

第2部

グローバル社会を切り拓く 国家公務員を育てるために

はじめに

我が国を取り巻く環境は大きく変化している。例えばICT技術など技術革新の急速な進展により、ヒト・モノ・カネや情報の国境を越えた移動は従来以上に急速に拡大し、経済活動や国民生活において諸外国との関わり合いは避けて通れないものとなっている。一方で、近年、グローバル化の進展への反動も広がっており、これまで自由貿易の恩恵を受けていた国々の中でも保護主義や内向き志向が現れてきている。国際情勢にこのような大きな変動が生じている中で、我が国は、諸外国を相手に、新しい時代のルール作りを主導するとともに、国際社会の平和と安全及び繁栄のために、時代の要請に応じた国際協力を一層進めていかなければならない。また、国内の行政を見ても、これまであまり国際的な関わり合いがないと考えられていた分野を含め、諸外国に与える影響や諸外国から受ける影響、増加する在日外国人への影響などを考慮する必要が生じており、こうした国際情勢や関連する国際条約などを念頭に置いて政策の企画・立案やその実施を進めていかなければならなくなっている。

このような状況変化により国際関係の課題は複雑・高度化し、各府省におけるこれらの業務の重要性も高まっており、現在も、国内だけでなく世界各国で我が国の国家公務員が国際関係業務に取り組んでいるところである。今後、国際関係に関する業務量の増加や業務内容の多様化、複雑・高度化は一層進展すると予想され、こうした業務を適切に担うためには、国際感覚を備えつつ、国家公務員としての高い専門性や使命感を有する多様な人材の確保・育成を更に進め、組織全体の力を高めていくことが重要な課題になると考えられる。

本報告においては、各府省における国際関係業務の状況や人材の確保・育成に関する取組を紹介した上で、これからの国際人材に求められる資質・能力や国際人材の確保・育成を進めるに当たって必要な取組について言及することとしたい。

第1章においては行政における国際関係業務の現状等を、第2章においては人事院及び各府省における国際人材の確保・育成に関する取組の状況を紹介する。その上で、第3章において、これからのグローバル社会に適応した国際人材及び人事管理の在り方並びに国際人材の確保・育成を行っていくための今後の方策について述べるとともに、民間企業における先進的な取組などを参考として紹介する。

第1章

複雑・高度化する国際関係業務等の現状

人事院は、行政官長期在外研究員制度、行政官短期在外研究員制度や派遣法により派遣された職員の多い15府省を対象に、令和2年1月下旬から2月中旬にかけて各府省における国際関係業務の現状やそれらの業務に従事する人材の確保・育成などについて聞き取り調査（以下「各府省ヒアリング」という。）を行った。

1 複雑・高度化する国際関係業務等の全般的状況

(1) 国際関係業務の現状

各府省ヒアリングにおいて全ての府省が、国際関係業務全般について、業務量や重要性が増しているとしている。各府省からは、従来から対応してきた業務に加え、例えば、国際テロ対策、サイバーセキュリティ対策など安全保障や社会経済活動に重大な影響を及ぼす課題について関係する国・地域が広がる中での最新の情報収集及び関係諸国や機関との協力関係の強化、経済のデジタル化の進展に伴う金融制度や租税の在り方への対応、新型コロナウイルスなどの感染症対策への迅速な対応のための府省横断的な取組、企業が自国外でも安定した知的財産保護を受けられるようなグローバルな知的財産環境の整備に向けた国際交渉、海洋プラスチックごみなどの新たな環境問題の実態把握や国際的な枠組み作りへの対応、AI、自動運転、ビッグデータ利活用等の国内にも影響する先端技術に関する国際競争への対応などが挙げられている。このほか、新幹線などインフラシステムの海外展開（コラム①参照）においては、関連する産業をまとめ、国内の事業者とも円滑に調整するなど輸出先のニーズに総合的に対応することも期待されているなど国際関係業務の幅が広がっている。

コラム① <国際関係業務の例：我が国鉄道システムの海外展開>

世界の膨大なインフラ需要を取り込むとともに、我が国の持続的な経済成長を実現するための成長戦略の一環として、官民を挙げてインフラシステムの海外展開に取り組む中で、我が国が世界に誇るインフラとして新幹線を始めとした鉄道システムの海外展開を推進している。特に高速鉄道を整備する構想や計画はアジア地域だけでなく米国やオーストラリアでも国家プロジェクトとして進められており、我が国だけでなく欧州系や中国系の企業が競合し、それぞれのシステムが採用されるように活動している。また、鉄道システムの海外展開は、国際協力や安全保障の観点だけでなく、人口減少が進む我が国の産業振興にもつながるものである。さらに鉄道システムは様々な技術の集積であることから、輸出先での鉄道建設や車両組立にとどまらず、その鉄道を安全に運行するためのシステムやメンテナンス体制の構築・維持まで含めたものとなる。このため、採用に向けた取組は、外交的なアプローチだけでなく、様々な産業も巻き込んで、目指すべき方向性を一致させる必要がある。

第1編

第2部

グローバル社会を切り拓く国家公務員を育てるために

こうした諸課題においては、二国間か多国間かを問わず、幅広い項目が国際交渉の議題となり、多くの国と長期間にわたり交渉を続けるケースも増えている。また、社会経済のグローバル化が進展する中で、アジアやアフリカ諸国などこれまで交渉を行うことが少なかった国もこれらの交渉に加わり、対応するレベルもトップレベルから担当官レベルまで多様化している。さらに、多国間交渉を必要とする諸課題について、国内行政を担当する部局を含む関係府省とも必要な調整を行いながら、国際的なルール作りに主導的な役割を果たしていかなければならず、各府省からは、大規模な国際会議に相当の人員を割く必要が増えてきたとの意見や、国際的な枠組みが数多くあるため交渉や協議の件数が増加したり、緊急の対応が求められるケースが増えたとの指摘があった。

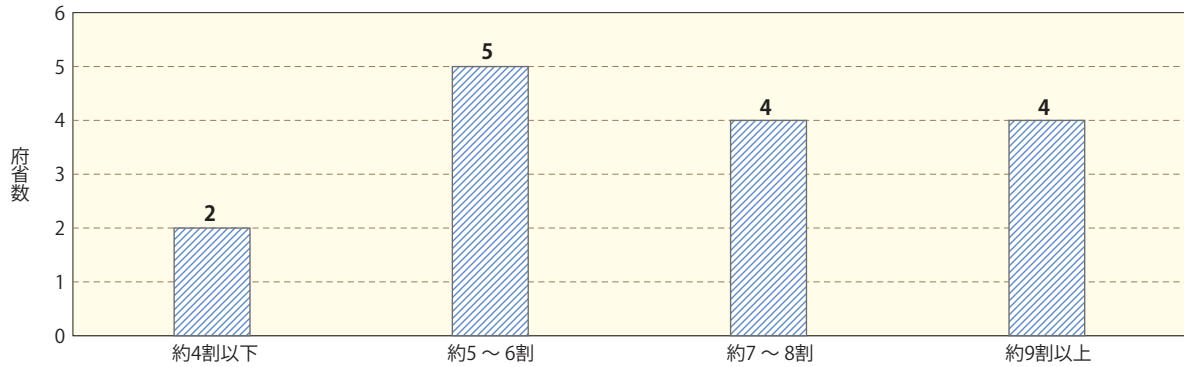
こうしたことから、厳しい定員抑制が行われている中でも国際関係業務の増加に対応するために、部署の新設や増員の措置を講じている府省も多く、例えば、近年では、世界的な金融規制改革をめぐる議論に対応するために金融庁に次官級の金融国際審議官が、海外におけるインフラ整備プロジェクトへの我が国企業の参入促進のために国土交通省に大臣官房海外プロジェクト審議官等が設置されている。このほか訪日外国人旅行者数の拡大に伴い急増する国際観光の振興に係る事務について一体的に取り組む体制を整備するため、観光庁に国際観光部が新設され、農林水産省及び厚生労働省において、農林水産物・食品の輸出拡大に向けた取組を強化するため増員が措置されたりもしている。一方、国際関係業務の質や量の増加は組織の新設や増員だけで賄いきれず、担当する職員は、日々の業務に追われ、専門知識を深めたり、主体的に問題の解決を検討することが難しい状況にあるとの指摘もあった。

(2) 国際関係業務を担う職員に求められる資質・能力等

こうした国際関係業務を担う職員に求められる資質・能力については、全ての府省が語学力を挙げているが、加えて、相手国との間に信頼関係を構築しスムーズな連携を図りつつ適切な対応や方向性を定めることのできるコミュニケーション能力や調整能力、外国の多様な文化や背景を理解し議論をリードする積極性や異文化への理解・協調性等の資質も挙げられており、国内外の様々な相手の主張等を受け止めながら、自らの主張を適切に述べ、結論をまとめていく能力が求められている。このほかには、業務に関する専門性、諸外国の情報を収集・分析する能力、新しい課題に挑戦するチャレンジ精神や国家公務員としての使命感等も挙げられている。

次に、海外勤務等の国際経験を有している本府省の幹部職員の割合を見ると、各府省で異なるものの、ほとんどの府省で過半数となっている（図1-1）。役職段階が下がると海外勤務等の経験のある職員の数が増えており、今後更にこの割合は高まっていくと考えられる。

図1-1 海外勤務等の国際経験を有している本府省の幹部職員の割合



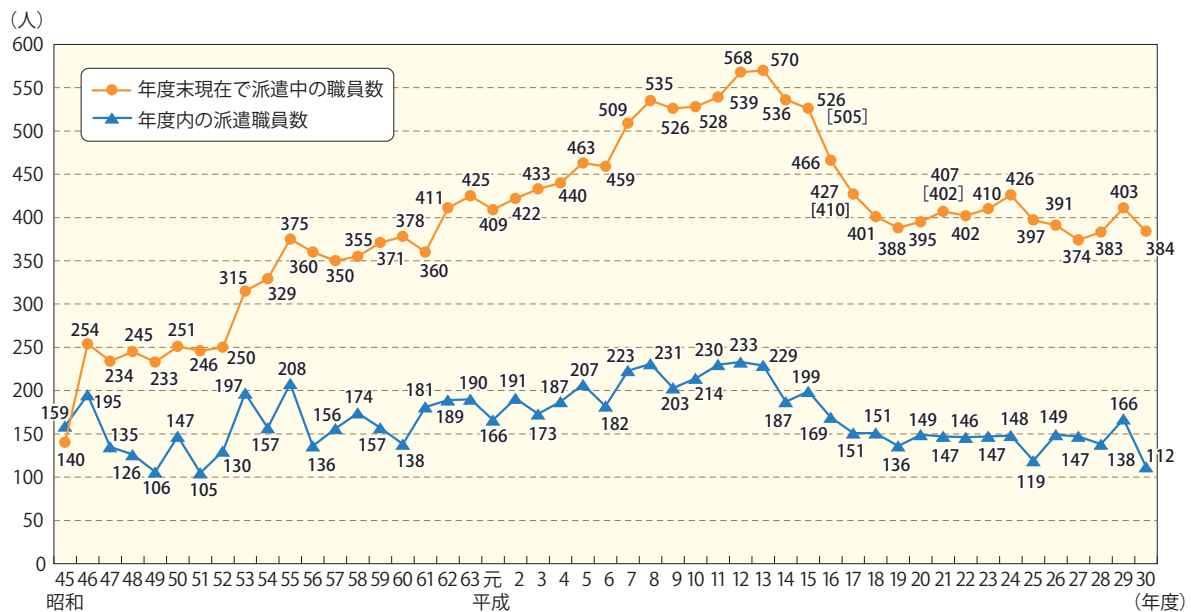
2 派遣法による派遣

(1) 派遣法による派遣の趣旨

国家公務員は、派遣法に基づいて国際機関や外国政府等に派遣される。派遣法は昭和45年に人事院が行った「国際機関等に派遣される一般職の国家公務員の処遇等に関する法律の制定についての意見の申出」に基づいて制定されたものであり、職員が安心して国際機関や外国政府の業務に従事できるよう派遣職員の処遇等を定めている。派遣期間は、国際協力の目的に応じて種々の派遣期間が想定されることから上限が定められていないが、規則18-0（職員の国際機関等への派遣）では、5年を超える期間を定めて職員を派遣するときは人事院への協議が必要となっている。

制度創設以降の派遣職員数の推移は、図1-2のとおりであり、平成30年度末現在で派遣中の職員数は384人となっている。

図1-2 派遣職員数の推移



(注) [] 内の数は、国立大学法人の発足や特定独立行政法人の非特定独立行政法人化等に伴い、派遣中に派遣法の対象外となった職員を除いた数である。

※1 平成13年度以降、派遣職員数が減少しているのは国立大学法人の発足や特定独立行政法人の非特定独立行政法人化等により、これらの職員が派遣法の適用対象外となったことによると考えられる。

平成30年度末の派遣先機関別状況（図1-3）を見ると、派遣者の6割以上が国際機関、約3割が外国政府に派遣されている。さらに、同年度末の派遣先地域別状況（図1-4）を見ると、アジア地域が最も多く、国際連合の関係機関や国際機関が多く所在する欧州や北米が次いで多くなっている。

図1-3 平成30年度末派遣先機関別状況

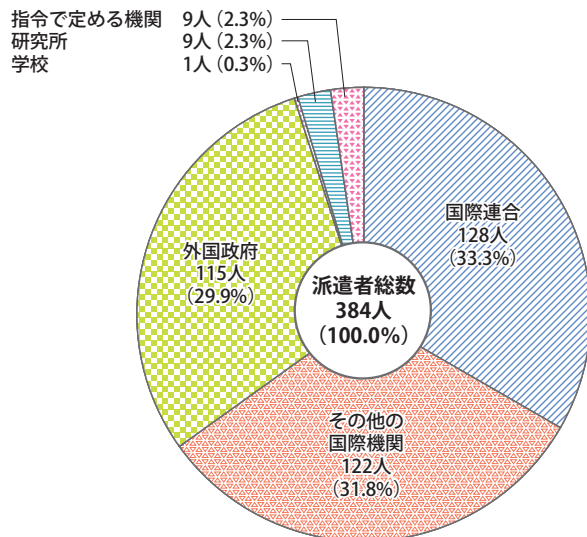
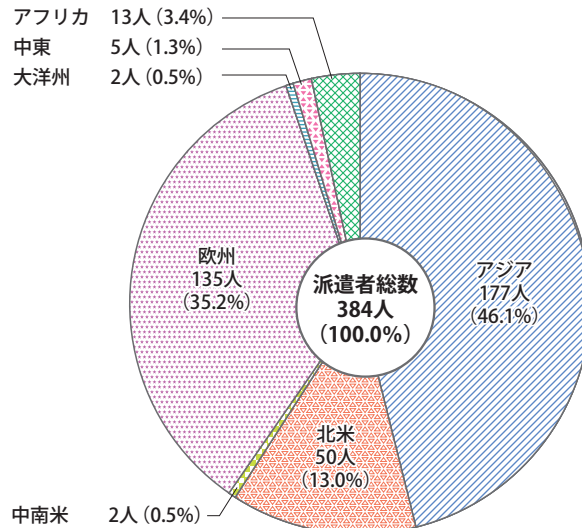


図1-4 平成30年度末派遣先地域別状況



(2) 国際機関への派遣

国際連合の関係機関及びその他の国際機関にも派遣法により派遣される。国際連合の関係機関は、国際原子力機関（IAEA）、国際通貨基金（IMF）、国際連合教育科学文化機関（UNESCO）などがあり、その他の国際機関には、アジア開発銀行（ADB）、経済協力開発機構（OECD）などがある。派遣先機関には、係長級から幹部クラスまで幅広い職員が派遣されており、派遣先機関における専門家として各種政策に係る調査研究業務や、加盟国及び国連機関等との連絡・統括業務を担当したり、組織の方針や運営をリードする幹部として活躍している（コラム②参照）。近年は、国際的な連携が必要となる課題の増加や我が国の国際的な役割を強化するため、派遣先機関が多様化してきており、国際連合世界観光機関（UNWTO）、国際再生可能エネルギー機関（IRENA）などへの職員の派遣も行っている。これらの国際機関において、職員が公務内で培った高い専門性や業務遂行能力を発揮することにより、国際社会における我が国のプレゼンスが一層強化されることが期待される。

コラム② OECDでの勤務について

経済協力開発機構（OECD）金融企業局・企業統治課派遣
金融庁 深見 健太 氏

OECDでの職務概要

2018年7月からOECD金融企業局・企業統治課（Corporate Governance Division。以下「CG課」という。）で勤務しています。

CG課はOECDコーポレート・ガバナンス委員会の運営を主たる業務としています。同委員会はG20/OECDコーポレート・ガバナンス原則（企業統治のルール策定に関する世界共通の基準。名宛人は各国当局）の設定主体であり、年2回開催される委員会会合では、CG課が同原則の遵守状況やコーポレート・ガバナンスに関して生じている重要な論点を文書にまとめあげ、それをもとにメンバーで議論されます。

また、近年、OECDが注力している新興国へのテクニカル・サポートもCG課の重要な業務です。具体的には、ラテン・アメリカやアジア地域等の新興国に対して、コーポレート・ガバナンスに関する政策策定の勧告・支援を実施しています。

OECDでの勤務から得た学びや成長

企業統治のルールの在り方は、企業法制（会社法等）や資本市場法制（金融商品取引法等）と密接に関連し、最適なルールの枠組みは国・地域によって異なります。それを所与とした上で、世界共通の基準としてあるべき姿は何かを真剣に議論する機会が日常的に与えられています。日本が国際的なルール策定の場面で構想力を発揮して大きなビジョンを提供することが求められる中、OECDでの勤務経験は日本政府に戻った際にいきると考えています。

また、新興国への勧告には政策的に高度な判断が要求される場面が多く、各国の資本市場の発展段階やビジネスの実務を踏まえたアドバイスを行うことは至難です。OECDが提出する勧告を実効性あるものにするためには、当局を含めた関係者をどのようにして勧告までのプロセスに関与してもらうかも重要です。OECDが指摘する問題に対して、相手国に当事者意識を持ってもらうためには勧告までの意思決定プロセスに細心の注意を要します。日本政府の中にはあまり携わることができない開発援助の現場を経験する貴重な機会が与えられています。

国際機関に派遣された職員によると、黙々と研さん・努力していれば必ず誰かに評価してもらえるといったことは期待できず、自らの存在感を認めてもらうためには、日頃から自分の意見を積極的に発言し、成果や実績をアピールすることが求められるものの、国際機関も行政機関の一面を持っており、行政官としての専門性はもちろんのこと、多岐にわたる関係者との調整業務の経験や論理的な文書を作成する能力がいかされる場面も多い。国際的な枠組みの決定プロセスに関与する経験や諸外国がリードする分野に関する知見を

深めることは帰国後に我が国の行政にいかしていくことができるとの意見がある。

国際機関等への派遣に当たっては、修士号以上の学歴など、国際機関が求める要件を満たす必要がある。我が国の公務員には学部卒の者が多く、ジョブローテーションにより多様な経験を積みながら、いわゆるジェネラリストとして管理職員や幹部職員となることが多い。これに対し、国際機関で勤務するためには、そのポストにふさわしいスペシャリストとして、他国の候補と遜色ない経歴を有することが求められる。

こうした一般的な人事慣行の違いにもかかわらず、我が国の国家公務員が国際機関のトップ、国連機関の事務次長（USG）や事務次長補（ASG）など幹部職員として活躍しているケースも見られる。これらの職員の経歴は様々であるが、採用後、海外留学のほか、所管行政に関する国際会議の最前線で議論したり、大規模な国際協力案件に携わったりしながら、国際機関や在外公館への出向などにより海外勤務を複数回経験し、各国の政府高官や専門家と共に仕事をする中で、自らの専門性や職務遂行能力について高い評価を得て、国際機関の幹部ポストに就いているケースが多い。このような者を今後も輩出するためには、国際機関と各国政府の取決めにに基づき、各国政府が派遣に係る経費を負担して一定期間、将来国際機関で勤務することを希望する若手人材に国際機関で勤務経験を積む機会を提供するJPO（Junior Professional Officer）派遣制度等を活用することも考えられる。

(3) 外国政府への派遣

派遣法による外国政府への派遣は、インドネシア、ベトナム、フィリピンなどのアジア諸国やケニア、タンザニア、エチオピアなどのアフリカ諸国等があり、主に独立行政法人国際協力機構（JICA）の専門家として、係長級から幹部クラスまで幅広い職員を派遣しており、インフラ技術の展開や各種プロジェクトの支援に従事するなど、派遣先となる国の発展に貢献している。また、国際機関へ派遣される場合と同様に、派遣先の国における経験や人的ネットワークが帰国後にいかされることも多い（コラム③④参照）。

コラム③ 海外勤務のすすめ

インドネシア国家防災庁派遣（JICA 専門家：総合防災政策アドバイザー）

国土交通省 多田 直人 氏

2018年9月から2020年3月までの2年半の間、国土交通省よりインドネシア国家防災庁にJICA 専門家として派遣され、防災行政全般への政策提言を行ってきました。主要なものとしては、インドネシア政府の長期防災マスタープラン、噴火の兆候を示した火山対応、災害史上初めて4,500名もの死者行方不明者を出した液状化被害からの復興計画策定、インドネシアで初めての本格的な洪水避難計画の策定、首都ジャカルタへの洪水被害軽減対策の促進等への提言です。その内容は、長期計画、避難計画、緊急対応、復興計画といった災害の事前・最中・事後の全てのフェーズへの対応であり、災害メカニズム分析、ハザード評価、空間計画、建築規制、インフラ計画を

組み合わせた総合的な防災政策の検討でもあり、火山、地震、津波、液状化、洪水、土砂災害といったほぼ全ての災害分野を対象にしたものとなっています。このように防災に関して網羅的に携わるような経験は、日本国内での公務員生活においては2年半でとても経験できるものではありません。

このような経験ができた背景としては、助言をするだけの立場とはいえ、その対象範囲はインドネシアの防災に関するあらゆる事項に及んでいること、これまで日本が実施してきた支援の積み重ねもあり、本当に困ったことがあればまずは日本に頼むという姿勢が相手国政府にあったことなどが挙げられます。これらは防災に限った話ではなく、他の分野においても日本政府から派遣された専門家においても同じような状況のようです。

このように、海外勤務はやりがいもありますし貴重な経験も積むことができますので、現在国内で勤務されている国家公務員の皆様も御自身のキャリアパスの候補の一つとして考えてみてはいかがでしょうか。

コラム④ グローバル社会での国家公務員経験と今後への期待

農林水産省大臣官房国際部国際地域課
国際交渉官 北田 裕道 氏

「アジア最後のフロンティア」と称されるミャンマー。私は2016年から3年間、農業畜産灌漑省へJICA灌漑政策アドバイザーとして派遣される機会を得ました。ミャンマーは、独立後60年以上社会主義及び軍事政権が続くとともに、民主化抑圧に対する経済制裁によって国際社会から孤立した状態にありました。2011年、民主化移管が行われ、総選挙を経て国家最高顧問となったアウン・サン・スー・チー女史の下、新しい国作りが開始されたタイミングでの派遣でした。

ミャンマーは言わずと知れた農業国。戦後1960年代まで世界最大のコメ輸出国であり、敗戦で食糧難であった日本を支えた関係にあります。ビルマ社会主義時代から国内で安いコメを安定供給し政権を維持し、輸出で得た利益を国内資本に蓄積する政策が執られ、軍事政権以降はコメ増産に向けて数多く灌漑施設が建設されました。

民主化移管を契機に、我が国はミャンマーでの灌漑施設の改修支援を再開しましたが、負担となっていた維持管理問題に対処するため、農民で組織された水利組合に権限を移管する「参加型水管理」制度を支援することとし、私は制度作りを任されることになりました。

制度導入に当たっては、ミャンマーが辿ってきた歴史的経緯が大きな障害となりました。軍事政権下では5人以上の集会行為が禁じられていたため、農家にとって組織活動を行うことは初めての経験。また、基本法令は英国統治時代から100年以上改正されておらず、農民組織化を主導する灌漑局職員の多くも建設工事に従事してきた技

術系職員。制度作りはゼロからのスタートでした。

専門家としての業務は、プロジェクトチームの立上げから法制度の草案作り、政府職員研修や農家説明会、組織設立など多岐にわたり、対話を重視しながら関係者への理解を求めていきました。しかし、虐げられた時間を長く過ごした農民は政府を信用せず、新しい制度を簡単には受け入れてくれませんでした。

試行錯誤を繰り返したミャンマーでの活動において、公務員生活での経験は大きな支えとなりました。本省での法制度作りのみならず、市町村出向や国直轄工事担当時の地元住民との調整、在外公館や国際援助機関出向時の相手国政府との交渉など、当時を振り返りながら、課題解決の方策を模索していきました。この農民組織化の取組は関係者の理解・協力によって、現在全国規模で組織作りが行われ、農村における民主化推進にも寄与しています。

これまで30か国以上の国・地域を訪問し、農業・灌漑関係の仕事を経験してきました。ミャンマーから帰国後、本省にて国際交渉官として業務に従事していますが、各国の農業のみでなく、文化や慣習などこれまで肌で感じてきた経験は現在の業務にもいかされ、何よりこれまで培った人的ネットワークは国際業務にとって大きな支援ツールとなっています。

グローバルな関わりが当たり前となった今、専門分野を超えたものの見方、考え方が必要となっています。多くの外国人が訪日するようになり、世界は日本の技術だけでなく、日本人の考え方も知り得るようになっていきます。このような中、国家公務員は様々な場面で世界との橋渡しを担う立場にあります。国内外で得た知見・経験を有した国家公務員が数多く活躍できる場が提供されることを期待します。

3 国内の行政におけるグローバル化の進展

ICT技術などの目覚ましい発達はグローバル化の一層の進展をもたらしており、米国のGAFA（Google, Amazon, Facebook, Apple）や中国のBAT（Baidu, Alibaba, Tencent）など様々な世界的企業は国境を越え、SNSでのコミュニケーション、インターネット上での情報伝達やモノ・サービスの売買・移動等を可能にする場を提供し、各国における経済活動や人々の生活にも大きな影響を与えている。一方、国際的にICT技術の開発競争が進んでおり、これを悪用した情報の毀損及び漏えい、金銭の窃取・詐取等の損害や業務・機能・サービス障害といった脅威に対応するためのサイバーセキュリティの確保も国際的な連携が欠かせなくなっている。このため、国内の経済活動や生活の安心・安全に関わる政策を検討する際には、これらの技術の世界的な動向や国内への影響を考慮しつつ、国際的な条約やルールなども把握した上で適切な行政運営を行っていくことが求められている。このように我が国の多くの行政分野において国際的な関わり合いが避けて通れなくなっている。

日本国内の状況を見ても、我が国への関心の高まりに加え、ビザの発給要件の緩和等により、訪日する外国人旅行者数は、平成21年の約679万人から令和元年には約3,188万人（369.5%増）となるなど、近年大幅に増加している（日本政府観光局資料）。こうした状況を背景に、例えば、税関、出入国管理、検疫（※2）の業務に従事する職員の定員は10年前の平成21年

度と令和元年度とで比べて見ると、税関は8,713人から9,617人（10.4%増）、出入国管理は3,565人から5,432人（52.4%増）、検疫は2,258人から2,745人（21.6%増）と、それぞれ大幅に増加している。新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大の影響により国際社会全体で人の移動が制限され、訪日外国人旅行者数は前年同月比で2020年2月が58.3%減、3月が93.0%減（日本政府観光局資料）となっており、先行き不透明な状況ではあるが、これらの業務の重要性は、今後も増していくものと思われる。さらに近年、外国人材の適正・円滑な受入れの促進に向けた取組とともに、外国人との共生社会の実現に向けた環境整備が講じられてきており、防災や保健・医療等の危機管理においても、外国人を念頭に置いてそれぞれの国・地域の文化的背景を踏まえた適切な情報提供を行うなどの対応をすべき行政も多くなってきている。

※2 検疫の業務に従事する職員は厚生労働省の検疫所並びに農林水産省の植物防疫所及び動物検疫所の職員をいう。

第2章

国際人材の確保・育成に関する人事院及び各府省における取組

第1節

人事院における取組

前章で見てきたように、国際関係業務が複雑・高度化している中、各府省においては国際的な交渉を含め国際関係業務に従事する職員が増加しており、国内行政分野においても政策の企画・立案を担う職員には、国際社会の動向を踏まえた対応が求められている。人事院は、このような国際人材の確保・育成に関し、以下の取組を実施している。

1 行政官長期在外研究員制度

(1) 制度等の概要

行政官長期在外研究員制度は、行政の国際化の進展が著しく、国際的視野と感覚を備えた行政官の必要性が高まる中で、各府省の行政官に諸外国の大学院等における留学の機会を与えるため昭和41年度に発足した。

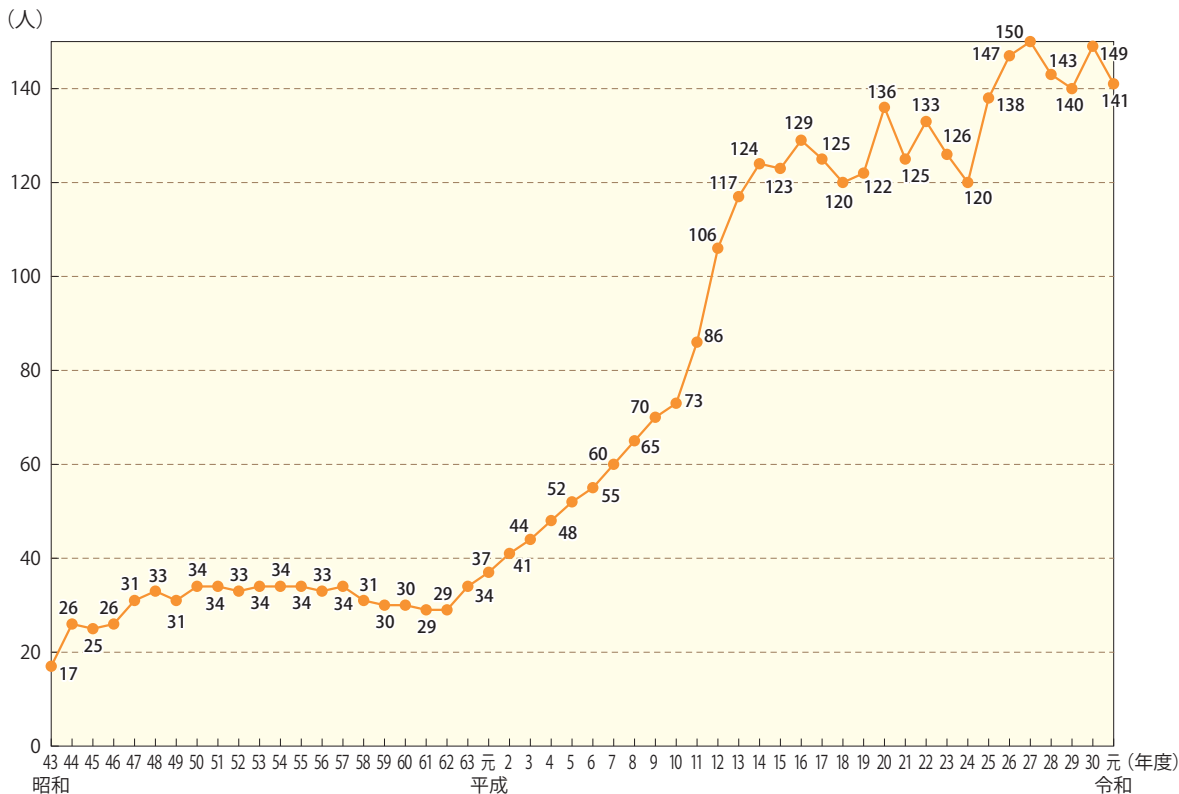
諸外国の大学院等に派遣する研究員は、在職期間が10年未満の行政官であり、各府省の長が推薦する者のうちから、人事院の選抜審査及び大学院の選考を経て決定される。研究員は2年間、諸外国の大学院等に留学し、修士号又はこれに準ずる資格の取得を求められており、公共政策学、国際関係学などのほか、様々な分野の学術研究に従事している。

本制度の修了者は、帰国後、留学中に得た知見、人的ネットワークをいかして、国際会議、国際交渉、海外勤務等国际的な業務に従事し、国内にあっても、国際的視野に立った行政施策の企画・立案等の業務を担っているなど、我が国行政の国際対応という点で大きな役割を果たしてきている（コラム⑤⑥参照）。

(2) 派遣人数等

昭和41年度の制度発足以来、令和元年度までに派遣した研究員の総数は3,925人となっている。制度発足時は17人であった派遣者数は、昭和62年度以降、急激な国際化の進展に伴う行政ニーズに対応するため増加し、平成5年度には50人、平成12年度には100人を超え、平成14年度には120人を超えている。その後、研究員の語学力の水準の向上、留学の成果を確実に公務に還元させるなどの観点から各府省に指導を行ったことなどにより、近年においても派遣者数に多少の変動はあるが、平成26年度以降現在までの派遣者数は140人以上で推移しており、中長期的に増加傾向にある（図2-1）。

図2-1 行政官長期在外研究員新規派遣者数の推移



(注) 博士課程への派遣（平成24年度3人、平成25年度2人、平成26年度2人、平成28年度1人、平成29年度1人、平成30年度2人）を含む。

(3) 最近の取組等

ア 国際関係業務の進展への対応（博士課程への派遣）

各府省における国際関係業務の増加に伴い、行政官が国際会議へ参加する機会が増え、諸外国の行政官と同等レベルでの交渉を行う上で、博士号を保有する高度の専門的職員層を一定程度確保していくことが望ましいとの意見もあり、職員に博士号を取得させる機会を与える必要性が高まっていた。このため、平成19年度に行政官国内研究員制度、平成24年度に行政官長期在外研究員制度において博士課程への派遣の仕組みを導入した。令和元年度までにそれぞれの制度により37人（行政官国内研究員制度）、11人（行政官長期在外研究員制度）を派遣している。

イ 派遣先国の多様化

近年、行政における業務のグローバル化に伴う幅広い国際業務に対応し得る人材育成のニーズの高まりを受け、人事院としても派遣先国の一層の多様化に努めている。各国大使館、海外大学院等とも連携し、派遣予定者、各府省に対する情報提供や留学支援を行っているほか、留学希望者向けの国別の留学説明会を開催している。

制度発足当初は、米国、英国、フランスの3か国であった派遣先国は、平成13年度まではドイツ、カナダ、オーストラリアを加えた6か国に限られていた。近年徐々に多様化し、令和元年度は16の国（地域）にまで増加している。派遣した研究員の総数を派遣先国（地域）別の内訳で見ると、米国2,834人、英国675人、フランス177人、ドイツ85人、カナダ51人、オーストラリア36人、中国24人、シンガポール14人、オランダ13人、韓国5人、スウェーデン4人、台湾及びスペイン各2人、デンマーク、香港及びベルギー各1人となっている（表2-1）。

表2-1 行政官長期在外研究員派遣状況（派遣先国（地域）別）

（単位：人）

派遣先 派遣年度	米国	英国	フランス	ドイツ	カナダ	オーストラリア	中国	シンガポール	オランダ	韓国	スウェーデン	台湾	スペイン	デンマーク	香港	ベルギー	計
昭和41～ 平成13年度	1,100	222	116	50	34	12											1,534
平成14年度	108	8	2	2	3									1			124
平成15年度	115	6	1							1							123
平成16年度	110	12	3	1		3											129
平成17年度	95	17	2	3	4	1	1		1			1					125
平成18年度	101	11	3	1	2		1		1								120
平成19年度	94	21	3		1	1	2										122
平成20年度	98	25	3	1		2	4	2	1								136
平成21年度	90	24	3	2	2	2	2										125
平成22年度	90	32	3	1		2	3			1			1				133
平成23年度	88	29	2	2		2	1		1	1							126
平成24年度	73	33	5	4		1	2			2							120
平成25年度	94	35	1	1	1	1	2	1			1	1					138
平成26年度	105	33	2	2	1	2	1	1									147
平成27年度	99	34	6	3		2	3	2	1								150
平成28年度	95	31	6	4				4	1		1		1				143
平成29年度	90	31	7	2	1		1	2	3		2				1		140
平成30年度	97	39	4	4	2	2		1									149
令和元年度	92	32	5	2		3	1	1	4							1	141
計	2,834	675	177	85	51	36	24	14	13	5	4	2	2	1	1	1	3,925

（注）博士課程への延長者を含む。

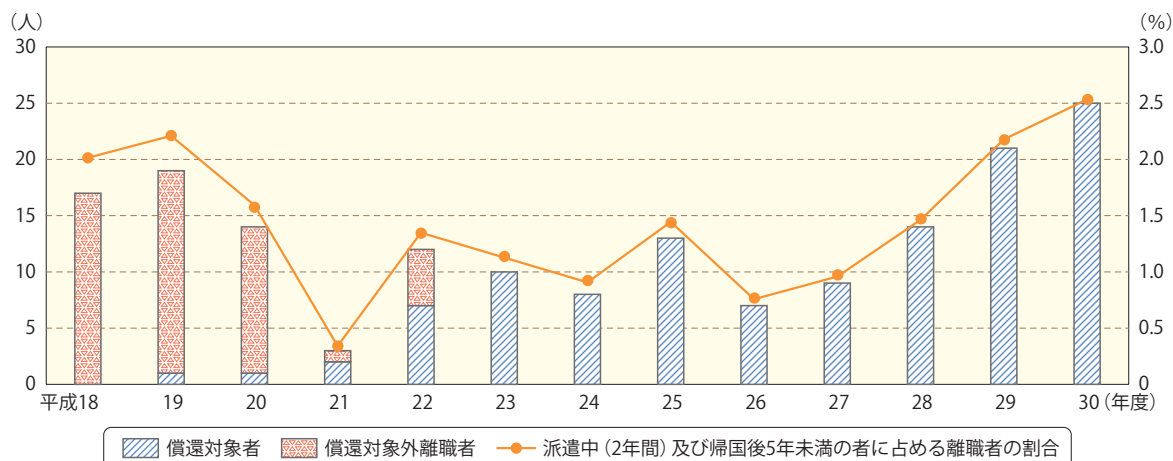
ウ 留学費用償還制度及び公務への還元の必要性の徹底

行政官長期在外研究員制度を始めとする職員の留学は、留学の終了後にその成果を職務遂行に活用し、公務に還元することを目的としている。留学した職員が早期に離職した場合、留学の成果は公務に十分還元されず、また多大な公費を投じて行う留学に対する国民の信頼を損なうこととなる。このため、留学の成果を公務に活用させるとともに、国民の信頼を確保し、もって公務の能率的な運営に資するため、留学費用償還法（平成18年法律第70号）を制定し、留学中又はその終了後5年間在職することなく職員が離職する場合には、国が支出した留学費用の全部又は一部を償還させている。

留学後の離職者数はここ数年増加傾向にあり、平成30年度における派遣中及び帰国後5年未満の離職者の割合は約2.5%となっている（図2-2）。その背景として転職に対するハードルの低さや留学も含む様々な経験による自らのキャリアに関する意識の変化などもあるようであり、離職者からは、帰国後のポストが留学の経験や知見を直接にいかせるものではなかった、公務外の特定の分野や業務に従事したくなった、という声が聞かれる。

（参考：行政職俸給表（一）の25～34歳の在職者数に占める離職者数の割合は、平成30年度で2.0%）

図2-2 行政官長期在外研究員制度による派遣中及び帰国後5年未満の離職者数並びにその割合の推移



留学の成果の公務への還元については、人事院は、派遣前の選抜審査において成果活用についての熱意や公務に貢献するという責務の意識等を厳格に審査すること、留学終了後引き続き職員として行政事務に従事する旨の確認書を提出させることなどの取組を実施している。また、将来留学を希望する可能性のある若手職員を対象とした留学説明会（年に5回程度実施）においても、留学の成果を公務に活用するという本制度の趣旨を繰り返し強調している。

派遣決定後の事前研修においても、派遣される職員本人に対し、中長期的な視野を持ち、留学経験を自らの公務内のキャリアの中でどのように有効活用できるのか、自ら考えた上で留学に臨むよう、指導の徹底に努めている。加えて各府省の人事担当者等に対し、問題意識や実施している具体的な対策の共有を行うなどの取組を行っているところである。

また、派遣中においては、派遣される職員本人に対して各種報告書を定期的に提出させ、研究の進捗状況・健康状態等を把握するよう努めるとともに、各府省に対し、適切な管理監督を行うように指導しつつ、研究の内容や進捗等に不十分な点が見られる場合には、所属府省を通じ職員本人に対する指導を行っている。

帰国直後の配属先について各府省は、留学で得た専門性をいかせる部署や国際関係の部署等に配置するよう努めており、また、そこに配置した意図や今後の期待を説明しているところもある。公務全体として公務の魅力や仕事のやりがいを高めるとともに、人事院としても、職員本人がキャリアの見通し、安心感や納得感を持ち、高いモチベーションを維持しながら働くことができるよう、各府省に対し、帰国後の適切な対応の重要性について認識を共有するよう一層の働きかけを行っていくこととした。

コラム⑤ 留学と海外業務

財務省国際局為替市場課長 野村 宗成 氏

（平成10年（1998年）～平成12年（2000年）の間、米国・
ハーバード大学（法律学）に長期在外研究員として留学）

帰国後経験した国際関係ポストや業務

留学から既に約20年が経った。私はその9割近くの期間、何らかの形で国際関係業務に携わってきた。

帰国直後は財務省の財務総合政策研究所の国際交流室にて海外の政府系研究機関とのアカデミックな交流の促進や、海外からの研究員の受入れといった業務に従事した。また、その後はG7財務大臣・中央銀行総裁会合の準備やIMF、OECDとの関係処理するなどの業務に従事し、また出向先の下関市役所でも姉妹都市等との国際交流を担当する部署を所管する部長を経験した。

ワシントンのIMF日本理事室に派遣された際には、50年ぶりとなったIMF総会の日本への誘致及び開催準備その他、日本政府とIMF事務局との間の諸問題について、両者の間の橋渡し役を担った。シンガポールに赴任した3年間では、アジア版IMFと言われる新国際機関、東南アジア諸国連合プラス三箇国マクロ経済調査事務局（AMRO）の立ち上げ及び当初の運営に従事した。再び財務省に戻ってからは気候変動交渉、北朝鮮制裁、日本のFATF4次審査の準備を担当、また令和元年度は、開発企画官としてG20財務大臣・中央銀行総裁会合準備事務局で開発関係の業務、さらに令和2年度から課長として外国為替市場に関する業務を担当している。

自らのキャリアパスに留学経験の果たした役割

上記の様々な国際関係業務を担当する上では、留学での経験が非常に役に立った。私の場合は、語学面よりもむしろ連日膨大な量のアサインメントに追われる日々を何とか耐え抜いたことが自信となったことが大きいと思う。例えば、上記のIMF理事室の4年間はリーマンショック後の世界金融危機、そしてその後の欧州債務危機への対応でIMFは多忙を極めており、そのため非常にショートノーティスで配られる膨大な理事会ペーパーを短時間で読み込み、利害を分析した上で、理事会对応を行うことが求められた。連日深夜まで理事会準備に追われる中でも、留学中のあの辛い経験を乗り越えられたのだから、と自分を励まし、何とか勤め上げることができた。また、AMROでは事務局メンバーとして、加盟各国に対し、AMROの業務計画や必要な予算のお願いをするための加盟国会合に定期的に参加し、事務局として提案の説明を行うとともに、事務局提案に対する加盟国からの質疑に答弁することが求められた。その際にも、留学中の先生との間の厳しい質疑応答の経験は大いに役に立った。

今後を担う国家公務員への期待など

最近では日本人の海外留学が下火になっているとのニュースも目にする。苦労してやり遂げたことは決して無駄にはならない。今後を担う若い国家公務員が高い志を持って困難にチャレンジすることを期待する。

コラム⑥ 英語+α（中国語）で国際社会の多様性に触れる

環境省地球環境局地球温暖化対策課課長補佐 井上 有希子 氏

2014年～2016年の2年間、清華大学環境学院に留学させていただいた。留学での成果として主に3つ。まず、留学中には日本通の環境政策の権威である指導教官から中国の環境政策について多くの学びを得た。また、研究室のメンバーと共同で中国の雑誌に論文を寄稿するなど学術的な貢献をすることができたとともに、論文執筆を通じた親交を深めることができた。次に、中国語の飛躍的な向上だ。英語コース入学ではあったが研究室での議論はほぼ中国語で行われたため、現地でマンツーマンの中国語会話を集中的に受講し、語学力の向上に努めた。これにより、中国語の文献からも情報を収集することができるようになり、収集できる情報の幅が広がった。また、語学力は個々の業務の種類を問わず汎用性の高いスキルであるため、帰国後の公務においても、中国政府や中国企業との環境技術や政策に関する意見交換の場でプレゼンテーションをする機会を得るなど、具体的に活用できる場面が増えている。最後に、生涯の恩師や知己を得たこと等を通じ、中国社会という日本にとって近くて遠い隣国への理解を深めることができたことは、日本政府機関で働く国家公務員として重要な成果であったと考えている。北京は驚くほどに多様で国際的な都市であった。

これから留学を目指す皆さん、留学という機会は、普段の業務では通常得られない、まさに国を超えたレベルでの知識・物事の考え方・文化を体感することで自身の視野を文字通り大きく広げ、そしてそこから新たに自分や自国（日本）を客観的に見つめることができる、大変貴重な機会だ。世界は想像する以上に多様であり、多様な社会の中で日本の政策を検討していくことの難しさ、重責、そして面白さを再確認することができる場でもある。大きく変化していく今後のグローバルな社会の中で日本のかじ取りをしていく皆さんには、是非、この貴重な機会を最大限にいかしていただきたい。

2 行政官短期在外研究員制度

(1) 制度等の概要

行政官短期在外研究員制度は、中堅行政官にも海外に派遣する制度の制定を求める声が強くなったことを踏まえ、増大する国際関係業務に適切かつ迅速に対処し得る人材の育成

を図るものとして昭和49年度に発足した制度である。

派遣される研究員は、在職期間がおおむね6年以上、かつ係長級以上の行政官であり、各府省の長が推薦する者のうちから、人事院の選抜審査を経て決定する。研究員は6か月間又は1年間、諸外国の政府機関、国際連合等の国際機関等の派遣先で実務的な課題について調査・研究活動に従事し、専門的な知識・技能等を習得する。

本制度の修了者は、帰国後、国際的視野をいかした業務に携わるなど各方面で活躍しており、研究員が帰国後に提出する研究報告書は、海外の制度、実情に関する最新の情報として、関連する行政分野で活用されている（コラム⑦参照）。

(2) 派遣人数

昭和49年度の制度発足以来、令和元年度までに派遣した研究員の総数は1,534人、派遣先国（地域）は34となっている。派遣した研究員の総数を派遣先国（地域）別の内訳で見ると表2-2のとおりであり、米国（724人）、英国（309人）、オーストラリア（100人）、フランス（70人）、ドイツ（62人）、カナダ（55人）への派遣者数が多くなっている。

表2-2 行政官短期在外研究員派遣状況（派遣先国（地域）別）

（単位：人）

米国	英国	オーストラリア	フランス	ドイツ	カナダ	ベルギー	韓国	オランダ	スイス	シンガポール	ニュージーランド	中国	スペイン	オーストリア	台湾	スウェーデン
724	309	100	70	62	55	35	25	25	22	21	20	14	8	6	5	5

タイ	イタリア	ロシア	ベトナム	デンマーク	フィンランド	インドネシア	スリランカ	マレーシア	エクアドル	コロンビア	アイルランド	ノルウェー	ルクセンブルグ	アラブ首長国連邦	ヨルダン	エジプト	計
4	4	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,534

（注）昭和49年度から令和元年度までの派遣者数。令和元年度の派遣者は19人。

コラム⑦ OECDでの業務を経験して

特許庁総務部企画調査課課長補佐（知財動向班長） 立花 啓 氏

行政官短期在外研究員制度で、フランスの経済協力開発機構（OECD）に1年間派遣された。

OECDでは、知的財産に関する調査研究を行うとともに、科学技術政策に関する調査を行うエコノミストのチームの一員として業務に携わった。ドイツ人上司の下、スペイン人やコロンビア人など様々な国籍の人々と共に仕事できたのは、国際機関ならではのであった。そのような環境の中で、日々、情報やデータを集め、議論し、分析を行った。

また、加盟各国の代表団が集まる国際会合を開催した。これらの経験を通して、データ分析などの専門知識を深めるとともに、外国語への慣れや実践力の向上にもつながることができた。外国人の働き方や習慣の違いを目の当たりにし、学ぶことも多く、海外経験の少なかった私にとっては、転機となる重要な体験となった。

帰国した後、現在は、知的財産と経済との関係についての調査研究や統計作成を担

当している。また、欧州特許庁など外国の知的財産庁のエコノミストとの定期的な会合に参加して意見交換を行っている。これらの業務は、OECDでの業務内容に直接関係するものであり、そこで得た専門性と国際経験を存分にいかすことができている。

外国の機関で外国人に囲まれた環境で業務を行うことは、国内で国際業務を行うこととは大きく異なる。刺激的であり、苦勞することも多いが、その経験はその後の業務や生活においても大いに役立つものである。これから派遣される方は、貴重な機会を楽しんでほしい。

3 その他

(1) 採用試験の改善

国際政治や社会経済情勢が大きく変化し、行政課題が複雑・高度化、グローバル化する中において、国家公務員に有為な人材を確保していくことは極めて重要な課題である。人事院は、平成24年度に実施した採用試験体系の再編において、国際対応に重点を置いた採用を行うための措置等として、採用試験問題に占める英語の割合を高めるなどの能力実証方法の改善や、外国の大学の出身者なども受験できるように秋季に実施する総合職試験「教養区分」の設置などを行った。

また、採用試験については、その後も社会情勢の変化等に合わせた改善を行っており、平成27年度からは総合職試験の全ての試験区分で外部英語試験の活用を始めたほか、平成28年度には、国際関係の学部等からの学生が受験しやすいものにするため、総合職試験「政治・国際区分」における専門試験の試験内容の見直しなどを行った。

(2) 行政研修における国際化対応

公務員研修所では、国内外における国際業務の増加に対応するため、国際感覚の向上を図り、国家公務員としての在り方を考えさせる、以下の研修を実施している。

ア 初任行政研修における国際化対応科目の実施

主に政策の企画・立案等の業務に従事することが想定される新規採用職員を対象に実施される初任行政研修において、平成20年度から、「外国から見た日本への期待」という科目を実施しており、駐日各国大使館に勤務する外交官等外国政府職員を講師に招き、講演と小グループによる意見交換を原則英語により実施している。このカリキュラムを通じて、日本と各国との相互理解や、国際社会において日本に期待される役割等についての理解と国際感覚のかん養を図っている。

イ 行政研修（課長補佐級）における国際コース実施

在外公館における勤務経験等を有する課長補佐級の職員で、今後も国際的業務に従事する意欲のある職員を対象に、平成25年度から実施している行政研修（課長補佐級）国際コースにおいて、駐日各国大使館職員等外国人参加者を交えたプレゼンテーションや意見交換等を行うことにより、英語での意思伝達能力及び対外交渉力の維持・向上、国際感覚の向上を目指している。



行政研修（課長補佐級）国際コースでの討議風景

コラム⑧ フランス・ENA（国立行政学院）における国際化の進展への取組

（1）入学試験

首相直属の国の幹部公務員育成機関であるENA（École nationale d'administration：国立行政学院）には、毎年約80～90人が入学するが、公務のニーズに適合する人材を確保する目的で随時試験科目の見直しを行っている。口述試験が中心となる第2次試験においては、2015年よりEU関係の重要性から「EU関係」を必須科目化したほか、2018年からグローバル化に対応するため「英語」を必須科目化した。この結果、第2次試験の科目は、集団討論（配点3）、人物試験（配点6）のほか、国際関係（配点3）、EU関係（配点3）、英語（配点3）と配点全体の半分以上が国際関連科目により構成されている。

（2）研修課程における国際実務研修

ENAの研修課程は2年間であり、1年目に実務研修、2年目に講義が行われるが、前者の実務研修については、国際実務研修（16週間）、地方行政研修（20週間）、企業研修（12週間）がそれぞれ実施されることとなる。

このうち、国際実務研修は、国際化の進展を踏まえ、幹部公務員の多様な職種を知る機会を提供するために実施される。約3週間のオリエンテーション等が行われた後、フランス政府の在外公館のほか、国際機関、外国の行政機関などに派遣されることとなるが、在日フランス大使館においても、例年、ENAの学生を1名受け入れているとのことである。

第2節 各府省における取組

前節では、国際人材の確保・育成についての人事院の取組を紹介したが、次に各府省の取組を紹介する。

(1) 採用

ア 新規採用

各府省ヒアリングによると国際関係業務に関心を示す新規採用者についての割合が過去と比べて増えたとする府省が多く、また新規採用者の英語など語学力について、過去と比べて向上したとする府省が多い。これらの背景として、前節で紹介した採用試験の改善の効果のほかに多くの大学において短期の海外留学を推奨していることなどもあり、海外の滞在経験を有している者が増えてきていることを指摘する府省もあった。なお、採用時に多様な人材を確保する観点から語学力や国際人材としての資質を一定程度考慮する府省はあったものの、その点だけに着目して採用する府省はなく、国際人材については採用後の育成を重視する傾向が見られた。

イ 民間人材の中途採用

新規採用とは別に、民間企業等で既に活躍している人材を国際的業務に就かせるために採用しているケースもある。例えば、相手国政府との交渉・調整業務の増加に対応できる人材を増強するため、語学試験のハイスコアや海外での実務経験など厳しい要件を設けて採用した府省、近年、国際法と国内法との関係が問題となる業務に対応するために、弁護士資格を有する者を採用している府省などがあった。

(2) 職員の国際化対応能力向上の取組

国際人材の育成に関しては、各府省により様々であるが、若手のうちにできるだけ多くの職員に語学研修の受講機会を付与した上で、行政官長期在外研究員制度等による留学の機会にも挑戦させ、その後、本人の希望や適性を踏まえつつ、海外勤務を含む国際関係業務を経験させていくというパターンが典型的である。また、いくつかの府省では、国際関係業務への従事を希望する職員をリスト化し、これらの職員の能力や適性を見ながらキャリアパス上の配慮を行ったり、G20といった大規模な国際会議等の他部局の国際関係業務で支援が必要な場合に応援業務に就かせる機会を与えているケースも見られた。

次に、能力開発については、欧州で勤務する場合は英語以外の言語能力を有していることが要求される場合が多いことや中国に関連する業務が増加している状況を踏まえ、英語中心だった語学研修をフランス語・中国語などにも拡大し、複数の語学力向上に力を入れている府省の取組が見られた。また、これまで、海外派遣前の職員の語学力向上に重点が置かれ、海外勤務から戻ってきた職員のフォローアップが不足しがちであったとして、海外から戻ってきた職員の語学力の維持・向上を目的に語学研修を行う府省もあった。

さらに、語学以外の専門性向上という観点から、国とは異なる民間の視点からの海外ビジネスや日本の置かれている現状などを学ぶため、民間企業などから専門家を招いて研修を実施している府省もあった。その他にも職員に対し海外における調査・研究計画を公募し、選抜された職員本人に実際に海外で調査・研究を行わせる例も見られた。

このほか、国内行政に従事する人材の国際感覚をかん養するため、役職段階別研修等において所管行政に関する国際的業務の理解に関する科目を導入したり、地方勤務の職員も

含め語学力の向上を目的とした自主的な研さんを促進させるため、オンラインにより自宅でも研修を受講できる体制を整備した府省もあった。

(3) 海外勤務

国際機関や途上国政府への派遣、在外公館への出向による海外勤務に当たっては、本人の意向や適性を踏まえて人選し、海外勤務終了後は、その経験をいかせる業務に就かせている府省が多い。なお、重要度の高い国や重要なポストには業務を適切に処理できる海外勤務経験者を就け、若手職員の海外経験を積ませる場合は研究業務の占める割合が比較的高いポストに就けるといった人材育成上の工夫を行う府省も見られた。また、国際機関等に日本人職員がいることは派遣府省にとっても非常に有益であることから、これまで派遣が少なかった地域や国際機関等に新たに職員を戦略的に派遣したり、従来からのポストに継続して派遣できるよう努めている府省も見られた。一方、海外勤務に積極的な職員を把握することを目的として海外勤務のポストについて全職員を対象とした公募を行うことで、職員が育児や介護等のライフイベントの状況などを踏まえて希望することができるとともに、先進国に限らず様々な国を希望する職員の開拓にもつながっているとした府省もあった。そのほか、国際機関への派遣の拡大のため、公募されている国際機関の空席ポストへの応募を職員に奨励している府省もあった。

(4) 人事院が実施する研修の活用

行政官長期在外研究員制度及び行政官短期在外研究員制度による派遣に当たっては、各府省が本人の希望を踏まえ、語学の成績や適性などを勘案して候補者を決定し、人事院に応募しているが、省内公募により希望者を募集する府省もあった。このほか、当該府省において独自に留学制度を運営し、所管する行政の専門的な知識・技能を習得させるため、行政官長期在外研究員制度より短期間（1年間など）の派遣をしている府省もあった。研修修了後は、本人の意向にもできる限り配慮しつつ、国際関係業務や研究成果を活用できる技術開発等の業務に配置するようにしている場合が多い。また、成果報告会を実施し、留学での研究活動を通じて得た知見や経験等を広く府省内で共有することで、研究成果を今後の政策の企画・立案や各種業務等に積極的に活用する機会としている府省もあった。

さらに、行政研修（課長補佐級）国際コースへの参加については、要件を満たす者の中から意欲や語学力等を勘案して人選する府省が多いが、府省内で公募をした上で人選するという府省もあった。また、初任行政研修における大使館職員との英語での意見交換については、国内外を問わず様々な国際関係業務を担うために必要な国際感覚のかん養の必要性を自覚したり、他府省も含めた採用同期との研修を通じて自分のレベルを知り、刺激を受けたとの意見があった。

(5) 国際関係業務についての職員の希望状況

各府省ともおおむね年一回、職員に対して、身上書に今後の人事に関する希望等を記載させ、面談で希望等を聴取しており、できるだけ本人の事情や希望に沿った配置ができるよう配慮している。また、海外勤務中を含め上司や人事当局が従前よりも頻繁に面談を行っているとする府省が多い。なお、国際関係業務に従事することを希望する職員の人数が増えている又は従前から多くいるとする府省が多い。一方、育児等の事情を抱える職員の多くは国際関係業務を希望しない傾向にあるとする府省が多いが、テレワークの活用等により育児を担う時期にも国際関係業務を行っている職員もいるとする府省もあった。

(6) 人事管理上の課題

国際人材の確保・育成に関する人事管理上の課題として、以下のようなものが挙げられている。

まず、高い語学力等を備え、複雑・高度化する課題に対応できる人材の確保・育成が重要であるが、その際には中国等の新興国の情勢にも対応できる人材の育成にも留意するとともに、多忙な勤務環境の中でいかにして職員に国際人材を目指す意欲を維持させつつ、語学習得等の自己研さんの時間を確保させるかという課題が挙げられている。語学力は重要ではあるものの、所管行政の政策内容や仕事を進める上で必要な知識やスキルなどの「中身」も大切であるという声もあり、これらをバランス良く兼ね備えた人材の育成が求められよう。

また、国際人材として活躍していくためのキャリアパスを明確化するとともに、国際関係業務のポストを設置し、役職段階に応じて必要な経験を積ませることや適切に処遇していくことが重要である。各府省も海外留学や海外勤務から帰ってきた職員を関連する職務に配置するように努めているが、人事のタイミングやローテーションの問題で必ずしもそのような職務に配置できていない場合も見られ、中長期的な人材育成を行うための仕組みやロールモデルの確立が課題であるとしている府省も多くあった。さらに、国際人材を増やしたいが、予算や定員をいかに確保するかが課題であるとする声もあった。また、国内行政においても国際的な関わり合いが避けられなくなる中で、役職段階別研修などを通じて幅広く国際感覚のかん養に努めていきたいが、十分な対応ができていないという声もあった。

第3章

国際人材の確保・育成に向けた方策

第1節

求められる国際人材と人事管理の在り方

1 国際人材に求められる姿

今日、世界的な動向が国内外の様々な行政分野に影響するようになっており、その傾向は今後ますます顕著になると考えられる。第1章で見てきたように所掌行政に関し国際関係業務が増加しつつある中で、国内外の政策の企画・立案に関わる職員は、公務員としての使命感や高い専門性だけでなく、幅広い領域にわたる国際感覚を兼ね備えることが欠かせなくなっている。

また、国際的な交渉を含め国際関係業務に主に従事することが求められる職員には、語学力のみならず、一人一人の職員が自らの専門性と国際感覚を磨きながら、海外勤務を含む国際関係業務の経験等を通じ、自らの意見を積極的に述べ、相手の理解と信頼を得て国内外の様々な人的ネットワークを保持・拡大できるようコミュニケーション能力を向上させることが必要となる。さらに、重要な国際交渉業務に従事したり、国際機関で活躍することが期待される職員には、関連する国際業務の経験を積み重ねることにより、その専門性を国際的な舞台でも通用するように一層深めていくことが求められる。

このような職員を育成するために、以下のとおり、各府省の人事当局は今後必要となる資質・能力を見据えて職員の意向も踏まえながら計画的に人事管理を行う必要がある。併せて一人一人の職員が自らのキャリアを自律的に考える姿勢を持つとともに、管理職員が職員の成長を促進するマネジメントを行っていく必要がある。

2 計画的な人事管理の推進

各府省では、必要な国際人材を確保・育成していくために、これまでも定期的な人事異動による業務経験や多様な留学を含む研修や出向などの機会の付与により、職員の国際感覚や専門性を育成してきている。また、職員のキャリア形成やライフイベント等にも配慮し、本人の意向を踏まえた人事管理も可能な限り行われている。

しかし、前章のヒアリング結果を踏まえるといまだ計画的な人事管理は十分とは言えない実態も見られる。

計画的な人事管理を推進するためには、業務遂行に必要な資質・能力と個々の職員の資質・能力やキャリア形成に向けた意向を把握し、人事当局と職員本人のコミュニケーションを十分に取った上で、業務や研修による成長の機会を付与していくことが必要となる。この際、人事当局が、今後グローバル化が進む中で将来の行政課題も見据えながら必要となる資質・能力や個々の職員の資質・能力等を可能な限り具体的に把握し、組織的に計画的な人事管理を行うことが重要となる。

特に、国際人材の育成に当たって、留学経験を始めとして在外公館への出向やJPO派遣制度等の活用を含めた国際機関への派遣など海外勤務の機会を増やしていくことが重要であり、本人や関係機関とも十分に調整し、計画的にその機会を与えていく必要がある。また、諸外国や国際機関との交渉等を支援する業務に従事する専門スタッフ職の活用のほか、公務外の有為な経験を有する者を採用する経験者採用や、任期付職員法等による専門人材の活用も必要に応

じて行っていくことが考えられる。

民間企業においては、海外ポストも含めた異分野への出向などの機会を設けて職員の成長と変革を促す取組がある。人事管理に割ける予算・定員や人材育成に活用できるポストや業務を拡充するとともに、職員の成長と変革を促す計画的な人材育成を行っていくためには、職員の自主的な成長を刺激しながら、組織全体の活力向上につなげていくことがポイントとなろう。

○ 民間企業における取組例（グローバルな視点を持ち、国を越えて協働できる人材の育成）

日本人同士のあうんの呼吸で全てが通じる工場中心のもの作り文化から、国をまたがる事業への大きな転換を目指し、国籍、性別、年齢等も問わず、最適な人材を確保、育成、配置するという方針を取っており、現在はグループ全体で社員の約半数が外国人となった。

直近開催した将来の社長を含む経営幹部を育成するプログラムでは、日本人と外国人がおおよそ半分の選抜された社員30名に対し、約1週間のプログラムを1年の間に計3回、国内外で研修を受講させる。グローバルな視点で考え、議論することを目的とし、例えばインドでは、貧困街と最先端のIT技術の対比を通じ、社会の現状に対する気づきを与える研修などを盛り込む。本プログラム以外でも、日本人は英語の試験の点数が高いことだけではなく外国人ときちんと議論できなければいけないという基本的な考え方にに基づき、様々な研修プログラムの受講や日頃の業務を通じて、若い社員に議論する経験を与えるように努めている。

○ 民間企業における取組例（人材育成に向けた出向の機会の有効活用）

発想の蛸壺化を防ぎ、組織に変化を起こす動きを刺激するため、社員を積極的に異業種合同の研修プログラムや関係する企業に出向させている。関係する企業への出向では、出向元の業務に還元できるように意図的に自社では得られない経験を得られる出向先を選んで人材育成に活用している。また、走りながら考えられるように刺激するため、半年間のベンチャー企業への出向も実施している。ベンチャー企業での働き方は、担当が決まっている組織での働き方とは全く異なるため、出向しても最初は思うように動けないが、半年間のベンチャー企業での勤務経験を得ると、思いついたらとりあえず動いて挑戦してみるといったようなアジャイルなマインドや行動を身に付けて戻ってくる。その際、受け入れる上司を対象とした研修も実施しており、働き方が変わって戻ってきた出向者を上司が潰してしまわないようにし、上司も含めた刺激を促している。

3 職員の自律的なキャリア形成

人事院が平成29年度の年次報告書第1編第2部において行った意識調査では、30代の職員は、「やりがいのある仕事をする」と「自分の能力を活かせる仕事をする」を重視していることが明らかになっている。また、キャリア形成支援として、「育児や介護等、家庭の事情に配慮した人事」、「キャリアの見える化（今後の考え得る複数のキャリアパスの提示など）」、「職員の今後のキャリア形成に関する上司や人事担当者との面談・意向確認」が必要とする意

見が多くなっている。

表3 人事院平成29年度年次報告書第1編第2部補足資料 資料1 30代職員調査結果より抜粋

Q37. キャリア形成で最も重視することは何ですか。

やりがいのある仕事をする事	46.7%
自分の能力を活かせる仕事をする事	39.6%
責任ある立場で仕事をする事	6.0%
特になし	7.7%

Q40. どのようなキャリア形成支援が必要であると感じますか。(いくつでも)

キャリアの見える化（今後の考え得る複数のキャリアパスの提示など）	52.3%
職員の今後のキャリア形成に関する上司や人事担当者との面談・意向確認	40.8%
育児や介護等、家庭の事情に配慮した人事	52.7%
退職後に向けた準備の支援（生涯設計に係るセミナーの開催など）	17.5%
メンター制度（先輩職員が定期的な面談等により後輩職員の相談に乗り、仕事やキャリア形成等に関する助言等の支援を行う仕組み）	13.2%
部内公募（職員に対して特定の部署への異動希望を募る仕組み）	23.7%
部内インターン（期間限定で他部署の職務を体験する仕組み）	17.0%
職員のキャリア形成支援のための研修	25.6%
キャリアカウンセラーによる支援	11.6%
特に無い	8.9%
その他	4.3%

（注）当調査は、行政職俸給表（一）が適用されている職員で本府省に勤務する者（臨時的任用職員、任期付短時間勤務職員、任期付職員を含む）のうち、平成29年度末年齢で30～39歳の職員を対象に無記名によるWEB調査を平成30年1月22日～2月2日において実施したもので（回答率56.4%）。

国際人材の育成のためには様々な研修や職場経験を積ませることが重要である。加えて、一人一人の職員が、これからのグローバル社会を切り拓いていくことのできる国家公務員としてのキャリアを自律的に考えることが重要となる。担当する行政領域に関する専門性を深め、職務外も含めた様々な活動を通じた人的ネットワークを広めることで、多様な価値観を受け入れながら創造的に考え行動することにより新たな価値を生み出していくことが求められる。このため、組織が提供する研修だけでなく、職場外での様々な勉強の機会を捉えて学び続けることが大切であり、その際には、自発的に職務を離れて大学等で修学できる自己啓発等休業制度の利用も考えられる。

これらの育成環境を整えるため、人事当局にはフレックスタイム制の活用等、既に取組が進んでいる働き方改革の更なる推進を通じ、職員の柔軟な働き方を推進して、職員が自律的な活動に使える時間を作っていくことが求められている。また、自らの公務経験を振り返る機会として、キャリア研修などを活用して自分のスキルや資質・能力の傾向を自覚するとともに、公務における自らのキャリアの方向性について考える機会を意図的に設けることも有用と考えられる。

このほか、職員の希望するキャリアを実現する可能性を高めたり、育児・介護等のライフイベントの状況を踏まえながら自らのキャリアを考えることができるよう、既に一部の府省で行われている全職員を対象とした海外ポストへの省内公募などの施策を更に進めていくことも職員のキャリア形成に資するものと考えられる。

民間企業においては、職員が自らのキャリアを考えながら組織にも貢献するための機会として社内公募を活用したり、あえてレベルの高い困難を伴う研修や、組織内で職員が自主的に教え学び合う場を設ける取組が行われている。職員間のノウハウの承継と職員の自律的なキャリア形成を促すためには、人事当局がこのような支援をしていくことが有効であり、職員同士の刺激から国際感覚のかん養や気概と志の醸成が期待できる。

○ 民間企業における取組例（研修を組み合わせたキャリア形成支援）

研修と社内公募がセットになった「研修型キャリアマッチング制度」を導入している。

応募者はカウンセラーの面談、面接をパスすると一定期間（1～5か月程度）人事部の所属となり、従来の仕事から離れて応募先に必要なスキルを身に付けるための研修を受けることになる。未経験の部門についても応募が可能であり、新たな職種へチャレンジを希望する社員の支援につながる。ただし、人事部の所属となった応募者が、元の所属に戻ることは想定されておらず、応募者にとっては背水の陣となることから、覚悟を持って新たな分野について学習するため研修効果は非常に高い。

社員が抜けることとなった部門をどうするのかという課題がある一方、社員一人一人が自分のキャリアについて考えることができる、研修部門と相談部門の両輪による総合的なキャリア形成支援制度として、多くの社員に利用されている。

○ 民間企業における取組例（社員同士のネットワーク活動支援）

社員が持っている技術やスキルを社員が自主的に登録し、それをカテゴリー別に見える化したスキルマップを開発し、グループ全体の技術やスキルの保有状況を把握するだけでなく、社員同士のネットワーク活動に活用することを支援している。社員はスキルマップに登録したスキル分類の活動に参加し、参加に伴う旅費などの活動に必要な費用の一部は人事部が負担している。複数のスキル間での技術交流や、部門横断的な視点での問題解決活動、社外見学会などの多様な活動が実施され、海外での活動の展開も活発化している。これらの活動は、社員の視野の転換や拡大、情報収集や共有の場として機能しているだけでなく、明確な結果や目的を求めないというトップからのコミットメントもあって社員のチャレンジを促す場として、社員のサードプレイス（自宅や職場から離れた第三の居場所）となり、会社を支える文化にもなっている。

○ 民間企業における取組例（自律的にキャリアを考える風土の醸成）

社員の人財マネジメントに関わる情報をデータベース化して統合し、上司が部下の受けた研修、スキルやキャリアについての希望を見られるとともに、部下も自分で受講したい研修を探して、上司と相談しながら受講することができるようにしている。従来の研修は、総務部などが集めて一括で行うのが一般的であったが、最近はeラーニングにより場所を考えることなく、職員自ら希望に応じて申し込めるようにしている。また、将来の幹部を目指す若手職員を対象とした海外留学や課長以下のポストの一部を公募するなど、職員に自律的な学習を促す仕組みを導入することにより、自分自身のキャリアについて受け身になるのではなく、自律的・自己選択的に考え、自ら手を上げるような風土を作っている。

4 管理職員の適切なマネジメント

前記「2 計画的な人事管理の推進」や「3 職員の自律的なキャリア形成」を推進していくためには、日々の業務や人事評価における面談などを通じて、管理職員と職員が円滑なコミュニケーションを取り、業務の位置付けや意味付け、業務を通じて期待される成長などを上司から職員本人に具体的に伝えていくことが欠かせない。経験豊富な先輩職員が部局に関係なく助言やアドバイスできる機会を意識的に作ることも有効である。

また、行政の複雑・高度化が進展する一方で、人員面で厳しい状況に置かれているため、政策に係る意思決定に時間的余裕がなく、上司から一方的に指示を行い、若手職員に意見を述べさせる機会が少なくなっている傾向が指摘されている。こうした仕事の進め方は業務処理の迅速化などの長所もあるが、いわゆる指示待ちタイプの職員を生み出すことにもなりかねない。国際社会においては、会議や協議の場で自らの意見を積極的に発言し、更に案件によっては議論をリードしたり調整していくことが求められる。日頃から各職員が自由に意見を述べ、積極的に提案や議論する機会を管理職員が設けていくことにより、職員の発信力を高めていくことが重要である。また、職員の適性や希望を踏まえながら、重要な会議への出席や国内外への出張などの機会をできるだけ付与できるよう業務計画を立てていくことも求められる。

さらに、職員のキャリア形成においては、育児や介護など多様な事情を抱える職員の意向や家庭生活の実情にも配慮できるよう、日頃から職員と信頼関係を築き、コミュニケーションを取っていく必要がある。

第2節 国際人材の確保・育成に向けた人事院の支援

人事院は、各府省の計画的な人材確保・育成の支援、多様な研修機会の開発・提供、人材確保に向けて以下の取組を行うことに加え、公務組織の強化と職員の資質・能力の向上を促す人事管理が展開できるよう、公務の特殊性を踏まえたこれからの時代の人事管理について研究・発信していくこととしている。

(1) 派遣研修の充実

派遣研修は、職員にとって語学力や専門的知識の習得に加え、派遣先国や他国の友人などとの交流を通じて得た異文化におけるものの考え方や多様性の理解、適応力、コミュニケーション能力などを含む様々な知見、能力等を向上させるなど、国際的業務を行う原点になり得る機会であり、国際人材育成の要とも言えるものである。引き続き駐日各国大使館、海外大学院等との連携を強化して、グローバル化に対応するため派遣先国の多様化、職員への情報提供等に取り組むとともに、各府省と連携し着実な運用を図ることとしていく。また、各府省における中長期的な人事計画に資するような派遣者数を実現できるよう、予算や定員の確保に向けて各府省への協力・連携に努めていくとともに、語学力の向上や実効性ある研究計画の策定などを促していく。

職員の留学後の離職防止を始めとする公務への還元の推進については、現在、各府省の人事担当者等に対し、帰国直後の配属先など帰国後の対応や派遣中の研究員と連絡を取り合うことの重要性など具体的な対策を共有し、全府省的に取り組んでいるところである。今後は各府省に対して、候補者を推薦する時点から、その職員の今後のキャリアについて中長期的な視点を持つことを促していくこととしたい。

また、派遣された職員が在外研究員としての自分の経験やその後も公務で活躍し続ける姿を次世代を担う後輩職員に伝えることは、後輩職員たちの高いモチベーションにつながると考えられ、その重要性についても派遣される職員に認識させることとしたい。人事院としては、あらゆる機会を捉え、派遣研修の意義を伝え、効果を高めるべく努めていく。

(2) 行政研修等の充実

初任行政研修における国際化対応科目は、政策の企画・立案等に携わることが想定される幅広い職員を対象に国際感覚のかん養を図る内容となっており、また、英語による意見交換は語学力向上のインセンティブにもなっていることから、必要な改善を行いつつ引き続き実施する。

行政研修（課長補佐級）国際コースでは、在外公館における勤務経験や海外の大学院等での修学経験を有する職員を対象に、国際的業務に従事する上で必要な対外交渉力等の維持・向上を図っている。今後はより効果的な内容になるよう、駐日各国大使館等の協力も得ながら、各府省等の意見を踏まえて必要な改善を行う。

また、職員のキャリア形成については、職員の自律的なキャリア形成支援の観点から、平成30年度に新たに開発し、年数回実施している「キャリア開発セミナー30」や女性職員を対象として実施している「キャリアアップ研修」などにおいて、職員が自分自身のキャリアを振り返り、今後のキャリア形成を考える機会を引き続き提供していく。

(3) 人材確保における取組

これまでも見てきたように、公務において国際的に活躍できる場面は拡大し、国内行政においても世界的な動向を考慮した業務が必要となっている。今後、技術の発達や経済の発展に伴い、このような傾向はますます強くなると考えられる。我が国の未来を担いグローバル社会を切り拓いていくことができる人材を継続的に確保していくため、グローバル社会で幅広く活躍する国家公務員の業務の魅力や派遣研修や行政研修等の取組状況を学生にもアピールすることにより、活躍する範囲の広い国家公務員魅力を発信していく。また、民間企業等における有為な勤務経験等を有する者を係長以上の職へ採用する経験者採用試験について、各府省のニーズを踏まえながら必要に応じて拡充を図ることとする。

真のグローバル人材を目指して

住友林業株式会社 代表取締役 会長 市川 晃 氏

人、物、お金、情報そして技術のグローバル化が進む中、世界や地域の持つ課題を共有しそれに対応するルール作りが進んでいます。EPAやFTAといった経済的連携のみならず、短期的な国益を超えたSDGsのような世界共通の目標に向けての様々な枠組みが生まれてきています。



このような動きを支え、リードしていく上で日本が果たすべき役割は大きく、多くのグローバル人材の育成が必要とされています。民間企業においてもグローバル人材の育成は重要テーマとなっていますが、私の考えるグローバル人材とは、ただ海外での勤務が長い人や語学が堪能な人のことを示しているのではありません。「真のグローバル人材」とは、自分と異なる多様な価値観を受け入れながら、きちんと自分の意見を主張し、創造的に考え行動できる人材。つまり多様性を受け入れるとともにしっかりとアイデンティティを持つ人のことだと思います。

弊社は近年、米国、オーストラリア、東南アジアで住宅事業を拡大しており、現地では多くの駐在員が活躍しています。我々が展開している住宅事業は、日本国内で建てている「住友林業の家」と同じものを海外で建築しているわけではありません。住宅にはその国の様々な地域の文化や習慣、伝統が色濃く反映されています。例えば米国の戸建住宅はツーバイフォー工法をベースとする木造が基本ですが、地域によって気候や土地の条件が異なっているために、要求される機能だけでなく好まれるデザインにも違いがあります。そのような市場環境の中で我々が取り組んでいるのは、弊社グループが持つ建築資材のグローバルネットワークや住宅の設計思想、工程管理等の経験をもとに、現地パートナーとの率直な意見交換を通して、それぞれの地域に最適な住宅を提供することです。また、そのプロセスにおいて大切なことは日本のやり方を強要するのではなく、事業の根底をなす経営方針や家づくりの考え方をしっかり共有し、目指すものや方向性をすり合わせていくことです。

また、これらの事業進出している国、人、文化を我々が理解するだけでなく、現地のパートナーにも日本という国、人、文化を理解してもらう必要があります。一方的な価値観の押し付けでは持続可能な関係を築いていくことはできません。きちんとアイデンティティを確立した上で相手を受け入れることがグローバル化には不可欠であるということを、自社のビジネスを通じて実感しています。

世界との様々な関係を構築していくためには、我々は日本人として自分たちの歴史や文化、地勢的な特徴や取り巻く環境等を理解し、我々の価値観をしっかりと発信できるようにしておかねばならないと思います。

その上で相手を知り、相手の価値観を受け入れて双方が目指すべきものについて議論を重ねることが重要です。そしてその議論を支えるものは、「我々の行動は社会や

人に役立つものでなければならない」という強い志であり、志を込めた言動はいつの時代であっても国や人種等を超えて伝わっていくものだと思います。

日本はこれからの国際社会の平和的発展に向けて大きな役割を担っていく存在です。皆様には「高い志を持つ真のグローバル人材」として、多様性に満ちかつ混沌とした世界の中で、日本の進路と国際社会をリードしていただきたいと心より期待しております。

おわりに

この報告では、人事院が実施している在外研究員制度などについて紹介するとともに、各府省における国際化の進展やそれらに対応した人材の確保・育成に関する実情を探り出した。また、これらの状況を踏まえて考えられる取組についての整理を試みた。

諸外国を相手に、複雑・高度化する課題に取り組んでいくためには、単なる語学の習得だけでなく、国際的な経験を継続的に積み重ね、我が国とは異なる様々な考え方や価値観、文化を柔軟に受け入れることができる国際感覚をかん養するとともに、自らの考えを主張し、相手にも理解させるコミュニケーション能力を向上させていくことが必要となる。また、そのためには、行政官として担当職務に関する専門性を日頃から高める努力を続けるとともに、使命感を持って職務に取り組んでいくことが重要である。

この報告で記載した取組を進め、多くの国家公務員がグローバル社会を切り拓けるようになることは、国際貢献や専門知識をいかした活躍を考えている有為な人材が、実際に国際的な業務に意欲を持って取り組むことにつながる。また、将来国際的な業務に従事することに関心を有する学生等の多くが、公務を目指すことにもつながっていく。

各府省において、これからのグローバル社会に対応するために職員のキャリア形成を考慮しながら人材を確保・育成していくことを期待するとともに、人事院としても、各種の対策を検討し、支援・実施していきたい。