

行政官のマネジメント能力向上に資するスキルの検討 報告書

令和 7 年 3 月

行政官のスキル明確化とアップデートに関する研究会

(事務局：株式会社日本総合研究所、株式会社グロービス)

目次

I. はじめに	1
1. 研究会設置の背景と目的	1
2. 開催概要	3
II. 行政官のスキルに関する現況	5
1. 公務員を取り巻く環境の変化	5
2. 「公務員離れ」に対する取組状況	11
3. スキル・キャリア開発における現状と課題	16
4. 民間におけるスキル・キャリア開発	19
III. マネジメントスキルの明確化	25
1. 検討のスコープ、アプローチ、視点	25
2. 行政官のマネジメントスキルの抽出	31
IV. マネジメントスキル開発・実装に向けた課題	44
1. 今後の検討課題とその展開	44
2. 人事施策への展開	50
3. その他	66
V. マネジメントスキル開発の波及可能性	69
1. 地方公務員への波及可能性	69
2. 民間企業への波及可能性	73
VI. 今後の取組事項	77
1. 行政官の有すべきスキルの更なる精緻化	77
2. 海外事例の収集	77
3. 民間企業の事例収集	78
4. 組織における機能・業務の棚卸	78
5. 行政経営システム	79
VII. メンバープロフィール	80
1. 研究会メンバー	80
2. 事務局メンバー	81

I. はじめに

1. 研究会設置の背景と目的

国民の安全と生活を守りつつ、国家の発展と持続可能な社会を構築するためには、適切な政策の形成と、政策の着実な実行は不可欠である。そのためにも、公務の担い手である行政組織、ひいてはその構成員である行政官がその能力を最大限に発揮することが重要である。

特に中央官庁においては、これまでは国家公務員試験という選抜制度のもとで一定の人材を確保してきたが、現在においてはその様相が変化している。具体的には、主に若手世代において、価値観の変容を背景とした働き方やキャリア志向の変化により、いわゆる「公務員離れ」が進んでいる。この傾向を放置すれば、公務の意義や重要性、さらには、その魅力が認識されず、優秀な行政官を繋ぎとめることが非常に困難な状況に陥ることとなりかねず、その結果として公務の円滑な遂行に支障をきたし、最終的に国民サービスが低下することが憂慮されている。

このような状況に対して、行政サイドも課題認識を有しており、対応策を模索している。政府においては、「新しい資本主義」を実現させるため、労働市場改革を重要な政策課題と位置づけているが、その中では国家公務員の育成・評価に関する仕組みの改革の必要性についても言及がなされている。また、国家公務員の制度全般に関しては、人事院による人事行政諮問会議において議論が進められている。

これらの検討・議論において、注目されている要素としてスキルがあげられる。「新しい資本主義のグランドデザイン および実行計画 2023 改訂版」においては、国家公務員の育成や評価に関する仕組みにアップデートに際して、「求められるスキルについても、時代に併せて再検討が必要」とされており、人事行政諮問会議の中間報告においても、仕組みや制度の改革の要素として、「職務内容や必要なスキルの明確化」が必要であると言及している。さらに、個別の職務遂行スキルに加え、公務の生産性を向上させるため、組織を適切に運営する重要な要素であるマネジメントスキルの重要性については、内閣人事局から「国家公務員のためのマネジメントテキスト」において提示されている。このような流れの中で、行政官のスキルの明確化とアップデートについては、より解像度を高めた議論が必要であると認識している。

なお、行政官のスキルの明確化の議論においては、単に「公務員離れ」からの脱却にとどまらず、近年の公的分野における企業活動のプレゼンス拡大も意識する必要がある。具体的には、官民連携の拡大等を背景として民間企業サイドにおいても政策に関与する機会が増えており、そのため政策形成プロセスの理解が必要となる局面が拡大している。また、官民での積極的な人材交流が求められる中で、将来的には官民の人材が行き来できる「リボルビングドア」の確立も重要な視点といえる。この観点では、特に幹部人材においては、マネジメントという視点で、官民の間で一定の共通的なスキルが明確化されることも必要である。

また、行政官に求められるスキルについての明確化は重要な要素ではあるが、それだけでは十分であるとはいえない。効率よくスキルを獲得するための機会の創出や学習方法の提供も重要であるとともに、そもそも多忙な行政官が率先してスキルを取得したいと思わせるモチベーションの醸成と、インセンティブ付与も考慮すべきであると認識している。

このような背景から、「行政官のスキル明確化とアップデートに関する研究会」を設置した。設置にあたっては、多角的な視点や意見を現役の中央官庁勤務の国家公務員総合職、行政官として勤務経験のある有識者、および学識者を検討メンバー（12 名）として招聘した。

本研究会は 2024 年 7 月に初回の会合を皮切りに、2025 年 1 月までに合計 7 回の会合を実施した。限られ

た時間の中で、効率的に議論を行うため、本研究会では、行政機構において政策の企画・立案や制度設計などの行政事務をつかさどる公務員の総称と定義される行政官のうち、国家公務員総合職の管理職を議論の対象とするとともに、スキルにおいても各省庁で共通して必要と思われる「マネジメントスキル」を中心にして議論を行った。

なお、本研究会の議論内容は、「公務員離れ」の解決に資するものであると思われるものの、あくまでも取り組むべき一項目に過ぎず、「マネジメントスキル」の在り方の検討を通じて、公務員人事に関する制度設計と運用のあるべき姿、さらには公務を司る行政機構の在り方の議論にまでつながるものであると考える。

また、「公務員離れ」に悩むのは中央官庁だけではなく、地方自治体も同様な状況にあること、その状況の打開のためには中長期視点では、官民の人材交流拡大や「リボルビングドア」の実現という観点からは多方面への波及を意識すべきであるとの認識にたっている。

本研究会の推進においては、過去より民間シンクタンクとして、各種の政策提言や官民連携を担ってきた株式会社日本総合研究所と、民間企業におけるマネジメント教育に実績のある株式会社のグロービスが連携して、事務局を担当した。

本研究会については、各メンバーから闊達な意見が出された。各メンバーにおいては、公務は魅力的なものであり、かつ多くのスキルを獲得できる場であること、また管理職で必要とされる「マネジメントスキル」については、官民で共通する部分が多いなどの、基本的な課題認識は一致するものの、具体面については一部の意見に相違があることも事実である。そのため、報告書においては、両論を併記するなど検討メンバーの様々な視点を反映した。なお、本報告書は、特定組織に向けたものではなく、公務に関連する関係者に対し広く議論の喚起を行うためのものである。また、本報告書で触れられている内容については参加者メンバー個人としての見解であり、メンバーの所属組織の意見を代表するものではないことを付記しておく。

2. 開催概要

2.1 検討メンバー（五十音順、敬称略）

氏名
石川 智久
出雲 明子
梶井 誠一郎
唐澤 俊輔
北川 由佳
木本 一花
砂原 啓毅
橋本 賢二
三谷 大地
吉井 弘和
吉田 泰己
渡辺 一行

（コーディネーター）

山田 英司

2.2 研究会事務局

所属	氏名
株式会社日本総合研究所	佐藤 悠太 古内 拓 藤野 雅史 中村 佳央理 亀川 郁絵 大山 有香
株式会社グロービス	池田 章人 小島 和也 大導寺 慎吾

2.3 研究会実施スケジュール

実施回	日時	テーマ
第1回	2024年7月3日	- 研究会設立について ✓ 背景および目的 ✓ メンバーの関心事項共有
第2回	2024年8月5日	- 主要論点の整理 ✓ 対象とする人材、明確すべきスキル ✓ メンバーによるプレゼンテーション（1）
第3回	2024年9月3日	- 行政官が取得すべきスキル（1） ✓ マネジメントスキルの特定 ✓ メンバーによるプレゼンテーション（2）
第4回	2024年10月1日	- 行政官が取得すべきスキル（2） ✓ 行政官向けへのカスタマイズ方法 ✓ メンバーによるプレゼンテーション（3）
第5回	2024年10月28日	- スキルの効果的な取得について ✓ スキルの取得方法、取得のインセンティブ ✓ メンバーによるプレゼンテーション（4）
第6回	2024年11月25日	- 本件取組の波及に向けて ✓ 地方公務員への波及可能性 ✓ リボルビングドアへの展開 ✓ メンバーによるプレゼンテーション（5）
第7回	2025年1月20日	- 報告書（案）の共有、議論 - 今後の活動に向けて

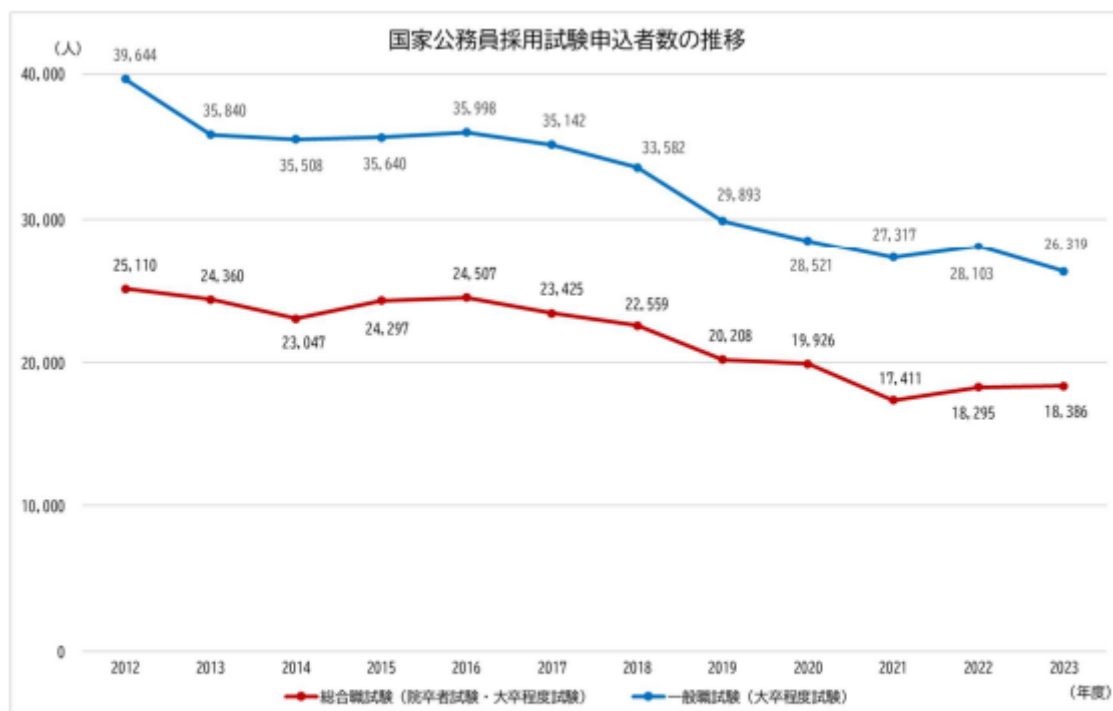
II. 行政官のスキルに関する現況

1. 公務員を取り巻く環境の変化

1.1 国家公務員における採用試験申込者数の減少

「国家公務員」という職種は、公務員という安定性に加え、国家制度の企画立案や法改正、運用といった国の根幹に携わることが可能という魅力から、かつては高い人気を誇るものであった。しかしながら近年、全体としてその人気は衰えており、国家公務員採用試験申込者数は下図のとおり減少傾向にある。

図表 1 国家公務員採用試験申込者数の推移



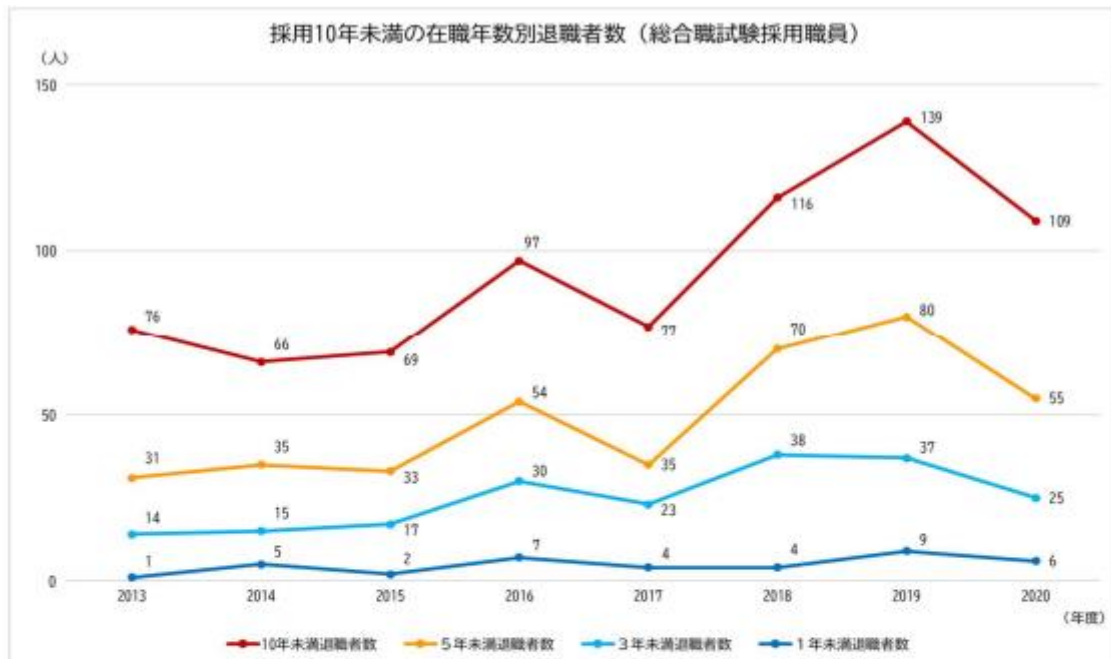
※ 人事院（2023）『令和4年度 年次報告書』p.87及び人事院（2024）「2023年度国家公務員採用試験実施状況」に基づき事務局において作成

出所：人事行政諮問会議中間報告 参考資料

1.2 国家公務員における退職者数の増加

採用試験申込者数の減少傾向のみならず、下図のとおり近年では退職者も徐々に増加傾向にあり、入省希望者の減少に加え退職者の増加という、これまでには想像できなかった現象、いわゆる「公務員離れ」が発生している。

図表 2 国家公務員 採用10年未満の在職年齢別退職者数（総合職試験採用試験）



注1：調査の対象は、総合職試験採用職員（人事院が行う総合職採用試験からの採用者のみ。旧I種試験名簿からの採用者を含む。）における2021年3月31日までの状況。

注2：採用後10年未満の退職者には、5年未満、3年未満、1年未満の退職者を含む。

注3：在職年数別の採用後1年未満には、例えば、2020年4月1日採用で2021年3月31日に辞職した者を計上。

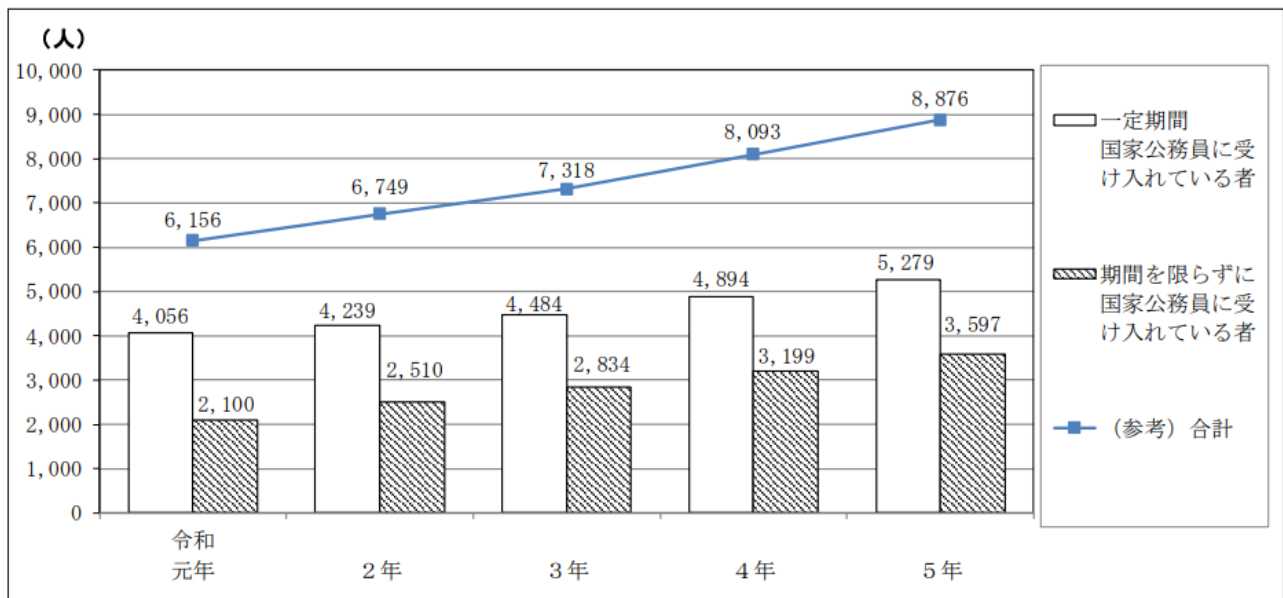
※ 人事院（2022）「総合職試験採用職員の退職状況に関する調査の結果について」表1に基づき事務局において作成

出所：人事行政諮問会議中間報告 参考資料

1.3 国家公務員における多様な人材確保

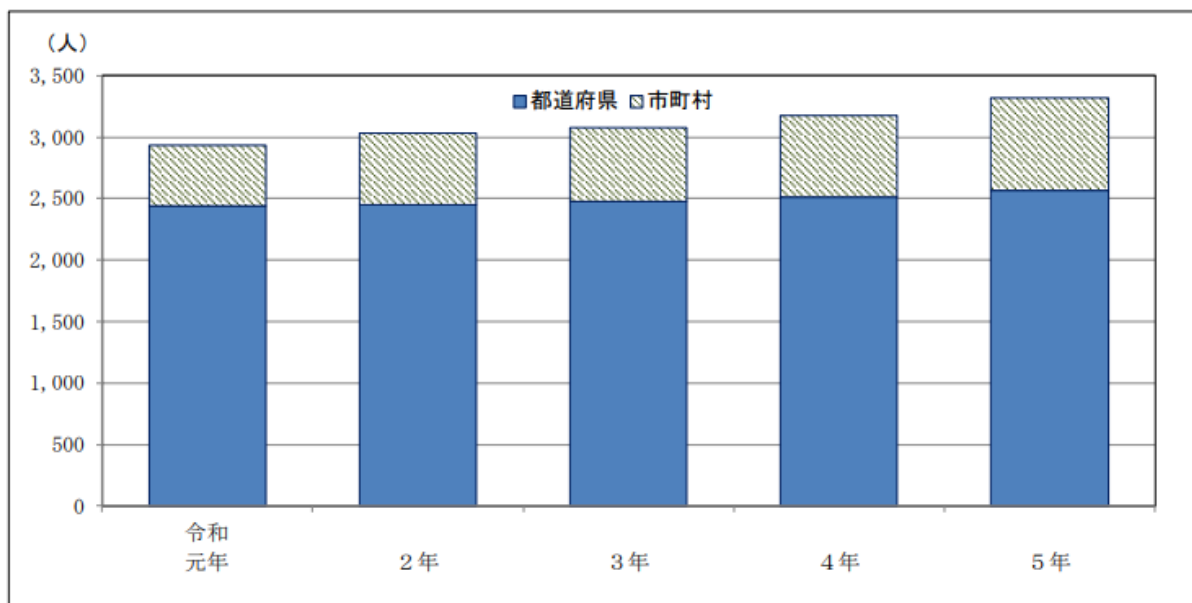
少子高齢化対策、地方創生、カーボンニュートラル、デジタルトランスフォーメーション等、行政組織に求められる役割は拡大を続ける一方で、前述のような「公務員離れ」が生じている中、行政組織を持続していくべく、中途採用や民間企業および地方自治体からの出向者受入をそれぞれ拡大する等、多様な人材の確保に努めている。

図表 3 民間から国への受入者数の推移



出所：内閣人事局 民間から国への職員の受入状況

図表 4 地方公共団体から国への受入者数の推移

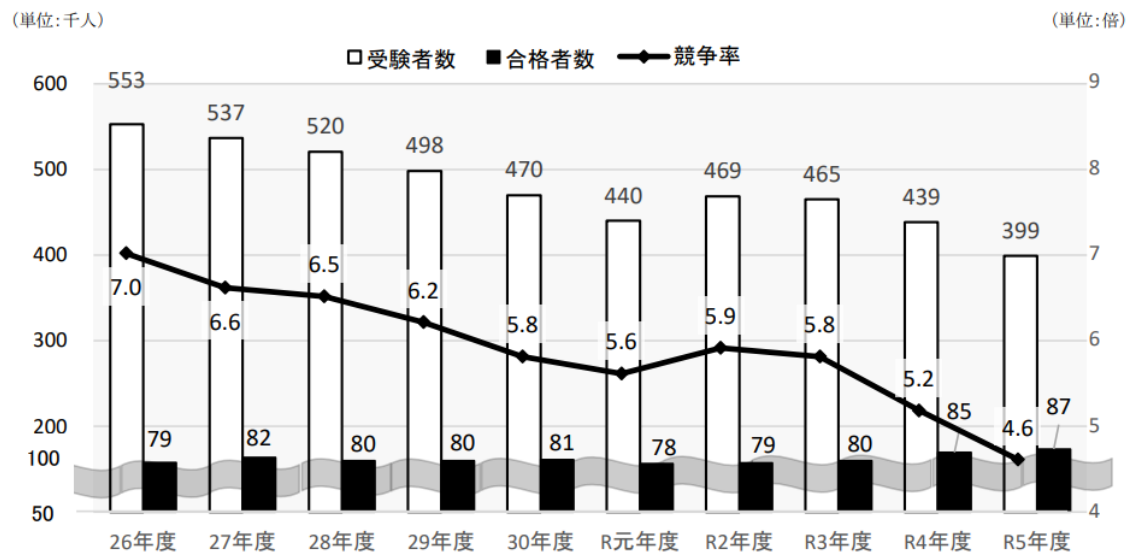


出所：内閣人事局 国と地方公共団体との間の人事交流の実施状況

1.4 地方公務員の状況

いわゆる「公務員離れ」は、国家公務員のみならず地方公務員においても生じている現象である。例えば、地方自治体における競争試験の受験者数および競争率について見ると、下図のとおり低下傾向にあり、国家公務員と同様に志望者数が減少している状況である。

図表 5 地方自治体における過去 10 年間の競争試験における受験者数、合格者数および競争率の推移



(注) 人事委員会（競争試験等を行う公平委員会を含む。）又は任命権者が実施した職員採用競争試験を調査。

なお、試験の名称が「選考」となっている場合、公募・公告、能力実証判定、採用候補者名簿作成の4つの要件を満たす実質的な競争試験的選考を含む。

(注) 本表における「競争率」は、受験者数/合格者数により算出している。

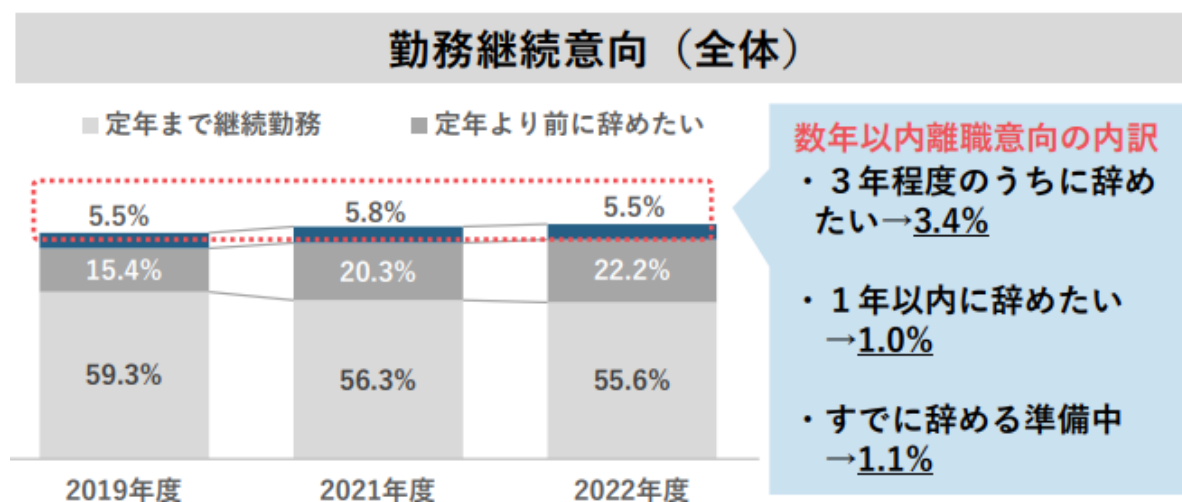
出所：総務省 令和5年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果の概要

1.5 国家公務員の勤務継続・職場に対する意識

こうした状況にある中、国家公務員を対象に内閣人事局が実施した「令和4年度働き方改革職員アンケート」に基づくと、定年より前に退職したいと考えている職員の割合は足許にかけても増加傾向にあり、また30歳未満の職員の1割が数年以内の離職意向を有しており、他の年代の職員対比相対的に多くなっている。

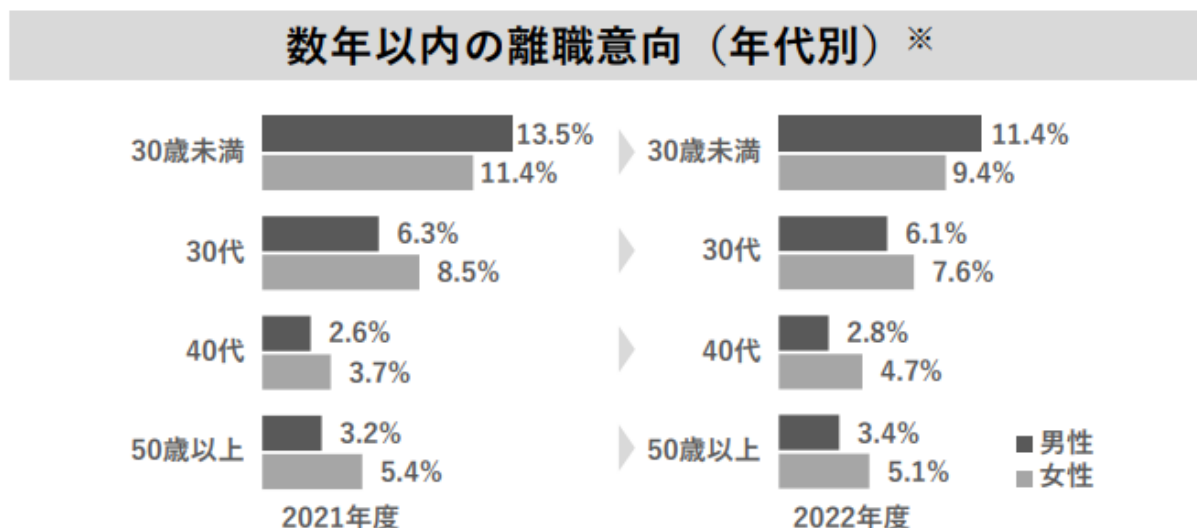
さらに、人事院が令和2年度に実施した「公務職場に関する意識調査」に基づくと、「報酬・処遇」や「組織マネジメント」、「上司マネジメント」といった領域において、否定的な傾向・意識が見られており、こうした面から公務員離れが生じている可能性が窺える。

図表 6 国家公務員の勤務継続意向



出所：内閣人事局 令和4年度働き方改革職員アンケート結果について

図表 7 国家公務員の数年以内の離職意向（年代別）



※ 「3年程度のうち／1年以内に辞めたい」「すでに辞める準備中」の回答者（非管理職のみ）。

出所：内閣人事局 令和4年度働き方改革職員アンケート結果について

図表 8 公務職場に関する意識調査において否定的な傾向が見られた質問項目

	質問項目	領域	平均値
1	退職後の生活の安心感	報酬・処遇	2.55
2	業務量に応じた人員配置	組織マネジメント	2.72
3	人事評価の能力伸長への活用	組織マネジメント	2.76
4	公務の将来性	組織マネジメント	2.84
5	異動における適性・育成の考慮	個を尊重する組織	2.97
6	府省庁の職場推奨度	全体的な意識	3.01
6	業務の効率化	組織マネジメント	3.01
8	自身の将来イメージ	仕事への積極的な取組	3.04
9	キャリアに関する部下への助言	上司マネジメント	3.10
10	ロールモデルの存在	上司マネジメント	3.12

出所：人事院 令和2年度「公務職場に関する意識調査」の結果

2. 「公務員離れ」に対する取組状況

2.1 経済財政運営と改革の基本方針 2024

公務員離れや公務職場に対する否定的な意識等に対し、国としてもその対応を進めているところである。

令和6年6月に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針 2024」（以下「骨太の方針」という。）では以下のとおり記されており、国家公務員における働き方改革の推進や魅力の発信による志望者拡大、マネジメント能力の向上等に取り組むこととされている。

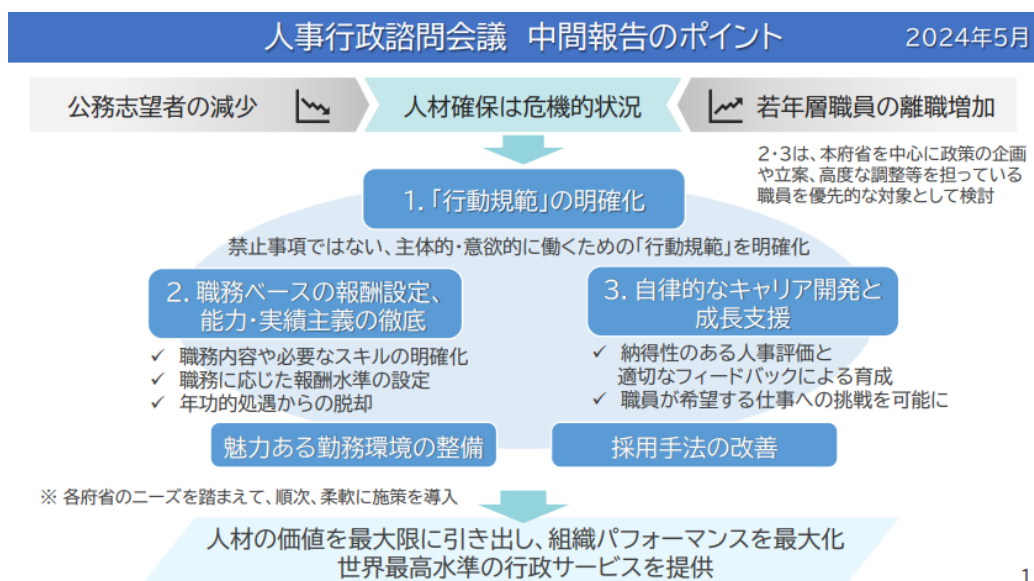
経済財政運営と改革の基本方針 2024（令和6年6月21日閣議決定）抜粋

国家公務員については、デジタル環境の整備、業務の見直し、男女間給与差異の分析、働く時間や場所の柔軟化等の働き方改革を推進するとともに、魅力の発信による志望者拡大、多様な人材の活用、職員としての成長機会の付与、マネジメント能力向上など人材の確保・育成、本基本方針を踏まえたメリハリある機構・定員管理に取り組む。

2.2 人事院の取組

骨太の方針では、あくまで政府方針としての表現に留まっているが、具体的な検討・取組が人事院等において進められている。令和5年9月には、優秀な人材を公務に誘致するために不可欠な人材マネジメントに係るグランドデザインの構築が急務であることを受け、公務員人事管理の在り方について、聖域を設けることなく骨太かつ課題横断的な議論を行うための有識者会議である「人事行政諮問会議」が、人事院に設置された。令和6年5月には中間報告が公表され、人材確保が危機的な状況にある中、「行動規範の明確化」、「職務ベースの報酬設定、能力・実績主義の徹底」、「自律的なキャリア開発と成長支援」、「魅力ある勤務環境の整備」、「採用手法の改善」をそれぞれ行い、人材の価値を最大限に引き出して組織パフォーマンスを最大化する、こととされている。

図表 9 人事行政諮問会議における中間報告のポイント



1

出所：人事行政諮問会議 中間報告概要

これらの各項目について、これからの公務員人事管理が取るべき対応として、それぞれ以下の点について柔軟に施策を導入することとしており、一例として「職務をベースとした人事制度・運用に基づくマネジメントと報酬水準」に関しては、「職務内容や必要なスキルを明確化」すること、「管理職員のマネジメントスキル」を向上させること等を掲げている。

図表 10 中間報告で提示する人事管理が取るべき対応

これからの公務員人事管理が取るべき対応 ※ 各府省のニーズを踏まえて、順次、柔軟に施策を導入	
1	国家公務員に求められる行動を「行動規範」として明確化 ✓ 禁止事項ではない、主体的・意欲的に働くための「行動規範」を明確化
2	職務をベースとした人事制度・運用に基づくマネジメントと報酬水準 ✓ 職務内容や必要なスキルを明確化し、職務に応じた報酬水準を設定 ✓ 在職年数に基づく年功的処遇を脱却し、能力・実績主義を徹底 ✓ 管理職員のマネジメントスキルの向上
3	自律的なキャリア開発と成長支援 ✓ 納得性のある人事評価と適切なフィードバックによる育成 ✓ 公務内での公募活性化など、職員が希望する仕事への挑戦を可能に ✓ 主体的な学びを支援
4	魅力ある勤務環境 ✓ 業務効率化や業務量に応じた人員配置による長時間労働の改善 ✓ 限られた定員の下、採用困難化などでその充足も困難となる中、ワークライフバランスを確保できる体制の拡充 ✓ 時間と場所にとらわれない働き方や、ハラスメント根絶によるWell-beingの実現
5	採用試験の設計を始めとした採用手法 ✓ 採用者数が増加している総合職試験(教養区分)の受験機会拡大など志望者・各府省とも活用しやすい試験の早急な検討

3

出所：人事行政諮問会議 中間報告概要

人事行政諮問会議では、最終提言の実施に向け、中間報告公表以後も職務内容や必要なスキルの明確化、マネジメント、評価制度・運用の改善、魅力ある勤務環境等について具体的な検討を進めており、その内容が注視されるところである。

なお、人事行政諮問会議による中間報告等を受けて、令和6年の人事院勧告別紙第1「公務員人事管理に関する報告」では、中間報告を踏まえ人事院として今後進める取組を整理している。

このうち、「自律的なキャリア開発と成長支援」に関しては以下のとおりに記載されているが、そこでは人事評価を通じた育成の重要性を認識するとともに、精度向上に向けた試行的な取組を進めることとされている。

公務員人事管理に関する報告（抜粋）

若年層の職員を中心に、自身のキャリア形成に対する関心や、きめ細かな人事上の対応へのニーズが高まっていることから、公務においても、管理職員による納得性のある人事評価と適切なフィードバックを通じた育成を充実させる必要がある。そのためには、評価者・被評価者間で評価の理由について十分にコミュニケーションを図り、具体的な行動に対する指導・助言を徹底するなどの取組を行わなければならない。また、人事評価の精度向上のためには、日頃から適切に評価・マネジメントを実施できるよう、評価者一人当たりの被評価者数を適正な規模とすることも欠かせない。こうした問題意識の下、まずは、本院における人事評価において、人事評価の精度や納得性の向上のため、評価者間での評価結果の目線合わせや評価事実に関する事前確認などを試行し、各府省への知見の提供も視野に、試行結果を分析・検証する。

2.3 内閣人事局の取組

国家公務員の人事行政を司る内閣人事局では、若手職員のやりがい・自己成長間の不足や長時間労働等の課題が顕在化していることを受け、国家公務員の働き方改革を進めつつ、管理職が業務や人材のマネジメントに係る能力を向上させるべく、良質なコミュニケーションの実践に重点を絞った「国家公務員のためのマネジメントテキスト」が作成された。

マネジメントテキストでは、国家公務員をめぐる職場環境や職場意識が大きく変化している中、人材が入れ替わったとしても安定した組織成果を出すためには、管理職がマネジメントに更に注力することが必要としつつ、解決すべき課題に対し高い組織成果を出すことを目的に、「組織の心理的安全性を高める」、「部下の成長を加速させる（人材開発）」、「組織力を高める（組織開発）」、「業務効率を高める」、のそれぞれに関して、その手法を提示している。

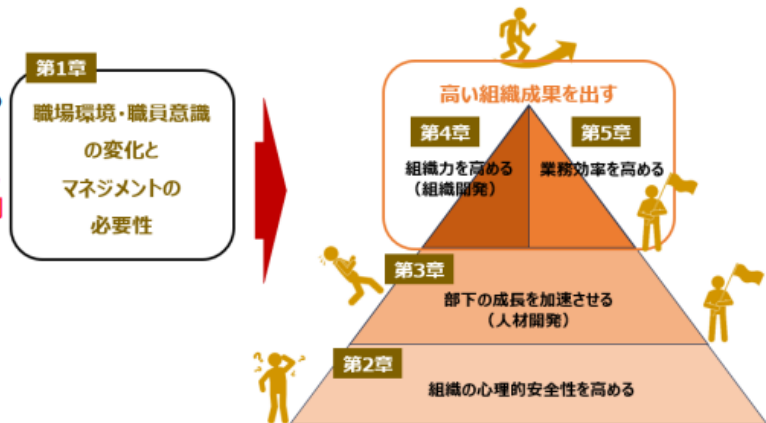
組織の心理的安全性を高めるためには、「職員が気持ちよく働ける環境づくり」、「傾聴」、「自己開示」の3つのポイントの実践が必要とし、部下の成長を加速させるためには、「部下との信頼関係構築」、「部下のやりたいこと・できることの把握」、「組織のやるべきことに部下のやりたいこととできることを重ねる」こと、の3つのステップを踏むことが必要であるとしている。

また、組織力を高めるためには、「共通の目的」の設定、「貢献意欲」の引き出し、「コミュニケーション」の3つの要素が組織成立のために必要とし、業務効率を高めるためには、チームが行うべき仕事を決定したうえで部下を活かす効果的なジョブ・アサインメントを実施することが必要としている。具体的には、やるべき仕事とやめる仕事の決定、誰が何をどこまでやるべきかの整理、業務の進捗状況の把握と支援、成果・ミッション達成の確認、のプロセスを含むことが重要としている。

図表 11 国家公務員のためのマネジメントテキスト（概要）

現在、国家公務員をめぐる職場環境や職員意識は大きく変化しており、誰もが働きやすい職場を作り上げ、職員がやりがいを感じて成長を続けながら、かつ、仕事の成果を挙げていくために、**管理職一人一人がマネジメントに係る能力を向上させる必要があります。**

本テキストでは、解決すべき課題に対して**高い組織成果を出す**ということを目指し、マネジメント手法を右の構成で紹介しています。



出所：内閣人事局 国家公務員のためのマネジメントテキスト【概要】

2.4 地方公務員に対する取組

国家公務員ではこうした取組が進められている、または今後進められようとしている一方で、地方公務員については、「地方公共団体における人材マネジメントの方策に関する研究会」や「ポスト・コロナ期の地方公務員のあり方に関する研究会」等が総務省の研究会として開催され、そこにおいて地方公務員のマネジメントや人材育成等についての研究がなされており、令和5年には、「人材育成・確保基本方針策定指針」が新たに策定されている。

ここでは、各地方自治体において、マネジメント能力を有する管理職の育成等の多様な育成プログラムを整備すること、またその手法を充実させ、外部研修も活用すること等を求めるものとなっている。

図表 12 人材育成・確保基本方針策定指針 概要

人材育成・確保基本方針策定指針 概要

現行指針（平成9年 人材育成基本方針策定指針）	
地方分権推進の要である職員の人材育成を進めるため、地方公共団体が「基本方針」を策定する際に留意・検討すべき事項を提示した「指針」を策定 ※ 令和5年4月1日時点で、ほぼすべての地方公共団体（95.6%）が方針を策定（改定率57.8%）	
新たな指針（令和5年12月 人材育成・確保基本方針策定指針）	
- 生産年齢人口の減少、働き手側の価値観の多様化、デジタル社会の進展等により地方公共団体を取り巻く状況が大きく変化する中、複雑・多様化する行政課題に対応する上で、人材育成・確保の重要性が高まっていること、また、第33次地方制度調査会において、都道府県等が市町村と連携して専門人材の育成・確保に取り組む視点の重要性が指摘されていることも踏まえ、現行指針を大幅に改正 「人材育成」に加えて、「人材確保」、「職場環境」、「デジタル人材の育成・確保」に関する検討事項、留意点を記載 - 各地方公共団体が基本方針を改正等する際の留意すべき事項等を提示し、「基本方針」の改正等を促すことで、人材育成・確保の取組を推進	
< 基本方針の改正等に当たった基本的な考え方 >	
- 求められる職員像・職務分野等に応じ必要なスキルを明確化 - 特に必要となる人材について、可能な限り定量的な目標を設定、定期的に検証、取組改善 首長等が積極的に関与、人事担当部局と関係部局が連携 - 単独では育成・確保が困難な市区町村への都道府県の支援、市区町村間の連携の強化	
< 人材育成・確保の検討事項 >	
1. 人材育成 リスキリングやスキルアップによる必要となる人材の計画的・体系的な育成 等 - 人材育成プログラムの整備 - 人材育成手法の充実 - 人を育てる人事管理	2. 人材確保 新卒者に限らず、多様な経験等を持った経験者採用の積極的な実施 等 - 公務の魅力の発信 - 多様な試験方法の工夫 - 外部人材の活用 等
3. 職場環境の整備 全ての職員がワーク・ライフ・バランスを保ちながら、能力を最大限発揮できる職場環境の整備 等 - 多様な人材の活躍を可能にする職場環境の整備 - 働きやすい職場の雰囲気整備 - 職員のエンゲージメントの把握	
4. デジタル人材の育成・確保	
高度専門人材、DX推進リーダー、一般行政職員ごとに想定される人材像や役割を整理し、育成・確保を推進 等 - 職員のデジタル分野の知識・スキル等を把握の上で、求められる人材のレベルごとに育成・確保すべき目標を設定 - 人事担当部局とDX担当部局等の緊密な連携、首長等のトップマネジメント層のコミットメント等によるデジタル人材の育成・確保に係る推進体制の構築 - 自団体だけではデジタル人材の育成・確保が困難な市区町村に対する都道府県による支援 - デジタル分野の専門性・行政官の専門性を合わせて向上させながらキャリアアップを図ることができるキャリアパスの提示	

出所：総務省 人材育成・確保基本方針策定指針 概要

2.5 小括

ここまでの説明にあるとおり、公務員を取り巻く環境が厳しいものとなっている中で、公務の生産性を上げ、その魅力度を高めることが重要であり、そのための重要な要素としてマネジメントの重要性について着目されるようになっていく。また、マネジメントを適切に遂行するためのスキルの在り方も議論されるようになった。もっとも、長い歴史を有する「公務員組織」において、これまで特段明示的にされてこなかったマネジメントやスキルが果たしてどのようなものであり、マネジメントを遂行する立場にある管理職等が重要と認識し、いかに定着させていくかといった点については明確化されておらず、議論は始まったばかりと考えられる。さらには、公務を取り巻く環境が大きく変化し、マネジメントの概念も変化しつつある点にも留意すべきである。

3. スキル・キャリア開発における現状と課題

3.1 国家公務員の研修体系

前項では、公務員を取り巻く環境の変化に触れ、これらの変化に対応するための施策状況を説明したが、このような国の施策を具体化に推進するための1つの方策として「研修」が挙げられる。以下では、研修に係る現状を整理する。まず、国家公務員に対する研修については現在、「人事院」、「内閣人事局」、「各省庁」によって提供されているが、これらの各実施主体による研修の種類は、それぞれ以下のとおり整理される。

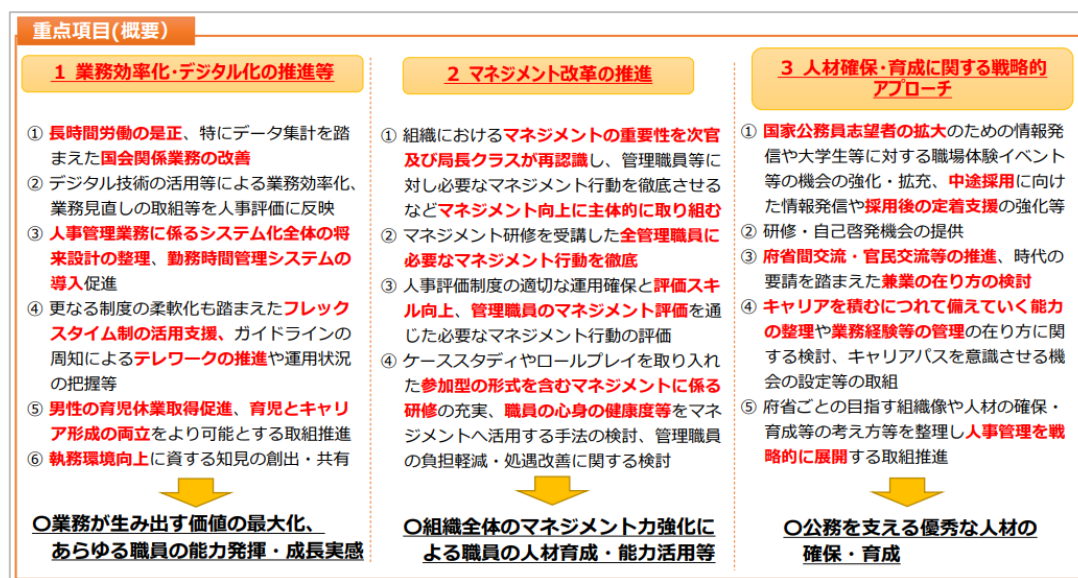
図表 13 国家公務員における研修概要

実施主体	研修種類
人事院	✓ 役職段階別研修（行政運営の中核を担う職員のための研修） ✓ テーマ別研修（時代の要請に合わせて解決すべきテーマごとに対策を講じる研修） ✓ 指導者養成研修（各府省自身の研修を実施するための研修） ✓ 派遣研修（国内外の大学院等に派遣することにより専門的な知識等を身につけさせる研修）
内閣人事局	✓ 幹部候補育成課程対象者育成の観点から行う研修 ✓ 政策の企画立案に係る能力・資質を向上させる研修 ✓ 職場において共通に必要な業務の管理に係る能力・資質を向上させる研修
各省庁	✓ 所属職員の育成の観点から行う研修 ✓ 所掌事務について行う知識および技能の付与の観点から行う研修

出所：国家公務員の研修に関する基本方針（平成 26 年 6 月 24 日内閣総理大臣決定）および
人事院 HP を基に事務局作成

各実施主体による研修の詳細については、「Ⅴ. マネジメントスキル開発の波及可能性」で記述するが、特に内閣人事局では、近年の国家公務員志望者減や離職者増の状況等を踏まえ、働き方改革を一層進めるとともに、人材確保・育成策の強化を図るため、重点項目として「マネジメント改革の推進」を挙げており、この中で組織全体のマネジメント力強化による人材育成・能力活用等のための取組を推進することとしている。

図表 14 「令和 6 年度における人事管理運営方針」の重点項目



出所：内閣人事局「令和 6 年度における人事管理運営方針」の概要

こうした国家公務員の研修制度に関して、育成・研修の重要性が高い中で、現状としては体系が依然として十分に整備されているとは言えないこと、また、この背景として研修担当者の異動等によりその持続性が担保されていない状況にあること等の指摘が、研究会のメンバーから示された。

メンバー意見

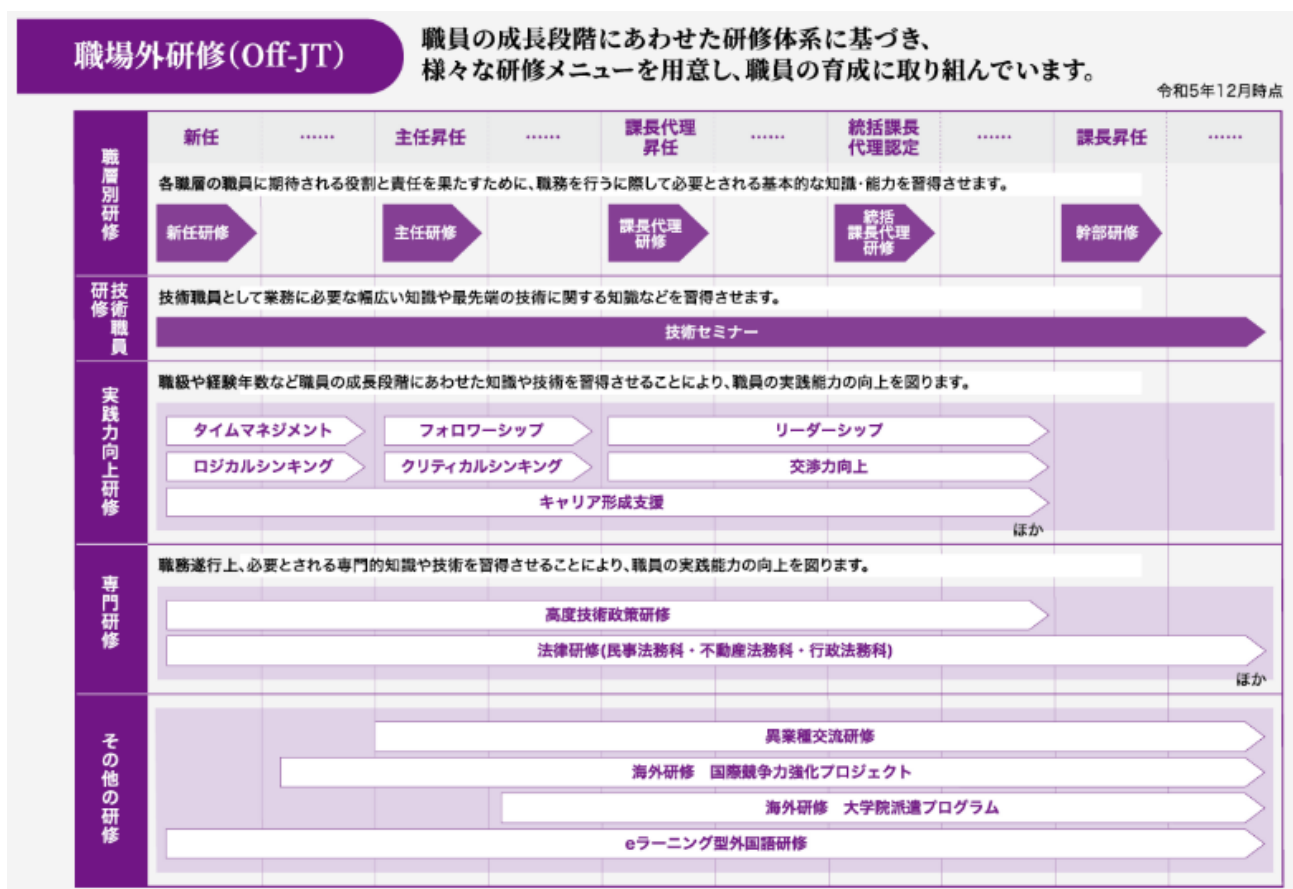
- 国家公務員の育成・研修は、①人事院、②内閣人事局、③各府省の 3 者が担っており、各々が総花的な育成・研修を展開していることも相俟って、国家公務員を育成するための体系が整備されていない。
- 研修や職務経験の記録は基本的に人事記録のみであり、組織内ですら人材ポートフォリオを把握することが困難である。
- 各府省の人事課の人員や予算が統一されておらず、育成・研修プログラムの展開レベルにはバラつきがある。総じて大規模省庁ほど人員や予算が充実しているが、概ね 2 年おきの異動で担当職員の知見がリセットされるため、プログラムの質の向上は亀の歩みとなる。

3.2 地方公務員の研修体系

地方公務員の研修に関しては、主に、各自治体が行うものの他、地方公務員に対する唯一の中央研修機関たる「自治大学校」や、公益財団法人全国市町村研修財団が管理運営する「市町村職員中央研修所」が実施するものが挙げられる。

東京都では、「職層別研修」、「技術職員研修」、「実践力向上研修」、「専門研修」、「その他の研修」の各研修体系を設けており、職員の成長段階にあわせた研修メニューを設け、職員の育成に取り組んでいる。特に実践力向上研修においては、「ロジカルシンキング」、「クリティカルシンキング」、「リーダーシップ」等を必要な知識・技術と位置づけ、こうしたスキルの定着に向けた研修を実施している。

図表 15 東京都における職場外研修に係る研修体系



出所：東京都職員人材育成基本方針

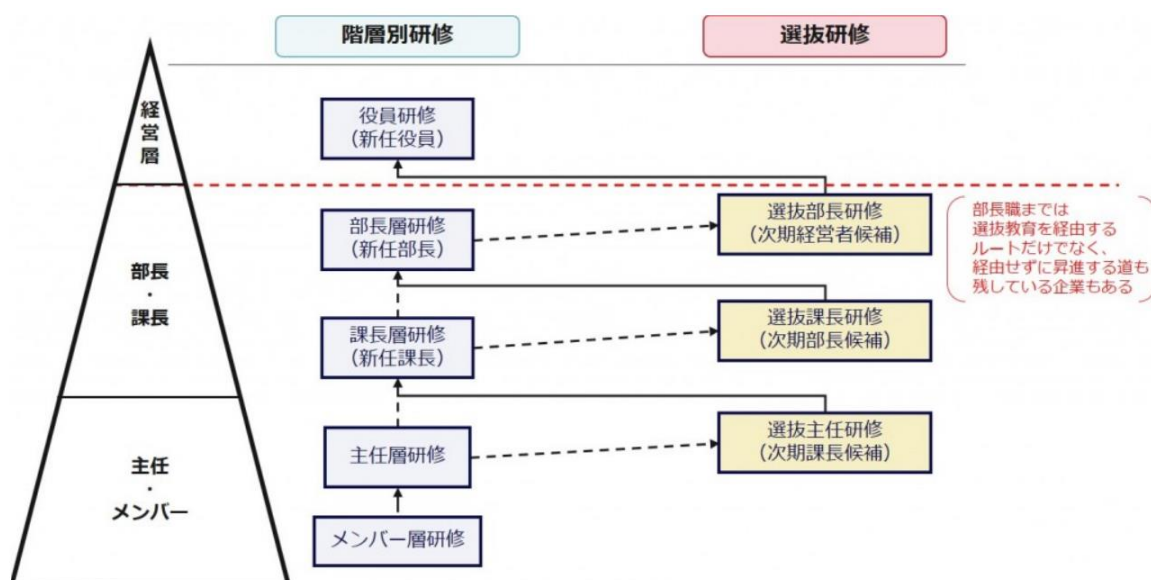
4. 民間におけるスキル・キャリア開発

4.1 民間における研修体系

ここまでは、公務員のマネジメント能力やスキルを高めるために実施されている研修について、国家公務員を中心に整理したが、本項では、これらの研修についての取組について、民間企業における研修体系やスキルトレーニングとの比較を行った。

民間企業においても公務員と同様に、階層に応じた「階層別研修」、スキルアップや特定の知識の獲得を目的とした「目的別研修」が実施されている。また、「階層別研修」と並行して、早期の経営幹部の育成を目指して「選抜研修」を行う企業も一部で存在する。特に、「選抜研修」においてははその目的から、次項で説明するマネジメントスキルを、より高度かつ実践的な形で取得させる点に特徴がある。

図表 16 「階層別研修」と「選抜研修」



出所：株式会社グロービス

これらの研修については、民間企業では人事部門が研修体系や項目を策定し、実施については社内リソースによる自ら実施することが多いが、近年では外部の機関への委託によって行われるケースも増加している。

なお、「目的別研修」や「階層別研修」の一部では、業務を通じた OJT および e ラーニング等の OFF-JT の双方を組み合わせたスキルの獲得に取り組んでいる。なお、一般的な e ラーニングコンテンツの一例として、以下のものが挙げられる。

図表 17 eラーニングコンテンツ（例）

サービス名	提供企業名	概要
グロービス学び放題	株式会社グロービス	・ ビジネススキル、リーダーシップ、マネジメント等幅広い分野の講座を動画で学習可能
School	School 株式会社	・ 生放送授業と録画授業を組み合わせたオンラインサービスであり、幅広い分野の講座が提供
Udemy Business	Udemy, Inc	・ 世界最大級のオンライン学習プラットフォーム Udemy の法人向けサービスであり、ビジネス、テクノロジー等のコースが提供
Manebi e ラーニング	株式会社 manebi	・ ビジネススキル、ヒューマンスキル等の講座が提供
Aidemy Business	株式会社アイデミー	・ AI に特化したオンライン学習サービス

出所：公表情報を基に事務局作成

上記のうち、例えば「グロービス学び放題」（以下「学び放題」という。）は、グロービス・マネジメント・スクールの講義と、「グロービス MBA」シリーズをベースに開発した動画の定額学び放題サービスであり、ビジネスの基礎から IT・DX 等まで幅広い学びが提供され、社員の研修から自己啓発までを目的として、一般社員のみならず経営層まで、職種を問わず活用されている。

学び放題の特徴として、自らや組織の知識レベルを可視化し、それぞれの学習結果に応じたレコメンドと AI によるアドバイスで更なる学習を促進している点が挙げられる。特に、「可視化」に関しては、ダッシュボードを表示し一目で状況を把握できるようにしている他、企業側の育成目的に合わせて事前の「ラーニングパス」を設定した上で、企業側として各社員の進捗を適切に把握することも可能としている。

また、DX 領域におけるアセスメント機能としては、経済産業省が推奨する「デジタルスキル標準」に完全に準拠し、DX 領域におけるスキル・知識の測定を可能としていることも特徴として挙げられ、これまでに述べた可視化・状況の把握・それに基づく企業側のフィードバックを組み合わせることが、社員のスキル獲得と成長に有益と考えられる。

4.2 企業間を跨ぐ共通スキル

(1) マネジメント教育

これまで民間企業における研修体系を俯瞰するとともに、研修の手段としては e ラーニングの利用が高まっていることに加え、e ラーニングで提供しているコンテンツについて整理した。

さらに、民間企業では、グローバル化や激しい競争環境に対応しつつ、さらに近年のコーポレートガバナンスコードなどで経営層と呼ばれる上位マネジメント職の資質が問われている。このように経営の高度化に対応しうる人材を育成するため、「マネジメント教育」の重要性が高まっている。

下表はマネジメント教育についての範囲を示したものであるが、人事、マーケティング、戦略、財務・会計からテクノロジー、さらには思考法やマインドセットなど項目が多岐にわたっている。これらの項目について、企業では経営層・経営幹部に必要なものをピックアップ・体系化して「階層別研修」や「選抜研修」に取り入れているケースも散見される。

図表 18 マネジメント教育における学習範囲例

人事組織	組織行動とリーダーシップ／人材マネジメント／パワーと影響力 等
マーケティング・経営戦略	マーケティング&経営戦略基礎／オペレーション戦略／カスタマージャーニとブランディング／サービス・マネジメント 等
財務・会計	アカウンティング基礎（財務会計）／ファイナンス基礎／事業戦略と企業財務／管理会計／企業価値評価と財務戦略／企業の合併と買収 等
思考	クリティカル・シンキング／ビジネス・アナリティクス／ファシリテーション／ネゴシエーション／ビジネス・プレゼンテーション 等
志	リーダーシップ開発と倫理・価値観／起業家リーダーシップ／企業理念と社会的価値 等
テクノロジー	デジタル時代のビジネスリテラシー／テクノロジー思考／テクノロジーと戦略／デザイン思考と体験価値／ビジネス・データサイエンス 等
その他	ベンチャーマネジメント／イノベーションによる事業構造変革／異文化マネジメント／サステナブル経営 等

出所：公表情報を基に事務局作成

(2) MBA 教育とその科目体系

マネジメント教育は、経営や組織運営に必要な知識・スキルを習得するための教育を指すものであり、戦略的計画や財務管理、マーケティング、人材管理、運営管理等、企業経営に関する広範な分野を含むものであることは前述のとおりであるが、多岐にわたり、かつ内容的に高度な教育内容を、企業サイドで用意することはリソース的にもコスト的にも限界がある。

そのためこれらの学習項目を体系化し、マネジメント教育として提供する機関が存在し、その代表的なものとして、MBA（Master of Business Administration）があげられる。

MBA は国内・海外を問わず多くの経営大学院で修得が可能な学位であるところ、いくつかの大学院における科目体系は以下ようになっており、企業経営に必要な経営戦略やマーケティング、ファイナンス等のハードスキルに留まらず、クリティカルシンキング等のソフトスキルも含めて学がものとなっている。

図表 19 グロービス経営大学院における MBA 科目体系

	基本科目	応用科目		基本科目	応用科目
人事組織	組織行動とリーダーシップ	パワーと影響力	思考	クリティカル・シンキング	ファシリテーション・コミュニケーション
	人材マネジメント			ビジネス・アナリシス	ビジネス・プレゼンテーション
マーケティング戦略	マーケティングと戦略基礎	カスタマー・ジャーニーとブランディング	志	リーダーシップ開発と倫理・価値観	企業家リーダーシップ
	マーケティング	サービス・マネジメント			企業の理念と社会的価値
	経営戦略				経営道場
	オペレーション戦略		テクノバート	デジタル時代のビジネスリテラシー	テクノバート・ストラテジー
会計・財務	アカウンティング基礎	事業戦略と企業財務		テクノバート・シンキング	デザイン思考と体験価値
	ファイナンス基礎	企業価値評価と財務戦略			ビジネス・データサイエンス
	財務会計	企業の合併と買収			
	管理会計				

出所：事務局作成

図表 20 明治大学グローバル・ビジネス研究科における MBA 科目体系

		科目		科目
ジェネラル マネージャー 育成	必修科目群	マネジメント基礎論	専門科目群	マネジメント領域
		マーケティング基礎論		マーケティング領域
		アカウンティング基礎論		アカウンティング領域／税法
		ファイナンス基礎論		ファイナンス・リアルエステート領域
		Global Business Studies		ビジネス・ロー領域
	共通科目群	ビジネスデータ解析	クラスター	ファミリー・ビジネス
		AI活用とディープラーニングの基礎		スタートアップ・ビジネス
		自己表現（プレゼンス）		
		グローバル・ビジネス研究		
	修士論文			

出所：明治大学公開資料より日本総研作成

図表 21 海外ビジネススクールにおける MBA 科目体系

英国 (London Business School)	米国 (Harvard Business School)
• Understanding General Management • Strategy • Macroeconomics for Managers • Microeconomics for Managers • Marketing • Accounting • Finance • Leadership Assessment for Managers • The Science of People in Organizations • Operations Management • Data Analytics for Managers • Perspectives in Business Ethics	• Strategy • Business, Government, and the International Economy • Marketing • Financial Reporting and Control • Finance • Leadership & Organizational Behavior • Leadership and Corporate Accountability • Technology & Operations Management • The Entrepreneurial Manager

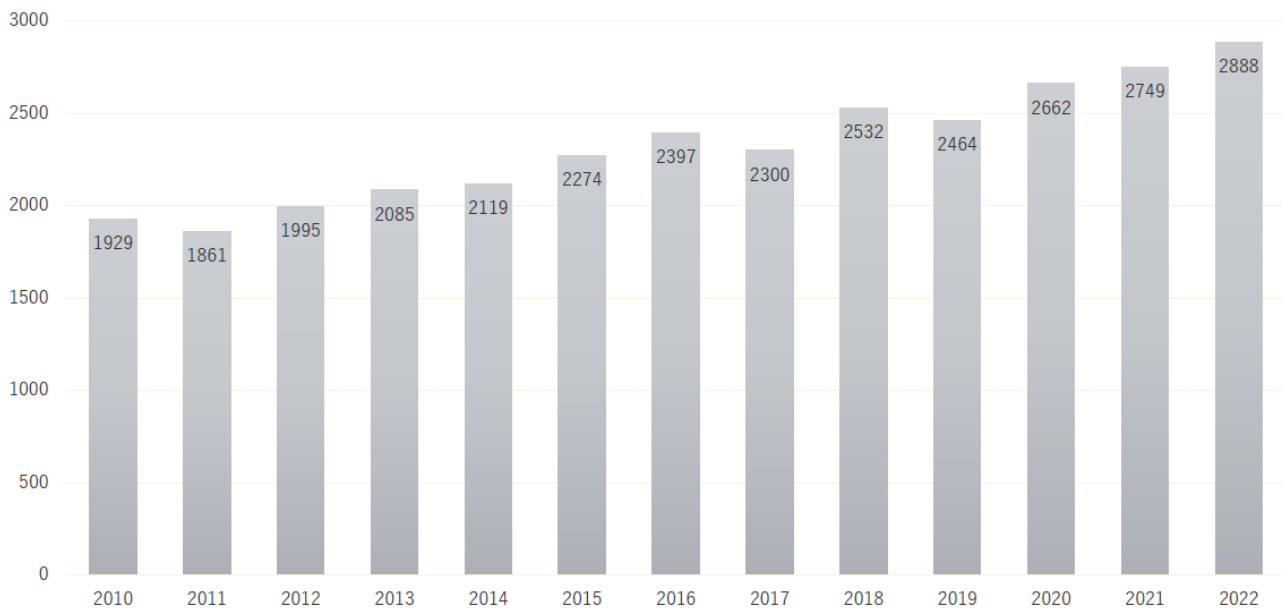
出所：各大学ホームページより日本総研作成

(3) MBA の活用状況

マネジメント教育の重要性の高まりという企業側のニーズに加え、組織や雇用のジョブ型への移行も進み、複数の企業・業種を渡りながらキャリアを築く傾向が続く中、各個人のポータブルスキル習得の重要性が増していることと相まって、MBA は普遍的な共通スキルの 1 つとなっており、自らが有する能力の証左となっている。

このため、日本においても MBA の修得を目指す者は、ビジネス・MOT 入学者数が示すように増えている状況にある等、民間企業の領域においては、MBA 等の共通スキルが世界的に体系立てられ、さらに、活用されていることが確認される。

図表 22 専門職大学院のうちビジネス・MOT 入学者数



出所：公表情報を基に事務局作成

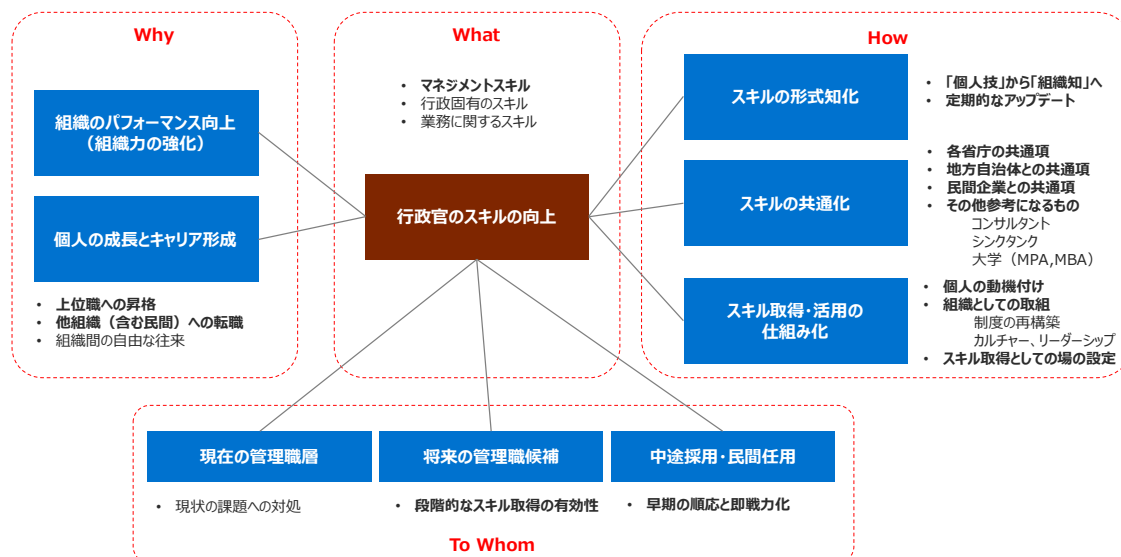
III. マネジメントスキルの明確化

1. 検討のスコープ、アプローチ、視点

前章においては、行政官のスキルの明確化を議論する前提となる基礎情報を整理したが、これらの基礎情報からもたらされる現状の課題については、すでに人事院が主催する人事行政諮問会議を初めとして、多くの場で議論されていることである。そのため、本研究会においては、これらの情報を意識しつつも、行政官がどのようなスキルを身に着けるべきかを議論の中心に充てることとした。

本研究会においては、はじめに「どのような議論を行うべきか」について、各メンバーの課題認識に沿いつつ、下図のように①Why（なぜスキルの向上が必要か）、②What（どのようなスキルを明確化すべきか）、③To Whom（誰を対象にした議論か）、④How（どのような方法で明確化すべきか）についての議論と整理を行った。

図表 23 検討項目の整理



出所：事務局作成

1.1 Why（なぜスキルの向上が必要か）

行政官のスキルを向上させることが、現在において何故必要であるかという問いに対しては、「組織」と「個人」という2つの観点から整理される。

まず、「組織」についてであるが、従来から適切な政策形成と良質な行政サービス提供を実現させるために、安定した組織運営が要請されている。さらに、近年では外部環境が複雑化するなかで、公務の生産性をさらに高めることも重要な課題となっている。そのためには、組織の構成員が一定のスキルを有することが重要であるとともに、さらに、組織を統率する管理職が一定のマネジメントスキルを有することが前提になる。また、マネジメントの概念も従来の「与えられた人事、予算、業務を着実にこなすための管理」目線から、「組織を戦略的かつ効率的に動かす経営」目線にシフトしているため、マネジメントスキルも相応に変化しており、それに見合う人材の配置が要請されることとなる。

次に、「個人」についてであるが、行政機構においても上位職への昇格のためには、組織内で一定のパフォーマンスを発揮することが重要であるが、そのために必要なスキルを取得することの必要性については論じるまでもない。

さらに、キャリア形成という観点からは、民間も含めた他組織へ転じた際も、スムーズに適合し、能力を発揮できるように、普遍的なスキルを取得することも重要である。将来的には、行政機構と民間組織を往来するいわゆる「リボルビングドア」が確立された場合に備えて、共通的なスキルを個人が取得することが、今後はより重要になるであろう。

メンバー意見

- ・ 過去においては、個人の力量のみで政策形成から実行までを、いわゆる「個人技」で局面を開いてきた側面もあるが、政策課題が複雑化した現在では「個人技」ではなく、組織による分業に移行している。そのためには、必要なスキルを暗黙知から形式知にしないと組織パフォーマンスが向上しない。
- ・ 過去 20～30 年の間に政策立案手法や形成過程を含め、行政版 FAW（Forces at Work）は大きく変化しており、それに応じたスキルのアップデートが必要。
- ・ 成長実感は職員の離職理由ややりがいと直結する一方、スキルの明確化は採用・配置・評価／育成に必須の基盤である。
- ・ 公務の質を向上させるためには、管理職の意思決定能力を高めることが必要。この意思決定能力を「個人技」に頼ることなく高めるためにはマネジメントスキルの明確化と共通化が重要。

1.2 What（どのようなスキルを明確化すべきか）

中央官庁においては各省庁、さらには各部局によって必要とされるスキルは多様である。これらのスキルについて、すべてを議論することは現実的ではないため、前項の目的を達成するために、共通するスキルを明確化することが有効であるかを明らかにする必要があった。

行政官に求められるスキルであるが、一般的に下記の4つに区分することが可能である。

① 職業人として求められるスキル

公務やビジネスを遂行する上で普遍的な基礎的スキル（官民を問わず普遍的）

② 行政官として求められるスキル

公務の遂行に必要な汎用的なスキル（原則として省庁間で共通）

③ 管理職として求められるスキル

組織の生産性向上、パフォーマンス発揮に必要なマネジメントスキル（各省庁ならびに民間企業とも共通）

④ 専門領域として求められる個別スキル

各省庁、部局、原課での業務遂行に必要なスキル（個別の専門的なスキル）

このうち、④の専門領域として求められる個別スキルについては各省庁、各部局により異なっている。そのため、本研究会の議論は、省庁、部局間で共通化が図れる①～③を対象として、④については議論を対象外とした。

なお、③の行政官として求められる汎用スキルについては、行政官の場合、濃淡はあるもののOJTによって取得できるものであるが一方で、③の管理職として求められるマネジメントスキルについては、近年では着目されるようになったものの、十分に定義がなされていない。行政官で国家公務員総合職として入省する場合、将来的には全員が管理職としての公務を行うことが想定されているため、組織の生産性やパフォーマンスを引き上げるためにもマネジメントスキルを明確化する必要性があると思われるのは各省庁でも共通している。

メンバー意見

- ・ 国家公務員に期待する資質・能力、スキルは抽象的な記述にとどまっており、行政実務や組織運営を具体的に実践されるための資質・能力、スキルが細分化・可視化されていない。
- ・ 行政機構において「マネジメント」という言葉は「人事」と「業務」に関する管理を指し示すことが多いが、本来は組織のパフォーマンスを向上させるために、全体的かつ俯瞰的な視点が必要である。そのため、議論においてはマネジメントスキルを幅広く定義すべきである。
- ・ 近年は中央官庁においても中途採用者や出向者が増加している。そのため、民間出身者に対しては行政で働く上で必要なスキルを明確化して示すべきである。

1.3 To Whom（誰を対象にした議論か）

本研究会におけるスキル向上とは、誰を対象とした議論であるかについても明確にした。その理由として、本研究会の対象を中央官庁の行政官と具体的に定義したが、それでも非常に広範な概念であるために、議論においてはさらなる絞り込みを行う必要があると判断したからである。

前項で示した目的や対象とするスキルについての議論に鑑みて、本研究会においては、「組織のパフォーマンス向上」と、「個人の能力向上とキャリア形成」という観点から、中央官庁における管理職（本研究会においては本府省室長級等以上）層以上が取得すべきマネジメントスキルを議論の対象とした。

なお、議論の対象は、管理職層以上取得すべきマネジメントスキルであるが、どの段階から当該スキルを取得すべきかについては、今後の取組を考える上で非常に重要であり、メンバーから様々な意見が出された。

メンバー意見

- ・ 本研究会では、中央官庁の管理職層以上が取得すべきマネジメントスキルという仮定を置いて議論を行うが、実際に運用の段階では、行政官の職種や階層によって濃淡が存在することに留意すべきである。
- ・ 管理職層以上が取得すべきマネジメントという定義は行うものの、係長・補佐などで段階的にスキル取得を促すことも必要であると思われる。
- ・ 近年は中途採用者が増加しており、公務にスムーズに適応させるためには、管理職でなくとも行政機関に勤務する場合において取得すべきマネジメントスキルについて可視化すべきである。

1.4 How（どのような方法で明確化すべきか）

行政官のマネジメントスキルの明確化についての議論に際して、どのような方法や視点で明確化すべきか、そしてスキルの向上に結び付けるのかについては、下記の３つの視点から議論すべきものであるとした。

- ・ マネジメントスキルの形式知化
- ・ マネジメントスキルの共通化
- ・ マネジメントスキル取得・活用の仕組み化

まず、マネジメントスキルの形式知化についてであるが、メンバーからの多くの指摘や意見があったとおり、行政組織においては、従前より OJT が主体であり、かつ個人の力量に依存する傾向であった。そのため、管理職においてどのようなマネジメントスキルが必要とされるかは、現在でも抽象的である。

本研究会においては、明確化された行政官のマネジメントスキルを、どのような形で形式知化するかが望ましいかについて議論したが、その起点を公務員が有すべき能力を示している公的な尺度である「標準職務遂行能力」に置いて、必要なマネジメントスキルを紐づけることが合理的であるとした。

マネジメントスキルの共通化については、既述のとおり、中央官庁および各部局の管理職に必要とされるものを最大限共通化すべきであるとの認識に立っている。加えて、官民連携や人材交流や将来のリボリングドアの実現を考えると、民間企業のマネジメントスキルとの共通化が可能であるかについても検討する必要がある。なお、本研究会メンバーにおいて、マネジメントスキルについて官民の異同に関する見解は下記のとおりであるが、総論としては本質的には相違がないという意見が多数を占めた。

メンバー意見

- ・ マネジメントの定義を「組織を率いて目指すべき戦略を立てたうえで実行し、その過程で組織を育成すること」とすれば、官民での違いは全くないと考える。
- ・ 官民のマネジメントスキルについて、本質的には変わらないものと考えてるが、環境の違いにより求められるものが変化すると思われる。
- ・ 民間企業と異なり、公務員における成果が何を指すかが不明確であり、成果が見えない中でのマネジメントとは何かをそもそも考える必要がある。
- ・ 従来、マネジメントとは与えられたリソースをもとに着実に業務をこなす管理と認識されている。そのため、行政機構の一般的なマネジメントスキルとしては、狭義のもの（人事管理、業務管理）を連想されることが多いため、幅広に捉える必要がある。

1.5 小括

これらの項目の議論および、各メンバー意見を受けて、民間におけるマネジメントスキルの標準化の過程およびその成果を示すものとして、高等教育機関における MBA（Master of Business Administration）の科目体系などが参考になると思われる。民間企業においても企業間では業種や業態に相違があり、また社内においても部門間で相違がある。このような中でも一定の管理者層で必要とされるマネジメントスキルは共通であるとの認識を基に MBA の科目体系は整備されているからである。前項の官民でのマネジメントスキルについて本質的には相違がないのであれば、民間企業の MBA の科目体系も、行政官のマネジメントスキルを定義する際には参考になると思料される。

なお、同じ公務員について地方公務員の幹部職については根底の部分は大きく変わらない、また、中央官庁の職務と、民間シンクタンク・コンサルティング会社のスキルは類似しているという意見もあった。

最後に、マネジメントスキル取得・活用の仕組み化についてであるが、メンバーの多くからマネジメントスキルを可視化するだけでは不十分であり、積極的にスキル取得を行うような動機付けが必要であるとの指摘があった。

スキル取得の動機づけについては、昇格や異動に際して保有するマネジメントスキルを反映させる、スキル取得に際して要した費用の負担、さらには公費による民間 MBA の取得など、人事制度の変革や、多忙な行政官が効率よくマネジメントスキルを取得するための学習機会やツールの提供などに工夫の余地があると思われる。

2. 行政官のマネジメントスキルの抽出

前項においては、本研究会で行政官のスキルに関する検討に際しての前提条件を下記のように整理した。以降は、この前提条件に従い本研究会で実施した検討の内容を整理する。

前提条件

- ・ マネジメントスキルは「標準職務遂行能力」に紐づけて検討する
- ・ 対象とする行政官は国家公務員の管理職を意識する
- ・ 対象とするスキルは、管理職としてのマネジメントスキルを中心とする
- ・ 本質的にはマネジメントスキルは官民で大きな差異は存在しない

国家公務員の管理職がどのようなスキル、能力を期待されているのかを示したものが下表の「標準業務遂行能力」（別表 1－1）における赤枠で囲まれた部分である。なお、「標準職務遂行能力」とは、職務の種類および職制上の段階に応じて定められた標準的な官職の職務を遂行する上で発揮することが求められる能力として、内閣総理大臣が定めたもの（平成 21 年 3 月 6 日内閣総理大臣決定）であり、「管理職」とは、国家公務員法第 34 条第 1 項第 7 号に規定する官職であり、幹部職員員の任用等に関する政令第 2 条第 1 項に掲げる各機関（いわゆる本府省）に属する一般職の国家公務員に係る官職であって、職制上の段階が「室長級」又は「課長級」以上の官職をいう。

図表 24 「標準職務遂行能力」における期待スキル・能力

	係員 倫理	係長 倫理	課長補佐 倫理	室長 倫理	課長 倫理	部長 倫理	局長 倫理	事務次官 倫理
1	国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	国民全体の奉仕者として、責任を持って業務に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	国民全体の奉仕者として、担当業務の第一線において責任を持って課題に取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	国民全体の奉仕者として、担当業務の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、課の課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、担当分野の重要課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、局の重要課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。	国民全体の奉仕者として、高い倫理感を有し、部局を横断する課題や府省の重要課題に責任を持って取り組むとともに、服務規律を遵守し、公正に職務を遂行することができる。
2	知識・技術	課題対応	企画・立案、事務事業の実施	企画・立案	構想	構想	構想	構想
2	業務に必要な知識・技術を習得することができる。	担当業務に必要な専門的知識・技術を習得し、問題点を的確に把握し、課題に対応することができる。	組織や上司の方針に基づいて、施策の企画・立案や事務事業の実施の実務の中核を担うことができる。	組織方針に基づき、行政ニーズを踏まえ、課題を的確に把握し、施策の企画・立案を行うことができる。	所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、先々を見通しつつ、国民の視点に立って、担当分野の重要課題について基本的な方向性を示すことができる。	所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、先々を見通しつつ、国民の視点に立って、担当分野の重要課題について基本的な方向性を示すことができる。	所管行政を取り巻く状況を的確に把握し、先々を見通しつつ、国民の視点に立って、局の重要課題について基本的な方向性を示すことができる。	大局的な視野と将来的な展望に立って、所管行政を推進することができる。
3	コミュニケーション	協調性	判断	判断	判断	判断	判断	判断
3	上司・同僚等と円滑かつ適切なコミュニケーションをとることができる。	上司・部下と協力的な関係を構築することができる。	自ら処理すべき事案について、適切な判断を行うことができる。	担当業務の責任者として、適切な判断を行うことができる。	課の責任者として、適切な判断を行うことができる。	担当分野の責任者として、その重要課題について、豊富な知識・経験及び情報に基づき、冷静かつ迅速な判断を行うことができる。	同の責任者として、その重要課題について、豊富な知識・経験及び情報に基づき、冷静かつ迅速な判断を行うことができる。	部局を横断する課題や府省の重要課題について、豊富な知識・経験及び情報に基づき、冷静かつ迅速な判断を行うことができる。
4	説明	説明・調整	説明・調整	説明・調整	説明・調整	説明・調整	説明・調整	説明・調整
4	担当する事案について分かりやすい説明を行うことができる。	担当する事案について論理的な説明を行うとともに、関係者と粘り強く調整を行うことができる。	担当する事案について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。	担当する事案について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成することができる。	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、局長を助け、困難な調整を行い、合意を形成することができる。	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、局長を助け、困難な調整を行い、合意を形成することができる。	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、困難な調整を行い、合意を形成することができる。	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向け、特に重要な課題について、高次元の調整を行い、合意を形成することができる。
5	業務遂行	業務遂行	業務遂行	業務運営	業務運営	業務運営	業務運営	業務運営
5	意欲的に業務に取り組むことができる。	計画的に業務を進め、担当業務全体のチェックを行い、確実に業務を遂行することができる。	段取りや手順を整え、効率的に業務を進めることができる。	コスト意識を持って効率的に業務を進めることができる。	コスト意識を持って効率的に業務を進めることができる。	国民の視点に立ち、不断の業務見直しに率先して取り組むことができる。	国民の視点に立ち、不断の業務見直しに率先して取り組むことができる。	国民の視点に立ち、不断の業務見直しを府省内に徹底することができる。
6		部下の育成・活用	組織統率・人材育成	組織統率・人材育成	組織統率・人材育成	組織統率	組織統率	組織統率
6		部下の指導、育成及び活用を行うことができる。	適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行うことができる。	適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行うことができる。	適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行うことができる。	指導力を発揮し、部下の統率を行い、成果を挙げることができる。	指導力を発揮し、部下の志気を高め、組織を牽引し、成果を挙げることができる。	強い指導力を発揮し、部局及び機関の統率を行い、成果を挙げることができる。

出所：研究会（第 3 回）橋本メンバー資料

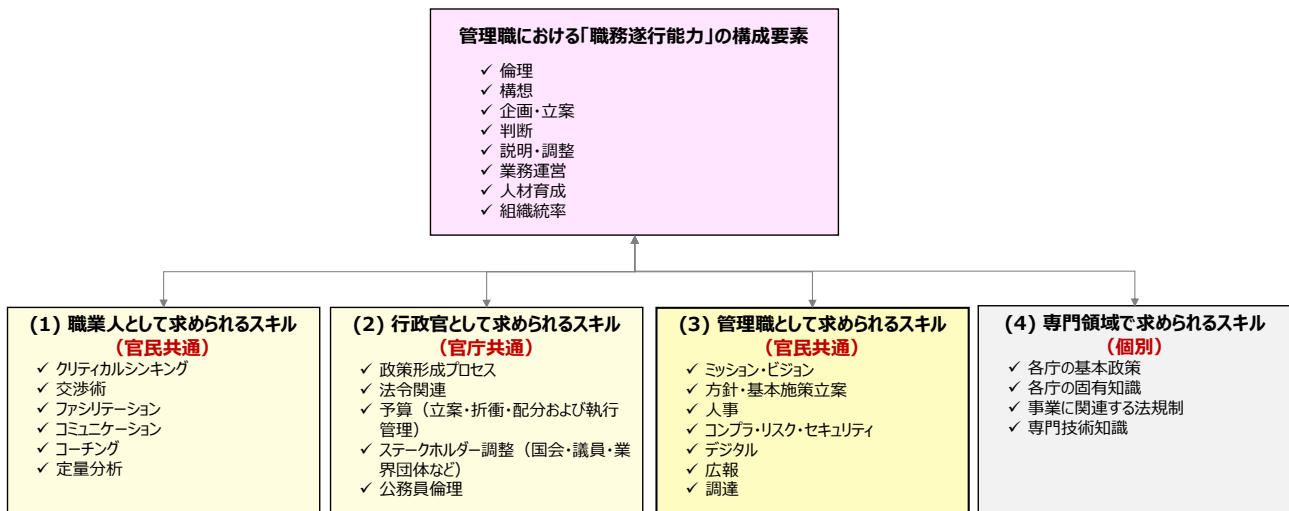
この「標準職務遂行能力」によると、課長職において期待されている職務遂行能力は、「倫理」、「構想」、「判断」、「説明・調整」、「業務運営」、「組織統率・人材育成」という 6 つの項目が示されており、これらの職務を遂行するための要件が記述されている。一方で、「職務標準遂行能力」の各項目に記載されている内容については、メンバーの指摘にもあるとおり、遂行に必要な具体的なスキルの記述はなく、抽象的な表現にとどまっている。

メンバー意見

- ・ 国家公務員に期待される資質・能力、スキルは抽象的な記述にとどまっている。また、「標準職務遂行能力」と資質・能力、スキルの紐づけはなされていない。
- ・ スキルを明確化する出発点は「標準職務遂行能力」であるが、スキル記述の解像度が低い。
- ・ 例えば「構想」や「調整・説明」について、ビジネスのポータブルスキルに分解して、公務員に必要なスキルを記述すべきではないか。

これらの指摘を踏まえて、「標準職務遂行能力」に紐づけるべきマネジメントスキルとは何かについて、とりまとめた。マネジメントスキルにおいては、前提として構成要素に官民で大きな差異はないという考えのもと、前章で取り上げた民間におけるマネジメント教育における学習項目を参考にスキル項目を抽出した。ただし、スキルの構成要素については、行政官の職務において特有と思われる項目があると想定されたため事務局が当該項目を抽出した。

図表 25 標準職務遂行能力とスキルの紐づけ



出所：事務局作成

図表の上段における「管理職として必要と思われるスキル」であるが、「職務遂行標準能力」において、課長職に必要とされている8つの項目を抽出したものである。ただし、メンバーの指摘にもあるように、これらの項目は複数の具体的なスキルで構成されていると思われる。

なお、それぞれの項目を構成するスキルについても、幅広く存在すると思われるため、4つのカテゴリーに分類することとした。

2.1 管理職として必要と思われるスキル

(1) 職業人として求められるスキル

このカテゴリーに属するスキルは、官民間問わず職業人として業務の遂行上必要と想定されるスキルである。なお共通性は高いため、基本的には民間で利用されている教材および教育メソッドをそのまま利用できるものと思われる。

スキルの例

クリティカルシンキング、シナリオプランニング、交渉術、定量分析と意思決定、データアナリシス／データサイエンス、マクロ経済学／ミクロ経済学、地政学、ファシリテーション、コーチング、コミュニケーション、カルチャー醸成、プロジェクトマネジメント、プレゼンテーション、ビジネス倫理・コンプライアンス、ITリテラシー、など

(2) 行政官として求められるスキル

当該カテゴリーに属するスキルの一部（政策形成プロセス、法令関連知識、予算、ステークホルダー対応など）は、公務員に実務の根幹となるものである。そのためプロパー採用の場合は OJT を主体として取得するものであるが、中途採用者や出向者においては、体系的かつ集中的にこれらのスキルを取得する機会が必要になると思われる

なお、近年では政策形成の在り方そのものも大きく変化しつつあり、新たな概念や手法も開発されているため、定期的なスキル項目のアップデートが必要である。

スキルの例

政策形成プロセス、政策デザイン、シビックテック、法令関連知識、予算（立案・調整・執行）、ステークホルダー対応、公務員倫理、行政評価、EBPM、など

(3) 管理職として求められるスキル

一般的には民間企業において戦略を実行し組織力パフォーマンスを高めるために用いられるスキルであり、管理職を育成する教育機関である MBA など学ぶスキル要素の多くはこのカテゴリーに属するものであり、マネジメントスキルと呼ばれるものである。官民のマネジメントスキルは根本的には共通なものであるという前提に立つと、行政官のマネジメントスキルとして利用が可能なものが多く含まれていると思われる。

なお、マネジメントスキルは官民共通であるものの、組織の目標や構造を勘案すると、一部のスキルにおいては、行政の文脈に合致するようなカスタマイズは必要になる可能性がある。

スキルの例

経営戦略、デザイン思考、グローバルマネジメント、サステナビリティ、アカウンティング（財務会計／管理会計）、ファイナンス、人的資本／人的資源管理、組織行動論、リーダーシップ、ダイバーシティ／インクルージョン、リスクマネジメント、内部統制、イノベーションマネジメント、マーケティング、オペレーションマネジメント、デジタル戦略、情報セキュリティ、など

(4) 専門領域で求められるスキル

各官庁において、適切に政策を立案・執行するために、管理職は前提となる国家戦略・基本政策は勿論のこと、各庁固有の政策・施策の全体像についての理解が必須である。これらの政策・施策が、個別の事業にブレイクダウンされるが、事業の推進を適切に管理するため、管理職は事業に関する環境や法を初めとした各種の規制を理解する必要もある。

2.2 標準職務遂行能力と必要スキルの紐づけ

以上の4つのカテゴリーに属するスキルの組み合わせにより、標準職務遂行能力で既定される項目が構成される。これらの情報をもとに、研究会のメンバーが標準職務遂行能力の各項目と、各カテゴリーにおけるスキルの紐づけを試みた。

図表 26 各項目において必要とされるスキル

定義（室長・課長クラス）			カテゴリ1 職業人として求められるスキル	カテゴリ2 行政官として求められるスキル	カテゴリ3 管理職として求められるスキル	カテゴリ4 専門領域で求められるスキル
「職務遂行能力」における項目	共通	—	クリティカルシンキング(8) ITリテラシー（基本）(7) コミュニケーション(4)	法令関連知識(6) 予算(5) 政策生成プロセス(3) ステークホルダー対応(3)	リーダーシップ(3)	国全体の政策・施策(9) 各庁の固有施策(9) 事業に関する法規制等(9)
	倫理	高い倫理観を持って、課題に取り組むとともに、服務規程を遵守し公正に職務を遂行する	ビジネス倫理・コンプライアンス(9)	公務員倫理(8)	情報セキュリティ(5) 内部統制(5) リスクマネジメント(5)	—
	構想	所管行政を取り巻く状況を適切に把握し、国民の視点に立って、行政課題に対応するための方針を示すことができる	マクロ経済／ミクロ経済(7) シナリオプランニング(4) 地政学(4)	政策デザイン(7) 政策形成プロセス(3)	デザイン思考(7) 経営戦略(6) イノベーションマネジメント(6) サステナビリティ(5) デジタル戦略(4)	—
	企画・立案	組織方針に基づき、行政ニーズを踏まえ課題を的確に、施策の企画・立案を行うことができる	シナリオプランニング(6) 計量分析と意思決定(5) マクロ経済／ミクロ経済(5) データアナリシス／データサイエンス(4) 地政学(3)	EBPM(7) 政策デザイン(6) 政策形成プロセス(4) シビックテック(4) 予算(3)	デザイン思考(6) マーケティング(6) 経営戦略(3) デジタル戦略(4) オペレーションマネジメント(3)	—
	判断	責任者として、適切な判断を行うことができる	計量分析と意思決定(8) シナリオプランニング(3) データアナリシス／データサイエンス(4)	EBPM(6) 政策形成プロセス(5) 行政評価(3)	リスクマネジメント(5) ファイナンス(5) アカウンティング(3)	—
	説明・調整	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向けて、関係者と調整を行い、合意を形成することができる	ファシリテーション(8) プレゼンテーション(7) 交渉術(6) コミュニケーション(5)	ステークホルダー対応(5) 政策形成プロセス(3)	リスクマネジメント(4)	—
	業務運営	コスト意識を持って、効率的に業務を進めることができる。国民の視点に立ち、不断の業務見直しに率先して取り組むことができる。	プロジェクトマネジメント(5) ファシリテーション(3) 交渉術(3) コミュニケーション(3)	行政評価(5) EBPM(3)	オペレーションマネジメント(6) アカウンティング（財務／管理会計）(5) リスクマネジメント(4) デジタル戦略(3) 人的資本／人的資源管理(3)	—
	組織統率	指導力を発揮し、組織を統率し、成果を挙げることができる。	カルチャー醸成(9) コミュニケーション(8) コーチング(3)	—	リーダーシップ(6) 内部統制(5) 組織行動論(5) ダイバーシティ&インクルージョン(3) 人的資本／人的資源管理(3) 経営戦略(3)	—
	人材育成	適切に業務を配分した上で、進捗管理および的確な指示を行い、指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指示・育成を行うことができる	コーチング(8) カルチャー醸成(6) コミュニケーション(5)	—	人的資本／人的資源管理(5) リーダーシップ(4) ダイバーシティ&インクルージョン(4) 組織行動論(4)	—

出所：各メンバーの意見を聴取して事務局作成

図表は参加メンバー9名の意見を集約した結果である。縦軸は「標準職務遂行能力」のうち、課長職で既定された項目とその説明であり、横軸は各カテゴリーのスキルの中でメンバーの意見が多かったものを抽出したものである（スキルの後ろの括弧書きの数値は必要としたメンバー数である）。

本研究会においては、中央官庁の管理職に共通するマネジメントスキルを明確化することが目的である。そのため、スキルの紐づけにおいては、可能な限りの各庁で共通するスキルを抽出するという観点から、各庁で個別に内容の異なるカテゴリ4（事業執行に必要なスキル）以外の3つのカテゴリーからスキルを抽出・紐づけを行っている。以下では、縦軸の「標準職務遂行能力」の各項目別に、各メンバーが紐づけたスキルについて説明する。

なお、これらのスキルは検討の時間的制約から、過去の公共・民間でのプロジェクト事例を通じて事務局サイドで洗い出したものであり、必ずしもゼロベースで考案されたものではない点に留意したい。

(1) 共通要素

「標準職務遂行能力」においては職位別に必要な項目が定義されているが、これらの項目すべてに共通するであろうというスキルを共通要素と定義した。

抽出の結果であるが、共通要素に関しては、職業人としての必要スキル（以下、カテゴリ 1）として、「クリティカルシンキング」や「IT リテラシー」、「コミュニケーション」が、行政官としての必要スキル（以下、カテゴリ 2）として、「法令関連知識」、「予算（立案・調整・執行）」、「政策形成プロセス」、「ステークホルダー対応」が、組織運営に必要なスキル（以下、カテゴリ 3）として「リーダーシップ」が複数のメンバーから重要なスキルとして挙げられた。

なお、事務局の提示したスキル以外について、各メンバーより自由意見として出されたスキルとして、特に中途採用および出向者については「行政組織・用語理解」の必要性が示された。

メンバーからの意見集計結果

定義（課長クラス）		カテゴリ 1 職業人として求められるスキル	カテゴリ 2 行政官として求められるスキル	カテゴリ 3 管理職として求められるスキル	
共通要素	ブルダウンから選択した回答	クリティカルシンキング	8 法令関連知識	6 リーダーシップ	3
		ITリテラシー（基本）	7 予算（立案・調整・執行）	5 経営戦略	2
		コミュニケーション	4 政策形成プロセス	3 サステナビリティ	2
		交渉術	1 ステークホルダー対応	3 組織行動論	1
		データアナリシス／データサイエンス	1 シビックテック	2 情報セキュリティ	1
		プレゼンテーション	1 定量的分析と意思決定	1 リスクマネジメント	1
		定量的分析と意思決定	1 ファシリテーション	1 定量的分析と意思決定	1
		ファシリテーション	1 クリティカルシンキング	1 ファシリテーション	1
				クリティカルシンキング グローバルマネジメント ダイバーシティ&インクルージョン	1 1 1
	自由記述		行政組織・用語理解 / 自治体研修		

(2) 倫理

管理職において必要とされる項目のうち「倫理」については、具体的には「高い倫理観を持って、課題に取り組むとともに、服務規程を遵守し公正に職務を遂行する」と記述されている。当該項目を遂行するために必要なスキルとしては、「公務員倫理」（カテゴリ 2）は当然として、「ビジネス倫理・コンプライアンス」（カテゴリ 1）や、「情報セキュリティ」、「内部統制」、「リスクマネジメント」（ともにカテゴリ 3）が示されているが、これらは民間で培われたツールやフレームが、有効なスキルとして活用できる可能性を示している。なお、その他の切り口としては、倫理観の浸透のためには「カルチャー醸成」が有用であり、それ以前に「一般的な倫理観」自体が必要という見解や、行政において過去顕在化した「行政文書管理」などの実務的な項目なども示された。

メンバーからの意見集計結果

定義（課長クラス）		カテゴリ 1 職業人として求められるスキル	カテゴリ 2 行政官として求められるスキル	カテゴリ 3 管理職として求められるスキル	
倫理	高い倫理観を持って、課題に取り組むとともに、服務規程を遵守し公正に職務を遂行する	ビジネス倫理・コンプライアンス	9 公務員倫理	8 情報セキュリティ	5
		カルチャー醸成	1 ビジネス倫理・コンプライアンス	1 内部統制	5
			法令関連知識	1 リスクマネジメント	5
				ダイバーシティ&インクルージョン	1
				ビジネス倫理・コンプライアンス	1
				サステナビリティ	1
	自由記述	情報セキュリティ	1 公務員倫理、一般的な倫理観	1 公務員倫理、一般的な倫理観	1
		公務員倫理、一般的な倫理観	1 行政文書管理		
		顧客視点	1		

(3) 構想

管理職が、「所管行政を取り巻く状況を適切に把握し、国民の視点に立って、行政課題に対応するための方針を示すことができる」能力については、「構想」という項目で示されている。

当該項目の遂行のために必要なスキルについては、構想を行う基礎的な素養となる「マクロ経済学／ミクロ経済学」、「地政学」の他、一般的スキルとしての「シナリオプランニング」（カテゴリー 1）、より戦略的視点からの「経営戦略」や「デザイン思考」、近年の動向を反映した「イノベーションマネジメント」、「サステナビリティ」、「デジタル戦略」（カテゴリー 3）などが、さらにはこれらを具体的な政策・施策・事業に落とし込むことを意識した「政策デザイン」、「政策形成プロセス」（カテゴリー 2）が重要なスキルとしてメンバーからの支持を得た。なお、メンバーから自由意見として出されたスキルとしては、構想の前提としての「ビジョン策定」や、変化の激しい外部環境を勘案した「未来洞察」などのスキルが示されている。

メンバーからの意見集計結果

定義（課長クラス）		カテゴリー 1 職業人として求められるスキル	カテゴリー 2 行政官として求められるスキル	カテゴリー 3 管理職として求められるスキル	
構想	所管行政を取り巻く状況を適切に把握し、国民の視点に立って、行政課題に対応するための方針を示すことができる	マクロ経済学／ミクロ経済学	7 政策デザイン	7 デザイン思考	7
		シナリオプランニング	6 政策形成プロセス	3 経営戦略	6
		地政学	4 法令関連知識	2 イノベーションマネジメント	6
		定量分析と意思決定	1 予算（立案・調整・執行）	2 サステナビリティ	5
		データアナリシス／データサイエンス	1 ステークホルダー対応	1 デジタル戦略	4
		クリティカルシンキング	1 シビックテック	1 定量分析と意思決定	1
			定量分析と意思決定	1 マクロ経済学／ミクロ経済学	1
			データアナリシス／データサイエンス	1 地政学	1
			マクロ経済学／ミクロ経済学	1 ファイナンス	1
			地政学	1 リーダーシップ	1
			税	1 未来洞察	1
			年間の行政サイクルの理解	1	
	自由記述	ビジネスプランニング / ビジョン策定	1		

(4) 企画・立案

管理職においては、前項の構想を踏まえ、「組織方針に基づき、行政ニーズを踏まえ課題を的確に、施策の企画・立案を行うことができる」と定義されているが、この「企画・立案」をスムーズに進めるスキルとしては、「マクロ経済学／ミクロ経済学」、「地政学」などの基礎的な素養に加え、「シナリオプランニング」、「定量分析と意思決定」、「データアナリシス／データサイエンス」などの手法（カテゴリ 1）に加え、戦略的視点からの、「経営戦略」や「デザイン思考」、さらに具体的な施策に落とし込むため「デジタル戦略」、「マーケティング」、「オペレーションマネジメント」（カテゴリ 3）、さらに、政策に具体性を持たせるため「政策デザイン」、「政策形成プロセス」、「予算（立案・調整・執行）」に加え、情報の収集・分析に有用な「EBPM」や「シビックテック」（カテゴリ 2）なども重要なスキルとして、多数のメンバーからの支持を得た。なお、前項の「構想」との比較であるが、「構想」と「企画・立案」は連続したプロセスであるため、スキルの構成要素は類似しているが、「企画・立案」の方がより、内容についての具体化、詳細化が求められることから、情報収集や分析、整理のためのスキルが必要となる。このため、それぞれのカテゴリにおいても実務的なスキルが「構想」段階よりも多く必要とされている。

なお、メンバーからの自由意見としては、より基礎的な素養としての「リサーチ」や「インタビュー」（カテゴリ 1）や、「企画・立案」を行政組織内で円滑に進めるための「行政文書の書き方」（カテゴリ 2）も取得すべきスキルとして示された。

メンバーからの意見集計結果

定義（課長クラス）			カテゴリー 1 職業人として求められるスキル	カテゴリー 2 行政官として求められるスキル	カテゴリー 3 管理職として求められるスキル	
企画・立案	組織方針に基づき、行政ニーズを踏まえ課題を的確に、施策の企画・立案を行うことができる	ブルダウンから選択した 回答	シナリオプランニング	6 EBPM	7 デザイン思考	6
			定量分析と意思決定	5 政策デザイン	6 マーケティング	6
			マクロ経済学／ミクロ経済学	5 政策形成プロセス	4 経営戦略	4
			データアナリシス／データサイエンス	4 シビックテック	4 デジタル戦略	4
			地政学	3 予算（立案・調整・執行）	3 オペレーション・マネジメント	3
			フィジテーション	2 行政評価	2 グローバルマネジメント	1
			コミュニケーション	1 ステークホルダー対応	1 知的財産戦略	1
			カルチャー醸成	1 定量分析と意思決定	1 定量分析と意思決定	1
			プロジェクトマネジメント	1 シナリオプランニング	1 シナリオプランニング	1
			グリティカルシンキング	1 コミュニケーション	1 コミュニケーション	1
				カルチャー醸成	1 カルチャー醸成	1
				プロジェクトマネジメント	1 プロジェクトマネジメント	1
				法令関連知識	1 ファイナンス	1
					アカウンティング（財務会計／管理会計）	1
	自由記述	リサーチ		1 政策ツール	1	
		経営戦略		1 行政文書の書き方	1	
		マーケティング		1		
		組織論		1		
		オペレーション		1		
		デジタル戦略		1		
		インタビュー		1		
	ファイナンス / マーケティング / UI UX		1			

(5) 判断

管理職として重要な項目であるのが「判断」であるが、「標準職務遂行能力」の定義は、「責任者として、適切な判断を行うことができる」とのみ記載されており、判断において必要とされるスキルを明確化する必要がある。

一般的に判断を行う際に必要なスキルとしては情報の分析力が求められるのは言うまでもなく、メンバーからも「定量分析と意思決定」、「データアナリシス／データサイエンス」（カテゴリー１）、「EBPM」（カテゴリー２）などの定量分析スキル、「シナリオプランニング」（カテゴリー１）や「リスクマネジメント」（カテゴリー３）の定性分析スキルが支持された。なお、「ファイナンス」や「アカウンティング（財務会計／管理会計）」（カテゴリー３）などを多くのメンバーが挙げたが、これは近年においては官民連携などを意識しているものと思われる。また、「判断」については、あくまでも行政の意思決定に基づくため「政策形成プロセス」や「行政評価」（カテゴリー２）に関するスキルも必要であるとの見解もあった。

なお、メンバーの自由意見としては、多面的な意思決定を促すという観点で「リベラルアーツ」（カテゴリー３）があるが、近年では民間の経営幹部においても多面的な意思決定力を向上させる意味で採用している企業も増加していることから注目すべきである。

メンバーからの意見集計結果

定義（課長クラス）		カテゴリー 1 職業人として求められるスキル	カテゴリー 2 行政官として求められるスキル	カテゴリー 3 管理職として求められるスキル	
判断	責任者として、適切な判断を行うことができる	定量分析と意思決定	8 EBPM	6 リスクマネジメント	5
		シナリオプランニング	3 政策形成プロセス	5 ファイナンス	5
		データアナリシス／データサイエンス	3 行政評価	3 アカウンティング（財務会計／管理会計）	3
		クリティカルシンキング	2 ステークホルダー対応	1 経営戦略	2
		コミュニケーション	1 定量分析と意思決定	1 デザイン思考	2
		ファシリテーション	1 シナリオプランニング	1 シナリオプランニング	1
			コミュニケーション	1 コミュニケーション	1
			法令関連知識	1 定量分析と意思決定	1
			予算（立案・調整・執行）	1 組織行動論	1
			行政の意思決定プロセス理解	1 リベラルアーツ	1
	自由記述				

(6) 説明・調整

「説明・調整」項目については、「所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向けて、関係者と調整を行う合意を形成することができる」と定義されている。その観点からは、職業人としての基礎的な意思疎通能力を高めるための、「ファシリテーション」、「プレゼンテーション」、「交渉術」、「コミュニケーション」（カテゴリ 1）というスキルがメンバーからも重要であると示された。また、調整においてはリスクを孕むという観点から「リスクマネジメント」（カテゴリ 3）、「説明・調整」については野放図に行うのではなく、適切な相手先を見極めるという観点から、「ステークホルダー対応」や「政策形成プロセス」（カテゴリ 2）も重要なスキルである。

当該項目に関するスキルについては、その性格上、他者との良好な人間関係を構築し、円滑なコミュニケーションを行うための能力であるヒューマンスキルに関連するスキルが多く抽出された。さらに、自由意見においては、具体的なコミュニケーションとして「口頭」や「文書」、「アサーション」など、さらに詳細化したスキルや、「インフルエンシング」、「（パワーと）影響力」などのスキルなどが重要であると指摘するメンバーが多く存在した。

メンバーからの意見集計結果

定義（課長クラス）		カテゴリ 1 職業人として求められるスキル	カテゴリ 2 行政官として求められるスキル	カテゴリ 3 管理職として求められるスキル	
説明・調整	所管行政について適切な説明を行うとともに、組織方針の実現に向けて、関係者と調整を行う合意を形成することができる	ブルダウンから選択した回答	8 ステークホルダー対応	5 リスクマネジメント	4
			7 政策形成プロセス	3 リーダーシップ	2
			6 交渉術	1 組織行動論	2
			5 ファシリテーション	1 ファシリテーション	1
			2 コミュニケーション	1 コミュニケーション	1
			1 プレゼンテーション	1 プレゼンテーション	1
			EBPM	1 グローバルマネジメント	1
		自由記述	1 マルチステークホルダーマネジメント	1 アカウンティング（財務会計／管理会計）	1
			1 デザイン思考、パワーと影響力	1 オペレーション・マネジメント	1
			1 インフルエンシング	1 ネットワーク形成	1
			1 アサーション	1 デザイン思考、パワーと影響力	1
			1 影響力によるリーダーシップ		1

(7) 業務運営

「業務運営」については、「コスト意識を持って、効率に業務を進めることができる。国民の視点に立ち、不断の業務見直しに率先して取り組むことができる」と定義されている。業務運営においては、従来から公務員のマネジメントの対象であり、先に示した「判断」や、「説明・調整」と連動するものである。そのため、効率的な運営を行うためのスキルは重要であり、その観点からも「プロジェクトマネジメント」（カテゴリー 1）や、「オペレーションマネジメント」（カテゴリー 3）を支持したメンバーが多数を占めた。また、業務運営を適切に評価することも重要であり、その観点から「行政評価」（カテゴリー 2）も重要スキルであるといえる。

メンバーからの意見集計結果

定義（課長クラス）		カテゴリー 1 職業人として求められるスキル	カテゴリー 2 行政官として求められるスキル	カテゴリー 3 管理職として求められるスキル	
業務運営	コスト意識を持って、効率に業務を進めることができる。国民の視点に立ち、不断の業務見直しに率先して取り組むことができる	プロジェクトマネジメント	7 行政評価	5 オペレーション・マネジメント	6
		ファシリテーション	3 EBPM	3 アカウンティング（財務会計／管理会計）	5
		交渉術	3 予算（立案・調整・執行）	2 リスクマネジメント	4
		コミュニケーション	3 法令関連知識	2 デジタル戦略	3
		マクロ経済学／ミクロ経済学	2 ステークホルダー対応	1 人的資本／人的資源管理	3
		データアナリシス／データサイエンス	2 クリティカルシンキング	1 組織行動論	2
		定量分析と意思決定	2 データアナリシス／データサイエンス	1 内部統制	2
		クリティカルシンキング	1 マクロ経済学／ミクロ経済学	1 ファイナンス	2
			シビックテック	1 クリティカルシンキング	1
				データアナリシス／データサイエンス	1
				マクロ経済学／ミクロ経済学	1
				リーダーシップ	1
		自由記述	セルフマネジメント	会議運営 / BPR	1
			管理会計 / 予算管理		

(8) 組織統率

「標準職務遂行能力」について、管理職においては「組織統率・人材育成」と一つの項目で整理されている。両者は相互に深く関連しているが、求められるスキル要素は異なるため、本研究会では2つの項目を分離して、スキルの紐づけを行うこととした。

「組織統率・人材育成」についての定義は「適切に業務を配分した上で、進捗管理および的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指示・育成を行うことができる」となっているが、「組織統率」に関しては、課長職以上である部長職においては「指導力を発揮し、組織を統率し、成果を挙げることができる。」と定義されている。スキルの紐づけに関しては、この定義をもとに検討を行った。

組織については、実質的にどのように組織を設計するか、組織の構成員をどのようにモチベートしてパフォーマンスを発揮するかという2つの視点が存在する。行政組織については、組織設計の自由度が民間企業と比較して低いため、メンバーにより抽出されたスキルは後者が主体となった。具体的には、「カルチャーの醸成」とそのベースとなる「コミュニケーション」（カテゴリ1）および、組織運営における「リーダーシップ」（カテゴリ3）などがあげられる。さらに、実態としての組織運営を考える上での「組織行動論」や「内部統制」（カテゴリ3）についても重要なスキルとして支持されている。その他では、前述のとおり、組織と人事は密接に関連しているため、人事関連のスキルも多くのメンバーが支持をした。この他、メンバーからの自由意見としては、「組織論」のように具体的な組織設計の在り方に関するスキルの必要性を指摘したものがあつた。

メンバーからの意見集計結果

定義（課長クラス）		カテゴリ1 職業人として求められるスキル	カテゴリ2 行政官として求められるスキル	カテゴリ3 管理職として求められるスキル	
組織統率	指導力を発揮し、組織を統率し、成果を挙げることができる（加えて、成果を挙げ得る組織を設計し、運営できるようにする）	カルチャー醸成	9 ステークホルダー対応	2 リーダーシップ	6
		コミュニケーション	8 公務員倫理	1 内部統制	5
		コーチング	3 カルチャー醸成	1 組織行動論	5
		ファシリテーション	2	ダイバーシティ&インクルージョン	3
		定量分析と意思決定	1	人的資本／人的資源管理	3
				経営戦略	3
				グローバルマネジメント	2
				カルチャー醸成	1
				デザイン思考	1
		チームマネジメント	1 人材マネジメント、組織論	1 チームマネジメント	1
		上司マネジメント	1	上司マネジメント	1
		組織行動論	1	人材マネジメント、組織論	1
		人材マネジメント、組織論	1	KPIマネジメント / 目標管理	1

(9) 人材育成

前項で「組織統率・人材育成」については、「組織統率」と「人材育成」を分離して、紐づけるべきスキルを定義することとしたので、ここでは「人材育成」に関するスキルについての整理を行う。「人材育成」については、「適切に業務を配分した上で、進捗管理および的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指示・育成を行うことができる」とその内容を定義している。人材育成は勿論、人事管理の一項目であり、人事に係る包括的なスキル取得が必要と言える。そのため、多くのメンバーが「人的資本／人的資源管理」（カテゴリ 3）をあげている。また、近年の社会的な関心事項を反映して「ダイバーシティ＆インクルージョン」（カテゴリ 3）をあげるメンバーも複数存在した。また、人材育成においては、管理職が上司としてヒューマンスキルを発揮する必要があるため、「リーダーシップ」（カテゴリ 3）や、「コーチング」、「カルチャー醸成」、「コミュニケーション」（カテゴリ 1）などのスキルも多くのメンバーからの支持を得た。

なお、メンバーからの自由意見としては、前提となる実務知識としての「人事管理」や、より具体的に人材の育成を行うための「キャリアマネジメント」、ヒューマンスキルをより具体的に深掘りした「フィードバック」や「アクティブリスニング」、「1on1」などが示された。

メンバーからの意見集計結果

定義（課長クラス）		カテゴリ 1 職業人として求められるスキル	カテゴリ 2 行政官として求められるスキル	カテゴリ 3 管理職として求められるスキル	
人材育成	適切に業務を配分した上で、進捗管理および的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指示・育成を行うことができる	コーチング	8 公務員倫理	1 人的資本／人的資源管理	7
		カルチャー醸成	6 ステークホルダー対応	1 リーダーシップ	4
		コミュニケーション	5 カルチャー醸成	1 ダイバーシティ＆インクルージョン	4
		フィシリテーション	2 EBPM	1 組織行動論	4
		定量分析と意思決定	1	カルチャー醸成	1
				デザイン思考	1
	自由記述	フィードバック	1 人材マネジメント、組織論	1 キャリア・マネジメント	1
		アクティブリスニング	1	人事管理（HR）	1
		組織行動論	1	人材マネジメント、組織論	1
		人材マネジメント、組織論	1	1on1スキル	1

2.3 その他のメンバー意見

本研究会においては時間的な制約もあり、効率的に検討を進めるために、カテゴリー分けとスキルの抽出については事務局にて素案を作成・提示し、検討を行った。このカテゴリー分けおよびスキルについては、メンバーから以下のような意見が出された。

カテゴリー分けについて

- ・ 事務局が提示したスキルについて、カテゴリー1とカテゴリー3におけるスキルは相互に入替を検討するものがあると思われる。
- ・ カテゴリー1とカテゴリー3の仕分けについては議論があると思われる。カテゴリー1は、基礎的なビジネススキルであり、カテゴリー3が管理職的なスキルだとすると、例えば、アカウンティングはカテゴリー3よりカテゴリー1に属するのではと感じる。その観点では、アカウンティング、マーケティング、定量分析、データ分析など、民間での企業経営、組織運営における基本的なビジネススキル（ファンクショナルスキル）をカテゴリー1として、カテゴリー3の方に、コミュニケーション、コーチング、カルチャー、ガバナンス、プロマネ、などのマネジメントスキル（リーダーシップスキル）に寄せるという分類も考え得る。
- ・ カテゴリー3とカテゴリー4については、特に事業を差配する現局・原課においては、事業をマネジメントすることと、組織をマネジメントすることの区別が難しいと感じる。
- ・ 管理職におけるリーダーシップは複数のモデルに類型化されるはずである。その場合、横軸のカテゴリーについては、あくまでもスキルを洗い出すための手段であり、リーダーシップスタイルとの紐づけを行う際には、得られた結果をシャッフルして考える必要があると考える。

スキルについて

- ・ 今後、行政に検討内容を届け、具体的な施策に繋げていくためには、「標準職務遂行能力」からアプローチすることが適切であると思われるが、スキルの紐づけにおけるカテゴリー1～4の区分けは、階層によって濃淡があると考ええる。今回は課室長から検討を行ったが、管理職になる前に必要なスキルと、管理職になってから必要になるスキルを切り分けて提示できれば、さらに示唆に富むものになるのではないかと。
- ・ スキルの紐づけに際して、縦軸である「標準職務遂行能力」の項目に対して、提示されているスキルが一意ではない。評価項目の「倫理」は小項目として「責任感」「公正性」という項目が立てられているようにいわゆる倫理観・倫理意識を本人が持っているかどうかであるが、スキルにある「内部統制」は、仕組みとして、職員の倫理意識をどう高める（持たせる）かという話で、行為の受け手である側が「意識を持っているかどうか」とは、仕手と受手で真逆の関係にある。今後、内容を精緻化するためには、「標準職務遂行能力」で立てている項目の意図と、スキル項目の意図する内容について、共通理解が得られるよう、さらなる言語化を試みる必要がある。
- ・ 内閣人事局においても、「国家公務員のためのマネジメントテキスト」を刊行、改訂を適宜実施している。この中でも、「マネジメントスキル」という言葉が用いられている。また、人事院においても各種のマネジメント研修は行われていると思われるので、内容の確認と整合性をとることが良いと思われる。
- ・ マネジメントスキルについて、根本的には官民で大きな差異はないものの、構造的に異なる面を踏まえて明確化をする必要がある。特に、行政においては民間企業と異なり、売り上げなどの明確な数値目標が設定できない点がマネジメントの在り方に大きな差異をもたらすものであるため、マネジメントスキルを明確化する際には配慮が必要であろう。

IV. マネジメントスキル開発・実装に向けた課題

1. 今後の検討課題とその展開

本研究会においては、公務員が保有するべきスキルについて、メンバー各々が保有する専門的知見から多種多様な意見が寄せられた。これら意見のうち、管理職として必要となるスキルについては、前章にて整理したところである。その一方で、研究会のスケジュール上の制約から、十分に議論、検討ができなかった事項も複数存在した。そのため、今後検討するべき事項と今後の展開を以下のとおり整理した。

1.1 今後検討するべき事項

(1) スキル定義に向けた課題

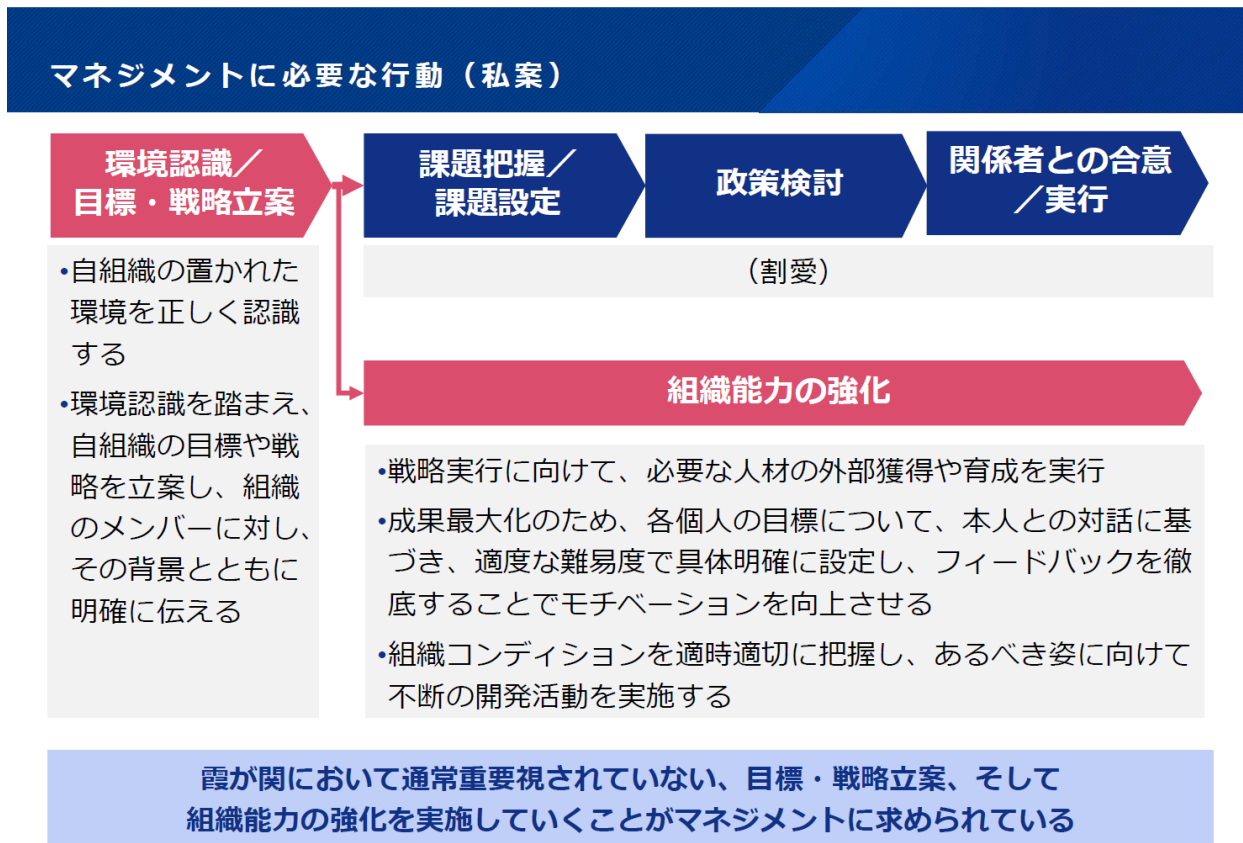
① キャリアや所属に応じたマネジメントスキルの相違

キャリアの形成過程や所属する組織により、管理職として必要となるマネジメントスキルが異なる旨の指摘があった。マネジメントの定義を認識しつつ、歩むキャリアや所属する組織に応じ、これらのスキルを整理する必要がある。また、整理したスキルの各府省への展開方法についても検討が必要である。

メンバー意見

- 各省・各部局で提供すべき価値やソリューションは異なるため、求められる能力やスキルも自ずと異なるだろう。
- 行政官のキャリアには何パターンかあると考えられ、企画を中心とする者、法律作成を中心とする者等、ありうるキャリアを示した上でそれぞれに必要なスキルをセットで示す方がよいかもしれない。何となくすべて必要とするよりも、こうした整理とする方がよいのではないか。
- 従来、マネジメントとは与えられたリソースをもとに着実に業務をこなす管理と認識されている。そのため、行政機構の一般的なマネジメントスキルとしては、狭義のもの（人事管理、業務管理）を連想されることが多いため、幅広に捉える必要がある。
- マネジメントの定義を「組織を率いて目指すべき戦略を立てたうえでそれを実行し、その過程で組織を育成すること」とすれば、官民での違いは全くないと考える。
- 行政に今後届けるためにも「標準職務遂行能力」から入った方が、関係機関とも議論しやすいと考えており、そこにスキルを絡めていくことが王道ではないか。

図表 27 マネジメントの定義



17

出所：三谷メンバー資料より抜粋

② 管理職の階層に応じたマネジメントスキルの濃淡

マネジメントスキルについては、基本的に省庁間で異なることはないと思われ、例えば課長、部長、局長と役職が上がるにつれて、同一スキルであっても、求められるスキルの濃淡（習熟度合、レベルの高低）が異なる、追加されるスキルがあるとの意見があった。今後、求められるスキルの濃淡や、追加されるスキルについて整理することが必要となる。

メンバー意見

- 一方で「スキル」や「マインドセット」については、省庁問わず普遍的に必要なものではないかと考えている。
- 事務局資料のカテゴリー 1 ～ 4 では、階層によっても濃淡があると思う。例えば係員と局長のクリティカルシンキングは求められるレベルが異なると思われる。また、係員であれば財務会計を知っている必要はないが、補佐レベルともなれば必要となるだろう。また法令等の知識についても段階によって異なると考えられ、細分化して考える方がよいのではないかと。
- 職位階層が上がるにつれてコンピテンシーが変化することとなるが、追加されていくスキルの意味付けや必要性を厚く示すのがよいのではないかと。

図表 28 ポータブルスキルの一例

VOLVUE

19

行政の「調整力」の正体をポータブルスキルで分解する

項目（例）

「調整」に必要なナレッジ・スキル・マインド（例）

ナレッジ

- ドメイン知識
- ステークホルダー知識
- プロトコル知識
- その調整事項に関する基本的な知識
- 調整相手の存立基盤や基本的な考え方や、調整相手同士の関係性の知識
- その領域における調整のお作法の知識

スキル

（着地点を構想する）

- リスニングスキル
- ロジカルシンキングスキル
- 調整事項に関する相手のレッドラインを引き出すスキル
- 全ての調整相手が合意できる選択肢を体系的に検討するスキル

スキル

（道のりを定める）

- 交渉スキル
- シナリオ設定スキル
- 交渉の基本的な設計をするスキル
- 諸々の条件を勘案して先を読み計画を立てるスキル

スキル

（着地点に導く）

- プロセスマネジメントスキル
- コミュニケーションスキル
- インフルエンシングスキル
- アサーションスキル
- 調整のプロセスを緻密に管理するスキル
- 誤解やしこりを生まずに、合意可能な選択肢を文書・口頭で伝えるスキル
- 調整相手に歩み寄ってもらうスキル
- ここぞという時に説得力を持ち言い切るスキル

マインドセット

- 不確実性への耐性
- できる志向
- 胆力
- 先の読めない状況で、思考停止に陥らず冷静に問題解決に臨むマインド
- 困難な状況でも「できる」と信じて考え続けるマインド
- 様々な意見の中でブレずに調整可能な着地点への働きかけを行うマインド

出所：吉井メンバー資料より抜粋

③ リーダーシップスタイルとスキルの関係性

外部環境の変化に応じて、公務の在り方も変わることは既に述べたとおりであるが、さらに、省庁におけるリーダーシップにも多様性が必要になると思われる。また、組織によって複数のリーダーシップが併存することも考えられる。このことから、リーダーシップのスタイルも考慮した必要スキルの整理が望ましい。

メンバー意見

- 省庁幹部のリーダーシップのスタイルは多様であった。役所でのスキルセットと考えると、どうしても皆が満点を取る必要があると考えてしまうかもしれないが、リーダーシップ等のスタイルの違いを考慮したスキルセットを整理する必要がある。
- リーダーシップモデルとの連関を考える場合、リーダーシップスタイルとスキルの紐づけを行うには、得られた結果をシャッフルして考える必要があると感じている。

④ 運用面を鑑みたスキルの具体化

国家公務員管理職に必要なマネジメントスキルを整理・特定できた場合、人事評価制度に落とし込むことが考えられる。この場合、「標準職務遂行能力」への反映が現実的であると思料される。他方、必要となるスキルが曖昧である又は多数存する、スキル取得の認定が容易でない場合、人事評価者の負担が大きくなり、適切な運用がなされない可能性が存する旨の意見があった。そのため、運用の容易性を鑑みたスキルの具体化が必要となる。また、公務員の性質上、示されたスキルすべての取得が必要との誤解される可能性があることにも留意が必要である。

メンバー意見

- 管理職の立場からすると、細かくなることで評価がその分複雑となる。評価と身につけておくべきスキルは本来関連しているべきものであるが、スキルを細分化したものと人事評価を直接結びつけることが可能かどうか、疑問がある。
- 公務員の特性として、示されたものはすべてやらなくてはならないという考えに陥りやすく、かえって疲弊を招く。

⑤ 課長以下が保有すべきマネジメントスキル

本研究会においては、管理職、とりわけ課長職が有すべきスキルについて議論を注力した。今後は、課長職以外が保有すべきマネジメントスキル、とくに課長補佐以下が職位に応じて、段階的に取得すべきマネジメントスキルを検討する必要がある。

(2) マネジメントスキルの取得に向けた課題

① 効果的なスキル獲得手法

スキル獲得方法としては、繁閑が大きく、時間的な制約がある行政官の性質を踏まえると、e ラーニングを活用することが考えられる。他方で、公務員用の教材開発が必要になるなどの工夫を凝らす必要もある。

メンバー意見

- e ラーニング等の学びのコンテンツをどのように公務員に届けるかという点に関しては、公務員の考えに寄せたものとする必要があるだろう。例えばマーケティングやリスクマネジメント等について民間企業の事例を提示した場合、受講者が冷めてしまう懸念があるため、事例を工夫することが大事ではないか。

図表 29 e ラーニングの活用イメージ

導入目的に応じた受講管理・促進を支援する管理画面

管理画面

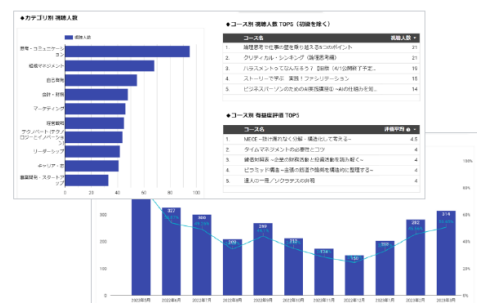
■組織全体 または グループ単位での管理が可能
同じ組織からお申込された受講者の情報を全体 もしくは任意のグループに分けて一元的に管理可能です。
グループを作成すると、グループ単位での学習進捗の把握やコースの指定ができます。
更に、特定のグループを管理する管理者も設定可能です。

■全体の学習進捗が分かる「ダッシュボード」
組織全体または任意のグループ毎に
平均視聴時間等の受講状況の各種指標や、
受講者が最初の1コースを修了するまでの
全体進捗を一目で確認いただけます。

■受講者毎の学習進捗の把握・分析が容易
受講者の受講コース、修了数などの
学習状況をリアルタイムで把握することができます。
これらの情報はCSVでダウンロードし、
分析・管理等にご活用いただくことも可能です。
※各種分析用ツールもご提供しています。



ダッシュボードイメージ



分析ツールイメージ

② スキル取得に関するインセンティブ

特に国家公務員は研修に対する期待値が低く、研修等が増加することについて、心理的抵抗感を覚えているものと考えられる。このような状況下において、スキル取得に関する具体的なインセンティブをどのように設計、設定するかについて検討が必要である。

メンバー意見

- ・役人は研修に対する期待値が非常に低いと考えており、組織や戦略上のしっかりとした理由があることをインプットし、モチベーションを上げる必要がある。実務には研修が活かせないと考えているため、丁寧に業務と紐づけ、活用してもらうことが重要だろう。
- ・自費で学ぼうとする者は非常に特殊と感じている。最近では海外留学を希望する国家公務員も増えているが、海外で2年間休みたいと考えての者も多く、学ぶ意識が決して高いというわけではないと感じている。
- ・本来は、民間のように働きながらMBAを取得することは効率が良いと思われるが、公務員の場合は公的な補助を受けることが出来ないため、インセンティブが働きにくいのではないかと。
- ・スキル習得の機会を与えることにあわせて、実際にスキルを身につけているかどうかを評価し、処遇につなげていく仕組みをあわせて構築することも不可欠と考える。

③ スキル取得の認定方法

スキルの取得の認定方法については慎重な検討が必要となる。スキルに関する研修の受講を単に完了、すなわちスキルに関する知識がある状況、の創出では不十分であり、そのスキルを必要なシーンで活用し、成果を出せることが必要となるが、どの時点において誰がどのような評価をすることにより、スキル取得がなされたと認定するべきかについては検討が必要である。

1.2 各府省庁への展開

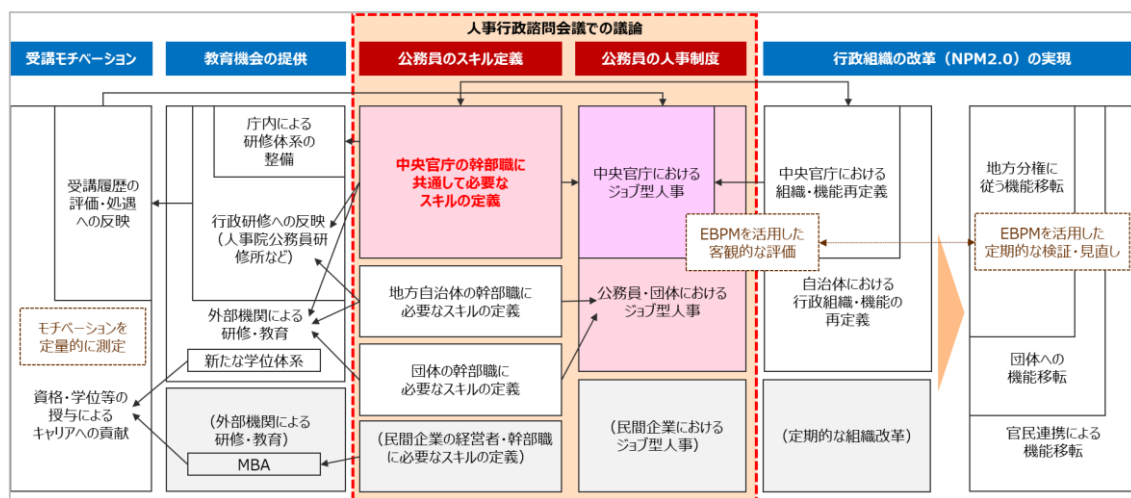
今後検討すべき事項を踏まえ、各省庁への展開に関する考察は以下のとおり。

- ① 1.1 で掲げた課題を整理の上、その結果を国家公務員の人事行政を所管する省庁間（人事院および内閣人事局と想定）で認識すり合わせ、確認する。なお、マネジメントスキル開発・実装のためには、所管する省庁間の連携が重要と考えられる。
- ② 必要事項を精査の上課題を検討し、「標準職務遂行能力」の改訂あるいは、「標準職務遂行能力」の追補的な位置づけのルール（以下「新ルール」という）を所管する省庁にて検討する。
- ③ 所管する省庁において、新ルールの策定に併せて、「マネジメントテキスト」を改訂し、詳細化したマネジメントスキルを詳述のうえ明示する。
- ④ そのうえで、所管する省庁が各府省に対して、新ルールおよび改定「マネジメントテキスト」を展開する。
- ⑤ 各府省においては、新ルールおよび改定「マネジメントテキスト」について、各府省の特性に応じて運用する。またこれらの運用に合わせて、各府省にて、当該各府省において事業執行に必要なスキル、すなわちテクニカルスキルを検討し、具体化する。
- ⑥ 所管する省庁においては、テクニカルスキルの検討状況の吸い上げのみならず、各省庁の先駆的な取り組みを整理し、他省庁に展開することが望まれる。

2. 人事施策への展開

本研究会においては、「優秀な国家公務員の確保」と「リテンション」が重要な政策課題であるという認識の下、その端緒として公務員のスキルの定義・明確化について議論・検討を進めてきた。中央官庁の幹部職に共通して必要なスキルが定義されることによって、人事院・各省庁による国家公務員への研修体系の整備、外部機関による研修・教育等といった教育機会の提供の内容・方法が検討されるとともに、公務員の人事制度、ひいては行政組織の改革につなげることができるという整理である。

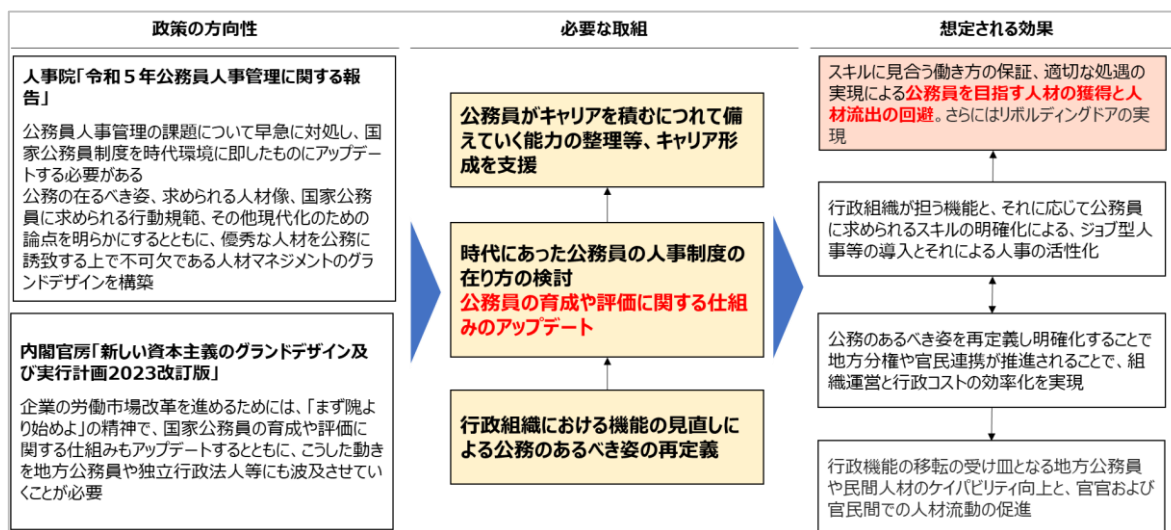
図表 30 人事行政諮問会議での議論と取組の全体への波及のイメージ



出所：事務局作成

政府としても、人事院・内閣官房において公務員の育成や評価に関する仕組みのアップデートの必要性について言及している。この取組が進められることにより、「公務員を目指す人材の獲得と人材流出の回避」が実現するという考え方である。

図表 31 政府の政策の方向性と必要な取組、想定される効果



出所：事務局作成

一方、マネジメントスキルを国家公務員に対して実装するためには、国家公務員の人事制度においてマネジメントスキルの育成等が具体的な手法として定められる必要がある。以降、国家公務員の人事制度におけるマネジメントスキルの育成等の展開について提案する。

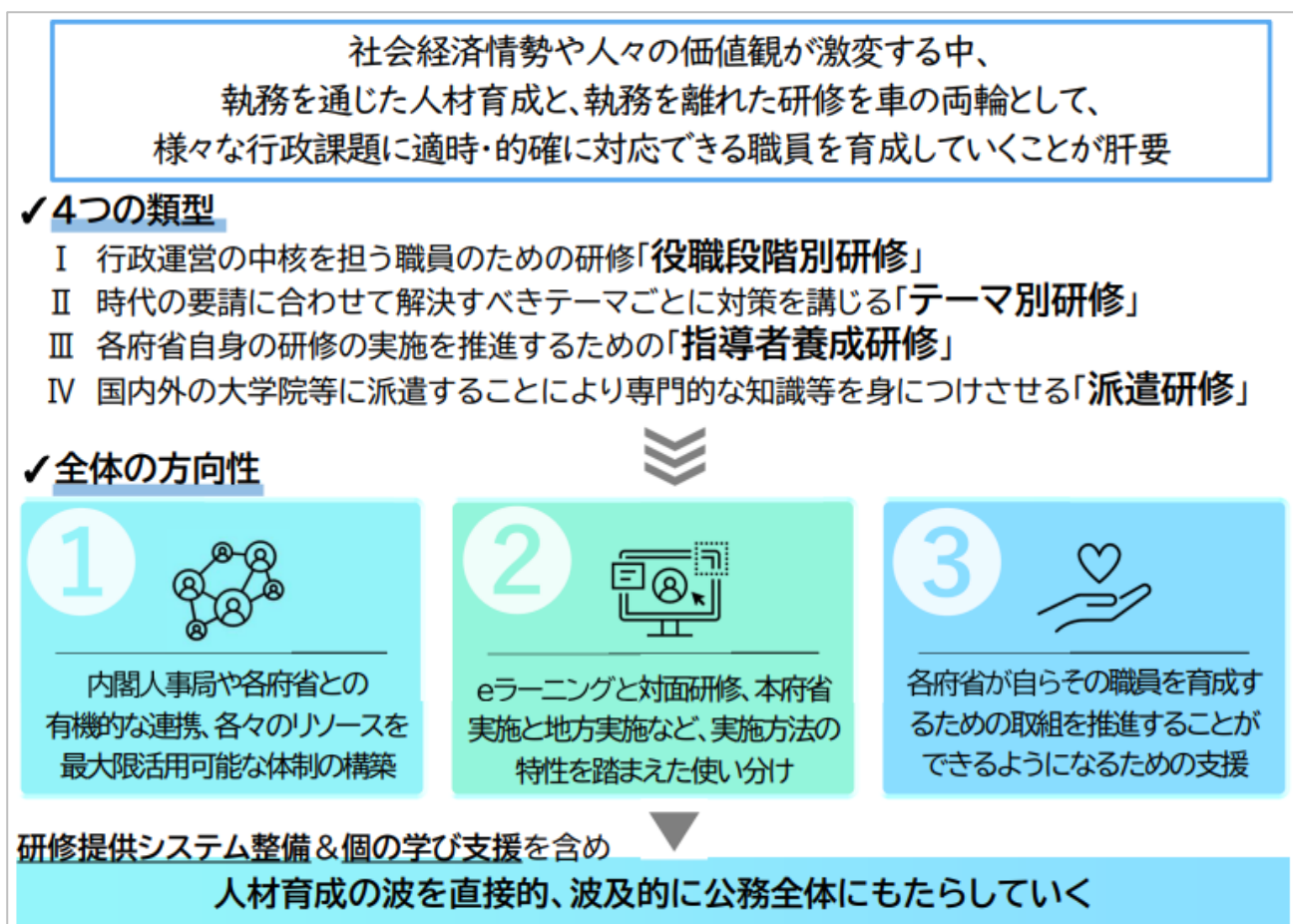
2.1 マネジメントスキル取得のため研修体系の整備

II. 3スキル・キャリア開発における現状と課題において、国家公務員に対して行われている研修の概要について述べたが、本章において各研修の詳細を述べる。

(1) 人事院の研修

人事院が実施している「役職段階別研修」、「テーマ別研修」、「指導者養成研修」、「派遣研修」の4つの類型に係る取組のポイント等は以下のとおりである。

図表 32 国家公務員研修の取組のポイント



出所：人事院「令和6年度研修実施計画（取組のポイント）」

「役職段階別研修」については、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に、高い倫理感に基づいた国民全体の奉仕者としての使命の向上、国民の視点に立って施策を行うための広い視野・資質・能力のかん養、研修員相互の信頼関係の醸成を基本的な目的として、役職段階（係員級～幹部級）に応じて実施している。

「テーマ別研修」については、時代の要請に合わせて解決すべきテーマごとに対策を講じるため、複数のテーマに分けて研修を実施している。令和6年度は、「共働き・子育て」時代において、男女問わず仕事と育児を両立しながらのキャリア構築を支援する「共働き・子育て時代の両立・キャリア支援セミナー」、自府省

の状況を踏まえてキャリア形成支援を体系的に進めていくことを可能にする“プロ”を各府省に配置するため、各府省の職員のキャリアコンサルタント資格の取得を支援する「各府省内キャリアコンサルタント養成研修」が新設されている。

「指導者養成研修」については、各府省自身の研修を実施する指導者を養成するための研修を実施している。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および、企画能力の向上等を図る「研修担当官能力向上研修」、公務員倫理について考えることにより、倫理感の醸成を図るとともに実践的能力を付与する「JKET（公務員倫理研修）」、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「JST 基本コース（仕事と人のマネジメント研修）」が実施されている。

「派遣研修」については、国内外の大学院等に職員を派遣することにより専門的な知識等を身につけさせることを目的として実施している。行政官を長期・短期それぞれで在外研究員として外国の大学院、政府機関・国際機関等に派遣する制度や、国内の大学院に派遣し研究に従事させる国内研究員制度が存在する。

（2）内閣人事局の研修

内閣人事局では、先述のとおり、近年の国家公務員志望者減や離職者増の状況等を踏まえ、働き方改革を一層進めるとともに、人材確保・育成策の強化を図るため、重点項目として「マネジメント改革の推進」を挙げ、この中で組織全体のマネジメント力強化による人材育成・能力活用等のための取組を推進することとしている。

この「マネジメント改革の推進」のため、内閣人事局では、複数実施している研修の中でも、特に審議官級の新任幹部に向けたセミナーや、新任管理者に向けたマネジメント研修・e ラーニング、係長・課長補佐級の職員に向けた幹部候補育成過程中央研修を実施している。

図表 33 内閣人事局のマネジメント改革の推進に向けた研修

2	新任幹部（審議官級）セミナー	新たに幹部職員として本府省等の審議官級に昇任した者等について、有識者による講演等により、内閣の重要方針に関する理解の深化とともに、政府における働き方改革の一層の推進を図る。	・人事政策統括官による講義 ・外部有識者による講演	新たに本府省等の審議官級に昇任した職員（外局、地方支分部局、施設等機関を含む）	eラーニング（オンデマンド配信）	8月下旬～10月末
3	新任管理者マネジメント研修	本府省等の新任管理者（室長級）に管理者として必要とされるマネジメント能力の向上を図る。	・ケーススタディ、グループワーク、ロールプレイ等を中心とする	新たに本府省等の府省令職（室長級）に昇任した職員	オンライン（双方向含む）	9月～12月
4	マネジメント能力等向上のための新任管理職向けeラーニング	新任管理職のマネジメント能力の向上及び男女全ての職員のワークライフバランスや女性職員の活躍の実現に向けたeラーニングを実施することにより、管理職員のマネジメントに関する価値観・意識の改革を図る。	・「国家公務員のためのマネジメントテキスト（2024.4 ver.）」の内容を踏まえ、管理職が自身の発言や態度を振り返り、効果的なマネジメントの具体的な行動例をケーススタディを通じて学習 ・働き方改革と女性の活躍促進のための改革の必要性と、仕事と生活の両立、女性が活躍できる職場づくりに向けて、具体的な行動例をケーススタディを通じて学習	各府省等の全ての新任管理職員（外局、地方支分部局、施設等機関等を含む。）	eラーニング（オンデマンド配信）	8月～12月
5	幹部候補育成課程中央研修（係長級）	管理職員に求められる政策の企画立案及び業務の管理に係る能力の育成を図る観点から、各府省等の係長級の幹部候補育成課程対象者に対し、所属府省等を越えたものの見方や考え、各種政策課題の捉え方、幅広い視野、中長期的視点等を含め、企画立案やマネジメントの基礎的な能力の向上を図る。	・幹部職員による講義 ・外部有識者による講義 ・マネジメントに関する講義 ・政策の企画立案に関する講義 ・キャリア形成に関する講義	各府省等の係長級の幹部候補育成課程対象者	eラーニング（オンデマンド配信） オンライン（双方向含む）	10月～令和7年1月
6	幹部候補育成課程中央研修（課長補佐級）	管理職員に求められる政策の企画立案及び業務の管理に係る能力の育成を図る観点から、各府省等の課長補佐級の幹部候補育成課程対象者に対し、幅広い視野や中長期的視点等を含め、課長補佐の業務運営や組織統率に必要なリーダーシップ及びマネジメントについて理解を深めさせる。	・幹部職員による講義 ・外部有識者による講義 ・マネジメントに関する講義 ・政策の企画立案に関する講義 ・キャリア形成に関する講義	各府省等の課長補佐級の幹部候補育成課程対象者	eラーニング（オンデマンド配信）	10月～令和7年1月

出所：内閣人事局「令和6年度内閣人事局研修計画」

(3) 各府省での研修

こうした人事院・内閣人事局の国家公務員全体に対する研修を実施しつつ、各府省では、それぞれの府省で必要となる研修を実施しているところである。

各府省の研修の一例として、経済産業省では以下のような研修プログラムを設定し、「政策立案力」、「政策実行・実現力」、「マネジメント・リーダーシップ力」、「専門性」のそれぞれの観点から、必要となるものの獲得に向けた研修を行っている。

図表 34 経済産業省における研修プログラム

		係員	係長	課長補佐	管理職
政策立案力 (構想力) 	全体構想	政策立案研修	政策道場 局長BBL(知見・経験の伝承)		
	現場感覚	民間企業派遣①	民間企業派遣②		
政策実行・実現力 	政策ツール	予算・税・法律等の解説 国会連絡室派遣			
	発信力	広報 紙の書き方	プレゼンテーション		危機管理広報
	ベーススキル	語学、財務、IT等			
マネジメント・リーダーシップ力 	心構え	トレーナー研修	マネジメント総論①② リーダーシップ	マネジメント総論③	
	スキル	コーチング、フィードバック、アンガーマネジメント等 育児中・介護中職員マネジメント			
専門性 	専門性強化	専門性強化プログラム			
	国際感覚	海外行政官とのディスカッション		留学(国内外)	

出所：経済産業省「研修プログラム」

(4) 各府省庁間の連携の必要性

現状、人事院と内閣人事局の間では連携した上での研修が実施されているものの、その内容は具体的なマネジメントスキルを定義した上で実施されているものではなく、ケーススタディを中心とした能力向上等に留まっている。さらに、人事院・内閣人事局と各府省の間で目指すべき国家公務員像が共有されておらず、そのために国家公務員を育成するための研修体系が整備されていない、育成・研修プログラムが各府省それぞれで検討・実施されているという状況であると想定される。

「III. 2 行政官のマネジメントスキルの抽出」で述べたスキルを各府省・各階層に展開するため、人事院・内閣人事局と各府省の間で役割をどのように分担して研修を実施するか調整を実施した上で、その調整に基づき、人事院、内閣人事局、各府省それぞれにおいて研修体系・研修内容を再整備することが必要である。

(5) 研修の実施環境の整備の必要性

研修の実施方法としては、集合研修として実施することが考えられる一方、現在は座学で学ぶことのできる内容について、e ラーニング形式での研修の実施も府省庁で推進されている。日々の業務を実施中、研修を受講するための時間を確保することが難しい職員も存在すると考えられることから、個々のタイミングで研修を受講することが可能となる e ラーニングの実施のためのインフラ面の整備はいっそう進めるべきである。

また、マネジメントスキルについては、国家公務員の業務や考えに寄せることが必要ではあるものの、民間企業のマネジメント層が習得するスキルと共通する部分も多いと考えられる。このことから、上記の e ラーニングの教材・インフラ環境や、「ケースメソッド」等の実施・教材のブラッシュアップの際には、積極的に民間企業等の外部のリソースを活用することで、研修実施のための環境整備のための負担を軽減できる可能性がある。

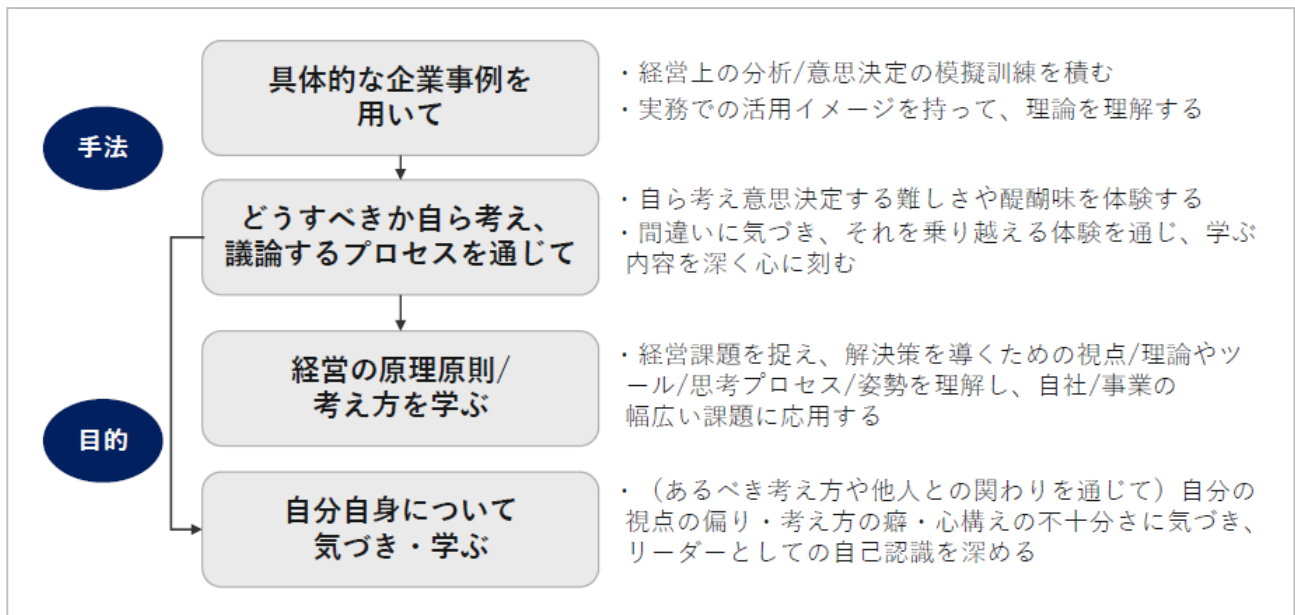
このうち、「ケースメソッド」については、民間企業等の外部のリソースの活用の可能性が大いに存在する。

そもそもケースメソッドとは、1900 年代の初期にハーバード大学ビジネス・スクールが中心となって開発・改良してきた実践的な経営教育の方法で、実際にあった事例（ケース）を題材に受講生同士が互いに議論を交わすプロセスを通じて、未知の課題に対峙するために不可欠な分析力や洞察力、意思決定力等を主体的に醸成させる教育手法である¹。「ケース」については、事実がそのままの形で描かれているという体裁をとることが求められるが、それだけでなく、「文章自体に臨場感があり、さも自分がその立場にあるような感覚を提供するものであることが望ましい」とされている。一読した後に、「自分ならば一体どうするだろうか」と深く考えさせるような読後感を与えるものであるべきであり、つまり、事実が正しく述べられていることを前提に、単なる事実の列挙にならないように心掛けることも重要なポイントとなる。

このケースメソッドについては、株式会社グロービスが学びを実践に繋げる再現性を高めるため、手法・目的について下図のとおり整理している。

¹ (株) テレコンサービス「日本版ケースライティングガイドブック」より

図表 35 グロービスが考えるケースメソッドの進め方



出所：グロービスご提供資料

国家公務員がマネジメントスキルを身につけるうえでも、ケースに基づいて意思決定を実施するプロセスを経験することによって、マネジメントスキルを課題に対する解決策を導くための「視点/理論やツール/思考プロセス/姿勢」として学び、かつ実践につなげることが可能と考えられる。研修体系の整備の上では、ケースメソッドの実施も検討することが望ましい。

なお、国家公務員に対するケースメソッドの実施については、本研究会のメンバーより以下のような指摘があった。

メンバー意見

- ケースメソッドは有効と考えるが、リアリティが重要である。人事院が作成したケースメソッドでは、過去の事案を、当時の担当者らにインタビューをして作り込みを行った。こうした作り込み方はネックとなると考えている。
- ケースについて、まだイメージが湧いていないというのが正直なところである。フレームワークが確立していれば、ケースを通じてそれを学ぶこととなるため、仮に行政にも型があるのであればそれに適したケースを設定すればよいだろう。もっとも、そうした行政の型が果たしてあるのかは、まだ自分にはピンと来ていない。抽象度を上げさえすれば一定の型が作れるのか、もしそうでなければ、様々なテーマの事例を共有して課題を解決するための勉強会を開催していく方がよいかもしれない。
- ケースメソッドについて、経済産業省ではインターンシップの場で、担当の課長補佐がケースを作成し、学生にケースメソッドを行わせている。本来はアカデミックな者がケースを作成して次世代へ残していくべきと考えており、ハイレベルなマネジメント層がどのような高度な意思決定を行っていたのか、その再現性を有したケースを行わせることによって、組織的に学ばせることがよいのではないかと感じている。
- 要は、自らの立場にいかに関与してケースを当てはめていくかが重要だろう。人材マネジメントに関しては、公務員でも民間企業でも同じ型が使えると考えており、中途採用者のスキルアップとして、民間企業のマネジメントスキルを学ぶ必要があると考えている。このため、民間と同じケースも有益と感じており、ケースの題材よりも、講師が公務経験も有しているといったことの方が、より受講生を引きつけることが可能ではないかと感じている。
- 業務の実践にあたり、いきなり OJT というのではなく、ウォームアップという形でケースメソッドが有効になることもある。
- 近年の公務員には意思決定する力が不足していると感じている。管理職になる前に、決める、捨てる、絞るといったことを戦略的に体験しておくべきではないか。そのためにもケースメソッドは重要と考える。

メンバーの指摘より、ケースメソッドを検討するにあたってはケースのリアリティが重要であり、リアリティの確保のために国家公務員の業務に合わせてケースを検討していくことが必要となるものと思料される。この点、ケースの内容を充実させることで対応するのか、それ以外の方法でケースメソッドの効果を確保するのかについては、今後も検討の余地があると考えられる。

また、研修内容の充実に加え、研修時間の捻出方法の検討も重要となる。現状、国家公務員は、常時多忙であり、定時時間内に研修を受講することは容易でないことから、都度の業務改善などの実施を通じて、研修時間を捻出することが必要と考えられる。

2.2 スキル情報の可視化

(1) スキルの可視化に関する問題点

国家公務員の育成・研修にあたり、その問題点として、研究会では以下のような指摘があった。

メンバー意見

- 国家公務員に期待される資質・能力、スキルは抽象的な記述にとどまっており、行政実務や組織運営を具体的に実践するための資質・能力、スキルが細分化・可視化されていない。
- 公務員の中途採用は欠員補充の視点が強い。その意味では、組織としてどのようなスキルを有した人材が、きちんと把握できていないのではと考える。
- 人事記録については、研修の受講状況にとどまっており、スキルが記録されていないため、人材ポートフォリオを構築することが困難である。

各府省が目指す行政実務・組織運営を実現するためには、必要となる資質・能力、スキルを有する人材を適切に配置することが必要と考えられる。その資質・能力、スキルのあり方については特にマネジメントスキルに着目し、主に「III. マネジメントスキルの明確化」において整理してきたところであるが、実際に行政実務・組織運営に反映するためには、「誰がどのような資質・能力、スキルを有しているか」「どの組織・部署においてどのような資質・能力、スキルが必要となるか」を把握し、人材側と組織側をマッチングするような機能を有することが望ましい。

(2) タレントマネジメントシステムについて

近年では主に民間企業において、「タレントマネジメントシステム」が導入されている。これは、従業員の個性やスキルといった人材情報を一元化・見える化し、組織や人材のパフォーマンスを最大化するためのシステムである。

図表 36 「カオナビ」のイメージ

1

自社の人事施策に合わせて社員の人材情報を一元化

いままで基幹システム、エクセル、紙に散らばっていた情報を漏れなく集約。

各項目はプログラミングがわからなくても、ドラッグ&ドロップで簡単にカスタマイズできます。

スピーディーにPDCAを回す人事の方でも、ストレスなくお使いいただけるデータベースです。



出所：kaonavi (<https://www.kaonavi.jp/?link=glonavi>)

そもそも「タレントマネジメント」とは、カオナビによれば、従業員が持つ能力や個性といった情報を重要な経営資本として捉え、採用や配置、育成に活用することで、従業員と組織のパフォーマンスの最大化を目指す人材マネジメントの手法とされているが、これは「人材側の資質・能力、スキル」と「組織・部署において必要となる資質・能力、スキル」とのマッチングの考え方に合致しており、タレントマネジメントシステムはマッチングを実現するツールとして活用が可能である。2024 年 10 月には、経済産業省がタレントマネジメントシステム「カオナビ」を導入し、「職員のプロフィールの共有を通じた省内のコミュニケーション活性化、能力・スキルの可視化、知恵の継承、職員のキャリアパス構築支援などのタレントマネジメント」の実現を目指している²。

経済産業省のタレントマネジメントシステムの導入についてはあくまでも一例であり、すべての省庁が必ずしも導入することが求められるとは考えられない。一方で各府省が目指す行政実務・組織運営を実現するためには、必要となるマネジメントスキルが可視化され、かつ人材側、組織・部署側ともに有している・必要とされている資質・能力、スキルが可視化されていることが望ましい。その上で、タレントマネジメントの考え方、それを実現するタレントマネジメントシステムは有効であると考えられる。

なお、タレントマネジメントシステムは多様なアプリケーションが存在し、各省庁が導入する場合は、規模や予算など個別の事情により、異なるものが導入されることも想定される。その場合は、システムに登録するスキル、特にマネジメントスキルについては、省庁間で一定程度統一することも必要であると思われる。

² https://corp.kaonavi.jp/news/pr_20241008/より。

2.3 人事機能の体制整備

(1) 人事のプロフェッショナルの育成

人事の専門性に対して、認知が十分でないことに加え、定期異動の影響もあり、人事施策の立案・推進の機能を担う職員は、数年で別部署に異動することが通常である。他方、民間企業においては、CHRO（Chief Human Resource Officer）や HRBP（Human Resource Business Partner）に象徴されるとおり、人事施策の責任者と、施策の立案・推進を担う担当者には高度な専門性と知見が必要とされており、専門職として人事担当者を育成することが通常である。府省においても、戦略的に人事担当職員を配置し、人事領域のプロフェッショナルを育成する必要がある。

メンバー意見（再掲）

- 各府省の人事課の人員や予算が統一されておらず、育成・研修プログラムの展開レベルにはバラつきがある。総じて大規模省庁ほど人員や予算が充実しているが、概ね2年おきのリセットで担当職員の知見がリセットされるため、プログラムの質の向上は亀の歩みとなる。
- 研修や職務経験の記録は基本的に人事記録のみであり、組織内ですら人材ポートフォリオを把握することが困難である。

(2) 民間人材および中途採用者に対するサポート

民間人材を始めとした中途採用を強化しているところだが、中途採用者は欠員補充、すなわち数合わせの側面が強く、ロールモデル、キャリアデザインが十分に確立されていない、相談先が未整備など、組織側の体制が未整備の状況である。昨今の社会情勢を踏まえると、新卒採用者の退職は、一定数以上で推移する可能性が高く、組織の維持、強化のためには、中途採用者に依存することが不可避と考えられる。このことから、中途採用者に対するサポート体制を整備することが必要である。

メンバー意見

- 中途採用の人材については、欠員補充の側面が強く、サポートが手薄い。
- 中途採用者に対するオンボーディングはあまり実施されておらず、中途採用者のキャリア形成の指導方法、相談先が未整備の状況である。
- 一度民間企業へ出て戻った場合、同期より役職が下がるという取扱いについてもあわせて解消が必要だろう。むしろ専門家として前向きに戻れるような扱いが適切だろう。

(3) OJT と OFF-JT の使い分け

国家公務員の育成方法は、これまで、「背中を見て育てる」という暗黙知の継承を、主に OJT を通じて行ってきた。このような過度に個人に依存した暗黙知での OJT は、人材の質の均質化を維持することが難しい。また、情報化が進む昨今の社会情勢や、一定の形式知化を望む若手世代の思考形式を踏まえると、暗黙知の継承を主とした育成方法では、組織維持が難しいと考えられることから、必要スキルを明確化、見える化した上で、スキル開発に資する OFF-JT も強化する必要がある。また、OFF-JT の強化とともに、省庁外での学びを促す、あるいはキャリアデザインに組み込むことも必要となる。

メンバー意見

- 行政組織のマネジメントの仕組みは、明治時代から変わっていないと感じている。新卒採用・年功序列の中で育ち、暗黙知の中から学ぶという人材育成のあり方がそもそもアップデートされていない、ということが問題である。
- 教育体系については、庁内の OJT、座学研修（OFF-JT）に加え、民間への出向経験、あるいは民間企業で執務経験をセットで議論するべきだろう。
- 明確化されたスキルをどのような形で取得するかが重要。その過程で、OJT から OFF-JT へのシフトが非常に重要となる。
- 身内だけの世界に閉じて学びを進めることがもったいないと感じている。様々なコミュニティのメンバーと共に学ぶことが、お互いの発想の違いに触れることとなり、結果的に行動にも繋がるのではないか。
- OJT、OFF-JT が個人次第になっていることが問題。上司の「やり方」、「教え方」、「意思決定」の仕方がそれぞれ異なっていることが、結果として生産性を下げている。幹部・管理職のスキルを可視化し、実務に近い形でのケースメソッドで学ぶ、というストーリーが良いのではないか。

2.4 人事評価への反映

(1) 人事評価への反映の必要性

内閣官房が主催した「管理職のマネジメント能力に関する懇談会」（平成 29 年 3 月 21 日「管理職のマネジメント能力に関する懇談会」）では、管理職のマネジメント行動の内容やその改善方策についての検討を実施しているが、その中で「管理職のマネジメント能力を向上させるために必要な支援措置」の一つとして「人事評価の実施方法の見直し」を挙げている。

管理職のマネジメント能力に関する懇談会報告書（抜粋）

管理職が適切なマネジメントを行っているかどうかについては、上司である幹部職員が人事評価の仕組みを通じて観察し、その結果を評価に的確に反映させる必要がある。また、適切なマネジメントを行うために管理職が執るべきとされた行動内容を、個々の管理職が実現に向けて努力すべき具体的な規範として認識させるためには、人事評価の仕組みと連動していることが効果的であると考えられる。

管理職による適切なマネジメント、ひいてはそのために必要なマネジメントスキルの実装のためには、管理職の人事評価の仕組みと連動していることが必要であると考えられる。このことから、将来的には、「マネジメントスキルを有しているかどうか」「マネジメントスキルを基に適切なマネジメントを実施しているか」という観点について、国家公務員の管理職の人事評価に反映するよう、検討する必要がある。

(2) 研究会メンバーの意見とそれを踏まえた検討の必要性

ただし、人事評価への反映については、研究会では積極的な意見・消極的な意見の両方が挙げられた。積極的な意見としては、主に以下のとおりであった。

メンバー意見

- スキルを習得する機会を付与することにあわせて、スキルを身につけているかどうかを評価し、処遇につなげていく仕組みを構築することが不可欠と考える。スキルの中でもコアとなるスキルについては、満たしていない者は課長となれない、といった制度としないと形骸化するのではないか、と考えている。
- マネジメントスキルについて、基本的には人事制度に織り込んで評価は処遇、人材配置に繋げるべきであると考え。ただし、各省庁でばらつきはあるであろう。
- 中央省庁においては、総合職が全員横並びで課長になるのではなく、例えば勤続実績やマネジメントに関する保有スキルといった、管理職に昇格するための要件を特定するとともに、その要件を満たした人が昇格することがアイデアとして考えられるのではないかと。
- 課長級以上の重要マネジメント項目の設定から、管理職のマネジメントスキルを取り出し、定式化できるのではないかと。ここでのスキルと研修を連動させることもできるのではないかと。
- 幹部職員の人事評価制度は、活用可能性が少なくても、業績評価を重点として、詳細化する必要があるのではないかと。公務員の人事は定員管理が中心であり、人材を適切に評価して配置し、能力を引き出していくという視点に欠けていると思う。
- 人事評価に反映させる場合には、どのように評価をすべきか、基準等についても整備が必要である。

消極的な意見としては、主に以下のとおりであった。

メンバー意見

- スキルを有していることと、それが活かされていることは別であり、人事評価への反映は困難ではないか。
- 所属・職位別に必要なスキルを洗い出し、個別に評価することは実務的に困難ではないか。
- スキルを細分化したものと人事評価を直接結びつけることが可能かどうか、疑問がある。評価と身につけておくべきスキルは本来関連しているべきものであるが、この点は分けておいた方が安全と感じる。
- 評価への反映という面では慎重にならざるを得ない。理由はここまでの議論だとスキルの解像度が高まっておらず、また評価方法も人によりばらつきが出そうである。また、公務員の人事評価においては能力評価と実績評価があり、これは能力評価の在り方を変えるという意味ではある意味運用だけではなく制度の変更になる可能性もある。
- ある民間企業にはエコノミストの評価体系があり、約 20 種類の特殊な評価体系・評価軸があるが、行政官についてもこうしたものがあってよいのではないか。スキルと評価を無理やり紐づけずとも、スキルの一部を抽出して評価に活用するということも考えられるだろう。

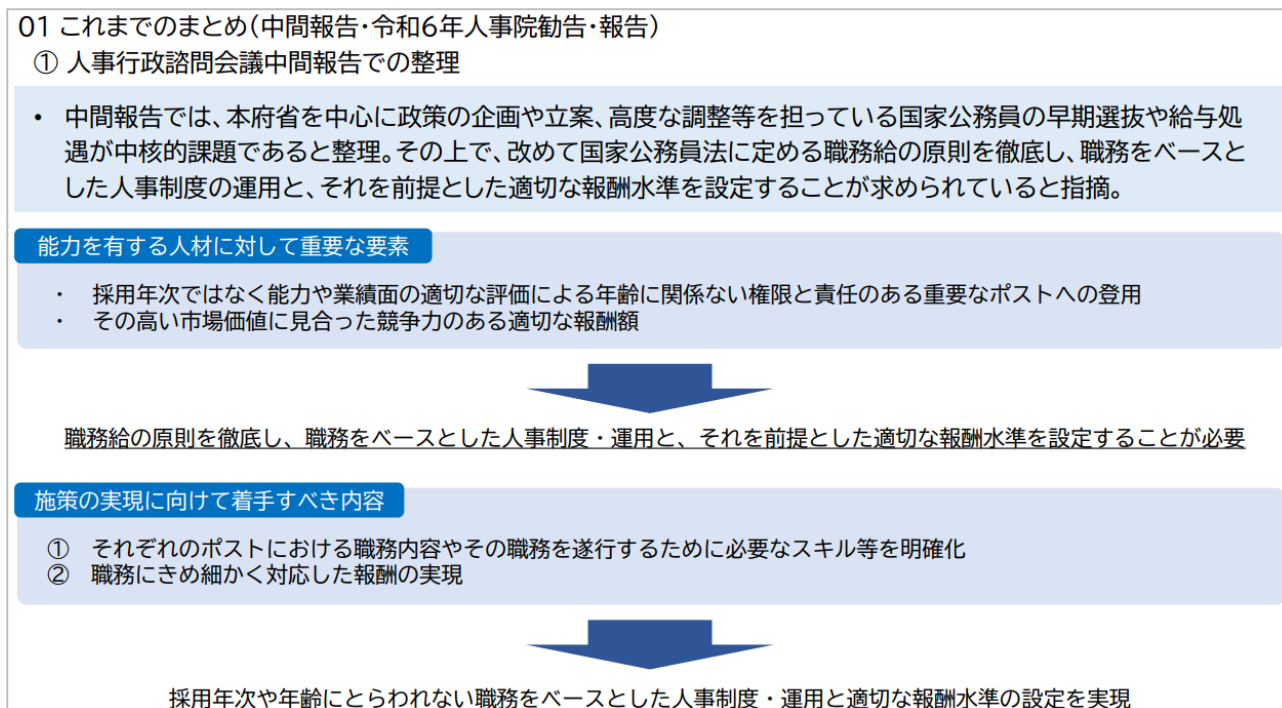
上述のとおり、管理職のマネジメントスキルと人事評価との連動は必要であると考えられるものの、「スキルを有すること」と「スキルを活かして業務を実施していること」は別であること、また細分化したスキルと人事評価を直接的に結びつけることが実務的に可能であるか不明であることを踏まえれば、マネジメントスキルの人事評価への反映は十分な検討を要するものと考えられる。スキルを有するだけでなく、スキルを活かして業務を実施するということがどのような状況なのか、それによってどのような成果が生み出されれば評価に値すると考えられるのか、より具体的にケースを想定しながら、スキルと人事評価との連動の可能性について検討することが有効であると思料する。

2.5 人事制度の見直し

(1) 人事院における検討

人事院では、令和5年9月より、公務員人事管理の在り方について聖域を設けることなく骨太かつ課題横断的な議論を行うため、人事行政諮問会議を開催している。会議の中間報告では、今後の国家公務員の人材確保に向け、「職務をベースとした人事制度の運用とそれを前提とした適切な報酬水準の設定」が求められており、その実現に向けて着手すべき内容として、「職務内容や必要なスキルの明確化」が挙げられている。

図表 37 人事行政諮問会議中間報告での整理



出所：人事院「第12回人事行政諮問会議事務局説明資料」

本研究会において検討したマネジメントスキルについても、人事行政諮問会議が掲げる人事制度の運用に向け管理職が有するべきスキルとして明確化することが望ましいと考えられる。

(2) 管理職の「ジョブ化」

人事行政諮問会議にて掲げられている「聖域を設けることなく」という意味では、人事制度の改革は課長補佐級・係長級といった役職のみではなく、課長級以上のいわゆる管理職のポストについても変革していくことが求められる。これまでの国家公務員の人事制度は、基本的には年次・経験により昇級・昇格するという形で制度が定められてきており、すべての職員が一様に管理職を目指すキャリアパスであったが、新たな人事制度では、例えば本研究会で検討したマネジメントスキルを習得している人材が、管理職が実施すべき「所属する部署のマネジメント」を一つのジョブとして捉え、管理職に就く制度とすることが考えられる。

デジタル庁では、既に参事官（課長級、つまり管理職）について、任期付職員として募集をしている。仕事概要等の項目において、どのようなスキルを有しているかについて具体的に定義しており、要件を満たす

人材を登用することで、いわゆる「ジョブ型」の人事制度を具体的に運用していると捉えることができる。

図表 38 デジタル庁における管理職の中途採用募集

デジタル庁

【U_02】デジタル庁参事官（戦略・組織グループ デザイン担当）任期付職員

デジタル庁

応募する

任期付職員

任期付職員

仕事概要

【募集背景・業務内容】
デジタル庁の所掌事務に関する重要事項のうち政府D Xの推進等
（説明）
デジタル庁は、デジタル社会の実現に関する司令塔として、国や地方公共団体、民間事業者などの関係者と連携しつつ、社会全体のデジタル化を推進するための各種施策に取り組んでいます。
その中で、政府D Xの推進等については、政府情報システムの最適化を推進するための戦略・方針の策定や、それに基づいた一元的なプロジェクト監理（政府情報システム全体の統括監理）を行っています。また、デジタル庁がミッションに掲げている「誰一人取り残されない、人に優しいデジタル化を」に沿って、国民目線のサービスを提供するため、サービスデザインを推進し、U I ・U Xの改善やアクセシビリティ浸透等の取組も行っています。
その際、システムに精通したエンジニアやデザイナー、行政人材を含む多様なバックグラウンドを有するメンバーを統率するとともに、関係省庁及び民間事業者とも協働し、戦略的に取組を進めることが重要となります。上記の状況を踏まえ、デジタル庁の戦略・組織グループにおいて、担当業務を総括・管理し、ハイレベルな折衝の場（国会や政党への対応、また、個別の議員対応等を含む。）にも対応することができる高度・専門的な知識・経験、また管理職としての能力・経験を有する参事官（課長級）を募集します。

出所：デジタル庁ホームページ（<https://herp.careers/v1/digitalsaiyo/0mgLOGscUp1F>）

（3）「専門職」という選択肢の用意

また、管理職の「ジョブ化」により、国家公務員のキャリアパスも一様に管理職を目指すのではなく、自らが身につけているスキルや職務経験を活かすことのできる「専門職」に就くという選択肢も用意することが重要である。専門職をキャリアに位置付ける上では、その昇進や処遇についても検討する必要があると考えられるが、これは現在の総合職の人事制度を運用していく中で担当する業務を柔軟に設定することで対応することが可能と考えられる。この点、研究会のメンバーからは下記のような意見があった。

メンバー意見

- ・公務員の人事は定員管理が中心であり、人材を適切に評価して配置し、能力を引き出していくという視点に欠けていると思う。また、人事を司る人間に人事のスペシャリストも存在しない。
- ・人事制度については制度として設計しなければ運用を変更できないという硬直的なものではなく、「専門職」を設置する場合には、合理的なプロセスで合意が形成できるのであれば、業務分掌の設定等、運用により対応が可能なのではないかと。
- ・同じ総合職でも国交省技官でダム設計をしている方は全く異なる業務をしていたり、地方の労働基準監督署や国税局で働いている方も、制度設計やその経営とは全く異なる仕事をしている。

すなわち、現在のポストの中でも、特定の人材が有するスキル・職務経験を活かすことのできる業務を明確に分担することで、専門職の設置に近い形での人事制度の運用も不可能ではないと考えられる。

3. その他

3.1 リボルビングドア

「人事院行政諮問会議 中間報告」（2024 年 5 月）によれば、国家公務員の人材確保は、「採用試験申込者数の減少」および「若年層職員の離職の増大」により危機的な状況であるとされている。この危機的な状況を打破すべく、少しでも多くの人材を確保することに着目すれば、人材が行政機関と民間企業の間で流動的に出入りすることのできる「リボルビングドア」の実現により、行政機関で業務に就くことのできる人材の裾野を拡大していくことも有効であると考えられる。

このリボルビングドアの実現に向けては、行政機関・民間企業双方に必要とされるスキルが重要な役割を果たす可能性がある。人材が行政機関・民間企業双方で活用することのできるスキルを身につけていれば、行政機関・民間企業をより容易に行き来することが可能と考えられるためである。研究会では、このリボルビングドアの実現につき、下記のようなコメントがあった。

メンバー意見

- MBA の学びは民間企業・中央省庁の双方で活きているとやはり感じている。スキルを定義して国家公務員として必要なスキルを明らかにし、それを習得する教材が整えば、十分に活用可能と考えている。またこれに加えてオンボーディングの支援も組み合わせることができれば、円滑なリボルビングドアに資すると思われる。
- 人手不足、専門性の欠如が明らかとなっている中、民間の経験者を採用または出向させ戻ってきてもうするためにも、スキルの可視化・定義を提案することは適切だろう。
- 中途採用を積極的に行っている市の人事課長と意見交換をしたが、市では職員の規模が限られ、またいなくなった際の影響の大きさからも、スペシャリストでなくゼネラリストを前提に中途採用をしているとのことであった。もっとも、市での経験を糧にまた民間企業に戻る者もいるようで、こうしたリボルビングの可能性も考えられるという示唆を得た。

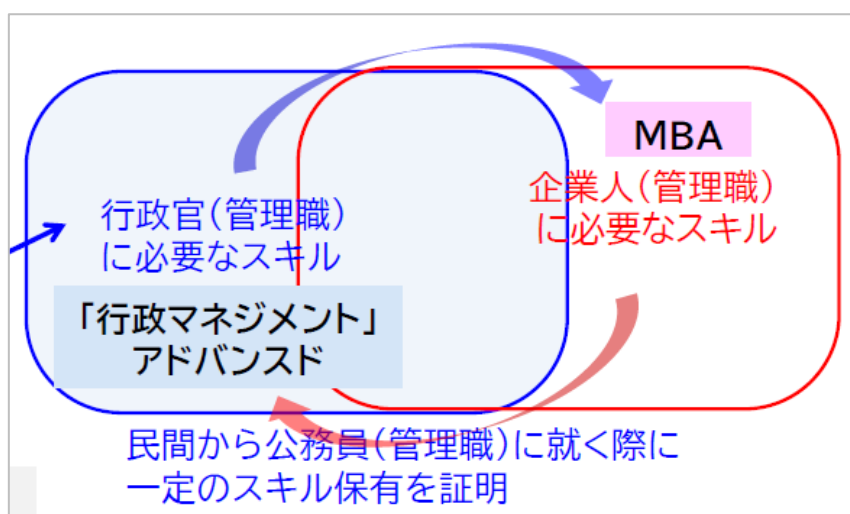
参考：リボルバーの会

2019 年に設立された会。府井メンバーが会の設立に携わり、事務局を担っている。
実際にリボルビングドアを経験した元官僚、あるいは現役公務員から構成されており、リボルビングドアの推進に貢献している。

リボルビングドアの実現は可能であると考えられる一方、やはり、国家公務員として必要なスキルの可視化・定義が必要であるという意見が得られた。リボルビングドアの実現のため、スキルの可視化・定義は急務であるといえるだろう。

なお、このリボルビングドアの実現に向け、研究会のメンバーからは「行政マネジメント」スキルのパスポート化が提案された。これは、行政機関の業務に就くために必要なスキルを体系化するとともに、民間企業から公務員に就く際に、一定のスキル保有を証明することで、行政機関への外部からの人材の流入を促そうとするものである。こうした制度案も、リボルビングドアの実現に向けて有効なものであると考えられる。

図表 39 「行政マネジメント」スキルのパスポート化のイメージ



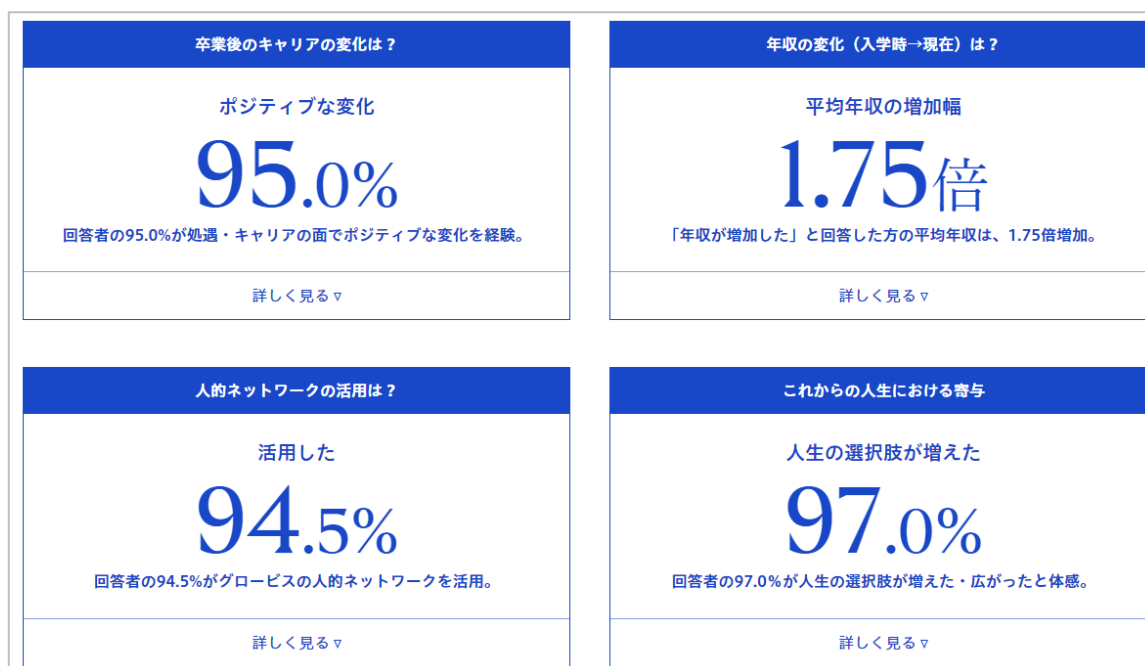
出所：砂原メンバー発表資料より抜粋

3.2 スキルの可視化とインセンティブを高める手段として学位の提供

また、可視化されたスキルの習得を促すためには、そのインセンティブを高める必要がある。

民間企業の中には、企業内の人材に国内外の大学院等で MBA（Master of Business Administration、経営学修士）の取得を促す企業も多く存在する。MBA 取得のためのプログラムを展開するグロービス経営大学院の卒業生へのアンケート調査（2022 年度）によれば、MBA を取得した人材は、取得する過程で得た学びや人脈の実務での活用により、処遇・キャリア面でのポジティブな変化を経験する、あるいは平均年収が 1.75 倍増加する等、人材側が MBA を取得する明確なインセンティブが存在していると考えられる。

図表 40 グロービス経営大学院の卒業生へのアンケート調査（2022 年度）



出所：グロービスホームページ（<https://mba.globis.ac.jp/alumni/questionnaire/>）

国家公務員についても、可視化されたスキルの習得を促すため、民間企業の MBA 取得と同様のインセンティブを高める必要があると思料する。例えば、人事院の在外研究員制度や国内研究員制度によって得られた資格を、可視化されたスキルの習得のベンチマークとして捉え、当該資格の習得を管理職への就任・昇進のための条件とすることも一つの方法として考えられる。

なお、公共の分野では、「公共経営修士（MPA: Master of Public Administration）」という学位が存在する。アメリカやイギリス、アジアではシンガポールの公共政策大学院などで授与する学位である他、日本では早稲田大学大学院政治学研究科公共経営専攻において公共経営修士（専門職）という専門職学位が置かれている。

この MPA を取得する過程で可視化されたスキルを十分に取得することができるのであれば、MPA の取得を前述のような管理職の就任・昇進のための一つの条件として設定することも考えられる。

V. マネジメントスキル開発の波及可能性

1. 地方公務員への波及可能性

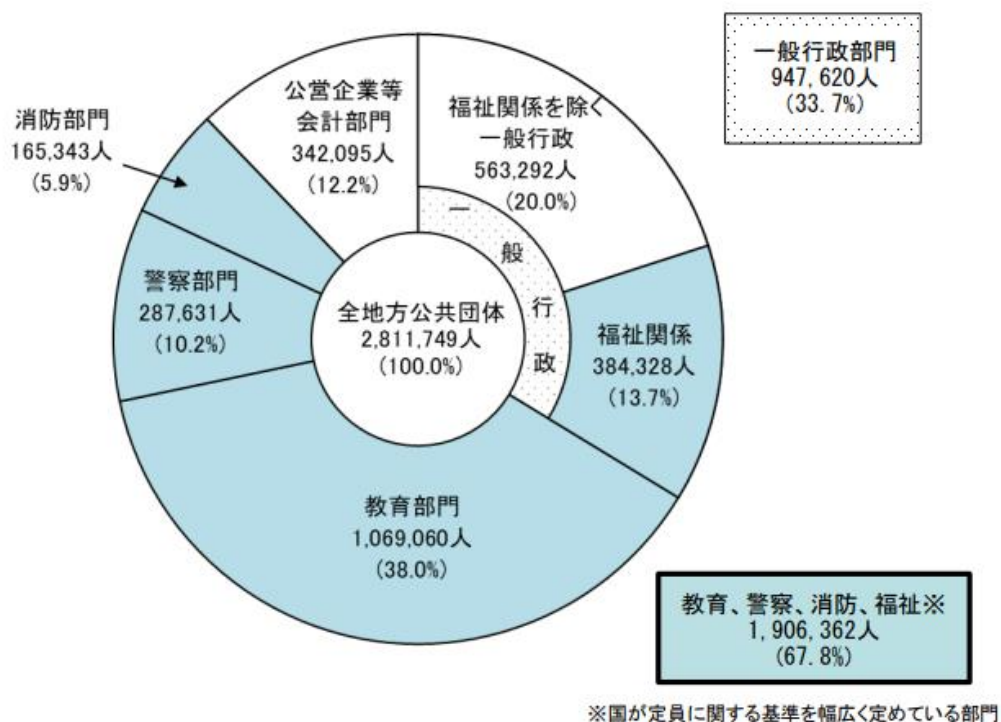
地方公共団体においても、入庁希望者数の減少や離職率の増加が指摘されている。一方で、社会課題が複雑化し、住民のニーズも多様化する中で、地方公共団体においても人材の確保や育成は重要な課題である。新卒採用・中途採用問わず優秀な職員を採用・定着させ、育成することや、職員が働きやすい環境を構築する人材マネジメントの役割は重要であると考えられる。

本研究会では、現在の地方公共団体の管理職が置かれている組織状況や、職務遂行能力規定、研修体系等を把握し、国家公務員と地方公務員の違いと、これからの地方公共団体職員の管理職に求められるマネジメントスキルについて検討を行った。結果として、濃淡の違いはあるものの、国家公務員に求められるマネジメントスキルに近い内容が、地方公共団体の管理職にも求められることを確認した。

1.1 対象となる人材

本報告書では、地方公務員のうち、地方行政を所掌とし、働き方が国家公務員に近い一般行政部門を議論の対象とした。なお、他の部門のマネジメント層についても、専門性や組織・働き方の特徴を踏まえ、議論を発展させることは可能である。

図表 41 部門別職員数（令和 6 年 4 月 1 日現在）



出所：総務省：「令和 6 年地方公共団体定員管理調査結果の概要（令和 6 年 4 月 1 日現在）」

地方公共団体職員のうち、どの職位をマネジメント層とみなすのかについては明確な定めはなく、団体によって職位の名称および人数割合はさまざまである。本研究では、砂原メンバーによる地方公共団体の官房部門経験者へのインタビュー調査（以下「インタビュー調査」という）の結果³やメンバーらの意見に基づき、課長職（又は課長職に相当する職位）以上をマネジメント層とする。インタビュー調査によると、課長職以上の人員は、10%弱～20%強の間であった。

図表 42 職員の構成、管理職の概要

対象自治体	東京都	県A	県B	政令市C	政令市D	市E	市F	市G
(参考)人口規模	1,000万人超	200万～500万人	100万～200万人	50万～100万人	50万～100万人	20万～50万人	20万～50万人	10万～20万人
職員数（一般行政職ベース）	20,000人以上 25,000人未満	5,000人以上 7,500人未満	4,000人以上 5,000人未満	3,000人以上 4,000人未満	4,000人以上 5,000人未満	2,000人以上 2,500人未満	1,000人以上 1,500人未満	500人以上 1,000人未満
課長級以上	9%	11%	25%	13%	9%	6%	18%	14%
係長・課長補佐級	28%	58%	31%	32%	25%	50%	25%	30%
一般	63%	31%	44%	55%	66%	44%	57%	56%
管理職昇任のしくみ	管理職試験	職制	職制	職制	職制	職制	職制	職制
管理職以前の昇任試験	主任試験			係長試験				主任試験
管理職はどの職位から	課長	総括課長補佐	審議員・課長	課長	課長補佐	課長	副課長・室長	主幹・課長
管理職到達年齢（最早）	35歳	42,43歳	48歳	45歳	46,47歳	50歳	50歳	40代前半

出所：砂原メンバー発表資料より抜粋

1.2 地方公共団体の管理職の現状

（1）組織の特徴

地方公共団体は、中央官庁のように所管領域ごとに組織が分かれておらず、1つの団体で対応すべき業務内容が幅広い。そのため、中央官庁よりも、（一部の専門職を除き）、ゼネラリスト志向での採用や育成という傾向が強まる。

地方公共団体で働く層は、仕事のやりがいに加え、処遇やワークライフバランス等を総合的に考慮して職業選択をしており、昇任意欲や仕事へのモチベーションも多様である。その多様性を反映してか、管理職に昇任する者としていない者が存在し、昇任年次の幅は国家公務員に比べて広い傾向にある。組織から適任者であるとみなされれば、一定の経験年数を満たすことを前提に、年齢に関係なく昇任の機会が与えられる仕組みとなっている。

（2）職務遂行能力規定と求められる能力

地方公共団体は、職務遂行能力規定により、各職位で求められる能力を定めている。

インタビュー調査の結果によると、地方公共団体における管理職は、総じて「職場・職員の管理・育成」と「事業運営」を求められていることが明らかとなった。一方で、「政策の立案・調整」や「条例等の制定・改正やビジョン・プラン等の立案・策定」については、求められるポストとそうでないポストがあることが分かった。

この傾向は、国・都道府県・市区町村における業務内容の抽象度の差（政策寄りか事業寄りか）や求められている役割の違いに起因すると考えられる。地方公共団体は、国（市区町村の場合は国および都道府県）が定めた方針を踏まえつつ、それぞれの地域の実情に応じて事業の推進・運営を担う組織で

³ 関連するデータは、<https://researchmap.jp/7212/presentations/49465461> を参照

ある。住民や団体・企業と接しながら、住民の生活や地域社会を支える役割が重視される点も特徴であり、そのため、現場対応など、組織的な対応が求められる場面も多い。結果として、管理職には、事業運営や現場の管理に必要な能力が求められる傾向が強い。

図表 43 管理職ポストに求められる職務遂行能力

Q 貴自治体の本庁の管理職ポスト全体をイメージして、以下の各職務遂行能力が必要とされるポストはどの程度だと思いか？

(◎:多くの管理職ポストで必要(80%以上)、○:過半の管理職ポストで必要(50%以上80%未満)、△:一部の管理職ポストでは必要(20%以上50%未満)、/:限られた管理職ポストでは必要(20%未満))

対象自治体	東京都	県A	県B	政令市C	政令市D	市E	市F	市G
政策の立案・調整(方針、重点施策のとりまとめなど)	△	○	△	△	△	△	△	△
条例等の制定・改正やビジョン・プラン等の立案・策定	△	○	△	△	△	△	/	○
事業運営:対上層部(必要な判断+上層部への説明・調整等)	◎	◎	◎	○	◎	◎	◎	○
事業運営:自身(現状の把握・整理、課題の設定、解決方策の企画など)	◎	◎	◎	○	◎	◎	◎	◎
事業運営:対部下(タスクの分担・依頼、進捗・成果のコントロールなど)	○	◎	○	◎	◎	◎	◎	◎
議会の調整・対応	○	○	◎	○	◎	◎	○	◎
庁外関係者の調整・対応(住民、国・団体・企業、マスコミなど)	△	◎	○	○	◎	◎	◎	◎
庁内関係者の調整・対応(庁内関係部署、予算・人事当局など)	○	◎	△	○	○	○	◎	◎
職場・職員の管理・育成(目標・評価・フィードバック、職務意識醸成、問題職員対応など)	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
危機管理・トラブル対応	○	◎	◎	◎	○	○	◎	○

出所：砂原メンバー発表資料より抜粋

(3) 管理職の任用方法・研修の状況

インタビュー調査の結果、管理職への昇任は、試験を実施する団体もあるが、多くの団体では、幹部職員の意向を踏まえつつ、人事評価や勤務評定に基づき決定されていることが分かった。

また、地方公共団体の多くは、管理職の昇任後に育成プログラムを提供している。その内容は、幹部の講話、政策・予算・組織運営、職場マネジメントなどで構成され、1～2日間の座学研修が一般的である。これらの研修は、スキルの付与というよりも、管理職としての心構えや・横のつながり形成という意味合いが強いと考えられる。

図表 44 管理職向けの育成プログラムの状況

Q 貴自治体における管理職の育成プログラム(研修等)におけるメニューとして近いもの(+その実施手法)

(座学:研修(座学)、演習:研修(実践演習)、el:eラーニング、-:メニュー自体なし)

対象自治体	東京都	県A	県B	政令市C	政令市D	市E	市F	市G
全庁マネジメント(政策・予算・組織など)	座学	座学	el	座学	座学,el	座学	-	座学
職場マネジメント・人事労務管理	座学	座学	座学,el	座学	座学	-	座学	座学
対外対応(議会、マスコミ、住民など)	座学,演習	-	el	座学,演習	座学	-	-	座学,演習
リーダーシップ	座学	座学	座学,el	座学	座学	-	座学	-
ロジカルシンキング	座学	-	el	座学	-	-	-	座学
メンタルヘルス	座学	座学	座学,el	座学,el	座学	座学,演習	座学	座学
その他	座学,演習 管理職試験合格後の 育成期間に多種 多様な研修を実施	-	el	座学	-	-	座学 危機管理等	座学 キャリアデザイン、 タイムマネジメント、 コーチング等

出所：砂原メンバー発表資料より抜粋

1.3 地方公務員への波及可能性

(1) 地方公共団体の管理職に求められるスキル

地方公共団体についても、国家公務員と同様に、組織としての人材マネジメントのアップデートが求められるとともに、管理職がマネジメントスキルを獲得し、組織で発揮していくことが必要である。上述のとおり、地方公務員と国家公務員の主な違いは業務の抽象度にあるが、組織のマネジメントやマネジメントスキルに関しては、両者に共通する要素が多いと考えられる。

社会課題の複雑化や社会環境の変化に伴い、先見性を持ち、主体的に考え実行できる人材や、広い視野・全体最適の意識をもって物事をとらえることのできる人材が、地方公共団体においても必要とされている。また、近年の働き方の価値観の変化に対応したマネジメントとして、部下のモチベーション管理やキャリア形成への支援なども重要な役割となっている。

これからの地方公共団体における人材マネジメントは、組織の都合や慣習を起点とするのではなく、多様化した職員の価値観に基づいて、キャリアとしての魅力を高めるとともに、職員一人ひとりが納得して職務に取り組めるような仕組みを構築することが求められる。併せて、人的資源管理における最新の知見等を踏まえつつ、今後はデータに基づいた戦略的な人材配置の最適化を進めることも重要となる。

戦略的な人材マネジメントを実現するためには、組織の中核を担う人材に対し、行政の人事管理手法に加え、MBA で求められる政策・戦略立案やクリティカルシンキングなどのスキルや、データやデジタル技術に関する理解を高めていく必要がある。加えて、管理職には、人材マネジメントに関する知見（組織行動論、キャリア論、コーチング、コミュニケーションなど）を習得し、活用できるよう促していくことが求められる。

そのプロセスにおいては、地方公共団体におけるマネジメント層に求められるスキルを、民間企業とも共通化するスキルにて定義することができれば、人材確保の裾野を広げることにつながる。これにより、中途採用の定着や活用が促進されるだけでなく、労働市場における価値が明瞭になるため、転職やキャリアチェンジを前提とした昨今のキャリア観との合致も図られる。その結果、地方公共団体でのキャリアの魅力も高まり、人材の採用・定着に資することも期待される。

(2) 地方公共団体におけるスキル開発にあたっての留意点

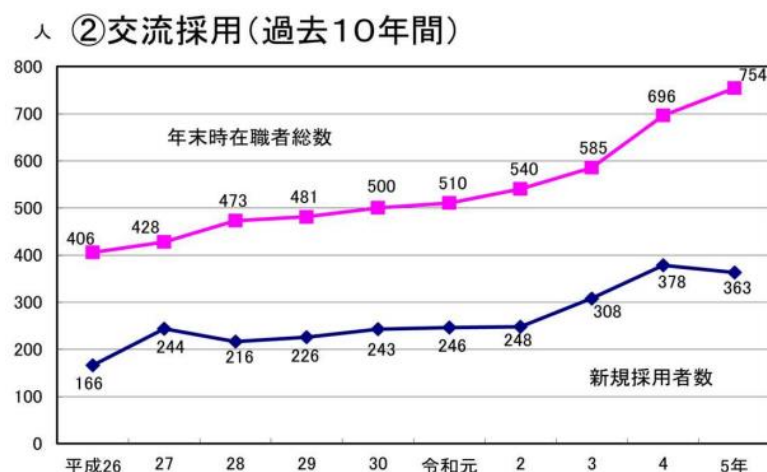
組織的な課題として、慣行的な管理職の昇任フローの硬直性や人材の同質性が指摘される。そのため、ロジカルシンキングや戦略立案、マーケティングなどの新しい視点を学んでも、組織内でその視座や考え方が組織内に定着していないため十分に活用されず、スキル形成が進まない、又はスキルを持つ人材が能力を発揮しにくいという課題が生じている。また、マネジメントやリーダーシップについては、理論を知るだけでなく、自ら意識し、初めて実践することで獲得できるものである。マネジメントスキルを形成するには、現在の座学や講義のみでなく、より実践的なディスカッションができる場や自発的に行動できる環境づくりが重要である。

2. 民間企業への波及可能性

2.1 対象となる人材

開発したマネジメントスキルの波及先としては、官民人事交流制度等により、民間企業から府省庁へ派遣されている人材が対象として挙げられる。「国と民間企業との間の人事交流に関する法律」（平成 11 年法律第 224 号）に基づき、平成 12 年 3 月 21 日より「官民人事交流制度」が導入された。同制度の下、府省庁が民間企業等の従業員を職員として採用し任期を定めてその職務に従事させる「交流採用」（任期は原則 3 年以内、最長 5 年）の在職者数は、年々増加しており、令和 5 年度の年末時在職者総数は、過去最多の 754 人であった。

図表 45 交流採用（民間企業→国の機関）の推移



出所：官民交流人事に関する年次報告（令和 5 年）の概要（人事院、令和 6 年 3 月）

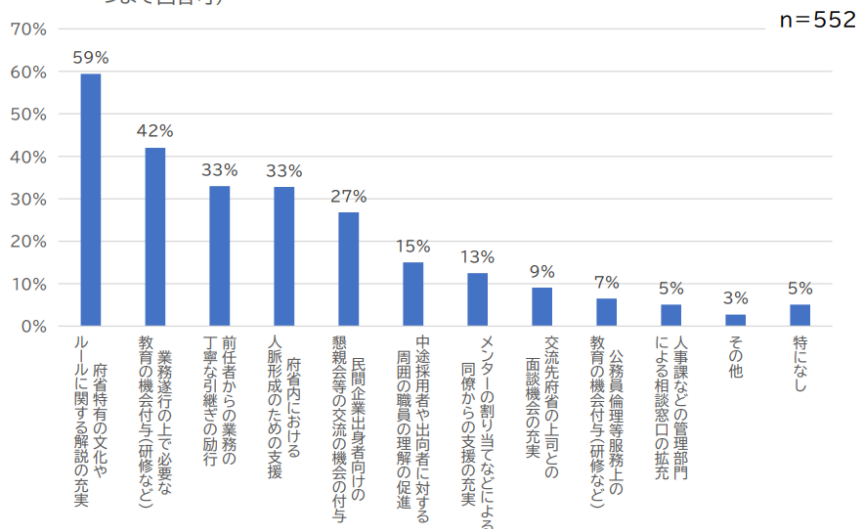
2.2 交流採用における課題

民間企業からの人材が、円滑に公務を行うためには、担当する業務固有の知識に加え、政策形成プロセス等の公務固有のスキルや知識が必要であるが、それらを体系的に習得できる環境がないのが実態である。

令和5年に人事院が実施した「交流採用経験者へのアンケート」（令和3年11月1日以降に国の機関に在籍していた期間がある交流採用者を対象）においても、官民交流人事交流期間中に派遣先府省庁が力を入れるべき支援として、「府省特有の文化やルールに関する解説の充実」「業務遂行の上で必要な教育の機会付与（研修など）」を希望する意見が多く挙げられている。

図表 46 交流先府省がより力を入れるべき支援

官民人事交流期間中における交流先府省の組織、上司及び同僚からの支援について、どのような取り組みや改善があれば、より満足度が向上しますか。（上位3つまで回答可）



出所：交流採用経験者へのアンケートの結果概要（人事院）

本研究会のメンバーからも、民間企業から国家公務員になった際、役所特有の文化や、政策の勘所、立法技術等の理解、役所の階層構造の把握等に時間がかかり、苦労したという意見が挙がっており、民間企業からの人材が、府省庁で能力を発揮し、円滑に公務を行うためには、公務固有のスキルや知識を早期段階で体系的に身につけることが肝要である。

2.3 民間のマネジメントスキルとの類似性・相違性

Ⅲ章で先述したとおり、マネジメントスキルについては、調整力や交渉力など、官民で共通するものも多い。他方、一方では一定身につくがもう一方では身につにくいスキル、官民双方ともに一方のみでは身につにくいスキルもある。

前者のうち、官側では一定身につくが民間企業側では身につにくいスキルとしては、政策実務スキル（ステークホルダーマネジメントおよび調整スキル、法令制定のスキル等）など、公務固有のスキルが挙げられる。目下、官民交流人事等での民間企業からの派遣職員が、任期期間中に能力を十分発揮するためには、公務固有のスキルを早期かつ体系的に習得できることが必要である。

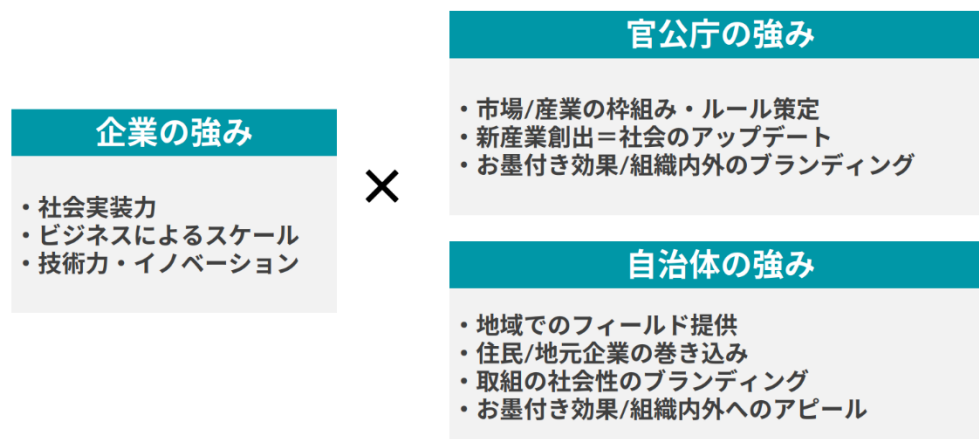
また、官民片方のみでは身につにくいスキルとして、官民連携スキルが挙げられる。官民連携スキルがあれば、官民双方が有する異なる強みを組み合わせることで、社会的価値の増大や新市場の開拓等をより大きく早く実現することが可能になると考えられるため、マネジメントスキル開発が、官民双方の垣根を越えて連携できるようなスキルを官民双方が身につける一助となれば望ましい。

図表 47 官民片方では身につにくいスキル

官民連携スキル

それぞれが持つ違う強みを組み合わせることによって

社会的価値の増大や新市場の開拓などをより大きく、早く実現することができる



出所：第4回研究会の梶井メンバーの資料より抜粋

2.4 民間企業への波及

先述のとおり、国家公務員の採用が厳しくなるなか、民間企業から府省庁へ派遣される人材に最大限能力を発揮してもらうことの重要性がより一層高まると想定される。マネジメントスキル開発を通じて、民間企業からの人材が公務固有のスキルや知識を習得したうえで、任期期間中に民間企業での経験を発揮できること、また任期終了後に公務での経験を活かせることが、派遣される人材、受け入れる側の府省庁双方にとって望ましい絵姿である。本研究会において、現状では、特に、エコノミストや弁護士等ではなく一般的な大企業から派遣される民間人材については、これまでのキャリア・スキルが活かせていない状況、また府省庁での経験が、派遣される民間人材の今後のキャリア等にメリットになるかが考慮されていないという点も指摘されたなか、マネジメントスキル開発により、民間企業からの人材の活用方法の見直しにつながれば望ましい。

加えて、政策提言等で府省庁の幹部職とのリレーションが必要な民間企業および民間人材、官民連携事業等で府省庁との関係性構築を望む民間企業および民間人材にとっても、マネジメントスキル開発は重要なものになると考えられる。民間企業の立場でロビイング活動を行う者にとって、府省庁の行動思考や理論を知ったうえでないと、効果的に行政にアプローチすることは難しいが、そのようなスキルを持っている民間企業は限定的ではないかという意見が本研究会でも挙がっている。府省庁が政策立案する際、どうすれば民間企業が立案したルールの中で行動しやすいかは検討されるものであるため、そこに効果的に民間企業の意見を反映させるために、府省庁特有の政策形成プロセス等を含め、公務固有のスキルを獲得することは、民間企業にとっても重要なものとして受け止められると考えられる。

今後、官民の垣根を越えて人材の流動性を高めること、官民双方の強みをもち寄って複雑な課題に対応していくことの重要性がより一層高まると想定されるなか、マネジメントスキル開発により、これまで官民の片方でしか身につけにくかったスキルを官民双方で身につけられるようになることは、意義のあることである。

VI. 今後の取組事項

本研究会においては、公務の重要性やその魅力を認識しつつ、今後の環境の変化にも対応し、組織の生産性と、個人のパフォーマンスの向上を実現させるため、行政官のマネジメント能力向上に資するスキルについて、多角的に議論を行った。

一方で、時間的な制約もあり、本研究会では十分な情報収集と議論が行うことが出来なかった事項や、メンバーより今回の議論を踏まえて、さらに議論を進めるべきであると指摘された事項が存在する。以下ではこれらの項目を今後の取組事項として整理する

1. 行政官の有すべきスキルの更なる精緻化

本研究会では、時間的制約も存在したため、行政官の有すべきスキルのうち、主に管理職が取得すべきマネジメントスキルに焦点を絞って議論を行った。また、マネジメントスキルについても、参加メンバーがゼロベースで考案したのではなく、事務局で準備したスキル項目を利用して議論を行った。

研究会メンバーは、現役公務員および公務員経験者、民間企業の人事経験者など様々なバックグラウンドを有しているが、スキルの網羅性や解像度については引き続きの議論が必要であると思われる。

また、スキル項目についても、どの程度の内容を、どのような形で取得するべきかという、具体的な内容については、十分に議論されていない。

このような状況を踏まえ、行政官の有すべきスキルを精緻化するとともに、スキル取得が可能になるように、具体的な教材や研修について具体化についての検討と試行が必要と思料される。なお、その際にはⅢ章で示したカテゴリー 1 ～ 3 に属するスキルについては各省で共通化することが望ましいため人事院や内閣人事局などが、カテゴリー 4 に属するスキルについては各庁、部局、原課の個別性が高いため各省庁で検討することが望ましい。

2. 海外事例の収集

本研究会の議論においては、イギリスの公務員制度における政策専門職群とスキルの関係についてメンバーから発表があったが、特にマネジメントスキルという意味では十分な調査の実施には至らなかった。今後はアメリカ、イギリス、およびシンガポールなどの公務員制度、および行政官が保有すべきスキルと、スキル取得に向けてのトレーニングの在り方などの調査が必要と思われる。

併せて、アメリカ、イギリス、およびシンガポールなどにおいては、大学院等の高等教育機関から、MPA（Master of Public Administration）が学位として存在する。これらの大学院においては、凡その科目体系は示されているが、シラバス、さらには具体的な教育内容については調査に至っていない。本研究会では、マネジメントスキルについては原則として官民に大きな違いがないことを前提に議論しているが、その前提の蓋然性を検証する意味でも、具体的な調査を行う意義があると思われる。

3. 民間企業の事例収集

我が国においては、民間企業においても生産年齢人口が減少する中で、労働生産性の向上が求められている。さらにグローバルで人的資本経営が着目されている中で、人事制度の変革に着手する企業が増加しつつある。

民間企業の取組は、人的資本開示などに留まらず、人事施策を統括する CHRO（Chief Human Resource Officer）の権限強化や、CHRO をサポートする人事専門職である HRBP（Human Resource Business Partner）の配置、さらにジョブ型、スキルベース型の人事制度への移行、それに伴う人材要件の定義やトレーニングなど多岐にわたる。これらの取組は大企業を中心に進められているが、多くの大企業は、これまでは、総合職採用、年功序列、メンバーシップ型組織が主体であり、中央官庁と構造的には類似したものであった。このため、大企業の取組状況については、今後の取組を検討する上では、有益なベンチマークになると思われる。

また、スタートアップの組織や人事について研究していて、レガシーがない分進んだ取り組みが入っているため、変化の激しい時代においては、有用なベンチマークになりうる。

4. 組織における機能・業務の棚卸

スキルの精緻化を行うためには、現状の組織がどのような機能を有しており、その結果として、具体的にどのような業務となっているのかを把握することが重要である。

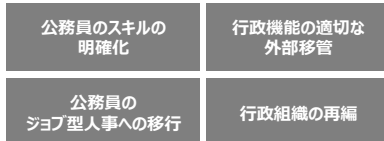
現在、中央官庁においては職務分掌が定義されているが、外部環境の変化もあり、実際の組織運営とは乖離が生じていると思われる。そのため、組織における機能や業務を棚卸することで、不要な業務の削減、外部への移管、デジタル化の推進などにより、公務の生産性が見込まれるとともに、業務の再編成により、必要なスキルの再定義が可能となる。また、組織・機能・業務に紐づいたスキルの再定義が、最終的にはジョブ型、スキルベース型人事制度のベースになるものと思料される。

図表 48 行政組織における機能・業務の棚卸

行政組織における機能の整理					
カテゴリ	機能	機能群 I			
		戦略・企画推進機能	管理・統制機能	ステークホルダー対応機能	機能群 II
企画	A-1-1 ミッション・ビジョン設定 A-1-2 基本政策の策定 A-1-3 個別施策の策定・推進 A-1-4 個別事業の策定・推進 A-1-5 補助・助成の推進	B-1-1 中長期計画策定 B-1-2 年度計画策定・管理 B-1-3 政策・施策・事業評価 B-1-4 行政改革 B-1-5 関係団体・組織の管理	C-1-1 国・自治体・民間対応 C-1-2 外部関係・機関対応 C-1-3 官庁・自治体連携 C-1-4 各種関係団体対応 C-1-5 各種審議会運営 C-1-6 各種の決定・公示	D-1-1 各種統計作成・分析 D-1-2 政策関連データの収集・分析	E-1-1 政策関係資料管理
予算・会計	A-2-1 財政の基本方針 A-2-2 国債・地方債の発行計画 A-2-3 財政投融資 A-2-4 税務施策	B-2-1 予算編成 B-2-2 予算執行管理 B-2-3 決算処理 B-2-4 交付金	C-2-1 会計検査対応 C-2-2 行政監査対応	D-2-1 徴収業務 D-2-2 税務調査・不服審判対応	E-2-1 歳入・歳出 E-2-2 会計処理
人事・組織	A-3-1 組織編成 A-3-2 人事方針・人事戦略	B-3-1 要員・人材配置計画 B-3-2 人員配属 B-3-3 人事評価 B-3-4 人的情報管理 B-3-5 人事制度設計	C-3-1 労働条件管理 C-3-2 安全管理	D-3-1 育成・教育 D-3-2 採用 D-3-3 産業医・メンタルヘルス	E-3-1 給与・賞与・退職金処理 E-3-2 福利厚生処理
総務	A-4-1 法案・条例案の起草 A-4-2 各種許可・基準の制定・改廃	B-4-1 危機管理 B-4-2 コンプライアンス対応 B-4-3 内部統制対応 B-4-4 個人情報管理 B-4-5 知的財産等の管理 B-4-6 各種監査・検査 B-4-7 各種許可の承認 B-4-8 各種補助・助成の決定	C-4-1 各種渉外・調整 C-4-2 広報活動 C-4-3 各種情報公開 C-4-4 各種調査対応 C-4-5 監査請求対応 C-4-6 協定・契約等の締結	D-4-1 法案・条例案審査 D-4-2 行政訴訟等への対応 D-4-3 業務改善・BPR D-4-4 各種許可・基準の審査 D-4-5 協定・契約等の審査 D-4-6 法令の施行 D-4-7 各種補助・助成金の審査・交付	E-4-1 公有財産管理 E-4-2 公有資産・備品管理 E-4-3 公文書管理 E-4-4 公印管理 E-4-5 契約管理 E-4-6 調達管理 E-4-7 運営施設管理
デジタル／ITC	A-5-1 情報化構想策定	C-5-1 情報セキュリティ	D-5-1 情報システム開発 D-5-2 情報システム運用 D-5-3 情報システム保守 D-5-4 情報化推進支援・教育	E-5-1 情報機器管理	
その他	A-6-1 サステナビリティ戦略		X-X-X その他		

- 機能群 I については、国家公務員総合職および地方公務員上級職の担うべき機能として、どの部分が今後重要になるかを検証
- 併せて、機能の再配置の可能性を検討
 - ✓ 機能群 II を担う人材への移管
 - ✓ 地方自治体への機能移管
 - ✓ DX/ITCによる機能の遂行

- 機能群 II については、専門性を担保しつつ必要においては機能の移管、共有および外部化などの可能性の検証
 - ✓ 中央官庁間の機能の共有
 - ✓ 地方自治体への機能移管
 - ✓ DX/ITCによる機能の遂行
 - ✓ 民間への外注も含めた機能移管



出所：事務局作成

なお、今後は組織運営において、AI の導入が拡大することが予想されるが、公務においても生産性向上を実現させるためには、機能・業務を棚卸することが不可避である。その結果として、行政官の公務の遂行に必要なスキルが変化することも十分に認識すべきであろう。

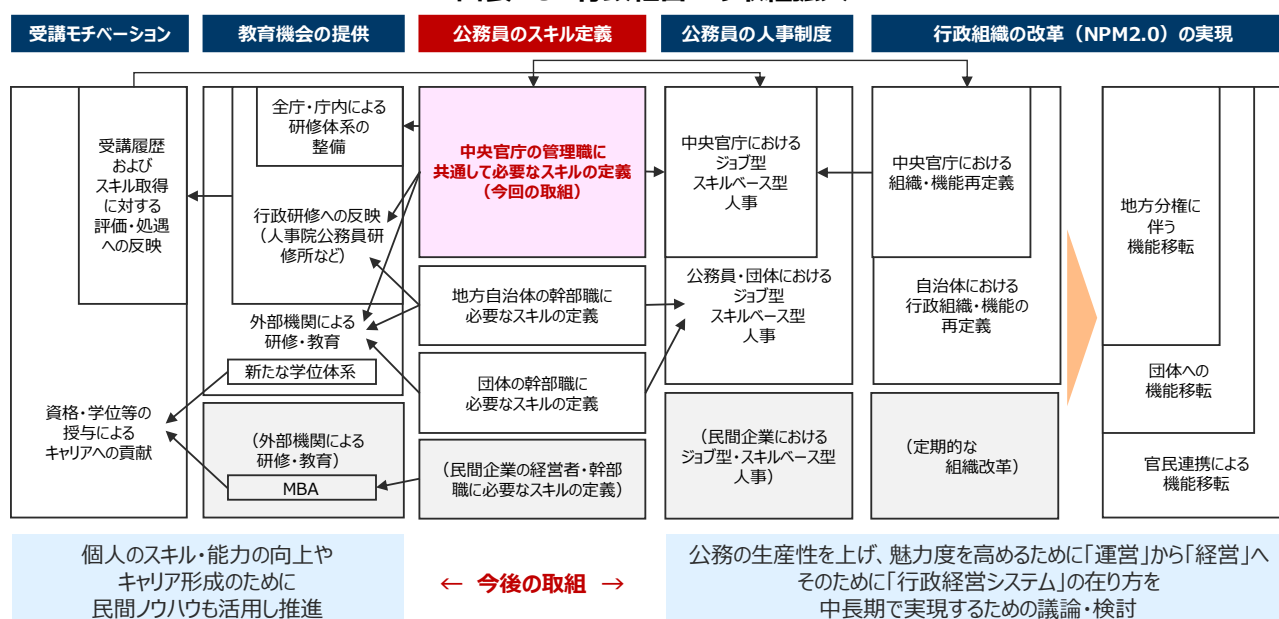
5. 行政経営システム

本研究会における議論の中心は、行政官のマネジメント能力向上に資するスキルの在り方であるが、その背景としては前述のように、変化する環境の中で、公務の生産性を上げることが求められていることである。

その意味では、行政においても組織の「運営」が、「経営」へ、その視座を上げることが重要であり、今回の研究会の議論が単にスキルを明確化し、研修体系を整えるだけでなく、「経営」の視点に立って、組織や人事の在り方を、行政機関においても議論することが期待されている。

したがって、スキルの明確化と共通化は検討の端緒に過ぎない。本検討を通じて公務員人事制度の改革、さらには統治機構を含めた行政組織・機能の改革を見据えた行政官と公務の再定義がなされることが期待される。

図表 49 行政経営への取組拡大



出所：事務局作成

VII. メンバープロフィール

1. 研究会メンバー

氏名	経歴等
石川 智久	株式会社日本総合研究所調査部長。住友銀行を経て現職。マクロ経済分析を中心とした調査・政策提言に従事。この間に日本経済研究センター、内閣府に出向
出雲 明子	明治大学専門職大学院ガバナンス研究科教授。人事行政、労使関係、人事評価制度、行政組織等、行政学の中でも管理学の観点から研究
梶井 誠一郎	株式会社 Publink 代表取締役。経済産業省でのマクロ経済政策、研究開発政策等を担当し、内閣官房 NISC にも出向。現職にて官民共創を推進
唐澤 俊輔	Almoha COO 兼 Startup Culture Lab. 所長。日本マクドナルド社長室長、メルカリ執行役員人事責任者、デジタル庁 Chief Corporate Officer 等を経て現職
北川 由佳	岡山市政策局長。国土交通省入省後、観光庁、中国運輸局、人事課、航空局、総理大臣補佐官秘書官、自動車局、大臣官房総務課を経て、現職
木本 一花	経済産業省所属。移住支援 NPO、農業ベンチャーなど、地域・農業・教育にかかわるソーシャルスタートアップ企業を経て現職
砂原 啓毅	国際短期大学教授。日本長期信用銀行、KPMG、東京都を経て現職。銀行員時代に総務省への出向を経験。東京都では総務局で人事、行政改革等に従事
橋本 賢二	株式会社リクルート リクルートワークス研究所研究員。人事院に入庁し、国家公務員全体の採用に関する施策の企画・実施を担当
三谷 大地	厚生労働省所属。入省後、入省後、働き方改革や医療・介護等に関する企画立案を担当後、グロービスに入社。同省に復帰後は、医政局にて医薬産業振興を担当
吉井 弘和	慶應義塾大学総合政策学部准教授、VOLVE 株式会社代表取締役。マッキンゼー・アンド・カンパニー、厚生労働省とその外郭団体を経て現職
吉田 泰己	内閣官房デジタル行財政改革会議事務局兼デジタル庁企画官。経済産業省入省後、シンガポール留学、行政デジタル化等の担当を経て、現職
渡辺 一行	農林水産省所属。農林中央金庫、株式会社日本総合研究所等を経て、入省。現在、農村振興局にて経営体育成基盤整備を室長として担当
(研究会コーディネーター)	
山田 英司	株式会社日本総合研究所理事。民間企業において経営管理・経営企画を担当後、現職。官民に渡るリサーチ、コンサルティング、各種提言業務に従事

本報告書で触れられている内容については参加者メンバー個人としての見解であり、メンバーの所属組織の意見を代表するものではない

2. 事務局メンバー

2.1 株式会社日本総合研究所

氏名	経歴等
佐藤 悠太 (プロジェクト統括)	シニアマネジャー。国内大手ゼネコンを経て現職。PFI／PPP等の多くの官民連携案件を手掛ける他、行政経営改革に関する提言チームをリード
古内 拓	マネジャー。総務省を経て現職。公的機関におけるデジタル化、業務改革案件に関わる。行政経営改革に関するチームに参画
藤野 雅史	シニアコンサルタント。総務省に入省し交付税算定業務、地方公務員の給与制度に従事。富山県庁、および日本銀行に出向を経て日本総研に入社
中村 佳央理	シニアコンサルタント。総務省に入省。同省および出向先の京都府庁で、地方財政、地方創生やマイナンバーに関する補助金業務等に従事
亀川 郁絵	シニアコンサルタント。PPP/PFI等の官民連携事業や公的機関におけるデジタル化・地域人材育成に係る調査研究業務に関わる。行政経営改革に関するチームに参画
大山 有香	コンサルティングスタッフ。多数のPPP/PFIアドバイザー業務にて、事務面のサポートに従事。行政経営改革の関するチームに参画

2.2 株式会社グロービス

氏名	経歴等
池田 章人	ディレクター。組織開発、新規事業推進のための制度設計と事業提案へのアドバイスに従事。講師としては主にリーダーシップなどのヒト系科目を担当
小島 和也	ディレクター。戦略立案スキル向上、顧客企業の課題解決に取り組む。講師としては経営戦略・マーケティング、リーダーシップ領域等を担当
大導寺 慎吾	マネジャー。コンサルタントとして企業の人材育成や課題解決に携わる傍ら、ビジネススクール講師としてマーケティング・経営戦略領域に多数登壇

本件お問合せ先

株式会社日本総合研究所

山田 英司 （ yamada.eiji@jri.co.jp ）

佐藤 悠太 （ sato.yuta@jri.co.jp ）

株式会社グロービス

池田 章人 （ a-ikeda@globis.com ）

大導寺 慎吾 （ s-daidojji@globis.com ）

本報告書の著作権は、研究会参画メンバーおよび、株式会社日本総合研究所、株式会社グロービスに帰属いたします。