

発行元
防衛省大臣官房秘書課
令和8年3月発行

防衛省



「事務官・技官等」人財戦略

国防というフィールドで、あなただけの可能性を

令和8年 防衛省大臣官房秘書課

INDEX

防衛省における人的課題……………	3
「事務官・技官等」について ……	4
本省等における組織文化改革の取組について…	5
本省等における組織文化改革の取組……………	6
防衛省「事務官・技官等」人財戦略	
■全般……………	7
■能力の体系化……………	8
■概念化能力……………	9
■対人関係能力……………	10
■業務遂行能力……………	11
■能力マップの活用……………	12-13
くるまざ キャリア・トーク ……	14



事務官・技官等とは？

防衛省・自衛隊では約22万人の自衛官と共に、約2万人が事務官・技官などの防衛省職員として勤務しています。

こうした防衛省職員も、様々な業務を通して国防の一翼を担っており、自衛官と同様に防衛省・自衛隊にとってなくてはならない存在です。

例えば、我が国を守り抜くための防衛政策の基本方針の策定や、そのために必要となる装備品等に関する防衛力整備計画の策定・実行、基地に所在する施設の維持・管理や基地周辺の地域社会との調和に係る事業等について、防衛省本省が所在する市ヶ谷や全国8か所に所在する地方防衛局、さらにはあらゆる駐屯地・基地で、自衛官と連携しながら重要な役割を果たしています。

そのほかにも、

- 自衛隊が円滑に機能するための様々な法整備
- 日本を取り巻く情勢や緊急事態における情報発信
- 災害派遣の現場での地元自治体との調整
- 全国の自衛隊施設の整備
- 装備品の開発や取得
- 国際情勢の分析・評価
- 人事・給与・会計・総務といった基地の維持・管理

など、幅広い業務に従事しています。



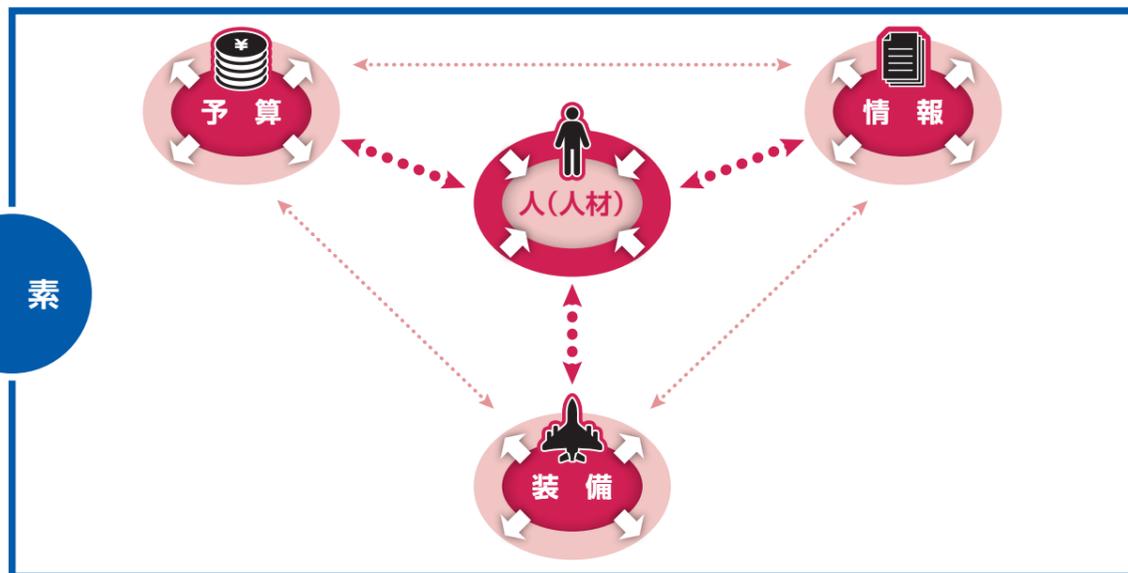
防衛省における人的課題

- 防衛省においては、組織目標を達成するために必須の要素としては、人、予算、装備、情報があると考えられるが、このうち、人が最も重要である。
- 近年、国民のご理解のもと、予算は5年単位で約1.5倍（防衛力整備計画〔令和4年12月16日閣議決定〕）に増加、装備も付随して順次増大、取り扱う情報も安保環境の悪化に伴い増大している中で、人については、現に流出していく傾向が強くなっており、その確保は困難を極めている。

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



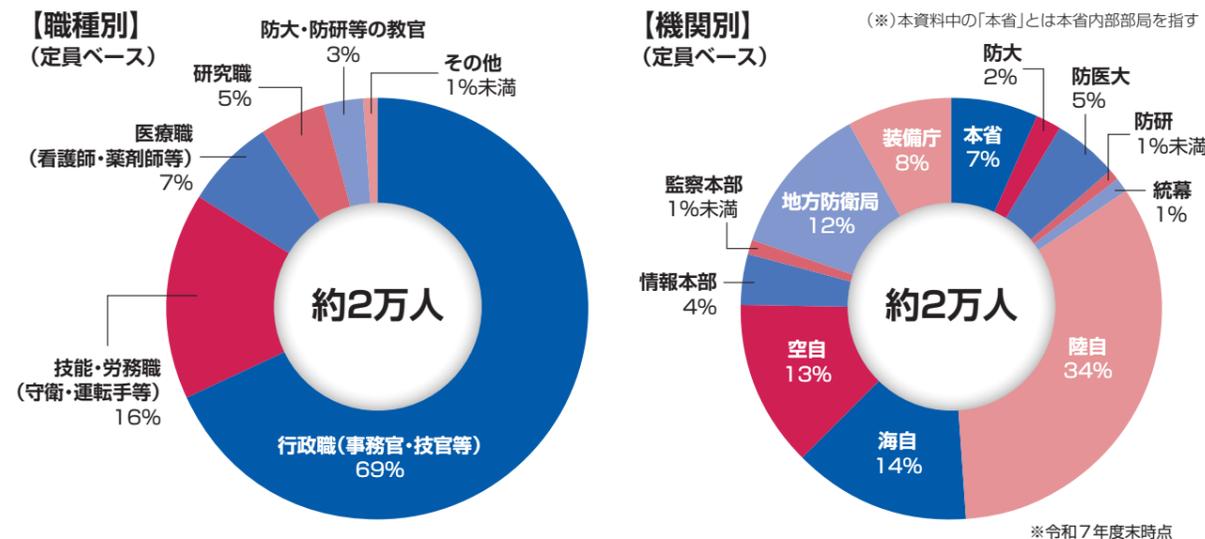
防衛省における「人」の構成 ～自衛官以外でも、約2万人の「事務官・技官等」が勤務～

	事務官・技官等【約2万人】	自衛官【約22万人】
職務の特徴	<ul style="list-style-type: none"> ●国の行政機関に共通する事務であり、中央においては、他省庁と競合関係にある（採用試験も一部を除き共通）。（例：政策立案、法案作成、予算編成、国会対応） ●部隊・地方防衛局・機関においては、部隊活動や基地機能に不可欠な支援業務や地元調整が中心となる一方で、中央においては分析・企画・交渉・研究が中心であり民間企業とも競合性が高い。 	<ul style="list-style-type: none"> ●武力の行使・武器の使用の権限を付与されている。国際法上も戦闘員として区分されている。存在意義が明確であり、かつ、唯一性・独自性のある職。 ●体力的な要請から、若年層の構成が大きい。



「事務官・技官等」について

現状 ～多様な職種が様々な機関で勤務～



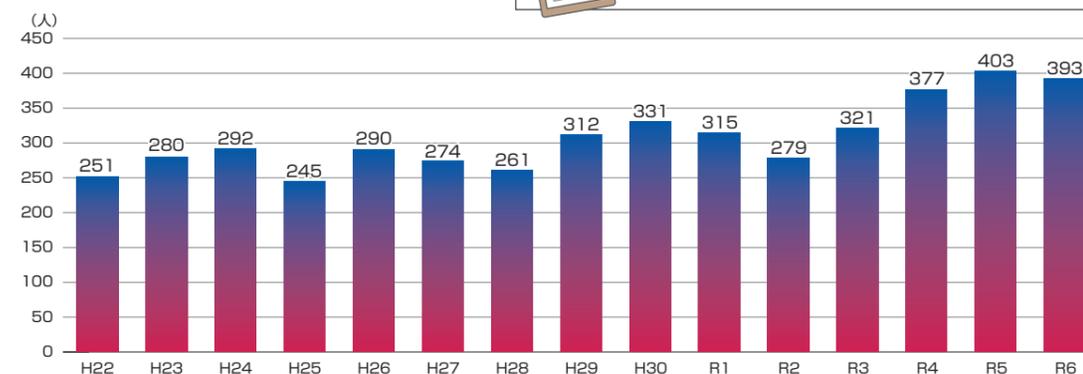
課題 ～流出傾向の増大・確保の困難化～

【事務官・技官等の中途退職者数の推移】

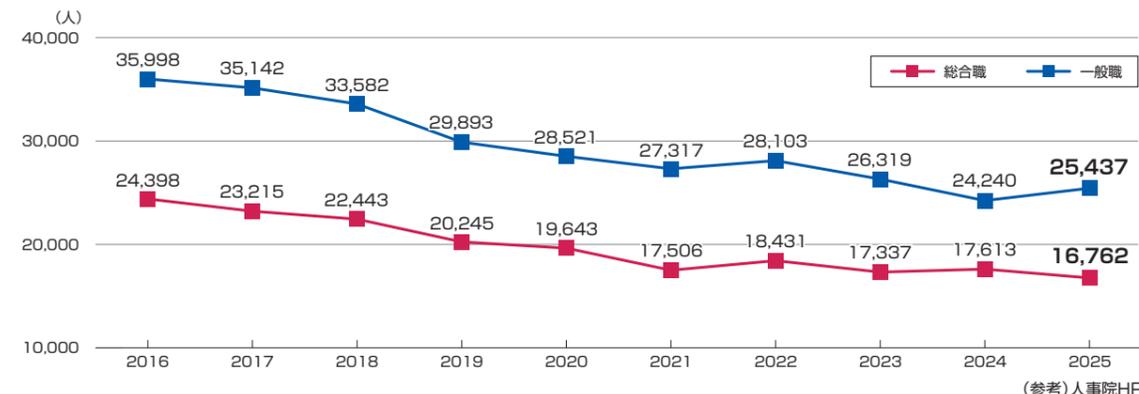
※応募認定に伴う中途退職者及び定年引上げ(R5年度以降)に伴う60歳での依願退職者は含まない。



「自衛隊・防衛問題に関する世論調査(令和7年11月調査)」によれば、回答者の約64%が「防衛省で事務官等として働いてみたいとは思わない」と回答。



【国家公務員採用試験(総合職・一般職)の申込者数】



Point!

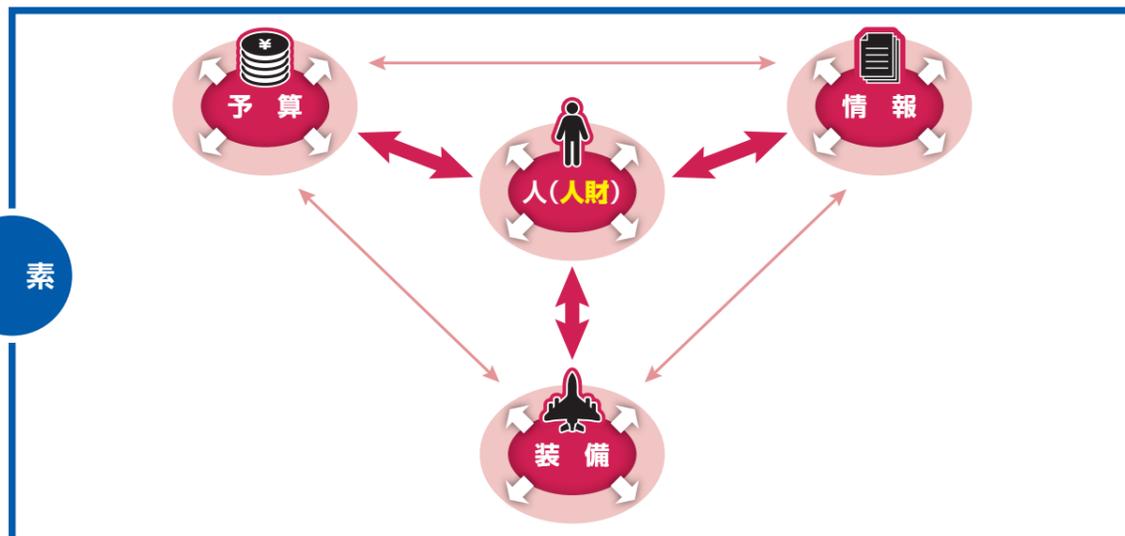


人的課題が存在する中でも組織目標を達成するためには、**組織として職員及びその家族を大切にすることが重要であり、職員一人ひとりを人財と位置づけ、「働きがい」を向上させて、一人ひとりの可能性を最大限に引き出すような取組が必要。**

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 ●仕事の意義の実感、成長実感、上司・同僚のサポート 等	「働きやすさ」のテーマ ●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 ●満足感は、動機付けによって充足される。	「衛生要因」=不満足要因 ●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 ●成長実感等の 内的報酬 ●効果が 持続的	外発的動機付け ●給料・地位等の 外的報酬 ●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-)

●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。

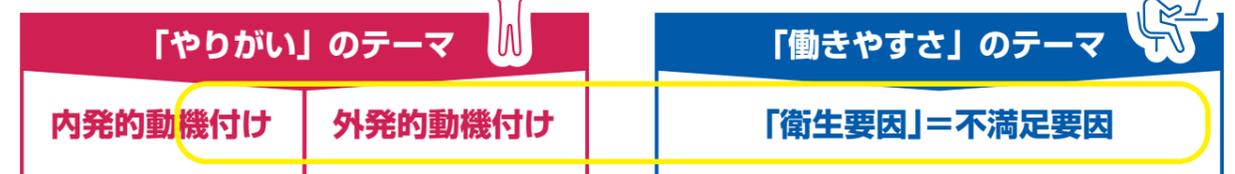
- 「外発的動機付け」…処遇の改善 等
- 「衛生要因」………オフィス環境の改善、長時間勤務の是正、AIツールの導入・活用 等

●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、「**内発的な動機付け**」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（防衛省及び各部署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



▶ 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、各部局が「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。

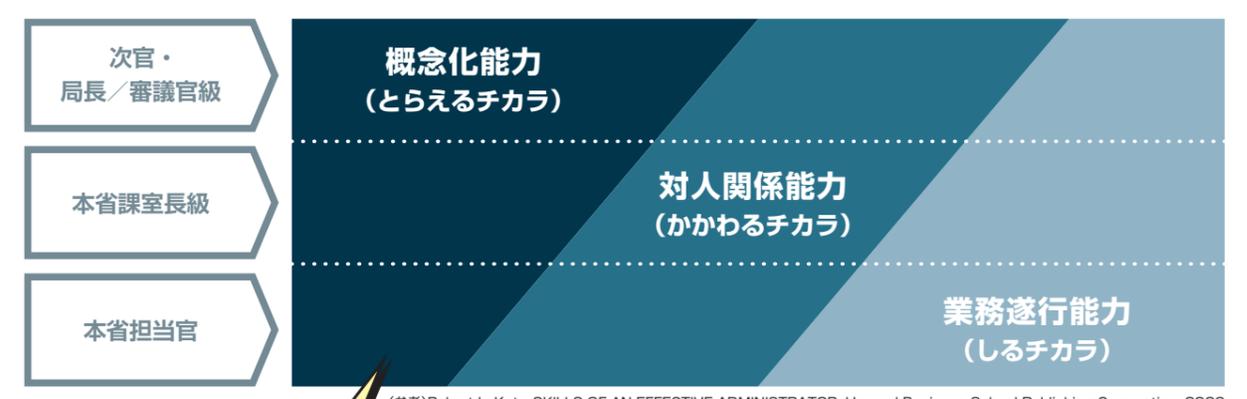
▶ 能力

- 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」を見いだし、**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

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

概念化能力	● 特定の事象にとらわれずに、全体を俯瞰して、問題の本質を抽出し、それを解決するための組織横断的な方策を具体的なアクションアイテムに落とし込んでいく能力
対人関係能力	● 自分が関わる他者の価値観や考え方につき、自分のものとの相違点を理解して受け止めつつ、協力関係を構築して、仕事を前に進めることができる能力
業務遂行能力	<ul style="list-style-type: none"> ● 特定の業務に関する知識や技能、手法を有し、その業務を遂行することができる能力 ● 本省のあらゆる部署に共通するスキルと特定分野のスキルで構成

▶ 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。



(参考) 村山昇 (2022) 「コンセプチュアル思考」ディスカバー・トゥエンティワン
(参考) ライル M. スペンサー、シグネ M. スペンサー、梅津祐良 (完訳) (2011) 「コンピテンシー・マネジメントの展開 [完訳版]」日本生産性本部

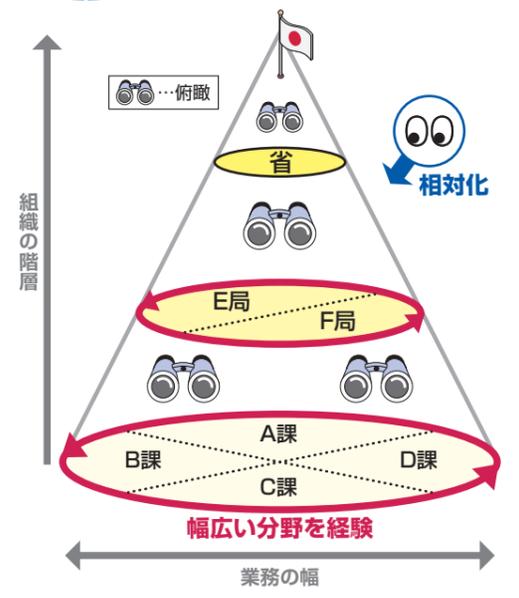
🔦 経験

- 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	メディアトレーニング	ハラスメント防止研修
係員級	レジリエンス研修	ロジカル・シンキング	

(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。



「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

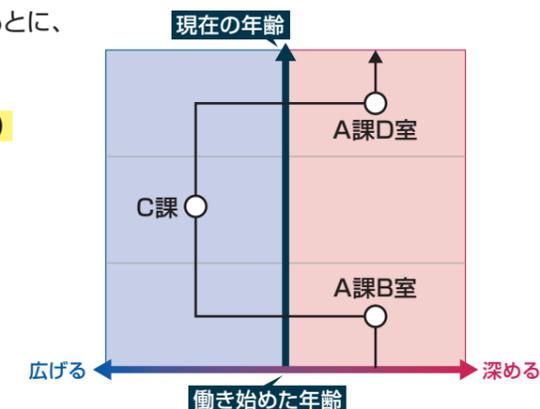
概念化能力・対人関係能力 → 広げて・深める経験や学び・研修等を通じて、高めていくもの

▶ 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）

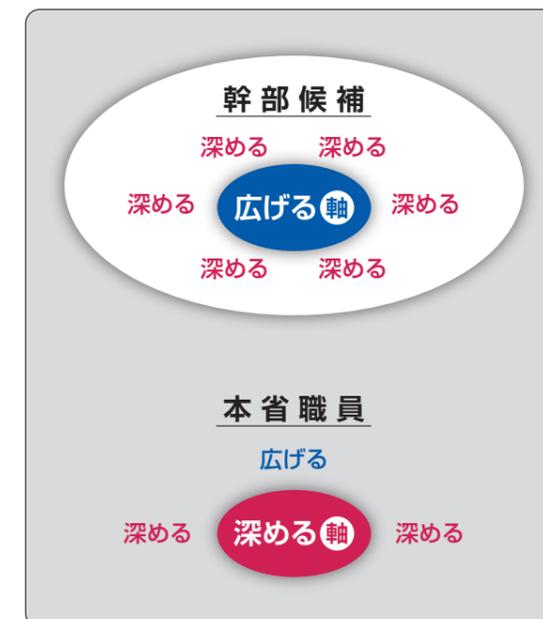
につき、組織と個人がよりコミュニケーションを取ることで、異動にかかる納得感をより醸成することを目指す。



(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>

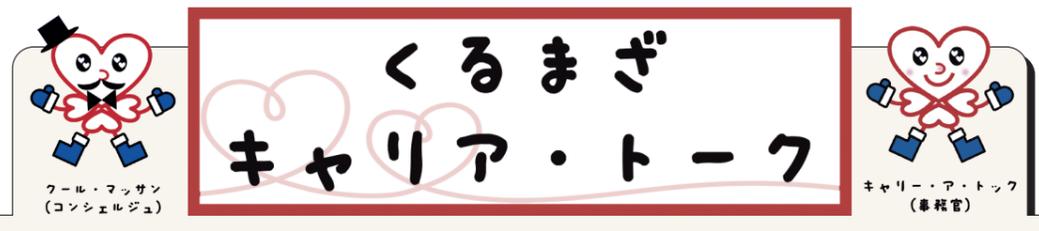
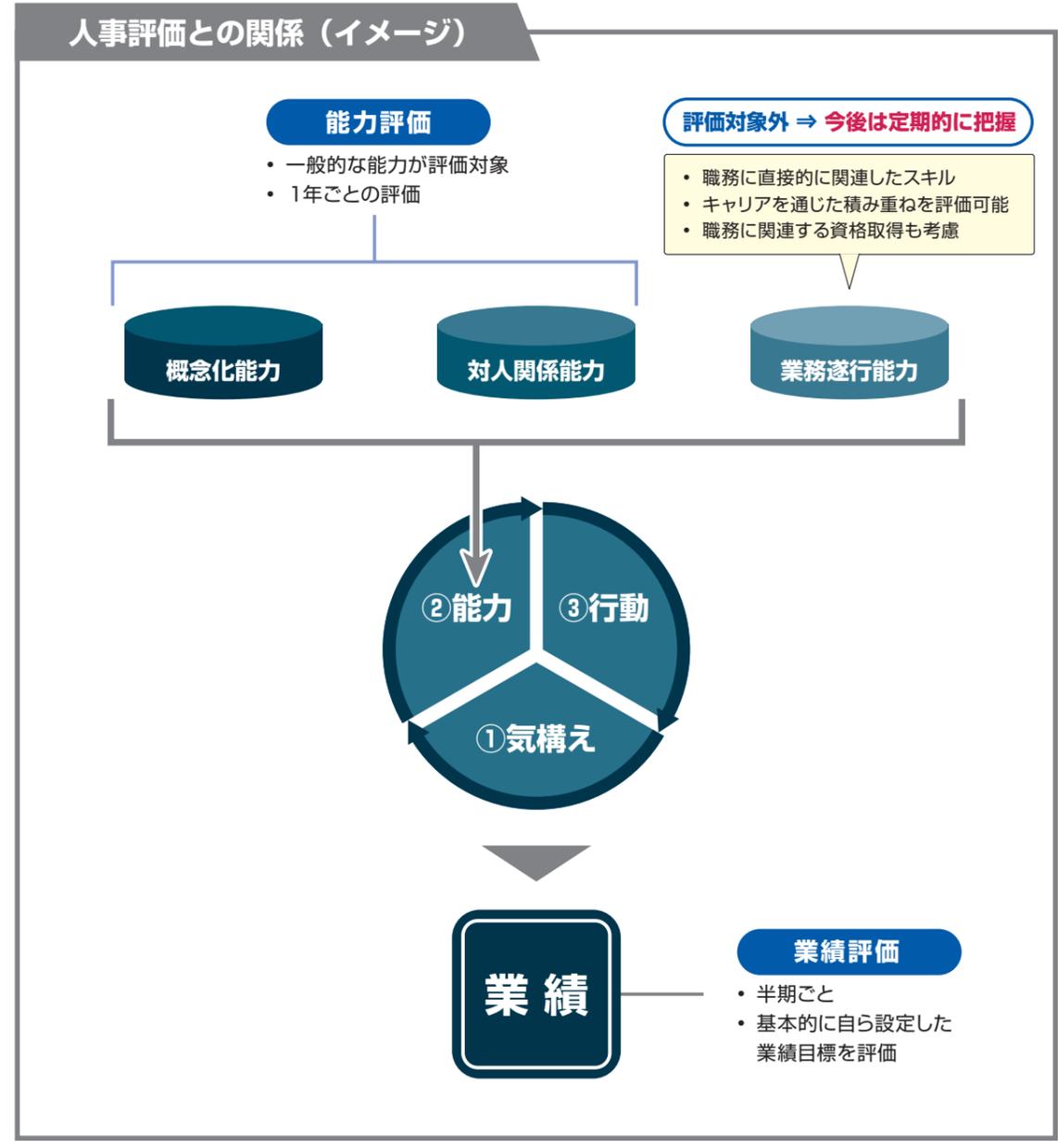
▶ 育成のポイント

- 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。



▶昇格及び幹部候補の選定・登用(基本的な考え方)

- 一人ひとりの勤務状況や様々な能力や業績等における評価をより適切に把握した上で、特に、一定のランク以上においては、採用区分によらずに、昇格及び幹部候補への選定・登用を判断する。
- その判断にあたっては、国家公務員共通の人事評価(能力評価・業績評価)を補完する形で、業務遂行能力についても参考材料とし、より具体的かつ多面的な判断を通じて、判断の公正性を向上させる。



令和8年2月、内部部局、装備庁等に所属する事務官・技官等を対象に「くるまざ キャリア・トーク」を実施いたしました!



冒頭のご挨拶をする、人財戦略コンシェルジュ

2週間という開催期間の中、約130名程度の職員にご参加いただき、本音で今後の人財戦略について語り合いました!



色々な立場や様々な経験からの貴重な意見を、たくさんいただきました!
 今後も継続して、職員の皆様の意見をお伺いしながらよりよい人財戦略にしていきたいと考えております!