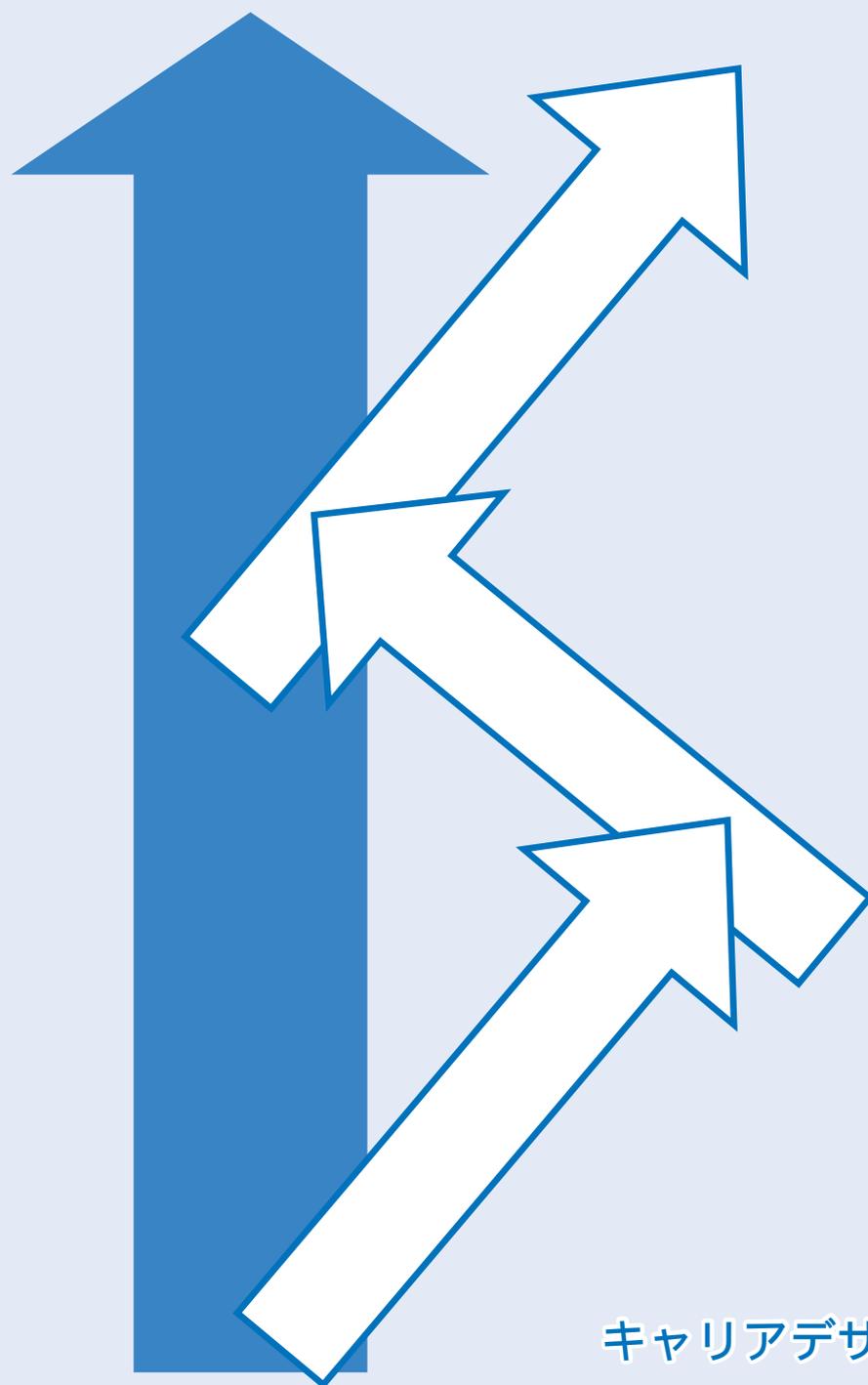


広域研究活動報告書

# 自治体職員とキャリアデザイン



キャリアデザイン研究会

平成18年2月

財団法人 大阪府市町村振興協会

おおさか市町村職員研修研究センター

## はじめに ～自治体職員とキャリアデザイン～

日本の自治体職員にとって「キャリアデザイン」という概念はなじみが薄い。

労働市場が活発な欧米の場合は、企業間の異動は当たり前であり、また、企業内においても本人の意思による異動が多い。この場合には、本人が自発的に職業人生をプランニングして、転職や社内異動をするということも可能である。英国の自治体では職業経験を重ね、また、より上の資格を身につけて自治体間をわたり歩く者も多い。このような慣行のもとでは、10年後にどのような仕事をしているのか、どのような家庭を築いてワークライフバランス（仕事と家庭のバランス）をどのようにとっているのかをイメージしやすい。

しかし日本の組織では、終身雇用、人事部による一方的な人事異動という日本の雇用慣行がずっと継続してきた。自発的に組織を離れ他の組織に入ることや、組織内の公募に応じて職場が変わるということは一般的ではなかった。民間企業においては、80年代以降転職が徐々に増えてきたというものの、自治体の場合は、学卒後すぐ入庁し、定年の60歳まで当該自治体に勤務し続ける。異動は人事部で専権的に決定し、職員は異動の時期にはハラハラドキドキを繰り返すのが一般的である。同一自治体内での異動とはいうものの、職場が変われば職務内容は全く異なるものになることもある。このような環境下では、「キャリアデザイン」という概念自体、考えにくい。

「自治体職員」と「キャリアデザイン」——本研究会は、従来、およそ結びつけることが困難で、看過されてきたこの問題について研究を進めている。

キャリア研究の権威、エドガー・シャインの『キャリア・ダイナミクス』の原題は *Meeting individual and Organizational Needs*（個人と組織のニーズを合致させる）である。人は仕事だけでは生きられず、ライフサイクルにおいて仕事と家族と自分自身が個人の内部で強く影響し合う。しかし他方、組織に雇われて働けば、個人を受け入れる組織には組織自体の要求があり、これが個人のもつ要求と調和されなければならない。

組織の要求は企業の場合は利益をあげることだが、自治体の場合は住民福祉の向上ということになる。自治体職員個々人のニーズと、公共福祉充実や効率的行政などといった住民のニーズ、これがどのように合致することになるのだろうか。

仕事を通じた自己実現、ワークライフバランスの実現、自治体にとっての住民サービスに不可欠な人的資源の育成、さまざまなことが考察の射程範囲に入ってくる。

本研究会のメンバーは20代の若手職員から50代の管理職まで、様々である。研究会では、キャリアデザインという馴染みのない概念に悩みながらも、節目のとらえ方、望ましいキャリアプランニングと現実の自治体職場、住民サービスと自己実現の関係、自学のプロセスと人事異動の関係などなど、さまざまなことに議論が及んだ。メンバー各自が、自己のキャリアの意味を探りながら、

自分自身の半生とも重ね合わせて振り返る、気づきの研究会でもあった。

本報告書は、そのような研究会を通じて、メンバーがそれぞれの立場で論文をまとめたものである。自治体職員の方々が、自らを振り返る材料としていただければ幸いである。

2006年2月

稲継 裕昭

# 研究会のあゆみ

朴井 晃

私たち「キャリアデザイン研究会」はマッセ OSAKA（おおさか市町村職員研修研究センター）が実施した特別研究「分権時代の人材育成研究会」（平成 13～14 年度）で活動したメンバーを中心に平成 16 年 5 月に結成された。

「分権時代の人材育成研究会」のメンバーは、大阪市立大学大学院法学研究科教授 稲継裕昭さんと 7 市 7 名の大阪府内自治体人事担当の計 8 名であった。この特別研究の最終報告の中で、稲継教授は「大転換期にあつて、地方自治の担い手である自治体職員には、旧来の地方自治時代にはない新しい能力が求められている。時代は新しい地方公務員を求めているのである。問題は時代が求める地方公務員をどう育成していくかである。自治体の場合、農産物や工業製品を作って消費者に提供する他の産業と異なって、提供できるサービスの大部分は「人的サービス」である。その品質をいかに向上することができるかが、大転換期の地方自治にあつて、もっとも重要な要素である。」<sup>1</sup>というように指摘された。また、「人事制度改革は、常に走り続ける必要がある。完全で永続的な人事制度などありえない。この大転換期においては、環境変化に応じて、人事制度改革も考え続ける必要がある。その意味からも、研究活動の継続、専門実務家同士の情報交換は、たいへん有意義なことである。」とのご指摘もいただいた。

この指摘を特別研究に参加していたメンバーも共感し、メンバー全員が人材育成をテーマに継続的に取り組むこととした。

その第一弾として、平成 15 年度には「インターンシップ」をテーマに研究報告<sup>2</sup>を行った。特別研究として取り組んだ平成 13～14 年度の 2 年間に、人材確保・人事評価・能力開発など人材育成に関する様々な切り口から議論を行い、その成果を報告書としてまとめたが、あわせてインターンシップの必要性や可能性についてもテーマとして議論を進めた。しかし、時間的な関係で成果をまとめるに至らなかったため、この 2 年越しのテーマを自主活動の最初の課題として取り上げた。

インターンシップ研究会は稲継教授を含め、6 市 7 名の大阪府内自治体職員の計 8 名をメンバーに活動を行ったが、オブザーバーとして 1 市 1 名と稲継教授のゼミ生 6 名にも参加いただき、検討を重ねた。私たちは実務担当者中心の集まりであり、研究のための研究ではなく、自治体現場で実現できる政策提言を発信することを目指している。現場に目を向け、現場の声から考察を進めるということから、インターンシップを経験したゼミ生や受け入れた自治体の声を聞き、自治体にとってあるべきインターンシップ像を描いた。具体的には、「実

<sup>1</sup> 『特別研究 分権時代の人材育成研究会最終報告－地方自治新時代の人材育成－』大阪府市町村振興協会、2002 年 3 月

<sup>2</sup> 『広域研究 自治体インターンシップのあり方』大阪府市町村振興協会、2004 年 3 月

習を受ける学生の心構え」「それを支える事前教育のあり方」「教育機関との連携」について言及した。また、受け入れる自治体側の目的やルールの明確化、カリキュラムや充実した受け入れ態勢についても触れた。さらには、「関西インターンシップ推進協議会」の設立も構想するなど、幅広い提案をしている。今後、ますます自治体へのインターンシップ希望者は増加することが予測される中、希望する学生や受け入れる自治体職員に向けたメッセージを発することができたと思う。

さて、今回（平成16～17年度の2年間）のテーマを「キャリアデザイン」に定め、研究成果の報告を行っている。

これまでの特別研究とインターンシップ研究会では、メンバーは全て人事担当者であった。しかし、キャリアデザイン研究会は、人事異動により担当部局が変わったメンバーもいれば、一度も人事担当に配属されていないメンバーも加わり、稲継教授と7市11名とオブザーバー1名の13名の構成で、研究を進めることとなった。入庁後間もない職員や、女性職員も加わり、人事担当者の「人材を育成する側」の視点だけではなく、「育成される、育っていく」という幅広い視点での問題意識が加わるよう配慮した。

そして、次のような研究活動の目的を掲げて研究活動に入った。

変革を求められる今日、自立したプロ意識を持った公務員の育成は急務である。これまで公務員の間では、キャリアは自ら築きあげていくものであるという認識は低かった。しかし、仕事上あるいは生活上、いかに自分らしい生き方（キャリア）を設計するかという戦略を持つことが、自立したプロ意識を持つ公務員の育成を行っていく上で、今後重要性を増してくると思われる。

本研究会では、キャリア創造のため、自分は何をしていけばいいのかを発見する手がかりを提供するとともに、組織として整えるべき環境について調査研究することを目的とする。

キャリアデザインに対する現状や課題認識は次章以降で明らかにするとともに、私たち「キャリアデザイン研究会」はこれまでの活動同様、「まちづくりのためには、職員の質の向上が重要である」という共通の問題意識の中、「研究のための研究ではなく、実務に活かすことができる成果」を目指した。本報告書がその成果である。

研究会は、メンバーを変え、テーマを変え、これで5年間の活動を終えることになる。「人事制度改革は、常に走り続ける必要がある。」との稲継教授のご指摘を胸に、これからも様々な活動を続けていきたい。

# も く じ

はじめに ～自治体職員とキャリアデザイン～	i
研究会のあゆみ	iii
<b>序 章 キャリアデザインとは</b>	<b>1</b>
<b>第1章 女の一生・男の一生</b>	<b>5</b>
Ⅰ. 女性のキャリアデザインと育児休業	5
Ⅱ. 25年間の公務員生活を振り返って ～あるドリフターの決意～	9
Ⅲ. 女性職員のキャリアデザインを考える ～相模原市の事例から～	15
Ⅳ. キャリアデザインを考える	20
Ⅴ. 働き続けること ～女性の立場から～	27
<b>第2章 民間企業と自治体でのキャリアデザイン</b>	<b>30</b>
Ⅰ. キャリアデザイン ～自己実現への戦略～	30
Ⅱ. 自治体におけるキャリアデザインの役割について	36
<b>第3章 自治体の人事制度とキャリアデザイン</b>	<b>40</b>
Ⅰ. 仕事と人事異動の意味を考える	40
Ⅱ. ステップ（段階）における自治体職員のキャリアデザイン	47
Ⅲ. 地方自治体職員のキャリア開発支援の現状と課題について	52
Ⅳ. キャリアデザインと自治体の人材マネジメント	61
<b>おわりに</b>	<b>68</b>
<b>資料編</b>	
Ⅰ. 先進地視察	75
1. 視察先一覧	75
2. 視察結果の概要	77
Ⅱ. 参考となる資料（全文掲載）	111
Ⅲ. 参考文献・ホームページのリスト	120
Ⅳ. 研究会名簿・活動記録	121

# 序 章 キャリアデザインとは

小堀 喜康

## 1. キャリアデザインへのアプローチ

「キャリアデザインとは」という定義から始めるのが報告書の定石なのだろうが、ここではあえて定義しないことにしたい。なぜなら、私たちの目的は、キャリアデザインの学術的な研究報告ではなく、実践的な探求から得られた成果をメッセージとして私たちと同じ自治体に働く人々へ向かって発信することだからである。

私たちは、「キャリアデザイン」という漠然としているが何か気になる言葉(概念)に、自治体における人材育成の進め方、自治体職員がより良く働くためのヒントがあるのではないかと予感し研究をスタートさせた。「キャリア」あるいは「キャリアデザイン」という言葉について、研究会のメンバーの間で共通した認識はまったくなかったが、その後も共通認識をつくることをあえてしなかった。メンバーそれぞれが持っている興味・関心から自由に理解し、異なる視点と切り口で「キャリアデザイン」を思い思いに探っていくことを基本的なスタンスとした。その結果として、年齢、性別も異なれば、所属も仕事も生活環境も違うメンバーが研究会という「場」で交流し、それぞれがキャッチした情報と意見を交換することで「キャリアデザイン」を広角にとらえることができたように思っている。

この研究報告は、各メンバーが仕事や日々の生活の中で思うこと、感じることを見つけ、「キャリアデザイン」という視点から個々に課題と解決にアプローチした成果を集約したものとなっている。従って、一般的な研究報告のように体系的、直線的にテーマを探求する形ではなく、いわば研究会メンバーの個性を反映した探求成果のコラボレーションというスタイルをとっている。是非とも、それぞれの報告を読むだけでなく、全体から発せられるメッセージを受け止めていただきたいと思う。

推理小説ではないので、ここで結論を先に言ってしまうと、私たちが伝えたいメッセージは2つある。ひとつは、「キャリアデザイン」は人材の育成と活用を進めるうえで不可欠なツールであるだけでなく、私たちが楽しく働き、より良い仕事をするために必要であり、また、より良い人生を送っていくためのライフプランという意味でも重要であるということである。キャリアデザインは、まさしく現代人のための人生哲学だといえる。

そして、もうひとつは「キャリアデザイン」には、いろいろな角度からのアプローチが存在し、そのどれもが有効であり必要であるということである。経営者や人事担当者は、組織経営や人的資源管理といった視点からキャリアデザインにアプローチする。経営戦略、あるいは人材の開発と活用にどうすれば活かせるかと考える。反対に、悩み迷いながら日々の仕事と向かい合っている個人という立場からアプローチすると、働くことの意味を考えたり、自分らしく

生きる（自己実現）といった視点が中心となる。また、今回の研究活動の中で出合った学校教育、生涯学習、労働政策といった分野からのアプローチもある。キャリアデザインの理解のためには、いろいろなアプローチがあることを知ることにも欠かせない。

## 2. なぜ、いまキャリアデザインなのか

「キャリアデザイン」という言葉が、広く一般に認知され使われるようになってまだ数年しか経っていない。かつては「キャリア」といえば、国の特権的なエリート官僚たちを指す言葉として使われたが、職歴・経歴を指すようになり、今日では広くワークスタイルや様々なスキル・経験の蓄積といったイメージも含む言葉として使われるようになってきている。

ただ、経営の分野では、「キャリアデザイン」が注目される以前から、「キャリアディベロップメント（開発）」という考え方で組織内の人材育成の取り組みがあった。企業が、長期的なキャリアパスを設定し、それに沿ってスキルの修得と経験の蓄積をさせることで効果的な職業能力の向上をはかろうというものである。

しかし、このような取り組みも既に転機を迎えている。工業型社会から知識集約型の社会へと大きく時代が移り変わるなかで、企業活動における人材育成のあり方が見直されているだけでなく、終身雇用から人材流動的な雇用へと雇用形態までもが変わりつつある。

近年、「キャリアの空洞化」ということが言われている。慶応義塾大学の高橋俊介教授は、これを「キャリアショック」という言葉で表現し、「ある日突然、自分のキャリアが陳腐化し、自分のキャリアの将来像が、あっという間に崩壊してしまう。それがキャリアショックだ。そういう事態がこれからは、どんどん起きてくる」とする。

このような状況下では、これまでのような長期的・直線的なキャリアの形成が不可能になってきている。そこで、いち早く企業主導型の「キャリア開発」から脱却し、社員が自律的に自己のキャリア形成をはかる「キャリアデザイン」支援型へ能力開発のあり方をシフトさせる企業も増えつつある。

次に個人の視点からのキャリアデザインについて考えてみたい。かつて右肩上がりの成長期には、終身雇用の組織のなかで多くの人が上昇志向を当然のこととして受け入れキャリアアップだけを考えて働いていられた。しかし、長期化する不況と激しい社会経済環境の変化は、働く人々の意識にも大きな変化をもたらしている。博報堂人事局ディレクターの山本直人氏の分析によると、30年前の若者は「上昇する未来像」を持っていたのに対して、現代の若者の21世紀像は「平坦な未来像」だと言う。

限りなく上昇するという幻想から覚めた平坦な、しかしキャリアショックがいつ襲ってくるかもしれない労働環境のなかで、多くの人がいま改めて働くことの意味を求め始めている。上昇することよりも「自分らしく」働き続けるにはどうすれば良いのか、そのためのキャリアデザインを求めているのである。

### 3. 多様なキャリアデザイン観

この数年、キャリアデザインに関する書籍が次々と出版されている。その多くは、変化の激しい時代のキャリアデザインのあり方をテーマにしており、もはや長期的・直線的なキャリアデザインが成り立ちにくくなっているという共通した認識を示している。予めゴールを設定し、そこから逆算的に計画するといったキャリアデザイン観は、既に過去のものとなっている。

それでは、キャリアをどのようにデザインしていくべきなのか、ということになるのだが……。 「キャリアの80%以上は、偶然の出来事によって左右されている」とするクランボルト博士のブランド・パップンスタンス・セオリー (Planned Happenstance Theory) は、自治体の人事異動を考えたり、私自身の個人的な活動を振り返るとき、うなずかされるものがあり興味深い。また、ナイキジャパン取締役の佐藤修さんや博報堂人事局ディレクターの山本直人さんによる「会社にブランドがあるように、個人のキャリアも自分ブランドを高めるといふ発想で」という提唱は、実業界で活躍されているビジネスパーソンらしい魅力的な考え方である。ここで現在のキャリアデザインをめぐる学説や提唱を整理して紹介することはできないが、人々の価値観やライフスタイル、ワークスタイルが多様化するなかで、多様なキャリアデザイン観が生まれつつあることをお伝えしておきたい。

そして最後に、キャリアデザインを考えるヒントとなると思うフレーズをいくつか紹介して序章の締めくくりとしたい。

「節目さえデザインして、不確実ななかにも方向感覚をもっていれば、節目と節目の間は多少とも流されてもいい。流れに身を任せるなかで、掘り出し物(セレンディピティ)がいっぱいあるかもしれない。しかし、それは、夢や方向感覚を節目のときに抱いてこそ、みえてくることが多い。」

「どんなに時代がたいへんでも自分の人生は自分で切り拓くという前向きな姿勢が、キャリア・デザインの根っこにあるべきだと、わたしは思う。」

「せめて節目だと感じる時だけは、キャリアの問題を真剣に考えてデザインするようにしたい」

(以上、金井壽宏『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP新書、2002年から)

「キャリアの世界には、勝者も敗者もなく、あるのは『幸福のキャリア』と『不幸のキャリア』であるということだ。幸福か不幸かの価値観は、社会がモノサシを与えてくれるものでもなければ、他人が値踏みするものでもない。」

「大切なのは、自分で自分のキャリアを幸せに思えるかどうかではないだろう

か。」

「自分のキャリアの幸せは自分でつくる。そのとき、動機が原点となる。自分の動機を知り、単にいまあるスキルやコンピタンスとのマッチングではなく、動機とできる限りマッチングするキャリアを切り開いていくのだ。」

「計画的なキャリアづくりの誘惑は常につきまとうが、その都度、自律性と計画性は異なるものであることを思い出してほしい。掲げるべきは、いきなりキャリアゴールではなく、まずは自らのビジョンとバリューである。」

(以上、高橋俊介『キャリアショック』東洋経済新報社、2000年から)

「・・・つまり、人生には勝ち負けなどないということなのである。同じ理由で、キャリアアップという言葉にも、私は違和感を覚える。人生同様キャリアにも、勝ち負けを測る共通のものさしなど存在しないのだから、アップもダウンもありはしないのだ。」

(高橋俊介『スローキャリア』PHP 研究所、2004年から)

# 第1章 女の一生・男の一生

## I. 女性のキャリアデザインと育児休業

中田 知子

### 1. はじめに

日本で育児休業が初めて法的な制度として設けられたのは、勤労婦人福祉法（昭和47年）においてである。長い間、企業が育児休業を認めることは努力義務とされてきたが、平成3年に成立した育児休業等に関する法律<sup>1</sup>では、育児休業を取得することは労働者の権利であり、休業を認めることは使用者の義務であるとされ、休業の要件が明確になった。その後育児休業法はいくどかの改正を経て、現在では、休業中の社会保険料の個人負担分免除や一定の所得保障など経済的側面からも保障されるに至っている<sup>2</sup>。

育児休業を取得し、出産後も働き続ける女性は年々増えているが、育児休業中の過ごし方については個々人の裁量にゆだねられている。家庭環境や子の個性により、過ごし方は十人十色である。近くに子を預けられる父母がいたり、手のかからない性格の子であったり、逆に病弱な子であったり、自分の産後の体調がすぐれなかったりなどだ。私にとって出産は命がけの大仕事であったし、赤ちゃんの育児というのは母親の自己犠牲の連続であった。それゆえの産前産後休暇および育児休業である。

育児の負担や育児に対する考え方により、育児休業の過ごし方は人それぞれだが、共通して言えることがある。それは仕事を続ける意思がある限り、職場や仕事への思いを持ち続けているということ、いずれは復職することを想定して過ごしていることだ。復職を想定するということは、キャリアを持続したい、キャリアをアップしつづけたいたいという気持ちへとつながるのである。

### 2. 育児休業はキャリアダウンになるのか

私達は自分の仕事について目標を持ち、あるいは、ときに壁にぶつかりながらも打開の道を考え、現場で仕事をしながら毎日一步一步キャリアを積み重ねている。しかし、育児休業は職場を離れ、言うまでもなく育児に没頭する時間である。母になるということは自分を犠牲にして子のために行動できることなのだと思ってしまう。何事も二人分動かねばならない。心配事も二人分背負い込む。生来ぐうたらな自分にこんなことができるのかと驚くほどあわただしいし、体力も消耗する。

しかし、仕事を離れ心の整理がつくと、「なぜ役所への就職を希望したのだっ

---

<sup>1</sup> 現在の正称は、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」平成3年法律第76号、平成17年4月1日改正法施行

<sup>2</sup> 青島祐子『女性のキャリアデザインー働き方・生き方の選択』学文社、2001年、pp.199-201を参考

たか」「自分の強み弱みは何か」など、就職当時の初心やこれまでの自分の仕事を見つめなおし、自分の適性や今後のキャリアを改めて考え直すことができたことには大きな価値があった。

職場で成長する代わりに違う方法でキャリアアップしようと、私は接遇と英会話の勉強を計画した。前者は仕事上困難と感じていたことを克服するため、そして後者は新しいことにチャレンジしたいという思いからだ。仕事を離れている今だからこそ、自分の中にある言い訳や役所の雰囲気にとらわれず素直に受け入れられる一面もある。子を連れて外出しにくいときには、インターネットを活用し、本を買った。むろんセミナーに通学することなど難しい。育児が楽しく、あるいは疲れ果て、進まぬこともしばしばあるが、復職までは時間がたっぷりあるのであせらず構えることにした。

育児休業中はキャリアアップなどできないのか。結論からいうとそれは間違いである。改めて今後のキャリアデザインを練り直し、その目標に向かって一歩踏み出せる。自分自身が模索した結果、進捗度は低い、前進することは可能なのだとわかった。

また、日中仕事から解放されることにより、地域との密な付き合いが可能になる。私自身、育児サークルを通じて地域の力を知った。個々の住民の意欲の存在、その意欲が集まったときの力の大きさを目の当たりにした。役所の職員としては、大きな収穫である。さらに、子を持ち、行政とのかかわりも増える。私は今まで医療費助成という仕事に携わってきたが、初めて制度を利用する立場になり、医療費助成制度の必要性、趣旨を改めて考えさせられた。

上に述べたように、育児休業の時間を活かして、また子育てを通じて体験したことは、日々自分の考え方を変化させていると思う。親になる以前とは異なる視点から物事を見るようになり、新しい発見も多かった。また、立場が違えば考え方も様々あって当然だと、他人の価値観を尊重できるようにもなった。おかげで、多様な市民を相手にする窓口業務に携わる私としては、復職に対して細かな不安はあるものの、今まで苦手とした相手のうちいくらかの人の境遇や価値観について共感できるようになっているだろう、と少し期待もある。

### 3. 女性のキャリアデザインと家庭生活

もう一つ育児休業中にすべきことは、今後の家庭生活を考えておくことである。女性が経済的に自立可能な職業に就き、出産後継続して働くようになっても、まだ、家事・育児の多くは女性の負担であったり、さらに言えば、育児を放棄して働くかのような偏見も珍しくない。そこで、自分のみならず家族も交え、「なぜ私が働き続けるのか」「どのような家庭でありたいか」という命題について理解と答えを持っておく必要がある。

また、復職後挫折しないためには、さまざまな準備が必要だ。保育園のこと、どの程度親のサポートを受けるかということ、残業や出張など仕事の仕方をどうするか、ということである。

明治生命フィナンシャルランス研究所が、働く女性に対して行った調査によ

ると、夫婦の家事分担はやはり妻に大きなウエートがあり<sup>3</sup>、また、子育て中の仕事について最も多い悩みは「子どものために仕事を休まなければならない」こと、次に「労働時間や仕事量を制限しなくてはならない」ことだった<sup>4</sup>。思い通りにいかない時のために、いくつかの選択肢を想定しておくことも必要だ。復職すれば、仕事と育児とでゆっくり考える時間などないのだから。

同時に夫のキャリアデザインも求められる。同研究所佐藤克彦氏によると、「企業は定年まで従業員の生活を保障するというような長期の契約をすることが難しく」なり、「いまや、収入はキャリアの成果という時代」<sup>5</sup>であるという。このような厳しい現実の中で、働く妻と子どもを持った以上、我が家では夫もまた家事・育児の担い手である。彼は自らの信念に基づいて、育児を行う社員のための時間外勤務制限の制度を利用した。ありがたいことに、夫は私に仕事を続けろとも辞めろとも言った事がない。仕事を辞めて私らしくなくなるなら、それは嫌だという。「私らしい」それこそキャリアデザインに通じるのではないかと思う。

このように復職へ向けて準備することは山のようにある。言い換えれば、家庭のデザインだ。これは、仕事のキャリアデザインと表裏一体なのである。

#### 4. 女の一生とキャリアデザイン

キャリアデザインとは、「一貫性を持って仕事生活を歩むことができるように将来像を描き設計すること」<sup>6</sup>である。

私は以前、やみくもに様々な仕事を経験すればいつかキャリアが形成されるのだろうと、キャリアデザインについてその程度に考えていた。子ができれば保育園に預けて仕事に没頭すればいいとも思っていたが、出産後そのような考えは吹き飛んだ。可愛い我が子は私を必要としている。「子に淋しい思いをさせたくない、この子のためなら仕事を辞めても…」と思う時期は必ずある。だからこそ自分の人生についてとことん自問自答する。

家庭への責任、仕事への責任は増える一方なのに、時間は無限に無い。受身でいては自分の思いを遂げられないまま職業人生を終えてしまうかもしれない。出産・育児・家事の主役が女性である限り、女性は男性よりも、仕事に使える時間・体力・能力が限られている。ゆえに女性は、仕事、家庭、そして仕事と家庭のバランスについて、キャリアデザインをしっかりと持たなければならない。

私は育児休業の間、我が子の顔を見ながら今までで最もキャリアデザインと向き合った。この一年は、仕事から離れていたにもかかわらず、職業人生において大変貴重な時間となるだろう。

青島氏は、次のように述べている。「女性にとってのキャリアとは、必ずしも

<sup>3</sup> 明治生命フィナンシャルランス研究所『働く女性のキャリアデザイン』2003年度版、p. 10

<sup>4</sup> 明治生命フィナンシャルランス研究所、前掲書、p. 74

<sup>5</sup> 明治生命フィナンシャルランス研究所、前掲書、p. 29

<sup>6</sup> 明治生命フィナンシャルランス研究所、前掲書、p. 29

企業内の昇進という限定されたものではない。充実した職業生活に加えて、仕事と家庭とのバランス、私生活の充実などを含むトータルな自己実現過程という側面が強い。」<sup>7</sup>すなわち、「女性のキャリア形成は、…（中略）…仕事も、家庭も、子どももと考える女性が、キャリアを伸ばしていける可能性を探ることである。」<sup>8</sup>

## 5. おわりに

就職6年目、出産し育児休業を取得した。少子化により出産育児が尊重される時代になり今の環境が実現している。出産育児は人類にとってそれだけ大切なこと。職場の皆さんに感謝しつつ、誇りをもって育児休業を過ごしたい。

最近、同世代の二人の育児休業体験者と意見交流の機会を得た。彼女達はそれぞれ次のように言った。「育児休業は、一市民として、そして母親として、どうすれば安心して暮らせる住み良い市になるかを考えるよい機会であったと思います。女性が少しでも安心して出産・育児に取り組めるような環境を作っていくことが、経験者としての私たちの役目だと思います」、「育児と仕事をどのようにして両立させていくのか、また、どちらもより充実したキャリアを形成していくにはどうすればよいか、というのはこれからの社会では課題でしょうね。会社としても、そういったキャリアを提供できるように様々なオプションを提示していく必要があるし、また何が必要かを私達も社会に提言していかなければいけないのだろうと思います。」

私はまもなく育児休業を終了し復職するが、今後は、同じ思いを持つ彼女達と共に、女性のキャリアを取り巻く環境の向上に貢献し、そして自分のキャリアデザイン実現の過程を楽しみたいと思う。

## 参考文献

河野真理子『めざせ！ワーキングマザー』読売新聞社、1997年

---

<sup>7</sup> 青島、前掲書、p. 186

<sup>8</sup> 青島、前掲書、p. 184

## Ⅱ. 25年間の公務員生活を振り返って ～あるドリフターの決意～

森井 啓之

### 1. はじめに ～プロローグ「キャリアデザインって、何それ？」～

「来年度の研究テーマのことですけど、『キャリアデザイン』はどう？」

（えっ！何それ？）

「そやな！それ、ええなあ！みんな、どう？」

（どう？って言われても・・・）

「ええん、ちゃう!!」

「それ、ええやん。みんな、それでいこか？」

（・・・）

「そしたら、来年は『「自治体職員のキャリアデザイン」ってことで」

「では、今年1年間お疲れさん、来年もがんばろな！ほなカンパ～イ！」

（カンパ～イって、ウ～ンうまい。まあ何とかなるやろ）

ところで、「自治体職員のキャリアデザイン」って、なに、研究するねん？

キャリアって、言われて、思い浮かぶのは、

ウィルスの感染者？→「良質な自治体職員における人財ウィルスの研究？」

霞ヶ関の官僚？→「自治体職員との「天下り」の比較研究？」

う～ん、わかれへん！（キャリア、キャリア・・・そう言えば、車にキャリアをつけたままで、長らくスキーに行っていないなあ?!・・・頭、真っ白）

### 2. キャリアデザインとは？

プロローグから2年を経た今でも、私自身、正直、「キャリアデザイン」について、未だに明確に定義できていない。

文献等で、法政大学の小池和男教授は「キャリアとは、やさしい仕事から関連の深いより高度な仕事へと移動していく道筋をいう。」<sup>1</sup>といい、法政大学キャリアデザイン学部HPでは、「自分らしさ」を形成する過程を「キャリア形成」とし、それを意識的に行うことが「キャリアデザイン」という。

また、神戸大学の金井壽宏教授は、「キャリアとは、簡単にいうと長期的な仕事生活のあり方に対して見出す意味づけやパターンのことで、キャリアの歩みを、環境・時代の中で自分らしさを追求する道にしていくには、節目はしっかりとデザインすることが大事になる。」<sup>2</sup>という。

現時点で、私は「キャリア」を「仕事生活全般を通じて得られる知識や経験、また人的ネットワーク等のすべての財産」と位置付けし、意識的・無意識に行うことによって得られたすべての財産（キャリア）の有り様を「キャリアデザイン」と捉えている。そして、金井教授が言うように「環境・時代の中で自分

<sup>1</sup> 小池和男「キャリア研究の深化をめざして」日本キャリアデザイン学会『キャリア研究 Vol.1』、2005年

<sup>2</sup> 金井壽宏『働くひとのためのキャリアデザイン』PHP新書、2002年

らしさを追求するためには、その節目において、自ら意識して、しっかりとデザインすることが大事になる。」と考えている。

そこで、本稿では、私自身の公務員生活の中で、節目となった時期を振り返りながら、私のキャリアデザインについて考察したい。

### 3. 私の節目～25年間の公務員生活を振り返って～

昭和55年(1980年)4月に採用されたので、私の公務員生活は25年、四半世紀になる。「思えば遠くへ来たもんだ～」が実感である。この間、水道局、税務課、職員課、商工観光課の4つの職場を経験したが、代表的な節目と言えば、やはり最初に配属された水道局と派遣期間を含め11年6ヶ月の長期間在籍した職員課の時期をあげたい。

#### (1) 就職までの経過

当時、高校生であった私は、大学進学を希望していたが、大学からはことごとく門前払いされ(単なる不合格)、進学は断念せざるを得なくなった。手元には、大叔父のすすめで何気なく受験した隣市採用試験と大学2部(夜間)試験の合格通知だけが残り、私の公務員人生は、昼は公務員、夜は学生という“勤労学生”でスタートした。

先に述べた状況の中で就職したので、社会人になるという自覚も心構えもなく、学生でもあったので、とにかく4年間で大学を卒業することが目標であり、今から思えばアルバイト気分で仕事に携わっていたように思う。(今考えると、なんと大胆不敵というか、世間知らずである。)

#### (2) 節目その1：最初の配属先・水道局の巻(昭和55年5月～昭和61年5月)

1ヶ月半の研修(仮配属)後、最初に配属されたのは水道局業務課で、水道料金に関わる仕事に携わった。当時の水道局は、本庁から離れた浄水場内に事務所があり、独立採算制の企業会計気風というか、本庁とはまったく違う雰囲気のある場所であった。(これは数年後本庁に異動し感じたことである。)職員には、連帯感があり仲間意識が強く、右も左もわからない私に親身になって接してくれた。まさに「水道一家」という表現があてはまるアットホームな雰囲気、たいへん居心地の良い職場であった。しかし当初は、同期で私だけが仮配属とは異なる職場に配属になり、しかも本庁とは離れた場所であったため、少しは悩んだものであった。

私の主な担当業務は、転居時の水道料金の精算や集金業務、また大型メーターの検針などで、地図を頼りに市内を走りまわった。おかげさまで、市内の町名はもちろん、細かな路地までその特徴を知ることができた。市外から就職した私にとって、町の隅々まで知ることができ、今でもその土地感はいまだ役立っている。また、料金滞納者に3時間以上軟禁されたり、停水執行で追いかけられたり、というような貴重な経験をさせてもらった。

この間に大学を卒業した私は、他の水道局の業務である浄水や工務・総務関

係の仕事より、税務や福祉といった市役所らしい仕事につきたいという思いが強くなり、事あるごとに本庁への異動希望を口にしていた。(今から思えば、勤務時間を配慮してもらい通学させてもらったにもかかわらず、厚かましい話である。そして、水道局時代にお世話になった上司や先輩・後輩が、後の公務員生活でたいへん影響することとなった。)

### (3) 節目その2の1：職員課の巻(平成3年10月～平成10年3月・

平成12年4月～平成15年3月)

職員課では、福利厚生業務を1年間担当し、その後は人事・研修業務を担当した。平成10・11年度の2年間はマッセ OSAKA へ派遣されたが、12年から再び元の職場に戻った。

当時の職員課長は水道局時代の上司(課長補佐)であり、人事担当係長は当時の先輩であったことから、私を同課へ呼んでくれたらしい。

その課長は、たいへん出来た人で、私は尊敬していた。(もう退職した方なので、いまさら上手を言っても手遅れであるが…) 課長は、水道局時代、漏水事故が発生すると、率先して部下とともに現場に急行し、泥まみれになってその処理にあたっていた。課長補佐は管理職であり、部下に任せていても良いような現場でも、昼夜を問わず出動したのである。

その当時を振り返り、課長は「あの頃、自分は管理職の課長補佐だったが、水道の業務には精通しておらず、その経験もなかった。小さな現場でも部下と共に行動することで、たくさん得るものがあり、その一つひとつが自分自身の勉強となった。今でもちょっとした水道管の修繕はできるし、何よりもその後、その課の課長になった時、部下との人間関係ができていたので、たいへん仕事がやりやすかった。周りの人に、素直な気持ちで、謙虚に接し、一生懸命に仕事に取り組むことが、自分の仕事に対するスタンスだ。」と言われた。(その後、課長は次長から部長となり最後は筆頭部長職で退職された。)

私が課長を尊敬する点は、その謙虚さと人間味のある“あたたかさ”である。そして、私も「そうありがたい」と思う点があるからと言える。今改めて振り返ると「仕事に一生懸命取り組む姿勢」が、まさにそれである。

私は私自身を次のように思っている。「特段、頭が良いわけではなく、素早く理解できる力はない。数字は弱いし、法律を読み込めるわけではないし、文章もうまく書けない。ましてや、パソコンは不得手で、最近のOA化についていけない。取り立てて誇れるものはないが、これまでの職場では自分なりに精一杯、一生懸命、仕事に取り組んできたつもりである。」これが唯一の誇れるものである。

職員課配属後2年を経過した人事異動時期に、実は私の異動が検討されたことがあった。内部管理部署において女性職員の配置が少ないことが指摘され、職員課には給与厚生担当として女性職員が1名配置されていたが、人事・研修担当で1名配置するようという部長からの指示であった。当時、私は研修担当として、新規採用職員をはじめ中堅職員や係長級職員の研修を企画し実施し

ていた。「課へ呼んでいただいた」こともあったので、自分で言うのもなんだが、これまでとは比較できないほど一生懸命仕事に取り組み、仕事の楽しさもわかってきた時期であった。いわゆる“燃えている”状態であった。

その時、課長は即座にその指示に真っ向から反対してくれた。理由は「彼は、研修担当として一生懸命取り組んでいる」とのことであった。（もし反対がなければ、今とは違った公務員生活を歩んでいたであろうし、この報告書を書くこともなかったであろう。）

#### （４）節目その２の２：マッセ OSAKA の巻（平成 10 年 4 月～平成 12 年 3 月）

平成 10・11 年の 2 年度間、マッセ OSAKA に派遣されたが、これまでの公務員生活の中で、最も刺激的で楽しい期間であった。そして、ここでは 2 つの貴重な出会いがあり、現在の私に大きな影響を及ぼしている。

マッセ OSAKA は、サマージャンボ宝くじの収益を運用して事業を展開する財団法人大阪府市町村振興協会内に組織された大阪府市町村職員研修研究センターの愛称である。平成 7 年 10 月にオープンし、研修事業と研究事業を担当職員で分担し実施してきたが、平成 10 年から研修課と研究課に組織改編し、それぞれ事業の専任担当職員を配置することになった。その職員は、主に大阪府や市長会、町村長会、大阪府内 4 ブロックの市町村から派遣された職員で構成されている。私は、大阪府の派遣職員である課長の下、研究課に配属された。研究課といっても、課長と 2 人であり、共に 4 月から派遣されたもので「何から取り組めばよいのか」わからない状態であった。

研究事業では、主に「共同研究」と「特別研究」を実施した。共同研究は、年度当初にテーマを設定し、学識経験者の指導助言を受けながら、単年度で研究活動するもので、研究員は市町村からの公募である。また、特別研究は、センターが指定する今日的課題テーマについて、センターが指名した専門的知識や経験をもった市町村職員が学識経験者を交えて議論を深めながら継続的に研究するものである。

この特別研究事業の一つに「まちづくり研究会」があった。中心市街地の活性化を図るため、いわゆる“まちづくり三法”が制定された時期であり、「市民と協働によるまちづくりをどのように実践していくのか」が、毎回熱心に議論されていた。その研究会の座長が豊中市の A 氏であった。

A 氏は、「市民と協働によるまちづくり」を実践する第一人者で、その手法は豊中方式として全国的に注目を集め、全国から講演を依頼される有名人であった。また、たいへん気さくな方で、大好きなダジャレを交え、熱い議論を闘わせながらも、毎回楽しく研究会を進めていただいた。担当者の私にも気軽に声を掛けていただき、研究会終了時には、毎回のように開催される懇親会にも誘っていただいた。そこで繰り広げられる本音トークは、研究会の議論とはまた違った意味でたいへん有意義であり、まちづくり研究会の開催は楽しみであった。

このような経験は、私にとって実に新鮮で「他の自治体の幹部職員には、す

ごい人がいる」という印象であった。自分自身の中で、「いずれは、何らかの行政分野で先進的な事例を実践し、彼のようにになりたい」と思った。まさに私にとっては、あこがれの存在であり、目標とする人物となった。現在、商工観光課において、商業振興や観光振興など「地域の活性化＝まちづくり」に取り組んでいるが、A氏から大きく影響を受けていることは言うまでもない。

次に、この派遣を契機として、共に勉強し交流する、すばらしい仲間と出会えた。現在のキャリアデザイン研究会のメンバーである。これまでの研究会の歩みは、iii～ivページの「研究会のあゆみ」を参照してもらうこととするが、所属が異なる市町村職員が、自主的に毎年テーマを設定し研究活動を行っている。年間に数回集まり、テーマについて議論しながら交流を深められたことは、たいへん有意義で貴重な経験である。ともすれば、日常の業務に忙殺され埋没されるなかで、研究会メンバーとの定期的な交流は、たいへん新鮮に感じられ、同じ団体ではないことが幸いして、遠慮なく議論を闘わすことができた。また、他市町村でともに頑張る仲間の存在は、「ユンケル」や「ゼナ」に勝るとも劣らない「精力剤」となり、元気回復の活力源になった。今後とも継続していきたいと考える。

## 5. 私のキャリアデザイン

以上のように、私自身の公務員生活の中で、その代表的な節目となった時期を振り返り、感想を述べてきた。もちろん、これらの時期以外にも影響を受けている人は存在するし、この時期においても紹介した人だけではない。特に市役所の中には、尊敬できる上司や先輩・後輩など多数存在し、その影響は多大である。

最後に、私自身の公務員生活と「キャリアデザイン」について考察したい。

### (1) 「キャリア形成」について

これまで述べたとおり、私の仕事生活＝公務員生活を振り返って、人様に言えるほどの立派な功績を残したわけではないし、まだまだ折り返し地点を通過したばかりの半人前の人間である。また、節目、節目に自分自身が意識的にそれをデザインしてきたわけではない。流れ流れて今の自分があると言ってよい。まさに「ドリフト」生活であり、私は“ドリフター”である。

しかし、このドリフト生活の中でも、得られた財産（キャリア）は計り知れないものがある。そして、その財産の取得＝私のキャリア形成には「人」がかなり影響している。私は、「人」に感化されやすい、単純な人間である。すぐに、あのような人になりたい、ああゆうふうに生きたい、とってしまう。それは天性のもので、自分の性分であるから、今さら治しようもない。であるなら、それを活かして「自分にとって目標となる人達や良い影響を与えてくれる人達とお付き合いさせてもらうこと」を実践することが、自分自身のためになり、自分を高めることになる。改めて考えると、それが、自分のキャリア形成における動機付けとなってきたし、今後も動機付けとなるであろう。

## (2) デザインについて

我々公務員の世界は、辞令1枚で、これまでとは全く違ったセクションに異動になる。最近でこそ自己申告制度により、異動希望部署を提出できるシステムになったが、希望した職員全員がそれを叶えられることはない。そういう点から積極的に自らの意思で「デザインする」という表現には、少なからず抵抗感がある。しかし、積極的であろうが、消極的であろうが、その時々を描いてきたこと自体が「デザインされたもの」と言われれば、否定はできない。

仕事生活というキャンバスには、自らの意思とは関係なく、たくさんのもものが描かれている。「描く」という強い意識があって描かれたもの、何の意識もないが結果的として描かれたもの、など様々なものが描かれている。仕事生活を続ける限り、意識的・無意識に関係なく、どのような形であっても「描かれる」ものである。であるならば、金井教授が言うように、「その節目において、自ら意識して、しっかりとデザインすること」が大事になる。

現時点で、私は「キャリア」を「仕事生活全般を通じて得られる知識や経験、また人的ネットワーク等のすべての財産」と位置付けし、意識的・無意識に行うことによって得られたすべての財産（キャリア）の有り様を「キャリアデザイン」と捉えている、ということは先にも述べた。

私の仕事生活は、あと15年程度であり、そろそろ先も見えてきたような気がする。今後の仕事生活では、その置かれた環境の中で「自分らしさ＝一生懸命に仕事に取り組むこと」を持ち味にしながらか、これまでの財産（キャリア）を活用し、今後も財産（キャリア）を増加させながら、仕事に取り組みたいと考える。そして、“ドリフター”である私が、どの程度「自ら意識して、デザインする」ことができるか、少々不安であるが、とにかくトライしようと思う。この思いが、今回の研究活動における“私の成果”である。

## 6. おわりに（エピローグ「来年のテーマ…、また何とかなるやろ？」）

「キャリアデザインの報告書概要も決まったし、原稿もほぼ揃ったし、めでたし、めでたしや」

（おいおい、原稿まだ書けてない、わいはどうなるんや？）

「みんな、今年1年間お疲れさん、ほなカンパ～イ！」

（カンパ～イって、ウ～ンうまい。）

<2時間後>

（ふう～、酔った、酔った）

「ところで、来年のテーマは何にする？」

（何言うてんねん！今年原稿もまだ書けてないって言うとりやろ）

（もう、勝手にせえ！まあ、また何とかなるやろ）

### Ⅲ. 女性職員のキャリアデザインを考える ～相模原市の事例から～

更谷 直美

#### 1. はじめに

働く女性にとって、職業人としてのキャリアの構築と、一個人としての結婚・出産・育児とを、自身のライフプランにどのように位置づけるのかは、各々の生き方やキャラクターや、各々の置かれた事情などによって様々である。すべてをかなえようとするのか、家庭を大事にしたいから仕事は生きる糧ととらえるのか、または仕事に打ち込みたいから子どもはもたない、あるいは結婚をしないのか・・・。

私自身については、できれば結婚し、恵まれれば出産・育児もしたいが、仕事をしていくうえでもキャリアを積んでいけたらと考えている。もっとも欲張ったコースである。しかし、決して器用でない自分が、仕事も家事も育児もうまくこなせるなどとは到底思えない。ましてやこのままいくと、キャリアの構築にあたって管理職試験の受験を考えた場合、私の所属する高槻市では係長級への昇任試験の受験資格は概ね30歳からであり(高槻市では係長級から管理職)、出産や育児休業との時期が重なる可能性が高い。

しかしながら、こうした私自身の不安とはうらはらに、実際に家事も育児もこなしながら、管理職としても活躍されている先輩女性職員がいる。先輩の体験談を聞くことは、これからのキャリアデザインだけでなく、ライフデザインを考えるにあたって大きなヒントを与えてくれるのではないか。そのような思いから、今回は相模原市で活躍されている女性管理職お二人からお話を聞くこととなった。

#### 2. 視察概要

視察先：相模原市役所

対応者：企画部男女共同参画課長 江成 朱美さん  
総務部職員課職員研修室長 塚田 久美子さん

日 時：平成17年2月14日(月)午後2時30分～4時

規 模：市域－90.40k㎡、人口－623,642人、職員数－3,882人(H17.4.1現在)

##### ・お二人の経歴について

塚田さん、江成さんともに、最初は保育士として採用されたとのことである。保育士からなぜ事務系管理職へ登用されているかという点、保育園における園長は、職員の管理のみならず、子ども・親・地域の対応をも一手に任されるのであるが、この点を評価されていることによる。また、現場と管理部門とを繋げるパイプ役としても期待されているため、「保育園園長→事務系管理職」のルートがあるとのことであった。

なお、管理職への昇任については、相模原市では試験は行なっていないとの

ことである。

・育児休業について

お二人とも育児の経験があるが、当時は保育園勤務であった。育児休業については、塚田さんは、ご家族の助けがあり、また当時は取得しにくい雰囲気でもあったため、取得していない。一方、江成さんは取得しているが、年度末などの区切りのいいところまでの取得であった。担任などをもつと、どうしても年度途中での復帰は難しくなるためである。

これは現在でも、また事務職においても全く同様であり、育児休業を取得する職員が担当していた業務を他の職員に配分している状況下では、年度途中で本人が復帰を希望しても、業務の配分を戻すことが難しいため、結局本人には仕事がない状態になってしまうのである。

塚田さんの部下の場合は、塚田さんが担当していた仕事の一部を割り振って対応したが、そうした職員への対応は、それぞれの職場の業務内容や対応によっても様々な状況にならざるを得ないのが現状である。

また、育児休業を3年間取得すると、多くの職員は異動の周期が概ね3～4年であるため、復帰した職場にかつての同僚がいなくなり、復帰後の職場のサポートが円滑に行なわれることが困難な状況も想定される。

・男性職員の育児休業の取得について

次世代育成にかかるアンケートを実施した際、男性の育児休業への需要は「取得したい」も含めて50%にのぼる割合であったにも関わらず、現状は部分休業を2名が取得しているのみとのことである。

男性が育児休業を取得しにくい状況にあるのは、職務分担の仕方に男女差の問題があるのではないかとのことであった。相模原市では、女性職員は窓口業務など短いスパンで業務を行なう職場に多く、男性職員は企画など長期のスパンで業務が行なわれる職場へ配属される傾向にあるとのことで、取得したくても担当業務を途中で引き継ぎにくく、結果、育児休業の取得に二の足を踏んでしまうのではないかと推察であった。

この現状を変えていくためには、育児休業を取得した男性職員の好モデルが必要になるだろう。

・女性管理職として

女性の管理職が少ない現状において、外部の人に覚えてもらいやすいという利点があるとのこと。特に、塚田さんは、派遣職員の受け入れの依頼に行く際、女性でもこういった仕事をしているのかと驚かれ、印象に残りやすいそうである。本来ならば、女性でも当たり前であるのが理想ではあるが、現状では、女性であることを「売り」にした方が「トク」なのである。

また江成さんは、「開き直り」も重要であるとおっしゃっていた。現場での経験が長い中で、突然管理職に登用されても分からないことばかりであるが、そ

のような時、分からないことは分からないとはっきり言って開き直って教えてもらうことも必要になってくるとのことであった。なお、議会での答弁などの方法については、研修等を行なって対応しているとのことである。

・これからの女性管理職について

相模原市において、管理職に登用されている女性は、子育てを終えた人か、または子どもを産まないという選択肢を選んだ人であるのが現状である。しかし一方で、近年は事務職の約半数が女性であることから、今後さらなる女性の管理職への登用が急がれるところである。ただ、これから管理職になろうという女性職員の中には、晩婚化により出産や育児の期間と重複する人が多数出てくるであろう。また、女性職員に限ったことではないが、自分らしいワークスタイルをと考えた結果、積極的にしろ消極的にしろ、管理職にはなりたくないという人も多々いるかも知れない。

このような現状において、女性管理職としての良い見本を若い女性職員に示していくことが何よりも重要で、15年度からは、女性職員を対象に女性のためのキャリアデザイン研修を、実施しているとのことである（p.119に「研修実施要領」を掲載）。

### 3. 私見、感想

女性職員のキャリアデザインを考えていくにあたり、私自身が不安に思うことは、大きく次の2点である。

#### （1）仕事と家事・育児の両立に管理職の重責が加わるかもしれないこと

そもそも、仕事と家事・育児を両方こなせるか。このことだけでも大いに不安である。私の父はサラリーマン、母は専業主婦で、仕事と家事の役割は分担された家庭に育った。父は仕事に専念し、母は家事を丁寧にこなした。共働き家庭での仕事や家事のこなし方がよく分かっていない。ただ、結婚する相手の状況や、親の援助の有無などにもよると思うが、共働きの家庭もまわりにたくさんあるので、色んな知恵を授かって工夫することはできるだろうし、女性の労働力が今後ますます必要になってくるというニーズに応じ、家事の負担を減らすための商品などもどんどん開発されるであろう。

しかし、そこに管理職という要素が加わった場合はどうなるのだろうか。まず時間的制約の不安がある。部署にもよるだろうが、管理職のみ休日出勤というのはよく見かけることである。また、子どもの病気等で急に仕事を休まなければならないようになった場合など、一般職の方が休み易いと一概にいうことは当然できないが、しかし管理職が急に休めない場面の方が多いのではないだろうか。

責任に伴い心配が増えることも不安である。今でこそ自分の心配さえしていればいいという非常にありがたい身分であるが、これからは家族の心配、子どもの心配、そして親の介護の心配も重なるかもしれない。これに加えて部下の心配や仕事の心配も増えるとなると…。

## (2) 管理職としての仕事のやりがいについて

もちろん、仕事のやりがいの有無だけで管理職になるかならないかを自身で自由に選択できるものではない。組織で働いている以上、組織からの要請もある。先にも書いたが、現在の高槻市では、管理職になるには昇任試験の合格が必須項目であるので、受験するかしないかは基本的には自分で選択できる。しかし一方で、2007年問題と呼ばれる団塊の世代の大量退職が目前に迫っており、高槻市でも例外ではないため、現在の制度が変更になることも十分考えられる。

キャリアは積んでいきたいと思うものの、先に述べたような数々の心配が重なるとなると、気がひけるのも正直な気持ちである（ただ、そもそも管理職になる素質がないことも私には十分にあり得るのだが、ここではその場合は考えないこととしていただきたい）。また、身近にいる上司や管理職の様子を見るにつけ、やりがいというよりも、大変そうだという、どちらかという消極的な印象を強く持ってしまう。しかし、自分がもし管理職になったとしても、仕事にはやりがいを感じていたいと思う。これは女性職員に限ったことではないし、根本的なモチベーションの問題でもある。管理職としての仕事のやりがいは、一体どんなものなのか。

この2点の不安への解消について、相模原市のお二人のお話から得たヒントは次のことである。

### ・自分の努力と周囲の協力

出産・育児をしながら管理職をしている女性職員の例が相模原市でもまだなかったのは残念であった。しかし、家事や育児と仕事を両立するにあたり、お二人が努力してこられ、またその努力にご家族や職場の方が自然と協力していることが、お話の中から聞き取れた。協力は強制したものではないし、その協力があるからまた頑張れるという、好循環がうまれているようであった。

### ・心配をモチベーションに変える

お二人が保育園の園長をしていた時、園の職員・園児・親・地域への対応をされていた。家に帰れば、成長して多少は手がかからなくなったとしてもお子さんの体調や学校のことを心配であったり、その時々で家庭で抱える問題があり、その解決のために時間や労力を費やしただろう。と想像するだけで、やっぱりそんなことを私にはとてもできないと怖気づいてしまう。しかし彼女たちにそれができたのは、自身が子を持つ親であり、地域で生活する一市民だからではないだろうか。つまり、仕事の課題を自分自身の問題と引き合わせることができるからこそ、よりきめ細かな対応ができたり、ひいてはモチベーションにも繋がるのではないか。

「公園を作ったり、住民に喜ばれる窓口対応なども、自分自身の人生からにじみ出る要素を付け加えて、自己表現として（仕事が行われることが重要で

ある」<sup>1</sup>とは、法政大学キャリアデザイン学部長 笹川孝一教授が、公務員としてのキャリア形成において、「働くこと」を「遊ぶこと」と重ね合わせるについて述べている一節である。「働くこと」を「遊ぶこと」という楽しいこと、ポジティブなことと重ね合わせていけたら望ましいことである。しかし、「心配」というネガティブなことにもまた同じことがいえるのではないだろうか。

市役所という市民に一番近い場所で働くということは、自分自身に私的な心配がたくさんあるのなら、それだけ仕事にいかせる要素があるとも考えられるのではないだろうか。

#### 4. おわりに

どこの自治体でも、また企業でも、女性管理職の数はまだまだ少ないのが現状なのであろうが、しかし自分もいつかはこうなりたいと思えるような女性管理職が身近にいて、仕事はもちろん育児などさまざまな相談もきいてもらえるような精神的な支えがあれば理想的である。

今回お話を伺った塚田さん、江成さんともに、気さくで親しみやすい方で、職場を訪問した際、職場でも慕われ頼りにされていらっしゃる雰囲気が伝わってきた。お二人のような素敵なお女性管理職の方と出会い、私自身のキャリアデザインを考えるにあたって非常に励みになり、相模原市の若い女性職員の良いモデルとなっておられることと思った。

私自身がこれからいろんな人生経験をし、それを日々の仕事にいかし、そしていつの日か後輩職員から励みにしてもらえるような職員となることを、私の思い描くキャリアデザインの大きな目標としたいと思う。

---

<sup>1</sup> 笹川孝一「地域の一員として、楽しい地域を育てる公務員としてのキャリア形成」ALPS vol. 72、2005年

## IV. キャリアデザインを考える

富田 芳一

### 1. はじめに

一度しかない人生をどう過ごすか、よく聞く言葉である。また小学校の頃、将来の夢をテーマにして作文を書いたことは少なからず思い当たることであろう。その中には音楽家・科学者等、様々な夢が描かれていた。その夢がかなったかどうかは別として、それぞれに思いがあり年月を重ねてきたところである。

少なくとも公務員となってからの自分の生き方がどのように変化してきたのであろうか。職場の内外を通じて平穏なときばかりでなく、山もあれば谷もあったと考えられる。山あり谷ありのその時に、どう対処すればよいのか、何が一番良い方法なのかと思ひ悩み、その時々を乗り切ってきた。それは積極的な前進であったかもしれないし守りの姿勢であったかもしれない。また妥協であったかもしれない。

本稿では「仕事をするスタイル」をキャリアデザインと定義し、一般論を述べたあと、筆者の人生の中での節目となるその時々の様子を述べてみたい。

### 2. キャリアデザイン研究に至るこれまでの経過

自治体行政は、地方分権の進展でそれぞれの自治体が必要と考える政策を実施し、他の自治体と異なる独自の政策を自治体の判断で決定できるという、自治体の自己責任論に端を発し、その政策形成過程には職員の資質向上がより強く求められることとなった。

このことから我々は、職員の人材育成の方法や、職員採用試験の実施についての提言を行い、実際にその提言内容を一部取り入れた採用試験を実施した自治体も現れた。我々は、これにとどまることなく、自治体職員に何が求められ、それに答えるにはどうあるべきか、そして、そのためには職員自身が職場の人間関係や仕事内容など周囲の環境に応じて、どう成長していくべきか、どのようにキャリアアップを図っていくべきか、と議論を重ねた。

その中で、大阪市立大学大学院法学研究科の稲継裕昭教授が「人材育成の基本は「自学」（自ら学習する、自己啓発）である。自分で学ぼうとしなければ、自分で育とうとしなければ人は育たない。職場や組織ができるのは、その自学のプロセスを刺激することである。」<sup>1</sup>と述べておられるように、最も重要なのは「自学」であると気付いた。まさに我々の議論を一言で表わした言葉であり、育つ力と育てる力の融合であった。我々は議論を続けていくなかで、キャリアアップに対する自治体と企業の取り組みの相違に興味を持った。

自治体職員だけの我々のグループでは、その範疇のことしかわからないという苛立ち・もどかしさから、企業のキャリアアップはどのように実施しているのかを知ることで、一步前に進めるような思いであった。

<sup>1</sup> 滋賀県政策研修センター『石積み』31号、2004年

### 3. ヒアリング・・・キャリアカウンセリング研究所

そこで我々は、キャリアデザイン研修を企画する、株式会社 JMAM チェンジコンサルティングのキャリアカウンセリング研究所を訪ねた。

所長の小林智明氏は、次のように言っておられる。「人生には大きな節目がある。大学に進学するときもそうだが、就職については自分のこれからの生き方を左右する大問題である。どの大学にするか、どの学部を選択するかという大学選択よりも、職業選択はそれ以上の大きな節目といっても過言ではない。しかし、現実の問題としてそういう意識をもって就職に望む学生はまだ少ない。企業のキャリアデザイン研修に出向いて、このことを常に感じる。」とのことであった。

企業側としては社員に対して早いうちにキャリアデザインの意識をつけていくことが重要で、5年後・10年後を見据えた組織構成と人材育成を描いているのが現状である、とご教示いただいた。

さらに、小林智明氏は「すべての人にあてはまることだが、理想は10代20代でしっかりキャリアデザインを考え、30歳代がそれを実践する場である」とも言われている。また近年まで、人材育成は組織が行うものであるが、キャリアデザインの分野に至っては個人の問題と考えられていて、企業がそれを支援するというようなことは極めて稀であった。しかし、企業側としては5年後・10年後の人材を育成しておくという立場からすると、キャリアデザインは個人の主体性の問題というのではなく企業が社員に対して個別支援をし、上司が相談を受けるというのではなく専門のカウンセラーが相談を受けるというように変化してきた、とも述べられた。

企業側にとってのキャリアデザインとは、これから必要とする人材を、必要な時に必要な力を発揮させ、相手（顧客）を満足させることのできる人材を育成しておくことであって、社員の側から考えると、企業の支援で学びつつ、育ちつつ（まさに稲継裕昭教授のいう自学である）企業に必要な人材であることをアピールして、自分を売り込まなければ未来は無いのである。終身雇用や年功序列の時代は既に過ぎ去った。先の見えない景気の動向、アウトソーシング化、そして高齢化等々、企業を取り巻く環境は激変し、必要とする人材を必要となときに保有していることが、企業発展の為に重要なポイントである。保有する人材の最適配置とそのキャリア活用が、企業内での雇用形態の変化や処遇の変化を生み出す。これに対応するには企業が必要とする能力が何かを見定め、自分で身につけていかなければもはや時代の変化に飲み込まれ、流されるだけで先細りしか見えてこない。この為にキャリアを積むことである、と小林智明氏は述べられた。

我々は、公務員の為に必要なキャリアデザインとは何か、と質問した。

小林智明氏は「公務員のための特別なキャリアデザインではなく、企業人・社会人の中の一つが公務員であったと考えるべきで、公務員を特別視すること自体が不合理である。」と力説された。

#### 4. キャリアデザインの必要性

小林智明氏は、公務員の為のキャリアデザインという狭小の分野ではなく、企業人・社会人の中の一つが公務員であると述べられた。しかし、我々の研究は公務員の資質向上が研究の発端であることからこれについて論じることとする。

企業に入社した場合は、会社の発展の為に品質の良いものを造り、それを売り利益をあげることが目標であり、これをなくしては会社の存続はありえない。こう言いきってしまうと何の変哲も無いが、この中には「品質の良いものを造る」・「商品売る」という二つの大きな目的があるが、製造業であれサービス業であれ、究極の目的は人が生活していく中での快適な生活の実現であって、この為の方策が日夜論じられている。

では、自治体職場ではどうであろうか。地方公務員法第30条ではサービスの根本基準として「すべて職員は、全体の奉仕者として公共の利益の為に勤務し、且つ、職務の遂行に当たっては、全力を挙げてこれに専念しなければならない。」と謳われている。職員は、公共の利益の為に常に進歩していかなければならない。

それでは入職時、このような意識をもっていただろうか。安定した身分保障から単に公務員を目指したという気持ちや、なんとなく公務員にあこがれて採用試験を受けた人もいたに違いない。筆者は採用試験に携わっていたこともあって、個々の受験生はしっかりした考えをもっているものと感じてはいるが、彼等と話をしてみると住民から信頼される公務員になりたい、福祉関係に携わりたい、といったようなことを述べるにとどまっている。自治体の業務自体が、目的の見えにくい業種なのかもしれないが、彼らの言うのは希望や願望であってキャリアデザインというものではなかった。

これはキャリアカウンセリング研究所の小林智明氏も、キャリアデザインの意識をもって就職に望むものはまだまだ少数である、と述べておられたことと一致する。

採用試験の場であるからオーソドックスな受け答えになっているのかもしれないが、この答えもさることながらこういう場であるが故に独自性を出して自分の売り込みも必要であろう。いわゆる付け焼刃の売り込みではなく、しっかりした考えと夢を描きたいものである。

採用されて数年経過すると職場にも仕事にも慣れ、これに伴い不合理な面も気づくようになる。若いうちは、前例踏襲から一歩進んだ考えを自らの意見として、積極的に出すべきであろう。筆者は、ルールを踏み外すことを進めているわけではないが、不合理を感じたならその施策と自分の考えの間に存在するギャップを可能な限り小さくすることが必要で、そうでなければ仕事に対する価値さえ見出せない。

人との対話を得意とする人もいればそうでない人もいる。人それぞれに得意分野があれば、その反対もあり、また、仕事に価値を見出せる人と、そうでない人がある。筆者は仕事に価値を見出せないとそれを続けていくことはできな

い、と考えている。誰もが与えられた仕事に価値を見出して仕事をしたいものである。

## 5. 転職にも値する人事異動

競争試験を勝ち抜いて採用され、配属された職場の仕事に価値を見出し、やりがいを持たせたとしても、その職場にこの先ずっといられるわけではない。人事異動がある。例えば、長年にわたり課税部門に所属していたものが、保健衛生部門に異動になったり、福祉部門や農林・商工部門への異動であったりと思わぬ部署への人事異動である。これは公務員にとっては転職にも匹敵するほどの大きな意味を持つ場合がある。

人事異動は職場の活性化や適材適所の人員配置等の理由で行われるが、適材適所の人員配置でさえ人事担当の考え方であって、異動の対象となった者からすると全くの不得意分野であるかもしれない。もしかすると、おぼろげながらも描いてきたキャリアデザインの変更を余儀なくされ、大きな節目の到来かもしれない。

しかし、多くのひとは、それをうまく乗り越えて新しい職場の仲間と協力してやっていく。この能力も公務員生活の中で長年培われてきたキャリアであろうし、そこから新しいキャリアデザインを展開していく必要がある。キャリアデザインは、その時々状況に応じて変化し、変化させていくものである。

## 6. スペシャリストとジェネラリスト

人事異動にはさまざまな目的があることは理解するが、いわゆる畑違いの異動は住民に対して大きなサービス低下を招くといわざるを得ない。サービス低下を最小限にとどめるには、事務職であっても専門性を迫及するスペシャリストグループと、そしてその反対に何でもこなせるオールマイティのジェネラリストグループとを区分けして、そのグループ内での移動とすべきであろう。これは専門職であっても事務職であっても同様で、それぞれの中で区分けして専門職の中でのスペシャリストとジェネラリスト、事務職の中でのスペシャリストとジェネラリストを養成すべきで、この区分けをすることなく異動することに問題が生ずると考えられる。スペシャリストとジェネラリストでは、キャリアデザインにも差異があり、的が絞れるとなるとキャリアデザインも、よりはっきりと見えてくるはずである。

## 7. 公務以外でのキャリアデザイン

一方、キャリアデザインは公務の中に限ったものではない。公務員生活の中で何回の節目にであうのか、それぞれの人によって異なるが、一度しかない人生である。仕事だけにとらわれず、自分が自分らしく生きるという意味で、また自分の活動の場を広げるという意味で、地域の活動やボランティア活動、あるいは趣味に生きがいや価値を見つけることもある。これは公務を適当にこなしてさえいればいい、と言っているのではない。仕事以外の余暇にも自分の生

きがいをを見つける場合もある、と言いたいのであってこの点は十分理解願いたい。

筆者は団塊の世代の最終グループである。同期生をはじめとして、多くの先輩諸氏に支えられてきた。入職当時は高度成長のさきがけとなった列島改造論・所得倍増計画等が叫ばれて、飛躍的な経済発展を遂げる時期であった。同期生の多くがゴルフやテニス・サッカー等に余暇を楽しんでいる時、筆者は彫刻を選んだ。小学生の頃からものを作るのが好きであったが、特に彫刻でないといけないというわけでもなかった。陶芸でも絵でもよかったのだが、それ以前にこんなことを考えていた。何かというと、定年後のきがいを（入職したばかりのときに定年退職した後のことを考えるなんて、と思われるかもしれないが、事実そのときは大真面目に）考えていた。それが彫刻であったというわけである。

実際に始めてみると、良き師匠とすばらしい仲間めぐまれ、稽古場にいる時間というのは充実した時であった。稽古場では時間があつという間に過ぎて、いつまでも彫っていたいと思うことが何度もあった。そんな時師匠から、稽古中のがむしゃらで一途な気持ちも大事だが、本業を忘れないこと、その時々で気持ちを切り替えないと続かない、スランプ状態が必ず来るので、そのときのことを考えて気持ちの切り替えの稽古も大事な稽古だ、と言われていた。おかげさまで、これが今なお続いて30年を超えた。彫刻があつて日常生活に張り合いができたし、仕事に悩み・行き詰まったときの気分転換や逃げ道になることもあった。修行中は苦しいことも多かったが続けてこられてよかったし、仕事にも結構役に立ち重宝がられたものである。筆者の50年余りの稚拙な人生で恐縮ではあるが、節目と考えられるその時々をどんな風に考えていたのかを振り返ってみることとする。

### （1）節目その①

まず第1番目の節目と考えられるものが、生涯の仕事として市役所を選んだことであろう。先にも述べたとおり当時は列島改造論・所得倍増計画が叫ばれ、社会全体が大きな成長期にあり、すべてが短期間に肥大した時代であった。筆者は地元の交野市の採用試験と他府県の教員採用試験に合格していた。受験した両方に合格させていただいたのだが、どちらを選択するか迷った。双方を比較して最終的に市役所に決めたわけだが、それに最も影響したと考える理由が2つある。

第1の理由は農業であった。筆者の家は代々の農家で米作りをしていた。父の体が弱かったため農作業の多くが母の肩にかかっており、教員になることは家を離れることであった。年を重ねていく母に農作業を任せることができなかつたことである。また長男は家を継ぐものという考え方がまだまだ強く家を離れることはできなかつた。

もう一つの理由は、職住接近が理想と考えていたことである。大学への通学に約2時間かけて通った。往復4時間で一日の6分の1を通学に費やしていた。

こんなことから通勤に要する時間を有効利用できるのではないかと考えていたからである。

交野市役所に勤めさせてもらうことになったが、当時は市役所での業務内容もわからず、キャリアデザインの意識など全くなく、まして考えたこともなかった。ただなんとなく公務員というだけであった。（自分に当てはめて考えてみると小林智明氏の述べられたことが納得できる次第である。）

## （２）節目その②

第２番目の節目はちょうど 30 歳の時で、師匠からの内弟子の誘いであった。筆者は、入職と時を同じくして木彫を始めていた。大げさな言い方になるかもしれないが、一度しかない人生なので仕事だけではなく何かを追求したいと考えていたことと、退職後の「生きがい」を探しておこうと考えたのが発端である。（公務に関連したことでこう考えるのが本筋なのだが・・・）

元来、ものを作るのが好きであったことと、良き師匠にめぐり合えたことで木彫にのめりこんだことは既に述べた。それが 30 歳の時に師匠から内弟子に（内弟子といっても通いの内弟子だが）来ないかと誘われた。妻にこのことを話すとしばらく考えたあと「家族が普通に暮らしていけるなら、好きにしている」との返事であった。しかしこの言葉で迷った。

好きな道ではあるが、作品の良し悪しだけが評価される世界であり、生活費を工面できるか否かという自問自答の日々であった。「好きにしている」と言われると、責任が重くのしかかってきて簡単に決められるものではなかった。

結果として、師匠には丁重にお断りさせてもらったが、今その時の事を振り返って考えてみると、もし独身であれば確実にその道を走っていたであろう。これが良かったのか、そうでなかったのかは別にして、大きな節目と考えられるこの時に、自分なりに情報を集め考えぬいた。

著名な芸術家といわれる人や、ものづくりに携わる人の話だけではなく、徒弟制度の中の親方、その弟子にも直接会って様々な話を聞いた。そこで一様に言われたのが次の２点であった。

その一つは親方と弟子の関係が厳しいのはもちろんのこと、黒いものでも親方が白といえそれが通る世界であること、技を教えてもらいたいならこれを受け入れる覚悟が必要であるということであった。公務員と二足のわらじを履いてできるような修行では趣味の域を出られないと言われ、30 歳では遅すぎるとも言われた。

また師匠の技は盗んでいくもので、実技の指導や理屈だけではなく日常の会話や動きの中にあって、それを体感してその中から必要なことを見つけ出し、自分で覚えていくものだと言われた。授業料を払えばある程度のことまでは教えてやるが、ここから先は弟子でないと教えない、という線があるとさえ言われた。

ある師匠からは「守破離」という言葉を聞いた。初めて聞くこの言葉が妙に印象深くその意味を尋ねると、修行中は師の教えを守り、それが解釈出来たなら

色々な工夫を加え発展させてその殻を破り、それから独自の技を確立し師匠の元を離れていくことであると教えられた。

公務員との二足のわらじを履いていることで、未だに「守」さえも満足にこなせずに彫刻刀を握る日々である。

もう一つは金銭面のことであった。これを言い始めると納得できる作品は出来ないと著名な陶芸家の言葉ではあったが、生活費の工面は現実には避けてとおれるものではなかった。この言葉に芸術家の魂を垣間見る思いがした。

また、悩んだ末「自分のやりたいこと」以上に「家族が家族として普通に暮らしていける生活」により大きな価値を見出したことで、少なからず挫折感を味わい内弟子に入る夢はかなわなかった。

その後、今まで公務員を続けているがこの公務員生活の中で、どの職場に変わっても周囲の皆に助けてもらいながらやってこられたし、何事にも一生懸命にやっていたら、誰かが必ず助けてくれるということを学んだ。また、助けてくれると信じている。

## 8. あとがき

本稿ではキャリアデザインの一般論と、後半で筆者の節目とその時の様子について述べた。公務員のキャリアデザインというには程遠く稚拙なものであるが、大勢の公務員の中には筆者のように風変わりな者が一人ぐらいいてもバチは当たらないであろう。

結局のところ現在まで公務員できたが、これも筆者のキャリアデザインの結果である。その時の節目に対してどう進むのが良い方法なのかを考えて（デザインして）行動してきた。また、今後もそうしたいものである。

筆者の現在のキャリアデザインでは、自分の力量から少し高めの求めにも積極的に応じる（あまりにも上位の求めであれば丁重に辞退をせざるを得ないのであるが）こととしている。

その理由は、自らの力量不足なるが故に、その求めに対して自らが一生懸命努力することで、自分自身に幾ばくかの成長が期待できると考えるからである。筆者の友人に著名なピアニストがいる。彼女は、今の技術を維持していくためには、毎日3時間の練習が欠かせない、この練習は今の演奏レベルを落とさないための最低の練習だと言い、上達のためにはそれ以上の練習をするし、これをおろそかにするとすぐに追いつかれ追い越されてしまう、と言っていた。平素は気の優しい彼女にしては気迫のこもった言葉であった。

公務員の社会では競争という考えがまだまだ定着していないが、何事にもこの姿勢を持って取り組み、また働ける喜びをもって職務に精進したいものである。

## V. 働き続けること ～女性の立場から～

田中 慶子

### 1. キャリアって何だろう

「キャリアって何だろう。」キャリアデザインと聞いて、まず最初に思い浮かんだことだった。辞書をひいてみると、キャリアには「経験、職業、成功、進歩、進展」等の意味がある。本などをみると、キャリアのとらえかたはさまざまであり、その概念は統一されていないようである。

キャリア研究の第一人者であるスーパー (Super, D. E) によると、キャリアとは、「生涯においてある個人が果たす一連の役割、およびその役割の組み合わせであり、その役割とは、子ども・学生・余暇人・市民・労働者・配偶者・家庭人・親・年金生活者など、多くの人が生涯のなかで経験する役割・立場である」<sup>1</sup>と定義している。キャリアはさまざまな要因と相互に深く関連していると考えられる。

そのさまざまな役割・立場のなかで、地方公務員として働いている私は、労働者という役割・立場に注目して考えてみようと思う。

### 2. 働くことに求めるもの

働くということ。働くということについて、人生のなかで一番初めに深く考えるのは、就職活動が始める学生時代ではないだろうか。

私は、就職活動が始めるまでは、仕事ということに関してあこがれる的なものを抱いていただけで、現実のものとして考えていなかったと思う。学校を卒業して、それからどのような仕事をし、どのような人生を送りたいか、少し真剣に考えた。出た結論は、自分で判断できる、責任のある仕事をしたいということと、結婚し、子どもが生まれても続けられる仕事をしたいということだった。これらのことは、当たり前のように思われるが、女性である私にとっては非常に切実な問題であった。会社説明会等で、いろいろな会社の話聞く機会があったが、その両方をみたしてくれるのは、公務員だという結論にいたった。

しかし、一度、公務員試験に落ち、法律事務所の事務員という仕事を選んだ。そこでの仕事は、弁護士の仕事の補助で、自分で判断してできる仕事には限界があった。そして、周りに子どもを育てながら働いている人はいなかった。仕事自体に何の不満もなく、今まで経験したことのない法律の世界をみせてもらえ興味深かったし、人間関係についても何の問題もなかった。

だが、仕事に対して、自分で判断できる、責任のある仕事をしたいということと、結婚し、子どもが生まれても続けられる仕事をしたいということを求めている私は、何か物足りなさを感じていた。改めて自分が仕事に対して求めていることを認識し、仕事をしながら勉強をし、再び公務員試験を受けた。

今改めて、あの時感じていた物足りなさは何だったのだろうかと考えると、あ

---

<sup>1</sup> 宮城まり子『キャリアカウンセリング』駿河台出版、2002年

の頃は仕事をしているのだけれども、自分は仕事をしているのだという実感がなかった。与えられたものをこなす日々で、達成感・充実感は得られなかった。現在は、自分で判断できる、責任のある仕事をさせてもらっており、それゆえに大変なこともあるが、問題をひとつずつ解決していくごとに達成感・充実感を感じ、仕事に対してやりがいを感じるができる。

### 3. 働き続けるということ

なぜ、働き続けるということにこだわるのか。

「われわれには、他人を通じてはじめて自分の存在が確認できるという面がある。相手が喜んでくれた、周囲から感謝されたという他人の反応、このことによって『ここにわたしが居る』『これが私なんだ』ということを知らされる。いわば、自己の社会的居場所が確認できる。そうであれば、誰も喜んで働くということになる。」<sup>2</sup>という記事を読んだ。

この記事に共感するものがあった。なぜ、働くのか。根底にあるのは生活をしていくために必要であるからだとしても、自分の存在を認めてほしいという欲求をみたすためではないだろうか。

女性にとって、経済的に自立するということも、働き続ける理由の大きな部分を占めるのではないか。なぜなら、経済力が意識を変えるからだ。自分らしい人生を歩んでいくためには、どんな人生を送りたいかライフサイクルを考えたい。個人として自立していくことが重要ではないかと考える。自分以外の収入に頼って生活するのと自分自身の収入で生活できるのとの違いは、その人の日々の些細な出来事はもちろん、本質的な考え方にも表れると思われる。初めて自分が働いたお金で買い物をした時、「何を買っても誰に文句を言われることなく好きな物を買える」とすごくうれしかったのを覚えている。自己決定権というのは、経済力によって保障されるのではないだろうか。自分らしい人生を送るためには、人生において何か選択をせまられた時に自己決定権があるかどうかということ、大切なことである。

また、妻が経済的に自立するということは、夫の意識・価値観をも変えるのではないだろうか。夫のみの収入による世帯は、夫の収入に家族全員が依存するため夫の精神的経済的負担は大きい。共働き世帯では、すべての家庭がそうであるとはいえないと思うが、夫の肩にのみ家族の生活がかかっているわけではないので、その負担は幾分か少ないと思われる。妻の自立は、夫の人間らしい生き方をサポートすることになるのではないだろうか。

### 4. 働き続けるために

では、働き続けるためには。

神奈川県大和市で生涯学習部長として活躍されている吉野貴子氏にお話をお伺いする機会があった。お話の中で印象に残ったのは、周りの人の理解と協力

---

<sup>2</sup> 梅澤正「職業がキャリアの形づくりをする」ALPS vol.69、2005年

があったということ、理想・目標となる先輩がいたということだった。その周りの人の理解と協力を得るといって、自分の周りのネットワークづくりが大切ではないかと感じた。職場ではもちろん、地域や家族など自分を取りまく周りのすべての人達とのネットワークやよりよい関係が大切だ。その関係の中で、お互いに支え、支えられ切磋琢磨し、成長していけるのではないだろうか。

93年の朝日新聞で、女性の昇進がなかなか進まない背景にある人材が育ちにくい組織上の問題について、当時総理府婦人問題担当室長の板東真理子氏も次のように指摘している。「男性は終身雇用や年功序列を前提に上司は部下を鍛えるし部下も上司に尽くす。その人脈を通じての出世がある。女性にはそんなネットワークがない。」「優等生の女性ほど壁にぶつかった時、能力の不足などを原因として自分を責めてしまいがち。でも育児などの壁をみんなで乗り越えるための女性同士が支え合い、励まし合えるネットワークが必要である。」<sup>3</sup>

また、自分の歩もうとする道を先に進んでおられる目標となる先輩の存在も大きいと思われる。吉野氏も目標となる先輩が自分の前にいてくれたからこそ今の自分があるとおっしゃっていた。新しく道を切り開いていくことはとても容易なことではない。そこには並々ならぬ努力があったことだと思う。また、吉野氏自身も多くの後輩達から目標とされているだろう。何を隠そう私もそのひとりである。幸いなことに、私の職場には、結婚・出産後も仕事を続け、バリバリ頑張っておられる先輩がたくさんいる。その先輩方が築いてこられた道を参考にさせていただきながら、また自分自身も後輩のキャリアデザインの参考となるような生き方ができるよう努力していかななくてはならないと感じた。先輩から後輩へのつながりも非常に重要である。

## 5. おわりに

キャリアデザインというものを、その根底である働き続けるという視点から考えてみた。価値観が多様化している現在では、これが絶対だというものはない。キャリアデザインにおいても同様であろう。私がベストだと思うものも隣の人にとってはそうではないかもしれない。これからの長い道のりにおいて何度も壁にぶつかるだろう。一生の最後に振り返った時に、その壁にぶつかったときがチャンスだったと、よい人生だったと納得できるようなキャリアを積んでいけるよう努力していきたい。またそれが後輩のキャリアデザインに少しでも役に立てればさらにうれしいと思う。

---

<sup>3</sup> 「7.9%全国の企業や役所の課長以上の管理職に占める女性の割合」93.9.13朝日新聞朝刊「暮らしの数字を読む」より

## 第2章 民間企業と自治体でのキャリアデザイン

### I. キャリアデザイン ～自己実現への戦略～

児玉 和憲

#### 1. はじめに

「人はパンのみの為生きるのでしょうか？」確かに日本が貧困にあえいでいた時代は、そうだったかも知れない。しかし、今や日本は、国民が一丸となって努力した結果、戦争の壊滅的な状態を乗り越え、経済大国となった。そして人は、物質的に一定の生活レベルが確保されたとき、自分らしく、また自分が納得できるような生き方を追求するようになってくるのではないだろうか。

さて、今まで公務員の世界では、明確な人事考課制度を持つ団体も少なく、それぞれの仕事に正当な評価を得ることが困難な状況にあり、職員は、羅針盤の付いていない船のように、明確な目標を持たず、ただ目の前の仕事だけをこなすという状況にあった。しかし、分権化の進展と共に、自治体は、自己決定・自己責任の原則に基づき仕事を進めなければならなくなり、プロ意識と自らの強い使命感で仕事を進めるという意識を持った職員の育成を図ることが急務となってきた。一方、職員の中にも、自分の仕事に対し、公平で正確な評価を求める者が増加してきたのである。

そこで自治体は、自らの「まち」を生き活きと輝かせるためには、職員が各々の目標を持ち、それに向かって主体的に進むことが必要であることに気が付いた。そして、その方策として、職員が自分らしくまた自分が納得して生きるために、各々のキャリアデザインを持つことが重要だと考えたのである。

しかし、公務員のキャリアデザインとは、どのようなものなのだろうか？私達には、実感できるイメージが湧かなかったので、公務以外の業界において、キャリアデザインをどのように考えているかを調査することがヒントになると考えた。そこで、NEC ユニバーシティを訪問し、同社の取締役経営研修所長 菊地達昭氏(現：横浜市立大学キャリア支援センター学務教授)から NEC のキャリアデザインの取り組みについて、インタビューすることにした。

本稿は、キャリアデザインの必要性について述べた後、企業にとって必要なキャリアについて論じ、次に NEC のキャリア支援について紹介し、最後に公務員のキャリアデザインについて論じることとしたい。

#### 2. なぜキャリアデザインが必要なのか？

日本の高度経済成長時代には、大量生産型の製造モデルが、安定していて単純で明快であった。欧米に追いつけ追い越せを目標に、均一化された品質の物を大量に生産すれば、絶対に利益が出るというビジネスモデルであった。そのためには、一人の人間がずば抜けた能力を持つことより、全ての人間が平均的な能力を持つことが重要であるため、平均点(均一)教育が推進された。

1980年代から大量生産型の製造モデルは、人件費が日本の十分の一以下の中国をはじめとしたアジア諸国へ移転した。日本はコスト競争力を失い、高度な技術で他の国では作れないモノを作る以外には、生き残れない状況に追い込まれ、単なるモノづくりではなく、「知的な生産」という新しいビジネスモデルで立ち上がらなければならなくなった。このような時代の変化に対応するためには、創造力のある人材の育成が不可欠となるが、残念ながら、日本は、今も平均点教育を続けている。

例えば、レーガン時代のアメリカは、双子の赤字（財政赤字と国際収支赤字の併存）を抱えていたが、産業構造の転換を図り、見事に復活した。このような時代の変化に対応することができたのは、教育によるところが大きいと言われている。アメリカの教育は、全員が平均点を取るより、個人の能力をいかに伸ばすかに重点を置いている。そして、世界を先導するような能力を持った人間が、アメリカ経済を牽引したのである。

このようにめまぐるしく変化する時代を生き抜くには、変化に対応でき、更には時代を牽引できるような能力をつけることが重要となる。そのためには、全員に対する平均点教育よりも、個人毎にその長所を伸ばす教育や能力の高い人間の能力をさらに伸ばす選抜教育が必要となる。

キャリアの形成とは、まさに個人を重視した能力の伸長を図ることであり、個人にとっても企業にとっても社会にとっても、各個人が生涯を通して、自分が納得する自己実現を図るためのキャリア形成、すなわちキャリアデザインが、重要となるのである。

### 3. 企業にとっての必要なキャリアとは

キャリアに含まれる意味は、「①上昇的な職業移動である。②個人が生涯にわたって継続するものである。③その個人にふさわしい人間的成長や自己実現である。」<sup>1</sup>の3点に集約できると考えられる。これからは、自分自身をいかせる場所で生き活きと働くために、自分の責任（自助努力）で知識や能力を身につける時代となった。そのため、企業は自らキャリアを形成しようとする社員に対し、適切なキャリア開発の機会を提供することが必要となるのである。

さて、世界を相手に活動を行っている企業にとって、新しい技術が現れると、従来の技術が淘汰され、従来の技術に固執すれば、大企業でさえも潰れてしまうという時代になってきた。このような状況の中で、企業は生き残りをかけ、世界最先端の能力を持つ社員を育成し、確保することが重要課題となってくる。そのためには、企業は自らが選抜した社員に資金を投入し、人材を育成しなければならないのである。菊地氏は、部下の人たちに「いつでも会社を辞められる人間になれ！」と仰るそうである。つまり自分自身のために、各自がスキルアップに邁進し、どこからでも求められるような人間になるよう助言されている。

しかし、高い能力を身につけた社員は、どこでも厚遇で働けるので、企業は

---

<sup>1</sup> 木村周『キャリアカウンセリング』雇用問題研究会、2003年

その確保を図らなければならないというパラドックスに悩まなければならないのである。そこで、能力の高い人材を引き止めるためには、能力に応じた給与制度が不可欠で、事実 NEC では、執行役員より年収の高い SE が存在するそうである。

このように企業にとって必要なキャリアとは、企業を維持・発展させるため、多額な投資を要しても確保しなければならない能力を指すのである。

#### 4. NEC のキャリア支援について

NEC では、2002 年 10 月から「ライフタイム・エンプロイメント」から「ライフタイム・キャリアサポート」へと考え方を大きく変化させ、社員のキャリア支援を行っている。この考え方の変化は、時代の転換期の中で、これまでの知識や経験が通じなくなり、新しい価値観を創造できる人材、ニーズの変化に素早く対応できる人材などを育成することが、重要であることを表している。これからは、社会のどこでも通用するこのような人材、つまり「輝く個人」の育成が求められるのである。また、NEC では「輝く個人」の能力を一企業のためだけでなく、社会で発揮することを前提としている。つまり、人材を企業資産だけでなく、社会資産として位置づけたことに特色がある。

具体的には、「輝く個人」を育成するために、新入社員へのキャリアガイダンスから始まり、30 歳(自己の行動特性)・40 歳(自己の市場価値)・50 歳(セカンドキャリアを見据えて)の年齢の節目で、自己を知るための気づきの機会を提供するキャリア研修を実施している。また、日常的にキャリア形成を支援するため、8 人の専従のキャリアアドバイザーが、ライフタイム・キャリアサポート Web、e キャリアカウンセリングなどを行っている。また、社員が 35 歳・45 歳・55 歳の誕生日を迎えた日に、各自のキャリアを考えるためのツールとして「キャリア小包」を個人宛に送っている。

階層別研修については、試験制度で課長に昇格した社員にのみ行っており、その他の研修は、平均点教育による無駄な投資を排除するため、全て本人の希望と所属長の許可によって受講するシステムとなっている。

また、女性のためのキャリアサポートとしては、産休中の女性が勉強するために、専用のサイトを立ち上げ、休暇中の能力維持をサポートしている外、子育ての相談カウンセラーを設置し、随時希望者をサポートしている。

#### 5. 公務員のキャリアデザインについて

##### (1) 公務員を取り巻く環境

これまで NEC を例として、企業のキャリア形成について考察してきた。企業は、会社の存続・発展という大命題があるので、究極のところ「利潤の追求」のために、研究・開発・営業・庶務など組織を構成する色々な分野を担当する社員に、職務遂行上必要な専門的な能力を育成し、企業の総合力の向上を目指すのである。また社員も、会社が求める専門能力を身につけることが、その企業に属する限り、各自のキャリア形成の目標達成に繋がるのである。

しかし、自治体の命題は、「利潤の追求」という具体的なものではなく、「住民福祉の向上」という非常に抽象的なものである。また、住民福祉という非常に広範囲に渡るものが対象になるのであるから、求められる能力の種類も多岐にわたる。

私自身の経験で言えば、生活保護のケースワーカーから企画課に異動したときは、必要な能力の種類が大きく変化し、私にとって、転職と同じようなものであった。さらに、基礎自治体である市町村においては、サービスの対象である住民の多くは、役所との接触機会が非常に少ないため、1回の接触が自治体全体のイメージに繋がるので、職員は、マナーを向上させることは当然のことであり、行政サービス全体についても、ある程度の知識を備えていなければならない。

このように習得すべき能力が広範に渡り、また、人事異動という強制措置によって、職員の意思とは関係なく、組織の一存でキャリア形成を強いられるのが、現在の公務員が置かれた環境である。

## **(2) 公務員の仕事の喜びと求めるキャリアは何か？**

では、このような環境の中で、公務員はどのようにキャリア形成を行えば良いのだろうか？

前述したが、自治体の命題は「住民福祉の向上」である。先ず、このことを自分自身のミッション・使命と感じながら仕事を行うことが、キャリア形成の基本である。次に、色々な視点で自分が仕事をする「まち」をよく見て、好きになることである。そして、その「まち」に住む人々の暮らしや息遣いを感じることができれば、住民の立場になって、仕事に取り組むために必要な「意識」が身についたことになる。

この「意識」を身につけた職員が行う仕事（例えば、施策の企画立案、公園づくりや窓口対応など全ての行政サービス）は、住民に何らかの喜びを感じていただけるように進化する。そして、喜びを感じた住民からは「笑顔」というプレゼントをいただけるようになるであろう。私見で恐縮だが、私は、公務員の仕事の喜びは、住民の笑顔であると考えている。そして、求めるキャリアは、公平公正に仕事を進める中で、1人でも多くの笑顔をいただけるような仕事ができる能力を身に付けることだと考えている。

## **(3) 自己実現を図るためには**

本論のテーマにあるように、キャリアデザインは自己実現への戦略である。しかし、前述したように、現在公務員を取り巻く環境は、公平公正で納得性のある人事考課制度も少なく、人事異動に個人の意思を反映する制度もあまり普及していない。

このような環境の中では、自己実現を図るという考えすら生まれ難いものである。しかし、人生を納得して生きるためには、自己実現は不可欠の要素だと言える。そのためには、自分の目標を達成するための努力を怠らず、現在担当

している業務に対しては、自分が最も納得できる視点でポジティブに取り組むことが大切である。また、職員のやる気を喚起するような制度のない組織であっても、このような努力を続ければ、必ず道は開かれると考える。

もう一つ忘れてはならないことは、チャンスを逃がさないことである。住民に対する情報公開の進展とともに自治体内部でも、研修・職員派遣などの人選には、公募が行われることが多くなってきた。キャリアアップを図る者は、常にアンテナを張り巡らせ、自分のために必要な情報があれば、周囲の理解を得ながら、果敢にアタックすることを忘れてはならないのである。

## 6. おわりに

企業と自治体のキャリア形成について、比較しながら考えてきた。企業には「利潤の追求」、自治体には「住民福祉の向上」というミッションがあるが、同時にこれは、仕事を進めていく上での理念である。

仕事の中でキャリア形成を行うということは、企業・自治体を問わず、この理念を踏まえ、仕事の中に自己表現を織り交ぜ、そして、業務遂行に必要な知識・技術・資格を身につけることである。

そして、これからはもう一步踏み出し、自分が求める仕事や地位などを手に入れるため、各自が主体的に且つ戦略的にキャリアアップを図ることが必要となるであろう。このことが、自己実現への戦略としてのキャリアデザインであると考えている。

### <付録:私のキャリアデザイン>

私は、あまりにも楽しく充実した高校生活を過ごすことができたので、高校社会科地理の教諭になるために大学に入学した。ところが、卒業するときは、オイルショックの関係で就職状況は氷河期、公務員試験は史上まれに見る高倍率であった。結果、目標の教員採用試験は不合格だったが、受験準備が効を奏して、貝塚市職員採用試験に合格したのである。3人兄弟の長男だった私は、少しでも早く働く必要があったので、貝塚市に就職した。

こんな具合で就職した私なので、何の目標も持たず、周囲の雰囲気流された公務員生活を送っていた。

確か昭和59年だったように記憶している。他の自治体に先駆け、貝塚市で「人事異動自己申告制度」が発足した。「今まで、雲の上の密室で行われていた人事異動に自分の意見を聞いてもらえる！」そのとき私は、自分の公務員人生を考えたうえで、真摯に思いの丈を綴った。今思えば、あれが私のキャリアデザインだったのである。

異動希望先は、第1志望：貝塚市の施策全般の勉強ができる部署、第2希望：地方自治における片輪である議会、第3志望：教員崩れなので研修担当と書いた。結果的には、保護課に異動し、生活保護のケースワーカーをすることになった。その後、人事異動自己申告書(在課4年以上の職員全員が提出する)には、

常に同じ内容を書いた。そして、平成3年には第1希望の企画課へ、平成10年には、自己申告書の提出権はなかったが、第3希望の人事課へ、平成15年には第2希望の議会事務局へ異動することができた。

約20年かかったが、希望したところに異動できた私は、運の良い幸せ者だと思う。しかし、ケースワーカーの仕事は公平公正さを保つことをはじめ、色々な意味で本当にシンドイ仕事だった。私は、その困難を仕事仲間の温かい支えとポジティブ・シンキングで何とか乗り越え、公務員として勤めていく自信をつけた。また、20歳代から広域や市内の自主研修グループの勉強会にも積極的に参加した。そして、平成13年からマッセ OSAKA が設置した「分権時代の人材育成研究会」に参加し、今も稲継先生はじめメンバーの皆さんにお世話になりながら、この研究活動や人脈の形成、情報の収集などに励んでいる。

そして、最近の私のキャリアデザインは、「一人でも多くの市民の笑顔に出会う」ことをコンセプトに、必要な能力を身につけることである。そして、これからの私のキャリアデザインは、このコンセプトを自分自身のものとし、自らキャリアアップを図ろうとする後輩を育てることだと考えている。

今まで意識したことはなかったが、私のこれまでの歩みを振り返って見ると、キャリアデザインに通じるものがあると感じている。

キャリアデザインとは、「思い」を持ち続けることかも知れない。

## Ⅱ. 自治体におけるキャリアデザインの役割について

西岡 博史

### 1. はじめに

「キャリアデザイン」という聴きなれない言葉については、人それぞれの捉え方があり、定義もまだまだ一致していないと思われる。ある人は人生全部のライフイメージを作るライフプランとして考え、ある人は就職後、企業内で成長、活躍していくための人材育成の視点で考えている。その他にも種々の考え方があられるかと思われる。

ここでは後者の社会的実践期に描くキャリアデザインについて考え、これからの人材育成手法と人材確保についての考えを述べる。

### 2. 企業におけるキャリアデザインの考え方

地方自治体ではようやく人材育成基本計画の中で人材育成支援策が語られるようになってきたが、ここでは一つの例として株式会社ニチレイにおけるキャリア開発を紹介し、自治体における問題点を提起したい。

#### (1) ニチレイにおけるキャリア開発支援策について

株式会社ニチレイ（以下、「ニチレイ」という）における人材処遇・雇用制度の再構築を目指した人的資源管理の視点による経営システム「フレッシュ・アンド・フェアプログラム」(FFプログラム)の内容、そこに至るまでの経過、今後の展望について人事部の方からお話を伺った。

ニチレイは戦後の水産統制令に基づく海洋漁業に伴う水産物の販売などの中央統制機関として、水産会社を中心に18社などの出資により設立された、半官半民的な会社として1942年にスタートしている。そのような経過から社風的にはどちらかと言うと穏やかで、公務職場の雰囲気近く、途中入社などもあまり無く、入社すれば定年まで在職するなど人的な流動性も少なく「人を大切にする社風」であったが、言い換えれば現代的な成果主義から遠い所に位置する雰囲気であった。

日本経済の高度成長期において冷蔵庫が各家庭に普及していく中で、冷凍食品が広まっていくにつれ、食品と食品をさばく業者の「右肩あがりの時代」となり、最強ビジネスモデルであった時代が1990年代初めまで続いた。しかしながら、1998年に創業以来、初めての赤字決算を計上してしまい、このままではまずいとの危機感が生まれ、そのような中から生まれたのがニチレイ型成果主義～FFプログラムである。

元来「人」を大切にする社風がある中で、新しいプログラムについてもそのことをベースとして引き継いでいる。人的資源管理ユニットドメイン・ステートメントの中にも「人を最も大切な経営資源」と考えることや「旧来の“人事”から“ヒューマンリソース”へとドメインを捉えなおす」ことなどが宣言され

ている。同時に人事部は社員に対して「人に関するソリューション」を提供し、社員と家族には安定した雇用、安心して安全なビジネスライフ、そして公正な処遇に基づく成長の場を約束する旨述べている。

組織と個人の役割と成果の明確化、仕事を通じた個人と会社のフェアな関係の構築などを目的として、求める人財像を「高度な専門性によって付加価値を生み出し続けるプロフェッショナル集団」と規定しているが、FFプログラムを策定していく過程で、会社（組織）が求めること・社員（個人）が求めることをアンケート調査し、働く上での重要項目と満足度の低い項目を洗い出し、そのことを踏まえたプログラムを策定している。

FFプログラムを具体的に説明すると「成果」と「役割」と「能力開発」を重視した、“ニチレイ型成果主義”を言い、FFプログラムは社員のキャリア開発を通じた業績の向上と満足度の向上を目指すものとしている。

人財チームリーダーの木谷氏は、成果主義＝キャリア開発と考え、毎日がキャリア開発であると言う。成果⇔役割⇔能力のリンケージがニチレイの考えるキャリア開発である。個人の職務満足の向上と会社の業績向上が、同時に満たされていくことを目標としている。

求める人財像における「プロフェッショナル」<sup>1</sup>とは、

- ①企業などの組織に雇用され、職務に対する主体性と専門性を持ち、組織の中核として評価される人材。
- ②自律性と権限を持ちながら、自ら意図した職務を遂行し、そこから能力発揮と満足を得て、経験と研鑽から継続的に専門性を高め、組織内外で評価される人材。

とし、いわゆる「専門バカ」ではなく、組織人としての主体性と専門性を重視している。

プロフェッショナルのための人事管理制度として、役職公募制を実施。年齢、性別、入社年次の制限を排除し、若手職員や女性の登用を促し、同時に複線型人事を行っている。

賃金体系についても職能資格制度とコース別管理を廃止し、年齢、性別、学歴など個人の属性に左右されないシンプルな賃金制度を導入し、役割・職務・成果に応じた賃金体系へ移行している。

組織目標と連動した目標管理制度の中心は「まるコミ」といわれるまるごとコミュニケーションにより、組織目標を個人目標に移していくことを徹底させている。

キャリア開発において、重要視されていることは「キャリアの可視性」である。社員に対して、全体の職務が見える形にするためキャリアマップ（職務ダイレクトリ）を提示している。「キャリアキューブ」と呼ばれる「業」・「職掌」・「階層」の3つの軸からなる総合インデックスを構築し、役割とグレード・知識とスキル、コンピテンシーなどを可視的に構成し、社員に対してキャリアを築くための意識形成を促している。

<sup>1</sup> 宮下清『組織内プロフェッショナル』同友館、2001年

キャリアマインドを醸成していくための年代別的な研修の中で特に力をいれているのは「ファーストキャリア」(22歳~25歳)の年代であり、これは入社内定が決まった10月頃から始まり、その後毎年集合研修を行っている。内容は人事担当者やメンター(部下や後輩を指導・教育し、仕事・ポストを与え引き立てる者を指す)との面談を中心としたものである。30歳代、40歳代に対する研修は希望者を対象としたものであるが、50歳代に対しては必須研修となっている。ライフプランを重視した内容であり、会社や仕事への見方を大きく捉えることを目的としている。

ニチレイは平成17年4月から持ち株会社制に移行し、事業関連部署を5社に分割。それぞれに大幅な権限委譲を行い、各カンパニーの責任体制を確立し、ニチレイグループとしてより一層の発展を目指すこととなっている。人事管理制度の再構築もそのことを意識しながら進められてきているが、ニチレイグループとして分割後の各社において、人材育成の取組みをこれまで以上に高いレベルで実現していけるかが今後の課題であるとのことであった。

以上がニチレイにおけるキャリア開発支援策の概略である。

ニチレイは偶然であるが我々が勤める地方自治体とよく似た設立の経過があり、そこから生まれる社風や課題も他の民間企業と比較すると共通する部分が多いと感じられた。そのような中で、赤字決算への転落や社会・経済状況の変化への必要性から、それまでの人事制度から脱却し、新しい時代に適応できる人材育成を目指し、種々の方策を展開してきている。

その中でも特に印象的な言葉は、毎日がキャリア開発であるという言葉である。

キャリア開発というと、ともすれば特別な方策を意識するが、社員に会社の方向性やキャリアを可視的・具体的に示し、キャリアマインドの醸成を図る研修などを企画する一方で、日々の職務遂行の成果⇔与えられた役割⇔能力のリンクがキャリア開発であるという考え方が具体的であり、印象深く残った。

併せて人事部(会社)と社員とのフェアな関係を常に意識した人事制度の構築について感心した。自治体においても、単発的な集合研修を中心とした人材育成から脱却し、OJTを中心にした継続的なキャリア開発と自律的な向上心を重視する方向を職員に示していくことが重要であることを強く感じた。

### 3. 人材確保のためのキャリアデザイン

今後、自治体における人材育成を考えていく時に、人材育成の考え方を職員に示していく、オープンにしていくことはもちろんであるがもう一つ大事なことは、職員を志望する人にとっても必要なことではないだろうか。

前段でニチレイのキャリア開発支援策について紹介したが、ニチレイを取り上げ、視察先として選択したことは、「キャリアデザイン」をキーワードとしてインターネットでの検索からである。同時に多くの企業のホームページを閲覧してみると、採用情報などからその企業の人材育成策、企業と社員との関係に

ついでに考え方など、「人を大切な経営資源」としての考えを示し、その企業への入社を促す人材確保策を講じている。

近年、若年者の離職が増え、社会問題となっている。せっかく希望していた企業に入社しても実際の仕事に就くと意欲を失い、こんなはずではなかったとの思いから離職にすることが多くなっていると考えられる。企業側も採用後の研修を経て、さあ現場で活躍してもらおうと考えた矢先の離職は人材の損失であると共に研修期間に費やした時間と費用などの経済的な損失も大きいものと言える。ミスマッチを防ぐ方法としてインターンシップなども積極的に取り入れられてはいるが、就職希望の学生すべてを受け入れることは物理的に困難である。そのためホームページから採用希望をエントリーさせると同時に、人材育成（キャリアデザイン）の考え方を示していくことで、企業と学生とのミスマッチをできる限り防ぎたい、企業側にとって必要な人材の確保につなげたいと考えているのではと思われる。

一方、地方自治体のホームページを閲覧してみると、ほとんどの自治体においては、採用情報の中に「人材育成」「キャリア形成」関連の公開はされておらず、紹介されている場合も、自治体の市政方針内や施策のページ、研修内容のページ内での紹介がほとんどである。

職員研修という枠の中で人材育成が語られ、職員研修という施策を市民へ説明するという考え方からそのような扱いとなっていることが多いのであろうが、もう一步進めて、人材確保のために人材育成基本計画を利用するという考え方も必要なのではないだろうか。

自治体間競争ということが言われ始めたのはずいぶん以前のことであるが、当初は、体育館や公園などの箱物競争であり、その後ソフト事業の比較などに移行してきている。決してこの競争が無駄なことばかりではないが「三位一体の改革」が現実のものとなり、税源委譲と引き換えに補助金がカットされ、交付税も本来必要額がどれほど保障されるかわからない中で、少ない原資で他の自治体に遅れをとらず、住民満足度を向上させていくような施策を展開していくのはやはり職員の資質によるものである。そのためにも「公務員になりたい人」を採用することよりも、今後は、「市が求める人材像を理解したうえで志望する人」を採用することを重視していくことが必要であると考えられる。他の自治体とは一味違う「キャリア形成」をセールス・ポイントに人材確保を図っていく自治体が増え、競い合うことが自治体の変化・発展につながるのではと考えられる。

#### 4. おわりに

自治体におけるキャリアデザインの役割について考えを述べてきたが、人事当局が職員に対して与える人材育成策ではなく、あくまでも主役は職員で、職員自らが自律する中、人事当局が職員に対して求める役割を認識し、自学・向上していくための支援策と行動計画が「キャリアデザイン」と呼べるものではないだろうか。

## 第3章 自治体の人事制度とキャリアデザイン

### I. 仕事と人事異動の意味を考える

泉元 利夫

#### 1. キャリアデザインと聞くと

「キャリアデザイン」という言葉を聞くと、転職のためのステップアップを考えることだと、キャリアデザイン研究会に参加するまで、私は思っていたし、一般的にもそう思われていると思う。そして、キャリアデザインは、転職することの少ない自治体職員には関係のないことと考えられてきたし、私自身も関係ないものだと認識してきた。

考えてみると、地方自治体は総合的なサービスを提供している企業体である。自治体の仕事は税、福祉、教育、環境、上下水道など多種多様であるので、自治体の人事異動で部署が変わるということは、転職といえるのではないだろうか。また、そう感じた職員も多いのではないだろうか。

これからの人事制度の改革の方向として、人事評価制度を導入し、その結果を処遇に反映させるといことがある。また、庁内公募制や自己申告制が、現在よりも積極的に活用されるだろう。これにより自分の人事異動の希望がかなうことになる。

このようななかで、自分がどういう仕事をどのようにするのか、ワークスタイルを考える必要がでてくる。自治体職員は、定期的にこのような「転職」を経験することになる。異動が自分の意志にそぐわないこともあるだろう。だから、自治体職員には、キャリアデザインが必要になると考えるようになった。

人事異動とキャリアデザインとの関係を考えるときには、職員からの視点と組織からの視点とがある。ここでは、自治体に籍を置いている限り必ず起こる「人事異動」の意味を個人の視点から仕事を軸にして考えてみたい。

#### 2. スペシャリスト？ ジェネラリスト？

異動に関して、自治体という組織のなかで自分がスペシャリストとジェネラリストのどちらの役割を希望しているのかをアンケート調査した結果<sup>1</sup>がある。

その結果は、「ジェネラリストを希望する」職員は 20%、「スペシャリストを希望する」職員は 34%、「いろいろな仕事を経験後、特性を見て決める」職員が 26%、「わからない・無回答」が 20%というものであった。

この結果から、スペシャリストを目指す職員が多いことがわかった。このことを受けて、各所属長に「スペシャリストが職場で必要かどうか」について聞き取り調査をした。しかし、組織としてスペシャリストを必要としている人数は希望する人数よりもずっと少ない。このことから個人の希望どおりに処遇

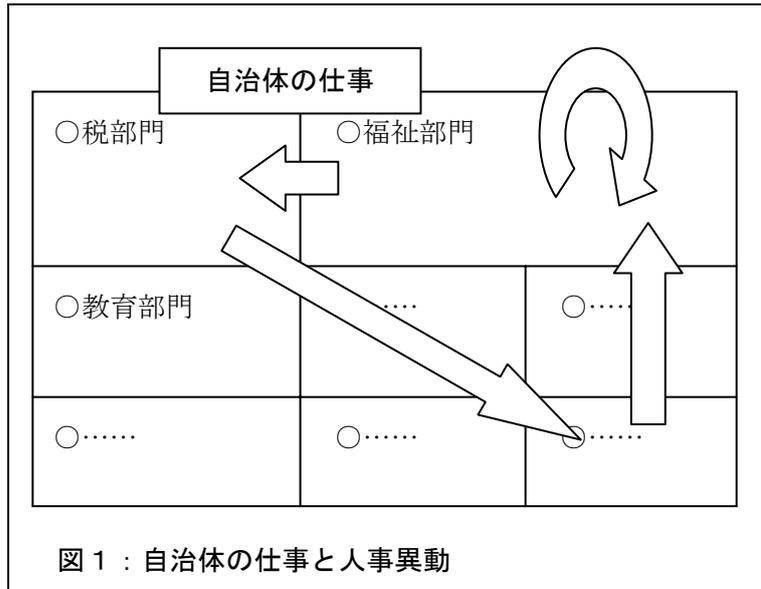
---

<sup>1</sup> 岸和田市人材育成基本方針『個性を生かし 人を育てる』（平成 14 年 3 月）中の「人材育成に関するアンケート結果」Q14

されないことがわかる。

人事異動は、「自分の希望どおりにはならない」ものであると認識をし、受け入れなければならない。

また、自治体の職員は、図1に大まかに示したが、様々な部門に分かれて仕事をしている。その部門を人事異動によって渡り歩くことになる。今のところ悪いことをするか、自ら退職願を出さない限り、自治体で働くことができる。働く期間を40年として、4年に1度人事異動があるとしても、たった10課の職場を経験するにすぎない。岸和田市の場合、課の数は約70あるので、全体からみると、15%の職場しか経験したことにならない。仕事となるともっと細分化されるので、自治体の業務全体からみるとほんの数%かそれ以下の仕事しか経験できない。



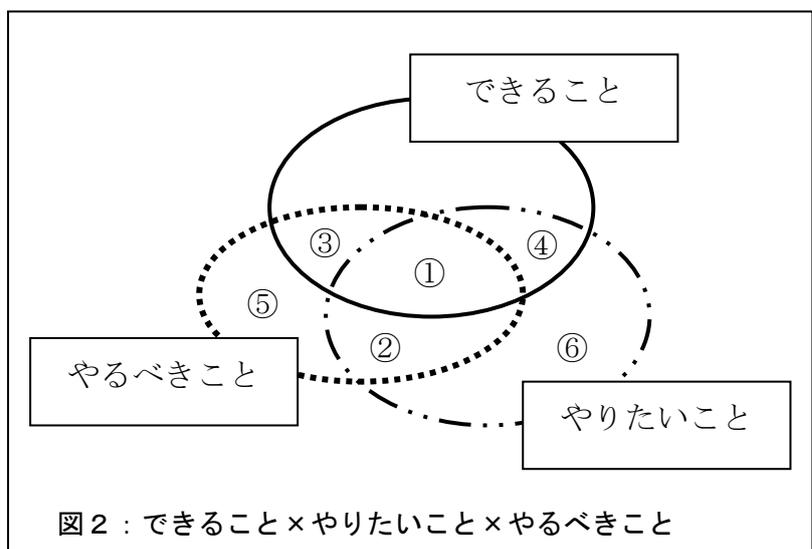
専門職で採用されたスペシャリストは存在するが、このことからすると、本来の意味での「ジェネラリスト」という人はいない。専門職でなくても、仕事に必要な専門知識をもち、仕事をしていかなければならない。そして、時期がくると異動になり、異動した先で別の専門知識を身につけていく。すると、上の異動の例でいうと専門分野が10ある職員になる。

このように、本来の意味でのジェネラリストとしての役割を自治体職員のキャリアデザイン上選べないことがわかる。10の専門分野をもつ、その10なら10の分野をどう自分の興味ややりがいを感じる部分で選ぶかということが、自治体職員のキャリアデザインになるということになる。

### 3. 自分と仕事との関係

自分と自分の仕事を考えるときに、「できること」「やりたいこと」「やるべきこと」の3つ領域に分けると図2のようになる。

「できること」は、これまでの経験やもっている資格、スキルなどから難なく仕事をこなせるこ



とである。

「やりたいこと」は、仕事をする上で、自分がやってみたいことである。

「やるべきこと」は、自分に求められている仕事そのものである。

3つが重なる①の部分が大きくなればなるほど、充実した仕事をする事ができるし、何より幸せな仕事人生になっていると考えられる。

「やるべきこと」と「やりたいこと」が重なる②の部分は、仕事をする喜びである達成感を味わいつつ、モチベーションも高くなり、自分の幅も広げられる部分になる。

「やるべきこと」と「できること」が重なる③の部分は、求められていることと自分ができるということがマッチした部分である。自分としては、これとってたいしたことではないが、組織からすると、この部分が大きい職員は非常に優秀（使い勝手のよい職員）であるといえる。

「やりたいこと」と「できること」が重なる④の部分は、自分の持ち味をやるべきことに付加することのできる部分になる。このあたりで「自分らしさ」を表現できるのではないだろうか。

「やるべきこと」から、①②③の部分を除いた⑤の部分は、しなければならないことで、かつ、自分ができない部分である。⑤の部分の仕事を行っていくことで、自分の「できること」の幅も広がる。この領域の仕事には、やってみてその意味がわかることがたくさんあるのではないだろうか。

また、⑤の部分の仕事をやっていくうちに、やりたいことが膨らんできて、②の領域が大きくなり、①の部分の面積が大きくなっていく。積極的に⑤の部分を②や①にシフトさせることも大切なことになってくる。

「やりたいこと」から、①②④の部分を除いた⑥の部分は、やりがいもあり、自分のスキルアップも望める部分であり、自分らしさを付加できる部分になるであろう。しかし、この⑥の部分は、④とは異なりすぐにできないことなので、組織は個人のスキルアップしてくる時を待たねばならない。その意味では、やるべきことに入ってくる可能性は、低いと考えられる。

しかし、「やるべきこと」の方向性を考え、中長期的に④の領域を増やしておけば、自分らしさを表現できる。来るべき時に備え、どのようなこ

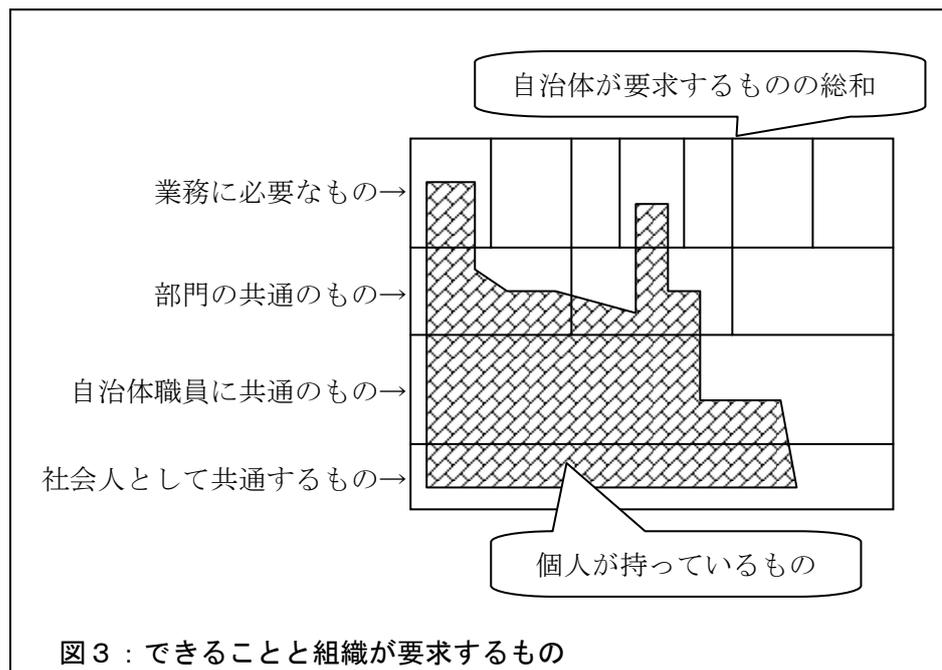


図3：できることと組織が要求するもの

とを④の領域に加えていこうとするのが、キャリアデザインといえるだろう。自分の意志をかなえるためには、組織（上司）に選ばれることができるようになる必要がある。

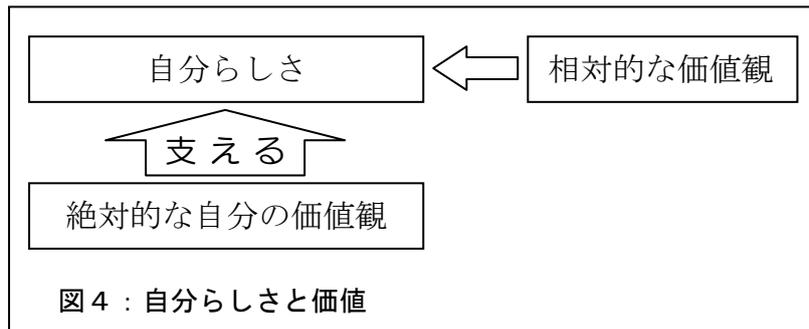
個人が仕事で身につけたものと自治体という組織全体が必要としているものとの関係を図3に示した。たくさんの職員がもっているものを持ち寄って、組織全体が必要としているものをカバーしている。

誰でも「できた」ら、「やりたくなる」ものだ。自信がやりたいことを大きくするともいえる。仕事に習熟してくると、「できること」の領域が大きくなることになる。図3の枠にパズルのピースを入れていくようなものである。

自分らしさは、他人との比較から得られる相対的な価値観である。また、図2で示した④の部分は自分の「できること」をベースにしている。自分は何ができるのか、何をしたいのかという絶対的な自分の価値観に基づいている。この関係を図4に示した。

自分が「できること」、「やりたいこと」をしっかりとわかって、他人と比べるなかで、自分の絶対的な価値観をどう表現するかにつながる。

そのためにも、客観的に自分を見つめ、自分を好きになる大切さ、そして、他人が自分と全く違う価値観、性格であるということを知って、受け入れることが大切ではないだろうか。自分が他人からどう見られているのかを知ることが重要になる。また、「自分らしさ」をどう演出するのも考えないといけない。



#### 4. 自分と仕事に対する人事異動の関わり

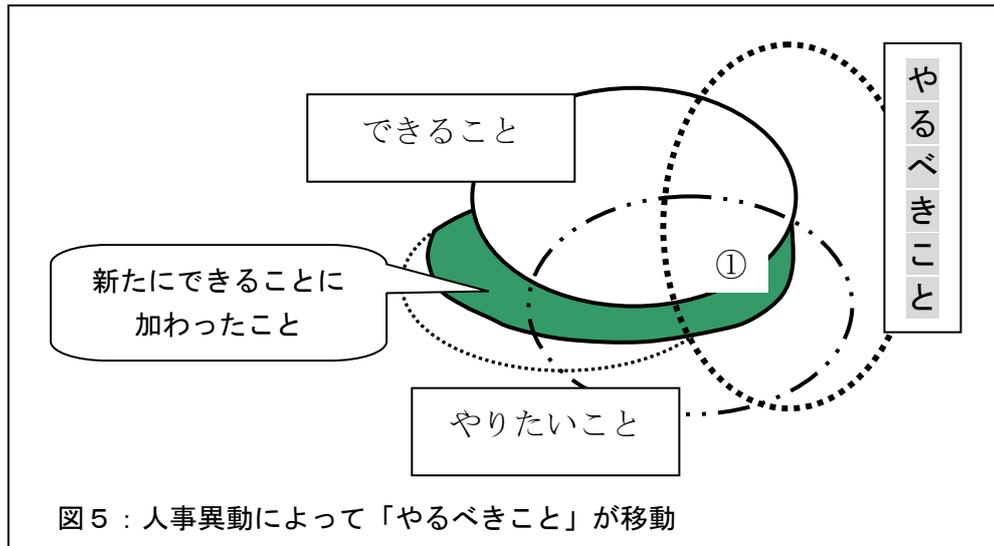
自分と仕事との関係をみてきたので、次に、人事異動がどのように関わるのか考えてみたい。

「やるべきこと」が変わることが人事異動であるので、新たに「やるべきこと」の領域が現われ、「できること×やりたいこと×やるべきこと」の関係性が変化することになる。図5に模式的に示した。

これまでの仕事で自分に新たに加わった「できること」があるので、3つが重なる①の面積が以前に比べ大きくなっていると考えられる。

新しく「やるべきこと」になった仕事に自分の「できること」を付加すると、住民サービスがより向上したり、より効率的に仕事ができるようになる。この付加作業が「やりたいこと」になるので、「やりたいこと」の多くは「やるべきこと」の延長線上にあると考えられる。つまり、「やるべきこと」が変わると「やりたいこと」も変化していくことになり、仕事に対する自分の気持ちの持ち方も変わっていく。

人事異動は、結果として「やりたいこと」の方向性を変えることを意味する。



自分らしく仕事をすることで、また、組織が要求する「やるべきこと」によって、自分の「できること」が拡大していく、能力アップの機会になる。

## 5. 自治体職員キャリアデザイン

考えてみると、人は、職場、家庭、地域社会、所属するサークル等において自分のポジションをよくわきまえて行動している。あるときは、リーダーとして、あるときは、縁の下の力持ちとして、それぞれの場面で一定の役割を担っている。状況に応じて自分が果たすべき役割を無意識のうちに認識しており、その責務を果たしている。たくさんの役割が自分のなかに存在することになる。

また、2. で述べたように、本当の意味でのジェネラリストというキャリア、役割はなく、どの専門分野を身に付けたいのか。その専門分野が、人事異動によって自分に付加されていくことがわかった。

だから、自分を客観的に知って、どこの仕事（どこの配属先）では、どの能力を身に付けるのかを考えておく必要がある。

自分についていろいろわかってくると、仕事をする上で、自分の興味がどこにあり、どんなことなら頑張れるかということに気づく。そのことを踏まえて、仕事や役割を選ぶということがキャリアデザインとなる。

キャリアデザインをする上で、「どんな仕事をしたいのか」「どんな知識やスキルを身につけたいのか」「どんな役割を担いたいのか」の3つ方向があると思う。なかでも事務職の場合は、役割を選択するというキャリアデザインを考える方がしっくりくると思う。

たとえば、自分が新規事業の立ち上げ（新しいことをすること）が好きだとすると、新規事業を軌道に乗せるまでの役割を担える。業務の内容はまったく知らなくても、立ち上げ時のノウハウはあるので、その経験を生かして仕事をするができる。ある程度、その事業が軌道に乗れば、次の新しい職場で、次の事業を立ち上げる。いわば、「パイオニア種<sup>2</sup>」という役割を選ぶキャリアデ

<sup>2</sup> 裸の大地に真っ先に入り込み、緑で地を覆う植物をパイオニア種（先駆植物）という。

ザインがある。

このように役割を選ぶということが「自分らしく」仕事をするということになるだろう。

繰り返しになるが、役職の公募や異動希望を申告するなどの制度により、自分でもある程度、配属先を選べるようになってきているが、自分の意志にかかわらず、人事異動があるものである。

一般に、転職する（職種が変わるなど）ときは、自分の意志でする場合が多いと思う。しかし、自治体内での転職、すなわち人事異動の決定権を自分が持っているわけではない。興味のない部署への異動では、仕事をするというモチベーションもなかなかあがらないし、「住民の笑顔のために」「自分のために」何をすべきかわかりにくい。でも、新しく異動した先で、自分の役割を探し、それを果たさなければならない。

その役割に自分を合わせることも必要だが、自分の強みを自覚した上で、周りの人にアピールできていれば、「ひっぱられる」人事になり、結果として自分が選択できたと同じになる。その強みを考え、自分の得意な役割が何かをデザインすることも重要なキャリアデザインかもしれない。

## 6. 自治体職員と自治体と管理・監督者への提案

以上のことふまえて、自治体職員と自治体と管理・監督者への提案したい。

「選ばれる」ために、自分の「やりたいこと」「できること」「やるべきこと」をよく知って、他人から見えている自分像を視野にいれて、自分らしさを演出する必要がある。そのために、自治体職員へ3つ提案をしたい。

### ①人事異動とは、思いどおりにならないものであると認識し、受け入れる

人生において体験することにムダなことはないと言われる。3.でも述べたが、その部署に配属された理由は、仕事をしてみて初めてわかることである。だから、人事異動を真摯に受け止め、前向きに考えることが必要である。

### ②自分のモノサシを持つ

自分のしたいことをしっかり認識し、絶対的な自分の価値観を持つことが大切である。そのときに、最低2つの専門分野を持つことが必要である。ひとつは、手法や考え方を習得し、もうひとつは、基礎がわかる程度にまで修得しなければならない。知識は陳腐化するが、手法や考え方は陳腐化しないものだから。

### ③「オシゴト」にしない

自分の仕事をルーチン業務にしない。同じことを行い、同じ結果をだすのだけれど、その経過も同じである必要はない。もっと質のいいものを求めることがその仕事のやりがいにもつながる。考えなくても仕事ができるようになってはいけない。

質を高めようとする姿勢が、上司の目にとまり、「この仕事をやって欲しい」となるのだから。

次に、自治体に向けて職員のキャリアデザインを支える制度上の提案をしたい。

①人事異動に本人の希望を反映させるシステムの構築

ある程度職員が仕事を選べないと、キャリアをデザインできなくなるので、早期に本人の希望を反映させる人事システムの構築とその徹底を求めたい。

②それぞれの部署で、身に付けられる専門性やスキルの明示

部署で必要としている専門性やスキルが明確になると同時に、職員と自治体が、職業人としての要件（人間像）を共有できるようになる。

すると、職員の意志と組織の自分への期待の整合性をとることができ、モチベーションも高くなる。

最後に、管理・監督職へも提案をしたい。

①部下の目標となるような仕事をしていただきたい

身近にスキルを学ぼうとするとき、その参考になる人（モデル）が少ない。モデルが存在しない中で、スキルを磨こうとしても、何をどのようにすればいいのかがわかりにくい。

②それぞれの部下に「成長を期待する部分」を語っていただきたい

今の職場で、どんな能力を身に付けて欲しいと思っているのか、部下に是非、伝えていただきたい。人は「その人が成長する期待をこめて」評価されると、がんばれるものである。

## 7. 仕事と人事異動の意味

仕事そのものの意味と、仕事をするなかで必ず起こる人事異動の意味についてまとめてみたい。

仕事には4つの「喜び」があるとされている。それは、同じことがうまく、短時間でできるようになる「熟練する喜び」、やり遂げた達成感を味わえる「達成する喜び」、いろいろなことに気づくという「発見する喜び」、人に喜んでもらえる「貢献する喜び」の4つである。

前の3つは、自分のなかで起こる成長に関わることで、最後のひとつは周りの人に喜んでもらうという、全体の奉仕者としての冥利につきるものである。人間は、社会的動物なので、まわりにいる人や環境からの影響を非常に受ける。人に喜んでもらった仕事ができたと実感できたときほど、うれしいことはないし、もっとがんばろうという気になるものである。

喜びを味わえる仕事を通じて、自分が成長できる。これが仕事の意味になるだろう。また、人事異動によって、「できること」が多くなり、自分を磨くことができる。つまり、自分の価値を上げる「キャリア・アップ」ということが人事異動の個人からの視点から考えた本質的な意味になるであろう。

### 参考文献

金井壽宏『働くひとのためのキャリアデザイン』PHP 新書、2002年

## Ⅱ. ステップ（段階）における自治体職員のキャリアデザイン

大澤 亮太

### 1. はじめに

自治体職員は、誰のために仕事をしているのか。この問いかけを職員採用試験の受験生にすると、即座に「地域住民のため」という答えが返ってくる。地域住民のことを常に意識しながら仕事をしている職員は残念ながら多いとはいえないだろうが、私たち自治体職員は地域住民のために働いているのであり、その地域住民が自治体に求めているのは良質な行政サービスなのである。自治体は行政サービスの向上に常に努めなければならない、良質な行政サービスを提供するためには「人材の質」すなわち「自治体職員の質」を高めていく必要がある。

地方分権の進展により、地方自治体が自ら決定し、自ら責任を負う領域が拡大してきた。これまで、自治体職員には国の法令、通達などを解釈する力が重要視されていたが、自治体の自主立法権、自主行政権が拡大されたことにより、自ら処理しなければならない法務領域が広まり、それに見合う自治体の法務能力が必要になってきている。

また、少子・高齢化、男女共同参画、国際化社会へ移行し、情報公開、住民投票など住民が自治体の行政に参画する機会が増えてきている現在において、住民のニーズや価値観も多様化、流動化し、これまでのように、国が一律の基準で全国統一的に行政を進めるという方法では、これらに的確に対応できなくなっている。自治体職員には、地域課題の解決や地域づくりに主体的に取り組むことができる能力、また、住民への説明責任を果たすことができる能力などが求められることになる。

本論では、これまでと違ったさまざまな能力が自治体職員に要求されている現状において、自治体職員の質を高めるためにキャリアデザインがどのような役割を果たすことができるかを探るとともに、個々の職員がキャリアデザインを行っていく上で、組織としてどのようなサポート体制がとれるかについて、先進都市の事例なども参考にしながら考えていきたい。

### 2. 豊田市におけるキャリアデザイン研修

愛知県豊田市は人口約41万人の中核市で、トヨタ自動車の本社があり、また、2005年日本国際博覧会愛知万博（愛・地球博）の会場になったことでも有名である。豊田市では平成14年度よりキャリアデザイン研修を実施しており、その内容について話を伺うため、私どもキャリアデザイン研究会のメンバー2名で人事課を訪れた。

豊田市における「キャリアデザイン研修」は、9つの研修（ミドルマネジメントリーダー研修、ファシリテーター養成研修、キャリアデザイン研修、カウンセリングマインド研修、政策法務研修、問題解決力向上研修、住民との協働

研修、自己実現を目指す職場づくり研修、中核3市合同研修)からなる「キャリアアップ研修群」の中の一つである。

キャリアアップ研修の受講対象は、行政職の職員のうち、①採用後10、11年目の職員、②採用後13～15年目の職員、③係長2～4年目の職員、④副主幹2～4年目の職員である。平成16年度のキャリアアップ研修対象者は、214名、そのうちキャリアデザイン研修受講者は22名であった。キャリアデザイン研修を受講希望した人数は、第1希望20名、第2希望23名、第3希望32名となっており、キャリアデザインへの関心が職員の中でも高まっていることがうかがえる。

キャリアデザイン研修の中身は、「自分のスタイル(思考・行動習慣)を明確にし、自己の強みと弱みを認識することで、リーダーとして必要な能力『目標構築力・目標展開力・目標実行力』の磨き方を学び、自分にあったステップアッププランを立てる」となっている。「キャリア」を市役所に入ってから定年までの職業経験というものではなく、業務を遂行していく上で身につけていかなければならない能力としてとらえているのが特徴的だ。行政職において、キャリアデザインをリーダー育成的な点に絞っている理由は、市役所に入ってから10年を経過すれば、職場において必然とリーダー的存在になり、リーダーとして求められる能力を学んでいく必要があるからとのことだ。

豊田市では、組織力を高めるためには個々の能力を高めることが必要と考えている。行政職では、リーダーとして必要な能力を磨くことに、専門職では、専門分野の能力を高めることに主眼を置き、組織力アップにつとめている。

豊田市を訪問して強く感じたのは、「自治体として職員がどのようなキャリアをデザインしていけば組織力がアップするのか」という視点を持っていることである。キャリアデザイン研修は、組織力を高めるための一つの手段であり、また、キャリアデザイン研修のみならず、他の人事・研修制度でも同様の視点で制度の構築を図っていることは、他の自治体でも大いに参考にすべきだと考える。

### 3. 各ステップにおけるキャリアデザイン

豊田市では、採用後10年を過ぎた職員は、リーダーとして必要な能力の磨き方を学び、自分にあったステップアッププランを立てていた。これからの時代、各ステップ(段階)において職員が自らのキャリアをデザインし、目標を達成するために計画を立て、能力養成していくことが必要と考える。

そこで、次に、自治体職員の各ステップでのキャリアデザインについて見ていきたい。

#### (1) 採用時

どれほどの自治体職員が、就職する際、職業人生における自らの将来像を具体的にイメージし、デザインできているだろうか。職員採用試験の面接の際、専門職の職員は、ある程度自らの将来をイメージできているように感じられる

が、一般行政職の職員は、福祉、教育、環境問題に取り組みたいなどといったぼんやりとした方向性はあるものの、自らのキャリアを具体的にデザインできている者は少ない。そもそも自治体業務にどのようなものがあるか理解できている者がほとんどいない。自治体業務を「安定している」、「残業が少ない」などというイメージだけで志望されたのでは、雇用のミスマッチを生むことになり、組織としても大変迷惑な話だ。

このようなミスマッチを防ぐためにも、自治体に就職した場合、どんな職場に配属され、どのような仕事につくのかということ雇用者側はあらかじめ情報提供すべきであろう。また、採用時には、職員の将来像を明らかにするため、「自分がどのような自治体職員になりたいのか、そうなるためにどのような能力を身につけていかなければならないのか」ということを明確にするような研修を導入してみてもどうだろう。

### （２）ジョブローテーション時（採用後３年～採用後１０年）

ジョブローテーションは、採用後、１０年程度の間、２、３の職場を異動し、さまざまな職務経験を積むことで、職員の意欲と多様な能力を引き出す効果をもたらしている。そのジョブローテーション中の異動時に、どのような道に進むために、どんな能力を磨いていきたいと考えているか、スペシャリスト、ゼネラリスト等の選択も含めて表明する場を設けるべきだろう。採用後、１～２の職場を経験して自治体の仕事がある程度わかってきた段階で、採用当初にデザインしたキャリアを見直し、進むべき道の方向修正を行う最初のステップとして望ましい時期と考える。

### （３）昇格時

昇格し新たな職階になると、求められる能力も当然異なってくる。例えば、係長は係業務の進行管理や職員指導という仕事が新たに加わり、それに応じた能力が要求されることになる。また、課長には、それまで以上にリーダーシップや交渉力などが要求される。これらの能力は一朝一夕に身につくものではなく、将来を見据えてあらかじめ磨いておかなければならないものではあるが、昇格というステップの際に、求められる能力について改めて自問自答し、その能力向上のためのプランを描き、実践していく必要があるだろう。

組織としては、職員がデザインしたキャリアを意思表示できる人事制度や、各職階に求められる能力を磨く研修制度の充実などのサポート体制をとることが求められる。

### （４）その他の各ステップ

誰もが皆昇格するわけではなく、当然昇格しない職員もいる。では、昇格しない職員はステップがないかということそういうわけではない。職員それぞれにステップはあり、異動時や再任用職員としての雇用時なども一つのステップといえる。

異動時には、新たに求められる能力を身につけていくため、これまでのキャリアデザインを見直す必要が出てくるだろう。また、再任用職員としての雇用時には、それまでに身に付けた技術、能力を生かした仕事に就くのか、あるいは、人生経験を生かし、新たなことにチャレンジするのか選択をせまられるだろう。いずれにせよ、職員個人が、各自のステップで、キャリアデザインを行い、常に能力アップをはかって行く姿勢を持ち続けることが必要だと考える。

組織においては、職員個人のステップ時にも能力を磨くきっかけを与えるような制度の構築を図っていかなければならないだろう。

以上述べたように、自治体職員は、採用から退職までさまざまなステップ（段階）を経験することになる。これまでの自治体職員は、配属された職場で目の前の職務をこなしていくという職員が多数だったのではないだろうか。また、そうせざるを得ない環境だったともいえる。職員として自分の望む将来像をアピールする場がなかったり、アピールしても思い通りにならないということも最初から諦めのようなものがあつたのかもしれない。

こうした現状においては、5年後、10年後、20年後を見据えて自らのキャリアをデザインし、能力開発を考え、それに向けて主体的に取り組んでいる職員は一握りと言えるのではないだろうか。だが、業務の中には簡易な事務処理など、短期で能力を発揮できるものもあるが、そうしたものばかりではなく、長期的なスパンで能力の養成を要するものもある。各ステップに達することで必要とされる能力もあるし、また、各ステップで長期的計画を見直し、新たな能力開発に努めていかなければならない場合もある。

人は、自ら歩む道を描き、その道を進んでいくことにより、それぞれのステップ（段階）で必要な能力を身につけることができ、長いスパンでの能力開発が可能になると考える。

確かに、自らのキャリアをデザインしても人事異動により思惑とは違ってくるといことも考えられるだろう。だが、どんな世界でも自分の思い描いた通りに事が進んでいくわけではない。人事異動があるから仕方ないとあきらめるのではなく、人事異動で異なる分野に配属されても対応できる能力養成も考えていかなければならないのではないだろうか。そこで、もう少し大きな視点でのキャリアデザインを考えてみたい。

豊田市がリーダーシップを通じてステップアッププランを立てていたように、例えば、対外折衝力、法律知識、接遇などの得意分野をつくり、それらを伸ばしていく、あるいはそれらを組み合わせる伸ばしていくというような現行の人事異動に左右されないキャリアデザインも十分考えられる。どの職場にいてもこれだけは負けないといえる能力を持つためのキャリアデザインを考えていく必要があるのではないだろうか。

自治体職員が各ステップにおいてキャリアをデザインし、自らデザインした道を歩む中で個人の能力アップをはかっていくことが、最終的には組織力のアップにつながる。こうしたことから、採用から退職までの各ステップにおいて

システムの的に意思表示をする場を設けるとともに、キャリアデザインを支援し、職員の能力を伸ばす人事・研修制度の構築を推進したい。

#### 4. おわりに

繰り返しになるが、各ステップで職員が自らキャリアをデザインすることにより、長期的スパンでの能力開発がスムーズに行える。スポーツの世界でも、やらされる練習ではなく、自ら考え、計画し、主体的に練習に取り組むことで成績が向上したという話をよく耳にする。職員がキャリアをデザインする中で、自分にどのような能力が必要なのかを認識し、その能力開発のために自ら勉強し、能力アップすることで、組織力が高まり、良質な行政サービスの提供につながるのではないだろうか。従って、キャリアデザインの推進を自治体職員の質を高める一つの方策として提案したい。

また、組織としては、職員がデザインしたキャリアの実現がはかれるような体制を整えていくべきであろう。複線型人事や庁内公募の拡大、各ステップにおいて職員がキャリアデザインすることのシステム化、キャリア実現に向けた能力開発のための研修の充実、各職場における職務内容やそこで必要とされる能力などの情報提供が考えられる。

私自身は、市役所に採用されてもうすぐ9年が経過しようとしている。2つの職場を経験し、今まさにジョブローテーション時のステップに立っているところである。自分の長所、短所を見極めながら今後のキャリアをデザインし、必要とされる能力を磨くことによって、行政サービスの向上に努めていきたいと考えている。

### Ⅲ. 地方自治体職員のキャリア開発支援の現状と課題について

福田 一成

#### 1. はじめに

##### (1) キャリアデザインの意味と時代の背景

キャリアとは、一般的には、職務の経験・経歴・スキル、役職の経歴など、いわゆる職業キャリアの意味でよく用いられているが、これら狭義の職業キャリアにとどまらず、「個人の一生を通じて様々な人生を選択し、それらの結果あゆむライフコースを含めて広く考えるものであり、キャリアデザインとは、質の高い生き方の計画的な選択である」<sup>1</sup>といわれている。

バブル経済崩壊後、厳しい競争にさらされている民間企業ではリストラによる人員削減が進み、長年日本経済の成長を支えてきた終身雇用制度や年功序列型の人事管理制度も崩れ始めた。終身雇用制度のもとでは、年功序列的な人事給与制度によって企業は社員に定年まで勤務できるよう担保する代わりに、社員は企業に忠誠を尽くし企業の利益のために働くことで、両者のバランスが保たれていた。

しかしながら、この制度の一角が崩れつつある中で、社員は企業への依存を脱し、自立を目指し、社員一人ひとりが、自らの進むべき進路を選択し、ある者は転職を、また、ある者は企業の中で自らのキャリア形成を通じた自立を志向し始めた。いわば、自らの生き方を自ら選べるようになってきた。

これに対して、公務の世界では、終身雇用を前提とした身分保障制度が確立されていることもあって、転職を目指したキャリア選択は極めてまれなケースであり、筆者の記憶では、キャリアデザインについてあまり活発に議論されることはなかったように感じる。また、現行の公務員制度では能力による任用を基本としつつも、一旦「公務を遂行する能力がある」として採用された職員は、よほどのことがない限り、意に反して分限処分を受けることもなく、60歳定年制を前提とすれば、採用後40年位の公務員生活を「安心して」送ることが可能であるなど、職員が自ら進んでキャリアデザインを意識しなくても人生設計上特段の不都合など生じなかった。

このような状況の中においても、地方分権の進展とNPMに代表される新たな公共管理の概念によって、地方自治体についても、経営資源としての人材の活用が非常にクローズアップされることとなった。

地方自治体の究極の目的は、市民福祉を向上させることにあり、目的の達成度合いは、市民が満足を得られる行政サービスをどれだけ提供できるかにかかっている。

そして、行政サービスの量と質を決定づけるのは、何よりもそれを提供する

---

<sup>1</sup> 「日本キャリアデザイン学会設立趣旨」日本キャリアデザイン学会編 キャリアデザイン研究Vol. 1、p. 147

職員の質である。

職員がどれだけ高い能力を備え、それを発揮できるかに左右されることから、有用な人材の育成・活用は組織をあげて取り組むべき重要な課題となった。

さらに、組織体制の問題として、いわゆる「2007年問題」に代表されるように、今後団塊の世代の大量退職に伴い、「若年層職員は少ない経験で責任のある役割を担うことになり、これらの職員に高い政策能力を期待するには、今までにも増して効果的・計画的な人材育成を急がなければならない。」<sup>2</sup>

このためには、公務においても、職員は一人ひとりが職業を持つ者の責務として、日頃から意識的に学び、仕事を通じて自ら能力を開発していこうという自覚を促すためにも、キャリアを意識した人材育成の必要性が認識されるようになった。

## （2）自体職員におけるキャリアデザインとは

次に、自治体職員としてキャリアデザインをどう考えるのか、最初に明確にしておく必要がある。

公務においても、年功序列の考え方は徐々に崩れつつあるが、地方自治体の役割や公務員の立場を考えると、終身雇用制度はまだまだ維持されるべき部分が多いと思われる。

そこで、人生経験の転機として捉えられる転職も視野に入れたキャリアデザインではなく、地方自治体の職務に着目した自治体組織内におけるキャリア（以下「組織内キャリア」という）プランやキャリア開発（職務経験を通して個人の職業能力を形成していくこと）を通して、職員が組織において、いかに自ら描いた生き方を計画的に選択することができるか、ということを中心に考えるべきであろう。

## 2. キャリア開発支援のための環境整備

地方自治体において職員のキャリアデザインが意識され始めた時代的な背景や、自治体職員にとってのキャリアデザインについての考え方については先に述べたとおりであるが、ここではこれらの状況を踏まえて、自治体において職員のキャリアプランを実現するため、主としてキャリア開発を支援するための環境整備について、八尾市における現状も紹介しながら、人事制度と研修制度の両面から論ずる。

### （1）人事制度の整備

職員のキャリア開発を考える場合、職員のキャリアプランを受け入れて実現できる組織体制の整備や適正な処遇が、まず必要となる。この受け入れ体制がきちんと整備されていないと、そのプランは単なる夢や希望に過ぎなくなる。

そこで、組織内において職員のキャリアプランを実現できる人事制度の整備

---

<sup>2</sup> 八尾市人材育成基本方針『市民に信頼され行動する職員をめざして』（平成15年5月）p.2

が非常に重要な課題となる。

職員のキャリアプランを受け入れて実現できる人事制度を考える場合、基本的には今までの伝統的な任用行為論をベースにした人事管理制度だけでは不十分であり、職員の自律性や職員のキャリアデザインにも配慮した新たな制度の構築が求められる。

伝統的な考え方では、公務員の人事制度の根幹は、公権力の行使である任用行為論にあるものとされてきた。

「職員の任用は、人事行政のもっとも重要な部分の一つであり、これによって適材を確保し、適所を与えて公務能率を増進することになるものである」<sup>3</sup>ことから、特に、職員のキャリアの形成に深く関わる人事異動（地方公務員法上は第17条第1項の「転任」に分類される）や昇任（同条同項）について、職員側の意思や意向が働く余地などほとんど考えられていなかった。

これに対し、職員のキャリアプランを受け入れてそれを実現するためには、前提として職員の意思を尊重できるような制度の構築が今後は不可欠となるであろう。

ただ、言うまでもなく、どのような組織にあっても、組織目標は、職員個人の働きを通して達成されるものであることから、組織の目標や要請と職員個人のキャリアプランや目標との整合性が図れる範囲で、職員の意思を尊重することを基本とすべきである。

この基本的な視点を踏まえて、公務の中で自らのキャリアをどのように開発し、キャリア開発を通じて組織や市民福祉にどのように貢献していくのか、また、職務遂行を通じて、積極的にチャレンジし、その成果が評価・活用されることで、職員にさらにやる気を起こさせ、組織の活性化につながるような人事制度が求められている。

## ①人事異動

職員のキャリアプランと最も関係の深いものは、人事異動である。人事異動の目的の一つは、多くの職場を経験させて、職員の能力を多面的に開発することであり、また昇任・昇格はより重い職責にチャレンジさせて能力の新たな伸長・拡大を促すことにある。

職員の側からすると、幅広い経験を積むことで自らが自己の適性を見極める一つのきっかけともなり、人事異動を通じて職員が自らのキャリアプランを実現できることとなる。

特に、今後団塊の世代の退職に伴い、若年層の職員は経験豊かな職員の知識や技術を十分に受け継ぐことなく、経験不足のまま専門的あるいは責任ある職務につかざるをえない状況が予想される。

このような状況に対応し、短期間に効果的な人材育成を行うには、教え込むことを中心とした研修だけでは不十分であり、日常の業務を通して能力開発を

---

<sup>3</sup> 鹿児島重治『逐条地方公務員法（第6次改訂版）』学陽書房、1998年、p.175

行う必要がある。

そのためには系統的な異動管理（ジョブローテーション）が有効であり、職員が自発的・自立的に考えたキャリアプランとジョブローテーションが上手くかみ合えば、組織のパフォーマンスが最大限発揮されることとなる。

人事異動に職員の意向や意思をどれだけ反映できるかによって、職員のキャリアプランの受け入れの成否が決まるといっても過言ではなく、この点が大きな課題である。職員個人のキャリアプランや目標と、組織の目標や要請との整合性を図るために、人事異動に職員の意思や意向が働くような仕組みづくりが必要となっており、その代表例として自己申告制度や職の公募制度の活用が考えられる。

## ②自己申告制度

職務や職場環境及び職員の個人的な状況について素直な意見や考え方を聴き、適正配置に活かすために、自己申告制度を採用している団体が最近増加している。八尾市でも部長級を除く全職員に対して毎年度実施しており、市長部局での回収率は、平成 16 年度で約 74%（対象者 1,192 名中 884 名提出）である。

この申告書を単なる異動の意向調査にとどめず、この機会に自分の仕事を振り返ったり、仕事に関する自分の能力や適性、今後の進むべき方向性を伝えるなど、職員が自らのキャリアプランを考え申告できるツールとして活用することも検討しなければならない。

職員にとって、自己申告書は比較的自らの意思や意向を伝えやすい制度であるが、申告内容の全てを人事異動で反映しようとする、人事配置に偏りが生じるし、職員全員の希望を一度にかなえることは現実的にも不可能であることから、「申告しても無駄」であるとあきらめられることがないように、この点どのように配慮するか大きな課題が残る。

## ③職の公募制度

職の公募制度は、職員が主体的に組織内キャリアを選択できる仕組みの一つである。仕事の成果は職員の能力や適性と、何よりも意欲や情熱に大きく左右されるものである。組織内で自分がやりたい仕事ができるという満足度は何にも増して高いものであり、職員の側からすれば、自己申告制度と比べると自らのキャリアプランを実現できる可能性や機会はより大きなものとなる。

さらに、職員の持っているチャレンジ精神と活用したい能力とが最大限に発揮できる場を設けて、希望する職員を配置することは、職員にとっても最大のインセンティブとなり、組織にとっても組織力の強化につなげることができるものである。

八尾市においては、平成 12 年度から職の公募制度を導入しており、(財)大阪府市町村振興協会（マッセ OSAKA）への派遣を始め、毎年度公募職場を特定して公募を募っている。（平成 12 年度から 17 年度まで、のべ 10 名公募により配置を行った。）

人事異動の中で職の公募制度を上手く活用すれば、組織において職員のキャリアプランを実現できるが、公募できる職や職場が限定されてしまうことや、組織全体で考えた場合、公募制度の対象にできない職場（不人気で応募者が少ない職場）への人事配置や、人事異動で一般的に毛嫌いされるような職場から優秀な人材が流出する可能性が大きいという現実的な問題に対する対応が課題として残る。

#### ④複線型人事制度

平成11年4月に出された、地方公務員制度調査研究会報告「地方自治・新時代の地方公務員制度」によると、今後の地方自治体の政策形成機能や問題処理能力を高めるためには、「従来のライン職中心の年功序列を重視した人事ローテーションを抜本的に見直し、スタッフ職や専門職をライン職と並ぶキャリアパスとして制度上位置付け、職員の適性或能力に応じスタッフ職や専門職として活用する複線型の人事管理へと切り替えなければならない」として、複線型人事管理制度の活用について言及されている<sup>4</sup>。

八尾市においても、平成12年度からライン・スタッフ複線型人事制度をスタートさせており、ライン職に年齢制限を設け、一定の年齢に達すれば同級のスタッフ職に転任する役職年齢制限制度と組み合わせ運用してきた。

今後は、ライン職群とスタッフ職群を組織内キャリアの選択枝の一つとして位置付け、職員のキャリアプランに応じた選択が可能となるよう複線型人事制度の活用を図ることが考えられるが、ライン職と対比した場合のスタッフ職の処遇面（給与体系及び管理職手当の額の決定等）での課題がある。

#### ⑤人事評価制度

国においては、平成13年12月25日に「公務員制度改革大綱」が閣議決定され、新たな人事制度の構築として「能力評価と業績評価からなる新評価制度の導入」が示されており、業績評価に目標管理の手法を取り入れることとされている。

目標管理型の人事評価制度はキャリア開発で活用することが可能であり、職員が組織目標を明確に意識したキャリアプランを個人の目標として盛り込み、目標設定や評価段階に行う上司との面談において、個人のキャリアプランについても話し合う機会を設ければ、上司の面談がキャリアカウンセリングとしても機能する。

また、職員に、組織の目標や要請を認識させ、それらと合致した形で職員個人のキャリアプランを実現させるためには、職員に組織の目標や要請を意識づけるための仕組み作りが必要であり、そのためにも人事評価制度が有効に機能する。

---

<sup>4</sup> 平成11年4月27日 「地方自治・新時代の地方公務員制度」地方公務員制度調査研究会報告 IV多様な勤務形態の導入等

さらに、職に有益な資格取得や自己啓発の実績等もキャリア開発の実績として評価できれば、人事評価制度に対する職員の満足度や納得性も高まるものと考えられる。

八尾市においても、平成15年度から管理職員を対象として、能力、意欲・行動及び実績の側面から評価する人事評価制度を導入しており、実績評価では組織目標に沿った職員の業務目標を明確にさせた上で、目標管理の手法によってその達成度（成果）を評価している。

現在のところ、実績評価において設定する目標にキャリアプランに関する事項は設けていないが、今後は組織目標を意識した形で、職員自らがキャリアプランを考え、キャリア開発の結果についても評価できるように改善することが課題である。

#### ⑥その他(修学部分休業制度・スチュワード制度・希望降格制度)

職員のキャリアプランを受け入れるための主な人事制度については以上のとおりであるが、この他に、八尾市で制度化されている修学部分休業制度、スチュワード制度、希望降格制度についても簡単に触れることとする。

##### ・修学部分休業制度

修学部分休業制度は、任命権者は、職員が申請した場合において、公務の運営に支障がなく、当該職員の公務に関する能力の向上に資すると認めるときは、条例で定めるところにより、当該職員が、大学やその他の教育施設における修学のため、2年を超えない範囲内において条例で定める期間中、1週間の勤務時間の一部について勤務しないことを承認することができる（地方公務員法第25条の2）制度で、平成16年6月9日付の地方公務員法の一部改正により新たに設けられたものである。

八尾市においては、職員の自己啓発支援の一環として、大学院での修学支援を行っており、本制度は大学院での修学希望者を中心に必要に応じて適用している。

##### ・スチュワード制度

スチュワード制度は、初任時研修員制度ともいい、先輩職員がスチュワードとして新規採用職員について1年間、指導・助言を行うものである。スチュワードの支援によって、新規採用職員が職場生活に円滑に溶け込むことができ、プライベートな面での相談だけでなく、仕事上の指導や共同研究を通じて、共に成長することを目指している。

八尾市では、新規採用職員に、1年後の目指すべき職員像を設定させ、それを実現するには、知識・技能面においてどのような努力が必要か目標設定し、毎月ごとに何をすべきか目標を記入した「管理表」を作成させて、進行管理を行っている。

1年間という短期間ではあるが、スチュワードが助言等を行いながら、新規

採用職員に近い将来のキャリアをイメージさせる役割を果たすものと考えている。

#### ・希望降格制度

希望降格制度は、八尾市でも平成13年度から制度化しているが、管理職に対して資質の向上が求められるなど管理職の職責が大きくなる中で、上位の管理職ポストに昇任していくことが一つのキャリアプランであれば、逆に管理職の職責を果たすことが身体的、精神的に苦痛と感じる職員や家庭の事情等により、その職責を果たすことが困難であると感じる職員に対しては、本人の希望を少しでも尊重して降格を認めることも職員のキャリアプランの受け入れにつながるものと考えている。

### (2) 研修制度の整備

#### ①キャリアデザイン研修

キャリア開発支援のための研修制度の中心となるのは、キャリアデザインに関する研修である。

地方自治体においてキャリアデザイン研修を取り入れている自治体として、愛知県豊田市の例がある。

豊田市では、職員のキャリアアップのために個々人の能力や職務内容、または職員本人の意向に基づく柔軟な研修メニューをもとに、科目選択制の研修を実施しており、このキャリアアップ研修の一環としてキャリアデザイン研修を14年度から実施している。

研修目的は、「自分のスタイル（思考、行動習慣）を明確にし、自己の強みと弱みを認識することで、リーダーとして必要な能力「目標構築力・目標展開力・目標実行力」の磨き方を学び、自分にあったステップアッププランを立てる」<sup>5</sup>こととなっている。

豊田市では、現在のところ、職員が自らのステップアッププランを考える際、リーダーとして必要な能力の開発をその中心に据えている点に特徴がある。

地方自治体で豊田市のように、研修体系の中にキャリアデザインを組み入れている団体は、今後とも増加するものと思われる。

キャリアデザイン研修が、職員に自らのキャリアプランについて考えるきっかけ作りとなるので、このような視点にたって、組織内キャリアの開発を支援するための研修のメニューを組織の実態に応じて検討することが重要である。

#### ②自己啓発支援

次に、キャリアデザイン研修と並んで、キャリア開発支援のための研修メニューとして重要なものに、自己啓発の支援があげられる。

組織の中で、自ら目標を持ち、自らキャリアアップを図っていくには、職員

---

<sup>5</sup> 平成16年9月15日付 豊田市「キャリアデザイン研修」実施通知

自身の意識の持ち方が大切となり、研修についても受身型から能動型への転換が求められている。

研修に対する基本的な姿勢は、いうまでもなく自ら学ぶ姿勢である。特に、自らキャリアアップを目指すためには、組織に依存するだけではなく、自ら進むべき方向性を見出し自らの目標に向けたステップアップを図るという姿勢が求められる。

そのために必要な知識や経験等は、職員が主体的になって吸収するということが基本となるが、ただ、公務の中で職員のキャリアをどのように開発していくか、職員はキャリア開発を通じて組織にどのように貢献していくかが重要となるので、全く組織の目標や方針とかけ離れた道に進むことは避けなければならない。

そこで、自己啓発といえども、組織から完全に自由ではなく（組織目標から全くかけ離れたものは、ここでは職員のキャリア開発支援の範疇から除外する）組織の目指すべき目標と合致する範囲で、職員に自己啓発として自由に選択できるメニューを用意すべきである。

また、近年、高度専門技術や最新情報を学び、自らの能力を開発して業務に活かそうと大学院（夜間の社会人コース）を志す職員が出てきている。

また、行政の高度化・専門化に対処するため、最近は大都市においても都市公共政策や行政経営をテーマとした社会人向けの大学院が設置されるようになってきた。（例として、大阪市立大学大学院創造都市研究科、関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科等がある。）

そこで、八尾市においても分権時代にふさわしい人材の育成をめざし、職員の自主的な学習意欲を助長して、資質の向上を促すとともに、行政の高度化・専門化に資するため、平成15年度から職員の大学院修学を支援する制度（大学院修学支援金の支給・大学院推薦学生の推薦制度）を新たに設けたところである。

### ③科目選択制の研修

この他に、能動型の研修として、科目選択型研修の導入が考えられる。八尾市においても、まず中堅職クラス（係長級の主査に昇格するまでの者）を中心に、これまでの研修の枠組みを見直す考えも出てきている。

従来は、採用後の年次枠（採用3年目、5年目、7年目）によって研修のメニューを決め、必修的に受講させていたが、受講者の習熟度や受講者のキャリアプランを考慮していない分、受講者とすれば「受けさせられている」という感が拭えなかった。

そこで、採用後の年次枠を無くし、採用後2年から8年までの間で、受講する研修メニューを提示し、受講生が自らの習熟度やキャリアプランに応じて科目の選択が可能となるよう制度の見直しも検討中である。

### 3. 終わりに

地方自治体の守備範囲は住民生活全般に関わる相当広範な領域をカバーしていることから、地方自治体職員の職務は、「仕事のデパート」や「最大のサービス産業」と言われているように、多種多様であり、それらに従事する職員は、人事異動を通じて定年までに様々な分野の職務を経験する可能性が高い。

それは、まさしく転職に近いものまで様々である。(例えば、市長部局から公営企業、そして行政委員会等、任命権者や執務環境等が大きく変わることもある。)

採用されてから、退職までどのような行政分野を歩み、どのようにキャリアアップを重ねるのか、それは一人の公務員にとっては役所人生、すなわち公務員としての生き方そのものなのである。

筆者自身の経験であるが、昭和54年4月に八尾市職員として採用されてから平成11年7月までの約20年間はずっと水道局に勤務していた。その後は、一転して市長部局の人事課で勤務しているが、八尾市においては、公営企業の経験が非常に長い職員は、任命権者が異なる市長部局に出向することは、転職に近い感覚に陥る者もいるようである。

幸い、自分の場合は、水道局においても人事畑が長かったので、特に違和感を感じなかったが、一つ言えることは、「自ら選択してそのような道を歩んだのか」と聞かれれば、「NO」としか言えない。

これが、正直なところ現実なのかも知れないが、この研究会を通じてキャリアデザインについて再認識させられ、職員が自立的・自発的に考えたキャリアプランを実現できるかどうかは、まさに人事制度にかかっているということも再認識した。

ただ、人事担当者としては、繰り返しになるが、現実問題として組織の目標や組織の要請と職員個人のキャリアプランや目標との整合性をいかに図っていくべきなのか、今後も常に悩み続けなければならないであろう。

## IV. キャリアデザインと自治体の人材マネジメント

小堀 喜康

### 1. 人材育成とキャリア開発

キャリアデザインは、私たちがどのような職業人生を送るのか、日々どう働くのかにかかわる重要なテーマである。また同時に、自治体という組織にとっても、個々の職員のキャリア形成をどのように支援し人材育成につなげるかということが、いま重要な課題となっている。なぜなら、職員がやる気を出して、つまりモチベーションが高く、持てる能力を十分に発揮してこそ、自治体もその大きな組織力を発揮できるからである。

人事部門のミッションは、まさにそのような状態を生み出す人材マネジメントを実現することであり、その鍵をにぎるのが「能力開発」と「モチベーション」という2つの要素ではないかと思っている。

この十年余り私は人事・能力開発を担当し、その間に人材育成基本方針の策定、人事考課制度の開発・導入に携わってきたが、これらの取り組みのなかでキャリア開発の必要性を強く感じるようになってきた。なぜなら、人事考課制度<sup>1</sup>は職員に「気付き」と「目標の共有」を提供し、短期的に能力開発のインセンティブやモチベーションを与えることができるが、中長期的に職員を動機付けてモチベーションを高揚できるかといえば、おおいに疑問だからである。中長期的なモチベーションの維持のためには、キャリアデザイン（キャリア開発）といったものを考えていく必要があるのではないだろうか。

本稿ではそのような視点から、人事考課制度を中心に岸和田市における人材育成の取り組みを紹介し、そのなかで自治体におけるキャリア開発の意義について考えてみたい。

### 2. 人材育成をめざす人事考課制度

分権型社会の行政運営を担う人材の育成が、自治体の今日的な課題となっている。しかし、一方では財政危機の克服という課題があり、民間の経営手法を導入するニューパブリックマネジメントの動きが全国的に広まりつつある。この潮流は、民間企業における人事制度の成果主義への移行を背景に、自治体の人事制度にも少なからぬ影響を及ぼしている。さらには、国家公務員の不祥事に端を発した公務員制度改革の動きが、自治体にも押し寄せようとしている。

このような状況のなかで、先進的な自治体で人事制度を改革する取り組みがいち早く始まった。しかし、その多くは人材育成を目的に掲げながらも、単に民間企業の人事制度を導入しようとするものであるように思える。「がんばった者が報われる制度に」という一見もっともらしいスローガンのもとに、評価結果を給与に反映させる『処遇管理型』の人事評価制度を導入することが目的に

---

<sup>1</sup> 本稿では、岸和田市の制度を呼ぶときは「人事考課制度」を使い、それ以外は官公庁で一般的な「人事評価制度」を使うこととする。

なってしまうのではないか。

岸和田市では、平成14年度に人事評価制度の開発に着手し、人材育成への取り組みを本格的に始めた。2007年問題といわれる団塊の世代の大量退職を前に、次世代のリーダーを早期に育成しなければならないという危機感が出発点であった。そのような視点から先行する自治体の取り組みを見ると、何かおかしいのではないかという違和感を覚えた。手段であるはずの処遇（給与）決定が目的化し、人事制度を改革する本当の目的である人材育成が忘れられているのではないか、という疑問である。

人材がなければ行政変革も財政危機の克服も不可能である。職員の能力開発と人材の活用をはかる人事制度こそが重要なのではないか。このような考えから岸和田市では、『人材育成型』の人事考課制度づくりを進めた。

### 3. 自己学習でしか能力は伸びない

岸和田市の人事考課制度は、3つのコンセプトをベースとしている。1つ目は、能力開発をするのは誰でもない職員自身だという認識である。職員の能力がどういうときに一番伸びるか考えていただきたい。どんなに内容のある研修が実施されたとしても、職員がいよいよ受講していたのでは研修の効果は全く期待できない。能力開発は、職員が自分の能力を認識し、得意とするところをもっと伸ばそう、不足しているところを何とか補おうと思い、自ら進んで学習するときにこそ効果的なものとなる。つまり、自分の能力への「気づき」が能力開発の出発点となる。

このような考えから、制度設計のスタート段階から、評価結果を全面的に本人に開示することを前提に開発を進めた。また、具体的な行動を評価基準とする簡易コンピテンシーを取り入れたのも、職員に分かりやすい「気づき」のためのツールとするためである。

### 4. 給与への反映はモチベーションを下げる

2つ目は、評価結果を給与に反映させることは職員のモチベーションを下げることになる、だから評価結果を直接に給与に反映させないという考え方である。

モチベーションに関する有力な学説に「期待理論」がある。これによると、モチベーションの大きさは、「目標の魅力」と「目標の実現可能性」によって決まるとされる（図1参照）。また、「目標の魅力」とは即ち「目標が達成されたときに得られる報酬の魅力」であり、その報酬には「金銭的報酬」と「地位的報酬」があるとされる<sup>2</sup>。

高度経済成長もバブル経済も遠い昔話となった現在の状況を、この式に当てはめるとどうなるだろうか。民間企業でも、自治体でも、賃下げと組織のスリム化が行われ「金銭的報酬」も「地位的報酬」も縮小傾向にある。つまり、このような従来からの報酬を使っているごく一部の職員のモチベーションは上

<sup>2</sup> 小笹芳央『モチベーションマネジメント』PHP研究所、2002年、p. 31

職員のモチベーションの大きさは、目標(報酬)が十分に魅力的で、  
手のとどく目標であるとき最大となる。

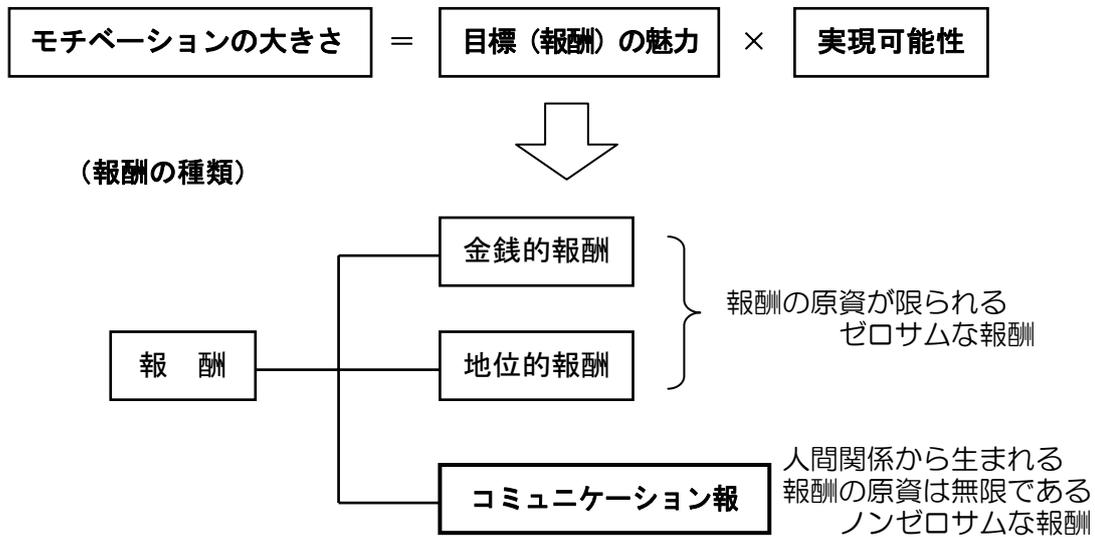


図1：モチベーションに関する期待理論

がるかもしれないが、職員全体のモチベーションは向上しないどころか報酬原資の縮小に比例して下がってしまうのである。

そこで注目されているのが、「コミュニケーション報酬」<sup>3</sup>あるいは「評価報酬」といわれる報酬である。私たちは、どのようなときに仕事のやりがい、充実感を感じ、意欲が湧くかを考えてみると分かりやすい。それは、「あなたの頑張りでも目標が達成できた。よくやったね」と上司や同僚から認められたとき、あるいは尊敬する先輩と一緒に仕事できたとき、気の合う仲間と力を合わせて困難な仕事を達成したときなどではないだろうか。つまり、人間関係から生まれる喜びこそが、私たちが仕事をする上での大きな原動力なのだといえる。

これからの組織経営に求められるのは、このような「コミュニケーション報酬」を創出することによって、職員のモチベーションを高めることである。そして、それは人事評価制度を給与から切り離し、制度運用をオープンなものとすることで初めて可能となる。

## 5. 目標を共有するためのツール

3つ目は、組織内で目標が共有されず職員が日々の業務に埋没している状況を変革することである。「人材育成基本方針」策定にあたり平成13年9月に実施した職員アンケートでは、多くの職場で目標が明確になっていないことが明らかとなった。特に本庁職場では「職場目標がある」と答えた職員はわずか24%に過ぎなかった<sup>4</sup>。

<sup>3</sup> 小笹、前掲書、p. 44

<sup>4</sup> 岸和田市ホームページ (<http://www.city.kishiwada.osaka.jp>) 掲載の「岸和田市人材育

目標を持たず目の前の仕事をこなしているだけでは、職員のモチベーションが高くなるはずがない。

『目標』と『個人の業績評価』が不明確なまま放置されていることが、行政組織の問題点ではないだろうか。この2つを明確にするには、目標管理という経営手法が有効である。職員に「仕事のやりがい」「働きがい」を提供するために、目標管理を使った実績評価を導入しようと考えた。

## 6. 自発的な学習を引き出すシステム

以上のコンセプトに基づき、人事考課制度の枠組みを「目標管理による実績評価」と「コンピテンシーによる能力評価」の2つの制度で構成することとした。人材育成・活用のための評価、能力開発という観点からは、一般職、監督職、管理職で求められるものは異なる。従って、キャリア・ステップに応じて各職階を「能力開発期」「能力拡充期」「能力発揮期」と位置づけ、2つの評価制度を組み合わせて運用する形にした。

組織の経営責任者である部長は、目標管理による実績評価のみで評価する。課長は、実績評価を主とし、能力評価を従とした評価に。担当長（係長）は、能力評価を主とし実績評価を従とする。能力開発を目的とする一般職については、「気付き」を目的とした能力評価だけを行っている。

2つの評価制度の組織内での役割は、図2のようにイメージできる。目標管理は、職員間で目標を明確にし共有するためのコミュニケーション・ツールであり、同時にコミュニケーション報酬を創出する。一方、能力評価は評価結果のフィードバックによって職員に自らの能力についての「気付き」を与え、能力開発へのインセンティブを与えるのである。

繰り返しになるが、能力開発の基本は職員の自発的な学習である。目標が共有されたモチベーションの高い組織で、より良い仕事をして評価されたいと思ひ、そのためにはもっと知識・情報・スキルが必要だということに気付く。そうして、自ら進んで学習するときに最も効果的な能力開発が行われる。これは、2つの評価制度が有効に機能するときに初めて達成される。

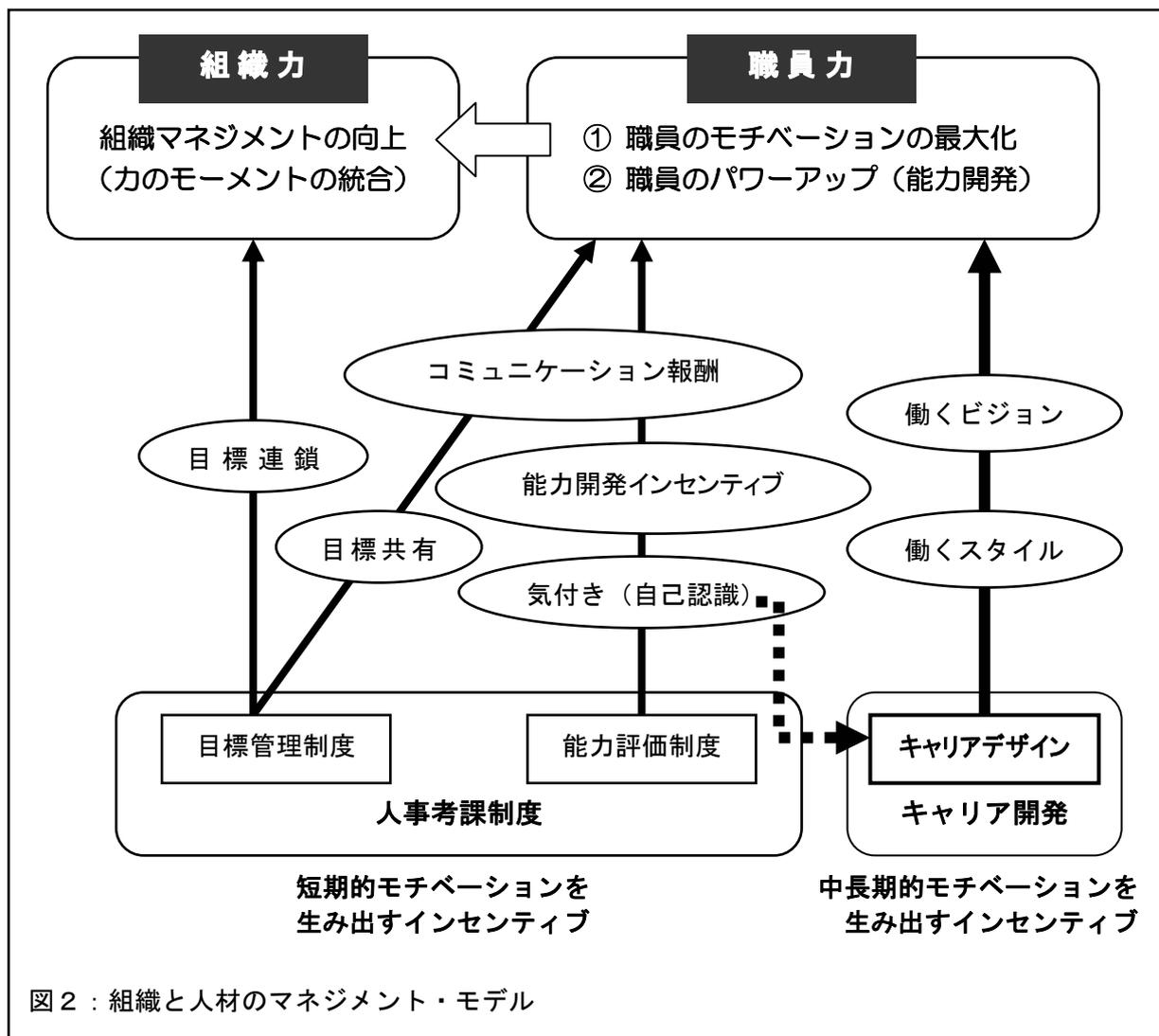
平成15年度から管理・監督職（約350人）を対象に試行をスタートさせた。試行2年目となる平成16年度は対象を主査・一般職（約650人）まで拡大して実施した。試行結果を検証するため実施した職員アンケートでは、約37%が「よい刺激となった」と回答しており、職員に対して一定のインセンティブを与えていることが伺える。

## 7. 短期的インセンティブと長期的インセンティブ

評価結果を人材の育成と活用にどう反映させるかという大きな課題は残っているが、職員に「気付き」と「目標の共有」を提供するシステムが、ともあれ動き始めた。職員に能力開発へのインセンティブを与え、組織のモチベーションを高めるための基本システムがようやく整ったと考えている。

---

成基本方針」を参照されたい。職員アンケートの結果も「資料編」として掲載している。



もちろん、これだけでは十分ではない。人事考課制度は、能力開発や仕事への意欲を引き出すためのツールのひとつに過ぎない。職員に短期的、一時的なインセンティブを与えることは確かだが、継続的にインセンティブを与え続けられるかどうかは疑問だからである。

今年も4月に新規採用の職員が入庁してきた。先日、新規採用職員の研修会で話をする機会があったが、どの顔も意欲に溢れ目は輝いていた。しかし、残念なことに退職するまで意欲を持ち続けられる人は一部でしかない。20代、30代の「若手」と呼ばれている間は、まだほとんどの人は元気だ。だが、40代、50代になると意欲を持ち続けられる人は大幅に減少する。最後まで元気で働き続ける人とそうでない人とを分かつものは何だろう。長期間にわたってインセンティブとなるものが何かあるのだろうか。

## 8. 自治体におけるキャリア開発の意義

自治体の職場は、いまま基本的には終身雇用であり、人材の流動性が極めて低い世界である。流れに身をまかせて大過なく過ごしていれば定年まで運んでい

ってくれる。だから、次第に自分で泳ぐことをしなくなり、40代、50代になって小さな変化に出合うとたちまち脱落してしまうのかもしれない。

これまで多くの先輩の姿を見てきて感じるのは、元気であり続ける人は常に目標を持ち続けているか、自分流のワークスタイルをきちんと持っている、ということである。つまり、彼ら（彼女ら）は組織的なものとは別に、個人として仕事のビジョン、目標を持っている。あるいは、自分の適性をよく知っていて、自分らしく働くスタイルを確立している。それが、長期的インセンティブとなりモチベーションを維持させているのではないか、ということである。

では、一人ひとりの職員が、自分のための仕事のビジョンや働くスタイルを獲得するためには、どうすればよいのだろうか。もちろん、それは個人の価値観に関わることであり他人が押し付けるべきものではないことは言うまでもない。しかし、それが職員の能力を引き出し、組織全体のモチベーションの向上につながるのであれば、「職員がより充実した働き方を考える」機会を提供し支援することは、間違いなく人事部門の重要な役割だといってよい。既にいくつかの自治体で、キャリアデザイン研修など職員のキャリア形成を支援する試みが始まっている。

## 9. 職員の意識変化への対応が必要

このようなキャリア形成の支援を考えていく上で重要なのは、職員の意識が大きく変わってきていることである。先に紹介した職員アンケートでは、ゼネラリスト希望者 20%に対して、スペシャリストを希望する職員が 34%もいた。また、「あなたは将来、管理・監督職になることを希望しますか」という設問に、「希望する」と回答したのは24%に過ぎずなかった。「昇進」することよりも「自分らしく働く」ことに価値を見出す職員が多くなってきている。

慶応義塾大学の高橋俊介教授も調査結果をもとに、若者層を中心に上昇志向は弱い自分らしいキャリアを望み、主体的に学習や仕事に取り組む優秀層が大きな存在となりつつあることを指摘している。彼の表現を借りるならば「スローキャリア」を志向する人が確実に増えてきているのである<sup>5</sup>。

このような意識の変化に、人事制度も人事担当者も対応できていないことが問題ではないだろうか。これまで「昇進」は絶対的な価値であり、どの職員もみな昇進を望んでいるという前提の下に一方的な人事管理が行われてきた。このような人事管理では、もはや価値観の多様化する職員に対応できないことは明らかである。ゼネラリストとして一律に扱うのではなく、それぞれの価値観、個性に合った人材マネジメントが求められている。

## 10. 人材マネジメントの鍵はキャリアデザイン

岸和田市では、人事考課制度に先行して平成8年から自己申告制度を導入している。在課5年以上になると、人事異動の希望を申告できる制度である。もちろん本人の希望がそのまま叶う場合は限られており、希望どおりの結果とな

<sup>5</sup> 高橋俊介『スローキャリア』PHP研究所、2004年、p.4

らないことの方が多い。しかし、職員が自らのキャリア形成について考えるひとつの機会となることは間違いない。今後さらに庁内公募制度、人事コースの複線化、職員研修のカフェテリア型への移行、キャリアデザイン研修の実施など、職員の主体的なキャリア形成を支援する人事制度の整備を進めることが必要だと考えている。

職員の意識にフィットしない人事制度のもとでは、職員は仕事のビジョンを描けないし、自分に適した働き方を選択できない。職員が意欲を持って元気に働き続けられてこそ、組織も元気で活力あるものとなる。職員を管理するのではなく、職員が主体的に能力開発に取り組み、キャリア形成していくのをサポートする人材マネジメントができるかが、これからの組織経営にとって重要となる。

そして、その鍵をにぎるのが、職員のモチベーションを中長期にわたり支えるキャリアデザインではないだろうか。しかも、広くて浅いキャリアをめざすゼネラリストと狭いキャリアのなかで専門知識・スキルを蓄積していくスペシャリストといった二元的なキャリア形成ではなく、幅広い経験のなかで専門性と自律性の高い職務遂行力とを身に付けたプロフェッショナルが育つキャリア形成のあり方を模索することが必要となる。

そこでのキャリアデザイン観は、直線的なゴールセッティング型の古いキャリアデザイン観ではなく、激変する社会環境や組織からの要請に大きく振られながらも柔軟に対応し、そのなかで持てる能力を発揮して自分らしいワークスタイルを徐々に確立していくような新しいキャリアデザイン観である。自治体も、そして個々の職員も、キャリアデザインと真剣に向き合うことが求められている。

## おわりに ～研究会の区切りにあたって～

朴井 晃

私たち「キャリアデザイン研究会」の2年間の活動は、ここでひとつの区切りを迎える。

この報告書では、2年間のキャリアデザインをテーマにした活動の成果を個人の視点や人事政策推進者の視点、あるいは官民の状況を比較しつつ論を進めるなど、さまざまアプローチでメッセージを発信している。

研究活動を始めるにあたって、キャリアデザインをテーマに設定したものの「果たして労働流動性の少ない公務員にキャリアデザインという概念が必要なのか」という根本的な疑問をいただきつつスタートをきったメンバーも少なくなかったのではないかと。また、読者の中には、この報告書を手取るまでは公務員のキャリアデザインに懐疑的な方も多かったのではないかと。しかし、この報告書を読み進むにつれ、その疑念は払拭されたと思う。

官民を問わず「人」の果たす役割の重要性に変わりはない。行政は民間の経営手法を導入することを積極的に進め、顧客志向・成果志向・市場原理の導入などにより、組織経営の実現を目指している中、キャリアデザインが民のみの課題であるはずがないからである。

さて、ここでは本来なら研究の終わりの総括を書くべきであるが、「区切り」と題して、あえてキャリアデザインから派生して私の気になる話題をご紹介しますことから始めたい。

キャリアデザインも、民が先行して取り組みを進めているが、それは経営を進めていく上での一分野に過ぎない。気になる話題とは、こういう個々の分野が枝葉とすれば、幹ともいうべき経営そのものについてである。取り入れるべき「民の経営」についての以下の話題提供に、少しの間お付き合い願いたい。

「いい経営とは何か」「学ぶべき民間の経営手法とは何か」という議論なしに、単に「民に学ぶ」というのは少し乱暴な議論に思える。私は「いい経営」「学ぶべき民の手法」として、経営品質向上プログラムに、そのヒントを求めることをお勧めしたい。

経営品質向上プログラムとは、アメリカのマルコム・ボルドリッジ国家品質賞（MB 賞）をルーツにした世界的な経営革新のデファクト・スタンダードとして欧米やアジアをはじめ世界 60 以上の国・地域で実施されているグローバルな経営革新プログラムである。そのコンセプトは、顧客本位の卓越した組織経営を目指すもので、最新の経営理論を取り入れた最高の経営革新プログラムとして毎年進歩を続けている。

このプログラムは、単に利益追求を目指すものではない。自組織のミッションを明確にし、「顧客本位にもとづく卓越した業績」を生み出すことを目指して、継続的な経営革新を実現する組織体質をつくり上げるための基本的な考え方やその方法を示している。顧客満足がひいては、企業価値を高め、利益として還

元されるという考えが基点になり、成功のための重要な基本理念が「顧客本位」「独自能力」「社員重視」「社会との調和」の4つで示されている。

基本理念を達成するために、その時の経営環境や経営上で重要な関心事や経営課題に対応する7つの重視する考え方（「顧客から見たクオリティ」「リーダーシップ」「プロセス思考」「対話による知の創造」「スピード」「パートナーシップ」「フェアネス」と、組織の意図する6つの視点（「組織価値観」「顧客認識」「競争認識」「経営資源認識」「変革認識」「組織情報」に沿って重要成功要因を明らかにする。重要成功要因とは、現状と将来に向けての組織の状況を明らかにし、組織が発達するうえで重要な成功するために必要な要因のことで、このことを実現するための取り組みを8つのカテゴリー（「経営幹部のリーダーシップ」「経営における社会的責任」「顧客・市場の理解と対応」「戦略の策定と展開」「個人と組織の能力向上」「顧客価値創造のプロセス」「情報マネジメント」「活動結果」）ごとに取り組みというものである。

以上の重要成功要因の分析やカテゴリーごとの取り組みなどの全ての段階を、セルフアセスメント（自己分析）で明らかし、「その組織がビジョンを実現するためには何が必要なことなのか」を読み取っていく。「読み取る」ということは、意味を考え、推論して仮説をたてていくということで、その考え方に沿って組織変革を推進・展開する。

他者が行うのではなく、自前でこのプロセスにしたがって、弱みと強みや改善領域を組織の中で話し合うことによって、気づきが高まり、改革の機運が生まれ、組織革新の推進力となる。また、セルフアセスメントの実施とその学習の積み重ねによって、革新を起こしていく能力を高めることができる。

日本ではMB賞に基づく経営品質向上活動を推進している（財）社会経済生産性本部が日本経営品質（JQA）賞を1995年に創設した。日本の経営革新を進めているといわれている多くの企業が取り組みを進めており、その取り組みは大企業だけでなく中小企業などにも広がっている。

行政でも既に実践が始まっている。その取り組みには、岩手県・三鷹市（1998年から）、三重県・高知県（1999年から）、滝沢村（2000年から）などの改革先進自治体を皮切りに、取り組みが広まっている。特に滝沢村は、岩手県経営品質協議会の主催する岩手県経営品質賞の最優秀賞を受賞している。官民の同じ尺度で審査しても、組織の成熟度で十分評価を得ることができる自治体も出現していることをご紹介しておきたい。行政でもツールとして十分機能することは、先進的な取り組みの状況を検証すれば明らかである。行政なら行政に応じた、民間なら民間の業種・事業に応じた組織ミッションを明らかにし、その重要成功要因を実現する手法をカテゴリーごとに自由に設定できるため、官民を問わず効果を発揮している。

このプログラムであるが、意外なことに日本にルーツがある。1980年代、低迷を続けていたアメリカ産業界は、当時の世界トップの競争力を誇る日本企業の成功の強みと弱みを研究した。そして、TQCに代表される品質管理の卓越した取り組みと、終身雇用などに代表される従業員を大切にす経営姿勢を強みと

して、一方戦略計画やリーダーシップの決如などを弱みとして分析した。そして、この国家プログラムを立ち上げ、アメリカ経済の復活を遂げた。既に、優れた成果を挙げている「民」も先進的な自治体も取り入れている「経営革新理念・ツール」である。こういうものから、行政もどんどん学ぶ必要があるのではないか。私の気になる話題「いい経営」についてのご紹介はここで終わるが、このプログラムについて興味のある方は、(財)社会経済生産性本部のホームページをご参照いただきたい。

ここから、報告書の区切りとしてのキャリアデザインの話に戻そう。

経営品質向上プログラムでも、基本理念の「社員重視」とカテゴリーの中の「個人と組織の能力向上」により、「人」が重視されている。人を大切にする組織風土は日本の経営の強みの一つとして世界から注目されてきたが、果たして日本の現状はいかかなものか。終身雇用の崩壊によるリストラの横行や、行き過ぎた成果主義の導入による組織の停滞が報告されている。現状は決して世界が認めた強みである「人」を大切にしているとは思えない。経営品質向上活動では、組織を担う人材として重視されている。具体的には、顧客満足（CS：Customer Satisfaction）より従業員満足（ES：Employee Satisfaction）を大切にしている。それは決して顧客満足を必要のないものとしてとらえているのではない。充実して働いていないものに、お客様を満足させられるのかという逆説的な意味が込められている。また、従業員自らの気づきを重視しているとともに、学び高めあう環境づくりの充実やその仕組みづくりを求めている。

私は、キャリアデザインを考える上で、私は、キャリアデザインを考える上で、忘れてはならない視点として、「職員満足」ということをあげたい。もちろんこれは、決して職員を満足させる処遇などのことだけを言っているのではない。魅力あるまちづくりを住民とともに実現していくことに満足を感じる職員、目標を持って働く職員、そして働くことに意義を感じる職員を育成することであり、そういう職場環境・制度づくりを目指すという意味である。公務員を取り巻く環境は厳しく、今後さまざまな制度変更が見込まれる。国において議論が進んでいる公務員制度改革だけでなく、自らが大幅な人員削減を打ち出し注目を浴びている自治体もある。もしかしたら、公務員のリストラが始まるかもしれない。これらの動きと決して無縁ではいられないことは十分承知しているが、職員を大切にしたい組織運営を忘れてはならない。キャリアデザインを考える上でも、職員満足を大切に考えていくことを切に望む。そして、具体的なアプローチは本報告書の論述から読み取っていただければであろう。

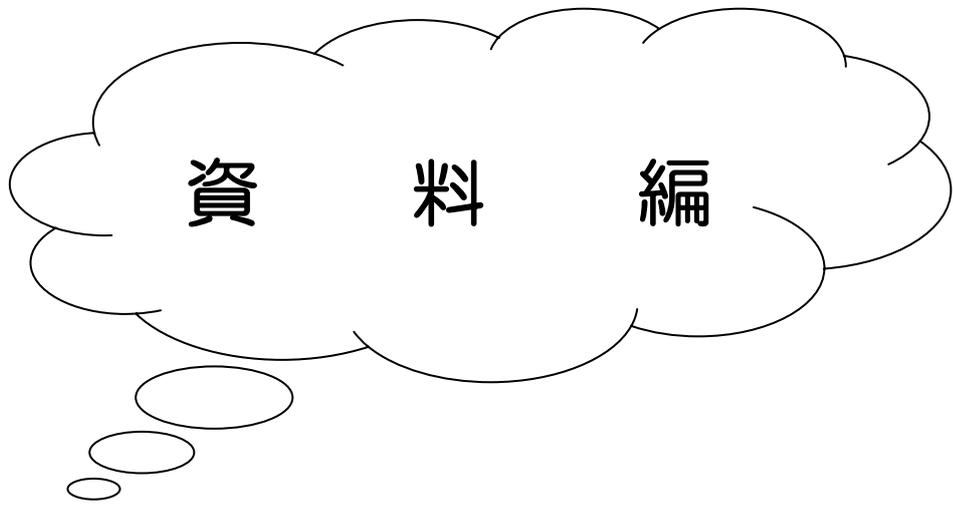
ただ、今回も何とか無事報告書の発行までたどりついた。メンバー一同、ホッとしている。マッセ OSAKA からの支援にお応えできたことへの充実感とともに、マッセ OSAKA スタッフの皆様への感謝の気持ちで一杯である。また、視察で貴重なお話をいただいた皆様のおかげで活動に深みと広がりが生まれた。

私たちはインターンシップやキャリアデザインといった自治体にとって今後課題になるであろうテーマに、チャレンジを続けてきた。自治体改革は待たなしで迫られている。制度やシステムといった器が立派でも、その組織を構成

する「人」が生き活きと機能していなければ、豊かな地域社会の実現は難しい。改革に「人」の果たす役割は大きい。キャリアデザインという切り口で自治体で働く「人」に焦点を当てる活動は終わる。しかし、「人」が果たす役割の大きさが変わらないように、私たちの活動は次の課題を模索し始めている。

私たちの終わらない活動の区切りにあたって、ご協力いただいた全ての皆様に感謝をお伝えし、報告書を締めくくりたい。

ありがとうございました。



資料編

## I. 先進地視察

### 1. 視察先一覧（所属は視察時点のもの）

#### (1) JMAM チェンジコンサルティング

テーマ：雇用する側とされる側とのキャリアデザインに対するギャップについて

日時：平成17年2月14日（月）午前10時00分～午前11時30分

場所：株式会社JMAM（東京都港区）

参加者：富田 芳一（交野市会計室）

田中 慶子（貝塚市課税課）

#### (2) NEC ユニバーシティ経営研修所

テーマ：日本キャリアデザイン学会の動向と NEC のキャリアデザインへの取り組みについて

日時：平成17年2月14日（月）午前10時00分～午前11時30分

場所：NEC ユニバーシティ経営研修所（東京都港区）

参加者：児玉 和憲（貝塚市議会事務局）

朴井 晃（八尾市文化振興課）

更谷 直美（高槻市人事課）

#### (3) 大和市

テーマ：生涯学習部長の歩んできたキャリアについて

日時：平成17年2月14日（月）午後2時30分～午後4時30分

場所：大和市役所（神奈川県大和市）

参加者：児玉 和憲（貝塚市議会事務局）

田中 慶子（貝塚市課税課）

#### (4) 相模原市

テーマ：男女共同参画課長と職員研修室長の歩んできたキャリアについて

日時：平成17年2月14日（月）午後2時30分～午後4時30分

場所：相模原市役所（神奈川県相模原市）

参加者：富田 芳一（交野市会計室）

朴井 晃（八尾市文化振興課）

更谷 直美（高槻市人事課）

#### (5) ニチレイ

テーマ：ニチレイ型キャリア開発プログラムについて

日時：平成17年2月21日（月）午後1時00分～午後2時30分

場所：株式会社ニチレイ（東京都中央区）

参加者：西岡 博史（高槻市人事課）

小堀 喜康（岸和田市人事課）

(6) 豊田市

テーマ：キャリア創造のための取り組みについて

日時：平成17年2月22日（火）午後1時30分～午後3時30分

場所：豊田市役所（愛知県豊田市）

参加者：福田 一成（八尾市人事課）

大澤 亮太（豊中市人事課）

(7) 日本キャリアデザイン学会

テーマ：2005年度大会

日時：平成17年10月1日（土）～2日（日）

場所：お茶の水女子大学（東京都文京区）

参加者：森井 啓之（河内長野市商工観光課）

曾我 夏樹（大阪府市長会）

(8) 法政大学キャリアデザイン学部 連続公開シンポジウム

テーマ：「生涯学習政策とキャリアデザイン」

日時：平成17年11月20日（日）午前10時00分～午後1時20分

場所：法政大学（東京都千代田区）

参加者：児玉 和憲（貝塚市議会事務局）

小堀 喜康（岸和田市人事課）

泉元 利夫（岸和田市人事課）

(9) 法政大学 キャリアデザイン学部

テーマ：キャリアデザイン学部の取り組みについて

日時：平成17年11月20日（日）午後2時00分～午後4時30分

場所：法政大学（東京都千代田区）

参加者：児玉 和憲（貝塚市議会事務局）

小堀 喜康（岸和田市人事課）

泉元 利夫（岸和田市人事課）

(10) 富士ゼロックス総合教育研究所・富士ゼロックス情報システム

テーマ：C<sup>2</sup>MS（キャリア・コンピテンシーマネジメントシステム）について

日時：平成17年11月21日（月）10:30～

場所：富士ゼロックス情報システム株式会社（東京都渋谷区）

参加者：児玉 和憲（貝塚市議会事務局）

小堀 喜康（岸和田市人事課）

泉元 利夫（岸和田市人事課）

## 2. 視察結果の概要

### (1) JMAM チェンジコンサルティング

テーマ：雇用する側とされる側とのキャリアデザインに対するギャップについて

日時：平成17年2月14日（月）午前10時00分～午前11時30分

場所：株式会社 JMAM（東京都港区）

対応者：キャリアカウンセリング研究所 所長 小林 智明さん

参加者：富田 芳一（交野市会計室）

田中 慶子（貝塚市課税課）

#### 視察の内容：

終身雇用の考え方が強い中で、雇用する側とされる側との間にキャリアデザインに関する認識で、どのような差があるか？（特に公務員との比較を通して）

大量生産・大量消費が支えてきた経済・産業環境がくずれ、企業として組織の再編に取り組みなければならなくなった。特に、現業職場に大きな影響を与えることとなったが、少し落ち着き、リストラも一段落してきているのが現状である。これは、景気低迷が続く中で、組織の役職定年、再雇用制度等で組織のスリム化が進展したことが、結果としてようやく現れてきた。

これからの10年で、組織の再編は今まで以上に大きな変化が予想される。

その要因は

- ・2007年問題（いわゆる団塊の世代が退職年齢に達し、急激な世代交代）
- ・終身雇用の崩壊
- ・終身雇用の崩壊に伴い、どうしようもない社員・職員をどうしていくか、景気のいいときは組織自体がそういった人たちにも、寛大に、優しく対応してきた。これからは、こういった人たちを切り捨てる時代である。（切り捨てることが目的ではない、こういった人たちのグループに入らないように自分を磨く）そうでないと組織の維持ができなくなる。（自分を磨くのも重要だが、優秀な人材の確保が最優先されるのは言うまでもない）

民間企業と自治体とを比べると、一般的には民間企業の方が業務の幅が狭い、会社の名称で業務内容がだいたい分かる。しかし、公務員は（専門職を除く）人事、税、民生関係と幅の広い業務をこなしているが、そこから自分のキャリア構築にはなかなか踏み出せないでいる。特に、民間企業に比べて競争意識や成績意識には縁遠い所にいたことに、原因があると考えられる。

民間企業への就職に際してもキャリアデザインを持って、就職にのぞむ者はすくない。公務員に至ってはより少ないと考えられる。

だから、早うちにキャリアデザインの種まきをしていくことが重要、10年後の人材育成、ひいては組織の安定に結びつくと考えられる。10代20代でキャリアデザインをしっかり見つめ、30代はそれの実践の場である。当然に、節目には修正がある。

キャリアデザインは、個人の主体性・個人の問題と考えられていて、組織がそれについての支援をするというようなことは、きわめてまれであった。しかし、近年は個人それぞれへの個別支援と考えられてきた。

相談を受けるのは、上司から専門のカウンセラーへと変わってきた。

今まで	これから
個人の主体性 個人の問題	職員の育成として 個別支援方式
上司が相談を受ける	専門のカウンセラーが相談を受ける

終身雇用の色合いが強い中では身分の安定があり、どこに自分の価値を求めていくのか、どこに仕事の価値を求めていくのか、次にどうしていくのか？が大きな課題である。

公務員として・公務員だからというものではない、民間企業でも何ら変わらない（自分の役割をしっかりとこなしていくことが、最大のセールスポイントであるが）いろいろな仕事の中で、たまたま公務員であったと考えるべき

例えば、民間との人事交流も、変わったところに身を置くことにより、自分を見つめ直してこそ価値がある。

民間企業は人の出入りが激しい。大きな渦巻きの中で、自分に必要な情報を求めている。

自分に有益な人、我社に利益になる人とのつながりを保とうとするが、そうでない場合は、離れていく。

「公務員」を離れて考える事が必要なことだが、なかなか離れられない、コスト意識・予算の削減で進展すると思う。

民間企業では、自然淘汰されることになり、会社への「自分の売り込み」のためには「どれだけ貢献できるか」ということをアピールする必要あり。

自分のためにも、会社のためにもしっかりしたキャリアデザインを持ち、自学が重要。企業の経営側は、上昇志向が非常に大きい、スローな人の考えは理解できないだろう。これを公務員に当てはめると

キャリアデザインに関する相談と人事評価はリンクさせないこと  
相談をオープンにする

誰でも気軽に相談に行ける雰囲気がないと、民間企業に比べると2倍も3倍も時間が必要。

公務員だけに限ったことではないが、目標管理・成果主義の中に自分のキャリアをどう作り上げていくのか。

これを理解していないと、理解させないとうまく運ばない。

研修だけでも相談（面談）だけでも効果は期待できない。

両方をうまくミックスして効果が期待できる。

自己理解・自己分析が第一歩で、カウンセリング、フィードバックとローリングしながら自己を高めていく、自分のキャリアを作っていくのが理想とのこと。

あくまでも公務員のキャリアデザインというのではなく

企業人・社会人のなかのひとつが公務員であって、

特別に公務員ということではない

企業にとってキャリアデザインというのは

必要なときに、必要な場所で使える人材を確保し発揮させること  
顧客を満足させることのできる人材を作っておくこと

## (2) NEC ユニバーシティ経営研修所

テーマ：日本キャリアデザイン学会の動向と NEC のキャリアデザインへの取り組みについて

日時：平成 17 年 2 月 14 日（月）午前 10 時 00 分～午前 11 時 30 分

場所：NEC ユニバーシティ経営研修所（東京都港区）

対応者：取締役 経営研修所長 菊池 達昭さん

参加者：児玉 和憲（貝塚市議会事務局）

朴井 晃（八尾市文化振興課）

更谷 直美（高槻市人事課）

### 視察の内容：

（質問事項順に）

質問①：企業が求める人材像の変化をとらえ、人材開発の基本方針等もこれからの時代で変わるべきであるというご提言をされていますが、NEC ユニバーシティ様にお勤めの従業員の方に対するキャリア開発に対する考え方や働きかけ、またサポートをどうされているのでしょうか。

#### 1. なぜキャリアデザインが必要なのか？

日本の高度経済成長時代には、大量生産型の製造業モデルが、安定していて単純で明快であった。欧米に追いつけ追い越せを目標に、均一化された品質の物を大量に生産すれば、絶対に利益が出るというビジネスモデルであった。そのためには、一人の人間がずば抜けた能力を持つことより、全ての人間が平均的な能力を持つことが重要であるため、平均点（均一）教育が推進された。

1980 年代から大量生産型の製造は、人件費が日本の十分の一以下の中国をはじめとしたアジア諸国へ移転した。日本はコスト競争力を失い、高度な技術で他の国では作れないモノを作る以外には、生き残れない状況になり、単なるモノづくりではなく、「知的な生産」という新しいビジネスモデルで立ち上がらなければならなくなった。このような時代の変化に対応するためには、創造力のある人材の育成が必要となるが、日本の教育は今も平均点（均一）教育を続けている。

例えば、レーガン時代のアメリカは、双子の赤字を抱えていたが、産業構造の転換を図り、見事に復活した。このような時代の変化に対応することができたのは、教育によるところが大きいと考えられる。アメリカの教育は、全員が平均点を取ることであり、個人の能力をいかに伸ばすかに重点を置いている。そして、世界を先導するような能力を持った人間が、アメリカ経済を牽引したのである。

このようにめまぐるしく変化する時代を生き抜くには、変化に対応でき、更には時代を牽引できるような能力をつけることが重要となる。そのためには、全員に対する平均点教育よりも、個人毎にその長所を伸ばす教育や能力の高い人間の能力をさらに伸ばす選抜教育が必要となる。

キャリアの形成とは、まさに個人を重視した能力の伸長を図ることであり、個人にとっても企業にとっても社会にとっても、各個人が生涯を通してその人に合ったキャリア形成、すなわちキャリアデザインが、必要となってくるのである。

#### 2. 企業にとっての必要なキャリアとは

キャリアに含まれる意味は、①上昇的な職業移動である。②個人の生涯にわたって継続するものである。③その個人にふさわしい人間的成長や自己実現である。(木村周著「キャリアカウンセリング」から)の3点に集約できると考えられる。これからは、自分自身を生かせる場所で生き生きと働くために、自分の責任(自助努力)で知識や能力を身につける時代となった。そのため、企業は自らキャリアを形成しようとする社員に対し、適切なキャリア開発の機会を提供することが必要となるのである。

さて、世界を相手に企業活動を行なっている企業にとって、新しい技術が現れると、従来の技術が淘汰され、従来の技術に固執すれば、大企業でさえも潰れてしまうという時代になってきた。このような状況の中で、企業は生き残りをかけ、世界最先端の能力を持つ社員の育成とその確保が重要課題となってくる。そのために、企業は選抜された社員に資金を投入し、人材を育成しなければならないのである。菊池氏の談では、部下の人たちに「いつでも会社を辞められる人間になれ」と言われているそうである。つまり自分自身のために、各自のスキルアップを迫るよう助言されているのである。

しかし、高い能力をつけた社員は、どこでも高遇で働けるので、企業はその確保を図らなければならないというパラドックスに悩まなければならないのである。そこで、能力の高い人材を引き止めるためには、能力に応じた給与制度が不可欠で、事実 NEC では、執行役員より年収の高い SE が存在するそうである。

### 3. NEC の人材育成方法について

NEC では、2002 年から「ライフタイムエンプロイメント」から「ライフタイムキャリアサポート」という考え方に大きく変更し、社員のキャリアサポートシステムの構築を行なっている。

新入社員から 30 歳・40 歳・50 歳の節目でキャリアサポート研修を行っている。日常は 10 人の専従のカウンセラーがキャリアサポートを行ない、Web を駆使した研修システムも構築している。また、社員が 35 歳・45 歳・55 歳の誕生日を迎えた日に、各自のキャリアを考えるための「キャリア小包」を個人宛に送っている。

階層別研修については、試験制度で課長に昇格した社員にのみ行っており、その他の研修は、全て本人の希望と所属長の許可によって受講するシステムとなっている。

質問②：キャリア研修で、キャリア探索期に強みの領域を探索するよう書かれています。弱みを克服することも重要かと思われます。そこで、弱みの探索も必要と考えますが、いかがでしょうか？

世界と戦うためには、弱みを克服し平均的な力を付けることより、強みを伸ばすことの方が、はるかに重要である。

質問③：キャリア開発研修について、女性のために特化した内容を工夫しておられましたら、その内容をお教えてください。

特に行っていない。

質問④：女性のキャリアデザインを考えるにあたり、管理職への昇進と、育児休業・介護休業などの長期休業とが重なるという場合が考えられるかと思いますが、これに対し、長期休業中の社員へのサポート等、なにか取り組んでおられること

がありますか？

女性のためのキャリアサポートとしては、産休中の女性が勉強するために、専門のサイトを立ち上げ、サポートしている。

また、子どもの相談カウンセラーを設置し、随時希望者をサポートしている。

質問⑤：NEC様は経営品質向上プログラムに取り組んでおられますが、NECユニバーシティ様も経営品質向上プログラムに取り組まれていますか。

仮に取り組まれているなら、カテゴリー5の中でどのように定義されていますか。

(取り組まれていない場合、NEC様他で取り組まれている事例をご存知であれば、ご教示ください。)

経営品質向上プログラムは、ツールとしては良いが、手段が目的化してしまう帰来がある。また、理由は定かでないが、同プログラムには、NEC全体として取り組んでいない。

質問⑥：菊池様が事務局長をされています、日本キャリアデザイン学会について、下記のことをご教授ください。

1. 設立目的 ・ 2. 構成メンバー ・ 3. 活動内容

#### 1. 設立目的

一般社会において、従来からの生き方のモデルの不適合が顕著となってきた。従来の古いキャリア観を再点検し、新しい時代に対応したキャリア観を模索し、そのために必要な知識を得て、健全なキャリアの設計、再設計を行なう姿勢を持ち、見識を深めることが必要である。

また、キャリアデザインは、人の一生かけてのキャリア発達プロセスの様々な段階に関わることなので、地域コミュニティ、学校教育や生涯学習の場、企業、行政、NPOなど様々な分野の人々が交流する機会を創出し、人々の知見を交わすことで、理論と実践をともに豊かにすることが必要である。

日本キャリアデザイン学会は、このような観点から、研究者、学生、実務家、専門家や関心のある市民が参加し、それぞれが自らの枠を越え、共同して新しい学の形成に参加することを通じ、キャリアの転換期にあたり、新しいキャリアを模索する人々に対し、キャリアデザインの科学を提示することを目的とする。(2004年9月設立)

#### 2. 構成メンバー (視察実施時点)

会 長 : 清成忠男 (法政大学総長)  
理 事 : 28人 (内常任理事7人) 産官学から輩出  
研究組織委員 : 10人 産官学の実務・研究者から輩出  
事務局長 : 菊池達昭 ((株)NECユニバーシティ 取締役)  
会員数 : 約500人

#### 3. 活動内容

設立目標を達成するために、研究会などを原則として毎月開催する外、メールマガジンの発行やニーズに即した調査研究の受託等である。

感 想 :

### ○八尾市文化振興課 朴井 晃

キャリアデザインは社会（会社）にとっても、また個人にとっても必要なものであるということが再認識できた。

公務員には「自分の能力・労働力」というものを、他の業種・業界に「売る」という意識はまだ薄い。

菊池さんの「いつでも会社を辞められる人間になれ」という言葉には、「他の会社に必要とされるほどの能力を高めろ」という意味がこめられている。「能力を売る」ことのできる職員は、その組織にとってもなくてはならない職員であるはずだ。

私自身、しっかり「売れる職員」として高まれるようにがんばらなければならないと思った。

### ○高槻市人事課 更谷 直美

菊池氏のお話を伺った中で一番強く考えさせられたことは、「危機感」についてである。

企業では個人の能力の差がそのまま給料額に反映され、また能力が低くて解雇されるかもしれないという危機がいつも身近に迫っている。しかしこの危機感があってこそ、個人がスキルを磨き、よりよいキャリアを構築していこうとするのであるが、今の役所の現状では、財政的にはひっ迫しているにも関わらず、個人のレベルでの危機感は、企業のそれとは比べものにならないほど希薄に感じる。

たしかに、公務を遂行するための身分保障は一方で必要ではあるが、しかしそれが過剰なものとなり、危機感を失わせ、公務の遂行に支障をきたしては意味がない。

菊池氏のお話の随所から伝わってくる「危機感」に、恥ずかしながら私自身も何度も頭を打たれた思いがした。自分自身、そして役所全体が、どのように危機感をもち、それをスキルアップやキャリアデザインの構築に結びつけていけるのか、よく考えていきたいと思う。

### ○貝塚市議会事務局 児玉 和憲

充実した人生を送るためには、それぞれの人が目標とする自分像を目指して実力を付けていくことが重要だと常々思っていた。そのためには、人それぞれのキャリアデザインの構築とそれを実現化するサポート体制が必要である。これが、今回のテーマで研究を始める動機であった。

NEC では目から鱗が何度も落ちました。企業と役所では、社会における役割が違うので、ダイレクトにその制度を取り入れることはできませんが、視点や考え方は非常に参考になりました。

菊池氏が話しておられた「キャリアの形成は、最終的に自己実現に帰結する」という言葉が、今回お伺いした内容を一言で表現されているように思いました。

### 提供資料：

- ◆キャリアは「生き方の追求」であり最終的には自己実現に帰結する 日本キャリアデザイン学会 菊池達昭 事務局長

(文部科学教育通信 2004年12月27日号 ジアース教育新社)

- ◆キャリアセンター準備室ニュース 第2号

(2005年1月18日 法政大学キャリアセンター準備室)

◆日本キャリアデザイン学会のURL <http://www.cdi-j.jp/>

### (3) 大和市

テーマ：生涯学習部長の歩んできたキャリアについて

日時：平成17年2月14日(月)午後2時30分～午後4時30分

場所：大和市役所(神奈川県大和市)

対応者：生涯学習部長 吉野 貴子さん

参加者：児玉 和憲(貝塚市議会事務局)

田中 慶子(貝塚市課税課)

#### 視察の内容：

##### 1. 大和市の概要

大和市は神奈川県ほぼ中央部に位置し、都心から40km圏内にあります。鉄道は、東西に相模鉄道本線、南北に小田急江ノ島線、北部には東急田園都市線が乗り入れ、道路網も国道16号線、246号線及び467号線のほか県道4線が縦横に走り、東名高速道路横浜町田インターチェンジにも近いなど、交通の利便性に恵まれています。そのため、東京郊外の住宅街というような印象をうけました。

##### 2. 視察概要

(1) 就職されてから現在まで携わった仕事について、その時々感じられたことを織り交ぜて、教えてください。

市民税課 → 収納課(結婚、出産を経験) → 水質管理事務所(初めての庶務的な仕事だったので、とまどいがあった) → 新設文化会館担当主査(38才で主査に。新興住宅街に新しくできる。文化会館の担当主査、その後館長に。) → 文化室女性プラン推進担当主査 → 文化室長(46才で課長級に) → 社会教育課長 → 生涯学習部長

(2) 育児休暇等の長期休暇を取得したことがあれば、教えてください。

① 長期間仕事から離れることで不安に思われることはありましたか？

② もしあれば、その不安をどのように解消されましたか？

出産した時は、まだ育児休暇という制度がなく、産前6週・産後8週の休暇制度しかなかった。休暇中は、多少職場への気がねがあったが、子育てに必死で、不安を感じている時間もなかった。生後まもない子どもを保育所に預けて、仕事をするということに不安はあったが、保育園の園長の「子どもは、親の背中を見て育つ」との一言が背中をおしてくれた。

病気休暇をとった経験もあるが、その時は、職場に申し訳ない気持ちでいっぱいだった。

③ 休暇中に、職場復帰にむけて取り組んでおられたことはありますか？

期間もそう長くなく、子育てに必死で、特に何かに取り組んだということはない。

④ 職場復帰された時、ブランクを取り戻すまでにどのくらいの時間がかかりました

か？また、どのような工夫をされましたか？

休暇をとった時の職場が収納課であって、みんなで同じ仕事をする職場だったため、あまりブランクを感じなかった。

⑤休暇中の経験が、後に仕事で役立ったことはありますか？

ひとの痛みや不自由さがわかるようになった。休暇中の経験は、人間関係の面で役に立っていると思う。

(3) 「女性管理職ならではの対応ですね！」と言われたことがありましたら、教えてください。(例えば、部下への指示の仕方、業務の進め方等)

特にそのようなことを言われた経験はありません。大和市で女性部長は2人目で、初めて女性で総務部長になられた方が自分のお手本です。

(4) 仕事をされてこられた中で、「女性」ということで差別された経験があれば、教えてください。もし、あればどのように克服してこられましたか？

また、同僚の男性管理職は、女性管理職についてどのような考えをもっているように感じておられますか？

「だから女は…」というようなことは、直接言われたことはない。

服装のことひとつからでもクレームを言われかねないので、そういう細かいところにも気をつけている。

(5) 役職がつくと責任が大きくなる、まして管理職になると議会の委員会への出席や、さまざまな会議のメンバーに入れられ、責任ばかりが重くなるので、できれば昇任したく「ない。」というような女性職員の発言を仄聞します。女性管理職として、このような考えに対して、どのように感じられますか？

「できれば昇任したくない」というような発言は、女性に限らず、男性からも聞かれるように思います。「やる気のある人のやる気をどう持続させていくか」が課題であると考えています。

(6) 経験を重ねるにつれて、仕事に対する考え方やモチベーションが、どのように変化してきたか、教えてください。

また昇格されたとき、それぞれの職位でどのようなキャリア形成を考えられましたか？

係長に昇格した当初は、周りに比べて昇格がはやかったということもあり、下を向いていることが多かった。しかし、目の前に課題がどんどん降りそそぎ、そういう状況でおれなくなってきた。経験を重ね、昇格するにつれ、多くの情報が手に入るようになり、ものの見方も変わってきた。

また、職位や職員に自分は育てられてきたという気持ちをもっている。

(7) 仕事にやりがいを感じる時は、どのようなときですか？

次々と課題がふってくるが、やはり目的を達成した時にやりがいを感じます。

(8) 自分を磨くために努力されている(努力した) ことについて、教えてください。特にありません。

(9)「この経験で考え方が変わった。」等ご自分が成長したなと感じる経験について、教えてください。

自分の原点は、税の仕事をしていた時にあると思う。仕事を通じて感じた、かかえているものは人それぞれで、いろいろな人がいることを忘れないようにしている。また、いろいろな思いで納めていただいている税を使わせていただくという気持ちをもっている。

#### 感想：

○貝塚市課税課 田中 慶子

女性が自身のキャリアデザインを考えるときに、出産・育児ということが重要なポイントをしめるように思う。吉野部長が出産を経験された時には、今ほど制度が整っていなかったようだ。育児休暇がなく、産前・産後の14週の休暇しかなかったようで、仕事への復帰という点に関しては、そう長期の休暇ではなかったため、それほど不安やブランクを感じておられなかったようだった。

「人が大好きで、市民や職員に助けられ、育てられた。」とおっしゃっていた言葉が印象的でした。その考え方や姿勢や人柄によって、ここまでキャリアを積んでこられたのではないかと感じました。

#### (4) 相模原市

テーマ：男女共同参画課長と職員研修室長の歩んできたキャリアについて

日時：平成17年2月14日（月）午後2時30分～午後4時30分

場所：相模原市役所（神奈川県相模原市）

対応者：男女共同参画課長 江成 朱美さん

職員課職員研修室長 塚田 久美子さん

参加者：富田 芳一（交野市会計室）

朴井 晃（八尾市文化振興課）

更谷 直美（高槻市人事課）

#### 視察の内容：

##### ・お二人の経歴について

塚田さん、江成さんともに、最初は保育士として採用されたとのことである。保育士からなぜ事務系管理職へ登用されているかということ、保育園における園長は、職員の管理のみならず、子ども・親・地域の管理をも一手に任されるのであるが、この点を評価されていることによる。また、現場と管理部門とを繋げるパイプ役としても期待されているため、「保育園園長→事務系管理職」のルートがあるとのことであった。

なお、管理職への昇任については、相模原市では、試験は行わず論文の提出によるとのことである。

##### ・育児休業について

お二人とも育児の経験があるが、当時は保育園勤務であった。育児休業については、塚田さんは、ご家族の助けもあり、また当時は取得しにくい雰囲気でもあったため、取得していない。一方、江成さんは取得しているが、年度末などの区切りのいいとこ

ろまでであった。担任などをもつと、どうしても年度途中での復帰は難しくなるためである。

これは現在でも、また事務職においても全く同様であり、育児休業を取得する職員が持っていた業務を他の職員に配分しなおしている状況下で、年度途中で本人が復帰しても、年度途中ゆえに配分を戻すことも難しく、早く職場復帰したいとしても、結局本人には仕事がない状態になってしまう。

塚田さんの部下の場合は、塚田さんがもっていた仕事の一部を割り振って対応したが、そうした職員への対応については、それぞれの職場の業務内容や、またその上司などの対応によっても様々にならざるを得ないのが現状である。

また、育児休業を長い人で3年ほど取得したとすると、多くの職員は異動の周期が概ね3～4年であるため、復帰した職場に知っている人がおらず、復帰後の職場のサポートが円滑に行なわれにくいという状況もある。

#### ・男性職員の育児休業の取得について

次世代育成にかかるアンケートを実施した際、男性の育児休業への需要は「取得したい」も含めて50パーセントにのぼる割合であったにも関わらず、現状は部分休業が2名のみとのことである。

男性が育児休業を取得しにくい状況にあるのは、男女の職務分担の仕方に問題があるのではないかとのことであった。相模原市では、女性職員は窓口業務など短いスパンで業務を行なう職場へ、男性職員は企画など長期のスパンでの業務が主である職場へ配属される傾向にあるとのこと、取得したくても担当業務を途中で引き継ぎにくく、結果、育児休業の取得に二の足を踏んでしまうという現状のようである。

この現状を変えていくためには、育児休業を取得した男性職員の好モデルが必要になるだろう。

#### ・女性管理職として

女性の管理職が少ない現状において、外部の人に覚えてもらいやすいという利点があるとのことである。特に、塚田さんは、派遣職員の受け入れの依頼に行く際、女性でもこういった仕事をしているのかと驚かれ、印象に残りやすいそうである。本来ならば、女性でも当たり前であるのが理想ではあるが、現状では、女性であることを「売り」にした方が「トク」なのである。

また江成さんは、「開き直り」も重要であるとおっしゃっていた。現場での経験が長い中で、突然管理職に登用されても分からないことばかりであるが、そのような時、分からないことは分からないとはっきり言って開き直ってしまうことも必要になってくるとのことであった。ただ、管理職への登用される前段階での準備期間などを経っていないことも原因ではあるが、やはり実際に登用されてから対応せざるを得ないのが現状である。中でもまったく分からないのは、議会への対応であるが、これについては研修等も行なっているとのことである。

#### ・これからの女性管理職について

相模原市において、管理職に登用されている女性は、子育てを終えた人か、または子どもを産まないという選択肢を選んだ人であるのが現状である。しかし一方で、近

年は事務職の約半数が女性であり、今後さらなる女性の管理職への登用が急がれるところである。ただ、これから管理職になろうという女性職員の中には、晩婚化により出産や育児の期間と重複する人が多数出てくるであろうし、その場合に管理職になりたがらない人も多々いるかも知れない。

このような現状において、女性管理職としてのいい見本を若い女性職員に示していくことが何よりも重要で、15年度からは女性のためのキャリアデザイン研修を、女性職員を対象に実施しているとのことである（p.119に「研修実施要領」を掲載）。

※今回の調査については、事前にお渡しした質問事項に順に答えていただく形ではなく、色々なお話をやりとりする中で質問内容に触れていくという形であったため、お答えいただけていないものもあります。

## 感想：

○高槻市人事課 更谷 直美

これからの女性職員のキャリアデザインを考えることは、まさに私自身の問題でもあるため、今回の事例研究で女性管理職のお話をきかせていただけるのを非常に楽しみにしていました。

近年、女性の社会進出が果たされていく一方で、キャリアの構築における重要な節目と出産・育児の時期とが重なってしまうことは、今回お話を伺った相模原市や、私が所属する高槻市だけでなく、全国の自治体やまた企業でも抱える共通の問題であると思われます。こうした現状を変えていくにあたり、先頃、次世代育成支援対策推進法が制定され、女性が仕事と育児を両立しやすい環境を整えられつつあります。しかしそれだけでなく、どちらも両立させたいという本人の強い意志もまた重要であるはずで、その意志を持ち続けるためには、やはりお話にあったように、自分もいつかはこうなりたいと思えるような女性管理職が身近にいて、仕事はもちろん育児などさまざまな相談もきいてもらえるような精神的な支えがあれば理想的だと思います。

今回お話を伺った塚田さん、江成さんともに、気さくで親しみやすい方で、職場を訪問した際、職場でも慕われ頼りにされていらっしゃる雰囲気伝わってきました。お二人のような素敵なお女性管理職の方と出会い、私自身のキャリアデザインを考えるにあたって非常に励みになり、相模原市の若い女性職員の良いモデルとなっておられることと思いました。

## 提供資料：

- ◆相模原市職員 チャレンジ&アクションー地方分権の時代を担う職員をめざしてー
- ◆平成15年度 研修記録
- ◆平成16年度 職員研修計画
- ◆平成16年度 特別研修「女性職員セミナー」実施要領

## (5) ニチレイ

テーマ：ニチレイ型キャリア開発プログラムについて

日時：平成17年2月21日（月）午後1時00分～午後2時30分

**場 所：**株式会社ニチレイ（東京都中央区）

**対応者：**総務企画部人材チームリーダー 木谷 宏さん

総務企画部人材チーム 植田 龍也さん

**参加者：**西岡 博史（高槻市人事課）

小堀 喜康（岸和田市人事課）

**視察の内容：**

- ・株式会社ニチレイにおける人材処遇・雇用制度の再構築を目指した人的資源管理の視点による経営システム「フレッシュ・アンド・フェアプログラム」(FFプログラム)の内容、そこに至るまでの経過、今後の展望についてお話しを伺った。
- ・株式会社ニチレイは戦後の水産統制令に基づく海洋漁業に伴う水産物の販売などの中央統制機関として、水産会社を中心に 18 社などの出資により設立された、半官半民的な会社として 1942 年にスタートしている。そのような経過から社風的にはどちらかと言うと穏やかで、公務職場の雰囲気近くに近く、途中入社などもあまり無く、入社すれば定年まで在職するような人的な流動性も少ない「人を大切にする社風」であったが、言い換えれば現代的な成果主義から遠い所に位置する雰囲気であった。
- ・冷蔵庫が各家庭に普及していく中で、冷凍食品が広まっていくにつれ、食品と食品をさばく業者の「右肩あがりの時代」となり、最強ビジネスモデルであった時代が 1990 年代初めまで続いた。しかしながら、1998 年に創業以来、初めての赤字決算を出してしまい、このままではまずいとの危機感が生まれ、そのような中から生まれたのがニチレイ型成果主義～FF プログラムである。
- ・元来「人」を大切にする社風がある中で、新しいプログラムについてもそのことを引き継いでいる。人的資源管理ユニットドメイン・ステートメントの中にも「人を最も大切な経営資源」と考えることや「旧来の“人事”から“ヒューマンリソース”へとドメインを捉えなおす」ことなどが宣言されている。同時に人事部は社員に対して「人に関するソリューション」を提供し、社員と家族には安定した雇用、安心で安全なビジネスライフ、そして公正な処遇に基づく成長の場を約束する旨述べている。
- ・組織と個人の役割と成果の明確化、仕事を通じた個人と会社のフェアな関係の構築などを目的として、求める人材像を「高度な専門性によって付加価値を生み出し続けるプロフェッショナル集団」と規定しているが、FF プログラムを策定していく過程で、会社（組織）が求めること・社員（個人）が求めることをアンケート調査し、働く上での重要項目と満足度の低い項目を洗い出し、そのことを踏まえたプログラムを策定している。
- ・FF プログラムを具体的に説明すると「成果」と「役割」と「能力開発」を重視した、“ニチレイ型成果主義”を言い、FF プログラムは社員のキャリア開発を通じた業績の向上と満足度の向上を目指すものとしている。
- ・人材チームリーダーの木谷さんによると、成果主義＝キャリア開発と考え、毎日がキ

キャリア開発であると言われる。成果⇔役割⇔能力のリンケージがニチレイの考えるキャリア開発である。個人の職務満足の上昇と会社の業績向上が、同時に満たされていくことを目標としている。

- 求める人材像における「プロフェッショナル」とは、①企業などの組織に雇用され、職務に対する主体性と専門性を持ち、組織の中核として評価される人材。②自律性と権限を持ちながら、自ら意図した職務を遂行し、そこから能力発揮と満足を得て、経験と研鑽から継続的に専門性を高め、組織内外で評価される人材（東京都立短大：宮下 清「組織内プロフェッショナル」）とし、いわゆる「専門バカ」ではなく、組織人としての主体性と専門性を重視している。
- プロフェッショナルのための人事管理制度として、役職公募制を実施。年齢、性別、入社年次の制限を排除し、若手職員や女性の登用を促し、同時に複線型人事を行っている。
- 賃金体系についても職能資格制度とコース別管理を廃止し、年齢、性別、学歴など個人の属性に左右されないシンプルな賃金制度を導入し、役割・職務・成果に応じた賃金体系へ移行している。
- 組織目標と連動した目標管理制度の中心は「まるコミ」といわれるまるごとコミュニケーションにより、組織目標を個人目標に移していくことを徹底させている。
- キャリア開発において、重要視されていることは「キャリアの可視性」である。社員に対して、全体の職務が見える形にするためキャリアマップ（職務ディレクトリ）を提示している。「キャリアキューブ」と呼ばれる「業」・「職掌」・「階層」の3つの軸からなる総合インデックスを構築し、役割とグレード・知識とスキル、コンピテンシーなどを可視的に構成し、社員に対してキャリアを築くための意識形成を促している。
- キャリアマインドを醸成していくための年代別な研修の中で特に力をいれているのは「ファーストキャリア」（22歳～25歳）の年代であり、これは入社内定が決まった10月頃から始まり、その後毎年集合研修を行っている。内容は人事担当者やメンター（部下や後輩を指導・教育し、仕事・ポストを与え引き立てる者を指す）との面談を中心としたものである。30歳代、40歳代に対する研修は希望者を対象としたものであるが、50歳代に対しては必須研修となっている。ライフプランを重視した内容であり、会社や仕事への見方を大きく捉えることを目的としている。
- ニチレイは平成17年4月から持ち株会社制に移行し、事業関連部署を6社に分割し、それぞれに大幅な権限を委譲し、各カンパニーの責任体制を確立し、ニチレイグループとしてより一層の発展を目指すこととなっている。人事管理制度の再構築もそのことを意識しながら進められてきているが、ニチレイグループとして、人材育成についてどの会社においても、これまで同様、高いレベルで維持していけるかが今後の課題であるとのことであった。

## 感想：

○高槻市人事課 西岡 博史

ニチレイを視察先に決定したことは、「キャリアデザイン」をキーワードとしてインターネットでの検索からであるが、偶然であるが我々が勤める地方公共団体とよく似た設立の経過があり、そこから生まれる社風や課題も他の民間企業と比較すると共通する部分が多いと感じられた。そのような中で、赤字決算への転落や社会・経済状況の変化への必要性からそれまでの人事制度から脱却し、新しい時代に適応できる人材育成を目指し、種々の方策を展開している。

その中でも印象的な言葉は、毎日がキャリア開発であるということである。

キャリア開発と言うと、ともすれば特別な方策を意識するが、社員に対して会社の方向性やキャリアを可視的に具体的に示し、その中でキャリアマインドの醸成を図るための研修などを企画しながらも、社員に対して与えられた役割を日々遂行した結果としての、成果⇔役割⇔能力のリンケージがキャリア開発であるという考え方が具体的であり、印象深かった。併せて人事部（会社）と社員とのフェアな関係を常に意識した人事制度の構築についても考えさせられた。

人事制度の再構築の中で賃金制度に対しても手を加えていくことは企業としては当然であろうが、この部分について我々の地方公共団体は、遅々として進んでいないことが残念である。

## (6) 豊田市

テーマ：キャリア創造のための取り組みについて

日時：平成17年2月22日（火）午後1時30分～午後3時30分

場所：豊田市役所（愛知県豊田市）

対応者：総務部人事課係長 伊藤 浩之さん  
総務部人事課主査 成瀬 剛史さん

参加者：福田 一成（八尾市人事課）  
大澤 亮太（豊中市人事課）

### 視察の内容：

- ・キャリアデザイン研修をいつから実施したか。  
→平成14年度から実施。
- ・キャリアデザイン研修を取り入れた理由は。  
→得意なところ、不得意なところをみつけて業務にいかしていくため。
- ・研修内容(テーマ)は毎年同じか。  
→毎年同じである。
- ・キャリアデザイン研修を選択できるキャリアアップ研修をうける回数は。  
→平成16年度研修概要のp.9参照（p.119に「研修概要のp.9」を掲載）。キャリアアップ研修は4回実施している。  
9つの研修（ミドルマネジメントリーダー、ファシリテータ養成、キャリアデザイン、カウンセリングマインド、政策法務、問題解決力向上、住民との協働、自

己実現を目指す職場づくり、中核3市合同)からなるキャリアアップ研修群のうちから1つを選択。その1つがキャリアデザイン研修。  
いろいろな階層と一緒に研修をうけるため、お互いに刺激を与え合い効果をあげている。

- ・キャリアアップ研修の内容が9つあるが、キャリアデザイン研修を選択する人の割合はどれくらいか。  
→平成16年度実績 キャリアアップ研修対象者214名  
そのうち、キャリアデザイン研修受講者22名  
キャリアデザイン研修を希望した人の人数は、第1希望 20名、第2希望 23名、第3希望 32名。
- ・主に行政職を対象としているのはなぜか。専門職等のキャリアアップ研修は行わないのか。  
→専門職は異動する部署が限られており、専門性を高めることに主眼をおいている。
- ・研修の効果測定をどのように行っているか。  
→研修後にアンケートを行っている。印象に残ったキーワードを3つ。  
ただし、追跡等を行っていない。本当は研修後、行動がどう変わったのかまで調べたいが、そこまでは至っていない。
- ・職員のキャリアアップと人事施策（ジョブローテーション等）との関係はどのようになっているか。  
→リンクさせたいという思いはある。  
派遣研修者のリストを人事異動の参考にしている。  
毎年1月末の異動申告書の中で、どの課でどんな業務を行っていたか（業務内容）を書かせている。さらに、持っている資格、受講した研修名も加えた上で、経歴管理を行っている。対象は全職員。人事課でデータを入力。新しい所属長にその内容を渡している。  
また、異動申告書の中に「自己啓発していること」の欄を設けている。自ら表現させることにより、能力開発に対しての意識付けを図っている。
- ・「キャリア」とは「デザイン」とは。「キャリアデザイン」という言葉の意味をどうとらえているか。  
→市役所に入ってから定年までのキャリアというよりも、業務遂行していく中で身につけていかなければならない能力としてとらえている。
- ・キャリアデザイン研修の内容が、『自分のスタイル（思考・行動習慣）を明確にし、自己の強みと弱みを認識することで、リーダーとして必要な能力「目標構築力・目標展開力・目標実行力」の磨き方を学び、自分にあったステップアッププランを立てる』となっているが、リーダー育成的な視点に的を絞っている理由は何か。  
→市役所に入ってから10年経過すれば、職場においてリーダー的存在になるので、リーダーとして求められる能力を学ぶ必要がある。

- ・リーダーとして必要な能力の開発を目的としたキャリアデザイン以外に、長期的な視点にたった、職員の個性を活かしたキャリアデザイン、女性のキャリアデザイン、専門職のキャリアデザインといったようなテーマでの研修は行っていないのか。またこれらのキャリアデザインの必要性についてどのように考えるか。

→現在のところ女性のキャリアデザイン等は考えていない。

自分の長所、短所を見直し、リーダーとして必要な能力の磨き方を学び、キャリアアップするという視点でキャリアデザイン研修を行っている。

- ・市役所という組織において、職員がどのようなキャリアをデザインしていけば、組織力を高めることができるか。

→個々の能力を高めることが必要。専門職は専門性を中心に。行政職はリーダーとして必要な能力を磨くことを重視している。

## (7) 日本キャリアデザイン学会

テーマ：2005 年度大会

日時：平成 17 年 10 月 1 日（土）～ 2 日（日）

場所：お茶の水女子大学（東京都文京区）

参加者：森井 啓之（河内長野市商工観光課）

曾我 夏樹（大阪府市長会）

### 視察の内容：

#### 1. 「日本キャリアデザイン学会 2005 年度大会」

##### (1) 組織におけるキャリアデザイン

###### ① 「転機から見た、キャリアデザインの意味についての探索深索的研究」

作田稔：ユニカミノルタ HD、大橋仁：筑波大学大学院

生き方や職業の選択が多様化し、企業等や社会全体がキャリア開発、またはキャリア指導に関心を寄せている。しかし、このような状況の中において、キャリア研究が進んでいるとは思えないことから、報告者は「転機」（当研究では「自分の役割、人間関係、日常生活、考え方、行動、価値観に強い影響を与えた人生上の出来事」と定義している）をキーワードにして、企業人及びキャリアの転機を早く迎える一流のスポーツ選手（トップアスリート）の実証を含めキャリア発達における検証を行っている。調査は、実践的・実証的なキャリア開発を行うことを目的とした「キャリア研究プロジェクト」のメンバーが調査を行い、調査の対象者は、プロジェクトのメンバー15名とトップアスリート5名である。

調査の内容は、今までキャリアを振り返り、自分の転機にどのようなもの見方や考え方をしたかを検証することである。

キャリア研究プロジェクトのメンバーに関しては、主にインタビュー調査を実施し、各人の転機の検証を行い転機のときに起こる思考、感情、意図、行動特性を総合的に吟味し集約した。

トップアスリートの検証は、事前に競技生活開始後のライフストーリーを所定の用紙に記入の上、面接インタビューを実施した。そしてキャリア研究プロジェクトのメンバーデータ及びトップアスリートとの転機からみたキャリアデザインの意味を整理

してみた。

その結果、転職には「好奇心、こだわり、柔軟性、楽観性、リスクテイキング (Risk-Taking)、支援される行動、率直な自己表現、キャリアビジョン形成、ネットワーク形成」などが抽出された。

結果、以上の結果が抽出されたが、転職にいる渦中では、キャリアをデザインできる余裕はない、キャリアと転職を自分の中でプラスに変えて活かしていく要素が含まれている。

## ②「組織内キャリア形成と昇格一準大手企業における大卒ホワイトカラーのタテのキャリアと競争の実態」

人事教育コンサルタント 大阪大学大学院国際公共政策研究科 中嶋 哲夫

組織内のキャリアを3つの次元（階層、職能、中心性）で構成される。特に階層の次元がキャリアを研究上重要なテーマである。なぜならば、個人にとっては労働取引のあり方を決めるルールであり、企業にとっては人事管理の骨格であるからである。すなわち組織で働く人間にはキャリア形成と昇格（階層の移動）とは、切り離せないものであり、その実証的分析はキャリア研究の重要なテーマである。

先行的なキャリア研究では、大卒者が多く存在する大手企業を対象としたものがある。その研究では、日本企業には「重層的な昇進競争」が存在し、初期の「年功的一律昇進」、中期の「昇進スピード競争」、課長以降の「トーナメント競争」と「踊り場」や「リターンマッチ」の存在が明らかになった。本研究では、大卒同期の対象者、等級だけの指標では研究に限界があるとの考えから、従業員が1,000人代の準大手企業の競争及び基本給の格差と等級の格差の2つを調査対象とした。

調査対象の企業は3社で、従業員数1,500人程度、等級は10~13等級、いずれの企業にも労働組合がある。調査対象となる大卒、新卒、男性は、A社761人、B社420人、C社451人であった。分析方法は、勤続年数ごとの格差と、勤続年数ごとの競争の激しさである。調査の結果、3社とも入社早期の段階から昇格を通じた篩いわけが行われる事、退職まで管理者に昇格できない者がいる事、入社初期の「とも揃え昇進」「一律年功昇進」が行われず、入社初期からの篩い分けの仕組みが働いている事などが明らかになった。

また同一勤続年数者間での順位が5年間でどう変わったかを見てみると、基本給、等級とも勤続25年まで順位変動が続き、勤続が短い期間であれば基本給の順位変動が激しい。勤続10年前後からは、等級の順位が激しく入れ替わる。つまり30歳前後までは、査定を通じた競争がおこなわれ、その順位がかなりの頻度で入れ替わる。

本研究で明らかになったのは、勤続とともに、徐々に格差が拡大すること。20歳代には基本給格差を通じた競争が行われていること。30歳代には、順位の入替わりも激しく、格差の拡大も厳しい競争が行われること、40歳代後半になっても競争は続いていくことが明らかになった。

## ③「技術者派遣企業の事業展開と人材開発」

鹿生治行：山形大学ベンチャー・ビジネス・ラボラトリー、木村琢磨：学術振興会特別研究員、高橋康二、中川功一、山路崇正：東京大学大学院

正社員の技術者は、社内での OJT と配置転換を繰り返すことでキャリアを形成するが、異なる派遣先で就業する派遣技術者がキャリアを形成するとき、どのような課題があるか。1990 年以降の企業は、新規の採用を抑制している状況にあり、直接企業と雇用関係を持たない請負や派遣人材の活用を勧めている。主な技術者の派遣先は、設計業務の中で作業的要素が高い CAD オペレーターなどの下流工程業務を中心に派遣され、若干の企画的要素の強い業務で活用されている。

問題関心と分析方法では、派遣でキャリア形成が可能なのかを技術者派遣企業 4 社への聞き取り調査に基づいた比較分析を行う。調査する企業の派遣職員数を比較すると、1 社約 6,000 人中設計担当約 70%、2 社約 1,200 人中設計担当 22.5%、3 社 1,139 人中設計担当約 70%、4 社 2,366 人中設計担当 70.8%である。

まず、調査企業の派遣技術者の採用状況は、学部の新卒者が中心である。このことから派遣技術者は、派遣会社か派遣先の企業が基礎的な技術教育訓練を受ける必要がある。派遣会社は、採用した技術派遣職員に関して 3 ヶ月程度のビジネスマナーや基礎的な技術を教育だけで、即戦力としての養成としては充分でない。派遣会社は、即戦力の人材を派遣しているわけではないといえる。派遣先の会社は、新卒者を活用する場合は、育成の負担も負うこととなる。

キャリアの中期以降の育成方法として、派遣会社は主に土日に講習会（技術研修・キャリア研修）を実施し、派遣会社が主導で配置転換等をおこなったりする。

なぜ、派遣先は新卒の技術者を活用するのかというと、人件費削減の圧力が強まる中で、短期間で習得・習熟が可能である労働集約的な業務を外部人材に任せていたが、このような作業は新卒者でも十分に対応が可能であるためである。また、派遣先の会社は派遣技術者を中期的に採用したいが、新卒技術者を育成しながら活用しても訓練費用を回収できる見込みがあるので採用している。しかし、派遣先でのキャリア形成には限界がある。派遣先は教育訓練費用を回収するためインセンティブが働くことになり、長期にわたり派遣技術者を活用しようとする。このため派遣先は、定期的に派遣技術者を、配置転換させキャリア形成をサポートするインセンティブは少ない。仮に、派遣会社が派遣技術者のキャリアを伸ばすため、配置転換を試みても取引関係がある限り、頻繁に行うことは難しい。

結びとして、キャリア形成の課題は、人材育成を目的とした配置転換は難しいこと、派遣技術者のキャリアは当該職場内生産性に寄与するものに限られること、派遣技術者のキャリアは、戦略的に派遣先が派遣技術者に担当させる業務範囲内限定されることが挙げられる。しかし、キャリアの上方展開が抑圧されているが、企業の中には、若年期において派遣先への転籍実施や、高度な仕事を受注している事例もある。派遣技術者のキャリアは、派遣先にも伸びる可能性があるため仕事の範囲が狭くならないよう技術の管理をする必要がある。また、派遣技術者も与えられた仕事だけでなく、自ら提案活動やキャリアプランを伝えるなどの必要がある。

#### ④日本電気労働組合における「キャリア研修」の実践報告

坂井正明：NEC 労連 中央執行委員長

日本電気労働組合が組合員を対象に企画・実施している「キャリア研修」について目的・内容、成果について報告する。

なぜ、組合がキャリア研修を実施するかというと、当該組合は金銭面を中心とした労働条件の向上に加えて、仕事と生き方の調和をメインテーマとした「働きがい」「生きがい」を支援する目的を持っている。

また、近年の技術進歩等により、事業構造改革が進み、組合員が自分を見失うことが無いように、キャリア支援を行うことは組合員の自己防衛的な側面もある。NECでは、会社としても従業員のキャリア支援（「ライフタイムキャリアサポート」）を実施している。その中心的な年齢別研修は、労使協議の中で従来の永年勤続表彰制度を見直して整備され、研修の中身も組合の意見を反映させて決定している。

組合が、研修を主催するのは、会社の年齢別研修を対象年齢等の理由で受講できない組合員対し、研修の機会を提供するためである。会社の研修と同じ内容にならないよう工夫して、実施している。また、もう一つの理由として、今後の組合活動の柱として働きがいや働きがいなどのワーク／ライフ・バランスなどと深い関係がある。組合主催の研修はその明確に組合員に発信を行う意味がある。

実施した研修は、2004年8月～2005年7月まで「自分のキャリアを考えようキャンペーン」と題して、第1ステップ「WEBキャリア診断」を実施し、キャリアを考える契機を提供し、第2ステップでは「キャリアアセスメント研修」を、第3ステップとして「キャリア研修」を実施した。

第1ステップの「WEBキャリア診断」は、多くの組合員に参加してもらうためゲーム感覚でキャリア診断に参加してもらい、キャリアへの関心を高めてもらうという目的で実施し、1,043人が参加した。診断システムは、他企業で活用されているソフトを一部カスタマイズして使用した。専用WEBにアクセスし、150問の設問に答えることによって、自己分析結果（心身の元気度等）及び人生目標の7分野（経済的豊かさ、自己追求、やりがい・達成感、役立ち感、楽しみ・趣味、人間関係、地位・社会的名声）に対する現実と目標のギャップなどの診断結果がメールで本人にフィードバックされる。

第2ステップのキャリアアセスメント研修は、自分に内在する動機と自己のタイプを知る目的で実施した。アセスメントツールには、MBTIORを用い(株)NECユニバーシティに委託し、136名が参加した。

第3ステップは、一般的なキャリア理論を学び、実際にキャリアデザインを作成する目的で実施し、31名が参加した。講師は、第2ステップと同じ業者に委託した。研修内容は、自己分析シートによって過去の自分を振り返り、自画像シートにより現在の自分を踏まえ、10年後の自分に向けたキャリアプランを作成することであった。

アンケートによるキャンペーンの成果を見てみると、「キャリア形成に関心があった」「キャリアを考えるきっかけになると思った」を合わせると90%以上になり、また、「現在のキャリアに満足しているか」では、40%がしていないと回答しており、この回答から、参加者は、現在の自分のキャリアに満足していないと判断される。また、WEB診断では、満足したが40%の回答であり、書面でのフィードバックでは、限界があることが明らかになった。今後は、キャリアへの関心を高めるPRの段階から、キャリアデザインのような個々人のキャリア支援を直接行う段階へと活動の力点を移していき、労働組合の新たな活動の一つとして認知され、ワーク／ライフ・バランスの実現に寄与していきたい。

## ⑤富士ゼロックスにおけるキャリア開発支援の現状と課題

(キャリア相談活動の今後の方向性)

1988年から「私たちが目指すもの」「私たちが大切にしているもの」を、個人の個性や良い会社をキーワードに検討を進めてきた。そして、1999年の「成果主義・人事制度の導入」や「自立的キャリア開発力の強化支援」などを経て、活力ある人材・組織の実現を目指す取り組みを進めてきた。

キャリアの意識が会社内に広まり、社内でのキャリア開発支援を行う総合的な機能として、「キャリア相談室」を2002年10月に設立した。キャリア相談室は、「自立的キャリア開発力の強化（キャリア開発研修の企画・キャリア開発に対する社員の意識改革推進）」、「キャリア個別相談機能（社員とマネージャーを対象としたキャリアカウンセリング）」、「キャリア開発制度構築機能（キャリア開発に関する制度・仕組みの構築への参画と効果的運用の推進）」の3つの機能を持っている。

キャリア開発支援は、社員が社内にある役割情報や求められる用件の公開、社員が相談員（公募制）になりさまざまな経験する場の提供、WEBにより簡単に研修ができるなどの学びの場の提供、さらに、上長とのキャリア開発面談等の個別相談の提供などから構成されている。

キャリア相談室の概要は、「キャリア相談員制度」とし、社員の兼務によるダブルジョブ体制で、社員が「希望する時に身近なところで気軽に相談できる体制の構築」を目的とした。実施当初は、外部のキャリアカウンセラーによって進められていたが、公募によって「キャリア相談員」に移行し、現在は80%（現在18名：男性=12名・女性=6名）を越えた。相談件数は、約2年の累計で約500人であった。キャリア相談員のスキルアップの手法として、来訪者にはアンケート調査に回答してもらい、キャリア相談に対する「満足度」「目的達成度」「相談の進め方」について、調査を行い、キャリア相談員にフィードバックを行っている。来訪者の満足度が極端に低い場合には、状況に応じて来訪者をフォローする。また、キャリア相談員自身にも、振り返りシートを作成させて、メンタル上の問題の有無、組織上対応の必要性の有無、当日のカウンセリングでうまくいったところ、改善すべきところを振り返り、自分なりに管理する。

今後の課題と方向性として、キャリアの相談から見えてくるマネジメント課題いわゆる、個と組織のWIN-WINの実現をどう構築するか。キャリア相談室等と現場とのマネジメント支援に関する連携等が挙げられる。

## ⑥KDDIにおけるキャリア開発支援活動について

KDDIは、2000年10月にDDI、KDD、IDOが合併して誕生した。

社員力の定義を「社員力」とは、「正しい考え方」とは「熱意」に基づき、「能力」を成果に結びつける行動能力（特性）であるとした。上記の、社員力を強化するため、「ユビキタス・ソリューション・カンパニー」を目指し、社員一人ひとりの社員力を強化するため、2003年4月1日に「社員力強化本部」を設置した。

社員力強化本部は、合併により新たに設立した会社をよりよく運営していくために、新たな知識やスキルの習得のための人材育成と、新企業としての文化の醸成や人事交流・融合を目的とした。

具体的には、全社員を対象として、指名または公募により選ばれた社員は、社員力強化本部に異動し、3～6ヶ月の期間に渡ってのキャリア開発講座や自分発見ワークショップ、及びOJTによる職場適正などを担任（カウンセラーキャリアガイダンス担当）の支援（調整）のもと、新職場へのマッチングを判断される。その研修を経て新職場へと配属されるのである。担任の役割としては、研修生との信頼関係やジョブマッチングだけではなく、人間関係のマッチングも必要になってくるのでカウンセリングの実践が必要である。

また、2005年4月からは、キャリア開発支援室（キャリアアドバイザー12人を任命）の設置を実現した。支援室は、全社員に対するキャリア相談及び全国の主要事業所においてキャリア開発セミナー等の業務内容となっている。

今後の社員強化研修の展開として、人事ローテーションと組み合わせた新プログラムの実施を検討中で、新たな企業文化の創造を目的として社員力のいっそうの強化を図っていくことである。

## （2）企業におけるキャリア形成支援の役割と課題

### ①「キャリア・アドバイザー」

井田喜治：ソニー・ヒューマンキャピタルキャピタル(株)キャリアサポートセンターチーフ・キャリア・アドバイザー

近年、企業の組織体制がスリム化し、生産体制が海外にシフト化され、報酬賃金体系や雇用形態も変化してきた。

また、高度成長時代に大量に就職した社員が、退職することから、今まで行ってきた同一階層の職員管理（集団管理）から個の管理に転換する必要がでてきた。今までのキャリア開発（管理）は、早期退職、再就職支援、ライフプラン研修などが挙げられる。若手や中堅社員には、「自分のキャリアは自分で作る」というスタンスでキャリア開発研修などを行ってきたが、自分で作るのは非常に難しくドリフト（漂流）している状態である。そのことから個人のキャリア指導が必要と思い、1996年に相談室設置したが、相談は年金のことが主なもので、1年間27人しか来訪者がいなかった。その原因は、情報提供充実、企業内相談室の限界、人事担当者が対応することの限界が考えられた。

そして、1999年に、各事業所を対象に、キャリア・アドバイザー養成の研修を実施した。募集に応じたのは、1期生11名で50歳以上、経験豊富な人材がアドバイザーに就任し、現在は7期まで募集を行いトータル約60名養成し、現在18名が就任している。なお、アドバイザーは、ダブルジョブではなく専任職である。アドバイザーの養成は、約10ヶ月の期間を、基礎合宿、カウンセリング研修、社会保険講座などを受講することとなる。

アドバイザーは、身近な相談者として一人ひとりを見つめ適切なアドバイスを行うことを役割とし、職場の労務的問題が減少する（発生しない）ことや、人材の流動化をスムーズに促進することが挙げられる。

### ②「組織におけるキャリア形成支援部門の課題と将来展望」

内田幸雄：メイテック労働組合

当社は、設計開発の社員を常用雇用で、全国 700 社の契約会社に派遣している。労働組合を取り巻く環境の変化としては、1992 年のバブル崩壊により、企業が厳しいリストラを行い、長期雇用形態が崩壊し、多くの労働者が、職を失うこととなった。そんな状況の中キャリアは自分で作るものという考えが広まってきた。例えば、当社に就職する社員には独立するため 30 歳まで色々な会社で雇用され、以後独立するという 1 社ではやりたいことが出来ないという人もいる。今の労働市場では、企業がコア人材をプロパー社員で賄うことが多くなり、外部非正社員の比率が 30%にも達している。

本来、労働組合とは、賃金労働内容の改善（集団一律の考え）を目的としていたが、多くの企業が成果主義を導入し、個人の能力の評価に重きを置く現状では、集団的な労使交渉を求めることができにくくなってきた。労働組合は、活動の転機にきている。

10 年ほど前から、自立支援に関する取り組みをしているが、そのきっかけは、派遣先の要望により、同一会社・同一部署に勤めるのが長い人ほど、会社からの評価が上がるが、派遣単価も上がるが、バブルの崩壊後には、1 社で身につけた技術が他で通用しないことがあり、他の企業に派遣することが出来なかった。そのようなことから 5 年前に、キャリアデザイン制度を設立した。

具体的には、キャリアプランセミナーを就職後、5 年を経過した社員を対象に、「自分の 10 年後の姿を考える」ことを目的に、土日開催（約 50%の参加率）し任意で受講できることとした。実施している中で、課題となっているのは、中長期のビジョンをプランにするのだが、目標を設定することの難しさと、目標が設計できた場合でも、自分の希望する職場に派遣されなかった場合もあり、その実現は、難しいものと認識している。キャリアのプランを設計するのは、簡単なことではないと思っているが、次の世代に活用できる方策について検討している最中である。

### ③「K社の社員相談センターの役割」

西田治子：シニア（旧中級）産業相談カウンセラー

企業内にある社員相談センターで、勤務を行っているが、平成 8 年くらいから「キャリア」の言葉が増えてきてきた。それは企業の終身制度等が変わってきて、他の会社でも通用するようなキャリアを身につけた社員をいわゆる「プロ人材」に育成するような考えになってきた。キャリア相談を行う上での注意点では、キャリアについて何が不満であるかを見極める必要がある。人間関係が原因である場合もある。キャリア支援者としてポリシーをもっておくこと。

社員のキャリア形成に個人という観点から考えると、日本人としての国民性が何かに依存したい（主体性がない）言う気持ちが大変ある。突然、自分自身で考えないといけませんと言われても前例がないのでなかなか出来ない。目標管理制度は、社員のキャリアを成長させるものなのだけれど、管理者が「目標と自己統制（セルフ・コントロール）」によるマネジメントだと理解してなくて、目先のノルマだと思っている。研修のやり方も変化している、昔は、予算があったので階層別研修など、比較的多くの社員に受講させるようにしていた。現在は、予算が限られるため、希望者や、自分のキャリアを作っていくことを解っているやる気のある社員には、惜しみなく援助を行い研修実施している。結果、その社員はプロ人材となっていく。

目指す組織とは、会社と社員が WIN-WIN の関係で、自分能力を本音で発揮できることになれば、会社の生産性が上がるので、お互いにいい関係ができるということである。

産業カウンセラー（キャリア支援者）は、企業内で相談者に対し、社内の問題を分析して改善のための分析を行うことや社内・外とのネットワークとして、社内における連携体制や社外人事部、産業カウンセラーとの情報交換などの役割があり、そのことを踏まえた提言等の能力が必要である。

今後の課題としては、産業カウンセリングの目標は、社員の成長をサポートしていくことであるから、自分のキャリアや人生設計等について気軽に相談できるようなカウンセリングを今後も実施して行きたい。

### (3) シンポジウム「日本人キャリア：変わったこと変わらないこと」

司 会：佐藤博樹（東京大学社会科学研究所教授）

報告者：奥津眞理（労働政策研究・研修機構統括研究員）

佐藤香（東京大学社会科学研究所助教授）

コメンテーター：尾高煌之助

シンポジウムのテーマとして論点として、「日本人キャリア：変わったこと変わらないこと」を挙げているが、何が変わって何が持続しているかを実証的に明らかにしていきたい。

まず、佐藤さんには、高度成長期以降の日本人全体としてキャリアが、どのように変化していったのかを、社会階層と社会移動調査の大規模なデータを使って分析していただいている。

奥津さんには、個人に着目したケーススタディとして、高度成長期に就職した人はいかなるようなキャリアを習得しているかそれぞれ報告していただきます。

#### ①「SSM（社会階層と社会移動調査）データからみたキャリア形成と移動—企業内移動と企業間移動に着目して—」

佐藤香（東京大学社会科学研究所助教授）

キャリアに関連する社会的位置の移動は、昇進（タテの移動）と、異動（横の移動）である。社会移動の視点からキャリアを考える場合次の5点を考慮した。

- ・学歴と職業のマッチング
- ・キャリア形成過程における職業移動
- ・キャリア形成過程における従業先企業の移動（転職）
- ・管理職に到達するまでのスピード
- ・雇用系から自営系への移動（独立創業）

上記の5点を検討するため、次の3つの課題を設定した。

- ・学歴と職業のマッチング及びその時代変化について、マクロレベルでとらえる。
- ・職業移動と企業間移動とに着目して、初職ごとの初期キャリア（就職10年目まで）の特徴を明らかにする。
- ・40歳時の職業をもちいて、中長期キャリア形成における特徴を把握する。

本調査に、使用したデータは「社会階層と社会移動全国調査」をもちい、1995年の

調査を基に男性に限定して分析を行っている。

まず、学歴と職業のマッチングであるが、中卒者は、50年代から60年代にかけて、初職割合が減少する。短大以上の高等教育学歴者は、50年代から80年代以降に急激に伸び5割近くまで達している。高卒就職者の占める比率は、60年代をピークに減少している。学歴別の初職分布は、高卒者は、70年代以降、大企業・中小企業のブルーカラーに採用される比率が高くなっている。短大以上の高等教育学歴者は、80年代以降に大学院卒が増加することにより、専門管理に入職する比率が上昇している。これにより、大多数の男性は正社員として就職していたと言える。

次に、初職10年目までの初期キャリアについて、50～60年代に初職の高卒者は、中小企業より大企業で、ブルーカラーよりもホワイトカラーで定着率が高くなっている。ただし、初職が中小企業の場合は、中卒者より定着率が低く10年後職では、半数近くが移動している。70～80年代初職定着率は、大企業ブルーの定着率の低下は顕著で2割ほどが、中小企業ブルーに移動している。短大以上の初職では、全年代を通じて専門管理職の定着率は高い。しかし、大企業ホワイトは、50～60年代の就職者の定着率は低く、70～80年代では定着率は8割を超えていることから、高度成長期以降に就職した短大以上の大企業ホワイトについては、移動しない傾向が明確である。

最後に、40歳時までの職業キャリアであるが、50～60年代の中卒者の主要初職の中小企業ブルーで、過半数が移動し、最大の移動先が自営ブルーであるが、その仕事内容は、初職と6割が同一であることから、初職で身につけたキャリアを積極的に活かす選択をしている。

以上のことから、初職によってその後のキャリア形成に影響があり、移動については、高卒者は、大企業から中小企業へ移動が増え、大卒の大企業ホワイトの移動が大きく減少している。

## ②「職業キャリア形成の主体：個人と組織」

奥津眞理（労働政策研究・研修機構統括研究員）

1970年代初めに提唱された、職業発達理論を導入できるか調査するため、7都道府県に中学3年生2,822人を対象に、10年間の職業選択と職業適応の状況を中心に調査を行った。1988年に「青年期の職業経歴と職業意識」として調査報告書がまとめられたが、以降の社会の変化、特に若年層の就業支援（中退者等）を目的に、同調査対象者のキャリア形成について追跡調査を行った。調査方法は、個別面接による聴き取り調査で、事前に中学卒業後の職業経歴を中心とする生活履歴を記入。調査期間は、2003年10月～2005年3月まで、対象者は、68人であった。

調査の結果、それぞれ個別の特徴があり一概には言えないが、本人が仕事に対して納得がいけば定着するし、自分の判断で仕事をやめる場合もある。初職の影響は、後々のキャリアに影響はあるが、本人のやる気しだいで、挽回が可能であるとの意見もあった。

## 感想：

○大阪府市長会 曾我 夏樹

キャリアデザイン学会を公聴して

キャリアとは自分で形成するものであるが、会社（組織）としても利益を得、有能な職員を育てたいのであれば、管理者や会社そのものがサポートをする体制が必要である。

また、個人としても、自己のキャリアをアップさせることを意識して仕事や日常生活などを捉える必要があると感じた。会社と社員（個人）が、WIN-WINの関係になりつつあるとの考え方が私にとって新鮮であった。企業は、生き残りのための手法として、キャリアデザイン制度をつくり、身近な社員がアドバイスをを行うことにより、組織の活性化を図り、有能な人材の活用を行っていると感じた。そういった仕組みを、行政にそのまま活かすことは、難しいと思うが、人事部門が主導となり組織内における「キャリア・アドバイザー」を養成し、職場全体が支えていくシステムの構築なら可能であろうと考える。

また、私の命題としている、「少人数の職場におけるキャリアデザイン」については、現在の職場が少人数の組織であり、異動する部門も少ないことから、外部との交流により、情報交換などができるネットワークづくりを個人ないし、組織的に構築する必要があると思う。

## （８）法政大学キャリアデザイン学部 連続公開シンポジウム

テーマ：「生涯学習政策とキャリアデザイン」

日時：平成17年11月20日（日）午前10時00分～午後1時20分

場所：法政大学（東京都千代田区）

参加者：児玉 和憲（貝塚市議会事務局）

小堀 喜康（岸和田市人事課）

泉元 利夫（岸和田市人事課）

### 視察の内容：

パネリスト；田中壮一郎（文部科学省生涯学習政策局長）

草野隆彦（厚生労働省大臣官房審議官 職業能力開発・国際担当）

鈴木正人（社団法人日本経済団体連合会 教育政策担当常務理事）

朝倉征夫（日本社会教育学会前会長）

コメンテータ；金信一（ソウル大学教授）

謝文安（シンガポール成人教育協会前会長）

Gary Confessore（ジョージワシントン大学教授）

コーディネータ；笹川孝一（法政大学キャリアデザイン学部長）

### ○文部科学省における生涯学習の振興に関する取組等

- ・1965年にユネスコ成人教育推進国際会議で「生涯学習」が提唱された。  
→教育は人間が生きている限り続けられるべきであり、それにより、個人及び社会の永続的な要求にこたえなければならない。
- ・昭和59年～62年の教育改革に関する臨時教育審議会の答申で3つの基本方針が述べられた。
  - 1) 生涯学習体系への移行  
→学歴社会の弊害の是正／自由時間増大、高齢化など社会の成熟化に伴う学習需要の高度化、多様化

- 2) 個性重視の原則
- 3) 変化への対応

- ・平成4年生涯学習審議会答申のなかで「生涯学習社会」の定義がされる。  
→人々が、生涯のいつでも、自由に学習機会を選択して学ぶことができ、その成果が適切に評価されるような社会
- ・生涯学習の振興のための体制整備  
→昭和63年文部省に生涯学習局を設置、平成13年より生涯学習政策局に改変。平成2年には、「生涯学習振興のための施策の推進体制等の整備に関する法律」を制定し、地方公共団体における生涯学習担当部局等の整備を促した。
- ・生涯学習社会の実現に向けた施策  
→社会人を対象としたリカレント教育の推進／ボランティア活動の支援・推進／青少年の学校活動の充実／現代的課題に関する学習機会の充実
- ・今後の課題  
→ニート・フリーター、2007年問題への対応（職業教育等の充実）／地域の教育力の向上

#### ○職業能力開発行政の展開

- ・職業能力開発行政の歴史  
→昭和44年に「職業訓練法」制定／昭和60年に企業の行う職業能力の開発と支援を行うために「職業能力開発促進法」制定／平成13年に職業キャリア支援の観点を導入するために、同法を改正
- ・職業キャリア支援政策への切替え  
→企業による「雇用保障」も絶対ではなくなり、働く者自らが能力を開発し雇用の可能性を高めるプロセスを重視するという考え方に移行。  
→「キャリア権」という考え方を導入し、職業キャリアの準備、形成、発展というプロセスが円滑に進むことを保障することによって、職業能力の蓄積を進め、雇用可能性を高めようとするもの。  
→政策内容は、官民協力によるキャリア形成を進めるためのインフラ整備（各種専門学校等による教育訓練機会の提供など）、企業内・世代に応じた職業キャリアの支援体制の充実などである。
- ・今後の課題  
→労働時間の長短の差が拡大するなどの人材の二極分化の傾向、長期的な人材育成の後退に対応する必要がある。  
→デュアルシステム<sup>1</sup>の本格的な展開、働く者の地域、会社、家庭の3つのワークライフバランスを図り、ライフステージに応じた多用な働き方ができるようにすることも重要である。

---

<sup>1</sup> 厚生労働省のホームページ (<http://www.mhlw.go.jp/topics/bukyoku/syokunou/dual/>) 参照

## ○日本経済団体連合会の取組

- ・生涯学習政策に関する各種提言

→1995年に「新時代に挑戦する大学教育と企業の対応」の提言のなかで、今後求められる6つの人材像を提示。(人間性／構想力／創造性／問題発見・解決力／グローバルリズム／リーダーシップ)

- ・生涯学習政策で重視すべきこと

→「自ら学ぼう」という気持ちを持った自律型の人材が経営環境と変化に求められる人材像。基本となる家庭教育の充実(特に、父性の役割<sup>2</sup>が重要)。

## ○朝倉先生の取組

- ・引きこもりや不登校、自殺未遂経験のある子どもたちと接し、外に連れ出す活動をしている

→このような子どもたちは「家庭生活」に参加していない。親がすべてのことをしてしまい、勉強だけしていればいい環境をつくってしまっている。「家庭」には生きることに必要なことがたくさんあるのだが、子どもたちはそれに関わることなく、「生かされている」という感じになっている。

→今の子どもたちは、他人と比べて生きるという「相対的な価値判断」に基づき生活をしているし、相対的な価値を迫及していることに気づいていない。自分の「絶対的な価値」を考える機会がない。

- ・義務教育も含め、個人のレベルにまで教育がおりていくことが必要

→「即戦力」を求めるのではなく、失敗など様々な経験を積ませる教育が必要である。人それぞれにあわせた教育プログラムが必要であり、それが課題である。

## ○働くことと教育

- ・即戦力を重視しつつも、人材育成を行い将来に備える

→心ある企業は、キチンと人材を採用し、育てている。長期的な視野にたった経営と人間尊重の経営は、時代が変わっても変わらない重要な視点である。

- ・雇用形態がサラリーマン中心になった

→人を判断する材料として、学歴が重要視される社会になった。子どもが家にいると、勉強しなさいといわれるので、家での居場所がなくなった。

- ・組織はいろいろな能力をもつ人材を求めている

→いろいろなタイプの人材の組み合わせが組織にとっては必要なこと。そして、組み合わせで仕事をしてもらうためには、まわりに目配りができ、その状況にあわせて対応できる自律型の人材でないといけない。一人で仕事ができる量は限られている。人のかかわり、組み合わせのなかでいかに仕事をするかが重要なのである。

---

<sup>2</sup> 現実を体験する経験が必要になってきおり、その機会をつくるのが父性の一つの役割ではないか。キチンと叱れ、けじめを教えるのが父性の役割。母性は包み込むのが役割である。父性と母性のバランスが非常に大切である。子どもが少なく大切に育てなければならぬため、父親もやさしくなったが、本当にそれでいいのか。

## ○キャリアデザインと生涯学習の整理

- ・成長段階に応じて学ぶ機会を誰にでも保障すること
- ・いつでもやり直しができることとステップアップができることを保障すること
- ・学ぶべきことは、人的資本をどれくらい増大させることができるかと自らの生活を豊かにし、自己実現がどのようにできるかである。

## ○豊かな社会とは

- ・選択肢が多く、やり直しができる社会  
→たくさんの選択肢から一つを選んでやってみても、自分にあわないこともあるし、合わなくなることもある。それにしがみつくとなく、次の選択肢を選択できる社会が心が豊かになる社会である。今の価値基準は、すべて「お金」になっている。

## 感想：

### ○岸和田市人事課 小堀 喜康

シンポジウムに参加して感じたのは、4人のパネリストの発言内容がそれぞれの立場を象徴しており、その対比が興味深かったことだ。基本的には、官僚（文科省と厚労省）、経済人（企業人）、教育者の視点が相当に乖離していること。しかし、どれも迷える現代の若者に照準があり、対策を考えているということでは共通点があること。結局は、どれもが部分的なものであり、それらをどう統合していくかが今後の課題ではないかと思った。

いくつかのキーワードが提示されていたように思う。「自立的」「自己実現」といったキャリアデザインの話で頻出する言葉のほか、「キャリア権」「生かされている」といった言葉。「企業の平均寿命は30年をきっている」「転職は必ず一度はあるという前提で」「即戦力教育は『生かされている』若者をふやすことになる」「個人のレベルまで降りて考える」などのフレーズも印象的であった。

キャリアデザインは、病める現代社会における生き方の哲学そのものだなあと改めて認識させられた。

### ○貝塚市議会事務局 児玉 和憲

今回のシンポジウムで印象に残ったキーワードは、「キャリア権」である。

キャリアデザインの研究を進めていく課程で、私は、自分なりのキャリアデザインを持つことの重要性を啓発することに注目しすぎていたことに気が付いた。

自分のキャリアをデザインするには、主体性が不可欠なのである。つまり、納得して生きるためには、自分のキャリアデザインを持つことの重要性に気づくことは大切であるが、さらに一歩踏み出し、「キャリア権」という考え方に基づいて、主体的に自分のキャリアを構築することが重要性であることに気づいたのである。

### ○岸和田市人事課 泉元 利夫

朝倉先生の体験談のなかで、「文字が読めない」ということはどういうことか。改めて考えさせられた。文字が読めないためにどのような影響があるのか、まったくわかっていなかった。外国へ行ってみればすぐわかることなのに、それに気づかずにいたのが、

恥ずかしかった。

文字が読めないということは、電車やバスなど公共交通機関を一人では利用できないということ、「きしわだ」という交差点で右に曲がってと言われても、「岸和田」の交差点で右に曲がれないということなど、日常生活に不便をきたすということである。自分が普通にできることが、できないという事実。具体的にどんな影響があるのか、わからずにいた。「文字が読めない」が少し、体でわかった気がした。

引きこもりの子どもたちは「生かされている」という話があって、「働かされている公務員」が多いのではないかと、自分もそのうちの一人ではないかと思った。

自分の仕事で自己実現したい「夢」は何かとずっと考えていた。目の前にある仕事、やらなければならないことばかりだが、本当に自分のしたいことなのだろうかと考えていた。まさにこの状態が、「働かされている」ということで、積極的でないことに気づいた。

キャリアデザインについて考えたシンポジウムというより、以前から言われている「具体的にモノを考える」ことができていないことを考えたシンポジウムであった。勉強になりました。

## (9) 法政大学 キャリアデザイン学部

テーマ：キャリアデザイン学部の取り組みについて

日時：平成17年11月20日（日）午後2時00分～午後4時30分

場所：法政大学（東京都千代田区）

対応者：キャリアデザイン学部長 笹川 孝一さん

参加者：児玉 和憲（貝塚市議会事務局）

小堀 喜康（岸和田市人事課）

泉元 利夫（岸和田市人事課）

### 視察の内容：

#### ①「キャリア」とは

資格や職業体験だけを意味するのではなく、ボランティア活動、家族・友だち、コミュニティなど、社会や組織の一員として、自分の能力を発見し、自分自身の人生を生きていく「自分らしい生き方」を意味する。

#### ②「キャリアデザイン」とは

「自分らしい生き方」をするためには、自分が好きなこと、実現したいことをはっきりさせ、実現のために試行錯誤を伴いながら、どのような知識・技術を身につければ良いかを考え、身につくよう努力しなければなりません。その結果として、「自分らしさ」「個性」は形成される。

こうした積み重ねの過程を「キャリア形成」、それを意識的に実践することを「キャリアデザイン」と言う。

また、「キャリアデザイン」をサポートする社会を「生涯学習社会」と言う。

#### ③キャリアデザイン学部が育成する人材像

21世紀の「生涯学習社会をサポートする人材」を育成するために創設された。

「生涯学習社会をサポートする人材」とは、キャリア形成を促進するための「学習社会」「学習組織」を支える専門家のことで、具体的には、親、学校教職員、社会教育主事、図書館司書、博物館学芸員などの伝統的な専門家だけでなく、コミュニティの

生涯学習コーディネーター、職場のキャリアカウンセラー、学校の学習アドバイザー、国際化社会での多文化教育スタッフ、企業の人事担当・研修担当者、職場のチームリーダー、教育文化産業・キャリア形成ビジネスの起業家、マネージャー、政策・計画・行財政担当者や施設・設備計画担当者などの専門研究者などを指す。

#### ④キャリアデザイン学部のねらい（別紙の「キャリアデザインの総合研究」参照）

キャリアデザイン学部の研究が、リベラルアーツを担当する文部科学省(教育学)と働く場所を担当する厚生労働省(経営学)の架け橋となることをねらっている。つまり、教育と訓練の融合である。また、生活文化論やコミュニティ研究が、架け橋の部分に現実に即した味付け役を担うのである。

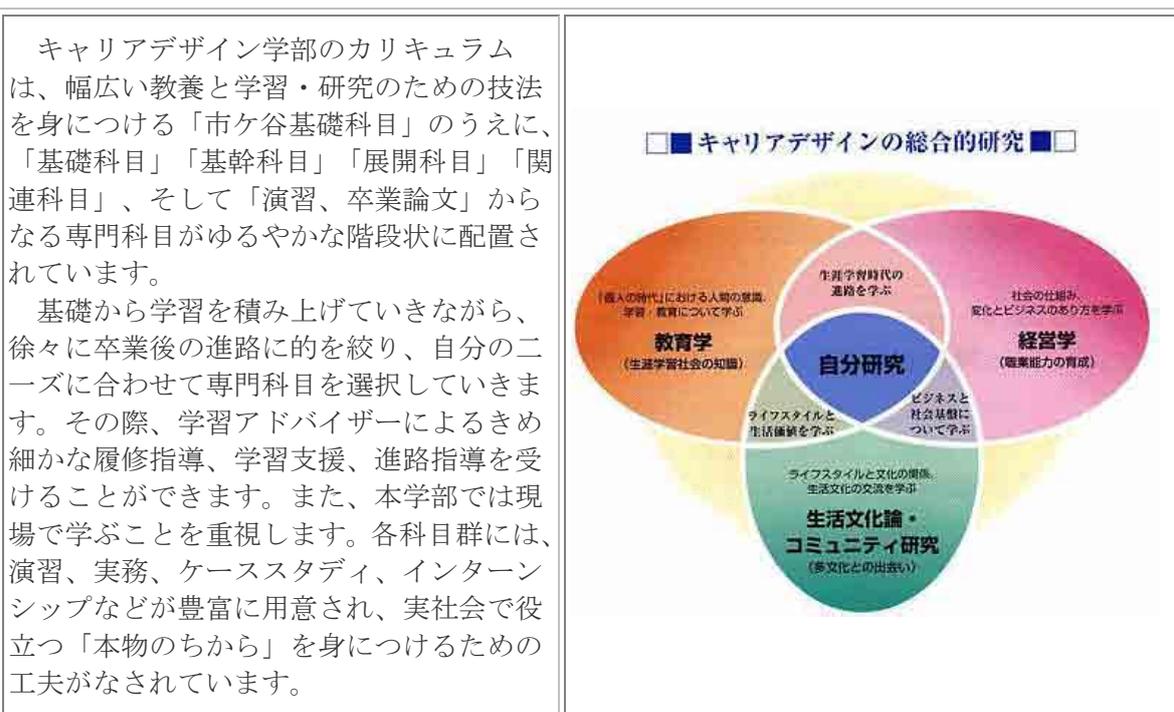
#### ⑤キャリアデザイン学部の特色（入門ゼミ）

他人の声に耳を傾けながら、しかも自己主張できる人を育てることを目標として、1年生全員を対象として、専任教員全員が参加する合宿を実施している。合宿の内容は、設定されたテーマ別に実施するワークショップや時事問題についてのディスカッションに教員が参加し、人の話を良く聴いた上で議論するためのアドバイスをこなう。

キャリアデザイン学部のカリキュラムは、幅広い教養と学習・研究のための技法を身につける「市ヶ谷基礎科目」のうえに、「基礎科目」「基幹科目」「展開科目」「関連科目」、そして「演習、卒業論文」からなる専門科目がゆるやかな階段状に配置されています。

基礎から学習を積み上げていきながら、徐々に卒業後の進路に的を絞り、自分のニーズに合わせて専門科目を選択していきます。その際、学習アドバイザーによるきめ細かな履修指導、学習支援、進路指導を受けることができます。また、本学部では現場で学ぶことを重視します。各科目群には、演習、実務、ケーススタディ、インターンシップなどが豊富に用意され、実社会で役立つ「本物のちから」を身につけるための工夫がなされています。

以上のように、色々な視点で「自分自身」を研究し、自分らしい生き方をするのに必要な「本物の力」を身につけるための学部が、キャリアデザイン学部である。



## 感想：

### ○岸和田市人事課 小堀 喜康

シンポの後、笹川学部長とお話することができ、キャリアデザイン学部の開設の経過などについて伺ったが、大学教育の大きな転換期を迎えていること、何事にも時代の流れを敏感に感じ取る感性と運、そして人的ネットワークが大切なのだなあと感じた。キャリアデザインそのものについての考え方としては、やはり「キャリアアンカー」という概念が重要であるとのことご教示をいただいた。このキャリアアンカーの重要性をどう表現して、うまく伝えていくかがキャリアデザイン研修のテーマであるように思った。

### ○貝塚市議会事務局 児玉 和憲

キャリアデザイン学部は、学生が自分の求める力をつけるための教育を行っている。とのこと。従って、主体性の強い学生が多い。第1志望で入学してくる学生が多いのもその表れなのだろう。

笹川学部長が話された学生のエピソードで特に印象に残ったのは、フレックス・プログラム(月～土、毎日7時限あるので各自の自由な時間割が組める)を採用しているので、社会人学生が多い。そこで、学生の主体的な企画で、社会人学生が一般学生に「社会人としてのマナー」という講座を開いたそうである。主体性をもった人間が集まれば、色々な学習チャンスを創出できることの好例ではないだろうか。

豊かな生涯学習社会を支えるひとつの試みが、キャリアデザイン学部に潜んでいるように感じた。

### ○岸和田市人事課 泉元 利夫

学部立ち上げのお話のなかで、印象的だったことは、「このキャリアデザイン学部が必要かどうかは、実際にやってみなければわからない」「就職率〇〇%とか学問上重要な指標ではないけれど、絶対にクリアしなければいけないハードル」「役割が同じか、仕事と同じか、どちらもキャリアである」という3点であった。

前の2つは、キャリアデザインとは直接関係ないのだが、最近、ずっと心にひかかっていたことであった。「実際にやってみなければわからない」には勇気をもらったし、仕事をする上で、自分はずまらないと思っていても、満たさねばならない条件があるということを改めて認識した。

最後の1つは、アツと思った視点であった。業務内容は違っても、役割が同じというキャリアデザインもある。例えば、パイオニアとしていろいろな業務を渡っていく。これこそ自分の長所を存分に生かして仕事をするということではないかと思った。

## (10) 富士ゼロックス総合教育研究所・富士ゼロックス情報システム

テーマ：C<sup>2</sup>MS (キャリア・コンピテンシーマネジメントシステム) について

日時：平成17年11月21日(月) 10:30～

場所：富士ゼロックス情報システム株式会社(東京都渋谷区)

対応者：富士ゼロックス総合教育研究所

ヒューマンキャピタル・コンサルティング部 部長 徳久 収さん

富士ゼロックス情報システム

ソリューション事業部 紺野 亘さん

参加者：児玉 和憲(貝塚市議会事務局)

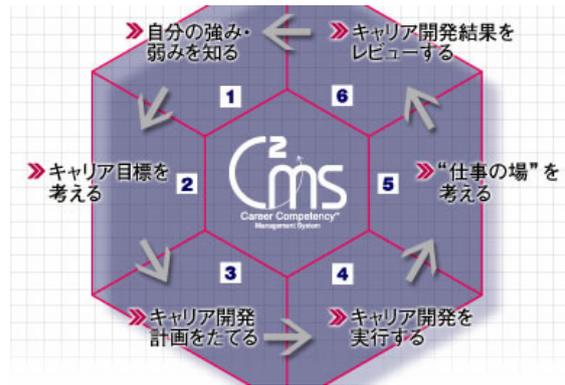
小堀 喜康(岸和田市人事課)

泉元 利夫（岸和田市人事課）

## 視察の内容：

### ○キャリア・コンピテンシーマネジメントシステム（C<sup>2</sup>MS）について

- ・自律型の人材になるために  
→その第1歩は自己分析  
→インセンティブを処遇で与えるのは非常に難しいので、自分の能力を発揮する（自己実現の体感をする）場を提供することで、個人にインセンティブを与えようとするもの。  
→知りたいときには、いつでもその情報にアクセスできないと意味がない。



C<sup>2</sup>MSによるキャリア開発のフロー

- ・様々な施策を一つにまとめ、サイクルをまわす  
→会社が求める人材像（能力や要件）を明示し、それに、個人が会社と対等の立場で、現在の能力、将来の自分の能力とをぶつけることで、自分の長所と短所を知ることができる。
- ・わかったギャップから自己能力（キャリア）開発  
→長所と短所から、自分の将来の目標像に向けて、必要な能力を伸ばす研修を受講できるようにシステムを構築。レベル別の研修を用意し、検索できるようになっている。
- ・自己実現の場を探し、結果を振り返る  
→新たに習得した能力を使い、自己実現に挑戦してみる。必ず、結果をふり返し、上司と面談を行うシステムになっている。
- ・人材要件分析が可能  
→好業績を挙げるハイパーフォーマーとそうでないローパーフォーマーのコンピテンシーを比較することによって、それぞれの職種において必要な能力が明らかになることができる。ただし、ハイパーフォーマーは、自身の突出した能力により好業績をあげていることが考えられるので、机上で考えられる能力も参考にしながら分析を進めることが必要。  
なお、システムの概要の詳しい説明などは、富士ゼロックス総合教育研究所ホームページ (<http://www.fxis-assess.jp/index.html>) を参照。

### ○C<sup>2</sup>MS開発の背景

- ・富士ゼロックスの人事政策の転換  
→99年に抽象的だった職能要件を大幅に見直しを実施。仕事・能力・賃金のバランスをとることを目指し、果たすべき役割を明確にした。例えば、人事課長に求められる能力にどのようなものがあるのか。コンピテンシーを使って明示した。
- ・会社と個人が対等であるということ  
→会社の成長のために、個人の能力を使って欲しいので、仕事の役割を会社、個人ともに共有しないと仕事はできないという考え方に立った。  
→会社と個人のアンマッチを無くすためにも、求めている人材像を明示する。そうすると、個人も自分の能力を知らないで会社のニーズにこたえられなくなる。

### ○長所・短所をどうするかはケース・バイ・ケース

- ・短所を克服せずに、長所を生かして仕事をする

- ・その仕事をし続けるためには、短所を克服しないとならない場合もある
- ・会社として必要なレベルに能力が待たない部分(短所)は、それを克服しなければならない。

#### ○面談業務は、マネージャーに欠かせない業務の一つ

- ・このシステムを支えるのは、上司との面談  
→キャリア開発計画立案時、仕事の場を考える時、結果のレビューの時、このシステムを生かすためにも面談は必須となる。その面談を業務の一つと位置付けると同時に、その業務を課している。

#### ○システム導入にあたっての2社の役割分担

- ・富士ゼロックス総合教育研究所  
→どのようなシステムを構築するのか、業務に必要な能力にはどんなものがあるのかなど、システムと会社の現状とのすり合わせを行い、システム化するためのコンサルティングを行う。(ソフト面の担当)
- ・富士ゼロックス情報システム  
→システムを支えるインフラの整備を行う。(ハード面の担当)

#### 感想：

##### ○岸和田市人事課 小堀 喜康

キャリアコンピテンシー・マネジメントシステムの紹介を受けたが、能力評価と自己申告制度とを統合させたような制度となっており、全体として大変に完成度の高いシステムであるとの印象だった。システムの導入実績としては今のところ自社を含めて数社しかないが、民間の一流企業では既にこのようなシステムの導入がはじまっているのだなあ、と思った。

最初のシステム開発のきっかけなどを伺うと、やはり能力主義として導入した職能資格制度が年功序列的な運用に陥り弊害が出てきたので、新たな人事制度への転換にせまられたからとのことであった。やはり、官民を問わず同じ問題をかかえているのだなあ、とも感じた。

他社への導入にあたって苦労する点などについても話を伺ったが、そこで感じたのは、組織をどう動かすかという哲学が何よりも重要だということだ。いくら優れた制度を入れても、組織経営哲学がないと十分に機能しないだろう。ハートのある哲学と運用がなければ、金と労力を費やして大いなる無駄をつくらただけになる。完成度の高い制度を持つことは、その問題の所在をいっそう明確にすることでもある。

評価制度や能力開発などをはじめとする人事制度の構築と運用には、短期的な人材育成・活用のしくみだけでなく、キャリアデザインの視点からの中長期的なしくみ・仕掛けが必要だと考えていたが、それをどう具体化するかのイメージをつかむヒントをいただいたように思う。

##### ○貝塚市議会事務局 児玉 和憲

人事考課制度の無い組織では、職員は目標を持って仕事することが困難になる。組織にとって必要な人事考課制度は、公平公正に評価しているという信用と評価に関する情報の共有が必要である。人事考課のツールとして、コンピテンシー辞書を利用するのが一般的であるが、この辞書に書いてある基準は抽象的であり、また、評価者の主観によって差が出るので、公平公正を確保するのが困難である。

CMSは、職員の行動の頻度をチェックすることで、自動的にコンピテンシーに基づく評価を行うことができるため、評価眼の統一がし易いことから公平性を確保することができ、また電子媒体で管理するため、評価者と被評価者とが、情報を共有することが可能

である。

大筋で、私にとってC<sup>2</sup>MSは、人事考課制度を導入するとき想定していた2つのハードルをクリアすることができるシステムである。と感じた。

#### ○岸和田市人事課 泉元 利夫

一般に膨大な量になるコンピテンシー辞書を使いこなすのは不可能といわれているが、このシステムを利用すると、簡単な行動要件チェックに回答するだけで、自身のコンピテンシー辞書を参照した結果が得られることになっているというシステムのありがたみを実感した。

このシステムの副産物？として、「仕事の場を考える」ということで、社内公募やオーディションなどが行える（行うことになる）とのこと。今まで上司を選べなかったが、上司を選べるという大変に有難いことになると思った。人事異動を自分でコントロールできるなんて、素晴らしい。

と同時に、チャレンジした結果、合わない、失敗した場合は、やり直しができるシステムと雰囲気が必要で、降格のシステムも必要との指摘があった。辞める（再就職支援）システムとともに地方公務員にも非常に必要で重要なことだと思った。この2つのシステムが整備されるのはいつの日のことでしょうか。

また、自分の仕事で自己実現したい「夢」は何かとずっと考えていた。キャリアデザイン研修を受けて、一応自分の長所、短所もわかった。でも、どうしたいのかはわからなかった。この視察の中で、「夢やビジョンがかける人はごく一部。夢やビジョンがないということを受け入れることが大切」という話がでて、ほっとしたのも事実。そのうち見つかるという気になってきた。今、目の前にある仕事を精一杯取り組むという姿勢が大事なんだと感じた。

## Ⅱ. 参考となる資料 (全文掲載)

- 事務局長インタビュー「キャリアは『生き方の追求』であり最終的には自己実現に帰結する」(日本キャリアデザイン学会 菊地 達昭事務局長)  
文部科学教育通信、No. 114、2004年12月27日号、pp. 10-15
- キャリアセンター準備ニュース  
法政大学キャリアセンター準備室、第2号、2005年1月18日
- 相模原市 平成16年度 特別研修「女性職員セミナー」実施要領
- 豊田市 平成16年度 研修概要、p. 9

# 事務局長 インタビュー

日本キャリアデザイン学会  
菊地 達昭 事務局長

## キャリアは「生き方の追求」であり 最終的には自己実現に帰結する

—今年（平成十六年）九月、高校の進路指導教員、専門学校のアドバイザー、大学の就職指導教員、企業のキャリア支援担当者、人材コンサルタント、教育NPOのボランティアらが教員、心理士、臨床家などの

関係者と協議して「日本キャリアデザイン学会」を設立したと聞いています。

『キャリアデザイン学』とは何かを究め、学会設立の目的と、今後の取り組みについて伺います。

競争が激しく、ゼロサムゲームならぬ限り、現状はリイが減少してきています。その中でどうやって他の企業に勝ち抜くか、新創の会社、大企業と企業をいっしょに歩むのがありません。

ですから、自らのキャリアは自ら考える時代というところ、企業も思い出しときたのです。

### 研究者だけでなく関係者皆で

### あるべき姿を模索する

#### キャリアとは

#### 「生通じた人間の生き方の追求」

■菊地局長 キャリアとは何かについて、さまざまな人からさまざまなことを聞いています。結局は人によって少しずつ違ってきます。私はキャリアとは、「生通じた人間の生き方の追求」だと考えます。

高校の先生は生徒に進路指導をしていますし、大学でも卒業への影響を渡しています。しかし、どうもしっくりしないのです。

企業でも責任はとれが、キャリアについて論じられ始めてきています。ところが、本

キャリアについて模索する人のネットワークがどうあるべきかという点ではなかなか思いがたか

#### 自らのキャリアは 自ら考える時代だ

従来は、キャリアは会社が決めるもので、社員は会社に適応せよという考え方は基本的にありませんでした。それは固定の職種と、企業が本人のキャリアについて責任を取ることができたという時代の前向きがあったからです。今はそれがかなり難しくなっています。

### 職業観を持っていない新入社員が増加している

企業は、人間にとってキャリアとは何かという。そもそも、そもそも、新入社員で困っている企業の状況についてもよく知る必要があります。職業観やキャリア観を全く持っていない新入社員が増えています。

#### 若い時代に

#### スキルを身に付けるべきだ

「七五三」と呼ばれるように、大学者は卒業から二年で三割、高校卒は五割、中学卒は七割が就職してしまう現状があります。厳しい現実の中では許めた人は増え多くがフリーターとなっていく。フリーターの期間が長くなればなるほど社会としての採用が難しくなりますから、若い時代に身に付けるべきだ

キャリアを認めてもらえないうらなるとわれわれは考えているのです。夢を持って始める人もいますし、もうではない人も結構多いのではないのでしょうか。そういう人達は、就職は自分でスキルを磨く、就職準備を頑張っている。これは日本全体にとってもやはり良くないと思うのです。

#### キャリアをトータルに 考える学会の設立

一年半くらい前ですが、法政大学の就職支援センターが主催する機会があり、そこでトータルでキャリアについて考える学会をつくる必要があるのではないかと意見が、出しました。そして今年九月に、関係者の努力で学会が

#### 『キャリアデザイン学』から 『キャリアデザイン学』へ

NECでも100名、10月、キャリアデザイン学、キャリアデザイン学、（経産省）から「キャリアデザイン学、サポート、（経産省）という考え方に大きく影響を受けたので

キャリアは、結局は個人に帰して、本のサポートにあるものですが、これについては別の話でいろいろ話さなくてはならないと思います。やはり、本があるべきキャリアとは何か、について考えたいと思っています。

が、これらもどう取り組むか、大変な中で、どう取り組むべきかという状況です。また、学生の人多量なため、各層の管理、顧問への対応なども大変な仕事です。

#### 『キャリアデザイン学』を 模索する場としての学会活動

また、キャリア自体の定義も大変な中で『キャリアデザイン学』についても考えていく必要があると思います。キャリアデザイン学については、研究者だけが考えるのではなく、キャリアに関わる人たちがいろいろやり取りの中であるべき姿を模索していく必要もあるのではないかと、そういう場として学会が活動することが必要ではないかと考えています。

—キャリアに関しては、就職のための実践ばかりが注目されている感がありますね。

■菊地局長 私も大学の非常勤で助けていますが、受け入れられる関係者の関心も、内定を勝ち取る関係者ばかり、そのための心理学的な説明などが、大学がいろいろとに重きを置いてくる傾向があります。これからは、もっと学生が主体で、大学、社会をどうにかしたいという声が多く出てきます。就職が良くなることも大事ですが、大学が良くなることも大事です。これからはどうなる大学も出てくるかもしれません。大学として必要になって就職準備を仕掛けてくる必要はないというところもあるのではないかと感じます。

—大学でも就職のための専門学校を院内に



菊地 達昭 事務局長  
昭和10年11月27日生まれ（東京都）  
昭和33年3月 法政大学経済学部経済学専攻卒業  
昭和34年3月 日本経済連合会公認 人事院試験官  
昭和36年10月 NECキャリアデザインセンター長  
昭和37年12月 国際人事開発センター長  
昭和38年3月 財団法人キャリアデザインセンター長  
昭和39年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和40年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和41年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和42年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和43年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和44年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和45年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和46年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和47年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和48年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和49年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和50年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和51年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和52年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和53年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和54年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和55年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和56年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和57年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和58年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和59年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和60年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和61年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和62年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和63年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和64年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和65年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和66年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和67年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和68年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和69年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和70年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和71年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和72年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和73年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和74年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和75年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和76年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和77年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和78年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和79年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和80年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和81年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和82年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和83年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和84年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和85年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和86年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和87年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和88年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和89年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和90年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和91年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和92年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和93年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和94年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和95年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和96年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和97年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和98年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
昭和99年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成元年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成2年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成3年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成4年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成5年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成6年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成7年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成8年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成9年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成10年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成11年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成12年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成13年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成14年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成15年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成16年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成17年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成18年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成19年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成20年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成21年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成22年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成23年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成24年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成25年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成26年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成27年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成28年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成29年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成30年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成31年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成32年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成33年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成34年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成35年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成36年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成37年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成38年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成39年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成40年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成41年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成42年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成43年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成44年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成45年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成46年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成47年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成48年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成49年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成50年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成51年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成52年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成53年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成54年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成55年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成56年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成57年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成58年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成59年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成60年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成61年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成62年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成63年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成64年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成65年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成66年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成67年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成68年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成69年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成70年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成71年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成72年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成73年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成74年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成75年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成76年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成77年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成78年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成79年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成80年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成81年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成82年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成83年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成84年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成85年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成86年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成87年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成88年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成89年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成90年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成91年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成92年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成93年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成94年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成95年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成96年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成97年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成98年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成99年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長  
平成100年3月 パーソナルキャリアデザインセンター長













平成16年度 特別研修「女性職員セミナー」要綱要旨

1. **ねらい**  
地方分権時代を期う自治体職員として、多様化、複雑化する行政課題に積極的にチャレンジする女性職員の育成を図る。
2. **研修テーマ**  
**「事業場へ向けての先行投資【キャリアデザイン】とは何か」**  
 男女共同参画社会の中で、働く女性の環境は以前に比べ改善され、女性がその能力を発揮できる時代になってきました。また一方で、地方分権の進展により、自治体職員には様々な行政課題に対応する高い能力が求められています。  
 今回の研修では、組織の中で女性がひっそりと生きるために、現状の自己評価や能力を見直し再構築する、つまりキャリアデザインする方を学びます。

3. **講師**  
 (有)日本マネジメントコア 日濱出 英樹 氏

4. **日時**  
 平成16年11月30日(火) 午後1時30分～午後4時まで  
 \*1時20分集合

5. **対象**  
 行政職給料表(1)適用の女性職員(管理職を除く)  
 \* 各都より受講対象一覧のとおり1名～3名の受講をお願いします。  
 \* 所属の女性職員が1名の場合はその方が対象者となります。その他の所属は、できるだけ主任・主任の職員を優先して推薦くださるようお願いいたします。

6. **会場**  
 けやき会館2階 入研修室

7. **その他**
  - (1) 研修出席に要する旅費は各課・機関で対応してください。
  - (2) けやき会館駐車場の利用はご遠慮ください。
  - (3) 研修中も服装において着用している各自の名称を使用しますのでご所属ください。

階層別研修早見表

【行政職】	採用区分		変換する研修
	【短大・高専等】	【大学等】	
新規採用職員	新規採用職員	新規採用職員	行政職新研修(前期及後期)
6年目	4年目	2年目	地方自治制度研修
7年目	5年目	3年目	法制研修、対応力向上研修
8年目	6年目	4年目	区政研修
9年目	7年目	5年目	地方税財政研修
10年目	8年目	6年目	パートナーシップ研修
11年目	9年目	7年目	行政法研修
12年目	10年目	8年目	法制研修
13年目	11年目	9年目	ディベート研修
	10年目		10年目研修(公務員輪理)
14年目	12年目	10年目	キャリアアップ研修
15年目	13年目	11年目	(2年間のうちに1科目選択して受講)
16年目	14年目	12年目	政策課題研究
17年目	15年目	13年目	キャリアアップ研修
18年目	16年目	14年目	(3年間のうちに1科目選択して受講)
19年目	17年目	15年目	新任係長級研修
	16年目		キャリアアップ研修
	15年目		(3年間のうちに1科目選択して受講)
	14年目		新任副主幹級研修
	13年目		キャリアアップ研修
	12年目		(3年間のうちに1科目選択して受講)
	11年目		人事研修研修
	10年目		人材アセスメント研修



### Ⅲ. 参考文献・ホームページのリスト

#### ○参考文献

- ・金井壽宏『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP 新書、2002 年
- ・高橋俊介『キャリアショック』東洋経済新報社、2000 年
- ・高橋俊介『スローキャリア』PHP 研究所、2004 年
- ・青島祐子『女性のキャリアデザインー働き方・生き方の選択』  
学文社、2001 年
- ・明治生命フィナンシユアランス研究所『働く女性のキャリアデザイン』  
2003 年度版
- ・河野真理子『めざせ！ワーキングマザー』読売新聞社、1997 年
- ・小池和男「キャリア研究の深化をめざして」  
日本キャリアデザイン学会『キャリア研究 Vol.1』、2005 年
- ・笹川孝一「地域の一員として、楽しい地域を育てる公務員としてのキャリア  
形成」ALPS vol.72、2005 年
- ・宮城まり子『キャリアカウンセリング』駿河台出版、2002 年
- ・梅澤正「職業がキャリアの形づくりをする」ALPS vol.69、2005 年
- ・木村周『キャリアカウンセリング』雇用問題研究会、2003 年
- ・宮下清『組織内プロフェッショナル』同友館、2001 年
- ・鹿児島重治『逐条地方公務員法（第6次改訂版）』学陽書房、1998 年
- ・小笹芳央『モチベーションマネジメント』PHP 研究所、2002 年  
(以上、再掲)
- ・高橋俊介『組織改革』東洋経済新報社、2001 年
- ・金井壽宏『仕事で「一皮むける」』光文社新書、2002 年
- ・金井壽宏編著『会社と個人を元気にするキャリア・カウンセリング』  
日本経済新聞社、2003 年
- ・山本直人『グッドキャリア』東洋経済新報社、2004 年
- ・佐藤 修『パーソナルブランド』日経 BP 出版センター、2003 年
- ・田尾雅夫『会社人間はどこへいく』中公新書、1998 年
- ・太田 肇『「個力」を活かせる組織』日本経済新聞社、2000 年
- ・太田 肇『求む、仕事人！さよなら、組織人』日経ビジネス人文庫、2003 年
- ・太田 肇『ホンネで動かす組織論』ちくま新書、2004 年

#### ○ホームページ

- ・日本キャリアデザイン学会  
<http://www.cdi-j.jp/>
- ・特定非営利活動法人 キャリアカウンセリング協会  
<http://www.career-npo.org/seminar/information.html>

## IV. 研究会名簿・活動記録

### ○研究会名簿

氏名	市町村及び所属部署	備考
泉元 利夫	岸和田市市長公室人事課	事務局
稲継 裕昭	大阪市立大学大学院法学研究科	
大澤 亮太	豊中市総務部人事課	
児玉 和憲	貝塚市議会事務局	平成 17 年度 代表
小堀 喜康	岸和田市市長公室人事課	
更谷 直美	高槻市総務部人事課	
田中 慶子	貝塚市総務部課税課	
富田 芳一	交野市保健福祉部健康増進課	平成 16 年度 代表
中田 知子	貝塚市健康福祉部社会福祉課	
西岡 博史	高槻市総務部人事課	
福田 一成	八尾市総務部人事課	
朴井 晃	八尾市人権文化部文化振興課	
森井 啓之	河内長野市環境経済部商工観光課	

※所属部署は平成 17 年度のもの

### ○活動記録

#### ・第 1 回研究会

日 時：04/04/28 18:00～19:00

出席者：稲継、富田、小堀、児玉、西岡、森井、朴井、大澤、泉元

概 要：

- ・自己紹介
- ・代表及び事務局の選出
- ・研究テーマを「公務員のキャリアのあり方」とし、規約について検討した。
- ・公務員のキャリアデザインのイメージをそれぞれ持つために、文献調査を始める旨を確認した。

#### ・第 2 回研究会

日 時：04/07/07 13:00～17:30

出席者：稲継、大澤、児玉、小堀、曾我、田中、富田、中田、西岡、朴井、森井

概 要：

- ・キャリアデザインについての意見交換を行った。
  - ・研究テーマと報告書の形式についての意見交換を行った。
- 個人の興味により次の視点で考えるものとし、個人の小論文集とする。  
また、あくまでも職場にいる期間（就職後から退職まで）のキャリアデザインを取り扱うこととする。

○組織として推進するキャリアデザインのあり方

○個人として考えるキャリアデザイン

- ・意見交換のなかから（順不同）  
→いけてる職員といけていない職員にインタビューを行い、転機を迎えたことなどをレポートするのも面白い。

### ・第3回研究会

日 時：04/08/16 14:00～17:00

出席者：富田、小堀、森井、朴井、大澤、中田、泉元

概 要：

- ・役所に入った動機やこれまでの経験をふまえて、キャリアのあり方について意見交換を行った。
- ・「他人から見た」自分のイメージと「自分の思う」自分のイメージには、ギャップがある。その「ズレ」を補正する、積極的に自分のイメージを形成することなどについて意見交換を行った。
- ・キャリアデザインのイメージをそれぞれが持つため、関係する文献、資料を配布した。
- ・意見交換のなかから（順不同）  
→役所を辞めても大丈夫なようにスキルを身に付ける  
→働きつづけることの出来る仕事  
→楽しく仕事をしたい  
→自分の得意分野（したい仕事）をアピールするとともにそれに必要なスキルを身に付ける  
→団塊の世代が退職した後の職員配置のあり方（人の配置のデザイン）  
→自分のブランドをつくるためには、自学が必要  
→コミュニケーション報酬は、モチベーションを高める  
→「評価」と「評判」はちがう

### ・第4回研究会

日 時：04/11/01 14:00～17:00

出席者：富田、小堀、西岡、曾我、中田、田中、更谷、泉元

概 要：

- ・各自がそれぞれまとめてきた「この研究会で研究したいこと」について、説明を行い、キャリアのあり方について意見交換を行った。
- ・意見交換のなかから（順不同）  
→個人も頑張らないといけませんが、組織も頑張らないといけない。松下電器産業のプログラムで「Work and Life support system」というものがあり、参考になるのではないかと。  
→評価をして欲しい（認めて欲しい） ⇒ 「やる気」に繋がる。  
→役所は評価をはっきり公開しない。  
→仕事をする人たちが動きやすくすることが大切である。

- 仕事以外に様々な活動をしている人が多い ⇒ 何かを探しているのか？
- 主婦の感覚（生活者の視点）をみがき、その経験を仕事に還元する。
- キャリアという階段を上がっていくのがキャリアデザイン ⇒ 計画どおりにいかない場合の軌道修正のあり方や目標の転換はすべきなのか？
- 一方で、偶然の人事異動。必要な能力・技術は予測不可能である。
- 小さな職場で、先を見て仕事をしていくためにも自分に刺激を与えることが大切である。

#### ・第5回研究会

日 時：04/12/21 14:00～17:30

出席者：稲継、大澤、児玉、小堀、曾我、田中、富田、西岡

概 要：

- ・キャリアデザインについての意見交換を行った。
- ・視察先の検討を行った。

#### ・第6回研究会

日 時：05/05/12 14:30～17:00

出席者：富田、小堀、児玉、西岡、朴井、曾我、更谷、泉元

概 要：

- ・視察報告を行った。
- ・今年度の進め方について意見交換を行った。
- ・意見交換のなかから（順不同）
  - 少子化対策は、教育費の問題で、その対策が必要である。
  - 役に立つものは、勝手に浸透するものである。
  - 弱い能力を直す必要はない。（短所を伸ばす努力より、長所をより伸ばす努力をする方が建設的である。）
  - 個性派集団をどうトータルコーディネートしていくのかがこれからの鍵となる。

#### ・第7回研究会

日 時：05/07/05 15:00～17:15

出席者：稲継、富田、福田、小堀、児玉、西岡、森井、朴井、大澤、田中、更谷、泉元

概 要：

- ・報告書の体系イメージと役割分担について意見交換を行った。
- ・今後の進め方について意見交換を行った。
- ・意見交換のなかから（順不同）
  - キャリアとは、共通スキルをもつことではないか。
  - どの自治体でも通用する能力をはかることができれば、人事交換も可能となる。（例えば、秘書検定など？）
  - 自治体の仕事は、自分の部署だけでは完結しない。つまり、総合サービス業といえるのではないか。
  - 住民からは、自治体職員としてのスペシャリストを求められている。

- 求められる職員の質が変化してきている。
- 与えられた「場」をどう利用するのか？ 考え方や制度が職員にどう意識づけることができるのか？
- キャリアデザインとは、企業が必要とする人をつくっておくこと。
- 人材育成ができると、サービスが向上する。

#### ・第8回研究会

日 時：05/08/24 14:00～17:00

出席者：富田・森井・大澤・更谷・児玉

概 要：

- ・今年度の視察先について意見交換を行った。
- ・報告書の骨子について意見交換を行った。

#### ・第9回研究会

日 時：05/11/10 14:00～17:00

出席者：富田・小堀・児玉・更谷・田中・森井

概 要：

- ・視察報告を行った。
- ・報告書の骨子の説明と意見交換を行った。

#### ・第10回研究会

日 時：05/12/20 14:00～17:30

出席者：小堀・児玉・更谷・中田・西岡・福田・森井・泉元

概 要：

- ・報告書の構成について意見交換を行った。
- ・報告書原稿に関する意見交換を行った。
- ・報告書に関する今後の作業について確認をした。

広域研究活動報告書

『自治体職員とキャリアデザイン』

平成 18 年（2006 年）2 月

キャリアデザイン研究会

財団法人 大阪府市町村振興協会  
おおさか市町村職員研修研究センター