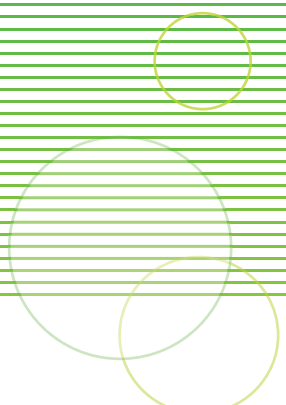


SELF CAREER DOCK

セルフ・キャリアドック
普及拡大加速化事業 好事例集





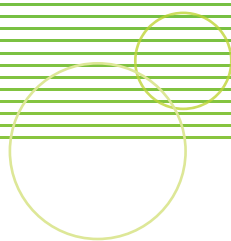
はじめに

日本の労働社会は、「組織による労働者のキャリア形成」から「労働者自身によるキャリア形成」へと、そのスタイルを変化させつつあります。日本再興戦略改訂 2015 では、「働き手が自らのキャリアについて主体的に考える習慣を身に付ける環境を整備することが重要」であることが示されました。さらに、改正職業能力開発促進法（平成 28 年 4 月 1 日施行）では、労働者自身が職業生活設計と職業能力の開発・向上を行うことだけでなく、事業主が労働者のキャリアコンサルティングを受ける機会の確保等の援助を行うことが謳われました。これを受けて、厚生労働省は、平成 28 年度～平成 29 年度に「セルフ・キャリアドック導入支援事業」を実施しました。セルフ・キャリアドックのモデル企業 14 社を選定し、セルフ・キャリアドック導入のためのマニュアルとなる『「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開』（平成 29 年）を発行しました。そして、平成 30 年度～平成 31 年度の「セルフ・キャリアドック普及拡大加速化事業」では、東京・大阪（平成 30 年度から）、札幌・名古屋・福岡（平成 31 年度から）を拠点として、全国の企業にセルフ・キャリアドックを導入すべく支援活動を開始しました。具体的には、導入相談、対象従業員へのガイダンスセミナーとキャリアコンサルティング面談、経営者・人事等への集団分析*の結果報告会を実施しています。（*集団分析：個人を特定できない形で集団の傾向を分析すること）本事例集は、平成 30 年度からの「セルフ・キャリアドック普及拡大加速化事業」において、セルフ・キャリアドックを試行的に導入した企業の中から、公開の許可をいただいた 10 社の事例を紹介するものです。ここで展開されたキャリアコンサルティングは、「今、働いている人」への支援だという特徴があります。同時に企業の活性化に有益なヒントが得られる活動だということです。変化が激しく先行き不透明な時代において、人生に唯一の正解はありません。労働者一人ひとりが自身の仕事や働き方について再検討し、企業と協力しあって、各自のキャリアと組織のあり方をより充実させていく必要があります。本事例集は、この時代の要請を鋭敏に感じとった各企業の導入担当者が、経営者や従業員の理解と協力と信頼を獲得し、従業員の喜びの声と組織改善の新たなヒントを獲得するまでの、いわば「開拓者の物語」であるといえます。本事例集の活用においては、業界・業態等の違いはありますが、是非、この物語に綴られている導入担当者の努力と工夫を想像しつつ、皆様にとって有益となるポイントを読み取り、セルフ・キャリアドック導入のはずみにしていただきたいと思います。

セルフ・キャリアドック普及拡大加速化事業アドバイザー

高橋 浩

ユースキャリア研究所代表



INDEX

はじめに	01
目次	02
事例集の見方・使い方	03
セルフ・キャリアドックとは	04
事例10社の概要	09
各企業の事例紹介 ※五十音順	
株式会社インテージ	13
株式会社エスクロー・エージェント・ジャパン	16
株式会社グランバー東京ラスク	19
株式会社ジオネクスト	23
水ing 株式会社	26
DIC 株式会社	30
日清紡テキスタイル株式会社	34
株式会社パスコ	37
ブラザー販売株式会社	40
社会福祉法人和修会	44

事例集の見方・使い方

会社概要

各社が抱える人事・人材育成上の問題と、そこから何を目標としてセルフ・キャリアドックを導入したかを知ることができます。

本事業における基本的な支援は、支援対象者に対する「ガイダンスセミナー」と「キャリアコンサルティング面談」、「実施結果報告」です。各社の課題や支援対象者に応じてニーズが異なるので、各社・対象者に応じて実施方法をアレンジしています。

実施にあたっては、各社の課題や状況に応じて、様々な工夫がされています。導入・実施のヒントにしてください。

セルフ・キャリアドックの効果を主に定性的に表現しています。「従業員の声」からは、従業員の自己理解の深まりや仕事・キャリアへの向き合い方、意欲の変化に注目してください。「経営者の声」からは、継続的なセルフ・キャリアドックや人材開発への取り組み意欲が読み取れます。

セルフ・キャリアドックの試験的導入の結果に基づいて、継続的な本格導入に向けての各社の意気込みが伺えます。試験的導入を契機に、新たに見えてきた課題、さらなる展望が示され、従業員と組織の成長・発展への弾みになっています。

セルフ・キャリアドックとは



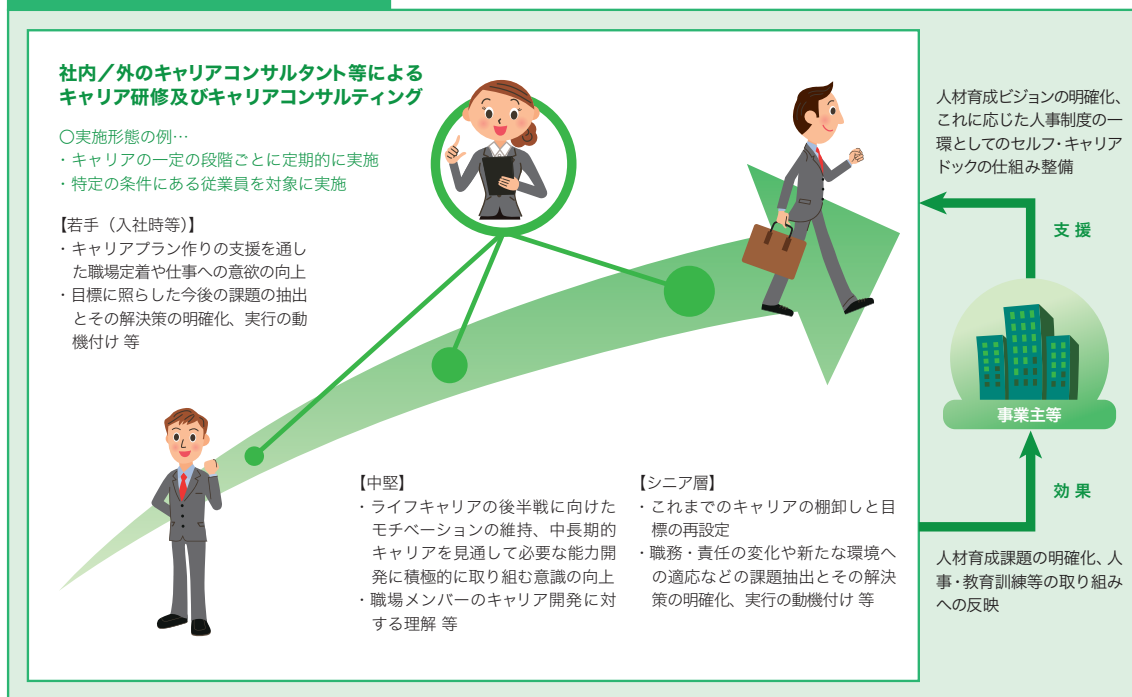
1 セルフ・キャリアドックの定義

セルフ・キャリアドックとは、企業がその人材育成ビジョン・方針に基づき、キャリアコンサルティング面談と多様なキャリア研修などを組み合わせて、体系的・定期的に従業員の支援を実施し、従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取組、また、そのための企業内の「仕組み」のことです。

従来の主な人材育成施策は、組織の視点に立った組織にとって必要なマインドやスキル、知識の獲得を目指すという観点から行われてきました。これに対して、セルフ・キャリアドックは、企業・組織の視点に加えて、従業員一人ひとりが主体性を発揮し、キャリア開発を実践することを重視・尊重する人材育成・支援を促進・実現する仕組みです。この仕組みでは、中長期的な視点で従業員一人ひとりが自己のキャリアビジョンを描き、その達成のために職業生活の節目での自己点検や実践に活用する取組プロセスを提供することになります。



* 職業能力開発促進法による定義を踏まえれば、「キャリアコンサルティング」自体が従業員支援のために相談を行い、助言や指導をすることを指すものですが、ここでは、企業内において一般的に行われている、上司等が人事評価・考課等を目的に行う「定期面談」「業績評価面談」等と、セルフ・キャリアドックにおけるキャリアコンサルティングを明確に区別するため、「キャリアコンサルティング面談」という表現を用いています。「キャリアコンサルティング面談」を「キャリア理論等の専門的な知見に基づき、また、従業員の心理的な自己洞察を促して、キャリア形成について認識を深め、明確化するための面談」であると捉えることで、それぞれの違いが理解しやすくなります。



2 セルフ・キャリアドックの意義・必要性

現在、IT化の進展や国際競争の激化など、変化の激しい時代にあって、企業にはビジネスモデルや事業内容の大胆な変化を迫られています。

平成28年4月1日に施行された改正職業能力開発促進法では、労働者は自ら職業生活設計（キャリアデザイン）を行い、これに即して自発的に職業能力開発に努める立場にあることが規定されました。同時に、この労働者の取組を促進するために、事業主が講ずる措置として、キャリアコンサルティングの機会を確保し、その他の援助を行うことが規定されています。セルフ・キャリアドックはこうした背景を踏まえ、それを実現していくための具体的な施策を反映した取組であり、その実施を通じて、企業としての人材活用目標と従業員一人ひとりのキャリア目標とを調整していくことで、企業の活力・生産性向上と従業員のキャリア充実を両立することにつながるものです。

3 セルフ・キャリアドックの導入目的、効果と実施形態

（1）セルフ・キャリアドックの導入目的と効果

セルフ・キャリアドックは、それぞれの企業が抱える人材育成上の方針や直面している課題によって、導入の目的や実施形態が異なります。しかし、どのようなパターンでも共通して、主に以下のことが効果として挙げられます。

- ① 従業員にとっては自らのキャリア意識や仕事に対するモチベーションの向上とキャリア充実
- ② 企業にとっては人材の定着や活性化を通じた組織の活性化

(2) セルフ・キャリアドックの実施形態

セルフ・キャリアドックの導入の目的や実施形態は、企業ごとの人材育成上の方針や直面している課題によって様々に考えることができますが、例えば、企業が抱える多様な課題の中で、喫緊の課題として特に重要なものには以下のようなパターンがあります。

① 新卒採用者の離職率が高いという課題に対して

新卒採用者へのリアリティショックや働く作法を含めた定着支援・働き方支援がセルフ・キャリアドックの重要な支援の一つとなります。セルフ・キャリアドックにより、新卒採用者等に対して、キャリアプランの具体化のベースとなる、仕事への向き合い方・取り組む意欲などのマインドセットと、キャリアパスの可能性の明示などを通したキャリアプラン作りの支援を通して、職場への定着や仕事への意欲を高めていくことが期待されます。上記のキャリアパスというのは、個々の社員のキャリア形成や昇進に必要な仕事の経験や、そのプライオリティづけを通した経験を積むことが期待される順序などをいいます。

② 育児・介護休業者の職場復帰率が低いという課題に対して

育児・介護休業者の職場復帰を円滑に行うことがセルフ・キャリアドックの重要な支援の一つとなります。セルフ・キャリアドックにより、育児・介護休業者が抱える不安を取り除き、仕事と家庭の両立に関わる課題の解決支援を行うとともに、職場復帰のためのプランを作成することにより、職場復帰を円滑に行うことが期待されます。またキャリアコンサルティング面談では、職場復帰に関する直近のプロセスだけでなく、復帰後中長期的な視点に立った、ライフキャリア作りの支援の相談にのることも重要です。



③ 中堅社員のモチベーションが下がっているという課題に対して

中堅社員を活性化していくことがセルフ・キャリアドックの重要な支援の一つとなります。従来型の人事制度が大きく変わり、年功序列型の昇進・昇格が保証されにくい仕組みの中で、(大学卒業者であっても、) 管理職に昇進しない従業員が著しく増加する傾向が生じ、その傾向は特にバブル崩壊以降に採用された従業員に顕著にみられるようになってきました。そのような事態の中で、モチベーションの維持・向上において、昇進・昇格や昇給を中心としたキャリアアップの方策が機能しにくくなり、むしろキャリア充実に視点をシフトした対策が求められるようになってきています。ところがこの変化に、組織の人事施策や個人の働くマインドが充分に対応しきれず、中堅社員のモチベーションが低下してきています。セルフ・キャリアドックは、長い職業生活の前半戦を終え、これから後半戦を迎える踊り場、中間点に立っている中堅社員に対し、自己の持つ多様な能力を棚卸しし、その能力の発揮を通して、モチベーションの維持・向上を図り、キャリア充実の実践度合いを把握する一連の支援策といえます。

④ シニア社員の長い生涯キャリアの設計とその実践という課題に対して

生涯現役の期間が長期化し、働くことができるなら、年齢によらず長期に働きたいというシニア社員が増加しています。70歳、75歳、さらには80歳まで働き続けることもオプションに入る時代、どのようにシニア期を過ごすかをシニア期前から視野においた職業生活の設計、ライフキャリア構築が重要なテーマとなってきました。長い生涯キャリアを有意義に、豊かに送るには、いくつになっても仕事で成長を実感し、充実感をもって仕事ができることが重要です。今後、シニア社員の活性化と能力発揮を促す研修とキャリアコンサルティング面談を連動させた施策の提供はセルフ・キャリアドックの大切な活動であり、シニア社員のモチベーションの維持・向上にとって重要な活動です。いくつになっても生涯現役の道を歩み続けるため、セルフ・キャリアドックを活用し、自分のキャリア開発に当事者意識と責任をもつ仕組みをシニア期とその準備期において確立することは、少子高齢化社会を生き抜く上で重要です。



事例10社

(1) 事例 10 社の概要

10 事例は、業種、従業員規模等多様であり、本事業を利用するにあたりそれぞれの企業における課題や状況に応じて様々な工夫をしています。以下に導入に至った経緯とセルフ・キャリアドックを導入した効果について、各企業の概要をまとめました。各企業の詳細な取組は、13 ページ以降に掲載しています。

株式会社インテージ

所在地：東京都千代田区 業種：情報サービス業 従業員数：1,006 人

導入目的：個人の中長期キャリアプラン(イメージ)を踏まえたモチベーションの向上、自律的キャリア形成に向けた意欲の向上、社員の退職予防。

具体的な取組：希望者 15 人に対してキャリアコンサルティング面談を実施。

工夫点：現場の負荷の少ない方法を検討し、集合研修は無理に実施しないなど実施しやすい方法を工夫。また、キャリアコンサルティング面談を受ける本人及び上司への配慮を徹底。

取組の効果：キャリアコンサルティング面談の「満足度」は 100%など好評な結果。

従業員の声：仕事に対する思いや価値観、選択肢が整理できた、漠然と考えていたことを具体的に言語化して考えるよい機会になったなど。

経営側の声：キャリアコンサルティングの実施が離職につながると懸念する声があった。(←実施目的などを説明し理解を得た)

株式会社エクスロー・エージェント・ジャパン

所在地：東京都千代田区 業種：サービス業 従業員数：191 人

導入目的：企業が組織活動としてキャリア支援を行い、組織と従業員を活性化する期待と責任が生じており、そのような社会的潮流への対応等。

具体的な取組：直近 2 年以内の中途入社者 10 人を対象にガイダンスセミナーとキャリアコンサルティング面談を実施。

工夫点：部署のミーティングで制度や用語の説明を行うことで徐々に理解を広げた。

取組の効果：従業員の自己理解が進み、今後のキャリア形成を考えられた。組織としても今後の課題等に対して具体的な施策を企画できた。

従業員の声：迷いや不安が解消された、できることが身近に沢山あるとわかったなど。

経営側の声：従業員の定着の向上等、可視化できる成果が得られるようにしたい。

株式会社グランバー東京ラスク

所在地：千葉県松戸市 業種：食料品製造業 従業員数：180人

導入目的：若手社員・中途社員の定着に課題があるため、キャリア形成支援策が必要。

具体的な取組：管理職・若手社員計21名を対象にガイダンスセミナー、キャリアコンサルティング面談を実施。

工夫点：対象社員に対して実施の目的等を説明し事前に了承をとるとともに、経営陣を対象にキャリアコンサルティング面談を体験してもらう機会を設け、理解を促す取組を実施。

取組の効果：若手社員一人ひとりが自身のキャリアを考えるようになり、今の業務をさらに高めていくことに気持ちが切り替わったなどの効果。管理職については、自分のキャリアと部下のキャリアを考える必要性があるという意識が醸成された。

従業員の声：定期的にキャリアコンサルティングを受けたい、今やるべきことがわかったなど。

経営側の声：定期的にキャリアコンサルティング面談を受ける機会を設けることを検討していきたい。

株式会社ジオネクスト

所在地：東京都府中市 業種：情報処理サービス業 従業員数：41人

導入目的：自律の人材を増やすことで生産性を高め、利益の出る企業体質への改善につなげるため。

具体的な取組：20代、30代、40代から各4、5名を対象にガイダンスセミナーとキャリアコンサルティング面談を実施。

工夫点：面談の人選段階で難色を示す社員に対して、「今の環境への不満がないか」、「面談は誰の利益になるのか」を考えてもらうことで前向きに参加を促す。

取組の効果：特に若い社員に意識の変化があり、面談直後に表情が見違えるほど明るくなった者もいた。

従業員の声：「参加して良かった」、「一部の社員だけでなく全社員に対して行ってほしい」など。

経営側の声：利益率が結果的に向上したが、試行実施から半年程度であるため、それが試行実施の直接的な効果なのか判断できない面がある。

水ing株式会社

所在地：東京都港区 業種：建設業（環境エンジニアリング事業） 従業員数：3,900人

導入目的：ミドル層へのキャリア開発支援の機会拡大・活性化のため。

具体的な取組：49歳から51歳社員の中から優先的に選抜しキャリア研修を実施。キャリアコンサルティングを有益な場とするためにガイダンスセミナー実施後、研修受講者15名を対象にキャリアコンサルティング面談を実施。

工夫点：研修受講者やその上司に対して、研修ガイドブックやメール等で研修の狙い等を説明し、理解を促した。

取組の効果：個人のモチベーションアップにつながる良い機会となった。

従業員の声：これまでのキャリアを見直す良い機会となった、定期的にこういう機会があると良いなど。

経営側の声：受講者からポジティブな反応も多いため、継続した実施により、取組を浸透させていきたい。継続することで、組織変革のための大きな推進力となるものと期待。

DIC 株式会社

所在地：東京都中央区 業種：化学工業 従業員数：3,583 人

導入目的：個人のキャリア開発と組織活性化を図り、業績向上につなげる。

具体的な取組：社員への事前のガイダンス、キャリアコンサルティング面談、面談後の人事部門への組織課題のフィードバック。

工夫点：セルフ・キャリアドックの社内の目的・効果などの認知不足があったため、試行実施のための他社動向などの把握等を実施。

取組の効果：皆がポジティブにキャリアを考える良いきっかけになり、業績向上につながる印象。

従業員の声：自分のキャリアを振り返り、今後に繋げるための掘り下げができた、前向きになれたなど。

経営側の声：能力を最大化するための環境整備の一環としてキャリア開発に取り組む。

日清紡テキスタイル株式会社

所在地：大阪府大阪市 業種：繊維製造業 従業員数：4,263 人

導入目的：めまぐるしい環境変化の中、自律的に考え行動する人材が必要なため。

具体的な取組：若手社員を対象に集合研修とキャリアコンサルティング面談を実施。

工夫点：キャリア研修単独でなく、集合研修で行うプログラムの1つとして実施。

取組の効果：「面談を通じて悩みや課題に向き合うことができ、解決の糸口につながった」、「今後やるべきことに挑戦したくなった」などの声があった。

従業員の声：「自分を振り返って整理することができた」など。

経営側の声：面談を通じて、客観的な視点から企業の課題を提示してもらうことができて良かった。

株式会社パスコ

所在地：東京都目黒区 業種：その他サービス 従業員数：2,116 人

導入目的：若手や中途採用者の定着率の低下やメンタル不調者の増加傾向などの課題への対応、社員のキャリア自立・自律を促すため。

具体的な取組：階層別研修内容に「キャリアを考えること」を追加、キャリアコンサルティング面談、研修結果を経営陣へ報告し問題点を共有化。

工夫点：中堅ベテラン向け社員研修でキャリアデザインをテーマに研修を実施した後に、セルフ・キャリアドックの試行実施。

取組の効果：「キャリアを考えることは個人だけではなく組織運営をする上でも大切である」との理解向上が進み始めた。

従業員の声：「自分で気づかなかったことに気づけた」、「親身に話を聞いてもらい、自分が話したことを理解してもらえたことに満足」など。

経営側の声：専門性の深化とともに、複線型キャリア形成を自らの意思を持って進めることができる社員の育成へつながることを期待。

ブラザー販売株式会社

所在地：愛知県名古屋市 業種：卸売業（メーカー販社） 従業員数：405 人

導入目的：上司とのキャリア面談が効果的に行えていなかったことから、キャリアのプロへも相談できる環境の整備を検討するため。

具体的な取組：各部門の若手・中堅層を中心とした様々な年代の参加希望者に、事前ガイダンス、上司向け事前ガイダンス、キャリアコンサルティング面談を実施。

工夫点：事務所の皆に新たな取組の意義を伝え、上司や役員を巻き込んで協力を依頼。

取組の効果：面談参加者全員が満足した。上司向けガイダンスでも、部下指導に係る日頃の疑問を話せてよかったという声が多数あった。

従業員の声：「現在の状況を話すだけでもいいと知り少し安心できた」、「偏りのない話としてアドバイスを受け止められた」など。

経営側の声：継続することで、社員がイキイキする職場風土づくりに資するものと期待。

社会福祉法人 和修会

所在地：大阪府守口市 業種：保育業 従業員数：121 人

導入目的：職員が目標を持ち、やりがいをもって楽しみながら取組むこと、働きやすく継続できる職場環境の整備やモチベーションの向上を図るため。

具体的な取組：各園で核となる職員を中心に対象者を選定、理事長からのメッセージを含むガイダンスセミナー、キャリアコンサルティング面談、実施結果の課題共有など。

工夫点：大幅なシフト調整や徹底した引き継ぎによる万全な体制を整備。

取組の効果：職員一人ひとりが振り返りや考え方の整理ができ目標が明確になったことにより、仕事への取組姿勢・モチベーションアップにつながった。

従業員の声：「仕事もプライベートも含め話を聞いてもらったことにより、迷っていたことの整理につながった」など。

経営側の声：今現在の思いやこれからのことなど、面談を通じて見つめ直すきっかけとなり、何事においても前向きに取組むようになった等。

（２）各事例の取組から見えてきたこと

- セルフ・キャリアドックを導入するためには、関係部署や経営陣等の理解を促すために十分な時間的余裕を持って進めるとともに、まずは小規模で実施するなど、無理のない範囲から取組を始めてみるといった工夫も重要である。
- キャリアコンサルティング面談は、不安を解消することだけでなく、自己の気持ちや考えを理解・整理することを通じて、自身のやるべきことや今後のキャリアの方向性を見出すことにつながるなどの効果が得られている。
- セルフ・キャリアドックは、社員自身にとって有益であるとともに、企業にとっても今後継続して実施することによって組織の風土にとっても有益なものになると期待されている。
- 経営陣から転職を促すのではないかとといった不安視する声も聞かれたが、試行実施の結果、いずれの企業においても、経営陣から概ね前向きな評価をいただいた。

株式会社インテージ

株式会社インテージ
人事部 人事マネジメントグループ グループリーダー
中野 愛子



企業名	株式会社インテージ
所在地	東京都千代田区神田練堀町 3 番地 インテージ秋葉原ビル
業種	情報サービス業
従業員数	1,006 人（男性485人、女性 521人、内非正規雇用 153 人） ※ 2019 年 3 月末時点
平均年齢	38.4 歳 ※ 2019 年 3 月末時点
創業年	1960 年（社会調査研究所として創業）
事業内容	マーケティング・リサーチ、データ解析、デジタルマーケティングなどにより、生活者とお客様企業をつなぎ、マーケティング活動を支援。

● 人材育成ビジョン

経営理念

インテージグループのビジョン：知る、つなぐ、未来を拓く

Know today, Power tomorrow

お客様と生活者をつなぐ架け橋として、豊かで可能性の広がる社会を創造する

事業会社インテージのビジョン：Create Consumer-centric Values

お客様企業のマーケティングに寄り添い、共に生活者の幸せを実現する

人材育成方針

社員自らの意志を尊重し、自ら考え、動き、新しいことにチャレンジし続けられる体制・制度を整えることで、社員の成長を支え、後押しする。

求める人材像

自ら成長し、変わりゆく生活者やお客様企業に対して、価値を創出し続けるプロフェッショナル

● セルフ・キャリアドックを試行的に導入した経緯・目的

試行的に導入した経緯

きっかけはセルフ・キャリアドック普及拡大加速化事業の案内があったことです。質の高いキャリアコンサルティングを受けてもらうことで、「今後のキャリアが描けない」「方向性が定まらない」等で悩んでいる社員が、働く意味・意義を再確認できたり、今後のスキルアップの方向性を考えられるようになれば、モチベーション維持向上、スキルアップ、キャリアアップが期待できる、ひいてはそれが会社の成長や生産性の向上につながると考えたためです。



試行的に導入した目的

- 1) 個人の中長期キャリアプラン（イメージ）を踏まえたモチベーション向上
- 2) 自律的キャリア形成に向けた意欲の向上
- 3) 社員のリテンション（退職防止）

● セルフ・キャリアドックによる具体的な支援

当初の人材育成上の課題

- ・社員が自身のキャリアについて、自ら考え、必要な行動を起こす意識の醸成が十分でなかったことがあげられます。
- ・キャリア形成に関する社内制度（キャリアデザイン制度※）は、制度導入当初より、次年度配属に関する「自己申告」の意味合いが強いものでした。また、長らく「全員がリサーチャー」という大きなキャリア形成の方向性は明確でしたが、一方で、社員自らが自身のキャリアを見つめなおすための研修等の機会提供は不足していました。

※キャリアデザイン制度：正社員を対象としたキャリアを見直すための制度。次年度配属に関する「自己申告」の意味合いもあります。自身の「強み」「弱み」「5年後10年後の姿」「来期の希望職務・部署」等を記載します。グループリーダー（課長級）、部長が記載内容を確認、部長が今後のキャリアに関する面談を行い、本人向けに今後の成長期待をコメントすると同時に、来期の配属等についてもコメント記載し、組織的な申し送りをするものです。

具体的な取組

- ・実施時期：平成31年1月
- ・候補者：自社キャリアデザイン制度において、社内のキャリアコンサルタントが記載内容を確認し、キャリア支援が必要と見受けられた正社員のうち、希望者に実施しました。
- ・対象人数：15名
- ・社員向け周知セミナー：希望者のみに実施する形式を採用したため、希望者のプライバシーに配慮し、集合形式では実施せず、候補者に導入支援事務局作成のガイダンス資料を個別配布しました。

取組を進める上で苦労したこと、工夫したこと

- ・まずはやってみるために、実施時期の事業環境、現場の繁忙の状況に配慮し、現場負荷の少ない実施の仕方を検討しました。集合研修は無理に実施しないなど、実施の形式にこだわらず、できる範囲で実施しました。
- ・キャリアコンサルティング面談を受ける本人および上司に対し、配慮を徹底しました。具体的には、候補者本人に連絡をする前に、候補者が所属する部署の上司（部長、課長）に対し、メールで候補者選定理由を伝え、候補者へのキャリアコンサルティング案内の許諾を得るため、実施の意図や会社のねらい、所要時間（工数）、強制ではなく本人希望で実施することなどを丁寧に説明し、候補者への案内の許可を得ました。案内後、候補者への案内に反対した上司はいません。

上記許可を得た後、本人に対しては、実施側の意図に反し、施策をネガティブに捉えられないよう、また、安心してキャリアコンサルティング面談を受けてもらえるよう、ほぼ全員の候補者に対面にて、実施の意図や会社のねらい、上司承諾済であること、面談で話した内容が上司や会社に伝わることはないことなどを、丁寧に説明しました。

セルフ・キャリアドックの効果

- ・希望者に実施する想定であったため、参加人数が予定を下回ることも懸念されておりましたが、結果として、案内した 24 名の候補者のうち、予定通り 15 名から希望がありました。
- ・相談希望者に対するキャリアコンサルティング面談であったため、希望者が真摯に自身のキャリアに向き合う状態を作れました。
- ・キャリアコンサルティング面談の「満足度」「有効性」「今後の利用意向」はいずれも 100% でした。アンケートでは以下の「従業員の声」にあるようなコメントが寄せられており、好評でした。

従業員の声

- ・仕事だけでなくライフの部分もからめて、キャリアコンサルティング面談をしていただきました
- ・自分が表明できるキャリアビジョンは何もないと思っていたが、形にすることができました
- ・仕事に対する思いや価値観とともに選択肢まで整理できました
- ・今まで、漠然と考えていたことを具体的に言語化して考えるよい機会になりました
- ・今後の働き方について、挑戦する領域に気づけました

経営陣からの声

- ・上司からは「部下が悩んでいるようなのでキャリアコンサルティング面談をお願いしたい」「本人が希望するのであれば、お願いしたい」などの声がありました。
- ・離職につながることを懸念する声がありましたが、実施目的を説明し理解を得ました。

● 今後取組む事項等

セルフ・キャリアドックの企業内の定着に向けての取組

- ・通年のキャリア相談窓口（任意相談）の運用開始を始めました。
- ・健康管理室と連携し、キャリアに関する悩みによるものが見られた場合には、保健師がキャリアコンサルタントへのキャリア相談の提案を行い、本人が希望した場合は、キャリアコンサルタントへの対応につなげることにいたしました。

今後の課題と展望

- ・キャリア相談から明らかになった組織課題を現場のマネージャーにフィードバックし、職場の環境改善、業務改善に活かす「仕組み」を模索しています。
- ・中途入社社員のリテンションに資するキャリアコンサルティング面談を実施します。キャリアコンサルティング面談の実施以前と実施後の社員満足度調査における「勤務満足度」「継続勤務意向」等の変化を分析することによる有効性の検証を行います。

株式会社エスクロー・エージェント・ジャパン

株式会社エスクロー・エージェント・ジャパン
人事部 主任
西村 淳



企 業 名	株式会社エスクロー・エージェント・ジャパン
所 在 地	東京都千代田区大手町二丁目 2 番 1 号 新大手町ビル 4 階
業 種	サービス業
従業員数	191 人（男性 77 人、女性 114 人、内非正規雇用 74 人）
平均年齢	41.5 歳
創 業 年	2007 年 4 月（社会調査研究所として創業）
事業内容	【BPO サービス事業】不動産関連事業者向けの業務受託・人材派遣等 【エスクローサービス事業】情報システム提供を含む各種支援サービス

● 人材育成ビジョン

経営理念

共に育つ

人材育成
方針

求める
人材像

1. 自信を持つ
2. チーム力を高めよう
3. 逆算的に行動しよう
4. スピード UP しよう
5. 変化しよう
6. フェアでいよう

上記を意識し、実践できる人物。

職位毎に基準となる具体的な行動内容があり、その実践に必要な能力を身に付ける教育、人材育成を行う。

● セルフ・キャリアドックを試行的に導入した経緯・目的

試行的に導入した経緯

- ・ 人事職（キャリアコンサルタント）として制度への関心と社会要請（説明会の参加や導入支援も受けられたため）があったため
- ・ 人材育成方針（求められる人材像）が成文化され、当社従業員としての価値観や行動基準を周知する必要性・従業員サーベイの厳しい結果を受けて、エンゲージメントを向上させうる人事施策の要請があったため

試行的に導入した目的

- ・ 社会的潮流（企業が組織活動としてキャリア支援を行い、組織と従業員を活性化する期待と責任）への対応
- ・ 人材育成方針の浸透
- ・ 従業員の自己肯定感の醸成、社会要請への対応
- ・ 人事施策による従業員エンゲージメントの向上
- ・ 従業員の定着や生産性の向上

● セルフ・キャリアドックによる具体的な支援

当初の人材育成上の課題

- ・従業員が自身のキャリア形成する上で、自らの意思でこの会社にいる存在意義を感じられていないのではないかという懸念があり、キャリア支援を会社が行うことで従業員が会社が必要とされている自己肯定感を高めることを期待
- ・従業員のキャリア形成につながるアクション（積極性や変化対応を意識した行動）が不足しており、組織が活性化されていない

具体的な取組

- ・セルフ・キャリアドック導入ガイダンス（座学形式で2時間）
- ・キャリアコンサルティング面談（1人1時間）
- ・実施報告及び継続実施の検討

◆ガイダンスセミナーの実施

中途入社社員に対して人事による中途入社後の適応フォローと研修の一環（キャリア教育）として、参加を要請しました。



◆キャリアコンサルティング面談の実施

対象層：直近2年以内の中途入社者（管理職、シニア等除く）

人数：男性4名、女性6名 合計10名

実施期間 平成31年1月16日～1月23日



◆キャリアコンサルタントが面談を通じて把握した社員の以下の様子を人事担当者にフィードバック

- ・対象社員は転職から間もないこともあり、全体的に真面目で一生懸命という印象がある
- ・期待に応えられていない、成果が出ていないと考え込んでおり、MUST(やるべきこと)とCAN(できること)にギャップが見られ自己効力感が下がっている傾向が見られた
- ・業務や専門知識を覚えることに精一杯で、適職かどうかの判断ができない不安が感じられた
- ・上司の理解と周囲のサポートを欲している様子が見られた
- ・自己成長への課題感を持ち、前向きに取り組んでいこうとする姿勢が見られた
- ・業務量が多くなかなか思考する時間が取れない環境下で、自身の可能性や『これから』を模索している様子が見られた

取組を進める上で苦労したこと、工夫したこと

- ・耳慣れない言葉（キャリア等）への抵抗感、キャリア面談は役職定年者向けに行うものという考え、キャリア開発が転職助長になるのではないか等の不安があり、セルフ・キャリアドックの概念浸透に苦慮しました。まずは自部署のミーティングで制度や用語の説明し、徐々に理解の範囲を広げました
- ・経営陣の理解に繋げるには壁が高く、スモールスタート（対象人数の絞込み）及び費用を極力掛けないことを意識しました

セルフ・キャリアドックの効果

セルフ・キャリアドック導入ガイドンスとキャリアコンサルティング面談の実施により、対象者のキャリア理解（形成）度合いと、対処すべき課題や傾向を顕在化させることができました。

■従業員：自己理解が進んだ（気づきが得られた）ことで、今後のキャリア形成について考えが至るようになりました

■組織：今後の課題と展望（詳細は最下部に記載）について、具体的な施策を企画することができました

従業員の声

面談実施後アンケートでは以下のような回答が得られ、対象者全員が満足と感じていました。

- ・話していてとても楽な気持ちになった
- ・迷いや不安なところが解消された
- ・また何か変化があれば、改めて受けてみたいと感じた
- ・日々の姿勢、自分のやるべきことが明確になった
- ・客観的に自分を見ることができた
- ・できることが身近に沢山あると分かった
- ・自分自身の課題を見つめ直せた
- ・視点を变えて（自分の）良いところを指摘してくれた
- ・的確に意見やアドバイスをしてもらえた
- ・本質的な悩みを引き出してもらえたので、気持ちを前向きにできた

経営陣からの声

社会的潮流を踏まえた取組自体は好ましいことだが、従業員の定着性の向上等、可視化できる成果が得られるようにしたいです。対象の拡大等については、成果を踏まえて継続的に検討を行っていきたいと考えています。

● 今後取組む事項等

セルフ・キャリアドックの企業内の定着に向けての取組

- ・直近の中途入社社員に限らず、期待と成果のギャップ（ミスマッチ）が生じやすい若手社員に対象を拡大します。
- ・継続的な機会提供に向けて、管理職や人事部員を中心にキャリアコンサルタント資格の取得勧奨を行います。

今後の課題と展望

セルフ・キャリアドックの名称に捉われず、以下の施策を実施します。

- ・中途入社社員に、組織のメンバーとしてどう適応させていくかという問題解決の施策実施（対象者とその上司に組織再社会化の概念を伝達するため、チェックリスト配布等）
- ・上司とのコミュニケーションを活発にするため、月1回の1on1ミーティングを制度化、評価者が面談で社員のキャリア志向も確認することで、適材適所の人材配置を再検討する

株式会社グランバー東京ラスク

株式会社グランバー東京ラスク

人事部 部長

関根 義雄



企業名	株式会社グランバー東京ラスク
所在地	千葉県松戸市下矢切 141-1
業種	食料品製造業
従業員数	180人（男性21人、女性159人、内非正規雇用130人）
平均年齢	34.0歳
創業年	1984年
事業内容	ラスクをメインとしたお菓子の製造販売

● 人材育成ビジョン

経営理念

お客様の“心のおなか”をいっぱいにする仕事をします。
”もう一度会いたい”社員を育てます。
”社員と社員の家族”を幸せにすることを一番に考えます。
”地域と社会”に貢献します。

人材育成方針

現場における仕事を通じた「OJT」や、ジョブローテーションによる幅広い経験やスキルの修得、多様な研修の実施などにより、社員の能力伸長を図ることとしています。

求める人材像

会社に求めるのではなく、自分自身で様々なことを創り上げることができる人財

● セルフ・キャリアドックを試行的に導入した経緯・目的

試行的に導入した経緯

「定着せず、離職してしまう」若手社員や中途社員が多く見受けられ、その理由として、「会社の中でのキャリアの道筋が見えない」、「経営陣の“事業に対する思い”や“社員への期待”が浸透していない」からではないかと考えました。そのような折、労働局主催のセミナーでセルフ・キャリアドックのチラシを拝見し問い合わせたことをきっかけとして、社員が自律的にキャリアの道筋を検討する力と会社の意識を変える機会が必要であると考え、セルフ・キャリアドック試行導入に至りました。

試行的に導入した目的

社員それぞれが自分のキャリアを考えることにより「キャリア自律やモチベーション向上を図り、組織の活性化につなげること」を目的にセルフ・キャリアドックの試行実施を行いました。また、現時点の業務と役割について、社員一人ひとりがキャリア形成支援上の意味及び価値に気づくことを目的としました。

● セルフ・キャリアドックによる具体的な支援

当初の人材育成上の課題

若手社員・中途社員の定着がよくないため、社員一人ひとりに合ったキャリアを考える支援が必要であると考えていました。人材育成の仕組みをつくり、全従業員のモチベーションの向上を図ることが重要な課題と捉えていました。

具体的な取組

◆ガイダンスセミナーの実施

事務局から講師を紹介してもらい、キャリアコンサルティング面談対象となる 21 名の従業員にガイダンスセミナーを実施しました。なお、対象者の選定については、優先的に管理職を対象とし、また現場配属の若手社員を数名対象とすることを考慮し選定しました。ガイダンスセミナーの冒頭で人事から会社のメッセージとして「社員一人ひとりのキャリアを考え、支援していくことで事業も成長していく」ことを伝え、今回のキャリアコンサルティング面談についての目的を改めて説明し、全社員で会社の考えを共有しました。

◆キャリアコンサルティング面談の実施

従業員向け周知セミナー：平成 31 年 1 月 9 日

実施場所：当社会議室

<キャリアコンサルティング面談>

対象層：経営層－若手まで

人数：男性 10 名、女性 11 名 計 21 名

実施期間：平成 31 年 1 月 21 日から平成 31 年 1 月 31 日

面接時間：1 時間 / 1 名



◆キャリアコンサルタントが面談を通じて把握した 社員の以下の様子を人事担当者にフィードバック

キャリアコンサルタントより「社員が会社や商品に対して、非常に愛着を持っている。ただ、それぞれの社員について、（キャリア含め）会社はどのように考えているのかという不安を持っている」とのフィードバックを受けました。このような社外キャリアコンサルタントからのフィードバックの内容は、当社にとって非常に新鮮で刺激的な内容と受けとめました。

◆実施結果報告

- ・社員の満足度：大変満足・満足：100%
- ・自分にとってどの程度有益か：有益だった：100%（21/21 名）
- ・今後もキャリアコンサルティング面談を受けたいか：受けたい：86%（18 名 / 21 名）

◆実施後の社員の声

- ・キャリアプランや直近にやるべきことが明確になった。
- ・社内の人には言えないことが相談できた。
- ・気づかない自分の姿を教えてもらえた。
- ・自分の仕事に対する考えなどを見直す機会になったので、とても満足した。
- ・自分の何となく不安に思っていたことに丁寧に相談に乗っていただけて満足した。
- ・面談の機会を再度持ちたい。

取組を進める上で苦労したこと、工夫したこと

経営陣、社員とも取組に対して疑心暗鬼であったため、対象の社員にセルフ・キャリアドックの試行実施について、目的や内容、所要時間等説明をして、事前に了承を得よう働きかけました。経営陣には、キャリアコンサルティング面談を体験してもらい、キャリアコンサルティングについての理解を促しました。

セルフ・キャリアドックの効果

若手社員については、一人ひとりが自身のキャリアを考え、自らキャリアという言葉を使うようになり、今の部署以外の仕事をやってみたいと考えたり、今の業務をさらに高めていくことに気持ちが切り替わったなどの効果がありました。また、職場の中での自分がやってみたい職種への異動なども相談してくるようになりました。

管理職については、自分自身のキャリアと部下のキャリアを考える必要性があるという意識が生まれました。今回の試行導入の結果、キャリア形成の意味・意義についての理解度、そして目的として掲げた「キャリア自律とモチベーション向上」については、多くの社員に受け止められたと考えます。

従業員の声

従業員からは、主に「定期的にキャリアコンサルタントのキャリアコンサルティングを受けたい」「今までこのような場がなかったので、将来のことを考えるきっかけになった」「今やるべきことがわかった」といった声があがりました。

経営陣からの声

対象社員より、「今後もやってほしい」との声があがったため、一人ひとりの社員が自律的にキャリアを考えることができるよう、定期的にキャリアコンサルティング面談を受ける機会を設けることを検討していきたいと考えています。

● 今後取組む事項等

セルフ・キャリアドックの企業内の定着に向けての取組

- ・会社の規程にセルフ・キャリアドックを位置づけることとし、会社全体として取組んでいることを明確にします。
- ・今年度中にキャリアコンサルティング面談を人事部の社員に対して実施します。

今後の課題と展望

今後は、まずは社員に対してキャリアに関するアンケートを年2回実施し、内容を確認のうえ、キャリアコンサルティング面談を実施する予定です。

また、セルフ・キャリアドック導入をきっかけに以下の課題に取り組んでいく予定です。

- ・働き方改革における社員モチベーションアップ
- ・女性活躍推進の取り組み強化
- ・シニア社員の活躍できる仕組みづくり



株式会社ジオネクスト

株式会社ジオネクスト

事業本部 副本部長

小倉 浩靖



企業名	株式会社ジオネクスト
所在地	東京都府中市寿町三丁目 10 番地 7 第2メゾン藤 201 号
業種	情報処理サービス
従業員数	41 人（男性 31 人、女性 10 人、内非正規雇用 12 人）
平均年齢	38 歳
創業年	2002 年
事業内容	情報処理サービス、測量、人材派遣

● 人材育成ビジョン

経営理念

創造・挑戦を通して社会人として社会とともに成長すること。
明日を信じ、次につながるイノベーションを起こそう。

人材育成方針

自律と共感、社会から必要とされる人材の育成
～内発的動機づけを促し、自律的人材を育成～

● セルフ・キャリアドックを試行的に導入した経緯・目的

試行的に導入した経緯

低迷する経営状態改善の一環として、以前より、仕事に対してヒトゴト（指示待ち）ではなく、ジブンゴトとして向き合うことができる自律的社員を増やす必要性を感じていました。

試行的に導入した目的

最終的には、仕事に対してジブンゴトとして向き合い、コスト意識を持って前向きに取り組める自律的人材を増やすことで、生産性を高め利益の出る企業体質への改善へつなげることです。



● セルフ・キャリアドックによる具体的な支援

当初の人材育成上の課題

働く意味や仕事に対する意味づけができていないため仕事に向き合えない社員がいること。また、経済成長期をパワフルに生きてきた先輩社員と、今の若い社員たちでは、仕事に対する思いに温度差があり、教え方・教わり方に対する考え方も違います。その違いを意識せずに、思いの強さだけで指示命令的に「こうあるべきだ」と接してしまうことに課題を感じていました。

具体的な取組

20代、30代、40代から各4～5名を対象として選定し、事前ガイダンスとキャリアコンサルティング面談をトライアルとして実施しました。

◆ガイダンスセミナーの実施

冒頭で人事から人材育成ビジョンと今回の試行実施の目的を説明し、アドバイザーより「キャリア」についての説明や考え方を聞きました。その後、グループワークを実施し、楽しみながら自分の過去を振り返ることで自己理解を深め、思いを言語化することを体感しました。

◆キャリアコンサルティング面談の実施

業務との関係上いくつかのグループに分け1ヶ月程度をかけて実施。また試行実施から3ヶ月程度経過後、社内のキャリアコンサルタントによるフォロー面談を行い、試行実施で行った面談の感想や考え方の変化などを確認しました。

◆キャリアコンサルタントが面談を通じて把握した社員の以下の様子を 人事担当者にフィードバック

社員たち各自が、会社や上司に対して、なんらかの思いを持って日々働いていることを知らされました。例えば、「もっと上司とコミュニケーションしたい」、「挨拶ができない」、「社内報的なものがあれば他部署との状況共有ができるのではないか」などの具体的な案が社員から出ていたことにも驚きました。

取組を進める上で苦労したこと、工夫したこと

面談の人选段階で難色を示す社員に対しては、プライベートも含め「今の環境や上司に対する不満はないのか」、そして何より「面談は誰の利益になるのか」を考えてもらうことで、前向きに参加してもらえました。

従業員の声

研修を受けた管理職の中から、部下の内面部分に注意を向ける管理職が出てきました。

面談を受けることに後ろ向きだった社員から、面談終了後すぐに、参加してよかったと感想のメールが届き、今回一部の社員にのみ行ったキャリアコンサルティング面談を、全社員に対して行って欲しいと書かれていたことが印象的でした。

セルフ・キャリアドックの効果

一回の試行実施でも、若い社員ほど意識の変化はあったと思います。例えば、派遣先で周囲との接し方で悩んでいたが、それほど悩むことはなかったと気づいたり、面談直後に表情が見違えるほど明るくなった社員もいました。また、高い年齢層の社員では、若年層に比べ変化が出難いため、面談を工夫したり、継続して面談等を行う必要性を感じました。



経営陣からの声

生産性を利益率と捉えるのであれば、結果的に向上しているが、試行実施から半年程度であるため、それが試行実施の直接的な効果なのか判断できない面があると考えています。

ただ、試行実施に当たっては社長自身がキャリアコンサルティング面談を受け、直後の反応は薄かったものの、数日経ってから「ああいう機会はあってもいいよね」との発言がありました。

● 今後取組む事項等

セルフ・キャリアドックの企業内の定着に向けての取組

セルフ・キャリアドックは福利厚生ではありません。経営者が従業員のキャリア支援を経営課題として捉えることがとても重要で、「国が勧める制度だから」、「よい制度だから」という理由ではなく、経営者が自分の声で「自分たちは、こうなるためにこれを行う」という決意のもとに従業員間でもしっかりと意思統一することが成功につながるのではないかと考えます。社内の人事担当やセルフ・キャリアドック推進者が、経営層に対して根気よく伝えていく必要性を感じました。そして今回は試行実施として1回の研修と面談でしたが、継続的に実施できるよう環境を整えて行きたいと思います。

今後の課題と展望

社内で行うキャリアコンサルタントについては、キャリア理論やカウンセリングスキルだけではなく、組織開発の歴史やそこに潜むリスク等も意識した上で、体系的に学習を進める必要性を感じました。企業内キャリアコンサルタントとして、やるべきことを整理し、そのためにどんなスキルや学習が必要なのかまとめ次につなげたいと思います。

水ing 株式会社

水ing 株式会社
採用・研修部
北澤 由香



企業名	水ing 株式会社
所在地	東京都港区港南 1-7-18
業種	建設業
従業員数	3,900 人（男性 3,500 人、女性 400 人、内非正規雇用 700 人）
平均年齢	44.9 歳
創業年	1977 年
事業内容	環境エンジニアリング事業／上・下水道処理施設、バイオマス施設等の設計・施工・維持・管理・運営、水処理関連工業薬品の製造・販売など

● 人材育成ビジョン

経営理念

生命の源である『水』を通じていつまでも社会に貢献し続ける
『ing』持続的成長企業『水ing』
【ミッション】
水と環境に関わるあらゆるソリューションを通じて、豊かな社会づくりに貢献する

人材育成方針

環境・事業変化に応じた変革を実現できる組織と人づくりのための人材育成

求める人材像

水ing パーソンのコアバリュー

- ・ change 新・水時代の技術、ビジネスモデルを世に打ち出し、次世代に残せる人
- ・ challenge 技術の融合や新たなビジネスモデルを考え、実現へとリードできる人
- ・ collaboration 社内外での関係者と目標を共有し、尊重し合い達成感を分かち合える人

● セルフ・キャリアドックを試行的に導入した経緯・目的

試行的に導入した経緯

人生 100 年時代において外部環境が変化するなか、企業も変化を求められています。一方で当社の人口構成は 45 歳～ 55 歳のミドル層がボリュームゾーンといういびつな形態をしており、従来の人事施策だけでは追いつかない状況になりつつありました。また、ミドル層がボリュームゾーンであるため役職無し管理職が増加、昇進・昇格で得られるはずの研修機会が減少していました。加えて、当社事業の特性上、専門知識やスキルを要求される機会が多く、一つの部署に長く在籍するエキスパートマネージャーが多くいます。こういった状況を人事と各部門責任者とで共有したことにより、ミドル層へのキャリア開発支援の機会拡大、および活性が必須であるとの共通認識ができました。そこで、昨年度より 50 歳を対象としたキャリア研修を実施しました。1 回目のキャリア研修を終え、2 回目のキャリア研修を企画するタイミングで、本事業の事務局を社員より紹介され

トライアル導入の説明を受けました。キャリアコンサルティング面談は、キャリア研修後のフォロー施策として有効であると判断し、試行実施を決めました。

試行的に導入した目的

定年が視野に入る50歳という節目で自分と向き合う機会を提供し、社員一人ひとりが自らのキャリアを振り返るとともに、今後に向けてキャリアを主体的に考え行動すること、その結果、組織の活性化に寄与することを期待し研修を実施しました。そして、受講者が研修で作成したキャリアプランの実現を支援するためにトライアル導入を実施しました。

● セルフ・キャリアドックによる具体的な支援

当初の人材育成上の課題

中長期的な従業員構造の変化を前に、ボリュームゾーンであるミドル層（45歳～55歳）の活性化が課題でした。そこに至る背景は以下2点です。

1. 労働関連法の改正が進み働き方が大きく変化していくなか、社員一人ひとりが長期にわたりキャリアを主体的に設計し、働き続けることができる仕組みが必要であったこと
2. 若手のみならずミドル世代へのキャリア開発支援が急ぎ求められたこと

具体的な取組

◆キャリア研修の実施

49歳～51歳社員の中で数年間研修機会の無かった社員から優先的に選抜しキャリア研修を実施しました。研修冒頭で人事担当役員から研修に対する期待メッセージを発信してもらい、受講者全員で共有しました。

◆ガイダンスセミナーの実施

キャリアコンサルティング面談を有益な場とするために、ガイダンスにおいて「キャリアコンサルティング面談とは?」、「どのような心構えで臨むとよいか?」など面談の狙いや面談の流れを受講者へ説明し、受講者は面談準備シートを作成しました。「なぜキャリアコンサルティング面談を実施するのか」、その理由やメリットを受講者へ伝えることが重要であると考え、トライアル導入以降も社内でガイダンスを実施しています。

◆キャリアコンサルティング面談の実施

キャリア研修実施から1ヶ月後、研修受講者15名に社外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面談を実施しました。

◆キャリアコンサルタントが面談を通じて把握した社員の以下の様子を 人事担当者にフィードバック

社外キャリアコンサルタントから、面談者の全体的な傾向と相談者に共通する組織的な課題、今後の取組についてアドバイスをいただきました。その際アドバイスいただいた「キャリアコンサルティング面談」の定期的な実施については、今年度キャリア研修でも継続実施しています。

取組を進める上で苦労したこと、工夫したこと

受講者及び上司に対して、研修の狙いやゴールを共有することに苦労しました。50歳を対象としたキャリア研修は初めてであったため、受講者の中には、「何を実施するのかわからない」といった不安を抱える社員もいました。それを払拭するために、研修ガイドブックに加え、案内メール本文でも研修の狙いを強調し、実施内容も他の研修に比べて具体的に明記することで研修の狙いを理解してもらいました。また、研修に対する上司の巻き込みも苦労しました。この点については研修時期とMBO面談時期が重なっていたこともあり、MBO面談の場で研修内容を上司と受講者との間で共有することを促し、上司の研修に対する理解を深めるとともに、受講者のキャリアプラン実現に向けて上司の理解を得られるよう工夫しました。

セルフ・キャリアドックの効果

研修を否定的に捉える受講者もいましたが、多くの受講者は素直に受け入れ、「今後のキャリアを意識するきっかけとなった」とのコメントもありました。職場や部署をこえて同世代の社員が集まる研修において、自身の経験を語り、互いに認め合うことで、個人のモチベーションアップにつながる良い機会となり、受講者の業務に対する熱意と誇りを感じることができました。また研修と併せて行ったアセスメント（適性検査）の結果によりミドル層の傾向を把握することができ、今後の人事施策検討の参考となりました。

従業員の声

社員からは以下の声がありました。

- ・職場や部署の違う同年代が集まる研修は刺激的で、今後の自分の仕事の進め方など参考にしたいと思った
- ・第三者に自分自身の生活を話す機会がほとんど無いため、有意義な経験になりました
- ・これまでのキャリアを見直す良い機会となりました
- ・キャリアコンサルタントが社外の方ということもあり、普段は自ら口に出さないことも話しやすかった
- ・このような機会が定期的にあるとありがたい
- ・将来的なキャリアビジョンを考えるには、50歳ではやや遅い

経営陣からの声

当社は国内外の水インフラを80年以上にわたり支えてきた日本の水処理会社のパイオニア的存在ですが、昨今の環境・事業変化に応じた変革を推進するためには、人員構成のボリュームゾーンであり経験豊富な世代が、今までの慣習にとらわれず、率先して変革に取り組むことが重要課題であると認識しています。本取組はまだ2年目ですが、受講者からはポジティブな反応も多いため、継続した実施により、取組を浸透させ、自身の成長やモチベーションの向上、組織の活性化や強化につなげることで、変革のための大きな推進力となることを期待しています。

● 今後取組む事項等

セルフ・キャリアドックの企業内の定着に向けての取組

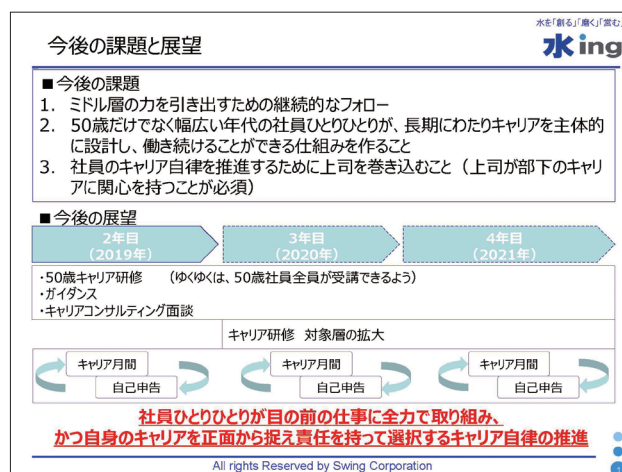
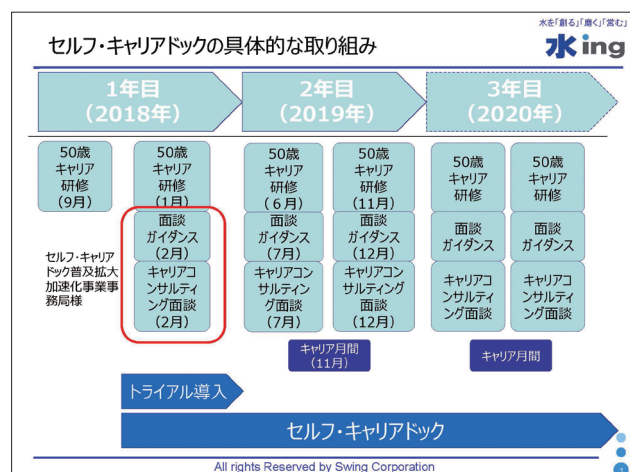
今後も継続的に50歳を対象としたキャリア研修およびキャリアコンサルティング面談を年2回実施することと定着を図ります。将来的にはキャリア研修の対象層を拡大したいと考えています。

今後の課題と展望

今後の課題は以下3点です。

1. ミドル層の力を引き出すため継続的に研修を実施し、受講者に対し研修後も定期的にメールを送るなどフォローすること
2. 50歳だけでなく幅広い年代の社員一人ひとりが、長期にわたりキャリアを主体的に設計し、働き続けることができる仕組みを作ること
3. 社員のキャリア自律を推進するために上司を巻き込むこと

これらを解決するために、今後はキャリア研修の対象層を拡大し、40歳、50歳など節目の年齢でセルフ・キャリアドックを実施することを検討しています。また、今年度から「キャリア月間」と題してキャリアに関する講演やワークショップを実施し、社員にキャリア自律を促す啓蒙活動を始めました。自己申告とタイミングを合わせることで社員が定期的にキャリアを考えることができる仕組みです。この取組とセルフ・キャリアドックを連動させることで、社員一人ひとりが目の前の仕事に全力で取り組み、かつ自身のキャリアを正面から捉え責任をもって選択するキャリア自律を推進したいと考えています。



DIC 株式会社

DIC 株式会社
総務人事部 マネジャー
城戸 康男



企 業 名	DIC 株式会社
所 在 地	東京都中央区日本橋 3-7-20
業 種	化学工業
従業員数	3,538 人 (男性 2,807 人、女性 731 人)
平均年齢	43.1 歳
創 業 年	1908 年
事業内容	合成樹脂、顔料、印刷インキ、電子写真用トナー、磁気製品、液晶、プラスチック成形品、粘着製品、石油化学製品、建材などの開発と製造・販売

● 人材育成ビジョン

経営理念

絶えざるイノベーションにより豊かな価値を創造し、
顧客と社会の持続可能な発展に貢献する

「すべての社員が個々の能力を高め、
それに応じた活躍の場で最大限に能力を発揮することができる会社」の実現
多様な価値観を尊重し、共創する

人材育成 方針

- ・人材の見える化と適材適所
 - ・ダイバーシティ & インクルージョンの推進
- 自律的成長の実現
- ・タレントマネジメントシステムを活用した人材育成
 - ・自己啓発支援研修
 - ・プログラムの充実

求める 人材像

失敗を恐れずチャレンジできる人材

● セルフ・キャリアドックを試行的に導入した経緯・目的

試行的に導入した経緯

少子高齢化、人生 100 年時代、働き方の多様化、雇用形態の変化、社会保障制度改革、年功序列の崩壊など、社会の大きな変化の中で、DIC がこれからも持続可能な発展をしていくために、ダイバーシティ & インクルージョンを通して価値創造する企業に生まれ変わらねばなりません。そのために個を活かし、個の能力発揮を

最大化させ、組織にイノベーションを起こして価値創造が活発に展開されるようにする仕掛けを探す中で、厚生労働省の推進する「セルフ・キャリアドック」の取組を知り、導入を検討することになりました。

試行的に導入した目的

個人のキャリア開発と組織活性化を図り、業績向上につなげるため、セルフ・キャリアドックに着目し、まずは総務人事部門中心に導入試行してみて、採用の可否を判断することとしました。

● セルフ・キャリアドックによる具体的な支援

当初の人材育成上の課題

人材育成上の課題として、主に以下の課題が見られました。

- ・若手を中心に早期退職者が増大
- ・採用競争力が減退し、新卒や中途での採用が困難に
- ・メンタル疾患を抱える社員が増加
- ・高年齢層社員が増加
- ・企業活力低下
- ・イノベーションの不発

ダイバーシティやインクルージョンの理解を深め、人材の多様性を活かし、皆が安心して働けるようにするには、多様な人材の活躍推進や働きがいに着目した取組が未整備で、企業活力が停滞しているのではないかという人材マネジメントの不安がありました。

具体的な取組

◆ガイダンスセミナーの実施

社員個々のキャリア自律を促し、社員の働きがいと価値創造（会社業績に資する個々のアウトプット、成果）を目指す会社の方向性を伝えました。

◆キャリアコンサルティング面談の実施

キャリアコンサルタントが社員一人ひとりのライフステージに寄り添ったキャリアプランニングを行い、自らの強みを発掘、発揮できるようキャリアパスの形成に取組む「キャリア自律」と「個の発揮」を促すキャリアコンサルティング面談を実施しました。

◆キャリアコンサルタントが面談を通じて把握した社員の以下の様子を 人事担当者にフィードバック

研修やカウンセリングを通してキャリアコンサルタントが考察した組織の課題について、提出される報告書を参考に、配置転換や、組織体制の変更、個人間葛藤トラブルの未然防止などの施策を企画検討し、人材マネジメントの質向上を図りました。

◆取組の効果

<ガイダンスセミナー>

- ・研修自体は大変盛り上がり、受講者が熱心に聴講していた。キャリア開発に関する好印象と本格導入への期待が聞かれた。

<キャリアコンサルティング面談受講者アンケート結果>

- ・キャリアコンサルティング面談結果満足度 12 名中、11 名が満足
- ・ // 有益だったか 12 名中、11 名が有益

<キャリアコンサルティング面談結果報告書>

- ・人事部門の組織課題についてのレポートが、キャリアコンサルティング面談結果を反映し、示唆に富んだ内容であった。
- ・レポートでは総務人事の繁忙是正のための業務自動化、ワークフローの導入、社員のリテンションのための面談機会、育成視点の取組強化、キャリア開発への取組による社員モチベーション維持と活躍推進、組織内のコミュニケーション促進による働く職場環境改善などの提案を受けている。

取組を進める上で苦労したこと、工夫したこと

キャリア開発やセルフ・キャリアドックについて、社内で目的・効果などについての認知不足があったため、以下の取組等により本施策の効果についての疑念の払拭を行い、取組む意義について理解を得ました。

- ・試行実施のための他社動向などの把握
- ・内部への試行実施提案・試行実施による組織課題の提案
- ・参加者の声を含む報告書

セルフ・キャリアドックの効果

自身のキャリアを振り返り、自身の強み弱み、潜在的な思いの整理ができ、気づきが得られるとともに今後の取組を考えることが出来たとの高評価が多かった。会社としては初の取組であったが、皆が新鮮にポジティブにキャリアを考える良いきっかけになった。また、組織の個々の社員が意識を高め、強みを発揮するようになり、業績向上につながるとの印象を持った。このセルフ・キャリアドックの本格導入により、会社としてのキャリア開発を本格的に立ち上げたい。



従業員の声

社員からは以下の声があがりました。

- ・自身のキャリアを振り返り、今後につなげるための掘り下げが出来た。
- ・初めてキャリアコンサルティング面談を受けたが、自分の気持ちや考えがどんどん整理されていった。
- ・相談したいと思っていたことに的確にアドバイスをいただき、前向きな気持ちになれた。
- ・未来の自分を考える機会となった。今後へのヒントをもらえた。
- ・色々話しながら気づくことがあった。
- ・組織活性化につなげるために個の意識を高め、強みを発揮することで従来よりもより業績向上に資することを期待できる。

経営陣からの声

ダイバーシティを通じて価値創造し、企業価値を高め、世界から尊敬され愛される企業をつくります。多様な人材を適材適所に配置して、発揮される能力を最大化するための環境を整備する一環としてキャリア開発に取り組めます。

● 今後取組む事項等

セルフ・キャリアドックの企業内の定着に向けての取組

セルフ・キャリアドックの定着に向けて以下の取組を進めていきます。

1) 経営のコミットメント

個を生かし、個の能力の発揮と組織を活性化を促す基盤として、セルフ・キャリアドックを導入し、イノベーションにつなげることを周知する

2) 社内の環境整備

- ①上司の理解促進 積極的に社員のキャリア開発を支援する
- ②従業員理解 変化の多い時代に打ち勝つキャリア自律の認識促進
- ③社内体制の整備 推進事務局の設定（総務人事部門）
社内規定等の整備 就業規則や通達の整備
キャリアマップ・キャリアパスの策定

3) キャリアコンサルタント確保

階層別キャリア研修、キャリアコンサルティング面談、フォローアップを担うキャリアコンサルタントの確保・育成が必要不可欠

- ①社外キャリアコンサルタント活用によるキャリア開発支援体制の立ち上げ
- ②社内キャリアコンサルタント養成による支援体制の内製化

4) キャリア開発研修の実施

キャリア自律の意識啓発、セルフ・キャリアドックの理解、体験

5) キャリアコンサルティング面談の実施 / キャリア相談窓口の設置

自己理解、周囲理解、キャリアビジョン・行動計画策定、フォロー

今後の課題と展望

以下の課題に取り組んでいく予定です。

- ・今後も他社、行政、研修業界からの情報収集を図りつつ、具体的施策の検討を詰め、来期予算の確保を行いたい。
- ・事業所でのセルフ・キャリアドックの試行と結果の分析、仕組企画の見直し改善を図り、価値ある仕組み・制度を作りこむ。
- ・研修やキャリアコンサルティング、ジョブローテーションなどを通して、社員のキャリア意識を高め、キャリア開発支援を図ることで、活躍推進とエンゲージメント、満足度を高める。会社は社員個々の能力・強みの発揮が促進されるよう要員配置、育成に努めることで組織が活性化し、強みを発揮した人材により業績向上、社会的認知、企業の規模拡大に結び付けられる。これが社員と会社がWinWinになる仕組みであると理解を得る。
- ・令和2年度中にセルフ・キャリアドックの導入、公表、本実施へつなげたい。

日清紡テキスタイル株式会社

日清紡テキスタイル株式会社

人事・総務課 課長

伊藤 満子



企業名	日清紡テキスタイル株式会社
所在地	大阪府大阪市中央区北久宝寺町 2-4-2
業種	繊維製造業
従業員数	4,263 人（単体 334 人 国内グループ会社 909 人 海外グループ会社 3,020 人）※ 2019 年 6 月 30 日現在
平均年齢	46 歳
創業年	1907 年
事業内容	糸、織編物、不織布、衣服、産業用繊維資材その他の繊維製品の開発、製造、加工、売買および輸出入

● 人材育成ビジョン

経営理念

挑戦と変革。地球と人びとの未来を創る。

人材育成方針

「事業は人なり」の理念に基づいた戦略的人材育成。

日清紡グループは、事業の盛衰は「人」の優劣によって決まるという「事業は人なり」の理念の元、経営トップから新入社員にいたるまでの全ての階層において、一人ひとりが高いモチベーションをもって、能力を向上・発揮できるよう、様々な人材育成ツールを整備しています。

求める人材像

「多様な視点で積極的にグローバル化を推し進める人」です。

具体的には、

- ・誠実であること
- ・多様な視点を持ち、粘り強く前に進められる建設的なしたたかさを持っていること
- ・チャレンジングな環境に身を投じ、周りを巻き込んでいけるコミュニケーション力があることが求められます。

● セルフ・キャリアドックを試行的に導入した経緯・目的

試行的に導入した経緯

目まぐるしい環境変化の中、自分のキャリアを主体的に考えることで、個々の人生を充実させるためには何が必要か、また、どのような組織貢献を自分ではできるかを自律的に考え行動する人材が必要なため。



試行的に導入した目的

初めての取組ということもあり、1年目～4年目の総合職若手社員を対象に人生設計を含めたキャリア形成について考える機会としました。若手社員が成長課題を明確にし、自律的、スピーディーに成長することを期待しています。

● セルフ・キャリアドックによる具体的な支援

当初の人材育成上の課題

- ・若年層の離職率の高さ
- ・早期離職者の増加
- ・若年層のモチベーションダウン傾向

具体的な取組

◆キャリア研修の実施

入社1年目から4年目の集合研修を企画し、集合研修のメインプログラムとして、キャリア研修とキャリアコンサルティング面談を実施しました（集合研修の内容：研修報告（プレゼン）、社長との直接ディスカッション企画、チームビルディング、メンタルヘルス等）。今回は社長とのディスカッションを取り入れ、経営層と従業員との間における情報理解・方針伝達のギャップを解決するためのアクションプランおよび風土改革の一環として実施しました。

◆キャリアコンサルティング面談の実施

12名に実施しました。面談対象者の傾向としては入社数年の若手層ということもあり、自分でキャリアを考えるに至っていないという状況でした。自分の中でキャリアを考えることの優先順位がまだ低いと思われるが、一つ一つ手順を追っていけば、キャリアに対する自分の考えについての話が出てきました。

◆キャリアコンサルタントが面談を通じて把握した社員の以下の様子を人事担当者にフィードバック

面談対象者は広い視野を持っていますが、キャリアに対する漠然とした不安を持っていることがわかりました。従業員一人ひとりとしっかり向き合い、キャリア自律を会社が支援していくことが重要になってきます。そのためには若手を育てる管理職の意識にも働きかけることが重要で、早急に部下の多様性に対応できるマネジメント力や部下育成能力の向上のための支援を充実させる必要があると感じました。



取組を進める上で苦労したこと、工夫したこと

キャリア研修単独でなく、集合研修で行うプログラムの1つとして立案したため、事務局と重ねて打合せを行い、実施内容について検討を行いました。集合研修の一部として組み込んだ理由は、キャリアや人生を考えるにあたっては、通常の仕事から離れ、仲間と触れあうリラックスした雰囲気と少しの緊張がある場づくりが必要と考えたためです。同年代から刺激を受けあうことでの相乗効果を期待しました。

セルフ・キャリアドックの効果

対象となった若手社員は面談を通じて悩みや課題にしっかり向き合い、解決の糸口を見つけることができたようです。また、現状行うべきことを明確にでき、今後やるべきことに挑戦したくなったという声もありました。

従業員の声

対象となった若手社員からは、主に「自分を振り返って整理することができて良かった」「仕事の中でモヤモヤしていたことが少し晴れ、やりたいこと・やるべきことを明確にわかりやすくなった」「自分の性格や考え方を見つめなおす機会を得られた」といった声がありました。

経営陣からの声

研修は内製化できるものも多くありますが、キャリアコンサルティング面談においては、外部リソースの活用が効果的であり、また、若手社員への面談を通じて客観的な視点から当社の課題を提示してもらうことができたため、実施して良かったというコメントがありました。

● 今後取組む事項等

セルフ・キャリアドックの企業内の定着に向けての取組

若手社員集合研修（キャリア研修・キャリアコンサルティング面談を含む）を継続実施する予定です。

今後の課題と展望

キャリアについて深く考え将来を描くことや、マインドセットする機会は定着まで時間がかかると思われます。継続的な実施が望ましいため、今後も続けていきたいと考えています。

株式会社 パスコ

株式会社 パスコ
人事部人材開発課 課長

中山 猛



企業名	株式会社 パスコ
所在地	東京都目黒区東山 1-1-2
業種	その他サービス（測量、建設コンサルタント、情報処理）
従業員数	2,116 人（男性 1,786 人、女性 330 人、内非正規雇用 453 人） ※ 2019 年 3 月（単体）
平均年齢	43 歳 ※ 2019 年 3 月末時点
創業年	1953 年
事業内容	人工衛星、航空機、車両などを使って国内外の空間情報を収集、社会の課題解決の目的に合わせて加工・処理・解析を施し、さらに必要な情報を付加した空間情報サービスを提供。

● 人材育成ビジョン

経営理念

空間情報事業を通じて、安心で豊かな社会システムの構築に貢献すること。

人材育成方針

経営理念の実現に向けて企業を存続し、さらなる発展を遂げるために、人材開発方針（人づくり）として、「企業戦略」と「現場職務」の 2 つの視点で進めています。

求める人材像

「好奇心」、「突き詰める姿勢」、「能動的に行動できる」の 3 つを求めています。

● セルフ・キャリアドックを試行的に導入した経緯・目的

試行的に導入した経緯

若手社員や中途採用者の定着率の低下傾向、メンタル不調者の増加傾向、近い将来に起こる働きざかり世代の減少などが経営上の課題として特にクローズアップされてきています。また、会社依存型キャリアの社員の姿が若手社員の将来になりたい姿に希望を持ってない状況を生み出している点もあるのではと考えました。

試行的に導入した目的

社員個々のキャリア自立と自律を促すことを目的に、キャリアパスガイドラインを公開しましたが、社員はその意図を十分理解できていない状況がありました。そこで、「キャリアを考える」ことが、社員一人ひとり

のキャリア形成支援や働きやすい職場へつながることを理解してもらうことを目的に、階層別研修を通じてキャリアについて考える機会を提供することから取組を始めました。

● セルフ・キャリアドックによる具体的な支援

当初の人材育成上の課題

若手社員が自分の将来を上司や先輩に見いだせなくなっていました。また、中途採用においては、職場や組織内でのキャリア開発支援の重要性が認識できておらず、仕事だけの関係となりがちであり、その結果として定着率が悪化している状況も生み出していると思われました。

具体的な取組

◆キャリアを考えること

新入社員向けにはキャリア教育、中途採用者向けにはキャリア形成を通じた入社目的と実現したい事の再認識と意識促進、中堅やベテラン社員向けには、キャリアを考える必要性を再認識させる内容、管理職向けには、部下育成をキャリアを通じて考える研修などを企画し実施しています。

◆キャリアコンサルティング面談の実施

中堅やベテラン向け社員及び管理職向けの研修後に、面談希望者を募り、社外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面談を実施しました（約1割が希望）。

◆実施結果報告

組織のキーマンとなる管理職向け研修結果（社外キャリアコンサルタントから見た組織の問題点など）を経営陣へ報告を実施し、現状の問題点についての共有をはかりました。

トライアル導入の経緯と成果

- 2018.05 専門職向けキャリアを考える研修を企画
(キャリアコンサルタント勉強会でSCDトライアルの話)
- 2018.11 管理職経験がない専門職向けの研修を実施
- 2018.01 SCDトライアルを活用して面談を実施
- 2019 階層研修へキャリアに関する内容を追加へ
- 2019.06 管理職（課長：技術系）研修を実施
希望者へキャリアコンサルティング面談を実施
- 2019.10 管理職（課長：営業・管理系）実施

研修後の気づき（アンケート結果の9割）

- ・自身のキャリアを考えることの大切さ
- ・部下育成におけるキャリア相談の必要性

今後取組もうとしていること

- ・キャリアコンサルティング面談経験者の拡大
希望者のみ から可能な範囲で対象範囲の拡大を進める
- ・気軽さと安心感を持ったキャリア相談できる窓口の開設
 - ✓ 社内のへの周知浸透（将来は社員全員への面談へ）
 - ✓ 健康管理室との連携（キャリアに関する相談について）
- ・自身のキャリアを立ち止まって考える継続的な機会の提供
 - ✓ これまでを振り返り、これからについて考えることを促す内容を研修などを通じて提供（年齢の節目など）

取組を進める上で苦労したこと、工夫したこと

キャリアは会社が提示するものという社員の意識があり、自律・自立したキャリア形成の重要性を肌で感じているものの相談できる人がいないという現状がありました。特に相談がしづらいであろう中堅ベテラン向け社員研修でキャリアデザインをテーマに研修を実施した後にセルフ・キャリアドックの試行実施を行い、キャリアコンサルティング面談という安心した相談の場を設けることから取組みました。

セルフ・キャリアドックの効果

社内の会話の中で、キャリアという言葉が日常的に語られる場面が増えてきたことから、「キャリアとは何か、また、キャリアを考えることは個人だけではなく組織運営をする上でも大切である」との理解向上が進み始めたと感じています。

従業員の声

キャリアコンサルティング面談を受けた社員からは、「自分で気づけなかったことに気づけた」、「親身に話を聞いてもらい、自分が話したことを理解してもらえたことに満足」、「自身の考え方の整理と今後についての整理や方向性が見えた」、「会社にとっても有益な情報を得られる良い取組」、「定期的な面談で振り返りをしたい」などの声が聞けました。

経営陣からの声

雇用環境や事業環境が激変する中、会社と同様にそこで働く社員にも変化へ対応することが益々重要となっています。専門性の深化とともに、社会の変化を機会として捉えて、複線型キャリア形成を自らの意思を持って進めることができる社員の育成へつながることを期待しています。

● 今後取組む事項等

セルフ・キャリアドックの企業内の定着に向けての取組

研修後のキャリアコンサルティング面談は希望者のみから開始しましたが、今後はその範囲の拡大を可能な範囲で進めていくことで、上司以外に安心感をもって相談できる相談窓口の開設やその浸透をはかっていきたいと考えています。

今後の課題と展望

今後、相談窓口体制の強化、研修を通じたキャリアコンサルティング面談の実施により、その効果などの理解促進を更に押し進めていきたいです。職場において、社員自らがキャリアを考えるとともに、上司の重要な役割として、部下のキャリア形成支援を行う職場風土となることを期待しています。

ブラザー販売株式会社

ブラザー販売株式会社
人事総務部人事グループ チームリーダー
渡部 しのぶ



企業名	ブラザー販売株式会社
所在地	愛知県名古屋市長区瑞穂区苗代町 15-1
業種	卸売業（メーカー販売）
従業員数	405 人（男性 275 人、女性 130 人、内非正規雇用 65 人）
平均年齢	40.4 歳
創業年	1998 年
事業内容	情報機器・ホームファッション機器の卸及びマーケティング 総合的製品サポート

● 人材育成ビジョン

経営理念

- Vision – 私たちが「叶えたい」こと
ビジネスに活力を、暮らしに楽しさを。
すべての人に “At your side.”
- Mission – 私たちが「応えていく」こと
きめこまやかなマーケティング活動で
お客様の声を製品やサービスに反映し、
可能性に満ちたビジネスや笑顔あふれる暮らし、
環境へのやさしさへとつなげていく。
私たちブラザー販売は、そんな社会を実現する
ユニークな製品やソリューションを提供し続けます。
- Value – 私たちが「大切にすること」
 - ・ “At your side.” の精神を持つこと
 - ・ 信頼される存在であること
 - ・ プロフェSSIONナルであること
 - ・ チームワークを高めること
 - ・ 未来につなぐこと

人材育成方針

自律型社員の育成に向け、業務経験を通じた学びと OFF-JT、自己啓発、さらにキャリア支援を組み合わせた CDP を整備・運用して社員の育成を推進しています。

求める人材像

- = 当社が目指す人材像
- チームで成果を出す
- チャレンジを楽しむ
- きびしさとやさしさを併せ持つ
- 機会を大切に学び続ける

● セルフ・キャリアドックを試行的に導入した経緯・目的

試行的に導入した経緯

平成 29 年、部門横断プロジェクトである「人財活性化プロジェクト」が立ち上がり、その答申の一つとして上司との「キャリア面談」の見直しが挙げられました。キャリア面談の導入は平成 22 年でしたが、面談をする上司も含めて社員ごとのキャリア自律度の違いにもばらつきがあり、効果的な面談が行えていない現状がありました。

キャリア面談のブラッシュアップと並行して、キャリア面談の仕組みを補完する位置づけで、「利害関係がなく、より客観的なアドバイスが期待できるキャリアのプロへも相談できる環境を用意しよう」となり、導入試行実施に至りました。

試行的に導入した目的

- ・ 社外のキャリアコンサルタントとのキャリアコンサルティング面談が従業員にどのように受け止められるかを確認すること
- ・ 刷新したキャリア面談シートのトライアル使用

● セルフ・キャリアドックによる具体的な支援

当初の人材育成上の課題

年に 1 度実施することになっている上司とのキャリア面談が形骸化しつつあり、活用の見直しに迫られていました。

また、若年層からは業務を通じた成長実感が得られにくい、やりがいを感じられない、キャリアプランが描けないという声が目立って出ており、入社 5 ～ 10 年目社員の離職も過去に比べて増加傾向にありました。

具体的な取組

東京事業所にて各部門から若手・中堅層を中心に、様々な世代の社員を参加者として募って実施しました。

◆ ガイダンスセミナーの実施

- ① 事前ガイダンス（対象：全参加者 21 名（一般社員 13 名、上司 8 名）

参加者全員に対し、人事からの主旨説明とキャリアについて考えるとは何か、キャリアカウンセリングでどのようなことを行うのか、ワークを交えて講師から説明がありました。

- ② 上司向け事前ガイダンス（対象：参加者のうち上司 8 名）
事前ガイダンスに引き続き、上司としてどのようにキャリア支援を行っていくべきかということの説明が講師からありました。



◆キャリアコンサルティング面談の実施

(対象者：参加者から 19 名（一般社員 12 名、上司 7 名）

実際に一人ずつキャリアコンサルティング面談を体験いただきました。

取組を進める上で苦労したこと、工夫したこと

発案から実施までの期間が短い中、実施事業所での理解を得つつ、参加者の面談スケジュールを組むまでが一番大変でした。東京事業所の皆さんには、この新しい取組の意義をお伝えし、関係部門長や管掌役員を巻き込んで、前向きに協力をいただけるよう依頼しました。

セルフ・キャリアドックの効果

東京での導入試行実施の結果、キャリアコンサルティング面談に参加した方全員が満足したという結果が出ました。また、上司向けガイダンスでも日頃の部下指導に係る疑問などを講師と話すことができて良かったという声が多数聞かれました。

この成果を受けて、翌年度から実際に社外キャリアコンサルタントの来社日を定期的に設けることで、キャリアコンサルティング面談を社内に居ながらにして受けることができる制度をスタートさせることになりました。

従業員の声

従業員からは以下の声があがりました。

- ・キャリアコンサルティングというと、どうしても将来のことをすぐに想像しがちだが、そんなことはなく、現在の状況を話してもらっただけでもいいということを知り、少し安心できた。
- ・社外の人視点で語ってくれるので、偏りのないものとしてアドバイスを受け止めることができ良かった。

経営陣からの声

日頃から接している上司、先輩等ではなく外部専門家と直接コミュニケーションをとる貴重な機会となったと思います。短期間で実際の効果検証することは難しいかもしれませんが、継続することで職場風土（社員がイキイキとしている）づくりに資するものと期待しております。

● 今後取組む事項等

セルフ・キャリアドックの企業内の定着に向けての取組

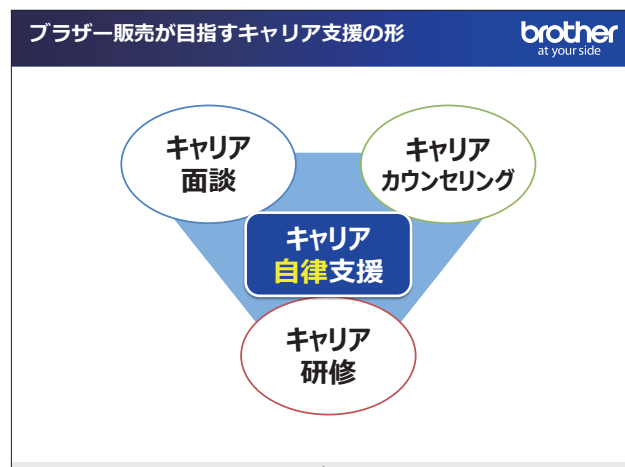
令和元年 7 月から社外キャリアコンサルタントと契約し、月に 2 回来社いただいています。定着に向けて、「若手限定キャリアカウンセリングキャンペーン」の実施や、異動者・休業復帰者への個別メールアプローチ、既存のキャリア研修と組み合わせた利用など様々な方法で利用を促しています。

実際に利用した人が口コミで他の人に利用を勧めてくれるという流れも生まれており、今後はこの効果ももっと活用していきたいと考えています。

今後の課題と展望

キャリアコンサルティング面談という場を通じて、把握しきれていなかった様々な課題が明らかになってきました。一方で、点として存在していた支援がつながり、線となり面となってよりよい支援につなげられる可能性も見えてきました。これらの課題や支援の在り方を整理して、従業員が当社を通じてより良いキャリアを描いていけるように、さらには会社としてのダイバーシティ & インクルージョンの実現のためにセルフ・キャリアドックを活用していきたいと考えています。

トライアル導入後に実施した施策			brother at your side
2018年11月～ 新キャリア面談シート運用開始 マネージャー向けキャリア面談勉強会実施			
2019年 7月～ キャリア・カウンセリング面談受付開始			
	施策	対象	
促進 施策	① キャリア・サロン	若手*を中心とした全員／希望者 *入社8年目以内を目安とした20代	
	② キャリアの健康診断 (集合ガイダンス+面談)	40歳／全員 41～45歳／奨励	
	③ マネージャー向け キャリア面談支援	新任マネージャー／原則全員 既任マネージャー／希望者	
	④ 異動者・復帰者向け フォロー	異動者・復職者／奨励	
フ ォ ロ ー	⑤ 30歳キャリア研修の フォロー	30歳キャリア研修参加者／奨励	
	⑥ 58歳キャリア研修の フォロー	58歳キャリア研修参加者／奨励	



社会福祉法人 和修会

社会福祉法人 和修会
社会福祉法人 和修会 法人本部理事長代理 兼 事業本部長
土井 隆司



企業名	社会福祉法人 和修会
所在地	大阪府守口市寺方本通 4 丁目 4 番 22 号
業種	保育業
従業員数	121 人（男性 6 人、女性 115 人、内非正規雇用 50 人）
平均年齢	39 歳
創業年	2002 年
事業内容	◇特別支援保育事業 ◇延長保育 ◇一時預かり保育 ◇地域子育て支援拠点事業 ◇園庭開放・子育て支援室開放 ◇育児相談 ◇病児保育

● 人材育成ビジョン

経営理念

一人ひとりを大切に保護者の気持ちに寄り添って子ども達の笑顔を守ります。
家庭、地域と協力し子ども達の明るい未来を育みます。

人材育成方針

和修会が目指す保育を全職員が同じように提供できるよう、研修・勉強会・セミナーへの積極的な参加を促し、かつ職員会議やミーティングによる情報共有と指導を行い、職員一人ひとりの能力アップを図ります。

求める人材像

子どもの命を預かる大切な仕事である事を自覚し、自らの存在が子ども達へ大きく影響を与えることを自覚するとともに、保護者の気持ちに寄り添い愛情をもって笑顔で真面目に熱心に保育に取り組み、自ら必要なスキル・キャリアアップを行っていける人材。

● セルフ・キャリアドックを試行的に導入した経緯・目的

試行的に導入した経緯

研修、勉強会、セミナーや個別面談等を実施しながら業務運営を進めておりますが、日々の職務の忙しさから個人の迷いや考えの整理ができず、個人目標も明確ではない、そして法人としてもキャリアアップのために個人目標を評価する基準があいまいになっていたという課題がありました。



試行的に導入した目的

職員が目標を持ち、やりがいを持って楽しみながら仕事に取り組み、プライベートも充実させること。法人としては、数年で施設数・職員数が大幅に増えたため、組織や制度を見直すタイミングであったこともあり、働きやすく継続できる職場環境整備やスキル・キャリアアップ充実の支援を行いモチベーションの向上を図ることのできる仕組みを検討することを目的としました。

● セルフ・キャリアドックによる具体的な支援

当初の人材育成上の課題

法人本部では、今後の展開も含め、各施設各職員が法人の理念や保育方針を理解しているのか、また法人の考えを踏まえた施設ごとの人材育成やモチベーションの向上が図れているのかが明確ではありませんでした。また、個々人のキャリア形成を支援していく上で、法人としてどのようなことを行うのがベストなのかを明確にする時期と考えていました。

具体的な取組

◆ ガイダンスセミナーの実施

事務局から講師にお越しいただき、対象者 20 名の職員にガイダンスセミナーを実施しました。冒頭に理事長から今回の実施に際して「この取組は一人ひとりのより良い人生、そして幸せにつながることであります」とのメッセージを発信することで法人の思いを共有し、全員が同じ方向を向いて今回の実施に取り組むことを確認しました。

※対象者の選定はまず、各園で核となる施設長・主任・リーダー保育士と職種の異なる栄養士・事務・広報・本部職員としました。



◆ キャリアコンサルティング面談の実施

1 人 50 分程度、キャリアコンサルタントと面談者が 1 対 1 で面談を行いました。他の職員からは全く見えない環境を作り、じっくりと話ができるようにしました。また、キャリアコンサルタントの方々には守秘義務があるので安心して仕事もプライベートについても話すことができたようです。

◆ キャリアコンサルタントが面談を通じて把握した社員の以下の様子を人事担当者にフィードバック

面談の総合的な満足度は大満足・満足で 95%、キャリアコンサルタントの対応も良いが 100%、面談対象者自身の有益度も有益が 85%、今後も機会があれば面談を受けたいかについても Yes が 85% でした。面談の傾向としては、理事長の保育理念が若年層の保育士まで浸透していること、各職員が保育に誇りを持ち真面目に熱心に子ども達を最優先に考えて保育を行っており、働きやすい職場環境であることが分かりました。その反面、職員間のコミュニケーションの時間がとれておらずお互いの保育士観が共有できていないこと、次世代管理職や保育士の段階的な人材育成や昇格昇給要件が分かりにくいということが明らかになりました。

取組を進める上で苦労したこと、工夫したこと

特にガイダンスセミナーについては、複数園の職員全員が同日時に会場に集結することとなりました。各園限られた人数で安全を確保した保育を行っていることから、大幅なシフト調整を行い念入りにかつ徹底した引継ぎを行うことで万全な保育体制を整えました。

セルフ・キャリアドックの効果

今回は各園の主要職員が面談を受け、個々の気づきや考えの整理ができたことで自身の目標が明確になり、スキルアップを行いながらキャリア形成を考えることができたようになったとの報告が多くありました。これにより、各園でも保育に向き合う姿勢や研修・勉強会への参加率が上がりました。

法人としまでも法人理念や方針の理解度が高く、職員一人ひとりが振り返りや考えの整理ができ目標が明確になったことにより、仕事への取り組み姿勢・モチベーションアップが見て取れました。

従業員の声

「自分の考えや思い、悩みなど、仕事もプライベートも含め話をしっかり聴いていただき、自身の振り返りや見つめ直しができたことから、迷っていたことの整理ができ気づきにつながりました。」「今後の目標や方向性・考え方など自身の人生について有意義な時間となりました。」などの声があがりました。

経営陣からの声

法人に対する職員の意識が変わったように感じられました。一人ひとりが今現在の思いやこれからのことなど、面談を通じて見つめ直すきっかけとなり、何事においても前向きに取組むようになりました。言葉に出すことや伝えること、また聞いてもらえることの大切さを再確認し、今後、全職員に面談の機会を設けていく必要があることを確信しました。

● 今後取組む事項等

セルフ・キャリアドックの企業内の定着に向けての取組

今回実施した職員アンケートの集計結果や面談傾向からセルフ・キャリアドックの効果が図れたため、時間はかかりますが全職員への実施を計画しています。

今後の課題と展望

今後は全職員へセルフ・キャリアドックを実施し、一人ひとりが自身の振り返り、課題の気づき、自身の今後の目標の明確化を行い、中長期的な計画を持ち仕事もプライベートも充実した人生を送っていけるよう法人としてサポートをしていきます。また、法人として課題をクリアするため、階層別人材の明確化と評価制度の見直しを行い、職員一人ひとりが自身の評価を受け止め、更にキャリアアップできる仕組みと制度を構築し、この仕組みを繰り返すことにより法人全体の質の向上を図れるように、セルフ・キャリアドックを継続させ、継続的改善を進めていきたいと考えております。

セルフ・キャリアドック普及拡大加速化事業 好事例集

令和2年2月発行

厚生労働省 人材開発統括官付参事官（若年者・キャリア形成支援担当）付
キャリア形成支援室

〒100-8916 東京都千代田区霞が関 1-2-2

