

平成 24 年度「キャリア・コンサルティング研究会
—中小企業におけるキャリア・コンサルティング部会」

報 告 書

平成 25 年 3 月

目 次

I 検討の狙い・目的	3
II 中小企業のキャリア・コンサルティングをめぐる現状	4
III 調査の視点と概要	6
1 調査の方法及び視点	6
(1)方法	6
(2)視点	6
2 調査の概要	7
(1)アンケート調査実施概要	7
(2)ヒアリング調査実施概要	8
IV 調査結果	9
1 アンケート調査結果	9
(1)中小企業アンケート調査結果	9
(2)従業員アンケート調査結果	18
(3)キャリア・コンサルティングに係るニーズの詳細分析等	31
2 ヒアリング調査結果	42
(1)企業等	42
(2)業界団体等	45
V 調査結果を踏まえた今後の施策展開等の方向性	46
1 キャリア・コンサルタントが企業の期待に応えるために何が必要か	46
(1)求められる役割	46
(2)必要とされる能力	47
2 キャリア・コンサルティング導入のために必要なこと	47
3 中小企業等におけるキャリア・コンサルティング導入に向けての具体策	48
(1)内部人材の養成に対する支援	48
(2)外部人材の活用に対する支援	49
(3)内部人材、外部人材に共通の取組	50
VI 終わりに	51

概 要

I. 中小企業における従業員の人材育成・キャリア支援に関する調査

中小企業の従業員においては、大企業と比較して能力開発の機会が少なく、職業生活設計について考える機会やキャリア・コンサルティングを受ける機会も少ない。中小企業の従業員のキャリア形成を促進するための方策について検討するため、平成24年9月に中小企業の人材育成・キャリア支援に関する調査を実施。職業能力開発推進者が選任されている中小企業の経営者等（質問紙調査＆ヒアリング）と、中小企業従業員（Web調査）。

II. 把握された現状と主な課題

中小企業が抱える課題と従業員に対するキャリア支援の状況

- ・ 若者の将来設計や定着等の課題を抱えており、従業員のキャリア支援の必要性は感じていないが、取り組めていない。
- ・ **キャリア支援について、企業側(提供側)と従業員(受け手側)とで認識の隔たりがある。**
- ・ **会社から支援を受けた従業員は、やる気や仕事満足度が高い。**

キャリア・コンサルティングへのニーズ

- ・ **中小企業、従業員ともに、条件が合えばキャリア・コンサルティングへの期待がある。**
- ・ 従業員は、「見える」課題（出産、育児、介護等）、社内でしか解決できない課題（配置転換等）については、社内のキャリア・コンサルタントを求める傾向。社内に知られたい課題（人間関係、処遇等）、社内での解決が困難な課題（転職等）については、社外のキャリア・コンサルタントを求める傾向。
- ・ 企業経営者等は、「業界団体・無料なら活用」、「公共機関・無料なら活用」のニーズ。
- ・ 内部労働市場型業種と外部労働市場型業種で差がある（外部労働市場型業種のニーズの方が大きい）。

中小企業にキャリア・コンサルティング導入が進まない理由

① 一般的な理由

- ・ キャリア・コンサルティングについての理解不足
- ・ キャリア・コンサルタント養成又は活用のコスト等

② 中小企業に特有の理由

- ・ 職種の幅、職階が限られており、キャリアについて検討の余地が少ない。
- ・ 経営者の目が従業員全体に届きやすく、キャリア・コンサルティングを行う必要性を感じない。

III. 中小企業にキャリア・コンサルティングを導入するための方策

1. 導入にあたってのポイント

- ・ 課題に応えられる能力・スキルに加えて、継続的に活用されるためには、負担を上回る効果。
- ・ 経営者の理解のもとで行われる従業員のキャリア支援。経営者と従業員の双方の利益につながる支援。
- ・ キャリア支援に関する企業の積極的な取組は、企業組織、企業経営に良い影響をもたらしていることを、積極的に周知すること等。

2. 内部人材の養成

- ・ 経営者は、人事担当者をキャリア・コンサルタントに養成。
- ・ 行政による、そのための学習支援や、資格取得支援等。
- ・ このほか、導入レベルの者についても養成。

3. 外部人材の活用

- ・ 行政によるキャリア・コンサルティング機会の提供等
- ・ 社内ですべき役となる者（導入レベルの者）の養成。

4. 行政に求められる取組

- ・ 人事労務管理や組織管理等企業における支援に必要な知識やスキル習得のための講習。
- ・ 企業におけるキャリア・コンサルタント活用好事例集の作成や企業で求められる能力等の理解に活用できるツールの開発等
- ・ 特に非正規の労働者に対して、キャリア・コンサルティングの機会を提供することを意図した取組等。

本 編

I 検討の狙い・目的

職業生涯の長期化や働き方の多様化が進み、産業・就業構造の変化や経済情勢の変化により、職業生活の変更を余儀なくされることが増えている状況下においては、個人が自律的にキャリアを形成していくことが必要である。

このためには、個人が、必要な時に、キャリア・コンサルティング¹を受けることができる環境を整備し、キャリア・コンサルティングの活用を一層進めていくことが重要である。

キャリア・コンサルティングの現況をみると、国のキャリア・コンサルティングの普及促進と、キャリア・コンサルタント²の養成及び資質向上に向けての取組により、平成 24 年 3 月末現在のキャリア・コンサルタント数は約 7 万 5 千人にのぼり³、その活動領域も、就職支援機関、企業にとどまらず、大学等教育機関等へと広がりを見せている。

しかしながら、活動領域は拡大しているものの、そのうち企業領域についてみると、キャリア・コンサルタントの活動は大企業に偏っており、中小企業における普及の足取りは非常に重いのが現状である。

中小企業においては、大企業に比べ、企業内の教育訓練が充実していないうえに、自己啓発支援を実施している企業の割合も低いことから、自律的なキャリア形成を進めていく必要性が高いにも関わらず、キャリア・コンサルティングの普及は進んでいない。

そこで、平成 24 年度のキャリア・コンサルティング研究会において、中小企業におけるキャリア・コンサルティングの現状を把握するとともに、中小企業在職者に、キャリア形成について考える機会を提供し、キャリア形成を促進するためにはどうすればよいかについて、調査・研究を行うこととした。

本調査研究が、中小企業におけるキャリア・コンサルティングの普及に寄与し、中小企業で働く労働者がキャリアについて考え、自律的にキャリアを形成していくことに役立つことを期待するものである。

¹ 「キャリア・コンサルティング」とは、「個人が、その適性或職業経験等に応じて自ら職業生活設計を行い、これに即した職業選択や職業訓練等の職業能力開発を効果的に行うことができるよう個別の希望に応じて実施される相談その他の支援」とされている（平成 19 年 11 月、厚生労働省「キャリア・コンサルタント制度のあり方に関する検討会」報告書）。今回のアンケートでは、企業領域として相応しく、また、キャリア・コンサルティングに馴染みのない調査対象者の理解を容易にすることを意図し、「（キャリア形成に係る）支援、すなわち、その人の適性或経験に即したかたちで、相談等により職業生活設計を支援したり、能力開発を支援したりすること」を「キャリア・コンサルティング」と表現している。

² キャリア・コンサルティングを担う人材をいう。

³ キャリア・コンサルティング技能士、標準レベルのキャリア・コンサルタントのほかに、これに準じる者として、一定の要件を満たす教育訓練給付制度対象講座修了者、登録キャリア・コンサルタント等を含む。

Ⅱ 中小企業のキャリア・コンサルティングをめぐる現状

1 中小企業における能力開発の現状

平成 23 年度能力開発基本調査の事業所調査によって、平成 22 年度に正社員に対して行った能力開発支援をみると、計画的な OJT を実施した事業所は 63.0%だが、企業の従業員規模別にみると、1000 人以上と 300~999 人の 70%台から、規模が小さくなるほど実施率が低くなり、30~49 人では 40%台となっている。

次に、OFF-JT については、71.4%の事業所が実施しているが、企業の従業員規模別にみると、1000 人以上と 300~999 人の 80%台から、規模が小さくなるほど実施率が低くなり、30~49 人では 50%台となっている。

さらに、自己啓発を支援している事業所は、66.7%の事業所だが、企業の従業員規模別にみると、1000 人以上 80%台、300~999 人 70%台から、規模が小さくなるほど支援を行っている割合が低くなり、30~49 人では 50%台となっている。

また、職業生活設計については、個人調査によると正社員では自ら主体となるべきと考えている労働者が 68.4%と多数を占めるが、職業生活設計を考える場の提供については、事業所調査によると提供している事業所は 43.7%である。企業の従業員規模別にみると、1000 人以上 70%台、300~999 人 50%台であるのに対して、100~299 人、50~99 人、30~49 人は 30%台と低くなっている。

正社員以外についてみると、計画的な OJT、OFF-JT、自己啓発支援、職業生活を考える場の提供のいずれも正社員よりも実施率が低く、同様に、従業員規模が小さくなるほど実施率が低くなる傾向がみられる。

2 中小企業におけるキャリア・コンサルティングの現状

平成 22 年度「キャリア・コンサルティングに関する実態調査」⁴によると、キャリア・コンサルタントの活動の場は、多い順にハローワーク等の公的就職支援機関 25.9%、企業内 21.3%、大学等のキャリアセンター等 15.9%と続いており、2 割のキャリア・コンサルタントが、企業において活動していることが把握された。しかし、相談担当者としてキャリア・コンサルタントを活用している企業は 1 割に留まっている。活用している企業を従業員規模別にみると、大企業に偏っており、従業員 1000 人超の大企業では 24.7%であったのに対して、従業員 1000 人以下では 4.3%に過ぎない。

また、同調査により、キャリア・コンサルタントの担当業務としては、キャリア形成に関する相談、人事・労務、能力開発（教育・研修等）、メンタルヘルスに関する相談等があげられたが、最も多かったのが担当業務は特にないとするものであり、約半数の企業が担当業務を固定せずに機動的な活動を期待していると考えられる。併せて、退職や異動に関する支援、部下の育成に関する研修、難しいと感じられているメンタ

⁴ 平成 22 年度キャリア・コンサルティング研究会の一環として平成 22 年 10 月に実施された調査。標準レベルのキャリア・コンサルタント（キャリア・コンサルタント技能士である者を含む）の活動状況に関する調査と、企業、教育機関及び人材関連ビジネス企業におけるキャリア・コンサルティングの普及状況に関する調査からなる。実態調査としては平成 18 年度に第 1 回が実施されて以来 2 回目の調査。

ルヘルス等でのキャリア・コンサルタントの活用が特に期待されていることが把握された。

これを受けて、平成 23 年度キャリア・コンサルティング研究会において、ヒアリング調査を行ったところ、企業領域について、以下のことが把握された。

- ・ キャリア・コンサルタントに期待されている役割

キャリアに関する悩み相談、自律的なキャリア形成支援、若年社員の定着支援、中高年のキャリア再構築、就業意欲向上、メンタルヘルス支援・復職支援、採用活動への貢献、研修の企画・実施等。

なお、企業からは、キャリア・コンサルティング効果の「見える化」も期待されていた。

- ・ 必要な能力

各領域に共通して必要な能力に上乘せして、「社員の現状・立場等の理解」、「社内の制度・風土の理解」、「職務遂行に必要な能力についての理解」等が必要とされていた。

また、企業における現場経験やリーダー経験のほか、企業の経営方針等についての理解等も求められていた。

- ・ その他

中小企業において、外部人材であるキャリア・コンサルタントを活用し、社員の定着支援、社内コミュニケーションの円滑化のみならず、経営方針の浸透等にも活用されている例が把握された。すなわち、社内にキャリア・コンサルタントを配置することが難しい中小企業においては、その活用の仕方は大企業とは異なる可能性が窺えた。

3 中小企業における現状を踏まえての調査の実施

中小企業においては、大企業に比べ、企業内の教育訓練が充実していないうえに、自己啓発を行わない者の割合が高いなど、自律的なキャリア形成を進めていく必要性はより高い。

その一方で、中小企業においては、従業員数が少ないことから、キャリア・コンサルタントが行うべき業務の総量はそう多くない。また、コスト面からも、従業員にキャリア・コンサルティングについて学ばせたり、キャリア・コンサルタントを配置したりすることには困難が伴うと考えられる。

このようなことから、中小企業のキャリア・コンサルティングの調査研究を行うにあたっては、内部人材の養成のほか、外部人材の活用についても意識しつつ、実施することとした。

Ⅲ 調査の視点と概要

1 調査の方法及び視点

前述の「検討の狙い・目的」を達成するために、以下の方法及び視点で調査を実施した。

(1) 方法

アンケート調査（中小企業対象、従業員対象）とヒアリング調査を実施した。

アンケート調査は、中小企業におけるキャリア支援の実態と課題、キャリア・コンサルティングの顕在的・潜在的ニーズを把握するために実施し、中小企業経営者等を対象とした「中小企業調査」に加え、中小企業において働く従業員を対象とした「従業員調査」を実施した。

ヒアリング調査は、中小企業におけるキャリア・コンサルティングの好事例等を把握するために、キャリア・コンサルタントを活用している中小企業に対して調査を実施した。さらに、中小企業を対象とする団体等にも調査を実施した。

(2) 視点

アンケート調査及びヒアリング調査にあたっては、特に、以下の視点を念頭に置いて調査を実施している。

①従業員の能力開発とキャリア支援の現状

中小企業では、従業員の能力開発とキャリア形成をどのように考え、どのようにして支援しているのか。その際、企業規模や業種、所在地、グループ企業か否か、人的資源管理の方針等によってどの程度の違いがあるのか。

②能力開発やキャリア支援についての考え方

中小企業では、経営者や人事部、上司などが担い手となって、キャリア・コンサルティング及びそれに類するものが行われているのではないか。そのように、専門人材によらないキャリア・コンサルティングが社内で行われている場合、どのような課題があるのか。

③キャリア支援についての考え方

中小企業で働く従業員は、自らのキャリア形成をどのように考えているのか。従業員側からみたキャリア・コンサルティングのニーズとはどのようなものか。

④キャリア・コンサルティングに対する興味関心、ニーズ

中小企業において、専門人材によるキャリア・コンサルティングへのニーズは、

どの程度顕在化しているのか、顕在化しているニーズは具体的にどのようなものか。また、潜在的なニーズはないか。(どのようなかたち・内容であればキャリア・コンサルティング機会の提供ができるか又はキャリア・コンサルティングを受けたいかを含む)

中小企業及び従業員のニーズに合致したキャリア・コンサルティング機能を円滑に提供するための内容・方法はどのようなものか。中小企業においてキャリア・コンサルタント有資格者の有効な活用策とはどうあるべきか。

⑤行政に対する要望等

中小企業及び従業員のニーズ並びに政策的必要性を踏まえた行政機関の支援内容とはどうあるべきか。

2 調査の概要

(1) アンケート調査実施概要

アンケート調査は、中小企業調査と従業員調査の2種類のアンケートを実施している。それぞれの実施概要は以下の通りである。

①中小企業調査

- a)調査対象：職業能力開発推進者を選任している中小企業
- b)調査方法：厚生労働省が保有する「職業能力開発推進者設置企業名簿」により、常時雇用する労働者数が30人以上300人以下の企業の中から2,123の事業所に対して、調査票の郵送配布・郵送回収を行った。
- c)調査時期：2012年9月14日～2012年9月28日
- d)回収数：705件（回収率33.2%）

②従業員調査

- a)調査対象：中小企業に在職する40歳未満の従業員（非正規従業員を含む）
- b)調査方法：Webモニターを活用したWeb調査を実施。中小企業で働く40歳未満のモニターを約400サンプル集めることとした。⁵
- c)調査時期：2012年9月19日～2012年9月28日
- d)回収数：464件

⁵ 中小企業調査と従業員調査は、対応していない。また、従業員調査はWeb調査であることも注意が必要である。

(2) ヒアリング調査実施概要

以下の、企業及び団体等に対して、個別に面談を行った。

企業／ 団体	実施年月・所在地	業種・分野	面談対応者
A社	平成24年10月 東京都江東区	IT（大手飲料メーカーのグループ企業）、従業員162人（全員が正社員）	管理部長
B社	平成24年11月 神奈川県横浜市	IT（社外の開発現場における業務が主体）従業員45人、うち本社5人	代表取締役
C施設	平成24年11月 栃木県佐野市	介護施設（ショートステイ）従業員45人、うち正社員30人。	社会福祉法人 理事長 （施設長）
D保育園	平成24年11月 岩手県盛岡市	保育園（乳幼児対象60名）従業員27人、うち正社員9人。	園長ほか
E社	平成24年11月 埼玉県さいたま市	製造業（通信用コネクタ等）従業員54人、うち正社員53人。	代表取締役
F社	平成24年12月 三重県四日市市	製造業（製網機、専用機等）従業員70人、うち正社員60人。	総務部長
Gセンター	平成24年12月 東京都荒川区	介護事業者を含む介護分野全般に対する支援事業を実施する団体	支部長、キャリア・コンサルタント等
H協会	平成25年2月 東京都大田区	スーパーマーケット業に係る一業界団体	調査役

IV 調査結果

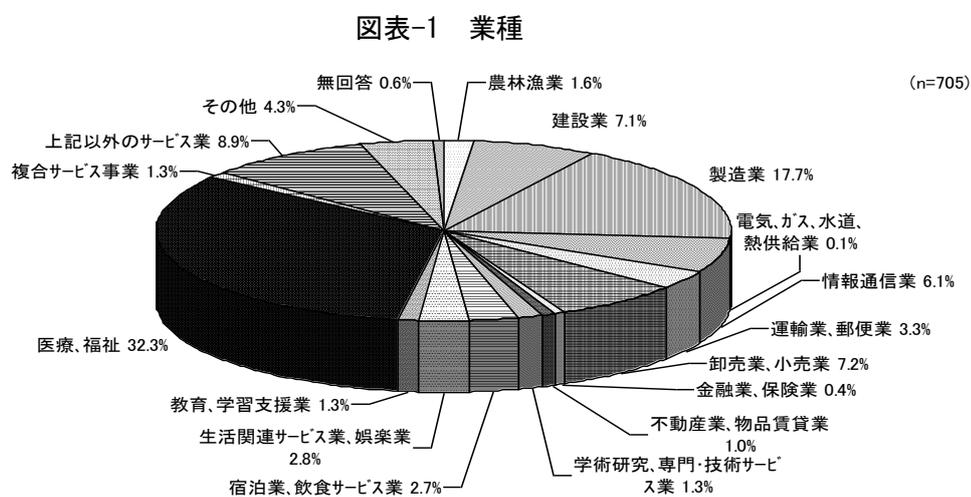
1 アンケート調査結果

(1) 中小企業アンケート調査結果

①回答企業の属性⁶

a) 業種

回答企業の業種を見ると、「医療、福祉」が 32.3%と最も多く、次いで「製造業」(17.7%)、「上記以外のサービス業」(8.9%)、「卸売業、小売業」(7.2%)、「建設業」(7.1%) となっている。



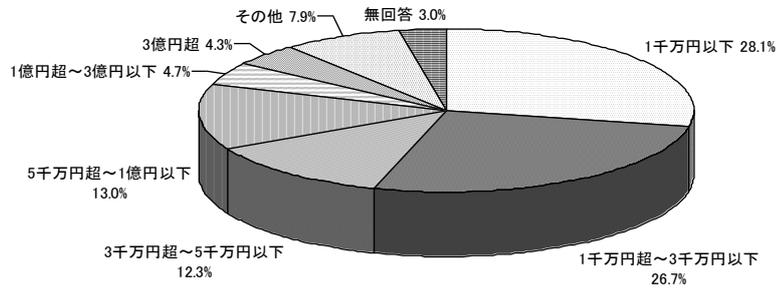
b) 資本金額又は出資の総額

回答企業の資本金額又は出資の総額を見ると、「1千万円以下」が 28.1%と最も多く、次いで「1千万円超～3千万円以下」(26.7%)、「5千万円超～1億円以下」(13.0%)、「3千万円超～5千万円以下」(12.3%) となっている。

⁶ 本アンケート調査は、「職業能力開発推進者設置企業名簿」を用いて調査を行っているが、職業能力開発推進者は、事業内職業能力開発計画を推進する者であり、設置企業は、既に職業能力開発に取り組んでいる企業であること、また、中小企業雇用創出等能力開発助成金等の受給にあたって選任が必要とされていることから、成長過程にある企業の割合が高く、業種等に偏りがみられることなどに注意が必要である。

図表-2 資本金額又は出資の総額

(n=705)

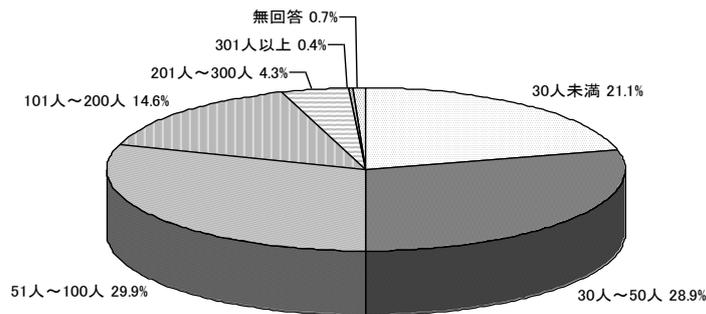


c) 正社員の人数

回答企業の正社員の人数は、「51人～100人」が29.9%と最も多く、次いで「30人～50人」(28.9%)、「30人未満」(21.1%)、「101人～200人」(14.6%)となっている。

図表-3 正社員の人数

(n=705)

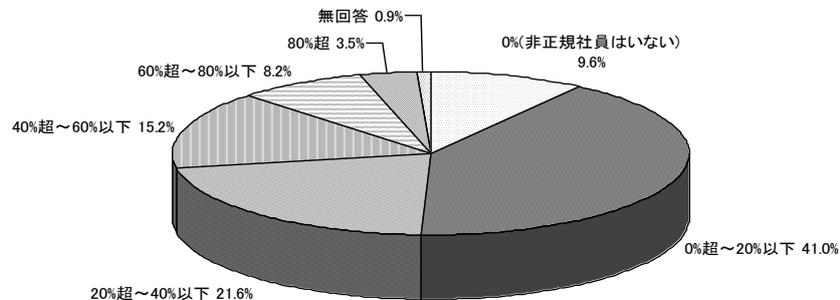


d) 非正規社員の割合

回答企業の非正規社員の割合を見ると、「0%超～20%以下」が41.0%と最も多く、次いで「20%超～40%以下」(21.6%)、「40%超～60%以下」(15.2%)、「0% (非正規社員はいない)」(9.6%)となっている。

図表-4 非正規社員の割合

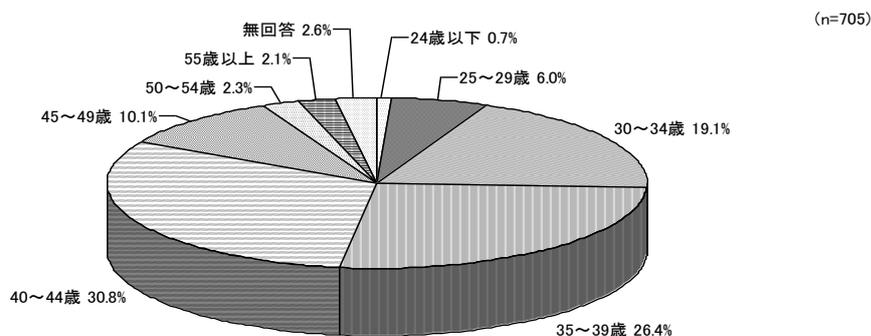
(n=705)



e) 正社員の平均年齢

回答企業の正社員の平均年齢を見ると、「40～44歳」が30.8%と最も多く、次いで「35～39歳」(26.4%)、「30～34歳」(19.1%)、「45～49歳」(10.1%)となっている。

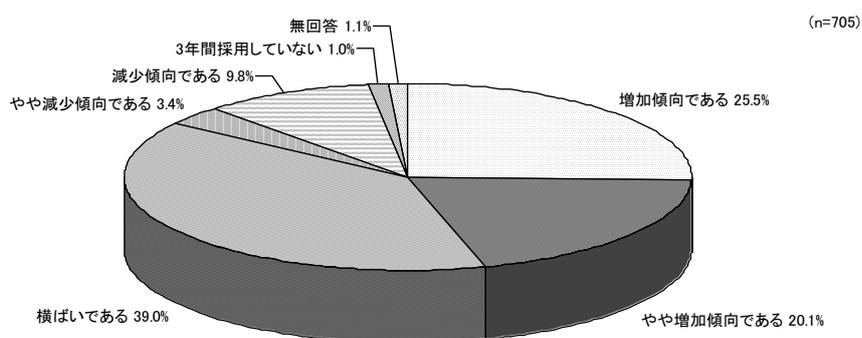
図表-5 正社員の平均年齢



f) 直近3年間の正社員の採用状況

回答企業の直近3年の正社員の採用状況を見ると、「横ばいである」が39.0%と最も多く、次いで「増加傾向である」(25.5%)、「やや増加傾向である」(20.1%)、「減少傾向である」(9.8%)となっている。

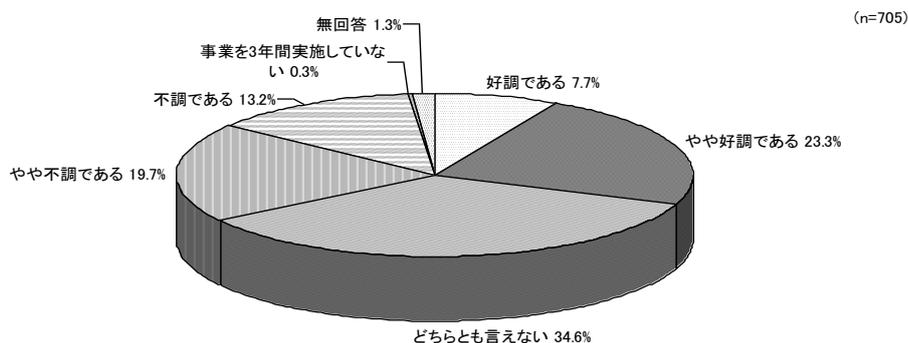
図表-6 直近3年間の正社員の採用状況



g) 直近3年間の経営環境

回答企業の直近3年間の経営環境を見ると、「どちらとも言えない」が34.6%と最も多く、次いで「やや好調である」(23.3%)、「やや不調である」(19.7%)、「不調である」(13.2%)となっている。

図表-7 直近3年間の経営環境



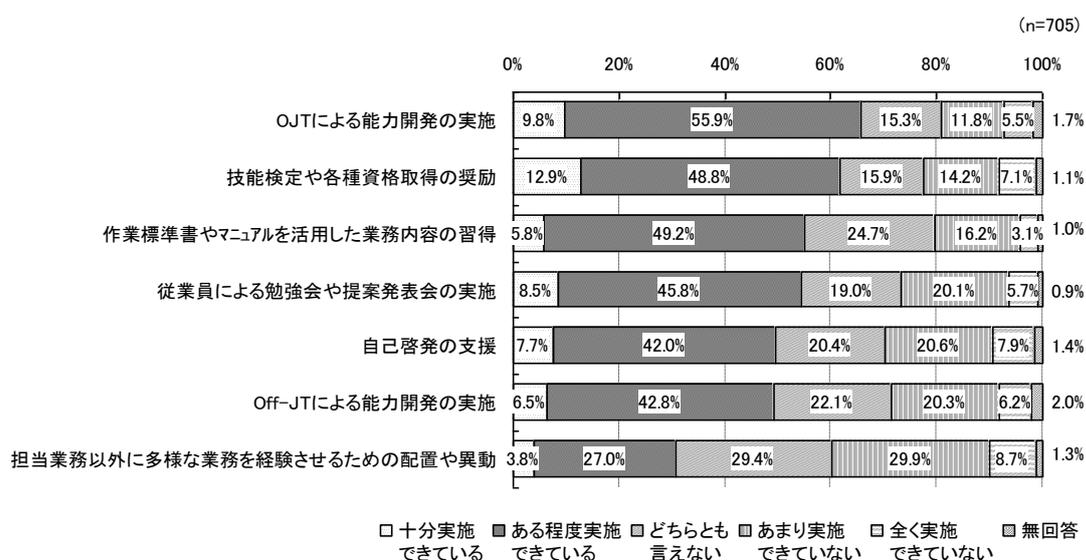
②中小企業における能力開発や意識の実態

a) 従業員への能力開発の実施状況

回答企業の従業員への能力開発や意識の実態を見ると、「OJTによる能力開発の実施」及び「技能検定や各種資格取得の奨励」では、「実施できている（「十分実施できている」+「ある程度実施できている」）」が6割を超えている（それぞれ65.7%、61.7%）。

一方、「担当業務以外に多様な業務を経験させるための配置や異動」では、「実施できていない（「全く実施できていない」+「あまり実施できていない」）」が4割近くを占めている（38.6%）。

図表-8 従業員への能力開発の実施状況

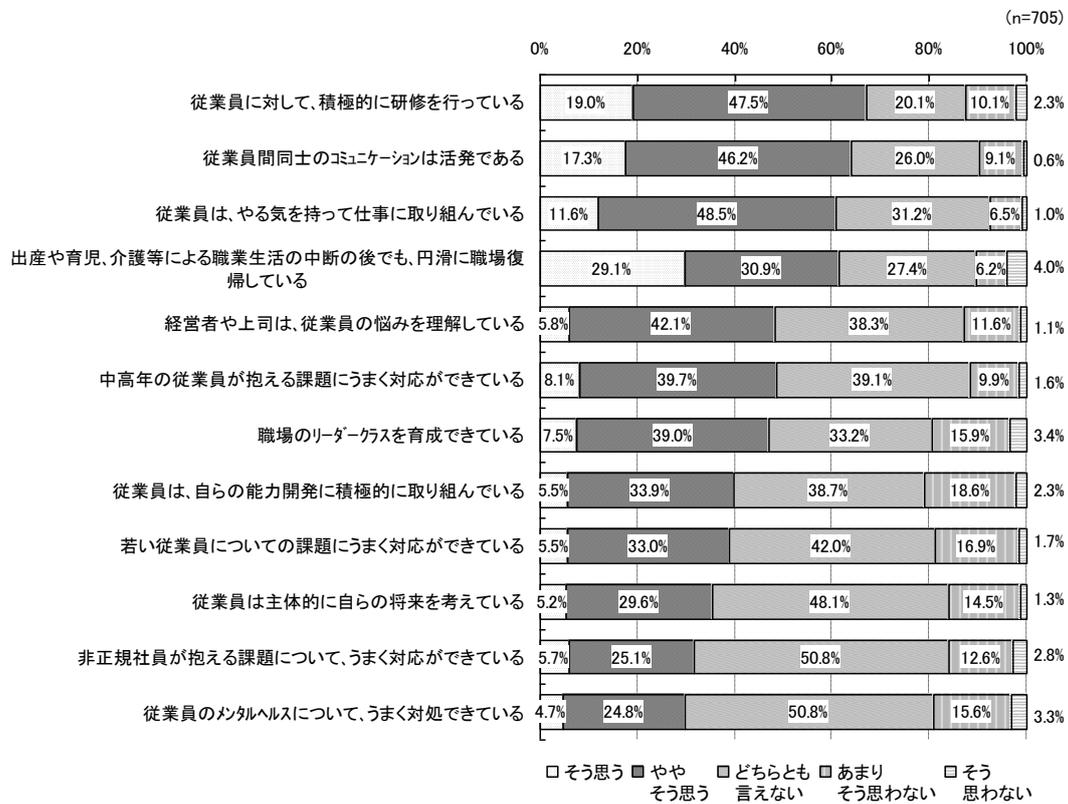


b) 従業員の意識・実態に関する認識

回答企業の従業員の意識・実態に関する認識を見ると、「従業員に対して、積極的に研修を行っている」「従業員間同士のコミュニケーションは活発である」「従業員は、やる気を持って仕事に取り組んでいる」「出産や育児、介護等による職業生活の中断の後でも、円滑に職場復帰している」では、「そう思う（「そう思う」＋「ややそう思う」）」が6割を超えている（それぞれ66.5%、63.5%、60.1%、60.0%）。

一方、「従業員のメンタルヘルスについて、うまく対処できている」「非正規社員が抱える課題について、うまく対応できている」「従業員は主体的に自らの将来を考えている」の他、「若い従業員についての課題にうまく対応できている」「従業員は、自らの能力開発に積極的に取り組んでいる」では、「そう思う」とする企業は4割未満にとどまっている。（それぞれ29.5%、30.8%、34.8%、38.5%、39.4%）。

図表-9 従業員の意識・実態に関する認識

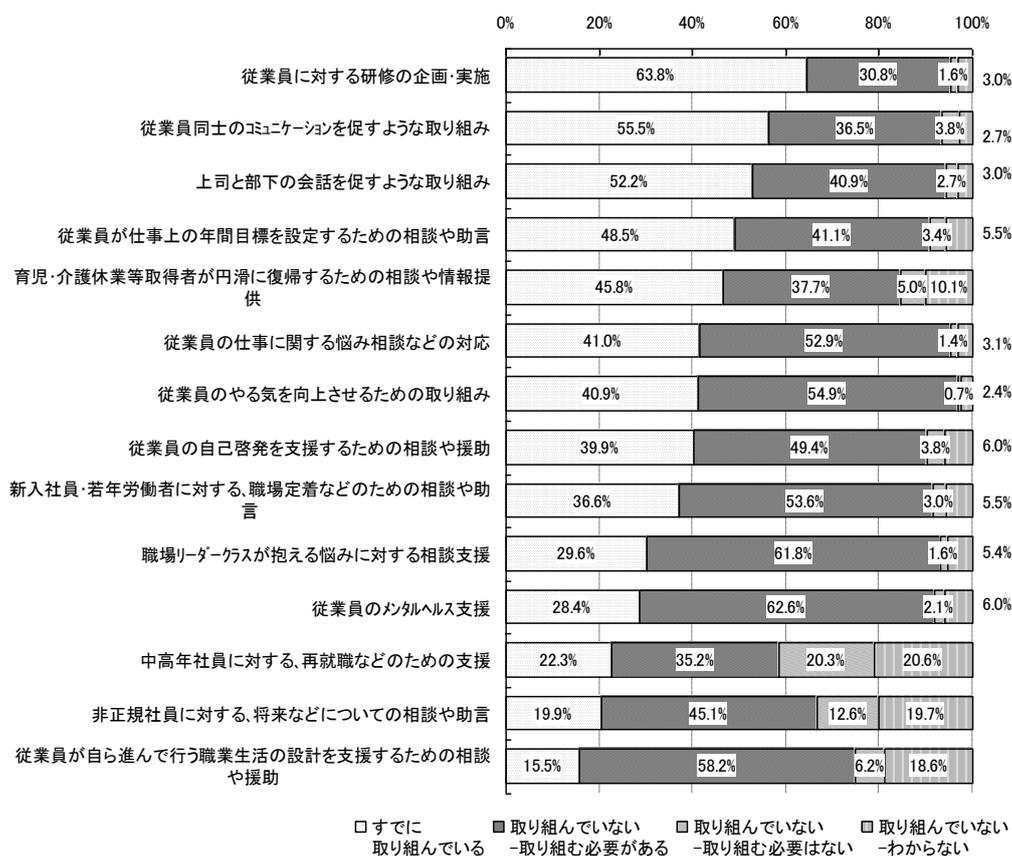


③中小企業における従業員への支援の状況

回答企業の従業員への支援の実施状況と今後の意向を見ると、「従業員に対する研修の企画・実施」(63.8%)、「従業員同士のコミュニケーションを促すような取り組み」(55.5%)、「上司と部下の会話を促すような取り組み」(52.2%)は、過半数の企業が既に取り組んでいる。

また、今は取り組んでいないが、今後取り組む必要があると思っている支援としては、「従業員のメンタルヘルス支援」(62.6%)、「職場リーダークラスが抱える悩みに対する相談支援」(61.8%)、「従業員が自ら進んで行う職業生活の設計を支援するための相談や助言」(58.2%)、「従業員のやる気を向上させるための取り組み」(54.9%)、「新入社員・若年労働者に対する、職場定着などのための相談や助言」(53.6%)、「従業員の仕事に関する悩み相談などの対応」(52.9%)が過半数を超えている。

図表-10 実施状況と今後の意向



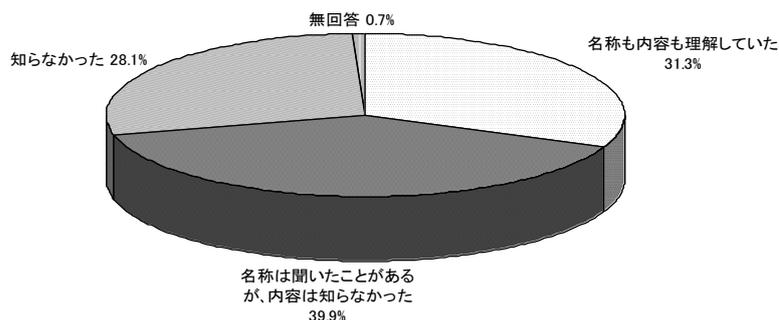
④中小企業におけるキャリア・コンサルティングへの関心

a) キャリア・コンサルティングの認知度

回答企業のキャリア・コンサルティングの認知度を見ると、「名称は聞いたことがあるが、内容は知らなかった」が約4割(39.9%)と最も多く、次いで「名称も内容も理解していた」(31.3%)、「知らなかった」(28.1%)の順となっている。

図表-11 キャリア・コンサルティングの認知度

(n=705)

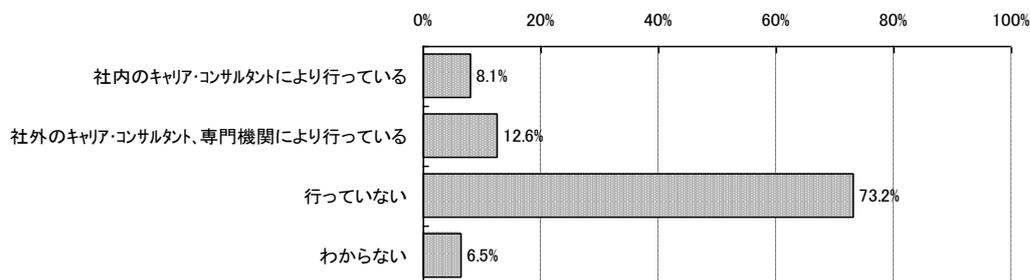


b) キャリア・コンサルティングの実施状況

回答企業のキャリア・コンサルティングの実施状況を見ると、「行っていない」が73.2%、「社外のキャリア・コンサルタント、専門機関により行っている」が12.6%、「(経営者・従業員を問わず)社内のキャリア・コンサルタントにより行っている」が8.1%となっている。

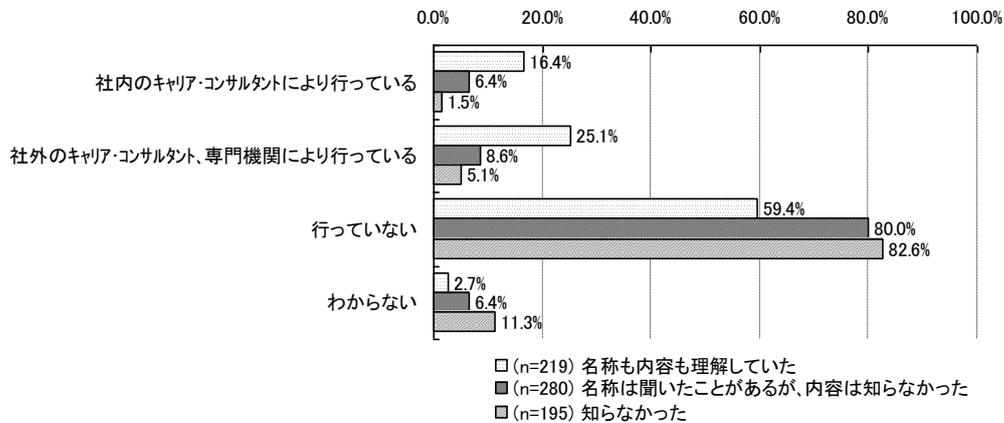
図表-12 キャリア・コンサルティングの実施状況 (MA)

(n=705)



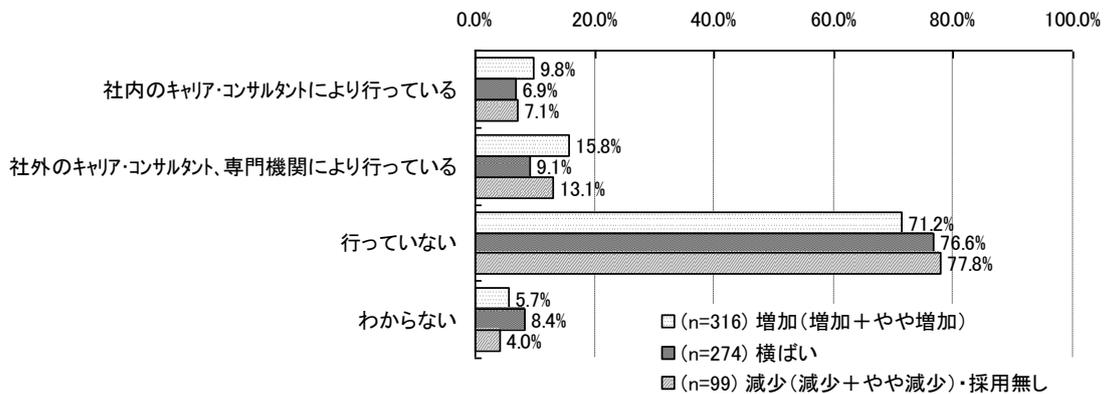
なお、キャリア・コンサルティングの認知度別にキャリア・コンサルティングの実施状況をみると、名称も内容も理解している場合は、「(経営者・従業員を問わず)社内のキャリア・コンサルタントにより行っている」が16.4%、「社外のキャリア・コンサルタント、専門機関により行っている」が25.1%とその実施割合は大きく高まっている。

図表-13 キャリア・コンサルティングの実施状況
(キャリア・コンサルティングの認知度別)



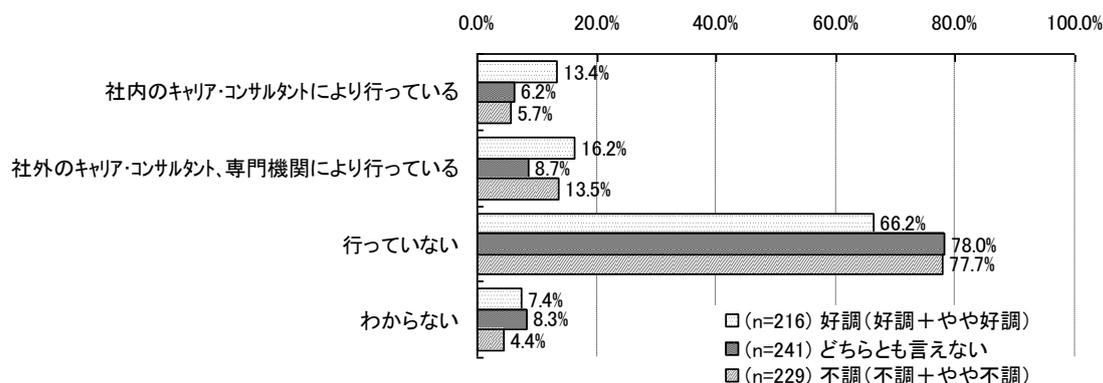
また、直近3年間の採用状況別にキャリア・コンサルティングの実施状況をみると、正社員の採用状況が増加傾向の企業では「社内のキャリア・コンサルタントにより行っている」が9.8%、「社外のキャリア・コンサルタント、専門機関により行っている」が15.8%であるのに対し、減少傾向の企業では「社内のキャリア・コンサルタントにより行っている」が7.1%、「社外のキャリア・コンサルタント、専門機関により行っている」が13.1%となっている。

図表-14 キャリア・コンサルティングの実施状況（直近3年間の採用状況別）



さらに、直近3年間の経営環境別にキャリア・コンサルティングの実施状況をみると、経営環境が好調の企業では「社内のキャリア・コンサルタントにより行っている」が13.4%、「社外のキャリア・コンサルタント、専門機関により行っている」が16.2%であるのに対し、不調の企業では「社内のキャリア・コンサルタントにより行っている」が5.7%、「社外のキャリア・コンサルタント、専門機関により行っている」が13.5%となっている。

図表-15 キャリア・コンサルティングの実施状況（直近3年間の経営環境別）

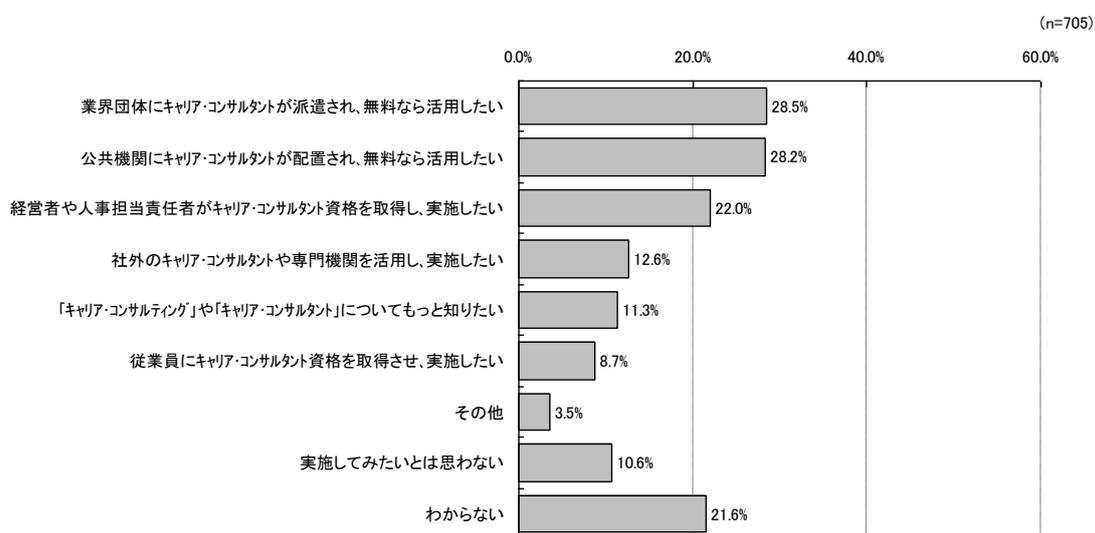


⑤中小企業におけるキャリア・コンサルティングの実施意向

回答企業のキャリア・コンサルティングの今後の実施意向を見ると、「業界団体にキャリア・コンサルタントが派遣され、無料で受けられるなら活用してみたい」が28.5%と最も多く、次いで「公共機関にキャリア・コンサルタントが配置され、無料で受けられるなら活用してみたい」(28.2%)、「経営者や人事担当責任者がキャリア・コンサルタント資格を取得し、実施してみたい」(22.0%)となっている。

なお、「実施してみたいとは思わない」は10.6%と少ない。

図表-16 キャリア・コンサルティングの今後の実施意向 (MA)



(2) 従業員アンケート調査結果

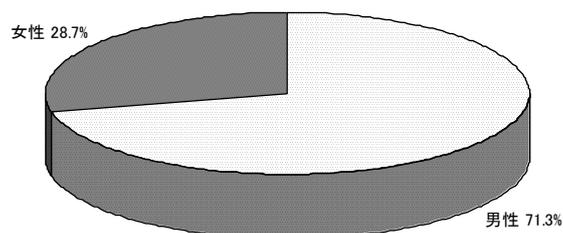
①回答者の属性

a) 男女別

回答者の男女別を見ると、「男性」が71.3%、「女性」が28.7%となっている。

図表-17 男女別

(n=464)

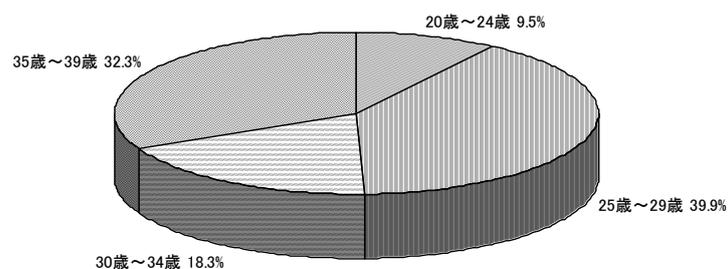


b) 年齢

回答者の年齢を見ると、「25歳～29歳」が39.9%と最も多く、次いで「35歳～39歳」(32.3%)、「30歳～34歳」(18.3%)、「20歳～24歳」(9.5%)の順となっている。

図表-18 年齢

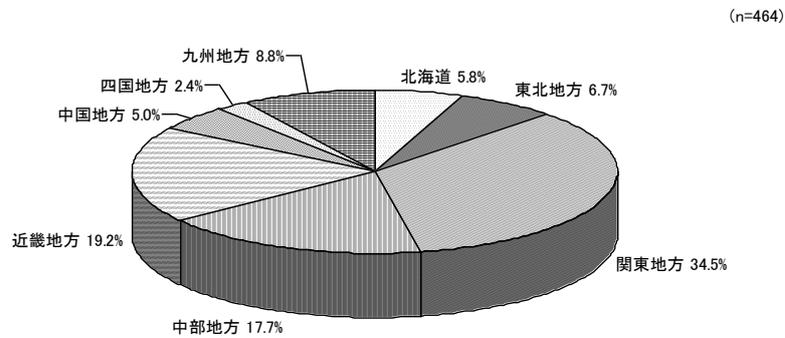
(n=464)



c) 居住地域

回答者の居住地域を見ると、「関東地方」が 34.5%と最も多く、次いで「近畿地方」(19.2%)、「中部地方」(17.7%)となっている。

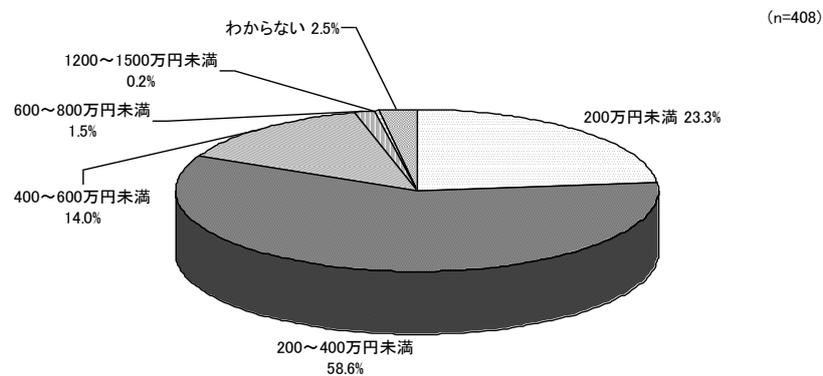
図表-19 居住地域



d) 個人年収

回答者の個人年収を見ると、「200～400万円未満」が 58.6%と最も多く、次いで「200万円未満」(23.3%)、「400～600万円未満」(14.0%)となっている。

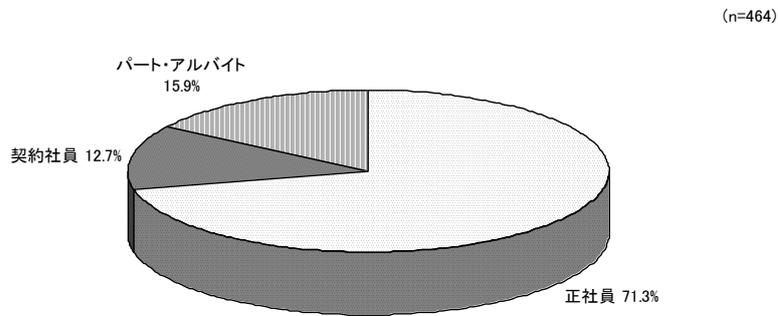
図表-20 個人年収



e) 就業先での雇用形態

回答者の就業先での雇用形態を見ると、「正社員」が71.3%と最も多く、次いで「パート・アルバイト」(15.9%)、「契約社員」(12.7%)の順となっている。

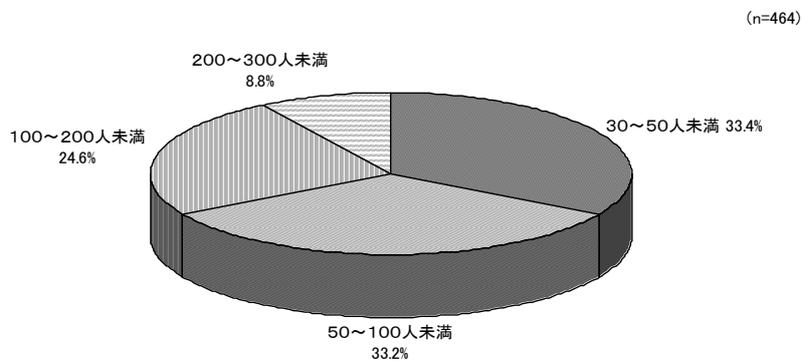
図表-21 就業先での雇用形態



f) 就業先の従業員数

回答者の就業先の従業員数を見ると、「30~50人未満」が33.4%と最も多く、次いで「50~100人未満」(33.2%)、「100~200人未満」(24.6%)、「200~300人未満」(8.8%)の順となっている。

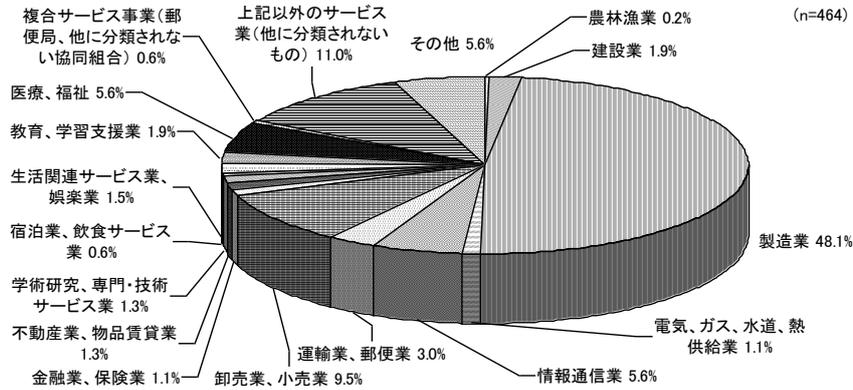
図表-22 就業先の従業員数



g) 就業先の業種

回答者の就業先の業種を見ると、「製造業」が 48.1%と最も多く、次いで「上記以外のサービス業（他に分類されないもの）」（11.0%）、「卸売業、小売業」（9.5%）、「情報通信業」「医療、福祉」（ともに 5.6%）となっている。

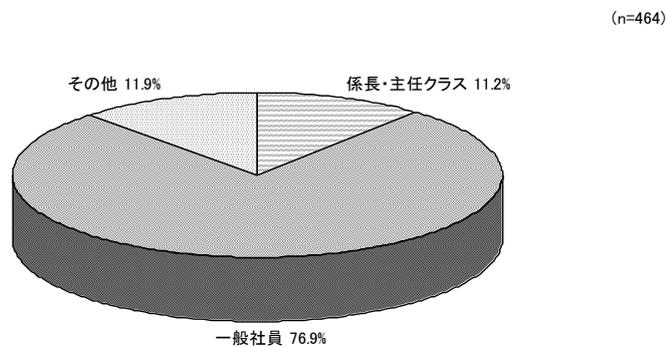
図表-23 就業先の業種



h) 就業先での役職

回答者の就業先での役職を見ると、「一般社員」が 76.9%、「係長・主任クラス」が 11.2%、「その他」が 11.9%となっている。

図表-24 就業先での役職

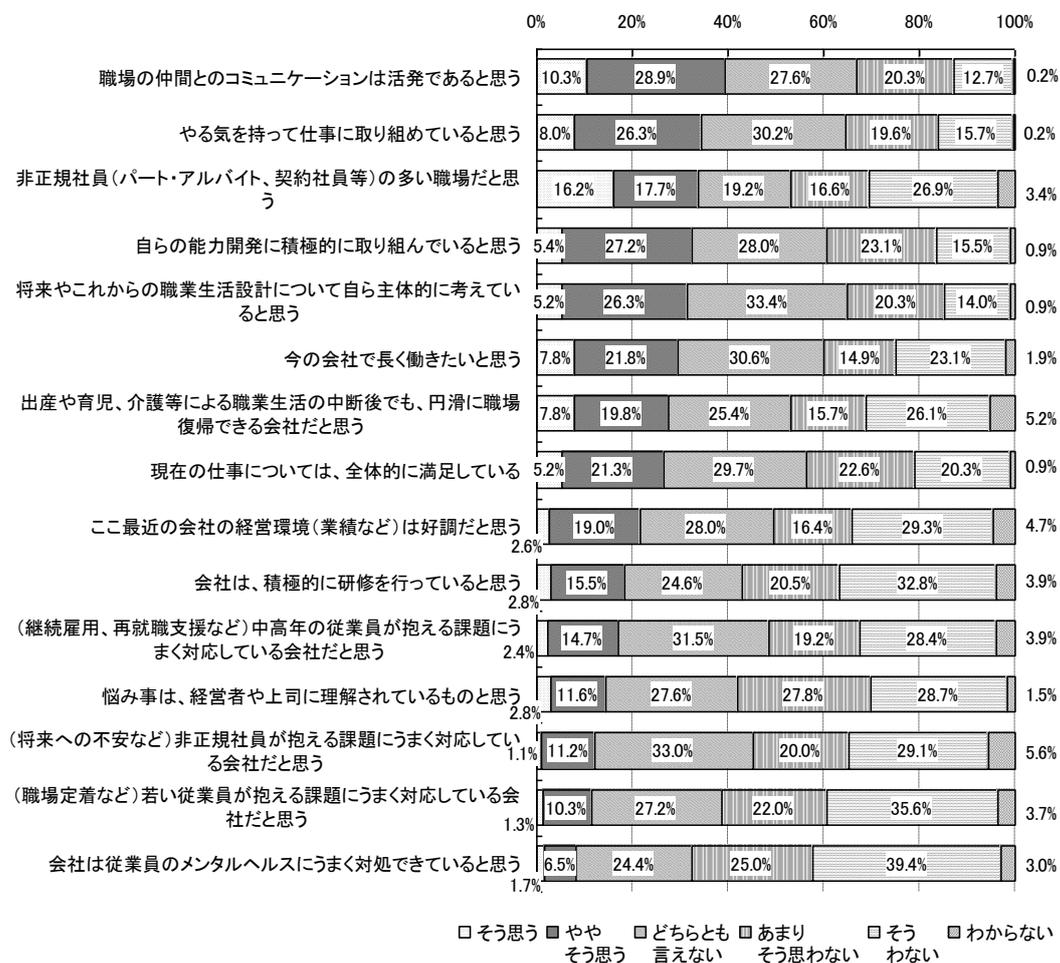


②就業先における従業員の意識の実態

回答者が就業先で日々感じていることについては、全体にネガティブな回答が多く、「仲間とのコミュニケーション」を除く項目のすべてで、消極的評価（「そう思わない」＋「あまりそう思わない」）が積極的評価（「そう思う」＋「ややそう思う」）を上回る。

特に、「会社は従業員のメンタルヘルスにうまく対処できていると思う」「（職場定着など）若い従業員が抱える課題にうまく対応している会社だと思う」「悩み事は、経営者や上司に理解されているものと思う」では、消極的評価の割合が6割前後と高くなっている（それぞれ、64.4%、57.6%、56.5%）。

図表-25 就業先で日々感じていること

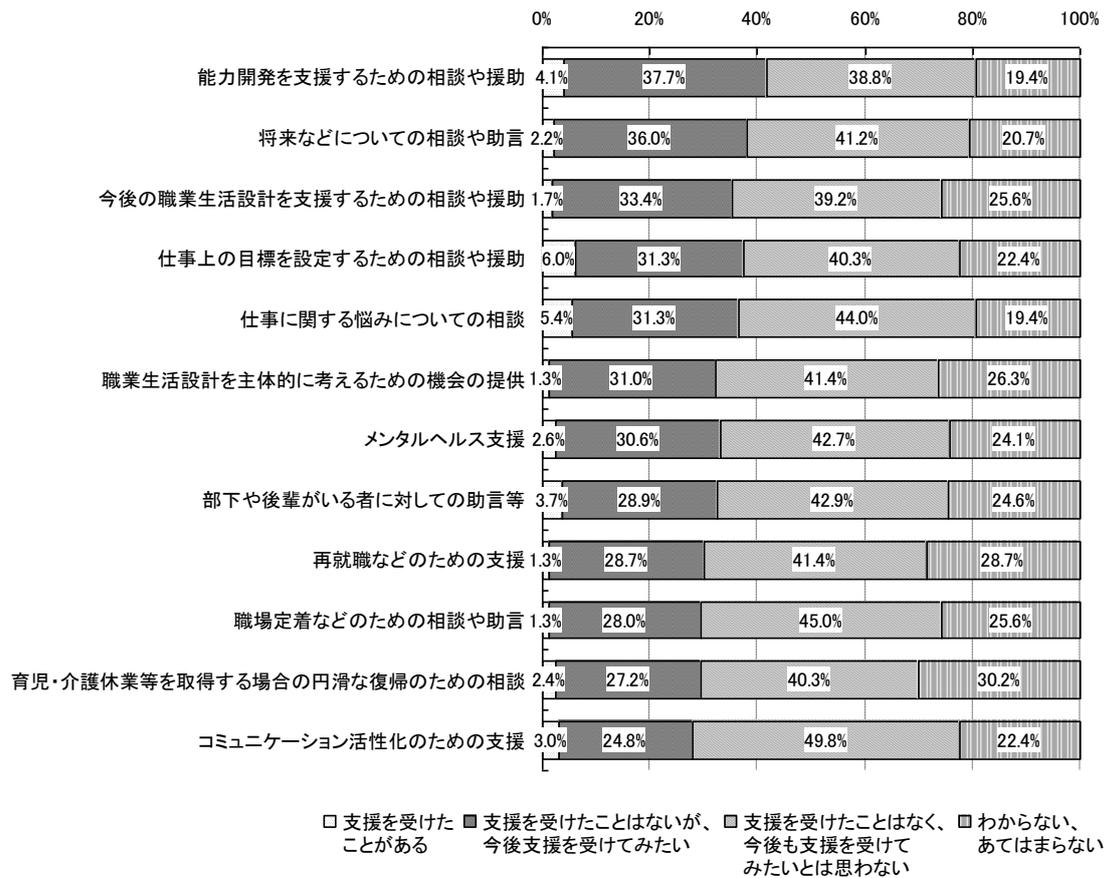


③仕事や将来のキャリア形成に関する支援を受けた経験と今後の意向

就業先からの支援については、いずれの項目についても、支援を受けたことがある者は少ない。

一方、いずれの項目についても3割前後の者が「支援をうけたことはないが、今後支援を受けてみたい」とし、その中でも「能力開発を支援するための相談や援助」、「将来などについての相談や助言」、「今後の職業生活設計を支援するための相談や援助」では、支援を受けてみたいとする割合が3分の1を超えている。

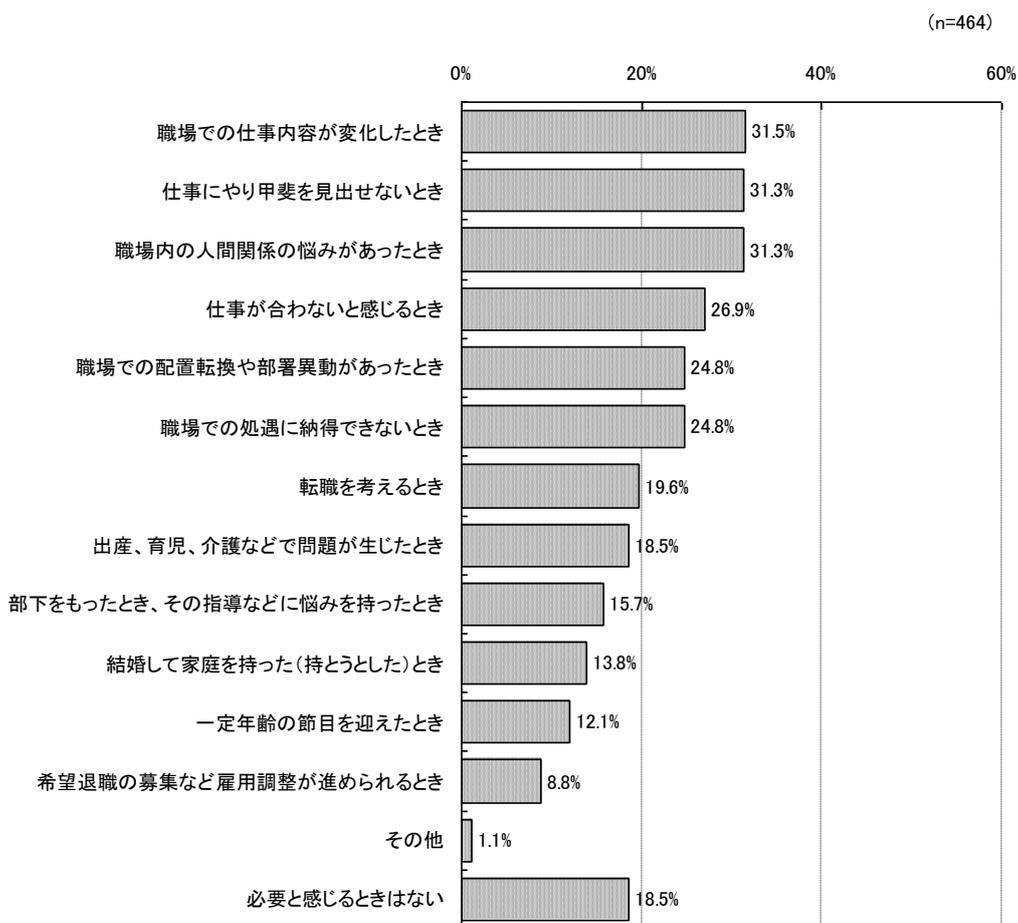
図表-26 就業先からの支援の経験



④支援を受けたいと感じるタイミング

回答者が支援を必要と感じるときを見ると、「職場での仕事内容が変化するとき」が31.5%と最も多く、次いで「仕事にやり甲斐を見いだせないとき」「職場内の人間関係の悩みがあったとき」（ともに31.3%）、「仕事が合わないと感じるとき」（26.9%）、「職場での配置転換や部署異動があったとき」「職場での処遇に納得できないとき」（ともに24.8%）となっている。また、「転職を考えるととき」に支援が必要であると感じる従業員は約2割である。

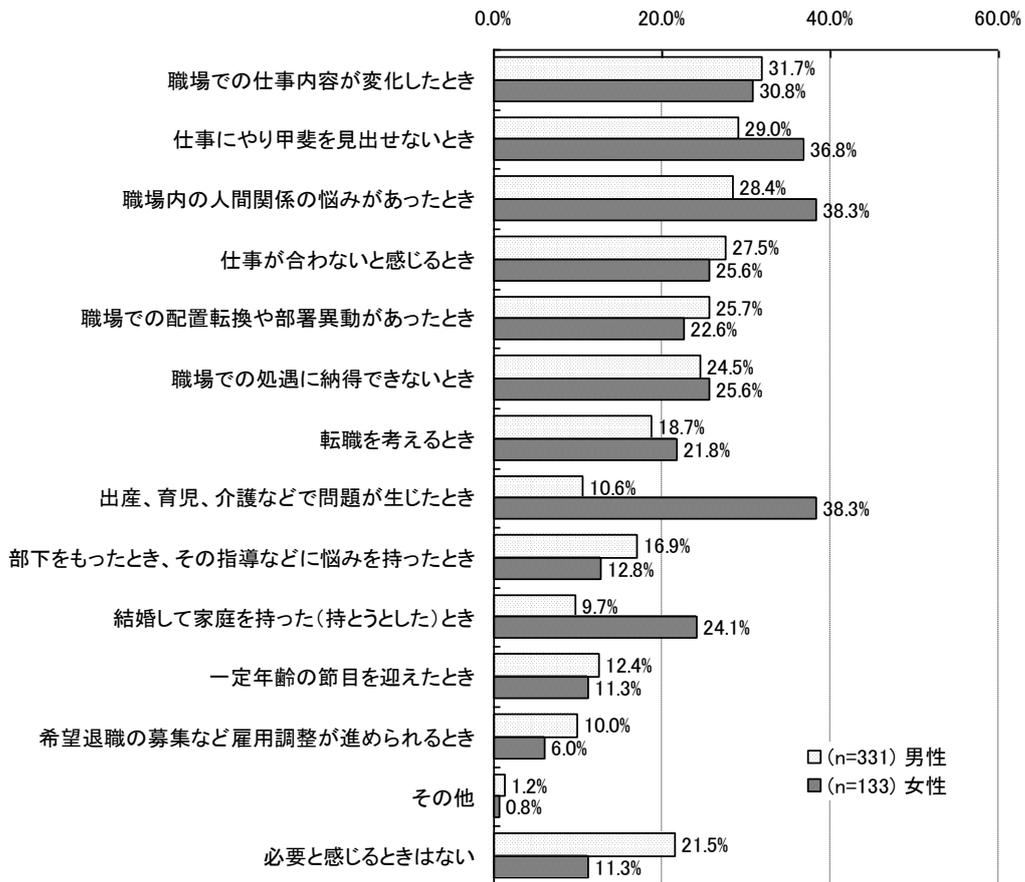
図表-27 支援を受けたいと感じるタイミング（MA）



なお、支援を必要と感じるときには、性別による違いとライフステージに応じた違いのあることが見受けられる。また、正社員か非正規社員かによる違いも見受けられる。

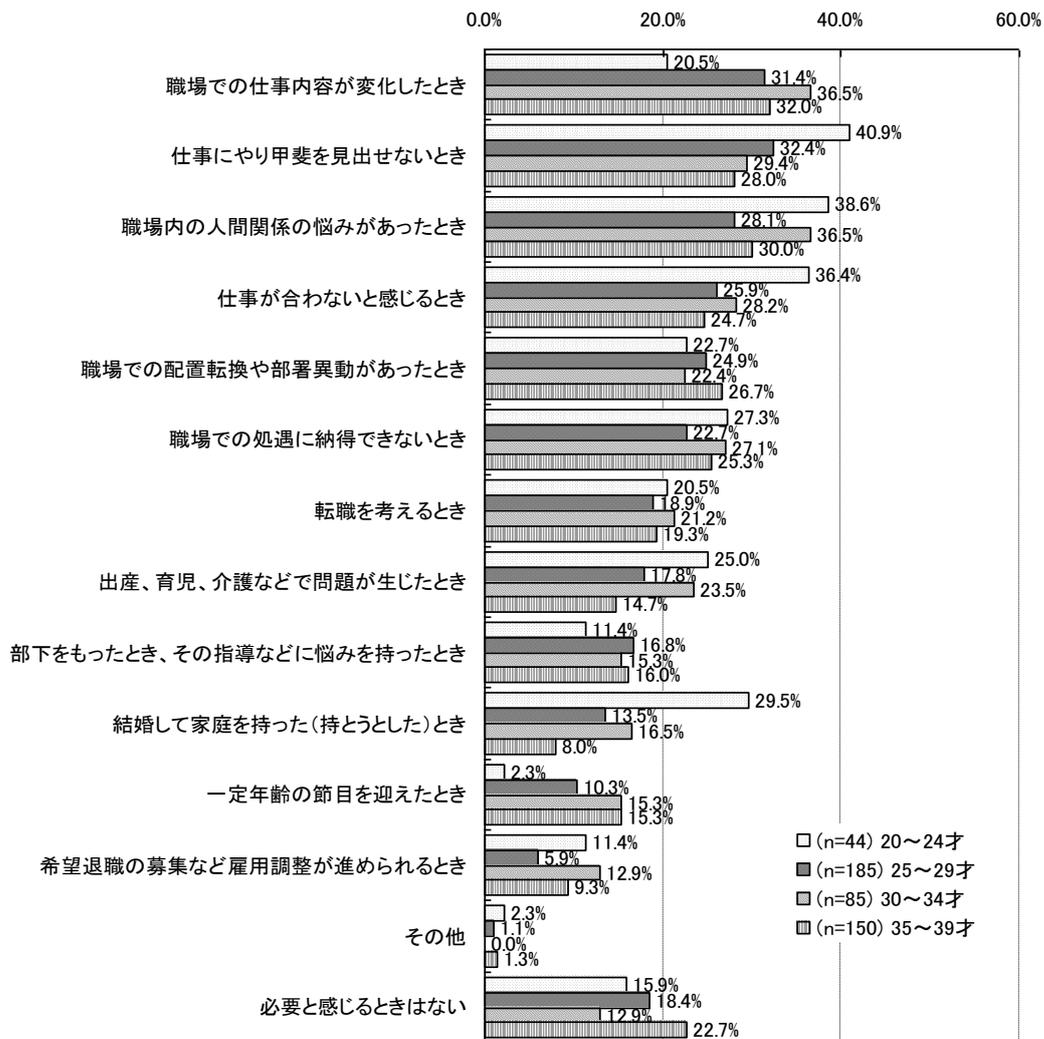
従業員が仕事やキャリア形成に関する問題を解決する上で、特にどのような時に支援が必要かを男女別にみると、特に女性は、「出産、育児、介護などで問題が生じたとき」「結婚して家庭を持った（持とうとした）とき」のほか、「職場内の人間関係の悩みがあったとき」「仕事にやり甲斐を見出せないとき」で、支援を受けたいとする割合が男性より高い。

図表-28 支援を受けたいと感じるタイミング（男女別）



従業員が支援を受けたいと感じるタイミングを年齢階層別にみると、特に 20～24 歳の若年層と他の年齢階層を比較してみると「仕事にやり甲斐を見出せないとき」「仕事が合わないと感じるとき」「結婚して家庭を持った(持とうとした)とき」において、高い割合を示している。

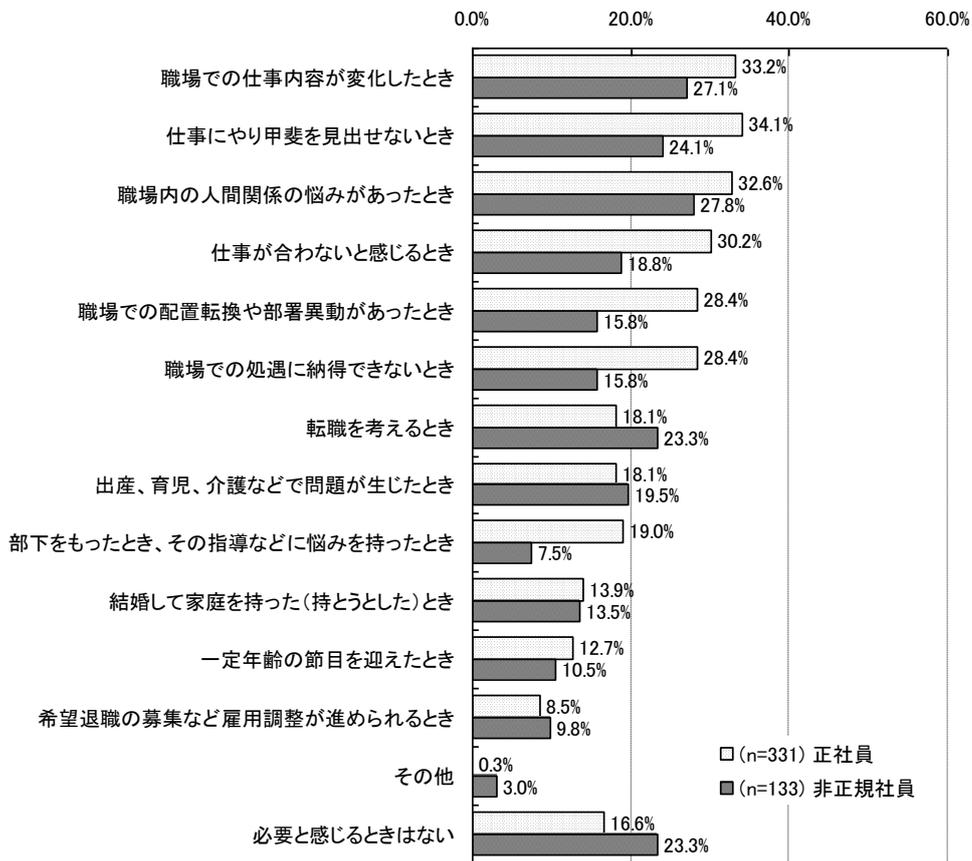
図表-29 支援を受けたいと感じるタイミング（年齢階層別）



従業員が支援を受けたいと感じるタイミングを、雇用形態別にみると、多くの場合で、正社員の方が非正規社員より、支援を受けたいと感じることが多い。

なお、「転職を考えるととき」は非正規社員の方が支援を受けたいとする割合が高い。

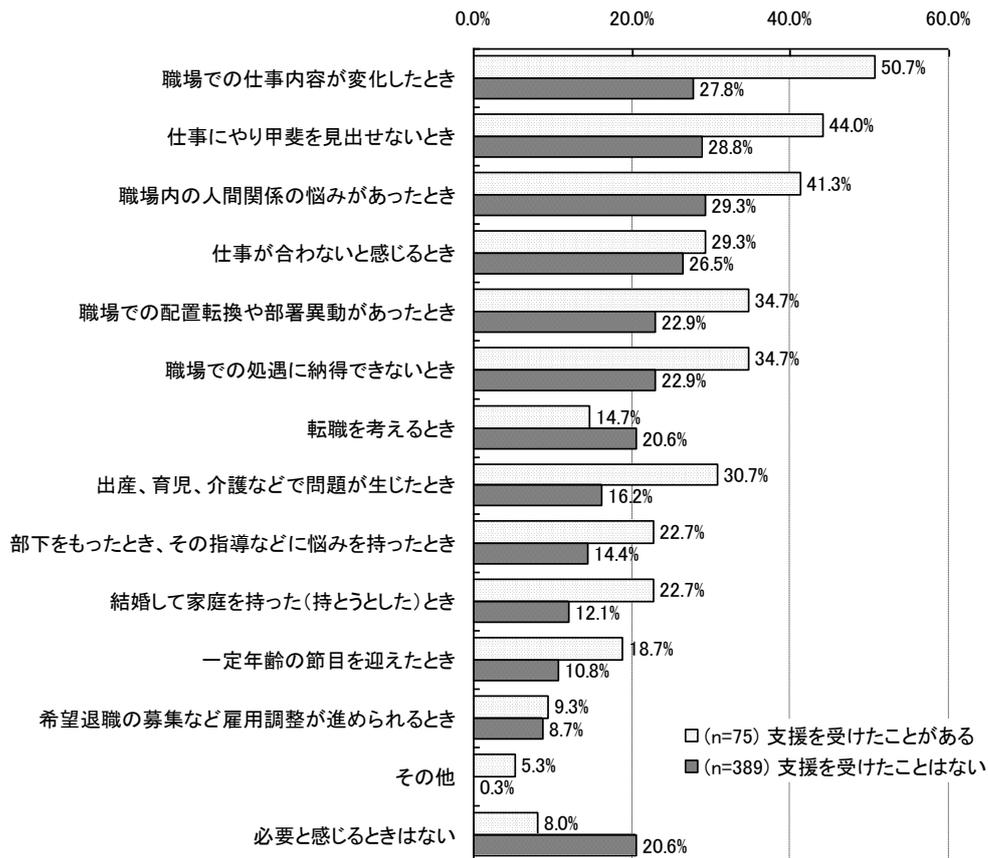
図表-30 支援を受けたいと感じるタイミング（雇用形態別）



従業員が支援を受けたいと感じるタイミングを、過去の支援を受けた経験別にみると、多くの場合で支援を受けた経験者の方が支援を受けたことのない者より、支援を受けたいと感じる割合が相対的に高くなっている。

なお、「転職を考えるととき」に限っては、支援を受けたことがない未経験者の方が、支援を受けたいと感じる割合が高い。

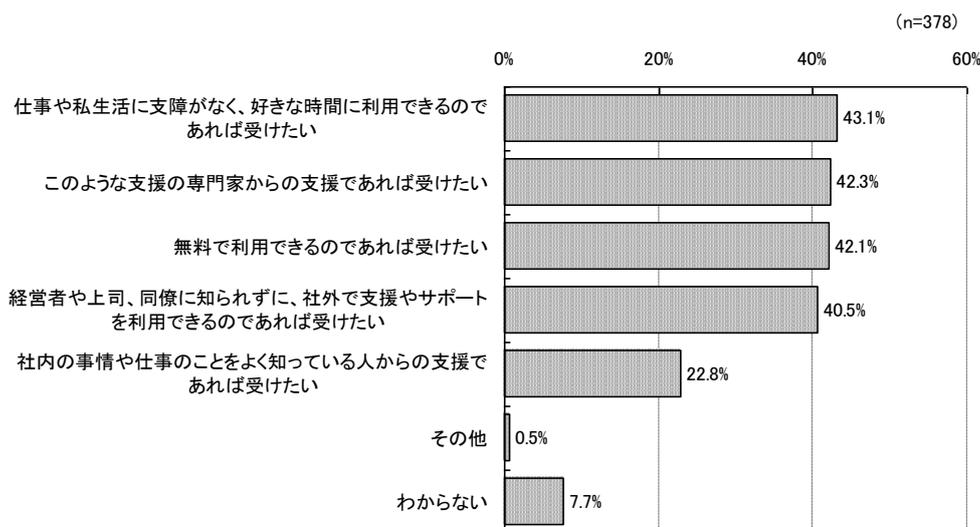
図表-31 従業員が支援を受けたいと感じるタイミング（会社からの支援の有無別）



⑤ 支援を受けるための条件

回答者の支援を受けるための条件を見ると、「仕事や私生活に支障がなく、好きな時間に利用できるのであれば受けたい」が43.1%と最も多く、次いで「このような支援の専門家からの支援であれば受けたい」(42.3%)、「無料で利用できるのであれば受けたい」(42.1%)、「経営者や上司、同僚に知られずに、社外で支援やサポートを利用できるのであれば受けたい」(40.5%)となっている。

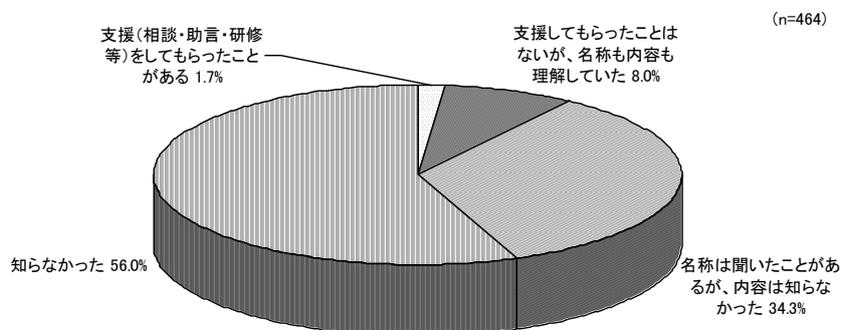
図表-32 支援を受けるための条件 (MA)



⑥ 従業員におけるキャリア・コンサルティングへの関心

回答者のキャリア・コンサルティングへの関心は、「キャリア・コンサルティング」の「名称も内容も知らなかった」が56.0%と最も多く、次いで「名称は聞いたことがあるが、内容は知らなかった」(34.3%)、「支援してもらったことはないが、名称も内容も理解していた」(8.0%)、「支援(相談・助言・研修等)をしてもらったことがある」(1.7%)の順となっている。

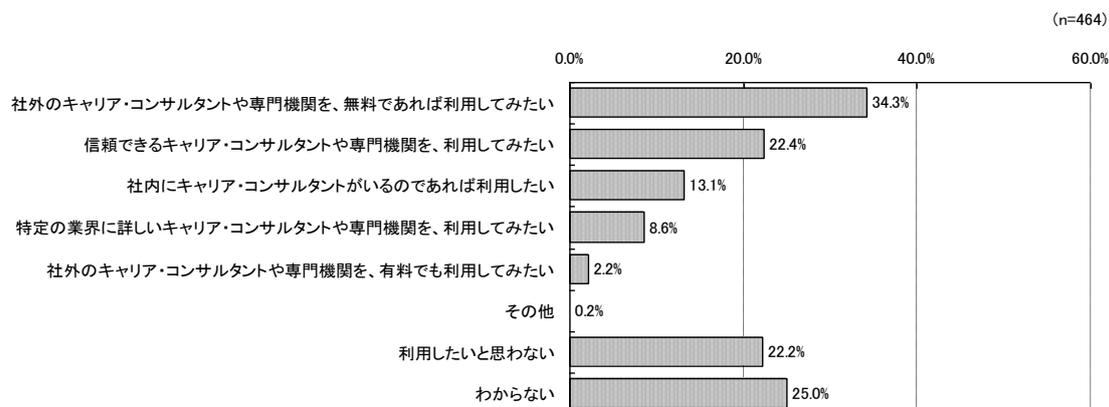
図表-33 キャリア・コンサルティングへの関心



⑦従業員におけるキャリア・コンサルティングの利用意向

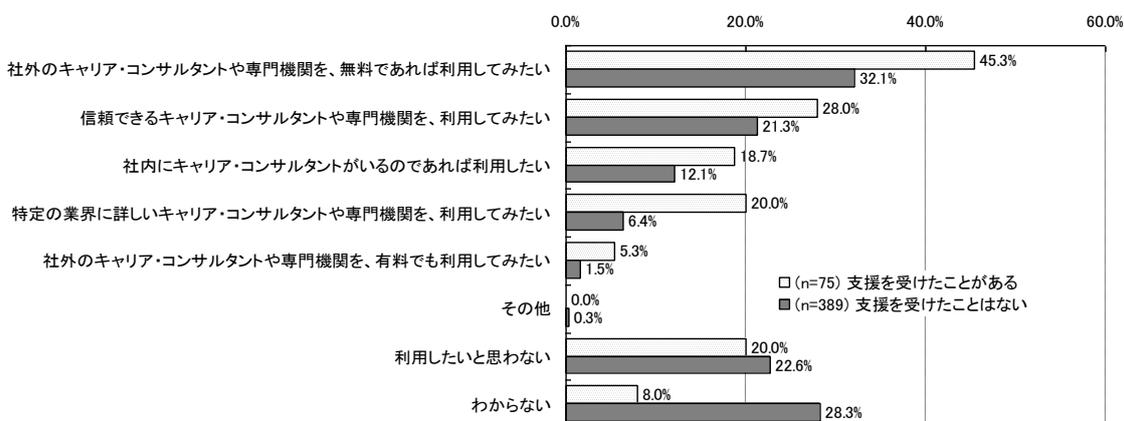
回答者のキャリア・コンサルティングの利用意向を見ると、「社外のキャリア・コンサルタントや専門機関を、無料であれば利用してみたい」が34.3%と最も多く、次いで「信頼できるキャリア・コンサルタントや専門機関を、利用してみたい」(22.4%)、「社内にキャリア・コンサルタントがいるのであれば利用したい」(13.1%)、「特定の業界に詳しいキャリア・コンサルタントや専門機関を、利用してみたい」(8.6%)となっており、条件が合えば、キャリア・コンサルタントや専門機関を利用してみたいと考えている従業員はかなり多いことが推察される。

図表-34 キャリア・コンサルティングの利用意向 (MA)



なお、今後のキャリア・コンサルティングの利用意向を、支援を受けた経験別にみると、いずれの意向も、キャリア支援を受けた経験のある者の方が受けた経験のない者より、キャリア・コンサルティングの利用を前向きに捉えている。

図表-35 キャリア・コンサルティングの利用意向 (支援を受けた経験別)



(3) キャリア・コンサルティングに係るニーズの詳細分析等

①中小企業が抱える課題に対応したキャリア・コンサルティングに係るニーズ (中小企業調査より)

中小企業における従業員へのキャリア・コンサルティングに係るニーズについては、中小企業において抱えている課題によって異なるものと思われるため、中小企業が抱える課題毎に、キャリア・コンサルティングに係るニーズがあるのかどうかをみた⁷。

多くの課題において、「業界団体にキャリア・コンサルタントが派遣され無料なら活用したい」と「公共機関にキャリア・コンサルタントが派遣され無料なら活用したい」というニーズは高いが、特に、前者のニーズは「従業員同士のコミュニケーションを促すような取り組みの必要がある」「中高年社員に対する、再就職などのための支援の必要がある」といった課題を有する場合に高まり、後者のニーズは、「従業員が自ら進んで行う職業生活の設計を支援するための相談や援助の必要がある」「中高年社員に対する、再就職などのための支援の必要がある」といった課題を有する場合に高まっている。

また、社内における「経営者や人事担当者がキャリア・コンサルタント資格を取得して実施したい」の中でみると、「仕事上の年間目標設定の相談や助言」「中高年社員の再就職支援」「非正規社員の将来に関する相談や助言」は比較的多い傾向がある。

⁷ 中小企業調査の問 10 における「従業員に対する支援」の各設問について、「取り組んでいないが、必要があると思う（必要有り）」と回答した企業と、問 13 のキャリア・コンサルティングニーズをクロス集計している。

図表-36 企業が抱える課題とキャリア・コンサルティングに係るニーズ

		キャリア・コンサルティングに関する「ニーズ」							
	回答 企業数 (社)	業界団体 にて無料 なら、活 用したい (%)	公共機関 にて無料 なら、活 用したい (%)	社外の有 資格者や 専門機関 を活用し たい (%)	経営者や 人事担当 が資格を 取得した い (%)	従業員に 資格を取 得させたい (%)	キャリア・コ ンサルティ ング等 について もっと知 りたい (%)	実施して みたいと は思わな い (%)	
全体平均		29.2	28.9	12.9	22.5	8.9	11.6	10.9	
取り 組む 必要 が あ る と 感 じ る 「 課 題 」	従業員同士のコミュニケーションを促すような取り組み	253	35.2	31.2	14.6	20.9	9.9	11.5	7.9
	上司と部下の会話を促すような取り組み	284	32.7	31.3	15.1	22.2	9.2	13.0	9.5
	従業員の仕事に関する悩み相談などの対応	368	30.7	31.8	13.6	23.4	7.9	14.1	7.6
	従業員のやる気を向上させるための取り組み	382	29.1	30.4	12.8	23.6	7.6	11.5	9.9
	職場リターンがクラスが抱える悩みに対する相談支援	429	29.1	29.1	14.5	23.5	9.8	13.3	9.1
	育児・介護休業等取得者が円滑に復帰するための相談や情報提供	261	31.4	32.6	15.7	22.2	8.8	12.3	8.4
	従業員が自ら進んで行う職業生活の設計を支援するための相談や援助	399	31.8	34.3	16.8	24.1	9.5	13.0	8.0
	新入社員・若年労働者に対する、職場定着などのための相談や助言	369	30.9	30.6	14.4	23.3	8.9	12.7	9.5
	中高年社員に対する、再就職などのための支援	240	36.7	35.8	15.8	25.4	12.5	12.9	5.4
	非正規社員に対する、将来などについての相談や助言	313	33.2	33.2	17.6	25.2	10.5	12.8	6.4
	従業員の自己啓発を支援するための相談や援助	344	30.8	32.0	13.7	24.1	9.3	15.7	8.7
	従業員が仕事上の年間目標を設定するための相談や助言	284	32.7	32.4	15.8	25.7	9.9	11.3	7.0
	従業員に対する研修の企画・実施	215	27.4	27.0	14.9	22.3	9.8	11.6	11.6
従業員に対するメンタル支援	436	31.2	33.5	14.0	22.2	8.5	14.4	7.6	

「全体平均」よりも5.0%ポイント上回る項目
「全体平均」よりも2.5%ポイント上回る項目
「全体平均」の上下2.5%ポイント以内の項目
「全体平均」よりも2.5%ポイント下回る項目
「全体平均」よりも5.0%ポイント下回る項目

②内部労働市場型業種と職業別労働市場型業種の違いによるキャリア・コンサルティングに係るニーズの違い（中小企業調査より）⁸

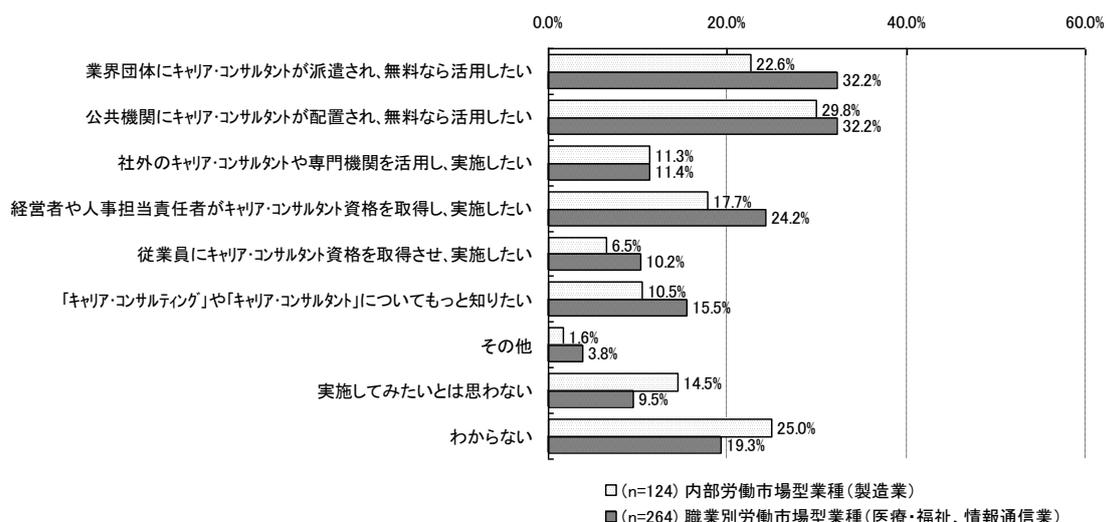
キャリア・コンサルティングに係るニーズは、製造業に代表されるような、従業員を長く定着させ内部で育成するタイプの業種と、労働市場が流動性と多様性に富んでいるようなタイプの業種とでは、その傾向が異なるものと思われる。

そこでここでは、内部労働市場型業種として「製造業」をとり、職業別労働市場型業種として業務独占資格などがある「医療、福祉」と「情報通信業」を例にとり、業種別にキャリア・コンサルティングに係るニーズを比較した。

その結果、キャリア・コンサルティングに係るニーズは、多くの項目において職業別労働市場型業種の方が高いニーズが高まる結果が出ている。特に「業界団体にキャリア・コンサルタントが派遣され、無料なら活用したい」は、職業別労働市場型業種が32.2%であるのに対し、内部労働市場型業種は22.6%にとどまっている。

一方、「実施してみたいとは思わない」は、職業別労働市場型業種が9.5%であるのに対し、内部労働市場型業種は14.5%となっている。

図表-37 キャリア・コンサルティングに係るニーズ



⁸ 『労働政策研究・研修機構編「JILPT 第2期プロジェクト研究シリーズ 中小企業における人材育成・能力開発」(2012年3月30日)』における「第4章 内部労働市場(ILM)と職業別労働市場(OLM)(佐藤厚)」によれば、中小企業の人材育成については、内部労働市場と職業別労働市場という二つの概念を用いて分析することが有用であり、製造業はサービス業に比べて、業務独占資格の割合が少ないこと、欠員補充の仕方として、内部昇進や内部移動で補充する傾向が強いこと、効果的人材育成の方法として一社で長期にわたって働き続けるという考えが強いことなどから、内部労働市場的性格が強いことが指摘されている。

これを企業が抱える課題別にみると、『内部労働市場型業種』の場合は、「従業員が自ら進んで行く職業生活の設計を支援するための相談や援助の必要がある」「中高年社員に対する、再就職などのための支援の必要がある」「非正規社員に対する、将来などについての相談や助言の必要がある」「従業員のメンタルヘルス支援の必要がある」とする企業において、「公共機関にキャリア・コンサルタントが配置され、無料なら活用したい」は、相対的に高くなる傾向がある⁹。

図表-38 企業が抱える課題とキャリア・コンサルティングに係るニーズ
(内部労働市場型業種 (製造業))

	回答 企業数 (社)	キャリア・コンサルティングに関する「ニーズ」						
		業界団体 にて無料 なら、活 用したい (%)	公共機関 にて無料 なら、活 用したい (%)	社外の有 資格者や 専門機関 を活用し たい (%)	経営者や 人事担当 が資格を 取得した い (%)	従業員に 資格を取 得させたい (%)	キャリア・コ ンサルティ ング等 について もっと知 りたい (%)	実施して みたいと思 わない (%)
全体平均	689	29.2	28.9	12.9	22.5	8.9	11.6	10.9
内部労働市場型業種としての 製造業の平均	124	22.6	29.8	11.3	17.7	6.5	10.5	14.5
従業員同士のコミュニケーションを促すような取り組み	62	21.0	27.4	14.5	19.4	4.8	12.9	8.1
上司と部下の会話を促すような取り組み	60	20.0	33.3	13.3	18.3	5.0	11.7	10.0
従業員の仕事に関する悩み相談などの対応	81	24.7	32.1	12.3	18.5	6.2	14.8	8.6
従業員のやる気を向上させるための取り組み	77	20.8	31.2	13.0	16.9	5.2	11.7	14.3
職場リーダーが抱える悩みに対する相談支援	82	22.0	31.7	14.6	19.5	6.1	13.4	9.8
育児・介護休業等取得者が円滑に復帰するための相談や情報提供	53	24.5	30.2	13.2	15.1	5.7	13.2	11.3
従業員が自ら進んで行く職業生活の設計を支援するための相談や援助	77	23.4	37.7	16.9	16.9	6.5	11.7	9.1
新入社員・若年労働者に対する、職場定着などのための相談や助言	71	19.7	29.6	12.7	18.3	5.6	12.7	11.3
中高年社員に対する、再就職などのための支援	39	23.1	35.9	15.4	17.9	7.7	12.8	5.1
非正規社員に対する、将来などについての相談や助言	53	22.6	35.8	17.0	22.6	7.5	5.7	7.5
従業員の自己啓発を支援するための相談や援助	78	21.8	30.8	11.5	17.9	3.8	11.5	7.7
従業員が仕事上の年間目標を設定するための相談や助言	68	26.5	32.4	14.7	17.6	5.9	10.3	10.3
従業員に対する研修の企画・実施	59	23.7	28.8	13.6	18.6	3.4	10.2	10.2
従業員のメンタルヘルス支援	86	26.7	38.4	14.0	18.6	5.8	11.6	7.0

取り組む必要があると感じる「課題」

「全体平均」よりも5.0%ポイント上回る項目
「全体平均」よりも2.5%ポイント上回る項目
「全体平均」の上下2.5%ポイント以内の項目
「全体平均」よりも2.5%ポイント下回る項目
「全体平均」よりも5.0%ポイント下回る項目

⁹ 製造業を対象として、中小企業調査の問10における「従業員に対する支援」の各設問について、「取り組んでいないが、必要があると思う(必要有り)」と回答した企業と、問13のキャリア・コンサルティングニーズをクロス集計している。

『職業別労働市場型業種』の場合は、様々な課題に対応する形で、「業界団体にキャリア・コンサルタントが派遣され、無料なら活用したい」や「公共機関にキャリア・コンサルタントが配置され、無料なら活用したい」とするニーズが相対的に高くなる傾向がある¹⁰。

図表-39 企業が抱える課題とキャリア・コンサルティングに係るニーズ
(職業別労働市場型業種 (医療・福祉及び情報通信業))

		キャリア・コンサルティングに関する「ニーズ」						
		業界団体にて無料なら、活用したい (%)	公共機関にて無料なら、活用したい (%)	社外の有資格者や専門機関を活用したい (%)	経営者や人事担当が資格を取得したい (%)	従業員に資格を取らせたい (%)	キャリア・コンサルティング等についてもっと知りたい (%)	実施してみたいとは思わない (%)
全体平均		29.2	28.9	12.9	22.5	8.9	11.6	10.9
職業別労働市場型業種としての医療・福祉および情報通信業の平均		32.2	32.2	11.4	24.2	10.2	15.5	9.5
取り 組 む 必 要 が あ る と 感 じ る 「 課 題 」	従業員同士のコミュニケーションを促すような取り組み	42.5	36.8	13.8	25.3	12.6	14.9	4.6
	上司と部下の会話を促すような取り組み	36.5	32.7	12.5	26.0	9.6	18.3	8.7
	従業員の仕事に関する悩み相談などの対応	33.3	31.8	9.3	27.9	8.5	17.8	6.2
	従業員のやる気を向上させるための取り組み	34.8	36.3	11.9	27.4	8.1	15.6	6.7
	職場リソースが抱える悩みに対する相談支援	31.9	31.9	11.9	26.2	13.1	17.5	8.1
	育児・介護休業等取得者が円滑に復帰するための相談や情報提供	36.5	36.5	10.6	22.4	11.8	16.5	5.9
	従業員が自ら進んで行う職業生活の設計を支援するための相談や援助	33.6	35.6	13.7	27.4	10.3	15.8	7.5
	新入社員・若年労働者に対する、職場定着などのための相談や助言	34.3	31.3	11.9	26.9	10.4	16.4	7.5
	中高年社員に対する、再就職などのための支援	37.2	38.4	9.3	29.1	14.0	18.6	7.0
	非正規社員に対する、将来などについての相談や助言	37.4	35.8	13.8	22.8	11.4	17.9	8.1
	従業員の自己啓発を支援するための相談や援助	37.6	38.5	11.1	27.4	13.7	22.2	6.0
	従業員が仕事上の年間目標を設定するための相談や助言	43.2	39.8	11.4	33.0	12.5	17.0	3.4
	従業員に対する研修の企画・実施	39.6	32.1	13.2	24.5	11.3	20.8	11.3
	従業員のメンタルヘルズ支援	33.8	35.0	11.9	24.4	10.6	21.3	5.6
「全体平均」よりも5.0%ポイント上回る項目								
「全体平均」よりも2.5%ポイント上回る項目								
「全体平均」の上下2.5%ポイント以内の項目								
「全体平均」よりも2.5%ポイント下回る項目								
「全体平均」よりも5.0%ポイント下回る項目								

¹⁰ 医療・福祉及び情報通信業を対象として、中小企業調査の間10における「従業員に対する支援」の各設問について、「取り組んでいないが、必要があると思う (必要有り)」と回答した企業と、間13のキャリア・コンサルティングニーズをクロス集計している。

③従業員が抱える課題に対応したキャリア・コンサルティングに係るニーズ(従業員調査より)

従業員の様々な課題の内容によっては、従業員が求めるキャリア・コンサルタントや専門機関にも違いがあると考えられたため、ここでは、従業員がどのような時に支援を受けたいと思うか毎に、キャリア・コンサルティングに係るニーズがあるのかどうかをみた¹¹。

結果をみると、多くの課題において、「社外のキャリア・コンサルタントや専門機関を無料であれば利用したい」と「信頼できるキャリア・コンサルタントや専門機関を利用したい」が多い。また、「社内にキャリア・コンサルタントがいれば利用したい」の中でみると、「出産、育児、介護の問題」「結婚して家庭」「配置転換」「やり甲斐を見いだせない」等が比較的多い。

従業員においては、特に「人間関係の悩み」「職場の処遇」等社内には知られたくない課題や、「転職」等社内での解決が難しいと思われる課題については、社外のキャリア・コンサルタントや専門機関が求められていることが窺える。

その一方で、社内のキャリア・コンサルタントに相談することが現実的と考えられる課題もある。例えば、「結婚」「出産、育児、介護」のような「見える」課題のほか、「配置転換」等社内では解決できない課題については、社内のキャリア・コンサルタントに対するニーズが高い。

¹¹ 従業員調査の問4における「どのような時に支援を受けたいと感ずるか(複数回答)」の選択肢毎にチェックしたか否かで分類し、問7のキャリア・コンサルティングニーズをクロス集計している。

図表-40 従業員が感じる課題とキャリア・コンサルティングに係るニーズ

		キャリア・コンサルティングに関する「ニーズ」						
	回答 従業員数 (人)	社外の有 資格者や 専門機関 を、無料な ら利用し たい (%)	社外の有 資格者や 専門機関 を、有料で も利用し たい (%)	信頼でき る有資格 者や専門 機関を、利 用してみ たい (%)	特定の業 界に詳し い有資格 者や専門 機関を利 用したい (%)	社内に有 資格者が いるのな ら利用し たい (%)	利用した いと思わ ない (%)	
全体平均	464	34.3	2.2	22.4	8.6	13.1	22.2	
従業員が支援を受けたいと感じるとき	職場での配置転換や部署異動があったとき	41.7	2.6	27.0	9.6	20.9	19.1	
	職場での仕事内容が変化したとき	43.8	3.4	32.9	13.0	17.8	16.4	
	仕事にやり甲斐を見出せないとき	53.1	4.8	35.9	14.5	20.0	6.9	
	職場内の人間関係の悩みがあったとき	57.2	2.1	40.0	14.5	16.6	8.3	
	結婚して家庭を持った（持とうとした）とき	64	53.1	0.0	35.9	9.4	21.9	4.7
	仕事が合わないと感じるとき	125	48.0	1.6	35.2	12.8	14.4	10.4
	出産、育児、介護などで問題が生じたとき	86	50.0	1.2	34.9	11.6	22.1	8.1
	職場での処遇に納得できないとき	115	56.5	1.7	35.7	18.3	15.7	10.4
	部下をもったとき、その指導などに悩みを持ったとき	73	52.1	1.4	39.7	15.1	19.2	17.8
	一定年齢の節目を迎えたとき	56	57.1	1.8	46.4	21.4	16.1	12.5
	希望退職の募集など雇用調整が進められるとき	41	63.4	4.9	58.5	14.6	19.5	4.9
転職を考えたとき	91	61.5	1.1	44.0	18.7	14.3	6.6	

「全体平均」よりも10.0%ポイント上回る項目
「全体平均」よりも5.0%ポイント上回る項目
「全体平均」の上下5.0%ポイント以内の項目
「全体平均」よりも5.0%ポイント下回る項目
「全体平均」よりも10.0%ポイント下回る項目

④キャリア形成に関する支援を受けた従業員の特徴（従業員調査より）

仕事や将来のキャリア形成について会社から何らかの支援を受けていることによる影響を探るため、従業員とそうでない従業員の有無別¹²に、従業員の特徴を比較した。

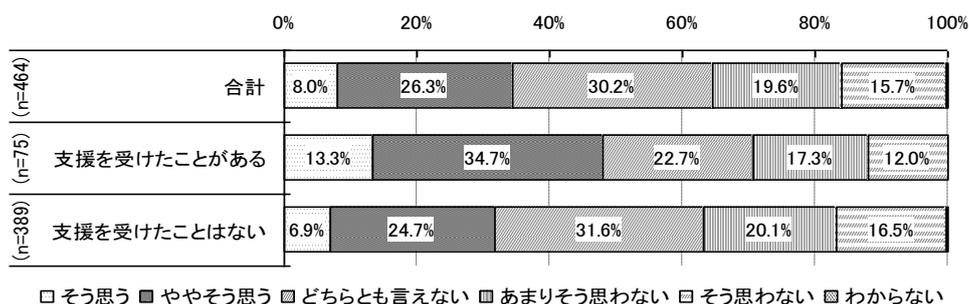
結果は以下のとおりであるが、会社から何らかの支援を受けた従業員は、仕事へのやる気、能力開発の積極さ、今の会社での就業意向、仕事の満足度とも、受けていない従業員に比べて高くなっている。

従業員が勤務している会社は異なることから、支援の内容は異なっており、また、支援を行うような会社は、他の面においても魅力的であることも考えられることから、解釈については注意が必要であるが、支援を受けたことがある者の回答が、そうでない者に比べて、ポジティブであることについては注目すべきであろう。

a) 仕事へのやる気

仕事や将来のキャリア形成について会社から支援を受けた従業員は、受けたことのない従業員よりも、「やる気を持って仕事に取り組んでいると思う」とする割合が16.4%ポイント大きくなっている。

図表-41 仕事へのやる気を持っている（会社からの支援の有無別）

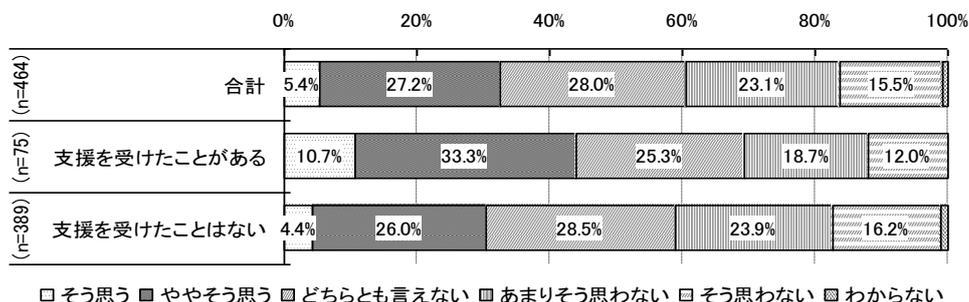


b) 能力開発に対する積極さ

仕事や将来のキャリア形成について会社から支援を受けた従業員は、受けたことのない従業員よりも、「自らの能力開発に積極的に取り組んでいると思う」とする割合が13.6%ポイント大きくなっている。

¹² 従業員調査の問3のいずれかの選択肢において、「支援を受けたことがある」と回答した従業員とそうでない従業員を比較している。

図表-42 積極的に能力開発に取り組んでいる（会社からの支援の有無別）

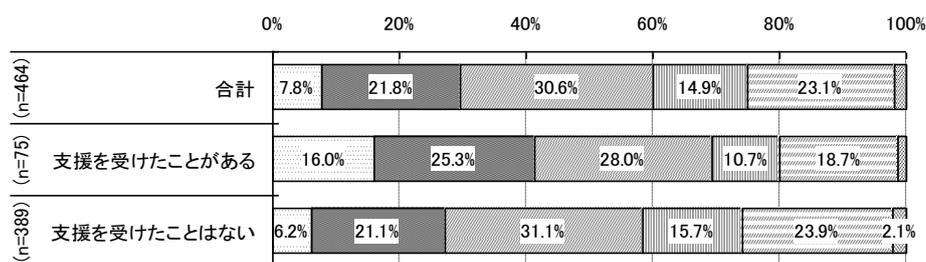


□ そう思う ■ ややそう思う ▨ どちらとも言えない ▩ あまりそう思わない □ そう思わない ■ わからない

c) 今の会社での就業意向

仕事や将来のキャリア形成について会社から支援を受けた従業員は、受けたことのない従業員よりも、「今の会社で長く働きたいと思う」とする割合が14.0%ポイント大きくなっている。

図表-43 今の会社で長く働きたいと思う（会社からの支援の有無別）

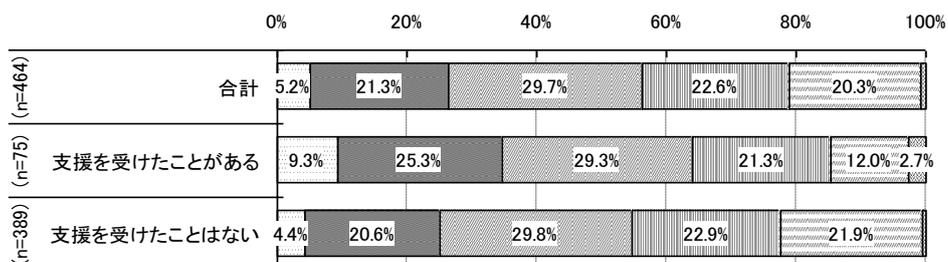


□ そう思う ■ ややそう思う ▨ どちらとも言えない ▩ あまりそう思わない □ そう思わない ■ わからない

d) 仕事の満足度

仕事や将来のキャリア形成について会社から支援を受けた従業員は、受けたことのない従業員よりも、「現在の仕事については、全体的に満足している」とする割合が9.6%ポイント大きくなっている。

図表-44 現在の仕事に満足している（会社からの支援の有無別）



□ そう思う ■ ややそう思う ▨ どちらとも言えない ▩ あまりそう思わない □ そう思わない ■ わからない

⑤ 中小企業調査と従業員調査の比較

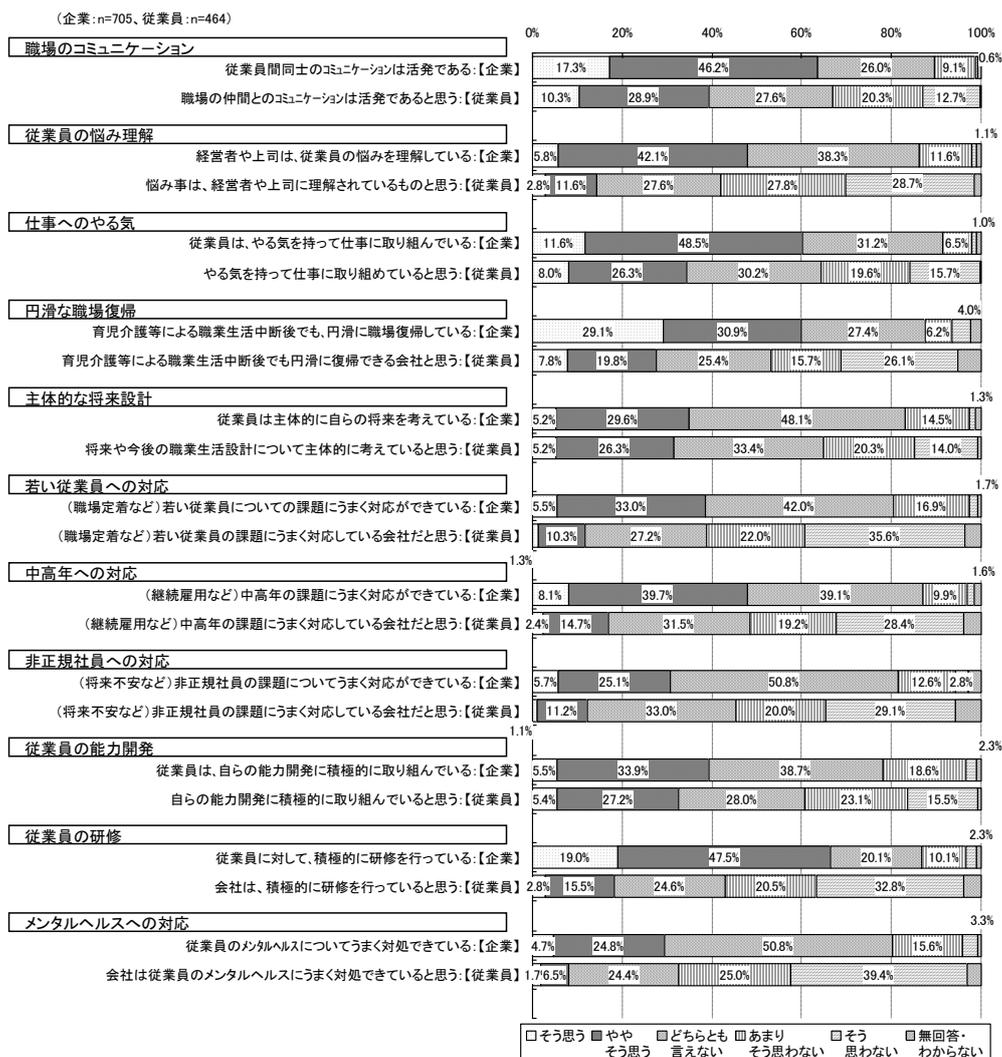
中小企業で働く従業員の実態やキャリア支援について、中小企業調査と従業員調査の回答結果を比較した。

なお、解釈にあたっては、中小企業調査と従業員調査が対応しているわけではなく、また、中小企業調査のサンプルは、職業能力開発推進者選任企業に限られていることから、十分な注意が必要である。さらに、制度があっても全員が支援を受けるわけではないことから、差があっても当然ではあるが、能力開発や研修等職業能力開発推進者を選任しているかどうかと関係する項目以外においても、中小企業調査と従業員調査との間に大きな差があることについては注目すべきであろう。

a) 中小企業従業員の意識や実態（中小企業調査と従業員調査の比較）

中小企業で働く従業員の意識や実態は、特に、「従業員の悩み理解」「円滑な職場復帰」「若い従業員への対応」「中高年への対応」「従業員の研修」などでは経営者等と従業員の間で認識のギャップが大きいことが推察される。

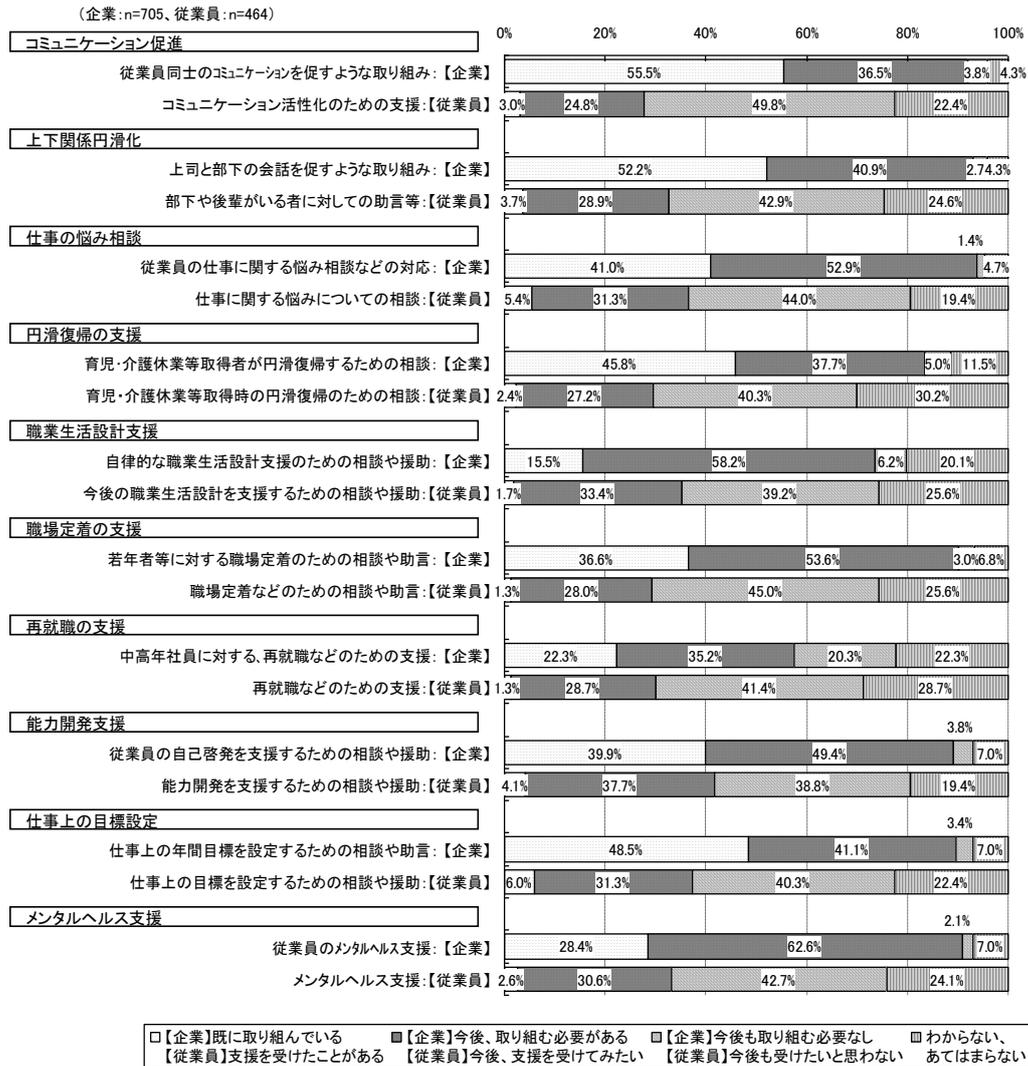
図表-45 中小企業で働く従業員の意識・実態



b) 中小企業から従業員に実施する支援（中小企業調査と従業員調査の比較）

中小企業から従業員に実施している支援についても、多くの項目で企業側と従業員側の認識が異なっていることが推察される。特に、「コミュニケーション促進」「上下関係円滑化」「仕事上の目標設定」などについては、約5割の企業が『既に取り組んでいる』と考えているにも関わらず、『支援を受けたことがある』としている従業員は1割に満たない。

図表-46 中小企業から従業員に実施する支援



2 ヒアリング調査結果

ここでは、ヒアリング調査結果について、その要旨を掲載している¹³。

(1) 企業等

	A社 IT（大手飲料品メーカーのグループ企業）、従業員 162 人（全員が正社員）	B社 IT（社外の開発現場における業務が主体）従業員 45 人、うち本社 5 人
人材育成等に関する現状・課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ キャリアモデルとなる社員に限られていることは、IT 業界に共通の課題。優秀なエンジニアになる方法やキャリアモデルは明確になっていない。 ・ 若手を育成する現場・中間層のマネジメントスキルの不足。現場マネージャーを育てるためには、実務をある程度減らして育成にも注力してもらう必要があるが、そうすると現場が回らなくなる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 研修の受講は時間と費用を捻出しなくてはならず、中小企業にとってはハードルが高い。 ・ 取引先での研修に、取引先の従業員と一緒に受けさせてもらう場合もあるが、取引先としても違和感を覚え、当社の意図と違う人材育成になる恐れがある。 ・ 本社スタッフか、現場のエンジニアのほかには道はなく、近い分野をローテーションで回すことは難しい。
キャリア・コンサルティング機能の提供方法等	<ul style="list-style-type: none"> ・ キャリアに関する相談制度として、社内に全社員が活用できる相談窓口を設置。 ・ 「キャリア・コンサルタントだからといっても管理部長に率直にキャリア相談などできない」との声を踏まえ、管理部長を含む 2 名の指名制で対応。 ・ 上司・社長にすら公表せず守秘義務は厳守するという前提でのキャリア相談をする場合と、人事施策と密接に絡んだ相談にのる人事相談の、2 種類に分けられる。 ・ 職業生活上の悩み、人間関係の悩み、女性のワークライフバランスといった相談が多い。人間関係の悩みは、異動を考えたくても、部署が多くないので難しい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現状でも、従業員にとって、圧倒的に影響力のある本社スタッフや社長自身がキャリア・コンサルティング機能を提供している。 ・ 業務に熟知し、密な人間関係をつくりながらではないとその機能の発揮は難しい。 ・ 職務転換が必要な場合、例えば、グローバル化に対応した職務への転換を求める場合、上司から命令されて転換するようなエンジニアはいない。気持ちを解きほぐしながら、業界の知識や将来予測を交えて、転換を促してくれるようなキャリア・コンサルタントがいれば有り難い。
キャリア・コンサルタントの活用意向等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業界団体にキャリア・コンサルタントが配置され、必要に応じてキャリア・コンサルタントが会員企業に出向く仕組みがあれば有難い。従業員にも、相談のチャンネルが多い方がよい。社内の人には相談できないこともある。 ・ その際、業界事情に精通したキャリア・コンサルタントが求められる。社外のキャリア・コンサルタントであっても、相談者が所属する組織の制度等がある程度は踏まえて対応してほしい。その上でのキャリア相談なら可能だろう。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ キャリア・コンサルタントを常駐させることはできないが、月に 1 回程度、現場を巡回してくれるようなキャリア・コンサルタントがいれば活用は考えたい。キャリア・コンサルタントに求める能力としては、会社の上司では対処できないような話しやすく楽しく会話ができる能力。最低限の業界知識や業務の実態なども知っている必要があるだろう。

¹³ ヒアリング調査結果の詳細については、「巻末資料」を参照。

	C施設 介護施設（ショートステイ）従業員 45人、うち正社員 30人。	D保育園 保育園（乳幼児対象 60人）従業員 27人、うち正社員 9人。
人材育成等に関する現状・課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全般的な課題として、多くの介護施設で、施設長の頭を悩ませているのは、「従業員教育」「離職防止」「採用問題」であろう。 ・ 職員の定着がなされれば、不要な採用コストと人材育成コストをかけずに済み、コミュニケーションの円滑化等に注力できる。改善し、現在はそのような好循環になっている状態である。昨今の傾向として、むしろ新卒者の定着はよい。若年者の方が、元々比較対象となる職場経験がないため、順応はしやすい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 非正規職員を正規職員に登用するために有期実習型訓練を実施。ジョブ・カードを活用するためにキャリア・コンサルタントを配置。キャリア・コンサルタントは、同法人が経営する別の保育園の園長。 ・ 保育、保護者への対応等の忙しさの中で、研修の時間を作るのは難しい。忙しさの中で職員同士のコミュニケーションにも支障が生じる。外部の第三者が職場内のコミュニケーションの円滑化を支援することはできないか。
キャリア・コンサルティング機能の提供方法等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員の立場からすれば、日常的に顔を合わせる上司や施設長には言えない話や事情もあるので、外部からの協力があれば有り難いと考えていた。 ・ 社会保険労務士と業務委託契約している。人事関係の手続き支援以外に、人事労務管理全般をみてもらっており、職員に対して一般的な講釈をしてもらうこともあるし、個別面談に乗ってもらうこともある。社会情勢を踏まえた話は従業員にとっては新鮮である。 ・ 介護労働者の育成・確保について、介護施設は経営的な苦勞も大きいですが、人材育成に相当な労力が必要となる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ベテラン保育士は後輩との関わりの中でキャリア・コンサルティング機能を果たしていると思われる。 ・ 職員には保護者からの感謝や園児の成長を感じ取ってもらい、やりがいを感じてほしい。外からの気付きを与える役割をキャリア・コンサルタントに期待することはできないか。
キャリア・コンサルタントの活用意向等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 介護労働安定センターからキャリア・コンサルタントが派遣される予定がある。初めての取組であり、メンタルケアに関連して講義をしてもらう予定。 ・ 介護労働安定センターは、日常のコミュニケーションや各種の調整を通じて、当施設の方針や実態を理解しており、職場の人間関係もおおよそ理解している。キャリア・コンサルタントを派遣してもらうにしても、信頼関係が前提である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現場を経験し、保育士の実務を知っているキャリア・コンサルタントであってほしい。隙間の時間に、園内で相談ができるようなキャリア・コンサルタントであれば活用可能性はある。

	E社 製造業（通信用コネクタ等）従業員 54人、うち正社員 53人。	F社 製造業（製網機、専用機等）従業員 70人、うち正社員 60人。
人材育成等に関する現状・課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当社の経営理念として、人材育成と技術革新を目指している。家族の一員と思いい、一度入社すれば、自分の子供同様に、長所を伸ばしたいと考えている。 ・ 技術面の研修は全て社内。社内であれば、失敗を恐れる必要はなく、課題を見つけやすい。 ・ 上司による OJT に加え、外部顧問（税理士、社会保険労務士、弁護士、弁理士）と一緒に仕事をさせ、外部からの専門的な情報、技術を吸収させようとしている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自己の能力開発に受け身であり、自発的に申し出ないことが課題。 ・ 昨今、メンタルヘルス面での問題も表出するようになってきた。未然に防げるような取組が必要である。 ・ 不確実性が増し、グローバル競争の時代の中で、今後どのような技能ニーズが発生するかは不透明である。より多様な技能を有する従業員を育成したい。
キャリア・コンサルティング機能の提供方法等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社長自身がキャリア・コンサルタント機能を果たしている。 ・ 基本ツールとして、社員に週報を書かせている。社長が週末にチェックしてコメントする。双方向のコミュニケーション手段になっている。社員の目線で自分を見てもらうことで、自分を鼓舞することができる。 ・ 社員には 3 年後の自分についての目標を設定させ、毎年更新させている。社長は不定期ではあるが、フォローしている。人事評価とは無関係である。人事評価は各部門長が行っている。社長は、各部門長の評価のばらつき・偏りを調整するだけ。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員が受ける研修は、基本的には、技術的な研修ばかりであり、キャリア形成を支援したい気持ちはあるが、後回しになっている。 ・ 外部の技能研修等を受講する中で、外部の講師や受講生からの示唆を受けて、好影響を受けて返ってくる社員もいる。 ・ 会社の職制の中だけでは限界があり、外部研修のような場所で、講師との接触などを通じて自然と自分のキャリアを考える機会が現状では有用である。 ・ 現状は、OJT の中で「人間味のある上司」がそのような機能を担っているが、第三者的な支援もあっても良いと考えている。
キャリア・コンサルタントの活用意向等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外部のキャリア・コンサルタントの活用は考えていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外部のキャリア・コンサルタントの活用は考えていないが、外部の技能研修等にキャリア・コンサルティングを溶け込ませて、研修が受けられればよいと考えている。

(2) 業界団体等

	Gセンター 介護労働に関する総合的な支援機関 (47都道府県に支部・支所)	H協会 スーパーマーケット業における業界団体 (正会員412社、約7500店舗)
人材育成等に関する現状・課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員の処遇改善が課題。給与による処遇には限界がある。 ・ 小規模施設が多いため、事業所内でのキャリアパスが頭打ち。平成23年度に作成された介護人材のキャリアマップを、ツールとして如何に運用するか。 ・ 従業員のモチベーションを維持できるような人事評価が課題である。 ・ 特に若年者の定着率改善が課題であるが、施設長などは、日常のコミュニケーションを重視している。 ・ コミュニケーション自体が仕事であり、また、「死」に直面する仕事でもあり、そのようなメンタルケアも必要である。 	<p><業界を取り巻く全般的な課題等></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 若年従業員の定着が課題であり、退職理由の多くは人間関係である。 ・ ヒューマンスキルの問題であるが、店長やマネージャークラスで、特に若年者への対応ができていない。傾聴と、後回しにせず、直ちに対応することが必要となる。 ・ 職業能力評価基準、キャリアマップ、職業能力評価シートの運用支援をしてくれる「人」が必要と考えている。 ・ S検（スーパーマーケット資格認定制度）は、「資格」としたことで、モチベーションは大きく向上しているようだ。 ・ 非正規問題はない。フルタイムとパートタイムは時間の違いだけである。店長がパートタイマーである場合もある。
キャリア・コンサルティング機能の提供方法等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人事部門や、施設長クラスを対象とした研修等。集合研修のほか、キャリア・コンサルタントを派遣しての個別支援もある。 ・ キャリア・コンサルタントによる支援内容は、主に、キャリアパス構築である。3回まで無料。 ・ キャリア・コンサルタントには信頼関係が必要。介護は、特殊性が強く、一般的なキャリア支援とも異なる可能性がある。 ・ キャリアマップ、職業能力評価基準とあわせて、業界毎にツールを整備する必要性を痛感している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各企業、各店舗が独自で実施している状況である。 ・ キャリア・コンサルティングの認知度も低いのではないだろうか。
キャリア・コンサルタントの活用意向等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 教育訓練制度が未成熟であり、企業で経験を積んだキャリア・コンサルタントで、介護の専門性を有した人であれば、ニーズは極めて大きい。 ・ 企業の経営マインドを理解できるキャリア・コンサルタントであること。介護の実態を理解していることが重要。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 認知度が低いため顕在化していないが、問題意識を抱えている管理者は非常に多く、潜在的なニーズは非常に大きい業界であろう。 ・ 他人の気持ち、痛みがわかり、幅広い経験と見識を有し、感性が豊かな人でなければ、各店舗が抱える課題、若年者の課題を解決することは困難である。

V 調査結果を踏まえた今後の施策展開等の方向性

本調査結果から、①中小企業は、若者の将来設計や定着等、従業員の意識・実態に関して課題を抱えており、うち一部については、支援の必要性を感じているものの、取り組んでいない状態にあること、②中小企業、従業員とも、条件が合うのであれば、キャリア・コンサルティングを実施してみたい、利用してみたいという者がかなりいること等が把握された。

また、③職種が内部労働市場的なものであるか、外部労働市場的なものであるかによって、キャリア・コンサルティングのニーズの程度や内容に違いがあることや、④課題によって内部人材を求めたり、外部人材を求めたりする等、求めるキャリア・コンサルタントが異なる傾向も把握された。

このほか、⑤会社から仕事や将来に関して何らかの支援を行うことが従業員のやる気等に良い影響を与える可能性があること等も把握された。

すなわち、条件付きではあるが、キャリア・コンサルティングに対するニーズがあり、これに応えることができれば、中小企業の従業員に、キャリアについて考える機会を提供することができ、さらに、企業にも良い影響を与える可能性があることが示唆されたところである。

以下では、具体的にどのようにすれば、ニーズに応えることができるかについて、期待に応えるために何が必要か、また、どうすれば導入しやすくなるかについて、まず検討し、次に、導入推進に向けての具体策について考えてみたい。

1 キャリア・コンサルタントが企業の期待に応えるために何が必要か

キャリア・コンサルタントが活動している領域のうち、「就職支援領域」、「教育領域」においては、キャリア・コンサルタントの役割は、主に就職を意識したものであり、求職者が就職しやすくなるよう支援を行う。

一方、「企業領域」においては、従業員のキャリアに係る支援を行うが、企業の中で働く従業員のキャリア支援を行うことから、従業員だけでなく、企業経営者等についても意識したうえで、支援が求められる。

すなわち、キャリア・コンサルタントは、従業員の利益になり、かつ、経営者等の利益にもつながる支援を行うことが求められる。

(1) 求められる役割

「企業領域」において、キャリア・コンサルタントが、企業から求められる役割については、平成23年度のキャリア・コンサルティング研究会において、キャリア・コンサルタントの活用の仕方によって違いはあるものの、「キャリアに関する悩み相談」や「自律的なキャリア形成支援」のほか、「若年社員の定着支援」、「中高年のキャリア再構築」、「就業意欲向上」、「メンタルヘルス支援・復職支援」、「研修の企画」、「キャ

リア・コンサルティング効果の『見える化』等が求められていることが把握された。

今回の中小企業に対するアンケート調査結果からも、「従業員に対する研修の企画・実施」、「従業員同士のコミュニケーションを促すような取組」、「職場リーダークラスが抱える悩みに対する相談支援」、「従業員が自ら進んで行う職業生活の設計を支援するための相談や助言」などが窺える。

（２）必要とされる能力

「企業領域」でキャリア・コンサルタントに必要とされる能力については、平成23年度の研究会において、基本的なスキルのほか、「社員の現状・立場等の理解」、「社内の制度・風土の理解」、「企業方針・組織の立場の理解」、「職務遂行に必要な能力についての理解」等であることが明らかになっている。言い換えると、従業員の勤務する企業の属する業界情報、業界に固有の職務情報、当該職務に係る標準的キャリアマップ等に精通しているほか、従業員の勤務する企業の情報についても理解していることが求められる。さらに、そのためには、企業組織や企業経営についての基本的な知識を身に付けておくことが必要である。

また、今回のヒアリング調査結果でも、企業及びその従業員を支援するキャリア・コンサルタントは、企業での経営、人事労務管理、又は管理職の経験があることが望ましく、人材育成手法（職業能力開発計画の作成、職業能力評価基準、キャリア健診等）に精通していることが期待されている。

２ キャリア・コンサルティング導入のために必要なこと

中小企業において、キャリア・コンサルティングの実施、特にキャリア・コンサルタントの活用が低調である理由としては、まず、①キャリア・コンサルティングなどの理解が十分ではない、②キャリア・コンサルティングのための時間の確保が難しい、③キャリア・コンサルタントが確保できない、④コスト負担面で導入が難しい等があげられる。

また、中小企業は、組織が小さいこと等の特徴から、①従業員の職種の幅、職階の高さが限られており、キャリアについて考える余地が少ない、②経営者の目が従業員全体に届きやすく、改めてキャリア・コンサルティングを行う必要性を感じない、③オーナー経営者の場合、会社と一心同体という考えを持っており、社外の人材の活用に慎重である、といった特有の理由もある。

今回の調査結果からは、中小企業が課題を抱えていることや、条件付きながら、キャリア・コンサルティングに対するニーズを有していることが把握されたが、今述べたような状況にあることから、実際に導入に至るためには、①キャリア・コンサルティングの担い手であるキャリア・コンサルタントが十分な能力・スキルを有していること、②コスト等の負担を上回る成果があると判断できる状況にあること等が必要であると考えられる。

中小企業がキャリア・コンサルティングを導入するきっかけとして、今回の中小企業を対象としたアンケート調査やヒアリング調査結果からは、①離職者が多く、定着率が低い、②リーダーと従業員、又は従業員間のコミュニケーションが円滑でない、③従業員のモチベーションが低い等、従業員が考えていることを把握し、これを受け止めて対処していくことが必要となる場合等があることが窺える。

特に、企業においては、経営方針に基づいた業務内容の方向・職務内容・必要な職業能力（職業能力評価基準）の明確化、多様な職業能力開発機会の確保などに取り組むことが重要である。このため、キャリア・コンサルタントを積極的に活用し、企業と従業員の役割意識の共有・意思疎通を円滑なものとしていくことも考えられる。

3 中小企業等におけるキャリア・コンサルティング導入に向けての具体策

キャリア・コンサルティングの担い手であるキャリア・コンサルタントは、傾聴等の基本的なスキルのほか、当該企業の属する業界の情報や、職務についての情報に精通しているほか、企業組織や企業経営についての基本的な知識を有していることが求められる。

キャリア・コンサルタントについては、中小企業の経営者や従業員等になる場合も考えられるが、必ずしもそうでなければいけないものではなく、中小企業におけるキャリア・コンサルティング・ニーズのボリュームから考えると、外部の人材を活用することも十分考えられる。

(1) 内部人材の養成に対する支援

中小企業調査では、「今後の実施意向」として、「経営者や人事担当責任者が資格取得し、実施したい」22.0%、「従業員に資格取得させ、実施したい」8.7%となっている。課題別にみると、「仕事上の年間目標の設定の相談や助言」、「中高年社員の再就職支援」、「非正規社員の将来に関する相談や助言」の課題において、経営者等が資格取得し実施したいとする割合が比較的大きい。

一方、従業員調査では、「社内にキャリア・コンサルタントがいれば利用したい」が13.1%となっており、「結婚」、「出産、育児、介護」のような「見える課題」のほか、「配置転換等」社内でしか解決できない課題については、社内のキャリア・コンサルタントに相談することが現実的であると考えられている様子が窺える。

中小企業の場合、専任のキャリア・コンサルタントを配置することは難しいだろうが、経営者や従業員がキャリア・コンサルティングについて学び、他の職務と兼務でキャリア・コンサルティングに当たることは十分考えられる。

また、キャリア・コンサルティングについて、本格的に学ばないまでも、基礎的な知識を身に付け、外部のキャリア・コンサルタントとのつなぎ役となることも考えられる。

行政には、自らキャリア・コンサルタントを養成しようとする企業に対し、その学

習や資格取得に係る支援を行うことが求められる。

具体的には、基礎的な知識を身に付けた者を増やすためには、まず、職業能力開発サービスセンターにおいて、企業内で職業能力開発を推進する役割を担う者を対象に実施している「導入レベルのキャリア・コンサルティング講習」を引き続き実施することが必要である。また、在職者向けのジョブ・カードについても、その普及を促進することとしていることから、「ジョブ・カード講習」の活用も有効であろう。

さらに、職業能力開発推進者や人事担当者、研修担当者等、企業の中でキャリア支援に関わる業務を行う者に対して、より体系的にキャリア・コンサルティングについて学ばせ、資格を取得させようという企業に対しては、資格取得に係るコストを軽減することも求められる。

（２）外部人材の活用に対する支援

中小企業においては、外部のキャリア・コンサルタントを活用することも有効である。

中小企業調査では、「業界団体・無料なら活用したい」28.5%、「公共機関・無料なら活用したい」28.2%、「社外キャリアコン・専門機関を活用したい」12.6%となっており、「業界団体・無料」と「公共機関・無料」の割合が大きい。職業別労働市場型の業種においては、全体としてニーズが高く、「業界団体・無料」、「公共機関・無料」とも高いが、特に「業界団体・無料」において、内部労働市場型の業種との差が大きくなっている。課題別には、「業界団体・無料」では、「中高年再就職支援」、「従業員コミュニケーション」の課題が、また、「公共機関・無料」では、「中高年再就職支援」、「従業員の職業生活設計支援」の課題の割合が比較的大きい。

一方、従業員調査では、「社外キャリアコン・専門機関・無料」34.3%の割合が最も高くなっている。課題との関係を見ると、「人間関係の悩み」、「職場の処遇」等社内には知られたいくない課題や、「転職」等社内での解決が難しいと思われる課題については、社外のキャリア・コンサルタントや専門機関が求められる傾向がある。

これらのことから、職業別労働市場型業種を中心に、外部のキャリア・コンサルタントのニーズが特に高いことが把握されたが、実際には、中小企業の労働者がキャリア・コンサルティングを受けられるような機会は用意されていないのが現状である。

行政には、外部人材によるキャリア・コンサルティングを受ける機会を提供することが求められるが、その場合には、潜在的なニーズはあるものの、キャリア・コンサルティング自体について十分理解されているとは言えず、また、一部に見受けられる転職支援であるとの誤解を払拭するためにも、待ちの姿勢でいるのではなく、経営者団体、業種別団体等や、キャリア・コンサルティングに一定程度理解があると考えられる企業等に働きかけ等を行っていくことが必要である。

なお、外部人材活用にあたって、企業内に、キャリア・コンサルティングについての基礎的な知識を身に付けた者を養成し、つなぎ役を担ってもらうことが有効であることは言うまでもない。

また、特に非正規の労働者に対して、キャリア・コンサルティングの機会を積極的に提供していくことも必要である。

具体的には、次のような方法が考えられる。

- ・ 団体等との連携のもと、団体等が行う研修会や各種セミナー等の場に、特設相談窓口を設置するなどキャリア・コンサルティングを受けやすくするための取組を行う。
- ・ ジョブ・カード普及サポーター企業、若者応援企業等、キャリア・コンサルティングに一定程度理解があると考えられる企業に働きかけを行い、従業員等にキャリア・コンサルティングの機会を提供してもらう。
- ・ 企業における人材育成の現状・課題を客観的に把握するために、職業能力開発サービスセンターで実施している「キャリア健診」を行う際に、キャリア・コンサルティングを行う。
- ・ 平成 25 年度から導入予定の在職者向けジョブ・カードを活用していく。

これらのほか、社会保険労務士等が、併せてキャリア・コンサルティングを行っている例も把握されていることから、中小企業が業務を外部化する傾向がある専門資格（例として社会保険労務士、中小企業診断士等）を有する者に、キャリア・コンサルティングについて学んでもらうことや、逆に、キャリア・コンサルタントがこれらの資格を目指すことについても、有効と考えられる。

（3）内部人材、外部人材に共通の取組

内部人材と外部人材に共通のものとして、行政が行うべき取組としては、以下のようことが考えられる。

- ・ 人事労務管理や組織管理等企業における支援に必要な知識やスキル習得のための講習を実施する。
- ・ 企業でキャリア・コンサルタントを効果的に活用している事例を紹介する。
- ・ 企業領域において活躍しているキャリア・コンサルタントを表彰する。
- ・ 自己理解だけでなく、企業組織において求められている能力等について理解するために活用できるツールを開発する。
- ・ 本格的に外部人材を活用するためには、つなぎ役となる人材が社内が必要と考えられることは、先に述べた。また、そのような人材として導入レベル以上のキャリア・コンサルタントが必要と考えている。内部人材の養成と外部人材の活用とに分けて支援の可能性を検討してきたが、内部人材と外部人材のそれぞれに役割があることに加えて、これらを「つなぐ役割」も大切である。

VI 終わりに

今回の調査研究においては、中小企業及び従業員のキャリア・コンサルティングへの理解、ニーズを中心に、中小企業におけるキャリア支援の現状、課題などについて把握、整理した。

すでに述べたように、中小企業及び従業員は、ともに条件付きではあるもののキャリア・コンサルティングへのニーズがあり、キャリア・コンサルタントの活用も考えていることが明らかになった。

ただし、中小企業においてキャリア・コンサルティングを導入し、さらにキャリア・コンサルタントを活用することは、時間の確保、コストの負担をはじめとしてさまざまな課題を抱えていることも事実である。

しかしながら、企業活動を取り巻く環境の変化に対応した人材の確保、育成は不可欠な取組である。そのために、企業は、キャリア・コンサルティングの導入及びキャリア・コンサルタントの活用を通して、従業員の目の前の悩み解決にとどまらず、中・長期的視点から個々の従業員のキャリア形成を支援し、従業員にとっては成長感や意欲を持って働きやすい職場、企業側からすると顧客のニーズに的確に応え、効率よく実績の上がる職場の構築を目指していくことが期待されている。そして、企業と従業員がWIN-WINの関係で結ばれることが望まれている。

また、労働者も、自らの雇用の安定や、充実した職業生活を実現していくために、キャリア・コンサルティングを通じたキャリア形成に関心を持つとともに、その機会を確保し、積極的に利用できることが望ましい。

こうしたことから、行政機関としては、引き続きキャリア・コンサルティングの意義を企業、労働者に周知し、普及させていくとともに、キャリア・コンサルタントの資質と能力の向上を図るために資格制度の的確な管理・運用などに努めていくことが必要になる。

一方、当事者であるキャリア・コンサルタントは、企業の期待する役割に応えられるよう能力の向上に努めることとともに、キャリア・コンサルタントで構成される職能団体はキャリア・コンサルタントの活動を支援することが期待されている。

関係者それぞれの協力と努力により、企業、特に中小企業におけるキャリア・コンサルティングが普及することによって、個々の従業員がキャリアについて考える機会を得ることができ、企業と従業員が一体になって、企業の発展とともに従業員のキャリア形成が進み、職業生活の充実が図られることが大いに期待される。

平成 24 年度「キャリア・コンサルティング研究会
－ 中小企業におけるキャリア・コンサルティング部会」
報 告 書

巻末資料

1. 平成 24 年度「キャリア・コンサルティング研究会」参集者名簿..... 資料 1
 - (1) 「キャリア・コンサルティング研究会」(親研究会) 委員..... 資料 1
 - (2) 「中小企業におけるキャリア・コンサルティング部会」委員..... 資料 2
2. 「キャリア・コンサルティング研究会」検討経過..... 資料 3
3. アンケート調査(調査票・集計票) 資料 4
 - (1) 中小企業調査 資料 4
 - (2) 従業員調査 資料 11
4. ヒアリング調査結果..... 資料 21

1. 平成24年度「キャリア・コンサルティング研究会」参集者名簿

(1) 「キャリア・コンサルティング研究会」(親研究会) 委員

安 藤 一 重 特定非営利活動法人キャリア・コンサルティング協議会
会長

五十嵐 克 也 日本商工会議所 事業部長

小 野 紘 昭 前 産業能率大学 経営学部 教授
一般財団法人 職業教育・キャリア教育財団 理事

川 崎 友 嗣 関西大学 社会学部 教授

北 浦 正 行 公益財団法人日本生産性本部 参事

桐 村 晋 次 日本産業カウンセリング学会 名誉会長
神奈川大学 特別招聘教授

小 杉 礼 子 独立行政法人労働政策研究・研修機構 統括研究員

佐 藤 厚 法政大学 キャリアデザイン学部 教授

○ 諏 訪 康 雄 法政大学大学院 政策創造研究科 教授

陳 浩 展 日本労働組合総連合会 雇用法制対策局 次長

北 條 憲 一 厚生労働省職業安定局 首席職業指導官
(平成24年11月～ 伊藤正史 厚生労働省職業安定局 首席職業指導官)

(敬称略、五十音順、所属等は平成24年7月時点のもの、○：座長)

(事務局)

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

厚生労働省 職業能力開発局 育成支援課 キャリア形成支援室

(2)「中小企業におけるキャリア・コンサルティング部会」委員

碓 明生 アンカレッジ・キャリア・コンサルティング 代表

栗原 清一 クリロン化成株式会社 代表取締役

坂井 徹 株式会社アイガ 代表取締役 CEO

○佐藤 厚 法政大学 キャリアデザイン学部 教授

立野 了嗣 特定非営利活動法人キャリア・コンサルティング協議会
副会長

藤波 美帆 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構
雇用・推進研究部 調査研究員

松本 真作 独立行政法人労働政策研究・研修機構
キャリア支援部門 副統括研究員

(オブザーバー)

江 川 裕 子 特定非営利活動法人キャリア・コンサルティング協議会
事務局長代理

(敬称略、五十音順、所属等は平成 24 年 7 月時点のもの、○：座長)

(事務局)

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

厚生労働省 職業能力開発局 育成支援課 キャリア形成支援室

2. 「キャリア・コンサルティング研究会」検討経過

「キャリア・コンサルティング研究会」検討経過

回数（年月日）	主な議題
第1回 （平成24年7月6日）	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業におけるキャリア形成支援の現状とキャリア・コンサルティングの活用促進策に関する調査研究について ・職業訓練機関におけるジョブ・カードを活用したキャリア・コンサルティングの現状と課題についての調査研究について ・今後の進め方
第2回 （平成24年12月21日）	<ul style="list-style-type: none"> ・これまでの調査検討状況 ①「職業訓練機関におけるキャリア・コンサルティング部会」について ②「中小企業におけるキャリア・コンサルティング部会」について ・今後の進め方
第3回 （平成25年3月7日）	<ul style="list-style-type: none"> ・「職業訓練機関におけるキャリア・コンサルティング部会」報告書（案） ・「中小企業におけるキャリア・コンサルティング部会」報告書（案） ・今後の進め方

「中小企業におけるキャリア・コンサルティング部会」検討経過

回数（年月日）	主な議題
第1回 （平成24年7月12日）	<ul style="list-style-type: none"> ・部会の趣旨、目的、論点について ・調査の実施方法について（意見交換） ・調査の項目について（意見交換） ・今後の進め方
第2回 （平成24年10月29日）	<ul style="list-style-type: none"> ・アンケート調査 実施結果報告 ・集計結果の解釈や更なる分析方法について（意見交換） ・今後の進め方
第3回 （平成24年12月11日）	<ul style="list-style-type: none"> ・アンケート調査 集計・分析結果報告 ・ヒアリング調査 概要報告 ・報告書骨子案（中小企業部会部分）について ・今後の進め方
第4回 （平成25年2月21日）	<ul style="list-style-type: none"> ・報告書案（中小企業部会部分）について

3. アンケート調査（調査票・集計票）

(1) 中小企業調査

①調査票

中小企業における従業員の人材育成・キャリア支援 に関するアンケート調査

◇アンケートご協力のお願い◇

この調査は、厚生労働省委託事業の一環として、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株が、中小企業で取り組まれている従業員の人材育成や能力開発等に関する課題や考え方についてお尋ねするものです。

全体で5分程度で終了する簡単なアンケートです。ご多忙の折、誠に恐縮ではございますが、本調査の趣旨や目的（別紙参照）をご理解のうえ、是非ともご協力くださいますようお願い申し上げます。

2012年9月

【お問い合わせ先】

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 アンケート調査事務局

TEL : XX E-mail : XX

◆ご記入にあたってのお願い・留意事項

- アンケートの回答は、貴社における経営者、もしくは人事・労務・能力開発等を担当されている部門の責任者の方にお願いいたします。
- 特に記載のない限り、回答内容は、2012年9月1日現在の状況についてお答えください。
- 同封の返信用封筒（切手不要）で、**2012年9月28日(金)まで**にご投函ください。
- このアンケートに対するご回答に関して、内容の確認等のために担当からご連絡をすることがございます。なお、ご回答いただきました内容は、全て統計的に処理され、貴社名やご回答者名及び個別の回答が外部に出ることは決してございません。

企業名			
所在地	〒		
所属・役職		お名前	
TEL		e-mail	

※ ご記入いただきました連絡先等は、調査目的以外には使用いたしません。皆様の個人情報は、当社の「個人情報保護方針」及び、「個人情報の取扱いについて」（当社ホームページにて全文ご確認いただけます）に従い適切に取扱います。

I. はじめに、貴社の概要についてお伺いします

※ いずれも貴社単体での概要をお答えください。

問1 貴社の業種を教えてください。（複数にわたる場合、主なもの1つだけ）

1. 農林漁業	7. 運輸業、郵便業	13. 生活関連サービス業、娯楽業
2. 鉱業	8. 卸売業、小売業	14. 教育、学習支援業
3. 建設業	9. 金融業、保険業	15. 医療、福祉
4. 製造業	10. 不動産業、物品賃貸業	16. 複合サービス事業
5. 電気、ガス、水道、熱供給業	11. 学術研究、専門・技術サービス業	17. 上記以外のサービス業（他に分類されないもの）
6. 情報通信業	12. 宿泊業、飲食サービス業	18. その他（ ）

問2 貴社の資本金額又は出資の総額を教えてください。（あてはまるもの1つ）

1. 1千万円以下	4. 5千万円超～1億円以下	7. その他（ ）
2. 1千万円超～3千万円以下	5. 1億円超～3億円以下	
3. 3千万円超～5千万円以下	6. 3億円超	

※ 以下で用いる『従業員』とは、正社員のほか、パート・アルバイト、嘱託・契約社員等の非正規社員を含みます。ただし、派遣労働者や請負労働者など、貴社で直接雇用していない労働者は含みません。

問3 貴社が雇用する従業員のうち『正社員』の人数を教えてください。(あてはまるもの1つ)

1. 30人未満	3. 51人～100人	5. 201人～300人
2. 30人～50人	4. 101人～200人	6. 301人以上

問4 貴社が雇用する従業員のうち『非正規社員（パート・アルバイト、嘱託・契約社員など）』の割合を教えてください。(あてはまるもの1つ)

1. 0%（非正規社員はいない）	3. ～40%	5. ～80%
2. ～20%	4. ～60%	6. 80%超

問5 貴社が雇用する正社員の平均年齢を教えてください。(あてはまるもの1つ)

1. 24歳以下	3. 30～34歳	5. 40～44歳	7. 50～54歳
2. 25～29歳	4. 35～39歳	6. 45～49歳	8. 55歳以上

問6 直近3年間の、貴社での採用状況（新卒・中途採用いずれも含む正社員）を教えてください。(あてはまるもの1つ)

1. 増加傾向である	3. 横ばいである	5. 減少傾向である
2. やや増加傾向である	4. やや減少傾向である	6. 3年間採用していない

問7 直近3年間の、貴社を取り巻く経営環境のうち、最もあてはまるものを教えてください。(あてはまるもの1つ)

1. 好調である	3. どちらとも言えない	5. 不調である
2. やや好調である	4. やや不調である	6. 事業を3年間実施していない

II. 従業員の能力開発や意識の実態についてお伺いします

※ 問8以降については、特に記載が無い限り、貴社の「正社員」を想定してお答えください。

問8 貴社における従業員の能力開発についてお伺いします。①～⑦それぞれについて、貴社の実施状況について、最も近いと感じる番号を選んでください。(あてはまるもの1つずつ)

	十分実施できている	実施できている ある程度	どちらとも言えない	あまり 実施できていない	全く実施できていない
①OJTによる能力開発の実施	1	2	3	4	5
②Off-JTによる能力開発の実施	1	2	3	4	5
③自己啓発（通信教育の受講、セミナー参加等）の支援	1	2	3	4	5
④技能検定や各種資格取得の奨励	1	2	3	4	5
⑤担当業務以外に多様な業務を経験させるための配置や異動	1	2	3	4	5
⑥作業標準書やマニュアルを活用した業務内容の習得	1	2	3	4	5
⑦従業員による勉強会や提案発表会の実施	1	2	3	4	5

問9 貴社における従業員の意識や実態について、日々感じていることを伺います。①～⑫それぞれについて、最も近いと感じる番号を選んでください。(あてはまるもの1つずつ)

	そう思う	ややそう思う	えない	どちらとも言えない	あまり	そう思わない
① 従業員間同士のコミュニケーションは活発である	1	2	3	4	5	
② 経営者や上司は、従業員の悩みを理解している	1	2	3	4	5	
③ 従業員は、やる気を持って仕事に取り組んでいる	1	2	3	4	5	
④ 職場のリーダークラスを育成できている	1	2	3	4	5	
⑤ 出産や育児、介護等による職業生活の中断（休職等）の後でも、円滑に職場復帰している	1	2	3	4	5	
⑥ 従業員は主体的に自らの将来を考えている	1	2	3	4	5	
⑦（職場定着など）若い従業員についての課題にうまく対応ができている	1	2	3	4	5	
⑧（継続雇用、再就職支援など）中高年の従業員が抱える課題にうまく対応ができている	1	2	3	4	5	
⑨（将来への不安など）非正規社員が抱える課題について、うまく対応ができている	1	2	3	4	5	
⑩ 従業員は、自らの能力開発に積極的に取り組んでいる	1	2	3	4	5	
⑪ 従業員に対して、積極的に研修を行っている	1	2	3	4	5	
⑫ 従業員のメンタルヘルスについて、うまく対処できている	1	2	3	4	5	

Ⅲ. 従業員への支援に関してお伺いします

問10 貴社における従業員に対する「支援」について、①～⑭それぞれについて、実施状況や今後の意向について、最も近いと感じる番号を選んでください。(あてはまるもの1つずつ)

	すでに取り組んでいる	取り組んでいない		
		取り組む必要があると思っている	取り組む必要はないと思っている	わからない
① 従業員同士のコミュニケーションを促すような取り組み	1	2	3	4
② 上司と部下の会話を促すような取り組み	1	2	3	4
③ 従業員の仕事に関する悩み相談などの対応	1	2	3	4
④ 従業員のやる気を向上させるための取り組み	1	2	3	4
⑤ 職場リーダークラスが抱える悩みに対する相談支援	1	2	3	4
⑥ 育児・介護休業等取得者が円滑に復帰するための相談や情報提供	1	2	3	4
⑦ 従業員が自ら進んで行う職業生活の設計を支援するための相談や援助	1	2	3	4
⑧ 新入社員・若年労働者に対する、職場定着などのための相談や助言	1	2	3	4
⑨ 中高年社員に対する、再就職などのための支援	1	2	3	4
⑩ 非正規社員に対する、将来などについての相談や助言	1	2	3	4
⑪ 従業員の自己啓発を支援するための相談や援助	1	2	3	4
⑫ 従業員が仕事上の年間目標を設定するための相談や助言	1	2	3	4
⑬ 従業員に対する研修の企画・実施	1	2	3	4
⑭ 従業員のメンタルヘルス支援	1	2	3	4

IV. キャリア・コンサルティングへの興味関心などについてお伺いします

- ※ 問10にあるような支援、すなわち、その人の適性や経験に即したかたちで、相談等により職業生活設計を支援したり、能力開発を支援したりすることを「キャリア・コンサルティング」と言います。
- ※ また、「キャリア・コンサルティング」について専門的に学んだ人材を「キャリア・コンサルタント」と言い、試験合格等により、資格を取得することができます。

問11 『キャリア・コンサルティング』について知っていましたか。(あてはまるもの1つ)

- | | |
|---------------------------|-----------|
| 1. 名称も内容も理解していた | 3. 知らなかった |
| 2. 名称は聞いたことがあるが、内容は知らなかった | |

問12 貴社は、『キャリア・コンサルティング』を行っていますか。(あてはまるもの全て)

- | |
|--|
| 1. (経営者・従業員を問わず) 社内のキャリア・コンサルタントにより行っている |
| 2. 社外のキャリア・コンサルタント、専門機関により行っている |
| 3. 行っていない |
| 4. わからない |

問13 今後『キャリア・コンサルティング』を実施してみたいと思いますか。(あてはまるもの全て)

- | |
|--|
| 1. 従業員にキャリア・コンサルタント資格を取得させ、実施してみたい |
| 2. 経営者や人事担当責任者がキャリア・コンサルタント資格を取得し、実施してみたい |
| 3. 社外のキャリア・コンサルタントや専門機関を活用し、実施してみたい |
| 4. 業界団体にキャリア・コンサルタントが派遣され、無料で受けられるなら活用してみたい |
| 5. 公共機関にキャリア・コンサルタントが配置され、無料で受けられるなら活用してみたい |
| 6. 『キャリア・コンサルティング』や『キャリア・コンサルタント』についてもっと知りたい |
| 7. その他 () |
| 8. 実施してみたいとは思わない |
| 9. わからない |

V. 貴社における従業員のキャリア形成支援に関する課題・ご意見などについてお伺いします

問14 本アンケートを通じてお気づきになった点や、人材育成や能力開発、キャリア支援、キャリア・コンサルティングに関する課題やご意見等がございましたら、ご自由にお書きください。

--

～ 質問は以上です。ご協力ありがとうございました ～

ご回答終了後は、同封しております返信用封筒(切手不要)に入れて、9月28日(金)までにご投函ください。

②集計票

SA Q1 業種

合計	農林漁業	鉱業	建設業	製造業	電気、ガス、水道、熱供給業	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売業、小売業	金融業、保険業
705	11	0	50	125	1	43	23	51	3
100.0	1.6	0.0	7.1	17.7	0.1	6.1	3.3	7.2	0.4

不動産業、物品賃貸業	学術研究、専門・技術サービス業	宿泊業、飲食サービス業	生活関連サービス業、娯楽業	教育、学習支援業	医療、福祉	複合サービス事業	上記以外のサービス業	その他	無回答
7	9	19	20	9	228	9	63	30	4
1.0	1.3	2.7	2.8	1.3	32.3	1.3	8.9	4.3	0.6

SA Q2 資本金額又は出資の総額

合計	1千万円以下	1千万円超～3千万円以下	3千万円超～5千万円以下	5千万円超～1億円以下	1億円超～3億円	3億円超	その他	無回答
705	198	188	87	92	33	30	56	21
100.0	28.1	26.7	12.3	13.0	4.7	4.3	7.9	3.0

SA Q3 正社員の人数

合計	30人未満	30人～50人	51人～100人	101人～200人	201人～300人	301人以上	無回答
705	149	204	211	103	30	3	5
100.0	21.1	28.9	29.9	14.6	4.3	0.4	0.7

SA Q4 非正規社員の割合

合計	0% (非正規社員はいない)	0%超～20%以下	20%超～40%以下	40%超～60%以下	60%超～80%以下	80%超	無回答
705	68	289	152	107	58	25	6
100.0	9.6	41.0	21.6	15.2	8.2	3.5	0.9

SA Q5 正社員の平均年齢

合計	24歳以下	25～29歳	30～34歳	35～39歳	40～44歳	45～49歳	50～54歳	55歳以上	無回答
705	5	42	135	186	217	71	16	15	18
100.0	0.7	6.0	19.1	26.4	30.8	10.1	2.3	2.1	2.6

SA Q6 直近3年間の正社員の採用状況

合計	増加傾向である	やや増加傾向である	横ばいである	やや減少傾向である	減少傾向である	3年間採用していない	無回答
705	180	142	275	24	69	7	8
100.0	25.5	20.1	39.0	3.4	9.8	1.0	1.1

SA Q7 直近3年間の経営環境

合計	好調である	やや好調である	どちらとも言えない	やや不調である	不調である	事業を3年間実施していない	無回答
705	54	164	244	139	93	2	9
100.0	7.7	23.3	34.6	19.7	13.2	0.3	1.3

MT Q8 実施状況

	合計	十分実施 できている	ある程度 実施でき ている	どちらと も言えな い	あまり実 施できて いない	全く実施 できてい ない	無回答
0JTによる能力開発の実施	705	69	394	108	83	39	12
	100.0	9.8	55.9	15.3	11.8	5.5	1.7
Off-JTによる能力開発の実施	705	46	302	156	143	44	14
	100.0	6.5	42.8	22.1	20.3	6.2	2.0
自己啓発の支援	705	54	296	144	145	56	10
	100.0	7.7	42.0	20.4	20.6	7.9	1.4
技能検定や各種資格取得の奨励	705	91	344	112	100	50	8
	100.0	12.9	48.8	15.9	14.2	7.1	1.1
担当業務以外に多様な業務を経験させるための配置や異動	705	27	190	207	211	61	9
	100.0	3.8	27.0	29.4	29.9	8.7	1.3
作業標準書やマニュアルを活用した業務内容の習得	705	41	347	174	114	22	7
	100.0	5.8	49.2	24.7	16.2	3.1	1.0
従業員による勉強会や提案発表会の実施	705	60	323	134	142	40	6
	100.0	8.5	45.8	19.0	20.1	5.7	0.9

MT Q9 意識・実態

	合計	そう思う	ややそう 思う	どちらと も言えな い	あまりそ う思わな い	そう思わ ない	無回答
従業員間同士のコミュニケーションは活発である	705	122	326	183	64	4	6
	100.0	17.3	46.2	26.0	9.1	0.6	0.9
経営者や上司は、従業員の悩みを理解している	705	41	297	270	82	8	7
	100.0	5.8	42.1	38.3	11.6	1.1	1.0
従業員は、やる気を持って仕事に取り組んでいる	705	82	342	220	46	7	8
	100.0	11.6	48.5	31.2	6.5	1.0	1.1
職場のリーダーを育成できている	705	53	275	234	112	24	7
	100.0	7.5	39.0	33.2	15.9	3.4	1.0
出産や育児、介護等による職業生活の中断の後でも、円滑に職場復帰している	705	205	218	193	44	28	17
	100.0	29.1	30.9	27.4	6.2	4.0	2.4
従業員は主体的に自らの将来を考えている	705	37	209	339	102	9	9
	100.0	5.2	29.6	48.1	14.5	1.3	1.3
若い従業員についての課題にうまく対応できている	705	39	233	296	119	12	6
	100.0	5.5	33.0	42.0	16.9	1.7	0.9
中高年の従業員が抱える課題にうまく対応できている	705	57	280	276	70	11	11
	100.0	8.1	39.7	39.1	9.9	1.6	1.6
非正規社員が抱える課題について、うまく対応できている	705	40	177	358	89	20	21
	100.0	5.7	25.1	50.8	12.6	2.8	3.0
従業員は、自らの能力開発に積極的に取り組んでいる	705	39	239	273	131	16	7
	100.0	5.5	33.9	38.7	18.6	2.3	1.0
従業員に対して、積極的に研修を行っている	705	134	335	142	71	16	7
	100.0	19.0	47.5	20.1	10.1	2.3	1.0
従業員のwell-beingについて、うまく対処できている	705	33	175	358	110	23	6
	100.0	4.7	24.8	50.8	15.6	3.3	0.9

MT Q10 実施状況・今後の意向

	合計	すでに取 り組んで いる	取り組ん でいな い、取り 組む必要 がある	取り組ん でいな い、取り 組む必要 はない	取り組ん でいな い、わか らない	無回答
従業員同士のコミュニケーションを促すような 取り組み	705 100.0	391 55.5	257 36.5	27 3.8	19 2.7	11 1.6
上司と部下の会話を促すような取組み	705 100.0	368 52.2	288 40.9	19 2.7	21 3.0	9 1.3
従業員の仕事に関する悩み相談などの 対応	705 100.0	289 41.0	373 52.9	10 1.4	22 3.1	11 1.6
従業員のやる気を向上させるための取 組み	705 100.0	288 40.9	387 54.9	5 0.7	17 2.4	8 1.1
職場リーダークラスが抱える悩みに対する相 談支援	705 100.0	209 29.6	436 61.8	11 1.6	38 5.4	11 1.6
育児・介護休業等取得者が円滑に復帰 するための相談や情報提供	705 100.0	323 45.8	266 37.7	35 5.0	71 10.1	10 1.4
従業員が自ら進んで行う職業生活の設 計を支援するための相談や援助	705 100.0	109 15.5	410 58.2	44 6.2	131 18.6	11 1.6
新入社員・若年労働者に対する、職場定 着などのための相談や助言	705 100.0	258 36.6	378 53.6	21 3.0	39 5.5	9 1.3
中高年社員に対する、再就職などのた めの支援	705 100.0	157 22.3	248 35.2	143 20.3	145 20.6	12 1.7
非正規社員に対する、将来などについ ての相談や助言	705 100.0	140 19.9	318 45.1	89 12.6	139 19.7	19 2.7
従業員の自己啓発を支援するための相 談や援助	705 100.0	281 39.9	348 49.4	27 3.8	42 6.0	7 1.0
従業員が仕事上の年間目標を設定する ための相談や助言	705 100.0	342 48.5	290 41.1	24 3.4	39 5.5	10 1.4
従業員に対する研修の企画・実施	705 100.0	450 63.8	217 30.8	11 1.6	21 3.0	6 0.9
従業員のメンタルヘルズ支援	705 100.0	200 28.4	441 62.6	15 2.1	42 6.0	7 1.0

SA Q11 キャリア・コンサルティングの認知度

	合計	名称も内 容も理解 していた	名称は聞 いたこと がある が、内容 は知らな かった	知らな かった	無回答
合計	705 100.0	221 31.3	281 39.9	198 28.1	5 0.7

MA Q12 キャリア・コンサルティングの実施状況

	合計	社内のキ ャリア・コ ンサルタ ントによ り行っ ている	社外のキ ャリア・コ ンサルタ ント、専 門機 関によ り行っ ている	行っ てい ない	わか らな い	無回答
合計	705 100.0	57 8.1	89 12.6	516 73.2	46 6.5	10 0.0

MA Q13 キャリア・コンサルティングの今後の実施意向

	合計	従業員に キャリア・コ ンサルタ ント資格 を取得さ せ、実施 したい	経営者や 人事担当 責任者が キャリア・コ ンサルタ ント資格 を取得 し、実施 したい	社外のキ ャリア・コ ンサルタ ントや専 門機 関を活 用し、実 施したい	業界団体 にキャリア・コ ンサルタ ントが 派遣さ れ、無料 なら活用 したい	公共機 関にキ ャリア・コ ンサルタ ントが 配置さ れ、無料 なら活用 したい	「キャリア・コ ンサルティング」 や「キャリア・ コンサルタント」 について もっと知 りたい	その他	実施して みたい と思わ ない	わか らな い	無回答
合計	705 100.0	61 8.7	155 22.0	89 12.6	201 28.5	199 28.2	80 11.3	25 3.5	75 10.6	152 21.6	16 0.0

(2) 従業員調査

①調査項目 (WEB)

a) プレ調査 (本調査前にサンプリングを決定するための調査対象者スクリーニング調査)

Q1 あなたの雇用形態をお選びください。
【必須入力】

- 1. 正社員
- 2. 契約社員
- 3. 派遣社員
- 4. パート・アルバイト
- 5. その他
- 6. 働いていない

Q2 あなたの就業先の従業員数をお答えください。
※不定期で働くパート・アルバイト、派遣社員などは除いて、おおよその数をお答えください。
【必須入力】

- 1. 30人未満
- 2. 30～50人未満
- 3. 50～100人未満
- 4. 100～200人未満
- 5. 200～300人未満
- 6. 300人以上

Q3 あなたの就業先の業種をお選びください。
複数あてはまる方は、最もあてはまると思うものをお選びください。
【必須入力】

- 1. 農林漁業
- 2. 鉱業
- 3. 建設業
- 4. 製造業
- 5. 電気、ガス、水道、熱供給業
- 6. 情報通信業
- 7. 運輸業、郵便業
- 8. 卸売業、小売業
- 9. 金融業、保険業
- 10. 不動産業、物品賃貸業
- 11. 学術研究、専門・技術サービス業
- 12. 宿泊業、飲食サービス業
- 13. 生活関連サービス業、娯楽業
- 14. 教育、学習支援業
- 15. 医療、福祉
- 16. 複合サービス事業(郵便局、他に分類されない協同組合)
- 17. 上記以外のサービス業(他に分類されないもの)
- 18. その他

Q4 あなたの勤務先での役職をお選びください。

【必須入力】

- 1. 経営者
- 2. 役員クラス
- 3. 部長クラス
- 4. 課長・次長クラス

- 5. 係長・主任クラス
- 6. 一般社員
- 7. その他

アンケートは以上で終わりです。ご協力ありがとうございました。
回答もれがないか確認し、よろしければ「送信」ボタンをクリックしてください。

送信

b) 本調査

◇あなた自身や会社の状況についてお伺いします。

Q1 あなたの就業先における職務に、最もあてはまるものをお選びください。
【必須入力】

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> 1. 営業/営業企画 | <input type="radio"/> 10. カスタマーサポート |
| <input type="radio"/> 2. 財務/会計/経理 | <input type="radio"/> 11. 情報システム |
| <input type="radio"/> 3. 総務/人事/労務 | <input type="radio"/> 12. 研究/開発 |
| <input type="radio"/> 4. 販売/サービス | <input type="radio"/> 13. 生産 |
| <input type="radio"/> 5. 購買/物流/仕入/商品管理 | <input type="radio"/> 14. 生産技術/品質管理/検査 |
| <input type="radio"/> 6. 一般事務/営業事務 | <input type="radio"/> 15. クリエイター/デザイナー等 |
| <input type="radio"/> 7. 企画/広報/IR/調査/マーケティング | <input type="radio"/> 16. 建設/工事 |
| <input type="radio"/> 8. 経営企画/事業企画 | <input type="radio"/> 17. その他 |
| <input type="radio"/> 9. 経営管理/コンサルタント | |

Q2 あなた自身や会社のことについて、日々感じていることや状況を伺います。
それぞれについて、最も近いと感じる選択肢を選んでください。(あてはまるもの1つずつ)
【必須入力】

	1 そう思う	2 ややそう思う	3 どちらとも言えない	4 あまりそう思わない	5 そう思わない	6 わからない
自分自身のこと						
1. 職場の仲間とのコミュニケーションは活発であると思う	<input type="radio"/>					
2. 悩み事は、経営者や上司に理解されているものと思う	<input type="radio"/>					
3. やる気を持って仕事に取り組んでいると思う	<input type="radio"/>					
4. 自らの能力開発に積極的に取り組んでいると思う	<input type="radio"/>					
5. 将来やこれからの職業生活設計について自ら主体的に考えていると思う	<input type="radio"/>					
6. 今の会社で長く働きたいと思う	<input type="radio"/>					
7. 現在の仕事については、全体的に満足している	<input type="radio"/>					
会社のこと						
8. 出産や育児、介護等による職業生活の中断後でも、円滑に職場復帰できる会社だと思う	<input type="radio"/>					
9. (職場定着など)若い従業員が抱える課題にうまく対応している会社だと思う	<input type="radio"/>					
10. (継続雇用、再就職支援など)中高年の従業員が抱える課題にうまく対応している会社だと思う	<input type="radio"/>					
11. (将来への不安など)非正規社員が抱える課題にうまく対応している会社だと思う	<input type="radio"/>					
12. 会社は、積極的に研修を行っていると思う	<input type="radio"/>					
13. 会社は従業員のメンタルヘルスにうまく対処できていると思う	<input type="radio"/>					
14. ここ最近の会社の経営環境(業績など)は好調だと思う	<input type="radio"/>					
15. 非正規社員(パート・アルバイト、契約社員等)の多い職場だと思う	<input type="radio"/>					

◇仕事や将来のキャリア形成に関する支援についてお伺いします

- Q3** あなたのお仕事や将来のキャリア形成に関する問題に対する、会社等からの「支援」についてお伺いします。それぞれについて、支援を受けたことがあるかどうか、支援を受けたことがない場合は、今後の意向について、最も近いと感じる選択肢を選んでください。(あてはまるもの1つずつ)
【必須入力】

	1 支援を受けたことがある	2 支援を受けたことはないが、 今後支援を受けてみたい	3 支援を受けたことはなく、 今後も支援を受けてみたいとは思わない	4 わからない、あてはまらない
1. コミュニケーション活性化のための支援 →	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 仕事に関する悩みについての相談 →	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 育児・介護休業等を取得する場合の円滑な復帰のための相談 →	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 職業生活設計を主体的に考えるための機会の提供 →	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 今後の職業生活設計を支援するための相談や援助 →	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 職場定着などのための相談や助言 →	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 再就職などのための支援 →	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. 将来などについての相談や助言 →	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. 能力開発を支援するための相談や援助 →	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. 仕事上の目標を設定するための相談や援助 →	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. 部下や後輩がいる者に対する助言等 →	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. メンタルヘルス支援 →	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Q4** あなたのお仕事や将来のキャリア形成に関する問題を解決する上で、Q3のような支援は、特にどのようなときに受けたいと感じますか。(あてはまるものすべて)
【必須入力】

1. 職場での配置転換や部署異動があったとき
 2. 職場での仕事内容が変化したとき
 3. 仕事にやり甲斐を見出せないとき
 4. 職場内の人間関係の悩みがあったとき
 5. 結婚して家庭を持った(持とうとした)とき
 6. 仕事が合わないと感じる時
 7. 出産、育児、介護などで問題が生じたとき
 8. 職場での処遇に納得できないとき
 9. 部下をもったとき、その指導などに悩みを持ったとき
 10. 一定年齢の節目を迎えたとき
 11. 希望退職の募集など雇用調整が進められるとき
 12. 転職を考えたとき
 13. その他
 14. 必要と感じるときはない

Q5 Q4のようなときに、どのような条件であれば支援を受けたいと思いますか。(あてはまるものすべて)
あなたが選んだ回答は以下の通りです。

【Q4の選択内容】

【必須入力】

- 1. このような支援の専門家からの支援であれば受けたい
- 2. 経営者や上司、同僚に知られずに、社外で支援やサポートを利用できるのであれば受けたい
- 3. 仕事や私生活に支障がなく、好きな時間に利用できるのであれば受けたい
- 4. 社内の事情や仕事のことをよく知っている人からの支援であれば受けたい
- 5. 無料で利用できるのであれば受けたい
- 6. その他
- 7. わからない

◇キャリア・コンサルティングへの興味関心などについてお伺いします

※Q3 にあるような支援（下記参照）、すなわち、その人の適性や経験に即したかたちで、相談等により職業生活設計を支援したり、能力開発を支援したりすることを「キャリア・コンサルティング」と言います。

※また、「キャリア・コンサルティング」について専門的に学んだ人材を「キャリア・コンサルタント」と言い、試験合格等により、資格を取得することができます。

★キャリア・コンサルティングによる支援例★

- ・ コミュニケーション活性化のための支援
- ・ 仕事に関する悩みについての相談
- ・ 育児・介護休業等を取得する場合の円滑な復帰のための相談
- ・ 職業生活設計を主体的に考えるための機会の提供
- ・ 今後の職業生活設計を支援するための相談や援助
- ・ 職場定着などのための相談や助言
- ・ 再就職などのための支援
- ・ 将来などについての相談や助言
- ・ 能力開発を支援するための相談や援助
- ・ 仕事上の目標を設定するための相談や援助
- ・ 部下や後輩がいる者に対する助言等
- ・ メンタルヘルス支援

Q6 『キャリア・コンサルティング』について知っていましたか。(あてはまるもの1つ)

【必須入力】

- 1. 支援(相談・助言・研修等)をしてもらったことがある
- 2. 支援してもらったことはないが、名称も内容も理解していた
- 3. 名称は聞いたことがあるが、内容は知らなかった
- 4. 知らなかった

Q7 今後、『キャリア・コンサルティング』を受けてみたいと思いますか。(あてはまるものすべて)
【必須入力】

- 1. 社内にキャリア・コンサルタントがいるのであれば利用したい
- 2. 社外のキャリア・コンサルタントや専門機関を、有料でも利用してみたい
- 3. 社外のキャリア・コンサルタントや専門機関を、無料であれば利用してみたい
- 4. 信頼できるキャリア・コンサルタントや専門機関を、利用してみたい
- 5. 特定の業界に詳しいキャリア・コンサルタントや専門機関を、利用してみたい
- 6. その他
- 7. 利用したいと思わない
- 8. わからない

◇キャリア形成支援に関する課題・ご意見などについてお伺いします

Q8 本アンケートを通じてお気づきになった点や、キャリア形成支援、キャリア・コンサルタントに関する課題やご意見等がございましたら、ご自由にお書きください。
※特になければ、無回答でも結構です

※400文字以内でご記入ください。

アンケートは以上で終わりです。ご協力ありがとうございました。
回答もれがないか確認し、よろしければ「送信」ボタンをクリックしてください。

送信

②集計票

SA		性別		
合計	男性	女性	無回答	
合計	464	331	133	0
	100.0	71.3	28.7	0.0

SA		年齢				
合計	20～24才	25～29才	30～34才	35～39才	無回答	
合計	464	44	185	85	150	0
	100.0	9.5	39.9	18.3	32.3	0.0

SA		地域					
合計	北海道	東北地方	関東地方	中部地方	近畿地方	中国地方	
合計	464	27	31	160	82	89	23
	100.0	5.8	6.7	34.5	17.7	19.2	5.0

四国地方	九州地方	無回答
11	41	0
2.4	8.8	0.0

SA		職業					
合計	公務員	経営者・役員	会社員(事務系)	会社員(技術系)	会社員(その他)	自営業	
合計	464	0	0	123	149	118	0
	100.0	0.0	0.0	26.5	32.1	25.4	0.0

自由業	専業主婦(主夫)	パート・アルバイト	学生	その他	無職	無回答
0	0	74	0	0	0	0
0.0	0.0	15.9	0.0	0.0	0.0	0.0

SA		未既婚		
合計	未婚	既婚	無回答	
合計	464	324	140	0
	100.0	69.8	30.2	0.0

SA		子供の有無		
合計	子供なし	子供あり	無回答	
合計	464	369	95	0
	100.0	79.5	20.5	0.0

SA		世帯年収					
合計	200万未満	200～400万未満	400～600万未満	600～800万未満	800～1000万未満	1000～1200万未満	
合計	464	33	127	104	57	31	16
	100.0	7.1	27.4	22.4	12.3	6.7	3.4

1200～1500万未満	1500～2000万未満	2000万円以上	わからない	無回答
4	0	2	34	56
0.9	0.0	0.4	7.3	12.1

SA		個人年収					
合計	200万未満	200～400万未満	400～600万未満	600～800万未満	800～1000万未満	1000～1200万未満	
合計	464	95	239	57	6	0	0
	100.0	20.5	51.5	12.3	1.3	0.0	0.0

1200～1500万未満	1500～2000万未満	2000万円以上	わからない	無回答
1	0	0	10	56
0.2	0.0	0.0	2.2	12.1

SA 働く組織との雇用関係

	合計	正社員	契約社員	派遣社員	パート・アルバイト	その他	働いていない	無回答
合計	464	331	59	0	74	0	0	0
	100.0	71.3	12.7	0.0	15.9	0.0	0.0	0.0

SA 働く組織の従業員数

	合計	30人未満	30~50人未満	50~100人未満	100~200人未満	200~300人未満	300人以上	無回答
合計	464	0	155	154	114	41	0	0
	100.0	0.0	33.4	33.2	24.6	8.8	0.0	0.0

SA 働く組織の業種

	合計	農林漁業	鉱業	建設業	製造業	電気、ガス、水道、熱供給業	情報通信業	運輸業、郵便業
合計	464	1	0	9	223	5	26	14
	100.0	0.2	0.0	1.9	48.1	1.1	5.6	3.0

	卸売業、小売業	金融業、保険業	不動産業、物品賃貸業	学術研究、専門・技術サービス業	宿泊業、飲食サービス業	生活関連サービス業、娯楽業	教育、学習支援業	医療、福祉
	44	5	6	6	3	7	9	26
	9.5	1.1	1.3	1.3	0.6	1.5	1.9	5.6

	複合サービス事業（郵便局、他に分類されない協同組合）	上記以外のサービス業（他に分類されないもの）	その他	無回答
	3	51	26	0
	0.6	11.0	5.6	0.0

SA 働く組織の役職

	合計	経営者	役員クラス	部長クラス	課長・次長クラス	係長・主任クラス	一般社員
合計	464	0	0	0	0	52	357
	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	11.2	76.9

	その他	無回答
	55	0
	11.9	0.0

SA Q1 働く組織での職務

	合計	営業/営業企画	財務/会計/経理	総務/人事/労務	販売/サービス	購買/物流/仕入/商品管理	一般事務/営業事務
合計	464	40	23	30	42	21	67
	100.0	8.6	5.0	6.5	9.1	4.5	14.4

	企画/広報/IR/調査/マーケティング	経営企画/事業企画	経営管理/コンサルタント	カスタマーサポート	情報システム	研究/開発	生産
	1	1	0	4	31	35	70
	0.2	0.2	0.0	0.9	6.7	7.5	15.1

	生産技術/品質管理/検査	クリエイター/デザイナー等	建設/工事	その他	無回答
	41	9	6	43	0
	8.8	1.9	1.3	9.3	0.0

MT Q2 日々感じていること

	合計	そう思う	ややそう思う	どちらとも言えない	あまりそう思わない	そう思わない	わからない	無回答
職場の仲間とのコミュニケーションは活発であると思う	464	48	134	128	94	59	1	0
悩み事は、経営者や上司に理解されているものと思う	100.0	10.3	28.9	27.6	20.3	12.7	0.2	0.0
やる気を持って仕事に取り組んでいると思う	464	13	54	128	129	133	7	0
自らの能力開発に積極的に取り組んでいると思う	100.0	2.8	11.6	27.6	27.8	28.7	1.5	0.0
将来やこれからの職業生活設計について自ら主体的に考えていると思う	464	37	122	140	91	73	1	0
今の会社で長く働きたいと思う	100.0	8.0	26.3	30.2	19.6	15.7	0.2	0.0
現在の仕事については、全体的に満足している	464	25	126	130	107	72	4	0
出産や育児、介護等による職業生活の中断後でも、円滑に職場復帰できる会	100.0	5.4	27.2	28.0	23.1	15.5	0.9	0.0
(職場定着など)若い従業員が抱える課題にうまく対応している会社だと思	464	24	122	155	94	65	4	0
(継続雇用、再就職支援など)中高年の従業員が抱える課題にうまく対応し	100.0	5.2	26.3	33.4	20.3	14.0	0.9	0.0
(将来への不安など)非正規社員が抱える課題にうまく対応している会社だ	464	36	101	142	69	107	9	0
会社は、積極的に研修を行っていると思	100.0	7.8	21.8	30.6	14.9	23.1	1.9	0.0
会社は従業員のメンタルヘルスにうまく対処できていると思	464	24	99	138	105	94	4	0
ここ最近の会社の経営環境(業績など)は好調だと思	100.0	5.2	21.3	29.7	22.6	20.3	0.9	0.0
非正規社員(パート・アルバイト、契約社員等)の多い職場だと思	464	36	92	118	73	121	24	0
	100.0	7.8	19.8	25.4	15.7	26.1	5.2	0.0
	464	6	48	126	102	165	17	0
	100.0	1.3	10.3	27.2	22.0	35.6	3.7	0.0
	464	11	68	146	89	132	18	0
	100.0	2.4	14.7	31.5	19.2	28.4	3.9	0.0
	464	5	52	153	93	135	26	0
	100.0	1.1	11.2	33.0	20.0	29.1	5.6	0.0
	464	13	72	114	95	152	18	0
	100.0	2.8	15.5	24.6	20.5	32.8	3.9	0.0
	464	8	30	113	116	183	14	0
	100.0	1.7	6.5	24.4	25.0	39.4	3.0	0.0
	464	12	88	130	76	136	22	0
	100.0	2.6	19.0	28.0	16.4	29.3	4.7	0.0
	464	75	82	89	77	125	16	0
	100.0	16.2	17.7	19.2	16.6	26.9	3.4	0.0

MT Q3 仕事やキャリア形成に関する会社等からの「支援」の経験

	合計	支援を受けたことがある	支援を受けたことはなく、今後支援を受けてみたい	支援を受けたことはなく、今後も支援を受けたいとは思わない	わからない、あてはまらない	無回答
コミュニケーション活性化のための支援	464	14	115	231	104	0
	100.0	3.0	24.8	49.8	22.4	0.0
仕事に関する悩みについての相談	464	25	145	204	90	0
	100.0	5.4	31.3	44.0	19.4	0.0
育児・介護休業等を取得する場合の円滑な復帰のための相談	464	11	126	187	140	0
	100.0	2.4	27.2	40.3	30.2	0.0
職業生活設計を主体的に考えるための機会の提供	464	6	144	192	122	0
	100.0	1.3	31.0	41.4	26.3	0.0
今後の職業生活設計を支援するための相談や援助	464	8	155	182	119	0
	100.0	1.7	33.4	39.2	25.6	0.0
職場定着などのための相談や助言	464	6	130	209	119	0
	100.0	1.3	28.0	45.0	25.6	0.0
再就職などのための支援	464	6	133	192	133	0
	100.0	1.3	28.7	41.4	28.7	0.0
将来などについての相談や助言	464	10	167	191	96	0
	100.0	2.2	36.0	41.2	20.7	0.0
能力開発を支援するための相談や援助	464	19	175	180	90	0
	100.0	4.1	37.7	38.8	19.4	0.0
仕事上の目標を設定するための相談や援助	464	28	145	187	104	0
	100.0	6.0	31.3	40.3	22.4	0.0
部下や後輩がいる者に対しての助言等	464	17	134	199	114	0
	100.0	3.7	28.9	42.9	24.6	0.0
メンタルヘルス支援	464	12	142	198	112	0
	100.0	2.6	30.6	42.7	24.1	0.0

MA Q4 いつ支援が必要とを感じるか

合計	職場での配置転換や部署異動があったとき	職場での仕事内容が変化したとき	仕事にやり甲斐を見出せないとき	職場内の人間関係の悩みがあったとき	結婚して家庭を持った(持とうとした)とき	仕事が終わらないと感じるとき	出産、育児、介護などで生じたとき
464	115	146	145	145	64	125	86
100.0	24.8	31.5	31.3	31.3	13.8	26.9	18.5

職場での処遇に納得できないとき	部下をもったとき、その指導などに悩みを持ったとき	一定年齢の節目を迎えたとき	希望退職の募集など雇用調整が進められるとき	転職を考えたとき	その他	必要と感じるときはない	無回答
115	73	56	41	91	5	86	0
24.8	15.7	12.1	8.8	19.6	1.1	18.5	0.0

MA Q5 どのような条件なら支援を受けたいか

合計	このような支援の専門家からの支援であれば受けたい	経営者や上司、同僚に知られずに、社外で支援やサポートを利用できるのであれば受けたい	仕事や私生活に支障がなく、好きな時間に利用できるのであれば受けたい	社内の事情や仕事のことをよく知っている人からの支援であれば受けたい	無料で利用できるのであれば受けたい	その他
378	160	153	163	86	159	2
100.0	42.3	40.5	43.1	22.8	42.1	0.5

わからない	無回答
29	0
7.7	0.0

SA Q6 『キャリア・コンサルティング』を知っていたか

合計	支援(相談・助言・研修等)をしてもらったことがある	支援してもらったことはないが、名称も内容も理解していた	名称は聞いたことがあるが、内容は知らない	知らない	無回答
464	8	37	159	260	0
100.0	1.7	8.0	34.3	56.0	0.0

MA Q7 今後『キャリア・コンサルティング』を受けてみたいか

合計	社内にキャリア・コンサルタントがいるのであれば利用したい	社外のキャリア・コンサルタントや専門機関を、有料でも利用してみたい	社外のキャリア・コンサルタントや専門機関を、無料であれば利用してみたい	信頼できるキャリア・コンサルタントや専門機関を、利用してみたい	特定の業界に詳しいキャリア・コンサルタントや専門機関を、利用してみたい	その他
464	61	10	159	104	40	1
100.0	13.1	2.2	34.3	22.4	8.6	0.2

利用したいと思わない	わからない	無回答
103	116	0
22.2	25.0	0.0

4. ヒアリング調査結果

以下の、企業および団体等に対して、個別に面談を行った。

企業／ 団体	実施年月・所在地	業種・分野	面談対応者
A社	平成24年10月 東京都港区	IT（大手飲料メーカーのグループ企業）、従業員162人（全員が正社員）	管理部長
B社	平成24年11月 神奈川県横浜市	IT（社外の開発現場における業務が主体）従業員45人、うち本社5人	代表取締役
C施設	平成24年11月 栃木県佐野市	介護施設（ショートステイ）従業員45人、うち正社員30人。	社会福祉法人理事長 （施設長）
D保育園	平成24年11月 岩手県盛岡市	保育園（乳幼児対象60名）従業員27人、うち正社員9人。	園長ほか
E社	平成24年11月 埼玉県さいたま市	製造業（通信用コネクタ等）従業員54人、うち正社員53人。	代表取締役
F社	平成24年12月 三重県四日市市	製造業（製網機、専用機等）従業員70人、うち正社員60人。	総務部長
Gセンター	平成24年12月 東京都荒川区	介護事業者を含む介護分野全般に対する支援事業を実施する団体	支部長、キャリア・コンサルタント等
H協会	平成25年2月 東京都大田区	スーパーマーケット業に係る一業界団体	調査役

A社（IT・システム開発）

所在地：東京都江東区

実施時期：平成 24 年 10 月

対応者：管理部長（キャリア・コンサルタント資格者）

①組織概要

<企業概要>

- ・ A社の設立は1990年。大手飲料メーカー系持株会社の孫会社にあたり、主な業務は、グループ企業各社のシステム開発・メンテナンス。
- ・ 従業員数は162人、全員が正規の社員である。
- ・ A社社員は、東京オフィスか大阪本社に常駐し、一定の箇所に集約されていることにより、従業員管理はしやすい状況にある（一般的にIT業界では従業員が開発現場に常駐するケースが多いことに対して）。

<従業員について（採用状況、定着状況等）>

- ・ 毎年6～7人の新卒を採用してきたが、30歳前後の中間層が手薄となっている。それらを補うため、毎年5～6人を中途採用してきた。もともと転職の多い業界である。
- ・ 従業員の平均年齢は36.0歳（男性36.8歳、女性34.0歳）、平均勤続年数は8年3ヶ月（男性8年4カ月、女性8年）である。
- ・ A社の親会社（持株会社の子会社に該当）にもシステム部門があり協同で業務を行っているが、主にシステム開発の上流工程（方針管理やユーザーとの調整）を親会社が担当し、主に設計・プログラミング部分をA社が請け負うことが多い。
- ・ 親会社からの出向者が20数人で、マネジメント層が多いが若手もいる。逆にA社から親会社にも出向し、ビジネスと接する上流工程のスキル習得とユーザー業務の理解を始めたところ。

②従業員の職業能力の開発・向上のためにやっていること

<『社員の成長および育成に関する基本規程』の策定>

- ・ 能力開発は、体系的に行うことが重要。社員にとって、どんな制度があり、何のためにやるのかを共通認識としておくことが必要と考えている。
- ・ A社では、『社員の成長および育成に関する基本規程』として人材育成方針が明文化されており、経営会議などで了解され、全14条から成り立つ規程が、体系立って運用されている。

<OJTについて>

- ・ 新人には3～5年目の先輩がコーチャーとなり、日常の業務知識だけでなくビジネススキルや基本マナーを指導している。

- ・ 中途採用者の中には社会人経験 10 年目の人もいるが、新しい環境では、同じ職種でも会社によってやり方が違う部分もあり、戸惑うことも多い。悩んでいても周りに尋ねることができない場合もあるので、30 代後半～40 代のグループリーダーや課長クラスを「アドバイザー」として任命し、相談に乗るようにしている。

<Off-JT について>

- ・ 年間営業日数の約 5% (=10 営業日) は、日常業務からはずれ、自己研鑽のために研修やセミナーへの参加を義務付ける制度がある。本人と所属長とで年初に自己研鑽の目標を設定し、結果はレポートを出させて確認している。
- ・ これは、IT 業界は技術革新が激しい一方で、日常業務に追われて自己研鑽の時間を取りにくいことから始めた制度。公式に定められているため、日常から解放されて勉強ができ、社員の評判は良く、利用率も非常に高い。
- ・ 現在の業務に直接的に必要な資格だけでなく、将来の仕事に役立つ資格であれば会社が費用を負担している。技術以外にも、当人の職務に有益と思える資格、例えば、人事担当者であれば、キャリア・コンサルタントの資格取得も対象となる。実際、管理部長ほか 1 人が、この制度を利用して、キャリア・コンサルタント資格を取得した。

<キャリア形成支援について>

- ・ 社員全員に「キャリア基本計画書」を作成させている。今まで、当社に限らず前職も含めてどのような業務に携わり、どのような技術を身につけ、何ができるのか、そして将来何をやりたいのかを自身で具体的に記入させている。
- ・ 次に「キャリア基本計画書」の情報を基に、上司が部下の特性、興味、将来の育成計画などを書いた「育成カルテ」を作成する。面談で何を話したか、今後は何を担当させて何を身につけさせるのかといった計画をカルテに記載し、その後実際の成果をまとめる。
- ・ これらの情報をデータベース化し、「人材会議」で検討が行われる。年に 1 回部長以上の役職者が集まり、中間管理職層から 30 代後半くらいまでの社員一人ひとりについて、「キャリア基本計画書」と「育成カルテ」を基に、4 日間程かけて評価をするもの。毎年同じ課題を与えても成長しない社員がいれば、課題の向き不向き、新しい道を与えた方が良いかといったことを議論し、異動などの人事施策に反映させている。

③従業員の人事・労務管理、職業能力の開発・向上に関する課題

<コミュニケーション力とバランス感覚>

- ・ エンジニアと雖も、コミュニケーション力無くして業務はできない。特に上流工程であれば、ユーザーとビジネス上のやりとりが発生する。業務知識に加え、コミュニケーション力が必要である。バランスの取れた人材育成が課題となっている。
- ・ IT 業界はコミュニケーションを苦手とする人も少なくない。黙々とやりたいからこ

の業界に入ったのに、今更コミュニケーション力を要求されても困るという者もいる。そうした従業員の意識改革が目下の課題である。

<キャリアモデルの不在>

- ・ 会社の歴史が浅いため、管理職層から中堅にかけては転職組が多い。新卒入社の若手が、入社から始まって何年目でどうなって、というキャリアモデルになるような社員が限られているという課題がある。この会社でどのようにキャリアアップしていけばいいのか、だれを目標にして良いのかわからないという声がある。
- ・ これはIT業界の共通課題であると思う。優秀なエンジニアになれる王道やキャリアモデルが明確になっておらず、業界でも著名なシステムエンジニアの話聞いても「一生懸命働いたから今の自分がある」といった個々人の経験談しか集められない。
- ・ このような課題を解決する一つ的手段として、キャリアモデルにはなれないが相談には乗れる人を配置しようという趣旨で、キャリア相談制度を導入し、3年前に管理部長自らがキャリア・コンサルタント資格を取得した。

<マネジメントスキルの不足>

- ・ 若手を育てる立場にある中間層のマネジメントスキルが不足しており、その向上には時間がかかる。若手を育成する現場マネージャーの実務をある程度減らしてそちらにも注力してもらう必要があるが、そうすると現場が回らなくなるという悪循環になるところが悩ましい。

④キャリア・コンサルティング機能の提供方策、キャリア・コンサルタントの活用方策

<キャリアに関する相談制度について>

- ・ A社では、全社員が活用できる相談窓口を設置し、キャリア・コンサルタント有資格者の管理部長が相談を受けている。当初は「管理部長に向かって自由なキャリア相談などできない」と言われた。その後、もう一人のキャリア・コンサルタントと二人体制とし、一人を指名できるよう多少は改善した。外部のキャリア・コンサルタントに相談したい場合は自分で探してもらっている。
- ・ 相談件数は月に1～2件である。面談したことは上司・社長にすら公表せず守秘義務を厳守するという前提でのキャリア相談をするパターンと、人事施策と密接に絡んでいるため上司・担当役員等にも場合により話を伝えるという前提で相談に乗る人事相談のようなパターンと、大きく2種類に分けられる。
- ・ 前者のキャリア相談では、職業生活上の悩みや、人間関係の悩み、女性のワークライフバランスといった相談が多い。人間関係の悩みは、明らかにその2人は合わないと感じる場合は職場を変えたいが、部署が多くないので、解決が難しい。

<メンタルヘルス対応について>

- ・ 世間平均よりもメンタルヘルス上の問題が多い業界だが、A社も例外ではない。職場

の人間関係に悩み、仕事が上手くいかない、自分の成長が他人より遅い気がする、いろいろ気になって最近よく眠れない等、幾つかの要素が絡み合った社員が相談に来ることがある。

- ・ 以前は、メンタルヘルス不調による休職者が多かったが、早期発見・早期対応を現場に繰り返し訴え、キャリア相談を行なった効果も一部はあって、最近減ってきた。幸いなことに、現時点で休職者はいない。メンタルヘルス不調はやはり未然に防止することが必要である。
- ・ メンタルヘルス不調への対応は、病気の場合は当然医師に任せている。治療後は、主治医・産業医双方の判断も踏まえ、実際に復職させるかどうかは管理部長が判断する。復職直前にはリハビリ出勤をしてもらうが、必要に応じてキャリア・コンサルタントが対応し、スムーズな復職につなげるようにしている。

<職場定着>

- ・ 新卒採用6～7人のうち、3年たったぐらいで1人程度が退職する。結婚退職の女性が多いが、転職する男性もいる。新卒入社者には2つのタイプがあり、ITの仕事を強く志向するタイプと、もう1つは、この会社の雰囲気の評価するタイプである。
- ・ 採用活動では、先輩社員を多く投入して自分の経験談を交えながらの説明会をやるため、学生と採用側の距離感が近く、会社の風土・雰囲気に憧れて来る人が結構いる。しかし風土・雰囲気だけでは、入社3年後ぐらいにふと我に返って自分の本当にやりたいことは何だったのかと考え始め、転職するケースもある。結果がどうなるかは別にして、そういうケースでキャリア・コンサルタントが対応することが重要だと思う。結局、本当にITの仕事を志向する人、やりたいことが明確になっている人を採用時に見極める必要がある。
- ・ その見極め策の一つとして、昨年から、役員面接前の面接を管理部長が全員2回ずつ行い、何故ITをやりたいのか、何故この会社に来たいのか、どんなことを考えているのか等を事前に繰り返し確認している。

⑤今後のキャリア・コンサルタントの活用意向等

<外部のキャリア・コンサルティング機能のニーズ>

- ・ IT業界の団体が行うさまざまな研修には、社員を積極的に参加させている。
- ・ 業界団体が会員企業に対してキャリア・コンサルティング機能を提供する、つまり業界団体にキャリア・コンサルタントが常駐し、必要に応じて、会員企業にキャリア・コンサルタントが出向いてキャリア相談にのるという仕組みがあれば有り難い。業界共通でやれば少ない人数で、多くの会社をフォローできるかもしれない。
- ・ 社員にとっても、基本的には、相談のチャンネルは多い方が良いと考えている。内容によっては社内の人には相談できないことも当然ある。
- ・ 仮に、業界団体のキャリア・コンサルタントに従業員が自由に相談できる仕組みができたとしても、社員は、日常業務に追われており、余程のことがなければ相談に行く

というのは難しいかも知れない。ただ、気楽に相談に行けるという評判が広がれば、違ってくるかもしれない。

- ・ I T業界は技術の陳腐化が早い。常に専門的な知識を有する人が求められる。個人は危機感をもって、キャリアを考えなくてはいけない時代であり、業界事情を知った外部のキャリア・コンサルタントにキャリア相談の役割を担って欲しいと考える。

<外部のキャリア・コンサルタントに求める能力・知識等>

- ・ 業界団体にキャリア・コンサルタントを配置して、月に1~2度利用するという仕組みがあれば助かるが、一方で個別の会社の人事制度等を多少は理解していないと話が噛み合わず、一般的な助言はできても具体的な話はできないと思う。少なくとも業界事情に精通した人でなければ、相談に対応できない。悪くすると、転職相談にしかないだろう。
- ・ 外部のキャリア・コンサルタントであっても、相談者が属する組織の制度等のある程度は踏まえて対応して欲しい。その上でのキャリア相談なら可能だろう。

<社内相談体制の更なる整備>

- ・ 新たに、女性のキャリア・コンサルタントを社内に配置する計画がある。管理部長には言いづらいこと、女性にしか相談できないことなどへの相談対応を予定。また、教育・研修の企画や採用活動を通じての学生への対応にも携わってもらう予定である。

B社（IT・機械設計）

所在地：神奈川県横浜市

実施時期：平成24年11月

応対者：代表取締役

①組織概要

<企業概要>

- ・ B社の業務内容は、システム開発と機械設計が主となっている。元々は自社内での業務を考えていたが、特にリーマンショック後、現場での対応が増えてきた。委託・請負・派遣などの形態で、開発現場で業務を行うパターンが主体になっている。昨今はチームとしてではなく、取引先の現場に一人で常駐するようなケースも増えてきた。

<従業員について>

- ・ 従業員数は全体で約45人であり、本社に5人、現場に40人が常駐している。全員が正社員である。
- ・ 採用は年7～8人で、全員が中途採用であり、40～50代が中心である。
- ・ 採用は主にハローワーク経由であり、IT業界で働いた経験があり、有している技術がピンポイントで一致すれば、その技術が使える仕事をお願いしている。
- ・ 従業員の平均年齢は40歳を超えている。

②従業員の職業能力の開発・向上のためにやっていること

<技術習得とキャリア設定>

- ・ OJTが基本だが、年に7～8回の土曜日を活用して、ソフトウェア開発・機械設計等の技術習得と共に、チームに分けてキャリア設定をして、自分の数年後の目標を定めて、チームで話し合うような研修をしている。ただし、このキャリア設定が十分機能しているかという点では自信はなく、むしろ日常は散らばっている社員のコミュニケーションを促すことに意義があると考えている。

<研修受講>

- ・ なお、情報セキュリティなどの研修では成長分野の奨励金（成長分野等人材育成支援事業）を活用し大変役に立った経験がある。研修の受講は、時間と費用を捻出しなくてはならず、中小企業にとってはハードルが高い。そのような事情の中で、費用を支援してもらえたのは有り難い。
- ・ B社では、取引先での研修に、取引先の従業員と一緒に参加させてもらう場合があるが、それが続くと取引先としても違和感を覚えるし、B社の意図と違う人材育成になってしまう怖れがある。

③従業員の人事・労務管理、職業能力の開発・向上に関する課題

<取引先に常駐する従業員の管理>

- ・ 多くの社員が現場に常駐しているため、目配りが十分には届かないことが課題である。会社の方針等は明確に伝えられるよう努めている。隔週ミーティングを実施しており、7～8人のリーダーを集めている。
- ・ 顧客とエンジニア間のコンサルテーションやモチベーション向上などは、本社スタッフが対応している。本社スタッフの業務は多岐にわたる。
- ・ 社員の定着は比較的良い。技術系の職場は定着率向上に腐心している中で、この点は有り難い。

<職場の人間関係>

- ・ 現場における取引先の社員との人間関係は、B社にとっても対応が難しく、大きな課題となっている。B社が現場の問題を解決する目的で取引先企業に伝えたことにより、却って現場の人間関係が悪化した事例がある。

<メンタルヘルス>

- ・ メンタルヘルスについても課題はある。睡眠薬に頼るとか仕事にやり甲斐が見出せないといった事例がある。メンタルヘルス面で本社ができることは「予防」までである。メンタルヘルス対応については、医療機関に依頼するしかない。

④キャリア・コンサルティング機能の提供方策、キャリア・コンサルタントの活用方策

<従業員のキャリア希望>

- ・ 例えば技術から営業に異動したいという社員は、真意を確かめ、可能性を探す努力はしている。3年のキャリアプランを作ってもらいフォローしている。
- ・ 壁に当たったら、本社スタッフや社長自身が、フォローするようにしているが、人事異動をするにしても、本社スタッフか、現場のエンジニアに限られており、容易ではない。

<グローバル化への対応>

- ・ これからはグローバル人材が求められる時代。日本の課題はコストダウンとグローバル化への対応である。電子機器分野では、国際競争に敗れることに気づいていても、現実として受け止められず、現状からの変化を恐れているのが現状。
- ・ グローバル化の時代に、技術職は職人気質で、自分が携わる技術のみに頼る方向に向かってしまう。時代に逆行している。
- ・ 異文化に積極的に接することができて、自己改革ができる人材が必要となる。今後の市場を睨みながら、意識改革を促すキャリア・コンサルティングを提供していく必要があると考える。

⑤今後のキャリア・コンサルタントの活用意向等

<キャリア・コンサルタントの必要性>

- ・ キャリア・コンサルティング機能を発揮すべき場面はあると思うが、キャリア・コンサルタントに依頼することは考えていない。
- ・ キャリア・コンサルティング機能は、社員にとって、影響力のある本社スタッフや社長自身が提供しているからであり、業務を熟知し、密な人間関係を作りながらでないと機能の発揮は難しい。

<不足しているキャリア・コンサルティング機能>

- ・ あえて言えば、エンジニアは口下手でコミュニケーションも苦手なので、話しやすく楽しく、関係が構築できる人がいればよい。

<キャリアチェンジを促進する機能としての期待>

- ・ グローバル人材が求められる時代になり、成長分野の国内大手はその動きが加速している。本社と海外の現場の橋渡し役、海外からの要請に国内で応えたり、国内の要請を海外に伝えたりする橋渡し役のシステムエンジニア（ブリッジSE）が求められている。
- ・ このようなキャリアチェンジや意識転換を求める際に、社内の上司から命令されて動くようなエンジニアはいない。気持ちを解きほぐしながら促してくれるようなキャリア・コンサルタントがいれば有り難い。

<新たなニーズ>

- ・ キャリア・コンサルタントを常駐させることは不可能であるが、月に1回程度、しかも現場を巡回してくれるようなキャリア・コンサルタントがいれば活用を考えたい。
- ・ そのキャリア・コンサルタントに求める能力としては、上司では対処ができないような話しやすく楽しく会話ができる能力。最低限の業界知識や業務の実態などを知っている必要がある。

C介護施設（福祉_介護）

所在地：栃木県佐野市

実施時期：平成 24 年 11 月

応対者：社会福祉法人理事長（施設長）

①組織概要

<施設概要>

- ・ C介護施設は、ショートステイ、ユニットケアを実施する施設であり、運営する社会福祉法人は、同介護施設を含めて3つの介護施設を運営している。

<従業員について>

- ・ C介護施設の全従業員数は45人。正規職員30人、非正規職員（非常勤）が15人。個々の事情でフルタイム就業ができない職員が非常勤となる。
- ・ 年代はバランスがとれており、20代8人、30代11人、40代9人、50代7人、60歳以上12～13人である。
- ・ デイサービスにリーダー1人、サブリーダー1人、ショートステイにリーダー1人、ユニットリーダー2人である。
- ・ 市内周辺で介護施設は増加基調であり、担い手となる従業員が不足気味である。

②従業員の職業能力の開発・向上のために行っていること

<メンタルケアとコミュニケーション>

- ・ 女性が多い職場であり、メンタルケアとコミュニケーション支援に力を入れている。通所してくる高齢者とのコミュニケーションと、職員同士のコミュニケーションの双方を支援している。
- ・ 職員全員が年に1度は個人面談をする。施設長自ら面談することはあるが、繰り返していると言葉の重みが減り、やや効果が失せると感じていた。
- ・ 個人面談では評価も行う。本人の自己評価があり、それをリーダーが一次評価し、施設長が評価する。面談を重ねることで客観的な評価と不足点等を明らかにし、本人にフィードバックしている。
- ・ 定期昇給のほか、給与には評価が反映される。

<資格取得支援>

- ・ 職員のやる気を促すために、ヘルパー2級や介護福祉士、認知症ケア専門士等の資格取得について、取得費用の半額を支援している。向上心のある職員は多く、その気持ちを大切にしている。
- ・ リーダーにはマネジメントの能力が必要だが、経験に頼っている。

③従業員の人事・労務管理、職業能力の開発・向上に関する課題

<全般的な課題>

- ・ どの介護施設でも、施設長が頭を悩ませているのは、「職員教育」「離職防止」「採用問題」であろう。介護施設は立ち上げてからの経営的な苦勞も大きい、人材育成に相当な労力が必要となる。
- ・ 介護施設における採用や教育、人材育成、キャリア形成については、今後特に行政の支援を頂きたい分野である。支援がないと、施設は作ったが職員がいないという介護施設が多くなるであろう。

<離職防止への対応>

- ・ 定着面では困っていない。ただ、最近、育休取得者が同時に3人あったことにより、採用活動をした。
- ・ 以前は、離職防止が大きな課題であり、職員教育に相当なエネルギーを費やしたが、それでも辞める職員は多かった。
- ・ 離職防止策としては、採用時に長く働いてもらえる条件が整っている人を採用することに加え、採用後もコミュニケーションを円滑にする努力が必要。
- ・ 職員が定着すれば、採用コストと人材育成コストを縮小することができることにより、コミュニケーションの円滑化等に注力できる。現在はそのような好循環になっている。
- ・ 新卒者の定着はよいが、40～50代の特に男性は長続きしない傾向がある。履歴をみると傾向は見えてくるが、例えばヘルパー2級を取得しハローワークからの紹介で、初めて介護を経験する年配者は「こんなはずではなかった」と長続きしない人が多い。現場を知らない人は、理想とのギャップに堪えられないようだ。その点、若年者は、元々比較対象となる職場経験がないため、順応しやすいようだ。

<個人面談の実施>

- ・ 施設長は、職員の状況は把握しているつもりである。トラブルなどが起きた場合は、経緯を把握した上で、個人面談を実施するようにしている。
- ・ 一方、職員の立場からすれば、日常的に顔を合わせる施設長には言えない話や事情もあるため、外部からの協力があれば有り難い。

④キャリア・コンサルティング機能の提供方策、キャリア・コンサルタントの活用方策

<社会保険労務士による機能提供>

- ・ 社会保険労務士には人事労務関係の手続き支援以外に、人事労務管理全般をみてもらっており、職員との個別面談をしてもらうこともある。社会情勢を踏まえた話は職員にとっては新鮮である。施設長だけでなく外部の意見なども聞いてもらいたい職員に対して実施。メンタルケア的な話であれば、施設長には言えないが、外部の専門家のような人になら相談できる可能性がある。

<介護労働安定センターからのキャリア・コンサルタント派遣>

- ・ 介護労働安定センターからキャリア・コンサルタントが派遣される計画がある。C施設では初めての取組であり、メンタルケアに関する講義をしてもらう予定。時間は1時間で、計3回来ってもらうことによって、職員全員が受講できる。
- ・ C施設では、ショートステイで夜勤もあるため、24時間のシフト制である。そのため、キャリア・コンサルタントには「来てもらう」ことが必要になる。職員が「行く」ことにより、欠員を作れる状況にはない。今回のキャリア・コンサルタントによる講義も「来てもらう」ことによって成り立つ取組である。
- ・ 介護労働安定センターは、日常のコミュニケーションや各種の調整を通じて、C施設の方針や実態を理解しており、職場の人間関係もおおよそ理解できていると思う。キャリア・コンサルタントを派遣してもらうにしても、このような信頼関係が前提である。
- ・ 将来的には職員の個別面談にも対応してもらうことを検討している。個人で悩んでいる職員に対して、1人当たり1時間程度を考えている。個人面談をしてもらう職員の人選は施設長自らが行う方針。

⑤今後のキャリア・コンサルタントの活用意向等

<今後の活用意向>

- ・ 介護労働安定センターからの協力は上記のとおり。その他の外部のキャリア・コンサルタントの活用は手探り状態である。

<情報入手のツール>

- ・ 外部から情報を得る手段として、介護労働安定センターや社会保険労務士を頼りにしているが、それ以外では他施設の施設長との個人的な繋がりがある。

D 保育園（福祉_保育園）

所在地：岩手県盛岡市

実施時期：平成 24 年 11 月

応対者：園長ほか

①組織概要

<施設概要>

- ・ D 保育園は定員 90 人。D 保育園を運営する社会福祉法人は、複数の保育園を運営しており、もう一つは定員 60 人、いずれも 0 歳～6 歳児までの乳児・幼児を保育する保育園。D 保育園は大学生協職場保育所として開設され、約 33 年の歴史がある。

<従業員について>

- ・ D 保育園の従業員数は 27 人。正規職員 9 人、パート以外の非正規職員 9 人、パート 9 人である。
- ・ 同じ社会福祉法人が運営するもう一つの保育園は従業員数 20 人。正規職員 8 人、パート以外の非正規職員 6 人、パート 6 人である。
- ・ 従業員の平均年齢は 30 歳代前半。
- ・ 離職率は比較的低いと考えている。地域における厳しい雇用環境や処遇の影響もあるが、研修などを充実させて、保育という仕事に、如何にやり甲斐をもって向き合ってもらうかを考えている。

<その他>

- ・ 最近、別に公設民営化の保育園を受託し、保育士を多く採用する必要があった。人材育成や非正規職員の正職員化などが課題となっていた。

②従業員の職業能力の開発・向上のためにやっていること

<有期実習型訓練の実施>

- ・ キャリア形成促進助成金を活用して、非正規職員を正規職員に登用するために有期実習型訓練を実施した。対象者が保育士 3 人と栄養士 1 人である。訓練修了者は全員正規職員に登用した。
- ・ OJT と Off-JT を組み合わせ、合計 545 時間の訓練を行っている。Off-JT（81 時間）は、園内会議室で部内講師を中心に実施した。

<各種研修の実施>

- ・ その他の職員研修も充実させており、年内に園内研修 22 回、園外研修 21 回の計 43 回の研修を実施。
- ・ 研修の内容は、園内研修については中心となるのが新任職員研修であり、これは座学

が中心。その他年齢別の合同学習会、実践レポートをもとに振り返りを行う実践レポート研修会がある。

- ・ 園外研修は、全国規模の保育問題研究会や保育団体合同研究集会などに代表者を参加させている。

③従業員の人事・労務管理、職業能力の開発・向上に関する課題

- ・ 保育士はもともと子供が好きでなる人が多く、やり甲斐という面では問題は少ない。
- ・ 一方、組織内での働き方を教えるのが大変である。例えば報・連・相の徹底や業務の引き継ぎ方など、社会人としての教育は意外に難しい。
- ・ 保育が好きだけではない。プロ意識を高める努力をしている。保育の理論を徹底することにより、思い込みで保育をしないようにしている。先輩達がしてきたことが、そのまま模倣されるわけではない。
- ・ 保育士の需給は不均衡であり、特に地方においては、保育士を採用したくても難しい実態がある。定着率が高いのは幸いだが、保育士の採用等を支援してもらえれば有り難い。

④キャリア・コンサルティング機能の提供方策、キャリア・コンサルタントの活用方策

＜キャリア・コンサルタント設置の経緯＞

- ・ 有期実習型訓練をする際にジョブカードを活用する必要であったことから、法人内にキャリア・コンサルタントを配置した。

＜キャリア・コンサルティング機能の発揮について＞

- ・ キャリア・コンサルタントは、最近受託した別保育園の園長に就任している。新たに採用した保育士達とは、密にコミュニケーションを取るように心掛けている。
- ・ キャリア・コンサルタントだけがキャリア・コンサルティング機能を有している訳ではなく、保護者からの相談に対応してきたベテラン保育士も同様の機能を担っている。
- ・ 新人と先輩達が、現場を離れてカンファレンスを行うような取組を積極的に行い、互いがキャリアに関する相談を行うような取組を行っている。
- ・ 園長が毎月1回、職員と業務を振り返る機会を設けている。その中で課題を共有することができる。

⑤今後のキャリア・コンサルタントの活用意向等

＜コミュニケーション円滑化のための活用＞

- ・ 保育士の日常は、保育に加え、保護者への対応等の業務に追われている。研修の時間を見出すのが難しいことから、集団研修は、園内で実施すること以外は考えられない。
- ・ 多忙の中で職員同士のコミュニケーションが取れなくなる場合がある。意識的にランチを一緒に取ってもらうなどの工夫をしているが、職場内でのコミュニケーション円

滑化のために、外部の第三者が支援してもらえそうな場面があるか。具体的なニーズとして表出しているわけではないが、そのような期待はある。

<モチベーション向上、日々の気付き>

- ・ 保護者からの感謝や園児の成長などを実感する機会はあるが、それをしっかりと感じ取ってもらうよう、気付きのきっかけを作る必要がある。
- ・ 現状では運動会などの行事を通じて、気付きのきっかけを作っているが、キャリア・コンサルタントへの相談等により、自律的にやりがいを感じてもらえるようになれば有り難い。

<キャリア・コンサルタントに求める能力、条件など>

- ・ 現場の保育士に対して、一般的な話や机上の空論は馴染まない。現場を経験し、保育士の実務が分かっているキャリア・コンサルタントが理想である。
- ・ 保育士は日常業務の中で時間を捻出するのが難しいので、隙間の時間に園内で相談ができるようなキャリア・コンサルタントであれば活用可能性はある。

E社（製造）

所在地：埼玉県さいたま市

実施時期：平成 24 年 11 月

応対者：代表取締役

①組織概要

<企業概要>

- ・ E社は、1912年創業。主な製造品は、通信用コネクタ、光センシングシステム。
- ・ 各部門を町工場と位置づけ、各部門長をいわば「社長」と考えている。
- ・ 製品製造のほか、製品製造のための自動機械について全て自社で製作。光コネクタなど研究開発・技術開発も自社で行っている。

<従業員について>

- ・ 従業員数は54人。ほぼ全員が正社員で、一人がパート（営業事務）。
- ・ 部門別には、光センサ事業が10人、通信配線事業部が40人、総務が4人。
- ・ 平均勤続年数は10.5年、平均年齢は39.5歳。

②従業員の職業能力の開発・向上のために行っていること

<会社の基本的な考え方>

- ・ 経営理念として、人材育成と技術革新を重視。中小企業は一つの家族であり、入社すれば、自分の子どもと同じように、社員の得意分野を伸ばしてあげてくれることを考える。
- ・ 研究開発、マーケティング、製造、販売が基本となる。会社は社員に対して、各自が持っているものを最大限発揮する場を提供しているだけと考えている。

<新入社員の育て方>

- ・ 入社後は、全員が社内の8つの部門を1週間ずつ、合計2か月体験する。その中で、自分がやってみたい仕事を選択させている。
- ・ 半年後、1年後に自分ができることなどをレポートに書かせているが、仕事を変えたいと申し出た社員は一人もいない。第一印象は大切と考えている。

<技術・技能分野での教育>

- ・ 社員は部門長とのやりとりの中で、仕事をしながら自分の仕事を覚えていく。
- ・ 学会発表もさせている。外部の企業や大学の先生の支援を受け、キャリアを積んでいく。今現在の技術ではないが、将来博士号をとらせたいと考えている。また、大学の非常勤講師を務めさせている者もいる。
- ・ 技術面での研修は全て社内で行っており、ものづくりのために必要な発見を見つけやすいようにしている。社内であれば、失敗は気にしなくてすみ、課題も見つけやすい。

<間接部門での社員教育>

- ・ 上司による OJT に加えて、外部顧問（税理士、社会保険労務士、弁護士、弁理士）と一緒に仕事をさせ、外部からの専門的な情報、技術を吸収させようとしている。税理士資格を取らせようとしている者もいる。こうした外部顧問先は社長が探してくる。

③従業員の人事・労務管理、職業能力の開発・向上に関する課題

- ・ 社員は多様であり、どうしても合わない人がいる場合、中小企業であることから、活躍してもらえぬ場を提供できないことがあり、それが課題である。自分自身がやりたくないことを続けさせるのは、本人にとって勿体ないことである。

④キャリア・コンサルティング機能の提供方策、キャリア・コンサルタントの活用方策

<社長自身による機能提供>

- ・ 社長自身がキャリア・コンサルタント機能を果たしている。その基本ツールとして、毎週社員（ワーカーを除く 43 人）に報告書（週報）を書かせている。手書きであり、社長が週末に読んでコメントする。双方向のコミュニケーション手段になっている。PC 端末は全社員に配備されており、メールによる質問もある。
- ・ 週報では、社員は何を書いてもよい。長く続けることで社員の本音が出てくる。ただし、人に見られては困ると思うようなことは書くなど言っている。
- ・ 社長の対応は基本的に誉めること、誉めることしかしていない。誉めることにより、社員の孤立感がなくなる。社員に指摘された課題や問題が理にかなっていれば、迅速に解決する。技術の世界はスピードが命である。
- ・ 週報は、平成 3 年に開始した。企業の倒産が多い時期で、当社でもリストラの可能性があったが、社員と話し合いの機会を持ったところ、有益な意見を多く得ることができた。社員の目線で社長を見てもらうことで自分を鼓舞することができた。

<目標の設定と育成>

- ・ 会社には計画が必要であり、当社では、3 年後の計画を毎年更新している。社員の育成もこれと同じと考えており、何かを見つけるために 3 年後どうなっていたいか、何をすべきかについて個人の目標を作らせている。
- ・ 「昨日より今日、今日より明日」という考え方が大切である。目標設定は、毎年、当社の年度初めとなる 6 月頃にたてて、社長が不定期ではあるが、フォローをする。
- ・ この目標設定は、人事評価とは関係しない。一方、人事評価は業績への貢献度合いを見るものである。人事評価は基本的には各部門長が行っており、社長は各部門長の評価のばらつき・偏りを調整するだけである。人事評価は年 3 回行う。

⑤今後のキャリア・コンサルタントの活用意向等

- ・ 外部のキャリア・コンサルタントの活用は考えていない。

F 社（製造）

所在地：三重県四日市市

実施時期：平成 24 年 12 月

応対者：総務部長

①組織概要

<企業概要>

- ・ F 社は、昭和 12 年創業、製網機（漁網を製造する機械）メーカー。現在、製網機メーカーは日本に 2 社のみ。製網機とともに、バルブ、シャフトや大手メーカーの個別ニーズに対応したオーダーメイドの専用機などを製造。

<従業員について>

- ・ 従業員数は 70 人。正社員 60 人、非正規社員（パート）が 10 人。
- ・ ここ数年で、団塊の世代が一挙に退職した。人員補充が必要となり、新卒採用を通じて若年者を多く採用した。本年度は 5 人（高卒、大卒）を採用、昨年度は 7 人（高卒、専門学校卒、大卒）を採用した。
- ・ 平均年齢は現在 33.8 歳。4～5 年前は 40 代であった。急な若返りとなっている。
- ・ 若返りはメリットの方が大きく、工場などに活気が出たのが何よりである。ただし、急速な若返りで、従業員の技能養成・能力開発が課題となっている。

②従業員の職業能力の開発・向上のために行っていること

<外部研修の積極的な活用>

- ・ 社内では OJT には取り組んでいるものの、人材育成や職業能力開発に係る Off-JT は、ほとんど社外の専門機関に頼っている。
- ・ 外部機関として活用しているのは、中小企業大学校、ポリテクセンター、産業支援センターなどが主であり、一部地元の協同組合などの活用もある。
- ・ 特に若年者に対しては、外部機関が開催するセミナーや研修は、積極的に受講させている。必要なテーマを随時選定しているが、場当たりに選択している感は否めず、体系立っていないことが課題である。

<従業員が保有するスキルの可視化>

- ・ 各社員が保有する技能は、「個人別スキル表」として整理されており、約 60 のスキル項目について「A1：スペシャリスト、A：段取りが出来、指導も出来る、B1：段取りが出来完全自分で作業が出来る、B：段取りが出来作業が出来る、C：段取りは出来ないが作業ができる」の 5 段階で評価がなされている。
- ・ この個人別スキル表は、昇給・昇格に活用するとともに、従業員にフィードバックすることで、従業員自らが不足する技能を見出し、今後何を習得すればよいか検討する

材料として活用している。

<資格取得支援>

- ・ 業務で活用する技能は、技能検定（フライス盤作業、普通旋盤作業）を受検させている。受検のための学習を支援しており、直近では、社員6人を約半年間（週1回）、ポリテクセンターに通わせている（うち3人が技能検定合格）。

③従業員の人事・労務管理、職業能力の開発・向上に関する課題

<従業員のマインド>

- ・ 社員は職業能力開発に受け身であり、自発的に申し出ないことが課題。研修の受講を自発的に希望するようになって欲しい。自発的な希望に基づく職業能力開発の支援が真に役立つ支援だと考えている。

<メンタルヘルス面での課題>

- ・ 昨今、メンタルヘルス面での問題も表出するようになってきた。欠勤が続くようになってはじめて気づくケースがほとんどであり、個別対応はほぼ不可能である。未然に防げるような取組が必要である。

<「多能工」育成の必要性>

- ・ 不確実性が増し、グローバル競争の時代の中で、今後どのような技能ニーズが発生するかは不透明である。不確実な時代であるが故に、より多様な技能を有する従業員を育成したいと考えている。従業員それぞれにとっても将来的に見れば、能力面のリスクが減ることになる。

④キャリア・コンサルティング機能の提供方策、キャリア・コンサルタントの活用方策

<キャリア・コンサルティングに関する現状>

- ・ F社の従業員が受ける研修は、基本的には、技術的な研修ばかりであり、キャリア形成を支援したい気持ちはあるが、後回しになっている。
- ・ 外部の技能研修等を受講する中で、外部の講師や受講生からの示唆を受けて、好影響を受けて返ってくる社員もいる。
- ・ 会社の職制の中だけでは限界があり、外部研修のような場所で、講師との接触などを通じて自然と自分のキャリアを考える機会が有用である。

<外部研修に溶け込んだキャリア・コンサルティング機能のニーズ>

- ・ 外部の技能研修は引き続き積極的に受けさせたいと考えているが、技術を学ぶ中での「+α」として、キャリア・コンサルティングを受けられるような環境があればよい。
- ・ ただし、キャリア・コンサルティングを受けるためだけに、外部に行かせることはない。あくまで技能に関わる研修や訓練を受ける中で、職業観の醸成や将来の目標設定

などキャリア形成の支援をして欲しいと考えている。主目的の研修中に、キャリア形成支援が1～2割程度受け込んでいるイメージである。

- ・ 現状は、OJTの中で「人間味のある上司」がそのような機能を担っているが、第三者的な支援もあっても良いと考えている。

⑤今後のキャリア・コンサルタントの活用意向等

<今後の活用意向>

- ・ 外部のキャリア・コンサルタントの活用は考えていないが、外部の技能研修等にキャリア・コンサルティングを溶け込ませて、研修が受けられればよいと考えている。

財団法人Gセンター東京支部（介護）

所在地：東京都荒川区

実施時期：平成 24 年 12 月

応対者：東京支部長、キャリア・コンサルタント

組織概要

<組織概要>

- ・ Gセンターは、平成 4 年に厚生労働省所管の公益法人として設立され、介護労働に関する総合的な支援機関としての役割を担ってきた。平成 12 年に介護保険制度が施行されるとともに、介護労働法の一部改正により、事業範囲が介護分野全般の労働者に拡大された。
- ・ 特に、介護現場の魅力ある職場作りを目指し、雇用管理の改善や能力の開発・向上、及び適正な需給調整などの支援を行っている。
- ・ 全国 47 都道府県に支部・支所がある。（今回は東京支部）。

業界における従業員の人事労務管理・職業能力の開発・向上に関する現状・課題

<業界を取り巻く環境、課題等>

- ・ 介護事業所の組織形態は様々であるが、事業所（施設）は小規模多機能型が多く、地域密着型である。
- ・ 介護施設は、多様な機能を持たないと経営が成り立たないのが実態。訪問介護・デイサービス・居宅介護支援・特別養護老人ホーム等に複合的に取り組んでいる施設が一般的になりつつある。

<従業員の処遇・キャリアについて>

- ・ 多くの事業所で、従業員の処遇改善は大きな課題となっている。年間費用の中で人件費比率は 9 割を超えているため、給与による処遇には限界があるが、業界標準としてあまりに低いと、介護の担い手がいなくなることを危惧している。
- ・ 小規模施設が多いため、事業所内でのキャリアパスが頭打ちであるのも問題。ただし、平成 23 年度には、厚生労働省により介護人材のキャリアマップが作成され、ツールとしては揃ったところであり、ツールを活用して如何に運用するかが課題となっている。
- ・ 在宅介護の場合は、50 歳代～70 歳代の登録ヘルパーが活躍している。そのような方々に如何にモチベーションを高く保ち、介護に取り組んでもらうかも大きな課題である。
- ・ 介護人材のキャリアパスは、経験や資格があっても、それが処遇に結びつかないケースが多く、実態としてはまだ発展途上である。

<人事評価について>

- ・ 介護施設の従業員を、どのように評価するかは大きな課題である。マイナス評価が多いとモチベーションを維持できなくなる。また、業務の性質から、ノルマなどを設定しにくい。

<定着率に関する問題>

- ・ 特に若年者の定着率向上は大きな課題であるが、そのためにも、施設長など管理者は、日常のコミュニケーションを重視している。
- ・ 優秀な介護従事者であっても、施設の方針との食い違いや、キャリアの頭打ち感などによって、定着できずに、近隣施設を転々とするようなケースが多い。

<メンタルヘルスについて>

- ・ 人とのコミュニケーション自体が仕事であり、責められることなどもしばしばある業務であることから、メンタルヘルスなどが問題になる場合も多い。ただし、メンタルヘルスに関してキャリア・コンサルタントにできることは、見立てまでである。産業カウンセラーの場合は鬱病対策の指針などがあり、より入り込んでいる場合がある。
- ・ 「死」に直面する仕事でもあり、そのようなメンタルケアなども必要。介護施設に従事していると、看取りの場面は必ず発生する。その際、若年者などはショックを受けてしまうため、死の受け容れ方やグリーフケアのマニュアルなども、準備する必要があると考えている。

業界における従業員の人事・労務管理、職業能力の開発・向上のための取り組み

- ・ 介護人材については、特にキャリアパスを明確にすることができず、キャリア形成支援は非常に困難であった。しかし現在は、厚生労働省より介護人材のキャリアマップが公表され、ツールとして活用している。

キャリア・コンサルティング機能の提供方策、キャリア・コンサルタントの活用方策

<委託キャリア・コンサルタントによる支援>

- ・ 東京支部では、キャリア・コンサルタントに委託し、施設に様々な支援を行っている。
- ・ 代表的な支援としては、法人の人事部門や、介護施設の施設長クラスを対象とした研修。集合研修もあれば、現地にキャリア・キャリアコンサルタントを派遣しての個別支援もある。
- ・ 委託しているキャリア・コンサルタントは、介護の専門性が高く、現場を理解しているため施設側からも信頼されている。キャリア・コンサルティングによる支援は、現場からの信頼がないと成り立たない。特に介護は、現場の特殊性が強く、一般的なキャリア支援とも大きく異なる可能性がある。

<キャリアパスの構築支援>

- ・ キャリア・コンサルタントによる支援内容は、主に、介護に従事する従業者のキャリアパス構築である。一事業所あたり3回までは無料でコンサルティングをしている。無料と言うこともあるためか、問い合わせも多く、ニーズは大きい。
- ・ キャリアパスの構築については、厚生労働省が作成したキャリアマップを活用している。職業能力評価基準とあわせて、業界毎にツールを整備する必要性を痛感している。

今後のキャリア・コンサルタントの活用意向等

<介護業界におけるキャリア・コンサルタントのニーズ>

- ・ 介護施設は、組織の教育訓練制度が未成熟であり、企業で経験を積んだキャリア・コンサルタントで、介護の専門性を有した人であれば、ニーズは極めて大きい。現状は、顧問の社会保険労務士などに制度に関する相談なども含めて頼っている施設が多いと思われる。
- ・ 一対多のキャリア・コンサルティング能力が必要であり、また、経営者や施設長と直に話す機会が多いため、企業の経営マインドを理解できるキャリア・コンサルタントであることが求められる。
- ・ 人事コンサルティングのような機能は、強くニーズがある。特に人事制度構築については、多くの介護事業者にとって悩みの種であり、目標管理制度や成果報酬制度などを導入したいができない事業者は多い。

<キャリア・コンサルタントに求められる能力>

- ・ 介護の実態を理解していることが重要。一般的なキャリア・コンサルタントでは相談にも乗れず、介護現場が分かるキャリア・コンサルタントであることが必須である。
- ・ 介護における職務は、職業能力評価基準などを読み込むことで対応すべきである。
- ・ また、職業能力開発に関する最新の情報が提供できなくてはならない。各種情報に敏感で、調べて理解し、必要な情報を提供できる能力が必要。

一般社団法人H協会（スーパーマーケット）

所在地：東京都千代田区

実施時期：平成 25 年 2 月

応対者：調査役

組織概要

<組織概要>

- ・ H協会は、スーパーマーケット業界における最大の業界団体である。加盟企業は、正会員が 412 社、店舗数では約 7500 店舗。
- ・ スーパーマーケット業に関する業界団体は複数あったが、各種法制度への対応や情報一元化を目的として合併してきた歴史がある。今後も集約化が予定されている。
- ・ スーパーマーケット業界においては、人材育成は経営の根幹であり、人材育成に資するセミナーやツール構築には、これまでも相当力を入れてきた。

業界における従業員の人事労務管理・職業能力の開発・向上に関する現状・課題

<業界を取り巻く全般的な課題等>

- ・ スーパーマーケットの経営において、人的資源管理はマネジメントの全てといってよい。業界における人材育成は古くから取り組まれているが、依然として大きな課題。
- ・ 人材育成といっても、実務的なトレーニング（例：包丁の使い方）とエデュケーション（マネジメント能力）に分かれ、前者のトレーニングツールは各種整ってきたところであるが、後者の方法は未だ整備されていない。

<ヒューマンスキルの必要性>

- ・ 店長やマネージャークラスで、従業員を動かすことができない、従業員の意見を聞くことができない人が増えてきていることを危惧している。
- ・ 特に若年者への対応ができていない。管理者にはコミュニケーション能力が必要であり、感性を高め、若年者の振る舞いや言動から、そのサインを読み取らなくては行けない。若年者に対しては、傾聴と、後回しにせず、直ちに対応することが必要となる。

<若年従業員の離職>

- ・ 年間で 15%前後の従業員が離職していく業界である。その中でも、若年者の離職は多く、七五三現象といわれるように、まさに、新卒社員（大卒）の 3 割前後が三年以内に辞めている。
- ・ 近くに話を聞いてくれる人がいないことが大きな原因と思われ、また、辞めてしまう真の理由は、ほとんどが人間関係である。それを正直に退職理由として述べる人はあまりいないのが実態である。

業界における従業員の人事・労務管理、職業能力の開発・向上のための取り組み

<職業能力評価基準、キャリアマップ、職業能力評価シートについて>

- ・ 職業能力評価基準は、平成 16 年度に作成し、平成 23 年度には、この職業能力評価基準を基盤としつつ、企業内人材育成支援ツールとして、「キャリアマップ」や「職業能力評価シート」を作成し、公表している。
- ・ また、上記ツールの活用を促すための、OJT 支援ツールも作成し、企業が個別に抱える人材育成の課題に対処するための「導入・活用マニュアル」を作成、公開している。
- ・ これらのツールは揃えたが、その運用支援をしてくれる「人」が必要と考えている。一方通行の教えになってしまってはよくない。

<「S 検」について>

- ・ S 検(スーパーマーケット資格認定制度)は、職業能力評価基準に準拠した形で、「ベーシック・マネージャー・バイヤー検定試験」、「食品表示管理士検定試験」、「チェッカー技能検定試験」の三種に分かれ、受検者数は累計 3 万人を超える。スーパーマーケット業界全体のレベルアップを図ることを目的とした資格認定制度で、知識と技術の向上を目指した能力検定試験である。
- ・ 単なるツールではなく「資格」としたことで、学習する側もモチベーションは大きく向上しているようだ。

<非正規社員について>

- ・ いわゆる非正規雇用問題について、スーパーマーケットは進んだ業界であると感じている。フルタイムとパートタイムの違いは、まさに、時間の違いだけである。例えば、店長がパートタイマーである場合もある。
- ・ いわゆる非正規雇用問題は、スーパーマーケット業界では問題にならない。非正規社員はスーパーマーケットにとって基幹的戦力である場合も多く、非正規社員の人事管理は、相当工夫されてきた。

キャリア・コンサルティング機能の提供方策、キャリア・コンサルタントの活用方策

- ・ キャリア支援については、業界で確立された方法はないだろう。各企業、各店舗が独自で実施している状況である。
- ・ キャリア・コンサルティングの認知度も低いのではないだろうか。

今後のキャリア・コンサルタントの活用意向等

<キャリア・コンサルティングの認知度について>

- ・ キャリア・コンサルティング、キャリア・コンサルタントの認知度が低いため顕在化していないが、問題意識を抱えている管理者は非常に多く、潜在的なニーズは非常に大きい業界であろう。

<キャリア・コンサルタントに求める要件>

- ・ キャリア・コンサルタントに求める要件としては、社会人としての経験を有することは必須であろう。他人の気持ち、痛みがわかり、幅広い経験と見識を有し、感性が豊かな人でなければ、各店舗が抱える課題、若年者の課題を解決することは困難である。

平成 24 年度「キャリア・コンサルティング研究会
－中小企業におけるキャリア・コンサルティング部会」
報告書

平成 25 年 3 月 発行

厚生労働省 職業能力開発局 育成支援課 キャリア形成支援室
〒100-8916 東京都千代田区霞が関 1-2-2
TEL 03 (5253) 1111 (内線 5937,5908)

<調査委託先>

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
〒105-8501 東京都港区虎ノ門 5-11-2 オランダヒルズ森タワー