

「キャリア健診」事業
平成 21 年度モデル実施結果報告書

平成 22 年 3 月

社団法人 日本労務研究会

はじめに

産業構造の変化や技術革新の進展など、経済社会が大きく変化するなか、企業の労働者に求める職業能力が変化する一方、労働者の働く意識もまた大きく変わりつつある。労働力人口が減少する我が国にあって、今後とも経済活力の維持・向上を図るためには、こうした変化に対応し、企業における人材育成の方針・考え方と、労働者の働く意欲のベクトルを合致させ、労働者個々人が職業能力を高め、いきいきと働くことのできる社会的環境を整備していくことが強く求められている。

現在の労働者を取り巻く雇用・労働環境をみると、経済社会の変化や人材流動化時代にあつて、職業能力自体の有用性や職業能力発揮の機会が失われる可能性が強まりつつある。そうしたなか、変化に対応できる労働者の育成を個人の視点からとらえたキャリア形成の重要性が高まっている。キャリア形成を企業社会における人材育成の面からとらえれば、労働者個人が主体的に企業内における自らの役割や周囲との関わり合いのなかで、自分自身の活動を調整しながら、個人の成長を企業の発展につなげていく、自律型人材の育成といえる。そのためには、従来、企業主導の色彩の面が強かった労働者のキャリア形成を、労働者主体のものへと転換させていく必要があるが、それにあたってまず重要となるのが、企業と労働者の「対話」である。

「キャリア健診」は、この「対話」のためのコミュニケーション・ツールであり、企業における労働者のキャリア形成の現状を把握するとともに、相互理解を深めながら両者の目指すべき方向性を一致させ、企業に対し、労働者へのキャリア形成支援を促すことを目的としている。平成 21 年度は、キャリア健診の中核的な担い手となるキャリア・コンサルタントによる試行的なモデル実施を行い、研究会を開催してその有効性を検証するとともに、今後の改善ポイントを整理した。

平成 22 年 3 月

社団法人日本労務研究会

目 次

第 1 部 キャリア健診の意義と今後の展望 5

1. キャリア健診の意義 7
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 10
3. キャリア健診シートの結果活用の成果と課題 14
4. キャリア健診の今後の展開に向けて 15

第 2 部 キャリア健診モデル実施の内容と今後の改善点 23

- I. キャリア健診モデル実施の概要 25
 1. 目 的 25
 2. 実施方法 25
 3. モデル実施結果の概要 29
- II. 健診シート開発の経緯とモデル実施後の検証・改善点 37
 1. 健診シート開発の基本的な考え方 37
 2. モデル実施前の検討内容 39
 3. モデル実施後の統計的分析・検証結果 42
 4. キャリア健診シート運用上の改善点 52
 5. キャリア健診診断結果報告書の改善 58
- III. キャリア・コンサルタントの活動結果およびその改善 61
 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 61
 2. 企業への事前ヒアリング 61
 3. 従業員に対するキャリア・コンサルティング 66
 4. 企業へのコンサルティング 75

◎資料編 91

- 「平成 21 年度キャリア健診研究会」参集者名簿 93
- 参考表 1 モデル実施企業の内訳 94
- 参考表 2 企業診断シート A（人事担当者用）の回答者の内訳 94
- 参考表 3 企業診断シート B（従業員用）の回答者の内訳 95
- 参考表 4 共通 20 項目に対する回答状況（企業診断シート A・B） 96

参考表 5	実施している施策	97
参考表 6	キャリア意識に関する 5 設問に対する回答状況（企業診断シート B）	98
参考表 7	個人診断シートの回答者の内訳	98
参考表 8	個人診断シート 50 設問に対する回答状況	99
資料 1	モデル実施企業募集パンフレット	101
資料 2	モデル実施企業募集要項	105
資料 3	キャリア健診シート 企業診断シート A（人事担当者用）	107
資料 4	キャリア健診シート 企業診断シート B（従業員用）	113
資料 5	キャリア健診シート 個人診断シート	119
資料 6	キャリア健診 診断結果報告書	125
資料 7	キャリア健診 モデル実施報告書	134
資料 8	キャリア健診 モデル実施後の意見・感想（受診企業）	140
資料 9	事前ヒアリングシート	144

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。

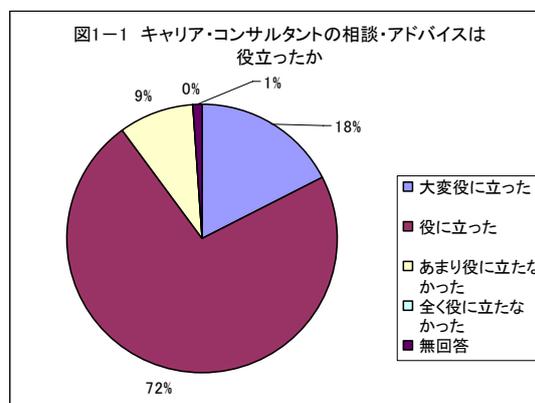
3) 受診企業の評価

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)。

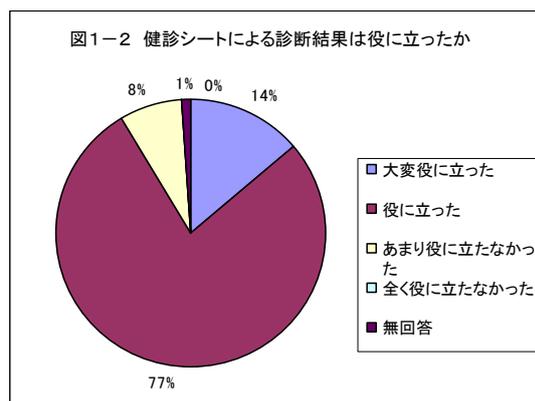
「大変役に立った」「役に立った」とする理由としては、①社内の人材育成の現状・問題点の把握に役立った、②外部のキャリア・コンサルタントが入ることにより、今まで把握できなかった社員の意識把握につながった、③社員のキャリア意識の啓発に役立った、などの意見が多かった(表 1-1)。



ii) 健診シート診断結果に対する評価

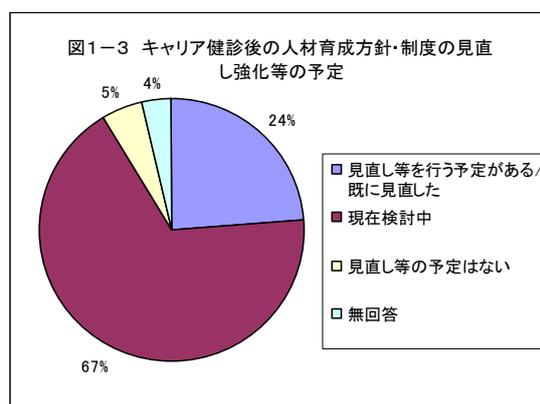
健診シート診断結果については、「大変役に立った」「役に立った」が合わせて 91%となり、「まったく役に立たなかった」は 1社もなかった(図 1-2)。

「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)。



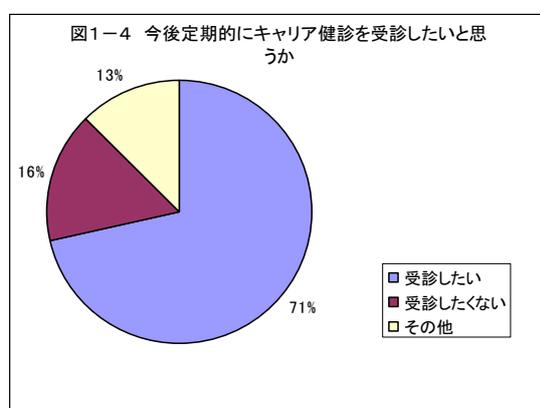
iii) 今後の人材育成方針の見直し予定

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 of 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

健診シートへ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に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お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おうようにする * 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

第2部 キャリア健診モデル実施の内容と今後の改善点

I. キャリア健診モデル実施の概要

1. 目的

少子・高齢化の進展に伴って労働力人口が減少するなど、企業や労働者を取り巻く環境が大きく変化するなか、今後とも我が国経済社会が活力を維持していくためには、労働者一人ひとりが生涯を通じて能力開発に取組み、意欲をもってやりがいを感じながら、いきいきと働くことのできる社会の実現が求められているといえる。

そのためには、労働者の特にワーク・キャリアに大きな影響を与える企業領域において、自己啓発支援等を含めた人材育成策が総合的に行われる必要がある。「キャリア健診」は、そうした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を喚起することで、企業と従業員のより良い共生関係の構築に資することを目的としたものである。

キャリア健診の具体的な手法は、平成 20 年度から開発が進められ、その成果は平成 20 年度「キャリア健診研究会」報告書にまとめられた。平成 21 年度は、この開発された手法に基づき、その中核的な担い手となるキャリア・コンサルタントを活用して、実際に企業においてモデル実施を行い、その実施手法の確立に向けて改善等を図ることを目的とした。

2. 実施方法

(1) モデル実施の概要

キャリア健診モデル実施の概要は、以下のとおりである。

- ① モデル実施企業の人事担当者等への事前ヒアリングを行うとともに、キャリア健診シートを使用して、当該モデル実施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 当該モデル実施企業の従業員を対象に、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
- ④ 上記の一連のモデル実施の結果を踏まえ、キャリア健診が十分にその目的・機能を果たせるよう課題・問題点について検討し、キャリア健診シートおよびコンサルティング手法の改善を図っていく

(2) モデル実施企業の選定および実施期間

1) 対象企業の選定方法

対象企業の選定は、全国の企業を対象に公募で行った（パンフレット：資料 1、募集要項：資料 2）。選定基準は企業の業種等は問わず、原則 30 人以上の従業員を有する企業と

した。

2) 募集期間

平成21年10月1日～平成21年12月10日

3) モデル実施期間

平成21年11月～平成22年3月

(3) 実施体制

モデル実施は、対象企業の選定から企業でのコンサルティング活動までを（社）日本労務研究会が（財）日本生産性本部と連携して行った。

対象企業の募集では、上記2団体が会員企業へ働きかけるとともに業界団体にも協力を依頼。このほか広告やダイレクト・メール等により募集活動を実施した。

モデル実施では、健診シートの集計・分析、診断結果の作成を（社）日本労務研究会が担い、キャリア・コンサルタントと対象企業との訪問日時等に関する調整、キャリア・コンサルタントのフォロー等を（財）日本生産性本部が行った。

なお、モデル実施でコンサルティング活動を行ったキャリア・コンサルタント22人については、（財）日本生産性本部の推薦を受けて、（社）日本労務研究会が任命した。

(4) モデル実施の手順

モデル実施の具体的な手順は以下のとおりである¹。

1) 健診シート記入等の準備

モデル実施企業に対し、キャリア健診用に開発した「企業診断シートA（人事担当者用）」（資料3）、「企業診断シートB（従業員用）」（資料4）、「個人診断シート」（資料5）および回収用封筒を送付。健診シートの記入に関しては、「企業診断シートA（人事担当者用）」については人事担当者等1人とし、可能な限り人事・研修施策等に権限を有する職責である人事担当役員あるいは経営トップに、「企業診断シートB（従業員用）」については従業員50人程度を上限とし、企業側の恣意的な人選とならないよう、企業全体から無作為に選ぶか、一定の部署単位ごと等とし、個別指名とならないよう、それぞれ依頼した。記入後の「企業診断シートB（従業員用）」の回収は、記入者各自が回収用封筒に封入し、企業のキャリア健診担当者が取りまとめることとした。

また、キャリア・コンサルタントと面談する従業員として、10人程度を上限に人選を依頼した。人選に際しては、企業診断シート記入者と同様、企業側からの個別指名でなく、できるだけ希望者を募るなどの選定方法をとることとし、面談予定者が記入する「個人診断シート」については、面談日までに記入し、当日持参してもらうよう依頼した。なお、

¹ 記載した手順は、企業訪問を2回行うモデルケースであり、実際のモデル実施では、企業側の都合や健診シート回収状況に応じて、1回のみ訪問で終了したケースや3回訪問したケースなどがあった。

面談形式（個別面談・グループ面談）については、企業側とキャリア・コンサルタントとの調整に任せた。

そのほか、従業員へのキャリア・コンサルティングに際して、企業側には話し声が室外に漏れることのない個室等の場所の提供を求めたほか、キャリア・コンサルティング中、面談者以外の人は立ち入ることのできない旨をあらかじめ伝えた。

2) キャリア・コンサルタントによる1回目の企業訪問

次に、企業側と日程調整を行ったうえで、キャリア・コンサルタント（場合によっては補助者同行）がモデル実施企業を訪問。まず、人事担当者等に対して企業概要ならびに人事・人材育成に関するヒアリングを行い、次いで従業員へのキャリア・コンサルティングを実施した。なお、「企業診断シートA・B」および面談を終えた従業員の「個人診断シート」については、1回目の訪問時に回収し、健診シートの集計・分析を行う（社）日本労務研究会に送付するようにした。

3) キャリア・コンサルタントによる2回目の企業訪問

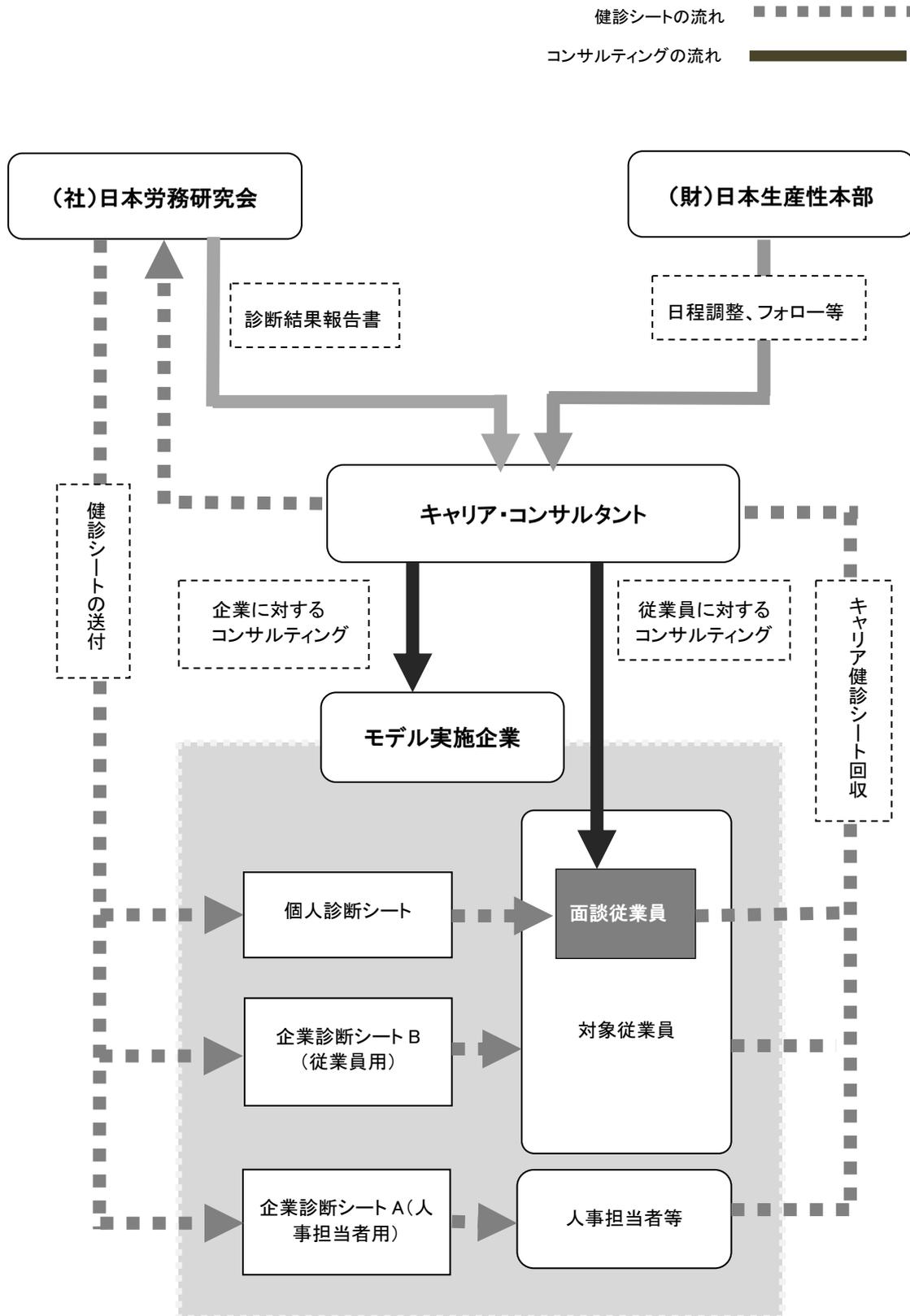
2回目の企業訪問では、キャリア・コンサルタントによる企業への診断結果の報告とコンサルティングを実施した。診断結果の報告では、回収された「企業診断シートA・B」の集計・分析結果をまとめた「診断結果報告書」（資料6（様式））を活用し、さらに事前ヒアリングや従業員へのキャリア・コンサルティング等を通じて把握した、当該企業の人材育成やキャリア形成支援における課題・問題点について、相談・アドバイスをを行った。なお、従業員へのキャリア・コンサルティングが1回目訪問時に全員終了していない場合には、2回目に実施することとした。

4) キャリア・コンサルタントの企業訪問以降

モデル事業の終了後、キャリア・コンサルタントに対しては、実施企業ごとにモデル実施報告書（資料7（様式））の作成を求め、キャリア健診の実施状況、改善点等について、報告や意見を求めた。

モデル実施企業に対しては、今回、モデル実施を行った全企業の「企業診断シートA・B」の集計結果を後日、フィードバックした。自社の状況を他社との相対的比較のなかで捉える参考資料として活用してもらうためである。また、併せてキャリア健診に対する意見・感想等を聞くアンケート調査（資料8（様式））に協力してもらい、その評価や今後の課題、改善のヒントを得るようにした。

図 I - 1 キャリア健診モデル実施のフロー



3. モデル実施結果の概要

(1) モデル実施企業の属性

モデル実施を行った企業数は91社（うち11社はキャリア・コンサルタントが訪問しない診断シートのみでのモデル実施）であった。

業種は「製造業」20社(22.0%)および「サービス業(他に分類されないもの)」18社(19.8%)が多く、次いで「卸売業, 小売業」11社(12.1%)となっている(参考表1)。今回のモデル実施においては、今後雇用吸収が見込まれる介護分野の企業に対し、重点的にモデル実施を依頼したが、その結果、介護関係のモデル実施数は7社²となった。

企業規模別には、「100人以上500人未満」が39社(42.9%)で最も多くなっている(参考表1)。

(2) 企業診断シートA・Bの集計結果

1) 企業診断シートA・Bの回答者

「企業診断シートA(人事担当者用)」には、各企業の人事担当者1人に回答を依頼したが、この回答者(91人)の属性は、役員(29人)が最も多く、課長相当職(26人)、部長相当職(25人)がほぼ同数となっている(参考表2)。

また、「企業診断シートB(従業員用)」については、回答者数の合計は3,407人であった。回答者の属性をみると、男性約7割、女性約3割となっており、年齢区分では「30~39歳」1,267人(37.2%)が最も多くなっている。職階等の区分では、「課長相当職未満の正社員」2,521人(74.0%)が最も多くなっている(参考表3)。

2) 共通20項目の回答状況(企業診断シートA・B)

企業診断シートA・Bには、企業におけるキャリア形成支援の状況について尋ねる20項目を同一内容で設け(以下「共通20項目」という)、人事担当者からは①「現状」の充実度および②「今後」の充実に対する意向を、また、従業員からは①「現状」の満足度および②「今後」の充実に対する意向を、それぞれ5段階で回答してもらった。

この各設問の回答を得点化したものが表2-1である。得点の算出は、「充実している」、「充実させたい」、「満足している」、「望む」の回答をそれぞれ5点とし、以下、回答肢番号を得点として回答者数を乗じ、延べ回答者数で除した。仮にある項目について回答者全員が「3. どちらともいえない」と回答した場合に3点となる。したがって、得点が3点を超えれば回答はポジティブな傾向にあり、逆に下回ればネガティブな傾向にあるといえる。なお、無回答者については計算より除外した。

² 介護事業者7社のうち1社については、介護部門を有する企業で、集計にあたっては他の医療部門も含まれている。7社の企業診断シート記入者の概要は、シートAは役員(施設長)2人、部長相当職3人、課長相当職2人、シートBは296人(内訳:男性117人、女性177人、無回答2人:課長相当職9人、課長相当職未満の正社員252人、契約社員9人、パート・アルバイト等14人、無回答12人)である。なお、個人診断シートについてはサンプル数が少ないため別途集計は行わなかった。

表 2—1 共通 20 項目の得点一覧

	人事担当者				従業員			
	現状		今後		現状		今後	
	得点	順位	得点	順位	得点	順位	得点	順位
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	2.90	11	4.65	1	2.96	10	4.04	9
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	2.41	18	4.31	12	2.79	13	3.82	18
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	2.23	19	4.36	10	2.73	16	3.89	16
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	3.10	9	4.41	9	3.21	4	4.05	7
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	2.83	12	4.43	7	2.71	17	3.91	14
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	2.62	14	4.12	15	2.69	18	4.03	10
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	2.51	16	4.16	14	2.76	15	3.86	17
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	3.20	3	4.63	2	3.16	5	4.05	8
9. 仕事に必要なスキルや知識が明確に示されている	3.19	5	4.58	3	3.05	6	4.11	4
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	3.63	1	4.57	4	3.79	1	4.45	1
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	3.16	7	4.42	8	2.92	11	4.27	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	3.17	6	4.33	11	3.36	3	4.02	11
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	3.11	8	4.45	5	3.00	8	4.01	12
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	2.93	10	4.44	6	2.88	12	3.95	13
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	2.42	17	4.30	13	2.59	19	3.91	15
16. 担当する仕事内容について個人の希望が考慮される	3.19	4	3.73	19	2.99	9	4.05	6
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	3.49	2	4.10	16	3.42	2	4.12	3
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	2.58	15	3.54	20	2.77	14	4.07	5
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	2.83	13	4.04	17	3.02	7	3.70	19
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	1.86	20	3.80	18	2.21	20	3.55	20
全項目平均	2.87	-	4.27	-	2.95	-	3.99	-

i) 回答の概況

共通 20 項目全体の平均得点をみると、「現状」においては人事担当者が 2.87、従業員が 2.95 であった。いずれも 3 点に満たず、「3. どちらともいえない」を下回る水準である。

一方、「今後」の全項目平均は、人事担当者が 4.27、従業員が 3.99 である。今回のモデ

ル事業の応募企業は、モデル事業の内容からみて、日頃から従業員のキャリア形成支援に比較的関心が高い企業が多かったと考えられ、人事担当者は「4. どちらかといえば充実させたい」をやや上回る志向である。なお、介護事業者では「現状」については人事担当者が2.86、従業員が3.07、今後については人事担当者が4.76、従業員4.01となっており、特に今後について人事担当者の改善意欲の高さがうかがえる結果となった。

次に、項目別に得点の高いものをみると、「現状」においては、「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」が、人事担当者および従業員のいずれも最も高くなっており、また「今後」においても、従業員の充実期待が最も高くなっている。企業および従業員の双方が、キャリア形成における職場内での円滑なコミュニケーションとサポートを重視している表れといえる。なお、この傾向は介護事業者においても同様であった。

また、人事担当者における「今後」の充実意向としては、「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」が最も高く、「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」、「9. 仕事に必要なスキルや知識が明確に示されている」がこれに次ぎ、キャリア目標の設定・開示を重視していることが読み取れる³。

一方、得点が低い項目をみると、「現状」においては、人事担当者および従業員のいずれも、「20. 必要な時に、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」が最も低くなっている。「今後」については、人事担当者においては「18. 働く場所、働く時間も含め、働き方について選択できる」の充実意向が最も低く、従業員においては、「現状」と同様、項目20.の充実期待が最も低くなっている。この傾向は、介護事業者においても概ね同様であった。

ii) 企業回答と従業員回答の比較

次に、共通20項目について、人事担当者回答の得点と従業員回答の得点を比較してみる。

まず、「現状」についてみると、以下の2項目は、人事担当者の考える充実度が3点台であるのに対し、従業員の満足度が2点台となっている。これらの項目の人事担当者の得点は、上位10位以内であることから、企業側としてはキャリア形成支援のために重点的に取り組み、比較的充実度が高いと考えているものの、従業員が十分に満足していない可能性がうかがわれる。

- ・ 11. 仕事の手順や進め方が上司や会社からわかりやすく伝えられている
- ・ 16. 担当する仕事内容について個人の希望が考慮される

次に、「今後」についてみると、以下の2項目は、企業の充実意向が3点台であるのに対し、従業員の充実期待が4点台と強くなっている。これらの項目は、いずれも働き方の柔

³ 介護事業者では5点の項目が多く、その優先順位の判別はできなかった。

軟な選択にかかわる項目であり、従業員側の強いニーズがあるにもかかわらず、企業側の意識が追いついていないことがうかがわれる。

- ・ 16. 担当する仕事内容について個人の希望が考慮される
- ・ 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

なお、介護事業者の集計結果では、「現状」においては、項目 8, 14, 18 について、人事担当者の考える充実度が 3 点台、従業員の満足度が 2 点台となった。「今後」においては、ほとんどすべての項目で人事担当者の充実意向が非常に強く、従業員の充実期待を上回っていた。

3) キャリア意識に関する 5 設問の回答状況（企業診断シート B）

従業員調査では、上記 2) に掲げる共通 20 項目のほか、キャリア意識に関して次の 5 項目の質問を設け、それぞれ 5 段階で回答を得た。

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（挑戦）
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思いますか（成果）
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（今後の計画や目標）
4. あなたの現在の職務は、どれくらい重要だと思えますか（職務の重要性）
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（職務のやりがい）

各項目の回答状況をみると、項目 1（挑戦）では、「積極的に挑戦している」または「どちらかと言えば積極的に挑戦している」と積極的な回答をした人が 68.4%にのぼっており、その他の項目でも、積極回答が 4 割以上を占めている（参考表 6）。

4) 従業員回答の分析（企業診断シート B）

i) 属性別

従業員調査のうち、共通 20 項目の全項目平均について、性別、年齢、職階および社員規模の属性ごとに得点を算出して、その傾向をみた（表 2-2）。

まず男女別にみると、「現状」・「今後」ともに男女間の格差は小さいが、いずれも、「女性」が「男性」をやや上回っている。

年齢別にみると（n=13 の「19 歳以下」を除く）、「現状」については、「20～29 歳」から「50～59 歳」までは、年齢区分が上昇するとともに徐々に満足度が逡減する傾向にあるが、「60 歳以上」の満足度は「20～29 歳」と同程度に高くなっている。一方、「今後」については、年齢区分の上昇とともに、充実期待が逡減する傾向が顕著にみられる。

職階別にみると、「現状」における満足度は、役職の高低、あるいは「契約社員」、「パー

ト・アルバイト等」の社員区分に関わらず 2.94～3.00 と大きな差はない。一方、「今後」における充実期待は、「課長相当職以上」が 4.09 と高く、「パート・アルバイト等」が 3.83 とやや低くなっている。

社員規模別にみると、「現状」における満足度は、「30 人未満」および「1000 人以上」がやや高くなっているが、社員規模区分による明確な違いはみられない。一方、「今後」については、「500 人以上 1000 人未満」および「1000 人以上」といった社員規模が大きな区分において充実期待が高くなる傾向がみられる。

表 2-2 属性別全項目平均得点

		現状	今後
性別	男性(n=2,383)	2.94	3.99
	女性(n=989)	2.97	4.00
	無回答(n=35)	2.68	3.91
年齢	19 歳以下(n=13)	3.52	3.98
	20～29 歳(n=890)	3.04	4.02
	30～39 歳(n=1,267)	2.94	4.01
	40～49 歳(n=783)	2.90	3.99
	50～59 歳(n=380)	2.88	3.91
	60 歳以上(n=48)	3.03	3.73
	無回答(n=26)	2.70	3.87
職階	課長相当職以上(n=590)	3.00	4.09
	課長相当職未満の正社員(n=2,521)	2.94	3.98
	契約社員(n=140)	2.99	3.97
	パート・アルバイト等(n=78)	2.99	3.83
	無回答(n=78)	2.75	3.93
社員規模	30 人未満(n=119)	3.01	3.96
	30 人以上 50 人未満(n=240)	2.93	3.95
	50 人以上 100 人未満(n=720)	2.90	3.92
	100 人以上 500 人未満(n=1,578)	2.95	3.99
	500 人以上 1000 人未満(n=240)	2.95	4.11
	1000 人以上(n=510)	3.01	4.09
全 体(n=3,407)		2.95	3.99

※「社員規模」については、人事担当者調査の回答をもとにして上記区分で集計したため「無回答」はない。

ii) キャリア意識別

キャリア意識に関する 5 設問（上記 3）参照）と、共通 20 項目をクロスし、前項同様に算出した全項目平均得点を一覧にしたものが表 2-3 である。

キャリア意識に関する 5 設問のうち項目 2. 「成果」を除く 4 項目では、「積極的に挑戦している」や「大変やりがいを感じている」など、最も積極的な回答群において、共通 20

項目における「現状」の満足度および「今後」の充実期待が最も高くなっている。キャリア意識に関する回答が消極化するにつれ、概ね「現状」の満足度も「今後」の期待度も減退する傾向がみられる。

「成果」の項目については、現在の職務で成果をあげているか否かの認識の違いと、共通 20 項目における「現状」の満足度や「今後」の期待度の中に、明確な相関関係はみられなかった。

表 2-3 キャリア意識別全項目平均得点

		現状	今後
1. 挑戦	積極的に挑戦している(n=674)	3.05	4.23
	どちらかというと積極的に挑戦している(n=1,657)	3.00	4.01
	どちらともいえない(n=721)	2.84	3.81
	どちらかというと積極的には挑戦していない(n=282)	2.81	3.84
	積極的に挑戦していない(n=47)	2.45	3.68
	無回答(n=26)	2.98	3.89
2. 成果	かなり成果をあげている(n=208)	2.84	4.15
	どちらかというと成果をあげている(n=1,377)	2.98	4.06
	どちらともいえない(n=1,298)	2.98	3.91
	どちらかというと成果をあげていない(n=388)	2.91	4.00
	成果をあげていない(n=115)	2.65	3.83
	無回答(n=21)	3.02	3.89
3. 今後の計画や目標	明確にもっている(n=443)	3.04	4.25
	どちらかというと明確にもっている(n=1,128)	3.04	4.08
	どちらともいえない(n=1,127)	2.95	3.89
	どちらかというと明確にもっていない(n=526)	2.80	3.88
	明確にもっていない(n=159)	2.55	3.78
	無回答(n=24)	2.99	3.92
4. 職務の重要性	大変重要である(n=989)	3.10	4.19
	どちらかというと重要である(n=1,327)	2.99	3.99
	どちらともいえない(n=802)	2.85	3.83
	どちらかというと重要とはいえない(n=186)	2.65	3.89
	重要ではない(n=80)	2.19	3.59
	無回答(n=23)	3.02	3.90
5. 職務のやりがい	大変やりがいを感じている(n=745)	3.33	4.21
	どちらかというとやりがいを感じている(n=1,400)	3.03	4.01
	どちらともいえない(n=796)	2.80	3.85
	どちらかというとやりがいを感じていない(n=290)	2.51	3.90
	やりがいを感じていない(n=154)	2.02	3.80
	無回答(n=22)	3.01	3.89
全体(n=3,062)		2.94	3.99

(3) 個人診断シートの集計結果

キャリア・コンサルタントとの面談を予定した従業員に対して、個人のキャリア形成に影響を与える要素およびキャリア形成を支える基盤である次の5領域について、「自分の長所・短所を知っている」、「どんな仕事が得意なのかわかっている」など、自らへの気づきとして聞く簡易な質問を各領域それぞれ10項目(計50項目)設定し、その回答を○か×かのいずれかで記入してもらった。また、○1つを1点として、領域ごとに得点を計算してもらった。

- A：自分のことを知っている度合い
- B：将来のイメージ
- C：現在と将来に向けての取り組み
- D：身体と心の健康
- E：仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)

1) 回答者

回収された個人診断シートは441枚で、回答者は、男女別では男性が約7割、年齢別では30歳代が最も多く、企業診断シートB(従業員用)と概ね同じ傾向である(参考表7)。

2) 回答状況

i) 項目別・領域別の回答状況

個人診断シートの総得点(50設問のうち○の回答をした数)をみると、「31~40」点が54.0%と最も多くなっている。

項目別に回答状況をみると、「自分の長所・短所を知っている」、「健康診断は毎年受けている」、「食欲はあり、おいしく食べられる」等の項目で、9割以上の方が○の回答をしている一方で、「人生80年ということを意識した生活設計をしている」について○の回答をした人は1割程度に留まるなど、項目によって回答状況にかなりのばらつきがみられた(参考表8)。その結果、上記A~E領域の平均得点も5.6点~7.7点となり、領域による違いがみられた(参考表8)。

ii) 属性別の回答状況

個人診断シートの総得点について、性別、年齢別および職階別の傾向をみたものが表2-4である。概していえば、男女間の差はほとんどなく、50~60歳代の年齢の高い層、課長相当職以上の管理職層が他の層よりも高得点となっている。

表 2-4 属性別総得点

		総得点	0～10	11～20	21～30	31～40	41～50	平均点
性別	男性(n=297)	0.0%	0.0%	5.4%	34.7%	54.2%	5.7%	31.4
	女性(n=140)	0.0%	0.0%	5.0%	31.4%	53.6%	10.0%	32.4
	無回答(n=4)	0.0%	0.0%	25.0%	25.0%	50.0%	0.0%	28.0
年齢	29歳以下(n=130)	0.0%	0.0%	2.3%	40.8%	53.1%	3.8%	31.3
	30～39歳(n=186)	0.0%	0.0%	6.5%	34.4%	50.5%	8.6%	31.8
	40～49歳(n=89)	0.0%	0.0%	6.7%	29.2%	57.3%	6.7%	31.6
	50～59歳(n=29)	0.0%	0.0%	3.4%	17.2%	69.0%	10.3%	32.7
	60歳以上(n=5)	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%	60.0%	20.0%	34.2
	無回答(n=2)	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	50.0%	0.0%	28.0
職階	課長相当職以上(n=90)	0.0%	0.0%	3.3%	28.9%	61.1%	6.7%	32.8
	課長相当職未満の正社員(n=323)	0.0%	0.0%	5.9%	35.3%	51.7%	7.1%	31.2
	契約社員(n=11)	0.0%	0.0%	0.0%	36.4%	54.5%	9.1%	32.5
	パート・アルバイト等(n=7)	0.0%	0.0%	14.3%	14.3%	57.1%	14.3%	32.7
	無回答(n=10)	0.0%	0.0%	10.0%	30.0%	60.0%	0.0%	30.2
全体(n=441)		0.0%	0.0%	5.4%	33.6%	54.0%	7.0%	31.7

※平均値：31.7、中央値：32、最頻値：36、最高値：46、最低値：11

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 年ということを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

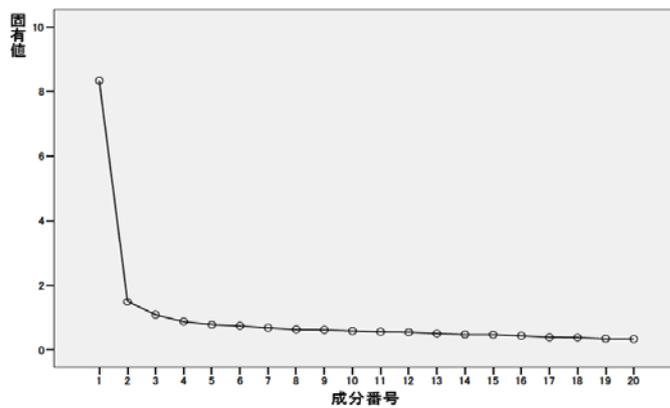


図2-2 因子のスクリープロット

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	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 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 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 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 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 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 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 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 9. 仕事に必要なスキルや知識が明確に示されている 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	キャリア目標の設定・達成の支援
第二因子	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 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 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 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	職場のサポート
第三因子	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 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 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	職場を超えたサポート、キャリア形成の自律性
第四因子	16. 担当する仕事内容について個人の希望が考慮される 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 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	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ことが必要となる。

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振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	睡眠は十分にとれている
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。

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

《会社の概況・歴史・企業風土・制度等の把握》
<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
《企業の人事上の課題把握》
<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
《従業員へのキャリア・コンサルティングに活用》
<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と
- 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事など、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進む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ことが必要である
- 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ことが重要と伝えた

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もないよう、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

資 料 編

「平成 21 年度キャリア健診研究会」参集者名簿

浅川 正健	伊藤忠商事株式会社 人事部 キャリアカウンセリング室 シニアアドバイザー
井川 明	株式会社山城精機製作所 経営管理部 部長
小河 光生	クレイグ・コンサルティング 代表取締役
北浦 正行	財団法人日本生産性本部 参事
是枝 祥子	大妻女子大学人間関係学部 教授
○諏訪 康雄	法政大学大学院政策創造研究科 教授
宮城 まり子	法政大学キャリアデザイン学部 教授

○印は座長 ※五十音順、敬称略

参考表1 モデル実施企業の内訳

	分 類	企業数 (社)	構成比 (%)
産業	農業, 林業	0	0.0
	漁業	0	0.0
	鉱業, 採石業, 砂利採取業	0	0.0
	建設業	8	8.8
	製造業	20	22.0
	電気・ガス・熱供給・水道業	2	2.2
	情報通信業	7	7.7
	運輸業, 郵便業	2	2.2
	卸売業, 小売業	11	12.1
	金融業, 保険業	0	0.0
	不動産業, 物品賃貸業	0	0.0
	学術研究, 専門・技術サービス業	2	2.2
	宿泊業, 飲食サービス業	1	1.1
	生活関連サービス業, 娯楽業	2	2.2
	教育, 学習支援業	2	2.2
	医療, 福祉	9	9.9
	複合サービス事業	0	0.0
	サービス業(他に分類されないもの)	18	19.8
	公務(他に分類されるものを除く)	0	0.0
	分類不能の産業	3	3.3
無回答	4	4.4	
企業規模	30人未満	5	5.5
	30人以上 50人未満	9	9.9
	50人以上 100人未満	19	20.9
	100人以上 500人未満	39	42.9
	500人以上 1,000人未満	6	6.6
	1,000人以上	13	14.3
	無回答	0	0.0
合 計		91	100.0

参考表2 企業診断シートA(人事担当者用)の回答者の内訳

分 類	回答者数(人)	構成比(%)
役員	29	31.9
部長相当職	25	27.5
課長相当職	26	28.6
その他	8	8.8
無回答	3	3.3
合 計	91	100.0

参考表3 企業診断シートB(従業員用)の回答者の内訳

	分 類	回答者数(人)	構成比(%)
性別	男性	2,383	69.9
	女性	989	29.0
	無回答	35	1.0
年齢	30歳未満	903	26.5
	30～39歳	1,267	37.2
	40～49歳	783	23.0
	50歳以上	428	12.6
	無回答	26	0.8
職階等	課長相当職以上	590	17.3
	課長相当職未満の正社員	2,521	74.0
	契約社員	140	4.1
	パート・アルバイト等	78	2.3
	無回答	78	2.3
合 計		3,407	100.0

参考表 4 共通 20 項目に対する回答状況 (企業診断シート A・B)

	人事担当者										従業員													
	現状					今後					現状					今後								
	充実している	充実している	どちらともいえない	充実していない	無回答	充実している	充実している	どちらともいえない	充実していない	無回答	満足している	満足している	どちらともいえない	満足していない	無回答	望まない	望まない	どちらともいえない	どちらともいえない	望む	無回答			
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	11.0%	31.9%	20.9%	29.7%	6.6%	0.0%	1.1%	0.0%	3.3%	24.2%	71.4%	0.0%	10.7%	19.0%	40.5%	22.1%	7.2%	0.4%	1.9%	2.7%	21.7%	36.6%	36.6%	0.6%
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	24.2%	34.1%	22.0%	17.6%	2.2%	0.0%	0.0%	3.3%	13.2%	34.1%	49.5%	0.0%	14.1%	21.9%	40.0%	18.2%	5.6%	0.2%	2.6%	3.5%	29.0%	38.2%	26.4%	0.3%
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	34.1%	31.9%	14.3%	17.6%	2.2%	0.0%	0.0%	2.2%	11.0%	37.4%	49.5%	0.0%	17.1%	23.1%	34.7%	19.5%	5.3%	0.3%	2.3%	3.4%	26.4%	38.0%	29.4%	0.5%
4. 必要に応じて、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	4.4%	19.8%	46.2%	22.0%	7.7%	0.0%	1.1%	0.0%	8.8%	38.5%	51.6%	0.0%	13.6%	14.1%	25.6%	30.7%	15.9%	0.1%	3.6%	3.1%	18.6%	34.2%	40.4%	0.1%
5. 会社の「求める人材像」に近くことで評価される仕組みがある	16.5%	23.1%	28.6%	25.3%	6.6%	0.0%	0.0%	2.2%	5.5%	39.6%	51.6%	1.1%	19.0%	18.8%	39.5%	17.7%	4.9%	0.1%	2.7%	2.9%	28.1%	32.9%	33.2%	0.2%
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	18.7%	24.2%	37.4%	15.4%	3.3%	1.1%	0.0%	2.2%	20.9%	38.5%	37.4%	1.1%	19.4%	22.6%	33.3%	18.5%	5.9%	0.2%	1.8%	2.0%	22.2%	38.9%	35.0%	0.2%
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	22.0%	29.7%	28.6%	16.5%	3.3%	0.0%	1.1%	1.1%	17.6%	42.9%	37.4%	0.0%	14.2%	21.9%	41.1%	18.9%	3.6%	0.2%	1.8%	2.4%	29.0%	41.0%	25.4%	0.4%
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	7.7%	20.9%	24.2%	37.4%	8.8%	1.1%	0.0%	1.1%	4.4%	25.3%	68.1%	1.1%	10.2%	15.4%	32.2%	32.3%	9.7%	0.2%	1.4%	1.6%	21.5%	41.6%	33.4%	0.2%
9. 仕事に必要なスキルや知識が明確に示されている	8.8%	18.7%	29.7%	30.8%	11.0%	1.1%	0.0%	1.1%	3.3%	31.9%	62.6%	1.1%	10.9%	18.3%	33.5%	29.4%	7.7%	0.3%	1.5%	1.4%	18.8%	40.8%	37.1%	0.4%
10. 仕事に必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる	0.0%	8.8%	27.5%	56.0%	7.7%	0.0%	0.0%	1.1%	3.3%	33.0%	62.6%	0.0%	4.8%	8.4%	17.5%	41.8%	27.3%	0.2%	0.8%	0.7%	9.1%	31.1%	57.9%	0.3%
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	4.4%	15.4%	44.0%	34.1%	2.2%	0.0%	0.0%	1.1%	11.0%	33.0%	54.9%	0.0%	15.7%	19.8%	29.8%	26.2%	8.4%	0.2%	1.4%	1.2%	14.2%	34.5%	48.3%	0.3%
12. 必要に応じて、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	3.3%	15.4%	47.3%	30.8%	3.3%	0.0%	0.0%	1.1%	12.1%	40.7%	46.2%	0.0%	8.9%	11.9%	30.0%	32.3%	16.8%	0.1%	2.3%	2.9%	22.8%	34.5%	37.2%	0.2%
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	7.7%	19.8%	33.0%	34.1%	5.5%	0.0%	0.0%	1.1%	7.7%	36.3%	54.9%	0.0%	12.4%	16.6%	36.7%	26.9%	7.0%	0.3%	1.8%	2.0%	23.8%	37.4%	34.6%	0.4%
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	13.2%	22.0%	29.7%	29.7%	5.5%	0.0%	2.2%	0.0%	3.3%	41.8%	52.7%	0.0%	14.9%	18.6%	36.2%	23.5%	6.7%	0.2%	2.3%	2.1%	29.0%	39.2%	31.2%	0.2%
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	24.2%	28.6%	30.8%	14.3%	2.2%	0.0%	1.1%	1.1%	14.3%	35.2%	48.4%	0.0%	20.2%	20.6%	42.0%	13.9%	3.1%	0.2%	1.9%	2.4%	29.9%	36.4%	30.1%	0.3%
16. 担当する仕事内容について個人の希望が考慮される	6.6%	6.6%	51.6%	31.9%	3.3%	0.0%	0.0%	6.6%	37.4%	34.1%	22.0%	0.0%	13.0%	16.0%	37.3%	26.2%	7.3%	0.2%	1.1%	1.8%	24.1%	36.5%	36.1%	0.4%
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	1.1%	8.8%	39.6%	42.9%	7.7%	0.0%	0.0%	3.3%	19.8%	40.7%	35.2%	1.1%	5.2%	7.6%	39.7%	33.9%	13.2%	0.3%	0.8%	0.7%	22.6%	37.0%	38.6%	0.4%
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	18.7%	25.3%	36.3%	16.5%	2.2%	1.1%	2.2%	7.7%	42.9%	28.6%	18.7%	0.0%	19.4%	18.7%	35.1%	18.8%	7.7%	0.2%	1.4%	1.5%	23.3%	32.0%	39.5%	0.4%
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广げたりする機会や仕組みが用意されている	12.1%	26.4%	29.7%	28.6%	2.2%	1.1%	2.2%	0.0%	23.1%	41.8%	33.0%	0.0%	13.2%	16.5%	34.9%	25.6%	9.6%	0.2%	4.7%	4.9%	31.9%	32.4%	25.9%	0.2%
20. 必要に応じて、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	51.6%	25.3%	13.2%	6.6%	3.3%	0.0%	2.2%	8.8%	25.3%	35.2%	28.6%	0.0%	33.4%	22.2%	35.8%	6.3%	1.9%	0.3%	6.3%	5.5%	37.5%	28.0%	22.5%	0.2%

参考表5 実施している施策（M.A.）（企業診断シートA）

	回答者数（人）	構成比（％）
1. OJT	78	85.7%
2. ジョブ・ローテーション	36	39.6%
3. キャリア開発研修	23	25.3%
4. 業務研修	66	72.5%
5. プロジェクト制	22	24.2%
6. メンター制度（先輩社員等による助言者制度）	25	27.5%
7. 目標管理	56	61.5%
8. 複線型人事制度	14	15.4%
9. 地域限定社員制	8	8.8%
10. セカンドキャリア支援	6	6.6%
11. EAP（メンタルヘルスケアの仕組み）	26	28.6%
12. 360度評価	9	9.9%
13. 職務基準書（マニュアル）	46	50.5%
14. 能力要件表	32	35.2%
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）	13	14.3%
16. 社内・外留学制度	12	13.2%
17. 社内ベンチャー	3	3.3%
18. 社内公募	16	17.6%
19. FA 制度（社員が希望する職種・職務を登録する制度）	4	4.4%
20. 自己啓発支援制度	34	37.4%
21. 長期有給休暇	15	16.5%
22. 特にしていない	4	4.4%
23. その他	6	6.6%

参考表6 キャリア意識に関する5設問に対する回答状況（企業診断シートB）

	① (消極的)		② (やや消極的)		③ (どちらともいえない)		④ (やや積極的)		⑤ (積極的)		無回答		合計	
	回答者数(人)	構成比(%)	回答者数(人)	構成比(%)	回答者数(人)	構成比(%)	回答者数(人)	構成比(%)	回答者数(人)	構成比(%)	回答者数(人)	構成比(%)	回答者数(人)	構成比(%)
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(挑戦)	47	1.4	282	8.3	721	21.2	1,657	48.6	674	19.8	26	0.8	3,407	100.0
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思いますか(成果)	115	3.4	388	11.4	1,298	38.1	1,377	40.4	208	6.1	21	0.6	3,407	100.0
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(今後の計画や目標)	159	4.7	526	15.4	1,127	33.1	1,128	33.1	443	13.0	24	0.7	3,407	100.0
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(職務の重要性)	80	2.3	186	5.5	802	23.5	1,327	38.9	989	29.0	23	0.7	3,407	100.0
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(職務のやりがい)	154	4.5	290	8.5	796	23.4	1,400	41.1	745	21.9	22	0.6	3,407	100.0

注1: 回答の選択肢(5段階)の内容は設問ごとに異なるが、設問内容に対して最も消極的な回答を①、最も積極的な回答を⑤とした。

参考表7 個人診断シートの回答者の内訳

	分類	回答者数(人)	構成比(%)
性別	男性	297	67.3%
	女性	140	31.7%
	無回答	4	0.9%
年齢	30歳未満	130	29.5%
	30~39歳	186	42.2%
	40~49歳	89	20.2%
	50歳以上	34	7.7%
	無回答	2	0.5%
職階等	課長相当職以上	90	20.4%
	課長相当職未満の正社員	323	73.2%
	契約社員	11	2.5%
	パート・アルバイト等	7	1.6%
	無回答	10	2.3%
合計		441	100.0

参考表8 個人診断シート 50 設問に対する回答状況

		○(はい)		×(いいえ)		無回答		平均点
		回答者数(人)	構成比(%)	回答者数(人)	構成比(%)	回答者数(人)	構成比(%)	
A : 自分を知っている度合い	自分の長所・短所を知っている	406	92.1	33	7.5	2	0.5	7.7
	どんな仕事が得意なのかわかっている	360	81.6	78	17.7	3	0.7	
	仕事をするうえで何を大切にしたいのかわかっている	367	83.2	67	15.2	7	1.6	
	どんな能力やスキルを身につけるべきかわかっている	334	75.7	101	22.9	6	1.4	
	どんな仕事に熱中しやすいかわかっている	355	80.5	84	19.0	2	0.5	
	どんな人と仕事をしやすいかわかっている	378	85.7	61	13.8	2	0.5	
	最近自分の職業人生を振り返ったことがある	259	58.7	177	40.1	5	1.1	
	職場で求められている役割をきちんとわかっている	318	72.1	115	26.1	8	1.8	
	上司の期待をわかっている	273	61.9	158	35.8	10	2.3	
	自分にとって働きやすい職場環境を知っている	321	72.8	114	25.9	6	1.4	
	平均							
B : 将来のイメージ	将来の人生計画に具体的な目標を持っている	156	35.4	278	63.0	7	1.6	5.7
	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	236	53.5	198	44.9	7	1.6	
	将来の見通しに対しては楽天的な方である	278	63.0	156	35.4	7	1.6	
	行動を起こすために、計画を立てる方である	227	51.5	209	47.4	5	1.1	
	環境の変化に対応していける方である	326	73.9	110	24.9	5	1.1	
	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	190	43.1	245	55.6	6	1.4	
	仕事の選択肢は自分で作り出すものだと思うている	308	69.8	126	28.6	7	1.6	
	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	254	57.6	181	41.0	6	1.4	
	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	195	44.2	238	54.0	8	1.8	
	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	327	74.1	106	24.0	8	1.8	
平均								
C : 現在と将来に向けての取り組み	人生 80 年ということを意識した生活設計をしている	64	14.5	372	84.4	5	1.1	5.6
	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	215	48.8	221	50.1	5	1.1	
	社会の動き、流行などには敏感である	186	42.2	247	56.0	8	1.8	
	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	335	76.0	98	22.2	8	1.8	
	新しい種類の仕事にも好奇心を持って取り組んでいる	254	57.6	179	40.6	8	1.8	
	新しい仕事に積極的に取り組んでいる	268	60.8	164	37.2	9	2.0	
	仕事には常に創意工夫をこらしている	338	76.6	95	21.5	8	1.8	
	今の職場で、社内の人と交流を深める機会がある	283	64.2	153	34.7	5	1.1	
	会社以外の人の付き合いが多い	244	55.3	186	42.2	11	2.5	
	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	268	60.8	161	36.5	12	2.7	
	平均							

D : 身体と心の健康	仕事に失敗してもよくよとこだわらない	206	46.7	228	51.7	7	1.6	
	自分なりのストレス解消方法をもっている	358	81.2	76	17.2	7	1.6	
	健康診断は毎年受けている	421	95.5	18	4.1	2	0.5	
	現在の体重は適正である	226	51.2	205	46.5	10	2.3	
	ふだんから継続している運動がある	136	30.8	296	67.1	9	2.0	
	タバコは吸わない、もしくは減らしている	309	70.1	129	29.3	3	0.7	
	規則正しい生活を維持するよう努力している	270	61.2	162	36.7	9	2.0	
	お酒は深酒しないように心がけている	357	81.0	80	18.1	4	0.9	
	睡眠は充分に取れている(日中眠くならない)	231	52.4	205	46.5	5	1.1	
	食欲はあり、おいしく食べられる	415	94.1	25	5.7	1	0.2	
	平均							
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	375	85.0	61	13.8	5	1.1	
	腹を割って悩みを相談できる友人が多くいる	205	46.5	228	51.7	8	1.8	
	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	165	37.4	265	60.1	11	2.5	
	上司や先輩からの飲み会の誘いを断っても、そめ後の仕事にひびがない	387	87.8	51	11.6	3	0.7	
	地域活動には積極的に参加している	83	18.8	348	78.9	10	2.3	
	一人でじっくり自分のことを考える時間がある	281	63.7	152	34.5	8	1.8	
	自分の趣味について、他人に話すことができる	352	79.8	84	19.0	5	1.1	
	資格取得など、仕事以外の自己啓発に取り組んでいる	135	30.6	296	67.1	10	2.3	
	仕事以外で「自分にとって大切なもの」がある	419	95.0	19	4.3	3	0.7	
	夫婦や家族での対話の機会が多い	317	71.9	121	27.4	3	0.7	
	平均							
全項目平均							31.7	

厚生労働省委託調査研究事業

キャリア支援の専門家を派遣し、人材育成に関する相談を受けます!

キャリア健診 モデル実施企業募集!!

働く人を元気にし、企業の人材力を高める“健診”を受けてみませんか!

モデル実施のため

無料

社内の人材育成を
どのように進めたらいいか?

最近、社員が仕事のことで
悩んでいるようだが……

社員のやる気を
引き出すためには
どうすればいいか?

社団法人 日本労務研究会

経営環境は変わっても、変えてはならないもの。 それは社員の仕事に挑戦する気持ち。

社員に対するキャリア支援が必要であるとする企業は増えています。
しかし、キャリアの専門家を社内においている企業はまだ一握りです。
この機会に一度、専門家によるキャリア相談を利用してみませんか。

「キャリア健診」は、企業と社員のコミュニケーションを促進し、 社員のやる気を高めます。

キャリア健診は、社員が仕事を通じた成長意欲(キャリア意識)を強く持てる環境づくりのため、企業に人事施策上のヒントを得てもらうことを目的としています。

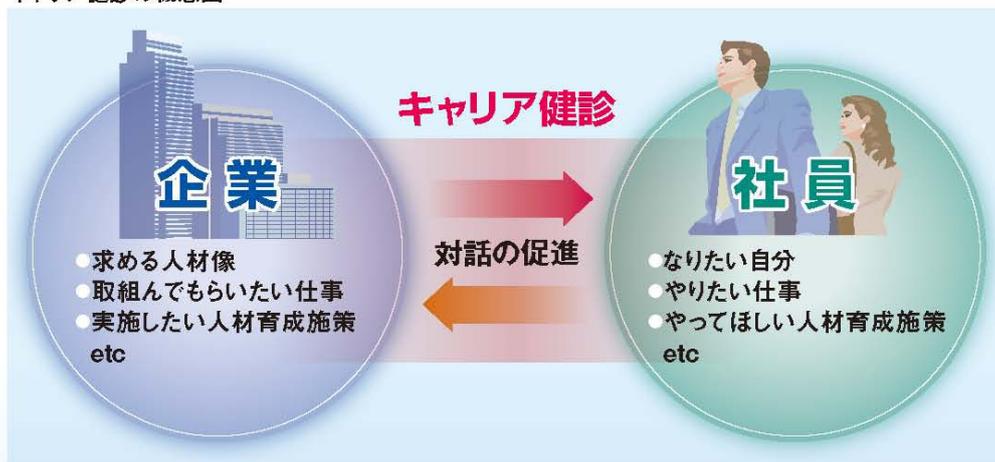
キャリア健診では、自社の人材育成の取組みについて、企業側、社員側の双方からみた認識の違いを捉え、企業と社員の「対話」(コミュニケーション)を促進します。また、キャリア・コンサルティングにより社員のキャリア意識の向上を図ります。

平成20年度「キャリア健診研究会」報告書 (厚生労働省)から

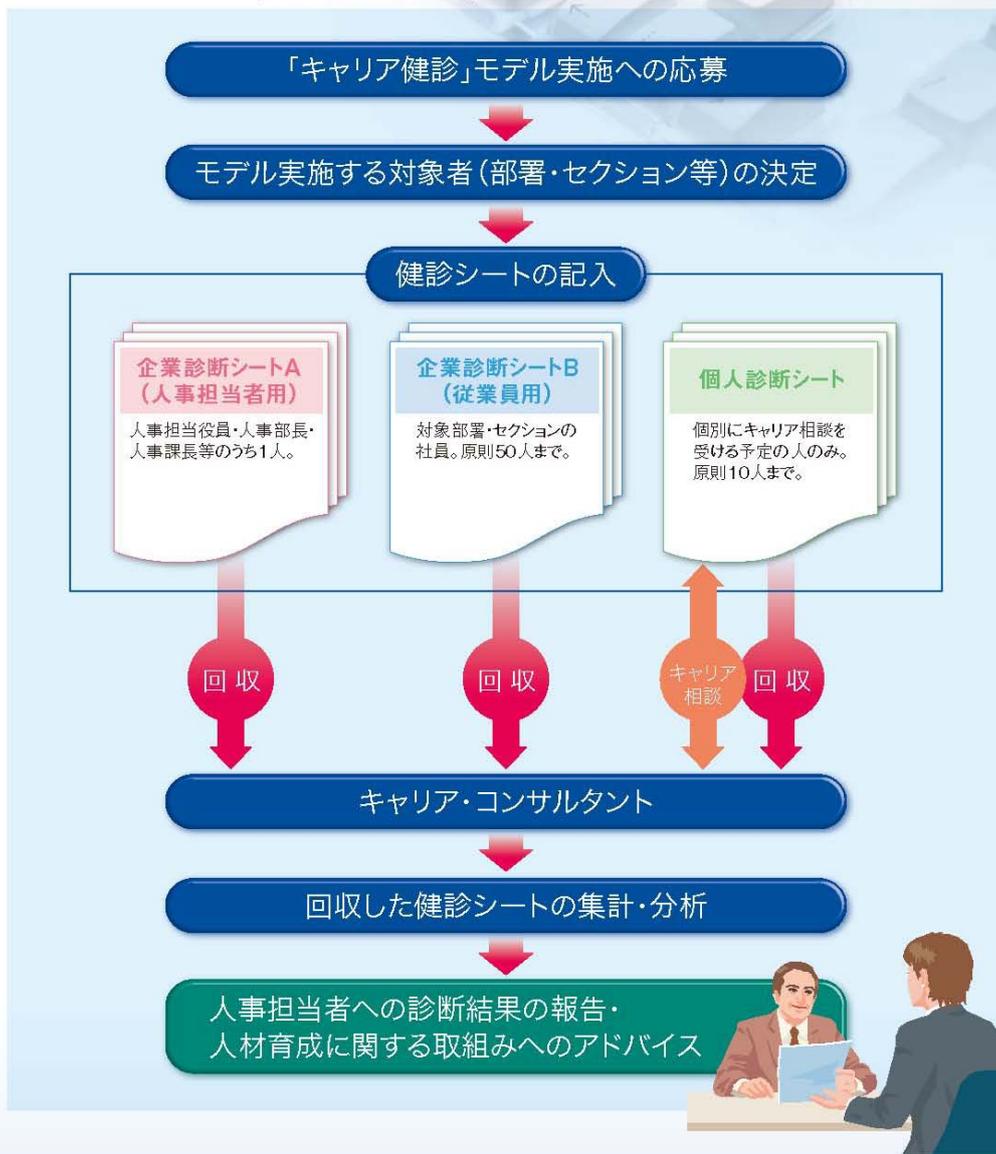
平成20年度に行われた調査では、

- 人事担当者が「業績が向上した」としている機能の上位に、社員と企業の双方向のかかわり(情報提供、コミュニケーション)に関する機能が多く含まれている
- キャリア意識の高い社員ほど、現在の仕事への意欲や新しいことへの積極性が高い傾向がある
——などの結果が出ています。

キャリア健診の概念図



「キャリア健診」モデル実施の流れ



キャリア健診 Q&A



Q モデル実施の際の注意点にはどのようなものがありますか。

A キャリア健診は、社員に関するもの（従業員用シートの回答内容、キャリア・コンサルタントとの面談内容）については匿名性を確保する必要があります。社員の方に「本音」で回答してもらうため、従業員用シートの回収にあたっては専用の封筒を用いるようにし、キャリア・コンサルタントとの面談は話し声が室外に漏れない程度の個室で行うことになります。当然、人事担当者等が同席することは認められません。

Q 対象社員の選定はどのように行えばいいのですか。

A 対象社員の選定は、企業の実態を知るためには無作為で選出する必要があります。しかし、それが難しい場合には、50人以下の部署や支店・営業所など1つのまとまった組織で行うこともできます。派遣社員は除かれますが、企業の人材戦略によっては、契約社員やパート・アルバイトを対象にすることもできます。

Q 健診シートとはどのようなものですか。

A 健診シートには3種類があります。人事担当者用と従業員用のシートは、企業向け健診に用いられるもので、企業側と社員側の認識の違いなどをみるために共通の20設問があるほか、社員側にはキャリア意識に関する5設問、人事担当者用には現在、実施している施策を問う設問が用意されています。個人診断シートは、キャリア意識等に関する50の設問があり、キャリア・コンサルタントとの面談のなかでキャリアに関する自己理解を深めるために用います。

Q 診断結果についてはどのようにフィードバックされるのですか。

A 人材育成に関する取組み等について、人事担当者へのヒアリングや各診断シートの集計・分析を通じて会社側と社員側の認識の違いや社員のキャリア意識を把握することで、現在、取組んでいる諸施策の改善や、今後の新たに取り組んでいる諸施策について、キャリア・コンサルタントがアドバイスします。



問い合わせ先

社団法人 日本労務研究会

〒170-0005 東京都豊島区南大塚3-32-10 今井保全ビル6F
TEL:03-3980-2331 FAX:03-3980-2334
URL:<http://www.nichiroken.or.jp> E-mail:morale@nichiroken.or.jp

財団法人 日本生産性本部 社会労働部

〒150-8307 東京都渋谷区渋谷3-1-1
TEL:03-3409-1121 FAX:03-3409-1007

資料2 モデル実施企業募集要項

「キャリア健診」モデル実施

募集要項

応募資格	社員の人材育成に関心のある法人(従業員数30人以上)であれば、業種は問いません。
モデル実施の内容	<p>キャリア健診シートを使用し、キャリア・コンサルタントが企業・社員への相談・アドバイス業務を実施します。</p> <p>【企業の人事担当者への相談・アドバイス業務】 キャリア健診シート(人事担当者用・従業員用)を使用して、キャリア・コンサルタントが企業の人事担当者に対し、人材育成等に関する相談・アドバイス業務を実施します(「キャリア健診シート」(従業員用)の実施は、原則として50人までとなります)。</p> <p>【社員への相談・アドバイス業務】 キャリア健診シート(個人診断用)を使用して、キャリア・コンサルタントが社員に対し、仕事に関する相談・アドバイス業務を実施します(面談による社員への相談・アドバイスは、原則として10人までとなります)。</p>
モデル実施期	<p>2日間 (企業の人事担当者に対する相談・アドバイス:1日間、社員に対する相談・アドバイス:1日間) *モデル実施の具体的な流れは、パンフレットの3頁目をご覧ください。</p>
募集モデル企業数	全国100社
募集期間	<p>平成21年10月1日～平成21年12月10日 *ただし募集期間内であっても、定数に達した場合、募集受付を終了させていただきます。</p>
応募方法	裏面の応募用紙に必要事項をご記入の上、パンフレット最終面の問い合わせ先までFAX、郵便または電子メールでご送付ください。
モデル企業の選定	ご応募いただいた企業のご担当者に、実施機関からご連絡いたします。選定にあたって、簡単なヒアリングを行わせていただく場合がございます。
実施費用	<p>無料 (モデル実施にあたって協力謝金をお支払いします。詳しくは、パンフレット最終面の問い合わせ先までご連絡ください) なお、社員へのキャリア相談のための場所の確保や、健診シートの記入に要する時間の確保について、ご協力をお願いいたします。</p>
守秘義務	キャリア健診の実施結果の一部等について、貴社のご了解を得た上で、モデル事業報告(公表予定)に掲載させていただく場合がございます(匿名可)。

資料3 キャリア健診シート 企業診断シートA（人事担当者用）

厚生労働省委託調査研究事業

キャリア健診シート

企業診断シートA
人事担当者用

社員と会社の想いをひとつに

新しい共生関係を目指して

- キャリア健診は、会社の成長を人材育成の面からお手伝いするためのものです。
- 社員が意欲を持って、いきがいを感しながらいきいきと働くことが、会社を成長させる原動力です。
- 社員の率直な声に耳を傾け、仕事を通じた「自分づくり」を応援し、それを会社の成長につなげていく。そうした社員と会社の新しい共生関係に向けた人材育成の取組みや具体的施策のヒントを発見する、それがキャリア健診の目的です。
- このシートは、会社と社員のパイプ役を果たすものです。会社側の考えや認識と、社員の認識やニーズとの違いを踏まえ、現状の即した中長期的な視点に立って、計画的・効果的な人材育成の取組みに役立てることができます。
- 会社の現状と、今後の人材育成に対する考え方について率直に回答してください。

* 「キャリア健診」の概要については最終頁をご覧ください

【シート記入にあたって】

- 本シートは、人事担当者が、会社側の立場で回答してください。
- 回答の内容については、他の目的で利用することは一切ありません。
- 回答の内容は、「企業診断シートB（従業員用）」の集計結果とともに、診断結果としてフィードバックします。

社団法人日本労務研究会

●貴社について、企業名等をご記入のうえ、該当する事業の内容に○印を付けてください

企業名				
回答者の役職	1. 役員	2. 部長相当職	3. 課長相当職	4. その他()
設立年	西暦()年			
社員数	()人(うち正社員()人)契約社員()人パート・アルバイト()人			
事業の内容	1. 農業, 林業 2. 漁業 3. 鉱業, 採石業, 砂利採取業 4. 建設業 5. 製造業 6. 電気・ガス・熱供給・水道業 7. 情報通信業	8. 運輸業, 郵便業 9. 卸売業, 小売業 10. 金融業, 保険業 11. 不動産業, 物品賃貸業 12. 学術研究, 専門・技術サービス業 13. 宿泊業, 飲食サービス業 14. 生活関連サービス業, 娯楽業	15. 教育, 学習支援業 16. 医療, 福祉 17. 複合サービス事業 18. サービス業(他に分類されないもの) 19. 公務(他に分類されるものを除く) 20. 分類不能の産業	

●会社における社員のキャリア形成に対する取組みは、①現状において充実した状態にあると思いますか、また②今後さらに充実させたいと思いますか。以下の項目について、現状と今後でそれぞれ最もあてはまると思うものを1から5の中から選んで○印を付けてください。制度や仕組みの有無にかかわらず、実態で回答してください。

項目		①現状		②今後
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	現状	1. 充実していない 2. どちらかという充実していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実している 5. 充実している	今 後	1. 充実の必要はない 2. どちらかという充実の必要はない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実させたい 5. 充実させたい
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	現状	1. 充実していない 2. どちらかという充実していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実している 5. 充実している	今 後	1. 充実の必要はない 2. どちらかという充実の必要はない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実させたい 5. 充実させたい
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	現状	1. 充実していない 2. どちらかという充実していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実している 5. 充実している	今 後	1. 充実の必要はない 2. どちらかという充実の必要はない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実させたい 5. 充実させたい
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	現状	1. 充実していない 2. どちらかという充実していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実している 5. 充実している	今 後	1. 充実の必要はない 2. どちらかという充実の必要はない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実させたい 5. 充実させたい

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	現 状	1. 充実していない 2. どちらかという充実していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実している 5. 充実している	今 後	1. 充実の必要はない 2. どちらかという充実の必要はない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実させたい 5. 充実させたい
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	現 状	1. 充実していない 2. どちらかという充実していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実している 5. 充実している	今 後	1. 充実の必要はない 2. どちらかという充実の必要はない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実させたい 5. 充実させたい
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	現 状	1. 充実していない 2. どちらかという充実していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実している 5. 充実している	今 後	1. 充実の必要はない 2. どちらかという充実の必要はない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実させたい 5. 充実させたい
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	現 状	1. 充実していない 2. どちらかという充実していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実している 5. 充実している	今 後	1. 充実の必要はない 2. どちらかという充実の必要はない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実させたい 5. 充実させたい
9. 仕事に必要なスキルや知識が明確に示されている	現 状	1. 充実していない 2. どちらかという充実していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実している 5. 充実している	今 後	1. 充実の必要はない 2. どちらかという充実の必要はない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実させたい 5. 充実させたい
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	現 状	1. 充実していない 2. どちらかという充実していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実している 5. 充実している	今 後	1. 充実の必要はない 2. どちらかという充実の必要はない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実させたい 5. 充実させたい
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	現 状	1. 充実していない 2. どちらかという充実していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実している 5. 充実している	今 後	1. 充実の必要はない 2. どちらかという充実の必要はない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実させたい 5. 充実させたい
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	現 状	1. 充実していない 2. どちらかという充実していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実している 5. 充実している	今 後	1. 充実の必要はない 2. どちらかという充実の必要はない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実させたい 5. 充実させたい

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	現 状	1. 充実していない 2. どちらかという充実していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実している 5. 充実している	今 後	1. 充実の必要はない 2. どちらかという充実の必要はない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実させたい 5. 充実させたい
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	現 状	1. 充実していない 2. どちらかという充実していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実している 5. 充実している	今 後	1. 充実の必要はない 2. どちらかという充実の必要はない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実させたい 5. 充実させたい
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	現 状	1. 充実していない 2. どちらかという充実していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実している 5. 充実している	今 後	1. 充実の必要はない 2. どちらかという充実の必要はない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実させたい 5. 充実させたい
16. 担当する仕事内容について個人の希望が考慮される	現 状	1. 充実していない 2. どちらかという充実していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実している 5. 充実している	今 後	1. 充実の必要はない 2. どちらかという充実の必要はない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実させたい 5. 充実させたい
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	現 状	1. 充実していない 2. どちらかという充実していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実している 5. 充実している	今 後	1. 充実の必要はない 2. どちらかという充実の必要はない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実させたい 5. 充実させたい
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	現 状	1. 充実していない 2. どちらかという充実していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実している 5. 充実している	今 後	1. 充実の必要はない 2. どちらかという充実の必要はない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実させたい 5. 充実させたい
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	現 状	1. 充実していない 2. どちらかという充実していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実している 5. 充実している	今 後	1. 充実の必要はない 2. どちらかという充実の必要はない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実させたい 5. 充実させたい
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	現 状	1. 充実していない 2. どちらかという充実していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実している 5. 充実している	今 後	1. 充実の必要はない 2. どちらかという充実の必要はない 3. どちらともいえない 4. どちらかという充実させたい 5. 充実させたい

●現在、会社として実施している施策について、該当する番号すべてに○印を付けてください。

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	

●自由記入欄

社員のキャリア形成に対する会社の考え方や、今後、取り組みたい施策について書いてください。

キャリア健診の概要

○キャリア健診におけるキャリアとは

キャリアの定義は必ずしも一様とはいえません。これまでの職業を中心とした個人の職務経験といった意味で使われる場合もありますし、より広く、職業に関連した経験だけでなく、さまざまな社会的活動といった生活上の広い意味での仕事上の経験を指す場合もあります。また、キャリアの概念には、前進、向上、発展といったニュアンスや、過去、現在、未来といった時間的な継続性が含まれているといわれています。

こうしたものを統合して考えるならば、キャリアとは「個人の生涯における成長を、一連の仕事上の経験（職業経験を含めた）との関わりで捉えたもの」といえるかもしれません。

しかしながら、「キャリア健診」では、雇用社会での個人のキャリア形成における会社の果たす役割の重要性を鑑み、とりわけ職業との関わりでとらえたキャリアを重視した考え方をとっています。

○キャリア健診シートについて

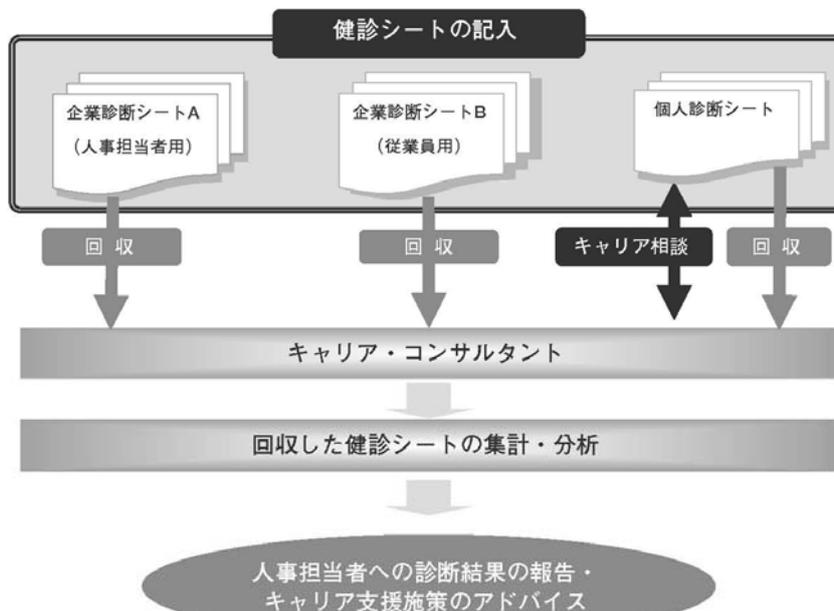
このキャリア健診シートは、主としてキャリア形成に関する会社と社員との対話（コミュニケーション）を促進するツールとして開発されたもので、3種類のシートから成っています。

「企業診断シートA（人事担当者用）」と「企業診断シートB（従業員用）」は、社員のキャリア意識を把握するとともに、現在の自社内のキャリア形成のための取組について、会社側と社員側の双方の認識を捉え、これをキャリア形成支援に関する課題把握の一助とし、会社と社員のより良い共生関係の実現に役立てるためのものです。

「個人診断シート」は、キャリア・コンサルタントとの面談の際に必要なシートで、社員が自らのキャリア意識を診断するためのものです。

○キャリア健診の流れ

キャリア健診の流れは次のようになっています。



資料4 キャリア健診シート 企業診断シートB（従業員用）

厚生労働省委託調査研究事業

キャリア健診シート

企業診断シートB

従業員用

社員と会社の想いをひとつに

仕事を通じた自分づくりのために

- キャリア健診は、会社と社員の新しい共生関係を目指しています。
- それは、社員が意欲を持って、いきがいを感じながらいきいきと働くことが会社の成長につながっていく、そうした関係です。
- このシートは、社員と会社とのパイプ役を果たすものです。キャリア・コンサルタントを通じて社員の声を匿名で会社に伝え、会社の今後の人材育成の方向性や具体的な取組みに役立てるためのものです。
- 仕事を通じた自分づくりのために、自分がいきいきと働くために、会社の現状をどのように思っているのか、今後、会社に求めることを率直に回答してください。

* 「キャリア健診」の概要については最終頁をご覧ください

—【シート記入にあたって】—

- 本シートは、社員の方（人事担当者を除く）が答えてください。なお、キャリア・コンサルタントとの面談が予定されている方は、合わせて「個人診断シート」も記入してください。
- 正答・誤答はありません。思ったままを回答してください。
- 社員の方の回答内容は、すべて統計的に処理しますので、回答者個人と結び付けられる形で利用されたり、他の目的に利用されたりすることは一切ありません。

社団法人日本労務研究会

●あなた自身について、該当する番号に○印を付けてください（企業名をご記入ください）

企業名		性別	1. 男性	2. 女性		
年齢	1. 19歳以下	2. 20～29歳	3. 30～39歳	4. 40～49歳	5. 50～59歳	6. 60歳以上
職階	1. 課長相当職以上	2. 課長相当職未満の正社員	3. 契約社員	4. パート・アルバイト等		

●いま勤務している会社において、あなたがキャリアを形成していく上で、以下のそれぞれの項目について、①現状において満足だと感じていますか、また②今後についてさらなる充実を望んでいますか。今の自分に最も合っていると思うものを、それぞれ1から5の中から選んで○印を付けてください。制度や仕組みの有無にかかわらず、実態で回答してください。

項目		①現状		②今後
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	現状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む
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	現状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む
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	現状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む
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	現状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む
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	現状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む

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	現 状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今 後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む
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	現 状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今 後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む
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	現 状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今 後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む
9. 仕事に必要なスキルや知識が明確に示されている	現 状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今 後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む
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	現 状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今 後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む
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	現 状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今 後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む
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	現 状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今 後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む
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	現 状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今 後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む

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	現 状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今 後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む
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	現 状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今 後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む
16. 担当する仕事内容について個人の希望が考慮される	現 状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今 後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む
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	現 状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今 後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む
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	現 状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今 後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む
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	現 状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今 後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む
20. 必要などきに、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	現 状	1. 満足していない 2. どちらかという満足していない 3. どちらともいえない 4. どちらかという満足している 5. 満足している	今 後	1. 望まない 2. どちらかという望まない 3. どちらともいえない 4. どちらかという望む 5. 望む

●あなたのキャリアに対する意識について教えてください。以下の設問に対して、1～5のうち、最もあてはまるものに○印を付けてください。

	項 目	回 答
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	1. 積極的に挑戦している 2. どちらかというと積極的に挑戦している 3. どちらともいえない 4. どちらかというとは積極的に挑戦していない 5. 積極的に挑戦していない
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思いますか	1. かなり成果をあげている 2. どちらかというとな成果をあげている 3. どちらともいえない 4. どちらかというとな成果をあげていない 5. 成果をあげていない
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	1. 明確にもっている 2. どちらかというとな明確にもっている 3. どちらともいえない 4. どちらかというとな明確にもっていない 5. 明確にもっていない
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	1. 大変重要である 2. どちらかというとな重要である 3. どちらともいえない 4. どちらかというとな重要とはいえない 5. 重要ではない
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	1. 大変やりがいを感じている 2. どちらかというとなやりがいを感じている 3. どちらともいえない 4. どちらかというとなやりがいを感じていない 5. やりがいを感じていない

●自由記入欄

会社におけるキャリア形成について、会社側への要望等を書いてください。

キャリア健診の概要

○キャリア健診におけるキャリアとは

キャリアの定義は必ずしも一様とはいえません。これまでの職業を中心とした個人の職務経験といった意味で使われる場合もありますし、より広く、職業に関連した経験だけでなく、さまざまな社会的活動といった生活上の広い意味での仕事上の経験を指す場合もあります。また、キャリアの概念には、前進、向上、発展といったニュアンスや、過去、現在、未来といった時間的な継続性が含まれているといわれています。

こうしたものを統合して考えるならば、キャリアとは「個人の生涯における成長を、一連の仕事上の経験（職業経験を含めた）との関わりで捉えたもの」といえるかもしれません。

しかしながら、「キャリア健診」では、雇用社会での個人のキャリア形成における会社の果たす役割の重要性を鑑み、とりわけ職業との関わりでとらえたキャリアを重視した考え方をとっています。

○キャリア健診シートについて

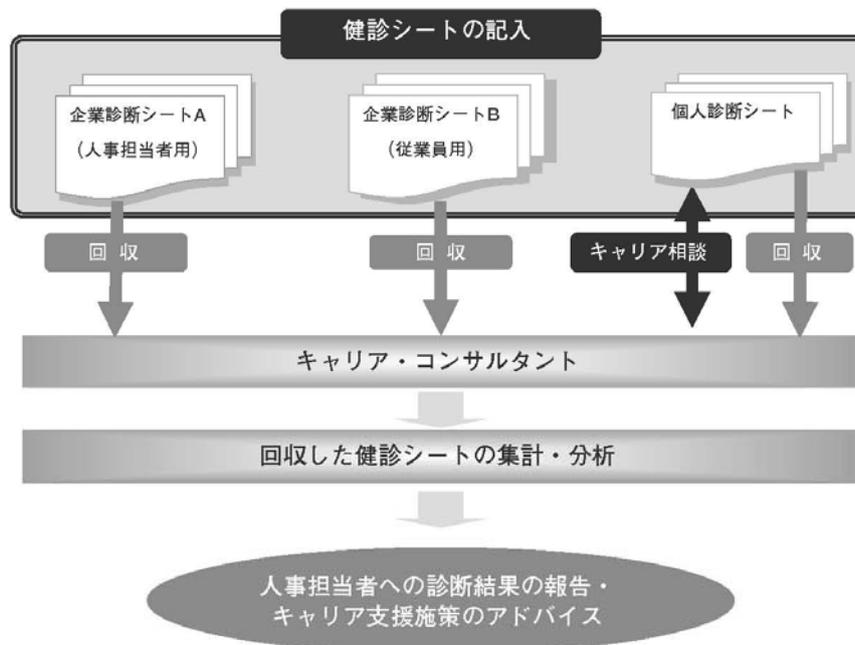
このキャリア健診シートは、主としてキャリア形成に関する会社と社員との対話（コミュニケーション）を促進するツールとして開発されたもので、3種類のシートから成っています。

「企業診断シートA（人事担当者用）」と「企業診断シートB（従業員用）」は、社員のキャリア意識を把握するとともに、現在の自社内のキャリア形成のための取組について、会社側と社員側の双方の認識を捉え、これをキャリア形成支援に関する課題把握の一助とし、会社と社員のより良い共生関係の実現に役立てるためのものです。

「個人診断シート」は、キャリア・コンサルタントとの面談の際に必要なシートで、社員が自らのキャリア意識を診断するためのものです。

○キャリア健診の流れ

キャリア健診の流れは次のようになっています。



自分への気づきのために

- あなたは自分の5年後、10年後の姿を思い浮かべられますか？
- 自分の将来を考えるには、今の自分と向き合い、自分自身について知ることが大切です。
- このシートは、あなたのこれまでを振り返り、今後どうなっていきたいのかを考える、きっかけとして利用するもので、キャリア・コンサルタントはそのお手伝いをします。
- このきっかけを通して、より有意義に仕事や個人生活に取り組んでいけるよう願っています。

【シート記入にあたって】

- 本シートは、キャリア・コンサルタントとの面談が予定されている社員の方のみ記入してください。また本シートを記入する方は、合わせて「企業診断シートB（従業員用）」にも記入してください。
- 正答・誤答はありません。思ったままを回答してください。
- 回答の内容は、すべて統計的に処理しますので、回答者個人と結び付けられる形で利用されたり、他の目的に利用されたりすることは一切ありません。

●あなた自身について、該当する番号に○印を付けてください（企業名は記入してください）

企業名						性別	1. 男性	2. 女性
年齢	1. 19歳以下	2. 20～29歳	3. 30～39歳	4. 40～49歳	5. 50～59歳	6. 60歳以上		
職階	1. 課長相当職以上	2. 課長相当職未満の正社員	3. 契約社員	4. パート・アルバイト等				

次の質問について、「はい」の場合は○印を、「いいえ」の場合は×印を記入してください。自分なりの自由な解釈でお答えいただいで結構です。自分にとって気になった点があれば、自由記入欄に記入してください。

〈会社の中での自分について〉

【A】

	項目	回答欄
1	自分の長所・短所を知っている	
2	どんな仕事得意なのかわかっている	
3	仕事をするうえで何を大切にしたいのかわかっている	
4	どんな能力やスキルを身につけるべきかわかっている	
5	どんな仕事に熱中しやすいかわかっている	
6	どんな人と仕事をしやすいかわかっている	
7	最近自分の職業人生を振り返ったことがある	
8	職場で求められている役割をきちんとわかっている	
9	上司の期待をわかっている	
10	自分にとって働きやすい職場環境を知っている	

*自由記入欄（上記1～10の項目について、気になる点があれば記入してください）

【B】

	項 目	回答欄
1	将来の人生計画に具体的な目標を持っている	
2	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	
3	将来の見通しに対しては楽観的な方である	
4	行動を起こすために、計画を立てる方である	
5	環境の変化に対応していける方である	
6	仕事の選択肢は、年齢によって変わるものではない	
7	自分が担当する仕事は、上司や会社と与えられるだけでなく、自分の意向や希望によっても決まると思っている	
8	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	
9	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	
10	仕事の選択肢は自分で作り出すものだと思っている	

*自由記入欄（上記1～10の項目について、気になる点があれば記入してください）

【C】

	項 目	回答欄
1	人生80年ということを意識した生活設計をしている	
2	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	
3	社会の動き、流行などには敏感である	
4	新しい仕事にも積極的に取り組んでいける	
5	工作上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	
6	仕事には常に創意工夫をこらしている	
7	新しい種類の仕事にも好奇心を持って取り組んでいる	
8	今の職場で、社内の人と交流を深める機会がある	
9	会社以外の人との付き合いが多い	
10	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	

*自由記入欄（上記1～10の項目について、気になる点があれば記入してください）

《以下は、個人生活も含めた自分について…》

【D】

	項 目	回答欄
1	仕事に失敗してもくよくよとこだわらない	
2	自分なりのストレス解消方法をもっている	
3	健康診断は毎年受けている	
4	現在の体重は適正である	
5	ふだんから継続している運動がある	
6	タバコは吸わない、もしくは減らしている	
7	規則正しい生活を維持するよう努力している	
8	お酒は深酒しないように心がけている	
9	睡眠は充分に取れている（日中眠くならない）	
10	食欲はあり、おいしく食べられる	

*自由記入欄（上記1～10の項目について、気になる点があれば記入してください）

【E】

	項 目	回答欄
1	同僚や部下が早く帰っても気にならない	
2	腹を割って悩みを相談できる友人が多くいる	
3	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	
4	上司や先輩からの飲み会の誘いを断っても、工作上、支障をきたすことはない	
5	地域活動には積極的に参加している	
6	一人でじっくり自分のことを考える時間がある	
7	自分の趣味について、他人に話すことができる	
8	資格取得など、仕事以外の自己啓発に取り組んでいる	
9	仕事以外で「自分にとって大切なもの」がある	
10	夫婦や家族での対話の機会が多い	

*自由記入欄（上記1～10の項目について、気になる点があれば記入してください）

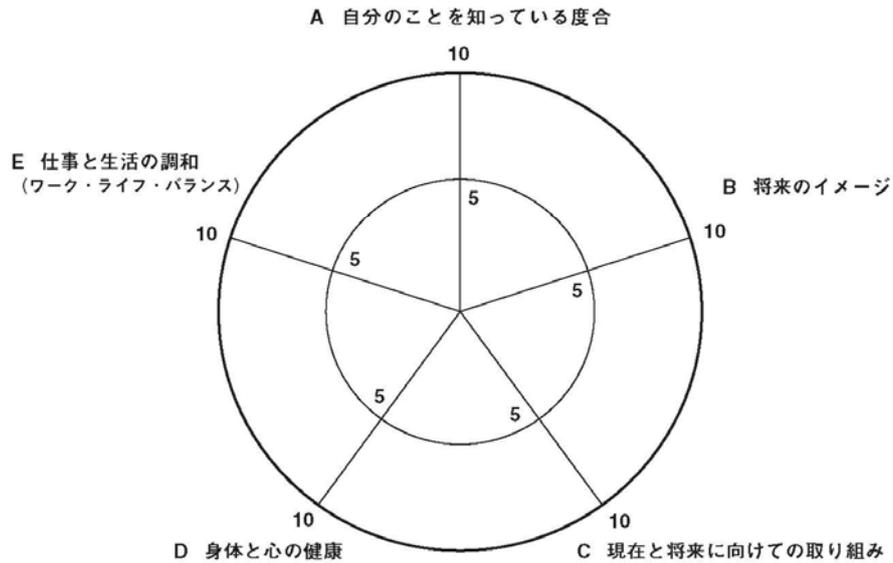
■キャリア健診シート 個人診断シート集計■

A～Eの項目ごとに、○印の合計数を記入してください。

項 目	○印の数
A 自分のことを知っている度合い	
B 将来のイメージ	
C 現在と将来に向けての取り組み	
D 身体と心の健康	
E 仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）	
あなたのキャリアチェックポイント	／50

A～Cは、個人のキャリア形成に影響を与える「要素」です。DとEは、キャリア形成を支える基盤となるものです。

集計をしてみて気になった項目はありますか？そこに今後のヒントが隠れている可能性があります。



個人面談やグループワークを通して気づいたことや、これからやってみようことを書き出してみましょう。

《キャリア健診シート 個人診断項目一覧》

A		D	
1	自分の長所・短所を知っている	1	仕事に失敗してもくよくよとこだわらない
2	どんな仕事が得意なのかわかっている	2	自分なりのストレス解消方法をもっている
3	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	3	健康診断は毎年受けている
4	どんな能力やスキルを身につけるべきかわかっている	4	現在の体重は適正である
5	どんな仕事に熱中しやすいかわかっている	5	ふだんから継続している運動がある
6	どんな人と仕事をしやすいかわかっている	6	タバコは吸わない、もしくは減らしている
7	最近自分の職業人生を振り返ったことがある	7	規則正しい生活を維持するよう努力している
8	職場で求められている役割をきちんとわかっている	8	お酒は深酒しないように心がけている
9	上司の期待をわかっている	9	睡眠は充分に取れている（日中眠くならない）
10	自分にとって働きやすい職場環境を知っている	10	食欲はあり、おいしく食べられる
B		E	
1	将来の人生計画に具体的な目標を持っている	1	同僚や部下が早く帰っても気にならない
2	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	2	腹を割って悩みを相談できる友人が多くいる
3	将来の見通しに対しては楽観的な方である	3	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
4	行動を起こすために、計画を立てる方である	4	上司や先輩からの飲み会の誘いを断っても、仕事上、支障をきたすことはない
5	環境の変化に対応していける方である	5	地域活動には積極的に参加している
6	仕事の選択肢は、年齢によって変わるものではない	6	一人でじっくり自分のことを考える時間がある
7	自分が担当する仕事は、上司や会社に与えられるだけでなく、自分の意向や希望によっても決まると思っている	7	自分の趣味について、他人に話すことができる
8	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	8	資格取得など、仕事以外の自己啓発に取り組んでいる
9	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	9	仕事以外で「自分にとって大切なもの」がある
10	仕事の選択肢は自分で作り出すものだと思うている	10	夫婦や家族での対話の機会が多い
C			
1	人生80年ということを意識した生活設計をしている		
2	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		
3	社会の動き、流行などには敏感である		
4	新しい仕事にも積極的に取り組んでいける		
5	仕事上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		
6	仕事には常に創意工夫をこらしている		
7	新しい種類の仕事にも好奇心を持って取り組んでいる		
8	今の職場で、社内の人と交流を深める機会がある		
9	会社以外の人との付き合いが多い		
10	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		

見本

キャリア健診 診断結果

企業名 株式会社〇〇〇 様

社員回答者数 48 人

*この診断結果は、貴社における診断シートの集計結果のみに基づくものであり、モデル実施企業全体の分析については、モデル実施終了後、改めて通知致します。

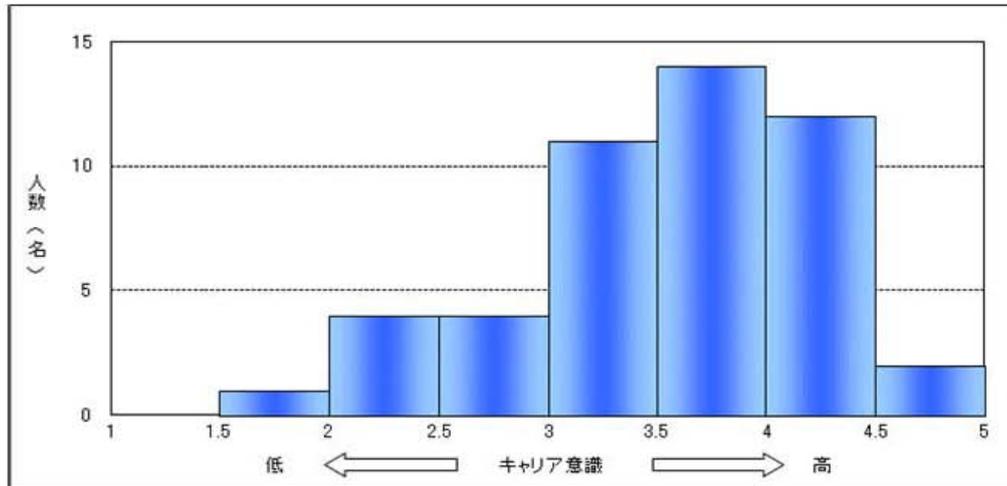
平成 22 年 1 月

社団法人日本労務研究会

1. 社員のキャリア意識の現状

キャリア意識の高低について社員の分布を示しています。

(なお、本診断では、キャリア意識の高い社員の25%、低い社員の25%をそれぞれ「高い群」「低い群」としています)



2. 社員の現状に対する項目ごとの満足度と、今後さらに充実を望む項目の順位

A表は社員が現状に対する満足度の高い項目の順位を示しています。B表は今後さらに充実を望む項目の順位を示しています。

【A. 現状の満足度】

順位	項目	満足度
1	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	4.08
2	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	3.67
3	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	3.63
4	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	3.35
5	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	3.27
6	16. 担当する仕事内容について個人の希望が考慮される	3.25
7	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	2.98
8	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	2.85
9	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	2.83
9	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	2.83
11	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	2.71
12	1. 会社の経営理念に基づいた「求める人間像」が明確に表示されている	2.65
12	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	2.65
14	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	2.63
15	8. 仕事に必要なスキルや知識が明確に示されている	2.58
16	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	2.44
17	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	2.19
18	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	2.08
19	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	2.04
20	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	1.79

※満足度(平均値)

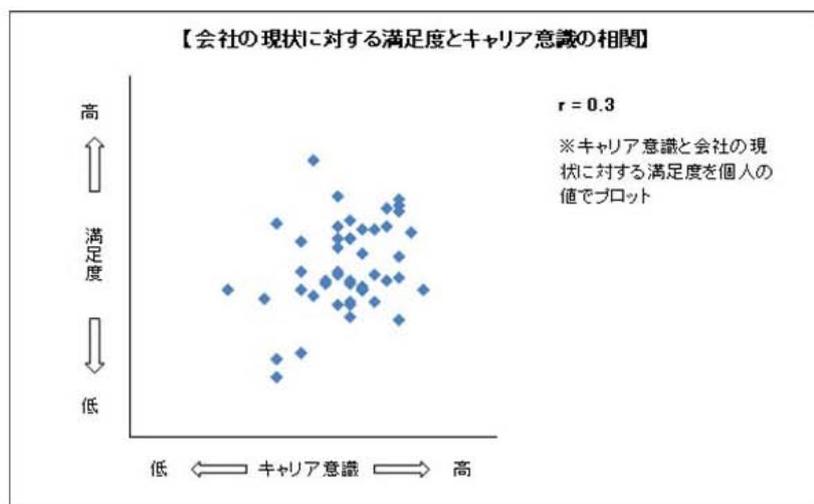
【B 今後に望む充実度】

順位	項 目	充実度
1	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	4.67
2	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	4.63
3	9.仕事に必要なスキルや知識が明確に示されている	4.48
4	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	4.42
5	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	4.40
6	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	4.38
7	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	4.33
7	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	4.33
7	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る	4.33
7	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	4.33
7	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	4.33
12	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	4.29
13	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	4.25
14	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	4.21
14	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	4.21
16	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	4.19
17	1.会社の経営理念に基づいた「求める人間像」が明確に表示されている	4.17
18	16.担当する仕事内容について個人の希望が考慮される	4.13
19	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	3.94
20	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	3.69

※充実度(平均値)

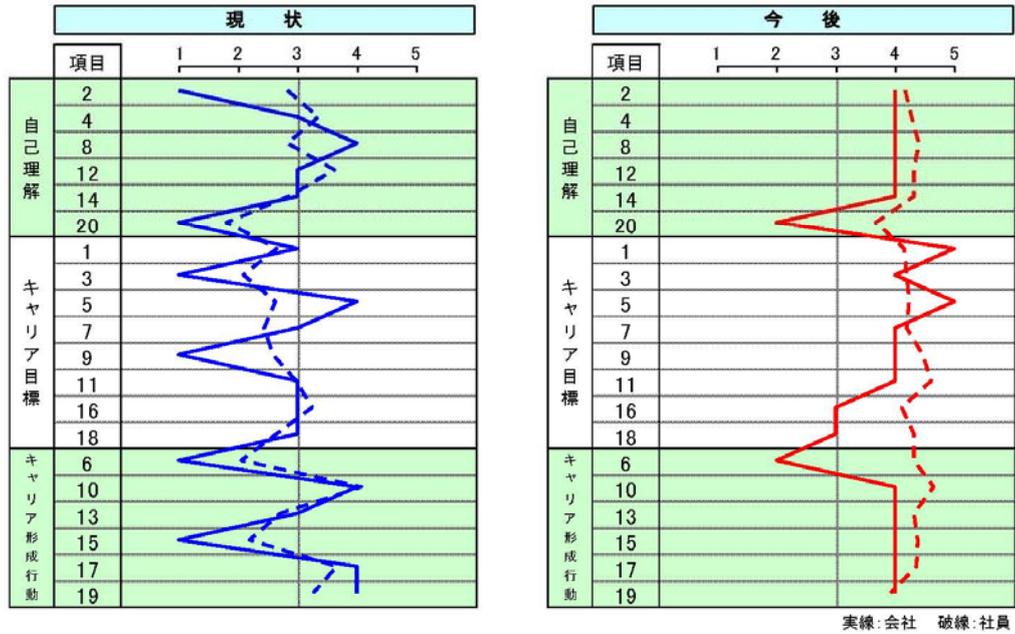
3. キャリア意識と会社の現状への満足度

社員のキャリア意識と現状への満足度の相関を示しています。



4. 会社と社員の認識の相違

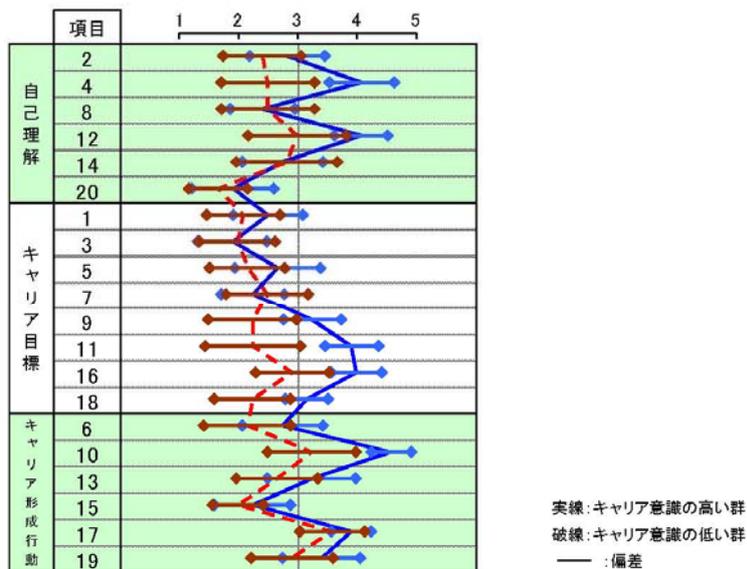
会社の現状と今後について、会社側と社員側との認識の違いを、キャリア形成を促進する3要素(自己理解・キャリア目標・キャリア形成行動)の区分で、項目ごとに示しています。



実線:会社 破線:社員

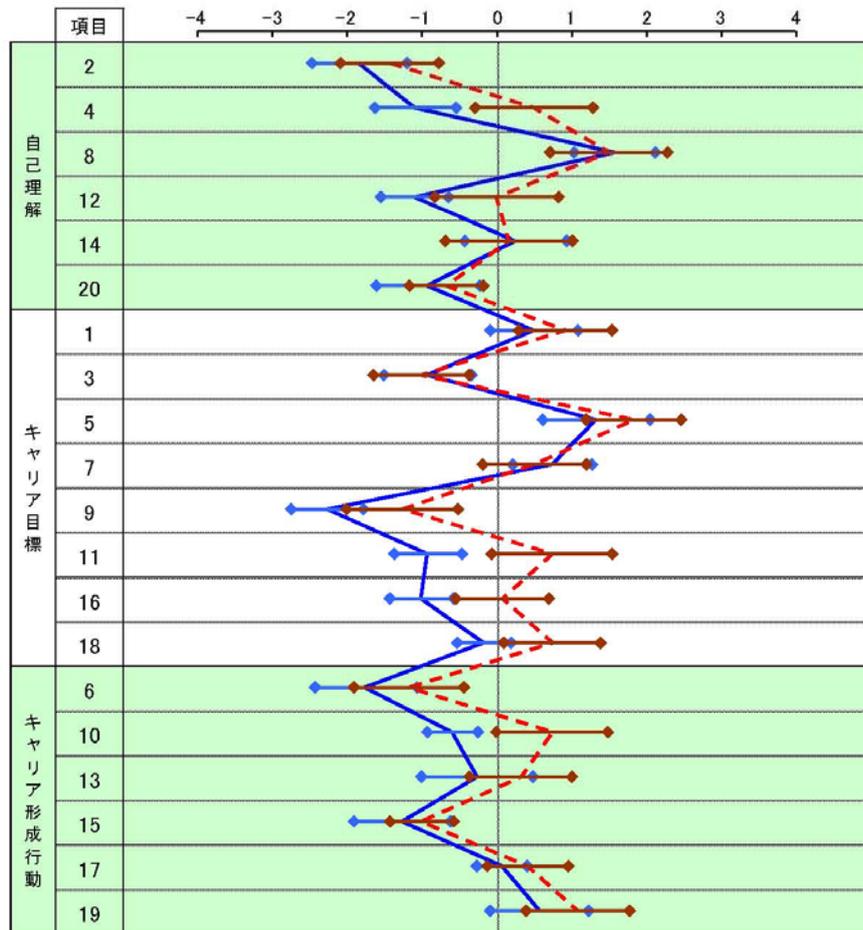
5. キャリア意識の違いによる満足度の格差

キャリア意識の高い群と低い群について、それぞれ会社の現状に対する満足度を、キャリア形成促進の3要素(自己理解・キャリア目標・キャリア形成行動)の区分で、項目ごとに示しています。



6. 会社と社員(キャリア意識の高い群・低い群)の認識の違い

会社側と、キャリア意識の高い群と低い群とに分けた社員間での、会社の現状に対する認識の違いについて、キャリア形成の3要素(自己理解・キャリア目標・キャリア形成行動)の区分で、項目ごとに示しています(会社側の回答の値が0(ゼロ)となります)。



プラス側
会社側の充実度 > 社員の満足度

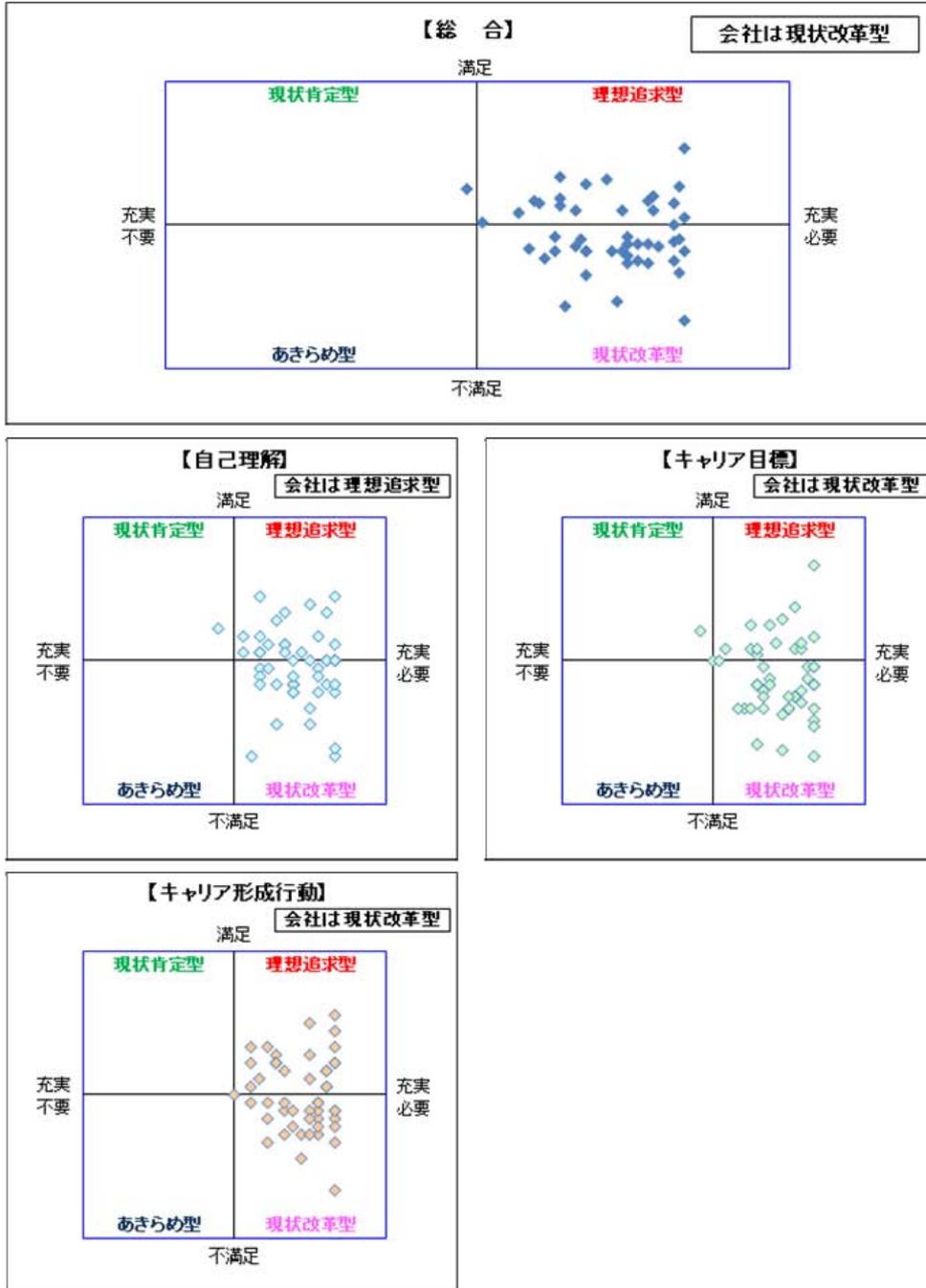
マイナス側
会社側の充実度 < 社員の満足度

※0(ゼロ)に近づくほど会社側と社員側との認識の格差が小さいことを表します。

実線 : キャリア意識の高い群
破線 : キャリア意識の低い群
— : 偏差

7. 今後のキャリア支援に対する態度

社員が会社に望むキャリア形成支援の態度を、「現状肯定型」「理想追求型」「あきらめ型」「現状改革型」の4つに類型して示しています。



8. 自由意見欄

自己理解	
キャリア目標	
キャリア形成行動	
その他	

9. 社員の回答の単純集計結果

単位:人数(名) 無=無効回答

質問項目	現 状						今 後					
	低		高		無		低		高		無	
	1	2	3	4	5	無	1	2	3	4	5	無
1.会社の経営理念に基づいた「求める人材像」が明確に表示されている	12	8	17	7	4	0	1	1	11	11	24	0
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	8	12	12	12	4	0	0	2	9	15	22	0
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	18	12	15	2	1	0	0	2	11	10	25	0
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	5	5	17	10	11	0	0	2	8	12	26	0
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	11	8	20	6	3	0	1	0	11	10	26	0
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	20	15	6	5	2	0	0	1	9	11	27	0
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	12	10	20	5	1	0	0	1	10	15	22	0
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	11	8	10	16	3	0	0	1	4	17	26	0
9.仕事に必要なスキルや知識が明確に示されている	12	12	12	8	4	0	0	1	4	14	29	0
10.仕事に必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる	2	2	7	16	21	0	0	0	3	10	35	0
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	9	11	6	16	6	0	0	0	4	10	34	0
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	5	2	13	14	14	0	0	1	8	13	26	0
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	12	10	11	10	5	0	0	2	10	6	30	0
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	10	8	13	13	4	0	0	1	8	13	26	0
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	17	10	16	5	0	0	0	0	12	5	31	0
16.担当する仕事内容について個人の希望が考慮される	4	6	19	12	7	0	2	0	11	12	23	0
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	2	2	14	22	8	0	0	0	11	8	29	0
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	10	7	23	6	2	0	2	1	5	11	29	0
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	6	8	9	17	8	0	3	2	12	9	22	0
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	28	5	13	1	1	0	6	3	9	12	18	0
合 計	214	161	273	203	109	0	15	21	170	224	530	0

単位:人数(名) 無=無効回答

質問項目	回 答					
	高		低		無	
	1	2	3	4	5	無
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	18	22	6	2	0	0
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思いますか	1	21	13	7	6	0
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	8	12	14	7	7	0
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	10	13	20	3	2	0
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	16	20	4	3	5	0
合 計	53	88	57	22	20	0

株式会社〇〇〇

キャリア健診シート(人事担当者用)

◆実施している具体的施策◆

- 1. OJT
- 4. 業務研修
- 5. プロジェクト制
- 8. 複線型人事制度
- 14. 能力要件表
- 20. 自己啓発支援制度

◆自由記入欄◆

Blank area for free input.

資料7 キャリア健診 モデル実施報告書

キャリア健診 モデル実施報告書(A)

I. 企業概要

(実施日 1日目:平成21年 月 日 2日目: 月 日)

企業名		報告者氏名	
モデル実施企業 担当者氏名(所 属部署)	()		
社員のキャリア 形成支援に対す る会社の姿勢	(方針・人材戦略・具体的な人材育成施策等)		

II. 個人診断

個人面談者人数	人
面談者の属性	(所属部署・職務内容等)
面談形式	・個人面談形式 ・グループ形式(1グループの人数) 人 ・個人面談形式・グループ形式の併用(1グループの人数) 人
会社側の対応	(面談者の人選方法) (社員へCCgを実施する環境・条件面での配慮の状況、会社への要望等) (会社側の対応のうち、CCg等に支障を生じた事情があれば、その内容)
個人診断シート の活用	(診断シートに質問・意見等があったか、あればその内容は)

診断の実施内容	<p>(CCgの実際の実施時間) 1人(グループ)当たり 最短_____分 ~ 最長_____分 (平均_____分)</p> <p>(CCgにおける主なアドバイス内容、社員の反応等(具体的に))</p> <p>(CCgによりキャリア意識について変化が感じられたか。具体的に感じられた変化の内容)</p> <p>(面談者から質問・相談があったか、あればその内容)</p>
---------	---

Ⅲ. 企業診断

対応者	<p>(会社の対応者の役職は)</p> <p>・人事担当者(一般) ・人事課長相当職 ・人事部長相当職 ・人事担当役員 ・経営トップ</p> <p>・その他()</p>
人事担当者への 事前ヒアリング	<p>(事前ヒアリングの実際の実施時間) _____分</p> <p>(事前ヒアリングの具体的内容(主な質問事項及び回答内容))</p>
社員のキャリア 形成支援のため の提案等	<p>(企業アドバイスの実際の実施時間) _____分</p> <p>(実際のアドバイス内容について(具体的に))</p> <p>(アドバイスに際して活用した情報源と活用内容(具体的に))</p> <p>・人事担当者への事前ヒアリング結果から</p> <p>・企業診断シート結果から</p>

	<p>・個人診断シート結果から</p> <p>・個人CCg結果から</p> <p>(アドバイスに対する応対者の反応、今後の人事施策の改善方針等)</p> <p>(会社側からの質問・相談があったか、あればその内容)</p>
<p>企業診断シートの診断結果の活用</p>	<p>(診断結果に対する応対者の反応は(否定的・肯定的・その他))</p> <p>(診断シート・診断結果に質問・意見等があったか、あればその内容は)</p>

キャリア健診 モデル実施報告書(B)

企業名 _____

I. 個人診断

実施形式	(実施形式(個人面談/グループ面談)は適切だったか) ・適切だった ・適切でなかった その理由は:
診断実施時間	(CC _g の時間は適切だったか) ・適切だった ・長すぎた ・短すぎた その理由は:
個人診断シートの改善	(診断シートはCC _g に役立ったか) ・役立った ・役立たなかった 役立った部分/役立たなかった理由(具体的に): (今回の個人診断を踏まえ、診断シートの内容についての改善点について) (今回の個人診断を踏まえ、診断シートの実施方法・運用上の改善点について)
効果的な診断実施のポイント	(今回の個人診断から、効果的な診断実施のポイントは何かと考えるか)
フォローアップ策	(キャリア健診後の個人へのフォローアップとしてどのようなものが考えられるか)

II. 企業診断

<p>応対者</p>	<p>(企業CCgの応対者として適切だったか) ・適切だった ・適切でなかった その理由は:</p>
<p>人事担当者への 事前ヒアリング</p>	<p>(事前ヒアリングの実施時間は適切だったか) ・適切だった ・長すぎた ・短すぎた その理由は:</p> <p>(人事担当者への事前ヒアリングは企業CCgに役立ったか) ・役立った ・役立たない 役立った部分/さらに聴取すべきであった内容等(具体的に)</p> <p>(今後、ヒアリングを役立てるためにどんな改善が必要だと思うか)</p>
<p>企業診断シート A・Bの改善</p>	<p>(診断結果を企業CCgに役立てることができたか) ・できた ・できなかった できた(どのような点で)/できない(その理由):</p> <p>(今回の企業診断を踏まえ、診断シートの内容についての改善点について)</p> <p>(今回の企業診断を踏まえ、診断シートの実施方法・運用上の改善点について)</p>
<p>キャリア・コンサル タントの課題</p>	<p>(企業アドバイスの実施時間) ・適切だった ・長すぎた ・短すぎた その理由は:</p> <p>(今回の企業診断を踏まえ、CCtが企業CCgを実施するうえで、必要とされる知識・技法について)</p>
<p>フォローアップ策</p>	<p>(当該企業へのフォローアップとしてどのようなものが考えられるか)</p>

Ⅲ. 今回のモデル実施を行った感想

資料8 キャリア健診モデル実施後の意見・感想（受診企業）

キャリア健診モデル実施後の意見・感想(受診企業)

記入日[平成 22 年 月 日]

企業名	ご担当者名	所 属
実施日	第1回目: 月 日 第2回目: 月 日 (第3回目: 月 日)	
キャリア健診の申込み	<p>●「キャリア健診」を何で知りましたか。該当するものに○を付けてください ・DM ・広告 ・厚労省 HP ・実施団体の勧誘 ・その他()</p>	
	<p>●「キャリア健診」受診の動機・理由は何ですか</p>	
キャリア健診受診の準備	<p>●キャリア健診の実施手順について、該当するものに○を付けてください ・手順は分かりやすい ・手順が分かりにくい ・どちらとも言えない</p>	
	<p>●「手順が分かりにくい」と回答された方に伺います。分かりにくかったのはどのような点ですか</p>	
	<p>●キャリア健診の準備で苦勞されたのはどのような点ですか。該当するものに○を付けてください ・健診シート記入者の選定 ・面談場所の確保 ・面談日の日程調整 ・健診シートの回収 ・その他()</p>	
<p>●その他、実施手順について改善した方がよいと思う点があればお書きください</p>		

健診シートの記入内容	<p>●各健診シート記入の負担感について、該当するものに○を付けてください <small>*従業員用・個人診断用については分かる範囲でお書きください</small></p> <p>○人事担当者用： ・負担感が大きい ・やや負担を感じる ・負担感はない</p> <p>○従業員用： ・負担感が大きい ・やや負担を感じる ・負担感はない</p> <p>○個人診断用： ・負担感が大きい ・やや負担を感じる ・負担感はない</p>
	<p>●設問項目の分かりやすさについて、該当するものに○を付けてください(「分かりにくい」と回答された方は具体的に設問番号を記してください) <small>*従業員用・個人診断用については分かる範囲でお書きください</small></p> <p>○人事担当者用： ・分かりやすい ・分かりにくい ・どちらとも言えない (分かりにくかった設問の番号：)</p> <p>○従業員用： ・分かりやすい ・分かりにくい ・どちらとも言えない (分かりにくかった設問の番号：)</p> <p>○個人診断用： ・分かりやすい ・分かりにくい ・どちらとも言えない (分かりにくかった設問の番号：)</p>
	<p>●その他、健診シートについて改善した方がよいと思う点があればお書きください</p>
キャリア・コンサルタントについて	<p>●キャリア・コンサルタントに貴社の人材育成について相談することができましたか ・十分できた ・できた ・あまりできなかった ・できなかった</p> <p>●「あまりできなかった」「できなかった」と回答された方に伺います。その理由についてお書きください</p> <p>●キャリア・コンサルタントとキャリア相談を行った社員に、キャリア意識や仕事の意欲の変化が見られましたか。 該当するものに○をつけてください ・変化があった ・変化はなかった ・わからない/キャリア相談を行った社員がいない</p>

診断結果

●キャリア健診は、貴社における人材育成の取組についての現状・問題点の把握に役立ちましたか。該当するものにそれぞれ○をつけてください

○キャリア・コンサルタントの相談・アドバイス：

・ 大変役に立った ・役に立った ・あまり役に立たなかった ・全く役に立たなかった

●その理由についてお書きください

○キャリア健診シートによる診断結果

・ 大変役に立った ・役に立った ・あまり役に立たなかった ・全く役に立たなかった

●その理由についてお書きください

●キャリア健診の結果を受けて、今後の貴社の人材育成方針・制度の見直し・強化等を行う予定がありますか。該当するものに○をつけてください

・見直し等を行う予定がある/既に見直した ・現在検討中 ・見直し等の予定はない

●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。該当するものに○をつけてください

・望む ・望まない ・どちらとも言えない

●具体的にどのようなフォローアップをしてほしいと思いますか

<p>●今後も定期的にキャリア健診を受診したいと思いますか。該当するものに○をつけてください</p> <p>・受診したい ・受診したくない</p> <p>●「受診したい」場合、貴社の費用負担はどの程度までなら可能だと思いますか。該当するものに○をつけてください</p> <p>・ 10万円まで ・ 20万円まで ・ 30万円まで ・ 50万円まで ・ それ以上</p> <p>●その他、キャリア健診についてご意見があればご自由にお書きください</p>
--

資料9 事前ヒアリングシート

キャリア健診 人事担当者への事前ヒアリングシート

1. 人材育成方針	
①対象企業の特徴、強み、課題	○現状 ○将来的なビジョン
②人材育成方針についての意識、考え方	○企業の特徴、強み、課題とどう連動しているのか？ ○企業の伝統、風土は？
③求める人材像	○企業の特徴、強み、課題とどう連動しているのか？ ○将来的なビジョンとの関わりは？
2. 具体的な人材育成プラン	
①中長期計画	○求める人材像を社員に伝える工夫 ○求める人材像を実現するための具体的な研修等 ○年代別、階層別のアプローチは？
②短期計画	○業務や役割に関連する研修等（OJT、自己啓発を含む） ○中長期的な人材育成計画との連動は？
③採用	○採用のポイント ○求める人材像との連動
④評価システムと人事処遇	○求める人材を適切に評価する仕組みがあるか？ ○評価のフィードバックは？
3. キャリアパス	
①キャリアパスを考える機会	○社員一人ひとりがキャリアパスを考える機会 ○キャリアについて考える研修等の有無 ○キャリア相談ができる制度の有無 ○キャリアについて上司に相談できるか？ （上司のスキル・知識、風土、時間等） ○キャリアパスについて、社員が自分の希望を言えるようになっているか？
②育成と連動したキャリアパス	○研修やOJTで得られたスキルが発揮できるキャリアパスが用意されているか？ ○キャリアパスの選択肢を具体的に社員に示しているか？
③仕事と家庭との両立	○結婚、子育て、介護と両立しながらキャリアパスを考えることができるか？ ○ライフステージに合わせて、働き方や働く場所、時間等を選択することができるか？ ○子育て等で休職や短時間勤務などを利用している社員への評価は？
4. ロールモデル・ソーシャルサポート	
①ロールモデル・ソーシャルサポート	○年齢や部署等の垣根を超えて社員同士が交流する機会があるか？ ○社外の人と交流する機会があるか？
(注意) ここに掲載したすべての項目についてヒアリングをするというのではなく、コンサルタントが「仮説」を立て、対象企業の課題となりそうな点を引き出すための聞き方例とお考えください。	