

令和7年7月版

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

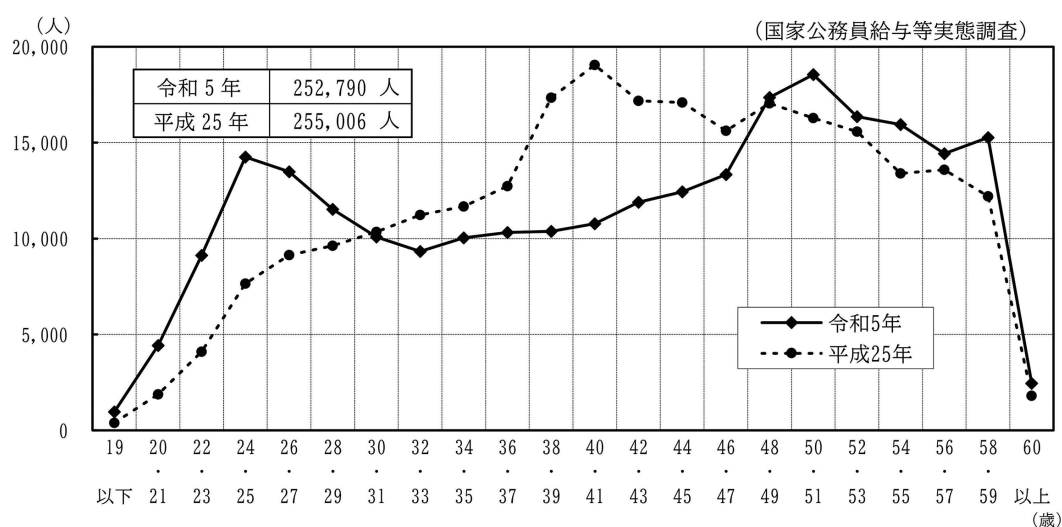
第1章 公務組織における「キャリア形成支援」の必要性

1. 公務におけるキャリア形成

公務においては、これまで新規学卒者等を試験により採用し、ジョブローテーションを繰り返しながら計画的に育成を図り、職務の遂行を通じた業務への習熟を重ねることにより職務遂行能力を高め、幹部職員への選抜や、各専門領域におけるプロの行政官として育成を行うことが人事管理の基本となってきました。

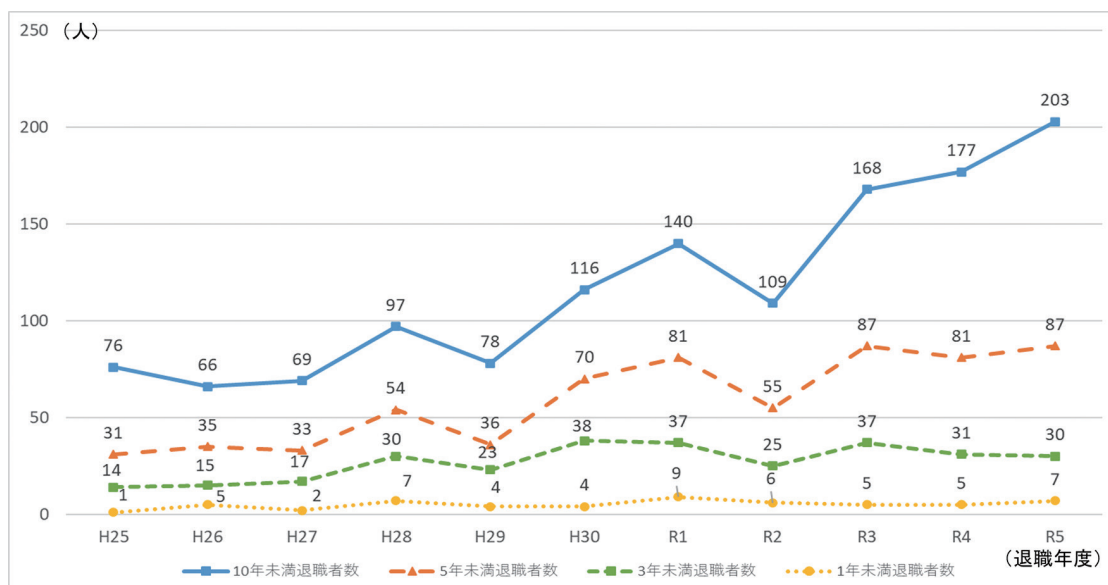
一方、近年の公務の人員体制を見ると、職員の年齢別人員構成の偏りから、30～40代半ばの職員が以前に比べて大きく減少して、労働市場の流動化も進む中、総合職採用試験職員の退職者数の増加に見られるように20～30代の職員の離職も増加傾向にあり、実務の中核を担う職員の不足が公務のパフォーマンスの低下につながる懸念されます。

図表：年齢別在職状況・全組織（平成25年との比較）



出典：人事院「令和5年度 公務員人事管理に関する報告」

図表：総合職試験採用職員の退職年度別・在職年数別の退職者数



出典：人事院「総合職試験採用職員の退職状況について」（令和6年12月）

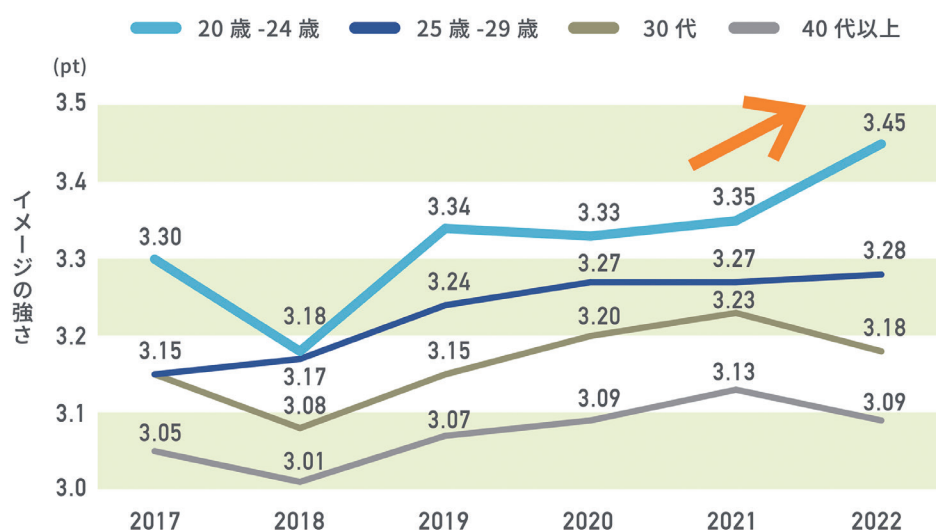
また、共働き世帯の増加や高齢化に伴い、育児や介護との両立が必要な職員も増加しており、ワーク・ライフ・バランスの確保や働くことへの価値観の多様化といった観点からも、職員が制限なく働けることを前提とした仕事のやり方を求めることが難しくなっています。

こうした環境の変化から、先に述べたようなジョブローテーションの中で現場での職務遂行を通じて仕事を覚えて習熟していくという従来の人事管理や人材育成の手法を続けていては必ずしも十分な効果を得られない状況となっており、こうした状況は、今後も変わることなく、むしろ加速していくと考えられます。

2. 働く者の意識

「働くこと」を取り巻く環境の変化に伴い、「働く者」の意識も変わってきています。若い世代の職員ほど、将来的な転職も視野に仕事での成長を重視するというキャリア意識、すなわち、仕事や職場に対して自身の成長やキャリア形成に資するのか、という意識が高まっています。株式会社パーソル総合研究所「働く 10,000 人の就業・成長定点調査」でも、若年層ほど、自身のキャリアの明確化に対する意識が年々強くなっています。

図表：仕事での成長のイメージーキャリアの明確化



※自分の進みたいキャリアが明確になること／独立へ向けた準備ができるようになることを聴取
(数値は「5pt：とてもあてはまる～1pt：まったくあてはまらない」の5段階評価の平均)
※調査対象者はページ末尾に記載 (①調査年度ごとの年代別 n 数)

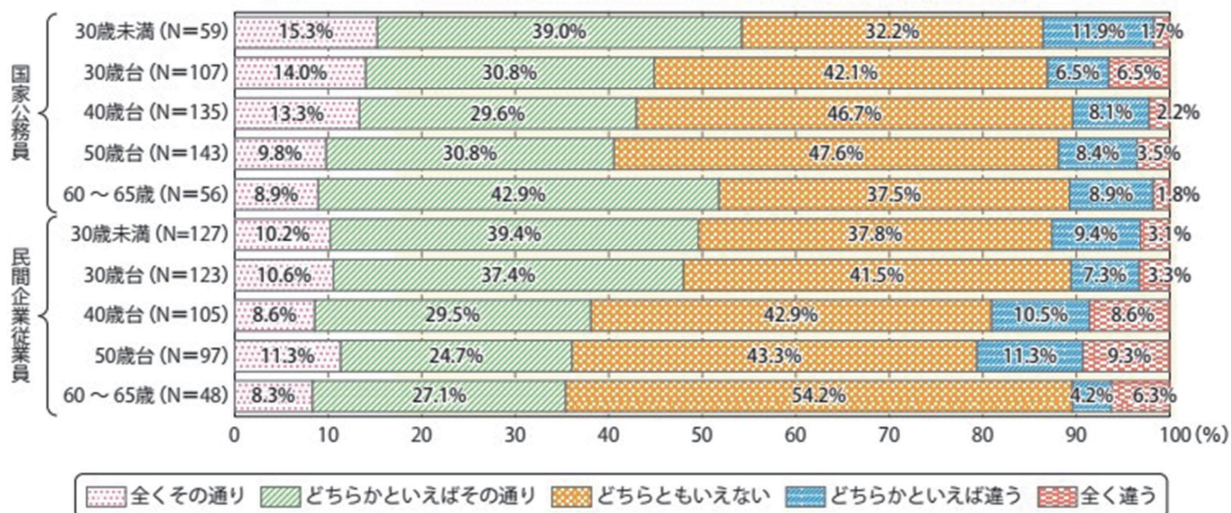
出典：株式会社 パーソル総合研究所「働く 10,000 人成長実態調査 20 代社員の就業意識変化に着目した分析」

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/spe/pgstop/2022/>

公務におけるデータを見ても、例えば、令和4年度の人事院年次報告書で報告した「働く人の意識に関するアンケート～企業と公務の比較～」において、「あなたは、上司や人事担当者には、従業員（職員）一人一人のキャリア志向、成した成果などについて、もっと丁寧に向き合ってほしいと思う」という意識は、若年層ほど高く、30 歳未満では民間企業よりも高くなっています。

図表：上司や人事担当者に一人一人のキャリア志向や成果に丁寧に向き合ってほしいか

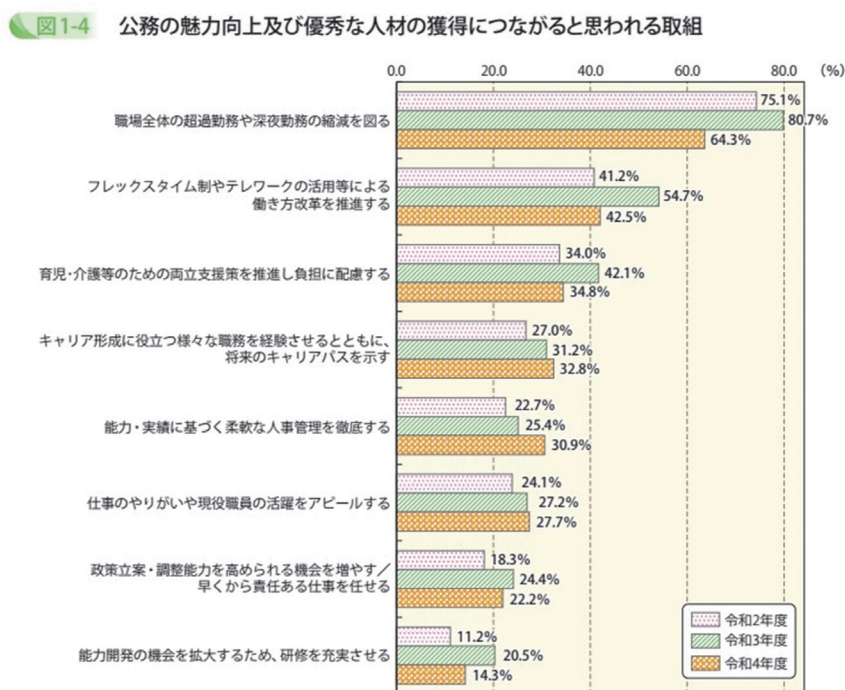
図2-14-2 「あなたは、上司や人事担当者には、従業員（職員）一人一人のキャリア志向、成した成果などについて、もっと丁寧に向き合ってほしいと思う。」という質問への回答状況（年齢層別）



出典：人事院「令和4年度 年次報告書」

また、人材確保の観点からも、同じく令和4年度の人事院年次報告書で報告した「総合職試験等からの新規採用職員に対するアンケート調査結果」において、「公務の魅力向上及び優秀な人材の獲得につながると思われる取組」として、「キャリア形成に役立つ様々な職務を経験させるとともに、将来のキャリアパスを示す」との回答が年々増加し、3割を超えています。

図表：公務の魅力向上及び優秀な人材の獲得につながると思われる取組



（注）調査対象者は、当該年度の初任行政研修を受講した職員。有効回答数は令和2年度634人、令和3年度698人、令和4年度650人
出典：人事院「総合職試験等からの新規採用職員に対するアンケート調査結果（令和4年9月）」

出典：人事院「令和4年度 年次報告書」

離職防止という観点からも、例えば内閣人事局が実施した「令和5年度 国家公務員の働き方改革職員アンケート」によれば、数年以内に離職意向を有する職員について、その要因を聞いたところ、「自分にとって満足できるキャリア形成ができる展望がないから」が40代までは最も高くなっており、30歳未満では約6割、30代では6割を超えています。また、30歳未満及び30代では「成長実感が得られないから」、30代及び40代では「仕事と家庭を両立することが難しいから」も高くなっています。

図表：令和5年度 国家公務員の働き方改革職員アンケート結果（内閣官房内閣人事局）

IV 勤務継続意向 ～離職意向の要因（男女別）～

- ・ 非管理職職員の6.5%にあたる数年以内に離職意向を有する職員について、その要因を聞いたところ、40代までは「自分にとって満足できるキャリア形成ができる展望がない」が、最も高くなっている。30歳未満では「収入が少ない」「成長実感が得られない」が高く、30代及び40代では「成長実感が得られない」「仕事と家庭を両立することが難しい」が高い。

要因	全体 (N=3,300)			30歳未満 (N=1,245)			30代 (N=929)			40代 (N=595)			50歳以上 (N=531)			(%)
	全体 (N=2,173)	男性 (N=1,062)	女性 (N=1,062)	全体 (N=783)	男性 (N=443)	女性 (N=443)	全体 (N=642)	男性 (N=270)	女性 (N=270)	全体 (N=378)	男性 (N=198)	女性 (N=198)	全体 (N=370)	男性 (N=151)	女性 (N=151)	
自分にとって満足できるキャリア形成 ができる展望がないから	55.6	56.0	53.8	59.1	58.5	59.8	64.0	64.8	61.5	52.3	54.2	46.0	36.2	37.3	32.5	
成長実感が得られないから	45.1	46.1	42.7	47.2	46.4	49.0	51.5	54.8	44.1	42.0	43.7	36.4	32.2	32.7	30.5	
収入が少ないから	43.8	47.2	35.9	54.4	56.6	50.6	48.3	51.7	38.9	33.3	39.9	17.2	22.6	26.8	11.9	
仕事と家庭を両立することが難しい から	41.2	37.8	47.3	37.9	36.0	40.4	51.1	49.7	55.6	45.2	38.4	56.6	26.9	20.5	40.4	
社会に貢献している実感が ないから	36.1	38.5	31.1	36.5	37.8	34.8	40.5	43.3	34.1	37.5	41.5	28.3	25.8	28.6	18.5	
長時間労働が常態化している から	34.2	34.7	32.6	34.9	35.0	34.8	43.2	45.6	37.8	32.6	33.1	28.3	18.6	16.8	22.5	
仕事を進める上で自分のスキル・経 験を生かせないから	33.8	35.8	29.4	34.8	35.8	33.0	36.9	39.7	30.0	33.1	34.7	27.8	27.1	30.3	19.9	
ハラスメント等、職場の環境が悪い から	29.9	31.1	26.1	28.1	29.6	25.1	35.3	34.9	35.2	30.4	32.5	22.2	24.1	25.9	17.9	
すでに十分働いたから	29.8	29.6	29.8	16.8	18.4	13.5	26.2	24.5	30.7	38.7	37.8	38.9	57.1	53.8	63.6	
自分の仕事ぶりが周囲の人に評価 されないから	20.8	22.1	17.4	17.3	18.1	16.0	24.1	24.8	21.9	23.0	25.1	15.7	20.9	23.0	15.9	

※ 「3年程度のうち1年以内に辞めたい」又は「すでに辞める準備中」を選択した者が回答。非管理職のみ。あてはまるものを全て回答。

※ 各階層について、上位3位を太字。

※ 性別について「その他・答えたくない」を選択している場合もあるため、各年代における「全体」の数値は、当該年代における男女の合計と一致しない。

出典：内閣人事局「令和5年度 国家公務員の働き方改革職員アンケート」

個々の職員のキャリア意識の高まり、働くことへの価値観の多様化、柔軟な働き方に対する要請等に対応できる環境を整備することが、多様な人材を惹きつけ、十分に能力を発揮してもらうこと、さらには離職防止にもつながると考えられます。

3. 公務における「キャリア形成支援」の必要性

このガイドは「公務においてもキャリア形成支援が重要」とあるという観点から作成しました。まずは、このガイドにおいて「キャリア形成支援」をどう捉えているか、改めて整理しておきます。

厚生労働省の「キャリア形成を支援する労働市場政策研究会」の報告書（2007年）によれば、「キャリア形成」とは「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」とされています。つまり、組織側から見れば、職員それぞれが組織で働くための職業能力を職務の中で培っていくこと、仕事を通じた人材育成の取組になります。また、これを個人の側から見ると、上記報告書によれば「動機、価値観、能力を自ら問いながら、職業を通して自己実現を図っていくプロセス」と考えられ、自己の成長であるとともに、仕事を通じた自己実現でもあるとされています。

現在、多くの職場で「キャリア形成支援」の取組が課題となっているのは、総じて、前述したような個人の「働くこと」「キャリア形成」に対する意識や価値観の変化・多様化に対応しつつ、その変化を職員の成長（人材育成）及び組織としてのパフォーマンス向上のために活用する、いわゆる Win-Win の関係となる人事運用を実現していくことが求められているからです。もちろん、

従来はどちらかという組織主導的だった個人のキャリア形成が完全に個人主導になる、すなわち、組織の都合より個人の意向を常に優先させなければならない、ということではありません。

「キャリア形成支援」は、個人のキャリア形成を通じた自己実現への思いと、組織における人材育成・パフォーマンスの向上という目的、この両者をいかに有機的に結びつけるかという課題に取り組むことであると言えます。このような観点から、このガイドにおいては「キャリア形成支援」を以下のように整理しました。

図表：このガイドにおける「キャリア形成支援」の定義

個人にとってのキャリア形成

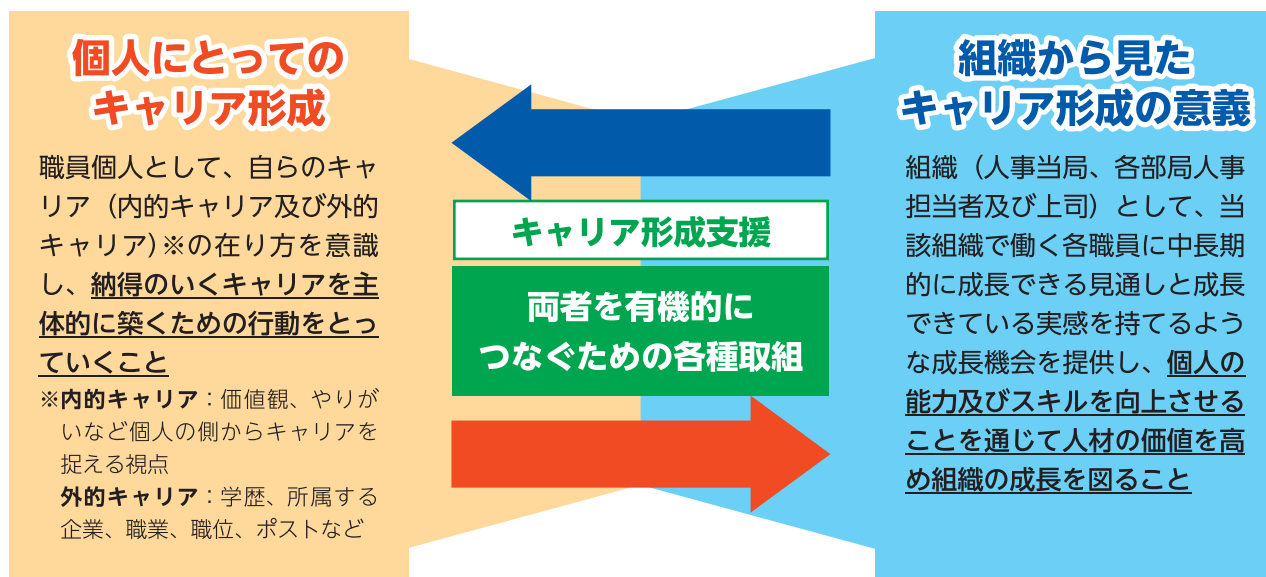
＝職員個人として、自らのキャリア（内的キャリア及び外的キャリア）※の在り方を意識し、納得のいくキャリアを主体的に築くための行動をとっていくこと

※ 内的キャリア：価値観、やりがいなど個人の側からキャリアを捉える視点
外的キャリア：学歴、所属する企業、職業、職位、ポストなど

組織から見たキャリア形成の意義

＝組織（人事当局、各部局人事担当者及び上司）として、当該組織で働く各職員に中長期的に成長できる見通しと成長できている実感を持てるような成長機会を提供し、個人の能力及びスキルを向上させることを通じて人材の価値を高め組織の成長を図ること

▶両者を有機的につなぐための各種取組＝「キャリア形成支援」



このような定義を前提に、キャリア形成支援が必要となる背景や理由について、特に以下の4つの観点から整理しました。

①「仕事を通じた人材育成」（いわゆるOJT）のアップデート

ジョブローテーションの中で、職務の遂行を通じて仕事を覚えて習熟していくという従来の人材育成や人事管理のあり方については、引き続き中心的な役割を果たしていくと考えられますが、一方で、現場の人員体制の変化や働き方改革の進展、職員のキャリア意識の高まりといった変化を踏まえた不断の見直しが必要です。その一つの切り口として、個々の職員の事情や価値観、キャリア意識を踏まえたキャリア形成支援を人材育成の軸として考えることが有効な手段と考えられます。

②一人一人のモチベーション・エンゲージメントの向上

限られた人員体制で複雑・高度化する行政課題に対応するためには、個々の職員がやりがいと主体的な意欲を持って職務に従事することで、能力を最大限に発揮してもらうことが必要です。そのためにも、できる限り本人の自律的・主体的なキャリア形成を支援し、納得性を高めることで、モチベーションやエンゲージメントを向上させ、さらに職務への意欲を高める好循環を生み出すことが重要です。

③多様な人材に最大限の能力を発揮してもらうため

共働き世帯の増加や高齢化の進展に伴い、仕事と育児や介護の両立が必要な職員が増加しています。また、民間企業等における多様な経験や専門性を有して公務に入ってくる方も、任期付職員も含め年々増加しています。他にも様々な事情や価値観、バックグラウンドを持った多様な人材が活躍することで、公務全体のパフォーマンスの向上を図っていくことが、ますます重要となってきます。そのためにも、個々の職員の事情や多様な経験等に応じたキャリア形成を支援していくことにより、本人の能力を最大限発揮し、活躍してもらうことが重要です。

④人材確保のため

上記のとおり、若年層を中心としたキャリア形成意識の高まりによって、キャリア形成支援に対する満足度や、成長を実感できる組織かどうか、人材確保や流出防止に影響します。人口減少に伴い、民間との人材確保競争の一層の激化に向けて、キャリア形成に対する取組及び、組織の内外に向けた発信が重要です。

4. 各府省の受け止め

実際に各府省においても、若年層職員を中心とした働き方に対する価値観の変化等を認識し、それを踏まえた様々な取組が行われています。例えば、令和4年度の人事院の年次報告書において、各府省の人事担当者にヒアリングした結果として以下のような認識や受け止め、取組が示されています。

【人事担当部局として、特に若年層職員の働き方を取り巻く状況全般について特徴的な変化を認識しているか、また、認識している場合は、人事担当部局としてその変化をどのように受け止めているか。】

- 自身のキャリアに関して「こういう経験を積み、将来こういうことをしたい」というような主体的・積極的な意識が強くなっているように感じる。自身のキャリアパスが不明瞭であることに不安を感じる職員もいる。
- 今や共働きを行うことが当然であり、パートナーと育児等を分担する働き方を前提とした人事運営をしていく必要がある。
- 周囲が自分をしっかりと見てくれていることを実感するとモチベーションが上がる傾向が強いように感じる。
- コミュニケーションが不十分であるとパフォーマンスに影響が出てくると感じる。どんな内容でも話し合えることが重要ではないか。
- 従前のままの人事管理では、離職やモチベーションの低下が進むと思っており、個に寄り添ったきめ細かな対応が重要と考えている。

【若年層職員の働き方に対する価値観の変化等を踏まえて実施している取組】

- 人事担当部局として、職員に寄り添い伴走しようという丁寧さの結果として、対面の面談を実施する機会を増やしている。
- これまで人事担当部局を信頼できずに退職する者がいたことに危機感を覚え、最近は職員にとって何でも相談できる部署となるよう努めており、面談回数を増やしている。

- 1 on 1 ミーティングに最近力を入れている。その実施方法も職員任せにするのではなく、管理職員全員にオンライン研修を受講させている。
- 折に触れてキャリアパスに関する情報を職員に提供することで、職員自身及び家庭の将来の姿をイメージしてもらうようにしている。また、採用年次による画一的な人事運用を改め、本人の事情も考慮した柔軟な対応を行うようにしている。
- 身上調書の記載に当たり、実際の業務が分かりにくい部署があるという若年層職員からの声に応じて、部署や係単位で、記載程度の差はあるが、最近の具体的な業務内容、業務に役立つスキル・経験などを紹介する取組を始めた。その結果、職員からは、部署や係の具体的なイメージを把握することができ、異動希望が書きやすくなったという声を得られた。
- 新規ポストの設置や業務内容の拡大や変更が続き、職員に任せたい業務もそれに応じて変化するので、メンバーシップ型雇用が馴染みやすい。職員に対しては、キャリアパス全体を通した情報提供をするようにしている。
- 異動の理由や異動に伴う期待について、職員全員ではないが、職員の状況を踏まえて必要に応じて伝える取組を始めた。その結果、低調だった高齢職員のパフォーマンスが向上するなど一定の効果を感じている。
- 異動先が職員の希望と異なることもあるが、その際は、将来を見据えた異動であることや、今回の異動で期待することなどを個別に伝えるようにしている。職員としても、次があるので頑張ろうという気持ちになる。直近の異動だけではなく、ライフイベントも含めた将来のイメージを持たせることが重要と考えている。
- 職員全員に異動理由を伝える取組を行っている。今まで培ってきた経験、次のポストでの仕事上の期待、これまでの経験と今後の経験を合わせた将来の期待の3点を伝えている。職員からは好評であるが、人事担当部局は大変な労力を要する。しかし、やりがいは異動と密接につながっており、重要視しなければならない。

さらに、その後、内閣人事局及び人事院において各府省へのヒアリングや意見交換を行う中でも様々な意見が聞かれました。

【キャリア形成支援に対する受け止めや共通認識の難しさ、複雑さ】

キャリア形成支援に対する受け止めや必要性に対する認識や課題感などについて、組織によって、また組織内でも様々であることがうかがえます。

- 「キャリア形成支援」というよりも、「人材育成」という枠組みで取組を進めている。
- 公務組織においては時間をかけて育成していく面があり、長期間のキャリア形成の中で、どの時点で何を見せるか、現在の仕事にどのような意味があるのかを共有することが重要。
- 例えば、10年後のキャリアパスを考えろと言われても難しく、漠然としたものにしかない。若手職員は、将来のキャリア形成をしっかり考えなければならないと焦っている感じがしており、「焦らなくていい」というメッセージをできるかぎり伝えている。
- 若手の意識としては、キャリアに対する不安よりも、何となく成長していないということに対する不安が大きい印象。
- 人事当局としては、キャリア形成支援という前向きなことよりも、日々の人員の穴埋めを考えることが優先となっている。
- 自組織の改革行程表でも、職員のキャリア形成支援が重要視されているが、なかなか自律的なキャリア形成までできていないのが現状。
- 「キャリア形成」という言葉が漠然としていて、組織の中でも、皆が同じものを見ているとは限らない気がする。
- やりがいにだけ頼りすぎることに限界がある。そもそもやりがいをもてるような処遇が必要ではないか。
- 主体的なキャリア形成というが、職員個人の異動希望を聞いても、組織のニーズやポストとの調整もあり、すべてをかなえるのは難しい。希望ポストに就けないことが続くと失望感を与える懸念があり、苦慮している。

【トップや幹部の危機意識・意識改革】

「キャリア形成支援」の取組を進めるに当たっては、トップや幹部層の危機意識や意識改革がきっかけや推進力となったとの意見も示されました。

- トップ（事務次官）が離職者増加ややりがいの低下に非常に危機意識を持っており、トップが危機意識を持つと、人事当局も当然それに沿って動くようになる。
- 組織マネジメント・人材育成が管理職の職務の一つであることを強く訴え、常識として根付かせることにより、現場のマネージャーにも広がった。
- エンゲージメントサーベイの結果が民間と比較して非常に悪かったため、その危機意識から組織改革プロジェクトとして推進した。その際、幹部に思いの強い人が多かったことが実行につながった。

【他府省の事例や情報共有のニーズ】

- キャリア形成支援についての勉強会や先進事例共有会等があったら参加したい。他省庁がどうしているのか知りたい。
- 他省庁や民間企業がどのようなキャリア形成支援に関する取組をしているか知りたい。

5. このガイドの目的・使い方

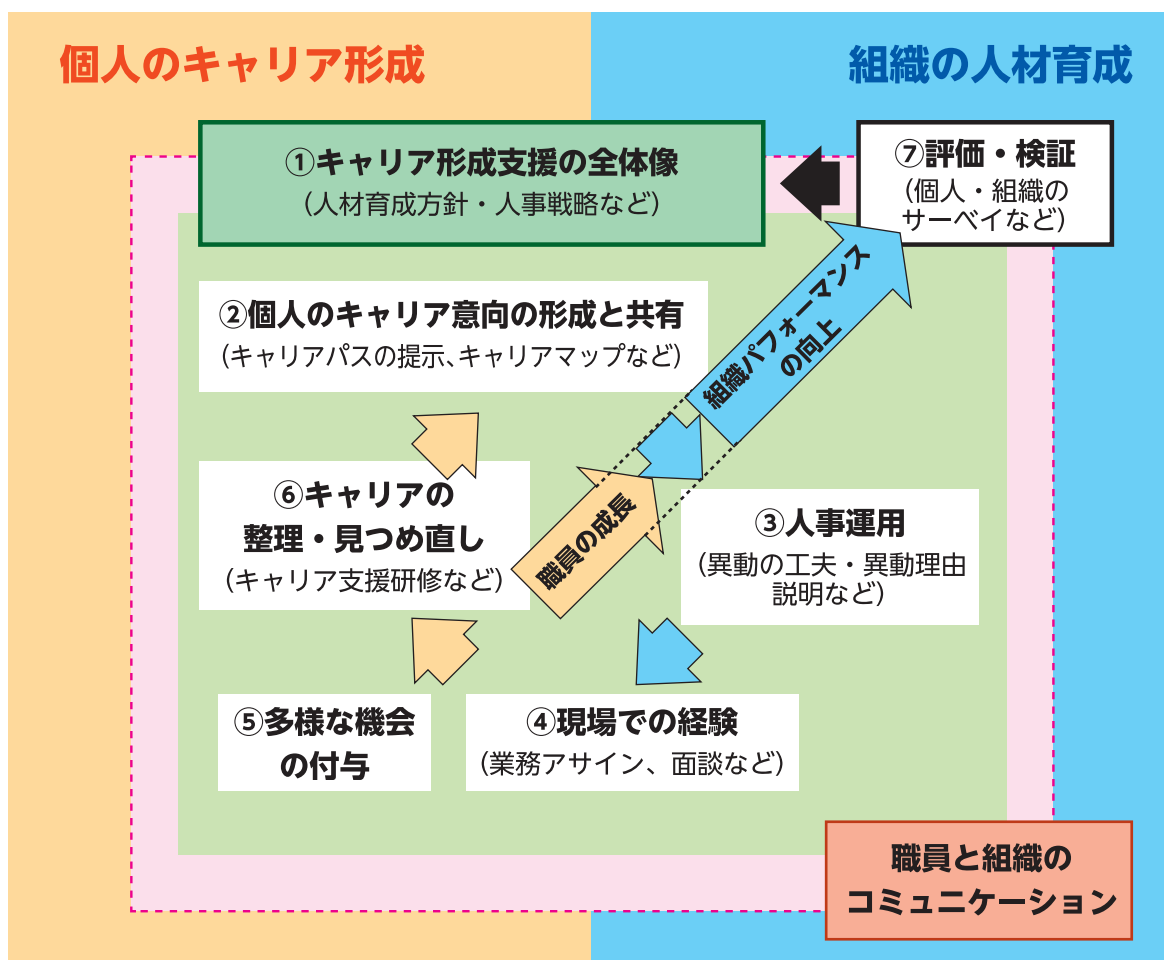
上記のとおり、人材育成におけるキャリア形成支援については、その捉え方や必要性に関する認識、取組や進め方、そのための課題に至るまで、府省によって状況は様々です。このガイドは画一的なキャリア形成支援の型をそのまま取り入れていただきたいというものではなく各府省・各組織が、個々の事情やニーズに応じたキャリア形成支援の型を作っていくことを支援するために、そのポイントや各種情報、参考事例等をまとめたものです。それぞれの課題認識や取組状況等を踏まえてご活用いただければ幸いです。

第2章 ガイドの全体像

「キャリア形成支援」というテーマで取り上げられる取組は、面談の設定、希望の聴取、研修の実施から人材育成の方針策定や成長支援の取組など、様々なものが言及されることがあります。何をどのように行うかは組織として目指す方向によって異なりますが、共通して言えるのは、これらの取組は個別に完結するものではなく、一つ一つの取組をつなげていき、取組を循環させていくことが必要ということです。

本書ではキャリア形成支援を以下の①～⑦の要素に分け、要素ごとに解説や参考情報、事例をまとめています。個人のキャリア形成と、組織にとっての人材育成の間でそれぞれの要素が循環していく中で、職員が自らのキャリア形成を通じて成長し、その成長が組織のパフォーマンスの向上につながっていく形をイメージしています。

- ①キャリア形成支援の全体像（第3章）
- ②個人のキャリア意向の形成と共有（第4章）
- ③人事運用（第5章）
- ④現場での経験（第6章）
- ⑤多様な機会の付与（第7章）
- ⑥キャリアについての整理・見つめ直し（第8章）
- ⑦評価・検証（第9章）



※上記はあくまでこのガイドのイメージであり、各府省で異なる形をイメージしていただいても差し支えありません。次の章からは、それぞれの要素について順番に解説していきます。

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・実行できる人材、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材を意味します。

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

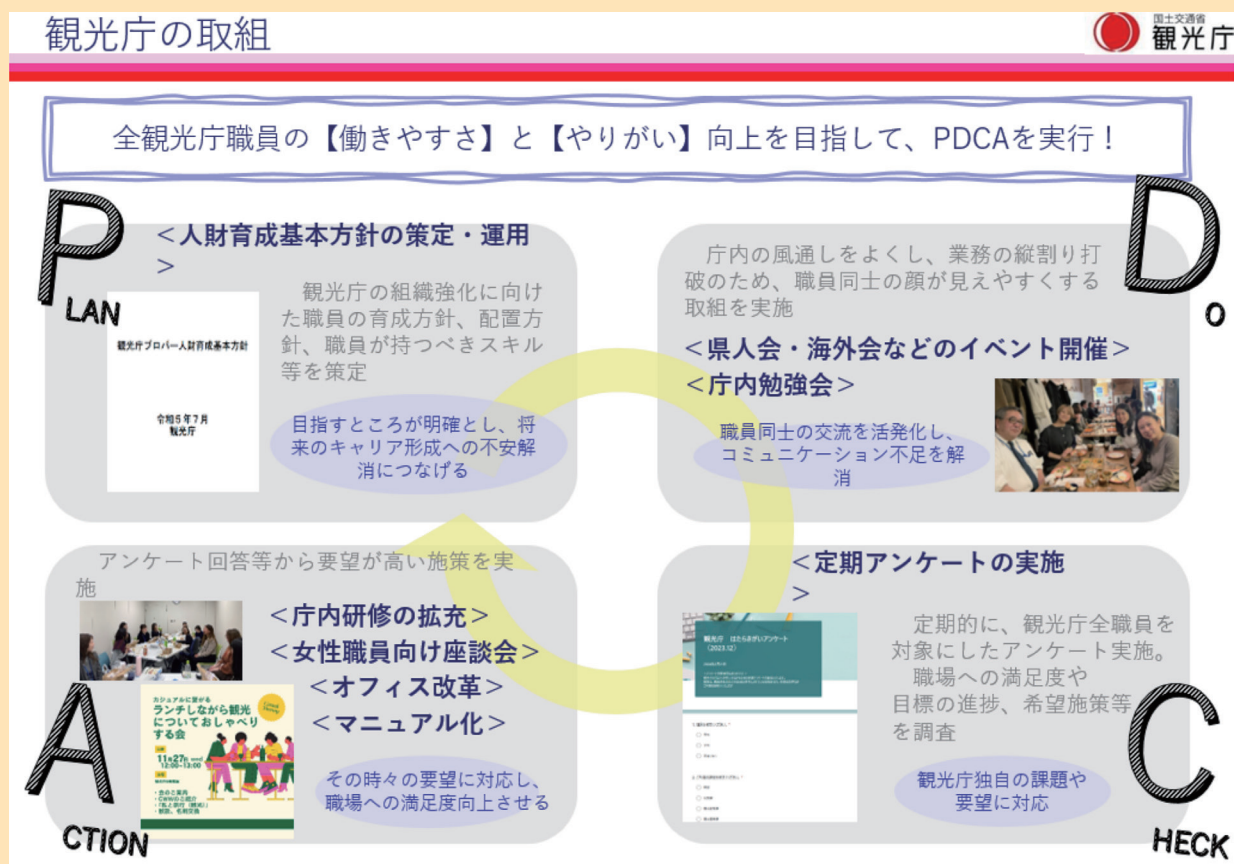
観光庁：多種多様な人材の集う組織の一体感を高めるために

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『人財育成基本方針』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えます。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。

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

職員のこれまでの経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。



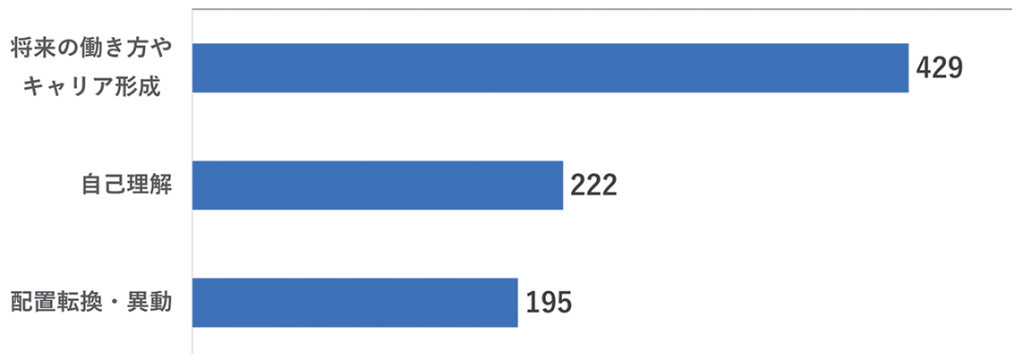
民間事例

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。

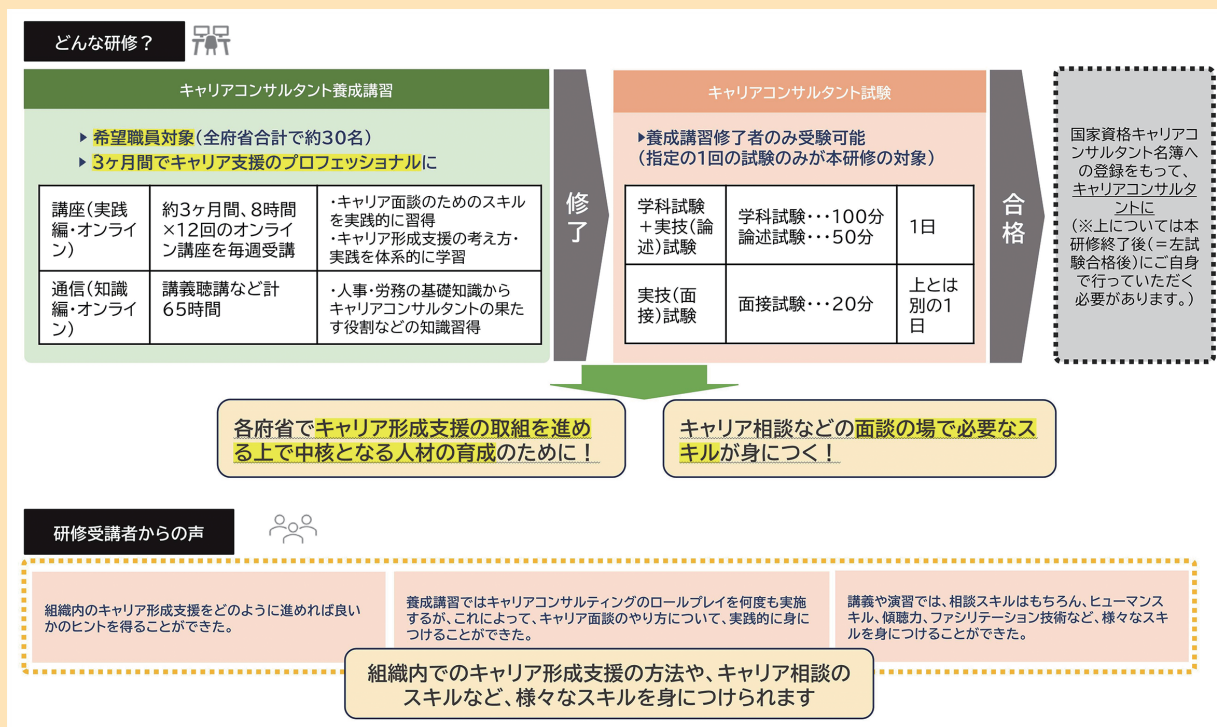


役に立つ資料・ツール

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。



第5章 キャリアの意向と人事運用



チェックポイント

- 1 ▶ 職員の意向を活かした異動—社内公募の取組—
- 2 ▶ 異動の際の趣旨(理由)説明

職員本人の希望を人事異動・配置において尊重することは、本人のキャリア形成にとって重要であることはもちろん、組織パフォーマンスの向上においても重要なポイントです。例えば、株式会社パーソル総合研究所の「一般社員層（非管理職層）における異動配置に関する定量調査」によると、会社主導よりも個人の希望を反映した異動の方が、異動後の職務満足度だけでなく、活躍・適性度（主観評価）も相対的に高いという結果が出ています。

図表：異動後の職務満足度の比較

調査結果

異動後の職務満足度の比較

パーソル総合研究所
一般社員層（非管理職層）における異動配置に関する定量調査

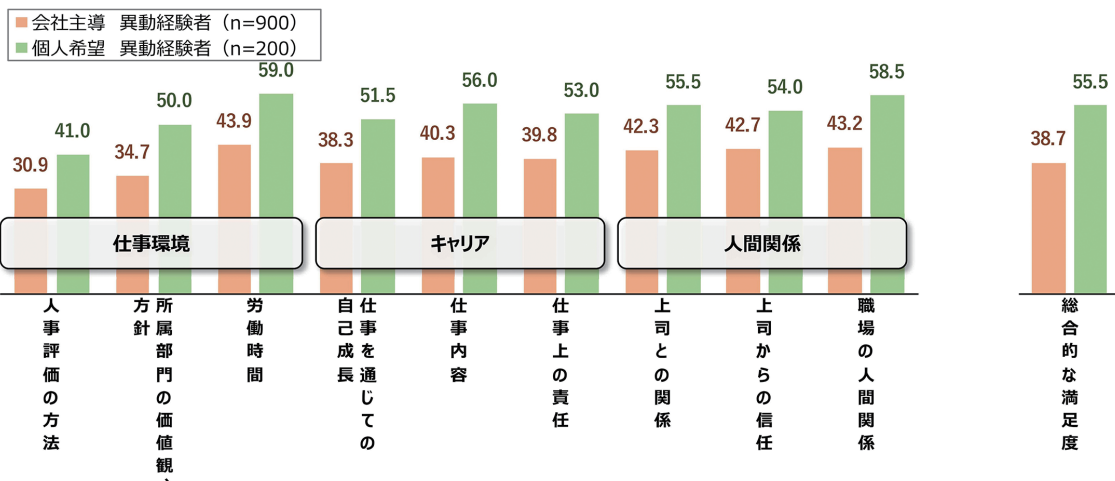
異動後の職務満足度を会社主導、個人希望の異動経験者で比較すると、
個人希望の異動経験者の方が相対的に見て高い。

（重回帰分析によって性年齢、職種、勤続年数などを統制しても個人希望の異動経験が異動後の職務満足度に有意に正の影響を与えていた）

異動後の職務満足度（満足・計 %）

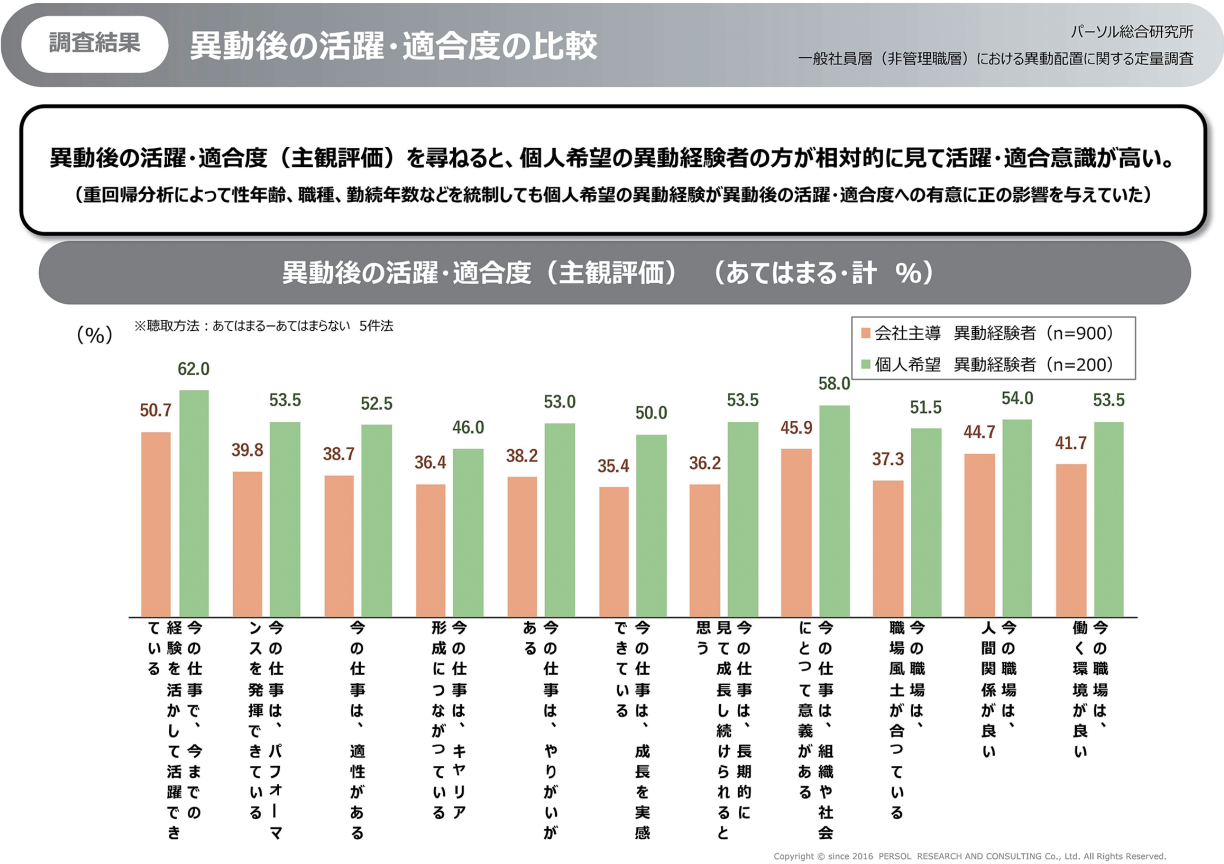
(%)

※聴取方法：満足＝不満足 5件法
グラフ数値：満足・計



Copyright © since 2016 PERSONAL RESEARCH AND CONSULTING Co., Ltd. All Rights Reserved.

図表：異動後の活躍・適合度の比較



出典：株式会社パーソル総合研究所「一般社員層（非管理職層）における異動配置に関する定量調査」
<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/personnel-relocating.html>

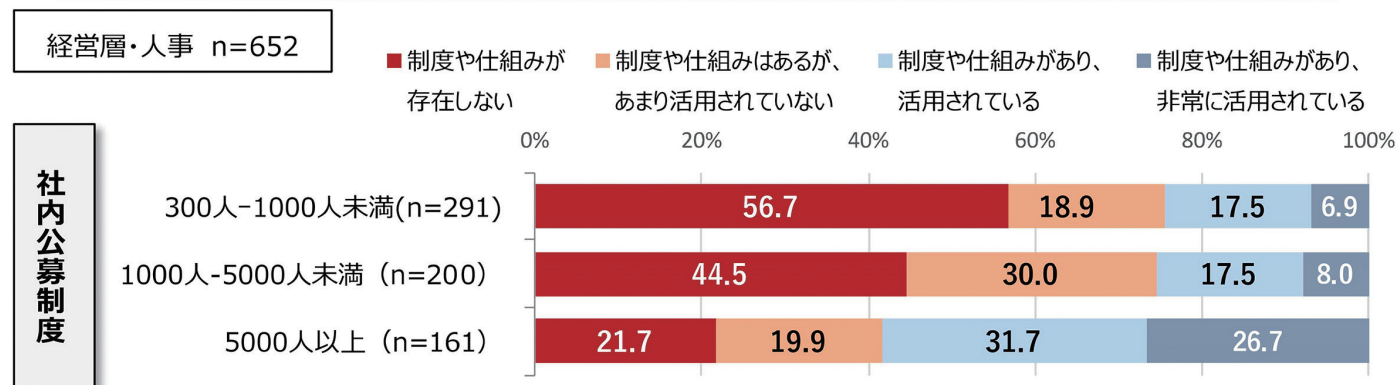
この章では、職員の意向を活かした異動の仕組（社内公募）や、一方で、希望どおりの異動ができない場合も意識したコミュニケーション（異動の趣旨説明）についてまとめています。

1. 職員の意向を活かした異動—社内公募の取組—

近年、職員の希望を異動に反映させる仕組みとして注目されているのが「社内公募」です。組織内の特定ポストを職員に公募し、希望する職員がそのポストに応募できる仕組みであり、これにより、職員は自らのキャリアを主体的に考え、選択することができます。近年注目されているキャリア形成支援の一環であり、大企業を中心に徐々に企業の中でも浸透しています。

図表：個人希望を反映する制度・仕組みの活用状況 [企業規模別]

個人希望を反映する制度・仕組みの活用状況 [企業規模別]



出典：株式会社パーソル総合研究所「一般社員層（非管理職層）における異動配置に関する定量調査」

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/personnel-relocating.html>

一方、上記の調査結果でも示されるように、導入しても活用が難しいという声も一定数あります。公募ポストの確保や候補者の選定、通常の異動との兼ね合いなど、実際の運用においては解決すべき様々な課題もあります。下記では、すでに20年以上省内公募の実績がある外務省における実践と、その効用や課題についての事例をご紹介します。



官公庁事例

外務省：平成14年度から省内公募制を導入、現在300超のポストを公募対象に

外務省では、平成14年以降、現在にいたるまで、20年以上の長きにわたり、省内公募制が実施されています。平成14年度当初、約50ポストを対象としており、その後80から100程度のポストを対象としていましたが、省内の人事制度改革の一環として、人事の予見可能性を高める観点から、令和6年度には327ポストに対象を拡大して実施しました。

省内公募制の概要

(1) 応募資格

現在本省勤務者の場合は在職1年以上となる者（ただし、課室長・企画官等の省令職以上のポストに応募する者は在職1年以上）、在外公館勤務者の場合は在職2年以上となる者が対象となります。他省庁からの出向者、任期付き職員、期間業務職員等は対象になりません。

(2) 応募の際のルール

- ① 1名が応募できるポストは2つまで。
- ② 応募者は、現所属長に予め通知することを原則とするが、事前通知・了解の取り付けを応募の条件とはしない。
- ③ 応募者が選考された場合には、現所属長は異動を拒否できない。
- ④ 応募者は、選考されなかった場合には、現ポストに残ること或いは残らないことを保証されない。

⑤応募者名及び応募ポストは非公表とするが、公募の選考結果（公募ポスト及び公募により選考された者の氏名。但し、出向ポストや安全上の問題で公表すべきではないポスト等を除く。）については、省内に公表する。

（３）選考方法

選考は、応募者の等級、語学力、過去の業務経験、過去の勤務成績、適性、志望理由等を踏まえ、本省勤務／在外勤務のバランスや在外勤務地の特勤度のバランス等も考慮しつつ、人事当局が選考する。人事当局は、必要に応じて、応募者の所属長及び公募ポストの所属長に意見を求める。また、選考の最終段階では、候補者を人事当局が面接することもあり得る。

（４）公募のプロセスの流れ

①公募ポストの調整（人事課が中心となって対象となるポストを特定し、当該課室と調整）

②年末年始にかけて公募ポストの一覧を公示。一覧には各ポストの異動時期と応募条件（対象となる職員の級や必要とされる能力）を記載

職員は希望ポストと応募理由を記載した応募書類を期限内に人事課に提出し、同時期に通常の異動に係る身上書も提出。身上書の中では、今後の配置希望に加え、公募に応募した内容を記載することとしている。

③人事課により、応募者のポストへの適性などを総合的に勘案した上で、応募の受け入れ可否を決定。

④応募が受け入れられれば、そのまま異動時期に異動。なお、公募で埋まらなかったポストは通常の人事異動プロセスにより補充される。

⑤８月頃に、公募プロセスの透明性を確保するため、公募の結果（ポスト毎の応募の有無や公募によって異動することとなった職員の名前など）を職員に共有

省内公募制の効用と課題

公募制により、職員が希望するポストに応募して業務に携わることができ、高いモチベーションで働くことができるようになるとともに、身上書で配属希望先を聞くよりも、人事の予見可能性を高めることができます。公募制が外務省で２０年以上の長きにわたり続いているのは、職員が自ら手を挙げて希望するポストで働くことで、やる気と能力のある人材の発掘につなげることができているからでしょう。また、公募による人事異動は、キャリア意識を有した職員の希望に応えることにもつながり、人事課としても、職員がどのような分野に興味を抱いているか、関心の所在を把握することもできます。

一方で、公募制には様々な困難・課題もあります。

一番の課題は、ポストによって人気・不人気の差が顕著に現れてしまっていることです。日本に近い地域や先進国のポストには人気が集まり応募が集中する一方、情勢の厳しい地域や多忙な官房系のポストには手が挙がりにくい状況です。ある途上国公館で「３年をメドに先進国又は帰朝」という条件を付け、次の人事異動の予見可能性も高めて募集したポストもありましたが、応募がないという結果になりました。また、公募結果は職員に公表をしているため、自分が就いているポストの人気の度合いなどが明らかになることでそのポストに就いている者や次に就くことになる者のモチベーションにマイナスの影響を与えてしまうという懸念もあります。透明性の観点から公募結果を公表していますが、応募をしたが自分の希望が通らなかった職員については、自分の希望したポストに別の職員が就いたことが分かり、自信を失くしてしまう恐れもあります。

省内公募制の今後に向けて

公募ポストを増やした結果、公募制度への応募者も大きく増えているので、引き続き可能な工夫を検討しつつ、公募制度を続けていく予定です。近年、新たな動きとして、原課・厳しい勤務環境にある在外公館が公募ポストを念頭に自分たちの業務について説明会を行い、仕事内容や魅力などを紹介するといった取組が行われてきています。これにより、省内の他課室・在外公館の業務内容に職員の目が向くことになり、職員が公募制度への応募も検討しながら、

身上書を記載するようになることが期待されます。

一方で、ポスト間の人気格差が存在する中、やりがいのアピールや上述のその次の人事異動をセットにするなどの工夫でも限界があるのでは、とも感じています。多忙であったり、情勢が不安定であったりするポストにも目を向けもらうためには、何らかのインセンティブの仕組みとセットで検討する必要があると感じています。

2. 異動の際の趣旨（理由）説明

職員本人の希望を可能な限り尊重した人事異動・配置を行うことが理想ですが、一方で、すべての職員の希望を尊重した異動の実現が困難であることも事実です。

希望しない部局やポストに異動しなければならない職員に対しては特に、異動の目的や背景、本人のキャリアに対する人事の考え方等を含め、異動理由を丁寧に説明し可能な限り納得してもらうこと、さらに異動先のポストでの役割や期待感を伝えるためのコミュニケーションが重要であり、そのことが異動後の満足度やパフォーマンスの維持・向上、さらには組織に対する信頼につながると考えられます。

上記で紹介した株式会社パーソル総合研究所「一般社員層（非管理職層）における異動配置に関する定量調査」でも、異動に関して、新しいポジションでの役割や期待感を伝えることによって、異動後の活躍・適合度にポジティブな影響を与えることが示されています。

図表：異動後の活躍・適合度を促進する要因 [異動後]

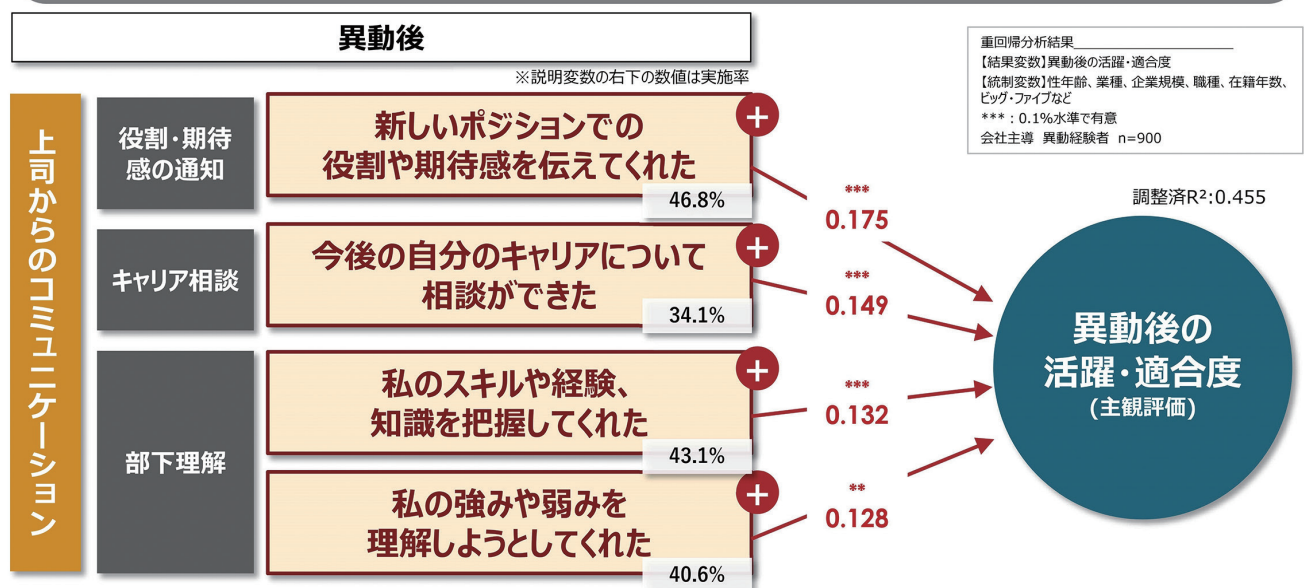
調査結果

異動後の活躍・適合度を促進する要因 [異動後]

パーソル総合研究所
一般社員層（非管理職層）における異動配置に関する定量調査

異動後の上司による「役割・期待感の通知」「キャリア相談」「部下理解」などのコミュニケーションが、異動者の異動後の活躍・適合度を促進していることが示唆された。

異動後の活躍・適合度を促進する要因 [異動後]



出典：株式会社パーソル総合研究所「一般社員層（非管理職層）における異動配置に関する定量調査」

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/personnel-relocating.html>

人事異動の際に異動の趣旨や理由を説明する取組は、既に一部の府省において行われていますが、同時に人事担当者の負担や実施に当たっての課題も聞かれました。ここでは、原子力規制庁の取組、その中での成果や課題をご紹介します。



官公庁事例

原子力規制庁：人事課・異動元・異動先で職員の異動趣旨の共通理解を

原子力規制庁では18ページの取組に加えて、異動趣旨説明に関する新たな取組も開始しています。これは、人事課・異動元・異動先の三者で職員の異動趣旨について共通理解を持つことを目的に、三者が一同に会して打合せを行うなど、職員の異動趣旨について三者で共通理解を持てるような体制づくりを進めているものです。

具体的には、①異動時には人事課・異動元・異動先の三者が一同に会して当該職員の異動目的や本人に期待することについて認識を合わせた上で、②その共通認識の下、異動後の業務内容を内示書に記載し、③実際の異動時には、異動元の上司が職員にこれを伝達する、という流れで三者及び職員間での異動趣旨の共有が図られています。なお、③の職員への伝達の際に伝達する事項については人事課で整理をしており、内示書の交付に併せて、これまでの感謝や成果へのねぎらい、異動理由・異動先の業務の説明をするように求めています。また、内示書には問合せ先として人事課の連絡先を記載しており、何か相談等があれば連絡をもらえるようにしています。

このような取組により、人事課・異動元・異動先の三者が異動者に対してワンボイスで異動趣旨を説明できるようにすることで、異動者の安心感や納得感が高められることに加え、異動先における教育・指導に人事課の意向が反映されることを期待しています。

なお、本人の意にそぐわない異動となる場合に、上で紹介したキャリア相談役が職員と人事課の間に入り、クッションの役割を果たすこともあります。本人の希望と大きく異なる異動になりそうな際に、事前にキャリア相談役から本人に対し、「例えばこのような業務に興味はないか」と話をするなど、内示の際に蓋を開けてみたら希望と全く異なる異動先であった、ということがないように、コミュニケーションをとるようにしています。

現在の課題としては、職員の異動ごとに三者が一同に会して打合せを行うことにしているため、その実施や準備における人事課の業務負担が大きくなっていることであり、これに対しては、役割分担の適正化など、担当業務と体制に関する不断の見直しが必要であると考えています。

満足度評価の実施

原子力規制庁では、令和2年度より、職員から異動希望調書を聴取する際に、併せて、任用の満足度調査を行っています。これは「今のポストに任用されていることに満足しているか」という質問に、「大変満足」～「大変満足していない」の5段階で答えるもので、この調査結果は取組以降良くなってきました。直近の調査では、「大変満足」、「満足」、「普通」を選択した者の割合は90%を超えており、「大変満足」、「満足」を選択した者の割合も50%を超えています。

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。

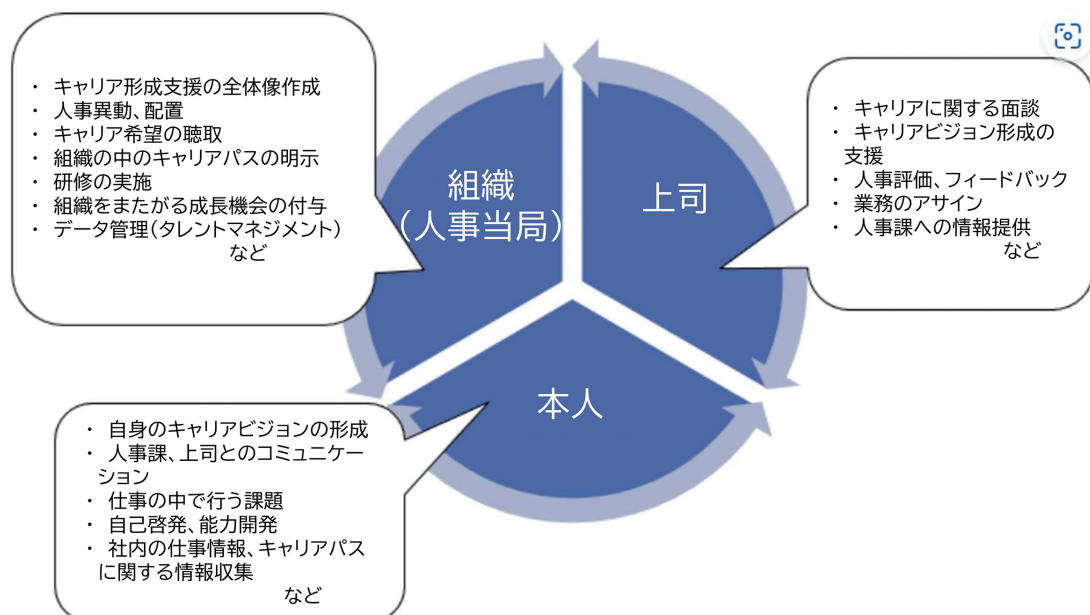
1. 人事部門と現場の上司の役割の明確化

「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いのか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

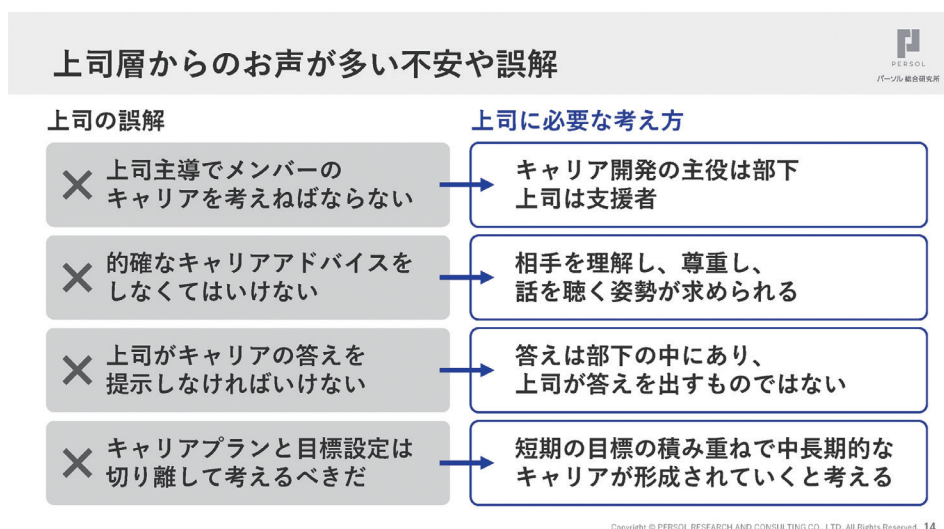


2. 上司の意識の留意点

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：株式会社パーソナル総合研究所「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.

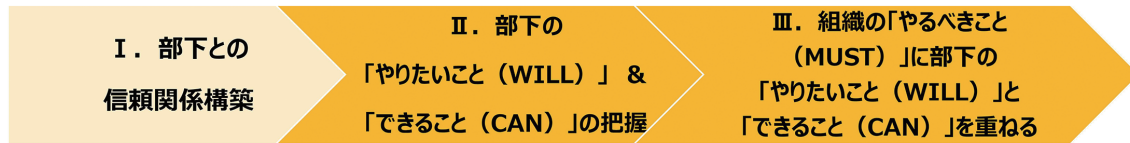
内閣官房内閣人事局

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～



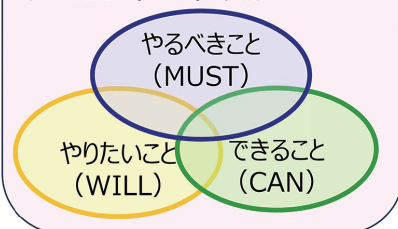
【部下の納得感・はたらきがいを増加させる３ステップ】



【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】

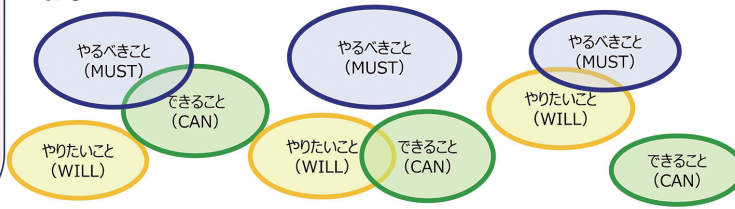
【はたらきがいが高まる状態】

「やりたいこと（WILL）」が組織から求められていること（MUST）と重なり、できる（CAN）状態



【はたらきがいが高まらない状態】

- ① 組織から求められていること（MUST）ができる（CAN）状態だが、やりたいこと（WILL）がずれている
- ② やりたいこと（WILL）ができる（CAN）状態だが、組織から求められていること（MUST）ではない
- ③ やりたいこと（WILL）と組織から求められていること（MUST）が重なっているが、実行できる能力（CAN）がない



【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

第7章 多様な機会の付与



チェックポイント

- 1 ▶ 本務以外の仕事も経験
- 2 ▶ 民間企業等への派遣研修

職員のキャリア形成を通じた成長においては、所属する組織や部署を離れた、多様な経験や成長機会の付与も重要です。各種の研修や他機関・地方公共団体等への出向のほか、国内外の大学院への留学など、様々な制度・機会がありますが、ここでは、いわゆる 20%ルールや官民人事交流の取組をご紹介します。

1. 本務以外の仕事も経験

自らの勤務時間のX%を普段とは異なる業務に充てても良いという、いわゆるX%ルールは、元々は Google が始めたものですが、公務においては「霞が関版 20%ルール」として、取組を進めた環境省の事例が有名です。

環境省：霞が関版 20%ルール

目的：職員が役所の外に積極的に出て社会との接点を持ちながら知見を深め成長することを促しつつ、既存の課室等の枠にとらわれず、互いの信頼と自律の下で社会のニーズに合った政策形成を実現していく組織となることを目指して開始しました。

概要：職員が自ら業務効率化に徹底的に取り組んだ上で、正規の勤務時間の一部（2割まで）を活用し、担当業務以外の活動に自らの発意で従事することができます。対象となる活動には、以下①～③の類型があります。

- ①新規開拓型（新規の環境政策の立案や改善等環境政策の推進に資すると見込まれる自律的活動（役所外でのステークホルダーとの対話・学会・勉強会参加、政策研究など）
- ②タスクフォース型（省全体の戦略的方向性を踏まえて取り組むべきテーマごとに構築されたタスクフォースへの参加（テーマも随時職員からの公募により採択）
- ③省内副業型（自部署以外の特定の課室等（省内副業先）が所管する分野の業務に従事するもの）

2. 民間企業等への派遣研修

職員に民間企業等での勤務を経験させる方法としては、1年以下の期間であれば研修として派遣することが可能です。民間派遣研修のほか、以下では、官民人事交流制度の説明とともに、実際に経験した方や人事担当者の声を紹介します。



役に立つ資料・ツール

官民人事交流に関するヒアリング結果要旨

令和7年3月

官民人事交流の効果や魅力、改善点を具体的に把握し、官民双方に向けた情報発信を更に強化するため、昨年8月から10月にかけて、官民の人事交流を経験した者及び人事担当者へのヒアリングを実施しました。

交流派遣(国→民)に係るヒアリング内容

●交流派遣のメリットとして各府省・民間企業に展開するもの(交流派遣の効果)

【各府省人事担当者】

- ・ 民間企業の業務の進め方や組織運営に関する知見・スキルの獲得により、個人のパフォーマンスが向上するとともに、管理職等に就いた際にはこれらがマネジメントを通じて他の職員にも普及し、業務効率化や組織活性化につながっている。

【民間企業人事担当者】

- ・ 企業の活動に対して、国側の視点から見直し等を提案してもらえるので部内の活性化にもつながっている。

●好事例として各府省・民間企業に展開するもの(人事配置上の工夫やオンボーディングなど)

【各府省人事担当者】

- ・ 職員からの希望を重視したいため、交流派遣者の選定には公募制を導入している。
- ・ 全職員が記載する身上書において異動希望先の項目の1つに「民間企業への派遣」を設けている。
- ・ 自組織内に限られない多様な勤務経験を望む者を交流派遣の対象候補者とし、人事を検討・調整している。職員の希望の趣旨を踏まえ、派遣先企業や従事する業務の内容について可能な限り調整を行っている。
- ・ 派遣経験を踏まえ、そこでの経験がいかせるような分野への配属やマネジメント等のスキルがいかせるような人事配置となるようにしている。
- ・ 特定の政策や業務に捉われず、仕事の進め方や組織マネジメントなどの面で、交流派遣により培われた知識やスキルを発揮することも期待される。

【民間企業人事担当者】

- ・ 交流派遣者への研修として、企業理念や経営ビジョン、企業内制度についての説明をしている。最近では、これらの支援を充実させるため、現場を見学したり、社員との座談会を開催したりすることを検討している。

●改善点として各府省・民間企業に展開するもの(府省と企業との間の情報共有)

【交流派遣経験者】

- ・ 出身府省の情報は府省の人事担当者から来ることはなかった。自ら知人等から情報を入手していた。
- ・ 出身府省と交流先企業との間で交流派遣中の業務への取組を共有することにより、復帰後のキャリアアップに反映させるように努めてほしい。

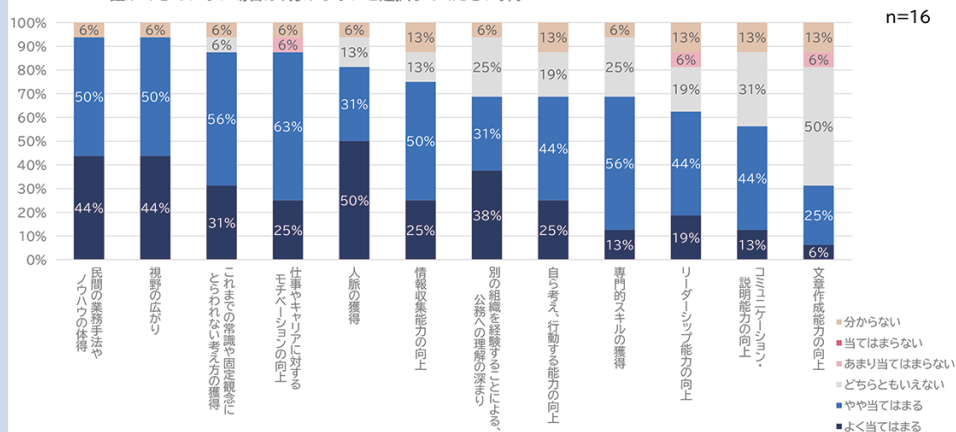
1

3 職員個人に対する効果(交流派遣)



「民間の業務手法やノウハウの体得」、「視野の広がり」、「これまでの常識や固定観念にとらわれない考え方の獲得」、「仕事やキャリアに対するモチベーションの向上」の順に、肯定的な回答が多い。

民間企業において勤務を経験することにより、職員にどのような成長や変化が生じていますか。以下の各項目について、お考えに一番近いものを選択してください(回答時点で派遣から復帰した職員がいないなどの理由で検証ができていない場合は、分からないを選択してください。)



官民人事交流制度 HP(人事院)URL : <https://www.jinji.go.jp/seisaku/kouryu.html>

※上記 HP には、アンケート結果及びヒアリング結果の詳細について掲載しています。

第8章 キャリアについて考える機会の提供



チェックポイント

- 1 ▶ キャリア研修
- 2 ▶ 人事院や内閣人事局の研修

1. キャリア研修

ここまで取り上げてきたキャリア形成支援の各取組は「職員のキャリア意向をどう支援するか」というものでした。一方で、就職したばかりの若手職員のすべてがキャリアビジョンを描けているわけではありません。30代、40代の職員でも意識しないまま、あるいは意識する暇もないまま、職業人生を歩んできた人もいるでしょう。また、当初描いていたキャリアプランのすべてが想定通りに進むわけではなく、経験を重ねる中での価値観の変化や様々なライフイベント等により、プラン自体を見直すこともあります。そのため、キャリア形成支援を有益に機能させ職員の成長につなげるためには、様々な状況にある職員のキャリアについての意向を整理し、職員の側からも自身のキャリア形成に意識をもってもらう必要があります。そのために有効な取組の一つがキャリア研修です。

キャリア研修の設定は様々なバリエーションがあり得ますが、その多くは、これまでの経験の振り返りや、自らの強み・弱みの分析、保有する能力の棚卸しなどを通じて、自分の将来ありたい姿やビジョン・目標を設定する内容になります。各府省においてキャリア研修を実施する場合、例えば組織のミッションや求める人材像、組織の置かれた状況や特性、組織内のキャリアパスのイメージなどを共有することで、職員一人一人の意向が整理され、より具体的にキャリアビジョンやプランを描くことができるかもしれません。

2. 人事院や内閣人事局の研修

組織内で実施するキャリア研修は具体的なキャリアに関する情報を提供できる一方で、所属する組織から離れて参加するキャリア研修では、他府省の職員との対話により、異なる経験やものの見方を踏まえた、より客観的なキャリアの整理が期待できます。

また、自府省の研修では言いにくいことも気軽に言うことができるため、より明確に自分の意向が意識できる機会にもなります。人事院や内閣人事局では府省を越えたキャリア整理の場として様々な機会を用意していますので、各府省の取組と併せてご活用ください。



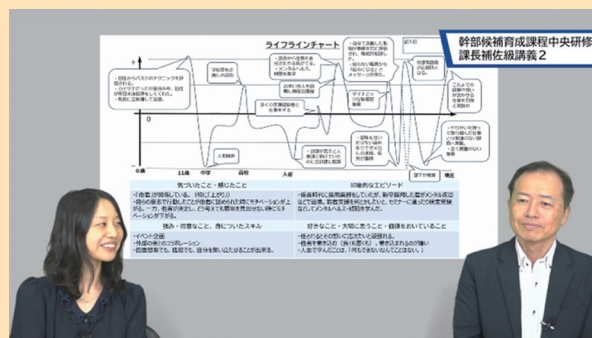
役に立つ資料・ツール

内閣人事局の取組

内閣人事局では、令和6年度にキャリア形成のための研修を実施しました。

【幹部候補育成課程中央研修】

幹部候補育成課程中央研修（課長補佐級及び係長級）では、



動画研修の一コマ（対話の実演で自身のキャリアを振り返る講師（右）と質問をするサポーター（左））

キャリアを考えることを通じて仕事への向き合い方や取り組む意欲などのマインドセットについて理解することを目的に、動画視聴によるキャリア研修を実施しました。このうち、課長補佐級対象の研修においては、部下職員のキャリア形成支援の方法を習得することも目的として行いました。また、係長級対象の研修では、動画視聴のほかに対話型のライブ配信研修を10回実施し、内閣人事局職員が講師を務め、同局職員同士が自身の公務員経験を基にキャリア対話のデモンストレーションを行うなど様々な工夫を凝らしました。さらに、受講者同士の対話時間を十分に確保して、より客観的な自己認識を促したり、仕事の捉え方の幅を広げることを促したりすることで、キャリア対話の重要性についても理解してもらいました。

受講者に対するアンケートでは、有益だったとの回答が課長補佐級及び係長級とも9割を超え、キャリアや対話の意義が理解されたと考えられます。受講者からは、「省庁やキャリアの違う方たちと話し合うことで、多様な考え方に接し、将来のビジョンの参考になった」、「これまで所属した部署には関連性がなく、前の部署の仕事内容が次の部署にあまり活かしていない感覚でしたが、振り返ってみると、前の部署で学んだスキルを次の部署でも積極的に活かす行動をしており、今までの経験は決して無駄ではないことに気づけた」、「他省庁の業務内容、職場環境などを知ることができ視野が広がった」、「経歴や業務内容、置かれている立場が違う中でも、同じ時期に同じ気づきや悩みを抱えているという共通項を見出すことができ、同じような仲間がいるのだと思えた」等の声が聞かれました。

【対話ワークショップ】

このほか、キャリア形成に係る対話についての理解と実践の機会を提供することを目的として、幹部候補育成課程中央研修受講者等を対象とした対話ワークショップと管理職等を対象とした対話ワークショップを実施しました。

このうち、幹部候補育成課程中央研修受講者等を対象とした対話ワークショップの受講者に対するアンケートでは、上司等と対話したいとの回答が9割を超えており、受講者からは、「自分のことを話してみて、改めて自分の強みや価値観を認識することができた」、「対話をすることで自分の考え方がまとまった」、といった声が聞かれました。

管理職員等を対象とした対話ワークショップの受講者からは、「今まで部下との対話で自己開示が少なかったため、もっと開示して対話のきっかけとしたい」、「より心理的安全性を高めた職場作りに努めたい」、「自分のキャリアについても考えてみたい」といった声が聞かれました。

人事院の取組（キャリア支援研修）

人事院では、職員個人が組織から離れて自身のキャリアを考えることを支援するための研修として、

- 20代の職員を対象とした「キャリア支援研修 20」
 - 30代の職員を対象とした「キャリア支援研修 30」
 - 女性職員を対象とした「女性職員のためのキャリア支援研修」
- を実施しています。各府省の状況にあわせてご活用ください。

キャリア支援研修30

どんな研修？

30歳代の職員が
進むべき道を考えるヒントに！

日々の生活の積み重ねが
未来の自分に繋がることを知る



※生活に
生かすために

事前学習(ビデオ学習)

キャリアを考えるための必要最低限の理論をビデオ教材視聴によりインプットします。対面研修でも簡単に復習しますが、対面研修の講義時間をできるだけ短くし、グループワーク時間を長く取れるようにしています。

また、今までに経験してきた業務内容を時系列に整理した上で対面研修に臨んでいただくことで、研修当日の演習が円滑に進められるようになります。

キャリアを考える(対面研修)

- ① ライフイベントの多い30代だからライフ＆ワークをまると考える
結婚や子育て、早い人は介護が始まったり、体調の変化も感じ始める30代。仕事とプライベートを切り離して考えることはできません。働くことは生きることの一部であると考え、トータルで自分らしい幸せな生き方を考えるきっかけになることを目指します。
- ② 他の研修員とのワークやディスカッションを通じて自己認識が高められる
これまでの職務経歴を振り返り、自分の強みや仕事への価値観を捉えることから始まります。自分に対する気づきを言語化してグループで発表し、他の研修員からコメントや称賛をもらうことで自己認識が更に高まり、自律的にキャリアを考えるモチベーションに繋がります。
- ③ 府省や業務内容は様々でも、同世代の頑張りに触れることが刺激になる
働く場所や担当業務が全く違っても、迷っているのは自分ひとりではないことを知り、他の同世代も頑張っているなどと感じることが「やる気」に大きな刺激を与えます。

個別キャリア面談(希望制)

- ④ 個別の悩みにも対応
希望者向けの個別面談です。大勢の前では話づらい悩みの相談や、研修中に考えた将来の方向性について、実現に向けた行動設計をする機会にもできます。対面・オンラインも選択可。
- ⑤ キャリアコンサルタント有資格者
キャリアコンサルタント資格を有する講師または職員が対応します。

研修受講者からの声(抜粋)



キャリアを前向きに考えてみよう
と思えたとの声多数!!

いろいろな立場からの話が聞けて、視野が広がった。
自分の課題を言語化できた。

キャリアについて考えるきっかけをいただきました。これまでの経験を振り返り、前向きな気持ちになりました。

他省庁の方とキャリアについてディスカッションすることができ、モチベーションアップにつながりました。

自分の言葉で考えて文章にすることで、漠然と思っていたことを改めて自覚できたと思います。また、他省庁に所属する同年代の方と話すことにより、悩みの共有ができ前向きな気持ちになることができました。

グループワークで皆さんと意見交換できたことで、気付きが得られました。モチベーションも上がりましたので、明日からの業務にいかしたいと思います。

女性職員のためのキャリア支援研修(内閣人事局と共催)

どんな研修？



女性職員の
キャリアアップのきっかけに！

女性職員が自分らしく、やりがいを持って
働き続けていくためのヒントに！

※取組を
継続・定着

第1部:キャリアを考える、マネジメントスキルの習得(対面研修)

- ① 広くキャリア形成に悩みや課題を抱える女性職員を対象
キャリアに対する悩みや課題を乗り越えるヒントを得られる研修です。
※主に20代～30代の係長級・課長補佐級の職にある者を想定した内容としています。
- ② ワークを中心とした活気あふれる研修
講義やワークを通じて、今後のキャリアを自律的に考えていきます。マネジメントスキル・知識の習得により、ステップアップへの不安も解消します。
ワーク中心のカリキュラムで、研修員の相互啓発による意識向上も期待できます。
- ③ 府省の枠を超え、同じような悩みを抱える女性職員が集まる貴重な機会
女性特有の課題を取り上げること、より実情を踏まえたキャリア形成の悩みの解消を目指します。休憩時間の雑談等も含め、研修員のつながり自体が大きな収穫です。

個別キャリア面談(希望制)

- ④ 個別の悩みにも対応
希望者向けの個別面談で、大勢の前では話づらい悩みも相談できます。対面・オンラインも選択可。
- ⑤ キャリアコンサルタント有資格者
女性特有の悩みもあることを考慮し、キャリアコンサルタント資格を有する女性職員が対応します。

第2部:フォローアップ(対面研修)

- ⑥ フォローアップで継続した取組を支援
どんなに研修でモチベーションが向上していても、日常に戻るとその現実に戻されてしまうことがあります。
前向きな考えや想いと将来に向けた取組を一過性のものにならないよう、フォローアップとして振り返り等を行うことで、継続した取組に繋がっていきます。

研修受講者からの声(抜粋)



モチベーションの向上に繋がった
との声多数!!

研修員一人一人が話すことに意味がある研修で、他の方の体験談や悩みを聞きながら自分も共感したり、自分の経験にも反応をいただけて学びとなりました。

同じ国家公務員といえど色々な仕事への考え方があることを知る良い機会となりました。同じように悩みながらも前に進もうとしている仲間が沢山いることに勇気をもらい、私もチャレンジしていこうと前向きな気持ちになりました。

「特にモチベーションが高かったこと」について話をし、お互いに褒め合う時間については、なかなか日頃周囲の人とはできないことなので、自己肯定感が上がってとても心が救われた感じがしました。

受講前は育児の時間を確保するために業務を効率的に行うことだけに意識が向いていましたが、他の受講生の話なども聞き、自分のやりたい業務を見つけて、そこに向かってスキルアップする道もあるのだと思いました。

育児にベクトルが向きすぎて、仕事のモチベーションがあまり高くなかったが、目標が何もなかったからだということがわかった。今後は小さな目標から始めて、仕事に対するモチベーションも上げていきたい。

※上記の他にも、人事院が役職段階別で実施している行政研修の中などでも、自身のキャリアについて考える内容が含まれています。

第9章 取組の評価・検証

これまでキャリア形成支援について述べてきましたが、そうした取組が実際に個々の職員の成長ややりがいの向上につながっているのか、そして組織のパフォーマンスの向上にどのような効果があったのか検証し、継続的に改善を加えていくことも重要なポイントです。そうした効果検証を行う方法として、近年、後述するパルスサーベイやエンゲージメントサーベイといった調査手法が注目されています。しかしながら、実際に導入する際には、調査の目的やどのように活用するのか等を踏まえた上で、様々な手法の中から適切なものを選択し、調査項目や内容、実施頻度、実施方法など検討しなければいけない事項も多いかと思います。

ここでは、各府省が実際にこうした調査を実施していく参考となるよう、各手法の特徴の整理や、どのように活用すれば組織の目的に合った効果検証ができるかについて一般的なポイントをまとめました。また、実際にエンゲージメントサーベイの取組を令和2年から実施している厚生労働省の事例も続いて紹介します。



組織サーベイの種類と設計・活用のポイント

1. 組織サーベイとは？どんな種類があるのか？

組織サーベイとは、従業員が自社に対してどのような思いを持っているか、どのような心の状態にあるかを測ることができる調査のことで、キャリア形成支援を進める上で重要な役割を果たします。組織サーベイには数多くの種類がありますが、なかでも代表的なものとして挙げられるのが、エンゲージメントサーベイ、パルスサーベイ、従業員満足度調査（ES 調査、以下同じ）です。いずれも従業員の状態や考えを把握するための調査ですが、その目的や実施頻度、調査項目には違いがあります。

エンゲージメントサーベイは、組織の状態や課題を可視化して、効果的な改善施策へとつなげるためのもので、いわば部署単位・属性単位での分析による優先課題の抽出が主な目的です。実施頻度は半年に1回、もしくは年1回程度で、回答時間は約5～30分。調査項目としては、「組織への貢献意欲」「仕事に対する熱意や活力」「職場環境に関する満足度」などが挙げられます。

一方、**パルスサーベイ**は、組織や従業員のコンディションを把握するための調査として位置づけられており、課題の早期発見とスピーディな改善が主な目的です。月1回、または週1回など高頻度で行いますが、回答時間は1～3分程度、設問数も3～5問程度と負担はあまり掛かりません。調査項目としては、「やる気・モチベーション」「やりがい・充実感」「職場環境に関する満足度」などが挙げられます。

従業員満足度調査（ES 調査）は、労働環境、職場の人間関係、業務内容に満足しているかどうかを測定・分析するのが主な目的です。実施頻度は半年に1回、もしくは年1回程度で、回答時間は約5～30分。調査項目としては、「仕事内容に関する満足度」「職場環境や人間関係に関する満足度」「待遇に関する満足度」などが挙げられます。

組織と従業員の関係性や仕事に対する熱意などを測定したい場合は、エンゲージメントサーベイとパルスサーベイが有効です。その中でも従業員の状態をリアルタイムに把握し、迅速なケアにつなげたい場合には、パルスサーベイが適しています。一方、従業員満足度調査に関しては、仕事内容や職場環境など組織に対する満足度の測定に特化しているため、従業員一人ひとりの心の状態を把握するにはあまり適していません。

2. 組織サーベイ活用のメリットとデメリット

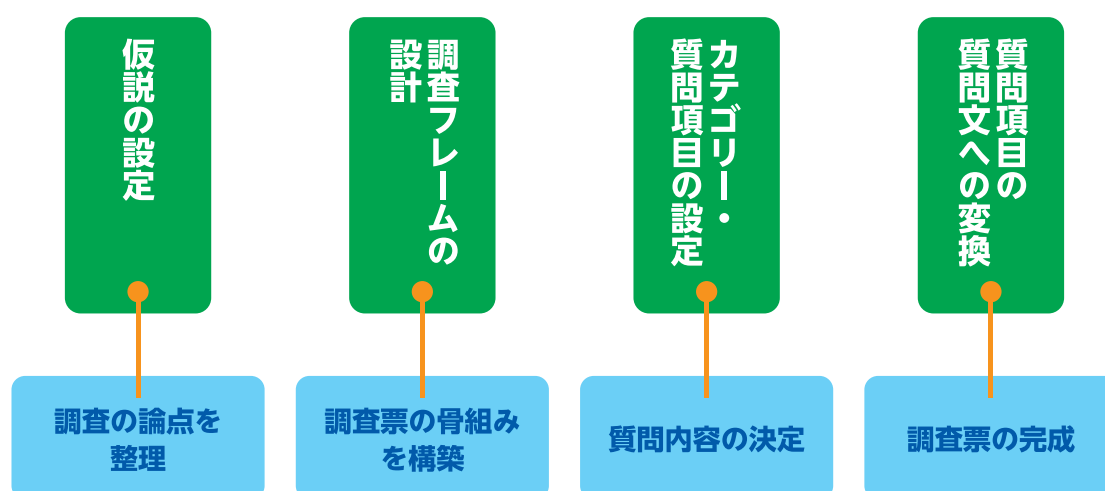
では各種サーベイにはどのようなメリットとデメリットがあるのでしょうか。まずエンゲージメントサーベイを活用するメリットとしては、従業員の組織に対する思いを可視化させ、組織全体の状態や傾向を把握できる点が挙げられます。また多角的な設問を用意し、答えてもらうことで、より多様な意見を集められるのも利点です。ただし、多角的な設問によって調査項目が多くなり、集計や分析などの工数がかかってしまうのは、デメリットといえるでしょう。

次にパルスサーベイに関しては、高頻度で実施することにより、従業員の状態をリアルタイムに把握することができ、より迅速な対応につなげられるというメリットがあります。また、回答時間が短く、設問数も少ないため、従業員に負担をかけないのも大きな利点です。その他のサーベイと比べ、実施ハードルが低く、気軽に回答できるので、日々の業務にも大きな支障はきたさないでしょう。ただその反面、調査項目が少ないことから、本質的な課題がつかみにくいというデメリットはあります。

従業員満足度調査に関しては、組織への満足度を直接測れるのが最大のメリットです。仕事内容、労働時間、給与体系、人間関係、福利厚生など、要因ごとの満足度を定量的に細かく把握できるのは、大きな強みと言えるでしょう。一方で、従業員の組織に対する貢献意欲や仕事に対するモチベーションなど内面的な部分を測定できないのが、ES調査の弱点となります。

またサーベイトールには、既製品であるパッケージ型と、注文品であるオーダーメイド型があり、それぞれにメリットとデメリットがあります。パッケージ型のメリットは、すぐに利用でき、さらに同一サーベイを利用する他社データとの比較ができる点。デメリットは、自社の課題や目標に合っていない可能性がある点です。一方、オーダーメイド型には、自社の課題や目標に合ったサーベイができるというメリットがありますが、逆にサーベイ実施までに長期間を要し、パッケージ型より初期の開発費用がかかり、他社との比較はできないというデメリットもあります。

3. サーベイ設計の考え方



ここからはサーベイの設問設計について、おおまかな流れをご説明します。最初のステップは、「仮説の設定」です。

組織が今、どのような課題を抱えている可能性があるのか、といった調査の論点を事前に整理しておきましょう。またその際は、成果指標（人や組織の目指すべき状態）を明確にしておくことも重要です。結果が出てから「これは成果指標ではなかった」となると、せっかく行ったサーベイが無駄になってしまいます。成果指標が固まったら、次に影響指標（仕事の裁量権が大きいなど、成果指標に影響する要因）を洗い出しておくことも大切です。洗い出す際のコツは、対策が可能な影響指標を挙げること。例えば、「給与を引き上げてほしい」といった要望が出されたとしても、会社として対応できないのであれば意味がありません。

続いて2つ目のステップは、「調査フレームの設計」です。成果指標と影響指標を明確にして、今回のサーベイでどのような分析を行う必要があるのかを想定しながら、調査票の骨組みを構築していきます。

これができたら、3つ目のステップとして「カテゴリーや質問項目の設定」を行いましょう。前のステップで築いた調査フレームに沿って、分析し仮説を確認するためには、どのようなカテゴリーと質問項目が必要なのかを丁寧に洗い出して、質問内容を固めていきます。

そして最後のステップとなるのが「質問項目の質問文への変換」です。前のステップで設定した質問項目を、具体的な分かりやすい言葉で質問文へと変換し、これで調査票の完成となります。

なお、質問項目を作成する際には、以下の4つのポイントを押さえておきましょう。

①回答者の負担を抑える

できるだけ質問数を抑えめにして、深く考え込まなくても回答できるような分かりやすい質問文を作りましょう。

②回答者の本音を引き出す

満足度は最初に聞く（前の質問の影響を避ける）、個人の特定をしないことを明記するなど、回答者が本音で答えてくれるような工夫をしましょう。

③一つの質問に要素は一つ

回答結果の解釈が分かれることを避けるため、一つの質問文に複数の質問内容を入れないように注意しましょう。

○：上司との関係性は良好である。

×：上司との関係性は良好で、業務連携できている。

④肯定文と否定文を混在させない

分析する際、回答データの数値の意味を揃えるために肯定文と否定文を混在させないように注意しましょう。ただし、混在させざるを得ない場合には、否定文の回答結果を「1 → 5」「2 → 4」のように逆転させるなどの操作が必要となります。

肯定文：自由に休暇を取りやすい環境である。

否定文：業務に必要な人員が足りていない。

4. 組織サーベイの結果を効果的な施策につなげる

組織サーベイはその結果に一喜一憂することなく、真の改善につなげていくことが重要です。昨今、積極的に実施している企業は増えていますが、調査すること自体がゴールになってしまい、その先の施策が疎かになっているケースも少なくありません。例えばパルスサーベイの場合、実施頻度が高いためマンネリ化しやすく、また「何の目的でやっているのか」と従業員が意味を見出しづらくなります。結果を従業員にきちんとフィードバックして、課題解決に向けた具体的なアクションプランにつなげられれば、こうした事態を防ぐことはできるでしょう。従業員の声をしっかりと拾い上げ、それに応じた改善策を立案して、効果を検証するというサイクルを組織全体で回していくことが何より大切なのです。

ここで効果的な施策につなげるためのポイントを4つご紹介します。まず1つ目は、会社の現状を理解することです。何が仮説どおりで、何が意外な結果だったのか、改善に向けた伸びしろはどこにあるのか、優先順位の高い課題は何か、など組織の現状を客観的に把握することが重要となります。2つ目は、結果を早めにフィードバックすることです。その際は、誰に、どこまで開示するかを決めることがポイントとなりますが、基本的には「全社には全体平均の結果」を、「組織長に自組織の結果」をできるだけ速やかに開示することを推奨します。3つ目は、ヒアリングや対話の機会を作ることです。それにより課題の原因や組織に対する理解の解像度を上げましょう。対話の機会が増えることは、組織課題の発見や改善に非常に効果的に作用します。そして4つ目のポイントは、改善のPDCAを回すことです。PDCAの実践レベルが高まるほど、優先課題の解決につながります。またサーベイを単発で終わらずPDCAを継続することで、組織の改善や今後の本音回答意欲の向上などにも好影響を与えます。



官公庁事例

厚生労働省：エンゲージメントサーベイの実施

厚生労働省は、令和2年10月からエンゲージメントサーベイの取組を始めています。

令和元年に策定された厚生労働省の「改革行程表」を踏まえた取組として、原則入省8年目までの本省係長級以下職員及び一部補佐級職員を対象に、毎月1回実施しているものです。実施は、厚生労働省が委託した事業者より、「職務」「健康」「人間関係」「組織風土」等の9つの分野に関するアンケートを対象者に送付し、回答をスコア化しています。

結果は、対象者が所属している部局の人事担当者に共有し、エンゲージメントが低下状態にある職員の早期発見及び面談等のケアに努めています。

【特集】「キャリア形成支援」は組織の外にも

組織が行うキャリア形成支援は、現在組織にいる職員だけでなく、これから組織に入ってほしい人材にとっても重要な指標になります。将来職員になってくれるかもしれない潜在的候補者達は、その組織が職員の成長やキャリアパスを積極的に支援する組織かどうかを非常に高い関心を持って見えています。このガイドの最後に、これまでのようなキャリア形成支援の取組を実施しつつ、その取組や職員の成長に対する姿勢を人材確保の観点から「キャリアガイド」として公開した経済産業省の取組を紹介します。



官公庁事例

経済産業省：キャリアガイド作成

背景および経緯

経済産業省では2024年3月に、Mission（存在意義）、Vision（目指す組織像）、Values（大事にしたい価値観）を定めました。Missionは「未来に誇れる日本をつくる」。Visionは「つながりを力に、進化し続ける」。Valuesは「本質的な課題に挑戦する」「自由に個の力を発揮する」「多様な力をかけ合わせる」。そしてこれらMVV実現に向けた取組の一環として、人材確保や能力強化に向けたさまざまな施策を推進しています。なかでもキャリア支援には力を入れており、昨年度は職員の能力・スキルを再整備し、希望調書やキャリア面談に活用。また今年度は異動時における任用意図の伝達や、タレントマネジメントシステムを通じた能力の見える化、人材育成チームを通じた育成支援等に取り組み、職員一人ひとりが成長できる環境を整備しています。

さらにこうしたキャリア支援の各施策を広く周知するため、キャリアガイド『METI CAREER GUIDE ～経産省でともに成長するために～』を作成しました（2024年6月）。このガイドには、もともと職員から「キャリアパスが見えにくい」「どんな制度があるのか分かりにくい」といった声があったことから、経産省が職員のキャリアについてどのように考えているのか、どのような形でキャリア支援を推進しているのかを明確化・見える化する目的があります。また同時に、人的資本経営の観点から対外的にもしっかり発信し、人材確保にも繋げていきたいという狙いもあるそうです。

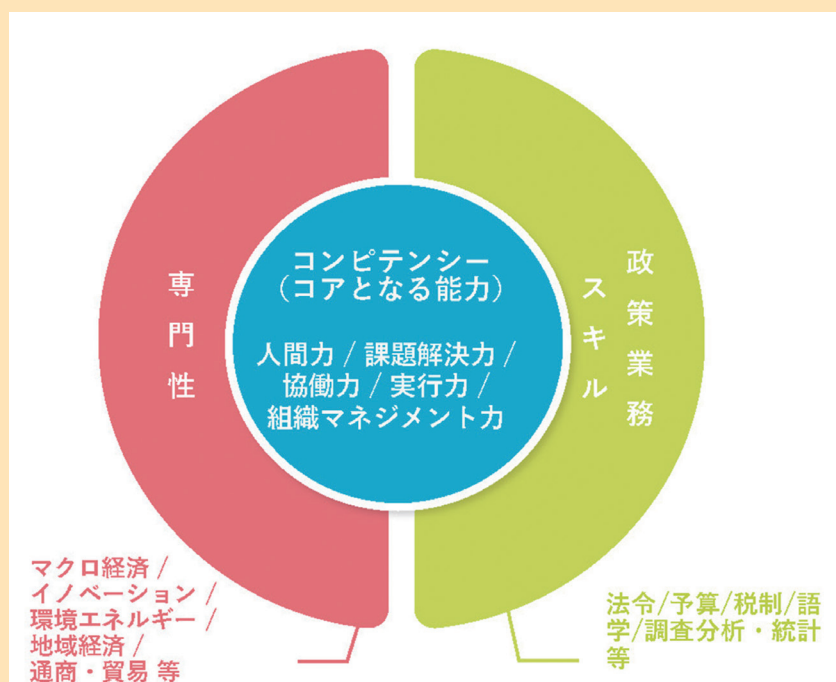


キャリアガイドの構成

キャリアガイドは全 27 ページの構成となっており、PDF ファイルにて配布し、経済産業省 HP に公表しています。冒頭で人材施策の全体像などを説明し、その後、階層別のキャリアパスのイメージやキャリア支援の具体的な施策等について紹介するといった内容になっています。例えば第 1 章の「個人が活躍できる環境作り」では、個人が成長・活躍できる環境作り、経済産業省における成長イメージ、専門分野に関する知識涵養、政策業務に必要なスキル涵養について解説されています。続く第 2 章「個人の成長・活躍を支援する仕組み」の中では、「係員」「係長」「課長補佐（若手）」「課長補佐（シニア）」「管理職」という階層ごとに求められる役割と得られるスキル・経験、またそれぞれを支援する仕組みについても書かれており、自分の該当箇所を見れば、今何が求められているのか、どのような支援が受けられるのか、今後どのようなキャリアパスが待っているのかが一目で分かるようになっています。さらに第 3 章「職員が生き生きと働ける組織作り」の中では、ワーク・ライフ・バランスの観点から、経済産業省が取り組んでいるさまざまな施策を紹介。職員の健康増進に向けた支援、柔軟で効率的な働き方の実現、育児と仕事の両立支援などに向けた具体策が提示されています。

個人が成長・活躍できる環境作り

ここからは、「個人が活躍できる環境作り」に記述されている内容を一部ご紹介します。経済産業省では、官民を問わず仕事を進めていく上で必要なコアとなる能力（コンピテンシー）の育成や、専門性・政策業務スキルの強化を推進しており、さらにこうした職員の能力やスキルに関しては、タレントマネジメントシステムを活用して見える化を行っています。



コンピテンシー（コアとなる能力）は、以下のように大きく 5 つに分かれており、それぞれはキャリアを通じて階層ごとにさらに磨き上げられていきます。

●求められる5つのコンピテンシー

課題解決力：本質を理解し戦略を立てて決断する
 協働力：他者と信頼関係を築き円滑に働く
 実行力：道筋を立てて業務を行い、成果を出す
 組織マネジメント力：人やチームを活かし育てる
 人間力：困難に直面しても責任をもってやりきる



専門分野の知識に関してはなるべく早期に獲得できるよう、現場での実践に加え、政策分野別の研修や専門家による講義等を実施。また職員同士が自らの経験、知識を教え合うことで相互に能力を高められる「自主企画勉強会」も、部署の垣根を超え数多く開催されています。一方の政策業務スキルは、国家公務員としての成長に欠かせないものです。そのため、係員・係長・補佐等の階層別研修でスキルを学びつつ、一人一人に活躍してもらうためにそれぞれが持つスキルレベルを可視化。さらに、職場での実地訓練と連動させながら、育成していくことを目指しています。

【コンピテンシーの策定方法について】

コンピテンシーの策定や体系的整理は、組織経営改革という大きな枠組の中で行われました。組織経営改革は、政策全体を取り仕切る総務課と、人材に関する業務を担当する秘書課、業務改革を担当する業務改革課、会計課の4つの部署が中心となって推進。そこに各局の筆頭補佐（政策企画委員）と外部の人材戦略アドバイザーも加わり、経産省のコンピテンシーとは一体何か、どのように言語化するかなど、議論や修正を重ねたうえで決定しました。

●政策業務スキルの体系的整理と研修

時代に応じて見直しながら、体系的に習得ができるように設計。政策業務スキルの例としては、法令、予算、国会関連、業務管理、企業会計・ファイナンス、デジタルスキル、語学、国際交渉などが挙げられます。また、政策業務スキルに関する研修は、より効果的に習得するため、各職場においてだけでなく、以下のようにさまざまな形で実施しています。

（研修メニューの例）

- ・ 政策形成ストーリーブック
- ・ 組織の経済学を活用した企業分析と政策立案シミュレーション
- ・ 政策プロフェッショナル研修（国会対応編）
- ・ 政策プロフェッショナル研修（予算要求編）
- ・ 危機管理広報研修
- ・ 財務分析、コーポレートファイナンス

個人の成長・活躍を支援する仕組み

続いて「個人の成長・活躍を支援する仕組み」に書かれている内容を一部で紹介します。

【係員の成長・活躍を支援する仕組み】

経済産業省でのキャリアの第一歩が「係員」です。同省では、成長機会やチャレンジを重視し、成長実感が得られるよう、若手の早期育成に取り組んでいます。行政官としての基礎を身につけてもらうために、各種研修の受講や現場での手厚いフォローアップを実施。基礎スキル習得に向けた機会としては、新規採用研修、トレーナー・メンター制度、政策立案研修、企業派遣研修などが挙げられます。

【係長の成長・活躍を支援する仕組み】

係長は、現場の最前線に立ち、担当する政策領域の企画・立案や事業実施の実務を担うポジションです。交渉力や協働力などのコアスキルを高めるとともに、専門性や政策業務のためのスキルを身につけられるよう、自律的な学習の支援や留学による視野拡大の機会を多数提供します。自律的な学習の支援としては、例えば、業務上の必要性や将来の留学機会を見据え、自発的に語学を習得できる支援施策を用意。また、資格の取得を始めとする高度な知識、知見の習得のために自発的に受講する外部講座等に対し、経費の一部を補助しています。さらに、海外大学院等への留学も積極的にサポートしています。

【課長補佐の成長・活躍を支援する仕組み】

◎課長補佐（若手）の場合

課長補佐は、政策立案・実行の責任者としてチームの要を担うポジションです。能力や意欲に応じて登用されます。業務を通じて養われるのは、主にプロジェクトマネジメント能力やチームで協働する能力等。そうした中、現場感覚の体得や視野の拡大、人脈の強化等を目的に、地方自治体やベンチャー企業への派遣を実施しています。派遣の事例としては、地方自治体の産業政策を担う課長として従事する職員が、地域課題を解決するアイデアをビジネスとして取り組んでいる域内企業にて地域の持続可能性を高める新規事業を立ち上げるなど、地域経済の活性化に資する取組を現場に入り込んで実践し、次世代産業を担う県内企業を支援しています。

◎課長補佐（シニア）の場合

課長補佐としての経験・実績を活かしながら、実務の中核として、より広範囲にわたる政策立案を主導することが期待される時期です。また同時に、部下の育成、指導、チームアップなど、リーダーとしての責任も高まります。そうした中、組織マネジメント能力を高めるためのさまざまな研修メニューを用意。加えて、アカデミックな視点や業務に必要な企業幹部候補層との人脈を得るための機会（エグゼクティブプログラムへの派遣等）も提供しています。

【管理職の成長・活躍を支援する仕組み】

職員個人の能力や適性を重視し、年次や職種にとらわれない任用を推進。若手の管理職への早期の登用も積極的に

実施しています。また組織マネジメントの中核を担う管理職には、組織マネジメント力を養成すべく、座学やワークショップ等の各種マネジメント研修に加えて、人材育成に関する外部専門家からの個別コーチング機会も提供。こうした機会を通じて、リーダーシップを磨くとともに、コミュニケーションスキルや部下の育成等のマネジメントスキルを高めます。さらに省外・国内外のさまざまな場所や分野で、今までに蓄積した知見や能力を生かし、多数の管理職級職員が活躍しています。

キャリア形成におけるインフラとして活用されている

本キャリアガイドは、学生が就活に活用するなど、WEB 上から誰でも気軽に閲覧できるようになっています。

一方、省内の職員向けにはより詳細にまとめたガイドを、イントラネットを通じて掲示し、職員が人事施策についてしっかり理解・納得できるよう情報共有を行っています。



令和7年7月

(委託) 人事院 人材局 研修推進課
〒100-8913 東京都千代田区霞が関1-2-3

(受託) ProFuture株式会社 HR総研
souken@hrpro.co.jp