

図 21 受講形態別に見た「健康」に対する意識の変化

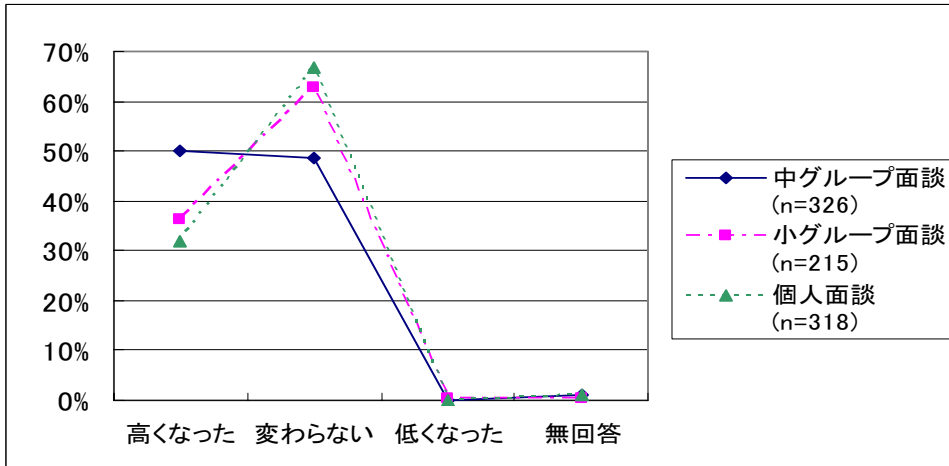
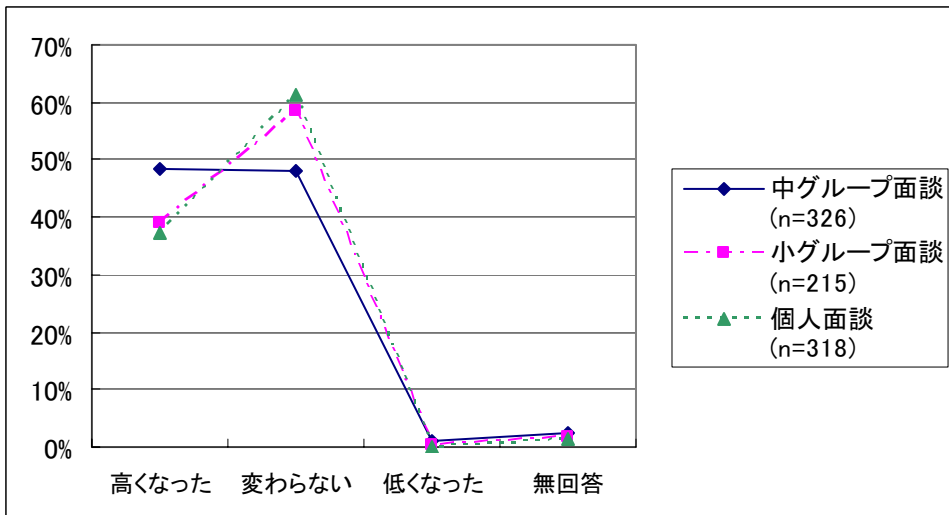


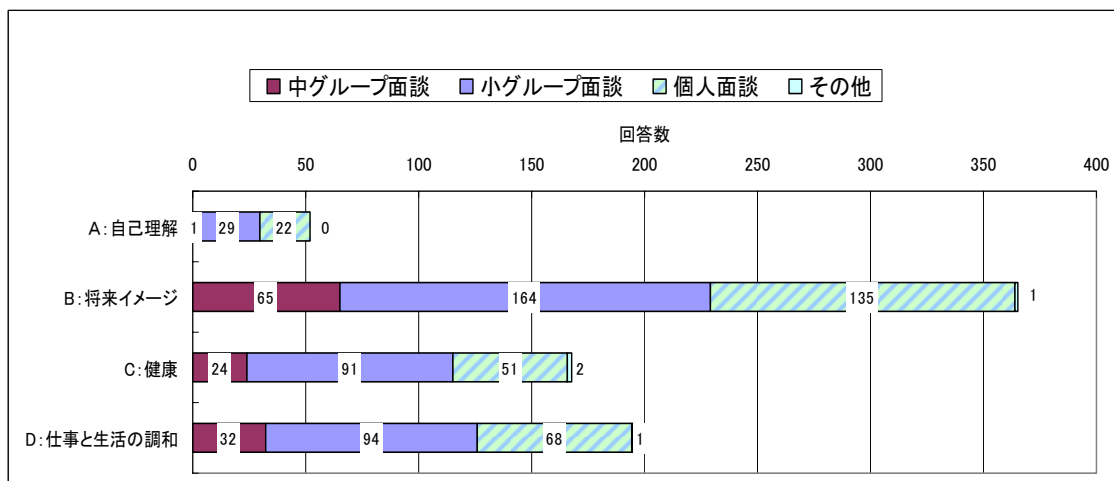
図 22 受講形態別に見た「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）」に対する意識の変化



(3) 従業員が会社に望む支援について

- 従業員全体で見ると、会社に望む支援としては、将来イメージに関する支援が最も多く選ばれた。

図 25 期待する支援テーマ（複数回答可）別希望受講形態



V キャリア健診の概要

1. 基本的な考え方

先進的な取組を行う企業に対するヒアリング、企業におけるキャリア形成の支援の実態についての調査、及び、個人向けキャリア健診についてのニーズ調査により、キャリア形成のための制度・取組の構築に当たっては、①自己理解の機会、②キャリア目標を考える機会、③キャリアを形成するための行動についての機会、を意識している企業が多いことが確認された。企業のキャリア形成への取組状況についての認識は、企業側と従業員側で大きなギャップがあること、従業員のうちキャリア意識が一貫して高い群は、現在就いている仕事に向き合う姿勢が高く、仕事や目標への積極挑戦性が高いこと、従業員が企業に望むのは、将来イメージに関する支援についてが最も多いこと等が明らかになった。

キャリア健診は、このような現状を踏まえ、企業において、従業員が意欲や目標を持っていきいきと働くことができるよう、企業におけるキャリア形成支援を促進し、経営者及び人事の施策としてのヒントを得てもらうと共に、従業員のキャリア意識を喚起することに寄与するものである。

キャリア健診の基盤となる考え方の一つは「企業と従業員の共生」である。従業員のキャリア形成が組織の業績を高めるよう、そのための機能として特に重要な効果を発揮するのが、企業と従業員との「対話（コミュニケーション）」であると考えられる。

キャリア健診は、こうした、企業と従業員との「対話」を促進するものである。具体的には、企業側から見て、自社内の人材育成の取組がどのように行われているか、また、従業員側から見て、自社内の人材育成の取組状況はどのように捉えられているか、まずはそうした現状を把握し、その間のギャップをみることに、さらに、従業員が意欲・目標を持ちいきいきと働いているかどうか、を企業側が認識すること、から、企業と従業員の「対話」を促進し、企業内における人材育成についての課題の確認の契機とし、企業と従業員のより良い共生を実現していくためのものである。

先進企業へのヒアリングと委員会における検討及び調査結果・モデル実施により、従業員がキャリア意識を持つということが、従業員の意欲や、現職に長く勤めたいという意識に影響しているということがわかった。個々人の成果がさらに求められる現代社会において、企業が活力を維持し

ていくためにはキャリア形成という取組は欠かせない要因であると考えられる。

一方、現在企業が行っている取組（仕組み・制度・風土等）は様々な工夫が加えられているものの、企業側から見た取組状況の捉え方と従業員側から見た取組状況の捉え方が大きく異なることから見ても、さらに工夫の余地があると考えられる。これらの工夫の鍵となるのは、いわば、「対話」の機能である。

ここで、従業員が求める「対話」とは、企業の中で「自らの働き方や役割を価値のあるものとして意味づける」ための機能を果たすものであると考えられる。

従業員と上司、従業員同士、経営者と従業員などの中での「対話」は、お互いの信頼関係を構築し、情報を共有化させ、方向性をすり合わせる働きをもつ。これらの積み重ねを通じて、個人の成長と企業の発展を合わせて目指す方向性が、それぞれの中で形作られるのではないか。

日常業務の中で、あるいは企業の取組（仕組み・制度・風土等）をとおして、「対話」の機能をうまく働かせることによって、一人ひとりの従業員が、変化する経営環境の中においても、自らの働き方や役割に価値を見出し、価値あることのために意欲ややりがいをもった仕事への取組が促進され、個人の成長につながると考えられる。そのことが、部門や企業全体の風土の活性化や生産性の向上などにつながり、ひいては企業の発展を実現させる効果が期待される。

2. 個人のキャリア形成を促進する要素

「I はじめに」において述べたとおり、本調査研究事業においては、まず、個人のキャリア形成が促進される「要素」をまとめたうえで、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」について検討した。

個人のキャリア形成を促進するための要素としては、次の3つの要素が考えられる。これらの3つの要素は、単体で効果を発揮するものではなく、相互に影響を及ぼし、統合されながらキャリア形成が図られるものである。

(1) 自己理解

「自己理解」には、自分自身の「欲求・動機（モチベーション）」、「能力・才能」、「価値観」をどれくらい明確に理解しているか、自分自身のこれまでのキャリアについてどのように意味づけをしているかなどが含まれる。ここで言う自己理解とは、主観的な自己理解だけではなく、自

分自身の現在の役割・責任を理解しているか、自分自身が能力を発揮し、成果を出せているか、など、周囲からの評価とのすり合わせも含んだ現実的な自己理解である。

(2) キャリア目標

「キャリア目標」とは、仕事を中心とした人生における目標が明確であるか、目標へのモチベーション（それにどれくらい魅力を感じ、どれくらい実現したいと欲しているか）、組織目標との整合性（個人のキャリア目標と組織目標にどれくらい整合性があるか）などを指す。また、キャリア目標を設定するためには、将来のキャリアの選択肢について認識することも重要である。

(3) キャリア形成行動

「キャリア形成行動」とは、キャリア目標を達成するための具体的な行動を起こしているか、それによりどのような成果が得られたか、等を指す。また、キャリア形成行動を行うためには、新しい経験を積むための機会や年代にあった経験を積むための機会が提供されていること、一度失敗しても再度チャンスが確保されること、社内・外での人的交流等も必要である。

また、以上の3つの要素に加え、「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）」や「健康」もキャリア形成促進のための重要な基盤であると考えられる。個人の生活面も含めたキャリアを支援するためには、生活面と仕事の調和や心と身体の健康は重要であると考ええる。

個人向けキャリア健診においては、これらの3つの要素を軸に「ワーク・ライフ・バランス」や「健康」の側面も踏まえながら、「キャリアについての自己診断シート」を作成し、個人のキャリア形成を援助することとする。

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

以上の、個人のキャリア形成を促進する要素を踏まえると、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としては、次の(1)～(7)の7つが考えられる。ここでは、(1)・(2)は主に従業員の「自己理解」を促進する機能、(3)～(5)は主に従業員の「キャリア目標」への意識を促進する機能、(6)・(7)は主に従業員の「キャリア形成行動」を促進する機能、として、前述の3つの要素に関連づけて整理した。

なお、これらの機能は、企業が従業員のキャリア形成に取り組むに当たって

配慮すべきものとして参考とすべきものであるが、必ずしも全てを満たさなければならないというものではない。

- (1) 必要な時に、生活・健康上の問題も含め、上司・同僚・社内外の専門家等に相談することができる。
- (2) 会社の経営課題や会社から期待されている役割を知り、個人の意見とすり合わせる機会がある。また、自分自身について定期的に振り返り、自己管理することができる。
- (3) 会社から「求める人材像」が示されており、従業員がキャリアの目標（短期・中期・長期）について考えたり、生活上の課題を踏まえてキャリアの目標を見直したりすることができる。
- (4) 仕事の実施方法がわかりやすく伝えられており、必要なスキルや専門知識が明確である。
- (5) 仕事内容・働き方・場所・勤務時間等についての選択肢を容易に知ることができ、選択することができる。
- (6) 日常の業務をはじめ、研修の機会や勤務時間の短縮・休暇の取得によるキャリア形成のための時間の確保を通じ、キャリアの目標を具体的な行動につなげることができる。また、世代や階層に応じた経験や新しい経験を積むことができ、失敗しても再度挑戦することができる。
- (7) 社内・外の交流を深める機会がある。

なお、個人のキャリア形成を促進するための要素についての整理を踏まえると、企業において以上の機能を具体的な取組として実施するに当たっても、「ワーク・ライフ・バランス」や「健康」といった観点を含めた取組とすることが、従業員のキャリア形成を円滑に実施するためには重要なことであると考えられる。

4. 企業向けキャリア健診の具体的実践方法

企業向けキャリア健診は、企業内における現行の取組（仕組み・制度・風土等）において充足が必要な機能を確認し従業員のキャリア形成促進を図るものであり、企業から見ると、各企業におけるキャリア形成支援の進捗度、課題等の評価・診断ツール、としての性格を持つものである。一方、政策的な位置づけとしては、① 企業、産業界全体としてのキャリア形成支援の取組の実態（進捗度）把握、属性・要因分析ツール、② 各企業におけるキャリア形成支援のための総合的取組推進の契機提供ツール、としての性格を持つものである。

企業向けキャリア健診の具体的実践方法としては、各企業において、「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」（別添参照）及び「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」（別添参照）を使用し、自社の診断を従業員の意識調査と共に行っていく。

手順としては、

- 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」を使用し、企業側から見たキャリア形成への取組状況についての認識を把握する、
- ② 「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」を使用し、各機能についての従業員の満足度の平均値を算出することにより、従業員側から見たキャリア形成への取組状況についての認識を把握する、
- ③ ①、②において把握した認識のギャップをみる、
- ④ ③により、既存の取組における各機能の充足状況や今後の取組の可能性を確認、
- ⑤ 既存の取組の見直し、
- ⑥ 今後の課題の確認、
- ⑦ あわせて、「従業員のキャリア意識についてのチェックシート」（別添参照）を使用し、従業員のキャリア意識を把握、

となる。企業向けキャリア健診の具体的実践方法におけるポイントは、上記③において、「ギャップ」を見ることである。この「ギャップ」が、今後のキャリア形成への取組を検討するうえでの、各企業ごとの尺度や判断基準へとつながるものである。

5. 個人向けキャリア健診プログラム

企業向けキャリア健診と一体となっていく、個人向けキャリア健診プログラムは、前述の、2. 個人のキャリア形成を促進する要素において検討した、

- (1) 自己理解
- (2) キャリア目標
- (3) キャリア形成行動

という個人のキャリア形成を促進する3つの要素を用いることにより、自分自身を振り返り、将来の目標を設定し、そのための行動へとつなげるものである。

また、個人向けキャリア健診プログラムは、従業員が主体的にキャリアを考えるための契機となるとともに、企業内におけるキャリア形成意識の

啓発を目的としており、個人からみると、各労働者のキャリア意識啓発、ならびに自己啓発の進捗度・課題等の評価／診断ツール、としての性格を持つものである。一方、政策的な位置づけとしては、① 労働者全体としてのキャリア意識・実践の実態（進捗度）把握・属性・要因別分析ツール、② 各労働者のキャリア意識啓発・自己啓発への取組の契機提供ツール、としての性格を持つものである。

具体的には、「キャリアについての自己診断シート」（別添参照）を用いて、キャリアを考える枠組みを示し、これまで考えなかった視点や気づきを得られるようにするものであり、

- ① 自分自身のこれまでのキャリアについての振り返り
 - ② 今後のキャリア形成に関する課題等の把握
- 等を行うものである。

以上が、キャリア健診（企業向けキャリア健診・個人向けキャリア健診）である。

なお、実際にキャリア健診を実施するに当たっては、企業向けキャリア健診及び個人向けキャリア健診を一体として行うことにより、企業と従業員の「対話」が促進され、企業内におけるキャリア形成を促進する効果が発揮されるものである。

また、キャリア健診を企業内において実施するに当たっては、企業における従業員のキャリア支援制度の提案・運営、この枠組みの中での相談、人事担当への折衝等に中心的役割を果たすことが期待されるキャリア健診が今後の企業内におけるキャリア・コンサルティング推進に関わる中心的なプログラムとして位置づけられること等に鑑みるなら、キャリア・コンサルタントがその主要な担い手となることが期待されるものである。

本調査研究事業は、キャリア健診（企業向けキャリア健診・個人向けキャリア健診）という手法を使うことにより、企業内におけるキャリア形成の促進を図るものであるが、各企業・個人が置かれた状況は様々であり、こうした、各企業・個人の状況に応じたキャリア形成支援の方策については、さらに検討・研究を加え、深めるべきであると考えます。

本調査研究事業が、企業内におけるキャリア形成支援促進の一助となり、企業内において、従業員が意欲や目標を持っていきいきと働く社会の実現のために寄与することを期待するものである。

【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

| 【従業員のキャリア形成を促進する機能】 | 社内の現状 (低い～高い) | 具体的実施場面 (自由記述) | 従業員の意識 (従業員アンケートの平均値) | 検討の必要度 (社内の人事管理方針と照らし合わせて) | アクションプラン (何を、いつまでに) | 主な取組例 |
|---|----------------------|-------------------|--------------------------|-------------------------------|------------------------|---|
| 1) 従業員が必要な時に、生活・健康上の問題も含め、上司・同僚・社内外の専門家等に相談することができる。 | (低) (高) 1・2・3・4・5 | | 低・中・高 | 低・中・高 | | <ul style="list-style-type: none"> ・社内の良好でオープンなコミュニケーション(上司や同僚と仕事以外のことについても話せる風土、年齢層・業務内容等が近い同僚と話すことができる) ・上司または人事とのキャリア面談 ・経営トップのキャリア形成についての理解及び方針の提示 ・上司ならびに従業員のキャリア形成及びキャリア方針に対する理解 ・キャリア方針の実施状況の確認及び定期的見直し ・キャリア相談の実施 |
| 2) 会社の経営課題や会社から期待されている役割を知り、個人の意見とすり合わせる機会がある。また、自分自身について定期的に振り返り、自己管理することができる。 | (低) (高) 1・2・3・4・5 | | 低・中・高 | 低・中・高 | | <ul style="list-style-type: none"> ・OJT ・キャリア開発研修 ・目標管理 ・複雑型人事制度 ・セカンダリキャリア支援 ・職務基準書 ・能力要件表 ・コンピテンシーリスト ・地域限定社員制 |
| 3) 会社から「求める人材像」が示されており、従業員がキャリアの目標(短期・中期・長期)について考えたり、生活上の課題を踏まえてキャリアの目標を見直したりすることができる。 | (低) (高) 1・2・3・4・5 | | 低・中・高 | 低・中・高 | | <ul style="list-style-type: none"> ・上司または人事とのキャリア面談 ・短・中・長期の目標設定制度 ・経営トップのキャリア形成についての理解及び方針の提示 ・上司ならびに従業員のキャリア形成及びキャリア方針に対する理解 ・キャリア方針の実施状況の確認及び定期的見直し ・キャリア相談の実施 ・産休取得や育児休暇・短時間勤務制度の浸透 ・介護による休職制度の浸透 |
| 4) 仕事の実施方法が分かりやすく伝えられており、必要なスキルや専門知識が明確である。 | (低) (高) 1・2・3・4・5 | | 低・中・高 | 低・中・高 | | <ul style="list-style-type: none"> ・業務研修 ・シニアローテーション ・自己啓発支援制度 ・プロジェクト制 ・社内公募 ・社内・外留学制度 ・社内ベンチャー ・F&A制度 ・長期有給休暇 |
| 5) 仕事内容・働き方・場所・勤務時間等についての選択肢を容易に知ることができ、選択することができる。 | (低) (高) 1・2・3・4・5 | | 低・中・高 | 低・中・高 | | <ul style="list-style-type: none"> ・上司の関与による主体的な行動の支援 ・現場トレーニング ・自ら企画・提案し仕事をすることができる風土 ・仕事をしながらまたは休職して自己啓発できる風土・制度 ・部署を超えて交流する風土 ・社外交流を推奨する風土 |
| 6) 日常の業務をはじめ、研修の機会や勤務時間の短縮・休暇の取得によるキャリア形成のための時間の確保を通じ、キャリアの目標を具体的な行動につなげることができる。また、世代や階層に応じた経験や新しい経験を積むことができ、失敗しても再度挑戦することができる。 | (低) (高) 1・2・3・4・5 | | 低・中・高 | 低・中・高 | | |
| 7) 社内・外の交流を深める機会がある。 | (低) (高) 1・2・3・4・5 | | 低・中・高 | 低・中・高 | | |