

通学課程の初日に提出

**課題 2. セルフ・キャリアドック制度の理解**

領域	区分	内容
IV二	講義	「SELF CAREER DOCK-『セルフ・キャリアドック』導入の方針と展開」を参照し、空欄を埋めましょう。参照： <a href="https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-1180000-0-Shokugyounouryokukaihatsukyoku/0000192530.pdf">https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-1180000-0-Shokugyounouryokukaihatsukyoku/0000192530.pdf</a> ※本課題を基に通学課程第10回目のプレゼンテーション資料(課題20)を作成します。
	配当時間	
	2.5 H	

会場: \_\_\_\_\_ 氏名: \_\_\_\_\_ 提出日: 年 月 日

**1 はじめに**

2016年度から施行された改正 **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(企業・事業主など)** にその支援の提供を義務付けるようになった。職業生活設計のためには、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った。

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なったということに他ならない。

従来の役割に加え、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る。

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あるが、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ある。

**2 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」である。

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・実現する仕組みである。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る。

\* 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あるが、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る。「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」と捉えることで、それぞれの違いが理解しやすくなる。

### 3 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おいて、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る。「**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、と提言されている。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、その他の援助を行うことが規定されている。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ある。

下線①の具体的な例の1つとして「キャリア健診」とは何か、概要を調べて教えてください。

①その他の援助例「キャリア健診」：**企業における人材育成（キャリア形成支援）の現状・課題を可能な限り客観的に把握・分析・提示し、経営者や人事部局の意識を啓発し、従業員へのキャリア形成支援の取り組みを促す契機とするとともに、個々の従業員対してもキャリア形成意識を喚起することで、いわば「キャリア」を共通言語とした企業と従業員のより良い共生関係の構築にも資することを目的とした診断。**

参考：厚生労働省委託事業「キャリア健診マニュアル」

[https://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/kyarikon/manyuuru/kyariakenshin\\_manyuuru.pdf](https://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/kyarikon/manyuuru/kyariakenshin_manyuuru.pdf)

### 4 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、導入目的や実施形態が異なる。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る。

- 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るが、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る。

##### ① 新卒採用者の離職率が高いという課題

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1つとなる。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る。キャリアパスとは、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** づけを通した経験を積むことが期待される **順序** などをいう。

② **育児・介護休業者** の職場復帰率が低いという課題

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1つとなる。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る。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・プラン** 作りの支援の相談にのることも重要である。

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**

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1つとなる。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た。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** が充分に対応しきれず、中堅社員のモチベーションが低下してきている。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る。

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**

**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たいというシニア社員が増加している。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ある。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ある。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ある。

## 5 セルフ・キャリアドックの導入・実施プロセスと内容

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ある。なお、プロセスは、あくまで標準的なモデルであり、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問題ない。

### セルフ・キャリアドックの標準的プロセス

#### 1. 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る。

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、法で規定された措置を果たす上において必要なことである。

##### (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ある。

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る。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** を明らかにしていく。

##### (3) 社内への周知

策定した(2)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る。なお(2)は、導入時の一時的な周知に止まらず、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。

#### 2. 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する。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ある。

##### 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う。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** も盛り込むことでより効果的なものとなる。

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ある。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ことが今までの経験では有効とされている。

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する。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る。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る。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る。

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する。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る。

③ 面談時間

一回のキャリアコンサルティング面談にかかる時間は、概ね **45～60** 分程度。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る。

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る。

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る。フォローアップについては、様々な方法があるが、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る。

## （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）シートを準備する。**あら**  
**はじめ、面談対象者に記載して**もらうことで、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る。

「キャリアコンサルティング面談（記録準備）シート」の一般的な例は「セルフ・キャリアドック導入の方針と展開」の付録1（P **28**）に用意されており、それぞれの組織で使いやすいように加工し、活用できる。

### 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。）に報告する様式。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**の対象となるが、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**となる。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ある。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で、面談の結果を効率的に把握・整理することが可能となる。具体的な事項は企業によって様々となるが、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る。

### 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る。具体的な改善方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検討に値する。

## （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**の作成が推奨されている。

## 3. 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、社内の責任者を定める。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、適任者の選定に際しては、人事部門に限らず幅広いポストの中からも検討することが望ましい。

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）を決定する。

## (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る。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する。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る。

## (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る。

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種類がある。

### 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である。

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、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ある。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されたい。

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うこと。

#### ② 守秘義務等

キャリアコンサルタントには、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する。また、面談だけでなく、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るので注意が必

要である。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ない。

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）で使用するために、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ある。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）**を盛り込む。

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る。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**により行うことが望ましい。

### 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、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等が有効である。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**も必要となる。

## ② 社外キャリアコンサルタントに特有の事項

- ① 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**させる必要がある。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らない。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ある。
- 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ある。
- 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**」等で検索が可能である。

## （４）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** する必要がある。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。

## (5) 社内の **意識醸成**

### 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になって対象従業員の支援に関わってもらわなければならない。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** のではないか？」等といった質問が出てくる。これらの質問に十分な回答を用意することが必要である。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ある。

### 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る。社内通知等によるほか、「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る。

### 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い難い状況である。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ない。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、周知していくことが必要である。

#### 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。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るが、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る。

#### 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** することである。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ある。

---

## 4. 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）** 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、了解を得る。

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るが、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ある。

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る。また、その後の **フォローアップ** 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ある。

### (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ある。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ある。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** を通した変化や気づきを促すことも期待できる。

#### 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る。

#### ② 実施時期

実施時期について決まった考え方はないが、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する。なお、対象者が多い場合は複数回に分けて実施することも可能である。

#### 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あるが、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**、アクションプラン作成などを行う。

#### 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つ

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る。

### (3) **キャリアコンサルティング面談** を通した支援の実施

キャリアコンサルティング面談の基本的なプロセスと内容は以下のようなものである。

#### 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する。

#### 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う。対象従業員のこれまでの職務・業務・仕事を通した経験や成長、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する。さらに、場合によっては、その確認を基にした、今後のキャリアの **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する。

#### 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う。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ある。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ある。これらの自己理解があつて、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。

#### ④ **仕事理解**

「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。仕事理解にあたっては様々なものが考えられるが、**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ある。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る。

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る。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あるが、**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る。**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る。

#### 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あるが、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** 場合には聴き取る。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する。

#### ⑥ **キャリアビジョン** の策定

「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。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** を作成する。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ある。

#### 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ある。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る。

#### 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ある。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ある。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ある。

### (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。

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。

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。

#### 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ヶ月以上）後** にアンケート等を実施する。

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る。

## 5. 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1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う。

#### ① キャリアコンサルタント

個別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する。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もある。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）に報告する。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む。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、企業側へ伝える。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。

#### ② 人事部門

人事部門は、キャリアコンサルタントから報告を受け、以下の情報をまとめ、経営層に報告する。

- 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、その傾向から見え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** の面談を実施する。

#### 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ある。

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る。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る。

### 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るが、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る。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・実施する。

### （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、それ故、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る。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** **しっかりとした対応** を行うことが必要であり、実施することが重要である。

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共有し、より一層の意識醸成につなげる工夫を行うことも重要である。

### （4）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、継続的な改善を行う。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。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。