

# セルフ・キャリアドックの導入に関する調査 2024

## 44社の分析結果報告書



2025年5月31日

日本キャリア・カウンセリング学会 企業領域連携強化委員会

セルフ・キャリアドック・グループ(有志)

## まえがき

本報告書のタイトルにある「セルフ・キャリアドック」は、定期的なキャリアコンサルティングにキャリア研修等を組み合わせることで、従業員のキャリア形成を促進・支援する総合的な仕組みである。厚生労働省でも「平成 28 年度～29 年度セルフ・キャリアドック導入推進事業」の中でその在り方が検討されてきたことは周知の事実であろう。

本報告書は一般社団法人日本キャリア・カウンセリング学会の企業領域連携強化委員会セルフ・キャリアドック・グループのメンバー（15 名）により調査、分析が行われたものである。このグループのアドバイザーを務める高橋浩先生は、先述した厚生労働省の導入推進委員の一人であり、「セルフ・キャリアドック入門（金子書房, 2019）」等の著書でもある。グループリーダーの一人である岩田敏氏は大手写真フィルムメーカーの関係会社社長を歴任後、キャリアコンサルタントとして独立し、様々な企業へのキャリア形成支援の豊富な実績を持つ。また、もう一人のグループリーダーの中村彰秀氏は大手旅行会社の人事部門で組織人材開発に長年従事するとともに、社外での講演活動等に取り組んでいる。その他のメンバーも、いずれも企業に所属し、従業員のキャリア形成支援に関与する経験の持ち主である。

今回の調査研究は、「セルフ・キャリアドックが円滑に導入される企業もある一方で、そうでない企業が依然として多いのはなぜか」「導入が成功している企業においても、その名称や意義が社内で十分に浸透しているとは言いがたいのではないか」といった問題意識に端を発して実施された。日本企業におけるセルフ・キャリアドック導入の実態を明らかにし、そこから効果的な導入方策を導くことを目的としている。

調査対象企業数は 44 社と決して多くはないが、現場の実践者視点に立った調査と分析をしており、先行研究には類を見ない特徴を持つ。また、次ステップとして、調査対象企業数を大幅に拡大した調査検討も既に開始されており、本グループの今後の活動が期待される場所である。

本報告書が、企業におけるキャリア支援施策の推進に携わる皆様にとって有益な知見を提供し、今後の実践の一助となれば幸いである。最後に、本調査にご協力いただいた 44 社の関係者の皆様に、改めて深く感謝の意を表す。

2025 年 5 月

一般社団法人日本キャリア・カウンセリング学会  
理事兼企業領域連携強化委員長 長久保 逸郎

## 調査メンバー

一般社団法人 日本キャリア・カウンセリング学会  
企業領域連携強化委員会セルフ・キャリアドック・グループ（有志）

### 1. 分析・執筆

高橋 浩 ユースキャリア研究所（第1章～第5章・第7章）  
中村 彰秀 株式会社JTB（第6章）

### 2. 調査票作成・実施

委員長	長久保 逸郎	NPO 法人ソサエティ・オブ・キャリアコンサルタント
リーダー	岩田 敏	オフィス☆ポラリス
	中村 彰秀	株式会社JTB
メンバー	木村 直史	株式会社青森みちのく銀行
	神津 隆	アサヒ飲料株式会社
	坂井 真奈美	プルデンシャル生命保険株式会社
	佐藤 真喜子	
	沢辺 良勝	キャリア・デザイン・パートナーズ
	田村 輝美	株式会社ユナイテッドアローズ
	高橋 浩	ユースキャリア研究所
	中野 愛子	
	埴岡 知子	住友林業ホームエンジニアリング株式会社
	早川 徹	Nキャリアプロデュース
	牧野 幸子	NAOS JAPAN 株式会社
	吉田 聡	三井住友トラスト・キャリアパートナーズ株式会社

### 3. ヒアリング調査協力

坂井 真奈美	プルデンシャル生命保険株式会社
木村 直史	株式会社青森銀行（調査当時）
神津 隆	アサヒグループ（調査当時）
中村 彰秀	株式会社JTB

# 目次

まえがき .....	1
調査メンバー .....	2
1. 分析・執筆.....	2
2. 調査票作成・実施.....	2
3. ヒアリング調査協力 .....	2
第1章 調査概要（背景と問題・目的・方法） .....	6
1. 背景と問題.....	6
2. 目的.....	6
3. 方法.....	6
(1) 事前ヒアリング調査.....	7
(2) 仮説（説得理論の援用） .....	7
(3) 調査対象.....	8
(4) 調査項目 .....	8
(5) 調査の日時と方法 .....	9
4. 本報告書の構成 .....	9
引用文献.....	10
第2章 集計結果.....	11
1. 回答企業について.....	11
2. 推進者について .....	12
3. 有資格者について.....	14
4. 導入環境について.....	16
まとめ .....	17
第3章 セルフ・キャリアドックの導入状況.....	19
1. セルフ・キャリアドックの導入状況.....	19
(1) セルフ・キャリアドックの導入度のスコア化.....	19
(2) セルフ・キャリアドックの導入状況 .....	20
2. 導入理由について.....	21
(1) 導入理由と SCD.....	21
(2) 導入理由の因子 .....	23
3. 導入理由と熱意 .....	25
まとめ .....	27
引用文献.....	28
第4章 セルフ・キャリアドックと環境要因.....	29
1. SCD スコアと企業属性 .....	29
2. SCD スコアと企業環境 .....	30
(1) 個性尊重の人事制度.....	31

(2) 個性尊重のコミュニケーション風土 .....	31
(3) 決定者の個性尊重志向 .....	31
(4) 人材戦略 .....	32
(5) 反対者からの抵抗 .....	33
3. セルフ・キャリアドック導入の環境モデル .....	35
まとめ .....	35
引用文献 .....	36
第5章 セルフ・キャリアドックと導入行動 .....	37
1. SCD スコアと推進者の行動 .....	37
2. 説得について .....	38
3. セルフ・キャリアドック導入の説得モデル .....	40
(1) 説得モデルの構築 .....	40
(2) 企業環境による説得モデルの変化 .....	41
4. 抵抗対処と仲間づくり .....	42
(1) 抵抗対処のモデル構築 .....	42
(2) 抵抗対処の方法 .....	43
(3) 獲得した援助 .....	43
(4) 仲間づくり .....	44
まとめ .....	44
引用文献 .....	45
第6章 自由記述の回答 .....	46
1. セルフ・キャリアドック導入に必要な支援 .....	46
2. セルフ・キャリアドック導入の成功要因 .....	47
3. SCD の継続と定着 .....	47
4. セルフ・キャリアドックの反対理由 .....	48
5. セルフ・キャリアドックの促進要因と阻害要因 .....	49
まとめ .....	50
第7章 総合考察 .....	52
1. 各章の要約 .....	52
2. 結論 .....	53
(1) 推進者による決定者への関わり方と導入度の関連 .....	53
(2) 決定者や組織の人材観と導入度の関連 .....	53
(3) 導入反対への対処と導入度の関連 .....	54
3. 導入活動への示唆 .....	54
(1) 決定者との「関係性構築」を最優先課題とする .....	54
(2) 「熱意」と「意味づけ」を伴った対話を継続する .....	54
(3) 組織文化（土壌）と制度（構造）の整備を並行して働きかける .....	54
(4) 反対者に対する“戦略的・感情的対応”を使い分ける .....	55

(5) 外部資源や他社事例を積極的に活用する .....	55
4. 推進者に求められる「3つの実践力」 .....	55
最後に .....	56
資料.....	57
調査票 .....	57

# 第1章 調査概要（背景と問題・目的・方法）

## 1. 背景と問題

セルフ・キャリアドック（以下、SCD とする）とは、企業がその人材育成ビジョン・方針に基づき、キャリアコンサルティング面談と多様なキャリア研修などを組み合わせて、体系的・定期的に従業員の支援を実施し、従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取り組み、また、そのための企業内の「仕組み」を指す。キャリアコンサルタントが国家資格化された2016年度以降、従業員の主体的なキャリア形成の機会を創出し、企業がその機会を提供する場として整備することを目的に、厚生労働省はSCDの企業導入を推進している。

厚生労働省の過去数年の「能力開発基本調査」によれば、キャリアコンサルティングの仕組みを導入している企業は、近年40%前後で推移している。しかし、そのうち実際にキャリアコンサルタントによる相談は約10%にとどまり、SCDの導入は十分に普及しているとは言い難い状況である。

VUCAと呼ばれる変動が激しく先行き不透明な時代、また人口減少が進む日本社会においては、人材の価値が一層重要になっている。単に人員を確保するのではなく、限られた人材を最大限に育成し、その能力を発揮させる環境づくりが重視されつつある。このような視点を持つ企業の多くが、従業員のキャリア自律に着目し、SCDの導入を検討し始めている。

一方で、従来のメンバーシップ型で集団主義的な組織文化を維持する企業にとっては、キャリア自律という考え方がなじみにくい側面もある。実際、SCDの導入を推進する担当者が、経営層や管理職の理解を得られず、導入の壁に直面するケースも少なくない。この問題は、説得手法の問題にとどまらず、キャリアや働き方に対する新旧の文化的価値観の対立も背景にあると考えられる。これらの違いを乗り越え、新たな仕組みを導入することの困難さが、SCDの普及を妨げる一因となっている。

## 2. 目的

本調査では、SCD導入の推進者による決定者への関わり方、決定者や組織が有する人材に対する考え方、ならびに導入反対への対処方法とSCDの導入度との関連を明らかにすることを目的とする。従来、実践者の経験則によって行われてきた導入のノウハウの一端を調査分析で明らかにすることにより、今後SCDの導入を検討する企業に対して、円滑な導入を支援する一助となることが期待される。

## 3. 方法

調査方法は以下のとおりであった。

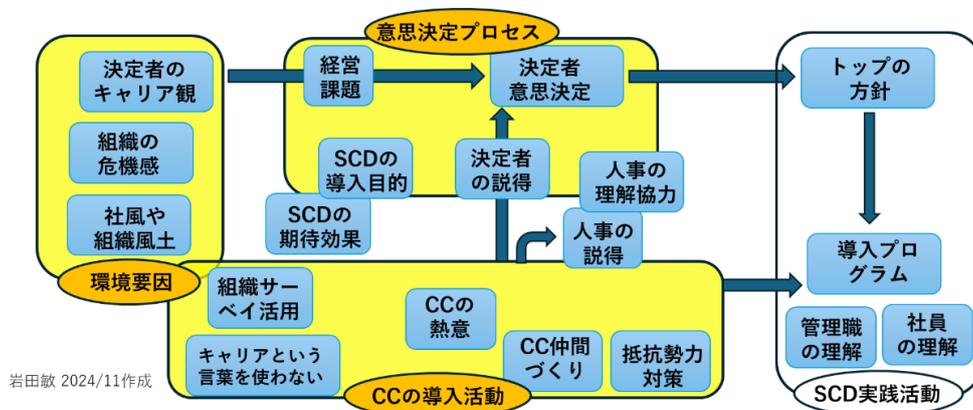
## (1) 事前ヒアリング調査

調査票の作成に先立ち、既にSCDを導入している4社に対してヒアリング調査を実施した。目的は、導入における成功要因および阻害要因を質的手法により抽出することであった。対象企業のうち3社は比較的円滑に導入した企業であり、1社は導入途中で苦戦している企業であった。

ヒアリングでは、成功要因および阻害要因の抽出を目的とした半構造化面接を実施した。調査は、日本キャリア・カウンセリング学会企業領域連携強化委員会のSCD・チームのメンバーによって、計4回実施された。調査に関与した人数は回によって異なるが、おおむね10名程度であった。

ヒアリングにより得られた内容は、類似の要素ごとに分類した上で、各分類間の因果関係を矢印で示すかたちで図式化した(図表1-1)。

図表 1-1 ヒアリング結果の整理・分類 (作成：岩田敏)



## (2) 仮説 (説得理論の援用)

推進者が決定者に関わる手段の一つとして、「説得」が挙げられる。Cacioppoら(2018)によれば、「説得とは、個人、集団、または社会的実体(政府、政党、企業など)が、情報、感情、論理を伝達することによって、個人または集団の信念、態度、行動を変えようとする能動的な試みを指す」とされている。そして、説得には、いくつかの理論的枠組みが存在する。

たとえば、社会的判断理論(Sherifら,1965)は、説得メッセージを受容範囲と拒否範囲に分類して説明している。受け手がメッセージを自己の意見に近いと判断すれば、それは受容範囲とされ、その際には実際以上に自分の考えと類似していると知覚する傾向がある。これに対し、メッセージが自分の意見と乖離している場合には拒否範囲とされ、実際以上に相違していると判断される。

また、精緻化見込みモデル(ELM)(Pettyら,1986)は、説得における情報処理のルートとして「中心ルート」と「周辺ルート」の2つを想定する。受け手の動機づけが高く、かつ話題に集中できる状況においては、メッセージ内容が精査される「中心ルート」によって情報が処理される。この場合、メッセージそのものに十分な説得力があれば、受け入れられる可能性が高くなる。一方で、受け手の動機づけが低く、注意が向きにくい状況では、「周辺ルート」による処理が行われ、

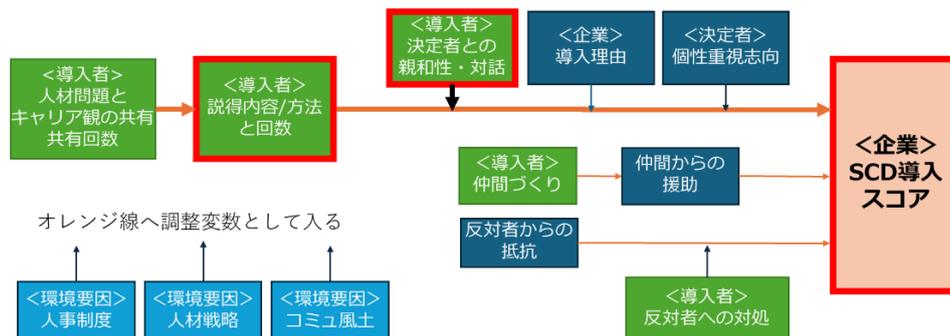
メッセージの中身よりも、話し手の印象や文脈的要素など、周辺的な手がかりによって態度の変化が生じるとされる。

以上の2つの理論に基づくと、説得を成功させるには、中心ルートでメッセージを処理してもらうために、まず受け手の動機づけを高め、関心を引く必要がある。その上で、提示するメッセージに十分な説得力を持たせることが求められる。これらを踏まえ、SCDの導入に際しては、以下の点が重要であると考えられる。

- ① 推進者と決定者との関係性（好感度、信頼関係、献身度）
- ② 決定者の動機づけを高めるための、興味・関心に応じた内容と話し方
- ③ 説明内容の信頼性（テーマの重要性、根拠やエビデンスの提示）

以上をふまえ、本調査においても、決定者との「関係性（親和性）」、関心を引き出すための「対話の質」、そして、実際に行われた「説得内容」の3点を分析項目に含めることとした。そして、ヒアリング結果（図表 1-1）を参考に、導入を担う推進者の行動およびそれに関連する環境要因に焦点を絞って仮説を図解した（図表 1-2）。

図表 1-2 SCD 導入の因果関係の仮説



### (3) 調査対象

調査対象は、SCDの導入に携わった企業の担当者とし、導入を検討したものの実施には至らなかった事例も含めて対象とした。ただし、決定者の指示・命令で導入した場合を除いた。

対象者の選定には機縁法を用い、まずは委員会内で該当者およびその知人に依頼を行った。その後、学会大会において本研究に関連するシンポジウムを実施し、参加者に対して調査協力を呼びかけた。

### (4) 調査項目

図表 1-2 に示した仮説および前述の説得理論を踏まえ、必要な調査項目をメンバー全員で列挙し、取捨選択およびワーディングの修正を行った。最終的に採用された主な調査項目は図表 1-3 に示すとおりである。なお、実際の調査票は巻末の「資料」に掲載している。

図表 1-3 主な調査項目

1. 企業属性・回答者属性	13. 人材問題の検討 (3項目・5件法)
2. SCD 導入施策 (14項目・6件法)	14. SCD 導入理由 (8項目・5件法)
3. 導入の決定者	15. 導入に対する熱意 (1項目・5件法)
4. 決定者の個性尊重志向性 (3項目・5件法)	16. 仲間づくり (4項目・5件法)
5. 決定者との人材問題の共有 (4項目・5件法)	17. 仲間からの援助 (6項目・5件法)
6. 上記の共有回数	18. 反対者への対処 (6項目・5件法)
7. 決定者とのキャリア観の共有 (4項目・5件法)	19. 反対者からの抵抗度 (1項目・11段階)
8. 上記の共有回数	20. 組織の人材戦略 (3項目・5件法)
9. 決定者への説得行動 (14項目・5件法)	21. 個人尊重の人事制度 (4項目・3件法)
10. 決定者への説得回数	22. 個人尊重のコミュニケーション風土 (3項目・5件法)
11. 決定者との対話の良好さ (3項目・5件法)	
12. 決定者との親和性 (3項目・5件法)	

#### (5) 調査の日時と方法

調査は2回に分けて実施した。第1回は委員会内での調査であり、2024年9月から10月にかけて行った。第2回は学会大会の参加者に対する調査であり、2025年1月から年2月にかけて実施した。いずれも、調査方法としてWebアンケートを用いた。

その結果、計44社のデータを得ることができた。調査対象の選定に機縁法を用いたため、得られたデータは日本国内の企業を代表するサンプルとは言い難い。しかしながら、本調査のように、SCDの導入プロセスに関する実態を量的・質的に明らかにする試みは極めて稀である。これまで経験則と試行錯誤によって実施されてきた導入のプロセスを、構造的に分析する本調査の成果は、今後の導入促進に向けた実務的・理論的貢献が期待されるものである。

## 4. 本報告書の構成

本報告書は、SCD導入の実態とその成否を分ける要因を明らかにすることを目的として構成されている。以下に、第2章以降の各章の構成と内容の概略を示す。

第2章では、本調査の回答企業の属性や企業環境、推進者の特徴およびその行動に関する集計結果を提示している。導入企業の基本的なプロフィールを明らかにすることにより、後続章における分析の前提となる全体像を描いている。

第3章では、SCDの導入状況とその背景にある導入理由、さらに推進者の「熱意」との関係について分析している。SCD導入の契機や動機、そして推進者の心理的要素が導入にどのように影響しているかを検討している。

第4章では、SCDの導入に影響を与える企業の環境要因について詳細に分析している。具体的には、人事制度、コミュニケーション風土、決定者の姿勢、人材戦略、反対勢力の存在など、組織文化や構造的要因が導入に与える影響を明らかにし、環境要因に基づく導入モデルを提示している。

第5章では、SCD導入に関する推進者の行動、とりわけ「説得」に焦点を当て、説得理論に基づく行動分析を行っている。また、企業環境の違いによって説得モデルにどのような差異が生じ

るかを考察し、反対意見への対応や推進の仲間づくりに関する実践知を整理している。

第6章では、調査票における自由記述の内容をもとに、導入時に求められる支援、成功要因や継続の工夫、反対理由、促進・阻害要因について整理・分析している。さらに、自由記述に対する考察を加えている。

第7章では、これまでの定量・定性の結果を総合的に捉え、SCD導入の全体的な構造や成功に向けた示唆を抽出している。

以上の構成により、本報告書は、SCD導入の実態を多面的に把握し、今後の導入促進と定着に向けた理論的・実践的知見を提供するものである。

## 引用文献

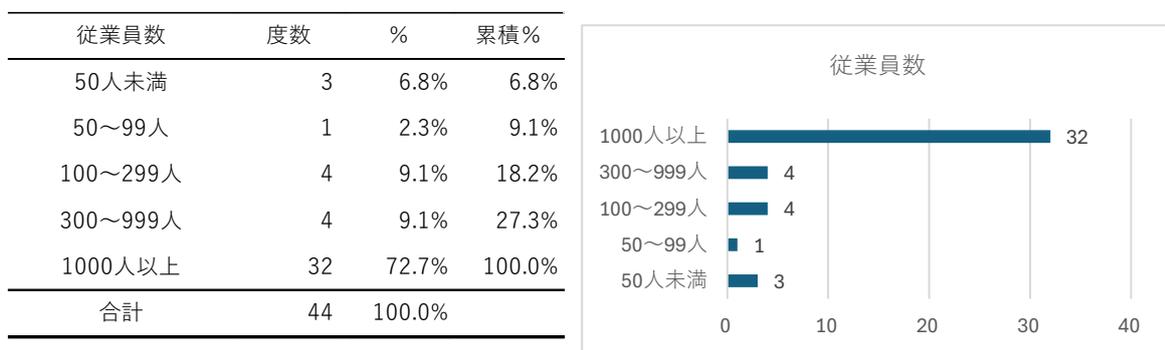
- Cacioppo, J. T., Cacioppo, S., & Petty, R. E. (2018). The neuroscience of persuasion: A review with an emphasis on issues and opportunities. *Social neuroscience*, 13(2), 129-172.
- Petty, R. E., Cacioppo, J. T., Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). *The elaboration likelihood model of persuasion* (pp. 1-24). Springer New York.
- Sherif, C. W., Sherif, M., & Nebergall, R. E. (1965). *Attitude and attitude change: The social judgment-involvement approach* (pp. 127-167). Philadelphia: Saunders.

## 第2章 集計結果

### 1. 回答企業について

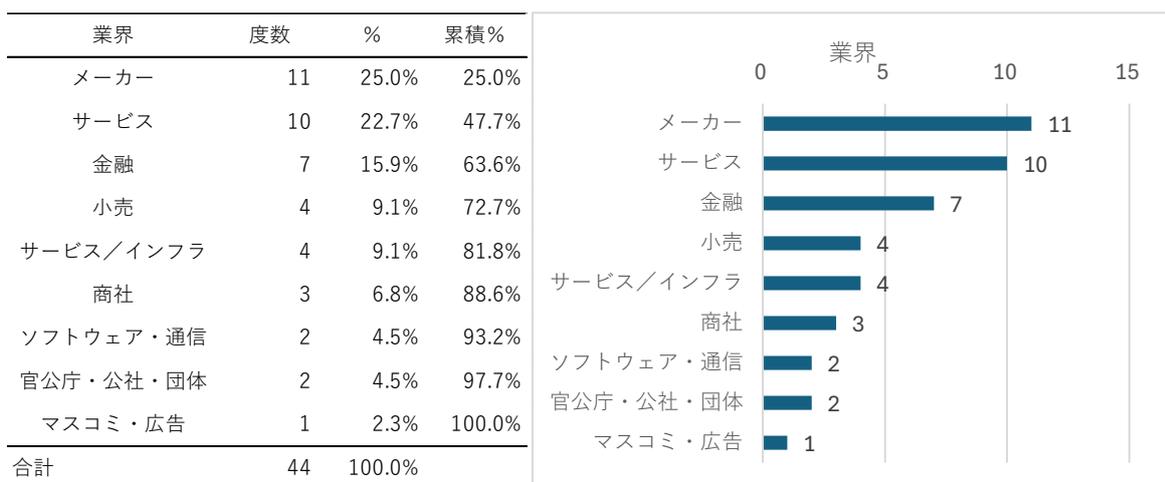
回答企業の規模を図表 2-1 に示す。1000 人以上の大企業が 72.7%を占めていた。セルフ・キャリアドック（以下、SCD とする）の導入は大手企業が先行していることが伺える。また、本調査の対象者は機縁法であるため、調査対象に偏りがあることも考えられる。中小企業と大企業の比較をするには中小企業の数不十分であるので、企業規模の比較はあくまで参考としたい。

図表 2-1 回答企業の規模



回答企業の業界について図表 2-2 に示す。メーカーが 25.0%、次いでサービスが 22.7%であり、この 2 つで約半数を占めていた。回答者数が 44 社と限定されているため、この結果が日本全体の傾向を示すとは言いがたいため、あくまで参考値にとどめておきたい。

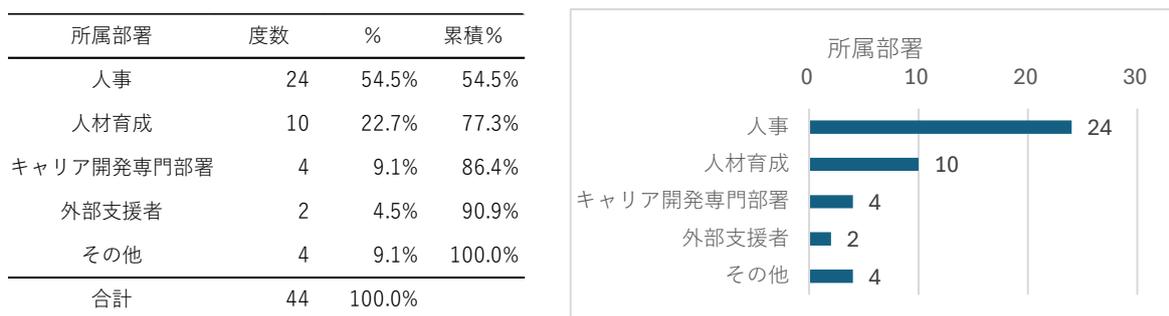
図表 2-2 回答企業の業界



## 2. 推進者について

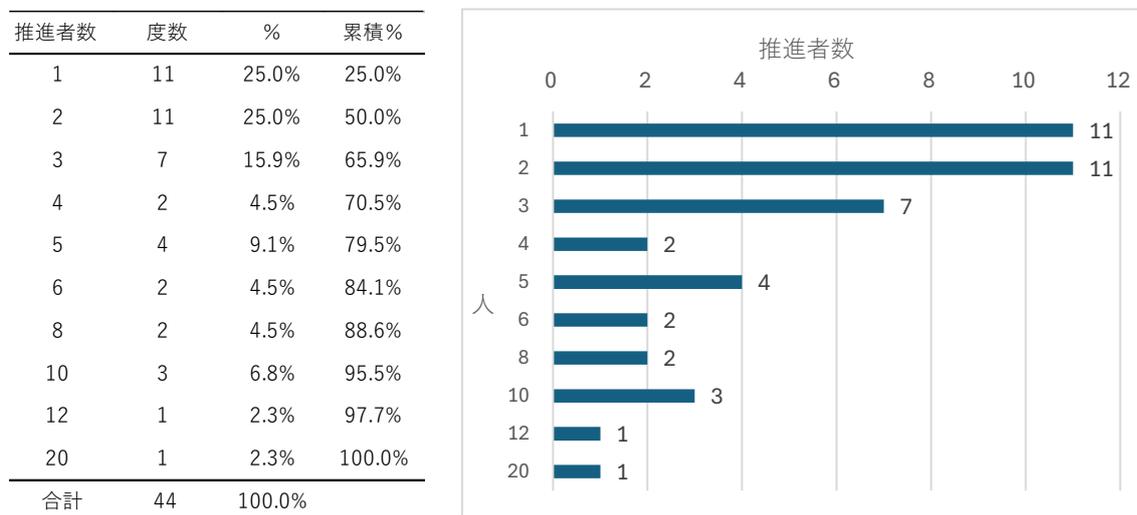
本調査の回答者の所属部署を図表 2-3 に示す。回答者は自社の SCD 推進を担うものであり、これを SCD の推進部署と見なすことができる。最も多かったのが人事部門 54.5%で半数を超えていた。次いで人材育成部門 22.7%、キャリア開発部門 9.1%であった。ただし、キャリア開発部門であっても、人事部門内に設置されているなど、その組織構造は企業によって異なるものの、回答者が自覚する所属部門として理解することはできる。

図表 2-3 推進者の所属部署



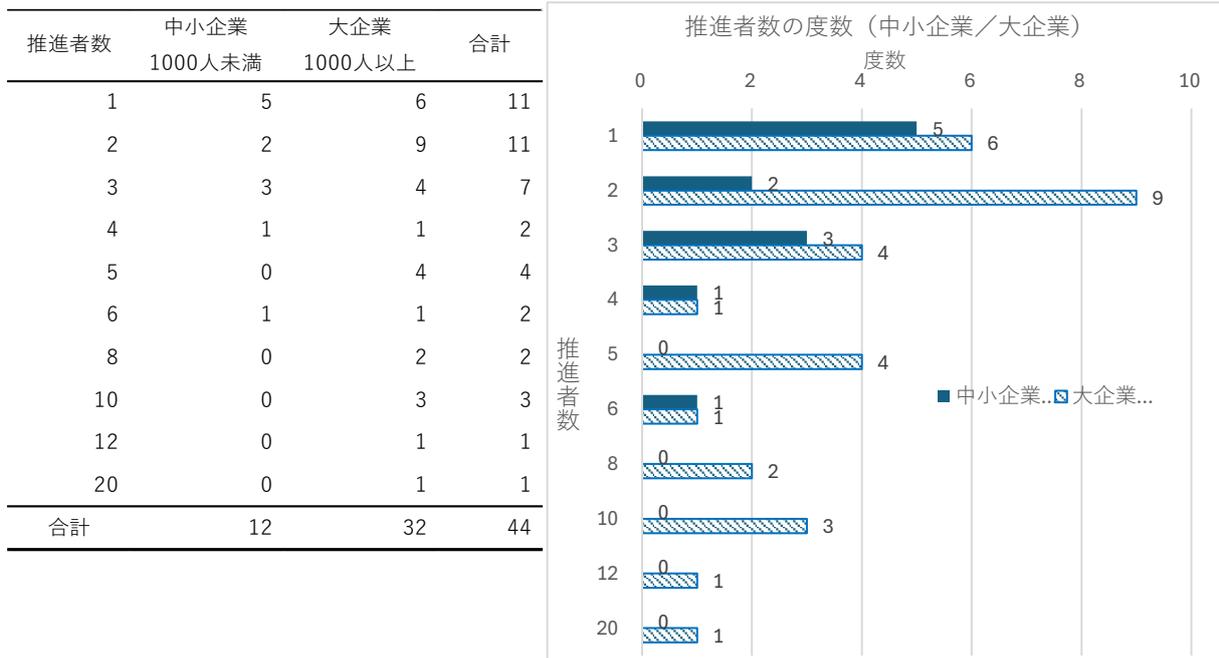
回答者の企業において SCD の導入・推進に関わる人数を図表 2-4 に示す。推進者数が 1~2 人で 50%に達していた。半数の企業は 1~2 人と少数で活動していることが伺える。

図表 2-4 推進者数



企業規模（中小企業／大企業）別の推進者数を図表 2-5 に示す。推進者数 1 名では中小企業と大企業で差はみられないが、2 名以上になると大手企業が多数を占めていた。特に、4 名以上の体制は大企業が主であり、組織的に活動していることが伺える。

図表 2-5 事業規模別の推進者数の度数



推進者の SCD 導入に関わる行動についての得点（平均値）を図表 2-6 に示す。各変数は複数項目で構成されており（図表 1-3 を参照）、5 件法で回答を求めた平均値となっている。「導入理由\_社員志向」4.31 点と比較的高い値を、「抵抗対処」2.21 点、「説得 3\_社外動向」2.57 点と比較的低い値を示しているが、他の変数は 3 点代に取まっていた。なお、説得 1～3 と導入理由の 2 つの志向性は因子分析によって得られた因子であり、詳細は第 3 章と第 5 章を参照されたい。

なお、以下に各変数の概要を示す。

「人材問題の共有」は、推進者が決定者に対して、自社の人材に関する問題や課題を共有する行為についての 4 項目。

「キャリア観の共有」は、推進者が決定者に対して、個人主導のキャリアの考え方を共有する行為についての 4 項目。

「円滑対話」は、推進者が決定者に SCD を説明する際の対話の質についての 3 項目。

「親和性」は、推進者と決定者の親和的な興奮性について 3 項目。

「人材分析」は、推進者が自社の人材問題の把握や検討についての 3 項目。

「説得 1\_組織影響」～「説得 3\_社外動向」は、推進者が決定者に SCD 導入の説得の仕方についての 14 項目を因子分析した結果。

「導入理由\_社員志向」と「導入理由\_組織志向」は、自社の SCD 導入の理由についての 8 項目を因子分析した結果。

「仲間づくり」は、推進者が SCD 導入のために行った仲間づくりの仕方について 4 項目。

「援助獲得」は、推進者が仲間から得られた援助の内容についての 6 項目。

「抵抗対処」は、推進者が反対者に対する対処の内容尾についての 6 項目。

図表 2-6 推進者の行動の記述統計

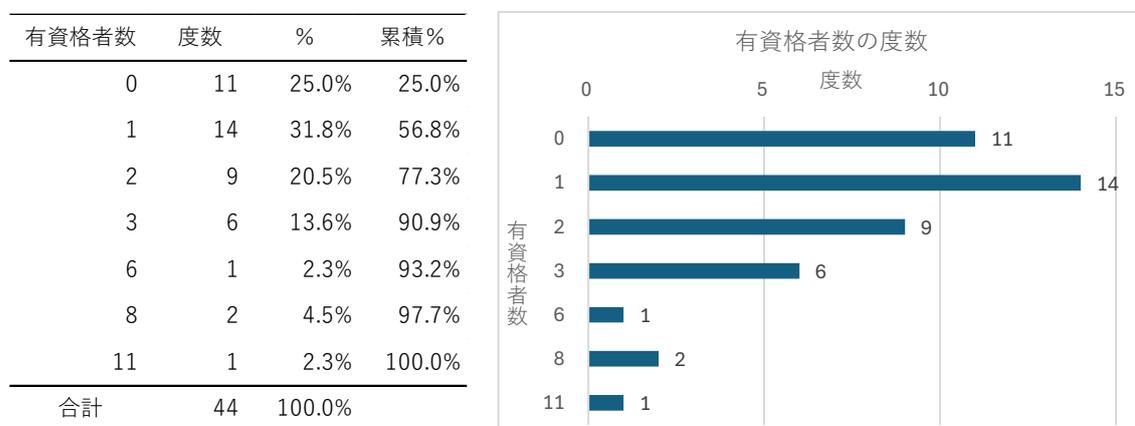
推進者の行動	度数	平均	SD
人材問題の共有	44	3.42	1.155
キャリア観の共有	44	3.29	.848
円滑対話	44	3.76	1.096
親和性	44	3.58	1.093
人材分析	44	3.50	1.163
説得1_組織影響	44	3.13	1.230
説得2_SCD特徴	44	3.31	1.151
説得3_社外動向	44	2.57	1.202
導入理由_社員志向	44	4.31	.736
導入理由_組織志向	44	3.19	.918
仲間づくり	44	3.19	1.043
援助獲得	44	3.00	1.043
抵抗対処	44	2.21	1.018

### 3. 有資格者について

推進者の中で、キャリアコンサルタント資格（国家資格キャリアコンサルタント、1級キャリアコンサルティング技能士、2級キャリアコンサルティング技能士のいずれか）を保有する人数を図表 2-7 に示す。資格が未保有の 0 人は 25% であり、残りの 75% はキャリアコンサルタント資格を保有していた。専門的知見をもった人材が推進に関与している割合が高いことが示された。

キャリアコンサルタント資格を有する人材が SCD の推進者の多数を占めており、キャリア支援の専門性を意識した体制構築が進んでいると考えられる。ただし、企業によっては必ずしも資格保有の有無を重視せず、実務経験や組織内での立場・役割を重視して推進役が任命されているケースもあると推察される。

図表 2-7 有資格者数

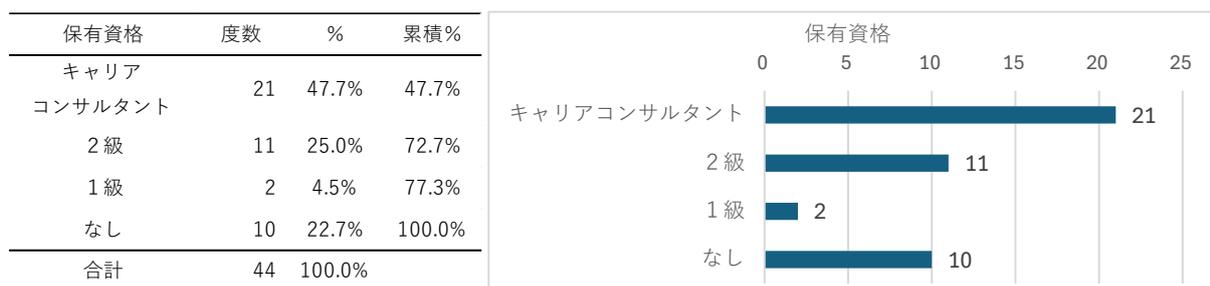


保有資格の内訳を図表 2-8 に示す。国家資格キャリアコンサルタントが 47.7% で最も多く、次

いで 2 級キャリアコンサルティング技能士は 25.0%、1 級キャリアコンサルティング技能士は 4.5%であった。推進者の保有資格としては、国家資格キャリアコンサルタントが最も一般的であり、企業におけるキャリア支援の担い手として標準的な位置づけとなっているようである。一方で、技能士資格の保有率は比較的に低く、より高度な専門性を備えた人材の配置には今後の課題が残るといえる。

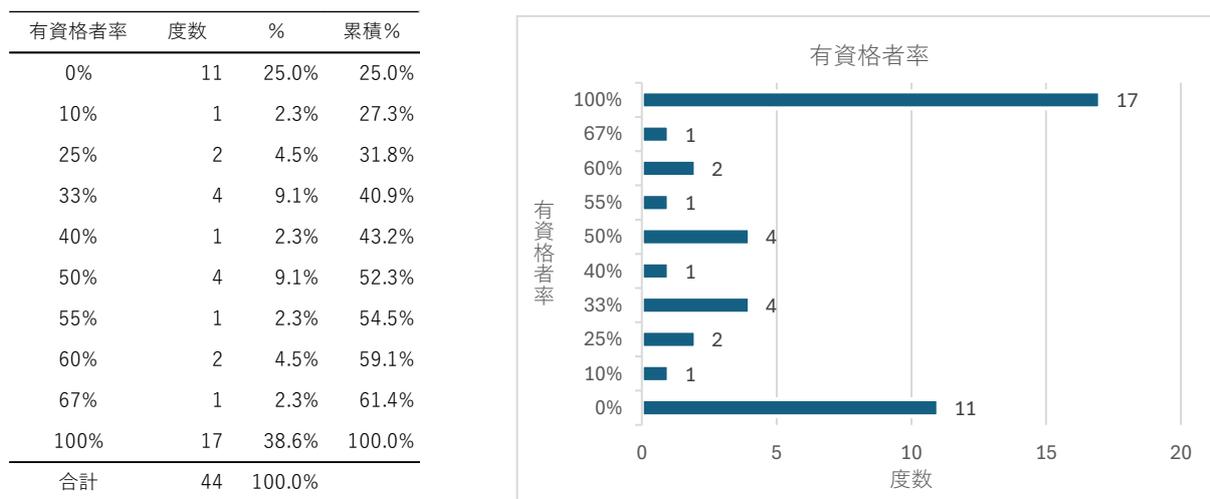
なお、図表 2-8 の有資格者数の合計は 14 名であり、図表 2-7 とは 1 名異なっているが、これは回答時の入力間違いと考えられる。

図表 2-8 推進者中の保有資格の度数分布



有資格者数は推進者数の規模に影響を受けるため、有資格者数を推進者数で除した有資格者率を図表 2-9 に示す。有資格者率が 0%の企業が 25%存在する一方で、100%の企業が 38.6%存在していた。キャリア支援の専門家を揃えて推進している企業と、そうでない企業の二極化の傾向がみられた。ただし、さらに調べると、有資格者率 100%である 17 件の中 11 件 (64.7%) は 1～2 名体制であった。有資格者率が高い企業であっても、少人数体制による運用である場合が多く、推進体制については、「量」の側面だけでなく「質」の側面も考慮する必要がある。

図表 2-9 推進者中の有資格者率の度数分布

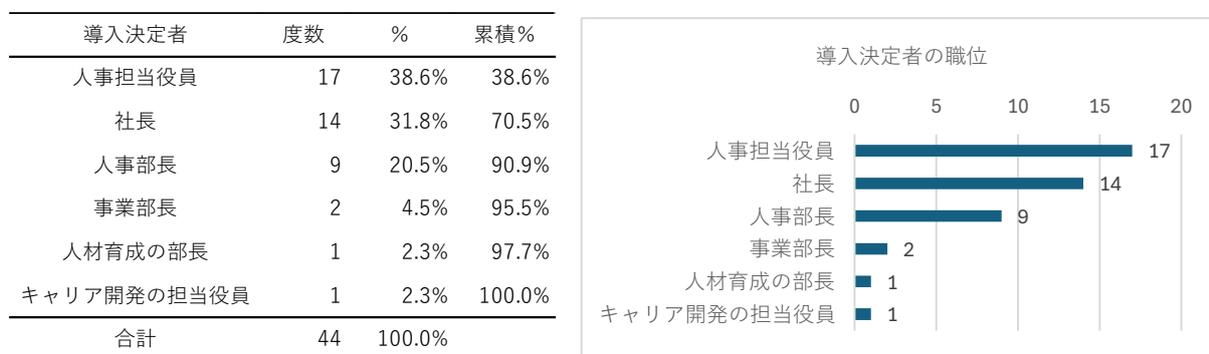


#### 4. 導入環境について

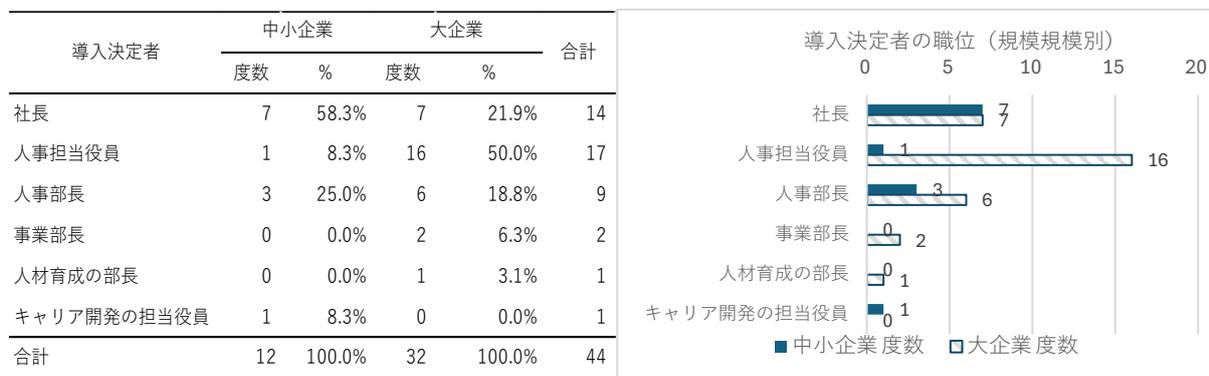
SCD の導入の最終決定者の職位について図表 2-10 に示す。人事担当役員 38.6%が最も多く、次いで社長 31.8%が多かった。さらに、企業規模別（中小企業／大企業）で導入決定者の内訳を示す(図表 2-11)。中小企業では、社長 58.3%と半数を超える一方で、大企業は人事担当役員 50.0%となっていた。

SCD 導入の決定権限は、企業規模によって異なり、中小企業では経営トップである社長が意思決定を担うケースが多いのに対し、大企業では人事担当役員による決定が中心である。このことは、導入の進め方や説得の焦点が、企業規模に応じて異なる戦略を要することを示唆している。

図表 2-10 導入決定者の職位



図表 2-11 導入決定者の職位（企業規模別）



SCD の導入に影響を及ぼす可能性のある企業環境の変数を調査した。各変数の記述統計を図表 2-12 に示す。

「決定者の個性尊重」は、「人材戦略を重視しているか」「社員の多様性を重視しているか」「主体的キャリアに期待を持っているか」について 5 件法で尋ねて、その平均値をとったものである。

「反対者からの抵抗」は、SCD の導入に反対する人たちの抵抗について、回答者の感覚で 0～10 の 11 段階で回答を得たものである。

「人材戦略」は、自社の「人材戦略が明確か」、自社の「人材問題の調査分析をしているか」、

「人材問題の改善活動をしているか」を5件法で尋ねて、その平均値をとったものである。

「人事制度」は、個性尊重の人事制度として「複線型のキャリアパスが用意されているか」「テレワークなど多様な働き方が選択可能か」「任意で異動可能な何らかの制度を用意しているか」、「個人が自由に選択可能な研修機会を用意しているか」「社内外での副業は可能か」を「1 導入していない」「2 分らない」「3 導入している」の3段階で尋ねて、その平均をとったものである。

「コミュニケーション風土」は、「個人の意見受け止められる雰囲気か」「意思疎通がしやすいか」「反対意見でも言いやすいか」を5件法で尋ねて、その平均値をとったものである。

図表 2-12 企業環境の記述統計

企業環境	度数	平均	SD
決定者の個性尊重（5件法）	44	4.18	.952
反対者からの抵抗（0～10）	44	3.25	3.126
人材戦略（5件法）	44	3.36	1.044
人事制度（3件法）	44	2.31	.629
コミュニケーション風土（5件法）	44	3.37	.970

## まとめ

第2章では調査の集計結果を示した。その結果に基づいて、次のように考察する。

### 1. 大企業の優位性と体制整備

導入企業の大半を大企業が占めており（図表 2-1）、大企業では複数名の推進体制（図表 2-5）や人事担当役員による意思決定（図表 2-11）など、制度的・人的資源が整備されている傾向があった。大手企業は、SCD を組織的・継続的に実施する基盤が備わっていると考えられた。

### 2. 少人数体制と専門性とのトレードオフ

推進者の多くが1～2名である一方（図表 2-4）、有資格者率が高い企業は少人数体制であることも多く（図表 2-7, 2-8, 2-9）、「人数の少なさ」と「専門性の高さ」が必ずしも両立していない実態が考えられた。このことは、導入初期において資格保有者に業務が集中する可能性や、人的リソースの限界が示唆された。

### 3. 部門・職位構造と導入決定のあり方

推進部門については人事部門が中心であり（図表 2-3）、大企業では人事担当役員、中小企業では社長が決定権を持つ（図表 2-11）という構造は、組織階層と役割分担がSCDの導入に影響すると推察される。特に中小企業ではトップダウンによる導入が多く、導入可否に社長の理解・関心が直結する傾向が強いと考えられた。

### 4. 資格保有とキャリア支援の文化的土壌

多くの推進者がキャリアコンサルタント資格を持ち（図表 2-8, 2-9）、有資格者が組織に存在することが一般化してきている企業では、キャリア支援の専門性が企業文化の一部となりつつある可能性がある。一方で、資格を重視しない実務主義的な企業も存在しており、専門性への認識や導入の成熟度にはばらつきがあるといえる。能力開発基本調査の結果を考慮すると、後者が半数以上であると考えられる。

## 5. 企業環境の文化的要因と推進行動の関係性

「人材戦略の明確さ」や「コミュニケーション風土」などの企業環境（図表 2-12）は、推進者の具体的な行動（図表 2-6）とは何らかの関連性が推察された。たとえば、風通しの良い組織では推進者が対話を通じて導入を進めやすく、企業文化が推進者の裁量と行動の幅を左右することが考えられた。

なお、この考察は、あくまで 44 社の調査結果に基づくものであり、日本企業の全体を代表するものとは限らない点に留意する必要がある。

## 第3章 セルフ・キャリアドックの導入状況

### 1. セルフ・キャリアドックの導入状況

#### (1) セルフ・キャリアドックの導入度のスコア化

セルフ・キャリアドック（以下、SCD）の導入状況を把握するにあたり、「導入」とみなす基準には企業間で一定のばらつきがあると考えられる。そこで本研究では、厚生労働省（2017）の定義、および一般的なキャリア支援施策をもとに、網羅的な14施策を設定し（図表3-1）、それぞれの導入状況について6段階での回答を求めた（図表3-2）。

回答結果に基づき、各項目を「前段」「研修」「面談」「フィードバック（FB）」の4つの下位尺度に分類し、それぞれの平均値を算出した。これらの下位尺度の平均値を統合し、総合的な導入度を示す指標として「SCDスコア（Total）」を算出した。この方法により、SCDの導入度を連続的な変数として捉えることが可能となり、導入の程度を柔軟に分析できるようにした。

図表3-1 SCDの施策とSCDスコアの算出方法

施策	下位スコア	SCDスコア
人材育成ビジョン・方針の社内告知 「キャリア」等の言葉の定義の社内周知	前段 (2項目の平均)	セルフ・キャリアドックの導入度 (下位スコアの平均)
若手（35歳未満）のキャリア研修 ミドル層（35～54歳）のキャリア研修 シニア層（55歳以上）のキャリア研修 管理職のキャリア研修 その他、特定の対象者向けのキャリア研修	研修 (5項目の平均)	
上司－部下間の定期的キャリア面談 キャリアコン－従業員間の定期的キャリア面談 キャリアコン－管理職間の定期的キャリア面談 キャリアコンによる任意のキャリア面談	面談 (4項目の平均)	
面談結果に基づく社員の傾向分析 労働環境や制度への改善提案 研究や面談の定期的見直し	F B (3項目の平均)	

図表3-2 導入状況の6段階

- |                   |                  |
|-------------------|------------------|
| 1.未実施（検討していない）    | 2.未実施（検討中または検討済） |
| 3.一度実施したが廃止または休止中 | 4.実施済みだが課題が多い    |
| 5.実施済みで問題なく運用中    | 6.実施済みで効果が出ている   |

## (2) セルフ・キャリアドックの導入状況

SCD スコアの分布、平均点、導入率（スコア 4 点以上の割合）を図表 3-3a, b に示す。導入率が最も高かったのは「キャリア等の用語の社内周知」（75.0%）であり、次いで「ミドル層のキャリア研修」（68.2%）、「若手のキャリア研修」（65.9%）が続いた。これらは企業内での必要性が高いと認識されている施策であると考えられる。

SCD スコアの平均点に着目すると、「若手（35 歳未満）のキャリア研修」が 3.91 点と最も高く、以下「ミドル層（35～54 歳）のキャリア研修」（3.89 点）、「人材育成ビジョン・方針の社内告知」（3.80 点）、「キャリア等の用語の社内周知」（3.75 点）と続いた。これらの結果から、人材育成の基本方針やキャリア関連用語の共有といった「前段」施策に加え、各年代層向けのキャリア研修が比較的多く導入されていることが示唆される。

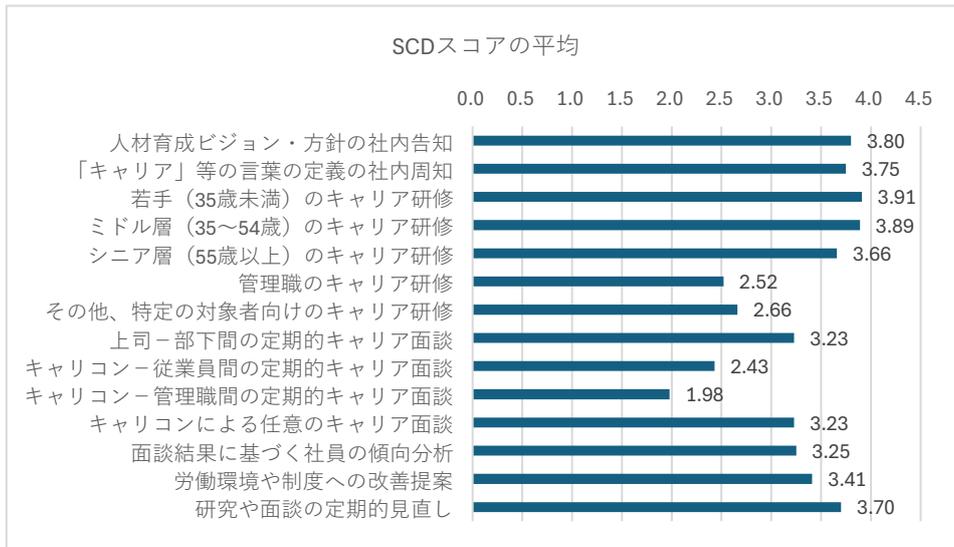
一方で、導入度が最も低かったのは「キャリアコンサルタント－管理職間の定期的キャリア面談」（1.98 点）であり、「キャリアコンサルタント－従業員間の定期的キャリア面談」（2.43 点）、「管理職のキャリア研修」（2.52 点）も同様に低かった。キャリアコンサルタントによる定期的なキャリア面談は、導入が十分に進んでいないことが明らかとなった。

なお、「上司－部下間の定期的キャリア面談」は 3.23 点と比較的高い水準にある。これは、日常業務内での実施が比較的容易であり、かつ上司による部下への影響力が大きいことが背景にあると考えられる。一方、キャリアコンサルタントによる面談は、人的資源の確保や準備・運営に係るコストの面から導入ハードルが高いと推察される。ただし、「キャリアコンによる任意のキャリア面談」は比較的導入が容易であることから、「上司－部下間の面談」と同程度の導入度が認められた。

図表 3-3a 導入施策の度数分布と 4 点以上の割合および SCD スコア

導入施策	度数						合計	4 点以上の割合	平均	SD
	1点	2点	3点	4点	5点	6点				
人材育成ビジョン・方針の社内告知	7	5	1	13	13	5	44	70.5%	3.80	1.636
「キャリア」等の言葉の定義の社内周知	4	7	0	19	13	1	44	75.0%	3.75	1.349
若手（35歳未満）のキャリア研修	3	7	5	9	16	4	44	65.9%	3.91	1.460
ミドル層（35～54歳）のキャリア研修	4	6	4	10	17	3	44	68.2%	3.89	1.466
シニア層（55歳以上）のキャリア研修	9	4	3	10	13	5	44	63.6%	3.66	1.725
管理職のキャリア研修	17	11	1	8	5	2	44	34.1%	2.52	1.635
その他、特定の対象者向けのキャリア研修	16	10	1	7	10	0	44	38.6%	2.66	1.642
上司－部下間の定期的キャリア面談	10	7	0	19	6	2	44	61.4%	3.23	1.568
キャリアコン－従業員間の定期的キャリア面談	18	11	2	6	5	2	44	29.5%	2.43	1.620
キャリアコン－管理職間の定期的キャリア面談	24	11	1	3	4	1	44	18.2%	1.98	1.438
キャリアコンによる任意のキャリア面談	12	6	1	12	11	2	44	56.8%	3.23	1.710
面談結果に基づく社員の傾向分析	7	11	2	12	12	0	44	54.5%	3.25	1.496
労働環境や制度への改善提案	6	7	3	19	9	0	44	63.6%	3.41	1.352
研究や面談の定期的見直し	4	7	3	16	12	2	44	68.2%	3.70	1.391

図表 3-3b 導入施策の SCD スコア



## 2. 導入理由について

### (1) 導入理由と SCD

SCD 導入に際しての動機については、8 項目にわたり「1：当てはまらない」から「5：当てはまる」の 5 件法により回答を求めた。その結果を図表 3-4a および 3-4b に示す。最も高い平均値を示したのは「社員がイキイキと働ける環境の実現」(4.48 点)であり、次いで「社員のキャリア自律の促進」(4.43 点)、「人材問題の解決」(4.23 点)が上位を占めた。これらは、いずれも社員視点に立脚した導入理由といえる。

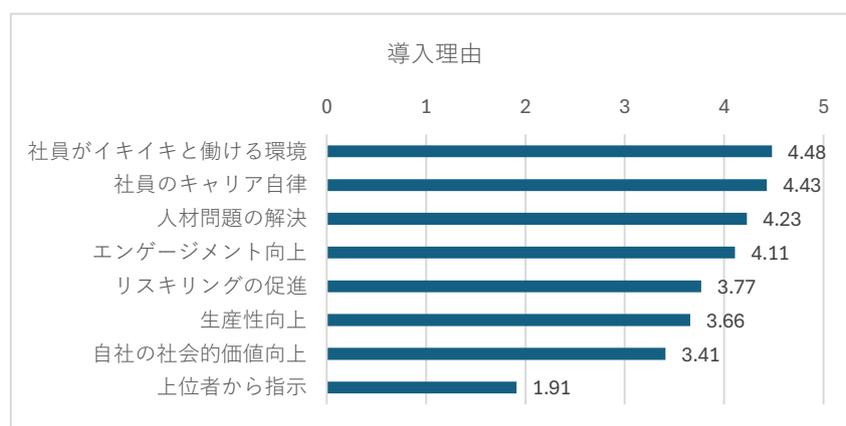
一方で、「上位者からの指示」による導入は 1.91 点と著しく低かった。本調査では、SCD を自主的かつ積極的に導入している企業を対象としているため、トップダウンによる受動的導入は相対的に少なかったと推察される。

その他の理由項目についても、すべて 3.4 点～4.5 点の範囲に収まっており、導入理由間に極端な差異はみられなかった。

図表 3-4a SCD の導入理由 (表)

導入理由	度数					合計	平均	SD
	1点	2点	3点	4点	5点			
社員がイキイキと働ける環境	2	1	1	10	30	44	4.48	1.000
社員のキャリア自律	2	0	2	13	27	44	4.43	0.950
人材問題の解決	1	1	3	21	18	44	4.23	0.859
エンゲージメント向上	1	1	9	14	19	44	4.11	0.970
リスクリングの促進	3	3	10	13	15	44	3.77	1.198
生産性向上	4	3	11	12	14	44	3.66	1.256
自社の社会的価値向上	4	5	13	13	9	44	3.41	1.207
上位者から指示	24	6	8	6	0	0	1.91	1.137

図表 3-4b SCD の導入理由（グラフ）



次に、SCD 全体ではなく、個別施策に対する導入理由に特有の傾向があるかを検討した。当初は SCD スコアと導入理由の相関分析を試みたが、回答企業数が 44 社と少数であったこと、また導入理由が 5 件法で粗いスケールであったことから、有意な相関は得られなかった（図表 3-5）。

そこで、SCD スコアの下位尺度（前段、研修、面談、FB）それぞれにおいて 4 点以上（＝導入済み）の企業に限定して導入理由を集計した（図表 3-6）。その結果、「研修」と「面談」の領域においては、「人材問題の解決」と「エンゲージメント向上」の順位に入れ替わりが見られたものの、SCD 全体における導入理由と大きな差異はなかった。

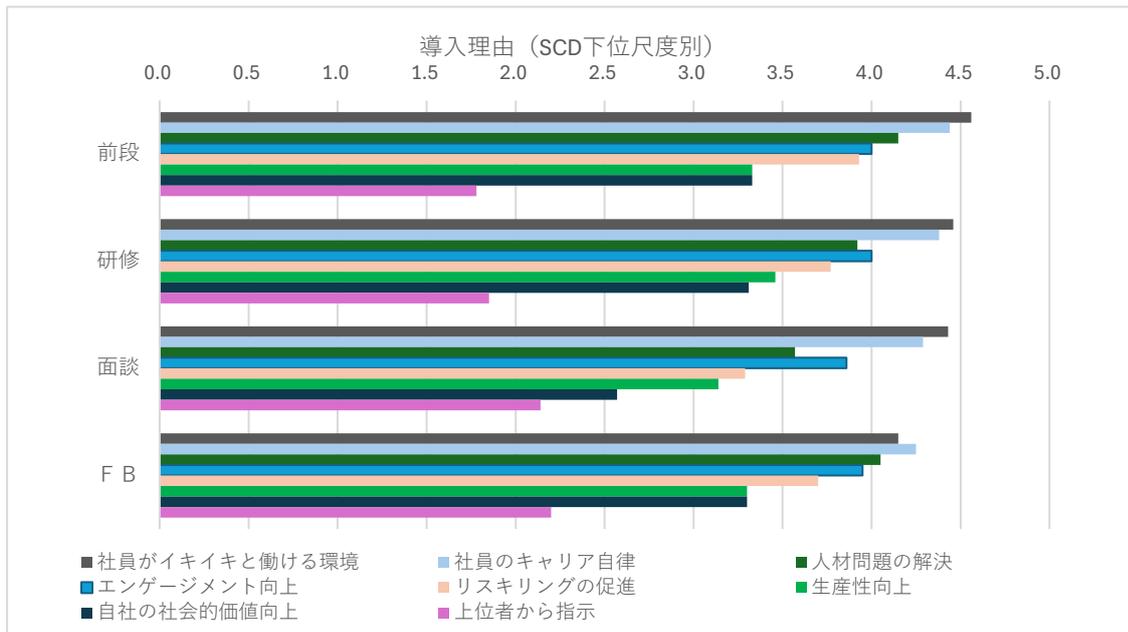
このことから、施策ごとに異なる導入理由が明確にあるというよりは、企業が社員視点に立脚し、必要と判断した施策を包括的に導入していることがうかがえる。また、平均値は相対的に低いものの、「リスキリングの促進」「生産性向上」「社会的価値の向上」といった組織視点の理由も一定程度挙げられており、SCD の導入においては、社員と組織の両視点が考慮されている実態が示唆される。これは、SCD が掲げる「個と組織の Win-Win 関係」の理念と整合的であると考えられる。

図表 3-5 導入理由と SCD スコアの相関分析（スピアマン  $\rho$ ）

導入理由	前段	研修	面談	FB
	(n=27)	(n=13)	(n=7)	(n=20)
社員がイキイキと働ける環境	4.56	4.46	4.43	4.15
社員のキャリア自律	4.44	4.38	4.29	4.25
人材問題の解決	4.15	3.92	3.57	4.05
エンゲージメント向上	4.00	4.00	3.86	3.95
リスキリングの促進	3.93	3.77	3.29	3.70
生産性向上	3.33	3.46	3.14	3.30
自社の社会的価値向上	3.33	3.31	2.57	3.30
上位者から指示	1.78	1.85	2.14	2.20

※ SCDスコア  $\geq 4$  に対する導入理由。網掛け部は上位 3 位。

図表 3-6 SCD スコア（下位尺度別）と導入理由



(2) 導入理由の因子

次に、SCD 導入理由の背後にある構造を明らかにするため、導入理由項目に対して因子分析（最尤法・プロマックス回転）を実施した（図表 3-7）。スクリープロットによる固有値の変化および因子負荷量（.400 以上）に基づき、2 因子解が妥当と判断された。

第 1 因子は、「社員がイキイキと働ける環境」「社員のキャリア自律」など、社員の福祉やキャリア形成に関連する項目から構成されており、「社員志向因子」と命名した。第 2 因子は、「自社の社会的価値向上」「リスキリングの促進」など、組織の利益や社会的貢献に関する項目から構成され、「組織志向因子」と命名した。

図表 3-7 導入理由の因子分析（最尤法・プロマックス回転）

導入理由	因子 I	因子 II	$\alpha$
<b>因子 I 社員志向因子</b>			
社員がイキイキと働ける環境	1.081	-.313	.782
社員のキャリア自律	.562	.190	
人材問題の解決	.449	.319	
エンゲージメント向上	.442	.268	
<b>因子 II 組織志向因子</b>			
自社の社会的価値向上	.053	.850	.764
リスキリングの促進	.163	.574	
上位者から指示	-.172	.557	
生産性向上	.292	.436	
因子間相関：因子 I -		.520	

因子抽出法: 最尤法、プロマックス回転

この2因子とSCD各施策（14項目）との相関分析を行ったが、有意な相関は確認されなかった。そこで、社員志向因子および組織志向因子について中央値を基準に高群と低群に分類し、それぞれの群におけるSCD施策導入度（SCDスコア）の差異をt検定により検討した（図表3-8）。その結果、社員志向因子の高低群比較では、「シニア層のキャリア研修」において有意差（ $t(42) = -1.890, p < .05$ ）が、「ミドル層のキャリア研修」においては有意傾向（ $t(42) = -1.349, p < .1$ ）が確認された。すなわち、社員志向因子が高い企業ほど、中高年層を対象としたキャリア研修をより多く導入している傾向が認められた。

次に、組織志向因子の高低群比較では、「ミドル層のキャリア研修」（ $t(42) = -2.002, p < .05$ ）と「キャリアコンサルタント－従業員間の定期的キャリア面談」（ $t(42) = 2.735, p < .01$ ）において有意差が、「シニア層のキャリア研修」（ $t(42) = -1.387, p < .1$ ）および「上司－部下間の定期的キャリア面談」（ $t(42) = -1.519, p < .1$ ）においては有意傾向が確認された。なお、「キャリアコンサルタント－従業員間の定期的キャリア面談」では、組織志向因子の高群において導入度が低い傾向にあった。これは、制度としての整備にコストがかかる一方、組織にとっての直接的なメリットが不明確であることが要因と考えられる。

以上より、社員志向・組織志向のいずれの理由に基づく場合でも、特にミドル層およびシニア層に向けたキャリア研修は広く導入されていることが示唆される。これは、SCDの導入に際して、これらの層に対する支援が共通して重視されていることを意味する。

また、「上司－部下間の定期的キャリア面談」は組織志向因子の影響を受けやすい施策であることも明らかとなった。実際、従業員が上司と面談を行うことは、従業員主導ではなく組織主導のプロセスである可能性が高い。このような運用は、SCDが本来目指す「個人主導のキャリア形成支援」とはやや乖離していることが懸念される。

図表 3-8 導入理由高低群による施策の差

セルフ・キャリアドック施策	導入理由 社員志向				導入理由 組織志向			
		平均	SD	t 値		平均	SD	t 値
人材育成ビジョン・方針の社内告知	低群	3.64	1.529	-0.64	低群	3.76	1.546	-0.128
	高群	3.95	1.759		高群	3.83	1.749	
言葉の定義の社内周知	低群	3.77	1.110	0.11	低群	3.67	1.426	-0.388
	高群	3.73	1.579		高群	3.83	1.302	
若手（35歳未満）のキャリア研修	低群	3.68	1.460	-1.034	低群	3.90	1.480	-0.019
	高群	4.14	1.457		高群	3.91	1.474	
ミドル層（35～54歳）のキャリア研修	低群	3.59	1.436	-1.349 †	低群	3.43	1.630	-2.022*
	高群	4.18	1.468		高群	4.30	1.185	
シニア層（55歳以上）のキャリア研修	低群	3.18	1.680	-1.890*	低群	3.29	1.736	-1.387 †
	高群	4.14	1.670		高群	4.00	1.679	
管理職のキャリア研修	低群	2.41	1.501	-0.457	低群	2.43	1.535	-0.361
	高群	2.64	1.787		高群	2.61	1.751	
その他、特定の対象者向けのキャリア研修	低群	2.45	1.595	-0.823	低群	2.76	1.758	0.393
	高群	2.86	1.699		高群	2.57	1.562	
上司－部下間の定期的キャリア面談	低群	3.32	1.644	0.381	低群	2.86	1.621	-1.519 †
	高群	3.14	1.521		高群	3.57	1.472	
キャリアコン－従業員間の定期的キャリア面談	低群	2.55	1.738	0.461	低群	3.10	1.841	2.735**
	高群	2.32	1.524		高群	1.83	1.114	
キャリアコン－管理職間の定期的キャリア面談	低群	1.82	1.368	-0.73	低群	2.00	1.483	0.099
	高群	2.14	1.521		高群	1.96	1.430	
キャリアコンによる任意のキャリア面談	低群	3.00	1.718	-0.879	低群	3.38	1.658	0.565
	高群	3.45	1.711		高群	3.09	1.782	
面談結果に基づく社員の傾向分析	低群	3.18	1.402	-0.299	低群	3.29	1.488	0.15
	高群	3.32	1.615		高群	3.22	1.536	
労働環境や制度への改善提案	低群	3.36	1.399	-0.22	低群	3.57	1.326	0.757
	高群	3.45	1.335		高群	3.26	1.389	
研修や面談の定期的見直し	低群	3.68	1.492	-0.107	低群	3.57	1.599	-0.602
	高群	3.73	1.316		高群	3.83	1.193	

†  $p < .01$ , \*  $p < .05$ ,  $p < .01$

### 3. 導入理由と熱意

本調査において収集した導入理由は、企業としての公式な SCD 導入目的を尋ねたものである。そのため、実際に導入を担う推進者個人がどのような観点に重きを置いているかは、必ずしも反映されていない可能性がある。そこで、推進者自身が回答した「導入に対する熱意」（意欲の強さ）と、導入理由との関連を検討した。

図表 3-9 に示すように、推進者の熱意は「社員がイキイキと働ける環境」（ $\rho = .517, p < .001$ ）、「社員のキャリア自律」（ $\rho = .485, p < .001$ ）、「人材問題の解決」（ $\rho = .529, p < .001$ ）といった導入理由と有意な正の相関を示した。また、これらの項目はすべて社員志向因子に含まれており、推進者が SCD 導入に際して主に社員視点の動機づけを有していることが示唆された。

図表 3-9 導入理由と熱意の相関分析（スピアマン  $\rho$ ）

導入理由	担当者の熱意
社員志向因子	.517***
組志向織因子	.009
社員がイキイキと働ける環境	.485***
社員のキャリア自律	.529***
人材問題の解決	.378*
エンゲージメント向上	.278
自社の社会的価値向上	.162
リスクリングの促進	.058
上位者から指示	-.179
生産性向上	-.011

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

さらに、推進者の熱意、導入理由因子（社員志向・組織志向）、および SCD スコアの相関分析を行った（図表 3-10）。その結果、社員志向因子と SCD スコアの間には有意な相関は確認されなかったものの、社員志向因子と熱意、そして熱意と SCD スコアの間にはそれぞれ有意な正の相関が認められた。

この結果から、社員志向的な導入理由は直接的に SCD 施策の導入度（SCD スコア）を高めるわけではないが、社員志向的な動機の熱意をもった推進者の何らかの行動が SCD 施策の導入を促進する可能性が示唆される。

ここでの「熱意」はあくまで導入への意欲を示すものであり、それが実際にどのような行動を通じて施策導入に結びついているのかは、別途検討を要する。本報告書の後続章では、この熱意が具体的にどのような行動特性や推進過程に現れるかを扱う予定である。

図表 3-10 推進者の熱意と導入理由因子と SCD スコアとの相関分析（スピアマン  $\rho$ ）

	担当者の熱意	社員志向因子	組志向織因子	SCD スコア_前段	SCD スコア_研修	SCD スコア_面談	SCD スコア_FB
社員志向因子	.517***						
組志向織因子	.009	.538***					
SCD スコア_前段	.462**	.179	.069				
SCD スコア_研修	.443**	.171	.059	.570***			
SCD スコア_面談	.448**	.093	-.069	.637***	.521***		
SCD スコア_FB	.131	.001	-.014	.295	.387**	.487***	
SCD スコア_Total	.532***	.158	.003	.838***	.765***	.832***	.647***

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

## まとめ

第3章では、SCD スコアを従属変数として、SCD の導入状況や導入理由を検討した。その結果に基づき次のように考察した。

### 1. SCD 導入状況の全体像

導入率が高い施策は、「キャリア関連用語の社内周知」や「若手・ミドル層のキャリア研修」であった（図表 3-3）。また、導入率が低い施策は、「キャリアコンサルタントによる定期的面談」や「管理職向け研修」であった。上司一部下間の面談は比較的導入が進んでおり、日常業務内で実施可能であることや指導性の観点から推進されていると推察された。

企業はまず方針の提示などの「啓発」や「研修」の導入から SCD を始めており、制度的・人的リソースを要する「定期的面談」施策の導入は後回しとなる傾向がある。特にキャリアコンサルタントによる面談は、人的確保や準備コストの面でハードルが高いことが背景にある。コストを上回るメリットが決定者に理解される必要がある。

### 2. SCD 導入の理由とその傾向

導入理由として最も重視されていたのは、「社員のイキイキとした就業」「キャリア自律の促進」「人材問題の解決」といった社員視点の要因であった（図表 3-4）。「上位者の指示」は最も低く、自律的・内発的な導入が多いことが示された。

SCD は、単なる制度上の対応ではなく、社員のキャリア発達や働きがいを重視した導入が進んでいる。導入理由は多岐にわたるが、導入される施策に対して一貫した理由付けがなされており、施策ごとに異なる目的というよりも包括的意義のもとに導入されている（図表 3-6）。

### 3. 導入理由の構造と施策との関係

導入理由は、因子分析により「社員志向因子」と「組織志向因子」の2つに分類された（図表 3-7）。どちらの志向が高くても、ミドル層・シニア層向けのキャリア研修は広く導入されていた（図表 3-8）。「上司一部下間の定期的面談」は組織志向の企業でより導入されやすい傾向があった。

導入理由がどちらの志向であっても、組織として中高年層へのキャリア支援は共通の関心事項であると考えられる。また、上司との面談が導入される場合、それが個人主導ではなく組織主導的である可能性があるため、SCD 本来の理念と乖離する懸念も考えられた。

### 4. 推進者の熱意と施策導入への媒介効果

推進者の熱意は、主に「社員志向的な導入理由」と有意に相関していた（図表 3-9）。熱意は SCD スコアとも正の相関を示し、熱意が施策導入の媒介要因となっている可能性が示唆された（図表 3-10）。

社員志向の理念を持つ推進者は、熱意を持って導入に関与しており、その熱意が実際の施策導入を促進する力として機能している。SCD の効果的な導入には、制度設計やトップの支持だけで

なく、現場推進者の内発的動機づけと行動が重要であるといえる。

本章の分析から、SCD の導入は「個と組織の Win-Win」を目指しつつも、企業によって導入の幅や深さに差があることが確認された。特に、導入理由と施策導入との関係性においては、推進者の熱意が重要な媒介変数となっている。今後は、導入の量的側面のみならず、導入を担う個人の内的要因や組織文化との整合性に着目した支援・制度設計が求められる。

## 引用文献

厚生労働省 (2017). 「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開

## 第4章 セルフ・キャリアドックと環境要因

### 1. SCD スコアと企業属性

セルフ・キャリアドック導入度（SCD スコア）と企業属性との関連を相関分析した結果、推進者数とは有意な相関が認められなかった（図表 4-1）。一方、キャリアコンサルタントの有資格者数は、SCD スコアの「Total」および「面談」と有意に正の相関を示し、特に「面談」とは強い関連が見られた（ $\rho = .409, p < .01$ ）。さらに、有資格者比率についても「面談」と有意な相関が確認された（ $\rho = .317, p < .05$ ）。また、従業員数と「Total」「前段」「研修」スコアに有意な正相関があった（図表 4-1）。

この結果から、推進者に専門的知識と意欲を持つ人材が多い企業ほど、面談施策の導入が促進されることが予想される。そこで、推進部署別の SCD スコアの差を検定した（図表 4-2）。その結果、「面談」のスコアのみ有意差が確認された（図表 4-2）。多重比較の結果、「人事」と比較して「キャリア開発」部門が高い導入度を示した。これは、キャリア支援に特化した部署が存在し、かつ専門性を備えた人材が配置されていることが、面談施策の推進力となっていると考えられる。

図表 4-1 企業属性と SCD スコアの相関分析（スピアマン  $\rho$ ）

SCDスコア	推進者数	有資格者数	有資格者率	従業員数
前段	.135	.273	.167	.439**
研修	.199	.079	-.113	.400**
面談	.094	.409**	.317*	.153
F B	.292	.232	-.105	.280
Total	.220	.305*	.079	.429**

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

図表 4-2 推進部署による SCD スコアの差（分散分析）

SCDスコア	推進部署	度数	平均	SD	F値	SCDスコア	推進部署	度数	平均	SD	F値
前段	人事	24	3.44	1.288	2.002	面談	人事	24	2.44	0.889	2.725 *
	人材育成	10	4.40	1.370			人材育成	10	3.13	0.766	
	キャリア開発	4	4.63	0.750			キャリア開発	4	3.81	1.106	
	外部支援者	2	2.50	2.121			外部支援者	2	2.13	1.591	
	その他	4	4.00	0.817			その他	4	2.56	1.008	
	合計	44	3.77	1.331			合計	44	2.72	0.986	
研修	人事	24	3.17	1.126	0.901	FB	人事	24	3.28	1.034	1.923
	人材育成	10	3.58	0.959			人材育成	10	3.80	0.789	
	キャリア開発	4	3.95	0.719			キャリア開発	4	4.42	0.788	
	外部支援者	2	2.50	1.273			外部支援者	2	2.50	2.121	
	その他	4	3.45	1.320			その他	4	3.17	1.000	
	合計	44	3.33	1.079			合計	44	3.46	1.049	

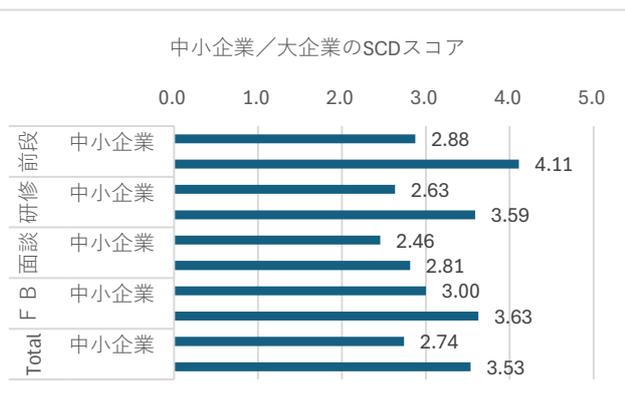
\* $p < .05$

さらに、企業規模別の SCD スコアの差を検定したところ、大企業では中小企業より「前段」「研修」「FB」の導入が有意に進んでいることが確認できた（図表 4-3）。大企業では制度や体制が整備されていることが要因と考えられる。全体として、大規模で専門的な組織体制と人的資源を有する企業ほど、セルフ・キャリアドック（以下、SCD とする）の導入が進んでいる傾向が見られた。

なお、本分析では、従業員数 1,000 人以上を大企業、1,000 人未満を中小企業とした。

図表 4-3 企業規模による SCD スコアの差（t 検定）

SCDスコア	企業規模	度数	平均	SD	t 値
前段	中小企業	12	2.88	1.245	-2.979 **
	大企業	32	4.11	1.216	
研修	中小企業	12	2.63	1.212	-2.814 **
	大企業	32	3.59	0.916	
面談	中小企業	12	2.46	0.818	-1.062
	大企業	32	2.81	1.038	
F B	中小企業	12	3.00	1.181	-1.805 *
	大企業	32	3.63	0.961	
Total	中小企業	12	2.74	0.962	-2.895 **
	大企業	32	3.53	0.746	



\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

## 2. SCD スコアと企業環境

企業環境については、「人材戦略」（人材育成や人材問題の戦略）、「（個人尊重の）人事制度」、「（個性尊重の）コミュニケーション風土」、「決定者の個性尊重志向」、「反対者の抵抗度」について 5 件法で回答を求めた。これらと SCD スコアの相関分析を行った（図表 4-4）。その結果、明らかとなった点を順次述べる。

図表 4-4 企業環境変数と SCD スコアの相関分析（スピアマン  $\rho$ ）

	SCDスコア					人材戦略	人事制度	コミュニ ケーション	決定者個性 尊重
	Total	前段	研修	面談	FB				
SCDスコア_前段	.838***								
SCDスコア_研修	.765***	.570***							
SCDスコア_面談	.832***	.637***	.521***						
SCDスコア_FB	.647***	.295	.387**	.487***					
人材戦略	.400**	.520***	.213	.215	.278				
人事制度	.280	.301*	.341*	.194	.084	.424**			
コミュニケーション	.355*	.353*	.409**	.211	.209	.346*	.410**		
決定者個性尊重	.452**	.473**	.368*	.457**	.163	.557**	.472**	.484**	
反対者の抵抗度	-.238	-.307*	-.267	-.134	.091	-.037	-.239	-.315*	-.435**

### (1) 個性尊重の人事制度

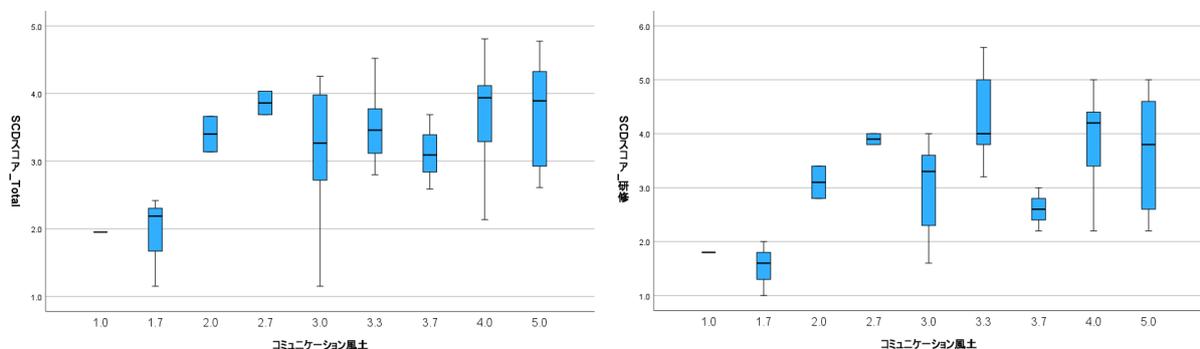
本調査における「個性尊重の人事制度」（以下、人事制度とする）は、「複線型のキャリアパスや多様な働き方が選択できる制度」「自分で異動先を選択できる制度」「研修内容を自由に選択できる制度」「社内外の副業の制度」の4項目から構成される。「人事制度」は、「前段」「研修」と正の相関を示した（ $\rho = .301, p < .05$ ;  $\rho = .341, p < .05$ ）（図表 4-4）。これは、個人主導のキャリア形成を支援する制度整備が、研修や共通言語の導入と連動していることを示している。

### (2) 個性尊重のコミュニケーション風土

「個性尊重のコミュニケーション風土」とは、「個人の意見が受け止められる」「意思疎通がしやすい」「反対意見でも言いやすい」の3項目から構成される。コミュニケーション風土は「Total」「前段」「研修」との間で有意な正相関が認めら（それぞれ  $\rho = .355, p < .05$ ;  $\rho = .353, p < .05$ ;  $\rho = .409, p < .01$ ）、特に研修との関連が強かった（図表 4-4）。心理的安全性がある程度確保された環境でこそ導入が進むことが示唆された。

なお、コミュニケーション風土と SCD スコアの関係をグラフ化したところ（図表 4-5）、コミュニケーション風土の上昇につれて SCD スコアが上昇し、中盤以降は横ばいとなる飽和曲線様の変化が確認された。コミュニケーション風土は衛生要因としての機能があり、風土の良さだけでは導入効果に限界があることが考えられる

図表 4-5 コミュニケーション風土と SCD スコア（箱ひげ図）



### (3) 決定者の個性尊重志向

決定者の個性尊重志向とは、SCD 導入以前から「人材戦略の重要性の理解」「従業員の多様な知識・技術・アイデアの重視」「主体的キャリア形成が組織の発展になるとの理解」で構成される。決定者の個性尊重志向については、「FB」を除いたすべての SCD スコアと有意な正相関が認められた（図表 4-4）。特に「前段」と「面談」では比較的強い相関が認められた（それぞれ  $\rho = .473, p < .01$ ;  $\rho = .457, p < .01$ ）。個性尊重志向を決定者が持つことは、SCD 導入に向けて前向きな影響を与えると考えられる。

なお、決定者の職位と SCD スコアの間には有意差は認められなかった（図表 4-6）。職位自体は SCD スコアと関連が認められなかったため、導入には決定者の職権よりも個性尊重志向性が

重要といえる。

図表 4-6 決定者の職位と SCD スコア (分散分析)

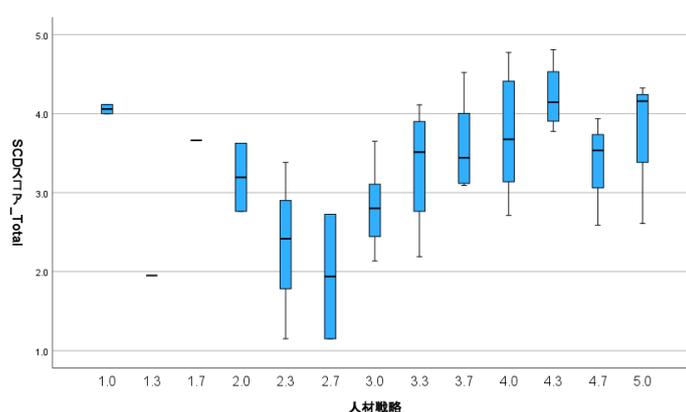
決定者の職位	度数	平均	SD	F値
社長	14	3.05	.950	1.033
事業部長	2	3.41	.304	
人事担当役員	17	3.34	.821	
人事部長	9	3.70	.845	
人材育成部長	1	4.25	-	
キャリア開発担当役員	1	2.13	-	
合計	44	3.32	.875	

#### (4) 人材戦略

人材戦略は「人材戦略の明確さ」「人材の問題・課題に関する調査・分析」「継続的な改善運動」の3つから構成される。人材戦略については、「Total」「前段」で有意な正相関が認められ（それぞれ  $\rho = .400, p < .01$ ;  $\rho = .520, p < .001$ ）、特に「前段」とは強い相関が認められた（図表 4-4）。自社の人材に関する調査・分析と戦略的な改善活動など、人材戦略がしっかりしている企業ほど、SCD の前段である「人材育成ビジョン・方針」や「共通言語の周知」が進んでいることが伺える。

なお、人材戦略と SCD スコア (Total) との関係をグラフ化すると、人材戦略の 2.7 点で最小値となる V 字の変化がみられた（図表 4-7）。人材戦略の低得点側では SCD スコア「Total」と負相関（ $\rho = -.653, p < .05$ ）、高得点側では正相関（ $\rho = .610, p < .001$ ）が認められ、人材戦略の高低での反転が明らかになった。このことは、SCD の導入について、人材戦略が比較的に進んでない場合は否定的であり、比較的に進んでいる場合は肯定的であることを示している。

図表 4-7 人材戦略と SCD スコア (箱ひげ図)



人材戦略の高低による反転現象をより詳細に知るために、人材戦略と他の企業環境を表す変数（個性尊重の人事制度、個人尊重のコミュニケーション風土、決定者の個性尊重、反対者からの抵抗）との関連について人材戦略の低得点側／高得点側別に相関分析を行った（図表 4-8）。その結果、「人材戦略」と「決定者の個性尊重」は低得点側では有意な負相関（ $\rho = -.653, p < .05$ ）が、

高得点側では有意な正相関 ( $\rho = .610, p < .001$ ) が認められた。また、「人事制度」とは、低得点側では無相関が、高得点側では有意な正相関 ( $\rho = .357, p < .05$ ) が認められた。

図表 4-8 人材戦略と他の環境変数との相関分析 (スピアマン  $\rho$ )

	人材戦略	決定者の個性尊重	人事制度	コミュニケーション
決定者の個性尊重		-.653*		
人材戦略	人事制度	-.126	.270	
低得点側	コミュニケーション	-.071	.200	.425
	反対者からの抵抗	.470	-.493	-.102
				-.347
決定者の個性尊重		.610***		
人材戦略	人事制度	.357*	.444**	
高得点側	コミュニケーション	.211	.408*	.273
	反対者からの抵抗	-.252	-.526**	-.310
				-.357*

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

さらに、「決定者の個性尊重」と「人事制度」の平均値を低得点側と高得点側で比較する t 検定を行った。その結果、両変数とも有意差が認められた、低得点側が高得点側よりも低い値となっていることが明らかになった。

図表 4-9 人材戦略の高低の差 (t 検定)

人材戦略	度数	平均	SD	t 値	
決定者の個性尊重	高得点側	33	4.36	.864	2.301 *
	低得点側	11	3.64	1.038	
人事制度	高得点側	33	2.46	.539	2.768 **
	低得点側	11	1.89	.712	

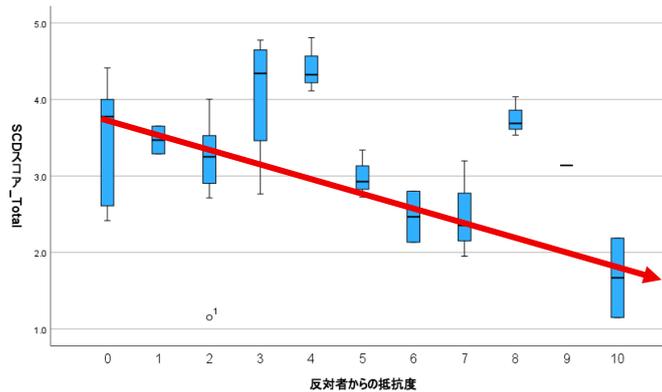
\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

以上から、次の変化が考えられる。「人材戦略」が低得点ほど、決定者の「個性尊重」は高いが「人事制度」が未整備な「放任的人材戦略」になり、SCD 導入には寛容となる。ところが「人材戦略」が中程度になると個性尊重は低下し、例えば「キャリア支援が人材流出を招く」といった個性を抑える「管理的人材戦略」となって導入が抑制される。そして、「人材戦略」がさらに進むと、「変動的社会における個性の重要さ」に気づいて「自律的人材戦略」になり導入が促進される。これが V 字変化の理由と考えられた。

#### (5) 反対者からの抵抗

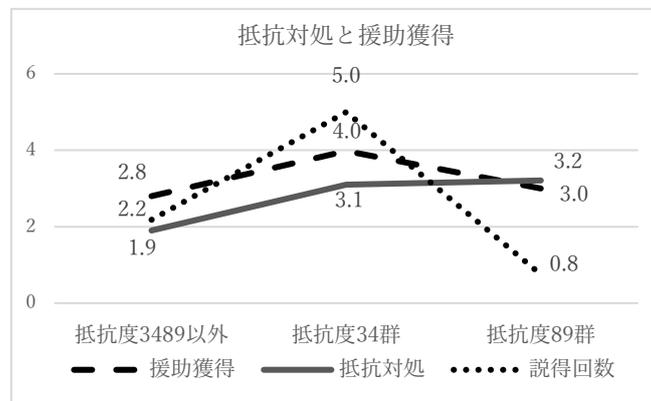
「反対者からの抵抗」を本調査では 0～10 の 11 段階で回答を求めた。「反対者の抵抗」については SCD スコアとの有意な相関は示されなかった。そこで、反対者の抵抗と SCD スコアの関係をグラフ化した (図表 4-10)。その結果、抵抗度に伴い SCD スコアが減少する傾向が読み取れるものの、抵抗度 3～4 点および 8～9 点において SCD スコアの高い箇所がみられた。

図表 4-10 反対者からの抵抗度と SCD スコア（分散分析）



そこで、抵抗度が3～4点の群（抵抗度34群）および抵抗度8～9点群（抵抗度89群）、そしてそれ以外の群（抵抗度3489以外）に分割して、各群で差がある変数について探索的に分析を行った。その結果、「抵抗対処」「援助獲得」「説得回数」に有意差が認められた（それぞれ  $F(2)=8.057, p<.01$ ;  $F(2)=4.237, p<.05$ ;  $F(2)=7.343, p<.01$ ）。それぞれの変数の値を図表 4-11 に示す。

図表 4-11 抵抗対処と援助獲得



この結果から、抵抗度34群は、援助を獲得して抵抗に対処し、SCD導入に邁進していたことが伺える。抵抗度89群は、強い抵抗に対処するものの援助を獲得せず、その他と同程度の導入にとどまったと考えられる。

目標設定理論 (Locke, E. A., 1968; ) では、困難だが達成可能な具体的な目標が、漠然とした、あるいは易しすぎる目標よりも、より高いパフォーマンスやモチベーションを引き出すとしている。SCDの導入においてもある程度の抵抗が導入活動が活性化する可能性がある。

以上から、SCD導入には、制度や風土といった組織環境に加え、決定者の志向性、反対者への対処や援助が重要であることが示された。

### 3. セルフ・キャリアドック導入の環境モデル

SCD 導入に関係する要因の構造的関係を明らかにするため、SCD スコアを従属変数としたパス解析を実施した（図表 4-12）。その結果、モデルの適合度は良好であり（GFI=.954, CFI=1.000, RMSEA=.000）、導入を促す環境の形成メカニズムが示された。

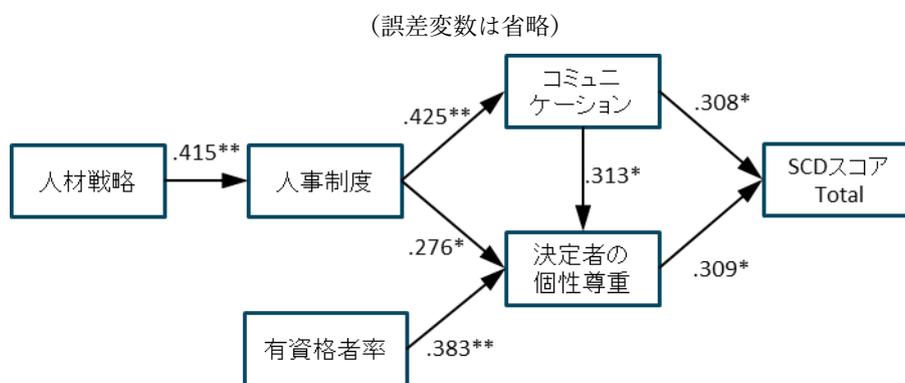
第 1 の経路は「人材戦略」を起点とする流れである。人材戦略の推進により、社会変化を踏まえた人材の育成や活性化への理解が深まり、経営層や人事のキャリア形成への関心が高まる。これにより、個性を尊重する人事制度が整備され、コミュニケーション風土や決定者の個性尊重志向が醸成される。これらが SCD 導入の基盤を形成する。

第 2 の経路は「有資格者率」を起点とするものである。キャリアコンサルタントの有資格者が多く存在することで、個人主導のキャリア観が推進者間に浸透し、これが決定者の意識変容や制度導入を後押しする。したがって、有資格者の存在は導入において重要な要素と位置づけられる。

このように、導入には戦略的視点と専門的推進者の両輪が機能する環境整備が鍵といえる。

なお、ここでの「人事制度」「コミュニケーション風土」はあくまでも個人尊重の考え方に基づくものであり、単に、制度をつくれれば導入できるというものではない。個人尊重の考え方が背景にあることを見逃してはならない。また、このモデルは、あくまで SCD スコアを従属変数とした因果関係であって、人材戦略や人事制度を従属変数にすれば逆の因果関係も成立しうる。実際の組織内では双方向の因果関係が生じている可能性を考慮する必要がある。

図表 4-12 SCD 導入の企業環境モデル（パス解析）



$\chi^2(8) = 6.889, p = .549, GFI = .954, AGFI = .880, CFI = 1.000, RMSEA = .000$

#### まとめ

第 4 章では SCD 導入と企業属性、企業環境、決定者の志向との関係から、SCD 導入にかかる傾向について分析を行った。その結果に基づく考察を以下に示す。

## 1. 人材戦略・人事制度・決定者志向の三位一体の重要性

人材戦略が整っている企業では、人事制度の整備（図表 4-9）や決定者の志向（図表 4-8）も連動しており、三者の整合性（図表 4-12）が SCD 導入推進の鍵となると考えられる。なお、人材戦略が中程度の企業では、個性を抑制する管理的な要素が強くなり、SCD 導入が停滞する可能性がある（図表 4-7, 4-8）。

## 2. 推進者の専門性とトップの意識をつなぐ媒介機能

キャリアコンサルタントの有資格者の多寡が、「面談」導入度に影響するだけでなく、決定者の意識変容をもたらす可能性が、パス解析によって示された（図表 4-12）。

## 3. 組織文化（土壌）と制度（構造）の補完関係

心理的安全性をもたらすコミュニケーション風土（図表 4-4, 4-5）は、SCD 導入の土壌として不可欠であるが、単独では十分とはいえない。人材戦略・人事制度などと合わせていく必要がある（図表 4-4, 4-8）。

## 4. 導入過程における「適度な困難」条件の意義

目標設定理論（Locke, 1968）に基づく、困難ながら達成可能な適度な抵抗（抵抗度 3~4）が導入活動を活性化させる可能性があることが示された（図表 4-11）。なお、抵抗度は回答者の主観であることに留意する必要がある。

このように、SCD 導入の促進には、「人材戦略」「人事制度」「コミュニケーション風土」「決定者の志向性」の整合性がとれるように環境に働きかける戦略が必要であるとともに、反対者に対する適切な抵抗対処とその支援のマネジメントが不可欠であるといえる。

## 引用文献

Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*, 3(2), 157-189.

## 第5章 セルフ・キャリアドックと導入行動

### 1. SCD スコアと推進者の行動

セルフ・キャリアドック（以下、SCD とする）の導入の推進者に関する各変数と SCD スコアとの関連について相関分析（スピアマン  $\rho$ ）を行った（図表 5-1）。その結果、「熱意」「キャリア観の共有」「円滑対話」「親和性」「説得 2\_SCD 特徴」「援助獲得」の 6 項目において有意な正の相関が認められた。

特に「熱意」は、「FB」を除くすべての SCD スコアと有意な正相関を示した。これは、推進者の熱意が実際の行動に反映され、導入の契機となっている可能性を示唆している。そこで「熱意」と他の推進者行動との関係を検討した結果、「キャリア観の共有」「円滑対話」「親和性」「説得 1\_組織影響」「説得 2\_SCD 特徴」「導入理由\_社員志向」「仲間づくり」「援助獲得」との有意な関連が明らかとなった（図表 5-2）。このうち、特に、SCD スコアとも関連をもつ 5 項目（「キャリア観の共有」「円滑対話」「親和性」「説得 2\_SCD 特徴」「援助獲得」）が「熱意」を介して現れた行動であると考えられる。（「説得 1\_組織影響」～「説得 3\_社外動向」は図表 5-4 を参照）

一方で、「熱意」と共有回数や説得回数との相関は認められず、単なる行動量の多寡よりも関係性の質が導入に寄与することが示唆された。

以上を踏まえると、SCD 導入を促進するためには、推進者の内発的動機づけと、決定者との良質な関係性に基づくコミュニケーションが重要である。制度導入を価値観の共有として提示し、単なる説得の頻度ではなく、信頼関係に基づいた対話が合意形成を促す鍵と考えられる。

図表 5-1 推進者の行動と SCD スコアの相関分析（スピアマン  $\rho$ ）

推進者の行動	SCDスコア				
	Total	前段	研修	面談	F B
熱意	.532***	.462**	.443**	.448**	.131
人材問題の共有	.195	.263	.195	.092	.068
人材問題の共有回数	.174	.138	.050	.149	.273
キャリア観の共有	.315*	.353*	.087	.323*	.128
キャリア観の共有回数	.177	.142	.041	.138	.209
決定者との円滑対話	.434**	.468**	.380*	.343*	.117
決定者との親和性	.491***	.503***	.415**	.346*	.313*
人材分析	.052	.078	.088	-.005	.076
説得1_組織影響	.269	.174	.205	.283	.143
説得2_SCD特徴	.424**	.325*	.238	.444**	.249
説得3_社外動向	.202	.168	-.030	.196	.117
説得回数	.209	.078	.125	.244	.253
導入理由_社員志向	.158	.179	.171	.093	.001
導入理由_組織志向	.003	.069	.059	-.069	-.014
仲間づくり	.200	.105	.188	.121	.236
援助獲得	.248	.092	.265	.295	.309*
抵抗対処	-.071	-.150	-.127	.057	.192

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

図表 5-2 熱意と推進者の行動との相関分析（スピアマン  $\rho$ ）

	熱意	人材問題 の共有	人材問題 の共有回 数	キャリア 観の共有	キャリア 観の共有 回数	決定者と の円滑対 話	決定者と の親和性	人材分析	説得1 組織影響	説得2 SCD特徴	説得3 社外動向	導入理由 社員志向	導入理由 組織志向	仲間づく り	援助獲得
人材問題の共有	.229														
人材問題の共有回数	.096	.627***													
キャリア観の共有	.386**	.432**	.277												
キャリア観の共有回数	.156	.627***	.784***	.466**											
決定者との円滑対話	.583***	.482***	.241	.615***	.238										
決定者との親和性	.351*	.538***	.440**	.508***	.402**	.640***									
人材分析	.150	.379*	.204	.136	.292	.183	.126								
説得1_組織影響	.424**	.482***	.181	.489***	.409**	.484***	.192	.508***							
説得2_SCD特徴	.565***	.083	-.077	.519***	.133	.510***	.349*	.216	.473**						
説得3_社外動向	.195	.166	.016	.327*	.298*	.173	.031	.272	.465**	.278					
導入理由_社員志向	.517***	.478***	.162	.290	.280	.455**	.220	.479**	.531***	.444**	.157				
導入理由_組織志向	.009	.430**	.333*	.008	.301*	.103	.095	.448**	.289	-.178	.302*	.538***			
仲間づくり	.475**	.235	.100	.160	.117	.345*	.327*	.333*	.380*	.489***	.194	.462**	.080		
援助獲得	.334*	.333*	.210	.136	.025	.343*	.392**	.414**	.377*	.290	.164	.313*	.173	.675***	
抵抗対処	-.176	-.201	-.060	-.076	-.005	-.188	-.099	.202	.143	-.058	.194	-.118	.060	.237	.351*

## 2. 説得について

説得方法（14項目）と説得回数（1項目）について、SCDスコアとの相関分析（スピアマン  $\rho$ ）を実施した（図表 5-3）。その結果、「人材問題の解決策としての説明」「SCD 機能や手順の説明」「法的根拠の強調」「人材育成手段としての説明」「キャリア自律促進施策としての説明」が有意な関連を示した。これに対して、説得回数には有意な関連がなく、説得内容の適切性が SCD 導入に重要であることが示された。

図表 5-3 説得と SCD スコアの相関分析（スピアマン  $\rho$ ）

説得の項目	SCDスコア				
	Total	前段	研修	面談	FB
決定者が抱える問題や関心事と関連	.227	.201	.158	.224	.107
決定者の要望・指摘を引き出した	.197	.074	.178	.148	.145
人材問題の解決策として説明	.333*	.273	.207	.333*	.213
社会変化への対応策として説明	.176	.142	.176	.173	.107
SCD等の未導入時のリスクを強調	.178	.052	.113	.237	.161
厚労省が推進していることを強調	.234	.190	.125	.256	.124
SCD等に関する資料・データの提供	.232	.145	.194	.235	.147
SCD等の機能や手順の説明	.372*	.408**	.100	.359*	.119
法的な根拠を強調	.404**	.209	.289	.433**	.406**
人材育成の有効な手段として説明	.420**	.323*	.217	.473**	.197
キャリア自律の促進施策として説明	.370*	.443**	.187	.302*	.026
他社の導入事例を説明をした	.300*	.255	.067	.296	.154
SCD等のニュース・記事を提供	.179	.204	-.002	.043	.149
人的資本経営の一環として説明	.063	-.019	-.105	.143	.088
SCD等の説得回数	.209	.078	.125	.244	.253

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

次に説得方法 14 項目に対して因子分析（最尤法・プロマックス回転）を行った（図表 5-4）。スクリープロットの変化、および分類された因子の構成項目の内容を検討した結果、3 因子が妥当と考えられた。

第 1 因子は、「決定者が抱える問題や関心事と関連させた」「決定者の要望・指摘を引き出した」「人材問題の解決策として説明」など、組織側の視点で捉えた説得内容であることから「組織影響」と命名した。

第 2 因子は、「厚労省が推進していることを強調」「SCD 等に関する資料・データの提供」「SCD 同の機能や手順の説明」など SCD に関連する情報提供であることから「SCD 特徴」と命名した。

第 3 因子は、「他社の導入事例を説明した」「SCD 等のニュース・記事を提供」「人的資本経営の一環として説明」といった比較的社外の情報を伝えることから「社外動向」と命名した。

既に図表 5-1 に示した通り、3 因子のうち SCD スコアと有意な関連が認められたのは第 2 因子の「説得 2\_SCD 特徴」のみであった（ $\rho = .424, p < .01$ ）。決定者に対して、SCD 導入にはその特徴を明確に伝えることが最も効果的であるといえる。

図表 5-4 説得の因子分析（最尤法・プロマックス回転）

説得の項目	因子 I	因子 II	因子 III	$\alpha$
<b>因子 I 組織影響</b>				
決定者が抱える問題や関心事と関連させた	1.048	-.111	-.123	.894
決定者の要望・指摘を引き出した	.865	-.177	.099	
人材問題の解決策として説明	.811	.242	-.174	
社会変化への対応策として説明	.617	.008	.125	
SCD等の未導入時のリスクを強調	.539	.220	-.027	
<b>因子 II SCD特徴</b>				
厚労省が推進していることを強調	-.115	.934	-.090	.890
SCD等に関する資料・データの提供	-.147	.853	.034	
SCD等の機能や手順の説明	.235	.684	.102	
法的な根拠を強調	-.037	.670	-.167	
人材育成の有効な手段として説明	.141	.597	.187	
キャリア自律の促進施策として説明	.247	.504	.264	
<b>因子 III 社外動向</b>				
他社の導入事例を説明をした	-.063	-.095	1.062	.740
SCD等のニュース・記事を提供	-.062	.129	.604	
人的資本経営の一環として説明	.395	-.236	.400	
因子間相関	因子 II	.601	-	
	因子 III	.483	.422	-

因子抽出法: 最尤法、プロマックス回転

### 3. セルフ・キャリアドック導入の説得モデル

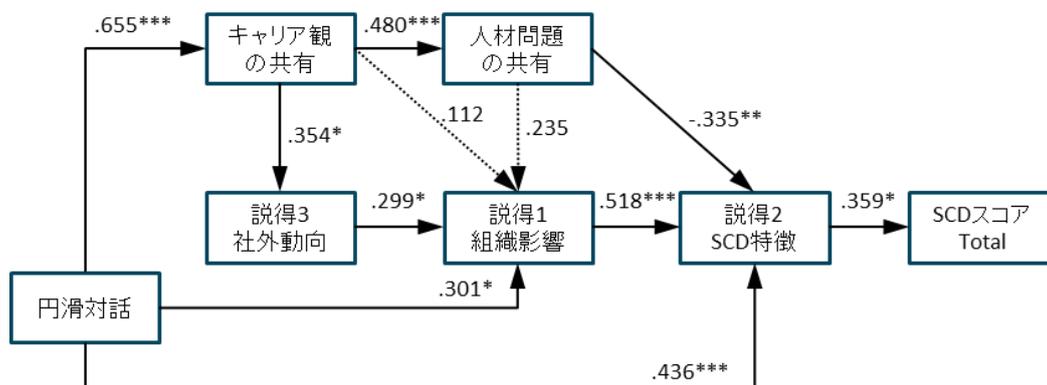
#### (1) 説得モデルの構築

推進者の活動が SCD 導入に与える影響を理論的に整理するため、社会的判断理論 (Sherif ら, 1965) および精緻化見込みモデル (ELM) (Petty ら, 1986) を援用し、推進者の行動 (円滑対話、キャリア観の共有、人材問題の共有、説得の 3 因子) を独立変数とする因果モデルを構築した (図表 5-5)。重回帰分析およびパス解析の結果、モデルの適合度は良好であった ( $\chi^2(10) = 8.356$ ,  $p = .593$ , GFI = .948, AGFI = .854, CFI = 1.000, RMSEA = .000)。

「円滑対話」が「キャリア観の共有」「説得 1\_組織影響」「説得 2\_SCD 特徴」に有意に関連しており、これらが中心ルートに相当すると解釈される。また、共有活動が説得行動の前提となっており、「説得 2\_SCD 特徴」は SCD スコアに直接影響するが、それを他の説得要素が支える構造が確認された。なお、「人材問題の共有」が「説得 2\_SCD 特徴」に対して負の関連を示している点は実践上注意が必要である。

図表 5-5 SCD 導入の説得モデル (パス解析)

(誤差変数は省略。破線は有意ではないパス)



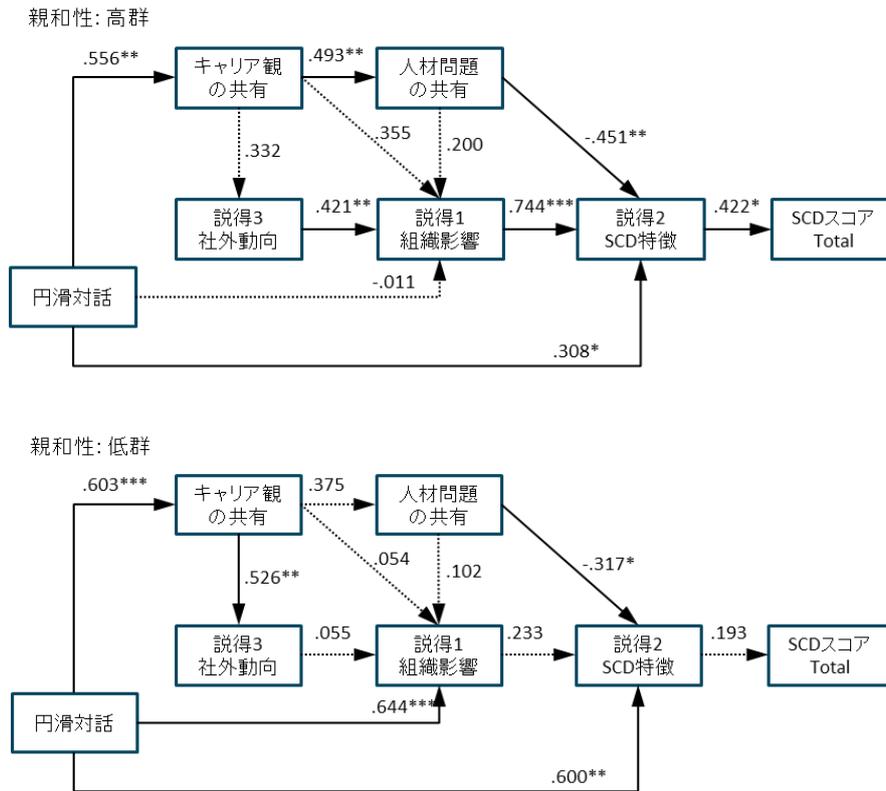
$\chi^2(10) = 8.365$ ,  $p = .593$ , GFI = .948, AGFI = .854, CFI = 1.000, RMSEA = .000

次に、「親和性」が調整変数として機能していることが考えられるので、上記の説得モデルを「親和性」の高低群に分けた多母集団分析を行った (図表 5-6)。適合度は良好であった ( $\chi^2(20) = 15.683$ ,  $p = .736$ , GFI = .904, AGFI = .732, CFI = 1.000, RMSEA = .000)。

「親和性」が高い群では「説得 2\_SCD 特徴」と SCD スコアとの関連が維持されていたが、低い群では関連が失われていた (図表 5-6a, b)。このことは、決定者との親和的關係が SCD 導入の説得において決定的な役割を果たすことを示している。

図表 5-6 SCD 導入の説得モデル (パス解析・親和性高低群)

(誤差変数は省略。破線は有意ではないパス)



$\chi^2(20) = 15.683, p = .736, GFI = .904, AGFI = .732, CFI = 1.000, RMSEA = .000$

(2) 企業環境による説得モデルの変化

第4章にて、SCDの環境モデルを示した。説得モデルにおいても企業環境による影響が考えられる。そこで、企業環境(例:人材戦略、人事制度等)の高低を調整変数として説得モデルを分析した結果、すべての高群で「説得2\_SCD特徴」から「SCDスコア\_Total」へのパス係数が有意または有意傾向を示した(図表5-7)。企業環境が整備されているほど、SCD導入が進みやすことが明らかとなった。

図表 5-7 企業環境の高低と SCD スコアとのパス係数

企業環境	パス係数	
	高群	低群
親和性	.432 *	.193
人材戦略	.535 **	.074
決定者の個性尊重	.433 *	.137
コミュニケーション	.372 †	.275
人事制度	.380 *	.523 **
有資格者率	.519 **	.174

†  $p < .1$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

## 4. 抵抗対処と仲間づくり

### (1) 抵抗対処のモデル構築

SCD 導入過程において、反対者の存在やそれへの対応も重要な要素である。SCD スコアとの相関分析（スピアマン  $\rho$ ）の結果、SCD スコアとの有意な関連は認められなかったが、「反対者からの抵抗」と「抵抗対処」の間、「抵抗対処」と「援助獲得」との間、「仲間づくり」と「援助獲得」の間に有意な正相関が認められた（それぞれ  $\rho = .844, p < .001$ ;  $\rho = .351, p < .05$ ;  $\rho = .675, p < .001$ ）（図表 5-8）。反対者からの抵抗が強いほど、抵抗への対処や仲間づくり、援助の獲得がなされることが示された。

図表 5-8 SCD スコアと仲間づくり等の相関分析（スピアマン  $\rho$ ）

	SCDスコア _Total	反対者から の抵抗	抵抗対処	仲間づくり
反対者からの抵抗	-.238			
抵抗対処	-.071	.844***		
仲間づくり	.200	.112	.237	
援助獲得	.248	.104	.351*	.675***

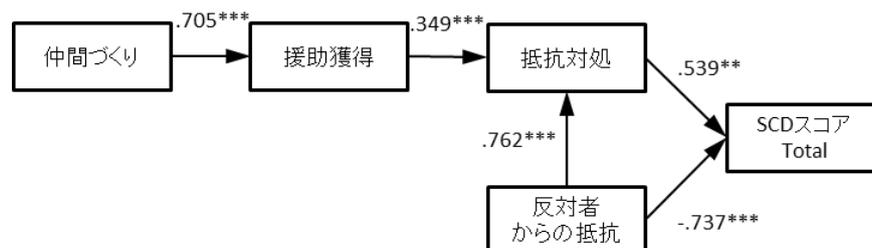
\* $p < .05$ , \*\*\* $p < .001$

SCD スコアを従属変数として、仲間づくり等の変数を独立変数とする重回帰分析（ステップワイズ法）を実施した結果、「反対者からの抵抗」と「抵抗対処」が有意な変数として抽出された（それぞれ  $\beta = -.738, p < .01$ ;  $\beta = .541, p < .05$ ）。「反対者からの抵抗」と「抵抗対処」には負と正の影響が確認され、両者の拮抗が SCD 導入を左右することが示唆された。

この結果に基づいて、さらに「援助獲得」「仲間づくり」を独立変数に加えた因果モデルをパス解析によって作成した（図表 5-9）。適合度は高い値が得られた（ $\chi^2(5) = 8.365, p = .766, NFI = .973, RFI = .946, CFI = 1.000, RMSEA = .000$ ）。

この因果モデルから、「仲間づくり」と「援助獲得」と「抵抗対処」が SCD 導入に寄与することが示された。一方で、前述の通り、反対者からの抵抗と拮抗することも明確にすることができた。抵抗を放置することは、SCD の導入を阻害する方向に働くと考えられる。仲間づくりを通じて適切な援助を得られるように備えることが不可欠といえる。

図表 5-9 抵抗対処・仲間づくりの因果モデル（パス解析）



$\chi^2(5) = 8.365, p = .766, NFI = .973, RFI = .946, CFI = 1.000, RMSEA = .000$

## (2) 抵抗対処の方法

具体的な抵抗対処の方法を明らかにするために、「反対者からの抵抗」と「抵抗対処」の6項目との相関分析（スピアマン $\rho$ ）を行った（図表5-10）。その結果、すべての「抵抗対処」と「反対者からの抵抗」に強い相関が認められた。「活動の住み分け」（ $\rho = .792, p < .001$ ）が最も関連が強く、次いで「仕切り直し」（ $\rho = .769, p < .001$ ）、「誤解解消」（ $\rho = .688, p < .001$ ）が続いた。

反対者からの抵抗があるほど、抵抗対処がなされる傾向が認められた。具体的には、関連部門との「活動の住み分け」、抵抗勢力との対話の「仕切り直し」「誤解解消」などの対応策が、抵抗への効果的な対処法として機能していることが明らかになった。

図表 5-10 反対者からの抵抗と抵抗対処の相関分析（スピアマン $\rho$ ）

	反対者からの抵抗度		抵抗対処			
	誤解解消	仕切り直し	活動の住み分け	協力関係の構築	上位者からの対応	
誤解解消	.688***					
仕切り直し	.769***	.664***				
活動の住み分け	.792***	.729***	.677***			
協力関係の構築	.576***	.810***	.517***	.696***		
上位者からの対応	.504***	.444***	.530***	.455***	.641***	
関係を持たない	.624***	.439**	.641***	.655***	.383*	.412**

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

## (3) 獲得した援助

次に、獲得した援助を具体化するために、「抵抗対処」と「援助獲得」の6項目との相関分析（スピアマン $\rho$ ）を行った（図表5-11）。その結果、「防衛的側面」（ $\rho = .494, p < .001$ ）が最も強く、次いで「連携的側面」（ $\rho = .345, p < .05$ ）、「心理的側面」（ $\rho = .303, p < .05$ ）に有意な正相関が認められた。

この結果から、援助の内容としては、「防衛的側面」（例：反対者からのガード）、「連携的側面」（例：他部署との橋渡し）、「心理的側面」（例：励まし）が効果的であった。

図表 5-11 抵抗対処と援助獲得の相関分析（スピアマン $\rho$ ）

抵抗対処	援助獲得					
	心理的側面	知的側面	行動的側面	防衛的側面	代弁者の側面	
心理的側面（はげまし等）	.303*					
知的側面（アイデア提供等）	.058	.498**				
行動的側面（労力提供等）	.079	.348*	.594***			
防衛的側面（反対者の盾等）	.494***	.545***	.365*	.332*		
代弁者的側面（援護的発言等）	.220	.442**	.388**	.401**	.594***	
連携的側面（他部署との橋渡し等）	.345*	.326*	.430**	.392**	.637**	.811***

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

#### (4) 仲間づくり

援助を獲得できる「仲間づくり」を明らかにするために、「援助獲得」との相関分析を行った（スピアマン  $\rho$ ）。「援助獲得」とすべての「仲間づくり」に有意な相関が確認された。援助獲得の下位項目に注目すると、「心理的側面」とは「上位者や影響力の強い人を味方に」（ $\rho = .615, p < .001$ ）、「防衛的側面」とは「上位者や影響力の強い人を味方に」（ $\rho = .393, p < .01$ ）および「キャリアコン資格を推奨」（ $\rho = .390, p < .01$ ）、「連携的側面」とは「人材やキャリアを話題に」（ $\rho = .435, p < .01$ ）が強く関連していた。

このことから、推進者にとって、上位者や影響力を持つ人物を味方にすることが、心理的・実務的支援を得る上で極めて重要であることが確認された。また、人材育成やキャリアに関する話題をすることによって自然に連携を図っていることも伺えた。

図表 5-12 援助獲得と仲間づくりと

	援助獲得			仲間づくり		
	援助獲得 心理的側面	援助獲得 防衛的側面	援助獲得 連携的側面	人材やキャ リアを話題 に	人材やキャ リアの活動 を提案	キャリアコン 資格を推奨
援助獲得_心理的側面（励まし等）	.690**					
援助獲得_防衛的側面（反対者の盾）	.808**	.545**				
援助獲得_連携的側面（他部署との橋渡し）	.801**	.326*	.637**			
仲間づくり_人材やキャリアを話題に	.573**	.423**	.323*	.435**		
仲間づくり_人材やキャリアの活動を提案	.470**	.321*	.220	.260	.854**	
仲間づくり_キャリアコン資格を推奨	.494**	.308*	.390**	.390**	.398**	.425**
仲間づくり_上位者や影響力の強い人を味方に	.639**	.615**	.393**	.397**	.560**	.210

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

#### まとめ

本章では、SCD の導入において、推進者の行動、説得方法、抵抗対処、仲間づくりといった複数の側面がどのように影響し合いながら SCD スコア（導入度合い）に寄与しているのかを検討した。得られた知見は以下の通りである。

##### 1. 導入の鍵となる「熱意」と関係性の質

まず、推進者の「熱意」は、SCD スコアとの直接的な相関が最も広範に確認されるとともに（図表 5-1）、他の推進行動（例：「キャリア観の共有」「親和性」「援助獲得」等）を促進する中核的な起点となっていた（図表 5-2）。ただし、共有や説得の「回数」と SCD 導入との関連がなかったことから、単なる行動量よりも、熱意に裏付けられた「質的なコミュニケーション」が重要であることが示唆された。

##### 2. 説得の効果を左右する「SCD の特徴説明」と「親和性」

説得内容に関しては、「SCD の特徴」を適切に伝えることが最も導入効果と結びついており（図

表 5-3, 5-4)、これは因果モデルにおいても唯一 SCD スコアに直接影響する要因である (図表 5-5)。ただし、この効果は「親和性」が高い場合にのみ発揮され (図表 5-6a, b)、関係性の質が低いと効果は著しく減退することが確認された。つまり、「説得力のある内容」であっても、信頼関係が構築されていなければ導入には結びつかないとえる。

### 3. 「円滑対話」が中核となる多層的な説得構造

「円滑対話」は、「キャリア観の共有」や「説得行動」全体の前提条件として機能しており、説得プロセスの中核に位置づけられる (図表 5-5)。これは、受け手である決定者が主体的に情報を処理し、受容的態度をとるためには、信頼に基づくコミュニケーション環境が不可欠であるという社会心理学的理論 (ELM、社会的判断理論) とも整合する。

### 4. 組織環境が説得効果を増幅させる

企業環境の整備状況 (人材戦略、人事制度など) は、「SCD の特徴に基づく説得」の効果を高める役割を果たしており、導入のしやすさを左右する土壌的要因として確認された (図表 5-7)。これは、説得内容の合理性が高くても、制度的な後押しがなければ導入が難航することを示している。

### 5. 抵抗対処と仲間づくりの連鎖的機能

SCD 導入の現場では、反対者の存在が避けられず、「抵抗対処」や「援助獲得」が導入成否に重要な役割を果たす (図表 5-8, 5-9)。特に、「活動の住み分け」「誤解解消」「仕切り直し」といった戦略的な対処法が有効であることが明らかになった (図表 5-10)。

さらに、推進者は影響力をもつ上位者や有資格者との関係構築を通じて、心理的・防衛的・連携的な支援を獲得しており (図表 5-11)、仲間づくりが援助獲得の前提条件となっている。これらは「円滑対話」や「親和性」と同様、導入推進のための社会的資本であるといえる。

### 総合的な示唆

SCD の導入は、推進者の熱意や行動量だけでは実現しない。むしろ、「関係の質」と「説得内容の精度」、そしてそれを支える組織環境や協力者とのネットワークといった多層的・動的な要因が複合的に作用することで、はじめて推進が可能となる。したがって、SCD 導入を効果的に進めるためには、説得や交渉の技術だけでなく、信頼関係の構築や抵抗への戦略的対応、そして推進者自身の内発的な動機づけと組織的支援環境の整備が不可欠である。

### 引用文献

- Petty, R. E., Cacioppo, J. T., Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). *The elaboration likelihood model of persuasion* (pp. 1-24). Springer New York.
- Sherif, C. W., Sherif, M., & Nebergall, R. E. (1965). *Attitude and attitude change: The social judgment-involvement approach* (pp. 127-167). Philadelphia: Saunders.

## 第6章 自由記述の回答

本調査では、セルフ・キャリアドック（以下、SCD とする）について、いくつかの観点について自由記述の回答を求めた。以下、設問ごとに回答を整理分類したものを示す。

### 1. セルフ・キャリアドック導入に必要な支援

設問「セルフ・キャリアドック等を導入する上で、どのような支援があると良いですか（良かったですか）？」に対する自由記述の回答結果を図表 6-1 に示す。

図表 6-1 SCD 導入に必要な支援

<p><b>1. 経営層の理解と協力</b> 企業トップからの明確なメッセージ発信が重要。 経営層の強い問題意識と SCD の意義に対する理解。 経団連や経済同友会などによるセミナーや刊行物で従業員キャリア形成の重要性を共有する取り組み。</p> <p><b>2. 従業員の啓発と支援</b> 従業員がキャリア自律を主体的に捉えられるよう啓蒙活動を行うこと。 働きがいやキャリア形成を促進するための柔軟な環境整備。 シニア向けのマネープラン研修など、対象別の支援。</p> <p><b>3. 人事部門の役割</b> 人事部の研修企画担当者の主体的な参画。 グループ内事業会社の人事部門の協力体制。 人事部門所管の役員や経営幹部による継続的なサポート。</p> <p><b>4. 外部専門家との連携</b> 導入方法や成果について外部専門家の知見を活用。 専門家との協働による骨格設計や助言が有益。</p> <p><b>5. 制度運用の工夫</b> 研修や面談の効果測定と結果のフィードバック。 キャリアコンサルティング面談の体験を通じた理解促進。 継続支援と制度が定着するための仕組みづくり。</p> <p><b>6. 複合的アプローチ</b> 「働きがい改革」と連携させた導入が成功要因。 キャリア形成支援を含む複数の施策（柔軟な働き方、挑戦を後押しする制度など）の整合性の確保。</p> <p><b>7. 他社事例や選択肢の提示</b> 導入実績のある企業の事例紹介や識者からのアドバイス。 選択できる施策を複数紹介することで個人に応じた対応を可能にする。</p>
--

この結果から、SCD 導入においては「トップダウンとボトムアップの両輪」「個別化と制度化の両立」「社内と社外の知見の融合」が重要であることが示唆される。単なる制度の導入ではなく、企業文化や従業員意識、人事機能の転換を含む全社的な変革が求められているといえる。

## 2. セルフ・キャリアドック導入の成功要因

設問「導入済みの施策について、導入の決め手になったことは（成功要因）は何でしたか。主要なものを教えてください。」に対する自由記述の回答結果を図表 6-2 に示す。

図表 6-2 SCD 導入の成功要因

<p><b>1. 経営層の理解と支援</b> 経営陣がキャリア改革を経営改革の柱の一つとして位置づけたこと。 経営層からの明確な発信と主体的な取り組み。 社長や幹部による課題意識の共有とバックアップ。</p> <p><b>2. 人材育成戦略との連携</b> 人材育成方針の策定やキャリア教育に注力する決定が、SCD 導入を後押し。 新人事制度や人事制度改革との連携。 組織としてのキャリア開発支援がエンゲージメント向上策として適しているとの認識。</p> <p><b>3. 従業員の声とニーズへの対応</b> 若手社員からの要望や離職率上昇への対応として導入。 従業員のキャリア開発意識を醸成し、内省と対話を促進する文化の形成。</p> <p><b>4. 専門的支援体制の構築</b> キャリアコンサルティング面談のトライアル実施とアンケート結果を活用。 キャリアコンサルティングを外部委託することで信頼性を確保。 キャリアサポートセンターや研修専門部署の設立。</p> <p><b>5. 法的・環境要因の影響</b> 職業能力開発促進法の改正や法的要請への対応。 定年延長制度の導入によるシニア施策への課題意識の高まり。</p> <p><b>6. グローバルな視点と改善の具体化</b> グローバル全社でのサーベイ結果に基づく課題認識と改善点への対応。 厚労省のトライアル機会活用とその結果からの本格導入。</p>
--

SCD の導入と成功は、「トップの覚悟・制度設計・文化醸成・現場の巻き込み・専門性の確保・法制度への適応」という多層的かつ統合的な取り組みによって支えられていることが伺える。

## 3. SCD の継続と定着

設問「導入済みの施策を継続あるいは定着させるために必要なことは何だと思いますか？」に対する自由記述の回答結果を図表 6-3 に示す。

図表 6-3 SCD の継続と定着に必要なこと

<p><b>1. 経営層のリーダーシップ</b> 経営層からの明確なメッセージやタウンホールミーティングの実施。 経営陣や部門長がキャリア意識を持ち、重要性を理解して推進すること。 経営層から管理職へ施策の重要性を伝えることで、全体に浸透させる。</p> <p><b>2. 施策の効果測定と可視化</b> 成果や効果を確認し、具体的な指標（例：離職率への影響など）を設定。 実施後のフォローと効果測定を行い、結果を広く周知。</p>
--

長期的な視点を持ち、形骸化を防ぐための振り返りと改善を継続。

### 3. 従業員への啓蒙と支援

キャリア自律の意義を社員が「自分事」として捉えられるよう啓蒙。  
トレーニングやブレインストーミングなど、働きがいを促進するサポートの提供。  
定期的に研修内容をアップデートし、新しい研修を取り入れて参加者を増やす。

### 4. 人事部門の主体的な役割

人事部門が定期的に情報発信や研修機会を提供し、現場の声を拾うこと。  
人事担当者の業務負担軽減を図り、施策推進を支援。  
SCD 施策を推進する専任部署やスタッフの継続的な存在が重要。

### 5. 管理職のスキル強化

各職場の管理職が部下への適切なキャリア面談を行える能力の向上。  
管理職による施策の目的共有と具体的な行動変容事例の周知。

### 6. 外部支援と協力体制の構築

外部支援団体による継続的な支援の活用。  
関係部署と連携し、キャリアコンサルタントの質量確保や支援体制の強化。

### 7. 全社的な仕組みづくり

各組織レベルで自主的なキャリア施策を実施。  
キャリア自律を起点とした人事運用の実現。  
目的伝達と活用に向けた情報提供の徹底。

SCD の継続と定着には、「制度の継続実施」だけでなく、組織のあらゆる層（経営層・管理職・人事・一般社員）を巻き込む全体最適の運用と支援体制の構築が必要である。評価指標の明確化と、内発的動機づけの支援、そして持続的な仕組み化によって、制度が生きた支援文化として根付いていくと考えられる。

## 4. セルフ・キャリアドックの反対理由

設問「反対あるいは導入却下された施策について、その理由は何でしたか？主要なものを教えてください。」に対する自由記述の回答脚気を図表 6-4 に示す。

図表 6-4 SCD の反対・導入却下の施策とその理由

### 1. 経営層や人事部門の理解不足

#### 意味や効果への懐疑:

- ・当時の人事役員がキャリアカウンセリングの意義や効果を理解していなかった。
- ・経営層が論理的および定量的な効果を把握することが難しく、理解が不足。

#### 懸念や主観的判断:

- ・「社員の不満のはけ口になる」という懸念からキャリアデザイン室の設置が却下。
- ・有資格者によるキャリア面談についても、人事部が不適格な人材の混在を懸念。

### 2. 施策の必要性や効果の不明瞭さ

#### 実施効果への懸念:

- ・具体的な効果が見えないため却下された例。
- ・アルムナイ交流施策は狙いと期待効果が明確でなく、一度却下。

#### 早すぎるタイミング:

- ・「まだ当社には早い」との意見や、職種別採用で希望が叶えられない環境で必要性を感じないという理由。

### 3. リソースと運用面の課題

#### 予算や費用の問題:

- ・e-Learning 教材や外部教育機関による有料講義が予算の制約で却下。
- ・外部機関の利用費用や導入コストが高いため反対。

**人材不足:**

- ・社内で面談を行う人材やキャリアコンサルタントが不足。

**運用負担:**

- ・組織として変化や離職者が多く、既存施策の維持だけで精一杯。

**4. 組織環境の影響**

**他施策との棲み分け問題:**

- ・法改正前のキャリア相談窓口の設置が、既存の相談窓口との棲み分けが曖昧だったため却下。

**組織の文化や力関係:**

- ・グループ内事業会社の人事施策が充実し、SCD の必要性が理解されなかった。

SCD 等の施策が導入されなかった背景には、「導入の意義の共有不足」「制度設計の未成熟」「実行リソースの不備」「組織文化や他制度との乖離」という 4 層の障壁が複合的に存在していることが考えられる。これらを克服するには、単なる制度の提案ではなく、経営戦略との連動、費用対効果の提示、制度の段階的導入、現場との対話を重ねた納得形成といった、共創型のアプローチが必要である。

**5. セルフ・キャリアドックの促進要因と阻害要因**

設問「セルフ・キャリアドック等の導入の促進となる環境要因があった場合は教えてください。」に対する自由記述の回答結果を図表 6-5 に示す。

図表 6-5 SCD の促進要因

**1. 経営者の指導力と組織の方針**

- ・経営者が社員の積極性を重視し、社員のアイデアに耳を傾ける文化。
- ・「キャリア自律」をキーワードとする人材育成方針や、新人事制度の整備。
- ・キャリア形成に関する共通の理解が社内に既にある。

**2. 人事リーダーシップの存在**

- ・人材育成部署のリーダーが率先して推進。
- ・キャリアコンサルタント資格者が多数存在し、統一された意識が共有されていた。

**3. リソース効率の確保**

- ・自社での研修実施により、外注費用を削減。

SCD 導入を促進したのは、経営層の価値観とリーダーシップ、制度との整合、現場の専門性と文化的素地、そしてリソースの有効活用といった、多層的かつ相互に補完しあう組織環境である。なお、これは、「導入の意思」と「実行のための土壌」が同時に揃ったときに、SCD は自然に組織に受け入れられやすくなることを示している。

また、上記の促進要因は、第 2 章で取り上げた組織環境「人材戦略」「人事制度」「コミュニケーション風土」や「有資格者率」と SCD 導入の関連とも類似性がある。

次に、設問「セルフ・キャリアドック等の導入の阻害となる環境要因があった場合は教えてください。」に対する自由記述の回答結果を図表 6-6 に示す。

図表 6-6 SCD の阻害要因

<p><b>1. 組織環境の課題</b></p> <p><b>制度的抵抗:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・キャリア面談は「上司が行うべき」という既存の制度。</li> <li>・グループ内事業会社の人事部が強力で、SCD の必要性が認識されない。</li> </ul> <p><b>継続的な組織変更:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・組織変更が続き、安定した実施環境が整わない状況。</li> </ul> <p><b>働き方の制約:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な働き方や職種転換が難しい体制。</li> </ul> <p><b>2. リソースの不足</b></p> <p><b>キャリアコンサルタントの不足:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・研修講師やキャリアコンサルタントが不足している現状。</li> </ul> <p><b>費用面の課題:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・外部機関の利用やシステム導入にかかる費用負担。</li> </ul> <p><b>3. その他の要因</b></p> <p><b>理解不足:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社員全体のキャリアに関する知識や意識が十分に高まっていない。</li> <li>・自律的なキャリア形成より離職やハラスメントといった他の課題が優先されがち。</li> </ul>
---

SCD 導入を阻むのは、単なるリソース不足ではなく、制度的固定観念、環境の不安定性、人的・経済的制約、文化的未成熟といった複層的な構造的課題である。これらを打破するには、SCD を単独の制度としてではなく、「既存制度の再設計」「人的リソースの戦略配置」「従業員意識の醸成」といった全社改革の一部として位置づける視点が求められる。段階的かつ丁寧な導入戦略が鍵となる。

## まとめ

第 6 章では、自由記述への回答である SCD 導入に必要な支援、成功要因、継続と定着、反対理由、促進要因・阻害要因を整理分類した。まとめとして、「決定者は経営戦略実現のためには人材戦略が重要であると考えている」に対して「当てはまる」「やや当てはまる」と回答した肯定群と、「当てはまらない」～「どちらとも言えない」と回答した否定群に分割し、SCD 導入に必要な支援をについてまとめ、考察を行った。

図表 6-7 肯定的なグループの要旨

<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営戦略と人材戦略の連動を重視し、SCD を導入することで、従業員のキャリア自立を支援し、企業全体の成長につながると考えている。</li> <li>● 外部専門家の活用やエビデンスの提示など、具体的な支援策が有効であると認識している。</li> <li>● 経営層の強いコミットメントと啓発活動が重要との考えが共有されている。</li> <li>● 実際に導入を進める上では、他社事例の共有や従業員の働きがい高める複合的なアプローチを評価。</li> </ul>
--

図表 6-8 否定的なグループの要旨

- 経営戦略における人材戦略の重要性を認識していない、もしくは重視していないため、導入へのモチベーションが低い。
- キャリア形成の必要性に対する理解や共感が低く、内部での啓発やエビデンスの欠如が課題として挙げられている。
- 導入が義務化されない限り、取り組むインセンティブが低いとの考えが示唆されている
- 外部の助言や事例の活用について積極性が見られない。

### 1. 経営層の認識が鍵

肯定群では、経営層がSCDを戦略的に捉え、その必要性を強く理解していることが導入推進の大きな要因となっている。一方、否定群では、経営層がこれを経営戦略と結びつけていないため、導入の意義が認識されにくい。

### 2. 内部啓発とエビデンスの重要性

否定群は、キャリア形成の必要性やメリットが社内で理解されていないことが課題であり、エビデンスや導入効果の具体例を提供することが重要である。

### 3. 外部支援の活用差

肯定群は、外部専門家や他社事例を積極的に活用しており、それが具体的な導入設計に役立っている。一方、否定群では外部リソースを利用する姿勢が見られないため、導入障壁が大きい。

### 4. 義務化への依存と自主性の欠如

否定群の中には、義務化されないと動き出さないという受動的な姿勢が見られる。このため、経営陣や人事部門の自主的な関与を促す取り組みが必要である。

このように、両群の違いは主に認識や支援体制、そして導入への主体性に起因している。否定群に対しては、経営層の意識改革や具体的な成功事例の共有が有効なアプローチとなり得ると考えられる。

## 第7章 総合考察

本調査では、セルフ・キャリアドック（以下、SCD とする）の導入推進者による決定者への関わり方、決定者や組織が有する人材に対する考え方、ならびに導入反対への対処方法と SCD の導入度との関連を明らかにすることが目的であった。

まず、各章で得られた発見的事実や知見を要約し、目的に対する結論、実践へのインプリケーションを示す。

### 1. 各章の要約

第2章では、回答企業の特徴や体制、推進者の概略的な行動について知ることができた。SCD 導入企業は大企業が中心で、制度や体制が整っている傾向があった。少人数での推進体制と専門性（キャリアコンサルタント有資格者の確保）の両立には限界があり、有資格者への業務集中が懸念された。導入決定は大企業では役員主導、中小企業では社長主導の傾向があり、いずれにしてもトップの理解が鍵になると考えられた。有資格者の存在がキャリア支援文化の醸成に寄与するが、企業ごとの差異も大きいのが実態であった。推進行動は企業文化や人材戦略と関係し、風通しの良い組織でより促進されやすいことが示唆された。

第3章では、SCD の導入状況と導入理由について分析した。SCD 施策では方針の提示などの前段部分での「啓発」や各年代向けの「キャリア研修」が先行的に導入され、「定期的なキャリア面談」は人的・制度的制約から後回しとなる傾向があった。導入理由は、「社員志向」「組織志向」に分類されたが、「社員の活性化」など社員志向が中心で、推進者による自律的な導入が多数を占めていた。「社員志向」「組織志向」のどちらも中高年層への支援（主にキャリア研修）が導入されていた。推進者の熱意が導入施策への媒介効果を持ち、導入成功には制度や上位者の支持以上に、現場推進者の動機づけが重要であると示唆された。

第4章では、SCD と企業属性および環境要因について分析した。SCD 導入には「人材戦略」「人事制度」「決定者の志向」の三位一体的な整合性が不可欠であった。推進者の専門性（キャリアコンサルタントの資格）は決定者の意識変容にも影響し、制度設計に寄与することが推察された。心理的安全性（個人尊重のコミュニケーション）のある文化は重要であるが、人事制度と連動することで導入効果が高まることが示された。適度な導入困難が推進活動を活性化させる可能性もあり、全体として導入促進には組織風土と制度的基盤、そして社会変化を考慮した戦略的な環境づくりや人事戦略が求められた。

第5章では、推進者の行動分析を行った。SCD 導入の鍵は推進者の「熱意」と決定者との「関係性の質」にあった。熱意は他の推進行動を促し、行動量よりも決定者との質的なコミュニケーションが重要であることが明らかになった。「SCD の特徴」を説得的に説明することは SCD 導入に効果的であるが、決定者との信頼関係（親和性）が前提となっていた。「円滑対話」（決定者の

興味喚起や質疑応答)は推進行動の基盤であり、組織環境もその効果を増幅させる媒介変数であることが明らかになった。抵抗者への対処や仲間づくりも重要で、推進には多層的な要因が複合的に作用することが示された。

第6章では、自由記述についての整理分類と分析を行った。SCD導入においては、経営層の戦略的理解が推進の鍵となることが明らかになった。人材戦略の否定群ではSCDの認識不足が導入障壁となっており、内部啓発や導入効果の可視化が求められた。肯定群は外部支援や他社事例を活用している一方で、否定群は外部リソースに消極的であった。また、義務化されないと動かない受動的姿勢も否定群に見られた。導入可否は経営認識、支援体制、主体性の有無に起因しており、成功事例の共有や意識改革が有効と考えられた。

## 2. 結論

次に、本調査の目的に対応した結論を示す。

### (1) 推進者による決定者への関わり方と導入度の関連

#### ・信頼関係に基づく「円滑対話」が導入促進の前提条件

第5章において、「円滑対話」(決定者の興味喚起や質疑応答)は「キャリア観の共有」や「説得行動」全体を支える前提条件として位置づけられており、SCD導入スコア(導入度)と強く関係していた(図表5-2, 5-5)。

#### ・「説得力のある内容」よりも「親和性・関係性の質」が導入を左右

「SCDの特徴」を説明すること自体がSCDスコアに影響を与えるが、その効果は「親和性」が高い場合に限定される(図表5-6a, b)。すなわち、関係性の質が調整変数となっており、説得の効果を高めるためには決定者との関係構築が前提となる。

#### ・推進者の熱意が起点となり他の行動を促進

推進者の熱意は、SCDスコアに直接相関するだけでなく、「キャリア観の共有」「援助獲得」「親和性の構築」など他の推進行動を媒介する要因である(図表5-1, 5-2)。このことから、熱意と関係構築力の双方が決定者への関わり方において中核的役割を果たす。

#### ・「説得」のための下準備が不可欠

「SCDの特徴」の説明がSCDスコアと直接関連していたが、これはSCDの「組織への影響」「社外の動向」、決定者との「キャリア観の共有」が前提となっていた(図表5-5)。つまり、SCDについての段階的・重層的な説明があつてこそSCD導入が実現する。

### (2) 決定者や組織の人材観と導入度の関連

#### ・「人材戦略」「人事制度」「決定者の志向」の三位一体の整合性が鍵

第4章では、これら三要素が整っている企業ほどSCD導入度が高く、相互補完的に作用している(図表4-8, 4-9, 4-12)。

→ 決定者が人材を「戦略資源」と捉えている場合、SCD導入が促進される。

#### ・決定者の「個性尊重・社員志向性」が導入度を高める

第3章でも、社員志向的な導入理由（例：働きがいの向上、キャリア自律支援）は推進者の熱意と結びつきやすく、結果として導入度にプラスに作用していた（図表 3-9, 3-10）。

→ 人材を「活性化すべき存在」と捉える価値観が導入の原動力となる。

### （3）導入反対への対処と導入度の関連

#### ・抵抗への「戦略的対処」が導入推進に有効

第5章では、「住み分け」「誤解解消」「仕切り直し」など、反対者への対応を戦略的に行うことがSCDスコアと関連していた（図表 5-10）。

#### ・援助獲得と仲間づくりが抵抗対処を支える

反対対処は単独で成立するのではなく、上位者や有資格者との関係構築を通じた「支援ネットワーク（社会的資本）」の存在が不可欠である（図表 5-11）。

#### ・組織文化（心理的安全性）が抵抗を乗り越える土壌に

第4章では、心理的安全性やコミュニケーション風土が抵抗への対応力を高める組織的条件となっていた（図表 4-4, 4-5, 4-11）。

## 3. 導入活動への示唆

以上を踏まえ、推進者がSCD導入にあたって実践すべきことを以下に示す。

### （1）決定者との「関係性構築」を最優先課題とする

**理由：**決定者への説得は、内容の妥当性よりも「親和性」「信頼関係」の質が導入の成否を左右する（図表 5-6）。

**実践：**初期段階では、SCD導入の具体論を持ち出すよりも、非公式な接触や共通の価値観の確認を通じて、関係の土台づくりを優先する。たとえば、昼食や雑談で人材観を共有する、現場の声を一緒に聴きに行くなど。

### （2）「熱意」と「意味づけ」を伴った対話を継続する

**理由：**推進者の熱意は、SCDスコアに対して直接・間接の影響をもち、他の行動（キャリア観の共有、説得行動、支援獲得）を活性化させる（図表 5-1, 5-2）。

**実践：**SCDの導入目的を単なる人事制度ではなく、「社員の自律支援」や「人的資本経営への貢献」として語る。導入の意義を“経営戦略”に結びつけて説明し、推進者自身の動機と信念を伝えることが、決定者の内発的な興味・関心を引き出す。

### （3）組織文化（土壌）と制度（構造）の整備を並行して働きかける

**理由：**「コミュニケーション風土」「人材戦略」「人事制度」が整合すると、導入が円滑に進む（図表 4-8, 4-12）。

**実践：**

- ・組織風土：日常的にフィードバックし合える空気づくりや、「話してもよい雰囲気」を意識的に醸成する。
- ・制度面：人事評価や研修制度とSCDが矛盾しないよう、他の人事施策との整合性を確認・

提案する。

- ・人材戦略との接続：環境変化への対応、および経営計画や中期人材戦略と SCD の意義をリンクさせる資料を用意して説明する。

#### (4) 反対者に対する“戦略的・感情的対応”を使い分ける

**理由：**反対は避けられないが、対処法（誤解解消、住み分け、仕切り直し）と支援者の存在が導入の成否を分ける（図表 5-10, 5-11）。

**実践：**

- ・ロジックよりも「誤解解消」や「相手の立場理解」に重点を置く。
- ・活動を分け、反対者を無理に巻き込まず、“できる範囲で進める”戦略的妥協を活用。
- ・組織内外の支援者（上司、有資格者、外部専門家）とのネットワークを先に構築しておき、“一人で抱え込まない体制”を準備する。

#### (5) 外部資源や他社事例を積極的に活用する

**理由：**否定的な組織では社内理解が乏しく、外部事例やエビデンスが説得材料になる（第6章）。

**実践：**他社の成功事例や定量的効果（離職率低下、エンゲージメント向上など）を共有する資料を用意し、「先行事例としての安心感」を提供する。また、外部のキャリアコンサルタントと協働し、専門性の補完を図る。

## 4. 推進者に求められる「3つの実践力」

以上から、SCD 導入を実現する推進者には、次の3つの力が求められといえる

- ① 関係形成力（決定者との信頼関係の構築）
- ② 意味づけ力（SCD の理念と組織の在り方の接続）
- ③ 抵抗対応力（環境に対する適応と抵抗者との調整）

これらを併せ持つことで、単なる制度導入の担い手ではなく、「個人と組織をつなぐ触媒」としての役割を果たすことが期待される。

## 最後に

本調査は、わずか44社のデータに基づいた分析であり、第7章で示した結論や実践的インプリケーションが、すべての企業に普遍的に当てはまるとは言い切れない。しかしながら、本分析の根底には、セルフ・キャリアドックの導入に実践的に取り組んできた本学会委員会のメンバーや、調査にご協力いただいた企業の皆様から寄せられた、実務に即した率直で本質的なご意見がある。こうした声を丁寧に紡ぎ、構造的に分析した結果は、サンプル数の少なさを補って余りある示唆に富むものとなったと自負している。

本調査から明らかになったのは、セルフ・キャリアドックの導入が、単なる制度設計やトップダウンの方針だけでは成立せず、推進者と決定者の「関係性の質」、人材に対する組織の「思想（個人主導のキャリア観など）」、そして現場での「粘り強い対話と説得」が導入の成否を左右するという点である。これは、導入にあたっての“処方箋”というよりも、組織変革を内側から進める実践者にとっての“羅針盤”になる知見ではないだろうか。

少数ながらも実践に根ざした本調査の成果が、セルフ・キャリアドックの導入・定着に携わる多くの方々にとって、現場での気づきや行動変容のきっかけとなれば幸いである。そして、組織と個人がともに成長していくためのキャリア支援のあり方について、対話と試行錯誤がより豊かに展開されていくことを願っている。

2025年5月

分析者：ユースキャリア研究所  
高橋 浩

# 資料

## 調査票



\* 必須

### ご回答に当たって

**ご回答いただける方** 自社におけるセルフ・キャリアドックおよびキャリア関連施策（以後、「セルフ・キャリアドック等」という）の**導入責任者または担当者**を調査対象にしています。同一企業から複数名ご回答いただいても結構です。「セルフ・キャリアドック等の検討段階」あるいは「検討したが導入に至らなかった場合」でもご回答いただけます。

ただし、**経営者からの指示による導入の場合は対象外**とさせていただきます。導入に向けて関係者に働きかけたり、検討会議を開くなどの活動を行っている（行っていた）方が対象です。

### 注意事項

- 1 回答は無記名式ですので、個人名や会社名が特定される形で公表されることはありません。また、調査データは研究以外の目的では使用いたしません。
- 2 質問は、主にセルフ・キャリアドック等の導入に向けて関係者に働きかけていた**導入検討段階**の時点についてお尋ねしています。当時を振り返ってご回答をお願いします。
- 3 会社全体について尋ねる内容がございますが、回答者ご自身の捉え方、理解の仕方でご回答いただいても結構です。もちろん、より正確な回答のために、詳細を理解している社内関係者に確認をとって回答していただいても構いません。
- 4 調査結果は、研究論文や報告書としてまとめられ、学会等での発表を予定しています。
- 5 回答所要時間は40分前後です。十分な時間を確保して回答することをお勧めします。

**問合せ先・調査責任者** 本調査について、ご質問や調査結果についてお知りになりたい方は、下記の問合せ先へお知らせください。

調査責任者：ユースキャリア研究所 高橋 浩（日本キャリア・カウンセリング学会 正会員）

問合せ先：E-mail: corp-collab@jacc.or.jp（担当：岩田・中村）

あなた自身について教えてください

1. 性別 \*

- 1. 男
- 2. 女
- 3. その他

2. 年齢 \*

- 1. ～29歳
- 2. 30～39歳
- 3. 40～49歳
- 4. 50～59歳
- 5. 60歳以上

3. あなたの雇用形態 \*

- 1. 正規雇用
- 2. 非正規雇用

4. 所属部署（“その他”は自由記述） \*

- 1. 人事
- 2. 人材育成
- 3. 経営企画
- 4. カウンセリング室
- その他

5. 職位 \*

- 1. 経営者（取締役など）
- 2. 部長職相当
- 3. 課長職相当
- 4. 係長／主任担当
- 5. 役職なし

6. キャリアコンサルタント資格の保有 \*

- 1. 国家資格キャリアコンサルタント
- 2. キャリアコンサルティング技能士2級
- 3. キャリアコンサルティング技能士1級
- 4. なし

7. セルフ・キャリアドック等の導入を一緒に進めてくれたチームの人数（自分を含む）\*

整数を入力してください

8. 上記のうち、キャリアコンサルタント資格（キャリアコンサルタント、1級、2級のいずれか）を有する人の数\*

整数を入力してください

あなたが所属する企業・団体について教えてください

9. 従業員数\*

1. 49人以下
2. 50～99人
3. 100～299人
4. 300人～999人
5. 1,000人以上

10. 従業員数\*

1. 49人以下
2. 50～99人
3. 100～299人
4. 300人～999人
5. 1,000人以上

11. 業界\*

1. メーカー
2. 商社
3. 小売
4. インフラ
5. 金融
6. サービス
7. マスコミ・広告
8. ソフトウェア・通信
9. 官公庁・公社・団体
- その他

## セルフ・キャリアドック等の導入状況について

12. 現在のセルフ・キャリアドック等\*の導入状況を示す以下の項目について、6段階で教えてください。\*

\*セルフ・キャリアドック等：セルフ・キャリアドックおよびキャリア研修やキャリア面談などのキャリア関連施策のこと。

	1.未実施（検討していない）	2.未実施（検討中または検討済）	3.一度実施したが廃止または休止中	4.実施済みだが課題が多い	5.実施済みで問題なく運用中	6.実施済みで効果が出ている
人材育成ビジョン・方針の社内告知	<input type="radio"/>					
「キャリア開発」「キャリア自律」など言葉の定義の社内周知	<input type="radio"/>					
若手（35歳未満）のキャリア研修	<input type="radio"/>					
ミドル層（35～54歳）のキャリア研修	<input type="radio"/>					
シニア層（55歳以上）のキャリア研修	<input type="radio"/>					
管理職のキャリア研修	<input type="radio"/>					
その他、特定の対象者向けのキャリア研修	<input type="radio"/>					

13.（前の質問のつづきです）現在のセルフ・キャリアドック等\*の導入状況を示す以下の項目について、6段階で教えてください。\*

\*セルフ・キャリアドック等：セルフ・キャリアドックおよびキャリア研修やキャリア面談などのキャリア関連施策のこと。

	1.未実施（検討していない）	2.未実施（検討中または検討済）	3.一度実施したが廃止または休止中	4.実施済みだが課題が多い	5.実施済みで問題なく運用中	6.実施済みで効果が出ている
上司による部下への定期的なキャリア面談（業績評価の面談を除く...）	<input type="radio"/>					
キャリアコンサルタントによる従業員対象の定期的なキャリア面談	<input type="radio"/>					
キャリアコンサルタントによる管理職対象の定期的なキャリア面談	<input type="radio"/>					
キャリアコンサルタントによる任意来談者へのキャリア面談	<input type="radio"/>					
各種の面談結果に基づく社員の傾向の分析	<input type="radio"/>					
労働環境や制度に関する経営者や所管部署への改善提案	<input type="radio"/>					
キャリア研修やキャリア面談の定期的な運用の見直し	<input type="radio"/>					

セルフ・キャリアドック等の導入および導入後について、可能な範囲で教えてください。  
(回答は任意)

14. セルフ・キャリアドック等を導入する上で、どのような支援があると良いですか（良かったですか）？（任意回答）

15. 導入済みの施策について、導入の決め手になったことは（成功要因）は何でしたか。主要なものを教えてください。（任意回答）

16. 導入済みの施策を継続あるいは定着させるために必要なことは何だと思えますか？（任意回答）

17. 反対あるいは導入却下された施策について、その理由は何でしたか？主要なものを教えてください。（任意回答）

#### 決定者との関連について

18. セルフ・キャリアドック等の導入可否の最終的な決定権を持っている人（決定者）は誰ですか？ \*

1. 社長
2. 事業部長
3. 人事の担当役員
4. 人事部長
5. 人材育成の担当役員
6. 人材育成の部長
7. キャリア開発の担当役員
8. キャリア開発の部長
- その他

19. セルフ・キャリアドック等の導入検討前における、決定者の人材に対する考え方はどのようなものでしたか。あなたから見た印象や推測で結構です。以下の項目について5段階で教えてください。\*

1. 当てはまらない 2. やや当てはまらない 3. どちらともいえない 4. やや当てはまる 5. 当てはまる

決定者は経営戦略実現のためには人材戦略が重要であると考えている	<input type="radio"/>				
決定者は社員が持つ多様な知識や技術、アイデアを企業価値につなげようとしている	<input type="radio"/>				
決定者は社員の主体的なキャリア形成が組織の発展になると理解している	<input type="radio"/>				

20. セルフ・キャリアドック等の導入検討段階において、あなた（あなたのチーム）は自社の人材に関する問題や課題について、決定者とどのように共有を図っていましたか。次の項目について5段階で教えてください。\*

※「あなたのチーム」とは、部署に関わらず、一緒に活動をしている方の集まり、仲間とお考えください。

1. 当てはまらない 2. やや当てはまらない 3. どちらともいえない 4. やや当てはまる 5. 当てはまる

自社人材の問題や課題を示すデータを共有した	<input type="radio"/>				
自社人材の問題や課題が引き起こすリスクについて話し合った	<input type="radio"/>				
自社人材の問題や課題の原因について一緒に検討した	<input type="radio"/>				
決定者は、自社人材の問題や課題についてすぐに理解をしてくれた	<input type="radio"/>				

21. 人材の問題・課題を共有するために決定者と何回くらい話をしましたか。\*

0回 1回～2回 3回～4回 5回～6回 7回以上

回数	<input type="radio"/>				
----	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

22. セルフ・キャリアドック等の導入検討段階において、あなた（あなたのチーム）は社員のキャリア開発について決定者とのように共有を図っていましたか。次の項目について5段階で教えてください。\*

	1. 当てはまらない	2. やや当てはまらない	3. どちらともいえない	4. やや当てはまる	5. 当てはまる
キャリアの開発や自律の考え方について共有した	<input type="radio"/>				
キャリアの開発や自律の重要性を示す資料を選した	<input type="radio"/>				
キャリアの開発や自律の効果について説明した	<input type="radio"/>				
決定者にキャリアコンサルティングを体験してもらった	<input type="radio"/>				
決定者は、キャリアの開発や自律についてすぐに理解してくれた	<input type="radio"/>				

23. キャリアの開発や自律を共有するために決定者と何回くらい話しましたか。\*

	0回	1回～2回	3回～4回	5回～6回	7回以上
回数	<input type="radio"/>				

24. セルフ・キャリアドック等の導入検討段階において、あなた（あなたのチーム）は決定者にセルフ・キャリアドック等をどのように説明しましたか。次の項目について5段階で教えてください。\*

	1. 当てはまらない	2. やや当てはまらない	3. どちらともいえない	4. やや当てはまる	5. 当てはまる
セルフ・キャリアドック等の機能や手順を説明した	<input type="radio"/>				
セルフ・キャリアドック等を導入しない場合のリスクを強調した	<input type="radio"/>				
自社の人材の問題・課題の解決策として説明した	<input type="radio"/>				
決定者が抱える問題や関心事と関連させて説明した	<input type="radio"/>				
セルフ・キャリアドック等に関する資料・データを示して説明した	<input type="radio"/>				
キャリア自律を促進する施策として説明した	<input type="radio"/>				
セルフ・キャリアドック等に対する決定者の要望や指摘を引き出すようにした	<input type="radio"/>				

25. (前の質問のつづきです) セルフ・キャリアドック等の導入検討段階において、あなた(あなたのチーム)は決定者にセルフ・キャリアドック等をどのように説明しましたか。次の項目について5段階で教えてください。\*

	1. 当てはまらない	2. やや当てはまらない	3. どちらともいえない	4. やや当てはまる	5. 当てはまる
他社の導入事例を示して説明をした	<input type="radio"/>				
人材育成の有効な手段の1つとして決定者に説明した	<input type="radio"/>				
人的資本経営の一端として説明した	<input type="radio"/>				
セルフ・キャリアドック等に関連するニュースや雑誌の記事を提示した	<input type="radio"/>				
職業能力開発促進法で定められている条項を強調した	<input type="radio"/>				
厚生労働省が推進していることを示した	<input type="radio"/>				
ダイバーシティや人生100年時代などの社会変化への対応策として説明した	<input type="radio"/>				

26. その他、上記以外に決定者に行った説明があれば記入してください。(任意回答)

27. あなた(あなたのチーム)は決定者に対してセルフ・キャリアドック等の導入の説得を何回行いましたか。\*

	0回	1回~2回	3回~4回	5回~6回	7回以上
回数	<input type="radio"/>				

28. セルフ・キャリアドック等の説明において、あなた(あなたのチーム)と決定者とのコミュニケーションはどのようでしたか。次の項目について5段階で教えてください。\*

	1. 当てはまらない	2. やや当てはまらない	3. どちらともいえない	4. やや当てはまる	5. 当てはまる
決定者は話にすぐに興味・関心を持ってくれた	<input type="radio"/>				
決定者からの質問には的確に回答できた	<input type="radio"/>				
決定者のニーズや問題意識に訴求する説明ができた	<input type="radio"/>				

29. セルフ・キャリアドック等の導入検討段階において、あなた（あなたのチーム）は決定者とはどのような関係でしたか。次の項目について、5段階で教えてください。\*

1. 当てはまらない 2. やや当てはまらない 3. どちらともいえない 4. やや当てはまる 5. 当てはまる

決定者とは普段から会話をする機会が多かった	<input type="radio"/>				
決定者からの好感度が高かった	<input type="radio"/>				
決定者からの信頼は厚かった	<input type="radio"/>				

### 人材問題とセルフ・キャリアドック等について

30. セルフ・キャリアドック等の導入検討段階において、あなた（あなたのチーム）は自社の人材の問題や課題をどのように扱っていましたか。次の項目についてどの程度当てはまるかを5段階で教えてください。\*

1. 当てはまらない 2. やや当てはまらない 3. どちらともいえない 4. やや当てはまる 5. 当てはまる

自社人材の状況について調査分析をしていた	<input type="radio"/>				
自社人材の状況について重大な危機であると捉えていた	<input type="radio"/>				
自社人材の問題や原因やとるべき課題について検討を重ねていた	<input type="radio"/>				

31. セルフ・キャリアドック等を導入しようとした理由について教えてください。次の項目について5段階で教えてください。\*

1. 当てはまらない 2. やや当てはまらない 3. どちらともいえない 4. やや当てはまる 5. 当てはまる

社員一人ひとりがイキイキと働ける環境を作るため	<input type="radio"/>				
社員のキャリア自律を高めるため	<input type="radio"/>				
自社が抱える人材の問題・課題の解決のため	<input type="radio"/>				
自社の生産性を向上させるため	<input type="radio"/>				
従業員のエンゲージメントを高めるため	<input type="radio"/>				
自社の人材のリスキリングや学び直しを促進するため	<input type="radio"/>				
自社の魅力や社会的価値を高めるため	<input type="radio"/>				
上位者から導入の指示があったため	<input type="radio"/>				

32. その他、上記以外の理由がある場合は記入してください。（任意回答）

33. セルフ・キャリアドック等の導入段階におけるあなたの導入に対する熱意はどのくらいでしたか。5段階で教えてください。\*

1. 熱意はなかった    2. やや熱意があった    3. 熱意があった    4. 強い熱意があった    5. かなり強い熱意があった

熱意の程度	<input type="radio"/>				
-------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

### 社内の関係調整について

セルフ・キャリアドック等の導入検討段階における、「仲間づくり」やそこで得られた「サポート」、「反対者への対応」などについて教えてください。

34. セルフ・キャリアドック等の導入検討段階における「仲間づくり」はどのよう行っていましたか。次の項目について5段階で回答してください。\*

1. 当てはまらない    2. やや当てはまらない    3. どちらともいえない    4. やや当てはまる    5. 当てはまる

協力してもらいたい人に対して、人材やキャリアの問題について話し合った。	<input type="radio"/>				
協力してもらいたい人に対して、人材やキャリアに関する活動を提案した。	<input type="radio"/>				
協力してもらいたい人に、キャリアコンサルタントの資格取得をすすめた。	<input type="radio"/>				
上位者や影響力の強い人に味方になってもらえるように働きかけた。	<input type="radio"/>				

35. その他、上記以外に行った仲間づくりがあれば教えてください。（任意回答）

36. 仲間からはどのようなサポートが得られましたか。次の項目がどの程度得られたかを5段階で回答してください。\*

	1. 当てはまらない	2. やや当てはまらない	3. どちらともいえない	4. やや当てはまる	5. 当てはまる
励ます、慰めるなど気持ちの面で助けてくれた	<input type="radio"/>				
知識や情報、アイデアなどを提供してくれた	<input type="radio"/>				
必要な作業や準備に労力を提供してくれた	<input type="radio"/>				
導入に反対する人たちから自分を守ってくれた	<input type="radio"/>				
自分の言いたいことを代弁してくれた	<input type="radio"/>				
他者や他部署との調整や橋渡しをしてくれた	<input type="radio"/>				

37. その他、上記以外に得られたサポートがあれば教えてください。(任意回答)

38. あなた(あなたのチーム)は、セルフ・キャリアドック等の導入に反対や難色を示す人たち(反対者)にどのような対応をしましたか。次の項目について5段階で回答してください。

\*  
※そもそも反対や反対者が無い場合には、すべて「1. 当てはまらない」を選んでください。

	1. 当てはまらない	2. やや当てはまらない	3. どちらともいえない	4. やや当てはまる	5. 当てはまる
反対の理由を確認して誤解を解くようにした	<input type="radio"/>				
反対意見や難色が示されたら無理に進めず、いったん仕切り直した	<input type="radio"/>				
活動の目的や領域の違いを確認して、活動の住み分けをした	<input type="radio"/>				
共通の目的や目標を見出して協力関係を作った	<input type="radio"/>				
より上位者の力を借りて反対者に対応してもらった	<input type="radio"/>				
反対者とはなるべく関わりを持たないように進めた	<input type="radio"/>				

39. その他、上記以外に行った対応があれば教えてください。（任意回答）

40. 反対者からの反対や抵抗ほどの程度でしたか。仕事人生で最大限の反対を10とした場合、あなたの感覚としてどの程度だったかを数値で回答してください。\*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

### 環境要因について

あなたの企業・団体における「人材への関心」、「人事制度」、「コミュニケーションの傾向」といった環境要因について教えてください。

41. セルフ・キャリアドック等の導入検討段階における人材関連の活動はどのようでしたか。次の項目について5段階で教えてください。\*

	1. 当てはまらない	2. やや当てはまらない	3. どちらともいえない	4. やや当てはまる	5. 当てはまる
組織の人材戦略が明確に描かれていた	<input type="radio"/>				
組織の人材に関する問題・課題について調査分析がされていた	<input type="radio"/>				
組織の人材に関する問題・課題について継続的な改善活動がされていた	<input type="radio"/>				

42. セルフ・キャリアドック等の導入前から実施されている人事制度にはどのようなものがありましたか。次の項目について3段階で教えてください。\*

	1. 導入していない	2. どちらともいえない／分らない	3. 導入している
複数のキャリアパスを選択できる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
多様な働き方（テレワークやフレックスタイム等）が選択できる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
社員が希望する職種や職場に異動できる制度（社内公募・FA制度等）が利用できる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
社員の自己啓発のために自由に選べる研修機会や支援制度が整っている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
副業（社内副業を含む）をすることができる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. セルフ・キャリアドック等の導入検討段階における社内のコミュニケーションはどのような傾向にありましたか。  
次の項目について5段階で教えてください。\*

	1. 当てはまらない	2. やや当てはまらない	3. どちらともいえない	4. やや当てはまる	5. 当てはまる
物事を決定するときに、各自の意見が受け止めてもらえる	<input type="radio"/>				
コミュニケーションが円滑で意思疎通がしやすい	<input type="radio"/>				
反対意見でも言いやすい雰囲気がある	<input type="radio"/>				

44. セルフ・キャリアドック等の導入の促進となる環境要因があった場合は教えてください。（任意回答）

45. セルフ・キャリアドック等の導入の阻害となる環境要因があった場合は教えてください。（任意回答）