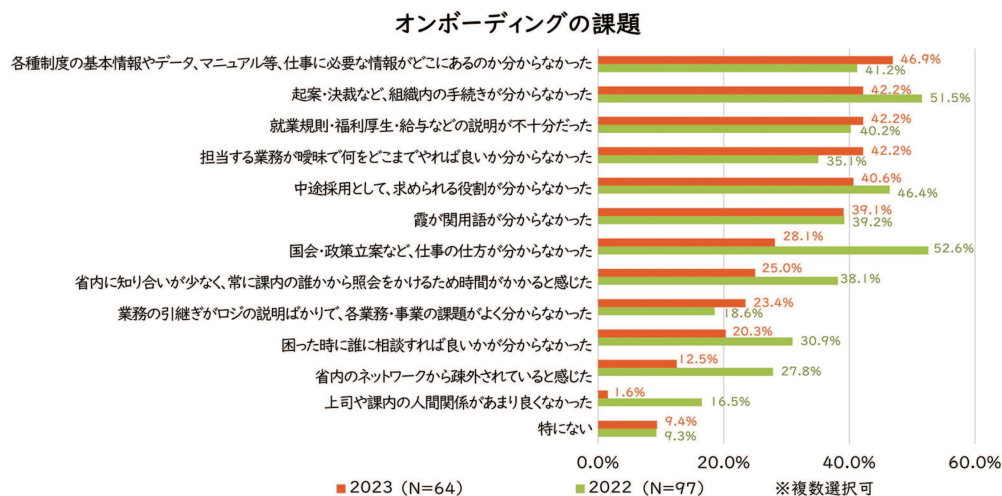


第6章 働き始める

図表：中途採用



出典：ソトナカプロジェクト「霞が関の中途採用者の活躍に向けた提言 2023」（令和5年8月）



中途採用者の声

自省庁で働き始めた際に苦労したことはありますか？

〈公務の特有性への戸惑い〉

- ◎使用する言葉の違いや慣習に即座にアジャストすることが大変だと感じた。
- ◎業務の進め方や専門用語（ロジ・ネグる・リバイスする等）に戸惑った。
- ◎勤務に関するルールの違いや、役職により求められるスキル・行動が分かりづらい。
- ◎課長補佐と係長の職務の違いの基準がよくわからず、自分に要求される範囲が明確でない場合もあり、対応に迷う。

〈全体像が見えない〉

- ◎全体像やノウハウが見えないままにいきなり事業を立てて回すこととなり、走りながら手探りで慣れなければいけないことが多く大変だった。業務は回しながらも、未だに自分がどこまで見えているのかわからずに走り続けている感覚。
- ◎先に教育プログラムや予定表を提示して欲しい。複数の研修が同じ時期に集中しないようにして欲しい。

〈業務外の研修機会の不足〉

- ◎民間での就業経験のみから行政に転職となると基礎となる部分が不足していると感じる為、ある程度（2週間など）研修期間を設けた方が、その後の成長に寄与できると感じた。
- ◎ある程度研修が終わるまで、業務の引継ぎを行わない、周りが積極的に協力し業務分担するなど、対策を講じてほしい。
- ◎選考採用の方は一般的な新規採用者と違い、採用一年目の各所を回って組織の全体を見る実務的な研修がないため、今後、そのような経験をした方たちと比較された際、知らないことが多いのでその点が心配です。

〈業務上必要な知識取得上の困難〉

- ◎実務で必要な契約実務の方法等がもっとマニュアル化されているとありがたい。
- ◎どこになんの資料が格納されているのか、最初に説明がなかったので戸惑った。
- ◎システム関連をはじめ、実務に通ずる研修が少ないと感じた。
- ◎マニュアル類が多く、調べたいことがどこに記載されているのか検索するのに時間がかかる。
- ◎係長級採用ということですぐに担当業務に従事したが、新卒採用のように研修がなかったため、システムの使い方等実務上必要な知識を自分で調べる必要があり、苦労した。
- ◎休暇の取得方法等、戸惑うことばかりであった。
- ◎法律全般に関する基礎知識が乏しかったことに加え、行政文書に関するルール等、業務を覚えるのに苦労した。
- ◎文書管理に関する規則や各システムの使い方マニュアルなどが整理されて、格納されていないため、プロパー職員でも見解が異なることがあり、対応に迷う。
- ◎少し深く知識を得ようとする、あちこち調べてすごく時間がかかる。
- ◎一般的な新卒採用向けの取り組みはあるようだが、経験者採用には特段案内がなく、自分でたどり着く必要があった。
- ◎すべて一からの勉強なので外部対応などが大変。
- ◎人手不足なのか、教育体制が脆弱と感じる。

〈職場の「空気」をめぐる困難〉

- ◎周りが忙しくしているので、質問がしづらかった。民間だと新人の指導者がいるのだが…。
- ◎誰に何を聞くべきか分からず始まった。
- ◎誰に不安内容を確認するべきか非常に不安だった。
- ◎課内の細かい業務に関するマニュアルがなく、仕事をしていく中で慣れていくというスタンスにまだ戸惑っております。



チェックポイント

- 1 ▶ 「中途採用者＝即戦力・サポート不要」ではない(マインドセット・認識の共有)
- 2 ▶ 「誰が」「何を」を整理する
- 3 ▶ 資料集やマニュアルの作成・共有
- 4 ▶ 公務独特のルールや専門用語に対する理解の支援
- 5 ▶ 質問や相談ができる仕組みを整える

中途採用職員にとって、働き始める「最初の1週間」は、その組織に対する印象とその後のモチベーションを左右する最も大事な時期です。

1. 「中途採用者＝即戦力・サポート不要」ではない（マインドセット・認識の共有）

第1章でも述べたように、「中途採用者＝即戦力・サポート不要」というのは誤解です。職場が変われば、仕事のやり方や周囲の環境、人間関係、自身の役割など、それまでとは異なる新しい環境に適応しなければならず、中途採用者がその能力を発揮するためには、受け入れる側のサポート体制が必要不可欠です。

中途採用者が活躍する環境を整備するための第一歩は、人事当局及び配属される職場において、上記のような誤解を解消し、中途採用者は「新卒者以上にサポートが必要な場合もある」、「適切なサポートを提供して初めて、早期に期待される能力を発揮できる」という認識を改めて共有することです。以下では、そうした意識を共有するために「オンボードハンドブック」を作成し、配布している民間事例をご紹介します。



民間事例

メガバンク M 社のケース～「オンボーディングハンドブック」の制作

全行の300以上のポジションでキャリア採用を実施している同社では、キャリア採用者を受け入れる土壌・文化づくりのために、入行してくるキャリア人材のオンボーディングに必要なことについて誰もが理解できるハンドブックを作成し、全行に配布しています。

この制作に当たっては、100名以上のキャリア入行者にアンケートやインタビューを行い、独特な企業文化に直面する場面やコンディションを落としやすいタイミングをリサーチ。その結果を「M銀行あるある」「入行後の壁」といった企画にまとめ、それぞれ2種類のハンドブックとして編集しています。これにより、ハンドブックの内容を参考に独自の取組を工夫する部署や店舗が増えるといった反響が得られています。

2. 「誰が」「何を」を整理する

中途採用者が仕事を始める際に理解しなければならないことは、自身の担当業務に関連することだけではなく、PCの設定から始まり、勤務管理や決裁などの庶務的手続、自らが所属する組織の構造やミッション、法令や予算、国会をはじめとした公務特有の仕事やそのルールなど、多岐にわたります。これら一つ一つについて、「誰が何をサポートするのか」、すなわち、個々のサポートについて責任を持つのは人事当局か配属先の部局か、配属先の課長か直属の上司かメンターか、といったことをあいまいにしておくと、誰も自分事と考えず、結果として採用者が最初の1週間ほったらかし、ということも起こりえます。

そうならないためにも、中途採用者に対するサポートの内容及び、どの部署の誰が担当するのかを一覧として整理しておき、人事当局、配属先の部署、中途採用者本人に共有しておくことが有効です。この章の最後では、経済産業省の採用後一週間の「オンボーディング研修プログラム」をご紹介します。

3. 資料集やマニュアルの作成・共有

少しでも早く新しい組織に適応し、活躍したいと考えている中途採用者にとって、公務や組織に対する理解を深め、仕事に関する情報をまとめた資料集やマニュアルの存在は非常に心強いものとなります。

こうした資料は一度制作すれば、中途採用者が増加しても、また、採用時期や採用形態が多様化しても効率的・効果的なサポートが可能となり、不定期に受入先となる配属先の部局にとっても有益です。この章の最後で紹介する経済産業省の「On-boarding Kit」や、第7章で紹介する国土交通省の「国土交通省の歩き方」など、各府省において、様々な工夫が行われています。

4. 公務独特のルールや専門用語に対する理解の支援

どの組織にも、多かれ少なかれ組織や業界特有の仕事のやり方や文化、価値観があり、それらを踏まえた「暗黙のルール」や「独特の専門用語」があります。特に公務の世界は、民間企業等の経験者にとって馴染みが薄く、戸惑う声も多く聞かれます。また、どうしても「習うより慣れろ」、「先輩の背中を見て学べ」といった文化も残っていると考えられます。上記3. の資料集やマニュアルなどを通じて、なるべく組織の暗黙のルールや仕事の進め方、専門用語などについても分かりやすく言語化・解説して、中途採用者に理解を深めてもらうことが重要です。

5. 質問や相談ができる仕組みを整える

アンケートでも「誰に何を聞くべきか分からなかった」、「周りが忙しくしているので、質問がしづらかった」といった声が聞かれます。例えば、上記のマニュアル等の作成にあたっては、案件や事象ごとに第一の相談先・照会先を合わせて記載しておくこと、次章で触れるメンターなど「何でも質問・相談していい相手」を明確に指定しておくことなど、相談先を仕組みとして明確にしておくことが、質問や相談をしやすい雰囲気醸成につながります。



官公庁事例

経済産業省のオンボーディング施策

1. オンボーディング施策立案・実施の経緯

経済産業省では、組織の多様性の拡大と政策立案の高度化に向け、2003年から経験者採用を実施しており、2018年以降は採用規模を拡大。それに伴い、暗黙知となっている役所用語や入省直後に必要な基礎的政策ツールの知識提供、省内の人的ネットワークの支援も一層の充実が必要になるとともに、認知度がまだ低い経験者採用の認知度向上が重要となっています。そのため、経験者採用の立ち上がり・定着支援、戦略的な広報ツールの開発を、省内を上げて集中して実施しています。

このような施策の一つとして、2021年頃、各局や官房の筆頭補佐約20名による会議の場で人材戦略を議論する中、「多様性やキャリア採用の強化」が打ち出されました。その際に、民間企業からのキャリア採用者が、入省当初に不慣れな行政組織の業務環境や、意思決定手順が言語化されていないことに困惑するといったケースが多いことが指摘されました。そこで、そのような暗黙知化されている職務環境や業務の一定程度は“見える化”できるのではないかと方向性のもと、それまで各課・室ごとに独自に対応していたキャリア採用者・出向者向けの入省サポートを標準化すべく、入省マニュアルとなる「すぐに使える業務の基礎資料集 On-boarding Kit」の作成・配布や、「オンボーディング研修」を企画・実施することになりました。

「On-boarding Kit」は、以前から有志の間で作られていた手引き集をベースに拡充する形で編集・作成され、同省のオフィシャルなものとして配布されています。また、「オンボーディング研修」は、キャリア採用で入省した職員が「こんなメニューがあったら良かった」といった声を踏まえて企画し、新規卒卒者向け新人研修で使っている基礎知識的な動画も多用して構成されています。加えて、民間企業からのキャリア採用者にとって馴染みがなく躓きがちな国会対応については、少人数で模擬的に実践してみるワークショップを行うなどの工夫もしています。

以下に、「すぐに使える業務の基礎資料集 On-boarding Kit」及び「オンボーディング研修プログラム」の構成についてご説明します。

2. 「すぐに使える業務の基礎資料集 On-boarding Kit」の構成

「すぐに使える業務の基礎資料集 On-boarding Kit」は108ページの冊子形式で、次のような内容で構成されています。

- 職員の心得**：同省内におけるコミュニケーションの基礎（意思決定の基本構造、政策立案の流れ、コンプライアンス、コミュニケーションポリシーなど）や、同省の任務・体制（MVV や組織経営改革、各局の紹介など）について
- 入省後すぐに知りたいこと**：PC やシステムの使い方、給与・勤怠管理や人事評価、職員のフォロー体制などについて
- 個別業務に関すること**：国会对応や大臣説明、定例的・定時的な業務、よく使われる政策立案・実現ツール、防災、発生頻度は低めであるが知っておくことが好ましい事例などについて
- 庶務手続**：施設の使い方や外勤・出張手続などについて

このように、初歩的な PC の使い方から省庁特有の難易度が高そうな国会对応や大臣説明といったことまで、外部から入省した人が戸惑うような一通りの事柄について、関係資料へのリンク付きで、解説が行われています。

オンボーディングキット（基礎資料の手引き）



3. 「オンボーディング研修プログラム」の構成

オンボーディング研修は、1日6時間・5日間に渡る次のような内容で実施することを推奨しています。

- 1日目**：PC セットアップや入省手続、同省の組織とミッションや庁内インフラと福利厚生などの各動画視聴
- 2日目**：局業務の全体像説明及び担当業務の対面による説明、勤怠管理・人事評価・給与制度の動画視聴
- 3日目**：服務規律・公務員倫理、基盤情報システム・情報セキュリティ、公文書管理などの省内義務研修プログラムや災害・危機管理対応の各動画視聴
- 4日目**：法令業務、予算・会計、旅費・謝金システムの使い方、税制の基礎、国会業務の各動画視聴

●5日目：各課・室内業務や担当業務の対面による説明など

なお、研修期間中には、各課・室内や同省幹部及び局内各課・室、省内関係各課・室、他省庁関係者、関係業界・団体・企業への挨拶回り、及び各部署における上長とキャリア採用者の1on1などに自由に使える時間が組み込まれています。

次のようなプログラムが、その資料や動画コンテンツとあわせてモデル例として示されています。これらのプログラムをベースに、各所属局や課室において、現場の実態にあわせてオンボーディング研修を実施いただくことを推奨しています。

オンボーディング研修プログラム(5日間の研修動画や1on1の育成メニュー)

以下は同プログラムのイメージ図です。1日6時間・5日間のプログラムがそれぞれセットされています。(縦は日にち、横は時間)

Day	8:00-9:00	9:00-10:00	10:00-11:00	11:00-12:00	13:00-14:00	14:00-15:00
Day 1	Welcome Meeting	Introduction to the Agency	Job Rotation	1on1 Meeting	Lunch	Afternoon Meeting
Day 2	Introduction to the Agency	Job Rotation	1on1 Meeting	Lunch	Afternoon Meeting	Introduction to the Agency
Day 3	Introduction to the Agency	Job Rotation	1on1 Meeting	Lunch	Afternoon Meeting	Introduction to the Agency
Day 4	Introduction to the Agency	Job Rotation	1on1 Meeting	Lunch	Afternoon Meeting	Introduction to the Agency
Day 5	Introduction to the Agency	Job Rotation	1on1 Meeting	Lunch	Afternoon Meeting	Introduction to the Agency

この他、キャリア採用者同士の同期意識やネットワーキングなどのために、昼の交流会や夜の懇親会を秘書課が企画・運営しています。