

# 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。

