

# 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年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、その中でのキャリア・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向性

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、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) ・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
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