このような高度な判断を職員が責任を持って行うためには、実務経験と理論や演習による体系化の繰り返しが重要であり、中長期的な視点での育成が必要となる。そこで、各職場でのＯＪＴを通じた行政経験の付与に加え、人事院では各府省の職員に対して、役職段階別研修、テーマ別研修等を実施している。さらに、派遣研修として、専門的な知識、技能等を習得させ、その後の公務に還元させることを念頭に置いて毎年多くの職員を国内外の大学院（修士課程・博士課程）へ派遣している。また、各府省においても、それぞれの職員の能力開発のための様々な研修を実施するとともに、一部府省では独自の研修施設を有するなどしており、中長期的な視点での能力向上が意識されている。

④　使命感に根ざした成長の場（職場の使命感とプロ意識の高さ）

国家公務員の職場には、国家公務員行動規範に定める各行動を取り、国民全体の利益の実現に高い使命感を持って取り組む行政のプロフェッショナルが集まっている。このような志の高い職員同士が、日々の行政サービスの提供や将来に向けた政策の企画立案に真摯に取り組み、互いに切磋琢磨している。国民生活に関わる社会課題の解決に向けて重責を担い、多様な視点と高度な専門性を培いながら業務を遂行する中で、職員一人一人が大きく成長できる場であると言える。

以上の内容を改めて整理すると次のとおりである。

（職員の成長に関する価値を差別化する観点からの整理）

①　全体を俯瞰し、物事を構造的に捉える力（視座の高さ）
- ○　目の前の業務と社会全体とのつながりを意識して、社会の仕組みを読み解く力を醸成
- ○　民間企業において経営層が行うような高い視座での思考を国家公務員として実施

②　多様で幅広い仕事を通じた多角的な視点、課題解決力、調整力（視野の広さ）
- ○　「越境体験」を通じた多角的な視点の獲得
  - ・自分たちの組織内での幅広い政策分野の経験
  - ・他府省、地方公共団体、民間企業等との人事交流
  - ・在外公館での勤務や国際機関等への派遣
- ○　前例のない課題に対し、新たな発想で政策を総動員して対応する高度な課題解決力の獲得
- ○　複雑かつ多様なステークホルダーの利害を調整しながら関係者を巻き込んで課題を解決する高度な調整力の獲得

③　責任の大きい仕事への挑戦と中長期的な人材育成（影響力の大きさ）
- ○　国や社会の仕組みに関わるルール形成に直接関与するような、国民生活に大きく影響する仕事に挑戦する機会
- ○　高度な能力を培うため中長期的な視点で人材育成（公務への還元を念頭に多くの職員を海外の大学院へ派遣等）

④　使命感に根ざした成長の場（職場の使命感とプロ意識の高さ）
- ○　志の高い職員同士が、真摯に職務に取り組み、互いに切磋琢磨する場
- ○　重責を担い、多様な視点と高度な専門性を培いながら業務を遂行して成長する場

【コラム４】　国家公務員の海外留学の機会

国家公務員の海外留学（行政官長期在外研究員制度）は、国際的視野を持ち、複雑・多様化する国際環境に的確に対応できる行政官の育成を図ることを目的として実施しており、人事院は、従来から国家公務員の魅力の一つとして力を入れてきている。毎年、ハーバード大学、マサチューセッツ工科大学、オックスフォード大学、ケンブリッジ大学など、米英を中心に世界各国の大学院の修士課程・博士課程で日本の国家公務員が研鑽を積んでいる（年間約150人程度を派遣）。

留学経験については、各府省の採用パンフレットを始め様々な媒体で紹介されており、国家公務員の魅力的な能力開発の機会として発信されている。

なお、帰国した行政官長期在外研究員は、留学の経験・成長をいかして公務に従事しており、その一部は帰朝報告のため、高円宮妃殿下に御接見を賜っている。

このほか、令和６年度には、各府省の管理職員を海外の大学院のリーダー養成コースに短期間派遣する「リーダー派遣コース」も新たに設けるなど、若手のうちだけでなく、キャリアパスの様々な段階において視野を広げ、成長するための機会を提供している。

【コラム５】　国家公務員として得られる能力やスキル

前記第１章第３節１の国家公務員イメージ調査のとおり、仕事を通じたスキルアップや成長の機会について国家公務員はネガティブなイメージを持たれている。しかしながら、これまで見てきたように、実際は、国家公務員という仕事は、前例のない課題に政策を総動員して対応する高度な課題解決力や、複雑かつ多様なステークホルダーを相手とする高度な調整力など、様々な能力・スキルを向上させる機会が多く得られるものである。

【職員の成長イメージと能力の明確化】

この観点で、職員の成長イメージと能力の伸長を結び付けて公表している先行事例として、「METI CAREER GUIDE～経産省でともに成長するために～」（令和６年６月経済産業省）がある。

このガイドは、経済産業省が職員のキャリアについてどのように考えているのか、どのような形でキャリア支援を推進しているのかを明確化・見える化する目的で作成されたものである。同時に、人的資本経営の観点から対外的に発信し、人材確保にもつなげるという狙いもある。

具体的な仕事の内容等についてはポストによって様々であることは当然であるが、このように分かりやすい形で職員の成長イメージと得られる能力を示すことは、部内職員の成長実感を高めるとともに、公務外に対する魅力発信としても有効と考えられる（図２―10）。

図2-10　METI CAREER GUIDE（経済産業省）



（注）「METI CAREER GUIDE ～経産省でともに成長するために～」（2024年6月経済産業省）

【「調整力」の言語化】

国家公務員の行う調整は、各種スキル・能力を総動員して行われるものであることから、「調整力」の中身については、人や仕事内容によってイメージするものが様々となっている。

この「調整力」について、民から官、官から民への越境転職支援を行っているＶＯＬＶＥ株式会社のＷＥＢサイトでは「さまざまなステークホルダーの利害関係や価値観の違いがある論点について、現状とは異なる最適解を構想し、その最適解の実現に向けて、意思決定に必要な人々の合意形成をすること」と表現されている。また、「調整力」をナレッジ・スキル・マインドセットに分解し、国家公務員の仕事を通じてどのようなスキル・能力が身に付くのかを言語化する試みが行われている。

このように民間企業と共通する言語を用いて分解し、国家公務員で身に付く能力・スキルを説明することも、公務内外に対する魅力発信として効果的と言える（図２―11）。