

キャリア健診マニュアル

平成23年3月

公益財団法人 日本生産性本部

目 次

はじめに

I	キャリア健診の概要	1
1.	キャリア健診の目的	1
2.	キャリア健診における「キャリア」の意味	1
3.	キャリア健診シートの概要	2
II	キャリア健診実施の流れ	7
1.	受診企業との事前打ち合わせ	8
2.	人事担当者等へのヒアリングのポイント	11
3.	個別カウンセリングのポイント.....	12
4.	診断結果の報告、提案・アドバイスのポイント	14
5.	キャリア健診録の作成	44
◎	資料編	47
資料 1	キャリア健診シート 企業診断シートA（人事担当者用）	49
資料 2	キャリア健診シート 企業診断シートB（従業員用）	57
資料 3	キャリア健診シート キャリア・カウンセリングシート	65
資料 4	キャリア健診 診断結果報告書	69

はじめに

少子・高齢化の進展や人口減少時代を迎え、今後とも我が国経済社会が活力を維持していくためには、労働者一人ひとりが生涯を通じて能力を向上させ意欲をもってやりがいや充足感を感じながら、いきいきと働くことができる社会を実現することが求められる。

そのためには、労働者の、特にワーク・キャリアに大きな影響を与える企業領域において、自己啓発支援等を含めた人材育成策が総合的に行われる必要がある。

「キャリア健診」は、そうした企業における人材育成の現状を把握し、従業員へのキャリア形成支援を促すとともに、個々の従業員に対してキャリア形成意識を喚起することで、企業と従業員のより良い共生関係の構築に資することを目的としたものである。

キャリア健診の具体的な手法は、平成 20 年度から開発が進められ、その成果は「キャリア健診研究会」報告書として平成 20 年度にまとめられた。

平成 21 年度は、報告書の中で開発された手法に基づき、その中核的な担い手となるキャリア・コンサルタントを活用して、実際に企業においてモデル実施が行われた。

平成 21 年度の報告書では、担当したキャリア・コンサルタント、受診企業からの意見、感想などを踏まえ、実施方法についての改善等の提案がなされた。

平成 22 年度は、平成 21 年度の改善等の提案を踏まえてモデル実施を行い、キャリア健診の手法（企業・従業員へのアンケート調査、人事担当者等へのヒアリング、従業員への個別カウンセリング等）をさらに改善した。

これらの手法で集めた企業及び従業員のデータは受診企業ごとに、モデル実施以来、「診断結果報告書」（本文資料編「資料 4：診断結果報告書」参照）として整理しているが、22 年度では、「診断結果報告書」の見方を含め、企業やキャリア・コンサルタントがキャリア健診を実施するための留意点等をまとめた「キャリア健診マニュアル」を作成することになった。

本「キャリア健診マニュアル」は、以上を踏まえて、キャリア健診の概要、キャリア健診の実施（人事担当者等へのヒアリング、従業員への個別カウンセリング、企業への提案・アドバイス等）の留意点や「診断結果報告書」の見方について解説するものである。

I キャリア健診の概要

1. キャリア健診の目的

少子・高齢化の進展に伴って労働力人口が減少するなど、企業や労働者を取り巻く環境が大きく変化するなか、今後とも我が国経済社会が活力を維持していくためには、労働者一人ひとりが生涯を通じて職業能力開発に取り組み、意欲をもってやりがい・働きがいを感じながら、いきいきと働くことのできる社会の実現が求められている。

そのためには、労働者の職業生活のあり方に大きな影響を与える企業において、自己啓発支援等を含めた人材育成策が総合的に行われる必要がある。

「キャリア健診」は、こうした企業における人材育成（キャリア形成支援）の現状・課題を可能な限り客観的に把握・分析・提示し、経営者や人事部局の意識を啓発し、従業員へのキャリア形成支援の取り組みを促す契機とするとともに、個々の従業員に対してもキャリア形成意識を喚起することで、いわば「キャリア」を共通言語とした企業と従業員のより良い共生関係の構築にも資することを目的としたものである。

言い換えれば、キャリア・コンサルタントが企業領域におけるキャリア形成支援活動を推進する上での、啓発的な診断ツールとしての有効活用が期待されるものである。

2. キャリア健診における「キャリア」の意味

「キャリア」とは多義的な意味を持つ包括的な言葉であり、一つの定義では収まりきれない意味の広がりがある。一般的には、広義では「生き方」、「人生」、「経験」、狭義では「職業、職務の連鎖」等と表現される。

広義を「ライフ・キャリア」、狭義を「ワーク（職業）・キャリア」と呼ぶ。

広義のライフ・キャリアは狭義のワーク・キャリアを包摂しており、ライフ・キャリアとワーク・キャリアは相互に影響し合っている。例えば、生き方を考える際には、職業について掘り下げて考えたり、職業を考える際は、生き方について広く考えたりすることが必要になる。

キャリア健診では、「キャリア」を主にこの狭義の意味で使用している。ただし、前述したとおり、広義と狭義のキャリアは相互に影響し合っている関係から、キャリア健診では、ワーク・キャリアを中心におきながらも、広義の視点を含意したものとして使用している。

また、キャリアについて、「時間的継続性（過去、現在、未来）」を持って、様々な環境（他者、組織、制度、風土など）との相互作用によって形成されると認識している。

以上のキャリアの意味を踏まえながら、キャリア健診における「キャリア」を敢えて定義すれば「職業生活を設計する過程」であり、同時に「他者と出会い、様々な環境や経験を通して、主体的に職業能力を開発する過程」ということになる。

3. キャリア健診シートの概要

キャリア健診では、企業、従業員へのキャリア健診シートを用いたアンケートの実施、人事担当者等へのヒアリング、従業員に対する個別カウンセリング（またはグループカウンセリング）をステップを踏んで実施し、それらの結果を踏まえて、企業に対して、キャリア・コンサルタントが企業（人事担当者等）に対して、従業員へのキャリア形成支援に関する提案・アドバイスを行う。

そのための中核的な役割を果たしているのが、キャリア健診シートである。キャリア健診シートは3種類あり、それぞれ「企業診断シートA（人事担当者用）」、「企業診断シートB（従業員用）」、「キャリア・カウンセリングシート」となっている。企業診断シートのA・Bは、アンケート調査（選択式、記述式）、「キャリア・カウンセリングシート」は個別カウンセリングの事前資料として、カウンセリング対象者（従業員）が職歴等を記入するものである。

それぞれのシートの概要は下記のとおりである。

①企業診断シートA（人事担当者用）

- ・会社のプロフィール（会社名、回答者の役職、社員数、事業内容）
- ・会社におけるキャリア形成支援の現状の充実度と今後の充実の必要性に関するアンケート（設問数 20：選択式で回答）
- ・「今後」について、特に充実させたい上位3つの項目（設問番号を記入）
- ・会社の長、強み、経営上の将来ビジョン（自由記述で回答）
- ・会社の人材育成方針、求める人材像（自由記述で回答）
- ・会社で実施している施策（選択式で回答）
- ・会社の運営状況（経営状況、経常利益率、従業員の入社・離職状況）

②企業診断シートB（従業員用）

- ・従業員のプロフィール（会社名、性別、年齢、職階）
- ・会社におけるキャリア形成支援の現状の満足度と今後の充実の希望に関するアンケート（設問数 20：選択式で回答、設問内容は診断シートAと同じ）
- ・会社の人材育成やキャリア形成支援に対する要望（自由記述で回答）
- ・仕事や生活に対する意識、態度、行動に関するアンケート（設問数 45：選択式で回答）

③キャリア・カウンセリングシート（カウンセリング対象者（従業員）のみ）

- ・従業員のプロフィール（会社名、氏名、性別、年齢、職階、経験年数）
- ・会社での職務概要（自由記述で回答）
- ・仕事をすすめるうえでの知識、スキル向上の取り組み（社内・外での研修、自己啓発）（自由記述で回答）
- ・キャリア・コンサルタントに相談したいこと（自由記述で回答）

<企業におけるキャリア形成支援に関する設問内容について>

(1) 5つの領域から企業のキャリア形成支援を把握

キャリア形成支援の現状と今後について、企業（人事担当者）と従業員に同じ内容の質問（設問数 20）をすることによって、両者の意識や考え方の共通性と相違等の関係を見ることができるようになっている。20 の設問については、5 つの領域にまとめあげることができる。5 つの領域と設問との対応は下記のとおりである。キャリア・コンサルタントはこれらの 5 つの領域から企業におけるキャリア形成支援の取り組みについて把握するということになる。

企業におけるキャリア形成支援に関する設問内容

～5つの領域と20の設問～

<領域1：キャリア目標の設定>

- Q1. 会社の経営理念に基づいた「求める人材像」が明確に示されている
- Q3. 職業生活の目標や計画を短・中・長期に分けて考える機会が用意されている
- Q8. 会社の経営課題や会社から期待されている役割を知ることができる
- Q9. 仕事に必要なスキルや知識が明確に示されている
- Q14. 上司との間で、職業生活の現状や目標について、すり合わせの機会が用意されている

<領域2：キャリア形成支援>

- Q2. これまでの職業生活を振り返る機会が用意されている
- Q5. 会社の「求める人材像」に近づくことで評価される仕組みがある
- Q7. 職業生活の目標を追求したり、見直したりする機会が用意されている
- Q13. 日常の業務や研修の機会が職業能力開発の目標に向けた取組みにつながられる
- Q15. 世代や階層に応じた職業能力開発や実務経験の機会・仕組みが用意されている

<領域3：職場のサポート>

- Q4. 必要ときに、上司に、仕事や生活・健康面も含めた職業生活全般について相談できる
- Q10. 仕事で必要ときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる
- Q11. 仕事の手順や進め方が上司や先輩からわかりやすく伝えられている
- Q12. 必要ときに、先輩や同僚に、仕事や生活・健康面も含めた職業生活全般について相談できる

<領域4：キャリア形成の自律性>

- Q6. 職業生活の目標や計画を実現するため、自己啓発等の活動時間が確保できる
- Q19. 社内の人たちと仕事以外で交流を広げたり、社外の人たちと交流をしたりする機会や仕組みが用意されている
- Q20. 必要ときに、社内・社外の専門家（キャリア・コンサルタント）に、仕事や生活・健康面も含めた職業生活全般について相談できる

<領域5：働き方の裁量性>

- Q16. 担当する仕事内容について個人の希望が考慮される
- Q17. 仕事で失敗しても再度挑戦できる機会や仕組みが用意されている
- Q18. 働く場所、働く時間なども含め、働き方について選択できる

(2) 現状と今後について 5段階評価

企業のキャリア形成支援の「現状」と「今後」について、人事担当者、従業員に同じ内容の設問をして、5段階の選択式で回答を求めている。

人事担当者向け（企業診断シートA）の選択肢は「現状」に対して「1:充実していない、2:どちらかという充実していない、3:どちらともいえない、4:どちらかという充実している、5:充実している」、「今後」に対しては「1:充実の必要はない、2:どちらかという充実の必要はない、3:どちらともいえない、4:どちらかという充実させたい、5:充実させたい」となっている。

一方、従業員向け（企業診断シートB）に対しては「現状」に対しては「1:満足していない、2:どちらかという満足していない、3:どちらともいえない、4:どちらかという満足している、5:満足している」、「今後」に対しては「1:望まない、2:どちらかという望まない、3:どちらともいえない、4:どちらかという望む、5:望む」となっている。

<仕事と生活に対する意識、態度、行動に関する設問内容について>

(1) 6つの領域から従業員の意識、態度、行動を把握

企業のキャリア形成支援においては、企業の取り組みだけではなく、従業員の意識や行動も重要な意味付けを持つ。そこで、「企業診断シートB（従業員用）」では、「仕事や生活に対する意識、態度、行動」について45の設問を用意した。

45の設問は6つの領域に整理した。6つの領域と設問との対応は下記のとおりである。

仕事と生活に対する意識、態度、行動に関する設問内容

～6つの領域と45の設問～

<領域1：職務意識>

- Q1. 自分の職務や目標に対して積極的に挑戦している
- Q2. 現在の職務において、十分な成果を上げていると思う
- Q3. 自分の職業能力開発について、今後の計画や目標を明確に持っている
- Q4. 現在の職務は、大変重要であると思う
- Q5. 現在の職務に対して、大変やりがいを感じている

<領域2：自分のことを知っている度合い>

- Q6. 自分の長所・短所を知っている
- Q7. どんな仕事が得意なのかわかっている
- Q8. 仕事をするうえで何を大切にしたいのかわかっている
- Q9. どんな能力やスキルを身につけるべきかわかっている
- Q10. どんな人と仕事をしやすいかわかっている
- Q11. 自分に求められている仕事の役割をきちんとわかっている
- Q12. 上司が求める期待が何かを十分に理解している
- Q13. 自分にとって働きやすい職場環境を知っている

<領域3：将来のイメージ>

- Q14. 将来の人生計画に具体的な目標を持っている
- Q15. 自分の理想とする未来を描く（イメージする）ことができる
- Q16. 行動を起こすために、計画を立てる方である
- Q17. 将来の見通しに対しては楽観的である
- Q18. 環境の変化に対応していける方である
- Q19. 今、やってみたい仕事は何かと聞かれたら、自分の希望を話すことができる
- Q20. 自分がやってみたい仕事には、その気になればいつでも挑戦することができると感じている

<領域4：現在と将来に向けての取り組み>

- Q21. 10年後、20年後を意識した生活設計をしている
- Q22. 将来のことを考え、今から少しずつ努力していることがある
- Q23. 新しい仕事にも積極的に取り組んでいける
- Q24. 仕事上必要なスキルを身につけるために努力していることがある
- Q25. 仕事には常に創意工夫をこらしている
- Q26. 新しい種類の仕事にも好奇心を持って取り組んでいる
- Q27. 今の職場で、社内の人と仕事以外で交流をすることができる
- Q28. 会社以外の人との付き合いが多い
- Q29. 自分とは違う考えを持つ相手とも積極的に付き合うことができる

<領域5：身体と心の健康>

- Q30. 仕事に失敗してもくよくよとこだわらない
- Q31. 自分なりのストレス解消方法をもっている
- Q32. 現在の体重は適正である
- Q33. ふだんから継続している運動がある
- Q34. タバコは吸わない、もしくは減らしている
- Q35. 規則正しい生活を維持するよう努力している
- Q36. お酒は深酒しないように心がけている
- Q37. 睡眠は十分とれている
- Q38. 食欲はあり、おいしく食べられる

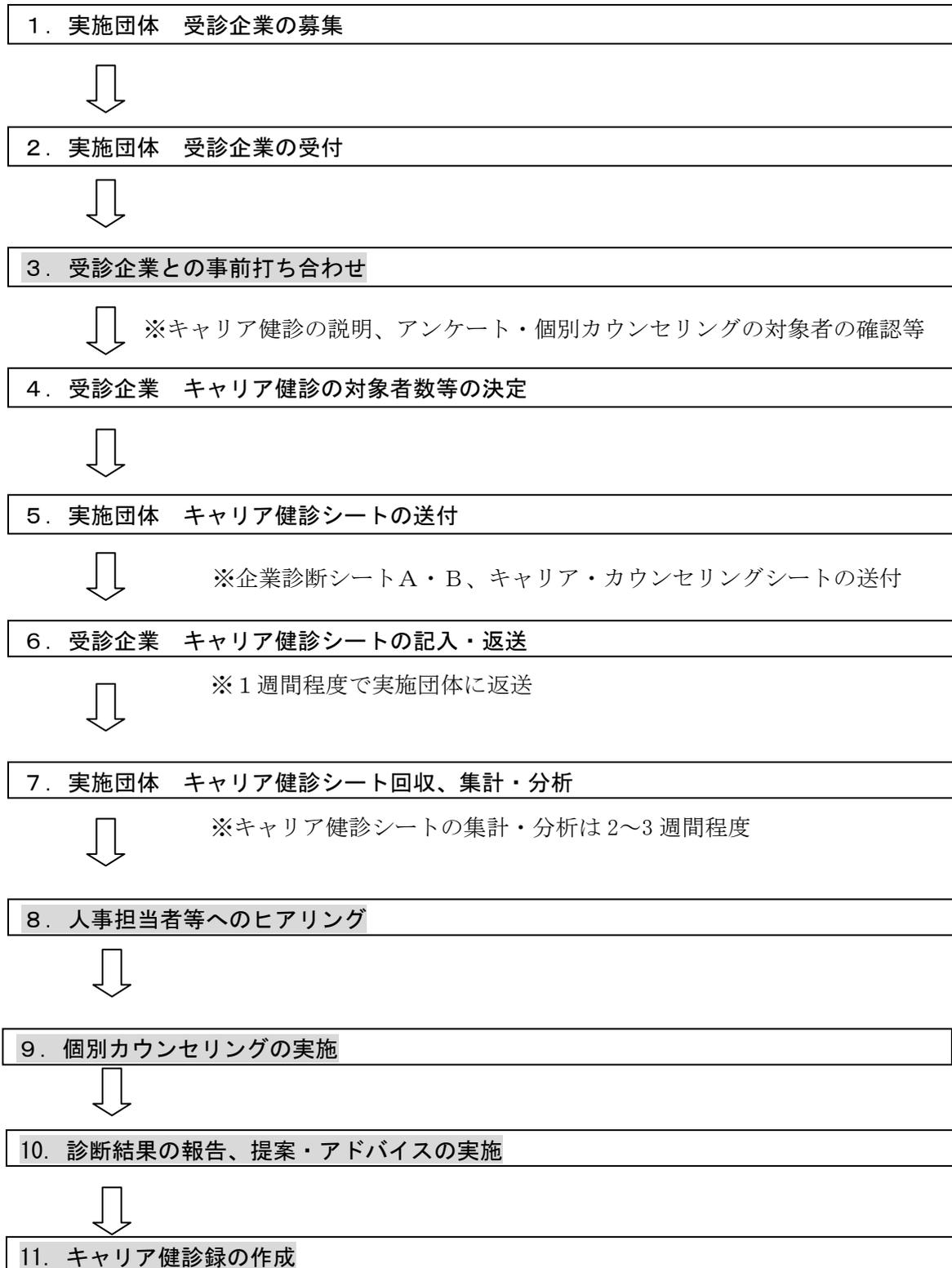
<領域6：仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）>

- Q39. 同僚や部下が早く帰っても気にならない
- Q40. 腹を割って悩みを相談できる友人がいる
- Q41. 時間の使い方はうまくいっており、追われているような気はあまりしない
- Q42. 一人でじっくり自分のことを考える時間がある
- Q43. 自分の趣味について、他人に話すことができる
- Q44. 資格取得など、仕事以外の自己啓発に取り組んでいる
- Q45. 何でも話せる関係が夫婦や家族にある

(2) 5段階で評価

上記の45の設問に対して5段階の選択式（「1:当てはまる、2:まあまあ当てはまる
3:どちらともいえない、4:あまり当てはまらない、5:当てはまらない」）で従業員
に回答を求めている。

Ⅱ キャリア健診実施の流れ（実施団体が介在する場合の標準モデル）



注：本マニュアルに掲載されている内容は、平成22年度現在のものです。

キャリア健診実施の流れ（実施団体が介在した場合）の標準モデルは前ページのとおりである。前半は、キャリア・コンサルタントによる受診企業との事前打ち合わせ、実施団体による健診シートの送付、回収、集計・分析を行い、後半は、キャリア・コンサルタントが実際に受診企業を訪問し、人事対象者等へのヒアリングや個別のキャリア・カウンセリング、診断結果の報告、提案・アドバイスをを行い、最後に、キャリア健診録を作成して完結する。期間にして1~2ヶ月間が必要になるので、キャリア・コンサルタントは計画的に受診企業と打合せを行い、スケジュールを調整することが大切になる。

そこで、キャリア・コンサルタントの活動（前ページ網掛けの部分）の留意点について、キャリア健診の実施の流れにそって解説する。

1. 受診企業との事前打ち合わせ

キャリア・コンサルタントは担当の受診企業の決定後、受診企業を訪問したり、電話やメールで連絡するなどして、事前に打ち合わせを実施する。打合せのポイントは下記のとおりである。

（1）守秘義務を厳守することを伝える

キャリア健診をとおして、知り得た企業の内部情報や従業員の個人情報に関して、キャリア・コンサルタントは外部に一切漏らさないことを、受診企業の担当者及び個別カウンセリングの対象従業員に伝える。「守秘義務の厳守」は企業担当者との信頼関係を構築する際の基本となる姿勢である。また、企業の人事教育制度などの内部情報の提供を依頼する際にも必要となる姿勢である。

（2）キャリア健診の説明、受診ニーズの確認

受診企業の担当者は、あらかじめキャリア健診の意図や目的を理解しているとは限らない。キャリア・コンサルタントは、受診ニーズを確認し、キャリア健診の目的、守備範囲、内容について、電話やメール、訪問するなどして、初期の段階で丁寧に説明する。受診企業の担当者がキャリア健診の目的や守備範囲を理解したうえで、キャリア健診を実施するようにする。

従業員に対してもキャリア健診やキャリアについての説明会や勉強会を開催するよう担当者に働きかけるようにする。

（3）資料等の提供のお願い

受診企業の状況や概要を理解するための会社案内や教育研修制度、人事諸制度についての資料の提供をお願いする。

（4）アンケート、個別カウンセリングの対象、人数の確認と調整

キャリア健診では「企業診断シートB（従業員用）」による従業員対象のアンケート、従業員に対する個別カウンセリングを行う。キャリア・コンサルタントは、アンケー

ト及び個別カウンセリングの対象者、人数について確認を行う。またそれらの対象者や人数が受診企業の受診ニーズにマッチするように調整する。

(5) 企業診断シート記入に際しての留意事項を伝える

「企業診断シートA（企業担当者用）」のシートの記入に際しては、企業担当者の個人的な考えではなく、企業の統一した考えを記入してもらうようお願いする。「企業診断シートA」と「キャリア・カウンセリングシート」は人事担当者等へのヒアリング、個別カウンセリングの際に活用するので、記述したシートはコピーをとるように企業担当者に伝える。

(6) キャリア健診の全体のスケジュールの説明と日程調整

キャリア健診はシートの送付、記入、回収、集計・分析に3～4週間が必要になる。まずは、キャリア健診の実施の流れを受診企業の担当者に十分に説明し、計画を立てることが必要になる。

企業訪問の日数は標準モデルでは3日間（1日目：人事担当者等へのヒアリングと個別カウンセリング、2日目：個別カウンセリング、3日目：診断結果報告、提案・アドバイス）を想定している。企業訪問の「人事担当者等へのヒアリング」、「個別カウンセリング」、「診断結果の報告、提案・アドバイス」の日程や場所を企業担当者と調整する。

個別カウンセリングについては、対象者の人数によっては、日数を1～3日間追加することになる。複数のキャリア・コンサルタントで個別カウンセリングを実施する場合は、担当キャリア・コンサルタントの他に個別カウンセリングを実施する協力キャリア・コンサルタントを確保することが必要になる。また面談場所についても、キャリア・コンサルタントの人数に応じて、受診企業に用意してもらうことになる。下記に個別カウンセリング人数が多い場合についての考え方について説明する。

・個別カウンセリングの対象者数が多い場合

～協力キャリア・コンサルタントと面談場所の確保～

個別カウンセリングは従業員一人につき、少なくとも1時間程度、時間が必要になる。例えば、1日の稼働時間が7時間とすると実施可能人数は7人となる。

標準モデルでは、一人のキャリア・コンサルタントがカウンセリングを実施することが基本である。その際のカウンセリングの対象者数は、12人程度である。

カウンセリングの対象者数が増えると、時間や日程を増やすことになる。カウンセリングの対象者数が増えて、一人のキャリア・コンサルタントだけでは、実施が難しくなる場合は、複数のキャリア・コンサルタントで対応することになる。

例えば、カウンセリングの対象者数が50人では、複数のキャリア・コンサルタントでチームを編成し、実施することが必要になる。その際は、事前に協力してくれるキャリア・コンサルタントを確保したり、受診企業先での面談場所を確保したりする。

下記は実施人数50人を3人のキャリア・コンサルタントで実施した場合である。キャリア・コンサルタント①が担当で、②と③（④、⑤、⑥）が協力コンサルタントである。1日目は、午前中は人事ヒアリングにあて、午後の4時間をカウンセリングに当て

ることになる。2 日目、3 日目は全日となる。キャリア・コンサルタント側の日程調整が合わない場合は最大 5 人の協力コンサルタントが必要になる。

	場 所		対象者数
1 日目 (午後)	A 会議室	キャリア・コンサルタント① (担当)	4 人
	B 会議室	キャリア・コンサルタント②	4 人
2 日目 (全日)	A 会議室	キャリア・コンサルタント① (担当)	7 人
	B 会議室	キャリア・コンサルタント② (③)	7 人
	C 会議室	キャリア・コンサルタント③ (④)	7 人
3 日目 (全日)	A 会議室	キャリア・コンサルタント① (担当)	7 人
	B 会議室	キャリア・コンサルタント② (⑤)	7 人
	C 会議室	キャリア・コンサルタント③ (⑥)	7 人
			50 人

2. 人事担当者等へのヒアリングのポイント

人事担当者等へヒアリングは「企業診断シートA」の記述に基づいて実施する。企業の人材育成、キャリア形成支援に関わる項目をヒアリングする。ヒアリングのポイントは下記のとおりである。

(1) ヒアリングの対応者について

ヒアリングは「企業診断シートA」の記述に基づいて実施するので、「企業診断シートA」の記述者に対応いただくことが望ましい旨を事前に企業担当者に伝える。対応者が記述者以外である場合は、記述内容とヒアリング内容が矛盾しないように、記述者個人の考えではなく企業の統一した考えをシートに記入してもらうように事前打ち合わせ時などの際にあらかじめ伝えておく。

(2) キャリア健診の受診動機（受診ニーズ）を確認

事前の打ち合わせでキャリア健診の受診の動機や目的（受診ニーズ）について十分に確認できなかった場合には、この場で確認する。また「キャリア」という言葉に対する認知度、理解度について、企業担当者に確認する。確認した内容を踏まえ、キャリア健診の目的、守備範囲（キャリア健診でできること）や実施の流れについて、改めて説明する。

(3) ヒアリングの進め方

ヒアリング時間は90分～120分程度を目安にする。受診ニーズについて深掘りすると同時にシートの記述内容に沿いながら、適宜質問を行い、受診企業の状況や課題を明確にする。

① 守秘義務を伝える

ヒアリングにより知り得る企業の情報、並びに個人情報を一切、外に漏らさないことを伝える。また、個別のカウンセリングで得た個人情報についてはすべてをフィードバックできないことも合わせて伝える（従業員の了解が必要）。

② 具体的に内容を掘り下げる

シートの記述内容について、「いつ（から、まで）、どこで、誰が、何を、なぜ、どのくらい」などで具体的に掘り下げる。

③ 事実と考え（願望）を分ける

担当者によっては、自分の考え（願望）と事実を混在して話す場合がある。その際は、事実と考え（願望）をしっかりと分けてヒアリングする。

3. 個別カウンセリングのポイント

キャリア健診におけるカウンセリングでは 実施回数は1回が基本である。面談時間は一人につき、標準で50分～60分程度と設定し、可能な限りその時間内で終了するように手際よくカウンセリングを進めていくことが必要になる。

カウンセリングは、基本的には来談者の気持ちや考えを傾聴し、来談者主導で進めていくものであるが、状況に応じて、キャリア・コンサルタントがリードして進めていくことも必要になる。「個別カウンセリング」の進め方のポイントは下記のとおりである。

(1) 時間、場所を設定する

個別カウンセリングの場合は一人当たりのカウンセリング時間を標準で50分～60分程度で設定する。続けてカウンセリングする場合は、休憩時間を5分～10分程度とるようにする。場所については、周囲に声が漏れない等、プライバシーに十分配慮した環境を確保する。日程や時間を設定する際は、従業員が集中して、カウンセリングに参加できるように設定するようにする。

(2) 守秘義務を伝える

個別カウンセリングの内容は、一切外に漏らさないことを最初に伝える。但し、他の個別カウンセリングから得られた共通課題などが明らかになった場合、個人を特定せずに企業担当者に伝える可能性があることを確認しておく。

(3) 従業員（来談者）の主訴・ニーズを把握する

来談者の最も訴えたいこと、どうしたいのかといったニーズを把握するようにする。そのためにも、今回の面談は1回だけであることを面談者に伝え、「ここで相談したいこと」を話してもらうようにする。

(4) キャリア・カウンセリングシートの活用

キャリア・カウンセリングシートは個別カウンセリングを受ける従業員（来談者）が事前に記入するものである。記入内容は下記のとおりである。

- ・従業員のプロフィール（会社名、氏名、性別、年齢、職階、経験年数）
- ・会社での職務概要（自由記述で回答）
- ・仕事をするうえでの知識、スキル向上の取り組み（社内・外での研修、自己啓発）（自由記述で回答）
- ・キャリア・コンサルタントに相談したいこと（自由記述で回答）

個別カウンセリング時には、キャリア・コンサルタント、来談者は、記入した「キャリア・カウンセリングシート」をみながら面談に望むことになる（来談者は事前に「シート」をコピーし、持参することになっている。）。シート活用のポイントは下記のとおり

である。

①事前に内容を読み込み、全体の傾向をつかむ

キャリア・コンサルタントは来談者全員のシートを事前に読み込み、会社の状況や来談者の問題意識など全体の傾向をつかむようにする。特に「キャリア・コンサルタントに相談したいこと」については、会社の状況や来談者の不満が表現されていることが多いので、事前に整理する。また「仕事をするうえでの知識、スキル向上の取り組み」からは、会社全体の自己啓発や研修についての支援状況を把握する。

②「キャリア・コンサルタントに相談したいこと」に記述がある場合

「キャリア・コンサルタントに相談したいこと」に記述がある場合は、その記述が今回の相談したいことかどうか、改めて確認をとり、そうであるならば、そこから、カウンセリングを展開する。まずは、その記述内容について詳しく話してもらうようにする。キャリア・コンサルタントは記述内容を読んで、わかったつもりにならないようにし、質問をして、来談者の理解に努める。相談したい内容に即しながら、適宜、「職務概要」や「仕事をするうえでの知識、スキル向上の取り組み」の記述にもふれるようにする。

③「キャリア・コンサルタントに相談したいこと」に記述がない場合

「キャリア・コンサルタントに相談したいこと」に記述がない場合は、まずは「相談したいこと」について改めて、確認する。それでも特に相談したいことがない場合は、これまでのキャリアを整理したり、今後のキャリアについて考えたりする場として、この場があることを来談者に伝え、来談者の了解を得て、カウンセリングを進めるようにする。その際はシートの「職務概要」や「仕事をするうえでの知識、スキル向上の取り組み」の記述内容に即しながら、状況やその時の考えや気持ちを引き出して、整理する。

(5) 来談者の問題（現状とあるべき姿のギャップ）を見立てて、伝える

来談者の何が問題かを、来談者の強みや感情に配慮しながら、キャリア・コンサルタントの視点で見立てて、わかりやすく伝えるようにする。来談者の問題を見立てる際は、来談者個人の問題と会社や職場などの環境の問題の2つの視点から行う。

個人の問題は、来談者の「気持ち(意欲)、考え方(知識)、行動(スキル)」の3つの視点がある。

①気持ちの視点

「感情が整理できていない」「やる気がわからない(強みの場合は、やる気がある)」など。

②考え方の視点

「考えが整理できていない」「情報や知識が不足している(強みの場合は、知識がある)」など

③行動の視点

「スキルが不足している(スキルがある)」「前向きに行動しようとしていない(前向きに行動している)」など。

会社や職場などの環境の問題については、キャリア形成支援の5つの領域(キャリア目標の設定、キャリア形成支援、職場のサポート、キャリア形成の自律性、働き方の裁量性)から見立てることを基本にする。

(6) アドバイス・提案を行う

個人の問題については、来談者が問題解決に向けた行動が出来るように、具体的なアドバイスや提案を行う。アドバイスや提案は、あくまでもキャリア・コンサルタントの一つの意見・選択肢として伝える。アドバイスや提案はすべての問題を解決するようなレベルのものでなくてもよい。解決への糸口として「まずは…されたいかがですか?」という具合に提案する。

(7) カウンセリング記録の作成

カウンセリング終了後は、キャリア・コンサルタントはカウンセリング記録を作成する。記録には、①来談者の主訴 ②来談者が問題と感じていること ③キャリア・コンサルタントの見立て ④キャリア・コンサルタントの対応(アドバイス内容等)等のポイントを記述するようにする。

4. 診断結果の報告、提案・アドバイスのポイント

(1) 診断結果の報告のポイント

①診断結果について丁寧に解説する

時間は90分～120分程度かけて、丁寧に診断結果(提案・アドバイスを含む)を報告・説明する。診断結果報告書(総ページ数15p)は次ページの内容になっている。

()内のページ数は診断結果報告書の該当ページである。下記の8～10は、企業診断シートA・Bの記述欄に記載されたものをそのまま転載したものである。12は、診断結果に対するキャリア・コンサルタントのコメント欄であり、空欄になっている。このコメント欄は、下記の1～11を踏まえて、診断結果のポイントを記述するものである。

②企業担当者の考えや気持ちを十分に引き出す

診断結果について解説すると同時に、その結果について、企業担当者がどのように考えているかについて、十分に引き出すようにする。

③最後にキャリア・コンサルタントとしての提案・アドバイスを行う

診断結果を解説し、企業担当者の考えを十分に引き出した後に、キャリア・コンサルタントとしての提案・アドバイスを行うようにする。

<診断結果報告書の内容>

1. 従業員の現状に対する項目ごとの満足度と今後に望む充実度の順位 (1p)
2. キャリア支援に対する現状満足度・今後の充実度に対する比較 (2p)
3. 従業員の現状の満足度と今後の充実度とのギャップ (3p)
4. 会社と従業員の認識の相違 (4、5p)
5. 今後のキャリア支援に対する従業員の態度 (6p)
6. 従業員の仕事、生活に対する意識、態度、行動 (カテゴリー比較) (7p)
7. 従業員の仕事、生活に対する意識、態度、行動 (集計結果) (8、9p)
8. 自由意見欄 (従業員) (10p)
9. 必須記述欄 (会社) (11、12p)
10. 自由意見欄 (会社) (12p)
11. 従業員の回答結果 (現状、今後) (13、14p)
12. 診断結果に対するキャリア・コンサルタントのコメント (15p)

(2) 診断結果の見方のポイント

本節では、診断結果報告書の内容（1～7、および11）について、順をおって、診断結果のサンプルを活用して、この具体例に基づいて解説する。「8. 自由意見欄（従業員）」と「12. 診断結果に対するキャリア・コンサルタントのコメント」に関しては本節の最後に解説する。

① 「1. 従業員の現状に対する項目ごとの満足度と今後に望む充実度の順位」

1. 従業員の現状に対する項目ごとの満足度と、今後に望む充実度の順位

（1）は従業員が現状に対する満足度の高い項目の順位を示しています。（2）は今後さらに充実を望む項目の順位を示しています。（表の「満足度」「充実度」は平均値を採用しています。）

（1）現状の満足度

順位	項目	貴社	他社平均
1	10. 仕事で必要なときに、仲間同士で教えあったり、助け合ったりすることができる	3.49	3.79
2	17. 仕事で失敗しても再度挑戦できる機会や仕組みが用意されている	3.36	3.42
3	8. 会社の経営課題や会社から期待されている役割を知ることができる	3.21	3.16
4	12. 必要なときに、先輩や同僚に、仕事やキャリアの問題（付随する生活面や健康面も含めて）について相談できる	3.08	3.36
5	4. 必要なときに、上司に、仕事やキャリアの問題（付随する生活面や健康面も含めて）について相談できる	3.00	3.21
6	16. 担当する仕事内容について個人の希望が考慮される	2.95	2.99
6	19. 社内の人たちと仕事以外で交流を広げたり、社外の人たちと交流をしたりする機会や仕組みが用意されている	2.95	3.02
7	11. 仕事の手順や進め方が上司や会社からわかりやすく伝えられている	2.90	2.92
8	1. 会社の経営理念に基づいた「求める人材像」が明確に示されている	2.88	2.96
9	13. 日常の業務や研修の機会が、キャリアの目標に向けた取組みにつなげられる	2.86	3.00
10	9. 仕事に必要なスキルや知識が明確に示されている	2.78	3.05
11	14. 上司と部下の間で、キャリアの現状や目標について、すり合わせの機会が用意されている	2.70	2.88
12	5. 会社の「求める人材像」に近づくことで評価される仕組みがある	2.65	2.71
13	3. キャリアの目標やキャリアの計画を、短、中、長期に分けて考える機会が用意されている	2.59	2.73
14	6. キャリアの目標やキャリアの計画を実現するため、自己啓発等の活動時間が確保できる	2.57	2.69
15	7. キャリアの目標を追及したり見直す機会が用意されている	2.55	2.76
16	18. 働く場所、働く時間なども含め、働き方について選択できる	2.52	2.77
17	2. これまでのキャリアをふり返る機会が用意されている	2.51	2.79
18	15. 世代や階層に応じたキャリア形成の機会や仕組みが用意されている	2.39	2.59
19	20. 必要なときに、仕事やキャリアの問題を社内・社外の専門家（キャリア相談員、キャリア・コンサルタントなど）に相談できる	2.27	2.21

上位
5項目や
3.5以上
の項目に
着目

(2) 今後に望む充実度

順位	項目	貴社	他社平均
1	10. 仕事で必要なときに、仲間同士で教えあったり、助け合ったりすることができる	4.22	4.45
2	17. 仕事で失敗しても再度挑戦できる機会や仕組みが用意されている	4.12	4.12
3	18. 働く場所、働く時間なども含め、働き方について選択できる	4.06	4.07
4	11. 仕事の手順や進め方が上司や会社からわかりやすく伝えられている	3.9592	4.27
5	5. 会社の「求める人材像」に近づくことで評価される仕組みがある	3.9588	3.91
6	1. 会社の経営理念に基づいた「求める人材像」が明確に示されている	3.93	4.04
7	6. キャリアの目標やキャリアの計画を実現するため、自己啓発等の活動時間が確保できる	3.92	4.03
8	16. 担当する仕事内容について個人の希望が考慮される	3.91	4.05
9	9. 仕事に必要なスキルや知識が明確に示されている	3.90	4.11
10	8. 会社の経営課題や会社から期待されている役割を知ることができる	3.89	4.05
11	13. 日常の業務や研修の機会が、キャリアの目標に向けた取組みにつながられる	3.85	4.01
12	15. 世代や階層に応じたキャリア形成の機会や仕組みが用意されている	3.83	3.91
13	4. 必要ときに、上司に、仕事やキャリアの問題(付随する生活面や健康面も含めて)について相談できる	3.82	4.05
14	7. キャリアの目標を追及したり見直す機会が用意されている	3.763	3.86
15	3. キャリアの目標やキャリアの計画を、短、中、長期に分けて考える機会が用意されている	3.760	3.89
16	2. これまでのキャリアをふり返る機会が用意されている	3.74	3.82
17	14. 上司と部下の間で、キャリアの現状や目標について、すり合わせの機会が用意されている	3.71	3.95
18	12. 必要ときに、先輩や同僚に、仕事やキャリアの問題(付随する生活面や健康面も含めて)について相談できる	3.69	4.02
19	19. 社内の人たちと仕事以外で交流を広げたり、社外の人たちと交流をしたりする機会や仕組みが用意されている	3.57	3.70
20	20. 必要ときに、仕事やキャリアの問題を社内・社外の専門家(キャリア相談員、キャリア・コンサルタントなど)に相談できる	3.52	3.55

4.0 ポイント以上の項目に項目に着目

<解説>

「1. 従業員の現状に対する項目ごとの満足度と今後に望む充実度の順位」は「従業員の現状の満足度、今後に望む充実度」について、得点の高い項目から順番に示しているものである。他社平均（昨年度）のデータも併せて掲載している。

得点は、従業員の平均値になっている。得点は 5.0 が「満足している（充実が必要）」、4.0 が「どちらかという満足（充実が必要）」、3.0 が「どちらでもない」、2.0 が「どちらかという満足していない（充実の必要がない）」1.0 が「満足していない（充実の必要がない）」となっている。

(1) 現状の満足度

- ・ 項目の相対的順位（例えば、上位及び下位 5 項目）に注目する
- ・ 数値の高い項目（例えば 3.5 ポイント以上の項目）、数値の低い項目（例えば 2.5 ポイント以下の項目）に注目する。
- ・ 他社平均と比較して高い項目、低い項目に注目する。

(2) 今後に望む充実度

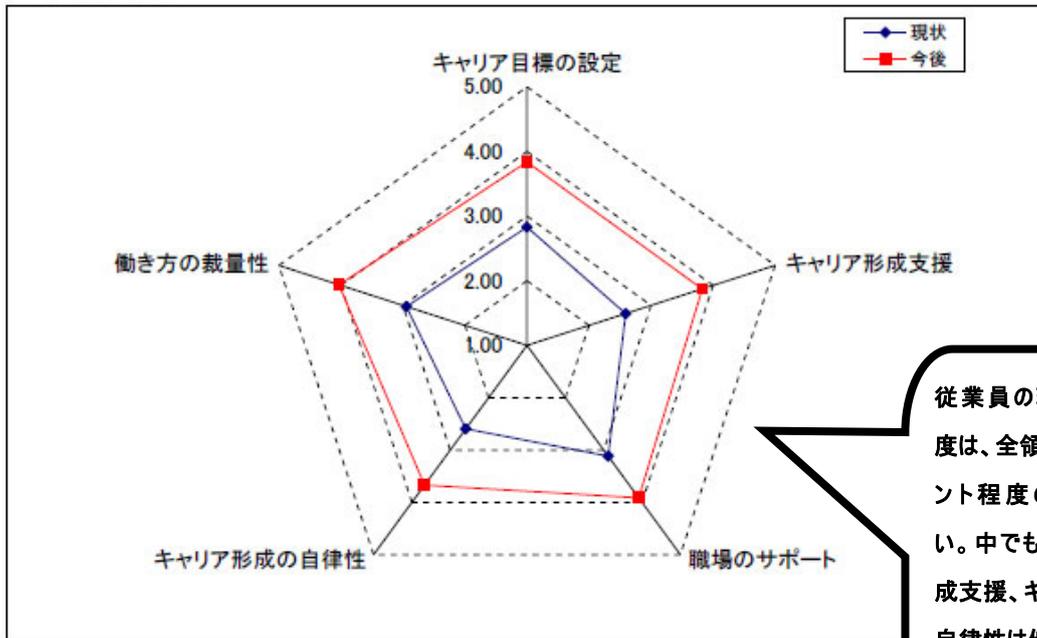
- ・ 数値の高い項目（例えば 4.0 ポイント以上の項目）に注目する。
- ・ 他社平均と比較して高い項目、低い項目に注目する。

② 「2. キャリア支援に対する現状の満足度・今後の充実度に対する比較」

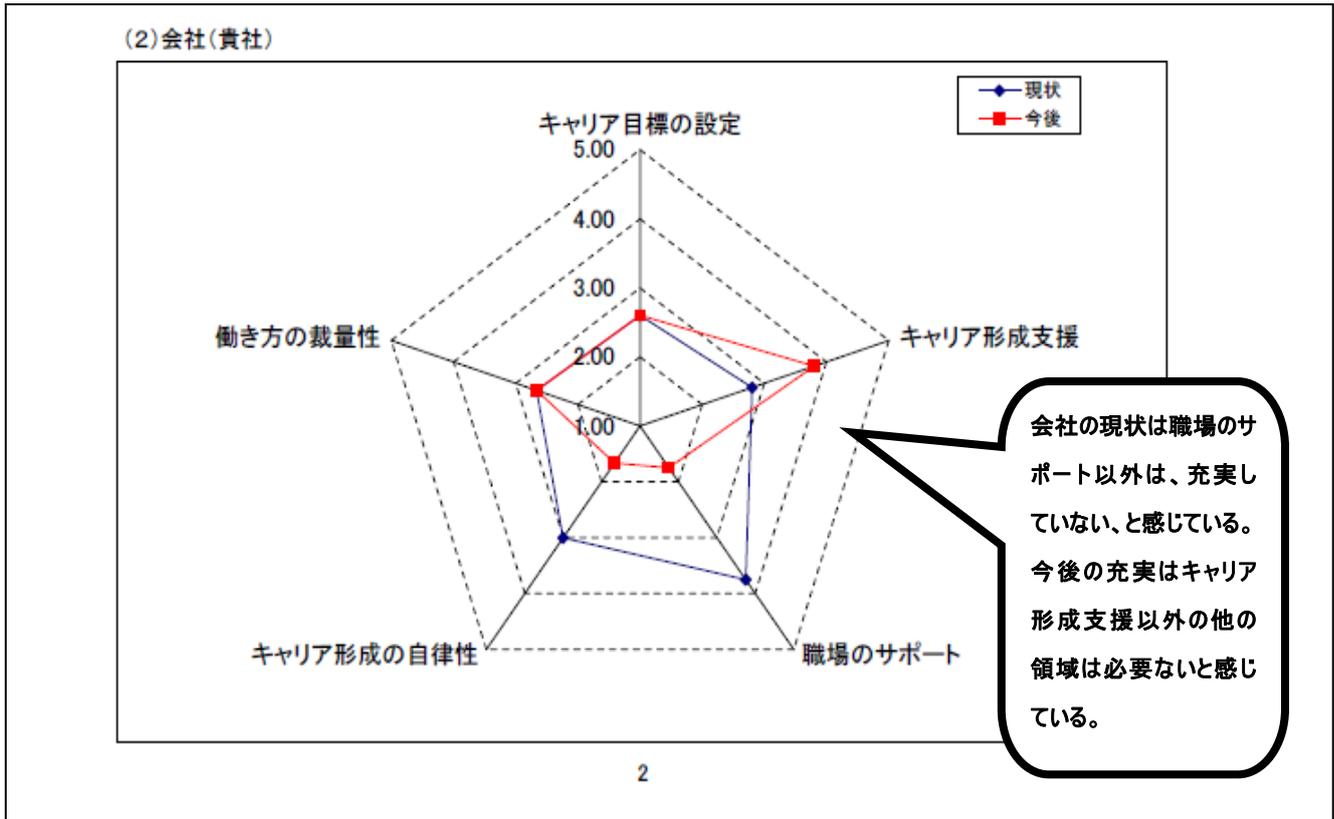
2. キャリア支援に対する現状の満足度・今後の充実度に対する比較

キャリア支援に関する5要素(キャリア目標の設定、キャリア形成支援の満足度、職場のサポート、キャリア形成の自律性の満足度、働き方の裁量性)別に、(1)従業員 (2)会社 について、現状の満足度、今後の充実度を示しています。

(1)従業員(貴社)



従業員の現状の満足度は、全領域で、3ポイント程度の水準で低い。中でも、キャリア形成支援、キャリア形成の自律性は他の3領域に比べて低い。今後は、すべての領域において充実が望まれている



<解説>

「2. キャリア支援に対する現状の満足度・今後の充実度に対する比較」は5つの領域別にチャートで示しているものである。上段が「従業員の現状の満足度と今後の充実度」、下段が「会社の現状の充実度と今後の充実度」になっている。

ここでは、5領域ごとに把握する。チャートの見方としては従業員、会社において「現状と今後のバランスはどうか?」「各領域の平均点はどの程度か」、「各領域のバランスはどうか」をチェックする。

5つの領域については、<5つの領域と20の設問の対応表> (P20 参照) を配布して、説明する。

< 5つの領域と 20 の設問の対応表 >

領域	設問	設問内容
キャリア目標の設定	1	会社の経営理念に基づいた「求める人材像」が明確に示されている
	3	キャリアの目標やキャリアの計画を、短・中・長期に分けて考える機会が用意されている
	8	会社の経営課題や会社から期待されている役割を知ることができる
	9	仕事に必要なスキルや知識が明確に示されている
	14	上司と部下の間で、キャリアの現状や目標について、すり合わせの機会が用意されている
キャリア形成支援	2	これまでのキャリアをふり返る機会が用意されている
	5	会社の「求める人材像」に近づくことで評価される仕組みがある
	7	キャリアの目標を追求したり見直す機会が用意されている
	13	日常の業務や研修の機会が、キャリアの目標に向けた取組みにつなげられる
	15	世代や階層に応じたキャリア形成の機会や仕組みが用意されている
職場のサポート	4	必要なときに、上司に、仕事やキャリアの問題(付随する生活面や健康面について)を相談できる
	10	仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる
	11	仕事の手順や進め方が上司や会社からわかりやすく伝えられている
	12	必要なときに、先輩や同僚に、仕事やキャリアの問題(付随する生活面や健康面について)相談できる
キャリア形成の自律性	6	キャリアの目標やキャリアの計画を実現するため、自己啓発等の活動時間が確保できる
	19	社内の人たちと仕事以外で交流を広げたり、社外の人たちと交流をしたりする機会や仕組みが用意されている
	20	必要なときに、仕事やキャリアの問題を社内・社外の専門家(キャリア相談員、キャリア・コンサルタントなど)に相談できる
働き方の裁量性	16	担当する仕事内容について個人の希望が考慮される
	17	仕事で失敗しても再度挑戦できる機会や仕組みが用意されている
	18	働く場所、働く時間なども含め、働き方について選択できる

③ 「3. 従業員の現状の満足度と今後の充実度とのギャップ」

3. 従業員の現状の満足度と今後の充実とのギャップ

(1)は『今後の充実を相対的に望むもの』を示しています。

(1)今後の充実を相対的に望むもの

順位	項目	得点差
1	18.働く場所、働く時間なども含め、働き方について選択できる	1.55
2	15.世代や階層に応じたキャリア形成の機会や仕組みが用意されている	1.43
3	6.キャリアの目標やキャリアの計画を実現するため、自己啓発等の活動時間が確保できる	1.35
4	5.会社の「求める人材像」に近づくことで評価される仕組みがある	1.31
5	20.必要ときに、仕事やキャリアの問題を社内・社外の専門家(キャリア相談員、キャリア・コンサルタントなど)に相談できる	1.25

(2)は『現在の満足度が相対的に高いもの』を示しています。

(2)「現在の満足度が相対的に高いもの」

順位	項目	得点差
1	12.必要ときに、先輩や同僚に、仕事やキャリアの問題(付随する生活面や健康面も含めて)について相談できる	-0.61
2	19.社内の人たちと仕事以外で交流を広げたり、社外の人たちと交流をしたりする機会や仕組みが用意されている	-0.62
3	8.会社の経営課題や会社から期待されている役割を知ることができる	-0.67
4	10.仕事で必要ときに、仲間同士で教えあったり、助け合ったりすることができる	-0.72
5	17.仕事で失敗しても再度挑戦できる機会や仕組みが用意されている	-0.76

<解説>

(1) 今後の充実を相対的に望むもの

上記表の「(1) 今後の充実を相対的に望むもの」は、診断結果報告書の1pの「1. 従業員の現状に対する項目ごとの満足度と今後に望む充実度の順位」の「今後に望む充実度」のポイントから「現状の満足度」のポイントを項目ごとに差をとったものであり、差が大きいものから5位まであげたものである。ポイントの差が大きいほど、「優先的に充実させる必要がある項目」である。但し、「今後に望む充実度」のポイントが低い項目(例えば3ポイント以下)の場合、優先的に充実させる必要がある項目に該当しないと考えられる点に留意が必要である。

(2) 現在の満足度が相対的に高いもの

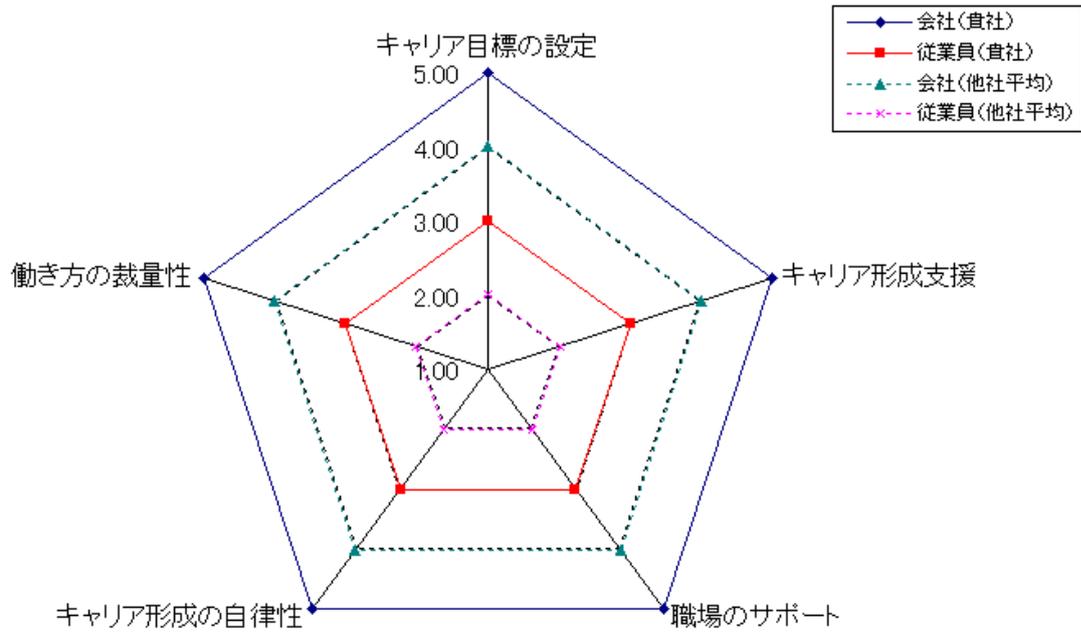
上記表の「(2) 現在の満足度が相対的に高いもの」は、診断結果報告書の1pの「1. 従業員の現状に対する項目ごとの満足度と今後に望む充実度の順位」の「現状の満足度」のポイントから「今後に望む充実度」のポイントを項目ごとに差をとったものであり、差が大きいものから5位まであげたものである。ポイントの差が大きいほど、今後の充実の必要性へのニーズが低い項目である。

但し、ポイントの差がマイナスになっている場合は、今後の充実度のポイントが現状の満足度のポイントより高いということなので、「(2) 現在の満足度が相対的に高いもの」で上位

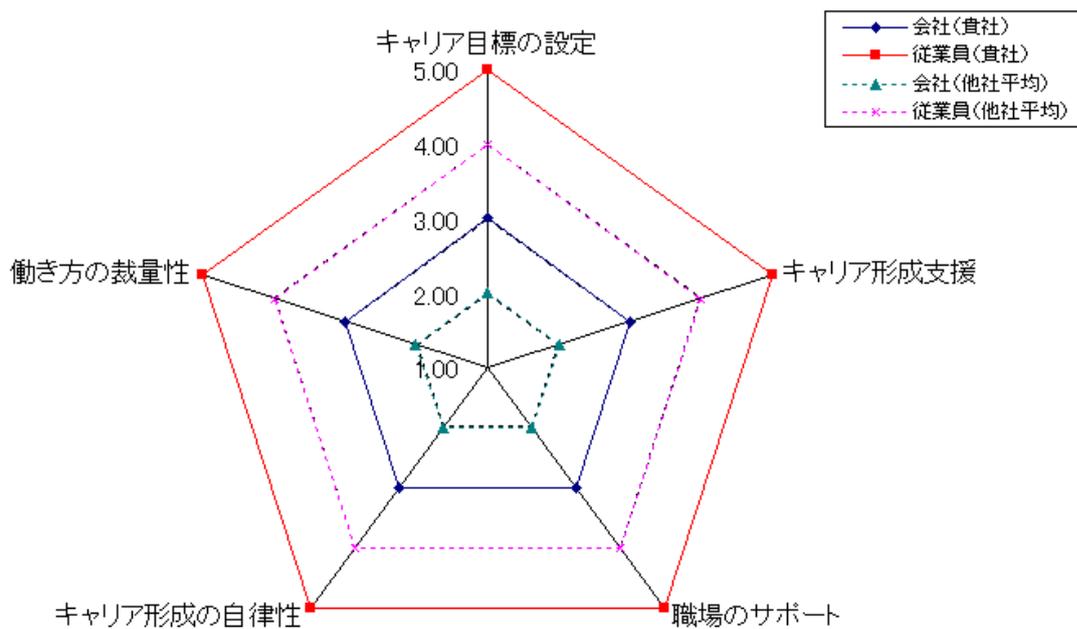
にあったとしても、「今後の充実の必要がない」ということにならないので留意が必要である。

④「4. 会社と従業員の認識の相違」(カテゴリ別)

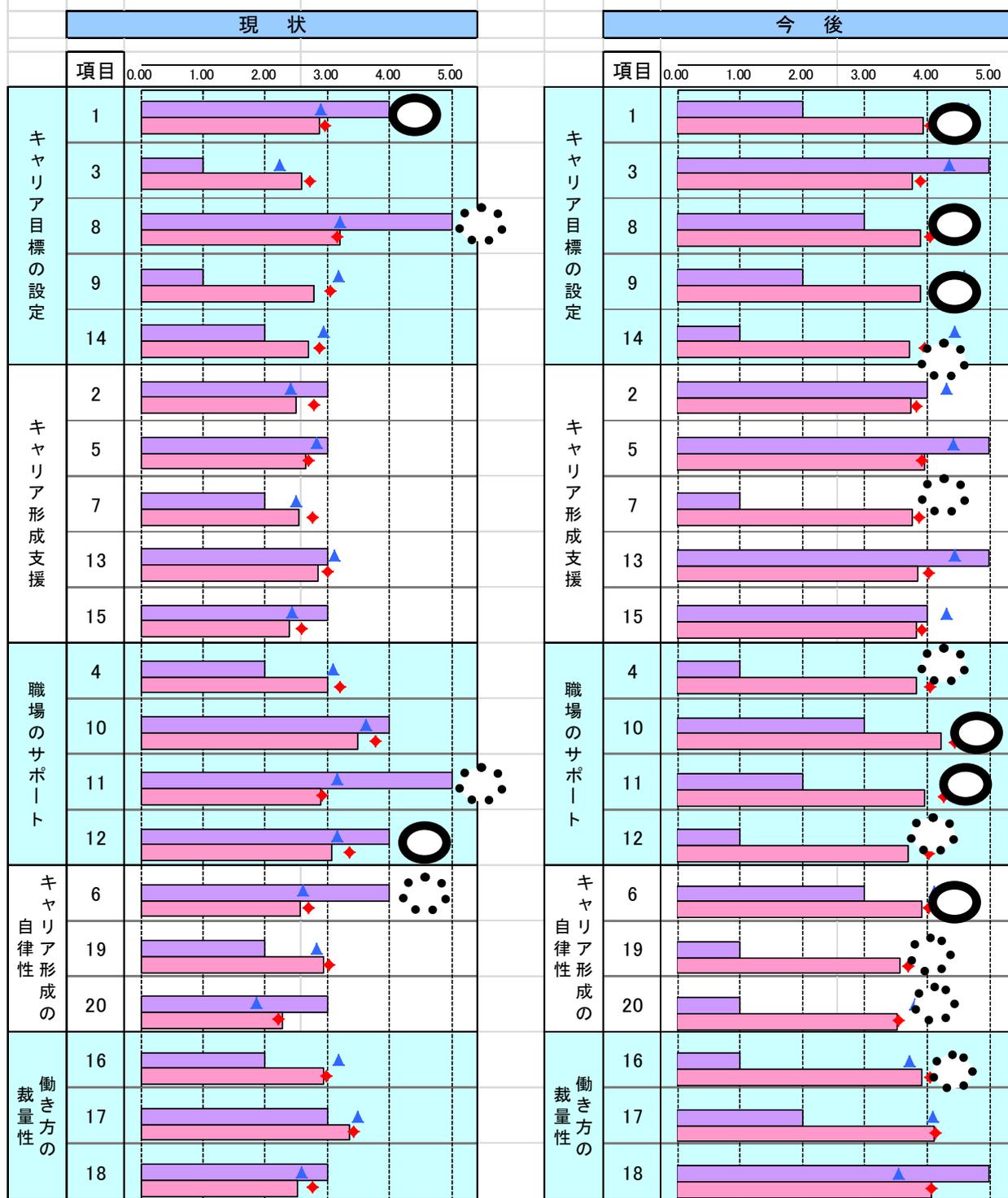
<現状>



<今後>



(2) 項目ごとの会社と従業員のギャップ及び他社平均との比較



■ 貴社(会社) ■ 貴社(従業員)
▲ 他社平均(会社) ◆ 他社平均(従業員)

■ 貴社(会社) ■ 貴社(従業員)
▲ 他社平均(会社) ◆ 他社平均(従業員)

※他社は、前回調査のデータを使用しています。

<解説>

「4. 会社と従業員の認識の相違」は「(1) カテゴリー比較 (現状と今後) (2) 項目ごと」をレーダーチャートと棒グラフで整理したものである。表の棒グラフは、項目ごとに上が会社、下が従業員となっている。

(1) 現状についての会社と従業員の認識の相違

まずは、22 p のレーダーチャートで、5 つの領域別に認識の相違をみる。特に会社の得点が従業員を上回っているところに注目する。会社が充実していると認識しているほどには、従業員は満足していない領域である。

次に 23 p の項目ごとの棒グラフでは領域別と同様に、「会社の現状の充実度 > 従業員の現状の満足度」の項目で、「会社の充実度が 4.0 ポイント以上」で、かつ「従業員の満足度との差が 1.0 ポイント程度以上」の項目に注目する。中でも差異が大きい項目については、留意する。

23p の棒グラフでは、上から順に、項目 1、8、11、12、6 になる ( の項目)。差異の大きな項目は項目 8、6、11 になる ( の項目)。

(2) 今後についての会社と従業員の認識の相違

現状と同様、5 つの領域別に認識の相違をみる。特に会社の得点が従業員を下回っているところに注目する。会社は充実の必要がないと認識している反面、従業員は充実の必要があると認識している領域である。

次に項目別では、領域別と同様に「従業員の今後の充実度 > 会社の今後の充実度」の項目で、「従業員の充実度が 3.5 ポイント以上」で、かつ「会社の充実度との差が 0.5 ポイント程度以上の項目」に注目する。中でも差異が大きい項目については、留意する。

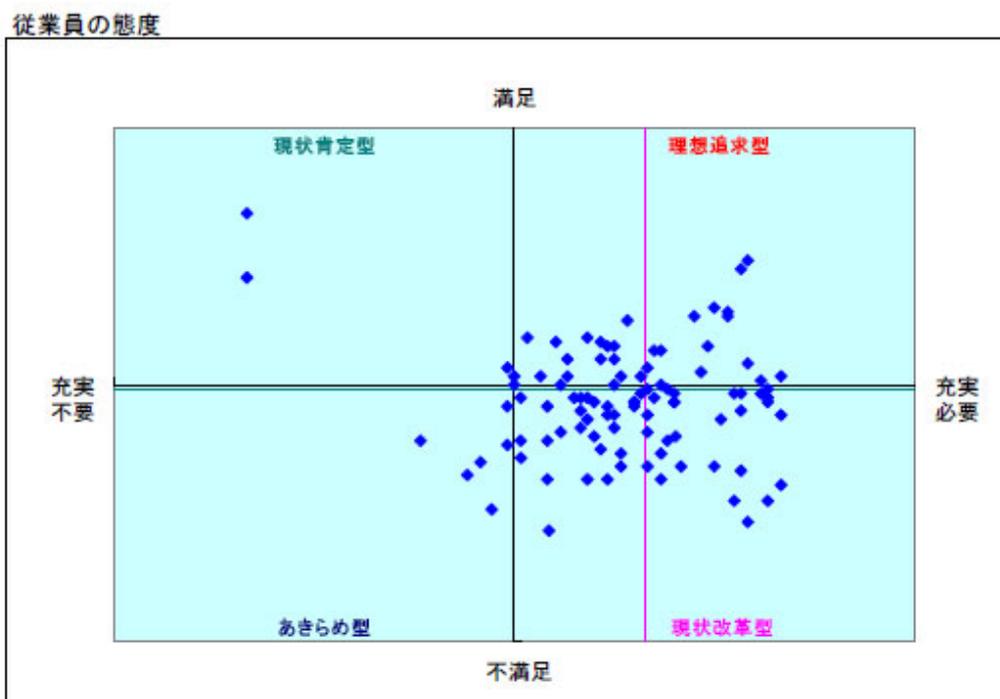
23p の棒グラフでは、上から順に、項目 1、8、9、14、7、4、10、11、12、6、19、20、16、17 になる ( の項目)。差異の大きな項目は 14、7、4、12、19、20、16 になる ( の項目)。

会社にはあらかじめ「今後、特に充実させたい 3 つの項目」を選んでもらっているので、特にその 3 つの項目について、現状の満足度、今後の充実度について従業員との差異をみるようにする。

⑤ 「5. 今後のキャリア支援に対する従業員の態度」

5. 今後のキャリア支援に対する従業員の態度

従業員が会社に望むキャリア形成支援の態度を、「現状肯定型」「理想追求型」「あきらめ型」「現状改革型」の4つに類型して示しています。



※図表の2本の直線(赤・緑)は昨年度の他社平均値

<解説>

「5. 今後のキャリア支援に対する従業員の態度」は縦軸に「満足—不満足」、横軸に「充実不要—充実必要」をとり、回答者一人ずつの20項目の平均値を分布したものである。縦軸と横軸は5段階評価の丁度、間の3点を示している。横軸で言えば、充実不要=1点、充実必要が5点となっている（縦軸も同様）。

上図の分布は100人のサンプルデータである。点が100個あるということである。縦軸と横軸で分けられた4象限は、「充実必要×満足=理想追求型、充実必要×不満足=現状改革型、充実不要×満足=現状肯定型 充実不要×不満足=あきらめ型」となっている。従業員が、どの象限に、どの程度、分布するかを把握する。

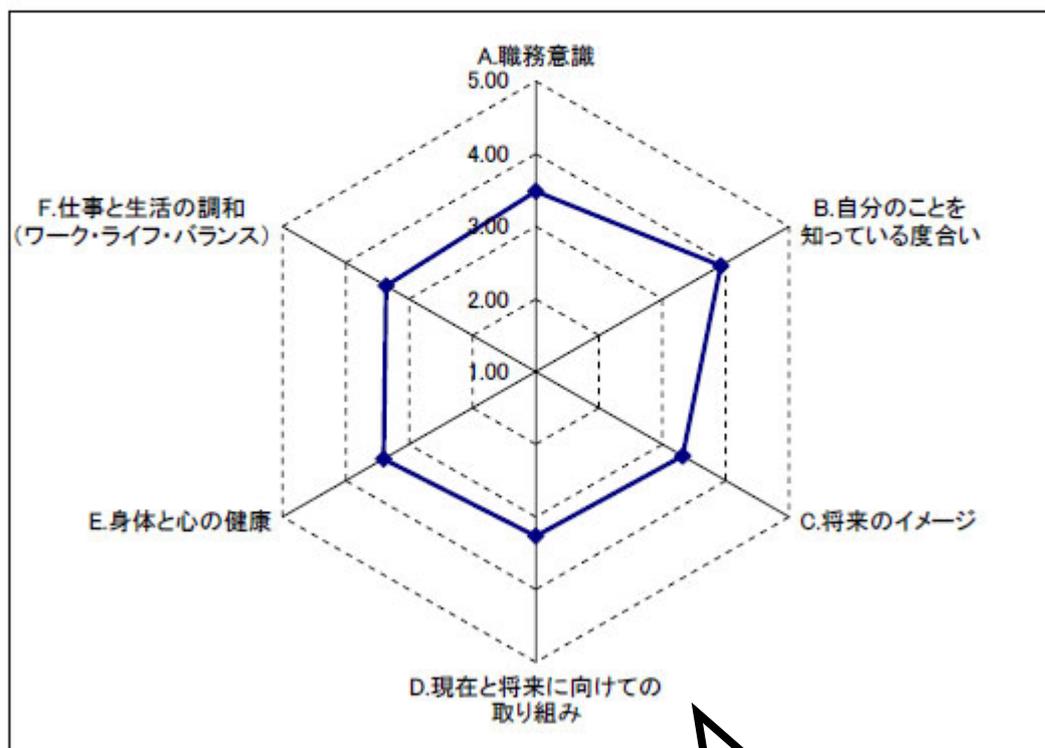
上図では、従業員は「現状改革型」と「理想追求型」が大部分を占め、中でも「現状改革型」が6割程度を占めている。また現状肯定型、あきらめ型もそれぞれ数人程度いるという分布になっている。

⑥ 「6. 従業員の仕事、生活に対する意識、態度、行動（カテゴリー比較）」

「7. 従業員の仕事、生活に対する意識、態度、行動（集計結果）」

6. 従業員の仕事、生活に対する意識、態度、行動(カテゴリー比較)

従業員の仕事、生活に対する意識、態度、行動について、6つのカテゴリー(職務意識、自分のことを知っている度合い、将来のイメージ、現在と将来に向けての取り組み、身体と心の健康、仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス))比較を示しています。



6項目とも3.0ポイント以上であり、中でも「自分のことを知っている度合い」が高い。

7. 従業員の仕事、生活に対する意識、態度、行動(集計結果)

(1) カテゴリー別結果

A. 職務意識

	項 目	得点
1	1. 自分の職務や目標に対して積極的に挑戦している	3.64
2	2. 現在の職務において、十分な成果を上げていると思う	3.23
3	3. 自分のキャリアについて、今後の計画や目標を明確に持っている	3.04
4	4. 現在の職務は、大変重要であると思う	3.94
5	5. 現在の職務に対して、大変やりがいを感じている	3.57

それぞれの領域の平均を算出し、
平均値を基準にして、各領域の特
徴を把握する

B. 自分のことを知っている度合い

	項 目	得点
1	6. 自分の長所・短所を知っている	4.08
2	7. どんな仕事得意なのかわかっている	4.03
3	8. 仕事をするうえで何を大切にしたいのかわかっている	4.00
4	9. どんな能力やスキルを身につけるべきかわかっている	3.85
5	10. どんな人と仕事をしやすいかわかっている	4.06
6	11. 自分に求められている仕事の役割をきちんとわかっている	3.98
7	12. 上司が求める期待が何かを十分に理解している	3.61
8	13. 自分にとって働きやすい職場環境を知っている	3.73

C. 将来のイメージ

	項 目	得点
1	14. 将来の人生計画に具体的な目標を持っている	3.32
2	15. 自分の理想とする未来を描く(イメージする)ことができる	3.38
3	16. 行動を起こすために、計画を立てる方である	3.30
4	17. 将来の見通しに対しては楽観的である	3.11
5	18. 環境の変化に対応していける方である	3.50
6	19. 今、やってみたい仕事は何かと聞かれたら、自分の希望を話すことができる	3.48
7	20. 自分がやってみたい仕事には、その気になればいつでも挑戦できると感じている	3.13

D. 現在と将来に向けての取り組み

	項 目	得点
1	21. 10年後、20年後を意識した生活設計をしている	2.88
2	22. 将来のことを考え、今から少しずつ努力していることがある	3.16
3	23. 新しい仕事にも積極的に取り組んでいける	3.53
4	24. 仕事に必要なスキルを身につけるために努力していることがある	3.36
5	25. 仕事には常に創意工夫をこらしている	3.54
6	26. 新しい種類の仕事にも好奇心を持って取り組んでいる	3.43
7	27. 今の職場で、社内の人と仕事以外で交流をすることができる	3.27
8	28. 会社以外の人との付き合いが多い	3.25
9	29. 自分とは違う考えを持つ相手とも積極的に付き合い合えることができる	2.95

E. 身体と心の健康

	項 目	得点
1	30. 仕事に失敗してもくよくよとこだわらない	2.91
2	31. 自分なりのストレス解消方法をもっている	3.72
3	32. 現在の体重は適正である	3.04
4	33. ふだんから継続している運動がある	2.59
5	34. タバコは吸わない、もしくは減らしている	3.79
6	35. 規則正しい生活を維持するよう努力している	3.32
7	36. お酒は深酒しないように心がけている	3.86
8	37. 睡眠は十分とれている	3.12
9	38. 食欲はあり、おいしく食べられる	4.25

F. 仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)

	項 目	得点
1	39. 同僚や部下が早く帰っても気にならない	3.98
2	40. 腹を割って悩みを相談できる友人がいる	3.24
3	41. 時間の使い方はうまくいっており、追われているような気はあまりしない	2.92
4	42. 一人でじっくり自分のことを考える時間がある	3.21
5	43. 自分の趣味について、他人に話すことができる	3.70
6	44. 資格取得など、仕事以外の自己啓発に取り組んでいる	2.75
7	45. 何でも話せる関係が夫婦や家族にある	3.76

(2) 全体結果

順位	項目	得点	カテゴリー
1	38.食欲はあり、おいしく食べられる	4.25	E
2	6.自分の長所・短所を知っている	4.08	B
3	10.どんな人と仕事をしやすいかわかっている	4.06	B
4	7.どんな仕事が得意なのかわかっている	4.03	B
5	8.仕事をするうえで何を大切にしたいのかわかっている	4.00	B
6	11.自分に求められている仕事の役割をきちんとわかっている	3.9800	B
7	39.同僚や部下が早く帰っても気にならない	3.9798	4.0 ポイント以上の 項目(強み)に着目
8	4.現在の職務は、大変重要であると思う	3.94	
9	36.お酒は深酒しないように心がけている	3.86	
10	9.どんな能力やスキルを身につけるべきかわかっている	3.85	B
11	34.タバコは吸わない、もしくは減らしている	3.79	E
12	45.何でも話せる関係が夫婦や家族にある	3.76	F
13	13.自分にとって働きやすい職場環境を知っている	3.73	B
14	31.自分なりのストレス解消方法をもっている	3.72	E
15	43.自分の趣味について、他人に話すことができる	3.70	F
16	1.自分の職務や目標に対して積極的に挑戦している	3.64	A
17	12.上司が求める期待が何かを十分に理解している	3.61	B
18	5.現在の職務に対して、大変やりがいを感じている	3.57	A
19	25.仕事には常に創意工夫をこらしている	3.54	D
20	23.新しい仕事にも積極的に取り組んでいける	3.53	D
21	18.環境の変化に対応していける方である	3.50	C
22	19.今、やってみたい仕事は何かと聞かれたら、自分の希望を話すことができる	3.48	C
23	26.新しい種類の仕事にも好奇心を持って取り組んでいる	3.43	D
24	15.自分の理想とする未来を描く(イメージする)ことができる	3.38	C
25	24.仕事に必要なスキルを身につけるために努力していることがある	3.36	D
26	14.将来の人生計画に具体的な目標を持っている	3.32	C
26	35.規則正しい生活を維持するよう努力している	3.32	E
27	16.行動を起こすために、計画を立てる方である	3.30	C
28	27.今の職場で、社内の人と仕事以外で交流をすることができる	3.27	D
29	28.会社以外の人との付き合いが多い	3.25	D
30	40.腹を割って悩みを相談できる友人がいる	3.24	F
31	2.現在の職務において、十分な成果を上げていると思う	3.20	
32	42.一人でじっくり自分のことを考える時間がある	3.17	3.0 ポイント以下の 項目(弱み)に着目
33	22.将来のことを考え、今から少しずつ努力していることがある	3.16	
34	20.自分がやってみたい仕事には、その気になればいつでも挑戦できると感じている	3.15	
35	37.睡眠は十分とれている	3.12	E
36	17.将来の見通しに対しては楽観的である	3.11	C
37	3.自分のキャリアについて、今後の計画や目標を明確に持っている	3.0404	A
38	32.現在の体重は適正である	3.0400	E
39	29.自分とは違う考えを持つ相手とも積極的に付き合い合えることができる	2.95	D
40	41.時間の使い方はうまくっており、追われているような気はあまりしない	2.92	F
41	30.仕事に失敗してもよくよとこだわらない	2.91	E
42	21.10年後、20年後を意識した生活設計をしている	2.88	D
43	44.資格取得など、仕事以外の自己啓発に取り組んでいる	2.75	F
44	33.ふだんから継続している運動がある	2.59	E

<解説>

(1) 従業員の仕事、生活に対する意識、態度、行動（カテゴリー比較）

26 p のカテゴリー比較は、従業員の生活に対する意識、態度、行動に関する 45 の設問を 6 つの領域にわけて、それぞれの領域の平均値を算出してレーダーチャートにしている。

6 つの領域とは、「A. 職務意識」、「B. 自分のことを知っている度合」「C. 将来のイメージ」「D. 現在と将来に向けての取組み」「E . 身体と心の健康」、「F. ワーク・ライフ・バランス」である。カテゴリー比較では 6 つの領域の得点、領域間のバランスをみる。

(2) 従業員の仕事、生活に対する意識、態度、行動（カテゴリー別の集計結果）

27 p の 6 つの領域ごとの「カテゴリー別集計結果」からは領域ごとの強み、課題を把握する。把握の仕方としては、それぞれの領域の平均値を算出し、その平均値に基づいて、項目を相対評価して、特徴を把握する。

例えば「A. 職務意識」領域の場合は、この領域の平均値は 3.48 である。この得点に基づいて、高い項目と低い項目に分けて、把握すると下記ようになる。

A.職務意識		
	項 目	得点
1	1.自分の職務や目標に対して積極的に挑戦している	3.64
2	2.現在の職務において、十分な成果を上げていると思う	3.23
3	3.自分のキャリアについて、今後の計画や目標を明確に持っている	3.04
4	4.現在の職務は、大変重要であると思う	3.94
5	5.現在の職務に対して、大変やりがいを感じている	3.57

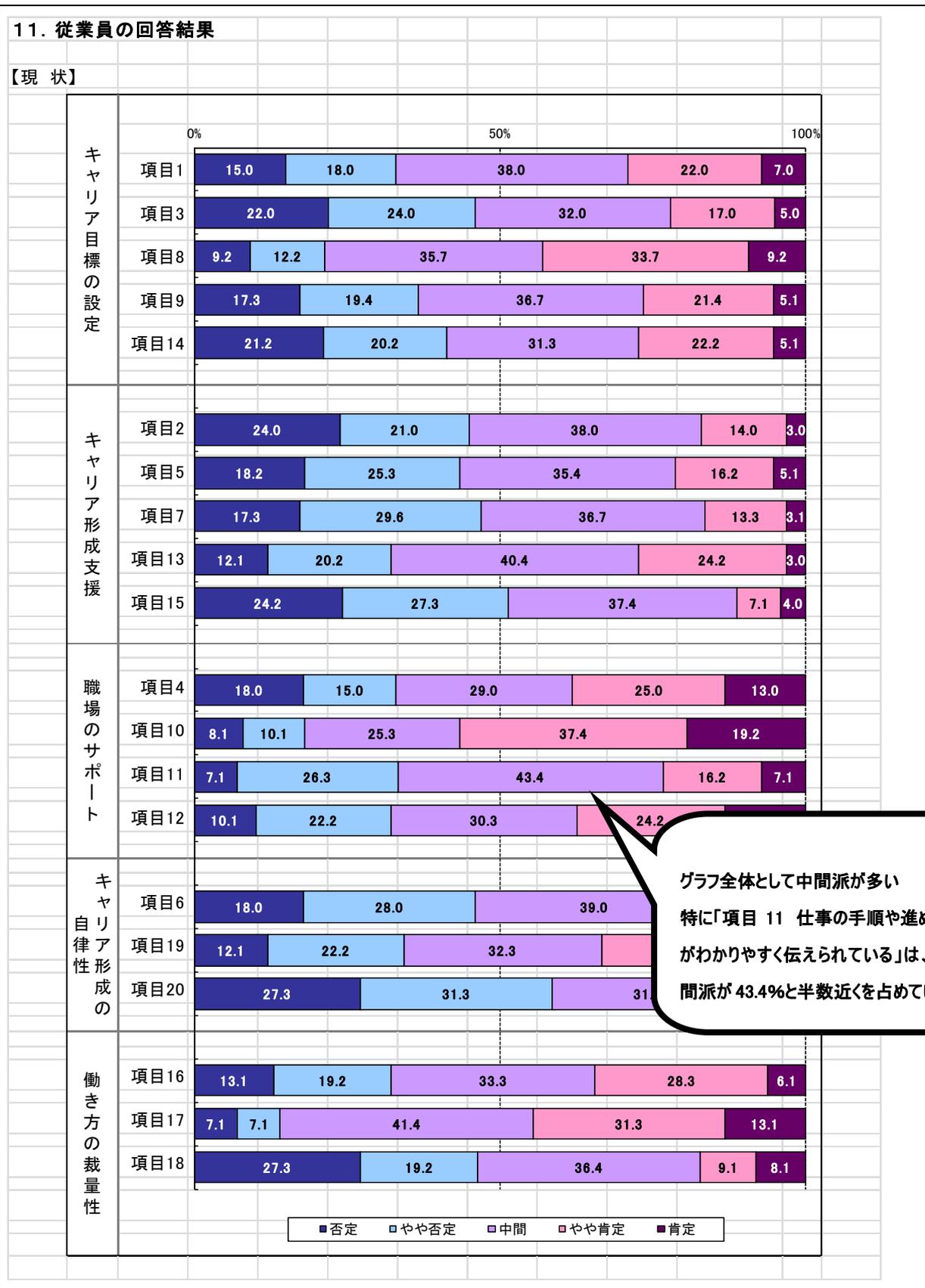
・職務意識＝

現在の職務は大変重要であると感じ、やりがいも感じながら、積極的に挑戦している反面、成果をあげているとあまり感じていない。また自分のキャリアについて明確な目標や計画は持っていない傾向にある。…… 領域の平均値 3.48

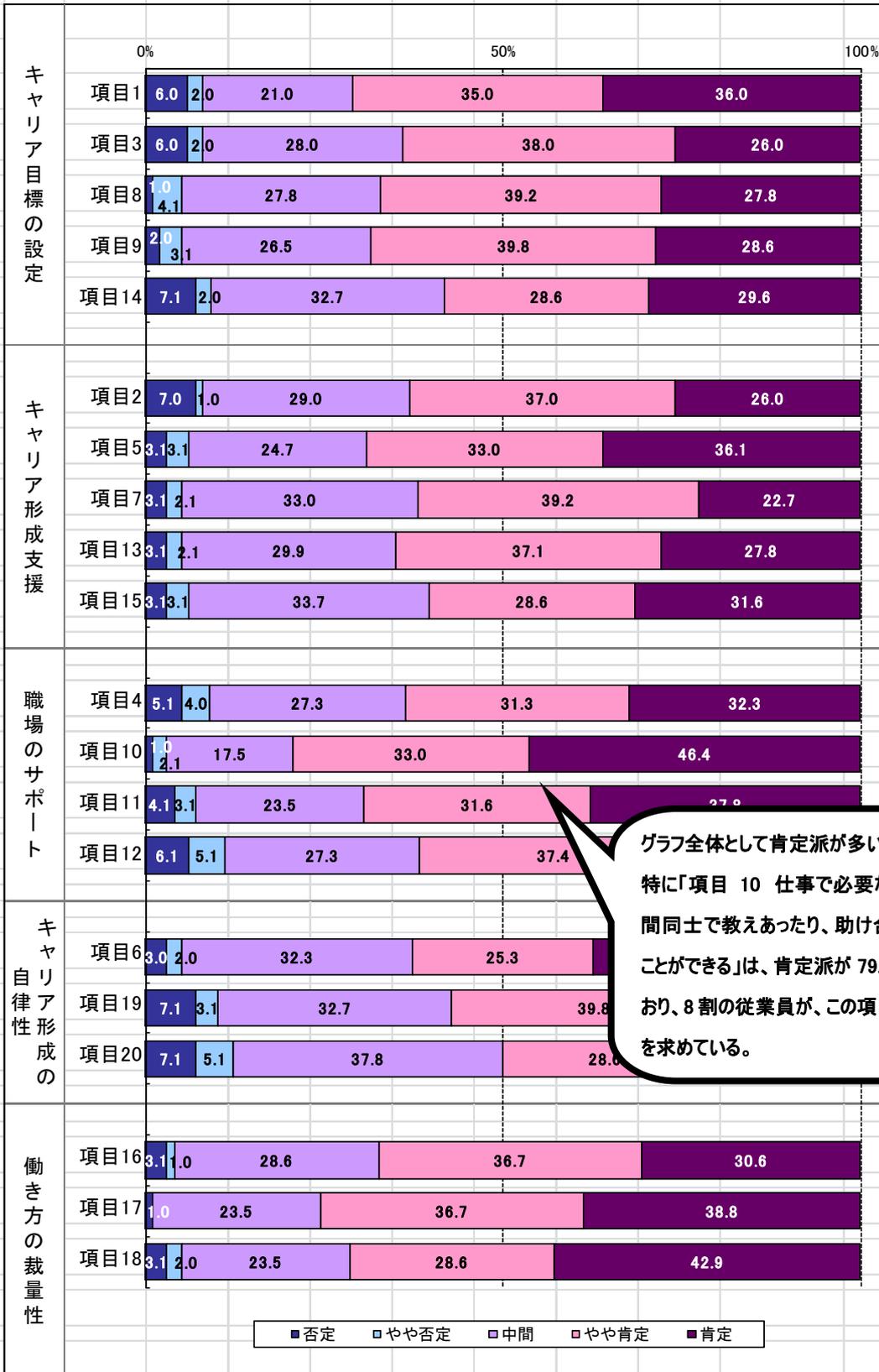
(3) 従業員の仕事、生活に対する意識、態度、行動（全体の集計結果）

28p の<全体結果>（得点順に 45 項目並んだ結果）からは上位項目（4.0 ポイント以上）、下位項目（3.0 ポイント以下）の項目に注目し、全体としての強み、弱みを把握する。

⑦「11. 従業員の回答結果（現状、今後）」



【今後】



グラフ全体として肯定派が多い。
特に「項目 10 仕事に必要なときに、仲間同士で教えあったり、助け合ったりすることができる」は、肯定派が 79.4%となっており、8割の従業員が、この項目への充実を求めている。

<解説>

「11. 従業員の回答結果（現状、今後）」は「従業員の現状の満足度と今後の充実度」について項目ごとに「回答の分布状態を棒グラフで表現したものである。

5段階評価の得点を「1：否定、2：やや否定 3：中間 4：やや肯定 5：肯定」という表現にして、「従業員の現状の満足度と今後の充実度」についての分布状態を示している。

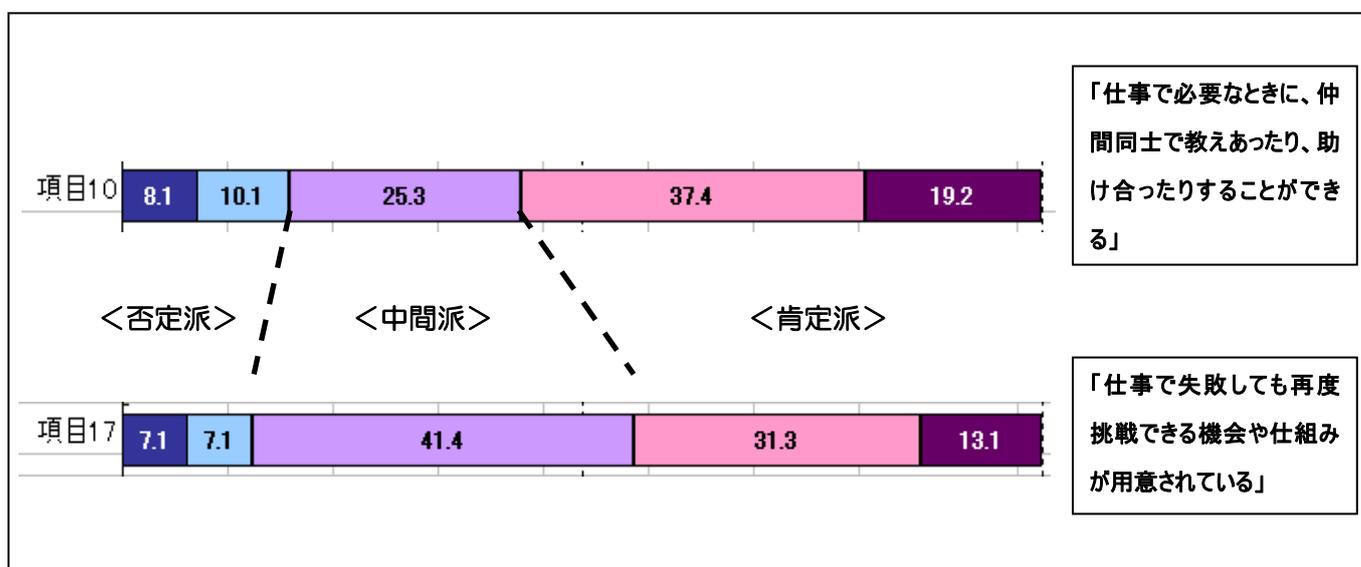
グラフは否定派（否定、やや否定）、中間派（肯定、否定もしない）、肯定派（やや肯定、肯定）という3つの区分で分布状態をみる。

3つの区分のばらつきが同じような割合で分かれている場合は、キャリア形成支援の取り組みに対して、個人によって、捉え方や受け止め方がマチマチであるということである。特に「中間派」の高い項目（30%以上）は注意する。

中間派は、肯定も否定もせず、態度を保留している層である。今後の施策の展開を考える際は、この中間層をどう肯定派に取り込むかが課題になる。

例えば、現状の満足度の上位項目、2つの分布を比較すると下記のとおりである。項目10は得点3.49、項目17は得点3.36と数値は近いが、社員の受け止め方が全く違うことがわかる。

以上のように、単に項目の得点のみを見るだけではなく、肯定、否定、中間の3つの分布状態をみて、企業担当者とともに要因を分析することが大切になる。



⑧ 「8. 自由意見欄（従業員）」

従業員からの自由意見欄の解釈に当たっては下記のポイントについて留意する必要がある。

・過度の一般化は避ける

自由意見欄では「上司のマネジメントが出来ていない」「教育制度が整っていない」等、否定的な意見がほとんどである。これらの否定的な意見については、その従業員の所属する職場だけであったり、個人的な意見であったりすることもあるので、過度の一般化は避けるようにする。

・複数の従業員で、文章量が多い場合

自由意見の記述が、複数の従業員にわたり、記述量が多い場合には、従業員の声やニーズを普段から会社（上司）が吸い上げることがない（吸い上げても、その後のアクションがない）組織である可能性がある。そのような場合は、企業担当者に社内コミュニケーションの現状について確認する。また、記述量が少ないからといって、必ずしも従業員の声やニーズを普段から吸い上げているということにはならないことに留意する。

・個人が特定されないように配慮する

自由意見は、企業への提示に当たってキャリア・コンサルタントが編集できるようになっている。従業員への調査は、個人が特定されないことを前提に実施しているので、自由意見について、個人が特定できるような表現がある場合は、記述内容の趣旨を損なわないように文言を削除したり、言い換えたりする。例えば、「2年前に転職してきたのですが・・・」、「2年前に職場復帰してきたのですが・・・」という文言があれば削除する。

⑨ 「12. 診断結果に対するキャリア・コンサルタントのコメント」欄の書き方

診断報告書の最後ページは、キャリア・コンサルタントのコメント欄になっている。この欄は、キャリア・コンサルタントが診断結果を要約したり、その他、気づいた点について記述したりするスペースである。

主な項目としては下記があげられる。

- ・キャリア形成支援に対する従業員の現状の満足度や今後のニーズ
- ・企業と従業員の満足度、充実度の認識の違い
- ・キャリア形成上の従業員の強みや課題
- ・キャリア形成支援における企業の強みや課題
- ・課題解決に向けた提案・アドバイス

提案・アドバイスについては適宜、資料を作成して、補足するようにする。

(3) 提案・アドバイスのポイント

キャリア・コンサルタントはこれまでの経験や能力を背景として提案することになるが、基本的には「キャリア形成支援策の知識や考え方」をベースに提案することが必要になる。その際のポイントは下記のとおりである。

①基本姿勢

a. 自分の守備範囲で対応すること

まずは、キャリア健診ができること、キャリア健診におけるキャリア・コンサルタントの役割を企業担当者に伝えることが必要である。もし、自分の守備範囲外（例えば、人事制度設計などのコンサルティング）のことを求められたときは、自分の守備範囲を相手に伝えるとともに、次のステップとして、引き続き、自分が引き受けるのか、新たな専門家を紹介するのかを判断する。

b. 提案やアドバイスの根拠やデータを示すこと

提案・アドバイスする際は、診断結果や個別カウンセリングを踏まえて、根拠やデータも併せて示すようにする。キャリア健診シートの定量的データや個別カウンセリングで得た定性的データに基づくことが前提になる。ただし、個別カウンセリングで得たデータについては、プライバシー保護の観点から留意する必要がある。

c. 解決案を一方向的に押し付けないこと

提案やアドバイスは、キャリア・コンサルタントの仮説であり、複数ある解決策の一つである。キャリア・コンサルタントは解決案にいたる道筋を企業担当者に示すとともに、「この課題についてはどのように思われますか？」と投げかけ、企業担当者と共に考える姿勢を示すようにする。提案の場は、担当者の考えや気持ちを引き出し、新たな解決案を導き出す場として考える。

d. 診断結果を従業員にフィードバックするように伝えること

診断結果については文章等で、従業員にフィードバックすることを企業担当者に伝える。その際は、診断結果だけではなく、診断結果を踏まえた企業の今後の取組みや従業員に対する企業(人事)の要望も盛り込むようにする。

e. 継続的な受診をすすめること

キャリア形成支援の取り組みは一過性のものではなく、継続した取り組みであることから、キャリア健診の継続的な受診をすすめる。

継続的な受診をすすめる際は、下記の点について伝えるようにする。

- ・キャリア形成支援は継続的な取り組みであり、節目節目で、従業員の声を吸い上げ、取り組みの成果について検証し、改善を図ることが必要であること、キャリア形成支援の取り組みを検証し、改善を図るの一つのツールとしてキャリア健診があることを企業担当者に伝える。

②提案・アドバイスに必要な知識・スキル

キャリア健診では、キャリア形成支援の5つの領域から規模や状況に応じて、キャリア形成支援策を導き出すことが求められる。

次ページ以降には、代表的なキャリア形成支援策例について5つの領域（キャリア目標の設定、キャリア形成支援、職場のサポート、キャリア形成の自律性、働き方の裁量性）ごとに整理して、解説している。

ここに挙げたキャリア形成支援策と5つの領域は1対1で一義的に対応しているものではなく、支援策の機能として各領域をカバーしているものもある。

例えば、キャリア開発研修、面談制度、キャリアパスの明示はキャリア目標設定だけでなく、キャリア形成支援としての機能も併せ持っている。

キャリア形成支援について提案・アドバイスを行うために必要な知識・スキルとしては、まずはキャリア形成支援策の基本的な概要を知っていること、さらに企業規模や状況に応じて、仕組みを構築し、運用できることが求められる。

<5つの領域とキャリア形成支援策の例>

キャリア形成支援の5つの領域	キャリア形成支援策の例
<p>1. キャリア目標の設定</p> <p>①会社の経営理念に基づいた「求める人材像」が明確に示されている</p> <p>②職業生活（生き方や働き方）の目標や計画を短・中・長期に分けて考える機会が用意されている</p> <p>③会社の経営課題や会社から期待されている役割を知ることができる</p> <p>④仕事に必要なスキルや知識が明確に示されている</p> <p>⑤上司と部下の間で、仕事の現状や目標について、すり合わせの機会が用意されている</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・求める人材像の明確化 ・職務基準書、能力要件表の作成 ・コンピテンシーリストの作成 ・ロールモデルの育成・活用 ・目標管理制度 ・キャリア開発研修 ・面談制度 ・キャリアパスの明示
<p>2. キャリア形成支援</p> <p>⑥これまでの職業生活（生き方や働き方）を振り返る機会が用意されている</p> <p>⑦会社の「求める人材像」に近づくことで評価される仕組みがある</p> <p>⑧職業生活（生き方や働き方）の目標を追求したり、見直したりする機会が用意されている</p> <p>⑨日常の業務や研修の機会が職業能力開発の目標に向けた取組みにつながられる</p> <p>⑩階層や職能に応じた職業能力開発や経験の機会・仕組みが用意されている</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリア開発研修 ・OJTの実施、集合研修の実施 ・プロジェクト制、社内ベンチャー、社内・外留学制度 ・ジョブローテーション ・セカンドキャリア支援 ・キャリアパスの明示 ・適正・公平な評価（360度評価） ・従業員の帰属意識の醸成 ・ワーク・ライフ・バランスの推進（過重労働の防止、メンタルヘルス対策） ・キャリア開発研修 ・面談制度
<p>3. 職場のサポート</p> <p>⑪必要なときに、上司に、仕事（付随する生活面や健康面）について相談できる</p> <p>⑫仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる</p> <p>⑬仕事の手順や進め方が上司や先輩からわかりやすく伝えられている</p> <p>⑭必要なときに、先輩や同僚に、仕事（付随する生活面や健康面）について相談できる</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職の機能強化 ・メンター（チューター）制度 ・目標管理制度 ・面談制度 ・業務運営の改善
<p>4. キャリア形成の自律性</p> <p>⑮職業生活（生き方や働き方）の目標や計画を実現するため、自己啓発等の活動時間が確保できる</p> <p>⑯社内の人たちと仕事以外で交流を広げたり、社外の人たちと交流をしたりする機会や仕組みが用意されている</p> <p>⑰必要なときに、社内・社外の専門家（臨床心理士、心理相談員、キャリ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・面談制度 ・EAPの導入（メンタルヘルスケアの仕組み） ・自己啓発支援、長期休暇制度 ・社内コミュニケーションの促進、風土改革、職場環境の整備

<p>ア・コンサルタントなど) に仕事や生活、健康について相談できる</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・異業種交流会への参加
<p>5. 働き方の裁量性</p> <p>⑱担当する仕事内容について個人の希望が考慮される</p> <p>⑲仕事で失敗しても再度挑戦できる機会や仕組みが用意されている</p> <p>⑳働く場所、働く時間なども含め、働き方について選択できる</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・複線型人事制度、地域限定社員制度 ・社内公募制度、FA 制度、自己申告制度

(注)

①上記の支援策については、キャリア形成支援の5つの領域（機能）に1対1に対応しているものではなく、複数の領域（機能）をカバーしていること、支援策間においても相乗効果があることに留意する。

②支援策をアドバイス・提案する際は、領域ごとに支援策を一義的に当てはめるのではなく、企業の状況に応じて、支援策をアレンジしたり、組み合わせたりすることが必要である。

<主なキャリア形成支援策の解説>

1. キャリア目標設定の領域

①経営理念・求める人材像の明確化

経営理念、求める人材像等を明確に従業員へ発信できていないことが、従業員のキャリア形成において中長期的な計画を立てることを困難にし、将来への不安につながっていることがある。また、同じ企業内でも明確に打ち出されている部門と、そうでない部門があったり、経営方針が頻繁に変更されたりすることなども、従業員の自立的なキャリア形成の障害になる。企業意思の発信に際しては、一方的に文書で通達するだけではなく、従業員との双方向のコミュニケーションのなかで理解を促すことが必要になる。また発信は1回限りではなく、継続的に発信し続けることが大切になる。

②職務基準書、能力要件表、コンピテンシーリストの作成

職務基準書とは職務の内容を記述したもので、「職務名」、「仕事内容」、「必要な能力」などで構成される。能力要件表とは職務遂行に必要な能力（知識、スキル、コンピテンシー等）を表にしたもの。コンピテンシーリストとは、高業績者に共通してみられる行動特性（コンピテンシー）を挙げたもの。これらの表やリストはキャリア形成の目標となる。ただし、これらの能力やコンピテンシーは陳腐化することも考えられ、更新することが必要になる。

③ロールモデルの育成・活用

ロールモデルとは、自分にとって、具体的な行動や考え方の模範となる人物のこと。ロールモデルの不在が従業員の定着を悪くさせたり、キャリア形成上の不安材料となったりしている。従業員にとって、ロールモデルの存在は、キャリア形成への動機づけになる。企業は、ロールモデル人材の育成に取り組むとともに、組織内には存在しなくても従業員の指針となり得るロールモデルの情報提供を行う。ロールモデルは、発想の豊かな人や交渉能力の高い人、事務処理に長けている人などそれぞれのエキスパートに注目すれば身近に存在する。

④目標管理制度

目標管理制度とは、個別またはグループ別に毎年その目標を設定し、年度末にその達成度を評価する評価制度。個別に何を達成するかを明確にし、ある一定期間（通常1年）にどれだけ実績を上げたかを判定できることから、成果を重視する人事制度では中核的な存在と言える。目標管理制度の面談では、進捗管理とともに、従業員個人のキャリア目標の確認やすり合わせの機会にすることが望ましい。また、モチベーション向上のため、実績やプロセスに対する明確なフィードバックを行うとともに、目標管理に関しては、数値以外についても行うことが大切である。

⑤キャリア開発研修

キャリア開発研修はキャリアパス（道筋）の提示や計画的なジョブローテーションなどの施策と連動して実施する。研修では、これまでの経験や能力や価値観、欲求を振り返り、今後のキャリアの目標や方向性を検討していくプログラムが定番となっている。入社3年～5年次から5年毎に定期的実施するものから20歳後半、30歳後半、40歳後半など年齢の節目に実施するものなど、実施時期や回数はそれぞれの企業の状況に応じて様々である。

2. キャリア形成支援の領域

①集合研修の実施

集合研修の実施は、従業員に能力向上の方向性を示したうえで、OJTや自己啓発との連携など、体系的、計画的に実施することが大切になる。また、外部研修なども積極的に活用し、外部からの良い刺激を受けることも大切になる。従業員から「研修や勉強会に参加する余裕がない、勤務時間内に研修に参加することにためらいがある」といった声がある場合には、研修制度の整備だけではなく、職場のマネジメント（上司）と連携するなど、運用面にも配慮が必要になる。

②OJTの実施

OJTとは「On the Job Training」の略称。実際の仕事を通じて、必要な技術、能力、知識、あるいは態度や価値観などを身に付けさせる教育訓練のこと。

能力要件のリストアップや訓練計画表の作成を行い、職務遂行を通じて管理者あるいは先輩が部下（後輩）に対し、意図的・計画的な指導・育成をマンツーマンで行う。

実務に密着したノウハウ、特殊性の高い業務知識、職務遂行の要領などは現場にしか存在せず、また文書化・マニュアル化されていない暗黙知であることが多いため、OJTは重要である。また、人を育成する社風や企業文化による組織能力の継続的なレベルアップといった面でもOJTは重要である。

③ジョブローテーション（計画的な異動）

人事異動やジョブローテーションがなく、長期にわたって同一業務に携わっていることによって、マンネリズムに陥ってしまうことがある。また、計画的な人事異動が行われているものの、その運用に問題があることからさまざまな弊害が生じているケースもある。「異動が少なかったり、一部部署にのみ異動が集中していたり、あるいはボス交渉で決まる」などフォーマルな制度となっていない場合、特に若年層に不満や不安が鬱積する。人事異動の透明性を確保するとともに、さらに進んで戦略的な人事異動を行うことで「多角的な視点で考えられる社員を育成していくことが必要になる。

④キャリアパスの明示

ある職位や職務に就任するために必要な一連の業務経験とその順序、配置異動のルートを「キャリアパス」という。キャリアパスが明示されていないことによって、従業員が将来に不安を感じたり、優秀な人材が離職したりしているケースが多い。キャリアパスを示すことで、従業員は中長期的にどのような知識・スキルや専門性を身につけていくべきかを理解できるとともに、キャリア目標を検討する材料ともなる。また、従業員の自己啓発意識の醸成やモチベーション向上にもつながる。

⑤従業員の帰属意識の醸成

従業員の企業への帰属意識が低いことに対しては、企業と従業員間の溝を埋めるためにも、キャリア形成に取り組む姿勢を従業員に示すことが必要になる。また、「仕事へのコミットメントは強いが、会社への帰属意識が感じられない」「リーダー以上の層は帰属意識をしっかりと持っているが、帰属意識が希薄な層もある」といった場合には、会社の方針に共感できるような働きかけが必要である。

⑥ワーク・ライフ・バランスの推進（過重労働の防止、メンタルヘルス対策）

ワーク・ライフ・バランスの観点から、従業員の働き方について柔軟に対応できる体制を構築し、過重労働の防止やメンタルヘルス対策を実施することが必要である。具体的には労働時間管理の弾力化、所定労働時間の短縮、休日の増加、残業手当の割り増しなどの一律的な施策にとどまらず、従業員一人ひとりが、自ら希望するバランスで実現できるように支援する必要がある。

⑥適正・公正な評価

上司による適正・公正な評価は従業員のキャリア形成にとって、意欲の源泉になったり、新たな目標になったりする。評価の対象は、仕事のプロセスや結果、業務遂行能力、スキル、取り組み姿勢、態度、行動、適性など多岐にわたる。また、評価基準において、キャリア形成に主体的に取り組んだり、企業の求める人材像に近づいたりすることで、プラスに評価される仕組みも必要になる。キャリア形成支援という機能から評価をとらえた場合、評価の客観性、公平性の観点から、上司以外の同僚や他部署の人々、顧客等から多面的に評価する「360度評価」も取り入れることも必要である。

3. 職場のサポートの領域

①管理職の機能強化

管理職の育成について、〈求める管理職像〉を明確にし、管理職教育に力を入れる。また、仕事では権限委譲などを進め、管理職としての意識や自覚を促す。例えば「職場での目配りや、部下の育成」への意識づけでは、上司が職場のキーパーソンであり、職場の雰囲気を作っていく役割があること、またキャリア形成においては、まず上司自身が、役職・年齢にかかわらず、キャリア意識を高めたり、自身のキャリア開発に取り組んでいる様子を部下にみせたりすることが必要になる。部下の育成や動機づけのスキルや知識が不足していることもあるので、「コーチング」や「傾聴」、「キャリア・コンサルティング」のスキルや知識を学ぶ研修を実施する。その際は、部下育成はテクニックではなく、部下に向き合う姿勢が土台にあることを伝える。企業の経営理念やビジョンを部下に伝え、理解を促すことも上司の役割であり、仕事の進め方などについても上司によって差がないように、管理職間の意思疎通を図り、平準化することが大切である。

②メンター（チューター）制度

メンター制度とは、会社や配属部署における直属上司とは別に、指導・相談役となる先輩（メンター、チューター）が若手（メンティ）をサポートする制度。OJTの一環として実施されることもある。メンター制度導入の目的は、メンター・メンティ双方のキャリア形成を促進すること。メンティに対しては、仕事上のコミュニケーションだけではなく、例えば、月1回の面談を設定し、気軽に相談できる環境をつくる。そこでは、メンティの悩みを聴いたり、キャリア形成への意識を高めたりする。そうすることは、メンターにとって、リーダー・管理職としてのマネジメント能力向上の機会をつくることになる。

③面談制度

面談制度には、業務目標の共有化や、能力開発に向けて実施されるものなど、さまざまな目的や機能がある。すでに面談制度を導入している企業においては、従業員のキャリア目標の確認や振返りの機会として活用するなど、キャリア面談の要素をプラスする。その際は面談者（上司）の面談力の強化策として上司に「コーチング研修」を実施したり、キャリア・コンサルタントの資格取得を促したりする。

また、キャリア・カウンセリング制度を社内に設置したり、外部のEAP機関を活用したりすることも考えられる。

④業務運営の改善

従業員の自律的なキャリア形成行動の阻害要因として、業務の運営や仕事の負荷量に問題のある場合がある。業務の運営に関しては、まず命令系統を確立し、業務に混乱のないようにするとともに業務分担の明確化を図ることが必要となる。

仕事の質を上げるためには、業務フローを整備し、業務基準書の作成など業務の見える化を進めるとともに、情報共有化を図りながら、仕事量の平準化を図るようにする。

4. キャリア形成の自律性の領域

①社内コミュニケーションの促進、組織風土の改革、職場環境の整備

組織風土や職場環境は従業員のキャリア形成の基盤となるものである。組織風土とは社内コミュニケーションのあり方ともいえる。社内コミュニケーションは、「部署を超えたコミュニケーション」「上司と部下とのコミュニケーション」「従業員と経営幹部とのコミュニケーション」「従業員と人事部門とのコミュニケーション」などがある。さまざまコミュニケーションの促進を仕掛けることによって、相互理解を図り、信頼関係を構築する。信頼関係はお互いが助け合える関係でもある。社内コミュニケーションの促進はキャリア形成支援の組織風土づくりとして位置づけられる。

②EAP（メンタルヘルスケアの仕組み）の導入

「Employee Assistance Program」の頭文字を取ったもので、「従業員支援プログラム」と訳される。メンタルヘルス（心の健康）やカウンセリング、心の病による休職者の復職支援や業務パフォーマンス向上などを目的とした支援活動のこと。EAPの形態は(1)企業内にEAPスタッフが常駐して従業員の相談を受ける内部EAP(2)独立したEAP会社が企業から業務委託を受ける外部EAPの2つに分かれる。ひとくちにEAP会社といっても、うつ病などのメンタルヘルスや復職支援などを専門にしているところや、キャリア・カウンセリングに力を入れているところなどさまざまである。外部のEAP会社と契約する場合は、企業としての管理体制が整っているか、セキュリティは守られているか、質の高いカウンセラーを確保しているか、さまざまなケースに対応できるネットワーク（紹介先）があるか、などからチェックする。

③自己啓発支援制度

自己啓発支援とは従業員の自発的な能力開発を企業が支援すること。支援する際のポイントとして(1)自己啓発のガイドブックを作成し配布する、例えば教育訓練給付金制度、通信教育や通学講座などの情報提示を行う(2)努力の成果を評価する、例えば資格取得に対して手当を支給(3)学習機会を公平に与える、例えば休暇、労働時間の配慮等を制度化することがあげられる。自己啓発支援の仕組みを作ることも大切であるが、従業員が自己啓発を自発的に行う職場風土をどう作るかが大切になる。風土づくりのキーパーソンは職場の上司である。まずは上司自ら、自己啓発を図ることが大切になる。

5. 働き方の裁量性の領域

①複線型人事制度

特定の専門的な仕事を極める人材を専門職として処遇する、地域を限定した勤務を取り入れるなどして、組織内での従業員の多元管理を可能にする制度。

複線型人事制度導入の背景には、会社に対して従業員が求める要素が多様化し、ポジションや金銭のみによる処遇で高いロイヤリティを引き出すのが難しくなってきたことや、新卒一括採用の従業員を、学歴と入社年次をベースに、全体として画一的に管理・運用していくことが困難となってきたことが挙げられる。

複線型人事制度の中でも、主たる部分を占めるのが「専門職制度」である。これは、従業員のキャリアパスとして、ライン管理職ポスト以外の昇進の道を確認し、高度な専門能力を持った人の育成、活用を図るために設けられた制度である。

②社内公募制度、社内FA制度

社内公募制度とは、会社が必要としているポストや職種の要件を、あらかじめ社員に公開し、応募者の中から必要な人材を登用する仕組みのこと。社内FA制度とは社員が自らのキャリアやスキルを売り込み、希望する職種や職務を登録すること。人事権はあくまで会社側にあるというのが従来からの考え方であるが、社内公募制度や社内FA制度を導入することで、社員が職場や仕事の内容を選択できる環境が生まれ、社員のモチベーションを喚起する効果があると言われている。

③自己申告制度

社員のモラル向上を主たる目的として、本人の職務や保有スキル、達成度などを自己評価させるとともに、専門知識や希望職種、希望勤務地、将来のキャリアプランなどを(年に一度など)定期的に申告させる制度。自己評価に重点をおいた場合には評価制度の一環として、本人の希望に重点をおいた場合にはキャリア支援制度・異動制度の一環として用いられる。

5. キャリア健診録の作成

企業訪問の終了後、キャリア・コンサルタントは「キャリア健診録」を作成する。これはキャリア健診の実施記録の要約であり、企業が継続して受診する場合は「カルテ」のような役割を果たすものである。健診録の様式例は下記のとおりである。

キャリア健診録作成の意味は2つある。一つは、継続的に受診する企業の変化の度合いが確認できること、もう一つは、キャリア・コンサルタントの実績として記録を残し、これまでの健診実績を振り返り、次への改善行動につなげることができることである

<キャリア健診録の様式例>

記入日： 年 月 日	
キャリア健診録	
1. 企業名：	
2. 住所・連絡先	
3. 担当者名：	所属 役職
4. 社員数：	5. 事業内容：
<キャリア健診の内容>	
年月日	実施内容 課題の見立て、対応（提案・アドバイス）
	<ul style="list-style-type: none">・ 実施内容（ヒアリング、カウンセリング、等）・ 問題の見立て・ 課題・ 対応（提案・アドバイス）

＜キャリア健診録の記入例＞

記入日：○年○月○日	
キャリア健診録	
1. 企業名：○○電子工業（株）	
2. 住所・連絡先 東京都○○区○○町2-1 TEL：03-○○○○-○○○○	
3. 担当者名：○○○○○ 所属：総務部 役職：主任	
4. 社員数：150名 5. 事業内容：電子部品製造	
キャリア健診の内容	
年 月 日	実施内容 課題の見立て、対応（提案・アドバイス）
○年○月○日	ヒアリング（応対者：総務部主任○○○○○氏）1時間程度
○年○月○日	個別カウンセリング1回目（5名 男性3名 女性2名）
○年○月○日	個別カウンセリング2回目（5名 男性4名 女性1名） ・10名は全て営業担当、年齢20歳代5名 30歳代5名 ・役職 主任5名 各50分程度面談
○年○月○日	診断結果報告、提案・アドバイス （応対者：総務部主任○○○○○氏）90分程度
	＜問題の見立て＞ ・ヒアリング、診断結果や個別カウンセリングから、上司の部下に対するマネジメント能力や指導力が不足しており、その結果、部下のモチベーションが低下している。
	＜課題＞ ・上司のマネジメント力、部下指導力の強化が当面の課題
	＜対応＞ ①管理職を対象としたワークショップの実施 ②管理職を対象としたスキル向上研修（マネジメント・コーチング能力の向上）の実施 上記①、②について企画書を作成し、総務部主任○○○○○氏に提案した。

資 料 編

社員と会社の想いをひとつに

新しい共生関係を目指して

- キャリア健診は、会社の成長を人材育成の面からお手伝いするためのものです。
- 従業員が意欲を持って、生きがいを感じながらいきいきと働くことが、会社を成長させる原動力です。
- 従業員の率直な声に耳を傾け、仕事を通じた「自分づくり」を応援し、それを会社の成長につなげていく。そうした従業員と会社の新しい共生関係に向けた人材育成の取組みや具体的施策のヒントを発見する、それがキャリア健診の目的です。
- このシートは、会社と従業員のパイプ役を果たすものです。会社側の考えや認識と、従業員の認識やニーズとの違いを踏まえ、現状に即した中長期的な視点に立って、計画的・効果的な人材育成の取組みに役立てることが出来ます。
- 会社の現状と、今後の人材育成に対する考え方について率直に回答してください。

*「キャリア健診」の概要については最終頁をご覧ください

【シート記入にあたって】

- 本シートは、人事担当者が、可能な限り経営トップと話し合い、会社側の立場で回答してください。
- 回答の内容については、他の目的で利用することは一切ありません。
- 回答の内容は、「企業診断シートB(従業員用)」の集計結果とともに、診断結果としてフィードバックします。

● 貴社について、企業名等をご記入のうえ、該当する事業の内容に○印を付けてください。

企 業 名				
回答者の役職	1. 役員	2. 部長相当職	3. 課長相当職	4. その他 ()
社 員 数	() 人 () 年 () 月末現在 [うち正社員 () 人・契約社員 () 人・パート・アルバイト () 人]			
事業の内容	1. 農業、林業 2. 漁業 3. 鉱業、採石業、砂利採取業 4. 建設業 5. 製造業 6. 電気、ガス、熱供給、水道業 7. 情報通信業	8. 運輸業、郵便業 9. 卸売業、小売業 10. 金融業、保険業 11. 不動産業、物品賃貸業 12. 学術研究、専門・技術サービス業 13. 宿泊業、飲食サービス業 14. 生活関連サービス業、娯楽業	15. 教育、学習支援業 16. 医療、福祉 17. 複合サービス事業 18. サービス業(他に分類されないもの) 19. 公務(他に分類されるものを除く) 20. 分類不能の産業	

● 会社における従業員のキャリア形成に対する取組みは、①現状において充実した状態にあると思いますか、また②今後さらに充実させたいと思いますか。以下の項目について、現状と今後でそれぞれ最もあてはまると思うものを1から5の中から選んで○印を付けてください。制度や仕組みの有無にかかわらず、実態で回答してください。

項 目		① 現 状		② 今 後	
1. 会社の経営理念に基づいた「求める人材像」が明確に示されている	現 状	1. 充実していない 2. どちらかという充実していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実している 5. 充実している	今 後	1. 充実の必要はない 2. どちらかという充実の必要はない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実させたい 5. 充実させたい	
2. これまでのキャリアをふり返る機会が用意されている	現 状	1. 充実していない 2. どちらかという充実していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実している 5. 充実している	今 後	1. 充実の必要はない 2. どちらかという充実の必要はない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実させたい 5. 充実させたい	
3. キャリアの目標やキャリアの計画を、短・中・長期に分けて考える機会が用意されている	現 状	1. 充実していない 2. どちらかという充実していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実している 5. 充実している	今 後	1. 充実の必要はない 2. どちらかという充実の必要はない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実させたい 5. 充実させたい	
4. 必要なときに、上司に、仕事やキャリアの問題（付随する生活面や健康面も含めて）について相談できる	現 状	1. 充実していない 2. どちらかという充実していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実している 5. 充実している	今 後	1. 充実の必要はない 2. どちらかという充実の必要はない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実させたい 5. 充実させたい	

5. 会社の「求める人材像」に近づくことで評価される仕組みがある		1. 充実していない 2. どちらかという充実していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実している 5. 充実している		1. 充実の必要はない 2. どちらかという充実の必要はない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実させたい 5. 充実させたい
6. キャリアの目標やキャリアの計画を実現するため、自己啓発等の活動時間が確保できる	現 状	1. 充実していない 2. どちらかという充実していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実している 5. 充実している	今 後	1. 充実の必要はない 2. どちらかという充実の必要はない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実させたい 5. 充実させたい
7. キャリアの目標を追求したり見直す機会が用意されている	現 状	1. 充実していない 2. どちらかという充実していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実している 5. 充実している	今 後	1. 充実の必要はない 2. どちらかという充実の必要はない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実させたい 5. 充実させたい
8. 会社の経営課題や会社から期待されている役割を知ることができる	現 状	1. 充実していない 2. どちらかという充実していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実している 5. 充実している	今 後	1. 充実の必要はない 2. どちらかという充実の必要はない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実させたい 5. 充実させたい
9. 仕事に必要なスキルや知識が明確に示されている	現 状	1. 充実していない 2. どちらかという充実していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実している 5. 充実している	今 後	1. 充実の必要はない 2. どちらかという充実の必要はない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実させたい 5. 充実させたい
10. 仕事で必要なときに、仲間同士で教えあったり、助け合ったりすることができる	現 状	1. 充実していない 2. どちらかという充実していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実している 5. 充実している	今 後	1. 充実の必要はない 2. どちらかという充実の必要はない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実させたい 5. 充実させたい
11. 仕事の手順や進め方が上司や会社からわかりやすく伝えられている	現 状	1. 充実していない 2. どちらかという充実していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実している 5. 充実している	今 後	1. 充実の必要はない 2. どちらかという充実の必要はない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実させたい 5. 充実させたい
12. 必要ときに、先輩や同僚に、仕事やキャリアの問題（付随する生活面や健康面も含めて）について相談できる	現 状	1. 充実していない 2. どちらかという充実していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実している 5. 充実している	今 後	1. 充実の必要はない 2. どちらかという充実の必要はない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実させたい 5. 充実させたい
13. 日常の業務や研修の機会が、キャリアの目標に向けた取組みにつなげられる	現 状	1. 充実していない 2. どちらかという充実していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実している 5. 充実している	今 後	1. 充実の必要はない 2. どちらかという充実の必要はない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実させたい 5. 充実させたい

● 必須記述

貴社の現状についてお伺いします。

(1) 貴社の特長、強み、経営上の将来ビジョン等についてご記入ください。

(2) 貴社の人材育成方針や、求める人材像等についてご記入ください。

● 自由記述

(1) 貴社における人材育成上の課題や、今後の取り組みを検討している人事施策があれば、自由にご記入ください。

(2) その他、キャリア・コンサルタントに相談したい事項があれば、自由にご記入ください。

ありがとうございました。本シートを、添付の封筒でご返送くださいますようお願い申し上げます。

なお、シート返送の際、貴社の経営方針・人事施策がわかる資料（会社案内、人事諸制度・研修制度に関する資料、社内報等）を可能な範囲で同封いただければ幸いです。

キャリア健診の概要

○キャリア健診におけるキャリアとは

キャリアの定義は必ずしも一様とはいえません。これまでの職業を中心とした個人の職務経験といった意味で使われる場合もありますし、より広く、職業に関連した経験だけでなく、さまざまな社会的活動といった生活上の広い意味での仕事上の経験を指す場合もあります。また、キャリアの概念には、前進、向上、発展といったニュアンスや、過去、現在、未来といった時間的な継続性が含まれているといわれています。

こうしたものを統合して考えるならば、キャリアとは「個人の生涯における成長を、一連の仕事上の経験（職業経験を含めた）との関わりで捉えたもの」といえるかもしれません。

そのようなことを踏まえながらも、「キャリア健診」では、雇用社会での個人のキャリア形成における会社の果たす役割の重要性に鑑み、とりわけ職業との関わりで捉えたキャリアを重視した考え方をとっています。

○キャリア健診シートについて

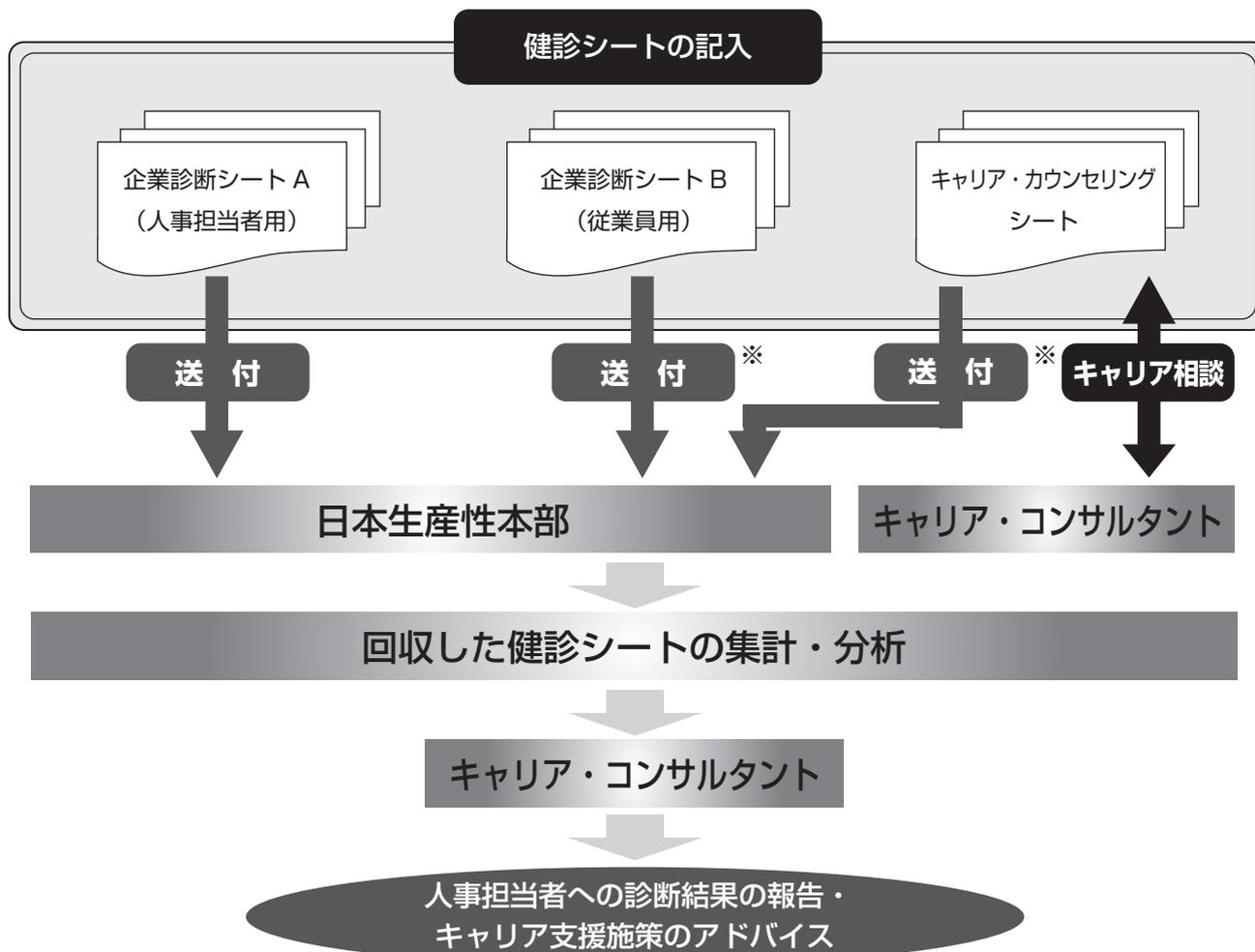
このキャリア健診シートは、主としてキャリア形成に関する会社と従業員との対話（コミュニケーション）を促進するツールとして開発されたもので、3種類のシートから成っています。

「企業診断シート A（人事担当者用）」と「企業診断シート B（従業員用）」は、従業員のキャリア意識を把握するとともに、現在の自社内のキャリア形成のための取組みについて、会社側と従業員側の双方の認識を捉え、これをキャリア形成支援に関する課題把握の一助とし、会社と従業員のより良い共生関係の実現に役立てるためのものです。

「キャリア・カウンセリングシート」は、キャリア・コンサルタントとの面談の際に必要なシートで、従業員が現在、抱えているキャリア上の課題について相談するためのものです。

○キャリア健診の流れ

キャリア健診の流れは次のようになっています。



※：従業員が直接送付

社員と会社の想いをひとつに

仕事を通じた自分づくりのために

- キャリア健診は、従業員と会社の新しい共生関係を目指しています。
- それは、従業員が意欲を持って、生きがいを感じながらいきいきと働くことが会社の成長につながっていく、そうした関係です。
- このシートは、従業員と会社とのパイプ役を果たすものです。キャリア・コンサルタントを通じて従業員の声を匿名で会社に伝え、会社の今後の人材育成の方向性や具体的な取組みに役立てるためのものです。
- 仕事を通じた自分づくりのために、自分がいきいきと働くために、会社の現状をどのように思っているのか、今後、会社に求めることを率直に回答してください。

*「キャリア健診」の概要については最終頁をご覧ください

【シート記入にあたって】

- 本シートは、従業員の方（人事担当者を除く）が答えてください。なお、キャリア・コンサルタントとの面談が予定されている方は、合わせて「キャリア・カウンセリングシート」も記入してください。
- 正答・誤答はありません。思ったままを回答してください。
- 従業員の方の回答内容は、すべて統計的に処理しますので、回答者個人と結び付けられる形で利用されたり、他の目的に利用されたりすることは一切ありません。

● あなた自身について、該当する番号に○印を付けてください（企業名はご記入ください）

企業名		性別	1. 男性	2. 女性		
年齢	1. 19歳以下	2. 20～29歳	3. 30～39歳	4. 40～49歳	5. 50～59歳	6. 60歳以上
職階	1. 課長相当職以上	2. 課長相当職未満の正社員	3. 契約社員	4. パート・アルバイト等		

● いま勤務している会社において、あなたがキャリアを形成していく上で、以下のそれぞれの項目について、①現状において満足だと感じていますか、また②今後についてさらなる充実を望んでいますか。今の自分に最も合っていると思うものを、それぞれ1から5の中から選んで○印を付けてください。制度や仕組みの有無にかかわらず、実態で回答してください。

項目		①現状		②今後
1. 会社の経営理念に基づいた「求める人材像」が明確に示されている	現状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今 後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む
2. これまでのキャリアをふり返る機会が用意されている	現状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今 後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む
3. キャリアの目標やキャリアの計画を、短・中・長期に分けて考える機会が用意されている	現状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今 後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む
4. 必要なときに、上司に、仕事やキャリアの問題（付随する生活面や健康面も含めて）について相談できる	現状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今 後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む
5. 会社の「求める人材像」に近づくことで評価される仕組みがある	現状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今 後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む
6. キャリアの目標やキャリアの計画を実現するため、自己啓発等の活動時間が確保できる	現状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今 後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む

7. キャリアの目標を追求したり見直す機会が用意されている	現 状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今 後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む
8. 会社の経営課題や会社から期待されている役割を知ることができる	現 状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今 後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む
9. 仕事に必要なスキルや知識が明確に示されている	現 状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今 後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む
10. 仕事で必要なときに、仲間同士で教えあったり、助け合ったりすることができる	現 状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今 後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む
11. 仕事の手順や進め方が上司や会社からわかりやすく伝えられている	現 状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今 後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む
12. 必要なときに、先輩や同僚に、仕事やキャリアの問題（付随する生活面や健康面も含めて）について相談できる	現 状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今 後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む
13. 日常の業務や研修の機会が、キャリアの目標に向けた取組みにつなげられる	現 状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今 後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む
14. 上司と部下の間で、キャリアの現状や目標について、すり合わせの機会が用意されている	現 状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今 後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む
15. 世代や階層に応じたキャリア形成の機会や仕組みが用意されている	現 状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今 後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む

16. 担当する仕事内容について 個人の希望が考慮される	現 状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今 後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む
17. 仕事で失敗しても再度挑戦 できる機会や仕組みが用意さ れている	現 状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今 後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む
18. 働く場所、働く時間なども 含め、働き方について選択で きる	現 状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今 後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む
19. 社内の人たちと仕事以外で 交流を広げたり、社外の人た ちと交流をしたりする機会や 仕組みが用意されている	現 状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今 後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む
20. 必要なときに、仕事やキャ リアの問題を社内・社外の専 門家（キャリア相談員、キャ リア・コンサルタントなど） に相談できる	現 状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今 後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む

● 自由記述

会社における人材育成やキャリア形成支援について、会社側への要望等を書いてください。

● あなたの仕事や生活に対する意識、態度、行動について教えてください。

以下の設問に対して、1～5のうち、もっともあてはまるものに○印を付けてください。

1	自分の職務や目標に対して積極的に挑戦している	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
2	現在の職務において、十分な成果を上げていると思う	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
3	自分のキャリアについて、今後の計画や目標を明確に持っている	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
4	現在の職務は、大変重要であると思う	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
5	現在の職務に対して、大変やりがいを感じている	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
6	自分の長所・短所を知っている	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
7	どんな仕事得意なのかわかっている	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
8	仕事をするうえで何を大切にしたいのかわかっている	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
9	どんな能力やスキルを身につけるべきかわかっている	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
10	どんな人と仕事をしやすいかわかっている	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
11	自分に求められている仕事の役割をきちんとわかっている	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
12	上司が求める期待が何かを十分に理解している	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
13	自分にとって働きやすい職場環境を知っている	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
14	将来の人生計画に具体的な目標を持っている	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
15	自分の理想とする未来を描く（イメージする）ことができる	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない

16	行動を起こすために、計画を立てる方である	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
17	将来の見通しに対しては楽観的である	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
18	環境の変化に対応していける方である	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
19	今、やってみたい仕事は何かと聞かれたら、自分の希望を話すことができる	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
20	自分がやってみたい仕事には、その気になればいつでも挑戦することができると感じている	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
21	10年後、20年後を意識した生活設計をしている	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
22	将来のことを考え、今から少しずつ努力していることがある	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
23	新しい仕事にも積極的に取り組んでいける	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
24	仕事上必要なスキルを身につけるために努力していることがある	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
25	仕事には常に創意工夫をこらしている	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
26	新しい種類の仕事にも好奇心を持って取り組んでいる	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
27	今の職場で、社内の人と仕事以外で交流をすることができる	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
28	会社以外の人との付き合いが多い	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
29	自分とは違う考えを持つ相手とも積極的に付き合うことができる	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
30	仕事に失敗してもくよくよとこだわらない	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない

31	自分なりのストレス解消方法をもって いる	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
32	現在の体重は適正である	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
33	ふだんから継続している運動がある	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
34	タバコは吸わない、もしくは減らして いる	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
35	規則正しい生活を維持するよう努力し ている	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
36	お酒は深酒しないように心がけている	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
37	睡眠は十分とれている	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
38	食欲はあり、おいしく食べられる	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
39	同僚や部下が早く帰っても気にならない	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
40	腹を割って悩みを相談できる友人がいる	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
41	時間の使い方はうまくいっており、追 われているような気はあまりしない	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
42	一人でじっくり自分のことを考える時 間がある	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
43	自分の趣味について、他人に話すこと ができる	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
44	資格取得など、仕事以外の自己啓発に 取り組んでいる	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない
45	何でも話せる関係が夫婦や家族にある	1. 当てはまる 2. まあまあ当てはまる 3. どちらともいえない	4. あまり当てはまらない 5. 当てはまらない

キャリア健診の概要

○キャリア健診におけるキャリアとは

キャリアの定義は必ずしも一様とはいえません。これまでの職業を中心とした個人の職務経験といった意味で使われる場合もありますし、より広く、職業に関連した経験だけでなく、さまざまな社会的活動といった生活上の広い意味での仕事上の経験を指す場合もあります。また、キャリアの概念には、前進、向上、発展といったニュアンスや、過去、現在、未来といった時間的な継続性が含まれているといわれています。

こうしたものを統合して考えるならば、キャリアとは「個人の生涯における成長を、一連の仕事上の経験（職業経験を含めた）との関わりで捉えたもの」といえるかもしれません。

そのようなことを踏まえながらも、「キャリア健診」では、雇用社会での個人のキャリア形成における会社の果たす役割の重要性に鑑み、とりわけ職業との関わりで捉えたキャリアを重視した考え方をとっています。

○キャリア健診シートについて

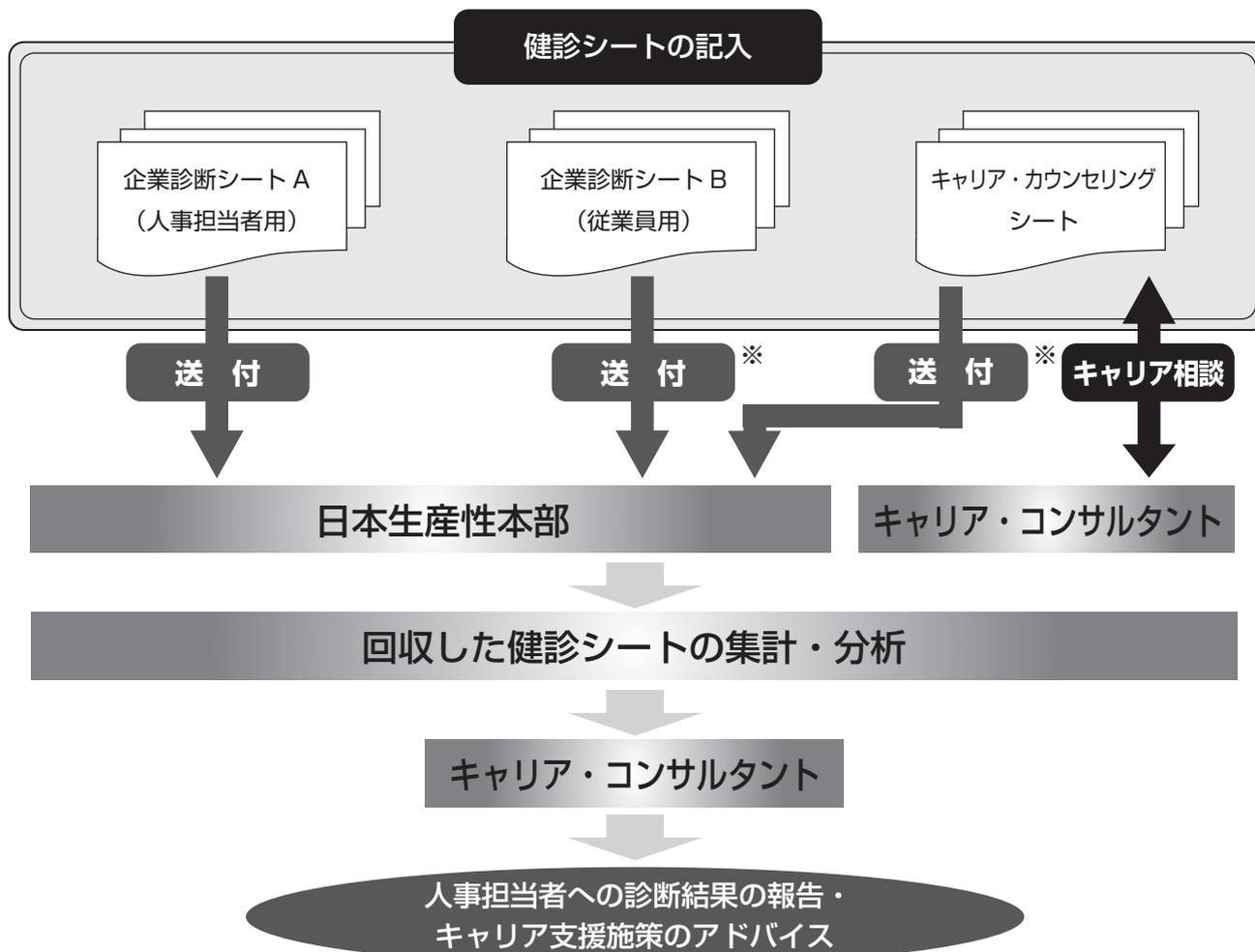
このキャリア健診シートは、主としてキャリア形成に関する会社と従業員との対話（コミュニケーション）を促進するツールとして開発されたもので、3種類のシートから成っています。

「企業診断シート A（人事担当者用）」と「企業診断シート B（従業員用）」は、従業員のキャリア意識を把握するとともに、現在の自社内のキャリア形成のための取組みについて、会社側と従業員側の双方の認識を捉え、これをキャリア形成支援に関する課題把握の一助とし、会社と従業員のより良い共生関係の実現に役立てるためのものです。

「キャリア・カウンセリングシート」は、キャリア・コンサルタントとの面談の際に必要なシートで、従業員が現在、抱えているキャリア上の課題について相談するためのものです。

○キャリア健診の流れ

キャリア健診の流れは次のようになっています。



※：従業員が直接送付

自分への気づきのために

- あなたは自分の5年後、10年後の姿を思い浮かべられますか？
- 自分の将来を考えるには、過去を振り返るとともに現在の自分と向き合い、自分自身について知ることが大切です。
- このシートは、これまでのあなたの経験や現状について把握するとともに、今後どうなっていきたいのかを考えるためのきっかけとして利用するもので、キャリア・コンサルタントはそのお手伝いをします。
- このきっかけを通して、より有意義に仕事や個人生活に取り組んでいけるよう願っています。

【シート記入にあたって】

- 本シートは、キャリア・コンサルタントとのカウンセリングが予定されている従業員の方のみ記入してください。また本シートを記入する方は、合わせて「企業診断シートB（従業員用）」にもご記入下さい。
- キャリアについては、別紙のガイドシートをお読みいただき理解を深めたうえで、ご自身のキャリアについて考えて下さい。
- ご記入いただきました個人情報に関しては、担当するキャリア・コンサルタントが責任をもって秘密を保持いたしますので安心してご回答下さい。

企業名					
フリガナ					
お名前				性別	1. 男性 2. 女性
年齢	1. 19歳以下	2. 20～29歳	3. 30～39歳	4. 40～49歳	5. 50～59歳 6. 60歳以上
職階	1. 課長相当職以上 2. 課長相当職未満の正社員 3. 契約社員 4. パート・アルバイト等				
職務経験年数	年 (当社での経験 年 当社以外での経験 年)				

以下は、キャリア・カウンセリングの際に参考にさせていただきますので、設問にご回答願います。

● 当社での職務概要

	主な担当業務
入社～ 年目	
年目～ 年目	

● 仕事をするうえでの知識、スキル向上の取り組み

	主な内容（時期）	得られた知識・スキル
社内（外）での研修		
自己啓発		

● キャリア・コンサルタントに相談してみたいキャリアに関すること（自由記述）

キャリア健診 診断結果

〇〇〇 株式会社

回答社員数：100 人

平成23年3月

公益財団法人 日本生産性本部

1. 従業員の現状に対する項目ごとの満足度と、今後に望む充実度の順位

(1)は従業員が現状に対する満足度の高い項目の順位を示しています。(2)は今後さらに充実を望む項目の順位を示しています。(表の「満足度」「充実度」は平均値を採用しています。)

(1)現状の満足度

順位	項目	貴社	他社平均
1	10.仕事で必要なときに、仲間同士で教えあったり、助け合ったりすることができる	3.49	3.79
2	17.仕事で失敗しても再度挑戦できる機会や仕組みが用意されている	3.36	3.42
3	8.会社の経営課題や会社から期待されている役割を知ることができる	3.21	3.16
4	12.必要なときに、先輩や同僚に、仕事やキャリアの問題(付随する生活面や健康面も含めて)について相談できる	3.08	3.36
5	4.必要なときに、上司に、仕事やキャリアの問題(付随する生活面や健康面も含めて)について相談できる	3.00	3.21
6	16.担当する仕事内容について個人の希望が考慮される	2.95	2.99
6	19.社内の人たちと仕事以外で交流を広げたり、社外の人たちと交流をしたりする機会や仕組みが用意されている	2.95	3.02
7	11.仕事の手順や進め方が上司や会社からわかりやすく伝えられている	2.90	2.92
8	1.会社の経営理念に基づいた「求める人材像」が明確に示されている	2.88	2.96
9	13.日常の業務や研修の機会が、キャリアの目標に向けた取組みにつなげられる	2.86	3.00
10	9.仕事に必要なスキルや知識が明確に示されている	2.78	3.05
11	14.上司と部下の間で、キャリアの現状や目標について、すり合わせの機会が用意されている	2.70	2.88
12	5.会社の「求める人材像」に近づくことで評価される仕組みがある	2.65	2.71
13	3.キャリアの目標やキャリアの計画を、短、中、長期に分けて考える機会が用意されている	2.59	2.73
14	6.キャリアの目標やキャリアの計画を実現するため、自己啓発等の活動時間が確保できる	2.57	2.69
15	7.キャリアの目標を追及したり見直す機会が用意されている	2.55	2.76
16	18.働く場所、働く時間なども含め、働き方について選択できる	2.52	2.77
17	2.これまでのキャリアをふり返る機会が用意されている	2.51	2.79
18	15.世代や階層に応じたキャリア形成の機会や仕組みが用意されている	2.39	2.59
19	20.必要なときに、仕事やキャリアの問題を社内・社外の専門家(キャリア相談員、キャリア・コンサルタントなど)に相談できる	2.27	2.21

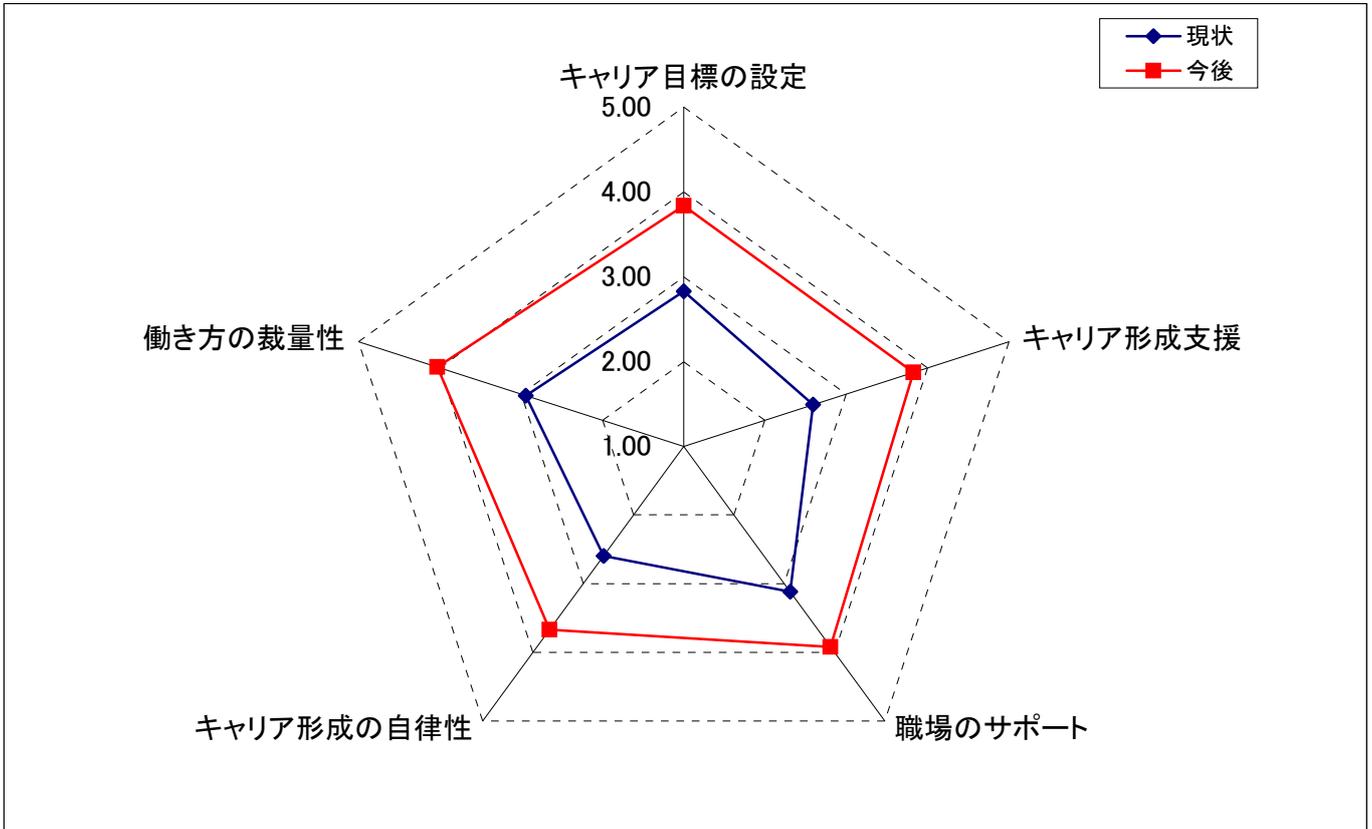
(2)今後に望む充実度

順位	項目	貴社	他社平均
1	10.仕事で必要なときに、仲間同士で教えあったり、助け合ったりすることができる	4.22	4.45
2	17.仕事で失敗しても再度挑戦できる機会や仕組みが用意されている	4.12	4.12
3	18.働く場所、働く時間なども含め、働き方について選択できる	4.06	4.07
4	11.仕事の手順や進め方が上司や会社からわかりやすく伝えられている	3.9592	4.27
5	5.会社の「求める人材像」に近づくことで評価される仕組みがある	3.9588	3.91
6	1.会社の経営理念に基づいた「求める人材像」が明確に示されている	3.93	4.04
7	6.キャリアの目標やキャリアの計画を実現するため、自己啓発等の活動時間が確保できる	3.92	4.03
8	16.担当する仕事内容について個人の希望が考慮される	3.91	4.05
9	9.仕事に必要なスキルや知識が明確に示されている	3.90	4.11
10	8.会社の経営課題や会社から期待されている役割を知ることができる	3.89	4.05
11	13.日常の業務や研修の機会が、キャリアの目標に向けた取組みにつなげられる	3.85	4.01
12	15.世代や階層に応じたキャリア形成の機会や仕組みが用意されている	3.83	3.91
13	4.必要なときに、上司に、仕事やキャリアの問題(付随する生活面や健康面も含めて)について相談できる	3.82	4.05
14	7.キャリアの目標を追及したり見直す機会が用意されている	3.763	3.86
15	3.キャリアの目標やキャリアの計画を、短、中、長期に分けて考える機会が用意されている	3.760	3.89
16	2.これまでのキャリアをふり返る機会が用意されている	3.74	3.82
17	14.上司と部下の間で、キャリアの現状や目標について、すり合わせの機会が用意されている	3.71	3.95
18	12.必要なときに、先輩や同僚に、仕事やキャリアの問題(付随する生活面や健康面も含めて)について相談できる	3.69	4.02
19	19.社内の人たちと仕事以外で交流を広げたり、社外の人たちと交流をしたりする機会や仕組みが用意されている	3.57	3.70
20	20.必要なときに、仕事やキャリアの問題を社内・社外の専門家(キャリア相談員、キャリア・コンサルタントなど)に相談できる	3.52	3.55

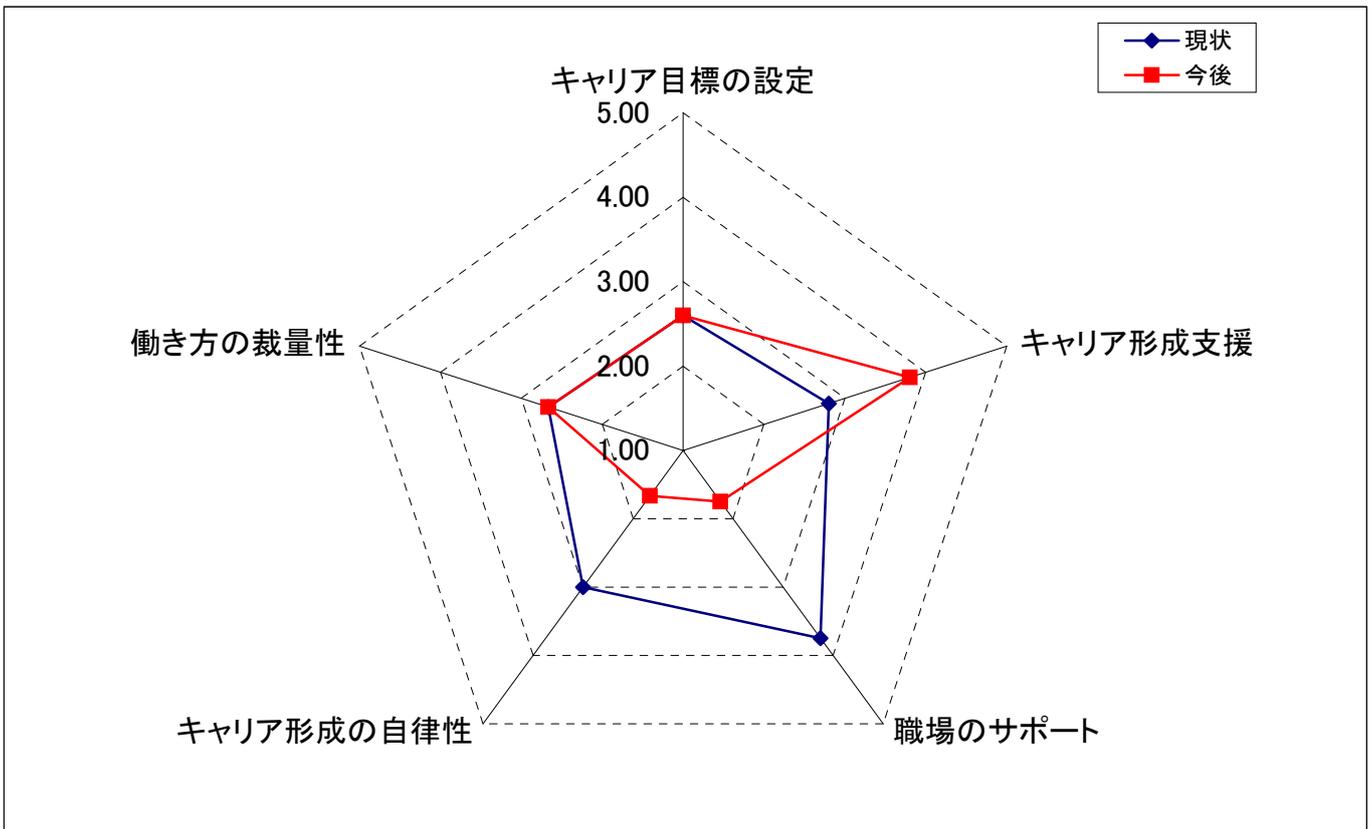
2. キャリア支援に対する現状の満足度・今後の充実度に対する比較

キャリア支援に関する5要素(キャリア目標の設定、キャリア形成支援の満足度、職場のサポート、キャリア形成の自律性の満足度、働き方の裁量性)別に、(1)従業員 (2)会社 について、現状の満足度、今後の充実度を示しています。

(1)従業員(貴社)



(2)会社(貴社)



3. 従業員の現状の満足度と今後の充実とのギャップ

(1)は『今後の充実を相対的に望むもの』を示しています。

(1) 今後の充実を相対的に望むもの

順位	項目	得点差
1	18.働く場所、働く時間なども含め、働き方について選択できる	1.55
2	15.世代や階層に応じたキャリア形成の機会や仕組みが用意されている	1.43
3	6.キャリアの目標やキャリアの計画を実現するため、自己啓発等の活動時間が確保できる	1.35
4	5.会社の「求める人材像」に近づくことで評価される仕組みがある	1.31
5	20.必要なときに、仕事やキャリアの問題を社内・社外の専門家(キャリア相談員、キャリア・コンサルタントなど)に相談できる	1.25

(2)は『現在の満足度が相対的に高いもの』を示しています。

(2)「現在の満足度が相対的に高いもの」

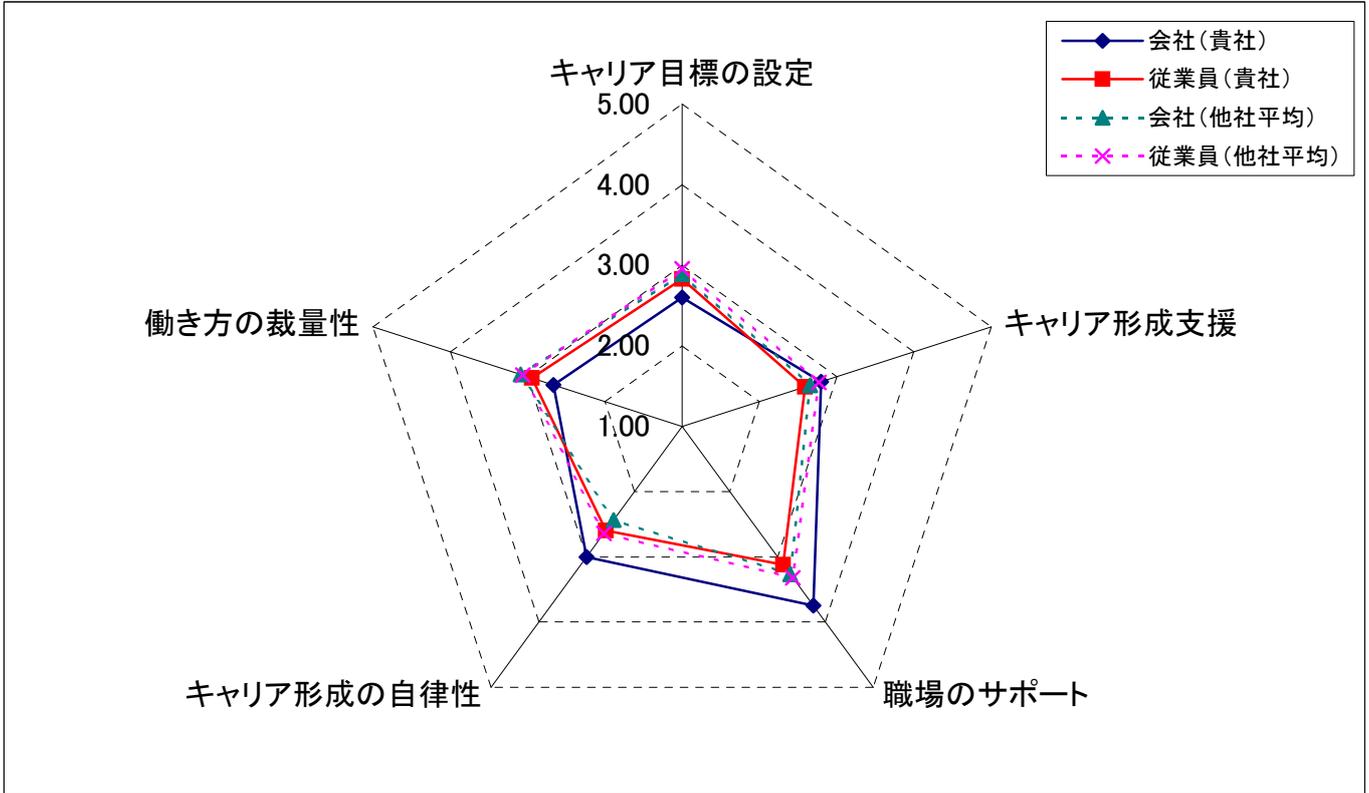
順位	項目	得点差
1	12.必要なときに、先輩や同僚に、仕事やキャリアの問題(付随する生活面や健康面も含めて)について相談できる	-0.61
2	19.社内の人たちと仕事以外で交流を広げたり、社外の人たちと交流をしたりする機会や仕組みが用意されている	-0.62
3	8.会社の経営課題や会社から期待されている役割を知ることができる	-0.67
4	10.仕事で必要なときに、仲間同士で教えあったり、助け合ったりすることができる	-0.72
5	17.仕事で失敗しても再度挑戦できる機会や仕組みが用意されている	-0.76

4. 会社と従業員の認識の相違

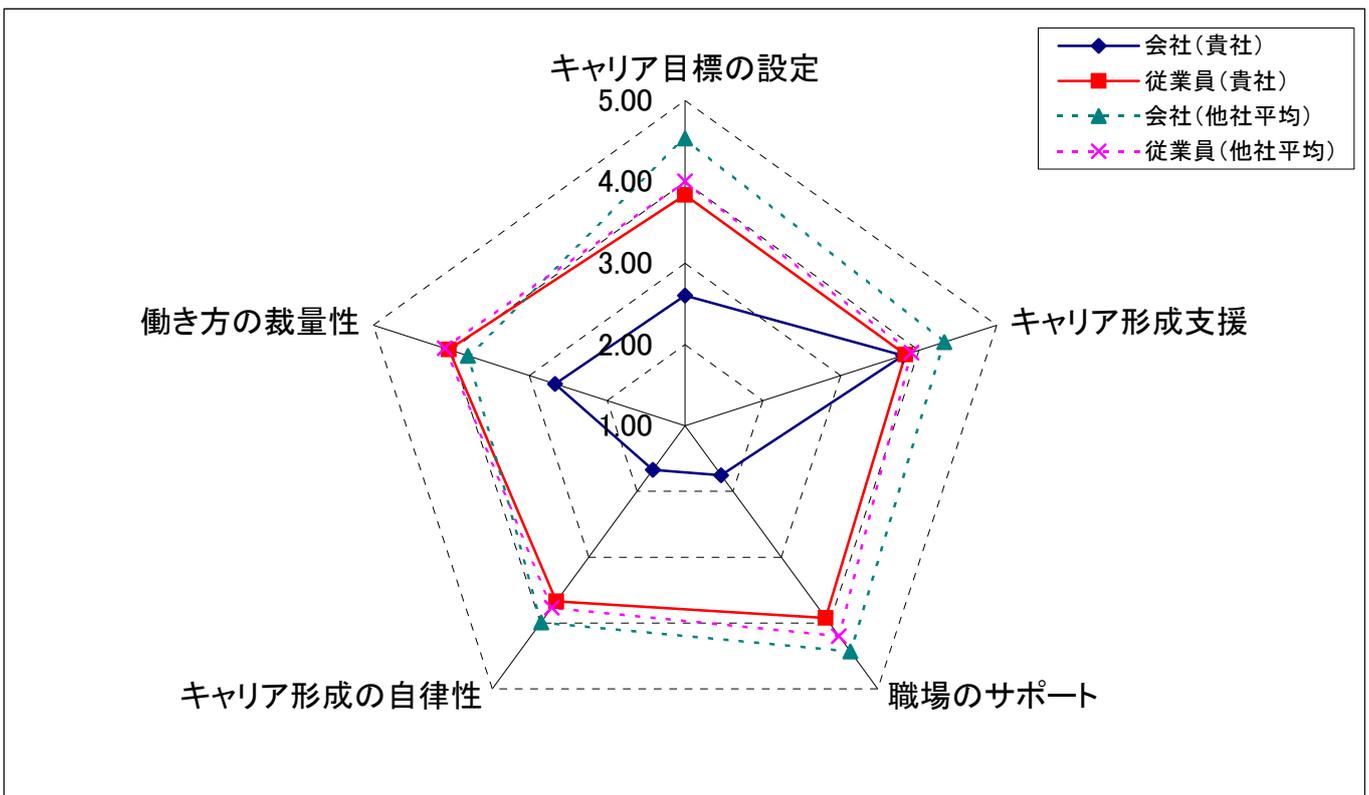
キャリア支援に関する5要素(キャリア目標の設定、キャリア形成支援の満足度、職場のサポート、キャリア形成の自律性の満足度、働き方の裁量性)別に、現状と今後について、(1)会社側と従業員側の認識の違い、(2)項目ごとの会社と従業員のギャップ及び他社平均との比較を示しています。

(1) カテゴリー比較

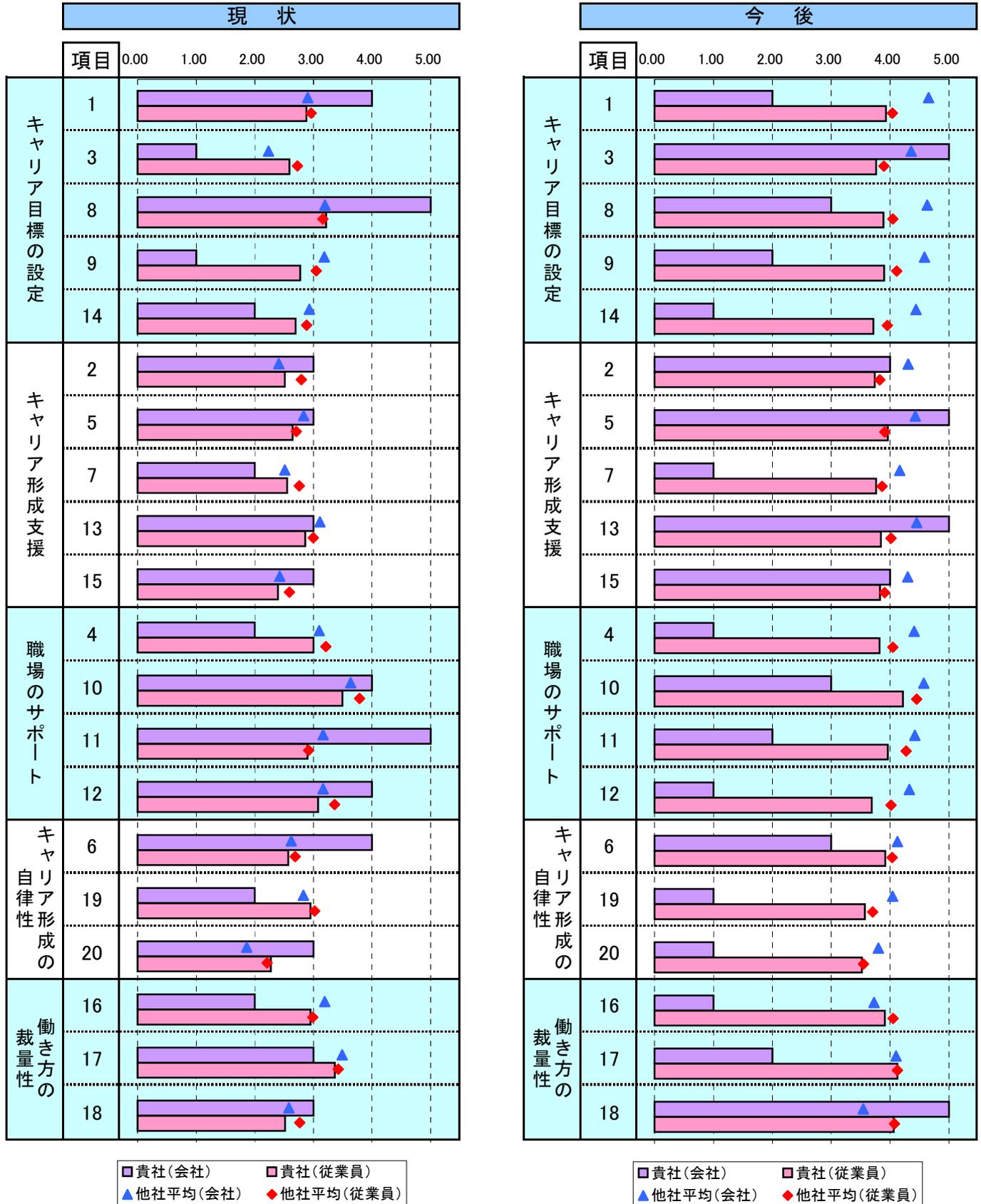
①現状



②今後



(2) 項目ごとの会社と従業員のギャップ及び他社平均との比較

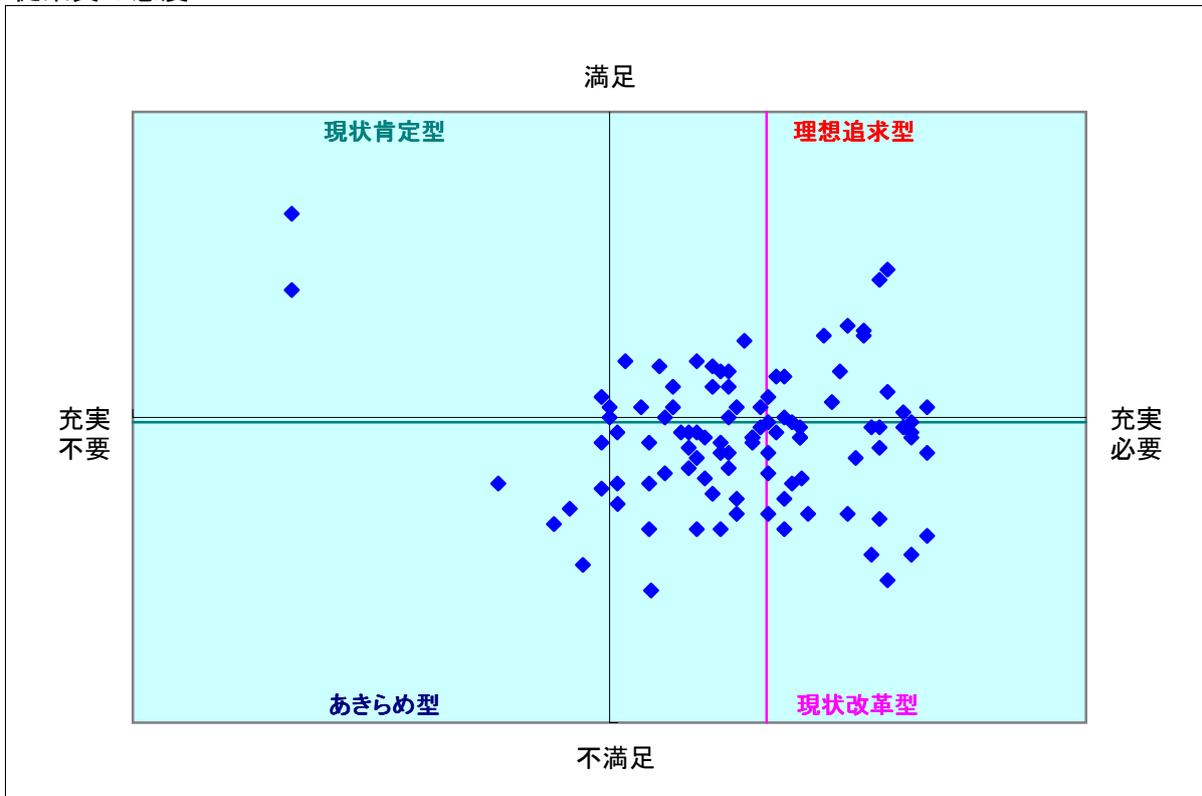


※他社は、前回調査のデータを使用しています。

5. 今後のキャリア支援に対する従業員の態度

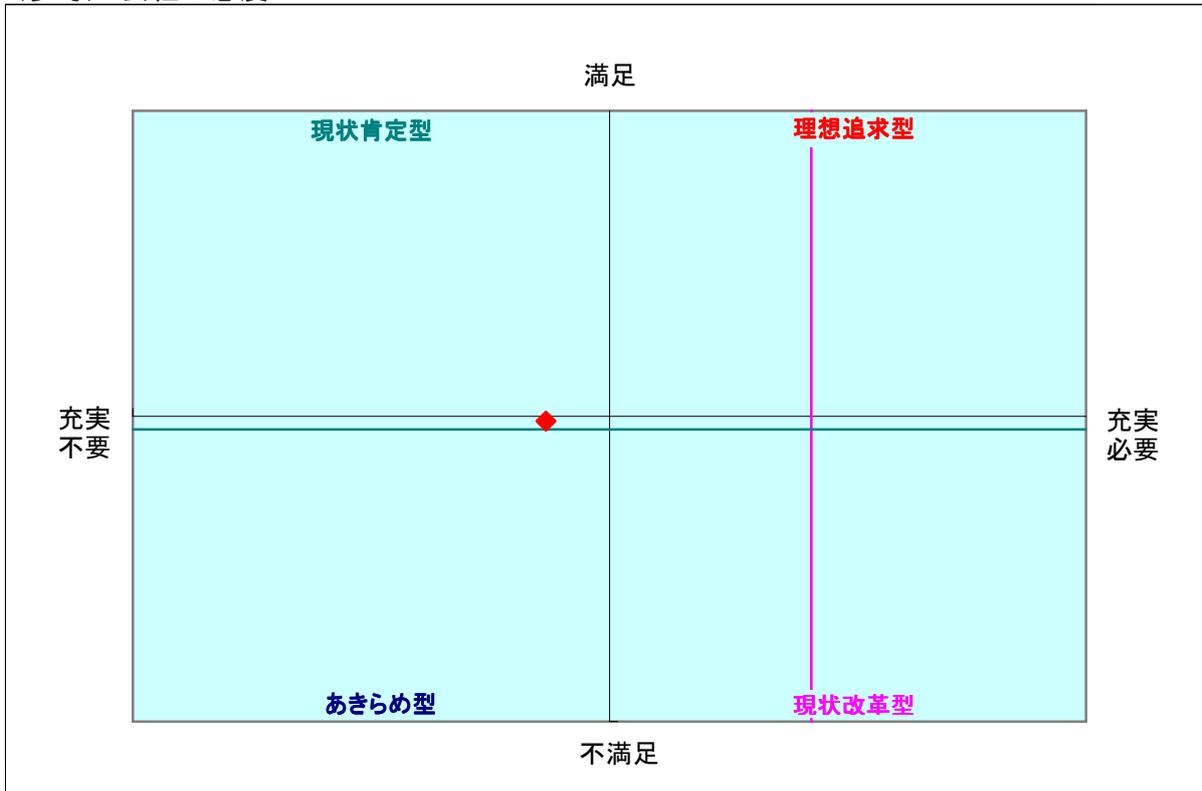
従業員が会社に望むキャリア形成支援の態度を、「現状肯定型」「理想追求型」「あきらめ型」「現状改革型」の4つに類型して示しています。

従業員の態度



※図表の2本の直線(赤・緑)は昨年度の他社平均値

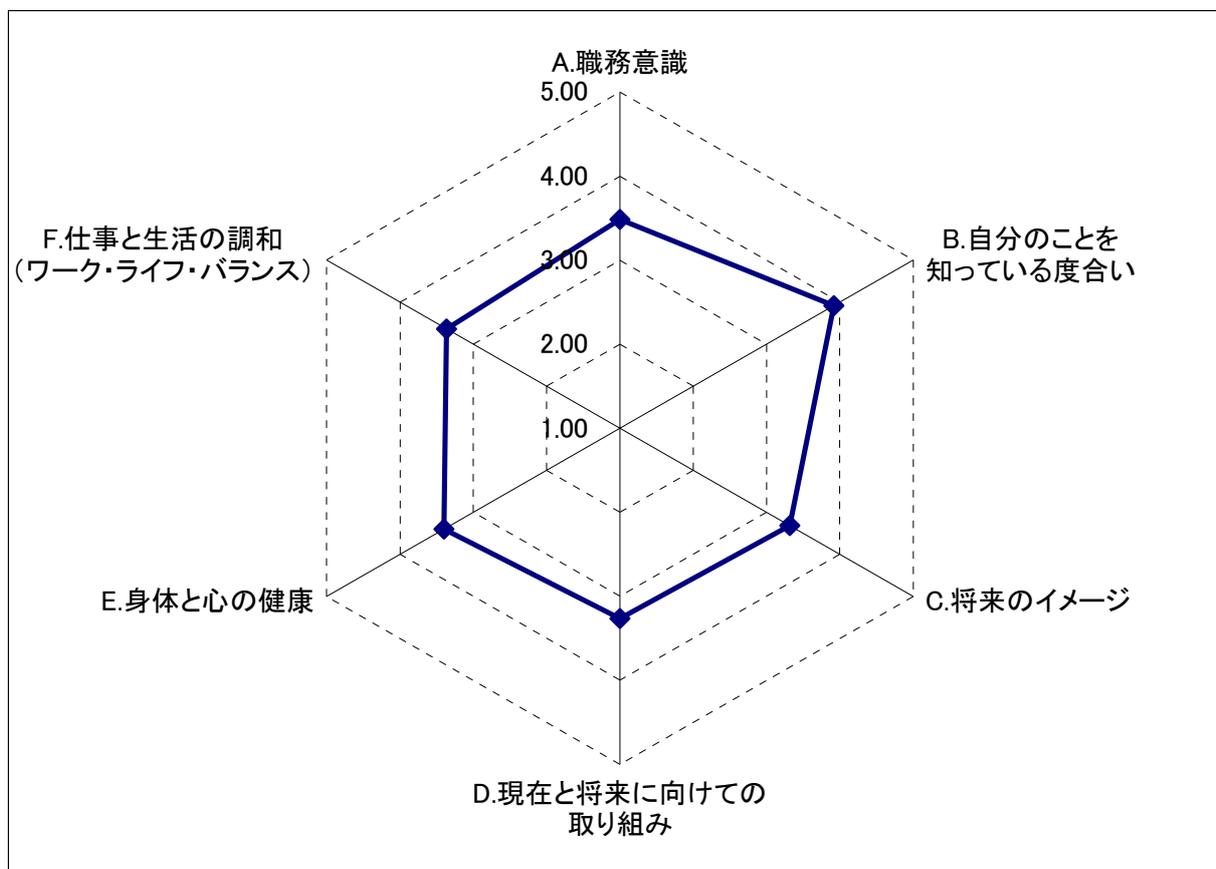
(参考) 会社の態度



※図表の2本の直線(赤・緑)は昨年度の他社平均値

6. 従業員の仕事、生活に対する意識、態度、行動(カテゴリー比較)

従業員の仕事、生活に対する意識、態度、行動について、6つのカテゴリー(職務意識、自分のことを知っている度合い、将来のイメージ、現在と将来に向けての取り組み、身体と心の健康、仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス))比較を示しています。



7. 従業員の仕事、生活に対する意識、態度、行動(集計結果)

(1)カテゴリー別結果

A.職務意識

	項 目	得点
1	1.自分の職務や目標に対して積極的に挑戦している	3.64
2	2.現在の職務において、十分な成果を上げていると思う	3.23
3	3.自分のキャリアについて、今後の計画や目標を明確に持っている	3.04
4	4.現在の職務は、大変重要であると思う	3.94
5	5.現在の職務に対して、大変やりがいを感じている	3.57

B.自分のことを知っている度合い

	項 目	得点
1	6.自分の長所・短所を知っている	4.08
2	7.どんな仕事が好きなのかわかっている	4.03
3	8.仕事をするうえで何を大切にしたいのかがわかっている	4.00
4	9.どんな能力やスキルを身につけるべきかわかっている	3.85
5	10.どんな人と仕事をしやすいかわかっている	4.06
6	11.自分に求められている仕事の役割をきちんとわかっている	3.98
7	12.上司が求める期待が何かを十分に理解している	3.61
8	13.自分にとって働きやすい職場環境を知っている	3.73

C.将来のイメージ

	項 目	得点
1	14.将来の人生計画に具体的な目標を持っている	3.32
2	15.自分の理想とする未来を描く(イメージする)ことができる	3.38
3	16.行動を起こすために、計画を立てる方である	3.30
4	17.将来の見通しに対しては楽観的である	3.11
5	18.環境の変化に対応していける方である	3.50
6	19.今、やってみたい仕事は何かと聞かれたら、自分の希望を話すことができる	3.48
7	20.自分がやってみたい仕事には、その気になればいつでも挑戦することができると感じている	3.13

D.現在と将来に向けての取り組み

	項 目	得点
1	21.10年後、20年後を意識した生活設計をしている	2.88
2	22.将来のことを考え、今から少しずつ努力していることがある	3.16
3	23.新しい仕事にも積極的に取り組んでいける	3.53
4	24.仕事に必要なスキルを身につけるために努力していることがある	3.36
5	25.仕事には常に創意工夫をこらしている	3.54
6	26.新しい種類の仕事にも好奇心を持って取り組んでいる	3.43
7	27.今の職場で、社内の人と仕事以外で交流をすることができる	3.27
8	28.会社以外の人との付き合いが多い	3.25
9	29.自分とは違う考えを持つ相手とも積極的に付き合うことができる	2.95

E.身体と心の健康

	項 目	得点
1	30.仕事に失敗してもくよくよとこだわらない	2.91
2	31.自分なりのストレス解消方法をもっている	3.72
3	32.現在の体重は適正である	3.04
4	33.ふだんから継続している運動がある	2.59
5	34.タバコは吸わない、もしくは減らしている	3.79
6	35.規則正しい生活を維持するよう努力している	3.32
7	36.お酒は深酒しないように心がけている	3.86
8	37.睡眠は十分とれている	3.12
9	38.食欲はあり、おいしく食べられる	4.25

F.仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)

	項 目	得点
1	39.同僚や部下が早く帰っても気にならない	3.98
2	40.腹を割って悩みを相談できる友人がいる	3.24
3	41.時間の使い方はうまくいっており、追われているような気はあまりしない	2.92
4	42.一人でじっくり自分のことを考える時間がある	3.21
5	43.自分の趣味について、他人に話すことができる	3.70
6	44.資格取得など、仕事以外の自己啓発に取り組んでいる	2.75
7	45.何でも話せる関係が夫婦や家族にある	3.76

(2) 全体結果

順位	項目	得点	カテゴリー
1	38.食欲はあり、おいしく食べられる	4.25	E
2	6.自分の長所・短所を知っている	4.08	B
3	10.どんな人と仕事をしやすいかわかっている	4.06	B
4	7.どんな仕事が得意なのかわかっている	4.03	B
5	8.仕事をするうえで何を大切にしたいのかわかっている	4.00	B
6	11.自分に求められている仕事の役割をきちんとわかっている	3.9800	B
7	39.同僚や部下が早く帰っても気にならない	3.9798	F
8	4.現在の職務は、大変重要であると思う	3.94	A
9	36.お酒は深酒しないように心がけている	3.86	E
10	9.どんな能力やスキルを身につけるべきかわかっている	3.85	B
11	34.タバコは吸わない、もしくは減らしている	3.79	E
12	45.何でも話せる関係が夫婦や家族にある	3.76	F
13	13.自分にとって働きやすい職場環境を知っている	3.73	B
14	31.自分なりのストレス解消方法をもっている	3.72	E
15	43.自分の趣味について、他人に話すことができる	3.70	F
16	1.自分の職務や目標に対して積極的に挑戦している	3.64	A
17	12.上司が求める期待が何かを十分に理解している	3.61	B
18	5.現在の職務に対して、大変やりがいを感じている	3.57	A
19	25.仕事には常に創意工夫をこらしている	3.54	D
20	23.新しい仕事にも積極的に取り組んでいける	3.53	D
21	18.環境の変化に対応していける方である	3.50	C
22	19.今、やってみたい仕事は何かと聞かれたら、自分の希望を話すことができる	3.48	C
23	26.新しい種類の仕事にも好奇心を持って取り組んでいる	3.43	D
24	15.自分の理想とする未来を描く(イメージする)ことができる	3.38	C
25	24.仕事上必要なスキルを身につけるために努力していることがある	3.36	D
26	14.将来の人生計画に具体的な目標を持っている	3.32	C
26	35.規則正しい生活を維持するよう努力している	3.32	E
27	16.行動を起こすために、計画を立てる方である	3.30	C
28	27.今の職場で、社内の人と仕事以外で交流をすることができる	3.27	D
29	28.会社以外の人との付き合いが多い	3.25	D
30	40.腹を割って悩みを相談できる友人がいる	3.24	F
31	2.現在の職務において、十分な成果を上げていると思う	3.23	A
32	42.一人でじっくり自分のことを考える時間がある	3.21	F
33	22.将来のことを考え、今から少しずつ努力していることがある	3.16	D
34	20.自分がやってみたい仕事には、その気になればいつでも挑戦することができると感じている	3.13	C
35	37.睡眠は十分とれている	3.12	E
36	17.将来の見通しに対しては楽観的である	3.11	C
37	3.自分のキャリアについて、今後の計画や目標を明確に持っている	3.0404	A
38	32.現在の体重は適正である	3.0400	E
39	29.自分とは違う考えを持つ相手とも積極的に付き合うことができる	2.95	D
40	41.時間の使い方はうまくいっており、追われているような気はあまりしない	2.92	F
41	30.仕事に失敗してもくよくよとこだわらない	2.91	E
42	21.10年後、20年後を意識した生活設計をしている	2.88	D
43	44.資格取得など、仕事以外の自己啓発に取り組んでいる	2.75	F
44	33.ふだんから継続している運動がある	2.59	E

8. 自由意見欄(従業員)

A large, empty rounded rectangular box with a thin black border, intended for employees to provide their free opinions. The box is centered on the page and occupies most of the vertical space below the header.

9. 必須記述欄(会社)

(1) 貴社の特長、強み、経営上の将来ビジョン

(2) 貴社の人材育成方針、求める人材像等

(3) 貴社の従業員に対しての人材育成、キャリア支援の具体的施策

<ul style="list-style-type: none">○ 1 . OJT2 . ジョブ・ローテーション3 . キャリア開発研修4 . 業務研修5 . プロジェクト制6 . メンター制度(先輩社員等による助言者制度)○ 7 . 目標管理8 . 複線型人事制度○ 9 . 地域限定社員制10 . セカンドキャリア支援○ 11 . EAP(メンタルヘルスケアの仕組み)○ 12 . 360度評価13 . 職務基準書(マニュアル)	<ul style="list-style-type: none">14 . 能力要件表15 . コンピテンシーリスト(職務における高業績者の行動特性をリスト化したもの)○ 16 . 社内・外留学制度○ 17 . 社内ベンチャー○ 18 . 社内公募○ 19 . FA制度(社員が希望する職種・職務を登録する制度)20 . 自己啓発支援制度21 . 長期有給休暇22 . 特にしていない23 . その他(具体的に:)
--	---

(4) 貴社の運営状況

経営状況	3. やや苦しい		
経常利益率	平成 20 年度	-3.00 %	
	平成 21 年度	2.50 %	
	平成 22 年度	1.50 %	
従業員の入社・離職状況	昨年度(平成21年度)当初の従業員数	450 人	
	昨年度1年間の入社(入職)者数	50 人	
	昨年度1年間の退職者数	1 人(うち 定年退職等	1 人)

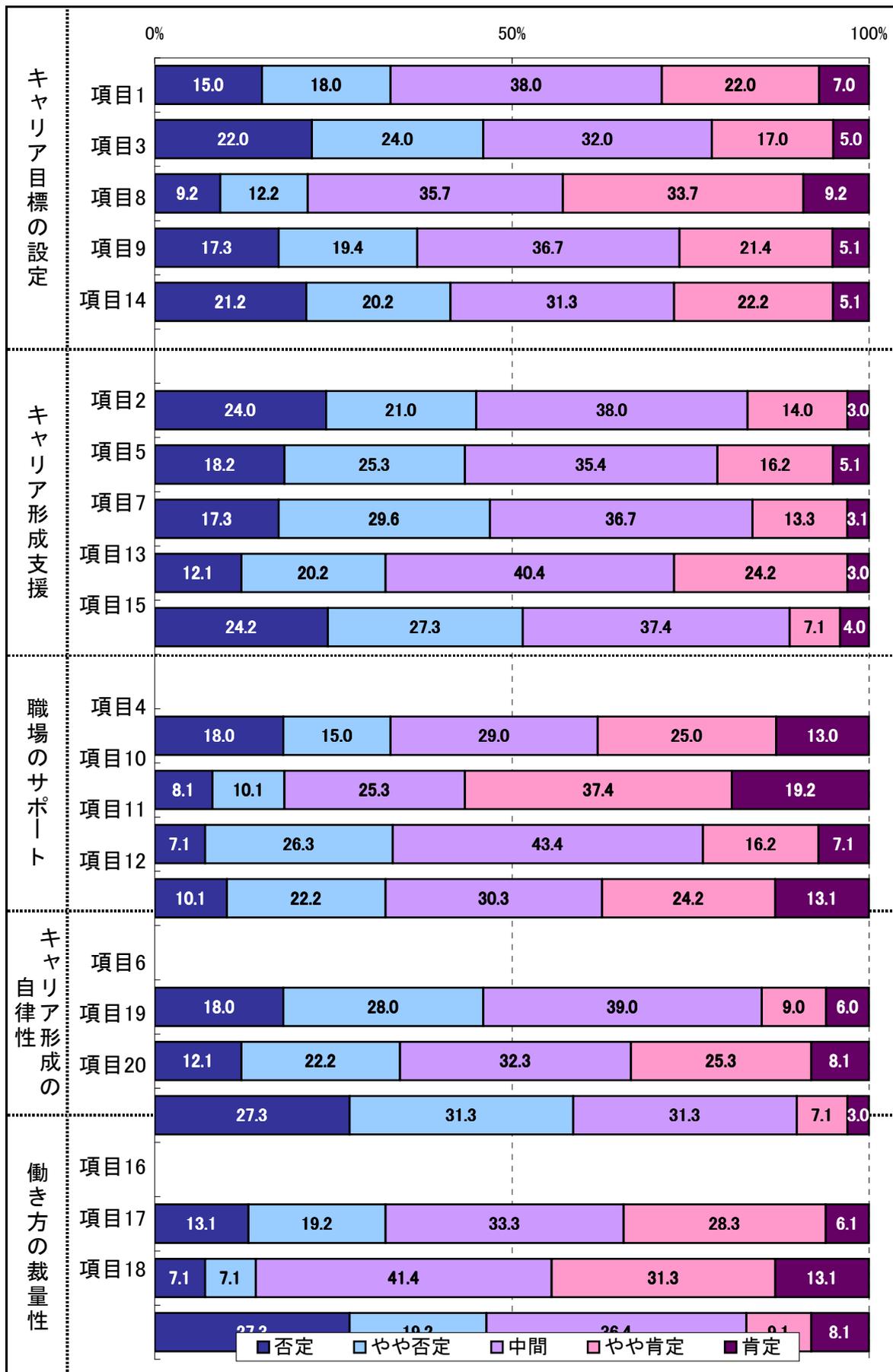
10. 自由意見欄(会社)

(1) 貴社における人材育成上の課題、今後取り組みたい人事施策等

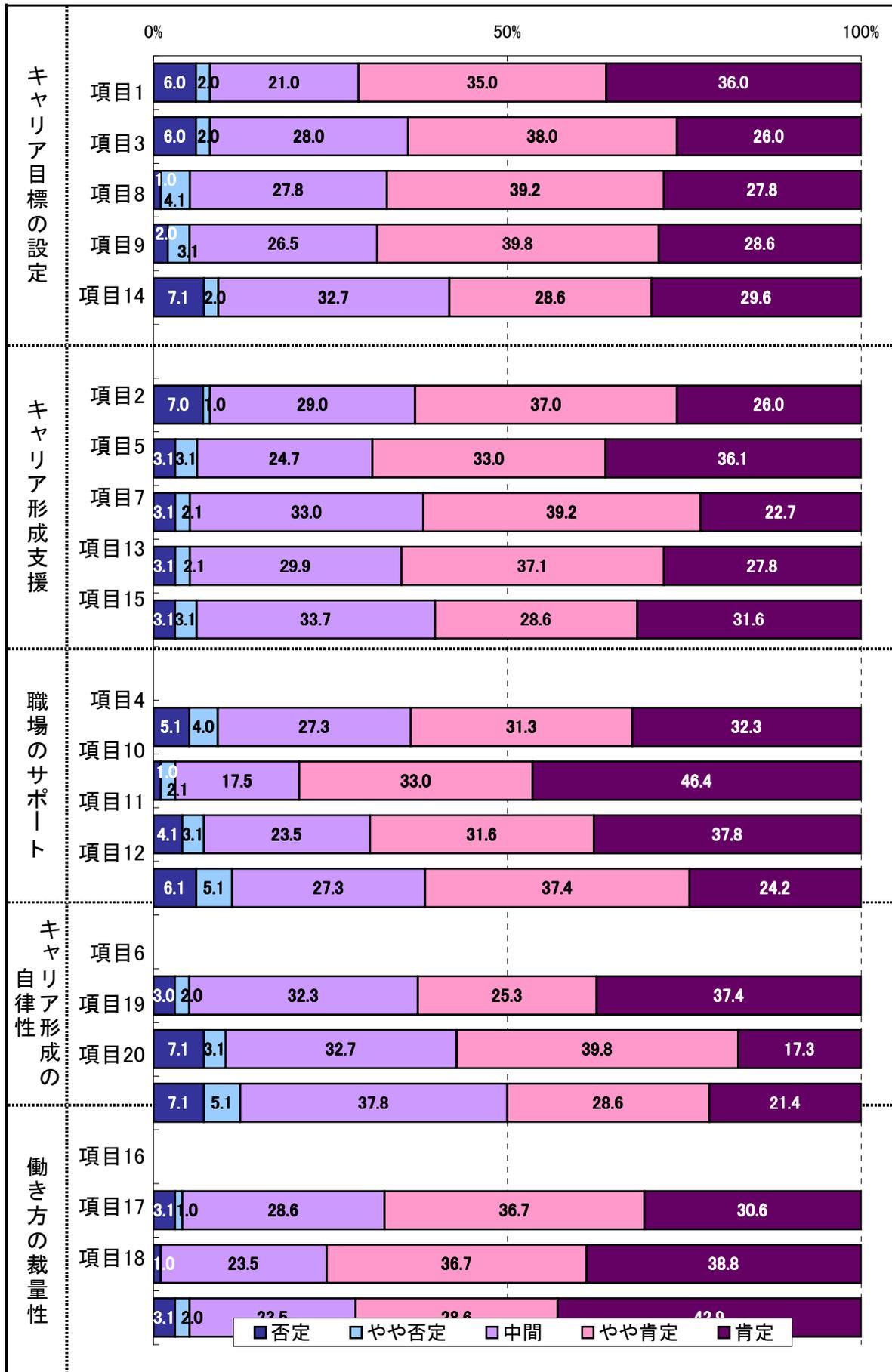
(2) 現在の人材育成上の課題やキャリア・コンサルタントに相談したいこと

11. 従業員の回答結果

【現 状】



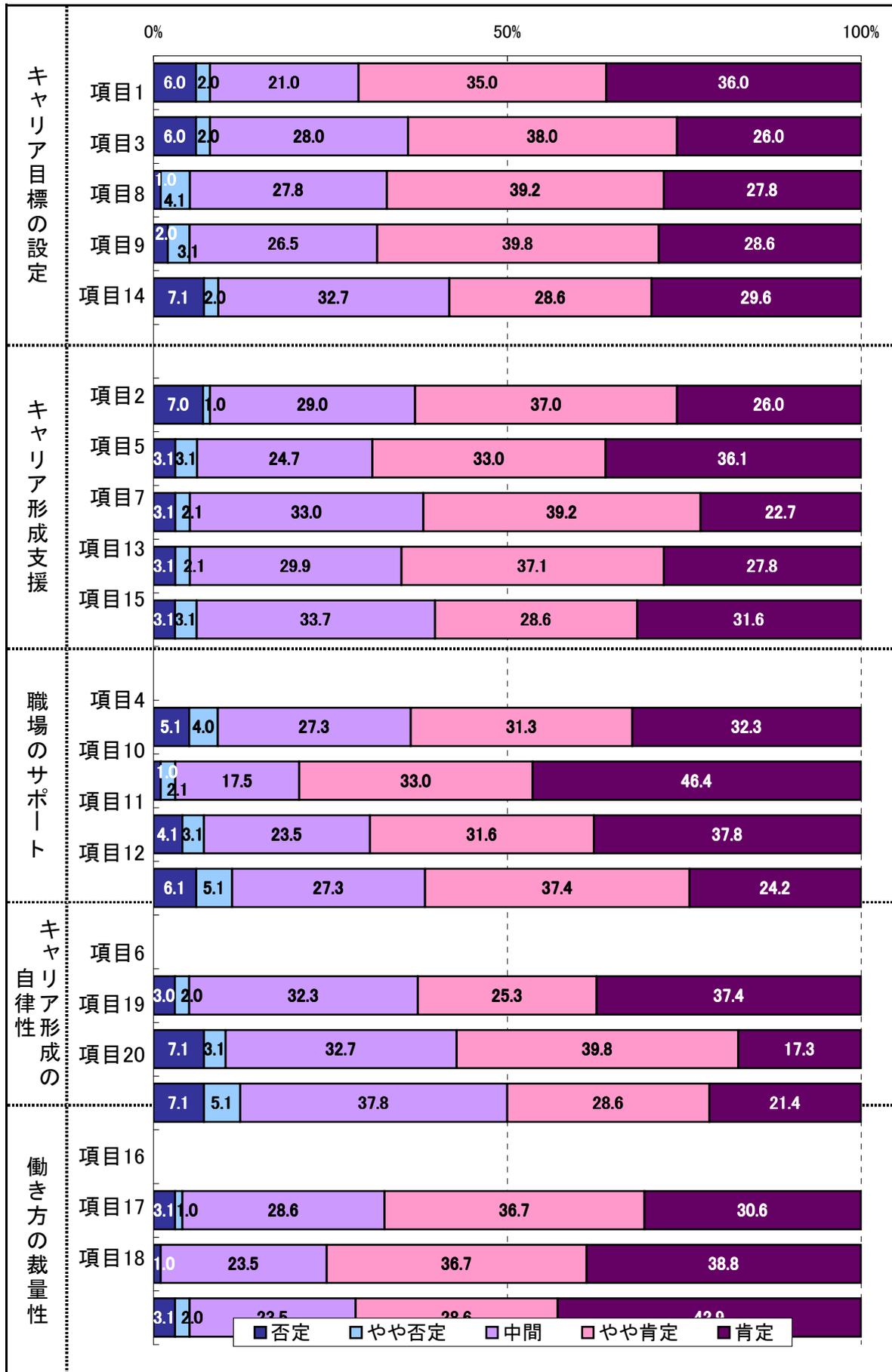
【今後】



診断結果に対するキャリア・コンサルタントのコメント

テキストボックス

【今後】



診断結果に対するキャリア・コンサルタントのコメント

テキストボックス