

第 1 部 キャリア健診の意義と今後の展望

1. キャリア健診の意義

1) 企業と従業員の新たな関係の幕開け

産業構造の変化や技術革新、グローバル化の進展など経済社会が大きく変化し、企業経営の将来予測が難しくなるなか、従業員の人材育成や能力開発の在り方の見直しが進んでいる。企業間競争の熾烈化や急速に変化する社会環境に対応し、前例にとらわれることなく、新しい価値を創造できる人材を求める傾向が強まり、従来の企業主導による能力開発だけでは人材育成が困難になり、従業員自身による主体的・自律的なキャリア形成が求められるようになってきている。

一方、従業員の職業キャリアに対する意識も変化し、仕事の多様化、専門化が進むなかで、企業内の昇進のみにとらわれず、どのような仕事に就けば働きがいを感じられるのか、その仕事が自分にとってどのような価値があるのかを考える人が増えてきている。

このように、従来の企業と従業員との関係は大きく変わりつつあり、この趨勢は新たな企業と個人との関係の幕開けといえる。従業員個人は、自らのキャリア・プランに即した自律的なキャリア形成を図るなかで、職業能力を向上させ、働く意欲を高めていく。一方企業は、従業員個人の視点から人材育成を捉え、これを支援していく。こうした新しい共生関係のなかで、企業と個人とが共に成長し、それが我が国経済社会の新たな活力となっていくことが期待されている。

2) コミュニケーション・ツールとしてのキャリア健診

こうした従業員個人が自律的なキャリア形成を円滑に行える、企業と従業員個人との新しい共生関係の普及・定着が求められる一方で、仕事や職業を人生における役割行動と捉える「キャリア」の考え方の社会的浸透度はまだ浅く、企業も従業員個人もその転換を図りきれていない現状がある。

そうしたなか、平成20年度に開発された診断システムが「キャリア健診」である。キャリア健診は、従業員のキャリア意識の育成・強化を図るとともに、企業による従業員へのキャリア形成支援を促進し、企業と従業員個人とが共に成長する共生関係の構築を目指したものである。その最も大きな特徴は、企業と従業員とのコミュニケーション・ツールとしての機能にあるといえる。キャリア健診では、従業員の自律的なキャリア形成において企業に求められる機能について、従業員側と企業側との認識の違いを捉え、そこに課題・問題点があればこれを解消し、従業員のキャリア形成が円滑に促進されるよう支援していくシステムとなっている。

平成20年度に開発されたキャリア健診の実施の流れは、以下の①～③のようになっており、平成21年度においては、これをモデル実施により実践し、その効果・課題を検証した。

- ① キャリア健診シートを使用して、企業の人材育成等への取組みに関し、企業側、従業員側の双方から情報を得て、認識の違い等を把握する。
- ② ①と併せて、従業員を対象にキャリア・コンサルタントによるキャリア・コンサル

ティングを実施し、従業員のキャリア意識の向上を図る。

- ③ 上記①②の結果に基づいて、キャリア・コンサルタントが当該モデル実施企業に対して、従業員のキャリア形成支援促進に向けたコンサルティングを実施する。

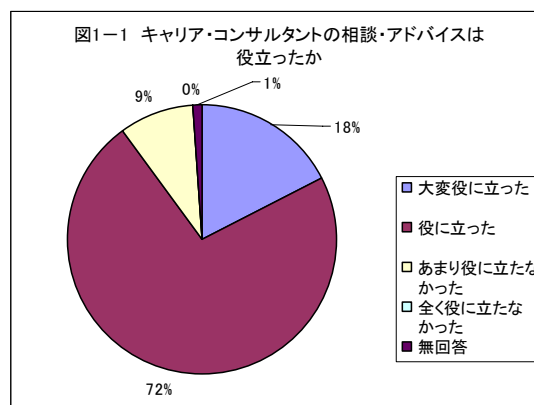
3) 受診企業の評価

今回、キャリア健診を受診したモデル実施企業 80 社に対し、受診後の意見・感想等についてアンケート調査を実施した。それによると、以下のとおり、多くの企業において、キャリア健診の実施により従業員へのキャリア形成支援意識が高まる結果となった。

i) キャリア・コンサルタントの相談・アドバイスに対する評価

「キャリア・コンサルタントによる相談・アドバイスは役立ったか」という問いに対して、「大変役に立った」「役に立った」が合わせて 90%となっており、「まったく役に立たなかった」は 1社もなかった(図 1-1)。

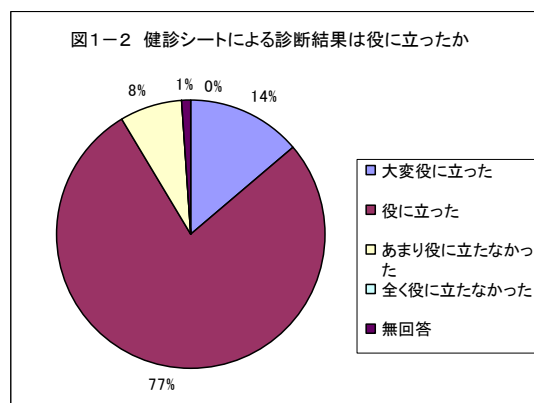
「大変役に立った」「役に立った」とする理由としては、①社内の人材育成の現状・問題点の把握に役立った、②外部のキャリア・コンサルタントが入ることにより、今まで把握できなかった社員の意識把握につながった、③社員のキャリア意識の啓発に役立った、などの意見が多かった(表 1-1)。



ii) 健診シート診断結果に対する評価

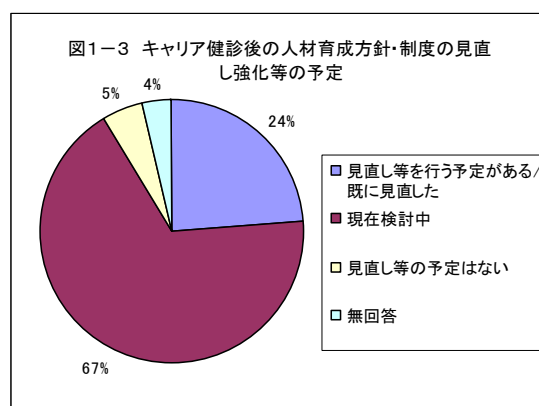
健診シート診断結果については、「大変役に立った」「役に立った」が合わせて 91%となり、「まったく役に立たなかった」は 1社もなかった(図 1-2)。

「大変役に立った」「役に立った」とする理由としては、①客観的なデータにより、漠然と捉えていた社内の状況について確信がもてた、②会社と社員の意識の違いが把握できた、などの意見が多かった(表 1-2)。



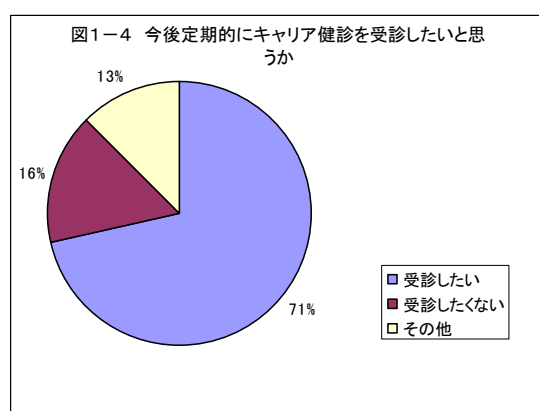
iii) 今後の人材育成方針の見直し予定

キャリア健診の診断結果を受けた、今後の人材育成方針・制度の見直し・強化等の予定については、「現在検討中」が67%、「見直し等を行う予定がある／既に見直した」が24%となっており、合わせて91%の企業が何らかのアクションを起こしていることがうかがえた（図1-3）。



iv) 今後の受診意向

今後、定期的にキャリア健診を受診したいと思うかについては、「受診したい」が71%、「受診したくない」は16%となっている（図1-4）。「その他」については、「検討したい」とする企業や、「定期的というよりも節目節目に実施できれば」と考えている企業、あるいは「受診したいが、費用が発生するのであれば、予算措置が厳しい」とする企業などとなっている。



4) キャリア健診に期待される効果

キャリア健診は、第一義的には、個々の企業における人材育成上の課題を発見し、改善に役立てるためのコミュニケーション・ツールであるが、本健診の普及が図られることにより、実施企業それぞれにおいてキャリア形成支援の取組みが進展するだけでなく、以下のような効果が生じることが期待される。

i) 中小企業を中心とした「キャリア」概念の啓発

キャリア健診は、特に中小企業を中心として、「キャリア」についての啓蒙・啓発活動に役立つことが期待される。その理由として、①最も多くの従業員を抱えているのが中小企業セクターであること、②キャリアの考え方、キャリア・コンサルティングに対する認知度が大企業などに比べて遅れていること、③人材育成のための人的・資金的な余力が少ないこと、などがあげられる。中小企業のなかには、自ら積極的な人材育成施策をとりにくい企業も多くあると考えられるため、中小企業で働く従業員への自律的なキャリア形成支援の一環として実施の必要性は高いと考えられる。

ii) キャリア・コンサルティングの啓蒙・普及

キャリア健診には、企業と従業員個人との新しい共生関係の構築において重要な役割を果たすキャリア・コンサルティングを広く啓蒙し、その普及を図っていく役割もある。

平成20年度能力開発基本調査（厚生労働省）によると、従業員の自律的なキャリア形成支援に必要なキャリア・コンサルティングの導入状況は、5,000人以上規模の事業所で16.7%、1,000人以上規模の事業所で10.3%に留まっており、300人未満規模の事業所では2.6～3.5%程度とさらに低い導入率となっている。

企業においてキャリア・コンサルティングの導入が進まない理由として、キャリア・コンサルティングの導入効果に対する明確な見通しがもてないことや、導入費用のコストパフォーマンスが測りにくいといったことなどがあげられる。この点、キャリア健診では、キャリア・コンサルタントの診断活動を通じ、実際にキャリア・コンサルティングを体験できることから、その意義や効用、役割等について企業や従業員に理解を促すことに役立つといえる。

また、従来個人を中心にコンサルティング活動を行ってきたキャリア・コンサルタントの側からみれば、キャリア健診が企業への働きかけのきっかけをつかむツールとなる。「キャリア・コンサルタント行動憲章」（(特)キャリア・コンサルティング協議会）では、キャリア・コンサルタントの基本的な3つの活動として、①カウンセリング活動、②教育・普及活動、そして③環境への働きかけ等を掲げている。③の「環境への働きかけ」とは、キャリアは地域や組織、家族、対人関係やシステムといった環境との相互作用によって培われるという観点から、個人に対する支援だけでは解決し得ない環境に関わる課題・問題があれば、その環境に働きかけ、改善を図ることもキャリア・コンサルタントの活動領域に含まれることを示している。キャリア健診による企業組織に対するコンサルティングは、企業の人事諸制度の見直しや改善、ワーク・ライフ・バランスの推進の提案等を行うものであるから、企業の組織・制度・風土といった、従業員のキャリア形成に大きな影響を与える「環境」への働きかけの一環として位置づけられる。このように、キャリア健診は、キャリア・コンサルタントが「環境への働きかけ」を行うための有力な手段となることが期待される。

2. キャリア健診におけるキャリア・コンサルタントの活動成果と課題

1) キャリア健診におけるキャリア・コンサルタントの活動

キャリア・コンサルタントは、キャリア健診の実施において中核的な役割を果たす。実際に企業を訪問し、人事担当者等や従業員と相対し、コンサルティング活動を展開するのはキャリア・コンサルタントであり、それゆえキャリア健診の目的である、従業員に対するキャリア意識の喚起や、企業による従業員へのキャリア形成支援の促進等は、キャリア・コンサルタントの能力や活動如何に負うところが大きいといえる。

キャリア健診におけるキャリア・コンサルタントの活動には、大きく分けて2つある。1つは従業員へのキャリア・コンサルティングであり、もう1つは企業に対するコンサル

ティングである。今回のモデル実施では、これらのコンサルティング活動を通じ、以下のような成果がみられた。

i) 従業員へのキャリア・コンサルティング

今回のモデル実施企業においては、「キャリア」の考え方が浸透していない企業も多く、従業員もキャリア・コンサルタントとの面談経験のない人が多かった。このようななか、従業員にキャリア・コンサルティングを行った結果として、以下のような効果がみられた。

- ① 「キャリア」を意識したとのない面談者に「キャリア」の考え方を伝え、これまでの自身のキャリアを振り返ることで自己理解の深化を図ることができた。
- ② キャリア目標をもつことの重要性に気づきを得たケースや、自分を見つめ直すなかで、主体的に自分のキャリア開発に取り組む必要性に気づきを得たケースなど、自律的なキャリア形成に向けた端緒となった事例が多くみられた。
- ③ 通常社内では話せないことを、第三者であるキャリア・コンサルタントに話すことで、気持ちが軽くなったというケースが多くみられた。
- ④ ある程度キャリア意識があり、キャリア・プランをもつ面談者には、目標をより明確で確固としたものとする機会になった。

●キャリア健診の現場から①●

涙のキャリア・コンサルティング

面談者の目から涙がこぼれた。張り詰めた想いが解けた瞬間だった。キャリア・コンサルティングを受けたのは、営業職の女性たちである。「会社からの期待は感じているが、本音をいえない雰囲気があり苦しい」「はじめて気持ちを聞いてもらえる場が持てた」「安心して話ができて、聞いてもらえたらすっきりした」。心境を吐露し、言葉が涙に変わった。

同社の営業店は、多くは男性店長だが、現在、女性店長も1人いる。営業部長は、店長を目指せるような環境作りをしているのに、目の前のルーティン業務で満足している女性営業職に焦燥感を抱いていた。しかし、キャリア・コンサルティングの結果から分かったのは、女性たちは店長を目指すのではなく、自由にのびのびと仕事をしたいと思っていることだった。営業部長との意識の差は明らかだった。土日や夜間の顧客訪問という営業スタイルを、女性営業職がどのように捉えていたか――。

診断後のアンケートに営業部長は「営業の世界は、トップダウンと縦の人間関係を主とする男性社会であり、伸びる女性営業とはその男性社会に順応する女性でなければならない、と考えてきたが、それが間違っていることに気づかされた。今後は横のつながりと本音のコミュニケーションを主とする「承認」と「支援」を中心とした「女性営業チームの育成」を目指す」とあった。

ii) 企業へのコンサルティング

キャリア健診における企業へのコンサルティングでは、健診シートによる診断結果のフィードバックと、従業員のキャリア形成上の課題・問題点の改善等に関する相談・アドバイスが実施される。今回のモデル実施における企業へのコンサルティングでは、対象企業の抱える課題・問題点に応じて、①経営理念・求める人材像の明確化、②研修制度の導入・活用、③社内コミュニケーションの促進、④面談制度の導入・運用、⑤計画的な異動（ジョブローテーション）、⑥キャリアパスの明示、⑦ロールモデルの育成、⑧業務運営の改善、⑨適正・公平な評価、⑩帰属意識の醸成と従業員の定着、⑪管理職の機能強化、⑫企業風土の改革、職場環境の整備、といったポイントについてアドバイスが行われた。これらはいずれも従業員の自律的なキャリア形成にとって重要な事項といえる。

企業へのコンサルティングを行った結果としては、以下のような効果がみられた。

- ① 従業員へのキャリア・コンサルティングや企業診断シートの分析結果など通して把握した従業員の意識や人材育成上の課題等を企業へ伝えることにより、企業が漠然と捉えていた課題等の客観的な確認や新たな課題の発見につながった。また、人事諸施策を改定した企業では、その影響・効果等を客観的に確認することができた。
- ② キャリア・コンサルタントからのアドバイスを真摯に受け止め、対応しようとする企業が多くみられた。これにより、企業の実態に応じたキャリア形成支援体制の整備が進展することが期待される。
- ③ 「キャリア」の考え方について、中小企業を中心に普及が進まないなか、キャリア・コンサルタントが、企業の経営層および人事部門の管理者等と直に対話する機会を持つことで、企業側に「キャリア」という考え方への理解を促す好機となった。

●キャリア健診の現場から②●

「キャリア」の意味をどう伝え、広めていくか

今回のモデル実施を通じて、キャリア・コンサルタントが口々に話すのは「キャリア」に対する認識がまだまだ浸透していないこと。社内でのステップアップや上昇志向、職歴などのほか、何か自分の手の届かないもの、というのが多くの面談者の「キャリア」に対するイメージだという。

「キャリア」に対する認識は、企業内や地域においても差があるようだ。キャリア健診の企業担当者は理解していても、役員クラスは理解していないケースが多かったという。ある企業では、診断結果のフィードバック時に社長が同席したが、「キャリア」に対する明確なイメージをもてなかったためか、キャリアについて質問する場面があった。また、「キャリア」という言葉に、例えば都市部で働くSEなどは馴染みがあっても、地方の工場で働く人はそうでなかったりする。地方によっては、働く先や職種を選択するような状況はなく、ともかく家族を養うことを第一義に働く人にとっては、自分のキャリアといわれてもピンとこないという。

「キャリア」の意味をどう伝えていくのか。その多義的な内容をどう説明するのか。相手に応じて分かりやすく工夫して伝えること、それも当面のキャリア健診の役割の1つとなるのだろう。

2) 今後の課題

従来、キャリア・コンサルタントは、個人を対象としたコンサルティング活動を中心としてきた。しかし、キャリア健診の実効性を高めるためには、企業向けコンサルティングのさらなる質の向上を図る必要がある。そのためには、キャリア健診の全般について中核的な役割を果たすキャリア・コンサルタントが、健診データを活用し、的確なアドバイスを行えるよう、資質向上を図ることが求められる。

企業向けコンサルティングでは、単に健診データの集計・分析結果を報告するだけでなく、企業の経営上・人事施策上の問題意識に対応した現実的な方向性を提示することが求められる。このため、キャリア・コンサルタントには、以下の点で知識の習得や能力の向上を図ることが必要となる。

① 会社を課題解決に導くスキル

- ・企業・経営への理解と経営コンサルタント的な視点
- ・プレゼンテーション能力
- ・ソリューション提供力（問題解決に向けた実施例、多角的な視点からの解決策等）

② 業界特有の経営動向、業績状況、労働移動の状況等に関する知識

- ・業界の事情、職務内容の理解
- ・業界の課題、動向の把握
- ・業界の業績等の状況や業務の構造等の仕組みに関する知識

●キャリア健診の現場から③●

匿名性の確保と企業へのフィードバック

個人面談でキャリア・コンサルタントが戸惑ったことの1つに、面談結果を企業へのコンサルティングに結び付けるということがある。

個人へのキャリア・コンサルティングなのか、会社へのコンサルティングのためのヒアリングなのか、その位置付けが中途半端でやりにくい、という声があった。さらに、企業へのフィードバックの際、従業員の声をどのように会社に伝えるかにも腐心したという。面談者はキャリア・コンサルタントを信頼し、本音の話をする。しかし、その内容が、例えば会社に対して批判的なものであれば、そのまま会社に伝えることはできない。複数の面談者が同じことを話していれば、匿名性は確保できるかもしれない。また、企業診断シート自由記述欄に同様の意見があれば、それに絡めてフィードバックすることもできる。しかし、そうでない場合、少ない面談者の匿名性を確保しながら、会社側に従業員の声を伝えるにはどうすればいいのか――。

従業員の円滑なキャリア形成のためには、会社の支援が欠かせない。だからこそ、従業員の声を会社側に伝える必要がある。それをどううまく会社に伝えられるか、面談者の匿名性の確保も含めキャリア・コンサルタントの経験や技量が問われる場面といえる。

- ③ 企業の人事諸制度に関する知識
 - ・施策の設計（制度の企画・立案）や運用、組織運営のノウハウ
 - ・人事・評価制度、賃金の相場等に関する知識
 - ・最新の人事・労務関連情報等
- ④ 健診データの分析結果について総合的に解釈する能力
 - ・平均的な健診データの把握
 - ・健診データを分析し、ヒアリング・面談結果と結びつける能力
 - ・数値を読み解く統計的な知識とセンス

3. キャリア健診シートの結果活用の成果と課題

1) キャリア健診シートの集計・分析

キャリア健診シート（企業診断シート）による診断は、受診企業へのコンサルティング活動を支援するツールとして、対象企業における従業員のキャリア形成の現状（企業によるキャリア形成支援の状況や職場環境の現状）を把握し、従業員のキャリア形成を促進するうえでの課題・問題点を具体的に明らかにするものである。

キャリア健診における健診シートによる診断の位置づけは、従業員へのキャリア・コンサルティングと相互補完関係にあるといえる。健診シートを使った調査は、面談に比べると、特定の側面を掘り下げた調査はできないものの、時間や費用の面、対象範囲の広さの点でメリットがある。このため、キャリア健診では、キャリア・コンサルタントによる面接法での定性的な分析に加え、健診シートによる質問紙法での定量的な分析を行い、これらを一体的に運用することにより、多面的な問題把握を可能としている。

健診シートによる診断では、人事担当者用と従業員用の2つのシートを用いる。それぞれ受診企業の人事担当者等と従業員が回答し、その集計・分析結果を「診断結果報告書」（資料6参照）としてまとめ、キャリア・コンサルタントによる受診企業の問題点把握の一助とした。

診断結果報告書では、主として以下の項目について診断結果をグラフや表にまとめた。

- ① キャリア意識の高低に基づく社員の分布
- ② 企業に求められるキャリア形成支援の機能（20項目）に関する企業側と従業員側の認識の違い
- ③ キャリア意識の高い群・低い群別にみた現状の満足度の相違
- ④ 企業のキャリア形成支援に対する従業員の現状の満足度と今後の充実希望度を「理想追求型」「現状肯定型」「現状改革型」「あきらめ型」の象限への分類表示

また、健診シートでの診断を行ったことによる効果としては、以下のようなものがあげられる。

- ① 実際に従業員からの回答を集計・分析したものであり、受診企業の実態を表すものとして客観性があり、企業側に納得性の高い診断になった。

- ② 従業員の意識といった内面的なものを数値化して示すことにより、企業がキャリア形成支援に取り組む際の客観的な根拠が得られた。

2) 今後の課題

健診シートのデータ分析に当たっては、将来的にはキャリア健診の受診企業が拡大していくなかで、企業によるキャリア形成支援の状況についてベンチマーク（標準値）を構築することが考えられる。これにより、自社のキャリア形成支援の状況について、他社との相対的な比較が可能になり、同規模企業や同業種企業との比較のなかで自社の位置づけを確認し、今後の目標として、例えば「業界平均の水準にまで引き上げる」といった明確な目標設定ができるようになる。具体的に目標を設定し、取り組み施策の効果を検証しながら改善を図れるようにすることで、取り組み意欲の向上にもつながるものと考えられる。

また、従業員の年齢や職種、職階等の属性ごとにキャリア意識の現状等について情報提供できるようにすることで、健診データの的確な解釈を可能としていく必要がある。

さらに、2～3年間隔で定期的にキャリア健診を受診する企業に対しては、過去の受診結果との比較もできるようにするなど、企業や従業員に対して利便性向上を図っていくことが求められる。

4. キャリア健診の今後の展開に向けて

キャリア健診は、平成21年度においてはモデル実施で行ったが、今後本格的に実施していく際には、以下の点について検討・改善を図っていく必要がある。

1) 実施主体

今回のモデル実施では、企業外部のキャリア・コンサルタントが主たる担い手となる形でキャリア健診を行った。その結果、第三者が介在することにより、企業に客観的な気づきを与えられるなど一定の成果が得られた。

しかし、キャリア・コンサルタントの役割の重要性について、企業の理解が十分でない現状において、キャリア健診の浸透を図るためには、企業の人事担当者等が、キャリア・コンサルタントとしての一定水準の知見を身に付けたうえで、試験的にキャリア健診を利用できるようにするといった工夫も必要である。

また、健診データの分析において、業種平均との比較等を行う場合は、キャリア・コンサルタントや個別企業が単独で行うことは困難であり、組織的なデータの収集・分析体制が必要となる。

2) 実施方法の確立

平成21年度のキャリア健診モデル実施においては、健診の実施手順や健診シートの記載内容など、健診手法上の技術的な改善を要する点があることが明らかになった。詳細は第

2部に記載したが、改善事項の概略は表1-3のとおりである。これらを参考に、今回のモデル実施の経験と結果を活かして技術的な問題を解消し、健診手法の確立を図っていくことが必要である。

3) キャリア・コンサルタントの育成

個人を対象としたコンサルティング活動を中心としてきたキャリア・コンサルタントに対しては、的確にキャリア健診が実施できるよう、特に企業へのコンサルティングの観点から資質向上を図る必要がある。また、健診シートによる診断結果の分析についても、解釈のばらつきを防ぐため、事例の蓄積を通じて、データの見方や解釈の仕方を習得する必要がある。

これらのことから、キャリア健診を本格的に展開する場合には、その担い手となるキャリア・コンサルタントの体系的な育成が必要になると考えられる。そのためには、キャリア・コンサルタント向けの手引書や研修プログラムの整備を図っていくことが必要である。

4) キャリア健診後のフォローアップ

キャリア健診で明らかになった企業の人材育成上の課題への対応を着実に進めるためには、一定期間後、従業員のキャリア形成の状況や企業のキャリア形成支援への取組み状況

●キャリア健診の現場から④●

まずは第三者の立場からの客観的な診断を

誰がキャリア健診の実施を望んだか。経営トップが実施を望んでも、人事担当者は聞きたくない意見が出るのを嫌がって実施に消極的な場合もある。またその逆に、会社のためになればと人事担当者が積極的に実施を望む場合もある。そうしたさまざまな思惑が面談者の人選に表れる。

キャリア健診では、面談者の人選方法は希望者が無作為に選出することが原則である。しかし、「会社に好意的な人ばかりが選ばれている感じがした」「会社のために何か言ってくれそうという人を人事担当者が選んでいる気がした」など、人選について意図的なものを感じたというキャリア・コンサルタントの感想もあった。実際、社内の改革に積極的な人事担当者からは、キャリア健診を実施することで経営トップの認識を変えたい、部長や役員を説得するための道具として活用したいという意見もあった。

キャリア健診の従業員への面談の目的は、面談者のキャリア意識の育成・強化、それに会社の人材育成上の課題・問題点を把握することにある。「いい会社にしたいという」想いを否定する必要はないが、面談者に人事担当者の代弁をさせるようなことがあれば、それは行き過ぎではないだろうか。さまざまなバイアスがかかるなかで、まずは診断シート結果も含め、解釈を加えずに客観的な診断を心がけること。そのうえで、キャリア形成支援の専門家としてアドバイスを行うことが重要なのでは、と某キャリア・コンサルタントの弁。

などを把握し、その方向性を再確認したり、修正・改善したりするなどの支援を行う必要があり、そのための仕組み作りも今後の検討課題といえる。

フォローアップの具体的な方法としては、①定期的にキャリア健診の受診機会を提供することや、②キャリア形成支援に関する各種の情報提供等が考えられる。これに併せて、できる限り企業内においてキャリア・コンサルティング体制の整備を推進していくことが、キャリア形成支援の意識の定着や、継続的な従業員の意識把握などの点から望ましいといえる。そのための企業における内部人材の育成や、外部のキャリア・コンサルタントとの連携などについても支援が求められよう。

表1-1 キャリア・コンサルタントによる相談・アドバイスに対する企業からの主な意見・感想

| |
|---|
| <p>■「大変役に立った」「役に立った」とする理由■</p> <p>《社員へのキャリア意識等の啓発》</p> <ul style="list-style-type: none"> ○キャリア・コンサルティングのなかで、考えが明確化され、個々人のキャリアに対する道筋をひく上でのヒントとなったと思う ○客観的に自分を見る機会がなく、本人にとってもありがたいこと ○多くの社員から「キャリア」に対して興味を持ち、意識付けの成果があったと感じる ○日頃感じていることや悩みを第三者に話すことで気持ちが軽くなったと言う声が聞かれた ○社員にとってはキャリア目標など意識・動機づけになったのではないかと思われる ○社員からの感想で自分自身のキャリアを見直すことができた、と言う感想が多く発せられていた。これは非常にありがたいことだと考えられる <p>《キャリア・コンサルタントという専門家・第三者の意見に対して》</p> <ul style="list-style-type: none"> ○人事担当者と個別面談者の声が殆ど一致し、お互いが同じ問題意識を抱えていることが分かったことは非常に大きい成果でした ○普段、コンサルタントから相談・アドバイスを受けることがないため、良い機会になった。専門家の見識に触れることができ、有意義な話を聞いた ○社内と違った切り口の意見を聞くことができ、大変参考になった ○社内ではヒアリングしきれない内容まで聞き取ってもらえた。他社比較で従業員の意識を捉えることができた ○キャリア健診の意味等、外部からのコンサルタントが入ったこと自体刺激になった ○社長が個人面談をしているが、やはり言えない部分があったりする。外部からコンサルタントは社長面談時には言えないことを吸い上げていただけた <p>《従業員の意識や考えへの理解の深化》</p> <ul style="list-style-type: none"> ○キャリア・コンサルタントが丁寧に色々な観点から面談者の意見・本音を少しずつ引き出してくれ、新たな悩みや問題点も浮き彫りになりました。従業員からも好評であった。 ○社員の意識や考えがについて理解できた <p>《現状把握と課題・問題点に対する今後の改善・方向性》</p> <ul style="list-style-type: none"> ○当社の現状・問題点が明確になり、今後取り組んでいくべき方向性が検討できた ○会社と従業員との間で意識に乖離があることが分かった。客観的な分析により双方の意識のギャップを埋める作業と事業の再生計画を同時に推進していきたいとの思いを強くした ○会社と社員の方向が一致していると説明もらい、人材育成の一環として実施している教育に間違いがなかったことが分かった ○営業の世界で、伸びる女性営業とはその男性社会に順応する女性と思っていたが、それが間違っていることに気づかされた。女性の特質を理解し「承認」と「支援」を中心とした女性チームの育成を目指したい ○会社雰囲気を含めた現状把握は十分できたと思う。会社側(人事担当)と個々の従業員に基本的な考え方に大きな隔たりがなく、今後、問題点を解決する際に自信を持って取り組めると思う ○社員のキャリア意識や満足状況や今後の望み、さらには会社施策と社員の認識の相違等について、当社の特徴およびその傾向を認識できた ○キャリアの考え方や、会社が個人とどのように関わっていくべきかのヒントを得た ○会社に対しての社員が思っている良い点、悪い点を具体的に知ることができた。また、会社が社員に対して求めるものを明確に伝えていく必要があると思った ○今回、中核の従業員を中心に健診を受けましたが、社員の意識が過去よりもキャリアアップ思考に傾いているように感じた。資格取得のバックアップも含め、今後の人事制度設計に役立てたいと思います ○会社が社員に何を期待しているのか具体的に伝えること、社員に考えを変えるきっかけ作り、まずは交流の場をつくることが重要と思った ○中小企業の営業と経営を担える人材育成を行ううえで、キャリア・コンサルティングも有効になると感じた ○分析結果でデータとして現れている傾向は理解できたが、社員のキャリア意識向上のためには何が必要なのかなど、専門家としての具体的なアドバイスをもっといただきたかった |
| <p>■「あまり役に立たなかった」とする理由■</p> <ul style="list-style-type: none"> ○アドバイスというより診断結果の報告的な内容の話だったように思う ○問題点をあぶりだすことはできたが、それに対するアクションが明確に見出せなかった ○モデル事業のため対象者数が少ない。現状の課題認識をどのように解決するかコンサルタントとの1回の面接では十分でないと感じた ○タイミングが悪く賞与カットの後でもあり、正確な判断ができたか疑問がある ○社内サーベイ等で認識、対応している問題点を再認識することはできたが、新たな問題点を洗い出す結果にはなっていなかった |

表1-2 健診シートによる診断結果に対する企業からの主な意見・感想

| |
|--|
| <p>■「大変役に立った」「役に立った」とする理由■</p> <p>《診断結果のデータから確信》</p> <ul style="list-style-type: none"> ○客観的な視点での分析により、漠然とした考えが明確化された ○本結果によると職員と企業のベクトルは同方向に向いているようなので更なる団結を持って士気を高めることができると感じた ○ある程度想定された診断結果であったが、改めて再認識させられたことがよかった ○現状での運営を基本に、キャリアアップシステムを立ち上げていくことが、間違いではないとの確信を得た ○仮説として、この点が弱みではないかと思っていた点が、データ面で実証された <p>《社員の認識の現状と今後の要望の傾向を把握》</p> <ul style="list-style-type: none"> ○社員の会社に対する現状の認識や今後の要望について、その傾向が分ったという意味で大変役に立った ○会社(人事担当者)と社員のキャリア意識の認識のズレがあることが分かった ○会社の考えていること、社員の考えていることの差異が分かった ○経営側の考えていることと、職員の考えていることにギャップがあって当然と思うが、どうもギャップの内容が思っていたのとは大部ズレがあった。ギャップをなくしていきたい <p>《今後の施策に反映》</p> <ul style="list-style-type: none"> ○会社の方向(理想追求型)と社員の方向性が一致しており、今後の教育内容等に反映していきたい ○社員のモチベーションを上げるためにどうすれば良いのか考える良い機会になった ○当社の強み、弱みの把握と、従業員の満足度を知ることができ、今後の研修体系に活かす材料になった ○会社と社員との意識の差、認識の違いが明確に現れていた。今後、個別に検討してみたいと考えています。また、自由意見には社員の本音があり、的確に対応しようと思う ○社員の多くが、今後さらなるキャリア形成を望んでいることが分かり、また、重視している点があり、具体的な教育制度、人事評価制度等で重視すべきポイントをつかむことができた ○自由回答の中には、改善すべき内容があり、検討中です ○人事制度改定3年後に、見直しを実施することになっているが、その参考になった <p>《課題を分かりやすく理解》</p> <ul style="list-style-type: none"> ○個別面談の概要報告と合わせたフィードバックで、今後の課題がわかりやすかった ○グラフや図によって客観的にアドバイスしていただき、気づかされるが多かった ○複数項目による定量診断、グラフなどによる視覚化により、会社側の実施した施策と従業員側の反応やその傾向をみられたことにより、なにを改善すべきか参考になった ○業務内容の指導教育が、社員側からは十分でないという意見が多く、対処が必要だとわかった。診断結果は想像ではなく、データで示されると、何とかしなくてはという動機付けになった <p>《社員の状況を把握》</p> <ul style="list-style-type: none"> ○社員の意識を多少なりとも知ることができ、今後の社員とのコミュニケーションにおける重要なポイントを認識した。 ○日頃は出てこない社員の意見等が反映されていて良かった ○社員が望んでいること、会社に求めていることが明確になった ○社員の要望や不安に感じていることは漠然と理解しているつもりでしたが、健診をして頂いたことにより、明確に把握することができました。また、会社に対して良い評価をしている部分もあり、会社の取組みが社員に伝わっていることが分かりました。 ○社員のキャリアアップに対する関心のレベルが把握できた。特に、関心のある項目と、そうでない項目を具体的に把握できた。会社と社員の認識の相違レベルを具体的に知ることができた |
| <p>■「あまり役に立たなかった」とする理由■</p> <ul style="list-style-type: none"> ○社員の考え方にバラツキがあり、偏りがあることはわかったが、診断結果が何を示しているのか、明確に理解できなかった ○社員に意識の差があることが改めて分かったことは役に立ったと思うが、抽象的内容が多く、表面的なことしか表面化されなかったように感じる ○弊社の業態に合っていない質問も多く、また、会社として行っていること、できることが少ないため |

表1-3 キャリア健診における技術的改善項目

1. キャリア健診シート等のツール改善

| 改善対象 | 改善の意図・目的 | 改善の方向性 |
|----------------------|--|--|
| 「ガイドシート」等 (新規) | 人事担当者・従業員に 「キャリア健診」への理解 を促す | キャリア健診の目的や各設問の意図、実施手順について、 人事担当者や従業員に理解を促すためのガイドシートを開 発する (主な項目例) 1. 「キャリア」とは何か 2. キャリア健診の目的・意図 3. キャリア健診実施手順 4. 各健診シートの説明・解説 5. 記入上の注意 6. 診断結果のフィードバック 7. キャリア・コンサルティングに関する情報提供 |
| 事前ヒアリングシート | より効率的なヒアリング ができるよう事前の会社 理解に役立てる ヒアリング時により深い 情報収集を可能にする | 経営方針や人材育成方針、人事諸制度、福利厚生など、 キャリア・コンサルタントが事前知っておくべき基本情報 を、予め人事担当者等に記入してもらうためのシートとする |
| 企業診断シートA・B (共通) | 回答肢の文言を見直し、 回答しやすくする | 設問に合わせた回答肢の文言の改善 (例: 設問「～明確に示されている」→回答「十分示されて いる, 示されていない」など) |
| | 「今後」のポジティブ回答 (5番)の記入法を見直す | 「今後」の設問に対して、複数のポジティブ回答をする場合 には、優先度・優先順位を判別できる記入法とする |
| 企業診断シートA (人事担当者用) | 人事・人材育成上の企業 情報をより多く事前に得 られるようにする | 「自由記入欄」の記入必須化を図り、企業側の人事・人材 育成に対する考え方等を記載してもらうようにする * 事前ヒアリングの内容と調整する必要あり |
| 企業診断シートB (従業員用) | キャリア意識に関する5 設問の位置づけと整理を 図る | キャリア意識の高低を判断する5つの設問が設定されてい るが、内容的には仕事への姿勢等が中心となっている。設 問を見直すか、判断テーマを変更するかを決定する |
| | 企業内の職種別等診断 への対応を図る | 受診企業のニーズに対応し、企業内における職種・部署ご との診断結果の提供を検討する。従業員の匿名性の確保 の観点から一定の基準等を設定することが考えられる |
| 個人診断シート | より効果的なキャリア・コ ンサルティングに向け て、個人診断シートの位 置づけの見直す | 設問への回答だけでなく、面談者本人の個別具体的な事 項を記述するものへ変更(記名式)。コンサルティング・テ ーマを面談者本人が見出し、個人診断シートに記入するな ど、コンサルティングを受ける事前準備と心構えに役立て る |
| | 回答しやすいよう、設問 の見直しを図る | 曖昧さをできるだけ排し、分かりやすい設問とする 見直し候補: A-8 A-9 C-1 D-9 E-2 E-10 等 |
| | 回答しやすいよう、回答 肢の見直しを図る | 回答者が回答しやすいよう、回答肢を○×の2件法か ら、中間解を入れた3件法・5件法へ見直す |
| | レーダーチャート記入の 補足を行う | レーダーチャート記入には、賛否両論あり、誤解を避ける ため、その記入法とその見方(解釈の仕方)について説明 を付す |

| | | |
|---------|--------------------------|--|
| 診断結果報告書 | 新5領域に対応した新たな報告書を作成する | 新たに設定された5領域に対応した、見やすく分かりやすい報告書フォーマットを作成する |
| | 健診結果データへの評価方法を確立する | ベンチマークの構築に向け、新たな診断方法を検討。受診企業からのニーズが強い、産業別・企業規模別・年齢階層別・職階別・職種別等の診断・評価方法の考案を行う |
| | 受診企業の利便性向上に向けた診断表現の改善を図る | 診断報告書に分かりやすい解説・説明を付記する |

2. キャリア健診シート等の運用上の改善

| 改善対象 | 改善の意図・目的 | 改善の方向性 |
|---------------------|--|--|
| 事前ヒアリングシートの回収 | より効率的なヒアリングができるよう事前の会社理解に役立てる | 企業訪問前に回収し、会社理解に役立てられるようにする。なお、シート回収の際、会社案内や人事諸制度、研修制度、社内報などの情報も合わせて入手するようにする |
| 企業診断シートA（人事担当者用）の記入 | 記入者・記入方法を確立する | 複数者記入か、合議による1シート記入を検討する |
| 企業診断シートB（従業員用）の記入 | 記入者・記入方法を確立する | 企業規模に応じた記入者数の設定を行う |
| 企業診断シートA・Bの回収 | シートの回収方法、タイミングを改善し、キャリア・コンサルタントがコンサルティングを効果的、円滑に実施できるようにする | 企業診断シートA・Bの回収をキャリア健診実施主体が行う。回収時期はキャリア・コンサルタントの企業訪問時までに診断結果が出せるタイミングで実施する |
| 個人診断シートの回収 | シート回収方法、タイミングを改善し、キャリア・コンサルタントがコンサルティングを効果的、円滑に実施できるようにする | 面談時以前に回収し、キャリア・コンサルタントがキャリア・コンサルティングの準備に役立てられるようにする |