

Ⅲ. キャリア・コンサルタントの活動結果およびその改善

1. キャリア健診におけるキャリア・コンサルタントの役割

現在、キャリア・コンサルタントの主な活動の場は、公的就職等支援機関（ハローワーク、ジョブカフェ、雇用・能力開発機構など）や、企業内（キャリア開発部門など）、民間就職支援機関（人材派遣会社、再就職支援機関など）などであり、その活動内容の中心は、クライアントや従業員から寄せられる相談への対応となっている。具体的には就職・転職活動の進め方、ジョブ・カードやエントリーシートの書き方の指導、今後の生活設計、能力開発計画、キャリア・プランなど、主として個人を対象とした就職や能力開発に関するものが中心となっている。

しかし、個人のキャリア形成が持続的に図られるためには、個人のキャリア形成に影響力のある組織（企業、教育機関等）への啓蒙活動や働きかけが必要となる。キャリア健診では、キャリア・コンサルタントがその活動領域を広げ、直接、企業にアプローチし、従業員のキャリア形成支援に向けた相談・アドバイス活動を展開することにより、労働者のキャリア形成支援を効果的に進展させることが期待されている。

2. 企業への事前ヒアリング

企業の人事担当者等への事前ヒアリングは、キャリア・コンサルタントが訪問先で最初を実施する活動である。その目的は、対象企業の基本情報、個別情報の収集にある。

キャリア・コンサルタントは、訪問前にそれぞれ事前準備として対象企業の業種的な特性や従業員の働き方の特徴といった基本的な情報収集を行うが、実際に対象企業がどのような歴史や社風をもち、どのような経営方針で営まれているか、といったことを実態に即して把握することは困難である。このため、事前ヒアリングにおいては、当該企業の経営方針・理念、人材育成に対する考え方から具体的な人事・教育諸制度等について理解を深めることとした。

以下においては、キャリア・コンサルタントの「モデル実施報告書」を基に、その実施状況を振り返るとともに、改善点等の検討を行うこととする。

（1）事前ヒアリングでの会社側の対応者

会社側の対応者は、経営トップや人事担当役員、人事部長、人事課長などが多く、職制のみから一概にはいえないが、会社の人事・人材育成に関して権限や影響力を有し、対応者として適切な者からヒアリングができたといえる。

なお、対応者について「適切でなかった」とするケースとしては、「人事施策等の責任者ではなかった」「キャリアおよびキャリア健診に対する認識が十分でなかった」などがあげられている。

「モデル実施報告書」の内容を総合すると、企業規模にもよるが、事業全体の経営戦略・方針のなかで必要人材等の人事戦略を巨視的な視点から話しのできる、人事・人材育成に責任・権限を有する経営トップや人事担当役員と、人事諸制度の運用実態や実際に社員の働く現場の状況を熟知しているキーパーソン（人事担当者）の双方からヒアリングすることが会社理解には望ましいといえる。

（２）事前ヒアリング時間

ヒアリング時間は、60～120分で、3分の2近くの企業で60分となっている。60分を「適切だった」とするケースが大半であるが、なかには「短すぎた」とするキャリア・コンサルタントもいた。その理由として「企業情報はHPなどで事前に調べたが、その場で聞かなくてはならない基本的な情報もあるため」「人材育成から経営理念まで話が広がってくると60分では足りないため」などがあげられている。また「施策等の取り組み内容が多いと、その分聴取時間が長くなる」「業界情報や詳しい業務内容まで聞いていくと、相手からの質問対応を含め、1時間半でも足りないくらい」との意見もあった。

（３）事前ヒアリングの内容

事前ヒアリングでは、キャリア健診への応募理由から、会社の歴史・事業内容といった会社概要、そして経営理念、求める人材像、人事・人材育成方針と具体的な人事、教育・研修制度、キャリアパス、企業風土、社内コミュニケーションの状況などについて情報収集を行った。

なお、介護事業者では、人材育成上の課題として、職員の定着率向上を挙げる事業者が多かった。教育・研修制度の整備については事業者ごとのばらつきがみられ、職員のキャリア形成に取り組んでいる先進的な事業者がある一方で、人事制度が整備されていない事業者もみられた。

（４）事前ヒアリング結果の活用

事前ヒアリングの内容が、どのようにキャリア・コンサルティングに活用されたかをまとめると、以下のとおりである（表2-21）。

- 従業員へのキャリア・コンサルティングにあたって、予め企業側の経営・人材育成方針、あるいは企業側が捉えている人事・人材育成上の課題・問題点を知ることができ、従業員側の認識と企業側の認識との相違点、温度差等を把握するのに役立った
- 業種・業態に特有な業務の有り様や従業員の働き方の特徴などについて、予め情報収集でき、従業員への円滑なキャリア・コンサルティングに役立った
- 企業の人事施策やその運用状況などを予め把握することで、従業員のキャリア形成支援上の課題・問題点を捉えやすくなった
- 企業側の人事施策上の課題や悩みなどを予め把握することで、キャリア健診診断結果

のフィードバックの際、従業員へのキャリア形成支援と関係づけた相談・アドバイスの実施に役立った

(5) 今後の課題・改善のポイント

1) 事前ヒアリングシートの充実

人事担当者等への事前ヒアリングで活用する「事前ヒアリングシート」を充実させ、効率的なヒアリングができるよう新たなシートを開発することが考えられる。新シートは、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に知っておくべき基本情報について、予め人事担当者等に記入してもらうようにする。回収は、キャリア・コンサルタント訪問時前に行い、事前の会社理解に役立てることで、ヒアリング時により深い情報収集ができるようにする。

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ことが望ましいといえる（表2-22）。

2) 人事担当者等へのキャリア健診の周知

人事担当者等にキャリアに対する理解を促し、従業員へのキャリア形成支援について明確な目的意識をもってもらうことが、キャリア健診の実効性を高めることになる。このため、前述したキャリア健診の「ガイドシート」などを参考に、健診内容について理解を深めてもらうことが重要といえる。

表2-21 事前ヒアリングが役立った点

<p>《会社の概況・歴史・企業風土・制度等の把握》</p> <ul style="list-style-type: none"> ○会社をとりまく環境、会社の生い立ちと背景にあるものの理解ができた ○面談実施前に、社員の人材育成に関わる社内情報を得ることができたため ○業界事情など突っ込んだ内容を理解できた ○業界・会社情報、人事諸制度の概要の理解などができた ○専門職の特徴、考え方、採用の方針等、聴いていたことが役立った ○人事制度を大きく変えようとしている最中で、今後考えている新しい人事制度についてヒアリングできたことが役立った ○新制度の概要の理解 ○女性社員も全員総合職であり、管理職登用の機会も男女差が一切ないことも、有効な情報であった。現場は24時間稼働であり、その面でも、ワーク・ライフ・バランスの保ち方が難しいことが推察できた ○既に取り組んでいる施策もあるので、その内容をヒアリングできたことが役に立った ○現在に至る経緯、また、現状をどのように捉え、今後どのようにしていきたいと考えているのかを聞いたことがよかった ○会社を取り巻く状況が厳しく、社員教育に力を入れられないこと、会社が社員のキャリアに対する意識が低いことがわかった ○今はできていないが、今後、社が取り組もうとしている具体的なことについて ○社員のキャリアに対する考え方から具体的施策、運用状況まで細かく聞くことができた。これまでの経緯については、もう少しヒアリングが必要であったように感じられた ○会社の理念や取り組みが事前によく理解できた。企業の給与体系や人事制度等、もう少し事前に把握できているとよかった ○会社のHPはあったがごく簡単なものだったので、業務、沿革等についてより深く聞く必要があった ○中小企業はキャリア支援に時間をとる余裕(人・金)がないことが分かった ○3年前までの社内の様子と今と、違った点や改善した点等を詳細に聞いた ○合併したばかりであり、旧会社同士の融合が進んでいないこと、現在進めている人事改革など現状を理解することができた <p>《企業の人事上の課題把握》</p> <ul style="list-style-type: none"> ○現場の仕事のやり方、特徴、昇給制度の仕組みなど、社員が抱える問題の理由がわかった ○経営層の無関心な様子や評価、賃金が制度化されていないこと、採用状況などをはじめに聞いて良かった ○社員に対する思いや仕事観を知ることで、社員の考えとのギャップを把握できた ○業績はある程度上がっているが、会社の意識が低く、体制もとれていないことが分かった ○あらかじめ職場風土等について聞いておいたが、後の個人面談で社員の感じているものとの食い違いから、上下の意思疎通の状況がみえた ○事前に課題提示があったため、会社と社員の意識の差は統計上の差異だけでなく、より具体的に問題点や課題を聴取することができた <p>《従業員へのキャリア・コンサルティングに活用》</p> <ul style="list-style-type: none"> ○会社側は社員に対して十分な策をとっているという自負があることが理解できた(個人へのキャリア・コンサルティングにおいてその差が明確になった) ○社内のキャリア支援制度や研修・福利厚生等について十分聞けたので、個人へのキャリア・コンサルティングに役立った ○課題点を聞くことができ、個人へのキャリア・コンサルティングで、課題点を意識しながら行うことができた ○介護業界の特性(低賃金・重労働など)により、社員に不満がたまっていると思われること、また、転職希望者が多いと想定でき、社員への対応に役立った。 ○人材育成に関するシステム等を見直している途中であること等、会社が過渡期にあることが事前に把握でき、個別カウンセリングの助けになった ○人事担当者の課題意識と、社員の方の雰囲気、風土を聞いておいたことが、個人の面談に非常に役立った ○人事部門の問題点、人事部門が認識している問題点も理解でき、個人面談に役立てることができた ○人材育成に関わる制度や社員の立場に立ったときに考えられる問題を予測して聞いた点、また社長が考える社員の抱えている問題について聞いた上で、カウンセリングが実施できた ○人材育成の取組み施策に会社として力点をどこに置いているのかを把握でき、スムーズにキャリア・コンサルティングを実施することができた ○人事担当者は、現経営陣や組織としての課題、現場の状況を把握しており、事前ヒアリングにおいてそのような状況を押さえられたことが面談者の理解に大いに役立った ○人事部門の問題点、人事部門が認識している問題点も理解でき、個人面談に役立てることができた。

《企業へのフィードバック・コンサルティングに活用》

- 総務部長としての立場からみた課題も多く、診断結果のフィードバックに当たっての参考にすることができた
- 企業の方針や考え方、実態などを聞いていたので、分析結果をみて具体的にイメージや解釈を行うことができた
- 望むべきプロフェッショナル像、社員に期待することや人材育成の考え方、そして今後の組織体制等の話を聞くことができたため、診断結果を分析しやすくなった
- 既に整備されている制度と、これから取り組みたいことを事前に知識として入れていたことは、分析データを解釈する際に役立った
- 経営方針や人材の考え方、採用や育成の実態などを聞いたことや、役員の姿勢なども垣間見ることができ、分析結果をみて具体的にイメージや解釈を行うことができた
- 望むべき人材像、社員に期待することを聞いたため、診断結果をお伝えする際に役立った
- 系列会社で経営トップ層が外向者で占められているなど構造的な難しさも把握することができ、分析結果の解釈に役立てることができたとともに、フィードバックの仕方を検討する上でも参考とすることができた
- 会社が抱える課題を事前にヒアリングすることによって、その課題解決に向けた取り組みについて、適切なアドバイスが可能となった

表2-22 事前ヒアリングの改善点

《人事担当者等が記入する事前ヒアリングシートの準備》

- 人事担当者に対しても事前に質問をし、コンサルティングの前にヒアリング結果(シートなど)の提示があるとよい
- 会社概要についてはHP等で調べられるが十分ではなく、その点も経営トップなどにヒアリング時に聞くことになるため時間のロスになる。また、細かいことだと即答できないこともあるので、事前に把握できるようにするとよい
- 今回の事前ヒアリングシートとは別に、もっと幅広く経営方針や育成方針について事前に把握できる問診表みたいなものがあるとよい
- 人事制度、福利厚生等について、分かりやすく回答していただけるシート等があるとよいと思う

《資料の事前送付》

- 会社案内・人事諸制度・社内の諸会議のリスト・社内報などを事前に、または当日入手できるようにしておくこと、ヒアリング時間が短縮できる
- 会社の組織図や人数、仕事内容の概要等、事前に資料をいただければ入手しておくこと。事前ヒアリングの際に概要は口頭で伺ったが、細かい部分については個人面談の際に聞かなければいけないことも多かった
- 人事制度や研修などの詳細について事前に資料を提供してもらう(その場で聞くと、時間的な制限があり詳細に聞くことができないため)
- 社内制度や昇進制度についての詳細な資料を事前に提供していただくと、ヒアリングも円滑に進むのではないか
- ヒアリングで総花的にならないよう、事前資料を提出していただき、会社の人事制度等について把握した上で、ヒアリングを実施した方が効率的な気がした

《人事担当者の目的・問題意識の明確化》

- 最終的な結果報告、提案に役立てるため、担当者の課題意識やキャリア健診を受けた目的をしっかりと把握すること
- 企業毎にある程度課題を据えた取り組みが効果的と思う。企業規模や構造にもよるだろうが、組織としても目的のある程度明確にし、ふさわしい担当者、事前の組織内での共有が有意義な取り組みにつながると思う
- ヒアリング時の質問概要を、予め伝えておくなどすると、より効果的・効率的になるのではと思われる
- 人事担当者にキャリア開発やワーク・ライフ・バランスのセミナーなどを事前に受けてもらう

3. 従業員に対するキャリア・コンサルティング

キャリア健診は、企業における人材育成の現状を把握し、従業員へのキャリア形成支援を促すとともに、個々の従業員に対してキャリア形成意識の喚起を図ることを1つの柱としている。このため、今回のモデル実施では、キャリア・コンサルタントが1回の訪問で実施可能な範囲として、1企業当たり10人程度を上限に、従業員にキャリア・コンサルティングを行った。

(1) 面談者数

今回のモデル実施でキャリア・コンサルティングを受けた面談者は620人で、1社当たり平均7.8人となった。企業ごとの面談者数では、10人(24社)が最も多く、次いで8人(12社)、5人(10社)の順であった。

(2) 対象者の人選

キャリア・コンサルティングを受ける従業員の人選は、部署単位あるいは希望者を募るといった方法等を例示し、できる限り個別指名とならないよう企業側に依頼した。

しかしながら実際には、社長、管理職による指名での人選も少なくなく、その他、年代、職種、職階等を基準にした人選も多く行われた。また、企業の業務上の事情や従業員の勤務地等による人選もみられ、「会社として今後期待を寄せているリーダー社員」「異動したばかりの人、復職したばかりの人、悩みがありそうな人」「きちんとした対応ができそうな人」「本社近辺事業所で予定を立てられやすい人」などを基準としたケースもあった。

企業側からの指名以外で多かったのが、例示のとおり面談希望者を募集したというケースである。従業員にメールでモデル実施の案内を行い、希望者を募ったり、自主的に手を上げてもらったりして人選を行った。ただし、希望者が少ない場合、管理職から応募するように従業員に依頼・指示を行った企業もあった。

特に問題のあった人選としては、会社に好意的な人ばかりを選んだケースや、派遣会社で待機中の人ばかりを選んだケースなどがあげられる。

(3) 面談形式

面談形式は、ほとんどが個人面談形式で、グループ形式は1社、個人面談とグループ形式の併用は2社のみであった。

個人面談形式のキャリア・コンサルティングでは、積極的に自己開示する従業員が多かったという。人材育成の状況や上層部への批判的な意見、転職の希望、上司との関係についての悩みなど、社内では通常話せないことを話す機会となり、なかには家庭環境に関することや個人的な悩み、現在の精神状態などについて、率直な気持ちを吐露する人もいた。

個人面談形式のメリットをまとめると、主に以下のような点があげられる。

○職場の特性によっては、一度に複数の従業員が同時に現場を離れることが困難なケー

スがあるが、一人ずつであれば対応しやすい

○グループ形式では、会社への不満や疑問を口に出すことはできないが、個人面談であれば本音を語るができる

○職場の状況や人間関係を気にすることなく話をすることができる

○個人面談では普段話せないことを聞いてもらえるため、面談者の気持ちが軽くなるという効果がある

なお、介護事業所での面談は、利用者対応の合間を縫っての実施になり、落ち着いて話をする雰囲気はなかったという報告があった。面談者が忙しく、代替の効きにくい現場であることから、小規模の事業所において就業時間内に面談を実施する場合には、短時間の個人面談でないと対応できない様子だったという。

(4) 面談時間

個人面談の時間は1人当たり最短20分～最長65分で、45～50分程度が最も多かった。「モデル実施報告書」によれば、ある程度しっかりしたキャリア・コンサルティングができたというケースは、60分程度が多くなっている。ただし、面談者が明確な問題意識や現状認識をもっている場合には、30分程度でも可能という意見もあった。

個人面談の時間については、面談者ごとに面談内容が異なるため、適切な実施時間を一概に決め付けることは困難であるが、30分程度が適切とされたケースと、1時間程度以上の比較的長い時間を要したケースとについて、「モデル実施報告書」に基づいて整理した。

まず、30分程度で終了するケースは、初めてキャリア・コンサルティングを受ける面談者にコンサルティングを体験してもらい位置づけで実施する場合である。そこでは主として「キャリア」の考え方を理解し、自分のこれまでのキャリアを振り返るという導入までと割り切っていくケースである。たとえば、面談者の人選が会社指名で行われた場合、指名された従業員全員が何か相談したいことを抱えているとは限らず、キャリアへの理解も十分でないため、導入としてのキャリア・コンサルティングになることが多い。ヒアリング内容も、自社の人材育成の現状に対する個人の見解などが中心となる。また、その逆に、すでに転職経験があったり、ある程度キャリアという考え方をしっかり理解していたりする従業員の場合には、テーマが絞られているだけに、短いセッションであっても有益なアドバイスができたという報告もある。

一方、1時間程度以上の長時間の面談となるのは、たとえば会社への不平・不満の強い従業員の場合であり、その内容を聞くだけでかなりの時間を要することになった。そのほか、重篤な悩みを抱えている人や仕事上、人と話すことに慣れていない人、コンサルティング時間の終了間際になって本音を言い始める人、聞きたいことが色々あって話してくる人などの場合に、面談時間が長くなる傾向がみられた。

キャリア・コンサルティングの基本的な手順としては、初対面の面談者とラポールを築き、本人理解（職務内容・キャリア等）を進めて、さらに課題解決や将来についてコンサ

ルティングを実施するという流れになる。この一連の内容を1回の面談で実施する場合、通常30分程度では収まらないと考えられる。面談者ごとにキャリア意識も相談内容も異なることから、一定の限られた時間内で実施するキャリア・コンサルティングの目標も面談者ごとに異なり様ではない。しかし、面談者に極端な物足りなさや、モヤモヤ感を残すことのないよう、面談時間の設定においては、柔軟な対応が可能となるよう予め面談者間のインターバルに余裕をもたせるなどの対応が必要になると考えられる。

(5) 面談内容

面談は、個人面談形式で行われたものがほとんどであり、面談者個人が会社内で抱えている悩みや課題・問題などがコンサルティング・テーマの中心となった。

面談内容では、社内のコミュニケーション不足から、会社への不満・不安を漏らす人が目立っている。企業によっては、キャリア・コンサルティングに限らず、過去にサーベイ等を一切行ったことがなく、企業側が従業員側の意見を聞く機会のない企業もあった。このため、会社への不満・不安を抱えた従業員に対しては、従業員の訴えを汲み上げ、前向きになれる部分は前向きになるよう、傾聴と気持ちの整理に重点をおいたコンサルティングが行われた。

面談者のキャリア意識には、企業ごとにその傾向の違いがみられ、自己の状況をよく分析している従業員が多い企業からそうでない企業、あるいは若年層は将来のキャリア形成に対して問題意識があるものの、役職が上がるにつれてキャリア意識が希薄になる企業までさまざまな状況であった。このため、面談においても、自分の置かれている状況を的確に捉えつつ、積極的に自己開示しながら話す面談者もいれば、何をどう話していいのかわからないといった面談者もいた。

なお、介護事業所では、仕事にはやりがいを感じているが、体力がもつかどうか分からないといった、将来に対する不安を訴える職員が多く、どのようにキャリアアップを考えればいいのか分からず、転職を考えているという人もいた。

面談の効果としては、キャリアを意識したことのない面談者には、これまでのキャリアを振り返る機会になり、ある程度キャリア意識のある面談者には、将来のキャリア・プランを考える機会になったとされる。なお、今回のモデル実施では、面談者のすべてがキャリアに関する課題・問題を抱えている従業員ばかりでなく、会社指名による面談者のなかには、アドバイスの必要性が高くない従業員もいたという。

今回、従業員個人に対するキャリア・コンサルティングのテーマとして主に取り上げられたものを集約すると、「「キャリア」という考え方」「会社の人材育成」「労働条件」「社内（職場）のコミュニケーション」「将来への不安」などとなっている（表2-23）。

(6) キャリア・コンサルティング後の面談者の意識変化

キャリア・コンサルティング後の面談者の反応は、概ね肯定的で、主な意識の変化とし

て以下の4点が報告された。

1) 「キャリア」を考える

キャリアを意識したことのない面談者に、「キャリア」という考え方への理解を促すことで、将来をイメージできるようになったケースがある。ある営業事務の女性の場合、かつて勉強した経理のことを思い出し、今後、経理に関する専門性を身に付けたいと思い立ったという。このほか、現在、苦手を感じている業務を克服することが、今後のキャリアに役立つという気づきを得た人もいた。このように、これまでのキャリアを振り返り、自己理解を深めることが、キャリアの将来展望をイメージさせるとともに、具体的な取り組みへの動機付けになったケースが報告されている。

2) 主体的に考える

自分がどうしたいのかを主体的に考え、アクションを起こす必要性に気づいたケースである。仕事の期日だけにとらわれていた面談者が、自分自身に目を向けて、自分が何をしたいのかを主体的に考える必要性に気づいた面談者がいた。また、会社への不満を十分聞き届けた後に、その状況の中で何ができるかを問うと、言うだけでは自分にプラスにならないという気づきから、前向きになった面談者もいたという。不満を言ったり、不安を感じたりするだけでなく、自分自身の望むキャリアやその方向性に向けて、自分からアクションを起こし、その具現化に向けて取り組むことの必要性に気づきが見られたケースといえる。

3) 長期的な視点で考える

面談でのアドバイスが多かったものが、長期の視点でキャリアを捉えるということである。キャリアを短期的なものとして捉える面談者がいたため、長いスパンで自分のキャリアを考えてみることを助言すると、視点が広がり、姿勢に変化が感じられたという。個人診断シートの将来に関する設問に答えられない面談者に、その理由を再考してもらったところ、“目先のことで精一杯だった”“面倒なので考えずにいた”という自分に気づいた人が多かったという。さらには、将来について思いを馳せるだけでなく、実際にその準備のために今から計画的に行動を起こすことに気づきを得たというケースもあった。

4) キャリア目標を明確にする

資格取得や昇進など、すでに目標をもって取り組んでいる面談者には、方向性の明確化や強化になったケースが目立つ。目標をもっているが日々の忙しさに忘れてしまうという面談者やキャリア上の選択を控えている面談者には、将来に向けた準備の見直しや、選択肢のメリット・デメリットを整理する良い機会になったという。また、将来像を明確に意識することの重要性を説明した面談者のなかには、自分の目標を文章化して提示してきた

人もいたという。

一人で考えても、漠として深まらないものが、キャリア・コンサルタントに質問されたり、話を聞いてもらうことで、意識の明確化が図れたり、考えや気持ちの整理がついたという効果が見受けられる。また、従業員個人の抱える悩みや課題について、相談相手がいない、誰かに相談することすら思い浮かばない、といった状況のなかで、キャリア・コンサルタントに相談することで、気持ちが楽になったという声が多かった。

また、企業側からも「自己を振り返り、前向きな姿勢を示した者がいた」「問題意識の高い社員には、向上心に変化がみられた」「キャリア意識を高めてレベルアップしたいという社員が数名いた」など、従業員の考えや姿勢に変化がみられたというケースが意見・感想としてあった。

(7) 面談者からの質問・相談内容

キャリア・コンサルティングの際に面談者から寄せられた相談・質問事項は、多岐にわたっているが、キャリア健診事業に関する質問など、本来、事前に説明しておくべき事柄についての質問も多く、面談者にモデル実施の主旨・意図が的確に伝わっていないケースがみられた。

1) キャリアおよびキャリア・コンサルティングについて

「キャリア」や「キャリア形成」とはどういうことか、といった基本的な質問から、継続的にキャリア・コンサルティングを受けるためにはどうすればいいかといったキャリア健診受診後に関する質問があった。また、キャリア・コンサルタントになるための資格取得に関することや、資格取得後の活動などについての質問もあった。

2) キャリア健診事業について

面談者のなかにはキャリア健診事業について何ら説明を受けることもなく、調査票への回答とキャリア・コンサルタントとの面談を要請されたという人がいた。また、面談者の人選基準や個人診断シートの分析結果に関することなど、基本的な情報が伝えられていないケースがみられた。そのほか、面談で話したことが、どのように活用されるのか、話したことの匿名性は確保されるのかといった質問や、キャリア・コンサルタントという第三者的な立場から会社側に要望をきちんと伝えてほしいといった依頼もあった。

3) 仕事上の問題や労働条件・職場環境について

労働時間、休日・休暇、処遇・賃金などの労働法上の問題や、キャリア形成に関連したキャリアパスや面談制度などの人事諸制度について質問があった。そのほか女性従業員からは、仕事と育児との両立をどのように実現すればよいかといった相談があった。

4) 業務体制・業務処理上の課題について

仕事の指示・命令系統から生じる混乱や、指示の内容・方法を明確にしてほしいといった業務処理に関する悩みや相談などがあつた。キャリア形成に関連したものとしては、新しい知識・技術の向上を図る機会ない、異動がなくマンネリになっている、異動で職種変更があつたがその理由が示されない、評価・処遇の基準が不明瞭、といったモチベーションが保てないことへの不満や、研修制度、資格取得、自己啓発などに関する相談があつた。

5) その他

個人的な相談としては、苦手な人との上手な付き合い方や、社交的になるためにはどうすればよいか、といった質問や体調管理に関する相談があつた。

(8) 効果的な実施のポイント

従業員に対するキャリア・コンサルティングを効果的に実施するポイントとしては、事前準備を中心に以下の4点があげられる。

1) 周到的な事前準備

今回のモデル実施では、事前準備の手段が対象企業のホームページやその業界・業種の研究などに限定されたケースが多かつた。このため、個別企業の実情については、訪問時の事前ヒアリングでの情報収集が主となつたが、訪問前に対象企業に関するより多くの情報や業界に関する情報を入手することが、コンサルティング・イメージを描きやすくすると考えられる。キャリア・コンサルタントからは「事前にIT業界の用語を下調べしてコンサルティングに臨んだところ、面談対象者との対話がスムーズに進んだ」という報告もあり、業界や対象企業の実情にある程度、精通していることは、面談者とのラポール形成においても、キャリア・コンサルティングを円滑に進める上でも重要になるといえる。

2) 人事担当者等へのキャリア健診の目的・意図の伝達

対象企業から必要な協力を得られるよう、人事担当者等にキャリア健診の目的・意図を明確に伝え、面談者とのスケジュールリングや面談場所の確保を行うことが重要といえる。とりわけ対象企業が中小企業の場合、経営トップの十分な理解を得ることが重要であり、キャリア健診を円滑に進めるポイントになることが多い。「キャリア」とは何か、「キャリア健診」を実施する目的は何か、といった基本的な事項について理解を促し、目的意識をもたせることが肝要といえる。この点は、企業へのコンサルティングについても同様である。

3) 面談者へのキャリア健診の目的・意図の伝達

2) と関連して、企業（人事担当者等）だけでなく、面談者に対しても予めキャリアに対する理解を深めてもらうことが重要といえる。個人診断シートの記入に際しても、「キャリア」の意味を理解して回答する場合と、そうでない場合とでは、設問の捉え方に違いが生じ、回答結果も変わってくると考えられる。大切なのは、従業員が自発的にキャリア・コンサルティングを受ける意思をもつことであり、そのためには、キャリア健診実施前に、その目的や内容を十分理解し、予めコンサルティング・テーマを決めて面談に臨むようにすることが理想といえる。

4) テーマの絞り込みと面談形式の選択

キャリア健診を特定の部署や職種において、テーマを絞った形で実施することも考えられる。今回のモデル実施では、個人面談形式がほとんどで、グループ形式での実施は三例のみであったが、グループ形式では、同年代や同じ職種の従業員同士が他者の意見や考え方に触れることで、自己理解を深めたり、触発されたりするなど、個人面談とは違った効果が期待できる。キャリア・コンサルティングの実施形式については、それぞれのメリット・デメリットを整理して予め情報提供できようにする必要があるといえる。

(9) 面談者へのフォローアップ

面談者へのフォローアップは、面談者のその後のキャリア形成が円滑かつ持続的に行われるために重要といえる。キャリア健診全体のフレームについては、確定されていない部分もあるが、今後、キャリア健診の本格実施に向けて、面談者に対するフォローアップにはどのようなものが考えられるか、キャリア・コンサルタントからの報告を基にまとめた。

1) 継続的なキャリア・コンサルティングの実施

まず、面談者に対して、半年ないし1年程度の期間において、再度キャリア・コンサルティングを実施することが考えられる。その間の面談者のキャリア形成への取り組み状況を確認するとともに、以降のキャリア目標やその計画を修正したり、見直したりするなどのフォローアップを行うというものである。なお、遠隔地の面談者に対しては、電話やメール等で対応するということも考えられる。

2) 上司・人事担当者によるフォローの実施

企業内における面談者へのフォローアップを考えた場合、上司や人事担当者がキャリア・コンサルタントの役割を担うことも考えられる。面談制度を有する企業であれば、その運用のなかで定期的にフォローアップを実施することが可能であり、最も実現性が高いといえる。ただし、人事担当者や上司に、一定程度のキャリア・コンサルティングの知識・経験が求められることになる。そのほか、外部講師を招いてキャリア教育研修を実施したり、個別に外部のキャリア研修に参加できる機会を付与したりすることもフォローアップ

になると考えられる。

3) セルフチェックのためのツール提供

面談者に対し、セルフチェックのためのシートを用意し、キャリア・コンサルティング後の自分の意識や行動の変化を評価できるようにすることが考えられる。キャリア・コンサルティングでの気づきや、今後の短期・中期・長期のアクションプランをセルフチェック・シートに記入し、一定期間経過後、自分の立てたプランがどこまで実行できたかを同シートで自己評価するというものである。

表 2-23 主な面談のテーマ

<p>《「キャリア」という考え方について》</p> <ul style="list-style-type: none"> ○現状において仕事上特に問題があるとは考えておらず、ともかく現在をどう生きていくかで精一杯、キャリアについて考える必要はない ○キャリアを考える機会がない ○将来に向けて目標をもつ必要性を理解できない
<p>《会社の人材育成、自己啓発等について》</p> <ul style="list-style-type: none"> ○この会社は、人を育てるという意識や、評価や給与の公平性という意識がない ○従業員に長く勤めてほしいという思いや、従業員を育成しようという思いが会社を感じられない ○人事異動が不明瞭、自分の今の仕事に対して意欲を感じられず異動したい(中間管理職) ○キャリアパスがない。会社にきちんとした人事制度がなく、どのように社内でキャリアアップしていくのか、将来がみえない ○会社から求められるレベルが高すぎて、範囲も広すぎると感じる ○マネジメント職に就くことができない(既婚女性社員) ○キャリアアップのためにスキルを高めていきたいが、どのようにすれば良いのか分からない ○転職して間もないが、どのような専門性を磨けばいいのか分からない
<p>《労働条件について》</p> <ul style="list-style-type: none"> ○残業手当として一定額が支給されるようになったが、まだサービス残業がある ○交代勤務体制が変わり、以前より月の出勤日数が増えたような気がするが給料は同じである ○給与が低い ○新人事制度になってから給料が下がり、生活が苦しい ○配置転換について不満
<p>《社内(職場)コミュニケーションについて》</p> <ul style="list-style-type: none"> ○普段自分の考えていること(仕事への不満や不安、会社に対しての思いなど)を話す相手がいない ○特殊な勤務形態で、取引先で仕事をしており、それは仕事柄仕方ないと分かっているが、会社から見放されているような気がする ○気軽に話せる相手が少ない。会社は社員間のコミュニケーションの場を設定しているというが、その場にさえ気軽に参加できない ○職場でコミュニケーションをとる機会が少なく、自身のコミュニケーション能力にも自信がない ○出産後の働き方について、会社側と十分な意思疎通ができていない ○慢性的な人員不足で、無理をしてこなせば、少ない人員でなんとかなると思われてしまい、体力的に限界 ○年上の部下に対しての指示の仕方、伝え方が難しい ○時間外の会議をやめてほしいが、誰にどう伝えていいか分からない ○職場の人間関係で精神的にかなり疲れ、睡眠不足になっている ○自分とは価値観が違った人と仕事をすることが苦手 ○業務フローが決められておらず、業務の指示がきちんとなされていない
<p>《将来への不安などについて》</p> <ul style="list-style-type: none"> ○不況で、将来どうなるのか分からないので、先のことは考えられない(若年者) ○不況で仕事が減っているため、将来の見通しが暗く、先行きに不安を感じている ○仕事は好きでやりがいを感じているが、給与水準が低く、片働きで子供が生まれると経済的な不安が大きく、正直いつ辞めようかと考えている。将来が不安である ○将来がみえないため 35 歳くらいでの転職を考えている ○先行きが不透明な業界のため不安を抱えているが、相談する人もなく悩んでいる ○ロールモデルがないため、自分の将来像に不安を感じる(女性) ○仕事と家庭(子ども2人がまだ小さい)のことで精一杯で、自分の時間が確保できない ○東京への転勤が増えてきており、自分もそうならないか心配
<p>《その他》</p> <ul style="list-style-type: none"> ○仕事上の失敗でくよくよ悩んでしまうことが多い ○職場で一番近い先輩がメンタル不調で休職してしまい、ショックを受けている(若手従業員)

4. 企業へのコンサルティング

(1) コンサルティングに要した時間

企業へのコンサルティングに要した時間は、概ね 60 分～120 分となった¹⁷。その内容は、健診シートによる診断結果報告と今後のキャリア形成支援に向けた改善等に関する相談・アドバイスとなっている。

コンサルティング時間の長さに関する適否は対象企業ごとにさまざま、キャリア・コンサルタントからの報告によれば、120 分を短すぎたという企業もあれば、60 分を適切とする企業もあった。最も多かった 120 分のケースでは、健診シートによる診断結果説明に 1 時間、その質疑に 30 分程度、そして最後のまとめや意見交換に 30 分程度といった時間配分になっている。診断結果から分かった問題点の指摘だけであれば、1 時間程度でも十分とされるが、その内容について、一つひとつ解説しながらフィードバックを行ったり、分析方法の細かい説明を行ったりすると、結果として 1 時間では収まらなくなり、2 時間程度の時間を要することとなる。とりわけ、診断結果が企業側にとって厳しいものである場合、その結果に対する補強説明をし、十分に納得してもらうための時間が必要になる傾向があるとしている。

一方、モデル実施企業 (80 社) に対する受診後のアンケート調査結果¹⁸では、総論的な話、診断結果報告だけで終わってしまったという企業や、自社の業態や基本的な考え方を話す時間が長くなり、時間的な制約から具体的な改善まで踏み込んだ相談ができなかったとする企業からは、企業の個別、具体的な相談・アドバイスに割く時間が長くとれるよう求める意見があった。

診断結果報告は、多くの場合、その説明に際して、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から得られた情報を交えながら実施された。単に健診シートの数値結果からだけでなく、当該企業の企業風土、職場環境、そして人材育成の現状等を踏まえたうえで、従業員へのキャリア形成支援に関する課題・問題点をフィードバックすることが診断結果への納得性を高めることにつながるといえる。

(2) コンサルティングの内容

次に企業に対し、実際にどのようなコンサルティングが行われたのかを整理した。

コンサルティングの内容は、対象企業の抱える課題・問題点に応じ、多岐にわたるが、ここではコンサルティングのポイントとなった事項として、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スキルアップ、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

¹⁷ 最短の 30 分のケースは、診断結果について会社側が受け入れず、一通りの診断結果を説明して終了したもので、最長の 160 分のケースは応対者の都合で 2 度にわたってフィードバックした結果である。

¹⁸ キャリア・コンサルタントに人材育成について相談できたかを尋ねたところ、「十分できた」(20 社)、「できた」(46 社)、「あまりできなかった」(11 社)、「できなかった」(2 社)、無回答 (1 社) となった。

業員の定着、⑪管理職の機能強化、⑫企業風土の改革、職場環境の整備の12のポイントを取り上げることにした。

①経営理念・求める人材像の明確化

経営理念、求める人材像等を企業側が明確に従業員へ発信できていないことが、従業員がキャリア形成において中長期的な計画を立てることを困難にし、将来への不安につながっていることを指摘しているケースが多い。また、同じ企業内でも明確に打ち出されている部門と、そうでない部門があったり、経営方針が頻繁に変更されたりすることなども、従業員の自立的なキャリア形成の障害になるとしている。企業意思の発信に際しては、一方的でなく、従業員との双方向のコミュニケーションのなかで理解を促すようアドバイスしている。また、求める人材像に近づくことが、正当に評価されるよう改善することを提言している。

《企業へのアドバイス事例》

- エンジニアに対する「求める社員像」や「教育システム」は明確に打ち出されているものの、管理部門の社員に対しては明確化されておらず、今後、整備する必要がある
- (社員は)会社の求める人材が不明確であるため、自分自身のスキルアップに関して、どういう方向性で努力すればよいか分らず、迷っている状況にあることを伝え、(中略)自発的スキルアップの支援方を提案した。関連して、評価の方法や結果が明示的でないことも、求める人材が不明確になっている要因ではないかという見立てを伝えた
- 会社の方向性や求める人材像、求められる知識やスキル等、会社側から社員に向けての発信が弱い、または、発信されていても伝わっていない可能性がある。落とし込みの強化をする。伝わり方に差異のできない工夫をする等が求められると提案した
- 組織としての目標の不明確さの改革が必要。今後、個人商店で行くのか、法人として機能するようにするのかをはっきりすべき。それが分らず不安がっている人が多い
- 短期的な視点で考える社員が非常に多く、長期的に物事を考えられていない。これは会社の制度や人材像の影響もあると考えられ、短期的視点と長期的視点のバランスをとることが必要である
- 経営方針、会社の求める人材像、キャリアパス等が明示されていないことが、個人が中・長期的な計画を立てにくい(立てられない)要因のひとつになっているようであり、改善が必要

②研修制度の導入・活用

研修の実施は、従業員に能力向上の方向性を示したうえで、計画的に実施することを提言。従業員へのキャリア・コンサルティングを通じて、スキル向上に対する強い意識をもつ従業員が多いと判断した企業には、「技術力のバラツキを防ぐためにもスキル系の研修の充実や、ノウハウの伝達をスムーズに行えるような施策」の検討を勧めている。また、外部研修なども積極的に活用し、外部からの良い刺激を受けることも提案している。

従業員から「研修や勉強会に参加する余裕がない、勤務時間内に研修に参加することのためらいがある」といった声がある企業には、研修制度の整備だけではなく、運用面にも配慮が必要であるとし、「研修会参加は指名制とし、参加した者は講師として社内勉強会を開き、情報の共有化を図ることで社員全体のレベルアップにつなげる」といった提案をしている。

キャリア研修の実施では、「ローテーションの仕組みと連動したキャリアデザイン研修の実施」や新入社員のフォローアップ研修、中堅社員研修等にもキャリアに関するプログラムの導入を提案。また、管理部門も含め、従業員の要望を取り入れた研修内容への見直しについてアドバイスがあった。

《企業へのアドバイス事例》

- (キャリア意識が低い)社内研修において、4年目を迎える社員にキャリア研修を始めたとのことであったが、新入社員のフォローアップ研修時や、中堅社員研修などその他の研修にもプログラムの導入を提案した
- 外部研修などへの参加で、刺激を受けることも良い効果を得るきっかけとなる。目の前の仕事のみで没頭するのではなく、少しものの考え方の範囲を広げていく必要がある
- 各部署とも専門的な知識や技能が必要となるため、スキル向上に対する従業員の強い意識を確認した旨を伝えとともに、技術力のバラツキを防ぐためにもスキル系の研修を充実させたり、ノウハウの伝達をスムーズに行えるような対応策について検討する必要があることを伝えた
- (他部門ではキャリアアップの道筋が示されていることから)管理部門に関しても、社員の要望を取り入れて、研修内容の見直しも必要ではないか
- 教育については、まず方針を示すこと。多能工化なのか、1つのスキルに特化してほしいのか、社員の目指すべき方向をどちらかに決めて奨励することが必要
- 研修制度については、概ね満足度は高かったが、受講ができない勤務体制や、会社都合と捉えられている点などがあげられたため、会社(の認識)との齟齬があり、健診結果にもそれが反映されている。社員への研修に対する希望調査は内容ばかりでなく、環境についても行うよう伝えた
- 社長の思いと社員の思いは一致しているが、現実としては、研修や勉強会に参加する余裕がない、勤務時間内に研修に参加することのためらうなどの声が多数の社員から聞かれた。制度だけではなく社員が運用しやすいものにしていく工夫が必要と提案。具体的には、研修会参加者は指名制とし、参加してきたものが講師として社内勉強会を開き、情報の共有化と社員のレベルアップにつなげるのが重要と伝えた

③社内コミュニケーションの促進

社内コミュニケーションに課題を有する企業が多数あり、多くの指摘がなされた。コミュニケーション不足から、管理職層と派遣社員との感情的な行き違いを生じているケースやキャリア開発に悪影響が生じているケース、あるいは一般社員に萎縮などが生じているケ

ースなどで、コミュニケーション不足解消に向けた提案がなされた。

人事担当者へのヒアリングや従業員へのキャリア・コンサルティングを通じて、全体的に従業員の自己効力感が低いと判断される企業では、コミュニケーションを図る機会を会社主導で促進することなどを提言。「部署を超えたコミュニケーション」「上司と部下とのコミュニケーション」「社員と経営幹部とのコミュニケーション」「人事部門とのコミュニケーション」など、さまざまコミュニケーションの促進を通じて職場の活性化、風通しの良い職場づくり、従業員のニーズの吸上げ、社員相互支援の風土づくりなど、働きやすい環境づくりのための取組みとして、その重要性をアドバイスしている。

《企業へのアドバイス事例》

- コミュニケーションを重視すべき。上位者が失敗を責め、レッテルを貼る傾向が強い。それによる萎縮傾向が社員にみられる
- 「伝え方」に問題があって意思疎通ができていないケースが非常に目立つ。研修を考えるなら、そこがフォーカスポイントになると言える
- 会社の方針についてこられる人についてこられない人が明確に分かれているので、組織として底上げを行うような対応必要。具体的には、一定レベルまでは研修受講を義務化するなど、育成の視点をもつことが重要
- 管理層と派遣社員とのコミュニケーション不足から、感情的な行き違いが起きていることを指摘。管理層から命令が徹底されないということがあったが、それらが主に感情的な反発からであり、それを解消しないと根本的に解決にならないと伝えた
- 社内コミュニケーションの機会や量が少ないと感じている社員が多い。上司からのコミュニケーションの働きかけの頻度を増やすことにより、部下がキャリア上の課題など、気軽に話し合える雰囲気を作ることが望ましい
- 人事担当者が言うように、全体的に従業員の自己効力感が低く、会社から与えられた枠の中で行動をしたい人が多い。コミュニケーションをとる機会を、まずは会社が提供し、その中でコミュニケーションを促進し、人と関わる中で刺激を受け、自分の仕事や職場について考えるきっかけを与えることが求められる
- (社員の定着率が低いことから)中長期的には(中略)、マネジメント層(支社長)と現場とのコミュニケーションを図り、信頼感を構築すること、現場の声を吸い上げる仕組み作り等を提案した
- 会社の方針がすぐに変わることなど、不安感をもっている社員も多くおり、一方的な発信にならないよう、双方向のコミュニケーションが図れるよう心がける

④面談制度の導入・運用

従業員へのキャリア・コンサルティングのなかで、上司と話す機会がないという声のあった企業には、対話の一方策として面談制度の導入を提言している。面談制度には、業務目標の共有化や、能力開発に向けて実施されるものなど、さまざまな目的や機能があるが、人事諸制度が実際に機能しているかどうかについても直に従業員の声を聞くことで改善に役立てることができるとしている。

すでに面談制度を導入している企業に対しては、キャリア目標の確認や振返りの機会として活用したり、今後の従業員の自律的なキャリア形成のために活用することをアドバイスしている。また、キャリア・コンサルティング制度の導入を検討している企業には、社内に設置する場合の守秘義務の範囲、キャリア・コンサルティングスキルなどの必要性、そして社外の制度を利用した場合のメリット・デメリットなどについて情報提供している。

《企業へのアドバイス事例》

- キャリア・コンサルティング制度など、今後の展開として考えられる施策について、社内に設置するならば守秘義務の範囲や、キャリア・コンサルティングスキルなどの必要性や、社外の制度利用のメリット・デメリットを伝えた
- 将来不安が大きい中、人事側で考える以上にトップの声にみんな敏感である。面接が業務の棚卸しとしてだけでなく、今後のキャリア形成を考える機会にできればなおよいと思われる。OJTなどで「後からついてくる専門性」も大事だが、自律的に学び取れる仕掛けがないと、指示待ちの人間が増え、活気をそぐ危険もある。その意味で、面接の意味づけと、その範囲の拡大を考えてはどうか
- 社員からの声を吸い上げるためには、面談も重要。しかし、唐突に実施すると職員から警戒されてしまうことには留意しなければならない。今後の充実を図るもの、求めるもので、人事担当者と社員の間に大きな違いがあったのは、20の「必要なときに、仕事やキャリアの問題を社内、社外の専門家に相談できる」であったということも、ギャップをうめていくうえでの、1つのヒントになるのではないか
- (管理職がプレイングマネージャーとなって管理に専念できないなかで)、面談や相談の機会提供については、上司によってかなりの差がうかがえる状況であり、この点についても今後の検討課題であろう
- 来期から実施予定の個人別の目標管理シート(進捗管理)と面談は、ぜひ進めてほしい。合わせて、従業員個人のキャリア目標の確認やすり合わせの機会とできれば望ましい
- 出産後に復帰した女性社員に関しては、退職前の面談はもちろんのこと、復帰後にも継続的な面談機会をもち、状況把握や働き方についての明確な意思確認をすることが望ましい

⑤計画的な異動（ジョブローテーション）

人事異動やジョブローテーションがなく、長期にわたって同一業務に携わっているため、変化に乏しくマンネリズムに陥っている企業がみられた。また、計画的な人事異動が行われているものの、その運用に問題があることからさまざまな弊害が生じているケースもあった。「異動が少なかったり、一部部署にのみ異動が集中していたり、あるいはボス交渉で決まる」などフォーマルな制度となっていない場合、特に若年層が不満や不安に思うことを指摘。人事異動の透明性を確保するとともに、さらに進んで戦略的な人事異動を行うことで「多角的な視点で考えられる社員を育成していく」必要性を提言している。

《企業へのアドバイス事例》

- (人事異動について)フォーマルな制度がないことに、特に若手層が不安をもっているのも確か。具体的には、異動の少なさ＝一部部署にのみ異動が集中していること、異動がボス交渉で決まるケースが多いこと、斜陽の部署は高齢者ばかりが集まっていることへの不信感が強い
- 人事担当者が言うように、人事異動で、仕事が変わることや責任が重くなることをネガティブに捉える人が多いので、会社として期待している内容や、身に付けてほしいスキルなど、丁寧に上司から説明をする必要がある
- 長期間同一部署に止まる人が多く、視野も狭い。少人数だがセクショナリズム的な発言をする人も多く、戦略的な人事異動を行うことにより、多角的な視点で考えられる社員を育成していく必要があるのではないか
- 入社以来、人事異動の機会に恵まれない場合は、どうしてもマンネリになり、将来の設計が立てにくい。この点にどうアプローチしていくのか、検討する必要がある

⑥キャリアパスの明示

キャリアパスは、企業の求める人材像から一定の方向性が導き出されるものである。求める人材像が不明確であるため、「自分自身のスキルアップに関してどういう方向性で努力すればよいのかが分からず迷っている」という従業員からの声があった企業には、一定の方向性を明示し、従業員の自発的なスキルアップの支援を提案している。

また、キャリアパスが示されておらず、「この組織で成長する道筋がみえず、将来に不安を感じる」といった従業員が多かった企業には、その整備の必要性を説き、「個人面談などを通じて、どのようなキャリアパスが望まれているのかを検証し、キャリアパスを構築していく必要がある」と提言している。そのほか、キャリアパスがみえないことが、優秀な人材の離職などにつながっていることを指摘したケースもあった。

《企業へのアドバイス事例》

- (組織としての目標の不明確さもあって、)この組織で成長する道筋がみえず、社員に将来不安が出ている。待遇面を含め、「何年目には・・・」のような指標が明示されれば安心感も出て、人材確保の上でもプラスになる
- 社員の方のキャリアステップのモデルを提示すること。またそのキャリアステップに合わせて、研修、評価、異動等を通じてキャリア形成を支援すること。そのために、まず会社としてどういう人材を育てるのか、具体化することが必要
- 女性社員もすべて総合職であり、役職への登用等についても一切の差がないということではあったものの、女性社員のなかには、現実問題として、結婚・出産後に働き続けることができるのか否かについての不安を抱えている人が多い。(中略)できる限り早急な対応と施策が望まれる

⑦ロールモデルの育成

ロールモデルの存在、すなわち、将来の自分の目標を身近に具体的に設定し、その行動特性など規範にできる対象者の存在は、キャリア形成上重視されている。モデル実施企業において、こうしたロールモデルの不在が従業員の定着を悪くさせたり、キャリア形成上の不安材料となったりしていることを指摘しているケースがある。また、女性役職者の不在や育児と仕事の両立の面から、今後の仕事に対する展望がもてないという女性従業員の声があった企業には、ロールモデル人材の育成の重要性についてアドバイスしている。

《企業へのアドバイス事例》

- 将来がみえない、という状況については担当者が予めあげられた課題である。その理由としては、受動的に仕事や環境を受け入れているため、依存的な状況であることが考えられること、または身近に将来像を想像できる対象者がいないことを伝えた。こうしたことが離職率に影響している可能性があることと、リテンションのための改善策になることも考えられる
- 設立以来、新卒入社社員が経営層の年代に到達していないことから、会社側はロールモデルを示せない課題と現実を認識しているが、社員はその点をキャリア形成上の不満・不安と感じている部分も多く、しかたないこととするだけでなく、新卒入社社員への期待感を示すなど、それに向けた対応の必要性を伝えた

⑧業務運営の改善

従業員の自律的なキャリア形成行動の阻害要因として、業務の運営や仕事の負荷量に問題のあるケースがある。業務の運営に関しては、まず命令系統を確立し、業務に混乱のないようにするとともに業務分担の明確化を図ることが必要となる。仕事の質を上げるためには、業務フローを整備し、チェック機能をもつようにすることなどを提案。業務基準書の作成など業務の見える化を進めるとともに、社員研修を実施し、情報共有化を図りながら、仕事量の平準化を図るようアドバイスしている。

《企業へのアドバイス事例》

- (社員の定着率が低く、ベテラン社員が少ないことから、)新人教育のマニュアルを作成し、指導体制を整えることが必要であると伝えた。業務分担を明確化することを提案した
- 業務基準書の作成など業務の見える化、マニュアル化を計画通り進めること、会社としての求める人材像の明確化と提示、評価制度の導入、研修・交流会の機会提供等を提案
- 時間管理を改善すること。半日出勤が結局一日になるなど、時間拘束が長すぎることで、転職事由の一つになっている。改善できるのであればしたほうがよい
- 健康管理、体調不良に不安を覚えている人が見受けられた。仕事の負荷、仕事の進め方は適切なのか、見直す必要がないか伝えた

⑨適正・公平な評価

目標管理制度や評価制度は、適切・公正に運用できれば従業員の不安解消にもつながるものといえる。キャリア形成の観点からいえば、評価の仕組みとして、求める人材像に近づくことで評価される仕組みとし、明示的で納得性の高いものとするのが重要となる。個人別目標管理を来期から実施する企業には「面談では、進捗管理とともに、従業員個人のキャリア目標の確認やすり合わせの機会にすることが望ましい」と提言。また、モチベーション向上のため、実績やプロセスに対する明確なフィードバックを行うとともに、目標管理に関しては、数値以外についても行うことが大切であるとアドバイスしている。キャリア目標の設定を資格取得のみに限定していたケースについては、職業キャリア本来の意味に即して資格取得だけでなく、能力向上に向けた多岐にわたる目標管理と評価制度への改善をアドバイスしている。

《企業へのアドバイス事例》

- 成果主義制度については、説明が不足している面もあり、納得度を高める取り組みが必要
- 目標管理は数値以外についても行う。求める人物像(会社全体および、年次毎)の明確化・明文化が必要

⑩帰属意識の醸成と従業員の定着

従業員の企業への帰属意識が低いことに対しては、企業と従業員間の溝を埋めるためにも、キャリア健診の実施結果を従業員にフィードバックし、自社のキャリア形成に取り組む姿勢を示すことをアドバイスしている。また、「仕事へのコミットメントは強いが、会社への帰属意識が感じられない」「リーダー以上の層は帰属意識をしっかりと持っているが、帰属意識が希薄な層もある」といった企業には、会社の方針に共感できるような働きかけが必要であることを助言している。そのほか、ワーク・ライフ・バランスの観点から、従業員の働き方について柔軟に対応できる体制を構築し、過重労働の防止やメンタルヘルス対策に注意を払うことも、人材の定着を図る上で重要であるとアドバイスしている。

《企業へのアドバイス事例》

- リーダー以上の層は会社への帰属意識をしっかりと持っているが、希薄な層もあり、その対応が必要
- 仕事はまじめにやるが、キャリア意識や組織へのコミットメントが弱いので、会社からの期待や方針などを伝えるなどして、意識をもたせるような育成が望まれる
- 仕事へのコミットメントは強いが、会社への帰属意識が感じられない。コンプライアンスの問題や、人材流失の可能性も高くなるので、会社の方針に共感できるような働きかけていく必要がある

⑪管理職の機能強化

管理職の育成について、企業として求める管理職像を明確にし、教育に力を入れるとともに権限委譲などを進め、管理職としての自覚を促すよう提案している。仕事に関わる積極的姿勢はあるものの「職場での目配りや、部下の育成、動機づけも業務の一環」であるとの認識が不十分な管理職やリーダーが目立つケースでは、自分たちが職場のキーパーソンであり、職場の雰囲気を作っていく役割があること、またキャリア形成においても「先ず、上司自身が、役職・年齢に拘わらず、キャリア意識を高めたり、自身のキャリア開発に取り組んでいる様子を部下にみせることが必要」と提言している。

また、企業の経営理念やビジョンを部下に伝え、理解を促すことも管理職の役割であり、仕事の進め方などについても上司によって差が出ることをないよう、管理職間の意思疎通を図り、平準化することが大切であるとアドバイスしている。

《企業へのアドバイス事例》

- 仕事の進め方などについては、マニュアルはあるものの、上司による運用の差が大きすぎという声が強かった。管理職教育は新任のときだけではなく、適宜ブラッシュアップしてはどうか
- 上司や先輩との業務上のコミュニケーションは比較的良好な様子だが(中略)、自身のキャリアについてコミュニケーションをとる時間や場面がもてているかどうかは、上司による差がうかがえる状況であった。定期的な評価面談以外にも、キャリアについて話し合う機会を増やす必要があると思われる
- 管理職には、職場での目配りや部下の育成、動機づけが業務の一環であると認識してもらうことが必要であることを伝えた
- 経営理念やビジョンが社員に伝わっていない可能性があるため、管理職がそれらの概念を具体化した上で、繰り返し落とし込みを図って行く必要がある
- 古い企業体質が上下の意思疎通を不十分にしており、社員に不満がたまりやすくなっている。上下の意思疎通、特に管理者側が社員の声を聞くという姿勢、意識をもつことが大切である
- 今後、社員のキャリア意識を促すにあたっては、先ず、上司自身が、役職・年齢に拘わらず、キャリア意識を高めたり、自身のキャリア開発に取り組んでいる様子を部下にみせたりすることも必要である
- 自身のキャリアを自律的に構築する姿勢をもった社員を育成するためには、上司の働きかけ(コミュニケーションの取り方)や、自律的キャリア構築の風土をつくる会社の仕組み作りも求められることを伝えた
- 若い人や経験が少ない人が管理職になっているので、管理職としての役割をきちんと認識するよう意識付けが必要であると伝えた
- 中間層に権限委譲がされていないことへの不満・不安が強い。「やらせてみる」ことの大切さを意識して欲しい
- 中長期的には、管理職、次期幹部候補の教育に力を入れてほしい。年齢構成にいびつな面があり、管理職層の年齢が若く、仕事に関わる際の積極姿勢は十分にみられるものの、後輩や年上のパート社員をまとめたり、会社方針を伝えるといった点で課題が見受けられる

⑫企業風土の改革、職場環境の整備

従業員のキャリア形成促進の基盤となるのは、企業組織の在り方も含めた労働環境であ

る。企業側が従業員側の意見やニーズを吸い上げ、業務改革を行うとともに従業員のキャリア形成も合わせて考えていく必要性を指摘。組織全体の底上げの施策として、研修受講の義務化や、個人の希望と会社の望みを融合させるような施策として自己申告制度や公募制度などの導入を提言し、公募制度では応募要件等を示すことが自己啓発等の目標や目安になるとアドバイスしている。

以下のアドバイス事例は、今回のモデル実施報告に基づき記載したが、実際のコンサルティング現場では、企業の個別の状況に即し、より具体的な提案を含むアドバイスが求められるだろう。

《企業へのアドバイス事例》

- いままでは、全体の底上げをしていくような研修・人材育成方針であったとのことだが、今後は、Aクラスの人材を選抜育成する必要もあるのではないか
- 組織作りと個人のキャリア開発は不可分のものであると考えられるため(中略)、まず、会社が仕事についての理解を深め、業務改革を行うなかで、社員のキャリアも考えていく必要があることなども提案した
- 全体の底上げ策としては、自己申告や公募制度といった、個人の希望と会社の望みを融合させるような施策も検討してはどうか。導入にあたっては、応募要件等を示す必要があるが、それを示すことが自己啓発等の目安にもなる

なお、介護事業者については、平成12年4月の介護保険制度の発足以降、急速に拡大した業界であることから、働きやすい職場づくりに向けた、賃金、労働時間等の労働条件に関するアドバイスが多く行われた。人材育成面では、職員の定着率が低く、比較的若い経験の少ない管理者も多くなっていることから、管理職としての意識付けを行うとともに、指導體制の整備やロールモデルの育成等の必要性を指摘するケースがあった。また、キャリアに対する不安を訴える職員も多くいたため、社内コミュニケーションを活発にし、職員の声を吸い上げて、会社の施策に反映させる仕組みの整備などについてもアドバイスが行われた。

(3) 企業へのコンサルティングの際に活用した情報源

キャリア・コンサルタントが企業へのコンサルティングに際して活用した情報には、主として「事前ヒアリング」「従業員へのキャリア・コンサルティング」「健診シートによる診断結果報告書」の3つがある。以下では、それぞれの情報がどのように活用されたかをまとめた。

1) 事前ヒアリング

人事担当者等に対する事前ヒアリングは、訪問1日目に設定されており、当該企業につ

いて事前準備の段階では知り得ない個別情報の入手機会となっている。会社概要（経営方針、経営状況、社員の属性、企業風土等）から、社内の人間関係、日常のコミュニケーション、人事・評価制度、人事異動、教育制度、休暇・福利厚生制度、能力開発への取組みの現状まで、その実態を把握するとともに、業界動向や業務特性といった個別・具体的な情報を幅広く聴取する場となっている。

企業へのコンサルティングにおいては、上記の実態把握に加え、企業側の人材育成上の問題意識がどこにあるのかを把握することが重要となる。実際、キャリア健診への応募動機など、企業がキャリア健診に期待するニーズのなかに、企業が抱える課題・問題点が含まれているケースは多い。キャリア健診におけるキャリア・コンサルタントの役割の一つは、こうした企業側のニーズに応じて、企業側が直接従業員からは聞くことができない情報を、第三者の立場で聴取し、企業側にフィードバックすることで、課題・問題点の改善に結び付けていくことにあるといえる。

今回のモデル実施においても、企業側が認識している課題・問題点を手がかりに、それに応える形で企業へのコンサルティングを行っている。企業側が漠然と認識している課題・問題点について、キャリア・コンサルタントがその重要性や深刻さを明示することで、改善に向けた具体的なアクションにつながることを期待できる。

また、事前ヒアリングのなかで得た企業情報・業界情報は、従業員へのキャリア・コンサルティングにも活用されている。当該企業についての基本情報の一つとして円滑なキャリア・コンサルティングの進行に役立つとともに、新たな企業の動き（業務改善や新制度の導入等）があれば、それに対する従業員側の考えや意見などを聴取し、これを企業側にフィードバックすることで、従業員側と企業側との「対話」促進にも役立てられている。

2) 従業員へのキャリア・コンサルティング結果

従業員へのキャリア・コンサルティングは、その面談者のキャリア意識の向上を一つの目的としているが、同時に企業に対するキャリア・コンサルティングの大きな情報源ともなっている。

企業側へのフィードバックに活用された、従業員に対するキャリア・コンサルティングからの情報は、主として従業員のキャリア形成上、障害となっているものから生じる不満や不安の声である。その不満や不安が、その個人に起因するものか、企業風土や諸制度などに起因するものかを見極めたうえで、キャリア・コンサルタントが企業側に実情を伝えるとともに改善に向けたアドバイスを行っている。

企業にフィードバックされた情報は、従業員の意識や従業員のキャリア形成に関する課題のほか、経営方針等の浸透度合や業務上の課題などとなっている。

まず、従業員の意識については、自己効力感の低い従業員が多かったり、新卒入社者と中途採用者の間でキャリア意識に差異がみられたり、といった、現在の従業員の意識状況をコンサルティングに役立てている。従業員のキャリア形成上の課題では、自己啓発支援

の在り方や、コミュニケーション不足（部署内、部署間、上司・部下、先輩・後輩等）、ロールモデルの不在、不透明な人事異動などについて、コンサルティングのテーマに取り上げ、その改善に向けたアドバイスを行っている。

次に、企業の経営方針等の浸透度合である。経営方針やその見直しについての従業員への浸透度合や、業務目標についてはその明確さ、部署内での目標に対する共有化の状況などについて、企業側にフィードバックしているケースがある。業務上の課題では、業務の指示系統、業務フローが明確になっているか、業務上必要な情報が共有化されているか、担当している業務にスキル不足や各人のばらつき、あるいは人手不足が生じていないかなど、従業員へのキャリア・コンサルティングからの情報に基づいて企業側にフィードバックしている。また、中間管理職の役割や機能について、コンサルティングのテーマにあげられているケースもある。

そのほか、企業側にフィードバックされたものとして、ワーク・ライフ・バランスの重要性や従業員が強く訴えた事項、あるいは複数の従業員からテーマになった内容などがある。なお、フィードバックに際しては、面談者個人が特定されないよう注意を払って行われた。

3) 健診シートによる診断結果

健診シートによる診断結果の報告は、今回のモデル実施においては、企業へのコンサルティングの必須事項となっている。このため、診断結果報告書の内容については、一通りキャリア・コンサルタントから人事担当者等に説明がなされた。

診断結果報告書のうち最も活用されたものが、企業診断シート（A・B）の共通20項目の順位である。従業員のキャリア形成支援に関係した20問の集計結果について、キャリア・コンサルタントがさまざまな角度から比較・検討を行っている。具体的には、①社員の現状（満足度）－社員の今後（希望する度合）の比較、②社員の現状（満足度）－会社の現状（充実度）の比較、③社員の今後（希望する度合）－会社の今後（充実度）の比較、④社員の現状（満足度）が低く、今後の充実希望が高い項目の抽出、などによって、対象企業の特徴を捉え、コンサルティングに活用している。

また、キャリア意識の高い群と低い群との比較では、項目ごとの比較・検討や、キャリア意識の高い群の方が会社への満足度が高いことをあげ、キャリア意識を高めることの重要性の根拠としたケースもあった。

共通20項目の順位と同様に活用されたのが、従業員の記入する自由意見欄である。自由意見欄の記述量は、企業ごとにばらつきがあったものの、従業員からさまざまな企業側への提言、要望、不満、問題提起などが寄せられており、事前ヒアリングや従業員へのキャリア・コンサルティングから得られた情報と合わせて、対象企業の分析や企業へのコンサルティングのストーリー作りに活用された。

(4) キャリア・コンサルタントのアドバイス等に対する企業の反応

健診シートによる診断結果の報告やキャリア・コンサルタントからのアドバイスに対する企業側の反応は、一部の企業を除き、概ね肯定的であったといえる。

診断結果等を肯定的に受け止めた企業は、自社に対する評価と診断結果とに極端な乖離のないケースが多い。明確ではないにしろ、企業側の認識していた強み・弱みや抱えている課題・問題点が、診断結果においても同様に指摘されたことから首肯できたといえる。このためキャリア・コンサルタントからのアドバイスに対しても真摯に対応する企業が多かったとされる。また、これまで実施してきた施策の効果を、診断結果によって確かめることができたとして、引き続き人事諸制度の見直しに着手していく確信を得たとする企業もあった。このように企業側の認識と診断結果から改善の方向性が一致し、取り組むべき課題を明確にできたケースでは、今後、改善が進むものと考えられる。

一方、診断結果が企業側の予想に反した場合、診断結果に否定的な企業もあれば、診断結果を前向きにとらえる企業もある。会社側と従業員側の認識の違いや、従業員のキャリア意識・モチベーションの低さに不満をもらす経営者の場合には、「社会人として働いている以上、気持ちを汲んでほしいとか、感情的に反撥するとかいうことは甘えであり、業務命令であれば従うべき」、「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」「自己啓発の時間が確保できる」等の健診シートの項目に関して、社員側の自律意識が「甘い」と感じている様子で、やや慥然とした表情であった」などのケースが報告されている。その一方で、診断結果の従業員からの不満・要望について、対処すべき課題として、制度上の不備や運用上の問題の改善を図るとともに、制度整備だけでなく従業員のマインドにも働きかけたりすることへの大切さに気づいたとし、課題の原因・要因について自分なりに解釈しようとする姿勢がみられたケースも報告されている。

診断結果報告後の今後の具体的対応については、各社さまさまとなっている。診断結果やキャリア・コンサルタントからのアドバイスに納得しても、それがすぐさま改善への取り組みとはならない企業も少なくない。企業の成り立ちなどから改善を図るのは難しいとする企業や、親会社との関係で人事問題を自社だけで解決できないとする企業、社風として短期的な視点を重視するベンチャー企業では中長期の人材育成についての認識はもち得ないなどのケースが報告されている。また、評価を反映させるボーナスが支払えない厳しい経営状況のなかでは、積極的に改善に取り組めないとする企業や、改善すべき点は明確であるが、経営トップの意向次第であり、直接、キャリア・コンサルタントからコンサルティング結果を経営トップに伝えてほしいと依頼する企業もあった。

診断結果を前向きに捉えた企業でも、多岐にわたる改善項目について一度に措置するのは困難であり、すぐに改善に取り組むものから、中長期の視点で改善していくものなど、優先順位を付けてできるところから実施していきたいとする企業が多かった。具体的にあげられた改善に向けたアクションとしては以下のようなものがある。

○間接部門の従業員のジョブローテーション、人材育成のあり方を検討する

- 管理職教育に力を入れ、管理職のレベルアップと平準化を図っていく
- 社内キャリア・コンサルティングでは、必要な環境を整えるなどして、安心して相談できる場としたい
- 企業と従業員の意識の乖離を埋めるため、目標管理制度だけでなく、コミュニケーションを重視していきたい
- 従業員に自分のキャリアを振り返り、中・長期的な目標を考える機会を与える。先輩や同僚に相談できる環境整備などに取組む
- キャリア開発、人事施策の改革に前向きに対応する
- 中間層のキャリア意識の向上に取組みたい
- 社員が自分のキャリアをイメージできるようにするための方策を検討する
- 経営理念をリーダーメンバーで話し合う場を設定する
- 自己啓発支援として外部研修への受講を進めていく
- 会社の方向性の明示、女性ロールモデルの育成を検討したい
- 社内コミュニケーションを活発にさせる場を設定する
- 人事異動時には説明を行う
- 業務のマニュアル化を進める
- 部門間の情報共有を進める
- 従業員の底上げのため、会議や勉強会等への参加機会を増やし、自律性を高めるような施策に取組む
- 女性社員のキャリア上の不安解消と過重労働の改善を必須と捉え、早急に取り組む

(5) 企業へのフォローアップ施策について

モデル実施企業（80社）に対して受診後実施したアンケート調査¹⁹で、受診後のフォローアップを「望む」とした企業に、その内容を尋ねたところ、定期的なキャリア健診の実施を望む意見が多かった。その理由として、「各種人事施策の方向性が正しいかどうかを判断する指標になると思われるため」「（従業員が）自らが、自らのキャリアについて問題意識をもち、考え、そして実現していく方向を模索できるようなフォローアップを望んでいるため」などがあげられている。そのほかのフォローアップとしては「他社との比較の中での当社の問題等をフォローアップしてほしい」「弊社ぐらいの規模の会社で可能な施策についてアドバイスをしてほしい。また、他社における実際の成功事例等についても教えていただきたい」など、他社との比較や成功事例の情報提供を望む意見が多くなっている。

以下では、上記のアンケート結果やキャリア・コンサルタントの「モデル実施報告書」等を参考に、キャリア健診後の企業へのフォローアップのあり方について整理した。フォ

¹⁹ アンケート調査の結果、「キャリア健診後に何らかのフォローアップを望みますか」の設問に対して、「望む」（24社）、「どちらとも言えない」（43社）、「望まない」（12社）、無回答は1社だった。

ローアップの内容は、企業が抱える課題に応じて多岐にわたるが、特に多かったものを取り上げる。

1) キャリア健診の定期的、継続的な実施

まず、個別企業ごとの課題・問題点の改善に向けた支援として考えられるのが、キャリア健診の継続的な実施である。

具体的には、以下の手順で行うことが考えられる。

- ① 経営トップの認識や今後の人材育成について従業員と話し合う場を設け、キャリア健診結果について企業側から従業員に報告し、自社の現状と課題・問題点について共有する。
- ② 企業組織が抱える課題については、その改善に向けたアクションプラン（各種研修の実施や人事諸制度の改定等の計画）を、人事担当者等がキャリア・コンサルタントの助言を踏まえて策定し、実行に移していく。
- ③ アクションプランの実施効果を定期的にキャリア健診で測定し、進捗状況を確認しながら課題克服を図っていく。

2) キャリア形成支援に関する情報提供

次に、各企業に汎用的に提供できる支援として考えられるのが、キャリア形成支援に関する各種の情報提供である。有効な情報としては、以下のものが考えられる。

- ① 経営層や各職場の管理職の意識に訴えかける人材育成の成功事例（他社事例）やソリューションの提供
- ② キャリアについての相談窓口に関する情報提供
- ③ 社内におけるキャリア研修開催を支援するツールの提供、講師紹介
- ④ 企業の人材育成の取組みに対する各種の支援・助成制度