東京大学大学院		1	3	96
横浜国立大学大学院		1	1	62
東京工業大学大学院	1		1	
千葉大学大学院		1		1
埼玉大学大学院				97
東北大学大学院			1	1
東京海洋大学大学院			2	
東京農工大学大学院			1	
神戸大学大学院				1
計	5	14	22	520
	19		542	

（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）行政官国内研究員制度（司法修習コース）

本制度は、各府省の行政官のうち、司法試験に合格している者を司法研修所に派遣して、司法の現場における理論と実務の研究に従事させることにより、複雑・高度化する行政に対応し得る専門的な法律知識等を修得させることを目的としている。

平成24年度の新たな派遣はなかったが、昭和63年度の制度発足以来、平成24年度までに派遣した研究員の総数は30人となっている。

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留学費用償還法が平成18年6月19日から施行された。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23年度に新たに留学費用の償還義務者となった者は15人（特別職国家公務員2人を含む。）である（表2-8）。

表2-8 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	
		うち留学期間中離職	うち留学期間終了後5年以内離職
平成23年度	15	3	12
平成22年度	15	1	14
平成21年度～平成18年度（平成18年6月19日以降）	11	6	5
合 計	41	10	31

（注）人数には、特別職国家公務員を含む。

4 民間派遣研修制度

人事院は、民間派遣研修の適正かつ円滑な実施を図るために必要な事項を規則10-9（民間派遣研修）に定めている。この研修制度は、同規則に基づいて職員を1月以上1年を超えない期間で民間企業等に派遣して、その業務を体験させることにより、民間企業等の業務運営の手法等を理解させることを目的としている。

平成24年度は、本制度を利用して2府省から4人が派遣された。

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勤務環境についての重要テーマに関し「テーマ別研修」を、各府省の特定の職員層を対象に「対象者別研修」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」等を、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・対象者別研修

（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、事例研究を含む講義形式で行う「応用編」と、模擬面談等を体験させる「ロールプレイ編」の2種類があり、人事院は各府省人事担当者等を対象に指導者養成コースとして実施し、それら指導者が各府省の部内の評価者を対象とする本研修の講師を務めるという方式を基本としている。

人事院による「評価能力向上研修」の平成24年度における実施状況は、表2-9及び表2-10のとおりである。

表2-9 評価能力向上研修（応用編）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）	5	2	1	2	—	1	1	—	—	—	12
受講者数（人）	194	43	40	60	—	33	31	—	—	—	401

表2-10 評価能力向上研修（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）	4	2	2	3	1	3	1	1	2	1	20
受講者数（人）	93	118	96	164	54	216	63	39	130	39	1,012

このほかに、要請に応じて、各府省が実施する部内の評価者研修に人事院職員を講師として派遣する形での支援も行っており、平成24年度には、9機関、延べ390人の各府省職員がこの方式による研修を受講した。

（2）パーソネル・マネジメント・セミナー

人事評価の評価者を対象に、部下の能力向上に取り組む際に管理者として留意す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に向けた各府省の取組を支援・促進することを目的として、平成22年度からパーソネル・マネジメント・セミナーを実施している。平成24年度の実施状況は、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	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
修了者数（人）	28	31	44	18	42	24	34	42	32	11	306

（3）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いる。そのため人事院では、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、民間労働者とは異なる「国民全体の奉仕者」としての公務員に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観の徹底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24年度は、3回実施し、20府省等の128人が受講した（この数字には、「中途採用者選考試験」に基づく採用者（2府省等の3人）を含んでいる。）。

（4）女性職員研修

男女共同参画社会の実現に向け、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人的ネットワークの形成の促進を目的として、平成13年度から女性職員研修を実施している。

平成24年度の実施状況は、表2-12のとおりであり、ロールモデルとして先輩女性職員を講師に招く、男性職員を加えて討議する科目を設ける、研修の成果を職場に持ち帰って半年後に再び報告会を行うなど、研修効果を高めるための多様な工夫を試みたところである。

表2-12 女性職員研修の実施状況

区 分	本 院	北海道	東 北	関 東	中 部	近 畿	中 国	四 国	九 州	沖 縄	計
期間（日）	4	3	2.5	3	1	3	3	3	2	－	－
修了者数（人）	28	32	40	30	36	27	36	35	44	－	308

(5) 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24年度における実施状況は、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）	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
修了者数（人）	243	58	52	53	42	68	60	56	48	36	716

2 指導者養成研修等

人事院が平成24年度に実施した研修担当官研修・研修教官研修及び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 指導者養成研修等のねらい

研 修 名	ね ら い
研修担当官研修 研修教官研修	各府省等の新任の研修企画担当官、研修教官を主たる対象に、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・ハラスメントに関する意識を高め、また、管理・監督者として果たすべき責務・役割について理解を徹底する。
討議式研修「公務員倫理を考える」(JKET)	公務員倫理について考えることにより、倫理観のかん養を図る。
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。
接遇研修	「国民全体の奉仕者」たる公務員として、相応しい接遇のポイントを修得させる。

表2-15 指導者養成研修等の実施状況

研 修 名	項 目	研修日数 (日)	実施回数 (回)	修了者数 (人)
研修担当官研修		2	1	27
研修教官研修		2	1	29
セクシュアル・ハラスメント防止研修指導者養成コース		1	8	371
JKET指導者養成コース		3	6	92
JST基本コース指導者養成課程		5	9	135
接遇研修指導者養成コース		1	6	211
合 計		－	31	865

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
	年度	回	人
国家公務員合同初任研修	昭和42	45	37,556
初任行政研修	平成 9	64	7,733
3年目フォローアップ研修	平成20	20	2,433
行政研修（係員級特別課程）	平成17	14	622
行政研修（係長級特別課程）	平成11	31	1,450
行政研修（課長補佐級）	昭和40	231	10,127
行政研修（課長補佐級特別課程）	平成12	22	790
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）韓国中央公務員教育院派遣コース	平成18	7	98
行政研修（課長補佐級）リーダーシップ研修	平成22	3	74
行政研修（課長級）	昭和38	212	4,879
行政フォーラム	平成 8	116	4,099
幹部行政官セミナー（アスペンメソッド）	平成15	10	125
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		1,007	84,436

- (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24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
		年度	回	人
地方機関職員研修	新 採 用 職 員 研 修	昭和42	594	28,415
	中 堅 係 員 研 修	昭和47	549	32,250
	係 長 研 修	昭和49	373	16,232
	管 理 監 督 者 研 修	昭和50	430	13,050
	テ ー マ 別 研 修	平成 2	163	8,944
合 計		—	2,109	98,891