

第6章 現場におけるキャリア支援



チェックポイント

- 1 ▶ 人事部門と現場の上司の役割の明確化
- 2 ▶ 上司の意識の留意点
- 3 ▶ 現場におけるキャリア形成支援と管理職のマネジメント

職員のキャリア形成支援においては、人事当局だけでなく、その職員が働く現場の上司（ここでは、主に課長等の管理職を想定）の役割も重要です。職員は業務経験を積み重ねながら成長し、その成長実感が更なる意欲につながり、その先のキャリアを形成する意向につながっていきます。現場での上司の指導・助言やフィードバックは、職員のキャリアに対する意識や理解を深め、モチベーションを高める機会となります。職員と最も身近に接する現場の上司が、人事当局と連携して支援を行っていただけるような仕組みを作っていくことが重要です。

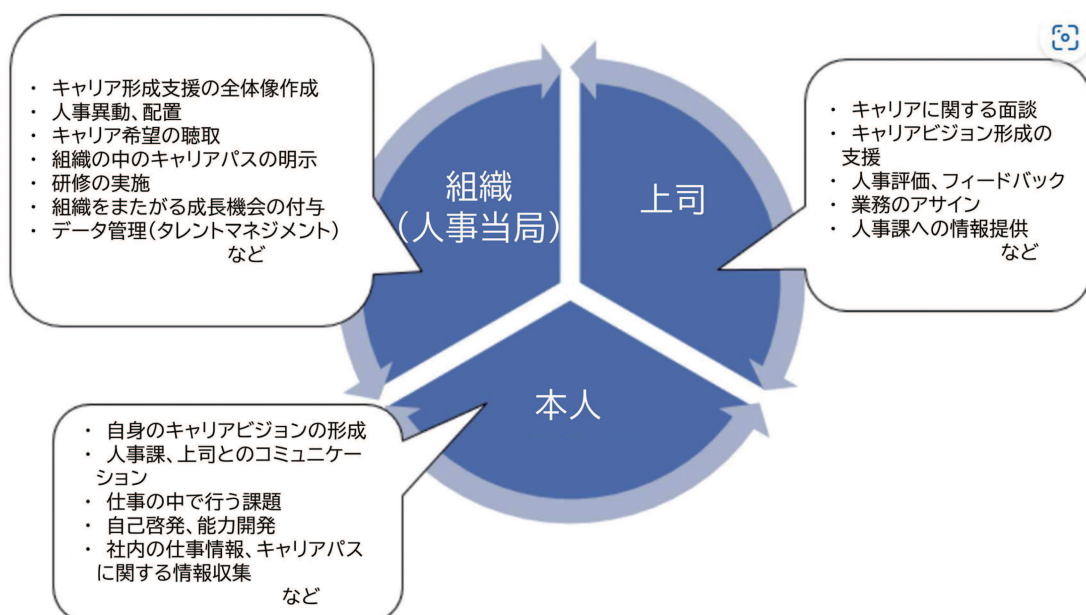
1. 人事部門と現場の上司の役割の明確化

「キャリア形成支援＝人事」と狭く捉えてしまうと、人事権が主に人事当局にあるような組織では、現場の上司が、何をどこまで責任を持って取り組まないといけなのかが戸惑いや不安を感じることがあるかもしれません。キャリア形成支援において、現場の上司の重要な役割は、あくまで、上司等による業務のアサイン（割り当て）や指導・助言、面談等での評価・フィードバックを通じて、職員が具体的にやりがいや成長を実感できるようにし、その先のキャリア形成の意向につなげていくことです。

そのためにも、キャリア形成支援における人事当局と現場の上司の役割分担を整理し、それを明示的な形で共有しておくことで、現場の戸惑いは軽減されます。

人事当局、現場上司、そして職員本人のそれぞれの役割の整理の一例を示せば、下記の通りです。

図表：キャリアに関するそれぞれの役割

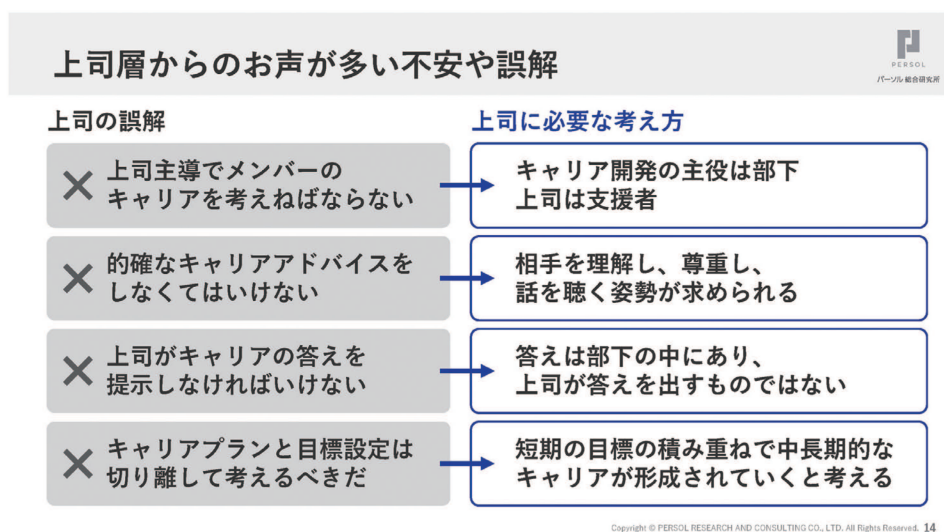


2. 上司の意識の留意点

現在、目標管理・人事評価に関連した面談は一般的に行われていますが、キャリア形成支援となると、管理職の中には自らがそのような支援をあまり受けてこなかったこともあり、戸惑いや不安を感じる人も少なくないでしょう。

ここでは、キャリア支援におけるよくある「上司の誤解」と「上司に必要な考え方」について、一例として、下記のように整理してご紹介します。キャリア形成の主役は部下であり、答えは部下の中にあります。上司は支援者であり、答えを出すものではありません。相手を理解し、尊重し、話を聴く姿勢が求められます。

図表：キャリア支援における上司に必要な考え方



出典：株式会社パーソル総合研究所「管理職によるキャリア開発支援の必要性」配布資料より抜粋

3. 現場におけるキャリア形成支援と管理職のマネジメント

上述した「業務のアサインや評価・フィードバック等を通じて、職員がやりがいや成長を実感し、次のキャリアを目指して更に意欲を高めていく」という現場におけるキャリア形成支援は、管理職による人材育成・組織マネジメントの一環として行われるべきものでもあります。そして、そのようなマネジメントは、今や管理職の最も重要な職務・役割の一つとなっています。

内閣人事局が作成している「国家公務員のためのマネジメントテキスト」においても、マネジメントは管理職にとって、もはや「できればいい」ではなく、「必須のスキル」とされています。そのテキストで触れられている【はたらきがい(ワークモチベーション)を高めるキャリアの3つの輪】(WILL・CAN・MUST)をつなげる取組や、傾聴、コーチング(部下を主体とし、自身の課題発見・解決を促す話法)などは、まさに現場におけるキャリア形成支援の実践のためのポイントでもあるものです。同テキストでは、具体的な実践のためのノウハウが詳しく紹介・解説されていますので、管理職層が現場におけるキャリア形成支援を実践するためのヒントとしても、改めてご確認ください。

内閣人事局「国家公務員のためのマネジメントテキスト 2024.4ver」

https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjiyoku/management/pdf/kokkakoumuin_management_zenbun_2024_4_ver.pdf

国家公務員のための マネジメントテキスト

2024.4 ver.

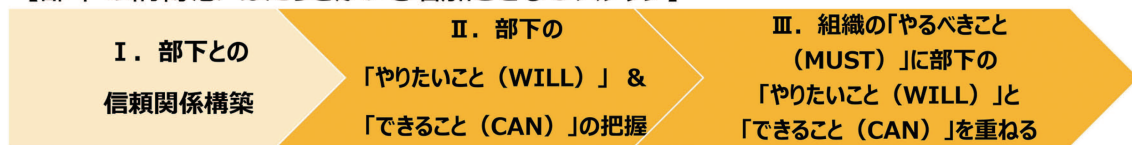
内閣官房内閣人事局

1

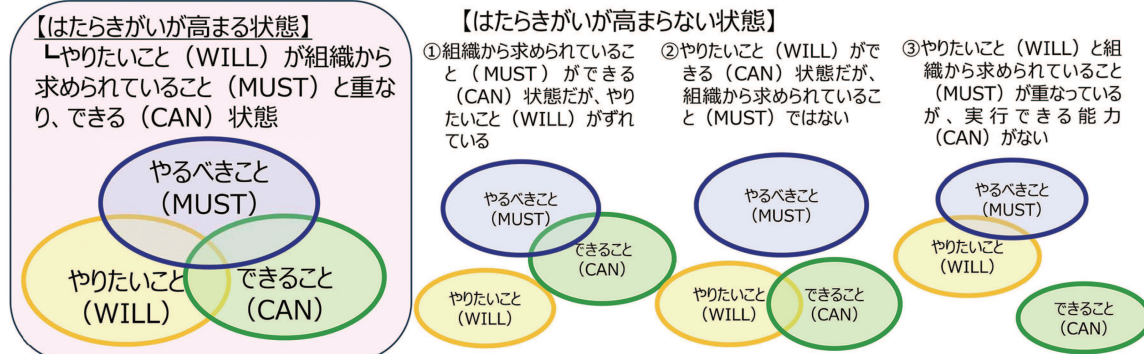
（１）部下の納得感・はたらきがい増加 ～キャリアの３つの輪～



【部下の納得感・はたらきをい増加させる３ステップ】



【はたらきがい（ワークモチベーション）を高めるキャリアの３つの輪】



【留意点】３つの輪の重なりは時間経過とともに変化し、場合によっては重なりが消滅することもあります。よって、部下とは頻度高く（３か月に１回くらい）キャリアの３つの輪についてのコミュニケーションをすることをお勧めします。

※なお、３つの輪を用いたキャリアの考え方については、一部の民間企業でも用いられているものです。

（参考）「内部労働市場を活用した人材育成の変化と今後の在り方に関する調査研究事業報告書」（令和４年度厚生労働省委託事業）

28