

第3章 キャリア形成支援の全体像



チェックポイント

- 1 ▶ 自らの組織のための「キャリア形成支援」を定義する
- 2 ▶ 職員のキャリアパスのイメージを作る
- 3 ▶ 誰が何をするのか明確にする

1. 自らの組織のための「キャリア形成支援」を定義する

このガイドにおけるキャリア形成支援の必要性等については、第1章～第2章で述べてきましたが、キャリア形成支援の取組を進めていくには、まず第一歩として、自らの組織にとって「キャリア形成支援」とは「何のために、どういう状態を目指すのか」ということを定義することが必要です。

すでに取組が進められている府省もありますが、人材育成戦略やポリシー、あるいは MVV（ミッション・ビジョン・バリュー）などを検討の入り口やベースとすることが考えられます。民間企業において、キャリア形成支援に取り組んだきっかけや目的、位置づけとしては以下のような事例が挙げられます。



民間事例

メガバンク M 社の考え方ー【従業員に求めるもの】と【従業員に提供する価値】ー

同社では、会社が持続的価値を生み出し続けるためには「経営戦略」と「従業員の想い」の双方の実現が不可欠であるという考えのもと、会社と従業員が「選び、選ばれる関係」を築くための指針として『人財ポリシー』を定めました。その中で「多様でプロフェッショナルな社員が挑戦し続け、働きがいを感じる職場とチームの実現」に向け、会社と従業員が共通認識を持つために【従業員に求めるもの】と【従業員に提供する価値】を明文化しています。

このうち同社は【従業員に提供する価値】の一つとして「キャリア形成と自身の成長」を位置づけており、その支援を目的とした施策を推進しています。

《従業員に求めるもの》

①プロフェッショナル

- ◎ Integrity を持ち、自身の責任を全うすること
- ◎ 高い志と情熱を持ち、自身を高め続けること
- ◎ スピード感をもって高い付加価値を提供すること

②チームワーク

- ◎ 自身と異なる価値観を認め、相手を尊重すること
- ◎ 共通の目標の達成に向かってチームに貢献すること
- ◎ 多様な人と共創し、チームとして力を発揮すること

③挑戦

- ◎現状に甘んじず、課題意識と改善意欲を持つこと
- ◎変化にいち早く適応し、新しいことをやり遂げること
- ◎困難であっても臆せずに取り組み続けること

《従業員に提供する価値》

①自分らしさの実現

- ◎多様な価値観に合わせたキャリアと働き方の選択肢
- ◎挑戦を公正に後押しする組織風土
- ◎本人と家族の心身の健康と幸せの尊重

②お客さま・社会への貢献

- ◎お客さま・社会への価値提供に携わる機会
- ◎価値提供にその能力を思う存分発揮できる環境
- ◎貢献が十分に報われる処遇・報酬

③キャリア形成と自身の成長

- ◎世界で活躍できる力を付けられる環境
- ◎自律的なキャリア形成に向けた支援
- ◎公正な評価と成長に繋がるフィードバック

不動産・交通事業 T 社の考え方ーバリュー実現のための方策としての「キャリア支援」ー

同社は、「従業員一人ひとりが共有すべき価値観と求められる行動」として、自社のバリューを 2005 年に策定しました。これは、同社従業員がこれまで培ってきた「風土」や「強み」、そしてこれからより一層強めていくことが求められる能力などを明文化したものです。

このバリューの中で「顧客価値」「挑戦」「共創」という 3 つの「志」を掲げ、これらを実現するための具体的な行動指針として、「考える」「すばやく動く」「対話する」「やり抜く」「学習する」という 5 つの「行動」が定められています。これらの行動は、バリューを日常業務の中で実践するための具体的な方法論として位置づけられています。

その中で、従業員の「個の最大化」は、同社の事業成長を推進する原動力として位置づけられる重要な概念であり、2022 年の人事制度改定でも、このコンセプトが中心に据えられました。「個の最大化」とは、従業員一人ひとりが自身の強みや価値観を理解し、自律的に成長していくことを指します。これは、バリューの実践と 5 つの行動の遂行を通じて達成されるものとして捉えられています。

同社におけるキャリア支援は、この全体の仕組みを機能させるための具体的な支援策として存在します。従業員が「想いをカタチに」できるよう、会社主導の学習機会提供から、個人主導の学習環境整備まで、幅広い支援を行っています。2022 年の人事制度改定では、個人の成長と会社の成長を連動させ、処遇に反映する仕組みを導入し、キャリア支援の実効性を高めています。

同社のキャリア支援・人材育成の体系に関する基本的な考え方として、バリューに定められた3つの志を常に意識し、それを5つの行動で実践し、その過程で従業員一人ひとりの成長を後押しするためのキャリア支援の仕組みで下支えするという構造になっています。この全体像が、継続的なイノベーション創出と企業価値の最大化につながる仕組みとして設計されています。

水産・食品業 N 社の考え方ー人事ポリシーの体现としてのキャリア支援ー

同社の人材育成とキャリア支援の方針は、「自立と自律」という人事ポリシーを基軸としています。ここでいう「自立」とは、独力で問題解決し、意思決定・実行できる人財、つまり自分の仕事を自己完結できる状態を指します。一方、「自律」とは、環境や状況に応じて自分をコントロールし、必要な取組を把握したうえで自己成長を図れる人財を意味します。

この人事ポリシーの根底には、「一人ひとりが自ら考え、行動することが組織の成長の前提になる」という人材育成の基本的な考え方があります。この考えに基づき、社員一人ひとりが「ありたい姿」を描き、自律的に仕事に取り組み、自己成長を続けることが、同社の継続的な成長と強い組織づくりにつながるとしています。

この方針を実現するため、具体的なキャリア支援施策として、キャリア面談制度、育成ローテーション、キャリア開発会議などを導入しています。特に、入社10年間の育成異動を積極的に行い、多様な経験を通じて視野と仕事の幅を広げ、変化対応力を高めることを重視しています。さらに同社は、社員の自律的なキャリアデザインを支援するため、キャリア申告制度や社内公募制度を設けており、2020年からは「キャリア自律調査」を実施して、社員のキャリア自律意識を定量的に把握・分析することで、個人のキャリア自律と組織へのコミットメント向上に向けた取組を進めています。

2. 職員のキャリアパスのイメージを作る

第2章でも述べましたが、キャリア形成支援においては、個々の職員のキャリア形成の過程におけるキャリアの意向の共有～人事異動・配置～現場での職務経験や上司等のサポート～出向経験といった各フェーズにおける取組を一連のものとして体系的に整理・構築することが肝要です。ここでは、『人材育成基本方針』を策定し、職員の働きがい・やりがい向上施策を体系的に実施している観光庁の事例を紹介します。



官公庁事例

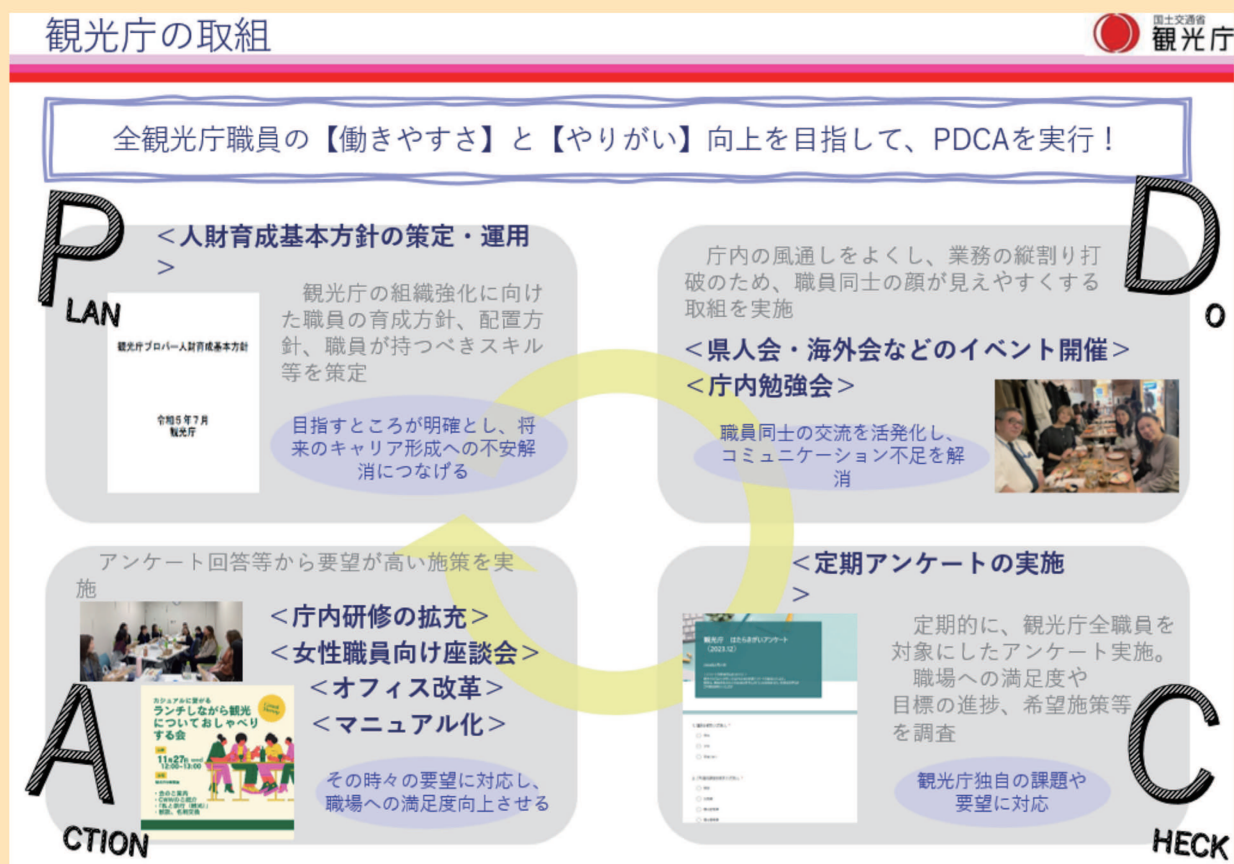
観光庁：多種多様な人材の集う組織の一体感を高めるために

観光庁職員のための『人材育成基本方針』を策定し、職員の働きがい・やりがい向上施策を体系的に実施

観光庁では、同庁で採用されたプロパー職員、他府省からの出向者、地方自治体や民間企業からの出向者など、様々なバックグラウンドを持つ多種多様な職員が働いています。組織のダイバーシティによって、異なる視点の斬新な発想が生まれやすくなる反面、組織のミッションやビジョンが職員に十分に根付かず、組織の一体感が失われているの

ではないか、という課題がありました。また、日々の窓口業務に追われ、いつになったら自身のスキルや強みを生かした業務に就けるのかなど、多くの職員が組織としての在り方について不安を感じていることが、アンケートやヒアリングなどを通じて分かってきました。

こうした組織での課題を克服するため、「開かれた観光庁」として、新しい意識と組織文化の創造に取り組むべく、有志職員が中心となり、令和5年度に職員の育成方針や持つべきスキルをまとめた『人材育成基本方針』を策定しました。この方針に沿って、職員の要望を聞きながら庁内研修・勉強会などの人材育成施策、業務のマニュアル化などの業務改善施策などを一体的・体系的に取り組んでいます。



また、その際、組織として職員のキャリアパスのイメージをきちんと描いておくことが有効になります。職員にどのようにキャリアパスを進んでほしいか、職員をどのように育成したいかをイメージすることで、そのイメージを踏まえて、節目節目で必要なキャリア支援を考えることができます。

3. 誰が何をするのか明確にする

キャリア形成支援を進める中では、例えば現場の管理職から「キャリア面談といっても何をすればいいのか」という声もあるかと思います。また、職員本人からも「キャリアの意向を聞きたいと言われても、よくわからない」という声も上がっているかもしれません。

こういった声が寄せられる要因の一つとして、キャリア形成支援策の設定において、「誰が何をやるか」が曖昧であることが原因と考えられます。キャリア形成支援の全体像を作るにあたっては、人事当局と現場の管理職、そして職員本人のお互いの役割を明確にし、それを各自で共有することが重要です。それぞれの期待役割を最初に決めておくことで、上のような問題は解決されるでしょう。この点は第6章の「現場におけるキャリア支援」でさらに詳しくご紹介します。