

国家公務員を取り巻く状況

令和 8 年 8 月 17 日

- | | |
|---|---------|
| 1. 人事行政上の課題 | P.1～4 |
| 2. 「人口減少社会×AI時代の行政を支える人材改革プラン ～国家公務員バリューアッププロジェクト～」(令和 8 年 7 月 28 日国家公務員制度担当大臣公表資料) | P.5～18 |
| 3. 国家公務員スキル一覧説明資料(令和 8 年 6 月 30 日人事院公表資料) | P.19～26 |
| 4. 各府省等における人材戦略の策定 | P.27～36 |

1. 人事行政上の課題

人事行政上の課題と重点的に取り組むべき事項

人事行政を取り巻く課題

- 構造的な人手不足、勤務環境面・処遇面での公務の魅力低下、民間企業との人材獲得競争の激化。
- 行政課題の複雑高度化・多様化。

- 若手の就労意識の変化（働きがいと成長実感の重視、早期の転職）
- 職員の背景、事情、意識の多様化を踏まえつつ、組織成果を最大化する必要。

- ライフスタイルが多様化する中で、組織活力の維持、公務の魅力向上のためにも、職員の個々の事情に配慮しつつ活躍する取組が必要。

◆優秀で多様な人材の獲得・登用の戦略的推進

優秀で多様な人材の獲得

女性職員の活躍推進

シニア職員の活躍支援

人材に関する取組の戦略的展開

◆「働きがい」を高めつつ公務組織で活躍できるような人材マネジメント

職員の「働きがい」向上支援

マネジメント能力の一体的向上

効果的・計画的な人材育成

適正かつ公正な人事評価

◆職員が意欲と能力を最大限発揮できる働きやすい職場環境の整備

業務見直し（超過勤務縮減・生産性向上）

共働き・共育ての推進

柔軟な働き方（テレワーク・フレックス等）

安心して効率的に働くことができる環境整備

重点的に取り組む事項

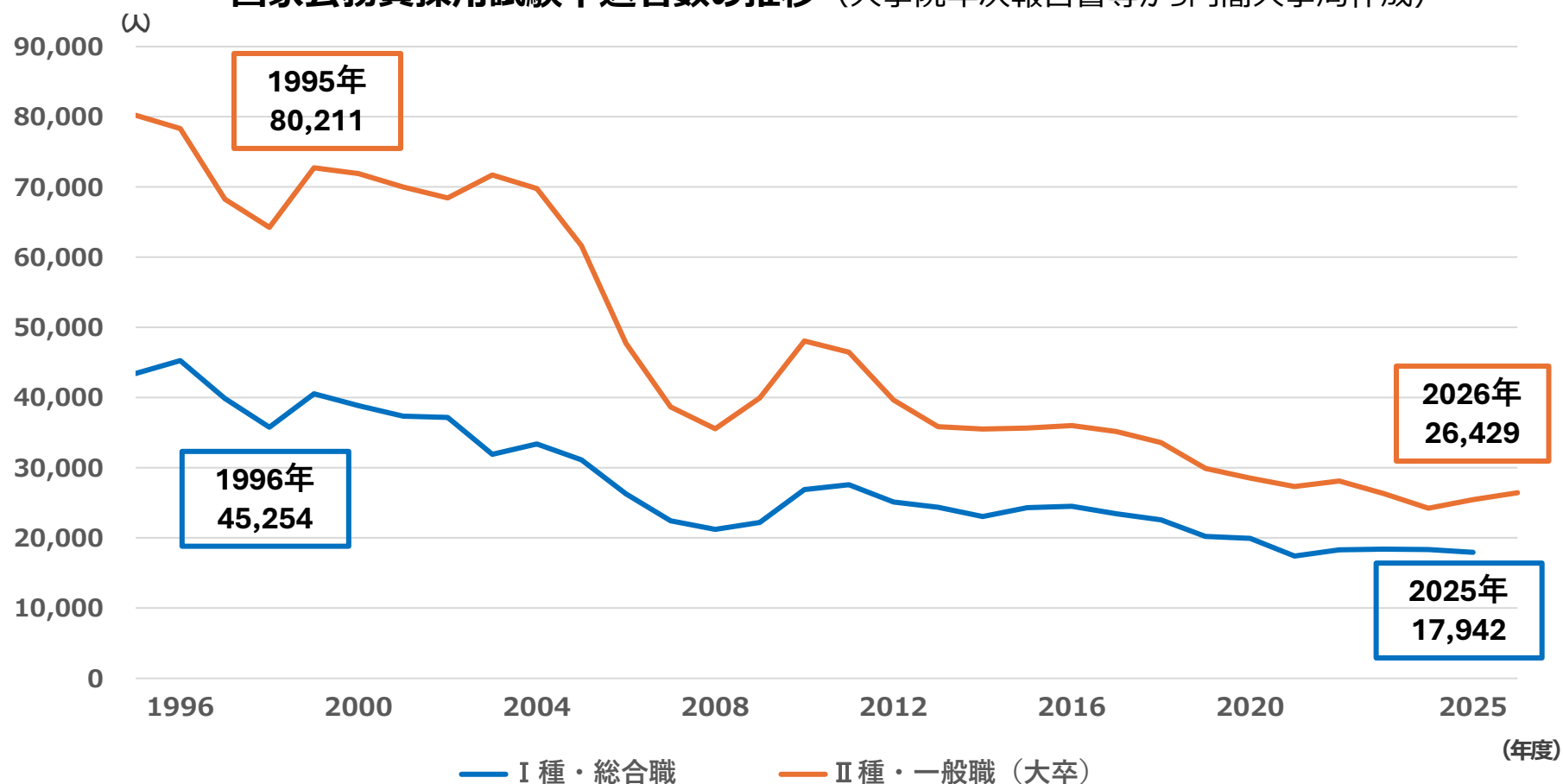
国家公務員を取り巻く主な課題（採用）

- 少子化が進行する中、新卒の国家公務員志望者数が、近年増加に転じてきてはいるものの、長期的には減少傾向。

⇒約30年間で総合職が6割減 一般職が7割減

※日本全体の20代人口は、約30年で3割減

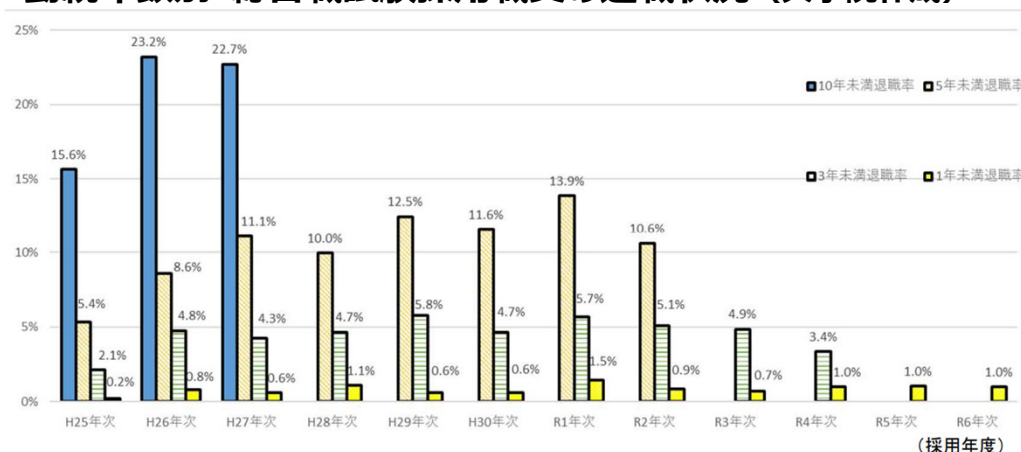
国家公務員採用試験申込者数の推移（人事院年次報告書等から内閣人事局作成）



国家公務員を取り巻く主な課題（離職）

- 社会全体としての人材の流動化の高まり
⇒若手職員の離職も漸増していたが、直近では減少の兆し（依然として民間よりも低い）
※民間:大学新卒3年以内離職率：R3卒 34.9%（厚労省調査）

勤続年数別・総合職試験採用職員の退職状況（人事院作成）



- 30歳未満の勤務継続に不安がある要因：
望まない転勤があるから、
収入が低いからなど

30歳未満の職員のうち勤務継続に不安がある者の上位要因	① 望まない転勤があるから（47.5%）
	② 収入が低いから（37.1%）
	③ 仕事以外の活動とのバランスがとれないから（34.9%）

- 30歳未満の離職意向の要因：
望まない転勤があるから、転職できる可能性がなくなると思うからなど

30歳未満の職員のうち数年以内の離職意向を有する者の上位要因	① 望まない転勤があるから（42.0%）
	② このまま公務を継続すると、将来、自分が望むように転職できる可能性がなくなると思うから（41.5%）
	③ 収入が低いから（40.2%）

出典：内閣人事局「令和7年度 国家公務員の働き方改革職員アンケート」結果
※回答は複数選択可

2. 「人口減少社会×AI時代の行政を支える人材改革プラン ～国家公務員バリューアッププロジェクト～」(令和8年7月28日国家公務員制度担当大臣公表資料)

プロジェクトの背景と目的

社会の急激な変化

- 少子高齢化、生産年齢人口の減少が進む中での行政サービスの持続可能性の確保
- AIの性能向上、個人・企業のAIの利活用の拡大に伴う、官民を問わない仕事の性質や働き方の変容



公務における人材改革

大きな変化が生じる中、国家公務員が国民生活と国益を支える役割を果たし、公務を選ばれる仕事としていくためには、**人材面**において、既存の取組（※）を着実に推進するだけでなく、**優先度が高い事項への更なる対応**が必要

▶ **深掘りすべき取組・加速すべき取組とその方向性（KPIの設定含む）** を取りまとめ

1. 人材のための共通基盤の確立

- （1）AI時代に求められる国家公務員像の検討
- （2）人材フレームワークの構築
- （3）人事管理のデジタル化の推進

2. 人材の確保

- （1）新卒採用の強化
- （2）中途採用の強化
- （3）技術系採用の強化

3. 働きがいの向上

- （1）組織内コミュニケーションの活性化
- （2）若年層（特に30代）の働きがいの向上

4. 多様な人材の活躍

- （1）持続的な働き方の確保
- （2）定年引上げ完成を見据えた高齢政策の検討加速

（※）「人事管理運営方針」、「国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針」等に基づく取組

1. 人材のための共通基盤の確立（1）AI時代に求められる国家公務員像の検討

AI技術が急速に進展し、「人とAIの協働」による新たな社会の実現が求められる中、国家公務員の仕事の在り方についても変革が迫られている。AI時代における仕事の変化を踏まえ、国家公務員に求められる人材像やスキル、それらを踏まえた人材育成方法やマネジメントの在り方等について検討・整理し、国家公務員の人事管理のアップデートを図る。

現状認識・課題

○AI活用の広がりにより、**国家公務員の仕事は大きな変革**を迫られ、それに伴い、国家公務員に求められる**人材像やスキル等についても変化**



✓ **変化に対応した人事管理施策が必要**

AI技術の進展、「人とAIの協働」による新たな社会



効果的かつ効率的な行政を維持・高度化するため、
公務におけるAIの活用が不可欠



国の行政機関においてAIの活用が進行
(生成AI「源内」等)



国家公務員の仕事の変化

**国家公務員に求められる
人材像やスキル等の変化**

具体的取組

- 有識者会議（別紙）を開催し、**AI時代に求められる国家公務員の人材像やスキル**、それらを踏まえた**人材育成方法やマネジメントの在り方等について検討**



- 令和9年1月を目途に**得られた知見等を取りまとめ**。
各府省等と共有するとともに、**人事管理施策に反映**

（論点例）

- ・AIが国の行政の業務に与える影響
※公務におけるAIの活用・AIによる代替、人とAIの役割分担など
- ・AI時代の国家公務員に求められる役割・能力
- ・AI時代の国家公務員の育成・確保の在り方
- ・AI時代の国の行政組織における意思決定の在り方

【別紙】AI時代の国家公務員の在り方に関する検討会の開催について

AI技術が急速に進展し、「人とAIの協働」による新たな社会の実現が求められる中、人口減少社会において効果的かつ効率的な行政を維持し、より一層高度化するためには、公務におけるAIの活用が不可欠。実際に生成AI「源内」の活用が開始されるなど、国の行政機関においてAIの活用が進行しており、国家公務員の仕事の在り方についても変革が迫られている。

このため、本検討会において、AI時代における仕事の変化を踏まえ、国家公務員に求められる人材像やスキル、それらを踏まえた人材育成方法やマネジメントの在り方等について検討・整理する。

構成

座長	梅崎 修	法政大学キャリアデザイン学部・法政大学大学院地域創造インスティテュート 教授
構成員	石井 大地	株式会社グラフィアー 代表取締役
	石原 直子	株式会社FutureWork研究室 代表取締役
	小田 勇樹	慶應義塾大学法学部政治学科 准教授
	竹内 達也	ボストンコンサルティンググループ合同会社 マネージング・ディレクター & パートナー 組織・人材グループ日本共同リーダー
	橋本 賢二	株式会社インディードリクルートパートナーズ リクルートワークス研究所 研究員

論点例

- ・AIが国の行政の業務に与える影響
※公務におけるAIの活用・AIによる代替、人とAIの役割分担など
- ・AI時代の国家公務員に求められる役割・能力
- ・AI時代の国家公務員の育成・確保の在り方
- ・AI時代の国の行政組織における意思決定の在り方

スケジュール

第1回会合を令和8年8月17日（月）に開催予定。
合計5回程度の開催により、令和9年1月を目途に取りまとめを目指す。

1. 人材のための共通基盤の確立（2）人材フレームワークの構築

人材の獲得・登用・育成等を戦略的に展開していくため、各府省等において求める人材像・スキル等を具体的に明らかにした「人材フレームワーク」を構築することができるよう、各府省等共通のテーマについての考え方の検討・提示等を通じて、各府省等を支援していく。

現状認識・課題

○人材の獲得・登用・育成等を戦略的に展開していくためには、人材像・スキル等の明確化が不可欠



✓ 各府省等において、職員に求める人材像・スキル等を具体的に整理することが必要

✓ AI時代に求められる人材像・スキルのほか、各府省等の個別の検討のみではなく、政府全体としての検討が必要なテーマ（例：国際人材など）への対応も必要

求める人材像・スキル
等を具体的に整理
(人材フレームワーク)

人材獲得
求める人材を明確にした
採用。成長イメージとして
の公務の魅力PR

登用
必要なスキル等に応じた
適材適所の人材配置

人材育成
体系的な育成コンテンツ
の整備・提供、職員の自
律的なキャリア形成

具体的取組

- 各府省等の人事担当との勉強会等を通じ、人材フレームワーク策定のイメージ、意義を整理・共有（R8）
- 人材フレームワークを含む人材戦略の策定・改定に向け、有識者による助言の機会を提供（R8～）
- 前記(1)AI時代に求められる国家公務員像の検討のほか、政府全体としての検討が必要なテーマとして国際人材について、考え方を提示（R8）

K P I

- ◆ 所属府省等の人材像・育成方針等を踏まえた、自身に求められる役割やスキル等の職員の理解度の向上

1. 人材のための共通基盤の確立（3）人事管理のデジタル化の推進

国家公務員の人事管理について、業務を効率化しつつ、戦略的人事管理の基盤インフラを構築するため、デジタル庁・人事院とともに、人事管理支援共通プラットフォームを整備する。

現状認識・課題

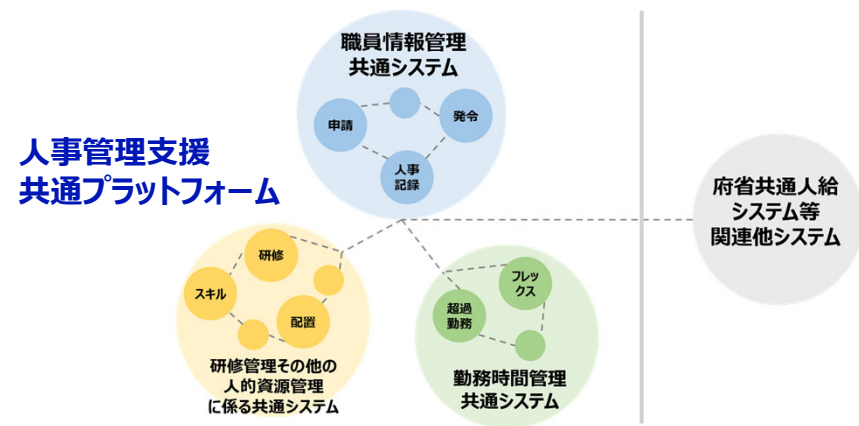
- 国家公務員の人事管理分野について、**府省等共通の仕組みが限定的**。人事管理情報が紙や各府省等個別のシステム等に分散して管理され、**非効率な業務が残存**。
- 職員の働き方やキャリア希望にも配慮した**効率的かつ効果的な人材マネジメント**、AI時代の国家公務員の人材像を踏まえた**戦略的な人材確保・育成**が必要。



- ✓人事管理情報をシステムで蓄積・管理し、**業務効率化、戦略的人事管理の基盤インフラ**が必要。

具体的取組

- 各府省共通の戦略的人事管理の基盤として、**人事管理支援共通プラットフォームを整備**
 - ・勤務時間管理機能を**先行府省等で運用開始**(R9～)
 - ・職員情報管理(R8～設計構築開始)、人的資源管理など、順次機能を拡大



K P I

- ◆人事管理支援共通プラットフォームの利用機関数の増加

2. 人材の確保（1）新卒採用の強化

国家公務員採用試験の受験者数については近年増加に転じてきてはいるものの、長期的には減少傾向。志望者となり得る層の拡大のため、高校生や大学1・2年生を対象に、高校や大学等で、直接的に公務の魅力进行传达するなど、早期認知に向けたアプローチを強化する。

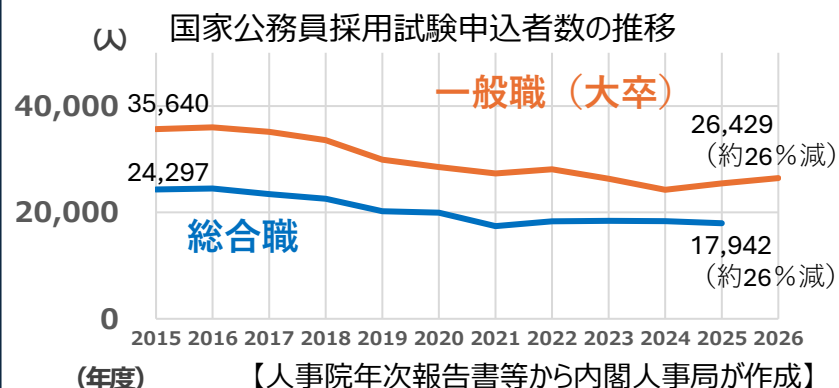
現状認識・課題

- 志望につながらない理由として、試験の負担、業務に魅力を感じない、「ブラック」イメージなど複数の要因
- 志望者層の拡大のため、**無関心層へのアプローチ**も必要



- ✓教養区分試験の拡大や働きやすさの改善も一定みられる中、**認知拡大及び公務の魅力発信が必要**
- ✓民間就活の早期化や試験準備を踏まえると、**早期に認知・関心を高めることが必要**

※新規採用職員が、国家公務員を具体的に意識した時期は、**高校生時代**も多数(19.6%)



具体的取組

【高校生】

- 府省等の職員が**高校へ訪問し**、講演等を通じて、生徒に対して**直接的に公務の魅力を伝達** (R8:試行、R9～:全国展開)



※くわえて、**高校の探究学習**への学習教材の提供、講師派遣を目指す

【大学1・2年生】

- 就活カフェを活用した**少人数座談会**の強化 (R8～:R7実績の倍増)
+府省等横断での1日対面イベントも検討



R7少人数座談会テーマ

- 大学出向中の府省等の職員の協力を得た広報の場の設定

K P I

- ◆新卒採用の申込者数の増加
- ◆高校生：広報活動回数、参加した高校生の人数
30校/年 4000人/年 (R9～)
- ◆大学生：広報活動回数、参加した大学1・2年生の人数
50回程度/年 500人/年 (R8～)

2. 人材の確保（2）中途採用の強化

「国家公務員が中途採用を行っていること」の認知度を向上させるため、中途採用の種類や選考方法等についてHP等で分かりやすく情報提供するとともに、選考採用の定期的な合同広報の実施等、府省等の間の連携強化を実施する。

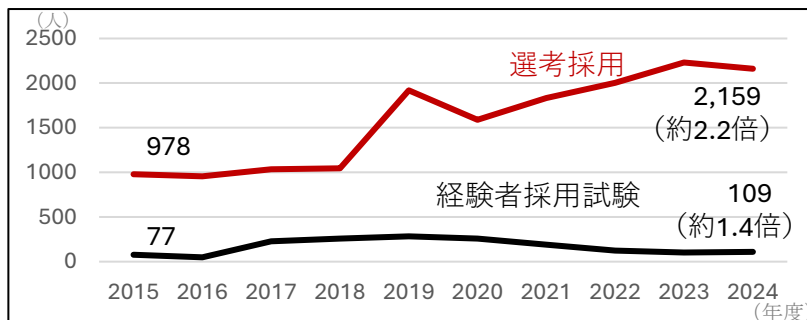
現状認識・課題

- 拡大する中途採用の内訳として特に選考採用が増加
- 選考採用は各府省等で個別に実施しており、公募時期はバラバラで、広報も個々に実施
- 各府省等の公募情報は内閣人事局HPにて一覧にし隔週で情報更新中。希望職種等で検索して各公募を閲覧できるものの、その認知度は低い
※中途採用説明会申込者の35%が、申込み以前は、国家公務員に中途採用があることを知らず



- ✓ 各求職者に合ったタイムリーな情報提供が必要
- ✓ 効果的な広報による認知度の向上が必要

中途採用者数の推移



【一般職の国家公務員の任用状況調査から内閣人事局が作成】

具体的取組

- 中途採用の種類(採用試験/選考採用等)や選考方法等について、HPや説明会等での分かりやすい情報提供 (R8～)
- 各府省等と連携した広報活動による公募情報の認知拡大 (R8～)
 - ・公募数の多い時期に合同で広報を実施
 - ・各府省等の採用HPやSNS等も活用し、情報の届け先を拡大
- 外部媒体の一層の活用による認知拡大 (R9)
転職サイトやWeb広告等での公募情報の合同告知を実施



KPI

- ◆ 主要な中途採用の手法における申込者数の増加
- ◆ 内閣人事局の中途採用情報ページへのアクセス数：18万PV (R8～)

2. 人材の確保（3）技術系採用の強化

近年、多数の技術系の試験区分において、合格者数が採用予定数に満たない状況。技術系職種の魅力発信(府省等合同での広報等)に加え、ダイレクトリクルーティング等を活用した効果的な採用手法を実施する。

現状認識・課題

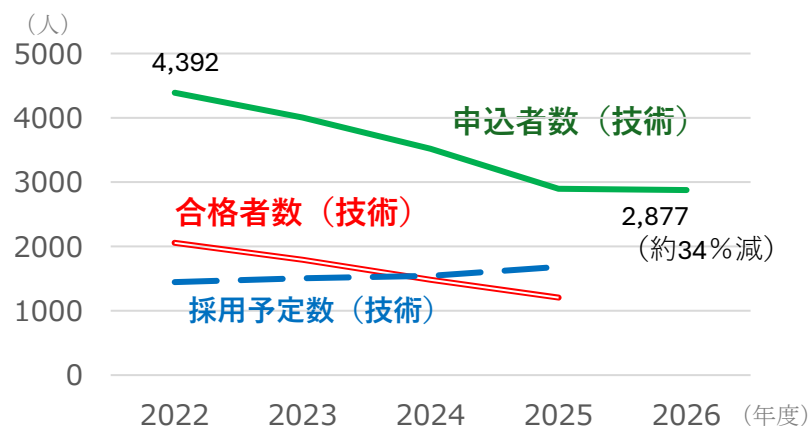
○近年、新卒採用・中途採用ともに、一部の技術系職種では、**合格者数が大幅に採用予定数に満たない状況**



✓ **技術系職種の魅力発信**は急務

✓ 中途採用においては、応募を待つのではなく、**求職者への働きかけ**も必要

国家公務員試験申込者数等の推移（一般職（大卒）・技術系）



【人事院報道発表資料から内閣人事局が作成】

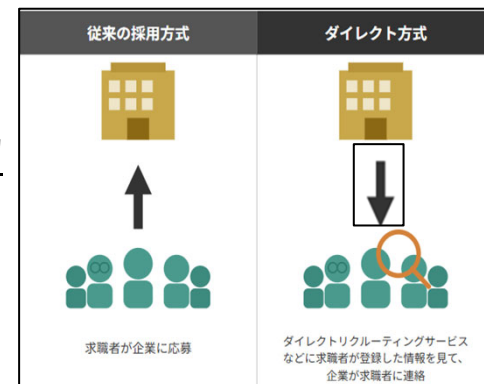
具体的取組

●技術系に特化した広報の強化(R8～)

例:技術系職員の高校訪問や少人数座談会への登壇回数の増加、府省等合同での広報など

●関係府省等と連携して、中途採用における**ダイレクトリクルーティング等**を試行(R9)

※対象人材に合った公募情報の案内を実施



KPI

- ◆技術系採用の申込者数の増加
- ◆高校生：技術系特化の広報活動回数、参加した高校生の人数
10校/年 1300人/年 (R9～)
- ◆大学生：技術系特化の広報活動回数、参加した大学1・2年生の人数
15回程度/年 150人/年 (R8～)

3. 働きがいの向上（１）組織内コミュニケーションの活性化

組織内コミュニケーションの活性化を通じて成果共有の機会等を増加し、職員の働きがいを向上するため、組織運営を担う上司のマネジメント力向上、特に、対話型マネジメントの強化及び組織内対話の活性化を推進する。

現状認識・課題

働きがいと相関関係がある項目

	個別の働きがい（やりがい）に関する事項に対する実感度【抜粋】				
	困難な課題への挑戦を通じた成長	国民・社会の役に立っている実感	周囲の職員と成果を上げる喜び	長所や専門性の発揮	ミッションへの共感
「そう思う」と回答した割合（％）	53.3	61.8	50.5	47.9	52.6
ケンドールの順位相関係数 （「働きがいの実感」との関連性）	0.58	0.54	0.55	0.56	0.53

【R7職員アンケート結果（詳細分析）】

https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinikyoku/pdf/20260616_siryou1.pdf

○働きがいと一定の関連性がありながら、「そう思う」という回答が半分程度にとどまる項目

- ・困難な課題への挑戦を通じた成長
- ・周囲の職員と成果を上げる喜び
- ・長所や専門性の発揮
- ・ミッションへの共感



✓ 上司・部下間や職員同士の相互理解、適切なフィードバック、成果共有等を支える日常的な対話の充実が重要

具体的取組

- 幹部・管理職を対象に、部下が仕事の意義を理解し、成長を実感できるよう、**ポジティブフィードバック等の具体的な対話の手法**を学べる研修等を実施し、対話型のマネジメントを強化（R8～）
- 人事担当者を対象に、**価値観等の言語化、対話ロールプレイ**等のワークショップを開催。各府省等における企画実施も支援することで、組織内対話の活性化を推進（R8～）
- **人事評価の面談**において**強み・弱みの助言等を徹底**するとともに、研修等を通じて面談手法の習得を促進（R8～）

K P I

- ◆ 上司による組織・人材マネジメントに対する実感値の向上
- ◆ 働きがい、キャリア自律/キャリア形成支援に対する実感値の向上
- ◆ （被評価者の立場から見た）面談における強み・弱みに係る指導・助言の実施率の向上

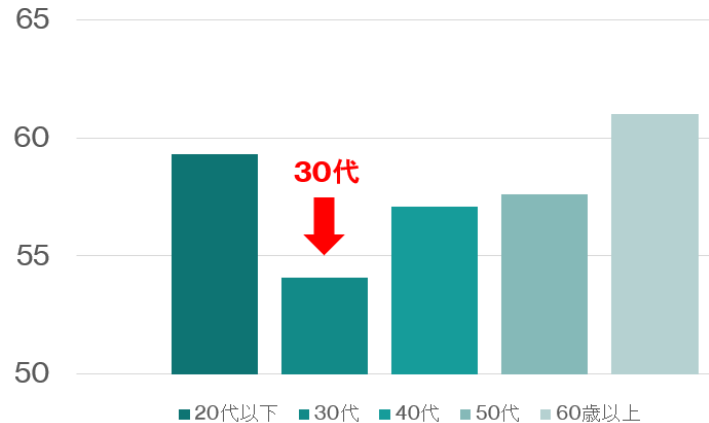
3. 働きがいの向上（2）若年層（特に30代）の働きがいの向上

若年層（特に30代）の職員が「仕事を通じた成長」を感じられるよう、上司からのフィードバック等の対話の機会を充実させる。また、組織としても多様な業務経験やキャリアを考える機会等を提供することにより、職員のキャリア形成を支援し、働きがいの向上につなげる。

現状認識・課題

働きがい（やりがい）の実感度

【年代別】とても思う+どちらかと言えば思うの割合（%）



【R7職員アンケート結果】

○働きがいの実感度を年代別に見ると、**30代の働きがい**が**相対的に低下**

※入省から一定期間が経過した30代は、手厚い指導や支援が受けられる入省直後に比べ、「仕事を通じた成長」や「上司・同僚からのフィードバック」等の実感度が低下



✓**30代の成長実感やサポートを受けている実感を高める**ことで、「**働きがい**」を**向上**させることが必要

具体的取組

●**個々に応じた多様な業務経験、ストレッチアサインメント**(成長促進に資する配置や業務付与)、**適切な業務指示・指導等**を促進（R8～）

●今後の自身の中長期的なキャリアをイメージできるように、**多様な先輩職員と対話する機会の提供を促進**（R8～）

●キャリア自律の基礎知識を学べる研修やメルマガ配信を実施し、**職員個人が自らのキャリアを考える機会を提供**（R8～）



※職員向けメルマガ

KPI

- ◆上司による組織・人材マネジメントに対する実感値の向上
- ◆働きがい、キャリア自律/キャリア形成支援に対する実感値の向上
- ◆若年層（20代・30代）の勤務継続意向の向上

4. 多様な人材の活躍（1）持続的な働き方の確保

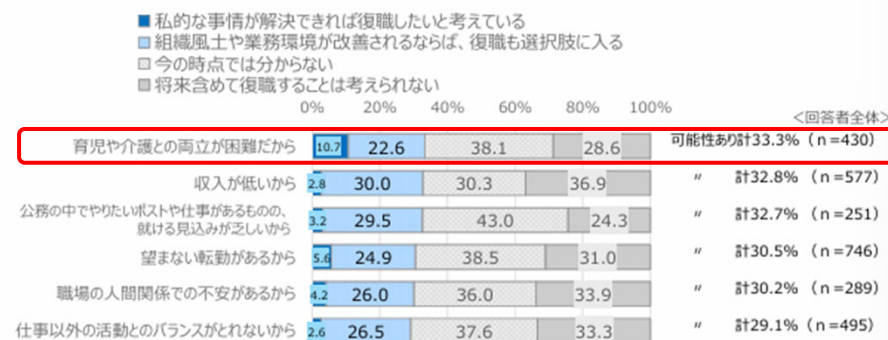
様々な事情を抱える職員の多様なニーズや人手不足に対応するため、適切な行政サービスの提供を維持することを前提に、人事院と連携して、令和12年中に短時間勤務の拡大等の制度的措置について結論を得る。

現状認識・課題

○生産年齢人口（15～64歳人口）は、2040年までにピーク時の約7割に減少する見込み

○数年以内の離職意向の主な理由として、「育児や介護との両立が困難だから」と回答したうち、「組織風土や業務環境が改善されるならば、復職も選択肢に入る」と回答した割合が22.6%

離職意向の理由（最もあてはまるもの）別 復職意向の状況

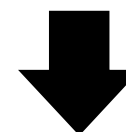


※R7職員アンケート結果

✓社会全体で担い手不足が進む中、公務の担い手を継続的に確保していくためには、多様な働き方が可能な選ばれる職場に転換していくことが必要

具体的取組

- 各府省等へのヒアリングや職員へのアンケート等を通じて、様々な事情を抱える職員の働き方へのニーズを把握
※育児や介護、ボランティア・修学等の仕事以外の活動、加齢や健康不安など
- 地方支分部局等も含めた人手不足の状況を把握



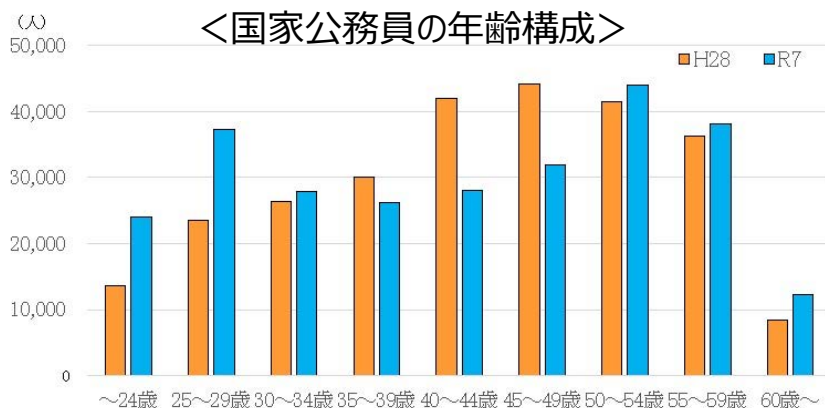
適切な行政サービスの提供を維持することを前提に、人事院と連携して、令和12年中に短時間勤務の拡大等の制度的措置について結論

4. 多様な人材の活躍（2）定年引上げ完成を見据えた高齢政策の検討加速

給与7割措置、役職定年制及び65歳以降の任用の在り方を一体的に検討し、令和12年までの国家公務員法等の改正を目指す。

現状認識・課題

- 国家公務員の定年年齢を引上げ中
※R8年度62歳。R13年度65歳(完了)
 - 定年引上げに伴い60歳超職員は増加
 - 60歳超職員の給与水準は原則60歳時の一律7割
※R13.3.31までに人事院の検討を踏まえ所要の措置を講ずる義務
 - 役職定年制により、管理職は原則60歳で一律降任
 - 定年の引上げ・廃止や継続雇用制度により、70歳まで就労可能な企業割合は増加（R3:25.6%→R7:34.7%）
- ↓
- ✓60歳超職員の意欲低下の懸念
 - ✓能力・意欲のある60歳超職員を登用できず、組織パフォーマンスにも課題
 - ※中堅層の不足により管理職を含む人員不足も深刻化(下表)



具体的取組

- 給与7割措置の見直しについて、令和11年までに結論を得るよう、検討の加速を人事院に要請
 - 役職定年制の見直し及び65歳以降の任用の在り方について、人事院・各府省等と連携して検討
- ↓

令和12年までに国家公務員法等改正

※改正までの間もシニア職員の意欲向上策や適切な人事運用等に継続的に取り組む

K P I

- ◆60歳超職員の「働きがい」の維持・向上

【参考】ワークショップにおける若手職員の意見聴取

概要

● 趣旨

人材の流動化が高まり、終身雇用の時代から、複数の職場を経験することが当たり前の時代となってきた中、「それでも国家公務員として働き続けることを選択しているのはなぜか」の振り返り等を通じて、今後、国家公務員として働いていく上で、組織や自らに必要な要素は何かを掘り下げるディスカッションを実施。

● 実施日

令和8年7月8日（水）

● 参加者

12省庁から、20～30代の若手職員を中心とした有志約40名。

● 主な意見（本プランにも反映）

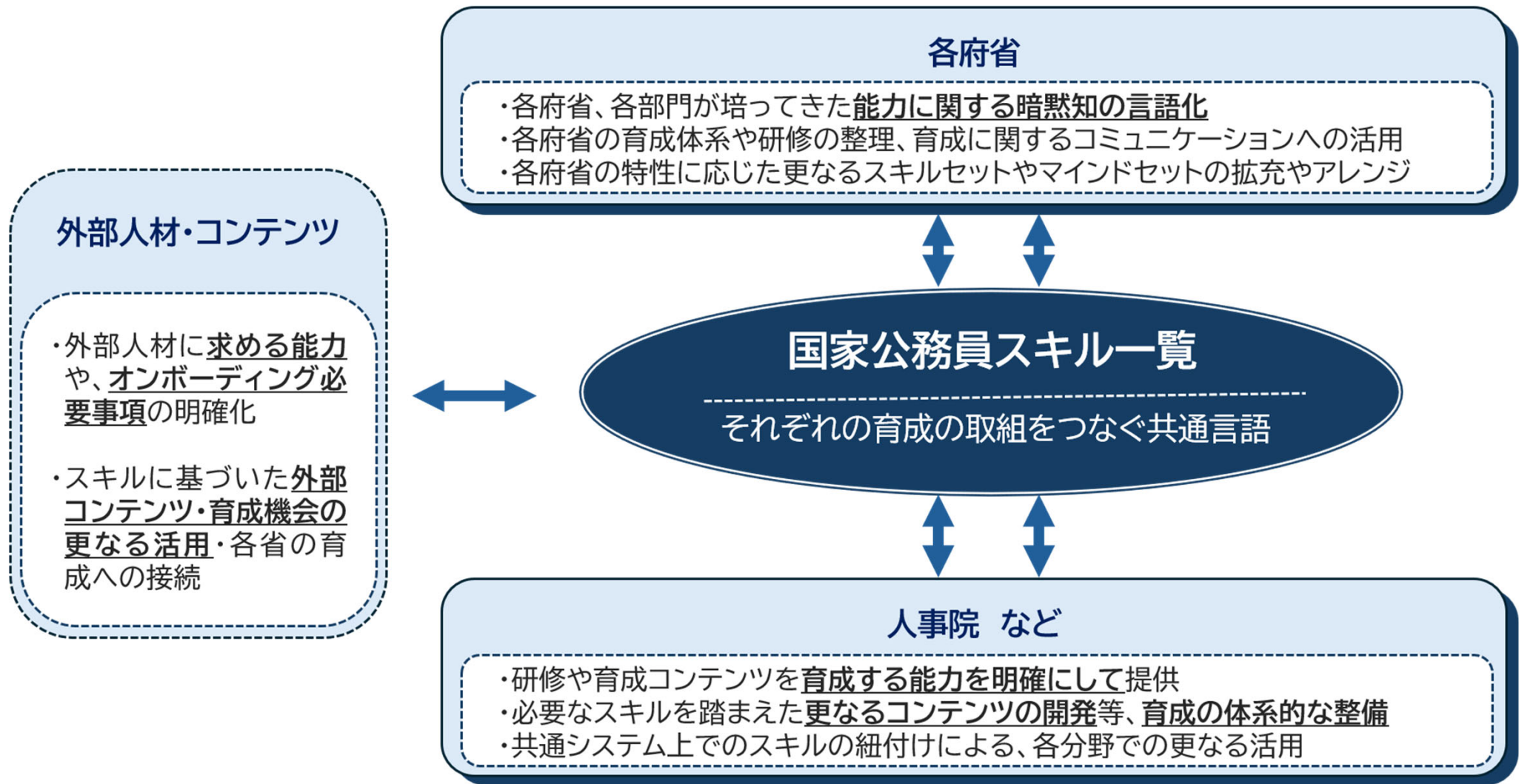
- ・ 自分が行っている仕事で成長につながっていると実感できることが重要
- ・ 5年後、10年後も見通せるキャリアの予測可能性を高められるようにしてほしい 等

当日の様様



3. 国家公務員スキル一覧説明資料（令和8年6月30日人事院公表資料）

目指す姿: スキルを共通言語としてそれぞれの育成の取組が体系的につながる



国家公務員のスキル一覧の作成

【基本スキル候補の特定】

- 様々な見方ができる「国家公務員の能力」について、以下の3つの手法を通じて、国家公務員に必要なスキルのうち、省庁や業務を超えて共通性が高いと考えられるスキルを特定
 - ① 職員アンケート…職員本人(育成される側)が有するスキル観やその共感性について聴取
 - ② 各府省人事担当ヒアリング…組織側(育成する側)として重要と考えられる能力について聴取
 - ③ 有識者ヒアリング…上記の結果も踏まえて、そこで挙げた能力の定義や、その区分けの仕方について聴取

① 職員アンケート

【対象】 全府省職員

【回答数】 41, 287 人

【調査時期】2025年10月14日～10月24日

【調査内容】

- 8つの業務区分(「業務共通」、「政策・立案」、「事業・予算執行」など)ごとに計118の仮説スキルを設定
- 上記の仮説スキルをそれぞれ「重要と考える能力」「今後伸ばしたい能力」の観点でアンケート収集
- 仮説スキルのうち、重要と考えられている割合を職務や役職別に分析

② 各府省人事担当ヒアリング

【対象】 17府省庁の人材育成を担当する人事担当職員

【ヒアリング内容】

- 下記の項目をヒアリング
 - ・職員にとって、共通して、あるいは業務・役職ごとに重要と考えられるスキルは何か
 - ・現状の育成方法では十分育成できていないスキルやさらに育成したいスキルは何か など
- 上記のヒアリングの中から「能力」に関する言及を踏まえ、新規の仮説スキルとして抽出・整理

③ 有識者ヒアリング

【対象】計15人

【内容】

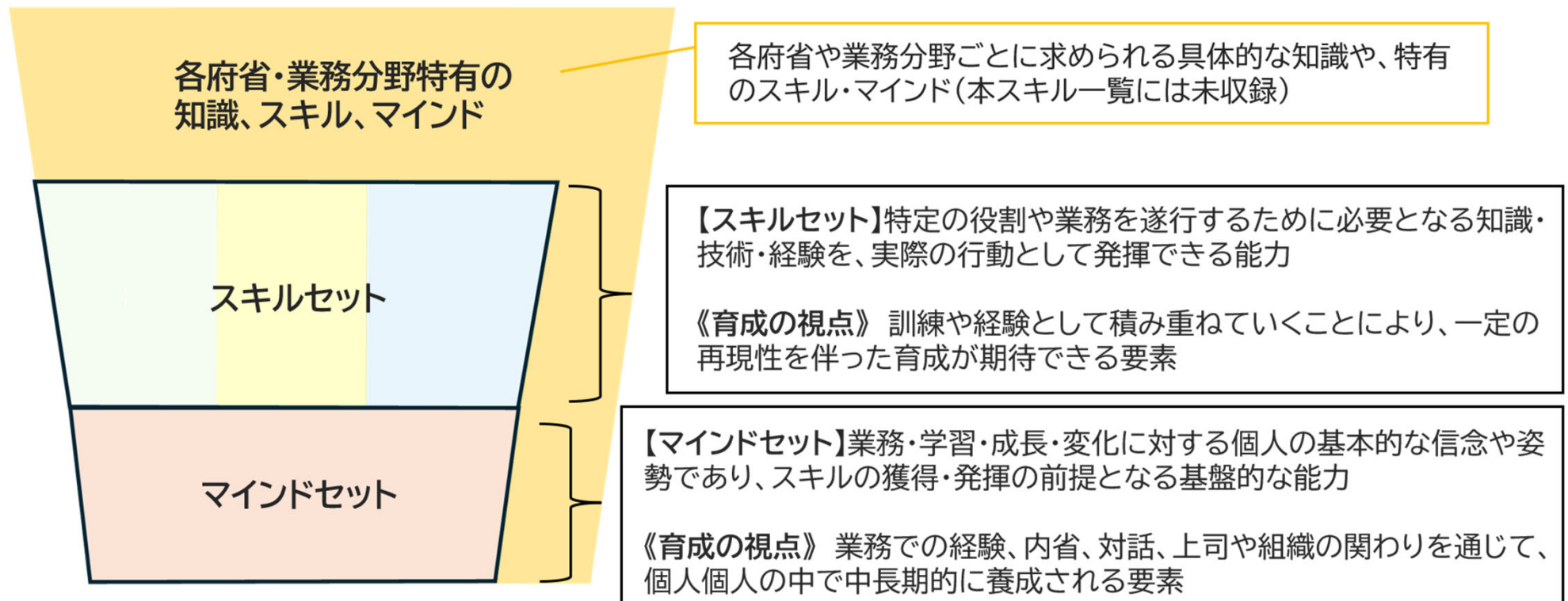
- ①と②の抽出結果を共有しつつ、抽出するスキルやその分類についての考え方、スキル一覧の作成後の活用についてヒアリング

仮説スキル群について、アンケートでの回答が少なかったものの削除、ヒアリングを踏まえた統合、名称・定義の補正を行い、計57の能力に関する要素を言語化したラベルを作成

国家公務員のスキル一覧の全体像

【国家公務員スキル一覧のフレームワーク】

- 今回の調査などで抽出された能力に関するラベルを、その性質や育成の視点での性質の違いを踏まえて「**スキルセット**」カテゴリーと「**マインドセット**」カテゴリーに分類
- あわせて、今回抽出したスキル・マインドは組織を超えて共通性の高いものであり、その外側に各府省や業務の現場で具体的に求められる知識や、特有のスキル・マインドが広がる



国家公務員スキル一覧及びディクショナリーの説明

【国家公務員スキル一覧シート】

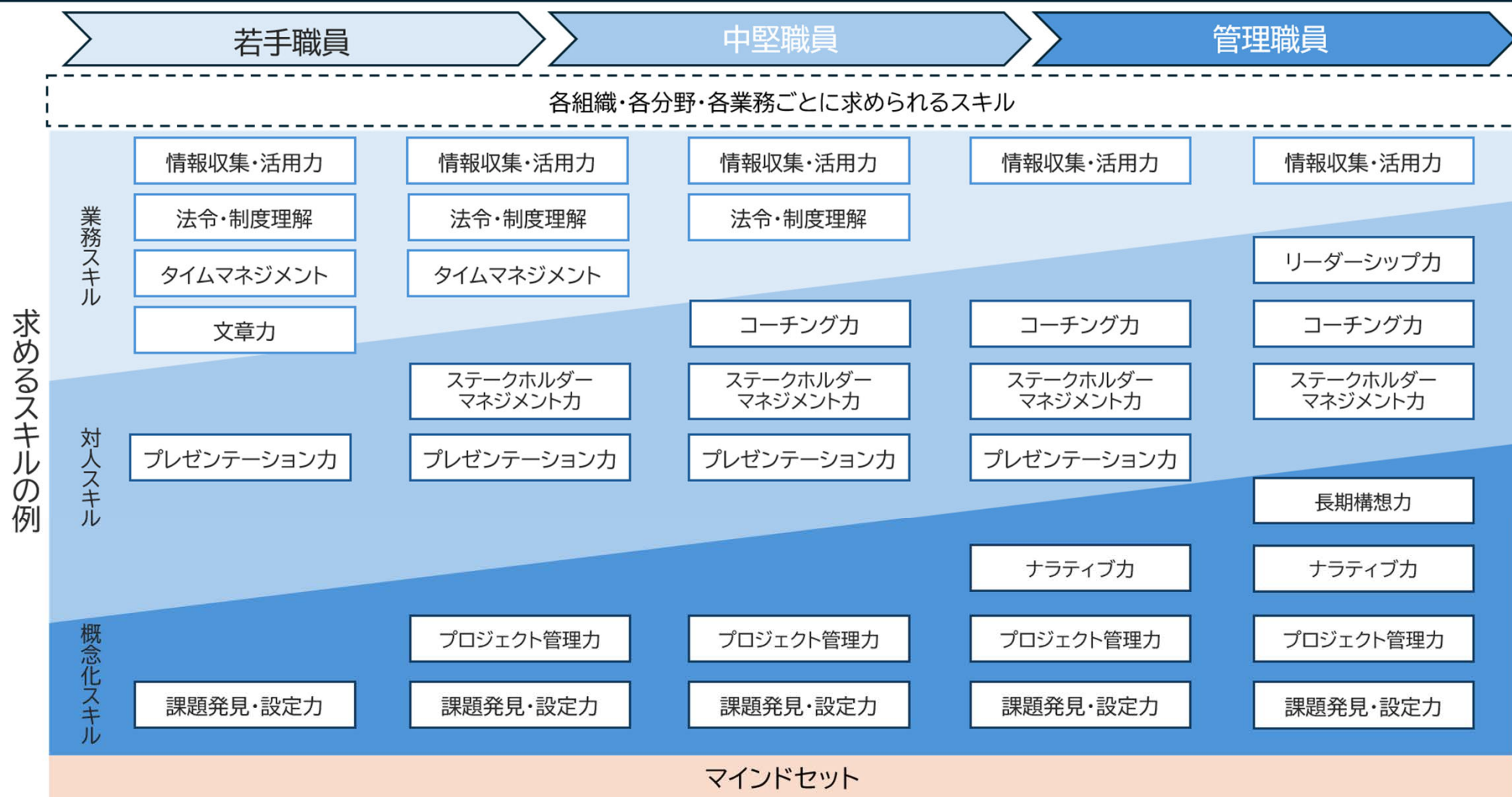
○ これまでのカテゴリー分け等の考え方も踏まえて分類したスキルを一覧にした資料

国家公務員スキル一覧(2026年6月)

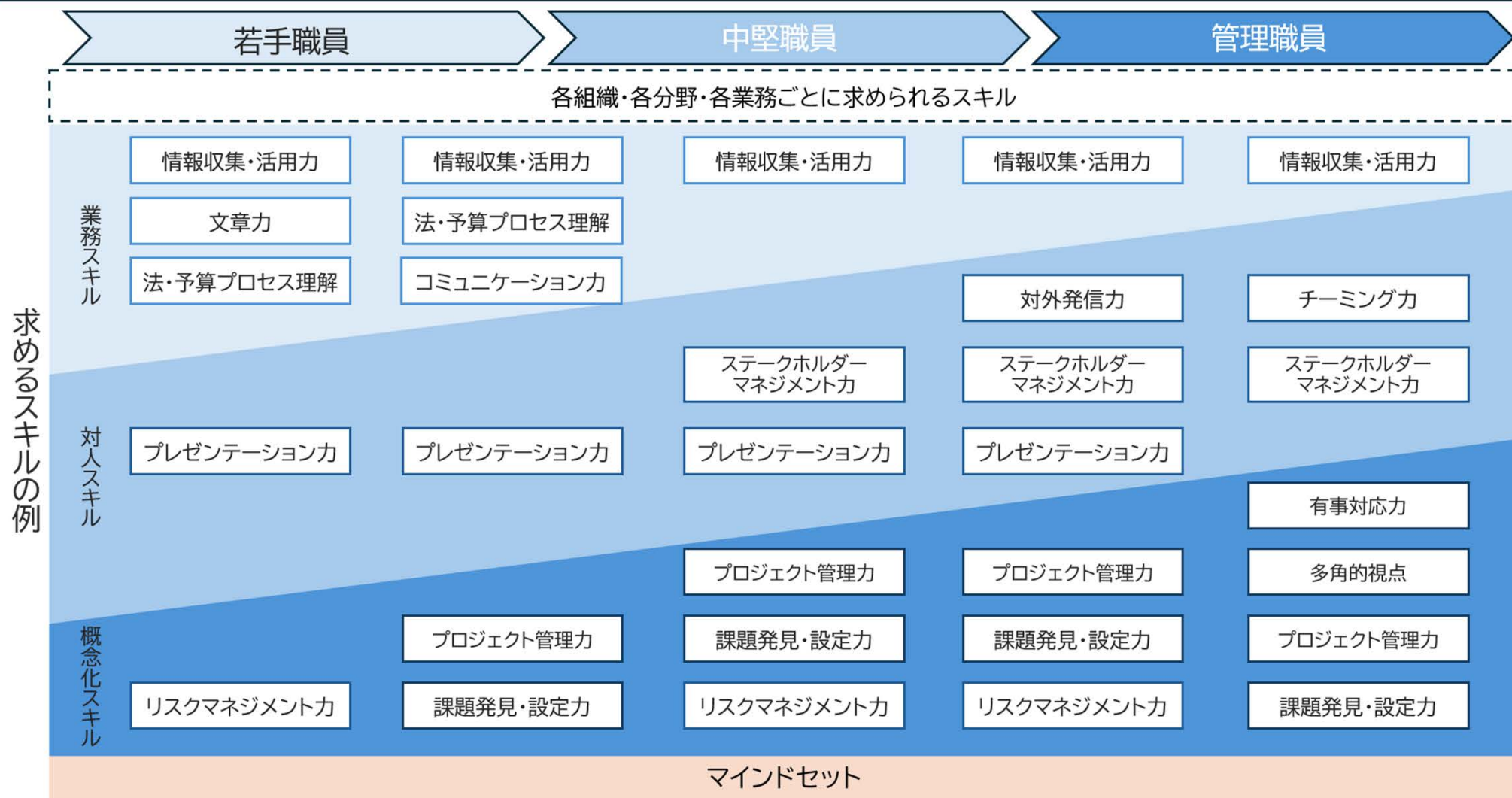
	業務スキル (実務を遂行するための基礎的・ 具体的なスキル)	対人スキル (他人と関わりチームで働いていくためのスキル)	概念化スキル (組織が直面する課題に対して解決策や 戦略を考えるスキル)
スキルセット カテゴリー	各組織・各分野・各業務ごとに求められるスキル 社会人汎用スキル 1語学力 2デジタルリテラシー 3データマネジメント 4タイムマネジメント 5ヘルスリテラシー 社会人基礎スキル 6読解力 7文章力 8コミュニケーション力 業務スキル 9資料作成力 10資料管理能力 11マルチタスク 12情報収集・活用力 業務基礎スキル 13機密保持意識 14法令・制度理解 15組織プロセス理解 16法・予算プロセス理解 17統計力	各組織・各分野・各業務ごとに求められるスキル 対人関係中級スキル 18ステークホルダーマネジメント力 19ファシリテーション力 20官民・アカデミア連携 21対外発信力 22合意形成力 対人関係基礎スキル 23相互尊重性 24ネットワーク形成力 25プレゼンテーション力 26交渉力 マネジメント中級スキル 27チームing力 28多様なマネジメント 29アンコンシャスバイアスマネジメント 30インフルエンスingスキル 31リーダーシップ マネジメント基礎スキル 32傾聴力 33モチベーション促進力 34コーチング力 35成長促進 36フィードバック力	各組織・各分野・各業務ごとに求められるスキル 公共価値創出スキル 37アカウンタビリティ 38ユーザー視点 39洞察能力 40国際的視野 41政策設計 42法・予算プロセスマネジメント 43組織プロセスマネジメント 課題解決スキル 44状況把握力 45論理的思考力 46課題発見・設定力 47調査設計・実行力 48有事対応力 将来構想スキル 49将来予測力 50多角的視点 51俯瞰視点 52長期的構想力 53ナラティブ力 実行管理スキル 54プロジェクト管理力 55リソースマネジメント力 56リスクマネジメント力 57意思決定力
マインドセット カテゴリー	変化の時代に求められるマインドセット A 学び続ける姿勢 B アジリティ C AIデジタル活用志向 D レジリエンス E イノベーション創出 F 感情的知性 G エンゲージメント醸成 H 社会的包摂性 I キャリア形成意識 普遍的に求められるマインドセット ① 責任感 ② 誠実さ ③ 探究心 ④ 向上心 ⑤ 使命感 ⑥ チャレンジ精神 ⑦ 胆力 ⑧ 謙虚さ ⑨ 緻密性 ⑩ 正確性 ⑪ 柔軟性 ⑫ 主体性 ⑬ 法令遵守・コンプライアンス志向 ⑭ 公平性 ⑮ 公共性 ⑯ 変革志向 ⑰ 育成精神 ⑱ 国家公務員行動規範		

【留意点】一人の職員に対して上記の全てが求められるものではなく、業務内容・業務の分野・役職などによって、それぞれの必要なスキル・マインドの組み合わせがあり、その組み合わせのための要素を言語化したもの。

業務別スキルマップのイメージ（①政策（法律・予算・事業）立案業務）



業務別スキルマップのイメージ（②事業・予算の執行）



【参考】ロバート・カッツのスキルフレームワーク

【参考：ロバート・カッツ(Robert L. Katz)のスキルフレームワークのポイント】

- 役職に応じて求められるスキルをテクニカルスキル(業務遂行のためのスキル)、ヒューマンスキル(対人関係のためのスキル)、コンセプチュアルスキル(概念化スキル)に区別し、役職に応じてそれぞれ重要となるスキルの割合が変わってくることを提唱

【テクニカルスキル】

- 特定の業務や作業を遂行するために必要な専門的知識及び技術を用いる能力
- 具体的な業務を正確かつ効率的に遂行することに直接結びつく能力

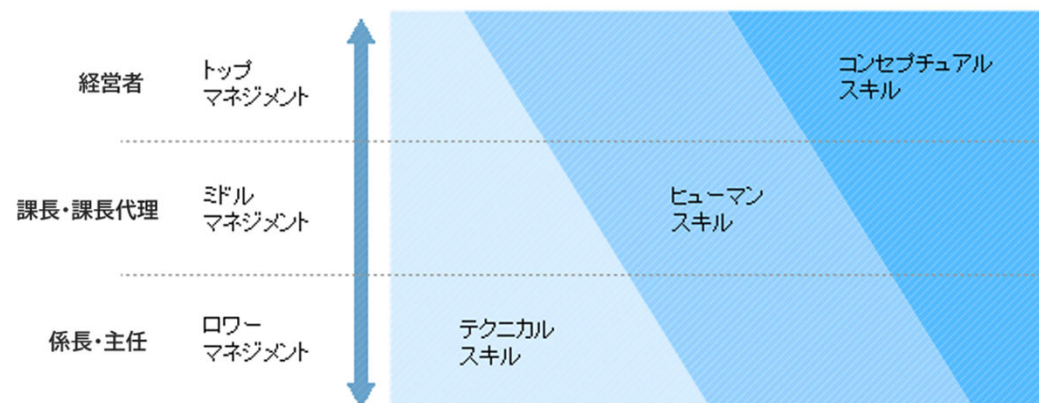
【ヒューマンスキル】

- 他者と協働し、集団の中で効果的に働くための対人関係能力
- 個人や集団を理解し、調整しながら働く力であり、組織内のあらゆる管理階層に共通して必要とされる能力

【コンセプチュアルスキル】

- 組織や業務全体を一つの体系として捉え、要素間の関係性を理解し、状況を抽象化・統合して判断する能力
- 特に上位の管理段階において重要性が高まる能力とされる

(階層により求められる比重が異なる)



【ポイント】

- 役職の階層や役割によって、重要となるスキルの割合が変わる。
- 低い役職だからコンセプチュアルスキルが不要、高い役職だからテクニカルスキルが不要、ということではなく、あくまでその重要性・必要性の割合が変わるというもの。

4. 各府省等における人材戦略の策定

各府省等における人材戦略の策定

- 内閣人事局では、**各府省が人材戦略を策定**し、人材の獲得・育成・登用等を戦略的に展開するよう促している。

※人材戦略は、①組織の方向性・重視する価値、②**職員に求められる役割・人材像**、③人材を充足する方向性等、を中期的スパンで整理したものであり、形式的な要件は特に定めておらず、名称も各省により様々。

- **一部の府省等の人材戦略**においては、**職員に求めるスキル等を業務分野や役職に応じて具体的に整理**して人材育成や登用に用いる方針が示されている。

令和8年度における人事管理運営方針（令和8年3月31日内閣総理大臣決定）（抄）

II.1（3）人材の獲得・登用・育成等に関する取組の戦略的展開

【目的・狙い】

- 各府省等における人材の獲得・登用や、後述の人材育成・マネジメントの取組は、それぞれが相互に関連する一連の取組であり、組織の戦略や今後の業務領域の展開を踏まえて統合的に推進していくことが必要である。各府省等において、そのような組織戦略を踏まえ、職員の確保・登用や人材育成・マネジメント等の人事管理を戦略的に行っていく。これを通じ、職員の意欲や組織パフォーマンスの向上を図るとともに、志望者にとっての公務の魅力を高めることにもつなげていく。

【各府省等の取組】

- **府省等ごとに（又は、各府省等内での一定の組織・職域のまとまりごとに）、組織として求める方向性や重視する価値、それを実現するために職員に求められる役割や人材像、それぞれの人材を充足する方向性を、ある程度の中期的なスパンでの考え方や方針として整理し、組織内への浸透を図る。**

このような組織としての考え方・方針に基づいて、新規採用・中途採用等を通じた必要な人材の獲得、能力や意欲を最大限発揮するための人材育成・マネジメント、適材適所での人材登用を戦略的に展開する。

また、当該考え方・方針については各府省等における人事管理の状況等を踏まえて随時見直しを図っていく。

【内閣人事局の取組】

- 上記考え方・方針の整理に着手する府省等への取組を行い、また、具体的な対応を進めていく段階の府省等の取組への支援を行う。
具体的には、先進的な取組事例の情報共有・横展開を行う。くわえて、希望する府省等に対する民間有識者からの助言・アドバイスの機能について、当該考え方・方針に基づく具体的な取組に関しても活用できるよう強化する。

（略）

1-1. 個人が成長・活躍できる環境作り

経済産業省では、職員の皆さんが持てる力を発揮し、十分に活躍できる環境作りを目指し、良いと思ったものはどんどん取り入れる文化を大切にし、常にベストを目指して人材育成の仕組みを整えています。



#01

「人材第一」の組織文化

- 経済産業省では、ここでしかできないキャリアを歩み、活躍できる環境作りとして、民間企業や他省庁に先駆けて先進的な取組を進めてきました。
- 今では当たり前のように感じる制度でも、職員に寄り添いニーズを汲みながら、その時その時にベストと思える制度を取り入れてきた蓄積が今の経済産業省を形作っています。

これまで先駆けて取り入れてきた制度・取組の一例
マネジメント力向上

2001年 360度調査開始

能力実績主義の重視

2003年 コンピテンシー
評価制度導入

2008年 早期登用制度開始
一般職職員の抜擢制度開始
(幹部候補としての育成・登用)

エンゲージメント向上

2003年 組織エンゲージメント調査導入

2022年 パルスサーベイ導入

業務効率化

2021年～ オフィス改装・フリーアドレスの実施

2022年 Teams導入

霞が関
初!

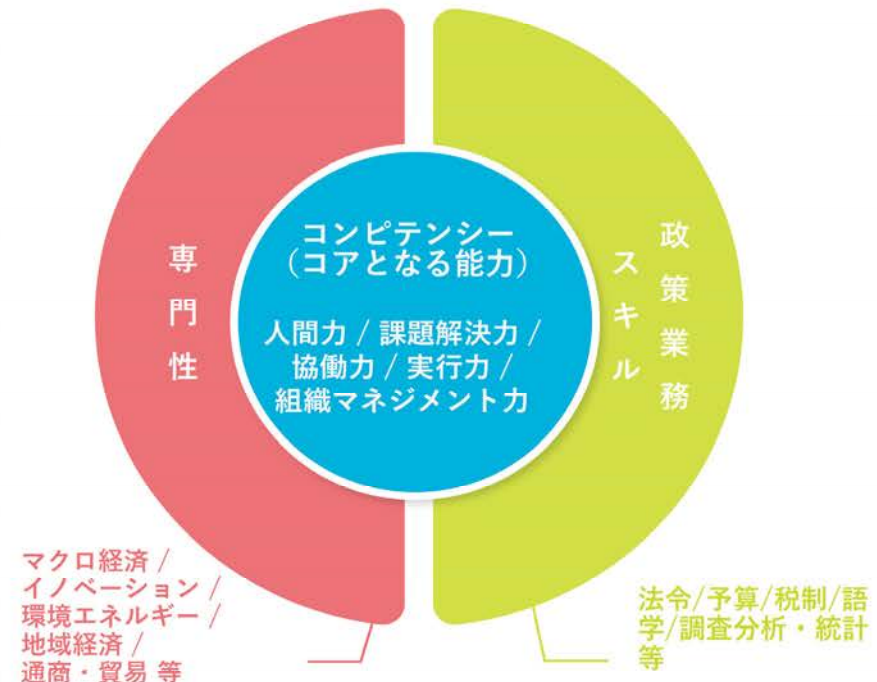
霞が関
初!



#02

能力・スキルの育成・強化

- 経済産業省では、官民を問わず、仕事を進めていく上で必要なコアとなる能力（コンピテンシー）の育成に力を入れています。さらに、専門性や政策業務スキルの強化も進めています。
- こうした職員の能力やスキルについては、データベース（タレントマネジメントシステム）で把握・見える化し、一人ひとりの成長を最大化するための任用・育成に取り組んでいます。



1-2. | 経済産業省における成長イメージ

経済産業省は、社会変革のリーダー養成機関として、グローバル・ローカルの両面に幅広いフィールドで活躍する人材を輩出しています。



(コアとなる能力)
コンピテンシー

本質を理解し戦略を立てて決断する

課題解決力

他者と信頼関係を築き円滑に働く

協働力

道筋を立てて業務を行い成果を出す

実行力

人やチームを活かし育てる

組織マネジメント力

困難に直面しても責任をもってやりきる

人間力

係員

係長

課長補佐

管理職

キャリアを通じてコンピテンシー（能力）を磨き上げる

情報収集力

課題対応力

企画・判断力

構想力

コミュニケーション力

論理的説明力

交渉力

人脈形成力
合意形成力

主体性

計画性

段取り力・柔軟性

業務
マネジメント力

部下の育成

チーム運営力

組織統率力

責任感

使命感

公共心

胆力

専門性

➡ p.11

政策業務スキル

➡ p.12

本人意向も踏まえ
複数の領域・業務を経験する

A領域

B領域

C領域

×

×

×

a業務

b業務

c業務

ジェネラリストまたは行政プロフェッショナル
として、多様なキャリアを歩む

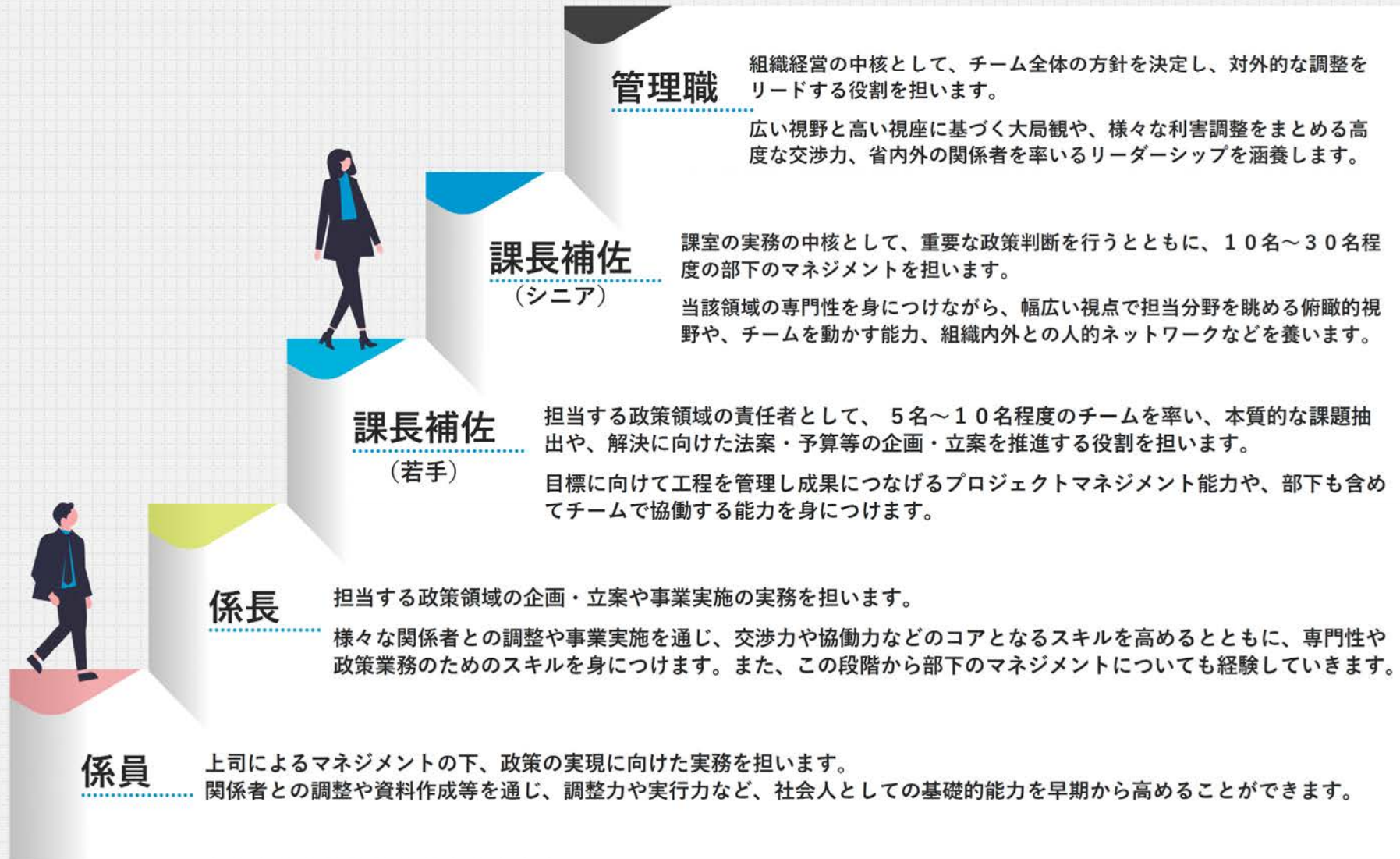
ジェネラリスト(幅広い経験をもつ幹部候補)

行政プロフェッショナル(専門性や強みを生かす)

ジェネラリスト・行政プロフェッショナルともに本人の能力や適性を踏まえ登用



2-1. 各階層の役割と得られる能力・経験





2-6. | 課長補佐の役割と成長・活躍の姿

#01

担う役割

- 担当する政策領域の責任者として、5名～30名程度のチームを率い、本質的な課題抽出や、解決に向けた法案・予算等の企画・立案を推進する役割を担います。
- 目標に向けて工程を管理し成果につなげるプロジェクトマネジメント能力や、部下も含めてチームで協働する能力を身につけます。
- さらには、当該領域の専門性を身につけながら、幅広い視点で担当分野を眺める俯瞰的視野や、チームを動かす能力、組織内外との人的ネットワークなどを養います。

業務の具体例

- ✓ 政府として向き合うべき本質的な課題の抽出やその解決に向けた政策の検討を行う。
- ✓ 担当する施策の実現のため、先頭に立って業界や国会等の関係者に対して説明を行う。
- ✓ 定期的な部下との1on1や適切な業務のアサインにより、部下の能力を引き出す。

#02

実務を通じて 獲得する 能力・経験

企画・判断力

プロジェクトを率いる立場として、成果のイメージを明確に持ち、複数の選択肢を吟味して最適な政策を立案する企画・判断力が求められます。

交渉力

他省庁や関係業界のカウンターパート等と信頼関係を構築しつつ、主張すべき点はぶれずに主張するなど、高い交渉力を養います。

段取り力・柔軟性

状況の変化に柔軟に対応しながら、目的の成果を挙げるために必要な段取りや手順を整えるプロジェクトマネジメント能力を培います。

チーム運営力

部下一人ずつの業務の状況や適正等を的確に把握し、個々の能力を適切に活かしながら、チームの人材マネジメントを行います。



本省等における組織文化改革の取組について

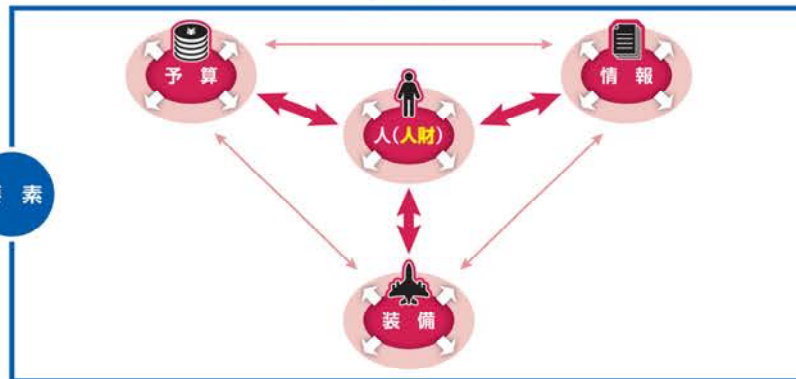


Point!
人的課題が存在する中でも組織目標を達成するためには、**組織として職員及びその家族を大切にすることが重要であり、職員一人ひとりを人財と位置づけ、「働きがい」を向上させて、一人ひとりの可能性を最大限に引き出すような取組が必要。**

目標

戦後、最も厳しく複雑な安全保障環境において、
国民の期待に真に応えられる組織であること

要素



●現在、「働きがい」=「やりがい」×「働きやすさ」と定義し、動機付け理論も踏まえつつ、各々の特質及び効果を意識した上で、両者を車の両輪として、組織文化改革に取り組んでいる。

動機付け理論の視点	「やりがい」のテーマ	「働きやすさ」のテーマ
	●仕事の意義の実感、成長実感、上司・同僚のサポート 等	●オフィス環境、職場の人間関係、心身の健康状態 等
ハーズバーグ ^(※1) の視点	「動機付け要因」=満足要因	「衛生要因」=不満足要因
	●満足感、動機付けによって充足される。	●不十分だと不満足につながる。 ●しかし、十分であっても持続的な動機付けにはつながらない。
デシ ^(※2) の視点	内発的動機付け	外発的動機付け
	●成長実感等の ●効果は持続的	●給料・地位等の ●効果は一時的

(※1) 米国の心理学者 フレデリック・ハーズバーグ (1923-2000)
(※2) 米国の心理学者 エドワード・L・デシ (1942-)



本省等における組織文化改革の取組

- これまで、「働きやすさ」の向上や「外発的動機付け」につながるような、以下の施策を積極的に実施してきており、今後も継続して実施する。
 - 「外発的動機付け」…処遇の改善 等
 - 「衛生要因」………オフィス環境の改善、長時間勤務の是正、AIツールの導入・活用 等
- 他方で、持続的にエンゲージメントを高め、一人ひとりの「やりがい」を向上させるためには、これまでの職員の使命感や才覚に依存してきた人事管理を改める必要がある。そうした観点から、「内発的動機付け」も必要不可欠であり、現在、以下についても重点的に実施している。
 - 運営方針／指針（防衛省及び各部局の使命等を定めたもの）の策定
 - 職員に対する異動趣旨の説明
 - 一部のポストにつき、手挙げに基づく人事異動、省内副業制度の導入
 - エンゲージメント調査及び人事情報基盤の整備
- 今後、こうした個別の施策を組織化して、組織ニーズと個々人の適性や実感を両立させる人財マネジメント制度を構築するため、今般、防衛省「事務官・技官等」人財戦略を策定した。

▶これまで



▶これから



持続的にエンゲージメントが向上し、組織のパフォーマンスも中長期的に向上



防衛省「事務官・技官等」人財戦略 ～全般～



▶ 気構え（全事務官・技官等共通）

- 能力を身につけることも重要であるが、根底にある気構えがしっかりしてこそ、**中長期的な成長**につながる。

ポイント

◆ 国防の「プロフェッショナル」であるとの意識をもつ

- 「プロフェッショナル：professional」とは、その語源に鑑み、本来的には、「利他の精神を持ち、社会貢献することを公に誓う専門的職業人」を意味するとされている。

本省・防衛装備庁等における取組

- ・ 省の「使命・あるべき姿・大切にすべきこと」を「運営方針」として言語化
- ・ 運営方針をブレイクダウンし、各部署が「運営指針」として策定。
- ・ 策定に向けた議論等を通じて、国防を担う職員としての「仕事の意義」の実感向上を企図。

▶ 能力

- 個人として、能力を高めることで、目の前の業務をこなせるだけでなく、個々の「強み」を見だし、**成長実感**を持てる。
- 組織としても、組織運営上の課題に対応するために必要な能力を重点的に育成することで、**組織のパフォーマンスが向上**する。
- 他方で、必要な能力は機関ごとに異なるため、**まずは本省（※）において、必要な能力を体系化し**職員の成長支援、昇格判断や職員との対話等に活用可能な**枠組みを構築**する。

（※）p8-p13 （※）本省管理の事務官・技官等が対象



防衛省「事務官・技官等」人財戦略 ～能力の体系化～

概念化能力や対人関係能力を本省幹部に特に必要な能力と位置づけ、幹部候補に、当該能力を育成可能な補職・研修等の機会を重点的に付与する。

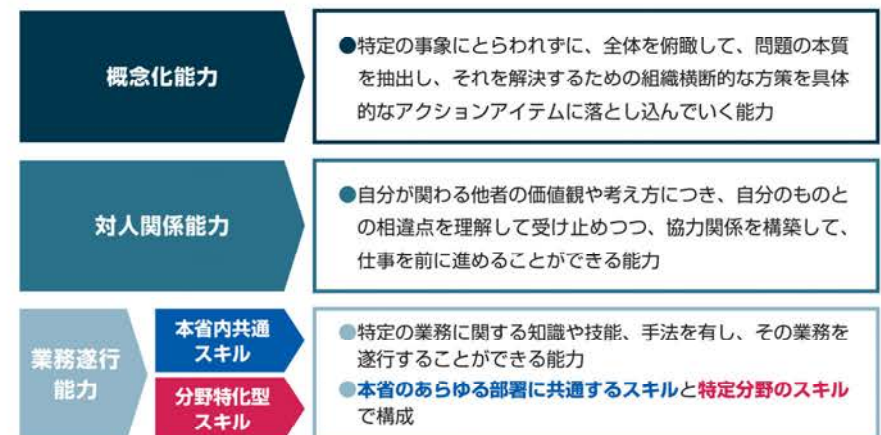
▶ 今後の育成モデル（ハーバード大学ロバート・カッツ教授が提唱した「カッツ・モデル」を基に作成）



ポイント

- ▶ 対人関係能力は、あらゆる階層において等しく重要
- ▶ その上で、役職の階層が高くなればなるほど、必要となる能力の比重が、業務遂行能力から概念化能力に変化

▶ 能力マップ

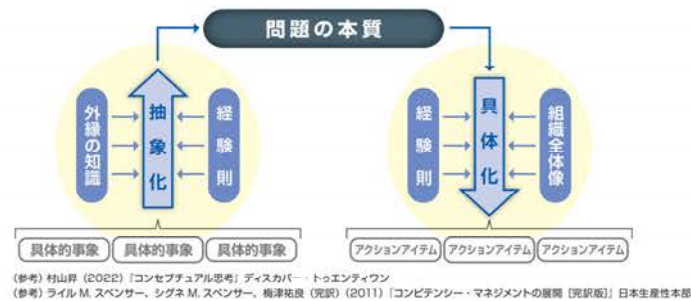




▶ 育つための環境・土壌の付与

学び

- 「抽象化」思考を身に着けるため、学問の機会を付与。
- 所管行政の外縁の知識を学ぶ機会を付与。



経験

- 幹部育成の観点で、概念化能力が育つために必要な経験を積めるような補職を実施。
- この際、業務体験を内省し、得られた気づきを実践し、経験として蓄積していく必要。



経験の積み方

- 組織(政府、省、局、課室、班、係)を総括するポスト
⇒全体を俯瞰する視座や自分より上位者の視座を獲得
- 幅広い分野で仕事ができるようなジョブローテーション
⇒組織のすそ野の広さやそれぞれの分野の関連性などを理解し、組織の全体像を把握
- 他省庁・自治体等に出向
⇒異質な環境に飛び込み、順応することで、自組織の価値観を相対化する視座を獲得



▶ 育成方針

基本的な考え方

- コミュニケーションはスキルであり、実務や研修等により、後天的に育成することが可能。

具体的な施策

- コーチングなど各種コミュニケーションの手法や考え方を、早期の段階から各階層の研修に導入し、職位や職種等を勘案して対象者を選定の上、**職員のスキルを育成**。

職 位	研修（令和8年度の例）
局長級	エグゼクティブ・コーチング
審議官級	
課室長級	チーム・コーチング (組織内コーチ育成)
部員級	
係長級	コーチング 集合研修
係員級	メディア トレーニング
	ハラスメント 防止研修
	ロジカル・ シンキング
	レジリエンス研修
	ジョブ・クラフティング研修

(注) 研修内容は、年度により変更となる可能性あり

コーチング

…問いかけにより、職員の可能性を引き出ししながら、目標達成まで支援する方法。

レジリエンス

…ストレスに直面しても、しなやかに回復する力。良好な人間関係は、レジリエンスの基盤。

ロジカル・シンキング

…感情＋論理の2ラインでコミュニケーションを図り、良好な人間関係を構築。

ジョブ・クラフティング

…仕事のやりがいを高めるため、①プロセス、②人間関係、③捉え方に、一工夫を加える概念。



防衛省「事務官・技官等」人財戦略 ～業務遂行能力～



防衛省「事務官・技官等」人財戦略 ～能力マップの活用～

「広げる」×「深める」のキャリアパスにより、一人ひとりの能力を高めていく

Common Skills

本省内共通スキル

- 総括業務
- 法令業務
- 国会との関わり方
- 官邸との関わり方
- ステークホルダーマネジメント
- 危機管理対応
- 情報公開・文書管理
- デジタルリテラシー
- 英語力

経験の幅を広げる補職で育成

Specialization Skills

分野特化型スキル

- 管理系
 - ☐ 人事管理（事務官・技官等、自衛官、服務）、機構定員
 - ☐ 広報
 - ☐ 情報保全
 - ☐ 労務管理（給与、厚生、衛生）
- 防衛政策系
 - ☐ 国際政策（米国、その他）
 - ☐ インテリジェンス（情報分析、情報運用）
 - ☐ 新領域（宇宙、サイバー、AI、電磁波）
- 協力確保系
 - ☐ 地方協力確保
 - ☐ 周辺対策
 - ☐ 施設管理・補償等
- 事業系
 - ☐ 予算（契約、会計含む）、監査
 - ☐ 部隊編成・配置
 - ☐ 施設整備
 - ☐ 事業管理、産業政策、装備移転
 - ☐ 研究開発、技術管理
 - ☐ 装備品の調達
- 運用系
 - ☐ 制度・計画
 - ☐ 動態
 - ☐ 訓練
 - ☐ 基盤整備
- その他
 - ☐ 英語通訳

同一／関連分野の経験を深める補職で育成

※それぞれのスキルのレベルを測る尺度も設定

▶ 育成のキャリアパス ～ 広げる × 深める ⇒ 高める ～

本省内共通スキル 管理職に特に必要なスキル等を、経験を**広げる**中で身につけていくもの

分野特化型スキル 経験を**深める**中で、各職員が「**強み**」として身につけていくもの

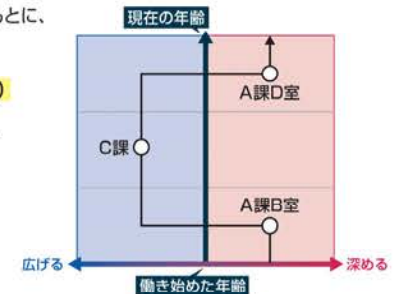
概念化能力・対人関係能力 **広げて・深める**経験や学び・研修等を通じて、**高めて**いくもの

▶ キャリア形成

「本省内共通スキル」及び「分野特化型スキル」等をもとに、

- ① 組織としての育成方針
- ② 職員の希望（ライフステージに応じたものも含む）

につき、組織と個人がよりコミュニケーションを取ることで、異動にかかる納得感をより醸成することを目指す。



(参考) Works Report 2019,「マルチサイクル・デザイン読本」。
リクルートワークス研究所。
<https://www.works-i.com/research/report/multicycledesign.html>

▶ 育成のポイント

- 全本省職員が、複数の分野を**深めて**「**強み**」を持てるよう育成を行う。
- その中でも、**幹部候補**は、経験を**広げる**ことで幹部に必要なスキルが身につくことを軸として、育成を行う。
- 分野によっては、当該分野のエキスパートとなって、プレーヤーとしてキャリアアップしていくことも可能とする。

