

# 「やる気をもって働いてもらう」支援がメンタルヘルス対策にもつながっていく

広島県 広島市

平成18年、広島市は職員のキャリア形成支援を柱とする人材育成基本指針を策定、以後、二度の改訂を経て現在に至っている。この指針に基づき実施されている、人事システムと職員研修両面での支援策を紹介する。

## スペシャリストとしてのキャリアを制度として担保

広島市のキャリア形成支援策の核心を成すのは、「職業キャリアコースの設定」と、それに連動した「キャリアデザイン講座」である。

職業キャリアコースを選択すると、それ以降、専門性の高いスペシャリストとしてキャリアを積み重ねることができ(資料1)。この複線型人事制度は、スペシャリスト志向の職員の支援という側面に加え、一定数のスペシャリストを求める組織の要請もあり、22年度に始まった。

個々の職員の意向は、単一型人事制度の下でも考慮はされる。しかし、スペシャリストとしての長期的なキャリアが、制度として担保されることの意義は大きい。企画総務局人事課人事課長補佐の木原真さんは、こう語る。「スペシャリストを志向する職員にとっては、キャリアにまつわる不安が軽減され、モチベーションも高まるようです」。

職業キャリアコースの対象は事務職と土木・造園職で、35歳になる年からゼネラリストとして進むのか、スペシャリストとなるかを選択することができる。両者のラインは、55歳になるまで行き来はできるものの、職員にとって35歳は「節目」の年となる。

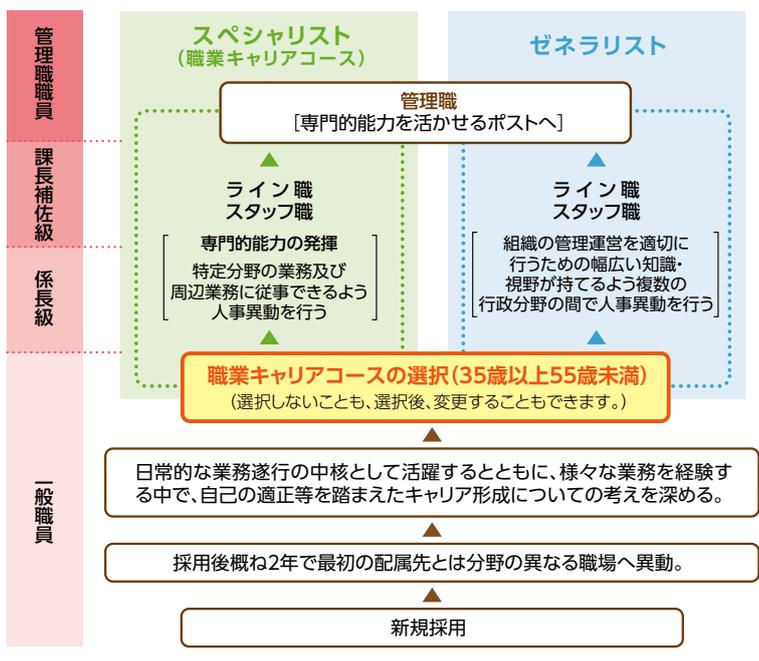
この節目の年を迎える全職員必修の研修が「キャリアデザイン講座」だ。30年度の受講者数は81人。5回

に分けて、10月から12月にかけて実施された。自らの能力・適性について見つめ直すことで将来像を明確にし、職員生活プランについて考える研修で、キャリアデザインを専門とする外部講師を招いての研修内容に対しては、「これまでの自分を振り返りながら、今後の自分のキャリアを真剣に考える良い機会になった」などの声が寄せられている。

キャリア形成支援に関係する研修としては「キャリアデザインセミナー」も挙げておきたい。係長など新たに人事評価者となる職員が、人事課担当者や外部講師から人事評価者として必要な知識や部下に対する支援の仕方などを学ぶ研修だ。年1回、局や部から推薦された200人程度を集めて行われる。「部下からキャリアについて相談されること

「職業キャリアコース」は行政分野別コース(住基・戸籍/課税/収納/福祉)と業務種類別コース(情報処理/予算・経理・監査/相談業務/法規・法務)に大別される。

行政分野別コースでは自ずと配属部署は決まるが、業務種類別では、多様な部署に配属されるものの、希望する業務を続けられる。



資料1 職業キャリアコースについて

の多い係長級の職員には的確なアドバイスができるようになってほしい」と、木原さんは語る。

### 職場情報の提供や 職場体験も実施

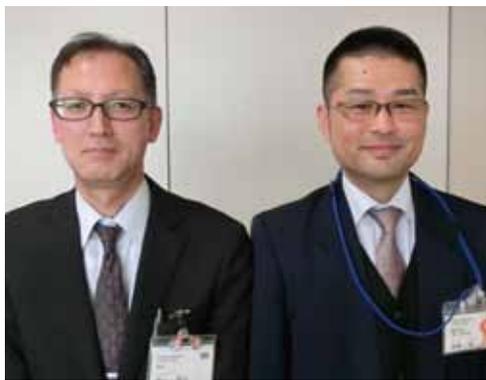
将来にわたるキャリアを描くためには、他の部署の業務内容や職場環境に関する情報も必要だ。

こうした観点から広島市では、庁内LANによる職場情報の提供や、希望する職場で実際に働いてみる職場体験も実施している。

職場体験は、人事異動の前に行われる「職員意向調査」で例年、異動希望の多い部署などに人事課が要請し、それに応じた部署が2〜3日程度、希望者を受け入れるという取り組みだ。たとえば、スポーツ振興のように一見華やかに見える部署でも、実際には施設管理など地道な業務が多いということは、外からは見えにくい。特に若い職員からは「体験により職場の実際がわかり、大いに参考になった」などの声が寄せられているという。木原さんは、「異動後のミスマッチが起き難くなるので、本人にも各所属にも好評です」と、そのメリットを強調する。

キャリア形成を促す人事施策としては、「公募型人事制度」も注目される。人材がほしい部署（課単位）について、人事課を通して年末から募集をかけ、希望する職員は手を挙げる。人事課が仲立ちして、両者のマッチングができれば、次年度に異動する仕組みだ。ちなみに31年度に向けては44課の募集に対し20人程度が手を挙げ、この4月には5人が実際に異動したという。

人事課長の高山豊司さんによると、「手挙げするのは若い職員が多いものの、中高年でも、『いろいろ経験したが、若いころにやっていた分野が一番、自分に合う』といった手挙げする職員もいます」とのことだ。



企画総務局人事課長の高山豊司さん(左)と、同課長補佐の木原真さん

そのほか、職場外研修の充実にも触れておきたい。厚生労働省に2年間派遣されたある職員は、「国から委託される事業の策定プロセスがよくわかり、同じ事業でも以前と見る眼が変わりました」と語る。将来のキャリア形成に向けた支援だけでなく、今現在の仕事を、外部の視点から見直す機会をつくることも、キャリアを考えるうえでは重要といえそうだ。

### 女性のキャリア形成 支援にも力を入れる

キャリア形成支援は、女性活躍推進の観点からも進められている。

30年に改定された人材育成基本方針には、女性職員のキャリアパスの例が新たに掲載された（P16資料2）。新規採用後、結婚、2度の産休・育休を挟んで、部局長・区長になるまでのパスである。

高山さんは、「女性職員の間には『子どもができればキャリアが中断され、管理職にはなれないのではなか』といった漠然とした思い込みがありました。それを早い時期から払拭したかったのです」と、キャリアパスを明示した理由を説明する。

育児休業明け前の職員を対象とした「育児休業復帰前講座」も開催。職場復帰後の仕事と子育ての両立、自分の経験や能力を高めていくプランなどを学ぶ。復帰前の不安な気持ちを同じ境遇の職員と分かち合い、軽減させる効果も大きいという。

課長補佐級の女性職員に対しては、管理監督者としての知識や能力を身に付ける「女性職員ブラッシュアップ講座（1部）」や「ロールモデルとなる女性職員との交流会」（P16インタビュー参照）が用意されている。また、中堅から課長補佐級の女性職員は、ワークライフバランスを図りながらキャリアを考える機会として、「女性職員ブラッシュアップ講座（2部）」も受講できる。



育児休業復帰前講座の様子。休業中なので、子連れでの参加が多い。復帰前の不安な気持ちもやわらぐという

**【想定条件】**

- 4年制大学卒業後、22歳で入庁。 ●28歳で結婚。29歳で第1子出産、31歳で第2子出産。 ●産育休を約3年半取得。

職位	一般職員 (入庁から、概ね30代半ば～40歳前後まで)										係長級 (4年～6年)					課長補佐級 (4年～6年)					課長 (5年～6年)					部・局・区長 (5年～)											
	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59
年齢																																					
	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">結婚</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">第1子出産</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">産育休</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">第2子出産</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">産育休</div> </div>																																				
区役所	本庁		本庁		区役所又は本庁										監督職 (区役所又は本庁)										管理職												
採用後概ね2年で、原則として最初の配属先とは分野の異なる職場へ異動。	2回目の異動で、異なる新たな分野の職場へ異動。		育児休業からの復帰と同時に、住所地から近い勤務地へ異動。 第二子出産後、育児休業を取得し、元所属へ復帰。										住所地から近い勤務地へ異動。育児配慮も軽くなり、昇任と併せてより負荷の高い業務に従事。 第二子が小学校へ進学。					経験を有する分野又は関連分野へ異動。ライン職を務める。					引き続きライン職を務める。 第二子が高校へ進学。					経験を有する分野又は関連分野で管理職を務める。									
若いうちから企画・管理部門に計画的に配置するとともに、派遣研修等の機会を積極的に確保。	第一子出産後、育児休業を取得。		テレワークや育児支援制度(育児時間休暇等)を利用しながら勤務。 育児休業中も所属から職場情報等を提供。																																		

**資料2 育児と仕事の両立を図る女性職員のキャリアパスの例**

**インタビュー**

**ロールモデルに接し、アドバイスを受け  
仲間との交流もできる貴重な機会**

～ロールモデルとなる女性職員との交流会へ参加して～

人事部給与課課長補佐・齊田 八重さん



この交流会の対象となる課長補佐級は、管理職ではなく、監督職という位置づけですが、実際には部下のマネジメントから議会対応までこなさなければならず、係長級に比べ業務の質が変わり、量も飛躍的に増えます。仕事上でも、家庭との両立の面でも大きな負担がかかってくるのは確かです。そうしたなかで、ロールモデルとなる同性の部長からのアドバイスは、実際にこうした悩みを乗り越えてきた経験を踏まえたもので、とても参考になり励まされます。

私は30年度に課長補佐となりました。広島市では昇任試験がないため、「自分の知識と経験で課長補佐が務まるのか」という不安が、実はいまだにあります。それを女性部長に話したら、「不安があっても、『波が来たら乗る』。まずはやってみること。その経験がやがて自分のためになる」と言ってもらい、前向きに考えるようになりました。また、同じ女性課長補佐の皆さんと話すなかで、「こうした悩みは、私だけじゃないんだ」ということもわかり、安心もできました。



交流会は年1回の開催。ロールモデルとなる同性の部長からアドバイスを受ける

同年代の女性職員同士が交流できる場は少ないし、部長級の方とじっくりお話しできる機会もなかなかありません。そういった意味で、この交流会は貴重な機会であり、今後も続いてほしいと思っています。

広島市では職員定数削減に加え、昭和55年の政令指定都市移行に伴い大量採用された職員が一齐に退職時期を迎えている。そして一方では、女性職員の比率が高まっている現状がある。

\*\*\*

「今後の市政継続のためには、若手や女性だけでなく、すべての職員にやる気をもって働いてもらう必要があると思います。キャリア形成支援はそのための施策ですが、メンタルヘルス対策の側面も非常に大きいと感じています」。高山さんは、最後にこう締めくくった。

※肩書きはすべて取材時(平成31年3月)のものです