

## 省庁所管学校の現状と将来に関する総合的研究

吉本, 圭一  
日本労働研究機構研究員

<https://hdl.handle.net/2324/18517>

---

出版情報 : 大学研究. (6), pp.119-134, 1990-09-01. Research Center for University Studies  
University of Tsukuba

バージョン :

権利関係 :

## 第4章 キャリア形成と省庁所管学校

本章では、省庁所管学校の卒業・修了後のキャリア、資格について、その目的と実態との関係を考察する。これまでの各章と同様、省庁所管学校はこの面でも多種多様である。そこで、ここでは、キャリア・資格の特徴をもとに、さまざまな学校を類型化する基準、およびその類型ごとの諸問題を検討する。

第1節では、まず公共職業能力開発行政等というところのキャリアの「養成」と、キャリアの「向上」・「能力開発」とにあたる段階を区別し、目的と現実、需要と供給の関係からの類型を検討した。それは、各学校が、キャリアの必要十分条件である「需給対応型」、必要条件である「需要閉鎖型」、十分条件である「供給複線型」、そのいずれでもない「需給非対応型」という4類型である。第2節はこの類型にいくつかの学校を位置づけて検討を行った。第3節では、一人前の職員を対象とした、キャリアの向上・転換・専門分化の面について、訓練の体系に関わる問題の若干の検討を行った。

本章は例示的な類型と位置づけの検討にとどまるが、こうした類型化を通して、キャリア面からみた、省庁所管諸学校のそれぞれに多様な課題を明らかにすることができよう。

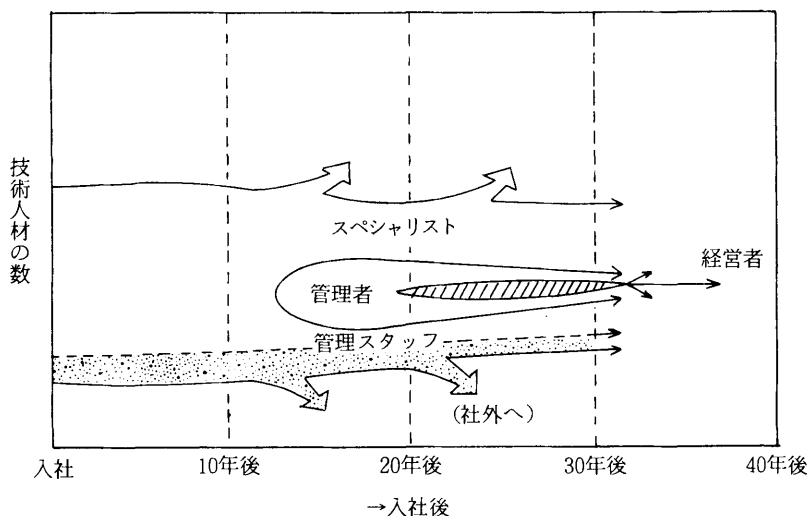
### 第1節 進路からみた学校の類型化の枠組み

#### 1. 職員のキャリア展開と教育・訓練

省庁所管学校は、各省庁職員等の養成・再訓練および所管領域におけるスキルの形成・向上のため設置されている。特に、現業部門を多く抱える省庁でこうした学校が発達していることは第2章で論じているとおりであるが、それは仕事に必要な専門的スキルや職員のキャリアの特殊性が大きいためである。

こうした専門的な業務にたずさわる公務職員のキャリアの展開は、民間の技術者と基本的に共通性が高く、同様の段階をたどるものと考えられる。すなわち、民間の技術者の場合、図4-1のように、入社から10年後くらいまでのほぼ共通の専門的な職務に従事している段階をへて、その後スペシャリスト、管理職、管理スタッフなどへのキャリアの分岐が進む段階へと移っていく。分岐の段階では、一方には専門技術的なスキルを連続させて一層「向上」させることが求められ、他方には質的に異なる管理能力を「開発」することが求められる。これらは、技術者のもつ専門能力についての判定が、30歳前後に行われることに対応したものだという（今野浩一郎「技術者の人材形成」小池和男編『現代の人間形成』1986年、ミネルバ書房、55-57頁）。当然ながら、公務員では職員採用前後に省庁の所管学校を通して一人前に近い状態まで教育訓練して職務につくことが多いなど、異なる点はある。また省庁・職種ごとにも、「一人前」の基準は違いただろう。たとえば労働省での「一般研修」をみると、一般職員のばあい10年程度で、労働基準監督官では「採用後5年をメドに専門的能

力の完成を期」し、一人前にするという。このばあい、両者とも年齢的には30歳前後という共通性があるという（労働研修所「平成元年度研修計画」）。



資料出所 今野浩一郎「技術者の人材形成」  
小池和男編著『現代の人材形成』1986年、ミネルバ書房、57頁より転載

図4-1 技術者のキャリアの展開モデル

公務員のばあいも、その特殊性はあるとしても、キャリアの段階として、「一人前」になるまでのキャリアの「養成」段階、キャリアの分岐を前提としたスキル「向上」、「能力開発」の段階を区別することはできよう。これは、すなわち職業能力開発行政でいう公共職業訓練の区分、「養成」「向上」「能力開発」に対応したものとなっている。省庁所管学校の課題としてみると、「養成」段階では、量的な面での需給関係が重要な課題となり、現職者の「向上」「能力開発」については、質的な面でのそれが問題になる。

以下、特に、就業前・新任者の段階で必須の知識・技術や職業倫理などを養成し、職業人として「一人前」にしていくまでの教育・訓練を中心に、キャリア・資格の需給をめぐる学校の分類をする。分類基準の第1は、制度上、当該学校の目的とするキャリアや意図されている資格取得が、他の教育訓練・資格試験等の手段によって実現できるのか、それとも可能性が当該機関だけに独占されているか、をみる。第2に、現実の各学校修了者が目的のキャリア・資格取得をどれほど実現しているかという基準がある。

## 2. 設置目的と進路・キャリア・資格の独占性—非独占性

### (1) 目的キャリア・資格取得の具体性—抽象性

省庁所管学校は、その目的とするキャリアや専門資格の特殊性の故に、他の学校等の教育・訓練では代替しがたい、もしくは代替が非効率的であると認識されているために設置されている。それ

ゆえ、その設置目的には、文部省系の学校（一条校）における一般的・抽象的・理念的な目的とは異なり、多くのばあい、具体的・限定的な資格・進路・キャリアのための養成なり能力向上に係る規定がある。特に、一定のキャリアを積んだ公務員などの現職研修においては、目的とするキャリアの規定はより細分化し、具体的になる。

ところが、それだけでなく他方で、就業前の教育・訓練のばあい、水産大学校における「水産に関する学理及び技術を教授、攻究するとともに、教養豊かな人材を養成する」という設置目的のみられるように、目的とするキャリアが比較的抽象的に表現されているケースも見られる。抽象化した目的とは、広範な進路に向けていわゆる「つぶしがきく」教育・訓練を目指したものであり、一般の文部省系の学校に近い。

## (2) 具体的な目的キャリアの独占代替可能性

具体的な目的キャリアが明示されているばあいも、そのキャリアなり業務への参入が、当該学校の研修によって独占されているか、それとも他の教育訓練や資格試験合格で代替可能であるかが、大きな分かれ目である。

キャリア「養成」段階で、職員となってからの新任研修は、他の教育・研修で代替できないのが通例である。特に、税務大学校の普通研修のように、同一年の採用者が全員1年間の訓練を受けることになっているばあいなど、これを他の手段で代替することは、現実的にもほとんど不可能であろう。

逆に、他の手段によってキャリア参入が可能であるのは、職業訓練大学校や今日の般空大学校など、職員採用前の教育、および職員採用と直結しない資格取得に関わるものである。職業訓練指導員は、大学校卒業とともにその資格が得られる一方で、文部省系の大学工学部卒業後に一定の業務経験を積むことで同じ資格が得られる。航空操縦士も、今日では、民間航空会社が大学校卒業の操縦士を採用するとともに、一般の大卒採用者を対象として自社養成を行っている。また、中小企業診断士も、中小企業大学校の該当課程修了で資格取得できるけれども、現在の資格取得者の大部分は資格試験の合格者である。

また、気象大学校、防衛大学校など、職員として採用されて教育・訓練を受けるばあいも、その修了者と他の教育訓練を受けた新規採用者とが、同じキャリアのスタート地点に並び、以降のキャリアでは原則的に区別されずにすすんでいくケースが見られる。

このように、原則として職員参入前の養成となっているものは代替が可能であり、初任者研修などは代替できないものとなっている。しかし、逆のケースも多くみられ、一方で航空会社が自社養成を始める前までの期間、航空大学校は職員ではない一般人の教育・訓練を行いながら、なおかつほぼ独占的な操縦士養成機関だった。

初任者などの教育・研修は非代替的であり、そのかわり対象となる資格を持つ全員が受講できる。これに対して、中堅以上の研修では代替の可能性が大きくなる。つまり、業務の都合や研修施設の収容力の面などから全員が参加できないことが見込まれているため、他の業務経験等（OJT）によって代用（免除）されて、研修を経ないで次のキャリアを始めるケースも出てくる。特に、一般職員のばあいの、一定年数のキャリアの節目節目における研修は、参集の困難さなどから、OJT

や海外派遣などによる代替に依存する傾向があり、その分研修の組織化・体系化が弱い傾向にある。

### (3) 公務キャリアと民間キャリア

省庁所管学校の「目的キャリア」の分類のもうひとつの基準として、卒業後の身分的な特性、自省庁職員か、地方公務員か、民間人かという区別をあげることができる。入学者の属性・資格とも関わり、第2章と重複もあるが、進路パターンとして整理してみよう。

まず、各省庁の研修所型の「向上」「能力開発」の施設では、対象者が、研修前も研修中、研修後も、一貫して国家公務員の身分にあるケースが、圧倒的であるし、学校型の「養成」段階でも比較的多い。そのほとんど（コース数で96.4%）は、自省庁職員のみ限定して教育訓練を提供している。これに対して、人事院公務員研修所や会計検査院ほかの5省庁では、全省庁対象の研修をおこなっている（「国家公務員研修概況87年版」）。その他にも、実際には他省庁の職員の研修を受け入れているばあいもあるという。

国家公務員だけでなく、地方公務員等の研修をしている機関も多い。自治大学校は、地方公務員の研修を所期目的としているし、労働研修所における都道府県の職業訓練校長の研修なども自省庁の行政範囲における業務の向上のために位置づけられている。

修了後に民間キャリアをたどることが、その研修目的において前提とされている学校は、キャリアの「養成」段階での長期にわたる学校型の諸機関の中でも、必ずしも多くない。これらを列記してみると、航空大学校から民間操縦士、司法研修所から民間弁護士、職業訓練大学校から民間企業認定職業訓練の指導員、中小企業大学校から民間中小企業診断士、産業医科大学から民間の産業医というケースである。第2章で指摘したように、こうしたケースで養成施設を国が設置しているばあい、通常の運営費の費用負担の方法は学校により多様であり、それらに共通する原則を読みとることは難しい。

## 3. 修了者の進路の集中一拡散

### (1) 現実の進路：キャリアの広範さ一限定性

制度上の研修目的の独占性一代替可能性の基準とは別に、現実の省庁所管学校の修了者のうち、どの程度が「目的とされたキャリア」をたどっているのか、あるいは広範囲のキャリアに広がっているのか、という実態面からの分類基準がある。キャリアが当該学校修了者に独占されているばあいでも、代替手段が他にあるばあいでも、各学校修了者が設定目的とは異なるキャリアをたどることは、現実にさまざまにありうる。

実際の進路が所期目的をこえて広範に広がるのは、ひとつには、個々の修了者の進路選択の意識の問題である。防衛大学校の1割以上の任官拒否は特殊なケースであるとしても、研修期間が長期にわたるばあい、これらの研修を続ける中で在学者の進路の意識が変化することは、省庁所管諸学校の設置目的が特殊であるだけに、避けられない問題であろう。

また、もうひとつは、所期目的としたキャリアの需要の変動の問題がある。民間キャリアが多く見込まれているばあい、一時期の航空大学校のように操縦士の採用が抑制されたり、職業訓練大学校で指導員の採用が抑制される一方で民間会社の技術者需要が拡大するというような動向である。

経済環境等の社会変動によっては、学校修了者に対する需要が大きく左右され、教育・研修施設に応じて毎年一定量で行われる人材供給とのずれが生じることがある。設置者と人材の需要側とが異なる場合、これが大きな問題になりかねない。

(2) 所期目的との関連でみたアウトプットの「対応」－「ずれ」に対する社会的評価

修了者のキャリアが広範囲に広がっているばあい、それは所期の設置目的とずれているのではないかという疑問が生じる。とはいえ、この設置目的と現実のアウトプットの対応があるかどうかという評価は、機械的・一義的に客観的な尺度に並べられる性格のものではない。むしろ、それはすぐれて社会的な評価の問題である。たとえば、省庁所管学校の設置目的自体が抽象的であり、広範囲のキャリアが念頭に置かれているばあいには、現実の進路が多様であっても、目的との「ずれ」は比較的小さいことになる。現実のアウトプットのもとで、設置目的を所期のものからどこまで広範囲に定義（再定義）して把握できるか、あるいは本来的な限定性・特殊性を守っていくのか、諸学校および社会の側の判断基準に左右される。その意味で、それぞれの諸学校の「評価」において最終的に重要な基準ではあるが、共通の評価尺度のもとで各学校を並べることは現実には困難が大きい。

4. 進路の4類型

以上まとめると、図4-2に示すように、省庁所管学校の基本類型4つを設定することができる。

		目的とするキャリアの独占－非独占		
		目的 抽象的 非限定的	目的限定的：キャリアへの参入要件	
			代替可能性	キャリアの独占
修了者のキャリアの多様性	特定範囲	供給複線型	需給対応型	
	広範囲 目的内 目的外	需給非対応型	需要閉鎖型	

図4-2 キャリアとの関連でみた省庁諸学校の類型化の枠組み

すなわち、①その学校がキャリアを独占し、実態上も修了者の大半がその通りのキャリアを形成する「需給対応型」、②目的キャリアは他の手段で代替可能もしくは抽象的であるが、学校の修了者がそれなりに比較的限定された特定範囲内のキャリアを形成している「供給複線型」、③目的キャリアが他の手段で代替可能もしくは抽象的であり、現実の修了者も広範囲であり、あるいは所期目的外のキャリアを形成する「需給非対応型」、④その学校がキャリアを独占しているにも関わらず実態上は、修了者が広範囲のキャリアを形成していく「需要閉鎖型」である。

この類型を用いて、中等教育以降の段階に相当する大学校などを中心に、第2節で各類型の学校の実態と、それぞれにおける課題・問題について検討しよう。

## 第2節 就業前・新任者向けの教育・訓練の4つの類型

### 1. 需給対応型

目的とする資格・キャリアを達成するためにその学校での教育・訓練を受けることが不可欠であり、しかもその学校の修了者のほとんどが目的としたキャリアをたどるばあいである。公務員等として採用後の教育訓練を行なう学校の多く（税務大学校、海上保安大学校、警察大学校）は、ここに含まれる。養成後のポストが不足することもなく、該当学校での養成人以外が同じキャリアを辿ることはほとんどない。

また、職員の研修以外でも、司法研修所は判事・検事・弁護士職の養成・採用のほぼ唯一のルートであり（大学の法学部教官歴によって代替できるとはいても例外的）、これらの職種の需要・供給がほぼ一致していると見られる。また、初期の航空大学校のばあい、パイロット養成の費用が大きく民間企業で養成できず、実態上唯一の養成機関であり、また卒業者がほとんど目的とするキャリアをたどった。

逆に、公務員としての採用後の研修であっても、気象大学校や防衛大学校などのように他の教育訓練や試験合格などを經由して、その後同じキャリアをたどる者が多いケースもあり、これらは次に検討する供給複線型にあたる。

この類型の学校にとって、修了者のキャリア面に関する問題は少ない。むしろ問題は、省庁間の研修機会の差異、公平性といった面である。司法研修所が2年間、警察大学校、税務大学校などが1年間という学校型の研修を行っているというケースがあるのに対して、他の省庁の養成段階の研修の多くはせいぜい2、3週間の短期の研修所型の研修にとどまっている。ここでは職務の特殊性とそれに応じた長期研修の必要性がどう認識されるかがポイントである。

種類の異なる職務の専門性や特殊性を評価することは、現実には、なかなか困難な問題であり、行政がそうした評価基準を明示することは、さらさない。ここで唯一重要な基準は、前年度の評価に遡り、それを踏襲することであろう。このため、国家予算に余裕のある時代にスタートした伝統ある機関や研修のコースほど充実し、近年の緊縮予算の下での後発の機関ほどさほど十分な研修計画を実現できないといった問題が生じている、などの危険性も指摘できる。

## 2. 供給複線型

その学校で修得を目的とするキャリア・資格は、他の方法一資格試験合格や文部省系の学校での教育、その他のキャリアーによって代替可能性が高いものである。これらは、いわゆる学校型の長期の研修を行うものであり、高等教育レベルでは「大学校」の名称をもつ場合が多い。この類型には、現在の航空大学校、防衛大学校、気象大学校、防衛医科大学校、中小企業大学校（診断士養成）産業医科大学などがあげられる。中等教育レベルでは、海員学校などがある。

気象大学校のばあい、気象庁採用時に、大学校卒業者よりも多くのⅡ種合格者があり、その後のキャリアは、昇給の時期の差はあるものの、原則として両者同等に処遇されている。防衛大学校でも、一般大学出身者が多く、任官拒否も1割以上にのぼるといふ。ただし、進路が広範に広がり、需要と供給が対応していないというほどの規模ではないといえよう。これに対して、防衛医科大学校では、医官の定員の7割が大学校卒業者で充足されている段階であり、卒業後に離職した場合に高額の償還金が課されるため、大学校から別の進路を選択している者はほとんど例外的である。

これらの学校においては、「需給対応型」と同様、修了者の進路面での問題は少ない。むしろ、代替的な教育・訓練の発達によって、諸学校の教育・訓練の効率性および費用負担が問題にされてくることがある。長期にわたる一般教育・訓練の費用については、学校側と在学者側とのどちらが負担するか、また、航空大学校、産業医科大学など、高度な特殊訓練の費用を、学校側と需要者側とのどちらが負担するか、ということが重要な論点になるはずである。

## 3. 需給非対応型

この類型は、その学校を修了することで得られる資格やキャリアが、他の一般の文部省系の学校教育、その他の手段で代替可能であり、また現実の修了者の進路も多様に広がっているばあいである。

ここでは、典型的な事例として、水産大学校、農業者大学校、職業訓練大学校をあげることができる。特に、水産大学校は、教育目的の抽象性、若年未就業者を対象とする教育、国立大学なみの授業料徴収、水産会社を始めとする就職先の多様さなど、東京水産大学を始めとする文部省系の大学水産学部と共通する面も多い。その歴史的経緯からみても、東京水産大学と水産大学校とは、第1および第2水産講習所を前身とする兄弟校の関係にある。もちろん西日本地域における水産技術系上級職員のシェアが比較的大きいなど、農林水産省所管学校の特色も多々見られるものの、しばしば文部省系への移管が話題にのぼっている。

農業者大学校では、進路の多様化という傾向は同様にあるものの、その対応は異なる。すなわち、農業自営層のリーダー的青年的養成を目的とし、それ以外への就職へ必要な卒業資格は与えないという、文部省系の大学農学部との差異を鮮明にする方針をとり続けている。

職業訓練大学校のばあい、職業訓練指導員を養成するという目的は一貫して明確である。ただし、産業構造のサービス化、高校・大学教育の拡大などの影響を受けて、指導員の需要の量と質が大きく変化し、指導員への就職率が大きく低下している（開校以来で4割、近年は2割弱）。逆に、一般大学から指導員になることも可能であるし、技術者不足の今日、民間企業への就職が大部分を占



めるようになっている。また、研究課程の設置や他大学大学院への進学など、一般大学工学部との共通性を求める方向を進めている。もちろん、広範囲であっても、大学校卒業者が、目的と関連の濃いキャリアを形成していることで、大学校における特殊な教育・訓練の意義は満たされる。現在、大学校側では、多数を占める民間企業就職者についても、現状でも生産工程における諸々の技術指導的役割を果たすことが可能であるし、将来的に認定職業訓練において指導員になる可能性も高いという点から、所期目的に整合的な進路として、解釈している。

これらの諸学校は、設置目的と現実の進路の関連が、たえず問題になるところである。このための対応として、一方では農業者大学校のように独自性を保持していく方向もあるが、水産大学校、職業訓練大学校のように一条校との共通性を模索しながら、設置目的を広義に再定義していく方向に進んでいく方が多くなっている、と考えられる。そのばあい、一条校との接続で問題になるのが卒業資格である。この卒業資格については、高卒者を受け入れ長期の教育・訓練を行う大学校側の意向にそって、ほぼ1970年代のうちには、大学の学士相当という卒業資格になり、大学院入学等の可能性が多くの学校で確保された。

ともあれ、一般の大学と同様の教育訓練を行っていることになれば、学費は徴収しているものの、比較的恵まれた施設設備に関して、その公費負担をめぐる合法性が問われかねない。この種類の大学校では、学生層、教員層、設置・運営者層など学内各層の志向性の違いもあり、対応に難しい要素が多く含まれている、と考えられる。

#### 4. 需要閉鎖型

この学校類型は、その目的とするキャリアを独占しながら、なおかつ卒業者がその他の幅広いキャリアを形成するケースである。オイルショックの一時期における航空大学校がこれに該当する。パイロットの採用が落ち込み、卒業者の多くが他の職業へと就職していった。その後は、操縦士需要が一転して拡大し、航空大学校だけで供給が不足し、民間航空会社が一般大卒者を採用して自社で航空操縦士へと養成していくようになった。こうして現在は、「供給複線型」の類型へと移行している。

すなわち、この類型は、キャリアを独占する故に、特殊な訓練が中心になっており、他方で該当キャリアへの進路が狭められて、過渡的に生じるものである。もし、こうした状態が続けば、学校の存続をかけて多様な対応が不可欠となる。あるいは供給量を制約する方向に向かうか、大学などキャリアの「つぶしがきく」ように一般大学との整合性を強調する方向にすすむと考えられる。

### 第3節 中堅以後のキャリア向上の教育・訓練

#### 1. 中堅以後の教育・訓練の課題

長期的なキャリアの展開から見て重要な区分は、職業人として「一人前」になるまで就業前・新任者の段階と、それに続く「中堅」以後の現職者の段階であろう。もちろん、就業前と就業後の段

階に応じて、各学校での費用負担などは大きな違いを生じるが、キャリア展開の面からは、就業後しばらくした時期に大きな区分があると思われる。当該職業活動にとって必須の知識・技術や職業倫理などを養成し、「一人前」にするまでの段階で行われる教育・訓練と、「一人前」の職員の、その後スキルの陳腐化への対応や専門的な業務へのキャリアの展開に応じて行われるものである。

現実には、多くの機関で、この2つの段階の教育・訓練が、内容的にもあまり連続せず、また関連せず行われている、特に、キャリア参入前・新任者の教育訓練がより長期間で計画的に整備されているのに対して、中堅以降の研修は、どちらかというとも業務の合間を見計って比較的短期に行われている傾向がある、などの問題が指摘されている。このため公務員の研修計画などでも、「職業生涯研修への移行」など、体系化へ向けての課題として指摘されている点である（労働研修所「昭和63年度研修実績報告」11～12頁）。

## 2. キャリア・スキルの連続性—非連続性

さて、「一人前」になってから後の現職研修において、さらに、「向上訓練」と「能力開発訓練」とを区別することも、重要な基準である。別のいいかたをすると、キャリア・スキルの連続性—非連続性という基準でもある。先の図4-1における技術者からスペシャリストという連続的なスキル「向上」と、管理者への新たなスキルの「能力開発」である。

現職訓練の多くは、それまでに形成したキャリアと比べて、身分的な連続性は自明であるが、職業スキルの質的な連続性は必ずしも保証されない。というよりも、わが国におけるOJT重視の職員訓練の下では、Off-JTの多くは、それまでのキャリアで修得していないスキルを必要とする、異なる職種への昇進あるいは転換の際に行われる。

それ故、省庁所管諸学校においても、新任者研修以外では、「能力開発」的な研修が多い。つまり、一般職員から監督者・管理職員などへの任用・昇進のための研修、あるいは専門的な業務への担当者となる段階での研修とが大きな割合を占めている。『国家公務員研修概況（1987年度版）』では、官庁の全研修コースのうち41.8%が専門研修であり、15.3%が監督者層の研修である。

また、もう一方には、スキルの陳腐化を防ぐなどのために、通常キャリア形成の連続的な過程の途中での、能力「向上」を旨とした研修も用意されている。先の資料は、職員の階層別に区分しているため、厳密にはこれと一致しないが、一般職員層の研修21.7%の中には、そうした狙いの訓練が含まれている、と考えられる。

## 3. 研修目的と成果

初任者などの教育・研修は非代替的であり、そのかわり対象となる資格を持つ全員が受講できる。これに対して、中堅以上の研修では、研修によって処遇面での改善が期待される場合がある。警察大学校本科、税務大学校本科・専科など8省庁20の研修について、研修成績上位者の5%から20%までの範囲で特別昇給が認められており、これらの「承認研修」では、研修対象は、一定の職場での業績にたいする論功行賞的な意味合いを込めており、希望者の中から選抜が実施されるというケースがある。

現職者の教育・訓練については、キャリアの向上のためのもの、新しいキャリアのための能力開発のためのものがあり、しかもさまざまなコースがある。このため、前節のような需要と供給の関係で類型別に比較することは、枠組みとしては共通するものの、実際分類は困難である。

そこで、労働研修所のケースをもとに各段階の研修の実態をみておこう。監督者・管理者研修は、職業安定所長・職業訓練校長などより上層になれば該当者の全員参加であり、他の代替は不可能である。これが中層（統括職業指導官など）となると、業務の都合、施設の能力などの面から選抜して実施している。これは、OJTなど他の手段で研修内容の修得（代替）が可能とされていることを意味している。一般職員層研修（労働経済研修など）も、全員参加を建て前としながらも、中堅層の管理者研修と同様に、それが徹底できないばあいがあるという。また、専門研修については、労災認定など専門的な業務の必須条件となる研修もあり、これらは、それぞれの業務に応じて選抜実施されている。

キャリアの段階との関連でみると、現職研修の問題の重要な点のひとつは、「一人前」になってから以後「中堅層」についての研修の機会が少なく、業務多忙の中で比較的軽視されていることであるという。この「中堅層」の定義は難しいが、「一人前＝30歳前後」とされており、それ以降40歳前までを考えておきたい。

「職業生涯研修の体系化」が、課題として指摘されているが、これは、とりわけ中堅段階での研修において、新任研修との関連性や、その後のキャリア展開を見通して基礎となる専門的訓練を行うことなど、将来にわたるキャリアパスを見通した汎用性の高い研修の必要性を指摘したものである。

その他の省庁についても、「中堅」段階での教育訓練の問題で共通する点があるように見える。人事院『国家公務員研修概況（1987年度版）』をみると、研修の評価をたずねたものを見ると、「おおむね満足できる」という回答は、「専門研修」でもっとも高く40.4%、つづいて「新採用職員研修」25.4%、「監督者層研修」25.3%となり、「一般職員層研修」では17.1%と低くなっている。つまり、「一般職員層研修」が満足になされていないままで、さきの図4-1の民間技術者キャリアの分岐に相当するような、それぞれの分岐の段階に進んでいるのではないだろうか。幹部候補のキャリア組のばあいには、頻繁な異動を通したOJTによって次の監督者・管理者層への準備をし、これらの一般層研修・訓練の不足をカバーしているともいえよう。それにしても、特に、現業部門の専門的な職員（ノンキャリアの一般職員も同様）がスペシャリストや監督者層へとキャリアへの分岐を前に、「中堅段階」で、どちらの可能性も見通した基礎的な教育・訓練が不足している点は、省庁所管学校の現職者研修における現状の重大な弱点・課題のひとつであるように思われる。