

## 各府省等における職員の研修の実施状況等について

### 1 検査の背景

国会、裁判所、内閣、内閣府、復興庁、総務省、法務省、外務省、財務省、文部科学省、厚生労働省、農林水産省、経済産業省、国土交通省、環境省、防衛省及び会計検査院(これらに設置されている外局を含む。これらを「各府省等」)の一般職及び特別職の国家公務員に対する研修については、実施に係る根拠法令等の違いがあるものの、職員の能力及び資質を向上させるためには、いずれにおいても研修の実施は必要なものであり、執務を通じての研修(OJT)に加えて、執務を離れての研修(Off-JT)の役割がより重要になってきている。特にOff-JTの実施には、研修講師等に対する謝金や旅費、研修施設の維持管理費のほか、研修業務に従事している職員の人件費等の経費を要している。このため、各府省等においては、研修を効果的、効率的に実施することが重要となる。

また、内閣人事局及び人事院においては、それぞれの所掌事務に係る研修を自ら実施するほか、政府全体を通じて体系的で効果的な研修が実施されるよう、一般職の国家公務員に対する研修についての計画の樹立及び実施に関する総合的企画及び調整、監視等を行うこととされている。そして、基本方針によれば、内閣人事局及び関係各庁は、相互に連携・協力することにより、政府全体を通じて体系的で効果的な研修が実施されるよう努めることとされている。

一方、特別職の国家公務員に対する研修については、それぞれの根拠法令に基づき、それぞれの職務の特性に応じて実施されており、研修についての計画の樹立及び実施に関しては内閣人事局及び人事院による総合的企画及び調整、監視等の対象外となっている。

### 2 検査の着眼点

各府省等における一般職及び特別職の国家公務員に対する研修の実施状況等について、各府省等は、研修計画を策定して研修の機会を確保しているか、研修に要する経費を十分に把握し、経済性等を考慮して適切に研修を実施しているか、各府省等間で研修内容に関する情報を交換するなど連携・協力が図られているか、適時適切に効果測定や研修内容に関する評価を実施するなどして研修の効果を把握し、研修内容等の改善を行っているか、研修施設を適切かつ有効に活用して研修を実施しているか、各府省等間で研修施設の年間使用計画等に関する情報を共有するなど連携・協力が図られているか、内閣人事局は、関係各庁が一般職の国家公務員を対象に実施する研修について、計画の樹立及び実施に関する総合的企画及び調整を適時適切に行っているか、人事院は、関係各庁が一般職の国家公務員を対象に実施する研修について、計画の樹立及び実施に関する監視等を適時適切に行っているかなどに着眼して検査を実施した。

### 3 検査の状況

#### (1) 各府省等における研修計画の策定状況等

研修計画の内容については、国家公務員法等に統一的な定めや運用上のルールは規定されていない。このため、研修を実施する前に策定される研修要綱等や研修を委託する際に作成される仕様書も研修計画と位置付けている場合がある。また、特別職の国家公務員に対する研修に係る研修計画についても、統一的な定めや運用上のルールは規定されていない。平成27年度における各府省等の研修計画は一般職の国家公務員を対象としたものとして473研修計画、特別職の国家公務員を対象としたものとして146研修計画、計619研修計画が策定されていた。

上記619研修計画の記載項目のうち、「研修時期」に具体的な時期を明示していないものが一般職の国家公務員に対する65研修計画、特別職の国家公務員に対する29研修計画、「対象者」を明示していないものが一般職の国家公務員に対する62研修計画、特別職の国家公務員に対する23研修計画となっていた。

#### (2) 各府省等における研修の実施に要した経費、研修の実施状況等

各府省等における研修の実施に要した経費は公表されておらず、本院が研修講師や受講者の旅費、教材費・印刷製本費、研修会場の借料、留学費用、研修講師への謝金、研修施設の維持管理

費等に要した経費について調書を基に集計し整理したところ、27年度の各府省等における研修施設の維持管理費は119億9247万円、それ以外の経費は87億5044万円、計207億4291万円となっており、研修施設の維持管理費が最も多く、次いで、旅費43億9772万円、庁費33億2820万円等となっていた。

一般職及び特別職の国家公務員について、OJTを府省等全体で計画的に実施する体制になっているかについてみると、公正取引委員会、国税庁及び特許庁は、それぞれの人材育成制度に基づき、新規採用者の育成の目標を設定した上で継続的に指導を実施したり、OJTによる部下職員の指導・育成を育成指導者の業績目標に設定させ育成指導者の上司に指導状況を評価させたりするなど、OJTを組織的・計画的に実施する体制が整備されていた。一方、上記3庁等以外の府省等においてはOJTを府省等全体で計画的に実施する取組は行われていなかった。

25年度から27年度までの間に各府省等が実施する自府省研修のうち、実際に他府省等の職員が受講している研修数をみると、一般職の国家公務員に対する研修の研修数は、25年度の152研修から27年度の173研修となっていた。そして、他府省等の職員の受講者数は、25年度の797人から27年度の994人となっていた。一方、特別職の国家公務員に対する研修の研修数は、25年度の4研修から27年度の6研修、受講者数は25年度の50人から27年度の42人となっていた。また、派遣研修における償還義務者の債権の管理状況についてみると、27年度末時点では、償還中の者が16人、償還残額が4163万円となっていた。

27年度の各府省等における委託研修は、一般職の国家公務員に対する研修1,220研修、委託研修に要した経費計9億0866万円、特別職の国家公務員に対する研修361研修、委託研修に要した経費計1億6481万円となっていた。そして、委託した主な理由をみると、委託研修として継続して実施してきたためとしているものが、一般職の国家公務員に対する研修において260研修(委託研修に要した経費計8311万円、1,220研修の21.3%)、特別職の国家公務員に対する研修において95研修(委託研修に要した経費計1071万円、361研修の26.3%)等となっていた。

25年度から27年度までの間に実施されたeラーニング研修の実施状況をみると、25年度は68研修、受講者数66,584人、26年度は80研修、受講者数77,051人、27年度は79研修、受講者数116,532人となっていて、受講者数は年々増加傾向にある。特に、26年度から27年度にかけて大幅に増加した主な理由は、内閣人事局で実施している人事評価(評価者向け)の研修対象者が本府省課室長相当職以上の職員から全評価者に拡大されたことによるものである。

さらに、eラーニング研修の実施状況をみると、自府省研修におけるeラーニング研修の推移は、ほぼ横ばいの状況となっている。また、27年度におけるeラーニング研修の1研修当たりの平均受講者数は、民間企業等のeラーニングシステムを利用しているものが1,337人、自府省等においてeラーニングシステムを開発等して構築しているものが1,035人、研修教材を府省等内ホームページ等に掲載して職員の自席等で研修を受講するものが429人となっていて、eラーニング研修以外の他の研修に係る1研修当たりの平均受講者数33人と比べて多くなっている。

### (3) 各府省等の研修に係る評価、改善の状況等

各府省等が27年度に実施した20時間以上の研修の効果測定の実施状況をみると、3,081研修のうち2,696研修が効果測定を実施していた。Off-JTの実施形態別に効果測定の実施状況をみると、自ら実施する研修(2,507研修)では、効果測定を実施しているものが2,171研修となっており、委託研修(574研修)では、効果測定を実施しているものが525研修となっていた。

また、各府省等の職員が他府省等で実施している20時間以上の研修に参加した場合、研修実施部局において効果測定を実施している延べ研修数は、1,198研修となっているが、各府省等において、他府省等の研修実施部局等から効果測定の結果に関する報告を受けていないとしているものは590研修となっていて、各府省等は、当該研修に所属職員を受講させているものの、当該研修において実施された効果測定の結果を把握しておらず、その研修の効果を十分に把握していない状況となっていた。

各府省等が27年度に実施したOff-JTのうち20時間以上の研修の研修内容に関する評価の実施状況をみると、3,081研修のうち2,816研修では、研修内容に関する評価を実施していて、265研修では、研修内容に関する評価を実施していなかった。また、受講者等からアンケート等により聴取した研修内容に関する評価を取りまとめた報告書が研修内容の改善につなげることができるものとなっていない状況が一部の府省等で見受けられた。

各府省等が27年度に実施したOff-JTのうち20時間以上の一般職の国家公務員に対する2,694研修に係る研修記録の作成等の状況をみると、研修実施部局で研修記録の記載項目が一覧できる様式となっているものが2,174研修となっていた。また、これらに係る各記載項目ごとの記載状況をみると、「研修に要した経費」及び「研修の計画に当たって特に配慮した事項、研修結果に対する所見等」の2項目が記載されているものは、それぞれ651研修及び1,023研修となっていた。同様に特別職の国家公務員に対する387研修においては、研修実施部局で研修記録の記載項目が一覧できる様式となっているものが278研修となっていて、これらに係る各記載項目ごとの記載状況をみると、一般職の国家公務員に対する研修と比べて各項目とも低い傾向となっていた。

関係各庁は、研修効果を把握し、研修内容の改善に努めることとされているが、各府省等においては、効果測定を実施していなかったり、所属職員を他府省等の研修に参加させる場合においてその効果測定の結果に係る報告を受けていなかったり、研修内容に関する評価を実施していなかったりして、研修計画の見直しなどの改善につなげるための体制が整っていない状況が一部の府省等で見受けられた。

#### (4) 研修施設の保有状況等

各府省等の研修施設の保有状況をみると、27年度末現在で、136研修施設を保有していた。また、136研修施設のうち90研修施設が宿泊施設のある合宿研修施設となっており、27年度における136研修施設の教室等稼働率<sup>(注1)</sup>及び90研修施設の宿泊施設稼働率<sup>(注2)</sup>をみると、30研修施設の教室等で、また、58研修施設の宿泊施設で、それぞれ50%を下回っている状況であった。研修施設を保有していない他府省等や関連団体等（これらを「他機関等」）への使用承認又は使用許可（使用承認等）の状況をみると、27年度では、136研修施設のうち14研修施設では使用承認等の実績があったものの、122研修施設では実績がなかった。そして、他機関等に対する研修施設の教室等及び宿泊施設の使用承認等に関する周知の状況をみると、一部の研修施設について、貸出要綱等をメールで周知したり、過去に使用承認等の実績がある他機関等に対して電話で周知したりしているものが見受けられたが、ほとんどの研修施設では周知を行っていない状況であった。

このように、研修施設の宿泊施設の使用承認等については、セキュリティ等の面から施設の使用承認等を行う体制になっていないなどの課題を解消する必要がある。一方で、研修施設の教室等の使用承認等については、内部規程等を整備しているものの、他機関等への使用承認等に関する各府省等間における相互の連携が十分に図られておらず、各府省等が保有する研修施設の年間使用計画等の情報を各府省等間で共有できていない状況となっていた。

(注1) 教室等稼働率 平成27年度の研修実施可能日数243日に対する教室等稼働日数(1教室等以上が使用された日数)の割合を用いて算定している。

(注2) 宿泊施設稼働率 27年度年間宿泊可能人日数(宿泊可能日数187日に宿泊施設定員数を乗じたもの)に対する年間宿泊人日数の割合で算定している。ただし、宿泊施設稼働率については、当該研修施設において実施する最大規模の研修員数に応じた室数が確保されなければならないことに留意する必要がある。

#### (5) 内閣人事局による総合的企画及び調整並びに人事院による監視等の状況

内閣人事局は、研修の計画の樹立及び実施に関する総合的企画及び関係各庁に対する調整として、基本方針を策定するほか、研修計画の作成状況、研修の実施状況の記録・報告の状況、「国家公務員研修概況」の活用状況等に関するアンケート調査等を踏まえて、研修実施状況調査の報告項目等を内容とする基本方針の運用を策定した。

Off-JTについて、内閣人事局及び関係各庁は、相互に連携・協力することにより、政府全体を



通じて体系的で効果的な研修が実施されるよう努めることとされている。そして、内閣人事局は、毎年、関係各庁の研修担当官を集めて「研修担当官会議」を実施している。

人事院は、研修実施状況調査における関係各庁からの報告を取りまとめる過程で、疑問点や矛盾点があれば関係各庁に質問して確認することが監視の前提となる調査に当たるとしている。そして、23年度以降、報告内容の確認作業以外の調査を行った実績はなく、報告を受けた研修の実施状況等の内容について、国家公務員法、人事院規則等に違反する事態や特段の問題はなかったとしている。

そして、研修計画等で対象者の範囲が明確になっていない事態、他府省等の職員も対象としている自府省研修について他府省等への研修実施の周知が十分でないなどの事態、研修施設の年間使用計画等の情報を関係各庁間で共有できていない事態等が見受けられた。

内閣人事局は、これらの事態の解消に資するような、関係各庁間の相互の連携・協力を図るための調整、研修を行うに当たり関係各庁間で研修施設の情報の共有に関する調整等を行っていないとしており、また、人事院は、研修計画等で対象者の範囲が明確になっていない事態は、報告内容には含まれていなかったため、把握していなかったとしている。

#### 4 所見

以上の検査の状況を踏まえて、各府省等、内閣人事局及び人事院において、次の点に留意して、研修の実施等を行うことが必要である。

- ア 各府省等は、一般職の国家公務員に対して研修を実施する際には基本方針に沿った研修の実施に十分留意するとともに、特別職の国家公務員に対する研修を含め研修を実施する際には、
- (ア) 研修計画の策定に当たり、研修の時期や対象者を可能な限り明示して必要かつ適切な職員の研修の機会がより確保されるよう留意すること
  - (イ) Off-JTの実施に当たり、研修に要する経費を十分に把握して、特に委託研修及びeラーニング研修の実施に当たり、研修の効果に照らして、経済性等を考慮するなどして、効果的、効率的な研修の実施に努めること。また、他府省等の職員も研修の対象としたり、他府省等の職員も対象としている研修において他府省等への情報提供を十分に行ったりなどして、他府省等の職員をより研修に参加させるなど相互に連携・協力を図ること
  - (ウ) 研修内容に関する評価を適切に行ったり、研修の記録を適切に記録したりなどして、これらを研修の見直しなどに適切に反映すること。また、各府省等の職員が他府省等の研修に参加している場合においても、各府省等間の相互の連携・協力を図るなどして、研修の効果測定の結果を適切に把握すること
  - (エ) 研修施設の有効活用を図るため、可能な範囲で他機関等への施設の使用承認等を考慮して、各府省等間において連携・融通を図ること
- イ 内閣人事局は、基本方針の下、関係各庁が実施する研修について、
- (ア) 関係各庁が、研修を効果的、効率的に実施することができるよう、必要に応じて収集した情報を関係各庁に周知すること
  - (イ) 関係各庁における効果的な研修の実施に資するため、必要に応じて研修施設についての情報を関係各庁間で共有できるよう、働きかけを行うこと
- ウ 人事院は、関係各庁の研修の実態を把握して、現在まで培ってきた専門的知見を基に内閣人事局と連携して関係各庁の研修の計画策定及び実施に関し、必要に応じて監視の前提となる調査の充実を図ること
- 本院としては、今後とも各府省等における職員の研修の実施状況等について引き続き注視していくこととする。