

第4章 個人のキャリアの意向の形成と共有



チェックポイント

- 1 ▶ キャリアパス・選択肢の提示
- 2 ▶ キャリアシート
- 3 ▶ キャリア相談

第1章で言及したとおり、キャリア形成支援の目的は職員のキャリアに関する意向と組織側の人事運用を有機的に結びつけ、職員の成長と組織パフォーマンスの向上につなげることです。したがって、キャリア形成支援の取組は、まず、個々の職員が自身のキャリアに関する意向を持つことができるようにすること、そしてそこで形成されたキャリアに関する意向を組織として共有するところから始まります。

1. キャリアパス・選択肢の提示

個々の職員がキャリアに関する意向を持つためには、各府省において、どのようなキャリアパスがあるのかを職員に示すことが必要です。

また、39ページで紹介する経済産業省のMETI CAREER GUIDEのようにキャリアのイメージをまとめて、省内だけでなく対外的にも示している例もあります。ここでは、民間企業における、各組織の職場・仕事・人について具体的に言語化・可視化することで、従業員のキャリア形成の意欲向上を目指す取組を紹介します。



民間事例

百貨店 M 社の事例

キャリア情報の提供・共有と「チャレンジキャリア制度」の導入

百貨店の世界は、婦人服担当、紳士服担当、食品担当など、専門分野ごとに閉じられた傾向が強く、そのため別分野へのキャリアを選ぶ際に「どんな仕事があるのか」、「どんなスキルが必要なのか」といった情報が得られにくい状況にありました。M 社ではそうした状況に風穴を開けるべく、部門・部署別に仕事内容や求められるスキルを可視化するなど、従業員が自律的にキャリアを形成するための仕組みづくりを進めています。

その1つが、社内イントラネットを通じた「みんなのおしごと」と「みんなのキャリア」の公開です。「みんなのおしごと」では、グループ各社の各部署を紹介。「店舗」、「商品部」、「外商」、「オンラインストア」、「営業本部」、「HDS スタッフ」、「グループ会社」の7つのカテゴリー別に、それぞれに紐づいたさまざまな職場・仕事・人について、100近い事例を記事や動画で掲示し、「〇〇部はこんな仕事をしている」、「こんな人が働いている」、「一緒に働こう」といった投げかけをすることで、求人票のような位置づけも果たしています。一方、「みんなのキャリア」では、従業員のインタビュー記事を配信しています。選考基準として、現状を頑張り、成長することへの「気づき」を与えられる人財を選出し、どんなやりがいを感じているかなど語ってもらうことで、従業員のキャリア形成に対する意欲向上へとつなげています。



そしてもう1つ力を入れているのが、自分でキャリアを選択するための取組です。同社では、仕事、進路、異動の希望、自己啓発、キャリアプランに関する意見や意欲を自由に回答して提出する「自己申告制度」を全従業員対象に導入しており、100%に近い従業員がこれを提出。現在の仕事の満足度や、キャリアの振り返り、保有しているスキルなどの情報も収集することで、より本人の要望や適性にマッチした異動・配置につなげています。また、そこからさらに一歩踏み込んだ取組となっているのが「チャレンジキャリア制度」です。これは「チャレンジ申告制度」と「社内公募制度」の2つの制度に分かれており、前者は希望する役割や業務内容に対し、活かすことのできる自身の経験や能力を具体的に申告できる求職型の公募制度（入社7年目以降の社員が対象）。一方、後者は中期経営計画の実現に向けて、広く募る必要性が高い人材公募案件に対して、職務遂行に必要な能力や適性を持ち、意欲のある人材を募る求人型の公募制度となっています。

同社ではこれらの取組を通じて、キャリア形成に対する意識の高まりや、積極的に手を挙げる人の増加、部署間の異動の活性化など、さまざまな成果がもたらされています。

また、キャリアビジョンを描くための情報提供は、資料作成だけが方法ではありません。環境省では、キャリアに対する考えは職員それぞれであるため、職員が各々の経験等を語り、それを聴いた職員が自らのロールモデルを探すような取組を行っています。



官公庁事例

環境省：ランチセミナーでロールモデル紹介

環境省は、令和6年3月から、毎週水曜日のお昼休みにオンラインでのランチセミナーを実施し、各職種の職員が順番にスピーカーとなり、これまでどんな仕事をしてきたかのみならず、そのときにどう思ったか等気持ちの部分にもフォーカスしてお話しいただいています。環境省には4つの職種があり、また、人それぞれキャリアについての考えは異なるため、より気楽にロールモデルとなる様々な事例を学んでもらいたいとの思いで始めたランチセミナー。他組織への出向者や地方事務所の職員も参加でき、毎回、約200人の職員が視聴し好評いただいています。

省内公募、職員との面談機会の充実

また、環境省では、省内公募を実施しています。令和6年度は職種を限定するポスト・限定しないポスト併せて約40ポストで募集しました。募集は毎年11月頃にメールで行い、応募する職員は、応募用紙を提出し、これを基に秘書課で検討します。

さらに、職員一人一人のキャリアパスに関する意向や業務への思い等をよりきめ細やかに把握し、各職員の立場に寄り添ってキャリアパスに関する疑問や相談に答え、助言を行うため、個別に職員の話聞く体制の強化に取り組み始めました。これにより、よりよい人事配置と併せて職員の成長と組織のパフォーマンス向上の双方を実現することを目指します。

2. キャリアシート

職員のこれまでの職歴や現在の職務の状況、異動希望等については、身上調書、職務状況調査など、各府省それぞれの様式・方法によって職員から聴取されていると思います。農林水産省は、個々の経歴や保有している能力、キャリア観を一覧できる「キャリアシート」を作成し、これを用いて職員との間でのキャリアに関するコミュニケーションを高める取組を行っています。



官公庁事例

農林水産省：キャリアシート（個人調書）の概要と特徴

農林水産省では、キャリア支援において欠かせない「職員と人事のコミュニケーション」を充実させるために、また適材適所な人員配置を実現し、一人ひとりの能力を最大化することを目的に、職員が自身のキャリアや能力を書き込み、人事と共有するキャリアシート（個人調書）を導入しています。（ここで紹介するのは、総合職事務系の補佐級以下を対象としたシートです。）

【使用プロセス】

毎年1回、提出された調書を基に職員と秘書課で面談を実施するという流れになっています。

【キャリアシート内容】

職務状況に関しては、【基本情報】や【経歴】に始まり、さらに「法令」や「予算」等8つの領域別に【自己の能力評価】という項目を設け、自分が現在どのレベルにあるのかを自己評価してもらいます。

また、【今後の希望等】の項では、今後どのようなキャリアを志向しているのかを記載します。

その他、政策提案や、家族の状況などを書いてもらい、このキャリアシートを見れば、個々の経歴や保有している能力、キャリア観などを一通り知ることが可能です。

キャリアシート活用における成果と課題

キャリアシートの導入・活用によって、例えば、面談を実施する際、面談を受ける側と人事側とで互いの認識が共有しやすくなり、円滑なコミュニケーションが実現し、面談がより効率的に行えるようになりました。なかでも【自己の能力評価】の記載は有効で、例えば人事異動の趣旨を説明する際に、「あなたはこの領域が得意だから、こういうポストに配置した」、「あなたの希望を実現するためには、このポストでこういうスキルを伸ばしてほしい」といった、より一歩踏み込んだコミュニケーションが可能となっています。

3. キャリア相談

職員のキャリア形成に関する意向を聴取したり、相談に乗ったりする仕組みとして、多くの府省で現場の上司や人事担当課によるキャリア面談の取組が行われています。人事当局が、職員本人から直接キャリアに関する意向を聴取する機会を設定することは、双方にとって非常に有意義な取組です。

一方で、直属の上司や人事当局とは別に、キャリアに関する相談を気軽にできる機会として専門の相談体制を設ける方法もあります。下記の原子力規制庁の取組例は、職種別・世代別に担当者を設けるなど相談しやすい仕組みとしており、人事担当者の負担軽減にもつながっています。また、キャリア相談には一定のスキルも必要であることから、民間企業では社内外のキャリアコンサルタント有資格者が相談に応じる体制を整えている事例もあります。



官公庁事例

原子力規制庁：キャリア相談体制の強化

原子力規制庁では、若手職員を中心に、「キャリアが見えない」、「自分のキャリアについて人事当局がどう考えているか分からない」、「何をどう勉強してキャリアを積んでいけば良いか分からない」、といった声が聞かれていました。こうした声を受け、職員のキャリアに関する不安を軽減すべく、令和5年度から職員のキャリア形成の支援に関する取組を始めています。

これまでも職員と面談を行う機会はあったものの、いずれも人事評価や異動希望を聴取するタイミングなど、組織側の視点での面談に限られていました。そうではなく、職員の視点に立って、職員の側から相談したいことを話してもらえる面談の場が必要なのではないか——そのような思いからキャリア相談のための体制づくりが進められました。

これは、人事担当ではない職員約30名をキャリア相談役とし、職員も職種・年代別に大きく30グループに整理。このキャリア相談役（約30名）が、それぞれ1グループ（約20名）の職員の相談を担当する仕組みです。人事課からは、最低年1回の相談の場を設けることを指示しているのみで、その他、何を話すべきか等については、職員と相談役に任されています。多くはキャリアについての職員の思いが共有される場となっていますが、キャリアに関する話だけでなく、人事上のトラブルに係る話がなされることもあり、その場合、早めに人事課との話の場を設け、早期解決につながっているケースもあります。なお、相談の場で話した内容については、基本的には人事課にも共有することを前提としており、各相談役は聞き取った内容を人事管理のシステムに記入し、人事課が一括で管理をして

います。その上で、人事異動案を検討する際には、異動希望調書における本人の申告に加え、キャリア相談役が聞き取った情報も参考にしており、異動趣旨や異動理由を明確化しています。

現在の課題としては、人事課によるキャリア相談役へのサポートです。相談時に職員から「組織としてキャリアパスをどう考えているのか」など、人事課が答える必要のある質問・悩みが相談役に寄せられることもあり、これに対しては、人事課が説明をするなど相談者をケアする必要があります。



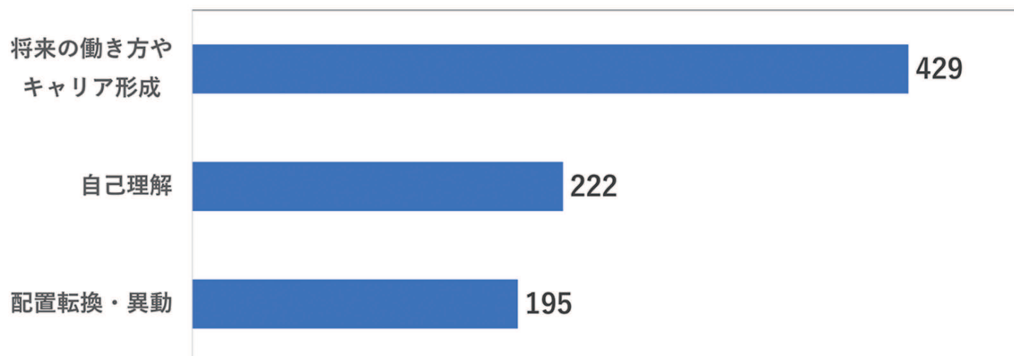
民間事例

総合電機メーカー M 社の事例 キャリアコンサルティング室の設立

同社は、組織風土改革・人財マネジメントの転換を通じた組織の活力向上、エンゲージメント向上を図っていくために、「従業員のキャリアオーナーシップ促進」と「自律的キャリア開発」への会社支援強化を決定し、2022年に全社組織としてキャリアコンサルティング室を新設しました。従来は、管理者と従業員間での相談・解決機能しかありませんでしたが、キャリアコンサルティング室を設立したことによって、所属部門を問わず面談を希望する従業員が社内外のキャリアコンサルタント（相談員）を自由に選び、キャリア開発に関する相談・アドバイス等を受けることができます。

業務内容としては、キャリア面談を希望する従業員に対して、面談を通じてキャリアに関する支援やアドバイスを行いながら、「従業員が自身のキャリア開発／能力開発ができる環境整備」、「従業員のキャリア形成に対する不安・不満の解消」、「社内の円滑なコミュニケーション強化」などを組織に対して実施。そして最終的には、「働く人がイキイキと仕事ができる環境（組織／風土）の醸成」を目指していきます。キャリア面談の実施は希望制となっており、直接雇用のすべての従業員が対象です。また面談は社内外の有資格者が相談員として対応し、原則としてオンラインで実施しています。

キャリア面談における相談項目(上位3項目) 一件一



(2022年4月～2025年3月の計552件の面談で選択された項目の上位3項目を抽出)

キャリア相談員の面談記録(2022年12月～2025年3月の計696件)および社内アンケートの結果によると、キャリア面談応募者の属性は、「30代」が31.9%と最も多く、次いで「50代」が23.1%。性別は「男性」72.8%に対し「女性」は27.2%となっており、職位別では一般社員が91.5%と大半を占めています。なおキャリア面談の申し込み時には、従業員が「社内相談員か社外相談員か」を選ぶことができますが、「社内の相談員」は68.1%と、「社外の相談員」(31.9%)を大きく上回る結果となりました。またキャリア面談における相談項目と

しては、「将来の働き方やキャリア形成」が最多となっています。ちなみにキャリア面談に対して「満足」と答えた面談応募者は75%にも上っており、「不満」とした回答は1%未満だったそうです。

さらに同社では、従業員のキャリア形成に資する異動の機会も提供。イントラネットを活用した社内求人制度「Job-Net 制度」および社内求職制度「Career Challenge 制度」を設け、従業員が求めるキャリアと職場が求める人材とのマッチングを行うことによって、従業員が希望するキャリア実現を支援しています。

この民間企業事例でも活用されていますが、近年、キャリアに関する相談のプロフェッショナルである「キャリアコンサルタント」の存在が注目されています。人事院では、各府省がそれぞれの組織でキャリア形成支援を進めていくことを後押しするため、キャリアコンサルタント国家資格の取得支援の取組も実施していますので、積極的に活用してください。



役に立つ資料・ツール

人事院 各府省キャリアコンサルタント養成研修

人事院では令和6年度より、各府省が各組織の状況を踏まえてキャリア形成支援を体系的に進めていくことを後押しするために、各府省の職員がキャリアコンサルタント国家資格を取得できるように支援する研修を実施しています。

キャリアコンサルタント国家資格を得るためには、厚生労働大臣が認定する①「養成講習」を修了し、②「国家試験」に合格し、③「キャリアコンサルタント名簿」への登録をする必要がありますが、本研修は、この①「養成講習」と②「国家試験」を行うものです。詳しくは人事院研修推進課までお問い合わせください。

