

独立行政法人国際交流基金
人材確保・育成方針

令和7年3月
理事長決定

独立行政法人国際交流基金第5期中期計画（令和4年3月28日外務大臣認可、令和5年3月10日一部修正、令和6年3月14日一部修正）に基づき、当法人の中長期的な人材確保・育成に係る方針を以下のとおり定める。

はじめに

本方針は、将来を見据え、人材の確保・育成に関する基本的な考え方を示すことにより、組織を取り巻く環境の変化の中で、より積極的な採用活動及び人材育成施策を推進する基礎とし、以って独立行政法人国際交流基金（以下、「JF」という。）と公共政策としての国際文化交流事業の発展に資することを目的とする。

1. 本方針の意義・位置づけ

国際文化交流の専門機関であるJFは、平成15（2003）年10月の独立行政法人化から数えて20年以上、昭和48（1972）年の特殊法人としてのスタートから数えれば50年以上、内外の関係者と協働し、信頼関係を構築しながら、世界各地で活動を展開してきた。

良好な国際環境の整備、我が国の調和ある対外関係の維持及び発展を始め、JFが向き合う普遍的かつ困難な社会的課題は、公共政策の立場から持続的に取り組む必要があるものであり、今後も、過去の実践の蓄積を踏まえつつ、また近年新たに得られた視点や研究成果、手法等を加味しながら、組織全体で取り組んでいくべきものである。

事業の企画・実施や組織運営を担う人材、とりわけ総合職の採用・育成に関しては、過去にも様々な議論が行われてきたところであるが、本方針はこれらの主題をめぐって網羅的、体系的な言語化と整理を企図した初の試みである。

私たちが向き合う課題の困難さと国内外の情勢の変化、それらに応じて必要となる業務内容の高度化・専門化を視野に、職員一人ひとりが、能力やスキルを身につけ、実践経験を積み、協働して、独自の切り口から社会に向けて成果と価値を生み出し続けることができるように、JFは組織を挙げてサポートしていく。

2. 方針の策定に当たって（基本的な認識）

○人材確保・育成に関して、最近20年ほどの間に、科学的な根拠やそれらを踏まえた実践報告が多数出現しており、本方針及び実行計画の策定に当たっては、これらの成果を積極的に踏まえる。また、それらの成果に基づき、人材の「確保」と「育成」をひとつながりの連動するプロセスとして捉えることを前提

とする。

○JF は、公共政策としての国際文化交流を推進する独立行政法人という特殊な立ち位置にあることを十分に認識する。このことは例えば、人材確保のフェーズにおいて「業界」「同業者」等に倣う形での広報や紹介が難しいことを意味するとともに、人材育成のフェーズにおいて後継者は自ら育成する必要がある－特に後述の「コア能力」の獲得支援は内製されたプログラムに基づき行われなければならない－ことを意味する。

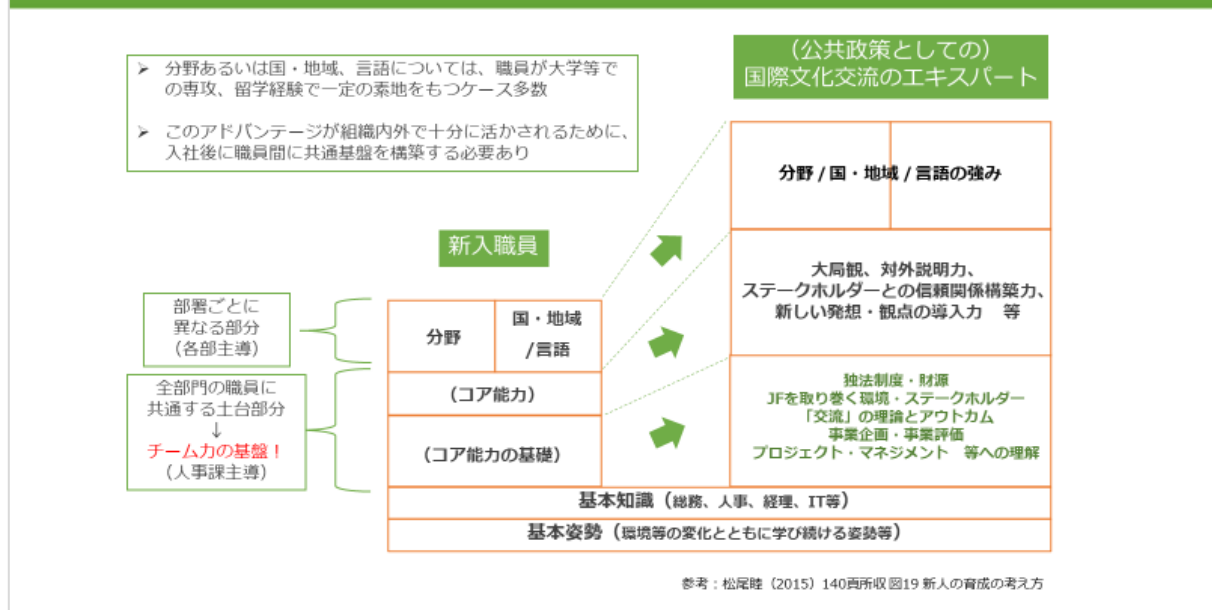
○他の公共部門とも共通する課題として、特に人材確保のフェーズにおいて日本社会の環境や制度の影響が大きいことを改めて認識する。例えば、2024 年時点において見られる採用活動の早期化や物価上昇等への対処は悩ましいが、組織として中長期的な対応を期しつつ、理念やビジョン等を含めた我々の活動・取組の丁寧な広報や、人材育成施策の充実等を通じて、JF への認知・関心を高められるよう努める。

○人材育成の方策は、単に研修をデザインすることではなく、Off-JT と OJT を総合する形での学びと経験（成長）の機会としてデザインする。さらに、人材育成の方策は組織開発の側面を強く有することを十分に認識する。本方針及び実行計画の当事者・推進者は全ての役職員であり、新入社員も、既存のメンバーも、組織の構成員一人ひとりが主体的に変化していくことで、最終的には組織としてのポジティブな変化を達成することを目指す。

3. JF が求める人材像

本方針では、JF が組織として（確保・育成の先に）求める基本姿勢、能力を有する人材像を「公共政策としての国際文化交流のエキスパート」（以下、「エキスパート」という。）と呼ぶこととする。全体像のイメージは次の図のとおり：

育成の先に求める「人材像」のイメージ



(1) 基本姿勢

環境等の変化とともに学び続ける姿勢、主体的に事業や仕組みに改善を加えていこうとする姿勢、粘り強さ、他者との協働への志向性、多様性・持続可能性を尊重する姿勢、公的な立場に立つ者として求められる倫理観（モラル）を重視する。

上記については、採用広報において JF 側から発信に努めるとともに、選考においてその有無や度合いを把握するよう努める。

(2) 能力

エキスパートに求められる能力は概ね以下の3つに分類される。

ア. 基本知識

法人としての組織運営の基礎となる各種法令に関する基本的な知識（例：コンプライアンス、個人情報、著作権、人事法務）、文書作成・管理、経理実務、情報セキュリティを含む IT リテラシー、リスク対応（例：安全管理、SNS 広報）、社会情勢に関する基礎的な知識等とこれらに対応するスキル。

上記については、採用選考の段階で、将来的に身につけようとする意欲や忌避する姿勢の有無について見きわめつつ、本格的には入社後、業務や研修・教材を通じて学習することを想定する。

イ. 分野／国・地域／言語に関する能力

文化芸術、外国語学習・教育、学術を始めとする分野に関する知見、または国・地域に関わる知見や言語運用能力。これらは主に所属部署における OJT、海外赴任前後の研修、自己研鑽補助を通じて身につけることを想定する。

上記については、多くの職員が入社前から一定の素地を持ち、さらに入社後の業務や自己研鑽の中で獲

得していくものであるが、この得難いアドバンテージが強みとなり、チームとして十分に活かされるためには、入社後に職員間の協働の基盤となる「コア能力」(以下(2)ウ.)を身につける必要がある。

ウ. コア能力

俯瞰力(大局観)、対外説明力、メタ認知能力、社会・ステークホルダーとの関係構築力、新しい発想・観点の導入力、他者との協働力等。

これらの能力は、直接の育成が難しい(OJT、キャリアパスの中で経験を積んでいく中で実力として身につく)、短期速成が難しいといった特徴がある一方で、以下の「コア能力」につながる基礎を学ぶ機会を、人事部門主導で提供することにより、その獲得を促す。

- ・独立行政法人制度・財源
- ・JFを取り巻く環境・ステークホルダー
- ・「交流」の理論とアウトカム
- ・事業企画・事業評価
- ・プロジェクト・マネジメント 等

上記については、「コア能力」の獲得支援の方策として、人事部門は、新卒、社会人経験者を問わず、入社後2～3年の期間、それぞれの特性に応じた、体系的なプログラムを提供するとともに、業務・現場への持ち返りと実践を勧奨することを想定する。

また、新入職員との積極的な協働が求められる既存のメンバーに対しても、相互の目線合わせのための機会や、「コア能力」の基礎に相当する部分の更新、充実をサポートするプログラム等を提供する。

4. 本方針を実行するための方策(実行計画)

本方針の下、各種方策を具体化すべく、「独立行政法人国際交流基金人材確保・育成実行計画」(以下、「計画」という。)を策定する。計画には少なくとも以下の4つのポイントを含めるものとする。

- (1) 採用に関する考え方
- (2) キャリアパスモデル
- (3) 人材育成のための具体的なプログラム
- (4) 能力評価項目の更新

以上