

卷末資料

- 資料 1 セルフ・キャリアドック導入支援事業推進委員会開催要綱・推進委員会名簿
- 資料 2 セルフ・キャリアドック導入支援事業実施要綱(モデル企業向け)
- 資料 3 セルフ・キャリアドック導入支援事業実施スケジュール
- 資料 4 導入キャリアコンサルタント等事前研修資料
- 資料 5-1 セルフ・キャリアドック導入ガイダンスセミナー 基調講演資料
「これからの人事活動とキャリア支援を考える」
花田 光世 慶應義塾大学名誉教授
- 資料 5-2 セルフ・キャリアドック導入ガイダンスセミナー 事例発表資料
サントリーホールディングス株式会社
- 資料 5-3 セルフ・キャリアドック導入ガイダンスセミナー 事例発表資料
株式会社平井料理システム
- 資料 5-4 セルフ・キャリアドック導入ガイダンスセミナー 事例発表資料
味の素株式会社
- 資料 5-5 セルフ・キャリアドック導入ガイダンスセミナー 事例発表資料
東京海上日動システムズ株式会社
- 資料 5-6 セルフ・キャリアドック導入ガイダンスセミナー 事例発表資料
中日本高速道路株式会社
- 資料 5-7 セルフ・キャリアドック導入ガイダンスセミナー 事例発表資料
株式会社KMユナイテッド
- 資料 5-8 セルフ・キャリアドック導入ガイダンスセミナー 事例発表資料
伊藤忠商事株式会社
- 資料 5-9 セルフ・キャリアドック導入ガイダンスセミナー 事例発表資料
佐々木化学薬品株式会社
- 資料 6-1 「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開 周知説明資料
セルフ・キャリアドック推進の意義と『「セルフ・キャリアドック」
導入の方針と展開』のご紹介
厚生労働省
- 資料 6-2 「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開 周知説明資料
セルフ・キャリアドックで会社を元気にしましょう パンフレット
厚生労働省
- 資料 6-3 「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開 周知説明資料
セルフ・キャリアドックで会社を元気にしましょう リーフレット
厚生労働省

セルフ・キャリアドック導入支援事業 推進委員会開催要綱

1. 趣旨

経済社会環境の変化に先手を打って対応していくための労働市場インフラとして、働き手が若年者のうちから自らのキャリアについて主体的に考える習慣を身に付ける環境を整備することは、若者の雇用・育成に資するのみならず、中高年人材の最大活用にも資するものである（「日本再興戦略2016」（平成28年6月2日閣議決定）参照）。このため、セルフ・キャリアドック（＝年齢、就業年数、役職等、従業員のキャリアの節目を捉え、定期的にキャリア形成の気づきを支援するキャリアコンサルティングを受ける機会を整備する企業内の仕組み）の導入促進・普及を図る必要がある。

その際、企業の導入目的等に応じたセルフ・キャリアドックの概念整理を行うとともに、モデル導入を通じたこれを効果的に普及するための広く実践に資する基盤ツール等の整備、セルフ・キャリアドック導入の機運の醸成を目指すための周知の手法などについて専門的見地から検討を行う必要があることから、セルフ・キャリアドック導入支援事業推進委員会において、有識者や実務家の参集を求め、セルフ・キャリアドックの普及を推進する。

2. 検討事項

- (1) 「セルフ・キャリアドック」の概念整理について
- (2) モデル導入に当たっての技術的助言等による企業への支援のあり方について
- (3) 「セルフ・キャリアドック」を効果的に普及するための導入マニュアル等基盤ツールの整備について
- (4) 「セルフ・キャリアドック」の効果的な周知広報の手法について
- (5) その他

3. 会議の運営

- (1) 会議を構成する委員は別紙のとおりとする。
- (2) 会議の座長は、委員の互選により選出する。
- (3) 会議の庶務については、以下事務局が行う。

株式会社 セントメディア

厚生労働省人材開発統括官 若年者・キャリア形成支援担当参事官付 キャリア形成支援室

セルフ・キャリアドック導入支援事業 推進委員会

委員名簿

浅川 正健	浅川キャリア研究所 所長
小野 紘昭	一般財団法人職業教育・キャリア教育財団 理事
下村 英雄	独立行政法人労働政策研究・研修機構 主任研究員
高橋 浩	ユースキャリア研究所 代表
花田 光世	慶應義塾大学 名誉教授
平野 光俊	神戸大学大学院 経営学研究科教授
増井 一	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
山口 満	特定非営利活動法人キャリアコンサルティング協議会 事務局長
吉田 善実	アークレイ株式会社

【五十音順、敬称略】
(平成29年11月時点)

セルフ・キャリアドック導入支援事業実施要綱（モデル企業向け）

1. 目的

本要綱は、セルフ・キャリアドック導入支援事業（以下「事業」という。）に取り組む企業（以下「モデル企業」という。）が、事業を円滑に遂行できるようにするため、事業の期間中に実施・遵守すべき事項等を取りまとめたものである。

2. 実施プランの策定

モデル企業は、別紙1により、事業の実施プランを策定するものとする。

実施プランは、セルフ・キャリアドック導入支援事業推進委員会（以下「委員会」という。）の助言等を踏まえつつ、事務局と協議の上で策定するものとする。

3. キャリアコンサルタントの配置

モデル企業は、セルフ・キャリアドックのキャリアコンサルティング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等（以下「導入キャリアコンサルタント等」という。）を配置し、次の事項を実施・遵守させるものとする。

なお、導入キャリアコンサルタント等の配置は、従業員として雇用するもののみならず企業外部への委託によるものも含むものとする。

モデル企業のうちキャリアコンサルティングの実施をまだ導入していない企業については、事業の実施期間中に限り、事務局に対して導入キャリアコンサルタント等の配置を要請することができる。（※）

（1）事前研修の受講

導入キャリアコンサルタント等は、事業に先立ち実施される事前研修（下記6参照）を受講しなければならない。

（2）倫理規定等の遵守

導入キャリアコンサルタント等は、本要綱及び別紙2の「導入キャリアコンサルタント等規程」に掲げる内容を遵守しなければならない。

（※）別紙8に定める中小企業事業主であることが条件となる。

4. 人材育成ビジョンの明確化

モデル企業は、経営課題に即した人材育成ビジョン（有効期間を事業期間中に限るものとして差し支えない。）を明らかにし、すべての従業員に周知するとともに、別紙3により事務局に報告するものとする。

事務局に報告された当該人材育成ビジョンは、事業の報告書等の形式により、対外的に公表されるものとなる。

なお、当該人材育成ビジョンは、事務局より事前に回答依頼した「キャリア健診」（「人事担当者用」及び「従業員用」の「企業診断シート」による健診を指す。以下同じ。）の結果を基に、下記6の事前研修を受講した導入キャリアコンサルタント等と協議した上

で作成するものとする。

5. 社内規定の整備

モデル企業は、セルフ・キャリアドックについて、①社内制度として実施する旨、②実施の時期（年齢・就業年数・役職昇進等の節目等体系的・定期的なものである必要がある。）等を社内規定（就業規則又はそれに準ずるものであって、形式は問わない。また、有効期間を事業期間中に限るものとして差し支えない。）として整備するものとする。

ただし、当該社内規定は、必ずしも事業に先立ち整備する必要はなく、必要に応じて推進委員会の助言を求めつつ、事業実施期間中の整備を目指すものとする。

6. 事前研修の実施等

(1) モデル企業は、導入キャリアコンサルタント等に、別紙4の「導入キャリアコンサルタント等事前研修実施要領」に基づき実施される事前研修を受講させるものとする。

(2) モデル企業は、導入キャリアコンサルタント等に対し、事業の開始に先立ち、自社に関する次の事項について十分に理解させるものとする。

- ① 業界・企業を取り巻く状況
- ② 経営理念
- ② 対象従業員の属性（職種・職務・課業）
- ③ 企業風土
- ④ 人事処遇制度（キャリアパスを含む。）
- ⑤ その他企業経営と人材育成に関し必要な事項

7. キャリアコンサルティング等の実施

モデル企業は、事業期間中において、次に掲げる事項を実施するものとする。

(1) セミナー等により、対象となる従業員に対し、セルフ・キャリアドックの趣旨及び目的並びにキャリアコンサルティングの具体的実施方法等を周知・説明する。

(2) 対象となる従業員に対し、定期的なキャリアコンサルティング（事業の期間中は、各対象従業員に対し1～2回程度を目途とする。）を行う。

8. 委員会の助言

(1) モデル企業及び導入キャリアコンサルタント等は、事業実施に当たり、委員会より技術的な助言を受けることができるものとする。

(2) モデル企業は、当該助言を踏まえて、自社のセルフ・キャリアドック制度を見直した場合には、その内容及び効果等について、報告するものとする。

9. 協力事項

モデル企業は、事業を実施した結果から得られる知見等に関し、次に掲げる事項についての調査（ヒアリング、診断調査等）、事業成果の広報等に協力するものとする。

なお、これら協力事項に係る報告様式等については、その都度、通知する。

(1) セルフ・キャリアドックが企業の経営や人材育成に及ぼした影響

(2) セルフ・キャリアドックの導入に当たっての課題と解決方策

- (3) セルフ・キャリアドックに盛り込んでいくべき取組事項
- (4) その他、セルフ・キャリアドックの普及に当たり検討すべき課題 等

9. その他

- (1) 本要綱の各別紙様式は、必要に応じ、修正される場合がある。
- (2) 本要綱に定めのない事項については、必要の都度、モデル企業及び委員会（事務局を經由）が誠実に協議するものとする。

セルフ・キャリアドック導入支援事業実施プラン

セルフ・キャリアドック導入支援事業推進委員会 様

セルフ・キャリアドック導入支援事業実施プランを以下のとおり提出します。本事業の実施に当たり、貴委員会の助言を受けることを希望します。

平成 28 年 00 月 00 日

貴社名 ()

代表者氏名 ()

(担当者氏名 :)

実施期間	平成 28 年 00 月 00 日 (○) ~平成 29 年 00 月 00 日 (○) (※ 事業開始日は平成 28 年 11 月 1 日~12 月 31 日、終了日は平成 29 年 00 月 00 日~00 月 00 日の間でそれぞれ設定すること。)
従業員への制度 周知方法	①従業員対象セミナー：平成 28 年 00 月 00 日 (○) 予定
	②社内規定：平成 28 年 00 月 00 日 (○) までに制定・周知 (※①、②ともに、事業開始後速やかに実施することが望ましい。)
キャリアコンサル タント氏名等 (※複数の場合はす べて記入。)	ふ り が な 氏名： (社内・社外) ※いずれかに○ 所属等： (※ 社内キャリアコンサルタントの場合は所属部署名、社外キャリアコンサルタントの場 合は所属機関・連絡先を記入)
キャリアコンサ ルティング対象 従業員等	①
	②
	③ (※ 各社の人事育成上の課題を解決する観点から、対象となる従業員の属性(役職、正社 員・契約社員等)及びキャリアコンサルティングの実施時期・間隔を記載する。)
キャリアコンサ ルティングの実 施体制	①使用する様式 <input type="checkbox"/> ジョブ・カード <input type="checkbox"/> 社内独自様式(※ 添付すること。)
	②実施場所(※ 「〇階〇〇号室」等具体的に記載する。)
社内規定の整備 (ある場合)	①就業規則または労働協約 ②その他 () ※写しを添付
(ない場合)	() 年 () 月をめどに策定予定 ※現段階の方針等を添付 <input type="checkbox"/> 整備にあたり推進委員会の助言を求める ※求める場合は印
備 考	

導入キャリアコンサルタント等規程

(目的)

第1条 この規程は、セルフ・キャリアドック導入支援事業（以下「事業」という。）において、モデル企業に配置されキャリアコンサルティングを実施するキャリアコンサルタント（以下「導入キャリアコンサルタント等」という。）が実施及び遵守すべき事項を定め、事業の円滑かつ適切な実施に寄与することを目的とする。

(一般的事項)

第2条 導入キャリアコンサルタント等は、キャリアコンサルティングを行うに当たり、従業員の基本的人権を尊重し、個の尊厳を侵してはならない。

2 導入キャリアコンサルタント等は、セルフ・キャリアドック及び事業の目的及び趣旨を十分に理解し、事業の成功を目指して、常に、最新情報の収集及び自己研鑽に努めなければならない。

(守秘義務)

第3条 導入キャリアコンサルタント等は、キャリアコンサルティングを通じて知り得た事実・情報等について、守秘義務を負う。ただし、次条に掲げる職務の一環として行う報告等を除くものとする。

(職務)

第4条 導入キャリアコンサルタント等は、次に掲げる職務を行う。

一 人材育成ビジョンの作成支援

事業に先立ち実施した「キャリア健診」の結果を基に、企業の人事担当者等が「人材育成ビジョン」を作成するための支援を行う。

二 従業員に対するセミナーの講師

セルフ・キャリアドックの趣旨及び目的を従業員に周知するためのセミナーにおいて具体的なキャリアコンサルティングの実施方法等を説明する。

三 キャリアコンサルティングの実施

対象となる従業員に対し、定期的なキャリアコンサルティング（事業の期間中は、各対象従業員に対し1～2回程度を目途とする。）を行う。なお、具体的な実施方法は、企業の実情を踏まえつつ、設定されるものとする。

四 アンケートへの回答

キャリアコンサルティングの実施状況等に関し、事務局が実施するアンケート（2回程度）に対し、回答する。

五 セルフ・キャリアドック導入支援事業推進委員会への報告

次に掲げる事項について、事務局が指定する様式に従い、企業及びキャリアコンサルティングを行った従業員の同意及び確認を経た上で報告する（事業期間内に1～2回。）。

① 対象者の人数・属性・実施回数・実施形態

- ② 企業内の全体の相談傾向とそれに対する見立て
- ③ モデル企業全体の相談傾向と分析（セルフ・キャリアドックの効果的な実施方法に係る意見等を含む。）

（企業組織との関係）

第5条 導入キャリアコンサルタント等は、キャリアコンサルティングによって得られた事実や情報のうち、企業に報告することとしている事項については、あらかじめ従業員の了解を得ておかなければならない。

2 前項にかかわらず、従業員に対する効果的な支援のために必要がある場合には、導入キャリアコンサルタント等は、当該従業員の了解の下、必要な事項を企業に報告しなければならない。

（遵守義務）

第6条 導入キャリアコンサルタント等は、本規程のほか、「職業能力開発促進法（昭和44年法律第64号）をはじめとする国家資格キャリアコンサルタントに係る諸規定を遵守しなければならない。

セルフ・キャリアドック導入支援事業開始報告

セルフ・キャリアドック導入支援事業推進委員会 様

セルフ・キャリアドック導入支援事業の開始に当たり、貴委員会における検討の参考資料とするために、以下の事項を報告します。

平成 28 年 00 月 00 日

貴社名 ()

代表者氏名 ()

(担当者氏名 :)

1. 人材育成ビジョン

項目	内容 (※)
経営理念	
あるべき人材像	
人材育成方針 (人事ローテーション、能力開発を含む。)	

2. セルフ・キャリアドックを導入するねらい等

項目	内容 (※)
業界・企業を取り巻く状況	
人材育成上の課題 (現時点での理解)	
セルフ・キャリアドックに期待すること (現時点での理解)	

※ 導入キャリアコンサルタント等と十分に協議し、できるだけ具体的に記載すること。
必要に応じ、欄の拡張、参考資料の添付等を行うこと。

導入キャリアコンサルタント等事前研修実施要領

1. 目的

導入キャリアコンサルタント等事前研修（以下「研修」という。）は、セルフ・キャリアドック導入支援事業（以下「事業」という。）の円滑かつ効果的な実施のために、導入キャリアコンサルタント等に、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確実に実施できるようにすることを目的とする。

2. 研修の達成目標

研修においては、次に掲げる事項を達成することを目標とする。

(1) 事業の趣旨及び目的等

事業の趣旨及び目的とともに、目指すべき成果等について理解させる。

(2) 遵守事項

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理解させる。

(3) 人材育成ビジョンの策定支援

モデル企業が経営課題に即した人材育成ビジョンを策定する際、事務局より事前に回答依頼した「キャリア健診」の結果を基に、適切な支援ができるようにする。

(4) キャリアコンサルティング手法

キャリアコンサルティングに必要な知識を習得するとともに、基本的なスキルについて適切に実行できるようにする。

(5) 報告事項及び方法

事業において、企業及びセルフ・キャリアドック導入支援事業推進委員会に報告すべき事項及び報告の方法について理解する。

(6) 企業経営

各企業の経営課題及び人材育成のあり方について理解する。

3. 受講義務等

(1) すべての導入キャリアコンサルタント等は、研修の全課程を受講しなければならないが、未受講のコマ（当該導入キャリアコンサルタント等に十分な知識・スキル等があると事務局が認めたものを除く。）がある場合には、導入キャリアコンサルタント等としての資格を失うものとする。

(2) 導入キャリアコンサルタント等は、それぞれの対象企業に係る次の事項について、所定の様式（要綱別紙5※）に取りまとめ、研修に持参するものとする。

- ① 業界・企業を取り巻く状況
- ② 経営理念
- ② 対象従業員の属性（職種・職務・課業）
- ③ 企業風土
- ④ 人事処遇制度（キャリアパスを含む。）
- ⑤ その他企業経営と人材育成に関し必要な事項

4. 研修日程

日 時		研修内容	講 師
第 1 日	10:00～10:30	①挨拶・アイスブレイク	増井委員
	10:30～10:50	②セルフ・キャリアドックの事業概要とスケジュール (10分間休憩)	厚労省担当者
	11:00～12:00	③セルフ・キャリアドックの目的と遵守事項 ・講義(事例紹介など)	高橋委員
	13:00～14:00	④人材育成ビジョンの策定支援(1) ・キャリア健診概論 (10分間休憩)	高橋委員
	14:10～16:00	⑤人材育成ビジョンの策定支援(2) ・意見交換及び事例演習 (第1日目の質疑応答)	高橋委員 増井委員
第 2 日	10:00～12:00	①企業キャリアコンサルティングの手法 ・講義 (具体的進め方:面談記録、アンケート、組織への働きかけ(上司との面談)等)	高橋委員
	13:00～14:00	②報告の方法等 (10分間休憩)	(厚労省担当者)
	14:10～15:00	③人材育成改善計画の策定について (企業経営と人材育成)・講義 (10分間休憩)	増井委員
	15:10～16:00	④質疑応答	高橋委員 増井委員
	16:10～17:00	修了式	(厚労省担当者)

導入キャリアコンサルタント等報告様式

セルフ・キャリアドック導入支援事業推進委員会 殿

私は、セルフ・キャリアドック導入支援事業の対象モデル企業について、経営者等からの聞き取りに基づき、以下のとおり把握・理解していることを報告いたします。

平成 00 年 00 月 00 日

導入キャリアコンサルタント等 氏名 ()

対象モデル企業名 ()

項 目	内容 (※1)
業界・企業を取り巻く状況	
経営理念	
人事処遇制度 (従業員属性ごとにキャリアパスなども記載)	
企業風土 (従業員気質を含む。)	
人材育成上の課題 (現時点での理解)	
その他モデル企業の特色といえる事項	

※1 できるだけ具体的に記載すること。必要に応じ、参考資料を添付すること。

上記記載内容を確認いたしました。	平成 00 年 00 月 00 日
	氏名 (印)
	所属企業及び部署名
	()

※2 企業の人事担当者等から確認署名をもらうこと。

セルフ・キャリアドック導入支援事業結果報告（平成〇〇年度）

－導入キャリアコンサルタント等用－

セルフ・キャリアドック導入支援事業推進委員会 殿

平成〇〇年度における、セルフ・キャリアドック導入支援事業の結果を、以下のとおり報告いたします。

平成〇〇年〇〇月〇〇日

導入キャリアコンサルタント等 氏名（ ）

対象モデル企業名（ ）

1. キャリアコンサルティング実施実績

対象者属性（※1）	実施形態（※2）	人数計	
		男	女
課長相当職以上			
課長相当職未満の正社員			
契約社員			
パート・アルバイト等			
合計			

※1 対象者属性は、上記4類型を基本としつつ、配置部署または採用等の区分がある場合には必要に応じ細分化すること。

※2 実施形態は、人事面談、健康管理面談等と兼ねて実施する場合にはその旨を記載すること。兼ねるものがない場合は「単独型」と記載すること。

2. 相談内容の傾向等

相談内容の傾向（※3）	原因の分析（※4）	解決策の提案（※5）

※3 上表では3欄までしか設けていないが、適宜、加除すること。

※4 導入キャリアコンサルタント等本人の見立てを記載するが、分析の根拠を明記すること。

※5 既に組織として措置済みのものには「(措置済み)」、まだ提案段階にとどまるか手

案にも至っていない個人的アイデア段階のものには「(提案)」と記載すること。

3. キャリアコンサルティング以外に実施した活動等

活動等の内容 (※6)	活動等の結果・評価

※6 対象従業員のキャリア形成の支援に資する活動等として、上司や人事部門と共同して実施した取組や、外部関係機関を活用した取組があれば記載すること。

4. セルフ・キャリアドック制度全体に対する提案等

課題・隘路等 (※7)	改善策 (※8)

※7 上表には2欄しか設けていないが、適宜、加除すること。

※8 対応する「課題・隘路等」がなくとも、改善策のみを記載しても差し支えない。

上記記載内容を確認いたしました。
平成 00 年 00 月 00 日
氏名 (印)
所属企業及び部署名
()

セルフ・キャリアドック導入支援事業結果報告

－モデル企業用－

セルフ・キャリアドック導入支援事業推進委員会 様

セルフ・キャリアドック導入支援事業の結果を、以下のとおり報告いたします。

平成 29 年 00 月 00 日

貴社名 ()

代表者氏名 ()

(担当者氏名:)

1. 事業の評価

項 目	内容 (※)
人材育成上の課題 (事業開始前)	
セルフ・キャリアドックにより改善された事項	
今後に残された人材育成上の課題	

2. 人材育成改善計画 (今後取り組むべき事項)

項 目	内容 (※)
人材育成ビジョン (目指すべき姿) (あるべき人材像)	
人材育成方針 (人事ローテーション、能力開発、キャリアコンサルティングのあり方を含む。)	

※ 導入キャリアコンサルタント等と十分に協議し、できるだけ具体的に記載すること。
必要に応じ、欄の拡張、参考資料の添付等を行うこと。

中小企業事業主の範囲

中小企業の範囲は下表のとおりとします。

原則として、次の表の「資本または出資額」か「常時雇用する労働者数」のいずれかを満たす企業が「中小企業」に該当します。

産業分類	資本または出資額	常時雇用する労働者数
小売業(飲食店を含む)	5,000万円以下	50人以下
サービス業	5,000万円以下	100人以下
卸売業	1億円以下	100人以下
その他の業種	3億円以下	300人以下

資料3 セルフ・キャリアドック導入支援事業実施スケジュール

セルフ・キャリアドック導入支援事業実施スケジュール

	2016年 4月	2016年 5月	2016年 6月	2016年 7月	2016年 8月	2016年 9月	2016年 10月	2016年 11月	2016年 12月	2017年 1月	2017年 2月	2017年 3月
セルフ・キャリアドック 導入支援事業推進委員会				1回目 (7/21)		2回目 (9/6)		3回目 (11/8)			4回目 (2/28)	
セルフ・キャリアドック 導入支援セミナー							[東京] 10/11 [大阪] 10/17					
モデル企業の募集				9/9~10/21								
導入キャリア・コンサルタン ト等事前研修								[東京] 11/10,11 [大阪] 11/14,15				
モデル企業 セルフ・キャリアドック実施									モデル企業の実施プランに基づき実施			
モデル企業報告提出										・実施プラン ・開始報告 等		中間 報告

	2017年 4月	2017年 5月	2017年 6月	2017年 7月	2017年 8月	2017年 9月	2017年 10月	2017年 11月	2017年 12月	2018年 1月	2018年 2月	2018年 3月
セルフ・キャリアアドック 導入支援事業推進委員会		5回目 (5/26)			6回目 (8/11)		7回目 (10/5)		8回目 (12/18)		9回目 (2/23)	
セルフ・キャリアアドック 導入ガイダンスセミナー								[東京][札幌] 11/7、11/20 [大阪][福岡] 11/27、11/30				
モデル企業 セルフ・キャリアアドック実施	モデル企業の実施プランに基づき実施											
モデル企業報告提出等	事業結果等											
							導入の方 針と展開					最終 報告

厚生労働省 セルフ・キャリアドック導入支援事業

セルフ・キャリアドック 導入キャリアコンサルタント等 研修テキスト

※ 平成28年11月に実施した研修において使用した資料について、
その後の事業の進捗を踏まえるとともに、資料の活用可能性も考慮して再編整理したもの

内容とスケジュール

時刻	内容
10:00	1. 挨拶・アイスブレイク
10:30	2. セルフ・キャリアドックの概要
10:50	休憩
11:00	3. セルフ・キャリアドックで行うこと
12:00	昼食休憩
13:00	4. 人材育成ビジョンの策定支援
14:50	休憩
15:00	5. キャリア研修及びキャリアコンサルティング面談
15:50	休憩
16:00	6. 人材育成改善計画の策定
16:20	7. 質疑応答&まとめ
16:50	終了

※ 進行によって時刻は前後することがございます。

1. アイスブレイク

アイス・ブレイク自己紹介(グループ内)

- お名前
- 所属
- 人事やキャリアコンサルティング等で最近気になっていること

- お一人、2～3分。
- お一人がお話し終わったら拍手を！
- 余った時間は、語りつくせなかったことをお話ししましょう。

2. セルフ・キャリアドックの概要

セルフ・キャリアドックの概要

○「セルフ・キャリアドック」とは、企業がその人材育成ビジョン・方針に基づき、キャリアコンサルティング面談と多様なキャリア研修などを組み合わせて、体系的・定期的に従業員の支援を実施し、従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取組み、また、そのための企業内の「仕組み」。

→「体系的・定期的に」→例えば、キャリアの一定段階(入社時、一定年数経過時、一定年齢到達時など)ごとに定期的にキャリアプランの策定・見直しを促すことや特定の条件にある従業員(若手従業員、育児・介護休業復帰者、中堅社員、シニア層の従業員など)、並びに、キャリア形成に関して任意に相談の申し出のあった従業員のキャリア支援を図ることを指す。

→「従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取組み」→キャリア研修とキャリアコンサルティング面談の組み合わせを中心に、面談後のフォローアップや効果把握、上司への支援や関係部署等との連携、人事部門との協業による組織的な課題やそれに対する解決の方針や解決策等の提案、従業員の自律的キャリア形成の阻害要因を除去する組織的な施策の実施を含めた支援であることを指す。

→「企業内の仕組み」→単にキャリアコンサルティング面談やキャリア研修を従業員に実施するだけではなく、企業における能力開発支援や従業員調査、管理者による支援等や企業が実践する目標管理制度、社内公募・応募制度、自己申告制度等の既存の人事諸制度とも関連を持ちながら実施するものであることを指す。また併せて、その円滑で効果的な実施を図るための面談シート等のツールの整備、インフラ整備としての責任者等の決定や就業規則等の社内規定の整備、キャリアコンサルタントの育成・確保などを指す。

＜従来の主な人材育成施策＞

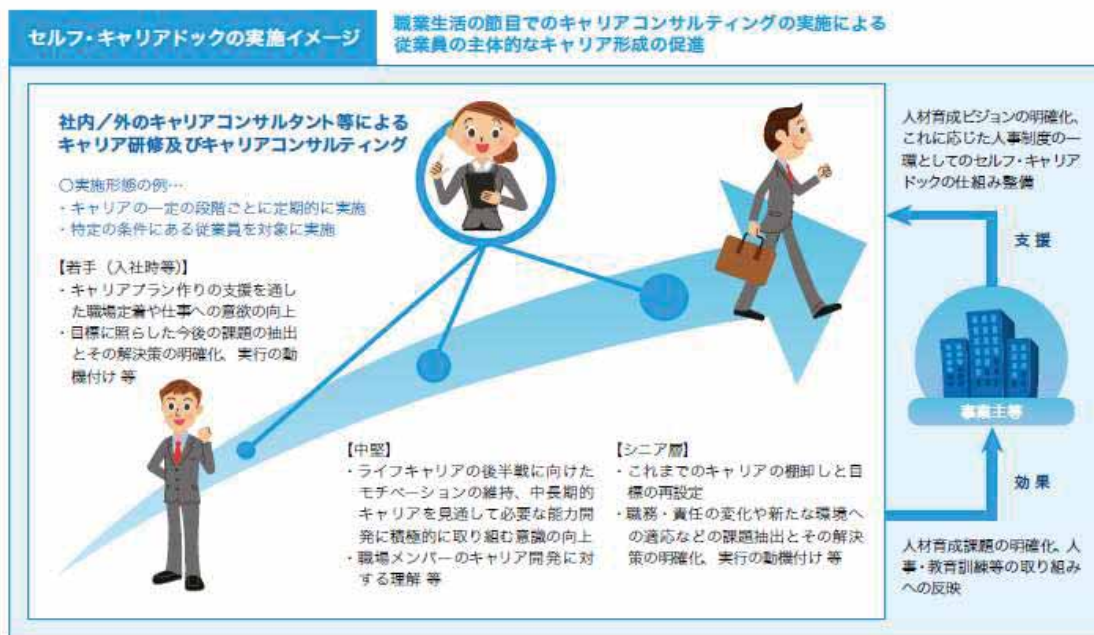
→組織の視点に立った組織にとって必要なマインドやスキル、知識の獲得の目指すという観点。

＜セルフ・キャリアドック＞

→企業・組織の視点に加えて、従業員一人ひとりが主体性を発揮し、キャリア開発を実践することを重視・尊重する人材育成・支援を促進・実現する仕組み。中長期的な視点で従業員一人ひとりが自己のキャリアビジョンを描き、その達成のために職業生活の節目での自己点検や実践に活用する取り組みプロセスを提供。

セルフ・キャリアドックについて

- 「セルフ・キャリアドック」とは、企業がその人材育成ビジョン・方針に基づき、キャリアコンサルティング面談と多様なキャリア研修などを組み合わせて、体系的・定期的に従業員の支援を実施し、従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取組み、また、そのための企業内の「仕組み」のこと。



セルフ・キャリアドックの政策背景

「日本再興戦略」改訂2015（平成27年6月30日閣議決定）(抄)

一. 日本産業再興プラン

2. 雇用制度改革・人材力の強化

2-1. 失業なき労働移動の実現/マッチング機能の強化/多様な働き方の実現/若者・高齢者などの活躍推進/グローバル化等に対応する人材力の強化

(3)新たに講ずべき具体的施策

ii)未来を支える人材力の強化(働き手自らの主体的なキャリアアップの取組支援)

6月4日に発表した「未来を支える人材力強化(雇用・教育施策)パッケージ」(厚生労働省・文部科学省)に基づき、以下の取組を中心とした施策を一体的に行う。

②「セルフ・キャリアドック(仮称)」の導入促進

経済社会環境の変化に先手を打って対応していくための労働市場インフラとして、働き手が自らのキャリアについて主体的に考える習慣を身に付ける環境を整備することが重要である。具体的には、定期的に自身の職務能力を見直し、今後、どのようなキャリアを歩むべきかを確認した上で、身に付けるべき知識・能力・スキルを確認する機会(「セルフ・キャリアドック(仮称)」)を整備する。このため、企業がキャリア形成促進助成金を活用する際には、「セルフ・キャリアドック(仮称)」を実施することを要件又はインセンティブとするとともに、企業規模に関わりなく、主体的な能力開発を促す観点から、当該助成金の対象企業の拡充を図る。また、「セルフ・キャリアドック(仮称)」制度の導入・実施促進を図る企業に対する雇用保険を通じた積極的な助成支援及び各企業が活用可能なモデル就業規則・実施マニュアルの作成・普及を行う。こうした取組により、企業による「セルフ・キャリアドック(仮称)」導入を積極的に支援する。また、その導入・実施状況をはじめとする職業能力の開発・向上に関する取組について、若者雇用促進法案の成立後、労働政策審議会で検討した上で、その結果を踏まえ、個々の企業に対し、①の取組を通じた積極的な情報提供を促す。

さらに、働き手個人が「セルフ・キャリアドック(仮称)」を受けた際の経費の一部について、一般教育訓練給付の対象とすること等個人への支援策について検討をし、本年度中に結論を得る。

セルフ・キャリアドックの政策背景

「日本再興戦略2016」(平成28年6月2日閣議決定)(抄)

Ⅲ. イノベーション・ベンチャー総出力の強化、チャレンジ精神にあふれる人材の創出等

2. 多面的アプローチにとる人材の育成・確保等

2-1. 人材力の強化

(2) 新たに講ずべき具体的施策

ii) 高等教育等を通じた人材力の強化

② 中高年人材の最大活用

企業を取り巻く環境変化の加速化により、企業内の人材育成のみでは変化に十分に対応できなくなっており、また、転職等により様々なキャリアを持つ働き手が増加している中で、特に即戦力を必要としている企業(例えば地方の中小企業や成長軌道にある新興企業等)で、能力と経験を有する人材が持てる能力を存分に発揮できる仕組みを整備すべきである。このため、公益財団法人産業雇用安定センターにおける「試行在籍出向プログラム」を通じ、試行型出向のノウハウ・課題を整理・取りまとめ、平成30年度の創設を目指す更なる支援制度の在り方を来年度中に検討し、結論を得る。また、「セルフ・キャリアドック」等による若年期からの継続的なキャリアコンサルティングの機会を確保する。

③ 未来を創る若者の雇用・育成のための総合的対策の加速化(「セルフ・キャリアドック」の導入・促進等)

未来を担う若者が、職業生活において自身の能力や個性を発揮できる環境の実現を目指す。そのため、若者雇用促進法の成立も踏まえ、企業による職場情報提供の促進や「セルフ・キャリアドック」の導入促進等、企業における人材育成等を推進するとともに、専門実践教育訓練等を活用して、労働者のキャリア形成に資するIT技術の習得など、自発的な能力開発を支援する。また、生産性の高いものづくり分野の人材育成のため、若者の技能検定の受検料の減免を速やかに検討し本年内に結論を得るとともに、技能五輪国際大会の日本への誘致に向けた具体的な方策を検討し、来年度年末までに結論を得る。

3. セルフ・キャリアドックで行うこと

セルフ・キャリアドックの目的と効果

目的

- それぞれの企業が抱える人材育成上の方針や直面している課題によって異なる

効果

- 従業員にとっては自らのキャリア意識や仕事に対するモチベーションの向上とキャリア充実
- 企業にとっては人材の定着や活性化を通じた組織の活性化



• 企業の活動

- 定期的にキャリアコンサルティングが実施可能な環境の整備（各企業に応じた形態、導入プロセスでよい）

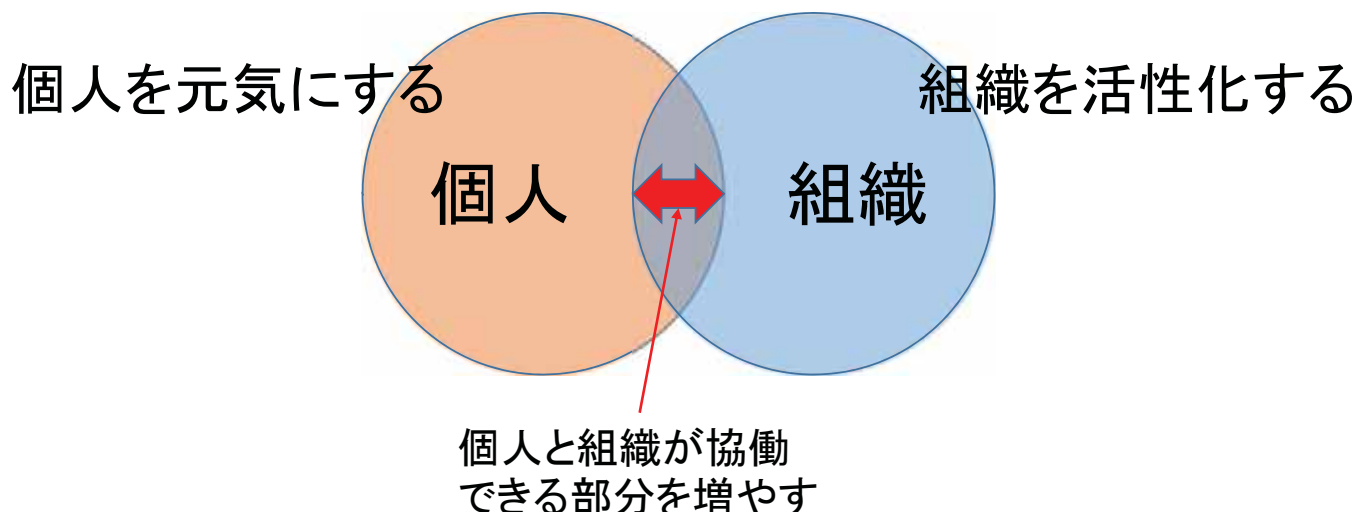


• 導入キャリアコンサルタント等の活動

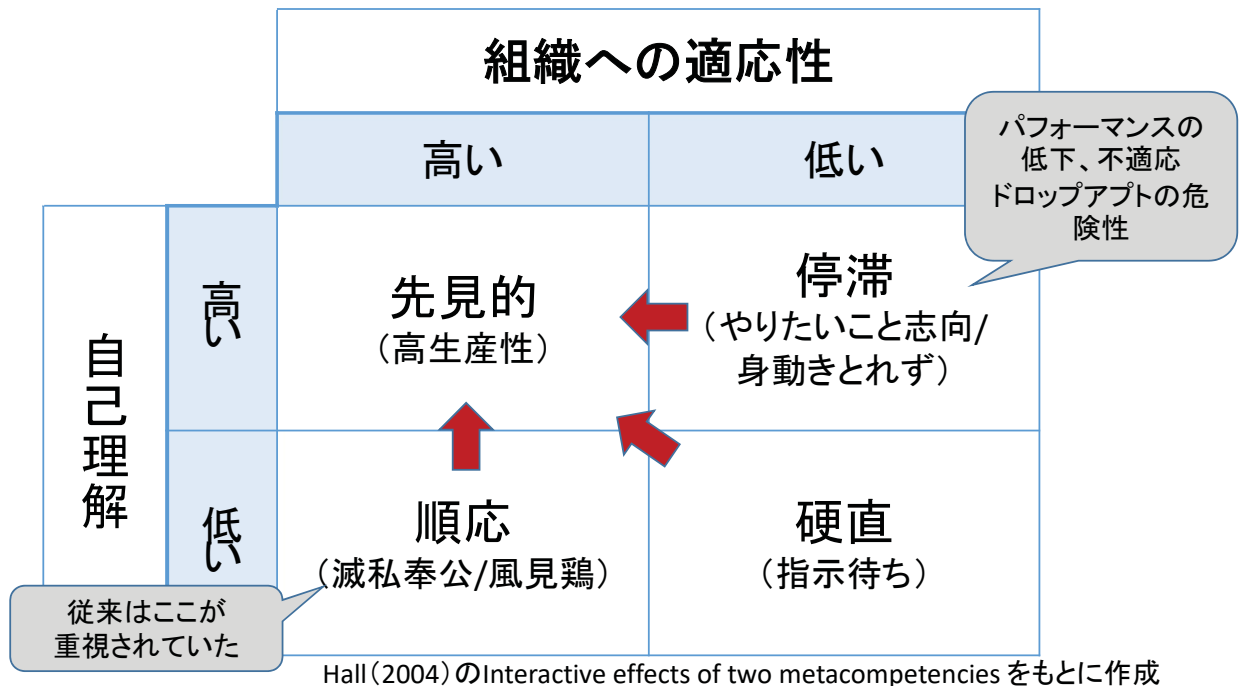
- 単に個別面談に終始するのではない（詳細は後述）

セルフ・キャリアドックが目指すこと

個人と組織がWin-Winとなるための機会を提供する



参考) 適応性と自己理解の相互作用



セルフ・キャリアドックの標準的プロセス

以下のプロセスは、あくまで標準的なモデルであり、各企業・組織の事情に応じて、一部を統合・簡略化、あるいは追加・細分化して実施することは差し支えない点に留意。

プロセス	内容
人材育成ビジョン・方針の明確化	<ul style="list-style-type: none"> ・業界・企業を取り巻く環境や、企業の人材が抱える実態を適切に把握し、経営者や人事担当者による人材育成ビジョンの策定支援 ・経営者のコミットメントも含めた全社員への周知
セルフ・キャリアドック実施計画の策定	<ul style="list-style-type: none"> ・時期、対象者、キャリア研修とキャリアコンサルティング面談の具体的な内容、実施場所等の決定 ・面談シート、人事部門等への報告書、アンケート等のツールの整備
企業内インフラの整備	<ul style="list-style-type: none"> ・責任者、実施組織等の決定 ・社内規定(例えば就業規則や社内通達)の整備 ・キャリアコンサルタント(内部・外部)の育成・確保 ・人事部門や関連部門との情報共有ルール決定 ・対象従業員の上司を含めたセルフ・キャリアドックに実施についての理解促進

セルフ・キャリアドックの標準的プロセス

プロセス	内容
セルフ・キャリアドックの実施	<ul style="list-style-type: none"> ・対象従業員向けセミナー(説明会)の実施によるセルフ・キャリアドックの趣旨・目的、スケジュール、研修や具体的面談内容、情報の取扱い等の事前説明 ・キャリア研修の実施 ・キャリアコンサルティング面談を通じた支援 ・個別のキャリアコンサルティング面談及びセルフ・キャリアドック全体の効果把握(アンケート、ヒアリング等)
フォローアップ	<ul style="list-style-type: none"> ・対象従業員個人ごとの報告書の作成 ・全体報告書の作成、人事部門への報告(対象従業員全体のキャリア意識の傾向や組織的な課題と解決方針や解決策、従業員育成策に関する提案) ・個々の対象従業員へのフォローアップ(追加面談、上司へのコンサルテーション、関係部署等との連携) ・組織的な改善措置の実施 ・定期的なモニタリングによるセルフ・キャリアドックの継続的改善

参考) 必要なツールや報告書

種類	主な内容とねらい
キャリアコンサルティング面談(記録準備)シート	<ul style="list-style-type: none"> ・対象従業員の経歴や職務、自己理解や仕事理解等に関すること ・キャリアコンサルティング面談を効率的に実施することが可能
セルフ・キャリアドック実施後アンケート	<ul style="list-style-type: none"> ・満足度、対応への評価、有益さの評価とそれぞれの具体的内容など ・キャリア研修及びキャリアコンサルティング面談をより良いものとしていくために必要
セルフ・キャリアドック全体の効果把握のためのアンケート	<ul style="list-style-type: none"> ・対象従業員等のキャリア形成意識にセルフ・キャリアドックにおける取組がどのような変化をもたらしたかなどの効果を調べる ・キャリア研修の実施直後と一定期間(概ね3か月以上)後に実施 ・セルフ・キャリアドックをどのように進めていくか(見直しを含む)を検討する際に必要な資料
個別報告書	<ul style="list-style-type: none"> ・個人のキャリア意識の課題、職場内やメンバーとの人間関係、組織上の問題から生じている個人の状況など ・キャリアコンサルティング面談(記録準備)シートを活用することも可
全体報告書	<ul style="list-style-type: none"> ・対象従業員全体のキャリア意識の傾向や組織的な課題と解決方針や解決策、従業員育成策に関する提案 ・個別の従業員が特定されない形

守秘義務と情報共有①

キャリアコンサルタント倫理綱領(特定非営利活動法人キャリアコンサルティング協議会)より

(守秘義務)

第5条 キャリアコンサルタントは、キャリアコンサルティングを通じて、**職務上知り得た事実、資料、情報について守秘義務を負う**。但し、身体・生命の危険が察知される場合、又は法律に定めのある場合等は、この限りではない。

2 キャリアコンサルタントは、キャリアコンサルティングの事例や研究の公表に際して、**プライバシー保護に最大限留意し、相談者や関係者が特定されるなどの不利益が生じることがないように適切な措置をとらなければならない**。



企業への報告などは、個別の従業員が特定されない形で行う

守秘義務と情報共有②

キャリアコンサルタント倫理綱領(特定非営利活動法人キャリアコンサルティング協議会)より

(組織との関係)

第11条 組織との契約関係にあるキャリアコンサルタントは、キャリアコンサルティングを行うにあたり、相談者に対する支援だけでは解決できない環境の問題や、相談者の利益を損なう問題等を発見した場合には、**相談者の了解を得て、組織への問題の報告・指摘・改善提案等の環境への働きかけに努めなければならない**。



企業側が組織的に対応すべき内容で本人が同意している内容について、企業側へ伝える。

説明責任

キャリアコンサルタント倫理綱領(特定非営利活動法人キャリアコンサルティング協議会)より

(説明責任)

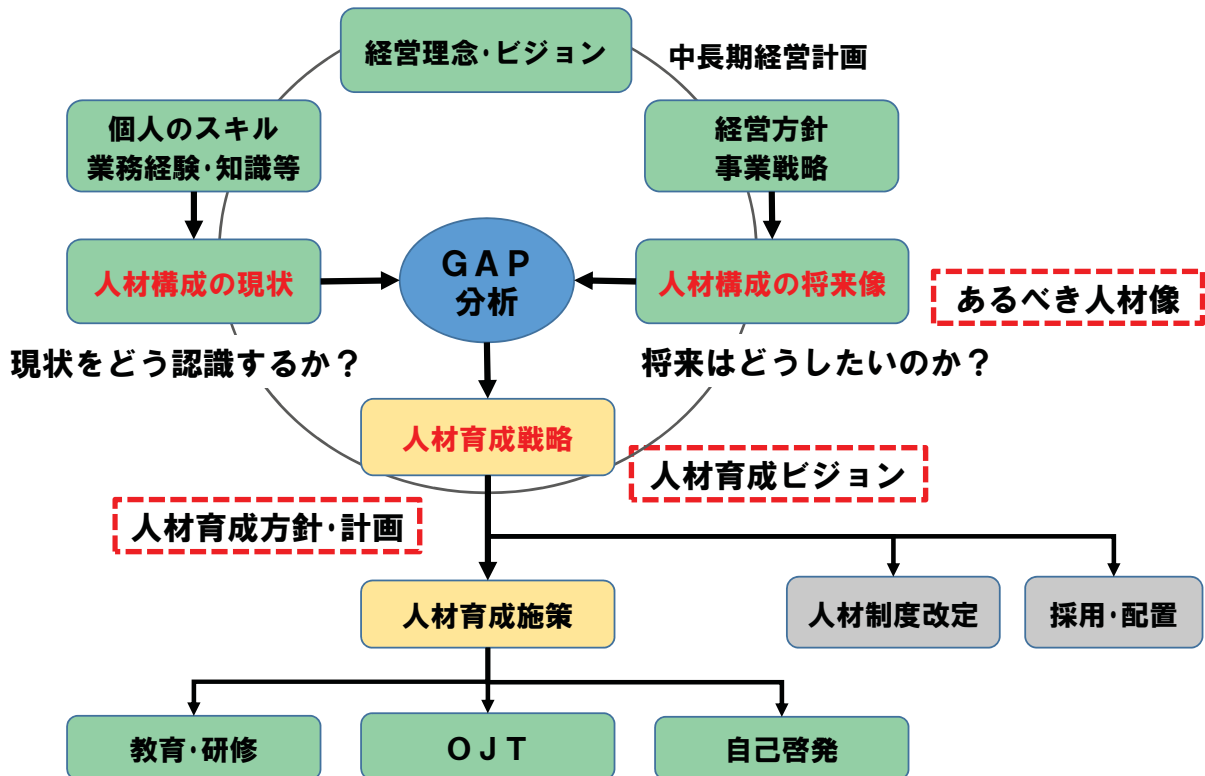
第7条 キャリアコンサルタントは、キャリアコンサルティングを実施するにあたり、相談者に対してキャリアコンサルティングの目的、範囲、守秘義務、その他必要な事項について十分な説明を行い、相談者の理解を得た上で職務を遂行しなければならない。



「対象従業員に対するセミナー(説明会)」は説明責任に相当

4. 人材育成ビジョンの 策定支援

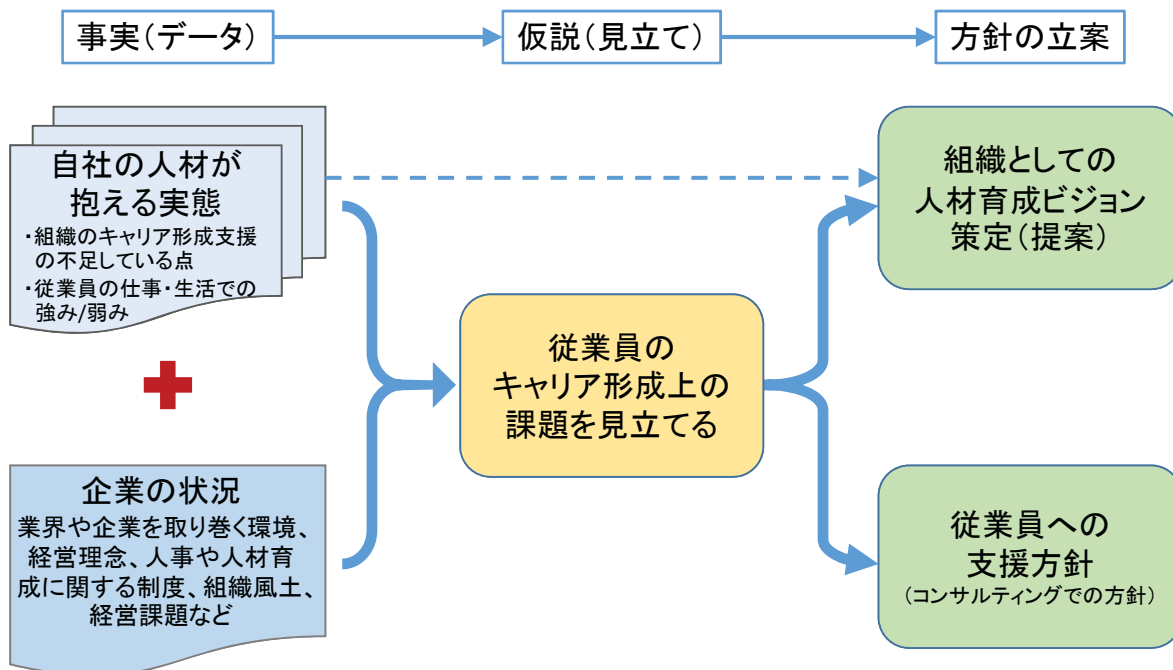
人材育成計画の作成フロー例



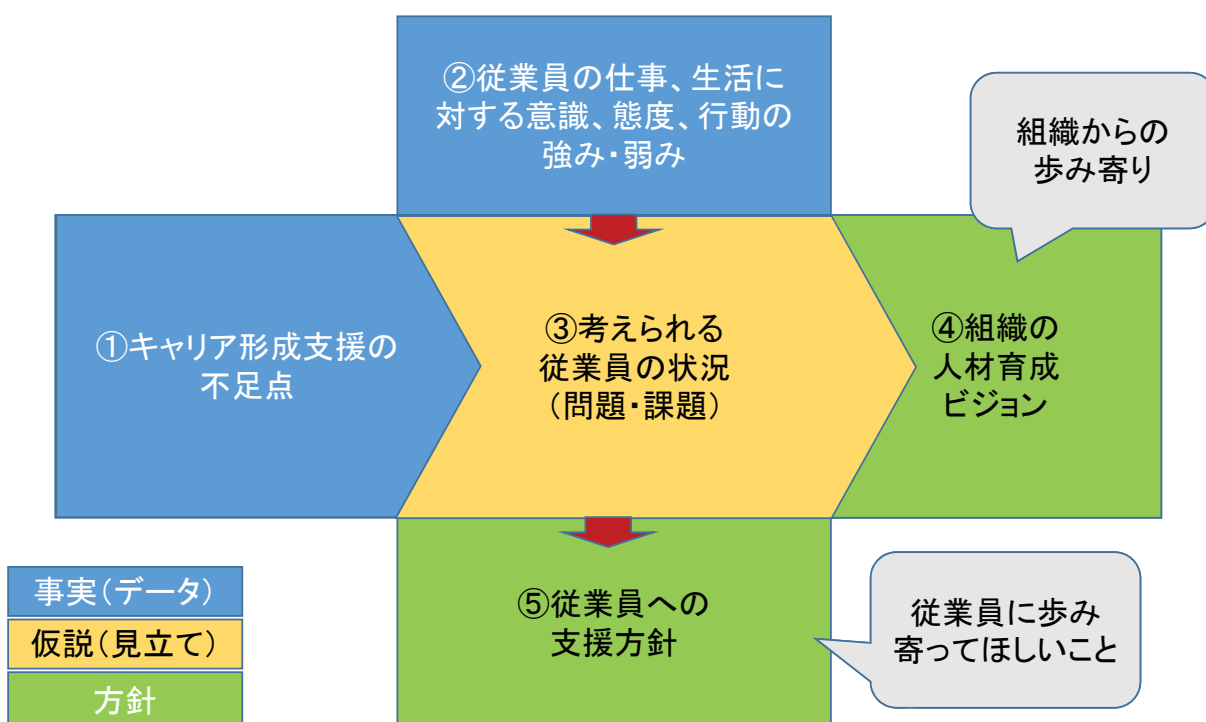
人材育成ビジョンの策定支援(概要)

- 企業は、有益なセルフ・キャリアドックとなるよう、キャリア健診等の結果に基づいて「人材育成ビジョン」を策定(見直し)をする。
- 導入キャリアコンサルタント等はそれを支援をする。
- 「人材育成ビジョン」に基づいて、導入キャリアコンサルタント等は、セルフ・キャリアドックの「支援方針」(何を重点的に支援をするか)を決定する。

人材育成ビジョン策定までの流れ



キャリア形成上の課題を見立てる



アウトプットイメージ

1. 人材育成ビジョン

項目	内容 (※)
経営理念	既存のものでOK
あるべき人材像	③の裏返し
人材育成方針 (人事ローテーション、 能力開発を含む。)	(具体的施策というよりも、方向性が示されればよい)

前頁の「④組織の人材育成ビジョン」に相当
今回の対象者に限定し、人事担当者が改めて策定する

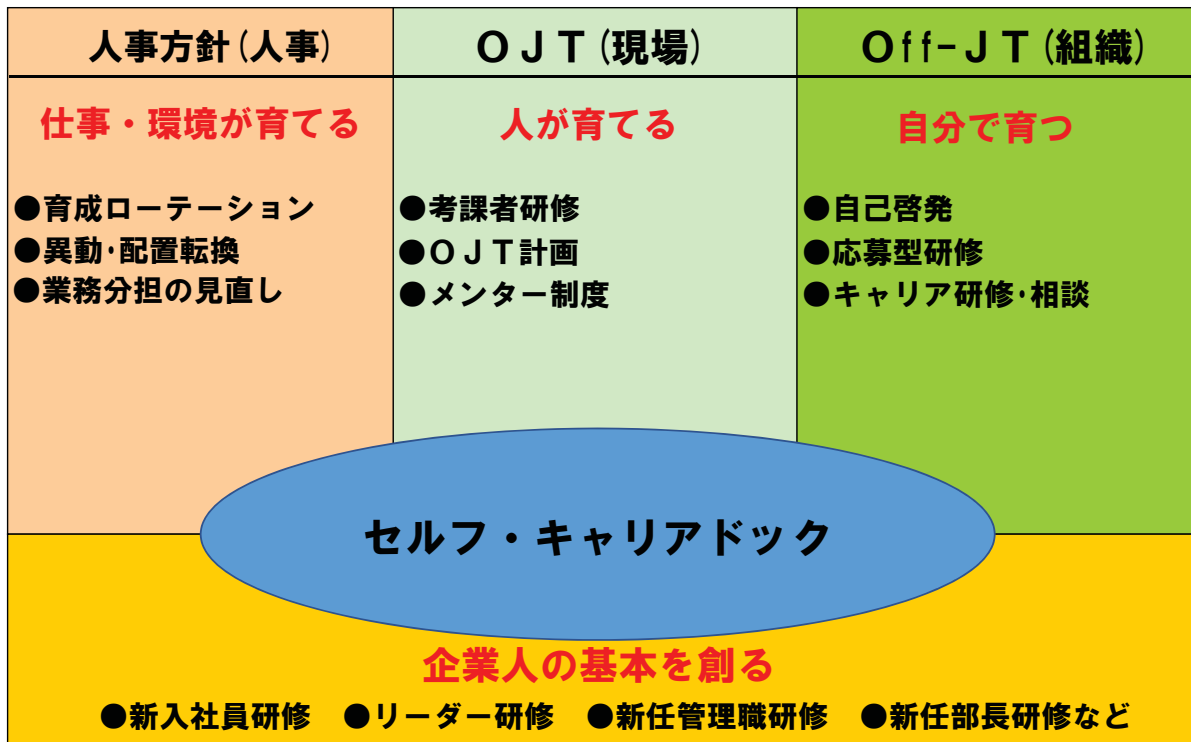
2. セルフ・キャリアドックを導入するねらい等

項目	内容 (※)
業界・企業を取り巻く状況	前頁の「③考えられる従業員の状況(問題・課題)」に相当
人材育成上の課題 (現時点での理解)	前頁の「⑤従業員への支援方針」に相当
セルフ・キャリアドックに期待すること (現時点で理解)	

人材育成ビジョン検討シート例

事実(データ)	仮説(見立て)	方針
①キャリア形成支援の不足点	③考えられる従業員の状況(問題・課題) =人材育成上の課題	④組織の人材育成ビジョン =あるべき人材像
②従業員の仕事・生活に対する意識、 態度、行動の強み・弱み		=人材育成方針
		⑤従業員への支援方針 =セルフ・キャリアドックに期待すること

人材育成の4つの視点とセルフ・キャリアドック



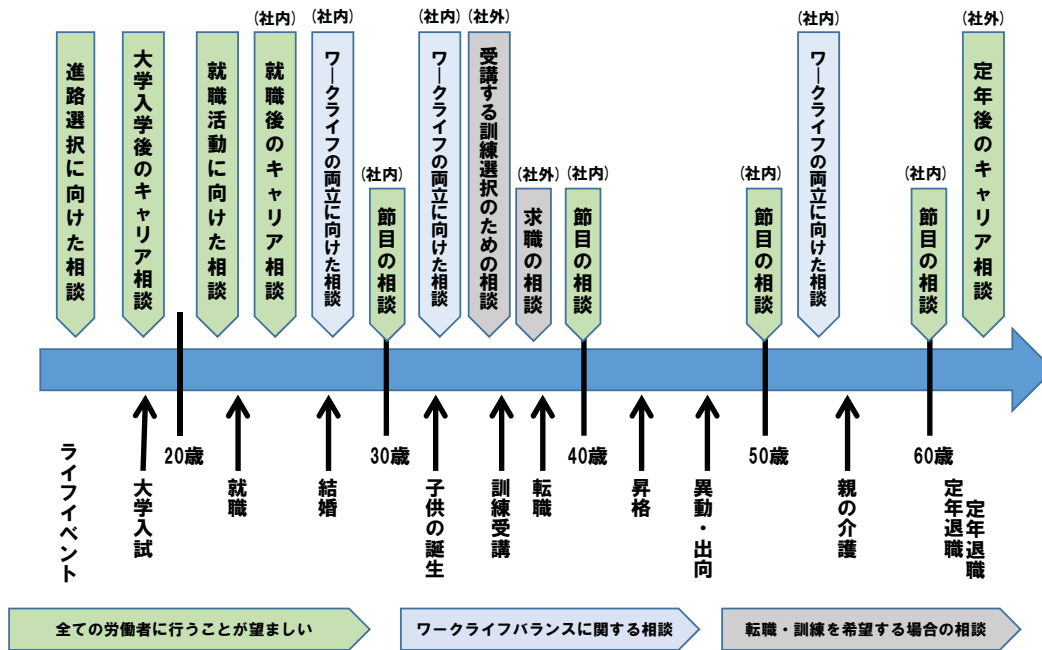
教育研修体系(例)

研修	エントリー	中堅	リーダー	管理職
階層別	新入社員研修 3年次研修	中堅社員研修	リーダー研修	新任課長研修 新任部長研修 考課者研修
選抜			管理職候補者研修	幹部育成研修
部門別	各部門が実施する業務スキル研修			
部門横断	メンタルヘルス研修・コンプライアンス研修			
キャリア支援	節目研修	節目研修	節目研修	節目研修
自己啓発	通信教育、資格講座、ビジネス書籍による学習			

5. キャリア研修、キャリアコンサルティング 面談、フォローアップ

5-1 導入キャリアコンサルタント等の役割

ライフステージでのキャリア相談



キャリア上で遭遇する困難

表1 就労者がキャリア上で遭遇する困難

困難の要因	若年者		ミドル層	高齢者	女性	障害者	メンタルヘルス不調者
	学生	就労者					
	学校から仕事への移行	早期離職 職場不適応	キャリアプラトー 低業績	環境不適応 安定雇用の未確保	育児と仕事の両立 キャリア形成の中断 昇進の難しさ	就職 継続雇用	退職、休職、 復帰、再発
職業準備性	職業準備性の低さ	-	-	健康・体力からくる低下	-	障害からくる低下	メンタルヘルス不調からくる低下
知識・技能	自己表現力の低さ	未熟なまま離職	業績低下、低評価	新しい知識・技能の習得は難しい	-	制限された知識・技能	生産性低下
自己概念	自己理解の不足	就労意欲の低下	就労意欲の低下 評価への不満	存在意義の喪失	就労意欲、昇進意欲の低下	二次障害(自信・意欲の低下、うつ状態)	ストレス過多、意欲低下、自己卑下、頑張りすぎ
仕事環境	-	自己と組織との葛藤	組織との関係が不明確	遠ざかる責任	男女格差のある風土 上司からの低評価	職務遂行の評価のズレ	人間関係、労働条件、業績評価などがストレス
仕事外的环境	-	-	-	家庭や地域との関係が増える	育児と仕事の両立 労働時間の制約	-	家族、医師の支援が必要
ハンディキャップ	病気・けがによる就職の中断	-	-	体力・健康の低下	出産によるキャリアの中断	機能障害	メンタルヘルス不調

出典：高橋浩(2016)今後のキャリアコンサルタントが担うべき機能的役割とその質保証 日本労働研究雑誌, No.671 労働政策研究・研修機構。

5-2

キャリア研修で行うこと

キャリア研修で行うこと

- 対象者のこれまでのキャリアの棚卸し
 - キャリア開発の考え方の学習
 - キャリアビジョンや目標の構築
 - 自己理解(強み・弱みの自覚)
 - 現在及び近い将来に担う仕事理解
 - アクションプランの作成
-
- 個別のキャリアコンサルティング面談における限られた時間のみでは、これらのことを行うことは難しいため、集合形式の研修により実施する場を設定することが効果的。
 - 集合形式で実施することで、他の対象従業員からの学びの機会を得て、相互啓発を通じた変化や気づきを促すことも期待。

キャリアコンサルタントがキャリアデザインワークショップで留意すべき点

- キャリアデザインワークショップの実施にあたって、キャリアコンサルタントは以下の諸点に配慮した運営を心掛けることが望ましい
- ① 経営方針・人材育成方針により、キャリアデザインワークショップの位置づけが明確化され、従業員に理解されていること
- ② ワークショップの内容が、キャリア形成上の一定段階(40歳、50歳など)や特定条件(育児介護休業からの復帰、ポストオフ)などによる、受講者のニーズと対応していること
- ③ ワークショップが主体的なキャリア形成にかかわる人事制度や、他の教育プログラムと連動していること
- ④ ワークショップの後、キャリアコンサルタントとフォローアップ面談が用意されていること
- ⑤ 参加者がワークショップで作成したアクションプランなどが、上司や職場の仲間と共有され、その実践に向けた理解と協力を得る環境を整えること

キャリアデザインワークショップで把握すべき個人の特性・力などの自己理解

- キャリアデザインワークショップで個人が把握する個人の役割、特性、志向性・力など
- ① 自分が重視する価値観や自分軸(内的キャリア)
- ② 自分の職歴・履歴、役割、ポジションなど(外的キャリア)
- ③ パーソナルスタイルとしての心理適性・性格
- ④ 保有し、発揮しているスキル、コンピテンシー、職務知識、資格
- ⑤ 保有し、発揮している総合力、キャリアコンピテンシー
- ⑥ 形成し、活用している人脈、ネットワーク

自己理解仕事理解を活かした目標・アクションプラン作り

- キャリアデザインワークショップで個人が作成するキャリアプラン

- ① キャリアビジョン
- ② キャリアゴール・目標
- ③ アクションプラン

上記のプランは下記の仕事理解と連動することが望まれる

- ④ ワークライフバランス型目標とアクションプラン
- ⑤ 目標管理型目標とキャリア目標の調整
- ⑥ 周囲からの期待や要請とそれに応えるアクションプラン

研修を進めるにあたって

- 研修をすすめるにあたって以下の点に配慮することが望まれる
- ① 作業の量により、半日、一日、あるいは二日間コースなどがあるが、研修ニーズとカバーする内容に合わせて、長さを決めること
 - ② ワークショップでは、きめの細かい対応が可能な参加者サイズ(一般的には16人~24人程度)にすること。
 - ③ ワークショップ実施の場合、グループ作業なども行うため、スクール形式ではなく、島形式で机を配置すること
 - ④ ファシリテーターに加えて、個人作業やグループ作業の支援を行うため、補助サポーターが1~2名いること
 - ⑤ ワークが中心となるので、休憩を適宜とり、リラックスした環境を用意すること
 - ⑥ 研修の冒頭、参加者全員がファシリテーターとともに守秘義務を守る約束をすること
 - ⑦ 当日の作業が多いことが見込まれる場合、事前課題などを準備すること
 - ⑧ 研修後、参加者の意見や満足度などを把握すること

5-3

面談前に行うこと

面談前に行うこと

- 対象従業員向けセミナー(説明会)
 - 目的、日程、内容、提出物、守秘義務、情報の取扱等について説明し、対象者の了解を得る。
=インフォームドコンセント
- 面談実施計画の立案
 - 導入キャリアコンサルタント等同士での打合せ(方針の確認、情報共有)
 - 対象者とのスケジュールリングなど
- 実施準備
 - 面談場所(机、イス、落ち着ける雰囲気、遮音性など)
 - 面談(記録準備)シート
 - 面談後のアンケート用紙
 - 対象者名簿
 - 情報の保管・管理(カルテなど個人情報の取扱)

面談(記録準備)シートの項目例

- ジョブ・カード以外の様式でも可
- 必要事項(以下の事項があるのが望ましい)
 1. これまでの経歴と現在の職務の内容
 2. 上司からの期待されていること
 3. 興味関心があること
 4. 得意なこと・苦手なこと
 5. 今後取り組みたいこと
 6. 仕事を通じて達成したい目標
- 相談したい内容も記入してもらおうとよい(仕事以外のことがある場合も記入してもらおう)

5-4

面談中に行うこと

セルフ・キャリアドックの来談者

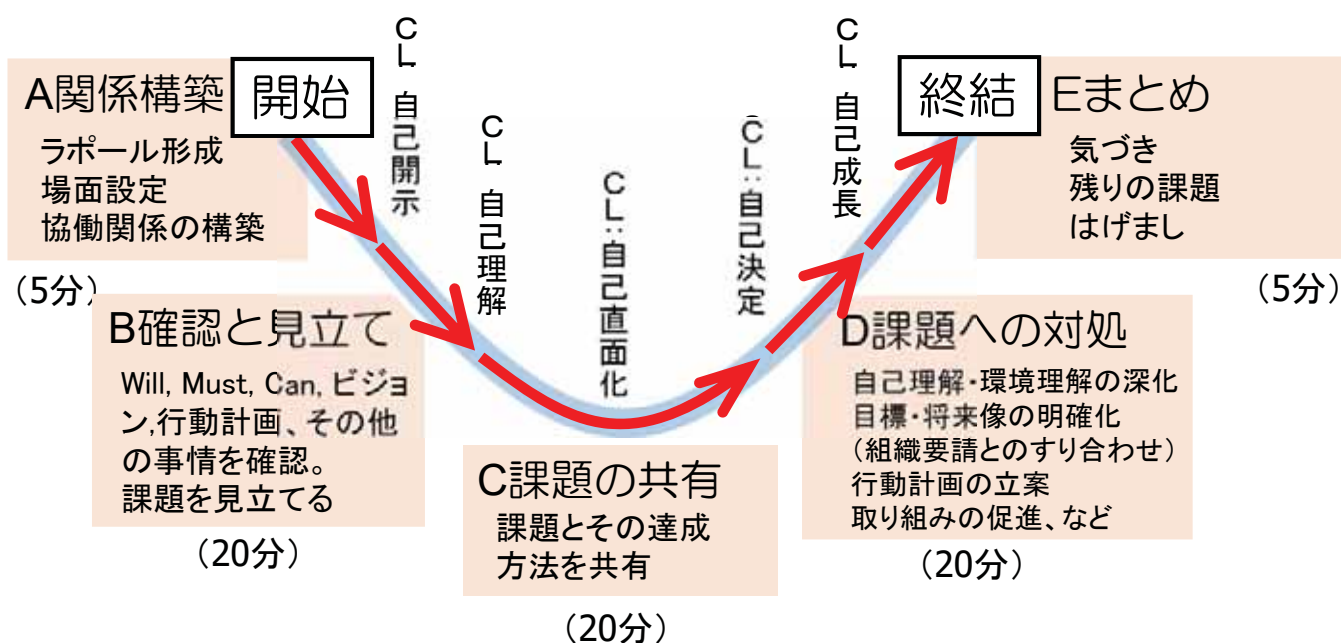
非自発的な来談がメイン

- キャリア形成に関する点検を行って、「従業員が、キャリア形成上の課題・問題を自覚し、主体的にキャリア形成を図れる」ように支援することが重要である。

悩みを抱えてきた場合

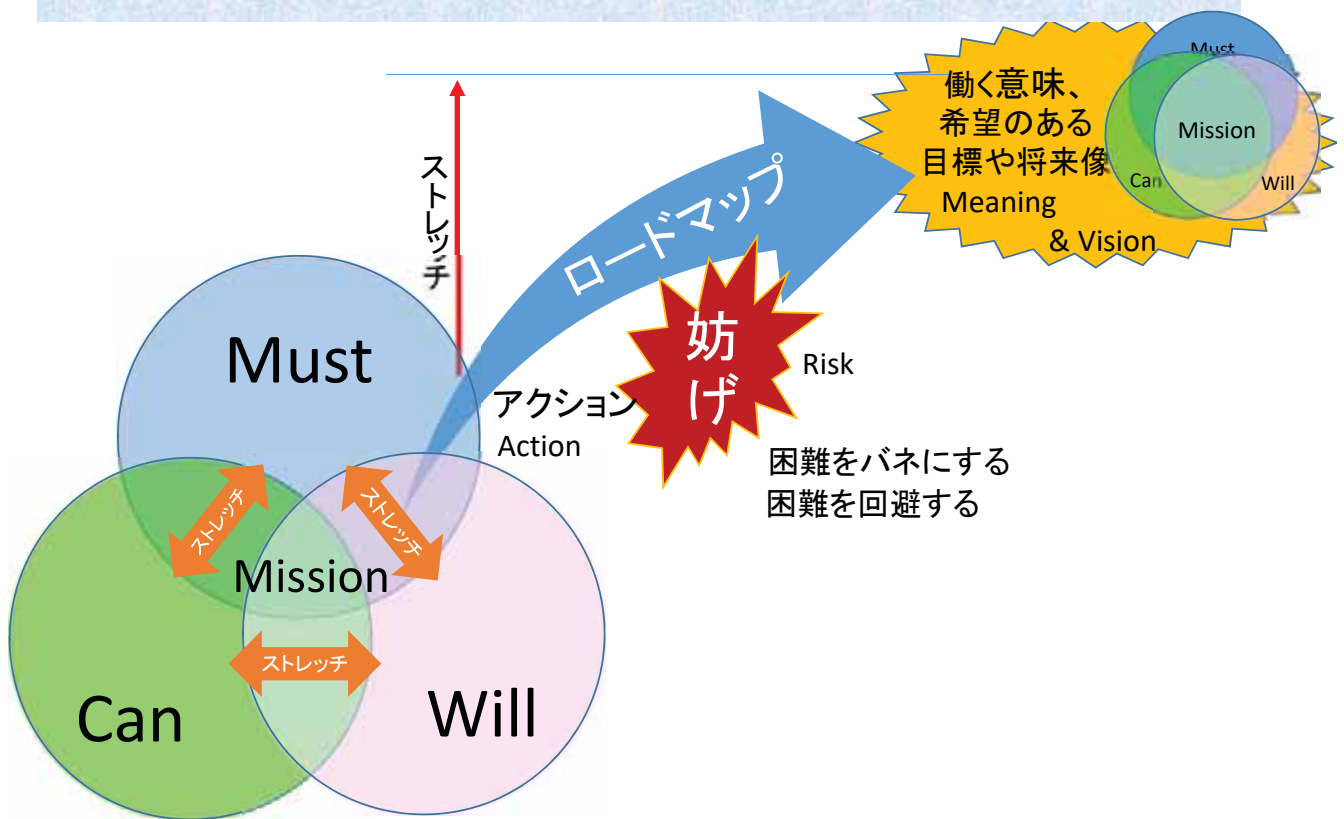
- その悩みを傾聴していく過程で、キャリア形成上の課題・問題、キャリア形成への影響を確認し、自覚してもらうようにする。
- キャリア形成とは別の問題解決が必要な場合は、企業内の関連部署へのリファー、連携を図る。本人には、セルフ・キャリアドックでの対応の限界を説明する。

面談プロセス（面談時間70分）



※時間配分は目安であり、ケースバイケースです

キャリア形成支援のイメージ



A関係構築

- ラポール形成
 - 面談への緊張感を解く(来所へのねぎらいと雑談)
- 場面設定
 - 目的、進め方、終了時間、守秘義務、ルールを伝えて合意を得る
- 協働関係の構築
 - 最終的に、本人らしくかつ組織に適応したキャリアを目指して協力し合う関係であることを理解してもらう

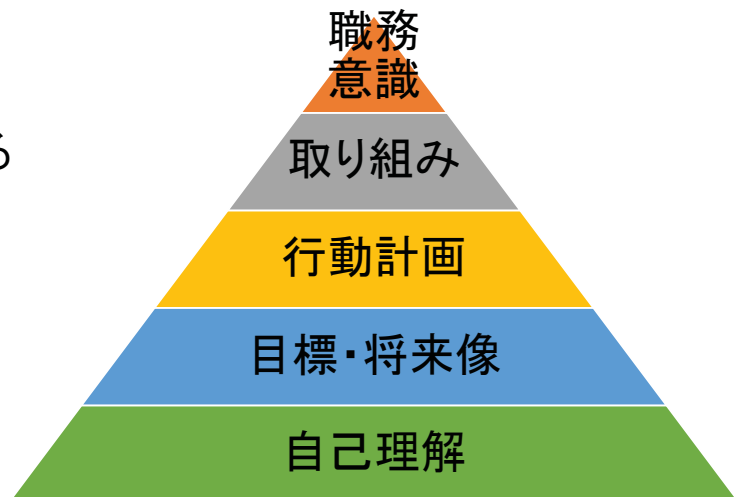
B確認と見立て(参考)

確認事項		予想される問題	
A.職務意識	<ul style="list-style-type: none"> ①仕事への意欲、働きがいはあるか ②仕事で成果はあがっているか、順調か ③仕事で特に困っていることはないか 	<ul style="list-style-type: none"> ①自己理解不足、特にWillの理解不足 ②仕事の負荷が高すぎる ①②③その他、以下B～Fに原因がある場合がある 	
B.自分のことを知っている度合い	Will: 興味やニーズ	<ul style="list-style-type: none"> ①真に動機づけられるWillを自覚しているか ②仕事の中でWillを実感/実現できているか ③Mustとの折り合いをつけられているか 	<ul style="list-style-type: none"> ①将来像の不明瞭、就労意欲が低下などが生じる ②Willを実感/実現するような仕事の工夫ができていない ③したい事だけを優先して、上司評価が低くなる
	Must: 役割や期待	<ul style="list-style-type: none"> ①Mustを上司に確認してよく理解しているか ②Mustを遂行できているか ③Willとの折り合いをつけられているか 	<ul style="list-style-type: none"> ①職務理解不足で、努力の割に低評価を受ける ②Mustを遂行する知識・能力・スキルが不足している ③仕事にお役立ち感がなくなる。やらされ感。
	Can: 知識、能力・スキル	<ul style="list-style-type: none"> ①WillやMustの実現に必要なCan(知識・能力・スキル)を自覚しているか ②Canの向上を行い、発揮しているか 	<ul style="list-style-type: none"> ①②職務遂行の力不足、思い通りに行動できない、成果が上がらない、などの状態が生じる
C.将来イメージ	<ul style="list-style-type: none"> ①目標や将来像が具体的か ②自己理解に基づいた目標や将来像か ③目標や将来像がストレッチになっているか 	<ul style="list-style-type: none"> ①②自己理解不足の場合、目標や将来像が描けないか、描けたとしても希望や意味を感じられない ③目標を達成しても、キャリア形成にならない 	
D.現在と将来に向けての取り組みAction	<ul style="list-style-type: none"> ①実務を元気にやりがい(お役立ち感)をもって取り組んでいるか ②目標や将来像に向けたロードマップを描いているか(軌道修正を含む) ③ロードマップに沿った行動をとっているか 	<ul style="list-style-type: none"> ①自己理解不足や目標・将来像が不明瞭で、現職への意欲や働きがいが感じられない ②③目標・将来像が魅力的でないか、非現実的である。目の前の仕事で精一杯で着手できない。 	
D.身体と心の健康	<ul style="list-style-type: none"> ①職場の人間関係はどうか ②身体と心の健康で気になることはないか 	<ul style="list-style-type: none"> ①②③解決に必要なリソースをフルに活用できていない、あるいはそれに限界が来ているために、就労やキャリア形成の意欲低下、職務遂行や業績の停滞が生じる 	
F.仕事と生活の調和	<ul style="list-style-type: none"> ③家庭や個人的なことで会社や上司に伝えてほしいことあるか 		

C課題の共有

「B確認と見立て」を通じて
本人が納得できる課題を検討し共有する

課題が複数見られる場合は、
原則、下位の課題を優先する



D課題への対処

- 自己理解・環境理解の深化
 - 真のWillの自覚
 - MustとWillの擦り合わせ
 - Will, Mustを実現するためのCanの検討
- 目標・将来像の明確化
 - 自己理解に基づいた目標・将来像の検討
 - ※十分な自己理解に基づけば、目標・将来像はおのずと希望や意味のあるものになる
- 行動計画の立案
 - 目標・将来像を実現するためにすべき計画を立てる
 - 短期は必須。可能であれば、中・長期も。
- 取り組みの促進
 - 行動計画を実行できるような促進を行う
 - 行動の妨げを排除・回避できるようにする支援を

D-1 WillとMustの擦り合わせ

例：ジョブ・クラフティング法(レズネスキーとダットン)
やらされ感から脱して、仕事を面白くする方法

- ①社会的な交流の質や量を見直す
 - 仕事に関わる人との関係や範囲を変える
- ②仕事の意義を広げる
 - 広い視点から、自分の仕事の意味を見直す
- ③仕事の内容に手を加える
 - より楽しく取り組めるよう仕事の内容をアレンジする

D-2 目標・将来像の明確化／行動計画の立案

- 目標・将来像の設定
 - 本人の希望と上司からの期待の両方を満たすこと
 - 自己実現や能力向上(ストレッチ)になること
- 行動計画の立案
 - 上記を達成するための、段階的な行動計画(ロードマップ)を決める
 - 目標が高すぎる場合は、スモールステップで進める

D-3 取り組みの促進

- 取り組みの促進
 - 実行するための励まし、勇気づけを行う
 - 計画の実行状況、新たな障害・課題を確認し、計画を修正する(PDCAサイクルを回す)
- 上司や組織からのサポートを活用する
 - キャリア形成上必要な支援が、上司や人事などの組織内にある場合は、本人了解のもとサポートしてもらうように手配する

E まとめ

- 従業員
面談を通じての
 - 気づき
 - 学び
 - 気持ち(職業意識、就労意欲)の変化
などを語ってもらう
- 導入キャリアコンサルタント等
 - 上記に対するコメント
 - キャリア形成上、懸念事項、留意してもらいたいこと
 - 今後、CCtができる支援、他部署との連携事項
について伝える

5-5 面談後に行うこと

面談記録(例)

日時、場所、導入キャリアコンサルタント等氏名、
従業員氏名、生年月日、年齢、性別、所属、職位、職務内容
面談回数、(主訴のカテゴリズ)

聴き取 事実	CLの主訴や状況、言動や心情など(面談での観察したことから)
今回 の見 立て と 対 応	CLについてのCCtの見立て(理解・解釈・仮説)(理論と経験から)
	上記から考えられる支援課題(方針)、そして実施した処置
今後 の 支 援	残された支援課題と今後の方針や処置(CCt以外ができる支援も含める)

面談後アンケート項目(例)

- 必要事項(以下の事項があるのが望ましい)
 1. 面談の総合的な満足度
 2. 満足(不満)だった点
 3. キャリアコンサルタントの対応への評価
 4. キャリアコンサルタントの対応が良かった(悪かった)点
 5. 相談者自身にとっての面談の有益さの程度
 6. 有益だった(有益ではなかった)点
 7. 今後の面談の活用意向
- その他の意見や感想も自由に記入してもらおうとよい

5-6

フォローアップで行うこと

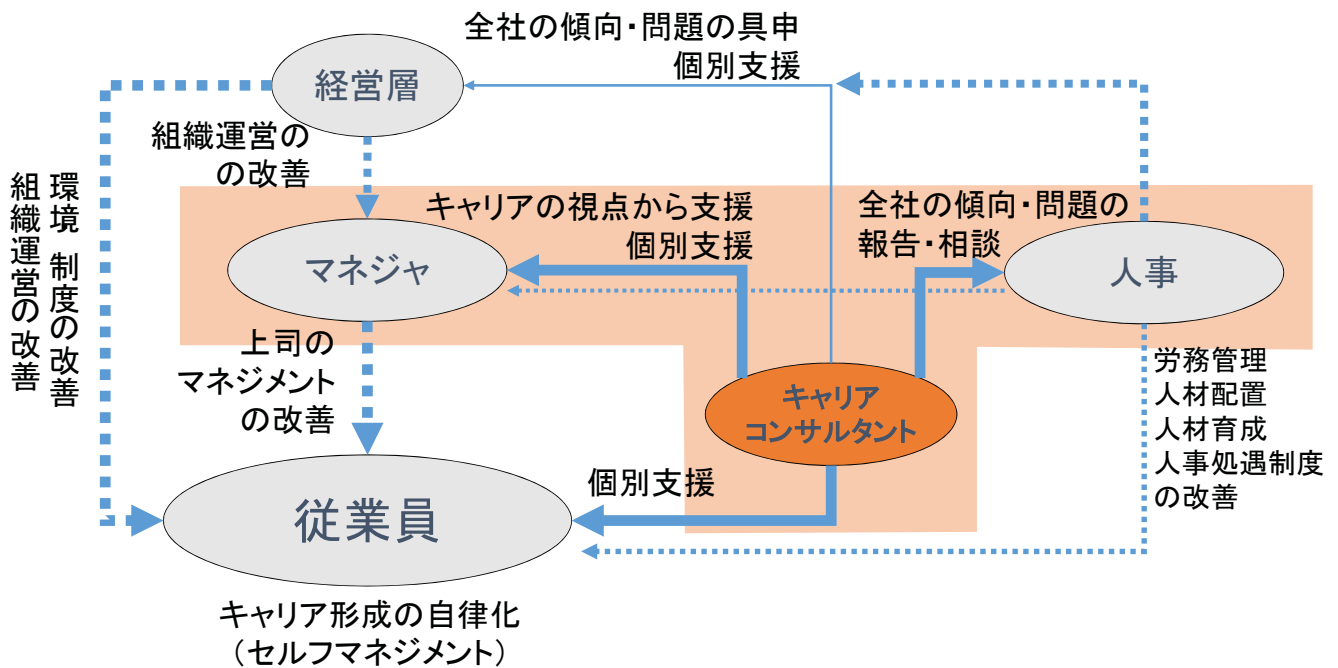
参考) 企業内キャリアコンサルティングの発達段階

発達段階	第1段階	第2段階	第3段階	第4段階
対象者	個人	上司一部下間	職場	経営層 (組織全体)
支援活動	個別面談	個を超えた支援		
	環境理解の支援 自己理解の支援 未来構築の支援	上司への支援・介入	職場への介入	経営者へのアプローチ
機能的役割	組織適応・定着の 促進機能	上司一部下間の 関係調整機能	エンロール機能	キャリア情報の 提供機能
	個人-組織の統合 機能	インフォーマルな 関係構築機能		

出典: 高橋浩 (2015) 企業内キャリア・コンサルティングと組織開発 企業内キャリア・コンサルティングとその日本の特質
-自由記述調査およびインタビュー調査結果- 労働政策研究報告書, No.171 労働政策研究・研修機構.

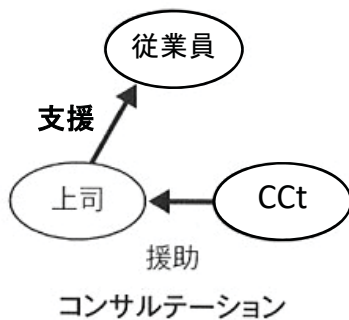
個別面談のみならず、
個を超えた支援も重要な役割である。
各組織において必要なレベルでよい。

マネジャ層や人事との連携

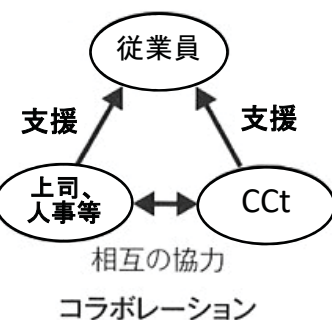


連携(3つの”C”)(コミュニティアプローチ)

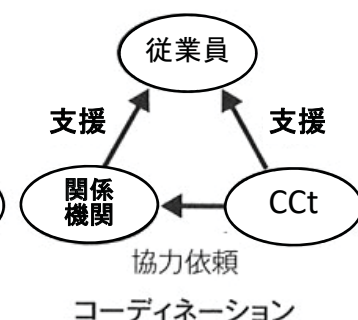
上司にキャリア形成の知見を与えて、上司から部下を支援する



CCt等と上司・人事等が協働して従業員のキャリア形成を支援する



CCt等が必要なリソースを探し、従業員へ繋げることでキャリア形成を支援する



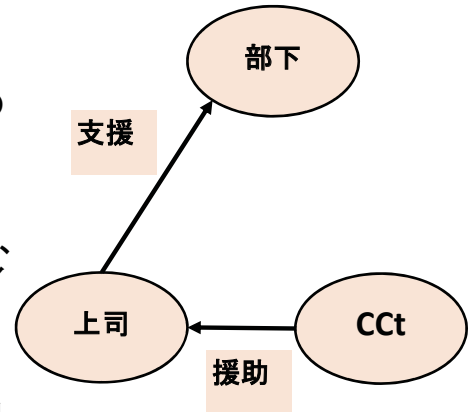
出所：宇留田(2003) p25 を参考に筆者(高橋浩)一部修正

従業員に最も影響力があるのは、上司・同僚、そして家族である。
支援する権限を持つ社内外のリソースも重要。
これらの力をうまく活用する工夫を！

コンサルテーションの事例

上司にキャリア形成の知見を与えて、上司から部下を支援する

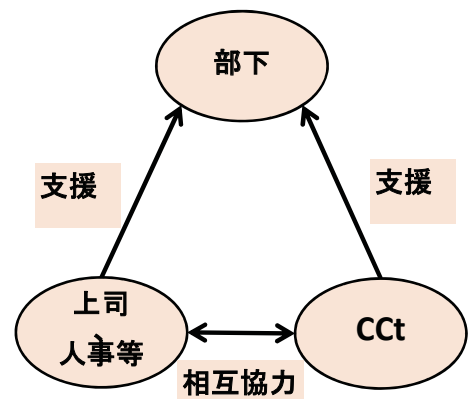
- 部下が抱える問題
入社4年目に入り、今年、上位等級に昇格した。独力で業務を遂行できる中堅クラスになったが、1人前の営業職になったとは思えない。そのため、今後のキャリアを考えることができない。
- 上司への援助
キャリア面談の際に、これまでの成功事例を振り返り、その成功要因が何か？を部下と話し合うようアドバイスした。
- 結果
キャリア面談で、これまでに習得した知識・スキル、出来るようになったこと、自分の持ち味や強みについて等を確認できたことで、仕事に対する自信を持てた。今後のキャリアについては、時間をかけて考えることにした。



コラボレーションの事例

CCt等と上司・人事等が協働して従業員のキャリア形成を支援する

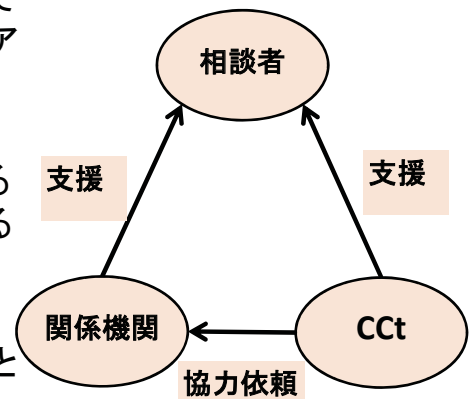
- 部下が抱える問題
単身赴任が7年目で、妻のメンタル不調がかなり以前から継続している。過去に2回の自殺未遂もある。課長に昇任したばかりで、今後のキャリアを考えると、上司に異動をお願いすることは出来ない。
- 上司、人事(保健師)との相互協力
本人に確認して、上司と人事に現状を説明して協力を要請した。メンタル相談を担当している保健師と上司が、部下の現状を確認するため面談した。
- 結果
関係者と連携して面談を継続し、今は家庭事情を優先して安心して働ける状況を作ることを優先することを確認した。働く環境が実現した後に、今後のキャリアについて考えることにした。



コーディネーションの事例

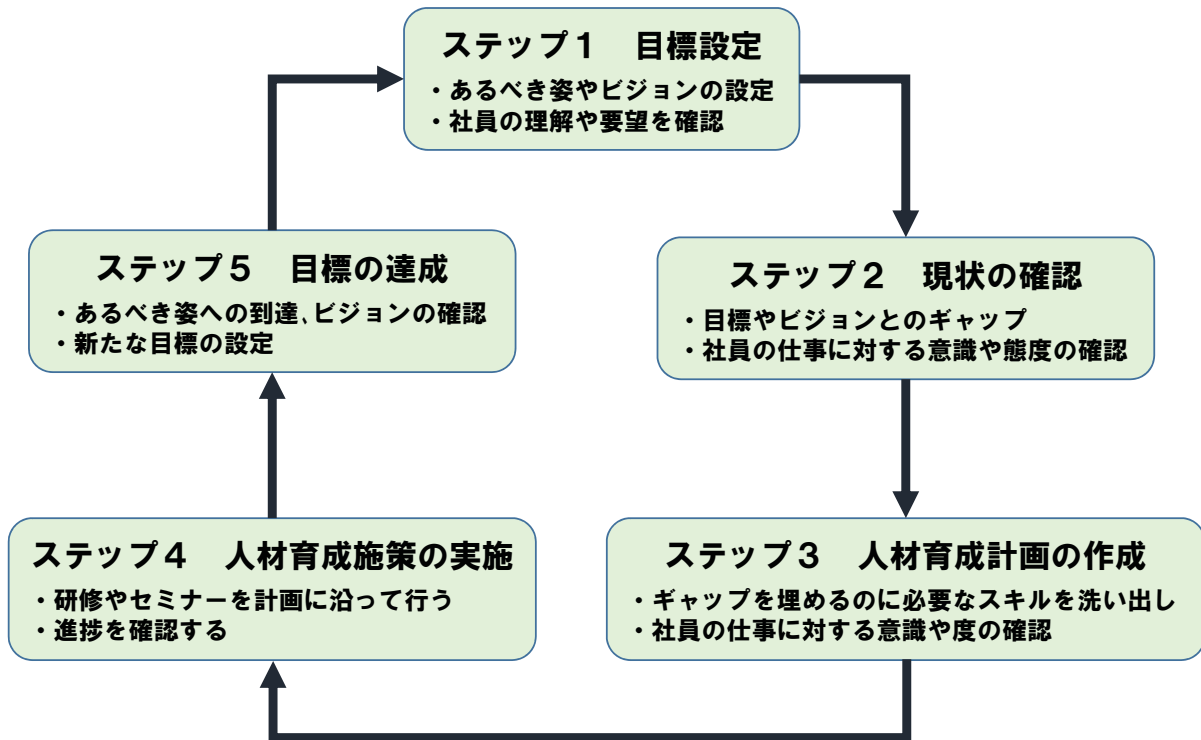
CCtが必要なリソースを探し、従業員へ繋げることでキャリア形成を支援する

- 相談者が抱える問題
定年まで2年、単身赴任をしている。再雇用でも単身赴任が継続する可能性が高い。しかし、地元に戻っても次の仕事が見つかるか分からない。今後のキャリアをどう考えたらよいのだろうか。
- 関係機関への協力依頼
産業雇用安定センターに地元の仕事情報を提供する面談を実施してもらうように依頼した。また、FPによるマネープランの作成相談を依頼した。
- 結果
CCtとの面談で、単身赴任を解消し、家族と暮らすことを最優先したいのを確認した。また、地元に戻って再就職する会社は見つけられそうであること、継続雇用の給与よりダウンするが二重生活を解消することで生活していけることを確認し、定年後は地元に戻ることを決定した。

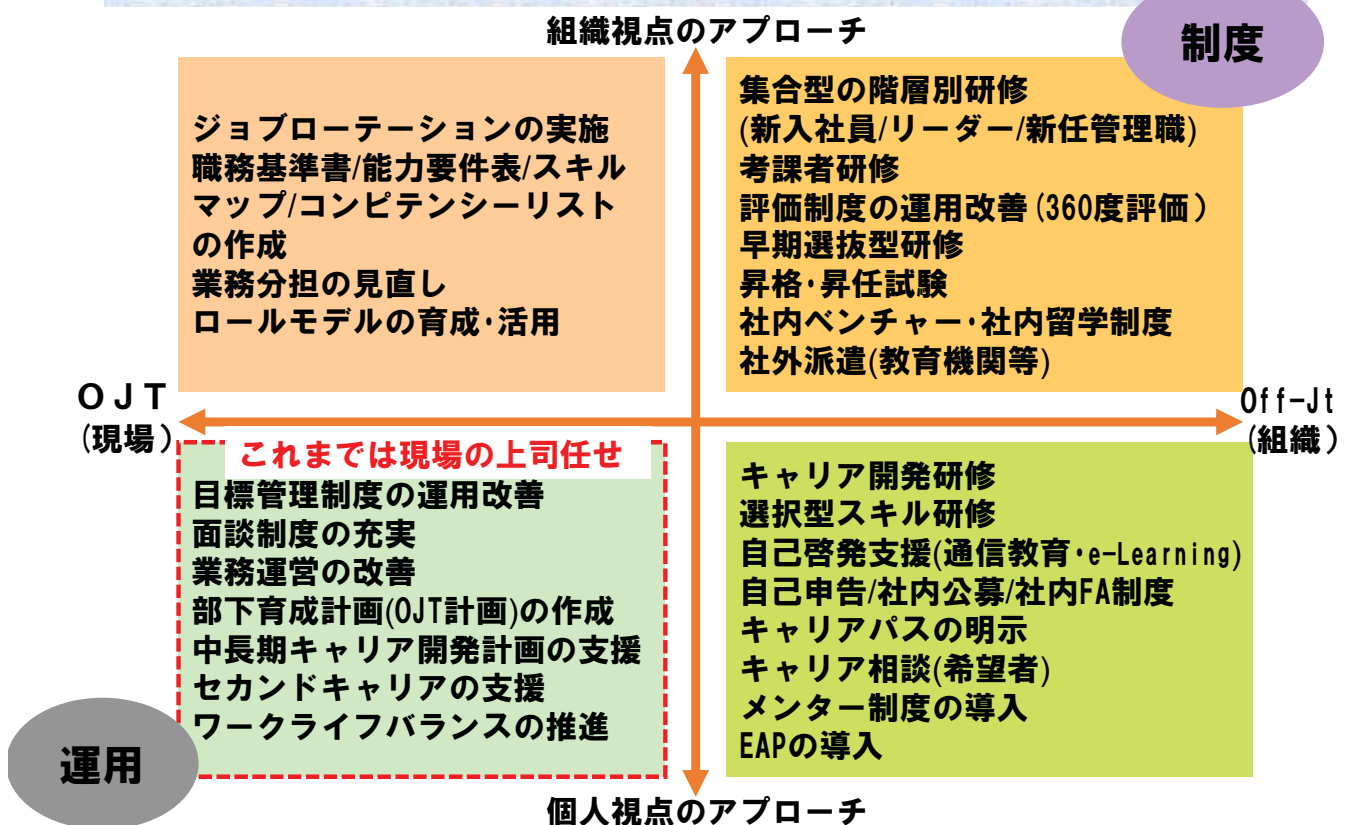


6. 人材育成改善計画の策定

人材育成計画のP D C A



人材育成施策の検証例



領域1：キャリア目標の設定（1/2）

《具体的な施策》

- ①求める人材像の明確化と社員への周知
 - ②職務基準書、能力要件表、コンピテンシーリスト、スキルマップの作成
 - ③ロールモデルの育成や活用
 - ④目標管理制度の運用改善
 - ⑤キャリア開発研修の実施
- ※その他 面談制度の充実/キャリアパスの明示

①求める人材像の明確化と社員への周知

経営理念や求める人材像等が社員に周知できていないと、中長期的なキャリア形成の計画が立てにくく、将来への不安につながっていることもある。一方的に文書で通達するだけでなく様々な場面で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となる。

②職務基準書、能力要件表、コンピテンシーリスト、スキルマップの作成

職務の仕事内容や必要な能力、知識・スキル・コンピテンシー（高業績者に共通にみられる行動特性）が明確にされていると、キャリア形成の目標となる。ただし、陳腐化しないよう見直しを行っていくことが大切である。

領域1：キャリア目標の設定（2/2）

③ロールモデルの育成や活用

自分にとって具体的な行動や考え方の模範となる人物がいないと、キャリア形成で不安材料になったりする。ロールモデルの存在はキャリア形成の動機づけになる。ロールモデル人材の育成に取り組んだり、組織内に情報提供を行うことが必要である。

④目標管理制度の運用改善

目標管理制度の面談で進捗管理だけでなく、部下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。

⑤キャリア開発研修の実施

キャリアパスの明示や計画的なジョブローテーションなどの施策と連動する実施が効果的である。入社3～5年次から定期的の実施するなど、節目の年齢に実施するなど計画的な実施が大切である。

領域2：キャリア形成支援（1/2）

＜支援する施策＞

- ①キャリア開発研修の実施
- ②OJTの充実、集合研修の実施
- ③ジョブローテーションの実施
- ④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）
- ⑤評価制度の運用改善（360度評価）
 - ※その他 プロジェクト制/社内ベンチャー/社内留学制度の導入
 - セカンドキャリアの支援、面談制度の充実

①集合研修の実施

社員に能力向上の方向性を示したうえで、OJTや自己啓発と連携して体系的、計画的に実施することが大切である。外部研修も積極的に活用して良い刺激を受けることも大切だが、研修参加への上司の理解など運用面への配慮が重要である。

②OJTの充実

実際の仕事を通じて必要な知識、技術、スキルや態度・価値観などを身につける。能力要件のリストアップや訓練計画を作成して、上司（先輩）が部下（後輩）に対して目的を明確にして計画的に指導・育成を行うことが大切である。人を育成する企業風土や組織能力の継続的なレベルアップという面でもOJTは重要である

領域2：キャリア形成支援（2/2）

③ジョブローテーションの実施

長期にわたって同一業務に携わるとマネンリズムに陥りやすい。計画的な人事異動が行われず、フォーマルな制度運用になっていないと、不満や不安が広がる。人事異動の透明性を確保し、戦略的な人事異動で多角的な視点で考えられる社員を育成していく必要がある。

④ワークライフバランスの推進

社員が働き方について柔軟に選択できる制度など、社員が自ら希望するバランスを実現できるように支援することが大切である。過重労働の防止や管理者のメンタルヘルス教育等も実施する必要がある。

⑤評価制度の運用改善

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・行動など多岐にわたる。会社の求める人材像や行動基準を評価項目に加えることも必要である。運用は難しいが、上司以外の同僚や他部署の人、顧客等から多面的な評価を行う360度評価を取り入れることも検討する。

領域3：職場のサポート（1/2）

《支援する施策》

- ①管理職のマネジメント力強化
- ②目標管理制度の運用改善
- ③メンター制度の導入
- ④業務運営の改善

①管理職のマネジメント強化

求める管理職像を明確にし、管理職教育を行うことが大切である。

企業の経営理念やビジョンを部下に伝え、理解を促すのは上司の役割である。権限委譲を進め、組織運営をとおして上司が職場の雰囲気を作っていく役割がある。キャリア形成においては、まず上司自身がキャリア意識を高め、自身のキャリア開発に取り組んでいる様子を部下に見せていくことが必要である。

部下の育成や動機づけのスキルや知識を向上させるため、コーチングや傾聴、キャリアコンサルティングの知識やスキルを学ぶ研修を実施する。

領域3：職場のサポート（2/2）

②目標管理制度の運用改善

面談では進捗管理とともに、部下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。目標管理の面談とキャリア面談とが連動していると、現在の仕事に意味づけができ、部下のモチベーションを向上させ、持続させることができる。

③メンター制度の導入

直属の上司とは別に、指導・相談役となる先輩（メンター）が若手社員（メンティ）をサポートする制度である。OJTの一環として実施されることもある。

メンター制度の目的は、メンターとメンティ双方のキャリア形成を促進することである。仕事上のコミュニケーションだけでなく、メンティの悩みを聴くなど気軽に相談できる体制も必要となる。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ともなる。

④業務運営の改善

迅速で的確な指示命令をすることや部下の業務負荷を職務能力に応じて平準化することが大切である。仕事の質を高めるためには、業務フローを整備するなど業務の見える化を進めるとともに情報の共有化を図る。

領域4：キャリア形成の自律性（1/2）

＜支援する施策＞

①EAPの導入（メンタルヘルスケアの充実）

②自己啓発の支援、長期休暇制度

※その他 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
異業種交流会への参加、面談制度の充実

①EAPの導入（メンタルヘルスケアの充実）

Employee Assistance Programの頭文字であり、従業員支援プログラムといわれる。日本ではメンタルヘルスやカウンセリング、退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活動である。社内スタッフによるものと外部EAPがあるが、産業保健スタッフとの連携が重要である。

②自己啓発の支援

社員の自発的な能力開発を支援するため、多くの会社では自己啓発のガイドブックを作成して、教育訓練給付金制度や通信教育などの情報提供を行なっている。また、努力を評価する仕組みとして、費用の補助、資格取得への手当支給、通学のための休暇や労働時間の配慮を行うなど、自己啓発を自発的に行う職場風土を作ることが大切である。風土づくりのキーパーソンは上司であり、上司自らが自己啓発を図ることも必要である。

領域5：働き方の裁量性を高める

＜支援する施策＞

①複線型人事制度（地域限定社員制度等）の導入

②社内公募制度、F A制度、自己申告制度の導入改善

①複線型人事制度の導入

社員の就業意識の多様化により、ラインマネジャーへの昇進を前提とした画一的な人事制度が、必ずしも魅力的なものではなくなっている。地位や賃金より専門職として好きな仕事を続けたい、単身赴任せずに家族と一緒に暮らしたいという個人の希望を優先したいと考える人が増え、努力すれば出世できる仕組みだけで全社員のモチベーションを維持することは難しくなっている。管理職にはなれなくとも高度な専門技能をもつ社員はそれぞれのキャリアコースで自己実現できる。

②社内公募制度、F A制度、自己申告制度

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や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である。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。

改善例：部門との連携

- 営業部門の研修部署と合同で、入社2年次研修を開催
- キャリア研修を実施
 1. 自己を高める ⇒ **自分自身と自分の仕事感を知る**
「自分の強み・持ち味」と「改善していきたい点」
「今後、どうなりたいのか」、「モチベーションを上げるものはなにか」
 2. 自分を知る ⇒ **自分をコントロールする**
「他人のせいにならず、自分自身にどう働きかけるのか」
「自分自身で責任を持って、なにを選択するのか」
 3. 自分をコントロールする ⇒ **重要事項を優先する**
「人生(仕事)を充実させる活動がひとつあるとするなら、なにか」
「重要なことだが、緊急でないものはなにか」
- キャリアビジョンと実現に向けての行動計画を上司と話し合い作成
- 受講生・上司・キャリアコンサルタントの三者面談を実施(終了後6ヵ月)
- 新たな気づき
 - ・上司が目標管理の面談で話されていない部下の考えや思い
 - ・部下が今の仕事で将来活かせる知識・スキルが習得できること
 - ・キャリア面談がマネジメントに活用できること

改善例：研修実施後の個人面談

- ◆ IT企業(Sier)、従業員300名
- ◆ 中小企業同友会に加盟し、企業理念・ビジョン・経営方針の社員への浸透に取り組む同友会での共同求人活動、新入社員の合同研修、3年目定着研修等を実施している
- ◆ 新人研修終了後、顧客企業に常駐するため、上司との対話が不足がちになる
- ◆ 若手社員の定着、上司との対話促進、自ら考えて行動できる自律人材を育成したい

(キャリア研修と個人面談の実施)

- ・配属後(入社6ヵ月)にキャリア研修を実施、1ヵ月後に個別面談を実施する
- ・キャリア研修、個別面談を実施するまでの流れ
 - ①事前説明会を実施
 - ②事前ワークの実施(先輩へのインタビュー、上司からの期待他)
 - ③キャリア研修(グループワーク)
 - ④個人面談

※個別面談の結果を踏まえ、2年目・3年目の個別面談の実施を検討する

まとめ) 人材育成改善計画の作成から改善まで

- ①人材育成ビジョンの策定支援
 - ・開始時点で確認した人材育成方針、人材育成上の課題
 - ・企業担当者がセルフ・キャリアドックに期待することを聴取
- ②セルフ・キャリアドック終了後
 - ・面談結果(面談記録、面談後アンケートなど)から見えてきた問題・課題
 - ・企業担当者との意見交換
- ③結果報告書の作成
 - ・人材育成計画の改善策(今後取り組む事項)の見立て
 - ・企業担当者との意見交換

7. 質疑応答&まとめ

おわり

これからの人事活動と キャリア支援を考える

2017年11月7日

花田光世

慶應義塾大学（名誉教授）

セルフ・キャリアドック
導入支援事業推進委員会座長

©Hanada(Keio Univ)

はじめに（1 / 2）

従来の人事活動は、組織の視点を中心にした総合的な取り組みの開発と企業内の仕組みの展開でした。しかし、最近では、それに加えて個々人の視点を組み込んだ取り組みと仕組みが図られるようになってきています。個を中心とした人事、キャリア自律型人事、ピープルマネジメントなどと様々な名称が使われていますが、要は組織と従業員の関係を、従業員一人ひとりの視点から見直すという動きといえます。

長く続いた、昇格管理をモチベーション管理の重要な柱とする施策が崩れかかり、昇格に伴う昇給を職務満足の重要な柱とする施策も崩れかかっています。いわゆる長期雇用におけるキャリアアップの仕組みが崩れかかっているとも言えます。ポストオフ、中堅社員の管理職登用の遅延と停滞、若手社員の抜擢人事、ライフキャリアの長期化に伴う賃金の上昇カーブの変更と格付け見直しなどにより、従来型のキャリアアップ中心の人事制度は確実に行き詰まりを見せています。

この従来型の人事施策の行き詰まりに 대응する対応策のひとつとして、職業能力開発促進法が改正され、2016年4月1日より、自律型の職業活の設計と能力開発、多様で個性にあふれたキャリア充実、そしてその支援を行うキャリアコンサルティングの機会の提供が動き始めてもいます。

企業と事業主には、法律の改正により従業員に対するキャリアコンサルティングの機会の提供が義務付けられ、個々の企業はそのキャリアコンサルティングをセルフ・キャリアドックという施策を通して、内容を具体化し、従業員に明示することが求められるようになりました。

©Hanada(Keio Univ)

はじめに (2 / 2)

2017年10月1日から施行されている若年者雇用促進法では、新卒者の採用にあたって、企業は応募者に対し、このキャリア支援の機会の提供の内容を公開することも求められています。

まだ多くの企業では、この新たな動きに対して積極的な対応がなされているとは言えない状況ですが、この改正に前向きに対応し、法律の求めるキャリアコンサルティングの実施とその具体的な対応としてのセルフ・キャリアドックによる各種施策の提供、さらにはキャリアコンサルタントの育成と活用が求められているのです。

この一連の新たな動きでは、従来のカウンセリングを中心としたキャリアコンサルティングの活動に、新たな責任と活動が求められるようになってきます。キャリアデザイン教育の実践や、キャリア支援にかかわるコンサルティング型の組織への報告書の提供、人事や教育部門との協業などです。

キャリアコンサルタントには、このような新たな動きに対応する能力向上が求められ、人事や教育部門、さらには経営者に対する新たな向き合い方が求められてもいます。環境変化の激しい時代、何が起こるかかわからない中で、個々人が自己のモチベーションを維持し、組織の活力を維持し、企業成長に貢献する時代です。それには一人ひとりの従業員が元気に、活力あふれて仕事を行い、個々人の成長を通じたキャリア形成と組織の活性化への貢献が求められています。キャリアコンサルティングやキャリアコンサルタントの活動はこのような時代の要請に応えた新たな支援の実践に他なりません。

©Hanada(Keio Univ)

キャリアコンサルタントの皆さん、あるいはキャリアコンサルティングの提供を担当する皆さんにはいずれ、どこかの機会に次の一連の質問に対して自分なりのスタンスをもち、キャリアコンサルティング施策、人事施策、そして教育施策に対応することが求められると考えます。

以下質問です：

1. 企業として職業能力開発促進法にどう対処する？
2. 担当者として事業主の責任にどう対処する？
3. セルフ・キャリアドックでは、キャリア支援に対する会社の方針の明示が求められます。それに基づき、企業はその要請にどう対応する？
4. 個々人のキャリア支援を担当する「資格を保有する」キャリアコンサルタントの活動をどのように組織化し、活動を展開する？もし、「資格を有しない」キャリアコンサルタントの場合、どのような対応を図るか？
5. キャリアコンサルタントを中心とするキャリア支援の専門グループと人事部門の協業が求められます。具体的にどのような協業が可能となるのか。この協業においては、個々人の守秘義務を担保することが重要ですが、その守秘義務の担保をルール化することが重要だが、ルール化をどう進めるか？
6. 働き方改革では、福祉型雇用ではなく戦力型雇用の展開を求めています。ポストオフ、育児休職からの職場復帰、メンタルヘルスなどからの職場復帰、障がい者雇用などの対象者に対し、戦力型雇用を求めるとはどのようなことなのか？例えば目標管理面談とキャリア面談を戦力化という視点で調整するとどのような対応が必要となるのか？
7. 従来の資格や等級などのピッチ上昇をベースとする昇格管理が崩れ始めています。長いシニア生活（70～80までの雇用）を前提とした時、序列を中心とした昇格管理に代わる人事の仕組みの中心概念とは？
8. 職務満足を中心としたモチベーション管理を中心に従来型の人事制度が運用されていると一般的に言われています。それに対して、キャリア支援とはキャリア充実と個人によるモチベーション開発を重視するともいわれています。皆さんがお考えになるキャリア充実とモチベーション開発とは？従来の職務満足やモチベーション管理とどう折り合いをつけることができるか？
9. キャリアコンサルタントは、キャリア開発の状況を全体報告として組織に提供することが求められています。従来組織への情報の提供、意見の具申を必ずしも求められていなかったキャリアコンサルタントがどのようにその新たな対応に向き合うのか？
10. キャリアコンサルタントは面談に加えて、教育の実施とそのフォロー、現場管理者へのアドバイス、組織活性化につながる各種調査や組織開発の運動に対応することが求められるが、どのように対応するのか？

©Hanada(Keio Univ)

最近の人事の変化の中で

- ASTDがATDに名称を変更⇒
- Google・GAP・GEといった企業でのパフォーマンスマネジメントの変化⇒
- ジョブマッチング・タレントマネジメント型でない、キャリアコンピタンス／人間力系の日常での支援⇒
- キャリア自律を促す職業能力開発促進法の改正とキャリアコンサルティングの義務化⇒
- キャリアコンサルティングを具体化するセルフ・キャリアドックの新たな展開（指針化に向けた動き）⇒
- 目標管理面談とキャリア面談を実施するにあたって、目標管理の仕組みの改編と、自己申告ベースとは一線を画す成長軸をどう、目標管理やキャリア面談に組み込むか
- 教育カリキュラムの内容の変化⇒
- ポストオフと雇用延長の難しい調整⇒
- これからはキャリア自律・ダイバーシティは戦力として人材開発と活用に（ポストオフでも、ダイバーシティ支援でも、キャリア自律でも。。。）

©Hanada(Keio Univ)

米国の企業内教育の団体の名称変更

個々人の持つ多様な力の開発と組織が必要とする特定スキルの教育訓練の新たなバランスへのシフトに

米国で最大規模の企業内教育の団体の名称が2015年に

- ASTD(American Society for Training and Development)から
- ATD (Association for Talent Development)に変更
- Training (訓練) からTalent Developmentへ変化
- Trainingは標準化されたJob,Talent Developmentはより個性化を発揮する仕事いわば職能的に。。。
- それは企業が必要とするスキルの訓練から個々人が持つ多様な力の発揮への視点のシフト

©Hanada(Keio Univ)

新パフォーマンス軸

- 新たなパフォーマンス軸が急浮上
- GE, Google, GAPといった企業で、従来型目標管理のウェートを押さえ、自律型対応の個人の評価を重視する傾向に
- 短期的な成果に加えて
 - 個人が能動的主体的に行動しているか
 - 個人が保有する多様な力を発揮しているか
 - 保有している力の拡大に努力しているか
 - ソシアルキャピタルという支援・他者に対するお役に立ち度を積極的に評価する動きへの対応は
 - 短期目標の達成にフォーカスをあてすぎず、ストレッチング目標・チャレンジ目標に対する努力と積極的な行動プロセスへのコミットメントを積極的に評価しているか

©Hanada(Keio Univ)

GEをはじめとする米国企業の「評価」軸の激変

- 目標管理を中心とした短期的成果主義重視の方針の見直し
- きめの細かいグレーディング（序列）と相対評価（業績・成果の相対評価）をベースとしたレーティングの見直し
- グレーディングはより簡素に、相対評価は他者との業績の差ではなく、個々人がもつ力の発揮によるレーティングの簡素化
- 評価を年一回の決められた期間における面談中心から、より頻繁に多様な会話の機会を設けることへのシフト
- GE, GAPではこの会話の機会を **Conversation** という表現に：可視化された指標ではない、個々人のもっている多様な可能性や力の日常活動での把握
- Googleではチャレンジと自己成長が新パフォーマンスのキーワードに
- さらにSocial Capital（関係性資産、信頼される力）の重視にシフト
- GEではセッションCの廃止

©Hanada(Keio Univ)



GEの変化:GEの人事の今後は評価をやめる、グレード・目盛という考え方をやめよう

- 今後一つの方向性として、「評価をやめる」ことを検討しています。年に1回の評価では、どんどん変化していく時代についていくことができません。年初に立てた目標が、数ヶ月もたたないうちに陳腐化していることも珍しくありませんし、新しいチャンスが見えたら、さらに上を目指すのも当たり前です。そういったことから、いくつかの部門や事業部でパイロット的に評価を廃止し、2016年には全世界で導入することを検討中
- 現在の評価の仕組みのデメリットは、真ん中に位置する50%ほどの人たちがモチベートされないということです。50%の中でも、伸びている人がいればそうでない人もいます。**本人が自分自身に対してオーナーシップを持ち、上司と密に話しあいながらいまよりも良い自分になっていけるような仕組みにするために「目盛り」という考え方をやめようとしています。**
⇒個によりそい支援し、人の成長を見守り、コミットメントを引き出すことに、きめのこまかな成果評価とそれに連動した報酬の体系が有効に機能するか？
- 2014年12月11日(木)ヘイグループ開催「リーダーシップ開発フォーラム」第3部
GEのリーダー育成と日本における取り組み 日本GE株式会社 人事部長 木下達夫氏
<http://www.haygroup.com/jp/about/index.aspx?ID=45833>

©Hanada(Keio Univ)

従来の職務分析による職務の難易度の決定では

- A : 補助業務
- B : 定型業務
- C : 非定型業務
- D : 判断企画業務

マニュアルや職務記述書で管理できるものであり、同一職務同一賃金の基礎：狭い意味での職務

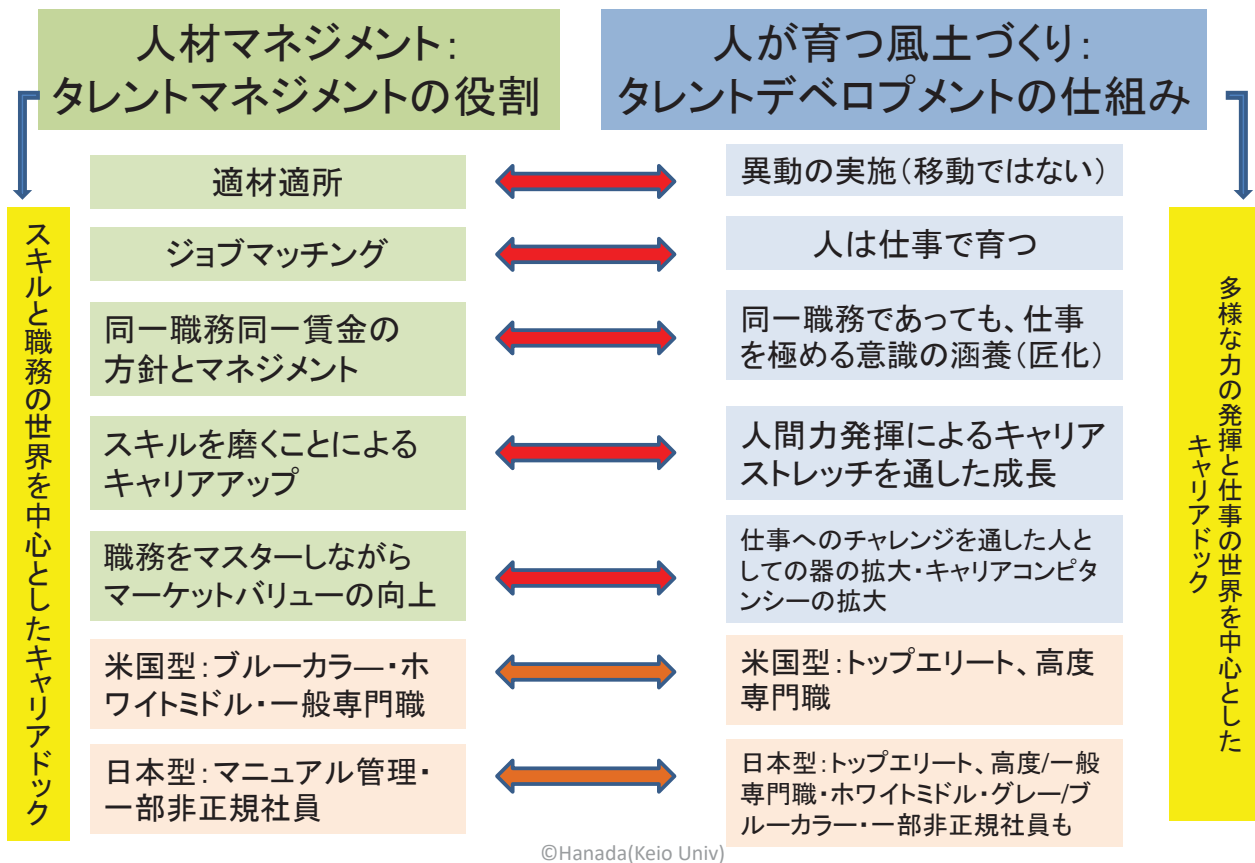
職務から職能への変化、組織の視点で幅広く職務拡大・多能工化、経験の拡大で非定型業務に対応
：多様な経験と幅広く・深い能力に、同一職務同一賃金にはなじまない⇒職務から仕事へ、自分の持ち味を活かした役割発揮へ（ロールコンピタンスとメタコンピタンスの開発）

難易度が高くなる

この部分の育成と開発が重要に、深みや広がり個人が能動的に、対処し、自身のキャリアコンピタンス、エンプロイアビリティを磨く⇒それをOJDと表現します

©Hanada(Keio Univ)

タレントマネジメント(人を育成しマネジメントする) 仕組みと人が育つ風土の相違は？



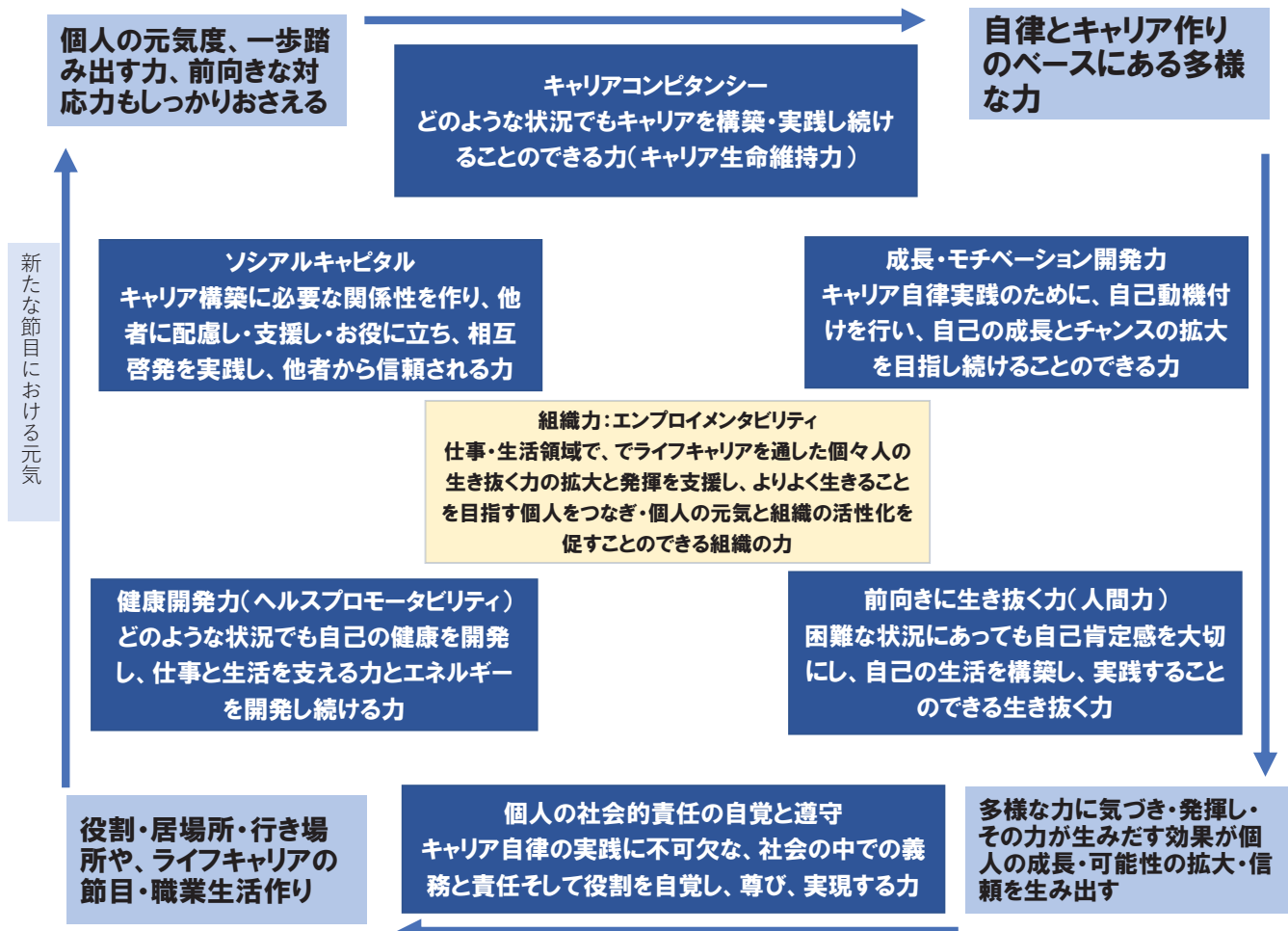
キャリア作りで重要な力:三つの力

- キャリア作りで対象となる多様な力
- マーケットバリューは流動化する労働市場において、客観的な指標をもとに、一般的な労働市場において評価される力、具体的な組織においての力の発揮を保証するものではない
⇒資格、職歴、過去の業績、職務・業務対応力
- エンプロイアビリティはどのような組織においても力を発揮でき、組織に貢献できる力、どちらかという幅広い職能、職掌のベースがあることが望ましい
⇒ハイパーフォーマー、プロフェッショナル:人的資産管理
- **キャリアコンピタンス**はどのような局面・状況にあっても自らのキャリアを構築できる力。特に修羅場や困難な状況にあっても、成長やチャンスの拡大に向けた行動の発揮を行うことのできる力:**当事者意識・責任・実践を!**
⇒メタコンピタンス、人間力、回復力、あきらめない力、期待を持てる力、持っている力やスキルをうまく発揮する力 (Work Effectiveness Competency)
はこれらの構成要因
⇒多様な資源の獲得と拡大、そして資産化に向けた対応ができる力、豊富な資源の保有には、準備とオープンマインド、能動性

どのような状況にあっても、自分を見失わず、自分を継続的に高め続ける力： 人間力・キャリアコンピタンス(人間力をキャリア形成の分野で発揮する力)

- ①. **能動的対処**: 自分の頭で、対象をフォーカスし、それに向けて決断し、コミットし、行動している
 - 物事に能動的前向きに対処し行動できるか、自分の頭で考え、重要なことにフォーカスし、それを実践する決断ができ、実行にコミットできるか、変化をチャンスととらえ、自らチャンスを作りに行く能動性
- ②. **周囲への配慮と関わりあいと信頼を獲得**: ネットワークを持ち、他者や自己の役割理解ができていたか？
 - 相手や相手の状況や立場を理解でき、かかわりあい、関係を構築し、協調して問題解決ができること、又ネットワークやチームに参加し、維持することのできる力
 - 相互支援を行い、相手を価値ある存在として認め、相手の可能性や成長をサポートできる力。相手から感謝され、信頼関係を構築できる力
- ③. **オープンマインド**: フレキシブル、柔軟に対応し、自己変革ができる、アンラーニングもできる
 - 柔軟な対応力を持ち、多様な可能性を追求できる力、オープンに多様な考えを受け入れ、新しい学習結果を受け入れることのできる力
- ④. **リスクテークとタフネス**: リスクがあってもチャンレンジできる
 - どんな困難な状況・逆境にあっても忍耐力を発揮し、そこからチャンスを創ることのできる力、リスクを怖れず、決断し行動することのできる精神的なタフさ
- ⑤. **自己を知り、自己動機付けを行い、継続的に自己成長を図る**: 肯定的な自己評価と継続的な自己成長
 - 自分にとっての大切な価値観をもち、それを基礎とした成功基準を確立することができ、自己動機付けを行い、価値基準を一貫して追求できる力
 - 現状にとどまらず、継続的に成長し続ける力
 - 自分自身を理解し、自分の役割や自分への期待などに気づき、行動に反映させることのできる力
- ⑥. **Integrityとセルフコントロール**: 自分にとって何が大切かという基準・価値観を持っている
 - 自己にとっての大切な価値観をもち、それを基礎とした成功基準を確立できる
 - 自己の価値観にこだわると同時に、その価値観をより広い視野でとらえ、社会における義務と責任という視点で自己の行動を統制し、行動に反映できる力

©Hanada(Keio Univ)



- 職業能力開発促進法の改正
平成28年4月1日より施行

【基本理念】

労働者は職業生活設計を行い、その職業生活設計に即して
自発的な職業能力の開発及び向上に努めるものとする

【事業者の責任】

事業主が必要に応じて講ずる措置として、労働者が自ら職業能力
の開発及び向上に関する目標を定めることを容易にするために、
業務の遂行に必要な技能等の事項に関し、キャリアコンサルティング
の機会の確保その他の援助を行うことを追加すること

- 「キャリアコンサルティング」とは、労働者の職業の選択、職業生活設計又は職業能力の開発及び向上に関する相談に応じ、助言及び指導を行うことをいうものとする

©Hanada(Keio Univ)

• 今までの企業の中での教育・訓練

⇒ 企業が、企業目的達成の為に、
それに必要な従業員の能力の向上に責任を
もつのは当然、それに加えて

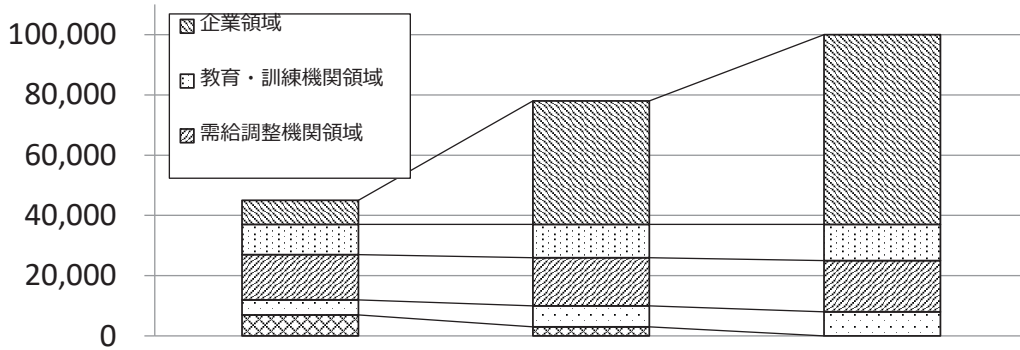
• 企業の教育・訓練で新たに付加されたものは

⇒ 従業員が自らの職業生活の設計の目標を立て、
その達成に必要な能力開発に責任をもち
そのための支援の機会を企業が提供する

これが新しい法律の主旨です

©Hanada(Keio Univ)

キャリア・コンサルタントの養成数②(時系列推移)



	平成25年度末	平成31年度末	平成36年度末
養成計画数 (カッコ内はうち技能士数)	45,000 (5,500)	79,000 (14,000)	100,000 (20,000)
うち企業領域	8,000	42,000	63,000
うち教育・訓練機関領域	10,000	11,000	12,000
うち需給調整機関領域	15,000	16,000	17,000
うち地域における 支援機関等その他	5,000	7,000	8,000
現在活動していない者	7,000	3,000	-
登録キャリア・コンサルタント ※	42,000	-	-

※ 登録キャリア・コンサルタントのうち実務経験を積んでいる者は、段階的に標準レベル以上のキャリア・コンサルタントとしていく。
©Hanada(Keio Univ)

キャリアコンサルタント

- キャリアコンサルティングは資格を持ったキャリアコンサルタントが原則として実施
- キャリアコンサルタント国家資格(標準)、技能検定2級(熟練)、技能検定1級(指導)
- 資格を持たないキャリアコンサルタントもありうるが、その場合でも、スーパービジョン、研修をしっかり受けることが必要であり、将来は資格保有に向けた努力を
- キャリアコンサルタント10万人計画

セルフ・キャリアドックの定義

セルフ・キャリアドックの定義

セルフ・キャリアドックとは、企業がその人材育成ビジョン・方針に基づき、キャリアコンサルティング面談と多様なキャリア研修などを組み合わせて、体系的・定期的に従業員の支援を実施し、従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取組み、また、そのための企業内の「仕組み」のことです。

従来の子な人材育成施策は、組織の視点に立った組織にとって必要なマインドやスキル、知識の獲得を目指すという観点から行われてきました。これに対して、セルフ・キャリアドックは、企業・組織の視点に加えて、従業員一人ひとりが主体性を発揮し、キャリア開発を実践することを重視・尊重する人材育成・支援を促進・実現する仕組みです。この仕組みでは、中長期的な視点で従業員一人ひとりが自己のキャリアビジョンを描き、その達成のために職業生活の節目での自己点検や実践に活用する取組みプロセスを提供することになります。

©Hanada(Keio Univ)

キャリアコンサルティングとセルフ・キャリアドック

- キャリアコンサルティングの義務化
- セルフ・キャリアドックによる個別企業のキャリアコンサルティング内容の確定
- キャリアコンサルティングの具体例をセルフ・キャリアドックとして企業は就業規則か経営からの通達として明示⇒P13
- セルフ・キャリアドックは経営問題として規定⇒P23(これは全体報告を人事が経営にあげることから)
- セルフ・キャリアドックでは人事と教育部門との協業が重視され、それがキャリアコンサルタントの資質の向上として規定⇒P14
- セルフ・キャリアドックでは組織への提言としての全体報告(コンサルティング報告)、個別報告(個人のキャリアカルテ)の作成を規定⇒P12,P23
- 全体報告は企業の課題、改善案、具体的な対応を人事部門と対応し経営問題として解決を行うことが規定⇒(上から4番目の・と同じ)
- キャリアコンサルティングは面談だけではなく、研修と面談そのフォローなどを組み合わせた総合的な取組みと企業内の仕組み⇒P10~11
- キャリアコンサルティングに含まれるその他の援助では、組織・人事の様々な既存の仕組みを個支援に活用することが規定(キャリア健診・組織風土分析など; 組織開発; 上司によるキャリア面談機会; OJTなどの仕事の工夫; 360度フィードバック; データベースの作成などの中から選択)⇒P30

©Hanada(Keio Univ)

セルフ・キャリアドックから

A1.「職業能力開発促進法」では、事業主が講ずる措置として、キャリアコンサルティングの機会を確保し、その他の援助(*)を行うことが規定されています。

セルフ・キャリアドックの狙いは、従業員が仕事に主体的に取り組み、成果を出すために自分自身の行動を見直し、キャリア作りの実践を可能にする能力を習得・発揮することです。それにより、一人ひとりがより高い付加価値を生み出し、企業の競争力の源泉となることを目指します。

(*参考:その他の援助として考えられるものの一例として、会社の実情に応じて選択する内容)

- ①キャリア健診・組織風土・モラルサーベイなどによる、組織レベルの職業生活の設計に対する組織レベル、職場レベルの支援
- ②職場開発・組織開発・職場ぐるみ訓練といった職場レベルでの職業生活設計と能力開発を活用した支援
- ③管理者によるキャリア面談の実施とその支援
- ④OJTなどを通じた現場レベルでの仕事に対する能力の改善・工夫の支援
- ⑤360度評価/フィードバックなどを通じた個人の能力開発の多面性の確保
- ⑥キャリアコンサルティング面談の結果や職業生活の設計とそのため能力開発にかかわる多面的なデータをまとめたデータベース作成などによる、個々人の情報を一元化した、支援のメカニズムの運用効果の向上

©Hanada(Keio Univ)

セルフ・キャリアドックでは

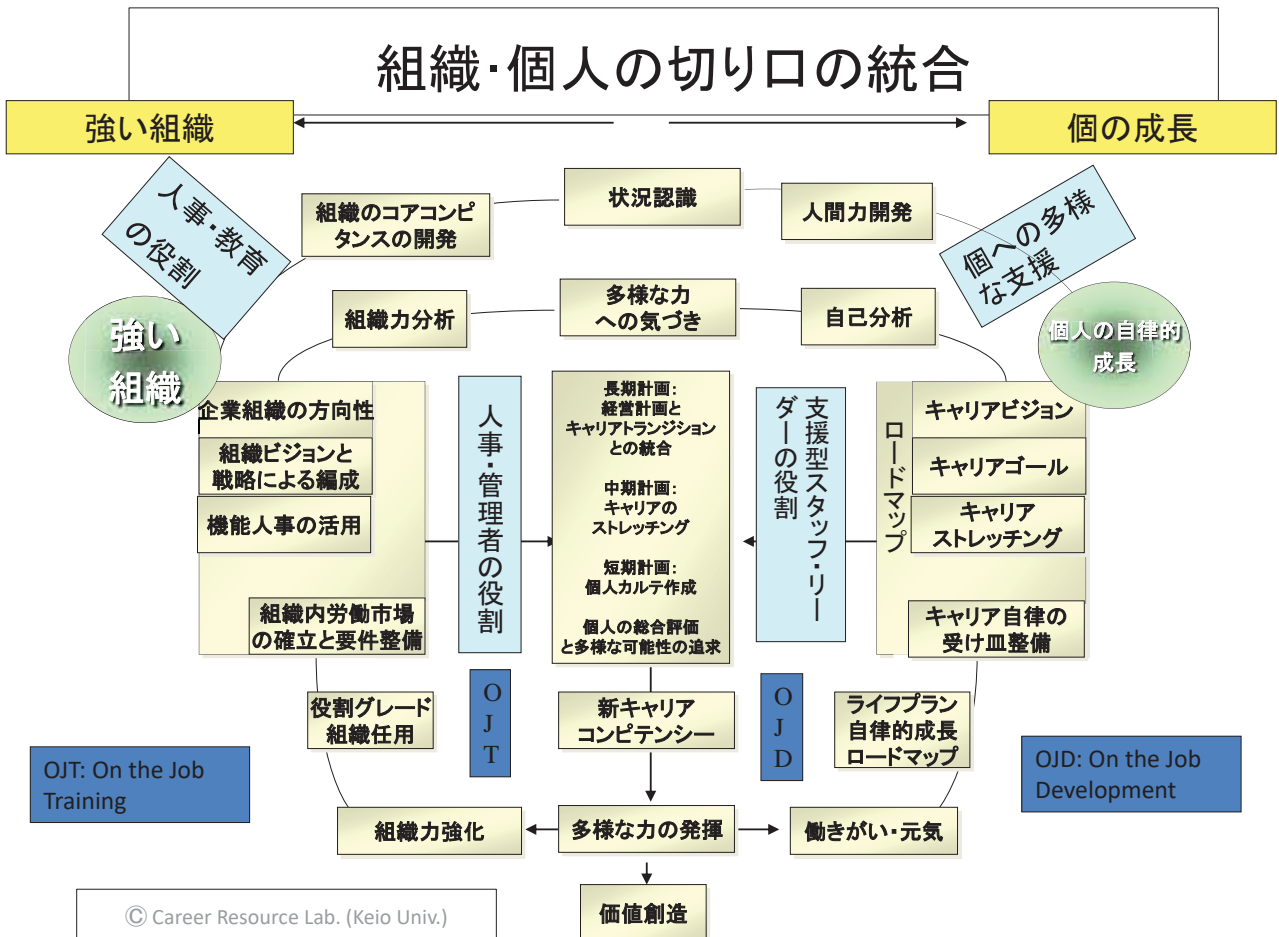
- 心ころの問題を無視するのではない
 - 従来の不安・悩み・メンタルヘルスといった「心」の問題にはとどまらない
 - 元気・一歩の踏み出しが重要に
- テクニカルな問題のみを扱うのではない
 - 例えばコミュニケーションの問題をテクニカルにとらえるのではない
 - 生産性・効率化という視点でコミュニケーションを活用するというテクニカルな視点ではなく
 - 個々人が長いライフキャリアでどのように元気に組織に対しても意欲的にき、キャリア充実を図ることができるかという視点での人間関係構築力、個人の生きる力を促進する視点が重要に
- 全体報告書(企業への提案・改善案)、個別報告書(個人キャリアカルテ)をどのように作成するか、内容を守秘義務という点でルール化の必要⇒P14
- 企業の研修とそのフォローへの対応に向けた「力」の向上⇒P21,P24
- 個人理解・仕事理解の拡がりを理解し、実践すること⇒P20
- 組織の活性化・成長への貢献をどのように活動に組み込むか
- 企業内の取り組み(運用)とインフラ作り
- 従来の様々な人事の施策を「個」支援に向けて再編すること
- 組織の活性化を活動に組み込むこと

©Hanada(Keio Univ)

セルフ・キャリアドックで規定されている自己理解と仕事理解の現場活動からの理解の深化と拡大

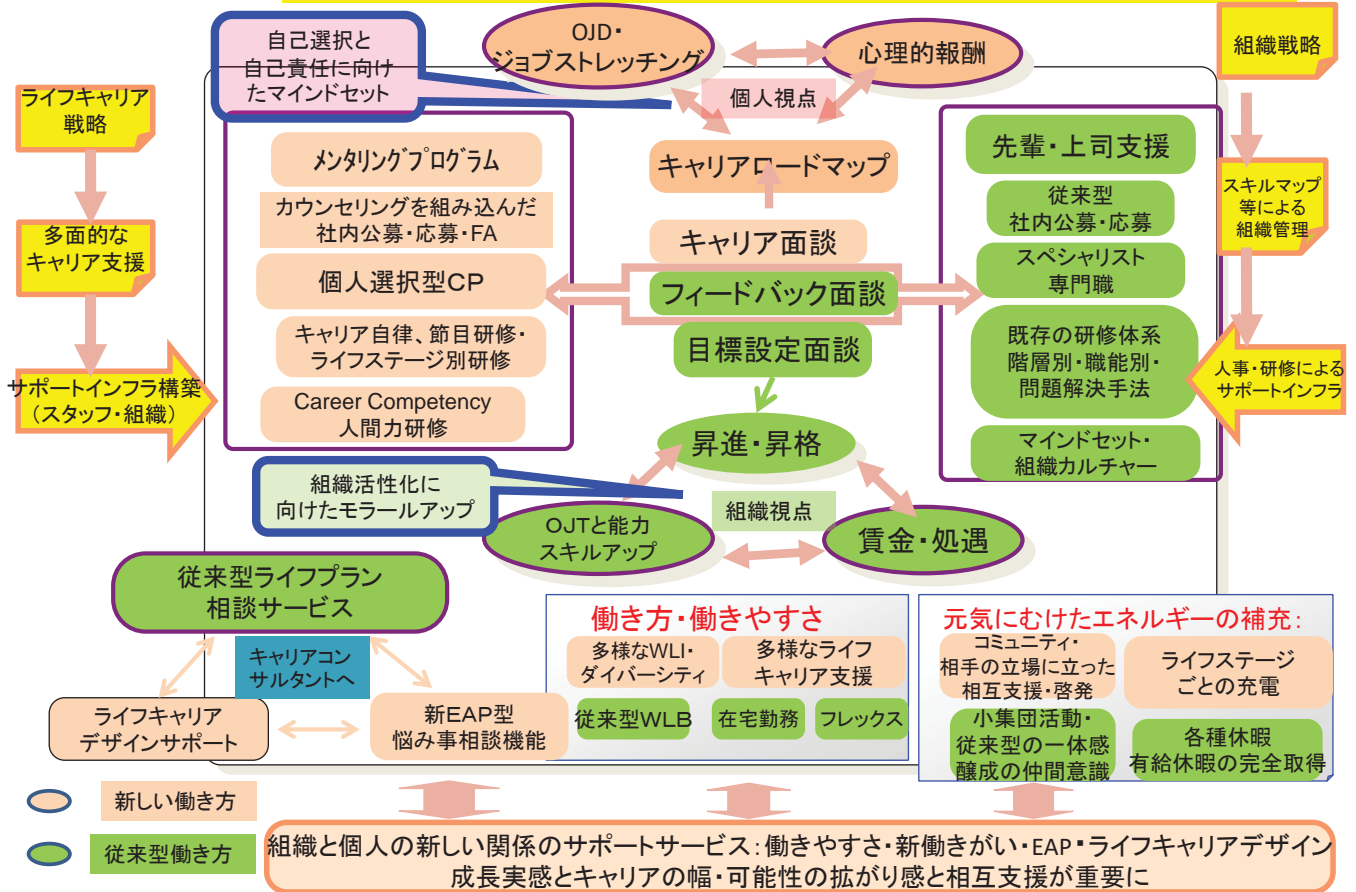
- (3) 自己理解
 - 対象従業員が仕事・キャリア・働き方などで大切にしているポイントや、自己の保有している**資産・資源**といった力や志向性などの理解に関する気づきや棚卸しを行います。特に仕事・キャリア・働き方に対する**姿勢・意欲・マインド**・大切にしている**価値観**の気づきや棚卸しは個々の従業員の職業生活の設計においては不可欠です。さらに、対象従業員が現在保有している多様な個性的な能力、発揮している力を理解することは、職業生活の設計に必要な能力開発の準備と対応には必要不可欠です。これらの自己理解があって、対象従業員が今後どのような仕事にチャレンジしたいかという方向性・方針の確立を促し、その仕事の獲得や実践、そしてそれがもたらす効果や意味・意義などに関する本人の認識変化やこれからのキャリア作りに対する新たな期待などを促すことになります。
- (4) 仕事理解
 - 第5章3の(2)「キャリアコンサルティング面談の目的の共有」で提起された、仕事理解を面談で具体的に展開することとなります。仕事理解にあたっては様々なものが考えられますが、職務分析といったような仕事をどのように行っているかの理解、仕事上の期待や要請、仕事上の責任の理解、企業の方針や戦略から求められる仕事内容の理解などです。現在及び近い将来、対象従業員が担当している、または、今後担当する仕事において、顧客や組織、あるいは上司、同僚や部下から期待・要請されている役割を理解することが仕事理解には必要であり、また、将来的に企業環境の変化、企業の方針・経営戦略の変化に伴い、その仕事内容は変化し、対象従業員に期待される役割や行動も変化することを理解し対応するための準備を整えることも仕事理解に関する面談では必要となります。
 - なお、こうした仕事理解とその背景にある問題点に関しては、対象従業員がそれぞれの立場から理解をしています。面談にあたっては、まずはその立場に基づく対象従業員の理解を受けとめることが重要ですが、受けとめるだけで終わるのではなく、その受けとめ方とは異なる多様な見方があれば、それを伝え、その多様な見方の内容を伝えたり、対象従業員が見ることができていなかったり、気づいていなかった問題点などを整理することも場合によっては必要となります。多様な視点を提示し、また問題点を整理することは、対象従業員の認識を広げ、多様な選択肢の可能性を広げることにもつながります。

©Hanada(Keio Univ)



©Hanada(Keio Univ)

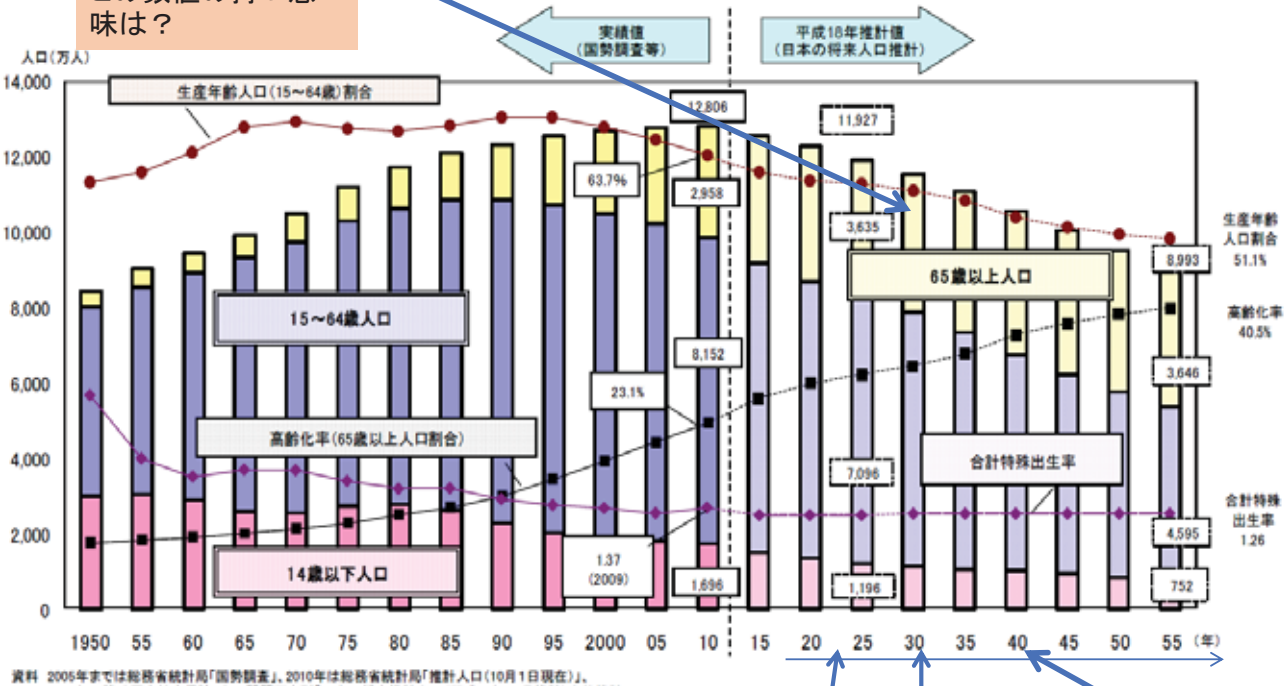
ライフキャリアサポートの仕組みの構築: 人事の仕組みとの共存



©Hanada(Keio Univ)

高齢化率の推移

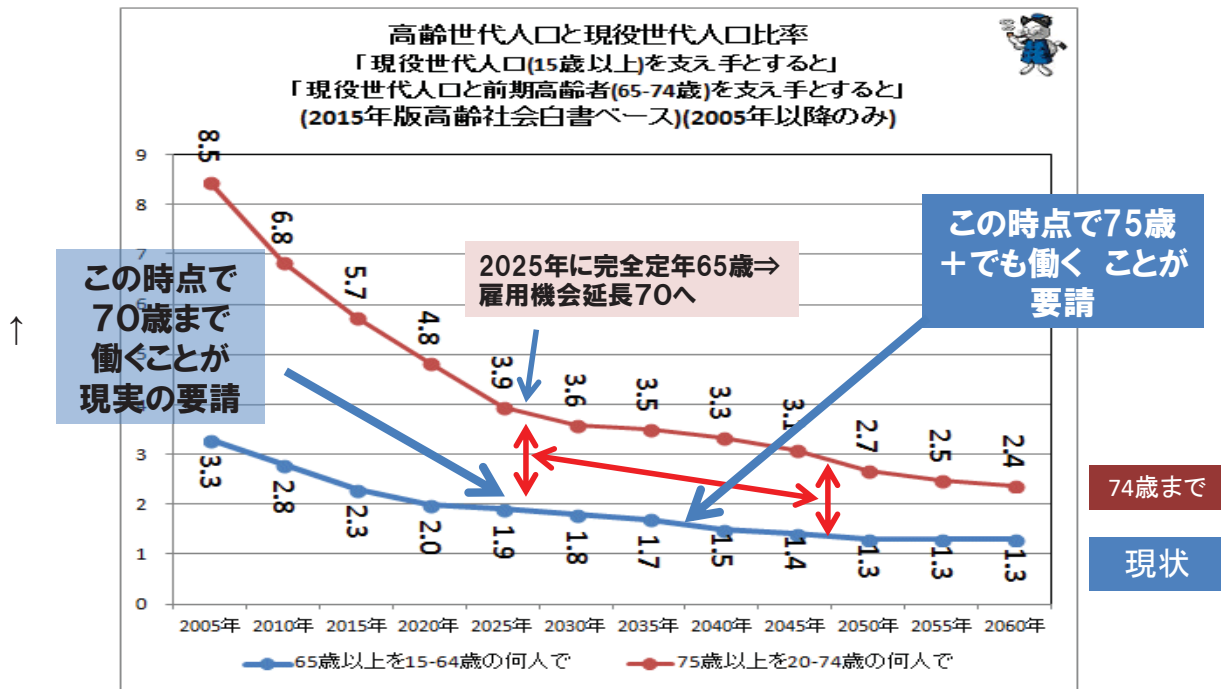
$7,096 \div 3,635 = 1.95$
この数値の持つ意味は？



資料 2005年までは総務省統計局「国勢調査」、2010年は総務省統計局「推計人口(10月1日現在)」。
2015年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成18年12月推計)中位推計」

<http://www.asahi.com/national/update/1231/TKY201112310247.html>

©Hanada(Keio Univ)



高齢世代人口と現役世代人口比率「現役世代人口(15歳以上)を支え手とする」「現役世代人口と前期高齢者(65-74歳)を支え手とする」(2015年版高齢社会白書ベース)(2005年以降のみ)

©Hanada(Keio Univ)

これからの雇用管理で

- 2025年問題
 - 65歳完全定年制⇒2025年4月実施(7年後)
 - 2025年度中に60になるのであれば=2024年4月以前に59歳であれば65歳までは雇用が延長に
 - 現在52歳であれば間違いなく65歳(2030年に65、2035年に70)
 - それは70までの雇用延長の可能性大
- 2035年問題
 - 75歳までの雇用延長、あるいは定年制廃止
 - 2035年度中に70であればさらに。。。
 - 2035年度問題は働く人にとって重要な問題
- そしてポストオフ
 - A社は51歳で課長のポストオフ
 - B社は53歳で課長のポストオフ、56歳で部長のポストオフ
 - 多くの企業は55前後で課長のポストオフ
- さらにバブル期採用以降の社員の管理職(統括職)の可能性は(48歳より前)
 - 企業によっては課長ポストをこれ以上は水増しできない
 - 現在でも管理職についていない層が多数(課長への第一次選抜が40代半ばに。。)
 - 大卒非管理職の同期の比率はこれからマジョリティに

©Hanada(Keio Univ)

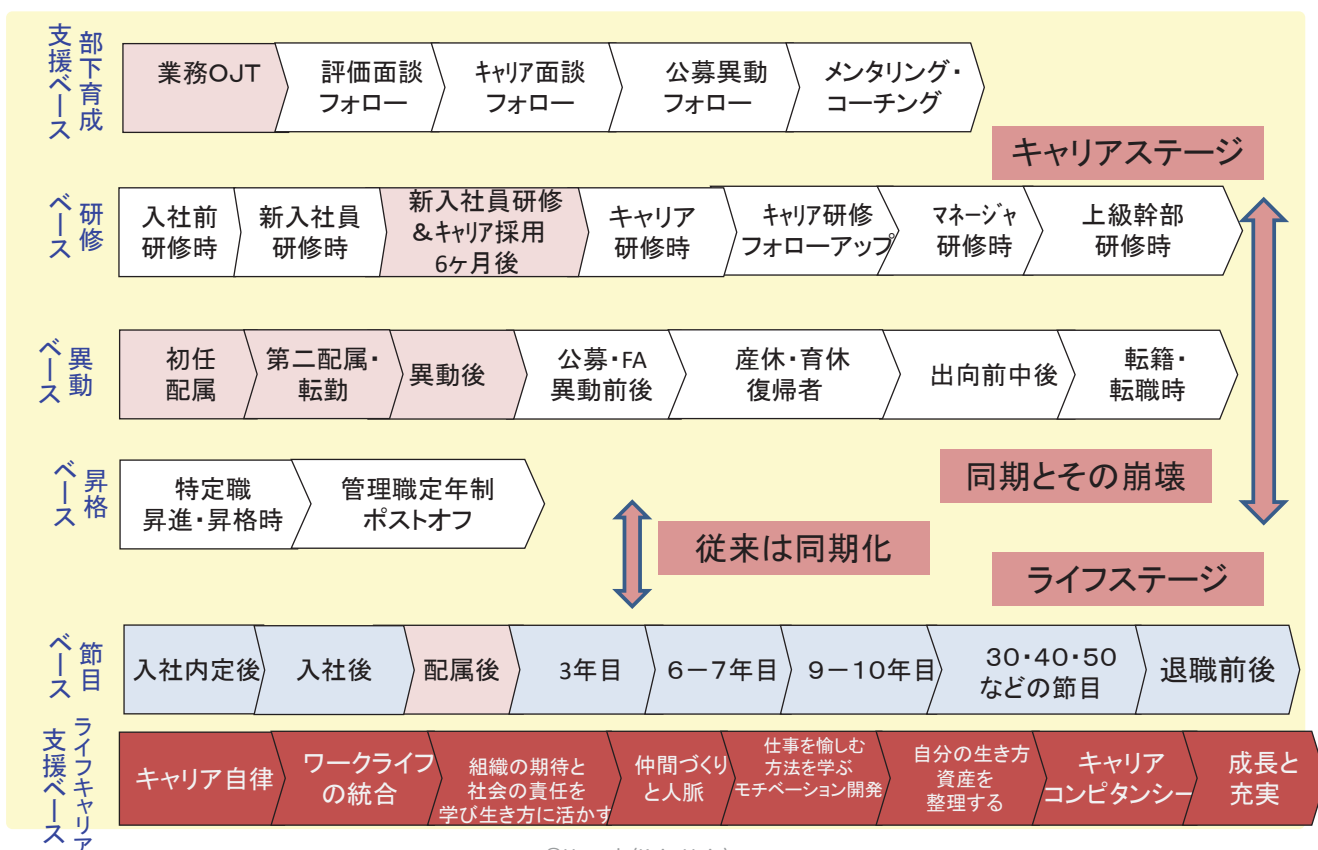
再びセルフ・キャリアドックから

④ シニア社員の長い生涯キャリアの設計とその実践という課題に対して

生涯現役の期間が長期化し、働くことができるなら、年齢によらず長期に働きたいというシニア社員が増加しています。70歳、75歳、さらには80歳まで働き続けることもオプションに入る時代、どのようにシニア期を過ごすかをシニア期前から視野においた職業生活の設計、ライフキャリア構築が重要なテーマとなってきました。長い生涯キャリアを有意義に、豊かに送るには、いくつになっても仕事で成長を実感し、充実感をもって仕事ができることが重要です。今後、シニア社員の活性化と能力発揮を促す研修とキャリアコンサルティング面談を連動させた施策の提供はセルフ・キャリアドックの大切な活動であり、シニア社員のモチベーションの維持・向上にとって重要な活動です。いくつになっても生涯現役の道を歩み続けるため、セルフ・キャリアドックを活用し、自分のキャリア開発に当事者意識と責任をもつ仕組みをシニア期とその準備期において確立することは、少子高齢化社会を生き抜く上で重要です。

©Hanada(Keio Univ)

ライフキャリア支援プログラムへの進化と同時に 組織主導から個人主導のキャリアステージプログラムの再構築へ



©Hanada(Keio Univ)

キャリアは登山の論理からハイキングの論理へ： 個々人の厳しい当事者意識

- 日本企業の人事の根幹は：登山の論理
- きめ細かく、たくさんの階層を用意し、日常の考課を通して、その階層を少しづつ、上がっていくという登山の仕組み。モチベーションを管理し、キャリアアップの世界を維持し、ライフステージとキャリアステージのミニマムな同期を組織が保証してきた。
- 少しでも高いポジション・資格・等級、それによる少しでも高い給与や役割、責任が日常業務の経験の蓄積により保証されていた論理がいま崩壊
- 今後は、きめの細かい昇進・昇格なしに、長い期間、特定の仕事をしっかりと行い続けることが要請される時代に
- それがハイキングの論理へ(よりフラットな階層の中で、毎日を歩き続けながら、自分の歩みそのものと、歩んで切る道の変化や多様性などを愉しむ)
- 毎日を歩き続ける中で、能動的な行動、一歩一歩の歩み、その歩みの中での日常的な成長実感の獲得と、チャンスの拡大、相互支援と学びの意識をどうこの現実の中で担保していくかがポイントに
- しかし、もし、日常的な努力と成長に向けた意図的な活動を実践しないとマミートラックの罠に
- マミートラックはシニアトラックであり、ミドルトラックであり、ジュニアトラック⇒能動性や工夫を欠くと同じトラックを回るだけ、どこかで回り続けることに疲れ果てる
- その日常活動に当事者意識を持ち、能動的に仕事に向き合い、毎日を歩むことでモチベーションの開発を(きれいごとではなく)
 - 決められた役割を越えて仕事に打ち込む、働きざまが
 - 特定の限定的職務は想定外・非定形業務には限界、決められた役割、マニュアル、職務記述書の世界からの脱却が必要に
 - 恒常的なストレッチング(成長を通した自分らしさの形成)
- このようなキャリアの歩みに対する当事者意識と自己責任そして、それを支援する人事の施策が必要な時代に

©Hanada(Keio Univ)

キャリアコンサルティングの対象で？

- 登山の論理
 - 序列の維持とその中でピッチ上昇
 - それに伴う報酬の上昇
 - 人事管理上登山の論理はなくなる
- ハイキングの論理の対象者は？
 - 多くの社員は非管理職、あるいは管理職になってもポストオフ
 - 階層が少なく、しかもブロードバンドで、報酬は上下のバンドとはダブルことに
 - どのような支援の運用を計るか⇒様々な工夫が
 - 仕事を中心として個人の成長やモチベーション開発などへの支援が重要に⇒キャリアコンサルタントだけではなく、人事・教育部門との協業が

©Hanada(Keio Univ)

ハイキングへの支援

- ハイキングの論理で**長いライフキャリア**に向き合い、職業生活を設計すること。それには強いマインド・「こころ」に向き合うこと抜きに成立しない
- 同時に組織の中での居場所づくり、組織から必要とされ求められる役割と自分らしさの発揮を実践する仕事の仕方に関する連続的な支援が重要に
- 自分らしさの発揮を能動的な工夫もなく日常の業務の中で行えるわけではない。挫折も揺り戻しもある中でアンラーニングとストレッチグを通した、日常における活動を。それをOJDと呼ぶ
- ハイキングの論理では毎日の能動的な行動により、成長とチャンスの拡大を図ることが重要
- こころと組織の中での居場所・役割づくりに関する総合的な支援とは、面談を中心とした個別カウンセリングといったテクニカルな支援を超え、ハイキングをともに歩むことも必要であるし、先導することも必要であるし、最後を歩くことも必要でもあるし、遠くから見守ることも必要
- 同時に具体的なライフキャリアにおける職業生活の設計支援

©Hanada(Keio Univ)

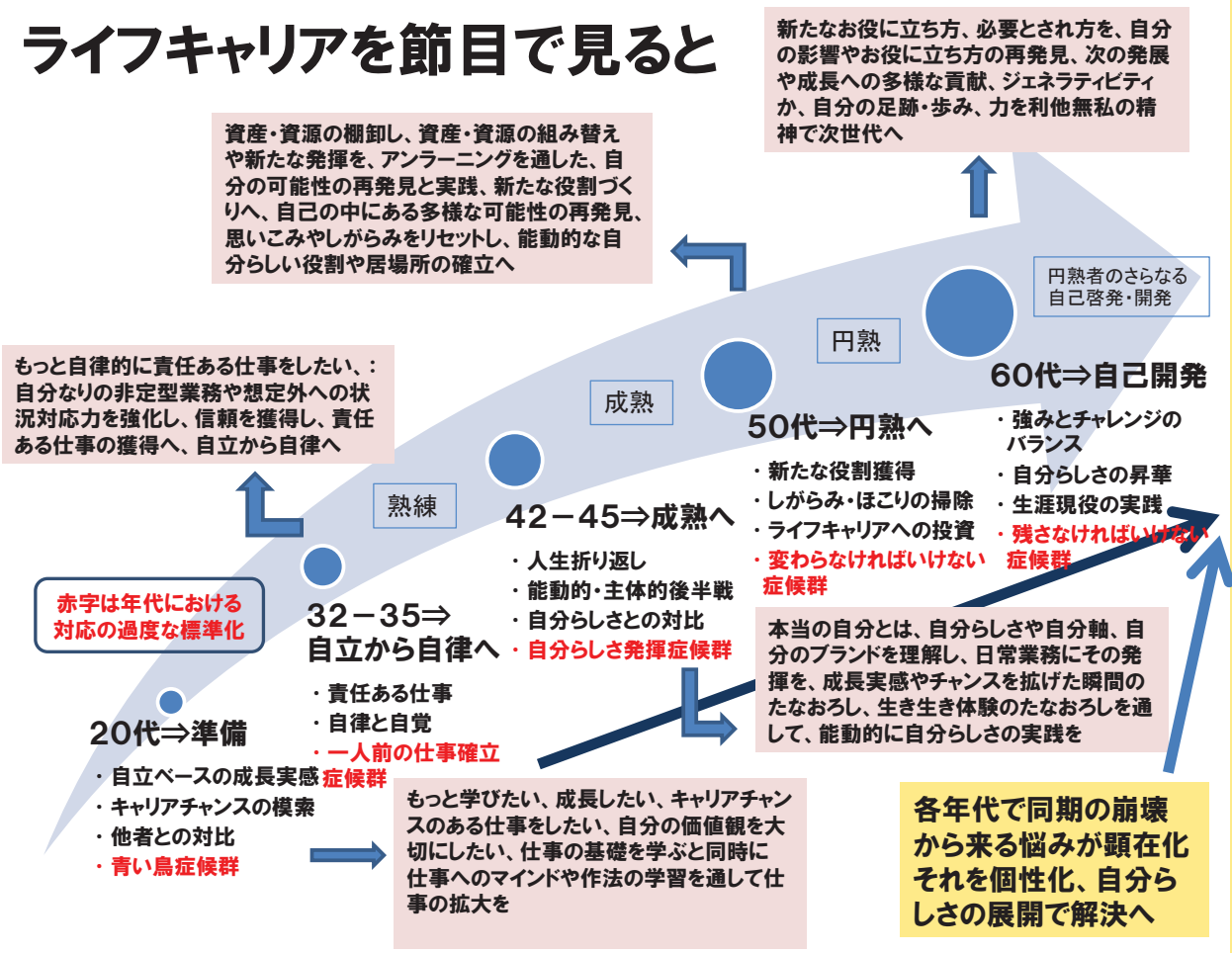
ハイキングの論理を通した成長とは

- しかし、能動的に自分の道行きを愉しむのは温室の中で、居心地の良い状態で、えり好みをしながらかきなものを愉しむことにはならない
- 現実には厳しく、現実の自然の中で、砂利道、山道、下り道、でこぼこ道、砂の道、かたい道、凍った道といった道そのものの状態に対応しながらそれを愉しみ
- 道の周囲の景色や変化、道端の花や木々、などを愉しみ
- さらにその道をつっぱしったり、ジョギングしたり、ゆっくり歩んだりといった自分のペースをコントロールして歩むことを愉しんだり
- 毎日の生活の中に歩みを位置づけ、ジョギングの習慣化を通した健康の維持、歩むことを通した体脂肪の燃焼、歩む中での会話の機会を通した愉しみ、昨日よりは早く歩めたり、たくさん歩めたりといった歩みを通した自己の変化や成長を愉しんだり
- いずれにしても決められた道を決められたスピードで、同じ目標に達成するために歩かされているのではなく、自分で歩む道を周囲の人にぶつかったり、邪魔にならないように自分自身で工夫しながら歩むこと
- それにはルールを守って歩む、迷惑かけずに歩む、自分で自分をコントロールして歩むといった周囲と自分自身に対する責任
- 自分が、方向性やペースや、歩みの目的などを積極的にコントロールするという能動性
- そして、自分が道を決め、歩き始め、自分で歩みそのもの(プロセス)の楽しさに気づき、何のために歩んでいるかにとらわれすぎず、歩んでいるからこそ、その歩みを愉しむという当事者意識が重要に

©Hanada(Keio Univ)

ライフキャリアを節目で見ると

年齢による節目づくりから、自分らしさのライフスタイル構築による能動的節目づくりへ



©Hanada(Keio Univ)

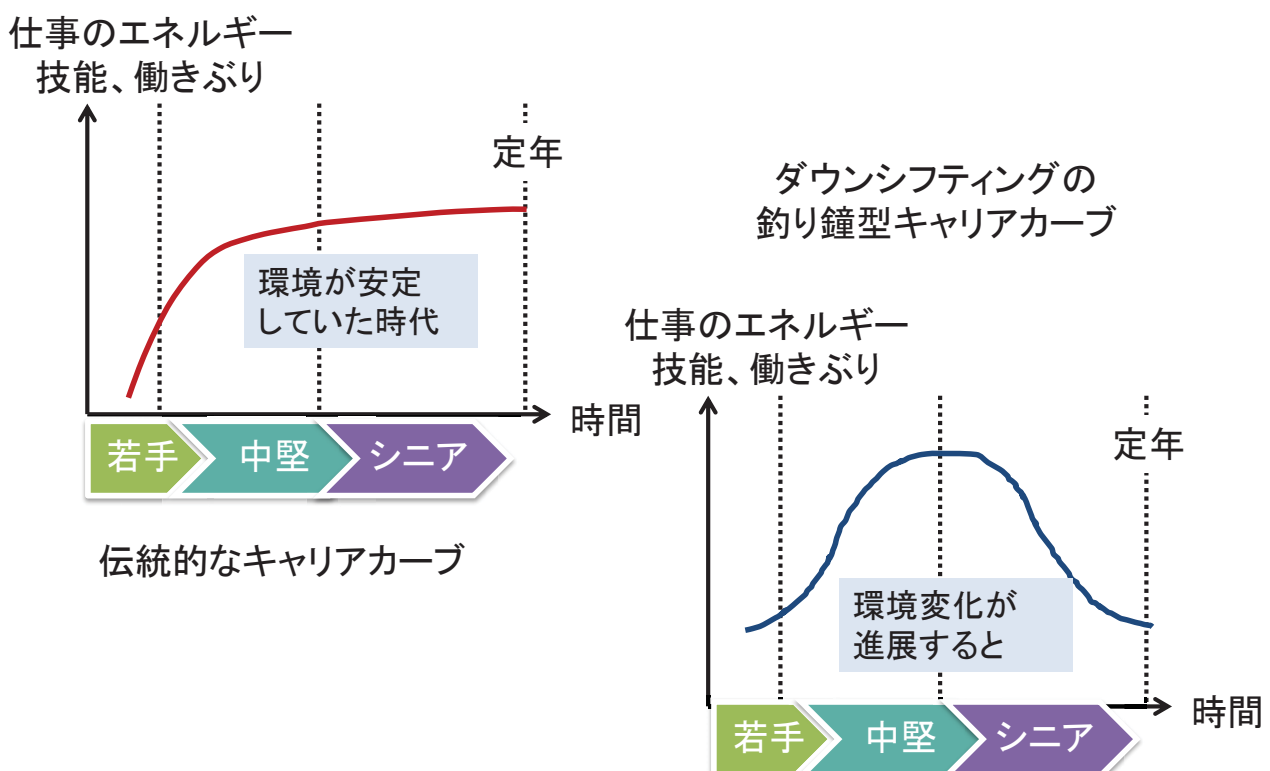
- ジュニア1 (10代後半～20代前半)⇒準備から自立へ(年齢から心の発達へ)
 - 発達
 - 成長に向けたチャレンジャー
 - エネルギーの集中と、探究心による可能性の拡大
- ジュニア2 (20代後半～30代前半)⇒自立から自律へ(年齢から心の発達へ)
 - 自己の確立
 - 個性と社会性・社会的自我の確立
 - 組織内初期セルフエフィカシーの構築と確立
- セルフリアライアンス(30代半ば～40)⇒熟練(年齢から心の発達へ)
 - 社会的責任、組織内での多様な役割の確立
 - 特定の職務を超えて非定型業務・想定外の出来事・状況対応力・不測の事態への対応力の拡大
 - 組織内複合的セルフエフィカシー・セルフエスティームの構築と確立、仕事への自信
- ミドル(40代)⇒成熟(年齢から心の成長へ)
 - 自分の心の軸、価値観の把握と実践
 - 自分の持ち味を発揮する実践者
 - 自分軸により、職務・業務を自分の仕事にかえ、可能性の拡大
- シニア1(50代)⇒円熟(心の充実と総合力の開発をベースにしたさらなる熟練の構築)
 - 円熟した経験者
 - 多様な能力と智恵の実践による可能性の拡大
 - 新たな熟練と自分の多様な可能性の統合へ
- シニア2(60代)⇒開発(かいほつ)とさらなる円熟(個性化を超えた心の充実)
 - 生涯現役に向けたさらなる挑戦
 - ジェネラティビティ
 - 利他・無私のスタンスを通した支援と無限の可能性への挑戦

ライフキャリア上の変化

- 長いライフキャリア、生涯現役の中で技術の陳腐化、知識の変化、環境(政治・経済・社会・法律)の激変
- 生涯現役の長期化
- ⇒それにどう対処するか
- ⇒一度獲得した専門性がライフキャリアで通じると思うか
- ⇒獲得したポジションや役割が次につながると思うか
- ⇒先行きを見通せる保証・自信はあるか?
- アウトソーシングやM&Aの進展などによるビジネスモデルの変化
- ⇒Oxford大学Osborne等の研究をどう考えるか
(AI, IoTの進展により日本の仕事の49%、アメリカの仕事の47%が消える)
- ⇒3年から5年おきに賞味期限切れに向き合い、どう対応するかというチャレンジの連続
- ⇒それではライフキャリアをどう生きる?

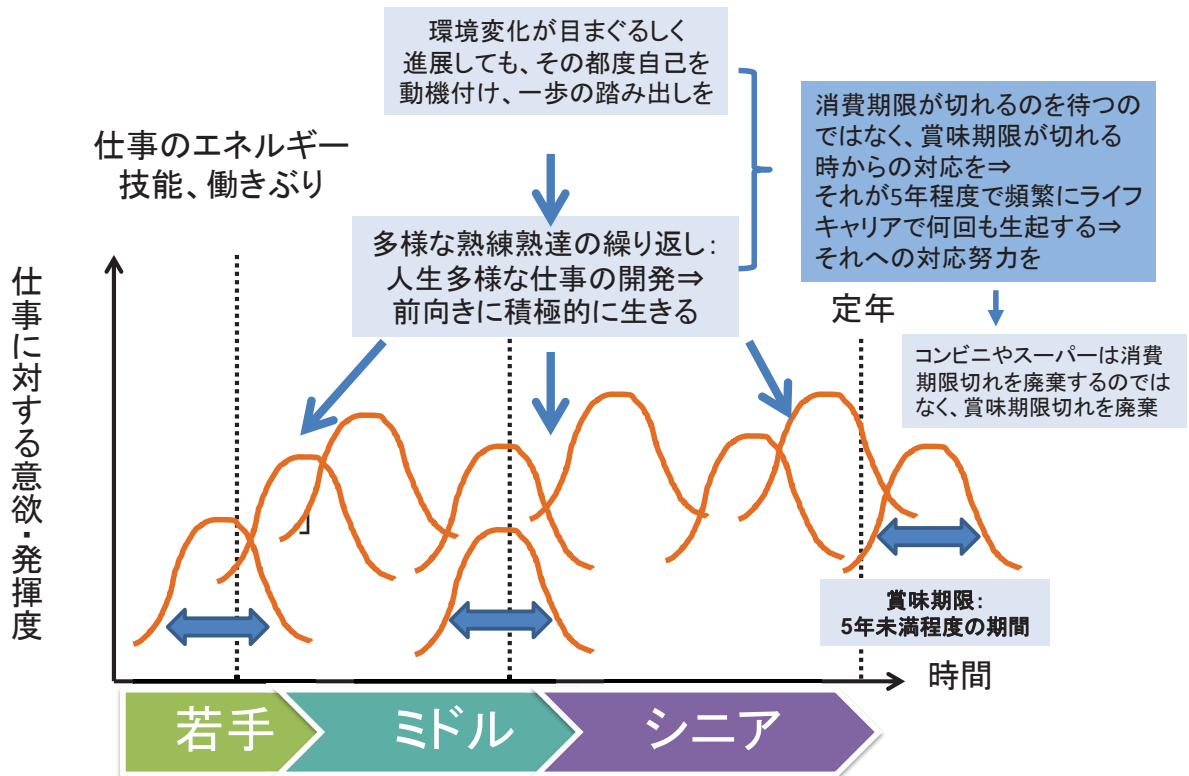
©Hanada(Keio Univ)

キャリアカーブ(従来型)



©Hanada(Keio Univ)

同時並行の連続的なキャリア構築

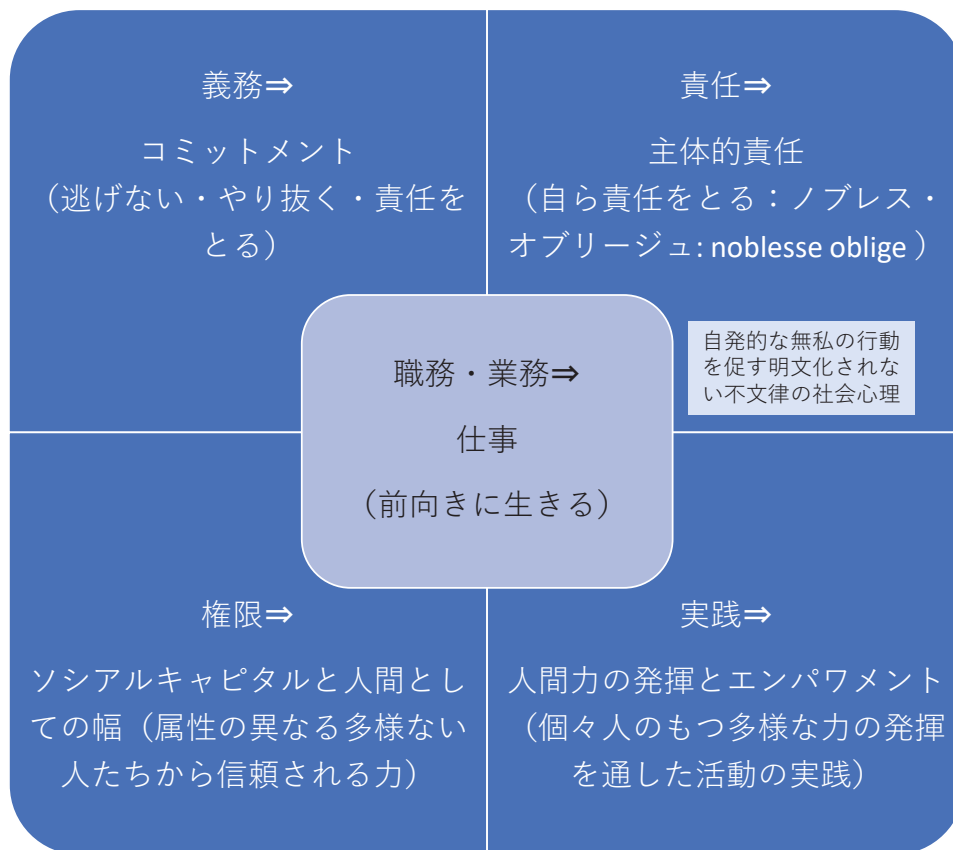


©Hanada(Keio Univ)

働きやすさ・働きがい・働きざま

- 働きやすさは条件・環境整備
 - 組織から付与されるもの
 - 安全・安心・快適な条件で働ける環境
 - 働きやすい環境づくりが重要に
- 働きがい
 - 個人が求めるもの
 - しかし、職務満足と働きやすい環境の上に構築
 - 地ならしされ、整えられた環境の上での働きがい
 - コンテンツも一般的・標準化された内容に
- 働きざま（新働きがい）
 - 先行き不透明な状況の中で、個人が能動的に自分の能力を開拓するもの
 - 個人が能動的に環境を切り開くもの
 - 整地されていない、地ならしされていない、先行き不透明、矛盾に満ち、理不尽で、修羅場の中でも自分らしさを発揮し続けるプロセス
 - 標準化されたものより、困難な条件の中でも譲れない、あるいは生き抜くためには仕方のない方針転換の「こころのさま」
 - アンラーニングとモチベーション開発の実践を通じた個性化の道
 - 多様な意識・特性をもつ個人と個々人の中にある多様な可能性（資源）の開発にはマインド、総合的なエネルギーなどが有効に

©Hanada(Keio Univ)



©Hanada(Keio Univ)

管理されたモチベーションと自己開発するモチベーション： 用意されたモチベーションと自己が気づき掘り起こし展開するモチベーション

- モチベーションにおける二つの視点
- モチベーションを組織の視点で管理・活用するのは**モチベーション管理**
 - モチベーション管理は組織の視点から見た、個々人の職務満足を向上させる一連の施策の仕組みから成立
 - 組織の視点から見た、従来型キャリアステージとライフステージの同期化
- それに対して、一人ひとりの多様で、ユニークな個に見合った自分らしさに気づき、それを掘り起こし、発揮することが**モチベーション開発**
 - どんな難局においてもモチベーション開発を実践することが働きざまで働きがいとは異なる（働きざまは能動的な個人のキャリア開発プロセス）
 - 働きざまから成長実感とキャリアチャンスの拡大と、本当にお役に立ち、必要とされ、信頼される人材が育つ
 - キャリア自律、ダイバーシティ開発の本質は個人がより良い環境を求めて、好きなことを、自己利益誘導型の自己実現状態の達成というよりは
 - 毎日の自分らしさの発揮を連続的に実践するライとキャリアの各ステージの同期と統合を目指す働きざまプロセスの実践に加えて加えて、個人のため・組織のため、能動的に働き方をデザインし、実践する働きがいの実践がモチベーション開発の実践を促す

©Hanada(Keio Univ)

SUNTORY

- 1 会社概要
- 2 人材育成ビジョン
- 3 セルフキャリアドック導入した狙い
- 4 実施状況
- 5 結果・傾向
- 6 成果・今後の施策

1 会社概要

コーポレートメッセージ 水と生きる SUNTORY

【グループ理念体系】



【事業領域】



【沿革】

- 創業: 1899年
- 本社: 大阪市
- 【グループ会社】
- 321社

【従業員数】

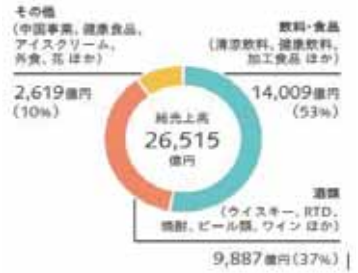
- 海外・国内グループ会社: 38,013人 (2016年12月末時点)



地域別売上構成 (2016年度)



事業別売上構成 (2016年度)



Copyright©2017Suntory Holdings Limited All Rights Reserved

Confidential

2 人材育成ビジョン

みなはれ やって



Copyright©2017Suntory Holdings Limited All Rights Reserved

Confidential

世界で最も人材が育つ会社に

本年度は、日々の仕事を通じての成長を図るための新たな取り組みを開始します。まずは何といても、組織全体として人材育成の意識を高めることが重要です。新浪社長は「経営陣の仕事は人を育てること」と明言しています。組織の中核であるマネジャー層の人材育成力をさらに強化するべく新たな取り組みを行うとともに、マネジメントに有効なツールや情報の提供、セルフチェック機会の提供を行っていきます。

メンバー一人ひとりの意欲こそが成長エンジンであり、成長の節目節目での働きかけを追加導入いたします。同時に「キャリア自律」に向けた意識付けや、それへのマネジャーの立場からの支援も充実させていきます。これに伴い、階層別研修全般についても見直しを行っていきます。

サントリーグループに集う一人ひとりが、個性溢れる様々な輝きを放つことで、もっと面白い会社、もっと強い会社、そして、「世界で最も人材が育つ会社」にしていきたいと思います！

～2017.4.3 ヒューマンリソース本部長メッセージ

Copyright©2017Suntory Holdings Limited All Rights Reserved

Confidential

サントリー大学 基盤人材育成 キャリア開発体系



Copyright©2017Suntory Holdings Limited All Rights Reserved

Confidential

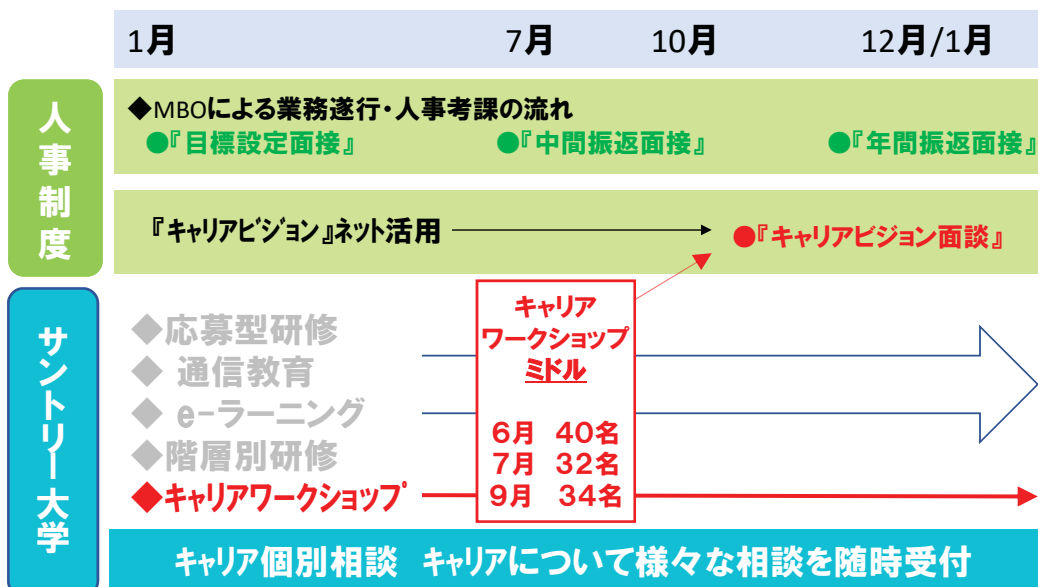
3 セルフキャリアドック導入の狙い キャリアワークショップ【ミドル】実施 背景要因（社内環境視点）

	エントリー	チャレンジ	プロフェッショナル	ミドル	キャリアドック53	キャリアドック58
対象	入社4年目	入社11年目	38歳～49歳	45～50歳G1層	53歳	58歳
方式	必須	必須	応募型	必須	必須	必須
実施開始	2008年～4年次研修内	2007年～	2006年～	2017年～	2013年～	2012年～
レベル	キャリアを考える姿勢作り	自己のキャリアデザイン	後半キャリアの確立	キャリア自律の理解と支援	シニアへの準備	周囲の期待との統合
	わかる	描ける	開ける	開発する	拡げる	活かす
キーワード	自己責任	可能性の追求	第一人者・プロフェッショナル	自身とメンバーの成長	成長の再認識	リバイタル
テーマ	「キャリアとは？」 自分の仕事人生に真正面 から向かい合う姿勢を形成し 一度むけたキャリアを目指す	「キャリアを自らデザインする」 これまでの振り返りの中から 自己の可能性を真剣に追求し 今後のキャリアをデザインする	「キャリアを極める」 仕事人生の振り返りにあたり 更に深い自己理解のもとに 自分らしいキャリアビジョンを描く	「キャリアを開発する」 マネージャー自身のキャリア自律と メンバーひとりひとりの多様な キャリア開発を支援する力を考える	「キャリアを見直し、さらに拡げる」 これまで培った力の認識とこれからの キャリアの見直しから、さらに成長する 自分作りを考える	「キャリアを活かし、成長を継続」 これまで培ったものとシニアとしての力を 確認し、それを活かして周囲の期待に どう応えよう成長するかを考える

Copyright©2017Suntory Holdings Limited All Rights Reserved

Confidential

3 セルフキャリアドック導入の狙い キャリアに関する様々な制度やチャンス



Copyright©2017Suntory Holdings Limited All Rights Reserved

Confidential

4

実施状況

①キャリアワークショップ
◇キャリアビジョン描き方
◇アクションプラン策定

キャリアコンサルタント



ミドル

②アクションプラン実践
～日々の仕事を通じて～

メンバー/上司/自分/周囲

①実施後約2～3ヶ月後

③ワークショップフォロー面談
(キャリアコンサルタント面談)

- ◇アクションプラン進捗
- ◇中長期キャリアビジョン
- ◇メンバーキャリア開発相談



キャリアコンサルタント



ミドル



Copyright©2017Suntory Holdings Limited All Rights Reserved

Confidential

4

実施状況

サントリー大学 SUNTORY UNIVERSITY

4月3日全社イントラ実施告知 サントリーキャリアワークショップ【ミドル】

目的

ミドルマネージャー自らが、キャリアビジョンを描くステップを理解し、
自部署メンバーが、多様なキャリアビジョンを描くことを
支援できるよう、メンバーキャリア開発やメンバー育成力を学ぶ。

受講対象者

SHD籍SBF籍の45歳～50歳 G1社員全員

実施スケジュール

1日 年間4回程度を予定 6/8、6/9、7/7、9/8

講師

担当講師 花田光世先生



慶應義塾大学 名誉教授
財団法人SFCフォーラム代表理事
企業組織、とりわけ人事・キャリア研修の第一人者
キャリア自律プログラムの研究・実践活動を、
企業で積極的に実施している

Copyright©2017Suntory Holdings Limited All Rights Reserved

Confidential

45歳～50歳課長層 必須型 全員1回

イントロダクション	今なぜキャリア自律が重要か
	大切にしたい価値観/成長の源泉
	ライフキャリアチャート/培ってきた力、仕事を進める力
	キャリア開発における資源と資産
	ネットワークとメンター分析/キャリアモデル
	人間力・仕事力
	今後の環境変化 これからの変化・起こしたい変化
	メンバーへのキャリア支援
	失敗ケースから学ぶ/若手・ミドル・シニアの事例
	自分のキャリア自律とメンバーへの支援

【メンバーが育つ=自分が育つ】

Copyright©2017Suntory Holdings Limited All Rights Reserved

Confidential

WS【ミドル】受講層「人が育つ」HR本部施策検討

- 実施中・済
- 新規検討中

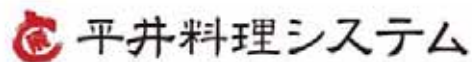
	ミドル自身が育つ・成長する	メンバーが育つ・成長する
対ミドル (課長)	<ul style="list-style-type: none"> ● ~2019年 サントリーキャリアワークショップ【ミドル】 3カ年継続実施 ● マネージャー支援：チーム開発支援継続 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 新任マネージャー研修 『キャリアビジョン面談』ロープレ実技導入 ○ 10年次WS後のフォロー面談 キャリアコンサルタントから現場ミドル層へ移管
対上司 (部長)	<ul style="list-style-type: none"> ● 2017年 全社部長層説明会：ミドルのメンバー育成力、現場の人材育成力強化要請 ○ 出張キャリアコンサルティング（CSD） 部長層向け：コーチング、ミドル育成支援 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 出張キャリアコンサルティング（CSD） ミドル層向け：コーチング、メンバー育成支援
情報 提供	<ul style="list-style-type: none"> ○ ミドル層キャリアプロデュース事例共有 ワークショップでのロールモデル紹介 	<ul style="list-style-type: none"> ● 全社キャリアビジョンネット 先輩キャリアパス紹介シートの充実

上記各種施策を通じて、「仕事を通じて、現場で人が育つ力」を支援強化していく

以 上

株式会社 平井料理システム

いいオトナに、なろう。



いいオトナに、なろう。
平井料理システム

会社概要

社名:	株式会社 平井料理システム 社団法人日本フードサービス協会 正会員
所在地:	香川県高松市塩屋町5番地4
創業:	昭和59年3月
設立:	昭和62年3月
資本金:	3,950万円
代表取締役:	平井 利彦 (昭和33年6月23日生) 社団法人日本フードサービス協会 理事 全国外食産業ジェフ健康保険組合 理事
業務内容:	飲食店営業、アイスクリーム製造販売業 飲食関連コンサルタント業務、イベント・ケータリング業務
従業員数:	社員 男性 68名 女性 10名 アルバイト 男性 157名 女性 118名
関連会社:	株式会社 eggタワーハウス (不動産業)

海鮮・和食

- ・海おやし
- ・酒と料理のなつ
- ・いけす道楽
- ・徳市



焼肉・肉料理（牛・豚・鶏）

- ・焼肉ひらい
- ・肉料理ひらい
- ・紅い豚
- ・とり料理かど弦
- ・ジャングルビアガーデン



大衆居酒屋

- ・吾割安
- ・吾割食堂
- ・カドゲン
- ・酒と飯のひら井



イタリアン

- ・イタリアンビストロヒライ



人材育成ビジョン

(1) 経営理念

- 文化 = 食文化を築き世界に挑戦する個性派軍団飲食企業を目指す
- 幸せ = 食を通じて強い意志を持った人材を育成し社員とその家族を幸せにする
- 元気 = 店を通じて人々に喜びを感じて頂き地域の元気の源になり社会に貢献する

(2) あるべき人材像

「挑戦し続ける。個性的である。強い意志を持つ」
「喜びを感じてもらおう元気を、人々に提供する」

セルフ・キャリアドックを導入したねらい

- マネジメント人材である店長の育成が課題
- 現在、女性店長が不在であり、特に女性社員のマネジメント能力開発、キャリア形成支援が課題
- 女性スタッフの離職防止やキャリア形成支援は極めて重要



女性社員及び非正規社員を対象にキャリア形成について考える機会を提供する

実施状況

- 実施体制： 外部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面談の実施
- 対象者： 合計17名
(女性社員7名、女性パート・アルバイト10名)

勤務年数	勤務年数： 平均6.06年（最長15年、最短1年）		
年齢内訳	51歳～： 1名	46歳～50歳： 1名	41歳～45歳： 1名
	36歳～40歳： 5名	31歳～35歳： 5名	
	26歳～30歳： 1名	～25歳： 1名	

- キャリアコンサルティング面談：
一人あたり50～60分、会社の会議室等で実施

結果・傾向等

● 傾向等

相談内容の傾向	原因の分析	解決策の提案
店長とのコミュニケーション	営業時間中はお客様対応が第一優先であり、教育的なやりとりは困難(指示命令的やりとりになりがち)	別途、営業時間外に店長やスタッフ間での振り返りやフィードバックを実施するなど。(提案)
立ち仕事や職場での段差や運動量に関して	加齢による体力の低下に伴うもの	30代から40代にかかる女性スタッフも多く、ただ体力低下に気付くだけでなく、積極的かつ日常的な体力づくりおよび健康維持、向上についての教育意識啓発。
様々な状況下での、社員ではない故の躊躇	アルバイト、パートタイマーという雇用形態故「社員ではない自分が言うのは如何なものか」とする思考の傾向	雇用形態の多様なスタッフを巻き込んだ店もしくは横断的プロジェクトの展開。(提案) 店長による

結果・傾向等

● キャリア効果測定アンケート

	仕事・職業生活のデザイン(キャリア)に関する気づきについて	能力開発に関する気づきについて	キャリアコンサルティングを受けた後の行動や気持ちの変化について
傾向	<ul style="list-style-type: none"> 仕事への前向きな気持ちが重要と感じている 働く姿勢や意欲、働くマインドをつくることが重要であると感じている 周りや会社、上司からの期待、要請を理解することが重要と感じている 仕事に対して自ら働きかけ、前向きな行動をとり、習慣化することが重要とかんじている 	<ul style="list-style-type: none"> 多忙や業務の負荷がかかる時期でも、継続的に学び続けることが重要と感じている 自分の仕事がなくなく可能性も意識し、いくつになっても学びなおすことが重要と感じている スキルや知識を身につけて発揮するだけでなく、自分なりに応用し、向上に努めることが重要と感じている 	<ul style="list-style-type: none"> 毎日の仕事で自分の成長やチャンスの獲得に向けて頑張りたいと気持ち持つようになっていく キャリアコンサルティングを受けてやりたいこと、やれることがあることがわかった 将来の不安は少しは減ってきた

その他の活動

- 昨年より女性社員の活性化のため「ひらい女子ワーキングショップ」を開始（3年間に渡り継続する予定）
- 昨年： 職場の課題と自分の課題の棚卸
- 今年： コンピテンシーの棚卸と上司からのフィードバックをもとに振り返りを行う

成果等

<組織として把握できた課題>

セルフ・キャリアドックを通じて、女性社員の抱える諸問題を把握することができ、解決方法について検討に入っている

<今後の取り組み>

- 現場での育成機能の向上
- キャリア形成の支援の仕組みづくり
- トライ&エラーを方針として何事も向き合い、テーマを抽出して解決と進化につなげる

Eat Well, Live Well.



セルフ・キャリアドック導入ガイダンスセミナー

味の素株式会社
グローバル人事部
伴 義典

2017年11月20日

目次

1. 会社概要
2. 人材育成ビジョン
3. セルフ・キャリアドック導入の狙い
4. キャリア開発に対する取り組み
5. セルフ・キャリアドック実施状況
6. 結果総括・考察
7. 今後の取り組み

会社概要

- 社名： 味の素株式会社
- 創業年月日：1909年5月20日
- 従業員数： 連結32,734名 単体3,459名
(2017年3月31日現在)
- 連結売上高：1,091,195百万円(2016年度)
- 所在地： 東京都中央区京橋一丁目15番1号
- 事業内容： 「食」、「バイオ・ファイン」、「医療・健康」の3分野にまたがりグローバル規模で事業展開する食品企業

人材育成ビジョン

(1) 経営理念

食品とアミノ酸を柱としてグローバルに事業を展開し、お客様の食と健康に貢献する。

(2) あるべき人材像

味の素グループWay(新しい価値の創造、開拓者精神、社会への貢献、人を大切にする)を体現し、自律的に成長し続けられる人材。

(3) 人材育成方針

社員は自分自身を高め続ける責任を果たし、企業は社員の自己責任を支援する責任を果たすことで、社員一人ひとりの自律的成長を促進し、社員・個人と会社・事業がともに成長するサイクルを回す。

セルフ・キャリアドック導入の狙い

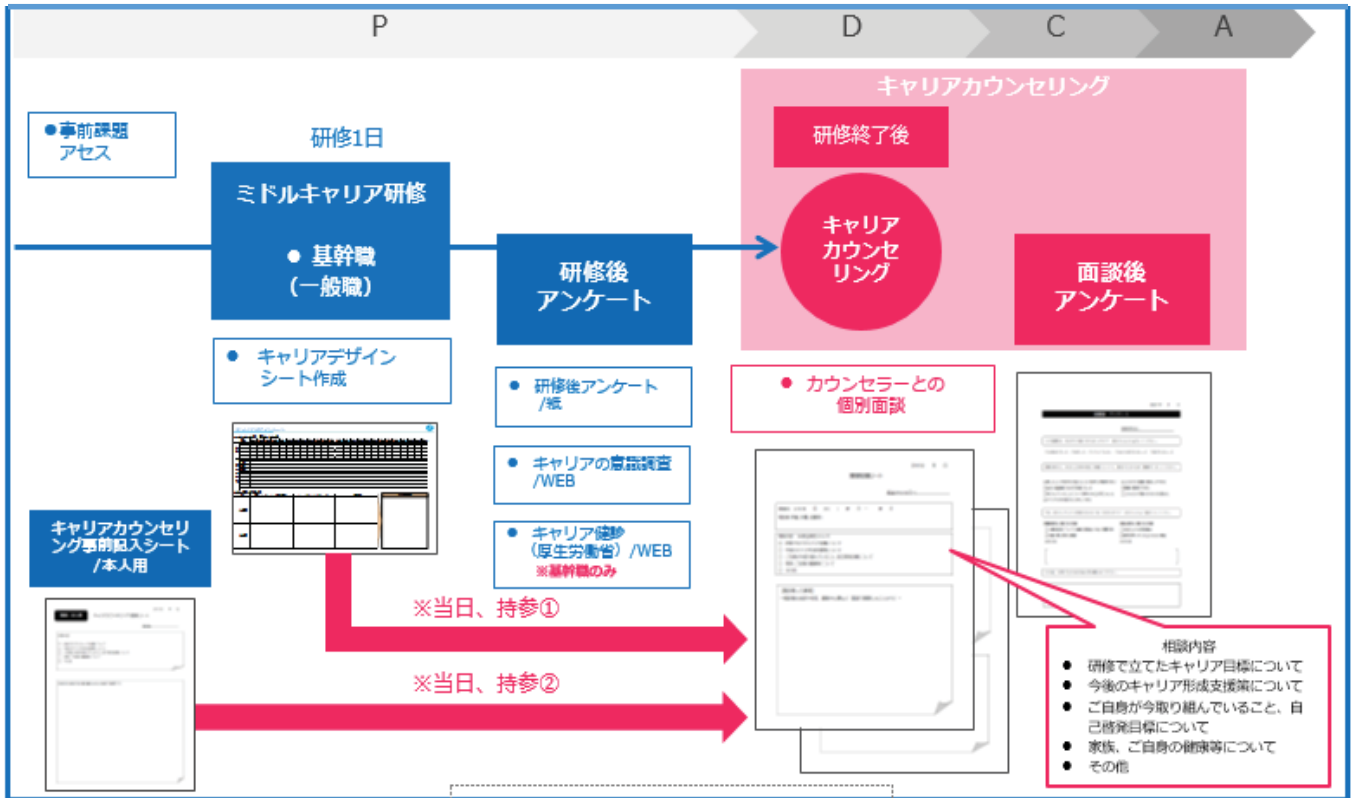
社員が自己認識を深め、成長課題を明確にすることを支援し、社員が自律的かつスピーディに成長することを狙いとする。



キャリア開発に対する取り組み

カテゴリー	名称	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
キャリア教育	50代キャリア研修 (基幹職) ・フォロー面談 (任意) ・マネープランセミナー	56・57歳 上級部長	55～57歳 部長	52・53歳 基幹職全員	→	
	40代キャリア研修 (基幹職)		41～48歳 希望者	40～45歳 希望者	+フォロー面談 (社外コンサル)	+フォロー面談 (社外コンサル)
	40代キャリア研修 (一般職)			45～49歳 希望者	+フォロー面談 (社外コンサル)	+フォロー面談 (社外コンサル)
	30代キャリア研修			32～35歳 希望者	+フォロー面談 (社内コンサル)	+フォロー面談 (社内コンサル)
	キャリア講座 (社内キャリアコンサルタントが 企画・ファシリテート)				新任基幹職 研修内	3年目フォロー 研修内
女性支援	食品4社合同若手女性キャリア 研修			入社3年目～ 4年目 (トライアル)	入社3年目～5年目 (本番)	—
	女性リーダーコーチング研修			新任基幹職 リーダー候補基幹職	新任基幹職	別内容で実施予定
キャリア普及				キャリアデザインハンドブック		キャリアデザイン ラウンジ
キャリア コンサルタント養成				キャリアコンサルタント 養成講座	コンサルティングスキル 向上セミナー	

実施状況①(40代キャリア研修のフロー)



実施状況②(セルフ・キャリアドック展開状況)

	<研修>	<コンサルティング>	<キャリア健診>
50代キャリア研修 (基幹職)	時期/人数 8月・10月/107名	9月・11月 社外 72名(67%)	—
40代キャリア研修 (基幹職)	1月/29名	2月 社外 9名(31%)	○29名
40代キャリア研修 (一般職)	2月/40名	2月 社外 14名(35%)	—
30代キャリア研修	2月・3月/90名	4月 社内 9名(10%)	—
3年目フォロー研修	2月/40名	2月 社内 66名(88%)	○66名
女性リーダー コーチング研修	8月～10月/11名	—	○11名

結果総括 (50代キャリア研修より)

研修前	研修実施後	フォロー面談 (カウンセラー見立て)	意識調査
<p>【今後のキャリアについて考えていたか】</p> <p>「具体的に考えていた」という受講者は全体で8%</p>	<p>【研修の有意義さ】</p> <p>・96%の受講者が有意義と回答。 有意義だった理由としては、「考えるきっかけとなる良い機会だった」、「発見、気づき言語化ができた」「他のメンバーからの影響を受けた」</p> <p>【研修後の取り組み】</p> <p>・81%の受講者が明日から取り組むことを決められたと回答。</p> <p>【新たな気づき】</p> <p>・91%の受講者が変化や気づきがあったと回答。</p>	<p>【面談テーマ】</p> <p>・中心テーマは「今後の方向性」が80%で圧倒的に多い。 <u>受講者の今後のキャリアに焦点をあてた面談。</u></p> <p>【面談後の状態】</p> <p>・20%強の受講者が「覚悟ができています」状態であった。 ・52歳・53歳は「不安・焦り」や「葛藤」の比率が高い。 ・54-56歳は、二極化傾向</p> <p>【定年までの働き方】</p> <p>・定年まで「活躍したい」受講者が最も多く57%</p> <p>【再雇用意向】</p> <p>・昨年度トップだった「希望したい」は、今年度大幅に減少</p>	<p>【定年以降の就業意向】</p> <p>・60歳以降も働く意向を持っている受講者は84%。未定とする13%を加えると97%が継続して働く可能性をもっている</p> <p>【キャリアの方向性】</p> <p>・定年後、社内で再雇用希望は21%で、未定が39%と合わせると再雇用を選択する割合は60%(昨年71%) <u>昨年</u>から大きく低下している</p>

キャリア健診からの考察

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

	3年目		女性基幹職		40代基幹職		会社		他社(従業員)		他社(会社)	
	現状	今後	現状	今後	現状	今後	現状	今後	現状(参考値)	今後(参考値)	現状(参考値)	今後(参考値)
キャリア目標の設定	3.66	4.18	4.09	4.69	3.70	4.32	3.80	5.00	3.07	3.81	3.03	4.64
キャリア形成支援	3.62	4.07	4.13	4.62	3.85	4.28	4.20	5.00	2.91	3.73	2.74	4.48
職場のサポート	3.79	4.33	4.00	4.52	3.66	4.28	4.75	5.00	3.37	4.09	3.27	4.63
キャリア形成の自律性	3.14	4.06	3.36	4.55	3.26	4.16	4.00	5.00	2.78	3.56	2.67	4.24
働き方の裁量性	3.54	4.28	3.76	4.52	3.30	4.30	4.33	5.00	3.17	4.00	3.21	4.01

・ 他社との比較

1. 従業員、会社とも現状、今後すべての項目で当社のスコアのほうが高い
2. 特に「キャリア形成支援」に対する満足度、今後の充実度とも高い

・ 会社との相違

1. 会社の評価は総じて高くキャリア支援部門への信頼・期待は高い
2. 「働き方の裁量性」に関しては、各年代とも今後の取組に期待している、会社評価とのかい離は比較的大きい

・ 年代別比較

1. 女性新任基幹職は、半年間のコーチング後の評価ですべての項目でNo.1の高評価
2. 「キャリア目標の設定」「キャリア形成支援」「職場のサポート」は各年代で高評価
3. 3年目フォロー研修受講者は、今後充実を望む施策として、「自己啓発等の活動時間の確保」や「働く場所、働く時間などを含め、働き方について選択できる」⇒「働き方の裁量性」が上位に挙がった。

今後の取り組み

(1) エンゲージメントサーベイの実施

2017年10月に味の素グループの従業員3万3千人以上を対象とし意識調査を実施、「働きがい」(エンゲージメント)を向上する職場環境づくりやマネジメント水準の向上に活用する。

(2) 人事ローテーションの拡大

従業員のキャリア形成意識の高まりに伴い、部署異動等の希望の増加を想定、社内公募制度や自己申告制度の活性化に取り組む。

(3) 味の素流「働き方改革」の深耕

時間当たり生産性向上に取り組み、2020年に1日の所定労働時間7時間制を導入予定。社員にとっては自分の時間が多くなることで、自発的な学習や経験を積む機会が増え、結果的に社員のキャリア形成上プラスになることが期待される。

Eat Well, Live Well.



Thank you.

セルフ・キャリアドック導入の効果について

<目次>

1. 会社概要
2. 求められるIT人材像の変化
3. 弊社のキャリアカウンセリング
4. キャリア健診結果からわかったこと

2017年11月20日（月）
東京海上日動システムズ（株）
商品本部 松田英一郎

© Tokio Marine & Nichido Systems Co.,Ltd.

会社概要

東京海上グループのIT戦略を担うシステム会社

東京海上グループ情報システムの企画・提案・
設計・開発・保守・運用・システム活用支援

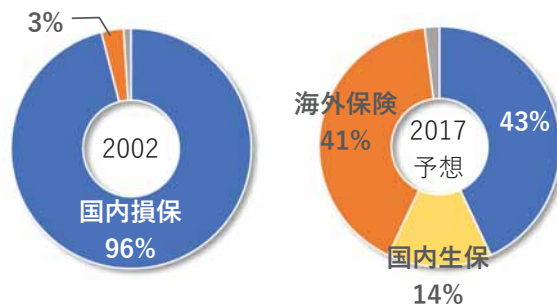
- 設立 1983年9月
2004年10月
東京海上火災と日動火災の合併に伴い、
システムグループ3社が合併して
東京海上日動システムズ（株）が発足
- 社員数 1,360名
平均年齢 38歳（2017年4月現在）
- 本社 東京都多摩市



求められるIT人材像の変化

東京海上グループのビジネスポートフォリオは、生命保険事業や海外保険事業へと広がっており、当社が求められる分野も年々広がっている。

▼東京海上グループの事業別利益(※)



ITでビジネスを創造するデジタルビジネス時代において、これまでと違うIT人材が必要になってくる。



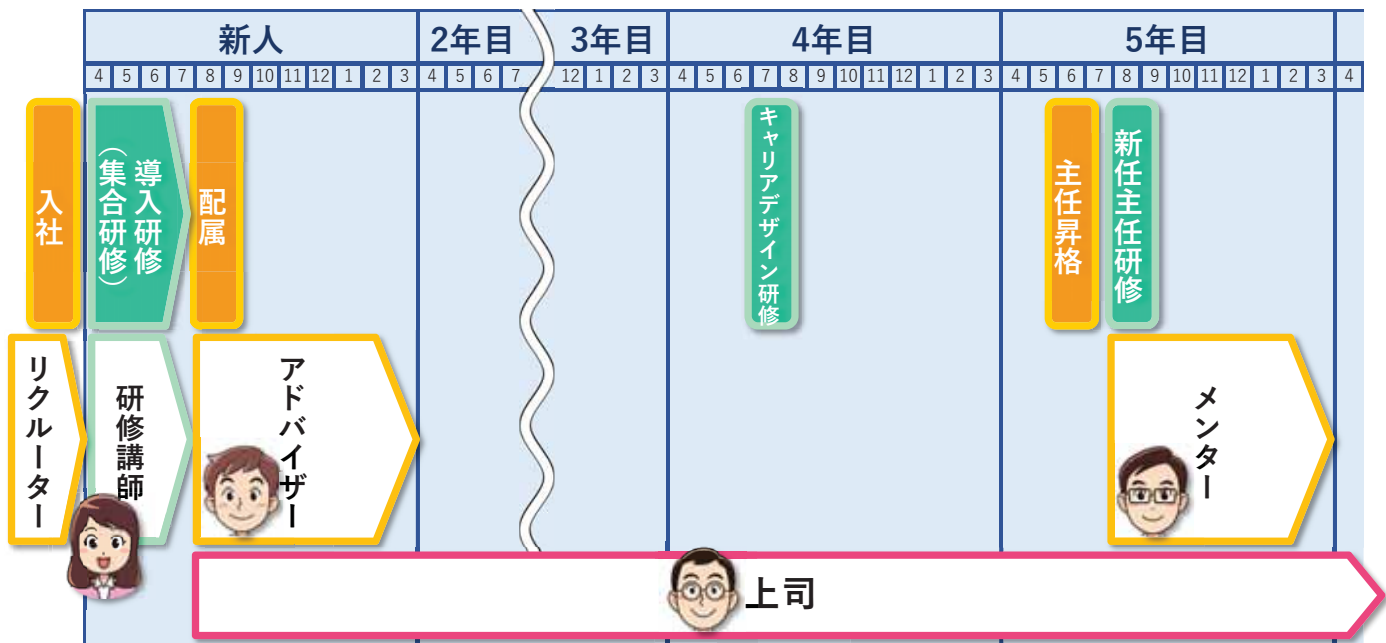
求められるIT人材像の変化

6つのキャリアモデルを定義し、どのような経験を積み重ねてそこに到達するのをも提示した。

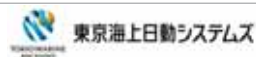
	BP(BA)	アプリケーション アーキテクト	インテグレーション アーキテクト	インフラストラクチャ アーキテクト	ITサービス マネージャー	海外人材
成熟性の 専門性の 15年目	ITを活かした ビジネスプロセス 設計 ビジネス部門の 経験 他の留学先の 知識習得	アプリケーション の開発・保守 アプリ開発の 広範な経験 複数部署に またがる開発・ 本店留学	ビジネスへの 新技術の導入 次世代フレームワーク 構築者、 データサイエンティスト、 AI技術者等	インフラの 設計・構築・保守 インフラ設計・構築の 広範な経験 複数基盤に またがる設計	ITサービスの マネジメントおよび 実施・継続改善 IT企画留学 セキュリティ管理 変更管理 問題管理 等	グローバルな IT支援業務 海外部門 駐在経験 海外拠点OJT 経験
習得性の 専門性の 10年目	PM/PMO					
5年目	ビジネス部門への 留学 留学先システムの 知識習得	アジャイルなどの 実践・本店留学 担当システムの 知識習得	アプリ・基盤 の境目無く 経験	基盤 リアーキテクト 特定分野 実務経験	ITサービス、アプリ経験	
土 1年目	ITエンジニア基礎作り (オープン系)					

求められるIT人材像の変化

従業員のキャリア形成支援者はさまざまだが、最も影響力が大きいのは上司。人材育成施策の柱の1つが、上司との年4回の面談（キャリアチャレ面談）。

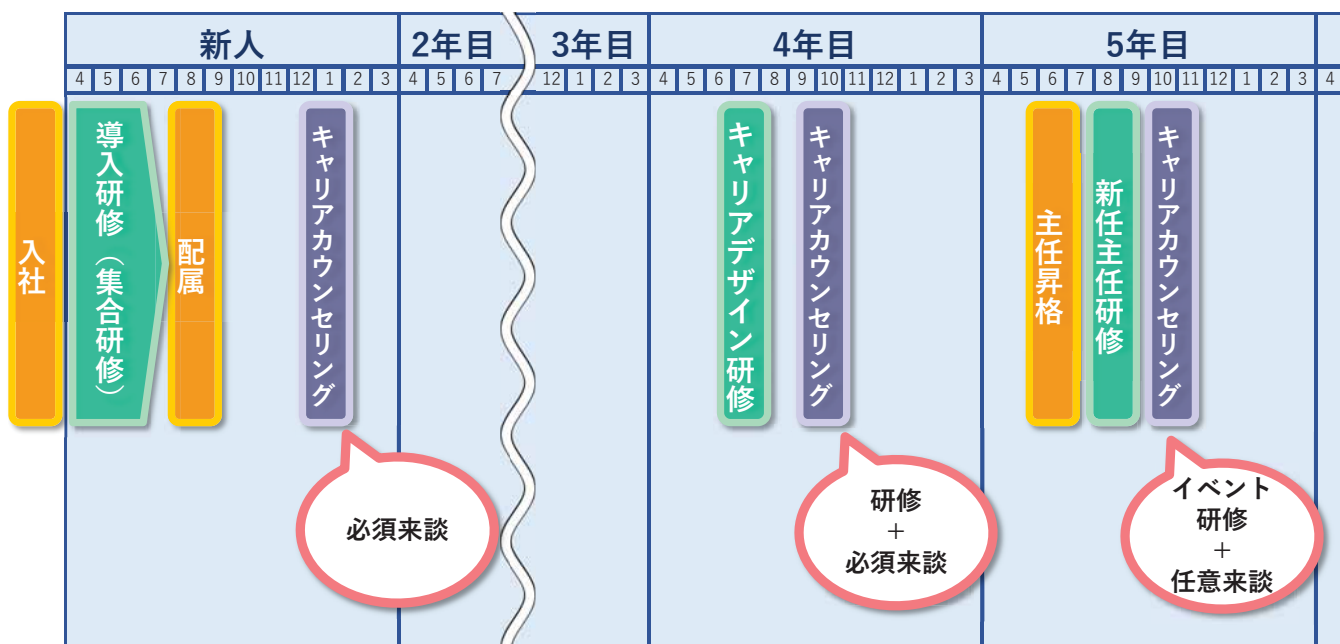


© Tokio Marine & Nichido Systems Co.,Ltd.



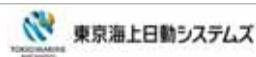
弊社のキャリアカウンセリング

現状は、必須来談、任意来談、イベント型の組み合わせで実施している。



上記以外に、人事異動者、育休復職者、役職定年者に事務局からメールを発信し、カウンセリングに誘引している。（いずれも任意来談）

© Tokio Marine & Nichido Systems Co.,Ltd.



弊社のキャリアカウンセリング

2008年に新入社員を対象に「新人ケア面談」を実施したのがきっかけとなり、その後社内カウンセラーを育成し、2010年から事務局を設置して運営している。
入社4年目を対象にしたキャリアカウンセリングは2015年に開始した。

	2008年度	2010	2015
対象	新人	新人、新任主任、育休明け、人事異動者	新人、新任主任、育休明け、人事異動者、 入社4年目 、役職定年者
カウンセラー	産業カウンセラー	キャリアバランス社 社内カウンセラー	キャリアバランス社 社内カウンセラー

主任昇格者（5年目）を対象に、任意来談のキャリアカウンセリングを実施しているが、受診割合は年々上がっている。



キャリア健診結果からわかったこと

「キャリア健診」の流れ

①以下の項目について従業員がWEBで回答する。

キャリア形成支援についての20項目

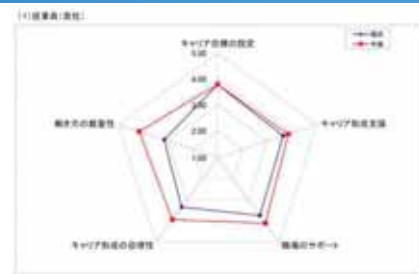
- ・会社の経営理念に基づいた「求める人材像」が明確に示されている
- ・これまでの職業生活を振り返る機会が用意されている 等

仕事と生活に対する意識、態度、行動についての45項目

- ・自分の職務や目標に対して積極的に挑戦している
- ・自分の長所・短所を知っている 等

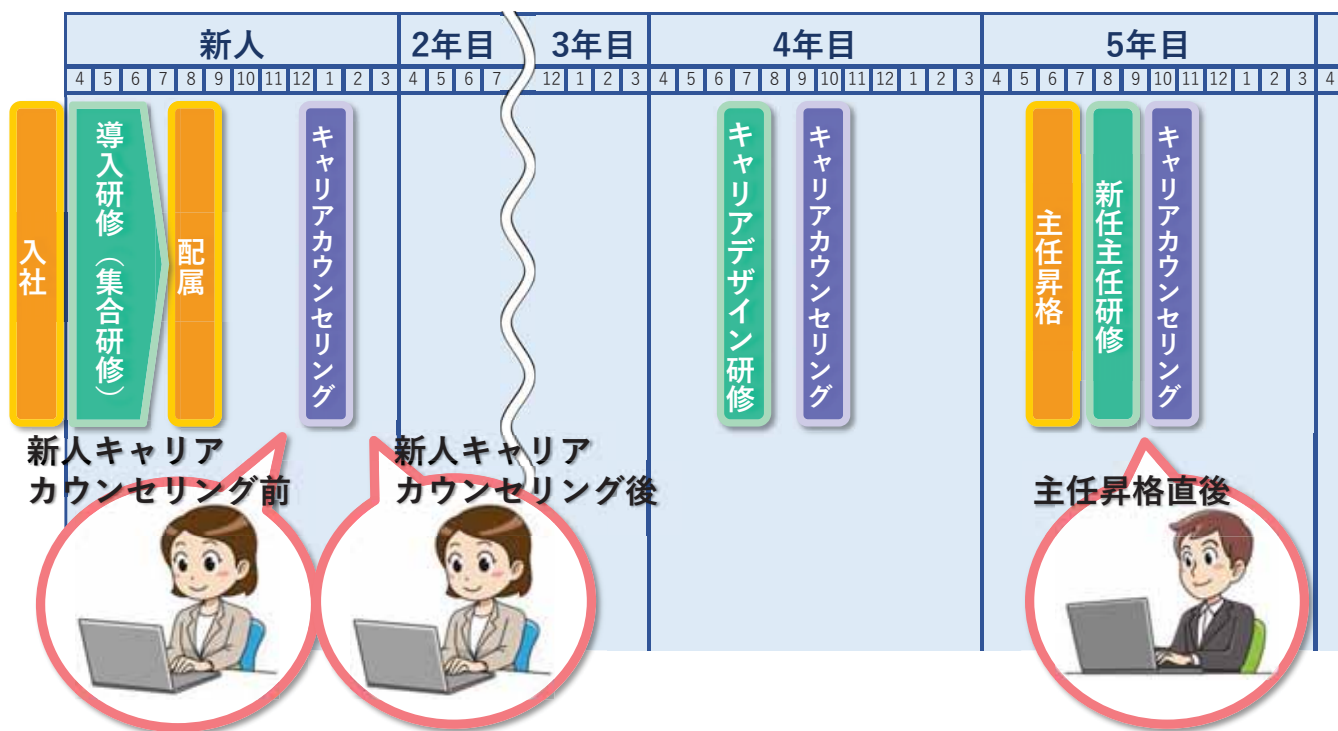
②回答が集計されて「診断結果」が返ってくる。

③従業員が仕事を通じて成長意欲（キャリア意識）を強く持てるような環境づくりに役立つヒントがないか分析する。



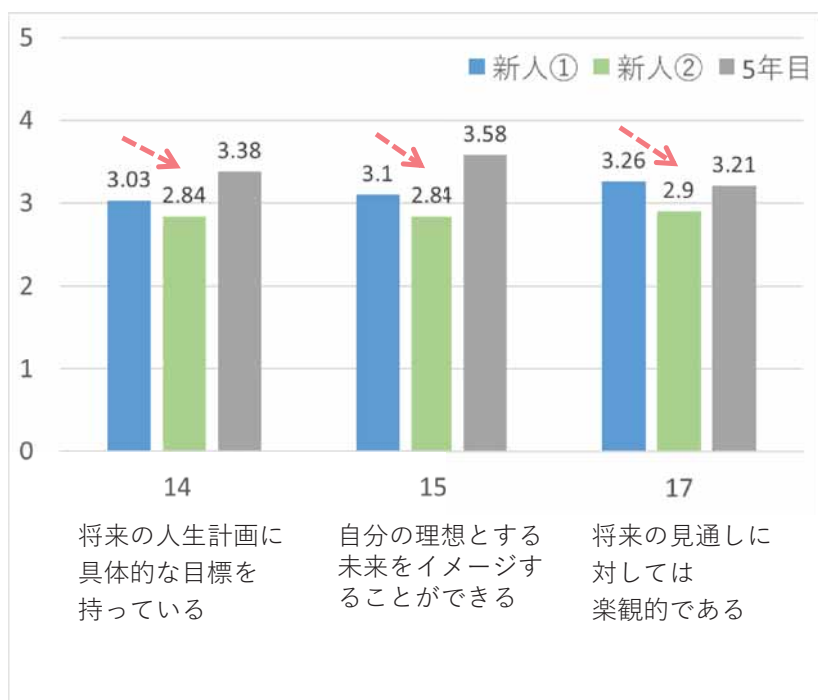
キャリア健診結果からわかったこと

「キャリア健診」を3回実施し、結果を比較した。

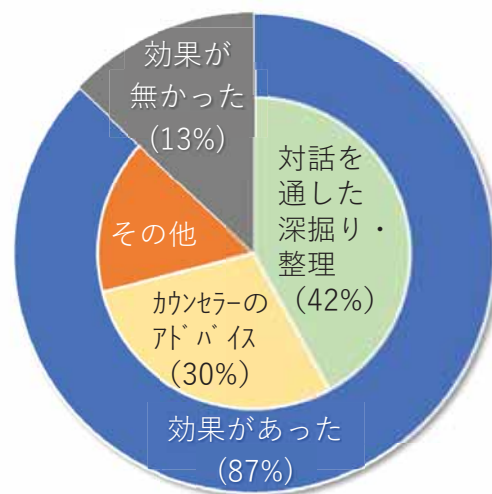


キャリア健診結果からわかったこと

キャリアカウンセリングを実施したら点数が下がった項目が3つあった。



▼新人カウンセリング後の社内アンケート結果



キャリア健診結果からわかったこと

現状の満足度が高かった項目 = 弊社の人材育成施策の良い点

新人①	新人②	5年目
3 (4.32)	2 (4.39)	2 (4.29)
10 (4.32)	10 (4.19)	10 (4.25)
2 (4.23)	14 (4)	14 (4.17)
19 (4.16)	4 (3.97)	3 (4)
4 (3.94)	3 (3.94)	4 (3.96)
14 (3.94)	12 (3.94)	1 (3.83)

- 2. これまでのキャリアを振り返る機会が用意されている
- 10. 仕事に必要なときに、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
- 14. 上司・部下間で、キャリアの現状や目標についてすり合わせ機会が用意されている
- 3. キャリアの目標や計画を短・中・長期に分けて考える機会が用意されている
- 4. 必要なときに、上司に、キャリアの問題について相談できる

今後の充実を望んでいる項目 (現状の満足度 < 今後の充実)

新人①	新人②	5年目
6 (1.03)	18 (1.06)	18 (1.58)
16 (0.84)	6 (0.94)	6 (1.33)
11 (0.77)	11 (0.9)	16 (1.04)
9 (0.65)	9 (0.81)	11 (0.83)
8 (0.58)	16 (0.74)	13 (0.79)

- 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
- 6. キャリア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
- 16. 担当する仕事内容について個人の希望が考慮される
- 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

キャリア健診結果からわかったこと



上司との面談において、WILL、MUST、CANのすりあわせが重要。

希望通りいかない場合も、メンバーがモチベーションを維持して働けるように、「やらされ感のある仕事」を「やりがいのある仕事」に、「すべき仕事」を「やりたい仕事」に変えることができるか。



上司とメンバーが、互いに大切にしたいことを確認し合い、新たなやり方や考え方を創り上げていく場を、キャリアカウンセラーとして支援できないか、今後検討していきたい。

発表は以上です。どうもありがとうございました。

セルフ・キャリアドック導入ガイダンスセミナー NEXCO中日本における取組み事例

2017年11月27日

中日本高速道路株式会社 総務本部人事部
人財開発チームリーダー 岩田 貴之



NEXCO中日本会社概要

経営理念・私たちの役割

私たちは、安全を何よりも優先し、安心・快適な高速道路空間を24時間365日お届けするとともに、高速道路ネットワークの効果を、次世代に繋がる新たな価値へ拡げることにより、地域の活性化と暮らしの向上、日本の社会・経済の成長、世界の持続可能な発展に貢献し続けます。

私たちの基本姿勢

私たちは、「6つの基本姿勢」の実践を通じてNEXCO中日本グループの企業価値を高め、ステークホルダーの皆さまの期待に応えます。

1. お客さま起点で考える
2. 現場に立って考え行動する
3. 経験と知見を結集する
4. 効率性を追求する
5. 時代に即して進化し続ける
6. 社会の課題と向き合う

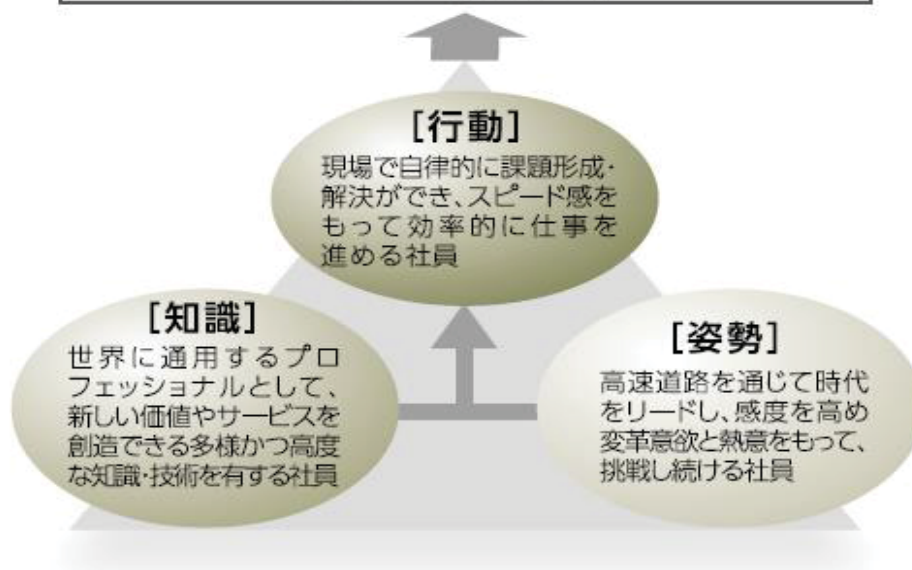
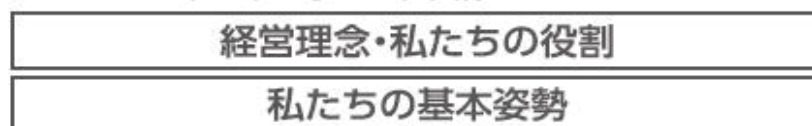
会社概要

2017年3月31日現在

商号	中日本高速道路株式会社(Central Nippon Expressway Company Limited)
代表者	代表取締役社長CEO 宮池 克人
本社所在地	名古屋市中区錦2丁目18番19号
設立年月日	2005年10月1日
従業員数	2,043名(グループ全体 9,911名)
グループ会社	25社(持分法適用関連会社 13社)
資本金	650億円
事業内容	高速道路の建設事業、保全・サービス事業、サービスエリア事業、その他事業



▶ NEXCO中日本の求める社員像



セルフ・キャリアドックを導入したねらい

◆人財開発における課題

- 短期的なキャリア目標に留まっており、職業生活設計という長期の視点におけるキャリア形成に至っていない。
- 短期のキャリア目標も、目標面談や身上面談との連携に留まっており、キャリア形成というコンサルティング的視点での取組みに至っていない。
- 自己のイメージとのギャップを解消できず「やらされ感」的に日常の仕事をこなしており、自らの成長に向けた主体的な取組みが進まず、組織の生産性の向上も進んでいない。



◆セルフ・キャリアドックの対象

入社5年目、入社6年目の正社員

当社におけるセルフ・キャリアドックの仕組み

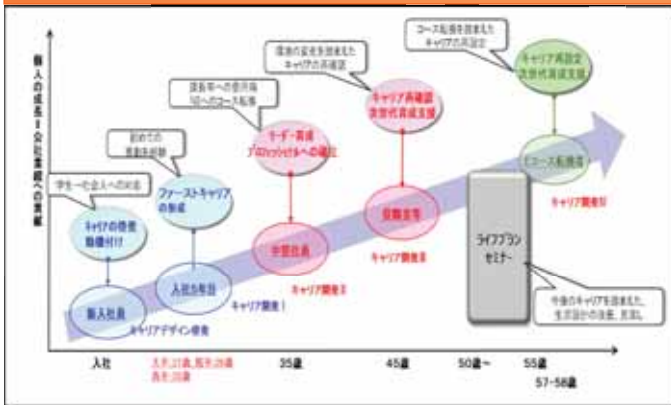
過去の反省と、既存の研修体系を活用し、



研修 + 面談

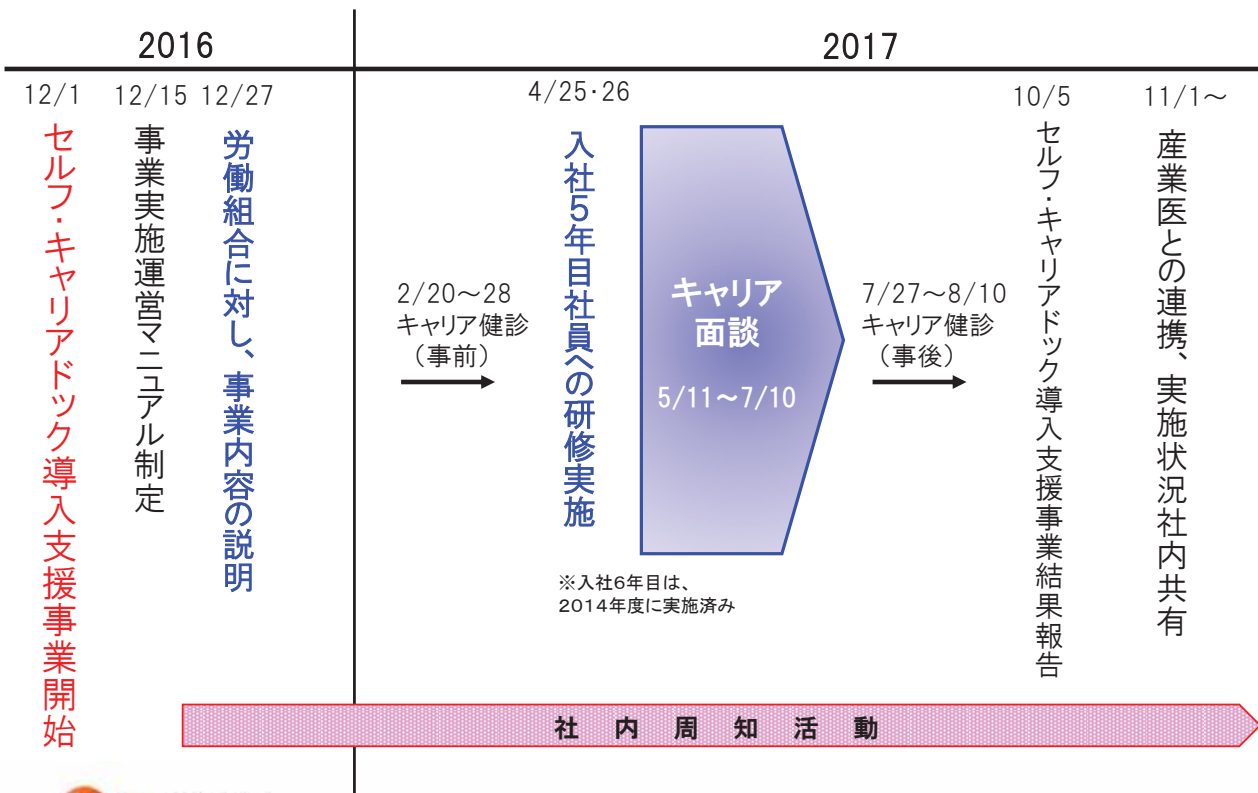
(強制来談)

節目に応じたキャリア啓発・開発研修の実施



copyright (c) 2017 all rights reserved by c-nexco.co

事業の流れ

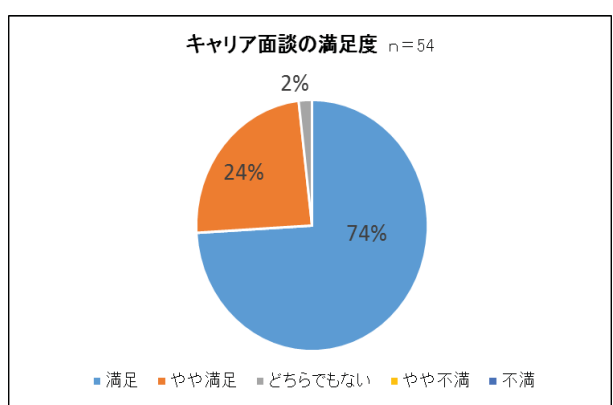


取組みの結果

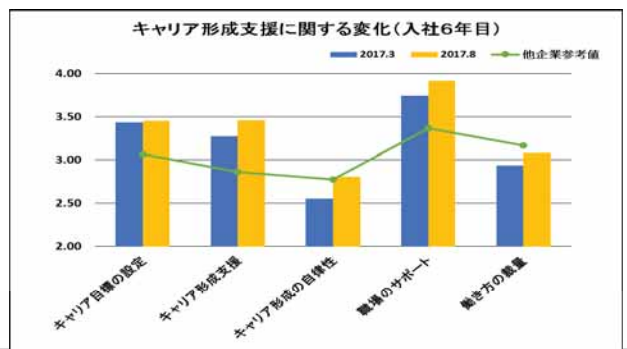
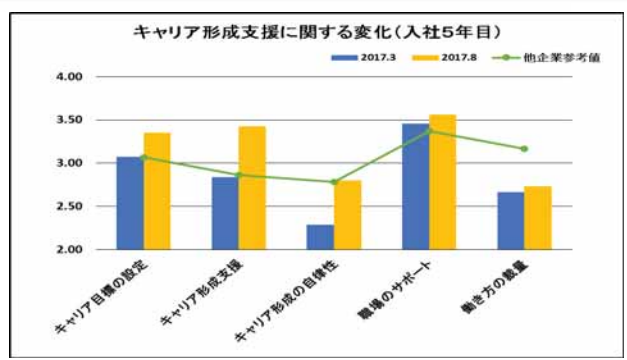


◆「満足」、「やや満足」を合わせると、キャリア面談に対する満足度は9割以上。
 ◆今回の取組みにより、社員のキャリア形成支援に関する**一定の効果が認められた**。

【キャリア面談実施概要】
 1) 期間 5/11 ~ 7/10 延べ 24日間
 2) 実施場所 対象社員が所属する近隣の支社・事務所の会議室
 3) 面談時間 基本は1人1時間を目安に実施。1日最大4名。
 4) 面談者 内製化



※上表「キャリア面談の満足度」は、社内アンケート結果によるもの
 ※右表「キャリア形成支援に関する変化」は、キャリア健診(セルフ・キャリアドック導入支援事業事務局)の結果によるもの



copyright (c) 2017 all rights reserved by c-nexco.co

キャリア面談での相談内容の傾向



- ◆ビジョンやキャリアプランの継続性、持続性の難しさ。
 ⇒入社時に描いていたやりたいことや取り組みたいことが、ジョブローテーションにより異なる仕事に携わることで、継続や持続ができていない。
- ◆職場における関係性構築に関する悩み。
 ⇒相談者を取り巻く関係者が持つ価値観や職場の文化・風土に対するギャップ。
- ◆異動先の不透明さによる不安。
 ⇒異動先の業務や時期が不明瞭であることから、仕事に関するスキルや結婚などのライフイベントの見通しが立てにくい。
- ◆女性社員(特に6年目入社社員)では、出産や育児と仕事の両立についての不安。
 ⇒先輩女性社員が少なく、社内にロールモデルとなる女性社員や経験値が少ない。
- ◆当社の事業展開、将来展望や留学などの制度に関することなどの情報不足。
 ⇒目の前の業務に追われており、分からないことや不安等について、職場の中で深いコミュニケーションが出来ていない。



◆面談に対する認識の払しょくと、当事者以外の社員の理解促進

◆面談で得た声を、組織の中に反映していく仕組みづくり

◆キャリアコンサルタントの育成と質的向上

◆産業医等との連携

◆研修とキャリア面談の期間設定のあり方の検討

(株)KMユナイテッド

セルフ・キャリアドック
から得たもの

～育て職人！
会社と二人三脚で～



KMユナイテッド 会社概要

めっちゃプロフェッショナル

特定作業への特化による
人財育成

職種の横ぐし展開
多能工化・広域化
による事業拡大

- ・ 塗装工事
- ・ 左官工事
- ・ 防水工事
- ・ 耐火被覆工事 等

大阪・京都・福岡・広島・香川・東京



明日に伝えたい技がある。



ペイントショップ[®]

特許工法 F C 化

塗装ロボット開発

技能伝承アプリ開発

新会社発足の狙い

創業67年・関西の建築塗装業 株式会社竹延では、かつてと比較し職人の質や意識が低下傾向。

質の高いベテラン技能者は、高齢化によりリタイアの時期が差し迫っている。このままでは採用はできても、教える人材がいなくなってしまう。

今を逃しては若手育成ができない。一方で昔ながらの人事制度のままの竹延では、若手を雇用する事は難しい。**新たな枠組みで新たな人材**を発掘・育成する新会社が必要だった。

株式会社KMユナイテッド All Rights Reserved.

人財育成ビジョン 2013年1月設立

「めっちゃプロフェッショナル」の育成

特定作業への特化による
人財育成

人は欲しいのに
集まらない・育て
る時間が足りない



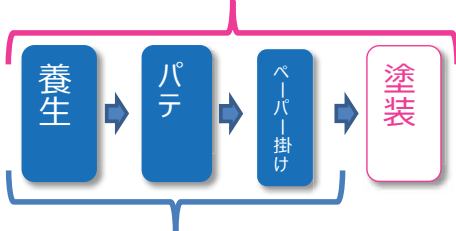
創業67年の関西老舗建築・塗装企業(株)竹延
⇒職人の高齢化・人材不足：技術継承断続の危機
⇒職人育成のための時間不足：10年で一人前

働きたいのに働けない女性・外国人
働けるのに働かせてもらえない高齢者
⇒労働弱者

全く新しい人事制度の子会社を設立

働きたいのに
働かせてくれない。
年齢・性別・外国
人差別

1人:10年



女性が働きやすい環境づくり

- ・軽くて運びやすい建材の開発
- ・水性塗料により昼間に作業、残業時間も削減
- ・朝6時からやっている託児施設の併設

高齢者のモチベーション維持

- ・優秀なベテラン職人はインストラクターに
- ・高齢者でもできる作業に特化

外国人が働きやすい環境づくり

- ・100%正社員雇用
- ・面接は家族同伴、一組一時間以上かけて納得の入社



- ◆ここに特化、それぞれの作業を1人が繰り返し鍛錬
⇒各作業のそれぞれのプロフェッショナルを短期間で育成
- ◆優秀なベテラン職人がインストラクター ⇒ 技術を継承
- ◆技術習得後は同作業の上位工法習得 ⇒ 作業に特化したプロフェッショナルの育成
- ◆「全員が国家資格取得」を目標 ⇒ 高いモチベーションを維持

株式会社KMユナイテッド All Rights Reserved.

人材定着・育成の工夫

⇒若手の4割強が3年でやめていく現状を打破するために

◆入社前に「入社後の姿」を想像させる

- 入社した後、自分が何をするのかを明確に見せる

◆「10年後」ではなく「3年後の姿」を見せる

- 10年も待てない。10年後に一人前になっているかもわからない

◆3年以内に「面白い」と感じさせる

- 存在が認められる。戦力になっていることを実感、自信獲得

◆きちんと技量の現状を伝える

- 定期的な技量査定と個人面談で「今どこにいるのか」を示す

株式会社KMユナイテッド All Rights Reserved.

- 顧客に対して「自分の信じるものを提供する」ことで「お客様に喜んでいただく」
- 努力を評価するのではなく、仕事がお客様に喜んでいただけるかを意識付け



株式会社KMユナイテッド All Rights Reserved.

未経験者をプロ職人に育てあげる

「目標」3年以内にプロフェッショナルにする
= 仕事に精通し「下を教えることができる」レベル

全てやっていると10年かかる。間に合わない。

いかに短期間に育てあげるか

特化した仕事に集中

教えて教えて教えて育てる

株式会社KMユナイテッド All Rights Reserved.

人材定着・育成の工夫

⇒若手の4割強が3年でやめていく現状を打破するために

限定作業と 高レベル化

- 「塗る」という作業はさせず、作業を前工程に限定
- その分野ではベテラン職人以上のレベルを目標に

No. 1 インストラクター制度

- トップクラスの人材による教育
- 小編成でのマンツーマン指導
- 入社前訓練の実施

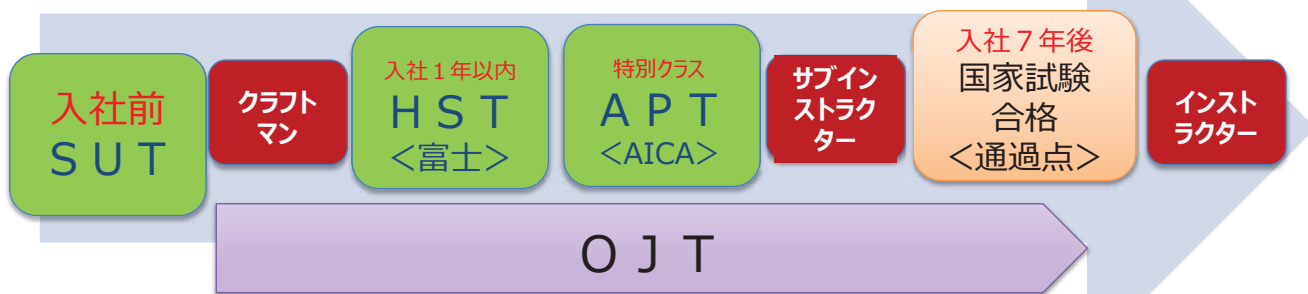
業界にない 雇用環境

- 正社員採用
- 月給制
- 週休2日制
- 有給休暇奨励
- 退職金積立

株式会社KMユナイテッド All Rights Reserved.



一流の職人を育むための 各種トレーニングプログラム



SUT：入社前「スタート・アップ・トレーニング」

会社にて週1回程度を計3～4回

OJT：入社後「オン・ザ・ジョブ・トレーニング」

ベテランのインストラクターが現場の中で実践的にトレーニング

HST：入社後 半年～1年「ハイエンド・サポート・トレーニング」

富士教育訓練センターにて基礎から再度徹底的にトレーニング

APT：数年後「アイカ・プレミアム・トレーニング」

最新の特殊塗装をアイカ工業（株）にてトレーニング<http://www.aica.co.jp/>

株式会社KMユナイテッド All Rights Reserved.

70代・・・4名
 60代・・・0名
 50代・・・2名
 40代・・・5名
 30代・・・3名
 20代・・・15名
 10代・・・1名
 計 30名
 平均年齢 34歳

KMユナイテッドメンバー



ダイバーシティをイノベーションを繰り返す触媒として
 建設業界の未来に明るい光を灯します

株式会社KMユナイテッド All Rights Reserved.



**クラフトマンから“サブインストラクター”へ昇格
外国人や女性が大活躍**



株式会社KMユナイテッド All Rights Reserved.



人財育成のこれまでの成果

**属人的な職人の世界にキャリアパスを構築。
技能レベルや顧客満足で評価が可能。**

**顧客が満足する付加価値のある特殊技能の習得や
作業カイゼンによる生産性向上
に対して毎月ボーナス支給を実現**

**やる気ある人財の獲得には一定の目途が立つ
(3年間連続して目標採用数達成)**

セルフ・キャリアドック導入の狙い

～新たに見えてきた課題の解決～

指導者の高齢化、新規採用者の増加によって、
設立当初のキメ細かい指導が困難。

技能を振り返ったり、もう少し技能を極めたりという
時間的、精神的余裕がない。

技能接触の機会が、全員に均等に提供できず、
個々の技能差の解消が困難。



基本的には現場でのOJT教育を主としながらも、
柔軟な施策を必要とする次の育成段階に突入

セルフ・キャリアドックの実施状況

- モデル企業として初めてキャリアコンサルティングを導入
- 社外キャリアコンサルタントがキャリアコンサルティングを実施
- 対象：入社4年以内の業務未経験の正社員（職人）
- 実施方法：対象者に2回実施
 - ・ 1回目：平成28年12月～1月
 - ・ 2回目：平成29年 4月
 - ・ 各現場から、本社へ立ち寄ってもらい予約制で一人あたり50分～60分実施
 - ・ 1日あたり、1名又は2名を面談。面談の順番は企業側が設定
 - ・ 各回の面談開始前と終了後に企業とキャリアコンサルタントのミーティングを実施。
- キャリアコンサルティング面談
 - ① 面談対象者は面談シート（フォーマットはキャリアコンサルタントが作成）を事前に記入。面談シートをもとに面談実施。
 - ② 2回の面談終了後、無記名でアンケートを実施。
 - ③ 相談内容から迅速な対応が必要と思われる事案あれば、当社からも伝達してほしいと希望→事案あり、社長と執行役員に状況報告があり対応方法助言。
 - ④ 面談記録はキャリアコンサルタントが管理。

セルフ・キャリアドックの実施状況

キャリアコンサルタントが面談を実施

従業員が自らを振り返り将来のキャリア目標を再考する機会を設けることで、やる気ある人財が、目指す職人像に近づくためのモチベーションの持続をサポート。



株式会社KMユニテッド All Rights Reserved.

セルフ・キャリアドックの結果

・業務の未経験ではあるが、仕事に対する意欲や会社に貢献したい志の高い社員が多い。

・今まで社員がキャリアについて、じっくり考える機会が少なく、今回キャリアコンサルティングを実施することで下記の傾向がみられた。

- ① 受け身姿勢から、具体的に自身のキャリアや目標を言語化できるようになり、面談シートをキャリア計画表として活用し取り組むなど、徐々に自主性がみられるようになった。
- ② 後述する職人育成塾やスマホマニュアルなど人材育成制度を積極的に活用する社員増。
- ③ 自身のことだけでなく、周囲の状況や関わり方も意識するようになったことで改めて役割や改善点を認識でき、自己理解と仕事理解がより深まった。
- ④ 社員の仕事におけるモチベーション向上

→セルフ・キャリアドック制度を継続していくことは、社員のキャリア形成に有効的である。また、指導者や人事担当者にもキャリアコンサルティングを実施することで、人材育成基盤を強化へ繋がると考えられる。



セルフ・キャリアドック導入の成果

従業員主体性向上による生産性革命 ～ハタラキカタ改革の3本の矢を放つ～



①大阪職人育成塾での技能伝承



②技能伝承テレワーク



③技能DNA伝承クラウド“技ログ”開発

株式会社KMユニテッド All Rights Reserved.



①大阪職人育成塾の設立

教える側は、理解しやすい明瞭な教え方が求められる

● 日刊 建設工業新聞 2016年(平成28年)9月28日

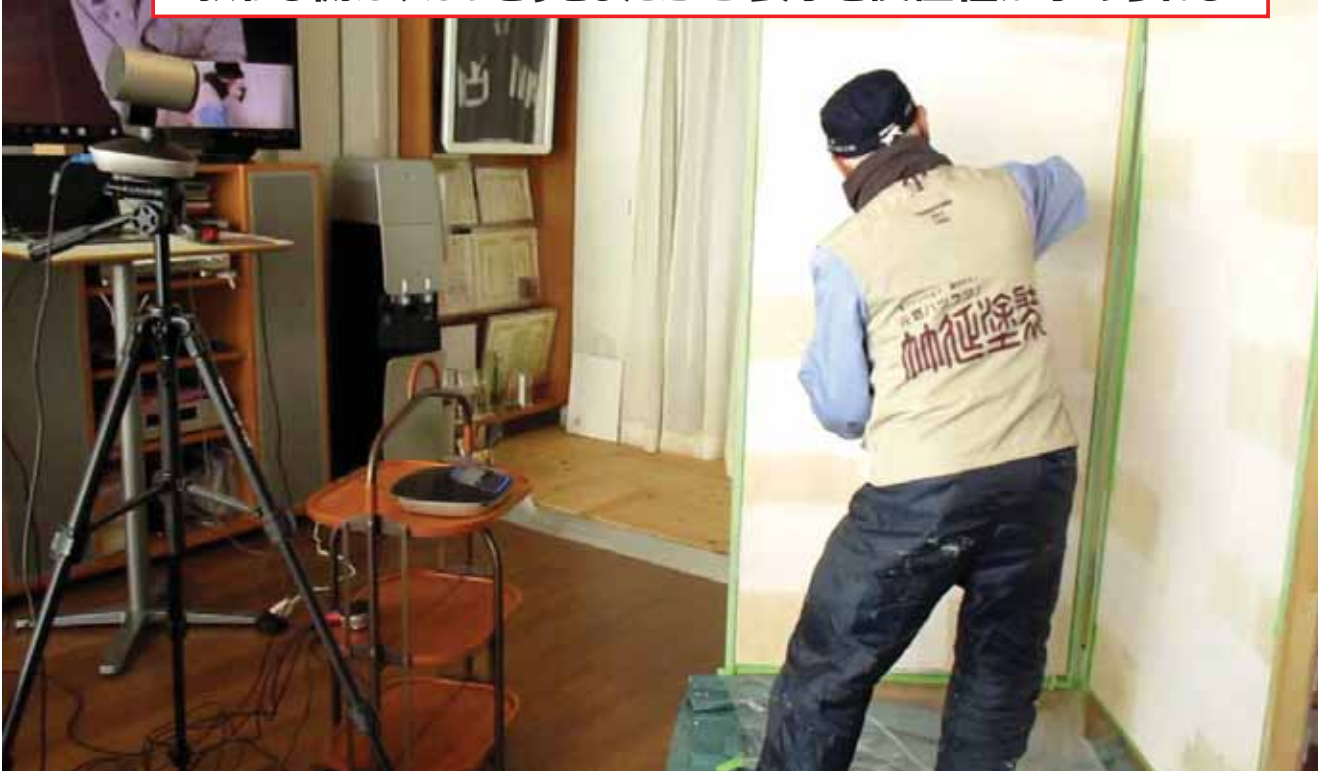


● 建通新聞 2016年(平成28年)10月3日

株式会社KMユニテッド All Rights Reserved.

技能伝承テレワーク <竹延スタジオ>

教える側は、理解しやすい明瞭な教え方が求められる
 教わる側は、はっきりとした意思表示と積極性が求められる



株式会社KMユナイテッド All Rights Reserved.



ビジネスモデル特許申請中

▣ 教わる側のレベルに応じた階層別カリキュラム

▣ 理解しやすく編集された映像教材

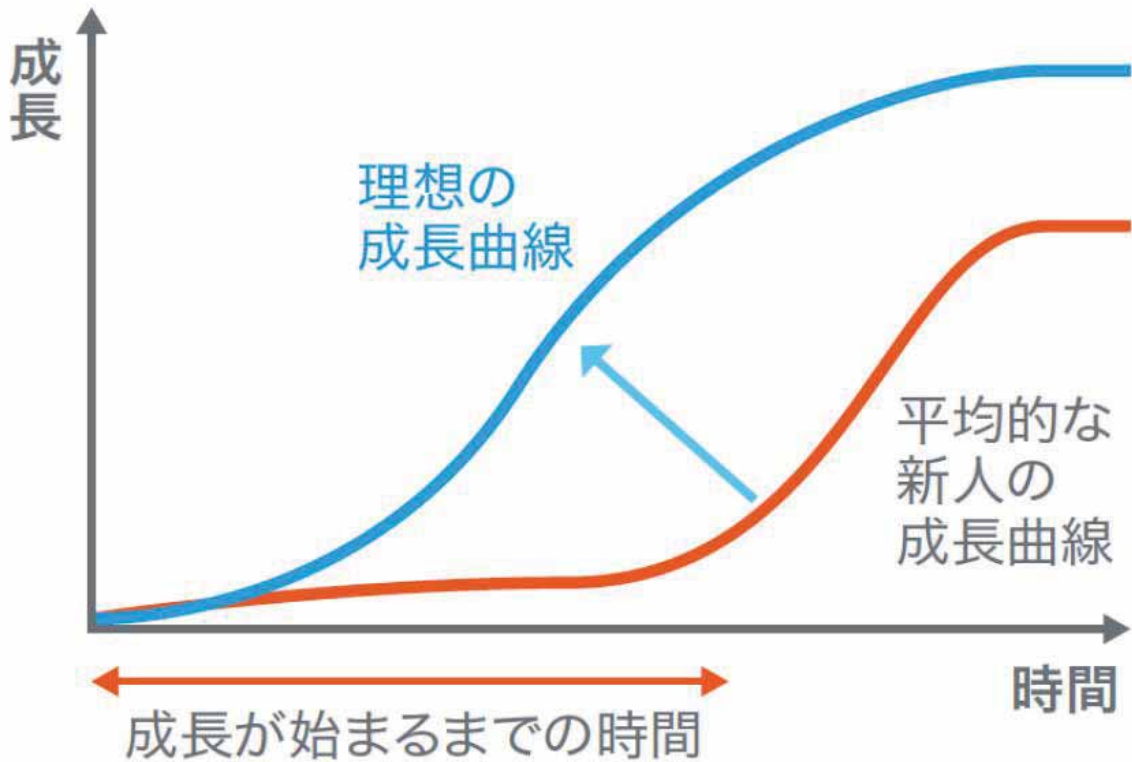
▣ 映像だけでなく、テキストも掲載

▣ 自学習のためのテスト問題

▣ 一流職人へいつでも質問できるコメント欄



新人の成長スピード加速
ハタラクカタ自体が主体的になり生産性向上
→同時に技能・自信・収入・収益**がアップ**



メディアや官民も、大きく注目！
新聞掲載やテレビ放送によって知名度向上

専門ト重会社が広域連推

育て職人 会社と一人三脚



初めて壁面に塗り替わらぬ高層ビル。建設現場から、(株)の丁寧な指導に感謝が少しずつ広がっている



男性中心の建設業界の“常識”を、一から見直し、女性職人の育成や定着を意図している企業が注目されている。全員が正社員採用で、「ママ職人」の健康面にも配慮し、有機肥料を素材に切り替え、保育ルームも開設。女性職人の声が、業界の常識を塗り替えている。

女性の力生かす建設会社

「プロフェッショナルな女性職人を育てたい」という思いから、建設現場で働く女性職人の育成や定着を意図している企業が注目されている。全員が正社員採用で、「ママ職人」の健康面にも配慮し、有機肥料を素材に切り替え、保育ルームも開設。女性職人の声が、業界の常識を塗り替えている。

職人の常識塗り替えて

建設現場で働く女性職人の育成や定着を意図している企業が注目されている。全員が正社員採用で、「ママ職人」の健康面にも配慮し、有機肥料を素材に切り替え、保育ルームも開設。女性職人の声が、業界の常識を塗り替えている。

女性採用増へ中小カイゼン



ベテランから指導を受けるKMユナイテッドの新人女性職人

新人の半数に
 建設現場で働く女性職人の育成や定着を意図している企業が注目されている。全員が正社員採用で、「ママ職人」の健康面にも配慮し、有機肥料を素材に切り替え、保育ルームも開設。女性職人の声が、業界の常識を塗り替えている。

働きやすい職場に

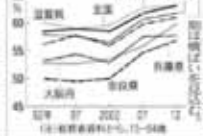
建設現場で働く女性職人の育成や定着を意図している企業が注目されている。全員が正社員採用で、「ママ職人」の健康面にも配慮し、有機肥料を素材に切り替え、保育ルームも開設。女性職人の声が、業界の常識を塗り替えている。

建築塗装の素材変更

建設現場で働く女性職人の育成や定着を意図している企業が注目されている。全員が正社員採用で、「ママ職人」の健康面にも配慮し、有機肥料を素材に切り替え、保育ルームも開設。女性職人の声が、業界の常識を塗り替えている。



関西でも女性有比率は上昇している



セルフ・キャリアドックの今後

当初の目的

一流職人の技術DNAを若手へ伝承

- 確実な基礎技術の習得こそが一流への近道
いつでも、どこでも、一流との違いを
デジタルで確認できるようにしたい

追加された目的

最高峰の匠（レジェンド）の技術記録し 「トレーナーズ・トレーニング」に活用

- デジタル解析によって、技術のキモの暗黙知を形式知化。
技能の断絶を防ぎ、技能DNAを未来へつなぐ
- 大多数を占める中間層に“教え方を教える”ことで
トレーニングできる人財に育て、モチベ・生産性向上を図る。

株式会社KMユナイテッド All Rights Reserved.

日本総職人育成化にチャレンジ



そのために今後は、教わる新人だけでなく、
指導者・中間層・経営トップにも今後は
セルフ・キャリアドック導入による成果を期待す

セルフ・キャリアドック 導入ガイダンスセミナー

2017年11月30日

伊藤忠商事株式会社
人事・総務部 キャリアコンサルティング室
室長 一之瀬 豊

Brand-new Deal 2017

1. 会社概要

伊藤忠商事は1858年初代伊藤忠兵衛が麻糸で織った布の行商で創業。現在は世界63ヶ国に約120の拠点を持つ大手総合商社として、繊維、機械などの様々な分野において、国内外におけるトレードや事業投資など、幅広いビジネスを展開しております。

設立	: 1949年12月1日
代表者	: 代表取締役社長 岡藤 正広
本社	: 東京 / 大阪
資本金	: 2,534億円
純利益	: 3,522億円(2016年度)
連結対象会社	: 308社(2016年度末)
従業員数	: 4,381名(単体)



Brand-new Deal 2017

【人材育成ビジョン】

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

【人材育成方針】

卓越した個人の力をもつ豊かな個性の人材を、自由闊達な風土で育成する

上司との定期的なキャリアビジョン面談により、社員のキャリアプランを踏まえつつ、中長期的な育成を進める

Brand-new Deal 2017

3. SCDを導入した狙い

【きっかけ】

入社1年目、4年目、8年目総合職社員を対象とする集合研修の一環として、研修を受講した社員と個別にキャリアカウンセリングを開始

【狙い】

- 社員は ⇒ 節目研修の内容の落とし込みをする
⇒ 会社が求める役割も踏まえ、自分のキャリアを熟考
- 会社は ⇒ 年代ごとに共通する課題を認識
⇒ 毎年継続すると変化・傾向がわかる

Brand-new Deal 2017

【実施体制】

キャリアカウンセリング室のキャリアコンサルタント
有資格社員で対応。60歳前半男性、50歳半ば男性、
50歳半ば女性、30歳前半女性の4名体制

【対象者と実施時期】

総合職入社8年目：2017年9月～10月

総合職入社4年目：2017年8月～9月

事務職入社6年目：2017年11月

事務職入社3年目：2018年2月～3月予定

総合職・事務職入社1年目：2018年2月～3月予定

Brand-new Deal 2017

5. 傾向

【研修内容】

「総合職4年目」 商人としてのMission実現力、
計数的意思決定力を高める

「総合職8年目」 企業価値向上の担い手としての
思考力・実践力を高める

「事務職6年目」 事務実務のプロとして独り立ち
に向けた自発・自律

【キャリアコンサルティングの傾向】

- ・入社前に描いていたイメージと現実との違いや、
希望部署と実際の配属との違いについて悩み
- ・自分のキャリアプランと職場の人材配置計画との
ギャップの悩みや転職の迷い

Brand-new Deal 2017

- 若手社員が抱える課題や悩みの傾向を組織長研修に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の向上を図れた
- 事業領域を超えた部署異動を希望する社員の声を伝えることで社内公募制の再立ち上げを実現できた
- 朝型勤務の導入など、大きな制度変更に対する社員の生の声を取りまとめることで、制度の運営状況を経営陣と共有できた

Brand-new Deal 2017



継続は力なり！です。
セルフ・キャリアドックが浸透すると
社員も会社も変わります

ひとりの商人、無数の使命

ご清聴 ありがとうございました

Brand-new Deal 2017

セルフ・キャリアドック導入の効果

- ・会社概要
- ・人財育成ビジョン
- ・SCDを導入した狙い
- ・実施状況
- ・結果・成果
- ・今後の取組み

佐々木化学薬品株式会社

- ・経営管理部総務課副責任者 加藤和子
- ・顧問キャリアコンサルタント

杉山久美子
(オフィスヒューマン代表)

2017年 11月 30日

All Rights Reserved. Copyright © SASAKI CHEMICAL CO., LTD.



会社概要

創業:設立	:	1946年10月創業 1958年10月設立
資本金	:	6,000万円
従業員数	:	86名 (2017年9月現在)
売上高	:	43億5,852万円 (2017年9月期実績)
代表者	:	佐々木 智一
本社所在地	:	京都市山科区勧修寺西北出町10
事業所	:	京都本社 滋賀支店 鹿児島支店 東大阪営業所 AMERICA SV OFFICE
認証	:	厚生労働省「くるみん認定」 京の子育て応援企業



ISO9001 (2005年承認)
ISO14001 (2000年承認)

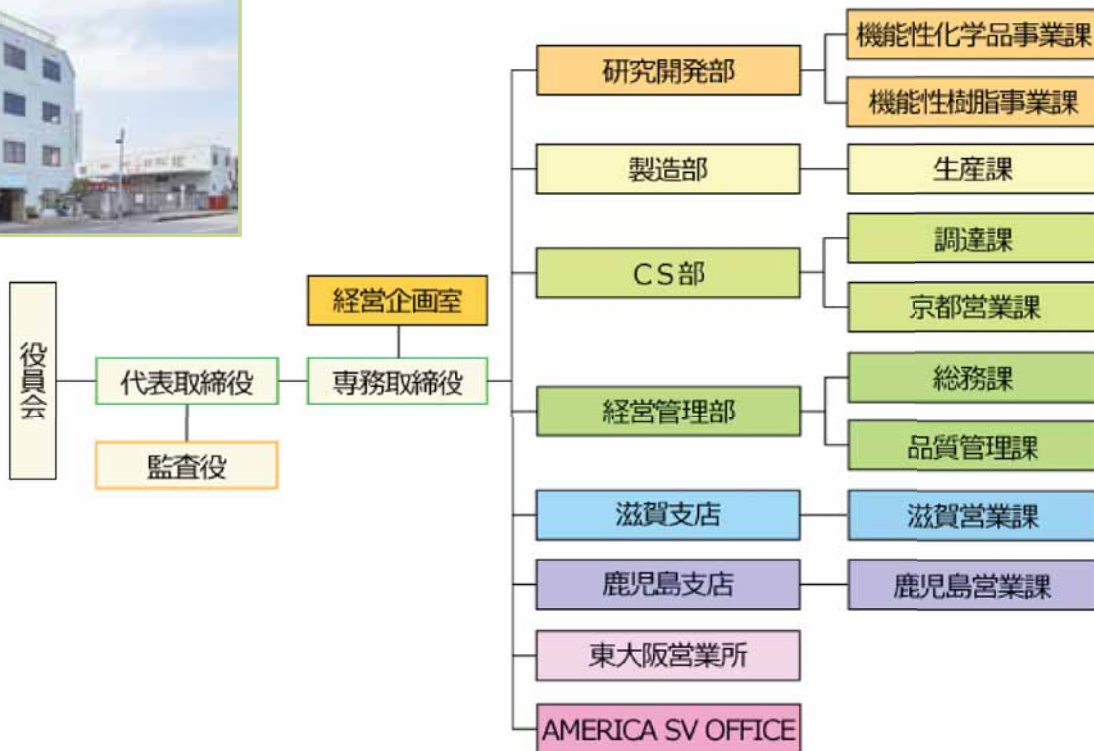


JQA-QMA12441 JQA-EM1036

All Rights Reserved. Copyright © SASAKI CHEMICAL CO., LTD.



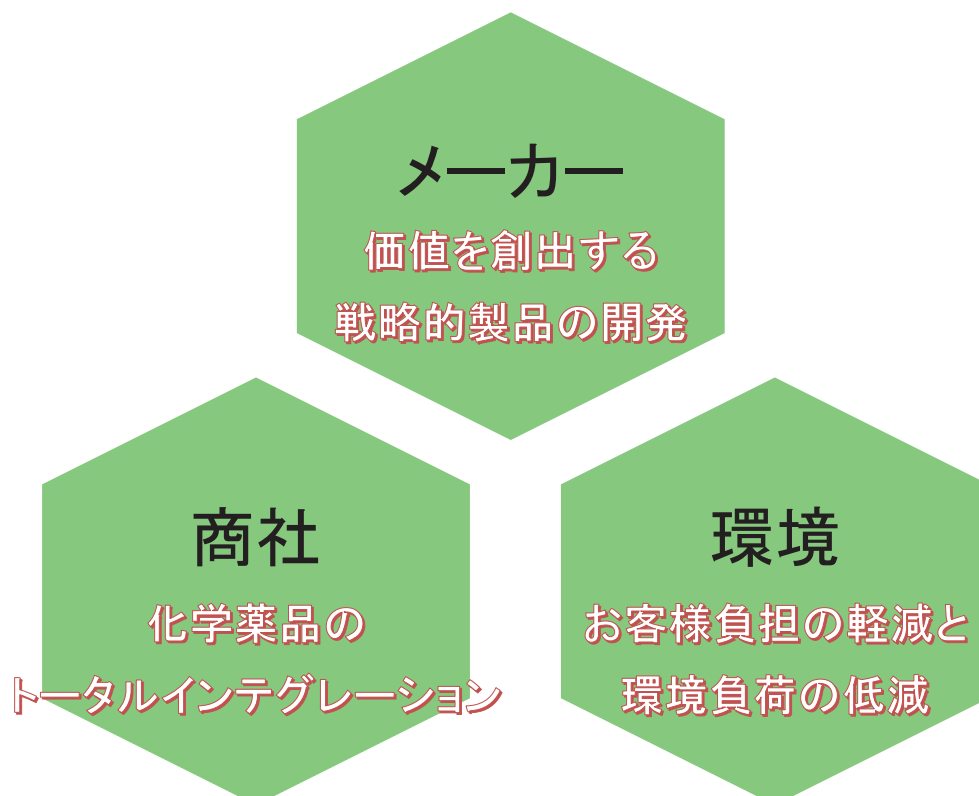
会社概要 組織図 (2017年10月現在)



All Rights Reserved. Copyright © SASAKI CHEMICAL CO., LTD.



事業展開



All Rights Reserved. Copyright © SASAKI CHEMICAL CO., LTD.



人財育成ビジョン

- 経営理念 : 「**喜びの創造と技術の革新**」
我々は化学を通し、喜びの創造と技術の革新をし、
お客様と共に成長します
- あるべき人財像 : **コミュニケーション能力**
自分一人だけでなく、みんなと楽しめた時に
喜びを感じる人
チャレンジ精神
何か面白いことをやってみたい、という気概のある人
- 人財育成方針 : 一人三役を目標にOJTを主軸に実施
職能資格等級制度に基づく人事ローテーション研修実施
キャリアアップ制度(年代別キャリアデザイン研修実施)
自己啓発支援制度

All Rights Reserved. Copyright © SASAKI CHEMICAL CO., LTD.




セルフ・キャリアドックを導入した狙い

- 業界・企業を取り巻く状況 : 商社として少量多品種の取り扱いの為同業者が多く競争が激しい状況下において
メーカーとしてオリジナル商品を拡販していくことが課題となっている
- 人財育成上の課題 : 管理職(課長以上)と社員のコミュニケーション不足により一般職のモチベーションが上がらない状況
- セルフ・キャリアドックに期待 : 育児・介護両立のための支援の充実を図る
研究職など女性の働き方支援への一層の強化を図る
管理職層への支援
(部下のやる気を引き出す施策への支援)

All Rights Reserved. Copyright © SASAKI CHEMICAL CO., LTD.



実施状況

- 取組みとして : 6年前から実施しているキャリアカウンセリングを基軸にセルフ・キャリアドック事業に取り組んだ
- 実施対象者 : ・人事考課における上司と部下との面談充実を図る為二部門にて実施
- ・育児・介護との両立で働く社員
 - ・研究職における女性とメンバー(男性含む)
 - ・営業職社員二部門にて働き方の多様性を考察する
- | | | |
|---------|------|------|
| 課長職以上社員 | 男性3名 | |
| 課長職未満社員 | 男性8名 | 女性5名 |
| パート社員 | 女性1名 | |
- 
- 合計
17名

All Rights Reserved. Copyright © SASAKI CHEMICAL CO., LTD.
佐々木化学薬品株式会社
SASAKI CHEMICAL CO., LTD.

セルフ・キャリアドックの結果

- ①身につけるべき職務能力の明確化
(チームメンバーの能力開発方策)
⇒現場でのOJT制度強化
個人に合った能力開発計画書の策定など面談を通じ進捗確認の提案
*社員が「自己分析書」「職務経歴書」を作成し今後のキャリアを考える機会になった
- ②自身のキャリアプランとライフプランの両立を
すすめるための方策
⇒40歳以下のキャリアデザイン研修実施の提案
(選択肢が多い特に女性社員を必須とする)
- ③チームにおける役割の明確化
(上司と部下とのコミュニケーションのあり方)
⇒人事考課制度における目標面談とフィードバックの完全実施への
周知と支援

All Rights Reserved. Copyright © SASAKI CHEMICAL CO., LTD.
佐々木化学薬品株式会社
SASAKI CHEMICAL CO., LTD.

セルフ・キャリアドックの結果

④女性研究職の継続就業への支援 (介護者の環境整備等を含む)

⇒上司とチームメンバーへの勉強会実施と時間有休と積立有休制度導入を提案

⑤人事異動に関する動機づけの必要性

⇒管理職層への発表と周知をおこない該当者への丁寧な説明を実施

All Rights Reserved. Copyright © SASAKI CHEMICAL CO., LTD



セルフ・キャリアドックの成果

①研究開発技術部門の効率性を考え組織変更

表面処理事業課と環境事業課を統合し責任者も技術者(従来営業課長が責任者)とすることで技術部門と営業との連携強化を図る

* 10/1より組織変更をおこなった

②ワークシート使用による各自の課題が明確に

目標設定に向けアクションプランを作成できた

女性技術職の就業への意識喚起、人事異動に関する動機づけ(期待をしっかりと伝える)

All Rights Reserved. Copyright © SASAKI CHEMICAL CO., LTD



今後の取組み

一人ひとりに合った年代別キャリアデザイン研修の実施

- ・若年者
- ・中高年層(介護との両立)
- ・女性(研究職を中心に育児・介護等)

セルフ・キャリアドックにて使用したワークシートを 今後のキャリアカウンセリングに活用する

目標に取り組む姿勢が明確になり“やる気”の
喚起につながる

～ 今後も定期的にキャリアコンサルティングを続けることで
社員のキャリア形成に繋げていきます ～

All Rights Reserved. Copyright © SASAKI CHEMICAL CO., LTD.



ご清聴ありがとうございました

All Rights Reserved. Copyright © SASAKI CHEMICAL CO., LTD.



セルフ・キャリアドック推進の意義と 『「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開』のご紹介

～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～

平成29年11月
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

第1章 セルフ・キャリアドックとは

□ 定義

「企業が、人材育成ビジョンに基づき、キャリア研修・キャリアコンサルティング等により、従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する取組み」

□ 意義・必要性など

- 従業員が持てる能力を最大限発揮するために、一人一人が、自らのキャリアを考え・構築していく必要。
- 若年労働者の定着率向上、育児・介護休業者の復帰率向上、中堅社員やシニア社員の活性化等に期待。

第2章 人材育成ビジョンの明確化

□ 経営者のコミットメント

- 組織全体としてセルフ・キャリアドックを推進していく前提として重要。

□ 社内への周知

- 様々な社内媒体・ネットワークを用い、従業員に繰り返し浸透を図ることも重要。

第3章 セルフ・キャリアドック実施計画の策定

□ 必要なツールの整備

- セルフ・キャリアドックの実施・結果を記録するための各種様式（面談シート、報告様式、アンケート様式等）の整備。

□ プロセスの整備

- 目標設定、実行、結果の把握、見直しのプロセスを着実に実施し、セルフ・キャリアドックの進捗を管理。

第4章 企業インフラの整備

- 責任者等の決定
 - セルフ・キャリアドックを推進する実質的責任者。
- 社内規程の整備
 - 就業規則、社内通達等各社の実情に応じて。
- キャリアコンサルタントの育成・確保
 - キャリアコンサルタント国家資格等の保有者。
- 社内の意識醸成
 - 管理職・従業員など各層に趣旨を理解してもらう。
 - 「キャリア」という言葉、概念への理解も重要。

第5章 セルフ・キャリアドックの実施

- キャリア研修
 - まとめて指導した方が効率的なテーマ、また相互作用が期待される場については集合研修で。
- キャリアコンサルティング面談
 - 一人一人のキャリア形成上の課題を整理し、キャリアビジョンの策定を支援。
- 振り返り
 - キャリア研修・キャリアコンサルティングの効果を把握し、キャリアコンサルタントのスキルアップ等に活用。

第6章 フォローアップ

- 個々の従業員のフォローアップ
 - 上司や関係部署とも連携し、各従業員のキャリア形成等を支援。
- 継続的改善
 - セルフ・キャリアドックを毎年よい仕組みにしていくために。

最後に

『「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開』等を活用した、より多くの企業でのセルフ・キャリアドックの普及に向けて

- それぞれの企業の実情に応じた取組を
 - モデル企業等における取組内容も、企業ごとの人材育成上の課題や既存の支援策に応じた多様なもの。
 - 最初から完璧な仕組みの整備を目指すのではなく、まずは取組可能な範囲、内容からでも。
- 従業員と企業のWin－Winを目指して
 - 従業員の活性化を組織の活性化につなげる活動として、セルフ・キャリアドックの社内各層への浸透を。

～ご清聴ありがとうございました～

セルフ・キャリアドックで会社を元気にしましょう！ ～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～

第1章 セルフ・キャリアドックとは

1. セルフ・キャリアドックの定義

セルフ・キャリアドックとは、キャリアコンサルティングとキャリア研修（第3章参照）などを組み合わせて行う、従業員のキャリア形成を促進・支援することを目的とした総合的な取組みのことです。

2. セルフ・キャリアドックの必要性

IT化の進展や国際競争の激化などにより、企業はビジネスモデルや事業内容の大胆な変化を迫られています。そのため、従業員一人一人が社会や組織の変化を先取りする形で変革に対応し、持てる力を最大限に発揮していくために、自ら主体的にキャリアを考え構築していく必要があります。

3. 導入で期待される効果

セルフ・キャリアドックの導入により、次の①②の効果が期待されます。

①各従業員が、キャリアの目標を明確化し、仕事の目的意識を高め、計画的な能力開発に取り組むことにより、仕事を通じた継続的な成長を促し、働くことの満足度の向上につながります。

②企業の立場としても、人材の定着や従業員の意識向上が、組織の活性化につながり、生産性の向上への寄与等の効果が期待されます。

また、労働者の属性ごとに次のような効果も期待されます。

(1) 新卒採用者の定着率向上

仕事への向き合い方・取り組む意欲などのマインドセット、キャリアパスの明示などを通じて、職場への定着や仕事への意欲を高めていくことが期待されます。

(2) 育児・介護休業者の職場復帰率向上

仕事と家庭の両立に関わる不安を取り除き、課題解決を支援するとともに、職場復帰プランを作成することにより、職場復帰を円滑に行うことが期待されます。

(3) 高年齢層社員の活性化

職業能力や適性といった個々人が保有する多様な力への自己理解を深めることにより、ライフキャリアの後半戦～セカンドキャリアに向けて、積極的な職業生活を設計していくことが期待されます。また、上司や管理職として抱えている課題の解決も支援していきます。

セルフ・キャリアドックでWin-Win。



従業員にも
企業にも
メリットが!

第2章 セルフ・キャリアドック導入のための社内環境の整備

セルフ・キャリアドックを円滑に社内を導入していくためには、次のような社内環境の整備も重要となってきます。

1. 経営者のコミットメント

経営者が自ら、セルフ・キャリアドックを導入し、組織を活性化していくことを社内（全従業員）に対して宣言することにより、組織全体としてセルフ・キャリアドックの推進力が備わります。

2. 社内の環境整備

社内各層の従業員にセルフ・キャリアドックの意義について理解を促し、円滑な導入に向け社内の意識醸成を図ることが重要です。

(1) 現場管理職の理解

従業員の上司にあたる管理職にも、セルフ・キャリアドックの目的、内容を知ってもらい、キャリアコンサルタントや人事部門と一緒に、対象従業員の支援に関わってもらうことで、セルフ・キャリアドックはより一層効果的なものとなります。

(2) 従業員の理解

対象従業員に対しては、社会・経済の変化が激しい現代において、力強く職業生活乗り切っていくためには、主体的にキャリア形成を行わなければならないことを認識してもらう必要があります。

(3) 社内体制の整備

① 推進責任者の決定

セルフ・キャリアドックが円滑に導入・推進されるよう、社内に一定の影響力を有するポストの中から適任者を選定する必要があります。

② 社内規定の整備

セルフ・キャリアドックを社内の制度として制定・周知するために、就業規則や社内通達として整備してください。従業員規模が小さい企業などでは、規定の整備という形式にこだわることなく、柔軟な方法を取ることも考えられます。



3. キャリアコンサルタントの確保

セルフ・キャリアドックの中核的な取組みは、対象従業員に対するキャリア研修と個別のキャリアコンサルティング（面談）及びそれらの結果に対するフォローアップであり、これを担うキャリアコンサルタントの育成・確保は必要不可欠の事項となります。

キャリアコンサルタントには、大きく、(1) 社内キャリアコンサルタント（資格を保有する従業員等）(2) 社外キャリアコンサルタントの2種類があります。

(1) 社内キャリアコンサルタント

従業員が納得・信頼してキャリアコンサルティングを受けられるよう、キャリアコンサルタントの公的資格である「キャリアコンサルタント国家資格」、「キャリアコンサルティング技能検定（1級・2級）」のいずれかを

保有していることが原則です。

ただし、人事部門等での勤務経験が長く、従業員との相談経験も豊富で、従業員からの信頼が厚い方については、（組織内で他に有資格者がいない場合）事前の研修等により、社内キャリアコンサルタントに代わり、役割を果たすことは可能です。

(2) 社外キャリアコンサルタント

キャリアコンサルタントの公的資格の保有者であることが大前提です。加えて、企業の経営目的や経営戦略、人材育成ビジョンや人材育成計画、人材育成に関する現状の課題等を事前に十分に理解してもらう必要があります。このため、社外キャリアコンサルタントを活用する場合には、これらの点を十分に情報共有するとともに、定期的な打合せの機会を設ける必要があるでしょう。

第3章 セルフ・キャリアドックの実施

1. キャリア研修の実施

多くの従業員に、効率的に、①自身のキャリアの棚卸し、②キャリア目標・アクションプランの作成などを行ってもらうために、キャリアコンサルティングに先立ち、集合形式の研修（キャリア研修）を行います。

対象従業員グループの属性に応じて、キャリア形成上の主要課題となるテーマを設定し、グループワークなども交えた能動的な研修を行うと、より効果的なものとなります。

2. キャリアコンサルティングの実施

従業員とキャリアコンサルタントが一对一で行う面談のことです。

上司等が人事評価等を目的に行う「定期面談」「業績評価面談」等と異なり、キャリア理論等に基づき、従業員の心理的な自己洞察を促し、キャリア形成のための方策を検討す

ることを目的としています。

キャリアコンサルティングにおいては、従業員のこれまでの職務経験（仕事を通して成長したこと等を含む）、働き方で大切にしていることなどを棚卸しし、企業から求められる役割や責任、仕事に対する期待や不安などを確認します。それらを基にしたキャリアビジョンや、その実現のための行動プラン（アクションプラン）も策定します。現在の仕事に問題を抱えている場合には、その問題点を整理し解決を支援していきます。

会社への要望等を聴取した場合は、本人同意の下、会社側や上司などに伝達します。

仕事以外のプライベート面での課題がキャリア形成に何らかの影響を及ぼしていると考えられる場合にも対策を検討します。

第4章 フォローアップ

1. キャリアコンサルティングの結果

キャリアコンサルティング対象従業員全体のキャリア意識の傾向や組織的な課題及びその課題に対する解決策の提案などが、キャリアコンサルタントから報告されます（個別面談の内容は、守秘義務により原則として報告されません）。

(1) 組織として対応すべき課題

経営者等のリーダーシップにより、組織改善を目指し適切に措置を講じてください。

(2) 個別従業員の課題

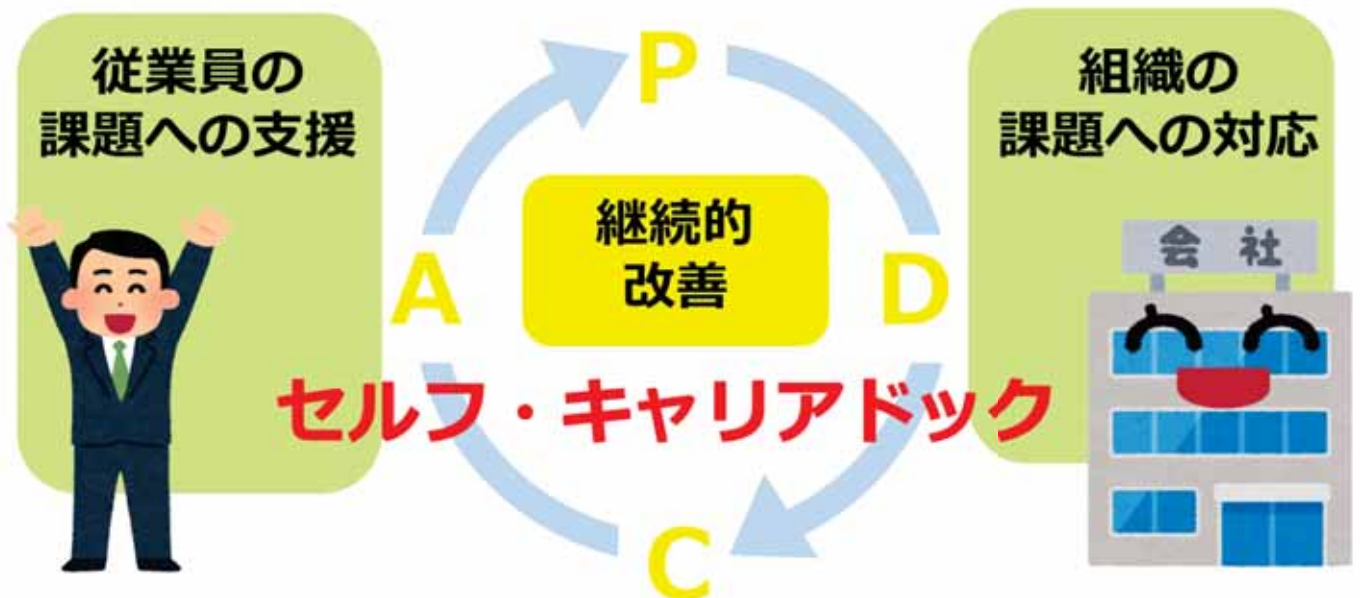
キャリアコンサルティングを受けた従業員が同意した範囲内で、本人が抱えている課題や職場への意見等が会社側にフィードバックされる場合があります。組織（または上司）から適切な支援を行ってください。

また、対象従業員に精神保健上の問題が認められた場合には、社内の福利厚生担当者や産業医、さらには外部機関（産業保健総合支援センター等適切な専門家・専門機関）への紹介を検討します。

2. セルフ・キャリアドックの継続的改善

セルフ・キャリアドックを、よりよい仕組みにしていくために、継続的な改善を行ってください。

対象従業員やその上司などに対して、キャリア意識や仕事ぶりに変化が出たかどうかを（アンケート等により）定期的にモニターし、以後セルフ・キャリアドックをどのように進めていくか（見直しを含む）を検討してください。



キャリアコンサルタント等の育成・確保をお願いします

キャリアコンサルティングを行う専門家である「キャリアコンサルタント」（国家資格）や、「技能検定キャリアコンサルティング職種（1級・2級）」の保有者の育成・確保をお願いします。

詳しくは

キャリアコンサルタントになりたい方へ 厚生労働省

検索

セルフ・キャリアドックで 会社を元気にしましょう！

～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～

セルフ・キャリアドックとは

セルフ・キャリアドックとは、定期的なキャリアコンサルティングとキャリア研修などを組み合わせて行う、**従業員のキャリア形成を促進・支援することを目的とした総合的な仕組み**のことです。

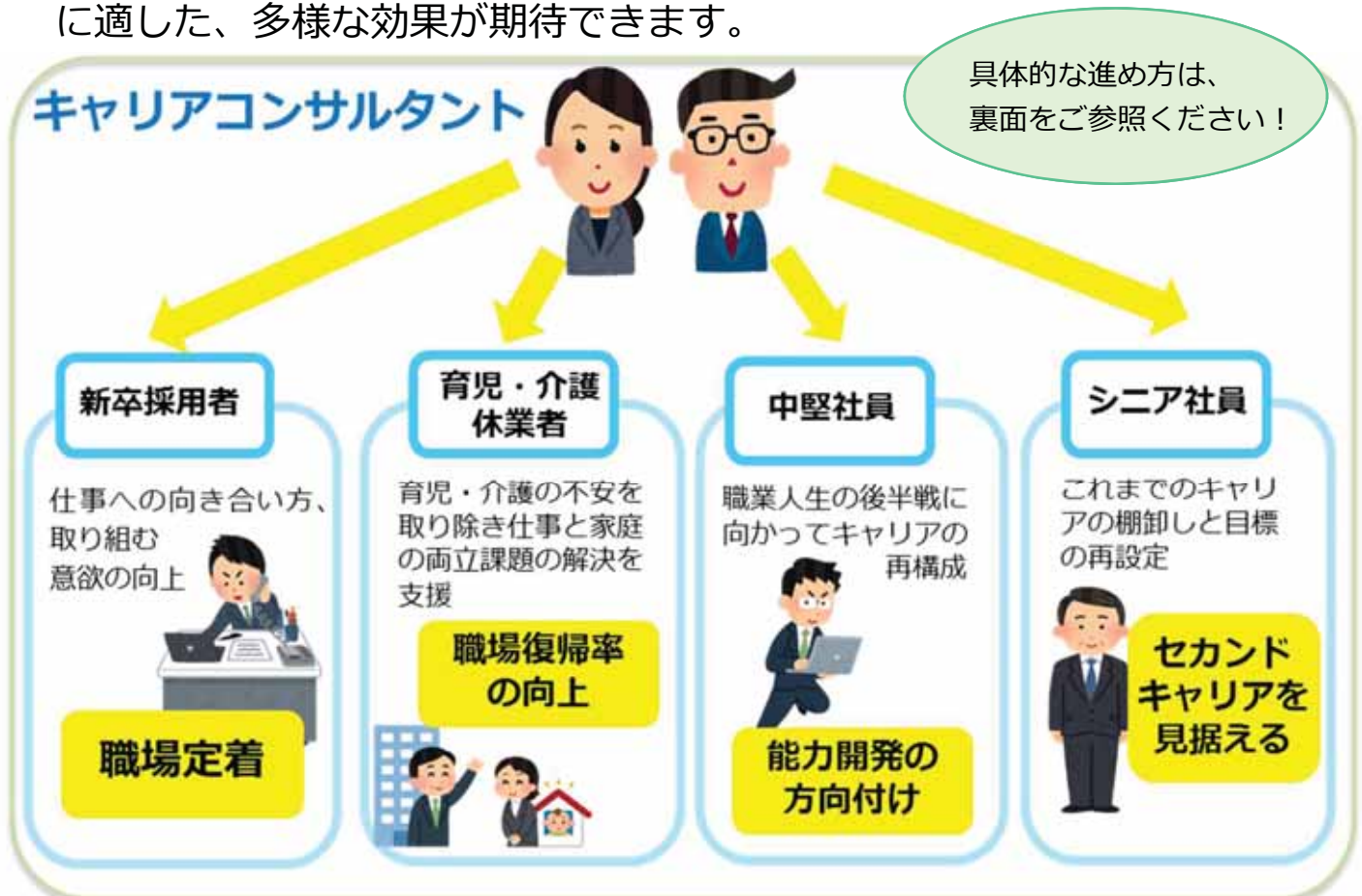
**従業員にも
企業にも
メリットが！**

従業員にとっては自らのキャリアを考えることで仕事に対するモチベーション向上につながり、**企業**にとっても人材の定着や従業員の意識向上を通じた組織活性化が期待されます。

※ 職業能力開発促進法第10条の3第1号では事業主は「労働者が自ら職業能力の開発及び向上に関する目標を定めることを容易にするために、業務の遂行に必要な技能及びこれに関する知識の内容及び程度その他の事項に関し、情報の提供、キャリアコンサルティングの機会の確保その他の援助を行うこと」とされています。

対象者と、期待できる効果

セルフ・キャリアドックを導入することで、対象となる様々な従業員に適した、多様な効果が期待できます。



セルフ・キャリアドックの具体的な進め方

(1) キャリア研修

集合形式で研修を行うことで、多くの従業員に効率的にキャリアを考えるきっかけを提供できます。

内容

- ①自身のキャリアの棚卸し
- ②キャリア目標・アクションプランの作成

※グループワークを交えると、より効果的です。



(2) キャリアコンサルティング

従業員とキャリアコンサルタントが一対一で面談を行うことで、個別従業員の課題を整理し、解決を支援していきます。

内容

- ①働き方で大切にしていること、企業から求められる役割や責任などの確認
- ②それらを基にしたキャリアビジョン・行動プランを策定



(3) フォローアップ

組織全体で、個別従業員および組織の課題を解決していきます。

内容

- ①職場（上司など）からの課題解決支援
- ②改善策を実行した結果を、アンケート等により継続的に振り返る

継続的にセルフ・キャリアドックの質を向上させていきましょう



ポイント
アドバイス

経営者コミットメント（経営者自身が社内に宣言！）
社内の意識醸成（セミナーなどを活用し理解促進！）
が進むと、セルフ・キャリアドックの効果はアップします。

キャリアコンサルタント等の育成・確保

キャリアコンサルティングを行う専門家である「キャリアコンサルタント」（国家資格）や、「技能検定キャリアコンサルティング職種（1級・2級）」の保有者の育成・確保をお願いします。

詳しくは

キャリアコンサルタント（国家資格）

キャリアコンサルタントになりたい方へ 厚生労働省

検索



厚生労働省ホームページもご覧ください。

セルフ・キャリアドック 厚生労働省

検索



あしたを拓く人を創る
厚生労働省 人材開発統括官