

ルポ2

キャリアパスの明示と研修の充実、 女性職員のネットワークづくりで 職員のキャリア・デザインを支援

栃木県 宇都宮市

宇都宮市は、職員の自律的な能力開発を支援するため、平成17年度から、キャリア・デザイン研修を核とした研修体系を構築している。職員のキャリア支援のみならず、ネットワークづくりやメンタルヘルス対策の側面も含む一連の取り組みについて、取材した。

職員生活の節目に自らを振り返る キャリア・デザイン研修

宇都宮市は、平成27年3月に改定した「宇都宮市人材育成基本方針」に基づき、「自律行動型職員」を育成するため「宇都宮市職員研修計画」を定め、様々な研修事業を推進している。その中で、職員の能力開発、中・長期的なキャリア・デザインを支援するのが「キャリア・デザイン研修」を核とした研修体系だ（資料1）。

職員のキャリア支援に着目したきっかけについて、行政経営部人事課人材育成グループ主任主事の小林俊平さんは、「自分の将来設計や職業設計を誰に聞いたらいいいのかわからないと悩む職員が多かったことが、きっかけになったと聞いています。また、自律行動型職員を目指すために、個々に着目した仕掛けが必要ということで、キャリア・デザイン研修が始まりました」と説明する。

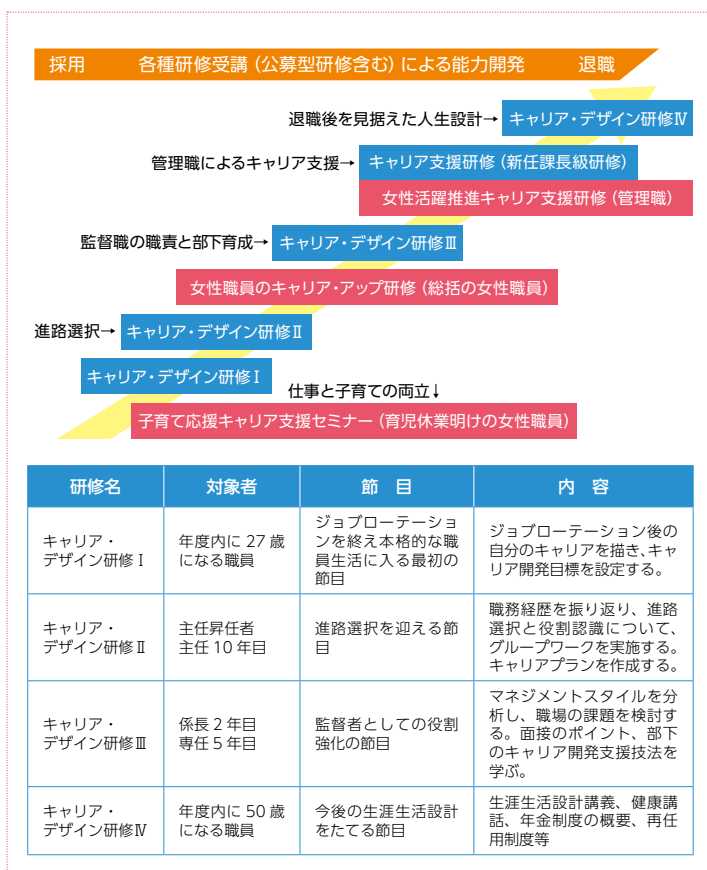
宇都宮市では、職員に向けてキャリアパス（P18資料2）が示されており、I～IVまであるキャリア・デザイン研修は、そのキャリアパスにおける職員生活の「節目」の時期に行われる。キャリア・デザイン研修Iは、ジョブローテーションを終える時期に行われ、ジョブローテーション後の自分のキャリアを描き、

目標設定することを目的としている。キャリア・デザイン研修IIは、複線型人事制度を敷いている宇都宮市において、いわゆる「ライン」と呼ばれる進路を選択し、ゼネラリストを目指すのか、専任としてスペシャリストを目指すのかを決定する大切な時期に行われる。ここでは、自分の役割を認識し、悩みや将来設計の共有化を図るためのグループワークが行われる。キャリア・デザイン研修IIIは、監督者としての役割

強化を目的として、自身の振り返りだけでなく、職場の課題の検討や部下育成のための面接のポイント、キャリア開発のための支援技法についてグループワークで学ぶ。キャリア・デザイン研修IVは、退職後の生涯設計について考える場となっている。

宇都宮市独自のツールで 自らを客観視する

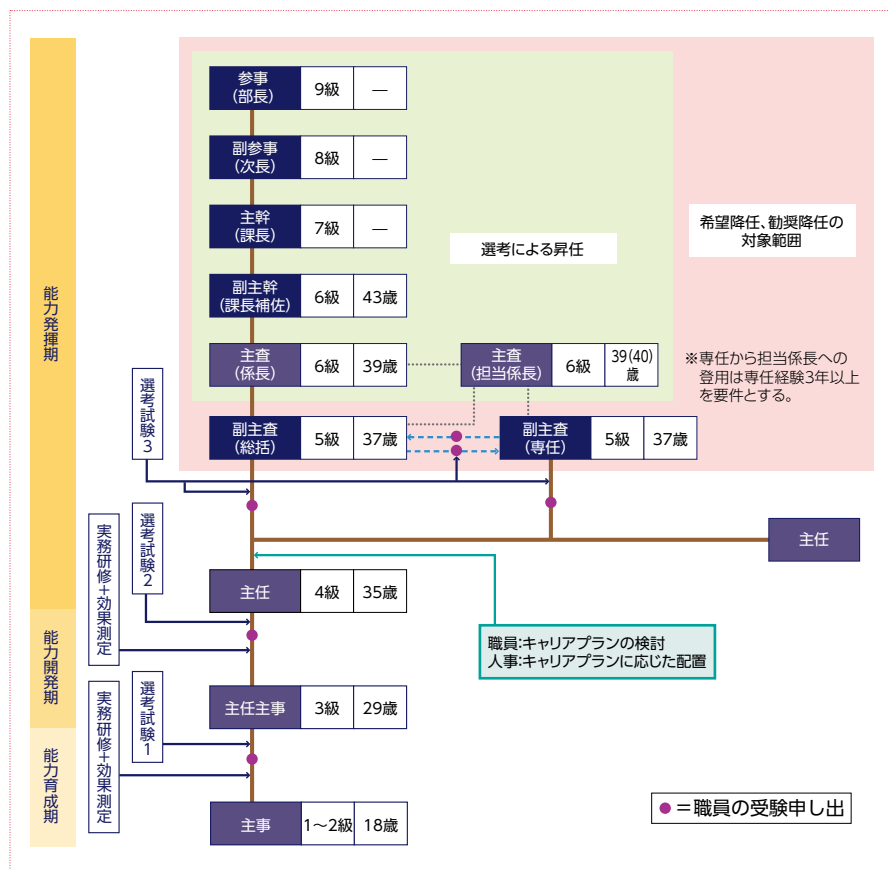
宇都宮市のキャリア・デザイン研



資料1 キャリア・デザイン研修体系全体像

修の特徴のひとつが、キャリア・デザイン研修Ⅰ～Ⅲにおいて、職員が自らの強みや弱み、適性などを把握するために、「U-CAST100(宇都宮市キャリア支援検査)」というチェックテスト形式のツールを使用していることだ(資料3)。「職務興味(窓口・管理・技術・計画・環境・

文化・支援)」と「キャリア志向性(上昇・安定・バランス・仕事)」について、100の質問に答えていき点数付けをする。その結果をリーダーチャート化することで、自身のキャリアに関する興味領域や志向性を多面的に知ることができる。19年度に宇都宮市が独自に開発したもので、



資料2 宇都宮市におけるキャリアパス

キャリア・デザイン研修Ⅰ～Ⅲで講師も務める群馬県立女子大学の日詰慎一郎教授が、当時の全職員にアンケートをとったり、直接ヒアリングをしたりして情報を集積し、人事課職員と一緒に作り上げた。「点数化してチャートにすることができているのか、客観視することができません。たとえば、興味がない分野でも、上昇志向が強いのであれば、その分野に行くことで成長につながるかもしれない、など自分で得手不得手を分析してみることで、将来設計のためのひとつの参考にしてもらっています」と小林さんは語る。あくまでも本人の自己分析ツールという位置づけで、本人が異動希望の際の参考にしたたり、管理職が部下のキャリアに関する面談や相談の際のツールとしても活用している。キャリア・デザイン研修のもうひとつの特徴は、前出の日詰教授による講義だ。「日詰教授には、キャリア・デザイン研修の講師を長く続けていただいています。これまでの経験談を踏まえながら、宇都宮市の内情に即した講義をしていただけるので、受講



資料3 U-CAST100 (宇都宮市キャリア支援検査)

者にとっては身近に感じられ、キャリアを考えるうえでとても参考になっていると感じます」と小林さんは言う。人事異動の際、必ずしも希望する職場に異動できないことが往々にしてある。そのようなときには、どうしてもモチベーションが下がったり、落ち込んでしまったりしがちだが、日詰教授は職員のメンタルヘルスを考え、落ち込んだときの心構えも講義で伝授してくれるという。「人生、ドドリフトしながら楽しんで、おもしろがってやってみたらうがいい。一度落ち込んだでも再起動してがんばればいいじゃないか。自分が希望するところに行けなくても、別の場所ががんばって同じよう

な満足度を得られればいいよね、という話をしてください」と小林さん。実際、講義を受けて、気持ちが悪くなったり、気持ちの整理がついたりする職員も多いという。

ネットワーキングづくりに重点を置く 女性のキャリア支援

宇都宮市におけるキャリア・デザイン支援において、ひとつの課題となっているのが、女性職員のキャリア・デザインだという。

「人材育成の重点的な取り組みとして、女性職員のキャリア形成支援の充実を掲げ、キャリア・デザイン研修に加えて、女性職員のキャリアアップ研修を実施したり、女性が活躍できる職場づくりを進めたりしています。しかし、管理監督職を目指して選考試験を受ける女性職員は、男性職員に比べてまだまだ少ないのが現状です」と行政経営部人事課人材育成グループ係長の杉山純徳さんは言う。そこで、女性職員のキャリア形成支援をさらに充実させるために、27年度から「Miyajo さらめきネット」という取り組みを開始し、女性同士のネットワーキングづくりに力を注いでいる。

「27年度は、女性の課長補佐の悩みや不安を、その上の階層の女性職員が聞きアドバイスをする。次の年は、支援を受けた課長補佐が係長の悩みや不安を聞く、ということを繰り返し、現在は主任の悩みや不安を聞くところまでできました。男性職員に比べて、女性職員は時間外に食事などに行ったりしにくく、業務時間内に場を設けることで、ネットワーキングの構築を支援しています」と杉山さんは語る。

実際に支援を受けた女性職員からは、悩みが解消された、ネットワーキングができ不安が軽減されたという声が聞かれているという。

OJTサポーター制度、 キャリア・アドバイザー制度

宇都宮市ではさらに、新規採用職員や職場での経験が浅く慣れない職員に対する、キャリア支援におけるメンタルヘルス対策の一環として、入庁後や異動後の課題をできるだけ早期に解決し、不安感の払拭や自信喪失を防ぐことを目的にOJTサポーター制度とキャリア・アドバイザー制度を設けている。OJTサポーター制度は、職場内での業務支援や、

仕事上の相談を受ける先輩職員を1名もしくは複数名配置するというもの。キャリア・アドバイザー制度は、進路や仕事と家庭の両立などについて、職場外の先輩職員に相談できるという仕組みだ。このキャリア・アドバイザー制度には子育て支援の側面もあり、育児休業中の職員が子育て経験のあるキャリア・アドバイザーに相談できる体制も整えている。

さらに、新規採用職員には、キャリア・アドバイザーに悩みや不安を相談したり、キャリア・アドバイザーの体験談を聞いて市役所の風土や雰囲気を感じたりしてもらうため、4月と9月に「先輩と語ろう」という研修を実施している。参加した新規採用職員からは、先輩と話すことで仕事に対する不安が解消された、仕事に対するモチベーションが上がったという声が数多く聞かれたという。

このほかにも宇都宮市には、自分で派遣先を設定し、1か月以内で研究課題に対する事例研究を行う海外派遣研修や、自己研修として自主研究グループの活動支援、通信教育講座の受講料を半額補助する制度、技術職の資格取得支援など、キャリア支援のための様々な研修、制度が設

けられている。

「市役所の仕事は、昔よりも業務が広がったうえに深くなり、複雑化しています。業務全体が把握しにくいので、何の材料もないところでキャリアを描けといわれても難しいでしょう。昔は、その場その場の仕事をしてきたという印象が強かったですが、今のように、キャリアパスを示して目標を定め、研修を受けて自分を客観視しながら、キャリア・デザインしていくことは、自分なりのやりがいにもつながるだろう、と感じています」と行政経営部副参事の桐原弘臣さんは語る。

業務が複雑化している現在、職員のモチベーションアップを通じてメンタルヘルス不調を予防するキャリア・デザイン支援の意義は、ますます大きくなっていくと考えられる。