

NeoArc

**第2回 経済社会情勢の変化に対応した
キャリアコンサルティングの実現に関する研究会
-キャリア支援の新たな可能性-**

2025年3月18日

ネオアーク株式会社
石井裕美子

自己紹介：石井裕美子



ネオアーク株式会社
コーポレート管理部 チェンジマネジメント課 課長

会社規模や業界を問わず採用、人材開発、組織開発、HRBPのマネージャーを経験。

人事採用業務を通じて1,500人以上のキャリア面談や転職サポートに携わった後、社員のキャリアと一緒に考えるための「キャリア相談室」を新規開設し、室長に就任。

2019年6月にコカ・コーラ ボトラーズジャパンビジネスサービス入社後、人材開発チーム立ち上げメンバーとして参画。組織変革を実現させるための教育プログラム・タレントマネジメントシステムを確立し、グッドキャリア企業アワード2022イノベーション賞を受賞。

【保有資格】

- ・ 国家資格・2級キャリアコンサルティング技能士
- ・ 国家資格 登録キャリアコンサルタント
- ・ 全米NLP協会NLPトレーナー

【受講講座】

- ・ 国立大学法人筑波大学エクステンションプログラムキャリア・プロフェッショナル養成講座 第1期 修了
- ・ 特定非営利活動法人キャリアカウンセリング協会 スーパーバイザー養成・認定プログラム修了

- 01 企業のキャリア形成支援の導入の背景**
- 02 企業から期待されるキャリアコンサルタントの役割**
- 03 企業内キャリア支援施策の取組**
- 04 これからの企業領域キャリアコンサルティングに必要なこと**
- 05 企業領域キャリアコンサルタントに求められる能力**
- 06 キャリアコンサルティングの活用を最大化するための施策案**

コカ・コーラ ボトラーズジャパングループ概要

コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社

売上高

コカ・コーラボトラー
世界有数

(アジア最大級)

※2023年末時点 (連結)

販売数量

日本のコカ・コーラ
システムの**約 9 割**

※2023年末時点 (連結)

社員数

約 14,000人

(臨時社員を含まず)

※2023年末時点 (連結)

国内主要製品 (一部抜粋) :



コカ・コーラ ボトラーズジャパンビジネスサービス 会社概要

コカ・コーラ ボトラーズジャパングループの100%子会社

発足

2019年1月

事業内容

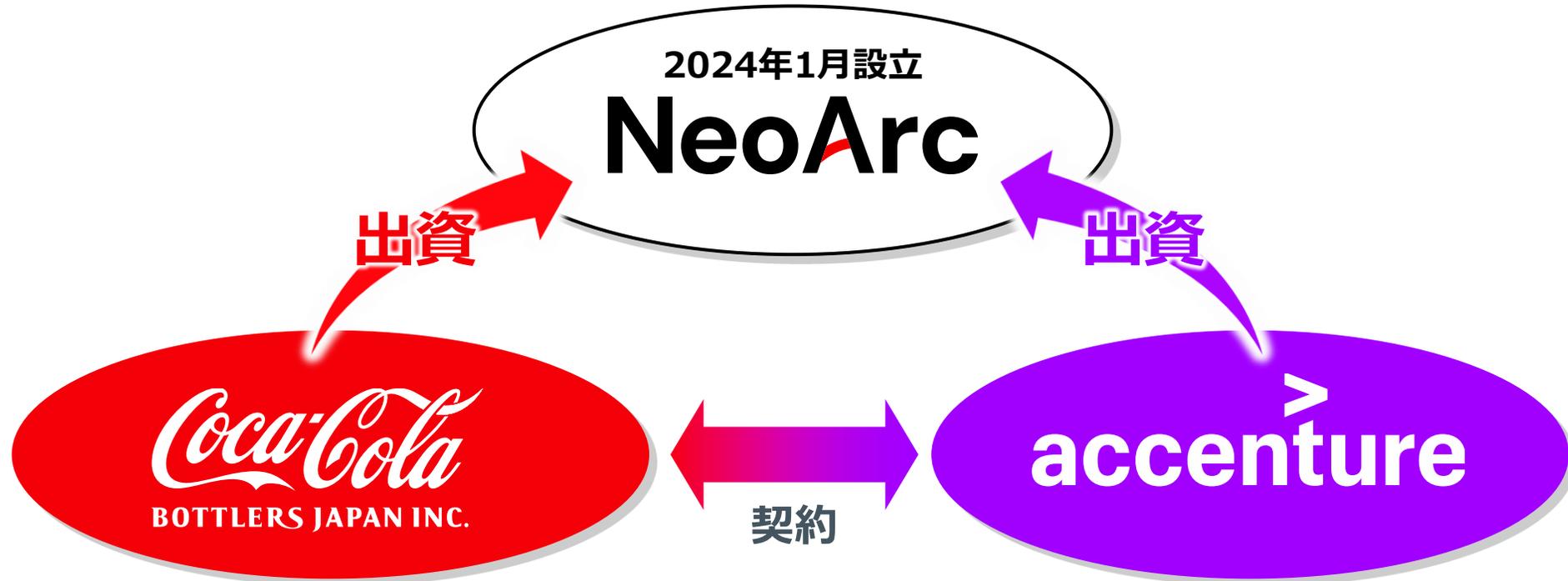
コカ・コーラ ボトラーズ
ジャパングループの
シェアードサービス事業

社員数

約**2,580**人
(2022年8月時点)
(2019年対比約8倍)

ネオアーク 会社概要

二つの会社の業界知識と革新的なテクノロジーを融合した会社



- 世界200以上の国と地域で愛されるコカ・コーラブランド
- 約70万台の自動販売機から蓄積される膨大な飲料ビジネスデータ
- 複雑な業務プロセスを把握し、効率化や最適化を実現するための専門知識

- 世界全体で約742,000人*もの各専門性を有する社員
- 世界120カ国以上のお客様に対してサービスを提供
- クラウド、データ、AIおよび業界ごとの専門知識やグローバル規模のデリバリー能力でお客様の変革を支援

経営や組織の変化に伴い、社員の役割・成果が大きく変化



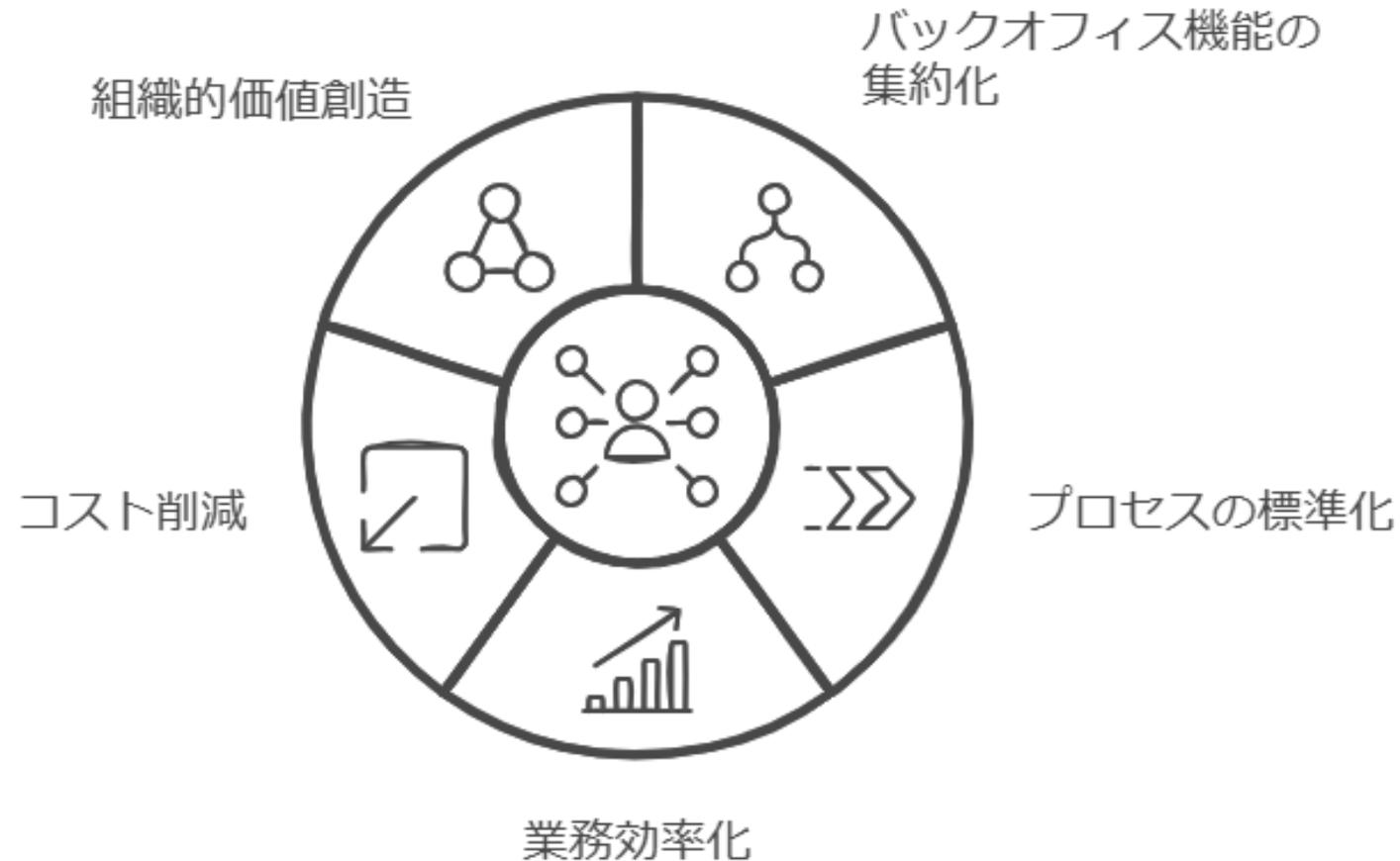
- ・市場環境が変化する中でも企業競争力を確立
- ・**ビジネスモデル変革や組織構造の変革**の必要性

- ・地域と機能に分かれていた**12のボトラー社**が**経営統合**
- ・2017年には、「コカ・コーラ ボトラーズジャパン」を設立

- ・社員に求められる**役割・成果**が著しく変化
- ・組織再編に適応するために**社員のリスキング**

シェアードサービスのビジネスモデル

シェアードサービスは、企業のバックオフィス機能を集約化・標準化、業務効率化・コスト削減・組織横断的な価値創出を目的とするビジネスモデル



シェアードサービス業界の未来

コストセンターから企業の競争力を高める「価値創出型プラットフォーム」へ進化

現在

コスト削減・業務効率化

定型業務の標準化

データの集約・管理

管理業務の集約

未来

経営・事業成長への貢献

DX推進・AIによる
自動化・高度化

データによる意思決定支援

組織変革・DX推進のハブ

企業競争力を高めるための主要な人事課題

社員のリスキリング、人材配置の最適化、エンゲージメント向上が必要である

課題	現状	影響
リスキリングの遅れ	DX・AIスキルの育成が不十分	生産性の停滞 企業競争力の低下
タレントマネジメントの未整備	社員のスキル・キャリア情報が可視化されていない	適材適所の人材配置が出来ず、 生産性が低下
人材流動性の低さ	会社主導の配属・異動が主流	社員のキャリア自律が進まず、 エンゲージメントが低下

01 企業のキャリア形成支援の導入の背景

02 企業から期待されるキャリアコンサルタントの役割

03 企業内キャリア支援施策の取組

04 これからの企業領域キャリアコンサルティングに必要なこと

05 企業領域キャリアコンサルタントに求められる能力

06 キャリアコンサルティングの活用を最大化するための施策案

企業から期待されるキャリアコンサルタントの役割

組織変革推進／リスクリング／エンゲージメント向上のためのキャリアコンサルティング

組織変革推進

社員のキャリア支援を通じて、
社員の自律性を高め、**企業
の組織変革を促進**する

リスクリング

HRM※を最適化し、戦略的な
キャリア開発を推進することで、
社員のリスクリングを加速する

エンゲージメント向上

社員のキャリア支援を通じて、
**働きがい、組織貢献意欲を
高め、生産性向上**させる

※HRM（Human Resource Management）：人的資源管理

01 企業のキャリア形成支援の導入の背景

02 企業から期待されるキャリアコンサルタントの役割

03 企業内キャリア支援施策の取組

04 これからの企業領域キャリアコンサルティングに必要なこと

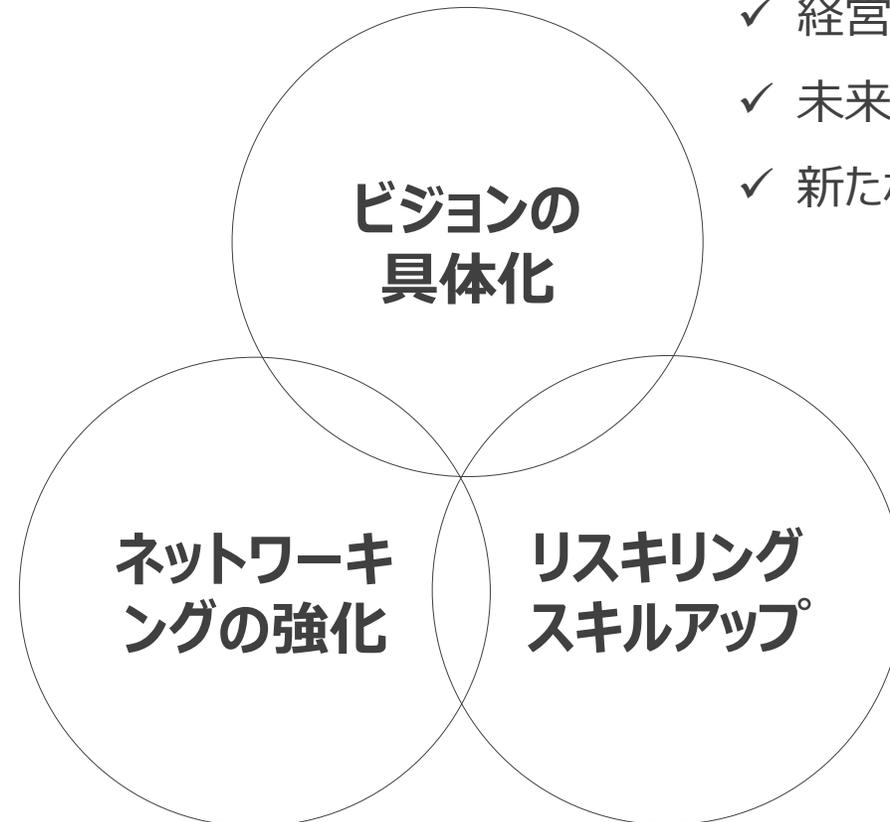
05 企業領域キャリアコンサルタントに求められる能力

06 キャリアコンサルティングの活用を最大化するための施策案

企業内のキャリア支援施策の取組

社員が「変化への適応」ではなく、「自分の価値を高める機会」として
キャリア形成を捉えることが重要である

- ✓ 職種・勤務地・年齢を超えた繋がりを構築
- ✓ 部門横断的なキャリア面談の実施
- ✓ 越境学習機会の提供



- ✓ 経営層・管理職からのビジョン共有
- ✓ 未来のキャリアの可能性・選択肢の提示
- ✓ 新たな役割や期待の浸透
- ✓ 自己理解・成長課題の可視化
- ✓ 新たな役割や期待に対応できる
スキル習得機会の提供
- ✓ 社内プロジェクトの公募
- ✓ 定期的なリフレクション機会の提供

企業内キャリア支援の3つポイント

キャリア支援は、「戦略的に」計画し、「持続的に」運用し、「効果を可視化」する

HRM※の全体最適

キャリア支援を個別対応ではなく、経営戦略・人材戦略と統合し、全体最適化を図る

持続可能な推進体制

キャリア支援を一過性の施策で終わらせず、持続可能な仕組みとして定着させる

効果の定量化

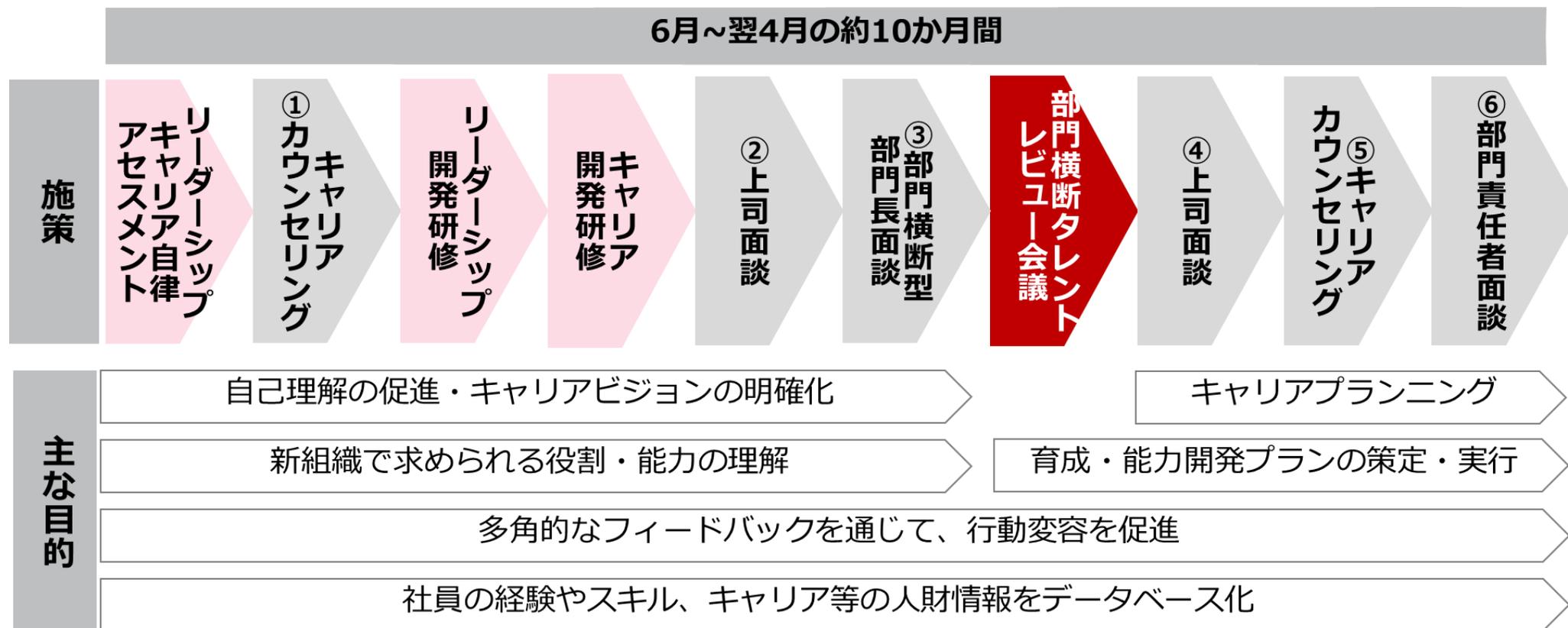
キャリア支援の効果を可視化・測定し、改善を通じて、企業価値向上に貢献する

※HRM（Human Resource Management）：人的資源管理

企業内キャリア支援のポイント①：HRMの全体最適

リスキリングとタレントマネジメントを統合し、最適な配置と組織の成長を実現

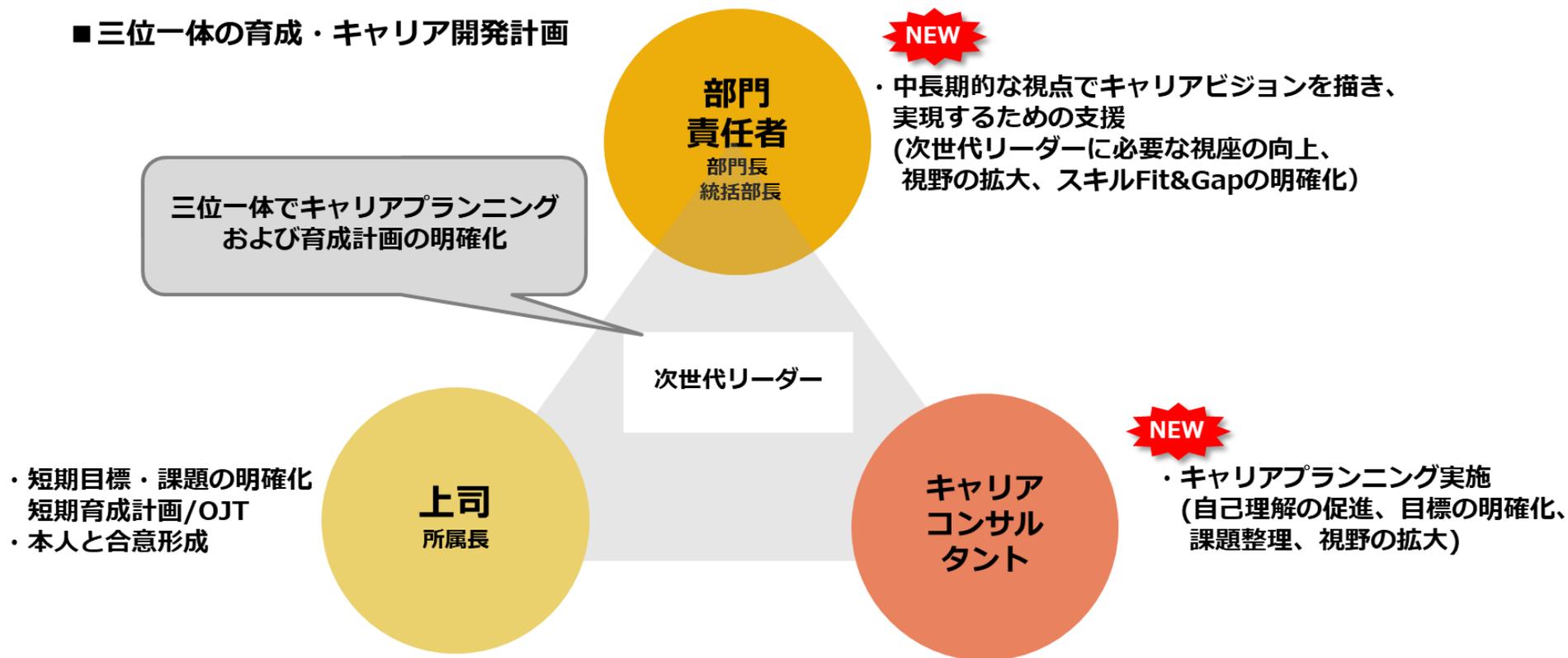
コカ・コーラ ボトラーズジャパンビジネスサービス 次世代リーダー育成プログラム全体像（2020-2023）



企業内キャリア支援のポイント②：持続可能な推進体制

部門責任者・上司・キャリアコンサルタントが連携し、
組織全体でキャリア開発を推進

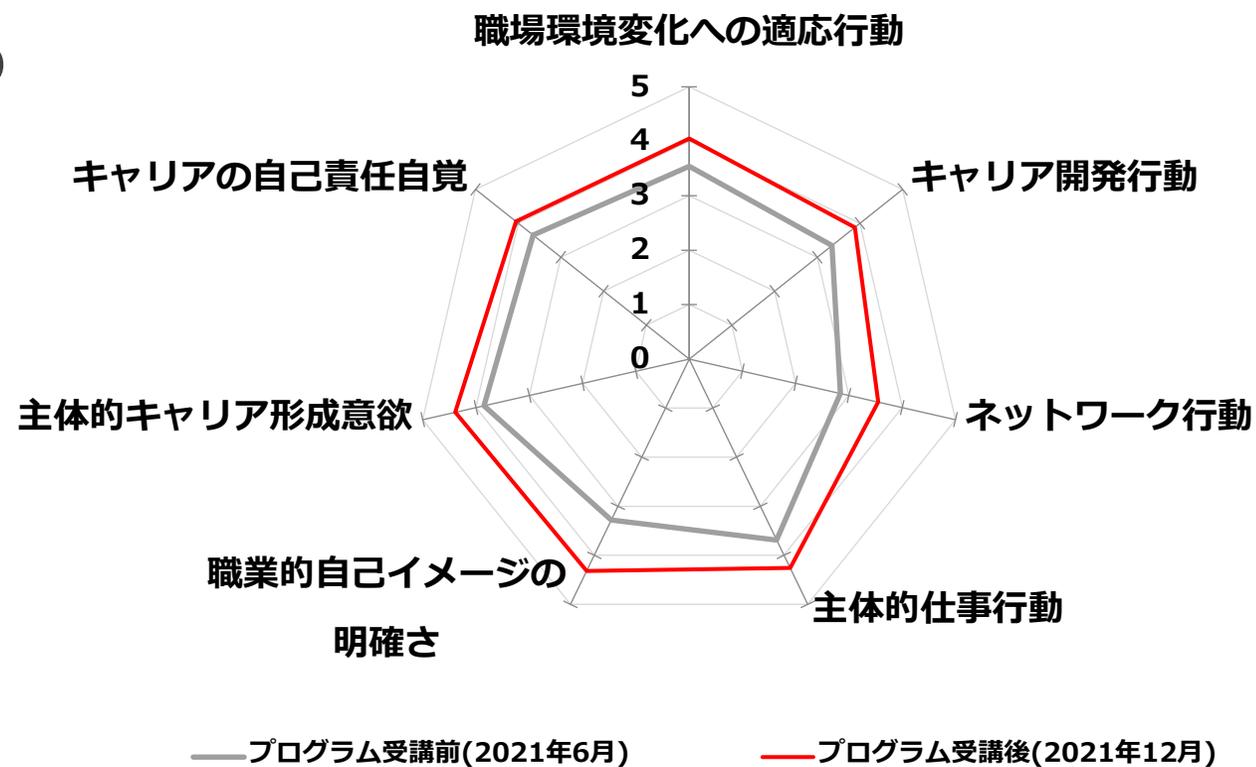
■三位一体の育成・キャリア開発計画



コカ・コーラ ボトラーズジャパンビジネスサービス キャリア開発推進体制 (2020-2023)

企業内キャリア支援のポイント③：効果の定量化

学術的な根拠に基づきキャリア自律を高めるKPIを設定し、データ分析を通じて施策の価値を証明する。

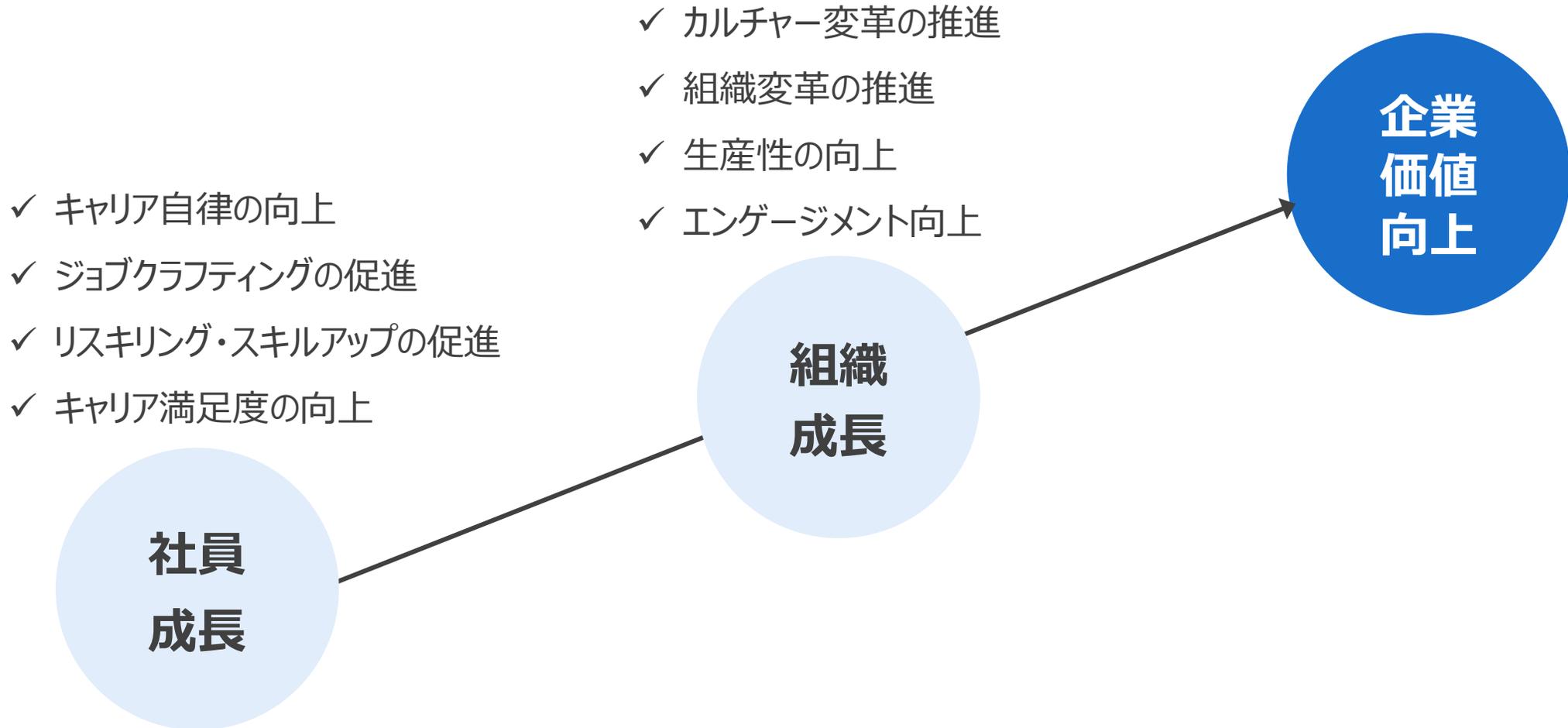


コカ・コーラ ボトラーズジャパンビジネスサービス
2021年次世代リーダー育成プログラムによる参加者のキャリア自律変化

(キャリア自律心理尺度 引用元)キャリア自律が組織コミットメントに与える影響 堀内泰利 (日本電気株式会社) 岡田昌毅 (筑波大学大学院) 産業・組織心理学研究 2009年, 第23巻, 第1号, 15-28
キャリア自律を促進する要因の実証的研究 堀内泰利 岡田昌毅 (筑波大学) 産業・組織心理学研究 2016年, 第29巻, 第2号, 73-86

企業内キャリア支援施策の結果から効果へ

個人と組織が共に成長し、企業価値の向上に貢献



01 企業のキャリア形成支援の導入の背景

02 企業から期待されるキャリアコンサルタントの役割

03 企業内キャリア支援施策の事例と効果

04 これからの企業領域キャリアコンサルティングに必要なこと

05 企業領域キャリアコンサルタントに求められる能力

06 キャリアコンサルティングの活用を最大化するための施策案

これからの企業領域キャリアコンサルティングに必要なこと

キャリア支援を戦略の一部とし、**社員と組織の成長を通じた社会インパクトを創出**

現在

個人支援中心

カウンセリング中心

相談者の個別対応

個人の成長支援

未来

戦略的支援
(経営・組織変革の一部)

**人事戦略と連携した
組織課題の解決**

経営層・管理職と連携強化

**個人と組織の成長を通じた
社会インパクトの創出**

参考：キャリアコンサルタントの役割

第1回 経済社会情勢の変化に対応したキャリアコンサルティングの実現に関する研究会「【資料3】キャリアコンサルティング及びキャリアコンサルタントを取り巻く現状について」 「2. キャリアコンサルタントに求められる能力」より、「関係者の責務とキャリアコンサルタントの役割（法律上の位置づけ）③」より引用

関係者の責務とキャリアコンサルタントの役割（法律上の位置づけ）③

事業主の行う措置（続き）

【計画的な職業能力開発の促進】

- 事業主は、その雇用する労働者に係る**職業能力の開発及び向上が段階的かつ体系的に行われることを促進**するため、第九条から第十条の四までに定める措置に関する計画を作成するように努めなければならない。
 - 2 事業主は、前項の計画を作成したときは、その計画の内容をその雇用する労働者に周知させるために必要な措置を講ずることによりその労働者の職業生活設計に即した自発的な職業能力の開発及び向上を促進するように努めるとともに、次条の規定により選任した職業能力開発推進者を有効に活用することによりその計画の円滑な実施に努めなければならない。（法第11条）

【職業能力開発推進者】

- 事業主は、厚生労働省令で定めるところにより、次に掲げる業務を担当する者（以下「職業能力開発推進者」という。）を選任するように努めなければならない。
 - 一 前条第一項の計画の作成及びその実施に関する業務
 - 二 第九条から第十条の四までに定める措置に関し、その雇用する労働者に対して行う相談、指導等の業務
 - 三 事業主に対して、国、都道府県又は中央職業能力開発協会若しくは都道府県職業能力開発協会（以下この号において「国等」という。）により前条第一項の計画の作成及び実施に関する助言及び指導その他の援助等が行われる場合にあつては、国等との連絡に関する業務（法第12条）
- 法第十二条の**職業能力開発推進者の選任は、キャリアコンサルタントその他の同条各号の業務を担当するための必要な能力を有すると認められる者**のうちから、事業所ごとに行うものとする。
 - 2 常時雇用する労働者が百人以下である事業所又は二以上の事業主が共同して職業訓練を行う場合その他その雇用する労働者の職業能力の開発及び向上を共同して図ることが適切な場合における常時雇用する労働者が百人を超える事業所については、法第十二条の職業能力開発推進者は当該事業所の専任の者であることを要しないものとする。（職業能力開発促進法施行規則第2条）

- 01 企業のキャリア形成支援の導入の背景
- 02 企業から期待されるキャリアコンサルタントの役割
- 03 企業内キャリア支援施策の取組
- 04 これからの企業領域キャリアコンサルティングに必要なこと
- 05 企業領域キャリアコンサルタントに求められる能力**
- 06 キャリアコンサルティングの活用を最大化するための施策案

参考：キャリアコンサルティング実施のために必要な能力要件

キャリアコンサルティング実施のために必要な能力要件

第2回 経済社会情勢の変化に対応したキャリアコンサルティングの実現に関する研究会事前資料【参考資料1】現行能力体系」より引用

キャリアコンサルティングを行うために必要な知識

四 企業におけるキャリア形成支援の知識

企業における雇用管理の仕組み、代表的な人事労務施策・制度の動向及び課題、セルフ・キャリアドックをはじめとした企業内のキャリア形成に係る支援制度・能力評価基準等、ワークライフバランスの理念、労働者の属性（高齢者、女性、若者等）や雇用形態に応じた**キャリアに関わる共通的課題とそれを踏まえた自己理解や仕事の理解を深めるための視点や手法について理解**していること。

また、主な業種における勤務形態、賃金、労働時間等の具体的な労働条件について理解していること。

さらに、**企業内のキャリア形成に係る支援制度の整備とその円滑な実施のための人事部門等との協業や組織内の報告の必要性及びその具体的な方法**について理解していること。

参考：キャリアコンサルティング実施のために必要な能力要件

キャリアコンサルティング実施のために必要な能力要件

第2回 経済社会情勢の変化に対応したキャリアコンサルティングの実現に関する研究会「【参考資料1】現行能力体系」より引用

キャリアコンサルタントの倫理と行動

二 環境への働きかけの認識及び実践

個人の主体的なキャリア形成は、個人と環境（地域、学校・職場等の組織、家族等、個人を取り巻く環境）との相互作用によって培われるものであることを認識し、**相談者個人に対する支援だけでは解決できない環境（例えば学校や職場の環境）の問題点の発見や指摘、改善提案等の環境への介入、環境への働きかけを、関係者と協力（職場にあってはセルフ・キャリアドックにおける人事部門との協業、経営層への提言や上司への支援を含む）して行うことができること。**

企業領域キャリアコンサルタントに求められる能力

企業内キャリア支援
の知識

環境への働きかけ

キャリアコンサルタント
の倫理と行動



「企業内キャリア支援の知識」「環境への働きかけ」「倫理と行動」の観点から、
企業領域キャリアコンサルティングに必要な能力要件を具体化し、4つのレベルに整理

企業領域キャリアコンサルタントに求められる能力

レベル	企業内キャリア支援の知識	環境への働きかけ		キャリアコンサルタントの倫理と行動
		組織や経営層への働きかけ	データ活用とインパクトマネジメント	
4	組織変革や人材戦略に影響を与えるキャリア支援施策を設計・運用できる	経営層や社内外の関係者と協働し、経営戦略に沿ったキャリア支援方針を策定できる	KPIに基づき施策を実行・評価し、企業価値向上に貢献できる	組織全体のキャリア支援を体系化・仕組み化し、企業価値向上に貢献できる
3	人事や管理職と連携しHRMを最適化するための、キャリア支援施策の設計・運用ができる	人事や管理職と連携し、キャリア支援施策を提案・実施できる	個人と組織の成長をデータで分析・改善できる	倫理観を持ち、個人支援と組織課題の解決ができる。
2	HRM※の全体像を理解し、キャリアカウンセリングに知識を活用できる	キャリアカウンセリングを通じて、組織の課題や傾向を分析できる	個人の学習到達度や行動変化を測定できる	職場のハラスメントやメンタルヘルス問題等に適切に対処できる
1	HRM（採用・育成・評価・配置・報酬）や組織開発の基本概念を説明できる	個人向けのキャリアカウンセリングが実施できる	施策の満足度評価できる	守秘義務や倫理規定を理解し、基本的な相談対応ができる

01 企業のキャリア形成支援の導入の背景

02 企業から期待されるキャリアコンサルタントの役割

03 企業内キャリア支援施策の取組

04 これからの企業領域キャリアコンサルティングに必要なこと

05 企業領域キャリアコンサルタントに求められる能力

06 キャリアコンサルティングの活用を最大化するための施策案

キャリアコンサルティングの活用を最大化するための施策案

施策案①

企業領域キャリアコンサルタントのスキル水準の明確化

- ✓ 企業領域キャリアコンサルタントの成長段階を可視化するためのループバックの策定
- ✓ 成長課題に応じた継続的な研修・学習機会の提供

施策案②

キャリアコンサルティングの効果の標準化

- ✓ キャリア形成支援の評価マニュアルの策定
- ✓ キャリア自律支援KPIの標準化
- ✓ 社会的インパクト・マネジメントサイクルの導入

(再掲) 企業領域キャリアコンサルタントに求められる能力

レベル	企業内キャリア支援の知識	環境への働きかけ		キャリアコンサルタントの倫理と行動
		組織や経営層への働きかけ	データ活用とインパクトマネジメント	
4	組織変革や人材戦略に影響を与えるキャリア支援施策を設計・運用できる	経営層や社内外の関係者と協働し、経営戦略に沿ったキャリア支援方針を策定できる	KPIに基づき施策を実行・評価し、企業価値向上に貢献できる	組織全体のキャリア支援を体系化・仕組み化し、企業価値向上に貢献できる
3	人事や管理職と連携しHRM※を最適化するための、キャリア支援施策の設計・運用ができる	人事や管理職と連携し、キャリア支援施策を提案・実施できる	個人と組織の成長をデータで分析・改善できる	倫理観を持ち、個人支援と組織課題の解決ができる。
2	HRMの全体像を理解し、キャリアカウンセリングに知識を活用できる	キャリアカウンセリングを通じて、組織の課題や傾向を分析できる	個人の学習到達度や行動変化を測定できる	職場のハラスメントやメンタルヘルス問題等に適切に対処できる
1	HRM（採用・育成・評価・配置・報酬）や組織開発の基本概念を説明できる	個人向けのキャリアカウンセリングが実施できる	施策の満足度評価できる	守秘義務や倫理規定を理解し、基本的な相談対応ができる

施策案① 企業領域キャリアコンサルタントのスキル水準の明確化

現状の課題

- 企業領域キャリアコンサルタントのスキル基準が不明確で、**能力差が大きい**
- 企業ごとにキャリア支援の質が異なり、**戦略的に活用されにくい**
- キャリア支援が個別相談中心で、**組織変革の一部として機能していない**



**キャリアコンサルタントの価値が経営に
伝わらず活用が進まない**



導入後

- キャリアコンサルタントの**スキル基準が明確**になり、**専門性向上が加速**
- 企業ごとのバラつきがなくなり、**組織全体のキャリア支援が標準化**
- キャリア支援が「経営戦略の一部」として機能し、**人的資本経営の推進力となる**



**キャリアコンサルタントの質の向上
社員と組織の成長の実現**

施策案②キャリアコンサルティングの効果の標準化

現状の課題

- キャリア支援の効果が可視化されておらず、**企業経営層の関心が低い**
- KPIが統一されておらず、**キャリア支援の効果が評価されにくい**
- キャリア支援が「コスト」として認識され、「**投資**」としての価値が理解されていない



**キャリアコンサルティングの効果が
見えにくく、関心が高まらない**



導入後

- **統一されたKPIを活用し**、キャリア支援の効果を定量・定性の両面で可視化
- **社会的インパクト評価の導入**により、キャリア支援と企業価値向上の関連性を明確化
- 企業経営層がキャリア支援を「**戦略的投資**」として評価し、組織変革の一環として推進



**キャリアコンサルティングの価値の向上
社会的価値の最大化**

施策導入により期待される成果

キャリア支援の高度化が、日本企業の成長と社会の発展に繋がる

個人レベル

- キャリア自律の向上と雇用の安定化
- リスキングを通じた市場価値向上

組織レベル

- 生産性向上と人的資本の最適化
- 組織のキャリア支援文化の醸成

社会レベル

- 労働市場の流動性向上と社会格差の縮小
- 持続可能な雇用と経済成長の促進

まとめ

キャリア支援の成功は、企業の成長戦略そのものである

- 個人支援中心から、経営戦略・組織変革の一部としての役割を拡張
- 企業内キャリア支援の**効果を可視化し、持続可能な仕組み**を構築
- データドリブンなキャリア支援への進化による**企業価値向上への貢献**

End card