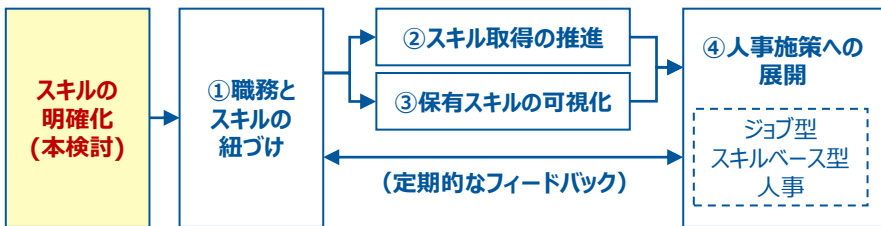


マネジメントスキルの取得・開発

必要なスキルについては、主体的に取得し、能力開発につなげるために下記のような段階的取組が必要



① 職務とスキルの紐づけ

抽出したスキルについて、具体的な職務との関連性を明確化

- ✓ 例えば「標準職務遂行能力」で示されている項目とスキルの紐づけなどを実施することで、特に管理職に必要なマネジメントスキルを明確化

② スキル取得の推進

スキルを主体的に取得することを促すため、多面的な取組を実施

- ✓ スキル取得の重要性の啓蒙
特にマネジメントスキルの重要性については公務における「マネジメント」のアップデートも含めて、意識改革に向けた啓蒙を実施
- ✓ 研修体系の整備
コンテンツの整備だけではなく、多忙な行政官が効率よく、かつ実践的にスキルを取得するためにEラーニングなどを活用
この過程で、OJTへの過度の依存を脱し、OJTとOff-JTの適切な組み合わせ、外部との交流の機会による能力開発を検討
- ✓ 実践知への展開
スキル取得においてはケースメソッドなどを活用することで管理職層の意思決定能力の強化を目指す。これにより組織の生産性向上へ

③ 保有スキルの可視化

個人の能力開発促進、組織における適正配置の実現のため、保有するスキルを可視化

- ✓ 各庁で採用している、タレントマネジメントシステム上において、スキル項目については、省庁間で可能な限り共通化を促す

④ 人事施策への展開

スキル明確化は端緒であり、人事施策に展開されることを想定

- ✓ 人事評価への反映
昇格・昇給の判断や、キャリア指導に可視化されたスキル情報を活用
一方で判断基準も含めて運用面で十分な検討が必要
- ✓ 人材配置への活用
可視化されたスキル情報をもとに適切な配置、さらには人材ポートフォリオ構築の基礎データとして活用
- ✓ ジョブ型・スキルベース型人事とのリンク
職務とスキルの紐づけを定期的に見直しすることで、今後検討が想定される公務員におけるジョブ型・スキルベース型人事とリンク

他領域への波及可能性

地方公務員への波及可能性

公務員の減少への対応、公務の生産性向上は中央官庁のみならず、地方自治体でも喫緊の課題である。当該検討成果の一部を地方自治体でも適用が可能かを今後要検証

民間企業への活用可能性

民間からの人材採用・人材交流にとどまらず、官民連携の推進においてはスキルの相当部分が官民で共通化されると想定。また本件の深掘りがリボルピングドアの端緒になると認識

研究会参加メンバー（50音順、敬称略）

公務員		民間・学識者		
北川由佳	木本一花	石川智久	出雲明子	梶井誠一郎
三谷大地	吉田泰己	唐澤俊輔	砂原啓毅	橋本賢二
渡辺一行		吉井弘和		

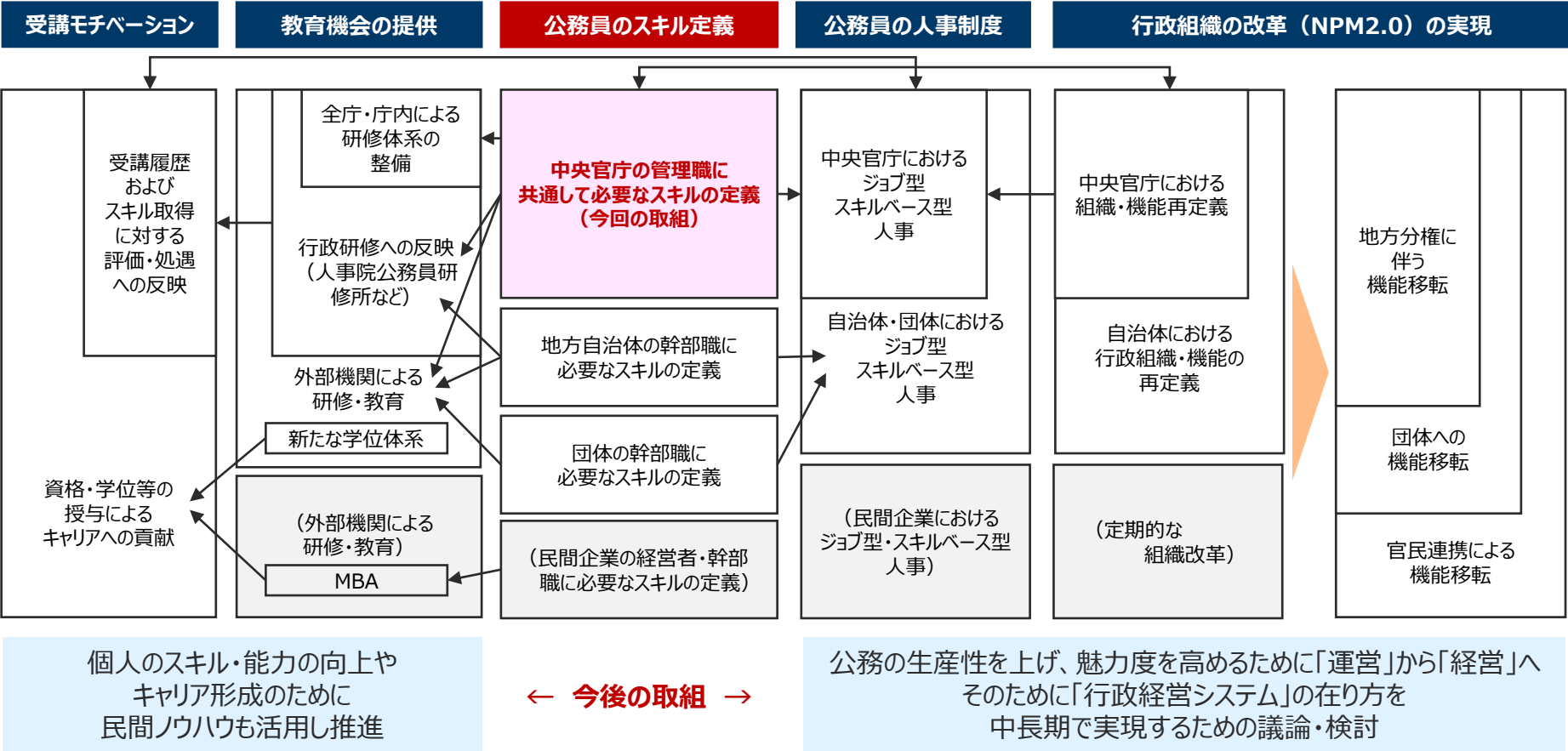
※メンバーは個人の立場で参画しており、所属組織の見解を表明するものではありません
運営事務局 株式会社日本総合研究所、株式会社グロービス

本研究会では、「標準職務遂行能力」における各項目の発揮に必要なスキルの紐づけを議論。下表は一例であり、今後はカテゴリ内のスキルの具体化、および紐づけの精緻化を踏まえ、スキル取得の促進・スキルの可視化、人事制度への検討へ展開

■ 研究会メンバーへのアンケートを踏まえ事務局作成。なお、本項目はメンバーの総意を示すものではなく、今後さらなる議論が必要。

定義（本府省 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	
<div>これらの項目の 全て、かつ詳細 を取得する必要 は無い</div> <div>↓</div> <div>今後は、複数の 管理職やその次 席がチームアップ して各項目を漏 れなくカバーする 形で「マネジメント」を行う形にな ると想定</div> <div>↓</div> <div>そのために、幾つ かの「リーダー シップモデル」を 定義し、モデル の構成要素とし て各項目を紐づ けることも重 要</div>	共通	－	クリティカルシンキング ITリテラシー（基本） コミュニケーション	法令関連知識 予算 政策生成プロセス ステークホルダー対応	リーダーシップ	国全体の政策・施策 各庁の固有施策 事業に関する法規制等
	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	公務員倫理	情報セキュリティ 内部統制 リスクマネジメント	－
	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 シナリオプランニング 地政学	政策デザイン 政策形成プロセス	デザイン思考 経営戦略 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	－
	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 計量分析と意思決定 マクロ経済／ミクロ経済 データアナリシス／データサイエンス 地政学	EBPM 政策デザイン 政策形成プロセス シビックテック 予算	デザイン思考 マーケティング 経営戦略 デジタル戦略 オペレーションマネジメント	－
	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 シナリオプランニング データアナリシス／データサイエンス	EBPM 政策形成プロセス 行政評価	リスクマネジメント ファイナンス アカウンティング	－
	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 プレゼンテーション 交渉術 コミュニケーション	ステークホルダー対応 政策形成プロセス	リスクマネジメント	－
	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 ファシリテーション 交渉術 コミュニケーション	行政評価 EBPM	オペレーションマネジメント アカウンティング リスクマネジメント デジタル戦略 人的資本／人的資源管理	－
	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 カルチャー醸成 コミュニケーション	－	人的資本／人的資源管理 リーダーシップ ダイバーシティ＆インクルージョン 組織行動論	－
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 コミュニケーション コーチング	－	リーダーシップ 内部統制 組織行動論 ダイバーシティ＆インクルージョン 人的資本／人的資源管理 経営戦略	－	

本研究会は「行政官が有すべきスキル」について、主にマネジメントスキルを中心に議論を行った。その目的として、変化の激しい時代において公務がより複雑・高度化する一方で、人口減少下公務の担い手不足する状況に対し、行政組織における生産性を高めつつ、優秀な公務員が定着することにある。その観点では、本研究会の取組は公務員人事制度改革や、統治機構も含めた行政組織・機能の改革を見据えた公務の再定義の議論を行うための端緒であると位置付けられる。



(出所) 事務局作成