

厚生労働省委託

「キャリア健診研究会」

報 告 書

平成21年3月

株式会社日本マンパワー

目 次

I	はじめに	1
II	先進的な取組を行う企業に対するヒアリング	
1.	ヒアリングの実施について	3
2.	ヒアリング結果について	6
III	企業における従業員のキャリア形成支援の状況についてのアンケート調査	
1.	実施概要	7
2.	実施結果	9
IV	個人向けキャリア健診についてのニーズ調査	
1.	実施概要	25
2.	実施結果	26
V	キャリア健診の概要	
1.	基本的な考え方	30
2.	個人のキャリア形成を促進する要素	31
3.	企業において従業員のキャリア形成が促進される機能	32
4.	企業向けキャリア健診の具体的実践方法	33
5.	個人向けキャリア健診プログラム	34
別添		
1	企業から見たキャリア形成支援状況についてのチェックシート	36
2-1	従業員から見たキャリア形成支援状況についてのチェックシート	37
2-2	従業員のキャリア意識についてのチェックシート	37
3	キャリアについての自己診断シート	38

参考資料

1	「キャリア健診研究会」 参集者名簿	45
2	「キャリア健診研究会」 検討経過	46
3-1	企業における従業員のキャリア形成支援の状況についてのアンケート調査 人事担当者向けアンケート調査票	47
3-2	企業における従業員のキャリア形成支援の状況についてのアンケート調査 従業員向けアンケート調査票	57
4	企業における従業員のキャリア形成支援の状況についてのアンケート調査 従業員コメント抜粋	61
5	個人向けキャリア健診についてのニーズ調査実施形態別プログラム 例	70
6	個人向けキャリア健診についてのニーズ調査課題シート	73
7	個人向けキャリア健診についてのニーズ調査プログラム受講後アン ケート	74
8	単純集計データ集	76
9-1	「企業における従業員のキャリア形成支援の状況についてのアンケ ト調査」協力企業	98
9-2	「個人向けキャリア健診についてのニーズ調査」協力企業	101

I はじめに

少子高齢化の進展や人口減少化時代の到来による個人の職業生涯の長期化、世界同時不況の進行、産業構造の変化等により、企業や働く者を取り巻く状況は大きく変化している。

このような中、今後とも我が国経済社会が活力を維持していくためには、労働者が、自らそうした環境の変化に適応し、生涯を通じて能力を向上させ、意欲をもってやりがいや充足感を感じながらキャリアを形成しつつ、いきいきと働くことができる社会の実現が必要である。

特に、昨年来の世界的な金融危機等の影響を受けて、経済活動・生産活動が急速に減速し、企業がその経営方針や事業展開の見直しを余儀なくされる状況下においては、企業で働く従業員が自らそうした環境の変化に適応し、能力を向上させていくことが、企業・従業員双方にとって非常に重要である。

従業員の働く意欲は、重要な経営課題になりつつある。そのような中、従業員の意欲の源泉や働き方が多様化しているため、従来のような企業主体のキャリア形成だけでは従業員の意欲向上が望まれにくい。言い換えるれば、変動の激しい社会においては、従業員が自ら意識的に望ましい働き方や生き方を探索する姿勢や、主体的に行動することが重要になってくる。そのため、これまで以上に従業員の自律的なキャリア形成を促進する組織内の機能が必要となってきた。

平成 19 年度「キャリア・コンサルティング研究会」報告書（厚生労働省委託事業：中央職業能力開発協会）においても、「従来はどちらかというと企業主導の面があった個人のキャリア形成が、今後は個人がより主体的に自分の役割を理解し、周囲との関わりの中で自分自身の活動を調整しながら、個人の成長と企業の発展を合わせて目指していくという方向性が強まっており」としており、こうした考え方を「自律的なキャリア形成」としている。

しかしながら、企業、労働者の現状を見ると、平成 19 年度に厚生労働省が調査した「能力開発基本調査」によれば、多くの企業（77.3%）においては、「能力開発や人材育成に関して何らかの問題がある」と考えているとともに、多くの労働者（正社員 77.1%、非正社員 68.8%）が「自己啓発について何らかの問題がある」との意識を持っている。

また、人材育成のための手法の 1 つであるキャリア・コンサルティングの導入についても、同調査によれば、大企業においては比較的導入されている（従業員規模 5,000 人以上では 32.6%）が、中小企業も含めた全体（従業員規模 30 人以上）では 7.9% と必ずしも導入が進んでいないのが現状である。

このような現状を踏まえ、本調査研究事業においては、企業における効果的な人材育成を促進する方法（企業向けキャリア健診）の作成、及び、キャリアの節目節目において生活上の問題も含めた従業員個人のキャリア形成に関する相談（個人向けキャリア健診）を行う事業の実施方法について検討した。

「キャリア健診」とは、企業内において、従業員のキャリア形成が円滑に行われているか、といった点についての企業と従業員双方から見た現状を把握し、それにより改善の方向性を見出していくとともに、個々の従業員においても自身のキャリア形成についての現状を把握し、今後の方向性を見出していくものであり、そうした取組を通じ、従業員が意欲や目標を持っていきいきと働くことを支援するものである。

より具体的には、各企業が、今後、人材育成に取り組む際に、どのような施策が必要であるかを考えるに当たり、既に実施しているもの、現在実施していないが今後実施する必要があるもの等の、自社の強み・弱みを把握したうえで、改善の方向性と具体的な施策への糸口を得られるような方法、及び、従業員のキャリア意識を喚起するとともに従業員自身が今後のキャリア形成に関する課題等を把握することができるプログラムについて検討し、両者を一体として用いることにより、従業員が、意欲や目標を持っていきいきと働くことのできる職場環境、ひいては社会を実現していくためのものである。

以上のような趣旨にのっとり、本調査研究事業においては、まず、従業員のキャリア形成について先進的取組を行っている企業へのヒアリングを実施した。その結果を基に、企業におけるキャリア形成についての取組状況等に関する調査、及び、従業員のキャリア形成に関するニーズの把握を行った。次に、その結果を踏まえ、企業が従業員のキャリア形成促進を意識した活動や施策を実施しやすくするために、個人のキャリア形成が促進される「要素」をまとめ、それを踏まえ、企業内において従業員のキャリア形成が促進される「機能」について検討し、企業向けキャリア健診の実践方法、及び、個人向けキャリア健診に係るプログラムを設計した。

II 先進的な取組を行う企業に対するヒアリング

1. ヒアリングの実施について

従業員のキャリア形成について先進的な取組を行っている以下の企業(8社)へのヒアリングを実施した。

(1) 日本電気株式会社

社内外の様々な場で生涯にわたり、従業員が専門性を発揮するためのライフタイムサポートを行っている。具体的な内容は、節目(30・40・50歳)でのキャリア研修、社内の新キャリア挑戦への支援、個人へのキャリアアドバイス、セカンドキャリア支援である。また、高度専門家を育成するためのプロフェッショナル認定制度や、グローバルビジネスリーダー(変革を牽引し世界に通用する人材)を育成するためのキャリアアクセラレーションプール制度(経営者候補育成制度)も設けている。部下の育成、指導、評価は2WAYコミュニケーション(オープンな対話)をベースとして行っている。

(2) 富士ゼロックス株式会社

活力ある人材・組織の実現のために、社員が面白さを感じる仕事・環境づくりとチャレンジを促す風土を形成する取組を行っている。キャリア相談室を立ち上げ(キャリア相談室業務については、富士ゼロックスキャリアネット㈱に業務委託)、キャリア個別相談を行っている。キャリア開発支援については、情報の提供(社内の役割に求められる要件の公開等)、経験の場の提供(社内公募制度、ダブルジョブ(社内兼務)制度等)、学びの場の提供(ライフキャリアプラン研修プログラム(キャリア・プランの作成支援等)等)、個別相談の提供(キャリア相談員制度等)を実施している。キャリア開発支援の全体像には、①経験の場の提供、②情報の提供、③学びの場の提供、④個別相談の提供の4本柱がある。また、色々なことにチャレンジをしようとする人を支援する仕組み「人を大切にする」文化/風土を大切にしている。「等身大の自分」を踏まえて、「自分づくりのシナリオ(キャリア開発)」を自主的・主体的に計画・実行し自らの成長を実感する事を会社は期待している。キャリア形成支援を行うに当たっては、キャリア開発研修やキャリア相談などを継続して推進することが当然重要であるとともに、従業員のキャリア形成には、現場のマネジャーの関与が欠かせないと考えている。このキャリア形成支援を通じて、部下とのコミュニケーションを深め、信頼関係を高めていくことで、部門・チームとしてのパフォーマンスを高めることへの貢献を目指す。

す。

(3) J. フロントリテイリング株式会社（大丸）

キャリア開発とは、個人と会社を本質的に強くする取組であり、ともに成長する関係を目的とするものである、として、経営戦略の一部として展開している。将来のキャリアは毎日の積み重ねでしかなく、仕事をやり切ることが将来のプロにつながるという考え方を大切にしている。

キャリア開発が成果を出している要因としては、①組織変革のトータルな活動として取り組めたこと、②経営トップの理解、③個人の視点（個人の生涯発達）と会社視点（会社のための成長）で展開、④人事制度との連動（配置—評価—育成と連動）、⑤社外機関の支援（育成支援機関、大学の研究者、資格取得等）。キャリア開発に寄与している人事部門の取組の例として、キャリア開発研修（会社以外の領域のキャリア開発も視点に入れた、社員全員を対象としている年齢別の研修）、キャリアアドバイザー（キャリアカウンセラーの資格を持った人材を人事部中心に養成）、キャリア自立宣言（自分のキャリアは自分で作るという考え方で労使が宣言を行い、会社は個人のキャリア形成支援を行う決意を公にした）がある。

(4) ブラザーワークス株式会社

自律型社員育成のため、多様な能力を発揮できる職場環境づくり、チャレンジできる仕事の機会提供、公正な評価と正当な報酬制度の実施を行っている。主な施策として、成果主義による人事制度、キャリアデザインデベロップメント研修（30・40・50歳前後の節目に、自らを見つめ、これからキャリアを考える場として実施）、メンター制度（新人に3年目以上のメンターをつける）、トレーニング制度（2年以内の経験派遣）、キャリアネット（人事情報システム）がある。メンター制度では、新人の成長はもちろん後輩を指導する役のメンターの育成もねらう。トレーニング制度では、刺激・学びを付与するための他部門経験を付与する。キャリアネットでは、社内インフラネットを使い、上司と育成計画を話し合い、計画立案・実行していくためのツールとして利用するとともに履歴を共有することにより長期的・継続的なキャリア形成を補助している。

(5) 株式会社富士通ソーシアルサイエンスラボラトリ

社員一人ひとりが「自分らしさ」を発見し、個性と能力を十分に発揮することができる「ライフキャリアの形成」の実現を支援するため、適切な対応・アドバイス・情報発信を行う。SSLキャリアデザイン制度（スキル診断・スキルアップ・キャリア認定・キャリア面談）を活用したキャリア支援を行っている。

求める人材像イメージは「バイタリティ」と「主役意識」。キャリア形成を通じて、企業と従業員の共生を目指し、強い企業基盤の醸成を図る。キャリア形成促進の効果としては、従業員のキャリア目標の設定、自律的な人材育成、個人のアイデンティティの確立、などが挙げられる。また、キャリアデザインサポート室を設置して、希望者に対する相談、教育・普及活動、環境への働きかけを行っており、若年離職率(入社2年目までの社員の離職率)が0%になるという実績も残している。

(6) 株式会社資生堂

平成17年に発表した「3つの夢」の1つである「“魅力ある人”で組織を埋め尽くすこと」を更に具体的にすべく、平成18年に「資生堂『共育』宣言」を発表した。これは、1人1人の社員が主体的に成長する意志を持ち、**共に育ち合い、共に育て合う会社**になることを宣言したものであり、その中で資生堂社員として育むべき感性・能力の指針を「美意識」・「自立性」・「変革力」の3つと定めた。人事部では、「“魅力ある人”で組織を埋め尽くすこと」並びに「資生堂『共育』宣言」の実現に向けて、人材育成の4機能（目標管理に基づくOJT、公正な評価・待遇、適切な機会を捉えた研修、異動・ローテーション）と、人材育成を担う4主体（本人の向上心、リーダーによる日々の育成、人事部によるサポート、事業・部門の目標を達成するための人材育成）を明確にした上で、4つの重点的施策（分野別人材育成の強化、自立的キャリア形成支援の仕組み構築、リーダーのマネジメント力の強化、次世代経営幹部の育成）を取り組んでいる。また、既存のFA制度（一定の期間同一部門等に在籍した社員が自らの意思で他部門等への異動を選択できる制度）、ジョブチャレンジ制度（社員が自ら希望して新たな業務に挑戦できる機会を提供する制度）の更なる強化により**自立的キャリア形成機会を提供**している。平成19年4月より全社の人材育成方針の策定と研修機能を統括する企業内大学「エコール資生堂」を本格的に展開しており、社長が学長、各分野を担当する執行役員がそれぞれ学部長に就き、役員自らが分野別プロフェッショナルの育成に取り組み、魅力ある人材を育てている。

(7) 株式会社千葉興業銀行

自律した行員の育成を目的に、総合的なキャリア支援体制を確立。平成20年度に新人事制度を採用し、求める人材ビジョンを明確化し、基幹職（マネジメント）と特定職（スペシャリスト）の複線型人事制度を設定。女性の場合多くの者が基幹職コースを選択している。また、キャリア開発研修会（節目ごとに自己を内省し、将来を展望する機会としている研修）やキャリア開発支援窓口（WEBサイト含む）を設け、社員が相談で

きる体制を敷いている。取組の主な項目としては次のとおり：①能力開発、キャリア開発に関する情報の提供 ②求められる役割（やるべき仕事）の明示 ③従業員の希望（やりたい仕事）の把握 ④従業員の適性（できる仕事）の把握 ⑤キャリア・パスの明示 ⑥能力開発機会の提供 ⑦キャリアカウンセリング機会の提供（面談・電話・メール等）。

（8）株式会社ファーストリテイリング

評価は「完全実力主義」に基づき行い、個々人の自己成長を促すための機会と考えている。本人のモチベーションが高ければ、それに応じた成長ステージを提供するという基本姿勢で、半年単位で昇格試験を行い、非正規社員から地域限定社員、地域限定社員からナショナル社員（店長・本部勤務・海外勤務）へのキャリアパスも設けている。今後の課題は、国内出店は成熟化する一方でグローバルでの拡大を背景に、社員には国を問わない広いフィールドでの活躍が求められること。成長ステージ、チャンスが旧来と変化し個人に求められる能力や成長スピードも高度化・高速化している。そのため全社的には過去は問題視していなかったテーマ（例えば30代以降のキャリアパスをどう設定するか等）も検討の必要性が出つつある。と言っても小売を生業とする以上、いかに企業規模が拡大しても仕事の計画を立て実行するだけでなく、しっかりと振り返りを行い、更に高い次の目標を設定し、挑戦するというサイクルをまわすことが、社員個人の成長をも促すと考えている。

2. ヒアリング結果について

先進的な取組を行う企業に対するヒアリングを実施したところ、業種や各企業の特性に応じ、従業員のキャリア形成に関する取組の内容は様々であった。

しかしながら、定期的あるいは不定期のキャリア相談、定期的なキャリア研修、社内の良好でオープンなコミュニケーション、経営トップのキャリア形成方針の明示等は、複数の企業に共通する要素として見られた。

これらの企業がキャリア開発（形成）として取り組んでいる内容を見ても、狭義の「職業・仕事における能力開発」というものにとどまらず、広義の「人生と生き方の表現」や「可能性開発」「生涯にわたって人生をトータルに強くすること」を志向している企業が多かった。そのために、個人の健康や生活面との調和も含めたキャリア支援を行っている企業も見られた。

また、繰り返し使われたキーワードとしては、「従業員の自律・自立」「企業と従業員の共生・相互成長」「コミュニケーション・対話」等が挙げられる。

取組の違いは見られるが、各先進企業は従業員のキャリア形成のために大

きく次の3つの点を意識した制度・取組を構築していることが伺える。

①自己理解の機会

自らの経験を振り返り、自分自身の適性等について考える場や時間を設けている。キャリア研修やキャリア相談等。

②キャリア目標を考える機会

将来の展望や目標を設定し、モチベーションを高めるための取組を実施している。企業ビジョンの提示や上司との目標設定面談等。

③キャリアを形成するための行動についての機会

チャレンジできる仕事の機会の提供や、世代や階層に応じた経験を積む機会を提供している。能力開発の機会や上司の関与による主体的な行動の支援、人事的なローテーション等。

以上のヒアリング結果を踏まえ、企業におけるキャリア形成についての取組状況等に関する調査、及び、個人向けキャリア健診についてのニーズ調査の内容について検討した。

III 企業における従業員のキャリア形成支援の状況についてのアンケート調査

1. 実施概要

企業における効果的な人材育成を促進する方法（企業向けキャリア健診）を設計するため、企業における従業員のキャリア形成支援の状況についてのアンケート調査を下記のとおり実施した。

(1) 調査の目的

従業員のキャリア形成に大きな影響を与える企業の行う人材育成を促進する方法について検討することを目的とする。

(2) 対象企業

10,397社

（売上上位企業10,000社を中心に、本アンケート調査に協力いただけ
る企業において実施）

※対象企業の中に下記企業を含む。

中堅企業（従業員100～300人）のうち売上上位1,000社

小企業（従業員100人以下）のうち売上上位1,000社

(3) 対象者

企業 1 社当たり人事担当者 1 名、従業員 10 名程度

(4) 内容（参考資料参照）

<人事担当者>

各企業におけるキャリア形成に関する施策の取組状況、当該取組の
果たすキャリア形成に関する機能等を聞いた。

<従業員>

会社においてキャリア形成に関して「望むこと（希望）」、自社内の
キャリア形成に関する取組状況への「満足度」、自身のキャリアに関する
意識等について聞いた。

(5) 実施期間

平成 20 年 11 月から平成 21 年 1 月

(6) 回答数

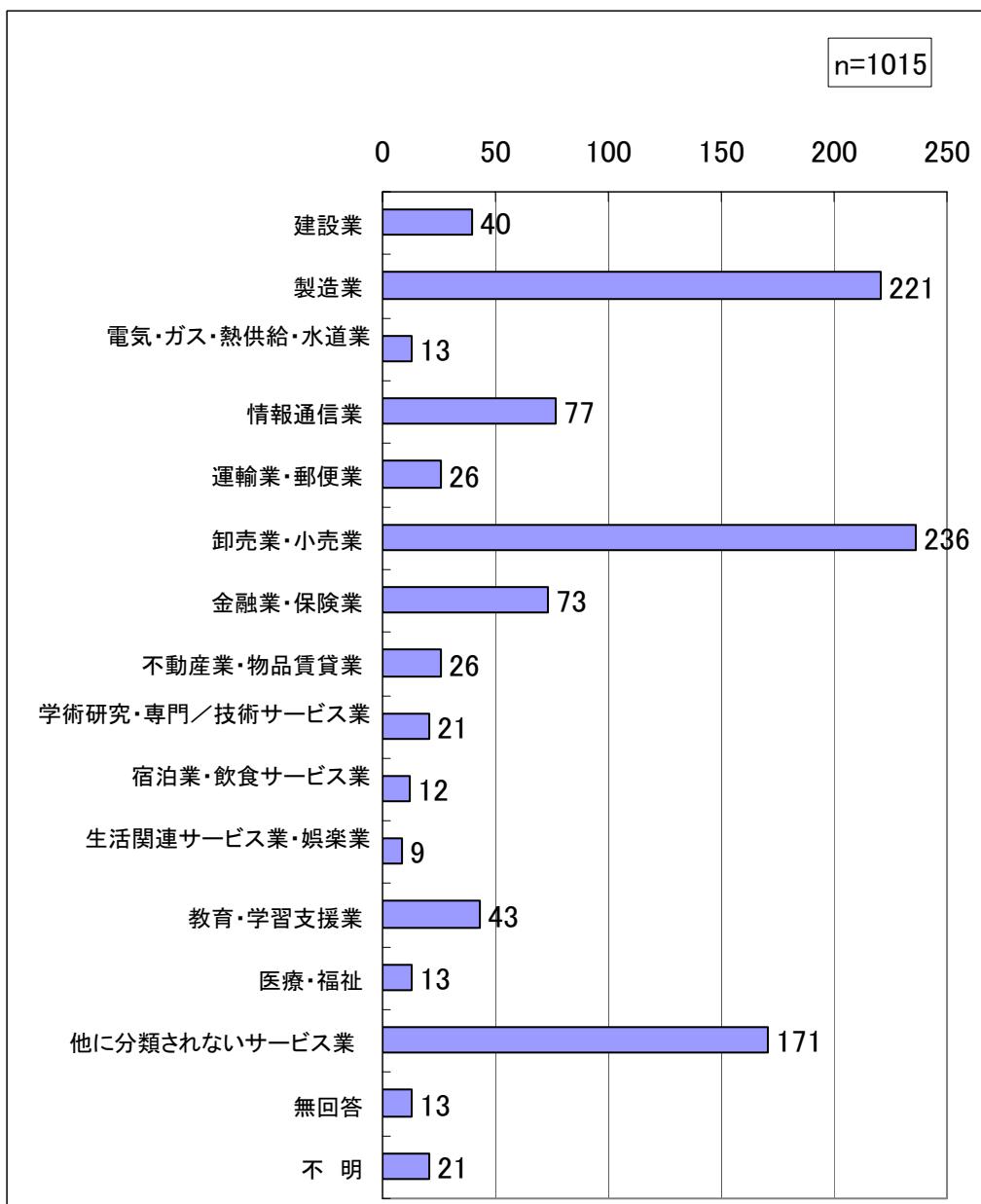
8,495 (人事担当者 1,015 人 (回収率 9.8%)、従業員 7,480 人)

2. 実施結果

(1) 回答企業の概要

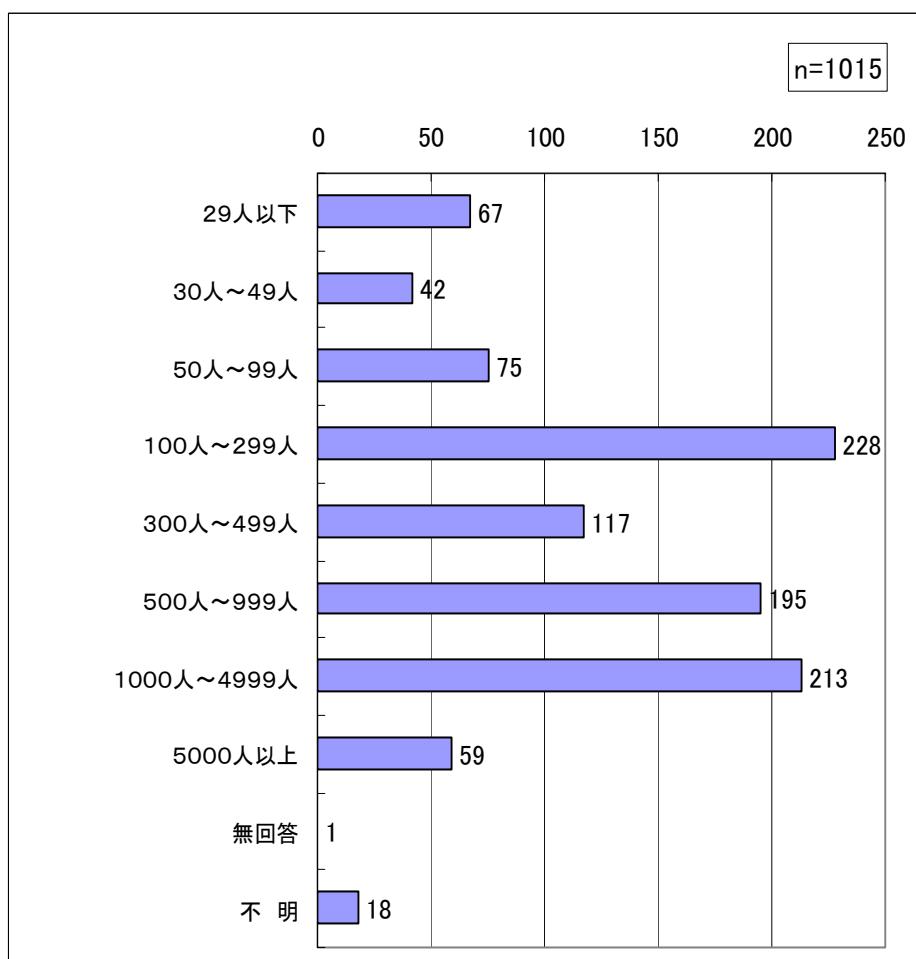
- 回答企業の産業別内訳は図1のとおり。製造業、卸売業・小売業が多い。

図1 回答企業の産業別内訳



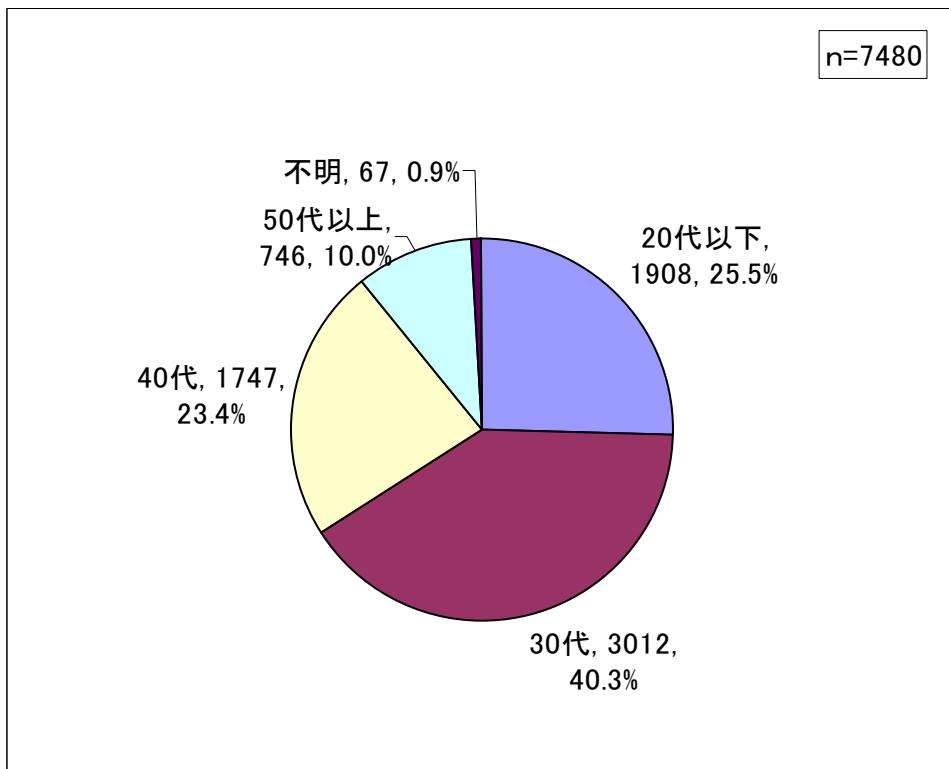
- 回答企業の従業員規模は図2のとおり。従業員数が100人以上の企業が多い。

図2 回答企業の従業員規模



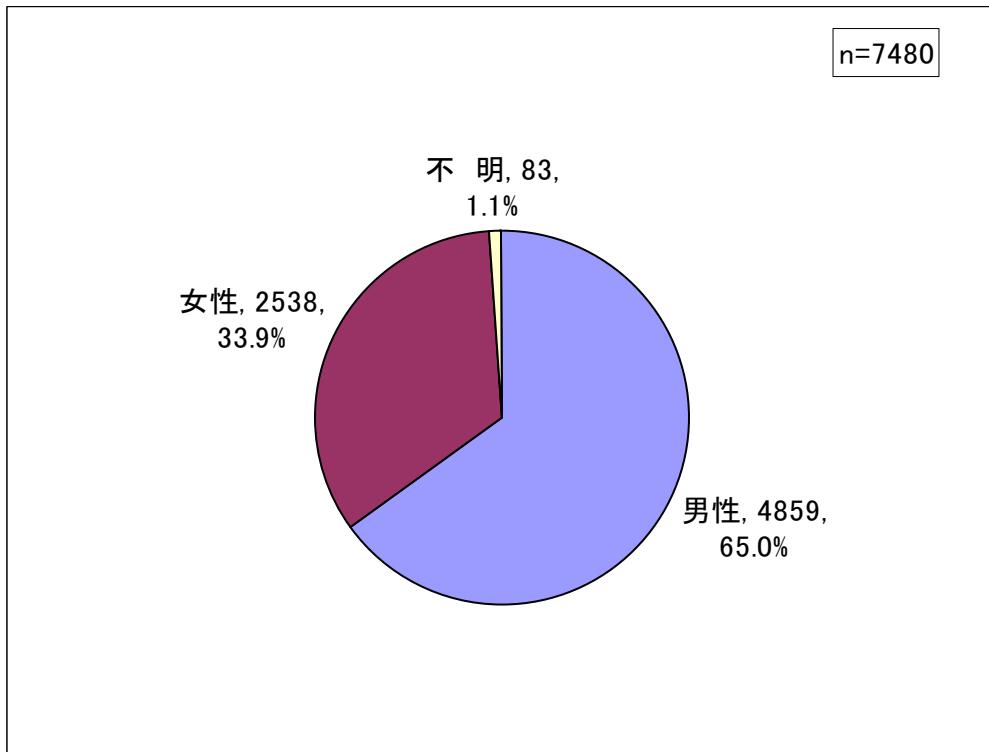
- 回答者（従業員）の年齢分布は図3のとおり。30代の割合が高い。

図3 回答者の年齢分布



- 回答者（従業員）の性別は図4のとおり。男性が多い。

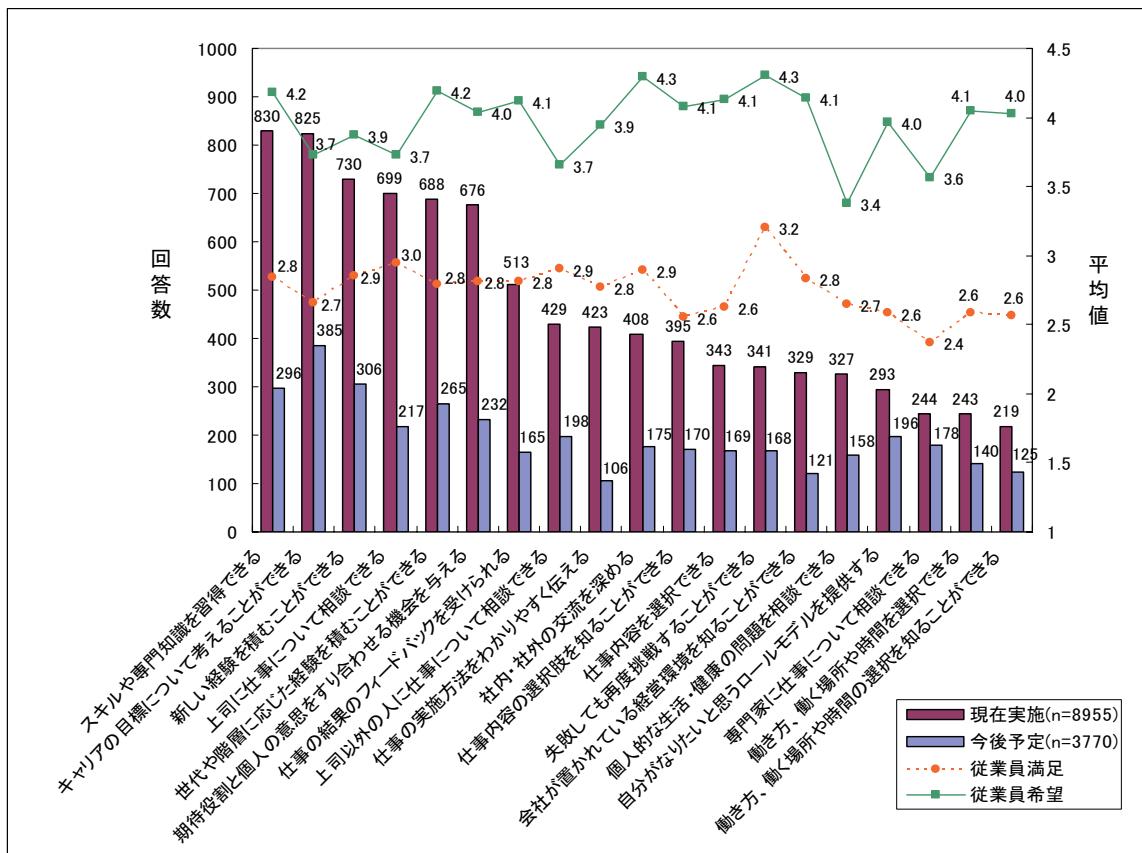
図4 回答者の性別



(2) 企業によるキャリア形成支援の状況

- 企業が最も取り組んでいるのは「スキルや専門知識の習得」に関する機能を果たす取組であり、次に多く取り組んでいるのは、「キャリア目標」に関するものである。
- 企業の取組が最も少いのは、仕事や働き方の「選択肢」に関する機能を果たす取組であり、次に取組が少ない機能も「選択肢」に関するものである。しかし、「選択肢」に関する機能を果たす取組については、従業員の希望は高く、したがって、従業員の満足度が低い。
- 企業の取組状況に関わらず、企業のキャリア形成支援についての取組への従業員の満足度は全体的に低い。

図5 企業の現在及び今後の取組機能及び従業員の各機能に対する希望と満足

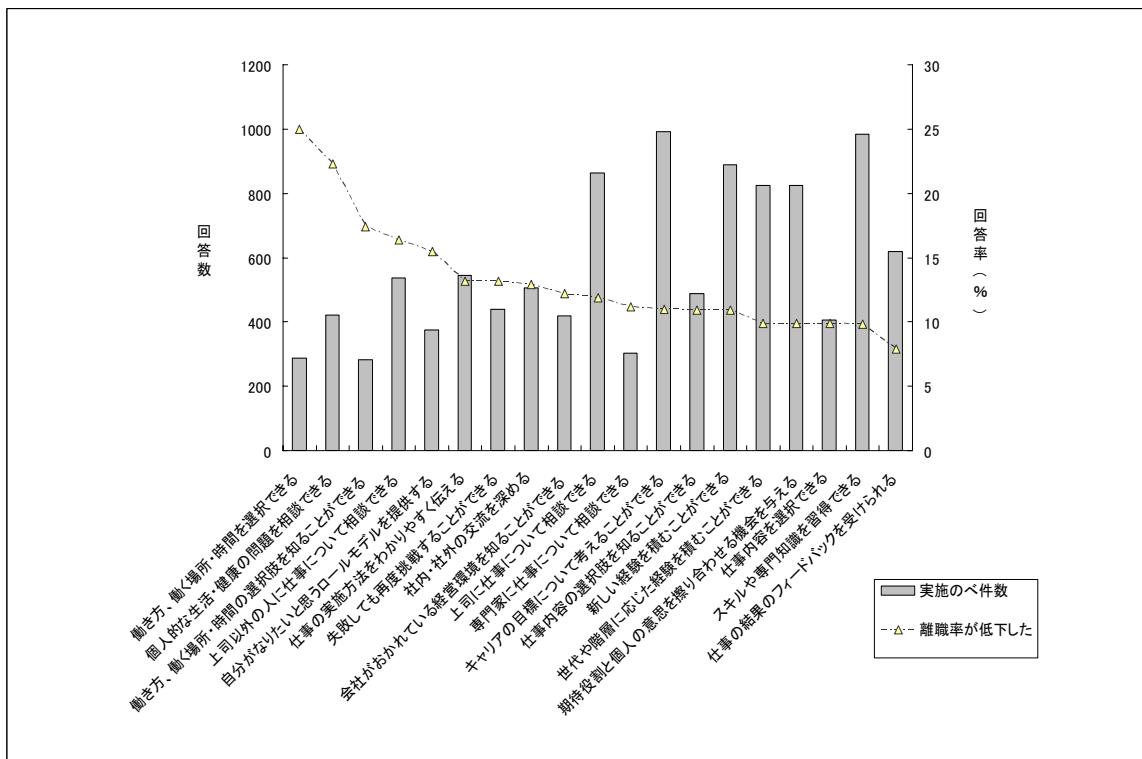


注)

- 棒グラフは、Q15、Q21、Q27、Q33においてたずねた各取組に対応する機能について、現在実施している取組が果たしていると回答された回答数を降順に並べたものと、それぞれの機能が今後実施する予定の取組によって期待されるとQ39において回答された回答数の合計を示したもの（対応する目盛りは左軸）
- 折れ線グラフは、Q51に含まれる19問（機能に対する希望について）それぞれに5段階スケールで従業員が回答したものの平均値と、Q52に含まれる19問（機能に対する満足について）のそれぞれに5段階スケールで従業員が回答したものの平均値を示したもの（対応する目盛りは右軸）

- 人事担当者が「離職率が低下した」と捉えているキャリア形成に関する機能の上位3つの中に、働き方等の選択肢に関する機能が2つ含まれている。このことから、人事担当者から見て、働き方等の選択肢に関する機能は、離職率の低下に関連する機能として捉えられていると考えられる。

図6 人事担当者が「離職率が低下した」と考える取組の機能（降順）

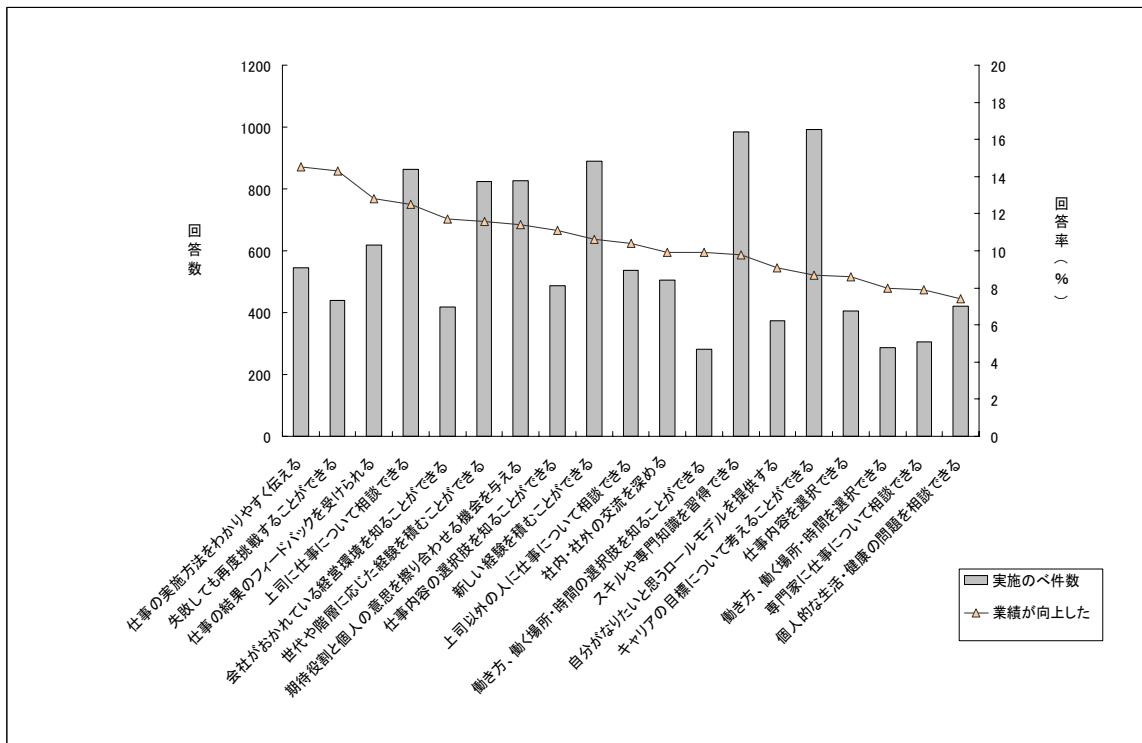


注)

- 折れ線グラフは、Q16、Q22、Q28、Q34においてたずねた各取組の効果について、人事担当者が6つの選択肢（1. 留職率が低下した 2. メンタルヘルス不全が減少した 3. 職務に対する意欲が高まった 4. 業績が向上した 5. その他（自由記述） 6. 無回答）の中から「留職率が低下した」を各取組に対応する機能の効果として選択した数の各機能の実施のべ件数に対する割合を百分率で表したもの（対応する目盛りは右軸）
- 棒グラフは、Q15、Q21、Q27、Q33について、人事担当者が「機能を果たしている」と回答したのべ数を表す（対応する目盛りは左軸）

- 人事担当者が「業績が向上した」と捉えている機能の上位に、従業員と企業の双方向のかかわり（情報提供、コミュニケーション）に関する機能が多く含まれている。

図7 人事担当者が「業績が向上した」と考える取組の機能（降順）



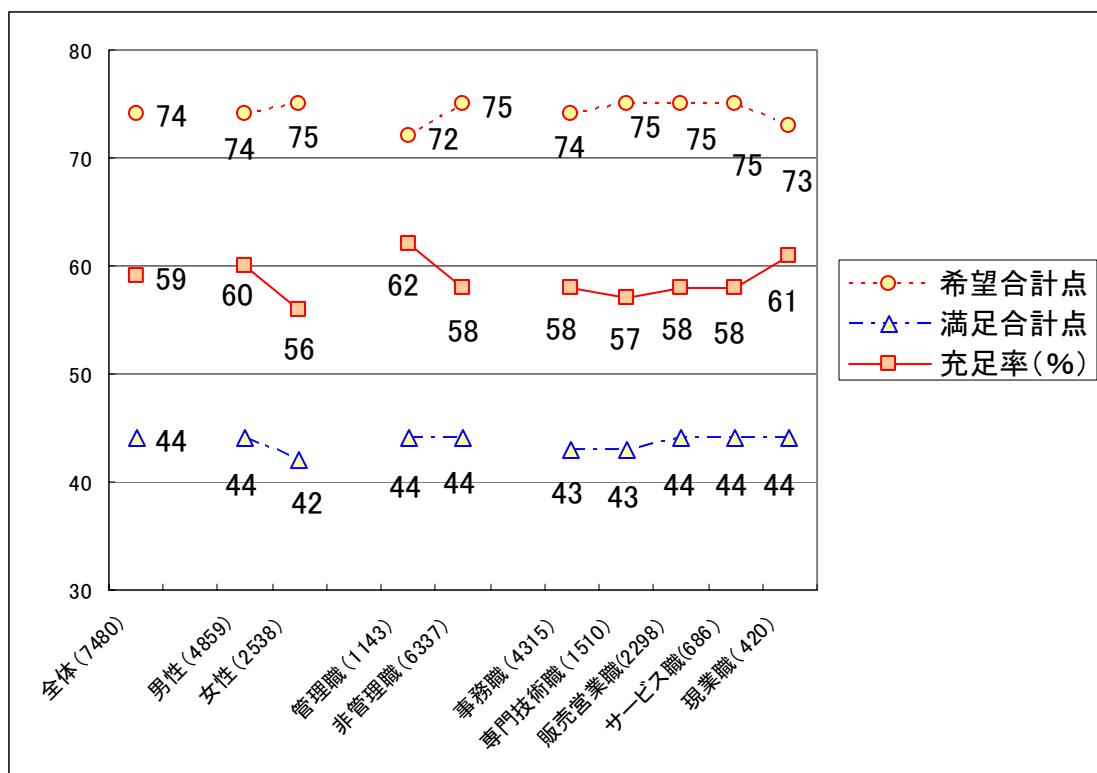
注)

- 折れ線グラフは、Q 1 6、Q 2 2、Q 2 8、Q 3 4においてたずねた各取組の効果について、人事担当者が6つの選択肢（1. 離職率が低下した 2. メンタルヘルス不全が減少した 3. 職務に対する意欲が高まった 4. 業績が向上した 5. その他（自由記述） 6. 無回答）の中から「業績が向上した」を各取組に対応する機能の効果として選択した数の各機能の実施のべ件数に対する割合を百分率で表したもの（対応する目盛りは右軸）
- 棒グラフは、Q 1 5、Q 2 1、Q 2 7、Q 3 3について、人事担当者が「機能を果たしている」と回答したのべ数を表す（対応する目盛りは左軸）

(3) 従業員から見たキャリア形成支援の状況

- ・ 従業員から見て、各企業におけるキャリア形成支援状況は、期待している水準の約6割である。男性に比べて女性の期待充足度は低い。

図8 属性別に見たキャリア形成支援状況感覚

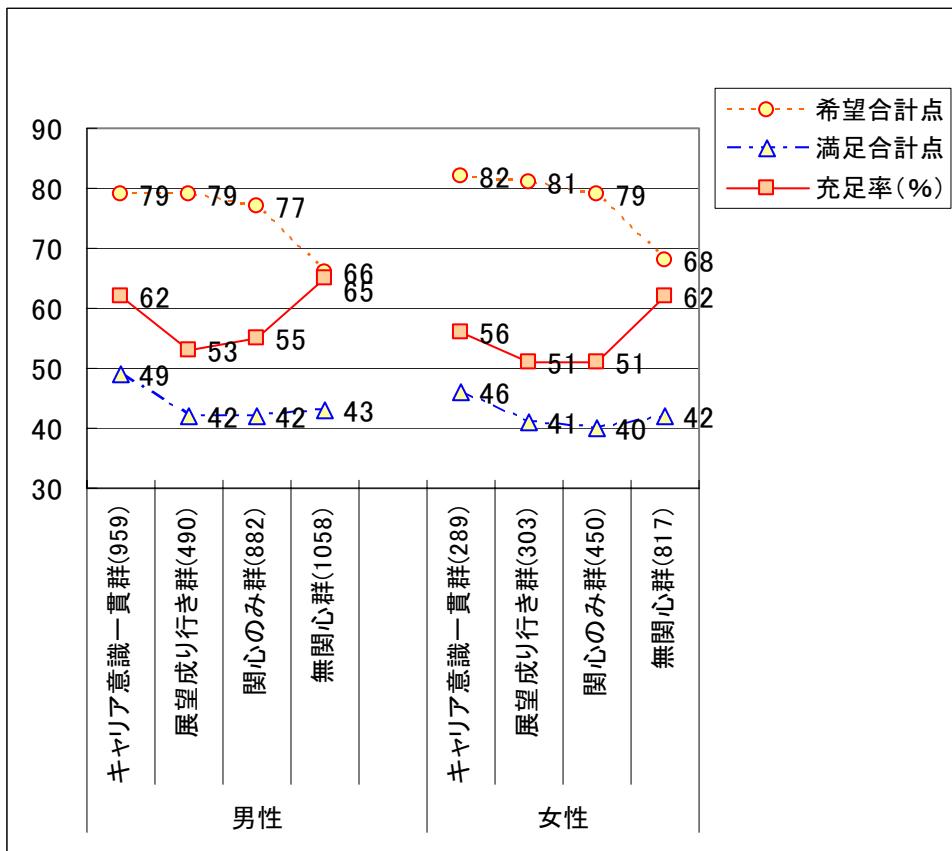


注)

1. 「希望合計点」は、Q 5 1 の 1 9 間に 5 段階スケールで答えた結果を総計したものを、次の式を使って、最高点を 100、最低点を 0 となるよう加工したものである。 $([\text{回答合計}] - 19) \times 100 / 76$
2. 「満足合計点」は、同じく満足度をたずねる Q 5 2 について、同様の対処をしたもの。
3. 「充足率」は、「満足合計点」を「希望合計点」で除し、小数点以下を四捨五入したもの。従業員の希望に対する満足の比率を百分率で表した。

- 男女共、キャリア意識により分類した「無関心群」では、そもそも期待が低いことがあって、現実評価（満足度）は他の群と大差ないが、充足度が高い。次に充足度が高いのは男女共に「キャリア意識一貫群」である。「関心のみ群」と「展望成り行き群」は充足度が低い。また、女性の「キャリア意識一貫群」では期待度と満足度の落差が大きい。

図9 性別・キャリア意識別に見たキャリア形成支援状況感覚



注) 図中の群は、以下のようにして各問（下記①～④）への回答状況の組み合わせ 32 群のうちで人数の多いものから 4 群を選び、特徴を示すであろうラベルを付したものである。

- 「キャリア意識一貫群」とは、①キャリアに関心が高く（Q 5 3で5または4と回答）、②キャリアに対する取組が積極的で（Q 5 4-1で5または4と回答）、③自己啓発にも積極的で（Q 5 4-3で5または4と回答）、さらに④キャリアデザインが明確（Q 5 5-1で5または4と回答）と①～④のすべてに積極的な回答をした人（男性のうち 19.7%、女性のうち 11.4%）
- 「展望成り行き群」とは、同上の各問のうち、①②③には積極的な回答をしたが、最後の④キャリアデザインは明確でない（Q 5 4-1で3以下と回答）人（男性のうち 10.1%、女性のうち 11.9%）
- 「関心のみ群」とは、同上の各問のうち、①キャリアに関心が高いと積極的な回答をするのみで、②③④には消極的な回答（Q 5 4-1、Q 5 4-3、Q 5 5-1で3以下）をした人（男性のうち 18.2%、女性のうち 17.7%）
- 「無関心群」とは、同上の各問すべて（①～④）に一貫して消極的な回答（すべてに3以下）をした人（男性のうち 21.8%、女性のうち 32.2%で、女性に特にめだつ）