

厚生労働省委託

「キャリア健診研究会」

報 告 書

平成21年3月

株式会社日本マンパワー

目 次

I	はじめに	1
II	先進的な取組を行う企業に対するヒアリング	
1.	ヒアリングの実施について	3
2.	ヒアリング結果について	6
III	企業における従業員のキャリア形成支援の状況についてのアンケート調査	
1.	実施概要	7
2.	実施結果	9
IV	個人向けキャリア健診についてのニーズ調査	
1.	実施概要	25
2.	実施結果	26
V	キャリア健診の概要	
1.	基本的な考え方	30
2.	個人のキャリア形成を促進する要素	31
3.	企業において従業員のキャリア形成が促進される機能	32
4.	企業向けキャリア健診の具体的実践方法	33
5.	個人向けキャリア健診プログラム	34
別添		
1	企業から見たキャリア形成支援状況についてのチェックシート	36
2-1	従業員から見たキャリア形成支援状況についてのチェックシート	37
2-2	従業員のキャリア意識についてのチェックシート	37
3	キャリアについての自己診断シート	38

参考資料

1	「キャリア健診研究会」 参集者名簿	45
2	「キャリア健診研究会」 検討経過	46
3-1	企業における従業員のキャリア形成支援の状況についてのアンケート調査 人事担当者向けアンケート調査票	47
3-2	企業における従業員のキャリア形成支援の状況についてのアンケート調査 従業員向けアンケート調査票	57
4	企業における従業員のキャリア形成支援の状況についてのアンケート調査 従業員コメント抜粋	61
5	個人向けキャリア健診についてのニーズ調査実施形態別プログラム 例	70
6	個人向けキャリア健診についてのニーズ調査課題シート	73
7	個人向けキャリア健診についてのニーズ調査プログラム受講後アン ケート	74
8	単純集計データ集	76
9-1	「企業における従業員のキャリア形成支援の状況についてのアンケ ト調査」協力企業	98
9-2	「個人向けキャリア健診についてのニーズ調査」協力企業	101

I はじめに

少子高齢化の進展や人口減少化時代の到来による個人の職業生涯の長期化、世界同時不況の進行、産業構造の変化等により、企業や働く者を取り巻く状況は大きく変化している。

このような中、今後とも我が国経済社会が活力を維持していくためには、労働者が、自らそうした環境の変化に適応し、生涯を通じて能力を向上させ、意欲をもってやりがいや充足感を感じながらキャリアを形成しつつ、いきいきと働くことができる社会の実現が必要である。

特に、昨年来の世界的な金融危機等の影響を受けて、経済活動・生産活動が急速に減速し、企業がその経営方針や事業展開の見直しを余儀なくされる状況下においては、企業で働く従業員が自らそうした環境の変化に適応し、能力を向上させていくことが、企業・従業員双方にとって非常に重要である。

従業員の働く意欲は、重要な経営課題になりつつある。そのような中、従業員の意欲の源泉や働き方が多様化しているため、従来のような企業主体のキャリア形成だけでは従業員の意欲向上が望まれにくい。言い換えるれば、変動の激しい社会においては、従業員が自ら意識的に望ましい働き方や生き方を探索する姿勢や、主体的に行動することが重要になってくる。そのため、これまで以上に従業員の自律的なキャリア形成を促進する組織内の機能が必要となってきた。

平成 19 年度「キャリア・コンサルティング研究会」報告書（厚生労働省委託事業：中央職業能力開発協会）においても、「従来はどちらかというと企業主導の面があった個人のキャリア形成が、今後は個人がより主体的に自分の役割を理解し、周囲との関わりの中で自分自身の活動を調整しながら、個人の成長と企業の発展を合わせて目指していくという方向性が強まっており」としており、こうした考え方を「自律的なキャリア形成」としている。

しかしながら、企業、労働者の現状を見ると、平成 19 年度に厚生労働省が調査した「能力開発基本調査」によれば、多くの企業（77.3%）においては、「能力開発や人材育成に関して何らかの問題がある」と考えているとともに、多くの労働者（正社員 77.1%、非正社員 68.8%）が「自己啓発について何らかの問題がある」との意識を持っている。

また、人材育成のための手法の 1 つであるキャリア・コンサルティングの導入についても、同調査によれば、大企業においては比較的導入されている（従業員規模 5,000 人以上では 32.6%）が、中小企業も含めた全体（従業員規模 30 人以上）では 7.9% と必ずしも導入が進んでいないのが現状である。

このような現状を踏まえ、本調査研究事業においては、企業における効果的な人材育成を促進する方法（企業向けキャリア健診）の作成、及び、キャリアの節目節目において生活上の問題も含めた従業員個人のキャリア形成に関する相談（個人向けキャリア健診）を行う事業の実施方法について検討した。

「キャリア健診」とは、企業内において、従業員のキャリア形成が円滑に行われているか、といった点についての企業と従業員双方から見た現状を把握し、それにより改善の方向性を見出していくとともに、個々の従業員においても自身のキャリア形成についての現状を把握し、今後の方向性を見出していくものであり、そうした取組を通じ、従業員が意欲や目標を持っていきいきと働くことを支援するものである。

より具体的には、各企業が、今後、人材育成に取り組む際に、どのような施策が必要であるかを考えるに当たり、既に実施しているもの、現在実施していないが今後実施する必要があるもの等の、自社の強み・弱みを把握したうえで、改善の方向性と具体的な施策への糸口を得られるような方法、及び、従業員のキャリア意識を喚起するとともに従業員自身が今後のキャリア形成に関する課題等を把握することができるプログラムについて検討し、両者を一体として用いることにより、従業員が、意欲や目標を持っていきいきと働くことのできる職場環境、ひいては社会を実現していくためのものである。

以上のような趣旨にのっとり、本調査研究事業においては、まず、従業員のキャリア形成について先進的取組を行っている企業へのヒアリングを実施した。その結果を基に、企業におけるキャリア形成についての取組状況等に関する調査、及び、従業員のキャリア形成に関するニーズの把握を行った。次に、その結果を踏まえ、企業が従業員のキャリア形成促進を意識した活動や施策を実施しやすくするために、個人のキャリア形成が促進される「要素」をまとめ、それを踏まえ、企業内において従業員のキャリア形成が促進される「機能」について検討し、企業向けキャリア健診の実践方法、及び、個人向けキャリア健診に係るプログラムを設計した。

II 先進的な取組を行う企業に対するヒアリング

1. ヒアリングの実施について

従業員のキャリア形成について先進的な取組を行っている以下の企業(8社)へのヒアリングを実施した。

(1) 日本電気株式会社

社内外の様々な場で生涯にわたり、従業員が専門性を発揮するためのライフタイムサポートを行っている。具体的な内容は、節目(30・40・50歳)でのキャリア研修、社内の新キャリア挑戦への支援、個人へのキャリアアドバイス、セカンドキャリア支援である。また、高度専門家を育成するためのプロフェッショナル認定制度や、グローバルビジネスリーダー(変革を牽引し世界に通用する人材)を育成するためのキャリアアクセラレーションプール制度(経営者候補育成制度)も設けている。部下の育成、指導、評価は2WAYコミュニケーション(オープンな対話)をベースとして行っている。

(2) 富士ゼロックス株式会社

活力ある人材・組織の実現のために、社員が面白さを感じる仕事・環境づくりとチャレンジを促す風土を形成する取組を行っている。キャリア相談室を立ち上げ(キャリア相談室業務については、富士ゼロックスキャリアネット㈱に業務委託)、キャリア個別相談を行っている。キャリア開発支援については、情報の提供(社内の役割に求められる要件の公開等)、経験の場の提供(社内公募制度、ダブルジョブ(社内兼務)制度等)、学びの場の提供(ライフキャリアプラン研修プログラム(キャリア・プランの作成支援等)等)、個別相談の提供(キャリア相談員制度等)を実施している。キャリア開発支援の全体像には、①経験の場の提供、②情報の提供、③学びの場の提供、④個別相談の提供の4本柱がある。また、色々なことにチャレンジをしようとする人を支援する仕組み「人を大切にする」文化/風土を大切にしている。「等身大の自分」を踏まえて、「自分づくりのシナリオ(キャリア開発)」を自主的・主体的に計画・実行し自らの成長を実感する事を会社は期待している。キャリア形成支援を行うに当たっては、キャリア開発研修やキャリア相談などを継続して推進することが当然重要であるとともに、従業員のキャリア形成には、現場のマネジャーの関与が欠かせないと考えている。このキャリア形成支援を通じて、部下とのコミュニケーションを深め、信頼関係を高めていくことで、部門・チームとしてのパフォーマンスを高めることへの貢献を目指す。

す。

(3) J. フロントリテイリング株式会社（大丸）

キャリア開発とは、個人と会社を本質的に強くする取組であり、ともに成長する関係を目的とするものである、として、経営戦略の一部として展開している。将来のキャリアは毎日の積み重ねでしかなく、仕事をやり切ることが将来のプロにつながるという考え方を大切にしている。

キャリア開発が成果を出している要因としては、①組織変革のトータルな活動として取り組めたこと、②経営トップの理解、③個人の視点（個人の生涯発達）と会社視点（会社のための成長）で展開、④人事制度との連動（配置—評価—育成と連動）、⑤社外機関の支援（育成支援機関、大学の研究者、資格取得等）。キャリア開発に寄与している人事部門の取組の例として、キャリア開発研修（会社以外の領域のキャリア開発も視点に入れた、社員全員を対象としている年齢別の研修）、キャリアアドバイザー（キャリアカウンセラーの資格を持った人材を人事部中心に養成）、キャリア自立宣言（自分のキャリアは自分で作るという考え方で労使が宣言を行い、会社は個人のキャリア形成支援を行う決意を公にした）がある。

(4) ブラザーワークス株式会社

自律型社員育成のため、多様な能力を発揮できる職場環境づくり、チャレンジできる仕事の機会提供、公正な評価と正当な報酬制度の実施を行っている。主な施策として、成果主義による人事制度、キャリアデザインデベロップメント研修（30・40・50歳前後の節目に、自らを見つめ、これからキャリアを考える場として実施）、メンター制度（新人に3年目以上のメンターをつける）、トレーニング制度（2年以内の経験派遣）、キャリアネット（人事情報システム）がある。メンター制度では、新人の成長はもちろん後輩を指導する役のメンターの育成もねらう。トレーニング制度では、刺激・学びを付与するための他部門経験を付与する。キャリアネットでは、社内インフラネットを使い、上司と育成計画を話し合い、計画立案・実行していくためのツールとして利用するとともに履歴を共有することにより長期的・継続的なキャリア形成を補助している。

(5) 株式会社富士通ソーシアルサイエンスラボラトリ

社員一人ひとりが「自分らしさ」を発見し、個性と能力を十分に発揮することができる「ライフキャリアの形成」の実現を支援するため、適切な対応・アドバイス・情報発信を行う。SSLキャリアデザイン制度（スキル診断・スキルアップ・キャリア認定・キャリア面談）を活用したキャリア支援を行っている。

求める人材像イメージは「バイタリティ」と「主役意識」。キャリア形成を通じて、企業と従業員の共生を目指し、強い企業基盤の醸成を図る。キャリア形成促進の効果としては、従業員のキャリア目標の設定、自律的な人材育成、個人のアイデンティティの確立、などが挙げられる。また、キャリアデザインサポート室を設置して、希望者に対する相談、教育・普及活動、環境への働きかけを行っており、若年離職率(入社2年目までの社員の離職率)が0%になるという実績も残している。

(6) 株式会社資生堂

平成17年に発表した「3つの夢」の1つである「“魅力ある人”で組織を埋め尽くすこと」を更に具体的にすべく、平成18年に「資生堂『共育』宣言」を発表した。これは、1人1人の社員が主体的に成長する意志を持ち、**共に育ち合い、共に育て合う会社**になることを宣言したものであり、その中で資生堂社員として育むべき感性・能力の指針を「美意識」・「自立性」・「変革力」の3つと定めた。人事部では、「“魅力ある人”で組織を埋め尽くすこと」並びに「資生堂『共育』宣言」の実現に向けて、人材育成の4機能（目標管理に基づくOJT、公正な評価・待遇、適切な機会を捉えた研修、異動・ローテーション）と、人材育成を担う4主体（本人の向上心、リーダーによる日々の育成、人事部によるサポート、事業・部門の目標を達成するための人材育成）を明確にした上で、4つの重点的施策（分野別人材育成の強化、自立的キャリア形成支援の仕組み構築、リーダーのマネジメント力の強化、次世代経営幹部の育成）を取り組んでいる。また、既存のFA制度（一定の期間同一部門等に在籍した社員が自らの意思で他部門等への異動を選択できる制度）、ジョブチャレンジ制度（社員が自ら希望して新たな業務に挑戦できる機会を提供する制度）の更なる強化により**自立的キャリア形成機会を提供**している。平成19年4月より全社の人材育成方針の策定と研修機能を統括する企業内大学「エコール資生堂」を本格的に展開しており、社長が学長、各分野を担当する執行役員がそれぞれ学部長に就き、役員自らが分野別プロフェッショナルの育成に取り組み、魅力ある人材を育てている。

(7) 株式会社千葉興業銀行

自律した行員の育成を目的に、総合的なキャリア支援体制を確立。平成20年度に新人事制度を採用し、求める人材ビジョンを明確化し、基幹職（マネジメント）と特定職（スペシャリスト）の複線型人事制度を設定。女性の場合多くの者が基幹職コースを選択している。また、キャリア開発研修会（節目ごとに自己を内省し、将来を展望する機会としている研修）やキャリア開発支援窓口（WEBサイト含む）を設け、社員が相談で

きる体制を敷いている。取組の主な項目としては次のとおり：①能力開発、キャリア開発に関する情報の提供 ②求められる役割（やるべき仕事）の明示 ③従業員の希望（やりたい仕事）の把握 ④従業員の適性（できる仕事）の把握 ⑤キャリア・パスの明示 ⑥能力開発機会の提供 ⑦キャリアカウンセリング機会の提供（面談・電話・メール等）。

（8）株式会社ファーストリテイリング

評価は「完全実力主義」に基づき行い、個々人の自己成長を促すための機会と考えている。本人のモチベーションが高ければ、それに応じた成長ステージを提供するという基本姿勢で、半年単位で昇格試験を行い、非正規社員から地域限定社員、地域限定社員からナショナル社員（店長・本部勤務・海外勤務）へのキャリアパスも設けている。今後の課題は、国内出店は成熟化する一方でグローバルでの拡大を背景に、社員には国を問わない広いフィールドでの活躍が求められること。成長ステージ、チャンスが旧来と変化し個人に求められる能力や成長スピードも高度化・高速化している。そのため全社的には過去は問題視していなかったテーマ（例えば30代以降のキャリアパスをどう設定するか等）も検討の必要性が出つつある。と言っても小売を生業とする以上、いかに企業規模が拡大しても仕事の計画を立て実行するだけでなく、しっかりと振り返りを行い、更に高い次の目標を設定し、挑戦するというサイクルをまわすことが、社員個人の成長をも促すと考えている。

2. ヒアリング結果について

先進的な取組を行う企業に対するヒアリングを実施したところ、業種や各企業の特性に応じ、従業員のキャリア形成に関する取組の内容は様々であった。

しかしながら、定期的あるいは不定期のキャリア相談、定期的なキャリア研修、社内の良好でオープンなコミュニケーション、経営トップのキャリア形成方針の明示等は、複数の企業に共通する要素として見られた。

これらの企業がキャリア開発（形成）として取り組んでいる内容を見ても、狭義の「職業・仕事における能力開発」というものにとどまらず、広義の「人生と生き方の表現」や「可能性開発」「生涯にわたって人生をトータルに強くすること」を志向している企業が多かった。そのために、個人の健康や生活面との調和も含めたキャリア支援を行っている企業も見られた。

また、繰り返し使われたキーワードとしては、「従業員の自律・自立」「企業と従業員の共生・相互成長」「コミュニケーション・対話」等が挙げられる。

取組の違いは見られるが、各先進企業は従業員のキャリア形成のために大

きく次の3つの点を意識した制度・取組を構築していることが伺える。

①自己理解の機会

自らの経験を振り返り、自分自身の適性等について考える場や時間を設けている。キャリア研修やキャリア相談等。

②キャリア目標を考える機会

将来の展望や目標を設定し、モチベーションを高めるための取組を実施している。企業ビジョンの提示や上司との目標設定面談等。

③キャリアを形成するための行動についての機会

チャレンジできる仕事の機会の提供や、世代や階層に応じた経験を積む機会を提供している。能力開発の機会や上司の関与による主体的な行動の支援、人事的なローテーション等。

以上のヒアリング結果を踏まえ、企業におけるキャリア形成についての取組状況等に関する調査、及び、個人向けキャリア健診についてのニーズ調査の内容について検討した。

III 企業における従業員のキャリア形成支援の状況についてのアンケート調査

1. 実施概要

企業における効果的な人材育成を促進する方法（企業向けキャリア健診）を設計するため、企業における従業員のキャリア形成支援の状況についてのアンケート調査を下記のとおり実施した。

(1) 調査の目的

従業員のキャリア形成に大きな影響を与える企業の行う人材育成を促進する方法について検討することを目的とする。

(2) 対象企業

10,397社

（売上上位企業10,000社を中心に、本アンケート調査に協力いただけ
る企業において実施）

※対象企業の中に下記企業を含む。

中堅企業（従業員100～300人）のうち売上上位1,000社

小企業（従業員100人以下）のうち売上上位1,000社

(3) 対象者

企業 1 社当たり人事担当者 1 名、従業員 10 名程度

(4) 内容（参考資料参照）

<人事担当者>

各企業におけるキャリア形成に関する施策の取組状況、当該取組の
果たすキャリア形成に関する機能等を聞いた。

<従業員>

会社においてキャリア形成に関して「望むこと（希望）」、自社内の
キャリア形成に関する取組状況への「満足度」、自身のキャリアに関する
意識等について聞いた。

(5) 実施期間

平成 20 年 11 月から平成 21 年 1 月

(6) 回答数

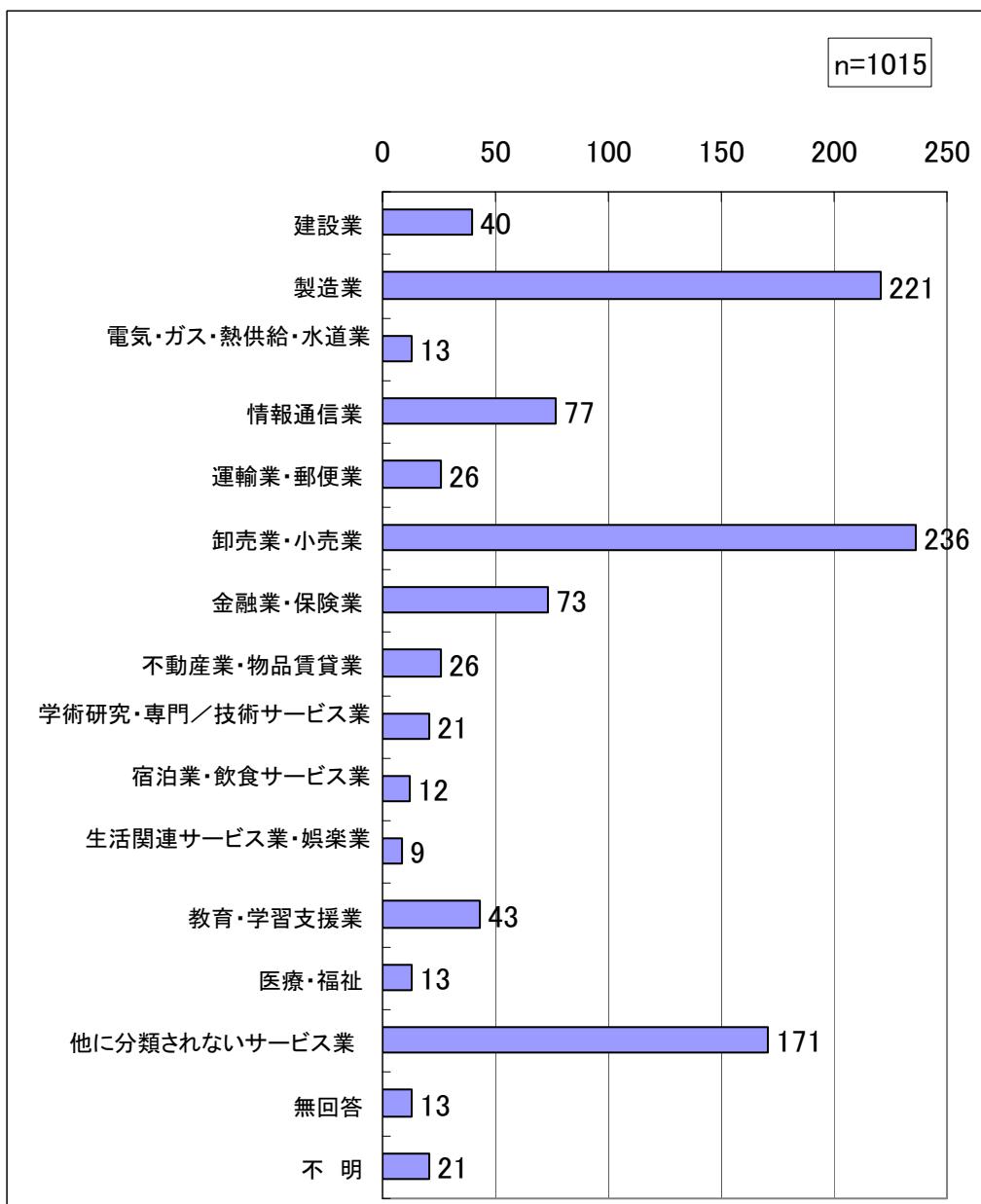
8,495 (人事担当者 1,015 人 (回収率 9.8%)、従業員 7,480 人)

2. 実施結果

(1) 回答企業の概要

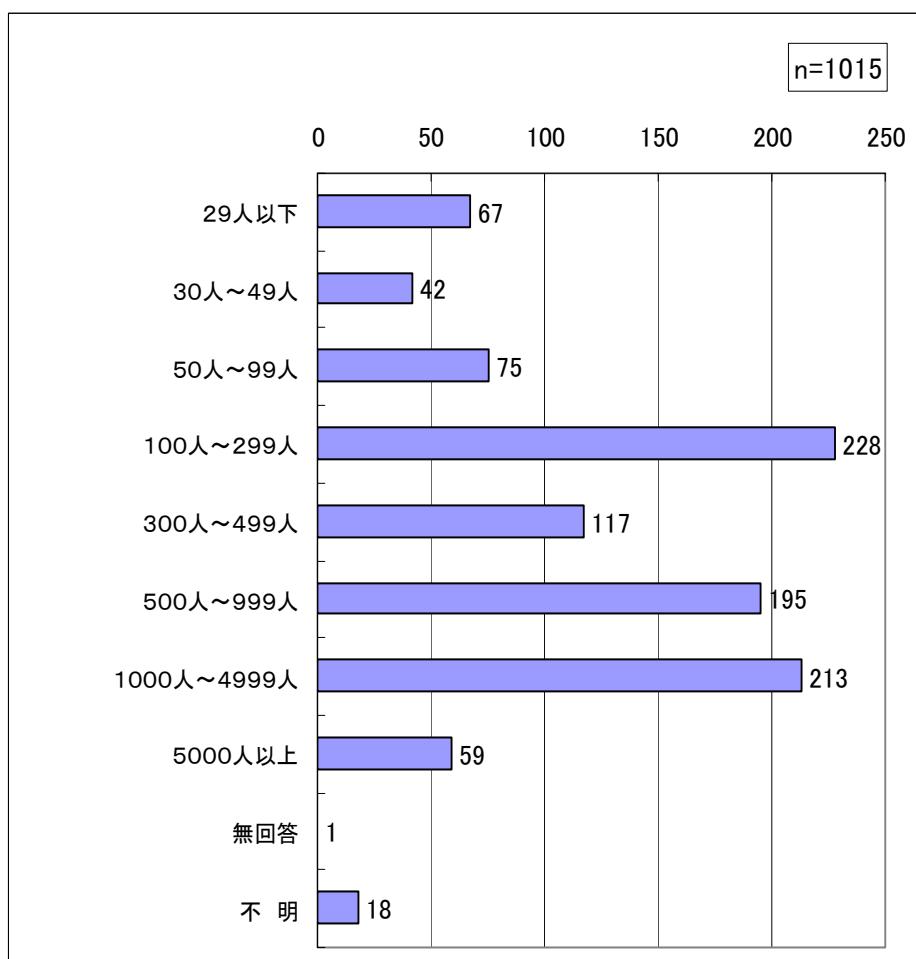
- 回答企業の産業別内訳は図1のとおり。製造業、卸売業・小売業が多い。

図1 回答企業の産業別内訳



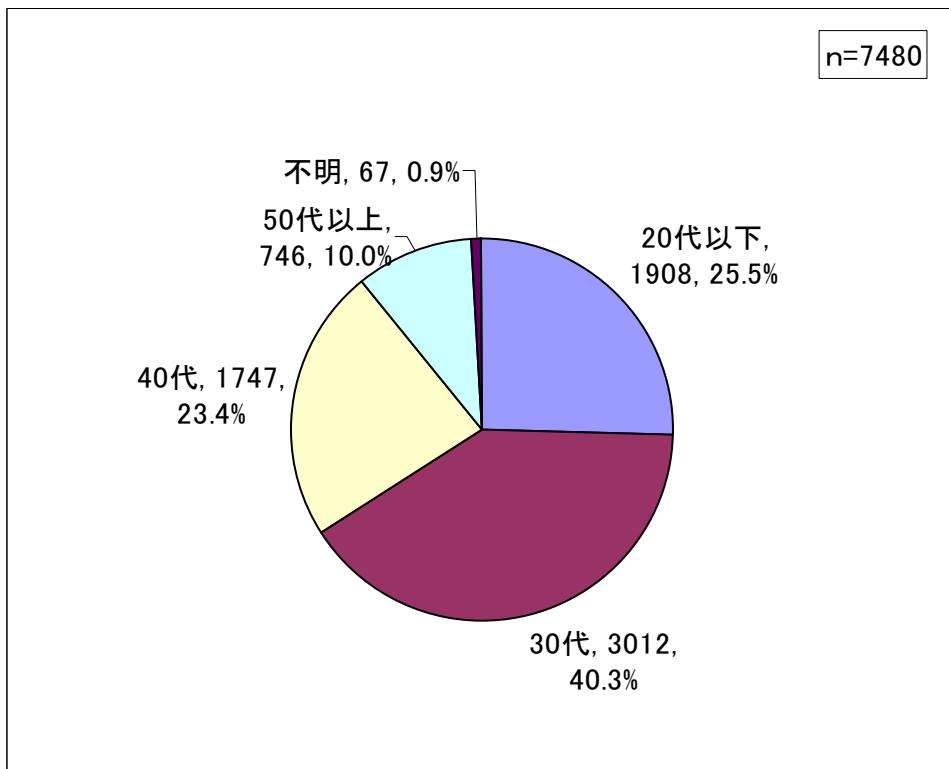
- 回答企業の従業員規模は図2のとおり。従業員数が100人以上の企業が多い。

図2 回答企業の従業員規模



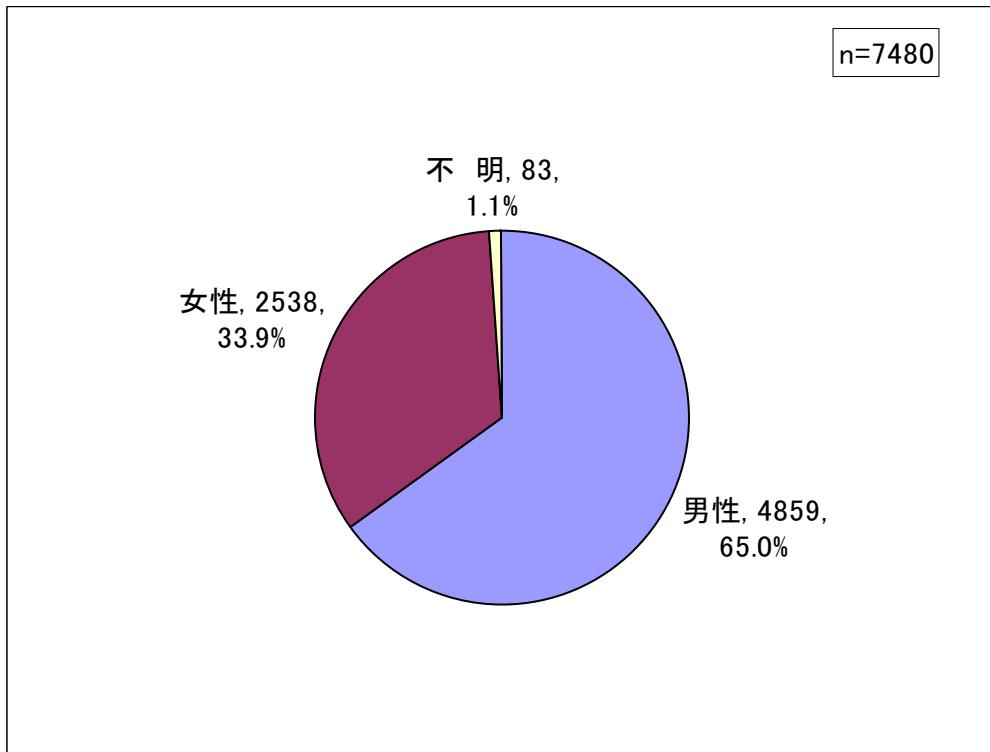
- 回答者（従業員）の年齢分布は図3のとおり。30代の割合が高い。

図3 回答者の年齢分布



- 回答者（従業員）の性別は図4のとおり。男性が多い。

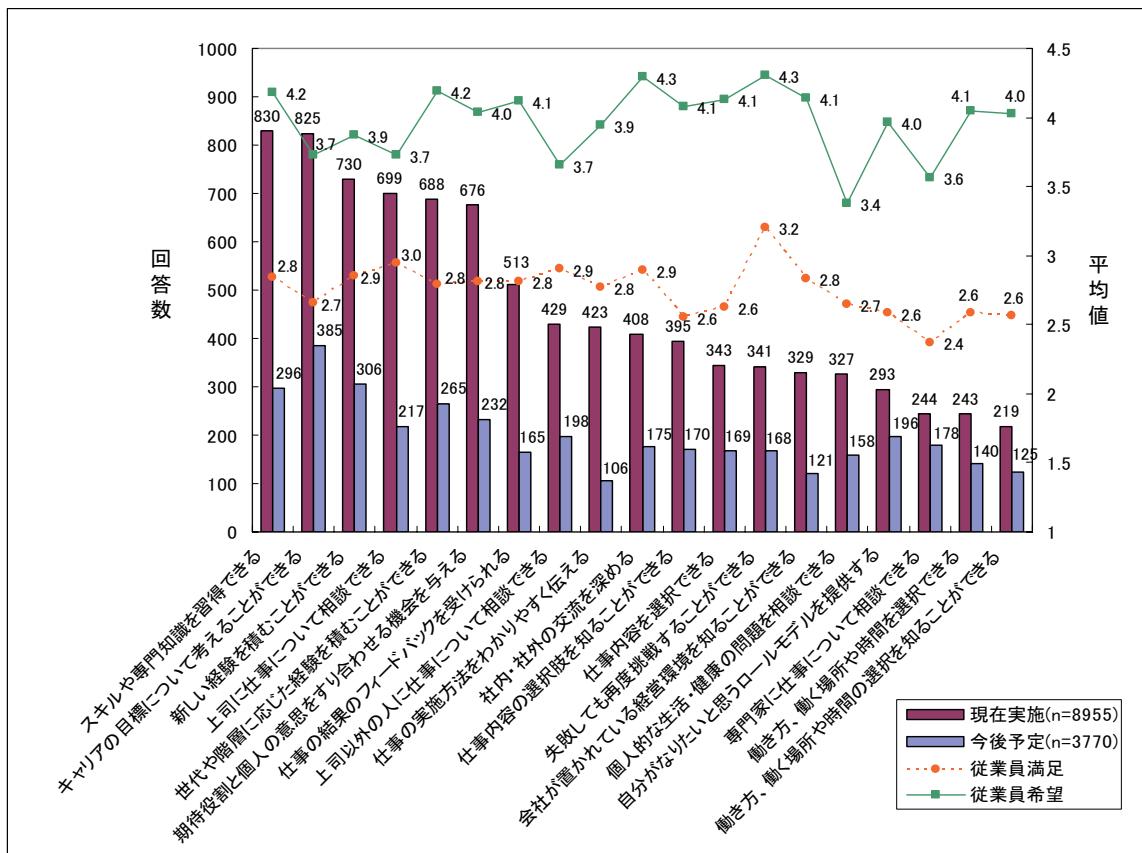
図4 回答者の性別



(2) 企業によるキャリア形成支援の状況

- 企業が最も取り組んでいるのは「スキルや専門知識の習得」に関する機能を果たす取組であり、次に多く取り組んでいるのは、「キャリア目標」に関するものである。
- 企業の取組が最も少いのは、仕事や働き方の「選択肢」に関する機能を果たす取組であり、次に取組が少ない機能も「選択肢」に関するものである。しかし、「選択肢」に関する機能を果たす取組については、従業員の希望は高く、したがって、従業員の満足度が低い。
- 企業の取組状況に関わらず、企業のキャリア形成支援についての取組への従業員の満足度は全体的に低い。

図5 企業の現在及び今後の取組機能及び従業員の各機能に対する希望と満足

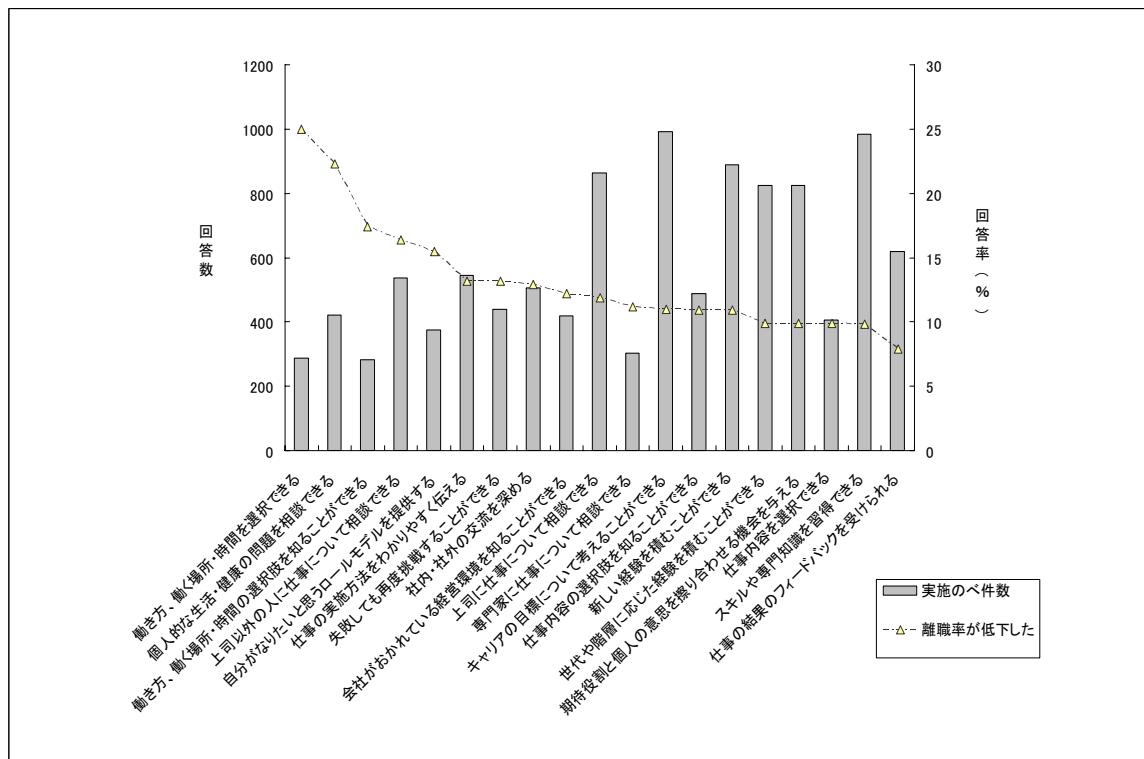


注)

- 棒グラフは、Q15、Q21、Q27、Q33においてたずねた各取組に対応する機能について、現在実施している取組が果たしていると回答された回答数を降順に並べたものと、それぞれの機能が今後実施する予定の取組によって期待されるとQ39において回答された回答数の合計を示したもの（対応する目盛りは左軸）
- 折れ線グラフは、Q51に含まれる19問（機能に対する希望について）それぞれに5段階スケールで従業員が回答したものの平均値と、Q52に含まれる19問（機能に対する満足について）のそれぞれに5段階スケールで従業員が回答したものの平均値を示したもの（対応する目盛りは右軸）

- 人事担当者が「離職率が低下した」と捉えているキャリア形成に関する機能の上位3つの中に、働き方等の選択肢に関する機能が2つ含まれている。このことから、人事担当者から見て、働き方等の選択肢に関する機能は、離職率の低下に関連する機能として捉えられていると考えられる。

図6 人事担当者が「離職率が低下した」と考える取組の機能（降順）

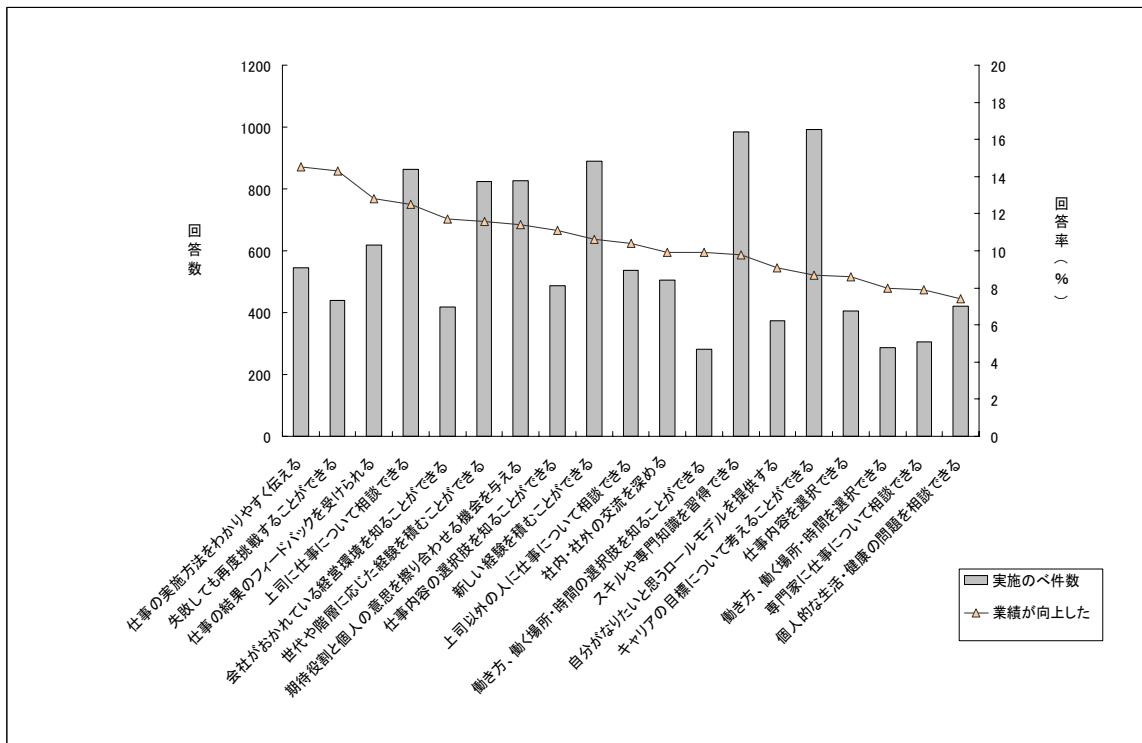


注)

- 折れ線グラフは、Q16、Q22、Q28、Q34においてたずねた各取組の効果について、人事担当者が6つの選択肢（1. 留職率が低下した 2. メンタルヘルス不全が減少した 3. 職務に対する意欲が高まった 4. 業績が向上した 5. その他（自由記述） 6. 無回答）の中から「留職率が低下した」を各取組に対応する機能の効果として選択した数の各機能の実施のべ件数に対する割合を百分率で表したもの（対応する目盛りは右軸）
- 棒グラフは、Q15、Q21、Q27、Q33について、人事担当者が「機能を果たしている」と回答したのべ数を表す（対応する目盛りは左軸）

- 人事担当者が「業績が向上した」と捉えている機能の上位に、従業員と企業の双方向のかかわり（情報提供、コミュニケーション）に関する機能が多く含まれている。

図7 人事担当者が「業績が向上した」と考える取組の機能（降順）



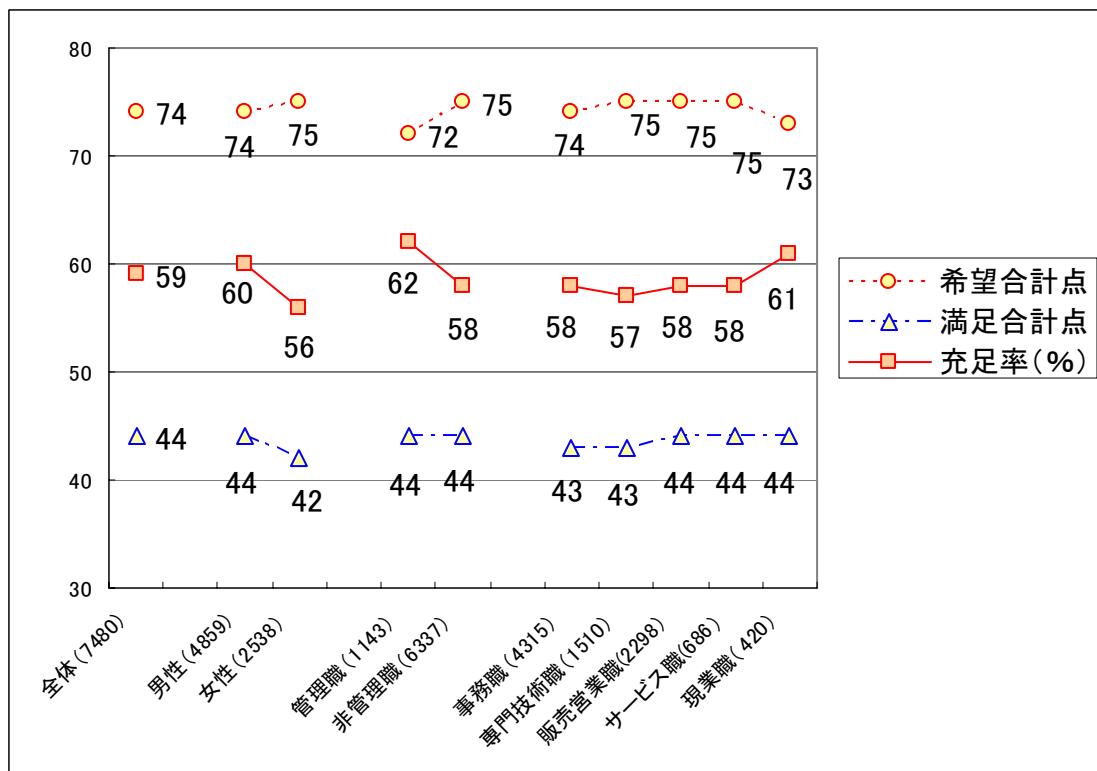
注)

- 折れ線グラフは、Q 1 6、Q 2 2、Q 2 8、Q 3 4においてたずねた各取組の効果について、人事担当者が6つの選択肢（1. 離職率が低下した 2. メンタルヘルス不全が減少した 3. 職務に対する意欲が高まった 4. 業績が向上した 5. その他（自由記述） 6. 無回答）の中から「業績が向上した」を各取組に対応する機能の効果として選択した数の各機能の実施のべ件数に対する割合を百分率で表したもの（対応する目盛りは右軸）
- 棒グラフは、Q 1 5、Q 2 1、Q 2 7、Q 3 3について、人事担当者が「機能を果たしている」と回答したのべ数を表す（対応する目盛りは左軸）

(3) 従業員から見たキャリア形成支援の状況

- ・ 従業員から見て、各企業におけるキャリア形成支援状況は、期待している水準の約6割である。男性に比べて女性の期待充足度は低い。

図8 属性別に見たキャリア形成支援状況感覚

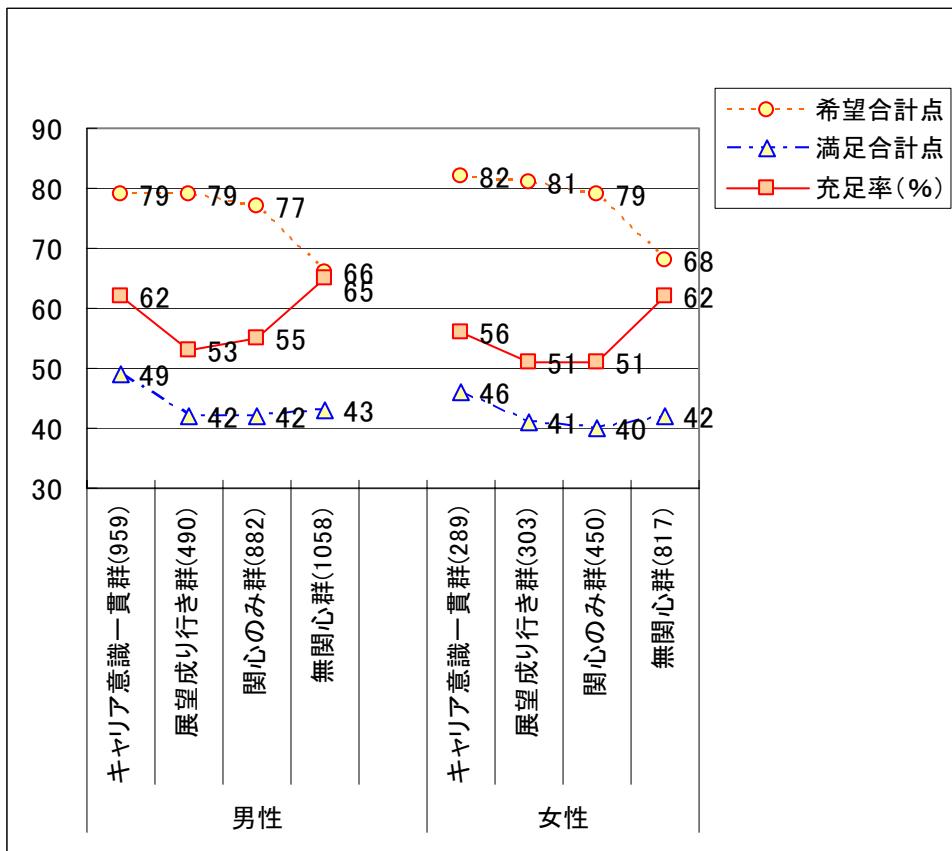


注)

1. 「希望合計点」は、Q 5 1 の 1 9 間に 5 段階スケールで答えた結果を総計したものを、次の式を使って、最高点を 100、最低点を 0 となるよう加工したものである。 $([\text{回答合計}] - 19) \times 100 / 76$
2. 「満足合計点」は、同じく満足度をたずねる Q 5 2 について、同様の対処をしたもの。
3. 「充足率」は、「満足合計点」を「希望合計点」で除し、小数点以下を四捨五入したもの。従業員の希望に対する満足の比率を百分率で表した。

- 男女共、キャリア意識により分類した「無関心群」では、そもそも期待が低いことがあって、現実評価（満足度）は他の群と大差ないが、充足度が高い。次に充足度が高いのは男女共に「キャリア意識一貫群」である。「関心のみ群」と「展望成り行き群」は充足度が低い。また、女性の「キャリア意識一貫群」では期待度と満足度の落差が大きい。

図9 性別・キャリア意識別に見たキャリア形成支援状況感覚



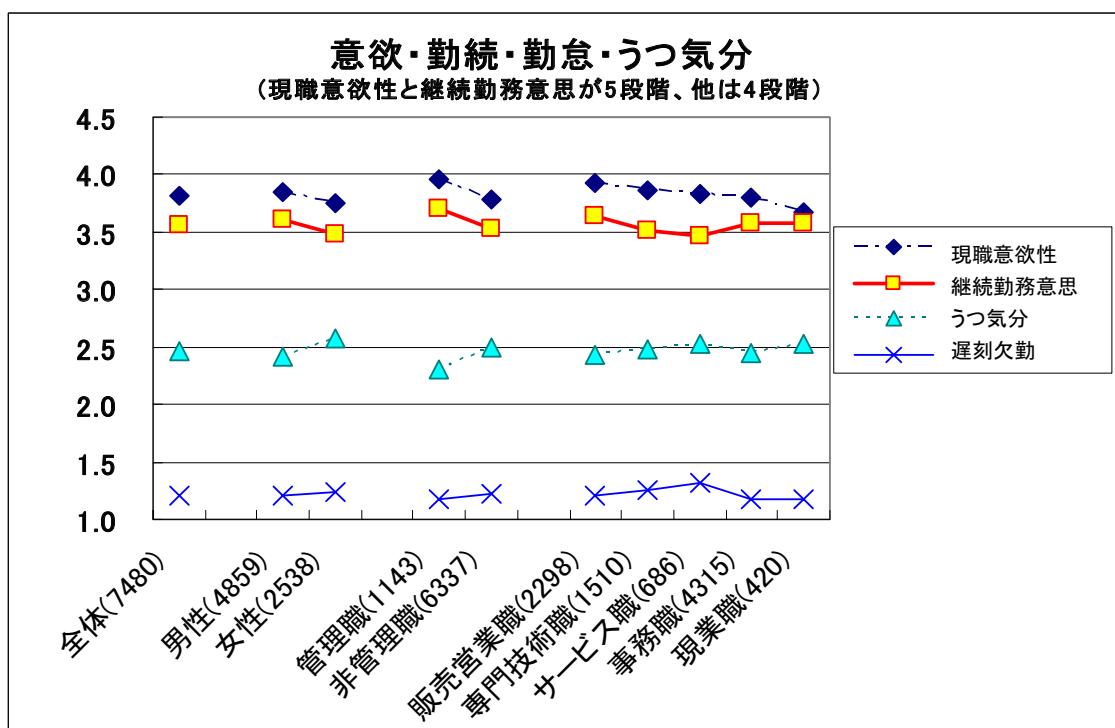
注) 図中の群は、以下のようにして各問（下記①～④）への回答状況の組み合わせ 32 群のうちで人数の多いものから 4 群を選び、特徴を示すであろうラベルを付したものである。

- 「キャリア意識一貫群」とは、①キャリアに関心が高く（Q 5 3で5または4と回答）、②キャリアに対する取組が積極的で（Q 5 4-1で5または4と回答）、③自己啓発にも積極的で（Q 5 4-3で5または4と回答）、さらに④キャリアデザインが明確（Q 5 5-1で5または4と回答）と①～④のすべてに積極的な回答をした人（男性のうち 19.7%、女性のうち 11.4%）
- 「展望成り行き群」とは、同上の各問のうち、①②③には積極的な回答をしたが、最後の④キャリアデザインは明確でない（Q 5 4-1で3以下と回答）人（男性のうち 10.1%、女性のうち 11.9%）
- 「関心のみ群」とは、同上の各問のうち、①キャリアに関心が高いと積極的な回答をするのみで、②③④には消極的な回答（Q 5 4-1、Q 5 4-3、Q 5 5-1で3以下）をした人（男性のうち 18.2%、女性のうち 17.7%）
- 「無関心群」とは、同上の各問すべて（①～④）に一貫して消極的な回答（すべてに3以下）をした人（男性のうち 21.8%、女性のうち 32.2%で、女性に特にめだつ）

(4) 企業から見たキャリア形成支援の意義

- 女性や非管理職において、現在の仕事への意欲がやや低く、鬱気分が少し高い傾向が見られる。

図 10 属性別に見た意欲・継続勤務意思・うつ気分・勤怠
(現職意欲性と継続勤務意思が5段階、他は4段階)

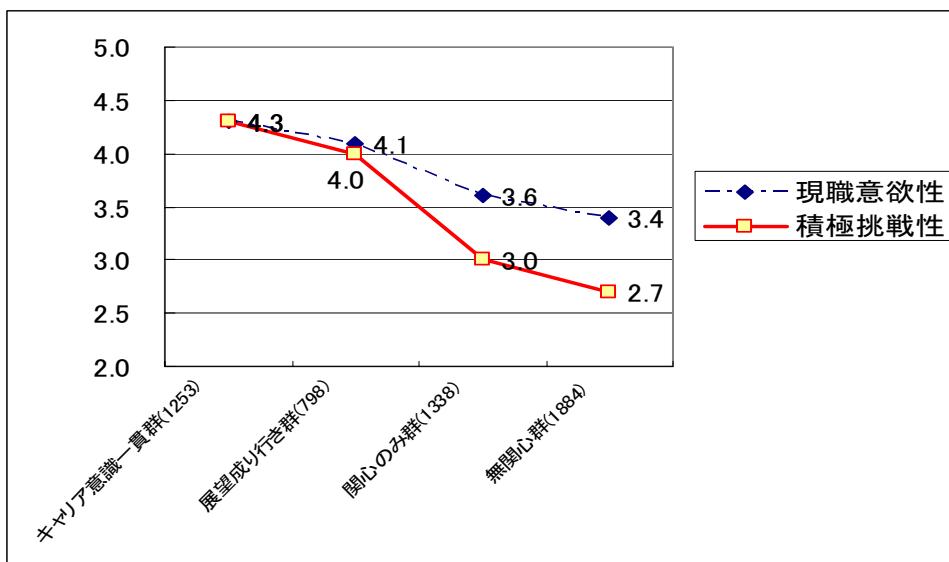


注)

- 「現職意欲性」は、Q 5 6-3（「あなたは現在の職務に対して意欲的に取り組んでいるとどれくらい思いますか？」）に対する5段階選択肢回答の属性別の平均である。
- 「継続勤務意思」は、Q 5 6-4（「あなたは定年や転職などの事情がなければ現在勤務している会社で働き続けたいとどれくらい思いますか？」）に対する5段階選択肢回答の属性別の平均である。
- 「うつ気分」は、Q 5 8（「あなたは、最近気分が沈んで憂うつであるということはありますか？」）に対する4段階選択肢回答の属性別の平均である。
- 「遅刻欠勤」は、Q 5 7（「あなたはここ1年以内に、（特別な事情がなく）遅刻や欠勤をしたことがありますか？」）に対する4段階選択肢回答の属性別の平均である。

- 従業員のうち、キャリア意識が一貫して高い群は、現在就いている仕事に向き合う姿勢が高く、仕事や目標への積極挑戦性が高い。逆に、キャリアに対して無関心の群は、現職意欲性、積極挑戦性が低い。

図11 キャリア意識4群と現職意欲性・積極挑戦性との関係



注1) 図中の群は、以下のようにして各問への回答状況の組み合わせ 32 群のうちで人数の多いものから 4 群を選び、特徴を示すであろうラベルを付したものである。

- 「キャリア意識一貫群」とは、①キャリアに関心が高く（Q 5 3 で 5 または 4 と回答）、②キャリアに対する取組が積極的で（Q 5 4-1 で 5 または 4 と回答）、③自己啓発にも積極的で（Q 5 4-3 で 5 または 4 と回答）、さらに④キャリアデザインが明確（Q 5 5-1 で 5 または 4 と回答）と①～④のすべてに積極的な回答をした人
- 「展望成り行き群」とは、同上の各問のうち、①②③には積極的な回答をしたが、最後の④キャリアデザインは明確でない（Q 5 4-1 で 3 以下と回答）人
- 「関心のみ群」とは、同上の各問のうち、①キャリアに関心が高いと積極的な回答をするのみで、②③④には消極的な回答（Q 5 4-1、Q 5 4-3、Q 5 5-1 で 3 以下）をした人
- 「無関心群」とは、同上の各問すべて（①～④）に一貫して消極的な回答（すべてに 3 以下）をした人

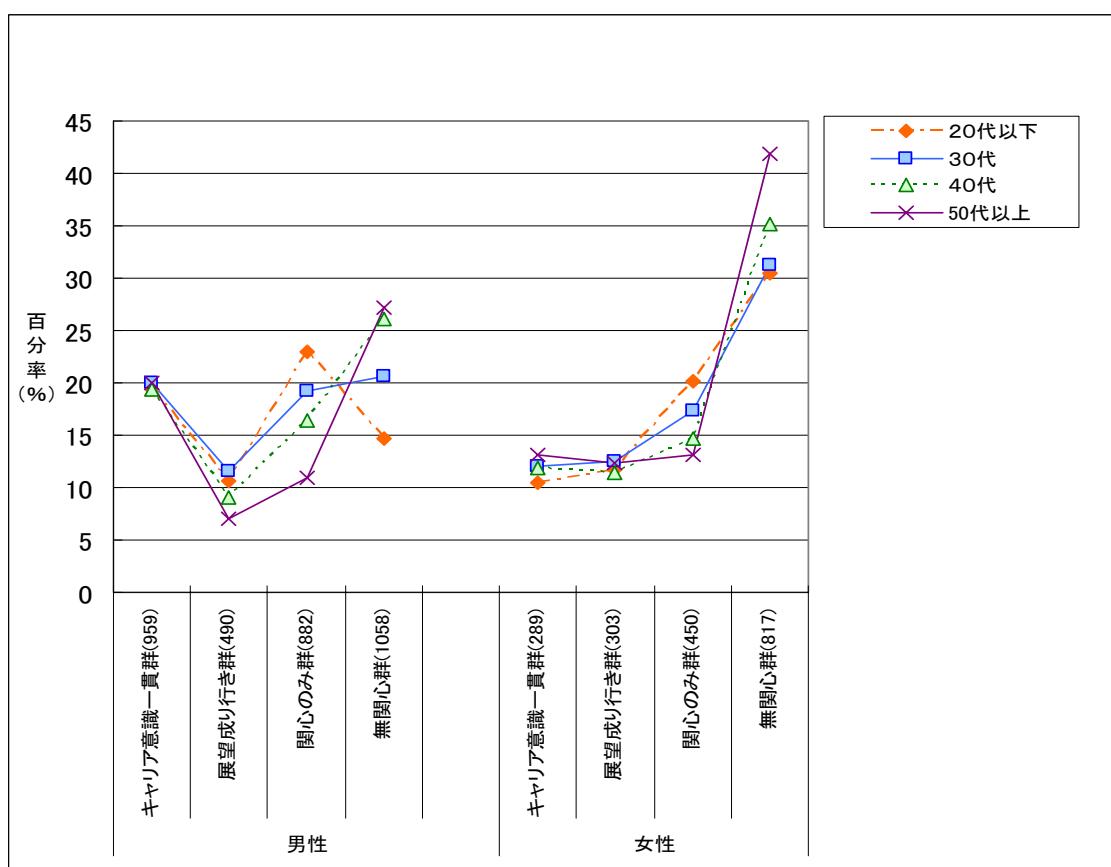
注2)

- 「現職意欲性」は、Q 5 6-3（「あなたは現在の職務に対して意欲的に取り組んでいるとどれくらい思いますか？」）に対する 5 段階選択肢回答の群別の平均である。
- 「積極挑戦性」は、Q 5 4-2（「あなたは新しい職務や目標に対して、どれくらい積極的に取り組んでいますか？」）に対する 5 段階選択肢回答の群別の平均である。

(5) 性別・年代別に見たキャリア意識の特徴

- 男女とも、年齢層が高くなるに従って、キャリアについての関心や取組、自己啓発、キャリアデザインについて消極的な回答をした層が増える。
- 男性は、年齢が上がるに伴いキャリア意識の高い層と低い層の二極化が顕著になる。
- 女性は、キャリアについての関心や取組、自己啓発、キャリアデザインについて消極的な回答をした層の割合が高い。

図 12 性別・年代別に見たキャリア意識の特徴



注1) 20代以下、30代、40代、50代以上の年代ごとに、以下の基準で各年代の回答者を32群に分類したうち、人数の多いものから4群を選んで、各年代の回答者総数に占める各群の人数の割合を算出した。

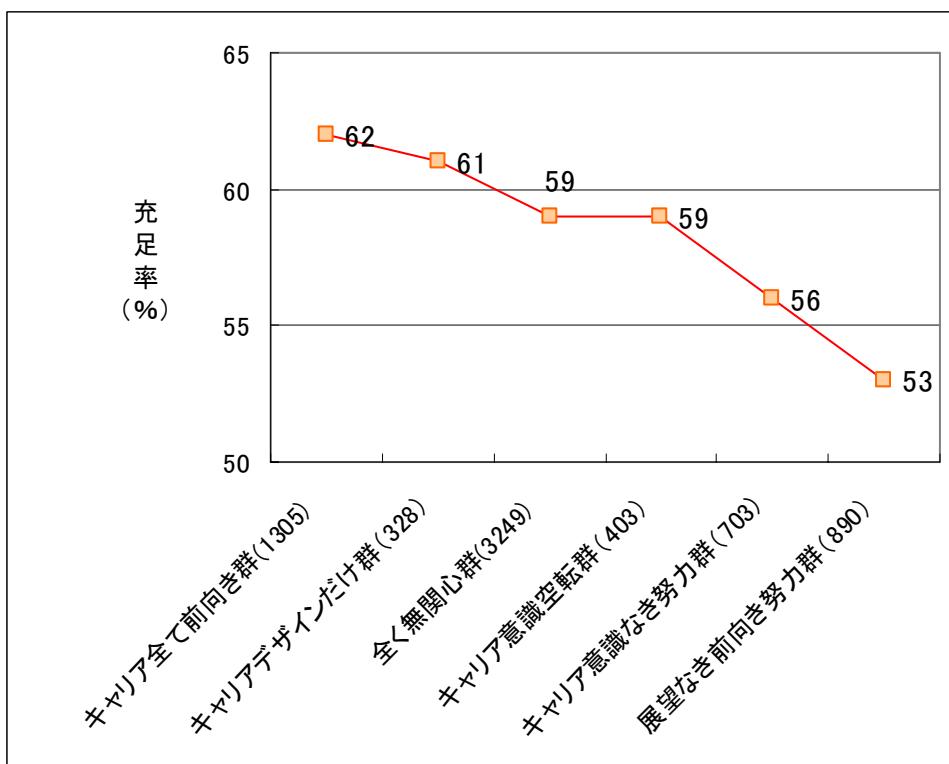
- 「キャリア意識一貫群」とは、①キャリアに関心が高く（Q5 3で5または4と回答）、②キャリアに対する取組が積極的で（Q5 4-1で5または4と回答）、③自己啓発にも積極的で（Q5 4-3で5または4と回答）、さらに④キャリアデザインが明確（Q5 5-1で5または4と回答）と①～④のすべてに積極的な回答をした人
- 「展望成り行き群」とは、同上の各問のうち、①②③には積極的な回答をしたが、最後の④キャリアデザインは明確でない（Q5 4-1で3以下と回答）人
- 「関心のみ群」とは、同上の各問のうち、①キャリアに関心が高いと積極的な回答をするのみで、②

- ③④には消極的な回答（Q 5 4-1、Q 5 4-3、Q 5 5-1で3以下）をした人
 4. 「無関心群」とは、同上の各問すべて（①～④）に一貫して消極的な回答（すべてに3以下）をした人

（6）従業員の意識とキャリア形成施策との関係

- キャリアについて積極的な関心を抱き、自己啓発をし、さらにキャリア・デザインもしている「キャリア全て前向き」の人たちは、仕事とキャリアに関する満足度が最も高い。一方、キャリアについて積極的な関心を抱き、自己啓発をしているが、キャリア・デザインは欠ける「展望なき前向き努力」の人たちが、仕事とキャリアに関する満足度が最も低い。そして、次に満足度が低いのは、自己啓発はするが、キャリアについての積極的な関心がなく、キャリア・デザインもない「キャリア意識なき努力」の人たちであった。

図13 キャリア意識によって細分化された各群の仕事に関する要望の充足率



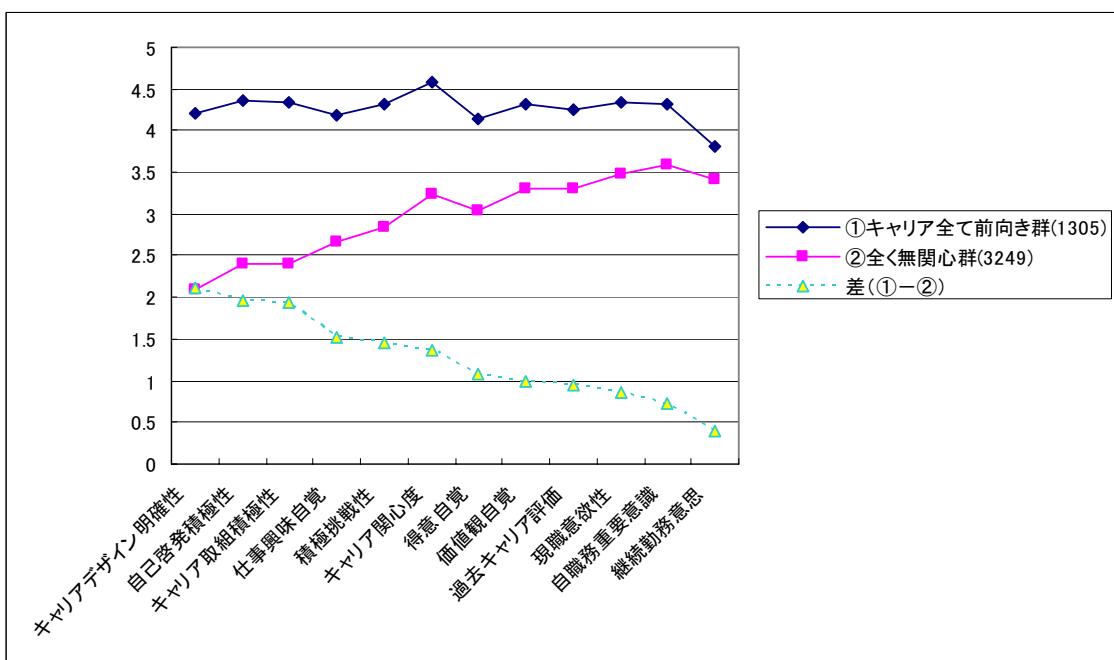
注) 図中の群は、以下のようにして各問（下記①～③）への回答状況の組み合わせ8群のうちで人数の多いものから6群を選び、特徴を示すであろうラベルを付したものである。

- 「キャリア全て前向き群」とは、①キャリアに対する取組が積極的で（Q 5 4-1で5または4と回答）、②自己啓発にも積極的で（Q 5 4-3で5または4と回答）、③キャリアデザインが明確（Q 5 5-1で5または4と回答）とした人

2. 「キャリアデザインだけ群」とは、同上の各問のうち①②は消極的な回答をしたが（3以下と回答）、③キャリアデザインだけは明確（Q 5 5-1で5または4と回答）とした人
3. 「全く無関心群」は、同上の設問すべて（①～③）に消極的な回答をした人
4. 「キャリア意識空転群」は、①キャリアに対する取組みのみ積極的と回答し、他の2項目（②と③）に消極的な回答をした人
5. 「キャリア意識なき努力群」は、②自己啓発のみ積極的と回答し、他の2項目（①と③）に消極的な回答をした人
6. 「展望なき前向き努力群」は、①キャリアに対する取組みおよび②自己啓発に積極的と回答し、③キャリアデザインは明確でないと回答した人

- ・ キャリアについて最も積極的な回答をした群と最も消極的な回答をした群とを対比したところ、キャリア意識の高さは、ただちに強く継続勤務意思に反映するほどではないが、仕事への興味を高め、仕事に積極的に挑戦する姿勢などにはかなりの程度、関連が見られた。

図14 「キャリア全て前向き群」と「全く無関心群」のキャリア意識傾向の差



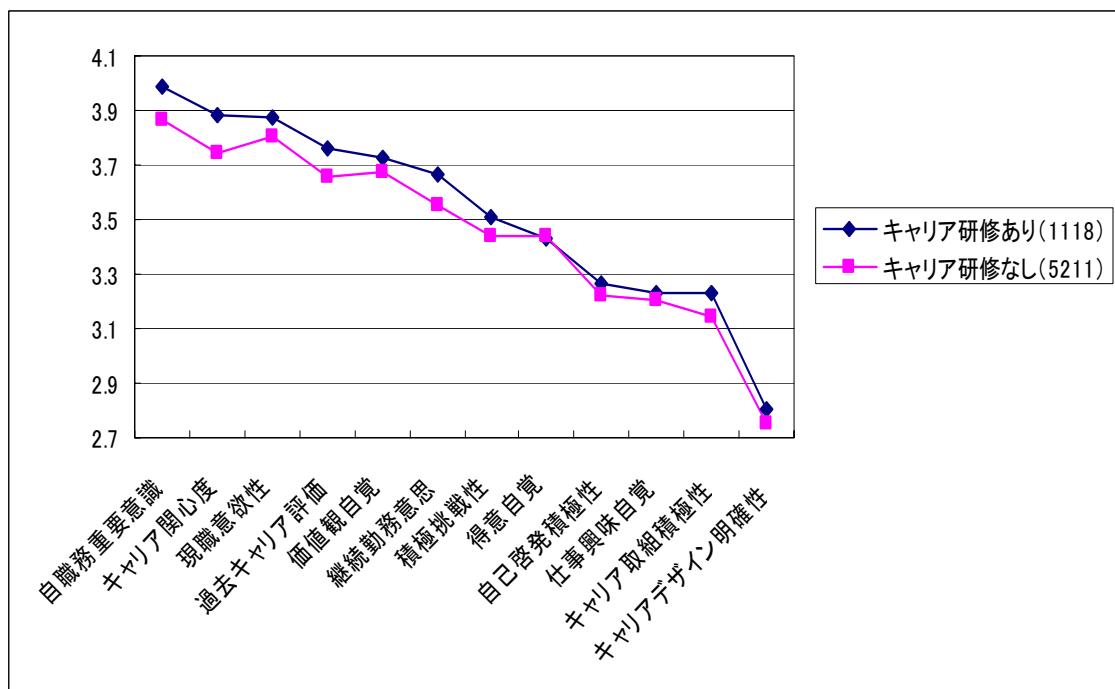
注) 以下の12の項目について、「キャリア全て前向き群」の平均と「全く無関心群」の平均、およびそれらの差を算出した。

1. 「キャリアデザイン明確性」は、Q 5 5-1（あなたは自分自身のキャリアについて、今後の計画や目標をどれくらいお持ちですか）に対する5段階選択肢回答の平均である。
2. 「自己啓発積極性」は、Q 5 4-3（あなたは現在、自己啓発にどれくらい積極的に取り組んでいますか）に対する5段階選択肢回答の平均である。
3. 「キャリア取組積極性」は、Q 5 4-1（あなたは自分自身のキャリアに対して、どれくらい積極的に取り組んでいますか）に対する5段階選択肢回答の平均である。
4. 「仕事興味自覚」は、Q 5 5-2（あなたは自分自身が「どのような仕事をしたいのか」（興味）をどれくらい明確に理解していると思いますか）に対する5段階選択肢回答の平均である。
5. 「積極挑戦性」は、Q 5 4-2（あなたは新しい職務や目標に対して、どれくらい積極的に取り組んでいますか）に対する5段階選択肢回答の平均である。

6. 「キャリア関心度」は、Q 5 3（あなたは自分自身のキャリアに対して、どれくらい高い関心を持っていますか）に対する5段階選択肢回答の平均である。
7. 「得意自覚」は、Q 5 5-3（あなたは自分自身が「何が得意か」（才能・能力）をどれくらい明確に理解していると思いますか）に対する5段階選択肢回答の平均である。
8. 「価値観自覚」は、Q 5 5-4（あなたは「仕事をするうえで何を大切にしたいのか」（価値観）をどれくらい明確に理解していると思いますか）に対する5段階選択肢回答の平均である。
9. 「過去キャリア評価」は、Q 5 6-1（あなたはこれまでの自分のキャリアが意味（価値）のあるものだったとどれくらい思いますか）に対する5段階選択肢回答の平均である。
10. 「現職意欲性」は、Q 5 6-3（あなたは現在の職務に対して意欲的に取り組んでいるとどれくらい思いますか）に対する5段階選択肢回答の平均である。
11. 「自職務重要性意識」は、Q 5 6-2（あなたの職務は重要なことだとどれくらい思いますか）に対する5段階選択肢回答の平均である。
12. 「継続勤務意思」は、Q 5 6-4（あなたは定年や転職などの事情がなければ現在勤務している会社で働き続けたいとどれくらい思いますか）に対する5段階選択肢回答の平均である。

- ・ 企業がキャリアデザインに関わる施策であるキャリア研修を実施している場合には、キャリア関心度や自らの業務の重要性についての意識のような項目では、多少の差異が認められた。

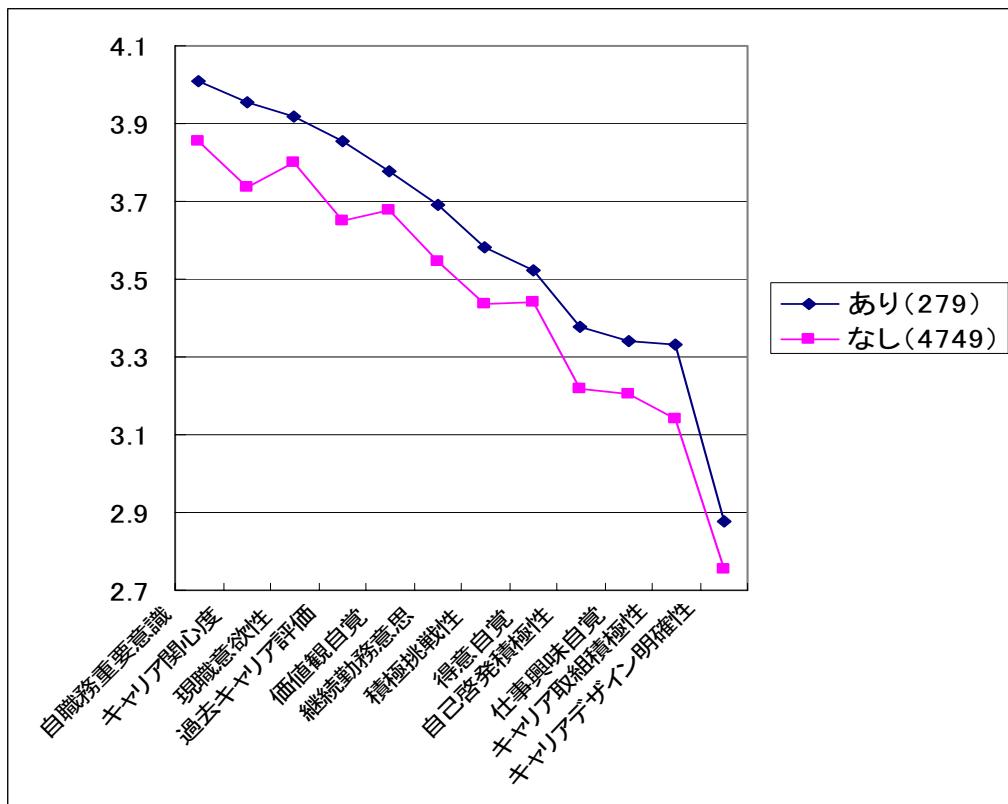
図 15 企業のキャリア研修の実施の有無による従業員のキャリア意識傾向



注) 図 14 で使用した 12 項目を、キャリア研修を実施している企業の従業員の得点順に並びかえ、キャリア研修を実施していない企業に属する従業員の得点と比較したものである。各項目については図 14 の注参照。

- 企業がキャリアデザインに関わる施策であるキャリア研修を実施し、かつ、仕事内容の選択が可能である場合には、従業員のキャリア関心度、これまでの自身のキャリアについての評価、キャリアへの取組についての積極性のような項目で、よりはつきりした差異が見られた。

図 16 企業のキャリア研修・社内公募制度の実施の有無による従業員のキャリア意識傾向



注) 図 14 で使用した 12 項目を、キャリア研修及び社内公募制度を実施している企業の従業員の得点順に並びかえ、キャリア研修、社内公募制度いずれも実施していない企業に属する従業員の得点と比較したものである。各項目については図 14 の注参照。

IV 個人向けキャリア健診についてのニーズ調査

1. 実施概要

様々な問題を抱えるキャリアの節目の時期にある従業員の問題を解決するため、働く意欲に影響を与える生活上の問題も含めた従業員個人のキャリア形成に関する相談を行う事業の実施方法を検討するため、下記の要領でニーズを把握するための調査を行った。

(1) 調査の目的

企業で働く個々の従業員の働く意欲に影響を与える、キャリア形成とその支援に関するニーズを把握することを目的とする。

(2) 対象企業及び対象者

43 社、計 859 名（男性 603 名、女性 256 名）

(3) 実施方法

実施形態別の傾向を見るため、下記の 3 つの方法でキャリア・コンサルタントにより実施した。

① 個人面談：1 人 50 分

② 小グループ面談：原則として 4 人を 1 グループとし、2 時間

③ 中グループ面談：原則として 10 人を対象とし、3 時間

なお、方法は、企業の実情に応じ、1 社当たり 1 つの方法を選択してもらった。

実施形態別の参加企業数及び実施人数は以下のとおり。

① 個人面談：23 社（計 318 人）

② 小グループ面談：9 社（計 215 人）

③ 中グループ面談：11 社（計 326 人）

(4) 実施内容

実施形態別に、キャリアについての自己診断シート、課題シート（別添 参照）等を使って実施した（実施形態別のプログラム例については、参考資料 参照）。

(5) 実施期間

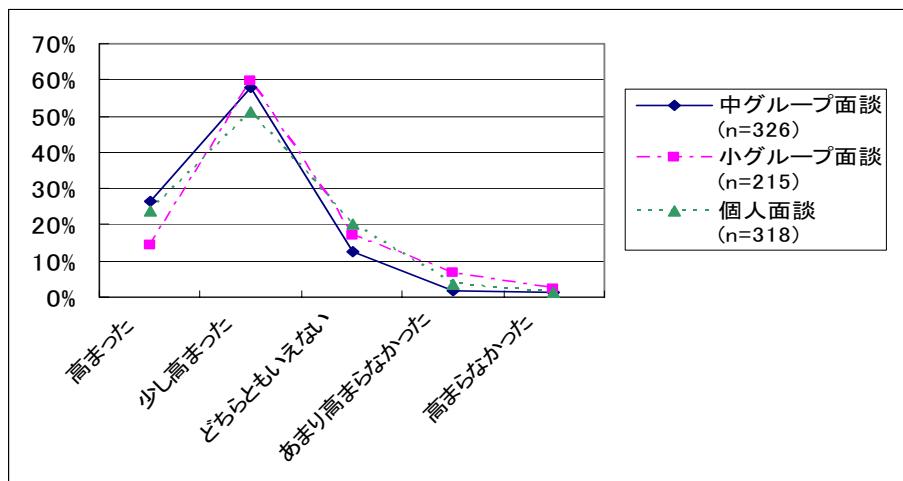
平成 20 年 12 月から平成 21 年 2 月

2. 実施結果

(1) 従業員のキャリアへの関心について

- 多くの従業員において、キャリアへの関心が高まつた、少し高まつた、との傾向が見られた。

図 17 キャリアへの関心の変化



(2) 実施形態別の傾向について

- 理解の度合いに関しては個人面談、意識を高める効果については中グループ面談が優れているという傾向が見られた。

図 18 受講形態別に見た理解度

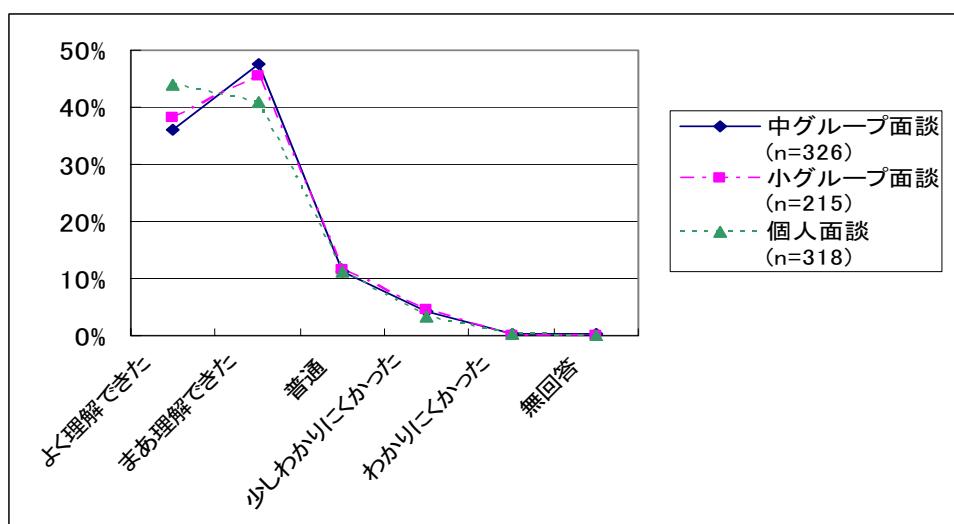


図 19 受講形態別に見た「自己理解」に対する意識の変化

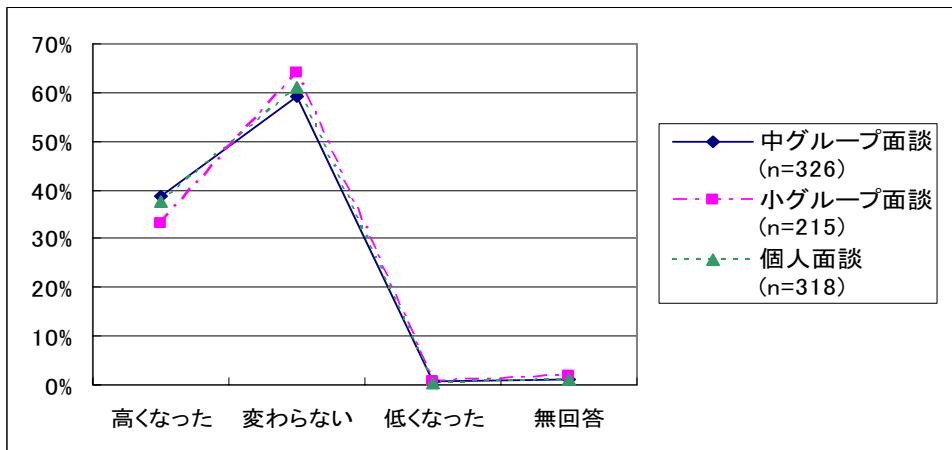


図 20 受講形態別に見た「将来イメージ」に対する意識の変化

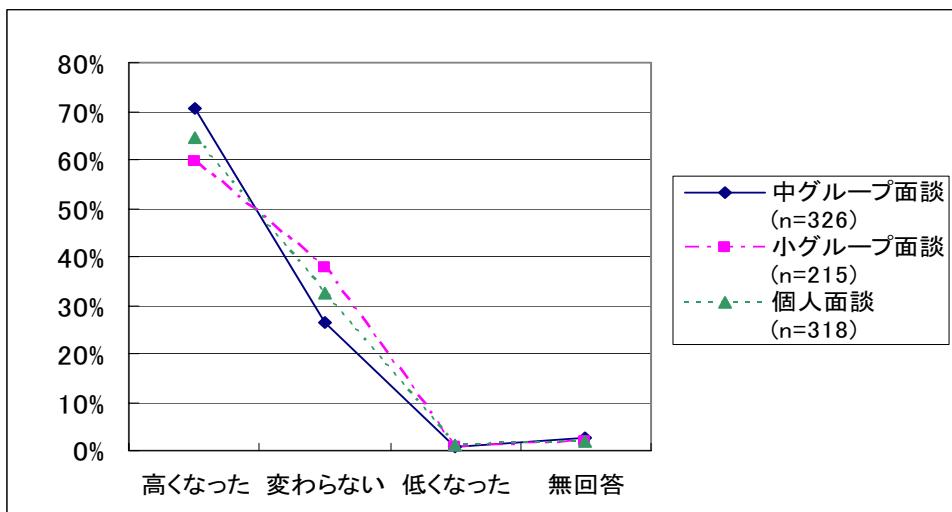


図 21 受講形態別に見た「健康」に対する意識の変化

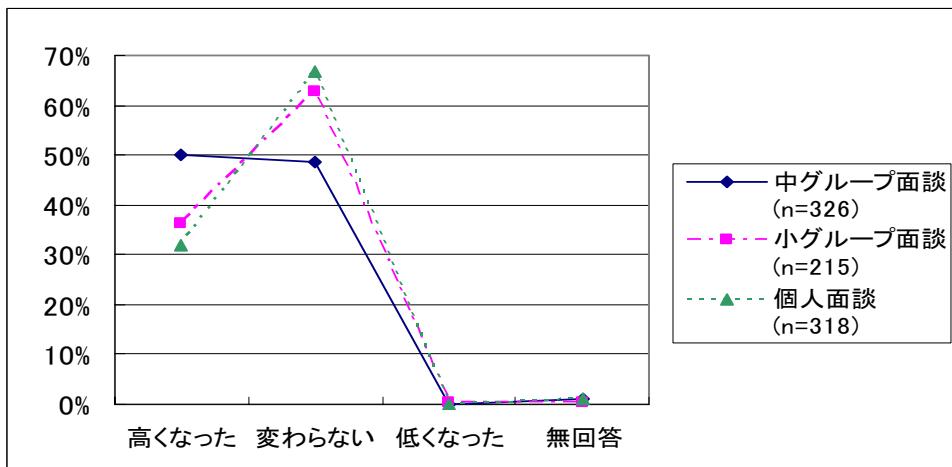
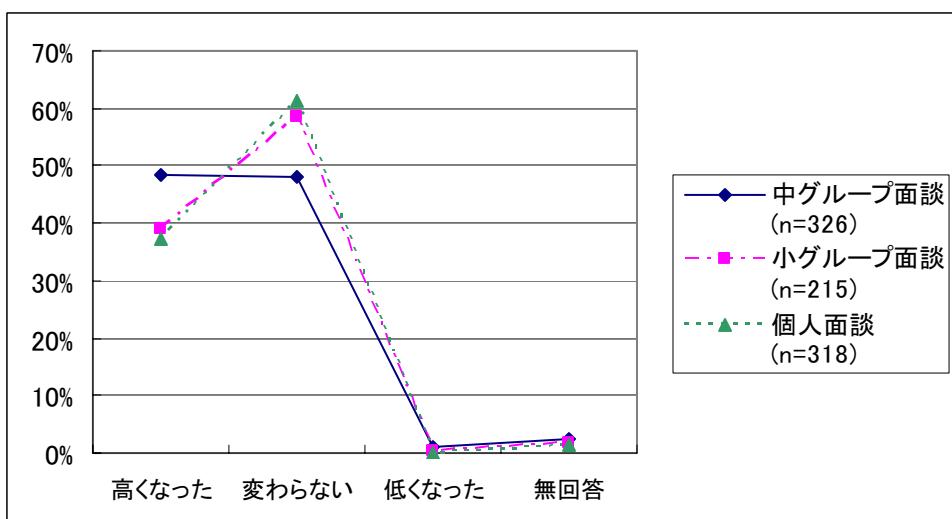


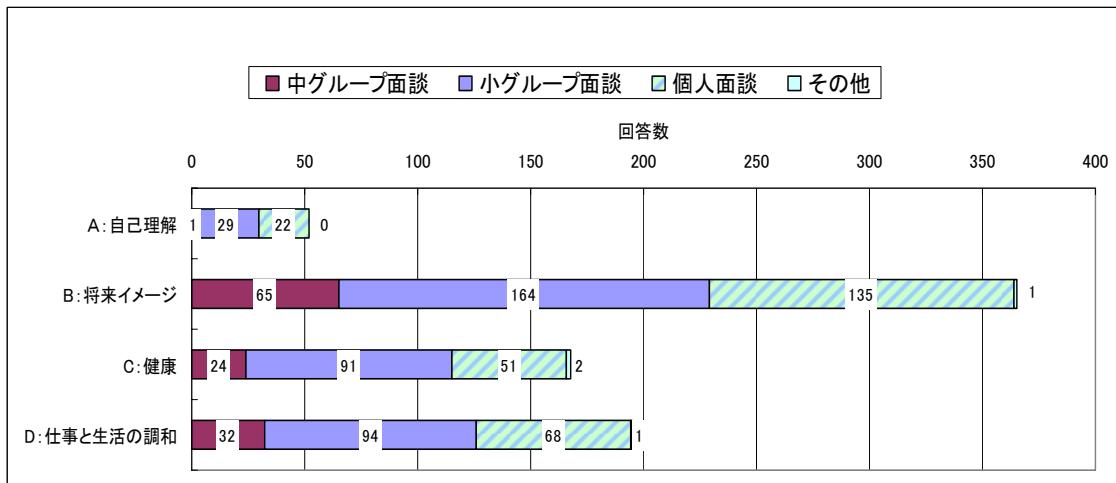
図 22 受講形態別に見た「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）」に対する意識の変化



(3) 従業員が会社に望む支援について

- 従業員全体で見ると、会社に望む支援としては、将来イメージに関する支援が最も多く選ばれた。

図 25 期待する支援テーマ（複数回答可）別希望受講形態



V キャリア健診の概要

1. 基本的な考え方

先進的な取組を行う企業に対するヒアリング、企業におけるキャリア形成の支援の実態についての調査、及び、個人向けキャリア健診についてのニーズ調査により、キャリア形成のための制度・取組の構築に当たっては、①自己理解の機会、②キャリア目標を考える機会、③キャリアを形成するための行動についての機会、を意識している企業が多いことが確認された。企業のキャリア形成への取組状況についての認識は、企業側と従業員側で大きなギャップがあること、従業員のうちキャリア意識が一貫して高い群は、現在就いている仕事に向き合う姿勢が高く、仕事や目標への積極挑戦性が高いこと、従業員が企業に望むのは、将来イメージに関する支援についてが最も多いこと等が明らかになった。

キャリア健診は、このような現状を踏まえ、企業において、従業員が意欲や目標を持っていきいきと働くことができるよう、企業におけるキャリア形成支援を促進し、経営者及び人事の施策としてのヒントを得てもらうと共に、従業員のキャリア意識を喚起することに寄与するものである。

キャリア健診の基盤となる考え方の一つは「企業と従業員の共生」である。従業員のキャリア形成が組織の業績を高めるよう、そのための機能として特に重要な効果を発揮するのが、企業と従業員との「対話（コミュニケーション）」であると考える。

キャリア健診は、こうした、企業と従業員との「対話」を促進するものである。具体的には、企業側から見て、自社内の人材育成の取組がどのように行われているか、また、従業員側から見て、自社内の人材育成の取組状況はどのように捉えられているか、まずはそうした現状を把握し、その間のギャップをみること、さらに、従業員が意欲・目標を持ちいきいきと働いているかどうか、を企業側が認識すること、から、企業と従業員の「対話」を促進し、企業内における人材育成についての課題の確認の契機とし、企業と従業員のより良い共生を実現していくためのものである。

先進企業へのヒアリングと委員会における検討及び調査結果・モデル実施により、従業員がキャリア意識を持つということが、従業員の意欲や、現職に長く勤めたいという意識に影響しているということがわかった。個々人の成果がさらに求められる現代社会において、企業が活力を維持し

ていくためにはキャリア形成という取組は欠かせない要因であると考えられる。

一方、現在企業が行っている取組（仕組み・制度・風土等）は様々な工夫が加えられているものの、企業側から見た取組状況の捉え方と従業員側から見た取組状況の捉え方が大きく異なることから見ても、さらに工夫の余地があると考えられる。これらの工夫の鍵となるのは、いわば、「対話」の機能である。

ここで、従業員が求める「対話」とは、企業の中で「自らの働き方や役割を価値のあるものとして意味づける」ための機能を果たすものであると考えられる。

従業員と上司、従業員同士、経営者と従業員などの間での「対話」は、お互いの信頼関係を構築し、情報を共有化させ、方向性をすり合わせる働きをもつ。これらの積み重ねを通じて、個人の成長と企業の発展を合わせて目指す方向性が、それぞれの中で形作られるのではないか。

日常業務の中で、あるいは企業の取組（仕組み・制度・風土等）をとおして、「対話」の機能をうまく働かせることによって、一人ひとりの従業員が、変化する経営環境の中においても、自らの働き方や役割に価値を見出し、価値あることのために意欲ややりがいをもった仕事への取組が促進され、個人の成長につながると考えられる。そのことが、部門や企業全体の風土の活性化や生産性の向上などにつながり、ひいては企業の発展を実現させる効果が期待される。

2. 個人のキャリア形成を促進する要素

「I はじめに」において述べたとおり、本調査研究事業においては、まず、個人のキャリア形成が促進される「要素」をまとめたうえで、それを踏まえ、企業内において従業員のキャリア形成が促進される「機能」について検討した。

個人のキャリア形成を促進するための要素としては、次の3つの要素が考えられる。これらの3つの要素は、単体で効果を発揮するものではなく、相互に影響を及ぼし、統合されながらキャリア形成が図られるものである。

(1) 自己理解

「自己理解」には、自分自身の「欲求・動機（モチベーション）」、「能力・才能」、「価値観」をどれくらい明確に理解しているか、自分自身のこれまでのキャリアについてどのように意味づけをしているかなどが含まれる。ここで言う自己理解とは、主観的な自己理解だけではなく、自

分自身の現在の役割・責任を理解しているか、自分自身が能力を発揮し、成果を出せているか、など、周囲からの評価とのすり合わせも含んだ現実的な自己理解である。

(2) キャリア目標

「キャリア目標」とは、仕事を中心とした人生における目標が明確であるか、目標へのモチベーション（それにどれくらい魅力を感じ、どれくらい実現したいと欲しているか）、組織目標との整合性（個人のキャリア目標と組織目標にどれくらい整合性があるか）などを指す。また、キャリア目標を設定するためには、将来のキャリアの選択肢について認識することも重要である。

(3) キャリア形成行動

「キャリア形成行動」とは、キャリア目標を達成するための具体的行動を起こせているか、それによりどのような成果が得られたか、等を指す。また、キャリア形成行動を行うためには、新しい経験を積むための機会や年代にあった経験を積むための機会が提供されていること、一度失敗しても再度チャンスが確保されること、社内・外での人的交流等も必要である。

また、以上の3つの要素に加え、「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）」や「健康」もキャリア形成促進のための重要な基盤であると考えられる。個人の生活面も含めたキャリアを支援するためには、生活面と仕事の調和や心と身体の健康は重要であると考える。

個人向けキャリア健診においては、これらの3つの要素を軸に「ワーク・ライフ・バランス」や「健康」の側面も踏まえながら、「キャリアについての自己診断シート」を作成し、個人のキャリア形成を援助することとする。

3. 企業において従業員のキャリア形成が促進される機能

以上の、個人のキャリア形成を促進する要素を踏まえると、企業内において従業員のキャリア形成が促進される機能としては、次の（1）～（7）の7つが考えられる。ここでは、（1）・（2）は主に従業員の「自己理解」を促進する機能、（3）～（5）は主に従業員の「キャリア目標」への意識を促進する機能、（6）・（7）は主に従業員の「キャリア形成行動」を促進する機能、として、前述の3つの要素に関連づけて整理した。

なお、これらの機能は、企業が従業員のキャリア形成に取り組むに当たって

配慮すべきものとして参考とするべきものであるが、必ずしも全てを満たさなければならないというものではない。

- (1) 必要な時に、生活・健康上の問題も含め、上司・同僚・社内外の専門家等に相談することができる。
- (2) 会社の経営課題や会社から期待されている役割を知り、個人の意見とすり合わせる機会がある。また、自分自身について定期的に振り返り、自己管理することができる。
- (3) 会社から「求める人材像」が示されており、従業員がキャリアの目標（短期・中期・長期）について考えたり、生活上の課題を踏まえてキャリアの目標を見直したりすることができる。
- (4) 仕事の実施方法がわかりやすく伝えられており、必要なスキルや専門知識が明確である。
- (5) 仕事内容・働き方・場所・勤務時間等についての選択肢を容易に知ることができ、選択することができる。
- (6) 日常の業務をはじめ、研修の機会や勤務時間の短縮・休暇の取得によるキャリア形成のための時間の確保を通じ、キャリアの目標を具体的な行動につなげることができる。また、世代や階層に応じた経験や新しい経験を積むことができ、失敗しても再度挑戦することができる。
- (7) 社内・外の交流を深める機会がある。

なお、個人のキャリア形成を促進するための要素についての整理を踏まえると、企業において以上の機能を具体的な取組として実施するに当たっても、「ワーク・ライフ・バランス」や「健康」といった観点を含めた取組とすることが、従業員のキャリア形成を円滑に実施するためには重要なことであると考えられる。

4. 企業向けキャリア健診の具体的実践方法

企業向けキャリア健診は、企業内における現行の取組（仕組み・制度・風土等）において充足が必要な機能を確認し従業員のキャリア形成促進を図るものであり、企業から見ると、各企業におけるキャリア形成支援の進捗度、課題等の評価・診断ツール、としての性格を持つものである。一方、政策的な位置づけとしては、① 企業、産業界全体としてのキャリア形成支援の取組の実態（進捗度）把握、属性・要因分析ツール、② 各企業におけるキャリア形成支援のための総合的取組推進の契機提供ツール、としての性格を持つものである。

企業向けキャリア健診の具体的実践方法としては、各企業において、「企業から見たキャリア形成支援状況についてのチェックシート」（別添参照）及び「従業員から見たキャリア形成支援状況についてのチェックシート」（別添参照）を使用し、自社の診断を従業員の意識調査と共にしていく。

手順としては、

- ① 「企業から見たキャリア形成支援状況についてのチェックシート」を使用し、企業側から見たキャリア形成への取組状況についての認識を把握する、
- ② 「従業員から見たキャリア形成支援状況についてのチェックシート」を使用し、各機能についての従業員の満足度の平均値を算出することにより、従業員側から見たキャリア形成への取組状況についての認識を把握する、
- ③ ①、②において把握した認識のギャップをみる、
- ④ ③により、既存の取組における各機能の充足状況や今後の取組の可能性を確認、
- ⑤ 既存の取組の見直し、
- ⑥ 今後の課題の確認、
- ⑦ あわせて、「従業員のキャリア意識についてのチェックシート」（別添参考）を使用し、従業員のキャリア意識を把握、

となる。企業向けキャリア健診の具体的実践方法におけるポイントは、上記③において、「ギャップ」を見ることである。この「ギャップ」が、今後のキャリア形成への取組を検討するうえでの、各企業ごとの尺度や判断基準へつながるものである。

5. 個人向けキャリア健診プログラム

企業向けキャリア健診と一体となって行う、個人向けキャリア健診プログラムは、前述の、2. 個人のキャリア形成を促進する要素において検討した、

- (1) 自己理解
- (2) キャリア目標
- (3) キャリア形成行動

という個人のキャリア形成を促進する3つの要素を用いることにより、自分自身を振り返り、将来の目標を設定し、そのための行動へつなげるものである。

また、個人向けキャリア健診プログラムは、従業員が主体的にキャリアを考えるための契機となるとともに、企業内におけるキャリア形成意識の

啓発を目的としており、個人からみると、各労働者のキャリア意識啓発、ならびに自己啓発の進捗度・課題等の評価／診断ツール、としての性格を持つものである。一方、政策的な位置づけとしては、① 労働者全体としてのキャリア意識・実践の実態（進捗度）把握・属性・要因別分析ツール、② 各労働者のキャリア意識啓発・自己啓発への取組の契機提供ツール、としての性格を持つものである。

具体的には、「キャリアについての自己診断シート」（別添参照）を用いて、キャリアを考える枠組みを示し、これまで考えなかった視点や気づきを得られるようにするものであり、

- ① 自分自身のこれまでのキャリアについての振り返り
- ② 今後のキャリア形成に関する課題等の把握等を行うものである。

以上が、キャリア健診（企業向けキャリア健診・個人向けキャリア健診）である。

なお、実際にキャリア健診を実施するに当たっては、企業向けキャリア健診及び個人向けキャリア健診を一体として行うことにより、企業と従業員の「対話」が促進され、企業内におけるキャリア形成を促進する効果が発揮されるものである。

また、キャリア健診を企業内において実施するに当たっては、企業における従業員のキャリア支援制度の提案・運営、この枠組みの中での相談、人事担当への折衝等に中心的役割を果たすことが期待されるキャリア健診が今後の企業内におけるキャリア・コンサルティング推進に関わる中心的なプログラムとして位置づけられること等に鑑みるなら、キャリア・コンサルタントがその主要な担い手となることが期待されるものである。

本調査研究事業は、キャリア健診（企業向けキャリア健診・個人向けキャリア健診）という手法を使うことにより、企業内におけるキャリア形成の促進を図るものであるが、各企業・個人が置かれた状況は様々であり、こうした、各企業・個人の状況に応じたキャリア形成支援の方策については、さらに検討・研究を加え、深めるべきであると考える。

本調査研究事業が、企業内におけるキャリア形成支援促進の一助となり、企業内において、従業員が意欲や目標を持っていきいきと働く社会の実現のために寄与することを期待するものである。

【別添1】企業から見たキャリア形成支援状況についてのチェックシート

【従業員のキャリア形成を促進する機能】	社内の現状 (低・高い)	具体的実施場面 (自由記述)	従業員の意識(従業員チェックシートの平均値)	検討の必要度 (社内的人事管理水平と照らし合わせて)	アグショナップラン (何を、いつまでに)	主な取組例
1) 従業員が必要な時に、生活・健康上の問題も含め、上司・同僚・社内外の専門家等に相談することができる。	(低) 1・2・3・4・5			低・中・高		・社内の良好でオープンなコミュニケーション(上司や同僚との仕事以外の事情についてでも話せる風土、年齢層・業務内容等が近い同僚と話をすることはできる) ・経営トップのキャリア形成についての理解及び方針の提示 ・上司ならびに従業員のキャリア形成及び定期的見直し ・キャリア相談の実施
2) 会社の経営課題や会社から期待されている役割を知り、個人の意見とすり合わせる機会がある。また、自分自身について定期的に振り返り、自己管理することができる。	(低) 1・2・3・4・5			低・中・高		
3) 会社から「求める人材像」が示されており、従業員がキャリアの目標(短期・中期・長期)について考えたり、生活上の課題を踏まえてキャリアの目標を見直したりすることができる。	(低) 1・2・3・4・5			低・中・高		・上司または人事とのキャリア面談 ・短・中・長期の目標設定制度 ・経営トップのキャリア形成についての理解及び方針の提示 ・上司ならびに従業員のキャリア形成及び定期的見直し ・キャリア相談の実施 ・産休取扱いや育児休暇・短時間勤務制度の浸透 ・介護による休職制度の浸透
4) 仕事の実施方法が分かりやすく伝えられており、必要なスキルや専門知識が明確である。	(低) 1・2・3・4・5			低・中・高		
5) 仕事内容・働き方・場所・勤務時間等についての選択肢を容易に知ることができ、選択することができる。	(低) 1・2・3・4・5			低・中・高		
6) 日常の業務をはじめ、研修の機会や勤務時間の短縮・休暇の取得によるキャリア形成のための時間の確保を通じ、キャリアの目標を具体的な行動につなげることができ。また、世代や階層に応じた経験や新しい経験を積むことができ、失敗しても再度挑戦することができる。	(低) 1・2・3・4・5			低・中・高		・業務研修 ・ジョブ・ローテーション ・自己啓発支援制度 ・プロジェクト制 ・社内公募 ・社内・外留学制度 ・FA制度 ・部署を超えて交流する風土 ・社外交流を推奨する風土
7) 社内・外の交流を深める機会がある。	(低) 1・2・3・4・5			低・中・高		

【別添2-1】

従業員から見たキャリア形成支援状況についてのチェックシート

性別：

年齢：

■今勤務している会社において、あなたがキャリア形成を行っていくうえで、次のことに対してどれくらい満足していますか。それぞれ、「3」を平均として、低い「1」から高い「5」までの中からお選びください。

【従業員のキャリア形成を促進する機能】	満足度(低い-高い)	自由記述
1) 必要な時に、生活・健康上の問題も含め、上司・同僚・社内外の専門家等に相談することができる。	(低)1・2・3・4・5 (高)	
2) 会社の経営課題や会社から期待されている役割を知り、個人の意見とすり合わせる機会がある。また、自分自身について定期的に振り返り、自己管理することができる。	(低)1・2・3・4・5 (高)	
3) 会社から「求める人材像」が示されており、従業員がキャリアの目標(短期・中期・長期)について考えたり、生活上の課題を踏まえてキャリアの目標を見直したりすることができる。	(低)1・2・3・4・5 (高)	
4) 仕事の実施方法が分かりやすく伝えられており、必要なスキルや専門知識が明確である。	(低)1・2・3・4・5 (高)	
5) 仕事内容・働き方・場所・勤務時間等についての選択肢を容易に知ることができ、選択することができる。	(低)1・2・3・4・5 (高)	
6) 日常の業務をはじめ、研修の機会や勤務時間の短縮・休暇の取得によるキャリア形成のための時間の確保を通じ、キャリアの目標を具体的な行動につなげることができる。また、世代や階層に応じた経験や新しい経験を積むことができ、失敗しても再度挑戦することができる。	(低)1・2・3・4・5 (高)	
7) 社内・外の交流を深める機会がある。	(低)1・2・3・4・5 (高)	

【別添2-2】

従業員のキャリア意識についてのチェックシート

■あなたのキャリアに対する意識について教えてください。以下の設問に対して、1~5のうち、最もあてはまるものをお選びください。

【キャリア意識・行動に対する質問】	(低い-高い)	自由記述
1) あなたは職務や目標に対して、どれくらい積極的に挑戦していますか	(低)1・2・3・4・5 (高)	
2) あなたは現在の職務においてどれくらい成果を出していると感じていますか	(低)1・2・3・4・5 (高)	
3) あなたは自分自身のキャリアについて、今後の計画や目標(「いつごろ」、「どのような職位・職務で」、「どのような領域で」、「どんな結果・価値を生み出しているか」)をどれくらい明確にお持ちですか	(低)1・2・3・4・5 (高)	
4) あなたの職務は重要なことだとどれくらい思いますか	(低)1・2・3・4・5 (高)	
5) あなたは現在の職務に対してどれくらい意欲を感じていますか	(低)1・2・3・4・5 (高)	

【別添3】

キャリアについての自己診断シート

このシートは、あなたのこれまでを振り返り、今後どうなっていきたいのかを考えていただく「きっかけ」としてご利用ください。このきっかけを通して、より有意義に仕事や個人生活に取り組んでいただけるよう願っています。

次の質問について、「はい」の場合は○を、「いいえ」の場合は×を記入してください。
自分なりの自由な解釈でお答えいただいて結構です。自分にとって気になった設問には下線を引いておいてください。

●会社の中での自分について・・・

A

① 自分の長所・短所を知っている	
② どんな仕事が得意なのかわかっている	
③ 仕事をするうえで何を大切にしたいのかがわかっている	
④ どんな能力やスキルを身につけるべきかわかっている	
⑤ どんな仕事に熱中しやすいかわかっている	
⑥ どんな人と仕事をしやすいかわかっている	
⑦ 最近自分の職業人生を振り返ったことがある	
⑧ 職場で求められている役割をきちんとわかっている	
⑨ 上司の期待をわかっている	
⑩ 自分にとって働きやすい職場環境を知っている	

B

① 将来の人生計画に具体的な目標を持っている	
------------------------	--

② 自分の理想とする未来を描く（イメージする）ことができる
③ 将来の見通しに対しては楽天的な方である
④ 行動を起こすために、計画を立てる方である
⑤ 環境の変化に対応していく方である
⑥ 年をとったからといって仕事の選択肢が減るわけではない
⑦ 仕事の選択肢は自分で作り出すものだと思っている
⑧ 自分が担当する仕事は、上司や会社に与えられるだけではなく、自分の意向や希望によっても決まると思っている
⑨ 今、やってみたい仕事は何かと聞かれたら、自分の希望を話すことができる
⑩ 自分がやってみたい仕事には、その気になればいつでも挑戦することができると感じている

C

① 人生 80 年ということを意識した生活設計をしている
② 将来のことを考え、今から少しずつ努力していることがある
③ 社会の動き、流行などには敏感である
④ 仕事上必要なスキルを身につけるために努力していることがある
⑤ 新しい種類の仕事にも好奇心を持って取り組んでいる
⑥ 新しい仕事に積極的に取り組んでいる
⑦ 仕事には常に創意工夫をこらしている
⑧ 今の職場で、社内の人と交流を深める機会がある
⑨ 会社以外の人との付き合いが多い
⑩ 自分とは違う考え方を持つ相手とも積極的に付き合うことができる

●以下は、個人生活も含めた自分について・・・

D

① 仕事に失敗してもよくよとこだわらない	
② 自分なりのストレス解消方法をもっている	
③ 健康診断は毎年受けている	
④ 現在の体重は適正である	
⑤ ふだんから継続している運動がある	
⑥ タバコは吸わない、もしくは減らしている	
⑦ 規則正しい生活を維持するよう努力している	
⑧ お酒は深酒しないように心がけている	
⑨ 睡眠は充分に取れている（日中眠くならない）	
⑩ 食欲はあり、おいしく食べられる	

E

① 同僚や部下が早く帰っても気にならない	
② 腹を割って悩みを相談できる友人が多くいる	
③ 時間の使い方はうまくいっており、追われているような気はあまりしない	
④ 上司や先輩からの飲み会の誘いを断っても、その後の仕事にひびかない	
⑤ 地域活動には積極的に参加している	
⑥ 一人でじっくり自分のことを考える時間がある	

⑦ 自分の趣味について、他人に話すことができる
⑧ 資格取得など、仕事以外の自己啓発に取り組んでいる
⑨ 仕事以外で「自分にとって大切なものの」がある
⑩ 夫婦や家族での対話の機会が多い

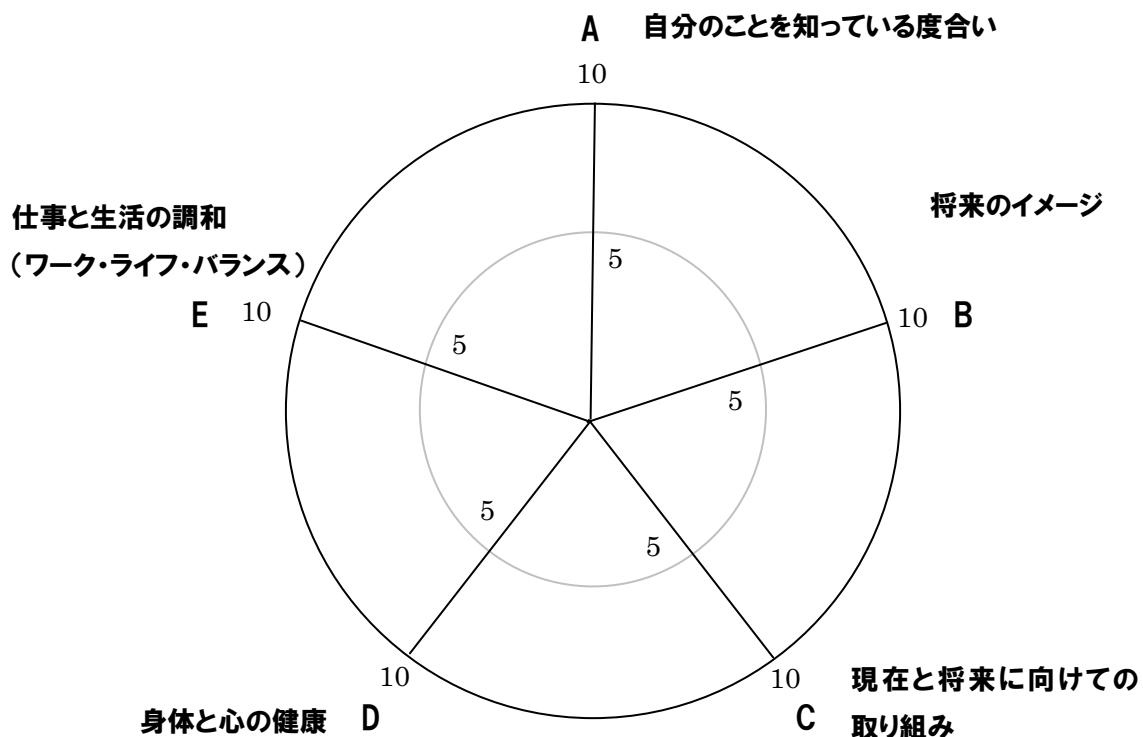
●○ チェックシート集計

項目ごとの○印の合計数を記入してください。

	○の数
A 自分のことを知っている度合い	
B 将来のイメージ	
C 現在と将来に向けての取り組み	
D 身体と心の健康	
E 仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）	
あなたのキャリアチェックポイント	/50

A～Cは、個人のキャリア形成に影響を与える「要素」です。DとEは、キャリア形成を支える基盤となるものです。

集計をしてみて気になった項目はありますか？そこに今後のヒントが隠れている可能性があります。質問に戻り、どういう理由で気になるのか、どんなところが気になるのか、ふり返ってみましょう。



また、個人面談やグループワークを通して気づいたことや、これからやってみたいことを書き出してみましょう。

參考資料

【参考1】

「キャリア健診研究会」参集者名簿

(委員)

浅川 正健 伊藤忠商事株式会社 人事部 キャリア カウンセリング室長

井川 明 株式会社山城精機製作所 経営管理部長

上田 敬 株式会社日立製作所 労政人事部 主管

小河 光生 株式会社クレイグ・コンサルティング 代表取締役

加藤 敏子 立教大学 キャリアセンター 事務部長

北浦 正行 財団法人社会経済生産性本部 事務局次長

○ 諏訪 康雄 法政大学大学院 政策創造研究科 教授

宮城まり子 法政大学 キャリアデザイン学部 教授

(敬称略、五十音順、○は座長)

(事務局)

株式会社日本マンパワー キャリア形成事業本部 キャリアドック部

厚生労働省 職業能力開発局 育成支援課

【参考2】

「キャリア健診研究会」 検討経過

平成20年8月29日 第1回会議
企業ヒアリング項目等の検討

9月11日 第2回会議
企業ヒアリングの実施

9月25日 第3回会議
企業ヒアリングの実施

10月16日 第4回会議
企業ヒアリングの実施
キャリア健診原案の検討

平成21年1月29日 第5回会議
アンケート結果及びキャリア健診原案の検討

2月20日 第6回会議
個人向けキャリア健診についてのニーズ調査結果の検討
報告書素案の検討

3月11日 第7回会議
報告書案の検討

【参考3－1】

企業における従業員のキャリア形成支援の状況についてのアンケート調査 人事担当者向けアンケート調査票

厚生労働省委託事業「キャリア健診調査研究事業」

【人事ご担当者様向け】

～働く人のキャリア形成についてのアンケート調査～

●この調査の目的

- 企業が、従業員の自律的なキャリア形成に対して、どのような取組みを行っているかを調べ、今後の企業経営や人事管理の施策に対する提案を行うための調査です。

●調査結果の取り扱い

- 回答の結果は専門の調査会社が統計的に解析しますので、報告書の中で貴社のデータが特定されることはありません。また、今回の調査目的以外で回答結果を用いることはありません。

●回答にあたってのご注意

- 今回の調査で使われる「キャリア」とは、これまでの職業経験だけではなく、それに対する自分なりの考え方や今後どのようにしていきたいかも含みます。
したがって、「キャリアを形成する」ということには、仕事の成果の善し悪しや昇進・昇格といった客観的な側面だけではなく、働く個人としてどのように生きていきたいのかを意識し、充実感や満足感を得るということも含まれます。

【 本件に関するお問い合わせ 】

アンケート内容についてご不明な点がありましたら以下へお問い合わせください。

株式会社 日本マンパワー キャリアドック部 キャリア健診係

TEL : 03-5294-5027 (平日 9:00~17:30) FAX: 03-5294-5051

I. 貴社および回答していただく方についてのご質問

貴社についてご記入ください。

Q 2 貴社所在地<都道府県>

1. 北海道	9. 栃木県	17. 山梨県	25. 滋賀県	33. 岡山県	41. 佐賀県
2. 青森県	10. 群馬県	18. 富山県	26. 京都府	34. 広島県	42. 長崎県
3. 岩手県	11. 埼玉県	19. 石川県	27. 大阪府	35. 山口県	43. 熊本県
4. 宮城県	12. 千葉県	20. 福井県	28. 兵庫県	36. 徳島県	44. 大分県
5. 秋田県	13. 東京都	21. 岐阜県	29. 奈良県	37. 香川県	45. 宮崎県
6. 山形県	14. 神奈川県	22. 静岡県	30. 和歌山県	38. 愛媛県	46. 鹿児島県
7. 福島県	15. 新潟県	23. 愛知県	31. 鳥取県	39. 高知県	47. 沖縄県
8. 茨城県	16. 長野県	24. 三重県	32. 島根県	40. 福岡県	

Q 3 資本金の額

1. 300万円未満	7. 1億円以上3億円未満
2. 300万円以上500万円未満	8. 3億円以上10億円未満
3. 500万円以上1000万円未満	9. 10億円以上50億円未満
4. 1000万円以上3000万円未満	10. 50億円以上
5. 3000万円以上5000万円未満	11. 無回答
6. 5000万円以上1億円未満	

Q 4 ご記入いただきました方の所属部門

1. 人事・総務部門	2. 経営企画部門	3. その他 ()
------------	-----------	------------

Q 5 ご回答いただきました方の職位

1. 役員	2. 管理職	3. 担当者	4. その他 ()
-------	--------	--------	------------

Q 6 貴社の産業は、次のうちどれに該当しますか（主な産業をひとつお選びください）。

- | | |
|------------------|-----------------------|
| 1. 建設業 | 9. 学術研究・専門/技術サービス業 |
| 2. 製造業 | 10. 宿泊業・飲食サービス業 |
| 3. 電気・ガス・熱供給・水道業 | 11. 生活関連サービス業・娯楽業 |
| 4. 情報通信業 | 12. 教育・学習支援業 |
| 5. 運輸業・郵便業 | 13. 医療・福祉 |
| 6. 卸売業・小売業 | 14. サービス業（他に分類されないもの） |
| 7. 金融業・保険業 | 15. 無回答 |
| 8. 不動産業・物品賃貸業 | |

Q 7 従業員数は次のうちどれに該当しますか。

- | | | |
|-----------|-------------|---------------|
| 1. 29人以下 | 4. 100～299人 | 7. 1000～4999人 |
| 2. 30～49人 | 5. 300～499人 | 8. 5000人以上 |
| 3. 50～99人 | 6. 500～999人 | 9. 無回答 |

II. 貴社の経営状況についてのご質問

Q 8 貴社の業績や利益について以下の選択肢からそれぞれ最も近いものをお選びください。

		かなり悪化して 厳しい状況	緩やかながら下 降気味に推移し た	ほぼ横ばいで 推移した	緩やかながら順 調に伸びた	急速に伸びた	無回答
1	貴社の過去3年程度の 業績(売上等)の推移	1	2	3	4	5	6
2	貴社の過去3年程度の 利益(利益率)の推移	1	2	3	4	5	6

Q 9 貴社の従業員の離職率の過去3年程度の推移について、全体と年齢層ごとに以下の選択肢からそれぞれ最も近いものをお選びください。

		急速に増えた	緩やかながら増 えた	ほぼ横ばいで 推移した	緩やかながら減 少した	急速に減少した	無回答
1	全体	1	2	3	4	5	6
2	若年者(20代～30代)	1	2	3	4	5	6
3	中年齢者(40代)	1	2	3	4	5	6
4	高年齢者(50代)	1	2	3	4	5	6

Q10 貴社の従業員の中でメンタルヘルス不全（心身症、うつ、依存症、適応障害など）と診断された方の数の過去3年程度の推移について、全体と年齢層ごとに以下の選択肢からそれぞれ最も近いものをお選びください。

		急速に増えた	緩やかながら増 えた	ほぼ横ばいで 推移した	緩やかながら減 少した	急速に減少した	無回答
1	全体	1	2	3	4	5	6
2	若年者(20代～30代)	1	2	3	4	5	6
3	中年齢者(40代)	1	2	3	4	5	6
4	高年齢者(50代)	1	2	3	4	5	6

Q11 貴社の従業員の職務に対する意欲（モチベーション）は、どの程度だとお感じでしょうか（印象で結構です）。過去3年程度の推移について、全体と年齢層ごとに以下の選択肢からそれぞれ最も近いものをお選びください。（それぞれ〇はひとつ）

		急速に低まったく	緩やかながら低 まつた	ほぼ横ばいで 推移した	緩やかながら高 まつた	急速に高まつた	無回答
1	全体	1	2	3	4	5	6
2	若年者(20代～30代)	1	2	3	4	5	6
3	中年齢者(40代)	1	2	3	4	5	6
4	高年齢者(50代)	1	2	3	4	5	6

III. キャリア形成を促す取り組みについての質問（1）

貴社が、従業員の自律的なキャリア形成を促すために、現在実施されている取組み（人事制度・教育研修制度・勤務制度・個人への支援制度など）を、4つまでを上限にご記入ください（Q35まで。次の質問はQ36から続きます）。その際、その制度の名称・分類・対象者・機能・効果・工夫されている点を、それぞれ、ご入力いただきますようお願いいたします。

Q12 【1つ目】 現在の取組み（仕組みや制度など）の名称および内容

Q13 【1つ目】 その取組みの一般的な分類（複数可）

- | | |
|------------------|-------------------------|
| 1. インターンシップ | 12. セカンドキャリア支援 |
| 2. 職種別採用 | 13. プロジェクト制 |
| 3. キャリア・ライフプラン研修 | 14. 360度評価 |
| 4. メンター制度 | 15. コンビテンシーリスト |
| 5. 上司との面談 | 16. 目標管理 |
| 6. OJT・現場トレーニング | 17. キャリア相談 |
| 7. 教育研修 | 18. 育児休業・時短 |
| 8. 自己啓発 | 19. 長期有給休暇 |
| 9. ジョブ・ローテーション | 20. 経営トップやマネージャー層の理念の提示 |
| 10. FA・社内公募 | 21. メンタルヘルス支援・EAP |
| 11. 複線型人事制度 | 22. その他（ ） |

《取組み（仕組みや制度）の一般的な分類の説明》

取組み	説明
インターンシップ	学生が実習生として一定期間、企業で実際の仕事を体験する制度
職種別採用	事務、営業、製造、研究開発など、職種ごとに採用すること
キャリア・ライフプラン研修	企業人・職業人として、今後の人生を再点検するための研修
メンター制度	新入社員や後輩に対し、職務上の相談にとどまらず個人的な問題まで相談に乗る助言者をつける制度
上司との面談	上司が部下と事実を共有し、部下の成長につながるような面談の機会
OJT・現場トレーニング	日常の業務につきながら行う教育訓練(On The Job Training)
教育研修	労働者が職務を遂行するために必要な技術や知識を教育すること
自己啓発	自ら学び啓発していくことを指し、OJT、Off-JTに並ぶ社員教育の3本柱の1つとして位置づけられている
ジョブ・ローテーション	戦略的・計画的な人事異動・配置転換のこと
FA・社内公募	会社からの命令ではなく、やってみたいと思うポジションに自らの意思で応募する制度
複線型人事制度	専門職などといった特別の資格や役職を設け、従来型の職能資格制度(能力に応じた資格を付与し、給与を決定する制度)と並行して運用していく制度
セカンドキャリア支援	中高年の定年退職後や女性の子育て後の「第二の人生におけるキャリア」の支援
プロジェクト制	商品開発などの目的のために、本来の組織とは別に、各種の専門的知識や能力をもつ人材によって臨時に組織を編成すること
360度評価	人事評価の精度をより高めるために、上司だけでなく部下や同僚、顧客など複数の方々から評価を行う制度
コンビテンシーリスト	高業績者の行動特性をリストアップしたもの
目標管理	自らの業務目標を決め、期末に目標達成度を判定して賞与や昇給に反映させる制度
キャリア相談	仕事や私生活に関する悩み相談、ステップアップのサポート等の面談によるキャリア支援
育児休業・時短	子どもを養育するための休業や労働時間短縮制度
長期有給休暇	本来の休日以外に有給で取得できる長期の休暇
経営トップやマネージャー層の理念の提示	法人の存在理由と目指す姿を従業員に浸透させ、働く目的を共有すること
メンタルヘルス支援・EAP	従業員の精神面をケアしていくことにより、企業のパフォーマンスの低下を防ぐ試み(Employee Assistance Program)

Q14 【1つ目】 その取組みの対象者（複数可）

- | | | |
|-----------|----------------|----------------|
| 1. 全社員 | 5. 営業職 | 9. 中年層（40代） |
| 2. 管理職 | 6. サービス職 | 10. 高年層（50代以上） |
| 3. 事務職 | 7. 生産/現業職 | 11. その他（ ） |
| 4. 専門/技術職 | 8. 育児層（20～30代） | |

Q15 【1つ目】 上記の取組み（仕組みや制度など）は、従業員の自律的なキャリア形成を促進するうえで、どのような機能を果たしているとお考えですか。以下の（1）～（19）のうちから選んでください。（複数可）

1. 必要な時に上司に相談ができる
2. 必要な時に上司以外の人物（先輩・同僚・後輩など）に相談ができる
3. 必要な時に社内・外の専門家（キャリア相談員など）に相談できる
4. 個人の生活・健康上の問題を安心して相談できる
5. 仕事の結果に対して従業員が客観的なフィードバックを受けられる
6. 世代や階層に応じた経験を積むことができる
7. 新しい経験を積むことができる
8. 失敗しても再度挑戦することができる
9. 社内・社外の交流を深める
10. 仕事内容について選択できる
11. 働き方、働く場所、働く時間を選択できる
12. 仕事内容についての選択肢を正確かつ容易に知ることができる
13. 働き方、働く場所、働く時間についての選択肢を正確かつ容易に知ることができます
14. キャリアの目標（長期のキャリアプラン）について考えることができます
15. 自分になりたいと思うロールモデル（見本や手本となる人物）を提供する
16. 仕事の実施方法をわかりやすく伝える
17. 仕事に必要なスキルや専門知識を習得できる
18. 会社がおかれている経営環境について知ることができます
19. 上司や会社からの期待役割（会社のニーズ）と従業員個人の意思を擦り合わせる機会を与える

Q16 【1つ目】 上記の取組み（仕組みや制度など）が、貴社の経営、業績にどのような効果を与えていようとお考えですか（印象で結構です）。（複数可）

1. 離職率が低下した
2. メンタルヘルス不全と診断された従業員が減少した
3. 従業員の職務に対する意欲（モチベーション）が高まった
4. 業績が向上した
5. その他（
）
6. 無回答

Q17 【1つ目】 上記の取組み（仕組みや制度など）で工夫されている点を、差し支えなければ、具体的に入力いただきますようお願いいたします。（自由回答）

【記入例】

現在の取組み（仕組みや制度など）の名称及び内容	（例）節目キャリア研修
●年代別に研修テーマを設定 ・30歳：キャリア自律支援 自己理解と今後の役割を再認識。自己開発のアクションプランを立てる。 ・40歳：市場価値向上 個人・社内の視点のみならず、市場の視点から専門性の強み・弱みを分析。 今後の能力開発計画を行う。ファイナンシャル・プランについても学ぶ。 ・50歳 マネー、キャリア、健康の観点からライフプランをつくる。	
●講師は基本的に全て有資格の社内キャリア相談員が担当（社内事情に精通しており、事後の相談も容易なため） 【記入上のご留意点】 ・制度名のみでなく「何について」「どのような点か」を具体的にご入力ください。 ・年代別に実施内容が異なる場合には年代別の実施内容もご入力ください。	

【ご記入欄】

以下、同じ質問が【4つ目】まで続きます。可能な範囲でお答えください。

***現在の取組みについて、以上で記入を終了いただく場合は、Q36へお進みください。**

【2つ目】

Q18 【2つ目】 現在の取組み（仕組みや制度など）の名称および内容

Q19 【2つ目】 その取組みの一般的な分類（複数可）

- | | |
|------------------|-------------------------|
| 1. インターンシップ | 12. セカンドキャリア支援 |
| 2. 職種別採用 | 13. プロジェクト制 |
| 3. キャリア・ライフプラン研修 | 14. 360度評価 |
| 4. メンター制度 | 15. コンピテンシーリスト |
| 5. 上司との面談 | 16. 目標管理 |
| 6. OJT・現場トレーニング | 17. キャリア相談 |
| 7. 教育研修 | 18. 育児休業・時短 |
| 8. 自己啓発 | 19. 長期有給休暇 |
| 9. ジョブ・ローテーション | 20. 経営トップやマネージャー層の理念の提示 |
| 10. FA・社内公募 | 21. メンタルヘルス支援・EAP |
| 11. 複線型人事制度 | 22. その他（ ） |

Q20 【2つ目】 その取組みの対象者（複数可）

- | | | |
|-----------|----------------|----------------|
| 1. 全社員 | 5. 売上/営業職 | 9. 中年層（40代） |
| 2. 管理職 | 6. サービス職 | 10. 高年層（50代以上） |
| 3. 事務職 | 7. 生産/現業職 | 11. その他（ ） |
| 4. 専門/技術職 | 8. 若年層（20～30代） | |

Q21 【2つ目】 上記の取組み（仕組みや制度など）は、従業員の自律的なキャリア形成を促進するうえで、どのような機能を果たしているとお考えですか。以下の（1）～（19）のうちから選んでください。（複数可）

- | | |
|------------------------------------|--|
| 1. 必要な時に上司に相談ができる | 12. 仕事内容についての選択肢を正確かつ容易に知ることができる |
| 2. 必要な時に上司以外の人物（先輩・同僚・後輩など）に相談ができる | 13. 働き方、働く場所、働く時間についての選択肢を正確かつ容易に知ることができます |
| 3. 必要な時に社内・外の専門家（キャリア相談員など）に相談できる | 14. キャリアの目標（長期のキャリアプラン）について考えることができます |
| 4. 個人の生活・健康上の問題を安心して相談できる | 15. 自分になりたいと思うロールモデル（見本や手本となる人物）を提供する |
| 5. 仕事の結果に対して従業員が客観的なフィードバックを受けられる | 16. 仕事の実施方法をわかりやすく伝える |
| 6. 世代や階層に応じた経験を積むことができる | 17. 仕事に必要なスキルや専門知識を習得できる |
| 7. 新しい経験を積むことができる | 18. 会社がおかれている経営環境について知ることができます |
| 8. 失敗しても再度挑戦することができます | 19. 上司や会社からの期待役割（会社のニーズ）と従業員個人の意思を擦り合わせる機会を与える |
| 9. 社内・社外の交流を深める | |
| 10. 仕事内容について選択できる | |
| 11. 働き方、働く場所、働く時間を選択できる | |

Q22 【2つ目】 上記の取組み（仕組みや制度など）が、貴社の経営、業績にどのような効果を与えているとお考えですか（印象で結構です）。（複数可）

- | | |
|-------------------------------|--------|
| 1. 離職率が低下した | 6. 無回答 |
| 2. メンタルヘルス不全と診断された従業員が減少した | |
| 3. 従業員の職務に対する意欲（モチベーション）が高まった | |
| 4. 業績が向上した | |
| 5. その他（ ） | |

Q23 【2つ目】 上記の取組み（仕組みや制度など）で工夫されている点を、差し支えなければ、具体的にご入力いただきますようお願いいたします。

【3つ目】

Q24 【3つ目】 現在の取組み（仕組みや制度など）の名称および内容

Q25 【3つ目】 その取組みの一般的な分類（複数可）

- | | |
|------------------|-------------------------|
| 1. インターンシップ | 12. セカンドキャリア支援 |
| 2. 職種別採用 | 13. プロジェクト制 |
| 3. キャリア・ライフプラン研修 | 14. 360度評価 |
| 4. メンター制度 | 15. コンピテンシーリスト |
| 5. 上司との面談 | 16. 目標管理 |
| 6. OJT・現場トレーニング | 17. キャリア相談 |
| 7. 教育研修 | 18. 育児休業・時短 |
| 8. 自己啓発 | 19. 長期有給休暇 |
| 9. ジョブ・ローテーション | 20. 経営トップやマネージャー層の理念の提示 |
| 10. FA・社内公募 | 21. メンタルヘルス支援・EAP |
| 11. 複線型人事制度 | 22. その他（ ） |

Q26 【3つ目】 その取組みの対象者（複数可）

- | | | |
|-----------|-----------------|----------------|
| 1. 全社員 | 5. 売上/営業職 | 9. 中年層（40代） |
| 2. 管理職 | 6. サービス職 | 10. 高年層（50代以上） |
| 3. 事務職 | 7. 生産/現業職 | 11. その他（ ） |
| 4. 専門/技術職 | 8. 働若年層（20～30代） | |

Q27 【3つ目】 上記の取組み（仕組みや制度など）は、従業員の自律的なキャリア形成を促進するうえで、どのような機能を果たしているとお考えですか。以下の（1）～（19）のうちから選んでください。（複数可）

- | | |
|------------------------------------|--|
| 1. 必要な時に上司に相談ができる | 12. 仕事内容について選択肢を正確かつ容易に知ることができる |
| 2. 必要な時に上司以外の人物（先輩・同僚・後輩など）に相談ができる | 13. 働き方、働く場所、働く時間についての選択肢を正確かつ容易に知ることができます |
| 3. 必要な時に社内・外の専門家（キャリア相談員など）に相談できる | 14. キャリアの目標（長期のキャリアプラン）について考えることができます |
| 4. 個人の生活・健康上の問題を安心して相談できる | 15. 自分になりたいと思うロールモデル（見本や手本となる人物）を提供する |
| 5. 仕事の結果に対して従業員が客観的なフィードバックを受けられる | 16. 仕事の実施方法をわかりやすく伝える |
| 6. 世代や階層に応じた経験を積むことができる | 17. 仕事に必要なスキルや専門知識を習得できる |
| 7. 新しい経験を積むことができる | 18. 会社がおかれている経営環境について知ることができる |
| 8. 失敗しても再度挑戦することができる | 19. 上司や会社からの期待役割（会社のニーズ）と従業員個人の意思を擦り合わせる機会を与える |

Q28 【3つ目】 上記の取組み（仕組みや制度など）が、貴社の経営、業績にどのような効果を与えるとお考えですか（印象で結構です）。（複数可）

- 1. 離職率が低下した
- 2. メンタルヘルス不全と診断された従業員が減少した
- 3. 従業員の職務に対する意欲（モチベーション）が高まった
- 4. 業績が向上した
- 5. その他（ ）
- 6. 無回答

Q29 【3つ目】 上記の取組み（仕組みや制度など）で工夫されている点を、差し支えなければ、具体的にご入力いただきますようお願いいたします。

【4つ目】

Q30 【4つ目】 現在の取組み（仕組みや制度など）の名称および内容

Q31 【4つ目】 その取組みの一般的な分類（複数可）

- 1. インターンシップ
- 2. 職種別採用
- 3. キャリア・ライフプラン研修
- 4. メンター制度
- 5. 上司との面談
- 6. OJT・現場トレーニング
- 7. 教育研修
- 8. 自己啓発
- 9. ジョブ・ローテーション
- 10. FA・社内公募
- 11. 複線型人事制度
- 12. セカンドキャリア支援
- 13. プロジェクト制
- 14. 360度評価
- 15. コンピテンシーシリスト
- 16. 目標管理
- 17. キャリア相談
- 18. 育児休業・時短
- 19. 長期有給休暇
- 20. 経営トップやマネージャー層の理念の提示
- 21. メンタルヘルス支援・EAP
- 22. その他（ ）

Q32 【4つ目】 その取組みの対象者（複数可）

- | | | |
|-----------|----------------|----------------|
| 1. 全社員 | 5. 売上/営業職 | 9. 中年層（40代） |
| 2. 管理職 | 6. サービス職 | 10. 高年層（50代以上） |
| 3. 事務職 | 7. 生産/現業職 | 11. その他（ ） |
| 4. 専門/技術職 | 8. 若年層（20～30代） | |

Q33 【4つ目】 上記の取組み（仕組みや制度など）は、従業員の自律的なキャリア形成を促すうえで、どのような機能を果たしているとお考えですか。以下の（1）～（19）のうちから選んでください。（複数可）

- 1. 必要な時に上司に相談ができる
- 2. 必要な時に上司以外の人物（先輩・同僚・後輩など）に相談ができる
- 3. 必要な時に社内・外の専門家（キャリア相談員など）に相談できる
- 4. 個人の生活・健康上の問題を安心して相談できる
- 5. 仕事の結果に対して従業員が客観的なフィードバックを受けられる
- 6. 世代や階層に応じた経験を積むことができる
- 7. 新しい経験を積むことができる
- 8. 失敗しても再度挑戦することができる
- 9. 社内・社外の交流を深める
- 10. 仕事内容について選択できる
- 11. 働き方、働く場所、働く時間を選択できる
- 12. 仕事内容についての選択肢を正確かつ容易に知ることができる
- 13. 働き方、働く場所、働く時間についての選択肢を正確かつ容易に知ることができます
- 14. キャリアの目標（長期のキャリアプラン）について考えることができます
- 15. 自分になりたいと思うロールモデル（見本や手本となる人物）を提供する
- 16. 仕事の実施方法をわかりやすく伝える
- 17. 仕事に必要なスキルや専門知識を習得できる
- 18. 会社がおかれている経営環境について知ることができます
- 19. 上司や会社からの期待役割（会社のニーズ）と従業員個人の意思を擦り合わせる機会を与える

Q34 【4つ目】 上記の取組み（仕組みや制度など）が、貴社の経営、業績にどのような効果を与えているとお考えですか（印象で結構です）。（複数可）

- 1. 離職率が低下した
- 2. メンタルヘルス不全と診断された従業員が減少した
- 3. 従業員の職務に対する意欲（モチベーション）が高まった
- 4. 業績が向上した
- 5. その他（
）
- 6. 無回答

Q35 【4つ目】 上記の取組み（仕組みや制度など）で工夫されている点を、差し支えなければ、具体的にご入力いただきますようお願いいたします。

IV. キャリア形成を促す取組みについての質問（2）

Q36 【今後希望する取組み】 貴社が、従業員の自律的なキャリア形成を促すために、これから実施したいと希望されている取組み（人事制度・教育研修制度・勤務制度・個人への支援制度など）を、1つご入力ください。

Q37 【今後希望する取組み】 上記の希望する取組みの一般的な分類（複数可）

- 1. インターンシップ
- 2. 職種別採用
- 3. キャリア・ライフプラン研修
- 4. メンター制度
- 5. 上司との面談
- 6. OJT・現場トレーニング
- 7. 教育研修
- 8. 自己啓発
- 9. ジョブ・ローテーション
- 10. FA・社内公募
- 11. 複線型人事制度
- 12. セカンドキャリア支援
- 13. プロジェクト制
- 14. 360度評価
- 15. コンビテンシーリスト
- 16. 目標管理
- 17. キャリア相談
- 18. 育児休業・時短
- 19. 長期有給休暇
- 20. 経営トップやマネージャー層の理念の提示
- 21. メンタルヘルス支援・EAP
- 22. その他（
）

Q38 【今後希望する取組み】 上記の希望する取組みの対象者（複数可）

- | | | |
|-----------|----------------|----------------|
| 1. 全社員 | 5. 売り/営業職 | 9. 中年層（40代） |
| 2. 管理職 | 6. サービス職 | 10. 高年層（50代以上） |
| 3. 事務職 | 7. 生産/現業職 | 11. その他（ ） |
| 4. 専門/技術職 | 8. 著年層（20～30代） | |

Q39 【今後希望する取組み】 上記の希望する取組み（仕組みや制度など）は、従業員の自律的なキャリア形成を促進するうえで、どのような機能を果たすことが期待されるとお考えですか。以下の（1）～（19）のうちから選んでください。（複数可）

- 1. 必要な時に上司に相談ができる
- 2. 必要な時に上司以外の人物（先輩・同僚・後輩など）に相談ができる
- 3. 必要な時に社内・外の専門家（キャリア相談員など）に相談できる
- 4. 個人の生活・健康上の問題を安心して相談できる
- 5. 仕事の結果に対して従業員が客観的なフィードバックを受けられる
- 6. 世代や階層に応じた経験を積むことができる
- 7. 新しい経験を積むことができる
- 8. 失敗しても再度挑戦することができる
- 9. 社内・社外の交流を深める
- 10. 仕事内容について選択できる
- 11. 働き方、働く場所、働く時間を選択できる
- 12. 仕事内容についての選択肢を正確かつ容易に知ることができる
- 13. 働き方、働く場所、働く時間についての選択肢を正確かつ容易に知ることができます
- 14. キャリアの目標（長期のキャリアプラン）について考えることができます
- 15. 自分になりたいと思うロールモデル（見本や手本となる人物）を提供する
- 16. 仕事の実施方法をわかりやすく伝える
- 17. 仕事に必要なスキルや専門知識を習得できる
- 18. 会社がおかれている経営環境について知ることができます
- 19. 上司や会社からの期待役割（会社のニーズ）と従業員個人の意思を擦り合わせる機会を与える

Q40 【今後希望する取組み】 上記の取組みは、貴社の経営、業績にどのような効果を与えると予想されますか（印象で結構です）。

（複数可）

- 1. 離職率が低下した
- 2. メンタルヘルス不全と診断された従業員が減少した
- 3. 従業員の職務に対する意欲（モチベーション）が高まった
- 4. 業績が向上した
- 5. その他（ ）
- 6. 無回答

Q41 【今後希望する取組み】 上記の希望する取組み（仕組みや制度など）で工夫されたい点を、差し支えなければ、具体的にご入力いただきますようお願いいたします。

Q42 上記の希望する取組み以外に、ご検討事項や工夫したい点がありましたら自由にご入力いただきますようお願いいたします。

Q43 回答ありがとうございました。

なお、今後、キャリア健診調査研究事業の報告書および弊社のキャリア健診情報掲載サイトにて、今回の調査結果の全体としての分析結果をとりまとめた際、貴社名を協力企業様として掲載することが可能です。

掲載を希望する場合は「掲載を希望する」、掲載を希望しない場合は「掲載を希望しない」をお選びください。 (○はひとつ)

- 1. 掲載を希望する
- 2. 掲載を希望しない

質問は以上で終わりです。ご協力、誠にありがとうございました。

【参考3－2】

企業における従業員のキャリア形成支援の状況についてのアンケート調査 従業員向けアンケート調査票

厚生労働省委託事業「キャリア健診調査研究事業」

【従業員様向け】

～働く人のキャリア形成についてのアンケート調査～

●この調査の目的

- 企業など組織で働く人々が、自分自身のキャリア形成に対して、どのように感じているかを調べ、今後の企業経営や人事管理の施策に対する提案を行うための調査です。

●調査結果の取り扱い

- 調査は匿名で行われ、勤務されている会社の上司や人事担当者にもその内容は開示されません。回答の結果は専門の調査会社が統計的に解析しますので、個人のデータが特定されることはありません。また、今回の調査目的以外で回答結果を用いることはありません。

●回答にあたってのご注意

- 回答にあたってはあなたの主観的な判断をお願いします。ふだん感じていることをありのままにお答えください。
- 今回の調査で使われる「キャリア」とは、これまでの職業経験だけではなく、それに対する自分なりの考え方や今後どのようにしていきたいかも含みます。
したがって、「キャリアを形成する」ということには、仕事の成果の善し悪しや昇進・昇格といった客観的な側面だけではなく、あなた自身が働く個人としてどのように生きていきたいのかを意識し、充実感や満足感を得るということも含まれます。

【 本件に関するお問い合わせ 】

アンケート内容についてご不明な点がありましたら以下へお問い合わせください。

株式会社 日本マンパワー キャリアドック部 キャリア健診係

TEL : 03-5294-5027 (平日 09:00~17:30) FAX : 03-5294-5051

Q44 勤務地<都道府県>

1. 北海道	9. 栃木県	17. 山梨県	25. 滋賀県	33. 岡山県	41. 佐賀県
2. 青森県	10. 群馬県	18. 富山県	26. 京都府	34. 広島県	42. 長崎県
3. 岩手県	11. 埼玉県	19. 石川県	27. 大阪府	35. 山口県	43. 熊本県
4. 宮城県	12. 千葉県	20. 福井県	28. 兵庫県	36. 徳島県	44. 大分県
5. 秋田県	13. 東京都	21. 岐阜県	29. 奈良県	37. 香川県	45. 宮崎県
6. 山形県	14. 神奈川県	22. 静岡県	30. 和歌山県	38. 愛媛県	46. 鹿児島県
7. 福島県	15. 新潟県	23. 愛知県	31. 鳥取県	39. 高知県	47. 沖縄県
8. 茨城県	16. 長野県	24. 三重県	32. 島根県	40. 福岡県	

Q45 年齢

歳

Q46 性別

1. 男	2. 女
------	------

Q47 現在の会社での勤続年数

年

Q48 現在の勤務先に入社する前にフルタイムで勤務したことのある会社の数

社

Q49 現在の主たる職務（複数ある場合は、最も中心的なものをひとつ）を教えてください。

1. 管理職	5. サービス職
2. 事務職	6. 運輸/通信
3. 専門/技術職	7. 生産/現業職
4. 販売/営業職	8. その他 ()

Q50 入社以来これまでに経験のある職務を教えてください。（複数可）

- | | |
|-----------|-----------|
| 1. 管理職 | 5. サービス職 |
| 2. 事務職 | 6. 運輸/通信 |
| 3. 専門/技術職 | 7. 生産/現業職 |
| 4. 販売/営業職 | 8. その他（ ） |

Q51 いま勤務している会社においてキャリアを形成していくうえで、あなたが望むことは何でしょう。以下のそれぞれの項目を読み、どれくらい望んでいるのかについて、1（望まない）から5（望む）の中からお選びください。

		望まない	どちらかと いうと望ま ない	どちらともい えない	どちらかと いうと望む	望む	無回答
1	必要な時に上司に自分の仕事やキャリアについて相談したい	1	2	3	4	5	6
2	必要な時に社内の上司以外の人物(先輩、同僚、後輩など)に自分の仕事やキャリアについて相談したい	1	2	3	4	5	6
3	必要な時に社内・社外の専門家(キャリア相談員など)に自分の仕事やキャリアについて相談したい	1	2	3	4	5	6
4	個人的な生活、健康上の悩みや不安を安心して相談できる機会(医師やカウンセラーなど)が社内に欲しい	1	2	3	4	5	6
5	仕事の出来ばえや自分の能力に対する客観的な評価を上司や会社から受けたい	1	2	3	4	5	6
6	自分の世代や年代に見合った経験、組織の中での階層や役職にふさわしい経験を積みたい	1	2	3	4	5	6
7	これまでの職務経験や現在の仕事内容にとらわれず、新しい経験を積みたい	1	2	3	4	5	6
8	仕事で失敗した後でも、もう一度挑戦できるチャンスを与えて欲しい	1	2	3	4	5	6
9	社内や社外の人脈や交流を広げ、深めていきたい	1	2	3	4	5	6
10	今後担当できる仕事内容について、いくつか選択肢が欲しい	1	2	3	4	5	6
11	働き方、働く場所・時間について、いくつか選択肢が欲しい	1	2	3	4	5	6
12	今後担当できる仕事内容について、どのような選択肢があるのかを正確な内容で簡単に知りたい	1	2	3	4	5	6
13	働き方、働く場所・時間について、どのような選択肢があるのかを正確な内容で簡単に知りたい	1	2	3	4	5	6
14	キャリアの目標(長期的なキャリアの計画)について、自分自身で考えることができる機会(各種研修、相談室など)が社内に欲しい	1	2	3	4	5	6
15	自分が「あなりたい」と思えるようなロールモデル(見本や手本となる人物)が社内に欲しい	1	2	3	4	5	6
16	仕事の進め方や方法について、上司や会社からわかりやすく伝えて欲しい	1	2	3	4	5	6
17	仕事に必要なスキルや専門知識を習得できる機会が社内に欲しい	1	2	3	4	5	6
18	会社がおかれている経営の状況やビジネスの環境について知る機会や手段が社内に欲しい	1	2	3	4	5	6
19	上司や会社が自分に期待している役割(会社からのニーズ)と自分の意思や希望をすり合わせする機会(各種研修や上司との面談など)が社内に欲しい	1	2	3	4	5	6

Q52 いま勤務している会社においてあなたがキャリアを形成していくうえで、以下のそれぞれの項目についてどれくらい満足だと感じていますか。いまの自分に最も合っていると思うものを、1（満足していない）から5（満足している）の中からお選びください。

		満足していない	どちらかといふと満足していない	どちらともいえない	どちらかといふと満足している	満足している	無回答
1	必要な時に上司に自分の仕事やキャリアについて相談することができる仕組み・制度や風土	1	2	3	4	5	6
2	必要な時に社内の上司以外の人物（先輩、同僚、後輩など）に自分の仕事やキャリアについて相談することができる仕組み・制度や風土	1	2	3	4	5	6
3	必要な時に社内・社外の専門家（キャリア相談員、キャリアコンサルタントなど）に自分の仕事やキャリアについて相談することができる仕組み・制度や風土	1	2	3	4	5	6
4	個人的な生活、健康上の悩みや不安を安心して相談できる（医師やカウンセラーなど）仕組み・制度や風土	1	2	3	4	5	6
5	仕事の出来ばえや自分の能力に対する客観的な評価を上司や会社から受けることができる仕組み・制度や風土	1	2	3	4	5	6
6	自分の世代や年代に見合った経験、組織の中での階層や役職にふさわしい経験を積むことができる仕組み・制度や風土	1	2	3	4	5	6
7	これまでの職務経験や現在の仕事内容にとらわれず、新しい経験を積むことができる仕組み・制度や風土	1	2	3	4	5	6
8	仕事で失敗した後でも、もう一度挑戦できるチャンスを与えられる仕組み・制度や風土	1	2	3	4	5	6
9	社内や社外の人脈や交流を広げ、深めていくことができる仕組み・制度や風土	1	2	3	4	5	6
10	今後担当できる仕事内容について、いくつか選択肢が与えられる仕組み・制度や風土	1	2	3	4	5	6
11	働き方、働く場所、働く時間について、いくつか選択肢が与えられる仕組み・制度や風土	1	2	3	4	5	6
12	今後担当できる仕事内容について、どのような選択肢があるのかを正確で簡単に知ることができる仕組み・制度や風土	1	2	3	4	5	6
13	働き方、働く場所、働く時間について、どのような選択肢があるのかを正確で簡単に知ることができる仕組み・制度や風土	1	2	3	4	5	6
14	キャリアの目標（長期的なキャリアの計画）について、自分自身で考えることができる仕組み・制度（各種研修、相談室など）や風土	1	2	3	4	5	6
15	自分が「ああたりたい」と思えるようなロールモデル（見本や手本となる人物）を社内に見つけることができる仕組み・制度や風土	1	2	3	4	5	6
16	仕事の進め方や方法について、上司や会社からわかりやすく伝えられる仕組み・制度や風土	1	2	3	4	5	6
17	仕事に必要なスキルや専門知識を習得できる仕組み・制度や風土	1	2	3	4	5	6
18	会社がおかれている経営の状況やビジネスの環境について知ることができる仕組み・制度や風土	1	2	3	4	5	6
19	上司や会社が自分に期待している役割（会社からのニーズ）と自分の意思や希望をすり合わせすることができる仕組み・制度や風土	1	2	3	4	5	6

あなた自身についてお尋ねします。以下のそれぞれの項目について、最もあてはまると思うものをお選びください。

Q53 キャリアに対する関心について

		関心がない	どちらかといふと関心がない	どちらともいえない	どちらかといふと関心がある	関心がある	無回答
1	あなたは自分自身のキャリアに対して、どれくらい高い関心を持っていますか	1	2	3	4	5	6

Q54 キャリアに関する取組みについて

		積極的でない	どちらかと いうと積極的でない	どちらともいえない	どちらかと いうと積極的	積極的	無回答
1	あなたは自分自身のキャリアに対して、どれくらい積極的に取組んでいますか	1	2	3	4	5	6
2	あなたは新しい職務や目標に対して、どれくらい積極的に挑戦していますか	1	2	3	4	5	6
3	あなたは現在、自己啓発(自分の成長のための学びなど)にどれくらい積極的に取組んでいますか	1	2	3	4	5	6

Q55 キャリアに対する意識について（1）

		明確でない	どちらかと いうと明確でない	どちらともいえない	どちらかと いうと明確である	明確である	無回答
1	あなたは自分自身のキャリアについて、今後の計画や目標(「いつごろ」、「どのような職位・職務で」、「どのような領域で」、「どんな結果・価値を生み出しているか」)をどれくらい明確にお持ちですか	1	2	3	4	5	6
2	あなたは自分自身が「どのような仕事をしたいのか」(興味)をどれくらい明確に理解していると思いますか	1	2	3	4	5	6
3	あなたは自分自身が「何が得意か」(才能・能力)をどれくらい明確に理解していると思いますか	1	2	3	4	5	6
4	あなたは「仕事をするうえで何を大切にしたいのか」(価値観)をどれくらい明確に理解していると思いますか	1	2	3	4	5	6

Q56 キャリアに対する意識について（2）

		思わない	どちらかと いうと思わない	どちらともいえない	どちらかと いうと思う	思う	無回答
1	あなたはこれまでの自分のキャリアが意味(価値)のあるものだったとどれくらい思いますか	1	2	3	4	5	6
2	あなたの職務は重要なことだとどれくらい思いますか	1	2	3	4	5	6
3	あなたは現在の職務に対して意欲的に取り組んでいるとどれくらい思いますか	1	2	3	4	5	6
4	あなたは定年や転職などの事情がなければ現在勤務している会社で働き続けたいとどれくらい思いますか	1	2	3	4	5	6

Q57 あなたはここ1年以内に、（特別な事情がなく）遅刻や欠勤をしたことがどれくらいありますか。

- | | | |
|---------|----------|--------|
| 1. 全くない | 3. 5～10回 | 5. 無回答 |
| 2. 1～5回 | 4. 10回以上 | |

Q58 あなたは、最近気分が沈んで憂うつであるということはありますか。

- | | | |
|----------|-----------|--------|
| 1. 全くない | 3. ときどきある | 5. 無回答 |
| 2. あまりない | 4. よくある | |

Q59 あなたが自身のキャリア形成をしていくうえで会社に期待する仕組みや制度（人事制度・教育制度・勤務制度・個人への支援制度など）がありましたら、自由に入力いただきますようお願いいたします。

(入力例)キャリア相談室の設置を強く希望します。現実的には相談室は本社だけに設置されるのでしょうが、地方でもキャリア相談員の方にいろいろと相談できれば良いなと思っています。キャリア相談員は自社の社員の方でも良いと思いますが、可能であれば、外部のキャリア相談員の方もいてくれると、社内的人には相談しにくいことも相談できてよいのではないかと思います。

質問は以上で終わりです。ご協力、誠にありがとうございました。

【参考4】 企業における従業員のキャリア形成支援の状況についてのアンケート調査

従業員コメント抜粋

この資料は、企業向けアンケート調査 Q59『あなたが自身のキャリア形成をしていくうえで会社に期待する仕組みや制度（人事制度・教育制度・勤務制度・個人への支援制度など）がありましたら、自由に入力いただきますようお願ひいたします』への回答を以下の基準で分類した4群ごとに整理し、さらに各群のコメントを性別・年代別に一部抜粋したものである。

分類基準

以下のようにしてアンケートの各問（下記①～④）への回答状況の組み合わせ 32 群のうちで人数の多いものから4群を選び、特徴を示すであろうラベルを付した。

1. 「キャリア意識一貫群」とは、①キャリアに関心が高く（Q5 3で5または4と回答）、②キャリアに対する取組みが積極的で（Q5 4・1で5または4と回答）、③自己啓発にも積極的で（Q5 4・3で5または4と回答）、さらに④キャリアデザインが明確（Q5 5・1で5または4と回答）と①～④のすべてに積極的な回答をした人（男性のうち 19.7%、女性のうち 11.4%）
2. 「展望成り行き群」とは、同上の各問のうち、①②③には積極的な回答をしたが、最後の④キャリアデザインは明確でない（Q5 4・1で3以下と回答）人（男性のうち 10.1%、女性のうち 11.9%）
3. 「関心のみ群」とは、同上の各問のうち、①キャリアに関心が高いと積極的な回答をするのみで、②③④には消極的な回答（Q5 4・1、Q5 4・3、Q5 5・1で3以下）をした人（男性のうち 18.2%、女性のうち 17.7%）
4. 「無関心群」とは、同上の各問すべて（①～④）に一貫して消極的な回答（すべてに3以下）をした人（男性のうち 21.8%、女性のうち 32.2%で、女性に特にめだつ）

1. キャリア意識一貫群

◆男性

【20代】

- 1-1 自身のキャリアパスを実現できるような資格取得援助制度や自己啓発制度について充実させほしいと強く思います。現在経理部に属しており自身のお金で学校に通っていますが、援助制度があれば負担が少なく助かります。(26歳 男性 勤続年数 2年 事務職)
- 1-2 昇進にはどんなキャリアや資格が必要なのか明確に示してほしいと考えています。ちゃんと努力をしている職員が報われるような組織になってほしいと思います。(29歳 男性 勤続年数 1年 事務職)

【30代】

- 1-3 キャリア形成は自分自身で問題意識を持って積極的に取り組むもので、会社に積極的に期待するものではないと考えております。ただし、職場にキャリア形成に関する部署があれば、選択肢が広がるので良いかとは思います。(33歳 男性 勤続年数 3年 事務職)
- 1-4 どんな制度を作ってみても、会社と社員が話し合い、一緒にキャリアアップしていくという姿勢がお互いにないと、うまく運用していくことは難しいと感じる。(37歳 男性 勤続年数 15年 専門／技術職)

【40代】

- 1-5 自己評価と会社上司の評価および、自己の希望と会社のキャリアプランについて、うまくすり合わせる機能をより充実してほしい。社員の能力をより発揮する仕事の与え方が旧態然としてなく、もったいない気がする。特に中高年の活用は、他の会社も同様であるが、創意工夫がより必要。(42歳 男性 勤続年数 20年 管理職)
- 1-6 今後担当できる仕事内容についての選択肢を正確で簡単に知ることができる仕組みがあれば、その結果を参考に社内ではなくて社外の専門家に自分の仕事やキャリアについて相談したい。(44歳 男性 勤続年数 22年 管理職)

【50代】

- 1-7 職務上の問題点や悩み、心身管理上の問題点や悩みなどについて相談できる相談室・相談員の制度を実体のあるものに改める必要を痛感する。また、研修制度は整備されているが、一部の若手職員のみが対象となっており、その他の職員、特に高齢の職員は社外で独自に自己啓発を行うしか手段がない。会社のリーダーを育成するためには必然のことであるが、全ての職員に機会を与えボトムアップを図る研修制度の構築も必要ではないのか。(51歳 男性 勤続年数 27年 事務職)
- 1-8 55～57歳以降の社員の経験・スキルを活かした仕事開発、キャリアの仕上げ開発が不充分だと思います。その社員を完全燃焼させる仕組みと仕掛けが必要であり、そのことが会社の貴重な財産の最大有効活用につながると思います。(54歳 男性 勤続年数 31年 管理職)

1. キャリア意識一貫群

◆女性

【20代】

- 1-9 社内の先輩のキャリアの話を聞くだけでなく、同じ業界もしくは関わりのある業界のキャリアについての話を聞きたい。自分が所属しているのは小さい会社なので、上司のキャリアも種類が限られてくる。社内にはいないような人のキャリアについて知ることで、自分が先駆けてその事業を開拓していく可能性も見出せる。(24歳 女性 勤続年数 2年 専門／技術職)
- 1-10 出産や介護などの休職制度もそうであるが、その間も在宅などで働くようなシステムがあれば、仕事にブランクが出来ずに、正式に復帰した時も働きやすいと思う。休職、在宅などの働き方も選択できれば、安心して働いていけると思う。また、他部署との交流をもっと増やし、他部署がどのような仕事をしているのかを知ることで、知識も増えるし、他部署との連携や理解度もよくなり、業務効率も上げられると思う。(27歳 女性 勤続年数 4年 専門／技術職)

【30代】

- 1-11 キャリア形成に関する情報が乏しいと思われます。弊社は店舗を持つ会社ですが特に店舗の従業員に関しては性差なく、キャリア形成の相談をすることが難しいと思われます。また女性が多いので、現場の理解が必要だと思いますが、働き方の多様化に対応する仕組みシステムがより必要だと思います。(33歳 女性 勤続年数 11年 販売／営業職)
- 1-12 メンター制度の導入や、女性社員の交流の場を会社としてセッティングしていくことが必要であると感じます。(38歳 女性 勤続年数 4年 事務職)

【40代】

- 1-13 現在の職務に対する理解を深める為に必要と判断した際に、本人の判断に基づき研修(外部の講習会等)に参加できる仕組みがあればいいと思います。その効果のあるなしありは、すぐには出てこないかもしれないが、できるだけ意欲を引き出す個人への支援体制は企業にとっての戦力に必ずつながるものと考えております。(41歳 女性 勤続年数 20年 事務職)
- 1-14 個人への支援制度の更なる充実を希望します。外部のキャリア相談員がいてくれると更に良い。(41歳 女性 勤続年数 17年 事務職)

【50代】

- 1-15 年齢が上がるにつれて、モチベーション・仕事の質・量が下がってきてています。それをストップさせる刺激・活性化させる何かを求めます。(50歳 女性 勤続年数 31年 事務職)

2. 展望成り行き群

◆男性

【20代】

- 2-1 キャリア不安の相談については上司への相談だけでは難しいものがあります。自分と同じ境遇にいた経験のあるような社員との面談など、ある程度同じ立場で考えることのできる人間との話をする場を設ける制度があればよいと感じます。いわゆるロールモデルと自分の考えをすり合わせてさらに自分の考えをブラッシュアップしていくことができればよいと感じます。 (25歳 男性 勤続年数 1年 事務職)
- 2-2 自分のキャリアに関して相談できることを望みます。どんな仕事をするためにはどんなことを勉強して、どんな資格を取得して、どんなレベルの経験をどれくらい積めば今後の強みになるのかを相談したいです。それを相談できる環境を強く希望します。 (28歳 男性 勤続年数 2年 事務職)

【30代】

- 2-3 自分のキャリアは自分で考えるものを感じています。その自分で考えるキャリアが会社のニーズに合うか否かを知る機会がほしいので、会社のニーズにてらして個人を評価する制度があれば良いと思います。 (38歳 男性 勤続年数 10年 サービス職)
- 2-4 そもそもキャリア形成の仕方がよくわかつていないと思う。 (39歳 男性 勤続年数 17年 販売／営業職)

【40代】

- 2-5 人事制度（人事考課）の見直しを要望します。現在の制度では考課する側、される側、お互いに納得のいかない内容もあり、個人の能力を向上させ意欲的に取り組む為の制度とは言い難い。 (41歳 男性 勤続年数 18年 管理職)
- 2-6 必要とされる能力を、抽象的ではなく、より具体的に示してもらいたい。より客観的な評価ルールを整備してもらいたい。 (43歳 男性 勤続年数 11年 事務職)

【50代】

- 2-7 55歳を過ぎてからのベテラン（経験豊富な人）の待遇、業務の役割について、色々な組織があるが、ベテランをうまく配置し該当組織の問題点等を解決する方向性を見出し、改善するような環境にすることを提案する。 ⇒組織の活性化、ベテランのモチベーションアップにつながる。 (55歳 男性 勤続年数 32年 管理職)
- 2-8 長年培った経験・知識・スキルを活かして、今までの職場で後輩を育成・助言することを含んだコンサルティング的な仕事が出来るような制度の立上げを期待している。 (58歳 男性 勤続年数 33年 管理職)

2. 展望成り行き群

◆女性

【20代】

- 2-9 女性が少ないため結婚と仕事を両立している人がいないので、ちょっと話を聞ける人がいれば助かります。逆に自分自身が次に入ってくる人の見本になればいいと思います。福利厚生の面で、共働き家庭を応援してくれる仕組みがほしいです。現状は男性は家族寮があるので、女性社員は旦那が働いていれば入れないなど、不利な面もあるようです。またキャリアのプロみたいな人にお手本のような話を聞くのもいいことですが、同年代の人たち・少し先輩にあたる人たちのリアルな生活（金銭感覚、食事、労働環境、仕事内容、プライベート）や今後の目標を聞きたいです。カジュアルな座談会のような機会があればありがたいです。（26歳 女性 勤続年数 1年 販売／営業職）
- 2-10 他部署の事がまったくわからない。社内の研究開発などを含め発表会等積極的に行い意見交換すべき。社内発表会があっても発表者しか参加せず全く知らない人も多い。同じ部署・上司以外に相談・交流できる場があればいい。（28歳 女性 勤続年数 2年 専門／技術職）

【30代】

- 2-11 現在自分ができることを洗い出して、今までを振り返る機会がほしい。そのうえで、これから目標との差がどれくらいあるか、その差をどのようにうめていけばよいのかを指導してくれる上司やプロフェッショナルがいてほしい。（30歳 女性 勤続年数 2年 事務職）
- 2-12 職種を超えたキャリア形成の場が少ないため、機会を与えてほしい。また社内でどういうキャリアがあるのか明確にわかるようにし、年齢に関わらずチャレンジできる風土を作つてほしい。（32歳 女性 勤続年数 10年 販売／営業職）

【40代】

- 2-13 仕事とキャリアプランがかみ合うような会社組織と、それぞれが持つキャリアプランやキャリア意識を、肯定的に認め合えるような風土と、風土を育てるような会社制度があればと思います。キャリア形成の為の形があれば十分と言うのではなく、実際に使えるところまでブレークダウンしていく仕組みが必要だと感じます。（40歳 女性 勤続年数 1年 事務職）
- 2-14 専門知識やスキルを習得できる種類や機会が限られているのでもっと増やしてほしい。（43歳 女性 勤続年数 6年 事務職）

【50代】

- 2-15 自分への評価を開示して欲しい。男女平等とは言い難い現状が、昇進・研修制度に反映されていることが残念である。（50歳 女性 勤続年数 26年 事務職）
- 2-16 キャリアを積むまでに異動が多く、色々な部署での経験は豊富になるが、期間が短くなるので、自分が得意とするものがわからなくなっている状態です。結局選択でき、長くキャリアを積めるような仕組みを作つてほしいと思います。広く浅くの器用貧乏で終わりたくないと思います。（55歳 女性 勤続年数 14年 事務職）

3. 関心のみ群

◆男性

【20代】

- 3-1 普段の忙しい日常から離れ、「一歩立ち止まって考える機会」は必要だと思います。 (25歳 男性 勤続年数 3年 事務職)
- 3-2 会社内の各部で何が行われているのかがハッキリしないので、今後どんな業務に就くのかが不安である。社内のコミュニケーションが全国的にもっと取れ、全員が同じ方向に向かって力を注げばもっと会社の業績も良くなるのではないかと思う。 (26歳 男性 勤続年数 3年 事務職)

【30代】

- 3-3 長期的な視点からの人材育成制度の確立。異動が非常に少なく、いろいろな職場を経験することが出来ないし、個々の仕事に関しても硬直化している。入社後5～10年は様々な職場を経験した方が、人材育成の面からもまた個々の仕事に関しても、いろいろなアイデアが出てくると思います (32歳 男性 勤続年数 5年 事務職)
- 3-4 キャリア形成は重要な事項であるため、熟考したいものの、残業が多く、熟考するという意味では時間が持てない。 (35歳 男性 勤続年数 10年 事務職)
- 3-5 自分に対して会社がどれくらい評価しているのかを知りたい。その評価に対して自分がどうあるべきなのかを会社でフォローしていくべきのような評価であれ問題がないと思う。そこを個人が知らないと自分の進む方向が見えてこない。相談できる部署を置くのも良いし、外部に相談できるような方を置くでも良いと思う。もう少し厳しい環境にして個人が成長していかないと会社が成長しない。ただ悪いと評価しているだけでは個人はわからないし、まして何が悪いのかもわからない人達が多いと思います。待っているだけではその人達は会社にとって有益な人材になるとは限りません。 (36歳 男性 勤続年数 13年 事務職)

【40代】

- 3-6 内部にカウンセラーの方はいるが、現実問題としてやはり内部の方だと相談しづらく、外部の医師、カウンセラー、キャリア相談員等に相談できる仕組みがほしい。また、キャリアアップのための研修制度も現状は個人任せであり、組織を挙げての制度化を求めたい。 (40歳 男性 勤続年数 19年 事務職)
- 3-7 制度が出来ても、利用できる環境に無ければ無いものと一緒に。仕事に追われている中では、その日を凌ぐのが精一杯でキャリア形成に目を向ける事は難しい。会社が社員に求める具体像を提示出来れば社員は意識する事が出来ると思う。それは決して画一的なものでなく、それぞれ個性の違う人間が自分の個性を生かして活躍する事でなければいけないと思います。 (41歳 男性 勤続年数 13年 管理職)

【50代】

- 3-8 社外の専門家に相談できる仕組みと自分の評価を明確に知ることができる仕組みがあれば良い（評価の仕組みはあるが具体的な内容であなたの評価はこうなりますというものがまだ完全に構築されていなく不透明な部分がある、それが明確になった上で必要であれば相談できる仕組みがほしい） (54歳 男性 勤続年数 31年 管理職)
- 3-9 自分が今まで形成してきたキャリアと現在の職種がマッチしていません。会社の人事政策でこういう状況になっていますが、やはり不満です。相談し、自分の希望をかなえてくれる制度があれば良いです。 (57歳 男性 勤続年数 34年 事務職)

3. 関心のみ群

◆女性

【20代】

- 3-10 自分が希望するキャリアの選択制度があればとおもいます。現状、選択し決定した後の変更がきかない状態にあるので。新卒は自分の可能性を見極めきれないのが事実。また、社内外のいろいろな人にキャリア形成のヒントをもらえる機会があればとも思います。(24歳 女性 勤続年数 2年 事務職)
- 3-11 新しい会社なので見本となるような先輩社員もいなければモデルとなる働き方も見つからない。目標の立て方や仕事のやり方やキャリア形成のコースなど具体的なモデルケースが複数あって、それを誰もが見えるようにしてほしい。また、業務内容や異動は会社の経営に左右されるので望んだ仕事にもつけないし、望んだキャリアに沿った教育もされないと思われる。各職場でのスキル表や達成表があればいいと思う。そうすれば不本意な異動であってもキャリアが形成されていることを実感できると思う。(28歳 女性 勤続年数 5年 事務職)

【30代】

- 3-12 今は育児時短勤務を行っているので、現状の環境や会社の規程には満足しています。ただ、その中の勤務となるため自分の意見がなかなか言えず、キャリアを形成しようにもかなり細々としたものになることは否めません。また仮に転職しようにも、2人の子持ちで時短勤務者となると不可能なような気がしてなりません。よって選択肢としてはとても狭いものを感じます。(34歳 女性 勤続年数 10年 事務職)
- 3-13 自分自身の年齢から今の職場で定年まで勤務すると考えると、キャリアを形成していくという事に興味や意欲は大いにあります。ですが今の職場では、学歴基準なのか、男性を優先して研修などをを行い、女性にはありません。必然的に追い越されてしまう現状です。女性は自分で勤務時間以外に講習費を払いキャリアを形成するしかありません。そうなるといつまでも現状維持のままでです。差別なく見てほしいと願うので第三者の相談員の方がいてくれたらと思います。(37歳 女性 勤続年数 8年 事務職)

【40代】

- 3-14 キャリアについては積めるとは正直思っていません。ただきちんと与えられた仕事をして、給与を頂ければいいです。前は違いましたが、正直女子社員はそういう存在になっていますので特に多くは望みません。家庭と仕事の両立が出来れば十分です。ただやはり家族のために仕事をしていますので、経済的にもう少しきちんと評価してもらいたいかなとは思いますが、それも子どものこととかで会社にも負担になってると言われればそれまでだから、経済的なこともあります。子育てについての支援の方が有難いと思います。今後、子どもが手を離れるとまた違った意識で仕事と向き合う事になるのかもしれません。(42歳 女性 勤続年数 22年 事務職)
- 3-15 共働きをして家庭と子育て（小学校2年）をしながら正社員でフルタイムで働いています。学校行事なども多く会社には休みを頂いたり、時間的に調整させて頂ける状況ですが、春休み、夏休み、秋休み、冬休みなどもあり、正社員でも働き方に選択肢が出来る制度があればと思います。会社に重点をおいて働いている方は子供が登校拒否やゲーム依存症になるケースが多いと聞きます。又、親の介護については今はなんとか動けますが今後動けなくなったりなどどうしたらよいか、どのような選択肢があるかなどの相談ができればと思います。(48歳 女性 勤続年数 25年 事務職)

【50代】

- 3-16 個人的なキャリアは組織で有効な時もあるが配属部署により有効とはいえない場合もある。キャリアも大事だが現在担当している部署ではそのキャリアが有効とは限らない。また、そのキャリアが有効な部署ばかりへも異動とも限らない。会社が従業員の持っているキャリアや経験を基に異動をすれば適材適所となり仕事も効率よくこなす事が出来るのではと考えます。(50歳 女性 勤続年数 30年 事務職)
- 3-17 昇格について、男性が優遇されている。(58歳 女性 勤続年数 40年 事務職)

4. 無関心群

◆男性

【20代】

- 4-1 キャリア形成をする上でも安心して暮らせる生活基盤やそのための制度がまず根底にあることが必要不可欠だと思います。キャリア形成も大事かもしれません、人はキャリア形成の前に生活をしなければならず、それも先行き不安では意欲もわきません。社会全体での生活に根ざした制度を望みます。 (26歳 男性 勤続年数 4年 事務職)
- 4-2 今までの勤務態度や仕事の結果で、どのような仕事が向いているか相談又はアドバイスが貰える環境があれば良いなと思っています。 (29歳 男性 勤続年数 9年 専門／技術職)

【30代】

- 4-3 キャリアは自分で考えるものだが、自分を含めてその意識を持った人材は少ないと感じます。キャリアとは?キャリア形成とは?などキャリアを考える機会の提供(セミナーなど)が必要ではないかと思います。 (32歳 男性 勤続年数 14年 生産／現業職)
- 4-4 その時に応じた明確な目標を与えてほしい。スキルアップ講習や役職の明確な役割を教えてほしい。今後の自身の仕事上の方針を相談できる外部組織と連携してほしい。 (36歳 男性 勤続年数 9年 販売／営業職)

【40代】

- 4-5 不透明な部分をクリアにできれば多少は社員の「やる気」にも繋がるのではないかと思います。経営者は数字のみの判断で改善策を要求するが、現場の実態をもっと理解する必要があると思います。 (43歳 男性 勤続年数 22年 管理職)
- 4-6 人数の少ない会社でキャリア形成にかける時間や金銭はわずかであり、あまり希望的な意欲はわからない。また個人的なキャリア形成を行おうとする意欲はまったくないように感じる。(周りの社員を見ても)日々の生活を成立させることや個人的趣味を楽しむことに捕らわれている。 (49歳 男性 勤続年数 10年 管理職)

【50代】

- 4-7 人にはそれぞれ向き、不向きな仕事がある。企業に入るまでは、自分の意志でやりがいのある仕事を見つけ、就職し、企業内ではいやが上でも人事異動で最もやりたくない仕事に就いてもやらざるを得ない。この矛盾した現実に日々憂鬱な状況を隠し切れない。 (51歳 男性 勤続年数 30年 事務職)
- 4-8 大企業と中小企業ではキャリアのレベルが違いすぎる。これは、大企業だけ、中小企業だけでも違うと思う。自分の能力にあった企業や職場を探すことは難しいものである。 (57歳 男性 勤続年数 10年 事務職)

4. 無関心群

◆女性

【20代】

- 4-9 キャリアを形成していく中での不満や相談ができるような体制があると、より効果的に環境等が変わっていくのかなと思いました。そのため、社員を対象とした相談窓口のような部署があるといいと思います（29歳 女性 勤続年数 6年 事務職）
- 4-10 結婚した時はとくに仕事への支障は全く感じていませんでしたが、出産、育児休暇明けに復帰した今、仕事の内容が以前に比べてとても薄くなりました。まだ子供が小さいので、突然休みを頂かなくてはならなかつたりすることがあるので、仕方がないのかなと思いますが、以前に比べて仕事を一生懸命しているという感覚が持てません。出産して復帰後は精神的にも、体力的にも色々と感じたり考えたりすることがあると思うので、育児休暇明けのフォローがあるといいかなと思います。（28歳 女性 勤続年数 6年 事務職）
- 4-11 今の会社で自分がどのようにキャリアアップしていくのかが全く想像できない。自分のキャリアを振り返ったり考えたりする機会（研修等）が定期的にあれば良いと思う。（29歳 女性 勤続年数 6年 事務職）

【30代】

- 4-12 男性は総合職、女性は一般職という風に区切られている時点でキャリアアップは出来ないと思っています。（30歳 女性 勤続年数 8年 事務職）
- 4-13 現在、会社のビジョンが見えにくい状況ですので、まずその点をはっきりさせていただきたいと思っています。そのビジョンに伴って、社員の求められていることも見えてきますし、必要な支援や制度も変わってくると思います。キャリアを積みたい、続けたいと思える会社であってほしいです。（31歳 女性 勤続年数 8年 その他）
- 4-14 現在は子育てしながらフルタイム勤務しているので、子育て優先の働き方になっている。しかし今後（3年後、5年後、10年後）は優先度をシフトしていくと思うので、その時どきに仕事の見通しを提示してくれて、それについて、何ができるか、何が必要かなど 考える仕組みがあり、相談できる上司がいて、自分のキャリアをデザインしていくこと。途中で、振り返ったり立ち止まって考えたりできる風土があればいい。（35歳 女性 勤続年数 1年 専門／技術職）

【40代】

- 4-15 相談室等のような特別な設置までは必要ないと思いますが、職場の上司がもう少し社員の考えに耳を傾けたり、関心を持っていただければ、心のわだかまりなく、仕事に対し意欲的に取り組めるのではないかと思います。（41歳 女性 勤続年数 20年 事務職）
- 4-16 職場の制度は整っている方だと思います。反対に、その制度を積極的に活用、利用できるような自信が自分には無いように思います。（45歳 女性 勤続年数 25年 事務職）

【50代】

- 4-17 現在契約社員という立場で勤務していますが、制度がなく働き甲斐はないので、とりあえず自分の業務又は与えられた業務をこなしているが、勤続年数が長くなるといろいろな業務をしたいとは思う。（51歳 女性 勤続年数 15年 事務職）
- 4-18 キャリア開発室を利用しやすい環境の整備を期待します（57歳 女性 勤続年数 20年 事務職）

【参考5】

個人向けキャリア健診についてのニーズ調査実施形態別プログラム例

【個人面談のプログラム例】

■参加人数：1回1名 ■時間：1回 60分（アンケート記入時間も含む。）

時間	面談の流れ
0:00	I. 場面設定 <ul style="list-style-type: none">・自己紹介・個人面談の目的・守秘義務について
0:10	II. キャリアについての自己診断シート <ul style="list-style-type: none">・キャリアについての自己診断シート記入・キャリアについての自己診断シート振り返り
0:40	III. 面談の振り返り
0:50 1:00	・アンケートへのご協力

【小グループ面談のプログラム例】

■適性参加人数：1回4名 ■時間：1回2時間

時間	セッション名
0:00	I. オリエンテーション ・自己紹介 ・キャリアとは ・グループワークについての理解
0:30	II. キャリアチェックシート ・キャリアについての自己診断シート記入 ・グループシェア ・キャリアについての自己診断シート振り返り
2:00	III. 全体の振り返り ・アンケートへのご協力

【中グループ面談のプログラム例】

■適性参加人数：1回10名

■時間：1回3時間

時間	セッション名
0:00	I. オリエンテーション <ul style="list-style-type: none">・自己紹介・キャリアとは・グループワークについての理解
0:50	II. キャリアチェックシート <ul style="list-style-type: none">・キャリアについての自己診断シート記入・グループシェア・キャリアについての自己診断シート振り返り
2:00	III. 課題の確認 <ul style="list-style-type: none">・課題シート記入・課題の振り返り
2:45	IV. 全体の振り返り
3:00	・アンケートへのご協力

【参考6】 個人向けキャリア健診についてのニーズ調査課題シート

課題シート

()

何を

⇒

どうやって

⇒

いつから（いつまで）

⇒

()

何を

⇒

どうやって

⇒

いつから（いつまで）

⇒

【参考7】個人向けキャリア健診についてのニーズ調査 プログラム受講後アンケート

本日は、お忙しい中、キャリア健診プログラムにご参加いただき誠にありがとうございました。
個人が特定されないような集計データとして本事業の報告資料に活用させていただきますので、
以下のアンケートにご協力ををお願い致します。何卒ご協力のほどよろしくお願ひいたします。

講師記入欄

No.	講師名	実施日	月	日
-----	-----	-----	---	---

※ 太枠内の項目をご記入ください。

性別	男 · 女	年齢	勤務地（都道府県）
現在の会社での勤続年数	年	現在の勤務先に入社する前にフルタイムで勤務したことのある会社の数	社
現在の主たる職務 (複数ある場合は、最も中心的なものを一つ)	1. 管理職 2. 事務職 3. 専門／技術職 4. 販売／営業職 5. サービス職 6. 運輸／通信 7. 生産／現業職 8. その他 ()		

① 本日のプログラムを受講してみていかがでしたか？全体の感想をお聞かせください。

良くない	あまり 良くない	ふつう	良い	大変良い
1	2	3	4	5

そう思う理由をお聞かせください

② プログラムの内容は理解できましたか？

分かりにくかった	少し 分かりにくかった	ふつう	まあ理解できた	よく理解できた
1	2	3	4	5

1、2とお答えになった方にお尋ねします。特にどこが分かりにくかったですか？

③ 講師の対応はいかがでしたか？

良くない	あまり 良くない	ふつう	良い	大変良い
1	2	3	4	5

そう思う理由をお聞かせください

④ プログラムに参加した経緯について、当てはまるほうにチェックしてください。

- 自ら希望して
 指名を受けて →誰から：1. 上司 2. 人事 3. その他 ()

⑤ 受講時間はいかがでしたか？

短い	少し短い	ちょうど良い	少し長い	長い
1	2	3	4	5

⑥ 受講者人数についてどう思われますか？

少ない	少し少ない	ちょうど良い	少し多い	多い
1	2	3	4	5

⑦ プログラムを受けたことで、あなたご自身のキャリアに対する関心は高まりましたか？

あまり 高まらなかった	高まらなかった	ふつう	少し高まった	高まった
1	2	3	4	5

その理由をお聞かせください

⑧ 以下、キャリアチェックシートの項目についてお尋ねします。

⑧ -1 受講前の各項目に対するあなたの意識の高さを5段階で評定してください。

	低い	少し低い	ふつう	少し高い	高い
A 自己理解への意識	1	2	3	4	5
B 将来イメージへの意識	1	2	3	4	5
C 身体と心の健康への意識	1	2	3	4	5
D 仕事と生活の調和への意識	1	2	3	4	5

⑧ -2 受講後、各項目に対する意識の高さはどのように変化しましたか？その理由もお答えください。

A 自己理解への意識	低くなった	・ 変わらない	・ 高くなった	理由：
B 将来イメージへの意識	低くなった	・ 変わらない	・ 高くなった	理由：
C 身体と心の健康への意識	低くなった	・ 変わらない	・ 高くなった	理由：
D 仕事と生活の調和への意識	低くなった	・ 変わらない	・ 高くなった	理由：

⑧ -3 今後会社からの支援を期待する項目に○をおつけください。（複数回答可）

A 自己理解 B 将来イメージ C 身体と心の健康 D 仕事と生活の調和（ワークライフバランス）

具体的にどのような支援を期待しますか？

⑨ プログラムで使用した教材について、それぞれの評価をお願いいたします。

	不満	やや不満	どちらともいえない	満足	大変満足
キャリアチェックシート	1	2	3	4	5
課題シート（中グループ面談のみ）	1	2	3	4	5

1、2と答えた方にお尋ねします。ご不満の内容を詳しくお書きください。

⑩ -1 今後このようなキャリア健診を受けてみたいと思われますか？

はい ・ いいえ

その理由をお聞かせください

⑩ -2 「はい」と答えた方にお尋ねします。希望する受講形態にチェックを入れてください。

- 個人面談 中グループ面談
 小グループ面談（4名程度） その他（ ）

⑪ プログラムの内容に追加してほしいと思われるものがありましたら、お選びください。

- 健康づくりに関する相談・研修 キャリア形成に関する情報提供
 資産形成に関する相談・研修 その他（ ）

⑫ こうしたプログラムを実施する場合、どういった期間で開催してほしいと思われますか。

- 定期開催： 1年に1回 ・ 3年に1回 ・ 5年に1回 ・ 10年に1回 ・ （ ）に1回
 節目実施： 昇格時 ・ 入社（ ）年後
 希望時： （ ）
 その他： （ ）

⑬ その他、ご意見ご感想がございましたらご自由にお書きください。

ご協力誠にありがとうございました。

【参考8】 単純集計データ集

企業における従業員のキャリア形成支援の状況についてのアンケート調査（図1～図30）

図1 回答企業所在地（人事向け調査Q2）

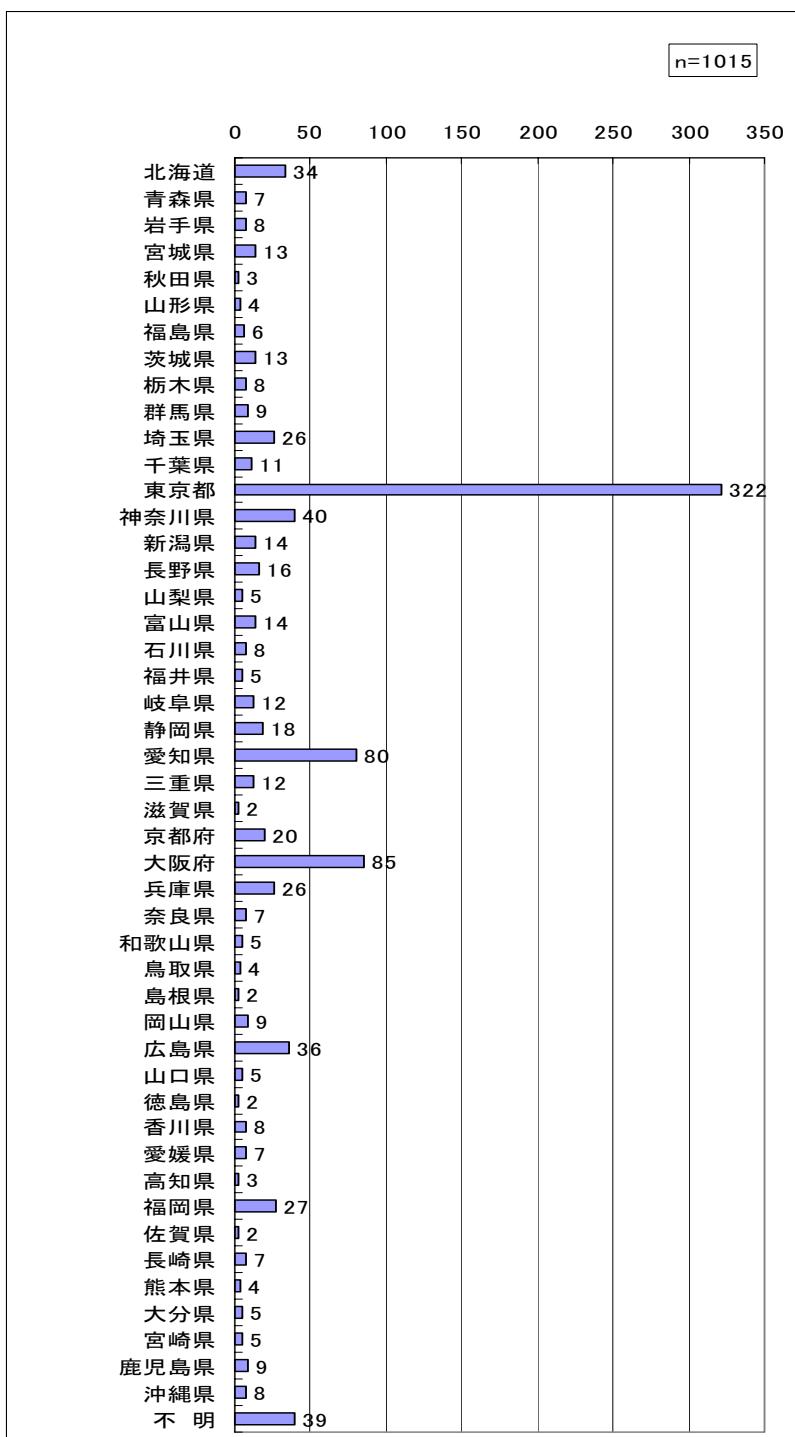


図2 回答企業資本金（人事向け調査Q3）

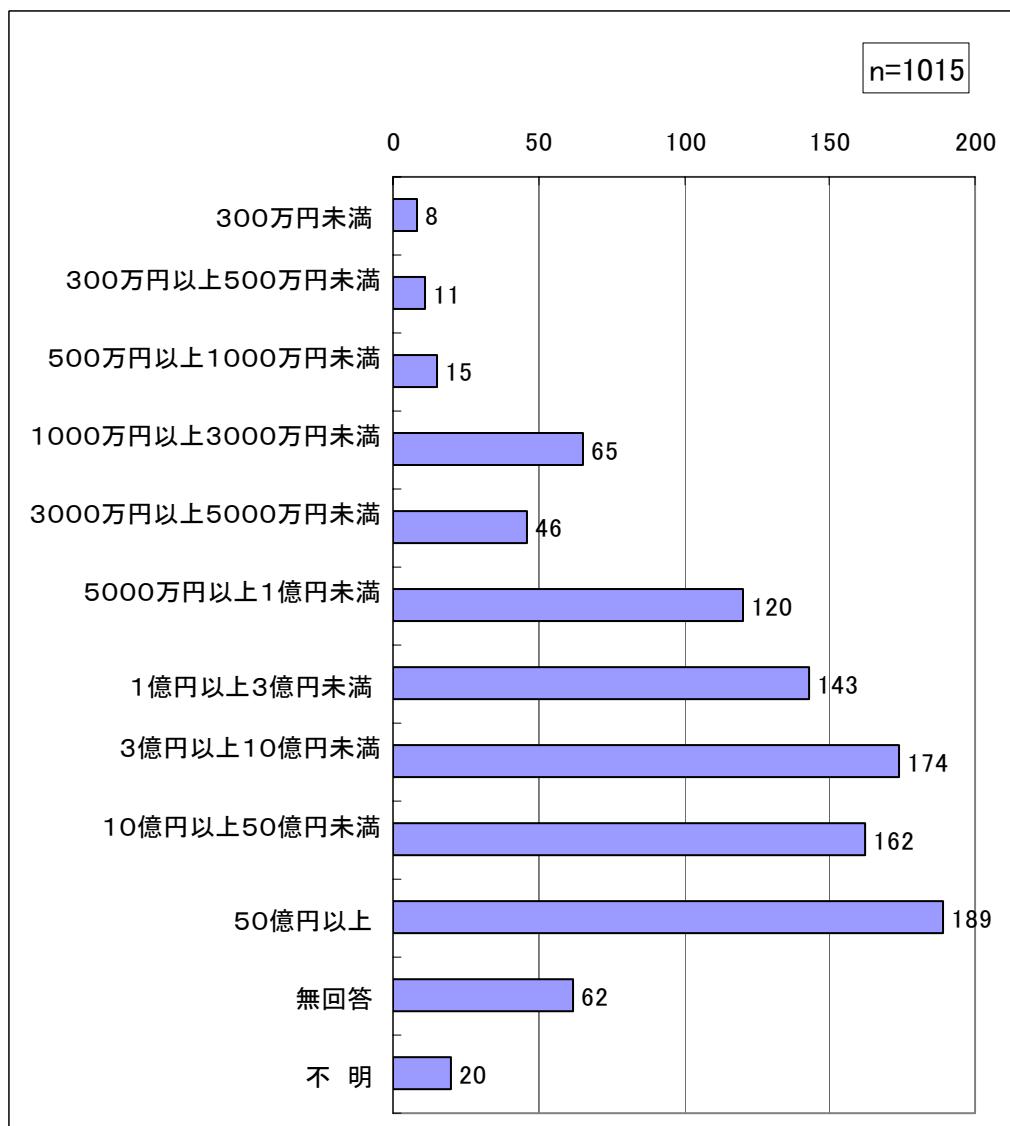


図3 回答企業の過去3年業績推移（人事向け調査Q8-1）

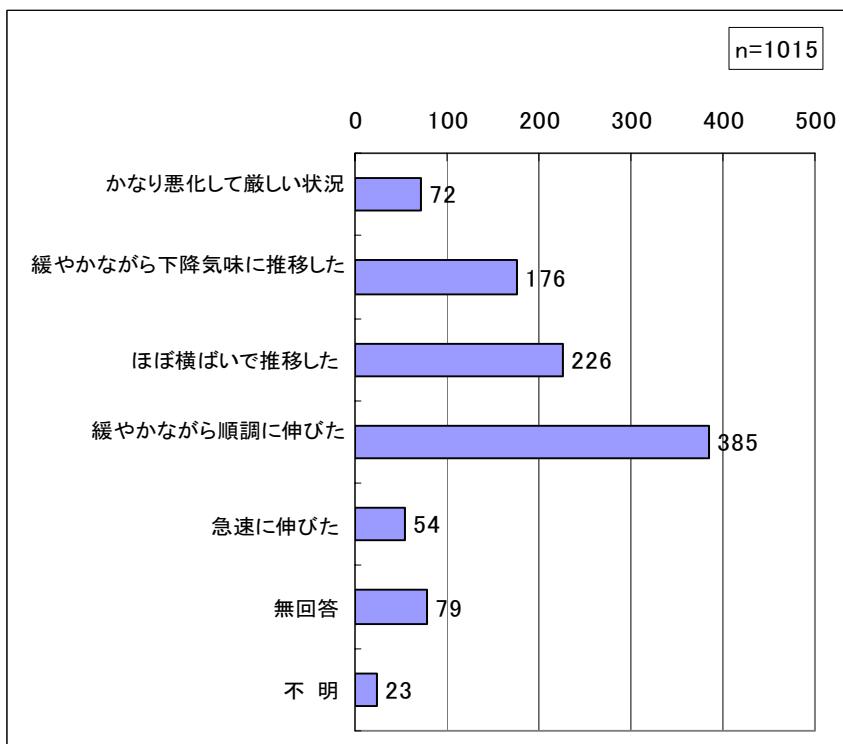


図4 回答企業の過去3年利益推移（人事向け調査Q8-2）

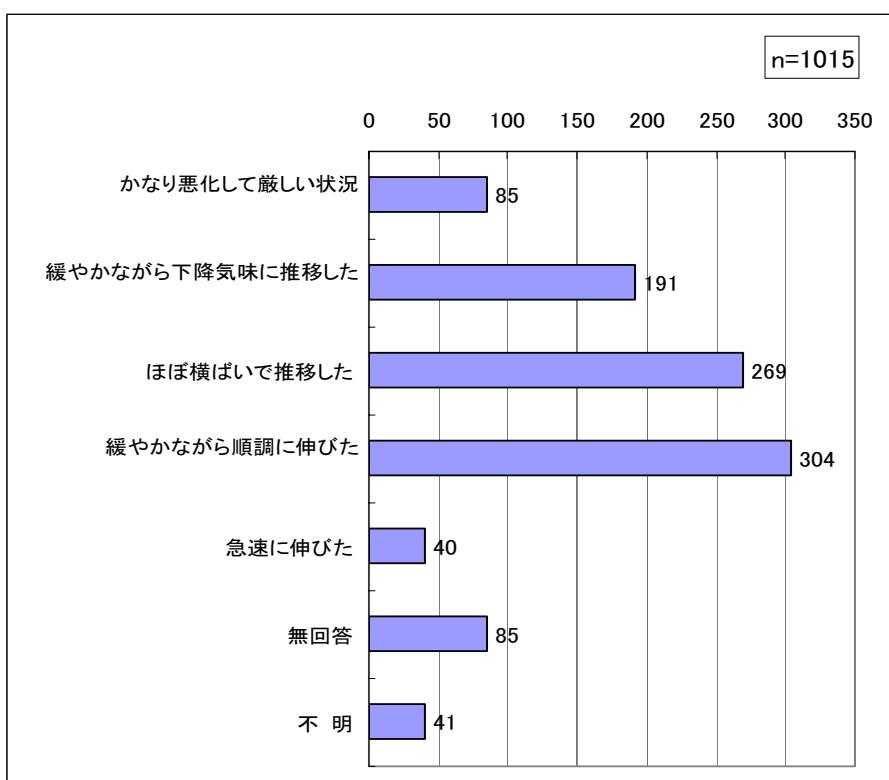


図5 回答企業の過去3年離職率推移（人事向け調査Q9-1）

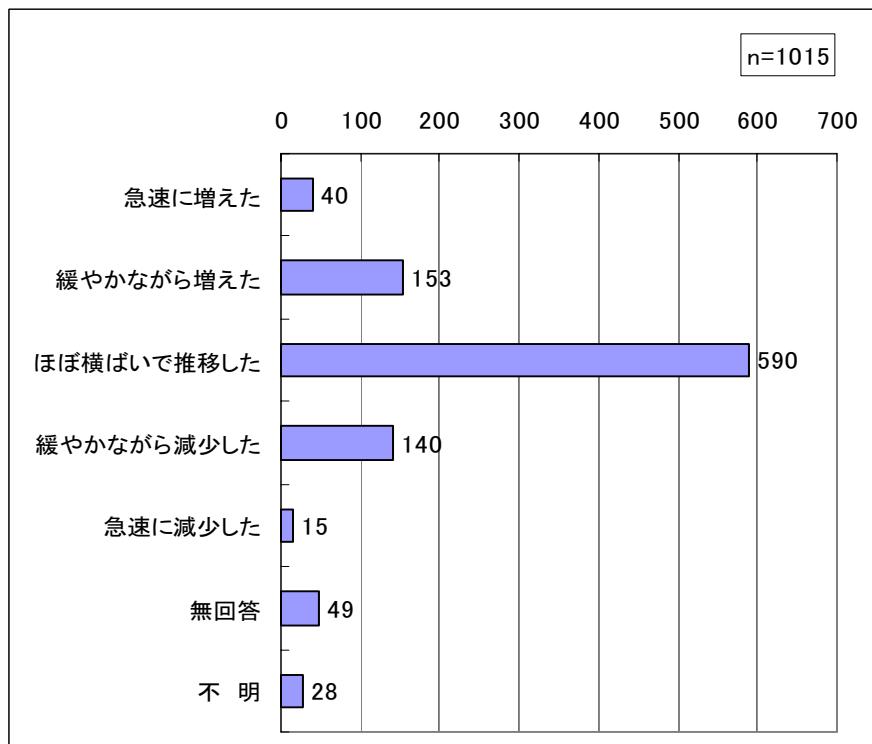


図6 回答企業の過去3年メンタル不全推移（人事向け調査Q10-1）

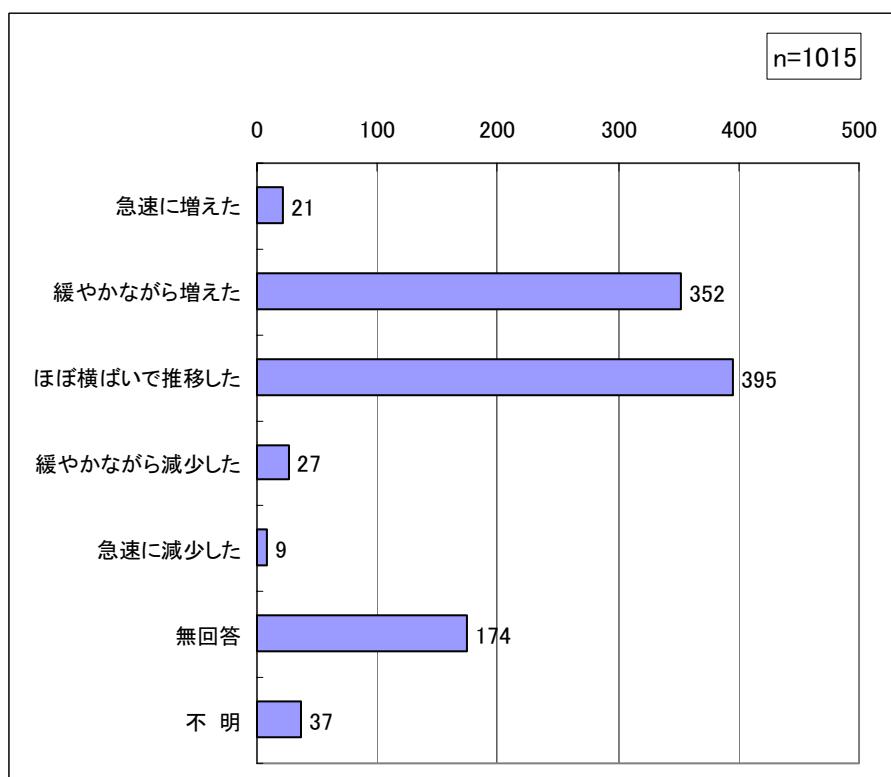


図7 回答企業の過去3年職務意欲推移（人事向け調査Q11-1）

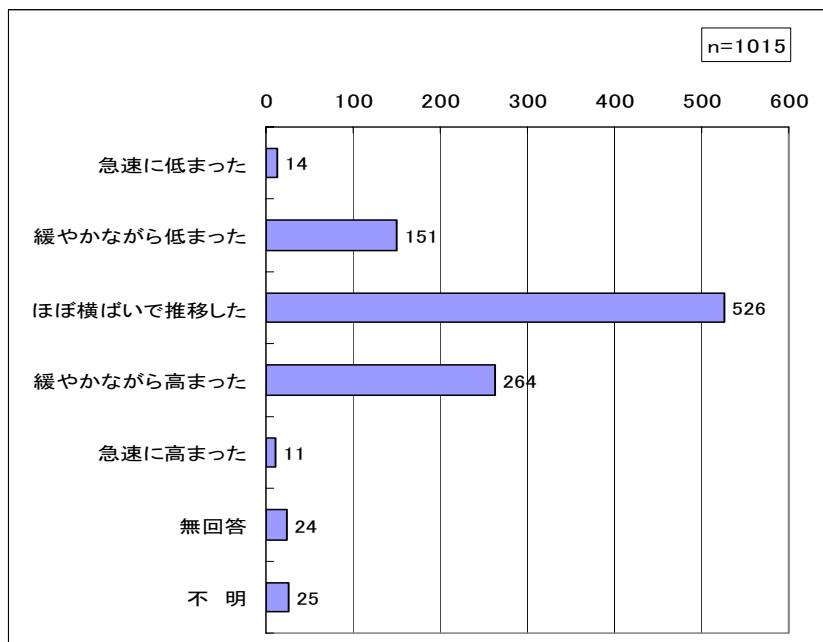


図8 回答企業の取組分類加算集計（人事向け調査Q13、Q19、Q25、Q31）

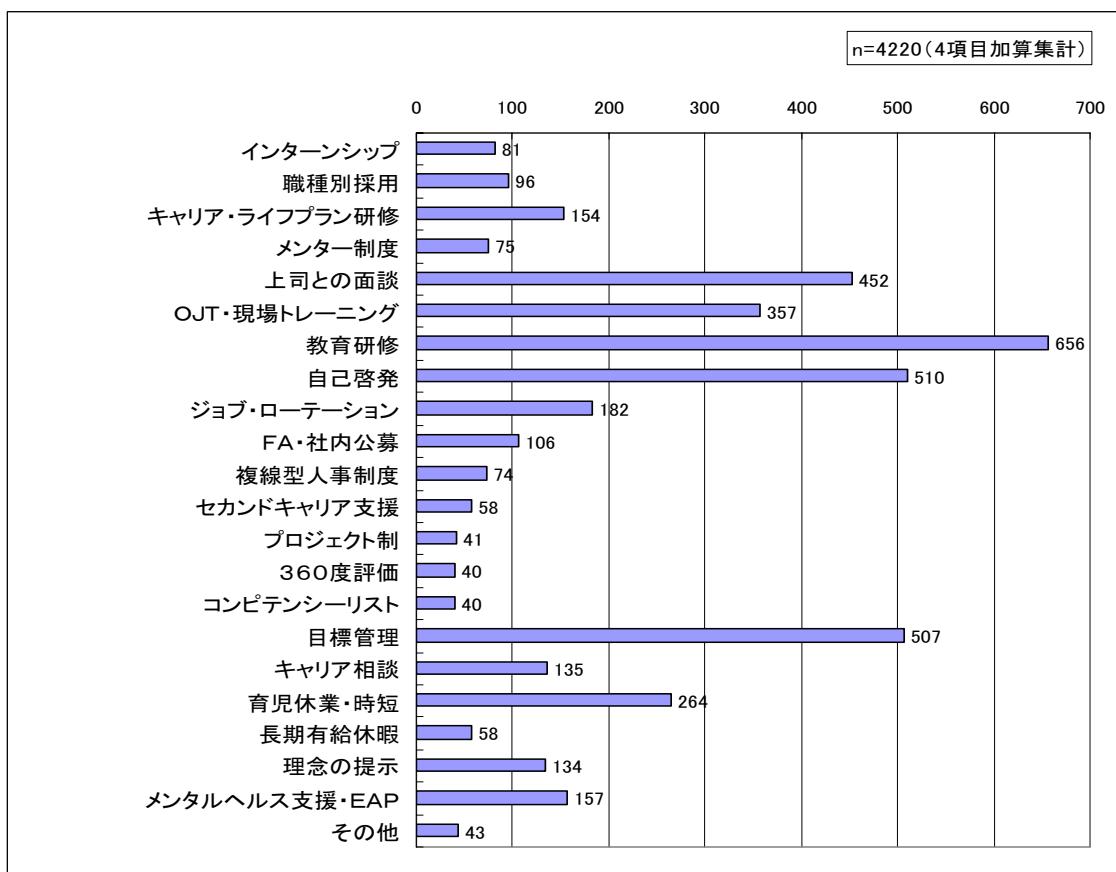


図9 回答企業の取組対象加算集計（人事向け調査Q14、Q20、Q26、Q32）

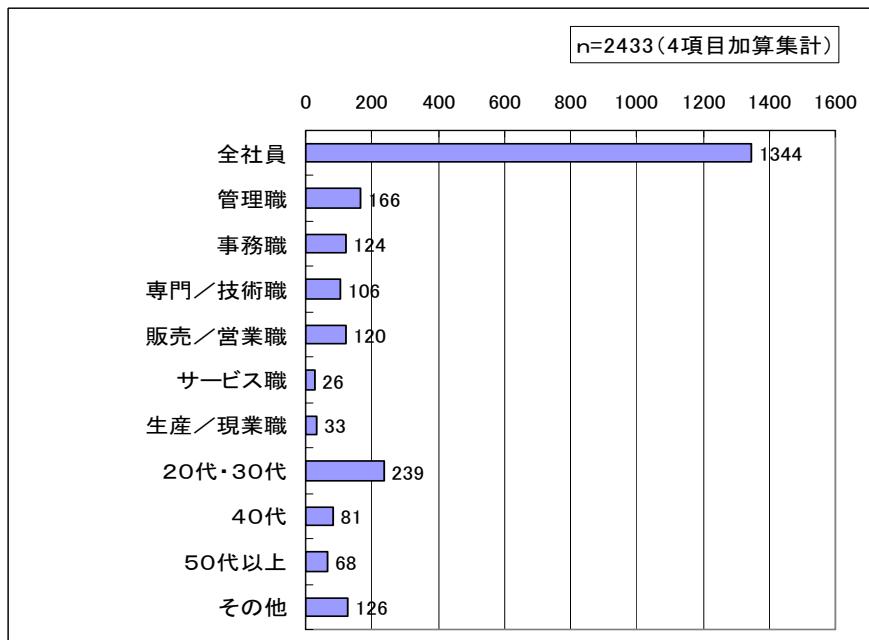


図10 回答企業の取組機能加算集計（人事向け調査Q15、Q21、Q27、Q33）

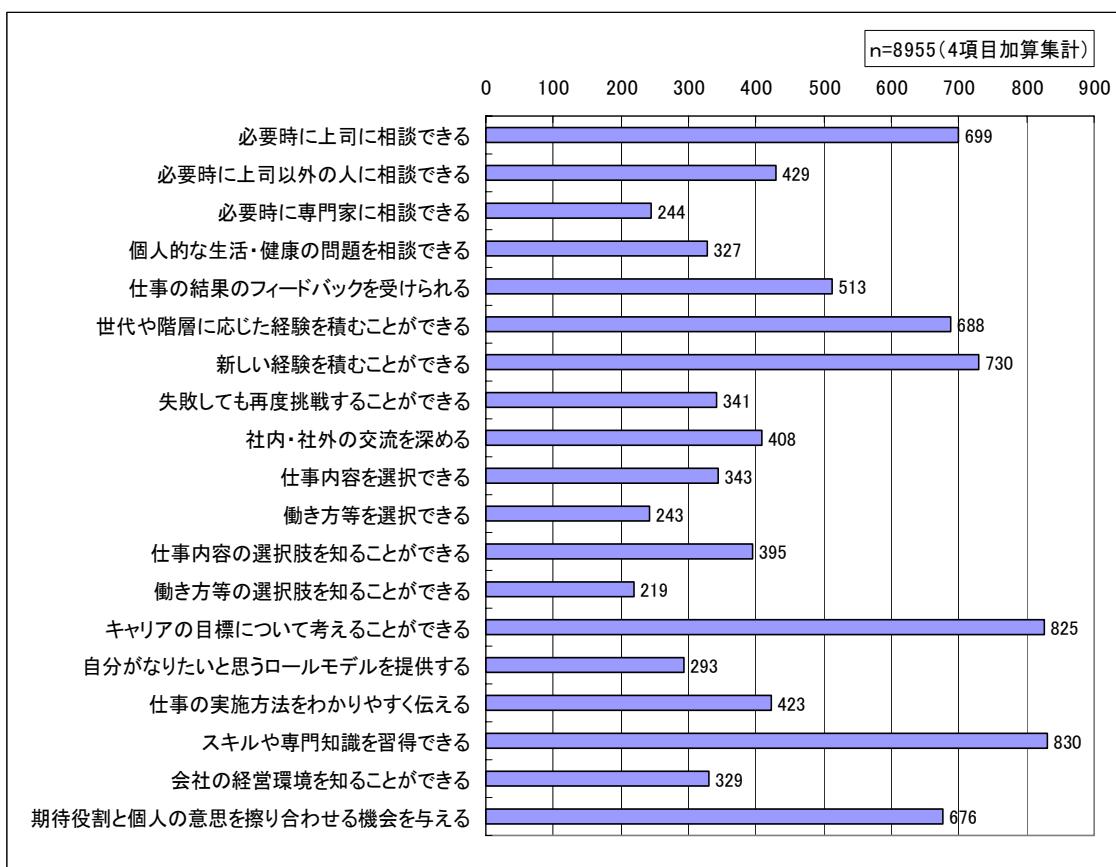


図11 回答企業の取組効果加算集計（人事向け調査Q16、Q22、Q28、Q34）

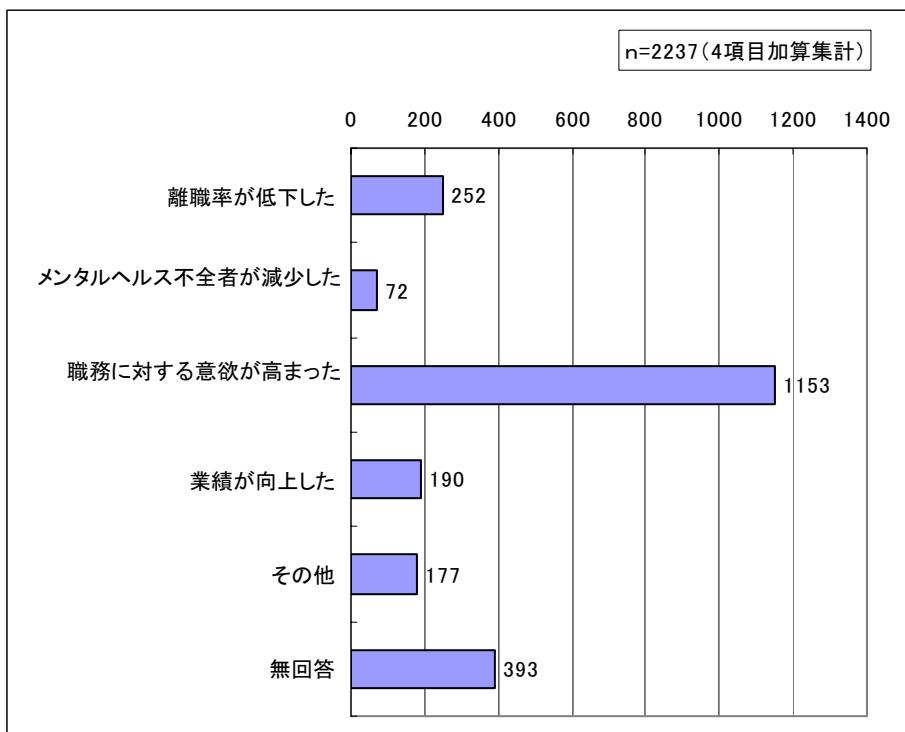


図12 回答企業の今後の取組分類（人事向け調査Q37）

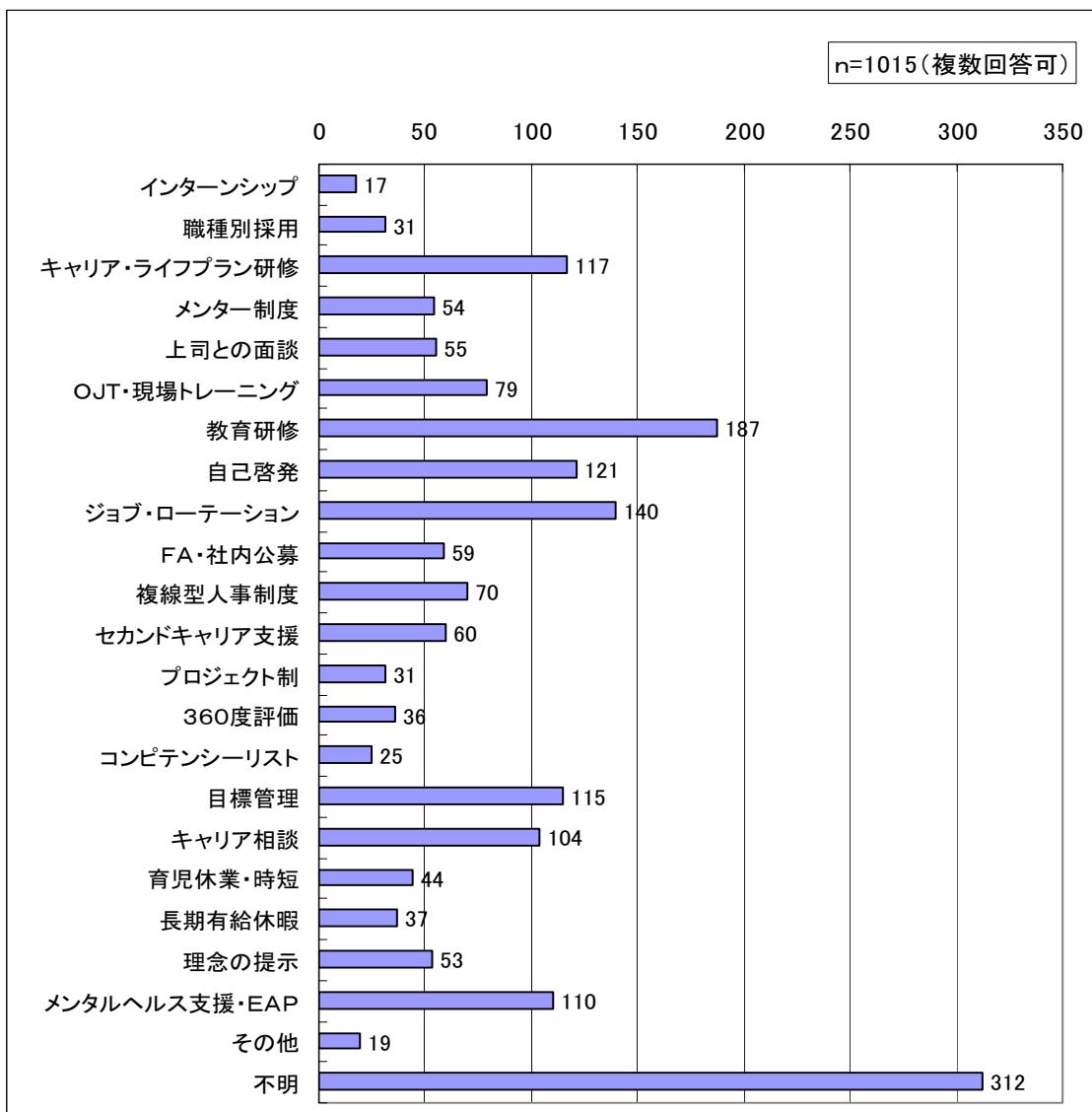


図13 回答企業の今後の取組対象（人事向け調査Q38）

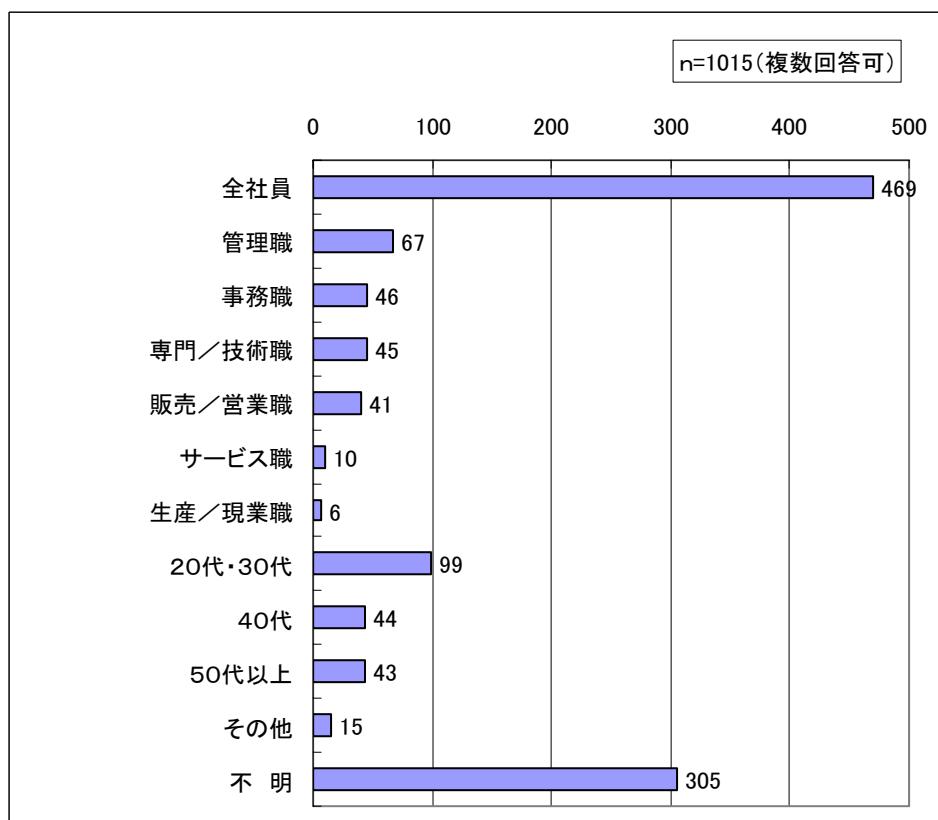


図14 回答企業の今後の取組機能（人事向け調査Q39）

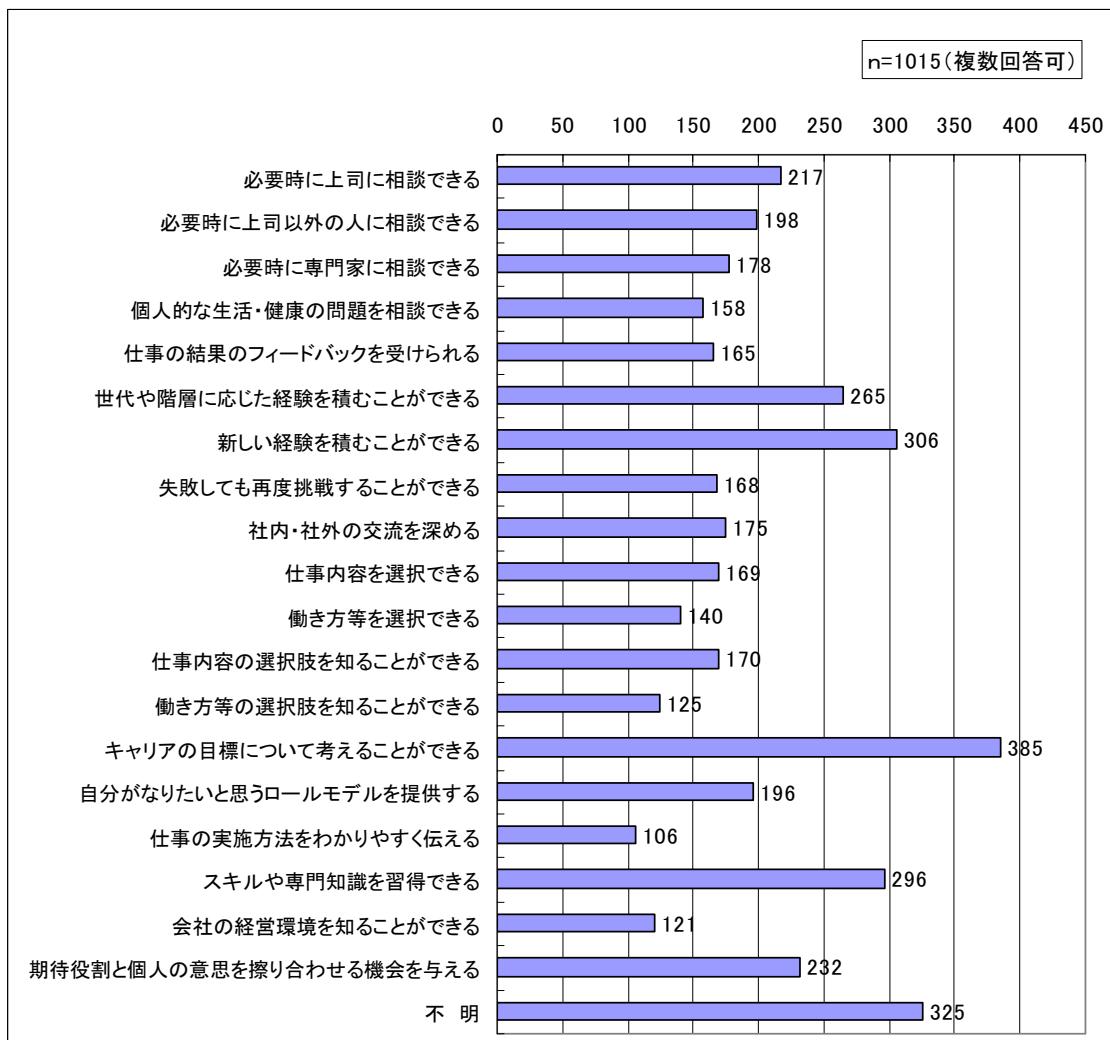


図15 回答従業員の勤務地（従業員向け調査Q44）



図16 回答従業員の年代（従業員向け調査Q45）

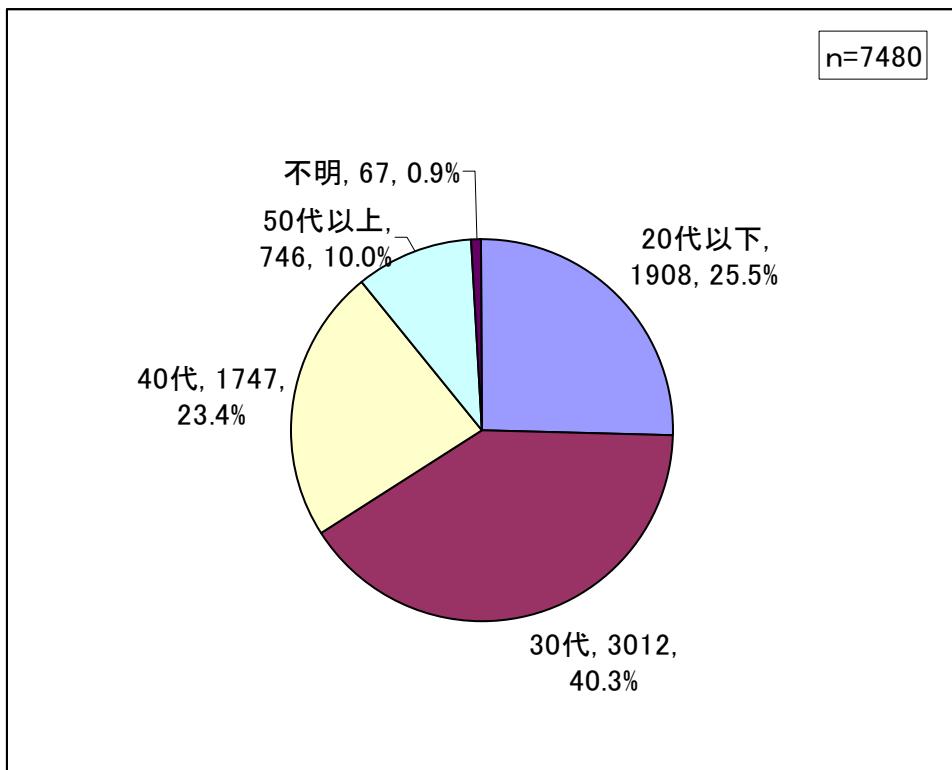


図17 回答従業員の性別（従業員向け調査Q46）

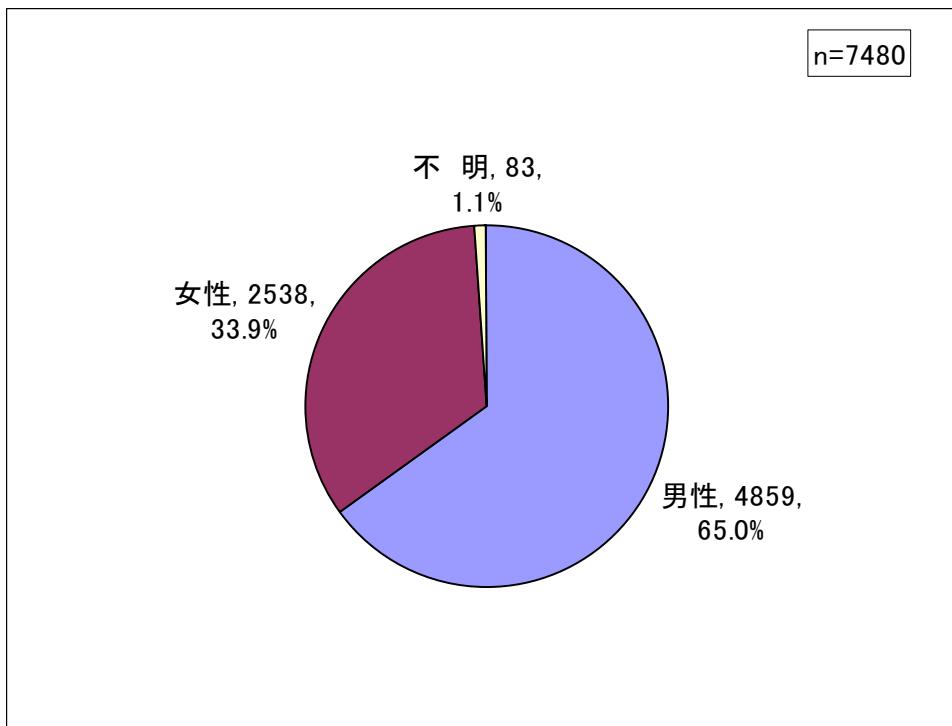


図18 回答従業員性別・年代分布（従業員向け調査Q45、Q46）

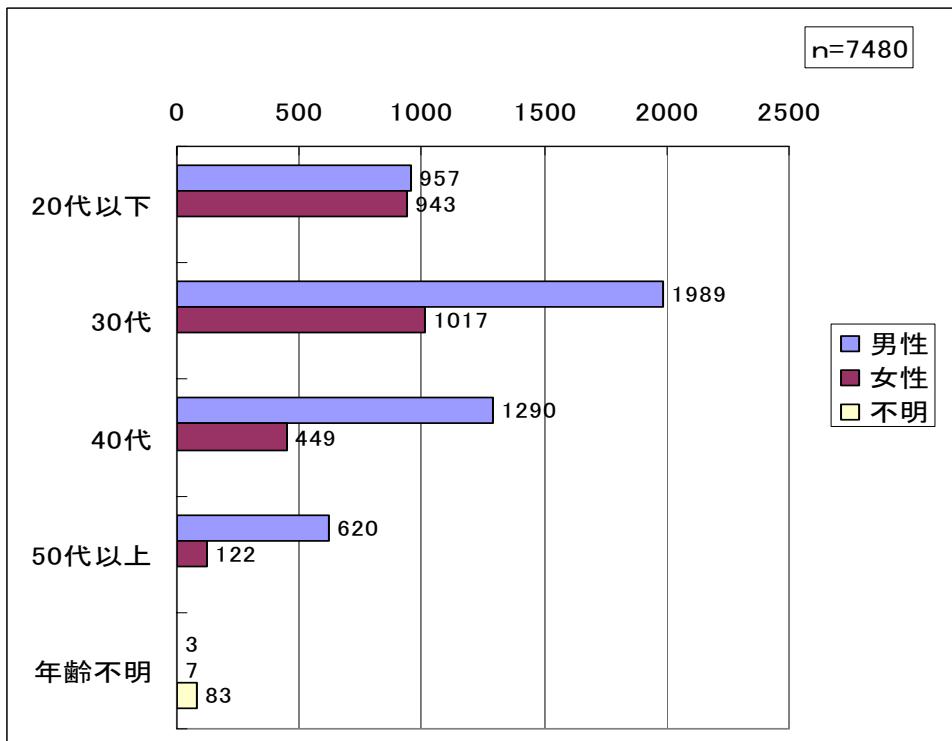


図19 回答従業員の勤続年数（従業員向け調査Q47）

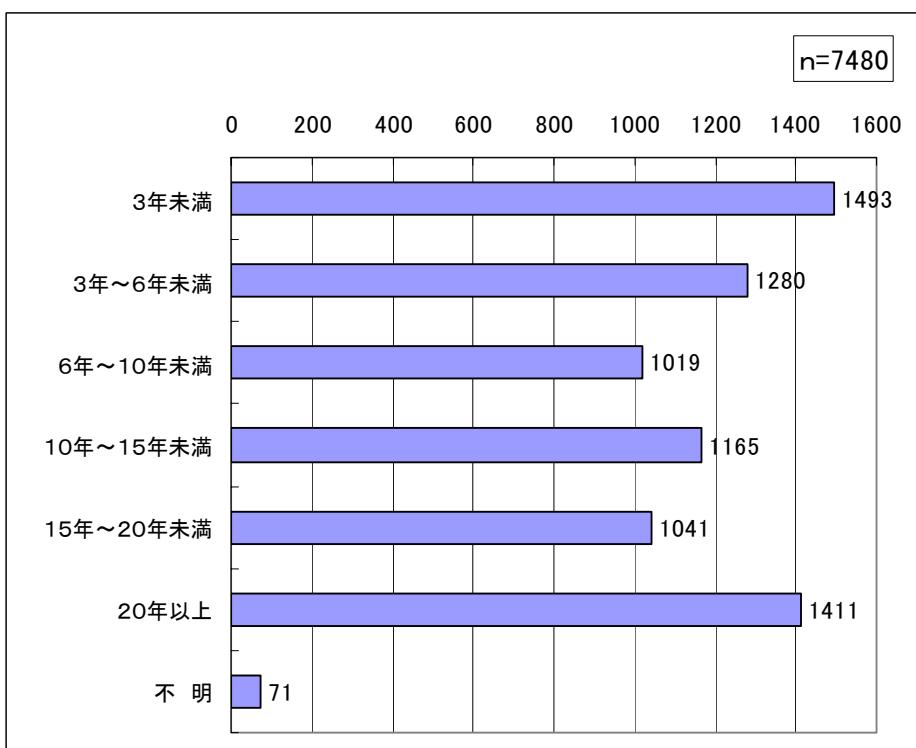


図20 回答従業員の以前の勤務会社数（従業員向け調査Q48）

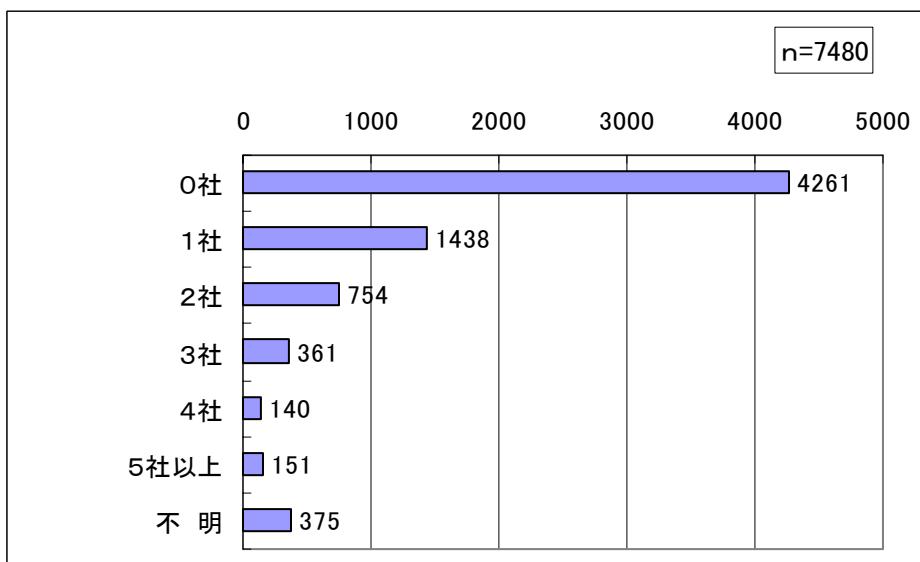


図21 回答従業員の現在の主たる職務（従業員向け調査Q49）

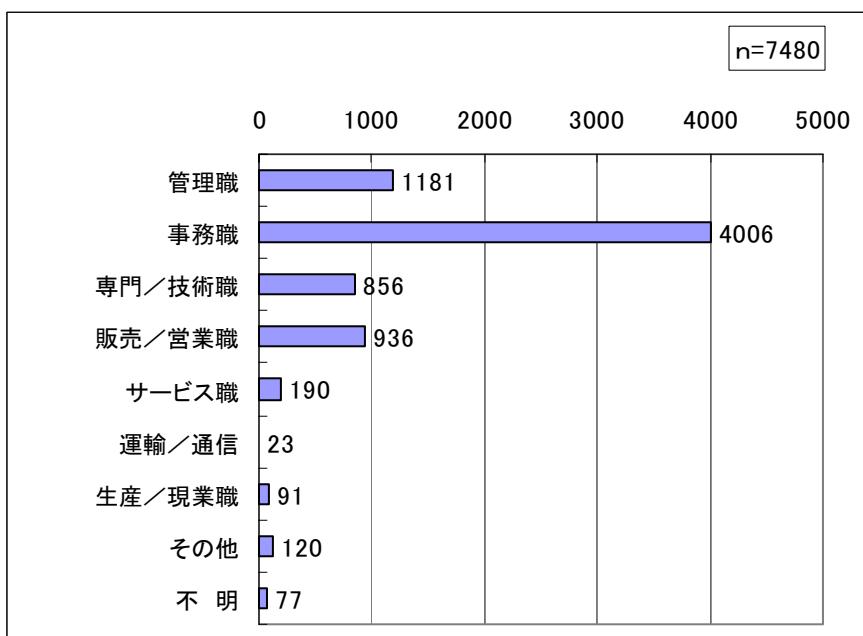


図22 回答従業員の経験職務（従業員向け調査Q50）

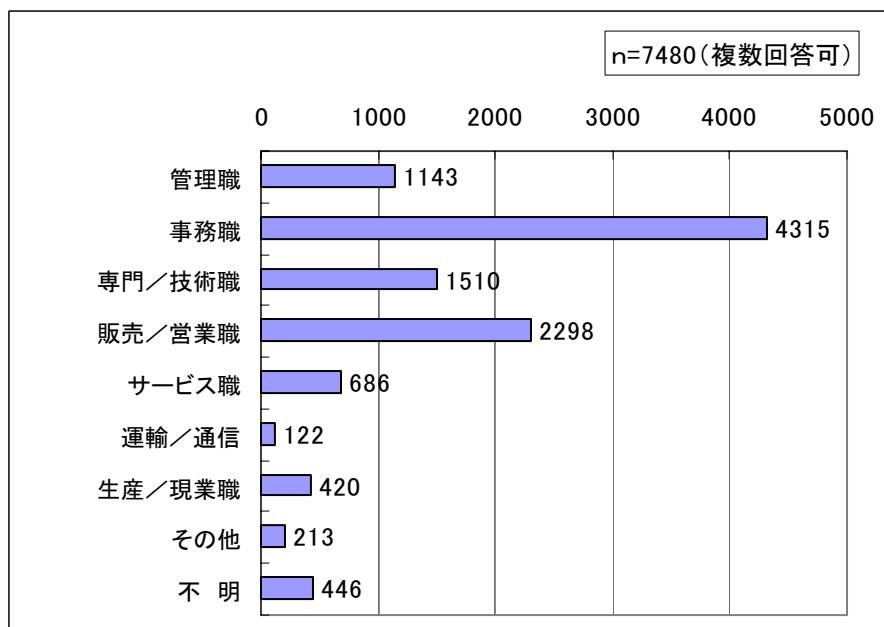


図23 従業員の各機能に対する希望（従業員向け調査Q51）

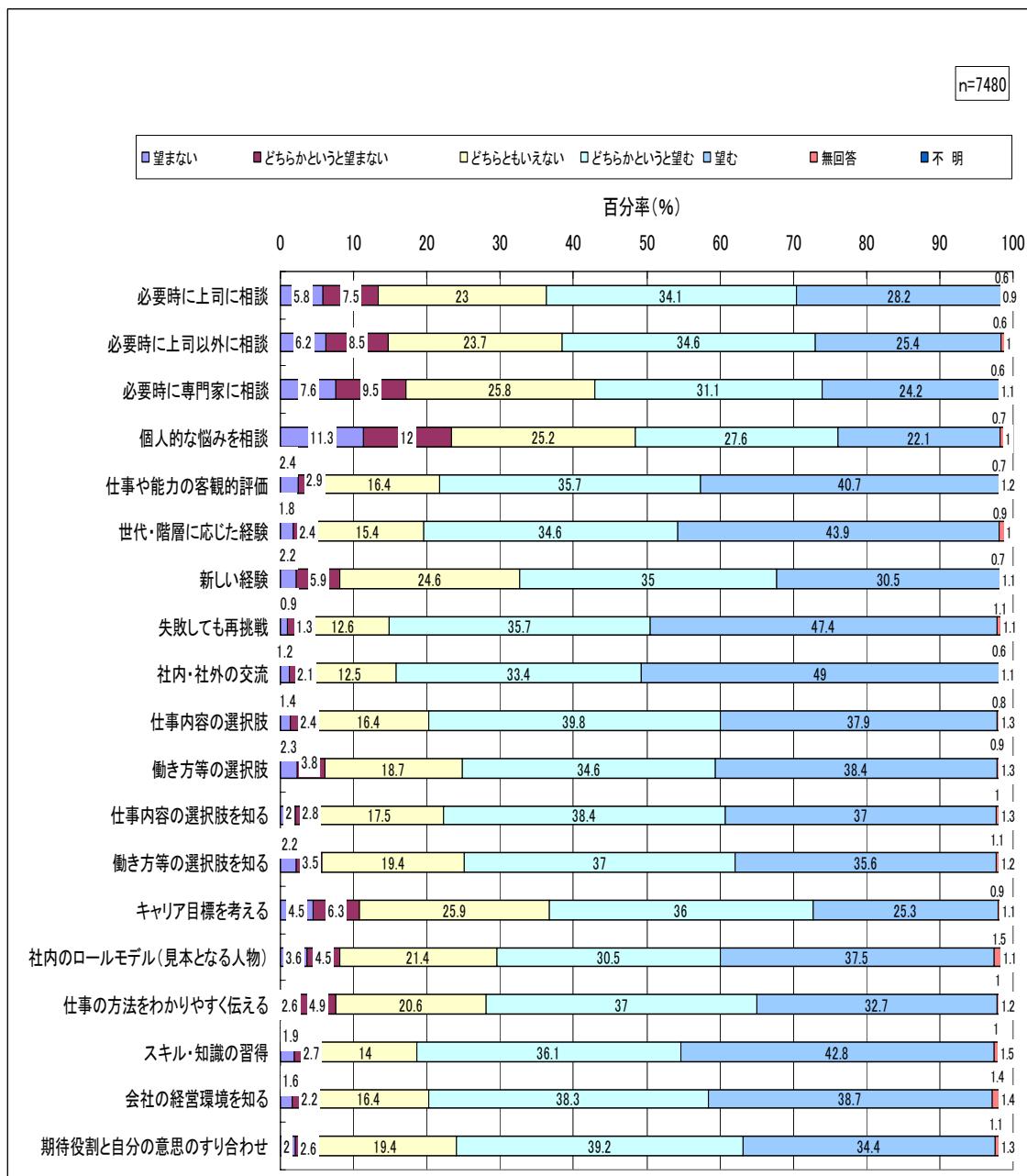


図24 従業員の各機能（仕組み・制度や風土）に対する満足（従業員向け調査Q52）

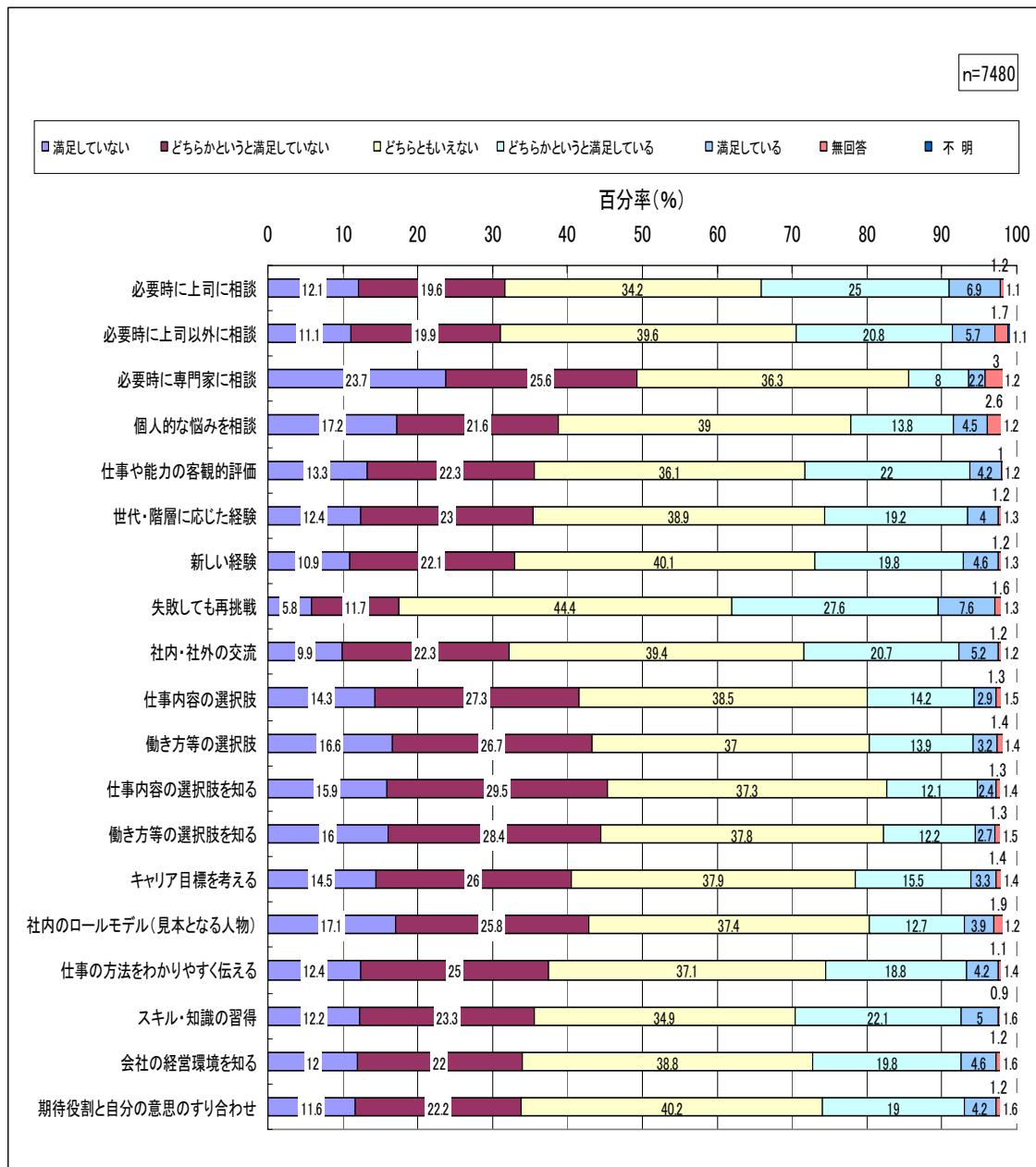


図25 従業員のキャリアへの関心（従業員向け調査Q53）

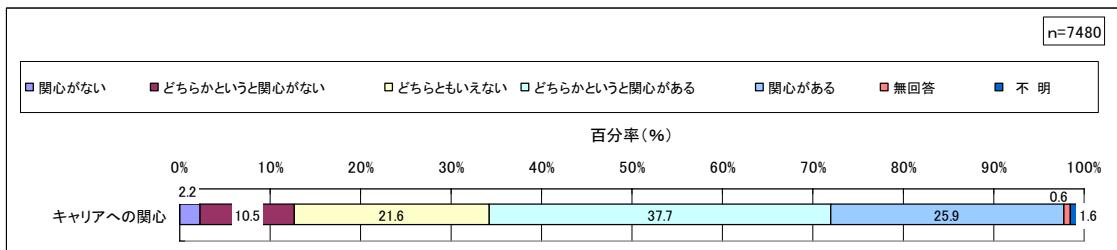


図26 従業員のキャリアに関する取組（従業員向け調査Q54）

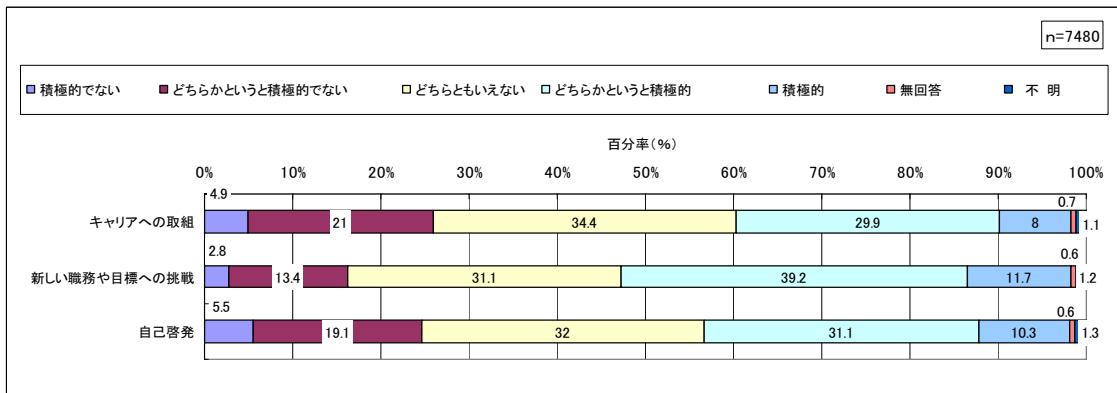


図27 従業員のキャリアに対する意識1（従業員向け調査Q55）

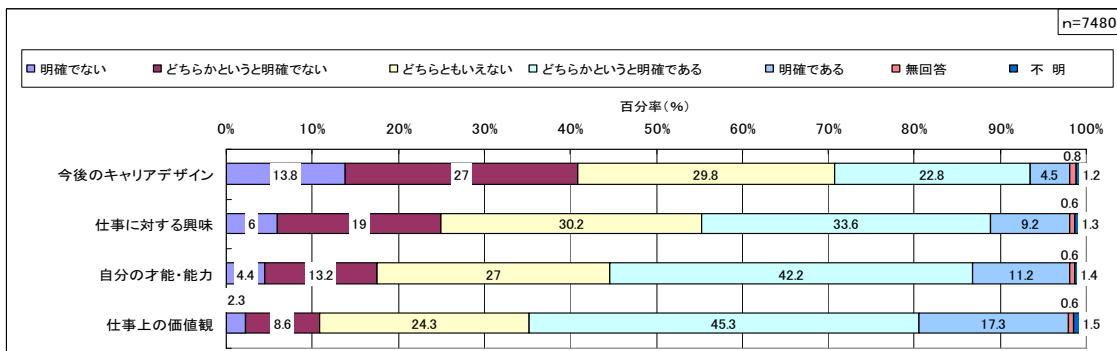


図28 従業員のキャリアに対する意識2（従業員向け調査Q56）

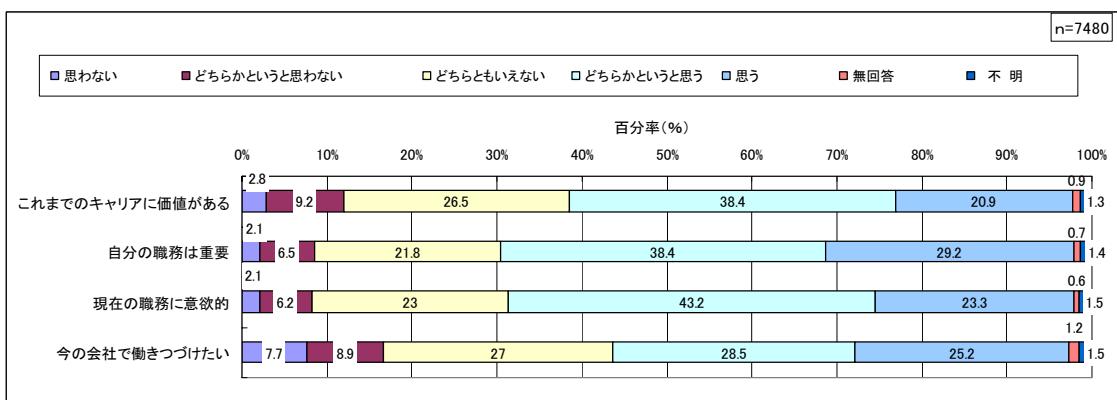


図29 従業員の1年以内遅刻・欠勤（従業員向け調査Q57）

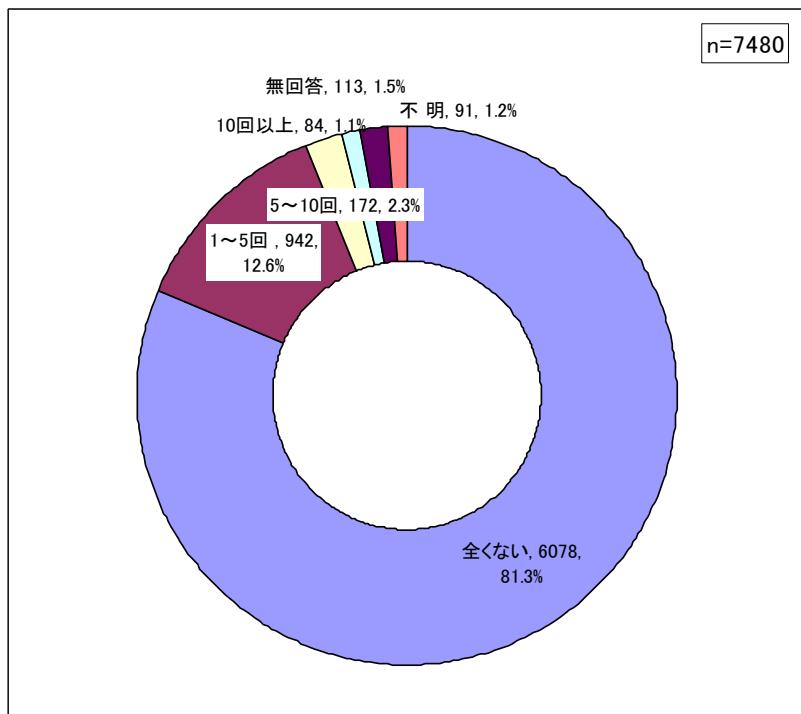
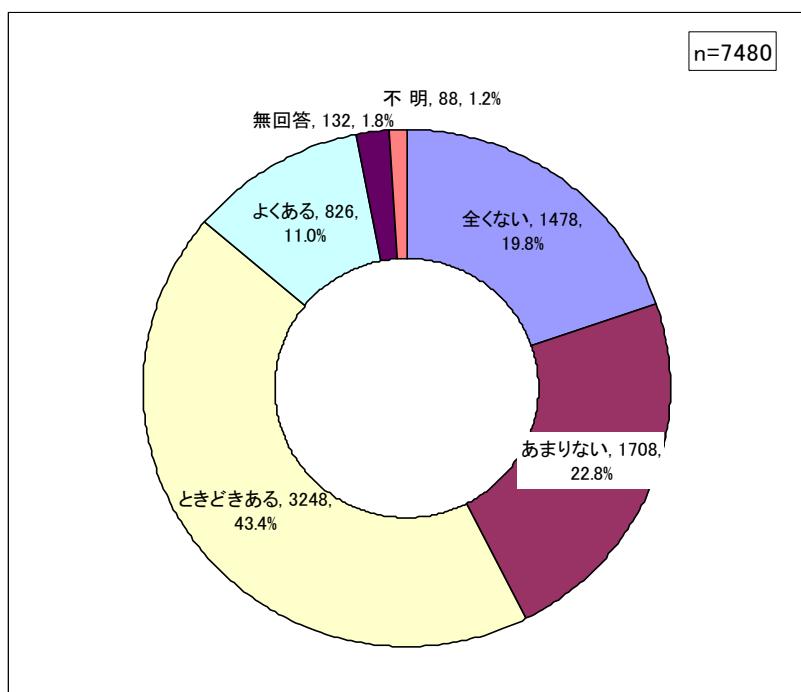


図30 気分が沈んで憂うつになる頻度（従業員向け調査Q58）



個人向けキャリア健診についてのニーズ調査プログラム受講後アンケート(図31～図35)

図31 回答者の性別・年代分布(個人向けプログラムニーズ調査)

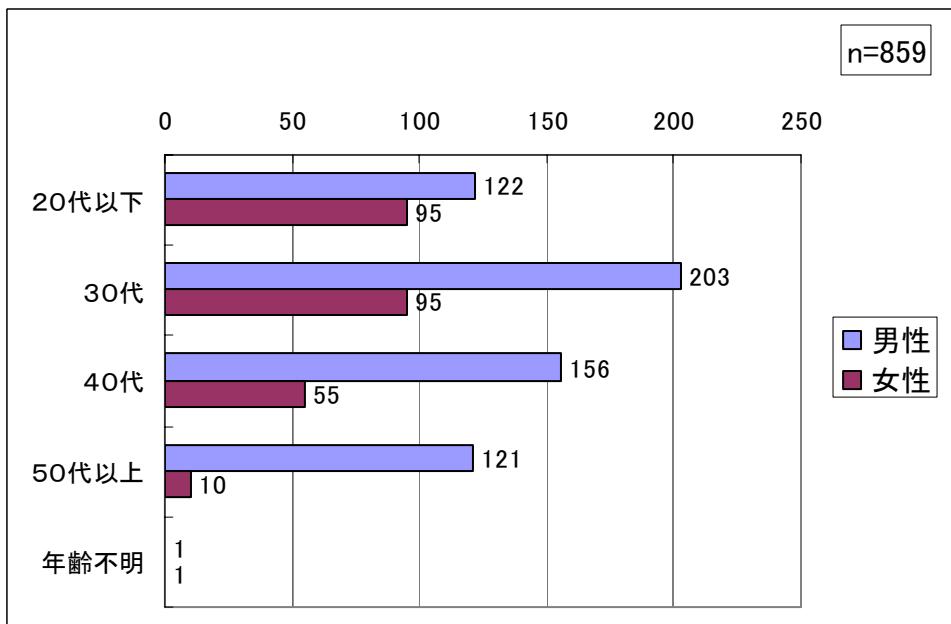


図32 受講形態別・年代別「今後キャリア健診を受けてみたいか」への回答(個人向けプログラムニーズ調査)

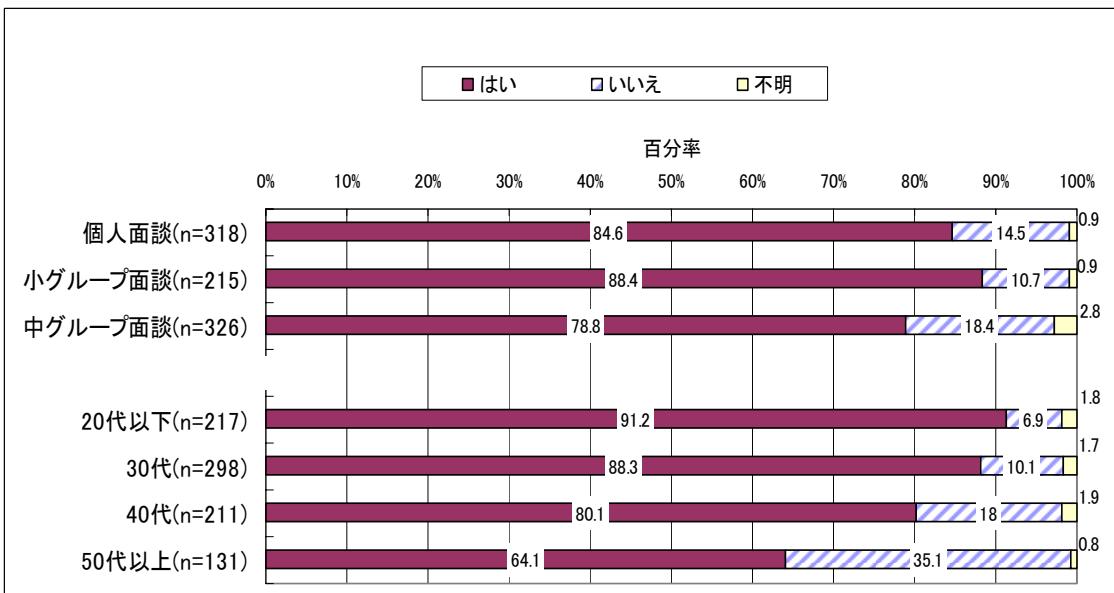


図3 3 全体の感想（個人向けプログラムニーズ調査）

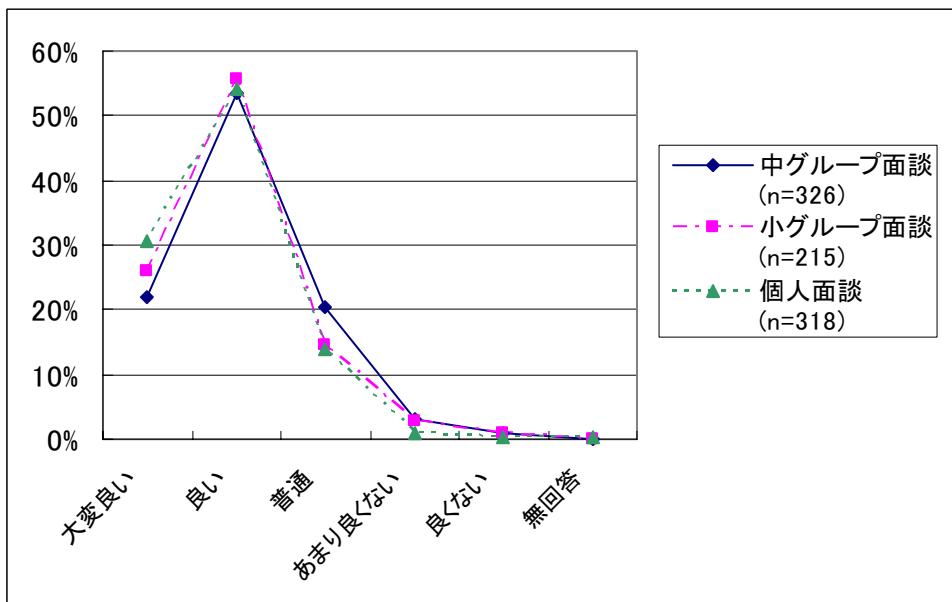


図3 4 受講時間についての感想（個人向けプログラムニーズ調査）

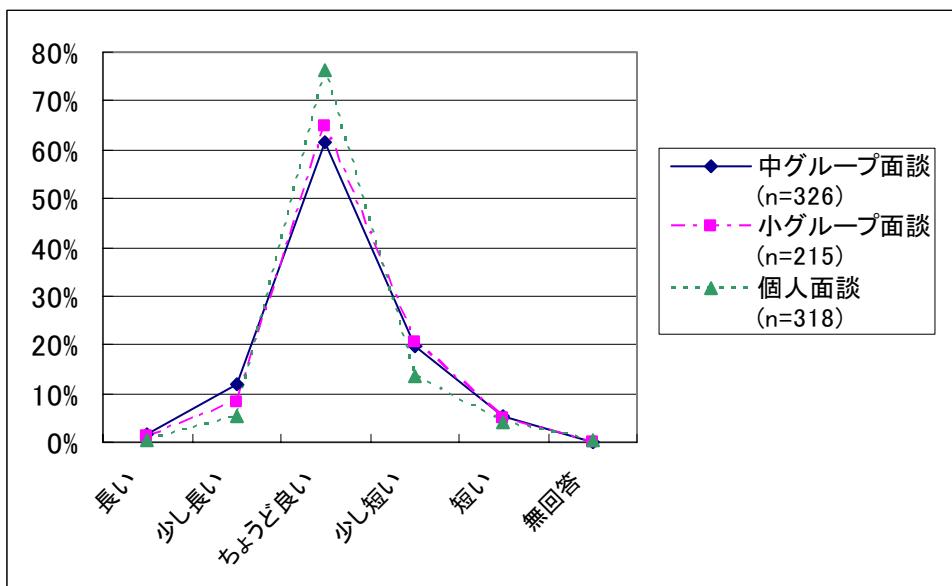
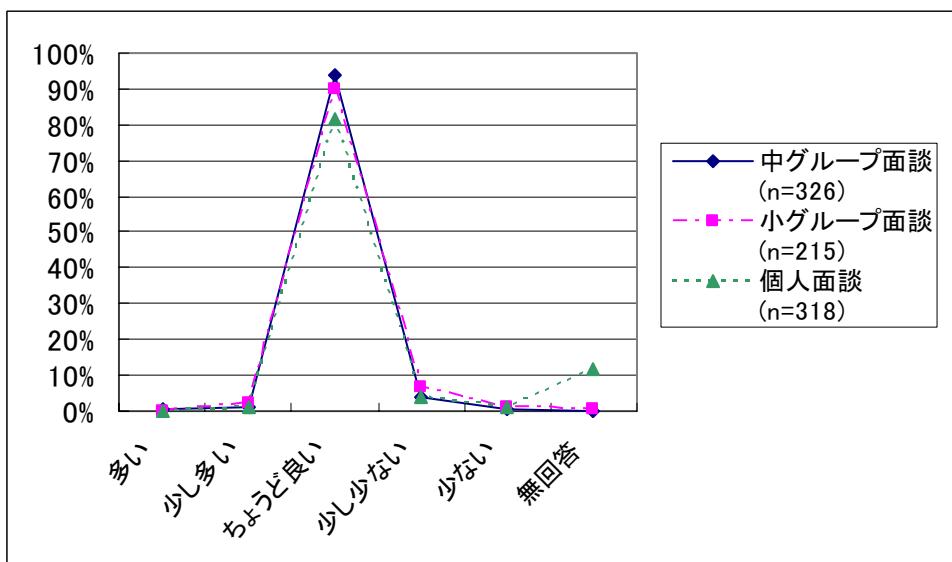


図3.5 受講人数についての感想（個人向けプログラムニーズ調査）



【参考9－1】

「企業における従業員のキャリア形成支援の状況についてのアンケート調査」協力企業（掲載希望企業のみ）

	企業名		企業名
1	(株) ア・ファクトリー	61	医療法人社団 恵正会
2	(株) アート・サプライ	62	(株) 合田観光商事
3	(株) アイ・キュー	63	(株) 高知新聞社
4	アイ・ティー・シーネットワーク(株)	64	(株) 神戸デジタル・ラボ
5	あいおい損害保険(株)	65	独立行政法人 国際協力機構
6	(株) アイライン	66	国分(株)
7	(株) アイワイ・カード・サービス	67	(有) コノジャパン
8	青木信用金庫	68	コベルコ・コンプレッサ(株)
9	(株) あきない総合研究所	69	(株) サークルKサンクス
10	(株) アクティス	70	埼玉県信用金庫
11	朝日航洋(株)	71	サイバックス(株)
12	旭日産業(株)	72	(株) 佐賀新聞社
13	朝日精版印刷(株)	73	サクサ(株)
14	(株) アウトソーシング	74	サクラ食品工業(株)
15	(株) アヤハディオ	75	(株) サタケ
16	(有) アリーナアドヴァンス	76	サラヤ(株)
17	(株) アロービジネスマエツ	77	(株) サン・システム
18	(株) イーブン	78	(株) サンキ
19	(株) イーブラネット	79	三協立山アルミ(株)
20	(株) イシダ	80	三協フロンテア(株)
21	(株) いなげや	81	(株) サンシティ
22	いばらきコーピ生活協同組合	82	三洋電機ロジスティクス(株)
23	(株) 茨城新聞社	83	サンワテック(株)
24	(株) インターコネクト	84	(株) シアンス
25	(株) インターネットイニシアティブ	85	(株) シー・アイ・シー
26	インベンチュア(株)	86	(株) ジィーサス
27	(株) ウエルネス研究所	87	(株) ジーネット
28	(株) エイコーサービス	88	(株) 四国新聞社
29	(株) エー・シー・アール	89	静岡トヨタ自動車(株)
30	(株) エーアンドエス	90	(株) システム・テクノロジー・アイ
31	(株) 駅レンタカーワールド	91	シチズンセイミツ(株)
32	(株) エディポック	92	(学) 芝浦工業大学
33	(株) エヌエムピースペシャリスト	93	(株) シフト
34	(株) 荘原製作所	94	(株) シマ商会
35	国立大学法人 愛媛大学	95	(株) シャルレ
36	(株) エフキャリア	96	(株) 翔栄クリエイト
37	(株) エリナ	97	(株) 上毛新聞社
38	(有) エンリッシマ	98	昭和オートレンタリース(株)
39	(株) 大阪屋	99	昭和情報プロセス(株)
40	(株) 大崎	100	(学) 昭和大学
41	岡崎信用金庫	101	昭和四日市石油(株)
42	(株) 沖縄タイムス社	102	(株) ジョナサン
43	帯広信用金庫	103	神栄(株)
44	カーネルシステムズ(株)	104	信栄機鋼(株)
45	海光電業(株)	105	人材ニュース(株)
46	(学) 学習院	106	スカパーJ S A T(株)
47	金沢信用金庫	107	住友商事マシニックス(株)
48	(株) 河北新報社	108	生活協同組合CO-OPとやま
49	蒲郡信用金庫	109	西濃信用金庫
50	キヤノンファインテック(株)	110	西部ガスエネルギー(株)
51	キャリアシステム(株)	111	セジデムデンドライト(株)
52	(有) キャリアプロ	112	ゼビオ(株)
53	共立印刷(株)	113	全国家庭用品卸商業協同組合
54	(株) 近代セールス社	114	ゼンシャル(株)
55	クオリカプラス(株)	115	(株) 千趣会
56	倉敷印刷(株)	116	(株) 戰略人事室
57	(株) クリープ	117	相鉄ビジネスサービス(株)
58	クレアーレ特許商標事務所	118	ソネット・エムスリー(株)
59	群馬日産自動車(株)	119	ソフトバンクヒューマンキャピタル(株)
60	(株) ケイ・エム・エー	120	(株) ダイゾー

	企業名		企業名
121	大同化成工業（株）	181	（株）浜木綿
122	大和エネルギー（株）	182	（株）パル構造
123	大和証券エスエムビーシー（株）	183	パルシステム生活協同組合連合会
124	（株）タカミヤ	184	はるやま商事（株）
125	宝酒造（株）	185	阪神電気鉄道（株）
126	チエルシージャパン（株）	186	（株）ビー・スマイル
127	（株）チクマ	187	ピープルスタッフ（株）
128	（株）千葉興業銀行	188	東美濃農業協同組合
129	中部電力（株）	189	菱三商事（株）
130	中部日本電気ソフトウェア（株）	190	（株）ビジネスサービス
131	（株）長友	191	日立化成商事（株）
132	（株）ティーアイビーシー	192	（株）日立情報制御ソリューションズ
133	（株）ディーシーアイ	193	（株）日立中国ソリューションズ
134	（株）データホライゾン	194	（株）ヒューマンテック経営研究所
135	（株）テクノウェイブ	195	弘前航空電子（株）
136	（株）デジタルスケープ	196	国立大学法人 広島大学
137	テトラジャパン（株）	197	広島トヨペット（株）
138	（株）東奥日報社 東京支社	198	（株）ファインライフ
139	東海東京証券（株）	199	（株）ファンシーコーポレーション
140	東海労働金庫	200	（株）フィードフォース
141	東急ジオックス（株）	201	（株）福井新聞社
142	東京ガス（株）	202	国立大学法人 福井大学
143	東京空港交通（株）	203	（株）フジタ
144	（学）東京農業大学	204	（株）富士通ビー・エス・シー
145	トムズ・コンサルタント（株）	205	プラザーエンタテインメント（株）
146	富山県生活協同組合	206	（株）ブリヂストン
147	トヨタ自動車（株）	207	（株）プロトコーポレーション
148	トヨタ車体精工（株）	208	平成ビルディング（株）
149	トヨタ部品神奈川共販（株）	209	（株）ベルーナ
150	（株）長崎新聞社	210	（株）ベンチャーリング
151	（株）長崎屋	211	北銀ソフトウェア（株）
152	（株）中島商会	212	（株）ホクシン
153	ナカチカ（株）	213	北雄ラッキー（株）
154	長野県労働金庫	214	北陸信用金庫
155	（株）名古屋食糧	215	（株）北海道銀行
156	（株）奈良新聞社 東京支社	216	北海道漁業協同組合連合会
157	南海電鉄（株）	217	マイクロワークス（株）
158	西中國国分（株）	218	（株）マエダ
159	ニッケ（日本毛織株式会社）	219	（株）マキタ
160	日経印刷（株）	220	（株）マツオカコーポレーション
161	日光金属（株）	221	マツダ（株）
162	日産工機（株）	222	（株）マッドハウス
163	日産プリンス三重販売（株）	223	三井食品（株）
164	日新電機（株）	224	三井デザインテック（株）
165	日曹エンジニアリング（株）	225	（株）三井物産コイルセンター
166	（株）ニッソーネット	226	（株）ミナトロワークス
167	日本インシュレーション（株）	227	（株）南日本新聞社
168	日本インテリジェンス（株）	228	（株）ムーンスター
169	（株）日本オープンシステムズ	229	（学）明海大学
170	日本紙工印刷（株）	230	名北魚市場（株）
171	（株）日本テクシード	231	（株）メタルワン北海道
172	日本特殊陶業（株）	232	（株）メディカル技研
173	（株）日本無線電機サービス社	233	メルダスシステムエンジニアリング（株）
174	日本ユニシス（株）	234	もみじコンサルティング（株）
175	（株）ノーリツ	235	（株）森組
176	（株）ノリタケカンパニーリミテド	236	森永製菓（株）
177	（株）ノリタケポンデッドアブレーシブ	237	（株）モロオ
178	（株）パセリ	238	モロゾフ（株）
179	パナソニック電工（株）	239	（株）ヤギ
180	パナホーム（株）	240	（株）安川電機

	企業名
241	(株) 山形新聞社
242	大和紙器（株）
243	(株) ユークス
244	ユニ・チャーム（株）
245	(株) 吉野工房
246	リアルコム（株）
247	(株) リウボウインダストリー
248	(株) 理想経営
249	(株) 琉球新報社
250	(株) リンクアソシア
251	(株) レックス・ホールディングス
252	(株) ロンピック
253	(株) ワークマン
254	(株) APトータルデザイン
255	D X アンテナ（株）
256	J F E エンジニアリング（株）
257	(株) J M T C
258	(株) K E I とらんす
259	MMCダイヤモンドファイナンス（株）
260	(株) NTTデータ経営研究所

(順不同)

【参考9－2】

「個人向けキャリア健診についてのニーズ調査」協力企業（掲載希望企業のみ）

	企業名
1	(株) アクティス
2	(株) アルク
3	(株) イシダ
4	(株) エヌエムピースペシャリスト
5	(株) エフ・シー・エス
6	岡田電機工業（株）
7	(株) キャリアプランニング
8	倉敷印刷（株）
9	山協印刷（株）
10	神栄（株）
11	生活協同組合連合会 コープネット事業連合
12	大栄サービス（株）
13	大同化成工業（株）
14	大和エネルギー（株）
15	(株) 日本経済広告社
16	日本電気（株）
17	日本特殊陶業（株）
18	パナホーム（株）
19	ファンチームヒューマンストラテジー（株）
20	(株) フジスタッフ
21	ブリマ・マネジメント・サービス（株）
22	(株) ミナトロワークス
23	(株) A M I
24	J. フロント リテイリング（株）
25	(株) NTTデータ経営研究所

(順不同)