

セルフ・キャリアドック導入支援事業  
(平成 28 年度・29 年度)  
最終報告書

平成 30 年 3 月

株式会社セントメディア

## 目次

1.	はじめに	
(0)	本報告書の位置づけ	1
(1)	本事業の背景	1
(2)	セルフ・キャリアドックの定義	2
2.	本事業全体の概要	
(1)	本事業の目的	3
(2)	本事業期間	3
(3)	主な事業内容	3
(4)	実施体制	5
3.	本事業の実施状況	
(1)	推進委員会の開催	6
(2)	導入支援セミナー	7
(3)	モデル企業・導入キャリアコンサルタント等の選定	8
(4)	事前研修	12
(5)	セルフ・キャリアドックの実施	14
(6)	報告	15
(7)	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）	15
4.	モデル企業の実施状況	27
①	株式会社 KM ユナイテッド	28
②	味の素株式会社	31
③	アズビル株式会社	35
④	エーザイ株式会社	39
⑤	佐々木化学薬品株式会社	43
⑥	サントリーホールディングス株式会社	46
⑦	クオリカ株式会社	50
⑧	東京海上日動システムズ株式会社	54
⑨	伊藤忠商事株式会社	57
⑩	株式会社東邦プラン	60
⑪	株式会社平井料理システム	63

⑫	医療法人社団 慶友会 青梅慶友病院	66
⑬	社会福祉法人 六親会	70
⑭	中日本高速道路株式会社	73
5.	キャリア健診の結果	77
6.	本事業の効果と今後の普及に係る提言等	
(1)	本事業の成果	83
(2)	今後の普及に係る提言	84

## 巻末資料

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	87
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)	89
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	103
資料 4	導入キャリアコンサルタント等事前研修資料	105
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	145
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	166
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	172
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	177
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	183
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	189
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	194
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	206
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	210
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	216
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	220
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	224

# 概 要

## 概要

1. 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」である。
2. 「セルフ・キャリアドック導入支援事業（平成 28～29 年度）」において、モデル企業 14 社がセルフ・キャリアドックに取り組んだところ、次のような成果が得られた。
  - ① 標準的なセルフ・キャリアドックの実施プロセスやツール等を完成させることができた。
  - ② 大企業の課題（企業が従業員に求める人材像は明確だが、従業員がそれを自分のものとして咀嚼できていない）、中小企業の課題（日常業務に追われ、中長期的な視点からキャリアを考える機会がない）双方につき、セルフ・キャリアドックが従業員の様々な気づきを促進し、その解決に資することを確認した。
  - ③ ②の効果に加えて、とりわけ自身の意図に反して異動した従業員、管理職手前の従業員（特に女性）、ポスト上の処遇の薄い中間層等、キャリアにやや行き詰まりを感じている従業員にとっては、モチベーション向上という効果をもたらした。
  - ④ セルフ・キャリアドックの結果をフィードバックすることにより、上司・部門長の意識も大きく変化した。
3. 今後の普及に関する主な課題は次の通りである。
  - ① 経営資源が限られている中小企業が必要とする支援（外部キャリアコンサルタントの確保等）を適宜受けられる支援体制のあり方を検討する。
  - ② キャリアコンサルタントは、従来から重視されている受容・共感・傾聴等の能力を活用することに加えて、組織活性化の役割を担うための能力の発揮が求められる。その能力・資質をいかにして獲得するか、その方法と機会を検討する。また、キャリアコンサルタントは、経営者、人事・教育部門、現場部門、健康管理スタッフ（産業医・保健師・産業カウンセラー等）と緊密に連携し、チームでセルフ・キャリアドックを実施しなければならない。
  - ③ セルフ・キャリアドックにおける取組みの継続的な改善や質の向上を目的とし、企業間の違いを超えて共通認識の下でキャリアコンサルティング面談等を実施するために、既存のスーパービジョンを改良・工夫することが必要である。

# 本 編

## 1. はじめに

### (0) 本報告書の位置づけ

- セルフ・キャリアドック導入支援事業（以下「本事業」という。）は、「日本再興戦略（改訂 2015）」等の政府方針に基づき、平成 28～29 年度の 2 年間にわたって実施した事業である。本報告書は、事業の概要と成果等を報告するものである。

### (1) 本事業の背景

- 「日本再興戦略改訂 2015」では、IT 化の進展や国際競争の激化など変化の激しい時代にあつて、企業がビジネスモデルや事業内容の大胆な変化をせまられる中、労働者個人が能動的に変革に対応し、それぞれ持てる能力を最大限に発揮していくために、自らのキャリアについて立ちどまって考える「気づきの機会」が必要であると提言がされたところである。
- このような時代にあつては、企業の経営者、人材育成部門の悩みはつきない。企業が必要とする人材を確保し、その後の職業能力を向上させるには、労働者がこれまでの経験を棚卸し、自らの強みと向き合い、主体的に職業人生を選択することが求められ、企業はそのための機会を確保しなければならない。
- また、平成 28 年 4 月 1 日に施行された改正職業能力開発促進法では、労働者本人自らの職業能力開発に係る責務規定が設けられた（第 3 条の 3）。同法では、事業主の責務（第 4 条）として、「労働者が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を図ることを容易にするために必要な援助を行うこと等によりその労働者に係る職業能力の開発及び向上の促進に努めなければならない」とし、そのために、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ものとしている（第 10 条の 3）。
- あわせて、平成 28 年 9 月以降、女性やシニア等の多様な働き方を可能とするとともに、中間層の厚みを増しつつ、格差の固定化を回避し、成長と分配の好循環を実現することを目的として政府による「働き方改革実現会議」が開催され、平成 29 年 3 月 28 日に働き方改革実行計画がまとめられたところである。働く方が自らのキャリアについて立ち止まって考え、自らが歩むべきキャリアパス（将来目指す職業・職務の実現に向けて積んでいく職務経験等の道すじ）とそのために身に着けるべき能力を確認する機会としての「セルフ・キャリアドック」は、働き方改革の実現にも資するものである。



## (2) セルフ・キャリアドックの定義

- 本事業では、セルフ・キャリアドックを、従来の組織の視点に立った人材育成施策に対して、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、キャリア開発の実践を重視・尊重する人材育成・支援を促進・実現するものと捉え、次のように定義した。

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」。

- 「人材育成ビジョン・方針」とは、企業の経営理念を実現するために、従業員に期待する人材像とそのための人材育成方針を明らかにするもの。
- 「体系的・定期的に」とは、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」とは、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」とは、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。

## 2. 本事業全体の概要

### (1) 本事業の目的

日本再興戦略を踏まえ、セルフ・キャリアドックの導入促進・普及を図るため、モデル企業によるセルフ・キャリアドックを実践する。そして、その取組み事例を基に、企業の業種・規模、導入目的等に応じた「望ましい、多様な形態」のセルフ・キャリアドックのコンセプトを明確化し、これを効果的に普及するためのセルフ・キャリアドック導入の方針と展開（以下「導入の方針と展開」という。）を整備するとともに、これらを素材とした広報活動等により、セルフ・キャリアドック導入の機運の醸成を目指す。

### (2) 本事業期間

平成 28 年 4 月 1 日～平成 30 年 3 月 31 日の 2 年間。

### (3) 主な事業内容

本事業の実施内容は、以下の通りである。（資料 3 参照）

図 1 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 (9/5)		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 - 実施報告 等		中間 報告	

	2017年 4月	2017年 5月	2017年 8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・キャリアドック 導入支援事業推進委員会		5回開催 (5/26)			6回開催 (8/11)		7回開催 (10/5)		8回開催 (12/18)		9回開催 (2/23)	
セルフ・キャリアドック 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・キャリアドック実施	モデル企業の実地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 針と進捗					最終 報告

#### ① 推進委員会の開催

有識者からなる推進委員会を設置し、平成28年度に4回、平成29年度に5回推進委員会を開催した。推進委員会では、セルフ・キャリアドックの効果的な導入方法等について検討するとともに、モデル企業におけるセルフ・キャリアドックの実施、セルフ・キャリアドックの普及方法等について支援・助言等を行った。

#### ② 導入支援セミナーの開催

本事業においてモデル企業となることを希望する企業を対象に、セルフ・キャリアドックの概要を説明し（東京：平成28年10月11日、大阪：平成28年10月17日）、モデル企業を募集した。

#### ③ モデル企業・導入キャリアコンサルタント等の選定

モデル企業として、既に自社でキャリアコンサルティングに取り組んでいる企業、ならびに従業員のキャリアコンサルティングに対して意欲的な企業について、業種・企業規模等のバランスを考慮し14社を選出した。選出されたモデル企業については、導入キャリアコンサルタント等（モデル企業におけるキャリアコンサルティングを実施する者のこと。選定方法については、後述。）を選定した。

#### ④ 事前研修の実施

上記③で選出された導入キャリアコンサルタント等を対象に、導入キャリアコンサルタント等としての役割に関する2日間の事前研修を東京と大阪で実施した（東京：平成28年11月10～11日、大阪：平成28年11月14～15日）。事前研修では、キャリア健診の活用法、企業の人材育成上の課題を把握する方法、キャリアコンサルティングの具体的な技法等について学習した。

#### ⑤ モデル企業におけるセルフ・キャリアドックの導入

モデル企業は、まず、自社の人材育成上の課題を明確にし、キャリアコンサルティングの対象層を定め、その対象層にキャリア健診等を通じて、従業員のキャリア意識の度合い

や、自社のキャリア形成支援各種施策に対する満足度等を把握した。その後、導入キャリアコンサルタント等が対象層に対してキャリアコンサルティングを実施した。キャリアコンサルティングは、本事業期間中に2回の実施を原則とした。

⑥ 事業の分析・報告（成果・課題等の把握分析等）

モデル企業の取組み事例を基に、企業の業種・規模、導入目的等に応じた「先行的に実施されている、多様であったりモデルになり得る（実践可能な）形態」のセルフ・キャリアドックのコンセプトを明確化し、これを効果的に普及するための「導入の方針と展開」を整備した。

⑦ 各般の広報活動等

セルフ・キャリアドックのコンセプト並びに上記⑥で作成した「導入の方針と展開」を広く普及させるため、導入ガイダンスセミナー（シンポジウム）を開催した（東京：平成29年11月7日、大阪：平成29年11月27日、札幌：平成29年11月20日、福岡：平成29年11月30日）。

(4) 実施体制

推進委員会は、キャリアコンサルティングに関する学識経験者や、企業現場においてキャリアコンサルティングの普及促進に取り組んできた有識者により構成した。

事務局は、株式会社セントメディアが受託し、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）と協議を行いながら、本事業に係る運営を行うこととした。

### 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 >

10社 14名

(受講者の内訳)

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。

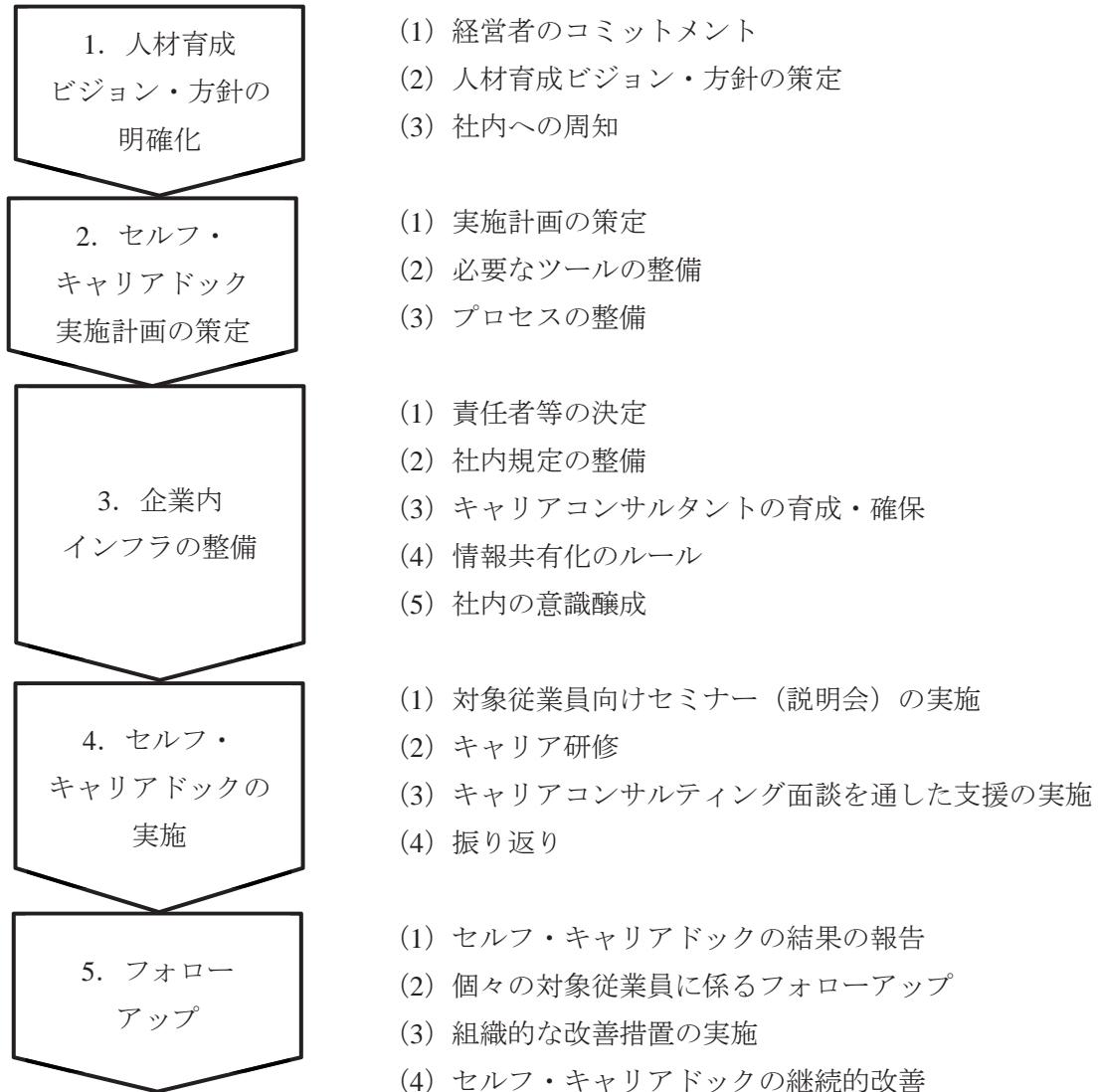
- 参加者属性別の研修の開催  
人事担当者・研修担当者等所属部署別、内部・外部キャリアコンサルタント等別、キャリア形成支援体制のレベル別等、参加者の属性を考慮し、参加者のニーズに合わせた研修内容での開催を検討する。
- セルフ・キャリアドック導入に際し使用するツール等（面談シート、キャリアコンサルティング後のアンケート票等）の整備

(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。

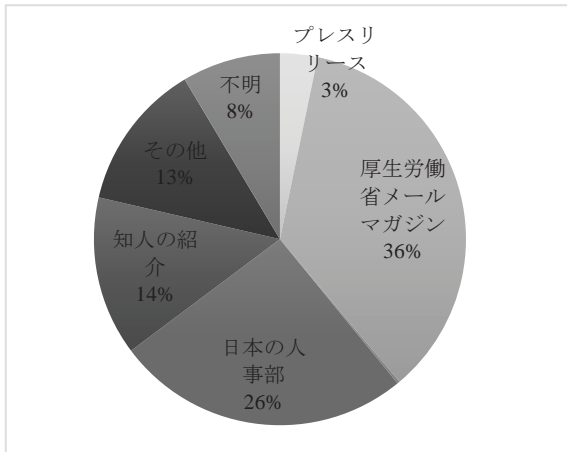
申込者数と当日の出席者数は以下の別表2の通りである。

別表2 申込み数/出席数

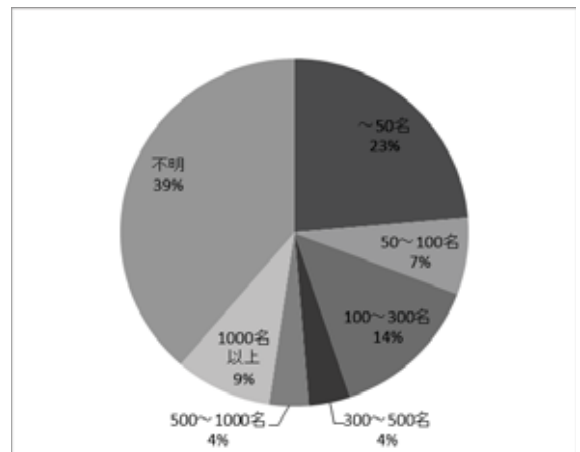
	申込み数		出席者数	
	企業数	人員	企業数	人員
東京	234	274	194	224
札幌	43	50	40	44
大阪	153	176	123	135
福岡	61	70	47	54
計	491	570	404	457

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。

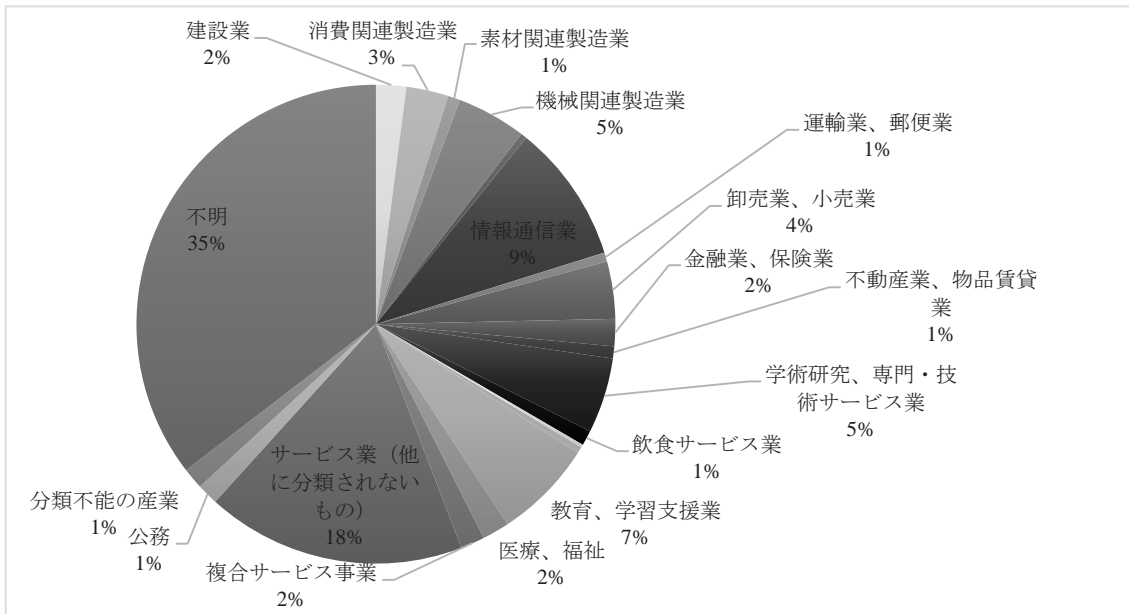
【グラフ 1】 申込ルート



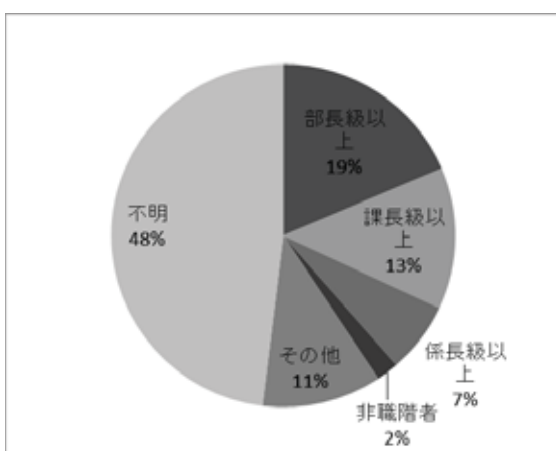
【グラフ 2】 申込企業の従業員規模



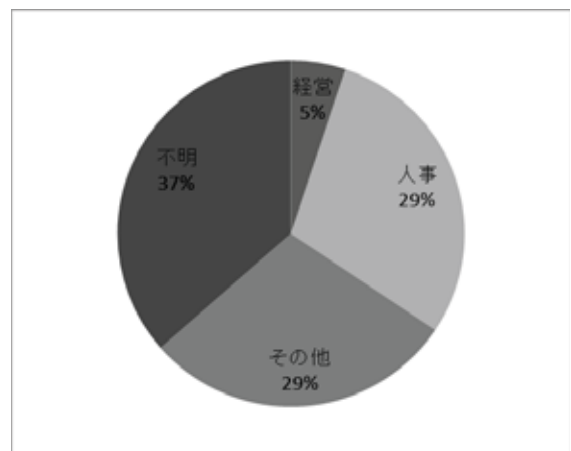
【グラフ 3】 申込企業の業種



【グラフ 4】 申込者の所属部署

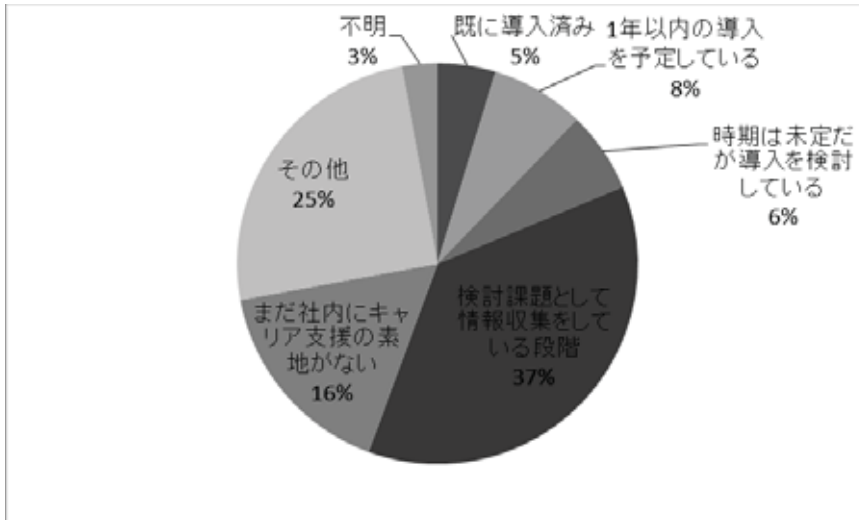


【グラフ 5】 申込者の役職

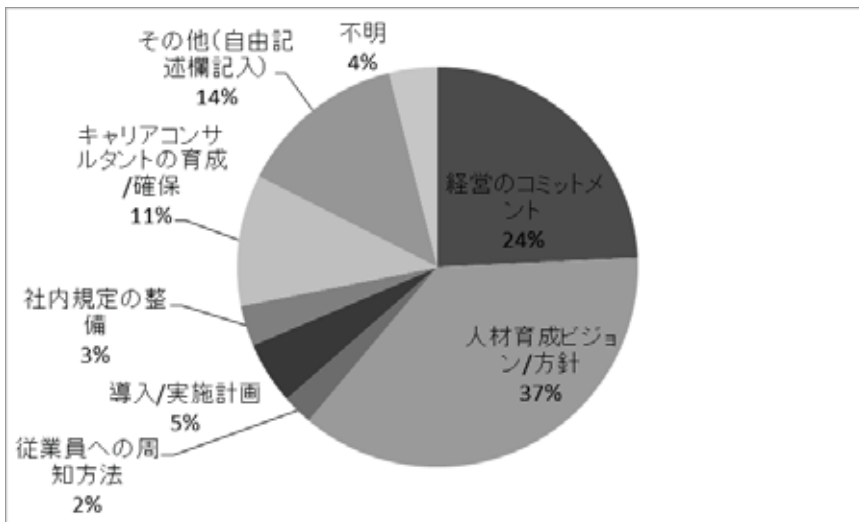




【グラフ 6】 申込企業の現在の状況



【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。

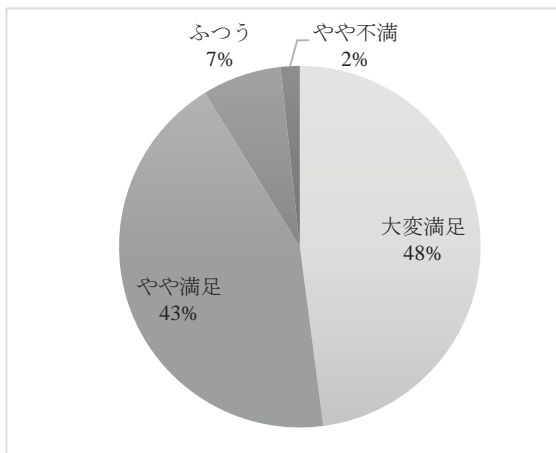
「セルフ・キャリアドック導入の方針と展開」の周知（※全会場共通）（資料 6-1～6-3 参照）厚生労働省人材開発統括官付参事官（若年者・キャリア形成支援担当）付キャリア形成支援室より、「『セルフ・キャリアドック』導入の方針と展開」の概要と要点の説明を行った。

#### (エ) アンケート結果

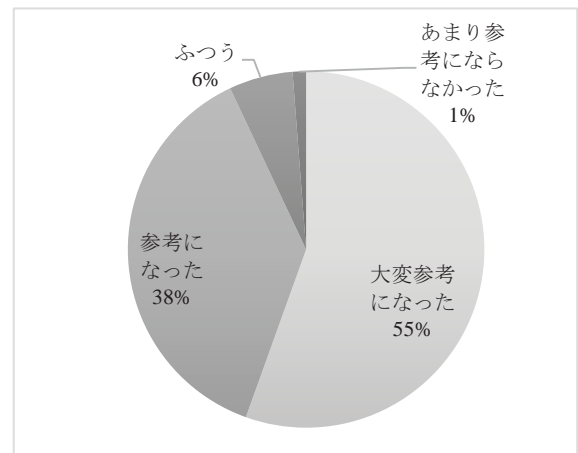
総合的な満足度については、参加者の約 91%が「大変満足」、「やや満足」と出席者の大半から高い評価があった。基調講演、モデル企業事例発表についても、参加者の 9 割前後から「大変参考になった」、「参考になった」との評価が得られた。

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。

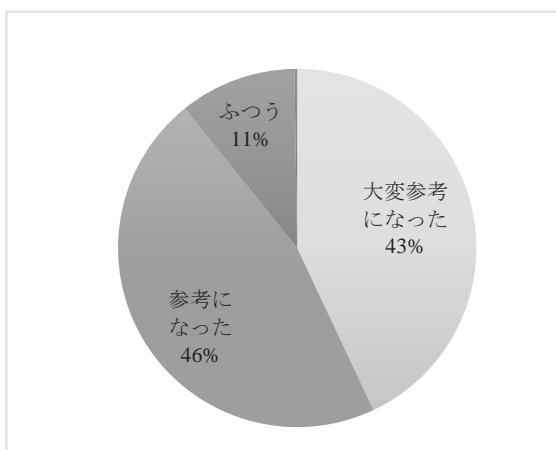
【グラフ 8】 総合的な満足度



【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する課題、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。

#### 4. モデル企業の実施状況

モデル企業からは、各社の概要、セルフ・キャリアドックの取り組み状況、成果・課題等について、以下の通り報告を受けた。

## ①株式会社 KM ユナイテッド

### (ア) はじめに

株式会社 KM ユナイテッド (以下「KM ユナイテッド」という。) は、大阪の大手塗装会社、竹延の関連会社として 2013 年に設立され、従業員数は 32 人 (2017 年 4 月現在) である。女性や外国人等、未経験であっても就労意欲の高い人材を積極的に受け容れ、短期間で職人を養成するための職人育成プログラムを取り入れている。

建設業界は、職人の高齢化と新卒者や若年者の人材確保が困難な状況に直面している。KM ユナイテッドでは、業務の未経験者を採用し、育成することに着目した。一般にプロの養成には時間がかかると言われるが、工法を学ぶ研修やトレーニングプログラムの展開、ベテラン職人による技術伝承等、育成プログラムを確立することで、早期のプロ育成を実現している。また、従業員全員を正社員雇用とし、一時預かりキッズルームを設立する等、女性従業員のための職場環境作りにも力を入れている。

こうした会社による職場づくりが進む中、従業員のマインドがそれに追いついていない側面が見えてきた。さらなる技術の上達や仕事をやり遂げる責任感を養っていくためにも、自分を見つめ直し、キャリア目標を持つことは彼らにとって非常に重要である。

このため、従業員が自身のキャリア形成において目標を持つこと、キャリア形成支援の意味、価値に気づくことをねらいとして、セルフ・キャリアドックに取り組んだ。

### (イ) 人材育成ビジョン

KM ユナイテッドの人材育成ビジョンは次のとおりである。

#### (i) 経営理念

世界に通用する新しい日本の建築文化の規範となる価値観を創造し続ける。年齢、性別、国籍の違いの融合をもってその創造を目指す。全員が国家資格を取得する信念を持つ。規範を追求しかつ成長し続けることも使命と考え行動する。

#### (ii) あるべき人材像

- a. 受け身ではなく、自主性、主体性を持つ
- b. リーダーシップを持つ
- c. チームワークで仕事をする
- d. 意見を発言する

#### (iii) 人材育成方針

- a. 平等に能力を判断、評価基準の明確化
- b. 従業員の意見を広く聴き、改善に反映させる
- c. 経営理念、人材像を社員へ通達する
- d. キャリア形成計画を社員へ通達する

### (ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

KM ユナイテッドでは、社外キャリアコンサルタントを活用し、職人を目指すため業務未経験で入社した従業員 12 名 (男性 7 名、女性 5 名) を対象にキャリアコンサルティング面談を実施した。キャリアコンサルティング面談は、2 回 (1 回目: 2016 年 12 月~2017 年 1 月、

2回目：2017年4月～5月）行い、いずれも面談直前にキャリア健診を実施した。

(i) キャリアコンサルティング面談

キャリアコンサルティング面談は、1人あたり50～60分で実施した。いずれの面談も現場での業務終了後、17時から19時の間、本社に立ち寄る形で、1日あたり1～2名ずつ実施した。面談室は共用の会議室（広さ30㎡程度）で行った。

(ii) キャリア健診

キャリア支援に対する現状の満足度は、他社平均に比べて高い結果となった。特に、「必要なときに、先輩や同僚に、仕事やキャリアの問題（付随する生活面や健康面も含めて）について相談できる」、「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」が高評価であった。今後充実を望む施策としては、「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」「これまでのキャリアを振り返る機会が用意されている」が上位に挙がった。

(エ) 相談内容の結果・傾向等

相談内容としては、次の5つの傾向が顕著であった。それぞれの原因分析とその解決策の提案状況も併せて記載する。

(i) リーダーやサブインストラクターとしての自信がない

○ 原因分析

業務の経験が少なく、身近なロールモデルが不在である。会社が発展期であり、責任が増える反面、プレッシャーが強くなりミスに敏感になっている。

○ 解決策の提案

役割と業務内容を明確化し、会社からの期待と自身の希望をすりあわせる。ミスに対するフォロー体制の充実と自発的な相談、定期的な面談、メンタルヘルス対策が必要である。

(ii) 能力評価シートの結果が受け容れがたい

○ 原因の分析

評価期間が短く、フィードバック時の説明不足から評価に対する捉え方に偏りが生じている。

○ 解決策の提案

フィードバックにおける伝え方を改善する。面談者、被面談者双方への傾聴力、アサーティブ研修、360度評価も有効である。

(iii) 会社の将来性と女性活躍推進に対する不安

○ 原因の分析

会社が存続発展することに自分がどう貢献できるか気づいていない。女性活躍推進について誤解が生じている。

○ 解決策の提案

定期的なキャリア面談や会社の取り組みやその進捗等について見える化を行う。業務分担を再確認し、ミーティング等を通じて女性活躍推進についての理解促進を図る。

(iv) 現場での積極的な関わり方がわからない

○ 原因の分析

個人作業が多く、集中力も要することからコミュニケーションの時間的余裕がなく、少人数でもあることから横のつながりが希薄である。

○ 解決策の提案

交流の場づくり、メンター制度の導入。チームワークと当事者意識強化を目的に関係者全員で目標設定を行い、業務の進捗状況を開示する。

(v) 資格取得の不安がある

○ 原因の分析

学科試験のレベルが高く、電子マニュアルを活用しきれていない。

○ 解決策の提案

受験項目の一部免除制度など、受験要領を確認する。電子マニュアルや社内、現場の掲示物の多言語化対応、定期的なキャリア面談を実施する。

(オ) 評価等

KM ユナイテッドは、セルフ・キャリアドックの実施を通じて、改善された事項や今後の課題を次のように捉えている

(i) セルフ・キャリアドックにより改善された事項

KM ユナイテッドでは、塗装職人の人材不足を解消すべく業務の未経験者の採用、育成に取り組んでいるが、会社が整備を進める制度や仕組みの中で、従業員のマインドが追いついていないという現状があった。意欲を持って入社した従業員の定着や自主性の向上、技術指導のあり方等も課題として認識している。今回のセルフ・キャリアドックを通じて、個々の従業員が抱えている不安や悩み、会社に望むこと等を把握したことについて検討、対応を開始している。従業員の面談回数を増やし、評価シートやフィードバック方法を改善、インストラクターによる指導方法も可能なかぎり標準化に努める等、すぐに実行できるものについては既に行動に移されている。

(ii) 今後の人材育成上の課題

会社としては、技術を修得するためのプログラムやベテラン職人からの技術指導、職場環境作りの整備を進めているが、そうした会社の取り組みやその目的は一部の従業員に十分に伝わっていない、一部の従業員にはわかりにくいという現状がある。今回は、キャリアコンサルティング面談を通して、従業員の不安や悩みを把握することができ、従業員が見えているようで見えてない部分のフォローアップや、キャリアパスを明示していく方法として、今後も継続して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面談を活用することで社員のモチベーションの向上を図っていく。

以下を今後のあるべき人材像として、従業員の希望と会社の期待のすりあわせを図る。

- 当事者意識を持ち、仕事に責任を持つ
- 指示待ちではなく自ら考えて行動する
- 会社は学校ではない、利益を考えて仕事をする
- チームワークで仕事をする

## ②味の素株式会社

### (ア) はじめに

味の素株式会社（以下「味の素」という。）は、「私たちは地球的な視野にたち“食”と“健康“そして明日のよりよい生活に貢献します」という経営理念の下、「食」、「バイオ・ファイン」、「医薬・健康」の3分野にまたがりグローバル規模で事業を展開する食品企業であり、従業員数は3,459人（2017年3月31日時点）である。

グローバルに事業を展開する中で、グローバル経済の進展に伴うリスク、各国の不安定な政治リスクに加え、環境問題の深刻化や安全安心の要求が厳しくなるなど、地球や環境との共存共栄という観点で、味の素に求められる要求水準は非常に高く、幅広くなっている。

こうした中で、真のグローバルカンパニーへ向けて、ガバナンスや人材育成等の経営基盤の進化に取り組み、成長戦略と事業構造改革を強力に推進することが必要となっている。具体的には、人種・国籍・性別を問わず成長して活躍できるよう「グローバルマネジメントシステム」を導入し、次期経営人材の育成や海外役員の現地化、女性マネジャーの登用など分厚い人材の育成が課題である。

このため、味の素は、社員の自己認識を深め、成長課題の明確化を支援することで、社員が自律的かつスピーディーに成長することをねらいとして、セルフ・キャリアドックに取り組んだ。

### (イ) 人材育成ビジョン

味の素の人材育成ビジョンは次のとおりである。

#### (i) 経営理念

私たちは地球的な視野にたち“食”と“健康“そして明日のよりよい生活に貢献します。

#### (ii) 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。

#### (iii) 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。

### (ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

味の素では、セルフ・キャリアドックを「キャリア研修（フォロー研修、女性コーチング研修を含む）とセットになったキャリア面談」と定義している。2016年度は、3年目フォロー研修、30代キャリア研修、40代キャリア研修（一般職・基幹職）、50代基幹職キャリア研修の受講者に対し、キャリアコンサルティング面談を実施した。現在、キャリアサポートチームには有資格者が7名おり、全社では30名程度いる。3年目フォロー研修の受講者に対しては、グローバル人事部に所属する社員3名がキャリアコンサルタントとなり、キャリアコンサルティングを実施し、また、30代キャリア研修の受講者についても社員がキャリアコンサルティング面談を実施した。それ以外の研修の受講者に対しては、外部キャリアコンサル

タントがキャリアコンサルティングを実施した。また、3年目フォロー研修、40代キャリア研修（基幹職）、女性新任基幹職コーチング研修の受講者は、キャリア健診を受診した。各研修の受講者数、キャリアコンサルティング実施者数、キャリア健診の受診の有無をまとめると以下とおりである。

研修名	受講者数	キャリア コンサルティング	キャリア健診
3年目フォロー研修	75名	66名（必須）	○
30代キャリア研修	90名	9名（10%）	
40代キャリア研修（一般職）	40名	14名（35%）	
40代キャリア研修（基幹職）	29名	9名（31%）	○
50代基幹職キャリア研修	107名	72名（67%）	
女性新任基幹職コーチング研修	11名	-	○

以下、3年目フォロー研修を中心に、セルフ・キャリアドックの主な内容について述べる。

#### （i）キャリア研修

1日間のキャリア研修を実施した。午前中はこれまでのキャリア（能力、価値観等）の棚卸を行った。午後はキャリア開発の考え方を学習し、午前中に棚卸したキャリアに基づいて、参加者それぞれのキャリアビジョンを作成した。同時に、会社として提供可能なキャリア形成支援施策についても紹介した。また、午後の研修と並行して、グローバル人事部とのキャリアコンサルティング面談を実施した。

#### （ii）キャリア健診

3年目フォロー研修のキャリア健診結果は新任女性新任基幹職、40代基幹職のキャリア健診結果に比べると、「身体と心の健康」、「ワークライフバランス」に対する意識は高い一方で、「職務意識」、「将来のイメージ」に対する意識は低い結果となった。

キャリア支援に対する現状の満足度は、他社平均に比べて高い結果となった。特に、「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「これまでのキャリアを振り返る機会が用意されている」「必要なときに、先輩や同僚に、仕事やキャリアの問題（付随する生活面や健康面も含めて）について相談できる」が高評価であった。今後充実を望む施策としては、「キャリアの目標やキャリアの計画を実現するため、自己啓発等の活動時間が確保できる」「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」ことが上位に挙がった。

#### （iii）キャリアコンサルティング面談

対象者は、事前に「面談シート」に内容を記入してキャリアコンサルティングに臨んだ。具体的には、相談内容を「研修で立てたキャリア目標について」、「今後のキャリア形成支援策について」、「ご自身が今取り組んでいること、自己啓発目標について」、「家族、ご自身の健康等について」、「その他」の中から選択し（複数選択可）、自由記述欄に具体的な相談内容を記入した。

キャリアコンサルタントは、「面談記録シート」に、対象者から聞き取った内容（相談者の主訴や状況、言動や心情等、面談で観察したこと）や、対象者に助言した内容を記録した。

(iv) 上司へのフィードバック等

キャリアコンサルティング面談中に職場の問題等について相談があった場合は、原則として対象者本人の了承が得られた場合に限り、上司等に伝えることとした。

また、対象者のキャリアビジョンについては、「キャリア開発シート」を活用し、上司との面談を通じて上司と共有した。さらに、「自己申告書」、「キャリア開発シート」、キャリアコンサルティング中に挙げた仕事への要望等は、グローバル人事部内で共有した。

(v) 社内キャリアコンサルタントの研修

社外講師を招いて、インナーカウンセラー研修を実施し、10名程が参加した。

研修目的は、社内キャリアコンサルタントのレベルの向上である。本社の会議室を利用し業務時間内に4時間半程実施した。相談者から寄せられるテーマを3つほど想定し、ロールプレイングやグループワークなどを行った。

(エ) 相談内容の結果・傾向等

相談内容としては、次の二つの傾向が顕著であった。それぞれの原因分析とその解決策の提案状況も合わせて記載する。

(i) 自身がどのようなキャリアを歩んでいくか分からない

○ 原因分析

これまでキャリアについて考えた経験がないこと、業界の変化に伴うロールモデルの不在。

○ 解決策の提案

管理職のマネジメント強化・キャリア開発研修等を強化することで、管理職が部下のキャリア形成を支援できるようにする。

(ii) 歩みたいキャリアのイメージはできてきたが、どうすれば実現できるのか分からない（イメージできない）

○ 原因分析

異動に関して閉塞感を感じていること、現在の所属部署以外との接点が希薄である。

○ 解決策の提案

これらの原因を解決する一助として、2017年4月より一般職の人事制度を見直した。また、今後は業務の関連性が低い部門間交流の機会を提供すること等を検討している。

(オ) セルフ・キャリアドック実施以前の状況

味の素においては、今回のセルフ・キャリアドックの導入以前の2013年から、50代基幹職に対するキャリア研修を開始し、その後、段階的に対象層を拡大しながら、現在では全社的な取組に発展させてきた。こうした取組が成功している要因は主に以下の点が挙げられるが、このように社内意識の醸成がある程度進んでいたことも、今回のセルフ・キャリアドックの取組の効果に影響していると考えられる。



- (i) ミドル・シニア層のキャリア形成支援を支持した当時の人事担当役員が現在の社長であり、社内によき理解者がいたこと
- (ii) 上級部長の研修で手厚いフォローを行い、受講者にこの取り組みがよいものだと体験してもらい、社内に情報発信してもらったこと
- (iii) キャリア研修・キャリアコンサルティングの効果を数値化・見える化し、社内に発信したこと
- (iv) 若手のキャリア教育に関しては、組合とも協力体制をとって進めたこと
- (v) キャリアサポートチームが「グローバル人事部」の「人財開発グループ」の中に位置づけられ、広い視野での連携が取りやすくなったこと

#### (カ) 評価等

味の素は、セルフ・キャリアドックの実施を通じて、改善された事項や今後の課題及び取り組みを次のように捉えている

- (i) 従来目標管理面談では、自社の方針および組織目標に沿った短期的な個別目標の設定にとどまっていた。しかし、セルフ・キャリアドックにより、若手社員一人ひとりが自らの役割を明確に認識し、現在の役割を遂行するため、更には将来希望する職務に対して身につけるべき職務能力等の目標を考えてキャリアを設計することができるようになった。
- (ii) 今後の人材育成上の課題等
  - a. セルフ・キャリアドックの告知  
現在、味の素では、セルフ・キャリアドックの概要について、「キャリア・ガイドブック」にて告知を行っている。また、セルフ・キャリアドックの具体的内容やキャリア健診の実施については、キャリア研修の案内等で周知を図っている。今後はイントラネット（社内 web サイト）の整備を行い、啓発活動をしていく予定である。
  - b. 経営理念・人材育成ビジョンと目標管理面談の連携  
経営理念や人材育成ビジョンについては文書等で通知するだけでなく、年2回の目標管理面談でも管理職を通じて周知し、従業員のキャリア形成意識醸成に役立てる。
  - c. セルフ・キャリアドックのプロセスの標準化  
今回は、研修によってキャリアコンサルティングおよびキャリア健診が必須であるものとそうでないものが存在した。今後は、40代キャリア研修（基幹職）を基に、研修⇒キャリアコンサルティング⇒キャリア健診の流れの標準化を検討する。
  - d. 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、部署異動等の希望が増加すると予測されるため、社内公募制度や自己申告制度を活性化させていく。
  - e. 7時間労働への移行  
グローバル化に伴い、外国人の活用を視野に入れると、労働時間の短縮がポイントとなる。そこで、2020年度に所定労働時間7時間を実現する計画である。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。

### ③アズビル株式会社

#### (ア) はじめに

アズビル株式会社（以下「アズビル」という。）は、azbil グループの中核として、ビル等の建物、工場/プラント等のシステム制御にかかわる製品/サービスを提供する計測機器メーカーである。山武商会として1906年に創立、従業員数は5,070人（2017年3月31日時点）である。

建物市場でビルディングオートメーション(BA)事業、工業市場でオートメーション(AA)事業、ライフラインや健康などの生活に密着した市場において、ライフオートメーション(LA)事業を展開している。オリンピック開催や都市再開発等、好況が見込まれる分野もあるが、一方でビックデータ、AI、IoT等の技術革新が日進月歩で進む中、新しい知識や技術の習得が急務となっている。

企業風土は、真面目・堅実であり、顧客の価値向上に寄与するため着実に仕事を行う気風がある。今後は、10年先、20年先の将来を見据えて、事業環境の変化とアズビルの変革に柔軟に対応するために、いろいろな分野へ積極的にチャレンジしていくことが求められている。

このため、アズビルは異動等による新しい職務遂行時における社員のモチベーションアップをねらいとして、セルフ・キャリアドックに取り組んだ。

#### (イ) 人材育成ビジョン

アズビルの人材育成ビジョンは次のとおりである。

##### (i) 経営理念

私たちは、「人を中心としたオートメーション」で、人々の「安心、快適、達成感」を実現するとともに、地球環境に貢献します

##### (ii) あるべき人材像

- 仕事のプロとして、集団の一員として、チームワークで協働する  
会社組織という集まりの中で仲間と一緒に目標を達成するため、仕事のプロとして、そして集団の一員として互いに協力して高い成果を発揮できる人材を求める。
- 一流をめざす強い意欲を持ち、挑戦しつづける  
『一流』とは、大きな目標を自らに課し、基本を疎かにせず、どんなに厳しくとも着実に実行できる人財である。今は『一流』でなくとも、『一流』と成るべく挑戦し続ける人材を求める。
- 高い志と倫理観を持ち、国際感覚に優れている  
仕事の能力が高いだけでなく、アズビル社員としての誇りと信念、人としての高い品格を持ち、グローバル競争の中で異文化を受け入れる度量の広さとバランス感覚を持ち合わせた人財を求める。

##### (iii) 人材育成方針

- azbil グループ成長の源泉は人材であり、人材の成長なくして azbil グループの成長はない
- そのために社員力と組織力の最大化を目指して
  - a. 個人： 自己の成長、能力開発に最大の責任を持つ

- b. 上司： 職場における部下の能力開発に責任を持つ
- c. 会社： 公平な機会提供を通じ個人と組織を支援する

#### (ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

アズビルでは、社内キャリアコンサルタントが計 20 名程在籍し、資格としては産業カウンセラーが多く、看護師も取得して貰っている。今回はアズビル・アカデミーと人事部に所属している 4 名の社員がキャリアコンサルタントとして新たな職種への異動者 10 名、営業・サービスに配属予定で研修のため建設現場へ出向した入社 2 年目の社員 30 名、合計 40 名の社員を対象にキャリアコンサルティング面談を実施した。キャリアコンサルタント 4 名の中には役員・部長経験のある 60 歳を超えたベテランのキャリアコンサルタントもおり、本人および職場の上司への提案を積極的に行った。

以下、セルフ・キャリアドックの主な内容について述べる。

#### (i) キャリアコンサルティング面談

##### a. 新しい職種への異動者

新しい職種への異動者に対して、事前アンケートを本人と上司に実施している。アンケート項目は、残業時間は増えているか、相談のできる人はいるか、体調面等などである。そして、キャリアコンサルティング面談前に上司・本人の結果分析を行い状況把握した上で面談に臨んでいる。さらに、面談は、多面的な視点から、本人との面談実施後に、上司との面談を実施している。まず、本人との面談については、本人の思いや不安の事柄などを十分に傾聴することを主眼においている。そして、上司との面談では、上司としての気持ちや本人に了承を得た事項についてのフィードバック、今後の動機づけや指導ポイントを行っている。

##### b. 入社 2 年目社員

営業・サービス配属予定の新入社員に対して、ファーストキャリアとして 3 年間建築現場出向させて様々な経験を積むことを実施している。そして、入社してから 3 年間に渡り、6 か月後ごとに人事部が社員または上司とキャリアコンサルティング面談を実施している。新入社員の研修の一環として実施しているため、事前アンケートは実施していない。本人との面談では、共通して相談を受けた内容は、業務量が多い、コミュニケーションの取り方に悩みなどであった。本人の了承を得た上で、相談内容に応じて、研修を受けて貰ったり、OJT を強化したりして、様々なサポートを実施している。

#### (ii) キャリア健診

##### a. 新しい職種への異動者

キャリア支援に対する現状の満足度は、他社平均に比べて高い結果となった。特に、「会社の経営課題や会社から期待されている役割を知ることができる」、「仕事に必要なスキルや知識が明確に示されている」、「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」が高評価であった。今後充実を望む施策としては、「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」、「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「必要なときに、先輩や同僚に、仕事やキャリアの問題（付随する生活面や健康面も含めて）について相談できる」が上位に挙げられた

#### b. 入社2年目社員

キャリア支援に対する現状の満足度は、他社平均に比べて高い結果となった。特に、「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「必要なときに、上司に、キャリアの問題（付随する生活面や健康面も含めて）について相談できる」、「日常の業務や研修の機会がキャリアの目標に向けた取組みにつなげられる」が高評価であった。今後充実を望む施策としては、「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」、「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「仕事に必要なスキルや知識が明確に示されている」が上位に挙げられた。

#### (iii) キャリアコンサルティング以外に実施した活動等

- 新たな職種への異動者向けの事前アンケート（本人/上司双方向け）

本人/上司の回答結果に差異が生じている項目、本人、または上司の評価が低い項目について原因分析を行い、面談時に状況確認し、フォローを行った。

- 上司への面談

本人が認識している課題、不安について上司へ面談することで状況をよりの確に確認でき、上司の今後のアクションに繋がった。面談後のフォローとして活用した。

- 面談結果のデータベース化

異動後3ヶ月アンケート、6ヶ月後、1年後面談結果をデータベース化し、個人の状況変化を確認しながら面談後のフォローに役立てる。職種別年令別の特性分析を行い、異動教育、スキルアップ教育に反映させた。

#### (エ) 相談内容の結果・傾向等

相談内容としては、次の3つの傾向が顕著であった。それぞれの原因分析とその解決策の提案状況も合わせて記載する。

##### (i) 異動後の新たな業務の進捗について

- 原因分析

当初の教育計画と実態（本人の保有知識）に相違が生じている。

- 解決策の提案

新たな研修の受講や一部担当業務変更について上司へ相談する。

##### (ii) 仕事量が多く処理が追いつかない

- 原因分析

初めての業務で一通りの経験が不足していることによる処理遅延。

- 解決策の提案

上司に相談し四半期ごとに計画を立て、研修を受講する。

(iii) 顧客や社内のコミュニケーションについて

○ 原因分析

知識不足により自分の判断に自身が持てず判断ができない。

○ 解決策の提案

先輩や上司に都度相談し解決するとともに、Q&A を作成する事にした。

(オ) セルフ・キャリアドック実施以前の状況

事業環境の変化に伴い、新たな職種への異動した延べ 600 名程の社員に対して、異動先の職務研修、PC 教育、キャリアコンサルティング面談を実施した。その後 6 か月後、1 年後にキャリアコンサルティング面談を実施し異動後のフォローを行った。

(カ) 評価等

アズビルは、セルフ・キャリアドックの実施を通じて、改善された事項や今後の課題を次のように捉えている。

(i) セルフ・キャリアドックにより改善された事項

面談で把握した状況と本人がキャリア健診で回答した内容の差異について分析を行うことで、本人の希望に沿ったキャリア計画を立案することができるようになった。

(ii) 今後の人材育成上の課題

現在は、事前アンケート、キャリアコンサルティング面談結果のデータベースは構築しているが、経年的に本人の意思変化、職務遂行レベル状況、公的資格取得、研修受講履歴、OJT 情報など様々なデータが体系的に出来ていないため、統合されたシステム設計とデータベース化を検討する。

その上で、そのデータに基づく、総合的なキャリア計画作成、上司との面談、マネジメントサイクル状況の上司および本人が確認できる仕組みを検討する。

アズビル・アカデミーと人事部のキャリアコンサルタントは、新たなキャリア情報データベースから、全社的な視点からの研修計画への反映、異動計画作成、個別キャリアコンサルティング面談などの施策を検討する。

#### ④エーザイ株式会社

##### (ア) はじめに

エーザイ株式会社（以下「エーザイ」という。）は、「患者様とご家族の喜怒哀楽を第一義に考え、そのベネフィット向上に貢献するヒューマン・ヘルスケア（hhc）」を企業理念としている。従業員数は連結 10,452 人、単体 3,246 人（2017 年 3 月末現在）である。

製薬産業においては、新薬開発の難度の高まり、研究開発費用の高騰、国際競争の激化に加え、社会保障費の歳出抑制強化により、事業リスクが増大している。また、革新的な医薬品を創製し続けることで、その使命である世界の人々の健康と福祉の向上に貢献すると同時に、経済成長の期待に応えていかなければならない状況にある。

エーザイには、企業理念の実現に向け、守るべきルールを踏まえ、自身が果たすべき役割や挑戦したいことを、一人ひとりの社員が自ら考え、それを行動に移してプラスの貢献を重ねていこうとする企業風土がある。今後は、単に高い専門知識を持つ、あるいは専門性の高い職務を担うのみに留まらず、環境変化を先取りし、変化に適応し、「期待された成果を出す」、「課題や問題を解決する」人材を育成することが課題である。

自立した社員が主体的に個の発揚に取り組み、結果として組織の活性化に寄与することをねらいとしてセルフ・キャリアドックに取り組んだ。

##### (イ) 人材育成ビジョン

エーザイの人材育成ビジョンは次のとおりである。

###### (i) 経営理念

患者様とご家族の喜怒哀楽を考え、そのベネフィット向上を第一義とし、世界のヘルスケアの多様なニーズを充足する（hhc）。

###### (ii) あるべき人材像

創業精神、企業理念である hhc を理解し、主役の視点に立ち、そのベネフィット向上のために熱意を持って日常業務を遂行する人である。同時に、環境の変化を先取りし、変化に適応し、企業家精神にあふれ、絶えずイノベーションを行い、自らの持つ人的ネットワークを常に拡充する社員である。

###### (iii) 人材育成方針

患者様と共に過ごす hhc 共同化（Socialization）を通じて真の患者様ニーズを理解し、イノベーションへの強い動機付けを得、そのニーズを充足するイノベーションをあらゆる場所で自ら考え、実践する人財、自らを変革し続け、自立したプロフェッショナルであろうと強い決意を持つ人財の成長を、新たな気づきをもたらす多様な研鑽の機会を創出することによって全力で支援する。

##### (ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

エーザイでは、50 歳代の従業員を対象としたキャリアディベロップメント研修を実施し、受講後にキャリアコンサルティング面談を行った。面談の実施にあたっては、キャリアディベロップメント研修の実施後とキャリアコンサルティング面談実施後にキャリア健診を実施し、50 歳代の従業員 43 名（男性 41 名、女性 2 名）から健診結果を得た。

(i) キャリアコンサルティング面談

50歳代の従業員に対し、外部のキャリアコンサルタントを活用してキャリアコンサルティング面談を実施した。キャリアディベロップメント受講後1~2カ月後を目処として1人あたり約90分間の1対1の面談を行った。

(ii) キャリアコンサルティング以外に実施した活動等

a. キャリアディベロップメント研修 (30代、40代)

50歳代社員と同様、キャリアディベロップメント研修を実施することで、「主体的に考えること」の重要性を参加者自身が認識する機会を得た。

b. 上司向けガイダンス

キャリアディベロップメント研修、プロフェッショナル開発レビュー等、主体的なキャリア形成促進に資する総合的な全社の取り組みについて、上司の理解が深まった。

(iii) キャリア健診結果

a. 1回目 (平成29年2月) : キャリアコンサルティング前

社員の満足度を見ると、「キャリア目標の設定」、「キャリア形成支援」、「職場のサポート」に比べ、「キャリア形成の自律性」、「働き方の裁量性」に対する満足度がやや低いという結果になった。

社員の現在の満足度が相対的に高い項目は、

- 1位「会社の経営理念に基づいた「求める人材像」が明確に示されている」
- 2位「会社の経営課題や会社から期待されている役割を知ることができる」
- 3位「これまでのキャリアを振り返る機会が用意されている」

となった。

一方、社員が今後の充実を相対的に望むものとしては、

- 1位「働く場所、働く時間なども含め、働き方について選択できる」
- 2位「社内の人たちと仕事以外で交流を広げたり、社外の人たちと交流をしたりする機会や仕組みが用意されている」
- 3位「必要なときに、仕事やキャリアの問題を社内・社外の専門家（キャリアコンサルタント等）に相談できる」

という結果になり、前述の「キャリア形成の自律性」、「働き方の裁量性」に対する満足度がやや低いという点と整合する。

b. 2回目 (平成29年4月) : キャリアコンサルティング後

社員の満足度を見ると、「キャリア形成支援」、「キャリア形成の自律性」に対する満足度が改善された。

社員の現在の満足度が相対的に高い項目は、

- 1位「これまでのキャリアを振り返る機会が用意されている」
- 2位「会社の経営理念に基づいた「求める人材像」が明確に示されている」
- 3位「キャリアの目標やキャリアの計画を短・中・長期に分けて考える機会が用意されている」

となった。1回目には3位であった「これまでのキャリアを振り返る機会が用意されて

いる」が1位になり、セルフ・キャリアドックの効果があつたと言える。

一方、社員が今後の充実を相対的に望むものとしては、

- 1位「働く場所、働く時間なども含め、働き方について選択できる」
- 2位「キャリアの目標やキャリアの計画を実現するため、自己啓発等の活動時間が確保できる」
- 3位「社内の人たちと仕事以外で交流を広げたり、社外の人たちと交流をしたりする機会や仕組みが用意されている」

となった。1回目に比べると、「キャリアの目標やキャリアの計画を実現するため、自己啓発等の活動時間が確保できる」が4位から2位へと上がっており、自発的なキャリア形成に向けた意識が醸成されたことがうかがえる。

#### (エ) 相談内容の結果・傾向等

相談内容としては、次の3つの傾向が顕著であった。それぞれの原因分析とその解決策の提案状況も併せて記載する。

(i) プロフェッショナルを目指しているが現職で停滞している

○ 原因分析

指示待ちスタイルが身についてしまっており、それを自覚している。

○ 解決策の提案

キャリアコンサルティングを通じて、自身のキャリアについて考えていくという状態に進むことができた。さらに、プロフェッショナル開発レビュー)における上長面談の質を高め、本人のさらなる成長を支援することとした。そのため組織長向けのガイダンスを継続していく。

(ii) 今後の方向性、定年までの働き方について悩んでいる

○ 原因分析

専門性の研鑽を定年まで続けたいという層と、他の選択肢もなく定年までこれまでの延長線上に安住していたいという層が混在することが判明した。

○ 解決策の提案

社員本人の課題と会社の課題を再整理した上で、社員にはどのような取り組み(貢献)が必要なのかを明らかにし、組織長と共有することとした。

#### (オ) セルフ・キャリアドック実施前の状況

エーザイでは、2016年度からキャリア支援センターを新設し、従業員自らが、強みや価値観等の自己理解を深め、求められる役割、現実、変化する環境を把握して、しなやかに適応しながら、自分の未来像・ビジョン・夢を描き、その実現に向けて行動することを企図した取り組みを開始している。また、社員一人ひとりが主体的な取り組みによりプロフェッショナルへの変革を成し遂げることへの支援の一環として、「将来はこうなりたい」という姿を自ら描き、強みや価値観を理解し、行動計画に落とし込み、自己実現につなげるための仕組みであるプロフェッショナル開発レビューを導入した。



(カ) 評価等

エーザイは、セルフ・キャリアドックの実施を通じて、改善された事項や今後の課題を次のように捉えている。

(i) セルフ・キャリアドックにより改善された事項

働くことの意義に対する内省が深まり、今後の自身のあり方を業務面・生活面全般について自ら考えることで、モチベーションがより高まる方向へ、改善の一步を踏み出した。

(ii) 今後に残された人材育成上の課題

個々のメンバーのキャリア形成支援につながる働きかけが適宜できる組織長の育成が課題である。また、組織長自身も主体的にキャリア形成を行う必要がある。全社におけるキャリア自立に関する意識啓発は今後も継続的に実施していく。

(iii) キャリア支援センターの今後の取り組み

a. プロフェッショナル開発計画レビューの適切な運用に向けてのフォロー

組織長へのヒアリングにより状況を把握し、必要に応じてコンサルティングを実施する。

b. 経営職向けのキャリア開発支援マガジンの発行

個々の社員のキャリア形成支援につながるマガジンを発行する。

c. キャリアディベロップメントプログラム（30代・40代・50代）の継続

d. 個別キャリア相談窓口（随時）

希望する社員へのキャリアコンサルティングを実施する。また、キャリア研修の受講者や、メンタリング、社内インターンシップの対象者にキャリアコンサルティングを行う。さらに、女性活躍推進を企図したキャリアコンサルティングも継続して実施する。

## ⑤佐々木化学薬品株式会社

### (ア) はじめに

佐々木化学薬品株式会社（以下「佐々木化学薬品」という。）は、京都市に本社を置く、試薬および化学工業薬品の開発・製造販売を行う会社である。1946年の創業以来、金属表面処理薬品の開発・製造販売を一貫して行っており、従業員数は79名（2016年4月現在）である。

化学品の商社分野では、少量多品種を取り扱う化学系専門商社が中堅を中心に多く、サプライヤーや卸先が固定されている傾向もあることから競争が激しい。メーカーとしてオリジナル商品を開発し他社との差別化を図ることで将来の業績貢献を見込んでいる。従業員を男女の区別なくあらゆる職種に配置し、研究職・営業職への女性配置も積極的に行っている。企業風土は家庭的で、育児・介護のための両立支援制度が整っており、継続就業につながっている。

こうした中、管理職（課長以上）にかかる負担が増し、管理職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維持できないといった状況が課題として浮上してきた。

このため、佐々木化学薬品は、育児・介護両立のための支援、研究職などの女性の働き方の支援、人事考課制度運用のため管理職と一般職双方に対しての有効な支援策を探ることをねらいとして、セルフ・キャリアドックに取り組んだ。

### (イ) 人材育成ビジョン（人財育成ビジョン）

佐々木化学薬品の人財育成ビジョンは次のとおりである。

#### (i) 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

#### (ii) あるべき人材像（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、みんなで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

#### (iii) 人材育成方針（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

注) 佐々木化学薬品では、社員は会社にとって財産であることから「人材」を「人財」に改めて表記している。

### (ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

佐々木化学薬品では、外部のキャリアコンサルタントを活用し、従業員17名を対象にキャ

リアコンサルティング面談を実施した。キャリアコンサルティング面談の実施にあたっては、事前に周知セミナーを開催し、キャリアコンサルティング面談の事前と事後にキャリア健診を実施した。

(i) キャリアコンサルティング面談

キャリアコンサルティング面談の前に、ワークシートを記入してもらい提出してもらった。キャリアコンサルティング面談は、会社の応接室で行い、気持ちを和らげるようお菓子やお茶を用意した。

(ii) キャリア健診の結果について

キャリア支援に対する現状の満足度は、他社平均とほぼ同じ結果となった。「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「必要なときに、仕事やキャリアの問題を社内・社外の専門家(キャリアコンサルタント等)に相談できる」、「仕事で失敗しても再度挑戦できる機会や仕組みが用意されている」が上位であった。今後に望む充実度は、「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「会社の「求める人材像」に近づくことで評価される仕組みがある」、「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」が上位に挙げられた。

(エ) 相談内容の結果・傾向等

相談内容としては、次の5つの傾向が顕著であった。それぞれの原因分析とその解決策の提案状況も併せて記載する。

(i) 身に付けるべき職務能力を把握していない

○ 原因分析

能力の棚卸しの機会が不足しているため。

○ 解決策の提案

現場でのOJT制度を強化する。一人ひとりに合った能力開発計画書の策定などキャリアコンサルティング面談を通じて進捗を確認する。

(ii) キャリアプランとライフプランの両立について悩んでいる

○ 原因の分析

節目ごとのキャリアデザイン研修が不足している。

○ 解決策の提案

40歳以下のキャリアデザイン研修の実施、特に女性社員は、選択肢が多いため必須とする。

(iii) チームにおける役割が不明確で、上司と部下のコミュニケーションのあり方について

○ 原因の分析

各課における年度方針が不明確である。面談が不足している。

○ 解決策の提案

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、各自の役割を明確に話

し合う事が重要である。

(iv) 女性研究職の継続就業支援を一層強化する

○ 原因の分析

法を上回る制度（育児、介護、看護休暇、配偶者出産休暇等）はあるが、社内周知が不足している。

○ 解決策の提案

上司とチームメンバーへの勉強会を実施し制度の周知徹底を図る。時間有休、積立有休などの制度導入の検討。

(v) 従業員が人事異動を否定的に捉えている

○ 原因の分析

「人事異動は左遷」という社内の解釈傾向がある。

○ 解決策の提案

管理職層への発表と周知を行い異動対象社員への説明を丁寧に行い人事異動に関する動機づけを明確化する。

(オ) セルフ・キャリアドック実施以前の状況

2011 年から全従業員を対象にキャリアカウンセリングやキャリアデザイン研修を実施している。

(カ) 評価等

佐々木化学薬品は、セルフ・キャリアドックの実施を通じて、改善された事項や今後の課題を次のように捉えている。

(i) セルフ・キャリアドックにより改善された事項

ワークシートを使ったキャリアコンサルティング面談では、目標や課題、取り組み事項が明確になり一人一人の「やる気」を喚起することがわかった。今後もキャリアコンサルティング面談の際にはワークシートを活用していきたい。特に以下の点で成果があった。

- 女性技術職の就業への意欲喚起
- 人事異動に関する動機付け（期待をしっかりと伝える仕組みづくり）

また、研究開発技術部門の組織変更において助言をすることで、技術部門の効率化、および技術部門/営業部門の連携強化に寄与することができた。

(ii) 今後の人材育成上の課題（今後の人材育成上の課題）

一人ひとりに合った年代別（若年者、女性、中高年層）キャリアデザイン研修を実施する。また定期的にキャリアコンサルティングを継続することで社員のキャリア形成に繋げる。

## ⑥サントリーホールディングス株式会社

### (ア) はじめに

サントリーグループは、「人と自然と響きあう」という企業理念の下、最高の品質を目指した商品やサービスを提供し、世界の生活文化の発展の貢献することを目的に、食品事業、スピリッツ事業、ビール事業、ワイン事業、健康食品事業、外食・加食・花・サービス関連事業等をグローバル規模で展開する企業グループである。サントリーホールディングス株式会社（以下、「サントリーHD」という。）は、グループ会社を統括する持ち株会社である。グループ企業数は321社、グループ全体の従業員数は38,013人（ともに2016年12月31日時点）である。

サントリーグループには、創業者である鳥井信治郎の「やってみなはれ」という精神のもと、自由闊達で挑戦意欲にあふれる企業文化が醸成されている。近年、グローバル化への対応もさることながら、国内における既存市場の縮小からも、これまで以上にキャリアオーナーシップを持った、持続的に成長を続ける社員を育成することに注力している。

サントリーHDでは、「世界でもっとも人材が育つ会社」を目指し、キャリア開発部では、社員全員が自発的に成長し学び続ける「個の能力確立とキャリア自律」を基盤人材のミッションに掲げている。キャリア自律の精神は、2007年にキャリアサポート室立ち上げに遡り、全従業員を対象としたキャリアワークショップおよびキャリアコンサルティング面談を実施している。

2017年、多様な社員一人ひとりが育つしくみを、組織全体として現場のマネジメントレベルの意識をさらに高め、加速していく方針を掲げ、サントリーHDは、今までキャリアワークショップの対象になっていない組織の中核であるマネージャー層自身のキャリア自律と、自部署のメンバーに対して、仕事を通じたキャリア形成やキャリア開発を支援する力をねらいとして、セルフ・キャリアドックに取り組んだ。

### (イ) 人材育成ビジョン

サントリーHDの人材育成ビジョンは次のとおりである。

#### (i) 経営理念

人と自然と響きあう。

#### (ii) あるべき人材像

創業者・鳥井信治郎の「やってみなはれ」という創業の志を胸に、社員一人ひとりが個性溢れる輝きを放ち自らの意思を込め、わくわくするような旗を掲げる。決してあきらめることなく、積極果敢に挑戦し続ける。

#### (iii) 人材育成方針

「世界で最も人材が育つ会社」を目指し、学びと能力開発を通じて、全サントリアンが創業精神を胸に、キャリア自律の下、強いリーダーシップを持ってグループの継続的成長に貢献する。

### (ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

サントリーHDでは、キャリアワークショップに非接触のミドルマネージャー（45歳～50

歳課長層)を対象に、キャリアワークショップを開催。対象者自ら、自身のキャリアビジョンを描くステップを理解するのみならず、自部署メンバーがキャリアビジョンを設定する際のアドバイスや、今後のキャリア開発支援力を学ぶことで、マネージャーとしての役割理解をさらに深めることを目的としている。キャリアワークショップの後は、キャリアサポート室の5名の国家資格保有のキャリアコンサルタントがキャリアコンサルティング面談にあたった。

#### (i) キャリア研修

キャリアワークショップは社外講師が担当し、1日の研修を実施した。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だけでなく、自部署のメンバー達自らが、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キャリアビジョン支援力を学ぶことを目的とした。自己理解と環境変理解を通して、アクションプランを作成できるよう自身のキャリア自律とメンバーのキャリア支援を体得し、参加者は、大切にしたい価値やライフキャリアチャートを使って、培ってきた力、仕事を進める力、自身のキャリア自律とメンバーへのキャリア開発支援等について学んだ。

#### (ii) キャリアコンサルティング面談

キャリアコンサルティング面談は、対象者が所属している各事業所で、一人あたり50分の面談を実施した。キャリアコンサルタントは、キャリアワークショップ時作成のワークシート、ワークショップ終了後のアンケート、ワークショップで未消化だった点やメンバーキャリア開発支援やメンバー育成に関する相談に対しアドバイスを実施。ワークショップ後、現場に戻っての意識変容や行動変容のヒアリングをしながら、キャリアコンサルティング面談に臨んだ。

#### (iii) アンケート

アンケートは、キャリアワークショップの直後に実施した。受講前の期待度は3.7であったが、受講後の満足度は4.3であった。参加者からの自由コメントとして自らのキャリアの考え方やメンバーのキャリア開発や育成指導に対しての整理ができた、他部門のマネージャーのメンバー面談の事例共有も参考になった等の声が寄せられた。

### (エ) 相談内容の結果・傾向等

相談内容としては、次の3つの傾向が顕著であった。それぞれの原因分析とその解決策の提案状況も合わせて記載する。

#### (i) 率いるメンバーのキャリア開発支援が難しい

##### ○ 原因分析

自身で経験のない分野への異動希望の面談に応ずるのが難しい。

##### ○ 解決策の提案

表層的な業務分野にフォーカスせず、メンバーの価値観や強み、その分野でどんな貢

献ができるか、したいか、今の仕事での積み上げから、足りないものをより付加したり、可能性を広げていく成長のプロセス視点を持つ。社内イントラの部署紹介、多様な社員のキャリアシート、随時キャリア相談など社内リソースも有効活用する。

(ii) 自身の中長期的なビジョンを描くのが難しい

○ 原因分析

仕事や周囲のことへの対応に忙しく、自身のこれから中長期に渡ってやりたいことが不明確である。

○ 解決策の提案

これまでの棚卸し、資源と資産、価値観、今後、引き起こしたい変化等を足がかりとして、環境変化も踏まえより具体的に未来を考える。中長期的に今後ありたい姿、なっていたい状態や、そのために、自らどんな変化、成長、貢献をしたいか、可能か、自分の資産資源の発揮や貢献領域での学びなど、具体的アクションにつなげる。

(iii) 多様な率いるメンバーの支援が難しい

○ 原因分析

シニア、育児時短等、経験入社など、率いるメンバーの世代や働き方や環境が多様である。

○ 解決策の提案

それぞれの世代特性や価値観に基づき、メンバー視点に立って対応できるよう、実践的な面談方法や世代別キャリアテーマや価値観ワークなどを実施。部署全体のチーム力をあげるチームビルディング手法の習得など、ニーズに応じてチーム開発も支援。

(オ) セルフ・キャリアドック実施以前の状況

サントリーHDにおいては、2006年より、グループ企業の従業員を対象にキャリアワークショップを試験的に開始し、2007年に設立されたキャリアサポート室が支援を推進する体制をとっている。キャリアサポート室は主に、①サントリーキャリアワークショップ、②キャリア面談、③社員意識の組織フィードバック、④マネージャー相談支援、⑤現場支援の5つの活動を行っており、①のキャリアワークショップでは、4年次、10年次、38歳-49歳、ミドルマネージャー、53歳、58歳の6つのプログラムを、社員全員を対象に実施し、キャリア開発部における階層別研修と併走する形で展開している。2015年度は1年間でキャリアワークショップに600名が参加し、880名とのキャリアコンサルティング面談を実施した。キャリア自律プログラムとして、共通のコンセプト「キャリアのオーナーは自分自身＝キャリア自律を目指す」を掲げている。

(カ) 評価等

サントリーHDは、セルフ・キャリアドックの実施を通じて、改善された事項や今後の課題及び取り組みを次のように捉えている。

(i) セルフ・キャリアドックにより改善された事項

自身のキャリア自律意識醸成とともに、メンバーの中長期キャリア形成を支援する力を体得した。

(ii) 今後に残された人材育成上の課題

40代後半ミドル層への当該セルフ・キャリアドックを継続実施し、ミドルの上司層への働きかけも強化していきたい。

(iii) 今後の取り組み

a. 人材育成ビジョン

**YATTE MINAHARE!**

創業の志を胸に、自らの意思を込め、わくわくするような旗を掲げる。決してあきらめることなく、積極果敢に、挑戦し続ける。

b. 人材育成方針

社員一人ひとりがかげがえのない存在であり、グループが成長していくための原動力である。長期的な視点に立ち、大きく任せ、成長機会を提供する。

仕事を通じて、全員が学び成長し続け、個性溢れる様々な輝きを放てるよう、人事ローテーションを実施。キャリア開発では、「個の能力確立とキャリア自律」を掲げ、全社員が学籍を有する「サントリー大学」で、多様な能力開発や研修、ワークショップのプログラムを実施している。本年は、ミドル層向けキャリアワークショップを強化することで、本人のキャリア自律に加え、率いるメンバー層の中長期キャリア開発の支援を行うが、今後については、若手のキャリアワークショップのフォロー面談も、現場でミドル層が対応できるように、仕事を通じて、育成力やキャリア形成を支援する力を強化していく。



## ⑦クオリカ株式会社

### (ア) はじめに

クオリカ株式会社（以下「クオリカ」という。）は、クラウドサービス、業務用システム開発、パッケージソフト開発・販売等を主な事業内容とする、情報通信業事業者であり、従業員数は840人（2016年10月現在）である。

情報サービス産業は、売上高21兆円、従業員数101万人と大きく成長してきたが、近年、サービス化、知識集約化、パートナー化及びグローバル化といったビジネスモデルの変革が進行しており、従来型の経営スタイルや仕事のやり方では、経営環境の変化への素早い対応は難しい状況となっている。こうした中で、若手社員のモチベーションアップや中高年社員のキャリア自律化の促進が人材育成上の課題として浮上してきた。

このため、クオリカは、社員のモチベーション向上と人生設計を含めたキャリア形成について考える機会の提供をねらいとして、セルフ・キャリアドックに取り組んだ

### (イ) 人材育成ビジョン

クオリカの人材育成ビジョンは次のとおりである。

#### (i) 経営理念

お客様に絶えず新鮮な価値を提供し、着実に成果を上げてステークホルダー（顧客・社員・取引先・株主）の信頼と期待に応える。そのために、社員が夢と誇りをもっていきいきと活躍できる組織風土をはぐくみ、革新と挑戦をたゆみなく続ける。

#### (ii) あるべき人材像

企業理念に照らし、社員一人ひとりが、すぐれた品質を提供する事に対する高い役割意識を持ち、高度な専門技術で自らの持てる技術を進化させ、失敗を恐れず求められるすぐれた行動をとる事ができる「真のプロフェッショナル人財」となる。

#### (iii) 人材育成方針

- a. 社員が自らの専門性とその役割を理解し、プロフェッショナル人財として自己の成長を目指す。
- b. 社員が仕事を通じて経験を重ねる OJT と集合研修の OFF-JT（※）をメインに、「学び」「身につく」施策を実施する。
- c. 経営計画実現や社員が掲げる成長目標の達成を支え導く育成機会を提供する。

（※）クオリカの教育体系は、大きく階層別研修、職種別（専門分野別）研修、目的別研修に分類され、社員自身のグレードごとに、何を学び身につけるのか分かるようになっている

### (ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

クオリカでは、人事部に所属する社員がキャリアコンサルタントとなり、入社5年目の正社員14名（男性12名、女性2名）を対象にキャリアコンサルティング面談及びキャリア健診を実施するとともに、その結果を踏まえた上司（部門長:以下同じ）へのコンサルテーションを行った。以下その主な内容である。

#### (i) キャリア健診結果（1回目）

キャリアコンサルティング面談の実施前に第1回目のキャリア健診を実施した。キャリア支援に対する現状の満足度は他社平均に比べて高い結果となった。特に、「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」、「必要なときに、上司に、キャリアの問題（付随する生活面や健康面も含めて）について相談できる」が高評価であった。一方、今後に望む充実度は、「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」、「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」が上位という結果であった。

(ii) キャリアコンサルティング面談

a. 大まかな流れ

対象社員の上司に対し趣旨説明を行った後、本人に対しキャリアコンサルティング面談（1回当たり 40～60 分程度）を行った。大まかな流れは次のとおり。

- 守秘義務の徹底（3 分）
- ライフラインチャートの記入（15 分）：入社から 5 年目までのモチベーションの上下をグラフで表現し、このチャートを基にモチベーションの要因を探る。
- Will、Can、Must 図の記入（30 分）：対象社員に事前に Will、Can、Must の重なり具合をベン図で記述してもらったものと、ライフラインチャートの両方を参考にキャリア形成を検討する。
- 質疑応答（10 分）
- 本人同意（3 分）：上司に対して、面談内容のどの範囲までフィードバックしてよいか確認する。

b. 使用ツール

- キャリア面談シート  
ライフラインチャート、Will・Can・Must 図（ベン図）の記入欄等からなるクオリカ独自の面談シート。キャリアコンサルタントは、キャリア面談シートにメモを書き込みつつ面談を進め、事後その内容（ライフラインチャート、Will・Can・Must 図の他、人間関係・職場環境・心身の健康・目指す先輩の有無・成長実感の有無・仕事観等。）をエクセルに整理した。
- その他  
必要に応じ、価値観のカードソートを活用した。

(iii) 上司へのフィードバック等

a. 上司へのフィードバック

キャリアコンサルタントは、本人同意を得た範囲内で、以下の情報を対象社員所属の部門長にフィードバックした。また、対象社員の直属上司に対しては、部門長を通じてフィードバックしてもらった。

- キャリアコンサルティング面談で把握した内容及びキャリアコンサルタントが見立てた「モチベーションアップの打ち手」。
- キャリアコンサルティング面談とは別に半期ごとの業績評価面談時に作成しているコミュニケーションシートの内容。

b. 上司へのコンサルテーション

キャリアコンサルタントは、上司との話し合いの中で、対象社員のキャリア形成上の懸念や見立てを伝え、その改善策を協議した。また、上司・人事部との連携により、対象社員ごとに個別支援を実施した。例えば、自己肯定感が欠如している社員への具体的支援としては次のようなものがある。

- 顧客、職場、上司からの期待を本人に伝える。
- 業務上の曖昧な指示（責任・役割等）を減らす。

(iv) キャリア健診結果 (2回目)

キャリアコンサルティング面談の実施後に第2回目のキャリア健診を実施した。1回目と比べると、キャリア支援に対する満足度について「これまでのキャリアを振り返る機会が用意されている」、「必要なときに、仕事やキャリアの問題を社内・社外の専門家（キャリアコンサルタント等）に相談できる」の順位が大きく上がった。

(エ) 相談内容の結果・傾向等

(i) キャリアコンサルタントは、今回のキャリアコンサルティング面談において、対象社員のうち8割程度は「本音を話してくれた」との感触を持っている。面談の冒頭で、守秘義務の徹底について丁寧に説明したことがポイントであったと振り返っている。

(ii) キャリアコンサルタントは、対象社員14人には14通りの課題があったが、キャリアコンサルティング面談を通じて、各自がキャリア形成の必要性を自覚できたものと認識している。IT企業という特性からか、従来、スキル系の研修は多いものの、普段から上司と部下との間でキャリア形成について話をする機会・風土もなかったが、今般の取組により、その風土を変化させる一端となったとのことである。

(iii) キャリア面談シートの Will・Can・Must 図を記入させることにより、Will と現在の業務内容がマッチしていない人が多いことが明らかとなった。また、Will・Can・Must 図の描き方は人によってバラバラ（例えば、気の小さい人は全部小さい丸で描いてしまう等）であり、一定の類型化と見立ての整理の必要性を感じているとのこと。

なお、対象社員が興味を持って記入しているという感触を得ており、今後は、半期ごとの業績評価面談において、①中長期的な視点で意見交換する、②翌半期目標と本人のキャリアビジョンとの合致を点検する等への活用も考えられるとしている。

(iv) 相談内容としては、入社5年目という層を対象としたためか、次の4つの傾向が顕著であった。それぞれの原因分析とその解決策の提案状況も併せて記載する。

a. 自分のキャリアビジョンが描けない

○ 原因分析

普段の職場や、定期的な上司との業績評価面談では、キャリア形成を話題にしてこなかった為。

○ 解決策の提案

今後は、キャリアパスの明示、管理職のマネジメント機能強化（後述 5(3)①を参照）に取り組むこととしており、上司との面談時にキャリア視点もテーマとするよう検討中。また、若手社員対象のキャリア研修も構想されている。

b. 拠点配属者の悩み（本社・拠点配属者間に生じている情報・経験格差）

○ 原因の分析

そもそも拠点には社員が少なく、同世代の社員や目指す先輩が不在のため、相談の機会が少なく、本人がキャリア形成上不利との思い込みが強かった為。

○ 解決策の提案

拠点配属は必ずしもデメリットではなく、実務を熟知した上司の下で育成され、顧客との距離が近いことから、そこで築いた人的ネットワークは異動後も役立つというメリットがあることを認識させた。なお、今後は、本社配属と拠点配属の同期入社組と一緒に研修に参加できるようにした。

c. プロジェクトリーダーとしての仕事の進め方を身に着けたい

○ 原因の分析

対象社員の一部は、これまで小規模案件や一人案件を取り扱うことが多く、ロールモデルとなるプロジェクトリーダーと一緒に仕事をした経験が少なかった為。

○ 解決策の提案

優れたプロジェクトリーダーの立ち振る舞いが学べる OJT を新たにスタートさせ、若手社員の「育成」をねらいとした中大型案件への参画も仕組み化した。

d. ここでやっている経験が次の職場で活かされるか不安

○ 原因の分析

ロールモデルの不在や先輩社員の転職がきっかけとなり、将来のキャリア形成に不安を感じた為。

○ 解決策の提案

キャリアコンサルティング面談を通じ、「転職はゴール」ではなく、現在の職場でキャリアビジョンを描くことが将来的にも有意義であることを認識させた。

(オ) 評価等

クオリカは、セルフ・キャリアドックの実施を通じて、改善された事項や今後の課題を次のように捉えている。

(i) 若手社員のモチベーションアップ

本事業の開始時点では、クオリカは、セルフ・キャリアドックのねらいを若手社員のモチベーションアップと考えていたが、キャリアコンサルティング面談等上述の一連の取組を実施した結果、モチベーションアップに極めて有効であったと捉えている。

これは、キャリアコンサルタントが部内者であったことから、面談のフォローアップとして部門長や直属上司への働きかけや、社内ロールモデルの提示が適切に行えたことも大きいと思われる。また、一部転職を考えていた社員たちに対する定着支援につながったとのことである。

クオリカは、今では、セルフ・キャリアドックを、従来の人事部が行ってきた取組とは別途のモチベーションアップ策として捉えている。

(ii) キャリア形成意識の自覚

クオリカでは、モチベーションアップのために「気づきの体験を提供する」ことを第一義として今回の取組に臨んだが、対象社員たちは、キャリア面談シートへの記入やキャリアコンサルティング面談、さらにはフォローアップとしての上司等からの支援を通じて、キャリア形成の必要性を自覚しつつあるとのことである。

(iii) 今後の人材育成上の課題

クオリカは、セルフ・キャリアドックの結果等も踏まえ、今後の人材育成上の課題を次のように捉えている。

a. 管理職のマネジメント機能強化

今回見える化できた若手社員のキャリア形成上の懸念に対し、上司（管理職）がどのように支援していくかを検討する必要がある。その一環として、上司と部下が中長期的なキャリア形成についてコミュニケーションを取る機会（面談の活用・キャリア開発研修等）を増やすことが具体的に検討されている。

b. キャリア形成支援の仕組みづくり

個人のキャリア形成を、（閉じられたものではなく）個人・部門長・人事部の三者が連携して取り組むオープンな仕組みとする必要がある。

社内公募制度、社内 FA 制度に基づく計画的なジョブローテーション等により、職場や仕事を「選択できる環境」を生み出し、モチベーションアップもねらう。

## ⑧東京海上日動システムズ株式会社

### (ア) はじめに

東京海上日動システムズ株式会社（以下、東京海上日動システムズ）は、東京海上グループの IT 戦略の中核を担う企業として、国内損保大手である東京海上日動火災保険をはじめとした東京海上グループが保有する各種情報システムの企画、提案、設計、開発、保守、運用を担っている。1983 年創業、従業員は 1,360 名（2017 年 4 月現在）。昨今の IT 化や、グループのビジネスポートフォリオが生命保険事業や海外保険事業へと広がることに伴い、東京海上日動システムズが求められる役割・分野が拡大し、特に IT 戦略を担う中核会社として、新技術への対応、ビジネスサイドに踏み込んだ貢献、グローバル化への対応を期待されている。

東京海上日動システムズでは、新入社員のキャリアカウンセリングを 2008 年度から開始していたが、それに加えて 2015 年度からは 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合わせて実施することで、若年層社員の節目におけるキャリアカウンセリングの仕組みが整った。キャリアカウンセリング実施後の社内アンケート結果から一定程度の効果があがっていることを把握していたものの、現行の仕組みを客観的に評価し改善していくために、キャリアカウンセリング前後に「キャリア健診」を実施し、結果を分析することも含めてセルフ・キャリアドックを行った。

### (イ) 人材育成ビジョン

東京海上日動システムズの人材育成ビジョンは次のとおりである。

#### (i) 経営理念

- IT を活かして、お客様のビジネスを形にし、お客様のビジネスに価値を創造する『バリューパートナー』になる。
- 東京海上日動システムズの最大の経営資源は人財であり、IT を使って価値を創造できるプロフェッショナルな人財を育成する。
- 人との関わりを大切にし、思いやりと「謙虚さ」を持つとともに、「自信」と「誇り」を持って働ける『創造的な企業文化』を築く。

#### (ii) あるべき人材像

一人ひとりが目指すキャリアを主体的に描き、経験を積むことで専門性を高め、保険ビジネスを IT でリードできる人材を目指す。そのために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、社員が俯瞰的にキャリアを捉えられるようにしている。

#### (iii) 人材育成方針

- 社員一人ひとりがキャリアパスを考え、実現に向けた行動を取ることを尊重する。
- 個人の成長意欲に応えるべく、専門性を高められる経験と学びの場を提供する。
- 幅広い視野・感性を養うため、社内外問わず様々な人や事に関心を持って行動することを推奨する。

### (ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

2016 年度入社の新入社員 31 名（男性 20 名、女性 11 名）を対象に実施したキャリアカウ

ンセリングおよび「キャリア健診」の主な内容は以下の通りである。

(i) キャリア研修等

新入社員は4ヶ月の「導入研修」内で、ITスキル・業務スキル・ビジネススキルの教育に加えて、役員や先輩社員から話を聞き、会社からの期待や仕事内容を理解する時間を設けた。

(ii) キャリアカウンセリング面談

8月の職場配属から半年経過した1月に実施した。(相談内容は(エ)に記載)

(iii) キャリア健診の結果について

キャリアカウンセリング面談の前後に「キャリア健診」を実施した。また、新入社員の結果と比較するために、入社5年目社員に対しても「キャリア健診」を1回実施した。

「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以下の項目であった。(新入社員、5年目とも同様の結果であった)

- これまでのキャリアを振り返る機会が用意されている
- 仕事に必要な時に、仲間同士で教えあったり、助け合ったりすることができる
- 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
- キャリアの目標やキャリアの計画を短・中・長期に分けて考える機会が用意されている
- 必要なときに、上司に、キャリアの問題(付随する生活面や健康面も含めて)について相談できる

今後充実を望む施策としては、以下の項目が上位にあがった。(新入社員、5年目とも同様の結果であった)

- 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
- キャリアの目標やキャリア計画を実施するため、自己啓発等の活動時間が確保できる
- 担当する仕事内容について個人の希望が考慮される
- 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

(エ) 相談内容の結果・傾向等

新入社員が対象であるため、今後の自分のキャリアに関わる相談が多かった。原因分析と解決策の提案状況を併せて記載する。

a. 将来のキャリアイメージが持てない

- 原因の分析  
自己理解が低い。職務理解・職業意識が低い。

○ 解決策の提案

継続的にキャリアカウンセリングを実施することで、自己理解を深め、WILL(興味・関心、したい事)を考えるサポートを行った。

b. キャリアイメージはあるが、キャリア実現に向けた取り組み方がわからない

○ 原因の分析

目標に向けたロードマップを真剣に考えていなかった。また、先輩社員の業務内容についても理解が不十分であった。

○ 解決策の提案

目標に向けたロードマップを一緒に考え、ファーストステップとして取り組むべきことについて話し合った。また、ロールモデルとなりそうな先輩社員を紹介し、直接話をきける場を設けた。

c. 仕事へのやりがいを持ってない

○ 原因の分析

会社や上司から期待されていることを理解していなかった。

同期に比べて自分は仕事ができないという思い込みがあった。

○ 解決策の提案

相談者の了解を得たうえで、キャリアカウンセラーが対象新入社員の上司と相談した。

(上司は、より興味を持って取り組めそうな新しい仕事を用意していたため、業務アサイン時に改めて対象新入社員への期待を伝えてもらうことにした)

(オ) セルフ・キャリアドック実施以前の状況

2008年に新入社員を対象に、社外カウンセラーに依頼してカウンセリングを実施したことをきっかけとして、その後社内カウンセラーを育成し、2010年からは事務局を設置してキャリアカウンセリングを運営している。現在は、社内カウンセラー11名、社外カウンセラー1名の体制で、必須来談、任意来談、イベント型の組み合わせでカウンセリングを実施している。キャリアカウンセリングを開始した当初は来談者が増えなかったが、毎年、事務局から節目を迎えた社員(人事異動者、産育休復職者、役職定年者等)宛に社内メールを発信してカウンセリングへの来談を促したり、社内研修とセットで必須来談のカウンセリングを実施することで、徐々に認知度が向上し、任意の来談者も増加してきた。

社内周知に加え、カウンセリングの質の向上のために、2ヶ月に1回、社外カウンセラーにスーパーバイズを実施してもらい、社内カウンセラーの基礎的な対応力向上をはかっている。

(カ) 評価等

東京海上日動システムズは、セルフ・キャリアドックの実施を通じて、改善された事項や今後の課題を次のように捉えている。

(i) セルフ・キャリアドックにより改善された事項

「キャリア健診」の結果から、キャリアカウンセリングが、従業員のキャリア形成における「気づき」を支援し、仕事のモチベーション向上や新入社員の定着につながっていることが明らかになった。

(ii) 今後の人材育成上の課題

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ることで、自分のなりたい姿を明確に持つようになった中堅社員にとっては、これまで以上にWILLやWANT(手に入れたいこと)とMUST(やらなければならない仕事)のすり合わせが重要になり、これに伴い上司の果たす役割も大きくなる。

若年層社員に加えて、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、さらには上司の支援についても検討していきたい。

## ⑨伊藤忠商事株式会社

### (ア) はじめに

伊藤忠商事株式会社（以下「伊藤忠商事」という。）は、国内外に 100 以上の拠点を持つ総合商社である。1858 年に創業し、繊維、機械、金属、エネルギー・化学品、食料、住生活、情報、保険、物流、建設、金融等の各分野において幅広いビジネスを展開している。従業員数は 4,381 名（2017 年 4 月現在）である。

事業領域が多岐にわたり、またそのビジネススタイルは常に変化しているため、入社後の人材育成は配属部署の育成方針に任せられている。伊藤忠商事では主に従業員の希望と会社の求めるキャリアを摺り合わせる目的で、キャリアコンサルティングを研修の一環として行ってきた。社員は海外へ赴任する機会があり、育児や介護等を含むライフプランを考慮したキャリアコンサルティングは非常に重要であり、毎年キャリアビジョンシートを作成し、上司及び所属組織と共有することで対応している。

こうした中、多くの社員が日々の業務に追われ、今後のキャリアを検討する機会が少ない状況にあることや、個人のキャリアを考える際に所属部署の担当業界に囚われる傾向があることがわかってきた。このため伊藤忠商事では、入社 4 年目、8 年目を迎える社員を対象に、自分の興味や関心に改めて気付き、会社が求める役割も踏まえ個人のキャリアを熟考するための機会を提供することをねらいとして、セルフ・キャリアドックに取り組んだ。

### (イ) 人材育成ビジョン

伊藤忠の人材育成ビジョンは次のとおりである。

#### (i) 経営理念

個人と社会を大切にし、未来に向かって豊かさを担う責任を果たしていく。

#### (ii) あるべき人材像

- 担当業界のプロ
- グローバルなマネジメント力をもつ強い人材

#### (iii) 人材育成方針

個々の適正・キャリアを踏まえ、それぞれのフィールドで活躍できる「業界のプロ」、その中核としてグローバルレベルでマネジメントできる「強い人材」の育成を目指す。その実現に向けて、OJT の徹底を通じた業務経験の付与を中心に、適切な評価・フィードバックによって社員の成長意欲を醸成、自己啓発を促し、研修を通じた知識・スキルの習得と、キャリア充実のために積極的な補完を行うことで、更なる強化を図る。

### (ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

伊藤忠商事では、人事・総務部キャリアカウンセリング室に所属するキャリアコンサルタント有資格者の社員 4 名が 2017 年度対象期間において、入社 4 年目総合職 81 名、入社 8 年目総合職 26 名、合計 107 名の従業員を対象にキャリアコンサルティングを実施した。

#### (i) キャリア研修

入社 4 年目総合職には商人としての Mission 実現力、計数的意思決定力を高める事、入



社 8 年目総合職には、企業価値向上の担い手としての思考力・実践力を高める事を目的として研修を実施した。

(ii) キャリアコンサルティング面談

人事・総務部キャリアカウンセリング室に所属するキャリアコンサルタント有資格者の社員 4 名（50 代、60 代の男性 2 名、30 代、50 代の女性 2 名）がキャリア研修実施後の社員に対して、キャリアコンサルティング面談を実施した。キャリアコンサルティング面談は、キャリアカウンセリング室の専用の面談室で行った。

(iii) キャリア健診の結果

キャリアコンサルティング面談の実施後にキャリア健診を実施した。

a. 入社 4 年目総合職

キャリア支援に対する現状の満足度は、他社平均に比べて高い結果となった。「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「これまでのキャリアを振り返る機会が用意されている」、「必要なときに、先輩や同僚に、仕事やキャリアの問題（付随する生活面や健康面も含めて）について相談できる」が高評価であった。今後充実を望む施策としては、「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「キャリアの目標やキャリアの計画を実現するため、自己啓発等の活動時間が確保できる」、「仕事で失敗しても再度挑戦できる機会や仕組みが用意されている」が上位に挙げた。

b. 入社 8 年目総合職

キャリア支援に対する現状の満足度は、他社平均に比べて高い結果となった。「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「必要なときに、上司に、キャリアの問題（付随する生活面や健康面も含めて）について相談できる」、「これまでのキャリアを振り返る機会が用意されている」が好評価であった。

今後充実を望む施策としては、「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「キャリアの目標やキャリアの計画を実現するため、自己啓発等の活動時間が確保できる」、「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」が上位に挙げた。

(エ) 相談内容の結果・傾向等

相談内容としては、次の 3 つの傾向が顕著であった。それぞれの原因分析をその解決策の提案状況も併せて記載する。

(i) 転職を含めたこれからのキャリアについて迷いがある

○ 原因分析

同級生の勤務先待遇との比較や転職マーケットでの価値を意識している。

○ 解決策の提案

入社 4 年目社員の傾向であり、入社 8 年目になると落ち着いている。上司とのキャリア面談や所属部署での育成指導を行う。

(ii) 入社前の希望と実際の配属先にギャップがある

○ 原因分析

入社前に描いていたイメージと実際の担当業務との乖離が大きい。

○ 解決策の提案

キャリアビジョンシートの記入や上司との面談を通じて、社内キャリアを職場で共有していく。

(iii) 家庭との両立に対する意識が高い

○ 原因分析

若手世代の傾向、社会全体の傾向でもある。

○ 解決策の提案

プライベートキャリアとの両立を励行する。仕事に対する貪欲さが薄れないように定期的な上司とのキャリア面談等を中心に職場でのコミュニケーションを維持していく。

(オ) 評価等

伊藤忠商事は、セルフ・キャリアドックの実施を通じて、改善された事項や今後の課題及び取り組みを次のように捉えている。

(i) セルフ・キャリアドックにより改善された事項

社員の希望と会社の求めるキャリアとの摺り合わせを研修の一環として取り入れセルフ・キャリアドックで実施した。総括情報を共有することで今後の人材育成方針や研修に反映させる。特に若手社員が抱える課題や悩みの傾向を組織長研修の場でフィードバックを行い、職場でのコミュニケーションの向上を図った。

(ii) 今後に残された人材育成上の課題

引き続き社員の多様なキャリア形成を支援しつつ、あるべき人材を育成していく。

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し、今後へつなげていく。

(iii) 今後の取り組み

a. 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。

b. 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。キャリアビジョンシートの活用と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、中長期的な育成も進める。

## ⑩株式会社東邦プラン

### (ア) はじめに

株式会社東邦プラン（以下「東邦プラン」という。）は、広告代理店として1989年に設立。折込チラシ等印刷物の企画、制作からデジタルコンテンツの運用ソリューションの提供、広報宣伝に関するコンサルティング等を提供している。従業員数は29名（2017年10月現在）である。それぞれの得意分野を活かしながら、案件ごとに進めるプロジェクトチーム方式を採用している。

業界において競合他社は非常に多く、一般的にハードワークな仕事、という印象を持たれる。顧客は大企業から街の商店まで幅広く、顧客ニーズに沿った提案が求められる。印刷会社・デザイン会社・折り込み会社・Web制作会社等とのネットワークを構築することで質の高いサービスを提供する「オーダーメイド広告」を得意とし、大企業との差別化をはかっている。

こうした中、新卒採用も積極的に行っているが、年齢構成的に中間層が少ないため、ロールモデルとなる人材が少なく自らの将来を具体的に描きにくい。人事制度については導入準備中であり、会社からの役割期待を従業員と共有できていない現状がある。若年層ができるだけ早いうちに、自身の能力開発やキャリア目標の意識を持つことは極めて重要である。

このため、東邦プランは、個人のビジョンと会社のビジョン・理念をすり合わせることで、従業員全員がビジョン達成のためのロードマップを築けるように、そのための機会提供として、セルフ・キャリアドックに取り組んだ。

### (イ) 人材育成ビジョン

東邦プランの人材育成ビジョンは次のとおりである。

#### (i) 経営理念

私たちは豊かな感性を育み、一人ひとりに感動を伝え、幸せを広げます。

#### (ii) あるべき人材像

- 勉強熱心であること
- ポジティブであること
- 素直であること
- 感謝すること

#### (iii) 人材育成方針

- 各部署のプロフェッショナル育成（スキル・知識）
- 個人のビジョン形成（会社のビジョン・理念のすり合わせ）
- 諦めない意思とブランドプロミスを体現する働き方ができる人材の育成

### (ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

東邦プランでは、社外のキャリアコンサルタントを活用し、従業員26名（男性13名、女性13名）を対象にキャリアコンサルティング面談を行った。キャリアコンサルティング面談に先立ち従業員周知セミナーを開催した。また、キャリアコンサルティング面談の事前と事後に2回キャリア健診を実施した。以下その主な内容である。

(i) キャリアコンサルティング面談

社内の応接室や会議室を利用して、就業時間内にキャリアコンサルティング面談を一人50～60分程で実施した。キャリアコンサルティング面談を実施する上で「キャリア」等の解かりにくいワードについては、1つ1つ丁寧に説明するよう心掛けた。

(ii) キャリア健診

キャリア支援に対する現状の満足度は、他社平均に比べて高い結果となった。「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」、「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「社内の人たちと仕事以外で交流を広げたり、社外の人たちと交流をしたりする機会や仕組みが用意されている」が高評価であった。今後充実を望む施策としては、「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「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」、「キャリアの目標やキャリアの計画を短・中・長期に分けて考える機会が用意されている」が上位に挙がった。

(エ) 相談内容の結果・傾向等

相談内容としては、次の3つの傾向が顕著であった。それぞれの原因分析とその解決策の提案状況も併せて記載する。

(i) 自分が実現したいことは明確になったが、上司の期待が分からない

○ 原因分析

上司から部下に期待することが明確に伝えられていない。

○ 解決策の提案

上司が部下に期待する役割を記入する欄を評価シートに追加する。

(ii) 仕事はそれなりにこなしているが、自分の職務遂行能力には自信が持てない

○ 原因の分析

与えられた仕事は着実に行うが自ら決めた目標を達成できていない。

○ 解決策の提案

管理職研修を実施して目標管理の運用を改善し、小さな成功体験を積ませる。

(iii) 会社全体でのスケジュール管理、無駄な時間を削減し、残業を削減して欲しい

○ 原因の分析

これまでも取り組んできたが、まだまだ改善できる余地はある。

○ 解決策の提案

仕事効率化のための改善提案制度を実施し、効果の上がった提案を表彰する

(オ) 評価等

東邦プランは、セルフ・キャリアドックの実施を通じて、改善された事項や今後の課題を次のように捉えている。

(i) セルフ・キャリアドックにより改善された事項

東邦プランでは、キャリアコンサルティング面談を全従業員に対して初めて実施した。

キャリアコンサルティング面談は若手社員だけでなく管理職の育成にも大変有効であったと認識している。キャリアコンサルティング面談の実施を新たに経営指針に盛り込み、さらなる取り組みを推進していく。

(ii) 今後に残された人材育成上の課題

若手社員が多く、中堅社員が少ないためロールモデルとなる社員が少なかった。今後はロールモデルを作り、若手社員が自律的に成長できるように促していく。また、人事制度の導入を準備中であり、役割や期待を明確にしていく。

(iii) 今後の取り組み

中期計画として、社員のモチベーションアップとスキルアップのできる職場環境づくりを掲げ、より働きやすい職場環境の実現を目指していく。また今期（第29期）は、計画マップに社長塾の開催、昇給制度の運営、人事考課制度の運営、セルフ・キャリアドックの運営を掲げ、計画的に進めていく。

## ⑩株式会社平井料理システム

### (ア) はじめに

株式会社平井料理システム（以下「平井料理システム」という。）は、1984年、高松市福田町の居酒屋「吾割安」の出店からはじまり、30年余り、環瀬戸内圏に数多くの店舗を出店してきた飲食業であり、従業員数は353名(男225名・女128名、2017年10月末時点)である。

平井料理システムでは、平井利彦社長を中心とした家族的な企業風土に基づく組織運営がなされている。個々の社員は、社長を家長とする家族的关系性の中で各々の役割を果たしている。社員が会社に合わせるのではなく、会社が社員それぞれの特徴や個性に合わせるマネジメントを志向している。

近年は、インバウンド効果もあり、国内外からの観光客の増加に伴い業績は堅実に推移している。一方、香川県内での人手不足は続いており、それに伴う人件費の課題も抱えている。

こうした中で、マネジメント人材である店長の育成が課題として挙げられており、現在、女性店長が不在であることから、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であると認識している。店長になるためには、まずは5～6年程度店舗で経験を積む必要があるため、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である。

このため、平井料理システムは、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の提供をねらいとして、セルフ・キャリアドックに取り組んだ。

### (イ) 人材育成ビジョン

平井料理システムの人材育成ビジョンは次のとおりである。

#### (i) 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。

#### (ii) 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」、「喜びを感じてもらう元気を、人々に提供する」人材であることを目指している。

#### (iii) 人材育成方針

正社員として未経験で入社し、最も早いペースの場合5～6年程度店舗で経験を積んだ後、店長に昇格する。店長として3～4店舗、年数にすると5～8年程度経験した後、支配人に昇格する。入社時の経験年数によって上記の期間は異なってくるため、個々人および店舗の状況に応じての対応となる。

### (ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

平井料理システムでは、外部のキャリアコンサルタントを活用し、女性社員7名、女性パート・アルバイト社員10名、合計17名（平均勤続年数6年）を対象にキャリアコンサルティング面談を実施するとともに、効果測定のためのアンケートを行った。

#### (i) キャリアコンサルティング面談

キャリアコンサルティング面談は、1人あたり50～60分で実施した。高松市内および

近辺の社員に対しては、会社内の会議室（30平方メートル程度）で行った。

その他の地域については、飲食店舗の個室などを利用した。店舗については、営業時間外に実施したため、周囲の音が気になるということはない。

キャリアコンサルティング面談を実施する上でどうしても使わざるを得ない「キャリア」等の横文字や解りにくいワード、概念等は、1つ1つ丁寧に説明するよう心掛けた。

(ii) 効果測定のためのアンケート

キャリアコンサルティング面談終了後に効果測定アンケートを実施した。

● 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

- 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感じている。

● 能力開発に関する気づきについて

- 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る可能性も意識し、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。

● 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

- 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を持つようになっている。
- キャリアコンサルティングを受けてやりたいこと、やれることがあるとわかった。
- 将来の不安は少し減ってきた。

(エ) 相談内容の結果・傾向等

相談内容としては、次の3つの傾向が顕著であった。それぞれの原因分析とその解決策の提案状況も併せて記載する。

(i) 店長とのコミュニケーションが不足している

○ 原因分析

店舗の営業時間中はお客様対応が最優先であり、店長から社員に対する教育的なやりとりは困難であるため、指示や命令を行うだけになりがちである。

○ 解決策の提案

今後は、営業時間外に別途、店長と社員の間での振り返りやフィードバックを実施する等の方策を検討中。

(ii) 立ち仕事や職場での段差が多く、運動の負荷が高い

○ 原因分析

加齢や体力低下に伴うもの。

○ 解決策の提案

30代、40代の女性スタッフも多く、体力低下に対して、積極的かつ日常的な体力づくり、および健康維持・向上についての社内教育を行い、意識啓発を図る。

(iii) 非正規社員であることによる躊躇

○ 原因分析

パート・アルバイト社員は正社員でないため、意見などを言える立場ではないと考える傾向が見られた。

○ 解決策の提案

多様な雇用形態のスタッフを巻き込んだ店舗内もしくは店舗横断的プロジェクトの展開が有効であるとする。

(オ) セルフ・キャリアドック実施以前の状況

2016年より女性社員の活性化のために「ひらい女子ワーキングショップ」という活動を開始し、3年間継続する予定である。今年は2回目のワーキングショップを1日で女性社員15名（正社員・アルバイト・パート）を対象に実施した。昨年は職場の課題と自分の課題の棚卸しを行い、今年はコンピテンシーの棚卸しと、上司からのフィードバックに基いた振り返りを行うことで、これから1年以内により発揮していきたい、向上させたい行動項目を本人に選んでもらい、具体的なアクションを考えた。こうした取組が、今回のセルフ・キャリアドックにより職場における具体的な課題が抽出できたことに影響していると考えられる。

(カ) 評価等

平井料理システムは、セルフ・キャリアドックの実施を通じて、改善された事項や今後の課題を次のように捉えている。

(i) セルフ・キャリアドックにより改善された事項

平井料理システムでは、従来から女性社員にもっと店長等の上位職責で活躍してほしいという期待があったものの、女性社員自身が店長等の役職に就くことについて積極的でなく、仮に役職に就いたとしても継続が難しく、育成が困難であった。今回のセルフ・キャリアドックを通じて、女性社員一人ひとりの悩みや諸問題を把握することができ、抽出された課題解決方法についての検討につながっている。

(ii) 今後の人材育成上の課題

平井料理システムは、セルフ・キャリアドックの結果等を踏まえ、今後の人材育成上の課題を次のように捉えている。

a. 現場での育成機能の向上

現場で育成の要となる店長および支配人の育成能力の継続的向上に取り組んでいく。飲食店という業態特性上、育成のための時間を確保するのが難しいという課題があるが、昼と夜の営業時間の間を有効活用し、店長等を巻き込んだ育成を実施する必要がある。

b. キャリア形成支援の仕組みづくり

今後も、女性社員が何でも話せる雰囲気を作り、現場・職場でそれぞれの能力開発やキャリアや育成キャリアについて、上司との対話を通じて検討し、社員一人ひとりの成長を後押ししていく。現場でのトライ&エラーと実践を通じた育成と成長を基本方針とし、各個人がそれぞれの課題に向き合う環境を作る一方、会社としても共通テーマ（課題）を抽出して解決を図る。



## ⑫医療法人社団 慶友会 青梅慶友病院

### (ア) はじめに

医療法人社団 慶成会 青梅慶友病院（以下「青梅慶友病院」という。）は、「自分の親を安心して預けられる施設」を目指し1980年に開業。生活、介護、医療の一体的に提供する高齢者専門病院である。病床数は700床、在院患者の9割が80歳以上である。職員は、医師、看護師、介護職、リハビリテーションスタッフ等多職種から構成される。職員数は786人（2017年12月現在）である。青梅慶友病院は運営方針のひとつに「職員満足の向上」を掲げており、多様な職種・勤務形態や納得できる処遇水準、豊富な学習機会の提供等を通じ、長く働ける職場環境を実現している（平均在職年数 看護師12.5年、介護職11.0年）。

高齢化の進展により医療介護サービスへの需要および社会保障費が増大し、社会保障給付の重点化・効率化が図られるなか、長期的には施設サービスへの給付抑制が推測される。また人材不足は他の産業に比較しても深刻であり、魅力ある職場づくりが、より一層重要となってくる。

こうした中で、青梅慶友病院では、患者の余暇活動や日常生活の援助、設備・備品の管理業務を担う職種として「生活活性化員」という独自の職種を設けるなど、先駆的な取り組みを行ってきた。生活活性化員においては、入職時より5年間程度その業務に就いた後、その後のキャリア（進学、資格取得等）について考えるよう入職前より説明されている。しかし、将来のキャリアのイメージを持たず、次のステージに向けた準備や自己研鑽が進まぬうちに数年が経過してしまう者もあり、計画的なキャリア形成を促すことが課題となっている。

このため、青梅慶友病院は、生活活性化員が自身の興味・関心、能力や資質に気づき、5年後、10年後のイメージを元に必要な教育を受ける等、自らのキャリアを選択するための機会の提供をねらいとして、セルフ・キャリアドックに取り組んだ。

### (イ) 人材育成ビジョン

青梅慶友病院の人材育成ビジョンは次のとおりである。

#### (i) 経営理念

自分の親を安心して預けられる施設をつくる

#### (ii) あるべき人材像

- a. 慶友の理念に共感し、患者様のことを自分の親のことと同様にして考え、組織の継続的な発展に貢献できる人
- b. 患者様（高齢者）を人生の先輩として尊重し、尊厳を守り、個別性を尊重し、状況に応じたケアを提供できる知識と技術をもつ
- c. 患者様だけでなく、ご家族様、周りの同僚もお客様としてとらえ、サービスマインドあるふれる対応ができる人

#### (iii) 人材育成方針

- a. ライフステージ（結婚、出産、育児、介護等）の変化に対応可能な職種、勤務形態等の環境整備を行う。
- b. 「トップによる理念教育」を基本とし、経営者との交流の機会を数多く設ける。
- c. 専門職としての知識・技術のアップデートを目的に、内部の専門看護師、認定看

護師、外部講師による院内講座を開講する。

- d. 介護職から医療専門職（看護師、リハビリ専門職等）への進学を支援するための奨学金、休職制度を設ける。
- e. 慶友病院以外の職場においても高く評価され、活躍できる人材を育成する。

#### (ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

青梅慶友病院では、社外のキャリアコンサルタントを活用し、生活活性化員 13 名を対象にキャリアコンサルティング面談を実施した。対象者は全員男性、平均年齢は 27.4 歳、平均勤続年数は 4.2 年である。以下その主な内容である。

##### (i) キャリア研修

2017 年 2 月 23 日、コンサートホールにて 90 分のキャリアセミナーを開催した。キャリアコンサルティング面談の趣旨や進め方を説明した上で、仕事の振り返りや能力・スキルの棚卸しのワークを実施した。

##### (ii) キャリアコンサルティング面談

1 回目（2017 年 3 月 16 日～5 月 8 日）は 13 名を対象に個室にて 1 人あたり 45 分間の面談を実施した。自らが目指す人材像を明確化しながら、短期的・長期的な心構えや行動プランの作成を行った。

2 回目（2017 年 7 月 24～8 月 28 日）は、退職者 1 名を除く 12 名を対象に 1 回目と同様、個室にて 45 分間の面談を実施した。1 回目の面談で立てた行動プランへの取り組みの振り返りと長期的プランの見直しを行った。

各自の設定した短期目標の傾向は、新人では、社会人としての基礎的な課題であるコミュニケーション（報告・相談）に関連する項目が多く挙げられ、ベテランは個人目標に加え、活性化委員のレベルアップという組織的な目標が掲げられた。また 2 回目の面談では、1 回目の面談で設定した短期目標について、半数以上が達成、または前進していることが確認された。

##### (iii) 上司へのフィードバック

1 回目のキャリアコンサルティング面談終了後、対象者の上司である師長に対し、面談結果のフィードバックを実施した。15 分～30 分でキャリア面談シート、計画表について説明を行った。

##### (iv) 取り組みについてのアンケート

2 回目のキャリアコンサルティング面談終了後、所要時間 10 分程度のアンケート調査を実施した。

アンケートの結果、仕事への前向きな気持ち、人脈作り、スキルや技術の向上について意識が向上した。一方、自らの力への気付き、将来の不安の解消では、他の項目よりも肯定的な回答が少なかった。

< 5 段階で「1. と思う」とした者が 7 割以上の項目 >

Q3 仕事への前向きな気持ちを持つことが重要だと感じた

Q5 キャリアでは、ネットワーク、人脈、人間関係づくりが重要だと感じた

- Q9 キャリアでは、自分が大切にしている価値観や仕事への想いを持つ重要性を感じた
- Q13 今の仕事や職場だけでなく、他の職場や他の会社でも通用する力を磨くことも重要であると感じた
- Q14 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、その向上に努めることの重要性を感じた
- Q22 仕事に対する気持ちや行動が変わり、キャリアアドバイスの面談を受けることができ、よかったと思う

(エ) 相談内容の結果・傾向等

相談内容から、次の3つの課題が浮かび上がった。それぞれの原因分析をその解決策の提案状況も併せて記載する。

- (i) これまでキャリアについて考える機会が少なかったため、院内外の仕事への知識・理解が不足しており、将来像が描きにくい
- 原因分析
 

大学からの推薦による就職決定者が多く、自己分析やキャリアを検討する機会が乏しかった。
  - 解決策の提案
 

3年目、5年目などにキャリア面談を実施する。院内の他部署、他職種の業務を体験する機会を設定する。
- (ii) 報告・連絡・相談、締め切り遵守など、仕事の進め方に課題がある
- 原因分析
 

イレギュラーな事態（予定通りに進まない、多忙である）を報告することへの心的ハードルが高い。
  - 解決策の提案
 

職種別の会議、研修等でテーマとして取り上げ、よりよい対応を身に付ける等、体得できる機会（ケース演習等）を作る。
- (iii) レクリエーションの実施についてそれぞれが模索している、段取りや協力体制の構築に課題がある
- 原因分析
 

1病棟1人体制であり、よりよい実施方法についての情報共有が不足している可能性がある。
  - 解決策の提案
 

熟練の生活活性化員による他部署の視察や指導を行う。

(オ) 評価等

青梅慶友病院は、セルフ・キャリアドックの実施を通じて、改善された事項や今後の課題及び取り組みを次のように捉えている。

- (i) セルフ・キャリアドックにより改善された事項
- キャリアコンサルティング面談により、将来像の明確化や、そのための情報収集が促進

された。先輩への相談や資格取得のスケジュール明確化など具体的な一歩を踏み出す者が多くいた。

(ii) 今後に残された人材育成上の課題

院内外の他の仕事への知識・理解が不足し、将来設計に苦勞する職員が複数いた。院内については他職種の業務を体験できるような場の設定やローテーションの検討が必要である。

(iii) 今後の取り組み

- a. 生活活性化員の資質向上のため、同職内におけるベテラン職員に指導的役割を付与し、知識・技術の伝達やメンタル面を含めた相談やサポートをできる体制作りを検討する。
- b. 他職種との交流や複数の職員で仕事に取り組む機会を増やししながらチームワークを醸成し、互いの仕事ぶりから職務の質を向上するヒントを得られるようにする。

### ⑬社会福祉法人 六親会

#### (ア) はじめに

社会福祉法人 六親会（以下「六親会」という。）は、千葉県印西市、鎌ケ谷市、船橋市の3エリアで社会福祉事業（特別養護老人ホーム、介護付有料老人ホーム等の運営）を展開する社会福祉法人である。クラウドサービス、創立は平成6年、職員数は216名（2017年4月現在）である。

社会福祉法人制度の改革が示され、改めて「公益性」と「非営利性」の双方を法人格であることが再定義された。社会構造の変容による深刻な福祉ニーズに対して、存在意義や使命が問われている。一方では、社会保障費の財源の枯渇に伴う報酬等の抑制、また、人材確保がさらに厳しい状況にある。

六親会では、職員の知識、技能の向上に向けた教育、評価等の処遇制度を整えており、職員は全体的に福祉介護のスペシャリストとしての意識も高い。しかし、法人の中長期的なビジョンを踏まえた施設の在り方や経営について自らの課題として捉えきれず、主体的に行動に結びつかないといった側面もある。

このため、六親会は、職員一人一人が法人を大局的に捉え、自身の能力向上を図ることをねらいとして、セルフ・キャリアドックに取り組んだ。

#### (イ) 人材育成ビジョン

六親会の人材育成ビジョンは次のとおりである。

##### (i) 経営理念

～ Love For Humanity ～ 生命（いのち）の輝きを目指します

社会福祉事業の実践を通じて、お一人お一人の生命（いのち）が今以上に輝いていただけるように、人間愛の精神で目指してゆく。

##### (ii) あるべき人材像

スペシャリストとしての技能だけでなく、今後の社会福祉法人の中長期的なビジョンを踏まえて施設の在り方と経営について自らの課題として考え、自発的に行動し、地域のどこでも活躍できる人材。

##### (iii) 人材育成方針

法人の期待する職員像（キャリアパスに明示）に基づき、職務能力の開発及び全人的な成長を目的とした人材育成に取り組む。また、経営理念に基づき、目指す事業経営を実現するため、期待する職員像を内外に明示し、「トータルな人材マネジメント」を構築する。

#### (ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

六親会では、外部のキャリアコンサルタントを活用し、男性職員22名、女性職員30名、合計52名2つの施設の職員を対象にキャリアコンサルティング面談を実施した。面談の実施にあたっては、事前に周知セミナーを2回に分けて実施した。また、面談対象者の上司へヒアリングを行い、面談の事前と事後にキャリア健診を実施した。

##### (i) キャリアコンサルティング面談

キャリアコンサルティング面談は、一人あたり50分から60分で実施した。職員の勤務

シフトに合わせてキャリアコンサルティング面談の時間を調整して行った。施設内の共用の会議室をキャリアコンサルティング面談の際は優先的に利用させてもらった。静かな場所で落ち着いて、キャリアコンサルティング面談をすることが出来た。

(ii) 人事部門への報告と提案

1回目および2回目のキャリアコンサルティング面談終了後にそれぞれ報告書を作成し、改善策等の提案を行った。キャリア健診結果、面談内容の傾向、課題と改善策、アンケート結果、4項目について現状理解と課題の共有を行うことで、方向性を明確にすることができた。

(iii) キャリア健診結果

キャリア支援に対する現状の満足度は、他社平均に比べてやや低い結果となった。「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「仕事で失敗しても再度挑戦できる機会や仕組みが用意されている」、「必要なときに、先輩や同僚に、仕事やキャリアの問題（付随する生活面や健康面も含めて）について相談できる」が上位に挙げられた。今後充実を望む施策としては、「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「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」、「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」が上位に挙げられた。

(エ) 相談内容の結果・傾向等

相談内容としては、次の2つの傾向が顕著であった。それぞれの原因分析とその解決策の提案状況も併せて記載する。

a. 人員不足による忙しさ、待遇面での不満等に伴う今後の漠然とした不安感がある

○ 原因分析

「会社は何もしてくれない」という不満の声が多く、自分たちで主体的に考えたり工夫したりすることが苦手である。受身的な思考や姿勢が見受けられ、問題解決を他者に委ねる傾向や他責傾向がある。

○ 解決策の提案

主体的マインドを醸成するための研修会等を開催する。公平性、納得性が確保された評価につながるようキャリアパスを明示する。エルダー制度を見直し、リーダークラスのマネジメント力を強化する。

b. 自分の将来ビジョンやなりたい姿が見えない

○ 原因の分析

今まで自分のキャリアについて考える機会がなかった。目の前の業務の忙しさに追われ、先のことを考える余裕がない。変化よりも現状維持、諦め感が先行する傾向がある。

○ 解決策の提案

年代別・階層別等でキャリア開発研修を実施し、キャリアコンサルティング面談と連動させる。キャリアを主体的に考えられるよう、継続的・定期的実施していくことが望ましい。

(オ) 評価等

六親会は、セルフ・キャリアドックの実施を通じて、改善された事項や今後の課題を次のように捉えている。

(i) セルフ・キャリアドックにより改善された事項

職員の多くは、目の前の業務に追われ将来や自身のキャリアについて考える機会がなかった。今回のキャリアコンサルティング面談は、自身を振り返る機会になり、「やらなければいけないこと」を職員一人一人が整理するきっかけになった。

キャリア健診では、現在の職務について重要であるという認識はあるが、「将来のイメージ」、「現在と将来に向けての取り組み」に対する考え方は消極的である、という傾向が継続してみられた。

(ii) 今後の人材育成上の課題

六親会は、セルフ・キャリアドックの結果等を踏まえ、今後の人材育成上の課題を次のように捉えている。

a. ミドルマネージャーの育成

リーダー職のモチベーションがそのまま部下のモチベーションにつながり、考え方や捉え方のズレにつながっている傾向がある。そのため、リーダー職のマネジメント力を向上することが急務である。

b. 目標管理・人事考課制度の見直し

- 職員の成長を感じられる目標管理、評価制度の見直しを行うことで職員の定着や成長につなげていく
- 面談、面接の際にキャリアパスを明示することで、将来、今後についてのビジョンを明確にしていく

## ⑭中日本高速道路株式会社

### (ア) はじめに

中日本高速道路株式会社（以下「NEXCO 中日本」という。）は、一都十一県（東京都、愛知県、岐阜県、三重県、山梨県、長野県、福井県、石川県、富山県、滋賀県、神奈川県、静岡県）にまたがる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を行っており、従業員数は2,043人（2017年3月31日現在）である。

2012年12月2日の笹子トンネル天井板落下事故を受け「安全性向上3カ年計画」の成果を踏まえ策定した安全性向上への「5つの取組み方針」に基づき、今後も安全を最優先とする取り組みを持続的に進めているところである。外部環境に目を向けると、有料道路コンセッションによる競合他社の台頭、少子高齢化や人口減少による交通量の減少が予測されるなか、社会インフラの老朽化や大規模災害への耐震強化、暫定2車線区間の4車線化や逆走防止対策など高速道路の安全性向上と機能強化に向けたステークホルダーの期待はますます増加していく傾向にある。こうした情勢に加え、ICT技術の高度化への対応、オリンピック対策、インバウンド対応など、新たな課題にも取り組む必要が生じている。

業務の量・質がともに著しく変化している環境の中で、個々の社員にとっては、自分の望む仕事と現実のギャップが生じている。このため、NEXCO 中日本は、従来から体系化し実施しているキャリア開発研修等に加え、社員の主体的なキャリアビジョンの具体化やその実現に向けた行動を効果的・継続的に支援することを狙いとして、セルフ・キャリアドックに取り組んだ。

### (イ) 人材育成ビジョン

NEXCO 中日本の人材育成ビジョンは次のとおりである。

#### (i) 経営理念

##### 【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

#### (ii) あるべき人材像

NEXCO 中日本では、あるべき人材像を「求める社員像」として整理している。

○知識＝世界に通用するプロフェッショナルとして、新しい価値やサービスを想像できる多様かつ高度な知識・技術を有する社員。

○姿勢＝高速道路を通じて時代をリードし、感度を高め変革意欲と熱意を持って、挑戦し続ける社員。



○行動＝現場で自律的に課題形成・解決ができ、スピード感を持って効率的に仕事を進める社員。

(iii) 人材育成方針

「求める社員像」に基づき、「安全を最優先に、自ら考えリーダーシップを発揮できる社員（環境変化への感度が高く、強い現場力をもつ社員）」の育成を目指し、「人財育成マスタープラン」を策定し、その中で、人財育成の基本方針や研修等による能力開発、キャリア形成とその支援などを明示している。

(ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

NEXCO 中日本では、①入社5年目正社員（総合職）の28名に対してキャリア開発研修とキャリアコンサルティング面談を、②キャリア開発研修受講済みの入社6年目正社員（総合職）の30名に対してキャリアコンサルティング面談を実施した。セルフ・キャリアドックの概要や仕組みを社内に認知させる工夫として、次の点に取り組んだ。

- ・ 支援事業の周知と今後のキャリア支援の充実に向けた人事担当役員自らのメッセージをグループ報の巻頭で発信
- ・ 労働組合に対する支援事業の内容等の事前説明
- ・ セルフ・キャリアドックにおける取り組みを研修プログラムとして位置づけた上での、通常の研修実施に関する通知等の方法による対象社員への内容の周知

このほか、NEXCO 中日本では、セルフ・キャリアドックの目的、実施内容、取り組み方法などについて明示した「セルフ・キャリアドック導入支援事業実施運営マニュアル」を新たに制定した。以下、セルフ・キャリアドックの主な内容である。

(i) キャリア健診（第1回目）

キャリアコンサルティング面談の実施前に第1回目のキャリア健診を実施した。

「キャリア目標の設定」、「キャリア形成支援」については、入社6年目社員の方が入社5年目社員よりも高い数値となっているが、これは、入社6年目社員においては既にキャリア開発研修を実施済みであったことが影響していると推察する。なお、「キャリア形成の自律性」は、入社5年目・6年目社員ともに他企業参考値を大きく下回っており、キャリアコンサルティング面談による支援のポイントの1つとなった。

(ii) キャリア開発研修

4月に2日間の集合研修を実施した。1日目は、NEXCO 中日本が考えるキャリア開発の定義や考え方、キャリア支援に関する情勢の変化、研修の効果等を1時間程度説明した上で、自己理解に重点を置き、ライフラインチャートの作成、自己のモチベーションの源泉や強み、価値観を明確にする等のワークを実施した。2日目は NEXCO 中日本を取り巻く内外情勢の分析を通じて自己の役割認識を高め、1日目の自己理解と合わせて、5年後に向けたキャリアビジョンとその行動計画を策定した。

(iii) キャリアコンサルティング面談

5月～7月、キャリアコンサルティング面談を実施した。対象社員は、NEXCO 中日本の独自様式である「キャリア面談シート」または、キャリア開発研修で作成した「キャリア・チャレンジシート」を持参してキャリアコンサルティング面談に臨んだ。導入キャリアコンサルタント等は、実施内容を「キャリア相談 面談報告書」にまとめた

(iv) キャリア健診（第2回目）

キャリアコンサルティング面談の実施後に第2回目のキャリア健診を実施した。入社5年目・6年目社員ともに、第1回目と比較し、「現状の満足度」、「今後の充実度」、「仕事、生活に対する意識、態度、行動における傾向」において、改善傾向が見られた。特に、「現状の満足度」においては、入社5年目と6年目社員とがほぼ同一のレベルまで改善した傾向が見られた。また、他企業に比して劣後していた「キャリア形成の自律性」は、入社5年目・6年目社員ともに他企業参考値とほぼ同程度に改善されていた。

(エ) 相談内容の結果・傾向等

相談内容としては、次の5つの傾向が顕著であった。それぞれの原因分析をその解決策の提案状況も併せて記載する。

(i) 事業展開、将来展望や留学などの制度に関する事などの情報が不足している。

○ 原因分析

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。

○ 解決策の提案

しっかり伝える、丁寧に話すなど職場における上司や部下、同僚間での、より一層のコミュニケーションを充実させる。

(ii) 女性社員（特に入社6年目社員）では、出産や育児と仕事の両立に不安がある。

○ 原因分析

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。

○ 解決策の提案

産休や育休後の復職社員を対象としたキャリア支援を展開し、情報提供・共有の場を充実させる。

(iii) 自らが描くビジョンやキャリアプランを継続、持続していくことが難しい。

○ 原因分析

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って異なる仕事に携わることにより、継続や持続ができない。

○ 解決策の提案

異動後における上司からの期待や本人の希望との擦り合せを行うなどコミュニケーションの機会を創出する。

(iv) 異動先が不透明であるため不安がある。

○ 原因分析

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アップや結婚などのプライベートに関する見通しを立てにくい。

○ 解決策の提案

上司側の傾聴スキルなどの向上に努め、身上面談などを活用した上司とのコミュニケーションをより一層充実させる。

(v) 職場での関係性を構築する上で悩みがある。

○ 原因分析

相談者を取り巻く関係者の価値観や職場の文化・風土においてギャップがある。

○ 解決策の提案

キャリアコンサルティング面談等の実施状況から見える課題や傾向等を関係者で共有する。

(オ) セルフ・キャリアドック実施以前の状況

NEXCO 中日本では、年齢、節目を捉えたキャリア開発研修を体系的に整備し実施しているが、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、人事制度との連携も身上面談や目標管理面談に留まっておりコンサルティング的視点での取り組みに至っていない、という状況だった。

(カ) 評価等

NEXCO 中日本は、セルフ・キャリアドックの実施を通じて、改善された事項や今後の課題及び取り組みを次のように捉えている

(i) セルフ・キャリアドックにより改善された事項

役員を含め NEXCO 中日本としてキャリア支援の必要性・重要性への理解を高めることができ、労働組合とも認識の共有が図られた。

入社 5 年目・6 年目社員ともに、キャリア健診結果から、キャリアコンサルティング面談によってキャリアに対する意識の明確化が図られた。

(ii) 今後に残された人材育成上の課題

今回は、入社 5 年目・6 年目社員を対象にセルフ・キャリアドックに取り組んだが、今回の成果をもとに、社員に広く水平展開を図っていくことで、全社的な課題解決に向けて取り組んでいきたい。

(iii) 今後の取り組み

a. 産業医等との連携

セルフ・キャリアドックの成果に基づき、産業医等との情報共有を行い、さらなる連携を図っていく。

b. 面談に対する認識の払しょく

現行の身上面談や目標管理面談に対するイメージから、どのようにキャリアコンサルティング面談を進めるのかが不安であったとの意見を踏まえ、対象者に対するインフォームドコンセントを含む丁寧なアイスブレイクが必要である。また、“面談”という名称を見直すなど、身上面談や目標管理面談との違いを明確にする工夫も行っていく。

c. 当事者以外の社員の理解促進

社内の関係者（所属長や上司等）の認知が不十分であることから、社内会議等の機会を活用し周知・理解を促進していく。

d. 研修とキャリアコンサルティング面談の間の期間設定の検討

研修 1 か月後でのキャリアコンサルティング面談の実施においても一定の効果はあったと評価できるが、適当な期間設定について今後も引き続き検討していきたい。

e. キャリアコンサルタントの育成と質的向上

ジョブローテーションの影響を受けないよう、社内におけるキャリアコンサルタントの量的確保に向けた継続的な育成と、面談技術の質的向上が必要である。

注) NEXCO 中日本では、社員は会社にとって最大の財（たから）であると位置づけているため、「材」を「財」に改めて表記している。

## 5. キャリア健診の結果

モデル企業 14 社のうち、11 社において実施したキャリア健診の結果について、次の 5 つの観点からモデル企業を分類し、それぞれの傾向について比較した結果について、それぞれ別表 3～7 にまとめた。

- ①企業規模：大企業か中小企業か
- ②実施経験：キャリアコンサルティング等を以前から実施していたか初めて導入したか
- ③実施形態：キャリア研修等との組み合わせかキャリアコンサルティング面談のみか
- ④実施体制：内部キャリアコンサルタントか外部キャリアコンサルタントか
- ⑤実施対象：若手社員かミドル・シニア社員か

別表 3<大企業か中小企業か>

分類	大企業 (7 社)	中小企業 (4 社)
企業名 キャリア 健診の項目	味の素 (株) アズビル (株) 伊藤忠商事 (株) エーザイ (株) クオリカ (株) 東京海上日動システムズ (株) 中日本高速道路 (株)	(株) KM ユナイテッド 佐々木化学薬品 (株) (株) 東邦プラン 社会福祉法人六親会
キャリア支援に 関する 5 要素(※ 1) の整備度合い	・中小企業に比べて整備が進んでいるが、「キャリア形成の自律性」については、中小企業並みの水準にとどまる企業もある。	・大企業に比べて整備が進んでおらず、特に「キャリア形成の自律性」、「働き方の裁量性」が低い。
キャリア支援に 関する 5 要素に 対する従業員の 満足度	・中小企業よりも総じて高いが、「キャリア形成の自律性」、「働き方の裁量性」に対する満足度が低い。 ・今後は「職場のサポート」、「キャリア形成の自律性」の強化を望む割合が高い。	・大企業よりも総じて低く、5 要素ともほぼ同水準である。 ・今後は「職場のサポート」、「キャリア形成の自律性」の強化を望む割合が高い。
従業員の仕事、 生活に対する意 識、態度、行動 に関する 6 つの カテゴリ (※ 2) のスコア	・概ね 6 つのカテゴリ全てで高いが、「将来のイメージ」のみが低い企業、「仕事と生活の調和」のみが低い企業も一部ある。	・「自分のことを知っている度合い」がやや高く、「将来のイメージ」がやや低い。

(※1) キャリア目標の設定、キャリア形成支援の満足度、職場のサポート、キャリア形成の自律性の満足度、働き方の裁量性の 5 要素。

(※2) 職務意識、自分のことを知っている度合い、将来のイメージ、現在と将来に向けての取り組み、身体と心の健康、仕事と生活の調和 (ワーク・ライフ・バランス) の 6 カテゴリ。

別表 4<キャリアコンサルティング等を以前から実施していたか初めて導入したか>

分類	以前から実施 (7 社)	初めての導入 (4 社)
<p>企業名</p> <p>キャリア 健診の項目</p>	<p>味の素 (株)</p> <p>アズビル (株)</p> <p>伊藤忠商事 (株)</p> <p>エーザイ (株)</p> <p>佐々木化学薬品 (株)</p> <p>東京海上日動システムズ (株)</p> <p>中日本高速道路 (株)</p>	<p>(株) KM ユナイテッド</p> <p>クオリカ (株)</p> <p>(株) 東邦プラン</p> <p>社会福祉法人六親会</p>
<p>キャリア支援に 関する 5 要素の 整備度合い</p>	<p>・今回初めて導入した企業に比べて 全般的に整備が進んでいる。</p>	<p>・「働き方の裁量性」のみスコアが高 い企業がある。</p>
<p>キャリア支援に 関する 5 要素に 対する従業員の 満足度</p>	<p>・今回初めて導入した企業よりも全 般的に高い企業と、今回初めて導入 した企業と同等の企業に分かれる。</p>	<p>・「職場のサポート」が他の 4 要素に 比べるとやや高く、「キャリア形成の 自律性」が他の 4 要素に比べるとや や低い。</p>
<p>従業員の仕事、 生活に対する意 識、態度、行動 に関する 6 つの カテゴリーのス コア</p>	<p>・今回初めて導入した企業よりも全 般的に高い。</p>	<p>・「自分のことを知っている度合い」 が他の 5 つのカテゴリーに比べると やや高い。</p>

別表 5<キャリア研修等との組み合わせかキャリアコンサルティング面談のみか>

分類	キャリア研修等との組み合わせ (5社)	キャリアコンサルティング面談のみ (6社)
<p>企業名</p> <p>キャリア 健診の項目</p>	<p>味の素(株)</p> <p>伊藤忠商事(株)</p> <p>エーザイ(株)</p> <p>中日本高速道路(株)</p> <p>東京海上日動システムズ(株)</p>	<p>アズビル(株)</p> <p>(株) KM ユナイテッド</p> <p>クオリカ(株)</p> <p>佐々木化学薬品(株)</p> <p>(株) 東邦プラン</p> <p>社会福祉法人六親会</p>
<p>キャリア支援に 関する 5 要素の 整備度合い</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 5 要素のスコアが万遍なく高い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ スコアが高い要素と低い要素が混在しており、傾向が一樣ではない。</li> </ul>
<p>キャリア支援に 関する 5 要素に 対する従業員の 満足度</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ キャリアコンサルティング面談のみの企業に比べて、「キャリア目標の設定」、「キャリア形成支援」のスコアが他の要素に比べてやや高い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「職場のサポート」が他の 4 要素に比べるとやや高く、「キャリア形成の自律性」が他の 4 要素に比べるとやや低い。</li> </ul>
<p>従業員の仕事、 生活に対する意 識、態度、行動 に関する 6 つの カテゴリーのス コア</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各スコアがほぼ同水準である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「将来のイメージ」のスコアが他の要素に比べてやや低い企業が多い。</li> </ul>

別表 6<内部キャリアコンサルタントか外部キャリアコンサルタントか>

分類	内部キャリアコンサルタント(6社)	外部キャリアコンサルタント(5社)
企業名 キャリア 健診の項目	味の素(株) アズビル(株) 伊藤忠商事(株) クオリカ(株) 東京海上日動システムズ(株) 中日本高速道路(株)	エーザイ(株) (株) KM ユナイテッド 佐々木化学薬品(株) (株) 東邦プラン 社会福祉法人六親会
キャリア支援に 関する 5 要素の 整備度合い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・5 要素のスコアが万遍なく高くなっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・極端にスコアが低い要素が混在している。</li> </ul>
キャリア支援に 関する 5 要素に 対する従業員の 満足度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部キャリアコンサルタントを活用した企業に比べて全体的に高く、特に、「キャリア目標の設定」、「キャリア形成支援」、「職場のサポート」が高い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「職場のサポート」が他の 4 要素に比べるとやや高く、「キャリア形成の自律性」が他の 4 要素に比べるとやや低い。</li> </ul>
従業員の仕事、 生活に対する意 識、態度、行動 に関する 6 つの カテゴリーのス コア	<ul style="list-style-type: none"> <li>・6 つのカテゴリーのスコアが万遍なく高くなっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部キャリアコンサルタントを活用した企業の方が「自分のことを知っている度合い」がやや高い。</li> </ul>



別表 7<若手社員かミドル・シニア社員か>

分類	若手社員 (6 社)	ミドル・シニア社員 (3 社)
企業名 キャリア 健診の項目	味の素 (株) アズビル (株) クオリカ (株) 伊藤忠商事 (株) 東京海上日動システムズ (株) 中日本高速道路 (株)	味の素 (株) アズビル (株) エーザイ (株)
キャリア支援に 関する 5 要素の 整備度合い	・「キャリア形成の自律性」についてはやや高い。	・「職場のサポート」や「働き方の裁量性」が高い。
キャリア支援に 関する 5 要素に 対する従業員の 満足度	・「キャリア形成の自律性」が低い企業が多い。 ・今後は「職場のサポート」や「働き方の裁量性」を望む割合が多い。	・「職場のサポート」、「キャリア形成の自律性」、「働き方の裁量性」が低い。
従業員の仕事、 生活に対する意 識、態度、行動 に関する 6 つの カテゴリーのス コア	・「職務意識」、「将来のイメージ」がやや低い企業が多い。	・「職務意識」は高いが、「仕事と生活の調和」が低い企業が多い。

※ 味の素 (株)、アズビル (株) は対象者層を「若手社員」、「ミドル・シニア社員」に分けてキャリア健診を実施したため両方の分類に挙げている。なお、(株) KMユニテッド、佐々木化学薬品 (株)、(株) 東邦プラン、社会福祉法人六親会については、「若手社員」、「ミドル・シニア社員」が一つの対象層に混在しているため、別表 7 の分類に記載をしていない。

※ キャリア健診を 2 回実施した企業では、「従業員の仕事、生活に対する意識、態度、行動に関する 6 つのカテゴリーのスコア」について、「自分のことを知っている度合い」が上昇した企業が多く見られた。キャリアコンサルティング面談等を通じて、従業員の自己理解が深まったためと考えられる。

## 6. 本事業の効果と今後の普及に係る提言等

本事業で得られた成果と今後の普及に係る提言は以下の通りである。

### (1) 本事業の成果

本事業を通じて得られた成果は以下の5点である。

#### ① 標準的なセルフ・キャリアドックの実施プロセス、ツール等の整備

モデル企業の取り組みや成果を反映させた「セルフ・キャリアドック導入の方針と展開」を作成し、標準的なセルフ・キャリアドックの実施プロセスやツール等（就業規則例、キャリアコンサルティング面談シート例等）を完成させることができた。今後、セルフ・キャリアドックの導入を目指す企業は、当該冊子を参考に、自社の置かれた環境やセルフ・キャリアドックの導入目的等に応じて、自社に合った形でセルフ・キャリアドックを導入できることが期待される。

#### ② 大企業、中小企業に固有の課題の解決

モデル企業のうち、大企業は会社の経営課題や期待されている役割、仕事に必要なスキルや知識、経営理念に基づいた「求める人材像」等が明確に示されているが、現場の従業員がそれを自分のものとして咀嚼できていない傾向が強かった。一方、中小企業では日常の業務に追われている上、一人で仕事を抱えてしまい、中長期的な視点からやりたい仕事を考える機会がないという課題があった。今回のセルフ・キャリアドックを通じて、大企業の従業員は会社の期待を十分に理解した上で自身のキャリアビジョンを描くことができるようになった。また、中小企業の従業員は、一旦現場を離れ、自分の保有能力と将来の展望にじっくりと向き合う機会を得ることができた。加えて、何か困ったことがあったら職場に相談すればよいという雰囲気を醸成することができた。

#### ③ 従業員のモチベーションの向上

今回のセルフ・キャリアドックは、②のとおり従業員が自身のキャリアについて主体的に捉え、様々な気づきを促す効果をもたらしたが、とりわけ自身の意図に反して異動した従業員、管理職手前の従業員（特に女性）、ポスト上の処遇の薄い中間層等、キャリアにやや行き詰まりを感じている従業員にとっても、自分が本当にやりたいことは何なのかを熟考する機会となり、また、会社から得られる各種の支援についても理解をすることができた結果、キャリアコンサルティング面談終了後にはモチベーションが向上するケースが多く見られた。

#### ④ 上司・部門長の意識の改善

セルフ・キャリアドックの結果は、必要に応じて対象従業員の上司や部門長にフィードバックした。その結果、上司や部門長は、単に会社が考える目標を部下に課すのではなく、部下本人の仕事に対する希望や能力、価値観等に配慮した上で仕事を与えなければならない、これまで以上に部下と緊密なコミュニケーションをとらなければならないという意識へ

と変化が見られた。また、上司や部門長自身も、自らのキャリア開発の必要性を認識することとなった。

⑤ 従来の目標管理制度に加えたキャリア開発支援の制度構築

従来の人事制度に関連する形で、個々の従業員のキャリア開発計画の作成、キャリアコンサルティング面談の実施等を制度化することに前向きな企業が増えた。また、これまでは人事部主導で策定してきた人材育成計画を、各従業員のキャリアビジョンの内容を踏まえて作成することを検討している企業もある。

(2) 今後の普及に係る提言

今後の普及に関して、継続的な検討等が必要な事項、注意点は以下の7点である。

① セルフ・キャリアドックの周知徹底

本事業で作成した「セルフ・キャリアドック導入の方針と展開」を中心に、セルフ・キャリアドックの周知を図る。企業に対しては、厚生労働省ホームページ等で情報を発信するとともに、各地域の労働局、職業能力開発協会、経営者団体等と連携し周知する。企業においては、まず経営層にセルフ・キャリアドックの意義を理解していただくことが重要である。さらに、人事・教育部門には、これまで担ってきた役割に加えて、「個人のキャリア形成への支援」という新たな役割が加わったことを理解していただかなければならない。

また、キャリアコンサルタント等に対しては、キャリアコンサルタント登録制度における指定登録機関である特定非営利活動法人キャリアコンサルティング協議会等と連携し、キャリアコンサルタント等へ周知する。

② 従業員の職場復帰を目的としたセルフ・キャリアドックのあり方

本事業のモデル企業の中には、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を目的としてセルフ・キャリアドックを実施した企業はなかった。これらを目的としてセルフ・キャリアドックを実施する場合、実施プロセスや実施体制等において、特にどのような点に留意すべきか整理する必要がある。

③ 中小企業向けのセルフ・キャリアドック導入支援の基盤整備

経営資源が限られている中小企業においては、対象従業員向けセミナー（説明会）、キャリア健診の実施、人材育成ビジョンの策定、キャリアコンサルティング面談の実施等を社内リソースのみで実施することは、大企業に比べると困難であると思われる。セルフ・キャリアドックの実施にあたって、中小企業が必要とする支援（外部キャリアコンサルタントの確保等）を適宜受けられる支援体制のあり方を検討する必要がある。

④ キャリアコンサルタントの能力・資質向上

従来からキャリアコンサルティングにおいて重視されている受容・共感・傾聴等の能力

は、セルフ・キャリアドックの実施にあたっては必須能力である。さらに、これらの能力に加え、キャリアコンサルティング面談等を通じて組織的な課題を発見し、その解決策を経営者や人事部門等に提案する能力、つまり、組織の問題解決を担うための能力の発揮がキャリアコンサルタントに求められる。そのためには、前提として、経営戦略、人材育成ビジョン、人材育成計画、組織活性化等について、経営的な視点から理解することも不可欠である。キャリアコンサルタントに新たに求められる能力・資質をいかにして獲得するか、その方法と機会が検討されなければならない。

#### ⑤ キャリアコンサルタントと関係者との連携

従来のキャリアコンサルティングは守秘義務等の観点から、人事・教育部門といった他部門等と距離を置かれていたが、セルフ・キャリアドックにおいては関係部門等との緊密な連携が求められる。まず、セルフ・キャリアドックの導入段階において、人事部門と連携して経営陣をはじめとした社内各層の理解・賛同を得なければならない。また、キャリア研修の実施にあたっては、教育部門と連携し、従来の研修体系の中にキャリア研修を新たに位置づけるなどの工夫が必要である。さらに、④とも関連するが、キャリアコンサルティング面談等を通じて明らかになった組織的な課題を人事部門、経営陣に報告し、その課題を現場部門・健康管理スタッフ（産業医・保健師・産業カウンセラー等）と連携しながら解決していくことも重要である。このように、キャリアコンサルタントが社内外の関係者とネットワークを形成し、情報と方針を共有しながらチームで従業員の自律的キャリア形成と組織活性化を推進する『連携する力』を十分に発揮できるようにすることが今後の課題である。

#### ⑥ スーパービジョンの必要性

セルフ・キャリアドックにおける取組みの継続的な改善や質の向上を図るためのキャリアコンサルタントに対するサポートの1つとして、スーパービジョンの機会の確保が必要である。また、企業間の違いを超えて共通認識の下でキャリアコンサルティング等を実施するために、既存のスーパービジョンを改良・工夫することも必要である。いかなるスーパービジョンを描くか（従来のスーパービジョンに新たに加えるべき要素は何か）、スーパーバイザーをいかにして確保・育成するか、スーパーバイザーであるキャリアコンサルタントがスーパーバイザーから必要に応じて支援を受ける体制等をどのようにして構築するか、あるいはスーパービジョンの内容をいかに作り込むかが課題である。

#### ⑦ キャリアコンサルタントの活動に関する留意点

従来の面談を中心としたキャリアコンサルタントの活動における留意点に加えて、セルフ・キャリアドックを実施する際にキャリアコンサルタントが留意すべき点は以下4点である。（i）相談内容が社内でのキャリア形成にとどまらず、社外も含めたキャリア形成（転職、独立開業）、よろず悩み事相談、その他任意のもの等多岐にわたるため、労働市場、業界研究、組織風土づくり、メンタルヘルスの知識等についてさらなる情報収集、リサーチが必要となる。そのために、セルフ・キャリアドックの導入時に企業と打ち合わせ

を綿密に行い、企業や対象従業員の現況を把握しなければならない、(ii) 助成金の獲得を主たる目的としてセルフ・キャリアドックを導入する企業の場合には、セルフ・キャリアドックが企業や従業員にもたらす効果を理解しないままでは、導入目的や対象があいまいとなる、一時的な取り組みに終わるなどの可能性があることを認識しておく必要がある、(iii) キャリアコンサルティング面談における様々な指摘や相談内容が組織にとっての問題を含む場合、既存の情報共有の仕組みとスムーズな連携をとる必要がある。予め情報共有の仕組みが整備されていない企業の場合は、相談内容をどのように経営者をはじめとする関連部門に報告し、問題の解決を図るかが検討されなければならない、(iv) セルフ・キャリアドックの導入を検討、希望する企業に対して円滑な導入支援ができるよう、キャリアコンサルティング面談のみならず、導入前の制度構築、導入後の制度定着についてもコンサルティングや支援を行う必要がある。また、セルフ・キャリアドック実施による個人のキャリア充実と組織の活性化の度合いの効果の測定についても、できる限り定量的な成果を可視化することも求められる。

## 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＞

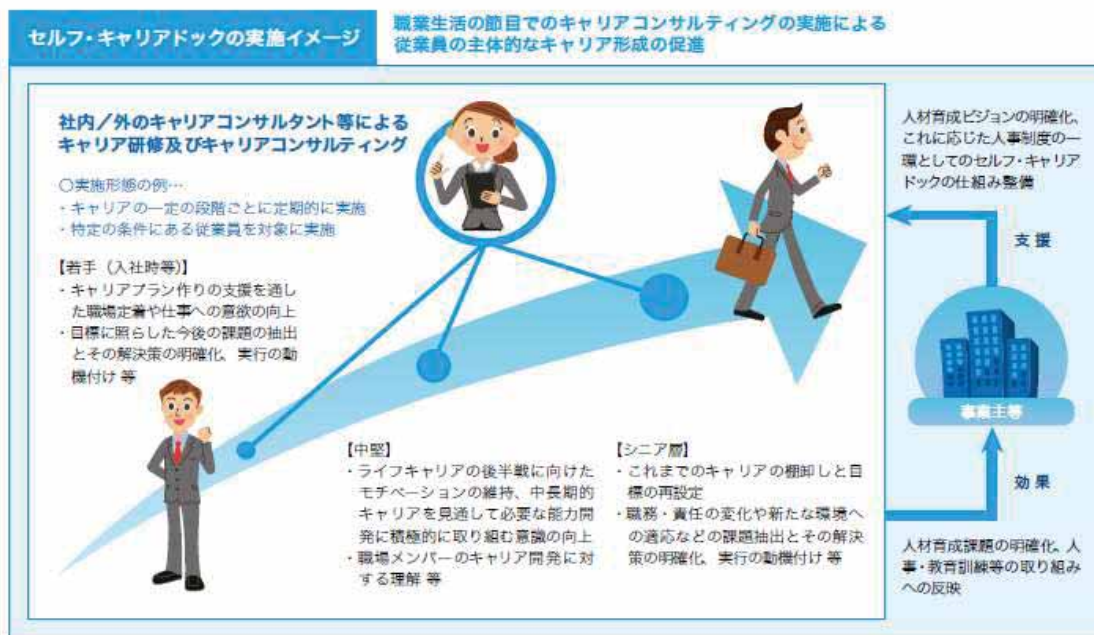
→組織の視点に立った組織にとって必要なマインドやスキル、知識の獲得の目指すという観点。

＜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）

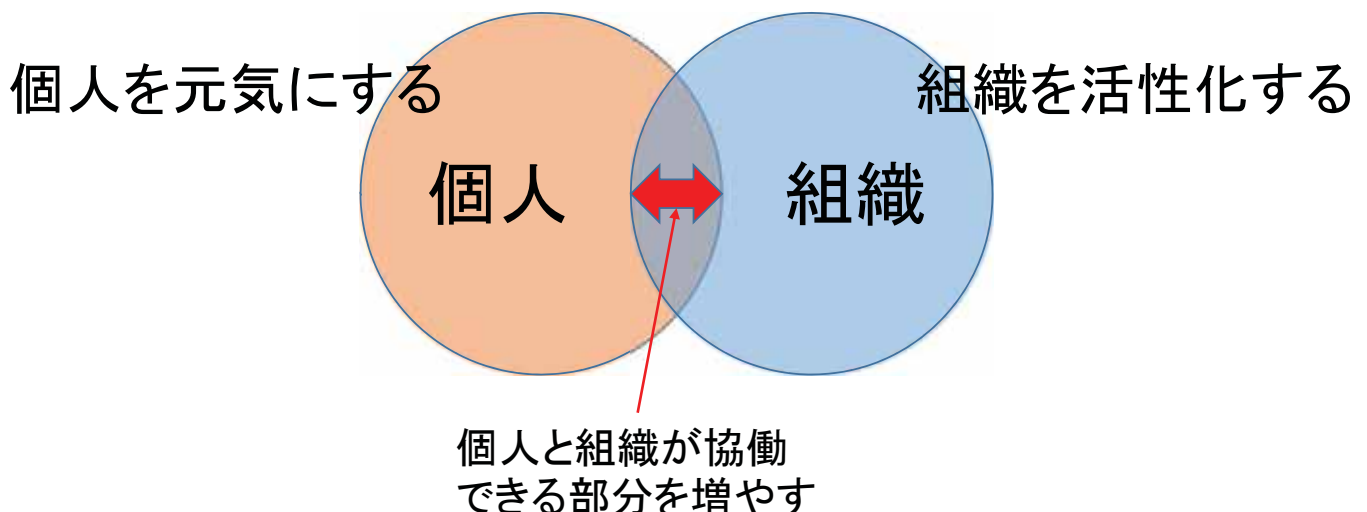


## • 導入キャリアコンサルタント等の活動

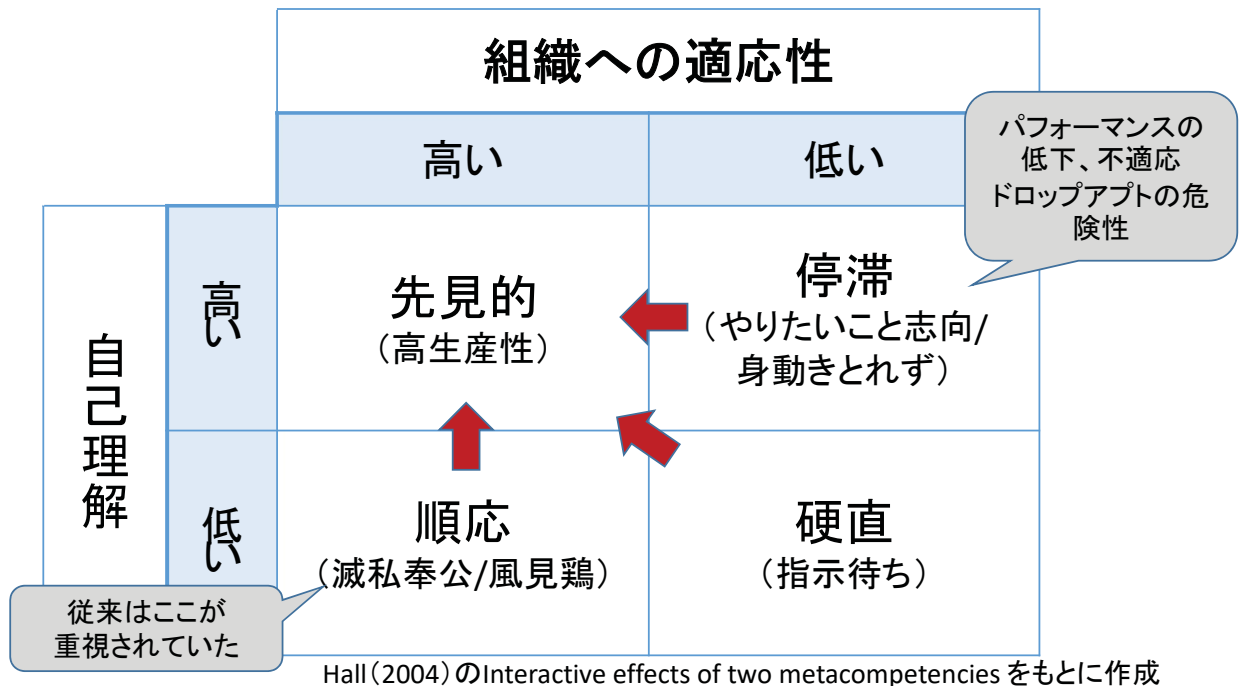
- 単に個別面談に終始するのではない（詳細は後述）

# 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"> <li>・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</li> <li>・経営者のコミットメントも含めた全社員への周知</li> </ul>
セルフ・キャリアドック実施計画の策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>
企業内インフラの整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・責任者、実施組織等の決定</li> <li>・社内規定(例えば就業規則や社内通達)の整備</li> <li>・キャリアコンサルタント(内部・外部)の育成・確保</li> <li>・人事部門や関連部門との情報共有ルール決定</li> <li>・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</li> </ul>

# 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"> <li>・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</li> <li>・キャリア研修の実施</li> <li>・キャリアコンサルティング面談を通じた支援</li> <li>・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)</li> </ul>
フォローアップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対象従業員個人ごとの報告書の作成</li> <li>・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)</li> <li>・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)</li> <li>・組織的な改善措置の実施</li> <li>・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</li> </ul>

## 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"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>
セルフ・キャリアドック実施後アンケート	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>
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"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>
個別報告書	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>
全体報告書	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・個別の従業員が特定されない形</li> </ul>



## 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)

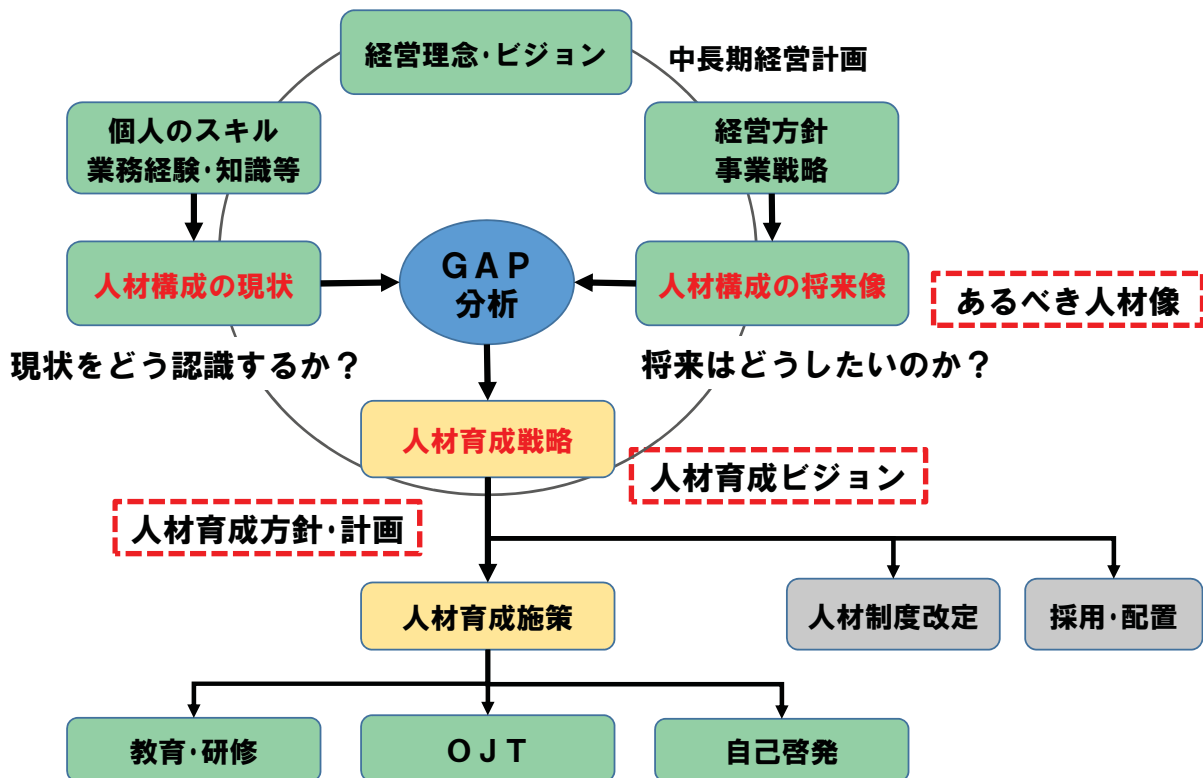
第7条 キャリアコンサルタントは、キャリアコンサルティングを実施するにあたり、相談者に対してキャリアコンサルティングの目的、範囲、守秘義務、その他必要な事項について十分な説明を行い、相談者の理解を得た上で職務を遂行しなければならない。



「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

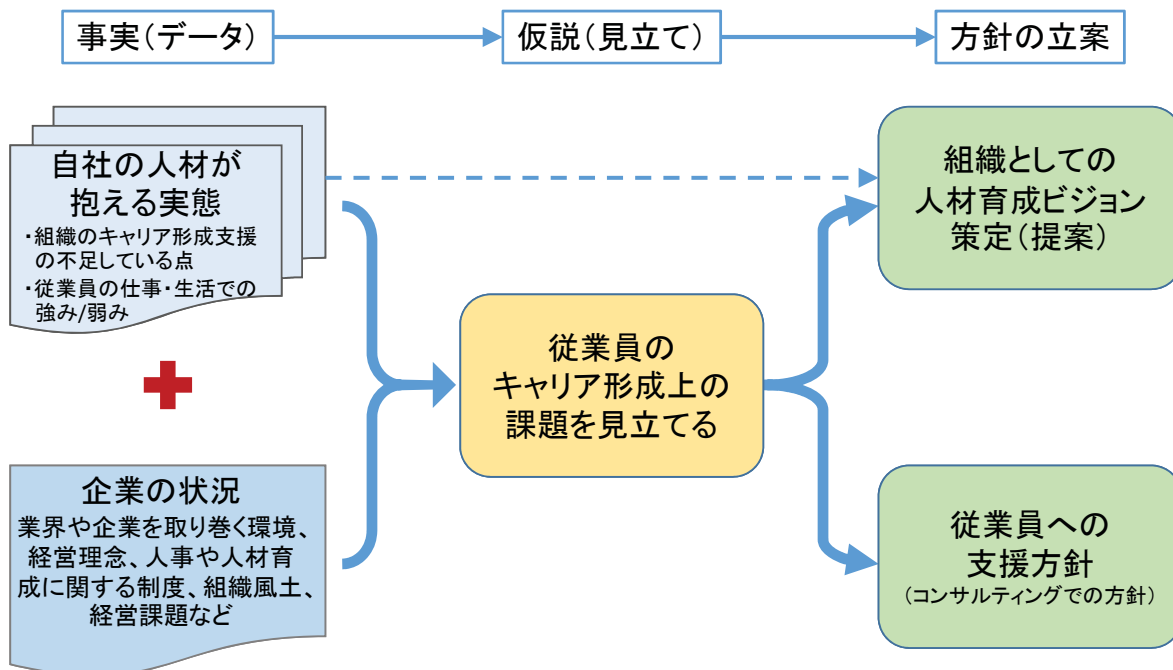
# 人材育成計画の作成フロー例



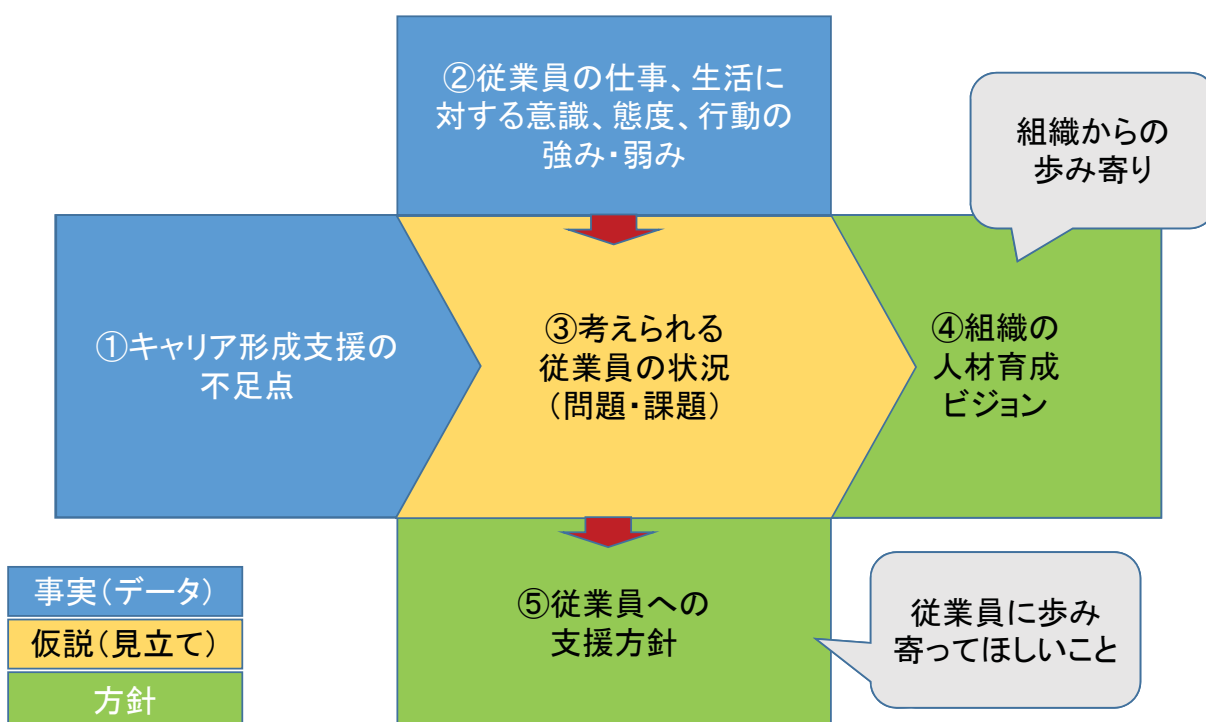
## 人材育成ビジョンの策定支援(概要)

- 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

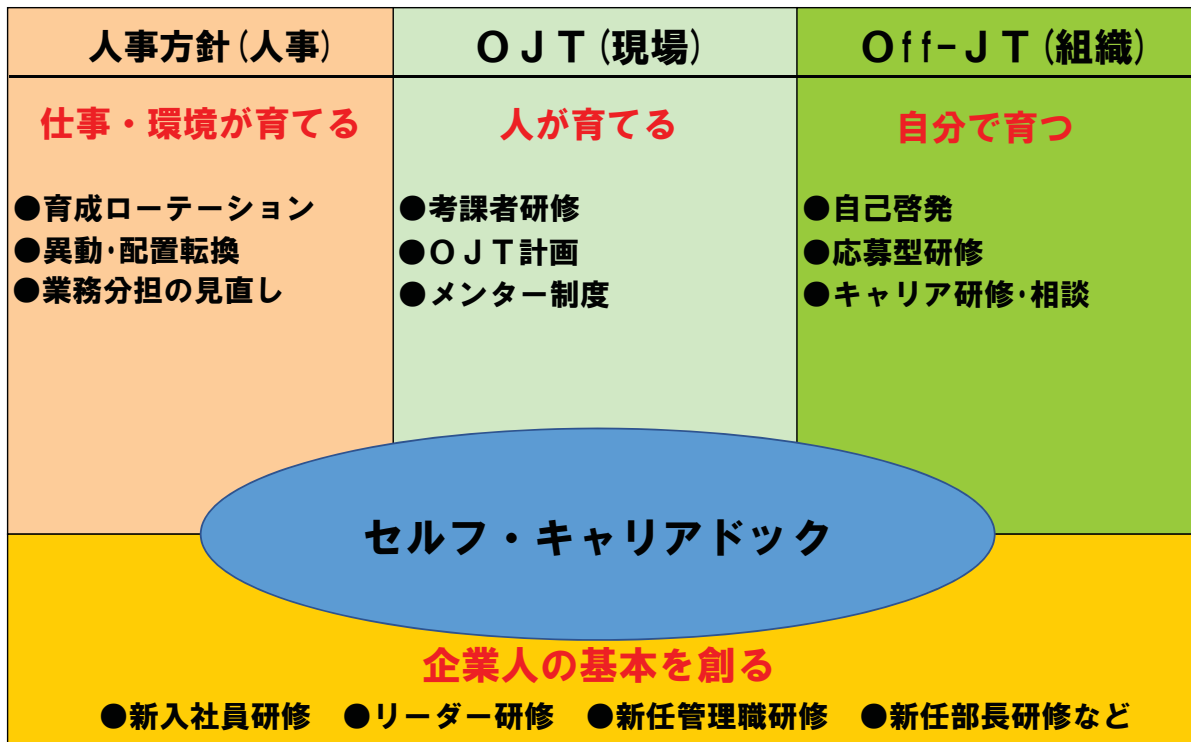
## 2. セルフ・キャリアドックを導入するねらい等

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



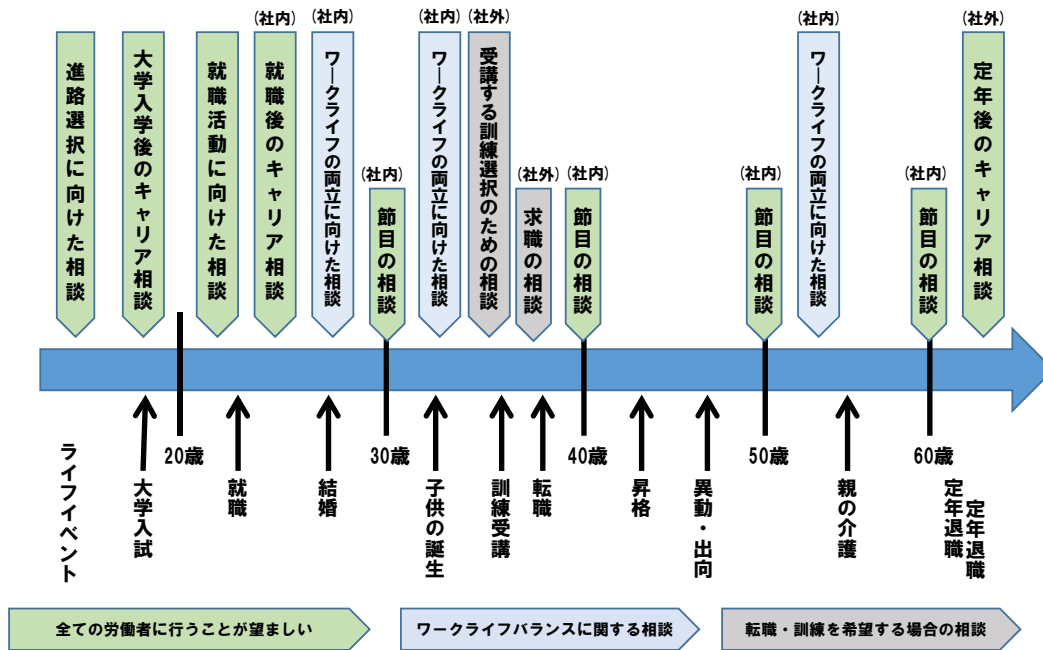
# 教育研修体系(例)

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

## 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、グループ作業などを行うため、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

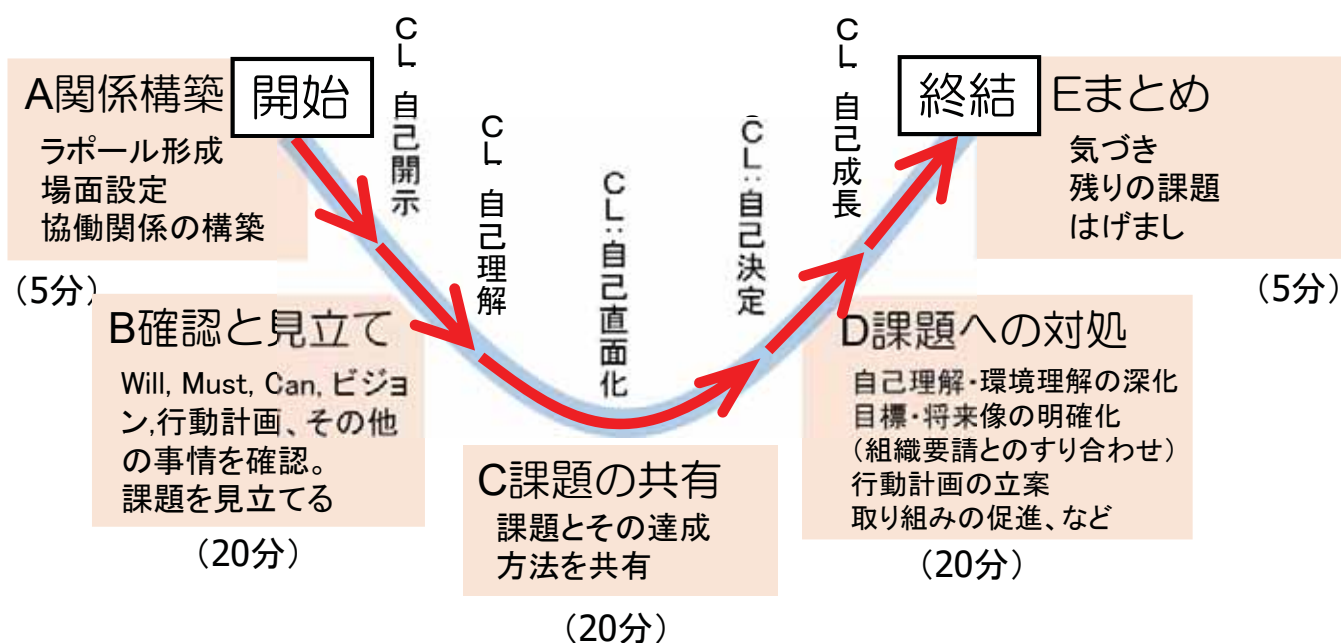
## 非自発的な来談がメイン

- 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

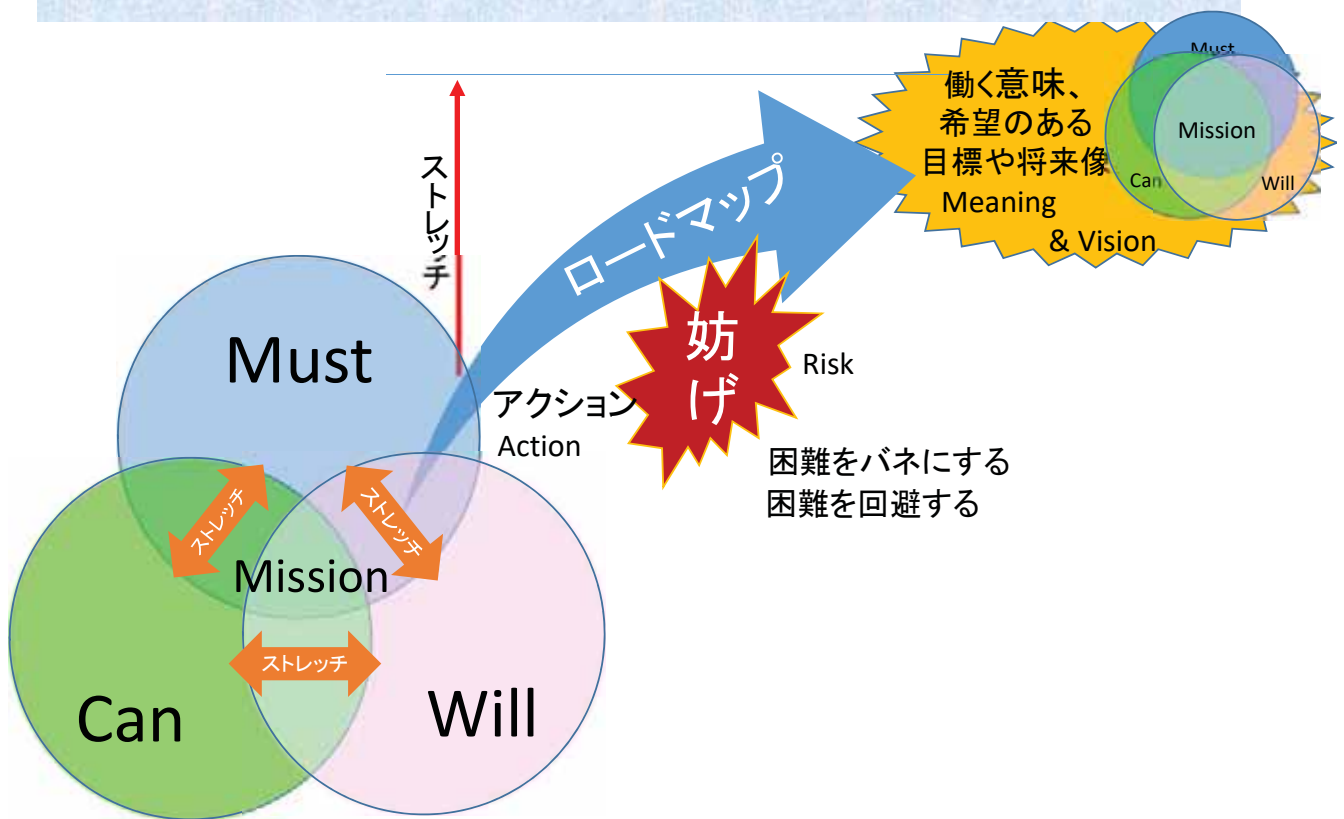
- その悩みを傾聴していく過程で、キャリア形成上の課題・問題、キャリア形成への影響を確認し、自覚してもらうようにする。
- キャリア形成とは別の問題解決が必要な場合は、企業内の関連部署へのリファー、連携を図る。本人には、セルフ・キャリアドックでの対応の限界を説明する。

## 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

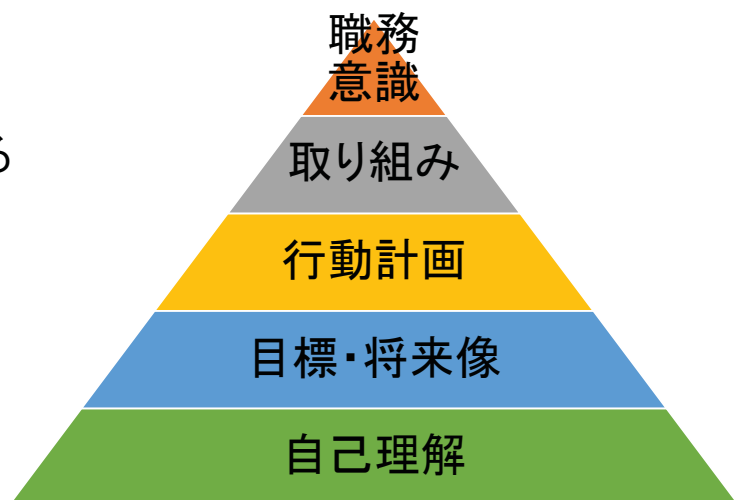
# B確認と見立て(参考)

確認事項		予想される問題	
A.職務意識	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	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	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	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	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	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	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	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	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	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	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	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	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	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	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

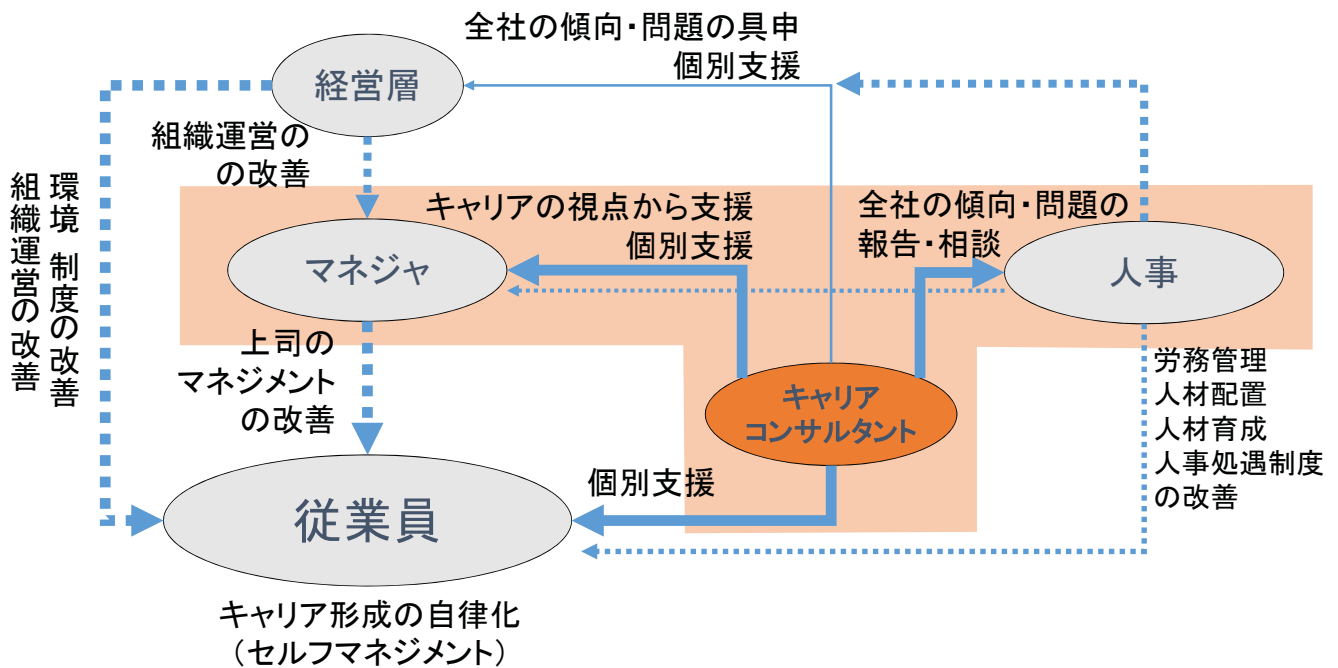
### 参考) 企業内キャリアコンサルティングの発達段階

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.

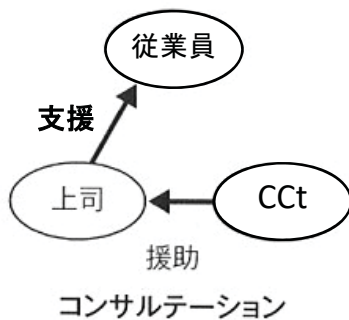
個別面談のみならず、  
個を超えた支援も重要な役割である。  
各組織において必要なレベルでよい。

# マネジャ層や人事との連携

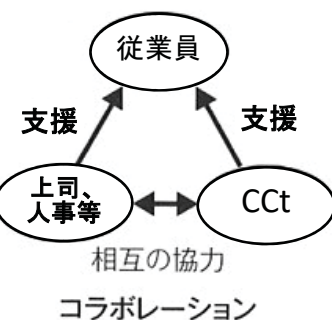


## 連携(3つの"C") (コミュニティアプローチ)

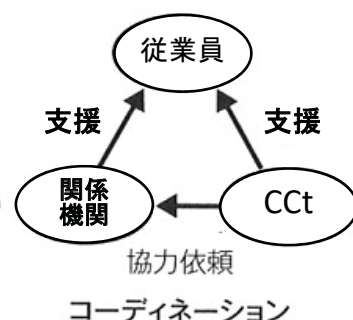
上司にキャリア形成の知見を与えて、上司から部下を支援する



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



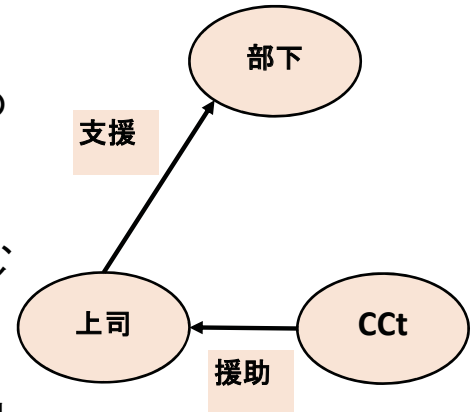
出所：宇留田(2003) p25 を参考に筆者(高橋浩)一部修正

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

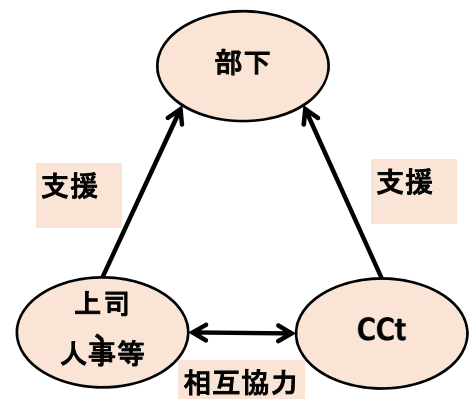
- 部下が抱える問題  
入社4年目に入り、今年、上位等級に昇格した。独力で業務を遂行できる中堅クラスになったが、1人前の営業職になったとは思えない。そのため、今後のキャリアを考えることができない。
- 上司への援助  
キャリア面談の際に、これまでの成功事例を振り返り、その成功要因が何か？を部下と話し合うようアドバイスした。
- 結果  
キャリア面談で、これまでに習得した知識・スキル、出来るようになったこと、自分の持ち味や強みについて等を確認できたことで、仕事に対する自信を持てた。今後のキャリアについては、時間をかけて考えることにした。



## 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

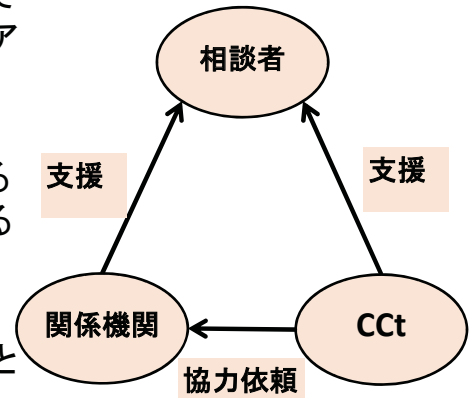
- 部下が抱える問題  
単身赴任が7年目で、妻のメンタル不調がかなり以前から継続している。過去に2回の自殺未遂もある。課長に昇任したばかりで、今後のキャリアを考えると、上司に異動をお願いすることは出来ない。
- 上司、人事(保健師)との相互協力  
本人に確認して、上司と人事に現状を説明して協力を要請した。メンタル相談を担当している保健師と上司が、部下の現状を確認するため面談した。
- 結果  
関係者と連携して面談を継続し、今は家庭事情を優先して安心して働ける状況を作ることを優先することを確認した。働く環境が実現した後に、今後のキャリアについて考えることにした。



## 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

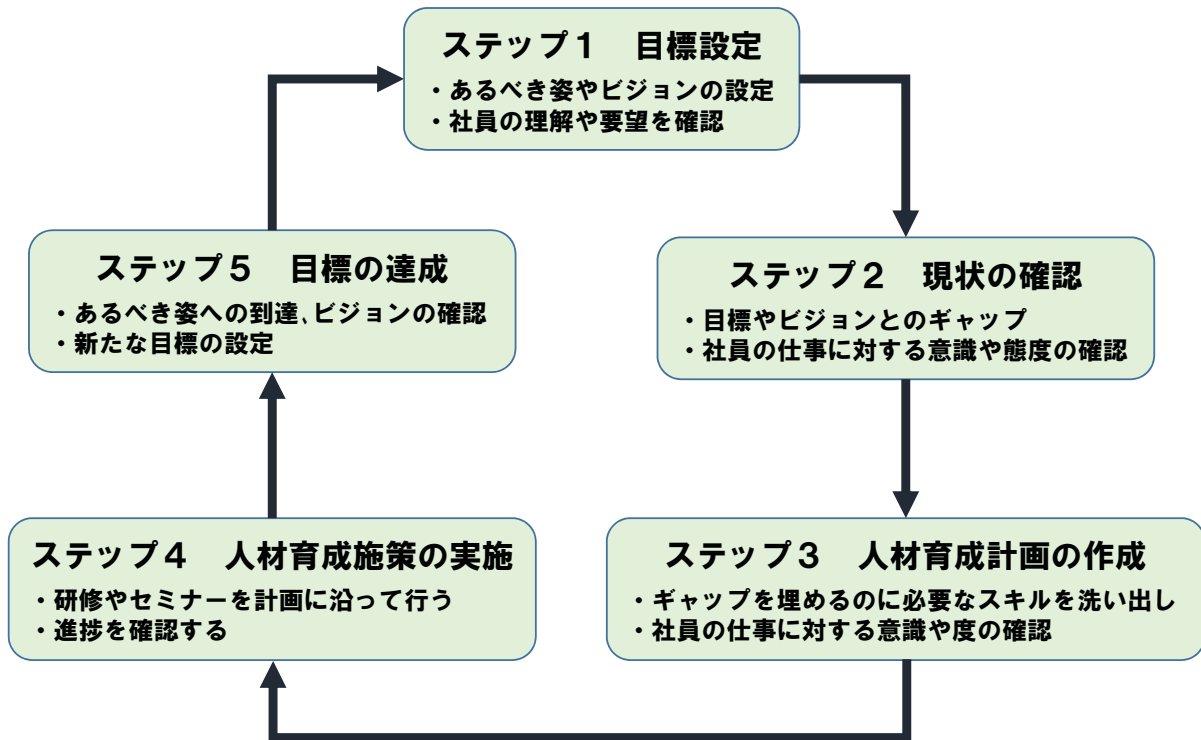
- 相談者が抱える問題  
定年まで2年、単身赴任をしている。再雇用でも単身赴任が継続する可能性が高い。しかし、地元に戻っても次の仕事が見つかるか分からない。今後のキャリアをどう考えたらよいのだろうか。
- 関係機関への協力依頼  
産業雇用安定センターに地元の仕事情報を提供する面談を実施してもらうように依頼した。また、FPIによるマネープランの作成相談を依頼した。
- 結果  
CCtとの面談で、単身赴任を解消し、家族と暮らすことを最優先したいのを確認した。また、地元に戻って再就職する会社は見つけられそうであること、継続雇用の給与よりダウンするが二重生活を解消することで生活していけることを確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



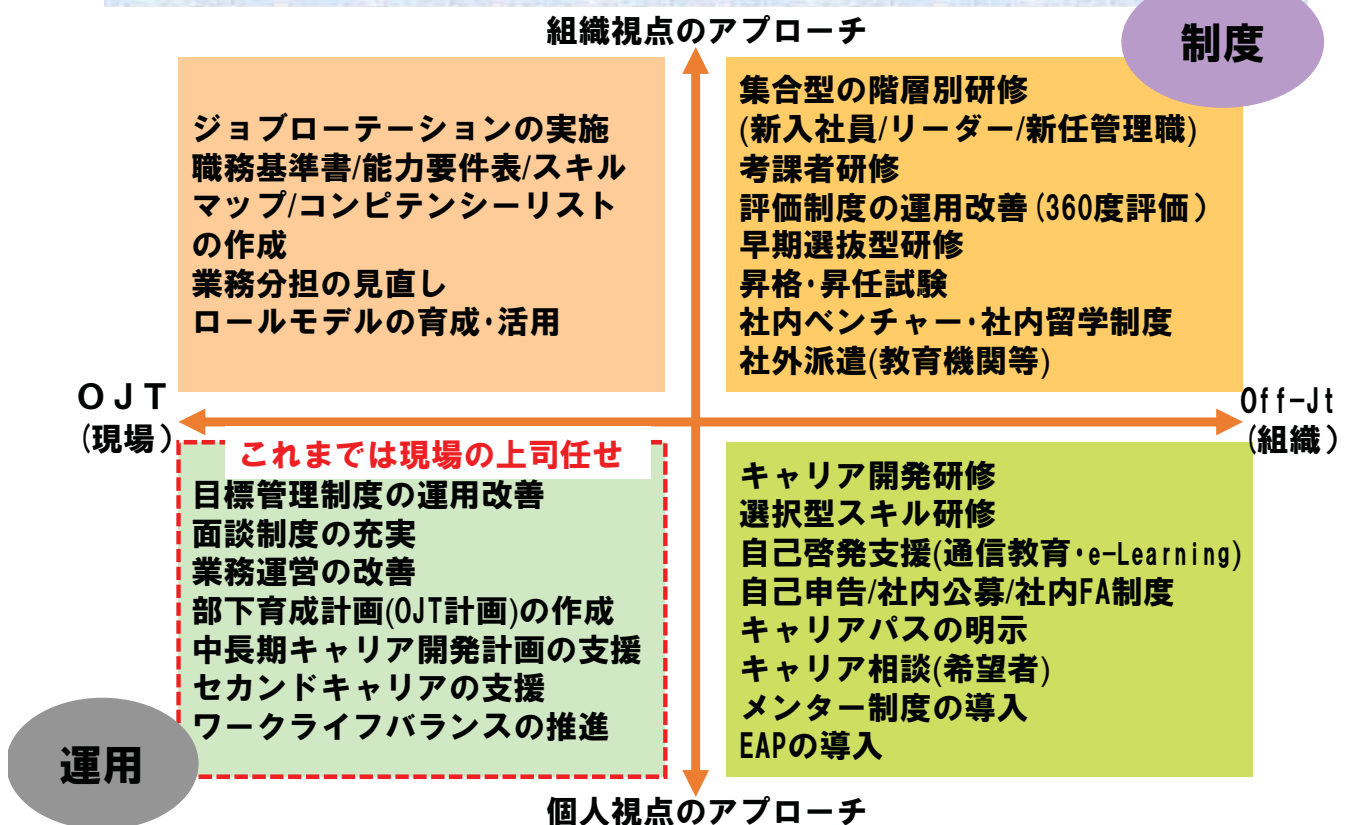
## 6. 人材育成改善計画の策定



# 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のである。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に、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

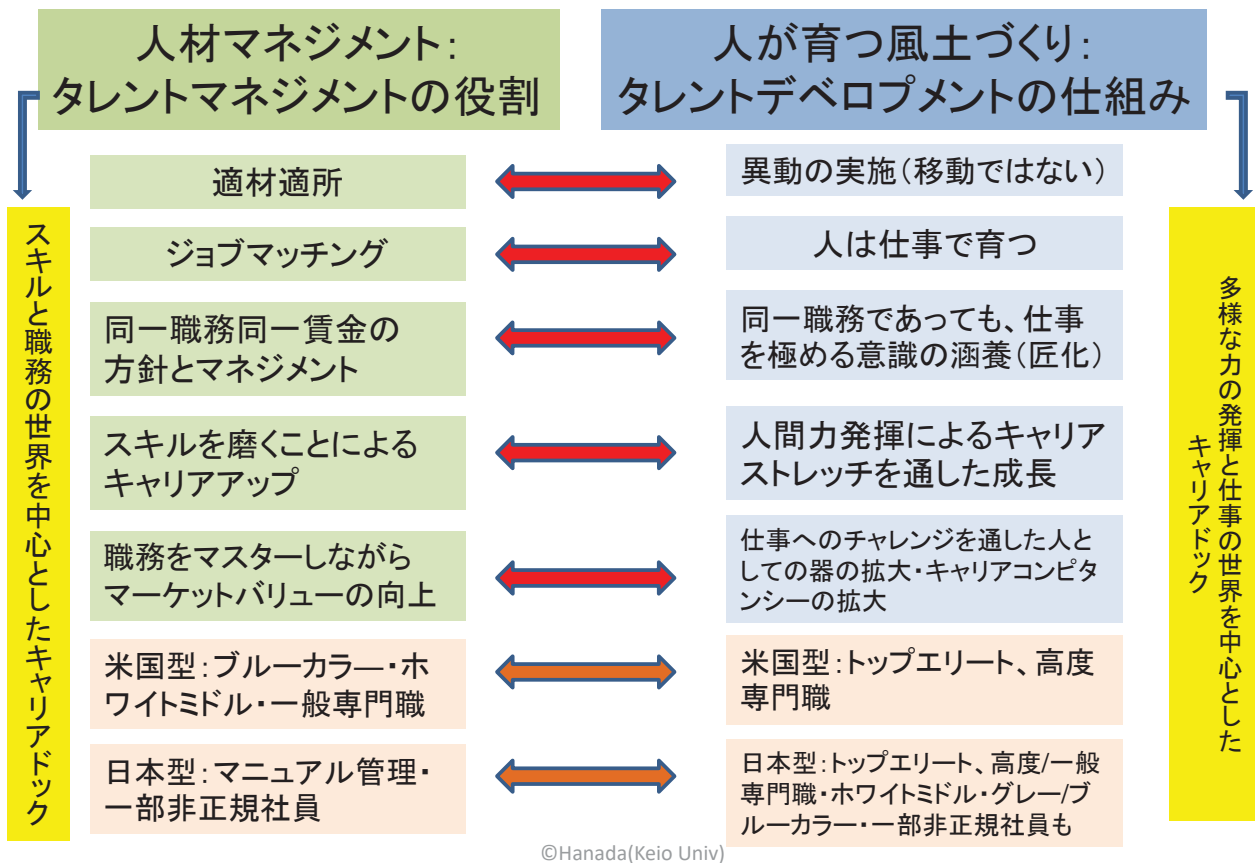
職務から職能への変化、組織の視点で幅広く職務拡大・多能工化、経験の拡大で非定型業務に対応  
：多様な経験と幅広く・深い能力に、同一職務同一賃金にはなじまない⇒職務から仕事へ、自分の持ち味を活かした役割発揮へ（ロールコンピタンスとメタコンピタンスの開発）

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？



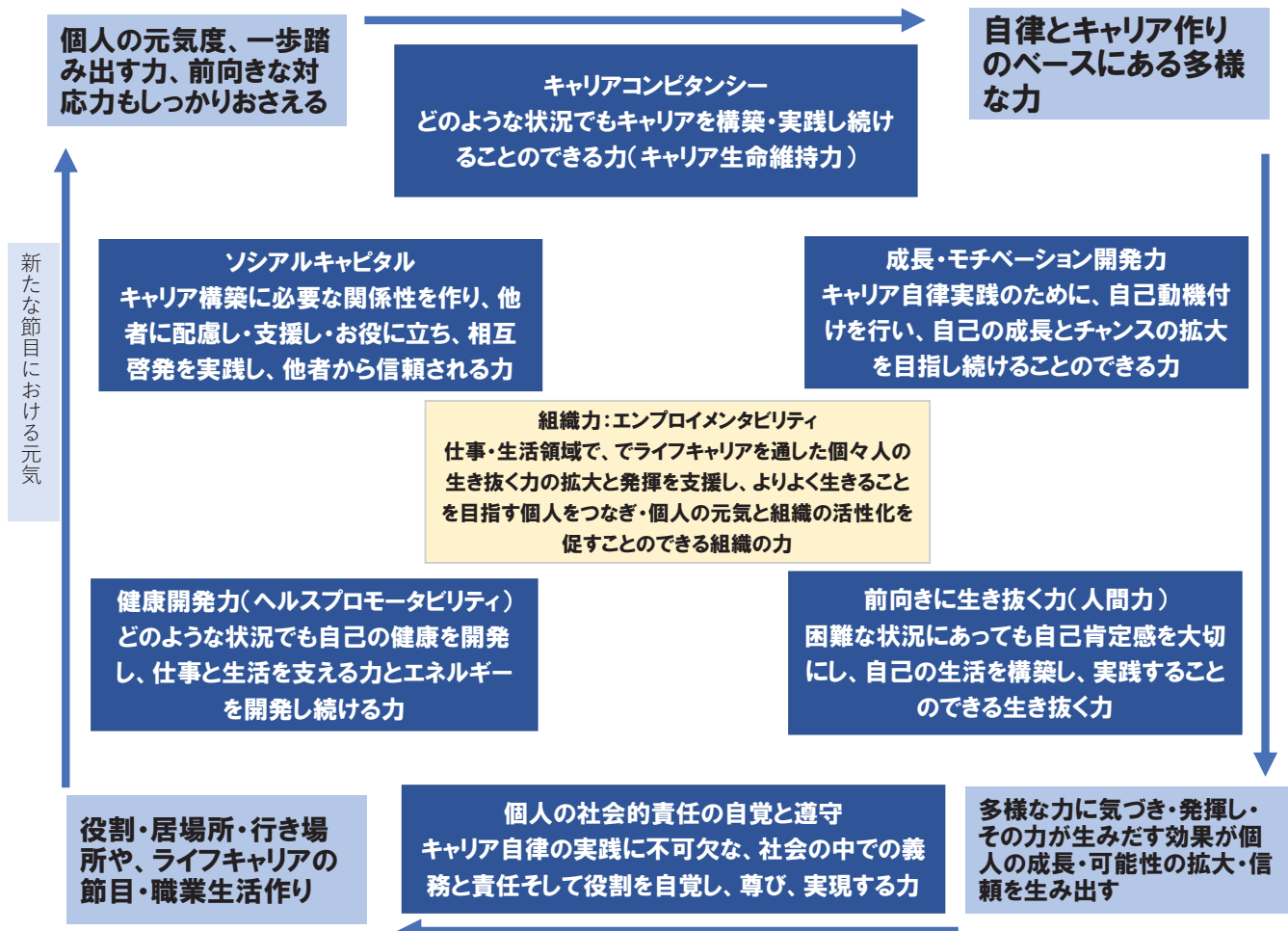
## キャリア作りで重要な力:三つの力

- 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. **リスクテイクとタフネス**: 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

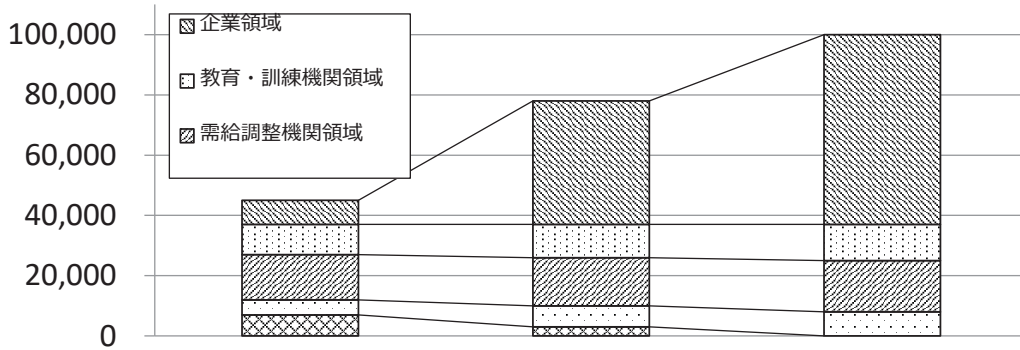
⇒ 従業員が自らの職業生活の設計の目標を立て、  
その達成に必要な能力開発に責任をもち  
そのための支援の機会を企業が提供する

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

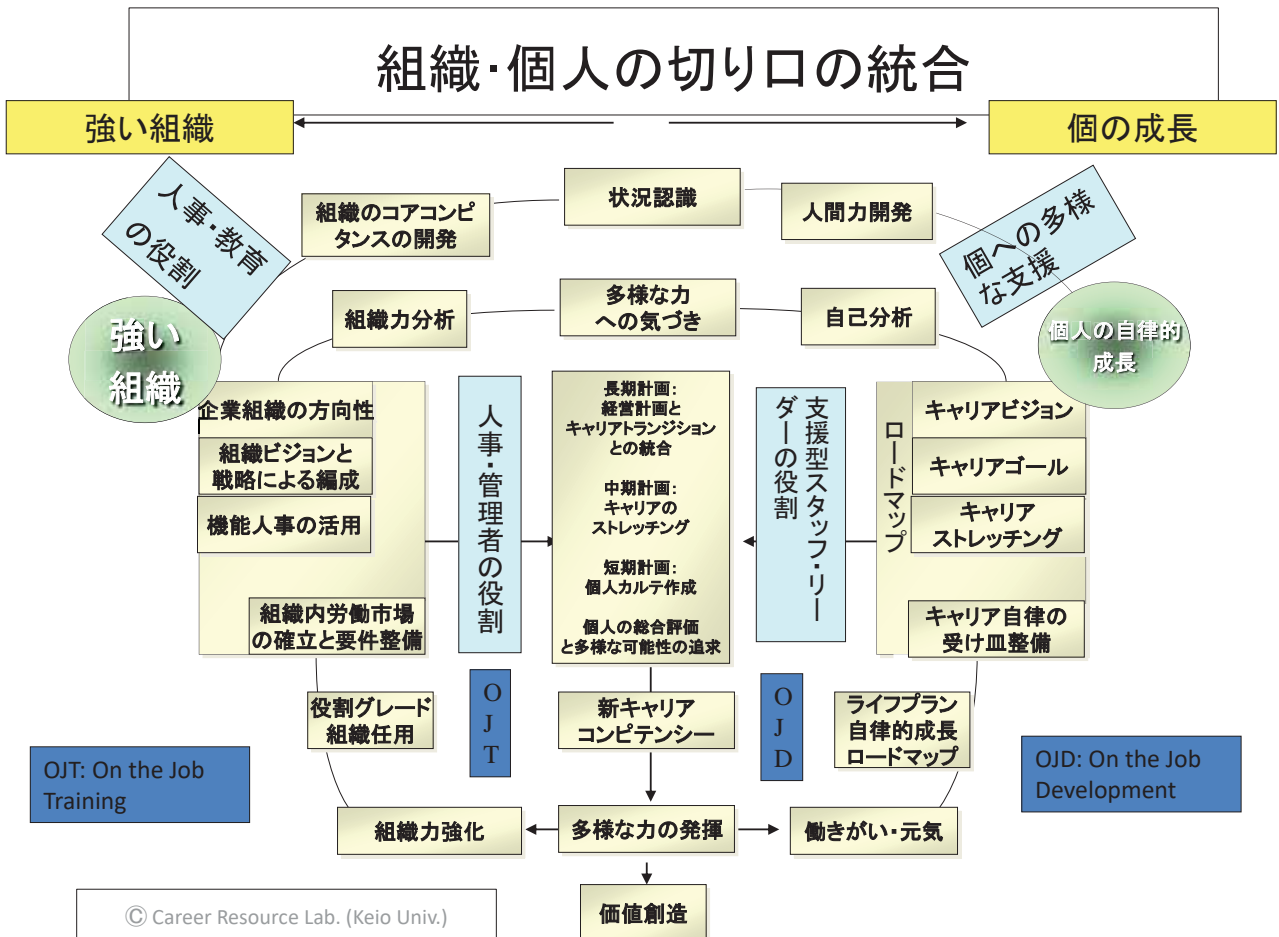
- 心ころの問題を無視するのではない
  - 従来の不安・悩み・メンタルヘルスといった「心」の問題にはとどまらない
  - 元気・一歩の踏み出しが重要に
- テクニカルな問題のみを扱うのではない
  - 例えばコミュニケーションの問題をテクニカルにとらえるのではない
  - 生産性・効率化という視点でコミュニケーションを活用するというテクニカルな視点ではなく
  - 個々人が長いライフキャリアでどのように元気に組織に対しても意欲的にき、キャリア充実を図ることができるかという視点での人間関係構築力、個人の生きる力を促進する視点が重要に
- 全体報告書(企業への提案・改善案)、個別報告書(個人キャリアカルテ)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)

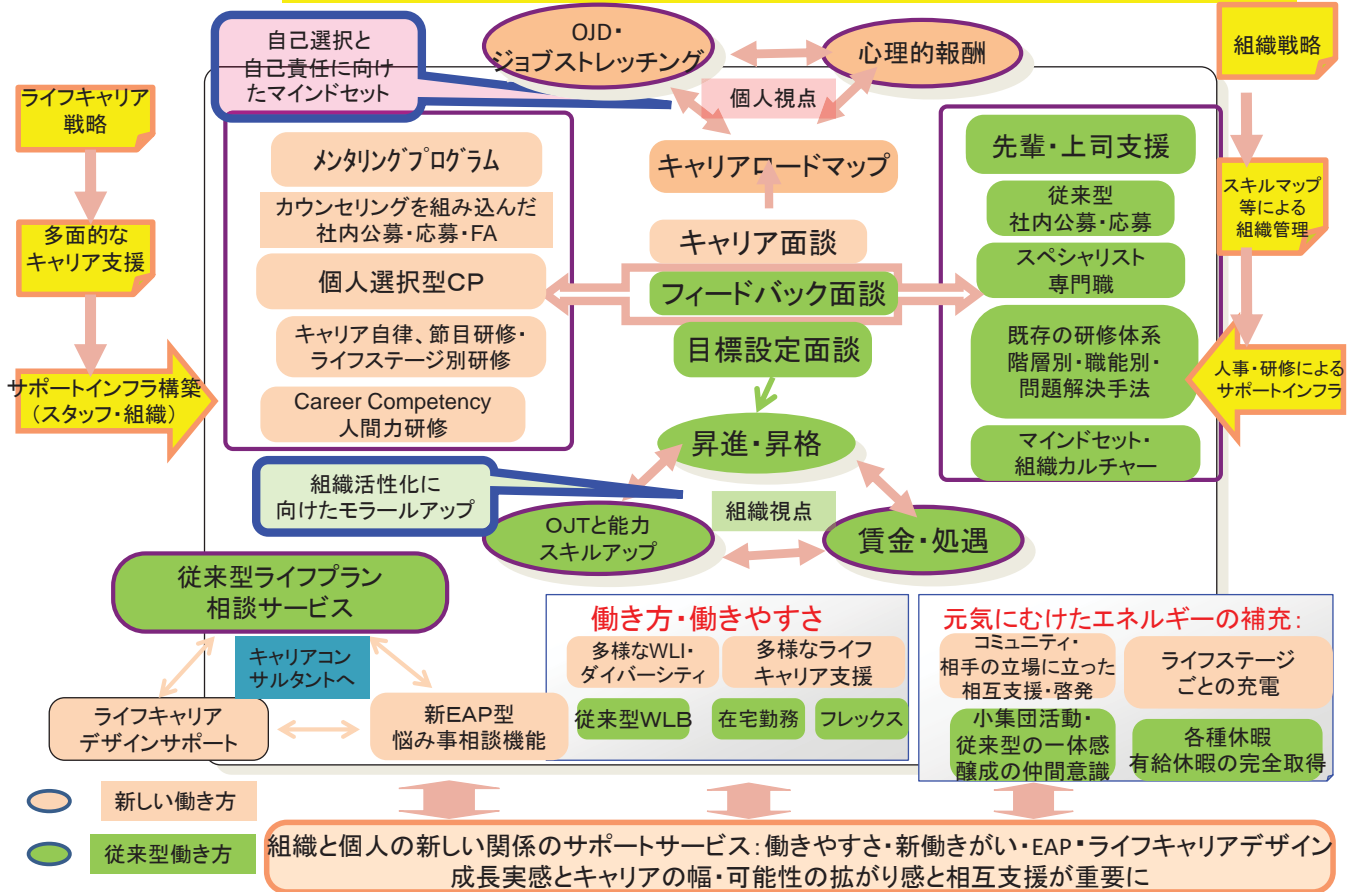
# セルフ・キャリアドックで規定されている自己理解と仕事理解の現場活動からの理解の深化と拡大

- (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)



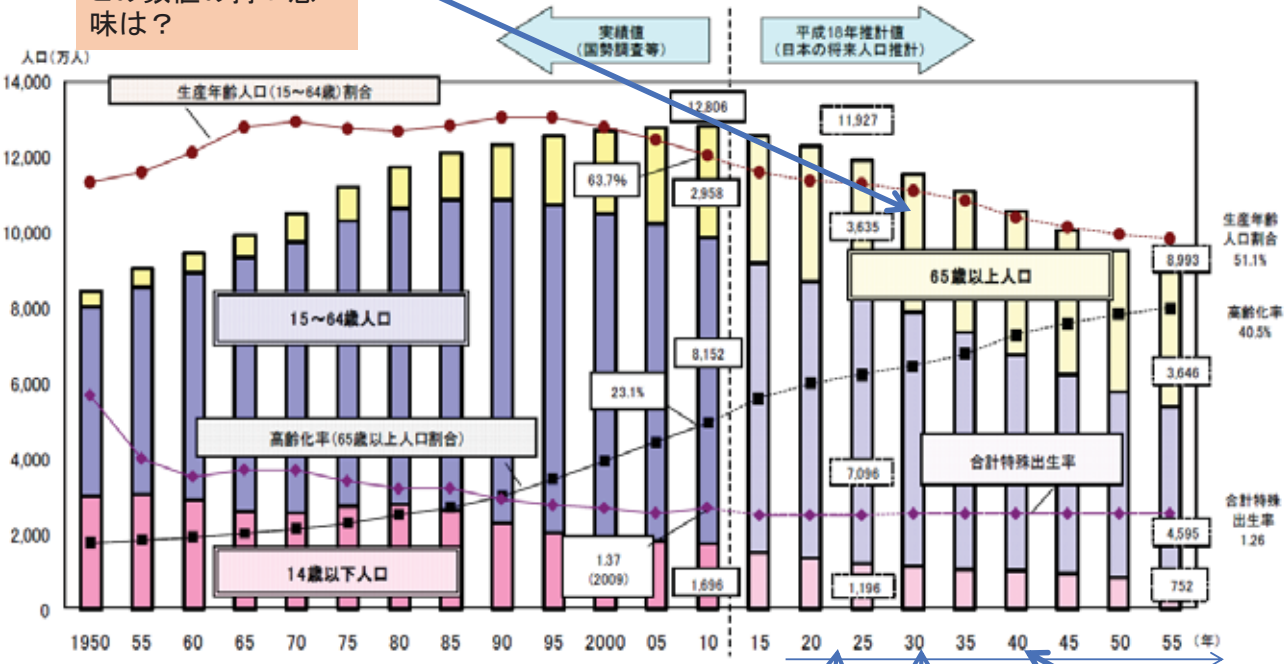
# ライフキャリアサポートの仕組みの構築: 人事の仕組みとの共存



©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？

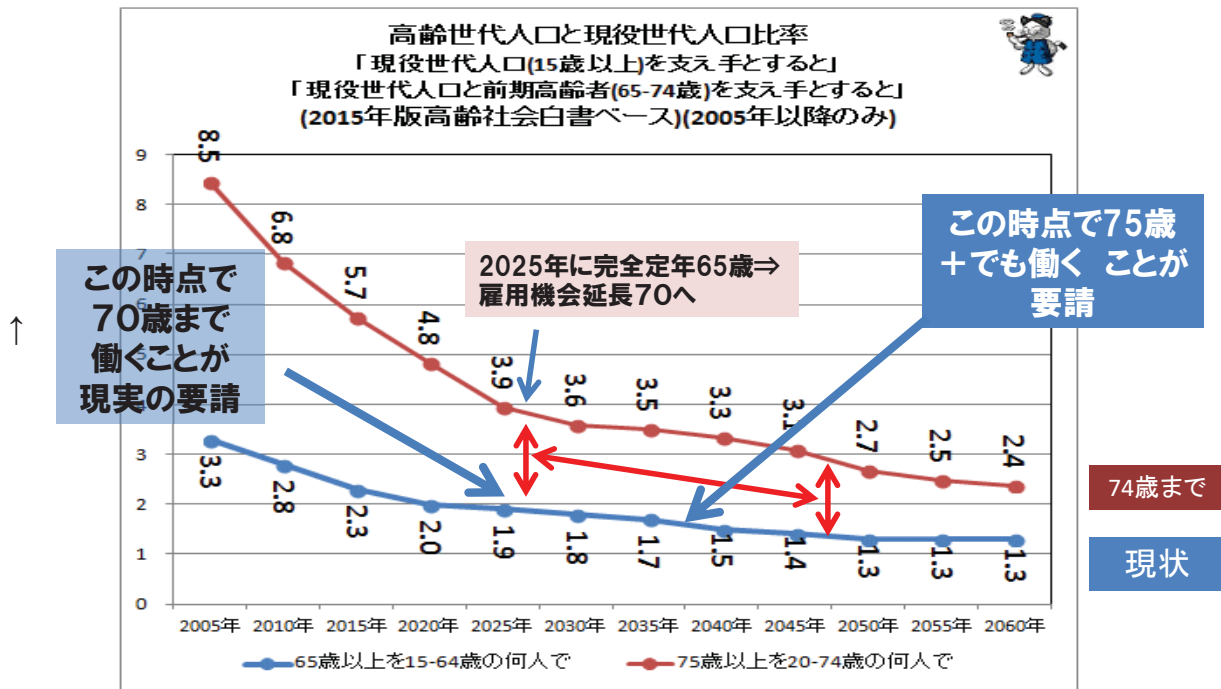


資料 2005年までは総務省統計局「国勢調査」、2010年は総務省統計局「推計人口(10月1日現在)」。  
2015年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成18年12月推計)中位推計」

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

©Hanada(Keio Univ)

今52歳として  
2025年問題・雇用延長70歳の可能性皆さんが60  
70になる



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)

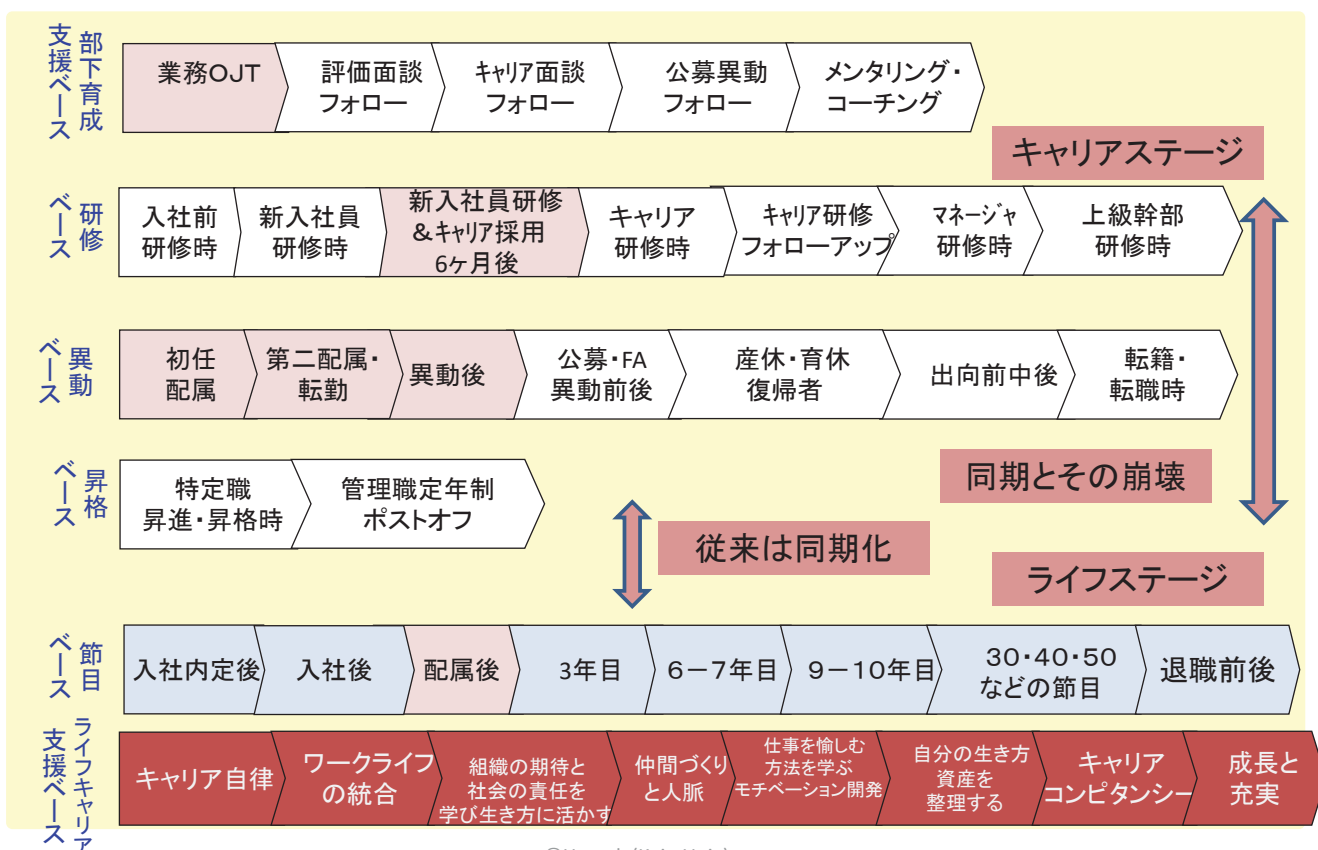
# 再びセルフ・キャリアドックから

## 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、その階層を少しずつ、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)

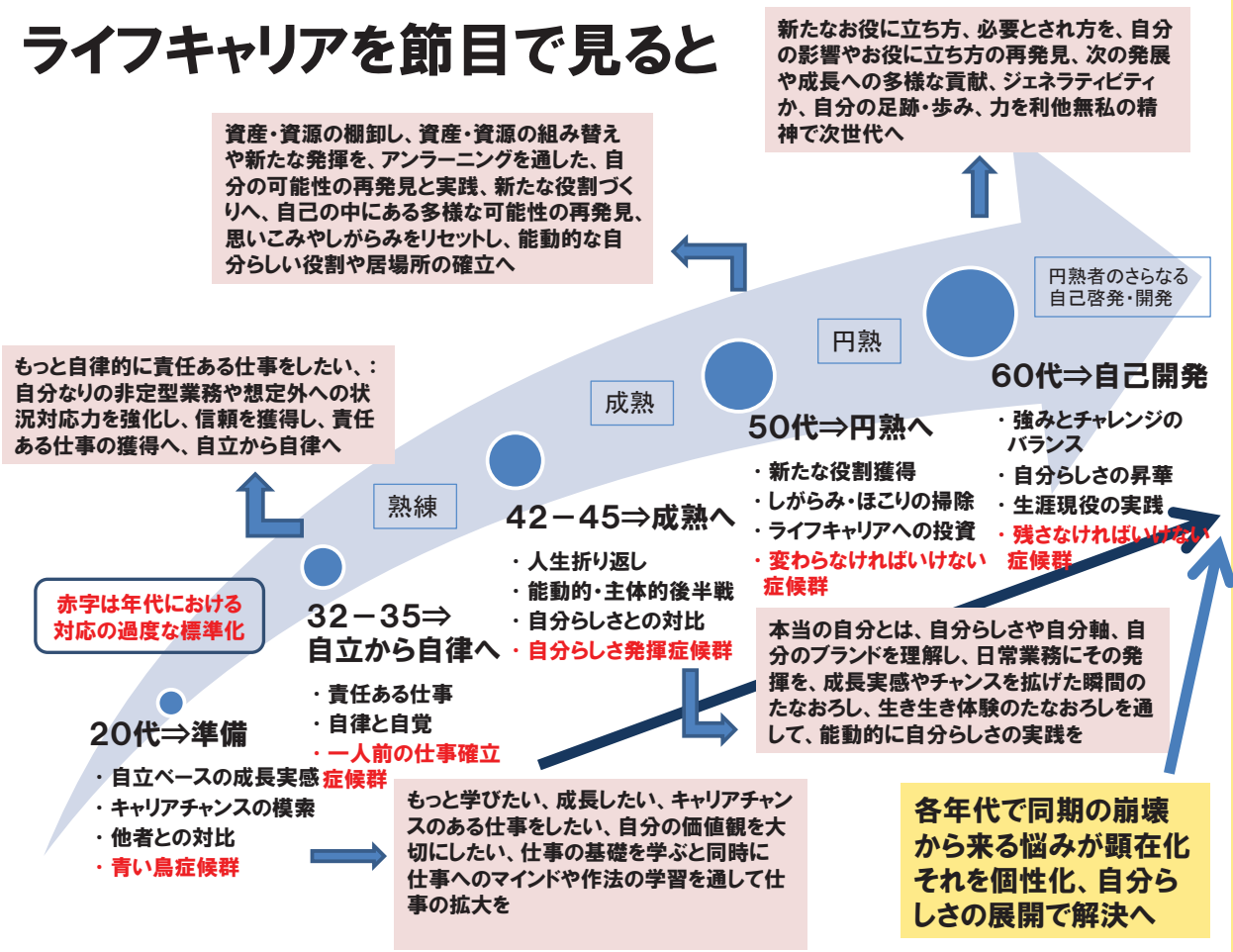
## ハイキングの論理を通した成長とは

- 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いたり、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



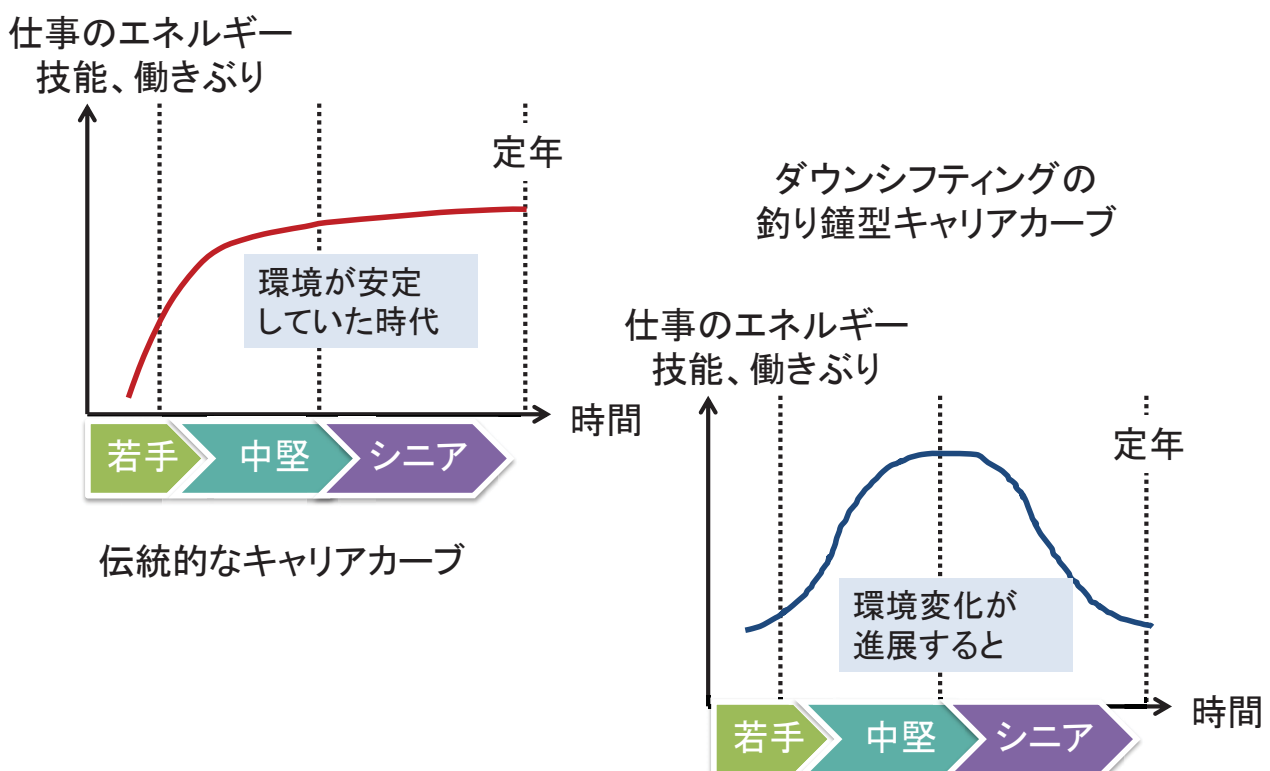
- ジュニア1 (10代後半～20代前半)⇒準備から自立へ(年齢から心の発達へ)
  - 発達
  - 成長に向けたチャレンジャー
  - エネルギーの集中と、探究心による可能性の拡大
- ジュニア2 (20代後半～30代前半)⇒自立から自律へ(年齢から心の発達へ)
  - 自己の確立
  - 個性と社会性・社会的自我の確立
  - 組織内初期セルフエフィカシーの構築と確立
- セルフライアンス(30代半ば～40)⇒熟練(年齢から心の発達へ)
  - 社会的責任、組織内での多様な役割の確立
  - 特定の職務を超えて非定型業務・想定外の出来事・状況対応力・不測の事態への対応力の拡大
  - 組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じ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?

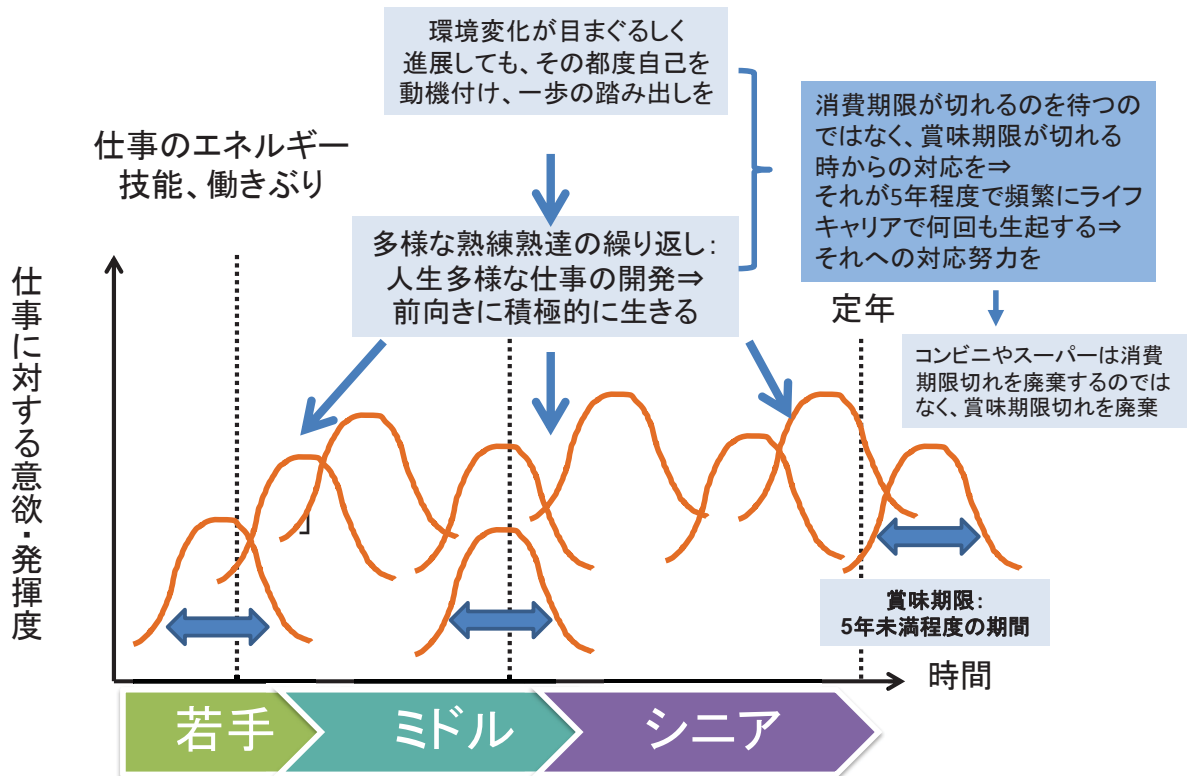
©Hanada(Keio Univ)

## 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

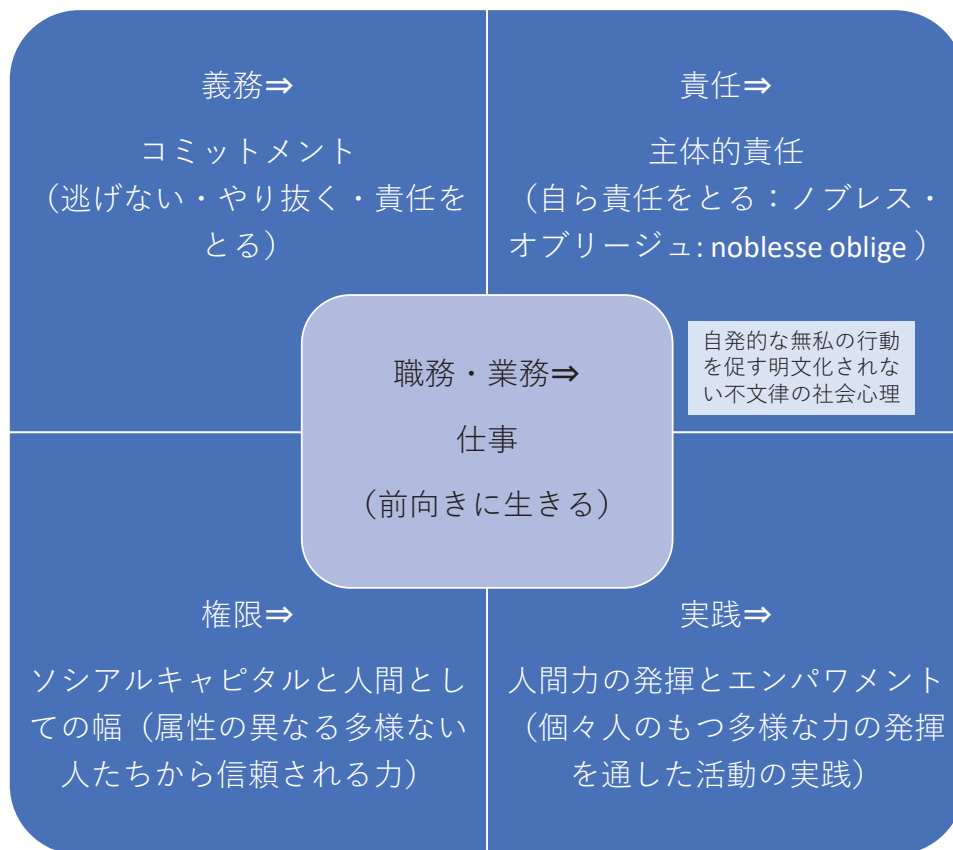


©Hanada(Keio Univ)

## 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】

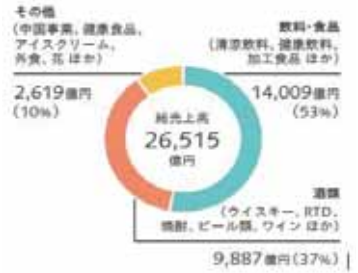
- 海外・国内グループ会社: 38,013人 (2016年12月末時点)



### 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



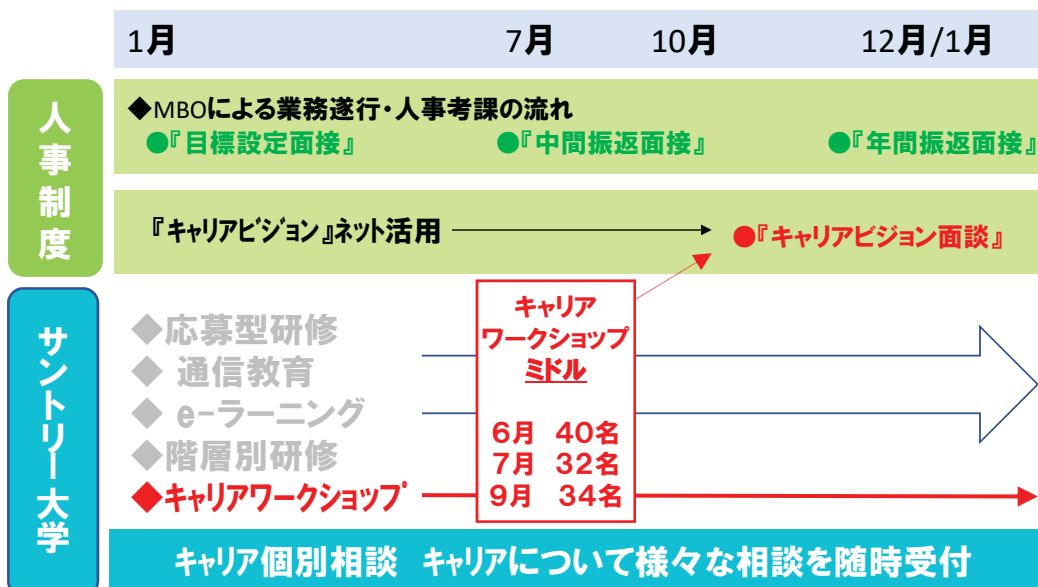
### 3 セルフキャリアドック導入の狙い キャリアワークショップ【ミドル】実施 背景要因（社内環境視点）

	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

6 成果・今後の施策 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

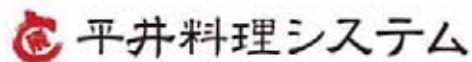
	ミドル自身が育つ・成長する	メンバーが育つ・成長する
対ミドル (課長)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ~2019年 サントリーキャリアワークショップ【ミドル】 3カ年継続実施</li> <li>● マネージャー支援：チーム開発支援継続</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 新任マネージャー研修 『キャリアビジョン面談』ロープレ実技導入</li> <li>○ 10年次WS後のフォロー面談 キャリアコンサルタントから現場ミドル層へ移管</li> </ul>
対上司 (部長)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>○ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 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</li> </ul>
情報 提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ミドル層キャリアプロデュース実例共有 ワークショップでのロールモデル紹介</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>

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"> <li>仕事への前向きな気持ちが重要と感じている</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>将来の不安は少しは減ってきた</li> </ul>

## 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

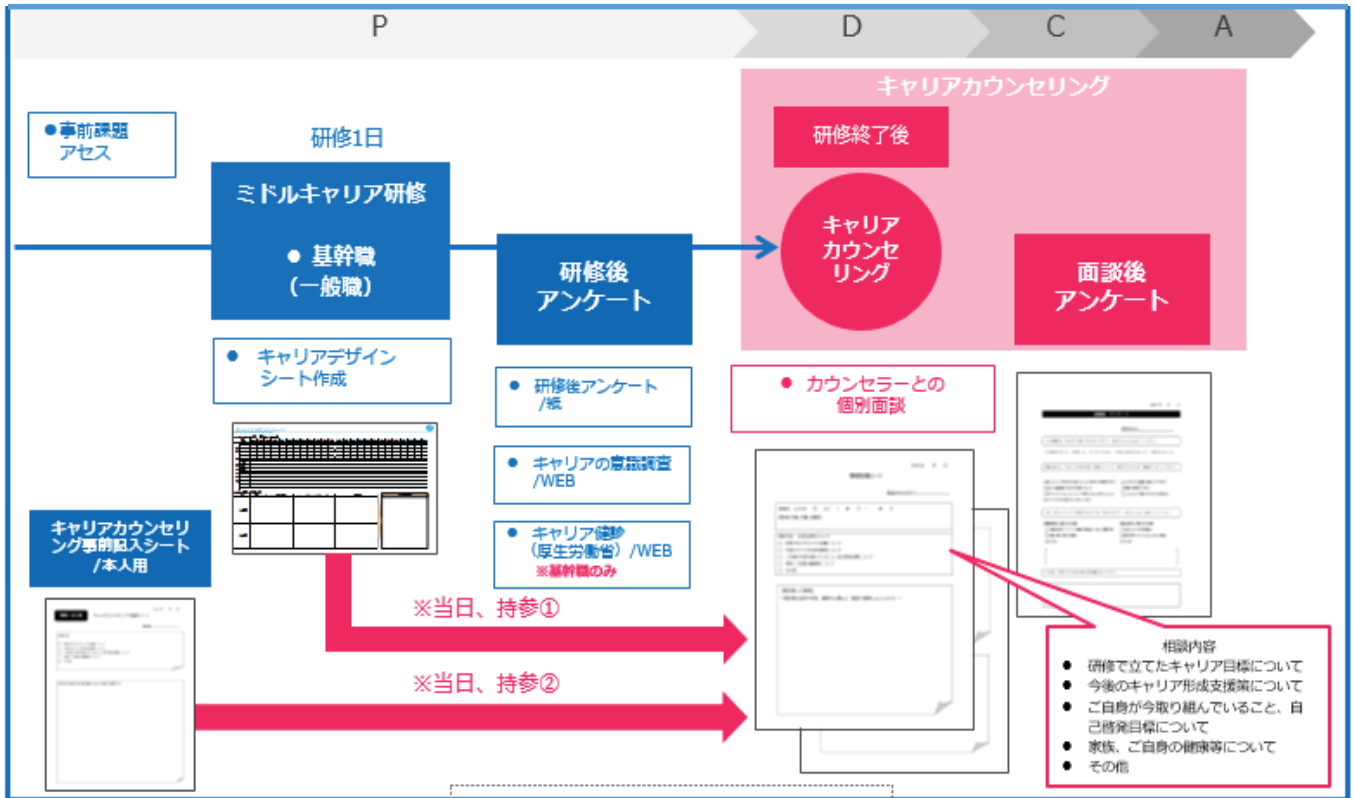
社員が自己認識を深め、成長課題を明確にすることを支援し、社員が自律的かつスピーディに成長することを狙いとする。



# 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><b>【今後のキャリアについて考えていたか】</b></p> <p>「具体的に考えていた」という受講者は全体で8%</p>	<p><b>【研修の有意義さ】</b></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><b>【研修後の取り組み】</b></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><b>【新たな気づき】</b></p> <p>・91%の受講者が変化や気づきがあったと回答。</p>	<p><b>【面談テーマ】</b></p> <p>・中心テーマは「<u>今後の方向性</u>」が80%で圧倒的に多い。 受講者の<u>今後のキャリアに焦点をあてた面談。</u></p> <p><b>【面談後の状態】</b></p> <p>・20%強の受講者が「<u>覚悟ができています</u>」状態であった。 ・52歳・53歳は「<u>不安・焦り</u>」や「<u>葛藤</u>」の比率が高い。 ・54-56歳は、<u>二極化傾向</u></p> <p><b>【定年までの働き方】</b></p> <p>・定年まで「<u>活躍したい</u>」受講者が最も多く57%</p> <p><b>【再雇用意向】</b></p> <p>・<u>昨年度トップだった「希望したい」は、今年度大幅に減少</u></p>	<p><b>【定年以降の就業意向】</b></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><b>【キャリアの方向性】</b></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

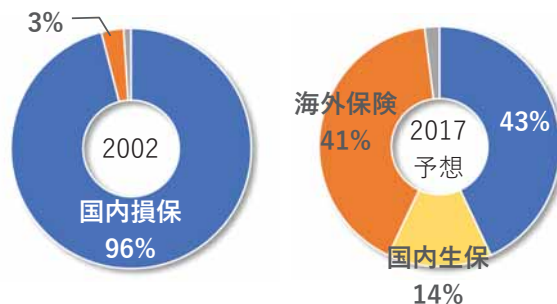
- 設立 1983年9月  
2004年10月  
東京海上火災と日動火災の合併に伴い、  
システムグループ3社が合併して  
東京海上日動システムズ（株）が発足
- 社員数 1,360名  
平均年齢 38歳（2017年4月現在）
- 本社 東京都多摩市



# 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

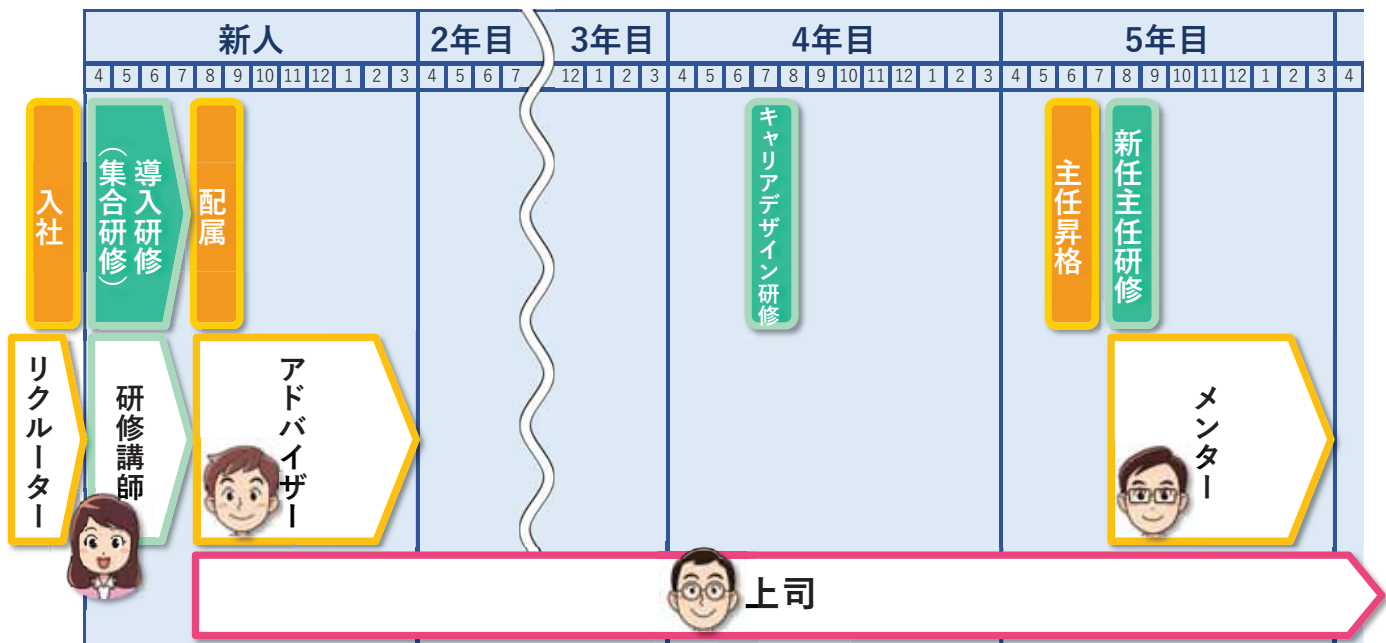
6つのキャリアモデルを定義し、どのような経験を積み重ねてそこに到達するのをも提示した。

	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	ITを活かしたビジネスプロセス設計	アプリケーションの開発・保守	ビジネスへの新技術の導入	インフラの設計・構築・保守	ITサービスのマネジメントおよび実施・継続改善	グローバルなIT支援業務
15年目	ビジネス部門の経験	アプリ開発の広範な経験	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	インフラ設計・構築の広範な経験	IT企画留学	海外部門駐在経験
	他の留学先の知識習得	複数部署にまたがる開発・本店留学		複数基盤にまたがる設計	セキュリティ管理 変更管理 問題管理等	海外拠点OJT経験
習得の専門性の		PM/PMO				
10年目	ビジネス部門への留学	アジャイルなどの実践・本店留学	アプリ・基盤の境目無く経験	基盤リアーキテクト		海外向けスキル語学強化
5年目	留学先システムの知識習得	担当システムの知識習得		特定分野実務経験	ITサービス、アプリ経験	
作土り台	1年目 ITエンジニア基礎作り (オープン系)					



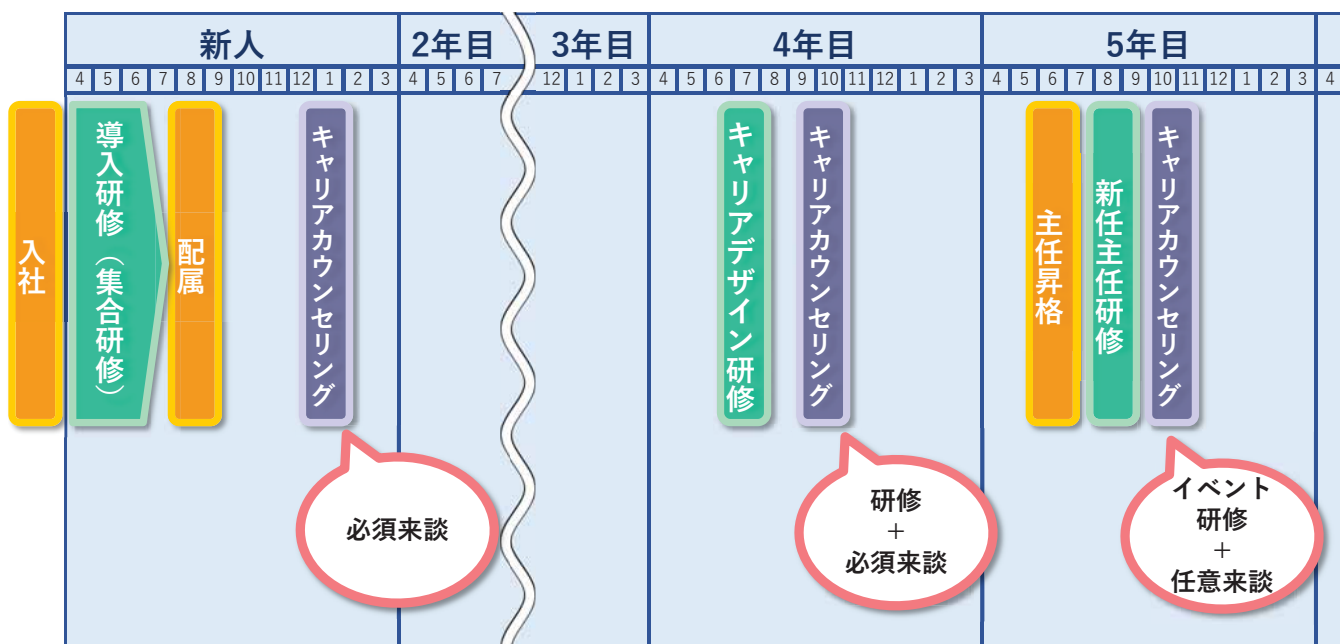
# 求められるIT人材像の変化

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）。



# 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）

# 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、 <b>入社4年目</b> 、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

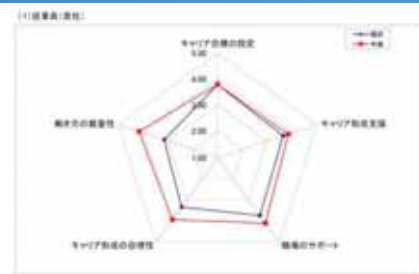
- ・会社の経営理念に基づいた「求める人材像」が明確に示されている
- ・これまでの職業生活を振り返る機会が用意されている 等

#### 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

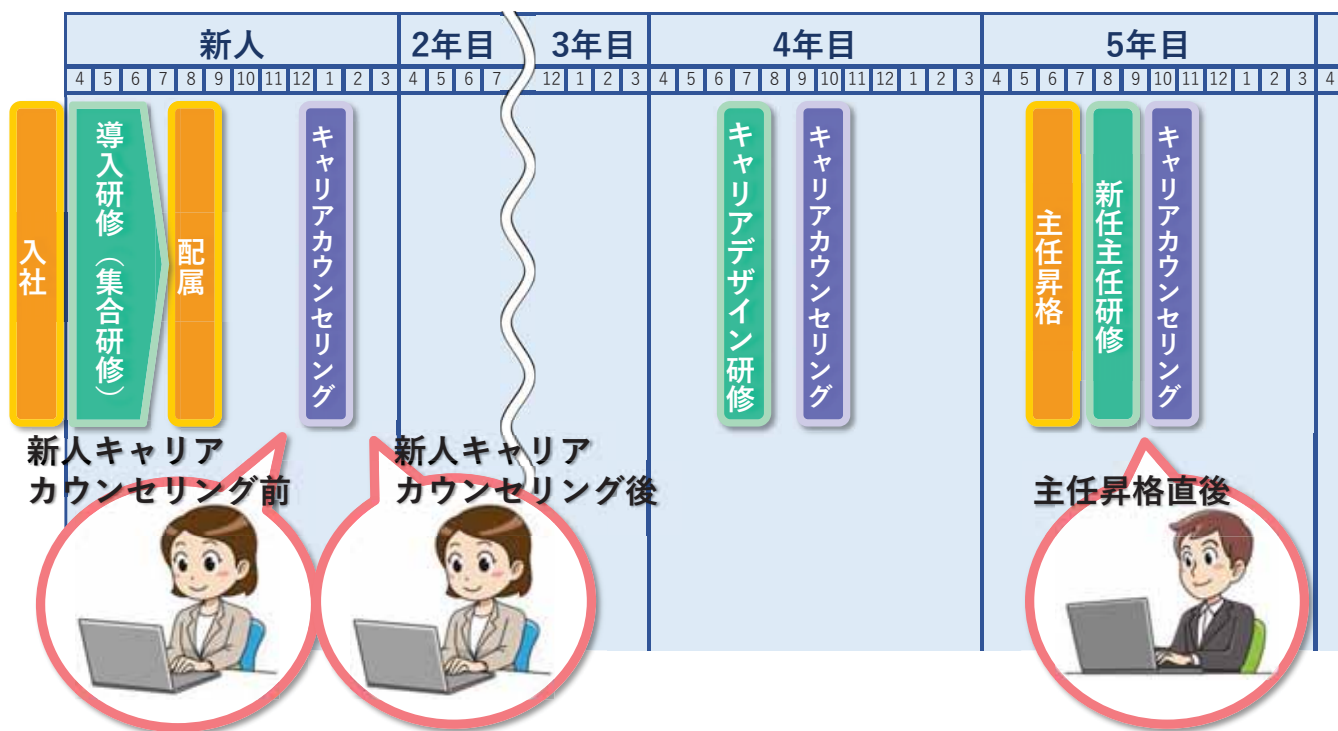
②回答が集計されて「診断結果」が返ってくる。

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。



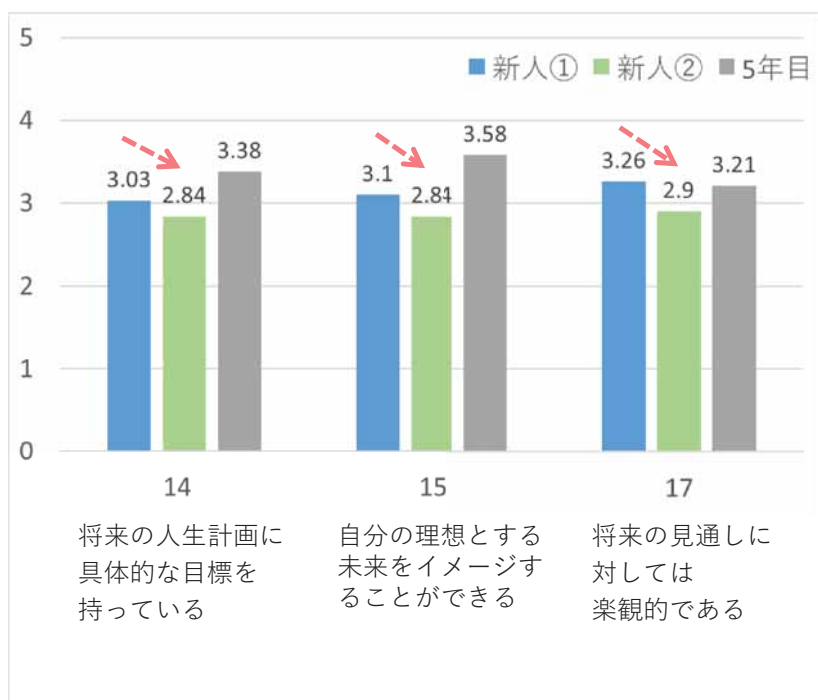
# キャリア健診結果からわかったこと

「キャリア健診」を3回実施し、結果を比較した。

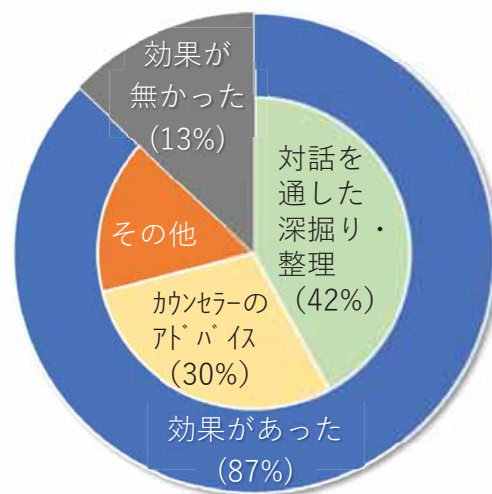


# キャリア健診結果からわかったこと

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

2017年3月31日現在

### 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

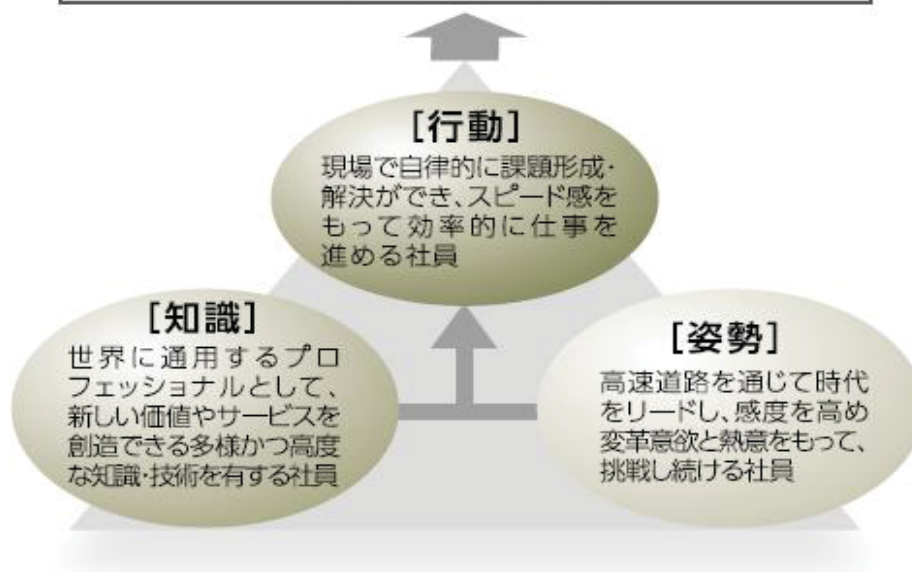
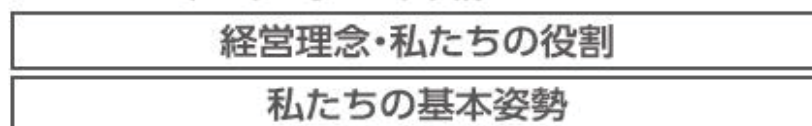
### 会社概要

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



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

## ▶ 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

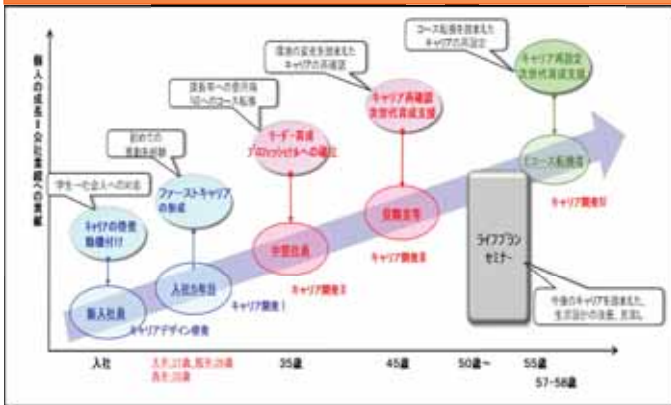
過去の反省と、既存の研修体系を活用し、



## 研修 + 面談

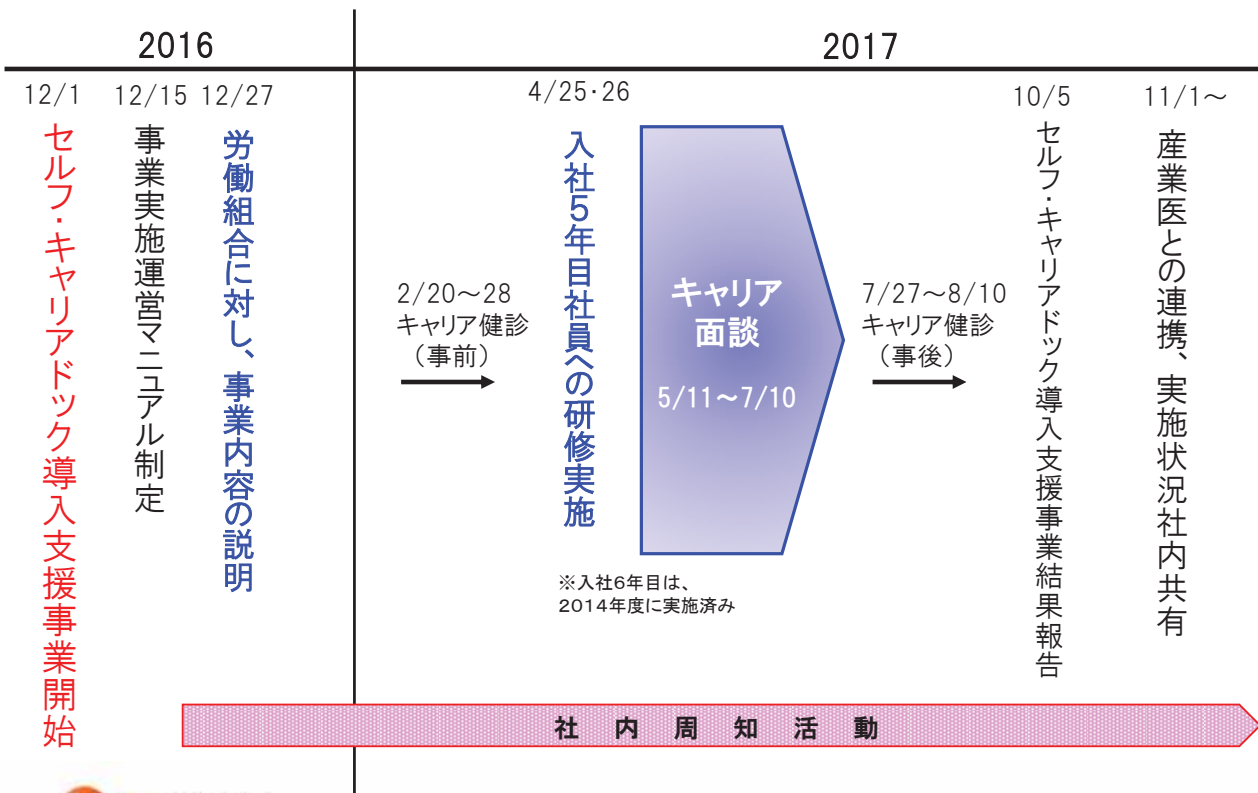
(強制来談)

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



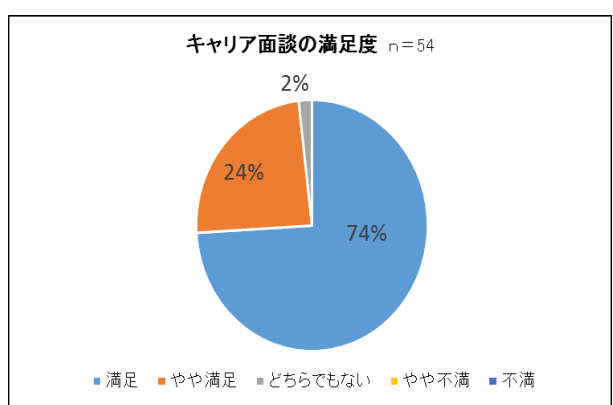
copyright (c) 2017 all rights reserved by c-nexco.co

# 取組みの結果

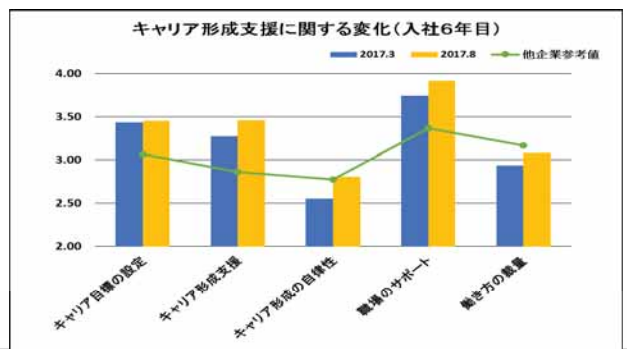
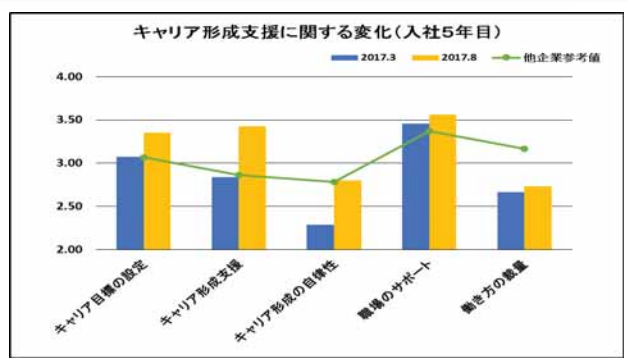


◆「満足」、「やや満足」を合わせると、キャリア面談に対する満足度は9割以上。  
 ◆今回の取組みにより、社員のキャリア形成支援に関する**一定の効果が認められた**。

【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



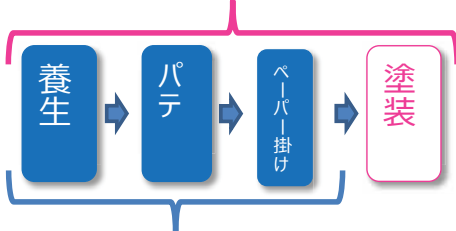
創業67年の関西老舗建築・塗装企業(株)竹延  
⇒職人の高齢化・人材不足：技術継承断続の危機  
⇒職人育成のための時間不足：10年で一人前

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

全てやっていたら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

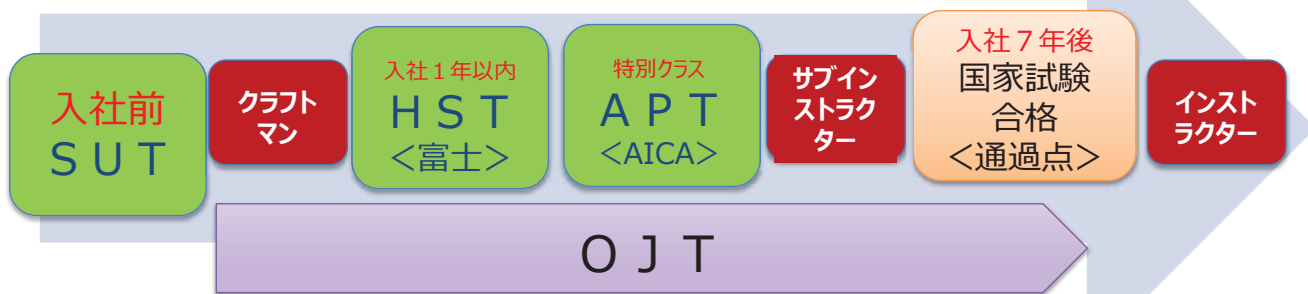
### 業界にない 雇用環境

- 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**)

株式会社KMユナイテッド All Rights Reserved.

# 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

株式会社KMユナイテッド All Rights Reserved.

## 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。

株式会社KMユナイテッド All Rights Reserved.



# 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



**大阪の塗装会社が 自社所有地に施設**

**企業レベルで職人育成 竹延KMユニテッド**

大阪府東淀川区に本社を置く竹延塗装工業株式会社(竹延塗装)が、同社所有地に大阪職人育成塾を設立し、職人の育成に力を入れる。同社は、職人の育成に力を入れる。同社は、職人の育成に力を入れる。

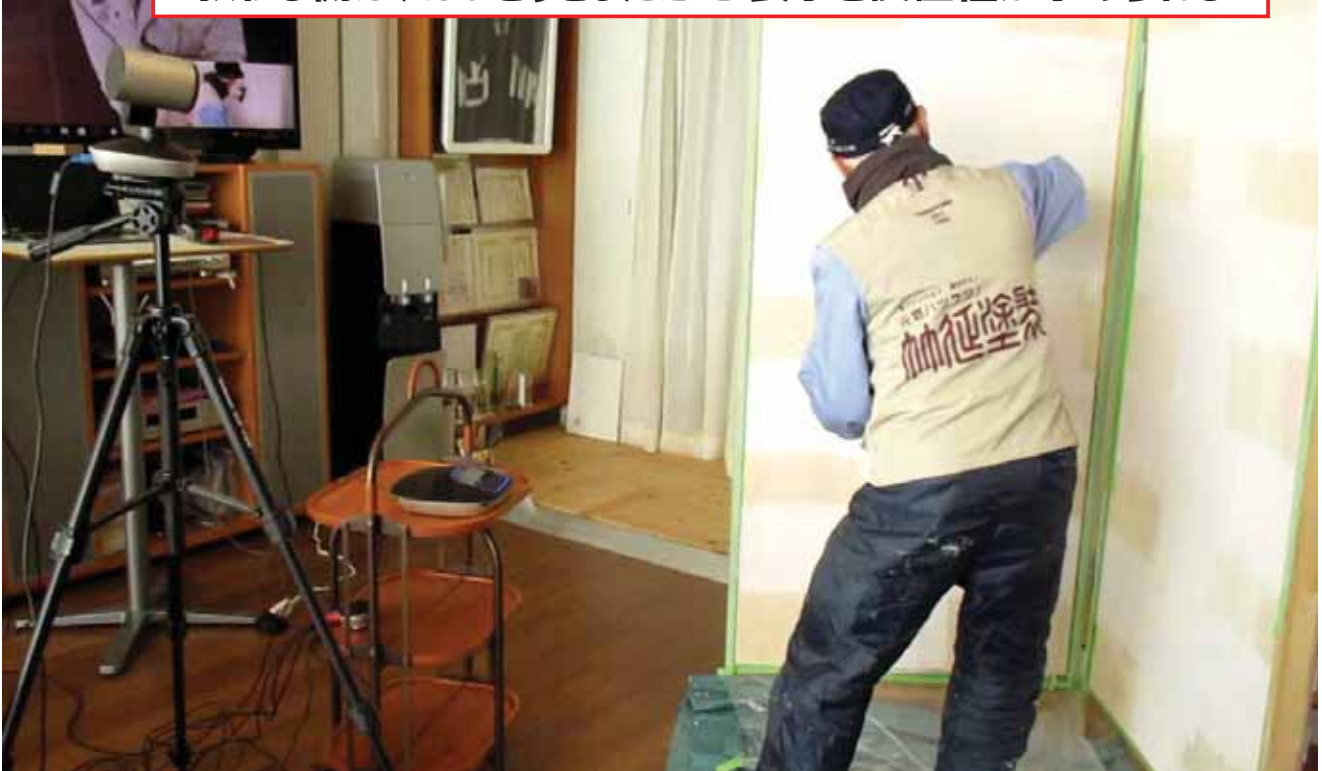
竹延塗装は、大阪府東淀川区に本社を置く。同社は、職人の育成に力を入れる。同社は、職人の育成に力を入れる。

● 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.

**技** **ク.** 明日に伝えたい技がある。

🔍 キーワードからさがす カテゴリーからさがす >

職人が作る、技の投稿サイト

**技** **ク.**

動画だから、わかりやすい。

🗨️ 今週のさすがですランキング

👑 1位 👑 2位 👑 3位

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

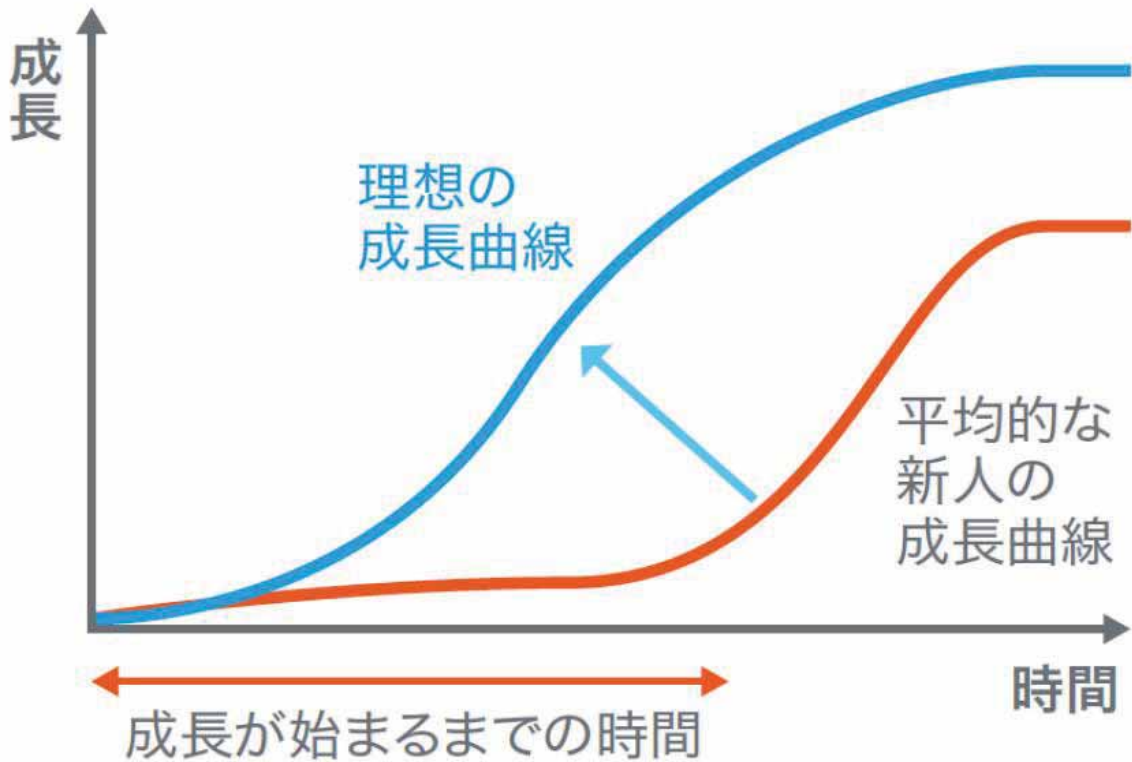
▣ 映像だけでなく、テキストも掲載

▣ 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専美さん。壁紙が剥がれる（左）の丁寧な指導に緊張が少しずつはけていった



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、有機肥料を主材料に切り替え、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女性」を育てる。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、有機肥料を主材料に切り替え、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

**女性採用増へ 中小カイゼン**

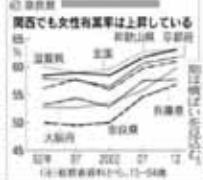


ベテランから指導を受けるKMユナイテッドの新人女性職人

新人の半数に 働きやすい職場に



働きやすい職場に



関西でも女性就業率は上昇している

# 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)

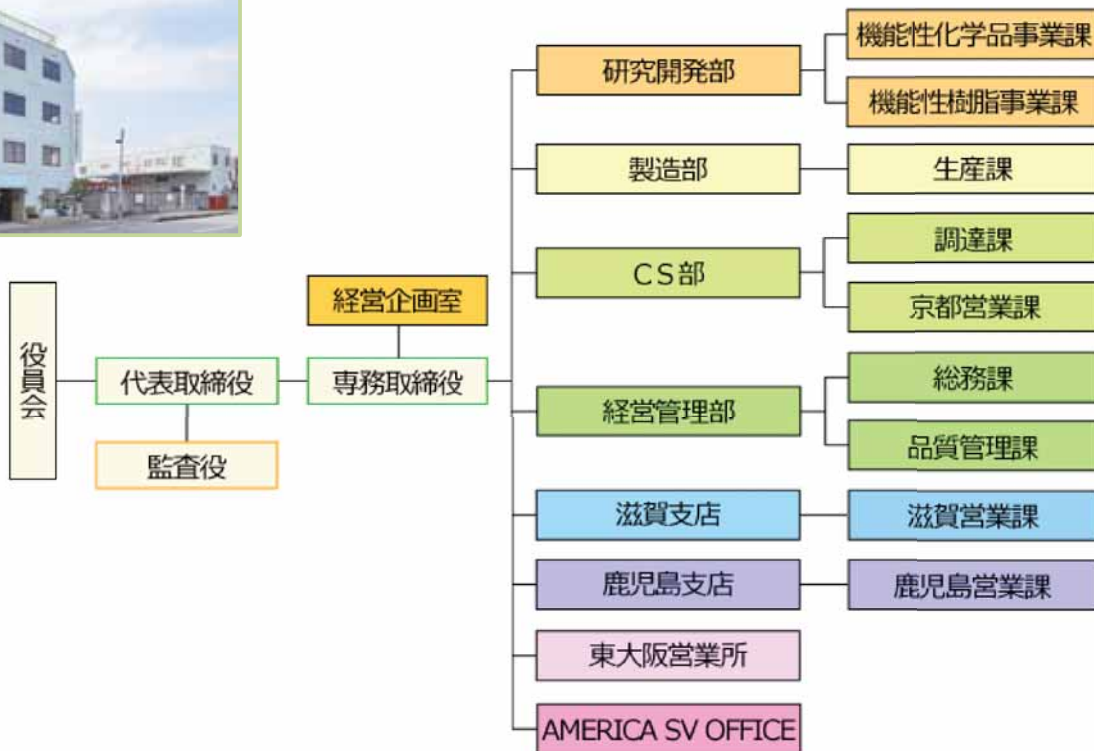


JQA-QMA12441 JQA-EM1036

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



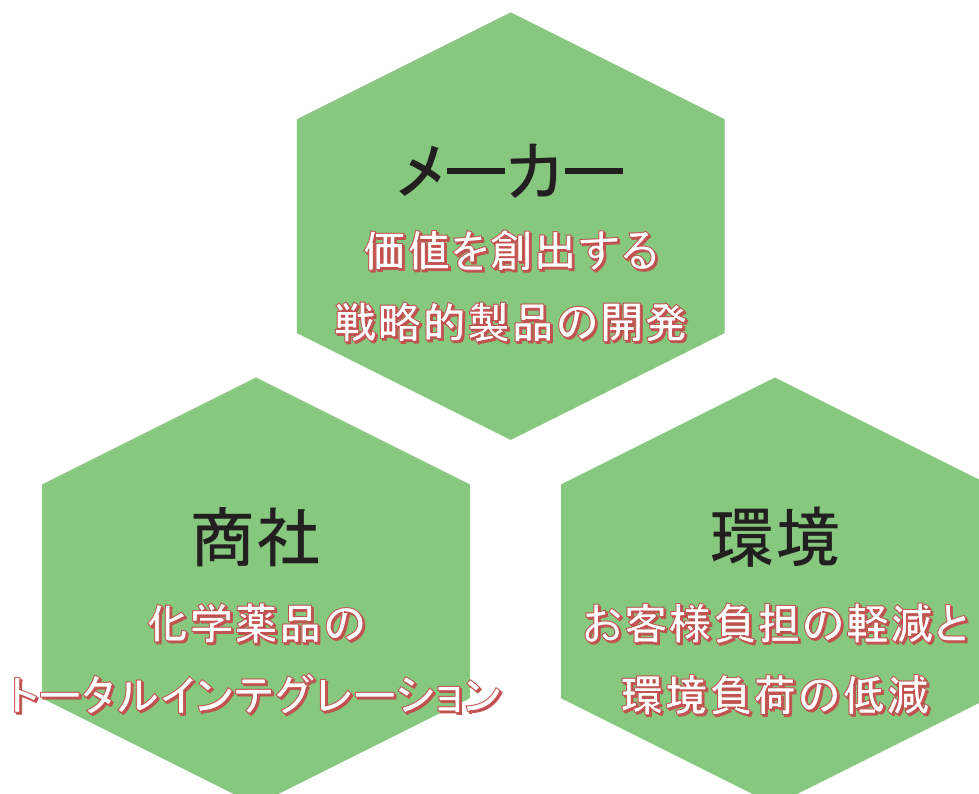
# 会社概要 組織図 (2017年10月現在)



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

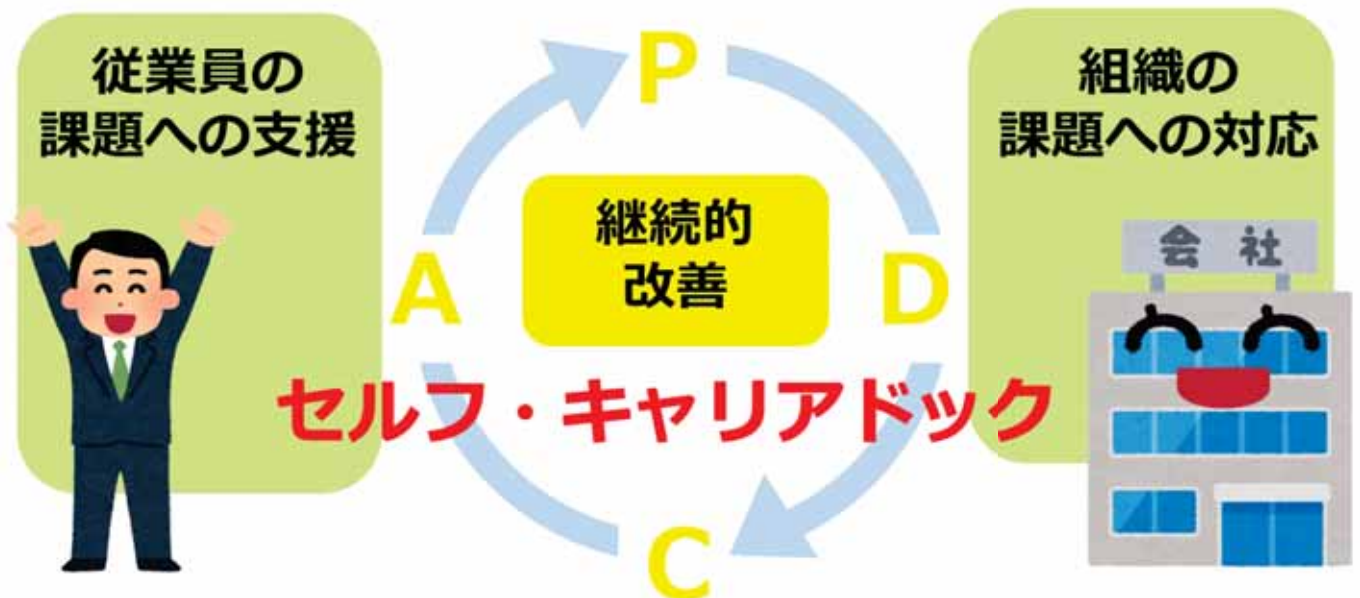
キャリアコンサルティングを受けた従業員が同意した範囲内で、本人が抱えている課題や職場への意見等が会社側にフィードバックされる場合があります。組織（または上司）から適切な支援を行ってください。

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

セルフ・キャリアドック導入支援事業  
(平成 28 年度・29 年度) 最終報告書

平成 30 年 3 月 発行

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

〒100-8916 東京都千代田区霞が関 1-2-2

<委託先>

株式会社セントメディア