

3. 本事業の実施状況

本事業実施状況は、以下の通りである。

(1) 推進委員会の開催

推進委員会は、以下の内容で9回開催した。

① 第1回～第3回推進委員会

- セルフ・キャリアドックの概念整理を行い、キャリアコンサルティング面談の実施時期、回数、セルフ・キャリアドック導入の機運及びインフラ整備等について協議した。
- 本事業のモデル企業を公募し、業種、企業規模、地域のバランスその他政策的判断によって、モデル企業を選定した（P9（3）モデル企業・導入キャリアコンサルタント等の選定参照）。モデル企業は、推進委員会が定めるセルフ・キャリアドック導入支援事業実施要綱（以下「実施要綱」という。）に基づいてセルフ・キャリアドックを推進することとした。それぞれのモデル企業には、原則推進委員と厚生労働省及び事務局から担当をつけ、各モデル企業の実情に応じた支援・助言を行うこと、モデル企業からの質問等はこのサポート体制の中で扱うが、状況に応じて推進委員会にて検討することを確認した。
- 実際にモデル企業がセルフ・キャリアドックに取り組み始めると、様々な人材育成上の課題が出現し、それらの課題に応じた多様なセルフ・キャリアドックのパターンが派生することが予想されるため、推進委員会としては、モデル企業の意味を尊重し、多様なパターンを重要な知見として蓄積していくこと、そして中小企業に対しては、大企業と同じことを実施してもらうのではなく、中小企業にとって望ましいセルフ・キャリアドックの姿を模索する、また中小企業から様々な情報を吸収するという姿勢で臨むことを確認した。

② 第4～7回推進委員会

- モデル企業14社の進捗状況を確認した。セルフ・キャリアドックは、自律的にキャリアを形成していくために後押しする施策として、従来の人事施策やスキル研修との役割・効果の違いを明らかにし、従業員個人の気づきや成長について丁寧にフォローすることが必要であること、キャリアコンサルティング面談とキャリア研修をセットで実施することが有効であることを確認した。また、キャリアコンサルタントは、守秘義務に考慮しながらも、キャリアコンサルティング面談等によって得られた知見を経営陣や人事部にフィードバックし、組織活性化に介入することが重要であることも

確認された。

- モデル企業の取り組みを踏まえて、「導入の方針と展開」を作成した。「導入の方針と展開」においては、キャリア形成をめぐる政策的背景に配慮しつつ、セルフ・キャリアドックが企業と従業員の双方にメリットがあるものであることを経営者や人事担当者に向けて強く訴求すべきであることを確認した。特に、キャリアコンサルティング面談を通じて、個と組織の Win-Win の関係の構築につながるプロセスを明示することが極めて有益であるとの認識に至った。

③ 第8～9回推進委員会

- モデル企業 14 社の取り組みから得られた成果・課題を整理すると同時に、本事業後のセルフ・キャリアドックの普及・定着方法について討議した。

(2) 導入支援セミナー

企業の経営者、人事部門など従業員のキャリア形成に関わる担当者に、セルフ・キャリアドックを理解していただくため、以下の通り導入支援セミナーを実施した。

① 目的

本事業について企業への周知を図るとともに、本事業を通じてセルフ・キャリアドックの仕組みを積極的に導入し、幅広い企業での普及を目指す事例となるような「モデル企業」を募集した。

② 導入支援セミナー概要

(ア) 開催日時/場所

東京と大阪の2会場で以下の日時で実施した。

東京開催：平成28年10月11日（火）14:00～16:30

大阪開催：平成28年10月17日（月）13:00～15:30

(イ) 内容

まず、基調講演として、慶應義塾大学名誉教授 花田光世氏より、「セルフ・キャリアドックを考える：職業生活の設計と能力開発のモニタリング」と題した講演を行った。

次に、東京会場では岡田常之氏（住友商事株式会社 人材・総務・法務担当役員付 兼住商アドミサービズ株式会社 代表取締役）より住友商事株式会社の事例と、下村英雄氏（独立行政法人労働政策研究・研修機構キャリア支援部門主任研究員）より海外の事例の紹介があった。大阪会場では平野光俊氏（神戸大学大学院経営学研究科教授）より近年の学術面の傾向と、吉田善実氏（アスピオファーマ株式会社 事業管理ファンクション長：当時）よりアスピオファーマ株式会社の事例の紹介があった。

最後に、厚生労働省人材開発統括官付参事官（若年者・キャリア形成支援担当）付キャリア形成支援室(旧職業能力開発局キャリア形成支援課)より、モデル企業公募に関する説明を行った。

(ウ) アンケート結果と今後の課題

満足度については、参加者の約77%と出席者の過半から高い評価があった。

各プログラムについては、企業内におけるセルフ・キャリアドックの背景や重要性についてよく理解できたという意見が多く聞かれた一方、時間不足を指摘する意見や、セルフ・キャリアドックの概念や、キャリア論との関係性より、企業内で人事部や経営陣に対してセルフ・キャリアドックの浸透や展開といった、具体的なイメージを持てるような内容を希望する意見もあった。これらを踏まえ、周知広報事業については、開催時間、開催規模、参加者ターゲットを絞り込むための集客方法の見直し、具体的なテーマ・事例を盛りこんでいく。

(3) モデル企業・導入キャリアコンサルタント等の選定

セルフ・キャリアドックの具体的実施に向けて、モデル企業・導入キャリアコンサルタント等を以下の通り選定した。

① モデル企業の選定の考え方

次の a または b に該当する企業を対象とし、a については大企業及び中小企業から、また b については中小企業のみから、地域・業種・人材育成での課題（新入社員の定着、従業員のキャリアプランの明確化、仕事に対する意欲の向上、シニア・ミドルのキャリア形成上の問題、非正規社員のキャリア形成、育児休暇・介護休暇を取得した従業員の職場復帰、メンタルヘルス上の問題を抱えた従業員の職場復帰等）に配慮して選定した。

- a. 既に何らか体系的・定期的なキャリアコンサルティング面談等の実施体制があり、先進的な事例として当該事業に協力できる企業
- b. キャリアコンサルティング面談等の実施体制の整備には至っていないが、経営者が人材育成・従業員のキャリア形成支援に対する強い熱意と理解を有する企業

② モデル企業選定方法

モデル企業は、以下の4点について、既に全て備えているか、または、本事業期間中に整備する見込みがあることを要件とした。

- (ア) 企業の経営課題に即した人材育成ビジョンが明らかにされていること。
- (イ) 企業内部において、年齢・就業年数・役職昇進等の節目において定期的にキャリアコンサルティングを受ける機会を、従業員に付与すること。
- (ウ) セルフ・キャリアドックの実施を社内制度として規定に整備すること。
- (エ) セルフ・キャリアドックを適切に実施できる経験・能力を備えたキャリアコンサルタント

ト等（※）を配置すること。

（※）中小企業は本事業の実施期間に限り、導入キャリアコンサルタント等の配置を事務局に要請することが可能。

③ 選定されたモデル企業について

第3回推進委員会において、応募があった企業等の中から、業種、地域、企業規模のバランス等を見て、事務局として別表1記載の14企業をモデル企業として選定を報告した。

別表1 モデル企業概要

	業種	企業規模	本社所在地	課題層
1	株式会社 KM ユナイテッド 建設業	中小	大阪府	● 業務未経験者正社員
2	味の素株式会社 製造業	大	東京都	● 入社3年目正社員 ● 40代基幹職正社員 ● 女性新任基幹職正社員
3	アズビル株式会社 製造業	大	東京都	● 入社2年目正社員 ● 異職種への異動者
4	エーザイ株式会社 製造業	大	東京都	● 50歳代の正社員
5	佐々木化学薬品株式会社 製造業	中小	京都府	● 女性研究職/営業職/育児・介護両立等 非正規含む社員
6	サントリーホールディングス株式会社 製造業	大	大阪府	● 40代後半ミドルマネージャー職正社員
7	クオリカ株式会社 情報通信業	大	東京都	● 入社5年目の正社員
8	東京海上日動システムズ株式会社 情報通信業	大	東京都	● 入社1年目正社員 ● 入社4年目正社員
9	伊藤忠商事株式会社 卸売業、小売業	大	東京都	● 総合職入社4年目正社員 ● 総合職入社8年目正社員
10	株式会社東邦プラン 研究、専門・技術サービス業	中小	神奈川県	● アルバイト含む全社員
11	株式会社平井料理システム 宿泊業、飲食サービス業	中小	香川県	● 非正規含む女性社員
12	青梅慶友病院 医療、福祉	中小	東京都	● 介護職等専門職ではない男性社員
13	社会福祉法人六親会 医療、福祉	中小	千葉県	● 入社3年目以降正社員
14	中日本高速道路株式会社 サービス業	大	愛知県	● 入社5年目正社員 ● 入社6年目正社員

④ モデル企業の現況

②で述べたセルフ・キャリアドック導入時のモデル企業の4要件について、選定時のモデル企業の現況は概ね以下の通りであった。

(ア) 人材育成ビジョン

大企業は中期経営計画や事業戦略の中で経営のグローバル化や女性社員の活躍推進等を掲げており、それと関連する形で人事制度の改革に着手していることが多く、従業員に対してキャリアパスやキャリアモデルを提示していた。

中小企業の場合、人材育成ビジョンという形で明確にまとめられているケースはなかったが、経営者と従業員（特に若手の従業員）が積極的に対話を行い、企業と従業員の成長をともに考える機会を設けたいとの意向が強かった。

(イ) キャリアコンサルティングを受ける機会

既にキャリアコンサルティングの実施体制が整備されている企業と整備されていない企業があった。実施体制を整えたいと考えている企業でも、短期的視点での目標面談や身の上相談との区別がつかず、中長期的な視点に立ったキャリアコンサルティングの導入には至っていないという企業もあった。

(ウ) 社内規定

社内規定については、モデル企業選定時点で、既に3社が就業規則、社内通知の形式で従業員等に周知されていた。残りの11社は、本事業実施期間中に、就業規則、社内通知、実施運営マニュアル等の形式で整備することとなった。

(エ) 導入キャリアコンサルタント等の配置

大企業では、人事部の部員等を導入キャリアコンサルタント等として配置している企業が大半であり、外部機関に所属する導入キャリアコンサルタント等を配置する企業が1件あった。中小企業については、すべて外部の導入キャリアコンサルタント等を活用することとなった。

(オ) 対象者およびセルフ・キャリアドックへの期待

モデル企業のセルフ・キャリアドックの実施対象は、概ね(i)年齢の節目を迎える従業員、(ii)新たな人事制度の対象となる従業員、(iii)異職種への異動者、(iv)若手従業員、(v)シニア従業員に大別される。セルフ・キャリアドックへの期待として、「対象従業員の自律的キャリア形成、働きがい、やりがいの向上」、「企業における生産性のアップ、組織の活性化」等の声が多く聞かれた。

⑤ 導入キャリアコンサルタント等の選定

(ア) 導入キャリアコンサルタント等の要件

導入キャリアコンサルタント等は、以下の要件に準ずる者とした。

- 勤労青少年福祉法等の一部を改正する法律（平成 27 年法律第 72 号）による改正後の職業能力開発促進法第 30 条の 3 に規定するキャリアコンサルタント又は平成 28 年 9 月までに当該キャリアコンサルタントとして登録することを予定している者
- 企業の従業員等を対象としたキャリアコンサルティングの実施経験が 3 年以上ある者

(イ) 導入キャリアコンサルタント等の選定

事業期間中のキャリアコンサルティング等は、前項要件に準じ、企業の体制等に応じて選定された、以下の導入キャリアコンサルタント等が対応することとした。なお、外部キャリアコンサルタント等の選定については、推進委員の推薦等により、力量の確かな人を選定した。

- 内部キャリアコンサルタント等
人事部キャリア支援関連部署所属の内部のキャリアコンサルタント等。
- 外部キャリアコンサルタント等
 - ◇ モデル企業がキャリア支援等について外部機関等と契約している場合は、その外部機関等所属の外部のキャリアコンサルタント等。
 - ◇ 体制の整っていない中小企業のモデル企業は、新たに選定された外部のキャリアコンサルタント等

(3) 事前研修

セルフ・キャリアドック実施に先立ち、導入キャリアコンサルタント等の育成を目的とした事前研修を実施した。推進委員会委員である、内部・外部キャリアコンサルタントの経験者の高橋浩氏（ユースキャリア研究所代表）、増井一氏（一般社団法人キャリアコンサルティング振興協会常務理事）が教材作成と講師を務めた。

① 目的

セルフ・キャリアドックの趣旨及び目的を理解させるとともに、事業において必要となる事項を共通的に確実に実施できるようにすることを目的とする。

② 開催日時/場所

< 東京開催 >

日時：平成 28 年 11 月 10 日（木）10:00～16:00

平成 28 年 11 月 11 日（金）10:00～17:00

場所：スタンダード会議室虎ノ門ヒルズフロント店 6A 会議室

< 大阪開催 >

日時：平成 28 年 11 月 14 日（月）10:00～16:00

平成 28 年 11 月 15 日（火）10:00～17:00

場所：TKP 大阪梅田駅前ビジネスセンター カンファレンス 9A

③ 参加企業数/人数

< 東京開催 >	(受講者の内訳)
10社 14名	内部キャリアコンサルタント等 12名
	外部キャリアコンサルタント等 2名
< 大阪開催 >	
3社 5名	内部キャリアコンサルタント等 3名
	外部キャリアコンサルタント等 2名

④ 事前研修内容

事前研修の目的達成に基づき、グループワーク等交えながら以下の項目の理解を深めた。
(資料4参照)

(ア) セルフ・キャリアドックの事業概要とスケジュール

本事業の背景、事業概要、セルフ・キャリアドックの仕組み・定義について説明した。

(イ) 企業内キャリアコンサルティングの手法

キャリアコンサルティング面談の手法（面談時の注意点、面談シートの作成方法等）について、グループワークを交えながら理解を深めた。

(ウ) セルフ・キャリアドックの配慮、確認項目

導入キャリアコンサルタント等として、遵守すべき事項を確認した。特に、「守秘義務と情報共有（関係部署等組織との関係）」「対象従業員への説明責任」について、「キャリアコンサルタント倫理要綱」（特定非営利活動法人キャリアコンサルティング協議会）と照らし合わせながら説明した。

(エ) 報告の方法等

本事業に係るモデル企業、及び導入キャリアコンサルタント等が提出する書類の種類と作成方法について確認した。

(オ) 人材育成ビジョンの策定支援

企業の人材育成ビジョン策定支援の役割を担う意義、人材育成ビジョン策定支援の概要、及び人材育成ビジョン策定支援のツールとして使用する診断ツール「キャリア健診」の目的、結果の見方について説明した。

<参考>キャリア健診とは

企業の人事担当者及び従業員へアンケートを実施し、企業の人材育成の現状・課題を客観的に把握・分析・提示することによりキャリアコンサルタント等が人材育成策定支援を推進する上での診断ツールである。

なお、本事業で使用するキャリア健診の各シートは平成23年3月公益財団法人日

本生産性本部「キャリア健診マニュアル」より「企業診断シート A (人事担当者用)」(資料 6 参照)と「企業診断シート B(従業員用)」(資料 6 参照)を引用している。

(カ) 人材育成改善計画の策定

人材ビジョンの策定支援に続き、企業経営と人材育成を念頭においた人材育成改善計画について、その作成フロー、人材育成計画の PDCA 等の説明、さらに改善例となった事例の紹介を行った。

(キ) 修了証書の授与

研修の最後に導入キャリアコンサルタント等に必要な知識・能力を備えた証として、参加者全員に事前研修の「修了証書」を授与した。

⑤ 事前研修結果

(ア) アンケート結果と成果

事前研修の総合評価として、約 80%の回答者が「概ね満足した」との回答であった。特に、以下について提示できた点が大きな成果と考える。

- セルフ・キャリアドックの具体的な手法について、「人材育成ビジョン検討シート」及び「人材育成上の問題・課題検討シート」をはじめ、教材により形式知化されたこと。
- キャリアコンサルティング面談における「確認と見立て」を明確に提示したことによって、今後のキャリアコンサルティング面談における診断項目の基礎作りができたこと。

(イ) 今後の改善点等

アンケート結果及び講師の所感より、今後の改善点として以下を検討する。

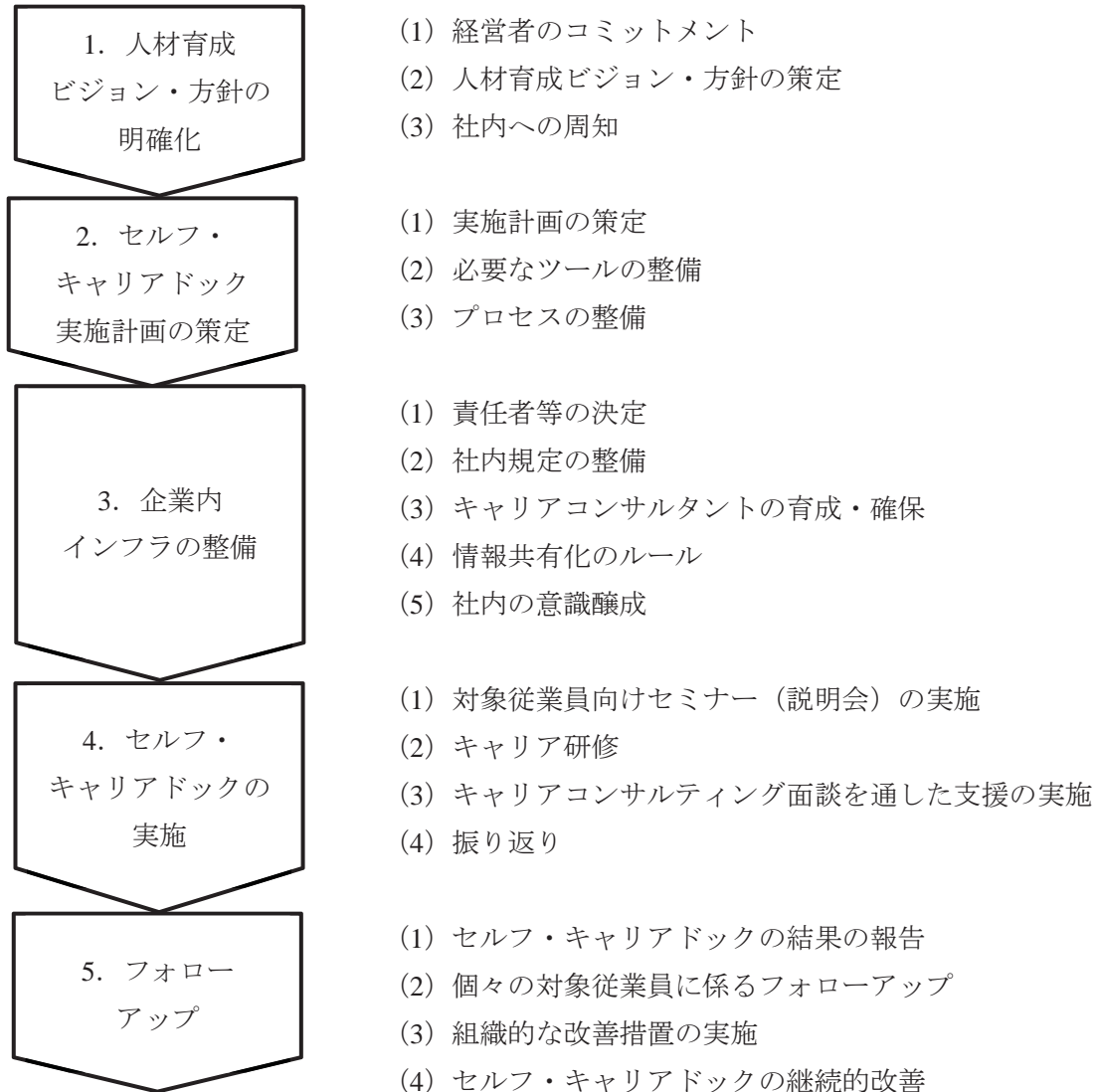
- 参加者属性別の研修の開催
人事担当者・研修担当者等所属部署別、内部・外部キャリアコンサルタント等別、キャリア形成支援体制のレベル別等、参加者の属性を考慮し、参加者のニーズに合わせた研修内容での開催を検討する。
- セルフ・キャリアドック導入に際し使用するツール等（面談シート、キャリアコンサルティング後のアンケート票等）の整備

(4) セルフ・キャリアドックの実施

モデル企業においては、以下の実施フローを標準として、平成 29 年 9 月までにセルフ・キャリアドックを実施した。ただし、必ずしも下記の標準フローのとおりには実施されたわけではなく、モデル企業各社の事情に応じて、実施フローの一部をカスタマイズしたり、着手可能な取り組みから始めたりしたケースもある。また、既存のキャリア形成支援の施策を活用したモデル企業もある。

標準的な実施フロー

図2 標準的な実施フロー図



(5) 報告

モデル企業からは、セルフ・キャリアドック導入支援事業実施要綱（資料2参照）に定めた報告書等を事務局に提出していただいた。

(6) セルフ・キャリアドック導入ガイダンスセミナー（シンポジウム）

企業の経営者、人事部門など従業員のキャリア形成に関わる担当者に、セルフ・キャリアドックを理解していただくため、以下の通り導入ガイダンスセミナーを実施した。

① 目的

企業の経営者、人事部門など従業員のキャリア形成に関わる担当者に、労働市場インフラとしてのセルフ・キャリアドックを理解していただくため、導入ガイダンスセミナーを実施

した。セミナーでは、セルフ・キャリアドックについて企業への周知を図るとともに、モデル企業の事例発表と、「セルフ・キャリアドック導入の方針と展開」の紹介を通じて、参加企業におけるセルフ・キャリアドックの導入の機運を高めることを目的とした。

② 導入ガイダンスセミナー概要

(ア) 開催日時/場所

東京、札幌、大阪、福岡の4会場で以下の日時で実施した。

東京開催：平成29年11月7日（火）14:00～16:30

札幌開催：平成29年11月20日（月）13:30～16:00

大阪開催：平成29年11月27日（月）13:30～16:00

福岡開催：平成29年11月30日（木）13:30～16:00

(イ) 周知広報・申し込み状況・参加状況

導入ガイダンスセミナーについては、厚生労働省の人事労務メールマガジン、本事業のホームページ、日本経済新聞の夕刊への掲載、株式会社アイ・キューが運営する「日本の人事部」のメール等で告知を行った。

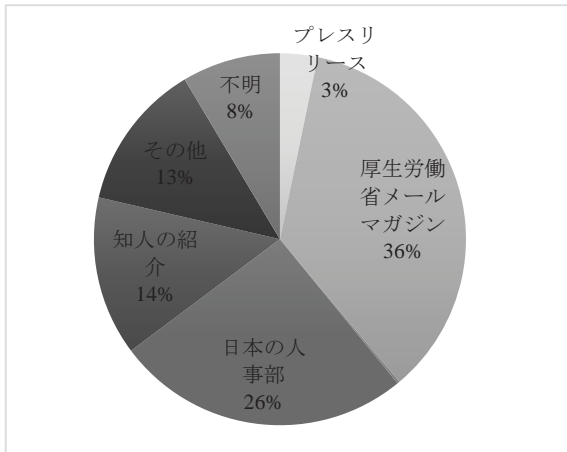
申込者数と当日の出席者数は以下の別表2の通りである。

別表2 申込み数/出席数

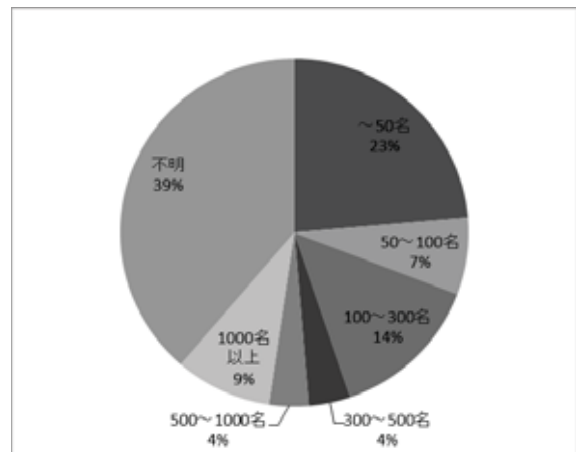
	申込み数		出席者数	
	企業数	人員	企業数	人員
東京	234	274	194	224
札幌	43	50	40	44
大阪	153	176	123	135
福岡	61	70	47	54
計	491	570	404	457

申込企業等の従業員数は、300名以下の中堅・中小企業等で全体の約44%を占めている。業種別に見ると、サービス業が約18%で最も高く、次いで情報通信業が約9%であった。またそれ以外においても、様々な業種の申込があった。所属部署については、人事部門の参加者が約29%であり、申込者の約32%が課長級以上であった。申込企業等の現在の状況は、「検討課題として情報収集をしている段階」が約37%で最も高く、次いで「まだ社内にはキャリア支援の素地がない」が約16%であった。セルフ・キャリアドック導入のカギとしては、「人材育成ビジョン／方針」を挙げる企業等が約37%で最も多く、次いで「経営者のコミットメント」が約24%であった。

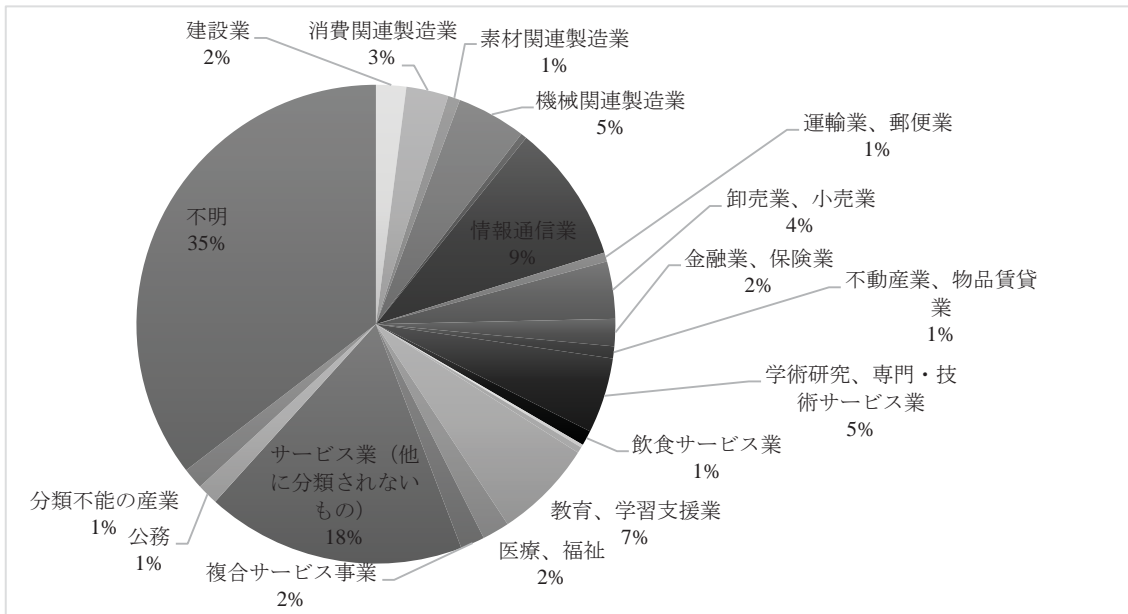
【グラフ 1】 申込ルート



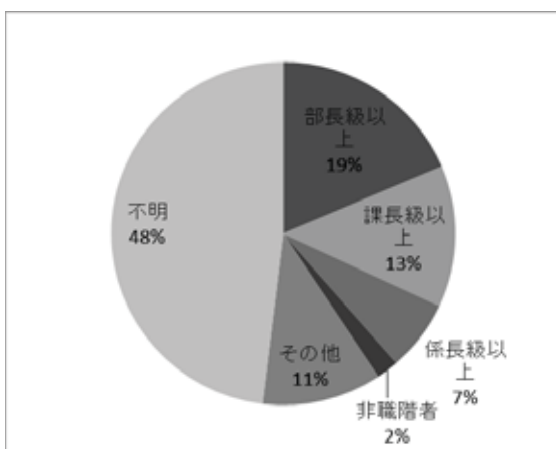
【グラフ 2】 申込企業の従業員規模



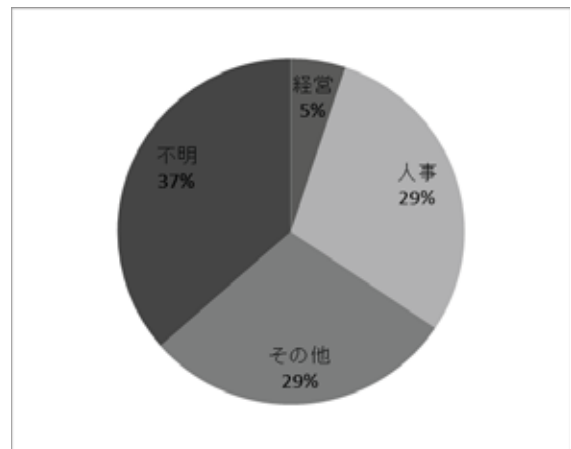
【グラフ 3】 申込企業の業種



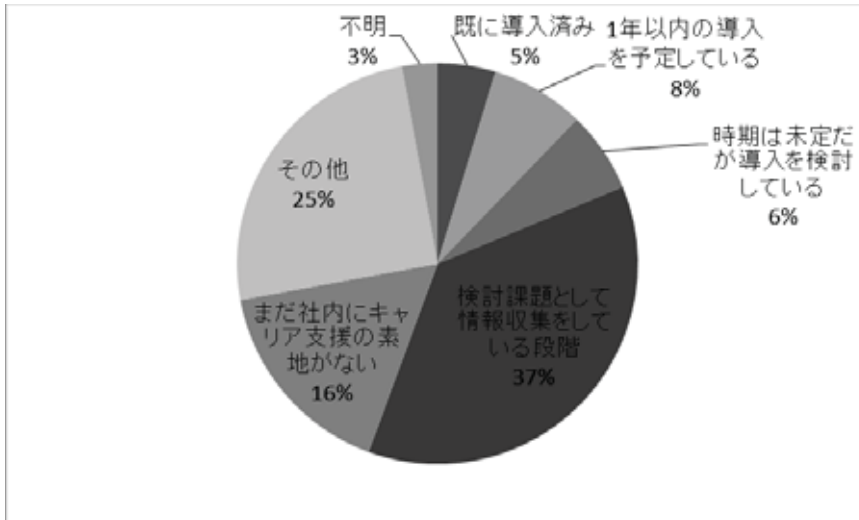
【グラフ 4】 申込者の所属部署



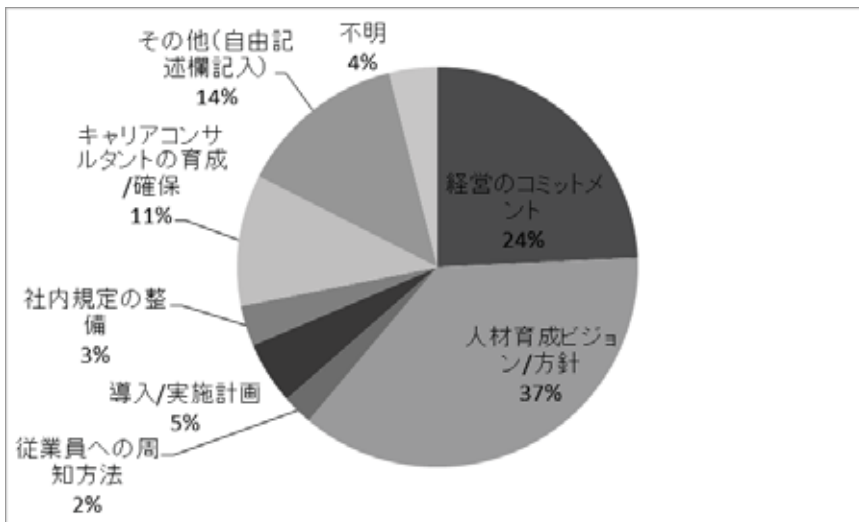
【グラフ 5】 申込者の役職



【グラフ 6】 申込企業の現在の状況



【グラフ 7】 セルフ・キャリアドックの導入のカギ



(ウ) 内容

導入ガイダンスセミナーは、東京・大阪会場では、基調講演、モデル企業の事例発表、札幌・福岡会場では、モデル企業の事例発表、事例内容についての質疑、4会場で『「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開』の周知の構成で行った。

- 基調講演「セルフ・キャリアドック導入について～従業員の活力を引き出し、企業の成長へとつなげるために～」(慶應義塾大学名誉教授、花田光世氏)
(資料 5-1 参照)

花田氏からは、推進委員会座長として、職業生活の設計とそのための能力開発の観点から、以下のような講演を行った。

従来のキャリアコンサルティングはカウンセリング(面談)が中心であったが、今後はキャリアデザイン教育の実践や、キャリアコンサルティング面談を通じて判明した組

織的課題とその解決策を企業・人事部に提示するコンサルティング機能が求められる。また、従来のキャリアコンサルティングは守秘義務などの観点から人事・教育部門と距離を置いていたが、今後は守秘義務に配慮しつつも、人事・教育部門との積極的な協業を実践しなければならない。

● セルフ・キャリアドック導入ガイダンスセミナーモデル企業事例発表

< 東京開催 >

コーディネーターの花田光世氏（慶應義塾大学名誉教授）の進行のもと、以下の発表およびディスカッションがなされた。

- ◇ サントリーホールディングス株式会社（ヒューマンリソース本部キャリア開発部長兼キャリアサポート室長・斎藤誠二氏、ヒューマンリソース本部キャリア開発部キャリアサポート室課長・光延千佳氏）

（資料 5-2 参照）

斎藤氏、光延氏からはサントリーホールディングス株式会社の事例等について、以下の紹介があった。

「サントリー大学」として階層別研修とキャリア自律プログラム（キャリアワークショップ）の2本立ての教育研修体系を整備している。

2006年にキャリア・ワークショップ「プロフェッショナル」（38歳～49歳が対象）を試験的に開始。2007年にキャリアサポート室を立ち上げ、若手やシニアにもキャリア・ワークショップやキャリア面談の対象を拡大した。今回のセルフ・キャリアドックでは、これまで支援が手薄となっていた「ミドル（45歳～50歳 課長層）」を対象とした。

目的は、①ミドルマネージャー自身がキャリアビジョンを描くステップを理解すること、②自部署のメンバーが、多様なキャリアビジョンを描くことを支援できるよう、メンバーのキャリア開発や中長期での育成視点を学ぶことで、課長層の抱える部下のキャリア面談への悩みに対応すること、である。

キャリア・ワークショップの数ヶ月後、各現場に戻った課長層と実施したフォロー面談では、メンバーひとりひとりのダイレクトコミュニケーションが円滑になったという声や、メンバーに対するより自発的なキャリア開発を支援する動きがみられている。

- ◇ 株式会社平井料理システム（代表取締役・平井利彦氏、慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科 特任講師・宮地夕紀子氏〔※外部キャリアコンサルタント〕）

(資料 5-3 参照)

平井氏、宮地氏からは株式会社平井料理システムの事例等について、以下の紹介があった。

現在、マネジメント人材である店長の育成が急務となっている。女性店長が不在であり、特に女性従業員のマネジメント能力開発、キャリア形成支援、離職防止が課題である。これらの課題に取り組むために、セルフ・キャリアドックを実施した。女性の正社員、パート・アルバイトを対象に、以前から研修講師であった宮地氏を社外キャリアコンサルタントとして実施した。面談では、最初から「キャリア」や「成長」と言わず、一人ひとりの従業員の思いや考えを聞く事から始めた。今までは1人で悩んでそのまま退職してしまうケースが多かったが、セルフ・キャリアドックの実施により「周囲に言えば解ってもらえる」という意識が従業員に芽生えた。様々な事情を抱えた従業員が働いているため、会社の仕組みに従業員を合わせるのではなく、従業員に会社が合わせる事が重要である。そのためには、従業員から声を上げてもらう必要があり、会社はそのための環境を整備しなければならない。

< 札幌開催 >

コーディネーターの高橋浩氏（ユースキャリア研究所 代表）の進行のもと、以下の発表およびディスカッションがなされた。

- ☆ 味の素株式会社（グローバル人事部人財開発グループ シニアマネジャー・伴義典氏）

(資料 5-4 参照)

伴氏からは味の素株式会社の事例等について、以下の紹介があった。

今回のセルフ・キャリアドックは、社員が自己認識を深め、成長課題を明確にすることをベースに、社員自らが自律的、スピーディーに成長することをねらいとし、3年目フォロー研修・40代キャリア研修(基幹職)・女性新任基幹職研修受講者等を対象とした。

2013年から56～57歳の上級部長を対象にキャリア研修とフォロー面談をスタート、その後徐々に下の世代へ展開している。主な枠組は、キャリア研修、キャリアコンサルティング面談、キャリア健診である。

結果の総括として、96%が有意義と回答し、多くが今後のキャリアの進め方や方向性について自分に向き合えるようになったことがうかがえる（50代キャリア研修）。キャリア健診からは、キャリア支援に関する満足度、キャリア支援部門に対する期待感が高いことを確認した。

社内のキャリア形成意識が高まっている。今後、味の素流「働き方改革」を更に深耕していき、他のキャリア形成支援施策とも連動しながら、セルフ・キャリアドックのしくみをどう生かしていくかが課題である。

- ◇ 東京海上日動システムズ株式会社（商品本部 本部長代理・松田英一郎氏、）
（資料 5-5 参照）

松田氏からは東京海上日動システムズ株式会社の事例等について、以下の紹介があった。

2008 年から新入社員を対象にキャリアカウンセリングを実施している。加えて 2015 年からは 4 年目社員を対象にキャリア研修とキャリアカウンセリングを組み合わせ実施するようになり、若年層社員向けのセルフ・キャリアドックの仕組みが整った。

目安となる標準的なキャリアモデルを、会社の事業領域を軸に網羅的に 6 つに整理しており、社員は、目指すキャリアや数年後のありたい姿を自分なりに考えたうえで、上司との面談に臨み、当年度の取組計画をすりあわせる。

「キャリア健診」の結果、キャリア支援に対する現状の満足度が高かったのは「上司と部下との間で、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」などの項目で、社員が上司との面談の実効性を認めていることが確認できた。

加えて、キャリアカウンセリングが、自分の将来やキャリアについて真剣に考えるきっかけとなっていることがわかった。

セルフ・キャリアドックにより、若年次から主体的に自分のキャリアについて考え、自分のなりたい姿が明確になると、上司の果たす役割も大きくなっていくため、中堅以降の社員を対象にしたキャリアカウンセリングの実施や、上司の支援についても今後検討していきたい。

- ◇ コメンテーター（一般財団法人職業教育・キャリア教育財団理事・小野紘昭氏）

小野氏からは 2 社の事例を受けて、以下コメントがあった。

味の素の KFS（Key Factor for Success：重要成功要因）は、①導入にあたって経営者の中に理解を得たこと、②キャリア健診によって従業員自身のキャリア自律度合いを見える化したこと、③導入の目的をシニア層の活性化と位置付け、マネジメント研修をキャリア形成の視点で行ったことで、付記するなら労働組合と連携しながら進めたことである。また、東京海上日動システムズの KFS としては、①経営陣に社外キャリアコンサルタントによるキャリアコンサルティングを受けてもらい、理解を得たこと、②導入目的を新入社員の定着とし、さらに 4 年目に

フォローを行うことで、入社時から企業が従業員のキャリア形成を支援するという姿勢をはっきりと示したこと、③6つのキャリアモデルを体系化し、キャリアパスを明確にできる仕組みを構築したこと、が挙げられる。

< 大阪開催 >

コーディネーターの花田光世氏（慶應義塾大学名誉教授）の進行のもと、以下の発表およびディスカッションがなされた。

- ◇ 中日本高速道路株式会社（総務本部人事部人財開発チーム チームリーダー・岩田貴之氏）

（資料 5-6 参照）

岩田氏からは中日本高速道路株式会社の事例等について、以下の紹介があった。

NEXCO 中日本では、社員は会社にとって最大の財（たから）であると位置づけ、安全を最優先にリーダーシップを発揮できる人財の育成を目標としている。当社は、高速道路の建設工事から保全・サービスに関する業務が主体と変化していく中で、社員自らのパフォーマンスの発揮や達成感を伴う成功体験の獲得が難しくなっている状況であり、社員は自らの成長に向けた主体的な取り組みが進まず、組織の生産性向上も進んでいないという課題があった。

セルフ・キャリアドックの導入にあたっては、人事担当役員によるメッセージの発信や労働組合への事業内容等の説明を行い、社員へのキャリア支援の必要性・重要性への理解を深めた。

セルフ・キャリアドックの対象は入社5年目・6年目の正社員とし、キャリア開発研修とキャリアコンサルティング面談を組み合わせたセルフ・キャリアドックを行った。キャリアコンサルティング面談にあたっては、過去の反省から、任意面談ではなくキャリアコンサルタント側が強制的に出向く仕組みとすることで、実効性の高いものとした。

キャリアコンサルティング面談を通じて、自分のことを自分の言葉で表現することで、自分のキャリアを整理できたという声が多かった。また、キャリア開発研修・キャリアコンサルティング面談の事前と事後に実施したキャリア健診において、セルフ・キャリアドックによる「キャリア形成の自律性」等の効果が認められる結果となった。

- ◇ 株式会社 KM ユナイテッド（社長／CEO・竹延幸雄氏）

（資料 5-7 参照）

竹延氏からは株式会社 KM ユナイテッドの事例等について、以下の紹介があった。

KM ユナイテッドは、親会社である建築塗装業・株式会社竹延が抱える人材面の課題について、新たな枠組みで新たな人材を発掘・育成する会社として立ち上げられた。女性や外国人などの業務未経験者が働きやすい環境づくり、高齢者のモチベーション維持に努め、「10年で一人前」が常識とされる業界において、「3年でプロフェッショナルにする」ことを目標としている。入社4年以内の業務未経験の正社員（職人）を対象にセルフ・キャリアドックを実施した。

セルフ・キャリアドックの結果、職人が自身のキャリアをじっくりと考えるきっかけとなり、従来の受け身の姿勢から、自身のキャリアや目標を具体的かつ積極的に言語化できる職人が増えた。また、職人育成塾やスマホマニュアルなどを活用し、自身の技能向上に努める意欲が向上した。さらに、自身のことだけでなく、周囲の状況や周囲とのかかわり方も意識できるようになった。

- ◇ コメンテーター（アークレイ株式会社グループ支援部、セルフ・キャリアドック導入支援事業推進委員会委員・吉田善実氏）

吉田氏からは2社の事例を受けて、以下コメントがあった。

中日本高速道路株式会社の事例は、経営者と労働組合の双方を巻き込んでセルフ・キャリアドックを導入した事例であり、場づくりのノウハウが非常に参考になった。KM ユナイテッドの事例は、中小企業でありかつ建設業というハードルが非常に高い中での取組であったが、最終的にはセルフ・キャリアドックが経営課題と紐づけられた好例である。

< 福岡開催 >

コーディネーターの浅川正健氏（浅川キャリア研究所所長）の進行のもと、以下の発表およびディスカッションがなされた。

- ◇ 伊藤忠商事株式会社（人事・総務部 キャリアカウンセリング室長・一之瀬豊氏）
（資料 5-8 参照）

一之瀬氏からは伊藤忠商事株式会社の事例等について、以下の紹介があった。

伊藤忠商事は、「常に商人魂を原点に据えながら、売り手にも、買い手にも、世間にも、より善い商いをめざし、社会に対しての責任『無数の使命』を果たす人材を育てる」という人材育成ビジョンを掲げている。伝統的に、若手従業員に与えられる裁量が大きい企業であり、その裁量を活かせる従業員と裁量を重荷に感じる従業員に分かれる傾向。そこで、豊かな個性の人材を、自由闊達な風土の中で育成するために、セルフ・キャリアドックを導入した。

対象は入社4年目、8年目の総合職である。セルフ・キャリアドックの導入以前からキャリアコンサルティング面談を実施している。例えば今年の4年目従業員は以前に比べるとどのような特徴があるか、また今年の4年目従業員は1年目の時と比べ、どのように変化したか等の傾向を分析することができ、各入社年度の社員に共通する傾向は経営陣とも共有している。また、若手従業員が抱える課題や悩みの傾向を組織長研修でフィードバックすることで、職場でのコミュニケーションも向上した。

- ☆ 佐々木化学薬品株式会社(経営管理部総務課・加藤和子氏、オフィスヒューマン 代表・杉山久美子氏 [※外部キャリアコンサルタント])
(資料 5-9 参照)

加藤氏、杉山氏からは佐々木化学薬品株式会社の事例等について、以下の紹介があった。

佐々木化学薬品は、厚生労働省の「くるみん」や「京の子育て応援企業」に認定される等、育児・介護との両立支援に注力している企業である。セルフ・キャリアドックでは、育児・介護との両立で働く従業員、研究職における女性従業員とその周囲のメンバー(男性含む)等を対象とすることで、育児・介護との両立のための支援の充実を図ること、研究職等女性従業員の働き方支援の一層の強化を図ること、管理職層への支援(部下のやる気を引き出すコミュニケーションの支援)を狙いとした。

セルフ・キャリアドックの結果、女性従業員の継続就業に配慮した組織変更が実現した。また、人生に関わる選択肢が多い40歳以下の特に女性従業員を対象としたキャリア研修の実施、研究職における時間有給・積立有給制度の導入を検討中である。

- ☆ コメンテーター(一般社団法人キャリアコンサルティング振興協会 常務理事・増井一氏)

増井氏からは2社の事例を受けて、以下コメントがあった。

セルフ・キャリアドックを導入する際、最初に対象従業員に対して説明会を開くことが非常に重要である。特に、外部キャリアコンサルタントを利用する場合は、外部キャリアコンサルタントと対象従業員の顔合わせの場となる。説明会では、キャリア研修でどのようなことを学習するのか、キャリアコンサルティング面談ではどのようなツールを使い、どんな話をするのかを丁寧に説明するとよい。また、キャリアコンサルティング面談の実施後には、必ず経営陣に対して全体報告を行うべきである。そうすることで、経営陣にとっては、セルフ・キャリアドック

クが経営課題として認識される。

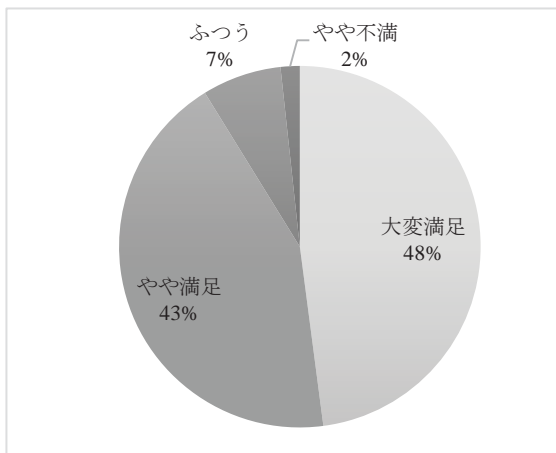
「セルフ・キャリアドック導入の方針と展開」の周知（※全会場共通）（資料 6-1～6-3 参照）厚生労働省人材開発統括官付参事官（若年者・キャリア形成支援担当）付キャリア形成支援室より、「『セルフ・キャリアドック』導入の方針と展開」の概要と要点の説明を行った。

(エ) アンケート結果

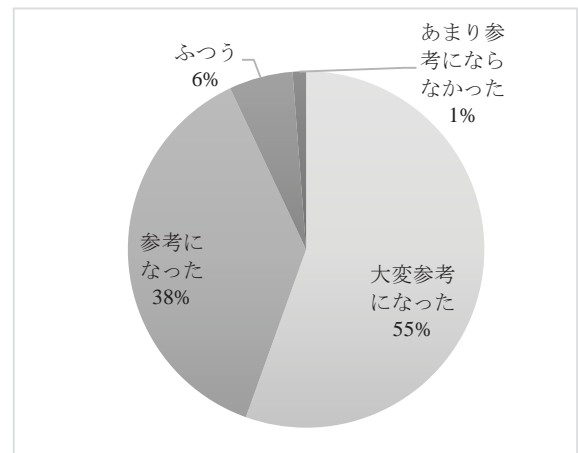
総合的な満足度については、参加者の約 91%が「大変満足」、「やや満足」と出席者の大半から高い評価があった。基調講演、モデル企業事例発表についても、参加者の 9 割前後から「大変参考になった」、「参考になった」との評価が得られた。

基調講演については、セルフ・キャリアドックの導入・展開を経営課題として位置づけることの重要性が理解できたとの声が多かった。モデル企業事例発表については、大企業と中小企業がそれぞれ固有の課題を乗り越えながらセルフ・キャリアドックを実践した点が参考になったとの感想が聞かれた。特に、経営者のコミットメントがカギを握ることを認識した参加者が多かった。

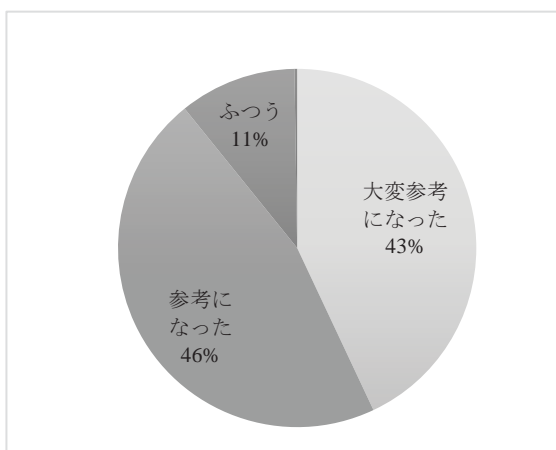
【グラフ 8】 総合的な満足度



【グラフ 9】 基調講演



【グラフ 10】 モデル企業事例発表



< 導入ガイダンスセミナーアンケート結果（よかった点） >

- ・ 社会情勢がとりまく環境の変化により今後我々がどう自律しキャリアを形成していくか、とても参考になった。また人事部門がどう従業員へアプローチするべきか参考になった。
- ・ セルフ・キャリアドックについて漠然としか理解がなかったが、イメージが湧き、理解の深まる内容だった。
- ・ モデル企業の現場の経験からの率直な言葉は、導入のための働きかけをした身としては金言であった。

< 導入ガイダンスセミナーアンケート結果（要望等） >

- ・ 導入に向けての具体的な流れなどの話がもう少しほしかった。
- ・ シニア社員の活用についての的を絞って伺いたい。
- ・ モデル企業の事例については、導入後の効果について数値や客観的データが知りたかった（満足度以外）。

< セルフ・キャリアドック導入に関しての課題、今後期待する支援策 >

- ・ 経営者へのアナウンス不足を感じている。セルフ・キャリアドックを知らない管理者、経営者が多い。企業への周知活動が必要かと思う。
- ・ セルフ・キャリアドックが一番必要であろう中小企業にはなかなか広がっていない。
- ・ 目に見えないものに経営者がどこまで経費をかけられるかが課題。
- ・ 社外コンサルタントを活用する場合は、企業の内情把握、特に人材育成の課題の把握が重要だが難しい点でもあると思う。外部キャリアコンサルタント向けの質的向上を目指す研修等があれば是非受講したい。

(オ) 成果と今後の課題

導入ガイダンスセミナー終了後のアンケートでは、参加者の約9割が満足、参考になったと回答した。一方、セルフ・キャリアドックそのものを認知していない企業・経営者・管理者がまだ多いのが現状であり、企業等にいかにして周知・徹底していくかが課題となる。その際、お仕着せのセルフ・キャリアドックではなく、個別企業の実情に即した形での導入がポイントとなる。また、セルフ・キャリアドック導入に伴う定量的な成果の測定方法、キャリアコンサルタントの育成・確保の方法等も検討しなければならない。