

公開版

令和7年7月

公務のためのキャリア 形成支援ガイドブック

ver1.0

はじめに

～「公務のためのキャリア形成支援ガイドブック Ver1.0」作成の背景と目的～

キャリア形成という言葉は、一義的に定義されているわけではありませんが、「キャリア形成を支援する労働市場政策研究会（厚生労働省 2007）」等においては、キャリアとは、過去から将来の長期にわたる職務経験やこれに伴う計画的な能力開発の連鎖であり、「職業生涯」や「職務経歴」などをいいます。その上で「キャリア形成」とは「このような『キャリア』の概念を前提として、個人が職業能力を作り上げていくこと、すなわち、『関連した職務経験の連鎖を通して職業能力を形成していくこと』と捉えることが適当と考えられる。」とされています。

公務における職業能力の育成はこれまで、多くの場合、行政の現場で上司が課題を与え、その職務遂行の中で職員自ら勉強し、上司や同僚、関係者と議論し、また指導も受けながら経験を積む中で、行政官としての専門知識・経験を磨きつつ、他省庁や外部機関等への出向、留学、研修等の経験も含めたジョブローテーションを経て、まさに行政官としての「キャリア」を積み重ね、育成されていくというものでした。

しかし昨今、育児・介護等の様々な事情を抱える職員が増加し、その働き方への配慮が求められる中、長時間労働を前提とした画一的な執務スタイルが成立しにくくなり、働き方改革の取組が進められています。若手職員を中心に、働くことへの意識、キャリア意識の変化も見られます。そして、これらに対応するためのマネジメントが求められる現場の管理職員には、自身も多様な事情を抱える中で負担が増加するなど、これまでの現場における、いわゆる OJT による人材育成が成り立ちにくい状況が生まれてきています。

また、令和 6 年度「公務員人事管理に関する報告」でも言及されているように、近年、国家公務員の人材確保は、志望者の減少や離職者の増加（組織の中核を担う人材の流出）など危機的な状況が続いています。その要因として、勤務環境や給与面での魅力の低下、働き方やキャリア形成に対する若年層の意識の変化などが挙げられます。

公務を取り巻く変化に対応し、国家公務員の人材確保の状況を改善させるためには、給与制度や働き方改革など、様々な取組が必要ですが、同時に職員の意欲や働きがいという観点から、「キャリア形成支援」の取組も重要な課題と考えられます。

「キャリア形成支援」は人材育成や人材確保の観点から取り組むべき課題の一つですが、一律に決めるべきものではなく、各府省における人材育成のニーズや方針、組織の実情等に応じて主体的に検討し、体系的に取組を進めていただくべきものと考えております。一方で、内閣人事局や人事院において各府省と意見交換やヒアリングを行ったところ、すでに「キャリア形成支援」の取組を、組織を挙げて進めている省庁もある一方で、課題としては認識しているものの、どう取り組むべきか悩んでいる省庁もありました。

そこで、各府省において、「キャリア形成支援」に取り組んでいただく際の参考となるよう、公務における「キャリア形成支援」の必要性や取組のポイントについて、各府省の事例も織り交ぜながら体系的にとりまとめたガイドを作成いたしましたので、ご活用いただければ幸いです。

もくじ

第1章 公務組織における「キャリア形成支援」の必要性	2
第2章 ガイドの全体像	10
第3章 キャリア形成支援の全体像	11
第4章 個人のキャリアの意向の形成と共有	15
第5章 キャリアの意向と人事運用	21
第6章 現場におけるキャリア支援	27
第7章 多様な機会の付与	30
第8章 キャリアについて考える機会の提供	32
第9章 取組の評価・検証	35
【特集】「キャリア形成支援」は組織の外にも	39