

# 独立行政法人統計センター人材確保・育成方針

令和4年3月24日  
理事長決定

最終改正令和6年3月29日

## (目次)

はじめに	2
第1 本方針の意義、及び統計センターにおける人材確保・育成の視点	2
1 本方針の意義	2
2 統計センターの人材確保・育成に当たっての5つの視点	3
(1) 人材確保・育成の主体性	3
(2) 求められる人材の変化と「人づくり」	3
(3) 確立されてきた技術の継承と発展	4
(4) 中長期的な業務変化への対応	4
(5) 経営理念を踏まえた自律的な成長への支援	5
第2 統計センターの求める人材像と育成方針	6
1 統計センタープロフェッショナルとは	6
2 統計センタープロフェッショナルに求められる能力の3類型	7
(1) 政府統計に関わる職業人として求められる基礎能力	7
(2) 職位に応じて求められる調整力などの行政官的能力	7
(3) 統計センターの実務を支える専門能力（コアコンピタンス）	7
3 統計センタープロフェッショナルを目指すための、職位に対応して求められるスキルレベルと人材育成の方針	8
(1) ベーススキル層	8
(2) ジョブスキル層	9
(3) マネジメントスキル層	10
(4) 各スキル層に応じたOJT、研修の必要性	10
4 統計センタープロフェッショナルに至るキャリアパスに関する基本的な考え方・方針	10
第3 本方針を実行するための方策について	12

## はじめに

- 本方針は、独立行政法人統計センター（以下「統計センター」という。）の将来を見据え、人材の確保・育成に関する基本的な視点や方策、職員の自律的な成長を促す人材育成のモデル等を示すことにより、的確かつ良好な採用活動と戦略的かつ効果的な人材育成を図り、統計センターの発展に資することを目的とする。

## 第1 本方針の意義、及び統計センターにおける人材確保・育成の視点

### 1 本方針の意義

- 統計センターは、平成15年4月に国家公務員型独立行政法人として発足し、蓄積された専門性を維持・強化しつつ、ICTの活用や製表プロセスの見直し等を進め、統計調査の製表業務における正確性や効率性を確保するとともに、政府統計共同利用システムや事業所DBの運用管理、調査票情報の二次的利用への対応等、新しい課題にも対応してきた。
- 近年においては、平成30年の統計法及び独立行政法人統計センター法の改正等を受け、従前の主たる使命であった「統計をつくる」のみならず、「統計を活かす」「統計を支える」という使命が大きな柱に据えられ、令和5年3月に閣議決定された第IV期の「公的統計の整備に関する基本的な計画」等では、各府省の統計業務に対する支援や統計基盤のデジタル化等について、中央統計機構としての新たな取組を求められているところである。  
また、各省の統計の不適切処理が明らかになる中で、公的統計の作成・提供の基盤的な専門組織である統計センターに対する期待が高まっており、統計センターの組織としての力が試されている状況でもある。
- 統計センターは、組織として職員一人ひとりに寄り添って成長をサポートしていくため、本方針を策定する。

## 2 統計センターの人材確保・育成に当たっての5つの視点

### (1) 人材確保・育成の主体性

○ 統計センターは、総務省統計局の統計組織を切り出した法人であり、同局所管の統計の作成・提供プロセスの一部を担っていることから、人事運用において同局との一体性を重視してきた。しかし、採用が完全に分離してから10年以上が経過し、近年は統計センターとしての独立性が強くなっている。このことは、統計センターへの帰属意識を高めるメリットはあるが、幅広い視野の獲得やマネジメント能力の開発の観点からはデメリットも見受けられるところである。

今後も外部との人事交流などは重要である。しかし、独自採用の職員が中堅としての役割を果たすようになり、組織体制的にも部課長レベルのマネジメント能力の重要性が高まっている中、公的統計全体を支える基盤的組織として期待されている役割を果たしていくためには、総務省統計局との密接な関係は維持しつつ、独立した法人として主体性を持って、自律的に動くことのできる人材を確保・育成していくという視点が必要である。

### (2) 求められる人材の変化と「人づくり」

○ 伝統的な統計センターの業務は、統計調査の製表、統計データの提供など、発注に応じて業務が発生するという考えが基本にあった。

一方、近年の各府省に対する統計基盤のデジタル化支援業務、企業調査支援事業の対象拡大、調査票情報（マイクロデータ）提供などの統計の2次的利用サービスの早期化・拡大などの統計センターが果たすべき新たな「業務の柱」を考えると、統計調査の入口である調査客体との接点から出口である統計情報のユーザーとの接点に至るまでのプロセス全体において統計センターが担う領域が拡大している。

○ こうしたことを踏まえると、これからの統計センターは、発注に応じて考えるといった「受け身の姿勢」では求められる役割は十分に果たせない。常にユーザー目線を意識し、統計調査の企画設計に関する理解やユーザーサービスの在り方に関する理解を前提に、それらとICTなどの専門知識を組み合わせることによって、新たな価値を創造し、社会に貢献していく人材を確保・育成するという視点が必要である。

○ この視点を踏まえれば、定型的な作業を前提とするマニュアルの作成や業務研修が上から与えられる形での人材育成から脱却することが必要であり、職員の自発的な学習意欲や向上意欲を引き出し、専門性を高めつつ、

自ら課題を設定し、自ら解決していく能力を身に着けていける「人づくり」が求められているといえる。

### (3) 確立されてきた技術の継承と発展

- 統計センターは、これまで、精緻な製表技術を確立するとともに、業務プロセス全体の改革を進め、また、製表業務における総合的品質管理（TQM）を行うことにより、統計センター法の設立目的とされている「統計の信頼性の確保」を図ってきた。また、同じく設立目的とされている「統計技術の向上」についても、正確性、効率性、利便性等の向上のため、様々な技術の導入や開発を行ってきたところである。

統計センターが長い歴史の中で製表技術の専門人材を育成するとともに、積極的に新しい技術の導入や情報システム等のインフラ整備を進めてきたことは、リソース不足が問題となっている政府統計部門においては貴重な存在となっている。

- 職員に蓄積されている知識・能力こそは、統計センターの「強み」であり、これを将来に向けて継承しつつ発展させていくことは人材・確保・育成にあたっての重要な視点である。そのためには、将来に向けて核（コア）となる知識・能力を見極め、組織としてその維持・発展を図っていくことが重要である。

例えば、統計編成業務においては、統計局からの事務処理基準に基づき、製表の基本方針及び製表計画を策定し、調査票の受付から、AI-OCR技術により文字部分の読取り精度を向上させつつ大量の調査票データのOCR入力を行い、その調査票データについて、産業・職業分類などの分類符号格付け分も含めたデータチェック・審査を経て、統計表及び提供用データの作成に至るまでの業務プロセスがある。この工程ごとに業務マニュアルを作成し、データチェックにおいて、製表担当職員ひとり一人が同質のシステム審査を可能とするなどのノウハウを構築しつつ、プロセス管理を確立し、「統計の信頼性の確保」に努めているところである。

このようなプロセス管理については、暗黙知も含めたノウハウの定式化をさらに進め、統計センターの知的財産を政府全体で共有可能なものとしていくことも重要である。

### (4) 中長期的な業務変化への対応

- 歴史的に見ると、統計センターの人材確保・育成は量的管理（例えば合理化要請への対応）に重点が置かれていた面はあったが、今後は、新たな

理論・技術の導入による業務の高度化、政府統計における新たな課題への対応、統計ニーズの多様化への対応などの質的な視点に重点を置くことが求められる。

そのためには、中長期的な視点が不可欠であり、将来の業務内容や業務手法、基礎となる技術等についてどのように変化していくかの見通しを持ち、必要な専門性やスキルの体系を考え、統計センター内の業務バランスの中長期的な変化にも対応した人材バランスを実現できるように、戦略的に人材の確保・育成を図っていくことが必要である。

#### (5) 経営理念を踏まえた自律的な成長への支援

- 人材育成の前提として、まず、経営理念・経営方針、すなわち統計センターはどのような方向に向かおうとしているのか、向かって行くべきなのかということについて、経営側と職員との間で意識の共有が図られることが必要になる。
- 令和6年3月、経営理念に「すべての職員が成長でき、ここで働いてよかったと思える、すばらしい組織を追求する」ことが新たに盛り込まれたことを踏まえれば、新たな課題に対応できる人材を確保・育成するためには、職員一人ひとりの新しい分野や技術への好奇心、学ぶ意欲、あるいは自らを高めようとする意志などをサポートするという視点が重要であり、そのためのきめ細かな「対話」も不可欠になってくる。
- そして、業務改善に成果があったと認められる場合には、表彰制度などを活用し、速やかにその功労を認め報奨することは極めて重要であり、職員の意欲向上や更なる業務効率の向上につながる好循環を生むこととなる。

## 第2 統計センターの求める人材像と育成方針

### 1 統計センタープロフェッショナルとは

- 本方針では、まず、統計センターが組織として求める人材像と個々の職員が目指すべき人材像について、共通認識を持つという前提の下で、この統計センターが組織として求める能力を有する人材像を「統計センタープロフェッショナル」と呼ぶこととする。
- 統計センタープロフェッショナルは、総論としていえば、
  - ・ 中央統計機構の一つとして政府統計の基盤を支え、新たな要請に応えていくために、理論に裏打ちされた統計技術や先進の AI 技術・ICT を活用し、DX（デジタルトランスフォーメーション）等の推進を図ることによって、統計の作成から提供に至るプロセスの高度化を図るとともに、
  - ・ 専門的知識を活かし、主体性を持って、担当する業務を前に進め、組織を動かし、改革をリードしていく能力をもった人材と考える。
- ただし、統計センタープロフェッショナルは、特定の経歴を持つ者や特定の業務分野に従事する者をいうのではなく、統計センターの職員全員が、どの分野で働いていても、それぞれの専門性を持って活躍していくことを目指す。

つまり、この専門性とは、統計センターの経営理念の5本の柱である「統計をつくる」、「統計を活かす」、「統計を支える」、「技術の向上」、「組織運営」の各分野の業務を遂行する能力であり、ひとつの分野に限らず、複数の分野で活躍できること（視野を拡大しつつ複数分野のスキルを習得すること）が望まれるものである。
- 統計センタープロフェッショナルは、様々な課題にチャレンジしながら新たな価値を生み出していくことが期待される。それはこれまでの蓄積の否定ではなく、組織として培ってきた専門性を発展させる形で新たな専門集団となっていくことを意味する。

## 2 統計センタープロフェッショナルに求められる能力の3類型

- 統計センタープロフェッショナルに求められる能力は、以下の（1）基礎能力、（2）行政官的能力、（3）統計センターの専門能力（コアコンピタンス）、3つの観点に整理される。

### （1）政府統計に関わる職業人として求められる基礎能力

- ① 国家公務員として必要な、法令に関する基礎的な知識、政治・行政・経済・社会に関する基礎的な知識のほか、倫理感や国民のために働く意識など
- ② 官民間問わず職業人として必要な、文書作成能力、企画・調整能力、コミュニケーション能力など
- ③ 統計分野で働く上で必要な、データサイエンスに関する基礎知識、デジタル技術に関連した基礎的な知識と実践能力など

これらについては、採用される職員においては一定の基礎的な水準を期待するものであり、それをベースに統計センタープロフェッショナルとして成長していくことを想定する。

### （2）職位に応じて求められる調整力などの行政官的能力

- ① 人材マネジメントに関するスキル、予算要求・執行・決算に関するスキルなどを踏まえたプロジェクト管理能力（民間企業への業務委託や各府省への技術移転なども視野に）
- ② 統計センターの経営戦略を踏まえた組織運営能力、リーダーシップ、対外交渉力
- ③ 統計行政の動きや政府のデジタル化戦略などを踏まえ、統計センターとしての方針の策定や関係機関との調整などを行う行政官的能力

### （3）統計センターの実務を支える専門能力（コアコンピタンス）

- ① 回収率の低下や調査票の記入状況の悪化、オンライン調査などの調査方法の多様化、情報ソースの多様化などに対応し、統計理論なども活用しつつ、データチェックや統計表の審査を行う能力
- ② 産業・職業分類や収支項目分類についての専門性を持つとともに、AIも活用した自動格付技術を開発・運用する能力
- ③ 回答データの読取から、データチェック・補定、集計、データベースへの格納・提供、調査票データの二次的利用対応に至るまでの情報処理やプログラミングに関する知識・能力

④ 統計センターの業務全般に関わる品質管理や情報セキュリティに関する知識・能力

これは、統計センターに蓄積されたコアコンピタンスともいうべきものであり、統計センターの人的資本の「強み」といえる。

同時に、個人技ではない組織全体としての業務の高度化を進めていくこと、各省への支援などにも活用していくことを考えれば、これらの能力の内容や習得方法についての定式化を進めることが重要であり、前述（１）基礎能力、（２）行政官的能力を習得し、広い視野とマネジメント能力を身に着けることによって初めて統計センタープロフェッショナルとして主導すべき業務の高度化に活かすことができる。

### 3 統計センタープロフェッショナルを目指すための、職位に対応して求められるスキルレベルと人材育成の方針

○ 統計センターの職員が職位に応じて求められ、あるいはその職位の間に身に着けておくべきスキルレベルについて整理すると、大きく次の３段階に分けることができる。

- |                 |            |
|-----------------|------------|
| （１）新規採用から係員まで   | ベーススキル層    |
| （２）係長から課長代理昇任まで | ジョブスキル層    |
| （３）課長代理から管理職まで  | マネジメントスキル層 |

○ なお、今後も統計センターの力の源泉が現場にあることは確かであるが、それは係員から管理職に至るまでの様々なレベルにおいて、統計センタープロフェッショナルが自らの責務を自覚し、積極的にスキルの向上を図り、能力を十全に発揮することが前提となる。

#### （１）ベーススキル層

○ まず、新規採用から係員までの期間においては、仕事をゼロから覚えながら上記第２の２（１）の基礎能力を身に着ける時期であり、ベーススキルとして、ICTスキル、統計の基礎知識、コミュニケーション、ロジカルシンキング、プレゼンテーションなどのスキルを習得することが必要である。

また、この時期においては、1 on 1 ミーティングなども活用し、職員として何が必要か、何が足りないかを自覚すること、統計センタープロフェッショナルとしての「なりたい自分」を見付けることも重要である。

## (2) ジョブスキル層

- 係長までの間は、各職員は統計センターの経営理念の5本の柱である「統計をつくる」、「統計を活かす」、「統計を支える」、「技術の向上」、「組織運営」のいずれかの分野に配属され、業務を通じ、あるいは業務研修を通じてジョブスキルを学ぶとともに上記第2の2(3)の専門能力(コアコンピタンス)を身に着け、統計センタープロフェッショナルとしての基礎ができる時期である。
- 同時に、この期間においては、スキル習得の複線化による視野の拡大が、統計センタープロフェッショナルを目指すためには必要不可欠である。人事上の工夫や職場横断的なプロジェクトへの参加などにより、配属された分野の柱だけでなく、2つ目、3つ目の柱についても知見を得るようにするとともに、人事交流により統計センター以外の業務経験を積ませるなど、視野の拡大を図ることも必要である。

## (3) マネジメントスキル層

- 課長代理の期間は、キャリアパスの中で習得した複数のジョブスキル(中核的なもの+ $\alpha$ )を踏まえ、統計センタープロフェッショナルとして1人前になる時期である。この時期からマネジメント能力の習得が重要になり、組織全体の方針や目標を踏まえ、部下を率いあるいはプロジェクトチームに参画する中でリーダーシップを発揮し、業務の高度化・効率化を意識しつつ仕事を進め、成果に結び付けていく能力が求められる。  
この時期においては、マネジメント研修や専門的な研修も有効であるが、実戦経験を通じて上記第2の2(2)(3)の能力を身に着けていくことが重要であり、1on1ミーティングなども活用し、チャレンジングな仕事や今までの延長上にない仕事に積極的に取り組むようにしていくことも必要になる。
- 管理職層においては、組織運営のマネジメント能力の強化が重要になる。統計センターの場合、組織の規模が大きいため管理職層の人的管理や業務管理における責任は重く、職員の健康や職場環境への目配りも必要になる。また、総合的品質管理(TQM)の各現場の責任者として、統計センターの「製品」の質に責任を持つ。さらに、統計行政の課題やトップマネジメントの方針と現場レベルをつなぐ重要な役割

も担う。

能力実績主義の下で選抜されて管理職層になるとはいつても、学ぶプロセスが終わるものではなく、常にマネジメントスキルの向上を図っていくことが求められ、トップマネジメントによる意識啓発、人事評価等を通じた指導、研修機会の付与などは引き続き重要である。

#### (4) 各スキル層に応じた OJT、研修の必要性

- 統計センタープロフェッショナルが「組織を動かし、改革をリードしていく」ことを求められる以上、育成プロセスにおいては、職位を前提とすることは必要である。本計画では、係員（ベーススキル層）、係長（ジョブスキル層）別にそれぞれの職位におけるスキルレベルを考え、課長代理（マネジメントスキル層）と合わせ、職位に応じて求められるスキルや必要な OJT、研修等の内容を明確にしていく必要がある。

#### 4 統計センタープロフェッショナルに至るキャリアパスに関する基本的な考え方・方針

- 統計センタープロフェッショナルに至るキャリアパスに関しては、これまで情報処理部門・統計編成部門への配属を中心とした長期的な視点でじっくり人材育成を図ってきた。これは、情報システムを基盤として製表業務等を行う統計センターにおいて、一定程度有効に機能してきたといえるが、近年の各府省支援業務、企業調査支援事業、統計の 2 次的利用サービスの早期化・拡大対応などの業務動向を踏まえれば、長期的な視点も維持しつつ、より多様なキャリアパスを通じて専門性とマネジメント能力を高めるような人材育成を行う必要がある。
- このキャリアパスのイメージとしては、これまでの新規採用職員の多くを情報処理部門に配属し、ICTスキルを習得させるとともに、統計の作成・提供のプロセスをコンピュータ処理として具体化していく業務を経験させるというキャリアパスだけでなく、近年の各府省の統計業務に対する支援や統計基盤のデジタル化等について、中央統計機構としての取組が新たに求められているなかで、統計作成プロセスや利活用の高度化に向かう新たなキャリアパスも必要であり、これを構築していく必要がある。
- また、配属時でどれか一つのキャリアパスが決まってしまうものでなく、どの配属からスタートしても、様々なスキルを習得し職務経験を積む

中で、新たな専門性を身に着け、複数のキャリアパスを経て統計センタープロフェッショナルに至ることが望まれるところである。

- 具体的には、同一職員が同じ業務に長く配属されると当該業務が属人的になる傾向が大きくなり、結果的にその職員の異動が難しくなるような実態も見られること、若手職員の育成には多様な業務経験が必要であることから、若手職員等については、経営理念の5本の柱の各業務を横断的に経験できるような、適切な人事ローテーションを行うことで、スキル及びキャリアパスの複線化を図る必要がある。
- 統計センターは、中央統計機構の一員として統計行政上の様々な課題に対応することが求められ、統計調査の企画から結果の利活用に至るまで、統計局とは密接な連携が不可欠であり、他の行政機関や地方公共団体との接点も多い。  
したがって、統計センタープロフェッショナルに至るキャリアパスの中で、対外的な調整部門の経験、他の機関への出向などは人材育成上重要な機会でもあることから、当人の希望や適性も考慮しつつ、拡大を図る。
- また、研究部門で活躍する人材も、本人の専門性を高め、組織としてアカデミズムとの連携を強化していく観点から、大学などの研究機関との人事交流を積極的に進めていくキャリアパスの機会拡大を図ることも必要である。
- なお、統計センタープロフェッショナルを、「理論に裏打ちされた統計技術や先進のAI技術・ICTを活用し、DX（デジタルトランスフォーメーション）等の推進を図ることによって、統計の作成から提供に至るプロセスの高度化を図る」人材としている以上、基本的なICTに関するリテラシーは、統計センター職員が持つべきスキルの中核を成すものである。全ての統計センター職員が、採用時におけるICTスキルの習得を目的とした研修から始まり、様々な業務の中でのICTに関する実戦経験の蓄積やスキルレベルの向上を図っていくようにする必要がある。
- 統計センタープロフェッショナルには、究極的には、DX等の推進により業務の高度化を図り、また、高度な統計理論や技術と実務を結び付けて具体の改革につなげていくための企画力、調整力、統率力が求められる。こうした人材は、早期育成・動機付け・専門的な研修によって効果的に育

成されるケースがあることから、育成候補にふさわしいと特に考えられる職員には、上記3（1）のベーススキル層の段階から困難度の高い業務にプロジェクト的に参画させる機会を付与するなど、早期からの候補選抜・育成のキャリアパスについても検討を進める必要がある。

### 第3 本方針を実行するための方策について

- 本方針を推進するための方策を具体化し、その進捗管理を図るため、「独立行政法人統計センター人材確保・育成実行計画」（以下「計画」という。）を策定する。計画の内容は、「統計センター未来戦略」の中の実施テーマの一つとして位置づけ、その進捗状況は経営企画会議において、フォローアップするものとする。
- 計画には、方針の実行に資する項目について、少なくとも以下の4つのポイントを含むものとする。
  - （1）積極的な採用戦略
  - （2）長期的な視点に立った多様なキャリアパスに基づく人材管理
  - （3）個性や適性を活かす「対話」の実施
  - （4）主体的な成長を促す研修の実施と自己啓発の推奨
- また、計画には、推進体制として、以下の部門の役割・責務等に関する記述を含むものとする。
  - （1）経営企画会議組織運営分科会の役割
  - （2）人事部門の役割
  - （3）各部・各課の役割