

# 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。



社内/外のキャリアコンサルタント等による  
キャリア研修及びキャリアコンサルティング

○実施形態の例…

- ・キャリアの一定の段階ごとに定期的に実施
- ・特定の条件にある従業員を対象に実施

【若手（入社時等）】

- ・キャリアプラン作りの支援を通じた職場定着や仕事への意欲の向上
- ・目標に照らした今後の課題の抽出とその解決策の明確化、実行の動機付け等



【中堅】

- ・ライフキャリアの後半戦に向けたモチベーションの維持、中長期的キャリアを見通して必要な能力開発に積極的に取り組む意識の向上
- ・職場メンバーのキャリア開発に対する理解等

【シニア層】

- ・これまでのキャリアの棚卸しと目標の再設定
- ・職務・責任の変化や新たな環境への適応などの課題抽出とその解決策の明確化、実行の動機付け等



人材育成ビジョンの明確化、これに応じた人事制度の一環としてのセルフ・キャリアドックの仕組み整備

支援



事業主等

効果

人材育成課題の明確化、人事・教育訓練等の取り組みへの反映

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

