雇用開発センター／HRCC　更新講習（技能講習）

「セルフ・キャリアドック」とキャリアコンサルティング

高橋 浩
ユースキャリア研究所

オリエンテーション

本研修のねらい

- セルフ・キャリアドックを導入するキャリアコンサルタントとして特に必要となる知識・スキルについて学ぶ

  - 組織を見立てる（課題とニーズの明確化）
  - 課題を意識した施策の実施
  - 情報共有と守秘義務
  - フォローアップの方法（連携と組織介入）

個人と組織の両者の成長・発展を促すキャリコンへ

内容とスケジュール

時刻	内容
10:00 10:20 10:40	オリエンテーション 目的、スケジュール、 受講者自己紹介 セルフ・キャリアドックの概要 レクチャー STEP 1 人材育成ビジョン・方針の明確化 EXERCISE 1 レクチャー EXERCISE 2
12:00	昼食休憩60分
13:00 13:30	EXERCISE 2のつづき STEP 2 セルフ・キャリアドック実施計画の策定 レクチャー

時刻	内容
13:50	STEP 3 企業内インフラの整備 レクチャー EXERCISE 3
14:55	休憩10分
15:05 15:55 16:30	STEP 4 セルフ・キャリアドックの実施 レクチャー EXERCISE 4 STEP 5 フォローアップ レクチャー 習得度確認
17:00	終了

※ 進行によって時刻は前後することがございます。

セルフ・キャリアドックの概要

セルフ・キャリアドックの定義（P2）

① 企業がその人材育成ビジョン・方針に基づく

② 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、

③ 体系的・定期的に従業員の支援を実施する

④ 従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する

⑤ 総合的な取組み、また、そのための企業内の「仕組み」

厚生労働省（2017）『「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開」P2より

セルフ・キャリアドックのねらい

従来の組織の視点に立った人材育成施策に対して、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の実践を重視・尊重する人材育成支援を促進・実現する

厚生労働省（2017）『「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開」より

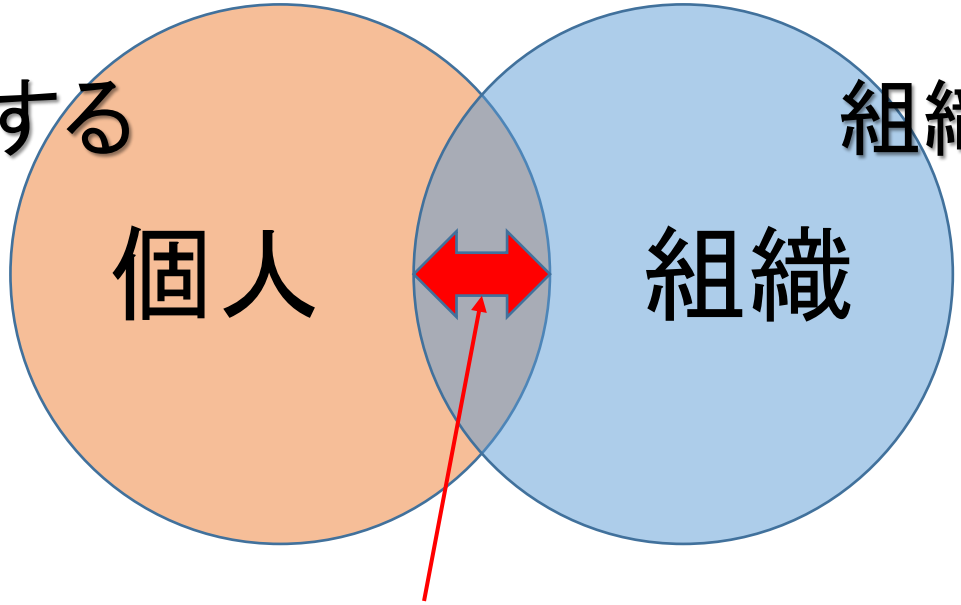
それがセルフ・キャリアドックです！

セルフ・キャリアドックが目指すこと

**個人と組織がWin-Winと
なるための機会を提供する**

個人を元気にする

組織を活性化する

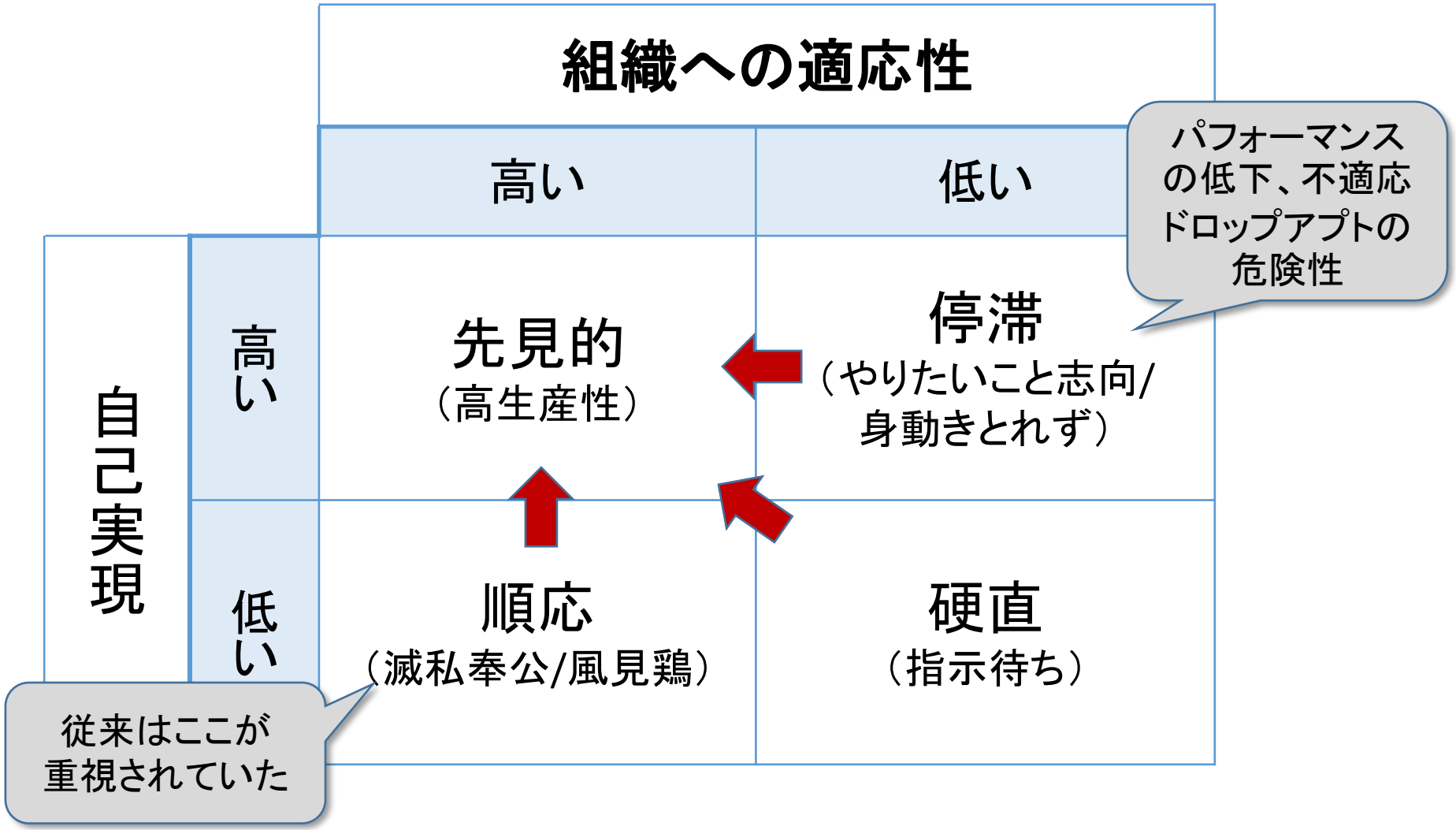


個人と組織が協働
できる部分を増やす

厚生労働省（2018）『セルフ・キャリアドック導入支援事業（平成28年度・29年度）最終報告書』より

セルフ・キャリアドックの機能

適応性と自己実現の相互作用



Hall（2004）のInteractive effects of two metacompetencies をもとに高橋が作成

企業内キャリアコンサルティングの発達段階

<table>
<tr><th>発達段階</th><th>第1段階</th><th>第2段階</th><th>第3段階</th><th>第4段階</th></tr>
<tr><td>対象者</td><td>個人</td><td>上司－部下間</td><td>職場</td><td>経営層
（組織全体）</td></tr>
<tr><td rowspan="2">支援活動</td><td>個別面談</td><td colspan="3">個を超えた支援</td></tr>
<tr><td>環境理解の支援
自己理解の支援
未来構築の支援</td><td>上司への支援・介入</td><td>職場への介入</td><td>経営者へのアプローチ</td></tr>
<tr><td rowspan="2">機能的役割</td><td>組織適応・定着の
促進機能

個人－組織の統合
機能</td><td>上司－部下間の
関係調整機能</td><td>エンロール機能</td><td>キャリア情報の
提供機能</td></tr>
<tr><td colspan="4">インフォーマルな
関係構築機能</td></tr>
</table>

出典：高橋浩 (2015) 企業内キャリア・コンサルティングと組織開発　企業内キャリア・コンサルティングとその日本的特質
―自由記述調査およびインタビュー調査結果―　労働政策研究報告書, No.171 労働政策研究・研修機構.

個別面談のみならず、
個を超えた支援も重要な役割である。

企業内キャリアコンサルティングの効果

1. 働く意味の実感、モチベーションの向上、職場定着

2. 働きやすい職場、キャリア自律の環境づくり

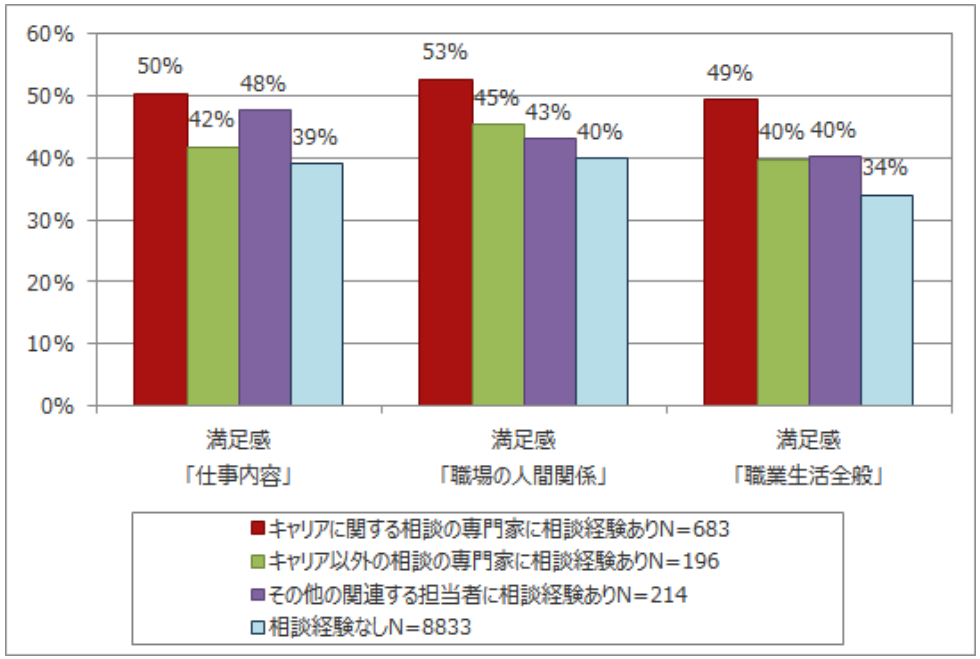
3. 上司のキャリア意識向上、マネジメント力向上

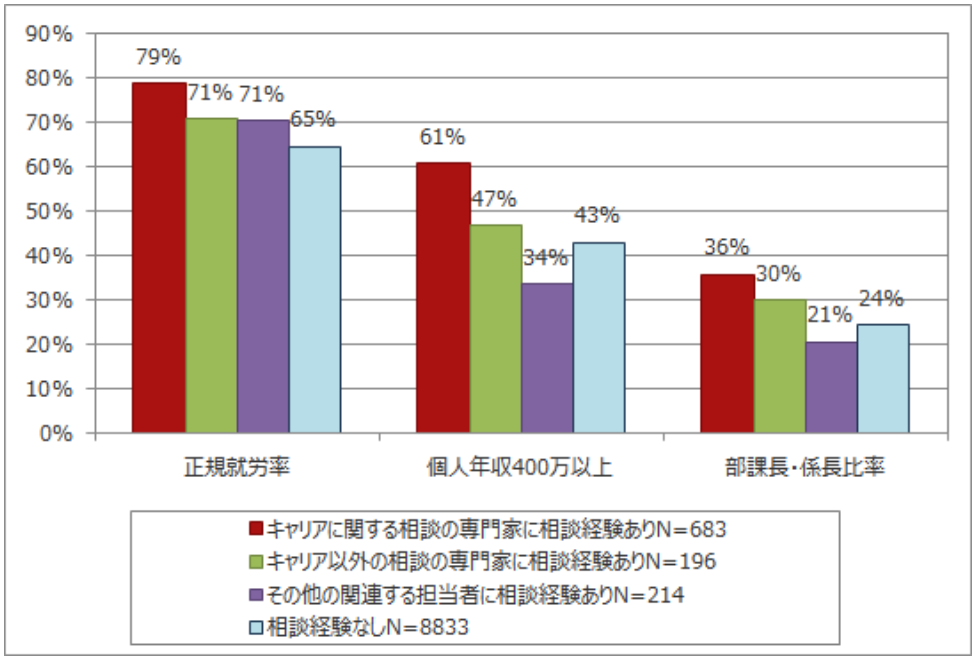
4. 結果として、生産性向上・業務効率化

参考）
- 下村英雄（2015） 企業内キャリア・コンサルティングとその日本的特質 労働政策研究報告書No.171，労働政策研究・研修機構
- 下村英雄（2017） キャリアコンサルティングの効果に関するエビデンス JILPTリサーチアイ第21回 労働政策研究・研修機構 ＜https://www.jil.go.jp/researcheye/bn/021_170331.html＞
- 厚生労働省（2018）セルフ・キャリアドック導入支援事業（平成28年度・29年度）最終報告書

参考）キャリアコンサルティングの効果

キャリアコンサルタントとの相談経験があるものほど、
満足感、個人年収、部課長・係長比率が高い





下村英雄（2018）. 第95回労働政策フォーラム「企業内キャリアコンサルティングの現在と未来」配付資料
<https://www.jil.go.jp/event/ro_forum/20180216/resume/03-kenkyu-shimomura.pdf>

標準的プロセス（P7）

図表1　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
（2）人材育成ビジョン・方針の策定
（3）社内への周知

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
（2）必要なツールの整備
（3）プロセスの整備

3 企業内インフラの整備
（1）責任者等の決定
（2）社内規定の整備
（3）キャリアコンサルタントの育成・確保
（4）情報共有化のルール
（5）社内の意識醸成

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）の実施
（2）キャリア研修
（3）キャリアコンサルティング面談を通した支援の実施
（4）振り返り

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
（2）個々の対象従業員に係るフォローアップ
（3）組織的な改善措置の実施
（4）セルフ・キャリアドックの継続的改善

＜追加・強調項目＞

- 組織の課題・ニーズを見立てる
- 課題を実施内容に組み込む
- 情報共有と守秘義務（倫理）
- ジョブカードの利用
  実施中・実施後の情報収集
- 組織の課題・ニーズの再見立て
  連携と組織への介入

厚生労働省（2017）『「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開」に加筆

STEP 1
人材育成ビジョン・方針の明確化

P8

このためには、まず「組織を見立てる」ことが必要

EXERCISE 1: 情報収集

課題

企業訪問前に確認すべき企業情報は何か？
なるべく沢山あげてください。
また、その情報はどのように収集できるか？

グループ・ディスカッション（10分）

※ホワイトボードに書き出しながら検討しよう

収集すべき企業情報

基本情報：企業名、社長の氏名、設立年、資本金、業界、経営理念、主な事業、主な顧客と提供する商品・サービス、など

経営状況：業績（過去三年、売上・営業利益・経常利益・純利益）、経営課題、戦略

人材情報：従業員数（性別）、平均年齢、平均勤続年数、職種の構成、組織構造、離職率など

人事情報：人事課題、求める人材、実施している人事制度・研修

ソフトな側面：経営理念等、組織風土（専制的/民主的/放任型ほか）、担当者・その上司・経営者（決裁者）の意向と関係性、決済までの手続き

【情報源】

- CL企業HP、IR情報、有価証券報告書、会社四季報、就職四季報、リクナビなど
- 担当者、人事部長、経営者、従業員からヒアリング

ソフトな側面　⇔　ハードな側面

- 組織における「ハードな側面」
  - 形があるものや明文化されたもののこと（What）
  - 目的・戦略、組織構造、業務の手順・技術、制度（施策）など

- 組織における「ソフトな側面」
  - 人に関する様々な要素のこと（How）
  - 人の意識やモチベーション、思い込みや前提、コミュニケーションの仕方、関係性、組織の文化や風土など

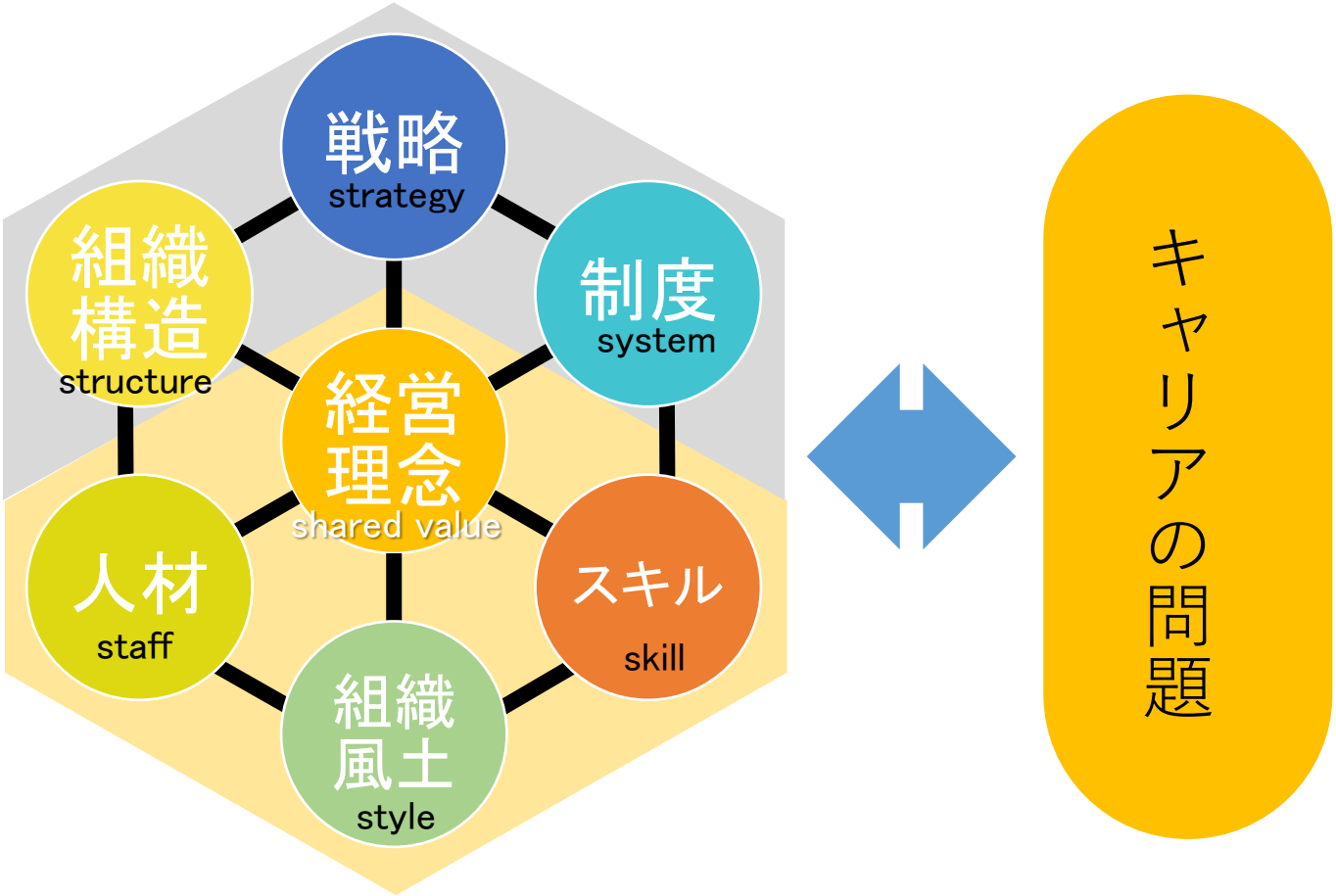
中村和彦（2015）『入門 組織開発　活き活きと働ける職場をつくる』光文社

©2020 ユースキャリア研究所

参考）マッキンゼーの7S

ハード３Ｓ

ソフト４Ｓ



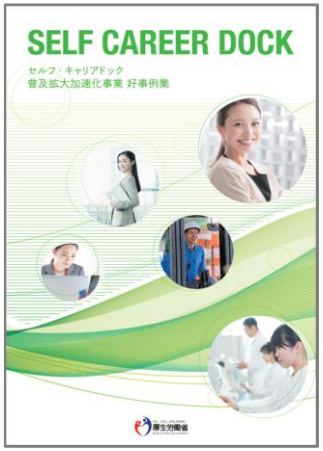
ピーターズ、ウォーターマン（著）大前研一(訳)（2003）『エクセレント・カンパニー』英治出版をもとに筆者が作成・加筆

©2020 ユースキャリア研究所

アプローチ・シナリオの検討

- 業界共通の経営課題・人事課題を想定する
- その解決の方向性・段取りの概要（仮説）を用意する
- 他社（類似企業）のSCD導入事例の

  準備する（目的・実施内容・効果・成功要因など）



好事例集

正解を提供するというよりも、企業の問題をともに探索し、企業が自力で導入・運用できるよう支援する

組織を見立てる

人事課題・経営課題の発生・維持のメカニズムを明確にする

- 現状の問題について確認する

  以下の3点について詳細にヒアリングする

  1. 人材・経営上の問題（＝ニーズ）
  2. 従業員の問題（＝ニーズ）
  3. 組織の環境要因

- 上記の情報の関連性を検証する（企業担当者とともに）
- 人材育成上のニーズ（＝あるべき姿）を明確にする
- あるべき姿と現状のギャップ（＝課題）を明確にする

高橋浩・増井一（2018）作成

人材・経営上、従業員の問題の把握

- 人材に関わる経営課題
- 人材育成に対する経営者の関心度
- 人材育成方針・ビジョン
- 教育研修体系
- キャリア形成支援
  - キャリア研修、個別面談、意識調査の実施状況
- 実施済みの人事制度
- 人材育成のPDCA

他にどのような情報を把握すべきだろうか？
また、どのように尋ねると良いだろうか？

高橋浩・増井一（2018）作成

組織の見立て方

従業員にとっての問題

どの層に
どのような問題が？

そのエビデンスは？

組織にとっての問題

何が起きているか、
どういう意味で問題か？

そのエビデンスは？

これらの問題や事実や環境要因は
どのように関連しているか？
（**システムとして問題を捉える**）

組織の構造、ルール・制度、その運用方法、経営方針・理念、
経営状況、組織風土、規範、職場の雰囲気、物理環境など

問題に関与している環境要因

問題の裏返しが理想

あるべき人材像（理想）
→人材育成ビジョン・方針

理想と現状のギャップ

人材育成上の課題

- 不明
- 知識・能力の不足
- 対人関係力の不足
- 自己理解・仕事理解の不足
- 目標・将来像が不明確
- 行動計画が不明確
- 計画の未実行
- 家庭や個人的な事情
- 環境要因の問題
- 組織上・経営上の問題
- その他

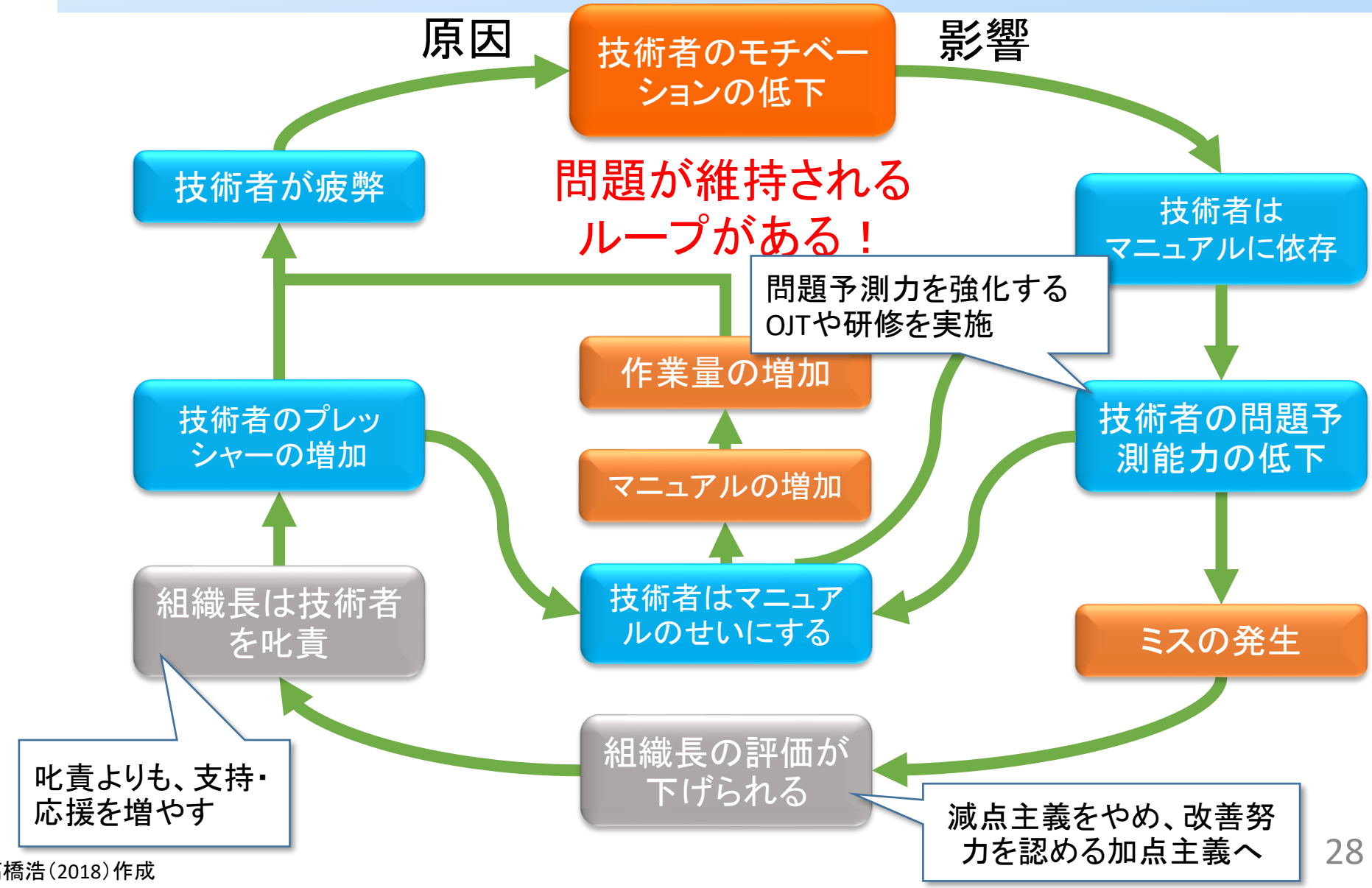
高橋浩（2018）作成

例：情報収集

組織・人事にとっての問題	従業員にとっての問題	環境要因
技術者のモチベーションの低下	作業量の増加	顧客への貢献
ミスの多発	技術者のプレッシャーの増加	品質第一の社風
離職者が増加	技術者が疲弊	
	組織長は技術者を叱責	厳しいマネジメント
技術者の問題予測能力の低下		マニュアルの増加
技術者の技術力が向上せず		
	組織長の評価が下げられる	減点主義の風土

©ユースキャリア研究所 2020

例：システム思考のループ図



高橋浩（2018）作成

EXERCISE 2: 組織を見立てる

課題

1. 「X社の概要」を基に、この企業でどのような問題が発生しているかをループ図で見立てる
2. 上記に基づき、あるべき人材像（目標）とセルフ・キャリアドックの課題（すべき事、方針）を立てる

手順

- 各自考える（10分）
- グループ検討（1、2をホワイトボードにまとめる）（25分）
- 発表：検討過程と結果の説明

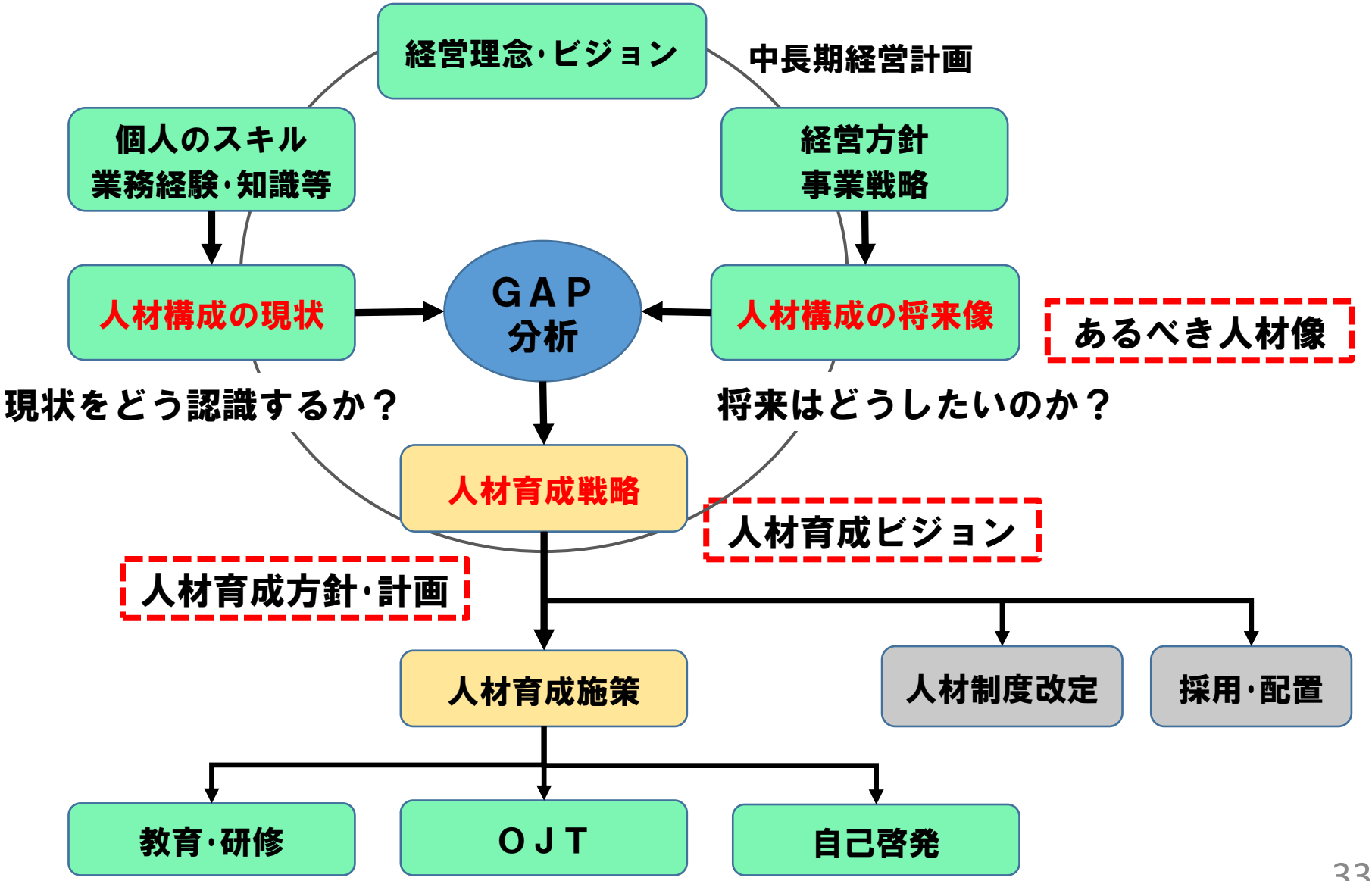
高橋浩・増井一（2018）作成

STEP 2
セルフ・キャリアドック実施計画の策定

P10

「組織の見立て」と繋がっている

人材育成計画の作成フロー



厚生労働省（2018）『セルフ・キャリアドック導入支援事業（平成28年度・29年度）最終報告書』より

人材育成の４つの視点

人事方針（人事）	ＯＪＴ（現場）	Off-ＪＴ（組織）
仕事・環境が育てる ●育成ローテーション ●異動･配置転換 ●業務分担の見直し	人が育てる ●考課者研修 ●ＯＪＴ計画 ●メンター制度	自分で育つ ●自己啓発 ●応募型研修 ●キャリア研修･相談

企業人の基本を創る

●新入社員研修　●リーダー研修　●新任管理職研修　●新任部長研修など

厚生労働省（2018）『セルフ･キャリアドック導入支援事業（平成28年度･29年度）最終報告書』より

教育研修体系（例）

研修	エントリー	中堅	リーダー	管理職
階層別	新入社員研修 ３年次研修	中堅社員研修	リーダー研修	新任課長研修 新任部長研修 考課者研修
選抜			管理職候補者研修	幹部育成研修
部門別	各部門が実施する業務スキル研修			
部門横断	メンタルヘルス研修・コンプライアンス研修			
キャリア支援	節目研修	節目研修	節目研修	節目研修
自己啓発	通信教育、資格講座、ビジネス書籍による学習			

厚生労働省（2018）『セルフ・キャリアドック導入支援事業（平成28年度・29年度）最終報告書』より

人材育成施策の検証

組織視点のアプローチ

制度

ジョブローテーションの実施
職務基準書/能力要件表/スキルマップ/コンピテンシーリストの作成
業務分担の見直し
ロールモデルの育成・活用

集合型の階層別研修
(新入社員/リーダー/新任管理職)
考課者研修
評価制度の運用改善（360度評価）
早期選抜型研修
昇格・昇任試験
社内ベンチャー・社内留学制度
社外派遣(教育機関等)

ＯＪＴ
（現場）

Off-Jt
（組織）

これまでは現場の上司任せ

目標管理制度の運用改善
面談制度の充実
業務運営の改善
部下育成計画(OJT計画)の作成
中長期キャリア開発計画の支援
セカンドキャリアの支援
ワークライフバランスの推進

運用

キャリア開発研修
選択型スキル研修
自己啓発支援(通信教育・e-Learning)
自己申告/社内公募/社内FA制度
キャリアパスの明示
キャリア相談(希望者)
メンター制度の導入
EAPの導入

個人視点のアプローチ

厚生労働省（2018）『セルフ・キャリアドック導入支援事業（平成28年度・29年度）最終報告書』より

参考）人事施策の改善事例

雇用管理	採用	継続した新卒採用、平均勤続年数の延長、若手社員の定着、女性正社員の比率増、職種別･コース別採用の実施、勤務地限定制度の導入
	配置	休職社員の早期復帰支援対策、育児休業制度の利用増、自己申告制度･社内公募制度･ポストチャレンジ制度･FA制度の導入
		社内ベンチャー制度･ジョブリクエスト制度･社内エージェント制度の導入、計画的ジョブローテーションの実施
	キャリア形成	キャリア選択制度の導入、契約社員の正社員登用制度、選択定年制度･独立支援制度の導入、
		年齢層別キャリア研修(新入社員・若年層社員他)の実施、キャリア面談の実施、キャリア支援室の設置(相談窓口等の支援体制)
	女性活躍	女性活躍推進の施策、年齢にかかわらない管理職への登用、女性管理職のサポート、育児･出産等の退職後市再雇用制度
	高齢者活用	退職後の再雇用者増、処遇･報酬制度の整備、定年延長、職域開拓･確保、高齢者の就業ニーズ把握、職域と働き方のマッチング
		高齢者の職場環境整備、退職後の再就職支援
	人事考課	目標管理制度の運用改善、人事考課基準の公開、考課結果への反論･修正の機会、考課結果の第三者による検証、
		継続した人事考課者研修の実施、管理者の面談(評価結果のフィードバック)、360度評価･多面評価の実施、ＥＳ調査の実施
	職務分析	職業能力開発基準の活用
作業管理	労働時間	実労働時間の適正化(労働時間の把握などの管理体制)、自由な勤務体系制度(勤務時間選択制度)、所定外労働時間の削減
		裁量労働・フレックスタイム制度の改善
	休業	育児・介護休業制度の利用者増、育児休職からの復職者増
	休暇	年次有給休暇の取得増、半休・時間休のとりやすさ改善、リフレッシュ休暇制度の利用改善、特別有給の充実
	勤務形態	在宅勤務･テレワークの導入
賃金管理	給与	昇給管理の改善、ストックオプション制度の導入
	退職金	自己選択型退職金制度(退職金の前払い制度等)の導入、早期退職優遇制度の実施
安全･衛生管理	安全管理	産業衛生管理体制の改善、職場の安全教育実施、喫煙問題の取り組み、作業環境の改善
	健康管理	時間外労働の削減、保健･医療面の補助、メンタルヘルス相談体制整備、管理者の教育実施、余暇活動の支援(クラブ活動･同好会活動等)
教育訓練	研修	階層別･選択型研修の継続実施、社内ビジネススクール･ＷＥＢによる研修受講体制の整備、コンプライアンス教育、外部研修時の勤務取り扱い
	ＯＪＴ	計画的なＯＪＴ･育成計画の立案、メンター制度の導入、職場改善提案制度の導入
	能力開発	資格取得補助制度の導入、キャリア開発援助制度、技術伝承･ナレッジを共有の仕組み導入
	資格取得勧奨	自己啓発休暇･休職制度の導入、費用の補助、手当の支給
	自己啓発	社内の自主勉強会の支援、通信教育の利用増、ＱＣ活動の実施、費用の補助
労使関係管理	労働組合対策	労使協議制の充実、労使共同の取組み実施
	福利厚生	保育施設の利用促進、カフェテリアプラン･ポイント制共済会の導入、ボランティア休暇の取得支援、表彰・報奨制度の改善
	苦情処理制度	苦情処理体制の整備

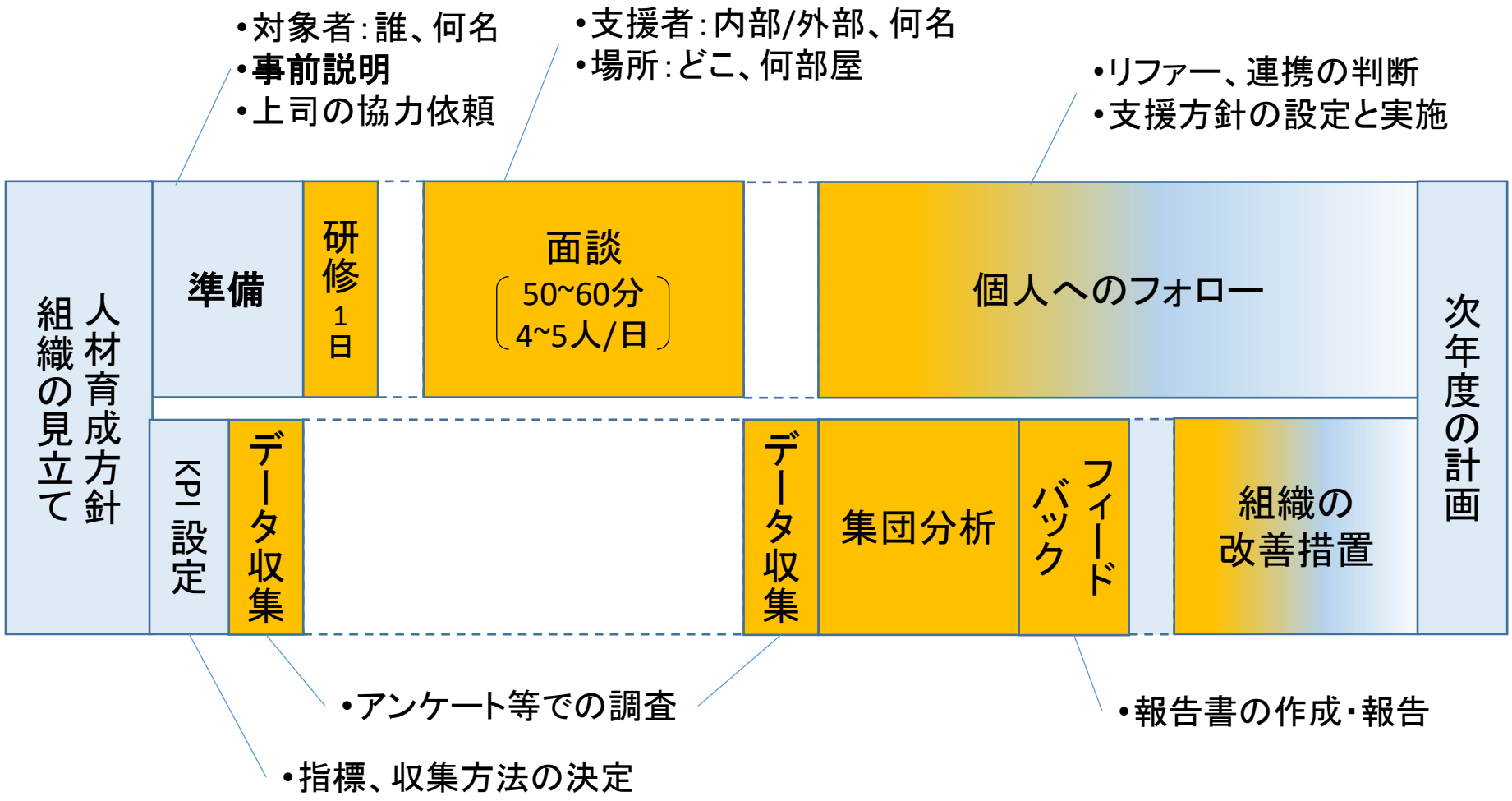
増井一（2018)作成

セルフ・キャリアドック実施計画

1. 施策：研修、面談、他
2. 目的
   - 人材育成ビジョン・方針と整合させる
   - モチベーション向上、能力開発・キャリア自律の啓発、今後のキャリアの明確化など
3. KPI（Key Performance Index）の設定
   - 改善が分かる測定項目、測定方法の決定
4. 対象
   - 効果的な層、実施容易な層、急がれる層、少人数から
5. スケジュール等の設定
   - 日時（対象者・支援者の都合）、社内行事も考慮
6. インフラの整備
   - 場所、ツール等の準備

高橋浩・増井一(2018)作成

全体スケジュール例


•対象者：誰、何名
•事前説明
•上司の協力依頼
•支援者：内部/外部、何名
•場所：どこ、何部屋
•リファー、連携の判断
•支援方針の設定と実施
人材育成方針
組織の見立て
準備
研修
1日
面談
50~60分
4~5人/日
個人へのフォロー
次年度の計画
KPI設定
データ収集
データ収集
集団分析
フィードバック
組織の改善措置
•アンケート等での調査
•報告書の作成・報告
•指標、収集方法の決定

STEP 3
企業内インフラの整備

セルフ・キャリアドックのインフラ

表内の太字部分は『「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開』第4章に記載の項目

組織的	実施体制	・**実施組織**（セルフ・キャリアドックの推進部門） ・連携体制（経営層、人事部門、現場管理職など連携体制）
	社内規定・制度	・支援制度（キャリア面談制度、社内公募制度、育児休暇制度など） ・社内規定（セルフ・キャリアドック実施、**守秘義務、情報共有**など）
人的	**実施組織**	**・責任者** **・キャリアコンサルタント**
	連携部門	・経営者、人事部門、人材開発部門、現場管理職、 ・産業医・保健師、労働組合、など
情報的	**意識醸成**	・目的：セルフ・キャリアドックの目的、諸支援施策、ルール・制度の理解、誤解・抵抗感の払拭 ・対象：現場管理職、対象従業員 ・手段：経営者メッセージ、事前説明会、実施時の説明、キャンペーン
	共通言語化	・経営理念 ・人材育成ビジョン・方針 **・キャリア、キャリア自律** ・キャリアコンサルティング、などの説明や学習
物理的	上記で必要となる物資、設備、時間、場所、資料、ツールなど	
経済的	上記にかかる費用（工数、日数、手間、購入費用など）	

高橋・増井（2019）セルフ・キャリアドック入門 金子書房より

責任者の決定

SCDの実施組織の設置（Career Office）

- 継続的な活動として必要（一過性のイベントではない）
- 各組織の事情に応じて設置してよい。
- 当面はプロジェクトチーム等でもよいがいずれは正式部門へ

SCD実施の責任者の決定（Chief Career Officer: CCO ）

- SCDのプロセスを推進する責任者
- キャリアコンサルタントの統括者
- 経営者、管理者層への理解・協力のキーパーソン

高橋浩（2018）作成

例：個別報告書（カルテ）

日時、場所、キャリアコンサルタント氏名、
従業員氏名、生年月日、年齢、性別、所属、職位、職務内容
面談回数、主訴のカテゴリ

聴き取った事実	クライエントの主訴や状況、言動や心情など（面談での観察・聴取した事実）
今回の見立てと対応	問題についてのキャリアコンサルタントの見立て（問題の発生・維持についての理解・解釈・仮説）（組織・家庭との関連もみる）
	上記から考えられる支援方針と実施した処置
今後の支援	残された支援課題と今後の方針や処置（キャリアコンサルタント以外ができる支援も含める）

厚生労働省（2018）『セルフ・キャリアドック導入支援事業（平成28年度・29年度）最終報告書』より

面談（記録準備）シート

厚生労働省「ジョブ・カード」より

様式１－１　キャリア・プランシート（就業経験がある方用）

年　　月　　日現在

ふりがな		生年月日	年　　月　　日
氏名			
ふりがな		電話	
連絡先	〒　　－		－　　－
		メールアドレス	

価値観、興味、関心事項等
（大事にしたい価値観、興味・関心を持っていることなどを記入）

強み等
（自分の強み、弱みを克服するために努力していることなどを記入）

将来取り組みたい仕事や働き方等
（今後やってみたい仕事（職種）や働き方、仕事で達成したいことなどを記入）

これから取り組むこと等
（今後向上・習得すべき職業能力や、その方法などを記入）

その他
（以上から、自己ＰＲやキャリアコンサルティングで相談したいことなどを自由記入）

ジョブ・カードが利用できる
既存の様式があればそれでもよい

キャリアコンサルティング実施者の記入欄
キャリアコンサルティングの実施日時、キャリアコンサルティング実施者の所属、氏名等

実施日時：　　～　　所属：　　氏名：
電話番号：　　登録番号：

実施日時：　　～　　所属：　　氏名：
電話番号：　　登録番号：

実施日時：　　～　　所属：　　氏名：
電話番号：　　登録番号：

面談後アンケート（P29）

セルフ・キャリアドック実施後アンケート

セルフ･キャリアドックにおける研修と面談の質向上の為、アンケートのご記入をお願い致します。

記入日：平成　　年　　月　　日　部署：

※該当の欄にレ点をお願いいたします。

1−1	今回の面談について総合的な満足度はいかがでしたか？ □大変満足　□満足　□どちらでもない　□やや不満　□不満
1−2	どのような点が満足（不満）だと感じましたか？
2−1	キャリアコンサルタントの対応はいかがでしたか？ □良い　□やや良い　□どちらでもない　□やや悪い　□悪い
2−2	どのような点が良かった（悪かった）だと感じましたか？
3	今回の面談はご自身にとってどの程度有益でしたか？ □有益だった　□どちらでもない　□有益ではなかった
4	具体的にどのような点が有益でしたか？（有益ではなかったですか？）
5	今後も面談制度がありましたら活用したいですか？ □はい　□どちらでもない　□いいえ
6	その他、ご意見やご感想などございましたらご自由に記入してください。

ご協力ありがとうございました。

人材育成ビジョン･方針や人材育成上の問題に応じて、質問項目を追加･修正してください

厚生労働省（2017）「セルフ･キャリアドック」導入の方針と展開より

全体報告書

①集団分析の実施

・事前事後のアンケート、個別報告書、KPI等をもとに分析
・個人が特定されないような結果にする

②報告書の作成

・実施目的・見立て・課題・方針
・実施の概要：日時、場所、対象者、実施内容
・集団分析の結果、活動成果
・個人および組織レベルの課題や新たにわかった問題
・改善提案・今後の活動予定

③報告会の実施

・経営者を含めた関係者に向けて報告
・改善措置・活動予定についての意見交換と実施の承認

高橋浩・増井一（2018）作成

情報共有と守秘義務（1／2）

（守秘義務）

第5条 キャリアコンサルタントは、キャリアコンサルティングを通じて、職務上知り得た事実、資料、情報について守秘義務を負う。但し、身体・生命の危険が察知される場合、又は法律に定めのある場合等は、この限りではない。

2 キャリアコンサルタントは、キャリアコンサルティングの事例や研究の公表に際して、プライバシー保護に最大限留意し、相談者や関係者が特定されるなどの不利益が生じることがないように適切な措置をとらなければならない。

キャリアコンサルティング協議会「倫理綱領」より

↓

経営者への報告などは、相談者を特定されない形で行う

情報共有と守秘義務（2／2）

（組織との関係）

第11 条 組織との契約関係にあるキャリアコンサルタントは、キャリアコンサルティングを行うにあたり、相談者に対する支援だけでは解決できない環境の問題や、相談者の利益を損なう問題等を発見した場合には、相談者の了解を得て、組織への問題の報告・指摘・改善提案等の環境への働きかけに努めなければならない。

キャリアコンサルティング協議会「倫理綱領」より

「面談シート」「事後アンケート」のどの部分が誰にまで共有がなされるかについて事前に説明し了解を得る。また、個人情報として管理すること。
「個別報告書」についてはキャリアコンサルタントに守秘義務がある。連携する際に共有する情報については事前にCLの了解を得る。

情報と守秘義務

- 守秘義務を負う専門家同士の情報共有は問題ない
- 専門家とは、その職業団体に属し、その団体の倫理規定に遵守する義務を負う者
- 例：カウンセラー同士、カウンセラーと弁護士、など
- ただし、共有する情報は必要最小限にとどめる。
- クライエントには事前にこの旨を説明し理解と了解を得る

倫理問題解決のプロセス

第１段階：状況に関する情報を集める
　事実と想像を分離。複数の観点から考察。単一解の模索を避ける

第２段階：倫理綱領に沿って考える
　倫理ジレンマを経験する

第３段階：６つの道徳原理の内、どれが衝突し、どれが優先されるか
　①自律尊重の原理（自己決定）、②無危害原理、③仁恵原理（利益供与）、
　④正義原理（平等・公正）、⑤（CLへの）忠誠原理、⑥正直さ・正確さ

第４段階：可能な解決策を練る
　創造的な解決策（第三の道）。同僚の援助を得る

第５段階：解決策実行の結末を予測
　誰（CO、CL、第三者）にどのような影響があるか

第６段階：望ましい解決策を選ぶ
　①公平か、②報道されても良いか、③他のCOに勧められるか

第７段階：選択した解決策を実践する
　望む結果が得られたか

水野修次郎（2018）カウンセラーの倫理　日本産業カウンセリング学会　を基に高橋浩が作成

EXERCISE 3: 情報共有と守秘義務

下記のエピソードについて、倫理問題解決のプロセス（第6段階まで）に沿って倫理問題を指摘し、その解決策を提案してください。

あなたは、ある会社の外部キャリアコンサルタントです。クライエントである従業員Aは、上司からパワハラを受けていると訴えてきましたが、Aはハラスメント委員会に訴えることはしたくないと言っています。 しかし、カウンセラーであるあなたは、会社の方からセクハラ・パワハラの訴えは、会社に通報するようにといわれています。

水野修次郎（2006）最新カウンセリング倫理ガイド　河出書房新社　　を基に高橋浩が修正

STEP 4
セルフ・キャリアドックの実施

対象従業員向けセミナーは説明責任

（説明責任）

第7条 キャリアコンサルタントは、キャリアコンサルティングを実施するにあたり、相談者に対してキャリアコンサルティングの目的、範囲、守秘義務、その他必要な事項について十分な説明を行い、相談者の理解を得た上で職務を遂行しなければならない。

キャリアコンサルティング協議会「倫理綱領」より

もちろん、個別の面談毎でも説明は必要である。

セルフ・キャリアドックの来談者

非自発的来談の可能性が大

- 自ら利用する意思がないまま来談する従業員が多い。
- 従業員自らがキャリア形成上の自己点検を促す。

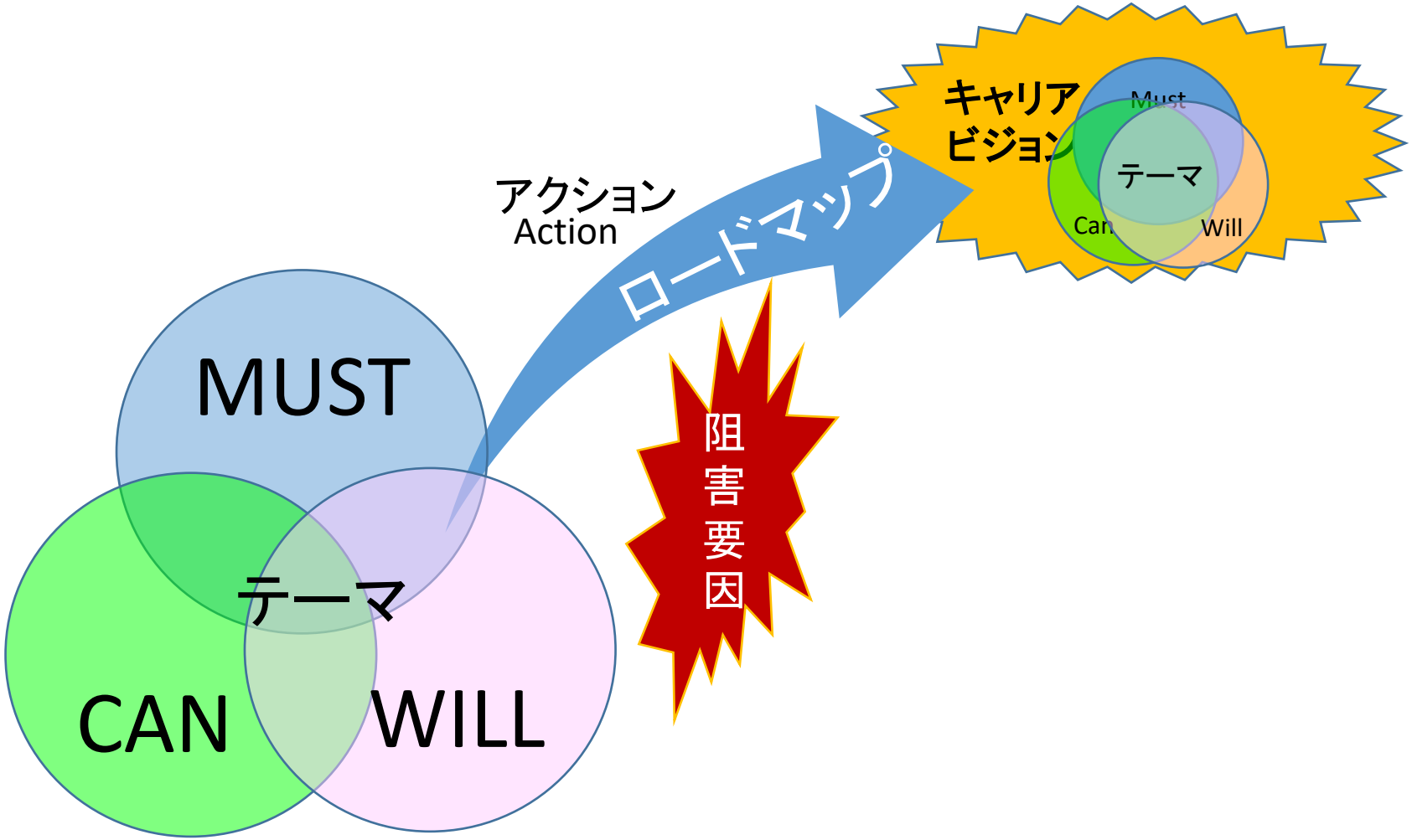
⇒キャリア形成上の課題・問題を自覚し、主体的にキャリア形成を図れるように支援することが重要。

悩みを抱えてきた場合

- その悩みを傾聴していく過程で、キャリア形成上の課題・問題、キャリア形成への影響を確認し、自覚してもらう。
- キャリア形成とは別の問題解決が必要な場合は、企業内の関連部署へのリファー、連携を図る。本人には、1回の面談でできる対応の限界を説明する。

高橋浩（2018）作成

キャリア形成のイメージ



高橋作成

厚生労働省（2018）『セルフ・キャリアドック導入支援事業（平成28年度・29年度）最終報告書』より

別途配付

キャリア形成プロセスのチェック項目　厚生労働省（2018）をもとに筆者が加筆・修正

キャリア形成プロセス		チェック項目	課題未達による問題	対応例 （★ツール例）
1. 自己理解・仕事理解	must 役割認識	・mustが言語化されており、上司と共有されている ・mustと経営理念や中期計画等との関連が明確になっている	・努力の割に低評価を受ける ・働く意味が見いだせない	・上司と期待される役割、仕事の仕方などについて話し合う ★ツール例：職務要件書
	can 能力・スキル	・canの自己評価ができている	・自己効力感が得られない ・キャリアビジョンが描けない	・職務の棚卸しによって能力・スキルを洗い出す ・他者評価を受けて確認する ★ツール例：ライフライン法、スキルカード、職務要件書
	must－can の重複	・mustを遂行し、成果を上げている ・mustに必要なcanの水準を自覚している	・職務遂行が困難になる（must優位） ・仕事に物足りなさを感じる（can優位）	・能力・スキルの向上に努める ・遂行できる職務水準へ調整してもらう ・能力・スキルに応じたより高水準の仕事に取り組む
	will-can の重複	・willを実感／実現し得るcanを自覚している ・この自覚が経験に裏打ちされている	・仕事に達成感を得られない（will優位） ・仕事に物足りなさを感じる（can優位）	・能力・スキルの向上に努める ・能力・スキルに応じたより高水準の仕事に取り組む ★ツール例：スキルカード、職務要件書
	will 興味やニーズ	・willが言語化されており、内発的に動機づけられる実感がある ・この自覚が経験に裏打ちされている	・就労意欲が低下する ・キャリアビジョンが描けない ・キャリア上の選択に迷う	・過去の情熱を振り返り、その情熱の源を探る ★ツール例：価値観カード、感情カード、ニーズカード、ライフライン法、人生すごろく
	must－will の重複	・仕事でWillを実感／実現できている ・mustに意義・意味を見出している	・上司や周囲からの評価が低下（will優位） ・やらされ感が強くなる（must優位）	・Willを実感／実現するような仕事の仕方に工夫をこらす。 ・仕事の意味を拡大してみる。仕事の人間関係を変える。 ★ツール例：ジョブ・クラフティング
2. キャリアビジョン		・具体的で、実現したい意欲がある ・自己の成長・発達になっている ・組織にとっても有益な内容になっている	・形式的な内容にとどまっている（will劣位） ・成長・発達につながっていない（can劣位） ・自己中心的な内容になっている（must劣位） ・キャリアプランが描けない	・自己理解・仕事理解の再検討 ・must－will－can重複のイメージの再検討
3. キャリアプラン		・何を、いつまでに、どの程度目指すかが明確である ・実行意欲がわくか、達成感が得られるか	・達成できたかどうかが曖昧になる ・プランのアクション（実行）ができない	・キャリアビジョンの再検討、ビジョンとの関連性の再検討 ・スモールステップで成功体験を多くする ・結果が確認できる目標を立てる
4. アクション		・キャリアプラン通り順調に実施している ・仕事にも良い影響がでている ・キャリアプランの見直しの必要性はないか	・キャリアビジョンの未達成、働きがいがない ・キャリアプランが義務や負担になる ・仕事に好影響なし、悪影響がでる	・キャリアプランの再検討 ・キャリアビジョンの再検討 ・自己理解・仕事理解の再検討
5. 阻害要因		・職場の人間関係が良好である ・心身ともに健康である ・仕事に影響するような家庭やプライベートの問題がない、など	・勤務状況の変化や上記の「未達成による問題」が生じる	・個別に支援を行う。使えるリソースをフルに活用する ・必要に応じて上司・職場への介入を行う

参考：ジョブ・カードとキャリア形成

ジョブ・カードの項目	キャリア形成	
価値観、興味、関心事項等	WILL＆MUST	自己理解と仕事理解
強み等	CAN＆MUST	
将来取り組みたい仕事や働き方等	目標・将来像	
これから取り組むこと等	行動計画	
その他	妨げ（個人的事情）	

職場の人間関係、家庭や個人の事情、会社への要望などが含まれる

高橋浩（2018）作成

EXERCISE 4：非自発的来談の対応

- Aさんの事例を段階的に示します。

1. 事例を読み、キャリア形成プロセスのチェック項目に基づいて、Aさんのキャリア形成上の課題が何であるかを見立ててください。
2. 見立ての結果から、Aさんに対してどのような支援が必要かについて検討してください。

©ユースキャリア研究所

事例：27歳・男性 SE　Aさん

人事に言われて来談しただけであり、特に相談することはないという。

１週間前のキャリア開発研修にて作成した「キャリアビジョン・シート」を持参してきた。

Aさんのキャリアビジョン

顧客のニーズをくみ取るコミュニケーション能力を向上し、そのニーズに迅速に対応できるように常に最新のネットワーク・システム知識（ネットワークスペシャリスト試験）を習得して、5年後には主任になりたい。

上記を掲げた理由は、上司の期待に応えるためであるという。そう淡々と語るAからは、キャリアビジョンに対する熱意が感じられない。

また、資格取得の対策本は購入したものの、勉強は手つかずの状態だという。

©ユースキャリア研究所

STEP 5
フォローアップ

個々の対象従業員に係るフォローアップ

組織的な改善措置の実施

参考：人間関係図

本音として求めていることを知ることで解決策が見えてくる
人間関係を改善するために何ができるかを検討できる

◆プロフィール
氏名、年齢、性別
職位、役割、権限
性格/行動の特徴
本音、ニーズ、
問題に対する態度
など

凡例

- 非常に良好な関係
- 良好な関係
- 普通の関係
- 薄い関係
- 悪い関係

部下の理解、期待や評価を伝えるようにする

C課長　42歳　男
役割：顧客満足の向上
特徴：行動派。時に部下に怒鳴ることがある
本音：A氏の熱心さは評価。今から仕事の厳しさを分かってほしい

C課長はB氏へはやさしい態度

C課長から叱責を受けA氏は萎縮気味

後輩のBよりも、認められていない辞めてしまおうか

課長の話し方を変える。本音を話す機会を作る。

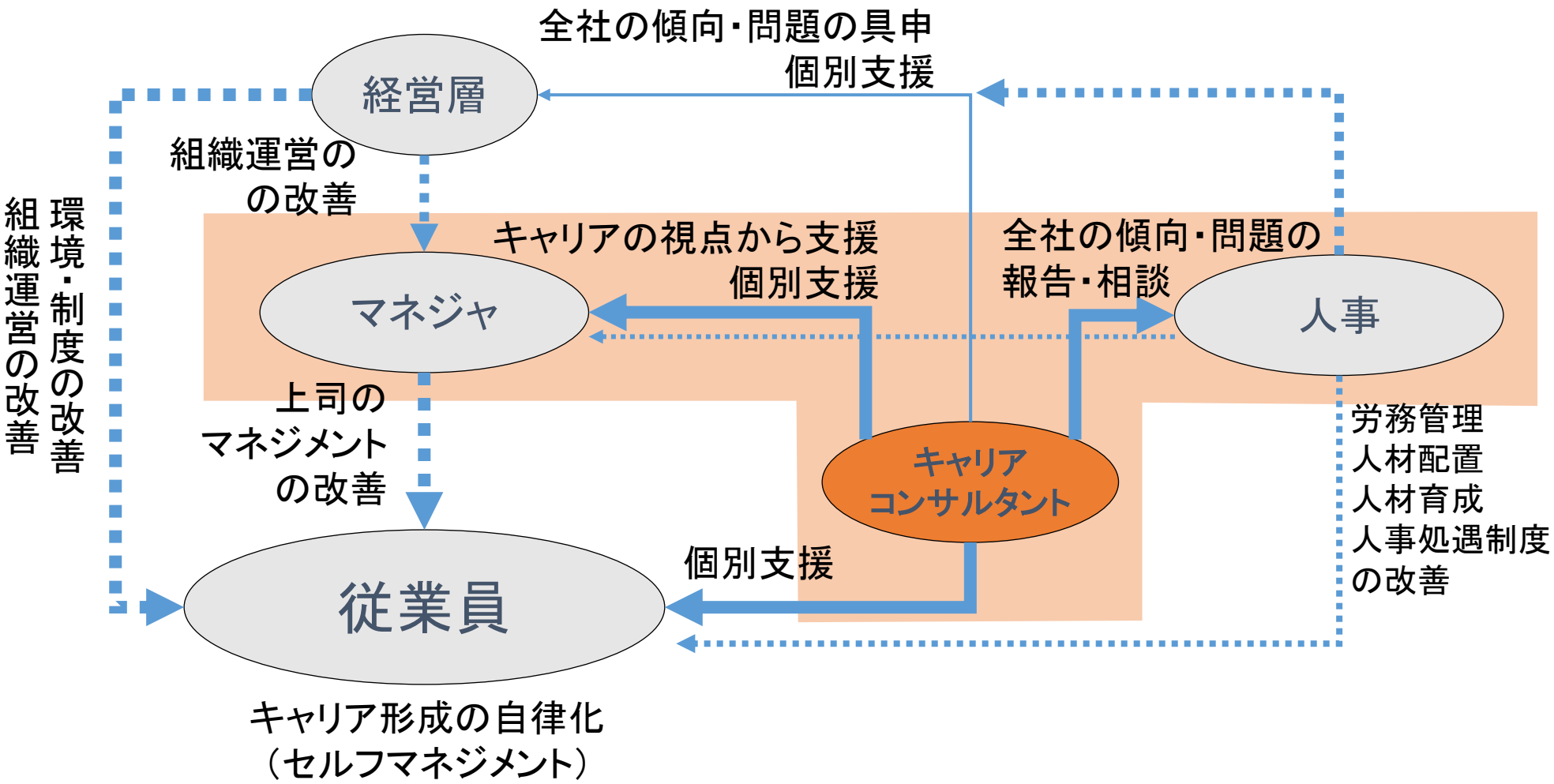
Bさん　新人
22歳　男
役割：SE候補者で社内でトレーニング中
特徴：
体育会系。
ニーズ：
組織に
早く
慣れたい

Bへの羨望・嫉妬

Aさん　SE 客先に常駐
25歳　男
役割：システムの保守
特徴：まじめだが気弱
本音：上司からの承認。自分の存在意義

高橋浩（2018）作成

マネジャ層や人事との連携が必要



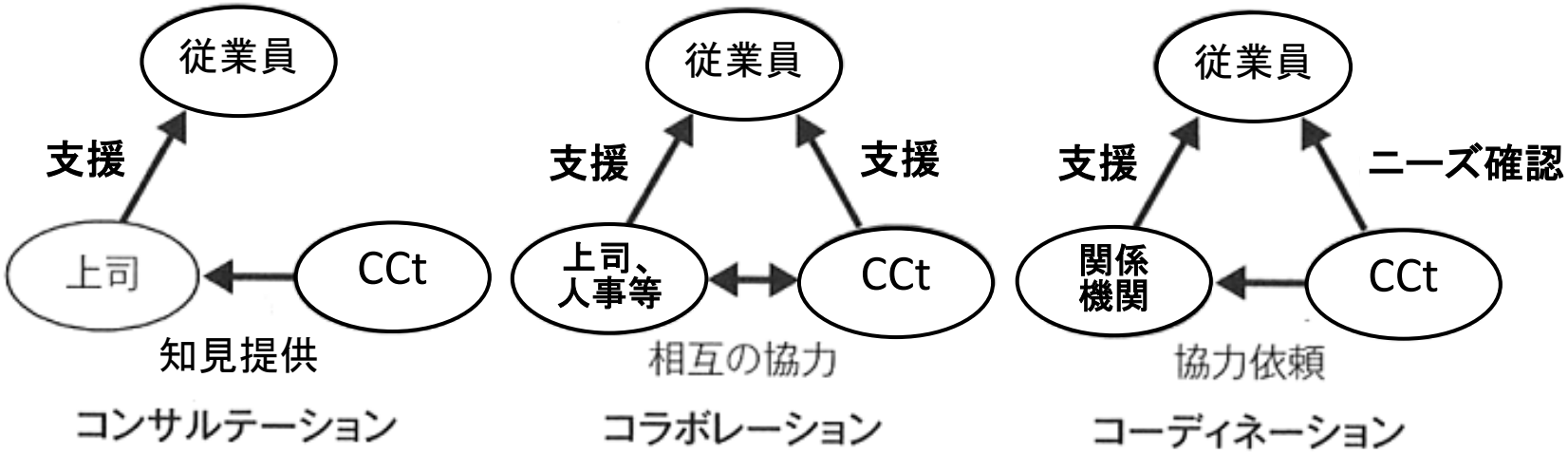
厚生労働省（2018）『セルフ・キャリアドック導入支援事業（平成28年度・29年度）最終報告書』より

連携における3つのC（コミュニティアプローチ）

上司にキャリア形成の知見を与えて、上司から部下を支援する

CCt等と上司・人事等が協働して従業員のキャリア形成を支援する

CCt等が必要なリソースを探し、従業員へ繋げることでキャリア形成を支援する



出所：宇留田（2003）p25 を参考に筆者（高橋浩）一部修正

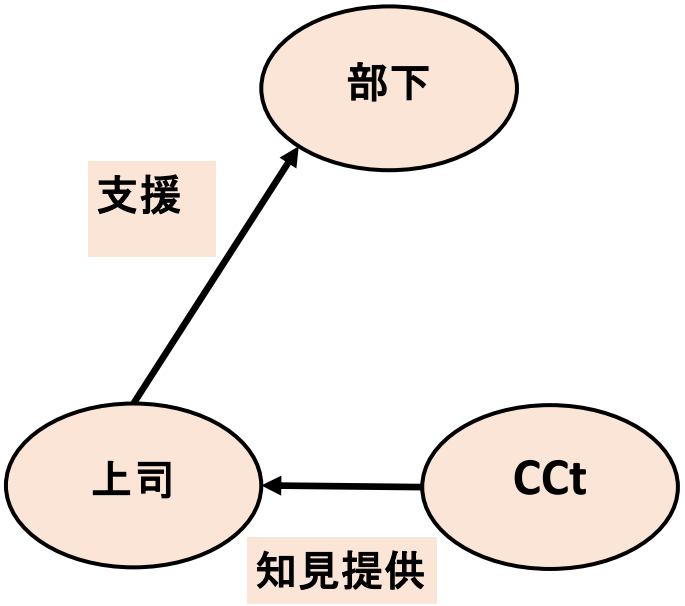
従業員に最も影響力があるのは、上司・同僚、そして家族である。
支援する権限を持つ社内外のリソースも重要。
これらの力をうまく活用する工夫を！

厚生労働省（2018）『セルフ・キャリアドック導入支援事業（平成28年度・29年度）最終報告書』より

コンサルテーションの事例

上司にキャリア形成の知見を与えて、上司から部下を支援する

- 部下が抱える問題
  入社4年目に入り、今年、上位等級に昇格した。
  独力で業務を遂行できる中堅クラスになったが、1人前の営業職になったとは思えない。そのため、今後のキャリアを考えることができない。
- 上司への援助
  キャリア面談の際に、これまでの成功事例を振り返り、その成功要因が何か？を部下と話し合うようアドバイスした。
- 結果
  キャリア面談で、これまでに習得した知識・スキル、出来るようになったこと、自分の持ち味や強みについて等を確認できたことで、仕事に対する自信を持てた。
  今後のキャリアについては、時間をかけて考えることにした。

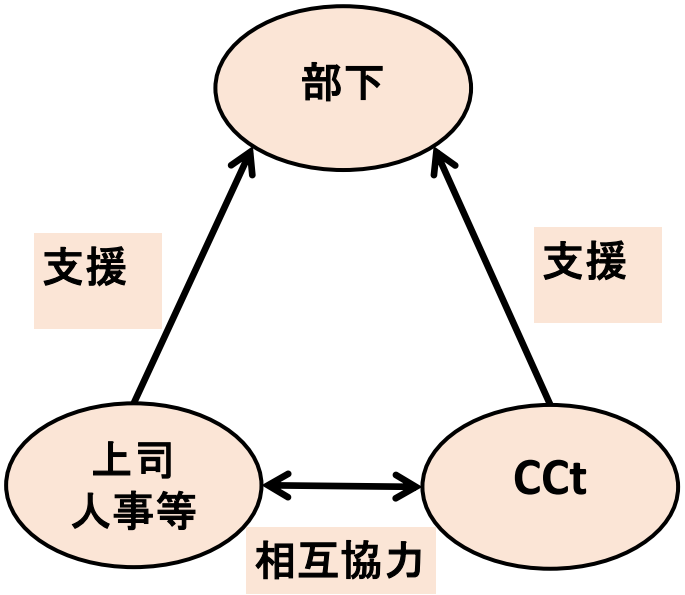


厚生労働省（2018）『セルフ・キャリアドック導入支援事業（平成28年度・29年度）最終報告書』より

コラボレーションの事例

CCt等と上司・人事等が協働して従業員のキャリア形成を支援する

- 部下が抱える問題
  単身赴任が7年目で、妻のメンタル不調がかなり以前から継続している。過去に2回の自殺未遂もある。課長に昇任したばかりで、今後のキャリアを考えると、上司に異動をお願いすることは出来ない。
- 上司、人事(保健師)との相互協力
  本人に確認して、上司と人事に現状を説明して協力を要請した。メンタル相談を担当している保健師と上司が、部下の現状を確認するため面談した。
- 結果
  関係者と連携して面談を継続し、今は家庭事情を優先して安心して働ける状況を作ることを優先することを確認した。働く環境が実現した後に、今後のキャリアについて考えることにした。

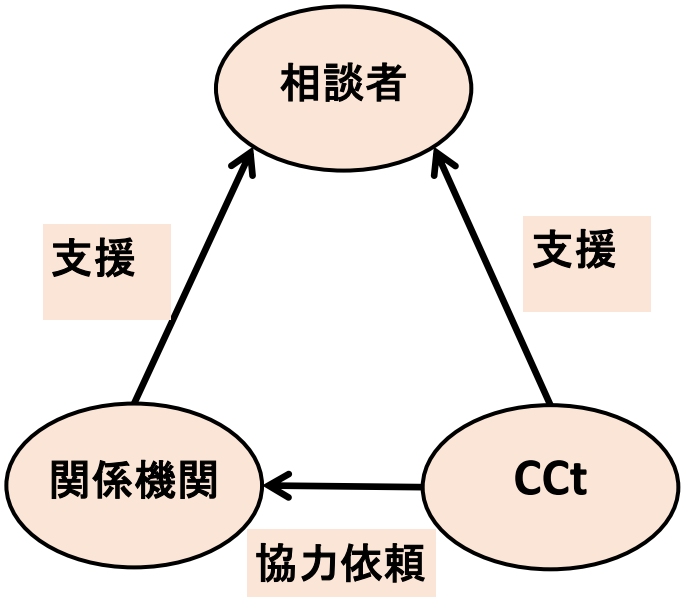


厚生労働省（2018）『セルフ・キャリアドック導入支援事業（平成28年度・29年度）最終報告書』より

コーディネーションの事例

CCtが必要なリソースを探し、従業員へ繋げることでキャリア形成を支援する

- 相談者が抱える問題
  定年まで2年、単身赴任をしている。再雇用でも単身赴任が継続する可能性が高い。しかし、地元に戻っても次の仕事が見つかるか分からない。今後のキャリアをどう考えたらよいのだろうか。
- 関係機関への協力依頼
  産業雇用安定センターに地元の仕事情報を提供する面談を実施してもらうように依頼した。また、FPによるマネープランの作成相談を依頼した。
- 結果
  CCtとの面談で、単身赴任を解消し、家族と暮らすことを最優先したいのを確認した。また、地元に戻って再就職する会社は見つけられそうであること、継続雇用の給与よりダウンするが二重生活を解消することで生活していけることを確認し、定年後は地元に戻ることを決定した。



厚生労働省（2018）『セルフ・キャリアドック導入支援事業（平成28年度・29年度）最終報告書』より

習得度確認

習得度確認 導入アプローチについて

本研修の内容に基づいて

企業・組織へのセルフ・キャリアドック導入の

手順やポイントを書き出してください