

## 6. 本事業の効果と今後の普及に係る提言等

本事業で得られた成果と今後の普及に係る提言は以下の通りである。

### (1) 本事業の成果

本事業を通じて得られた成果は以下の5点である。

#### ① 標準的なセルフ・キャリアドックの実施プロセス、ツール等の整備

モデル企業の取り組みや成果を反映させた「セルフ・キャリアドック導入の方針と展開」を作成し、標準的なセルフ・キャリアドックの実施プロセスやツール等（就業規則例、キャリアコンサルティング面談シート例等）を完成させることができた。今後、セルフ・キャリアドックの導入を目指す企業は、当該冊子を参考に、自社の置かれた環境やセルフ・キャリアドックの導入目的等に応じて、自社に合った形でセルフ・キャリアドックを導入できることが期待される。

#### ② 大企業、中小企業に固有の課題の解決

モデル企業のうち、大企業は会社の経営課題や期待されている役割、仕事に必要なスキルや知識、経営理念に基づいた「求める人材像」等が明確に示されているが、現場の従業員がそれを自分のものとして咀嚼できていない傾向が強かった。一方、中小企業では日常の業務に追われている上、一人で仕事を抱えてしまい、中長期的な視点からやりたい仕事を考える機会がないという課題があった。今回のセルフ・キャリアドックを通じて、大企業の従業員は会社の期待を十分に理解した上で自身のキャリアビジョンを描くことができるようになった。また、中小企業の従業員は、一旦現場を離れ、自分の保有能力と将来の展望にじっくりと向き合う機会を得ることができた。加えて、何か困ったことがあったら職場に相談すればよいという雰囲気を醸成することができた。

#### ③ 従業員のモチベーションの向上

今回のセルフ・キャリアドックは、②のとおり従業員が自身のキャリアについて主体的に捉え、様々な気づきを促す効果をもたらしたが、とりわけ自身の意図に反して異動した従業員、管理職手前の従業員（特に女性）、ポスト上の処遇の薄い中間層等、キャリアにやや行き詰まりを感じている従業員にとっても、自分が本当にやりたいことは何なのかを熟考する機会となり、また、会社から得られる各種の支援についても理解をすることができた結果、キャリアコンサルティング面談終了後にはモチベーションが向上するケースが多く見られた。

#### ④ 上司・部門長の意識の改善

セルフ・キャリアドックの結果は、必要に応じて対象従業員の上司や部門長にフィードバックした。その結果、上司や部門長は、単に会社が考える目標を部下に課すのではなく、部下本人の仕事に対する希望や能力、価値観等に配慮した上で仕事を与えなければならない、これまで以上に部下と緊密なコミュニケーションをとらなければならないという意識へ

と変化が見られた。また、上司や部門長自身も、自らのキャリア開発の必要性を認識することとなった。

⑤ 従来の目標管理制度に加えたキャリア開発支援の制度構築

従来の人事制度に関連する形で、個々の従業員のキャリア開発計画の作成、キャリアコンサルティング面談の実施等を制度化することに前向きな企業が増えた。また、これまでは人事部主導で策定してきた人材育成計画を、各従業員のキャリアビジョンの内容を踏まえて作成することを検討している企業もある。

(2) 今後の普及に係る提言

今後の普及に関して、継続的な検討等が必要な事項、注意点は以下の7点である。

① セルフ・キャリアドックの周知徹底

本事業で作成した「セルフ・キャリアドック導入の方針と展開」を中心に、セルフ・キャリアドックの周知を図る。企業に対しては、厚生労働省ホームページ等で情報を発信するとともに、各地域の労働局、職業能力開発協会、経営者団体等と連携し周知する。企業においては、まず経営層にセルフ・キャリアドックの意義を理解していただくことが重要である。さらに、人事・教育部門には、これまで担ってきた役割に加えて、「個人のキャリア形成への支援」という新たな役割が加わったことを理解していただかなければならない。

また、キャリアコンサルタント等に対しては、キャリアコンサルタント登録制度における指定登録機関である特定非営利活動法人キャリアコンサルティング協議会等と連携し、キャリアコンサルタント等へ周知する。

② 従業員の職場復帰を目的としたセルフ・キャリアドックのあり方

本事業のモデル企業の中には、育児休暇・介護休暇を取得した従業員の職場復帰、メンタルヘルス上の問題を抱えた従業員の職場復帰等を目的としてセルフ・キャリアドックを実施した企業はなかった。これらを目的としてセルフ・キャリアドックを実施する場合、実施プロセスや実施体制等において、特にどのような点に留意すべきか整理する必要がある。

③ 中小企業向けのセルフ・キャリアドック導入支援の基盤整備

経営資源が限られている中小企業においては、対象従業員向けセミナー（説明会）、キャリア健診の実施、人材育成ビジョンの策定、キャリアコンサルティング面談の実施等を社内リソースのみで実施することは、大企業に比べると困難であると思われる。セルフ・キャリアドックの実施にあたって、中小企業が必要とする支援（外部キャリアコンサルタントの確保等）を適宜受けられる支援体制のあり方を検討する必要がある。

④ キャリアコンサルタントの能力・資質向上

従来からキャリアコンサルティングにおいて重視されている受容・共感・傾聴等の能力

は、セルフ・キャリアドックの実施にあたっては必須能力である。さらに、これらの能力に加え、キャリアコンサルティング面談等を通じて組織的な課題を発見し、その解決策を経営者や人事部門等に提案する能力、つまり、組織の問題解決を担うための能力の発揮がキャリアコンサルタントに求められる。そのためには、前提として、経営戦略、人材育成ビジョン、人材育成計画、組織活性化等について、経営的な視点から理解することも不可欠である。キャリアコンサルタントに新たに求められる能力・資質をいかにして獲得するか、その方法と機会が検討されなければならない。

⑤ キャリアコンサルタントと関係者との連携

従来のキャリアコンサルティングは守秘義務等の観点から、人事・教育部門といった他部門等と距離を置かれていたが、セルフ・キャリアドックにおいては関係部門等との緊密な連携が求められる。まず、セルフ・キャリアドックの導入段階において、人事部門と連携して経営陣をはじめとした社内各層の理解・賛同を得なければならない。また、キャリア研修の実施にあたっては、教育部門と連携し、従来の研修体系の中にキャリア研修を新たに位置づけるなどの工夫が必要である。さらに、④とも関連するが、キャリアコンサルティング面談等を通じて明らかになった組織的な課題を人事部門、経営陣に報告し、その課題を現場部門・健康管理スタッフ（産業医・保健師・産業カウンセラー等）と連携しながら解決していくことも重要である。このように、キャリアコンサルタントが社内外の関係者とネットワークを形成し、情報と方針を共有しながらチームで従業員の自律的キャリア形成と組織活性化を推進する『連携する力』を十分に発揮できるようにすることが今後の課題である。

⑥ スーパービジョンの必要性

セルフ・キャリアドックにおける取組みの継続的な改善や質の向上を図るためのキャリアコンサルタントに対するサポートの1つとして、スーパービジョンの機会の確保が必要である。また、企業間の違いを超えて共通認識の下でキャリアコンサルティング等を実施するために、既存のスーパービジョンを改良・工夫することも必要である。いかなるスーパービジョンを描くか（従来のスーパービジョンに新たに加えるべき要素は何か）、スーパーバイザーをいかにして確保・育成するか、スーパーバイザーであるキャリアコンサルタントがスーパーバイザーから必要に応じて支援を受ける体制等をどのようにして構築するか、あるいはスーパービジョンの内容をいかに作り込むかが課題である。

⑦ キャリアコンサルタントの活動に関する留意点

従来の面談を中心としたキャリアコンサルタントの活動における留意点に加えて、セルフ・キャリアドックを実施する際にキャリアコンサルタントが留意すべき点は以下4点である。（i）相談内容が社内でのキャリア形成にとどまらず、社外も含めたキャリア形成（転職、独立開業）、よろず悩み事相談、その他任意のもの等多岐にわたるため、労働市場、業界研究、組織風土づくり、メンタルヘルスの知識等についてさらなる情報収集、リサーチが必要となる。そのために、セルフ・キャリアドックの導入時に企業と打ち合わせ

を綿密に行い、企業や対象従業員の現況を把握しなければならない、(ii) 助成金の獲得を主たる目的としてセルフ・キャリアドックを導入する企業の場合には、セルフ・キャリアドックが企業や従業員にもたらす効果を理解しないままでは、導入目的や対象があいまいとなる、一時的な取り組みに終わるなどの可能性があることを認識しておく必要がある、(iii) キャリアコンサルティング面談における様々な指摘や相談内容が組織にとっての問題を含む場合、既存の情報共有の仕組みとスムーズな連携をとる必要がある。予め情報共有の仕組みが整備されていない企業の場合は、相談内容をどのように経営者をはじめとする関連部門に報告し、問題の解決を図るかが検討されなければならない、(iv) セルフ・キャリアドックの導入を検討、希望する企業に対して円滑な導入支援ができるよう、キャリアコンサルティング面談のみならず、導入前の制度構築、導入後の制度定着についてもコンサルティングや支援を行う必要がある。また、セルフ・キャリアドック実施による個人のキャリア充実と組織の活性化の度合いの効果の測定についても、できる限り定量的な成果を可視化することも求められる。