

# 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。