

Ⅱ. 健診シート開発の経緯とモデル実施後の検証・改善点

キャリア健診シートについては、平成20年度「キャリア健診研究会」報告書において、具体的なシート案が提示されているが、今回のモデル実施に先立ち、より実効性を高めるための見直しを行った。

1. 健診シート開発の基本的な考え方

平成20年度「キャリア健診研究会」報告書においては、キャリア健診について、以下のような考え方の提示がなされた。

- ① 個人のキャリア形成を促進する要素として、「自己理解」「キャリア目標」「キャリア形成行動」の3要素を提示。
- ② 上記①の3要素に関連して、企業において従業員のキャリア形成支援が促進される7つの機能を提示（表2-5）。この7つの機能は、従業員からみたキャリア形成支援状況の満足度の高低を判断するための設問ともなる。
- ③ 上記②の7つの機能について、企業と従業員の認識の違いを把握するとともに、従業員のキャリア意識の高低を判別するための5つの設問（表2-6）により、企業のキャリア形成支援に関する課題を把握することを提言。
- ④ 従業員個人に対しては、キャリア・コンサルティングを実施する際に使用する50問から成るシート案（表2-7）を示し、これをもとに今後のキャリア形成に関する課題等の把握を行うことを提言。

平成21年度においては、上記の考え方をベースに、実際のモデル実施に用いる健診シートの検討を進めた。

表2-5 キャリア形成のための3要素と7つの機能

3要素	従業員のキャリア形成を促進する7つの機能
自己理解	1) 必要な時に、生活・健康上の問題も含め、上司・同僚・社内外の専門家等に相談することができる
	2) 会社の経営課題や会社から期待されている役割を知り、個人の意見とすり合わせる機会がある。また、自分自身について定期的に振り返り、自己管理することができる
キャリア目標	3) 会社から「求める人材像」が示されており、従業員がキャリアの目標(短期・中期・長期)について考えたり、生活上の課題を踏まえてキャリアの目標を見直したりすることができる
	4) 仕事の実施方法が分かりやすく伝えられており、必要なスキルや専門知識が明確である。
	5) 仕事内容、働き方・場所・勤務時間等についての選択肢を容易に知ることができ、選択することができる
キャリア形成行動	6) 日常の業務をはじめ、研修の機会や勤務時間の短縮・休暇の取得によるキャリア形成のための時間の確保を通じ、キャリアの目標を具体的な行動につなげることができる。また、世代や階層に応じた経験や新しい経験を積むことができ、失敗しても再度挑戦することができる
	7) 社内・外の交流を深める機会がある

表2-6 従業員のキャリア意識についてのチェックシート

1)あなたは職務や目標に対して、どれくらい積極的に挑戦していますか
2)あなたは現在の職務においてどれくらい成果を出していると感じていますか
3)あなたは自分自身のキャリアについて、今後の計画や目標(「いつごろ」、「どのような職位・職務で」、「どのような領域で」、「どんな結果・価値を生み出しているか」)をどれくらい明確にお持ちですか
4)あなたの職務は重要なことだとどれくらい思いますか
5)あなたは現在の職務に対してどれくらい意欲を感じていますか

表2-7 従業員向けキャリア診断シート

A 自分のことを知っている度合い	B 将来のイメージ
自分の長所・短所を知っている	将来の人生計画に具体的な目標を持っている
どんな仕事得意なのかわかっている	自分の理想とする未来を描く(イメージする)ことができる
仕事をするうえで何を大切にしたいのかがわかっている	将来の見通しに対しては楽天的な方である
どんな能力やスキルを身につけるべきかわかっている	行動を起こすために、計画を立てる方である
どんな仕事に熱中しやすいかわかっている	環境の変化に対応していける方である
どんな人と仕事をしやすいかわかっている	年をとったからといって仕事の選択肢が減るわけではない
最近自分の職業人生を振り返ったことがある	仕事の選択肢は自分で作り出すものだと思っている
職場で求められている役割をきちんとわかっている	自分が担当する仕事は、上司や会社に与えられるだけではなく、自分の意向や希望によっても決まると思っている
上司の期待をわかっている	今、やってみたい仕事は何かと聞かれたら、自分の希望を話すことができる
自分にとって働きやすい職場環境を知っている	自分がやってみたい仕事には、その気になればいつでも挑戦することができると感じている
C 現在と将来に向けての取り組み	D 身体と心の健康
人生80年ということ意識した生活設計をしている	仕事に失敗してもくよくよとこだわらない
将来のことを考え、今から少しずつ努力していることがある	自分なりのストレス解消方法をもっている
社会の動き、流行などには敏感である	健康診断は毎年受けている
仕事に必要なスキルを身につけるために努力していることがある	現在の体重は適正である
新しい種類の仕事にも好奇心を持って取り組んでいる	ふだんから継続している運動がある
新しい仕事に積極的に取り組んでいる	タバコは吸わない、もしくは減らしている
仕事には常に創意工夫をこらしている	規則正しい生活を維持するよう努力している
今の職場で、社内の人と交流を深める機会がある	お酒は深酒しないように心がけている
会社以外の人の付き合いが多い	睡眠は充分に取れている(日中眠くならない)
自分とは違う考えを持つ相手とも積極的に付き合うことができる	食欲はあり、おいしく食べられる
E 仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)	
同僚や部下が早く帰っても気にならない	
腹を割って悩みを相談できる友人が多い	
時間の使い方はうまくいっており、追われているような気はあまりしない	
上司や先輩からの飲み会の誘いを断っても、その後の仕事にひびがない	
地域活動には積極的に参加している	
一人でじっくり自分のことを考える時間がある	
自分の趣味について、他人に話すことができる	
資格取得など、仕事以外の自己啓発に取り組んでいる	
仕事以外で「自分にとって大切なもの」がある	
夫婦や家族での対話の機会が多い	

検討にあたっては、以下の2点に留意し、社会調査として信頼性・妥当性を有する健診シートとすることを目的とした。

- ① キャリア・コンサルタントによる個別企業へのコンサルティング実施において有効なツールとする
- ② 健診シートを通じて蓄積されるデータを、企業全体、産業界全体におけるキャリア形成支援の進捗状況の把握や要因分析に活用できるものとする

2. モデル実施前の検討内容

(1) 企業診断シート A・B

1) 共通設問項目

企業診断シート A・B に設ける共通設問項目は、平成 20 年度報告で示された「7つの機能」(表 2-5) をベースに検討を加えることとした。設問項目の策定においては、統計的な「妥当性」「信頼性」を有することが必要となるが、まず「妥当性」については、この「7つの機能」が平成 20 年度のキャリア健診研究会において、企業へのヒアリングおよびアンケート調査結果の成果に基づいて作成されたものであることから、この要件を満たすものと考えた。「信頼性」については、「7つの機能」を基にトライアル用に多めの設問項目(20項目)を設定し、モデル実施後に因子分析等の統計的な検証を行うなかで信頼性を高めることとした。検証の結果、信頼性の低い項目については削除の候補となるが、その決定にあたっては、コンサルティング上必要なもの、理念的に必要と認められるもの等については、別途考慮する方針とした。また、7つの機能の上位概念である「自己理解」「キャリア目標」「キャリア形成行動」の3つの要素についても、統計的な検証を経ていないことから、モデル実施後に因子分析等の検証を行うこととした。

項目ごとの修正の概要は、表 2-8 のとおりである。

2) 企業側と従業員側との認識の違いの把握

企業診断シート A・B の共通項目には、企業側と従業員側との認識の違いを把握する目的がある。しかし、何をもちて認識の違いと考えるかは企業側・従業員側への問いかけの視点によって変わってくる。

平成 20 年度報告では、従業員側には現在の「満足度」を聞き、企業側には「社内の現状」の高低を聞くことになっていた。これに対し、今回のモデル実施では、従業員には現状の「満足度」および今後の「充実希望」を、企業側には現状における取組みの「充実度」および今後の「充実意向」を聞くこととした。

3) 設問項目の配置

設問項目の配置は、内容的に関連する項目ごとにまとめた方が回答しやすい面もあるが、キャリアオーバーを防ぐ(前の項目を意識しないようにする)ため、実際の健診シートで

は各設問をバラバラに配置することとした。

表2-8 企業診断シートA・B 共通項目

原 案	修 正 案	修正の意図
1) 必要な時に、生活・健康上の問題も含め、上司・同僚・社内外の専門家等に相談することができる	1) 必要なときに、上司に、仕事やキャリアの問題(付随する生活面や健康面も含めて)について相談できる ----- 2) 必要なときに、先輩や同僚に、仕事やキャリアの問題(付随する生活面や健康面も含めて)について相談できる ----- 3) 必要なときに、仕事やキャリアの問題を社内・社外の専門家(キャリア相談員、キャリア・コンサルタントなど)に相談できる	相談相手を「上司」「先輩・同僚」「専門家」の3つに分けた。企業向けシートに業務に起因しない個人的な健康問題を文言に含めるべきか疑義があり、あくまでもキャリアに付随したものであることをはっきりさせた
2) 会社の経営課題や会社から期待されている役割を知り、個人の意見とすり合わせる機会がある。また、自分自身について定期的に振り返り、自己管理することができる	4) 会社の経営課題や会社から期待されている役割を知ることができる ----- 5) 上司と部下の間で、キャリアの現状や目標について、すり合わせの機会が用意されている ----- 6) これまでのキャリアを振り返る機会が用意されている	原案の「期待されている役割を知ること」「すり合わせの機会があること」「振り返る機会があること」の3要素に対応させる形で分解した。
3) 会社から「求める人材像」が示されており、従業員がキャリアの目標(短期・中期・長期)について考えたり、生活上の課題を踏まえてキャリアの目標を見直したりすることができる	7) 会社の経営理念に基づいた「求める人材像」が明確に示されている ----- 8) 会社の「求める人材像」に近づくことで評価される仕組みがある ----- 9) キャリアの目標を追求したり見直す機会が用意されている ----- 10) キャリアの目標やキャリアの計画を、短・中・長期に分けて考える機会が用意されている	「求める人材像」について7、8に分解。「生活上の課題」の文言が入ると、企業側では答えにくいものと考え削除した
4) 仕事の実施方法が分かりやすく伝えられており、必要なスキルや専門知識が明確である	11) 仕事に必要なスキルや知識が明確に示されている ----- 12) 仕事の手順や進め方が上司や会社からわかりやすく伝えられている	「実際の仕事の方法について伝えられること」と、「必要とされるスキル、専門知識の明示」とで、2項目に分解した
5) 仕事内容、働き方・場所・勤務時間等についての選択肢を容易に知ることができる、選択することができる	13) 担当する仕事内容について個人の希望が考慮される ----- 14) 働く場所、働く時間なども含め、働き方について選択できる	労働条件等について、「仕事内容」と「働き方・働く場所・働く時間」の2つに分解した
6) 日常の業務をはじめ、研修の機会や勤務時間の短縮・休暇の取得によるキャリア形成のための時間の確保を通じ、キャリアの目標を具体的な行動につなげることができる。また、世代や階層に応じた経験や新しい経験を積むことができ、失敗しても再度挑戦することができる	15) キャリアの目標やキャリアの計画を実現するため、自己啓発等の活動時間が確保できる ----- 16) 日常の業務や研修の機会が、キャリアの目標に向けた取組につなげられる ----- 17) 世代や階層に応じたキャリア形成の機会や仕組みが用意されている ----- 18) 仕事で失敗しても再度挑戦できる機会や仕組みが用意されている	長文の原案を4つの要素に分解し、平易な設問とした
7) 社内・外の交流を深める機会がある	19) 社内の人たちと仕事以外で交流を広げたり、社外の人たちと交流をしたりする機会や仕組みが用意されている ----- 20) 仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる	表現をより分かりやすいものとした

4) その他

企業・従業員に健診シートへの記入を促すため、表紙にできるだけ易しい案内文をつけるとともに、「キャリア」および「キャリア健診」の説明を健診シート最終頁に記した。

また、企業診断シート A には、企業側への追加設問として、「実施している具体的施策」欄を設けた（表 2-9）。現実には実施している人事施策の種類や数と、従業員の満足度との相関関係等を分析し、企業側への具体的な提案につなげていくことを想定したものである。

企業診断シート B にのみ設けるキャリア意識についての 5 設問については、原案の文意を変えず、文言・表現をわかりやすく修正した（表 2-10）。

さらに、企業側と従業員側の認識の違いを把握するためには健診シートのみでは困難な部分もあるため、人事担当者等への事前ヒアリングを行うこととし、その際に使用する「事前ヒアリングシート」を作成した（資料 9 参照）。

表 2-9 企業が実施している施策

実施している具体的施策	
1. OJT	13. 職務基準書(マニュアル)
2. ジョブ・ローテーション	14. 能力要件表
3. キャリア開発研修	15. コンピテンシーリスト(職務における高業績者の行動特性をリスト化したもの)
4. 業務研修	16. 社内・外留学制度
5. プロジェクト制	17. 社内ベンチャー
6. メンター制度(先輩社員等による助言者制度)	18. 社内公募
7. 目標管理	19. FA 制度(社員が希望する職種・職務を登録する制度)
8. 複線型人事制度	20. 自己啓発支援制度
9. 地域限定社員制	21. 長期有給休暇
10. セカンドキャリア支援	22. 特にしていない
11. EAP(メンタルヘルスケアの仕組み)	23. その他(具体的に:)
12. 360 度評価	

表 2-10 企業診断シート B 従業員のキャリア意識についてのチェックシート

原 案	修 正 案	修正の意図
1)あなたは職務や目標に対して、どれくらい積極的に挑戦していますか	1)あなたは自分の職務や目標に対して、どれくらい積極的に挑戦していますか。	原案の文意を変えずに、できるだけ平易な表現に修正した。
2)あなたは現在の職務においてどれくらい成果を出していると感じていますか	2)あなたは現在の職務において、どれくらい成果を上げていると感じていますか。	
3)あなたは自分自身のキャリアについて、今後の計画や目標(「いつごろ」、「どのような職位・職務で」、「どのような領域で」、「どんな結果・価値を生み出しているか」)をどれくらい明確にお持ちですか	3)あなたは自分のキャリアについて、今後の計画や目標を明確にもっていますか。	
4)あなたの職務は重要なことだとどれくらい思いますか	4)あなたの現在の職務は、どれくらい重要だと思いますか。	
5)あなたは現在の職務に対してどれくらい意欲を感じていますか	5)あなたは現在の職務に対して、どのくらいやりがいを感じていますか。	

(2) 個人診断シート

個人診断シートについては、設問の文言・表現等の修正のほか、従業員に対するキャリア・コンサルティングを実施するうえで有用と考えられる自由記入欄を A~E の各エリアに

設けた。

3. モデル実施後の統計的分析・検証結果⁴

今回のモデル実施で使用した健診シートは、前記の経緯を経て開発されたトライアル版であることから、モデル実施の集計結果に基づき、統計的分析による検証を行った。

(1) 企業診断シート A・B 共通 20 項目の分析

試作された 20 項目は暫定的なものであり、テストとしての信頼性に関わる側面、ならびに所要時間の短縮や回答者の負担軽減といった実施に際しての効率的側面から、項目を吟味し、その結果、不適切と判断される項目を削除していく手続が必要となる。ここでは、目標とする項目数は特に定めず、試作した共通 20 項目の統計的な吟味を行った。

1) 分析対象者

今回実施に際しては、82 社から回収した「企業診断シート B (従業員用)」を用いた。回収票数は 3062 票であった。内訳は以下のとおりである (表 2-11)。このうち、回答に不備があった者 32 人を除き、3,032 人を分析の対象とした。

表 2-11 分析対象者

属性	区分	人数	属性	区分	人数
性別	男性	2,171	年齢	19 歳以下	13
	女性	859		20～29 歳	787
	無回答	32		30～39 歳	1,149
計		3,062		40～49 歳	685
				50～59 歳	358
				60 歳以上	44
			無回答	26	
職階	課長相当職以上	535	計		3,062
	課長相当職未満の正社員	2,249			
	契約社員	130			
	パート・アルバイト等	79			
	無回答	69			
計		3,062			

2) 回答の得点化

回答は 5 件法を用いた。分析にあたっては、不満足およびどちらかといえば不満足に類する反応を「不満足 (否定的)」反応、満足およびどちらかといえば満足に類する反応を「満足 (肯定的)」反応、どちらともいえないとする反応を「中立」反応として分析した。

3) 因子分析

試作された共通 20 項目については、あらかじめ設定されたキャリア形成のための 3 要素 7 領域を反映するものといえるかどうかを確認するために、因子分析 (主因子解・斜行回

⁴ モデル実施によって回収したシートの統計的分析は、東京国際大学・角山剛教授監修のもと実施した。

転)を行った。因子数の推定にあたっては、固有値 (eigenvalue) 1.0 以上の次元までとした。

結果は3個の因子が抽出された。因子分析では、各因子で因子負荷量の高い項目がその因子を構成する項目であるとされる。今回の分析では、因子数の上では当初想定した3要素と同じく3因子が抽出されたが、各因子を構成すると考えられる項目は、当初のまとまりとは必ずしも一致しなかった。3因子については、項目内容のまとまりから、第1因子(10項目)は「キャリア目標の設定・達成の支援」、第2因子(4項目)は「職場のサポート」、第3因子(6項目)は「職場を超えたサポート、キャリア形成の自律性」と解釈された(表2-12)。なお、固有値の大きさからは第1因子の寄与が突出して高いことがみてとれる(図2-2)。3因子の説明力(成分分散の累計)は54.36%であった。

表2-12 3因子解に基づく分類

3要素区分	7領域区分	項 目	3領域
自己理解	1	2. これまでのキャリアをふり返る機会が用意されている	キャリア目標の設定・達成の支援
自己理解	1	8. 会社の経営課題や会社から期待されている役割を知ることができる	
自己理解	2	14. 上司と部下の間で、キャリアの現状や目標について、すり合わせの機会が用意されている	
キャリア目標	3	3. キャリアの目標やキャリアの計画を、短・中・長期に分けて考える機会が用意されている	
キャリア目標	3	5. 会社の「求める人材像」に近づくことで評価される仕組みがある	
キャリア目標	3	1. 会社の経営理念に基づいた「求める人材像」が明確に示されている	
キャリア目標	4	7. キャリアの目標を追求したり見直す機会が用意されている	
キャリア目標	4	9. 仕事に必要なスキルや知識が明確に示されている	
キャリア形成行動	6	15. 世代や階層に応じたキャリア形成の機会や仕組みが用意されている	
キャリア形成行動	6	13. 日常の業務や研修の機会が、キャリアの目標に向けた取組みにつなげられる	
自己理解	1	4. 必要ときに、上司に、仕事やキャリアの問題(付随する生活面や健康面も含めて)について相談できる	職場のサポート
自己理解	2	12. 必要ときに、先輩や同僚に、仕事やキャリアの問題(付随する生活面や健康面も含めて)について相談できる	
キャリア目標	5	11. 仕事の手順や進め方が上司や会社からわかりやすく伝えられている	
キャリア形成行動	6	10. 仕事で必要ときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる	
自己理解	2	20. 必要ときに、仕事やキャリアの問題を社内・社外の専門家(キャリア相談員、キャリア・コンサルタントなど)に相談できる	職場を超えたサポート、キャリア形成の自律性
キャリア目標	5	18. 働く場所、働く時間なども含め、働き方について選択できる	
キャリア目標	5	16. 担当する仕事内容について個人の希望が考慮される	
キャリア形成行動	6	6. キャリアの目標やキャリアの計画を実現するため、自己啓発等の活動時間が確保できる	
キャリア形成行動	7	17. 仕事で失敗しても再度挑戦できる機会や仕組みが用意されている	
キャリア形成行動	7	19. 社内の人たちと仕事以外で交流を広げたり、社外の人たちと交流をしたりする機会や仕組みが用意されている	

《参考》3因解の因子行列

	成分		
	1	2	3
@3@現状	.767	.114	.169
@7@現状	.744	.168	.250
@2@現状	.724	.139	.176
@15@現状	.695	.193	.263
@5@現状	.695	.187	.221
@1@現状	.693	.146	.145
@14@現状	.610	.349	.189
@13@現状	.582	.315	.256
@8@現状	.559	.325	.197
@9@現状	.550	.358	.167
@12@現状	.185	.792	.183
@10@現状	.107	.773	.100
@4@現状	.343	.638	.239
@11@現状	.380	.612	.254
@18@現状	.153	.124	.797
@16@現状	.221	.222	.697
@20@現状	.424	.043	.499
@17@現状	.186	.397	.487
@19@現状	.208	.349	.487
@6@現状	.414	.130	.455

因子抽出法: 主成分分析
 回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法
 a. 6 回の反復で回転が収束しました。

因子のスクリー プロット

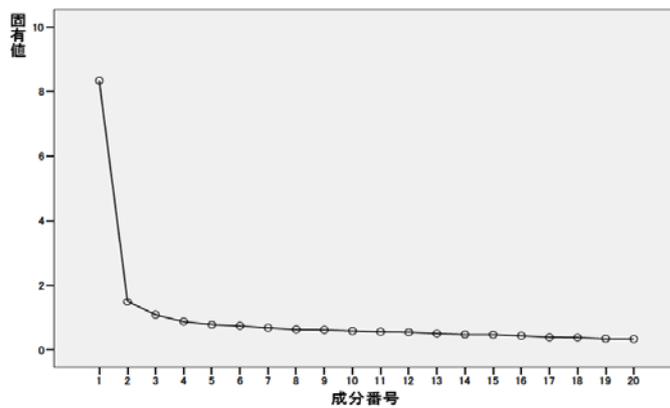


図2-2 因子のスクリープロット

この結果を参考に、因子数をもう 1 つ追加し 4 個の因子に固定した因子分析を行った。追加した 4 番目の因子の固有値は 0.86 で、4 因子の説明力は 58.65%、ほぼ 6 割となった(表 2-13)。

結果は表 2-14 に示すようなまとまりが抽出された。項目内容から、第 1 因子(10 項目)「キャリア目標の設定・達成の支援」、第 2 因子(4 項目)「職場のサポート」、第 3 因子(3 項目)「職場を超えたサポート、キャリア形成の自律性」、第 4 因子(3 項目)「働き方の裁量性」と解釈された。

表2-13 説明された分散の合計

成分	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和		
	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %
1	8.334	41.672	41.672	8.334	41.672	41.672	4.928	24.641	24.641
2	1.472	7.359	49.031	1.472	7.359	49.031	2.830	14.149	38.790
3	1.066	5.328	54.359	1.066	5.328	54.359	2.034	10.172	48.962
4	.858	4.288	58.647	.858	4.288	58.647	1.937	9.686	58.647
5	.760	3.802	62.450						
6	.725	3.624	66.074						
7	.665	3.325	69.398						
8	.615	3.075	72.474						
9	.604	3.019	75.493						
10	.568	2.842	78.335						
11	.544	2.721	81.055						
12	.533	2.663	83.719						
13	.492	2.458	86.176						
14	.466	2.332	88.509						
15	.459	2.294	90.803						
16	.425	2.123	92.926						
17	.378	1.890	94.816						
18	.371	1.855	96.671						
19	.337	1.683	98.355						
20	.329	1.645	100.000						

《参考》4因子解の因子行列—回転後—

	成分			
	1	2	3	4
@3@現状	.753	.094	.210	.110
@1@現状	.721	.106	.053	.193
@2@現状	.717	.117	.187	.134
@5@現状	.710	.151	.128	.232
@7@現状	.691	.170	.378	.086
@15@現状	.644	.195	.372	.103
@14@現状	.587	.342	.242	.106
@8@現状	.581	.291	.082	.231
@9@現状	.556	.336	.129	.158
@13@現状	.538	.318	.336	.118
@12@現状	.170	.798	.176	.129
@10@現状	.104	.777	.092	.083
@4@現状	.357	.617	.115	.251
@11@現状	.376	.600	.184	.220
@20@現状	.287	.089	.720	.117
@6@現状	.298	.168	.633	.128
@19@現状	.136	.367	.480	.272
@16@現状	.258	.160	.188	.749
@18@現状	.126	.096	.433	.683
@17@現状	.264	.324	-.035	.654

因子抽出法: 主成分分析 回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法
a 6 回の反復で回転が収束しました。

表2-14 4因子による因子分析結果

第一因子	<p>3. キャリアの目標やキャリアの計画を、短・中・長期に分けて考える機会が用意されている</p> <p>1. 会社の経営理念に基づいた「求める人材像」が明確に示されている</p> <p>2. これまでのキャリアをふり返る機会が用意されている</p> <p>5. 会社の「求める人材像」に近づくことで評価される仕組みがある</p> <p>7. キャリアの目標を追求したり見直す機会が用意されている</p> <p>15. 世代や階層に応じたキャリア形成の機会や仕組みが用意されている</p> <p>14. 上司と部下の間で、キャリアの現状や目標について、すり合わせの機会が用意されている</p> <p>8. 会社の経営課題や会社から期待されている役割を知ることができる</p> <p>9. 仕事に必要なスキルや知識が明確に示されている</p> <p>13. 日常の業務や研修の機会が、キャリアの目標に向けた取組みにつながられる</p>	キャリア目標の設定・達成の支援
第二因子	<p>12. 必要ときに、先輩や同僚に、仕事やキャリアの問題(付随する生活面や健康面も含めて)について相談できる</p> <p>10. 仕事で必要ときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる</p> <p>4. 必要ときに、上司に、仕事やキャリアの問題(付随する生活面や健康面も含めて)について相談できる</p> <p>11. 仕事の手順や進め方が上司や会社からわかりやすく伝えられている</p>	職場のサポート
第三因子	<p>20. 必要ときに、仕事やキャリアの問題を社内・社外の専門家(キャリア相談員、キャリア・コンサルタントなど)に相談できる</p> <p>6. キャリアの目標やキャリアの計画を実現するため、自己啓発等の活動時間が確保できる</p> <p>19. 社内の人たちと仕事以外で交流を広げたり、社外の人たちと交流をしたりする機会や仕組みが用意されている</p>	職場を超えたサポート、キャリア形成の自律性
第四因子	<p>16. 担当する仕事内容について個人の希望が考慮される</p> <p>18. 働く場所、働く時間なども含め、働き方について選択できる</p> <p>17. 仕事で失敗しても再度挑戦できる機会や仕組みが用意されている</p>	働き方の裁量性

4) 総得点との相関

項目としての信頼性の判定にあたっては、各項目得点と総得点との相関係数が手がかりの1つとなる。総得点との相関が低い項目は、総得点に対して独立的であり、総得点が規定しようとしている特定に対してどのような関わりをもっているかが不明である。また、総得点と負の相関をもつ要素が含まれることも不合理である(池田央 1973)⁵。したがって、項目の信頼性を判断するには、総得点との相関の強さをみる必要がある。

今回試作した共通 20 項目については、すべての項目において総得点との相関は+0.5 を超えており、統計的にみても十分に有意 ($p < .0001$) な関係を示した。

⁵ 池田央 (1973) 「心理学研究法 8 テストⅡ」東京大学出版会

5) 項目分析

i) 反応分布の比較

総得点をもとに上位 25%を高得点群、下位 25%を低得点群として、両群での反応の分布を比較した。

分析に際しては、満足(肯定的)反応については得点が高くなるよう処理していることから、理論的には高得点群では満足(肯定的)反応が多く、低得点群では不満足(否定的)反応が多くなることが予想される。したがって、項目ごとにみた場合には、高得点群では満足(肯定的)反応が、低得点群では不満足(否定的)反応が多く出現する項目が、識別力において優れていると考えられる。

分析の結果は、以下の 2 項目について上記予測とは異なる傾向がみられ、項目として信頼性に問題を含む可能性が残された(表 2-15)。

表 2-15 反応分布の比較

項目 No.	高得点群(n=758)				低得点群(n=742)			
	不満足反応		満足反応		不満足反応		満足反応	
	n	%	n	%	n	%	n	%
1	35	4.62	492	64.91	499	67.25	44	5.93
2	49	6.46	425	56.07	570	76.82	35	4.71
3	67	8.84	453	59.77	615	82.88	31	4.17
4	13	1.71	648	85.49	483	65.09	89	12
5	50	6.6	431	56.86	593	79.91	14	1.88
6	90	11.87	389	51.32	563	75.88	48	6.47
7	31	4.09	448	59.11	603	79.27	11	1.48
8	13	1.71	571	75.33	481	64.83	77	10.37
9	27	3.56	555	73.22	496	66.85	65	8.76
<u>10</u>	13	1.72	690	46	256	34.5	298	<u>40.16</u>
11	26	3.43	567	74.8	581	78.3	46	6.2
12	19	2.51	620	81.8	415	55.93	127	17.11
13	21	2.77	548	72.3	534	71.97	41	5.52
14	28	3.69	509	67.15	569	76.68	32	4.31
15	53	7	340	44.86	643	86.66	9	1.21
16	23	3.03	476	62.8	476	64.15	80	10.73
17	5	0.66	593	78.23	244	32.88	150	20.21
18	53	6.99	403	53.16	527	71.03	68	9.16
19	45	5.94	507	66.89	446	60.11	83	11.18
<u>20</u>	191	<u>25.2</u>	179	<u>11.93</u>	630	84.9	11	1.48

問 10. 仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる

問 20. 必要なときに、仕事やキャリアの問題を社内・社外の専門家(キャリア相談員、キャリア・コンサルタントなど)に相談できる

ii) 通過率

ここでいう通過率とは、回答者の中で満足反応を示した者の割合を意味する。統計量の分析からは、通過率が一方に偏っている項目よりも 0.5 に近い項目、すなわち、満足(肯定的)反応が高得点群で多く低得点群で少ない項目が、回答者の反応傾向を識別するのに役立つ情報料を含むよい項目であると考えられる。以下の公式により通過率を求めた。

$$P_j = (Nu_j + NI_j) / 2n$$

ここに、 P_j : 項目 j の通過率

n : 高得点群 (低得点群も同数) の人数

Nu_j : 高得点群の満足(肯定的)反応数

NI_j : 低得点群の満足(肯定的)反応数

通過率の目安として、高得点群、低得点群それぞれ 25% 付近に相当する各 742 人を対象に、通過率 0.75 以上を高満足反応項目、0.25 以下を低満足反応項目として、反応分布の偏りを調べた。その結果、通過率 0.75 以上の項目はなかったが、以下の項目については通過率が 0.25 以下となり、信頼性に問題のある可能性が残された (表 2-16)。

表 2-16 通過率

項目 No.	n=742 で比較			
	満足反応		P j	D j
	高得点群	低得点群		
1	484	44	0.36	0.59
2	423	35	0.31	0.52
3	449	31	0.32	0.56
4	634	89	0.49	0.73
5	423	14	0.29	0.55
6	384	48	0.29	0.45
7	444	11	0.31	0.58
8	560	77	0.43	0.65
9	545	65	0.41	0.65
10	676	298	0.66	0.51
11	558	46	0.41	0.69
12	608	127	0.5	0.65
13	538	41	0.39	0.67
14	503	32	0.36	0.63
<u>15</u>	335	9	<u>0.23</u>	0.44
16	467	80	0.37	0.52
17	584	150	0.5	0.58
18	394	68	0.31	0.44
19	496	83	0.39	0.56
<u>20</u>	177	11	0.13	<u>0.22</u>

問 15. 世代や階層に応じたキャリア形成の機会や仕組みが用意されている

問 20. 必要なときに、仕事やキャリアの問題を社内・社外の専門家（キャリア相談員、キャリア・コンサルタントなど）に相談できる

iii) D-指数法による分析

通過率については仮の基準を設けてその大小を判断したが、さらにD-指数法⁶とよばれる方法を用いて追加的分析を行った（今回の分析では簡便化して高得点・低得点各群 25%ずつとした）。高得点群の通過数が多く、低得点群の通過数が少ない場合、D-指数は高くなる。反対に、高得点群の通過数が少なく、低得点群の通過数が多い場合には、D-指数は低くなる。D-指数法では得られた値について標準的な判断の目安が示されている。指数 0.40 以上の項目を集めると、自動的に通過率 P_j が $0.2 \leq P_j \leq 0.8$ の項目が選ばれることになり、信頼性を高めることに寄与する（池田 1973）。

D-指数	判定のめやす
.40 以上	非常によい項目
.30 - .39	かなりよい項目ではあるが、改善の余地もある
.20 - .29	境界項目であり、改善の必要性がある
.19 以下	よくない項目であり、除くか改善すべき

全体を高得点群、低得点群各 27%ずつに分けた場合の指標である（池田 1973 より）

以下の公式により D-指数を求めた。

$$D_j = (Nu_j - NI_j) / n$$

ここに、 D_j : 項目 j の D-指数

n : 高得点群（低得点群も同数）の人数

Nu_j : 高得点群の満足(肯定的)反応数

NI_j : 低得点群の満足(肯定的)反応数

分析の結果、以下の項目で D-指数が低く、改善の必要性ありとなった。

問 20. 必要なときに、仕事やキャリアの問題を社内・社外の専門家（キャリア相談員、キャリア・コンサルタントなど）に相談できる

iv) α 係数による信頼性の検討

20 項目を 1 つのまとまりある尺度と考え、尺度の内的一貫性を検討するためクロンバツ

⁶ 古典的テスト理論における項目選択に関する簡便法の一つであり、Johnson (1951) によって提唱された。UL-指数法ともよばれる。対象となる項目を含むテスト総得点の上位群と下位群を同数ずつ選び、各群について対象項目の通過人数（正答数、満足反応数、肯定的反応数など）をもとに計算する。項目の識別力を見分ける指標となる。

クの α 係数を算出した。 α 係数とは、尺度の信頼性の基準となる数値であり、意味的に異なる項目や方向性の異なる項目が混じっている場合には、その値は低くなる。絶対的な基準はないが、 $\alpha > 0.8$ であれば良好な尺度といえる。0.7程度でも実質的には問題はない。

今回の20項目を対象とした場合の α 係数は0.93であり、尺度としてはよいまとまりをもっていることが示された。また、今回の分析を通じて問題ありとされた問20を外した場合の α 係数は0.92となった。問20を削除した場合でも、尺度全体としての信頼性にはほとんど影響はないといえる。

(2) キャリア意識診断項目

企業診断シートB(従業員用)のキャリア意識診断用の5項目についても、共通20項目と同様な項目分析を行った。結果はいずれの項目においても良好な値を示し、使用にあたって問題ないものと判断できる。

また α 係数による信頼性の検討では、 $\alpha = 0.73$ と高い値ではないが、実用上は問題ないものと判断できる(表2-17)。

表2-17 キャリア意識5項目反応分布比較

Item No.	High (N=711)				Low (N=676)			
	Positive response		Negative response		Positive response		Negative response	
	n	%	n	%	n	%	n	%
1	701	98.59%	1	0.14%	151	22.34%	233	34.47%
2	590	82.98%	20	2.81%	71	10.50%	264	39.05%
3	620	87.20%	3	0.42%	69	10.21%	393	58.14%
4	698	98.17%	0	0.00%	167	24.70%	199	29.44%
5	682	95.92%	7	0.98%	84	12.43%	275	40.68%

Item No.	満足反応		通過率 P_j	D指数 D_j
	High group (n=676)	Low group (n=676)		
1	667	151	0.61	0.76
2	564	71	0.47	0.73
3	591	69	0.49	0.77
4	663	167	0.61	0.73
5	652	84	0.54	0.84

- Notes.
1. 計算のために両群でnを676に揃えてある。
 2. $P_j = (\text{上位群満足反応数} + \text{下位群満足反応数}) / 2n$
 3. $D_j = (\text{上位群満足反応数} - \text{下位群満足反応数}) / n$

(3) 分析結果のまとめ

共通 20 項目に対する因子分析の結果は、因子数の上では当初想定した 3 要素と同じく 3 因子が抽出されたが、各因子を構成すると考えられる項目は、当初のまとまりとは必ずしも一致しなかった。この結果を参考に、因子数を 1 つ追加し、全体の説明力を高めた上で再び因子分析を行った。この結果、第 1 因子に含まれる項目が 10 項目となったので、これを意味的なまとまりからさらに 2 つに分けて項目数のバランスをとり、最終的に 5 つの領域にまとめた。5 領域はそれぞれ「キャリア目標の設定」(5 項目)、「キャリア形成支援」(5 項目)、「職場のサポート」(4 項目)、「キャリア形成の自律性」(3 項目)、「働き方の裁量性」(3 項目)と命名された(表 2-18)。この領域・項目は、因子分析結果にもとづくまとまりと、経験的な有効性を参考にしたものであり、実際の健診に際しても有効な手がかりになるものと思われる。

キャリア健診項目の分析からは、問 10 については反応分布の比較で、問 15 については通過率の比較で、それぞれ問題を含んでいたが、この両方の分析に加え D-指数分析でも問題を含んでいた問 20 が統計的にみて問題を含む項目といえる。しかし、項目の取捨選択に関する作業は創造的な要素を含む面もあり、一義的に判断できるほど明確な基準があるわけではない。したがって、最終的に項目を確定するにあたっては、診断の手がかりとしての経験的な面からの有効性や、回答者が違和感なく回答できるような表面的妥当性にも配慮が必要となる。

問 20 は、キャリアの考え方が浸透し、企業内における従業員へのキャリア形成支援が先進的に行われている企業でないイメージしにくい設問であると考えられる。しかしながら今後、従業員へのキャリア形成支援が深まっていくなかで、その度合いを捉える有効な設問になる可能性もある。モデル実施受診企業からのアンケート結果でもシート記入の負担感が小さいことを考え合わせると、できるだけ具体的なイメージを描ける解説を付すことで残すことも一考といえる⁷。

なお、キャリア意識に関する 5 項目については、その使用に特に問題はないと判断できる。

⁷ モデル実施企業に受診後実施したアンケート調査結果によると、企業診断用シート(A・B)の記入負担感は、Aシート(人事担当者用)については、「負担感が大きい」(0社)、「やや負担を感じる」(6社)、「負担感はない」(73社)、無回答1社、Bシート(従業員用)については、「負担感が大きい」(1社)、「やや負担を感じる」(17社)、「負担感はない」(58社)、無回答4社となっている。

表2-18 因子分析後の5領域

因子分析前の分類		因子分析後の分類		
3要素	7領域	項目	因子	5領域
自己理解	1	8. 会社の経営課題や会社から期待されている役割を知ることができる	第一因子	キャリア目標の設定
自己理解	2	14. 上司と部下の間で、キャリアの現状や目標について、すり合わせの機会が用意されている		
キャリア目標	3	1. 会社の経営理念に基づいた「求める人材像」が明確に示されている		
キャリア目標	3	3. キャリアの目標やキャリアの計画を、短・中・長期に分けて考える機会が用意されている		
キャリア目標	4	9. 仕事に必要なスキルや知識が明確に示されている		
自己理解	1	2. これまでのキャリアをふり返る機会が用意されている	第一因子	キャリア形成支援
キャリア目標	3	5. 会社の「求める人材像」に近づくことで評価される仕組みがある		
キャリア目標	4	7. キャリアの目標を追求したり見直す機会が用意されている		
形成行動	6	13. 日常の業務や研修の機会が、キャリアの目標に向けた取組みにつなげられる		
形成行動	6	15. 世代や階層に応じたキャリア形成の機会や仕組みが用意されている		
自己理解	1	4. 必要なときに、上司に、仕事やキャリアの問題(付随する生活面や健康面も含めて)について相談できる	第二因子	職場のサポート
自己理解	2	12. 必要なときに、先輩や同僚に、仕事やキャリアの問題(付随する生活面や健康面も含めて)について相談できる		
キャリア目標	5	11. 仕事の手順や進め方が上司や会社からわかりやすく伝えられている		
形成行動	6	10. 仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる		
自己理解	2	20. 必要なときに、仕事やキャリアの問題を社内・社外の専門家(キャリア相談員、キャリア・コンサルタントなど)に相談できる	第三因子	キャリア形成の自律性
形成行動	6	6. キャリアの目標やキャリアの計画を実現するため、自己啓発等の活動時間が確保できる		
形成行動	7	19. 社内の人たちと仕事以外で交流を広げたり、社外の人たちと交流をしたりする機会や仕組みが用意されている		
キャリア目標	5	16. 担当する仕事内容について個人の希望が考慮される	第四因子	働き方の裁量性
キャリア目標	5	18. 働く場所、働く時間なども含め、働き方について選択できる		
形成行動	7	17. 仕事で失敗しても再度挑戦できる機会や仕組みが用意されている		

4. キャリア健診シート運用上の改善点

キャリア健診がその本来の目的に沿って有効に利用されるためには、健診シートの妥当性・信頼性ととも、適正な運用が図られる必要がある。モデル実施を通じて浮き彫りにされたキャリア健診シートの運用上の課題・問題点と、その改善に向けた方策をまとめた。

(1) 「キャリア」に対する事前理解の促進

キャリア健診シートの利用が適切に行われるためには、その意図・目的が受診企業と当該企業の従業員に十分理解、共有化されていることが前提条件となる。しかし、「キャリア」という用語の社会的浸透度はまだ浅く、モデル実施のなかでも人事担当者や従業員にその正確な意味が捉えられていないケースが少なからずあった。キャリア・コンサルティングがどのようなもので、何をするのかイメージできない従業員が多いことから、キャリア・コンサルティングの面談者を募集しても容易に集まらないケースもみられた⁸。また、キャリア健診実施の手順について十分に理解されていないケースも散見された⁹。

このようにキャリア健診実施の入り口での躓きがみられることから、正しく導くための道具立てが必要といえる。実際、健診シートの設問には「キャリア」という用語が頻出するなど、回答者の「キャリア」に対する理解を前提にしている面もあることから、キャリア健診の目的や各設問の意図、実施手順について理解を促すための「ガイドシート」等を作成し、人事担当者や従業員に供する必要があると考えられる。

ガイドシートは、今後のキャリア健診事業の展開を考え、単にキャリア健診の手引き書という意味合いだけでなく、広く「キャリア」概念を啓発・広報する内容とすることが望ましいといえる。

ガイドシートの内容としては、以下のような項目案が考えられる（表2-19）。

表2-19 キャリア健診ガイドシート項目案

項 目	内 容
1. 「キャリア」とは何か	「キャリア」についての平易で分かりやすい解説。キャリアを意識することの今日的な意義等
2. キャリア健診の目的・意図	キャリア健診が目指すもの。これからの企業と個人との関係のあり方等
3. キャリア健診実施手順	キャリア健診の全体の流れと、各ステップにおける留意点（健診シート配布対象者の選定、キャリア・コンサルタントとの面談者の選定、健診シート回収における注意点、事前ヒアリングや診断結果報告の対応者、従業員へのキャリア・コンサルティングにおける注意点等）
4. 各健診シートの解説	用語の定義（上司、同僚、職場等）、フェイス項目の説明（業種・業態の違いによる記入方法）、各健診シートの設問ごとの解説
5. 記入上の注意	健診シート記入上の実務的な注意点
6. 受診結果のフィードバック	診断結果のフィードバックの方法・内容
7. キャリア・コンサルティングに関する情報提供	キャリア開発研修実施の相談先、個人のキャリアに関する相談先等

⁸ モデル実施企業への受診後のアンケート調査結果では、「まずは、キャリアを考えることの大切さを詳しく説明して欲しかった」「面談では何を行うのか、従業員に説明する資料がほしい。キャリア＝転職のイメージがあり、抵抗感があった」といった意見があった。

⁹ 同上のアンケート調査結果において、「健診シート回収のタイミングが分かりにくい、従業員シートA・Bの記入者の区分が分かりにくい」などの意見があった。

(2) 企業診断シートA・Bの改善

1) 設問の意図の明確化

企業診断シートA・B共通 20 項目については、統計学的検証の結果、大きな修正の必要はないといえるが、個々の設問項目に関しては何点かの改善がモデル実施結果から出されている。具体的には、「16. 担当する仕事内容について個人の希望が考慮される」は、その趣旨をどのように捉えるかで回答が異なり、「8. 会社の経営課題や会社から期待されている役割を知ることができる」は、単に役職と受け止めるか、広い意味での役割と受け止めるかで回答が異なるというものである。他の設問も含め、よりその意図を明確にするために、前述した「ガイドシート」等において、個々の設問について補足説明を行うなどの対応が望まれる¹⁰。

2) 共通 20 項目の回答方法

また、回答部分に関する改善があげられる。まず、回答の選択肢については、文言を統一した回答肢でなく、個々の設問内容に合わせた回答肢とすることで、回答しやすくする(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)。

その他、共通 20 項目では、現状と今後について、それぞれ回答するようになっているが、「今後」について人事担当者側が「充実させたい」、従業員側が「望む」の一辺倒になりやすいため、「充実させたい・望む」とした場合には、その優先度や優先順位が分かるような回答方法に改善することが望まれる。

3) 共通 20 設問以外について

「企業診断シートA (人事担当者用)」では、「自由記入欄」において従業員のキャリア形成に対する企業側の考え方や、今後実施したいと考えている施策を記述するようになっている。この欄については、従業員の人材育成に関して何ら方針や考え方をもちない企業はないと考えられるため、企業側に必ず記入してもらうようにし、事前ヒアリングやコンサルティングに役立てるようになることが考えられる。

「企業診断シートB (従業員用)」には、従業員のキャリア意識を問う 5 つの設問¹¹があるが、設問内容としてはキャリア意識というよりも、現在の仕事にどれだけ前向きに取り組んでいるかを問うものが主となっている。このため、現行の 5 つの設問でキャリア意識を判断するのは難しいのではないかとする意見がキャリア・コンサルタントから出されている。これら 5 つの設問の位置づけについては、設問内容を変えず仕事へのコミットメントの度合いを測る指標として捉え直すか、キャリア意識の高低を総合的に判断できるように設問の見直しを行うか、再度整理する必要がある。

¹⁰ 介護事業者からは、設問内容が介護施設には馴染まないものが多く、業種・業態に合った設問にしてほしいという意見があった。

¹¹ キャリア意識を問う 5 つの設問の回答肢の順序が、他の設問の回答肢の順序と逆になっており、改善が必要と考えられる。

4) シート運用上の改善点

i) 健診シートの記入者

今回のモデル実施では、「企業診断シート A (人事担当者用)」の記入者は人事担当者等一人としたが、より客観性を求めて、経営トップ、人事担当役員、人事部長、人事課長など複数人で記入するという方法もある。具体的には以下の2つの記入法が考えられる。

①各人が健診シートを記入し、それを集計して平均値をとる方法

②企業側の見解として、関係者の合議によって1枚のシートを記入する方法

①の場合には、役員・部長クラスから3～4枚のシートが回収されることが想定されるが、これらのシートから平均値を算出しても、客観性を担保するというレベルには至らず、あくまで主観の平均の域を超えないものと思われる。それであるならば、むしろ②のように、経営層ならびに現場に詳しい人事担当者等が情報を出し合いながら合議によって1シートを記入する方が、客観性を担保できるものと考えられる¹²。

一方、「企業診断シート B (従業員用)」については、今回のモデル実施の主要対象を中小企業と考えたため、シート記入者を一律上限50人程度とした。本来のキャリア健診では全従業員を対象に実施することが望ましいが、今回のモデル実施のようにサンプル調査として実施する場合には、大企業ほど記入者の選定に苦慮したという報告もあることから、企業規模に応じた記入者数の設定を行う必要があるといえる。

また、「企業診断シート B (従業員用)」は、調査内容がキャリア意識ないしキャリアに対する考えという従業員個人の内面的なものに対する設問であることから、これらの設問の回答は、同一企業内においてもその置かれた職場環境や職種、働き方などによって大きく影響されることが考えられる。実際、今回のモデル実施においても労働条件が大きく異なる専門職群が存する企業で、各専門職群からほぼ均一に記入者を選定して行った結果、有意とは考えにくい診断結果となったケースがあった。こうした点を踏まえると、各企業の組織形態や人員構成に応じ、部署や職種ごとに診断結果を出すことも考えていく必要がある。この点については、企業側からの要望も多くみられた。

ii) シートの回収時期

今回のモデル実施では、企業診断シート A・B の回収を、原則としてキャリア・コンサルタントの1回目の企業訪問時に行った。しかしながら、キャリア・コンサルタントからは、企業訪問前に企業診断シート A・B による診断結果をあらかじめ把握しておくことが、企業および従業員へのコンサルティングに際して、有効に働くという意見が多数出された。当該企業のホームページや会社案内等の表面的な情報では分からない企業情報として、あらかじめ企業診断シート A・B による診断結果に目を通しておくことで、事前ヒアリングや従

¹² ①の方法に関連して、今回のモデル実施で人事担当者用シートを経営層が複数人記入し、誤って送付されてきたケースが数社あったが、実施施策の記載においても大きく食い違っており、一致していないケースが多かった。

業員へのキャリア・コンサルティングにおいてより深いアプローチが可能になるというのがその理由である。そのためには、企業診断シートA・Bの回収時期・方法を変更し、回収についてはキャリア健診実施主体が行い、診断結果をキャリア・コンサルタントにフィードバックしたのち、1回目の企業訪問を行うということになる。

(3) 個人診断シートの改善

個人診断シートは、面談者個人へのキャリア・コンサルティングに活用することを想定して、ワーク・キャリアだけでなく広義のキャリアに関する50の設問から成っている（資料5参照）。

個人診断シートは、従業員に対し、限られた時間内で効率的・効果的にコンサルティングを実施するためのツールである。それゆえ、企業診断シートA・Bとは性格が異なり、統計的な分析を行うものではないため、実際のコンサルティング現場での活用という視点に立った改善が必要となる。

1) 設問の内容

設問項目について、キャリア・コンサルタントからは、抽象的な表現が多く曖昧さを指摘する声があった¹³。具体的に意見のあった設問は、表2-20のとおりである。

また、その他には「職場の人間関係や日常のコミュニケーション」「自己啓発等」に関する設問が少ないという意見もあった。

表2-20 個人診断シートの設問への意見(意見のあった設問のみ掲載)

設 問	意 見	改善案
A-8 職場で求められている役割をきちんとわかっている	役割の内容が曖昧である	(設問の意図について説明を加える)
A-9 上司の期待をわかっている	期待の内容が曖昧である	(設問の意図について説明を加える)
C-1 人生80年ということ意識した生活設計をしている	人生80年を意識することがいいのか疑問がある	(削除または他の設問に変更)
D-9 睡眠は充分に取れている(日中眠くならない)	充分に睡眠がとれていても日中眠くなることもある	睡眠は充分にとれている
E-2 腹を割って悩みを相談できる友人が多い	少数ではだめなのかという疑問がある	腹を割って悩みを相談できる友人がいる
E-10 夫婦や家族での対話の機会が多い	家族内に限定されているが、単身者にとっては答え辛い内容であるようだった	夫婦や家族、友人等との対話の機会が多い

2) 設問への回答方法

各設問への回答方法に関して、現行の○×で回答する2件法では、回答に際して迷う面談者が多かったことから、中間解として△を入れる3件法や、5段階で回答する5件法の

¹³ また、モデル実施企業の受診後のアンケート調査では、個人診断シートに同じような設問が多いという意見が複数あった。

方が望ましいとする意見があった。

3) 回答結果の集約方法

個人診断シートにおいては、面談者が回答結果を自身で集計し、5つのカテゴリーでレーダーチャートを作成するようになっている。このレーダーチャートの作成について、キャリア・コンサルタントからは賛否両論が出された。偏りが一目で把握でき、コンサルティングのヒントにもなるという意見と、本来、個人の価値観に優劣はないにもかかわらず、作成した五角形の大きさ、いびつさに優劣の判断が生じるのは好ましくないというものであった。このことから、レーダーチャートの見方（大きさや形のゆがみについての解釈の仕方）について、説明を付しておくことが必要と考えられる。

4) シート運用上の改善点

i) 個人診断シートの位置づけ

個人診断シートについては、今回のモデル実施においてキャリア・コンサルタントから面談者のレディネスを形成するうえで役立ったとする報告がある一方で、ほとんど活用しなかったというケースも報告されている。

また、個人診断シートのキャリア・コンサルティングにおける位置づけについて、「単純に項目ごとに内容をヒアリングしても、コンサルティングの内容は深まらず、形式的なものになりがちである」「診断シートにばかり囚われると、視野の狭いコンサルティングとなってしまう」とする意見がキャリア・コンサルタントから出されている。

これらのことから、個人診断シートの位置づけとしては、実際のキャリア・コンサルティングの現場で活用するものというよりは、面談者がキャリア・コンサルティングに望む際の準備のためのツールと位置づけ、いふなれば医療機関での診察前の「問診表」のようなものとして、単に設問に回答するだけでなく、面談者本人の個別具体的な事項を記述するものとするのが考えられる。個人診断シートによって、これまでの自分のキャリアを振り返り、将来に向けてどのように考えるかを整理し、そのうえでコンサルティング・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ことが望ましいといえる。

ii) シートの回収方法等

上記の個人診断シートの改善を行った場合の運用方法としては、シートは記名式として、面談前に回収し、キャリア・コンサルタントがシートに記述された内容を読んだうえで、面談の準備を行うようにする。キャリア健診におけるキャリア・コンサルティングは一度切りで、時間も限られていることから、キャリア・コンサルタントには、面談者に有益と考えられる情報等についても事前準備のなかで用意し、必要に応じて提供できるよう準備しておくことが求められる。

なお、面談日が面談者のシート記述時から極端に時間が空いてしまうと、記述内容や希

望するコンサルティング・テーマが変化してしまうことがあるため、面談日の設定はできるだけシート記述時期と近いことが望ましいといえる。

5. キャリア健診診断結果報告書の改善

今回のモデル実施では、企業診断シートA・Bの集計・分析結果をまとめた「診断結果報告書」（資料6参照）を作成し、企業側に提示することとした。

「診断結果報告書」については、企業における人材育成等の現状把握に加え、今後の従業員のキャリア形成を円滑に進めるための改善に役立てる観点から、モデル実施における活用結果を踏まえてその改善の方向を検討した。

（1）モデル実施における診断結果報告書

モデル実施に用いた「診断結果報告書」は、①従業員のキャリア意識の現状、②キャリア形成支援に関わる20項目についての従業員の満足度と今後の充実度ランキング、③キャリア意識と現状の満足度との相関、④キャリア形成支援に関わる20項目についての企業側と従業員側の認識の違い（現状・今後）、⑤キャリア意識の高い群と低い群との現状の満足度の相違、⑥従業員のキャリア形成支援に対する態度の4類型、⑦自由記述の内容、⑧単純集計結果の8つから成っている。

キャリア健診では、キャリア形成支援に関する企業側と従業員側との認識の違いを把握することがテーマとなっており、④のキャリア形成支援に関わる企業側と従業員側の認識の違いの把握については一定の成果をあげることができたといえる。また、③のキャリア意識と現状への満足度との相関関係があることや、⑤のキャリア意識の高い群の方が現状の満足度が高いことなどが、モデル実施企業全体で確認できた。さらに、⑦の自由記述欄の従業員からの意見は、コンサルティングに際しても活用され、会社側に伝えることができたといえる。

（2）診断結果報告書の改善の方向性

このように、「健診結果報告書」は、企業のキャリア支援や従業員のキャリア意識の現状について、おおまかな傾向を把握するのには役立ったといえるが、その一方で、「診断結果報告書」において示された各企業の診断結果データの値がどのような意味合いをもつのかについては、客観的に評価するまでには至っていない。例えば、上記①であれば、自社においてキャリア意識の高い社員が多い方なのか少ない方なのかを評価できず、②でも項目の順位は分かるが、その満足度や充実期待などがどの程度強いものなのかについては評価を下せない、③であれば会社側と社員側の認識の相違の有無は分かるが、その乖離幅については評価を下せない、といった具合である。

今回のモデル実施で得た結果を、従業員へのキャリア形成支援に向けた具体的な改善につなげていくためには、診断結果において得られた数値に対する評価にまで踏み込む必要

があるといえる。

そのためには、診断結果として出された各種データの値について基準値＝ベンチマークを設定し、これと各企業の個別データの値を比較できるようにする必要がある。

ベンチマークはさまざまな分野で活用されている手法であり、キャリア健診においても活用可能な手法といえる。例えば、自社のキャリア形成支援の状況を同業種・同規模の企業やキャリア形成支援の進んでいる企業と比較し、自社の現在の位置づけを把握することで、キャリア形成支援に関する具体的な改善目標の設定が可能になる¹⁴。

1) 分析対象

ベンチマークによる分析対象としては、以下の項目が考えられる。

①従業員のキャリア意識（企業診断シートBのキャリア意識に関する5設問）

②企業のキャリア形成支援の状況（企業診断シートA・Bの共通20項目）

③（企業が）実施している具体的施策（企業診断シートA）

①で従業員のキャリア意識の状況を把握したうえで、②において、先の因子分析により新たに設けられた5領域で、従業員の満足度や今後に望む充実度、あるいは企業側との認識の乖離状況を大つかみに把握し、さらに課題・問題点の所在について項目レベルで確認するという手順が考えられる。改善に向けた方針や具体的な施策を講じる際には、企業が「実施している具体的施策」(③)から、今まで講じてきた施策を再検討するとともに、今後の課題解決のための有効な施策を検討していくことになる¹⁵。

2) ベンチマークの構築の方法

設問項目に変更がない限り、先述したように今回のモデル実施で得られた回収データに基づいてベンチマークを構築していくことになる。ただし、今回のモデル実施で得られた企業数91社、従業員数3,407人のデータには、業種的な偏りがみられるため、今後、数年にわたりできるだけ多くの診断結果（シート診断のみでも可）を得て、より信頼性の高いデータベースを構築していく必要があるといえる。

キャリア健診のような企業の人材育成に関する統計数値の場合、法制度の改正等に伴って急激に変化することはないものと考えられるが、現在のように社会の変化が速く激しい時代においては、概ね3年ないし5年のタームを一区切りとしてベンチマークを更新していくことが考えられる。また、このベンチマークは、必要に応じ、産業別・企業規模別・年齢階層別・職階別・職種別等に設定することも検討していく必要がある。

3) データの解釈の提示

¹⁴ モデル実施企業の受診後のアンケート調査では、同産業・同規模企業の平均的な診断結果を知りたいという意見が多数出ている。介護事業者からもその声は複数あり、比較の対象としては、同業種との比較を求める意見が強い。

¹⁵ 各企業におけるさまざまな施策は、それぞれの企業方針や、各企業の実態に則ったものとして実施していることから表面的に同じような施策を講じているとみられる場合でも、実際にはまったく違うレベル、考え方で実施されているケースもあり得ることから、あくまで参考情報に留めるべきと考えられる。

「診断結果報告書」のなかで示される結果データについては、その解釈について分かりやすい解説・説明を付記することが望ましいといえる。診断結果が人事担当者レベルから経営層へあがっていく際、「診断結果報告書」を読めばその内容が理解できるようにすることで、診断結果を社内において共有しやすくし、受診企業におけるキャリア形成支援改善につながる可能性を高めていく必要がある。

ただし、健診シートの集計のみから導き出される診断結果は万能なものではない。人事担当者等に対する事前ヒアリングを行い、直に従業員と対話したキャリア・コンサルタントが、診断結果を参考にしながら個別企業の実情に即したコンサルティング活動を展開することこそ、キャリア健診が他の調査と一線を画す特徴があるといえる。その意味では、単に健診シートの集計・分析結果だけでなく、企業への事前ヒアリングや、従業員へのキャリア・コンサルティングの結果を加味した総合的な解釈が示されることが望ましいといえる。それにはキャリア・コンサルタントの資質による部分が大きいですが、将来的には事例の蓄積等を通じて、キャリア・コンサルタントによる解釈のばらつきを小さくしていくことが求められる¹⁶。

¹⁶ モデル実施企業への受診後アンケート調査では、診断報告書は単なる健診シートの集計・分析結果だけでなく、キャリア・コンサルタントのコメントを記載したものが欲しいという意見もあった。