

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かける時間は、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。