

報告書

令和7年度経済産業政策関係調査事業 (65歳定年制導入に伴う人材活躍支援策に 関する調査事業)

株式会社野村総合研究所

コンサルティング事業本部
社会システムコンサルティング部

2026年2月

NRI

Envision the value,
Empower the change



目的・背景

- 業務の全体像
- 業務内容

本事業の背景・目的

本事業では、シニア職員の活躍に関する調査及び今後の支援策導入に向けた支援を行った上で、経済産業省が今後導入すべき支援策についての提言を行うことを目的とする。

本事業の背景（仕様書に基づく）

- 国家公務員法等の一部を改正する法律の施行を受けて、段階的に定年年齢が引き上がる
令和5年の同法施行を受けて、令和13年には65歳定年となることから、職員構成に占める61歳から65歳の職員の割合がこれまで以上に増大することが想定されている。
- 職業人生の長期化に伴い、シニア職員は今後のキャリアに不安を感じている
職員にとっては60歳で一区切りと思っていた職業人生が伸びることとなり、シニア職員の中には加齢に伴う体力・気力の低下、介護等の家庭環境の変化が生じるため、今後のキャリアに不安を感じている者も多い。
- 環境変化の中で、経済産業省が今後も質の高い行政サービス・政策を提供し続けられるかが課題となる
我が国ではこれから生産年齢人口が急減し、官民間問わずあらゆる領域で人手不足となるところ、上記の制度変更を含め、国家公務員を取り巻く環境や職員構成も大きく変化している。そのような中、経済産業省が今後も組織のパフォーマンスを最大限発揮し、質の高い行政サービス・政策を提供し続けることができるかが課題となっている。

本事業の目的



シニア職員が活躍するための支援策について民間企業等における実施状況調査を行うこと



経済産業省におけるシニア職員が活躍するための支援策導入への支援を行うこと

これらの実施結果を踏まえ、経済産業省で導入すべき支援策についての提言を行う

■ 目的・背景

業務の全体像

■ 業務内容

民間等実施状況調査、キャリア支援研修の実施、キャリア面談への支援を行った上で、これらの実施結果を踏まえて、今後の人材活躍支援策に関する提言を取りまとめた。

業務内容 (1)

民間等実施状況調査

- シニア職員の活躍を支援する取り組みを行っている民間企業、自治体、官公庁、独立行政法人等の取り組み状況を文献・ヒアリング等により調査し、経済産業省において導入することが有効な支援策を検討する。

業務内容 (2)

ミドル層向けキャリア支援研修の設計・実施

- 40代半ばのミドル層を対象に、将来、シニア職員となった場合の勤務条件等の制度内容、社会・生活・職場環境の変化、民間の労働市場の実態、想定される任用方針等の情報を提供するとともに、対面でのワークショップ形式で、自己理解のための自身のキャリアの棚卸し、強み・弱みの分析、将来に向けての能力開発のための行動計画作成等を行う研修を設計する。

業務内容 (3)

キャリア面談への支援

- 経済産業省秘書課職員が、45歳、50歳、55歳、60歳職員を対象に、キャリア面談を実施するための支援を行う。
- 面談対象職員のうち、キャリアコンサルタントとの面談を希望する者との面談を行う。

業務内容 (4)

提言

- 経済産業省で導入すべき支援方策についての提言を行う。民間等で導入されている支援策について、経済産業省の職員構成の現状及び65歳定年制導入時の見通し、経済産業省の組織や業務の特性を十分に踏まえた上で、経済産業省においてどのように適用していくことができるのか、今後10年程度の時間軸を念頭に置いた、具体的なアクションプランを作成する。

業務内容 (1) ~ (3) の実施結果を踏まえて提言を取りまとめた。

■ 目的・背景

■ 業務の全体像

業務内容

- (1) 民間等実施状況調査
- (2) ミドル層向けキャリア支援研修の設計・実施
- (3) キャリア面談への支援
- (4) 提言

■ 目的・背景

■ 業務の全体像

業務内容

(1) 民間等実施状況調査

- (2) ミドル層向けキャリア支援研修の設計・実施
- (3) キャリア面談への支援
- (4) 提言

(1) 民間等実施状況調査 | 調査項目の設定/デスクトップ調査

調査項目を設定した上で、計40団体以上の取組状況についてデスクトップ調査を行い、民間等における人材活躍支援策の動向を把握した。

調査項目	把握した主な取組概要
キャリア支援研修	<ul style="list-style-type: none">40代社員を対象としたキャリア研修や50代を対象としたキャリア研修を実施している。【食品】入社3年目、10年目、43歳、58歳にキャリアワークショップを実施している。【製造】60歳以降のキャリアデザインを描く「60歳からのキャリアデザイン研修」を実施している。【地方公共団体】54歳の職員を対象に、役職定年後を見据えたキャリアデザイン研修を実施している。【独立行政法人】
キャリア面談	<ul style="list-style-type: none">直属の上司と年1回スキル診断を行うキャリア面談を実施している。【情報通信】50歳・55歳の節目にキャリア面談を実施し、自己理解やキャリアの棚卸しを促進している。【製造】本人と所属長の面談で再任用後の働き方や役割意識づけを行っている。【地方公共団体】年齢を問わず全職員対象にキャリアプラン調査を実施し、上長との1on1を年4回行い意向確認をしている。【独立行政法人】
シニア職員のポスト確保	<ul style="list-style-type: none">定年を迎えた社員に対して、定年後、業務委託で就業機会を提供する制度を導入している。【不動産】技能者を認定するマイスターを創設し65～70歳を専門技能有するマイスターとして活用している。【建築】経験の発揮や後進育成のため、シニア職員が活躍できる重点分野や若手職員の多い職場に配置している。【地方公共団体】満60歳以降、「事業統轄代理」や「主席課長代理」といった非管理職役職を設定し、これまでの経験を活かした業務に配置している。【独立行政法人】
シニア職員を受け入れる職場の意識改革	<ul style="list-style-type: none">再雇用社員と上司との対話を実施する仕組みを導入し、相互理解の機会を提供している。【製造】新任係長研修で再任用職員の希望や接し方を紹介し、理解を促進している。【地方公共団体】管理者研修で再任用職員の理解をテーマとした講義を実施している。【地方公共団体】シニア人材のインタビュー記事を定期的にイントラネットで公開し、役割や経験を共有してシニア人材へのイメージアップを図っている。【独立行政法人】
その他人事制度	<ul style="list-style-type: none">65歳まで定年延長と70歳までの再雇用制度を導入し、60歳以降も処遇維持と昇給継続を行っている。【機械】定年延長後の処遇を定年前の80%水準に設定している。【建築】55歳以上の非管理職に「シニア給」を適用し、管理職の場合は60歳以上も給与を維持している。【食品】60歳到達以降の賃金が一律に下がらないよう評価に応じた賃金体系へ見直している。【製造】

(1) 民間等実施状況調査 | ヒアリング調査結果

民間企業3社、都道府県3団体、市区町村2団体、中央省庁1団体に対してヒアリングを実施し、以下の取組概要を把握した。

調査項目	把握した主な取組概要
キャリア支援研修	<ul style="list-style-type: none">50～64歳の節目年齢ごとに強みや課題の振り返り、若手視点の共有、ライフプラン意識づけ等の世代別キャリア研修を実施している。【生命保険】再雇用者が自らの価値観や強みを再認識し、役割や貢献方法を考える研修を行っている。【機械】55歳以上対象の「マインドチェンジ講座」を実施し、年下上司との関わり方や立ち位置理解を促している。【地方公共団体】34歳から60歳まで5ステップ構成の年代別キャリア研修を行い、ライフプランや役職定年後のフォローシップを習得させている。【地方公共団体】
キャリア面談	<ul style="list-style-type: none">キャリアチャレンジ制度応募時期に合わせ、外部キャリアコンサルタントによる研修後面談を実施している。【生命保険業】再雇用者と上司が期待と意向を相互確認する対話機会を設け、業務や目標設定に反映している。【機械】研修後必須面談や希望者面談、再就職希望面談など3類型を提供している。【情報通信】人事課以外の職員を「キャリアコンサルティング担当者」として任命し、キャリア面談を実施した上で、面談結果を人事課へ共有し、人事異動の際に考慮している。【中央省庁】
シニア職員のポスト確保	<ul style="list-style-type: none">役職定年廃止により年齢に関係なく適材適所配置を行い、専門性や営業・育成スキルの活用を促している。【生命保険】社内公募や個別マッチング制度でシニアの異動機会を確保している。【情報通信】専門的職務指導員制度で特定分野に精通した職員を認定し、人材育成に従事させる仕組みを整えている。【地方公共団体】
シニア職員を受け入れる職場の意識改革	<ul style="list-style-type: none">全管理職向けにベテラン層活躍促進セミナーを実施している。【機械】新任係長・課長研修の中で、年上部下への接し方を再任用職員の声とともに共有している。【地方公共団体】異動部署へ期待役割資料や事例紹介を配布し、受入れ姿勢の改善を促している。【地方公共団体】受け入れ部署へ事前に打診して合意形成を図り、受入れの拒否を防止している。【地方公共団体】
その他人事制度	<ul style="list-style-type: none">週休3～4日や短時間勤務の選択制度を2027年度に導入予定である。【生命保険業】65歳以降も本人希望と健康状態に応じ、最大70歳までの再雇用期間を拡大している。【機械】社内生成AIを活用したキャリア相談を試行し、気軽にキャリア相談を行うことができる体制を整えている。【情報通信】

■ 目的・背景

■ 業務の全体像

業務内容

● (1) 民間等実施状況調査

● (2) ミドル層向けキャリア支援研修の設計・実施

● (3) キャリア面談への支援

● (4) 提言

(2) ミドル層向けキャリア支援研修の設計・実施 | 研修内容の企画

キャリア支援研修は2日間の研修とし、経済産業省担当課と協議の上で、以下の内容で実施することとした。

■ 1日目を講義形式、2日目をワークショップ形式とし、同一の内容で第Ⅰ期、第Ⅱ期の計2回の研修を実施した。

- 第Ⅰ期（令和7年11月27日（木）～同年同月28日（金））、参加者19人
- 第Ⅱ期（令和7年12月18日（木）～同年同月19日（金））、参加者22人

【1日目】 講義形式		【2日目】 ワークショップ形式	
時間	内容	時間	内容
14:00-14:10	チェックイン	9:30-12:00 ※適宜、途中休憩あり	キャリア・シフトチェンジのための ワークショップ①
14:10-14:15	イントロダクション（全体説明）	12:00-13:00	昼休憩
14:15-15:10	①挨拶 ②経済産業省におけるキャリアパスや人事制度・ 施策 ③質疑応答	13:00-17:00 ※適宜、途中休憩あり	キャリア・シフトチェンジのための ワークショップ②
15:10-15:20	休憩	17:00-17:45	秘書課任用等との懇談会
15:20-15:50	①職業人生の長期化及び民間企業の動向 ②蓄積された経験を発揮した職場貢献 ③質疑応答	17:45-17:55	アンケートの案内
15:50-16:00	クロージング		

(2) ミドル層向けキャリア支援研修の設計・実施 | 研修内容の企画

1日目のNRIによる講義では、事前調査の結果を活用し、シニア職員が重要な戦力であること、シニア職員として活躍する上でミドル期からの能力開発が重要であることを紹介した。

- NRIによる講義資料の作成に当たり、シニア職員とともに働く職員へのアンケートやインタビューを実施し、現在活躍するシニア職員や今後のシニア職員への期待について調査を行った。
- 実際に講義資料では、外部環境の変化や民間企業における動向に関する情報提供や、事前調査の結果に基づく活躍するシニア職員の事例紹介を通じて、受講者に対するメッセージを発信した。

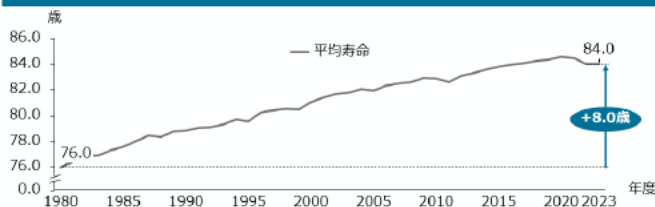
「職業人生の長期化及び民間企業の動向」に関する講義資料抜粋

- 平均寿命の延伸に伴う職業人生の長期化や、民間企業における定年延長の動向を紹介し、60歳で職業人生が終わるのではなく、その後を含めたキャリア形成を考える必要があることを伝えた。

3. 職業人生の長期化及び民間企業の動向

- 我が国において、平均寿命は年々延びている傾向にある。
- こうした状況を踏まえると、現役世代は、これまでの世代が経験したことのないような長期にわたる職業人生を歩んでいくことが求められる。

平均寿命の推移



出典) World Bank Open Dataに基づき作成

8

「蓄積された経験を発揮した職場貢献」に関する講義資料抜粋

- 60歳以上のシニア職員とともに働くマネジメント層へのインタビュー結果をもとに、職場で活躍するシニア職員が発揮するスキル等を紹介し、ミドル期からこれらのスキル等を高めることの重要性を伝えた。

4. 蓄積された経験を発揮した職場貢献

コンテンツ

専門性

政策業務スキル

- ベテラン職員が、「デジタルスキルや法令等のスキルなど、政策業務スキル」を発揮している事例として、以下のようなものがある。

ベテラン職員の事例



- ・ システムの開発・運用・調達を担当
- ・ 過去に管理職として該当部署に勤務し、現在は一担当者として勤務



- ・ 原課にて、担当官として、事業者からの申請の審査、検査業務に従事
- ・ 特に、検査業務に中心的に従事

マネジメント層からのコメント



過去の経緯や現在のシステムの状況を詳細に把握し、こうしたスキルを生かした業者との交渉や仕様書作成に従事してもらっている。



当部署への配属は初めてであるにもかかわらず、他分野における法執行経験を応用し、即戦力として若手職員を圧倒する成果を上げている。

出典) 本事業において実施したヒアリング結果に基づき作成

19

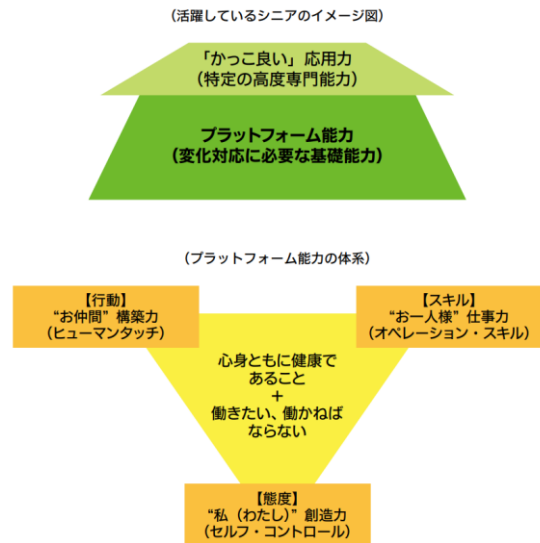
(2) ミドル層向けキャリア支援研修の設計・実施 | 研修内容の企画

2日目には、JAVADAが提供するCSCワークショップを通じて、これまでのキャリアを見直し、職場の戦力として活躍するシニア職員となるための行動計画の検討を行った。

CSC（キャリア・シフトチェンジ）ワークショップの概要

- JAVADAが提供するCSCワークショップは、シニア職員が職場の戦力として活躍する方法を考え、今後の行動変容を促すプログラムであり、内閣人事局など官公庁においても提供された実績を有する。
- 40代半ばから50代を対象とし、環境変化にも柔軟に対応できる基礎能力であるプラットフォーム能力を身につけることを目指す。

プラットフォーム能力の全体像



CSCワークショップのプログラム

- 行動計画の作成に向けて、段階的にスモールステップで学びを進められるプログラム設計である。

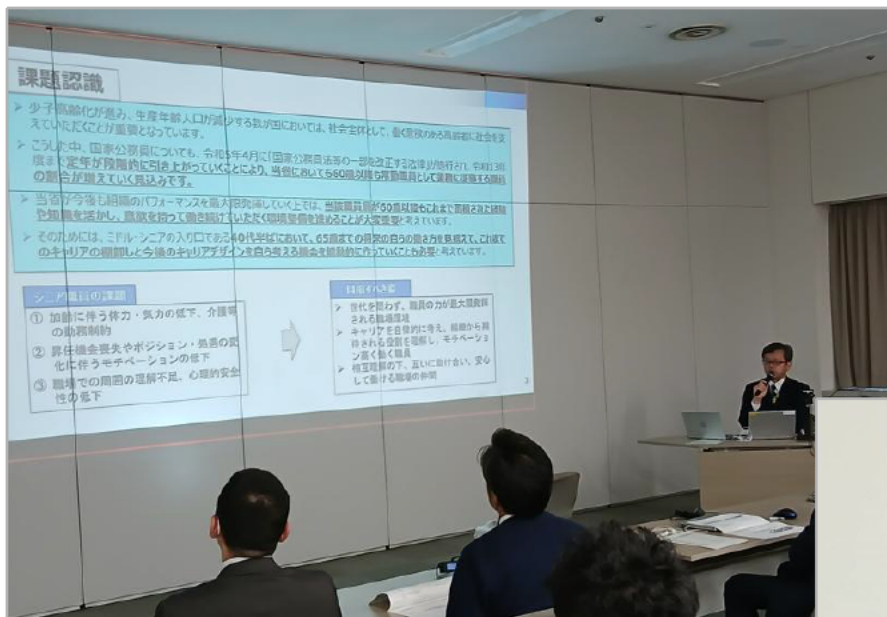
	プログラム	学びのポイント
準備	事前課題の取り組み 使用教材：教材2	シニアになった自分がどう働いていくかを意識しておく。
PART1	オリエンテーション	ワークショップへの参加意識と関心を高め、ワークショップの目的、進め方を理解する。
PART2	診断票Ⅰ（質問票）への回答 使用教材：教材1	先入観のない状態で自己診断を行う。
PART3	キャリア・シフトチェンジの解説とグループワーク①（意見交換）	キャリア・シフトチェンジの概念を理解し、キャリア・シフトチェンジを自分自身に当てはめて考える。
PART4	個人ワーク・グループワーク②とグループ発表（事例検討） 使用教材：教材2	事例検討を通してシニアとして生き生き働くために必要な能力について考え、イメージを具体的に持つ。
PART5	プラットフォーム能力の解説 使用教材：教材4	プラットフォーム能力の意義と内容を知り、その必要性を理解する。
PART6	グループワーク③（事例再検討）とグループ発表 使用教材：教材2	プラットフォーム能力を事例に照らし合わせることで、プラットフォーム能力について具体的な理解を深める。
PART7	診断票Ⅱ（レベル認識票）を使用した自己診断 使用教材：教材3	プラットフォーム能力の現状レベルを、主観的に把握する。
PART8	診断票Ⅰの集計整理 使用教材：教材1	診断結果の集計整理を通して、プラットフォーム能力の相対的な水準を把握する。
PART9	診断結果の整理と行動計画の策定 使用教材：教材1, 3, 5	自己洞察を深め、自分のプラットフォーム能力の強み弱みを把握する。なりたいシニア像実現のため、今から準備すべきことを認識し、今後の取り組み姿勢を明確にする。
PART10	自己開示とフィードバック 使用教材：教材5	自分のありたい姿に向けての取り組み姿勢をより強固なものにする。
PART11	振り返り	ワークショップで学んだことを再確認してもらう。

(2) ミドル層向けキャリア支援研修の設計・実施 | 研修の実施

1日目では、大臣官房秘書課人事審査官による講義や、NRIによる講義を実施し、2日目のワークショップに向けて、組織における人員構成や社会環境の変化について情報提供を行った。

1日目におけるキャリア支援研修の様子

▼大臣官房秘書課人事審査官 中嶋重光様による講義



▲NRIによる講義

(2) ミドル層向けキャリア支援研修の設計・実施 | 研修の実施

2日目では、ワークショップを通じて、シニア職員となった後も職場で生き生きと働く上で必要となる「プラットフォーム能力」について考え、今後の行動計画を検討した。

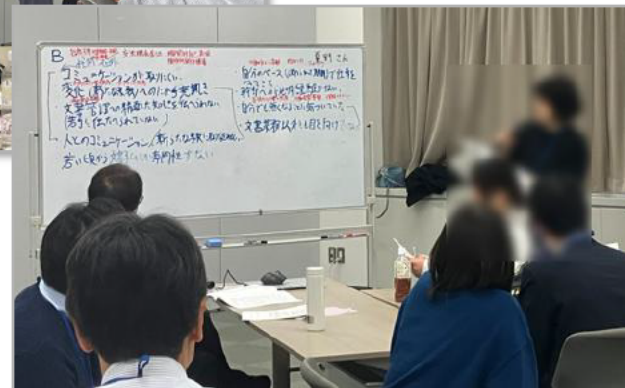
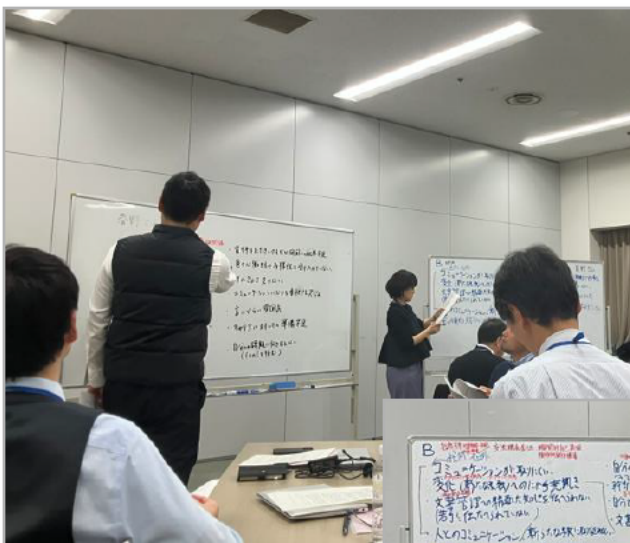
2日目におけるキャリア支援研修の様子

▼CSCワークショップ講師 山崎京子様による講義



▲大臣官房秘書課からの閉会メッセージ

▼ワークショップにおけるグループワークや発表の様子



(2) ミドル層向けキャリア支援研修の設計・実施 | 効果検証

キャリア支援研修受講者に対してインタビューを実施した結果、本年度の研修による効果や、今後に向けた改善点が明らかになった。

ヒアリング項目	ヒアリング内容
研修を振り返って印象に残っている点	<ul style="list-style-type: none">• 本業以外のいろいろな研修への受講要請があり、本研修を受講するのが嫌だったが、プログラムを含め参加して良かった。また、研修中にPCを遮断したことで、研修に集中することができたのは良かった。• 業務多忙な中でキャリアを棚卸する貴重な機会となったとともに、同い年の方々と意見を交換を行うことができた良い機会であった。• キャリア支援研修内での講師の説明やワークショップは非常に有益なもので印象に残っているが、2日間で扱う情報量が多く、各講義間の関連性を理解できない部分があった。
研修受講直後に感じた変化	<ul style="list-style-type: none">• 自身の強みや価値観について、研修を通じて再認識した。• キャリア支援研修受講に加え、研修後にキャリアコンサルタントによる面談や秘書課による面談を受講したことで、研修の意図や内容を深く理解することができた。• キャリア支援研修がキャリアを考える機会になった一方で、役職定年や経験可能なポスト数について認識し、将来への危機感や難しさを感じた。
受講から一定期間経過した現在において感じた変化	<ul style="list-style-type: none">• 研修中に立てたアクションプランについて本格的には取り組めてはいないが、現在できることから実行に移している。• 研修によってこれまでの自身のキャリアを振り返ることができ、また今後のキャリアを意識的に考える良いきっかけとなった。今後のキャリアについて検討はしているものの、研修直後よりは意識はやや低下してしまっている。
今後のキャリア支援研修に関する改善点や要望	<ul style="list-style-type: none">• 2日目に実施した研修（キャリア・シフトチェンジのためのワークショップ）は対面で実施することが望ましい。一方で1日目の研修についてはオンラインを活用するのも一案である。• 終日の研修が数日続く形となると参加障壁になることが想定されるため、日程の分散や内容の絞り込み等工夫が必要である。• キャリアパスを検討する上で、ロールモデルの提示があると検討しやすいためロールモデルを提示することは一案である。• 45歳だとあまり将来のキャリアについてリアリティがわからないところもあるので、50代向けのキャリア研修があると良いのではないかと。

【参考】具体的には、下記3つの論点に対するインタビュー結果に基づく示唆を踏まえて、次年度以降におけるキャリア支援研修の更なる拡大や改善を図っていく必要がある。

Who に
関する論点

論点：45歳職員は、キャリア支援研修のターゲットとして適切か？

⇒ターゲットとしては適切であるが、キャリア意識を高める取組は、若手・中堅の段階から必要である。

- ✓ 45歳職員を対象としたキャリア支援研修を歓迎する声が多数見受けられたため、同年代に対するキャリア支援研修を継続すべきである。
- ✓ 加えて、45歳より早い段階から、キャリアを考える機会が必要であるとの声もあるため、現在経済産業省が実施しているキャリア月間等の取組を、引き続き継続するべきである。

What に
関する論点

論点：求められる研修内容は何か？

⇒テーマを絞り、提供する情報の精査と整理を行うとともに、ロールモデルを知る機会を提供する必要がある。

- ✓ 提供された情報量が多いと感じられたため、今後は、研修目的に基づき取り上げるトピックの絞り込みを行ったり、各トピックの関係を体系的に整理する時間を用意したりするべきである。
- ✓ 45歳職員向けの研修で意識変容に焦点を当て、その後、50歳職員向けの研修では、40代での意識変容を前提とした行動変容に力点をおくなど、対象年代ごとの研修テーマ設定を行うべきである。
- ✓ 研修後の道筋を描きやすいよう、より具体的にキャリアパスを検討できるようロールモデルを紹介するべきである。

How に
関する論点

論点：どのような実施形式の研修が望ましいか？

⇒受講者の受講負担を低減しつつ、キャリア面談との連動や職場の巻き込みが必要となる。

- ✓ 参加者同士の相互のやりとりによる気づきが重要であるため、対面でのグループワークの機会を提供しつつ、情報提供や講義は利便性の観点でオンラインやオンデマンドを活用すべきである。
- ✓ 受講者の業務負荷を考慮し、最長でも2日間の研修としたり、半日×3日間にするなど、実施時間の工夫をすべきである。
- ✓ 研修で感じた懸念点を研修後のキャリア面談で解消できるため、研修と面談の組合せを今後も継続すべきである。
- ✓ 業務から切り離れた状態でキャリアを考えることが有効であるため、受講者の職場による研修への理解を促進すべきである。

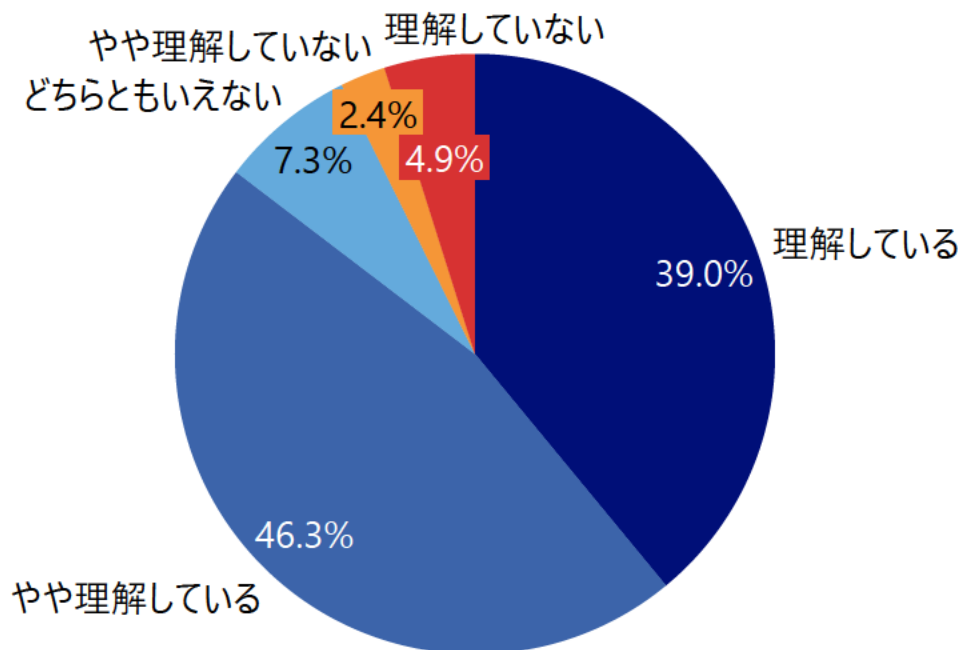
参考資料 | アンケート結果

(2) ミドル層向けキャリア支援研修の設計・実施 | アンケート結果

キャリア支援研修の参加者41名のうち、8割を超える参加者が、講義内容を「理解」又は「やや理解」している。

キャリア支援研修の講義内容の理解度

N = 41人

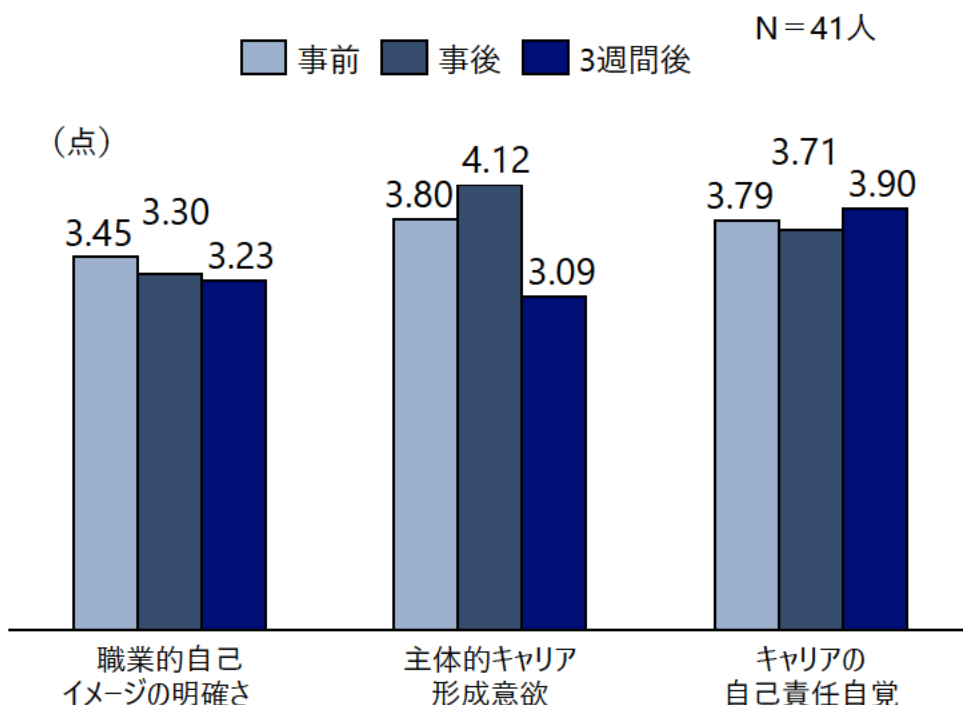


(2) ミドル層向けキャリア支援研修の設計・実施 | アンケート結果

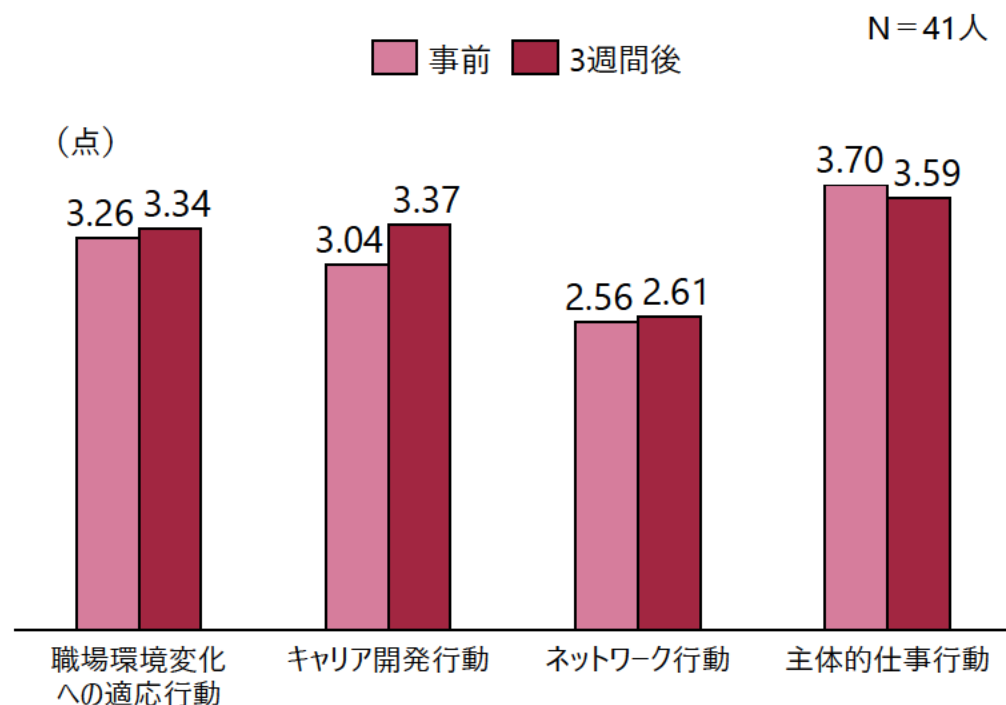
研修直後はキャリア自律心理要因が増加している。研修後3週間後には、キャリア自律心理要因が減少に転じつつも、キャリア自律行動要因が増加している。

- キャリア自律心理要因では、研修から3週間後にかけて、主体的キャリア形成意欲が大きく変化している。
- キャリア自律行動要因では、キャリア開発行動が増加したが、主体的仕事行動が微減している。

キャリア自律心理要因を構成する各因子の変化



キャリア自律行動要因を構成する各因子の変化



■ 目的・背景

■ 業務の全体像

業務内容

- (1) 民間等実施状況調査
- (2) ミドル層向けキャリア支援研修の設計・実施
- (3) キャリア面談への支援
- (4) 提言

指導内容は、午前の部ではキャリアコンサルティングの基本を習得する座学を実施した上で、午後の部ではロールプレイを中心とした実践講習を実施する内容とした。

指導内容

実施項目	時間	実施形式	実施内容
1. 午前の部	9:45開始		
オリエンテーション	9:45~9:55	説明	講師紹介／研修の目的とゴール／研修参加のルール
チェックイン	9:55~10:15	ディスカッション	テーマ：「キャリア」からイメージすること
キャリアとは	10:15~10:45	座学	広義のキャリア／狭義のキャリア／ワークキャリア／ライフキャリア
(休憩)	10:45~10:55	—	—
内的キャリアと外的キャリア	10:55~11:30	座学／個人ワーク	内的キャリア（個人の内面に関わる、主観的なキャリア） 外的キャリア（目に見える、客観的なキャリア）
キャリア面談とは	11:30~11:45	座学	キャリア面談の目的／キャリア面談で対応する範囲／面談者の役割
カウンセリングの基礎理論	11:45~12:00	座学	基本的態度（受容・共感・自己一致）／ラポール形成／問いかける力
2. 午後の部	13:00再開		
カウンセリング技法（面談スキル）	13:00~14:00	座学／ロールプレイング	非言語（かかわり行動）／言語（開かれた質問／閉ざされた質問など） 傾聴技法（傾き、相槌、繰り返し、言い換え、要約、ペースングなど） ※差し支えなければ、相互にロールプレイを録音いただくことでより効果的になります。
(休憩)	14:00~14:10	—	—
キャリア面談の進め方	14:10~15:50 (適宜休憩)	講師デモンストレーション ／ロールプレイング	事例をもとにしたデモンストレーションとロールプレイングを通じて、①～⑤の流れを学ぶ。 ①信頼関係構築（自己紹介） ②目的・進行の共有 ③キャリアの棚卸 ④対話の振り返り ⑤感想の確認／終話
チェックアウト	15:50~16:00	その他	学びの振り返り／質疑応答／今後のスケジュール確認等

面談実施者への指導は、企業内キャリアコンサルティングの導入支援の豊富な実績を有し、厚生労働省の委員会にて有識者を務めたアデコのキャリアコンサルタントが行った。

経歴・経験

アデコ株式会社

Academy事業部 事業推進部 Training & Development Manager

諏訪部 美史



- キャリア支援経験 20年
- 2005年アデコ株式会社入社、派遣社員のキャリア相談・キャリアプランニングのサポートを担当。
- 2011年～は社会問題となっていた若年者のニート・フリーターの急増を抑えるため、東京都や地方自治体の受託事業である若年未就業者支援事業で研修企画・運営をリード。
- 2013年～約4年間は、国内大手住設メーカーに出向し、従業員約1200名のキャリア自律・スキルアップを支援。
- 2017年帰任後、社内外の従業員教育・キャリア形成に関する制度設計、キャリア支援室の設置などを実現。
- 現在は、社内外のキャリアコンサルタントの育成、40～60代のキャリア支援・リスキング推進をサポート。プライベートでの祖父母・両親の介護経験を活かした「仕事」と「介護」の両立に関するセミナーの企画・講師としても活動。

保有資格

国家資格キャリアコンサルタント、GCDF-Japan キャリアカウンセラー、PHP研究所認定 ビジネスコーチ、Gallup社認定 ストリングスコーチ、第一種衛生管理者、ITパスポート ほか

関連知見／政府委員の経験

- ジョブ・カード「実践的能力評価」強化事業（平成30年～令和元年度）検討委員会（経理事務分野）委員
- ジョブ・カードのデジタル化（マイジョブ・カード）に向けた検討委員会（令和2年度）委員

(3) キャリア面談への支援 | 伴走支援

事業実施中における伴走支援として計12回の相談会を実施し、直近での面談を踏まえた講師への相談事項に対応した。

- 数か月に渡り、多数のキャリア面談を実施する秘書課職員をきめ細かくサポートするため、月1~2回の頻度で、キャリアコンサルタントによる伴走支援を実施した。
- こうした伴走支援を通じて、秘書課職員の面談力向上に資する指導や助言を提供した。

実施した伴走支援の内容と効果

伴走支援の概要

- 面談実施者4名と指導者であるキャリアコンサルタントが一同に会する伴走支援を月1~2回程度実施した。
- 各面談実施者が直近の面談経験に基づき、事前に相談事項を文章化し、当日は講師による助言や指導を実施した。
- 事例に関する相互の意見交換とキャリアコンサルタントによるフィードバックを実施した。



効果

- 面談実施者相互の議論により、一人では気づきにくい視点やアプローチを得ることができた。
- 複数人での事例共有を通じて、負荷の重い面談の“抱え込み”を防ぐことができた。
- キャリアコンサルタントによるFBを通じて、上手くいった点を強化し、上手くいかなかった点については今後の改善方法を提供できた。

令和7年9月から令和8年1月
にかけて、計**12**回の
伴走支援を実施

令和7年10月から令和8年1月にかけて、計35名の対象者に対してキャリアコンサルタントによる面談を実施した。

■ キャリアコンサルタントによるキャリア面談では、様々な相談内容に対して、第三者の視点から支援を行った。

面談での主な相談内容

- **キャリアの棚卸し／自己理解の深化**
 - ✓ これまでの職務経験や強み・専門性を明確化したい
 - ✓ 自分にどんなスキル・専門性があるのか不安である
 - ✓ 自己評価と他者評価のギャップに関する悩みがある
- **セカンドキャリア／将来のキャリア設計**
 - ✓ 定年後の働き方・人生設計（ライフプラン）を検討したい
 - ✓ 退職までの期間の過ごし方、心構えを考えたい
 - ✓ 外部労働市場で通用するのかわからない不安がある
 - ✓ 家族やライフステージとの両立を踏まえたキャリアを考えたい
- **モチベーションの維持と役割の変化への適応**
 - ✓ 退職まで同じ業務を続けられるか不安である
 - ✓ 昇給抑制や役職定年後の役割変化への戸惑いがある
 - ✓ 長期的なやりがい・目標を模索したい
- **家庭・生活との両立**
 - ✓ 育児や介護と仕事の両立方法を知りたい
 - ✓ 家族との関係や家庭事情との兼ね合いに悩んでいる
- **職場関係・コミュニケーション**
 - ✓ 上司や同僚との関わり方への悩みがある
 - ✓ 人的ネットワークを広げるためにどうしたらよいか悩んでいる

面談での主な支援内容

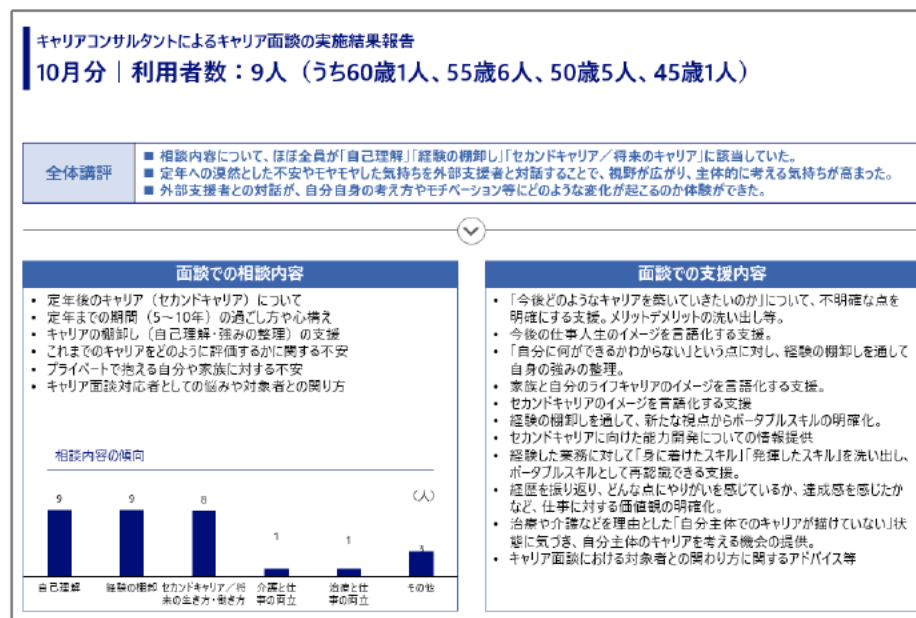
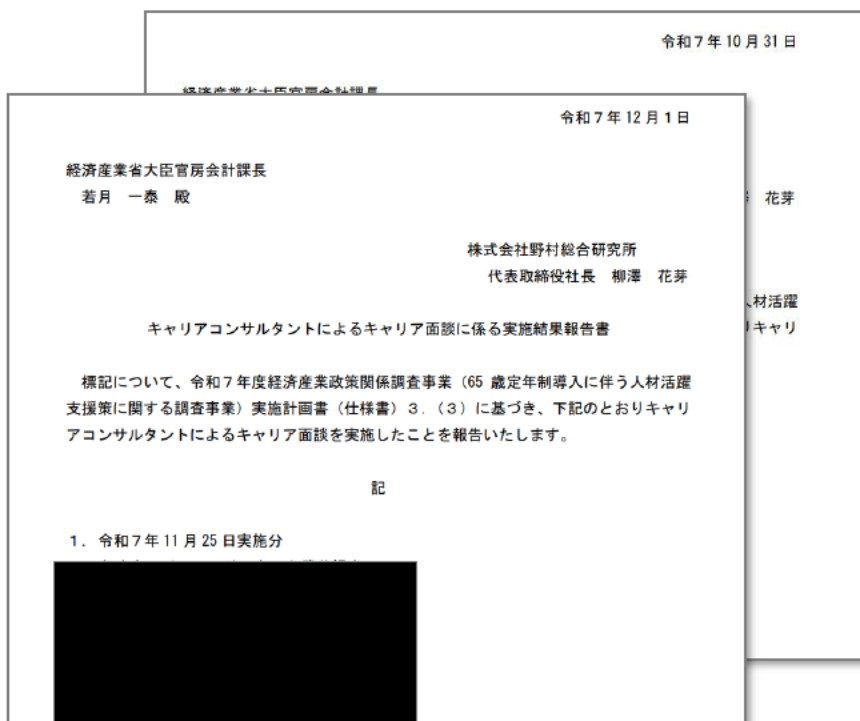
- **自己理解の促進・強みの言語化**
 - ✓ 職務経験の棚卸しを通じ、コンピテンシーや専門性・スキルを洗い出した
 - ✓ ポータブルスキルの明確化を行った
 - ✓ 「Will（やりたいこと）」の言語化を支援した
 - ✓ 自己評価と他者評価の橋渡しを行った
- **キャリアビジョンの構築支援**
 - ✓ ありたい姿・理想の上司像・長期的な働き方を明確化した
 - ✓ ライフキャリアとワークキャリアの整理を行った
 - ✓ 民間・他分野の事例や動向の情報提供により視野を広げた
- **モチベーション向上と変化への適応**
 - ✓ 環境変化や役割変化への心理的準備を行った
 - ✓ 過去の成功・失敗経験から課題と活用可能な強みを抽出した
 - ✓ 強みを目的達成の「手段」として再構築する方法を提示した
- **家庭との両立支援**
 - 介護・育児との調整方法、働き方の選択肢を紹介した
 - 家族との優先事項についての整理・相談することを勧めた
- **コミュニケーション力・人脈活用**
 - 上司・同僚・関係者との関係構築方法を助言した
 - 人脈形成のため、組織内外のネットワークを活用する方法を提示した

面談実施後、10 営業日以内に面談結果報告書を提出した。加えて、月次で全体傾向レポートを作成し、対象者の相談事項について全体傾向を報告した。

- キャリアコンサルタントによるキャリア面談を実施後、仕様書に基づき、経済産業省担当課に対して、10営業日以内に面談結果報告書を提出した。
- 加えて、月次で相談内容の傾向や、キャリアコンサルタントによる所感等をまとめたレポートを作成し、経済産業省担当課に対する報告を行った。

面談結果報告書

月次レポート（詳細は次頁参照）



10月分 | 利用者数：9人（うち60歳1人、55歳6人、50歳5人、45歳1人）

全体講評

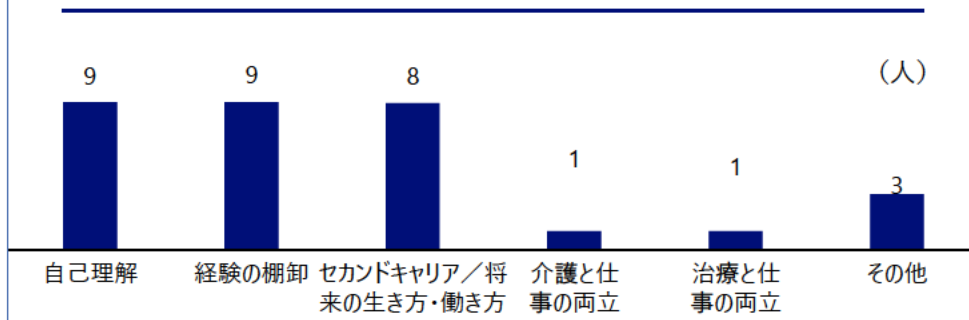
- 相談内容について、ほぼ全員が「自己理解」「経験の棚卸し」「セカンドキャリア／将来のキャリア」に該当していた。
- 定年への漠然とした不安やモヤモヤした気持ちを外部支援者と対話することで、視野が広がり、主体的に考える気持ちが高まった。
- 外部支援者との対話が、自分自身の考え方やモチベーション等にどのような変化が起こるのか体験ができた。



面談での相談内容

- 定年後のキャリア（セカンドキャリア）について
- 定年までの期間（5～10年）の過ごし方や心構え
- キャリアの棚卸し（自己理解・強みの整理）の支援
- これまでのキャリアをどのように評価するかに関する不安
- プライベートで抱える自分や家族に対する不安
- キャリア面談対応者としての悩みや対象者との関り方

相談内容の傾向



面談での支援内容

- 「今後どのようなキャリアを築いていきたいのか」について、不明確な点を明確にする支援。メリットデメリットの洗い出し等。
- 今後の仕事人生のイメージを言語化する支援。
- 「自分に何ができるかわからない」という点に対し、経験の棚卸しを通して自身の強みの整理。
- 家族と自分のライフキャリアのイメージを言語化する支援。
- セカンドキャリアのイメージを言語化する支援
- 経験の棚卸しを通して、新たな視点からポータブルスキルの明確化。
- セカンドキャリアに向けた能力開発についての情報提供
- 経験した業務に対して「身に着けたスキル」「発揮したスキル」を洗い出し、ポータブルスキルとして再認識できる支援。
- 経歴を振り返り、どんな点にやりがいを感じているか、達成感を感じたかなど、仕事に対する価値観の明確化。
- 治療や介護などを理由とした「自分主体でのキャリアが描けていない」状態に気づき、自分主体のキャリアを考える機会の提供。
- キャリア面談における対象者との関わり方に関するアドバイス等

11月分 | 利用者数：8人（うち60歳1人、55歳1人、50歳7人、45歳0人）

全体講評

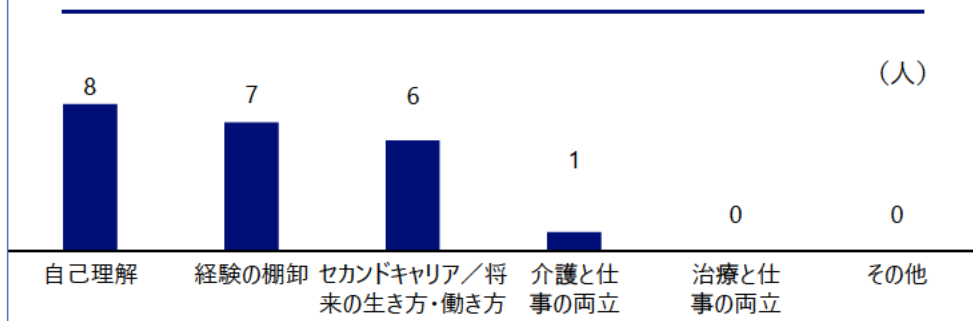
- 相談内容について、ほぼ全員が「自己理解」「経験の棚卸し」に該当していた。
- 省内のキャリア面談の経験から、これまでの仕事人生について振り返りや自己認識の強化の希望が生まれた。
- 一般的な（民間）キャリアとの比較や市場価値など、外部コンサルタントの面談で新たな情報や考え方の吸収を希望していた。



面談での相談内容

- 家族の介護と仕事の両立
- 将来のキャリアに向けた準備（資格取得の検討等）
- キャリアの棚卸し（自己理解・強みの整理）の支援
- これまでのキャリアをどのように評価するかに関する不安
- 市場価値の興味と外部評価への関心
- 約10年間のモチベーションの保ち方への不安
- 育児と仕事の両立、上司とのコミュニケーション

相談内容の傾向



面談での支援内容

- ポータブルスキルの自己評価をもとに、仕事で発揮しているスキルの言語化。現ポジションでのチャンレンジから、今後強みとなるスキルの明確化。
- 社会一般の変化、そこに役立つ経験についての情報提供。
- 将来どんなこと／相手に貢献したいのかという視点で、興味関心のある分野の深掘り。
- 自身が考える専門性について深掘りし、必要とされるスキルや、テクニカルスキルとポータブルスキルの違いの理解促進
- キャリアアンカーを紹介し、コンサルタントが感じたご本人のアンカーをお伝えし、感想を受領。また他のタイプを説明することで自身とは異なる価値観について情報提供。
- 強みを活かす考え方として、目的と絡めることを伝え、目的達成の「手段としての強み」とすることで自己PRに繋がり説得力も出てくること。
- 漠然とした焦燥感、停滞感はどのような気持ちから生じているものなのかの深堀⇒気づき。本来のなりたい自分を今後の時間軸で再構築するために足りない要素は何なのかを明確化するための支援。
- 異動に伴うリスクと捉えていることの整理、過去の成功パターン／失敗パターンを通じて、ご自身の強みと課題の明確化

12月分 | 利用者数：10人（うち60歳1人、55歳2人、50歳3人、45歳4人）

全体講評

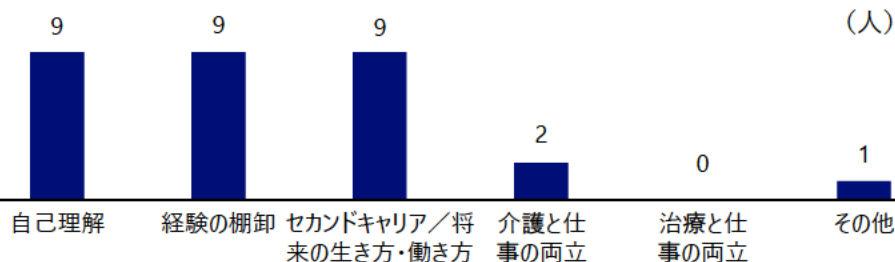
- 相談内容について、ほぼ全員が「自己理解」「経験の棚卸し」「セカンドキャリア／将来の生き方・働き方」に該当していた。
- 省内のキャリア面談の経験、キャリア支援研修の受講がきっかけで、「このままでいいの？」という考えるきっかけになっている。
- 外部コンサルタントの面談を通して、民間と比較するなどの客観的な視点、新たな情報や考え方の吸収を希望していた。



面談での相談内容

- これまでの自分のキャリアを踏まえた今後の働き方（人生プラン）
- どんな強みや専門性が身についているのか（明確化）
- キャリアの棚卸し（自己理解・強みの整理）の支援
- これまでのキャリアをどのように評価するかに関する不安
- 退職まで現業務一本で続けられるか不安がある
- これまでの経験やスキルに自信が持てない
- 外部で通用するのかなど、将来への不安

相談内容の傾向



面談での支援内容

- 自己理解の中でも「Will」の言語化ができていない状態で、環境や組織の変化をネガティブに捉えていることに気づききっかけ作り。
- 若い頃から変化してきた仕事へのモチベーションや、心理的な葛藤について、発言や背景を深掘りし、その要因を考えると共に、この後のキャリアでどうありたいのかを言語化する支援。
- ありたい姿、理想とする上司像を紐解き、それに近づくために必要なことを言語化する支援
- 対話を通して感じたポータブルスキルをフィードバックする等、強みを洗い出し、これからどんなことにチャレンジするかをイメージ化。
- 家族を優先した様々な働き方があることを紹介しつつ、自分自身が本当に大事にしたいことを意識し、関係者と相談するアドバイス。
- 60歳以降、更には65歳以降の働き方、社会とのかかわりについて。
- 65歳以降の様々な働き方の情報収集方法例の紹介。
- 民間企業勤務の友人と比較して、仕事のやり方、コスト意識に差があり、これまでの経験は民間で通用するのかが疑問を感じている点についての情報提供。
- 30年間のバックヤード業務で大切にしてきた思い、心がけてきたことを言語化し、強みの再認識と自己肯定への移行支援。

1月分 | 利用者数：8人（うち60歳0人、55歳0人、50歳1人、45歳7人）

全体講評

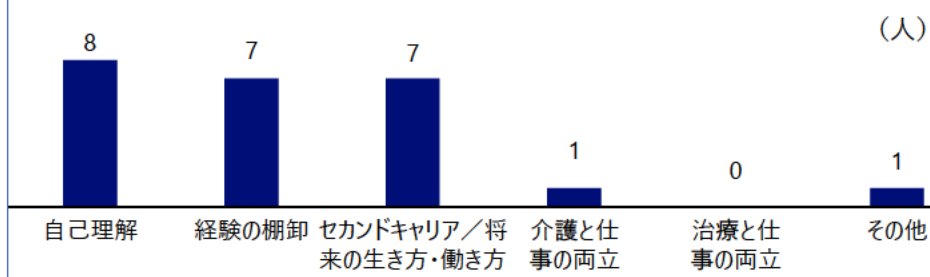
- 相談内容について、ほぼ全員が「自己理解」「経験の棚卸し」「セカンドキャリア／将来の生き方・働き方」に該当していた。
- 省内のキャリア面談の経験、キャリア支援研修の受講がきっかけで、自己理解が深まり、次に何ができるかを考え始めていた。
- 外部コンサルタントの面談を通して、キャリアについて向かい合ってみたい、市場価値を知りたいなど、積極性が感じられた。



面談での相談内容

- これまでのキャリアの棚卸し
- 省内での今後のキャリアの重ね方やその後のキャリアの広げ方
- どんな強みや専門性が身についているのか（明確化）
- 専門性の高さ豊富な人脈を得るための方法
- スキルや専門性を身につけられているのか自信がない
- 外部の専門家の視点で客観的に評価してほしい。
- 今後の働き方について。
- 家族との関係と業務との兼ね合い

相談内容の傾向



面談での支援内容

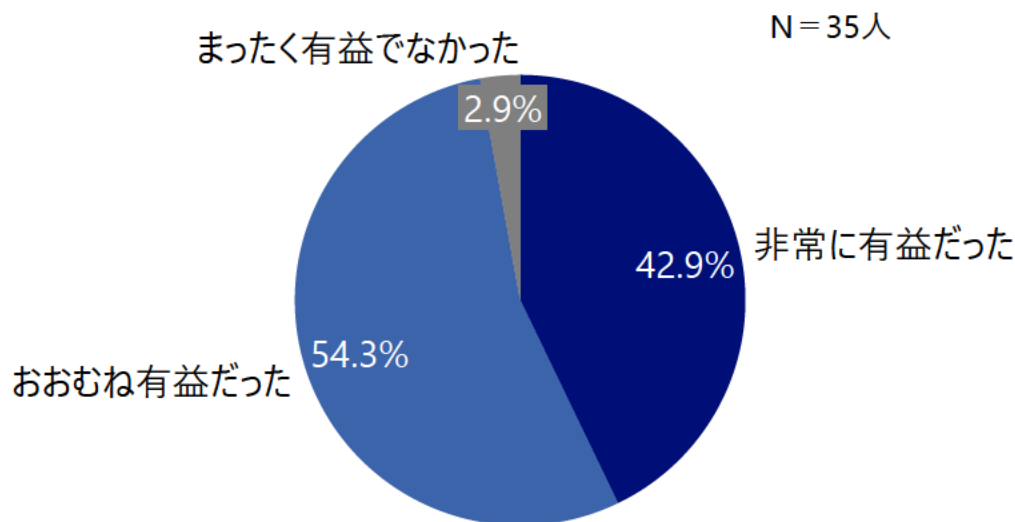
- これまでのキャリアを振り返り、この仕事を選択した理由、キャリアの転機となった出来事を言語化する
- 仕事をするうえでの働く動機、信念やモチベーションの源泉を再認識する支援
- キャリアの転機になった経験をもとに、ポータブルスキルの深掘りやこれからのリーダーに必要なことなど情報提供の支援を行った
- この仕事を選んだ動機、興味の在処などを問いつつ、この先の働き方について考える支援を行った
- 上司の視点での期待値とは何なのか、それをどのタイミングでどのように部下に伝え、目標に対するゴール設定を行っていくかの具体的なイメージを検討した
- 自分自身のありたい姿=やりたい事のイメージがあるので、置かれた場環境でどのような動きを取りたいのかを明確にする
- 言語化できない曖昧さが迷いの原因である点に気づいた様子がかがえたので、その選択肢をあげた理由はなぜなのかを中心に、本質的にやりたいことは何なのかを再検討する支援を行った

キャリアコンサルタントによるキャリア面談について利用者へのアンケートを実施した結果、利用者にとっての有益度と他職員への推奨度ともに高い水準であった。

- キャリアコンサルタントによるキャリア面談を利用した職員に対して、自身にとっての面談の有益度や、他職員への推奨度を聴取した。
- その結果、9割以上の利用者が何らかの形で有益であると感じ、他の職員への平均推奨度が10点満点中8点を超えていた。

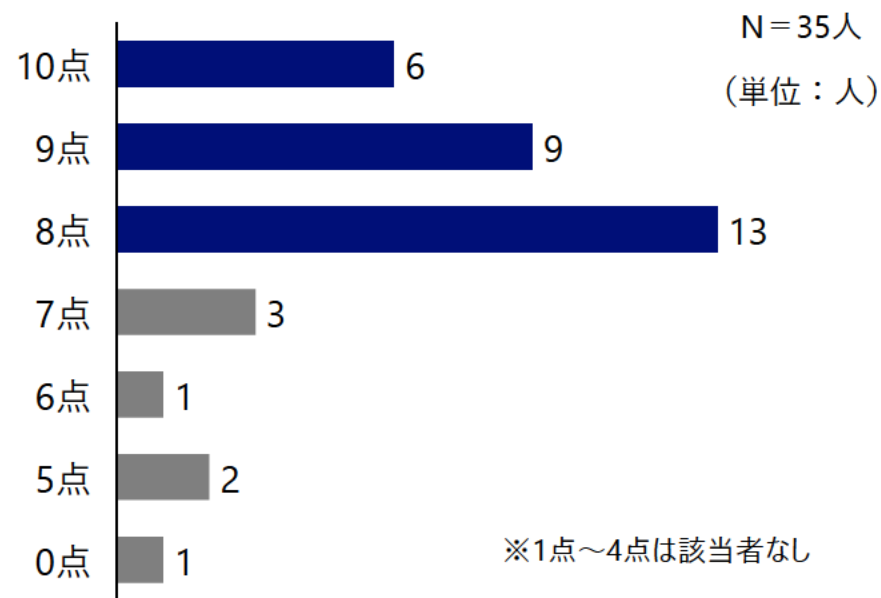
設問：ご自身にとって、本面談はどの程度有益でしたか。

- 面談利用者のうち、9割以上が何らかの形で有益だったと感じている。



設問：他の職員に、キャリア面談を勧めたいと思いますか（10点満点）。

- 8割の職員が8点以上の推奨度であり、平均推奨度は約8.1点であった。



■ 目的・背景

■ 業務の全体像

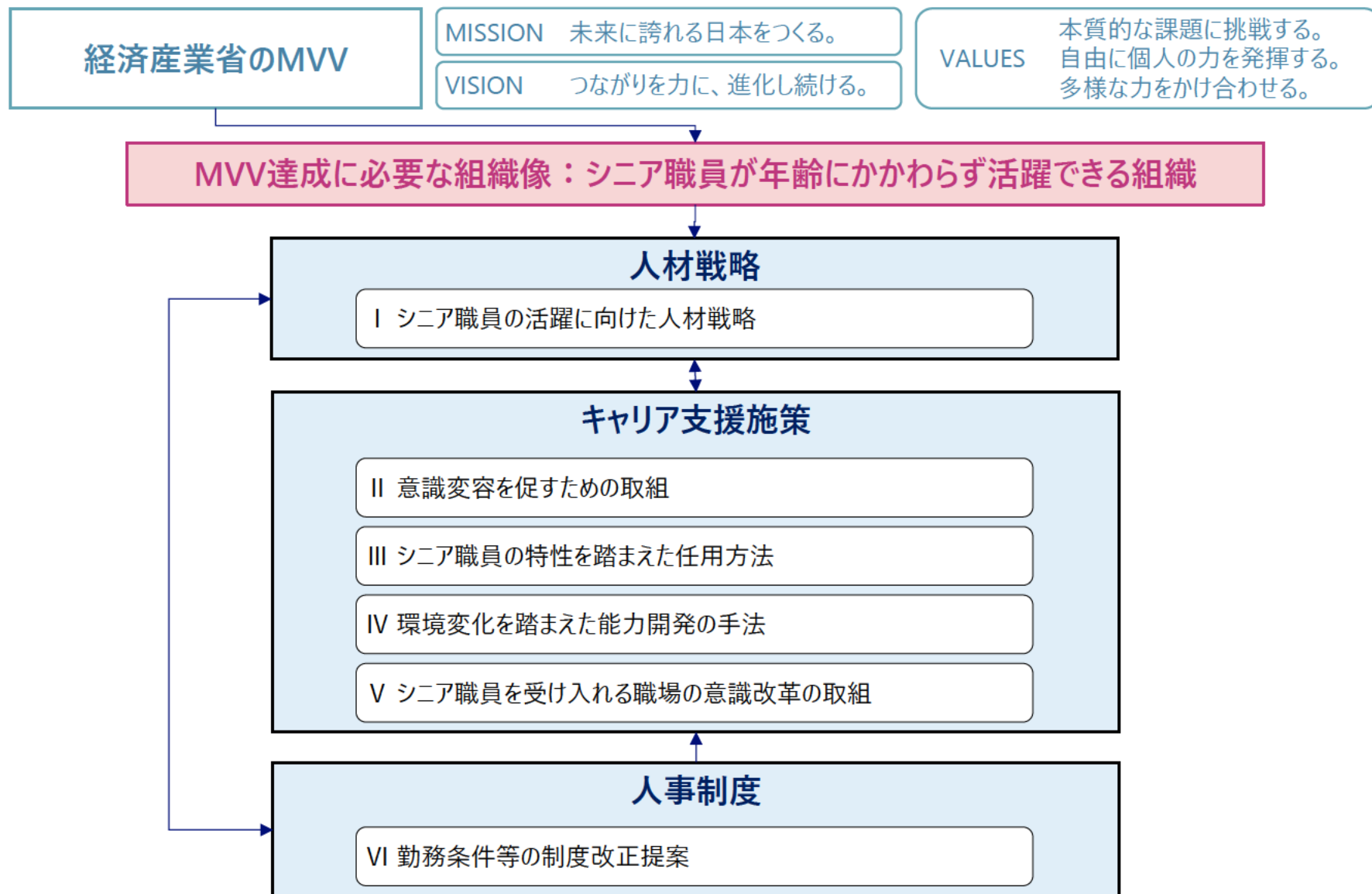
業務内容

- (1) 民間等実施状況調査
- (2) ミドル層向けキャリア支援研修の設計・実施
- (3) キャリア面談への支援

(4) 提言

(4) 提言 | 項目の全体像

提言では、経済産業省のMVVを達成するために考えられる方策を幅広く提言している。



(4) 提言 | 盛り込まれた方策の全体像

ミドル・シニア職員が意識変容・行動変容を経てキャリアを形成し、その力を最大限発揮することを期待し、各プロセスにおいて、考えられるキャリア支援の方策を講じる必要がある。

本提言におけるミドル・シニア職員への期待とその実現のために考えられる方策

職員への期待

考えられる方策

- I シニア職員の活躍に向けた人材戦略
- II 意識変容を促すための取組
- III シニア職員の特性を踏まえた任用方法
- IV 環境変化を踏まえた能力開発の手法
- V シニア職員を受け入れる職場の意識改革の取組
- VI 勤務条件等の制度改正提案

自らキャリアを創り上げるべく、自己の強み(Can)や組織からの期待(Must)を理解している。

意識変容

ありがたい姿(Will)を目指し、MustとCanとの間のギャップを埋めるべく、行動している。

行動変容

これまでの経験を生かしたり、ありがたい姿に近づいたりできるポストにおいて、モチベーション高く働いている。

キャリア形成

意識変容を促進する取組

- ターゲット層の特性を踏まえたキャリア支援研修の充実
- キャリア支援研修と連動したキャリア面談の充実
- キャリア面談を担う適切な人材の確保・育成

など

行動変容を促進する取組

- キャリアプラン実現に向けて、職員が望む能力開発の機会を得られるよう、個人主導で職務経験を獲得する仕組みの充実
- 民間団体や地方公共団体における越境学習の機会拡充
- 省内で提供される研修と職員との最適なマッチング支援の検討

など

任用、職場環境・制度の整備

- 多様な就業ニーズを抱えるシニア職員の特性に応じたポスト開発の強化
- シニア職員とともに働くことに関する全省的な機運醸成の促進
- 年齢ではなく組織貢献に応じたメリハリのある評価・報酬制度の検討

など

組織は、各プロセスにおいて、継続的かつ戦略的にキャリア支援にコミット

(4) 提言 | 意識変容を促進する取組

令和7年度におけるキャリア支援研修やキャリア面談の試行結果を踏まえて、各種取組の本格導入に向けて下記の支援策を講じることが考えられる。

主なキャリア支援策のイメージ

キャリア支援研修の充実強化

キャリアステージに即した設計や、効果検証

(キャリアステージに即した設計)

- 職員のキャリアステージ（年齢）ごとに、キャリア開発で重視すべきテーマが異なるため、対象とすべき世代を見定めた上で、その世代が直面するキャリア形成上の課題に即した研修設計とすることが有効である。

研修設計のパターン

棚卸し型	これまでの経験の棚卸しを重視
準備型	60歳以降の処遇や役割変化への準備を重視
適応型	年下上司との接し方など方法論の習得を重視

(効果検証の仕組みの定着)

- キャリア支援研修を単なるルーティン行事にとどめず、毎年度の担当者が改善や工夫を凝らすことができるよう、効果検証の仕組みを根付かせることが有効である。

キャリア面談の充実

キャリア支援研修と連動し相乗効果を発揮

(研修のフォローアップとしての面談)

- 集合型のキャリア支援研修での気づきを、職員個人のキャリアに落とし込んで考えるために、研修のフォローアップとして個別のキャリア面談の機会を活用することが有効である。
- また、事前にキャリア支援研修を通じて、キャリア面談の位置付けを秘書課と参加職員との間で共有することで、キャリア面談を“よろず相談”の場ではなく、“研修での気づきや受け止めを振り返る”場として明確化することができる。

キャリア
支援研修

キャリア
面談

キャリア面談を担う人材

人材の量的な確保と育成による質の向上

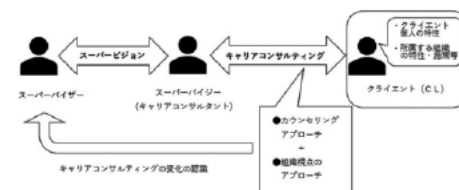
(所属を問わない適任者の確保)

- 人材の確保に向けては、他省庁の取組を参考に、秘書課職員に限らず、面談を実施できる人材を募り、省内副業として「キャリア相談担当者（仮称）」を認定する取組が有効である。

(スーパービジョンを通じた面談力向上)

- 令和7年度に実施した伴走支援のように、個別のケースに基づいて専門家から指導を受けることは、厚生労働省が推奨する「キャリアコンサルティングにおけるスーパービジョン」に相当する有効な取組であり、継続が求められる。

キャリアコンサルティングにおけるスーパービジョンの構造・特徴



(4) 提言 | 行動変容を促進する取組

民間企業や地方公共団体における取組を踏まえて、意識が変わり始めた職員の行動変容に向けた様々な機会提供を図ることが考えられる。

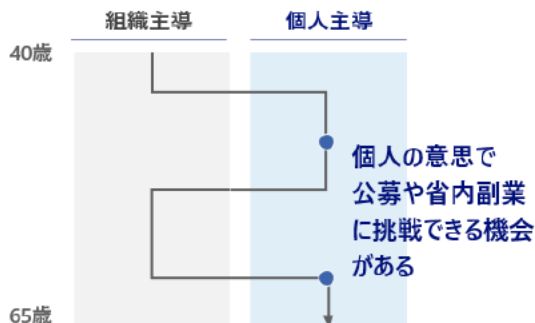
主なキャリア支援策のイメージ

省内での職務経験の提供

希望による職務経験の獲得に向けた仕組み

(省内公募や省内副業への応募促進)

- 職員が求めるキャリアプランを実現する上では、従来の異動による組織主導の職務経験の付与だけでなく、職員の意思に基づいた個人主導での職務経験の獲得を可能とすることが有効である。
- 具体的には、ミドル・シニア職員を対象とした省内公募の積極化や省内副業の導入が考えられる。



民間団体や地方公共団体での職務経験

異なる環境での勤務経験による能力開発

(官民人事交流や兼業の活用)

- 国家公務員とは異なる環境である民間事業者での勤務経験は“越境学習”の一種であり、これまでの価値観や仕事の仕方を見つめ直し、新しい学びを得る機会であるため、職員の意識変容や能力開発への効果が期待できるため、積極的な利用が有効である。

(地方公共団体への出向の積極化)

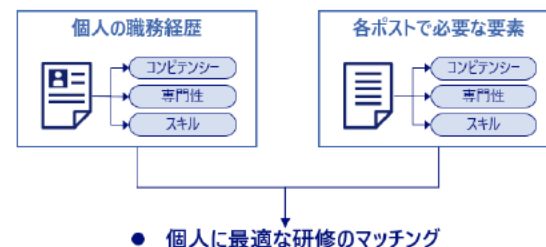
- 中堅職員に限らず、50代後半以降の職員が地方公共団体に出向する機会を提供し、出向経験を通じた地方の実情理解等の学びと、蓄積された経験を生かした地域への貢献の両輪を実現することが有効である。

省内での研修機会の提供

研修情報と職員情報による機会のマッチング

(個人に最適化された研修機会の奨励)

- 貴省では、専門性強化のため、政策所管課や法令所管課が企画・運営する研修が豊富に存在する。
- このため、まずは、能力開発のメニューを拡充させるのではなく、既存の研修の受講促進を図っていくことが有効であり、例えば、カオナビに蓄積された職員個人の職務経歴と、職員が希望するポストの情報から、当該職員に不足するスキル等を補うための研修機会を奨励することが考えられる。



(4) 提言 | 任用、職場環境・制度の整備

ミドル・シニア職員の行動変容の結果を踏まえた任用や処遇を実現できるよう、ポスト開発や職場環境の構築に努めるほか、中長期的には人事制度の検討を行うことが考えられる。

主なキャリア支援策のイメージ

シニア職員のポスト開発

シニア職員の特性に応じたポスト開発の強化

(類型化されたポストごとのポスト開発)

- シニア職員は多様な就業ニーズを抱えているため、最も活躍できるポストに配置するためには、個々のニーズに沿った適切なポストを確保する必要がある。
- そのためには、民間等実施状況調査の結果を踏まえつつ、開発するポストの類型に応じた工夫を凝らすことが求められる。

ポストの類型

ポスト開発の工夫ポイント

高度な専門性が求められるポスト

トップダウンのポスト開発ではなく、原局からボトムアップで専門性が求められるポストを提案する。

特定の政策業務スキルが必要なポスト

ポスト開発交渉で、未経験者であっても、保有スキルを生かして活躍可能であることを訴求する。

勤務制約に対応したポスト

常勤職員が担っていたポストを複数の短時間再任用職員で担う形に分解し、ポスト開発を行う。

シニア職員を受け入れる職場の意識改革

マネジメント層任せではない受入環境の整備

(全職員を対象とした全省的な機運醸成)

- 受入職場の意識改革に向けては、内閣人事局が作成した「国家公務員のためのマネジメントテキスト」を参考に、マネジメント層の意識を改革することが考えられる。
- しかし、それだけではなく、民間企業や地方公共団体における取組例を参考に、マネジメント層に限らず、シニア職員とともに働く全職員の意識改革を行うことも併せて実施すべきであり、具体的には、省内イントラで活躍するシニア職員の事例を紹介し、シニア職員とともに働くことのメリットを訴求することが有効である。

人事制度の改正に向けた中長期的な検討

民間企業の動向を踏まえた中長期での検討

(中長期的な人事制度の検討)

- 定年延長を実施する民間企業の中には、経験豊富なシニア職員が活用できる環境を整備するため、単に定年を延長するだけでなく、成果や貢献度合いに応じた報酬制度の見直しを行っている例が見受けられる。
- これらの事例を踏まえ、シニア職員に関する国家公務員の人事制度の見直しの要否について、人事当局とともに中長期的な検討を行うことが考えられる。



**Envision the value,
Empower the change**