

行政院所屬各機關因公出國人員出國報告
(出國類別：考察)

日本公務訓練機構考察報告

出國人：公務人力發展中心輔導員趙璟瑄、科員許敏菁

出國地區：日本

出國期間：九十年十二月十二日至十二月十五日

報告日期：九十二年五月二十二日

A3/
CO9>01798

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：日本公務訓練機構考察報告 頁數：32 含附件：否

出國計畫主辦機關：公務人力發展中心

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話：

公務人力發展中心教務組輔導員趙璟瑄、科員許敏菁

02-83691399 轉 8110

出國類別：V1 考察2 進修3 研究4 實習5 其他

出國期間：

出國地區：

九十年十二月十日 至 十五日 日本東京

報告日期：

九十二年五月二十二日

分類號/目

關鍵詞

內容摘要：

本報告為參訪日本人事院公務員研修所及東京都職員研修所兩所訓練機構之感想心得，旨在藉由瞭解他國訓練機構業務執行情形，作為未來本國訓練業務推動之參考。

參訪過程感受到日本人兢兢業業、謹慎的工作態度，兩所訓練機構研修對象、課程因政府體制、法規等而有不同，本報告分由研修目標、課程內容、服務對象等項介紹及訓練理念、體系及內容等心得，報告末並對訓練制度和訓練機關兩方向，提出建立有系統的訓練體系及公務人員職能評估系統、調整以量或成本為組織主要績效目標、增加公務倫理等相關課程、設定明確研習策略並運用多元研習方式等建議。

目 次

壹、考察目的.....	5
貳、考察過程.....	7
參、考察心得.....	27
肆、考察建議.....	30
伍、後記.....	32

壹、考察目的

「人力資源是組織最重要的資產」(Nadler & Nadler, 1992)，它已取代了農業社會的土地，工業社會的原料與機器，成為資訊知識時代提昇競爭力的致勝關鍵資源。因此，為維持人力資源的品質與價值，強化因應與開創變局的能力，以確保人力資源所能帶來的貢獻，國內外各公私機構無不致力於人力資源發展，提供員工必要的學習與成長機會，活化人力資源，並開創組織發展的契機。

公務人力發展中心隸屬行政院人力事行政局，職司行政院所屬各機關中高級公務人力之培訓發展，對於如何藉由發展公務人力資源，提昇政府組織效能與決策品質，向為本中心全體同仁努力之目標，因此，觀摩其他訓練機構辦理情形並學習好的經驗，亦成為本中心提昇訓練服務的重要途徑之一。

本次參訪的訓練機構為日本人事院公務員研修所及東京都職員研修所，就政府組織而言，人事院公務員研修所類似我國中央政府的訓練所，東京都職員研修所則隸屬於地方政府，其考察重點如下：

(一) 人事院公務員研修所

- 1、機構之組織、任務、功能及編制員額概況？
- 2、目前推動之中高級公務人員培訓計畫為何？
- 3、如何將績效理念導入研習訓練計畫？
- 4、研修所如何擬訂年度內各項研習班別？依人事院政策指示、各級政府機關組織目標或依各階層公務人員需求辦理？
- 5、各階層公務人員訓練內容如何區別？依據為何？
- 6、如何遴選接受培訓之人員，標準為何？

7、公務人員訓練之成績考核如何訂定與訓練成效有無密切關係？

(如訓練成績優良，則優先拔擢等)

8、研修所與各省廳自設之訓練機構間，功能如何劃分？

9、訓練機構的經費來源有那些？是否會受政府財政影響？

10、參訓者於研習期習可使用那些服務？是否需付費，其費用由參訓者自行支付或其服務機關另提供參訓者經費補助？

11、機構如何與企業界、學術界交流？

12、機構如何與民間或與國際訓練機構建立策略或合作聯盟？

(二) 東京都職員研修所

1、機構之組織、任務、功能及編制員額概況？

2、機構如何擬訂辦理各項訓練的需求與績效？

3、機構辦理訓練進修之對象為何？

4、機構如何規劃及安排各項訓練之種類及課程內容？

5、參訓人員之受訓時間長短及時機的設計如何？

6、訓練課程如何開發、設計？師資來源如何？

7、如何評估公務人員之受訓成果？有無追蹤訓練成效？又此成果與受訓者之升遷及發展有無關係？

8、訓練機構的經費來源是否由政府統一編列？是否面臨使用者付費、經費自給自足或民營化等問題？

9、訓練機構提供參訓者那些服務？是否收費？受訓者或其服務機關是否需另提供參訓經費？

10、機構與企業界、學術界有無互動機制？

11、機構與民間或與國際訓練機構有無合作關係？

政黨本部亦在此。

日本政體採議院內閣制，由內閣、國會、法院分別掌管行政、立法、司法三權，掌理行政權之內閣，除一般行政事務外，行使執行法律、綜理國政、處理外交關係、締結條約、編製預算等職權。地方則依據憲法實施地方自治，地方自治團體分為二級，第一級為都、道、府、縣，第二級為市、町、村，而在人事行政部分，中央人事院屬內閣所轄，地方人事行政機關按組織層次及規模之大小設置人事委員會或公平委員會。

日本將公務員分為「國家公務員」和「地方公務員」兩大類，並分別制定「國家公務員法」及「地方公務員法」據以管理，無論國家公務員或地方公務員均再區分為「一般職」與「特別職」兩種，特別職可歸納為（1）政務職務：如內閣總理大臣、國務大臣等，類似我國的「政務官」，以政策定去留，不適用一般公務員的管理方式。（2）特別選任職位：因職務具重要性，需經特別選任或經國會（一院或兩院）同意任用的職員，例如日本聯合國教育科學文化組織的國內委員會委員、檢察官等。（3）特殊性質職位：因職務性質之故，不便適用一般公務員管理方式，如官內廳侍從長、東宮大夫等；此外，凡不屬於特別職者均屬一般職，而特別職均不適用「國家公務員法」及「地方公務員法」。

公務員之進用與我國相似，一般以考試做為初任公務員之任用依據，國家公務員的考試分為Ⅰ種、Ⅱ種、Ⅲ種考試，辦理考選之機關在中央為人事院（公務員任用局及人事院所屬各地方事務局），在地方為各地方事務局（人事或公平）委員會，地方公務員考試主要目的在

為地方選拔人才，及格後僅具有各該方自治團體職員之任用資格，並不當然具有國家公務員或其他自治團體職員任用資格。

二、考察內容

因日本公務員在制度上有不同，故在考察其訓練機關時，亦考量其性質，選定中央政府人事院公務員研修所及東京都職員研修所兩處分別進行：

(一) 人事院公務員研修所

(National Institute of Public Administration 簡稱 NIPA)

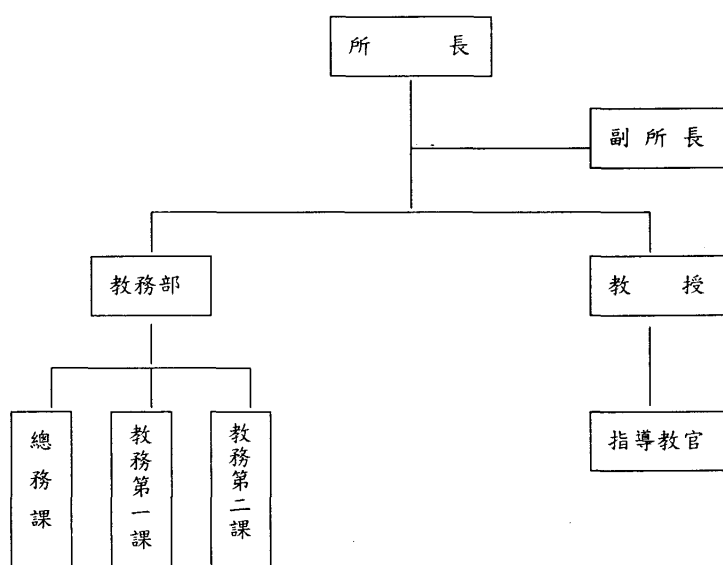
1、簡介：

位日本埼玉縣入間市宮寺，距離東京約五〇公里，搭電車約需一小時四十分到達，開車約需一小時，昭和三十四年四月設立於東京都目黑區，後於昭和四十三年（西元 1968 年，民國 57 年）四月遷至現址，研修所土地面積約四〇公頃，綠葉成蔭，林木森森，建地約三分之一，有管理棟、研修棟、厚生棟、第一、二宿泊棟、體育館等，其中最高建物為五層樓的第一宿泊棟，低矮的建物讓整個研修所似隱於樹叢中，庭院深深，與本次日本行另一參訪地點，東京都職員研修所位於都會區電車出口、現代建築大樓的風格迥然不同。

2、組織：

公務員研修所隸屬人事院事務總局，正式職員三十二人，設所長、副首長各一人，下設教務部（Training Management Department）、教授（Training Staff）兩個部門，「教務部」約二十五人，分總務課、教務第一課、教務第二課三個單位，第一

課負責課長、課長補佐、採用時等三個階層的研修業務，第二課負責係長、初任時等二個階層的研修業務；「教授」部約五人，下設指導教官，教授為專任人員，負責企劃課程、教授行政倫理課程，指導教官則負責輔助教授（例如：蒐集資料、向學員解說課程方案、與外部講師溝通課程進行方式等……），組織圖如下：



圖一：公務員研修所組織圖

3、服務對象、目標及特色：

研修所辦理的研習，以各府省肩負行政計畫、統合之核心職員為主要對象，其目的在使各部門公務人員透過集訓的住宿生活、共同研討等活動，培養具國際視野、高度倫理觀念的人才，並拓展個人視野、人際網絡，促進橫向聯繫、團隊向心力，增強其為國民服務的責任感與認同感，並進而提昇政府整體效能。

為達此一目的，研修所較少傳統單向授課方式，而著重於政策課題的討論、研修員的相互啟發、意見交換，且為增加對話的多樣性，部分課程會讓民間企業、地方公共團體以及懂日本語言的外國人士一起參加，其特色為：

- (1) 重視日本當前的政策課題、各府省個別政策議題的討論、意見交換：研修人員七至八人組成一組，針對各項議題、政策相互啟發、討論。
- (2) 成為不同領域人員意見交流的園地：因研修人員領域幅廣，來自各省府、地方公共團體、民間企業、外國政府等不同領域，且依據不同議題聘請講師，彼此之間透過研修討論活動，瞭解其他領域的意識型態及對問題的面面觀。
- (3) 住宿研修提供研修員課堂內、外的意見交換、經驗交流的機會。
- (4) 重視研修者的自主性：研修所的各项設施，提供研修者離開職場後一個良好、自主的生活空間。

4、設施：

研修所占地三九·七七四公頃，建地一三·四五六公頃，因著重研修人員課業外的經驗交流、意見交換，故研修期間研修人員全員住宿，所以建物、設施以生活、休閒、住宿功能者居多，除管理棟（工作人員辦公處所）外，另有研修棟、宿泊棟、厚生棟、體育館等，略述如下：

- (1) 研修棟：主要設有①講義室（Lecture Room）三間：其

(4) 體育館：為了增進體能、維護健康，研修所設室內體育館（籃球場、羽球場等）及室外網球場、棒球場等。

5、行政研修體系：

研修所的研修課程類別以階層劃分，課長級是研修所服務對象中最高階層，課長以上更高階人員（例如：局長）因業務繁忙，且已接近退休年齡（日本課長級公務人員年紀約五〇歲），未安排至研修所上課，但會由人事院人事單位在院內舉辦小型討論會或演講。而研修所辦理的行政研修分為「採用時」、「初任時」、「係長」、「課長補佐」、「課長」等五個階層，各階層行政研修實施概況如表一：

6、研修內容：

(1) 採用時的合同初任研修：每年辦理一回，通常在四月舉辦，以初任公務的新進人員為研修對象，開訓時邀請總理、各部會首長等高級長官蒞臨訓示。

(2) 初任時的初任行政研修：每年的四月至八、九月間辦理一回，訓期九週，以通過日本第一種考試及格的初任係員為對象，類似我國的公務人員基礎訓練課程，為因應國民價值觀及行政多樣化、國際變遷、摒除本位主義、提昇公務人員對身為公僕的認同、培養公務人員與政府組織的一體感等目標辦理，主要研修單元為：公務員倫理、分組共同研究、國際關係、行政課題研究、行政政策史、社會福利機構或地方自治機關實體體驗等。以平成十二年初任行政為例，各單元研修內容、目標如下，科目及時數如表二。

表一：公務員研修所各階層行政研修實施概況

階層	名稱(對象)	實施回数	期間	毎回人數	合計人數
課長	行政研修 (課長級)	一年五回	一日間(通勤) + 一週間(合宿)	各回約三 〇人	一年間約 一五〇人
課長 補佐	行政研修 (課長補佐級)	一年七回	三日間(通勤) + 一週間(合宿)	各回約五 〇人	一年間約 四五〇人
	行政研修 (課長補佐級) 科學技術、研究 振興課程	一年一回	三日間(通勤) + 一週間(合宿)	約五〇人	
	行政研修 (課長補佐級特 別課程)	一年一回	一週間(通勤) + 一週間(合宿)	約五〇人	
係長	行政研修 (係長級)	一年一回	二週間(合宿)	約八〇人	一年約一 八〇人
	行政研修 (係長級特別課 程)	一年二回	二週間(合宿)	各回約五 〇人	
初任時	初任行政研修	一年一回 (一回四 班, 每班 一 一 五 人)	九週間(合宿、通 勤、派遣)	約四六〇 人	一年約四 六〇人
採用時	合同初任研修	一年一回	四日間(合宿)	約七〇〇 人	一年約七 〇〇人

總計 一年間研修人數約一、九四〇人

資料來源：摘自行政研修のぞ案内：人事院公務員研修所，平成13年2月編

表二：初任行政研修各單元科目及時數

分野(單元)	科目	時間數	小計
公務員的基本	公務員倫理	10	30
	國家行政的基本	20	
行政政策	行政課題研究	22	87
	行政政策史	20	
	共同研究	45	
國際關係	國際關係演習	22	30
	國際關係議義	4	
	國際平和協力業務	4	
基礎的素養	語學	2	42
	英語演習	8	
	表現、交涉能力	16	
	文化教養、科學技術	10	
	休養、娛樂、交流(學員聯誼活動)	6	
實地體驗	社會福祉機構體驗研修	37	77
諸行事	地方自治體實地研究	40	
	開、開幕儀式、新生訓練等	6	6
合計		272	

資料來源：摘自行政研修のぞ案内：人事院公務員研修所，平成13年2月編

- ①公務員倫理：以講課、班別討論、全體討論方式，使研修者對公務人員角色有基本認識，培養公務員使命感、提昇公務人員內涵。
- ②行政課題研究、行政政策史：行政課題研究包含社會結構、財政再建、經濟構造改革、男女共同參與社會的實現等，由各府省課長、課長補佐級職員擔任講師，以講授、研討方式進行；行政政策史則舉行政上較著名的個案進行討論，例如：成田空港事件、長良川河口堰事例、日美貿易摩擦事例……

等。

- ③共同研究：研修人員五～六人編為一組，各組選一課題自主研究（不一定要與自身業務相關），提出研究報告並發表，使研修人員學習在短時間內如何蒐集資料、調查研究、撰寫及發表報告等能力，並可開展個人知識領域。
- ④國際關係：經由講授、研討及書面報告，加強瞭解日本在國際社會的定位與應扮演的角色、拓展公務人員多元文化的國際視野與知識。
- ⑤體驗學習：到高齡者、身心障礙者福利機構實地體驗看護等工作，體察社會上弱勢國民的不同需求，並回饋到行政政策的研擬方向及行政作為。此外，研修者到全國各地地方自治體實地研究，深入瞭解地域的多樣性、地方住民意識、中央與地方之間的關係（地方自治、地方分權）等。
- ⑥基礎素養：包含語文、表現及交涉能力、文化教養、科學技術、體能等科目。

（3）係長階層的行政研修：分為「係長級」、「係長級特別課程」兩種，前者以通過日本第一種考試及格人員為主，後者則以通過日本第二種或第三種考試及格，且經考評深具發展潛能、將被拔擢的人員，茲以平成十二年係長級行政研修為例，研修科目及時數分別為：政策課題研究（主題：教育問題、少子高齡化社會、都市開發、日本的安全保障等）二十一小時、個別政策研究十·五小時、表現交涉能力十五·五小時、公務員倫理三小時、健康管理二小時、學員聯誼活動二小時，另加六小時的開、閉幕、

訓練適應等活動，合計六〇小時，研修技法有：講授、班別討論、全體討論、實習、實技、講評等。

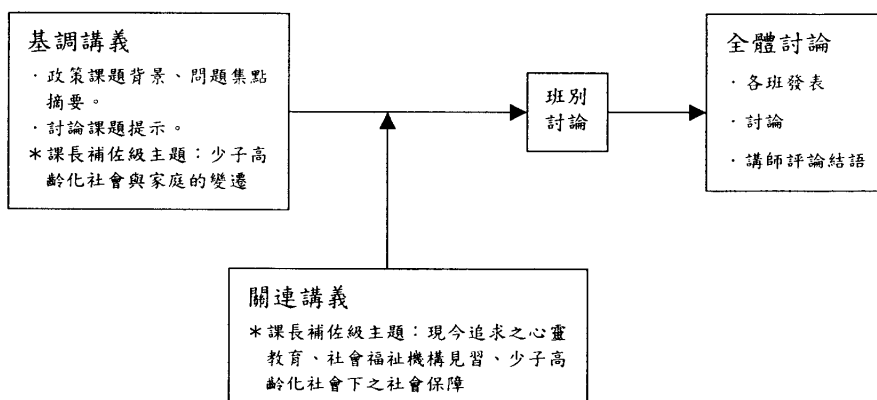
(4) 課長補佐階層的行政研修：分為「課長補佐級」、「課長補佐級特別課程」等，對象為各省府課長補佐級公務人員，兩種課程的區分如係長階層的行政研修，此階層係在日本公務體系中負責政策執行，公務員研修所之訓練重點亦著重在此階層，以平成十二年課長補佐級的行政研修為例，科目及時數分別為：政策課題研究（主題：少子高齡化社會與家庭的變遷）十四小時、個別政策研究十・五小時、關連講義(related matters，主題：現今追求之心靈教育、社會福祉機構見習、少子高齡化社會下之社會保障)六・五小時、時事講義（主題：二十一世紀之日本）一・五小時、文化、教養二小時、公務員倫理三・五小時、健康管理二小時，另加開、閉幕、訓練適應等活動八時，合計四十八小時。

(5) 課長階層的行政研修：研修對象為各府省課長級公務人員，每年舉辦五回，每回的議題不同，由研修者擇一議題參加，以平成十二年其中一回課長級課程為例，行政研修的科目及時數分別為：政策課題研究（主題：二十一世紀之初的國際關係與日本扮演之角色）九・五小時、政策評價研究七・五小時、企業經營（主題：企業的經營戰略—電力會社經營中心）二小時、關連講義（主題：北東情勢與日本）二・五小時、政治情勢（二十一世紀日本的政治）二小時、文化教養二・五小時、公務員倫理（主題：新時代的公務員）二小時、健康管理一・五時，另加上開、閉幕、訓練適應等活動六・五小時，合計三十六小時。

7、行政研修的核心課程：

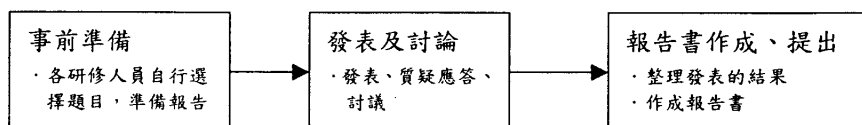
由前述係長級行政研修、課長補佐級行政研修、課長級行政研修的研修科目中，可以發現「政策課題研究」、「個別政策研究」為各階層共同且研修時數比例最高的課程，而研修員討論亦為研修所研修特色，特再說明如下：

(1) 政策課題研究：素材主題以現今社會面臨的議題、行政機關需處理的議題，例如：老年人口問題、日本與亞洲其他國家之間的關係等，由一位學有專精、卓越的講師就某一議題提示政策的基本方針或說明政策背景，並指出各班的討論子題，再由其他講師詳述該議題其他不同面向的觀點引導各班別研修員繼續討論、提出解決方案，最後，在結束時全體討論會中，各班別需向其他班發表討論的結論報告，並由第一位講師做最後的評論，在討論期間，研修所也會依階層的不同，安排幾項與政策課題有關的「關連議題」課程，使研修人員可以做更深入的探討，流程如圖二，並輔以前述課長補佐級課程為例加註說明。



圖二：政策課題研究流程圖

(2) 個別政策研究：由每一位研修人員選擇一個政策主題研擬對策或執行方式，向同組內其他研修人員發表三〇～六〇分鐘的報告及回答其他研修人員提出的質疑，再將互相討論、答辯所產生的新思維納入報告，作成報告書，使研修人員的政策內容能廣納不同領域的意見，其流程如圖三，並例舉部分省院個別政策主題如表三供參。



圖三：個別政策研究流程

表三：部分院、省個別政策議題

機 關	議 題
會計檢查院	事業的評價與有效性檢查
人事院	新時代的任用行政
警察廳	警察改革
法務省	少年事件受害者保護工作立法的課題
大藏省	財政構造改革
文部省	國立學校設施的有效利用
通商產業省	國際通商法與產業政策
農林水產省	農產物的安全性與國際貿易
勞働省	勞働災害防止行政與安全文化
地方自治體	住民參加與住民監視

資料來源：摘自行政研修のぞ案内：人事院公務員研修所，平成13年2月編

8、研修所研修人數統計：

(1) 就階層別而言：

各階層行政研修累計至平成十二年(西元二〇〇〇年)人數如下：

課長級(昭和三十八年開始)	三、五四六人
課長補佐級(昭和四十年開始)	七、二八八人
係長級(昭和三十一年開始)	八、六二五人
係員級、初任行政研修(平成二年開始)	四、二六〇人
合同初任研修(昭和四十二年開始)	二九、九一七人

(2) 民間企業、外國政府及地方自治體參加者數：民間企業等多元參加者累計至平成十二年(西元二〇〇〇年)人數如下：

地方自治體(平成六年納入開始)	一〇〇人
外國政府(昭和六十二年納入開始)	一一四人
民間企業等(昭和四十年納入開始)	一、九〇三人

(二) 東京都職員研修所

(The Tokyo Metropolitan Government In-Service Training Institute)

1、簡介：

位東京江東區(臨海副都心) The Telecom Center Building 第十四層至第十七層樓，從東京站搭電車約三十分內即可抵達(山手線到新橋，再換百合海鷗號到台場)，順著指標，可從電車車站出口直接到大樓電梯間，交通便利。臨海區四面環海，靠彩虹橋等聯外橋樑與東京聯繫，是東京全新規劃開發區域，最新奇、有趣的娛樂、科技建設均可在臨海區找到，由東京人稱之「臨海副

都心」中可以得知其日趨重要的地位，Telecom Center Building 建物呈H字型，是日本二十一世紀重要的通訊中心。東京都職員研修所的前身歷經「東京市吏員講習所」、「東京都吏員練成所」，東京都吏員練成所廳舍因戰亂毀於昭和二十年，後於昭和二十四年（西元一九四九年）復設於東京都目黑區的都立大學內，平成九年（西元一九四九年）遷移至此。

與人事院公務員研修所相形比較之下，東京都職員研修所精緻了許多，十四樓至十七樓樓地板面積計六、五七〇平方公尺（約一、九八七坪），十四樓為行政辦公樓層，十五樓至十七樓為圖書資料室、教室、會議室、研討室、談話室……等。因交通方便，研修人員通勤往返，未設有研修人員住宿區。

2、組織：

東京都職員研修所職員總人數約五十六人，包含幹部職員二十名、一般職員二十六名、特別講師二名、再雇用職員八名，組織架構設「調整課」、「研修課」、「講師」、「特別講師」，調整課再細分為管理、會計、企劃三個部門，主要負責人事、組織、廳舍管理、預決算、契約事務……等事務；研修課再細分為研修調整、專門研修、一般研修、幹部研修等四個部門，主要負責課務安排、講座協調、辦理各職層別研修、研修技術研究等，另講師、特別講師的任務為研修教材製作、講義研發及擔任授課等。

3、服務對象、目標及特色：

以東京都政府職員為主要服務對象（扣除公安、消防等關係職員、教員之外，約有六萬八千名左右）。研修目的在提供計畫性、

系統性的訓練體系，提昇都政府行政人員的能力，面對日益複雜和多元的議題，且能敏銳察知時代發展方向，確切回應人民各種需求。

4、研修內容之規劃方向：

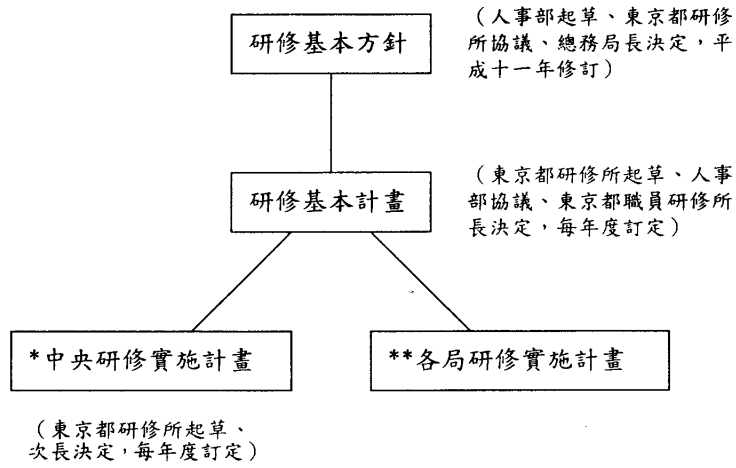
依研修基本方針、上級政策指示或向各機關問卷調查等方式規劃各項訓練的種類及課程內容，至於訓期的安排，儘量避開議會開議期間，並期在最短時間內達到最大的研修效果。講師的來源分為外部民間講師及內部講師二部分。研修員研修所需費用由政府預算支應，但派出機關需求付研修員交通費用。

5、研修績效之評估方式：

各項研修結束後，對研修員施以問卷調查評估研修成果，此外，本年度（西元二〇〇一年）開始進行追蹤調查，發給研修員本人及其長官各一份問卷，瞭解研修員研修結束後的績效是否提昇，但研修的成績與個人昇遷無關，因為大都數的研修是昇任職務後之研修。

6、研修基本方針：

共分為「研修基本方針」、「研修基本計畫」、「研修實施計畫」三層，如圖四：

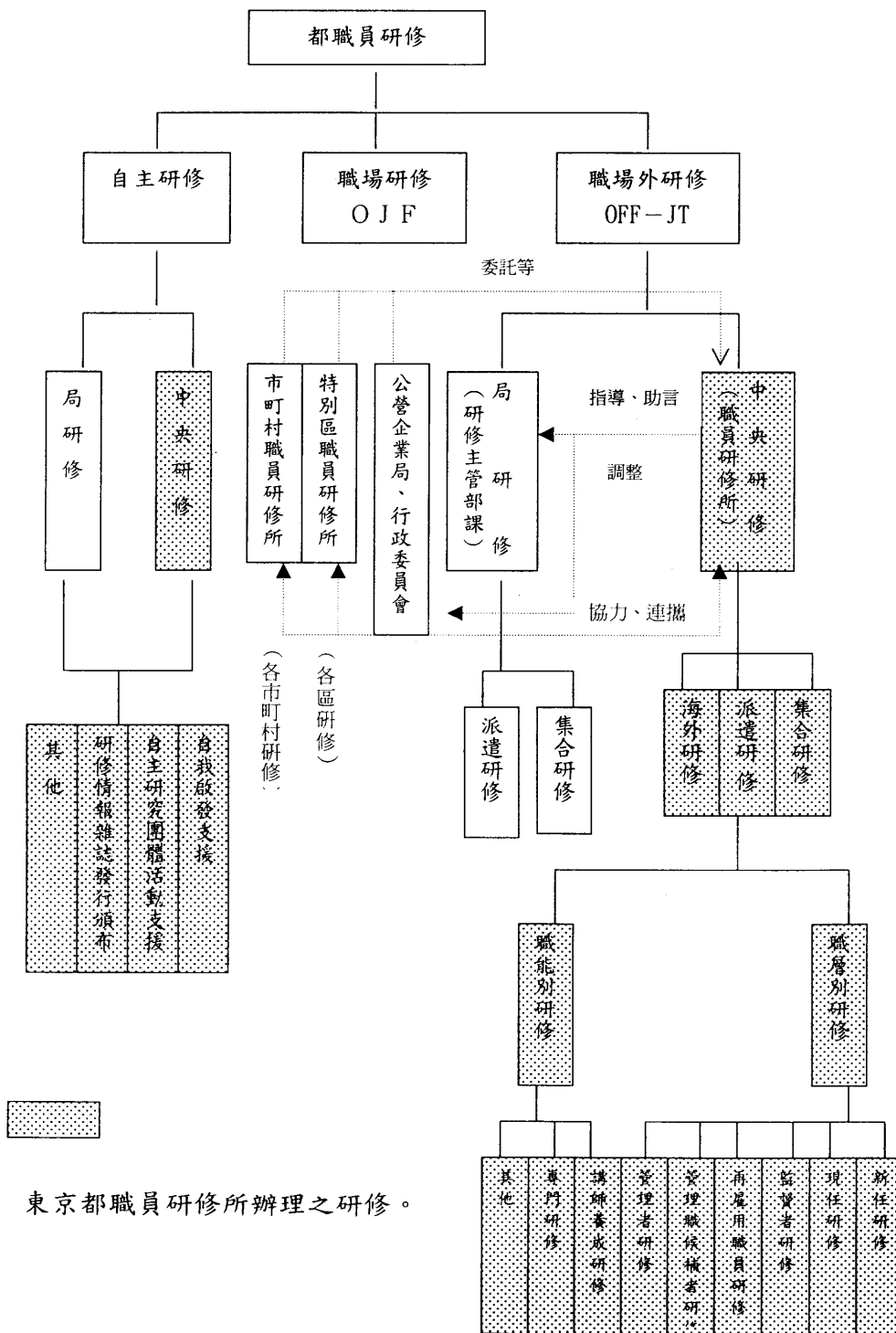


圖四：東京都職員研修所研修基本方針

註：*中央研修實施計畫：即東京都研修所辦理之研修。

**各局研修實施計畫：即東京都所屬各機關、市町村辦理之研修。

7、東京都職員研修體系：



8、中央研修實施計畫研修體系：

中央研修實施計畫依研修基本方針、研修基本計畫訂定，是東京都職員研修所辦理各項研修之主要依據，每年根據前一年的研習成果重新評估修訂，平成十三年中央研修實施計畫之研修體系如下：

(1) 新任研修：

- ① 新任研修：以平成十三年 I 種、II 種、III 種考試及格新進人員為主。
- ② 新任研修講師養成研修：研修對象為主任級職員，將擔任次年（平成十四年）新任研修班級導師或宿泊研修之指導員。
- ③ 新任職員育成推進研修：研修對象為新任職員的直屬係長。

(2) 現任研修：

- ① 主任研修：研習對象為平成十二年昇任考試及格、平成十三年升任主任職職員。
- ② 轉職研修：平成十三年度度轉職者。

(3) 再雇用職員研修：研習對象為平成十四年再雇用職員內定者。

(4) 監督者研修：

- ① 係長研修：研習對象為擔任係長級職務第二年（平成十二年昇任）之係長職人員。
- ② 技能長研修：平成十二年度技能長職考及格，平成十三年昇任者。

③課長補佐研修：平成十三年度昇任課長補佐職者。

(5) 管理職候補者研修：

①管理職選考 A 合格者

②管理職選考 B 合格者

③管理職選考 C 合格者

④行政部門職合格者

⑤医療系特別選考職昇任選考合格者

(6) 管理者研修：

①課長研修：研習對象為課長級昇任後二年內之職員。

②總括課長研修：昇任課長後一年以上，由東京都知事指定之職員。

③部長研修：昇任部長後一年以上，由東京都知事指定之職員。

④面接指導研修

(7) 專門研修：

①政策課題研修

②情報化推進研修

③技術研修

④專門實務研修

(8) 講師養成研修

(9) 公開研修講座

(10) 派遣研修

(11) 大學院修士課程派遣研修報告

9、策略聯盟：

日本各級政府研修體制因公務員分類不同等法律限制而不同，故東京都政府研修所與日本其他同級之政府研修所間較有交流，但與企業界、學術界、國際訓練機構之間則未建立互動機制，僅有時會有學校實習生到研修所實習，或者派出研修所人員到學校研究所上課。

10、研修人數統計：

各年度研修項目略有調整，整體而言，該所近五年研修人員統計如下：

- (1) 平成九年〔實績〕：一二、三三七人
- (2) 平成十年〔實績〕：一一、七一七人
- (3) 平成十一年〔實績〕：一一、一五六人
- (4) 平成十二年〔計畫〕：七、八二三人
- (5) 平成十三年〔計畫〕：六、九四六人

參、考察心得

一、就訓練理念而言

日本為提高公務員素質，增進行政效率，加強公務人員為公共利益服務的責任感，對研修制度極為重視，在各級政府設有公務人員訓練機構，中央有人事院公務員研修所，都道府縣亦分為設立研修所，訓練各該轄區之公務人員，此次參訪的東京都職員研修所便是其一，負責各局共通之職層別研修及專門課題研修，至各局業務之研修則另

由相關局研修所辦理。在此狀似分枝的訓練架構圖形中，實則隱含了政府施政理念的貫徹與流通，以及公務人員經驗的傳承與分享。訓練機構思考的重點是研修是否達成政策的要求？是否符合民眾的需求？是否提昇人員的素養？是否增強政府的效能？無需考量民營化、法人化、經費自給自足等問題，這樣的觀念相較於國內訓練機構去任務化或行政法人化的構想，值得思考。

二、就訓練體系而言

日本研修雖非昇遷的必要條件，但整體研修體系與公務人員任用昇遷相互對應，從人員初任、昇任局長、主任、係長、課長、課長補佐者等，各層級人員有其必要研修之內容。

三、就訓練內容而言

（一）重視公務人員基本理念訓練：

此次訪問，由人事院公務員研修所或東京都職員研修所的初任行政研修「公務員倫理」、「使命感與倫理觀」、「地方公務員制度的基本理念」、「國家公務員的基本理念」等課程，顯見其極重視公務員倫理的提昇及強化公務員對公務員角色的體認、對國家及人民服務的使命感，而東京都職員研修所因參加人員為地方公務人員，重視「應對課程」以加強對民眾的服務理念，這二類課程均在提昇公務人員對自我工作的認同與肯定。

（二）著重研習人員的共同研究：

「政策課題研究」或「個別政策研究」是日本研修體制中相當重視的課程項目，即針對某一議題，安排較長的研習時間，透過個別小組討論、共同研討、提出報告的研習方式，使研習人員有更多的思考方向，較傳統的講授方式更能使研習人員對相關議題有更廣泛的瞭解，也讓研習人員在討論的過程中，學會如何尊重其他人不同的意見、如何在團體中取得共同的協定。

(三) 中央重交流、地方重實務：

人事院公務員研修所在課程和環境的設計，強調的是參加研習人員跨領域，甚至於與國際人士之間的思考交流，使研習人員瞭解同一議題其他領域人員的想法以及該議題對其他政策產生的影響，減少以本位主義的觀點規劃或執行業務；而東京都職員研修所的課程則以人員職務應用為主，偏重地方法制、都政、財政探討、民眾服務、主管角色與課題等課程。

(四) 多元講座：

除了聘請一般學院教授、民間企業人士、學經俱豐的公務人員擔任講座外，此次訪問的兩個訓練機構的組織編制皆設有專任講授的「講師」或「教授」職務，講授及編訂部分行政基礎課程，另外，東京都職員研修所尚有調集主任或課長以上職員擔任次年度新任人員宿泊研修的指導人員培訓研習、污職防止等課程講師養成研修，意謂著重視公務經驗的傳承與實務的教導。

肆、考察建議

一、就訓練制度而言

(一) 建立有系統的訓練體系：

我國目前的訓練體系，公務生涯必須參加之訓練有行之有年的高普考及格的基礎訓練，以及最近幾年辦理的初任薦任主管班、初任簡任主管班，多為「點」的項目，似難形成一有系統、帶狀的訓練體系。宜由政府部門制定各層級公務人員應有的核心職能及評估方式，循序強化各層級公務同仁所需的知能，進而建立一套完整的訓練體系，並與職務昇遷或流動做適當的結合，一方面能全面提昇公務人力，另一方面也可以讓公務人員瞭解公務生涯中可獲得的訓練資源及個人應充實的知能。

(二) 建立公務人員職能評估系統：

為有效運用公務訓練資源，除個人自主學習之課程外，與個人職務有關之訓練，應由政府部門規劃每一層級應具備之職能，而後建立一完整評估系統，由機關評估每一層級公務同仁已具備的職能與應有職能之間的差距，並尋求訓練資源提供所需的課程以補其不足，將可減少由公務同仁個人憑自覺選擇所需課程，造成重覆或不符合職務需求之訓練資源浪費，另一方面，可使訓練課程與職務做緊密的結合，避免訓練機構所開設之課程不符業務機關需要，促使公務訓練之資源做最有效的投入。

二、就訓練機關而言

(一) 調整以量或成本為組織主要績效目標：

如同前項參訪心得第一點所敘，因為人力資源的投資是所有建設和發展的基礎，政府部門期待公務同仁積極、勇於任事的同時，應從永業的觀點，投資更多的公務人力訓練與發展，以養成優質公務員為研習目標，或許這樣養成研習的成效短期內無法立竿見影，但所蘊含的能量卻是不可忽視的，故宜酌予調整訓練量、低成本在組織績效之比重。

(二) 增加公務倫理等相關課程：

日本人事院公務員研修所對初任、係長、課長補佐、課長等各階層的行政研修中均安排公務員倫理課程，時數占總課程時數比例為3%~7%不等，使研修者在不同的階層對公務人員角色有不同的體認，提昇公務人員對為公僕的認同，培養公務員的使命感。此點或可供做我國訓練機構安排課程之參考，增加倫理、誠實、正直等相關課程，畢竟培養具有榮譽感、歸屬感及責任感之公務人員，對提昇整個政府服務與施政品質有莫大的幫助。

(三) 設定明確研習策略並運用多元研習方式：

日本人事院各階層之行政研修方式，除講課外，也運用了討論（個別研討、全體研討）、書面報告、體驗學習等方式，其重點為使日本各部門公務人員能透過研修，相互啟發、意見交換，增加對政府政策議題的瞭解，加強橫向聯繫、團隊向心力，亦可由實地體驗看護等工作，體察社會弱勢國民的不同需求，以求政策研擬符合國民需求，此研修策略與研修方式可引用於我國政策類

別的訓練，期能減除行政院各部門間本位主義，促使政策的擬訂能更符合人民的需求。

伍、後記

本次出國雖名為考察，但卻以訓練界的後輩，懷著觀摩、學習的態度到日本。

出國成員中少了政府要員、長官，相對地減少了部分資源和拜會等正式行程，真實地走了一趟。行前資料的蒐集、閱讀、出國期間搭乘日本地鐵等交通工具、透過簡單的英語、日語和指標上的漢文完成參訪，從生疏到熟稔，讓我們在匆忙擁擠的人群中，融入當地的生活作息，一同用彎曲的身形緊貼著電車的車門，一同呼吸著冷峭的寒風，以更平常的角度瞭解東京的人、地、事、物。

感謝有這樣的機會、同行的夥伴以及協助我們的台、日友人，此次日本行，留下的不只於本報告內容。