

SELF CAREER DOCK

「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開

～従業員の活力を引き出し、企業の成長へとつなげるために～



はじめに

従来キャリアコンサルタントが果たしてきた役割は幅広く、働く方々の不安、悩みの相談に乗り、元気を出して仕事に向き合う働くマインドの支援等を行ってきました。その相談の一環では、家庭の中での問題・課題、コミュニティの中での自分の役割や課題、社会の中での様々な役割作りなども相談の対象として面談を実施してきました。働く背景にある様々な問題の「よろず悩み事相談」にキャリアコンサルタントが幅広く対応してきたとも言えます。

しかし、2016年度から実施が始まった改正職業能力開発促進法は「職業生活の設計とそのための能力開発」に働く人一人ひとりが当事者意識と実践の責任を持つことを求め、同時に組織にその支援の提供を義務付けるようになりました。職業生活の設計には、その背景にこの幅広い「よろず悩み事相談」があつての設計があるわけですが、それに加えてより具体的なキャリアプランの設計とその支援、キャリアプランを実現するための能力開発プログラムの策定とその支援、そしてそのキャリアプランと能力開発の実践とその支援が働く個人、そして企業に求められることになりました。それはキャリアコンサルタントに、今まで以上にキャリアデザインとその実践に対する「具体的な支援」が求められることにもなったということに他なりません。従来の役割に加え、改正職業能力開発促進法が求める「キャリアコンサルティングの機会の提供とその他の援助」に向けて、今まで以上に具体的なキャリアプランの設計とその実現のための支援がキャリアコンサルタントに求められています。

本セルフ・キャリアドック導入の方針と展開は、この具体的なキャリアプランの設計とその実現支援に焦点を当てた、組織で働く一人ひとりの個人の職業生活・キャリアデザインの方針と展開を具体的に解説するためのものです。個人は組織の中で働きます。個人が元気で働くには組織もまた活性化し、活力あふれた組織になることが求められます。それゆえ、このセルフ・キャリアドックの導入の方針と展開では、副題として従業員の活力を引き出し、企業の成長とつなげる活動としてセルフ・キャリアドックを位置づけています。セルフ・キャリアドックは法律で求められている「職業生活の設計とそのための能力開発」を具体的に実践する方策ですが、それが組織の活性化につながる活動という視点を持つことも必要です。第一章から最終章まで、本書ではセルフ・キャリアドックの実践とキャリアコンサルタントが果たす支援の役割において、この視点が展開されています。

セルフ・キャリアドック導入支援事業推進委員会座長
花田光世
慶應義塾大学名誉教授

INDEX

第1章	セルフ・キャリアドックとは	2
	1. セルフ・キャリアドックの定義	2
	2. セルフ・キャリアドックの意義・必要性	4
	3. セルフ・キャリアドックの導入目的、効果と実施形態	4
	4. セルフ・キャリアドックの導入・実施プロセス	7
第2章	人材育成ビジョン・方針の明確化	8
	1. 経営者のコミットメント	8
	2. 人材育成ビジョン・方針の策定	8
	3. 社内への周知	8
第3章	セルフ・キャリアドック実施計画の策定	10
	1. 実施計画の策定	10
	2. 必要なツールの整備	12
	3. プロセスの整備	12
第4章	企業内インフラの整備	13
	1. 責任者等の決定	13
	2. 社内規定の整備	13
	3. キャリアコンサルタントの育成・確保	13
	4. 情報共有化のルール	16
	5. 社内の意識醸成	16
第5章	セルフ・キャリアドックの実施	18
	1. 対象従業員向けセミナー（説明会）の実施	18
	2. キャリア研修	18
	3. キャリアコンサルティング面談を通じた支援の実施	19
	4. 振り返り	22
第6章	フォローアップ	23
	1. セルフ・キャリアドックの結果の報告	23
	2. 個々の対象従業員に係るフォローアップ	24
	3. 組織的な改善措置の実施	24
	4. セルフ・キャリアドックの継続的改善	25
【付録】	セルフ・キャリアドック導入支援事業モデル企業における具体的事例	27



第 1 章

セルフ・キャリアドックとは

1

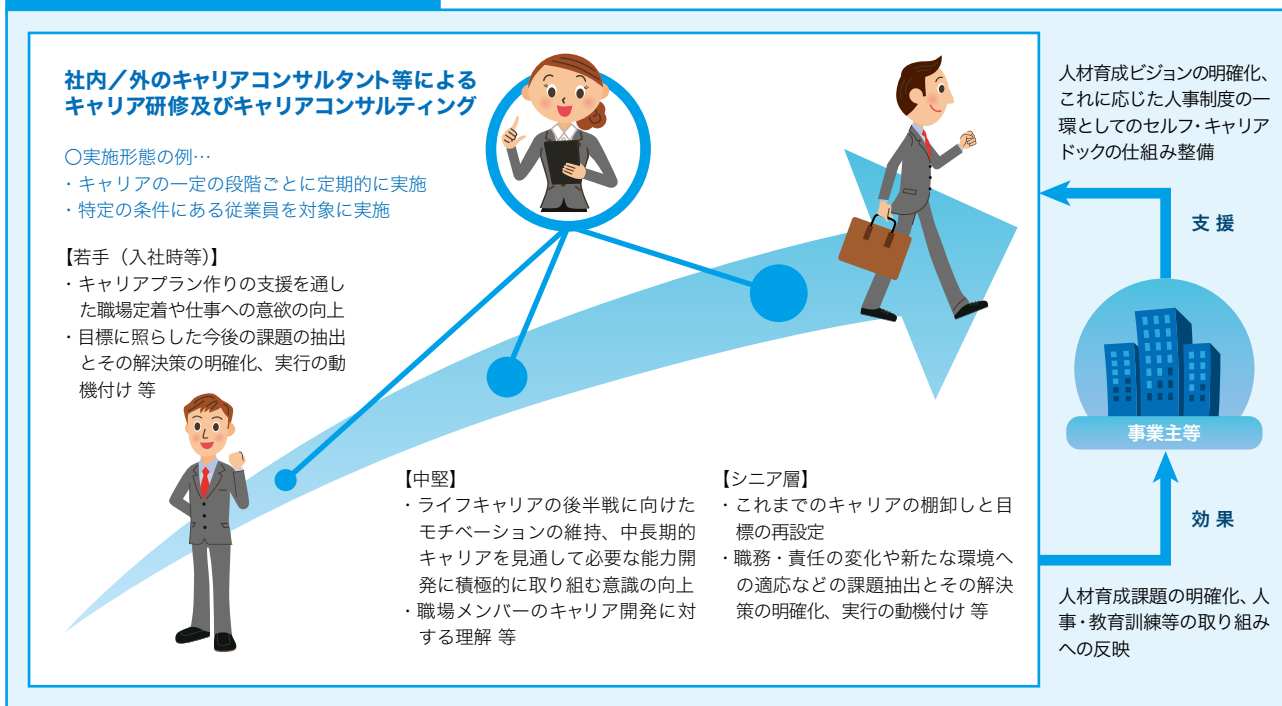
セルフ・キャリアドックの定義

セルフ・キャリアドックとは、企業がその人材育成ビジョン・方針に基づき、キャリアコンサルティング面談と多様なキャリア研修などを組み合わせて、体系的・定期的に従業員の支援を実施し、従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取組み、また、そのための企業内の「仕組み」のことです。



従来の主な人材育成施策は、組織の視点に立った組織にとって必要なマインドやスキル、知識の獲得を目指すという観点から行われてきました。これに対して、セルフ・キャリアドックは、企業・組織の視点に加えて、従業員一人ひとりが主体性を発揮し、キャリア開発を実践することを重視・尊重する人材育成・支援を促進・実現する仕組みです。この仕組みでは、中長期的な視点で従業員一人ひとりが自己のキャリアビジョンを描き、その達成のために職業生活の節目での自己点検や実践に活用する取り組みプロセスを提供することになります。

* 職業能力開発促進法による定義を踏まえれば、「キャリアコンサルティング」自体が従業員支援のために相談を行い、助言や指導をすることを指すものですが、ここでは、企業内において一般的に行われている、上司等が人事評価・考課等を目的に行う「定期面談」「業績評価面談」等と、セルフ・キャリアドックにおけるキャリアコンサルティングを明確に区別するため、「キャリアコンサルティング面談」という表現を用いています。「キャリアコンサルティング面談」を「キャリア理論等の専門的な知見に基づき、また、従業員の心理的な自己洞察を促して、キャリア形成について認識を深め、明確化するための面談」であると捉えることで、それぞれの違いが理解しやすくなります。



2

セルフ・キャリアドックの意義・必要性

現在、IT化の進展や国際競争の激化など、変化の激しい時代にあって、企業にはビジネスモデルや事業内容の大胆な変化を迫られています。「日本再興戦略改訂 2015」では、従業員が社会や組織の変化を先取りする形で変革に対応し、持てる能力を最大限に発揮していくために、従業員が自らのキャリアについて立ち止まって考える「気づきの機会」が必要である、と提言されています。

平成 28 年 4 月 1 日に施行された改正職業能力開発促進法では、労働者は自ら職業生活設計（キャリアデザイン）を行い、これに即して自発的に職業能力開発に努める立場にあることが規定されました。同時に、この労働者の取組を促進するために、事業主が講ずる措置として、キャリアコンサルティングの機会を確保し、その他の援助<付録 4 (P30)の「よくある質問・回答例」を参照>を行うことが規定されています。セルフ・キャリアドックはこうした背景を踏まえ、それを実現していくための具体的な施策を反映した取り組みであり、その実施を通じて、企業としての人材活用目標と従業員一人ひとりのキャリア目標とを調整していくことで、企業の活力・生産性向上と従業員のキャリア充実を両立することにつながるものです。

3

セルフ・キャリアドックの導入目的、効果と実施形態

1

セルフ・キャリアドックの導入目的と効果

セルフ・キャリアドックは、それぞれの企業が抱える人材育成上の方針や直面している課題によって、導入の目的や実施形態が異なります。しかし、どのようなパターンでも共通して、主に以下のことが効果として挙げられます。

- ① 従業員にとっては自らのキャリア意識や仕事に対するモチベーションの向上とキャリア充実
- ② 企業にとっては人材の定着や活性化を通じた組織の活性化

2 セルフ・キャリアドックの実施形態

セルフ・キャリアドックの導入の目的や実施形態は、企業ごとの人材育成上の方針や直面している課題によって様々に考えることができますが、例えば、企業が抱える多様な課題の中で、喫緊の課題として特に重要なものには以下のようなパターンがあります。

① 新卒採用者の離職率が高いという課題に対して

新卒採用者へのリアリティショックや働く作法を含めた定着支援・働き方支援がセルフ・キャリアドックの重要な支援の一つとなります。セルフ・キャリアドックにより、新卒採用者等に対して、キャリアプランの具体化のベースとなる、仕事への向き合い方・取り組む意欲などのマインドセットと、キャリアパスの可能性の明示などを通じたキャリアプラン作りの支援を通して、職場への定着や仕事への意欲を高めていくことが期待されます。

上記のキャリアパスというのは、個々の社員のキャリア形成や昇進に必要な仕事の経験や、そのプライオリティづけを通じた経験を積むことが期待される順序などをいいます。

② 育児・介護休業者の職場復帰率が低いという課題に対して

育児・介護休業者の職場復帰を円滑に行うことがセルフ・キャリアドックの重要な支援の一つとなります。セルフ・キャリアドックにより、育児・介護休業者が抱える不安を取り除き、仕事と家庭の両立に関わる課題の解決支援を行うとともに、職場復帰のためのプランを作成することにより、職場復帰を円滑に行うことが期待されます。またキャリアコンサルティング面談では、職場復帰に関する直近のプロセスだけでなく、復帰後中長期的な視点に立った、ライフキャリア作りの支援の相談にのることも重要です。



③ 中堅社員のモチベーションが下がっているという課題に対して

中堅社員を活性化していくことがセルフ・キャリアドックの重要な支援の一つとなります。従来型の人事制度が大きく変わり、年功序列型の昇進・昇格が保証されにくい仕組みの中で、(大学卒業業者であっても)

管理職に昇進しない従業員が著しく増加する傾向が生じ、その傾向は特にバブル崩壊以降に採用された従業員に顕著にみられるようになってきました。そのような事態の中で、モチベーションの維持・向上において、昇進・昇格や昇給を中心としたキャリアアップの方策が機能しにくくなり、むしろキャリア充実に視点をシフトした対策が求められるようになってきています。ところがこの変化に、組織の人事施策や個人の働くマインドが充分に対応できず、中堅社員のモチベーションが低下してきています。セルフ・キャリアドックは、長い職業生活の前半戦を終え、これから後半戦を迎える踊り場、中間点に立っている中堅社員に対し、自己の持つ多様な能力を棚卸しし、その能力の発揮を通して、モチベーションの維持・向上を図り、キャリア充実の実践度合いを把握する一連の支援策といえます。

④ シニア社員の長い生涯キャリアの設計とその実践という課題に対して

生涯現役の期間が長期化し、働くことができるなら、年齢によらず長期に働き続けたいというシニア社員が増加しています。70歳、75歳、さらには80歳まで働き続けることもオプションに入る時代、どのようにシニア期を過ごすかをシニア期前から視野においた職業生活の設計、ライフキャリア構築が重要なテーマとなってきました。長い生涯キャリアを有意義に、豊かに送るには、いくつになっても仕事で成長を実感し、充実感をもって仕事ができることが重要です。今後、シニア社員の活性化と能力発揮を促す研修とキャリアコンサルティング面談を連動させた施策の提供はセルフ・キャリアドックの大切な活動であり、シニア社員のモチベーションの維持・向上にとって重要な活動です。いくつになっても生涯現役の道を歩み続けるため、セルフ・キャリアドックを活用し、自分のキャリア開発に当事者意識と責任をもつ仕組みをシニア期とその準備期において確立することは、少子高齢化社会を生き抜く上で重要です。



Column 1

「従業員の意欲とキャリアコンサルティング」～(株)KMユナイテッド～

<業種：建設業 従業員数：35人(2017年10月現在)>

(株)KMユナイテッドでは、年齢、性別、国籍、経験、資格、学歴などに関わらず、意欲さえあれば誰でも建設現場でプロの職人(匠)として活躍できるよう、教育システムや女性職人が働きやすい環境を整備しています。これに加えて、そうした仕組みと相まって、キャリアコンサルティング面談により、従業員一人ひとりが自らを振り返りながら将来のキャリア目標を再考する機会を設けており、意欲を持って入社した人材が、目指す職人像に近づくためのモチベーションを持ち続けられるように支援しています。

セルフ・キャリアドックの導入・実施プロセス

セルフ・キャリアドックの標準的なプロセスは以下のとおりです。次章から、このプロセスに沿って、具体的に実施する事項を説明していきます。

なお、このプロセスは、あくまで標準的なモデルとしてお示ししているものであり、各企業・組織の事情に応じて、一部を統合・簡略化、あるいは追加・細分化して実施することは差し支えありません。

図表1 セルフ・キャリアドックの標準的プロセス



第2章

人材育成ビジョン・方針の明確化

1 経営者のコミットメント

経営者には、職業能力開発促進法で規定された従業員に対するキャリアコンサルティングの機会の確保を、セルフ・キャリアドックの仕組みの具体化により明確化し、社内（全従業員）に対して各社の適切な形で明示・宣言することが求められます。

経営者のこのようなコミットメントは、組織全体としてセルフ・キャリアドックを推進していく前提として重要であると同時に、職業能力開発促進法で規定された措置を果たす上において必要なことです。

2 人材育成ビジョン・方針の策定

人材育成ビジョン・方針とは、企業の経営理念を実現するために、従業員に期待する人材像とそのための人材育成方針を明らかにするものです。

人材育成ビジョン・方針の策定に当たっては、業界・企業を取り巻く環境や、自社の人材が抱える実態を適切に把握する必要があります。把握された実態と、企業の経営理念やあるべき人材像とのギャップから課題を明確にし、そのギャップを埋めたり、あるいは、時代や組織の変化に対応するため、あるべき人材像を設定し直し、企業の求める人材像に向けた人材育成方針を明らかにしていきます。

3 社内への周知

策定した人材育成ビジョン・方針は、各社の適切な形・方法により、全ての従業員に対して提示する必要があります。

なお、人材育成ビジョン・方針は、導入時の一時的な周知に止まらず、後述するセルフ・キャリアドックの各プロセスを通じ、各従業員に繰り返し浸透を図ることが望ましいものです。



Column2

「キャリアコンサルティングを経営指針に」～（株）東邦プラン～

<業種：研究、専門技術サービス業 従業員数：29人（2017年10月現在）>

中小企業では、従業員一人ひとりの成長が会社の成長に大きく影響します。若手が多く中堅層が少ない（株）東邦プランでは、手本（ロールモデル）となる先輩社員が少なく、若手従業員がどうやって自律的に成長していけるかが課題でした。このため、キャリアビジョン形成を目的としたキャリアコンサルティング面談を全従業員に対して実施しました。キャリアコンサルティング面談は、若手従業員のみならず管理職の育成にも大変有効でした。キャリアコンサルティング面談により、会社全体が「強くなった」という実感を得ました。現在、同社では、キャリアコンサルティング面談の実施を新たに経営指針に盛り込み、さらなる取組推進を目指しています。



第3章

セルフ・キャリアドック実施計画の策定

1

実施計画の策定

人材育成ビジョン・方針に基づいてセルフ・キャリアドックをどのように進めていくのかについて、企業としての具体的な実施計画を策定します。実施計画に盛り込む項目とそれぞれの一般的な実施内容は、以下のようなものです。

1 キャリア研修

集合研修方式により、自身のキャリア開発に関するビジョン・目標の設定やアクションプラン策定を行えるよう、これまでの経験と保有する多様な能力の棚卸しやキャリア形成上の課題への気づきを促すことを目的に行います。集合研修のメリットを活かし、小グループによるグループワークも盛り込むとより効果的なものとなります。

キャリア研修の対象者は、現在あるいは近い将来、ライフキャリア上の様々なステージで、キャリア形成上の課題に向き合うことが考えられる従業員です。以下のように、キャリアの観点で同一属性の対象者ごとに実施するのがこれまでの経験では有効とされています。

① キャリアの一定段階ごとに定期的にキャリアプランの策定・見直しを促す場合

入社時、一定年数経過時（5年、10年等）、一定年齢到達時（35歳、45歳、55歳等における年齢などからくるライフキャリア上での課題や次の節目への準備など）に該当する従業員を対象とする。

② 特定の条件にある従業員のキャリア支援を図る場合

入社直後～数年間の若手従業員（定着促進）、育児・介護休業復帰者（復帰・定着）、組織の中での期待や役割の変更に対応する中堅社員（キャリア再構築、活性化）、シニア層の従業員（職務・責任の変化や新たな環境への適応）等それぞれの課題に応じて対象とする。

2 キャリアコンサルティング面談

① 実施時期

対象従業員の属性とキャリア形成上の課題に応じて、実施時期や頻度等を設定します。例えば、新入社員であれば入社時研修に併せて（あるいは一定期間後に）実施、中高年であればキャリア研修の直後に（あ

るいは一定期間後に) 実施する等が考えられます。なお、時間的な制約などにより、人事考課面談に併せて実施する場合や対象従業員の上司が実施する場合でも、日常の仕事における課題の把握やフィードバックとは異なるものであり、キャリア形成の観点を明確にし、その狙いを対象従業員にも明確に伝えた上で実施する必要があります。また、特定のキャリア形成上の課題に応じた面談に加えて、組織全体、部門全体の従業員を対象とした「全員面談」を実施する場合もあり、その場合は十分なキャリアコンサルタントの人数を確保しておくことが必要となります。

② 面談の場所

落ち着いてキャリアコンサルティング面談が実施できるように、外部に音漏れがしない社内会議室等を設定してください。可能であれば、面談数などを考慮した上で、他の面談などにも併用できる面談スペースの社内設置も検討の必要があります。

③ 面談時間

一回のキャリアコンサルティング面談にける時間は、概ね 45 ～ 60 分程度です。それ以上となると、面談の効果が低減するばかりでなく、面談対象者の所属部署の業務にも影響が生じるおそれがあります。

④ 面談の内容

キャリア研修において明らかとなった対象従業員ごとのキャリア形成上の課題を踏まえた内容のほか、キャリア研修では充分展開できなかった期待・希望などに対する本人の気づきを再度促し、自身のキャリア開発に関するビジョン・目標の実現に向けて、アクションプランの実行を促すことが考えられます。

⑤ 面談のフォローアップ

面談実施後に、その効果を把握することで、その後のよりよい取組につなげることができます。フォローアップについては、様々な方法がありますが、個人の変化だけでなく、組織の活性化などをフォローする場合などを想定すると、個人に対する追加面談や、職場訪問（上司や同僚とのヒアリング）アンケート調査などの実施も考えられます。＜より具体的な内容は第 6 章の 2 (P24) を参照＞



Column 3

「計画的な人材育成とキャリア形成支援」～伊藤忠商事(株)～

＜業種：卸売業、小売業 従業員数：4,381 人 (2017 年 4 月 1 日現在)＞

伊藤忠商事(株)は、2002年に民間企業として初めて「キャリアカウンセリング室」を立ち上げた、従業員のキャリア形成支援の草分け的企業です。2007年には若手社員に対して仕事に対する動機付けや内的キャリア(価値観等)の充実を図るため、階層別研修と連動したキャリアコンサルティングを「システム」として構築しました。また、関連会社や取引先に出向中の社員も含め、対象年度に入社した社員全員に入社4年目、8年目等節目の研修を実施します。出向は、プロの商社パーソン育成には欠かせない経験であり、出向先でも現場経験を積みながら継続的・体系的なキャリア支援を受けられる環境を整備して計画的な人材育成を進めています。

2

必要なツールの整備

1 面談（記録準備）シート

キャリアコンサルティング面談で使用する面談（記録準備）シートを準備します。

あらかじめ、面談対象者に記載してもらうことにより、記載内容に基づきキャリアコンサルティング面談を効率的に実施することが可能となります。

「キャリアコンサルティング面談（記録準備）シート」の一般的な例を付録1（P28）にお示ししますので、それぞれの組織で使いやすいように加工し、活用してください。

2 全体報告書

キャリアコンサルティング面談の結果を、キャリアコンサルタントから人事部門（人事部門がない場合には人事を担当する関連部門。以下同じ。）に報告するための様式です。キャリアコンサルタントにとって、個別の面談内容は、職業能力開発促進法第30条の27第2項により守秘義務の対象になりますが、キャリアコンサルティング面談により把握された組織的・全体的な課題の傾向や、本人同意に基づき企業へ伝えるべき事項については原則として報告対象となります。セルフ・キャリアドックの実施で、企業（人事部門）にとって必要となる事項は、人材育成ビジョン・方針や企業としての組織目標達成に向けて、また、一人ひとりのキャリア充実の実践やその支援に向けての活動の進捗度合いや、逆にセルフ・キャリアドックの実施を妨げていたり、障害となる組織要因の把握事項などです。これをあらかじめ検討し、報告様式により具体化しておくことにより、キャリアコンサルティング面談の結果を効率的に把握・整理することが可能となります。具体的な事項は企業によって様々となりますが、例えば、従業員が元気に仕事に取り組んでいるか、自身のキャリア形成について当事者意識を持つようになったか、企業のビジョンに沿った行動をとっているか、企業に対して満足しているか、組織目標への貢献と自身の成長やキャリアチャンスの拡大が連動しているかといった点などを盛り込むことが考えられます。

3 アンケート様式

キャリア研修及びキャリアコンサルティング面談をより良いものとしていくために、対象従業員からのフィードバックをアンケート等で把握する必要があります。具体的な改善方策を検討するためにも、チェック方式のみならず、自由記述（感想文や意見など）を含むものとする 것도検討に値します。

「セルフ・キャリアドック実施後のアンケート用紙」の一般的な例を付録2（P29）にお示ししますので、それぞれの組織で使いやすいように加工し、活用してください。

3

プロセスの整備

策定した実施計画の各プロセス（目標設定、実行、結果の把握、見直し）を着実に実施し、その進捗状況が管理できるよう、進捗管理表を作成しておくことをお勧めします。

第4章

企業内インフラの整備

1

責任者等の決定

セルフ・キャリアドックを推進していくために、社内における責任者を定めます。

この責任者は、セルフ・キャリアドックに関わるキャリアコンサルタントを統括するという位置づけを持つと同時に、人材育成に関して社内に影響力を有することが重要であるため、人事部門に限らず幅広いポストの中から適任者を選定することも検討してください。

また、セルフ・キャリアドックの実施組織（社内キャリアコンサルタントを含む担当者）を決定します。

2

社内規定の整備

キャリアコンサルティングの機会の確保という職業能力開発促進法で規定された措置を、セルフ・キャリアドックの実施・推進が果たすことになるということを、従業員に対して明示する必要があります。セルフ・キャリアドックを社内の制度として制定し、運用するために、セルフ・キャリアドック実施にむけた企業としてのビジョン、方針、実施内容などの規定を就業規則や社内通達として出し、セルフ・キャリアドックの方針具体的な活動内容などを明示してください。従業員規模が小さいなど、こうした内容を就業規則や社内通達といった方法によらず直接従業員に伝えることが可能な場合には、規定の整備という形式にこだわることなく、柔軟な方法を取ることも考えられます。付録3 (P30)に、「セルフ・キャリアドックの就業規則」における制定例をお示しします。

3

キャリアコンサルタントの育成・確保

セルフ・キャリアドックの中核的な取組みは、対象従業員に対するキャリア研修と個別のキャリアコンサルティング面談、及びそれらの結果に対するフォローアップであり、これを担うキャリアコンサルタントの育成・確保は必要不可欠の事項となります。

キャリアコンサルタントには、大きく、①社内キャリアコンサルタント（資格を保有する従業員）、②社外キャリアコンサルタントの2種類があります。



1 社内・社外のキャリアコンサルタントに共通する事項

① 資質

対象従業員が納得・信頼してキャリアコンサルティング面談を受けられるよう、キャリアコンサルタントの公的資格である「キャリアコンサルタント国家資格」、「キャリアコンサルティング技能検定（1級・2級）」のいずれかを保有していることが原則として必須要件となります。

この要件を満たさない方であっても、人事部門等での勤務経験が長く、従業員との相談経験も豊富な方であって、従業員からの信頼が厚い方については、組織内で他に有資格者がいない等の事情がある場合には、社内キャリアコンサルタントに代わり、役割を果たすことは可能です。しかし、そうした方にもキャリアコンサルタント資格の取得を目指して、養成講座の受講等必要な学習を行っていただくことが法律の趣旨で求められていることに留意してください。

なお、このようなキャリアコンサルタント資格の保持者以外の方を社内キャリアコンサルタントとする場合には、キャリアコンサルティングの意義・手法を十分に理解してもらうよう、事前の研修並びに、キャリアコンサルティング面談の実践期間中及び終了後の活動に関する内容の把握と、課題・問題などがある場合に改善を図るための十分な対応を行ってください。

② 守秘義務等

キャリアコンサルタントに対しては、キャリアコンサルティング面談の内容について法に基づく守秘義務が発生することを徹底します。また、面談だけではなく、キャリア研修の実施により、研修参加者が提供した情報にも守秘義務が発生する場合がありますので注意してください。なお、キャリアコンサルタント以外の方々でも、講師や参加者としてキャリア研修に関与された方々も含めて社内規定に基づく守秘義務が課せられていることは言うまでもありません。

また、キャリアコンサルティング面談の実施後は、セルフ・キャリアドックを担うキャリアコンサルタントの間での情報共有や質の向上のためのスーパービジョン（指導レベルのキャリアコンサルタントによる実務指導）における活用のために、一人ひとりの面談内容について、個人のキャリア意識の課題、職場内やメンバーとの人間関係、組織上の問題から生じている個人の状況などをまとめた報告書（個別報告書）を作成することに加えて、企業（人事部門）向けに報告書（全体報告書）を作成することになるため、これについて面談前に同意してもらった上で、面談後の具体的な報告内容に関して同意を得ることが必要不可欠です。全体報告書には、個別の従業員が特定されないよう配慮した上で、面談対象者全体のキャリア意識の傾向や組織的な課題、及びその課題に対する解決策（提案）を盛り込みます。

なお、面談内容のうち、面談対象者の生命や安全に関する内容があれば、緊急の場合は必ずしも本人の同意を前提としないで企業側に伝えるほか、法令違反やハラスメントなどの企業側が組織的に対応すべき内容があれば、原則として本人の同意を得た上で企業側に伝えることとなります。

こうした本人からの同意の取得については、面談時の安心感や信頼感につながることから、書面により行いましょう。

③ 質の向上

キャリアコンサルタントの知識・スキルを向上させる手法としては、指導者レベルのキャリアコンサルタントからスーパービジョンを受ける、社外での勉強会・情報交換会で多くの事例研究に触れる、人事部門との協働を検討する機会を確保する、各種アセスメントツールを学習するといったこと等が有効です。セルフ・キャリアドックをより良いものにしていくために、これら質の向上の機会に関しても、企業は社内キャリアコンサルタントに積極的に提供すると同時に、キャリアコンサルタントの自主的な努力も必要となります。

2 社外キャリアコンサルタントに特有の事項

- ① 社外キャリアコンサルタントの場合、企業の経営目的や経営戦略、人材育成ビジョン・方針や人材育成計画、人材育成に関する現状の課題等を事前に十分に理解してもらう必要があります。人事部門は、社外キャリアコンサルタントとこれらの点を十分に共有しなければなりません。また、必要に応じて、人事部門が経営層と社外キャリアコンサルタントの顔合わせをする機会を設けることも有効です。
- ② キャリアコンサルティング面談を実施する中で問題が発生した場合、社外コンサルタントやそのコンサルタントと契約などを結んでいる組織との間できめ細かく情報・意見交換ができ、早期に問題解決ができるよう、社外キャリアコンサルタントに対する対応窓口と担当責任者を決めておくことが必要です。
- ③ 社外キャリアコンサルタントの候補者となる公的資格の保有者については、厚生労働省の国家資格キャリアコン Web サイト「キャリアコンサーチ」等で検索することが可能です。



Column4

「社内キャリアコンサルタントの継続的学習」～味の素(株)～

<業種：製造業 従業員数：3,459人（2017年3月31日現在）>

味の素(株)では、社内キャリアコンサルタントのレベルアップを目的とした勉強会を立ち上げ、社外講師を招いて、グループワークやスーパービジョンに取り組んでいます。事前に想定される相談テーマ（3題程度）に対して、ロールプレイングやグループワークを行い、実際に相談者に対してキャリアコンサルティングを行った後に、社外講師によるスーパービジョンと意見交換を行います。この取り組みを通じて、キャリアコンサルティングの基礎的な対応力が向上し、より自信をもってキャリアコンサルティング面談を行えるようになりました。



情報共有化のルール

キャリアコンサルティング面談により得られた情報を、人事部門及び関連部門（産業医等）と共有化するルールを整備する必要があります。

また、単に共有化するだけでなく、その後、教育訓練・人事管理諸制度にどのように反映させるかなども想定した準備をあらかじめ検討したり、対応の実践などを行ったりすることも望ましいといえます。

社内の意識醸成

セルフ・キャリアドックを企業に定着するためには、企業内におけるインフラの整備と併せて、キャリア自律とその支援に関する組織風土の構築や組織内各層の従業員に対するキャリア自律意識の啓発により、セルフ・キャリアドックの意義について理解を促し、円滑な導入に向けた社内の意識醸成を図ることが重要です。

1 現場管理職の理解

セルフ・キャリアドックの対象従業員の上司にあたる管理職に、セルフ・キャリアドックの目的、内容を知ってもらい、キャリアコンサルタントや人事部門と一緒に対象従業員の支援に関わってもらわなければなりません。セルフ・キャリアドックを実施すると、管理職からは「キャリア開発は、必要を感じる個人が自己啓発の一環として実施すれば十分ではないのか？企業が個人のキャリアを考える機会をお膳立てする必要があるのか？」、「セルフ・キャリアドックを導入すると、転職・離職を促進してしまうのではないのか？」等といった質問が出てきます。これらの質問に十分な回答を用意することが必要です。付録4の「よくある質問・回答例」を参考に、適切に対応してください。対象従業員の上司にあたる管理職向けに、部下のライフキャリアの理解や働き方支援に対するセミナーや、その支援の程度を把握する360度評価と呼ばれる、部下に対するアンケート調査の実施なども有効です。

2 対象従業員の理解

対象従業員に対しては、企業を取り巻く事業環境の変化が激しい現代において、企業が示すキャリアパスに単に従ったり、個人の専門性の現状レベルを維持したりするだけの対応では限界があることを理解し、主体的にキャリア形成を行わなければならないことを認識してもらう必要があります。

社内通知等によるほか、後述の「対象従業員向けセミナー（説明会）」の場において説明するといった方法が考えられます。



3 共通言語化

現状では、「キャリア」、「キャリア自律」といった言葉は、一般的にはまだ十分理解されているとは言えない状況です。言葉の難解さから、セルフ・キャリアドックに対して拒否感を覚える従業員もいるかも知れません。このため、こういった言葉を従業員すべてが理解できるよう、機会あるごとに繰り返し、周知していく必要があります。

①「キャリア」とは

過去から将来の長期にわたる仕事を通じた多様な経験とこれに伴う能力開発や人間的な成長の連鎖を指すものです。キャリアは、労働者の意思や適性、労働市場等の外的環境を反映したものとなりますが、職業生活の長期化や産業構造・労働市場の変化、ライフスタイルの変化の下、全ての労働者等が仕事を通じて能力ややりがいを高め、ひいては職業生活の安定、生産性向上への寄与を図ることが一層重要になってきています。

②「キャリア自律」とは

自分自身のキャリアビジョンをしっかりと持ち、中長期的な視点から計画的・主体的な行動の積み重ねを行い、自分のキャリアを構築することです。社会・組織のあり様の変化の中で、職業生活設計に基づいて能力開発等に積極的に取り組み、社会・組織の環境変化や個々のライフキャリア上の節目に対応して、キャリア充実に当事者意識と意欲を持ち、能力を発揮できるよう、自己のキャリアビジョン・目標、それに基づくアクションプランを作成し、その実践を図り、また、能動的に自己の役割やチャンス・成長を3年から5年の中長期的な視点で作っていくことです。



Column5

「経営層、労働組合への働きかけについて」～中日本高速道路(株)～

<業種：サービス業 従業員数：2,043人 2017年3月31日現在>

中日本高速道路(株)では、社員のキャリア形成支援をいかに組織風土の一つとして浸透・定着させるかが当初の課題でした。そこで、経営層からは、担当役員がグループ報を通じて『キャリアプラン実現への支援』を明言し、労働組合からも社員のキャリア形成は大変重要なものとの認識を得て、経営層と労働組合の双方向から社員への浸透と理解の共有を行いました。この結果、キャリア形成支援の社内への浸透は着実に進んでいます。

第5章

セルフ・キャリアドックの実施

1

対象従業員向けセミナー（説明会）の実施

キャリア研修・キャリアコンサルティング面談の実施に先立ち、対象従業員等に向けて、セルフ・キャリアドックの趣旨・目的、スケジュール、研修や具体的面談内容（提出物等を含む）、情報の取扱い（キャリアコンサルタントの守秘義務を含む）等を事前に説明し、了解を得ます。

このセミナー（説明会）は、職場の実情に応じて、階層別研修、職種別研修、ライフプラン研修等と合わせて実施することも可能ではありますが、その場合にはそれぞれの研修において目的とする組織の視点から見た能力開発等と、個人の視点から見たセルフ・キャリアドックの目的が異なることを丁寧に説明することが必要です。付録5（P33）に、「対象従業員向けセミナー（説明会）の標準的構成」をお示しします。

なお、キャリア研修・キャリアコンサルティング面談を担当するキャリアコンサルタントが説明会の講師を担うことにより、対象従業員とキャリアコンサルタントの「顔合わせ」の場とすることができます。また、その後のフォローアップについてもキャリアコンサルタントが行うことが、セルフ・キャリアドックを効果的に展開するために重要です。

2

キャリア研修

個別のキャリアコンサルティング面談における限られた時間のみでは、自身のキャリアの棚卸しから、キャリアビジョンや目標、アクションプランの作成などを行うことは難しいものです。このため、セルフ・キャリアドックの対象従業員について、集合形式の研修により、これらを実施する場を設定することが効果的です。また、集合形式で実施することで、他の対象従業員からの学びの機会を得て、相互啓発を通じた変化や気づきを促すことも期待できます。

1

対象者

現在あるいは近い将来、ライフキャリア上の様々なステージや、キャリア形成上の課題に遭遇することが考えられる従業員、入社から一定の年数を経過した従業員や一定の年齢層に当てはまる従業員全員を対象としたり、職場復帰や組織内の役割変化（ポストオフ）に当てはまる特定の層を対象としたりする方法があります。

2 実施時期

実施時期について決まった考え方はありませんが、キャリアコンサルティング面談との組み合わせを考慮して設定します。なお、対象者が多い場合には複数回に分けて実施することも可能です。

3 内容

対象者の層によって、キャリア意識の持ち方や社内での立場が異なるため、それらを踏まえたテーマや内容とすることが必要ですが、基本的には、半日～2日程度の研修時間で、可能であればグループワークも活用して、対象者のこれまでのキャリアの棚卸し、キャリア開発の考え方の学習、キャリアビジョンや目標の構築、自己理解（強み・弱みの自覚）、現在及び近い将来に担う仕事理解、アクションプランの作成などを行います。

4 振り返り

対象従業員にアンケートを行うなどして、研修の実施によって自身のキャリアについて意識の変化や気づきがあったか、キャリア開発についての何らかの取組を行うきっかけとなったかなどを把握し、その結果をキャリアコンサルティング面談の際に参考とすることができます。

3

キャリアコンサルティング面談を通じた支援の実施

キャリアコンサルティング面談の基本的なプロセスやそれぞれの内容は以下のようなものです。

1 守秘義務に関する約束

キャリアコンサルタント等は、キャリアコンサルティング面談を通じて知り得た情報について、対象従業員の同意なしにキャリアコンサルタント自身以外の第三者に開示しないことを約束します。

2 キャリアコンサルティング面談の目的の共有

キャリアコンサルティング面談の目的の確認を行います。対象従業員のこれまでの職務・業務・仕事を通じた経験や成長、キャリアや働き方で大切にしているポイントなどの気づきや棚卸しを行い、現在および将来にわたって企業から求められる仕事の役割や責任、対象従業員の現在や仕事に対する認識や理解、期待や不安などについて面談を行うことを確認します。さらに、場合によっては、その確認を基にした、これからのキャリアのビジョンや方向性の明確化、キャリアの目標やその実現のためにとるべき方策や行動プラン（アクションプラン）を策定することも面談の目的となることを確認します。

3 自己理解

対象従業員が仕事・キャリア・働き方などで大切にしているポイントや、自己の保有している資産・資源といった力や志向性などの理解に関する気づきや棚卸しを行います。特に仕事・キャリア・働き方に対する姿勢・意欲・マインド・大切にしている価値観の気づきや棚卸しは個々の従業員の職業生活の設計においては不可欠です。さらに、対象従業員が現在保有している多様で個性的な能力、発揮している力を理解することは、職業生活の設計に必要な能力開発の準備と対応には必要不可欠です。これらの自己理解があって、対象従業員が今後どのような仕事にチャレンジしたいかという方向性・方針の確立を促し、その仕事の獲得や実践、そしてそれがもたらす効果や意味・意義などに関する本人の認識変化やこれからのキャリア作りに対する新たな期待などを促すこととなります。

4 仕事理解

第5章3の2「キャリアコンサルティング面談の目的の共有」で提起された、仕事理解を面談で具体的に展開することとなります。仕事理解にあたっては様々なものが考えられますが、職務分析といったような仕事をどのように行っているかの理解、仕事上の期待や要請、仕事上の責任の理解、企業の方針や戦略から求められる仕事内容の理解などです。現在及び近い将来、対象従業員が担当している、または、今後担当する仕事において、顧客や組織、あるいは上司、同僚や部下から期待・要請されている役割を理解することが仕事理解には必要であり、また、将来的に企業環境の変化、企業の方針・経営戦略の変化に伴い、その仕事内容は変化し、対象従業員に期待される役割や行動も変化することを理解し対応するための準備を整えることも仕事理解に関する面談では必要となります。

なお、こうした仕事理解とその背景にある問題点に関しては、対象従業員がそれぞれの立場から理解をしています。面談にあたっては、まずはその立場に基づく対象従業員の理解を受けとめることが重要ですが、受けとめるだけで終わるのではなく、その受けとめ方とは異なる多様な見方があれば、それを伝え、その多様な見方の内容を伝えたり、対象従業員が見ることができていなかったり、気づいていなかった問題点などを整理することも場合によっては必要となります。多様な視点を提示し、また問題点を整理することは、対象従業員の認識を広げ、多様な選択肢の可能性を広げることにもつながります。

5 意見・要望事項等の聴取

人事や職務・業務・仕事に対する不満、私生活において困っていること、企業への要望等については、本来は人事面談等で申し立てるべき事項ですが、キャリアコンサルティング面談の流れの中で必要が生じた場合には聴き取ります。場合によっては、本人同意の下で、企業側や上司などに内容を伝達します。

6 キャリアビジョンの策定

第5章3の2「キャリアコンサルティング面談の目的の共有」で記述した、キャリアビジョンとそれを実現するための方策の策定の面談場面での展開です。自己理解と仕事理解に基づいて、組織における自分の立場・位置づけを検討したり、理解した後に、キャリアビジョンを描き、そのビジョンを実現するためのキャ

リア目標とアクションプランを作成します。対象従業員が今後やってみたいと思う仕事と企業側が将来的に期待するであろう役割が合致し、さらに、それらの仕事や役割において対象従業員の能力や価値観が十分に活用できる状態が理想です。

7 キャリア形成上の課題とその対策の明確化

対象従業員に、仕事以外の私的な活動における何らかの躓きや事情がある、自己理解が進まない、仕事理解で納得がいかない、職務に対する能力が不足しているなどの課題がある場合は、この一連のキャリア形成の阻害要因に関する幅広い面談を行い、これらのキャリア形成上の課題を明確にし、課題に対してどのように対応するかを検討することも重要です。キャリアビジョンの策定とは別に、この一連の対策についても、面談・職場へのヒアリングなどを通じて明確化を図ります。

8 面談後のフォロー

面談で配慮・注意すべき重要な点は、面談内容に関してのフォローを行うことです。<「個々の対象従業員に係るフォローアップ」の詳細は第6章の2(P24)を参照>具体的な目標やアクションプラン、行動変容などが面談で話し合われた場合、その後どのような行動に結びつき、その結果どのような展開となったかを、一定の期間が経過した後に、対象従業員から報告をしてもらう約束をしたり、キャリアコンサルタント自身が対象従業員に対し活動の展開をフォローすることも必要です。場合によっては、具体的な問題ではなくても、対象従業員からキャリアや仕事上での強い不安や悩みなどが出た場合、その後どのように推移・展開しているのかに関してもフォローが必要です。



Column 6

「サントリーキャリアワークショップとキャリア面談の連動」 ～サントリーホールディングス（株）～

<業種：製造業 従業員数（グループ全体）：38,013人（2016年12月31日現在）>

サントリーホールディングス（株）では、「世界でもっとも人材が育つ会社」を目指して、社員全員が自発的に成長し学び続ける「個の能力確立とキャリア自律」をミッションに掲げ、2007年に設立されたキャリアサポート室が支援を推進する体制としています。キャリアサポート室は主に、①サントリーキャリアワークショップ、②キャリア面談、③社員意識の組織フィードバック、④マネージャー相談支援、⑤現場支援の5つの活動を行っており、①のキャリアワークショップでは、4年次、10年次、38歳～49歳、ミドルマネージャー、53歳、58歳の6つのプログラムを、社員全員を対象に実施し、キャリア開発部における階層別研修と併走する形で展開しています。

キャリアワークショップのプログラムは、例えば、2017年からスタートした40代後半～50歳のミドルマネージャー対象のものでは、自身のキャリアビジョン策定のみならず、部署のメンバーのキャリアビジョンやキャリア開発の支援方法を学びます。各ワークショップは、

世代別に応じた「自己理解」と「環境変化理解」を統合し、自らの中長期のキャリアビジョンや、実現に向けてのアクションプランを自身で考え、設定する内容になっています。さらに、キャリアワークショップの実施から一定期間経過した後は、キャリアサポート室の国家資格保有のキャリアコンサルタントがキャリア面談を実施し、参加者全員と、その後の実践や変化を確認することで、社員一人ひとりの自発的な成長やキャリア形成を継続的に支援しています。

4

振り返り

1 個別のキャリアコンサルティング面談の効果把握

個別のキャリアコンサルティング面談が終了するたびに、対象従業員に対し、面談の実施効果についての簡単なアンケートや場合によっては別途のヒアリングをするとよいでしょう。

対象従業員の過大な負担とならないよう、質問内容は、「キャリアコンサルティング面談には満足したか?」、「キャリアコンサルティング面談の内容は今後の実務で活用できそうか?」等の簡単なものとし、また質問項目も絞ることが望ましいです。

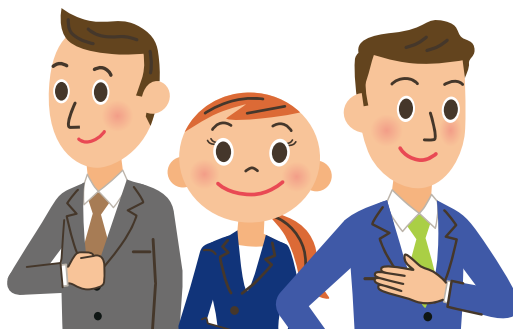
こうした面談ごとの振り返りは、キャリアコンサルタントのスキルアップや経験の客観化に役立ち、そしてそれらを活用するスーパービジョンの質の向上にもつながり、ひいては面談を受ける従業員のためにもなるのです。

2 セルフ・キャリアドック全体の効果把握

対象従業員等のキャリア形成意識にセルフ・キャリアドックにおける取組がどのような変化をもたらしたかなどの効果を調べるため、キャリア研修の実施直後と一定期間（概ね3か月以上）後にアンケート等を実施します。

これは、以後セルフ・キャリアドックをどのように進めていくか（見直しを含む）を検討する際に必要な資料となります。

なお、「セルフ・キャリアドック全体の効果把握のためのアンケート用紙例」を付録6（P34）にお示します。適宜ご活用ください。



第6章

フォローアップ

1

セルフ・キャリアドックの結果の報告

キャリアコンサルティング面談の一つのセッションが終了したら、そのフィードバックの観点から、キャリアコンサルタント及び人事部門は以下を行います。

1 キャリアコンサルタント

キャリアコンサルティング面談の内容について、個人のキャリア意識の課題、職場内やメンバーとの人間関係、組織上の問題から生じている個人の状況などをまとめた個別報告書を作成し、セルフ・キャリアドックを担うキャリアコンサルタント間で共有したり、質の向上のためのスーパービジョンにおいて活用したりします。個別報告書をまとめる場合のほか、面談（記録準備）シートを活用して共有する場合があります。それに加えて、対象従業員全体の面談内容に基づく全体報告書を作成し、人事部門（企業）に報告します。全体報告書には、個別の従業員が特定されないよう配慮した上で、キャリアコンサルティング面談の対象従業員全体のキャリア意識の傾向や組織的な課題、及びその課題に対する解決の方針や解決策、あるいは従業員育成策に関する提案などを盛り込みます。なお、個別の面談の内容のうち、生命や安全に関する内容は企業側へ伝えるほか、法令違反やハラスメントなどの企業側が組織的に対応すべき内容で本人が同意している内容についても、企業側へ伝えます。

こうした報告などを行うことが、セルフ・キャリアドックの信頼性を増し、効果を上げることにつながると考えられます。

2 人事部門

人事部門は、キャリアコンサルタントからの報告を受けて、以下の情報をまとめ、経営層に報告します。

- ① キャリアコンサルタントが作成した全体報告書に記載されている従業員のキャリア意識の傾向、その傾向から見てくる従業員自身の課題と組織的な課題及びその課題に対する解決の方針や解決策、あるいは従業員育成策に関する提案
- ② キャリアコンサルティング面談結果（個別）のうち、本人の同意を得て報告された内容で、特に組織的な検討及び対応が必要と思われる重要な事案及びその解決策

2

個々の対象従業員に係るフォローアップ

1 追加的キャリアコンサルティング面談

対象従業員のキャリア形成支援の必要上、さらに追加のキャリアコンサルティング面談が必要と判断された場合には、追加的に必要回数のキャリアコンサルティング面談を実施します。結果の把握等の手続は、第5章の4の1に準じて行います。

2 上司へのコンサルテーション

対象従業員の上司に対し、キャリアコンサルティング面談の前後で対象従業員の仕事ぶりやモチベーションにどんな変化があったかをヒアリングすることなども望ましい活動です。

また、対象従業員の同意の下で面談結果をフィードバックし、上司から部下を支援してもらうことも、さらに対象従業員のキャリア形成の支援ともなりえます。

このため、上司に対しては、事前にキャリアコンサルティングの意義・手法を十分に理解してもらう必要があります。

3 関係部署等との連携等

セルフ・キャリアドックは、従業員のキャリア意識やモチベーションが高まることを主たる目的としていますが、その結果企業の人材確保や定着率、生産性が向上し、企業の活性化を促し、また企業が抱える様々な人材育成上の課題へも対応できるという効果があります。しかしセルフ・キャリアドックの結果、対象従業員に精神保健上の問題が認められた場合には、社内の福利厚生担当者や産業医、さらには外部機関（産業保健総合支援センター等）へのリファー（適切な専門家・専門機関への紹介）を検討・実施します。

3

組織的な改善措置の実施

事業主による労働者へのキャリアコンサルティングの機会の確保は職業能力開発法で規定された措置であり、それゆえ、経営理念、人材育成方針の中で明文化されたものであることが要請されています。そのキャリアコンサルティングの結果、組織としての検討課題が出てきたら、実務的にしっかりと対応を行うことが必要であり、実施することが重要です。

組織的な改善措置を実行する際には、セルフ・キャリアドックで実施したことを契機とし、改善措置の実行に至ったことを従業員に周知するなど、セルフ・キャリアドックの成果をインパクトの大きさや効果のスピード、本人や組織にとっての成長や変革の度合いなどを考慮して改善策（例えば、規則等の見直しや運用の見直し）を検討し、経営層から発信することなどにより社内でも共有し、より一層の意識醸成につながる工夫を行うことも重要です。

セルフ・キャリアドックの継続的改善

セルフ・キャリアドックを、毎年よりよい仕組みにしていくために、継続的な改善を行います。

キャリアコンサルタントは、人事部門や関連部門と協働で、人事部門は、キャリアコンサルタントと協働で、対象従業員やその上司などに対して、キャリア意識や仕事ぶりに変化が出たかどうかを定期的にモニターし、追加的なキャリアコンサルティング面談や、翌年のキャリアコンサルティング面談で結果を話し合うとよいでしょう。また人事部門は、人事部門が行う面談などで話し合いの場をもつなどの工夫や、他社の先進事例のベンチマーキングも行うとよいでしょう。

「継続的改善のための定期的なモニターの手法の例」を付録7(P35)にお示しますので、適宜ご活用ください。





【付録】

セルフ・キャリアドック導入支援事業モデル企業における具体的事例



1

キャリアコンサルティング面談（記録準備）シートの例

キャリアコンサルティング面談シート

作成日	年 月 日	面談日	年 月 日
(ふりがな) お名前		年齢	性別 男性 女性
勤務年数	年 か月	所属部署	
資格など			

(目的) このシートはキャリアコンサルティング面談の前に、相談内容を整理することに役立ちます。

(守秘義務) このシートに記載したことや面談内容が、ご本人の同意なくキャリアコンサルタント以外の者に伝わることはありません。

(運用方法) コピーをとり、キャリアコンサルティング面談の際にこのシートをお持ちください。ご本人が同意した事項に限り、上司・人事に共有されます。

1. これまでの職歴と現在の職務の概要

2. 上司から期待されていること

3. 興味関心があること

4. 得意なこと、苦手なこと

5. 今後取り組みたいこと

6. 仕事を通じて達成したい目標

相談したい内容はどのような事ですか？（仕事以外のことがある場合もご自由にご記入ください。）

セルフ・キャリアドック実施後アンケート

セルフ・キャリアドックにおける研修と面談の質向上の為、アンケートのご記入をお願い致します。

記入日：平成 年 月 日 部署：

※該当の欄にレ点をお願いいたします。

1-1 今回の面談について総合的な満足度はいかがでしたか？

大変満足 満足 どちらでもない やや不満 不満

1-2 どのような点が満足（不満）だと感じましたか？

2-1 キャリアコンサルタントの対応はいかがでしたか？

良い やや良い どちらでもない やや悪い 悪い

2-2 どのような点が良かった（悪かった）と感じましたか？

3 今回の面談はご自身にとってどの程度有益でしたか？

有益だった どちらでもない 有益ではなかった

4 具体的にどのような点が有益でしたか？（有益ではなかったですか？）

5 今後も面談制度がありましたら活用したいですか？

はい どちらでもない いいえ

6 その他、ご意見やご感想などございましたらご自由に記入してください。

ご協力ありがとうございました。

3

セルフ・キャリアドックの就業規則例

(セルフ・キャリアドック制度)

- 第〇条 会社は、労働者が職業能力の開発及び向上に関する目標を定めることを容易にするために、労働者に対して、職業能力開発促進法（昭和44年法律第64号）に定めるキャリアコンサルタントによるキャリアコンサルティングを行う。
- 2 会社は、別に定める条件に労働者が該当するときは、前項で規定したキャリアコンサルティングを行う。
 - 3 キャリアコンサルティングを受けるために必要な経費は、会社が全額負担する。

※ 別に定める条件については、それぞれの企業が抱える人材育成上の方針や直面する課題に応じて設定することが考えられます。

4

対象従業員の上司からのよくある質問・回答例

Q1. キャリア開発は、必要を感じる個人が自己啓発の一環として実施すれば十分ではないでしょうか？
企業が個人のキャリアを考える機会をお膳立てする必要があるのでしょうか？

A1.

「職業能力開発促進法」では、事業主が講ずる措置として、キャリアコンサルティングの機会を確保し、その他の援助（*）を行うことが規定されています。

セルフ・キャリアドックの狙いは、従業員が仕事に主体的に取り組み、成果を出すために自分自身の行動を見直し、キャリア作りの実践を可能にする能力を習得・発揮することです。それにより、一人ひとりがより高い付加価値を生み出し、企業の競争力の源泉となることを目指します。

（*参考：その他の援助として考えられるものの一例として、会社の実情に応じて選択する内容）

- ① キャリア健診・組織風土・モラルサーベイなどによる、組織レベルの職業生活の設計に対する組織レベル、職場レベルの支援
- ② 職場開発・組織開発・職場ぐるみ訓練といった職場レベルでの職業生活設計と能力開発を活用した支援
- ③ 管理者によるキャリア面談の実施とその支援
- ④ OJT などを通じた現場レベルでの仕事に対する能力の改善・工夫の支援
- ⑤ 360度評価 / フィードバックなどを通じた個人の能力開発の多面性の確保
- ⑥ キャリアコンサルティング面談の結果や職業生活の設計とそのため能力開発にかかわる多面的なデータをまとめたデータベース作成などによる、個々人の情報を一元化した、支援のメカニズムの運用効果の向上

Q2. セルフ・キャリアドックを導入すると、転職・離職を促進してしまうのではないのでしょうか？

A2.

セルフ・キャリアドックは、企業内で定期的実践する場面を想定しています。そのような場面では、基本的に現在の企業・そして現在の職場の中でキャリアをどのように形成するかを支援するものであり、転職・異動を促進することを意図したものではありません。キャリアの目標を明確化し、仕事の目的意識を高め、これに即した計画的な能力開発を促すことは本人の現在の仕事を通じた継続的な成長を促し、働くことの満足度向上につながるとともに、企業の立場としても、働くことの元気度や満足度、キャリア充実度の向上が組織の活性化につながり、生産性の向上への寄与等の効果が期待されるものです。

Q3. キャリアコンサルティング面談の内容や部下が抱えている問題を上司が把握することは可能でしょうか？

A3.

対象従業員とキャリアコンサルタントとの間には守秘義務がありますので、キャリアコンサルティング面談の個別の内容の全てを上司と共有することはできません。ただし、対象従業員が同意した範囲内で、面談結果や本人が持っている期待や希望、抱えている課題、本人が希望している解決策なども含めて、上司にフィードバックしたり、キャリアコンサルタント、対象従業員、上司の三者面談を実施したりすることがあります。

Q4. 部下が、上司である自分ではなく第三者であるキャリアコンサルタントに仕事の相談をすると、自分が信頼されていないように感じます。

A4.

キャリアコンサルティング面談は上司と部下の相互理解、特に業務上の指示等に関して、横から口をはさむ立場にはありません。むしろ、上司と部下との相互理解をさらに促進していただくために実施されるものです。上司は日常業務やその達成に目を向けるだけでなく、長期的な部下の成長目標の策定や、そのための目標設定、さらには長いライフキャリアにおけるキャリアビジョンといったことがらにも目を向けることが必要ですが、日ごろ上司と部下の話合いでは取り上げにくかったことがらなどを、上司に代わって部下である対象従業員に気づいていただくものです。そしてそれをもとに対象従業員が、さらに上司と話し合いをしていただくことなので、むしろ相互理解と信頼を深めるためのものと位置付けられています。これらの活動を通して、上司と部下との間の仕事に向き合う姿勢や、進め方、仕事を通じた職業生活の設計などで、多様な見方や考え方、目標を検討していただき信頼関係のさらなる構築や醸成、強化が期待されるものです。

Q5. セルフ・キャリアドックにおけるキャリアコンサルティング面談は、目標管理面談とどのような関係性になるのでしょうか？

A5.

目標管理面談が、対象従業員が現在担当している業務をいかに円滑に遂行するかという視点で行われるのに対して、キャリアコンサルティング面談は、対象従業員個人のライフキャリアの部分も含めたキャリアについて話し合うものであり、両者は別ものです。それを理解した上で、対象従業員のキャリア形

成上の課題や改善点を人材育成という視点で目標管理とリンクさせる場合には、上司の立場でのフォローが必要となります。

Q6. 部下のキャリア目標が、現在の部署ではどうしても実現できない場合はどうすればよいですか？

A6.

セルフ・キャリアドックにおいては、キャリアコンサルタントは、キャリアコンサルティング面談の内容を、個人の守秘義務を担保したうえで、人事部門と共有することもあります。対象従業員のキャリア目標と現在の所属部署との間に本人の努力のレベルを越えた大きな乖離がある場合は、上司との人事考課面談では限界があり、人事部門との面談などの設定を行い、本人の目標達成のための支援を共存的に解決可能な方策、視点で行うことも考えられます。

Q7. 日常業務が忙しく、部下をキャリアコンサルティング面談に参加させる時間がありません。

A7.

企業は人材育成ビジョン・方針という形で、中長期的な人材育成の方針を打ち出しています。その内容を踏まえて、従業員1人1人が中長期的な視点に立って自らのキャリアの方向性を主体的に考える時間を確保することは非常に重要であると同時に広い意味での法律的な要請もあります。キャリアコンサルティング面談の実施によって対象従業員の自己理解や仕事理解が進み、業務遂行上の改善点が見出され、業務の効率化、生産性の向上、職場における信頼関係の醸成等が図られる可能性もあるものであり、参加に費やされる時間以上の価値があるものをご理解ください。

Q8. キャリアコンサルティング面談が終了した後、上司は何をすればよいですか？

A8.

キャリアコンサルタントは面談実施後、企業（人事部門）向けに報告書を作成します。面談内容のうち、面談結果などから組織として対処すべき内容などがあれば、個人を特定化できない方法で全体データを企業側に伝えたり、場合によって本人の同意を得た上で組織の課題や改善点を企業側へ伝えることもあります。その場合、対象従業員のキャリア形成上の課題や改善点を人材育成という視点で目標管理とリンクさせる、対象従業員が日常業務で抱えている課題について上司が支援するなど、上司の立場で対象従業員をフォローしていただくことが考えられます。

5

対象従業員向けセミナー（説明会）の標準的構成

（全体で1時間～1時間30分程度）

時 間	タイトル	内 容
15～25分程度	1. セルフ・キャリアドックの背景と目的	事業を取り巻く環境が激変する現代において、企業がその人材育成ビジョン・方針に基づき、体系的・定期的なキャリアコンサルティングの実施を含め、従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的、かつ具体的な取り組みのことであることを説明します。
15～25分程度	2. セルフ・キャリアドックの進め方	キャリアコンサルティング面談の対象者、実施場所、日程等について説明します。キャリアコンサルティング面談をキャリア研修等と合わせて実施する場合は、その旨を説明します。
5～10分程度	3. 当社の人材育成ビジョン・方針	業界・企業を取り巻く環境を踏まえ、企業の経営理念を実現するために、従業員に期待する人材像とそのための人材育成方針を明らかにした人材育成ビジョン・方針について説明します。
10～15分程度	4. キャリアコンサルティング面談の実施方法と注意点	キャリアコンサルティング面談の一連の流れについて説明します。対象従業員とキャリアコンサルタントの間には守秘義務があり、対象従業員が開示に合意した内容以外については、人事部門等が開示されないことを約束します。
5分程度	5. キャリアコンサルタントの紹介	キャリアコンサルティング面談を担当するキャリアコンサルタントを対象従業員に対して紹介します。
10分程度	6. 質疑応答	

キャリア形成意識調査

あなたのキャリア形成意識について、「5. あてはまる」、「4. ややあてはまる」、「3. どちらでもない」、「2. ややあてはまらない」、「1. あてはまらない」の5段階で回答してください。

性別	男性	女性	部署			
年代	10代	20代	30代	40代	50代	60代以上

< I. 職務意識 >

1. 自分の職務や目標に対して積極的に挑戦している	5	4	3	2	1
2. 現在の職務において、十分な成果を上げていると思う	5	4	3	2	1
3. 職務に対する能力向上や開発の計画や目標を持っている	5	4	3	2	1
4. 現在の職務は、大変重要であると思う	5	4	3	2	1
5. 現在の職務に対して、大変やりがいを感じている	5	4	3	2	1

< II. 自分のことを知っている度合い >

6. 自分の長所・短所を知っている	5	4	3	2	1
7. 仕事をする上で自分が大切にしたい価値観を持っている	5	4	3	2	1
8. 仕事に対する姿勢や意欲といった仕事のマインドの重要性を理解し行動に反映している	5	4	3	2	1
9. 自分の多様な力や行動特性をわかっている	5	4	3	2	1
10. 自分に求められている仕事の役割をきちんとわかっている	5	4	3	2	1

< III. 将来のイメージ >

11. 将来を少しでもよりよい方向にするため積極的・前向きな日常行動を実践している	5	4	3	2	1
12. 行動を起こすために、計画を立てる方である	5	4	3	2	1
13. 将来の見通しに対しては楽観的である	5	4	3	2	1
14. 環境の変化に対応していける方である	5	4	3	2	1
15. 自分がやってみたい仕事には、いつでも挑戦することができると思っている	5	4	3	2	1

<Ⅳ. 現在と将来に向けての取り組み>

16. 10年後、20年後や特定の年齢に達した時、どのような生活をしていきたいかという展望をもっている	5	4	3	2	1
17. これからのことを含めて仕事上必要なスキルを身につける努力をしている	5	4	3	2	1
18. 時代や自分の変化に見合った仕事にも好奇心を持って取り組んでいる	5	4	3	2	1
19. 同じ社内であっても、様々な部門や多様な背景をもった人たちとも積極的に交流している	5	4	3	2	1
20. 会社以外の人との付き合いが多い	5	4	3	2	1

<Ⅴ. 心身の健康、ワーク・ライフ・バランス>

21. 規則正しい生活を維持するよう努力している	5	4	3	2	1
22. 自分なりのストレス解消方法をもっている	5	4	3	2	1
23. 時間の使い方はうまくいっており、追われているような気はあまりしない	5	4	3	2	1
24. 仕事だけでなく、仕事以外の趣味などを話す相手がいる	5	4	3	2	1
25. 自分の仕事や今後のキャリアについて相談する相手がいる	5	4	3	2	1

7

継続的改善のための定期的なモニターの手法の例

- ・付録6 (P34)で示した「セルフ・キャリアドック全体の効果把握のためのアンケート」を半年～1年に1回のペースで継続的に実施する。
- ・企業が独自に実施している組織風土調査等がある場合、セルフ・キャリアドックの対象者と非対象者の結果に違いがあるかどうかを分析する。
- ・目標管理シートに本人の中長期的なキャリア目標が書かれている場合は、キャリア目標の達成率を集計するとともに、目標達成後の次の目標の設定状況を確認する。
- ・人事部門が集まる勉強会に定期的に参加して、セルフ・キャリアドックを導入している企業同士で情報交換をし、他社の方が優れている点を吸収する。

セルフ・キャリアドック導入支援事業
「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開

平成 29 年 11 月 発行
12 月 改訂

厚生労働省 人材開発統括官付参事官（若年者・キャリア形成支援担当）付
キャリア形成支援室
〒100-8916 東京都千代田区霞が関 1-2-2

