

平成 26 年度「キャリア・コンサルティング研究会」  
—企業経営からみたキャリア・コンサルティングの  
意義や効果に関する好事例収集に係る調査研究—  
報 告 書

平成 27 年 3 月



## 目次

I	はじめに	1
II	本調査研究の目的	2
III	キャリア・コンサルティングを巡る最近の動き	3
IV	キャリア・コンサルティングを巡る現状と課題	4
	1. 企業におけるキャリア・コンサルティングの現状	4
	(1) 企業におけるキャリア・コンサルティングの役割	4
	(2) 企業におけるしくみの普及状況	5
	(3) キャリア・コンサルタントの活動領域	5
	2. 企業におけるキャリア・コンサルティングの課題	5
V	調査の実施：アンケート調査	7
	1. アンケート調査の実施	7
	(1) 調査目的	7
	(2) 実施概要	7
	2. アンケート調査の結果のポイント	8
	3. アンケート調査結果	10
	(1) 人材に関する経営課題と社員のキャリア形成支援の観点からの対応	10
	(2) 社員の仕事やキャリア形成に関するニーズや悩みの把握と対応	37
	(3) 多様な社員のキャリア形成支援への取組み	46
	(4) 経営施策、人事施策への活用	58
	(5) 回答会社の概要	59
VI	調査の実施：インタビュー調査	62
	1. 調査目的	62
	2. 実施概要	62
	(1) インタビュー調査を実施した会社の概要	62
	(2) 調査実施期間	62
	3. インタビュー調査結果概要	62
	(1) 会社概要	62
	(2) 社員のキャリア形成支援に取り組んでいる背景や経緯	62

(3) 人材面での経営課題の解決に向けた社員のキャリア形成支援施策 .....	63
(4) キャリア形成支援施策の実施体制とキャリアに関する専門人材の役割 .....	63
(5) キャリア形成支援施策の効果.....	64
(6) 今後の方向性・課題 .....	64
<b>VII 調査結果を通じて把握された現状と課題.....</b>	<b>74</b>
1. 企業を取り巻く環境が変化する中で求められる人材像の変化と社員の自律的なキャリア形成の意義.....	74
(1) 企業と社員が共に成長する観点からのキャリア形成支援.....	74
(2) 多くの企業での重要な施策としての若手・中堅社員に対するキャリア開発.....	75
(3) ベテラン社員に広がるキャリア開発施策.....	75
(4) ベテラン社員～60歳以上社員等への個別的なキャリア形成支援の広がり .....	76
(5) 施策が広まる女性社員の活躍推進・登用にかかるキャリア形成支援.....	76
(6) 中小企業におけるキャリア形成支援の現状と課題.....	77
(7) 非正規雇用の社員等へのキャリア形成など企業の取組みが困難な側面の課題 .....	77
2. 企業における社員のキャリア形成を実現するための各種の人事労務関連施策と其中でのキャリア・コンサルティングの実施状況.....	77
(1) キャリアシートを活用したキャリア形成支援 .....	77
(2) キャリア研修の企画・立案・実施等.....	78
(3) 個別社員のキャリア形成に関する相談支援.....	79
(4) 上司・マネージャー層への支援、上司と部下との関係構築支援 .....	79
3. 企業におけるキャリア・コンサルティングの効果等 .....	80
(1) 企業における社員のキャリア形成施策の効果検証の現状 .....	80
(2) 企業におけるキャリア・コンサルティングの効果.....	80
4. 専門知識やスキル・資格を保有する人材（キャリア・コンサルタント等）の現状等 .....	83
(1) 専門的な知識やスキル・資格を有する人材（キャリア・コンサルタント等）の関わり の現状 .....	83
(2) キャリア・コンサルタント資格取得の現状.....	84
<b>VIII 調査結果を踏まえた今後の施策展開等の方向性.....</b>	<b>85</b>
1. 企業の課題に応じたキャリア・コンサルティングの活用の方向性 .....	85
2. 調査結果を活用した企業におけるキャリア・コンサルティングの普及の方策等 .....	87

(1) 本研究報告書による取組事例等の企業への周知.....	87
(2) キャリア・コンサルタントへの周知.....	87
(3) キャリア・コンサルタントの資格取得支援.....	88
(4) 職場の上司・管理者へのキャリア・コンサルティングの基本的な知識、スキルの付与 .....	88
(5) 中小企業への普及促進のための支援.....	88
IX 終わりに.....	89
巻末資料.....	90
巻末資料 I. アンケート調査票「社員のキャリア形成支援への専門人材の関わりに関する調査」 .....	90
巻末資料 II. アンケート調査基本集計結果表等.....	98
巻末資料 III. キャリア・コンサルティング等キャリア形成支援取組好事例.....	105
巻末資料 IV. 平成 26 年度「キャリア・コンサルティング研究会」参集者名簿.....	203
巻末資料 V. 「キャリア・コンサルティング研究会」検討経過.....	204



## 概 要





## 平成26年度「キャリア・コンサルティング研究会－企業経営からみたキャリア・コンサルティングの意義や効果に関する好事例収集に係る調査研究」報告書の概要

<b>調査研究の目的</b>	企業経営の視点からみて、キャリア・コンサルティングがどのような機能や役割を果たすことを期待され、またどのような効果を発揮しているかについて、現状を把握するとともに企業がキャリア・コンサルティング導入に当たって参考となる好事例を収集することにより、企業におけるキャリア形成支援、キャリア・コンサルティングの普及に資する
<b>調査研究の方法</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学識者等による研究会(全5回開催)</li> <li>・アンケート調査(対象:従業員数300人以上の民間企業約5,000社、実施時期:2014年11月～12月、方法:郵送調査、回収率13.9%)</li> <li>・インタビュー調査(25社、実施時期:2014年8月～2015年1月、方法:企業人事部門の課長等にインタビュー)</li> </ul>

### 【調査結果を通じて把握された現状と課題】 (以下はアンケートで回答が多かったものまたはインタビューで複数回答があったものを基本)

#### 企業を取り巻く環境が変化する中で求められる人材像の変化と社員の自律的なキャリア形成の意義と課題

##### 【意義(どのような観点で支援を行っているか)】

- ① 経営環境の変化、社会的な環境変化、人員構成上の変化を背景として、**企業と社員がともに成長していくため**
- ② 多くの企業での重要な施策としての、**若手・中堅社員のキャリア開発を行うため**
- ③ 65歳までの雇用延長や、バブル期入社世代の中高齢化へ対応することを目的として、**ベテラン社員一人ひとりの自律的な働き方を促すため**
- ④ **ベテラン社員～60歳以上社員等は能力や実績、家庭環境や健康面など個別性が強いことから、個々人のキャリアの方向付けを行うため**
- ⑤ **女性社員の活躍推進・登用**を人材面の経営課題として、キャリア形成支援施策を実施するため

##### 【課題】

- ・社員のキャリア形成支援施策の実施割合は**企業規模が小さいほど低い**
- ・非正規雇用の社員、家族介護との両立、障がいのある社員のキャリア形成等へのキャリア形成など企業の取組みが少ない

#### 企業における社員のキャリア形成を実現するための各種人事労務関連施策と、その中のキャリア・コンサルティングの実施状況(主なもの)

キャリアシートの作成	階層別研修、節目研修の実施
キャリア面談 (上司、専門人材が対応)	上司のコミュニケーションスキルを高める研修等の実施

#### 専門知識やスキル・資格を保有する人材 (キャリア・コンサルタント等)の現状等

- 【**社内の専門人材**】キャリア形成を促す制度の設計・企画・見直し・周知、課題の抽出、キャリア面談等で関わりが多い
- 【**社外の専門人材**】キャリア研修の講師等で関わりが多い
- 【**専門人材の役割**】以下の目的によって求められる役割が異なる
  - 1) 若手・中堅社員を主な対象とするキャリア開発
  - 2) ベテラン社員、女性社員などが抱えるキャリアに関する課題解決

#### キャリア形成を促す制度の効果検証の現状

- ・キャリア研修受講者の満足度で評価が多い、モチベーションや行動変容、労働生産性や業績等の指標を用いている企業もある
- ・結果を人事関連施策の高度化等の材料、経営層へ報告している例が多い

#### キャリア形成施策の効果

- ・主にキャリア研修やキャリア面談による上司・部下のコミュニケーションの促進による相互理解等直接的な効果
- ・その他のキャリア形成を促す施策や他の人事施策等が相まっての効果、より広範囲な経営施策と相まっての効果あり

【主な好事例】（インタビュー調査により25社収集（以下は特徴的なもの6社を記載、報告書に25社掲載））

**グローバルに活躍できる人材を「早く」「大きく」育成するため、「現場」主導の人材育成・キャリア開発を行う企業**  
 （総合商社、約4,000人）

高齢者雇用安定法の改正、社員の高齢化を要因として、**社員が65歳まで意欲を持って働ける環境整備**としてのキャリア形成支援に取り組む企業  
 （電気・ガス・熱供給・水道業、約8,000人）

**変化の激しいIT業界を勝ち抜くため、個別のキャリアアドバイス体制等、複数のキャリア形成支援策を導入している企業**  
 （情報システム、約20,000人）

**社員の自律的なキャリア形成意識の醸成、社員の意欲・生産性・エンプロイアビリティの向上、上司による部下のキャリア形成支援のサポートを目的にキャリア形成施策を展開する企業**  
 （化学工業、約5,000人）

経営の中期計画の中で**女性の活躍推進**として管理職比率引き上げを目的としてキャリア形成施策を展開する企業  
 （製造業、約40,000人）

職場におけるキャリア開発を基本として、個人の成長を組織の成長に結びつけるため**2000年代初頭からキャリア形成施策に本格的に取り組み続けている企業**  
 （製造業、約30,000人）

【調査結果を踏まえた今後の施策展開等の方向性】

（1）企業の課題に応じたキャリア・コンサルティングの活用の方針

企業がキャリア・コンサルティングに取り組むに当たっては、その活用のイメージができるよう調査結果から類型を整理した。企業の有する課題や人材育成方針等に合わせて、下記の類型を参考として、専門人材の関わり方も考慮しつつ、取り組むことが望まれる

	○キャリア開発型	○課題解決型	○統合型
背景	企業を取り巻く環境変化への対応とこれら変化に対応できる人材育成	特定の社員層に関する課題への対応	
課題	若年者・中堅者の育成、管理職のマネジメント能力向上等	女性社員の活躍推進・登用、若手社員の定着、ダブル期入社世代のボリュームゾーンを含む中高年層のキャリア再構築・モチベーション向上、雇用延長による60歳以上社員の活用、メンタル不全防止・復帰支援など、各企業の事業環境、社員構成特性に応じた課題	
キャリアに関する制度の企画、設計、課題の抽出等	主に人事部門等キャリア形成支援部署における専門人材（内部のキャリア・コンサルタント等）  ・CDP等社員のキャリア開発の基盤整備、キャリア開発の一環としての階層別研修及び社員と会社の目標のすり合わせを図る上司等とのキャリア面談の企画	主に人事部門等キャリア形成支援部署における専門人材（内部のキャリア・コンサルタント等）  ・対象となる社員の専門性の向上・活用、働きがいのある職場の確保、ライフ・キャリアの中で生じた課題解決への支援など個別課題への対応策の構築 ・上記の課題解決のための個々の社員のキャリア相談を行うための専門窓口等の企画、節目研修・特定の対象層を対象としてキャリア研修の企画	左記のキャリア開発型または課題解決型の取組みを進め、経営層及び社員の理解を深め、支援の蓄積と施策の構築により両方の課題解決と施策を統合したものの
個別面談	職場の上司・管理者（キャリア・コンサルティングの基本的な知識・スキル習得が望まれる）によるキャリア面談  ・専門人材はこの側面的支援を行う	主に内部のキャリア・コンサルタント等  ・専門窓口または人事部門における個別相談 ・必要に応じて職場の上司・管理者と連携した取組み	
集合研修	主に外部のキャリア・コンサルタント等が講師やファシリテーター	主に外部のキャリア・コンサルタント等が講師やファシリテーター	

（2）企業におけるキャリア・コンサルティングの普及の方策等

本研究会  
報告書の  
周知・広報

- 本研究結果の報道発表、厚生労働省や関係機関のHPに掲載
- 企業への周知
- キャリア・コンサルタントへの周知
- キャリア・コンサルタント能力評価試験を実施する養成機関での活用

資格取得等に向けた  
企業による  
支援

- 企業の人事制度や事業を熟知している社員、人の成長やキャリアに関心の高い社員に対する、キャリア・コンサルタント資格取得に向けた支援
- 職場の上司・管理者が、キャリア・コンサルティングの基本的な知識・スキルを習得するための支援
- 上司・管理者に対して、キャリア・コンサルタント等、専門知識を有する人材による支援も重要

中小企業での  
外部人材の  
活用

- 中小企業における、外部人材の活用等の支援が望まれる

# 本 編



## I はじめに

職業生活の長期化や働き方の多様化、技術革新の進展や産業・就業構造の変化等に対応して、生涯を通じて豊かな職業生活を築いていくためには、働く人が自ら職業生活設計を行い職業経験の蓄積と職業能力の向上を図るとともに、これを支援する社会的基盤を整備していくことが必要である。

このため、個々人が、必要な時に安心してキャリア・コンサルティング<sup>1</sup>を受けることができるよう、環境を整備し、キャリア・コンサルティングの活用を進めていくことが重要である。

このような中、キャリア・コンサルティングをめぐる現況をみると、国においてキャリア・コンサルティングの普及促進のための施策を講ずるとともに、その主な担い手であるキャリア・コンサルタント<sup>2</sup>の養成に官民が取り組んできたことにより、キャリア・コンサルタントの養成数は年々着実に増加している。

また、キャリア・コンサルタントの活動領域は求職者等のマッチング支援を行う就職支援機関にとどまらず、企業、大学等教育機関、さらに地域支援機関へと広がりをみせている。

このように、職業人生を通じた労働者の主体的なキャリア形成を支援していくために、キャリア・コンサルティングの一層の普及が求められ、また、非正規雇用の労働者等のキャリアアップ、キャリアチェンジに係るキャリア・コンサルティングによる支援の必要性が高まる中、その質・量ともにさらに充実させていくことが必要である。

---

<sup>1</sup> 個人が、その適性や職業経験等に応じて自ら職業生活設計を行い、これに即した職業選択や職業訓練等の職業能力開発を効果的に行うことができるよう個別の希望に応じて実施される相談その他の支援（平成 19 年 11 月厚生労働省「キャリア・コンサルタント制度の在り方に関する検討会」報告書）

<sup>2</sup> キャリア・コンサルティングについて体系的に学び、資格等を有している、「キャリア・コンサルティング技能士」、「標準レベルキャリア・コンサルタント」。なお、キャリア・コンサルティングに係わっている専門人材はキャリア・コンサルタントの有資格者のみではなく、例えば企業においては人事部門等のキャリア形成支援部署の専門人材もいる。

## **II 本調査研究の目的**

企業においては従業員の長期的な視点に立ったキャリア形成を支援するためキャリア・コンサルティングが広がってきているが、後述のようにそのしきみを有する事業所の割合は3分の1程度にとどまっており、導入が進まない要因としては、個々の従業員に対するキャリア・コンサルティングが企業経営からみた場合、具体的にどのようなメリットがあるのかわかりにくいことが考えられる。

一方で、企業における労働者に対する個別の相談事例では、キャリア・コンサルティングが企業全体、職場、特定の対象層など組織におけるキャリア形成支援及び人事労務管理等に対して有効である事例がみられる。

また、我が国企業においては様々な環境変化の中で、従業員に自律的なキャリア形成が必要となるなど求める人材像が変化し、その対応のための人事関連施策が打ち出されている。

そこで、本調査研究では、企業経営の視点からみて、企業が人事労務関連施策を進める中でキャリア・コンサルティングが、どのような機能や役割を果たすことを期待され、また、どのような効果を発揮しているかについて、現状を把握するとともに、企業がキャリア・コンサルティング導入に当たって参考となる好事例を収集することにより、広く企業におけるキャリア形成支援、キャリア・コンサルティングの普及に資する。

### Ⅲ キャリア・コンサルティングを巡る最近の動き

キャリア・コンサルティングを巡る最近の動きとして、以下の、企業におけるキャリア・コンサルティングの普及の方向性を示したものがある。

平成 26 年 6 月に閣議決定された『日本再興戦略』改訂 2014－未来への挑戦－においては、キャリア・コンサルティングの体制整備があげられ、キャリア・コンサルタントは、自らの職業経験や能力を見つめ直し、キャリアアップ・キャリアチェンジを考える機会を求める労働者にとって、身近な存在であることが必要であるため、その養成計画の策定と着実な養成、活用のインセンティブ付与、多くの企業でキャリア・コンサルティングの体制整備が確実に進むための具体的な方策を検討し、結論を得る旨記載されている。

これを受けて、厚生労働省においては平成 26 年 7 月に「キャリア・コンサルタント養成計画」を策定し、キャリア・コンサルタントの計画的な体制整備に資するため、具体的な数値目標を設けつつ、今後のキャリア・コンサルタント養成の方向性を示すものであるとして、計画期間を平成 27 年度から平成 36 年度までとし、標準レベルのキャリア・コンサルタント及びキャリア・コンサルティング技能士の累積養成数について、平成 36 年度末に 10 万人とすることを数値目標としている。

また、平成 27 年 1 月には厚生労働大臣の諮問機関である労働政策審議会から建議として、「労働者の職業能力の開発及び向上を促進する労働市場インフラの戦略的強化（報告）」（同審議会職業能力開発分科会報告）があり、同報告においては職業人生を通じた労働者の主体的なキャリア形成支援があげられ、在職者については事業主が、職業能力開発の主要な担い手となることに留意しつつ、関係者が労働者のキャリア形成を支援していくことが重要である旨述べられているとともに、企業内における機会の整備に向けて、企業の取組みを尊重しつつ、企業内でのキャリア・コンサルティングに係るマインドやスキルを更に広めるために、国が企業に対して好事例の周知等の支援を行っていくことが求められるとしている。さらに、在職者に対しても活用しやすいようにジョブ・カードの見直しを行うことや標準キャリア・コンサルタントの資格としての性格付けを明確にした上で質や専門性を確保するとともに、養成を促進していくことが必要である旨報告されている。

以上のように、企業におけるキャリア・コンサルティングを含めて、キャリア・コンサルティングの機会の整備が必要であり、普及の促進のための施策が求められている。

## IV キャリア・コンサルティングを巡る現状と課題

### 1. 企業におけるキャリア・コンサルティングの現状

#### (1) 企業におけるキャリア・コンサルティングの役割

平成 25 年度の厚生労働省「能力開発基本調査」<sup>3</sup>（いずれもキャリア・コンサルティングの対象が正社員のもの）によると、キャリア・コンサルティングを行う目的は、「労働者の自己啓発を促すため」（74.9%）、「労働者の仕事に対する意識を高め、職場の活性化を図るため」（69.4%）が 7 割前後で多くなっている。その他、「労働者の希望等を踏まえ、人事管理制度を的確に運用するため」（54.9%）、「労働者の主体的な職業生活設計を支援するため」（40.0%）、「新入社員・若年労働者の職場定着促進のため」（38.9%）が 4～5 割であり、また「社内教育プログラムの運用をより効果的に行うため」（34.9%）、「メンタルヘルス上の理由による長期休業等の予防や職場復帰支援のため」（31.1%）が 3 割を超えている。

また、厚生労働省委託事業の平成 23 年度「キャリア・コンサルティング研究会—キャリア・コンサルタント自身のキャリア形成のあり方部会」報告書<sup>4</sup>では、企業領域で活躍するキャリア・コンサルタントが主に期待されている役割は、企業の経営環境や人的資源管理の方針によって異なるものの、従業員のキャリアに関する悩み相談・自律的なキャリア形成支援、若年社員の定着支援、中高年社員のキャリア再構築や就業意欲の向上、メンタルヘルス支援・復職支援、採用活動への貢献、研修の企画・実施等があげられている。

平成 26 年に厚生労働省より独立行政法人労働政策研究・研修機構に依頼して企業における労働者に対する個別の相談事例<sup>5</sup>を収集したところ、企業ビジョン等の浸透、人事管理、新卒者採用、定着率、ダイバーシティ推進、ワークライフバランス、メンタルヘルス、悩み相談、スキル、資格取得、社員満足度、従業員のモチベーション、職場の課題の把握、職場管理者の理解、キャリア形成についての意識の向上について効果をあげるなど、その結果からはキャリア・コンサルティングが企業全体、職場、特定の対象層など組織におけるキャリア形成支援及び人事労務管理等に対して有効である事例がみられることがわかった。

なお、企業へのキャリア・コンサルティングの普及促進やキャリア・コンサルタントの活用促進などを目的として企業事例に関する調査研究等<sup>6</sup>はこれまでにみられるが、企業組織の視点からの内容は部分的であり事例数も少数にとどまり、人事制度改革の全体のなかでのキャリア開発支援施策の位置づけ、キャリア開発支援施策のなかでのキャリア・コンサルティングや個別のキャリア相談の位置づけと期待される役割や効果などは明らかではない。

<sup>3</sup> 「事業所調査」による。常用労働者 30 人以上を雇用している事業所を対象に約 7,000 事業所を抽出。調査の実施期間は平成 25 年 10 月 1 日から同年 12 月 9 日まで。

<sup>4</sup> 活用機関として 4 企業等、企業等で活動するキャリア・コンサルタント 5 人にヒアリング。実施期間は平成 23 年 8 月から 12 月。

<sup>5</sup> キャリア・コンサルタント有資格者を対象に自由記述式の質問紙調査（WEB 調査）。実施期間は平成 26 年 3 月から 4 月。37 人回答

<sup>6</sup> 以下いずれも厚生労働省委託事業：平成 16 年度「キャリア・コンサルティング研究会—キャリア・コンサルティング導入・展開事例に係る調査研究」、平成 19 年度「キャリア・コンサルティング研究会報告書」、平成 21 年 4 月「キャリア健診研究会報告書」、平成 23 年度「企業のキャリア形成支援推進研究会」、平成 24 年度「キャリア・コンサルティング研究会—中小企業におけるキャリア・コンサルティング部会」、「キャリア支援企業好事例集」（2012,2013）

以上のように、キャリア・コンサルティングは個々の従業員の支援に当たって多様な役割があり効果が期待されていると考えられ、企業組織の課題に対して有効である事例から企業経営の視点からのメリットも窺われる。

## (2) 企業におけるしくみの普及状況

以下は厚生労働省「能力開発基本調査」（いずれもキャリア・コンサルティングの対象が正社員のもの）による。

平成 25 年度調査によると、キャリア・コンサルティングを行うしくみを導入している事業所は 33.5%である。平成 24 年度調査の 23.8%を上回っているが 3 分の 1 の企業にとどまっている。また、企業規模別に見ると、規模が大きくなるほどキャリア・コンサルティングを行うしくみを導入している割合が高く、1,000 人以上が 53.8%と最も高くなっているが、その他の規模では 2~3 割台である。

キャリア・コンサルティングを導入している企業において、キャリア・コンサルティングを行ううえでの問題点は、「労働者からの相談件数が少ない」（40.0%）、「キャリアに関する相談を行っても、その効果が見えにくい」（35.4%）が上位の回答となっている。

同じく、事業所で相談を受けているのはキャリア・コンサルタントであるかとの問いに「そうである」と回答したのは 9.8%と低い水準にとどまっている。

キャリア・コンサルティングを行っていない理由は、「労働者からの希望がない」（43.5%）が最も多い。

## (3) キャリア・コンサルタントの活動領域

厚生労働省委託事業の「平成 25 年度キャリア・コンサルティング研究会－キャリア・コンサルタントが有するキャリア・コンサルティング能力の実態等に関する検討部会」におけるキャリア・コンサルタントに対するアンケート調査<sup>7</sup>によると、回答者の活動領域を企業内とするものは 21.6%である。なお、公的就職支援機関(22.1%)、大学・短大等(18.2%)、民間就職支援機関(16.4%)は 2 割前後になっている。

## 2. 企業におけるキャリア・コンサルティングの課題

以上のように、企業におけるキャリア・コンサルティングの進展がみられ、キャリア・コンサルティングのしくみを有する企業が約 3 分の 1 であるとともに、それを支える専門人材であるキャリア・コンサルタントの活用は 1 割にとどまっている。キャリア・コンサルタントを対象としたアンケートにおいても少ないことが示唆される。

今後、技術革新やグローバル化といった企業を取り巻く環境変化、ワークライフバランスの浸透、ダイバーシティの進展等により、また、企業内における非正規雇用労働者から正規雇用労働者への移行、企業の枠を超えた人材の活用等キャリアアップ、キャリアチェンジの活発化に伴い、従業員が自らのキャリアと向き合う機会は確実に増大する。

---

<sup>7</sup> 標準レベル以上のキャリア・コンサルタントを対象とする WEB アンケート調査、調査時期は平成 25 年 9 月 2 日から 25 日まで、回答者数は 3,865 人（回収率 12.4%）

特に、中高年齢社員や様々な状況に置かれた女性が、企業の中で自らの能力を発揮して活躍していくためにはキャリア・コンサルティングが重要である。

このため、企業領域におけるキャリア・コンサルティングの必要性は一層高まるものと予想され、職業人生の長期化とあいまって、企業領域にキャリア・コンサルティングを根付かせ、従業員が適時適切なキャリア・コンサルティングを受けられるようにすることは、キャリア・コンサルティングの普及を図る上での要となる。

## **V 調査の実施：アンケート調査**

### **1. アンケート調査の実施**

#### **(1) 調査目的**

- ・ 企業における人材に関する経営課題に対して、キャリア・コンサルティングがどのような機能や役割を果たしているか、専門人材がどのように関わっているか等について現状を把握し、今後の方向性を検討すること。

#### **(2) 実施概要**

##### **① 調査対象**

- ・ 従業員数 300 人以上の民間企業約 5,000 社

※5,000 社に送付したが、宛先不明等で 87 通が戻ってきたため、実質的には 4,913 社に送付。

- ・ なお、抽出に当たっては、民間のデータベース会社の企業名簿を利用した。具体的には、企業規模によるバランスに配慮し、名簿上、数が少ない「1,000～2,999 人」、「3,000 人以上」については全数（それぞれ、1,594 社と 484 社）、「500～999 人」から 1,500 社、「300～499 人」から 1,426 社とした。

##### **② 調査実施期間、回収状況**

- ・ 2014 年 11 月 7 日(金)～同年 12 月 26 日(金)回収分を集計
- ・ 回収数は上記の期間中 681 通、回収率は 13.9% (681/4,913)

## 2. アンケート調査の結果のポイント

### ○人材に関する経営課題、キャリア形成の観点からの施策

- ・ 企業における人材に関する経営課題と社員のキャリア形成の観点からの施策として、多くの企業で「管理職社員のマネジメント力向上」「若手社員の育成・成長」「管理職社員の部下育成、指導」「中堅社員の育成・成長」が重要としている。
- ・ 一方で、人材に関する経営課題として挙げられながら、キャリア形成の観点からの施策としては十分できていないもの（ギャップが大きいもの）としては、「女性の活躍推進・登用」「60歳以上社員の職場適応、モチベーション維持・向上」となっており、一部の企業ではこうした中高年社員、女性社員のキャリア形成が課題となっている。
- ・ キャリア形成の観点からの施策については、正社員規模が大きいほど実施している割合が高い。逆に、正社員規模が小さい企業ではキャリア形成の観点からの施策の実施度合いが低い。
- ・ キャリア形成の観点からの施策の関連については、若手社員・中堅社員の育成、ベテラン社員・60歳以上社員のキャリア形成、女性の活躍推進・社員の両立支援、の大きく三つに分けられる。

### ○社員のキャリア形成を促す制度

- ・ 社員のキャリア形成を促す制度として、「階層別キャリア研修」「自己啓発制度」「職場の上司・管理者によるキャリア面談・相談」を実施しているところが多い。また、その他の制度を含めて、正社員規模が大きい企業ほど制度がある割合が高い。
- ・ 若手・中堅の育成・成長に関する施策の実施については、上司との面談・相談を基本に据え、キャリア形成を意識したようなジョブ・ローテーション、自己啓発制度の有無が関連している。ベテラン社員、60歳以上社員に関するキャリア形成支援の実施については、節目研修、専門人材等によるキャリア面談・相談、360度フィードバックの有無との関連がみられる。また、女性の活躍推進・登用や社員の出産・育児との両立支援策は、「キャリアシート」、「360度フィードバック」、「自己啓発制度」、「節目キャリア研修」との相関が大きい。

### ○ キャリア形成支援策の効果検証

- ・ 多くの企業で、キャリア形成支援策についての効果検証を実施しているが、効果検証の内容としては、モチベーションに係る指標、満足度に係る指標、行動変容に係る指標等が中心である。

### ○ 社員のキャリア形成を促す制度への専門人材等の関わり方

- ・ 制度の設計・企画、見直し・課題の抽出などほとんどの制度に社内の専門人材が関わっている。一方で、キャリア研修の講師については社外の専門人材の活用が多いが、社内の専門人材との協働もかなり行われている。

### ○ 個々の社員の仕事やキャリア形成に関するニーズや悩みの把握方法、重要なもの

- ・ 職場の上司・管理者が部下との間で、仕事やキャリアに関する面談を定期的に行うことにしている企業が非常に多い。この傾向は正社員数が多いほど顕著である。当該項目については、悩みや課題解決に当たって重要との認識が高い。
- ・ 社員のキャリアに関する悩みや課題解決のために重要と考える項目に対して十分対応できている割合は総じて低い。その中で、キャリア形成支援部署の社員が定期的に面談をしたり、上

同等に聞きとるとしている企業では、悩みや課題のある社員を早く見つけることが出来ている割合が高い。また、上司・管理者が日ごろから声掛けて相談を受けやすくしている企業では、悩みや課題のある社員への十分な相談対応が出来ている割合が高い。いずれも、上司・管理者、キャリア形成支援部署からの働き掛けが重要であることを示唆している。

- **職場の上司・管理者に対して、部下との関わりを効果的に行うために、身につけてほしい知識や姿勢・スキル**
  - ・ 特に姿勢・スキルについて必要との割合が高く、部下の話をしっかり聞き、自分で考えさせ、また必要に応じて十分に理解させるといったコミュニケーションが強く求められていることが分かる。一方で、知識については、会社の人材に関する制度や施策についての全般的なものが求められていることが分かる。
  
- **60歳以上社員のキャリア形成支援**
  - ・ 回答企業の9割程度が60歳以上社員のキャリア形成について課題があると考えているが、取組みを実施していない企業も相当数ある。60歳以上社員のキャリア形成支援に関する具体的な施策では、60歳以上社員の職制、処遇を含む人事制度全般の見直しが4割を超え多くなっている。
  
- **女性社員の活躍推進に向けての施策**
  - ・ 回答企業の9割程度は女性社員の活躍推進に課題があると考えているが、取組みを実施していないも3割近くに上る。女性社員の活躍推進についての具体的な施策としては、「働き方（労働時間を含む）の改革の推進」、「女性の活躍推進のための全般的な計画策定」といった基本的な改革の推進が多くなっている。
  
- **中途採用者が多い職種・業務の有無、キャリア形成の困難な割合**
  - ・ 中途社員が多い企業の特徴としては、正社員数規模が小さい、非正社員数規模が多いことに加えて、業種では、運輸業、郵便業、サービス業となっている。
  - ・ 中途採用者が多い職種・業務でのキャリア形成が困難と考える企業については、正社員数規模、非正規社員数規模との関連は見られない。業種別には、サービス業、建設業で困難との割合が高くなっている。
  
- **社員のキャリア形成に関する制度の効果検証結果、社員のキャリアに関する悩みや課題の状況などの経営施策、人事施策への活用**
  - ・ 「毎年の人事関連施策の高度化・改善の材料としている」、「経営層に定期的に報告している」とする企業が多い。一方で、「特に実施していない」も3割を超える。

### 3. アンケート調査結果

#### (1) 人材に関する経営課題と社員のキャリア形成支援の観点からの対応

##### ① 人材に関する経営課題、キャリア形成の観点からの施策の実施、解決に苦労している課題（問1）

ここでは、(1)人材に関する経営課題となっているものは何か、(2)経営課題解決の方策の一つとしてキャリア形成の観点から制度の実施や面談・研修など各種施策を実施しているか、(3)（各種施策実施の有無にかかわらず）課題解決に苦労しているもの（時間を要しているもの）は何か、をそれぞれ尋ねた（あてはまるもの全て、及び、その中で重要なもの3つまで）。なお、(1)(2)(3)については、例えば、(1)の回答状況にかかわらず(2)に回答しているなど、互いの条件は特に課していない。

##### 1) 人材に関する経営課題

まず、(1)人材に関する経営課題の回答割合が大きい順に並べたものをみると（図表1）、「管理職社員のマネジメント力向上」（74.9%）、「若手社員の育成・成長」（72.7%）、「管理職社員の部下育成・指導」（68.7%）、「中堅社員の育成・成長」（67.7%）において全体の3分の2以上と高くなっている。また、これら人材面での経営課題について重要なものを3つまでを示したものをみると（図表2）、「管理職社員のマネジメント力向上」（47.1%）が最も高く、「若手社員の育成・成長」（38.6%）、「中堅社員の育成・成長」（34.2%）が次いで高くなっている。管理職のマネジメント力向上、若手・中堅の人材育成・成長が人材にかかる課題として重要度が高いことが分かる。

人材に関する経営課題、回答企業の正社員規模別にみると（図表4）、いずれの規模でも、管理職のマネジメント力向上、若手・中堅の人材育成・成長が人材にかかる項目は上位に位置している。若手社員から中堅社員の育成に関するものが、企業規模に関わらず多くの企業で共通した人材に関する経営課題であることが分かる。

これらに次いで人材に関する経営課題として挙げられた割合が高いのが「女性社員の活躍推進・登用」（57.3%）、「メンタル不調・防止、職場復帰」（55.1%）であり、いずれも過半数を占めている。この点を、正社員規模別にみると、全体の傾向はいずれの規模でも同じだが、『1,000人以上』では、「女性の活躍推進・登用」（70.0%）が特に高くなっている。また、これに合わせて、「社員の出産・育児との両立」についても、正社員規模が大きいと経営課題とする割合が高くなっている。その他、「グローバル社員（海外展開対応社員）の育成」についても、正社員規模が大きいほど人材に関して課題とする割合が高くなっている。

##### 2) キャリア形成の観点からの制度の実施や面談・研修など各種の施策の実施

経営課題解決の方策の一つとしてキャリア形成の観点から制度の実施や面談・研修など各種施策を実施しているかをみると、1)で見た人材面での経営課題の結果と同様に「若手社員の育成・成長」（77.7%）、「管理職社員のマネジメント力向上」（69.0%）、「中堅社員の育成・成長」（67.7%）でそれぞれ60%台後半と高い割合を占めている。一方で、「管理職社員の部下育成・指導」（51.1%）はやや低く、(1)の人材面の経営課題での割合との間にややギャップがみられる。

これを、正社員規模別にみると全ての項目で正社員規模が大きいほど回答割合が高くなっており、規模が大きい企業ほどキャリア形成の観点からの各種の施策が充実していることが分かる。

### 3) 人材に関する経営課題の有無とキャリア形成の観点からの施策の有無のギャップ

2) キャリア形成の観点からの施策の有無について、1) 人材に関する経営課題の有無とのギャップ (1)–2)) をみると (図表 3)、「女性社員の活躍推進・登用」(26.7%) で差が最も大きくなっており、人材に関する課題の大きさに対して、キャリア形成に関する施策として未だ不十分な現状がみてとれる。その他に差が大きいものとしては、「60 歳以上社員の職場適応、モチベーション維持・向上」(22.6%)、「管理職社員の部下育成、指導」(18.5%)、「メンタル不調防止・対応、職場復帰」(15.7%)、「ベテラン社員の職場適応、モチベーションの維持・向上」(15.4%) 等となっている。

これを、正社員規模別にみると、まず、ほとんどの項目において、正社員規模が小さいほど人材に関する課題の有無とキャリア形成の実施の有無のギャップが大きく、課題として認識しているながらもキャリア形成の観点からの施策が十分行われていないことが分かる。

次に、ギャップが大きい項目をみると、まず、正社員規模の違いによらず、「女性社員の活躍推進・登用」での差が大きくなっており、女性の活躍推進・登用が人材に関する経営課題となっていながらもキャリア形成の観点からの施策が十分でないことが多い。また、「60 歳以上社員の職場適応、モチベーション維持・向上」、及び「中堅社員の円滑な人事ローテーション」についても、『1,000 人以上』ではややギャップが小さいものの、正社員規模全体わたって課題と施策の実施に差が大きい状況にある。

その他特徴的なものとして「管理職社員の部下育成、指導」について、『499 人以下』で課題の有無と施策の実施の有無の間に大きなギャップが生じている。

### 4) 課題解決に苦労しているもの

最後に、(3)課題解決に苦労している(時間がかかっている)ものをみると、「管理職社員のマネジメント力向上」(複数回答で 47.7%、重要なもの 3 つまでで 32.6%) が最も高くなっている。管理職社員のマネジメント力の向上は、これまでみてきたことから、企業での人材面での経営課題としても最重要であり、キャリア形成の観点からの施策割合も高いにもかかわらず、経営課題として解決に時間を要している最重要の課題として認識されていることが分かる。

課題解決に苦労しているものとして次に大きいのは「メンタル不調防止・対応、職場対応」(同上、43.8%、27.3%) である。当該項目については、解決に苦労している重要なものとして高い割合を示している点が特徴である。

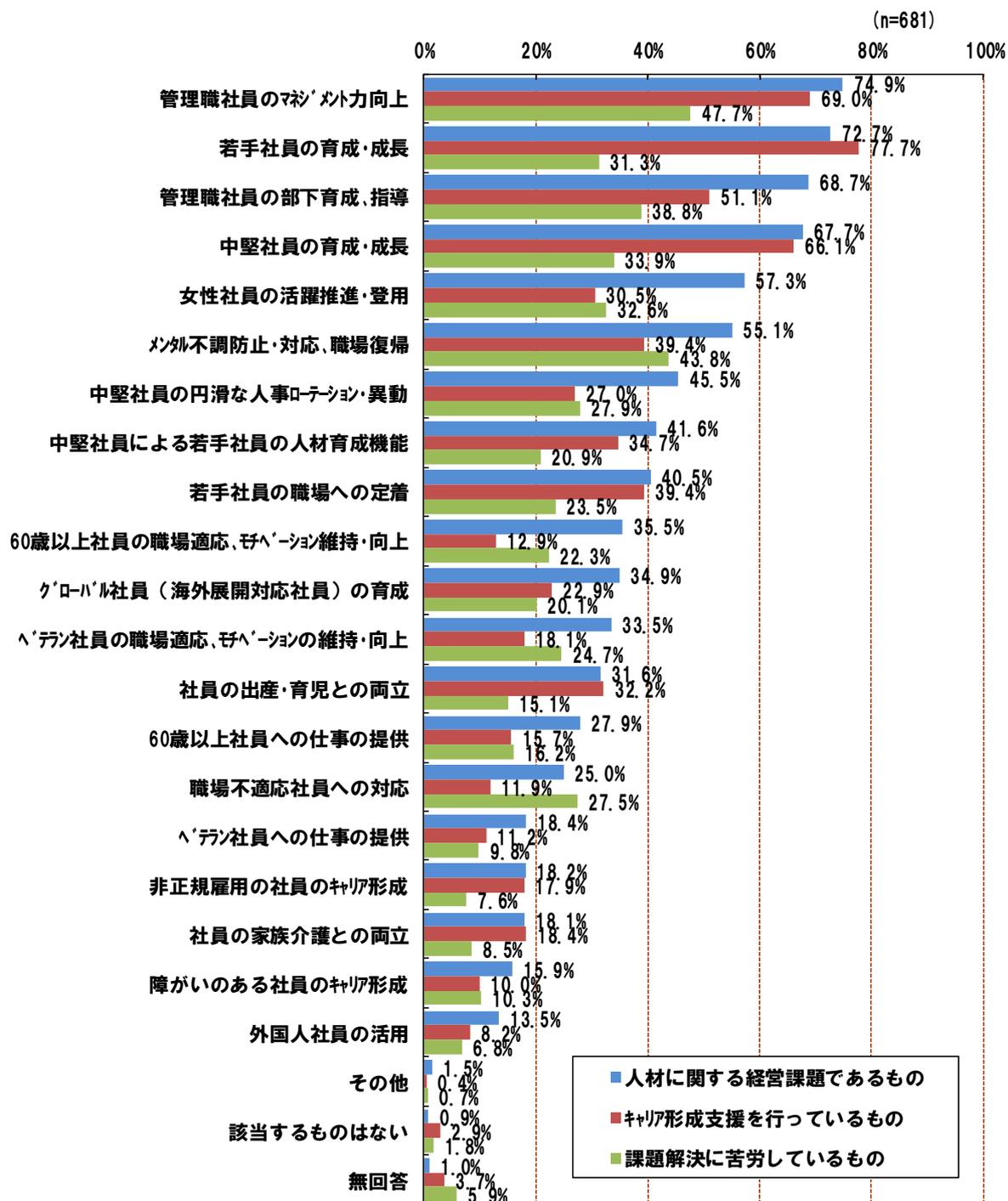
課題解決に苦労しているものを正社員規模別にみると、まず「管理職社員のマネジメント力向上」がいずれの正社員規模においても高い割合を示している(図表 6)。先に人材に関する課題の有無とキャリア形成の観点からの施策の有無の差異を見たが、ここでは、当該項目の差はそれほど大きくはなっていない。このことから、管理職社員のマネジメント力向上は、企業が課題と

して認識し各種の施策を実施していながらも、その課題解決が困難であることが分かる。

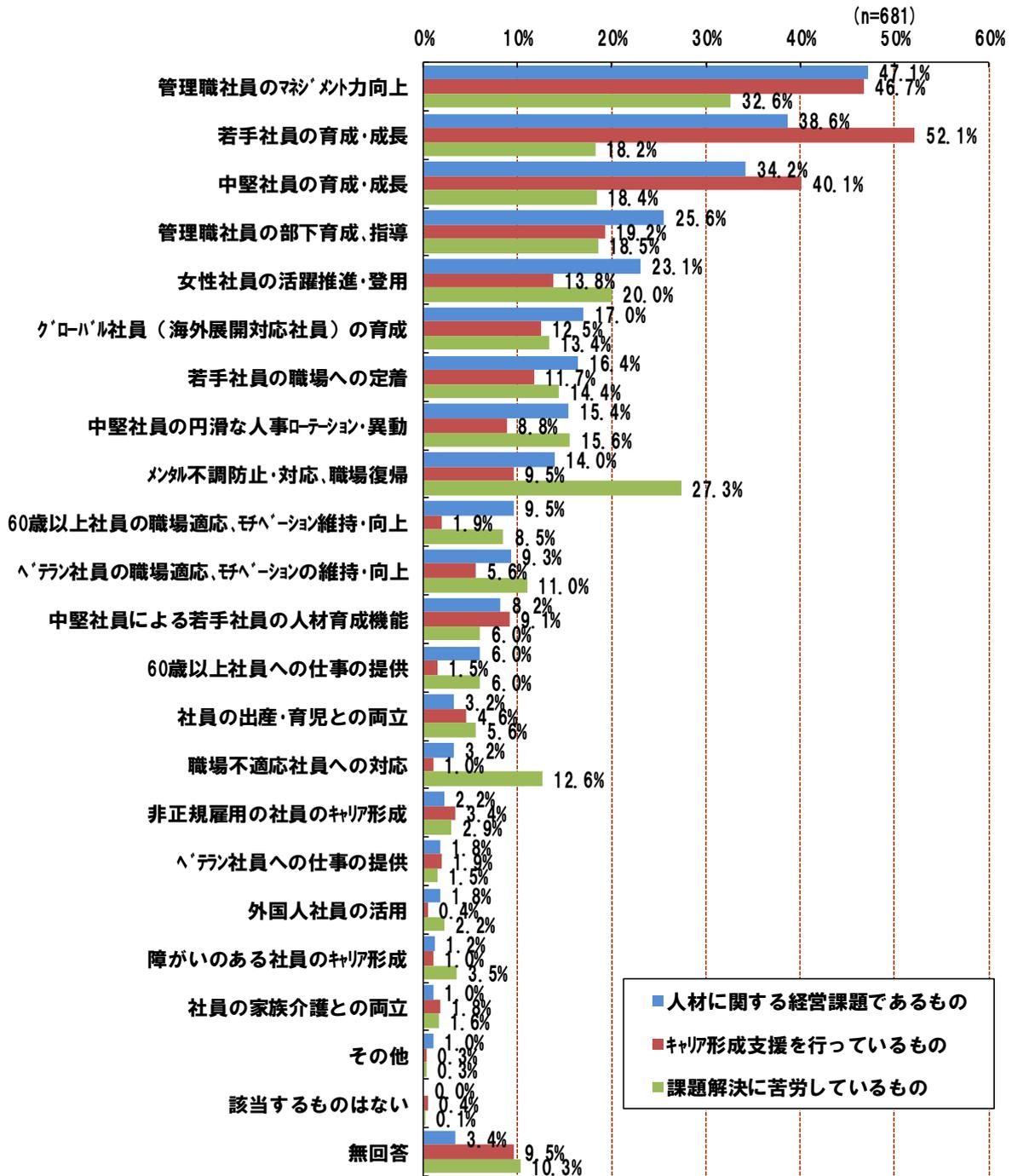
「メンタル不調防止・対応、職場復帰」については、正社員規模によらず課題解決に苦勞している割合が高いが正社員規模が大きいほどその割合が高い。当該項目については、特に正社員規模が大きい企業では課題認識をして施策を講じていながらも、課題解決に苦勞している様子が見られる。

「女性社員の活躍推進・登用」についても、正社員規模が大きいほど課題解決に苦勞している割合が大きくなっている。当該項目については、人材に関する経営課題の有無とキャリア形成の観点からの施策の実施に差があることから、施策を講じていないことで課題解決を困難と感じている企業が含まれると考えられる。

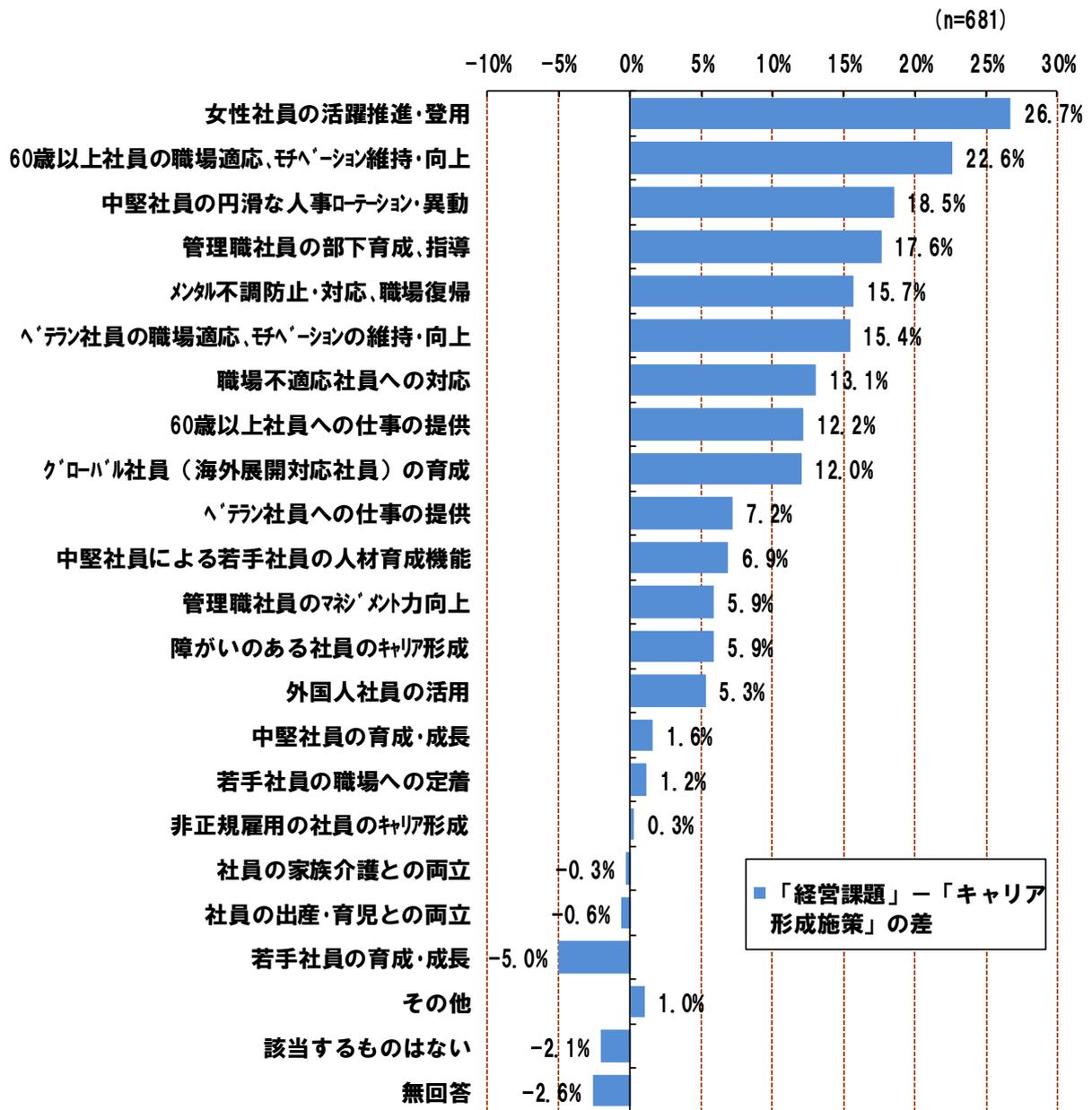
図表1 人材に関する経営課題、キャリア形成の観点での施策、課題解決に苦勞しているもの（複数回答）



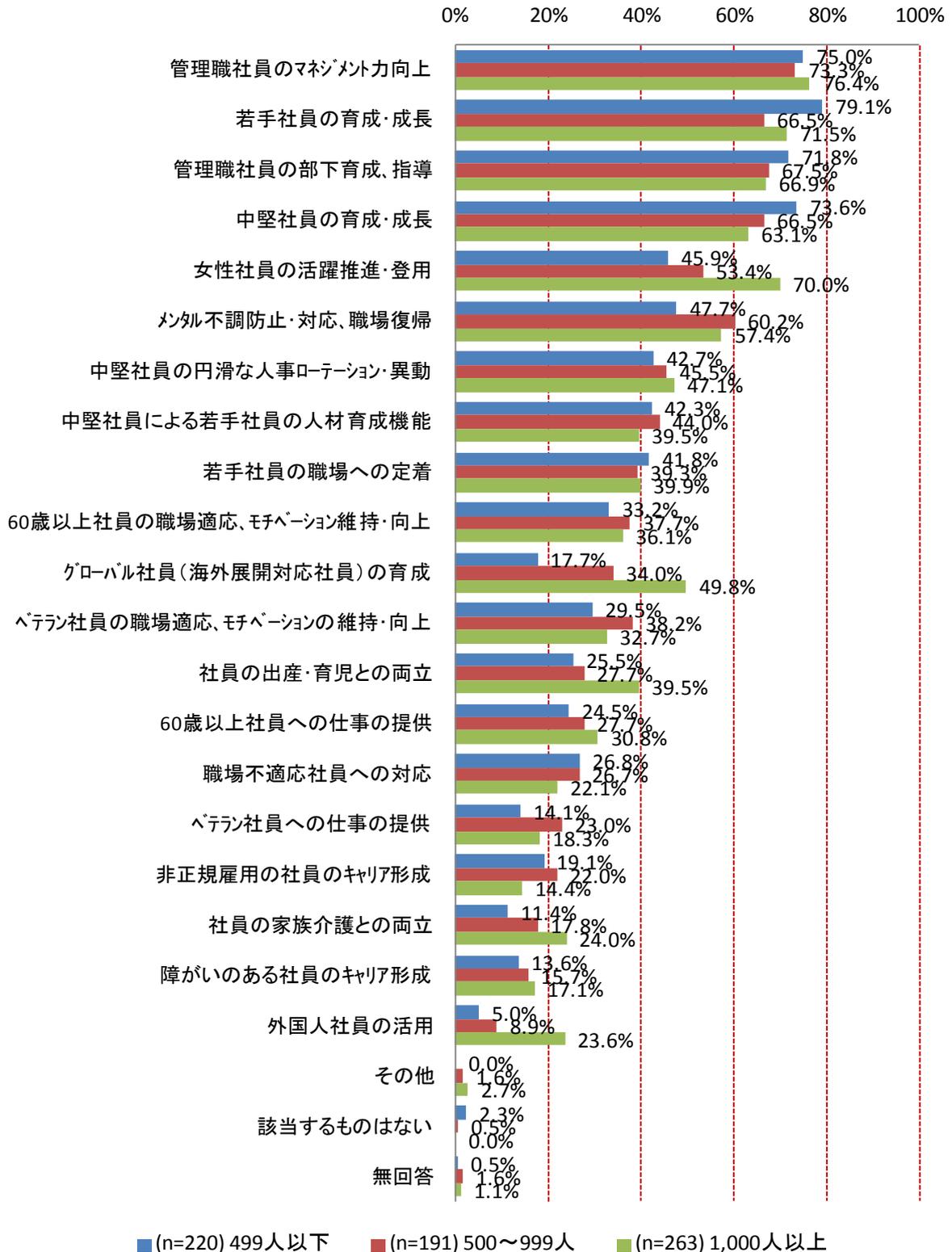
図表2 人材に関する経営課題、キャリア形成の観点での施策、課題解決に苦勞しているもの（重要なもの3つまでを回答）



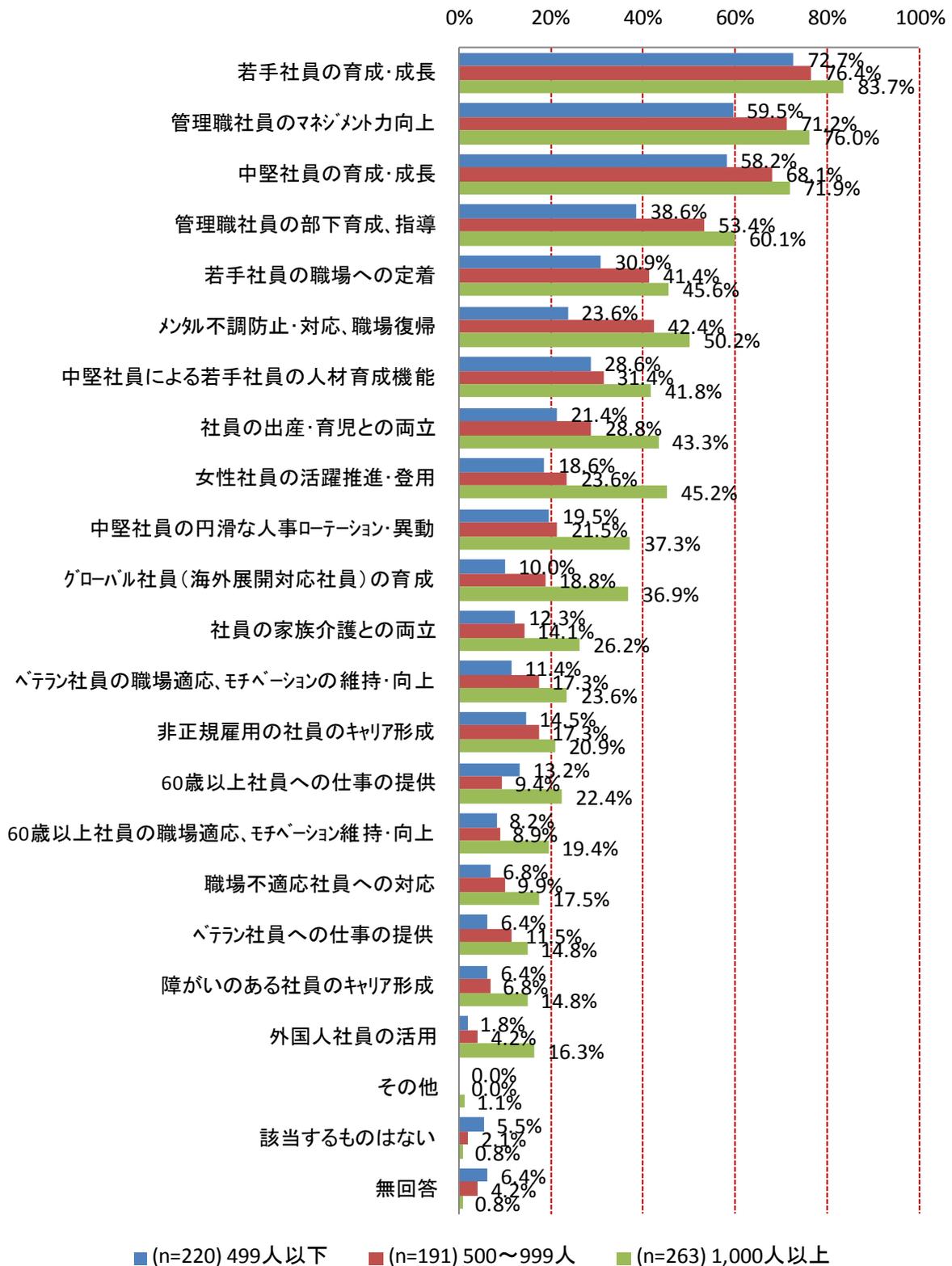
図表3 人材に関する経営課題とキャリア形成の観点での施策の差



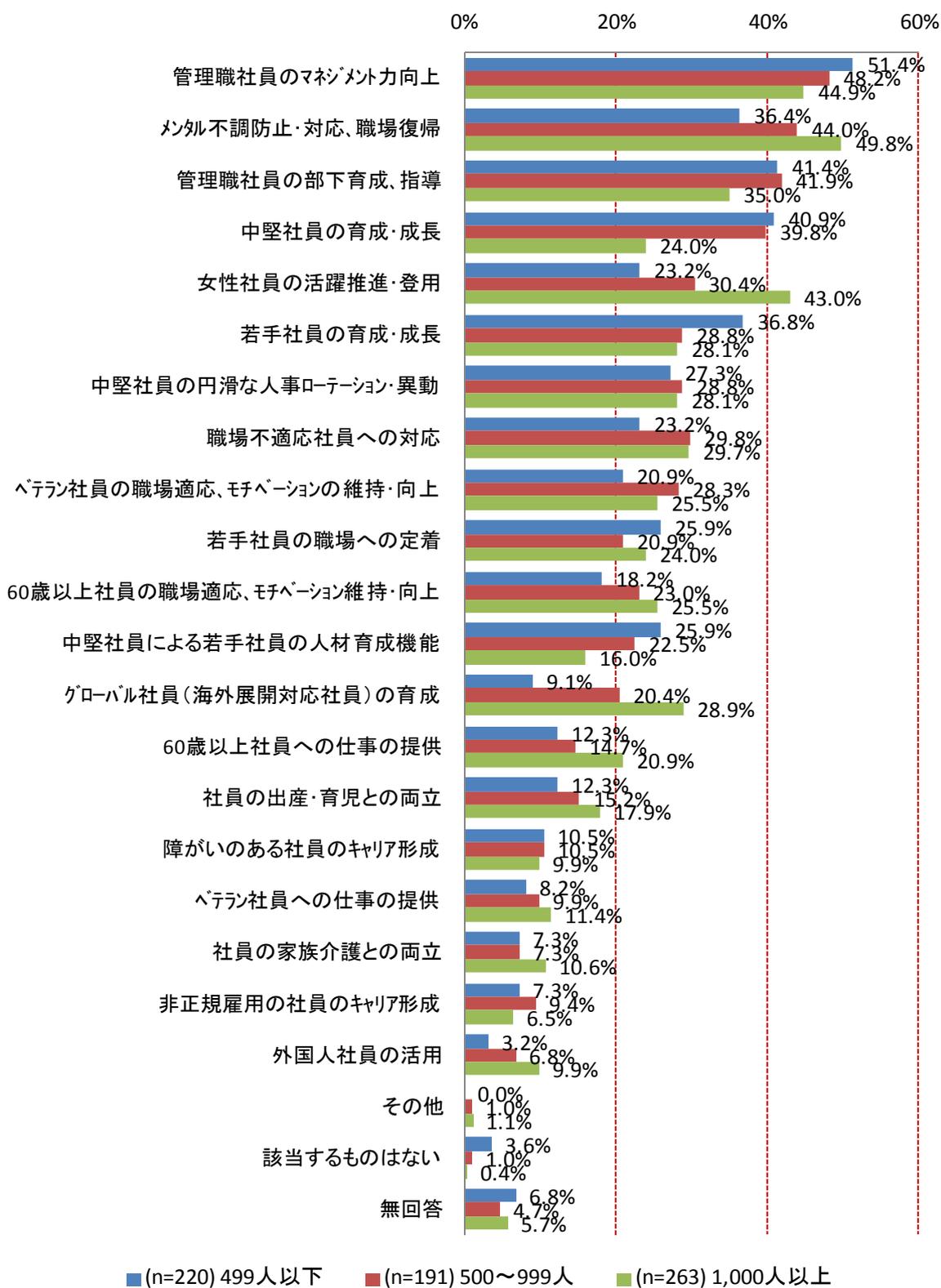
図表4 人材に関する経営課題（正社員規模別：複数回答）



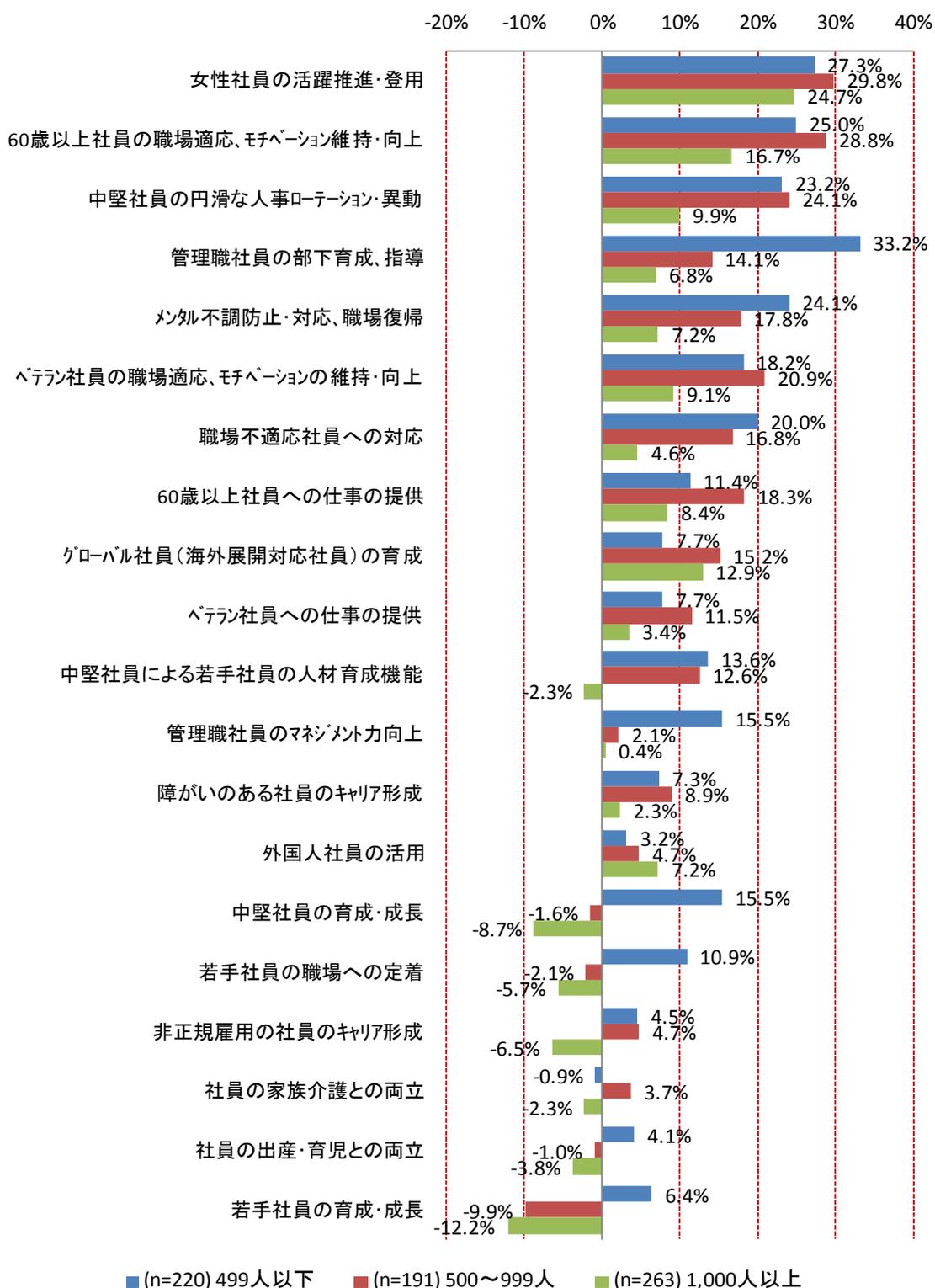
図表5 キャリア形成の観点での施策（正社員規模別：複数回答）



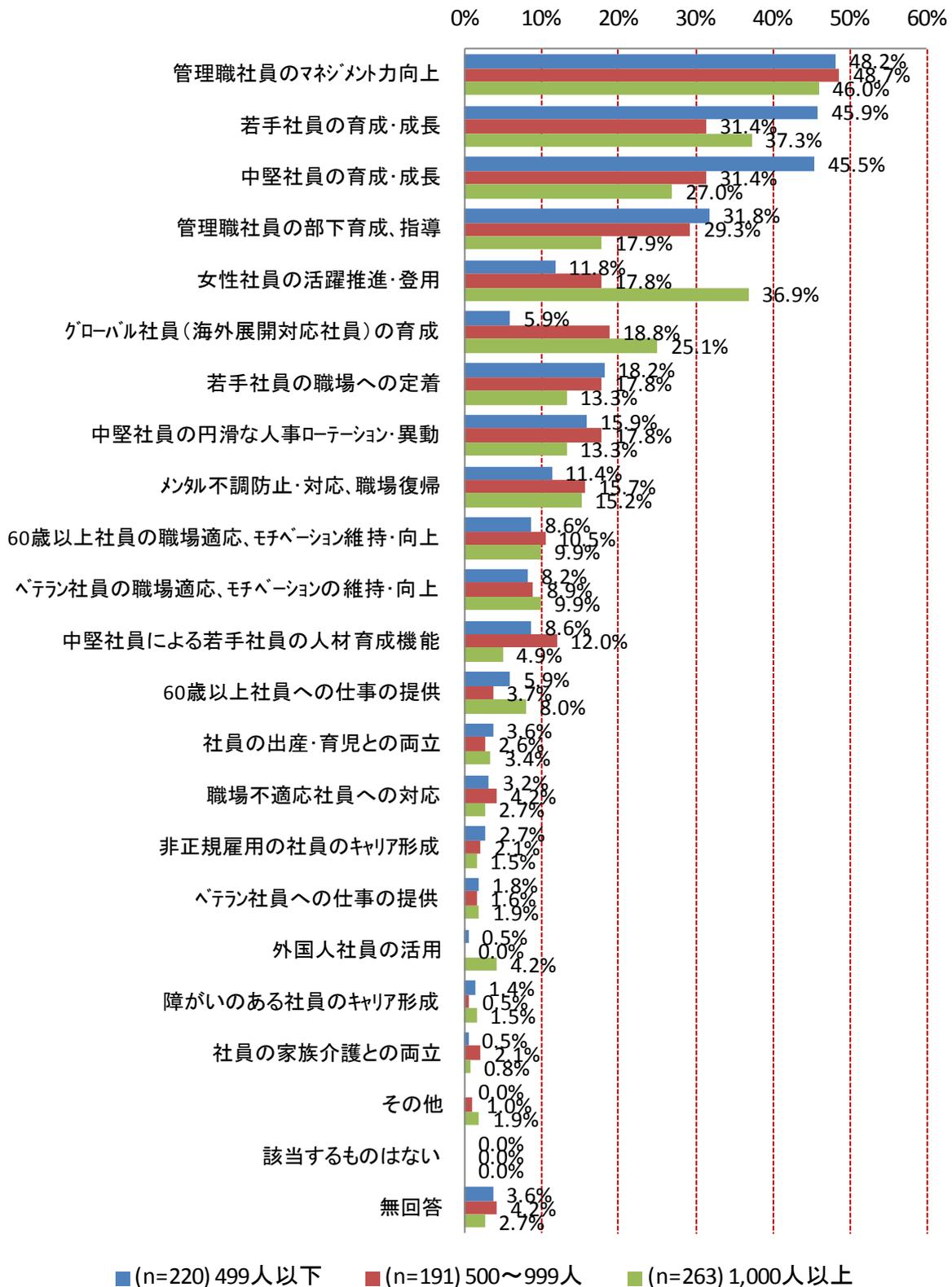
図表6 課題解決に苦勞しているもの（正社員規模別：複数回答）



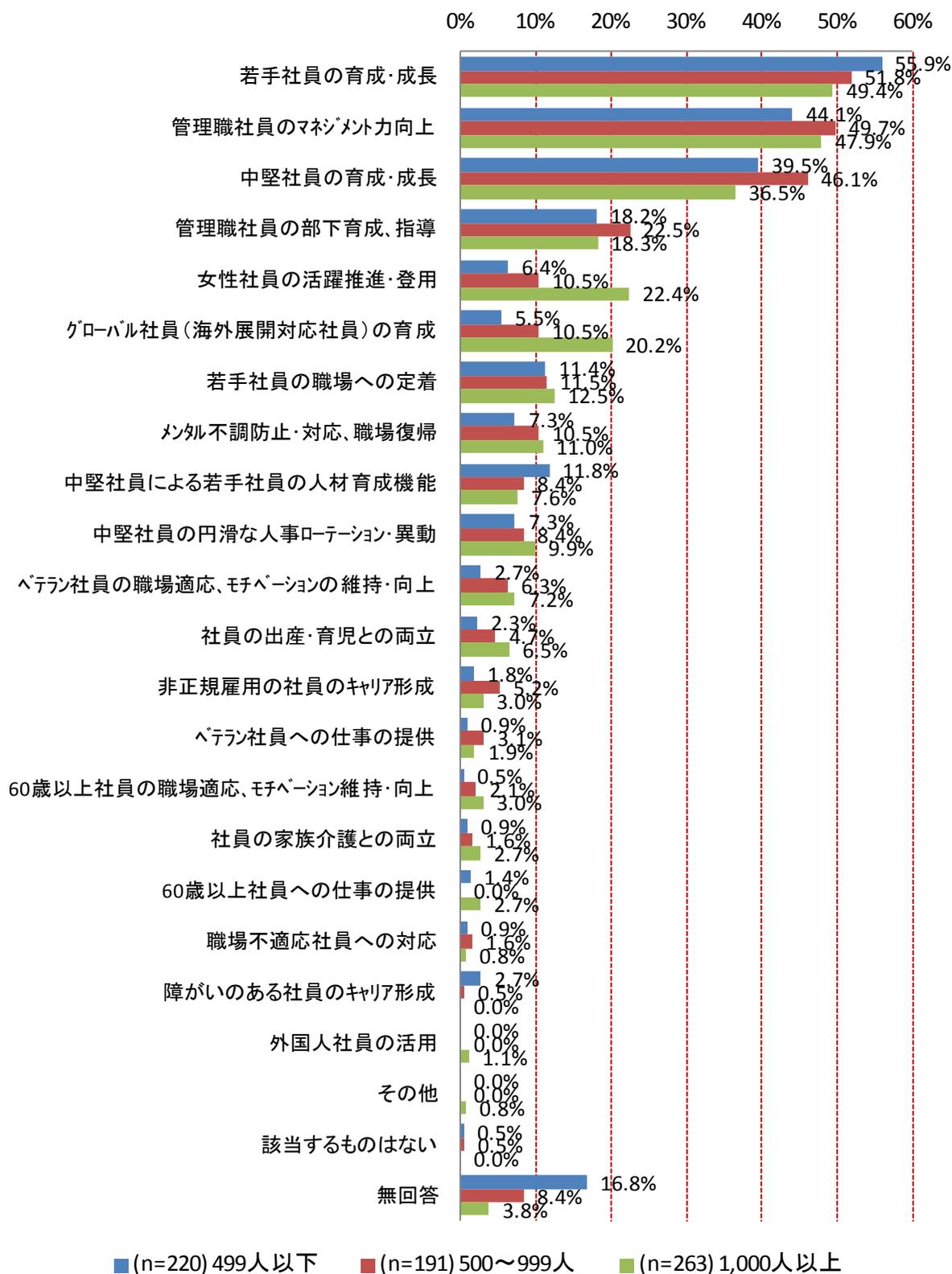
図表7 人材に関する経営課題とキャリア形成の観点での施策の差（正社員規模別）



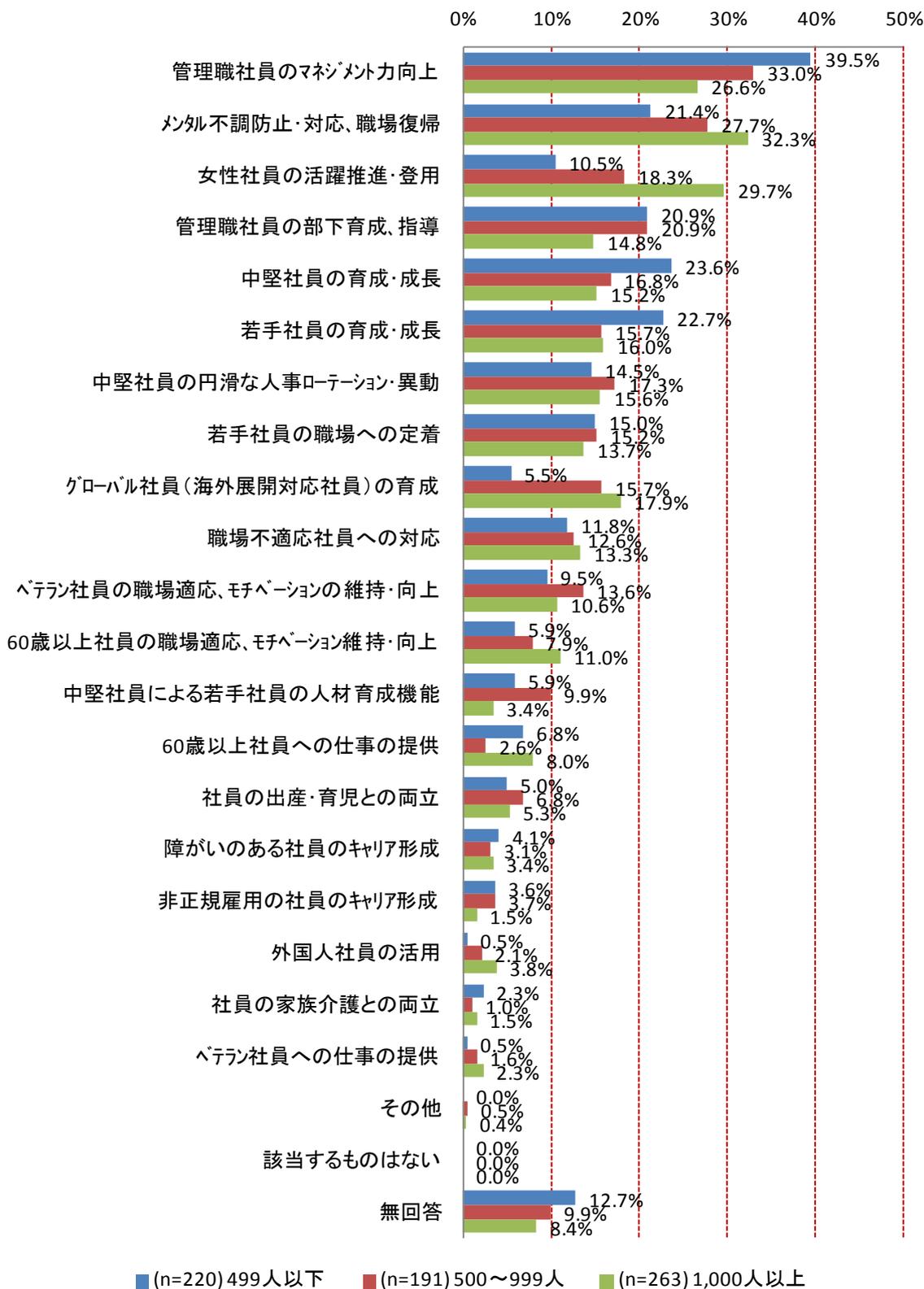
図表8 人材に関する経営課題（正社員規模別：重要なもの3つまでを回答）



図表9 キャリア形成の観点での施策（正社員規模別：重要なもの3つまでを回答）



図表10 課題解決に苦労しているもの（正社員規模別：重要なもの3つまでを回答）



## 5) 人材に関する経営課題の項目間の関係

次に、人材に関する経営課題として挙げられた項目間の関係をみる。具体的には回答状況の相関係数を計測した（図表 11）。相関係数の大きさが 0.3 以上<sup>8</sup>の部分に黄色のマーカをつけている。結果をみると、相関係数が高い部分が概ね 3 か所あることが分かる。一つ目は、若手社員の育成・成長、中堅の育成・成長に関連する項目である。管理社員の部下育成・指導もここに含まれる。これらの項目は、人材に関する経営課題として多くの企業が挙げているものである。

二つ目はベテラン社員、60 歳以上社員への仕事の提供や職場適応、モチベーションの維持・向上に関連する項目である。そして三つ目は、社員の出産・育児との両立、家族介護との両立、女性社員の活躍推進・登用に関連する項目である。二つ目と三つ目については、人材に関する経営課題の有無とキャリア形成の観点からの施策の有無の差が大きい項目とほぼ一致している。

図表 11 人材に関する経営課題の項目間の相関係数（複数回答）

	若手社員の職場への定着	若手社員の育成・成長	中堅社員の育成・成長	中堅社員の円滑な人事ローテーション・異動	中堅社員による若手社員の人材育成機能	ベテラン社員への仕事の提供	ベテラン社員の職場適応、モチベーションの維持・向上	60歳以上社員への仕事の提供	60歳以上社員の職場適応、モチベーション維持・向上	管理職社員のマネジメント力向上	管理職社員の部下育成、指導	グローバル社員の育成	社員の出産・育児との両立	社員の家族介護との両立	女性社員の活躍推進・登用	外国人社員の活用	メンタル不調防止・対応、職場復帰	職場不適応社員への対応	障がいのある社員のキャリア形成	非正規雇用の社員のキャリア形成
若手社員の職場への定着	1	.323	.216	.164	.288	.115	.055	-.026	-.019	.078	.179	-.066	.207	.208	.093	.056	.197	.197	.130	.150
若手社員の育成・成長	.323	1	.480	.137	.307	.010	.075	-.011	.051	.238	.287	-.008	.159	.128	.086	.043	.166	.086	.107	.112
中堅社員の育成・成長	.216	.480	1	.134	.313	.070	.149	.022	.076	.224	.290	-.059	.109	.139	.137	.056	.170	.138	.036	.142
中堅社員の円滑な人事ローテーション・異動	.164	.137	.134	1	.204	.188	.139	.163	.135	.176	.121	.109	.103	.181	.148	.101	.135	.197	.173	.153
中堅社員による若手社員の人材育成機能	.288	.307	.313	.204	1	.143	.148	.048	.109	.188	.323	.000	.211	.197	.123	.108	.155	.177	.153	.124
ベテラン社員への仕事の提供	.115	.010	.070	.188	.143	1	.490	.431	.287	.066	.068	.047	.189	.269	.098	.122	.165	.171	.249	.177
ベテラン社員の職場適応、モチベーションの維持・向上	.055	.075	.149	.139	.148	.490	1	.368	.472	.113	.080	.036	.224	.255	.115	.081	.222	.191	.115	.146
60歳以上社員への仕事の提供	-.026	-.011	.022	.163	.048	.431	.368	1	.466	.056	.008	.082	.187	.242	.174	.116	.208	.213	.176	.205
60歳以上社員の職場適応、モチベーション維持・向上	-.019	.051	.076	.135	.109	.287	.472	.466	1	.035	.006	-.101	.131	.207	.188	.099	.239	.192	.103	.140
管理職社員のマネジメント力向上	.078	.238	.224	.176	.188	.066	.113	.056	.035	1	.487	.036	.151	.107	.146	.084	.231	.154	.087	.109
管理職社員の部下育成、指導	.179	.287	.290	.121	.323	.068	.080	.008	.006	.487	1	.005	.150	.130	.119	.114	.192	.104	.105	.124
グローバル社員の育成	-.066	.008	-.059	.109	.000	.047	.036	.082	.101	.036	.005	1	.087	.117	.140	.375	.091	-.022	.126	-.022
社員の出産・育児との両立	.207	.159	.109	.103	.211	.189	.224	.187	.131	.151	.150	.087	1	.567	.352	.219	.316	.189	.265	.258
社員の家族介護との両立	.208	.128	.139	.181	.197	.269	.255	.242	.207	.107	.130	.117	.567	1	.240	.271	.221	.194	.233	.212
女性社員の活躍推進・登用	.093	.086	.137	.148	.123	.098	.115	.174	.188	.146	.119	.140	.352	.240	1	.190	.236	.101	.102	.173
外国人社員の活用	.056	.043	.056	.101	.108	.122	.081	.116	.099	.084	.114	.375	.219	.271	.190	1	.111	.107	.121	.112
メンタル不調防止・対応、職場復帰	.197	.166	.170	.135	.155	.165	.222	.208	.239	.231	.192	.091	.316	.221	.236	.111	1	.326	.219	.162
職場不適応社員への対応	.197	.086	.138	.197	.177	.171	.191	.213	.192	.154	.104	-.022	.189	.194	.101	.107	.326	1	.249	.139
障がいのある社員のキャリア形成	.130	.107	.036	.173	.153	.249	.115	.176	.103	.087	.105	.126	.265	.233	.102	.121	.219	.249	1	.273
非正規雇用の社員のキャリア形成	.150	.112	.142	.153	.124	.177	.146	.205	.140	.109	.124	-.022	.258	.212	.173	.112	.162	.139	.273	1

## 6) キャリア形成の観点での施策の実施項目間の関係

次に、キャリア形成の観点での施策の実施項目間の関係をみる。具体的には回答状況の相関係数を計測した（図表 12）。ここでも相関係数の大きさが 0.3 以上の部分に黄色のマーカをつけている。結果をみると、相関係数が高い部分は、人材に関する経営課題での項目間の相関係数と同じように大きく 3 か所あることが分かる。ただし、相関係数が高い範囲により広がりがあり

<sup>8</sup> ここでは、統計的に有意な相関が得られたものの中で、数値が比較的大きなものとした。

られる。

このように、キャリア形成に関する施策についても、大きくは若手社員・中堅社員の育成・成長に関連するもの、ベテラン社員・60歳以上社員の仕事の提供やモチベーションの維持・向上等に関するもの、女性の活躍推進、仕事と家庭の両立に関するものの大きく三つに分かれるが、先にみたように、キャリア形成の観点からの施策の実施の割合からは、一点目の若手・中堅社員の育成はより多くの企業に広がっているのに対して、二点目、三点目については、課題に対する取組みが遅れている企業、あるいは、取り組んでいながらも困難さが残っている企業に関する項目であることが窺われる。

図表12 キャリア形成の観点での施策の項目間の相関係数（複数回答）

	若手社員の職場への定着	若手社員の育成・成長	中堅社員の育成・成長	中堅社員の円滑な人事ローテーション・異動	中堅社員による若手社員の人材育成機能	ベテラン社員への仕事の提供	ベテラン社員の職場適応、モチベーションの維持・向上	60歳以上社員への仕事の提供	60歳以上社員の職場適応、モチベーション維持・向上	管理職社員のマネジメント力向上	管理職社員の部下育成、指導	グローバル社員の育成	社員の出産・育児との両立	社員の家族介護との両立	女性社員の活躍推進・登用	外国人社員の活用	メンタル不調防止・対応、職場復帰	職場不適応社員への対応	障がいのある社員のキャリア形成	非正規雇用の社員のキャリア形成
若手社員の職場への定着	1	.266	.195	.213	.230	.222	.165	.221	.192	.179	.210	.191	.247	.236	.200	.201	.205	.282	.196	.232
若手社員の育成・成長	.266	1	.358	.100	.247	.057	.067	.060	.068	.248	.235	.147	.101	.100	.135	.108	.148	.078	.040	.066
中堅社員の育成・成長	.195	.358	1	.145	.254	.101	.165	.103	.131	.376	.291	.162	.068	.102	.150	.089	.175	.134	.025	.053
中堅社員の円滑な人事ローテーション・異動	.213	.100	.145	1	.260	.283	.222	.257	.232	.167	.193	.193	.220	.250	.187	.246	.171	.250	.166	.216
中堅社員による若手社員の人材育成機能	.230	.247	.254	.260	1	.294	.242	.176	.171	.197	.285	.201	.271	.275	.254	.169	.211	.259	.151	.197
ベテラン社員への仕事の提供	.222	.057	.101	.283	.294	1	.485	.395	.333	.048	.140	.145	.289	.322	.245	.213	.174	.356	.346	.206
ベテラン社員の職場適応、モチベーションの維持・向上	.165	.067	.165	.222	.242	.485	1	.316	.476	.094	.186	.181	.240	.244	.252	.189	.189	.223	.195	.172
60歳以上社員への仕事の提供	.221	.060	.103	.257	.176	.395	.316	1	.456	.122	.143	.190	.300	.353	.258	.234	.263	.336	.297	.256
60歳以上社員の職場適応、モチベーション維持・向上	.192	.068	.131	.232	.171	.333	.476	.456	1	.109	.164	.169	.234	.322	.280	.168	.192	.301	.204	.237
管理職社員のマネジメント力向上	.179	.248	.376	.167	.197	.048	.094	.122	.109	1	.506	.153	.137	.107	.152	.107	.248	.144	.081	.118
管理職社員の部下育成、指導	.210	.235	.291	.193	.285	.140	.186	.143	.164	.506	1	.195	.213	.169	.234	.156	.303	.195	.140	.136
グローバル社員の育成	.191	.147	.162	.193	.201	.145	.181	.190	.169	.153	.195	1	.159	.249	.220	.419	.250	.171	.198	.064
社員の出産・育児との両立	.247	.101	.068	.220	.271	.289	.240	.300	.234	.137	.213	.159	1	.677	.407	.235	.359	.324	.332	.368
社員の家族介護との両立	.236	.100	.102	.250	.275	.322	.244	.353	.322	.107	.169	.249	.677	1	.345	.310	.315	.337	.357	.377
女性社員の活躍推進・登用	.200	.135	.150	.187	.254	.245	.252	.258	.280	.152	.234	.220	.407	.345	1	.261	.287	.272	.198	.230
外国人社員の活用	.201	.108	.089	.246	.169	.213	.189	.234	.168	.107	.156	.419	.235	.310	.261	1	.268	.250	.290	.205
メンタル不調防止・対応、職場復帰	.205	.148	.175	.171	.211	.174	.189	.263	.192	.248	.303	.250	.359	.315	.287	.268	1	.348	.216	.240
職場不適応社員への対応	.282	.078	.134	.250	.259	.356	.223	.336	.301	.144	.195	.171	.324	.337	.272	.250	.348	1	.328	.273
障がいのある社員のキャリア形成	.196	.040	.025	.166	.151	.346	.195	.297	.204	.081	.140	.198	.332	.357	.198	.290	.216	.328	1	.390
非正規雇用の社員のキャリア形成	.232	.066	.053	.216	.197	.206	.172	.256	.237	.118	.136	.064	.368	.377	.230	.205	.240	.273	.390	1

## ② 社員のキャリア形成を促す制度の有無（問2）

### 1) 社員のキャリア形成を促す制度の現状

ここでは、社員のキャリア形成を促す制度の有無を尋ねた。回答全体としては、「階層別キャリア研修」(68.4%)、「自己啓発制度」(68.0%)について回答会社の3分の2以上で制度が「ある」ことが分かる(2))。その他には、「職場の上司・管理者によるキャリア面談・相談」(57.9%)、「社員のキャリア形成を意識したジョブ・ローテーション」(46.7%)が次いで高くなっている。一方で、「専門人材等によるキャリア面談・相談」については、12.6%と低くなっている。

これを、正社員数規模別にみると、いずれの制度についても、正社員数が大きいと「ある」の割合は顕著に高くなっている。特に、「階層別キャリア研修」、「自己啓発制度」では正社員数が1,000人以上では8割超で「ある」としている。

次に、過去3年程度の業績の状況による制度の有無の違いをみるために、過去3年程度の売上高の変化度合い別にみた(図表14)。結果をみると、売上高が「増加」と「横ばい」では結果に違いが見られないが、「減少」の企業では、各種の施策の実施割合が低くなっていることが分かる。因果関係は不明であるが、売上高の減少企業では各種のキャリア形成の実施割合が低い様子がみられる。

### 2) 社員のキャリア形成の観点からの施策の有無とキャリア形成を促す制度の有無の相関係数

ここでは、先に見た社員のキャリア形成の観点からの施策の有無と、本設問であるキャリア形成を促す制度の有無の間の関連を相関係数の大きさでみた(図表15)。

結果からは、若手・中堅社員の育成・成長のキャリア形成施策とは、「社員のキャリア形成を意識したジョブ・ローテーション」、「自己啓発制度」、「職場の上司・管理者によるキャリア面談・相談」との相関が大きい様子がみられる。若手・中堅の育成・成長については、上司との面談・相談を基本に据え、支援施策としてキャリア形成を意識したようなジョブ・ローテーション、自己啓発制度を実施している様子が浮き上がってくる。

次に、ベテラン社員、60歳以上社員に関するキャリア形成支援策とは、「360度フィードバック」、「節目研修」、「専門人材等によるキャリア面談・相談」との相関が大きい。節目研修を行い、それを専門人材等によるキャリア面談・相談でフォローしつつ、360度フィードバックを行っている様子が見られる。

また、女性の活躍推進・登用や社員の出産・育児との両立支援策とは、「キャリアシート」、「360度フィードバック」、「自己啓発制度」、「節目キャリア研修」との相関が大きい。

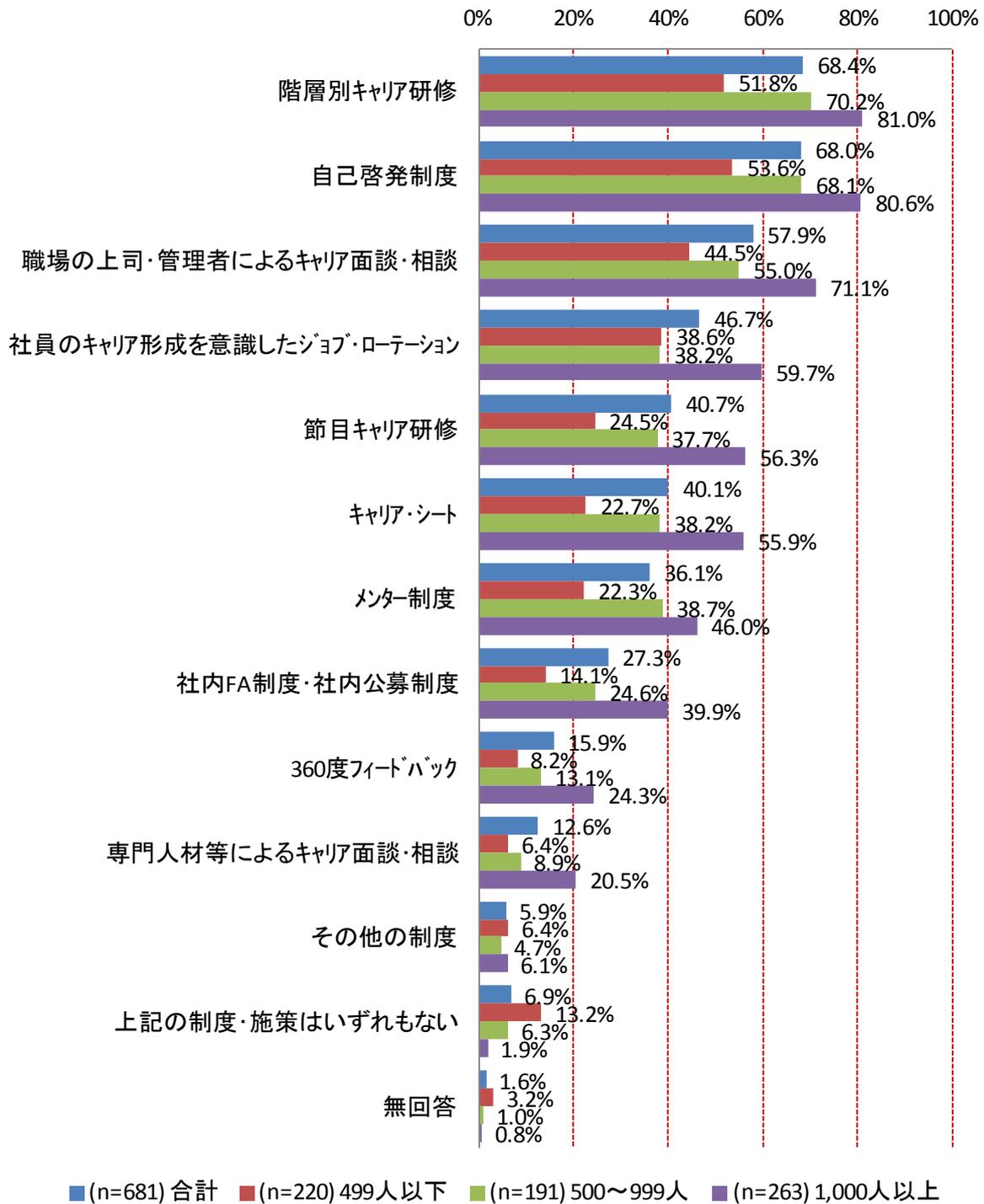
### 3) キャリア形成を促す制度間の実施の相関係数

この点を、キャリア形成を促す制度間の実施有無の相関係数からみる(図表15)。結果からは、「職場の上司・管理者によるキャリア面談・相談」を中心にして、「キャリアシート」を基本ツールとして用い、「階層別キャリア研修」が補完している関係が見られる。これらは、主に若手社員・

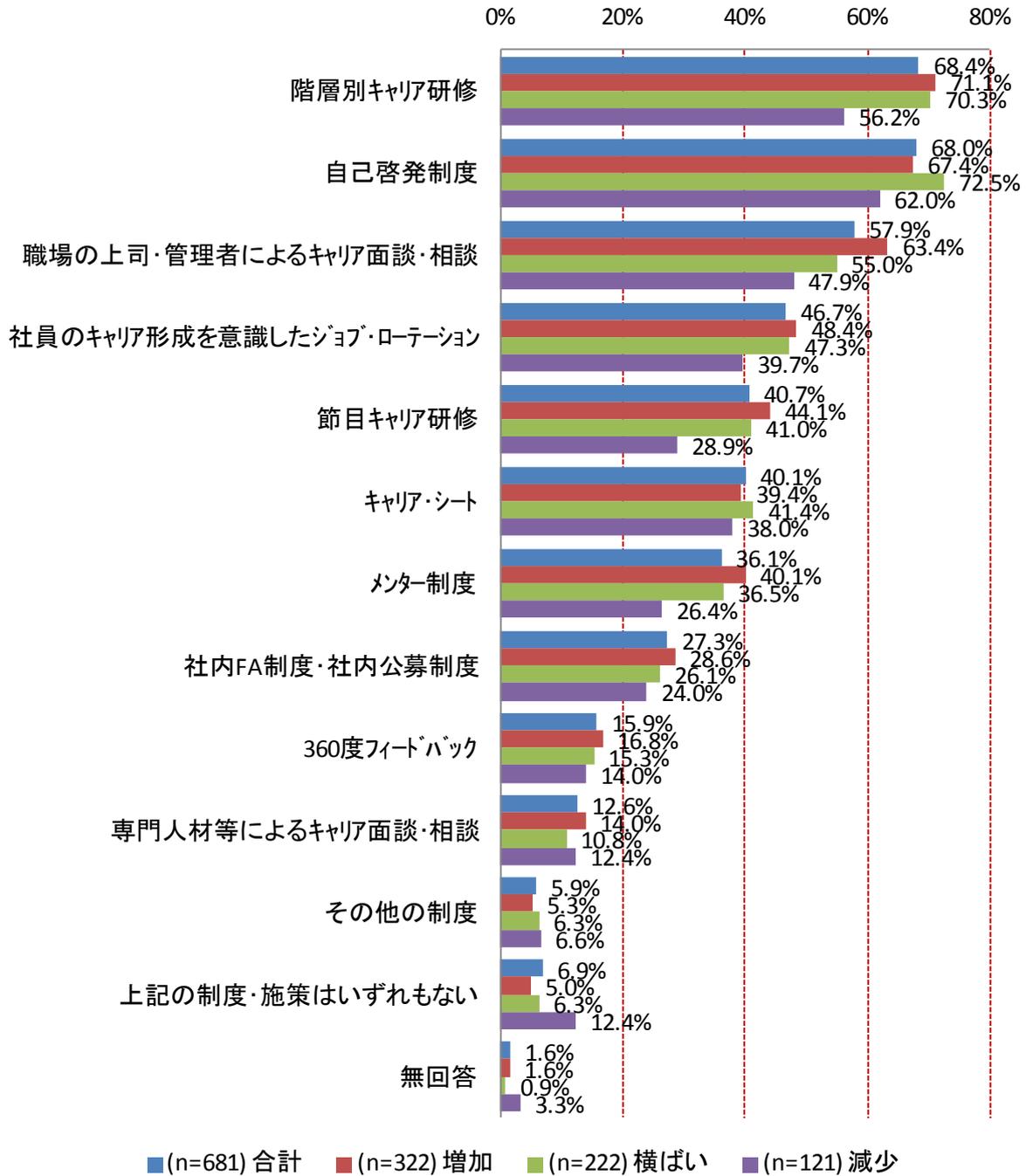
中堅社員の育成・成長に関する施策の関係性を示したものと考えられる。

もうひとつの関係として「専門人材によるキャリア面談・相談」と「360度フィードバック」、「節目キャリア研修」の関係がみられるが、これらはベテラン社員、60歳以上社員、あるいは、女性の活躍推進・登用に関連する施策の連携と考えられる。

図表13 社員のキャリア形成を促す制度の有無（正社員規模別；複数回答）



図表14 社員のキャリア形成を促す制度の有無（過去3年程度の売上高の変化別；複数回答）



図表15 社員のキャリア形成の観点からの施策の有無とキャリア形成を促す制度の有無の相関係数

	【キャリア形成を促す制度】									
	メンター制度	社員のキャリア形成を意識したジョブ・ローテーション	社内F A制度・社内公募制度	キャリアシート	360度フィードバック	自己啓発制度	階層別キャリア研修	節目キャリア研修	職場の上司・管理者によるキャリア面談・相談	専門人材等によるキャリア面談・相談
<b>【社員のキャリア形成の観点からの施策】</b>										
若手社員の職場への定着	.176	.114	.093	.118	.087	.118	.030	.111	.153	.067
若手社員の育成・成長	.146	.178	.049	.112	.038	.224	.185	.143	.160	.051
中堅社員の育成・成長	.177	.165	.099	.140	.065	.181	.179	.178	.202	.063
中堅社員の円滑な人事ローテーション・異動	.118	.319	.193	.183	.144	.189	.125	.138	.123	.130
中堅社員による若手社員の人材育成機能	.135	.133	.060	.091	.057	.125	.198	.157	.165	.099
ベテラン社員への仕事の提供	.093	.154	.131	.149	.187	.067	.065	.172	.082	.157
ベテラン社員の職場適応、モチベーションの維持・向上	.119	.135	.138	.182	.177	.054	.085	.277	.074	.185
60歳以上社員への仕事の提供	.092	.091	.069	.138	.127	.078	.029	.106	.091	.110
60歳以上社員の職場適応、モチベーション維持・向上	.110	.083	.049	.140	.163	.039	.076	.161	.038	.100
管理職社員のマネジメント力向上	.134	.157	.032	.134	.039	.143	.276	.143	.160	.081
管理職社員の部下育成、指導	.139	.197	.097	.212	.074	.156	.224	.183	.210	.125
グローバル社員の育成	.158	.175	.156	.190	.187	.237	.163	.240	.179	.134
社員の出産・育児との両立	.154	.131	.165	.226	.167	.224	.098	.168	.134	.110
社員の家族介護との両立	.137	.127	.141	.158	.151	.170	.073	.134	.103	.100
女性社員の活躍推進・登用	.153	.171	.133	.169	.205	.194	.161	.192	.131	.137
外国人社員の活用	.129	.191	.163	.214	.163	.136	.110	.187	.147	.177
メンタル不調防止・対応、職場復帰	.085	.136	.114	.148	.023	.199	.174	.186	.148	.045
職場不適応社員への対応	.063	.137	.092	.097	.096	.040	.078	.129	.108	.143
障がいのある社員のキャリア形成	.071	.106	.111	.114	.108	.086	.051	.088	.112	.153
非正規雇用の社員のキャリア形成	.028	.128	.074	.093	.000	.075	.055	.029	.068	.048
<b>【キャリア形成を促す制度】</b>										
メンター制度	1	.200	.281	.276	.298	.201	.248	.253	.235	.235
社員のキャリア形成を意識したジョブ・ローテーション	.200	1	.278	.325	.234	.247	.272	.234	.298	.216
社内F A制度・社内公募制度	.281	.278	1	.368	.345	.213	.142	.292	.255	.350
キャリアシート	.276	.325	.368	1	.330	.285	.232	.291	.423	.299
360度フィードバック	.298	.234	.345	.330	1	.196	.175	.258	.185	.414
自己啓発制度	.201	.247	.213	.285	.196	1	.253	.279	.274	.121
階層別キャリア研修	.248	.272	.142	.232	.175	.253	1	.318	.349	.128
節目キャリア研修	.253	.234	.292	.291	.258	.279	.318	1	.265	.312
職場の上司・管理者によるキャリア面談・相談	.235	.298	.255	.423	.185	.274	.349	.265	1	.258
専門人材等によるキャリア面談・相談	.235	.216	.350	.299	.414	.121	.128	.312	.258	1

(備考) 色を付けた部分は、上段の表については、相関係数が赤色：0.20以上、黄色0.15以上0.20未満、下段の表については青色0.30以上に該当するものである。

### ③ 社員のキャリア形成を促す制度の効果検証（問3）

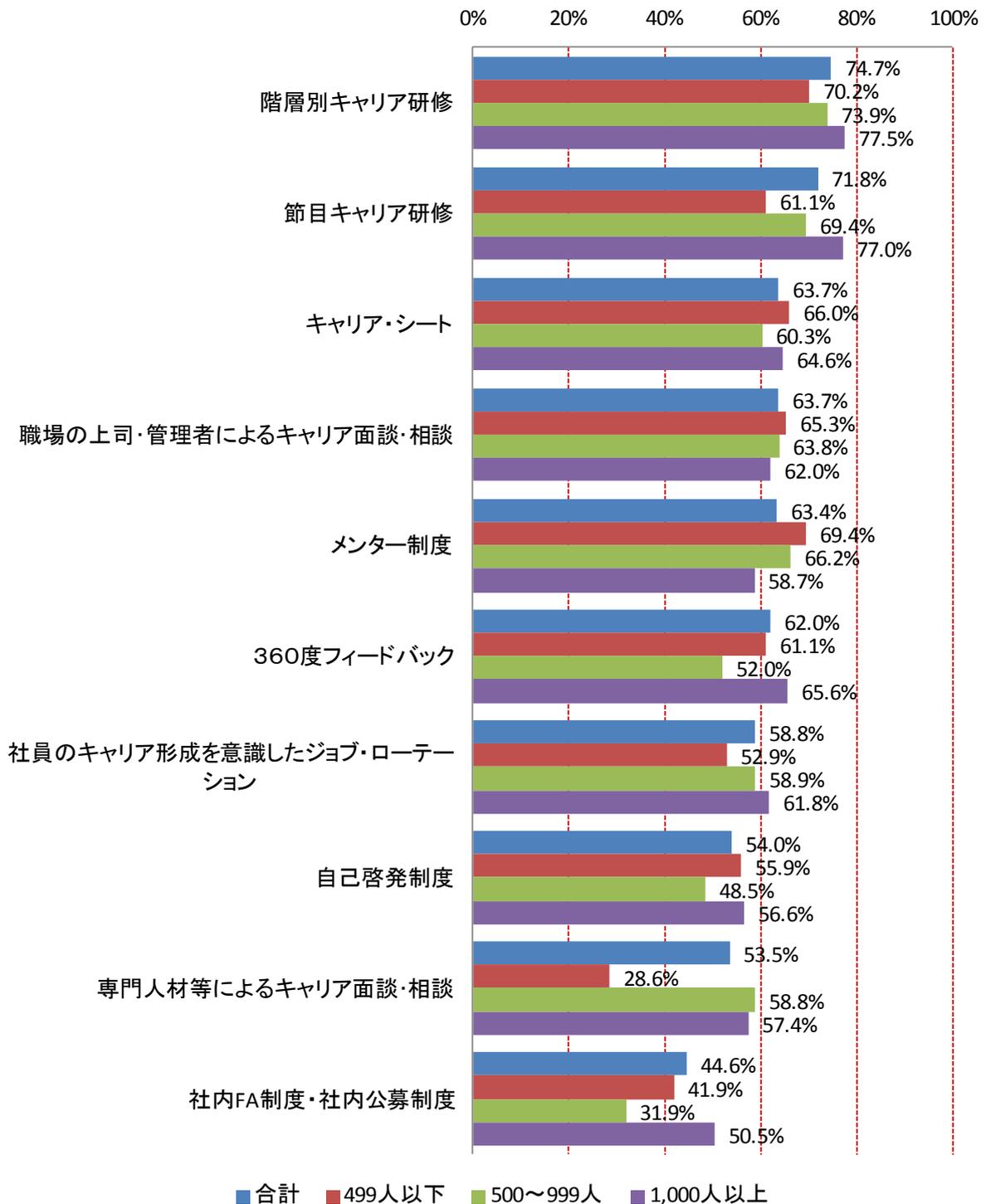
ここでは、社員のキャリア形成を促す制度が「ある」とした回答に対してその制度の効果検証の状況を尋ねた（図表 16）。まず、「効果検証をしている」割合をみると、「階層別キャリア研修」（74.7%）、「節目キャリア研修」（71.8%）で 70%以上と高い。その他の制度については、概ね 50%台から 60%台で効果検証をしているが、「社内F A制度・社内公募制度」（45.1%）は他の制度に比べて実施割合がやや低い。なお、正社員規模別には、大きな違いはほとんど見られない。

「効果検証をしている」と回答した企業を対象として、効果検証の内容を尋ねた（図表 17）。まず、効果検証を実施している割合が高い【階層別キャリア研修】、【節目キャリア研修】では、いずれも「満足度にかかる指標」が 50%と高い割合を示している。また、「モチベーションにかかる指標」、「行動変容にかかる指標」がそれぞれ 30%を超えているが、この点については、この他に【職場の上司・管理者によるキャリア面談・相談】、【専門人材等によるキャリア面談・相談】でも同様である。

その他の特徴を挙げると、【職場の上司・管理者によるキャリア面談・相談】、【キャリア・シート】、【メンター制度】、【360 度フィードバック】、【社員のキャリア形成を意識したジョブ・ローテーション】、では、「定性的指標・評価」の割合が 40%前後と高くなっている。

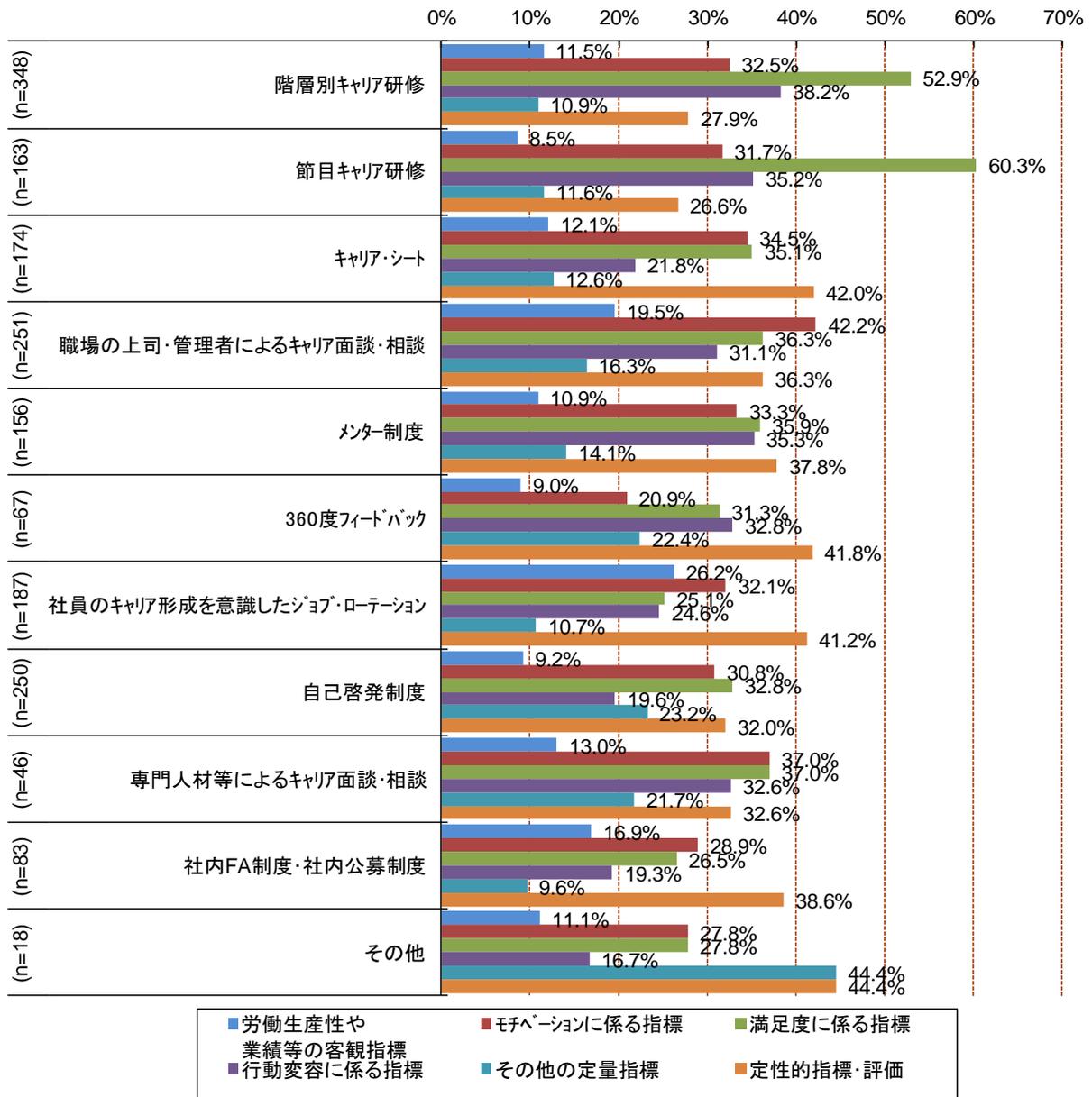
また、【社員のキャリア形成を意識したジョブ・ローテーション】では、「労働生産性や業績等の客観的指標」（26.2%）が他の制度に比べて高くなっている。

図表16社員のキャリア形成を促す制度の「効果検証をしている」割合（正社員規模別）



(注) n数はそれぞれの制度が「ある」とした回答である。

図表17 社員のキャリア形成を促す制度の効果検証の内容（複数回答）

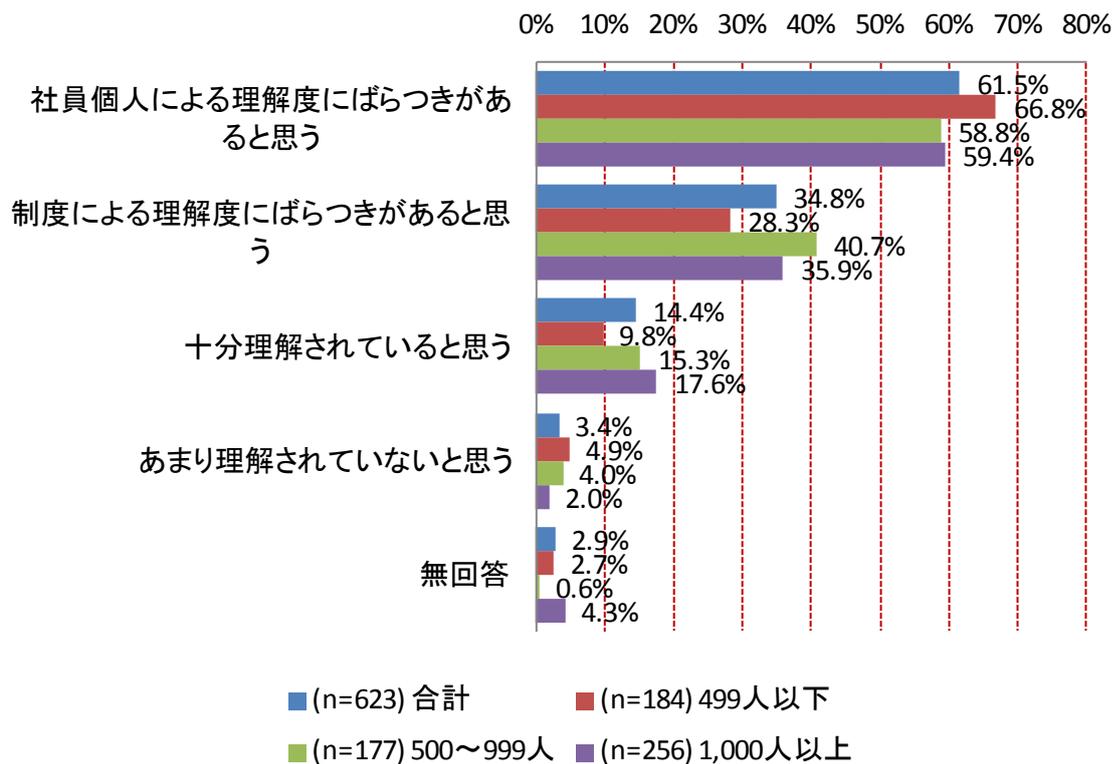


(注) n数はそれぞれの制度で効果検証を「実施している」とした回答である。

④ 社員のキャリア形成を促す制度の意図や目的の社員の理解度合い（問5）

ここでは、社員のキャリア形成を促す制度について、制度の意図や目的が社員に理解されていると思うかを尋ねた（図表18）。結果をみると、「十分理解されていると思う」は14.2%に留まっており、「社員個人による理解度にばらつきがあると思う」が61.5%、「制度による理解度にばらつきがあると思う」が34.7%と高くなっている。「あまり理解されていないと思う」は3.5%と僅かである。本設問について、正社員規模別の違いは大きくはない。

図表18 社員のキャリア形成を促す制度の意図や目的の社員の理解度合い（複数回答）

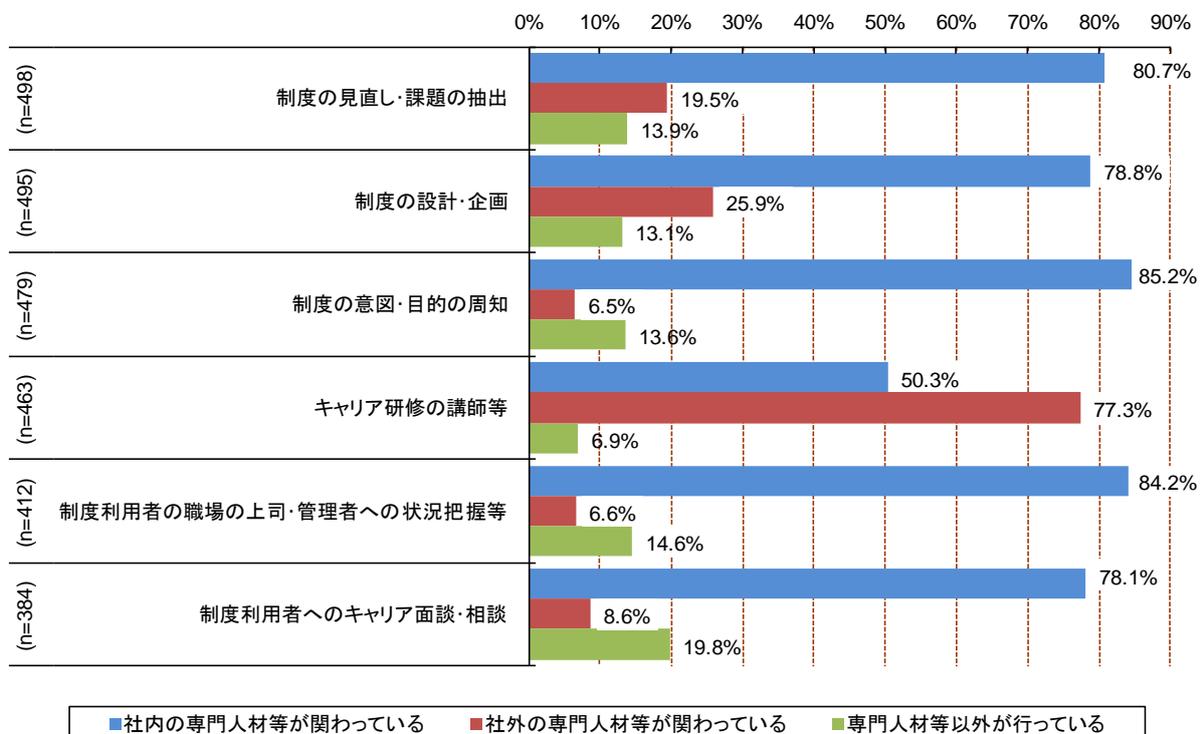


### ⑤ 社員のキャリア形成を促す制度への専門人材等の関わり方（問6）

ここでは、社員のキャリア形成を促す制度への専門人材等の関わり方について、①現在の状況、②将来の期待、それぞれについて尋ねた（図表 19、図表 21）。結果をみると、現在の状況と将来の期待については傾向がほぼ同じであった。そこで以下では、制度の現状を整理する。具体的にみると、【キャリア研修の講師等】以外の【制度の設計・企画】、【制度の見直し・課題の抽出】、【制度の意図・目的の周知】、【制度利用者へのキャリア面談・相談】、【制度利用者の職場の上司・管理者への状況把握等】については、「社内の専門人材等が関わっている」が、いずれも 80%前後と高い割合を占めている。その中で、【制度の設計・企画】、【制度の見直し・課題の抽出】については、「社外の専門人材等が関わっている」がそれぞれ 25.9%、19.5%とやや高くなっている。

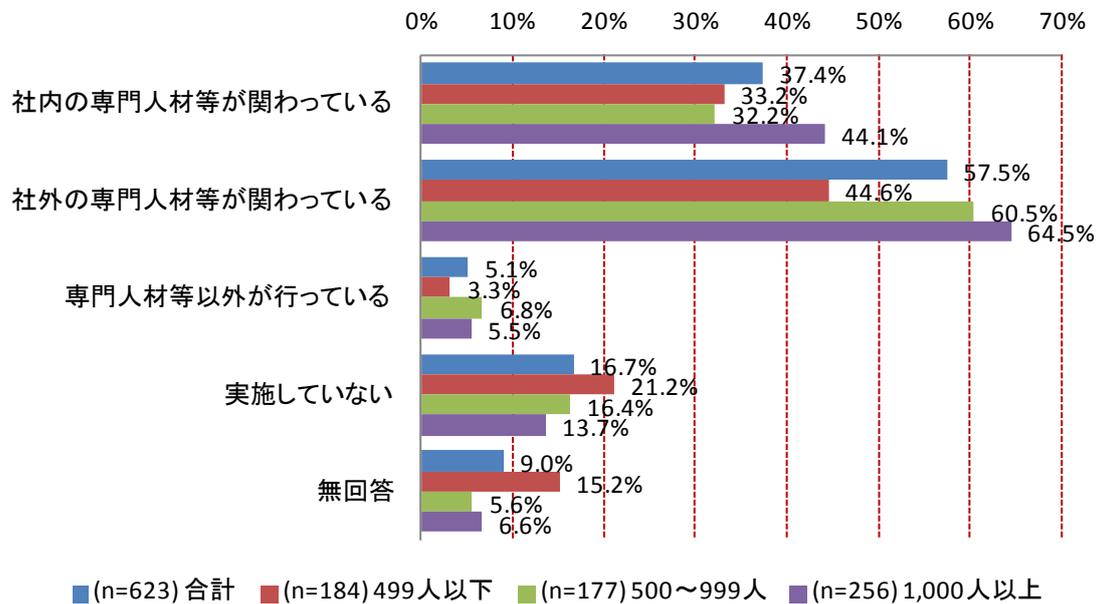
一方で、【キャリア研修の講師等】については、「社外の専門人材等が関わっている」が 77.3%となっており、「社内の専門人材等が関わっている」の 50.3%を上回っている。この、【キャリア研修の講師等】について、正社員規模別にみると、『1,000 人以上』では、「社内の専門人材が関わっている」、「社外の専門人材がかかわっている」の割合がいずれも高くなっている（図表 21）。このように、社内外の専門人材の利用を合わせると 100%を超えることから、社内、社外の両方の専門人材等が関わっているケースもみられ、その傾向は正社員規模が大きいほど顕著である。

図表19 社員のキャリア形成を促す制度の専門人材等の関わり方（①現在の状況；複数回答）

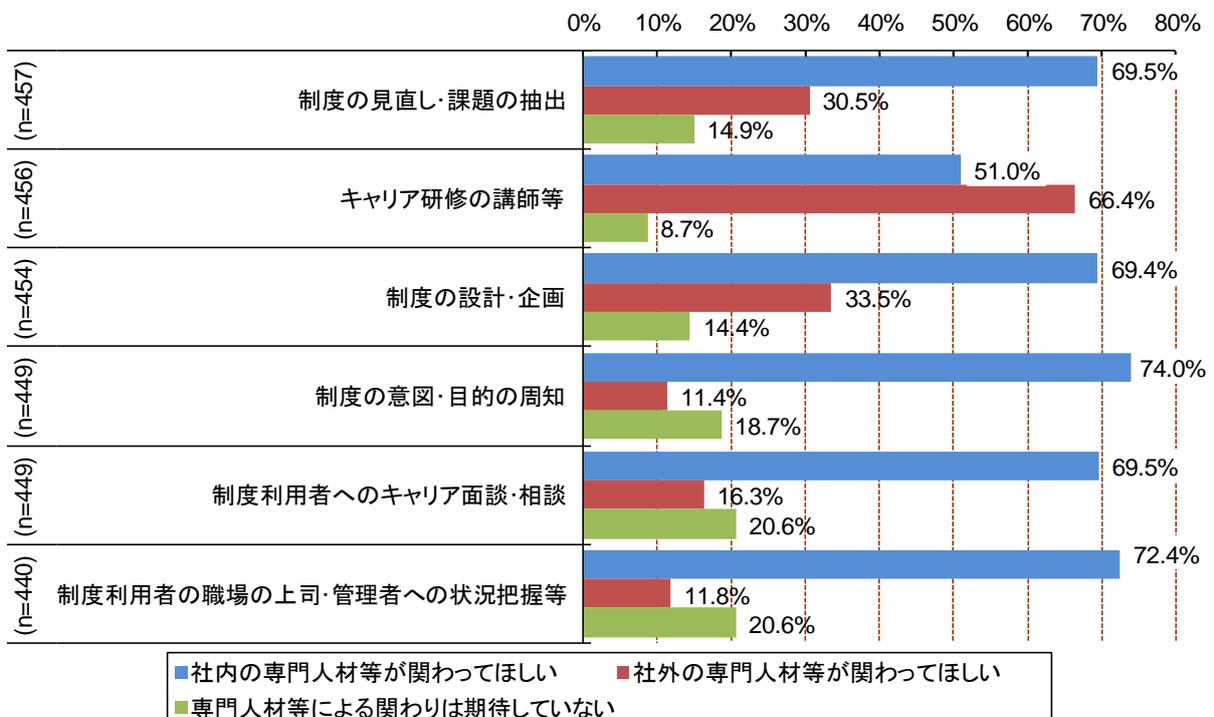


（注）n 数は、制度を実施していない、無回答を除いた数であり、n 数が多い順に並べてある。

図表20 キャリア研修の講師等への専門人材等の関わり方（①現在の状況；複数回答）



図表21 社員のキャリア形成を促す制度の専門人材等の関わり方（②将来の期待；複数回答）



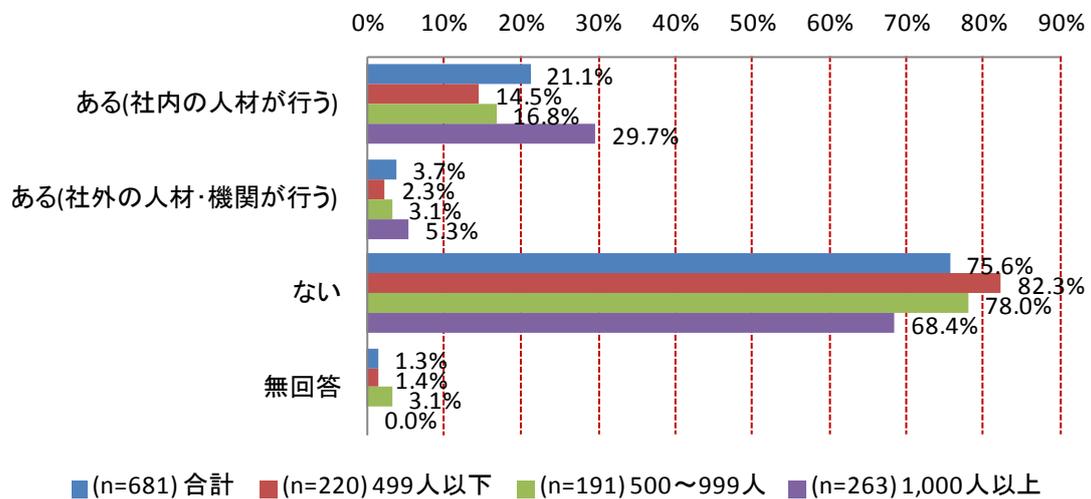
(注) n 数は無回答を除いた数であり、n 数が多い順に並べてある。

⑥ 社員のキャリア形成に関する専門人材等による相談窓口、その他の相談窓口の有無（問7）

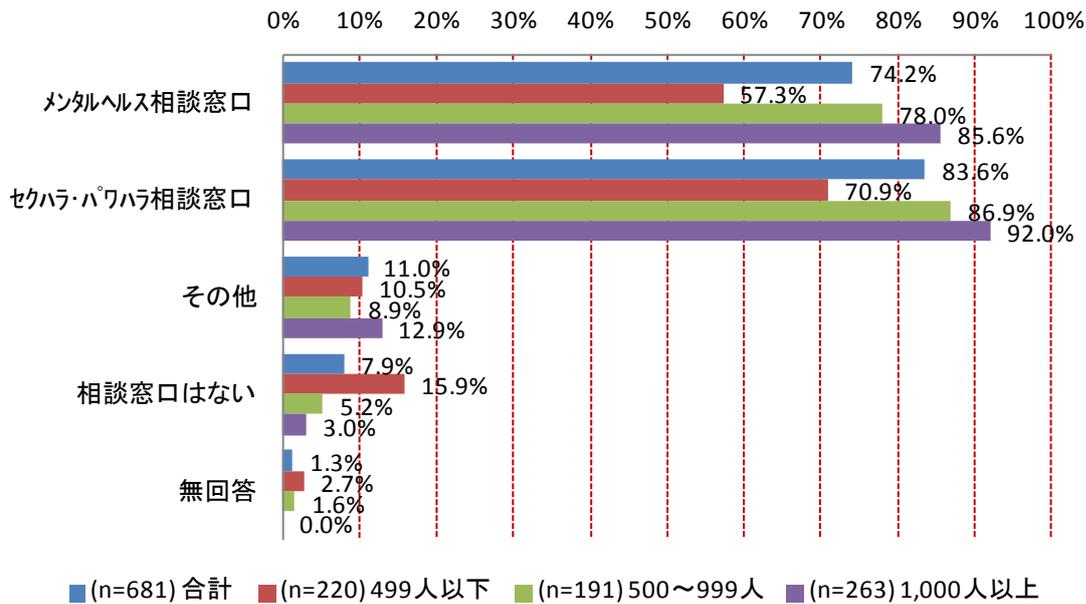
ここでは、社員のキャリア形成に関する専門人材等による相談窓口の有無を尋ねた（図表22）。回答全体では、「ある」が23.1%（全体から、「なし」「無回答」を差し引いた割合）となっている。これを、正社員規模別にみると正社員数が『1,000人以上』では「ある」が31.6%と高くなっているが、その他の正社員規模はいずれも割合が低い。また、窓口担当しているのは、ほとんどが【社内の人材】である。

次に、その他の相談窓口の有無をみると、回答全体では、【メンタルヘルス相談窓口】、【セクハラ・パワハラ相談窓口】が「ある」のは、それぞれ74.2%、83.6%となっているが、これを正社員規模別にみると、特に正社員数が多くなるほど、いずれの相談窓口も「ある」が多くなる傾向が見られる。

図表22 社員のキャリア形成に関する専門人材等による相談窓口（複数回答）



### 社員のその他の相談窓口（複数回答）



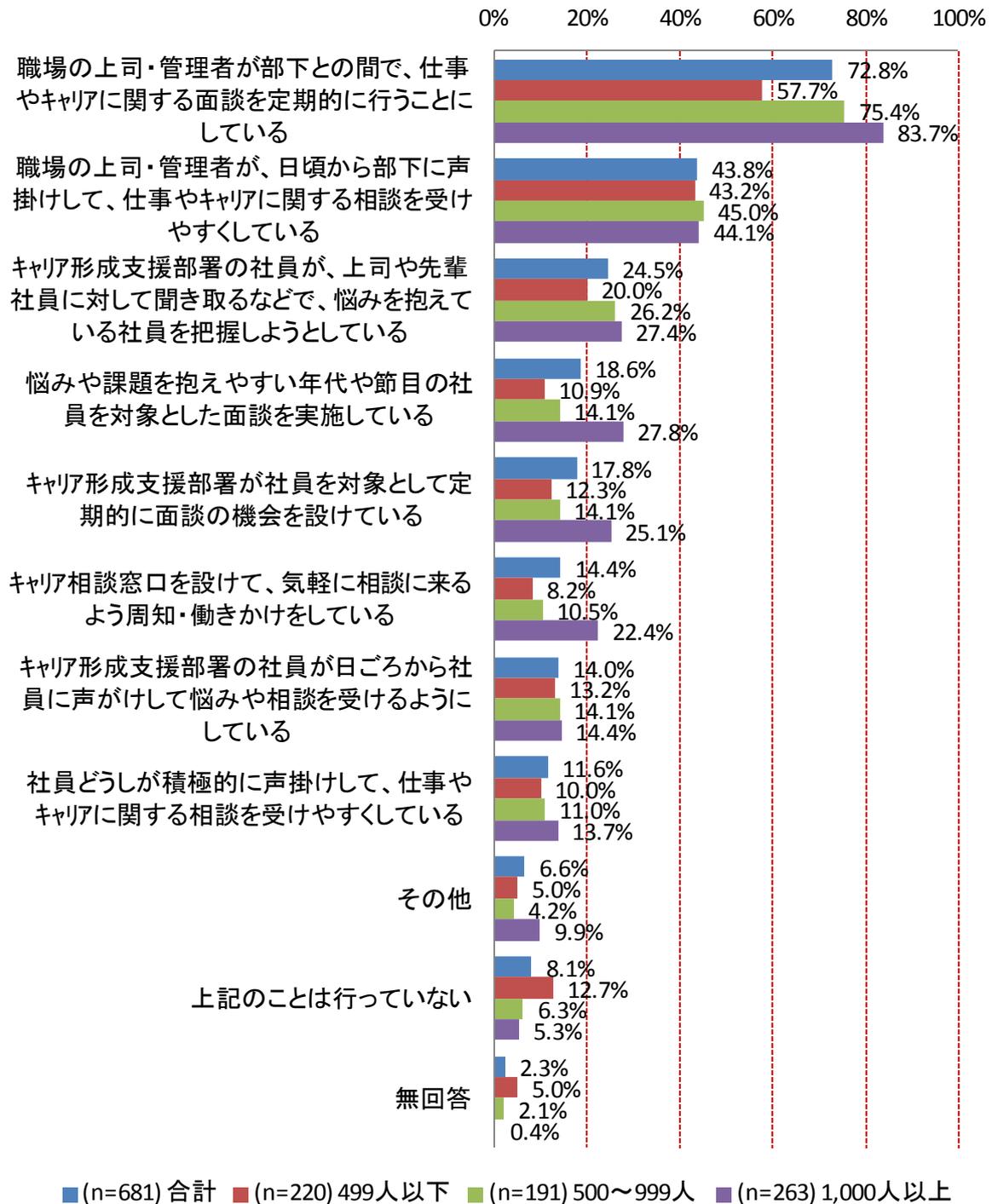
## （２）社員の仕事やキャリア形成に関するニーズや悩みの把握と対応

### ① 個々の社員の仕事やキャリア形成に関するニーズや悩みの把握方法（問８）

ここでは、個々の社員の仕事やキャリア形成に関するニーズや悩みの把握方法として推進しているものを尋ねた（図表 23）。結果をみると、「職場の上司・管理者が部下との間で、仕事やキャリアに関する面談を定期的に行うことにしている」が 72.8%で最も割合が高く、正社員規模が大きいほど当該項目の割合が高い。次いで「職場の上司・管理者が、日頃から部下に声掛けして、仕事やキャリアに関する相談を受けやすくしている」が 43.8%と高くなっている。仕事やキャリアに関する社員のニーズや悩みについては職場の上司・管理者がまず把握することを会社として推進していることがわかる。

キャリア形成支援部署が関わるものとしては、「キャリア形成支援部署の社員が、上司や先輩社員に対して聞き取るなどで、悩みを抱えている社員を把握しようとしている」が 24.5%、「悩みや課題を抱えやすい年代や節目の社員を対象とした面談を実施している」が 18.6%、「キャリア形成支援部署が社員を対象として定期的に面談の機会を設けている」が 17.3%となっている。また、「キャリア相談窓口を設けて、気軽に相談に来よう周知・働きかけをしている」は 14.4%となっており、キャリア形成支援部署の社員が単に社員からの相談を待つよりは、何らかの機会を見付けたり設けたりして、相談につなげていることが窺われる。

図表23 個々の社員の仕事やキャリア形成に関するニーズや悩みの把握方法（複数回答）



② 職場の上司・管理者に対して、部下との関わり（指導・相談対応等）を効果的に行うために、身につけてほしい知識や姿勢・スキル（問9）

ここでは、職場の上司・管理者に対して、部下との関わり（指導・相談対応等）を効果的に行うために、身につけてほしい知識や姿勢・スキル個々の社員の仕事やキャリア形成に関するニーズや悩みの把握方法として推進しているものを尋ねた（図表 24）。

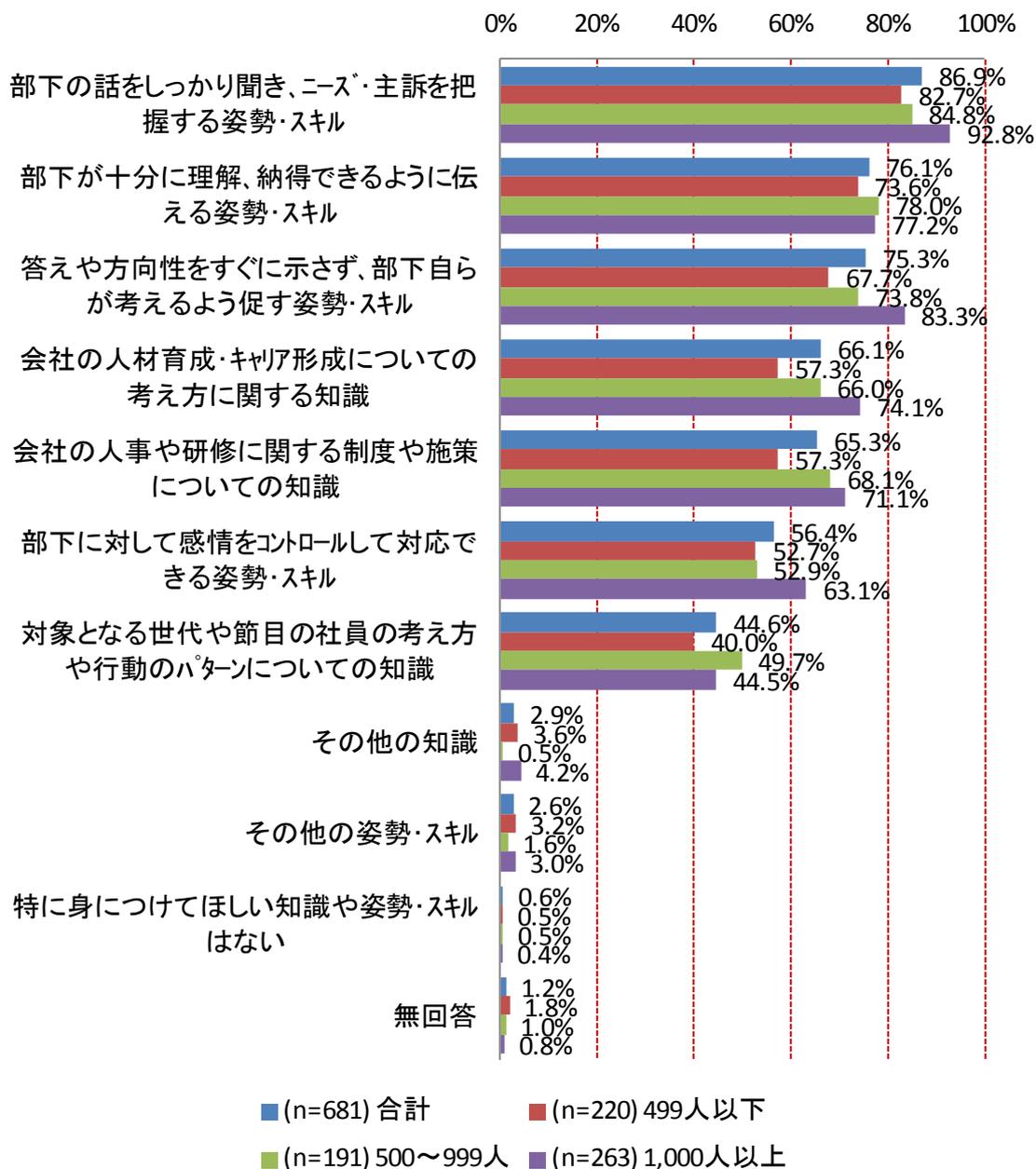
結果をみると、選択肢として具体的に挙げた知識や姿勢・スキルについては、ほぼ全ての項目で過半数が「身につけて欲しい」となっており、職場の上司・管理者が部下との関わりを効果的に行うために多くのニーズがあることが窺われる。また、各項目とも正社員規模が大きいほど高い割合となっている。

項目別には、特に姿勢・スキルについて必要との割合が高く、「部下の話をしっかり聞き、ニーズ・主訴を把握する姿勢・スキル」は 86.9%、「答えや方向性をすぐに示さず、部下自らが考えるよう促す姿勢・スキル」は 76.1%、「部下が十分に理解、納得できるように伝える姿勢・スキル」は 75.3%となっている。部下の話をしっかり聞き、自分で考えさせ、また必要に応じて十分に理解させるといったコミュニケーションが強く求められていることが分かる。

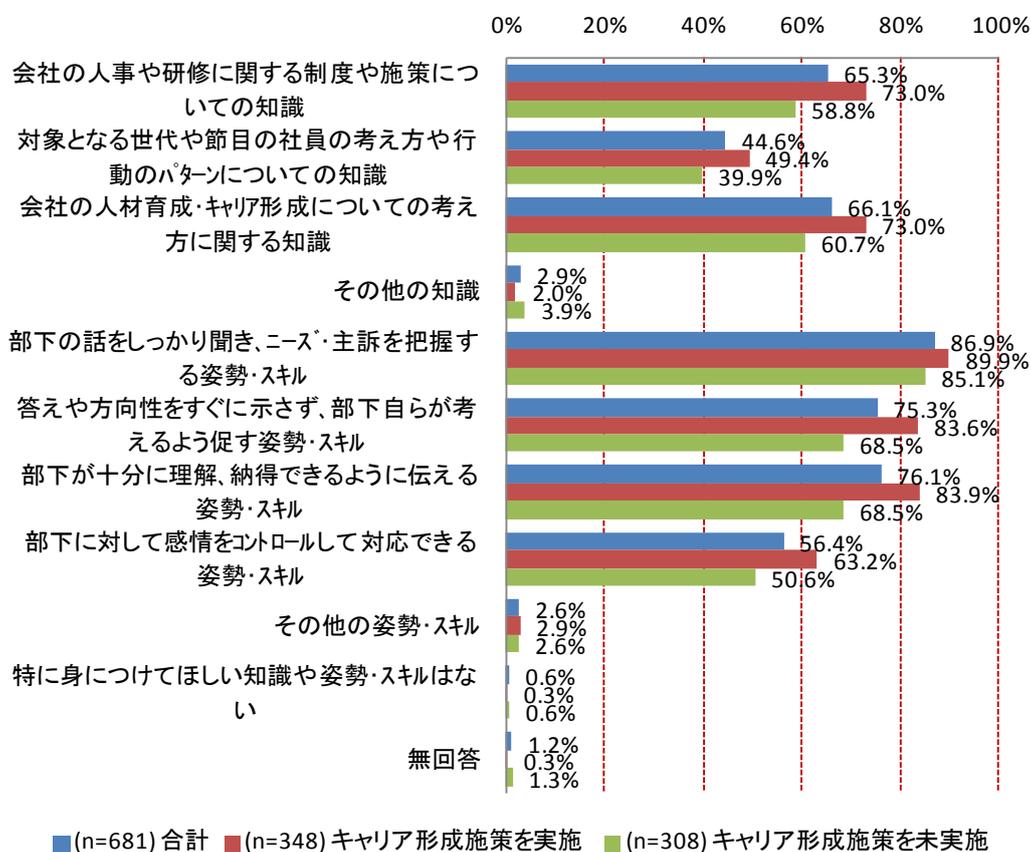
一方で、知識については、「会社の人材育成・キャリア形成についての考え方に関する知識」、「会社の人事や研修に関する制度や施策についての知識」、がそれぞれ 66.1%、65.5%となっており、会社の人材に関する制度や施策についての全般的な知識が求められていることが分かる。

また、この設問について、『管理職社員の部下育成、指導』についてのキャリア形成支援の実施有無別に見たところ、キャリア形成支援を「実施している」方が、身につけてほしいと考える割合が高くなっている（図表 25）。

図表24 職場の上司・管理者に対して、部下との関わり（指導・相談対応等）を効果的に行うために、身につけてほしい知識や姿勢・スキル（複数回答）



図表25 管理職の部下育成、指導に関するキャリア形成支援実施の有無別にみた、職場の上司・管理者に対して、部下との関わり（指導・相談対応等）を効果的に行うために身につけてほしい知識や姿勢・スキル（複数回答）



③ 社員の仕事やキャリア形成に関する悩みや課題を解決するために重要なこと、会社として十分対応ができているもの（問 10）

1) 社員の仕事やキャリア形成に関する悩みや課題を解決するために重要なこと

ここでは、社員の仕事やキャリア形成に関する悩みや課題を解決するために、a)重要なこと、b)会社として十分対応ができているものを尋ねた（図表 26）。

まず、a)重要なことについての結果をみると、「職場の上司・管理者が、悩みや課題を持つ社員に対して、相談対応すること」が 87.1%で最も高い割合である。次には「悩みや課題を持つ社員を早く見つけること」（77.7%）、「相談内容に応じて、キャリア形成支援部署と、関係する職場の上司・管理者が連携して対応すること」（58.0%）、「多く寄せられる相談に対して、解決に向けた制度や取組みの実施・改善につなげること」（56.8%）が多くなっている。

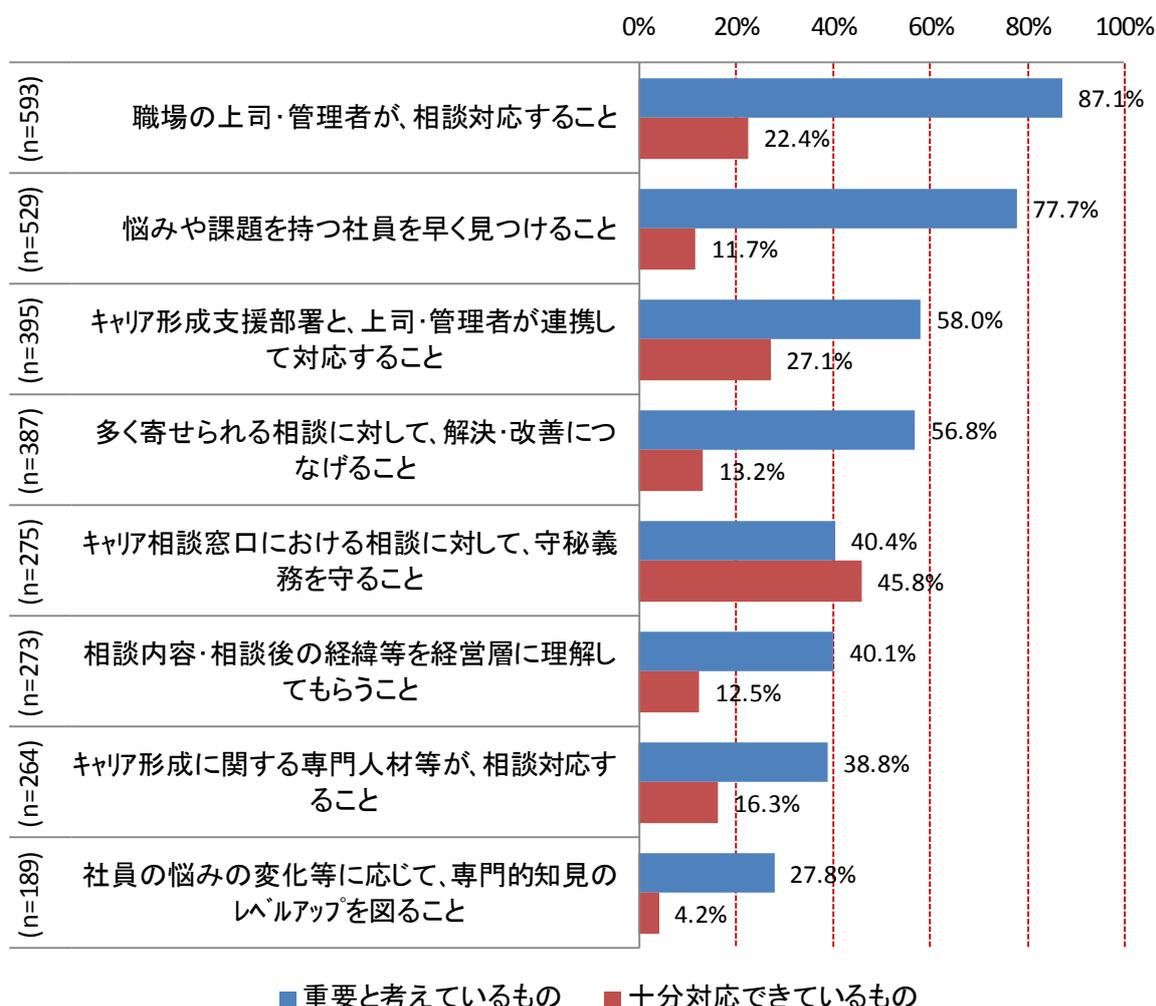
これらの結果からは、社員の悩みや課題を早く見つけ、それに対して、職場の上司・管理者がキャリア形成支援部署と連携しつつ、相談者にしっかりと向き合っていくことが大切であることが分かる。また、浮き彫りになった課題については、制度や取組みの実施・改善など全体的な改革を進めることが必要であることが分かる。

その他には、「キャリア相談窓口における本人の相談に対して、守秘義務を守ること」（40.4%）、「相談内容の傾向や分析、相談後の経緯などについて経営層に理解してもらうこと」（40.1%）、「キャリア形成に関する専門人材等が、悩みや課題を持つ社員に対して、相談対応すること」（38.8%）は、いずれも 40%前後と比較的高い割合を示している。

2) 社員の仕事やキャリア形成に関する悩みや課題を解決するために重要なことの中で、十分対応が出来ていること

このような社員の仕事やキャリアに関する解決のために重要なことと回答した企業に対して、b)会社として十分対応が出来ているものとしては、「キャリア相談窓口における本人の相談に対して、守秘義務を守ること」で 45.8%となっているが、その他はいずれも十分とは言えないことが分かる。特に、「悩みや課題を持つ社員を早く見付けること」（11.7%）、「多く寄せられる相談に対して、解決に向けた制度や取組みの実施・改善につなげること」（13.2%）、「相談内容の傾向や分析、相談後の経緯などについて経営層に理解してもらうこと」（12.5%）はいずれも低い割合である。

図表26 社員の仕事やキャリア形成に関する悩みや課題を解決するために重要なこと、会社として十分対応ができているもの（複数回答）



(注) グラフ中のn数は、「十分対応できているもの」についてであり、この数は、「重要と考えているもの」に該当する数である。なお、「重要と考えているもの」の母数はいずれも681である。

### 3) 個々の社員のキャリア形成に関するニーズや悩みの把握の実施有無と悩みや課題を解決することの重要な対応が出来ているかどうかの関係

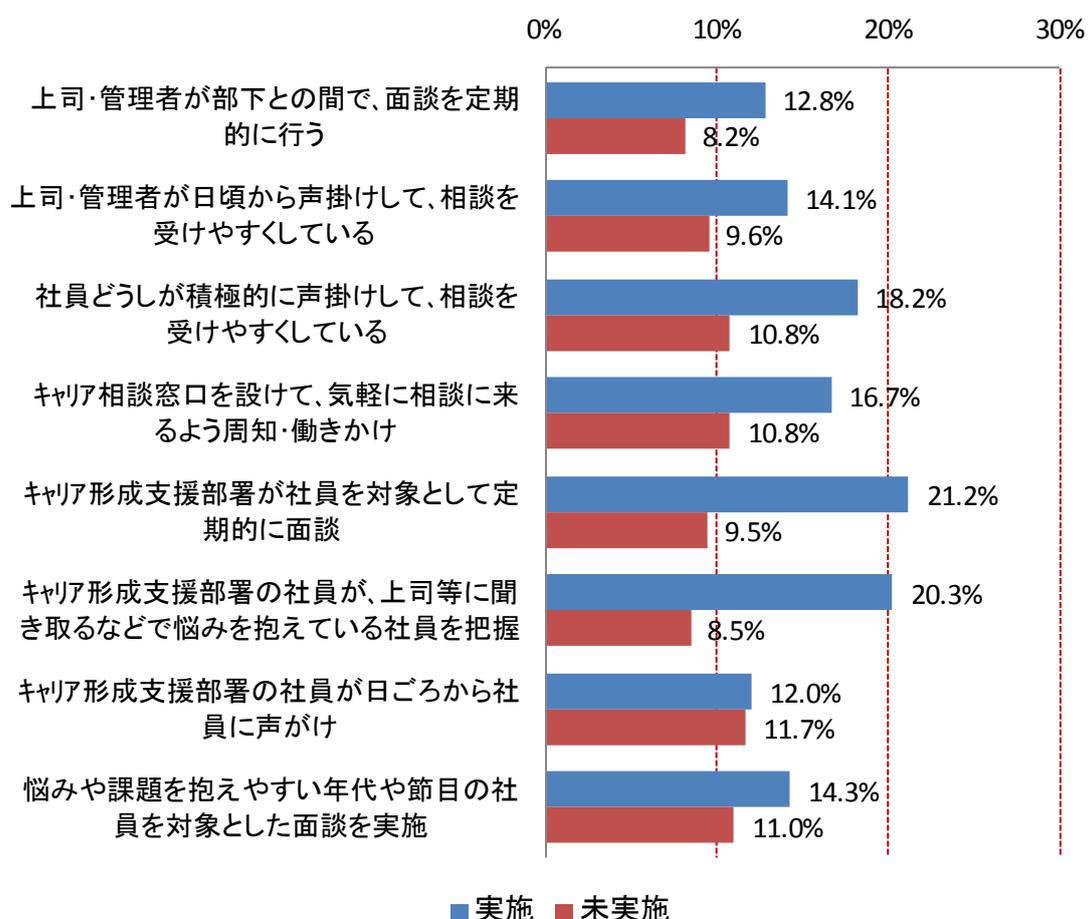
ここでは、個々の社員の仕事やキャリア形成に関するニーズや悩みを把握しているかどうか（問8）別に、そうした悩みや課題を解決するにあたって十分な対応が出来ていると考えているか（問10）どうかをみた。まず、『悩みや課題を持つ社員を早く見つけること』について十分対応できているとする割合については、「社員どうしが積極的に声掛けして、仕事やキャリアに関する相談を受けやすくしている」、「キャリア形成支援部署が社員を対象として定期的に面談の機会を設けている」、「キャリア形成支援部署の社員が、上司や先輩社員に対して聞き取るなどで、悩みを抱えている社員を把握しようとしている」を実施している場合に顕著に高くなっている（図表27）。

次に、『現場の上司・管理職が、悩みや課題を持つ社員に対して、相談対応すること』について十分対応できているとする割合については、「職場の上司・管理職が、日頃から部下に声掛けして、仕事やキャリアに関する相談を受けやすくしている」を実施している場合などで顕著に高くなっている（図表 28）。

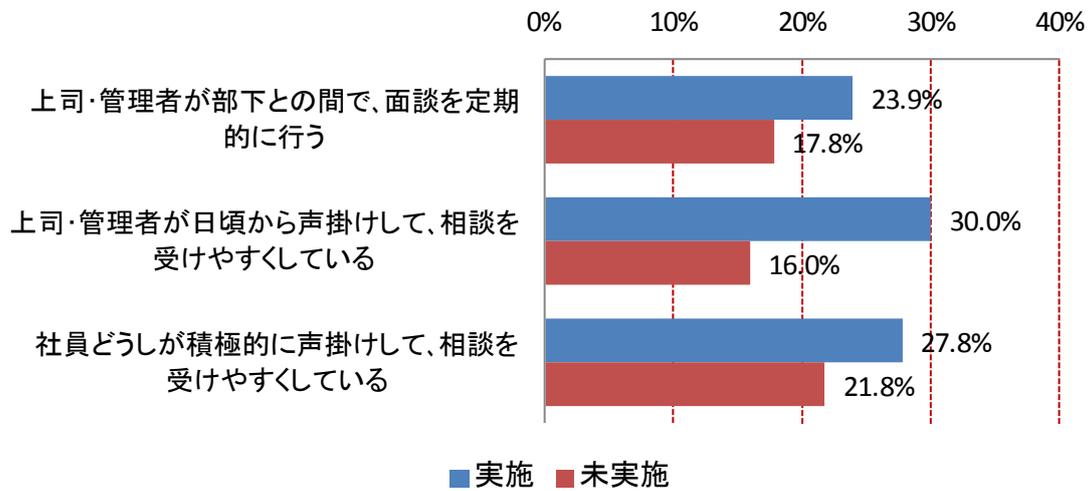
最後に、『キャリア形成に関する専門人材等が、悩みや課題を持つ社員に対して、相談対応すること』について十分対応できているとする割合については、「キャリア形成支援部署が社員を対象として定期的に面談の機会を設けている」を実施している場合などで顕著に高くなっている（図表 29）。

以上のように、社員の仕事やキャリア形成に関する悩みや課題を解決するにあたって重要と考えるかどうかについて、実際に施策として取り組むことで、その対応が十分出来ていると判断する割合が大きくなっていることが多い。

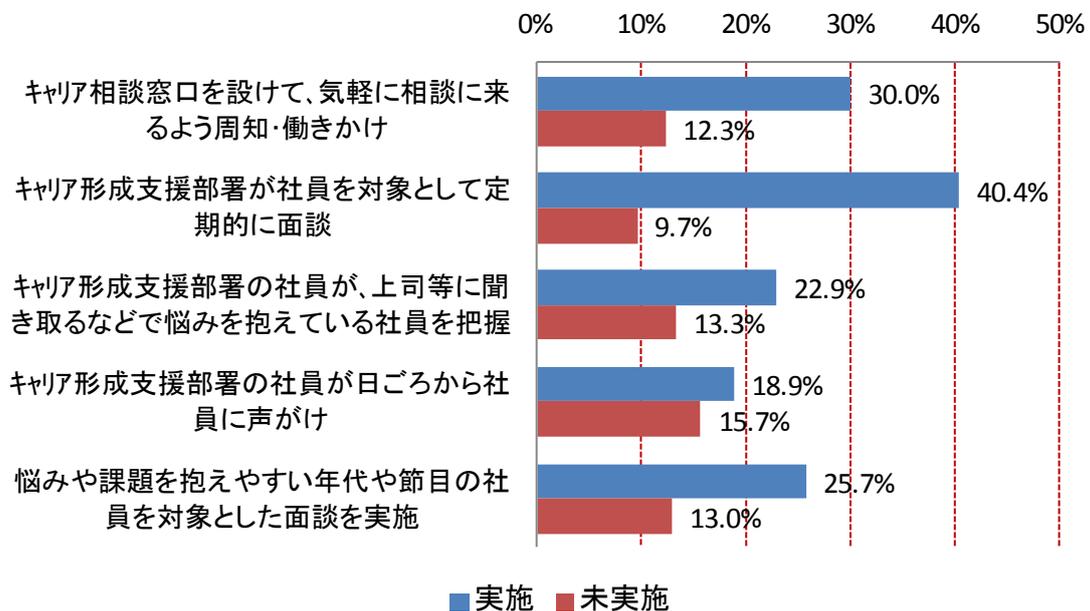
図表27 社員の仕事やキャリア形成に関する悩みや課題の把握の実施有無別に見た『悩みや課題を早く見つけること』に十分対応できていると考えている割合



図表28 社員の仕事やキャリア形成に関する悩みや課題の把握の実施有無別に見た『現場の上司・管理者が、悩みや課題を持つ社員に対して、相談対応すること』に十分対応できていると考えている割合



図表29 社員の仕事やキャリア形成に関する悩みや課題の把握の実施有無別に見た『キャリア形成に関する専門人材等が、悩みや課題を持つ社員に対して、相談対応すること』に十分対応できていると考えている割合



### (3) 多様な社員のキャリア形成支援への取組み

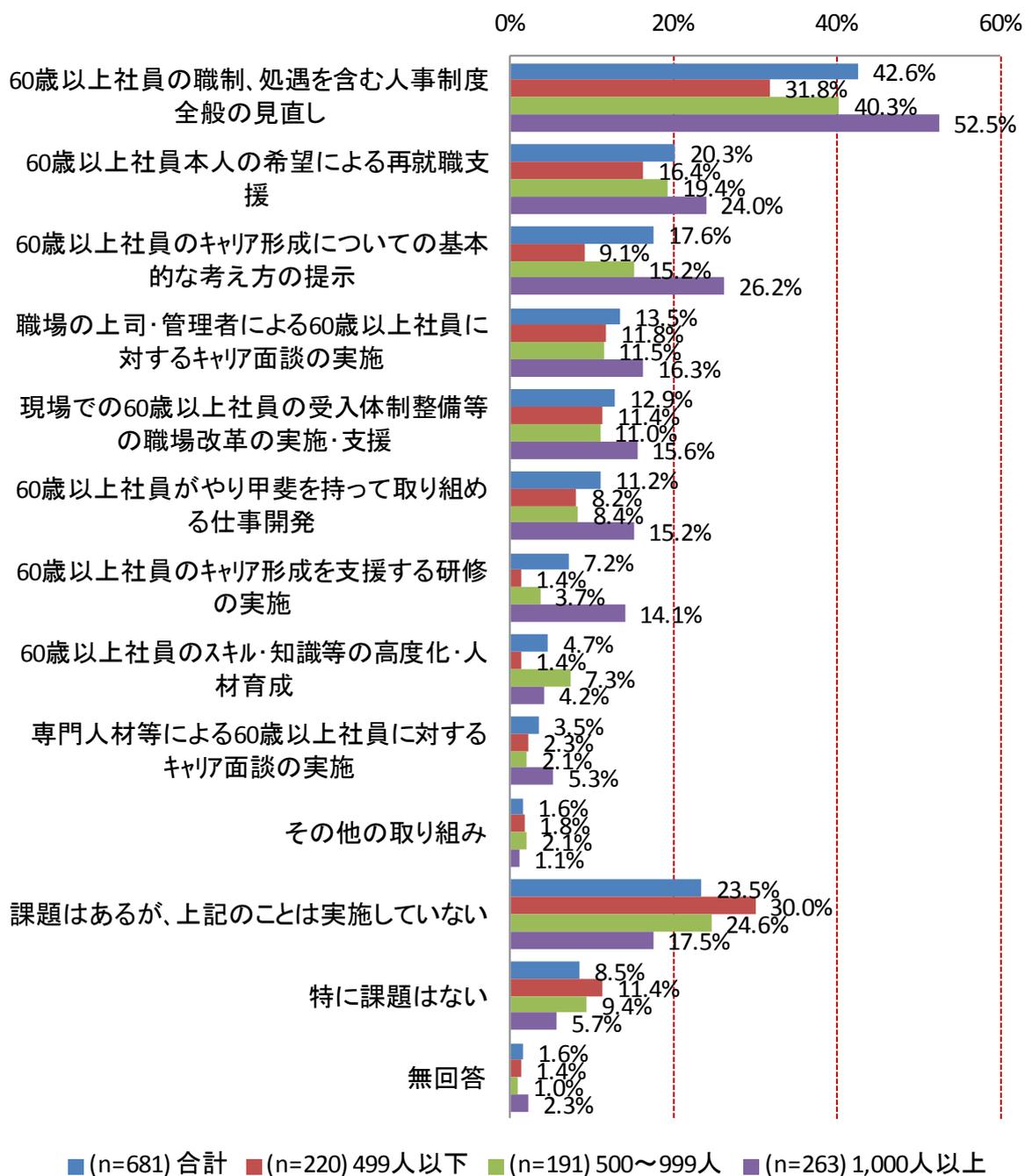
#### ① 60歳以上社員のキャリア形成支援に関する施策（問12）

ここでは、60歳以上社員のキャリア形成支援に向けて、どのような施策に取り組んでいるかを尋ねた（図表30）。結果をみると、回答企業の90%程度は「課題がある」と考えていることが分かる。しかし、「課題はあるが、取組みを実施していない」が全体の23.5%となっており、未対応の企業が相当数あることが窺われる。この割合は、正社員規模が小さい企業で高くなっているが、その背景には、規模が小さい企業ほど、定年がない等、60歳以上の雇用がこれまでもなされており、特段の課題になっていないことが背景にあると考えられる。

次に、60歳以上社員のキャリア形成支援に関する具体的な施策をみると、「60歳以上社員の職制、処遇を含む人事制度全般の見直し」が42.6%と最も高い割合となっている。法制面での制度改正に伴い、企業が60歳以上の社員の人事制度全般と範囲を広げて対応している状況が分かる。また、当該施策に取り組んでいる企業の割合は、正社員規模が大きい企業で顕著に高くなっている。

その他には「60歳以上社員本人の希望による再就職支援」（20.3%）、「60歳以上社員のキャリア形成についての基本的な考え方の提示」（17.6%）が次いで多くなっており、再就職支援、キャリア形成の考え方まで範囲を広げて人事制度を見直していることが窺われる。

図表30 60歳以上社員のキャリア形成支援に関する施策(複数回答)

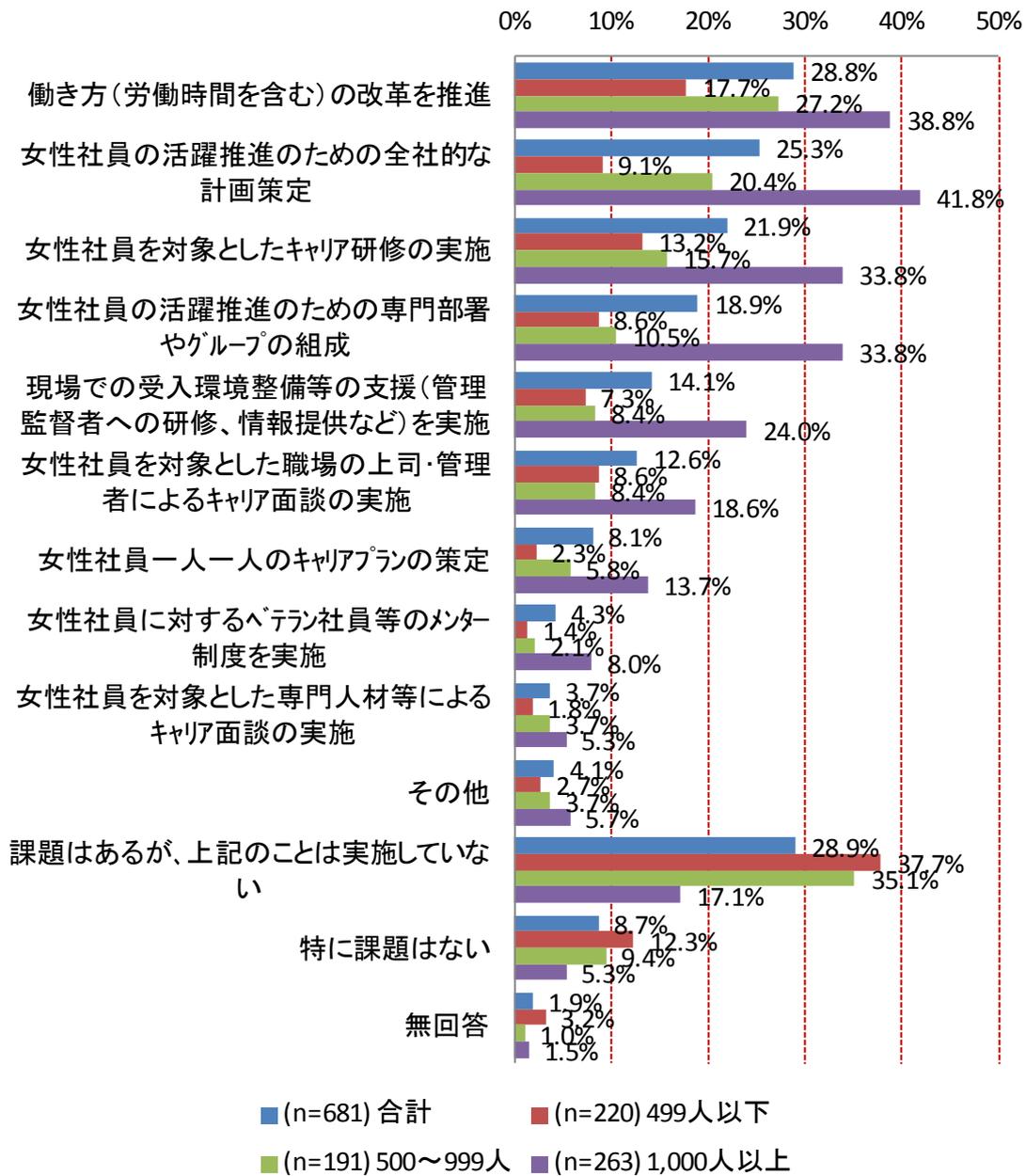


## ② 女性社員の活躍推進に向けての施策（問 13）

ここでは、女性社員の活躍推進に向けて、どのような施策に取り組んでいるかを尋ねた（図表 31）。結果をみると、回答企業の 90%程度は「課題がある」と考えていることが分かる。しかし、「課題はあるが、取組みを実施していない」が全体の 28.9%となっており、未対応の企業が相当数あることが窺われる。

次に、女性社員の活躍推進についての具体的な施策をみると、「働き方（労働時間を含む）の改革の推進」（28.8%）、「女性の活躍推進のための全般的な計画策定」（25.3%）、「女性社員を対象としたキャリア研修の実施」（21.9%）が全体の 20%を超える企業で実施されていることが分かる。また、「女性社員の活躍推進のための専門部署やグループの組成」が 18.9%となっている。一方で、「女性社員一人ひとりのキャリアプランの策定」（8.1%）、「女性社員に対するベテラン社員等のメンター制度を実施」（4.3%）のように、一人ひとりの女性社員のキャリア形成支援については、10%に満たない実施割合である。

図表31 女性社員の活躍推進に向けての施策(複数回答)



### ③ 中途採用者が多い職種・業務の有無（問 14(1)）

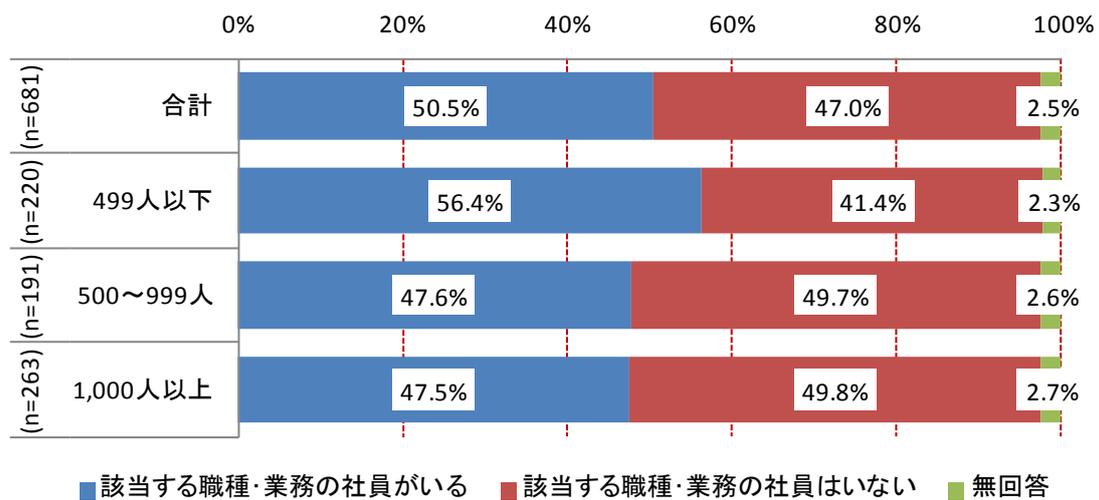
ここでは、中途採用者が多い職種・業務があるかを尋ねた（図表 32）。結果をみると、「該当する職種・業務の社員がいる」が回答全体のほぼ半数の 50.9%となっている。

これを、正社員規模別にみると、『499 人以下』では「該当する職種・業務の社員がいる」が 56.4%となっており、『500～999 人』、『1,000 人以上』での割合よりも高くなっている（図表 32）。次に、非正規雇用の社員の規模別にみると、『100 人以上』の各カテゴリで「該当する職種・業務の社員がいる」割合が高くなっている（図表 33）。

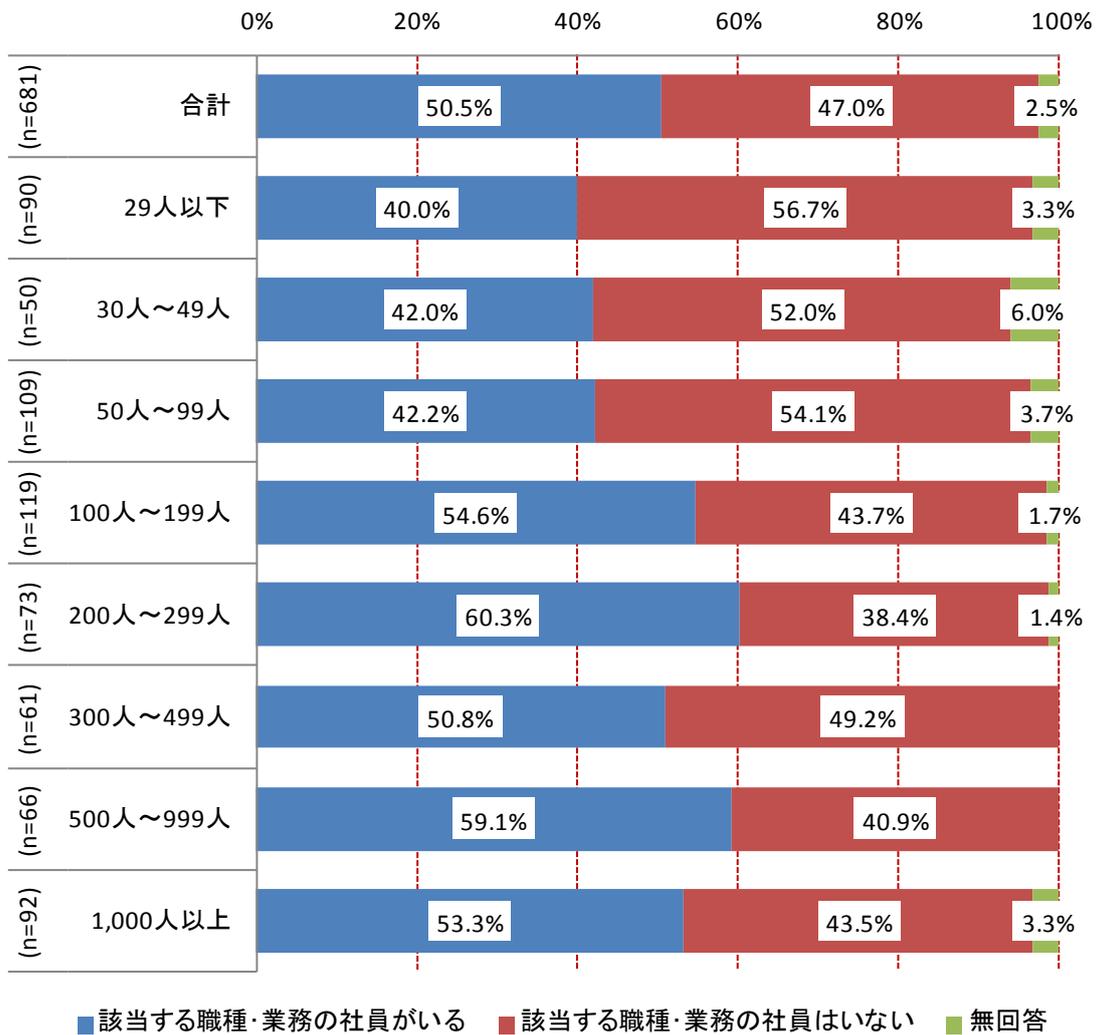
一方で、業種別には、「運輸、郵便業」（71.7%）、「サービス業」（66.1%）、「その他」（67.5%）で高い割合となっており、反対に、「製造業」（39.0%）、「情報通信業」（33.3%）、「金融業、保険業」（34.5%）で低い割合となっている（図表 34）。

ここまでの結果からは、中途採用者が多い職種・業務が多いかどうかについては、業種のみならず正社員の規模、及び、非正社員の規模が影響していることが分かる。

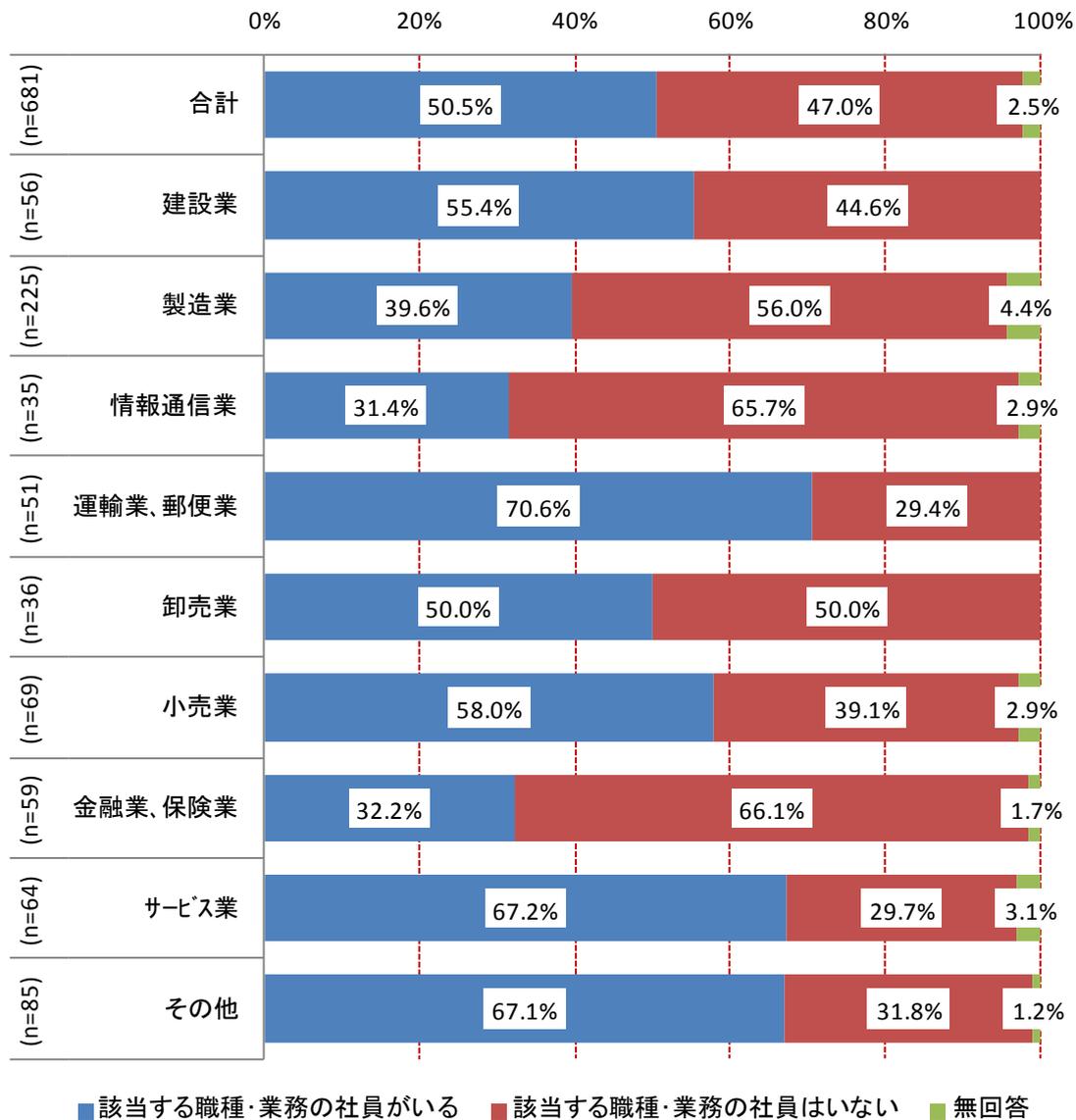
図表32 中途採用者が多い職種・業務の有無(正社員規模別)



図表33 中途採用者が多い職種・業務の有無(非正規雇用の社員の人数規模別)



図表34 中途採用者が多い職種・業務の有無(業種別)



(注)「サービス業」については、以下の「その他」に含まれない業種であり、業種分類上は「上記以外のサービス業（他に分類されないもの）」のことである。「その他」は回答数が30に満たない業種としており、「農林漁業」、「鉱業」、「電気、ガス、水道、熱供給業」、「不動産業、物品賃貸業」、「学術研究、専門・技術サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」、「教育、学習支援業」、「医療」、「福祉」、「複合サービス業」、「その他」である。

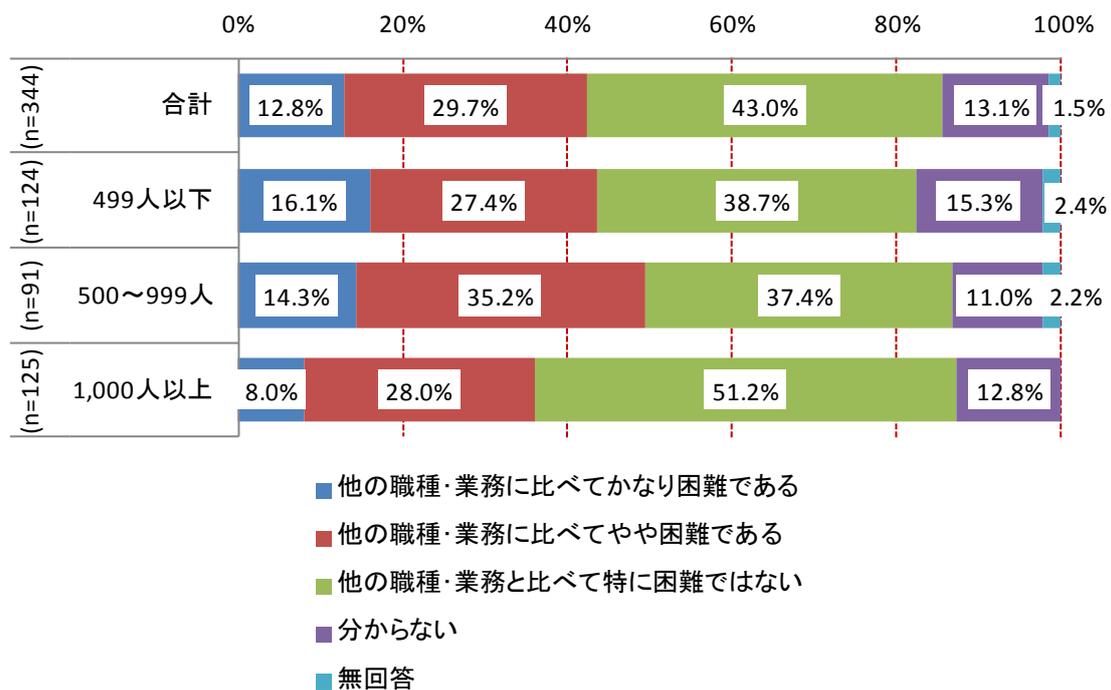
④ 中途採用者が多い職種・業務の社内でのキャリア形成や人材育成の困難度合い（問 14(3)）

ここでは、中途採用者が多い職種・業務の社内でのキャリア形成や人材育成の困難度合いを尋ねた（図表 35）。結果をみると、全体では、「他の職種・業務に比べて困難である（かなり困難＋やや困難）」は 42.4%となっている。これを、正社員規模別、非正規の社員数規模別にみると、いずれも明確な傾向はみられない（図表 35、図表 36）。

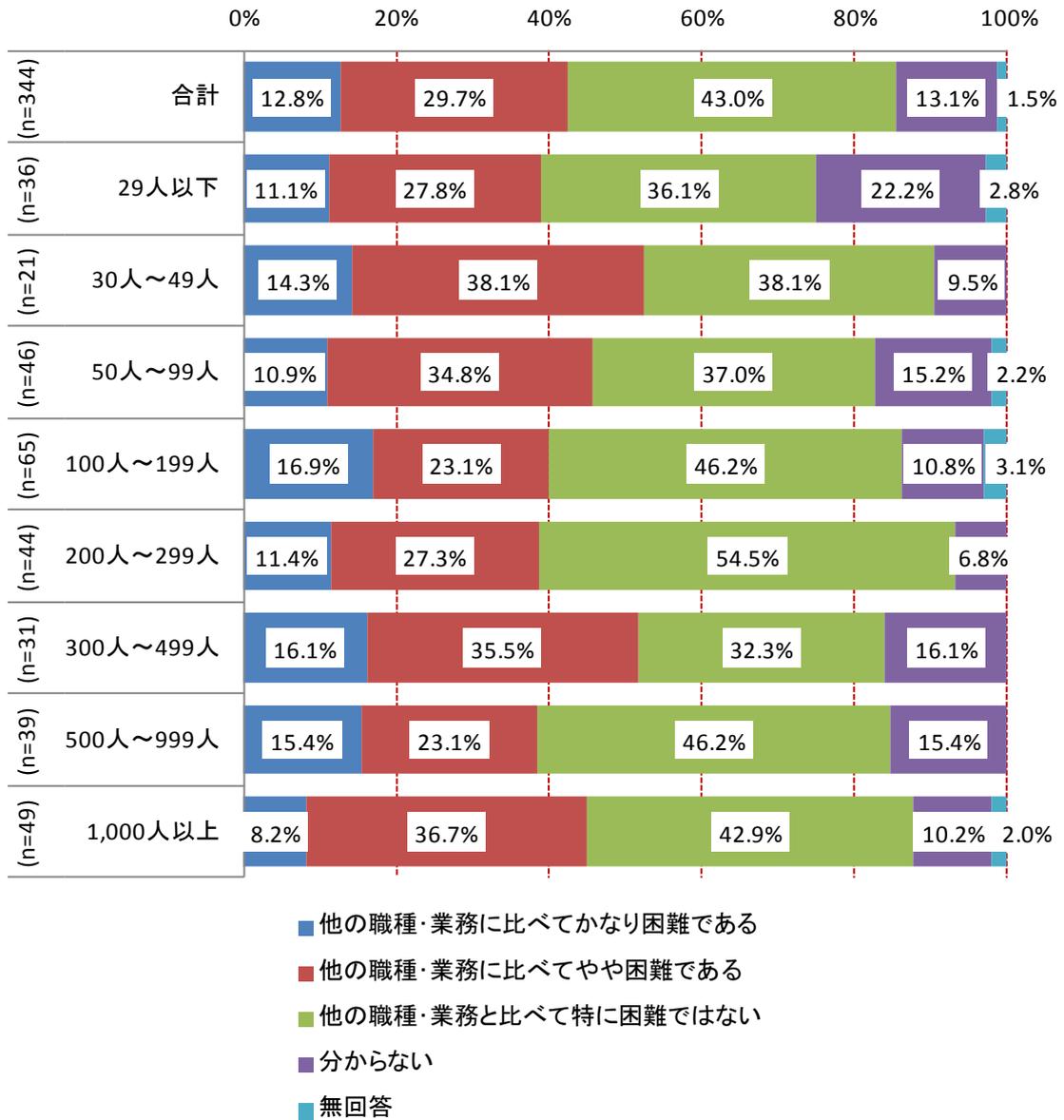
また、業種別にみると、「建設業」、「サービス業」では、「他の業種に比べて困難である」がそれぞれ 46.7%、46.3%とやや高くなっている。情報サービスについては、サンプル数が少なく明確なことは言えない状況である（図表 37、図表 38）。

また、キャリア形成を促す制度の有無別にみると、階層別研修、節目研修を除く各制度の実施企業の方が未実施企業よりも、「他の職種・業務に比べてかなり困難である」の割合が顕著に小さくなっている（図表 39）。

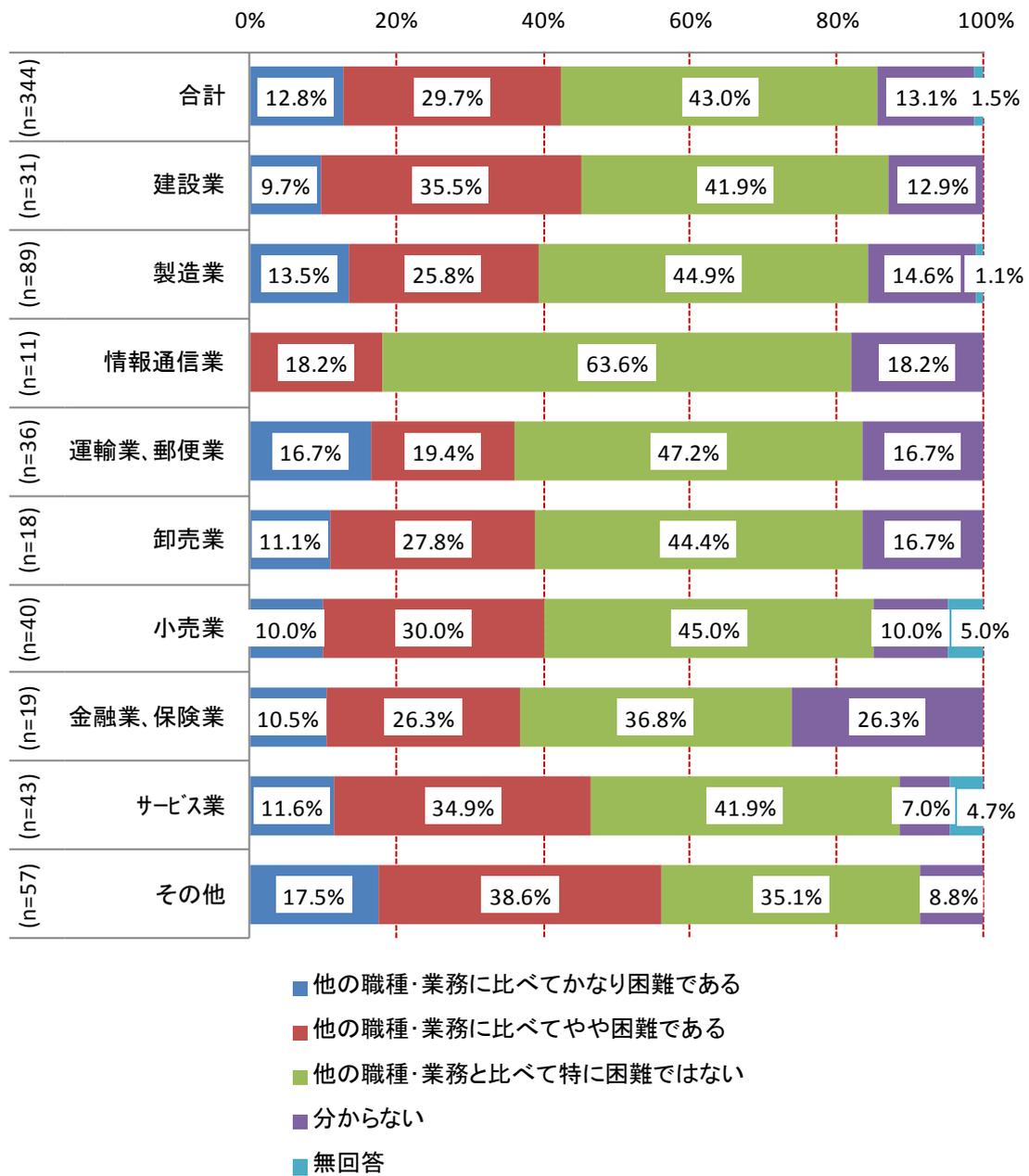
図表 35 中途採用者が多い職種・業務の社内でのキャリア形成や人材育成の困難度合い（正社員規模別）



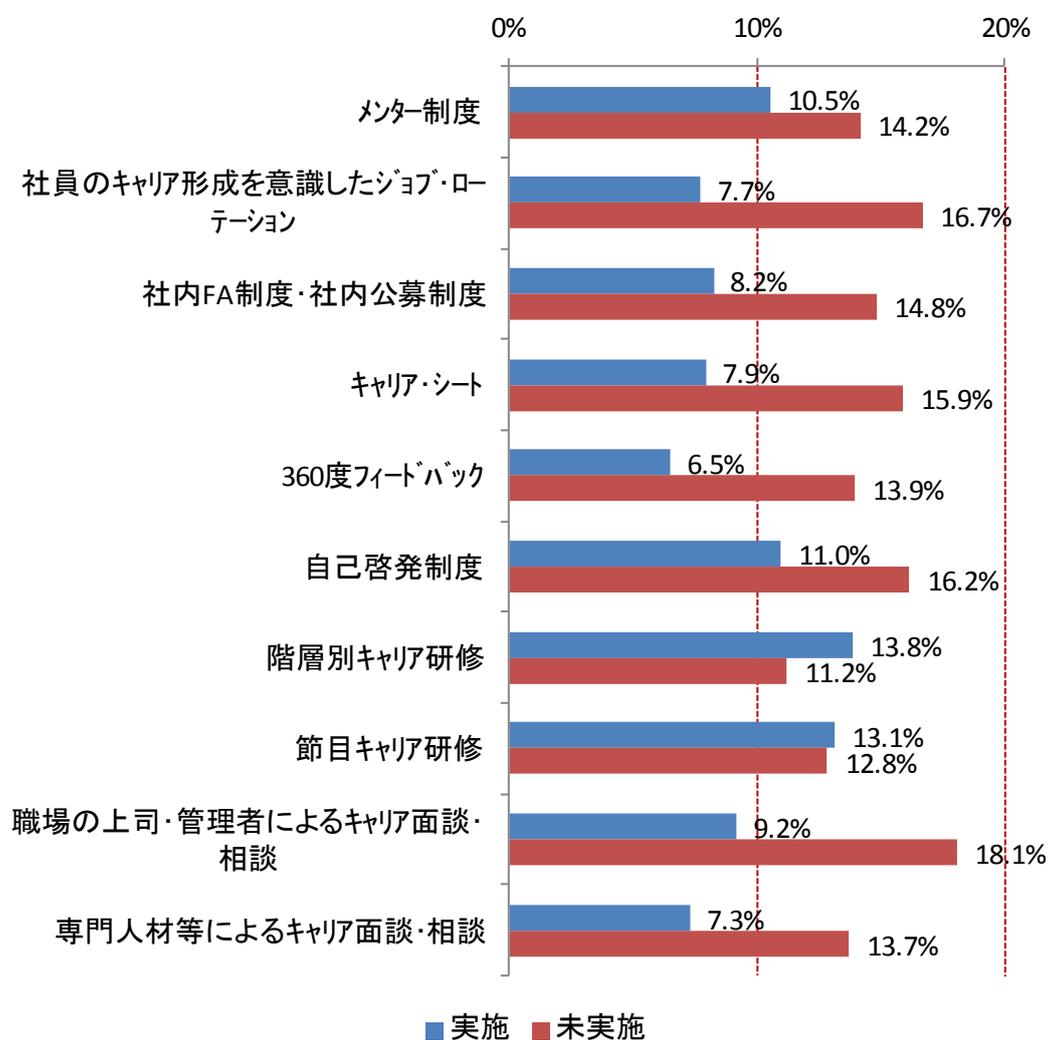
図表36 中途採用者が多い職種・業務の社内でのキャリア形成や人材育成の困難度合い(非正規の社員規模別)



図表37 中途採用者が多い職種・業務の社内でのキャリア形成や人材育成の困難度合い(業種別)



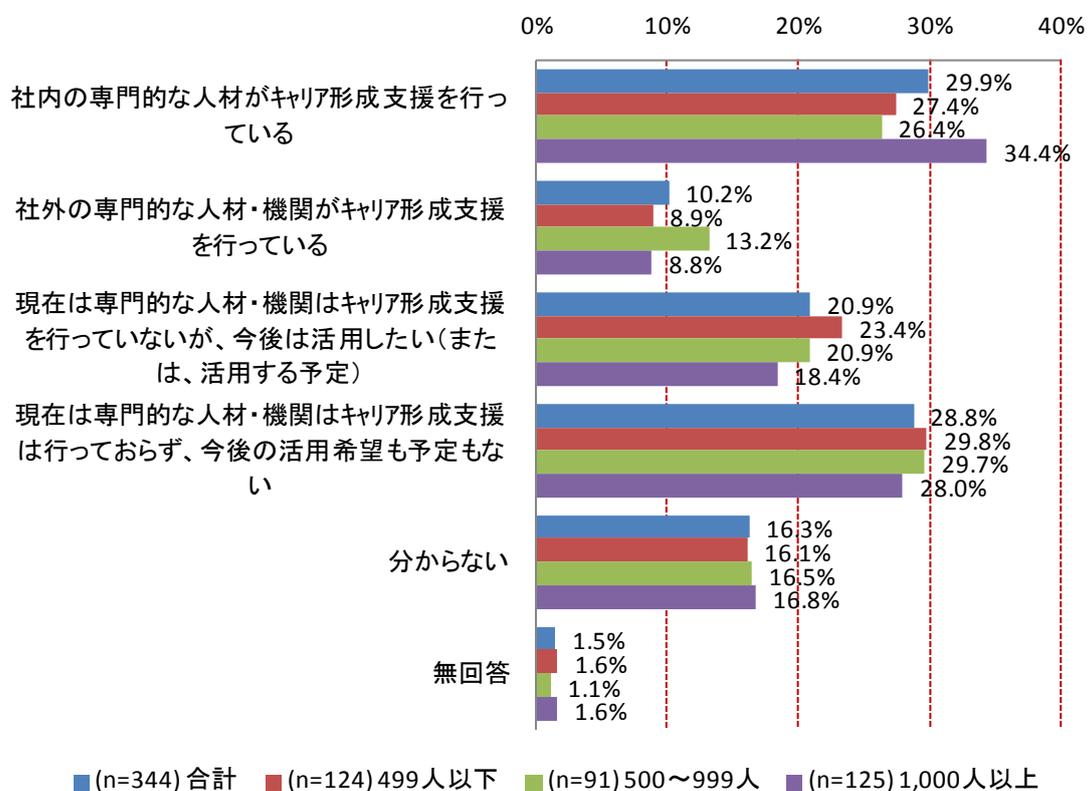
図表38 中途採用者が多い職種・業務の社内でのキャリア形成や人材育成が「かなり困難である」の割合(キャリア形成を促す制度の有無別)



⑤ 中途採用者が多い職種・業務の社員に対するキャリア形成に関する専門人材等による支援(問14(4))

ここでは、中途採用者が多い職種・業務の社員に対するキャリア形成に関する専門人材等による支援の状況を尋ねた(図表39)。結果をみると、「社内の専門的な人材がキャリア形成支援を行っている」が29.9%、「社外の専門的な人材・機関がキャリア形成支援を行っている」が10.2%となっており、合わせておよそ40%に達している。また、「現在は専門的な人材・機関はキャリア形成支援を行っていないが、今後は活用したい(または、活用する予定)」が20.9%となっている。一方で、「現在は専門的な人材・機関はキャリア形成支援を行っておらず、今後の活用希望も予定もない」も28.8%ある。

図表39 中途採用者が多い職種・業務の社員に対するキャリア形成に関する専門人材等による支援(複数回答)

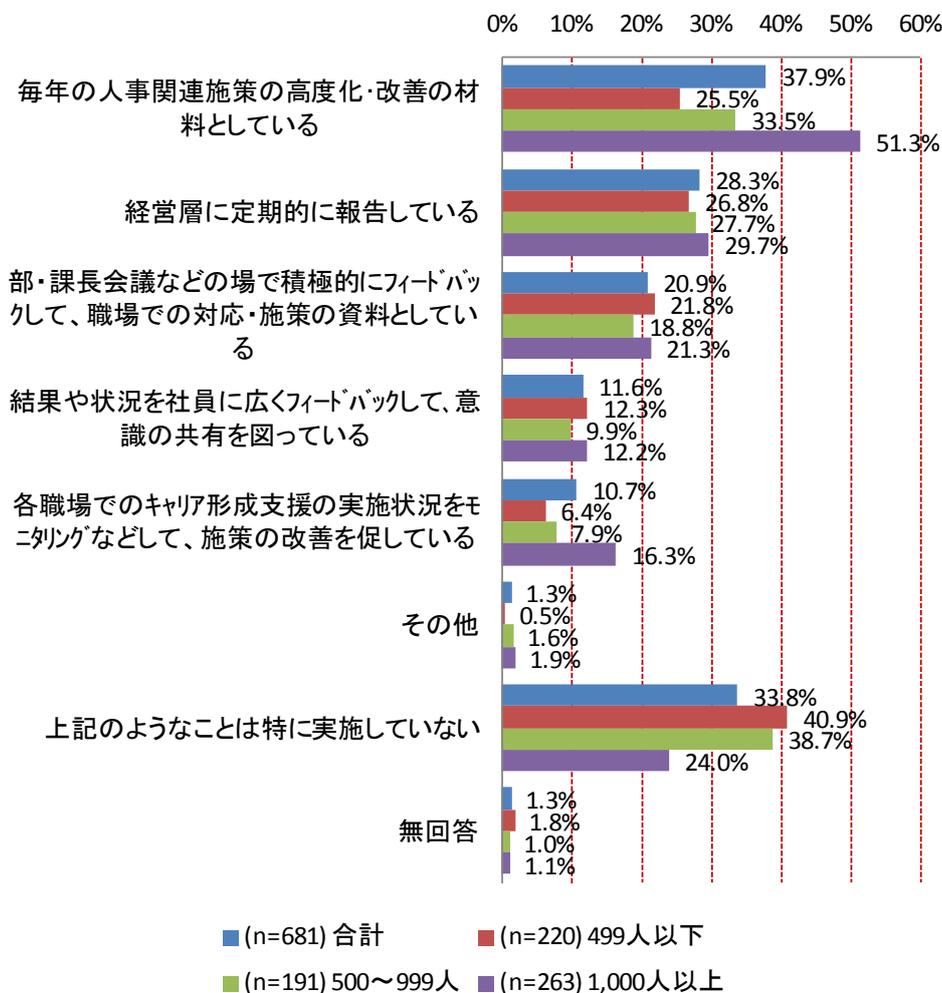


(4) 経営施策、人事施策への活用

① 社員のキャリア形成に関する制度の効果検証結果、社員のキャリアに関する悩みや課題の状況などの経営施策、人事施策への活用（問 15）

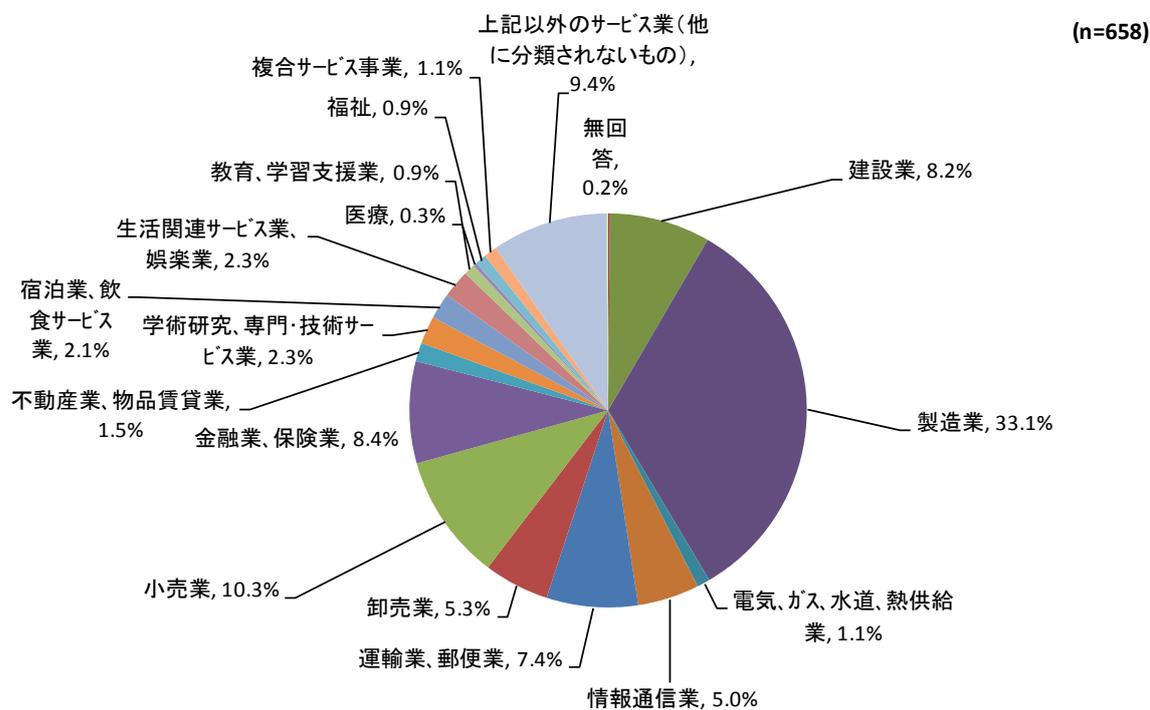
ここでは、社員のキャリア形成に関する制度の効果検証結果、社員のキャリアに関する悩みや課題の状況などを経営施策、人事施策に活かしているかを尋ねた（図表 40）。結果をみると、「毎年の人事関連施策の高度化・改善の材料としている」（37.9%）、「経営層に定期的に報告している」（28.3%）で割合が高くなっている。その他、「部・課長会議などの場で積極的にフィードバックして、職場での対応・施策の資料としている」についても、20.9%となっている。一方で、「特に実施していない」が 33.8%となっている。また、正社員規模が大きいほど、「毎年の人事関連施策の高度化・改善の材料としている」の割合が高くなっている。

図表40 社員のキャリア形成に関する制度の効果検証結果、社員のキャリアに関する悩みや課題の状況などの経営施策、人事施策への活用(複数回答)

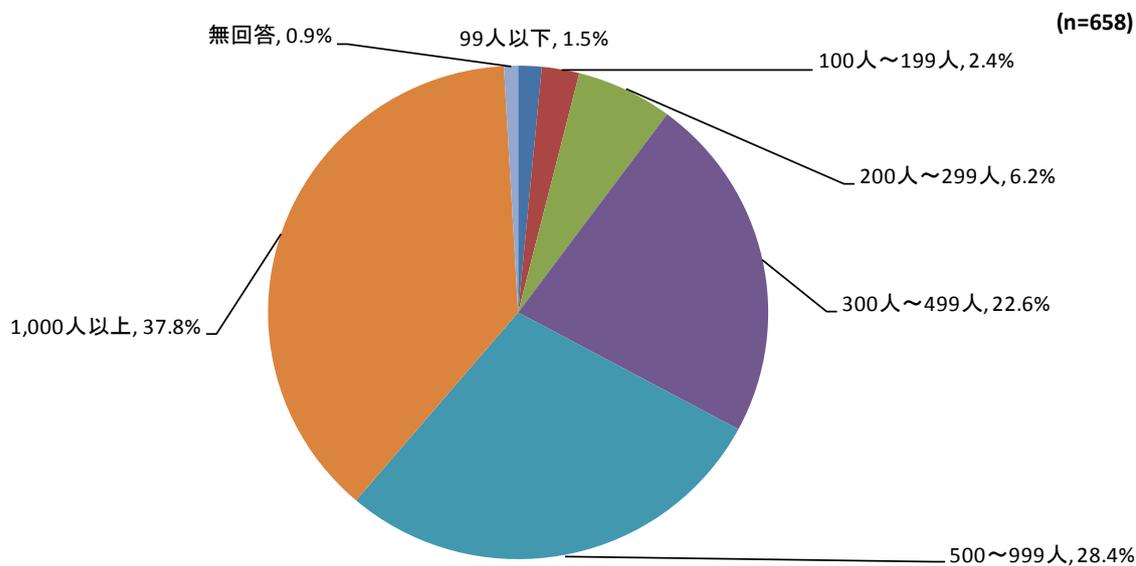


(5) 回答会社の概要

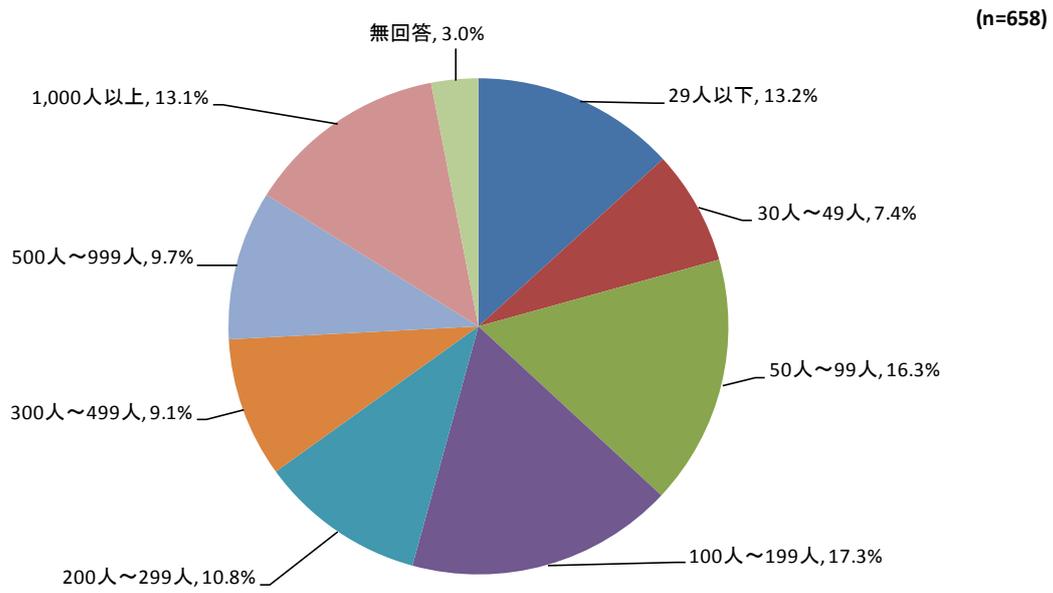
① 業種 (問 16)



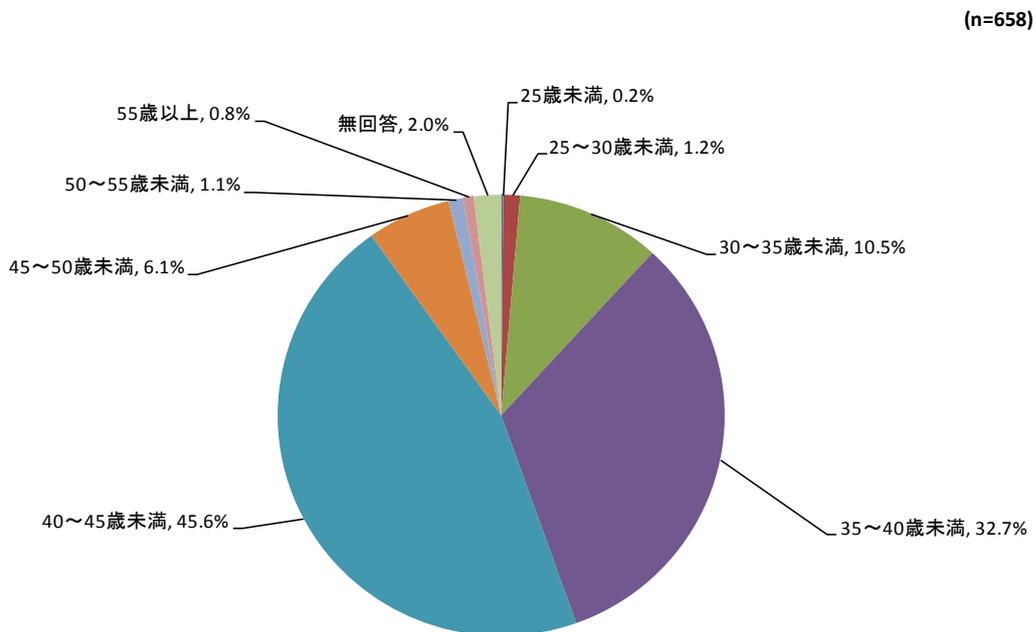
② 正社員数 (問 17)



③ 非正規雇用の社員数（問 18）

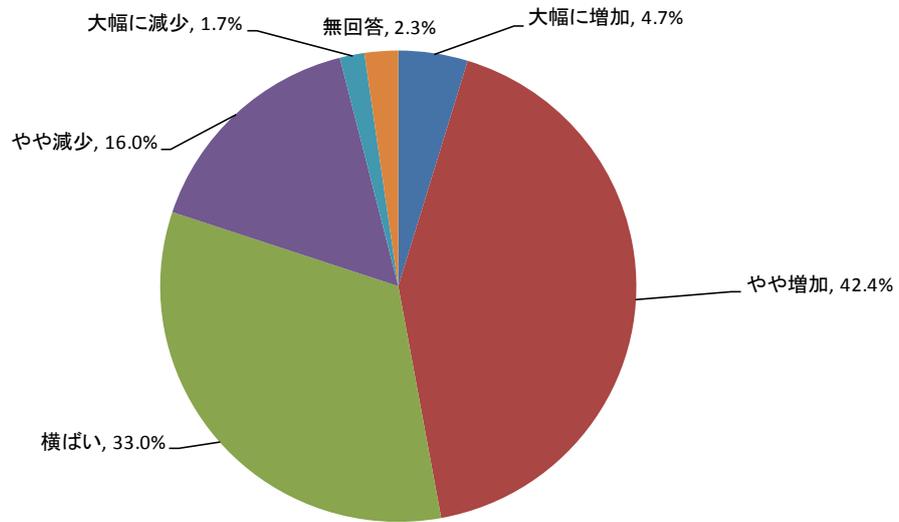


④ 正社員の平均年齢（問 19）



⑤ 過去3年程度の業績（問20）

(n=658)



## **VI 調査の実施：インタビュー調査**

### **1. 調査目的**

- ・ 企業における人材に関する経営課題に対して、キャリア・コンサルティングがどのような機能や役割を果たしているか、専門人材がどのように関わっているか等について現状を把握し、今後の方向性を検討すること。
- ・ その上で、ヒアリング調査結果より、企業がキャリア・コンサルティング導入に当たって参考となる、企業経営の観点からみた事例の整理をすること。

### **2. 実施概要**

#### **(1) インタビュー調査を実施した会社の概要**

- ・ インタビュー企業数は全部で 25 企業。インタビュー対象者は、企業人事部門の課長等。
- ・ 業種：IT・情報サービス（6 社）、総合商社（3 社）、電気・ガス・熱供給・水道業（1 社）、セメント・精錬（1 社）、衣食住ブランド企画・販売（1 社）、製造業（6 社）、広告（2 社）、金融・保険（2 社）、医療・介護（2 社）、宿泊業（1 社）
- ・ 正社員数（単体）：5 社を除き 1,000 人以上の企業。100 人以下が 2 社。
- ・ 正社員平均年齢：各社 40 歳前後

#### **(2) 調査実施期間**

- ・ 2014 年 8 月～2015 年 1 月にかけて実施。

### **3. インタビュー調査結果概要**

#### **(1) 会社概要**

- ・ 上記 2. (1) を参照

#### **(2) 社員のキャリア形成支援に取り組んでいる背景や経緯**

##### **① 人材面からみた経営課題、環境変化・きっかけ**

- ・ 各社業種業態は異なるものの、右肩上がりの成長があまり見込めない中での事業環境の変化、高齢者雇用・女性活躍推進などの社会環境の変化、中高年齢社員の増加などの社内人員構成の変化等に対応するためには、会社に依存するのではなく、社員自らが考え行動してもらうことが必要という理由が多い。
- ・ 個別の人材面の課題として、若手・中堅社員の定着・育成、女性活躍推進、中高年社員への対応等が多く挙げられている。

##### **② 目指す社員像、会社と社員の関係性**

- ・ 各社とも視点は会社の成長にある。社員に自律的に働いてもらうことで、会社が成長し、個人もさらに成長するという好循環を目指している。

### (3) 人材面での経営課題の解決に向けた社員のキャリア形成支援施策

#### ① 全体像、基本的な考え方

- ・ キャリア形成施策のみを導入するのではなく、人事施策全体の中に、キャリア形成支援に係わる施策を位置づけている。人事考課とも連動させている企業もある。

#### ② 支援施策と内容

- ・ キャリア開発プログラム（CDP<sup>9</sup>）の一環として、キャリア研修・キャリア面談を多くの企業で実施している。キャリア面談は年数回の上長との目標管理に係わる個人面談を基本とし、短期的な目標だけではなく、中長期的なキャリアに関する内容を扱う企業が多い。
- ・ 中高年社員への対応、女性の活躍推進・両立支援など個別の課題に対しては、本人、上司、専門人材が連携して対応している。また、専用のキャリア面談室を設置するなどした専門人材による支援をしている企業もある。
- ・ キャリア研修については、階層別・節目で実施する企業が多い。役職・世代等に応じた内容となっている（若手：今後の専門性の選択、中高年：セカンドキャリア研修におけるマネープランの作成など）。また、女性限定の施策を実施している企業もある。参加を義務とする企業と希望制とする企業は半々であるが、特に、制度導入間もない企業では、希望制とトライアル的に開始する例が多い。
- ・ 中小企業においては、戦略的な人事部機能がないところも多い。まず、人事考課、能力評価の仕組みの導入を進め、次のステップとして社員のキャリア形成支援に取り組んでいる例がある。

### (4) キャリア形成支援施策の実施体制とキャリアに関する専門人材の役割

#### ① キャリア形成支援の体制

- ・ 人事部門の内外に、キャリア形成施策の企画・運営を中心的に担う専門部署を設置している企業が多い。ただし、各社員のキャリア形成は直属の上長との関係を基本として重視しており、専門人材がその関係構築を含めて社員のキャリア形成をサポートという位置づけとなっている。一方で、個別性が強い課題に対しては専門人材とのキャリア面談のウェイトが大きくなる。
- ・ 専門資格の保有者は、各社とも数名程度である。
- ・ 外部の専門機関・専門人材と連携している企業も多い。連携の仕方は、研修の講師などを一括で委託する形から、研修の企画や内製化にあたってアドバイザー的に連携している例もある。

#### ② 専門人材の役割

- ・ キャリア面談での対応だけではなく、キャリア形成施策に留まらない人事施策全体の企画・立案、研修の講師等の業務を担う。
- ・ 特に中小企業では、キャリアに関する資格のみの専門人材を委託する余裕がないため、他の企業経営にも関わる知識に明るい人材に、社員のキャリア形成へのアドバイスも含めた

---

<sup>9</sup> 後述 P75 脚注参照。

支援を受けているところもある。

#### (5) キャリア形成支援施策の効果

- ・ 現状や将来の自分自身のキャリア形成を考える研修や面談を通して、本人に自分の強みや欠けていること、今後何に注力すべきなのかといったことに「気づき」が与えられる。そのことが本人の啓発やモチベーションを促進し、それが生産性向上へと繋がっている可能性はある。離職率が低下し、定着率が向上したという企業も複数社ある。
- ・ キャリア面談や研修後のアンケートを通して、普段は出てくることがない貴重な情報・指摘が得られる。匿名化・一般化して経営層や管理職層にフィードバックすることで、現場感・実態感に即した経営に繋がられる。
- ・ 女性活躍推進施策を実施する企業事例では、ほぼ女性だけの支社（「女性中心店」）をトライアルで実施しているが、現状として、売上は維持されている。
- ・ また、社内にキャリア・コンサルタントを置くことで、過度に個に寄り添いすぎることなく、個と組織が共存できるような方向性を探れている。

#### (6) 今後の方向性・課題

- ・ 企業が社員のキャリア形成支援を行うことへの経営層の理解を得ることが課題であるとする企業が多い。効果のエビデンスを提示することは難しいが、研修直後のアンケート、一定期間経過後の追跡調査の実施によって、キャリア面談の質の向上等を目指している。
- ・ 上長等、管理職層のキャリア形成に係わる知識やスキルを身につけさせたいとする企業も少なくない。現在の管理職層には、仕事面であまり悩みを抱えずにやってきた人もおり、特に傾聴等のコミュニケーションスキルの形成が課題である。実際に、管理職層からも、そうした内容の研修を求める声が挙がっている企業もある。
- ・ 今後は中高年社員に対する、セカンドキャリア支援等の必要性が高まるとする企業は多い。マネージャー職を外れることが見込まれる 50 歳前後の社員に対して、モチベーション維持の啓発研修なども今後必要と考えている。
- ・ キャリア形成施策を実施する専門部署が人事部内にあることで、社員の評価の運営とキャリア形成支援のどちらもしなければならないというジレンマを抱えている企業もある。所属は人事部内ではあるが、完全に別組織として運営して対応する形が先行事例としてみられる。
- ・ 中小企業においては、社内の人事評価制度等の施策構築・運用を前提に、キャリア形成の仕組みを検討・導入する必要がある、そのためには外部の専門人材を含めた支援に取り組んでいる企業がある。

インタビュー結果概要表

	A社	B社	C社
特徴	変化の激しい IT 業界を勝ち抜くため、個別のキャリアアドバイス体制等、複数のキャリア形成支援策を導入している企業	グローバルに活躍できる人材を「早く」「大きく」育成するため、「現場」主導の人材育成・キャリア開発を行う企業	高年齢者雇用安定法の改正、社員の高年齢化を要因として、社員が 65 歳まで意欲を持って働ける環境整備としてのキャリア形成支援に取り組む企業
1. 会社概要（業種、正社員数（単体）、正社員平均年齢）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報システム</li> <li>・約 20,000 人</li> <li>・約 42 歳</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総合商社</li> <li>・約 4,000 人</li> <li>・約 42 歳</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・電気・ガス・熱供給・水道業</li> <li>・約 8,000 人</li> <li>・約 43 歳</li> </ul>
2. 社員のキャリア形成支援に取り組んでいる背景や経緯	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバルな競争が激化するなか、企業としての競争力が落ちていた 2000 年頃、当時 IT 業界で勢いのあったアメリカの IT 企業と日本企業の違いとして人事施策の違いに注目。</li> <li>・変化の激しい IT 業界において柔軟に対応して勝ち抜いていくためには、企業側としては、従業員個人の自律的なキャリア開発を支援すべきだという結論に至った。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織の業績を上げるという目的を達成するために、世界経済・環境のめまぐるしい変化に対して柔軟に対応できる人材を育成し、個人の能力を最大限に伸ばすことが最も重要だと考えている。</li> <li>・人事施策としてキャリア開発支援を主目的に行っているわけではなく、企業の成長を目指していくなかで、個人のキャリア開発支援へと「結果として繋がっている」といえる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2004 年の高年齢者雇用安定法の改正により、中高年社員の活性化が不可欠なこと、現場職の大きな塊が定年を迎え、次世代の人材活用が課題となっていることから、会社・社員双方にとってメリットのある 65 歳までしっかり働ける環境整備が必要。</li> </ul>
3. 人材面での経営課題の解決に向けた社員に対するキャリア形成支援施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>＜節目でのキャリア研修等＞</li> <li>・節目研修、キャリア小包、リフレッシュ休暇、キャリアデザイン支援金</li> <li>＜セカンドキャリア支援＞</li> <li>・セカンドキャリア準備支援金、能力開発休暇、能力開発研修費補助</li> <li>＜個人へのキャリアアドバイス＞</li> <li>・人材公募、ポジションエントリー</li> <li>＜社内での新キャリア挑戦への支援＞</li> <li>・全社員が必要に応じて、希望するキャリアアドバイザーに相談が可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CDP（キャリア・ディベロップメント・プログラム）</li> <li>「現場」主導の人材育成・キャリア開発という考え方に基づく、上長と本人の間でのプログラム。この中には、マネジメントレビュー、タレントレビュー、キャリアプラン、アクションプラン、キャリア面談が含まれる。</li> <li>・社内公募制度</li> <li>・ジョブマッチングシステム</li> <li>・シニアキャリアマッチングシステム</li> <li>・若手総合職・一般職向け／シニア層向けキャリア研修 / 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・60 歳以上の再雇用、社外転身など施策（セカンドライフ支援制度等）を実施</li> <li>・高年齢層の能力開発・職務開発を積極的に推進しつつ、「選択と自立」の考えのもとに、一人ひとりが定年後の生活イメージをきちんと設計したうえでセカンドライフのコースを選択し、会社は本人の選んだコースに応じた適切かつ多様な支援を行う。</li> <li>・支援制度は、50 歳時点でキャリアデザインセミナーを受講し、「50 歳 CDP シート」を作成。50 歳 CDP 面接、セカンドライフコース申告面接を通じて生涯生活設計を具体化。「50 歳 CDP シート」は、その後毎年の定例面接でフォロー・修正。その他、55 歳時点でのセカンドライフ支援セミナー、定年 3 か月前のニューライフセミナーが実施される。</li> </ul>
4. キャリア形成支援施策の実施体制とキャリアに関する専門人材の役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・キャリアアドバイザーを設置。所属は人事部だが人事部とは別の場所にキャリア相談室を設置している。現在、キャリアアドバイザーは 4 名体制で、CDA・GCDF、産業カウンセラー、キャリア・コンサルティング技能士の研修受講者及び資格取得者。</li> <li>・業務は、各種キャリア形成支援施策の企画・立案し全社展開を図ること、個別のキャリア相談、キャリア研修の講師などを行っている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「現場」主導の人材育成・キャリア開発という考え方に沿い、社員のキャリア開発の一番の責任者、支援者は、直属上長であるという原則がある。直属上長が、キャリア・コンサルティングも含めて、十分に機能しなければ社員のキャリア開発はあり得ない。人事部は上長と部下のつなぎ役。</li> <li>・社内に、産業カウンセラー 1 人、キャリアカウンセラー（GCDF 資格取得者）1 人の計 2 名。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事部内の専門部署（人材バンク室）が担当。但し、当部署は社員からの早期退職の相談を含め再雇用に向けたマッチングのための役割が中心。</li> <li>・再就職に係る相談に乗るアドバイザーが 5 人。アドバイザーの中には産業カウンセラーの資格取得者が 1 人。</li> </ul>
5. キャリア形成支援施策の効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・面談等で挙げられる内容は、普段は職場からは出てくる情報があまりないものも含んでいる貴重な情報であり、人事部門との共有、管理職研修や職場マネジメントの改善に活用している。職場マネジメントやコミュニケーションが、実際に改善する傾向がみられている。</li> <li>・社内にキャリアアドバイザーを配置することで、風土や状況を把握した人によって効果的なアドバイスができ、過度に個に寄り添いすぎることなく、個と組織が共存できる方向性を探れることが利点。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・キャリア形成施策の効果の有無を判断するためには 10 年はかかる。10 年程度経過しなければ、企業のカルチャーになるように感じられない。社員満足度調査も行っているが、会社の業績により結果が影響される傾向が強い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・これまでの支援制度対象は営業職など手に職がある現場社員が多く、これまでのキャリアを振り返り、50 歳以降の働き方や技能伝承を具体化する機会を提供。これまでは現場からの再雇用ニーズが強く、需給両面から施策目的が達成される効果があった。</li> </ul>
6. 今後の方向性・課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今後キャリア・コンサルティングは、中高年の従業員に対して、セカンドキャリアなどを含めて、もっとニーズが高まると考えられる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理職の社員には、若手の頃からアグレッシブに活動して業績を上げてきた人が多い。部下には指示や指導するだけの状況も起こりうる。こうした事態を避けるためにも、人事部が間に入り制度として定期的な面談機会を提供したり、管理職研修などでは、コーチングの研修を組み込むなどの施策を講じている。</li> <li>・ただし、アグレッシブに活動して業績を上げてきたマネージャーを「丸く」することで組織の力が落ちることも本末転倒であることには注意している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今後はバブル期以降入社ホワイトカラーが大きなウェイトを占めることから、これまでと同じアプローチではなく、ホワイトカラーの専門性や生産性向上に向けたキャリア形成支援や、キャリア・コンサルティング機能の強化が必要。</li> <li>・同時にホワイトカラーのキャリア形成支援に関連して現場の上長を対象にしたキャリアカウンセリング研修の実施も検討。</li> </ul>

	D社	E社	F社
特徴	幹部候補の早期育成を図り、また求められるスキル等の変化が激しい事業において一部人材のグループ企業等を含めた活用を図ろうとする企業	入社2年目、4年目、8年目、中途入社 の全社員に対して、個別のキャリアカ ウンセリングを実施し、そこでの声を人事 政策に反映させている企業	停滞している経営状況の打破のため、社 員への自律的な働き方を求め、キャリア 研修とキャリア面談をセットで実施して いる企業
1. 会社概要(業種、 正社員数(単 体)、正社員平均 年齢)	・主として電子材料、自動車関連部品等 の製造 ・約4,000人 ・約42歳	・総合商社 ・約4,000人 ・約41歳	・衣食住ブランドの企画、販売等 ・約600人 ・約35歳
2. 社員のキャリア 形成支援に取り 組んでいる背景 や経緯	・幹部候補の選抜が人材面での大きな経 営課題となり、早期の候補生育成が求 められる。 ・一部事業では技術がめまぐるしく変わ る状況があり、かつて活躍した社員が 活躍できるように情報提供やアドバイ スに力を入れるとともに出向、転籍の 支援を検討・実施。	・ある程度、厳しい時代を乗り越えた 2002年、当時の社長の意向により、社 員のメンタルとキャリアの両面のセー フティネットの構築を目指して、キャ リアカウンセリング室を設置した。	・事業の統廃合の際に出た余剰人員もリ プレースを実施し雇用を確保してきた が、2010年頃には、企業として人材を 保持する体力の限界の状況に。 ・さらなる成長・生産性向上のため、社 員の働き方を改革する必要があると認 識が共有され、会社に依存するのでは なく、会社のビジョンと自分のビジョ ンを重ね合わせ、組織の中で自律的な 働き方を社員に求めるようになった。
3. 人材面での経営 課題の解決に向 けた社員に対す るキャリア形成 支援施策	<経営人材(総合職)のキャリア支援> ・社員には自分のキャリアは自分で作る という考え方を徹底。 ・キャリアデザインを32歳、48歳、57 歳の3時点で描く研修を実施。いずれ も外部の専門機関に依頼した集合研 修。 ①32歳時点 近い将来管理職昇格に向けてどのよう に自分を律していけばいいかを考え、 キャリアをデザインする機会。 ②48歳時点 60歳の出口を多少は意識しつつも、65 歳までの雇用を前提としてひと踏ん張 りできる時期としてキャリアを計画。 ③57歳時点 60歳以降を経済面をふくめ、いかに考 えるかの研修。	・キャリアカウンセリング 入社2年目、4年目、8年目社員、中 途社員の全社員に対して、個別面談を 実施 ・入社2年目、4年目、8年目社員研修 ・新任課長研修 ・57歳研修 ・退職後のキャリアプランやマネープラ ンなどをテーマに実施 ・キャリアビジョンシートの作成とそれ を基にした上長との面談 ・職掌異動制度など	<キャリア開発システム> ・キャリア自律研修、キャリア面談 2012年から実施。研修のアウトプット としてキャリアプランシートを記入さ せ、それを基に個別のキャリア面談を 実施。 ・(専門性の高い職種など)プロフェッ ショナル職人事制度 ・社内公募制 ・管理職対象リーダーシップ研修 ・セカンドキャリアプログラム ・役職任期制度 ・再雇用制度など
4. キャリア形成支 援施策の実施体 制とキャリアに 関する専門人材 の役割	・キャリア形成施策の立案・運営につい ては、人事部が制度を構築、教育等を あづかるセンターが現場の意向を反映 しつつ具体的教育内容を開発。教育研 修などの業務は全社的に充実させるた め別組織とした。 ・各事業所(工場)の技能教育や現場教 育等を事業所(工場)の専門教育で計 画・実施。全社共通的部分は人事部 やセンターが担う。 ・センターは社員教育が中心業務だが、 再就職支援業務も実施(中高年に加え て、現状の仕事で能力が発揮できず転 進が望ましい人)。個別相談にも対応。	・キャリアカウンセリング室を設置。5 人体制(2人再雇用社員+2人総合職 +1人事務職)であり、事務職員以外 の4人はCDA資格を取得しており、 事務職員にも資格取得を求めている。 ・中高年層からの相談対応では、傾聴で きる力が必要だと感じており、専門人 材には、関連するスキルが必要になる。	・人事部門内のキャリアサポート部が、 ホールディングスの中の人事部機能を 果たしており、全6人体制で、採用、 キャリア開発、人事制度、キャリア相 談などを実施。 ・資格取得状況として、GCDF保有者2 名、資格取得中2名。 ・人材を整理するためのキャリア支援で はなく、目指すべき方向性を達成す るために必要な人材像を定めて、それ にフィットする人材育成を目指してい る。
5. キャリア形成支 援施策の効果	—	・キャリアカウンセリングでは、社員の 配属部署内や人事総務部にも挙がって こないような話を聞くことができる。 この情報を匿名化・一般化して経営層 にフィードバックできることは意義が 大きく、現場感・実態感に即した経営 につながるのではないかと感じている。 ・キャリア形成支援を通して社員が自分 自身のキャリアを改めて考える機会を 持つことで、視野が広がり新たな視点 に気づくこともできるかもしれない。	・キャリア自律研修・キャリア面談への 反応は概ね良好である。
6. 今後の方向性・ 課題	・キャリア相談室の創設を検討。 ・技術変化が激しい事業分野では、かつ て活躍した人が社内で仕事を探せない ことがある。本人へのアドバイスと外 部からの求人参考に出向、転籍支援 を想定。 ・将来的には、グループ会社の中での人 材流動化や転身など双方の交流の仕掛 けづくりが重要。 ・キャリア形成を通して自分の能力をど こで活かしていきたいか考えて欲しい と考えている。 ・キャリア研修後の面談も検討。	・傾聴の文化があまりない。 ・必須のキャリアカウンセリング対象者 を拡大していく。具体的には、マネー ジャー層に近い人の声を聞く機会を設 けることを計画している。マネージャ ーへのキャリアカウンセリングを通じ て、将来的には組織開発に繋がれば良 いという想いもある。 ・社員の4人に1人が海外駐在をしてい る状況で、海外事業所への対応が今後 一層求められる。	・経営層を巻き込んだキャリア形成支援 の必要性理解の風土づくりが課題。一 部の経営陣からは、「キャリア自律研修 より先に、売上を上げるためのスキル 研修を実施してほしい」「まずは事業を 優先させたい」などの声が挙がり、現 場販売員に対してキャリア自律研修等 の機会提供は不十分。 ・キャリアサポート部は人事部内にあ り、社員の評価とキャリア支援のどち らもしなければならないジレンマ。 ・属性別(世代別、性別、職務別)研修 の実施、メンタルヘルス的な対応拡大。 特に「予防」体制づくりを目指す。 ・現場の販売店にいる社員に対してキャ リアパスを示したいが、現状では店長 もしくはSV(スーパーバイザー)の ポストがキャリアアップの限界点であ る。

	G社	H社	I社
特徴	社員の自律的なキャリア形成意識の醸成、社員の意欲・生産性・エンプロイアビリティの向上、上司による部下のキャリア形成支援のサポート、を目的にキャリア形成施策を展開する企業	社員の高年齢化が見込まれる中で、安定志向が高まる社員意識を改革し、社外への転身を含めた社員の自律的なキャリア形成を支援する企業	経営の中期計画の中で女性の活躍推進として管理職比率引き上げを目的としてキャリア形成施策を展開する企業
1. 会社概要(業種、正社員数(単体)、正社員平均年齢)	<ul style="list-style-type: none"> <li>化学工業</li> <li>約 5,000 人</li> <li>約 43 歳</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>制御機器・FA システム事業等</li> <li>約 4,000 人</li> <li>約 42 歳</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造業</li> <li>約 40,000 人</li> <li>約 42 歳</li> </ul>
2. 社員のキャリア形成支援に取り組んでいる背景や経緯	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員の自律的な「キャリア形成」の促進を通じて意識改革を図り、組織全体での成長を目指す。</li> <li>キャリア形成支援が必要となる背景は、①高齢層増、雇用延長の中で仕事へのモチベーションの向上、②バブル時期入社世代の今後のキャリアをどう描くか、③若手社員の価値観の多様化・転職志向、④ミドルマネジメントの負荷・責任の増大とライン内でのコミュニケーションの困難さ、への対応が必要のため。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>早い時期から社員の自律を重視。経営トップは世の中に貢献すること、社員が自分の本当にやりたいことを実現することを重視。</li> <li>社員の安定志向が強まってきていることが人材面での課題。経営サイドからは、組織変更を行ったり、自立を促したりして社員のチャレンジ促進する施策を実施。キャリア形成支援もこの経営課題の解決手法と密接に関連。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期計画において女性の活躍推進が重要施策になり、管理職の中での女性の割合を一定比率にまで高めることを決定。</li> <li>育児休業から戻った女性のキャリア形成が不十分で最大の課題。両立して管理職になれる事例を作りたい。</li> <li>併せて、マネジメントの意識変革も強気に推進していきたい。</li> </ul>
3. 人材面での経営課題の解決に向けた社員に対するキャリア形成支援施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>2013 年度からキャリア形成支援の体系・仕組みを構築。</li> <li>キャリア形成支援の中心は、①4 年目研修、新任管理者研修、②5 年目面談、10 年目面談、③45 歳時と 55 歳時のキャリア研修。これらと育成ローテーションを組み合わせるなどして、一貫して社員が成長実感・心の充実が得られるように考えている。</li> <li>キャリア相談室によるキャリア相談を実施。①守秘義務、②相談者の立場に立つ、③人事権は持たないを原則。</li> <li>個別カウンセリングが基本だが、キャリア開発研修にも参加し面談と連携。</li> <li>ミドルマネジメントに関して、課長クラスが重要な位置づけ。傾聴スキルの習得を支援し、各現場でも傾聴の文化を持って業務の成果に結び付けてほしい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2000 年にニューライフチャレンジ(NLC) 制度を整備し、社外に転身希望の社員は 45 歳、50～55 歳に退職金に支援金を上乗せ。キャリアアドバイザー相談窓口、人材公募の制度を設置。また、節休休暇の制度も創設。</li> <li>2010 年に、まず 44 歳時点でキャリアの研修を行い今後のプランを作成、その上でキャリアアドバイザーと面談、現場の上司と面談(キャリア開発面談)を関連づけることで、キャリアシートの運用強化を図る。</li> <li>44 歳時の研修は、職業の後半人生をどうするかを考える機会。また、NLC 制度の翌 45 歳時の利用可能性を踏まえて、今後のチャレンジを考えてもらうことも意図。NLC 利用による転身、他の部署への異動を通じた人材流動化を期待。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職候補となる女性に対して、長期のゴールを決めて育成する予定。</li> <li>施策では中長期の方に軸足を置くが、社員個人の計画立案のみでは現実感が伴わない心配があり、上司がゴールを定めてキャリアを考えていくことにする。将来のキャリアの到達とそこに至るパスを上司と本人が話し合い、共有した上で、上司が「キャリア計画書」と呼ぶツールに具体的なキャリア計画を記入する。対象となる女性はキャリアアドバイザーとの面談を行うことを考えている。</li> </ul>
4. キャリア形成支援施策の実施体制とキャリアに関する専門人材の役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア相談室を 2013 年に創設。目的は①社員の自律的なキャリア形成意識の醸成、②社員の意欲、生産性、エンプロイアビリティの向上、③上司による部下のキャリア形成支援のサポート。役割は「社員一人ひとりの視点に立ち、入社から退職に至るまでの全過程で、社員が自律的に外的及び内的キャリアを形成するために必要な支援を行う」こと。</li> <li>当該組織は人事部内の非公式組織。</li> <li>メンバー全員が有資格者。特に傾聴が必要とされるが、実践にはトレーニングが必要。人事項目の体系理解も重要</li> <li>キャリア研修は、社内の各部門が講師を務めるが、自己理解ワークショップは外部の機関に講師を依頼。将来的には社内の人材で行いたい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリアアドバイザー相談窓口を設けて、随時希望者からの相談に対応(人事サービスの関連会社が担う)。</li> <li>相談窓口でのキャリアアドバイザーは 6 人、内 5 名が有資格者で研修にも携わる。資格は CDA、産業カウンセラーなど、2 級技能士はいない。</li> <li>専門職の意義としては傾聴が必要なこと。その他には込み入った問題に的確なアドバイスが求められる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>施策を形あるものとして実施するために、本年人事部の中にダイバーシティを推進する専任組織を新たに発足、そこにキャリアアドバイザーを専任で置く。</li> <li>管理監督者 1 人とキャリアアドバイザー数名の体制を想定。当社のことをよく知る社内人材を活用。</li> <li>コンサルティング的なアドバイスや情報提供機能を期待。</li> <li>上司に対しては、最初は計画書提出を求める予定で、提出された計画書をベースに本人・上司にヒアリングする想定。</li> </ul>
5. キャリア形成支援施策の効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>若手に関しては離職率の低下。</li> <li>職場ストレス度調査、風土調査を毎年実施しており、キャリア支援による変化が捉えられる。</li> <li>いい取り組みをしている事業所では確実に業績が上がっていく。</li> <li>雇用延長に関してはラインへのヒアリングが考えられる。再雇用者に対して評価して若干の賞与を出すことも要検討。</li> <li>工場ではモチベーションが下がると事故につながりかねず取組みが必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>44 歳での研修を通して関係会社への転身を希望する社員も出てきた。人材の積極的活用の面からも重要な要素。</li> <li>キャリア支援による効果発現の理解や信頼を経営層から得る努力が必要。</li> <li>成熟した事業の中で成長する人材を生み出すための施策・制度を社員に提供する必要がある。</li> <li>自律した社員に向けてキャリア支援をすることは、個人と組織の強化の中での個人の強化策の基本。キャリアに対する支援がベース。</li> </ul>	—
6. 今後の方向性・課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>相談内容をまとめて経営に施策として提言することを想定。</li> <li>相談機能の社員の知名度が低いことが課題。相談ケースを増やし、満足度を上げることが重要。</li> <li>取組みの継続性が重要。専門人材の育成や人事異動、他社との情報交換も大事。</li> <li>ミドルマネジメントに対して、コーチング研修、組織開発の実施を検討。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30 歳、50 歳においても研修を実施し、それにキャリアアドバイザーとの面談、上司との面談をリンクさせる計画(現在運用中の制度変更を含む)。</li> <li>当社の人材系のグループ会社には、社内の求人と求職が集まってくる。人材のカンパニー内外への転出は、これまでもマッチングの機能を果たしてきており、今後も続けていくことで社員の理解に努めたい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社では、まずは人事の中でできることが多いと考えている。最終的には、社長直下や経営企画組織など、人事部以外に多様性推進機能がある方がよいと考えているため、取り組みの進捗にあわせて検討していく。</li> </ul>

	J社	K社	L社
特徴	インターネットの普及に伴うメディア環境の変化、海外売上比率上昇等の経営環境の変化に対応しながらも、社員自らの新鮮なアイデアを生み出すため、働き方の変革に着手している企業	右肩上がりの成長が見込めない中で、目標をもって生き活きと働くことで社員が成長し、会社も成長するとの考え方でキャリア形成支援に取り組む企業	社員が生き生きと働くことができる会社を目指して、外部専門家によるキャリアカウンセリング等を実施する企業
1. 会社概要（業種、正社員数(単体)、正社員平均年齢)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 広告業</li> <li>・ 約 7,400 人</li> <li>・ 約 39 歳</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 金融サービス</li> <li>・ 約 1,400 人</li> <li>・ 約 42 歳</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 情報サービス</li> <li>・ 約 7,500 人</li> <li>・ 約 46 歳</li> </ul>
2. 社員のキャリア形成支援に取り組んでいる背景や経緯	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ①国内市場の成熟化、②インターネットの普及による、4マス（テレビ・新聞・ラジオ・雑誌）を中心としたメディア環境の変化、③社員の平均年齢が上昇する一方、広告業という業務内容的に、常に変化の「仕掛け」が必要で新鮮なアイデアが求められる。</li> <li>・ 海外売上比率が高くグローバルでの競争を勝ち抜くために求められる人材像が大きく変化。それに伴い人事施策も変化が必要な状況。</li> <li>・ 上記の背景から組織を活性化しながら、変化に柔軟に対応することが必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 右肩上がりの成長期には社員は昇格することやポストにつくことで働きがいを感じる事ができたが、現状及び今後の見込みを考えたときに、そうした外的なキャリアアップの見込みは小さくなってきていることが、社員のキャリア形成を検討することの背景。</li> <li>・ 当社は金融サービスを生業としており、人材で会社が成り立っている。人材をいかに育成していくかが経営課題、人材の育成なくして企業の発展はない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2008年にキャリアアップ支援室を立ち上げたが、当時社員の離職率に課題があり、その解決のための施策のひとつとしてキャリアアップ支援をとり入れた。</li> <li>・ 情報サービス業では資源は人であり、人を育てることで業績につながる。</li> <li>・ 個人の生涯の仕事を通じて、職業を軸にして、生活全般に関わる場所、生き方を支援していこうと考えている。</li> </ul>
3. 人材面での経営課題の解決に向けた社員に対するキャリア形成支援施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ キャリア形成支援については、広く人事制度改革と平仄を合わせている。</li> <li>・ 2014年から以下のプログラムを開始。 ＜キャリア自律力応援プログラム＞</li> <li>・ セミナー・スキルアップ研修</li> <li>・ 社外セミナー優待情報の提供</li> <li>・ 推薦図書紹介等</li> <li>＜節目研修＞</li> <li>・ 3年目研修、5年目研修、7年目研修 3年目研修・7年目研修後に対象者全員と人事部門との個別面談を実施。面談の結果、必要に応じて適性を判断して異動することもある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「キャリア研修」を入社時、5年目、10年目、15年目に実施し、「ライフプランセミナー」を45歳、50歳、55歳に、該当する全社員（グループ会社含む）を対象に実施。</li> <li>・ 社員のキャリア形成支援を目的に、自己申告制度、社外転身制度を実施。</li> <li>・ 社員からの相談に随時対応。</li> <li>＜キャリア研修＞</li> <li>・ これから20年先について、家族の状況、必要な資金など仕事を取り巻く環境について具体的にイメージ。その上でアクションプランを作成。できる限り具体的なイメージを持ってもらう。無理にでもプランを考え、書き、気づきの機会を与える。</li> <li>・ 好事例のような形でケースを示すことは避け、自分で考えることが目的。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 相談希望者にキャリアカウンセリングを実施。</li> <li>・ 新任課長を対象とした階層別研修の一環としてキャリア面談（グループ）を行い、課長という役割における部下との接し方、悩みを共有し、前向きな行動変容に繋げた。その他の階層別研修受講者を対象としたものも含めると、年間500～600件の面談を実施。</li> <li>・ 階層別研修等に合わせて相談室を紹介し、利用促進を図る。</li> </ul>
4. キャリア形成支援施策の実施体制とキャリアに関する専門人材の役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ キャリア自律に係わる施策は人事部門横断で対応している。例えば、研修は育成部、面談は人材マネジメント部の管理職が担当。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ キャリア相談と研修の企画・運営を主な業務とするキャリア相談室設置。</li> <li>・ キャリア相談室では中長期のキャリア形成に関する相談を受けている。</li> <li>・ キャリア相談は緊急・重大なことではない限り、社員自身が自分のキャリアを考えることに限定、上司や組織が改善すべきことの相談は対象外だが、仕事に関することは全て対応している。</li> <li>・ 有資格者は1人だが他のメンバーは勉強中。キャリアに関する知識は不可欠。資格取得にあたって経験が求められ、資格を持つことは大事。相談経験だけでは不十分で、理論を含めた勉強が大事。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社員一人ひとりのキャリア形成をきめ細かくサポートしていくことをミッションとしてキャリアアップ支援室を設置。</li> <li>・ 室長（兼務）と担当課長（兼務）、社員2名（ダイバーシティ推進とキャリア研修の実施）、2名の外部のカウンセラーから構成。組織は人事からは完全に切り離している。1名の外部カウンセラーはIT業界にいた経験を活かして面談を実施。</li> </ul>
5. キャリア形成支援施策の効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 施策を開始したばかりなので、効果はまだわからないが、本人の気づきを促すことを一つの狙いとしている。</li> <li>・ 自分で考えるきっかけを与えて、自分で意思決定をすることができれば、創造的な仕事に繋がっていく。特に中高年社員には、思考停止状態がよくみられる。自分の中での気づきの獲得を支援することができればよいと思っている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 研修後のアンケート「有効性測定シート」を評価。経営層は評価結果をみてキャリア形成支援の重要性を徐々に認識。</li> <li>・ ポストを作れないのであれば、どのようにモチベーションを与えて社員に生き活きと働いてもらうのか課題を提起し具体的な（代替的な）方策を示すことが必要。目標をもち活き活きと働くことで、社員が成長し会社も成長していくはずとの信念で取り組始めた。社員の自律意識を覚醒させることで業績にも繋がってくる、社員の成長＝会社の成長という想いで取り組む。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 相談者からは話を聞いてもらえることで、自己の課題が整理でき、悩みの解決につながるという声がある。</li> <li>・ 定期的に自分のキャリアを考える機会として、面談は有効とのアンケート結果あり。</li> <li>・ 面談を継続するためには、実施後のアンケートで良い評価が得られることが必要。社員の声のほか、満足度等、出来る限り数値化している。</li> </ul>
6. 今後の方向性・課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営層のキャリア形成支援に対する認知・理解の促進が課題。</li> <li>・ 「中高年社員対象の個別面談は、現在行っていないが、今後は体制を構築したい。</li> <li>・ 職場のマネジメント職に対しては、部下の相談に適切に応じられるような知識やスキルを身につけてほしい。業績を上げることが優先課題になっており、多忙を極めてなかなか傾聴できていない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 研修の目的は「考えてもらう」ことであり、当該研修が一巡したのちは、自己申告制度、社外転身制度などでのキャリア形成をしっかり行い、研修は節目でのみ実施する方向性。</li> <li>・ 外部環境はめまぐるしく変化しており、現状ではアクションプラン立案と行動の促しで終始しているが、今後はプランの実践後までをフォローし、どのような形でプランが活かされたのか／活かされていないのかを検証することが必要。</li> <li>・ 管理職は、部下に対するキャリア相談をできる程度の素養を身につけるプログラムを計画している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1対1のキャリアカウンセリングは、効果はあるとの結果は得られたが、非常にコストがかかる。また社内への波及度としては、弱い。今後は、1対多のキャリア形成支援セミナー等を中心に、必要に応じてカウンセリングを取り入れ、一人ひとりが自立的なキャリア形成を目指すような意識醸成に取り組みたい。</li> </ul>

	M社	N社	O社
特徴	女性職員が9割を占める医療・介護分野において、良き職員が長く勤められるように工夫した労務管理・キャリア形成支援をしている医療・介護施設	グローバル化等の経営環境の変化により、自分のキャリアを自分で考える、主体性のある社員が求められている企業	一般職を廃止し総合職に一本化する人事施策を通して、全社員の働き方変革の道筋を示すことに取り組む企業
1. 会社概要（業種、正社員数(単体)、正社員平均年齢)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・医療・介護事業</li> <li>・約500人(9割が女性)</li> <li>・40代後半</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・製造業</li> <li>・＜非公表＞</li> <li>・＜非公表＞</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保険業</li> <li>・約21,000人</li> <li>・約42歳</li> </ul>
2. 社員のキャリア形成支援に取り組んでいる背景や経緯	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性職員が9割を占めるなか、良き職員が長く勤められるような職場にしたいと考え、それを考慮した労務管理をしている。</li> <li>・女性は男性に比べて、社会の中で様々な役割を担うことが期待されている現状がある(母親として、妻として、娘としてなど)。それを徹底的に支援しなければ、良き女性職員が長く働けないと考えている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外展開を進める中で、職種転換が難しい社員が出てくる。</li> <li>・人事評価の仕組みの中で、チャレンジした人が評価されるようにしたい。併せて、各種人事制度などの社員への開示を進めている。</li> <li>・これらを背景に、自分のキャリアを自分で考える方向性を打ち出す予定。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一人あたりの生産性を高めるために、人事制度の変革も含めて、社員一人ひとりに働き方の変革を求める取組みを2011年から本格的に開始。</li> <li>・キャリア形成支援の対象とその課題は、①女性活躍推進、②グローバルに活躍できる人材の量的質的拡充、③中高年へのセカンドキャリア等の支援の大きく3点。これらの対応を通して、全社的な生産性向上に繋げることを狙っている。</li> </ul>
3. 人材面での経営課題の解決に向けた社員に対するキャリア形成支援施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職務内容的に、24時間365日休みがない仕事であり、職員同士でカバーしながら運営しなければならない職場であり、その分、互いの納得感・公平感を保つことに細心の注意を払い、業務の役割分担・業務量と報酬のバランスを取るために工夫している。</li> <li>・具体的には、常勤・非常勤問わず、全職員が全職員を評価する360度評価制度を実施しており、その結果は、賞与に反映させている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目的：目指すべき人事ビジョンや人材像、成長の道筋を示し、従業員の自立的なキャリア開発を促進。従業員のやる気と上司の育成意識を高め、育成と成果創出を推進する仕組み、風土をつくる。</li> <li>・設計思想：能力開発は自助努力が基本、個人の成長が組織の成長につながるとして、従業員の自己啓発、上司による成長支援を促したい。</li> <li>・具体的な施策(検討中)：中長期のキャリアについての本人と上司の間の面談を想定。自己啓発やキャリア形成を、会社側が支援するとの位置づけ。キャリア・シートのようなツール利用を念頭。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総合職/一般職を廃止して「総合系」という形に一本化。従来、「総合職(企画型業務)は男性、一般職(事務系業務)は女性」という関係だったが、従来的一般職社員も企画型業務を担当し、総合職社員は、より難度の高い業務や海外事業等、今後の発展領域に注力し、全体的に事業領域の拡大・生産性向上を目指す。</li> <li>・この制度下で、全社員に対して、今までの振り返りと今後の具体的なキャリアビジョン等(「マイキャリアプラン」)を作成させ、各課長と面談を課している。</li> <li>・女性活躍推進施策として、キャリアアップ研修、プレ女性経営塾、女性経営塾を実施。</li> <li>・その他、ジョブチャレンジ制度、ドリームチケット制度、目標面接制度、階層別研修、中高年社員向け研修等を実施。</li> </ul>
4. キャリア形成支援施策の実施体制とキャリアに関する専門人材の役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特に専門の部署を設置していることはないが、常勤・非常勤問わず、全職員が、理事長など経営層や看護師長などと面談をする機会などを随時設けるなどで対応している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・キャリア形成の実施組織としてキャリアカウンセリング室の立ち上げ検討中。</li> <li>・専門的なアドバイスができる人員を配置予定。カウンセラーは社内部署や業務に精通している社内の人を想定、必要に応じて資格取得を奨励。</li> <li>・業務内容としては、希望者への相談対応、自己理解の支援、キャリア選択・意思決定の支援、キャリア形成に向けた現在の職場や業務への適用の助言、キャリア形成に向けた準備・行動に関する助言、キャリア不安や葛藤、キャリアストレスの軽減の助言を想定。いずれも相談者自ら考えることが基本。</li> <li>・資格取得は意義がある。体系的・理論的な考えが身につくこと。相談者の話を聞いて自ら考えてもらうような対応が出来る。加えて、本人の課題解決や方策決定を支援できるまでにしたい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基本的に、キャリア形成は評価とも密接に関係があり、直属の上司である課長や支社長が社員のキャリア形成の支援を行うことが大前提。</li> <li>・人材育成を、教育のみならず、実務経験、評価、処遇、配置を含めた一連の有機的仕組みと位置づけ、人事部内の各グループがそれぞれの側面から人材育成を支えている。専門資格保有者は2名。</li> </ul>
5. キャリア形成支援施策の効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・看護師の平均在職期間(常勤・非常勤含めた数字)は11.2年、介護職は10.4年と、一般的な平均勤続年数と比較して非常に長くなっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・30歳前後というキャリアの節目にいる社員の中に、キャリアについて悩み、退職する者がいる。こうしたことを防ぐためにも、社員が今後の目標を立て、会社として今後の方向性を示せるとよい。</li> <li>・製造部門にいる中年期の社員にとって、本当はどういった適性があるのかを考えることの支援。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全社員を「総合系」とする人事制度改革を通して、実際はほぼ女性だけの店舗でも他の店舗と遜色ない業績を挙げている。</li> <li>・女性活躍の推進は、多様な人材が活躍できる土壌作りにも繋がるもので、これが多様なマーケットニーズへの対応力に繋がっていくことも期待できる。</li> </ul>
6. 今後の方向性・課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・良き職員の確保・人材難が課題。</li> <li>・働きたい人は75歳まで働けるような制度を作りたい。</li> <li>・現状、体力が低下した職員に対して、職場では何となく「お荷物」だという認識が広がり、責任感がある優秀な職員ほど、周りに迷惑をかけたくないと、早く辞めてしまっている。こうした資源の無駄を極力小さくしていきたい。</li> <li>・シニアのプロであるが、シニア層が働くことに関して十分な対応ができていない。体がどのように衰えていくかを知っていることを活かした、シニア層の活用のあり方を模索したい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今後のキャリア形成支援に対して、総論は会社全体で合意しているが、重点対象など細かな方向性に議論が残る。</li> <li>・人事権が部門先決であり、人事部門は人事権を持っていない。形成支援で異動や全体最適をどこまでできるのかが課題。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・キャリア開発を含めた部下の育成に対する所属長からのサポートを一層強化していく。マネジメント層に対する教育・研修の充実のほか、全国の所属長をサポートする人材育成部長のアドバイス力向上を図る。</li> <li>・ワークライフバランスに関する研修として、今までは子育てと仕事の両立を主に扱ってきたが、親の介護と仕事の両立も今後の課題と認識しており、本件に関する研修を本年度初めて開催した。定員を超過し、拡大開催するほどの反響があった。ニーズの高さが顕著である。</li> <li>・キャリア相談室も一つのアイディアであるが、まずそれぞれの社員に近いところで社員にアドバイスできる体制を整えるところから進めていくとしている。</li> </ul>

	P社	Q社	R社
特徴	多様な社会ニーズへの対応、顧客のグローバル化により、社員に高度な IT 技術者として事業貢献することが求められている企業	もともと中途採用者が中心の中で、最近新卒採用も増やしており、これに伴い、近年になってキャリア支援の概念も取り入れ始めている企業	経営環境の変化に伴い、一人ひとりの創造的なアイデア・発想の発現を促進するために、社員に対してより自律的に働くことを求める企業
1. 会社概要（業種、正社員数(単体)、正社員平均年齢)	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報システム、情報サービス</li> <li>約 12,000 人</li> <li>約 40 歳</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報サービス</li> <li>約 1,500 人</li> <li>約 34 歳</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>広告業</li> <li>約 3,000 人</li> <li>約 40 歳</li> </ul>
2. 社員のキャリア形成支援に取り組んでいる背景や経緯	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会ニーズ/市場の変化により当社の活動領域が大きく拡大していく必要があり、より高いレベルの技術者を早期に育成する必要があり、また、キャリアを目指す立ち位置が縦軸/横軸いずれにも大きくなっている。</li> <li>社員に対して、今後はすべての従業員が生涯現役で活躍し続けてもらいたい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社ではビジネス自体の変化が激しく、整然と将来を決めて各種施策を進めることはなじまない。</li> <li>社員には中途採用者が多く、自分の将来を自分で考え自分で頑張るタイプの人も多い。</li> <li>社員一人ひとりに自律的に、必要な学びをし、意欲的に仕事に取り組んでほしい。こうした意識や取り組みが業績を上げるためにも必要だと考えている。</li> <li>最近では新卒社員の採用も増加させており、それに対する人事施策も打ってきている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インターネットや SNS が普及し、従来の 4 マス（テレビ、新聞、ラジオ、雑誌）とそれらを統合したマーケティングコミュニケーションの提供が求められるようになり、急激にビジネス環境が変化した。</li> <li>社員が生み出す発想やアイデアの部分で価値を出す業態であり「人が資産」。</li> <li>社員が変化の多い時代に高いクリエイティビティを発揮するためには、その発露となる社員の生き方・働き方（キャリア形成）を支援しなければならないという想いに基づき、キャリア自律支援を開始。</li> </ul>
3. 人材面での経営課題の解決に向けた社員に対するキャリア形成支援施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>全社員を対象とした自己申告制度を実施。その中で一年に一度キャリアの棚卸を通じた自己認識と、上司とのキャリア感の共有の機会として面談を行っている。</li> <li>入社 3 年目、入社 6 年目、45 歳、50 歳、55 歳でキャリア研修を実施。この中で 45 歳研修が生涯現役での活躍を図る上で最も重要。</li> </ul> <p>&lt;45 歳キャリア研修とその後の面談等&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2 日間の研修。今後とも生涯現役で事業貢献するために具体的なキャリアを考えてもらう。研修後に今後のキャリアについて外部のキャリア・コンサルタントによるカウンセリングを実施。その後上司との面談も行う。研修で考えたこと、受けたカウンセリングを踏まえて、具体的にどう実現していくかを本人と上司が合意。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>今年度から新卒採用者を対象とした施策を増やした。施策としては、入社 3, 5, 7 年目社員に対する人事部による面談、入社 3 年目を対象とした研修の実施などがある。</li> <li>こうした機会を利用して、社員のニーズや意識を把握し、育成目線の計画的な人事ローテーションを新卒社員には増やしていこうと考えている。</li> <li>キャリア形成は現場上司との関係が重要であり、人事部はその支援的な役割を果たしている。</li> </ul> <p>&lt;入社 3 年目を対象にした研修&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>入社後 3 年目はいろいろな気持ちがわく時期であり。社員本人がこれまでの 3 年間の仕事を振り返る場としている。その上で、自分のどんな価値を世の中・お客様に対して提供できるかを考える。</li> </ul> <p>&lt;キャリアに関する相談&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>相談がある社員は知っている人事部員に自由に相談に来ている。特に相談窓口は設けてない。</li> </ul>	<p>&lt;キャリアデザインプログラム&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>多段階キャリア育成制度</li> <li>20 代向けキャリア自律支援施策で、29 歳時までに変化への対応力を有した人材となることを目的にした意図的・計画的な異動の仕組み。</li> <li>キャリアプランニングシートを活用。</li> <li>世代別キャリア開発支援プログラム</li> <li>30 代、40 代、50 代それぞれの世代向けの 3 つの研修制度。講演会、ワークショップ、個別面談を行う流れ。</li> <li>個別のキャリア面談も実施。</li> </ul>
4. キャリア形成支援施策の実施体制とキャリアに関する専門人材の役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事総務部が運営主体。</li> <li>IT 業界ではメンタルヘルス、長時間労働が大きな課題、キャリア形成と合わせて、現場で支援するため試行。勤務シニアアドバイザー（専任）が職場におけるキャリア・コンサルタント的役割として社員をサポート。</li> <li>キャリア研修はいずれも外部講師。ただし、今後は研修受講者の人数が多く、コスト軽減と合わせて内製化を進めたい。面談者としてキャリア・コンサルタントの内製化することは考えていない。社内の人材の場合、他の業務との兼務をするなど、何らかの追加的な付加価値を出してもらいたい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア支援の担当者は特においていない。</li> <li>経験や知識がないまま相談に対して面談対応することは危険であり、人事部員は常に学び続けることが求められている。</li> <li>3 年目研修の講師は外部に依頼した。外部パートナーと協働することで、社内だけで実施するよりも良い研修となることは多い。外部の講師の選定では、当社側の想いを理解し、それをベースに一緒に研修のコンテンツを創ろうとしているかを重視している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材開発戦略室が他部門と連携し、様々な研修等の施策を実施。</li> <li>キャリア自律支援施策の企画はキャリアアドバイザーなど有資格者で担当している。キャリアデザイングループは 4 名で構成。キャリア相談は、専用の相談室において、臨床心理士/キャリアカウンセラー資格を取得する 4 名で対応。</li> </ul>
5. キャリア形成支援施策の効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア形成支援は会社としてしっかり運用していこうとするもの。</li> <li>一方で、社員からの反応、上司からの反応も決して後ろ向きではない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 年目の研修は一人ひとりが、きちんと前を向いて歩き続けていけるようになることが重要だと考えている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア研修後に社員のモチベーションが上がること、何か一歩踏み出すきっかけを与えられること、実際に何かにチャレンジするにあたり自分に何が欠けていて、何に注力していくべきかを自分で認識できることなどが効果の例。</li> <li>研修一般に言われるように、業績への貢献を直接示せるものではないが、元来ある「人が資産」という企業風土ゆえ、キャリア自律支援は必要なこととして、基底的なところで理解が得られている。</li> </ul>
6. 今後の方向性・課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>教育・研修については、当社の大半は SE のため、年齢を問わず人材育成を重要視している。</li> <li>キャリア・コンサルタントの導入については、組合からの要請もあった。多角的に相談する場が設けられていることが重要だろう。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>増加する新卒採用者には、中途採用者とは異なる育成方法が求められる。異動ローテーションなども育成目線で計画的に行っていくことが必要になってくる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人員構成上、今後ボリュームゾーンとなる 50 歳前後の社員に対して、モチベーションの維持・向上を目的とした施策も今後必要。</li> </ul>

	S社	T社	U社
特徴	グループ会社間の垣根を低くし、単線的なキャリアだけではなく、複線的なキャリアを提示し、社員に対してその選択を支援している企業	従業員個人、組織マネジメント、個人と組織のコミュニケーション支援を目的に各部門にキャリアアドバイザーを配置する企業	中小企業として、外部人材を活用しながら人事制度全般の整備から着手して、その枠組みの中でキャリア形成施策を導入してきた介護事業者
1. 会社概要（業種、正社員数(単体)、正社員平均年齢）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・医療・健康関連用品の輸入・製造販売</li> <li>・約2,000人</li> <li>・約37歳</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総合商社</li> <li>・約5,000人</li> <li>・約42歳</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・通所介護事業</li> <li>・約40人</li> <li>・約41歳</li> </ul>
2. 社員のキャリア形成支援に取り組んでいる背景や経緯	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中長期的な戦略を考えたときに、業界再編や高齢化・グローバル化の進展など外部環境が今後ますます激しく変化すると見込まれる状況に対して、一事業部門内での単線的なキャリアだけではなく、幅広い複線的なキャリアを歩めるモデルを示す認識の下、企業として、社員が自律的に自分のキャリアを社内で選び取っていくための支援を実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・総合商社は事業を作っていくことが役割。人が最大の資産であり、特に人材育成は常に重要な経営課題。</li> <li>・会社と従業員がともに成長し、夢を実現することが人事ポリシーの基本。</li> <li>・60歳定年後の雇用期間に伴い、各社員が抱える仕事上の課題やワーク・ライフ・バランスを長期の視点でサポートしていこうとしている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人を育てることが一番大事だが中小企業ではキャリア形成支援に充てる時間的・費用的な余裕がない。まずは人材育成を担当する人の育成が必要だが、その資金も時間もないのが正直なところ。</li> <li>・介護職は一人ひとりの労働力に負う仕事であるため、経営的な面から考えても、個人に寄り添って、働きやすい環境を整えることが、最終的に経営にも好影響を及ぼすと考えた。</li> </ul>
3. 人材面での経営課題の解決に向けた社員に対するキャリア形成支援施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・キャリア研修（選択制、2014年開始） 自分の数年間を振り返り、そこから見えてくる自分のエンゲージポイント（環境が変化しても自分自身が発揮できる強み）を自己分析と他者からのフィードバックを基に発見することが目的</li> <li>・上司との面談 上司との年3回の短期的な目標管理に係わる面談の際に、中長期の能力開発・キャリア開発に関する内容も含めて実施している。 面談の質を上げるために、上司へのコーチングスキル研修も実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材力のパワーアップと全員の活性化を目指し、特に「若手の登用」と「シニアの一層の活躍」の牽引役としてキャリアアドバイザー制度を導入。</li> <li>・50歳代の希望社員全員を対象としたキャリア研修を実施。</li> <li>＜キャリアアドバイザー制度＞</li> <li>・各部門に配置。活動内容は個別の部門の課題に応じて部門責任者が決定。基本となる以下の3つの役割は部門共通。</li> <li>・従業員個人（部下）に対するサポート</li> <li>・組織マネジメント（上司）に対するアドバイス</li> <li>・個人と組織の間のコミュニケーションへの側面サポート</li> <li>＜50歳代に対するキャリア研修＞</li> <li>・1泊2日の研修。内容はライフ部分とマネー部分に分かれる。ライフの分は自身の強み・弱みを棚卸して、社内・社外を問わず今後の職業生活をどう全うするかを設計。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事考課制度全般を整備することから着手。</li> <li>・複数のキャリアパスの整備、人事異動制度、等級制度等を導入した上で、社員のキャリア形成支援（キャリア面談等）の内容を導入した。</li> <li>・キャリア面談 全正社員を対象とした面談で、1年に1回実施。事前に面談シートを配布し、それに基づき面談を実施する。 企業側と職員の間で、意見交換・情報共有の場として機能している。</li> <li>・中堅社員研修（女性リーダー研修）</li> <li>・介護福祉士資格取得に向けた無償の勉強会の開催（全10回）。</li> </ul>
4. キャリア形成支援施策の実施体制とキャリアに関する専門人材の役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基本的には、現場の上司が責任を持って対応。また、人事施策は各事業部の人事部門が担当。</li> <li>・資格保有者は数名のみ。人事担当者として社員との面談は選抜人材の育成面談、もしくはメンタル系の相談等の場合を主とし基本的には上司と面談の場を持つように促している。</li> <li>・キャリア研修の講師は、外部に完全に丸投げではなく、外部講師と人事部門が連携して、課題解決の方向を探る形が増えてきている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>＜キャリアアドバイザー＞</li> <li>・14人（内4人が女性）を各部門に配置。</li> <li>・要件として資格取得は課していないが、資格取得等に関する費用補助実施。有識者にスーパーバイズを依頼。</li> <li>・上司に対するアドバイスが必要なため、組織のマネジメント経験を積んだ50歳代後半で人望の厚い社員を人選。60歳以上の再雇用者もいる。人選が極めて重要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基本的には、経営層主体で各種人事考課制度の整備、キャリア面談等の運営を実施。各センター長と連携をとり、常に情報共有を行う体制を取っている。</li> <li>・加えて、外部の専門人材を活用し、キャリア形成施策に限らず、経営全般のコンサルタントとして支援を受けている。</li> <li>・中小企業である当社には人事部がなく、キャリア・コンサルタント資格のみの専門人材を外部委託する余裕もない。企業経営に関わる知見に明るい人材に、社員のキャリア形成へのアドバイスも含めて、トータルコーディネーターをお願いしている。</li> </ul>
5. キャリア形成支援施策の効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員のキャリア形成施策は、今すぐの生産性の向上などを目的としたものではなく「未来への投資」という位置づけで実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・相談内容に組織上の課題がある場合、組織に情報をフィードバックするなどして解決につなげることもある。そうすると、相談する側の社員としてもキャリアアドバイザーの効果を実感できる。</li> <li>・上司と部下間でうまく話が出来ない点をキャリアアドバイザーが補う。守秘義務が原則なるも、本人の了解をとりながら組織の潤滑油としての機能を果たす場合もある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資格取得者の増加と定着率の向上。</li> <li>・キャリア面談を通して、率直な意見を聴くことができ、経営側も気づきの場になっている。</li> <li>・社員側からも、経営層と直接話が出来、また意見が言えることは良い効果となっている。</li> </ul>
6. 今後の方向性・課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・40歳以上でマネージャーになっていない社員への研修（選択型）を企画中。</li> <li>・中長期のキャリア形成に係る面談内容について、具体的な方法・用いるツール等は各上長に一任。キャリアに関してどう対話し、どんなアクションプランを立てたか等のチェックは現状行っていないが今後の検討議題。</li> <li>・多様なキャリアパスを提示しているが、次世代リーダー人材層の育成に関して、企業側が主導する形で、事業部門間の異動や部署間の異動などを通して様々な部署などを経験させ、半ば意図的に多様な経験を積みさせている。</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2015年1月からキャリア面談の対象者を準社員（常勤・週5日間勤務・時給制・社会保険加入済）に拡大。企業の経営層と直接話ができる機会を与えられたことで、企業から大事に扱われているという認識が芽生えており、準社員たち正社員よりも、キャリア面談への期待は大きい様子。</li> </ul>

	V社	W社	X社
特徴	職場におけるキャリア開発を基本として、個人の成長を組織の成長に結びつけるため2000年代初頭からキャリア形成施策に本格的に取り組んでいる企業	人事評価制度を導入した後、次のステップとしてキャリア形成支援を検討している中小企業	グループ会社のエンジニア育成の研修を担うなかで、キャリア形成支援にかかる研修サービスを提供する企業
1. 会社概要（業種、正社員数(単体)、正社員平均年齢)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 製造業</li> <li>・ 約 30,000 人</li> <li>・ 約 40 歳</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ソフトウェア開発</li> <li>・ 約 40 人</li> <li>・ 約 40 歳</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ グループ会社の情報システム研修部門</li> <li>・ 約 300 人</li> <li>・ 約 34 歳</li> </ul>
2. 社員のキャリア形成支援に取り組んでいる背景や経緯	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2000 年前後から、ビジネスの時間軸が比較的長いインフラ事業から、時間的なサイクルが短く技術進歩が激しい IT・エレクトロニクス事業へと注力分野が変わり、付加価値の源泉も最前線の社員に変化。</li> <li>・ 「強い個」を育成する必要があるという認識に至り、個に焦点化した人事施策を導入する中で、キャリア形成に関しても自律的な個を育成する支援策へと移行。</li> <li>・ 「自律」については、他者（≒組織）との共生をしながら、その間のスイッチ（主役とサポート役）の切り替えができることであると考えている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当社では、人事評価制度を導入したばかりだが、次の段階として、長期的なスパンで人の適性や興味を引き出していくことが必要。</li> <li>・ 長期のキャリア検討の背景には、20 代、30 代の社員に長期的なスパンで自分の仕事の意味を考えてほしいことがある。</li> <li>・ また、50 代の社員の今後に関して、他社等への転身も含めた大きな枠組みでキャリアを支援したいことがある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ グループ会社の社員に対して、研修を行うサービスを提供しており、主要業務はエンジニア育成。近年エンジニアのキャリア形成支援としての研修の依頼が増加している。</li> <li>・ これまで、IT 業界では、技術革新のスピードが非常に速いことから技術教育中心で対応してきたが、女性社員の離職防止などの観点から、スキル教育に留まらず、キャリア形成支援の必要性への理解を求めてきた。</li> </ul>
3. 人材面での経営課題の解決に向けた社員に対するキャリア形成支援施策	<p>&lt;キャリア開発支援プログラム&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ キャリア開発ワークショップ キャリア開発支援プログラムのコアプログラム。個人の内的キャリア形成促進が主目的。主任層対象に年間 600~800 人程度が参加。1泊2日で職場から完全に離れる形で実施。</li> <li>・ その他、社内 FA 制度、グループ公募制度、若年層向けキャリア開発支援、中高年齢者キャリア開発支援、キャリア相談室を実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ キャリア形成支援では上司が部下を理解して能力開発を助けることが不可欠。上司は部下の話をしっかり傾聴でき助言の方法を身につける必要がある。</li> <li>・ ただし部下の希望や想いを聴くだけで、何ら対応が出来なければトラブルになるだけでトレーニングも必要。</li> <li>・ キャリア・コンサルティングが機能するようになれば、経営には非常に役立つ。具体的には、ポジションと人材のミスマッチが解消されやすくなり、モチベーションのコントロールもしやすくなる。</li> <li>・ 中立的な立場でキャリア・コンサルティングを実施すると真実を話すことが多くなる。外部資源の活用も効果あり。</li> <li>・ まずは人事制度、評価制度運用からスタート。評価のフィードバックを受ける社員が制度運用により気づきがある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各グループ会社において節目に当たる社員を当社に集合させて研修を実施している。キャリアに関する内容単体での実施ではなく、エンジニアの人材育成の一環としてのキャリア形成支援に関する内容を扱うという位置づけになっている。</li> <li>・ グループ会社の 3 年目女性社員を参加必須とする研修、主任女性社員を対象とした研修を実施している。</li> <li>・ 3 年目の社員には、結婚・出産などライフイベントを経験していたり、家族や親族の介護している社員がいる。また、仕事も 3 年目となり、責任のある業務を任せられる年次になる。仕事と私生活とのバランスをどうとっていくかを考えることを目的としている。</li> </ul>
4. キャリア形成支援施策の実施体制とキャリアに関する専門人材の役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人事教育部門が主に担当。同部門には、キャリアカウンセラー、産業カウンセラー等有資格者が含まれる。</li> <li>・ キャリア開発施策の企画立案、施策の推進、キャリア相談室カウンセラー、研修講師・ファシリテーター等、プログラムの運営等が主な役割。</li> <li>・ プログラムの作成や研修の講師等は、外部の専門機関も活用。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 専門的な人材の配置については考えていない。将来的にも外部の専門機関の活用は想定しておらず社内の人材が当たると想定。社内人材でないと腹落ちできる施策は難しい。</li> <li>・ 専門的な観点から支援する外部機関はあるだろうが、作り込みは内部で行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CDA 資格取得者が 1 名いる。</li> <li>・ 「アカデミックな世界におけるキャリアに関する議論」と「現場で起こっていること」を行き来できる人材が必要であり、「自分の気持ちを言語化できる訓練を積んでいる人」が適任だと思われる。</li> </ul>
5. キャリア形成支援施策の効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ キャリア開発ワークショップでは、会社から一旦離れたところから自分自身を見つめ直すことで得られる気づきを元に、会社というフィールドにおいて、自分の強みをどう活かしていくのか、会社が求める役割や期待に応えながら、自分のキャリアの充実をどのように図っていくのかを自分で考えることで、結果的に生き活きと働いて活躍することに繋がる。</li> <li>・ 研修後の定量的な効果測定を実施し、会社や現在の仕事へのコミットメントに関する項目には高い評価が得られている。また、追跡調査も実施。</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ キャリア形成支援のための会社制度を、研修で紹介することで社員への認知度が高まっている。</li> <li>・ 研修を通じて、実際の女性の離職率が低下。</li> </ul>
6. 今後の方向性・課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 効果の見える化：キャリア形成施策は効果がすぐ現われず、見えづらい面があるので、組織として継続して取り組む上では、指標や時間軸をどのように設定していくかが課題。</li> <li>・ ミドル・シニア層への対応：セカンドキャリアとして現在の延長線上だけではない多様な働き方や活躍の場をどのように創出していくかが今後の課題。</li> <li>・ キャリア相談室：キャリアを考える上でのリソースとして未だ当たり前のものになっていない中で、来談に躊躇する社員も少なからずいる状況。</li> <li>・ 専門人材：キャリアに関する施策にとどまらない、組織全体を考慮した制度設計や実際の運用・運営といった、組織開発的な機能も求められる。</li> </ul>	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 女性の雇用継続を目指した施策中心であるが、女性に多くを背負わせるものではないことを折に触れて伝えている。</li> <li>・ 若年層の男性社員に特化したキャリア形成支援施策がない。基幹的な人材育成のなかでの本人のキャリア研修だけで良いのか。男性も育児や介護に携わることを想定すれば、男性自身への心構えや働き方を考えさせる機会をもつべきではないか。</li> </ul>

	Y社
特徴	人事制度改定に伴い、社員が自らのキャリアを考える取組みを始めた企業
1. 会社概要（業種、正社員数(単体)、正社員平均年齢)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 宿泊業</li> <li>・ 約 2,000 人</li> <li>・ 37.6 歳</li> </ul>
2. 社員のキャリア形成支援に取り組んでいる背景や経緯	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 一昨年に職能資格制度を廃止し、新たな人事制度に刷新した。先行してその 2 年前に経営層の判断で無期雇用者の給与を見直し、有期雇用者の無期化を実現させている。ブランドを守る観点から多店舗展開せず社員に対して手厚く処遇してきた。その結果、社員のロイヤルティは高いものの、同時に会社への依存心を生んできた面もある。</li> <li>・ 役割制度に転換したことで、社員一人ひとりが役割を果たすために何をすべきかを考えて行動し、会社は各施策で支援しつつ、その行動を評価し昇級につなげる連続的な姿を想定している。</li> </ul>
3. 人材面での経営課題の解決に向けた社員に対するキャリア形成支援施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 以前の単線的なキャリアアップモデルに対して、新たに「専門職」資格を設け、管理職にならずにプロフェッショナルとしてキャリアアップできる形を提示した。</li> <li>・ 自己申告制度 自己申告書において、自分のキャリアをどう考えているのか（ライン職で昇格を目指したいのか、専門職として働いていきたいか等）、上長との面談（年 1 回）を今後の異動希望等も含めて実施している。</li> <li>・ 「キャリアについて考えるワークショップ」 全社員対象（管理職、非管理職別）に、外部人材の講演、当社の 6 人の部門長がこれまでのキャリア上の試練（キャリアストレッチ）について管理職に話をしたものを一般・中級職向けに文字メッセージにして流した。</li> <li>・ 「2 人のトークショー」 2 人の部門長が対談形式で互いのキャリア上の試練を語るトークショーを開催。</li> </ul>
4. キャリア形成支援施策の実施体制とキャリアに関する専門人材の役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ キャリア研修等の企画や運営は、各部門や人事部門と連携しながら人材育成部門が中心的な役割を担っている。</li> </ul>
5. キャリア形成支援施策の効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 複数の部門長のキャリアに関する経験談を聞いて、「自分にもできるかもしれない」「何の悩みもなくキャリアアップしていった人たちかと思っていたがそうではなく、異動や私生活の変化などを経ながらここまでやってきたということがわかった」という若手・中堅社員からの感想が多く挙がった。部長の自己開示の度合いが大きかったこともあり、特に若手社員からの反響が大きかった。</li> <li>・ 自分が描いたとおりに物事は進まないことが多いかもしれないが、特に異動や出向などの（偶然の）機会を積極的に受け入れること（＝ブランド・ハプンスタンス）によって結果的にキャリアの幅が広がる、自分はこうなりたいというイメージに固執しない方がいいのかもしれない、という発見や気づきがあった者が多くいた。</li> </ul>
6. 今後の方向性・課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 年齢別の節目研修の実施 55 歳（役職定年含む）になるスタッフに対して、ライフ&amp;キャリアプラン研修を開始した。 27 年度上半期目標で、30 代～50 代の節目研修を実施したいと考えている。</li> <li>・ 個別のキャリア面談の専門知識やスキルを身につけた人材が必要であり、キャリア・アドバイザー等の講座修了者や資格取得者が対応する形を目指したい。</li> </ul>

## **VII 調査結果を通じて把握された現状と課題**

### **1. 企業を取り巻く環境が変化する中で求められる人材像の変化と社員の自律的なキャリア形成の意義**

ここでは、本調査研究事業で実施した企業に対する実態調査（アンケート調査、インタビュー調査）の結果から、企業を取り巻く環境変化に対して、企業が求める人材（社員）像がどう変化し、社員のキャリア形成に対して、企業がどのような観点で支援を行っているのかを整理する。

#### **（1）企業と社員が共に成長する観点からのキャリア形成支援**

企業が社員のキャリア形成支援に取り組む背景として、インタビュー調査の結果からは、①企業を取り巻く経営環境・競争環境の変化、②雇用延長による高齢者雇用や女性の活躍推進、ワークライフバランスの重視などの社会的な環境変化、③社内の人員構成上の変化、の大きく3つの要因、あるいは、これら3つの複合要因が挙げられている。

ここで、①企業を取り巻く経営環境・競争環境の変化については、グローバル化や技術革新の進展、ビジネスサイクルの短期間化、市場の構造変化といったマーケット環境の変化、関係会社との関係性・業務分担の変化にともなう会社としての自律を求められているなどが聞かれた。

また、②雇用延長による高齢者雇用や女性活躍推進、ワークライフバランスの重視、③の人員構成上の変化については、中高年社員や女性などの人材層を積極的に活用していかなければ、今後企業としての成長を望むことが難しく、大きな経営課題として認識しているということが聞かれた。これら多様な人材の活躍・活用は社会的な課題であり、企業における取組課題として現われている。インタビュー企業だけではなく、多くの企業でも同様の人材に関する経営課題があることが推測される。

同時に、個人が主体的にキャリアを考え、自己啓発等を通じてキャリアを形成していくことが重要であり、企業が社員に対してその機会を提供していくことが望まれる。インタビューでは、社員は個人としても環境変化に向き合いながら、身につけるべき必要なスキルを自ら考え、その習得を試みることや、困難な状況に適応しようと努力することによって成長することから、社員が主体となってキャリア形成（キャリアデザイン）することに組織としての企業が支援する重要性も指摘された。

これらを背景として、各企業では人材面からの経営課題解決に向けて、人材（社員）こそが企業の競争力の源泉であるとの認識に基づいて、企業と社員がともに成長して、事業目的を達成するために各種のキャリア形成支援策に積極的に取り組んでいこうとする姿がみられる。

社員のキャリア形成支援策の実施に当たっては、社員自らが主体となってキャリアの現状を見つめ、今後の方向性を考え、それを会社（上司、専門人材等）との間ですり合わせる作業を通じて、社員の自律的なキャリア形成を促す仕組みを重視して構築している。また、社員のキャリア形成支援においては、社員の自社内での中長期な育成と活用を意図している企業がほとんどであった。

## （２）多くの企業での重要な施策としての若手・中堅社員に対するキャリア開発

こうした考えに基づく施策の一つが、若手・中堅社員に対するキャリア開発である。若手・中堅社員のキャリア開発については、アンケート調査結果からは、回答企業の多くで人材面での重要な経営課題として認識されており、課題解決に向けての重要なキャリア形成支援施策となっていることが確認された。

企業における若手・中堅社員を中心としたキャリア開発では、社員一人ひとりの CDP<sup>10</sup>を運用することが中心となっているが、インタビュー調査ではそこに社員の中長期のキャリア形成の要素を織り込むなどして、社員が自律的にキャリアを形成していくことを促す企業が多くみられた。CDP の運用は、ほとんどの企業で社員本人とその上司が中心に行っているが、短期的な人材育成や評価に陥ることが懸念されている。そうしたことを防ぐために、キャリア支援部署・人材（人事部などを含む）が支援的にかかわることで、社員の中長期のキャリア形成支援の実効性を高めようとしている企業もみられた。

また、若手・中堅社員のキャリア形成について、インタビュー調査では、社員のキャリアに対する意識がこれまでの世代よりも多様であり、社員自身が中長期のキャリアの方向性を考えつつ現在の仕事の意義をしっかりと認識することの重要性が高まっているとの考えが聞かれた。

## （３）ベテラン社員に広がるキャリア開発施策

インタビュー調査からは、40代以上のベテラン社員に対するキャリア開発の必要性が聞かれた。その背景としては、各企業の競争環境が厳しくなったり変化したりする中で、65歳までの雇用延長への対応や、バブル期入社世代の社員の中高齢化が進むことで、そうした世代の社員の戦力化が喫緊の経営課題になっていることがある。

多くのインタビュー企業から聞かれた具体的な声としては、例えば50歳の社員に対して、今後は、65歳になるまで少なくとも今後15年間しっかりと現役として働いてもらわないと、社員も生活できなくなるし、国内での成長余力が低下する中で企業も活力が奪われて困ることになる、といったものである。インタビュー調査では、引退するまで現役であってほしいとの考え方で、ベテラン社員に対して、例えば専門性をこれまで以上に高めること等も含めたキャリア開発をしていく企業の意思が聞かれた。

そして、このような社内外の大きな環境変化に対して、ベテラン社員が柔軟かつ前向きに対応していくためには、その前提として社員一人ひとりの自律的な働き方（生きがいなどの内的成長を含む）が非常に重要になるとの考え方で、ベテラン社員に対するキャリア形成を支援する企業がみられる。

---

<sup>10</sup> キャリア開発プログラムプログラムの略。業務に必要な知識スキル形成としての教育や人材育成に加えて、異動や自己啓発など中長期的なキャリア形成の視点を織り込んだ総合的な取組みとして体系構築している企業が多い。CDP は我が国に紹介された1980年代当時は、組織主導で行う取組みの色合いが強かったが、最近では個人（社員）の自律的なキャリア形成と組織による支援の視点が重要とされ変化がみられる。本報告書では、CDP を組織主導で行う取組みと社員の自律的なキャリア形成への組織による支援の取組みのどちらも包含した概念として用いる。

ベテラン社員のキャリア開発に関連しては、組織の視点からは社内での人材活用を基本に据えている。加えて、社内でのキャリアに留まらず、グループ企業等への転出を含めたキャリア形成支援を視野に入れている企業も複数みられた。こうした企業では、受入企業や職場の開拓等の環境を整備し、社員に制度利用を促すことで、社員の積極的なキャリア意識を醸成するねらいがある。グループ企業との間での人材マッチング機能を高めて、ベテラン社員がこれまでの経験や蓄積を活用し高い意欲で働け、また、グループ企業内での人材の最適配置を進めようとしている企業の動きもある。

#### (4) ベテラン社員～60歳以上社員等への個別的なキャリア形成支援の広がり

アンケート調査結果からは、企業における人材面からの経営課題として重要とされいながら、キャリア形成施策が十分には行き渡っていない項目がみられる。具体的には、60歳以上社員の活用、管理職社員の部下育成、メンタル対応等で、キャリア形成に関する施策が十分できていない、あるいは、施策に取り組んでいる途上の企業が多いことが窺われる。

こうしたベテラン社員～60歳以上社員の個別のキャリア形成施策に取り組んでいる企業では、そもそも、ベテラン社員であるミドル世代の社員については、業務面での能力や実績が様々であることに加えて、家庭環境や自身の健康面なども含めて抱える課題は非常に多様であり個別性が強い。そのため、個々の社員が抱える課題に対して、自分自身のキャリアに向き合い方向付けをするような研修や面談を専門人材が中心となって対応することが求められており、必要な施策を実施している企業が多い。

なお、個別的なキャリア形成支援については、ベテラン社員～60歳以上社員に留まらない。下記に示す女性活躍・登用、ワークライフバランスについても社員個別の課題の側面は大きい。さらに、若手・中堅社員においても上述の通りキャリアに対する意識がこれまでの世代よりも多様と言われており、個々の社員への対応の必要性は高まっている。

#### (5) 施策が広まる女性社員の活躍推進・登用にかかるキャリア形成支援

アンケート調査結果からは、多くの企業では女性社員の活躍推進・登用を人材面での経営課題として認識し、実際にキャリア形成支援施策を実施している企業も多くみられる。こうした傾向は企業規模が大きいほど顕著である。一方で、女性社員の活躍推進・登用については、経営課題として認識しながらも、実際にキャリア形成支援施策の実施に至っていない企業も多くみられる。こうしたことから、女性社員の活躍推進・登用を重要施策として今後展開したい企業が多いと考えられる。

実際、インタビュー調査では、女性社員の活躍推進・登用をまさにこれから進めようとしている企業が複数みられた。具体的には、女性事務職の仕事の幅を広げるなど働き方を改革するため女性対象のキャリアセミナーを開催している事例、結婚・出産等のライフ・イベントを前に、社内整備している支援制度の説明や先輩女性社員による講話の機会を提供している事例、女性管理職の比率を高めるために上司と本人によるキャリアプランの作成と専門人材による相談室設置を予定している事例、女性が多い介護職職員に対してキャリア面談を実施して定着につなげている事例がみられ、女性の積極的なキャリア形成に取り組むことを支援する動きがみられる。

## （６）中小企業におけるキャリア形成支援の現状と課題

アンケート調査結果からは、人材に関する経営課題やその解決に向けた社員のキャリア形成支援施策の実施度合いについては、企業規模による違いが顕著であり、企業規模が小さいほど取組みの実施度合いが低いことが改めて確認された。

この点に関して、今回実施した中小企業へのインタビュー調査では、中小企業においてキャリア形成施策の実施度合いが低いことについては、大企業に比べて人材面・資金面等での経営資源が乏しいことがその背景にあるとされた。また、そうした人材面・資金面等での経営資源の制約の中では、人材に関する施策としてはまず、能力開発や人事制度に取り組むことが優先であり、中長期のキャリア形成支援についてはその次の段階であるといった意見も聞かれた。中小企業での社員に対するキャリア形成支援については、こうした中小企業特有の状況を踏まえて、行政等による支援施策の必要性が改めて浮き彫りになったと考えられる。

## （７）非正規雇用の社員等へのキャリア形成など企業の取組みが困難な側面の課題

アンケート調査結果からは、企業が人材に関する経営課題として認識している度合いが低かったり、キャリア形成支援として取り組んでいる割合が小さいものとして、非正規雇用社員のキャリア形成、家族介護との両立、障がいのある社員のキャリア形成等がみられた。これらについては、個々の企業の人員構成や環境に違いがある等、企業として課題を認識しつつも、効果的な施策を打つに至っていない、あるいは打つことができないでいる場合も考えられる。こうした点については、企業規模によらず社会的には大きな課題と認識される部分でもあり、行政からの継続的な取組みが求められることが示唆される。

## 2. 企業における社員のキャリア形成を実現するための各種の人事労務関連施策と其中でのキャリア・コンサルティングの実施状況

ここでは、前述の企業が取り組む社員のキャリア形成支援の意義を踏まえて、主にキャリア・コンサルティングに係るキャリア形成支援策についてどのような具体策を講じているかを整理する。

### （１）キャリアシートを活用したキャリア形成支援

インタビュー調査結果からは、若手・中堅社員からベテラン社員に至るまで社員の年代によらず、キャリアシート（名称は企業によって異なる）を作成してそれを元にキャリア形成を展開することを基本形としている企業が多くみられた。

キャリアシートの運用方法については企業によって様々であるが、大別すると、主に若手・中堅社員を主な対象としつつベテラン社員に対象が拡大しつつある CDP の一環としての展開と、ベテラン社員を主な対象とした今後の生き方・働き方の方向付けの二つに分けられる。いずれの CDP についても、社員本人とその上司の関係を基本にして作成・運用される。

多くの企業では毎期の上司との人事面談（目標設定や評価など）と同時、あるいは別の機会を

設けてキャリアについて相談し、内容をすり合わせる機会を設けている。さらに、作成したキャリアシートを人事部門がチェックするなどしてキャリア形成の運用効果を高めようとしている企業が多い。

## (2) キャリア研修の企画・立案・実施等

キャリアシートの運用と平行して、キャリア研修、キャリア面談が行われている企業が多いが、特にキャリア研修については、社員が自分の現状を見つめ、今後の方向性を自分で考える機会として設けられている。今回のインタビュー調査の対象企業には、最近キャリア研修の取組みを開始、あるいは今後の実施を考えているところが多かったが、研修受講者からは「自分自身のこと（キャリアについてなど）を初めて考える機会になって良かった」といった好意的な感想が多く聞かれている。

なお、キャリア研修とキャリアシート作成・運用とを連動させているかどうかについては企業によって様々である。若手・中堅社員については連動させるが、ベテラン社員については連動させず別扱いとしているところもある。また、社員のキャリア意識の醸成を図るための各種のキャリア研修の参加者に対して、キャリア面談を実施している企業もある。さらに、こうした研修の機会をきっかけとして、キャリア面談の意義や効果を周知している企業も多い。

キャリア研修については若手、中堅、管理職といった企業内のキャリアステージに応じた階層別研修、及び、社員の45歳、50歳といった年齢やライフ・イベントに応じた節目研修として実施されている。いずれも、キャリアの習得、確立、充実を目的に実施されている。

内容面では階層別研修、節目研修はいずれも、社員自身が振り返りを行い、自分の強みや専門性の確認、目標の設定、その実現へ向けての取組みについて、ワークショップなどを通じてキャリアプランなどを作成するものとなっており、共通する部分は多い。一方で、若手・中堅社員を中心とした階層別研修については、企業の視点では社員の競争力や生産性向上の観点から実施されるものであり、社員の視点では業務の高度化や役割の変化といったいわゆる外的キャリアの成長が目的となっていることが多い。

一方で、特定の年齢やライフ・イベントを意識した節目研修については、社員の抱える課題が多様であることや、家庭環境、健康など仕事以外の環境が及ぼす影響も多いことから、企業の視点では環境変化への柔軟な対応を促す観点から実施されるものであり、社員の視点では、幅広く生き方や社内での働きがいのある職場づくりといった、いわゆる内的キャリアの成長が目的となる割合が大きくなっている。その他、50歳代後半以降の研修ではマネープランが中心となっているものが多い。また、女性対象のキャリアセミナーを実施している事例もある。

キャリア研修については、社内の専門人材が全てを実施している例はインタビュー企業には今回みられなかったが、専門人材の知見や実績、及び受講者である社員側のニーズや意識を考慮して、社内の人材と社外の専門機関・人材が連携して対応している企業がほとんどである。社外の専門機関・人材を活用する背景には、外部ゆえに可能な他社との比較、客観的な視点の提供を期待する企業が多い。一方で、キャリア研修の規模・対象者を広げることに對して、コスト面での負荷軽減、あるいは、受講する社員側の意識を踏まえて、社内人材を育成して内製化を適宜進めている企業もみられる。

### (3) 個別社員のキャリア形成に関する相談支援

インタビューした企業のほとんどで社員に対する個別のキャリア面談を実施していたが、相談を受ける側としては職場の上司・管理者によるものと、専門人材によるものに大別される。職場の上司・管理者による面談については、社員のキャリア形成を支援するのはその上司の責任であり、そうした上司と部下の関係性を重視して面談することが基本であるとの会社の考えによるところが多い。こうした考えについては、特に若手・中堅社員に対する CDP の実施と歩調を合わせる形となっている。また、こうした現場での上司・管理者との面談を基本としつつ、そこに社員の中長期のキャリア形成に対する認識を高めることも目的に含めて、専門的な人材・部署による面談を実施している企業もある。具体的には、階層別研修に合わせて、参加者に対して個別面談を実施するといった例がみられる。

これに対して、上司との間では解決し得ない問題、あるいは、家庭環境・健康問題など個別性が非常に高い相談、女性からのライフ・イベントとキャリアの相談、職場復帰時の相談など、相談を希望する社員から随時、あるいは専門人材側からの声かけをきっかけとして相談対応している企業も複数みられる。これらは、CDP とは別の枠組みで面談が実施されている。この場合でも、社員と上司の相談が行われることはあるが、社員、上司・管理者、専門的な人材・部署の 3 者が連携するケース、あるいは本人と専門人材・部署のみのケースなど取組みの形態は様々である。

### (4) 上司・マネージャー層への支援、上司と部下との関係構築支援

インタビューを実施した企業の多くでは、上司による部下の育成やキャリア形成支援を含め、部下との関係性を高めることを目的に、上司に対して専門的な観点から支援を実施している。具体的な支援策としては、上司・マネージャーが部下の話をよく聞いたり、また、部下に必要なことを適切に伝えたりするスキルやマインド、行動力を高めることが必要との認識に立ち、その効果的な実施のためのコーチングなどのスキル形成の機会を設けていることが挙げられる。上司・マネージャーには他の様々な期待役割の中で日常的な CDP を効果的に支援するために部下とのコミュニケーション能力を高めることが重要とされる。一方で、専門人材はその専門性の観点から個々の社員のキャリア形成支援に関わることになり、両者の位置づけや期待される役割には違いがあることには留意が必要である。

また、インタビューした企業の中には、上司・マネージャーから専門的な部署・人材への支援要望として、部下のキャリア形成支援に必要とされるキャリアについての考え方や知識の提供を求めることがあるとのことであった。現場のマネージャーなどからの相談に専門人材が対応することを、専門人材の役割として明確に定めている企業もある。

加えて、上司と部下との関係構築支援を専門人材が行っているところもある。ただし、その場合でも、現場の上司と部下の特徴やその関係性をよく理解している人材が対応に当たるなど、現場の上司と部下が自律的に関係構築することを前提に支援している。

その他、研修や面談で出された参加社員からの意見・感想をまとめて、貴重な情報として経営施策に活かしている企業もかなりみられた。ただし、社員からの意見・感想などの集計的なデータについては、相談者との間での信頼関係の保持を重視して、その取扱いには非常に慎重になっ

ている企業が多い。

### 3. 企業におけるキャリア・コンサルティングの効果等

#### (1) 企業における社員のキャリア形成施策の効果検証の現状

アンケート調査結果からは、社員の自律的なキャリア形成を促す制度について効果検証を行っている企業が少なくないことが分かる。効果検証に関して特徴的な点として、キャリア研修については受講者の満足度にかかる指標で評価している企業の割合が高いことである。その他にもモチベーションや行動変容にかかる指標、定性的指標・評価が3~4割みられるが、一方で、労働生産性や業績等の客観的指標は1~2割と低くなっている。

社員のキャリア形成に関する制度の効果検証結果、社員のキャリアに関する悩みや課題の状況などは、「毎年の人事関連施策の高度化・改善の材料としている」、「経営層に定期的に報告している」としている企業が多い。

#### (2) 企業におけるキャリア・コンサルティングの効果

キャリア形成施策の効果としては、主にキャリア研修やキャリア面談（以下では、これらを「キャリア・コンサルティング」とする）による直接的な効果、その他のキャリア形成を促す施策や他の人事施策等とが相まっての効果、より広範囲な経営施策と相まっての効果が考えられる。これらは、企業における経営課題の様々なレベルへの対応施策としての効果として位置づけられる（下図参照）。以下では、こうした3つのレベルの観点から、インタビュー調査の事例を踏まえて効果を整理する。なお、整理に当たっては企業の視点を意識した順としている。

## 企業におけるキャリア・コンサルティングの効果の考え方とその例

### キャリア・コンサルティングの直接効果

- ・上司・部下のコミュニケーションの促進による相互理解
- ・社員の意識や職場の課題把握と改善施策への寄与
- ・部下との関係性構築とマネージャー支援
- ・仕事への主体的な取組み
- ・社員が安心して相談できる環境の確保
- ・社員のキャリア形成についての理解、意識の醸成

### 他の人事施策との相乗効果

- ・社員の定着促進
- ・社員の職業能力の向上

### 広範な経営施策との相乗効果

- ・業績の向上
- ・新分野の開拓

## ① キャリア・コンサルティングの直接的な効果と考えられるもの

### 1) 上司・部下のコミュニケーションの促進による相互理解

社員とその上司との間の面談については、社員のキャリア開発などキャリア形成支援施策の中心に位置づけられている。こうした面談を通じて上司と部下とのコミュニケーションが促進されることで相互理解が進む効果が指摘されている。

### 2) 社員の意識や職場の課題の把握と改善施策への寄与

キャリア相談の窓口などで専門人材が実施する個別面談については、社員が自分自身でのキャリアを考える機会となっており、また、社員側の不安や不満の解消にもつながる効果も指摘されている。これに加えて、会社側として社員の意識や考えを直接知る貴重な機会となっており、集約された情報を元に、職場の課題の把握・改善施策などに有効との意見があった。

### 3) 部下との関係性構築とマネージャー支援

各部門での管理者・マネージャーとキャリア支援部門との面談については、部下との関係性構築など等の面で効果があることが聞かれた。また、支援者がいることでマネージャーが課題を一人で抱え込まない効果もある。

### 4) 仕事への主体的な取組み

キャリア・コンサルティングを通じて、社員が現在の課題やミッションに対して納得感や意欲を持って主体的に業務に取り組める度合いが強くなっている。この点は、また、社員と上司の相互理解や関係性の円滑化等とも相まって、組織目標に沿った社員の主体的な行動の促進につながっ

ているものと考えられる。こうした社員の行動は組織の観点からは、環境変化に対して積極的に事業に取り組む素地を形成すると考えられる。

#### 5) 社員が安心して相談できる環境の確保

社員の管理的な立場ではない専門性を持つ担当者（内部・外部）が行う面談については、社員側からは、客観的・中立的な観点からのアドバイス等を得ると感じるなど、安心して相談が出来る効果もある。多くの企業では人事部とキャリア相談の組織の間に一線を引くなどして、社員とキャリア相談組織との距離感を縮め、社員が安心して相談できる環境を作っているところが多い。

#### 6) 社員のキャリア形成についての理解、意識の醸成

集合研修としてのキャリア研修については、上述のキャリア面談と同様に、受講者の多くが自分を見つめ、今後のことを考える機会になったといった肯定的な評価をしている。

### ② キャリア・コンサルティングと他の人事施策との相乗効果と考えられるもの

#### 1) 社員の定着促進

キャリア・コンサルティングについては、人事評価制度、処遇制度、育成制度などの他の人事施策と相まって、社員が社内での中期的なキャリア形成を自ら考え、行動を促すことによって、社員の定着を促進している事例がみられる。

#### 2) 社員の職業能力の向上

多くの企業では、目標管理制度、自己申告制度、社内公募制度、社内 FA 制度、人事ローテーション、セカンドライフの支援、育児・介護支援制度、各種スキル習得のための研修などの施策と相まって、社員の職業能力の向上を進めている。

このように、キャリア・コンサルティングについては、他の人事施策等と相まって組織の人的資産、組織力の向上に寄与していると考えられる。

### ③ 広範囲な経営施策（ガバナンス、投資等）との相乗効果と考えられるもの

インタビュー調査からは、キャリア・コンサルティングやその他のキャリア形成支援施策が長期的にみた業績の向上への寄与や個と組織の共存、個の成長と組織の成長のベースになる効果があるとの回答が多かった。

業績向上に結びつくような個別の事例としては、以下がインタビュー調査から得られた。

- ・ キャリア開発のセミナーの受講者が新しいことにトライして、事業化しているものが出てきている。
- ・ （他の施策と相まって）現場が効率化・売上げに一丸となって取り組み、親会社からの予算の見直しを必ず達成している。
- ・ 女性の働き方を変えていくため、女性社員対象のキャリアに関するセミナーを行うなどにより、女性のパフォーマンスは上がっており、女性だけで運営している店舗の業績が期初の効果を達成している。

このように、キャリア・コンサルティングは他の人事施策、広範囲な経営施策と相まって、経営課題の解決に寄与し、企業として外部環境の変化に柔軟に対応するとともに新たな価値を生み出すことによって、業績・生産性向上等に寄与する基盤になっていると考えられる。

#### 4. 専門知識やスキル・資格を保有する人材（キャリア・コンサルタント等）の現状等

##### （1）専門的な知識やスキル・資格を有する人材（キャリア・コンサルタント等）の関わり の現状

アンケート調査結果からは、キャリア・コンサルティングとしてキャリア研修の講師等については、「社外の専門人材等が関わっている」が約 8 割と「社内の専門人材が関わっている」の約 5 割より高くなっている。一方で、制度利用者へのキャリア面談・相談については、「社内の専門人材が関わっている」が 8 割弱と大半を占めている。この点は、社員のキャリア形成を促す制度に関して、制度の設計・企画、制度の見直し・課題の抽出、制度の意図・目的の周知、制度利用者へのキャリア面談・相談、制度利用者の職場の上司・管理者への状況把握等において「社内の専門人材等が関わっている」が 8 割と高くなっている点と同じである。

IVの2にみたように、現状では企業におけるキャリア・コンサルタントの導入状況は少ないが、専門人材の必要性は高く今後の普及が期待される。

インタビュー調査結果から専門人材に求められる役割をみると、①各種のキャリア形成支援施策の企画・運営、②上司と部下による社員のキャリア開発の支援、③他の人事施策でのキャリアの視点からの参画が行われている。

これらのキャリア・コンサルタント等の専門人材の具体的な役割については、企業における人材に関する経営課題として、1) 若手・中堅社員を主な対象としたキャリア開発（CDP）、2) ベテラン社員、女性社員などが抱えるキャリアに関する個別課題の解決のいずれを企業として喫緊の課題と認識して、その解決に取り組もうとしているかによって違いが見られる。それぞれを対比することで特徴を示したものが下表である。なお、上記の 1) と 2) 自体は、ほとんどの企業でいずれも課題になっていることではあるが、ここでは現状における課題の優先度合いとしての認識・対応として捉えている。

個別の課題とは、以下のようなものがある。

- ・ 女性の活躍推進、仕事と家庭（育児や介護）との両立支援
- ・ 若手社員や離職転職が多い職種の子員の離職防止：キャリア意識の醸成施策として研修・面談等の実施
- ・ ボリュームゾーンとしてのバブル入社世代の今後の処遇・意識改革：働き方の転換の意識醸成を研修・面談等を通じて実施
- ・ 65 歳まで現役として働くための環境整備：グループ会社などでのマッチング機能充実にキャリアの観点からの支援（研修や面談を企画・運営）

## 企業が抱える課題別のキャリア・コンサルタント等の専門人材の役割

項目	若手・中堅社員を主な対象としたキャリア開発（CDP）	ベテラン社員、女性社員などが抱えるキャリアに関する個別課題の解決
本人、上司と専門人材の関わり	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門人材は本人、上司、及びその関係構築等に支援的に寄与する。</li> <li>※本人と上司の関係が基本</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本人、上司、専門人材が相互に関係を持ち支援するのが基本。</li> <li>・個別性が強い場合には本人に対して専門人材の関わりが相対的に強くなる。</li> </ul>
キャリア形成支援策と専門人材の機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門人材は階層別研修・節目研修の機会を利用して、本人に気づき機会を提供。キャリア面談を行うこともある。</li> <li>※キャリアシートをツールとして本人と上司が面談等を通じて作成・運用することが基本。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門人材によるキャリア面談を中心に支援するのが基本。専門窓口を設置している場合も多い。</li> <li>・専門人材は職場での課題解決が重要となれば、上司らにも働きかけたり、また、制度面に課題があれば、施策改善等に働きかけることもある。</li> </ul>
専門人材によるキャリア形成の方向性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社内でのキャリアを前提とした、外的キャリア（評価・昇格・育成等）の支援と連携。</li> <li>・また、中長期の方向性と短期的な業務との整合を図る側面が強い。</li> <li>・同時に、個人の意識や考え方の変化を促し、自律的な学びやスキルアップに結びつける役割も期待される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社内での処遇が中心だが、社外転身を含めた支援策に拡充する方向。</li> <li>・加えて、個別社員の課題解決においては内的キャリアの支援が相対的に重要になる。</li> </ul>
専門人材が支援する対象層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・若手・中堅が中心だが、高年齢化・雇用延長に対応するため中高年層にも広がりがみられる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業による人材面の経営課題によって異なるが、女性、60歳以上、50歳代などの中高年層、メンタル対応等のケースへの支援が多い。</li> </ul>

### （2）キャリア・コンサルタント資格取得の現状

インタビュー企業では、資格取得の有無は様々であるが、総じて、中高年世代、女性などの個別の社員への支援がより必要と考え施策を講じている企業では、キャリア・コンサルティングの知識・スキルについて必要、あるいはあった方がよいとの回答が多く見られた。また、資格取得が有効であるとの意見もあった。

資格習得の意義については、キャリアに関する知識や経験を体系的にみることができ、研修プログラムの企画、外部講師の選定等を効果的また理論的に実施できることが挙げられた。また、社員の話をしっかりと聴き・受け止めるスキル・マインドも重要との認識が多かった。

## **VIII 調査結果を踏まえた今後の施策展開等の方向性**

本調査結果からは、企業におけるキャリア・コンサルティングは、人材に関する経営課題の解決の一方策として一定の役割を果たしているといえる。具体的には、企業は社員自らが主体的にキャリア形成に取り組むことを個人と会社の成長の相乗効果として重要視して、様々な施策により支援している。キャリア・コンサルティングは、その中でも、社員の職業経験の棚卸、自己の気づきや方向性の認識や行動を促す施策として、重要な位置づけにあるといえる。

一方で、企業が人材面で抱える課題は様々であり、また各社の人的・資金的な制約に応じて、解決すべき課題に応じて、キャリア形成支援等の人事施策を実施している。そのため、今後、社員のキャリア形成支援に取り組む企業に対してキャリア・コンサルティングを普及するに当たっては、企業の特성에応じた取組みを促していく必要があるといえる。

### **1. 企業の課題に応じたキャリア・コンサルティングの活用の方向性**

企業が人材面での経営課題に対してキャリア・コンサルティングなどのキャリア形成支援の観点から解決策に取り組むに当たっては、企業にとってキャリア・コンサルティングの活用のイメージができることが重要である。このため、企業におけるキャリア・コンサルティングを導入するに当たっての課題に応じた取り組むべきモデルを提示することが望まれる。

「VII 調査結果を通じて把握された現状と課題」に述べたとおり、企業を取り巻く背景とこれに応じた人材面での課題についてみると、一つには企業を取り巻く事業環境が変化し、その変化への柔軟な対応と競争力のある人材育成を進めることが必要になっており、若年者・中堅者の育成、管理職のマネジメント能力向上等を図ることが求められている。また、もう一つは社会的な環境変化から特定の社員層に関する課題を背景として、女性社員の活躍推進・登用や中高年層のキャリア開発や、若手社員の定着、バブル期入社世代のボリュームゾーンの活用、60歳以上社員の雇用延長によりその活用が求められているなどのことがある。

これらの課題の解決のため、キャリア面談やキャリア研修などのキャリア・コンサルティングを中心としたキャリア形成支援が行われている。

そこで、インタビュー調査結果及びアンケート調査結果からみて、上記の企業の有する背景、課題からみて、その解決に当たって、どのようなキャリア・コンサルティング等のキャリア形成に係る施策が行われ、どのようにキャリア・コンサルタント等の専門人材等関わっているかの視点から整理すると以下の類型がある。

## ○キャリア開発型

背景：企業を取り巻く環境変化への対応とこれら変化に対応できる人材育成

課題：若年者・中堅者の育成、管理職のマネジメント能力向上等

キャリアに関する制度の企画、設計、課題の抽出等：主に人事部門等キャリア形成支援部署における専門人材（内部のキャリア・コンサルタント等）

- ・ CDP等社員のキャリア開発の基盤整備、キャリア開発の一環としての階層別研修及び社員と会社の目標のすり合わせを図る上司等とのキャリア面談の企画

個別面談：職場の上司・管理者（キャリア・コンサルティングの知識・スキル習得が望まれる）によるキャリア面談

- ・ 専門人材はこの側面的支援を行う

集合研修：主に外部のキャリア・コンサルタント等が講師やファシリテーター

## ○課題解決型

背景：特定の社員層に関する課題への対応

課題：女性社員の活躍推進・登用、若手社員の定着、バブル期入社世代のボリュームゾーンを含む中高年層のキャリア再構築・モチベーション向上、雇用延長による60歳以上社員の活用、メンタル不全防止・復帰支援など、各企業の事業環境、社員構成特性に応じた課題

キャリアに関する制度の企画、設計、課題の抽出等：主に人事部門等キャリア形成支援部署における専門人材（内部のキャリア・コンサルタント等）

- ・ 対象となる社員の専門性の向上・活用、働きがいのある職場の確保、ライフ・キャリアの中で生じた課題解決への支援など個別課題への対応策の構築
- ・ 上記の課題解決のための個々の社員のキャリア相談を行うための専門窓口等の企画、節目研修・特定の対象層を対象としてキャリア研修の企画

個別面談：主に内部のキャリア・コンサルタント等

- ・ 専門窓口または人事部門における個別相談
- ・ 必要に応じて職場の上司・管理者と連携した取組み

集合研修：主に外部のキャリア・コンサルタント等が講師やファシリテーター

なお、キャリア開発型及び課題解決型両者の課題を有し、キャリア・コンサルティングを導入して同時に両者の取組みを行う場合もある。

## ○統合型

上記のキャリア開発型または課題解決型の取組みを進め、経営層及び社員の理解を深め、支援の蓄積と施策の構築により両方の課題解決と施策を統合したものである。

キャリア開発型または課題解決型の2つの類型については、いずれも、これまでキャリア・コ

ンサルティングを導入していなかった企業においてその有する課題に応じて取り組む方向性を示したものであり、いずれかの取組みが継続されることにより他方の課題に対する取組みが併せて行われるようになるプロセスが考えられることから両者の統合型に向かっていくものと考えられる。

この統合型について社員の観点から見ると、社員が歩むキャリア形成の支援と、ライフ・キャリアのそれぞれの特徴やステージにおいて生じる課題に対する支援が統合されていると整理できる。

また、上記のいずれの類型についても、キャリアに関する制度の企画等については外部のキャリア・コンサルタント等の活用もあり得る。

企業の有する課題や人材育成方針等に合わせて、上記の類型を参考として、専門人材の関わり方も考慮しつつ、取り組むことが望まれる。

こうした企業の人材面での経営課題の解決に向けてキャリア・コンサルティングを活用することは結果的に、キャリア・コンサルティングが我が国企業において普及していくことにつながるものである。

## 2. 調査結果を活用した企業におけるキャリア・コンサルティングの普及の方策等

### (1) 本研究報告書による取組事例等の企業への周知

本調査研究対象は、全ての業種を必ずしもカバーしたのではなく、また、収集したキャリア・コンサルティングの取組事例は実施開始から間もない事例、現在検討中の事例も含まれるが、いずれも今後取り組む企業にとって参考となる好事例である。また、アンケート調査やインタビュー調査によって企業経営からみたキャリア・コンサルティングの意義、効果等が明確に示唆された。さらに、これらを分析して取組モデルを示した。これらの事例、意義、効果、取組モデルについて、企業への周知を図るため、報道発表、厚生労働省や関係機関のホームページへの掲載等積極的広報を行う。

キャリア・コンサルティング導入検討中あるいは導入間もない企業においては、人事部門等キャリア形成支援部署において本調査研究の事例等を活用して、経営層や社員に対するキャリア・コンサルティングの必要性の理解が一層促進されることが期待される。

### (2) キャリア・コンサルタントへの周知

キャリア・コンサルタントが企業領域におけるキャリア・コンサルティングの状況等の理解を深めることができるようキャリア・コンサルタントに対して、本研究報告書による取組事例等の周知を図る。

また、キャリア・コンサルタント能力評価試験を実施する養成機関に対しても、キャリア・コンサルタントを対象とした研修等において本研究で得られた成果が活用されることが望まれる。

これらにより、企業におけるキャリア・コンサルティングの普及や効果的な実施等ができるようキャリア・コンサルタントの能力の向上を図る。

### **(3) キャリア・コンサルタントの資格取得支援**

企業の人事制度や事業を熟知している社員や、人の成長やキャリアに関心の高い社員がキャリア・コンサルティングの知識、スキルを身に付けることは、社員のキャリア形成支援、キャリア・コンサルティング制度の設計や面談などに有効であることから、企業において社員のキャリア・コンサルタント資格を取得する際の支援が望まれる。

### **(4) 職場の上司・管理者へのキャリア・コンサルティングの基本的な知識、スキルの付与**

職場の上司・管理者が社員のキャリア形成支援に果たす役割が大きい。部下に対する相談指導に当たって、キャリア・コンサルティングの基本的な知識・スキルを望む回答が多かった。企業においては職場の上司・管理者に対して一定の知識・スキル習得の支援が望まれ、上司・管理者に対して、キャリア・コンサルタント等専門知識を有する人材が支援することも重要である。

### **(5) 中小企業への普及促進のための支援**

本調査研究では、300人以上規模の企業を調査対象としたが、1,000人以上の規模の企業に比較すると、それ以外の企業ではキャリア・コンサルティングのしくみを有するものは少数である。外部人材の活用等の支援が望まれる。

## Ⅹ 終わりに

今回の調査研究においては、企業におけるキャリア・コンサルティングの普及促進のため、企業経営の視点からキャリア・コンサルティングの意義、役割、効果等の把握を行った。

企業の取組好事例の収集とアンケート調査を行い、これらの結果から、企業がキャリア・コンサルティング等のキャリア形成支援に取り組む背景や人事関連施策におけるキャリア・コンサルティングの実施内容、キャリア・コンサルティングの効果及びキャリア・コンサルタント等専門人材の役割をまとめた。また、これらを元に、取組モデル及び調査結果を活用した普及の方策を検討し、一定の方向性を示した。

企業経営者、人事部門担当者、企業で活動するキャリア・コンサルタント等企业においてキャリア・コンサルティング等キャリア形成支援に係る方々には、本調査研究で得られた好事例や成果を活用して、キャリア・コンサルティングの導入や一層効果的なキャリア・コンサルティングの検討・実施に役立てていただきたい。

特に、収集したキャリア・コンサルティングの企業の取組事例は 2000 年頃から取組みを継続している事例のほか、実施開始から間もない事例、現在検討中の事例も含まれ、いずれも今後取り組む企業、また、取組中の企業にとって参考となるものと考えている。

キャリア・コンサルティングの導入が、企業が抱える人材に関する経営課題から説き起こしている点や可能な限り効果を把握しようとした点はこれまでの調査研究になかったものである。また、インタビュー調査としては多数の事例を収集したことにより、取組みの背景はグローバル化等経営環境の変化、女性の活躍推進等社会的環境の変化、社内の人員構成上の変化等多様なものがみられる。

さらに、アンケート調査やインタビュー調査を整理して取組モデルを示したので、企業の有する課題や人材育成方針等に合わせて参考としていただければ幸いである。

行政においては、方策として掲げた各種の施策を今後の施策の参考とするとともに、企業におけるキャリア・コンサルティングの普及に取り組んでいただきたい。

本調査研究が、関係者の参考となり、企業におけるキャリア・コンサルティングのさらなる普及に役立つものとなることを期待する。

## 巻末資料

- 巻末資料I. アンケート調査票「社員のキャリア形成支援への専門人材の関わりに関する調査」
- 巻末資料II. アンケート調査基本集計結果表等
- 巻末資料III. キャリア・コンサルティング等キャリア形成支援取組好事例
- 巻末資料IV. 平成 26 年度「キャリア・コンサルティング研究会」参集者名簿
- 巻末資料V. 「キャリア・コンサルティング研究会」検討経過



## 社員のキャリア形成支援への専門人材の関わりに関する調査 ◇ご協力のお願い◇

厳しい競争環境の下、技術革新の進展や産業構造の変化、グローバル化等が進む中で、各企業におかれましては、さまざまな経営課題への対応を図られていると存じます。その対応の一環として、社員のキャリア形成支援に取り組まれている先進事例も仄聞するところです。

厚生労働省におきましては、企業における社員のキャリア形成支援に関して専門的な知見を持って関わる機能としてのキャリア・コンサルティングの普及を図っているところですが、このアンケートは、人材に関する企業課題の解決手段のひとつとしてキャリア・コンサルティング機能の現状と今後の可能性を探ることを目的としております。

ご多忙の折、誠に恐縮ではございますが、本調査の趣旨をご理解のうえ、是非ともご協力いただきますようお願い申し上げます。

なお、アンケートの集計結果はキャリア・コンサルティング研究会報告書において公表することにしていきます（平成27年3月予定）。

「キャリア・コンサルティング研究会」（厚生労働省委託により設置した学識経験者・企業の人材開発関連有識者等から構成される研究会です）

事務局：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)、厚生労働省職業能力開発局キャリア形成支援室

2014年11月

**【お問い合わせ先】**

「キャリア・コンサルティング研究会」 アンケート調査事務局

(三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) 経済・社会政策部) ●●、●●、●●

TEL：●●-●●●●-●●●●

E-mail：XXXXXX@XXXX.XX

◆ご記入にあたってのお願い・留意事項

1. アンケートの回答は、貴社における経営者の方、または人事施策全体の企画や方向性に係る部門の責任者の方にお願いいたします。
  2. 特に記載のない限り、2014年10月1日現在の状況についてお答えください。
  3. 同封の返信用封筒（切手不要）で、**2014年11月21日(金)まで**にご投函ください。
  4. このアンケートに対するご回答に関して、内容の確認等のために担当からご連絡をすることがございます。
- ※ ご回答いただきました内容は、全て統計的に処理され、貴社名やご回答者名及び個別の回答が外部に出ることは決してございません。なお、調査票の回収と入力には株式会社エスミに委託しています。株式会社エスミは弊社と秘密保持契約を締結しています。

企業名	(上場企業の場合：証券コード： )		
所在地	〒		
所属・役職		お名前	
TEL		e-mail	

※ ご記入いただきました連絡先等は、調査目的以外には使用いたしません。皆様の個人情報は、当社の「個人情報保護方針」及び、「個人情報の取り扱いについて」（当社ホームページ<<http://www.murc.jp/corporate/privacy>>にて全文ご確認ください）に従い適切に取扱います。連絡先等の個人情報に関しては、上記にご同意いただける方のみご記入ください。

# 1. 貴社の経営課題と社員のキャリア形成支援の観点からの対応

問1. 貴社では、以下の(a)～(u)に示した内容は、(1)人材に関する経営課題となっていますか。また、(2)経営課題解決の方策の1つとしてキャリア形成の観点から制度の実施や面談・研修など、各種施策を実施していますか。さらに、(3)(各種施策実施の有無にかかわらず)課題解決に苦勞しているもの(時間を要しているもの)はありますか。(1)～(3)それぞれ、あてはまるもの全てに○、その中で特に重要なもの3つまで番号で記入)。

	(1) 人材に関する経営課題であるもの (全てに○)	(2) キャリア形成支援を行っているもの (全てに○)	(3) 課題解決に苦勞しているもの(全てに○)
(a) 若手社員の職場への定着	1	1	1
(b) 若手社員の育成・成長	2	2	2
(c) 中堅社員(※1)の育成・成長	3	3	3
(d) 中堅社員の円滑な人事ローテーション・異動	4	4	4
(e) 中堅社員による若手社員の人材育成機能	5	5	5
(f) ベテラン社員(※2)への仕事の提供	6	6	6
(g) ベテラン社員の職場適応、モチベーションの維持・向上	7	7	7
(h) 60歳以上社員への仕事の提供	8	8	8
(i) 60歳以上社員の職場適応、モチベーション維持・向上	9	9	9
(j) 管理職社員のマネジメント力向上	10	10	10
(k) 管理職社員の部下育成、指導	11	11	11
(l) グローバル社員(海外展開対応社員)の育成	12	12	12
(m) 社員の出産・育児との両立	13	13	13
(n) 社員の家族介護との両立	14	14	14
(o) 女性社員の活躍推進・登用	15	15	15
(p) 外国人社員の活用	16	16	16
(q) メンタル不調防止・対応、職場復帰	17	17	17
(r) 職場不適応社員への対応	18	18	18
(s) 障がいのある社員のキャリア形成	19	19	19
(t) 非正規雇用の社員のキャリア形成(正社員登用等)	20	20	20
(u) その他(具体的に: )	21	21	21
(v) 該当するものはない	22	22	22

	特に重要な課題	特に重要なキャリア形成支援	特に苦勞している課題
上記(a)～(u)の中で特に重要なものを3つまで選んでください(番号を記入)			

※1: 中堅社員: 概ね30歳以上で管理職手前までの社員を想定してください。

※2: ベテラン社員: 概ね40歳以上60歳未満の、非管理職・役職定年後社員を想定してください。

問2. 貴社では、社員のキャリア形成を促す以下の制度がありますか(a～kのあてはまるもの全てに○)。

- a. メンター制度(例:新入社員や後輩社員に対して職務上の相談に留まらず個人的な問題まで相談に乗る助言者をつける制度)
- b. 社員のキャリア形成を意識したジョブ・ローテーション(例:戦略的・計画的な人事異動・配置転換など)
- c. 社内 FA 制度・社内公募制度 (例:会社からの命令ではなく、やってみたいと思うポジションに自らの意思で応募する制度)
- d. キャリア・シート(例:自身の今後のキャリア展望を社員自らが表明するもの)
- e. 360度フィードバック(例:上司だけではなく部下や同僚、顧客などの複数の包囲から本人への情報提供を行うもの、人事評価の構成要素とするかどうかには依らない)
- f. 自己啓発制度(例:自ら学び啓発することを金銭面、時間面などで支援する制度)
- g. 階層別キャリア研修(例:異動者、昇級・昇格者などに対して、自身のキャリアを考える機会の集合研修)
- h. 節目キャリア研修(例:一定年齢、一定の勤続年数者などに対して、自身のキャリアを考える機会の集合研修)
- i. 職場の上司・管理者によるキャリア面談・相談(自身のキャリアを考えるような機会の面談・相談)
- j. 専門人材等(※)によるキャリア面談・相談(自身のキャリアを考えるような機会の面談・相談)
- k. その他の制度(貴社で重要とされる制度: )
- l. 上記の制度・施策はいずれもない → 問7へ

※: キャリア形成に関する専門的な知見を持つ人材・機関(キャリア・コンサルタントの資格を有する者等のことを指す)

問3. 貴社が問2で選択した制度は、どのような内容で効果検証していますか。問3から問6までは、該当する制度(=問2で選択した制度)についてお答えください((a)～(k)それぞれ、あてはまるもの全てに○)。

	効果検証の内容						効果検証をしていない
	客観指 標	労働生 産性 等 の 性	モチ ベ ー シ ョ ン に 係 る 指 標 (※)	満足 度 に 係 る 指 標 (※)	行 動 変 容 に 係 る 指 標 (※)	そ の 他 の 定 量 指 標 (※)	
(a) メンター制度	1	2	3	4	5	6	7
(b) 社員のキャリア形成を意識したジョブ・ローテーション	1	2	3	4	5	6	7
(c) 社内 FA 制度・社内公募制度	1	2	3	4	5	6	7
(d) キャリア・シート	1	2	3	4	5	6	7
(e) 360度フィードバック	1	2	3	4	5	6	7
(f) 自己啓発制度	1	2	3	4	5	6	7
(g) 階層別キャリア研修	1	2	3	4	5	6	7
(h) 節目キャリア研修	1	2	3	4	5	6	7
(i) 職場の上司・管理者によるキャリア面談・相談	1	2	3	4	5	6	7
(j) 専門人材等によるキャリア面談・相談	1	2	3	4	5	6	7
(k) その他(問2で記入した制度)	1	2	3	4	5	6	7

※: 例えば、「非常に効果があった」～「全く効果がなかった」の多段階での効果把握など。

問4. 上記問3で「労働生産性や業績等の客観指標」に○を付けた方は、具体的な分析方法をご記入ください。

問5. 貴社が問2で選択した制度の意図や目的は、社員に理解されていると思いますか（**全てに○**）。

- |                        |                          |
|------------------------|--------------------------|
| 1. 十分理解されていると思う        | 3. 社員個人による理解度にばらつきがあると思う |
| 2. 制度による理解度にばらつきがあると思う | 4. あまり理解されていないと思う        |

問6. 貴社が問2で選択した制度への専門人材等の関わり方について、(1)現在の状況、(2)将来の期待を、それぞれお答えください。（(1)(2)とも、(a)～(g)それぞれ、**あてはまるもの全てに○**）

	(1)現在の状況（ <b>全てに○</b> ）				(2)将来の期待（ <b>全てに○</b> ）		
	わ人社 つ材内 て等 がの 関専 る門	わ人社 つ材外 て等 がの 関専 る門	的て以專 に在外門 （に） （は） 具材 体等	な実 い施 して い	いわ人社 つ材内 て等 がの 関専 る門	いわ人社 つ材外 て等 がの 関専 る門	てりには いはよ ない期 待関 し材 し等
(a) 制度の設計・企画	1	2	3 ( )	4	1	2	3
(b) 制度の見直し・課題の抽出	1	2	3 ( )	4	1	2	3
(c) 制度の意図・目的の周知	1	2	3 ( )	4	1	2	3
(d) 制度利用者へのキャリア面談・相談	1	2	3 ( )	4	1	2	3
(e) 制度利用者の職場の上司・管理者への状況把握等	1	2	3 ( )	4	1	2	3
(f) キャリア研修の講師等	1	2	3 ( )	4	1	2	3
(g) その他（具体的に： ）	1	2	3 ( )	4	1	2	3

問7. 貴社には、(1)社員のキャリア形成に関する専門人材等による相談窓口（以下、「キャリア相談窓口」という）を設けていますか。また、(2)その他の相談窓口がありますか。

(1) キャリア相談窓口の有無（**あてはまるもの全てに○**）

- |                 |                    |       |
|-----------------|--------------------|-------|
| 1. ある（社内の人材が行う） | 2. ある（社外の人材・機関が行う） | 3. ない |
|-----------------|--------------------|-------|

(2) その他の相談窓口の有無（**あてはまるもの全てに○**）

- |                |                  |           |            |
|----------------|------------------|-----------|------------|
| 1. メンタルヘルス相談窓口 | 2. セクハラ・パワハラ相談窓口 | 3. その他（ ） | 4. 相談窓口はない |
|----------------|------------------|-----------|------------|

## II. 社員の仕事やキャリア形成に関するニーズや悩みの把握と対応

問8. 貴社では個々の社員の仕事やキャリア形成に関するニーズや悩みをどのように把握していますか。ここでは、制度化しているか否かを問わず、貴社が推進しているものを指します（**あてはまるもの全てに○**）。

### 【職場による取り組み】

- 職場の上司・管理者が部下との間で、仕事やキャリアに関する面談を定期的に行うことにしている
- 職場の上司・管理者が、日頃から部下に声掛けして、仕事やキャリアに関する相談を受けやすくしている
- 社員どうしが積極的に声掛けして、仕事やキャリアに関する相談を受けやすくしている

### 【キャリア形成支援部署（※）による取り組み】

- キャリア相談窓口（問7参照）を設けて、気軽に相談に来るよう周知・働きかけをしている
- キャリア形成支援部署が社員を対象として定期的に面談の機会を設けている
- キャリア形成支援部署の社員が、上司や先輩社員に対して聞き取るなどで、悩みを抱えている社員を把握しようとしている
- キャリア形成支援部署の社員が日ごろから社員に声がけして悩みや相談を受けるようにしている
- 悩みや課題を抱えやすい年代や節目の社員を対象とした面談を実施している
- その他（貴社での効果的な方策： ）
- 上記のことは行っていない

※：組織の名称や形態によらず、社員のキャリア形成支援を所管している部署（人事部を含む）。

問9. 貴社では、職場の上司・管理者に対して、部下との関わり（指導・相談対応等）を効果的に行うために、身につけてほしい知識や姿勢・スキルはありますか（あてはまるもの全てに○）。

<b>【職場の上司・管理者に身につけてほしい知識】</b>	
1. 会社の人事や研修に関する制度や施策についての知識	
2. 対象となる世代や節目の社員の考え方や行動のパターンについての知識	
3. 会社の人材育成・キャリア形成についての考え方に関する知識	
4. その他の知識（具体的に： _____）	
<b>【職場の上司・管理者に身につけてほしい姿勢・スキル】</b>	
5. 部下の話をしっかり聞き、ニーズ・主訴を把握する姿勢・スキル（例：傾聴）	
6. 答えや方向性をすぐに示さず、部下自らが考えるよう促す姿勢・スキル（例：コーチング）	
7. 部下が十分に理解、納得できるように伝える姿勢・スキル（例：アサーション）	
8. 部下に対して感情をコントロールして対応できる姿勢・スキル（例：怒りのコントロール）	
9. その他の姿勢・スキル（具体的に： _____）	
10. 特に身につけてほしい知識や姿勢・スキルはない	

問10. 貴社では、社員の仕事やキャリア形成に関する悩みや課題を解決するには、(1)どのようなことが重要とお考えですか。また、(2)それらに対して貴社として十分対応ができていますか（(1) (2) それぞれ、あてはまるもの全てに○）。

	(1)重要と考えているもの（全てに○）	(2)十分対応できているもの（全てに○）
(a) 悩みや課題を持つ社員を早く見つけること	1	1
(b) 職場の上司・管理者が、悩みや課題を持つ社員に対して、相談対応すること	2	2
(c) キャリア形成に関する専門人材等が、悩みや課題を持つ社員に対して、相談対応すること	3	3
(d) キャリア相談窓口における本人の相談に対して、守秘義務を守ること	4	4
(e) 相談内容に応じて、キャリア形成支援部署と、関係する職場の上司・管理者が連携して対応すること	5	5
(f) 多く寄せられる相談に対して、解決に向けた制度や取り組みの実施・改善につなげること	6	6
(g) 相談内容の傾向や分析、相談後の経緯などについて経営層に理解してもらうこと	7	7
(h) 社員の悩みや課題の傾向や変化に応じて、キャリアに関する専門的知見のレベルアップを図ること	8	8
(i) その他（ _____ ）	9	9
(j) (a)～(i)に該当するものはない	10	—

問11. 上記の問10で「(h)社員の悩みや課題の傾向や変化に応じて、キャリアに関する専門的知見のレベルアップを図ること」に○を付けた方は、現在どのような知見（知識・姿勢・スキル等）が必要とされているか、具体的にご記入ください。

--

### Ⅲ. 多様な社員のキャリア形成支援への取り組み

問12. 貴社では、60歳以上社員のキャリア形成支援に向けて、どのような施策に取り組んでいますか（あてはまるもの全てに○）。

1. 60歳以上社員のキャリア形成についての基本的な考え方の提示
2. 60歳以上社員の職制、処遇を含む人事制度全般の見直し
3. 60歳以上社員のスキル・知識等の高度化・人材育成
4. 60歳以上社員のキャリア形成を支援する研修の実施
5. 職場の上司・管理者による60歳以上社員に対するキャリア面談の実施
6. 専門人材等による60歳以上社員に対するキャリア面談の実施
7. 60歳以上社員がやり甲斐を持って取り組める仕事開発
8. 現場での60歳以上社員の受入体制整備等の職場改革の実施・支援
9. 60歳以上社員本人の希望による再就職支援
10. その他の取り組み（具体的に： \_\_\_\_\_ )
11. 課題はあるが、上記のことは実施していない
12. 特に課題はない

問13. 貴社では、女性社員の活躍推進に向けて、どのような施策に取り組んでいますか（あてはまるもの全てに○）。

1. 女性社員の活躍推進のための専門部署やグループの組成
2. 女性社員の活躍推進のための全社的な計画策定
3. 女性社員に対するベテラン社員等のメンター制度を実施
4. 女性社員一人一人のキャリアプランの策定
5. 女性社員を対象とした職場の上司・管理者によるキャリア面談の実施
6. 女性社員を対象とした専門人材等によるキャリア面談の実施
7. 女性社員を対象としたキャリア研修の実施
8. 働き方（労働時間を含む）の改革を推進
9. 現場での受入環境整備等の支援（管理監督者への研修、情報提供など）を実施
10. その他（具体的に： \_\_\_\_\_ )
11. 課題はあるが、上記のことは実施していない
12. 特に課題はない

問14. 貴社には、(1)中途採用者が多い職種・業務の社員がいますか。いる場合、(2)どのような職種・業務ですか。また、そうした職種・業務の社員について、(3)社内でのキャリア形成や人材育成は困難ですか、(4)キャリア形成に関する専門人材等がキャリア形成支援を行っていますか。

(1) 中途採用者が多い職種・業務の社員の有無(1つに○)。

- |                              |
|------------------------------|
| 1. 該当する職種・業務の社員がいる → 以下の(2)へ |
| 2. 該当する職種・業務の社員はいない → 問15へ   |

(2) 具体的にはどのような職種・業務でしょうか。

--

(3) 社内でのキャリア形成や人材育成は困難ですか(1つに○)。

- |                        |                        |
|------------------------|------------------------|
| 1. 他の職種・業務に比べてかなり困難である | 3. 他の職種・業務と比べて特に困難ではない |
| 2. 他の職種・業務に比べてやや困難である  | 4. 分からない               |

(4) 対象となる職種・業務の社員に対するキャリア形成に関する専門人材等による支援(全てに○)。

- |   |
|---|
| 1. 社内の専門的な人材がキャリア形成支援を行っている                           |
| 2. 社外の専門的な人材・機関がキャリア形成支援を行っている                        |
| 3. 現在は専門的な人材・機関はキャリア形成支援を行っていないが、今後は活用したい(または、活用する予定) |
| 4. 現在は専門的な人材・機関はキャリア形成支援は行っておらず、今後の活用希望も予定もない         |
| 5. 分からない  |

#### IV. 経営施策、人事施策への活用

問15. 貴社では、社員のキャリア形成に関する制度の効果検証結果、社員のキャリアに関する悩みや課題の状況などを経営施策、人事施策に活かしていますか(個人情報に係るような個別対応を除く)(あてはまるもの全てに○)。

- |   |
|---|
| 1. 経営層に定期的に報告している                             |
| 2. 毎年の人事関連施策の高度化・改善の材料としている                   |
| 3. 部・課長会議などの場で積極的にフィードバックして、職場での対応・施策の資料としている |
| 4. 各職場でのキャリア形成支援の実施状況をモニタリングなどして、施策の改善を促している  |
| 5. 結果や状況を社員に対して広くフィードバックして、意識の共有を図っている        |
| 6. その他(具体的に: _____)                           |
| 7. 上記のようなことは特に実施していない                         |

## V. 貴社の概要

※ いずれも貴社単体での概要をお答えください。

問16. 貴社の業種をお答えください（主なもの1つに○）。

- |                  |                     |                            |
|------------------|---------------------|----------------------------|
| 1. 農林漁業          | 8. 卸売業              | 15. 教育、学習支援業               |
| 2. 鉱業            | 9. 小売業              | 16. 医療                     |
| 3. 建設業           | 10. 金融業、保険業         | 17. 福祉                     |
| 4. 製造業           | 11. 不動産業、物品賃貸業      | 18. 複合サービス事業               |
| 5. 電気、ガス、水道、熱供給業 | 12. 学術研究、専門・技術サービス業 | 19. 上記以外のサービス業（他に分類されないもの） |
| 6. 情報通信業         | 13. 宿泊業、飲食サービス業     | 20. その他（ ）                 |
| 7. 運輸業、郵便業       | 14. 生活関連サービス業、娯楽業   |                            |

問17. 貴社が雇用する従業員（※）のうち『正社員』の人数をお答えください（1つに○）。

- |              |              |             |
|--------------|--------------|-------------|
| 1. 99人以下     | 3. 200人～299人 | 5. 500～999人 |
| 2. 100人～199人 | 4. 300人～499人 | 6. 1,000人以上 |

※：『従業員』とは、正社員のほか、パート・アルバイト、嘱託・契約社員等の非正規雇用の社員を含みます。ただし、派遣労働者や請負労働者など、貴社で直接雇用していない労働者は含みません。以下の問においても同じです。

問18. 貴社が雇用する従業員のうち『非正規雇用の社員（パート・アルバイト、嘱託・契約社員など）』の人数をお答えください（1つに○）。

- |            |              |             |
|------------|--------------|-------------|
| 1. 29人以下   | 4. 100人～199人 | 7. 500～999人 |
| 2. 30人～49人 | 5. 200人～299人 | 8. 1,000人以上 |
| 3. 50人～99人 | 6. 300人～499人 |             |

問19. 貴社が雇用する正社員の平均年齢をお答えください（1つに○）。

- |             |             |             |             |
|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1. 25歳未満    | 3. 30～35歳未満 | 5. 40～45歳未満 | 7. 50～55歳未満 |
| 2. 25～30歳未満 | 4. 35～40歳未満 | 6. 45～50歳未満 | 8. 55歳以上    |

問20. 貴社の過去3年程度の業績についてお答えください（1つに○）。

- |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|
| 1. 大幅に増加（例：売上高3割以上増加） | 4. やや減少（例：売上高1割程度減少）  |
| 2. やや増加（例：売上高1割程度増加）  | 5. 大幅に減少（例：売上高3割以上減少） |
| 3. 横ばい                |                       |

問21. 社員のキャリア形成支援、キャリア形成に関する専門人材等に関して、行政に対するご意見、その他のご意見などがございましたら、ご自由にご記入ください。

～ 質問は以上です。ご協力ありがとうございました ～

ご回答後は、同封の返信用封筒（切手不要）に入れて、平成26年11月21日（金）までにご投函ください。

巻末資料II. アンケート調査基本集計結果表等

1. 人材に関する経営課題と社員のキャリア形成支援の観点からの対応

MA 問1(1) 人材に関する経営課題であるもの													
合計	若手社員の 職場への定着	若手社員の 育成・成長	中堅社員の 育成・成長	中堅社員の 円滑な人事 ローテーション・異 動	中堅社員に よる若手社 員の人材育 成機能	ベテラン社員へ の仕事の提 供	ベテラン社員の 職場適応、研 修・向上の維 持・向上	60歳以上社 員への仕事 の提供	60歳以上社 員の職場適 応、研修・向上 維持・向上	管理職社員の マネジメント力 向上	管理職社員 の部下育成、 指導	グローバル社員 (海外展開 対応社員) の育成	
合計	681 100.0	276 40.5	495 72.7	461 67.7	310 45.5	283 41.6	125 18.4	228 33.5	190 27.9	242 35.5	510 74.9	468 68.7	238 34.9
		社員の出身・ 育児との両 立	社員の家族 介護との両 立	女性社員の 活躍推進・登 用	外国人社員の 活用	男女不調防 止・対応、職 場復帰	職場不適応 社員への対 応	障がいのあ る社員のキャリア 形成	非正規雇用 の社員のキャリア 形成	その他	該当するも のではない	無回答	
		215 31.6	123 18.1	390 57.3	92 13.5	375 55.1	170 25.0	108 15.9	124 18.2	10 1.5	6 0.9	7 1.0	
MA 問1(2) キャリア形成支援を行っているもの													
合計	若手社員の 職場への定着	若手社員の 育成・成長	中堅社員の 育成・成長	中堅社員の 円滑な人事 ローテーション・異 動	中堅社員に よる若手社 員の人材育 成機能	ベテラン社員へ の仕事の提 供	ベテラン社員の 職場適応、研 修・向上の維 持・向上	60歳以上社 員への仕事 の提供	60歳以上社 員の職場適 応、研修・向上 維持・向上	管理職社員の マネジメント力 向上	管理職社員 の部下育成、 指導	グローバル社員 (海外展開 対応社員) の育成	
合計	681 100.0	268 39.4	529 77.7	450 66.1	184 27.0	236 34.7	76 11.2	123 18.1	107 15.7	88 12.9	470 69.0	348 51.1	156 22.9
		社員の出身・ 育児との両 立	社員の家族 介護との両 立	女性社員の 活躍推進・登 用	外国人社員の 活用	男女不調防 止・対応、職 場復帰	職場不適応 社員への対 応	障がいのあ る社員のキャリア 形成	非正規雇用 の社員のキャリア 形成	その他	該当するも のではない	無回答	
		219 32.2	125 18.4	208 30.5	56 8.2	268 39.4	81 11.9	68 10.0	122 17.9	3 0.4	20 2.9	25 3.7	
MA 問1(3) 課題解決に苦労しているもの													
合計	若手社員の 職場への定着	若手社員の 育成・成長	中堅社員の 育成・成長	中堅社員の 円滑な人事 ローテーション・異 動	中堅社員に よる若手社 員の人材育 成機能	ベテラン社員へ の仕事の提 供	ベテラン社員の 職場適応、研 修・向上の維 持・向上	60歳以上社 員への仕事 の提供	60歳以上社 員の職場適 応、研修・向上 維持・向上	管理職社員の マネジメント力 向上	管理職社員 の部下育成、 指導	グローバル社員 (海外展開 対応社員) の育成	
合計	681 100.0	160 23.5	213 31.3	231 33.9	190 27.9	142 20.9	67 9.8	168 24.7	110 16.2	152 22.3	325 47.7	264 38.8	137 20.1
		社員の出身・ 育児との両 立	社員の家族 介護との両 立	女性社員の 活躍推進・登 用	外国人社員の 活用	男女不調防 止・対応、職 場復帰	職場不適応 社員への対 応	障がいのあ る社員のキャリア 形成	非正規雇用 の社員のキャリア 形成	その他	該当するも のではない	無回答	
		103 15.1	58 8.5	222 32.6	46 6.8	142 20.9	187 27.5	70 10.3	52 7.6	5 0.7	12 1.8	40 5.9	
MA 問1(1) 特に重要な課題													
合計	若手社員の 職場への定着	若手社員の 育成・成長	中堅社員の 育成・成長	中堅社員の 円滑な人事 ローテーション・異 動	中堅社員に よる若手社 員の人材育 成機能	ベテラン社員へ の仕事の提 供	ベテラン社員の 職場適応、研 修・向上の維 持・向上	60歳以上社 員への仕事 の提供	60歳以上社 員の職場適 応、研修・向上 維持・向上	管理職社員の マネジメント力 向上	管理職社員 の部下育成、 指導	グローバル社員 (海外展開 対応社員) の育成	
合計	681 100.0	112 16.4	263 38.6	233 34.2	105 15.4	56 8.2	12 1.8	63 9.3	41 6.0	65 9.5	321 47.1	174 25.6	116 17.0
		社員の出身・ 育児との両 立	社員の家族 介護との両 立	女性社員の 活躍推進・登 用	外国人社員の 活用	男女不調防 止・対応、職 場復帰	職場不適応 社員への対 応	障がいのあ る社員のキャリア 形成	非正規雇用 の社員のキャリア 形成	その他	該当するも のではない	無回答	
		22 3.2	7 1.0	157 23.1	12 1.8	95 14.0	22 3.2	8 1.2	15 2.2	7 1.0	0 0.0	23 3.4	
MA 問1(2) 特に重要なキャリア形成支援													
合計	若手社員の 職場への定着	若手社員の 育成・成長	中堅社員の 育成・成長	中堅社員の 円滑な人事 ローテーション・異 動	中堅社員に よる若手社 員の人材育 成機能	ベテラン社員へ の仕事の提 供	ベテラン社員の 職場適応、研 修・向上の維 持・向上	60歳以上社 員への仕事 の提供	60歳以上社 員の職場適 応、研修・向上 維持・向上	管理職社員の マネジメント力 向上	管理職社員 の部下育成、 指導	グローバル社員 (海外展開 対応社員) の育成	
合計	681 100.0	80 11.7	355 52.1	273 40.1	60 8.8	62 9.1	13 1.9	38 5.6	10 1.5	13 1.9	318 46.7	131 19.2	85 12.5
		社員の出身・ 育児との両 立	社員の家族 介護との両 立	女性社員の 活躍推進・登 用	外国人社員の 活用	男女不調防 止・対応、職 場復帰	職場不適応 社員への対 応	障がいのあ る社員のキャリア 形成	非正規雇用 の社員のキャリア 形成	その他	該当するも のではない	無回答	
		31 4.6	12 1.8	94 13.8	3 0.4	65 9.5	7 1.0	7 1.0	23 3.4	2 0.3	3 0.4	65 9.5	
MA 問1(3) 特に苦労している課題													
合計	若手社員の 職場への定着	若手社員の 育成・成長	中堅社員の 育成・成長	中堅社員の 円滑な人事 ローテーション・異 動	中堅社員に よる若手社 員の人材育 成機能	ベテラン社員へ の仕事の提 供	ベテラン社員の 職場適応、研 修・向上の維 持・向上	60歳以上社 員への仕事 の提供	60歳以上社 員の職場適 応、研修・向上 維持・向上	管理職社員の マネジメント力 向上	管理職社員 の部下育成、 指導	グローバル社員 (海外展開 対応社員) の育成	
合計	681 100.0	98 14.4	124 18.2	125 18.4	106 15.6	41 6.0	10 1.5	75 11.0	41 6.0	58 8.5	222 32.6	126 18.5	91 13.4
		社員の出身・ 育児との両 立	社員の家族 介護との両 立	女性社員の 活躍推進・登 用	外国人社員の 活用	男女不調防 止・対応、職 場復帰	職場不適応 社員への対 応	障がいのあ る社員のキャリア 形成	非正規雇用 の社員のキャリア 形成	その他	該当するも のではない	無回答	
		38 5.6	11 1.6	136 20.0	15 2.2	186 27.3	86 12.6	24 3.5	20 2.9	2 0.3	1 0.1	70 10.3	

MA 問2 社員のキャリア形成を促す制度の有無														
合計	メンター制度	社員のキャリア形成を意識したジョブ・ローテーション	社内FA制度・社内公募制度	キャリアシート	360度フィードバック	自己啓発制度	階層別キャリア研修	節目キャリア研修	職場の上司・管理者によるキャリア面談・相談	専門人材等によるキャリア面談・相談	その他の制度	上記の制度・施策はいずれもない	無回答	
合計	681	246	318	186	273	108	463	466	277	394	86	40	47	11
	100.0	36.1	46.7	27.3	40.1	15.9	68.0	68.4	40.7	57.9	12.6	5.9	6.9	1.6

MA 問3a 効果検証の内容:メンター制度									
合計	労働生産性や業績等の客観指標	キャリアシートに関する指標	満足度に関する指標	行動変容に関する指標	その他の定量指標	定性的指標・評価	効果検証をしていない	無回答	
合計	246	17	52	56	55	22	59	87	3
	100.0	6.9	21.1	22.8	22.4	8.9	24.0	35.4	1.2

MA 問3b 効果検証の内容:社員のキャリア形成を意識したジョブ・ローテーション									
合計	労働生産性や業績等の客観指標	キャリアシートに関する指標	満足度に関する指標	行動変容に関する指標	その他の定量指標	定性的指標・評価	効果検証をしていない	無回答	
合計	318	49	60	47	46	20	77	127	4
	100.0	15.4	18.9	14.8	14.5	6.3	24.2	39.9	1.3

MA 問3c 効果検証の内容:社内FA制度・社内公募制度									
合計	労働生産性や業績等の客観指標	キャリアシートに関する指標	満足度に関する指標	行動変容に関する指標	その他の定量指標	定性的指標・評価	効果検証をしていない	無回答	
合計	186	14	24	22	16	8	32	99	4
	100.0	7.5	12.9	11.8	8.6	4.3	17.2	53.2	2.2

MA 問3d 効果検証の内容:キャリアシート									
合計	労働生産性や業績等の客観指標	キャリアシートに関する指標	満足度に関する指標	行動変容に関する指標	その他の定量指標	定性的指標・評価	効果検証をしていない	無回答	
合計	273	21	60	61	38	22	73	95	4
	100.0	7.7	22.0	22.3	13.9	8.1	26.7	34.8	1.5

MA 問3e 効果検証の内容:360度フィードバック									
合計	労働生産性や業績等の客観指標	キャリアシートに関する指標	満足度に関する指標	行動変容に関する指標	その他の定量指標	定性的指標・評価	効果検証をしていない	無回答	
合計	108	6	14	21	22	15	28	41	0
	100.0	5.6	13.0	19.4	20.4	13.9	25.9	38.0	0.0

MA 問3f 効果検証の内容:自己啓発制度									
合計	労働生産性や業績等の客観指標	キャリアシートに関する指標	満足度に関する指標	行動変容に関する指標	その他の定量指標	定性的指標・評価	効果検証をしていない	無回答	
合計	463	23	77	82	49	58	80	206	7
	100.0	5.0	16.6	17.7	10.6	12.5	17.3	44.5	1.5

MA 問3g 効果検証の内容:階層別キャリア研修									
合計	労働生産性や業績等の客観指標	キャリアシートに関する指標	満足度に関する指標	行動変容に関する指標	その他の定量指標	定性的指標・評価	効果検証をしていない	無回答	
合計	466	40	113	184	133	38	97	112	6
	100.0	8.6	24.2	39.5	28.5	8.2	20.8	24.0	1.3

MA 問3h 効果検証の内容:節目キャリア研修									
合計	労働生産性や業績等の客観指標	キャリアシートに関する指標	満足度に関する指標	行動変容に関する指標	その他の定量指標	定性的指標・評価	効果検証をしていない	無回答	
合計	277	17	63	120	70	23	53	73	5
	100.0	6.1	22.7	43.3	25.3	8.3	19.1	26.4	1.8

MA 問3i 効果検証の内容:職場の上司・管理者によるキャリア面談・相談									
合計	労働生産性や業績等の客観指標	キャリアシートに関する指標	満足度に関する指標	行動変容に関する指標	その他の定量指標	定性的指標・評価	効果検証をしていない	無回答	
合計	394	49	106	91	78	41	91	133	10
	100.0	12.4	26.9	23.1	19.8	10.4	23.1	33.8	2.5

MA 問3j 効果検証の内容:専門人材等によるキャリア面談・相談									
合計	労働生産性や業績等の客観指標	キャリアシートに関する指標	満足度に関する指標	行動変容に関する指標	その他の定量指標	定性的指標・評価	効果検証をしていない	無回答	
合計	86	6	17	17	15	10	15	39	1
	100.0	7.0	19.8	19.8	17.4	11.6	17.4	45.3	1.2

MA 問6(1)a 現在の状況:制度の設計-企画					
合計	社内の専門人材等が関わっている	社外の専門人材等が関わっている	専門人材等以外が行っている	実施していない	無回答
623	390	128	65	71	57
100.0	62.6	20.5	10.4	11.4	9.1

MA 問6(1)b 現在の状況:制度の見直し-課題の抽出					
合計	社内の専門人材等が関わっている	社外の専門人材等が関わっている	専門人材等以外が行っている	実施していない	無回答
623	402	97	69	69	56
100.0	64.5	15.6	11.1	11.1	9.0

MA 問6(1)c 現在の状況:制度の意図・目的の周知					
合計	社内の専門人材等が関わっている	社外の専門人材等が関わっている	専門人材等以外が行っている	実施していない	無回答
623	408	31	65	84	60
100.0	65.5	5.0	10.4	13.5	9.6

MA 問6(1)d 現在の状況:制度利用者へのやり取り-相談					
合計	社内の専門人材等が関わっている	社外の専門人材等が関わっている	専門人材等以外が行っている	実施していない	無回答
623	300	33	76	168	71
100.0	48.2	5.3	12.2	27.0	11.4

MA 問6(1)e 現在の状況:制度利用者の職場の上司・管理者への状況把握等					
合計	社内の専門人材等が関わっている	社外の専門人材等が関わっている	専門人材等以外が行っている	実施していない	無回答
623	347	27	60	142	69
100.0	55.7	4.3	9.6	22.8	11.1

MA 問6(1)f 現在の状況:やり取り研修の講師等					
合計	社内の専門人材等が関わっている	社外の専門人材等が関わっている	専門人材等以外が行っている	実施していない	無回答
623	233	358	32	104	56
100.0	37.4	57.5	5.1	16.7	9.0

MA 問6(1)g 現在の状況:その他					
合計	社内の専門人材等が関わっている	社外の専門人材等が関わっている	専門人材等以外が行っている	実施していない	無回答
623	3	0	1	58	561
100.0	0.5	0.0	0.2	9.3	90.0

MA 問6(2)a 将来の期待:制度の設計-企画				
合計	社内の専門人材等が関わってほしい	社外の専門人材等が関わってほしい	専門人材等による関わりは期待していない	無回答
623	327	158	68	152
100.0	52.5	25.4	10.9	24.4

MA 問6(2)b 将来の期待:制度の見直し-課題の抽出				
合計	社内の専門人材等が関わってほしい	社外の専門人材等が関わってほしい	専門人材等による関わりは期待していない	無回答
623	330	145	71	148
100.0	53.0	23.3	11.4	23.3

MA 問6(2)c 将来の期待:制度の意図・目的の周知				
合計	社内の専門人材等が関わってほしい	社外の専門人材等が関わってほしい	専門人材等による関わりは期待していない	無回答
623	345	53	87	157
100.0	55.4	8.5	14.0	25.2

MA 問6(2)d 将来の期待:制度利用者へのやり取り-相談				
合計	社内の専門人材等が関わってほしい	社外の専門人材等が関わってほしい	専門人材等による関わりは期待していない	無回答
623	324	76	96	157
100.0	52.0	12.2	15.4	25.2

MA 問6(2)e 将来の期待:制度利用者の職場の上司・管理者への状況把握等				
合計	社内の専門人材等が関わってほしい	社外の専門人材等が関わってほしい	専門人材等による関わりは期待していない	無回答
623	331	54	94	166
100.0	53.1	8.7	15.1	26.6

MA 問6(2)f 将来の期待:やり取り研修の講師等				
合計	社内の専門人材等が関わってほしい	社外の専門人材等が関わってほしい	専門人材等による関わりは期待していない	無回答
623	241	314	41	150
100.0	38.7	50.4	6.6	24.1

MA 問6(2)g 将来の期待:その他				
合計	社内の専門人材等が関わってほしい	社外の専門人材等が関わってほしい	専門人材等による関わりは期待していない	無回答
623	19	7	30	569
100.0	3.0	1.1	4.8	91.3

MA 問7(1) やり取り相談窓口の有無				
合計	ある(社内の人材が行う)	ある(社外の人材・機関が行う)	ない	無回答
681	144	25	515	9
100.0	21.1	3.7	75.6	1.3

MA 問7(2) その他の相談窓口の有無					
合計	やり取り相談窓口	やり取り相談窓口	その他	相談窓口はない	無回答
681	505	569	75	54	9
100.0	74.2	83.6	11.0	7.9	1.3

## 2. 社員の仕事やキャリア形成に関するニーズや悩みの把握と対応

MA 問8 社員の仕事やキャリア形成に関するニーズや悩みの把握状況

合計	職場の上 司・管理者 が部下と の仕事 やキャリア に関する 定期的な 面談を行 うことに している	職場の上 司・管理者 が、日頃か ら部下に 声を掛け て、仕事 やキャリア に関する 相談を受け やすくな っている	社員どう しが積極 的に声掛 けして、 仕事や キャリアに 関する相 談を受け やすくな っている	キャリア相 談窓口を 設けて、 気軽に 相談に来 るよう周 知・働き かけを している	キャリア形 成支援部 署が社員 を対象と して定期 的に面談 の機会を 設けてい る	キャリア形 成支援部 署の社員 が、上司 や先輩社 員に対し て定期的 に聞き取 るなどの 抱えている 悩みを 把握しよ うとして いる	キャリア形 成支援部 署の社員 が日ごと から社員 に声を掛 けて悩み や相談を 受けるよ うにして いる	悩みや課 題を抱え やすい年 代や節目 の社員を 対象とし た面談を 実施して いる	その他	上記のこ とは行っ ていない	無回答	
合計	681 100.0	496 72.8	298 43.8	79 11.6	98 14.4	121 17.8	167 24.5	95 14.0	127 18.6	45 6.6	55 8.1	16 2.3

MA 問9 部下との関わりを効果的に行うために、身につけてほしい知識や姿勢

合計	会社の人事 や研修に 関する制 度や実施 についての 知識	対象となる 世代や節 目の社員 の考えや 行動のバ リエーション についての 知識	会社の人材 育成・キャ リア形成 についての 考え方に 関する知識	その他の知 識	部下の話 を聞き、 ニーズ・主 訴を把握 する姿勢・ スキル	答えや方 向性をす ぐら示さ ず、部下 自らが考 えるよう 促す姿勢・ スキル	部下が十分 に理解、 納得でき るように 伝える姿 勢・スキル	部下に対 して感情 をコントロール して対応 できる姿 勢・スキル	その他の姿 勢・スキル	特に身に つけてほ しい知識 や姿勢・ スキルは ない	無回答	
合計	681 100.0	445 65.3	304 44.6	450 66.1	20 2.9	592 86.9	513 75.3	518 76.1	384 56.4	18 2.6	4 0.6	8 1.2

MT 問10(1) 社員の仕事やキャリア形成に関する悩みや課題を解決するために重要なもの

合計	該当	非該当	無回答	
悩みや課題を持つ社員を早く見つけること	681 100.0	529 77.7	142 20.9	10 1.5
職場の上司・管理者が、相談対応すること	681 100.0	593 87.1	78 11.5	10 1.5
キャリア形成に関する専門人材等が、相談対応すること	681 100.0	264 38.8	407 59.8	10 1.5
キャリア相談窓口における相談に対して、守秘義務を守る	681 100.0	275 40.4	396 58.1	10 1.5
キャリア形成支援部署と、上司・管理者が連携して対応する	681 100.0	395 58.0	276 40.5	10 1.5
多く寄せられる相談に対して、解決・改善につなげる	681 100.0	387 56.8	284 41.7	10 1.5
相談内容・相談後の経緯等を経営層に理解してもらう	681 100.0	273 40.1	398 58.4	10 1.5
社員の悩みの変化等に応じて、専門的知見の活用	681 100.0	189 27.8	482 70.8	10 1.5
その他	681 100.0	4 0.6	667 97.9	10 1.5
該当するものはない	681 100.0	4 0.6	667 97.9	10 1.5

MT 問10(2) 社員の仕事やキャリア形成に関する悩みや課題の解決に対応できているもの

合計	該当	非該当	無回答	
悩みや課題を持つ社員を早く見つけること	529 100.0	62 11.7	467 88.3	0 0.0
職場の上司・管理者が、相談対応すること	593 100.0	133 22.4	460 77.6	0 0.0
キャリア形成に関する専門人材等が、相談対応すること	264 100.0	43 16.3	221 83.7	0 0.0
キャリア相談窓口における相談に対して、守秘義務を守る	275 100.0	126 45.8	149 54.2	0 0.0
キャリア形成支援部署と、上司・管理者が連携して対応する	395 100.0	107 27.1	288 72.9	0 0.0
多く寄せられる相談に対して、解決・改善につなげる	387 100.0	51 13.2	336 86.8	0 0.0
相談内容・相談後の経緯等を経営層に理解してもらう	273 100.0	34 12.5	239 87.5	0 0.0
社員の悩みの変化等に応じて、専門的知見の活用	189 100.0	8 4.2	181 95.8	0 0.0
その他	4 100.0	0 0.0	4 100.0	0 0.0

### 3. 多様な社員のキャリア形成支援への取り組み

合計	60歳以上社員のキャリア形成についての基本的な考え方の提示	60歳以上社員の職制、処遇を含む人事制度全般の見直し	60歳以上社員のスキル・知識等の高度化・人材育成	60歳以上社員のキャリア形成を支援する研修の実施	職場の上司・管理者による60歳以上社員に対するキャリア面談の実施	専門人材等による60歳以上社員に対するキャリア面談の実施	60歳以上社員がやり甲斐を持つための仕事開発	現場での60歳以上社員の受入体制整備等の職場改革の実施・支援	60歳以上社員本人の希望による再就職支援	その他の取り組み	課題はあるが、上記のことは実施していない	特に課題はない	無回答	
合計	681 100.0	120 17.6	290 42.6	32 4.7	49 7.2	92 13.5	24 3.5	76 11.2	88 12.9	138 20.3	11 1.6	160 23.5	58 8.5	11 1.6

MA 問13 女性社員の活躍推進に向けて取り組んでいる施策

合計	女性社員の活躍推進のための専門部署やグループの組成	女性社員の活躍推進のための全社的な計画策定	女性社員に対するベテラン社員等のメンター制度の実施	女性社員一人一人のキャリアプランの策定	女性社員を対象とした職場の上司・管理者によるキャリア面談の実施	女性社員を対象とした専門人材等によるキャリア面談の実施	女性社員を対象としたキャリア研修の実施	働き方（労働時間を含む）の改革を推進	現場での受入環境整備等の支援（管理監督者への研修、情報提供など）を実施	その他	課題はあるが、上記のことは実施していない	特に課題はない	無回答	
合計	681 100.0	129 18.9	172 25.3	29 4.3	55 8.1	86 12.6	25 3.7	149 21.9	196 28.8	96 14.1	28 4.1	197 28.9	59 8.7	13 1.9

SA 問14(1) 中途採用者が多い職種・業務の社員の有無

合計	該当する職種・業務の社員がいる	該当する職種・業務の社員はいない	無回答	
合計	681 100.0	344 50.5	320 47.0	17 2.5

SA 問14(3) 社内でのキャリア形成や人材育成の困難さ

合計	他の職種・業務に比べてかなり困難である	他の職種・業務に比べてやや困難である	他の職種・業務に比べて特に困難ではない	分からない	無回答	
合計	344 100.0	44 12.8	102 29.7	148 43.0	45 13.1	5 1.5

MA 問14(4) 対象となる職種・業務の社員に対するキャリア形成に関する専門人材等による支援

合計	社内の専門的な人材がキャリア形成支援を行っている	社外の専門的な人材・機関がキャリア形成支援を行っている	現在は専門的な人材・機関はキャリア形成支援を行っていないが、今後は活用したい（または、活用する予定）	現在も専門的な人材・機関はキャリア形成支援を行っていません	分からない	無回答	
合計	344 100.0	103 29.9	35 10.2	72 20.9	99 28.8	56 16.3	5 1.5

### 4. 経営施策、人事施策への活用

MA 問15 制度の効果検証結果の経営施策、人事施策への活用状況

合計	経営層に定期的に報告している	毎年の人事関連施策の高度化・改善の材料としている	部・課長会議などの場で積極的に「フィードバック」して、職場での対応・施策の資料としている	各現場でのキャリア形成支援の実施状況を定期的に報告するなどして、施策の改善を促している	結果や状況を社員に広く「フィードバック」して、意識の共有を図っている	その他	上記のようなことは特に実施していない	無回答	
合計	681 100.0	193 28.3	258 37.9	142 20.9	73 10.7	79 11.6	9 1.3	230 33.8	9 1.3

## 5. 回答会社の概要

SA 問16 業種

合計	農林漁業	鉱業	建設業	製造業	電気、ガス、水道、熱供給業	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売業	小売業	金融業、保険業	不動産業、物品賃貸業	学術研究、専門・技術サービス業
合計	681	1	1	56	225	7	35	51	36	69	59	10
	100.0	0.1	0.1	8.2	33.0	1.0	5.1	7.5	5.3	10.1	8.7	1.5

合計	宿泊業、飲食サービス業	生活関連サービス業、娯楽業	教育、学習支援業	医療	福祉	複合サービス事業	上記以外のサービス業（他に分類されないもの）	その他	無回答
合計	14	15	6	2	6	7	64	0	1
	2.1	2.2	0.9	0.3	0.9	1.0	9.4	0.0	0.1

SA 問17 正社員数

合計	99人以下	100人～199人	200人～299人	300人～499人	500～999人	1,000人以上	無回答
合計	681	10	16	42	152	191	263
	100.0	1.5	2.3	6.2	22.3	28.0	38.6

SA 問18 非正規雇用の社員数

合計	29人以下	30人～49人	50人～99人	100人～199人	200人～299人	300人～499人	500人～999人	1,000人以上	無回答
合計	681	90	50	109	119	73	61	66	92
	100.0	13.2	7.3	16.0	17.5	10.7	9.0	9.7	13.5

SA 問19 正社員の平均年齢

合計	25歳未満	25～30歳未満	30～35歳未満	35～40歳未満	40～45歳未満	45～50歳未満	50～55歳未満	55歳以上	無回答
合計	681	1	8	70	222	313	40	5	14
	100.0	0.1	1.2	10.3	32.6	46.0	5.9	1.2	0.7

SA 問20 過去3年程度の業績

合計	大幅に増加	やや増加	横ばい	やや減少	大幅に減少	無回答
合計	681	31	291	222	110	11
	100.0	4.6	42.7	32.6	16.2	1.6

SA 問17c 正社員数カテゴリー

合計	499人以下	500～999人	1,000人以上	無回答
合計	681	220	191	263
	100.0	32.3	28.0	38.6

SA 問16 業種C

合計	建設業	製造業	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売業	小売業	金融業、保険業	サービス業	その他	無回答
合計	681	56	225	35	51	36	69	59	64	85
	100.0	8.2	33.0	5.1	7.5	5.3	10.1	8.7	9.4	12.5

SA 問19 正社員の平均年齢C

合計	35歳未満	35～40歳未満	40～45歳未満	45歳以上	無回答
合計	681	79	222	313	53
	100.0	11.6	32.6	46.0	7.8

SA 問20 過去3年程度の業績C

合計	増加	横ばい	減少	無回答
合計	681	322	222	121
	100.0	47.3	32.6	17.8

労働生産性や業績等の客観指標を用いて効果検証している事例

a.メンター制度	b.社員のキャリア形成を意識したジョブ・ローテーション	c.社内FA制度・社内公募制度	d.キャリア・シート	e.360度フィードバック	f.自己啓発制度	g.階層別キャリア研修	h.節目標カリ研修	i.職場の上司・管理者によるキャリア面談・相談	j.専門人材等によるキャリア面談・相談	k.その他	具体的な客観指標
1	1	1	1		1	1		1			チームサーベイ
		1						1			職場・職責により異なる
		1									売上ポイント制度(給与や賞与に反映されます)…外勤社員
						1		1			売上高・利益等、業績の数的資料
					1			1			年度当初に職歴等や支店目標を考慮した目標を設定し、それに対する達成率によって評価する。
	1										自部門の業績
				1							職務評価項目を点数化
	1					1					b:各社員の売上実績等の把握 g:社外研修機関による客観的追跡調査
								1			収支を集計し、恒常的に利益を確保しているか
	1	1									目標管理制度による業績評価・能力評価
1								1			定着率
	1							1			業績目標に対しての結果による評価
	1										店舗の売上・利益・営業利益等の指標による
1											新入社員に対しては、プラザール制をとって、プラザールから指導助言を行っている。その後1年次、2年次研修を実施。
						1					具体的に営業成績が向上した。
					1			1			自己啓発については、各自目標管理のテーマの1つとして設定し、その成果達成度を数値して、賞与考課につなげている。
1						1	1	1			売上・利益・台数、別途取組事項の数値的分析
			1								売上と労務費
								1			「目標自己管理活動」自ら目標値を設定し、達成状況による得点評価
1	1	1				1					目標設定シートで人事評価を行い検証している
	1					1					営業に関わる行動量等
	1				1	1					人事考課
					1						資格取得状況の報告
1	1		1					1			例えば、業務効率化につながっているか等、客観的に判断
	1	1			1						ジョブローテーション、社内公募制度等を利用した人事運用後の対象者におけるアウトプットの状況を確認
	1				1	1	1				各職種別にて、個々で掲げた目標(上位方針に基づく内容)にて、研修等の実施前・後にどう変化したのかを確認している。
	1	1				1					1人当たり生産高の推移
	1	1	1					1			制度適用前後の業績評価をトレース
	1					1	1				レポート(利益感覚・効率アップ)
	1					1	1	1			各部門ごとの時間当たり採算値による確認
					1	1	1				業務目標計画に基づく実績により評価
	1							1	1		営業成績
								1			目標達成率(対売上、対生産性等)
	1			1	1						パフォーマンス値、能率値
		1	1								人事考課結果など
	1				1	1		1			生産性、不良率削減数値
								1			半期毎の個人毎業績結果が当初の目標(上司と話し合いで決めたもの)と比べ、どうであったか。
	1										売上、利益等
	1		1		1	1					月間の労働時間(時間外含む)と売上実績との検証
	1								1		上期、下期で達成度を評価し、昇格やボーナス等に反映している。
	1										考課、評価
						1					マネジメント又は専任職への適正、判断
	1										目標管理による業績確認
1								1			能力、現状レベルを上司、本人両方で確認し、次ステップへの方向付をしている。分析方法は、今後検討(導入初年度のため)
			1								業務内容、実績等数項目の営業成果の達成、進捗状況に基づく指標
						1	1				業績実績をABCDで自己評価し上司との面談後最終評価としている
						1	1	1			業績達成度の終年比較
	1				1	1		1			実績(数値)での分析
			1	1							上長の具体的目標数値に対する達成度(%)を本人、上長共に上期、下期で確認

巻末資料III. キャリア・コンサルティング等キャリア形成支援取組好事例

インタビュー結果 詳細

A社.....	107
B社.....	111
C社.....	115
D社.....	119
E社.....	123
F社.....	127
G社.....	131
H社.....	136
I社.....	141
J社.....	144
K社.....	148
L社.....	153
M社.....	156
N社.....	159
O社.....	162
P社.....	166
Q社.....	170
R社.....	173
S社.....	178
T社.....	181
U社.....	185
V社.....	189
W社.....	194
X社.....	196
Y社.....	200



## A 社

【変化の激しい IT 業界を勝ち抜くため、個別のキャリアアドバイス体制等、複数のキャリア形成支援策を導入している企業】

### 1. 会社概要

- ・ 業種：情報システム
- ・ 正社員数：約 20,000 人（単体）
- ・ 正社員平均年齢：約 42 歳

### 2. 社員のキャリア形成支援に取り組んでいる背景や経緯

#### (1) 人材面からみた経営課題、環境変化・きっかけ

- ・ 1990 年代以前の高度成長期から安定成長期の頃は、ある程度企業として目指すべき方向性がみえており、それに沿って人材育成をしていれば良かった側面があった。しかし、1990 年代以降、IT 技術の急速な発達に伴い、企業を取り巻く状況が急激に変化したことで、次の状況が見通しづらくなり、柔軟な対応が求められるようになった。
- ・ IT バブルが弾けた 2000 年代に突入した頃、従来型の終身雇用・年功序列を土台にした人事労務管理を敷いている日本企業は、軒並み競争力を失っており、変化の激しい時代に柔軟かつ迅速に対応することは難しいという認識が強くなった。
- ・ 当時 IT 業界で勢いのあったアメリカの IT 企業との違いはどこにあるのかを探ったところ、その答えの一つとして、人材育成・人事施策の違いに行きついた。変化の激しい IT 業界において柔軟に対応して勝ち抜いていくためには、企業側としては、従業員個人の自律的なキャリア開発を積極的に支援すべきだという結論に至った。

#### (2) 目指す社員像、会社と社員の関係性

- ・ 視点はあくまでも「会社の成長」にあり、自律的な個人の成長により会社が成長し、個人もさらに成長するというサイクルを想定している。
- ・ 今後当社が成長していくためには、社員が自ら必要なことを考えて行動に移すといったように、自律的に成長して強くなる必要がある。そのときの「強さ」とは、社内だけではなく社外からも評価されるような、自ら主体的に考えて、それを実践に移すことができるようなスキルや技術を指している。

### 3. 人材面での経営課題の解決に向けた社員のキャリア形成支援施策

#### (1) 全体像、基本的な考え方

- ・ 人材面での経営課題に対して、当社ではライフタイムキャリア・サポート施策を導入し、複数の制度を実施している。以下では 2002 年 10 月に設置したキャリアアドバイザ制度による個人へのキャリアアドバイスを取り上げる。

#### (2) 支援施策と内容

支援施策名称等	内容
キャリアアドバイザ制度	・ 全社員がキャリアアドバイザに相談が可能。1 回 1 時間を目安に実施。守秘義務を徹底。

	<ul style="list-style-type: none"> <li>希望制が基本だが、人材公募応募者への事前相談、退職後復帰者のキャリア相談、新卒2年目全員への面談なども実施している。</li> </ul>
--	--

### (3) キャリアアドバイスの実績

- 来談者は年間600～700人程度で、2002年の開始以来、来談者数は約5千人超、相談実施回数は9千回を超える。来談者内訳は男性3/4・女性1/4、各年齢層・各職種から相談があるが、特にSE、企画、営業の割合が高い。
- 相談内容は、性別、年齢別など、来談者の属性によって幅広い。特に50代はセカンドキャリアが大きな割合を占めている一方で、若手は異動やキャリアの選択に関する内容が多い。
- 当社では、直属の上司と部下の間で、業績レビュー面談（半期ごと面談を行い、業績目標の設定と評価を行う目標管理制度）や、キャリアレビュー面談（年1回実施）を行う2WAY制度が運用されている。この制度の中での面談機能に対して、2003年以降、管理職に対して面談のスキルアップ等を目的にした研修を行っている。

## 4. キャリア形成支援施策の実施体制とキャリアに関する専門人材の役割

### (1) キャリア形成支援の体制

- キャリアアドバイザーは、人事部所属であるが人事部とは別の場所に、事業場ごとにキャリア相談室を設置している。当該制度は設置当初から、リストラ対策などを目的としたものではなく、中長期の人材育成の観点から設置することを当時経営者は強調していた。
- 現在、キャリアアドバイザーは4名体制で、CDA、GCDF、産業カウンセラー、キャリア・コンサルティング技能士などの資格取得者である。加えて、全員がマネジメント経験者であり、事務職、技術職それぞれから人選している。キャリアアドバイザーのコンピテンシーを定め、年1回セルフアセスメントも実施している。

### (2) キャリアアドバイザーの役割

- キャリアアドバイザーの役割は、①キャリア形成支援の専門知識・スキルをもって、組織の活性化・競争力ある人材の育成に寄与すること、②人事スタッフと連携し、トップマネジメントに対しキャリア形成支援に関する具体的施策を提言し、それらの施策を推進することの2点である。この2点の役割を果たすための具体的な業務として、各種キャリア形成支援施策の企画・立案し全社展開を図ること、個別のキャリア相談、キャリア研修の講師などを行っている。
- キャリアアドバイザーに期待される点は、キャリアに関する問題や悩みを従業員が安心して相談できる場所・存在であることだと思われる。キャリアアドバイザーは、相談者が自身の問題や課題、能力や適性の整理を促して、次の決断ができるよう、支援することが求められている。多岐にわたる問題に丁寧な支援をするためには、上司だけに相談機能を期待することは無理があることは明らかで、専門のキャリア・コンサルタントを設置する意義が見出される。

## 5. キャリア形成支援施策の効果

- 節目のキャリア研修、個別のキャリア相談等を通じて従業員の主体的なキャリア意識とキ

キャリア開発行動が促進されている。

- ・ 新卒2年目社員に対してアンケートと面談を実施しており、若手社員の仕事の状況、上司や職場マネジメントの状況を把握し、その中から問題や要望を抽出している。その内容には、人事部門や事業部門と共有し、また管理職研修などで紹介している。職場マネジメントやコミュニケーションが、実際に改善する傾向がみられている。
- ・ キャリア相談や新卒2年目社員面談などから得られた情報を基に新任管理職研修などでは、実際の相談事例を使ったケーススタディを行い、マネジメントの方法などを議論し認識を共有している。
- ・ 社内にキャリア・コンサルタントを置くメリットとして、その企業の風土や状況を把握した人によって効果的なアドバイスをできることがある。社内でキャリアを築いていきたい社員にとっては、外部のキャリア・コンサルタントでは情報不足で支援が行き届かない場合もある。また、企業の間がアドバイスをすることで、過度に個に寄り添うことなく、個と組織が共存できる方向性を探れることも利点である。
- ・ 経営課題への対応という観点でも、キャリアアドバイザーの機能が求められるように変化してきた。キャリア相談は基本的に希望制であるが、例えば、事業縮小に伴う配置転換などの際には、該当者に対して、人事側から声をかける形での相談も行っている。
- ・ その他、特別転進、アウトプレースメント等の対象となる従業員に対して、本人が今後のキャリアを考えることをサポートすること（自己理解を促し、その後のキャリアの選択の幅を広げること）を目的に、キャリアアドバイザーが対応している。転職支援ではなく、本人がどのような決断をしていけばいいかを整理する役割と捉えている。

## 6. 今後の方向性・課題

- ・ 今後キャリアアドバイスには、中高年の従業員に対して、セカンドキャリアなどを含めて、ニーズが高まると考えられる。

## 7. その他

- ・ 当社では、ライフタイムキャリア・サポート施策のなかで、キャリアアドバイスの他にも、幅広い支援制度を設けている。

支援施策名称等	内容
節目でのキャリア研修等	
節目研修	・ 30・40・50歳に到達した翌年度に研修受講が可能
キャリア小包	・ 35・45・55歳に到達した月にキャリア情報等を提供
リフレッシュ休暇	・ 30・40・50歳に到達した翌年度に休暇取得が可能
キャリアデザイン支援金	・ 50歳対象者にキャリアデザイン支援金を支給
セカンドキャリア支援	
セカンドキャリア準備支援金	・ 満45歳以上の社員のセカンドキャリアを見据えた能力開発支援のための、経済的・時間的便宜を図る
能力開発休暇	
能力開発研修費補助	
社内の新キャリア挑戦への支援	
人材公募	・ 年に数回、ニーズのある部門からの募集に対し、エントリーが可能
ポジションエントリー	・ 現職／新規役割に対し、エントリー可能

## B 社

【グローバルに活躍できる人材を「早く」「大きく」育成するため、「現場」主導の人材育成・キャリア開発を行う企業】

### 1. 会社概要

- ・ 業種：総合商社
- ・ 正社員数：約 4,000 人（単体）
- ・ 正社員平均年齢：約 42 歳

### 2. 社員のキャリア形成支援に取り組んでいる背景や経緯

#### （1）人材面からみた経営課題、環境変化・きっかけ

- ・ 世界経済・環境のめまぐるしい変化に柔軟に対応し、グローバルに活躍できる人材を「早く」「大きく」育成するために、社員に自律的なキャリア形成を求めている。
- ・ さらに、65 歳までの雇用延長が義務化される中で、中高年社員をリストラするのではなく、その知見や経験を活用したいという考えがある。本人の働く意識を変えてもらうことで、65 歳まで雇用し、会社としての競争力を高めたいと考えている。

#### （2）目指す社員像、会社と社員の関係性

- ・ 組織の業績を上げる目的を達成するために、個人の能力を最大限に伸ばすことが最も重要だとの考えに則り、キャリア開発支援を行っている。キャリア開発支援が主目的のではなく、企業の成長を目指す中で、個人のキャリア開発支援へと「結果として繋がっている」といえる。視点の中心は企業にある。

### 3. 人材面での経営課題の解決に向けた社員のキャリア形成支援施策

#### （1）全体像、基本的な考え方

- ・ 「若いうちから仕事を任せ、経験させる」という風土・伝統があり、経験による人材強化、「現場」主導の人材育成・キャリア開発をするという考え方が根底にある。ここでは、CDP（キャリア・ディベロップメント・プログラム）について取り上げる。

#### （2）支援施策と内容

支援施策名称等	内容	対象者
CDP（キャリア・ディベロップメント・プログラム）		
マネジメントレビュー	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 対象者のマネジメント行動について、被レビュー者が本人レビューを、レビュー者が他者レビューを行い、本人と他者レビューを比較する。</li><li>・ 結果を本人・直属上長にフィードバックする。</li></ul>	被レビュー者：役職者 レビュー者：上記役職者の部下・直属上長・同僚
タレントレビュー	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 若手育成強化の観点から、対象者本人と直属上長が、「強み」「課題」について話し合い、共有するためのコミュニケーションツール。</li></ul>	被レビュー者：若手総合職 レビュー者：対象社員の直属上長

キャリアプラン	<ul style="list-style-type: none"> <li>対象者は、キャリア・カルテ、タレントレビュー等を参考にしながら自身の業務経験や特性を分析し、自己の強み・課題・業務上発揮する機会の有無を整理し、その結果を踏まえて短期・中長期のキャリアプランを作成する。</li> <li>提出されたキャリアプランは、今後の異動・ローテーションの参考として活用。</li> </ul>	総合職、一般職と対象社員の直属上長、上長
アクションプラン	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリアプラン対象者の直属上長が、対象者の短期・中長期活用、育成方針をアクションプランとして作成、全員と面談を行う。</li> <li>次年度の人事異動の重要な参考資料として、直属上長が作成、上長が承認。</li> </ul>	キャリアプラン対象者とその直属上長
キャリア面談		

- キャリアに関する社員の情報をシステム化し社内でも共有する仕組みとしてキャリア・カルテを整備している。

#### 4. キャリア形成支援施策の実施体制とキャリアに関する専門人材の役割

##### (1) キャリア形成支援の体制

##### (a) 各事業部所属の直属上長（課長・チーム長）

- 「現場」主導の人材育成・キャリア開発が基本。社員のキャリア開発の一番の責任者、支援者は、直属上長であるという原則がある。この関係の中で、上長がキャリア・コンサルティング的機能を果たしている。直属上長が、このキャリア・コンサルティングも含めて十分に機能しなければ、社員のキャリア開発はあり得ないと考えている。
- 課長・部長・部門長等の役職者に対しては、360度評価（マネジメントレビュー）を実施している。また、上長教育の機会を設けて、コーチング、マネジメント手法、リーダーシップ等の研修を実施している。

##### (b) 各部門・部内の人事担当者

- 各部門・部内の人事関連業務全般を担当する。
- 部門別の人材育成方針の策定、キャリア・カルテによる所属社員の育成状況の確認を通じ、組織や所属社員に必要なローテーション計画や研修を企画・実施する。

##### (c) 人事部

- 基本的な人事権は各部門にあり、人事部はそれをフォローする立場。上長・部下関係がうまくいかない部分のフォローなどにあたるようにしている。
- 人事部の立ち位置は、言わば現場の上長と部下の間の「つなぎ役」であり、その役割を果たすために同年次の中の一人は人事部に配属し、同期が人事部に相談しやすいような体制を意図して作っている。こうした「つなぎ役」として、キャリア・コンサルティング的な機能が果たされていると考えられる。

## (2) その他の体制

- ・ 現在社内に、キャリア・コンサルティング関係の有資格者は、産業カウンセラー1人、キャリアカウンセラー（GCDF 資格取得者）1人の計2名いる。

## 5. キャリア形成支援施策の効果

- ・ キャリア形成施策の効果の有無を判断するには10年はかかると考えている。10年程度経過しなければ、企業のカルチャーになるように感じられない。社員満足度調査も行っており、その中でキャリア開発に関する質問項目も設けているが、会社の業績・経営状況により結果が影響される傾向が強く、その結果をもって効果の有無を判断する事は尚早と考えている。

## 6. 今後の方向性・課題

- ・ 専門的なスキルや知識の面を学んだ有資格者の方が効果的に対応できる部分もあると思うが、他方で、「誰になら相談したいか」を考えたとき、被相談者の人格的な部分が大きく左右するのではないかと。特に、相談者に対して受容的な態度かどうか重要であり、これは勉強して変えられる部分ではない気もする。受容的な態度とは、傾聴がしっかりできることと説明できる。総合商社という業界柄、アグレッシブな方が多いなかでこうした人材は貴重な存在である。
- ・ 管理職の社員には、若手の頃からアグレッシブに活動して業績を上げてきた人が多い。部下には指示や指導するだけの状況も起こりうる。こうした事態を避けるためにも、人事部が間に入ることに加えて、部課長研修などではコーチングの研修を組み込むなどの施策を講じている。
- ・ ただし、アグレッシブに活動して業績を上げてきたマネージャーを「丸く」することで組織の力が落ちることは本末転倒であり、注意している。

## 7. その他

- ・ メンタルヘルスに関して、産業医（東京・大阪に常駐）を活用して、上司、人事部、部門総括部と一体となって、密な連携をしながら対応にあたっている。
- ・ 当社では、CDP（キャリア・ディベロップメント・プログラム）の他にも、複数の幅広い支援制度を設けている。

支援施策名称等	内容
社内公募制度	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 社内で求人ニーズのある部署を人事部が取りまとめ、年に3回、全社に対し社内公募を実施する制度。書類選考と面接の結果、異動が実現する場合には、現所属長への説明は新組織責任者と人事部にて行い、原則、現所属長は応募者の異動を妨げない。</li></ul>
ジョブマッチングシステム	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 部門を超えた異動を希望する総合職が、上司を経由せず、直接人事部にその希望内容を申告／登録し、異動に繋げることができる制度。</li><li>・ 希望者は希望する具体的な部署や、希望する役割・機能を登録。登録がなされた後、6ヶ月間を有効期間として、</li></ul>

	<p>人事部が社内関係先に異動の実現に向け働きかけを行う。受け入れ部署が決定した場合、現所属長には拒否権を認めず、異動が実現する。</p>
シニアキャリアマッチングシステム	<ul style="list-style-type: none"> <li>定年後に継続雇用を希望する社員が登録し、シニア層に対する活用希望がある部門がこのシステムを通じ人材を発掘することを可能とする制度。当社及びグループ会社内におけるシニア層活用の需給ギャップを調整し、適時・適材・適所の人材配置をスムーズに行うことが目的。</li> <li>55歳以降、本人の希望により随時データ登録が可能</li> </ul>
(シニア層向け) キャリア研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>50歳到来社員全員を対象に、会社制度の説明とキャリアプランニングを目的とした、キャリア研修を実施。</li> </ul>
若手女性総合職向けのフォローアッププログラム	<ul style="list-style-type: none"> <li>将来管理職を担う総合職としての立場を認識し、アグレッシブなキャリア形成を促すことを目的に実施。併せて育成・活用のキーパーソンとなる直属上長向けのマネジメントセミナーを実施。</li> </ul>
新入社員 OJT 体制図	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織員全員（特に現場組織を任されている課長・チーム長）が積極的に新入社員の指導・育成に関わる体制を明確にすることを目的に、①心構え、②基本動作、③基礎知識、④専門性の4点について、それぞれ組織内の育成担当者を決定し、各人の育成における役割を記載。</li> </ul>
入社後フォローアップヒアリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>新卒入社2年目社員を対象に、人事部員が1対1でヒアリングを行う。各人の育成状況を把握し、課題の早期発見を図るとともに、以降の成長を促す。</li> </ul>
若手総合職・一般職向けキャリア研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>階層別研修として、若手総合職・一般職全員にキャリア研修を実施。 自身の経験を棚卸し、強み・弱み、価値観の整理、アクションプランの作成を行う。受講者への期待について直属上長からメッセージを集めるなど、上司を巻き込む仕掛けも実施。</li> </ul>

- その他、9年目研修（課長クラスへの昇進前時点での研修）、次世代経営者マネジメントスクール（選抜された社員に対して、徹底的に育成する機会の設定）、経営会議メンバーと社員との交流・対話なども実施。

## C 社

【高年齢者雇用安定法の改正、社員の高年齢化を要因として、社員が 65 歳まで意欲を持って働ける環境整備としてのキャリア形成支援に取り組む企業】

### 1. 会社概要

- ・ 業種：電気・ガス・熱供給・水道業
- ・ 正社員数：約 8,000 人（単体）
- ・ 正社員平均年齢：約 43 歳

### 2. 社員のキャリア形成支援に取り組んでいる背景や経緯

- ・ 人事部の中の一つのグループとして専門部署（人材バンク室）を 2002 年に設置し、60 歳以上の再雇用、社外転身などに関する施策（「セカンドライフ支援制度」等）を実施。
- ・ 専門部署の設置目的は、2004 年の高年齢者雇用安定法の改正（一定の基準を満たす者の雇用延長）により 65 歳までの雇用が事実上義務づけられたときに、当社として中高年齢社員の活性化が不可欠なこと、社員の年齢構成上、現場職のボリュームゾーンの退職に伴い、次の世代の人材活用が課題となっていることの二点を課題と捉え、会社、社員双方にメリットがあるように、社員が 65 歳までしっかり働ける環境を整備することである。設立当時、65 歳までの雇用延長に対する施策は手薄な状況であり、専門部署設置後いくつかの施策を打ってきた。

### 3. 人材面での経営課題の解決に向けた社員に対するキャリア形成支援施策

#### （1）全体像、基本的な考え方

- ・ 同社のセカンドライフ支援制度は、高年齢層の能力開発・職務開発を積極的に推進しつつ、「選択と自立」の考えのもとに、一人ひとりが定年後の生活イメージをきちんと設計したうえでセカンドライフのコースを選択し、会社は本人の選んだコースに応じた適切かつ多様な支援を行う制度である。①「選択と自立」の考えのもと、「自己責任」を原則、②多様な選択肢を提供するとともに、セカンドライフの充実に効果的に支援、③セカンドライフの充実に向けた早期からの支援、の 3 点を柱としている。

#### （2）支援施策とその内容

- ・ セカンドライフ支援制度の内容は以下の通りであるが、50 歳時点で対象者全員がキャリアデザインセミナーを受講し、関係する情報提供を受け、セミナー受講後にキャリア開発計画「50 歳 CDP シート」を作成する。その後、上長と 50 歳 CDP 面接を実施。あわせて人事担当者と「セカンドライフコース申告面接」を行い、本人が主体的に選択したセカンドライフの希望を申告する。
- ・ 「50 歳 CDP シート」は、その後毎年定例面接の実施においてフォロー・修正していく。その他、55 歳時点でのセカンドライフ支援セミナー、定年 3 か月前のニューライフセミナーが実施される。
- ・ なお、セカンドライフ関連のセミナーについては、以前は「ライフ」（生活設計）を主な内容としてきたが、次第に「キャリア」の内容中心に変更してきた経緯がある。

＜セカンドライフ支援制度の概要（基幹職以下：組合員）＞

名称	内容
<b>50歳時点でのCDP作成</b>	
キャリアデザインセミナー	<ul style="list-style-type: none"> <li>50歳の社員全員を対象にして労働組合と共催。</li> <li>50歳代の充実期以降の仕事と人生についての大きな節目として気づきの機会の提供、長期的な仕事生活全体を通じた「積極的なキャリア開発」を意識し、充実した生涯生活設計に取り組んでいくための情報提供が目的。</li> <li>内容は、セカンドライフ支援制度の紹介、セカンドライフを取り巻く状況、キャリアの振りかえり、50歳代からの活力ある働き方、これからのライフプラン。</li> </ul>
50歳CDPシートの作成	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリアデザインセミナー後に社員自身が60歳以降のコース選択を視野に入れたキャリア開発計画（50歳CDPシート）を作成。</li> </ul>
上長との間の50歳面談	<ul style="list-style-type: none"> <li>自身が作成した50歳CDPシートを元に、上長と50歳面談を実施</li> </ul>
人事担当者とのセカンドライフコース申告面接	<ul style="list-style-type: none"> <li>上長との面談結果を踏まえて、部門人事担当と「セカンドライフコース申告面接」を実施。ここで60歳以降のコースを決める。なお、50歳時に選択したコースはその後随時変更可能。</li> </ul>
<b>50歳以降（毎年）</b>	
毎年秋の定例の上長との面談	<ul style="list-style-type: none"> <li>50歳時に作成した「セカンドライフコース」を毎年上長との面談でフォロー</li> </ul>
専門部署との個別面談	<ul style="list-style-type: none"> <li>セカンドライフに関して、随時、専門部署のアドバイザーとの個別面談が可能。</li> <li>面談では、作成したキャリア開発計画の実現に向けて、取り組みの進捗を確認し、必要に応じて社員の背中を押すことが目的。なお、全社的なキャリア相談窓口はない。</li> </ul>
<b>55歳時点</b>	
セカンドライフ支援セミナー	<ul style="list-style-type: none"> <li>50歳時に作成したセカンドライフコースの計画がどのように実行されているかを確認し、必要に応じて計画を修正するためのセミナー（毎年定例の上長との面談では十分フォローできない部分を補う）</li> <li>全員を対象に実施。</li> </ul>
<b>定年3か月前</b>	
ニューライフセミナー	<ul style="list-style-type: none"> <li>セカンドライフの生活設計に関して、退職手当、年金、雇用保険、税金、医療保険、福利厚生などについて情報提供。</li> </ul>

(3) セカンドライフコース

- 全部で6コース。社内での再雇用を希望する「再就職コース」が全体の7割を占め最も多い。次に多いのが、再就職等について、勇退や家業を継ぐなど会社の支援を必要とせず定年を迎える「スタンダードコース」で全体の2割、関係会社や取引先での再雇用を希望する「再就職コース」が1割となっている。

- ・ これら 3 つのコースで対象者のほぼ全てを占めるが、その他には、グループ外企業等へ転進・再就職する「再就職コース」（少ない）、会社との契約による自営的コースである「フリー契約コース」（少ない）、自らの計画実現のために早期に新分野へ転進する「マイプランコース（早期退職制度）」（少ない）、がある。
- ・ なお、関係会社希望の「再就職コース」を選んだ場合には 60 歳到達に至らなくても、55 歳以降、本人、勤務先（関係会社）、会社の三者が合意を前提に、関連会社に転籍することができる。そのことで、関係会社において本人が希望する仕事により長期に就ける可能性が高まる。転籍対象者には、関連制度の説明（転籍対象者説明会）、ならびに転籍決定者には退職手続き説明（転籍者セミナー）が行われる。

### ＜セカンドライフコースについて＞

#### ○再就職コース＜関係会社希望＞

定年前に関係会社・取引先等への出向・転籍を経て、定年と同時に再就職するコース

- ・ 転籍は、本人・転籍先・会社の三者合意が前提
- ・ 再就職後の勤務形態・処遇は転籍先の会社の規程による（原則として 1 年ごとの有期雇用契約、更新は各社の基準による、最長 65 歳まで雇用）

#### ○再就職コース＜社内再雇用希望＞

定年後、前任契約社員として当社に再就職するコース

- ・ 勤務形態・処遇は仕事（職務）とその期待役割に応じて決定
- ・ 原則として 1 年ごとの有期雇用契約、最長 65 歳まで雇用

#### ○再就職コース＜社外転進希望＞

グループ外企業等へ転進・再就職するコース。

- ・ 再就職支援会社等の求人情報を介してグループ外企業へ転進
- ・ 再就職支援会社にかかる費用は会社負担

#### ○フリー契約コース

会社との契約による自営的コース

- ・ 在職中に培った高い専門性や技能を活かして、会社から特定の業務を受託

#### ○マイプランコース（早期退職制度）

自らの計画実現のために早期に新分野へ転進するコース

- ・ 45 歳以降早期に自立し第二の人生をスタートする。
- ・ 通常の退職手当に加え、早期退職割増を支給
- ・ 早期退職制度の適用は会社の承認が必要
- ・ 個々人の適切な判断を支援するため、人材バンク室での面接が必要

#### ○スタンダードコース

再就職等について、会社の支援を必要とせず、定年を迎えるコース

#### 4. キャリア形成支援施策の実施体制とキャリアに関する専門人材の役割

- ・ キャリア形成関連施策は専門部署（人材バンク室）が担当している。人材バンク室には再就職に係る相談に乗るアドバイザーが 5 人いる。セカンドキャリアに関する相談が中心ではなく、社員からの早期退職の相談を含め再雇用に向けたマッチングのための役割が仕事の中心である。
- ・ アドバイザーの中には産業カウンセラーの資格取得者が一人いる。なお、当社内には自己

啓発として技能士や産業カウンセラーの資格を取得した者は複数いるが、現在他の業務に就いている。

- ・ 外部専門機関の活用は、セカンドライフセミナーにおけるキャリアデザインについての個人ワーク、グループワークのファシリテーター等、再就職コース（社外転身希望）における再就職支援会社等がある。

## 5. キャリア形成支援施策の効果

- ・ 現在までセカンドライフ支援制度の対象者は、現場の社員が多かった。現場の社員はオペレーションや営業など手に職があり、これまでのキャリアを振り返り、自身の得意分野を再確認した上で、50歳以降の働き方や技能伝承を具体化する機会を提供することができた。一方、現場職のボリュームゾーンが定年を迎えて、現在の対象者に対して再雇用ニーズが強い。こうした需給両面から現在の施策目的が達成される効果があった。

## 6. 今後の方向性・課題

- ・ 今後のキャリア形成支援の対象者は、バブル期以後に入社したホワイトカラーが大きなウェイトを占めることになり、これまでの現場社員に対する支援と同じアプローチでは、効果的なキャリア形成支援が難しくなる。こうしたホワイトカラーの専門性や労働生産性を一層高めることが不可欠であり、ホワイトカラーに対するセカンドキャリアの支援を効果的に進めるために、社内に関連する知見を蓄積していく必要性が高まっている。今後は、キャリアコンサルティング機能を強化するために、専門部署内にキャリアカウンセラーを育成・配置することも考えなければいけないかもしれない。
- ・ 同時に、ホワイトカラーのキャリア形成支援に関連して、現場の上長に対して「キャリアとは何か」をはじめ、職制を対象としたキャリアカウンセリング研修の実施も考えられる。

## D 社

【幹部候補の早期育成を図り、また求められるスキル等の変化が激しい事業において一部人材のグループ企業等を含めた活用を図ろうとする企業】

### 1. 会社概要

- ・ 業種：主として電子材料、自動車関連部品等の製造
- ・ 正社員数：約 4,000 人（単体）
- ・ 正社員平均年齢：約 42 歳
- ・ 職種：技術・生産工程の人が 7 割程度を占め多い

### 2. 社員のキャリア形成支援に取り組んでいる背景や経緯

#### (1) 人材面からみた経営課題、環境変化・きっかけ

##### (a) 経営幹部育成方針の変化

- ・ 当社では、幹部候補の選抜が人材面での大きな経営課題となっている。これまで経営層は、若いときからの積み上げの結果であったが、環境変化の中でこれからの経営者として獲得すべき資質が明確になってきており、その資質を磨くために若手の時から将来の候補生を育てる方向性が求められてきている。

##### (b) 事業環境の変化

- ・ 電子材料等の事業分野は短期間に技術がめまぐるしく変わる状況にあり、人材面からはかつて活躍した社員の中にも技術環境の変化によって日々研鑽を積まないと活躍できる領域がせばまりつつある。

#### (2) 目指す社員像、会社と社員の関係性

##### (a) 時代変化に対応した経営人材の育成

- ・ 当社の総合職（大学卒、あるいは現場での実績により登用された社員）については、以前から採用数が少なく、社員一人ひとりに定年まで事業発展のために活躍してもらうことを考えている。できるだけ多くの人材が管理職になり、活躍することを想定している。
- ・ 当社では、総合職社員の経営層への昇格に向けて、社員が自主性を身につけるという考え方を基本にしている。キャリアを考える研修でもその考え方が基本にある。また、選択型の研修を準備し社員が自分の弱いところを補う形で、本人がやる気を出せば自分を高めることができる環境を構築している。
- ・ 最近では、経営を担う人材の早期育成を目的とした研修に注力している。この研修では、環境変化の中で経営者として求められる資質などを伝えている。研修は外部機関を活用している。最近では、マーケティングや経営戦略立案等事業戦略の正しく導く素養やスキル等を醸成する研修に力を入れている。

##### (b) グループ会社での人材の有効活用

- ・ 事業環境の変化によって活躍の場が無くなった人材については、時代をみすえたセンスを磨いたり、いま必要とされるスキルや知識等を積極的に取り入れることで社内の他分野で技術を活かせるよう助言や指導を適宜行っている。仮に自分の能力や知識、スキル等がやむなく活かせなくなった場合には、グループ会社外への出向・転籍支援をすることも考えている。実際、最近では年間 5, 6 人ぐらいが転進している。

- ・ 将来的には、例えば、グループ会社との間での転身、双方の交流の仕掛けづくりが重要だと考えている。

### 3. 人材面での経営課題の解決に向けた社員に対するキャリア形成支援施策

#### (1) 全体像、基本的な考え方

- ・ 経営課題を達成するために各階層で必須のキャリアが形成できるように会社は全面的に支援する。
- ・ 当社では、経営人材（総合職）に対しては、キャリアデザイン及びライフプランを 32 歳、48 歳、57 歳の 3 時点で描く研修を実施している。いずれの時点も外部の専門機関に依頼した集合研修である。

#### (2) 支援施策と内容

- ・ 当社キャリアデザイン研修の概要は以下の通りである。

#### ＜キャリアデザイン研修の概要＞

<p><b>32 歳時点</b></p> <p>＜研修の目的・意図等＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 研修目標は、近い将来管理職になるにあたり、どのように自分を律していけばいいかを自らが考え、強みや弱みを発見してキャリアをデザインしてみる（3 日間の集合研修）。</li> <li>・ 会社が計画を作るのではなく、社員本人が自分なりに計画しなければならない。</li> <li>・ 管理職になるに当たり、部下を含め周囲に自分の言葉で伝えなければならないことの意味も学習する。</li> </ul> <p>＜研修の内容等＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 研修の中身としては近い将来に管理職になるまでのゴールを設定し、その間に何をすべきか自らが計画する。</li> </ul> <p>＜その他：面談等のフォローの有無について＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 集合研修の面談などのフォローはしていない。自分で律してほしいとの考えであり、会社が決めるよりは自分で察知することが大事であるという考え方に基づく。訓練をする意味からも自分で考え計画を立てさせている。</li> </ul>
<p><b>48 歳時点</b></p> <p>＜研修の目的・意義等＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 48 歳時の研修は 60 歳の出口を多少意識しつつも、今後は 65 歳までの雇用が前提となっている中で、社員に対してもうひと踏ん張りできる時期としてキャリアの計画を立ててもらっている（2 日間の集合研修）</li> </ul> <p>＜研修の内容等＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ これまでを振り返ったうえで、当社内でもう一旗あげるには自分のどんなスキルや知識等を補強し、かつ何を目標にするかを考える。</li> </ul> <p>＜受講者の位置づけ＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 受講者は、課長、次長クラスが多い。</li> <li>・ 研修の対象は管理職であるが、当社では全社採用の社員（総合職）のほとんどが管理職になる。また、当社ではポストオフ（役職定年）はない。当社を離れて関係会社に</li> </ul>

転籍することはあるが、そこでも役員となることが多い。

#### 57歳時点

##### <研修の目的・意義等>

- ・ 60歳以降をいかに考えるか、自己資金をいかに配分して有意義な人生を送るか、などの研修となっている。
- ・ 60歳到達以降も同じ職場で継続して働くことが多い。
- ・ 全体的に、保守的で安全意識、仲間意識が強い社員がほとんどである。

## 4. キャリア形成支援施策の実施体制とキャリアに関する専門人材の役割

### (1) キャリア形成支援の体制

- ・ 各事業所（工場）では技能教育や現場教育等を各事業所（工場）に設置されている専門部署で計画・実施している。全社共通的な部分を人事部等の機関が担っている。
- ・ キャリア形成施策の立案・運営については、人事部が制度構築を行い、教育・実行をあくまでセンターが、現場の意向を反映しつつ具体的な教育内容を開発している。なお、センターは事業所的な位置づけにあり人事部とは組織が別である。これは、教育研修などの業務を全社的に充実させることが必要と考えたためである。
- ・ 現在キャリア相談室の創設を検討している（後述）。

### (2) センターの役割

- ・ センターは社員の教育が中心業務であるが、加えて「人を活かす」という観点から社員の再就職支援業務も行っている。現状の仕事で能力が発揮できず、転進が望ましい社員に対して、グループ内外の会社で社員の経験や能力、スキルに適する職を開拓し、再就職の支援を行っている。

### (3) キャリア研修の実施体制

- ・ キャリア研修の全講座は、外部の専門機関に依頼し、実施している。
- ・ 外部機関を利用する理由は、外部機関の講師が、当社以外の会社の同年齢の社員を多数観察してきた結果、会社から距離を置いて当社の社員をみることができるという利点がある。また、社内人材が行うと、受講する社員に順番をつけかねないという難しい面がある。

## 5. キャリア形成支援施策の効果

- ・ ここでは現在の人事面に対する経営課題への今後の取り組みの方向性を主にインタビューしており、効果発現については聞き取りをしていない。

## 6. 今後の方向性・課題

### (1) キャリア相談室創設の検討

- ・ キャリア相談室の創設を検討している。人事関係の経験者だけでなく、現場で幅広く経験を積んだ社員など、公正かつ公平な判断ができる人材を想定している。キャリア相談室では、まず本人の話を聞くことからスタートし社員への助言に繋げていきたい。
- ・ 事業分野によっては技術がめまぐるしく変わる状況にあり、かつて活躍した人が技術環境の変化によって社内で仕事を探せないことがある。キャリア相談室では、できる限り社内でも活躍するためには今後どのようなキャリア形成すべきかなど、将来に向けての設計図が

描けるところまで助言・指導することも考えている。

- ・ 最近では社員のスキルや知識等が全面的に活かせるよう年間 5, 6 人ぐらいの社員の社外転進を図っている。将来的には、グループ会社の中での転身、双方の交流の仕掛けづくりが重要だと考えている。
- ・ 社員の将来を自分だけで考えるのではなく、専門知識や様々な経験してきた社員から適切な助言と面談を通して自分の能力をどこで活かすことができるか、情報支援しながら、解決の糸口を模索することにした。
- ・ キャリア相談室創設後には、キャリア研修後にキャリア面談を実施することも想定している。

## (2) その他の制度の課題

### (a) 社内公募制度

- ・ 当社には、配置転換に関して社内公募制度がある。最近では実績がゼロである。職場での対人関係が思わしくない人がこの制度に対して応募することもあり、制度の趣旨が十分に活かされていない。
- ・ この制度では希望する本人が上司に知らせずに応募・利用できるが、異動決定後、その職場に大きな穴があくこともある。その穴を補う人材は簡単には見つからないという制度のマイナス面も出てきている。

### (b) 目標管理制度

- ・ 当社では、目標管理制度として、社員が自分自身で当該年の目標を考えた上で上司に提言することになっているが、上司の意思・影響が入り込むこともある。
- ・ この制度については、本来は結果とプロセスの両面で評価しないといけない。たとえば、開発部門では 3~5 年をマイルストーンとして評価するが、仕事ぶりなど、社員の変化を上司がきちんとみななければいけない。評価する上司についても、部下の育成をきちんとする人としらない人に分かれている。特に開発関連の部門では自分の研究を重視して部下育成への関心が薄れることがあり、そうなると目標管理制度は本来の目的通りに運用できなくなる。部下の評価を中長期できちんとしている部署とそれができていない部署がある。

## E 社

【入社 2 年目、4 年目、8 年目、中途入社的全社員に対して、個別のキャリアカウンセリングを実施し、そこでの声を人事政策に反映させている企業】

### 1. 会社概要

- ・ 業種：総合商社
- ・ 正社員数：約 4,000 人（単体）
- ・ 正社員平均年齢：約 41 歳

### 2. 社員のキャリア形成支援に取り組んでいる背景や経緯

#### (1) 人材面からみた経営課題、環境変化・きっかけ

- ・ 20 世紀末頃にかけて、非常に厳しい事業環境の時代を迎えた。その当時、現在のキャリアカウンセリング室の前身にあたるライフプラン室は、アウトプレースメント的な役割も担う部署でもあった。
- ・ ある程度明るさが見えはじめた 2002 年、当時の社長の意向により、社員のメンタルとキャリアの両面のセーフティネットの構築を目指して、キャリアカウンセリング室を設置した。

#### (2) 目指す社員像、会社と社員の関係性

- ・ 厳しい時代をある程度切り抜けた後の時期であり、人材を大切にしつつも社員に対して自律的な働き方を求めるという社内の流れが強く影響した。

### 3. 人材面での経営課題の解決に向けた社員に対するキャリア形成支援施策

#### (1) 全体像、基本的な考え方

- ・ 個に寄り添う形で、メンタルとキャリアの両面のセーフティネット機能として、ここでは、キャリアカウンセリング室の主な役割である、キャリアカウンセリングについて取り上げる。

#### (2) 支援施策と内容

- ・ キャリアカウンセリングは個室で 1 人 1 時間程度実施している。2007 年から、以下に該当する全社員に対してキャリアカウンセリングを実施している。

- ✓ 入社 2 年目社員（1 年間の新入社員期間を終えたタイミング）
  - ✓ 入社 4 年目社員（グレード 1→2 へ昇格のタイミング）
  - ✓ 入社 8 年目社員（グレード 2→3 へ昇格のタイミング）
  - ✓ 中途入社社員
- （近年は事務職社員にも対象を広げてきている）

- ・ 来室する社員に対して、できる限り思いのままを語ってもらうことを趣旨としているため、そこで聞かれた情報の管理を徹底している。ただし、カウンセリングの結果を、匿名化し一般化する形で、経営層に対してフィードバックしている。
- ・ 各種研修終了後に受講社員全員に対してキャリアカウンセリングをすることで、社内でキャリアカウンセリング室に行くことが特別な事と思われなくなった。このことは大きな意味があると感じている。

- ・ 面談ではキャリアカウンセリング室側からアドバイスをするというよりは、キャリアカウンセリングを通じて「本人の気づきを促す」ことが主な目的である。相談者に自由に話をしてもらい、それを掘り下げていく形にしている。特にフォローが必要であると思われた社員に対しては、再び機会を設けることを提案し継続して見守っていく体制をとっている。
- ・ 女性からの相談も多い。具体的な相談内容としては、結婚・出産などライフイベントと自身のキャリアに関する相談、男性の上長の指導方法・接し方など。組織上の課題だけでなく、個人のキャリアの相談も多々寄せられる。

#### 4. キャリア形成支援施策の実施体制とキャリアに関する専門人材の役割

##### (1) キャリア形成支援の体制

- ・ 現在は、キャリアカウンセリング室は5人体制(2人再雇用社員+2人総合職+1人事務職)であり、事務職員以外の4人はCDA資格を取得しており、事務職員にも資格取得を求めている。

##### (2) キャリアカウンセリング室の役割

- ・ 専門人材に求められる役割として、例えば、若い社員は、単視眼的に目の前の儲けを得ることに没頭してしまう傾向があるため、事業管理など広い視点で経営的な感覚への啓蒙などが考えられる。
- ・ 中高年層からの相談対応では、カウンセラーの傾聴できる力が必要と感じており、専門人材には、関連するスキルが必要になる。

#### 5. キャリア形成支援施策の効果

- ・ 節目ごとに全員にカウンセリングをしていると、どの部署がどのような問題を抱えているかみえてくる。
- ・ キャリアカウンセリングでの相談内容の機密性は確実にして安心感を持ってもらうことを大前提とすることで、社員から語られる情報は非常に正確なものになる。社員の配属部署内や人事総務部にも挙がってこないような話を聞くことができる。こうして得られた情報を匿名化・一般化する形で、経営層にフィードバックしているが、その意義は大きく、現場感・実態感に即した経営につながるのではないかと感じている。
- ・ グローバル化がますます進展するなど広い視野が求められる一方で、同じ部署で同じ仕事を続けて行くと自然と視野が狭くなっていくという矛盾がある。そうした中でキャリア形成支援には、社員が自分自身のキャリアを考える機会を与えることにより、社員は視野を広げることで新たな視点に気づき、例えば新規事業が成功するなどして、最終的には企業の業績の拡大という遠因になることができるかもしれない。

#### 6. 今後の方向性・課題

##### (1) キャリアカウンセリングに対する社内の風土の変化

- ・ 社内では上からの指示に下が従順に応じるというパターンが多く、傾聴の文化はあまりなかったように思われる。
- ・ 企業内で、キャリアカウンセリングを普及させていくには、本人の社内でのキャリアをしっかりと見つめさせるという点でキャリアカウンセリング室が関わる事が重要であろう。キャリアカウンセリング室へ行って相談をしようと思う社員を増やすことができるのではないか。

## (2) 必須のキャリアカウンセリング対象者の拡大

- 管理職候補へのキャリアカウンセリングの実施により、マネージャー層に近い社員の声を聞く機会を計画している。マネージャーへのキャリアカウンセリングを通して、将来的には組織開発に繋がればとの想いもある。キャリアカウンセリングに対する納得感を高め異質感を軽減するために、「キャリア」を自律的に考える意義などを継続して訴えていきたい。

## (3) 海外事業所への対応

- 社員の4人に1人が海外駐在をしているため、対面でのカウンセリングを全社員に実施することは難しい。今後はカウンセリング室の社員が現地へ向かうことも一つの方策ではないかと考えている。また、テレビ会議システムなどを用いた面談を取り入れることも今後検討したい。
- 事業会社、グループ会社、海外現地社員への面談・支援を今後どうするかは課題である。現地社員に対しては、キャリアカウンセリングを担える現地社員の配置や外部機関への委託などにより、地域ごとに対応する方法も考えられる。

## 7. その他

### (1) その他のキャリア形成支援施策

支援施策名称等	内容
新入社員研修	<ul style="list-style-type: none"><li>各種研修において、「キャリア」とは何かについて、キャリアカウンセリング室の社員が約1時間かけてキャリアカウンセリング室の機能や役割、業務内容（ケーススタディを含む）を説明し、キャリア形成支援に注力する意義への理解を求めている。</li><li>新任課長研修や管理職層への研修では、ケーススタディを行い、部下との関係構築はコミュニケーションが重要であると説明している。頭ごなしに叱責するだけでは、部下にもやもや感が残り納得が得られないため、建設的な関係の構築を目指してほしいことを伝えている。</li></ul>
4年目研修	
8年目研修	
新任課長研修	
57歳研修	<ul style="list-style-type: none"><li>退職後のキャリアプランや、マネープランなどをテーマにした研修。キャリアカウンセリング室を紹介し、希望者のみ面談を実施。</li></ul>
キャリアビジョンシート	<ul style="list-style-type: none"><li>人事部から、キャリアビジョンシートの作成を依頼。</li><li>作成したキャリアビジョンシートを基に、上長との面談を実施（1年に1回実施）。異動や育成施策に反映。</li><li>キャリアビジョンシートは、業務が多忙な中で、現場ではあまり重要視されていないこともある。どう位置づけ、取り組むかは上長の意識に依存する。</li></ul>
職掌異動制度	<ul style="list-style-type: none"><li>主に一般職女性を総合職化する制度。この制度を利用した異動に際して、キャリアカウンセリング室が個別の面談等で相談に応じるなどの役割を果たしてきた。</li></ul>

## (2) 女性など多様な人材への取組み

- ・ 当社においては、結果として「男性、日本人、4年制大学卒、体育会出身者」を採用し、生え抜きで育成してきた経緯から、女性やキャリア採用者を受け入れた経験が少なかった。「今までいなかったカテゴリーの社員」を社内に受け入れる過程で、キャリアカウンセリング室が果たした役割は小さくないと感じている
- ・ 1998年に初めて女性総合職を数名採用し、その後徐々に採用数を増加させ、ピーク時は女性総合職を約3割採用した年もあった。

## (3) 社内での連携体制

- ・ 健康管理室と連携しており、キャリアカウンセリング室では対応が困難なメンタル面・フィジカル面の不調には健康管理室を紹介し、また健康管理室からのキャリアカウンセリング室が紹介されることもある。キャリアカウンセリング室長は健康管理室長代行も兼務しており（室長は産業医）、両室の情報が共有されている。
- ・ 現場の上長はメンタル不調に関する知識をほとんどもっていない。そのため、昨年度から、キャリアカウンセリング室、健康管理室、ストレスマネジメントルーム（臨床心理士が駐在）が共同企画する形で、上長向けにケーススタディも交えながら、3時間程度講習会を始めた。
- ・ 健康管理室は現状、第3次予防（リハビリテーション）の体制ができているが、今後は第1次予防（健康増進、疾病予防など）・第2次予防（早期発見、早期対処など）への取組みに注力していきたい。キャリアカウンセリング室も連携を図り、そこに貢献できればと考えている。

## F 社

【停滞している経営状況の打破のため、社員への自律的な働き方を求め、キャリア研修とキャリア面談をセットで実施している企業】

### 1. 会社概要

- ・ 業種：衣食住ブランドの企画、販売等
- ・ 正社員数：約 600 名
- ・ 正社員平均年齢：約 35 歳（事業部含む・店舗スタッフ含む）

### 2. 社員のキャリア形成支援に取り組んでいる背景や経緯

#### (1) 人材面からみた経営課題、環境変化・きっかけ

- ・ 創業以降、事業のスクラップアンドビルドを繰り返し、既存の事業部内や間接部門に余剰人材を吸収してきたが、売上が伸びない時期を経験し、2010 年頃には現実的に企業として人材を保持する体力が限界の状況になった。
- ・ 社員への ES 調査を 2010 年度から開始したが、2011 年度調査では、「キャリアに対する不安」が社員の感じる不安として最も大きく、これを機に、具体的な取組みを始めた面もある。また、ES 調査では、自分自身のキャリアに対して自律的な社員は、自身の「キャリアの見通し」にポジティブな意識を持っていること、自分自身が提供する仕事の内容・質に対する意識が高く、仕事を遂行する上で障害となるものへの不満を感じていない（障害があればそれらを自らで調整する）ことがわかったことも施策の背景になっている。

#### (2) 目指す社員像、会社と社員の関係性

- ・ 2012 年、中長期的な改革ビジョンとして、更なる成長へのビジョンを掲げた。ビジョンの達成のためには、社員の働き方を改革する必要があるという認識が共有され、社員に対しては、会社に依存するのではなく、会社のビジョンと自分のビジョンを重ね合わせ、組織の中で自律的な働き方を求めるようになった。
- ・ ES 調査では、以下のような指標で、自律度を測っている。

#### <自律度を測る指標>

- ・ 主体的ジョブデザイン行動（自律するために、主体的にジョブデザインをしているか）
- ・ ネットワーキング（人脈構築をしているか）
- ・ スキル開発（自らのための自己啓発を行っているか）

→これらを ES 調査の質問として盛り込み、「自律度」を計測。

### 3. 人材面での経営課題の解決に向けた社員に対するキャリア形成支援施策

#### (1) 全体像、基本的な考え方

- ・ キャリア開発システムを、持ち株会社全社員を対象に導入しており、将来的にはグループ会社全社員への拡大に向けて準備を進めている。キャリア自律を「本当に自分自身が情熱を持って取り組みたいことと、会社の未来像を重ね合わせ主体的にキャリアをデザインする」、ゴールイメージ（状態目標）を「社員一人ひとりが前向きに元気にいるエネルギーにあふれ、生き活きと仕事をしている人が増えている」と定義し、システムの導入目的を明確化している。
- ・ 以下では、キャリア開発システムのなかで、「キャリア自律研修」と「キャリア面談」を取

り上げる。

## (2) 支援施策と内容

- ・ キャリア自律研修の実施前に社員向けに説明会を開催し、キャリアサポート部が主導で取り組むキャリア形成支援は、①退職勧奨のための施策ではないこと、②組織主導型（親分―子分の関係）から組織―個人対等型への転換が求められていることを強調し、自律的なキャリア開発の必要性を説明し、研修への積極的な参加を促している。
- ・ 研修ではキャリアプランシートを記入してもらい、それを基にキャリア面談を行っている。キャリア面談では、本人の内的動機からくるやりたいことを引き出すことに意識をおき、場合によっては、社内に整備してあるキャリア開発を促進するための諸制度の紹介も行っている。
- ・ 今後、コーチング研修、アサーション研修も実施予定。

## (3) キャリア自律研修、キャリア面談の実績

### 《2012年》

- ・ キャリア開発に関する講演を実施（外部講師が担当）。
- ・ 非管理職社員（販売員などは含まない）の希望者（20名）に対して、キャリア自律研修を実施（外部講師が担当）。研修後アクションプランを作成し、キャリアサポート部社員と面談を実施したところ、受講者から「アクションプランの内容を上司には話したくない」という言葉が聞かれ、上司と部下の関係に課題があることが明らかになった。

### 《2013年》

- ・ 事業部を除いた管理職 40名に対して、キャリア自律概念の浸透のためのキャリア自律研修、合意形成型リーダーシップ研修、キャリア面談を実施（研修は外部講師、面談はキャリアサポート部が担当）。

### 《2014年》

- ・ 非管理職社員（販売員などは含まない）に向けたキャリア自律概念の浸透のためのキャリア自律研修（外部講師2名が担当し、キャリアサポート部社員もファシリテーターとして担当）、キャリア面談の実施。

## 4. キャリア形成支援施策の実施体制とキャリアに関する専門人材の役割

### (1) キャリア形成支援の体制

- ・ 人事部門内に設置されているキャリアサポート部が、ホールディングス全体の人事部機能も果たしている。全6人体制で、採用、キャリア開発、人事制度、キャリア相談などを実施している。資格取得状況として、GCDF保有者2名、資格取得中2名となっている。
- ・ 人材を整理するためのキャリア支援ではなく、目指すべき方向を達成するために必要な人材像を定めて、それにフィットする人材育成を目指した。将来の見通しが不透明な中で、社員自身のキャリアは自分の意思で判断、選択してもらわなければならない状況に来ているという外的状況も意識してきた。
- ・ 社内には、社員の高齢化、ポスト、報酬、待遇面に課題を抱えており、高齢者の雇用延長や有期雇用の正社員化など、改正法施行への対応が求められているという側面への対応も意識してきた。

## 5. キャリア形成支援施策の効果

- ・ キャリア自律研修・キャリア面談への反応は概ね良好である。性格検査などを盛り込みながらの研修では、受講者から「改めてじっくり自分自身のことを考えることができて良かった」といった感想が聞かれた。
- ・ 一方で、「何か答えがもらえると求めていたがもらえずに残念だった」という感想もあった。また、キャリアビジョンがそもそも描けない、キャリアプランシートが書けない社員が多かった。こうした研修などを継続的に取り組んでいくしか方策はないと考えている。

## 6. 今後の方向性・課題

### (1) 風土づくり（経営層をいかに巻き込むか）

- ・ 一部の経営層からは、「キャリアは会社で作るもので個人が自律的に形成するものではない」と言われる。自律した人材が自律した組織を形成することで、本当に会社の業績向上に繋がるのかという不安も指摘される。
- ・ また、「キャリア自律研修より先に、売上を上げるためのスキル研修を実施してほしい」「まずは事業を優先させたい」などの声が挙がっている。現状では、現場の販売員に対するキャリア自律研修などの機会提供は十分だとはいえない。
- ・ 目標管理制度内での上長との面談に基づく短期的な目標設定を、そのままキャリアプランシートに書くケースが多い。本来、キャリアプランシートには、中長期的な自身のキャリアに関する内容を記入することが必要である。また上長によって面談への対応が異なることも課題である。キャリアシート（中長期的目標）と目標管理制度（短期的目標）をどうリンクさせるかが課題である。

### (2) キャリアサポート部の課題

- ・ 社員の評価とキャリア支援の両方に対応しなければならないジレンマがある。現状では、キャリアサポート部としては、基本的に社内でのキャリアアップを目指した支援を行い、評価は、現場の上司が主に担当する形にはしている。
- ・ キャリア支援のゴールをどこに設定するのが議題に上がる。キャリアサポート部としての効果測定（KPI）としては、社員へのES調査、キャリア面談等キャリア支援策を受けた結果をみている。

### (3) キャリア自律研修の課題・今後の方向性

- ・ キャリア支援に対する広報活動がまだ不足している。
- ・ どのような人がどのようなキャリアを歩んでいるのかというモデルケースを示したい。属性別（世代、性別、職務別）の研修を実施したい。
- ・ メンタルヘルスへの対応拡大。特に「予防」できるような体制づくりを目指したい。

### (4) 異動を通じた育成

- ・ 部門を越えての異動がほとんどない。専門性がある程度高い分、「横移動」がしづらくなっており、それぞれの部署のキャリアパスしか示せていない現状がある。会社として異動を通して育成をする。
- ・ 部内では様々なタイプの仕事があるが、ベースには同じようなスキルを用いており、「スキルの焼き直し」になっている側面がある。そのため、社員自身も、労働市場で自分のスキルが評価されるものなのか不安を感じている。

- ・ 会社主導での異動がほとんどで、個人の自主性を尊重したものは少ない。
- ・ 前向きにキャリアに対して向き合っている自律度の高い社員に対しても、彼らの期待や頑張りに応えられるような施策を打ち出していけるかも課題になっている。

#### (5) 現場の販売員のキャリア形成

- ・ 現場販売店の社員に対してキャリアパスを示したいが、現状では店長もしくはSVポスト（スーパーバイザー）がキャリアアップの限界点になっており、例えば商品開発等へ異動できる機会は極めて少ない。ES調査でも、販売員のキャリアに対する不安は大きい。
- ・ 女性の販売員のキャリア形成は特に困難である。店舗異動への対応や出産・出産後の復職を自らで困難と判断し、退職するケースが多い。会社としては、残って活躍してほしい人材に対して、いかにキャリア形成の道筋を示せるかが課題である。こうした現状が理由の一つになり、若い人材が販売員を敬遠し、その結果販売員を採用しづらくなっている。
- ・ （グループ全体で100名程度いる）障がい者のキャリア形成にも十分な体制が組めていないことも課題である。

### 7. その他

- ・ 当社ではキャリア開発システムのなかで、キャリア研修・キャリア面談の他にも、以下のような支援策を実施している。
  - ✓ （専門性の高い職種など）プロフェッショナル職人事制度
  - ✓ 社内公募制
  - ✓ 管理職対象リーダーシップ研修
  - ✓ セカンドキャリアプログラム
  - ✓ 役職任期制度
  - ✓ 再雇用制度
  - ✓ 短時間正社員制度

## G 社

【社員の自律的なキャリア形成意識の醸成、社員の意欲・生産性・エンプロイアビリティの向上、上司による部下のキャリア形成支援のサポート、を目的にキャリア形成施策を展開する企業】

### 1. 会社概要

- ・ 業種：化学工業
- ・ 正社員数：約 5,000 人（単体）
- ・ 正社員平均年齢：約 43 歳

### 2. 社員のキャリア形成支援に取り組んでいる背景や経緯

#### (1) 当社における社員と会社の関係についての考え方

- ・ 当社では個人と組織、すなわち社員と会社が相互に刺激し合い、高めあうことを通じて「社員の幸福と自己実現」と「会社の持続的成長」がともに実現された状態を目指している。
- ・ 組織としては経験を通して得た気づき・心理的な状態（仕事に対する動機や意味づけ）、身につけている能力やスキル、価値観を重視すべきと考えている。
- ・ キャリア形成の過程は社内限定されず、一組織に限定しないエンプロイアビリティを高めていくことが個々の社員にとって大きな強みになる。エンプロイアビリティの高い社員を社内につなぎとめておくには、会社自体が成長を続け、社員にとって魅力的な存在である必要がある。
- ・ 当社では社員の自律的な「キャリア形成」の促進を通じて意識改革を図り、組織全体での成長を目指す。

#### (2) キャリア形成支援を行う背景・経緯

- ・ 主に以下の 4 点である。
- ・ ①社員の年齢別の人員構成において高齢層（60 歳以上の再雇用を含めて）が増えてきている。1974～1976 年の大量入社時代の社員がこれから定年を迎えて再雇用になる。人員規模で毎年 300～400 人に達する。従来であれば、60 歳で定年退職するため、社員研修では退職後の経済面を含めたライフセミナーを実施すればよかったが、法改正により雇用延長が基本となって以降は、彼らの仕事へのモチベーションをどう高めるかが中心課題となってきている。
- ・ ②バブル時代の入社世代が 40 歳代後半に入ってきている。当社では職務給で社員を処遇しているが、高いグレードの職務で多くを雇用することは難しく、その結果、彼らのキャリアをどう描くかが難しい状況が多くなる。会社側でも考えていくが、本人にも考えてもらう必要がある。
- ・ ③若手社員は価値観が多様化しており転職志向も強くなっている。かなりの割合の社員が外部の労働市場をみているところがある。関連して、社員の中からは自分が想定していた社内でのキャリアアップが実現できないと「どうしてくれるんですか」といった言動が出てきている。こうした状況の変化は、若者の定着率にも関係している。国全体平均と比べれば当社の若年者の離職率は低いであろうが、過去に比べると高くなってきている。
- ・ ④ミドルマネジメント一人が抱える部下の数が多くなり、彼らに課される責任も重くなってきた。その結果ライン内でのコミュニケーションが困難な状況にあり、この点を改

善していきたい。ミドル層へのカウンセリング、キャリア支援だけでなく、コーチングスキルの習得支援も導入しているところである。

### 3. 人材面での経営課題の解決に向けた社員に対するキャリア形成支援施策

#### (1) 全体像、基本的な考え方

- ・ 2013年度からキャリア形成支援の体系・仕組みを作り、あわせてキャリア相談室を立ち上げた。これらは当社の中期計画に明記し、一定の予算も獲得している。本件は人事部門内での決裁が可能な範囲である。
- ・ キャリア形成支援実施体系については、「自律的キャリア」を年齢によらず一貫した基本メッセージに据えて、「仕事への貢献を通じた自己実現、主体的なキャリア開発、エンプロイアビリティ向上」を目的としている。

#### (2) 支援施策とその主な内容

- ・ キャリア形成施策の中心は、①4年目研修・新任管理者研修、②5年目面談、10年目面談、③45歳時と55歳時のキャリア研修である。これらの仕組みと育成ローテーションを組み合わせるなどして、社員が一貫して成長実感・心の充実が得られるように考えている。主な施策については下記のとおり。

#### ＜主なキャリア形成支援施策＞

<p><b>4年目研修・新任管理者研修</b></p> <p>＜研修の目的・意図等＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 5年目面談を翌年に控えて、キャリアを自律的に考える意識を養うこと、及び、今後の役割発揮に役立つスキルを習得して実践につなげることの二点を目的としている。2日間の研修である。</li> <li>・ 新任管理者研修は、管理職として必要な知識を習得して、これまでよりも一段高い視点を持ち、主体的に変革に取り組む意識を持つこと、自ら内省し自分なりの目標を設定して実現に向けた準備をすることを目的としている。</li> <li>・ なお、4年目研修・新任管理職研修はかつてからあったが、昨年度からキャリア研修の要素を入れている。</li> </ul> <p>＜研修の内容等＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 講義と演習から構成している（一日がキャリア研修、もう一日がスキル研修）。</li> <li>・ 内容は、IR教育、コンプライアンス意識教育、意識行動変革、メンタルヘルス教育と合わせて、自己理解ワークショップを実施する。一部がキャリア研修に位置づけられる。</li> <li>・ キャリア研修の部分では、振り返りと棚卸を行うことが中心。自分が何をしたいのか、自分のリーダーシップは何か等をしっかりと考えて、アクションプランを作成する。また、会社としては、社員一人ひとりが今行うべき仕事にしっかりと取り組むことが、中期的なキャリア形成においても大事であることに気づいてほしいと考えている。</li> </ul>
<p><b>5年目、10年目の面談</b></p> <p>＜面談の目的＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 4年目研修・新任管理社員研修でのアクションプラン、毎年作成・更新している中長期の目標を含めたキャリア開発シートをリンクさせ、しっかりと運用されているか。</li> </ul>

<p>&lt;面談の内容&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大卒社員であれば5年目、10年目に、本人と部門長（工場の部長、本社の課長クラス）と人事部の3者でキャリア面談を行う。なお、大卒で10年目は、通常は新任管理職クラスである（労働基準法上の管理監督者よりは低いクラス）。</li> </ul>
<p>45歳キャリア開発研修、</p> <p>&lt;研修の目的・意図&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 今年から始めた。45歳は中堅社員であり、課長クラスから次のステップに上がる者がいるなど職位が分岐する時期でもあり節目の時期である。また、前述のようにバブル時期の大量入社の世代にもあたっている。</li> <li>・ 45歳研修（実際は45~49歳）は、社会人となり20年程度経過しているこの時期に、自分自身の棚卸をしっかりと行うことで、自身の強みを再認識し、仕事を通じて組織の中でどのような貢献をしていくのかを改めて考え、長期的キャリア視点にたって学び直しや専門性の磨き直しなど具体的な目標立てることを目的としている1日の研修である。</li> </ul> <p>&lt;研修の内容等&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ これまでの自分の振り返りとこれからの自分を考え個人ワークとグループワークから構成されている。</li> </ul> <p>&lt;その他：課題等&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 45歳キャリア開発研修、55歳キャリア開発研修のいずれも、試行錯誤の中で実施している。いずれの研修も該当年齢の社員全員ではなく希望者を対象とした。また、大卒者と高卒者を一緒にして実施した。事前には課題が挙げられたが、実施してみた結果では、異なる立場や経験の人が集まることで理解が深まったとの意見が聞かれた。なお55歳研修については、今後は全員参加でもよいのではないかと考えている。45歳については、研修目的に誤解が生じやすいので、希望者対象を考えている。</li> <li>・ 対象世代の社員は工場でのオペレーターを含めると150名ほどになる。</li> </ul>
<p>55歳キャリア開発研修</p> <p>&lt;研修の目的・意図&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 今年から始めた。55歳は雇用延長が基本となる中で、あと10年しっかり働く必要があると社員に考えてもらう時期である。</li> <li>・ 45歳研修の目的に加えて、健康問題、家庭での環境変化などのライフ、マネーについても情報提供を行うことも目的としている2日間の研修である。</li> </ul> <p>&lt;研修の内容&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自分の振り返りの作業を行い、その後グループワークをする。</li> </ul> <p>&lt;その他：課題等&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上記の45歳キャリア開発研修を参照。</li> </ul>

(3) 社員を対象としたキャリア相談について

- ・ キャリア相談室（後述）によるキャリア相談時の原則として、①守秘義務、②相談者の立場に立つ、③人事権は持たない、を大切にしている。相談は1回50分間。
- ・ 個別のカウンセリングが基本であるが、キャリア開発研修にも参加し面談と連携するようにしている。研修の後に当室の紹介をしている（強制はしていない）。そのほか、上司へのサポートも行っている。

- ・ 相談の現状としては、月平均 5 件程度、男性が 72%を占めているが、全社人員比率で比較すると女性からの相談割合が高い。年齢別には全ての層にわたっているが、40 歳代、30 歳代が多い。地区別では本社と研究所が多い。なお、工場勤務者に対しては、相談室のメンバーが事業所に出向いて対応している。
- ・ 相談のスタート当初は本社、研究所からの相談が多かったが、その後、工場に出向いて面談をすることになり、工場も相談が増えた。フェースツーフェースを基本としており、相談をしたいとの連絡があれば、こちらから出向くことにしている。
- ・ 相談の中には将来のキャリアに関するものも多い。個別相談では異動に関する事、あるいは、漠然とした不安、思うような異動ができなかったなどへの相談がある。そのほかには、55 歳になったのでグループ外への出向などについての情報提供を受けたいとの相談もある。基本は本人に話してもらって、気づいてもらうことである。

#### (4) ミドルマネジメントへの支援等

- ・ ミドルマネジメントに関して、課長クラスが重要な位置づけにある。組織風土調査ではコミュニケーションとその質が重要との結果になっている。
- ・ ラインマネジメント研修の中で、傾聴スキルの習得を実施しており、各現場でも傾聴の文化を持ってもらって、それを業務の成果に結び付けていってほしい。

### 4. キャリア形成支援施策の実施体制とキャリアに関する専門人材の役割

#### (1) キャリア相談室の実施体制

- ・ キャリア相談室を 2013 年 9 月に立ち上げた。目的は、①社員の自律的なキャリア形成意識の醸成、②社員の意欲、生産性、エンプロイアビリティの向上、③上司による部下のキャリア形成支援のサポート、である。
- ・ また、相談室の役割として、「社員一人ひとりの視点に立ち、入社から退職に至るまでの全過程（セカンドキャリアを含む）で、社員が自律的に外的及び内的キャリアを形成するために必要な支援（カウンセリング）を行う」としている。
- ・ 当該組織は人事部内の非公式組織である。実際のオフィスは人事部とは少し距離をおいている。
- ・ なお、カウンセリングは社内の応接室で行う。
- ・ 体制面は、メンバーは他の業務との兼務である。これは、まだ相談件数が多くないことによる。
- ・ メンバー全員が有資格者であり、カウンセラーとしての倫理規定を学んでおり、相談者本人の了解なしに個別の情報を開示することはない。また、組織的には人事部の中に入っているが、壁を設けて情報を開示しないことにしている。
- ・ キャリア形成支援に関する専門的知見は必須である。特に傾聴が必要とされるが、その実践にはトレーニングが必要で、しっかりできないと相談にならない。また、資格取得のための学科の勉強には、人事の項目が体系的に入っており、この点も勉強になる。
- ・ その週の相談についての週一回振り返りを行っている。また、外部の方にスーパーバイズを受けている。

#### (2) キャリア研修等の実施体制

- ・ キャリア研修では、社内の各部門の人材が講師を務めるが、自己理解ワークショップについては外部の機関に講師を依頼している。

- ・ この部分も将来的には社内の人材で行いたい。これは、女性活躍推進など社内で行っている企画・施策でもキャリアの視点が不可欠であり、施策を連動させる必要があるためである。有資格者を増やすなど社内人材も実力が高まってきたら講師にするなどしていきたい。
- ・ 外部講師を活用する場合には、実際に講師をしてくれる個人の力量が大事だと思っている。事前面談をしてよく見極めるようにしている。

## 5. キャリア形成支援施策の効果

- ・ 研修の受講者からは考える機会になったなど良い評価を得ている。
- ・ 施策の効果としては、若手に関しては離職率が低くなればいだろう。別途、健康管理室が主催して職場ストレス度調査、風土調査が行われている。この調査は毎年実施されていることから、キャリア支援を受けたことによる変化が捉えられる。事業所における変化については、良い取組みをしているところでは確実に業績が上がっていくと考えている。こうしたことがキャリア形成施策の効果を測る一つの物差しになるのではないかと考えている。
- ・ 60歳以上の雇用延長にかかる施策の効果については、各現場にヒアリングをして効果を把握することになると考えている。関連して、再雇用者に対してはこれまでは人事評価をしていなかったが、今後は若干だが評価して賞与も出すことをあわせて考えている。特に工場では社員のモチベーションが下がると事故にもつながりかねないことから、社員のモチベーションを維持・向上する取組みが必要と考えている。

## 6. 今後の方向性・課題

- ・ 相談内容については、相談内容から得られる知見をまとめて経営に施策として提言していくことも考えている。
- ・ 相談室についての社員の知名度が低いことが課題である。知名度を上げるために相談ケースを増やし、また満足度を上げることが重要だと思っている。
- ・ こうした取組みの継続性が重要である。専門人材の育成や人事異動も考えなければならない。その他、他社との情報交換も大事にしている。
- ・ ミドルマネジメントに対しては、今後はコーチング研修、組織開発（システムコーチ）の実施・検討を行いたい。また、こうした研修に加えて、相談にも継続的に取り組むことが大事だと認識している。

## H社

【社員の高齢化が見込まれる中で、安定志向が高まる社員意識を改革し、社外への転身を含めた社員の自律的なキャリア形成を支援する企業】

### 1. 会社概要

- ・ 業種：制御機器・FAシステム事業等
- ・ 正社員数：約 4,000 人（単体）
- ・ 正社員平均年齢：（正社員）約 42 歳

### 2. 社員のキャリア形成支援に取り組んでいる背景や経緯

#### （1）当社における人材に対する考え方・施策の基本

- ・ 当社では早い時期から社員の自律を重視してきた。また、経営トップは世の中に貢献すること、社員が自分の本当にやりたいことを実現することを重視してきた。

#### （2）人材面での課題

- ・ 当社の人材面での課題として、社員の安定志向が強まってきていることがある。自分から発することが少なくなっている。そのため、経営サイドからは、組織改革を行ったり、自立を促したりして社員のチャレンジ促進を図っているところである。当社のキャリア形成支援もこの経営課題の解決と密接につながっている。

### 3. 人材面での経営課題の解決に向けた社員に対するキャリア形成支援施策

#### （1）全体像、基本的な考え方

- ・ 2000年にニューライフチャレンジ(NLC)制度を整備し、社外に転身希望の社員は45歳、50～55歳において、退職金に支援金を上乗せして支援することとした。上乗せ支援金の規模は45歳では年収の1.5年分、50歳では3年分に相当する。51歳以降は若干逡減していく。
- ・ またキャリアアドバイス相談窓口、人材公募の制度を作った。
- ・ 節休みの制度が以前からある。これは、30歳、35歳などの一定年齢や時期に長期休暇を取得できるものである。たとえば、一般職では1か月、管理職では3か月（6年目の管理職）可能である。当初は、キャリア研修後にゆっくりとキャリアを考える機会と考えていたが、効果が見えず、また、休暇とキャリアを考えることがつながらないのではないかとの議論があり、目的をリフレッシュのみに限定した（当初からリフレッシュの意味もあった）。当初は無理にでも休みを取ってもらっていたが、最近では、プレイングマネージャーが多く、取得を保留するケースが目立ってきている。当初は上司がいないときの部下の対応を促すなど部下育成の意味もあった。

#### （2）支援施策とその内容

- ・ 当社では以前から、大卒2年目以降の社員に今後のキャリアを考え実行するための手法としてキャリアシートを作成し、それを上司と面談する仕組み（キャリア開発面談）があった。
- ・ ところが、目に見える形での変化が表れにくいこと、具体的な指導を受けることができず上司も的確に指導できないこと、それとは別に実際の評価とリンクする面談があることな

どから、キャリア開発面談が形骸化してきていた。

- ・ そのため、2010年に、まず44歳時点でキャリアの研修を行い今後のプランを作った上で、キャリアアドバイザーと面談で精査し、その後、現場の上司と面談（キャリア開発面談）で具体的な取り組みに結び付けることでキャリアシートをしっかりと運用することに変更した。

#### <キャリアデザインにかかる研修（44歳時点の研修と面談）>

##### <研修の目的・意図等>

- ・ 職業の後半人生をどうするかを考える機会とする。また、NLC制度も45歳時を認めており、翌年の当該制度の利用を前にして、今後のチャレンジを考えてもらう意味もある。NLCを使って転身を図ったり、他の部署への異動を高めたい。
- ・ 研修には該当する社員全員が参加する。ただし、一般職と総合職に分かれて内容も変えている。
- ・ 一日の研修である。

##### <研修の内容等>

- ・ 研修の中では、経営計画の内容と合わせて、当社の海外比率も高く今後働き方も変わっていくことを説明し、社員に自らの働き方を考える機会を持ってほしいと伝えている。

##### <研修と面談等との関連>

- ・ 研修の中で5年後、10年後にやりたいこととして今後のプラン案を作成する。それをキャリアアドバイザーと相談した上で、上司と一緒にしっかり決めてもらう。本人から変化（チャレンジ）が出てくれば効果と考えられる。

#### (3) その他の施策（人財公募）

- ・ 公募に対して、社員が自主的に応募する制度。現状の応募者は毎年20～30人程度あるが、合格者は絞られて一桁台である。
- ・ 応募したい社員は、元々上司に相談しているケースと、そうした相談はしていないケースがある。
- ・ 公募によって人材が抜けて穴が開いた部署には、他からの異動で埋める。また、実際の異動の時期は状況に応じて柔軟に対応している。決まってから異動の時期が数ヵ月後になることもある。

#### 4. キャリア形成支援施策の実施体制とキャリアに関する専門人材の役割

##### (1) キャリアアドバイス相談窓口

- ・ キャリアアドバイス相談窓口を設けて、希望者からの相談を随時受けている。本社の人事系グループ会社がその役割を担うが、当該組織は元々、人材派遣・紹介の会社であり人材を受け入れる外部の企業開拓も行っており関連するノウハウを蓄積してきている。今後もこのパイプを作っていくことは重要である。NCLへの対応やバブル世代の人材活用を含めて、社内外求人機能を強めていきたい。ただし、実際の転身にあたっての人事権は持たず、最終的には上司との面談などで決定することになる。
- ・ 相談窓口でのキャリアアドバイザーは6人体制であり、内5名が有資格者で研修にも携わ

っている。資格は CDA、産業カウンセラーなどである。2 級技能士はいない。全社にはキャリアコンサルタントに関係する資格取得に関心がある社員は多く、人事部への問い合わせもある。特に女性から多い。

- ・ 社員からの相談情報については問い合わせがない限りは秘密を守る。組織に関する課題情報に対して、当社に別途設けられている苦情受付窓口を紹介している。

## (2) 専門人材が関わる意義

- ・ 専門人材が関わる意義として、傾聴が必要なことがある。相談の半分程度には、しっかりと相談者の話を聞くことで解決できる。その他は込み入った問題があり、的確なアドバイスが求められる。その際には適当なリファー先を紹介することも重要である。
- ・ 本体の人事部門を中心に、CDA など資格を保有している社員は 20 名以上いる。大きな事業場を預かっている社員は何らかの資格を保有している。一時、資格取得を奨励したことがあり、また上司が取得することで部下も取得が進んでいる。
- ・ 専門人材としては傾聴のほかには、労働市場、労働法関係、年金・社会保険関係の知見が求められる。キャリアアドバイザーの中には当社の OB 人材がいるが、実際に年金を受給しており、体験として話ができることで社員にとって有益な情報提供となっている。
- ・ 人事や総務系の社員には資格取得、及び専門的な知見やスキルが必要との認識がある。仕事の幅を広げるにも必須である。
- ・ 女性の方が資格取得に積極的なようだ。仮に現在の仕事を辞めても、資格を活かした他仕事が期待できるとのことかもしれない。
- ・ キャリアアドバイザーには当社の事業に関する知識も必要であり、定期的な勉強会を通して情報提供を行っている。

## (3) 研修における外部人材活用

- ・ 44 歳時点研修では、ディスカッションの部分は外部の講師が行う。キャリアセンターの社員（キャリアアドバイザー）も手伝いで参加する。外部講師の活用は意識してほしいしている。

## 5. キャリア形成支援施策の効果

### (1) 研修の効果

- ・ 44 歳での研修をきっかけとして、40 歳代後半からは関係会社への転身を希望する社員も出てきた。背景には、家族の介護など家庭環境の変化に対応しなければならない社員が増えてきていることがあるようだ。人材の積極的活用の面からも重要な要素と考えている。
- ・ マネジャーに対しては 360 度評価を行っており、人材育成が評価項目として重視されてきている。そうした中で、マネジャーからの相談もある。
- ・ また、マネジャーからの相談の中には部下に（キャリアアドバイザーが）会ってほしい、他の部署について教えてほしいといったものもある。

### (2) キャリア形成支援策の効果について

- ・ キャリア支援による効果発現の理解や信頼を経営層から得る努力が必要である。
- ・ キャリア形成支援施策は成熟した事業の中で成長する人材を生み出すことを念頭に考えており、自律した社員に向けてキャリア支援をすることは、個人と組織の強化の中での個人の強化策の基本に位置づけられる。

## 6. 今後の方向性・課題

### (1) キャリア形成支援策の計画

- ・ 今後は、30歳、50歳時に研修を実施し、それにキャリアアドバイザーとの面談、上司との面談を連動させる計画である（現在運用中の制度変更を含む）。

### <今後のキャリア関係施策の計画>

<b>30歳時の研修</b>
<b>&lt;研修の目的・意図&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 当社では30歳時点から上司との間でのキャリア開発面談が始まることから、30歳時点で、全員に対する研修とキャリアアドバイザーとの間の面談によりキャリア支援をスタートしたい。</li><li>・ これは、現在の44歳研修よりも前に、社員がキャリアのイメージ（特に社内でのキャリア）を持つことが主な目的だが、例えば外でキャリアを積むことを含めて、今後のことを広く考える機会になるかもしれないと期待している。</li></ul>
<b>50歳時の研修</b>
<b>&lt;研修の目的・意図等&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 現状では、59歳で60歳以降の再雇用の意思確認をしているが、次第に社内での配置が難しくなっており、早い時期から再雇用先を考える必要が高まってきている。特に、バブル時期の大量入社世代が今後50代に入っていくことから、早めに対応をしたいことが目的。</li><li>・ また、これまで、定年退職間際の59歳時点で行っていた年金や保険などのライフ面での研修について、もっと早い時期で実施してほしいとの社員からの希望があり、同様の研修を50歳でも追加的に行うことが求められている。</li></ul> <b>&lt;研修の内容&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 会社の関連施策を説明し、加えて、定年以降のライフの考え方、今後働く環境は厳しくなることから安定的な働き方ではなくチャレンジが必要であることをまず説明する。</li><li>・ また、当社では55歳時点で60歳以降の当社での再雇用か関係会社を含めた転身を社員に判断してもらうので、50歳時点でその方向性を考えてもらう機会とする。</li><li>・ 具体的には、社内で再雇用するのか、社外に出るのかをキャリアアドバイザーが面談し、そこに人事部も入って今後のコースを意識して決めていく。さらに、上司も一緒に考えていくことを想定している。</li></ul> <b>&lt;将来展望&gt;</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 将来的には、研修で出てきた今後の方向性とそれを踏まえた上司との相談結果を基に、具体的に行うことを文書化して、それを人事部でも見られるようにしたい。</li></ul>

### (2) 今後の人材構成変化を見据えた人材の外部での活用

- ・ 当社の人材系のグループ会社には、社内の求人と求職が集まってくる。当社はカンパニー制をとっており、各カンパニーに人事部署担当がある。現在、カンパニー内での人材移動は比較的円滑だが、カンパニーをまたがる横の関係が取れていない。

- 人材のカンパニー外への転出に対しては社員の誤解がないわけではないが、これまでも人材のマッチング機能を果たしてきており、今後も続けていくことで社員の理解に努めたい。なお、転出に関して人材系グループ会社には人事権はなく、実際の異動を強制することはない。
- 現状は NLC が定着しており、人材の押し出しのイメージは小さいが、今後バブル世代が大量に定年を迎えることから、10 年後に課題となる可能性は否定できない。早期に社内外への人材転身に取り組み、社員には社外チャレンジする環境整備をしている。

## I社

【経営の中期計画の中で女性の活躍推進として管理職比率引き上げを目的としてキャリア形成施策を展開する企業】

### 1. 会社概要

- ・ 業種：製造業
- ・ 正社員数：約 40,000 人
- ・ 正社員平均年齢：約 42 歳

### 2. 社員のキャリア形成支援に取り組んでいる背景や経緯

(1) 当社における人材に対する考え方・施策の基本（中期計画における多様性の進化）

- ・ 当社ではグローバルで 3 か年中期計画が今年から進んでおり、その中で人と組織の活性化が課題設定されている。この「人・組織の活性化」を実現する方向性として、「人材多様性の進化」が掲げられた。
- ・ 多様性の進化を設定したのは、先行きが不透明な社会情勢を受けて、いかなる変化にも対応できる企業体質を構築する方策として多様性を高めることが効果的ではないかとの考え方による。なお、中期計画の中では、「人材」は以前から切り口に設定されており、直近では多様性を進化させ人の力や組織の力を発揮したいとの考え方による。
- ・ それぞれの国・地域で多様性の取り方が異なっている。アメリカでは女性活躍推進より人種のダイバーシティを高めていくことのほうが優先順位が高い。またアジアでは女性の社会進出が進んでおり、管理・間接部門では女性上位が当たり前の国もあり、そこでは他の切り口で多様性を高めていくことになる。そのため、進め方はそれぞれの国・地域に任せられている。日本で当社が置かれている状況としては女性の活用が遅れており、その結果、女性にフォーカスを当てることになった。
- ・ 3 か年の中期計画期間中に、女性のキャリア形成、活躍推進を進めていくが、単に掛け声倒れにならないように目標を定めている。具体的には管理職の中での女性の割合を一定比率にまで高めるとしている。このような目標値を設定することは、当社では初めての試みである。1990 年から女性の活躍推進に取り組んできたが、うまく進んでこなかった。それは、明確に数値目標がなかったからではないかとの考えに立ち、何年後に何%になるようにと打ち出している。
- ・ ただし、単に管理職になればいいわけではなく、職務の期待レベルを全うできる人になってもらう必要があり、そのための育成が必要である。育成については、仕事を通じて人は育つことから、OJT が基本となる。こういった仕事を割り振り、それに対してどうサポートするかが大事である。
- ・ 求める人材像の具体例は示してはいない。例示できるのであれば多様性は必要ないのではないか。環境変化に伴い、今までの想像では対応できない事態に対しては、これまでは想像できないような人材が対応することになるのだろう。マニュアルだけでは対応できない臨機応変さが必要であり、画一的なものの考え方ではうまくいかない。
- ・ 女性の管理職比率の目標値はチャレンジングな目標を立てている。

(2) 人材面での課題（当社の女性管理職の現状と課題）

- ・ 当社は女性従業員比率が他社に比べて低いことから、「多様な人材を受容」していくためのマネジメントの意識はまだまだ高いとはいえず、変革が必要なポイントであると考えて

いる。一方で、女性社員本人に対しても、キャリアは自分で考えることが基本であり、会社はあくまでそれをサポートする位置づけであると考えている。

- ・ 現在の女性管理職の多くは結婚や出産をせず、いわゆる「仕事一筋」でやってきた方が多い。管理職になりたければ、結婚、出産はあきらめると上司も本人も思っているところがあるが、世の中には結婚・出産をしている女性管理職の方もたくさんいる。今後は両立可能な道を示していかなければならない。
- ・ 現状、育児休業から戻った女性のキャリア形成支援は不十分であり、これが最大の問題である。両立して管理職になれる実例を作っていきたい。

### 3. 人材面での経営課題の解決に向けた社員に対するキャリア形成支援施策

#### (1) 全体像、基本的な考え方

- ・ 管理職候補となる女性に対して、長期のゴールを決めて、配置計画を含めて育てていく予定。あるいは目先の5年ぐらいに特に意識して管理職への育成、必要に応じてローテーションを進めていきたい。
- ・ 遂行を形あるものにするために、人事部の中にダイバーシティを推進する専任組織を新たに発足させ、そこにキャリアアドバイザーを専任で配置し、女性のキャリア形成支援の企画・運営を行う。

#### (2) 支援施策とその内容（上司との面談を通じたキャリア計画書の作成）

- ・ 当社では、年度の初めに上司と本人が1年間の目標・計画を立てる機会がある。その際には上司（課長職が基本）との間で面談も行うが、その面談に関連して、対象となる女性は必要に応じてキャリアアドバイザーとの面談を行うことを考えている。
- ・ 本施策では中長期のキャリアに軸足を置くが、社員個人のみの計画立案では現実感が伴わない心配があり、上司がゴールを定めた上でキャリアを考えていくことにする。将来のキャリアの到達とそこに至るパスを本人と上司が話し合い、共有した上で、上司が「キャリア計画書」と呼ぶツールに具体的なキャリア計画を記入する。

### 4. キャリア形成支援施策の実施体制とキャリアに関する専門人材の役割

#### (1) 体制と専門人材

- ・ 管理監督者1人とキャリアアドバイザー数名の体制を想定している（その他には、多様性関連業務の企画・推進担当者数名）。当面は人事部の中での体制とする。人員的には当面は純増になるが、社内への意思を示す意味からも思い切った人員増にした。
- ・ キャリアアドバイザーはベテラン層を中心に人事部門以外の領域からも任用しており、その中には男性も含まれる。
- ・ 配置されるキャリアアドバイザーは、キャリアアドバイスについて元々素人であるため、CDA講座の受講等を通して養成し、アドバイスできるようにしていく。
- ・ 将来的にはキャリアアドバイザーの有用性を経営に認知してもらい、女性だけでなく様々な社員のキャリア相談に応えられるよう、対象範囲を広げたいと考えている。

#### (2) キャリアアドバイザーに求める視点

- ・ キャリアアドバイザーには、女性の視点、中長期のキャリアの視点を持ってもらうことが鍵になると考えている。
- ・ 当社にはいろいろな職種があるが、最初に配属された部門だけでキャリアを歩むことが多

い。今回の施策でマネジメント層に対して、社員が他の分野に異動し、多様なキャリアを形成するという視点も持ってもらえるような機会になるとよい。ただし、キャリアアドバイザーの候補者自身も特定の分野で育っており、他の部署を知らないことが多いため、各部門と連携してアドバイスができるような知識を身につけていきたいと考えている。

- ・ 社内の人材によるキャリアアドバイザーを活用するのは、当社のことをよく知っている人の方が、現場の実態に即した現実的なアドバイスができるであろう、という考え方に基づく。

### (3) キャリアアドバイザーに求める役割

- ・ キャリアアドバイザーについては、コンサルティング的なアドバイスや情報提供機能を期待している。カウンセリング機能は副次的なものと考えている。若手に今後のキャリアを描くことを上司にアドバイスできるような人材であることも求めている。
- ・ キャリアアドバイザーによる社員や上司への明確な関わり方は、当社は OJT を基本としているので、日常の人材育成の中で、丁寧にそれをサポートする形をとっていきたい。
- ・ 相手が女性の場合、上司の中には「女の子だから」いった昔の考えで対応することがある。そうした上司の意識を変える役割もキャリアアドバイザーに期待している。
- ・ また、女性本人に対しても、キャリア意識の醸成を含めた支援が必要と考えている。
- ・ 現状では女性本人と上司に対する研修は特に実施していない。制度運用によって課題が出てくると考えている。

## 5. キャリア形成支援施策の効果

- ・ 様々な取組みの効果は、「女性の管理職比率の上昇」を指標として図っていきたいと考えている。本年からの施策であり効果発現はまだしていない。

## 6. 今後の方向性・課題

- ・ 他で、社長直下の組織として全面的な権限を当該組織に持たせている他社は成果が上がっているようだ。当社では、まずは人事部の中でできることが多いと考えている。最終的には、社長直下や経営企画組織など、人事部以外に多様性推進機能がある方がよいと考えているため、取り組みの進捗にあわせて検討していく。

## J社

【インターネットの普及に伴うメディア環境の変化、海外売上比率の上昇等、経営環境の変化に対応しながらも、社員自らの新鮮なアイデアを生み出すため、働き方の変革に着手している企業】

### 1. 会社概要

- ・ 業種：広告業
- ・ 正社員数：約 8,000 人（単体）
- ・ 正社員平均年齢：約 39 歳

### 2. 社員のキャリア形成支援に取り組んでいる背景や経緯

#### (1) 人材面からみた経営課題、環境変化・きっかけ

- ・ 昨今の環境変化に対して、社員のキャリア自律を促す取組みを本格的に開始した。具体的な背景として、以下の3点について、ここ10年で経営環境が大きく変化したことがある。
- ・ ①国内市場が縮小してきており今後の大きな成長が見込みづらい。②インターネットの普及により、メディア環境がテレビ・新聞・ラジオ・雑誌の「4マス」を中心にしたものから変化しており、顧客を幅広くみて業態を転換しなければならない。インターネット上でのシェア率は依然低く、この部分は成長可能性がある。③労働環境が変化してきている。平均年齢が上昇している中で、新鮮なアイデアが強く求められる。組織を活性化しながら、変化に柔軟に対応する必要性が生じてきた。広告業という業務内容的に、常に変化を「仕掛け」なければならない。
- ・ 上記環境下、自分たち自身から変化していかなければならないという「自律」を強く意識したキャリア形成の支援を行うことが必要と考えた。

#### (2) 目指す社員像、会社と社員の関係性

- ・ 海外売上（売総）比率が高くなり、グローバルでの競争を勝ち抜いていくために求められる人材像はそれ以前から大きく変化した。それに伴い人事施策も、従来までのやり方から変化しなければならない状況になっている。
- ・ 「終身雇用・年功序列」といった典型的な日本型雇用から変化しなければならないという問題意識に基づき、2014年10月にキャリア・クリエーションフォーラムを開催し、キャリアを自律的に形成していくことを社員にメッセージし始めた。
- ・ 2014年10月から本格的に社員のキャリア形成支援を開始した。

### 3. 人材面での経営課題の解決に向けた社員に対するキャリア形成支援施策

#### (1) 全体像、基本的な考え方

- ・ 社員一人ひとりが、プロフェッショナル意識を持って、自分のキャリアを自律的に考え、積極的に進化させていくことを人事部門が積極的にサポートをする。
- ・ キャリア形成支援については、広く人事制度改革とも平仄を合わせている。
- ・ ここでは主に、取組みの中心に位置づけられる「キャリア自律力応援プログラム」と、「節目研修後の個別面談」について取り上げる。

#### (2) 支援施策と内容

(a) キャリア自律力応援プログラム (2014 年開始)

支援施策名称等	内容
セミナー・スキルアップ研修	
キャリア・クリエーションフォーラム	<ul style="list-style-type: none"> <li>40 代以上の希望者を対象として開催。講演とパネルディスカッションを通じて、キャリアの一般的な考え方と当社としての考え方を説明。</li> <li>社員に対しては、当社内で働き続けることを前提として、キャリアを、「must」「will」「can」(=会社が求めること・自分がしたいこと・自分ができること)の重なりを大きくすることと捉え、それを大きくしてほしいというメッセージを伝達している。</li> <li>また、レジリエンス(回復力)をスキルとして身につけることの啓発を目的とした講演+ワークショップを行った。</li> </ul>
キャリアイノベーションプログラム	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部講師に依頼したパイロットプログラム。</li> <li>50 代中心(40 代も数名対象)にした希望制として、自己分析(自分の強みの棚卸が趣旨)、環境分析、そこから今後の方針の策定を行う。</li> </ul>
その他の取組み	
社外セミナー優待情報	<ul style="list-style-type: none"> <li>50 歳以上向けデジタル研修の提供</li> </ul>
推薦図書を紹介	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリアに関する書籍を紹介</li> </ul>
ライフプラン資料・情報リンク集を紹介	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリアやライフプランに関して、知りたい情報、知っておきたい情報をまとめたリンク集を提供</li> </ul>

(b) 節目研修 (2014 年開始)

支援施策名称等	内容
節目研修	
3 年目研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>総合広告プランニング</li> <li>研修後には対象者全員と人事部門が面談</li> </ul>
5 年目研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>川上領域へのアプローチ力向上</li> </ul>
7 年目研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己診断ツールを用いた自己理解などを通じて、リーダーシップ、チームマネジメントを学ぶ。</li> <li>研修後には対象者全員と人事部が面談</li> </ul>

- 3 年目研修・7 年目研修後に実施する、対象者全員と人事部門との個別面談の結果、必要に応じて適性を判断して異動することもある。
- 面談の内容は本人了解の上、現場にフィードバックしている。
- 当社では 10 年目までにはプロフェッショナルになることを方針としている。また、会社の方針として 10 年目に至るまでは、異動を通して多くの部署を経験させて適性をみることにしている。本人にとっても会社にとっても良い配置になるように人事部門が主導して人材を配置していく予定。

#### 4. キャリア形成支援施策の実施体制とキャリアに関する専門人材の役割

- ・ キャリア自律に係わる施策は人事部門横断で対応している。例えば、研修は育成部、面談は人材マネジメント部の管理職が担当している。

#### 5. キャリア形成支援施策の効果

- ・ 施策を開始したばかりなので、効果はまだわからないが、本人の気づきを促すことを一つの狙いとしている。自分で考えるきっかけを与えて、自分で意思決定をすることができれば、創造的な仕事に繋がっていく。特に中高年社員には、思考停止状態がよくみられる。自分の中での気づきの獲得を支援することができればよいと思っている。
- ・ キャリアイノベーションプログラムについて、社員は積極的に参加してくれた。今後は、運営ノウハウを身につけつつ、内製化していければと考えている。こうした研修を初めて受講する社員が多く効果はあったと思う。様々な職種の社員と関わりを持つことでよい刺激にもなっている。

#### 6. 今後の方向性・課題

##### (1) 今後の方向性

- ・ 中高年社員を対象とした個別の面談は現在行っていないが、今後は体制を構築したいと考えている。ただし、制度を一律に立ち上げるという形ではなく、最初は希望制で始めて成果を測りながら、一人ひとりに対して丁寧に対応をしていきたい。
- ・ 職場のマネジメント職に対しては、部下の相談に適切に応じられるような知識やスキルを身につけてほしいとも考えている。かつて、メンタルヘルス研修やコーチング研修を行っていたが研修だけでは限界がある。マネジメント職への啓蒙は今後重要なポイントである。厳しい状況のなかで業績を上げることが優先課題になっており、多忙を極めてなかなか部下の相談を傾聴できていないのが現状である。

##### (2) 課題

###### (a) 経営層・現場の認識

- ・ 経営層のキャリア形成支援に対する認知・理解促進の必要性がある。また、キャリア・コンサルティングやカウンセリングに対する認知・理解不足も課題である。
- ・ 経営層にキャリア形成支援の意義を理解してもらわなければ持続的に施策を実施することは難しい。具体的な数字などのエビデンスを用いて、キャリア形成支援がどのようにインパクトがあるのかを説明できる必要がある。例えば、女性管理職を登用しているところと登用していないところは、生産性がどう違うかなどを示していくべきである。
- ・ それぞれの職場レベルでは、半期で営業成績をみていくことになっているため、キャリアという中長期的な話は、個別の職場レベルの管理職に因る部分が多い。

###### (b) 専門のキャリア相談室の設置について

- ・ 「キャリア相談室」のような専用の場所を設置したとき、社員がそれを「追い出し部屋」のようなものと勘違いしてしまうことを懸念している。

###### (c) 専門人材について

- ・ キャリア形成支援に関する専門的な知識は大事だと思っている。外的キャリア・内的キャリアなどキャリアに関する基本的な理解、傾聴などのスキルなどに対して敏感になる。た

だし、「有資格者＝スキルがあり実践できる／無資格者＝スキルがなく実践できない」というわけではなく、資格は一つの参考にすぎないとも感じている。

- ・ 人事部門でも全員が有資格者ではなく、人事部門の中で、現在キャリア・コンサルティングへの重要性の認識の共有は十分にできていない。人事部門長は産業カウンセラー資格保有者であるため、今後人事部門内にキャリア・コンサルティングの必要性が広く理解される素地はある。

## 7. その他

- ・ キャリア自律力応援プログラムの他には、以下のような取組みを実施している。

支援施策名称等	内容
人事制度改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ マネジメント職（管理職）の人事制度を変更し、年次とは関係なく、職務を基準として処遇し始めた。加えて、役職定年年齢の引き下げ施策などの結果、役職退職が増え該当社員のモチベーションが下がることが懸念されたため、中高年向けにキャリア自律のセミナーを開始した。</li> </ul>
ワークシェア・パートタイム制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 定年後再雇用者の増加に対応して制度。定年後は希望すれば65歳まで再雇用されるが、法改正以前から先行し、職務によってフルタイム・パートタイムを分けている。</li> </ul>
独立・転職支援制度（ネクストキャリア支援制度）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2006年から45歳以上対象で実施している。</li> </ul>
異動希望システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 年1回異動申告できる制度。現場の管理職と面談を行う。この場で相談機能的な部分もある</li> </ul>

## K社

【右肩上がりの成長が見込めない中で、目標をもって生き活きと働くことで社員が成長し、会社も成長するとの考え方でキャリア形成支援に取り組む企業】

### 1. 会社概要

- ・ 業種：金融サービス
- ・ 正社員数：約 1,400 人（単体）、約 2,900 人（国内連結）
- ・ 正社員平均年齢：42.7 歳

### 2. 社員のキャリア形成支援に取り組んでいる背景や経緯

#### (1) 人材面からみた経営課題、環境変化・きっかけ

- ・ 右肩上がりの成長期には社員は昇格することやポストにつくことで働きがいを感じる事ができたが、現状及び今後の見込みを考えたときに、そうした外的なキャリアアップの見込みは小さくなってきていることが、社員のキャリア形成を検討することの背景にある。
- ・ 当社は金融サービスを生業としており、人材で会社が成り立っている。そのため、人材をいかに育成していくかが経営課題であり、人材の育成のなくして企業の発展はないと考えている。

#### (2) 目指す社員像、会社と社員の関係性

- ・ 2010 年に自らのキャリアに向き合うことで働きがいを感じてもらいたいという思いから、キャリアプランを作成し、上長のキャリア面談を実施した上で提出してもらうことを決定した。自分で目標を立てて、自分で取り組んでもらうことこそ重要であるとして、ポストによる目に見える外的キャリアではなく、内的キャリアを意識してほしいことを当初の目的とした。
- ・ ところが、全国の社員に対して説明を行ったところ、社員からは、そもそもなぜキャリアを考える必要があるのかといった疑問が多く出され、社員への丁寧な説明が必要と痛感し、制度はいったん実施しないこととした。改めて 2011 年にグループ会社含む全社員を対象にキャリアを考える必要があることを丁寧に説明し、自ら将来のキャリアを考える研修の実施を開始した。
- ・ 元々、社風として指示を待つ社員が多いと考えており、社員自らがキャリアについての認識や方向性に取り組んでもらうことも狙いとしている。

### 3. 人材面での経営課題の解決に向けた社員に対するキャリア形成支援施策

#### (1) 全体像、基本的な考え方

- ・ 社員が自らのキャリアに向かってもらうことを目的に、「キャリア研修」を入社時、5 年目、10 年目、15 年目に実施し、「ライフプランセミナー」を 45 歳、50 歳、55 歳に、該当する全社員を対象に実施している（希望者のみではない）。
- ・ その他、社員のキャリア形成支援を目的に、自己申告制度、社外転身制度を設けている。
- ・ また、キャリア相談室を設置して、社員からの相談に随時対応している。

#### (2) 支援施策とその内容

##### (a) キャリア研修・ライフプランセミナーの概要

- ・ 当社のキャリア研修、ライフプランセミナーの概要は以下の通りである。

### ＜キャリア研修、ライフプランセミナーの概要＞

#### キャリア研修（入社時、5年目、10年目、15年目）

##### ＜研修の目的・意図＞

- ・ キャリア研修では、ワークキャリア中心にプランを立ててほしいと考えている。
  - －5年目：1人前になる前であり、当社が以前から実施している研修論文執筆時に当たる。
  - －10年目：主任クラス、経験豊富で社内でも中心的に働いている時期だが、自分の強みを改めて掘み、強化していくことを目的としている
  - －15年目：自信を持ち始めることで、逆に成長がストップすることがあることから、再度強みや専門領域の拡大を目指すことを意識づけしている。
- ・ ライフプランセミナーでは、45歳、50歳、55歳の年齢の節目で実施している。ライフプランセミナーという名の通り、仕事中心のキャリアだけでなく、マネーやライフ全般を考えるセミナーとしている。
- ・ 当社ではこれから20年先について、家族の状況、必要な資金など仕事を取り巻く環境について具体的にイメージさせる。その上で、会社を取り巻く環境が変化する中で、今の働き方のままでよいか、良くないのであればどうしていけばよいかを考えて、アクションプランを作成してもらい、できる限り具体的なイメージを持ってもらうことが重要だとの考えである。
- ・ 該当する年次や年齢の全社員に対して研修を実施することに意義があると考えている。研修も仕事であることを伝えて、無理にでもプランを書かせることで、気づきの機会を与えている。
- ・ 研修の中では、好事例のような形でケースを示すことは避けている。先行事例を参考にするのはなく、あくまでも自分の置かれた状況を把握しつつ、自分で考えることを目的としている。例を示すことで考えなくなる危険性を避けている。極論だが、プランを完成させなくとも、キャリアを考えることの大事さを理解してもらい、これを主眼に運営している。

##### ＜研修の内容等＞

- ・ グループワークで、配属職場・会社・業界・経済環境の状況に関して意見交換し、アウトプットとしてキャリアプランを作成してもらい、
- ・ 結果の人事部への提出を求めている。各自が本音で考えてもらうことを目的としているため、提出は義務ではない。
- ・ その代わりにキャリアプランは5年間自分で保存してもらい、次のキャリア研修でしっかりと振り返ってもらうことを求めている。

##### ＜その他・補足＞

- ・ 45歳、50歳の研修では、研修目的が誤解されるケースもあるため、説明を丁寧にする必要がある。外部講師に話をしてもらっているが、事前に当社から趣旨や目的内容についてのストーリーを示して、それに沿って外部講師に実施してもらっている。会社からのメッセージが伝わる仕掛けが必要である。特に、50歳研修は、「残り

10年」という発想ではなく、何歳まで働くかは自分で決めることを促す。
ライフプランセミナー（45歳、50歳、55歳）
・ 上記のキャリア研修にライフキャリアの側面を追加して、幅広い視野で自分のキャリアを考えて実現していくことを目的としている。

(b) その他のキャリア形成支援制度

○自己申告制度

- ・ 社内のジョブに関してのみの自己申告の制度（なお、当社では、社内にとどまらず社外でのキャリア形成であってもよいというスタンスでいる）。この制度では申告があった従業員に対して上長が適切かどうかを判断して決めることになる。

○社外転身支援制度

- ・ 独立や転職を希望する場合、退職金に上乗せする形で支援している。

○キャリア相談室

- ・ 社員が気軽に自分のキャリアのことを相談できる様に、カウンセラーが出先に赴き、対応している。詳細は後述。

○その他

- ・ 様々な環境変化や働き方の変化については、別の機会をインプット・情報提供の場を設けている。たとえば、女性の育児や介護に関する情報交換会を実施している。

#### 4. キャリア形成支援施策の実施体制とキャリアに関する専門人材の役割

##### (1) キャリア相談室の位置づけ

- ・ キャリア相談室は、社員に対するキャリア相談と研修の企画・運営を主な業務としている。
- ・ キャリア相談室では、キャリア研修、ライフプランセミナーで実施しているような中長期のキャリア形成に関する相談を受けている。研修運用当初は非常に相談件数が多かったが、研修が浸透した結果、相談件数は月に1件程度と減少している。
- ・ キャリア相談については緊急・重大なことでない限り、社員自身が自分のキャリアを考えることに限定されており、上司や組織が改善すべきことの相談は対象外となっているが、仕事、キャリアに関することは全般受けている。
- ・ 社内FA制度などについては、人事部内の他部署が担当している。また、社員からの相談窓口として、別途人事ホットラインがあり、そこでは、上司との折り合いがつかない、セクハラ・パワハラ等への相談を受けている。メンタル不調については、人事部の中の人事勤労関係の部署が担当している。

##### (2) キャリア相談室の体制、専門性の必要性

- ・ 当初キャリアについて社員に説明するにあたって、社内にキャリアに関する専門家がおらず、(現室長が) 会社の指示でCDAを取得した。その後、(現室長は) キャリア・コンサルティング技能士資格も取得した。なお、現室長は元々、人事部で社員からの各種の相談を受ける実務の経験が豊富にあった。
- ・ 現キャリア相談室長が中心となって組織を立ち上げ、昨年まで一人で担当し、現在も中心

的にかかわっている。

- ・ キャリア形成支援の取組みに対して経営層の理解が次第に高まった結果、今年度からは、事務的サポート 2 人、研修講師のサポート 2 人の計 5 人体制となった。関心を示してくれる社員もいる。
- ・ キャリア・コンサルタントの有資格者は 1 人のみだが、他のメンバーは勉強中である。
- ・ 資格取得にあたって経験が求められるため、資格を持つことは大事だと思っている。相談の経験だけでは不十分であり、理論を含めて勉強することが大事である。
- ・ 資格については標準レベルでは不十分で、技能士 2 級レベルが必要である。キャリアに関する体系の全体像を把握しながら、個別の質問や解決策に関する情報提供等ができなければならない。標準レベルでは傾聴することが第一になっており、解決策の提示・介入までを射程に入れるとすると、技能士レベルが必要だろう。

### (3) 研修の実施体制

- ・ キャリア研修、ライフプランセミナーについては、現室長が講師を兼任している。ただし、キャリアプランセミナーは現室長よりの年齢が上の受講者が多いことから、外部講師に依頼して実施している。
- ・ 研修における外部講師は、キャリアカウンセラー兼ファイナンシャルプランナー（金融業出身）に依頼している。これは、ライフプランを考える中でマネープランにも対応することが必要なためである。ただし、こうした研修を実施するとマネープランへの関心が強くなりすぎることもある。
- ・ 社員数が多いので、月に少なくとも 2 回は実施している状況にある。

## 5. キャリア形成支援施策の効果

### (1) 研修の効果計測

- ・ 効果の計測については、研修後に参加者に回答してもらうアンケートである「有効性測定シート」の結果をみている。室長はすべての回答に目を通してコメントを追加して、それを経営層に提出している。経営層は、これらを見て、こうしたキャリア形成支援の重要性を徐々に認識していると思う。
- ・ 「有効性測定シート」の結果は、大変有意義であったという感想が大部分を占めている。

### (2) キャリア形成支援施策の効果について

- ・ 「キャリアに関する研修をしたところでどれほど業績・売上が上がるのか」という声が挙がるように、経営側からはなかなか理解されない実態がある。
- ・ 目標をもって生き活きと働くことで社員が成長し、会社も成長していくはずだという信念で取り組み始めた。社員の自律意識を覚醒させることで業績にも繋がってくる、社員の成長＝会社の成長という想いでやっている。広く捉えると教育や人材育成全般についてもすぐに効果が現れることはないが、意識づけ・気づきのきっかけを与えることが重要と考えている。

## 6. 今後の方向性・課題

- ・ 研修の目的は「考えてもらう」ことであり、当該研修が一巡したのちは、自己申告制度、社外転身制度などでのキャリア形成をしっかりと行い、研修は節目でのみ実施する方向性になりたい。

- キャリア支援については社内である程度理解や実施が浸透してきた。しかし外部環境はめまぐるしく変化している中で現在、キャリアに関するアクションプランの立案と行動の促しで終始しているため、今後はプランの実践後までをフォローアップし、どのような形でプランが活かされたのか／活かされていないのかを検証することが必要となる。
- 管理職は部下に対するキャリア相談をできる程度の素養を身につけてほしい。管理職にキャリア・コンサルタントの資格を取得してほしいというわけではないが、例えば女性への支援などを含めて、部下のキャリア支援ができるようなプログラムを計画している。

## L社

【社員が生き生きと働くことができる会社を目指して、外部専門家によるキャリアカウンセリング等を実施する企業】

### 1. 会社概要

- ・業種：情報サービス
- ・正社員数：約 7,500 人（単体）
- ・正社員平均年齢：約 46 歳

### 2. 社員のキャリア形成支援に取り組んでいる背景や経緯

#### (1) 人材面からみた経営課題、環境変化・きっかけ

- ・ 2008 年にキャリアアップ支援室を立ち上げたが、その当時社員の離職率に課題を持っており、その課題解決のための施策のひとつとしてキャリアアップ支援をとり入れた。
- ・ キャリアアップ支援に至った背景としては、当社のような業界では資源は人しかいないことがあるのではないかと。当社の人を成長させること、イコール会社の業績となる。
- ・ なお、IT の技術革新、技術変化への対応については、事業戦略全体に関わることであり、キャリアアップ支援だけではできない。

#### (2) 目指す社員像、会社と社員の関係性

- ・ 個人の生涯に関して、職業を軸にして生活全般、生き方を支援していこうと考えている。個々の社員が生き生きと働くことができる会社を目指して 2008 年にキャリアアップ支援室を設立した。
- ・ 2008 年、当社のグループでダイバーシティ推進室を立ち上げ、合わせて当社でもダイバーシティ推進室を立ち上げたが、当社は、「全社員に対するキャリアの支援」と「ダイバーシティ推進（女性活躍推進含む）」を課題に据えて、キャリアアップ支援室を設置し、その中で、上記 2 課題に取り組むこととした。取り組みのベースには、当時からワークライフバランスがある。

### 3. 人材面での経営課題の解決に向けた社員に対するキャリア形成支援施策

#### (1) キャリアカウンセリング

##### (a) 希望者に対するキャリアカウンセリング

- ・ 希望する社員全員を対象としてキャリアカウンセリングを行っている。
- ・ 本人の話をよく聞き、その先どうするかは本人が決めるように促すスタイルでいる。相談者個人の情報は、あくまでもキャリアカウンセラー本人に情報を限定しており、当社のキャリア支援室にも共有されていない。ただし、社員からの悩みの傾向は情報共有している。

##### (b) 新任課長研修時のキャリアカウンセリング等

- ・ 新任課長を対象とした階層別研修の一環としてキャリア面談（カウンセラー1名、受講生3～4名のグループ面談）を実施している。グループ面談では、課長という役割における部下との接し方、悩みを共有し、前向きな行動変容に繋げた。その他の階層別研修受講者を対象としたものも含めると、年間 500～600 件の面談を実施。
- ・ 課長に対して当室のことを知ってもらうことで、キャリア面談のメリットを実感してもら

い、自分の部下に対して外部のカウンセラーによるキャリア面談は、自己の課題整理に有効であることを伝えてもらい、本取組みの推進を担ってもらっている。他にも、階層別研修時にキャリアについての相談があればぜひ来てくださいと面談を促している。

#### (2) 女性に対するキャリア形成支援

- ・ キャリアアップ支援室は同時にダイバーシティ推進も担当している。育児休職等から復帰するときの不安を払しょくするためのセミナーを行っている。その中で、先輩社員との交流などを通して復職に向けた準備を行っている。また、復職後の職業人生をどう描くかのキャリアデザインを考えてもらうセミナー等も開催し、個別面談を希望する社員への細やかなサポートを実施している。
- ・ 女性が活躍する会社は、男女ともイキイキと活躍できるため、女性への支援に力を入れている。現状、技術者、営業、サービスの企画など様々な職種の女性が、仕事も生活も大切にイキイキ活躍できる会社を目指している。

#### (3) その他

- ・ キャリアデザインシートという中長期のキャリアを考えていくツールがあり本人の意思と上司からの期待をすり合わせる中で作成・運用している。キャリアデザインシートは人事考課、業績とは直接は関係していない。
- ・ 自己啓発への支援としては、語学、各種のスキルアップ、業務上のスキルアップのための研修等メニューを取りそろえている。
- ・ その他、節目の研修を行っているが、家族のこと、介護のこと、お金のことを考えるきっかけとする内容のものもある。

### 4. キャリア形成支援施策の実施体制とキャリアに関する専門人材の役割

#### (1) キャリアアップ支援室の体制

- ・ 社員一人ひとりのキャリア形成をきめ細かくサポートすることをミッションとしてキャリアアップ支援室を設置している。室長（兼務）と担当課長（兼務）、社員2名（ダイバーシティ推進とキャリア研修の実施）、2名の外部のカウンセラーの体制である。
- ・ キャリアアップ支援室は人事からは完全に切り離した組織である。キャリアカウンセリングが、他の人事施策と一緒にいると、相談のしやすさにも影響すると考え、独立した部署とした。また、キャリアカウンセリングは社外のカウンセラーに相談することにした。人事的な利害関係が生じないような形としている。
- ・ 社外カウンセラーのメリットは、社内外の広い視点で客観的にカウンセリングできることと、社員の本音が出やすいことである。その他、人事の他の機能との多重関係の防止にもなる。
- ・ キャリアカウンセラー2名はいずれもキャリアについての専門家だが、うち1名の男性はIT業界にいたことがあり、その経験が当社の業態にあっており、生かせる部分があると考えて来ていただいている。

#### (2) キャリアアップ支援室の社員の資格取得の位置づけ

- ・ キャリアアップ支援室配属後、社員は、キャリアカウンセリングについて学ぶ。これは、より効果的なキャリア形成支援策を立案することに役立てるためである。何名かは、標準レベルのキャリアカウンセラー資格を取得している。当室の社員がキャリアカウンセリン

グについて学んでいるのは、社外キャリアカウンセラーを雇っていることから、会社側の責任としてもカウンセリングのことを知っていることが必要と考えているためである。基本的なカウンセリングの知識などがないと、先方の言うことをきちんと理解できないこともその理由である。

- ・ 外部カウンセラーの採用基準は、スキルがあり、他の業務と多重関係にならず、カウンセリングをきちんとやっていける方としている。

#### 5. キャリア形成支援施策の効果

- ・ キャリアカウンセリングの相談者からは、受けて良かったという評価を得ている。話を聞いてもらえることで、自己の課題が整理でき、悩みの解決につながるとの声がある。
- ・ 特に何か課題がなくても、定期的に自分のキャリアをみてもらうことは、自律的なキャリア形成に有効だとアンケート結果から出ている。
- ・ また、上司と部下との関係が活性化されるケースもある。
- ・ キャリアアップ支援室は、カウンセリングの実施結果を毎年まとめ、次年度の方針と合わせて経営層に説明している。実施後のアンケートで評価が得られないといけないと感じている。この結果をもとに、次年度の施策に反映している。

## M 社

【女性職員が9割を占める医療・介護分野において、良き職員が長く勤められるように工夫した労務管理・キャリア形成支援をしている医療・介護施設】

### 1. 会社（施設）概要

- ・ 業種：医療・介護事業
- ・ 常勤職員数：約 500 人（非常勤が約 300 人、常勤・非常勤合わせて女性が 9 割）
- ・ 正社員平均年齢：40 代後半  
常勤・非常勤の区別なく、経営層との面談や親睦の機会などを提供している。

<理念等>

- ・ 高齢者のホスピスのような場所であり、現在は約 700 名の患者様がいる。患者の平均死亡年齢は 88.4 歳である。
- ・ 当院では、患者の平均在院日数は 3 年 4 ヶ月と非常に長く（患者様の 9 割が死亡退院）、人生の最期を過ごす生活の場を用意して、必要なサービスの一つとして医療も提供しているという位置づけである。
- ・ 医師、看護師、介護職、リハビリ職、食事・清掃などの担当職員、レクリエーション担当職員など、すべての職種の職員を当院で雇用しており、外部委託している業務はほとんどない。
- ・ 当院の場合、患者の生活を中心に置いており、患者を一番近い距離でみている看護師の権限（そのなかでも看護師長の権限）が最も強い。各病棟の看護師長が予算の決定権も持っている。医師は看護師のサポート役という位置づけになっている。

### 2. 社員（職員）のキャリア形成支援に取り組んでいる背景や経緯

（1）人材面からみた経営課題、環境変化・きっかけ

- ・ 女性職員が 9 割を占めている。女性は男性に比べて、社会の中で様々な役割を担うことが期待されており（母親として、妻として、娘としてなど）、それを徹底して支援しなければ、良き女性職員が長く働けないと考え、その実践としての労務管理をしている。

（2）目指す社員（職員）像、会社（施設）と社員（職員）の関係性

- ・ 基本的な考え方に立ち、①基本的に残業を認めておらず、②ライフステージに合わせて様々な働き方ができるようにしている。
- ・ ②については、ライフステージに合わせて、短時間勤務 2 時間→4 時間→フルタイム・夜勤も可能とするなど、病院内でのジョブチェンジを可能にしている。看護師だけではなく、介護職でも各個人の事情に合わせて働き方を変えられる。女性のキャリア支援はライフステージに合わせて、また、個人の事情に寄り添い、働き続けることに対して女性自身が後ろめたさを感じなくて良い環境を作ることが大事だと考えている。男性の場合、スキルを身につけることや資格等級を上げることを目標としやすいが、女性の場合、同じ仕事であっても継続して勤務できる環境を提供することが大事であり、その部分を強く意識している。

### 3. 人材面での経営課題の解決に向けた社員（職員）のキャリア形成支援施策

（1）全体像、基本的な考え方

- ・ 24時間365日休みがない仕事である。患者の生活を誰かが支えなければならず、職員のなかで誰かが欠けた場合は、必ず誰かが埋めなければならない。職員同士でカバーしながら運営しなければならない職場であり、その分互いの納得感・公平感を保つことに経営側は細心の注意を払い、業務の役割分担・業務量と報酬のバランスを取る工夫をしている。具体的な実践のための制度は以下の2つ。

## (2) 支援施策と内容

支援施策名称等	内容
360度評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 常勤・非常勤を問わず、2年に1回全職員が全職員を評価する仕組みを運用。①自己評価（自分が目指す職員像に対して細かく自己評価）、②他者からの総合的な評価（5段階評価）の2つを行う。その結果として、職員全員分を並べて、AAからEEまでの評価をつける。</li> <li>・ 非常に悪い評価が続く職員には、人事部門から本人に結果をフィードバックしている（看護師長からではない）。それ以外の人にはフィードバックしていないが、賞与額に反映させている。</li> <li>・ この評価制度を通して、職員に対して「一緒に働く仲間としてこの人は相応しいか」ということを問うている。こうした評価を継続することで、長期的には、評価が悪い人は自然と抜けていき、良い人材が残りやすく、気持ちよく働ける職場が維持されるようになっている。</li> </ul>
休暇申請状況を賞与額へ反映させる制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 休暇取得の調整において、具体的な日程希望が強い職員に対しては、希望日通りの休暇を与える一方で賞与額を減額する仕組みとしている。</li> </ul>

- ・ 病棟の看護師長によっては、キャリアプランシートのようなものを職員に書かせている病棟もある。

### 4. キャリア形成支援施策の実施体制とキャリアに関する専門人材の役割

- ・ 特に専門の部署を設置していないが、常勤・非常勤問わず、全職員が、理事長など経営層や看護師長と面談をする機会を随時設けるなどしている。
- ・ 看護師長は個人面談を行っているが人事評価は行っていない。

### 5. キャリア形成支援施策の効果

- ・ 職員の満足度調査では高い満足度が得られており、女性にとっての良いキャリアを築けているといえるかもしれない。看護師の平均在職期間（常勤・非常勤含めた数字）は11.2年、介護職は10.4年となっており、一般的な平均勤続年数と比較すれば非常に長いことが結果として出ている。

### 6. 今後の方向性・課題

- ・ 良き職員の確保・人材難が課題に挙げられる。景気が良くなるとパートタイマーで介護職をしようとする人は減ってしまう。また、女性は夫の転勤などを理由として、一定数は自

然に離職する。

- ・ 働きたい人は75歳まで働ける制度を作りたいと考えている。現状では若い人(60歳未満)を中心にしたシフト・業務割りをしており、職務分解ができていない。今後は、介護職で週2日勤務のみなどの形や特定の職務のみを担うような働き方を導入したい。
- ・ 体力が衰えてきた職員でも、周囲から「あの人が来てくれるから助かる」と思われるような働ける仕組みを作っていきたい。現状では、体力が低下した職員に対して、職場では何となく「お荷物」だという認識があり、責任感がある優秀な職員ほど、周りに迷惑をかけたくないと考え、早く辞めてしまっている。こうした資源の無駄を極力小さくしていきたい。
- ・ シニアのプロであるはずの職で、シニア層が働くことに十分な対応ができていない。体がどのように衰えていくかということを知っていることを活かした、シニア層の活用のあり方を模索したい。

## 7. その他

### (1) 資格取得への手当等

- ・ 介護福祉士資格取得への手当を過去に出していたこともあったが、資格を有している職員の当院での評価が必ずしも高いわけではなかった。その経験をふまえて現在は、自己のスキルアップへの支援としているが、資格を取得したからといって手当に反映はしていない。

### (2) 専門職のキャリア形成

- ・ 組織として非常にフラットな職場である。一般的な企業でよくあるように、役職等級を上がっていくことがモチベーションややりがいを維持する動機ではない。
- ・ 患者やご家族から感謝されることで社員のモチベーションが維持・向上される職場である。そもそも医療や介護の業界で働いている人には、他の人から感謝されることが自らのモチベーションに繋がる人が多い。患者も一人ひとり個性があるため、仕事に飽きることはない。

### (3) 職員の育成

- ・ 職員の育成として、理念教育と技術的な教育の機会を提供している。
- ・ 理念教育(我々は何のためにこの病院を運営するのか、価値判断、求める職員像)
  - ✓ 理事長が直接話をする機会を多く設定するなど、職員と経営層が近い関係にあり、病院としてどんなことを目指しているのかを常に共有できるようにしている。
  - ✓ 看護師長とのやりとりを通して学んでいく、また様々な年齢層の職員がおり、若手職員は先輩職員の姿を通して、ロールモデルをみつけながら、自ら学んでいく形である。
  - ✓ 短期的な技術面での成長も大切だが、中長期的に人を育てることが大事だと思う。おそらく職員の多くは成長実感を持ちながら働いていると思う。
- ・ 技術的な教育
  - ✓ 看護開発室が研修を実施し、技術的な部分の育成を行う。研修には必須参加と任意のものがある。
  - ✓ 1年目職員の技術的な面については、チェックシートを用いながら自身のスキルの確認をしているが、それ以上の年次の職員には、単純なマニュアルに落とし込める業務ばかりではないため、看護師長との面談を通してスキルの現状などをフォローをしている。面談は随時実施している。

## N社

【グローバル化等の経営環境の変化により、自分のキャリアを自分で考える、主体性のある社員が求められている企業】

### 1. 会社概要

- ・ 業種：製造業
- ・ 正社員数：＜非公表＞
- ・ 正社員平均年齢：＜非公表＞
- ・ 職種：技能系・開発系・事務系が多い。
- ・ その他：女性の勤続年数が長い、女性の方が平均年齢も高い、有給取得率が高い。

### 2. 社員のキャリア形成支援に取り組んでいる背景や経緯

#### (1) 外部環境の変化と今後の方向性

- ・ 当社は、これまで系列会社に依存していたといえるが、今後は自ら提案して自分たちの開発した商品を系列外にも売り込んでいかなければならないといけない。また、日系以外の欧米企業とも取引を拡大したいと考えている。
- ・ 自主自立の組織風土の確立のために、従業員の自立的なキャリア形成が重要と考えている。自ら考え、主体的に行動していかなければならないとの考えである。
- ・ 会社としても主体性を持たないと生き残れない環境にあることから、社員にも主体性を持って仕事をしてほしいと考えている。

#### (2) メーカーの現地化と職種転換の困難さ

- ・ 海外向けの生産工場の現地化が進んでいる。現在、円安が進んでいるが、既に国内生産比率は小さく、業績への寄与度は小さい。
- ・ 当社でも国内生産の比率は下がっており、以前は日本国内で製造に従事していた社員が、海外拠点で製造技術を教える仕事をしていたりする。また、国内は先進的な取組みを行うマザー工場に変化している。
- ・ 社内で職種転換が必要な人については、セカンドキャリア開発を考えていかなければならない。その人のキャリア形成にとって何がよいのかを考えるにあたって、キャリアコンサルタントの仕組みを導入するのがよいのではないかと考えている。

#### (3) 人事制度上の課題

- ・ 当社では勤続年数に応じて能力（等級）が高まっていくことを基本としているが、能力の伸長をどうすれば行えるか、キャリアを明確に描くことができない。
- ・ こうした現状に対して、当社としては、キャリア・デベロプメント・プログラム（CDP）についてのハンドブックを作り、人材についての仕組み、評価プロセス、昇進の決定プロセスを社内に開示することで、社内外でのキャリアを自分で考えてもらうようにしたい。

### 3. 人材面での経営課題の解決に向けた社員に対するキャリア形成支援施策（構想）

#### (1) 全体像、基本的な考え方

##### ① ニーズ

- ・ 会社としては、優秀な人材の計画的な育成や輩出をしたい。

- ・ 従業員としては、自分が将来どうなるか、目標を知りたい。
- ・ 採用対象となる学生からは、会社でどういう成長機会があるのか知りたい。

#### ②目的

- ・ 目指すべき人事ビジョンや人材像、成長の道筋を示し、従業員の自立的なキャリア開発を促進する。
- ・ 従業員のやる気度と上司の育成意識を高め、育成と成果創出を推進する仕組みや風土をつくる。

#### ③設計思想

- ・ 能力開発は自助努力が基本であるが、個人の成長が組織の成長につながるものとして、従業員の自己啓発だけでなく、上司が成長を促していくようにしたい。

#### (2) 具体的な施策；キャリア面談の実施

- ・ 検討中であるが、中長期のキャリアについて、本人と上司の間の面談を考えている。ここでは、自己啓発やキャリア形成を、会社側が支援するとの位置づけである。キャリア面談においてはキャリア・シートのようなツールを用いることを考えている。

### 4. キャリア形成支援施策の実施体制とキャリアに関する専門人材の役割

#### (1) キャリアカウンセリング室の創設（構想）

- ・ キャリア形成施策の実施組織としてキャリアカウンセリング室の立ち上げを検討している（早ければ来年度から）。
- ・ キャリアカウンセリング室には、専門的なアドバイスができる人員を配置する。カウンセラーには社員を想定しており、必要に応じて資格を取得してもらう。社員を起用するのは、社内部署や業務内容や人材ニーズ、社内規定に精通しているからである。当面は人事部との兼務を想定している。
- ・ 最初は、本社・研究開発部門中心に事業所でキャリアカウンセリングを実施する予定である。

#### (2) 支援内容の概要（予定）

- ・ 業務内容としては、自己理解の支援、キャリア選択・意思決定の支援、キャリア形成に向けた現在の職場や業務への適用の助言、キャリア形成に向けた準備・行動に関する助言、キャリア不安や葛藤、キャリアストレスの軽減を助言することを考えているが、いずれも相談者自らに考えてもらうことが基本である。
- ・ 人事制度等を示したハンドブックの作成・提示を検討しており、これと並行して、面談シートによる上司との面談実施を検討している。早ければこの4月から始めたい。
- ・ 将来的にはキャリア研修も実施したいが、どの対象に何を目的で実施するのかについての議論が続いている。たとえば、キャリア研修が会社としてのアウトプットにどう反映されるのかといった意見もある。
- ・ 上司への支援も課題である。多くの上司は部下への業務指示はうまくできるが、人間関係を通じた組織力アップについては課題を感じている。当社はメーカーであることから理系出身者が多く、専門知識は豊富であるが、人に対する意識は希薄になることがある。リーダーシップ向上を含めて、研修で対応していきたい。

#### (3) 現状の資格取得の経緯

- ・ 人事部の社員が社員のキャリア形成に対する課題を認識し、キャリアコンサルタントの資格も将来的に持っておいた方がよいと判断して資格を取得した。その社員は、会社の従業員が輝いてほしいとの想いでその実現のために資格が活用できるのではないかと考えたことが経緯である。当時は事業所の総務担当として直接従業員とやり取りをする立場で関心があった。
- ・ また、企画担当を予定している別の一人は、資格取得は大事であると考え、現在講座を受講中。

#### (4) 資格取得の意義

- ・ キャリアについて体系的・理論的な考えが理解できること。
- ・ 部下との面談ではアドバイスの関わりになりがちだが、相談者本人が自ら気づいて、自分なりに考えを導き出してもらうことが重要であることを、資格取得により認識することが出来た。自分なりのカウンセリングのスキルが実感できる。
- ・ ただし、話を聞くだけでは不十分であり、本人の課題や方策を指示できるまでにしないとキャリアカウンセリングとしての一連の流れにならないと思っている。

### 5. キャリア形成支援施策の効果

- ・ 当社には 30 歳前後のキャリアの節目に今後のキャリアについて悩み退職してしまう社員もいる。こうしたことを防ぐためにも、社員自らが今後の目標を立て、それに対して会社が今後の方向性を示せるとよいと考えている。これは、従業員意識調査の結果から課題として挙げられており、施策としては定着支援に近いものになる。
- ・ もうひとつの課題としては、製造部門にいる中年期の社員にとって、今の仕事を続けていくことが良い選択なのか、本当はどういった適性があるのか悩む者もおり、そこへの支援が必要とされている。

### 6. 今後の方向性・課題

- ・ 今後のキャリア形成支援に対しては、総論では会社全体として自立的な人材の輩出を合意できているが、細かな部分について議論が残っている。たとえば、若手に焦点を当てるのか、ベテランに焦点を当てるのかも議論の一つである。
- ・ 「キャリア形成」という用語について、当社では職業キャリアに限定してイメージされることがほとんどである。キャリアについて学んでいる者のイメージとはギャップが大きく、その調整は難しい。
- ・ 資格取得に係る講習費用は高く、取得者は 2 人とも自費であった。
- ・ 当社では人事権が部門先決であり人事部門は人事権を事実上持たない。キャリア・デベロプメントの企画・運営において、社員本人の意向や適性をどこまで異動に反映できるかの課題が以前からあった。今回のキャリア形成支援でも異動や人材の最適配置をどこまでできるのかで同様の課題が想定される。

## 〇社

【一般職を廃止し総合職に一本化する人事施策を通して、全社員の働き方変革の道筋を示すことに取り組む企業】

### 1. 会社概要

- ・ 業種：保険業
- ・ 正社員数：約 21,000 人（単体）
- ・ 平均年齢（全社員）：約 42 歳

### 2. 社員のキャリア形成支援に取り組んでいる背景や経緯

#### （1）人材面からみた経営課題、環境変化・きっかけ

- ・ 全社員の働き方を変える取組みを 2011 年から本格的に開始し、現在も「働き方革新」として推進している。目的は、一人あたりの生産性を高めることにあり、人事制度の変革も含めて、社員一人ひとりの働き方を変革することを求めている。
- ・ この人事制度改革には女性の活躍推進の側面もあり、より働きやすい制度の実現・キャリアアップ意識の強化に加え、新たな役割へのチャレンジも含めた多様なアプローチを通じた女性へのキャリア支援につながっている。
- ・ また、グローバルに活躍できる人材の量的・質的な確保に向けて、選抜によるトレーニングを通じた海外人材作りとともに、グローバルに活躍できる人材の裾野を社内全体に広げていく必要があるという課題も、キャリア形成支援の背景にある。
- ・ さらに、中高年社員の増加、65 歳までの雇用延長なども踏まえ、キャリア支援による活躍推進に取り組んでいる。
- ・ 以上より、現在キャリア形成支援の対象とその課題は、①女性活躍推進、②グローバルに活躍できる人材の量的質的拡充、③中高年へのセカンドキャリア等の支援の大きく 3 点にまとめられ、これらの対応を通して、全社的な生産性向上に繋げることを狙っている。

#### （2）求める人材像、会社と社員の関係性

- ・ 具体的な人事制度の変更として、総合職／一般職を廃止して「総合系」という形に一本化し、その中で「総合系（グローバル）」と「総合系（エリア）」に分けた。この 2 つフィールドの違いは、勤務地の範囲の差にあり役割定義は同じである。こうした制度改革により、今まで一般職であった社員にも、キャリアアップできる機会を拡大した。「グローバル」と「エリア」の役割等級制度・給与制度は基本的に同一であるが、勤務地範囲の差による処遇の差は設けている。

### 3. 人材面での経営課題の解決に向けた社員に対するキャリア形成支援施策

#### （1）全体像、基本的な考え方

- ・ 上記のような人事制度の変革により、従来総じて、「総合職（企画型業務）は男性、一般職（事務系業務）は女性」という関係があったが、今まで一般職であった社員は企画型業務に、従来総合職であった社員は、より難易度の高い業務や、海外や周辺事業など、今後大きく拡大して行く分野にチャレンジしていくことで、全体的に事業領域の拡大や生産性向上を目指している。
- ・ 以下では、このなかで用いられている「マイキャリアプラン」と、女性活躍推進施策を取

り上げる。

## (2) 支援施策と内容

支援施策名称等	内容
マイキャリアプラン	<ul style="list-style-type: none"> <li>全社員に対して、年一回、今までのキャリアを振り返るとともに、今後の具体的キャリアビジョン（短期的～中長期的）と、その実現に向けた能力開発の計画等を「マイキャリアプラン」として作成させ、それを専用のシステムに入力させる。</li> <li>提出されたマイキャリアプランを基に、それぞれの所属長が部下に対して個別面談を実施（毎年10月）。課長はコメントを入力し、部長がその内容を確認の上、人事部に提出する。</li> <li>マイキャリアプランには、TOEICの点数を書かせる欄などもある。所属長は、本人の希望や適性、能力等を踏まえ、グローバル部門も含めたキャリアビジョン形成へのアドバイスをを行う。</li> <li>マイキャリアプランは、キャリアに関する本人の意向やそのための準備状況を人事に共有する機会にもなっており、人事部門ではその内容を重視し、異動の際にもマイキャリアプランを読み込んで対応している。</li> <li>本制度自体は従来から存在していたが、より一層の適材適所の実現と本人の主体的なキャリア開発につなげるため、全社員に対するキャリア形成支援の重要な施策として運用している。</li> </ul>
女性活躍推進施策	（代表的なもの、「7. その他」にも関連施策を記載）
キャリアアップ研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>「エリア」職の若手女性社員を対象にした研修。キャリアアップ意識の醸成・強化を目的に、希望制で実施しているもので、講師が全国の各本部に赴いて、1日研修を実施している。内容は、女性活躍推進の背景に関するレクチャー、ロールモデル講演とともに、自分の強み弱みの分析、キャリアプランの作成などを行っている。</li> </ul>
プレ女性経営塾	<ul style="list-style-type: none"> <li>課長手前の女性社員を対象とした研修。</li> </ul>
女性経営塾	<ul style="list-style-type: none"> <li>課長以上の女性社員を対象とした研修。</li> </ul>

## 4. キャリア形成支援施策の実施体制とキャリアに関する専門人材の役割

### (1) キャリア形成支援の体制

- キャリア形成は人事評価とも密接に関係があり、直属の上司である課長や支社長が社員のキャリア形成の支援を行うことが大前提である。同社は企業規模も大きいため、人事部門が全社員を網羅的に把握することは難しい。直属の上司からの働きかけが中心であり、人事部門はそのフォローを行っている。

### (2) 人事部門の役割

- 人材育成を、教育のみならず、実務経験、評価、処遇、配置を含めた一連の有機的仕組みと位置づけ、人事部内の各グループがそれぞれの側面から人材育成を支えている。
- 能力開発グループ: 研修（新入社員向け研修、リーダー向け研修、女性活躍推進研修など）、

学習ツール（e ラン、自学資料、研修講師資料等）提供などを担当。

- ・ ダイバーシティ推進グループ：女性、障がい者、外国人等、多様な人材の活躍推進を担当。
- ・ グローバル人材育成グループ：グローバルに活躍できる人材作り、将来の経営をになう人材作りを担当。海外志向のある優秀社員を対象とする選抜型のトレーニングプログラムや、英語実践力強化プログラム等を実施。
- ・ 人事部人事グループ：主として配置、人事評価・マイキャリアプランの運営を担当。
- ・ 人事部企画グループ：人事制度（人事評価における目標面接制度を含む）の企画を担当。
- ・ 人事部ライフデザイングループ：中高年の活躍推進を担当。
- ・ 上記の他、全国 16 の本部に、人材育成を主業務とするスタッフ（名称は「人材育成部長」、人材開発室と兼務）を 1～2 名ずつ配置し、人事部との連携のもと、きめ細かいフォローを実施している。

### （3）専門資格等について

- ・ キャリア・コンサルタント資格保有者は、人事部内に現在 1 名いる他、産業カウンセラーの資格保有者が 2 名いる（いずれも個人的に資格を取得）。
- ・ 資格保有が業務に活かされることは徐々に認識されつつあるが、社内的な検討は今後の課題としている。
- ・ 全国の各本部の人材育成部長の中には、社員から個別の相談を受けるにあたり、より適切なアドバイスや対応のためのスキルを身につけたいという想いで、キャリア・コンサルタント資格取得を目指す人もいる。

## 5. キャリア形成支援施策の効果

- ・ 人事制度改革を通して、従来の総合職社員（男性中心）が担っていた企画型業務（いわゆる営業）を従来の一般職社員（女性中心）が担う体制への変革を進めているが、実際、ほぼ女性だけの店舗でも、他の店舗と遜色ない業績を挙げている。また、女性活躍の推進は、多様な人材が活躍できる土壌作りにも繋がるものであり、これが、多様なマーケットニーズへの対応力に繋がっていくことも期待できる。

## 6. 今後の方向性・課題

### （1）新たな研修内容について

- ・ 今後は、キャリア開発を含めた部下の育成に対する所属長からのサポートを一層強化していく。マネジメント層に対する教育・研修の充実のほか、全国の所属長をサポートする人材育成部長のアドバイス力向上を図る。マネジメント層に求められる能力としては、傾聴力を中心とするコミュニケーション力や多様な部下をモチベートする力、そのために必要とされる知識などを挙げている。
- ・ ワークライフバランスに関しては、従来子育てと仕事との両立を主に扱ってきたが、親の介護と仕事の両立も今後の課題と認識しており、本件に関する研修も本年度初めて開催した。本研修については、定員を超えたため、拡大開催するほどの反響があり、自ら介護と仕事の両立に不安を感じている社員の他、そのような立場にある部下へアドバイスのために受講した管理職も含め、多数の社員が受講した。全国の地区での開催を求める声も多く寄せられるなど、ニーズの高さが顕著だという。

### （2）専用のキャリア相談室について

- ・ キャリア相談室も一つのアイデアであるが、まずそれぞれの社員に近いところで社員にアドバイスできる体制を整えるところから進めていくとしている。そのため、所属長となるマネジメント層の教育と、地区の人材育成部長のスキルアップに取り組んでいる。

## 7. その他

(1) 同社では、キャリア開発に関し、上記で取り上げた「マイキャリアプラン」と女性活躍推進施策の他には、以下のような取組みを実施している。

支援施策名称等	内容
ジョブチャレンジ制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社内公募制度。人材がほしい部署が公募し、それに対して社員側が応募する。</li> <li>・ 人事部の書類審査を経て、募集した側の部長と個別の面談を実施し、異動が決定される。</li> <li>・ 現所属の部長が直接的にかかわる仕組みはない。応募者の自発的なキャリア形成を促すことを狙っている。</li> </ul>
ドリームチケット制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自己実現や自立的なキャリア形成の確立のために、一定の選考基準を充足した社員の異動希望を必ず実現する制度。</li> </ul>
目標面接制度 (MBO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自らの所属組織の目標を達成するために、各社員が取り組むべき目標を仕事目標として設定。年度末にはその成果を「仕事評価」として評価する。</li> <li>・ 評価は、上記「仕事評価」と等級ごとに決められている期待役割の発揮度に基づく「行動評価」と2軸になっており、昇級は主として行動評価に基づいて行われる。</li> <li>・ 各社員は、年初の目標設定時、中間、年度末の3回、所属長と個別面談を実施する。この中で、社員は、仕事目標達成に向けた進捗状況と行動評価の発揮状況を両方で確認し、達成や成長に向けたアドバイスを所属長から受ける。</li> </ul>
中高年社員向け研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ミドル世代以降のキャリアプラン（職業計画）、ライフプラン（生涯計画）について、同世代の仲間とともに具体的な知識や情報を学ぶ研修。受講者自らが『これから』の人生における「働き方」「学び方」「楽しみ方」など『生き方(ライフデザイン)』を真剣に考え見つめ直す「気づき」の場として実施。</li> </ul>

(2) 個別の面談について

- ・ 人事部が直接社員からキャリア全般について相談を受ける仕組みはないが、人材育成部長が個別相談先として一定の受け皿となっている。
- ・ 特に支援が必要な社員に対しては、人材開発室で直接サポートする仕組みを設けている。カウンセラーの資格保有者が、電話、メールや直接面談を交え、対応にあたっている。
- ・ また、女性活躍推進の一環として、メンター制度を導入している。

## P 社

【多様な社会ニーズへの対応、顧客のグローバル化により、社員に高度な IT 技術者として事業貢献することが求められている企業】

### 1. 会社概要

- ・業種：情報システム、情報サービス
- ・正社員数：約 12,000 人
- ・正社員平均年齢：約 40 歳
- ・職種：ソフトウェア技術者（システムエンジニア）が大半を占める。

### 2. 社員のキャリア形成支援に取り組んでいる背景や経緯

#### (1) 人材面からみた経営課題、環境変化・きっかけ

##### (a) 人員構成の特徴と今後の競争力向上

- ・当社は 1970 年代に設立した IT 会社であり、40 歳代中盤をピークとした山がある。また、その少し下の世代はバブル崩壊の影響で人員の年齢構成上は大きな谷を描いている。その更に下の 30 歳代にはまた山がある。
- ・現状では、その大きな山を築いている人材が当社を支えている。彼らは 10 年後には大半が 50 代半ばになる。
- ・当社の事業の中核を誰が担っていくのかが課題となっている。
- ・また、40 歳代後以降には、プライベートでも様々な課題に直面する可能性がある。健康の問題も大きくなる。
- ・現在の 40 歳代中盤の社員の年齢が今後上がっていくことにより、様々なリスクがあり、今から対応策を考えておきたいとの考えもある。

##### (b) 高度な専門職の必要性の高まり

- ・社会ニーズ/市場の変化により当社の活動領域が大きく拡大していく必要がある。こうしたことから、ITSS（IT スキル標準）でいうレベル 5 までを到達点とする技術者を多く育成するのではなく、より高いレベルの技術者を早期に育成することが求められている。当社では、領域が拡大することと、より高度な技術者を育成していかなければならず、キャリアを目指す立ち位置が縦軸／横軸いずれにも大きくなっている。
- ・ニュー IT と呼ばれる新しい分野への対応・シフトが求められている。また、プロジェクトマネジメントの側面であれば、人脈やリーダーシップ、コミュニケーションなどの経験が伴う仕事も多く、現役を続けることは可能である。
- ・その他、市場がグローバルに広がっていく中、社会に貢献していくためにも新たな専門性が必要となる。国内地場の中堅・中小企業とのビジネス構築にも関わっていく技術も求められている。

#### (2) 目指す社員像、会社と社員の関係性

- ・社員に対して、今後は 40 歳代後半以降も、生涯現役で活躍し続けてもらいたい。
- ・前向きに働く、本人の働き甲斐を高める方向性は大切だと考えている。
- ・すべての社員が生涯現役で事業貢献していく必要があり、ひとつ上の役割を担い、成長してもらいたいという考えが当社としてのキャリア形成支援の背景にある。また、30 歳代の若い社員に対しては、これまで以上に早く成長してもらいたいと考え、キャリア形成を支

援していくことになる。

- ・ 今後は多様なニーズに応えるべく社員に高度な専門職を目指していただく。

### 3. 人材面での経営課題の解決に向けた社員に対するキャリア形成支援施策

#### (1) 全体像、基本的な考え方

- ・ 当社では全社員を対象としたキャリアの自己申告制度を実施。その中で一年に一度キャリアの棚卸しを通じた自己認識と、上司とのキャリア感の共有を面談にて図っている。
- ・ また、入社3年目、入社6年目、45歳、50歳、55歳でキャリア研修を実施している。この中で45歳研修が生涯現役で活躍するため、今後のキャリアを考える上で最も重要と位置づけている。45歳、55歳研修については10年ほど前から実施している

#### (2) 支援施策と内容

- ・ 各研修の目的・意図、内容は以下の通りである。

#### <キャリア研修・面談の概要>

<b>45歳研修、キャリア・コンサルタントとの面談、上司との面談</b>
<キャリア研修の目的・意図> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 45歳研修は2日の研修であり、対象者には今後とも生涯現役で活躍するために何ができるかを考えてほしいと伝えている。</li></ul>
<キャリア研修の内容> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 1日目は会社からのメッセージを伝え、また、一般的なキャリアの考え方として今まで自分はどうだったかを考える。2日目はこれからどうするか3, 5, 10年後どうしていくかを考えていく。研修はワークショップ形式である。</li><li>・ 今後の働き方については、現役として活躍してもらうことが前提</li><li>・ プライベートでどういうことが起こり得るか、例えば、生活習慣病の不安、親の年齢で介護がいつ始まるかなどを考えてもらっている。現状認識として自分自身にとってのリスクとして考えてもらう。予め予測しておいた方がいいとの考えで、起こりうることを洗い出すことにしている。</li></ul>
<研修後のキャリア・コンサルタントとの面談、上司との面談> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 研修の後に、研修の中で描いた今後のキャリアについて外部のキャリア・コンサルタントによるカウンセリングを実施する。組合員（非管理職）は全員必須、管理職は任意で今後のことを考える支援を受ける。</li><li>・ その後、上司との面談も行う。研修で考えたことと受けたカウンセリングを踏まえて、具体的にどう実現していくかを本人と上司が合意していく。</li><li>・ 上司は各部下について将来どういった分野で活躍させていくか、また今後のキャリアをどうしていくかを人事とも合意して、5年、10年後にどういったキャリアを作っていくかを具体的にキャリアプランに落とし込んで考えることになる。</li></ul>
<b>50歳、55歳の研修</b>
<50歳研修> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 50歳研修では、対象者に対して生涯現役と位置づけつつ、将来のキャリアについても考えてもらう機会としている。1日の研修である。</li></ul>

#### <55歳研修>

- ・55歳研修は今後のライフプラン・マネープランについての研修としている。1日の研修である。

### 4. キャリア形成支援施策の実施体制とキャリアに関する専門人材の役割

#### (1) キャリア形成支援の体制

- ・人事総務部が運営主体を担っている。
- ・上司や人事総務部でキャリア面談を実施し施策を推進するスタンスにある。一方で、下に示す勤務シニアアドバイザーは、現場の社員の横や後ろにいて社員を支える役割と考えている。
- ・人事総務部では勤務シニアアドバイザーに対して傾聴のスキル、コンサルタントとしての研修も実施している。

#### (2) 勤務シニアアドバイザー

- ・IT業界ではメンタルヘルス、長時間労働が大きな課題になっている。こうした状況への対応を含めて、現場社員を支援するための取り組みをしている。職場におけるキャリア・コンサルタント的な役割を果たしてもらっている。
- ・社員は定期的に職場の上長との面談を行うが、ここで解決しきれない場合の一つの選択肢として、勤務シニアアドバイザーに相談してもよい。もちろん、人事総務部への相談でもよい。勤務シニアアドバイザーは、職場の上司やメンバーのこともよく知っており、気持ちの面からも相談にのれるようにしている。また、本人が上司やプロジェクトマネージャーには相談しづらい場合に相談に乗ったりしている。

#### (3) 専門人材活用の意義

- ・資格保有者は社内には約10人いるが、人事総務部にはそのうち5、6名いる。関連する勉強をした人数はもっと多い。
- ・人事総務部としては資格は必要と考えている。社員の声を聞く、キャリア形成施策を練っていくには専門的な知識やスキルが必要だからである。
- ・制度設計やキャリアを考えるとときの理解の深さや広さが得られると思う。人事労務関係の立場では人に対する姿勢は重要である。

#### (4) 研修における外部人材の活用の現状と今後

- ・キャリア研修の講師はいずれも外部の方をお願いしている。ただし、今後は研修受講者の人数が多く、コスト軽減と合わせて内製化を進めたい。
- ・面談者としてキャリア・コンサルタントを内製化することは考えていない。社内の人材にキャリア・コンサルタント業務に就いてもらう場合には、他の業務との兼務をするなど、何らかの追加的な付加価値を出してもらいたい。

### 5. キャリア形成支援施策の効果

- ・キャリア形成支援については、会社側としてはしっかりと運用していこうとするものだ。一方で、社員からの反応、上司からの反応についても、アンケート結果やその後、面談者からの評価、上司からの評価をみると決して後ろ向きではない。

- ・ 生涯現役社会への社員の認識は深まっている。社員が自分自身で予測しながら、どうキャリアを描くか、どう考えていくかが求められる。

## 6. 今後の方向性・課題

### (1) 人材投資の対象の変化

- ・ 教育・研修については、当社の大半は SE のため、年齢を問わず人に対する投資を重視している。

### (2) キャリア形成支援の導入時のポイント

- ・ 世の中が大きく変化していく中、すべての社員が生涯現役で事業貢献し続けることが不可欠であり、変化対応力に向けたマインドセットをするための施策である。
- ・ キャリア・コンサルタントの導入については、組合からの要請もあった。多角的に相談する場が設けられていることが重要だろう。組合にも相談窓口があるが、多くの選択肢があることを社員は求めているのではないか。

## Q 社

【中途採用者が中心の中で最近新卒採用を増やしており、長期的な雇用を目的にキャリア形成支援にも取り組み始めた企業】

### 1. 会社概要

- ・ 業種：情報サービス
- ・ 正社員数：約 1500 人
- ・ 正社員平均年齢：約 34 歳
- ・ 職種：営業職、エンジニア職が多い

### 2. 社員のキャリア形成支援に取り組んでいる背景や経緯

#### (1) 人材面からみた経営課題、環境変化・きっかけ

- ・ 当社は創業以来、採用の中心は中途採用であり、在籍者の 8 割近くを占める。社員の年齢構成としては 20 歳代半ばから 30 歳代が多い。また、女性比率は 4 割程度である。
- ・ 中途採用者の入社時の処遇は人とポジションにより大きく異なる。営業職の場合は全国に事業所があるが、その他の職種は管理部門を含めて東京本社に機能は集中している。中途採用者の場合、やりたい職種があって入社した者がほとんどであり、その仕事ができないなら退職可能性があるなど、ローテーションを実施しにくい側面がある。
- ・ そうした中で、当社では近年新卒採用も増やしている。新卒採用については人事部が採用を担当している。なお、中途採用者については現場部門が採用選考を行い、人事部は介在機能、調整機能を果たしている。
- ・ 当社の各種の施策には、新卒採用者をターゲットとするものが近年増えてきている。当社では勤続が長い社員が増えてきていることにも、様々な対応をしている。

#### (2) 目指す社員像、会社と社員の関係性

- ・ 当社では事業環境の変化が激しく、5 年 10 年先の将来を見通すことは難しい。また、社員にも自分の将来については自分で考え、自分が頑張る人が多い。
- ・ 社員一人ひとりが自律的に、必要な学びをして、意欲的に仕事に取り組んでほしいという思いが当社の根本にはある。こうした意識や取組みが業績を上げるためにも必要である。基本的には、今現在の仕事にしっかりと取り組むことが、中長期的にもその人が力をつけることに繋がる。
- ・ 当社は中途採用中心の会社であるが、最近 4、5 年は新卒社員を意図的に採用している。新卒採用者の中には、中長期的に雇用されることを前提して、会社が育ててくれるものだと思って入社してくるような社員もいる。
- ・ 当社としては、新卒採用者と中途採用者の双方を適切に活用していきたいと思っている。
- ・ 会社の成長と社員の成長が一体となっていくことが理想であり、会社の成長が不足すると優秀な社員が辞めるリスクが出てくる。会社と社員は成長を競争し合う存在だと当社は考えている。
- ・ キャリア形成については、まずは現場上司との関係が基本であり、社員は現場の仕事及び、人間関係の中で成長する。したがって、社員のキャリア形成をキャリアの専門人材が中心的に担うのはなじまない。

### 3. 人材面での経営課題の解決に向けた社員に対するキャリア形成支援施策

#### (1) 施策の全体像

- ・ 当社では新卒採用者を最近増やしており、新卒採用者を対象とした施策を増やしてきている。
- ・ 新卒者のみを対象とした施策としては、入社3, 5, 7年目社員に対する人事部による面談、入社3年目を対象としたキャリア研修がある。また、新卒者に対しては育成目線での計画的ローテーションも考えている。

#### (2) 現場での上司との間でのキャリア形成

- ・ 当社では目標管理制度を導入しており、全社員が半期に一度、目標の設定と振り返りを行い、それに合わせて上司との面談を実施している。また、期の半ばでも中間面談を行っている。
- ・ 中間面談の際に、社員本人が自分が今後何をやりたいかをシートに書き、上司とそれをもとに話し合う機会を設けている。また、シートは人事にも提出している。これにより、上司は部下のキャリア的な希望を把握できるようになっている。
- ・ また、本人が今後やりたいことを定期的にWEB上で登録できる仕組みも持っている。
- ・ 半期に一度とはいえ、社員が自分自身のことを振り返る機会があることは重要だと考えている。また、面談は本人が上司との間で腹を割って話す機会にもなる。

#### (3) 新卒入社3、5、7年目社員に対する人事部による面談

- ・ 今年度から新卒入社3、5、7年目の社員を対象に人事部が面談をしている。面談を通じて気になる社員、課題を抱えている社員について、必要に応じた対応を検討することもある。また、会社として、どんなポテンシャルと思いを持つ人が社内にいるのかを把握する場としても機能している。

#### (4) 新卒入社3年目を対象にした研修

- ・ 今年度から新卒入社3年目を対象にした研修を始めた。
- ・ 入社後3年目の社員にはいろいろなことが起こり、気持ち揺れる時期。そうした時期に社員本人がこれまでの自分を振り返る場としている。
- ・ 研修参加者にとっては入社同期に会い、成長を確認しあう機会にもなる。他者を意識しつつ、これからどう自分を高めていくのか、どうありたいのかを考える機会になっている。
- ・ 研修は本人がリフレクションするためのワークショップであり、過去の経験をしっかり内省し、自分の糧が何かを考える。他者からのフィードバックをもらう場でもある。

#### (5) キャリアに関する相談窓口

- ・ 相談窓口は特に設けていない。相談がある社員は自分が知っている人事の社員に自由に相談に来ている。当社では人事部への相談の敷居は低く、特に新卒社員は比較的臆せず人事に質問に来るようだ。
- ・ 相談においては、まずは相談者の状況をよく理解することに心掛けている。その上で、火急のトラブルには対応しつつも、基本は課題に対して本人が自分でどう切り開いていくかを手伝っている。
- ・ 相談の中では、人事としてどう考えるかを問われることもあるが、そうした場合には個人的な考えと、人事部としての考えを峻別して話すように配慮している。いずれにしても相

談者に対して明確な指示をすることはできる限り行わないようにしている。

- ・ 当社の現場は人と人とのつながりが機能しており、殺伐としたような人間関係はない。お互いが言いたいことを言い合うような現場であり、相談ごとでも現場で解決することが多いが、それでも言えないことがあれば人事に相談がきている。

#### 4. キャリア形成支援施策の実施体制とキャリアに関する専門人材の役割

##### (1) キャリア形成支援部署の体制

- ・ キャリア形成支援を担当している人は特に設けていない。ただし、人事部員の中に有資格者は3名いる。
- ・ 経験や知識、理論がないまま、相談に対して答えることは危険だと考えている。面談では、自分の一言が相談者に影響を及ぼす事もある。なお、資格取得については、個人に身につくものであるから、個人の負担が基本であり、会社からの支援は考えていない。ただし、当社には、この資格取得に限らず外部に出て学ぶ機会に対して5万円を上限に受講料の半額を会社が支援する制度がある。

##### (2) 研修の実施体制

- ・ 3年目の研修の講師は外部に依頼した。外部パートナーと協働で研修を作ることで、社内だけで実施するよりも良い研修となることは多い。
- ・ 当社の人事部には人材が十分な人数いるわけではなく、業務ごとに外部の人材や機関と協働している。なお、研修における外部の講師選定については、当社側の想いを理解し、それを研修のコンテンツに落とし込んでいるかを重視している。また、講師と当社の社風との親和性も大切にしている。受講した当社の社員が講師の話を聞いて腹落ち・共感できるかは重要だ。

#### 5. キャリア形成支援施策の効果

- ・ キャリア支援の効果としては、企業目線では業績の向上かもしれないが、例えばクライアントに対して1人ひとりの社員がこれまで以上に欠かせない存在になったり価値を提供できる領域が増えてきていることが大切。
- ・ 3年目の研修では一人ひとりがきちんと前を向いて歩き続けていけるようになることが重要だと考えている。

#### 6. 今後の方向性・課題

- ・ 当社では成長の中で常に新たな人材を求めている状態にある。今後も安定的に新卒採用者を入れたいと考えているが、中途社員とは異なる育成方法が求められるのはいうまでもない。育成目線でのローテーションを計画的に行い、複数の仕事を経験させることによって、より大きな人材を育てていきたいと考えている。

## R 社

【経営環境の変化に伴い、一人ひとりの創造的なアイデア・発想の発現を促進するために、社員に対してより自律的に働くことを求める企業】

### 1. 会社概要

- ・ 業種：広告業
- ・ 正社員数：約 3,000 人
- ・ 正社員平均年齢：約 40 歳

### 2. キャリア形成（自律）支援に取り組んでいる背景や経緯

#### （1）人材面からみた経営課題、環境変化・きっかけ

- ・ インターネットや SNS の普及により、これらと従来の 4 マス（テレビ、新聞、ラジオ、雑誌）とを統合した新しいマーケティングコミュニケーションを提供することが求められるようになった。急激なビジネス環境の変化、提供するソリューションの進化に向き合うために、よりクリエイティビティを発揮する人材の育成が求められ、その中で社員のキャリア自律の必要性が強まった。
- ・ 不確実性が増す時代に自分たちのビジネスにおいても絶対的な正解がない中、個々の社員が自らの考えで物事を判断し、自律的に成果を生み出していく必要が出てきた。これまでのようにスキルや知識を身につけただけでは対応できない、その人の生き方や考え方、働き方自体が問われるビジネス環境になってきている。

#### （2）目指す社員像、会社と社員の関係性

- ・ 社員が生み出す発想やアイデアが提供価値と言える業態であるため、何よりも「人が資産」である。取引先も思いつかない考え方やアイデアを生み出すのは、人しかいなく、固定観念を破ってアイデアを生み出すためには、より自律的に仕事に取り組んでいなければならない。
- ・ 上記のような背景により、社員全員が、変化の多い時代に高いクリエイティビティを発揮するためには、社員の生き方（キャリア形成）を支援しなければならないという想いに基づき、キャリア自律支援を開始した。2005 年から人材育成部門の中にキャリア開発部を立ち上げ、若年層からキャリア自律支援を開始した。

### 3. 人材面での経営課題の解決に向けた社員のキャリア形成（自律）支援施策

#### （1）全体像、基本的な考え方

- ・ 上記の通り、変化の激しい時代において、より創造的なアイデアを生み出していくために、社員一人ひとりが自律的に仕事に取り組むことを求めている。
- ・ そのために、人材開発戦略室が中心となり、関係部署と連携をしながら様々な施策を実施している。ここでは、そのなかでもキャリアデザインプログラムについて取り上げる。

(2) 支援施策と内容 (キャリアデザインプログラムについて)

支援施策名称等	内容
<p>多段階キャリア育成制度 (人事制度と関わりながら運営)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 20代向けのキャリア自律支援施策であり、29歳時までに変化への対応力を備えた人材となることを目的に、キャリア考察の機会の提供と、意図的・計画的な異動の仕組みを組み合わせたもの。</li> <li>・ 具体的には、3年目から8年目までの社員を対象とし、キャリアプランニングシートを記入の上、上長と中長期のキャリアに関する面談を実施する。その中でも異動対象年次である4年目と7年目の社員には、キャリアやスキルの棚卸しだけではなく、中長期視点でのキャリアを考えた際、次に経験すべきと考える職種に優先順位をつけさせ、それらをもとに二階層上の部門長まで順次面談を実施。最終的に部門長が、当該社員の育成プランを作成し、人材開発戦略室に提出する。</li> <li>・ 記入・提出されたキャリアプランニングシートを参考に、人材開発戦略室が全異動対象者(約200名)の育成プランを作成し、実際の異動を執り行う人事局へ答申後、異動が実施される。キャリアプランニングシートには、社内で一人前とみなされる「プロフェッショナル」段階のキャリア像をゴールに見据えて記入する社員が多い。1回目の異動対象者には講演会を必須受講とし、識者による講演でキャリアデザインを考察するヒントを手渡すとともに、会社としての考える「キャリア自律」の意味や、異動制度の内容を説明する。さらに、希望者に対してキャリアデザインワークショップ(1泊2日)を実施し、自己理解・環境理解・キャリアビジョン・アクションプラン作成をサポートする。</li> </ul>
<p>世代別キャリア開発支援プログラム</p>	
<p>CD30s</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 31歳社員全員を対象とした研修を実施。プロフェッショナル段階手前の社員に対して、人事制度上の位置づけを再認識してもらうことと、今後のキャリアの確立に向け、自らの意志・価値観から会社との接点を探り、パフォーマンスをあげてもらうことを目的としている。</li> <li>・ 外部有識者によるキャリアデザインの参考となる講演会を必須受講として開催。</li> <li>・ 希望制で、キャリアデザインワークショップ(2日間対象者の2割程度が参加)を実施するとともに、個人の属性に応じ、キャリア開発部員でカウンセリングを実施する。社員の口コミで研修内容の評判が広がり、様々な部署からワークショップへの参加者がある。近年の傾向としては、中途入社者の参加者が増加。</li> <li>・ ワークショップはプログラム開発から講師まですべて、自社で賄う。</li> <li>・ ワークショップは、自己探求パート→プロ宣言パート→アクシ</li> </ul>

	<p>ョンプランパートの 3 段階で構成され、特に自己探求パートでは、レゴブロックを用いて、参加者の無意識（深層にある思い）の表出と言語化を目指し、より受講者が本音ベースで考えられるプログラムになっている。</p>
CD40s	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 42 歳全社員を対象とし、外部講師を招いた講演会（必須受講）と、ワークショップ（希望制）を実施。個人の働きがい（生きがい）と強みを生かした将来の働き方を展望し、前進する一歩を後押しすることを目的としている。</li> <li>・ 講演会では、「迷い」の中にいるミドル世代の社員に対し、キャリアの折り返し地点の今、変化の多い時代に自分のキャリアをどのように築いていくかを考えてもらうヒントを提供している。具体的には「WILL、CAN、MUST（＝何を望んでおり、何ができて、何をしなければならないか）」というフレームで自身の棚卸をすることを推奨し、人生視点で今一度自分の働き方を考え、会社との接点を模索するよう促している。</li> <li>・ ワークショップ（半日＋1泊2日）には、具体的に自身の今後を考えてみたい社員が集まり、「原点 CAN」（＝ライフストーリー・個人の年表の書き起こしから自分の強みや価値観を知る）と、「大人 CAN」（＝親しい人からのメッセージから、自身の強みや価値観を認識する）という、自分と他者の両視点から自己理解を行う。</li> <li>・ 自己理解をベースに、自分の興味関心ややりたいこと・できそうなことを、実現可能性を脇に置いて列挙してもらう。そうして列挙した項目の中で、会社を通して実現できそうなことをディスカッションしてもらう。</li> <li>・ 最終的に、自分が取り組む目標を設定してもらい、それに対するアクションプラン（未来の年表）を作成。最後は自分の身近な人への決意表明の手紙を書いてもらう。</li> <li>・ ワークショップ後の個別のカウンセリングにも対応している。</li> </ul>
CD50s	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 54 歳の全社員を対象として、定年再雇用等の制度の説明や、会社 OB を招いた退職後のキャリアに関する講演会を実施する。特に会社 OB の話は社員の関心も高い。</li> <li>・ ワークショップも希望制で実施している（1泊2日）。退職後のキャリアを想定して 50 代後半でしておくべきことに意識が向くようなプログラム内容としており、自己理解、環境分析、キャリア考察という 3 ステップで構成されている。自己理解の特徴としてマネープランを緻密にやることが挙げられる。具体的にいつまでどの程度のお金が必要なのか、住宅ローンはあと何年続くのか、年金はどの程度入ってくるが見込まれ、そのために今からどのような生活・貯蓄等が求められるのか、といった現実感持ってもらうことも大事にしている。</li> <li>・ ワークショップ後の個別のカウンセリングにも対応している。</li> </ul>

- ・ 人材マネジメントの視点から環境変化に柔軟に対応できるよう、2010年の人事制度を変更。制度変更による社員の戸惑いをサポートする目的でも、個人視点からのキャリア自律支援は必要であると判断し、世代別キャリア開発支援プログラム（CD30s、40s、50s）を導入した。
- ・ 真の自律的キャリア形成には、他者との比較ではなく、自分の中にある「譲れない思い」＝内発的動機や価値観に各人が気づいていくプロセスが重要であると考え、特にワークショップでは受講者各人の人生やキャリアの変遷を自分の言葉で考えていくことを大事にしたプログラムを開発した。

#### 4. キャリア形成（自律）支援施策の実施体制とキャリアに関する専門人材の役割

##### （1）キャリア形成（自律）支援の体制

- ・ 人材開発戦略室が他部門と密に連携しながら担当。人材開発戦略室は25名程度の体制で、人事部門とは別組織で運営。社員の学びの場である企業内大学も同室で運営している。
- ・ キャリア自律支援施策を企画・実施するメンバーはキャリアアドバイザーなどの有資格者で担当している。キャリアデザイングループは4名で構成される。
- ・ 個人が自分自身のキャリアを考えることの支援は、その人の生き方、個別性に大きく触れることになる。そのように人の人生の内面まで踏み込む上では、しっかりとした専門的な知識や学び（＝資格取得）が必要だと思う。
- ・ 研修の企画開発は、内部の状況がわかっているという点で自社社員が担当するべきであると考え。研修と個別の相談は連続的な支援であるべきであり、一人ひとりをキャリア考察から現場でのチャレンジまで統合的にみていくことを想定すると、研修等の企画においても骨子と内容はしっかりと自社社員が作り、必要に応じて、外部人材のサポートを得るべきだと考える。

#### 5. キャリア形成（自律）支援施策の効果

- ・ キャリア自律支援の効果としては、キャリア研修後に社員のモチベーションが上がること、何か一步踏み出すきっかけを与えられること、実際に何かにチャレンジするにあたり自分に何が欠けていて、何に注力していくべきなのか自分で認識できることなどが挙げられる。
- ・ キャリア研修後に新たなチャレンジをした結果、実際にビジネスが生まれた例もある。一方で、一般的に研修効果についてよく言われるように、受講者の行動変容までは検証できても、それがどう業績に貢献できているかまでは示せていないのが現状である。元来、人を資産として尊重する企業風土があり、キャリア自律支援も、それ自体が必要なことであるとして、基底的なところで理解を得られていると感じる。

#### 6. 今後の方向性・課題

- ・ 社員構成上、今後ボリュームゾーンとなる50歳前後の社員に対して、モチベーションを維持してもらうためのキャリア自律支援施策なども今後必要であると考えている。

#### 7. その他

##### （1）個別のキャリア相談

- ・ 専用の相談室において、守秘の遵守の下で、臨床心理士／キャリアカウンセラー資格を有する4名で個別相談を対応している。

- ・ 来談者は若年層からミドルからシニア層まで幅広い。新入社員の定着支援、多段階キャリア育成制度対象者、世代別キャリア支援プログラム受講者等、それぞれのタイミングで相談に応じている。近年は 50 代のシニア社員も相談に来るようになった。
- ・ 育児休業開明けの復職前のキャリア相談は原則義務化している。

(2) その他の取組み

- ・ キャリアウェブマガジンの発行。

## S 社

【グループ会社間の垣根を低くし、単線的なキャリアだけではなく、複線的なキャリアを提示し、社員に対してその選択を支援している企業】

### 1. 会社概要

- ・ 業種：総合医療・健康関連用品の輸入・製造販売
- ・ 正社員数：約 2,000 人（単体）
- ・ 平均年齢（全社員）：約 36 歳

### 2. 社員のキャリア形成支援に取り組んでいる背景や経緯

#### （1）人材面からみた経営課題、環境変化・きっかけ

- ・ 組織としての競争力を維持するためには、優秀な人材が企業に長く留まり活躍してもらう必要があるが、中長期的な戦略を考えたときに、業界再編や高齢化・グローバル化の進展など外部環境が今後ますます激しく変化すると見込まれる状況に対して、今までのようなセクター縦割りでの業務形態ではなく、セクター横断的な対応が求められる。

#### （2）目指す社員像、会社と社員の関係性

- ・ 単純に同じ組織の中で上位職へ昇級・昇格していただくだけではなく、他部門への転向や、国や地域を越えた働き方等も選択肢の一つとして提示して、そこから先は、社員本人が自律的に選択することを推奨する体制をとっている。
- ・ 今まではカンパニー（事業領域）ごとの線引きが強く、各カンパニー内でのキャリアパスが大前提であったが、経営の戦略として、一つの事業体として横の連携をとりながら人事を行っていくために、カンパニー間の垣根を越えた異動の機会も積極的に実施し、カンパニー横断的に活躍できる人材を育成する方向性にシフトしてきている。

### 3. 人材面での経営課題の解決に向けた社員に対するキャリア形成支援施策

#### （1）全体像、基本的な考え方

- ・ 1カンパニー内での単線的なキャリアだけではなく、幅広い複線的なキャリアを歩めるモデルを示していかなければならないという認識の下、企業として、社員が自律的に自分のキャリアを社内で選び取っていくための支援を行っている。

#### （2）支援施策と内容

支援施策名称等	内容
キャリア研修（選択制）	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 自分の数年間を振り返り、そこから見えてくる自分のエンゲージメントポイント（＝環境が変化しても自分自身が発揮できる強み、仕事にのめり込めるポイント）を、自己分析と他者からのフィードバックを基に発見すること目的として実施し、最終的には、3年後目指す姿を決め、それに向けたアクションプランを立てる。</li><li>・ 受講者は、管理職手前のリーダー層、中途入社社員などが多い。</li></ul>
上司との目標設定・評価	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 上司との年3回の短期的な目標管理に係る面談（期初に</li></ul>

面談	<p>おける目標設定、中間レビュー、期末の評価・振り返り)の際に、中長期の能力開発・キャリア開発に関する内容も含めて実施している。この取組みの目的については、企業の成長に繋げるためでもあるが、主には社員が自らのキャリアを自分で考えることを支援すること狙いとしている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人事からは、それぞれの面談で、中長期のキャリア形成に関してどのような話をするのかのガイドを示している。また目標設定シートの中に能力開発に係る内容を含めている。</li> <li>・ ただし、中長期のキャリア形成に係る面談内容での具体的な方法・用いるツール等は各上長に一任している。社員自らが自分のキャリアを考えて、それを上司が支援するという個別性の高い作業であるため、明確なフレームワークは強いていない。</li> <li>・ 部下のパフォーマンスマネジメントや育成という観点で、上司の業績評価のなかに含まれている。上司と部下の面談の質を上げるために、上司へのコーチングスキル研修も実施している。コーチングスキルの習得により、社員自らが自分のキャリアを考えて自律的な行動を促すことを狙いとしている。</li> </ul>
----	---

#### 4. キャリア形成支援施策の実施体制とキャリアに関する専門人材の役割

##### (1) キャリア形成支援の体制

- ・ 基本的には、現場の上司が責任を負って対応している。個別の面談（7. その他で後述）でも、原則として上司との間で行うことを基本としている。

##### (2) 人事部門の役割

- ・ 各カンパニー・部門における組織開発や人事施策の現場への展開は、基本的には個々のカンパニー・部門を担当する事業部人事スタッフが行うが、カンパニー横断的に共通に取り組むべき人事関連施策については、クロス・カンパニーを横断で管轄する専門チームが、各施策の展開プロセス立案と実行支援を行う。
- ・ 資格保有者は数名のみ。人事担当者と社員の面談は、選抜人材の育成面談、もしくはメンタル系の相談等の場合を主とし、基本的に社員には上司と面談の場を持つように促している。
- ・ キャリア研修の講師は、外部に完全に丸投げではなく、外部講師と人事部門が連携して、課題解決の方向を探る形が増えてきている。

#### 5. キャリア形成支援施策の効果

- ・ 社員のキャリア形成施策は、今すぐの生産性の向上などを目的としたものではなく「未来への投資」という位置づけで行っている。

## 6. 今後の方向性・課題

### (1) 新たな研修等の企画

- ・ 40歳以上のマネージャーになっていない社員への研修（選択型）を企画中である。
- ・ 中長期のキャリア形成に係る面談内容について、具体的な方法・用いるツール等は各上長に一任しており、現状ではキャリアに関してどのような話を行い、アクションプランを立てたかどうか等のチェックは人事部内でも行っていないが、この点への対応は今後の検討議題である。

### (2) 人事部門の役割について

- ・ 今後ますます人事部門ではキャリアに関する知識やスキルを高め、社内の人事担当者が社員のキャリアを専門的な知識に基づいて対応できる体制を整えることが必要である。現場のことをよく知っている内部の人材が対応することで、多少スキルが低くても、外部の人が行うよりは社員の腹落ちがいい。
- ・ 人事担当者にはファシリテーションスキル、社内の事情の把握等に加えて、経営・人材戦略を理解できるスキルが必要である。このなかで、人・組織がどのような方向性を目指すべきであり、またどのようなキャリア形成支援をしていくのかを理解できる力が必要だと感じている。

## 7. その他

### (1) 個別の面談について

- ・ 個別の面談については、原則として上司との間で行うことを基本としている。上司への相談が難しい場合は、人事部門が対応する。また、メンタル系の相談なども人事部門が対応にあたる。
- ・ 各事業部の人事部門に相談が来た場合でも、相談の内容によっては、カンパニーを横断的に対応している各人事機能別の専門チームに話が回ってくる場合もある。
- ・ 10年以上前から実施しているプログラムがあり、その中でグローバル共通で使用されている360度アセスメントを実施し、30分間の外部講師からのコーチングによるフィードバックを行っている（1人1年間に1回、自分で申し込む）。この制度は、人事考課とは関係なく人材育成面の観点から設けられているが、この中でキャリアに関する話も話題に上る。

### (2) その他の研修

- ・ 多様なキャリアパスを提示する施策を展開しているが、別途人材面の課題としての次世代リーダー人材層の育成に関しては、企業側が主導する形で、カンパニー間の異動や営業から内勤への異動などを通して様々な部署などを経験させ、半ば意図的に多様な経験を積みさせている。
- ・ 3年目研修において、キャリアに関する内容を盛り込んでいる。研修後に個別面談を行う場合もある（希望に応じて人事部門が対応する）。

## Ｔ社

【従業員個人、組織マネジメント、個人と組織のコミュニケーション支援を目的に各部門にキャリアアドバイザーを配置する企業】

### 1. 会社概要

- ・ 業種：総合商社
- ・ 従業員数：約 5,000 人（単体）
- ・ 平均年齢：約 42 歳

### 2. 社員のキャリア形成支援に取り組んでいる背景や経緯

- ・ 総合商社は事業を作っていくことが役割であり、人が最大の資産である。そのため、人材育成は常に重要な経営課題となっている。会社と従業員がともに成長し、夢を実現することを人事のポリシーの基本に据えている。
- ・ 難しいことではあるが、社員が当社でやりたいこと、会社が社員にして欲しことがマッチすることが最も望ましいと考えている。従い、会社は、個々人の想いの実現に対して最大限サポートすることが必要である。
- ・ また、定年後の再雇用により、雇用期間、つまり会社員としての期間が昔に比べて延びている。その中で社員が抱える仕事上の課題について、長期的な視点でワーク・ライフ・バランスの面を含めてサポートをしていこうとしている。

### 3. 人材面での経営課題の解決に向けた社員に対するキャリア形成支援施策

#### (1) 全体像、基本的な考え方

- ・ 会社としては社員のキャリアを尊重することが大事だと思っており、キャリアアドバイザー制度により個々の社員がどうキャリアを描くかを考える際の支援をしている。
- ・ その他、キャリアアドバイザー制度とは別に、50歳代の希望者にはキャリア研修も実施している。

#### (2) 支援施策と内容

##### (a) キャリアアドバイザー制度

#### 1) 制度創設の経緯・意図

- ・ キャリアアドバイザーの役割として、当社は 2007 年に制度を発足する前から、人材力のパワーアップと社員全員の活性化を目指しており、特に「若手の登用」と「シニアの一層の活躍」は重要な経営課題であった。
- ・ 当社の持続的成長にボトルネックがあるとすれば、それは人材であるとの考えの下、2006 年度に雇用延長制度を改正して本人が望めば 65 歳まで全員を雇用することとした。新卒採用やキャリア採用を継続し、育成もするが、当社での経験が豊富なシニア社員はまさに即戦力である。60 歳以降も生き活きと活躍してもらうためには、会社としてシニア社員のキャリアをサポートする必要があった。
- ・ 一方、社員の側にも意識転換が必要であった。当社は入社年次の概念が強い会社である。入社 10 年で（総合職の）全員が管理職になるが、当社には役職定年の制度はなく、60 歳まで部長職を続ける社員もいる。定年後に再雇用になると上司と部下が逆転し、昨日まで部下だった人の指示にしたがって仕事をしなければならないこともある。一方で、新任の

部長は元上司に気を遣って指示しにくいことがある。こうした現状について職場風土を含めて改革しなければ、当社の雇用延長制度は立ち行かなかった。

- ・ 若手の登用と、それ以上にシニアの一層の活躍を実現するための牽引役としてキャリアアドバイザーの制度を導入したという経緯だが、キャリアアドバイザー制度の意義・目的はこれだけではない。

## 2) キャリアアドバイザーの業務

- ・ キャリアアドバイザーの活動内容を細かく規定しているわけではない。キャリアアドバイザーは各部門に配置しており、その活動内容は部門の戦略と課題に応じて部門の責任者に決めてもらうことになっている。ただし、基本となる3つの役割は部門によらず共通している。

### ① 従業員個人（部下）に対するサポート

- ・ キャリアに対する相談窓口
- ・ 仕事や職場・人間関係に関する相談窓口

### ② 組織マネジメント（上司）に対するアドバイス

- ・ 部下育成・指導に関するアドバイス
- ・ 部下の活躍に関する提言

### ③ 個人と組織間のコミュニケーションへの側面サポート

- ・ シニアに特化している制度ではない。活動内容は部門によって異なるが、個人に対する支援として新人も含めた若手全員に面談しているところ（キャリアアドバイザー）もある。

## 3) その他

- ・ キャリアアドバイザーへの相談については、相談者を待っていても来ないことが多く、部門によっては、部門所属者全員と面談している。全員と面談しているキャリアアドバイザーは3、4人である。

### (b) 50歳代社員に対するキャリア研修

- ・ 50歳代の希望者を対象としたキャリア研修を実施している。複数回の受講も認められる。54、55歳で受講する人が多い。
- ・ 50歳代を対象としたのは、以前から実施していることもあるが、最近の意味付けとしては、当社での職業生活が60歳で終わりではなくなっており、50歳代の社員にとっては、もう一仕事も二仕事もやっていただくために現在及び今後の自身の立ち位置・方向性を再確認いただくことが主な目的となっている。
- ・ 研修は1泊2日で行われ、内容はライフ部分とマネー部分に分かれている。全体の4分の3がライフ部分、残り4分の1がマネーに関するものである。マネーに関する部分では退職金、年金などの将来の家計の収支計算をしてもらうものである。ライフの部分は、自身の強み・弱みを棚卸して、当社内・当社外に関わらず完全に引退するまで職業生活をどう全うするかについて、グループワークを通じて将来設計をしてもらう。仕事のことがメインである。
- ・ 研修の受講に対して、単に当社のイントラネットに案内を掲載しただけでは、参加してくれないので、キャリアアドバイザーによる口コミを通じて周知に努めている。なお、研修後に上司と内容をすり合わせることは仕組みとしては行っていない。

(c) 新卒一年目社員に対する指導員制度

- ・ 当社では新卒採用一年目の社員に対しては、一人ひとりに指導員が付き、仕事についてや会社生活全般についてのアドバイスをしている。本人と指導員との関係は長く続くことになる。また、希望者全員を寮に入れ、先輩社員などとのななめ上と下の関係性、コミュニケーションを通じた人間関係を作るような仕組みを作っている。

(d) 階層別研修

- ・ 20代、30代に対しても階層別研修をしており、その中で将来の青写真を描く機会を作っている。ただし、中長期のキャリアというよりも管理職として目指すものと現状とのギャップが何か、そのギャップを埋めるために自分をどう高めるか、どう成長するかを成長ステージとして職階があがる（主任、管理職など）タイミングでの研修としている。

(e) 全社員に対する毎年のアセスメントとキャリアアドバイザーとの関連

- ・ 全ての社員は、年に一度アセスメントを実施しており、その中でキャリアについて記載する部分があり、上司とすり合わせを行う。また、アセスメントについてすり合わされた内容も踏まえて、上司は一人ひとりの部下の人事計画、育成計画に反映していくことになる。こうしたプロセスを通じて、キャリア形成の仕組みを運用している。
- ・ こうした一連の人材アセスメントのプロセスとキャリアアドバイザーとの面談はダイレクトにはつなげていない。キャリアアドバイザーへの相談内容には非常にプライベートなものも多く、守秘義務の問題がある。また、相談内容をすべて組織に伝えていくことは、全員の問題への対応可能性、公平性の観点からも困難を伴う。
- ・ 同時に、いたずらにキャリアアドバイザーが介入することで、上司と部下の関係を崩してはいけないと考えている。人材育成、キャリアの支援については上司が責任を持って対応する必要がある。キャリアアドバイザーはあくまでもアドバイザーであり、側面からサポートすることはあっても、本人と上司との間に問題があれば、直接当事者間で話をすることが基本になる。
- ・ 当社の社員全員が自律的に自分のキャリアを考えているわけではない。世代によっても異なる。若い人には、いろいろと自分のキャリアを考えている者はいる。

#### 4. キャリア形成支援施策の実施体制とキャリアに関する専門人材の役割

(1) キャリアアドバイザーの体制、資格保有

- ・ キャリアアドバイザーは全部で14人いるが、必ずしも全員がキャリアアドバイザー専任ではない。専任のキャリアアドバイザーは対象員全員と面談をしている。
- ・ キャリアアドバイザーの中には女性が4人いる。女性については必ず各部門にいるわけではない。なお、現在女性のキャリアアドバイザーは全員40歳代であるが、必ずしも子育て経験があるわけではない。あくまでも人柄で人選している。
- ・ キャリアアドバイザーの要件として資格取得は課していないが、自発的な研修参加や資格取得に対しては費用補助を行っている。また、有識者にスーパーバイズをお願いしており、年に数回来ていただいて講義・指導いただいている。
- ・ キャリアアドバイザーの中でも持っている知識などは異なる。それぞれに意見交換をしているが、基本は個人の取り組みである。制度発足当時は横並びでキャリアアドバイザーの中には同期の人が多かったが、現状では世代が交代している。

## (2) キャリアアドバイザーの人選

- ・ 2007年にキャリアアドバイザー制度を導入したときに限らず、人選は常に苦労している。上司に対してもアドバイスが出来るためには組織のマネジメント経験を積んだ人が望ましく、実績があり人望が厚いとなると、それほど多くは存在しない。キャリアアドバイザーの年齢は50歳代後半から60歳代前半が多い。
- ・ 60歳以降のキャリアに対するアドバイスは、若い人では難しい。マネジャーに対するアドバイスも必要に応じてしなければならない。それ相応の人材でないとキャリアアドバイザーの役割を果たせない。

## (3) キャリアアドバイザーと人事部との関係

- ・ 人事部では、キャリアアドバイザーの研修企画・運営、全社の情報提供、キャリアアドバイザー自らが参加する研修費用補助等を行っている。
- ・ キャリアアドバイザーは各事業部門に所属している。キャリアアドバイザーの活動内容は各部門のニーズに応じて、部門の責任者と打合せながら活動している。当社では部門によって風土が異なり、キャリアアドバイザーについても各部門の実情に合った形で活動するのがよいとの考えでいる。

## (4) キャリア研修の講師

- ・ キャリア研修の講師は外部にお願いしている。

## 5. キャリア形成支援施策の効果

- ・ キャリアアドバイザーは、社員からの相談を受けて、組織上の課題があると考えて組織に情報をフィードバックして解決につなげようとしている。そうすると、相談する側の社員としてもキャリアアドバイザーへの相談の効果を実感することが出来る。
- ・ 上司と部下との間でうまく話が出来ない点をキャリアアドバイザーが補う。相談内容は守秘義務が原則だが、本人の了解をとりながら組織の潤滑油としての機能を果たす場合もある。
- ・ キャリアアドバイザーはある意味何でも屋である。社員のキャリアの相談だけでなく、組織の人間関係の相談、家庭や教育の相談も受けるが、キャリアアドバイザーは、それをうまく拾って、組織に還元する。そうした役割を果たせる人選がカギになる。

## U社

【中小企業として、外部人材を活用しながら人事制度全般の整備から着手して、その枠組みの中でキャリア形成施策を導入してきた介護事業者】

### 1. 会社概要

- ・ 業種：通所介護事業
- ・ 正社員数：約 40 人（非正規社員数：約 160 人）
- ・ 平均年齢（全従業員）：約 41 歳

### 2. 社員のキャリア形成支援に取り組んでいる背景や経緯

#### （1）人材面からみた経営課題、環境変化・きっかけ

- ・ 人を育てることが一番大事であると理解しているが、中小企業ではキャリア形成支援に充てる時間的・費用的な余裕がない。また、人を育てるためには、まず人材育成を担当する人から育てなければいけないことも理解しているが、そうした担当者の育成や、外部から雇用する資金も時間もないのが正直なところである。中小企業の中には「キャリアをつくる」ということが迷惑な話になってしまう。
- ・ 労働者側も、キャリア形成の必要性を感じている者もいるが相対的には感じておらず、現場の労働者の想いとはかけ離れている。
- ・ 介護業界は、2000 年代以降に急成長した業界であり、会社のキャリアを作ること＝労働者のキャリアを作ることともいえる。だが、介護業界は転職が日常化しており、従業員のキャリアが築けておらず、企業にとっても従業員にとっても悪循環が生じていた。

#### （2）目指す社員像、会社と社員の関係性

- ・ 転職の多い介護業界の中小企業においては、社員のキャリア形成を行うためには、まず人事制度全般を整えることを目指した。
- ・ 介護職は一人ひとりの労働力に頼る仕事であるため、個人に寄り添って、働きやすい環境を整えることが、最終的に経営に好影響を及ぼすと考えている。

### 3. 人材面での経営課題の解決に向けた社員に対するキャリア形成支援施策

#### （1）全体像、基本的な考え方

- ・ かつては、明確な基準や等級ステップがない、制服も統一されていない、サービス残業が日常化しているといった状況であった。そのため、その大前提として、人事考課制度全般を整備することから着手した。安心して働ける環境を作らなければキャリアなど先の話はできない。まずは、給与面、人事関係なども含めた制度整備が最重要の課題として位置づけた。
- ・ 例えば、キャリアパスを主に 2 本整備した。①主任→副センター長→センター長という形、②管理監督者に就かずにスキルアップしていきたい人に対して、「介護専門職」というポストを設けて、センター長と同等の給与を支給するという 2 つのコースで、コース間の異動も可能としている。また、人事異動制度、等級制度も導入した。
- ・ このように人事制度を一定程度整備した上で、キャリア形成施策も人事考課制度と連動して導入した。以下では、全正社員に対して実施しているキャリア面談について取り上げる。

## (2) 支援施策と内容

支援施策名称等	内容
キャリア面談	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 全正社員を対象とした面談（1人30分程度）で、1年に1回、社員に本社に来てもらう形で実施している。本社で実施している理由は、当社では拠点運営を基本とする業務形態であり、1年に数回は本社に来る機会を設けた方が良くはないかという考えがあるためである。</li><li>・ 事前にキャリア面談シートを配布し、それを基にしてキャリア面談を実施。面談内容は、短期的な事柄が主になる人もいれば、中長期的な目標などについて話をする人もおり、様々である。社員自身の家族に関する話や、お金の話など、センシティブな話をする場にもなっており、面談時間の一部には生活相談的な部分も含まれている。</li><li>・ 面談は、面談対象者・経営者・チーフマネージャー（全センターを統括管理者）・外部専門人材（後述）の4者で実施する。チーフマネージャーが進行役を務め、基本的には社員本人に話してもらい、「聞く」場としている。外部人材は話がそれたときに元に戻す役割。</li><li>・ 面談後、キャリア面談シートはセンター長に提出させる場合があるが、各センター長の裁量に任せている。本社で面談をしているため、少なくとも一部は本社で管理できている状態になっている。</li></ul>

## (3) キャリア面談の目的・位置づけ

- ・ 経営側としては、社員に対してメッセージを伝えることと、社員との意見交換・情報共有をする場として活用することが目的の一つである。具体的に企業から社員に対しては、①定着の支援・今後もここで活躍してほしいという意向の伝達、②企業の方向性と社員自身の今後の方向性とのすりあわせを行っている。
- ・ キャリアパスの形や、給与体系に関して、今後の頑張り次第で、得られる報酬や役職等を改めて伝えモチベーションを上げている。
- ・ ワークキャリアのみではなく、ライフキャリアを含めて考えさせ、キャリアの全般としての生活設計を考えさせる場としている。

## 4. キャリア形成支援施策の実施体制とキャリアに関する専門人材の役割

### (1) キャリア形成支援の体制

- ・ 基本的には、経営層が各種人事考課制度の整備、キャリア面談等の運営を実施している。各センター長とも連携をとり、常に情報共有を行う体制を取っている。
- ・ 加えて、外部の専門人材を活用し、キャリア形成施策に限らず、経営全般のコンサルタント的な形で携わってもらっている。
- ・ さらに、政府の助成金の申請などを通して、さらに外部から審査される機会を持つことで、外部人材の独りよがりの制度にならないようにしている。社会に認められる機会をつくることが大事であるという認識である。

## (2) 外部の専門人材への期待・役割

- ・ キャリアに関する内容だけにとどまらず、経営全般に関するコンサルタント的な役割を期待しており、実際にその通りの活躍をしてもらっている。中小企業には、人事部がなく、またキャリア・コンサルタント資格のみの専門人材を外部委託する余裕がないため、他の企業経営にも関わる知識に明るい人材に、社員のキャリア形成へのアドバイスも含めて、トータルコーディネートをお願いする形になっている。
- ・ 外部人材はあくまで、経営層から雇われている形であるので、経営環境の改善に帰結させなければならないという考え方に沿ってくれている。経営者は目の前のことに目が行きがちなかで、会社全体にとっての中長期的なプランの提案などをしてもらえる。経営者に対して会社の道を指し示してくれる。
- ・ ある程度長期的なものも含めた制度設計におけるアドバイス、外部の相談員として位置づけることで、社員から直接の相談窓口、各センターに対する専門人材によるチェック等（チェック結果はセンター長の賞与にも反映）も実施している。
- ・ 外部人材にはキャリア面談にも同席してもらっている。面談の場に専門人材がいることで、社員自身が、公平感が生まれ、日頃の悩みや不満などを、社内の閉じた関係だけで終わらせずに、外部人材へと頼ることができるのではないかと安心感をもって話してもらえる。

## 5. キャリア形成支援施策の効果

### (1) 資格取得者の増加と定着率の向上

- ・ キャリア面談の効果として、介護福祉士資格取得者が増加したことが挙げられる。資格手当制度と社内でのステータスが上がることを伝えることでモチベーションが高まった結果、介護福祉資格取得を目指す社員が増加し、数年前まで数名であった資格取得者は、現在は50名程度にもなっている。
- ・ 介護福祉士資格取得後は、さらに介護支援専門員資格取得を目指して、ステップアップしていく人が多い。それに対しても資格手当をつけている。資格を取ることで、経験則でやっていた仕事について、介護職員として求められる専門知識を系統立てて理解した上で、仕事に活かして従事できるため、良い循環が生まれている。
- ・ キャリア形成施策を含めた一連の人事考課制度の結果、定着率も向上している。

### (2) 率直な意見の収集・経営側も気づきの場

- ・ 社員からの非常に率直な意見を聞ける場となっており、経営側が気づかされることも多い。例えば、少なくない社員が、雇用継続をあまり望んでいないことや、転職を常に考えている状態だということが改めてわかった。
- ・ だからこそ、企業としては、社員のキャリア形成に向けて、キャリアパスの明確化、資格手当制度の拡充、適切な残業手当の支給など、施策を打ってきた。

## 6. 今後の方向性・課題

- ・ 2015年1月に実施するキャリア面談から、準社員（常勤・週5日間勤務・時給制・社会保険加入済）に対象を広げて初めて実施する。
- ・ 本社に行けることや、単なるパート・アルバイトといった扱いではなく、企業の経営層と直接話ができる機会を与えられたことで、会社から大事にしてもらっているとの認識が芽生えており、正社員よりもキャリア面談への期待は大きい様子である。

## 7. その他

### (1) その他の研修

支援施策名称等	内容
中堅社員研修 (女性リーダー研修)	<ul style="list-style-type: none"><li>• 1年に1回実施の将来のセンター長候補の女性社員に対して行う研修。</li><li>• 技術的な内容だけではなく、社会常識的な内容やセンター長に必要なマネジメントの内容についても扱う。</li></ul>
介護福祉士資格取得に向けた勉強会	<ul style="list-style-type: none"><li>• 介護福祉士資格取得に向けた朝から夕方まで丸1日の勉強会。参加希望の社員は有給休暇や公休を利用して参加。</li><li>• 社内外の講師により全10回開催。すべて企業側が費用を負担し、希望する社員は無償で受講できる。</li></ul>

## V 社

【職場におけるキャリア開発を基本として、個人の成長を組織の成長に結びつけるため 2000 年代初頭からキャリア形成施策に本格的に取り組んでいる企業】

### 1. 会社概要

- ・ 業種：製造業
- ・ 正社員数：約 30,000 人（単体）
- ・ 正社員平均年齢：約 40 歳
- ・ 職種の 8 割は技術系

### 2. 社員のキャリア形成支援に取り組んでいる背景や経緯

#### (1) 人材面からみた経営課題、環境変化・きっかけ

- ・ 2000 年を前後に、業界は厳しい時代を迎えた。当時は、事業環境の変化に伴い、注力する事業が、ビジネスの時間軸が比較的長いインフラ事業から、時間的なサイクルが短く、技術進化が続く IT・エレクトロニクス事業へと変わっていく過渡期にあり、まさに付加価値の源泉が最前線の社員に変わっていった。
- ・ そうした時代背景から、「強い個」を育成する必要性があるという認識に至り、様々な個に焦点化した人事施策を導入する中で、キャリア形成に関しても自律的な個を育成する支援策へと移行した。さらに、グローバル化が進展するなかで、ビジネスモデルの転換に対して、対応できる人材が必要になっている。
- ・ 大企業であることも関係して、安定志向が強い社員が多い。従来は仕事のマニュアルがある程度通用していたかもしれないが、マニュアルがない世界の中で生き抜いていく力を養成していく必要が生じている。

#### (2) 目指す社員像、会社と社員の関係性

- ・ 従来の企業と一体となって働いていくような労働者像（なるべく、「調和」「協調」が求められた）ではなく、ダイバーシティを確保しながら、多様な社員・意見を大事にしたいという経営層の意向がある。
- ・ ビジネス環境のめまぐるしい変化に能動的に対応できるような自律的な働き方を社員に求めている。常に当事者として向き合い、困難な局面にぶつかったとしても、逃げずに自分で考えて判断できるような人材像を求めている。

#### (3) 「自律的」の意味合い

- ・ 常に自分のやりたい仕事ができるわけではなく、一つの案件でも、必ず主役とサポート役が必要となる。そうしたなかで、自己中心的ではなく他者（≒組織）との共生をしながら、その間のスイッチの切り替えができることが「自律」であると考えている。同様に、やりたいことを主張することが、「自律」ではなく、仮に希望とは異なる仕事をしなければならなくなった場合でも、自分なりに折り合いをつけて受け入れることも「自律」した働き方だと捉えている。「自律的」というと自己完結的というイメージがあるが、そうではなく、人を巻き込み、協働しながらゴールに向かうような形を考えている。
- ・ 「自分で決める」というプロセスを踏むことが重要であり、当事者として真剣に向き合うことになる。企業側としても、自分で決めて動いてくれる主体性のある人に期待したい。

従って、個人が自分で決めるというプロセスを大事にしたいと考えている。

### 3. 人材面での経営課題の解決に向けた社員に対するキャリア形成支援施策

#### (1) 全体像、基本的な考え方

- ・ 個人の成長を組織の成長に結びつけることを目的に職場におけるキャリア開発をベースに施策を推進している。
- ・ キャリア開発とは、個人にとっては、仕事を通してなりたい自分になるろうとすること（自己ゴールの設定と到達・達成）、組織にとっては、個人の（個人主導・その人らしい）成長を組織の成長に活かすことと定義している。
- ・ 上記の考え方に基づき、具体的な施策としてキャリア開発支援プログラム（CDP）を構築しており、そのなかでいくつかの制度を運用している。以下では、プログラムの中でも核にあたり、2002年から継続してきた、キャリア開発ワークショップと、職場におけるキャリア開発を目指して設定しているGPM制度を取り上げる。

#### (2) 支援施策と内容

支援施策名称等	内容
キャリア開発ワークショップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ キャリア開発支援のコアプログラムとして実施している合宿型（現行は1泊2日）のプログラム。</li> <li>・ 個人の内的キャリア自覚の促進が主な目的であり、日常業務から切り離れた環境で実施する。</li> <li>・ 対象者は主任（係長）層で、参加を義務づけており、1回に20名程度、年間で約600~800人が参加する。将来の管理職候補群に対する、部下へのキャリア開発支援の啓発・スキルアップという意図もある。</li> <li>・ プログラム内容は、自己分析作業による内的キャリアの自己理解を深めた上で、キャリアプランニングを行う。</li> <li>・ 希望者には個別のキャリアカウンセリングを実施する。</li> </ul>
GPM（グローバル・パフォーマンス・マネジメント）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 今までの目標管理制度から、GPM（グローバル・パフォーマンス・マネジメント）を導入し、短期的な目標設定に加え、中長期的なキャリアに関する内容について、上長と面談を実施することで、個人と組織の相互理解の促進やGPMとキャリア開発の連動性の強化を図る。</li> <li>・ 上長に対しては、ヒューマンスキルトレーニングとして、管理職研修、評価者訓練、360度フィードバック、コミュニケーション研修等を実施して、部下に対する適切なコーチング・フィードバックができるように訓練をしている。</li> </ul>

#### (3) キャリア開発ワークショップの実施状況

- ・ 導入当初は、「リストラの声かけの場」だと誤解する人もいたが、現在はそうした認識の人はおらず、自分のことを考えることを楽しみにして参加する人が多い。楽しいと感じるのは、日常の業務から一度離れて、今まで見えてなかった新たな自分・欲求に気づく機会に

なることへの期待感が背景にあると考えられる。

- ・ 今まであえて見なかった部分を考える機会でもあるので、辛さを感じるという人もいるが、この時間は自分のための時間であり、有効に使って欲しいということを繰り返し伝えている。
- ・ キャリアをワークキャリアだけに限定せず、生活全般を含めてライフキャリアを考えてもらうことを趣旨としているため、一度、会社や目の前の業務から距離をとって、自分の強みや志向、価値観、動機、興味関心等を自覚して、そこに気づいてもらうことを狙っている。

#### 4. キャリア形成支援施策の実施体制とキャリアに関する専門人材の役割

##### (1) キャリア形成支援の体制

- ・ 人事教育部門が主に担当している。同部門には、キャリアカウンセラー、産業カウンセラー等有資格者が含まれる。
- ・ 担当者は各種研修でのファシリテーターや、個別面談でのカウンセラーとして対応する。プログラムの作成や、研修の講師等は、外部の専門機関も活用している。

##### (2) 人事教育部門の役割

- ・ キャリア開発施策の企画立案、施策の推進
- ・ キャリア相談室カウンセラー、研修講師・ファシリテーター等、プログラムの運営
- ・ 個人への直接支援（面談等）

#### 5. キャリア形成支援施策の効果

##### (1) キャリア開発ワークショップの受講後

- ・ 会社から離れたところから自分自身を見つめ直すことで得られた気づきを基に、それを改めて会社というフィールドでどのような働き方をすることが、自分の強みを最大限に発揮できるのか、あるいは、どのような役割を期待されているのかを自分で考えることが、結果として生き活きと働いて活躍することに繋がっていると感じる。
- ・ 個人への支援をすることが、結果的に一番能力を発揮することに繋がるという関係は、なかなか目に見えない部分もあるので、効果測定は定点観測という形ではあるが実施している。実際に、会社や現在の仕事へのコミットメントに関する点では、当社で働くことの誇り、やりがい、多様性の尊重などの項目で一定以上の高い数値が得られている。
- ・ キャリア開発ワークショップ直後の効果だけでなく、参加者に対して追跡調査も実施しており、自己理解の促進、成長意欲の向上、仕事に対する動機づけの強化、当社でのキャリア開発の展望（会社へのコミットメント）、ビジネス行動へのプラス影響の5点をそれぞれ聞いて、統計的に分析し、すべての項目で有意な実施効果がみられている。

#### 6. 今後の方向性・課題

##### (1) 効果の見える化

- ・ キャリア形成施策は効果がすぐに現われるものでもなく、見えづらい面があるので、組織として継続して取り組む上では、指標や時間軸をどのように設定していくかが課題である。
- ・ 研修後のアンケートのコメントやサーベイなどをエビデンスとして使用し、効果の見える化を図っているが、研修直後の調査で満足度が高くなるのはある意味当たり前なので、今後は、その後の追跡調査や、上司部下のキャリア面談の質の確認などを実施していきたい。

## (2) ミドル・シニア層への対応

- ・ セカンドキャリアとして現在の延長線上だけではない多様な働き方や活躍の場をどのように創出していくかが今後の課題。セカンドキャリア研修も、若手・中堅から繋がっている一連のものであると考えることから、「セカンド」と分けるのではなく、早い段階から自分のキャリアを考えてもらう機会を提供していくことが重要だと考えている。

## (3) キャリア相談について

- ・ キャリアを考える上でのリソースとして未だ当たり前のものになっていない中で、来談に躊躇する社員も少なからずいる状況。キャリアを考えるプロセスの一つとして、自然に、キャリア相談室に足を運んでもらえるような形を目指したい。

## (4) 専門人材について

- ・ キャリア・コンサルティングに係わる専門人材には、キャリアに関する施策を既存の体制の中にどう入れ込むと効果的かを考え、組織全体を考慮した制度設計や実際の運用・運営といった組織開発的な機能が求められる。こうした役割を担うことができれば、キャリア・コンサルタントが企業の中により普及していくのではないかと思う。

## 7. その他

### (1) その他の施策

- ・ キャリア開発支援プログラムでは、キャリア開発ワークショップ以外にも、いくつかの制度を運用している。

支援施策名称等	内容
社内 FA 制度	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 社員が仕事を選択できる自由度をさらに高め、「自律的な人材の流動化」「個人の意思・意欲にマッチした仕事への再配置」の実現を目指す。</li><li>・ 本人が異動希望を社内に公開し、本人の異動希望部署またはスカウト部署が本人と面接を行い合意に達した場合異動する。所属部署に拒否権はない。</li></ul>
グループ公募制度	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 事業部門の新規事業、重点事業からの人材募集に、社員自らが積極的に応募する制度。</li><li>・ 人材募集（部署、担当業務）を社内、グループ会社に公募し、応募者は現所属部署を通さず、募集部署に直接応募する。面接を行い、合格の場合、異動する。所属部署に拒否権はない。</li></ul>
若年層向けキャリア開発支援	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 初期キャリアの課題である定着、リテンション、成長実感、モチベーション向上等の観点から、自分のキャリアを考える機会を定期的実施。主には、リアリティショックを解消することを目的としている。</li><li>・ 入社1年目ふりかえり研修、新人コミュニケーションスキル研修、キャリア面談研修などを実施している。</li></ul>

<p>中高年齢向けキャリア開発支援</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中高年齢者が自らの目標と組織からの期待を調和させ、キャリア転機を乗り越え、生き活きと働くための自律支援。</li> <li>・ ライフプラン研修（45歳、50歳対象）、ライフプラン説明会（58歳対象）等を実施している。プログラムはこれからの働き方・生き方について改めて考える機会として、基調講演と社内制度の説明、キャリア・ライフプランニングの構成。</li> </ul>
<p>キャリア相談室</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ キャリア相談室を設置して、グループ会社も含めた社員の希望者対象に実施。守秘義務を厳守。</li> <li>・ 問題解決・状況への適応に関する個別支援として、職場では対応しきれない個人の悩みや問題に対してカウンセリングによる心理的援助を行う専門機関として機能することが主な目的。</li> <li>・ 職場（仕事）の紹介や斡旋、人事への介入等はない。</li> <li>・ 相談員は、キャリアカウンセラー、産業カウンセラーの資格を有する社員（人事部門）であり、相談室外の産業医、EAP（従業員支援プログラム）、社外相談機関、スーパーバイザーなどとも連携。</li> <li>・ 主な相談内容は、①職務適性、将来の進路・能力開発、職務不適合感について、②職場の人間関係について、③ワークライフバランスなどである。</li> </ul>

## W社

【人事評価制度を導入した後、次のステップとしてキャリア形成支援を検討している中小企業】

### 1. 会社概要

- ・ 業種：ソフトウェア開発
- ・ 正社員数：約 40 人（8 割が男性）
- ・ 正社員平均年齢：約 40 歳
- ・ 職種：システム開発 6 割、営業 1 割、管理系スタッフ 1 割、問合対応等 2 割

### 2. 社員のキャリア形成支援に取り組んでいる背景や経緯

#### (1) 人事評価制度・目標管理制度との関連でのキャリア形成支援

- ・ 当社では、今後人事評価制度を導入しようとしている（目標管理制度：MBO）。これまで当社には人事評価制度がなく、社員からは自分の給与の根拠が分からないと意見が出ていた。自分が目標達成出来たのか出来なかったのか、出来なかった場合には何故かといった疑問を社員と会社対話して解消する必要性が高まり、人事評価制度を導入することでようやく解消できてきた。
- ・ 次の段階として、長期的なスパンで人の適性や興味をきちんと引き出していくことが必要になってきている。やるべきことが目の前に起きている状況にある。
- ・ 長期のキャリアを考えたい動機として 20 代、30 代の社員には長期的なスパンで自分の仕事をする意味を考えてほしいことがある。当社に居続けることもあるだろうし、今後は他社で働くこともある。先々の自分の武器を早めに考えておかないといけない。こうしたことが、中長期のキャリアを考える動機である。
- ・ 加えて、給料が高いのは総合職の管理職というのではなく、エキスパートや専門家として能力を高めることの方が収益面でも人材面でも重要と考えている。キャリアの方向性を長期で評価していきたい。そのためには社員が自身のキャリアの実現のために長期のビジョンを描いてみるのが良いのではないか。
- ・ もう一つの動機としては、50 代の社員の今後に関するものである。当社の今後 10 年のキャリアを描けるかどうか課題である。他社等への転身も含めた大きな枠組みでキャリアを支援できれば、対象となる社員をもっと生かすことが出来るのではないか。
- ・ 当社には子会社もあり、人材の異動もある。また取引先との間での人の異動も行っている。

### 3. 人材面での経営課題の解決に向けた社員に対するキャリア形成支援施策（検討事項）

#### (1) 全体像、考え方

- ・ 本人からやる気を引き出すのは評価制度を活用すれば出来るが、キャリア形成支援については、上司が部下を理解して能力開発を助けることが不可欠だ。そのためには、上司は部下の話をしっかり傾聴できることが重要であり、助言の方法を身につける必要がある。
- ・ その際、部下の希望や想いを聴くだけで、何ら対応が出来なければトラブルになるだけだ。そうしたことが生じないようなトレーニングも必要となる。

#### (2) キャリア・コンサルティングに求められる機能

- ・ キャリア・コンサルティングが機能するようになれば、経営には非常に役に立つと考えている。ポジションと人材のミスマッチが解消されやすくなる。また、モチベーションのコ

ントロールがしやすくなる。これが大きなメリットだ。

- ・ キャリア・コンサルティングを行っていないと、経営層側からの社員への今後の期待感が思い込みになりかねない。本人にしてみれば、自分が目指すものとは違う結果になりかねない。例えば、本人は技術職でキャリアを進めたいが、コミュニケーションがあるから周囲はマネジャーが良いと判断するとそこにすれ違いが生じてしまう。
- ・ そうした中で、外部を含めて中立的な立場でキャリア・コンサルティングを実施すると真実を話すことが多くなると考えられる。外部活用により使いやすくなる面はある。EAPでも同じである。
- ・ 仕事の中では、大きな課題を超えると、また次の課題が待ち受けていることが普通である。しかし、現在一つ山を越えればもう終わりとする社員が多くなってきた。動機づけの観点から、仕事の報酬は仕事であると考え、自律的に考えられる人材が必要となる。
- ・ 能動的な人を作っていく上でも、「自律的」かつ「自立的」な人材が重要であり、その観点からキャリアを考えなければいけない。
- ・ 自律性とともな積極性が求められているが、行き過ぎると一匹オオカミを増やすかもしれない。コンピテンシーを考える時には、連帯感の醸成も重要である。一緒になって高めていく部分がないと会社の力がつかない。
- ・ 連帯感・一体感の醸成は個人への支援だけでは難しい。日ごろの研修やチームワークを高めようと思っても、その活動などに入らない、あるいは乱す人は必ず出てくる。クラブ活動や社内報の発行なども一つの方策である。もちろん、育成管理、チーム運営を人事評価項目に入れている。
- ・ ソフトウェア業界では人材の流動性は非常に高い。多くは給料が高いところに移動する。業績が上下に変動しやすい業界でもある。当社の場合、人の成長はその人の段階により異なるだろう。年収で1,000万円程度であればそれ以上伸びることは少ないが、500万円ぐらいであれば能力アップのための転職に十分なりうる。一方である程度社員が定着することは重要であり、転職回数が多い人は採用側からは長期的に仕事を任せにくい感じを持つ。
- ・ 後輩・同僚・あるいは非正規社員への指導等の貢献項目は単年度の評価に入れているが、評価が高ければ、昇格の際にも考慮されることになる。また、そうした意思決定を上司や管理者からの一方通行でなく、双方上司と部下が双方向で話せる環境、コミュニケーションのツールとしての役割がキャリア形成支援において重要だ。
- ・ 大企業は様々な制度が整備されており、社員自らに気づきを与える機会が多くあるが、小さな会社ではそうした機会やきっかけが時間面、コスト面からも作られていない。まずは人事制度、評価制度を運用することからスタートである。評価のフィードバックを受けたことのない社員があり、制度運用により気づきがある。

#### 4. キャリア形成支援施策の実施体制とキャリアに関する専門人材の役割（検討事項）

- ・ 現段階では専門的な人材の配置については考えていない。将来的にも外部の専門機関の活用は想定しておらず社内の人材が当たると考えている。自分の会社の社員でないと腹落ちできる施策は難しいと考えるからである。
- ・ 専門的な観点から支援してくれる外部機関はあるだろうが、作り込みは内部で行う。人事制度も自前で作っている。
- ・ 専門的な知見獲得のために、外部の勉強会に参加するなどしている。法律変更やメンタル対応などがその内容である。

## X社

【グループ会社のエンジニア育成の研修を担うなかで、キャリア形成支援にかかる研修サービスを提供する企業】

### 1. 会社概要

- ・ 業種：情報システムの研修部門
- ・ 正社員数：約 300 人
- ・ 正社員平均年齢：約 34 歳

### 2. 社員のキャリア形成支援に取り組んでいる背景や経緯

#### (1) 人材面からみた経営課題、環境変化・きっかけ

- ・ グループ会社の社員に対して、研修を行うサービスを提供しており、主要業務はエンジニア育成である。近年エンジニアのキャリア形成支援としての研修の依頼が増えてきている。特に、女性エンジニアの離職率の低下のための、結婚・出産後の復帰に向けた支援や、年上の部下をもつ管理職層などへの支援に係る研修である。
- ・ 当初は、社員のキャリア形成支援をすることで、売上や損益に良い意味で跳ね返ってくるのかという疑問や反発が出されていた。親会社の社長がダイバーシティの推進こそがこれからの生き残りのためには絶対であるという信念を貫き、トップダウン的に開始した経緯があり、それに当社として対応している。
- ・ これまで、IT 業界では、技術革新のスピードが非常に速いことから技術教育のみを施すことで何とかなるという認識があった。だが、技術教育だけで、例えば女性社員の離職は防げるのかといった問題提起を行い、スキル教育だけではなく、キャリア形成支援の必要性への理解を求めた。

#### (2) 目指す社員像、会社と社員の関係性

- ・ 創業理念にも掲げているが、企業として目指すべき一つの方向性が決まったら、それに向けて社員全員で取り組むことを大事にしてきた。
- ・ 社員には、会社に依存しすぎず、自律的に自分のキャリアを自分でデザインすることを求めているが、ここでの「自律的」の意味は、独りよがり好き勝手にキャリアデザインをするのではなく、仮に何らかの納得できないことがあったとしても、その先に何を掴むかが重要であり、自問自答を繰り返しながらまずは取り組んでみるような姿をイメージしている。
- ・ 社員が自律的に働くためには、組織のミッションが必要不可欠だと感じている。目指すべき方向性が決まった状態に対して、各社員は何ができるかという思考プロセスを想定している。企業のミッションに同調しながら、積極的に働いていく姿が自律的な働き方である。

### 3. 人材面での経営課題の解決に向けた社員のキャリア形成支援施策

#### (1) 全体像、基本的な考え方

- ・ 上記人材面での経営課題に対して、特に女性エンジニアのキャリア形成支援施策を実施している。
- ・ 各グループ会社では研修をせず、当社に節目にあたる対象者を集合させて研修を実施している。キャリア形成支援施策や研修内容は、当社からグループ会社へ提案する形で実施し

ている。ただし、キャリアに関する内容単体ではなく、エンジニアの人材育成の一環としてのキャリア形成支援に関する内容を扱うという位置づけになっている。

- ・ 研修参加者には自分の将来に対してネガティブな想いの人も少なくないが、研修を通じてポジティブな気持ちになることや、何かに気づいてもらう機会となることが一つの目的となっている。

## (2) 支援施策と内容

支援施策名称等	内容
3年目女性社員向け研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ グループ会社の3年目女性社員のほぼ全員を参加必須として、1.5日開催している。1回に30～40人程度集める。</li> <li>・ 3年目は、結婚・出産などライフイベントを経験している社員や、家族や親族の介護している社員がいる。仕事も3年目となり、責任のある業務を任せられる年次になる。様々な役割を担わなければならないなかで、仕事と私生活とのバランスをどうとっていくか。限られたリソースをどう振り分けていくかを考えることを目的としている。</li> <li>・ 内容は、①グループ会社全体で整備している、キャリア形成関連の制度の説明、②キャリアに関する理論や考え方（ブランドハプンスタンスなど）の紹介と、グループディスカッション、③最終的にキャリアシートの作成の3本柱である。</li> <li>・ これから訪れる出来事に対して、実態をみずに恐怖感を覚えるなど、リスクに過大に怯えている人がいる。周りに助けてくれる人が本当にいないのか、一緒にがんばれる同僚や上司はいないのかといったことなどを伝えている。</li> <li>・ 経営層の本音としては、元々3年次の女性社員の退職率高いことに課題認識があり研修を行うことになった経緯がある。</li> <li>・ 研修は、転職・退職も一つの選択肢であることも認識した上で行っているが、何らかの社会との接点を持ち続けることが大事であると伝えている。</li> </ul>
主任女性社員向け研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ グループ会社の主任女性社員を対象に、約5年前から開催している。1日のプログラムで、1回に30～40人程度集める。主任という役職で集めるため世代がばらけるが、30代～40代が中心。約8割は技術職で、その他営業職の方などが参加する。</li> <li>・ 女性で活躍している先輩社員を招いてパネルディスカッションを実施する。</li> <li>・ パネラーの選定には十分に配慮している。特別に能力が抜きん出ている人ではなく、「泥臭く頑張ってきた例」を</li> </ul>

	提示し、忌憚なく、自分の失敗談や、上司を怒らせた話などを語ってもらう。参加者の中には、パネラーの過去の経験と重なって共感する人もいる。
--	---

#### 4. キャリア形成支援施策の実施体制とキャリアに関する専門人材の役割

##### (1) キャリア形成支援の体制

- ・ グループ会社からの依頼を受託する形で、研修等の人材育成事業を実施している。
- ・ CDA 資格取得者が 1 名いる。

##### (2) 専門人材の意義

- ・ 資格の有無は一つあるが、それ以上に、何らかの価値を提供してお金をもらおうといった「事業」の経験がある人や成功体験・失敗体験など様々な経験をしている人からの話の方が研修参加者には説得力がある。特に社会人に対するキャリア・コンサルティングをするときはなおさらである。
- ・ 大学やアカデミックな世界のみでキャリアに関する研究をされてきた人たちや、産業医の先生の話とは、若干ズレがあるようには感じている。産業医は、実際の事業のなかでどのようなことが起こっているのかわかっていないため、簡単には寄り添えない部分がある。
- ・ そうした意味で、「アカデミックな世界におけるキャリアに関する議論」と「現場で起こっていること」を行き来できる人材が必要であり、「自分の気持ちを言語化できる訓練を積んでいる人」が適任だと思われる。
- ・ キャリア形成に関わる知識を持っていない経営層や社員の前で、新たな研修事業の導入や実際の研修の講師などを行うにあたっては、何らかの資格や肩書きがあった方が良い面はある。また最低限の土台となる理論的なキャリアの知識なども押さえておくことが必要だと思う。

#### 5. キャリア形成支援施策の効果

- ・ キャリア形成支援のために会社として整備している制度を、研修で紹介することで社員への認知度が高まっている。
- ・ 因果関係は実証できていないが、研修を通じて、実際に女性の離職率は下がってきた。またモチベーションアップや制度の理解の促進などがあった。
- ・ 研修実施から 3 ヶ月後、半年経過後にフォローアップのメールやお手紙などを送っている。定量的な効果検証には至っていない。

#### 6. 今後の方向性・課題

- ・ 将来的には、企業の中でキャリア形成支援に取り組むことが特別なことではなく、カウンセリングを受けることがごく普通のことになってほしい。
- ・ 現在は、女性の雇用継続を目指した施策中心であるが、女性に多くを背負わせるものではないことを折に触れて伝えている。育児や介護をしながら、男性社員と同じレベルで働いてほしいということではない。ただバリバリと働いてほしいというキャリア形成支援も危ないと感じている。
- ・ 若年層の男性社員に特化したキャリア形成支援施策がない。基幹的な人材育成のなかでのキャリア研修だけで良いのかという問題意識がある。男性は、出産さえしないものの育児

や介護に携わることは往々にしてあり得ることを想定すれば、男性自身への心構えや働き方を考えさせる機会をもつべきではないか。現在の男性若年層社員が将来的に中堅・ベテランとなったときに、結局女性社員との認識のギャップなどが起きてしまう危惧もある。

- ・ シニア層には、職場と家庭以外のサードプレイスが少ない社員が多い。地域との繋がりやセカンドキャリアを考えさせる動きを始めている。シニア層に対しては、叶うかどうかは別として、企業に対して意見や要望が言える環境・場を提供することが大事だと思っている。
- ・ 企業として目指している方向性やミッションを伝えることが、社員の自律的な働き方には何よりも重要である。現状ではグループ会社の中には十分に経営層の想いや意図が見えず社員に伝わっていない企業もある。経営者自身が自分で考えていることを発信する機会を設け、社員と経営層の接点を増やしていくことが必要である。その意味で、経営層の考えを伝える場として研修や面談を位置づけることもあり得る。

## 7. その他

- ・ 当社では、広くダイバーシティ関連施策として、男性の上位管理職＋女性の新任の課長職を集めた研修を、昨年度に実施した。
- ・ 具体的には、ワールドカフェ形式で合意形成を目的とせず、世代や性別が異なる人を集めた研修で、お互いにどのようなことを期待しており考えているのか、また限られた時間の中で一定のアウトプットが求められる状況でマネージャーとしてどのような工夫をしているかを共有する場とすることを目的として実施した。
- ・ この研修の結果、社員間のコミュニケーションが活発になった。例えば、男性側がセクハラ等を気にして、女性社員に対してなかなか近づけていない一方で、女性社員はもっと男性社員とコミュニケーションを図りたいといった認識のズレがあったことがわかった。何か合意形成をするわけではなく、お互いの距離感が近くなり、コミュニケーションを取るためのハードルが下がることが目的であるので、こうした気づきや発見は狙い通りともいえる。

## Y社

### 【人事制度改定に伴い、社員が自らのキャリアを考える取組みを始めた企業】

#### 1. 会社概要

- ・ 業種：宿泊業
- ・ 社員数：約 2,000 人
- ・ 平均年齢（全従業員）：約 37.6 歳

#### 2. 社員のキャリア形成支援に取り組んでいる背景や経緯

##### (1) 人材面からみた経営課題、環境変化・きっかけ

- ・ 一昨年に、それまで運用していた職能資格制度を廃止し、新たな人事制度に改定した。先行してその 2 年前に経営層の判断で無期雇用者の給与を見直し、有期雇用者の無期化を実現させている。2つの人事政策により人件費を削減しつつ、今いる社員が最大限の能力を発揮できるよう支援する方向（保有能力から発揮能力重視）へと舵を切った。
- ・ 当社はブランドを守る観点から多店舗展開せず社員に対して手厚く処遇してきた。その結果、社員のロイヤルティは高いものの、同時に会社への依存心を生んできた面もある。

##### (2) 目指す社員像、会社と社員の関係性

- ・ 人事制度を役割制度に転換したことで、社員一人ひとりが役割を果たすために何をすべきかを考えて行動し、会社は各施策で支援しつつ、その行動を評価し昇級につなげる連続的な姿を想定している。
- ・ キャリア形成支援は、転職支援ではなく、当社内でのキャリア形成を想定している。ただし、当社の社員は同業他社の競合やマーケットの変化に対する関心が薄いなど、視野が狭い傾向が見られるため、社員に視野を広げてほしいと考えている。その根底には、自分のキャリアに対しても仕事に対しても積極的に考えてほしいという想いがある。
- ・ 社員には、今どんなプロフェッショナルスキルを持っていても、変化に向き合いリスクをとって自ら一歩踏み出さなければならないこと、人はいくつになっても成長できる、そして試練を乗り越えて成長しようとする社員を会社は支援するというメッセージを伝えている。

#### 3. 人材面での経営課題の解決に向けた社員のキャリア形成支援施策

##### (1) 全体像、基本的な考え方

- ・ 以前の単線的なキャリアアップモデルに対して、新たに「専門職」資格を設け、管理職にならずにプロフェッショナルとしてキャリアアップできる形を提示した。
- ・ かつては、目の前の仕事を淡々とこなせば、ある程度キャリアアップができ、処遇されていたが、制度改定によって、社員自身がこの会社で何をしたいのか、何ができるのか、自分で考える機会を提供すべくワークショップや説明会、研修を実施している。

##### (2) 支援施策と内容

- (a) 自己申告制度：自己申告書において、自分のキャリアをどう考えているのか（ライン職で昇格を目指したいのか、専門職として働いていきたいか等）、上長との面談（1年に1回：秋）、今後の異動希望なども含めて実施している。

- (b) コーチング研修：上長に対して、一昨年からコーチング研修を実施。
- (c) 部署説明会：社内の他部署の理解を深めることを目的として、社員から希望の多い部署の紹介を実施した。
- (d) 「キャリアについて考えるワークショップ」：全社員対象（管理職、非管理職別）に、外部人材の講演、当社の6人の部門長がこれまでのキャリア上の試練（キャリアストレッチャ）について管理職に話をしたものを一般・中級職向けに文字メッセージにして流した。また、その後、自分自身の試練を振り返るとともに、今後のキャリア展望をグループワークを通して考え、話し合う時間を設けた。
- (e) 「2人のトークショー」：2人の部門長が対談形式で互いのキャリア上の試練を語るトークショーを開催。
- (f) 社内 事業所間交流研修
- (g) 海外派遣研修：ホテルやレストランに派遣

#### 4. キャリア形成支援施策の実施体制とキャリアに関する専門人材の役割

##### (1) キャリア形成支援の体制

- ・ キャリア研修等の企画や運営は、各部門や人事部門と連携しながら人材育成部門が中心的な役割を担っている
- ・ 企業内でのキャリアを支援する部署は人事部門直結ではない方が良いと考えている。

#### 5. キャリア形成支援施策の効果

##### (1) キャリアについて考えるワークショップの感想

- ・ 複数の部門長のキャリアに関する経験談を聞いて、「自分にもできるかもしれない」「何の悩みもなくキャリアアップしていった人たちかと思っていたがそうではなく、異動や私生活の変化などを経ながらここまでやってきたということがわかった」という若手・中堅社員からの感想が多く挙がった。部長の自己開示の度合いが大きかったこともあり、特に若手社員からの反響が大きかった。
- ・ 参加者には、自分が描いたとおりに物事は進まないことが多いかもしれないが、特に異動や出向などの（偶然の）機会を積極的に受け入れること（＝ブランド・ハプスタンス）によって結果的にキャリアの幅が広がる、自分はこうなりたいというイメージに固執しない方がいいのかもしれない、という発見や気づきがあった者が多くいた。

#### 6. 今後の方向性・課題

##### (1) 年齢別の節目研修の実施

- ・ 55歳（役職定年含む）になるスタッフに対して、ライフ&キャリアプラン研修（1日）を開始した（当社では、55歳役職定年、60歳定年で、その後8~9割は再雇用となる）。研修は外部に委託し、人材育成部門が企画、人事部門も運営に関わる。
- ・ 元々、30代40代50代それぞれで、振り返りや今後を考える研修を設定したいと考えていたが、一括導入は避け、以前から55歳時に会社の定年後再雇用制度等の説明をする機会を設けていたため、そのタイミングで50代向けのキャリア研修から導入することになった。
- ・ 平成27年度上期開始目標で、30代~50代の節目研修を実施したいと考えている。
- ・ 研修の実施にあたっては、一方的にならないようにグループワーク・個人ワークを盛り込んでいるが、研修実施後のフォローとしてPDCAサイクルを回し、受講者、上長、人材育成部門、人事部門が連携してフィードバックできる体制を整えていきたい。

## (2) その他

- ・ 個別のキャリア面談の専門知識やスキルを身につけた人材が必要であり、キャリア・アドバイザー等の講座修了者や資格取得者が対応する形を目指したい。
- ・ 集合的なキャリア研修だけではなく、実際の業務に関連する部分でも社員をサポートしていきたい。広い視野を獲得し、それを会社内での仕事に活かすことを狙いとして、積極的に外部と交流する機会を提供していく。既に実施している海外、他社、事業所間の交換研修などを拡大し、社員が自分のキャリアを考え、モチベーションを上げる機会を増やしたいと考えている。

## 7. その他

- ・ 自己啓発援助制度（通信教育・eラーニング）、海外留学奨励制度（応募制、原則1年、学資・留学中の給与支給）を運用している。どちらも全社員が対象である。
- ・ 資格取得奨励制度は、「キャリアについて考えるワークショップ」をきっかけに、資格取得を目指して同制度を利用するスタッフが出てきている。

卷末資料IV. 平成26年度「キャリア・コンサルティング研究会」参集者名簿

(敬称略、五十音順、所属等は平成26年8月時点のもの、◎：座長)

北浦 正行 公益財団法人日本生産性本部 参事

◎小杉 礼子 独立行政法人労働政策研究・研修機構 特任フェロー

下村 英雄 独立行政法人労働政策研究・研修機構 キャリア支援部門 主任研究員

高松 和夫 日本労働組合総連合会 総合労働局雇用法制対策局 局長

立野 了嗣 特定非営利活動法人キャリア・コンサルティング協議会 会長

花田 光世 慶應義塾大学 総合政策学部 教授

堀内 泰利 慶應義塾大学 総合政策学部 講師

元 日本電気株式会社人事部シニアキャリアアドバイザー

渡邊 将玄 丸紅株式会社 人事部キャリア開発課長

オブザーバー

野村 栄一 厚生労働省職業安定局 首席職業指導官

(事務局)

厚生労働省 職業能力開発局 育成支援課 キャリア形成支援室

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

巻末資料V. 「キャリア・コンサルティング研究会」検討経過

「キャリア・コンサルティング研究会」検討経過

回数（年月日）	主な議題
<p>第1回 （平成26年8月25日）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本研究会で明らかにする論点について</li> <li>・ 先行研究の紹介及び企業事例のプレゼンテーション</li> <li>・ 今後の進め方</li> </ul>
<p>第2回 （平成26年10月1日）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ アンケート調査票について</li> <li>・ インタビュー企業の選定、質問項目について</li> <li>・ 今後の進め方</li> </ul>
<p>第3回 （平成26年12月16日）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ アンケート調査の結果概要について</li> <li>・ インタビュー調査途中経過報告について</li> </ul>
<p>第4回 （平成27年1月29日）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ アンケート調査結果について</li> <li>・ インタビュー調査結果について</li> <li>・ 「キャリア・コンサルティング研究会」報告書（案）について</li> </ul>
<p>第5回 （平成27年3月4日）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「キャリア・コンサルティング研究会」報告書（案）について</li> </ul>