

# キャリアコンサルティング成熟度モデルの具体化へのアプローチ

— 成熟度レベルの次のステップに向かうためには —

ACCN テーブル活動チーム Ichiban

大木 孝(L), 一井 剛(Co), 中村 明生(Co), 碓井 英司,  
片山 譲二, 岩本 里視, 高橋 妃果莉, 渡海 伸一

当チームでは企業におけるキャリアコンサルタントを定義し、キャリアコンサルティングの導入を段階的にアプローチする方策を検討することを研究の目的としている。当論文ではキャリアコンサルティング成熟度モデルを進化させ、インタビューシートを作成した。インタビューシートに企業が回答することでキャリアコンサルティング成熟度が測定できる。不足している箇所を明確にできるので、不足への対応により企業のキャリアコンサルティング成熟度の向上につなげることができるようになる。

The purpose of this research is to define a career consultant in a company and to examine measures to approach the introduction of career consulting step by step. In this paper, we have evolved the career consulting maturity model and created the Career Consulting Maturity Interview sheet (CCMI). When a company answers the interview sheet, the career consulting maturity level can be measured. Since this sheet can clarify the parts that are lacking in the company, it will be possible to improve the career consulting maturity of the company by dealing with it.

**Keyword** キャリアコンサルティング, キャリアコンサルタント, 成熟度モデル, 企業領域キャリアコンサルタント, 職業能力, 職業能力開発促進法  
career consulting, career consultant, maturity model, in company career consultant, vocational ability, Human Resources Development Promotion Act, CCMI

## 1. はじめに

一昨年の当チームのテーブル活動では、キャリアコンサルタント（以降、CCt）は経営者の見方を学ぶ必要があるということを確認した[1]。それを具体化するために、昨年は企業内のCCtに要求されていることは何かという点に着目し、職業能力開発促進法の“労働者の職業生活設計に即した自発的な職業能力の開発及び向上を促進するために事業主が講ずる措置に関する指針厚生労働省告示第二百九十六号”（以降、“事業主が講ずる措置に関する指針”）[2]の各条文を元に、キャリアコンサルティング（以降、CC）成熟度モデルを作成した[3]。

ところで、作成したCC成熟度モデルが果たして企業の実態に合っているのか、企業の経営者がCCtと会話して従業員の職業能力開発を向上させることを促進できるのかは分からない。机上の理論ではなく、実際に活用できるものに仕上げることを目標に、質問項目の完成度を上げるために論議を繰り返した。さらに、質問内容の妥当性を確認するためにサンプルテストを実施した。

具体的には、回答者が質問内容を正しく理解し回答できるように、質問項目の精査と根拠となる法律の確認や、レベル間の調整を繰り返した。サンプルテストを実施するに当たり、インタビューシートを用意した。企業の担当者から回答を頂くだけでなく、分かり難い点を指摘頂く欄や、企業の属性で差異が認められるかを確認するために属性項目を設けた。

本書では、まず第2章で質問項目の検討経過を説明する。第3章ではインタビューシートの説明に続き、第4章ではサンプルテストの実施結果、第5章ではサンプルテストで得られた仮の結果の考察、第6章では今後の計画を説明する。

## 2. 企業のCC成熟度モデルの実用化に向けて

### 2.1 研究の経過と見通し

これまでチームでは企業内CCtの定義を検討してきた。昨年度は、企業内CCtの全体がわかるCCtの底は何処にあるのか？と問いを立て研究を行った。結果、たどり着いた先が“事業主が講ずる措置に関する指針”[2]であり、企業のCC成熟度モデル策定へとつながった[3]。このモデ

ACCN テーブル活動 2021 チーム Ichiban 論文

ルは「CCt は従業員の職業能力開発促進のために経営者を支援すること」を考え方のベースとしている。このモデルで定義された活動内容が企業で実施されているのかどうかを確認し実施されていない項目があれば、それが企業の活動目標となる。このモデルから活動目標を導き出し企業に活用してもらうためには、モデルを評価・分析する必要があると考え、今年度は企業へのインタビューシートの作成及びサンプルテストを行った。次年度はインタビューシートの精査とともにアセスメントツールの開発を予定している。

表 1. テーブル活動の研究内容

年度	研究内容
2020	企業の CC 成熟度モデル策定
2021	CC 成熟度モデルインタビューシート作成及びサンプルテスト
2022	インタビューシート精査及び CC 成熟度モデルアセスメントツール開発 (予定)

## 2.2 インタビューシートの目的

今年度の研究では、CC 成熟度モデルのアセスメントツール開発に先立ち、職業能力開発における企業の活動実態を調査するために CC 成熟度モデルインタビューシート (Career Consulting Maturity model Interview sheet 以降、CCMI) を作成した。

企業の職業能力開発に関わる担当者がこの CCMI の質問項目に回答することで、企業組織をより良くするためのヒントが得られる内容にまとめられている。

## 2.3 質問項目の検討

質問項目の検討は、CC 成熟度モデルの活動内容から確認すべき項目を導出し、質問内容の検討・議論を繰り返す形で進めた。法文の持つあいまいさと企業ごとに使用される用語の多様さとして、言葉選び一つとっても議論の対象となった。加えて「質問がわかりやすいか」「意識しすぎて本来の意図するところから外れていないか」「回答できる表現になっているか」「論点が複数になっていないか」「回答者に負荷がかかりすぎないか」と議論における論点は多岐にわたった。ようやく質問項目を作り上げた頃には 1 年近い時間が経過していた。

最終的に質問項目に加えて回答欄などを設けて CCMI としてまとめ、サンプルテストで検証を行うこととした。CCMI の詳細については次章で、検証結果については 4 章以降で述べるこ

ととする。

## 3. CCMI の構成と質問内容

本章では、CCMI (別添資料 1) について詳しく説明する。

### 3.1 CCMI の構成

CCMI は質問欄、回答欄で構成されている。

今回の検証では、回答企業の属性で差異が認められるかを確認するために、業種、企業規模という属性項目を追加した。また、質問内容の納得度や不明点を確認するために、回答者から全体的な感想を収集する欄を設けている。

質問欄は「観点」と「質問項目」で構成されている。観点とは、CC 成熟度モデルにおける活動内容を展開したものである。質問項目には、その観点について企業内で具体的にどのような活動をしているかを確認するための質問を用意した。一つの観点に対して階層的に複数の質問をしているケースもある。

回答欄は「回答」「回答説明」「回答根拠」で構成されている。質問項目に対して Yes/No で回答し、具体的な活動状況を記載してもらう。加えて回答の根拠となる規定文書や活動記録等のエビデンスを示してもらうこととした。

### 3.2 成熟度レベル別の質問内容

ここからは各々の成熟度レベルで具体的に何を確かめていくかについて説明する。

#### 3.2.1 レベル 2 の質問内容

レベル 2 は職業能力開発が企業の方針に従って計画・実施されている状態である。

このレベルでは、人材育成方針、職業能力開発推進体制の有無や CC の実施状況について確認している。また、職業能力開発に対する機会提供や休暇付与といった職場の支援状況、企業内への周知状況についても確認している。

#### 3.2.2 レベル 3 の質問内容

レベル 3 は職業能力開発が企業内の標準手順やツールに基づいて計画・実施されている状態である。

このレベルでは、標準手順及びツールの規定状況やそれに基づく段階的・体系的な職業能力開発の実施状況について確認している。また、CCt の育成状況や外部への情報提供の実態についても確認している。

#### 3.2.3 レベル 4 の質問内容

レベル 4 は職業能力開発に定量的な目標が設定されて評価されている状態である。

このレベルでは、定量目標の設定状況や評価の実態について確認している。また、標準手順

及びツールの企業全体への展開状況や職業能力開発に資する休暇付与の考え方についても確認している。

#### 3.2.4 レベル5の質問内容

レベル5は職業能力開発について企業の事業目標への貢献度が評価されている状態である。

このレベルでは、事業目標への貢献度に対する定量評価と評価結果に基づく継続的改善の有無について確認している。

### 4. サンプルテストの実施

CCMIを使用して次のようなサンプルテストを実施した。

#### 4.1 検証の目的

CCMIの質問項目について、回答者に内容や質問の意味を理解してもらえるか。また、わかりにくい質問がないか、出題側の意図に従って記入してもらえるか。最終的には全体を通して記入後の感想を収集し改善点を洗い出しブラッシュアップしていくことを目的とする。

#### 4.2 検証の手段と手順

CCt資格保有者や人事及び人事に関連する管理者に回答を依頼することとした。

記入時にはチームメンバーが付き添い、都度回答者からの不明点や質問に回答し、記入してもらう方法をとった。それにより分かりにくい質問をチームメンバーが把握することができ、リアルタイムで感想を収集することができるためである。

#### 4.3 検証の結果

サンプルテストで得られた全体的な感想から得られたCCMIの改善点や有効性などを記述する。

##### (1) 回答者から見たCCMIの改善点

- ・ 質問内容の表現をわかりやすくする必要がある
- ・ 記入例を準備する必要がある
- ・ 回答者が書きながら気づいたことや自社の気づきをメモできる欄があると良い
- ・ 社内の用語と異なる表現の場合にどう対処するか検討する必要がある
- ・ 記入する際に説明するCCtがサポートしなくても一人で記入できる内容にする必要がある

##### (2) 回答者が気づいたこと

- ・ できていると思っていたことが一部だけだと気づいた
- ・ キャリア支援の全体のレベルがわかることで指針としての機能を果たせる

- ・ CCの取り組みが根本的に未達であると認識できた

- ・ どこから手をつけて改善していけば良いか手順を考えることができる

##### (3) チームとして気づいたこと

- ・ 子会社は概してレベルが低い傾向にある。親会社の方針に従うため、独自の取り組みが推奨されていないためと推測する
- ・ CCMIは回答者の横にCCtが寄り添いながら記入していくことを想定して作成したが、回答者が一人で完結できるようにするには説明内容の工夫や項目ごとの記入例を準備する必要がある

#### 4.4 参加したCCtが気づいたこと

この章の最後にサンプルテストに参加したCCtから多くの気づきがあったと報告されたので、そのコメントを紹介する。

- ・ 自社の理想と現実の乖離を把握でき、次のレベルに進むための取り組みと手順が理解できた
- ・ 定量的な判断ができ、現在のレベルと未達項目の可視化によって、客観的な評価ができた
- ・ CCtの資格を取得してから、企業内でどのように資格を活用できるか不明で、漠然とした不安もあったが、成熟度モデルの活用で次に取り組む範囲とアプローチの対象が明確になった
- ・ 成熟度モデルの活用によって会社の課題はもちろんのこと、CCtの課題も浮き彫りとなった。フィードバックの段階に移行する際に具体的な解決策が出せないことからCCtの技量が不足していることが分かった

これらのコメントからCCMIが有用であると考え。また研究の次のステップでは不足している項目についての具体的な解決策を提示できるフィードバックを行う必要があると考える。

### 5. サンプルテストの結果に対する考察

CCMIの精度向上を行うためにサンプルテストを実施した。15社のサンプルテストの結果を業種と企業規模で示し、仮の評価結果を表2にまとめた。仮としたのはヒアリングをもう少し進めればそのレベルに評価される可能性があるだろうと判断したものを、そのレベルとしたためである。ここから企業組織をより良くするためのヒントが得られたかどうかを考察する。

ACCN テーブル活動 2021 チーム Ichiban 論文

表 2. サンプルテストの評価結果

業種	規模	仮の評価		
		L1	L2	L5
IT	300名以上	1	2	1
	99名以下	1		
建設	300名以上			1
	100～300名	1		
サービス	300名以上	2		
	100～300名	1		
運輸	300名以上		1	
製造	300名以上	1	1	
	100～300名	1		
レンタル	100～300名	1		

### 5.1 レベル1の特徴

レベル1に仮評価した企業は9社、レベル1と仮評価された未達項目は以下であった。

- (1) CCに関する技術的な助言等が活用されていない
- (2) 職業能力開発推進者が選任されていない
- (3) 教育訓練の時間確保が就業規則等に明記されていない
- (4) CCの専門的サービスが活用されていない
- (5) CCが定期的に行われていない

この結果から、レベル1の企業は、CCの専門的サービスを活用して技術的な助言を得る、職業能力開発推進者を選任する、CCを定期的を実施する必要があると考える。

### 5.2 レベル2の特徴

次に一部未達項目があったもののレベル2と仮評価した企業は4社であった。以下の項目を達成することができればレベル2として評価できると考える。

- (1) 配置に係る方針や運用状況が情報提供されていない
- (2) 職務の体験機会が確保されていない
- (3) 職務内容や能力要件が情報提供されていない
- (4) 職業訓練や能力検定等に関する情報が提供されていない。

次にこれらの企業がさらにレベル3に上がるためには、大まかに言って次の項目を充足する必要がある。

- ・従業員の自律を促す支援の実施
- ・職業能力開発の制度化とそれに基づく実施

- ・CCtの組織化などの支援体制の整備

### 5.3 レベル5の特徴

レベル3, 4の企業が見当たらなかったため、レベル5に仮評価した企業2社の共通点を挙げる。

- (1) その仕事に必要なスキル要件が明確に定義されてデータベース化されている
- (2) 事業として必要なスキル所有者の人数が計画されて体制を作ることができる
- (3) 従業員は自分の持っている資格やスキルをデータベースに登録している
- (4) 管理部門、現場部門が個人の資格やスキルをデータベースで参照することができる
- (5) 全社レベルで従業員の持っているスキルレベルがトラッキングされており、スキル育成が業務目標になっている

このレベルの企業では各種の制度が定義されており、制度に基づいた運用がされ、さらに途中の状況がトラッキングされ、社内で共有されている。また、社員のスキルがデータベースに蓄積されており、仕事を行う際に必要となるスキルレベルも同様にデータベース化されていた。

### 5.4 サンプルテストの考察のまとめ

サンプルテストの結果を踏まえると、レベル1に判定される企業がまだまだ多いと予想される。「4.4 参加したCCtが気付いたこと」から分かるように、レベル1の企業では回答を進めると答えられない質問が多くあることに気づき、理想と現実のギャップを目の当りにすることになる。しかしその結果から、職業能力開発推進者はこれから着手すべき対象を選択し、自社の経営者に対して具体的に改善すべき点を提案できるチャンスを手にするようになる。CCMIがそれを支援することができれば、職業能力開発推進者を後押しすることができる。そしてレベルアップを目指していけば各々のレベルで要求される事項を一つ一つ解決し、階段を昇っていけば良いという指針となるのである。

## 6. まとめ

今回の研究ではCCMIを作成し、十数社に実際に使用してもらいその結果を確認することができた。企業内CCの実施状況はまだまだレベル1のところが多く、企業内CCtが活動できる範囲はとても広いと考える。

### 6.1 今後の課題

今のCCMIは当チームのメンバーが記入の際にガイドを行いながら使用する前提となっているが、回答者が見ただけで判断ができるように

ACCN テーブル活動 2021 チーム Ichiban 論文

質問項目の表現を工夫する必要がある。

また、職業能力開発推進者が CCMI を活用することで職業能力開発がうまく進むようになるために、企業への具体的なアドバイスができるように CCMI をさらに成長させていくことが必要であると考えます。アドバイスが提示できるように機能を拡張させていきたい。

#### 謝辞

3 年目となりメンバーの出入りがありました。この論文を作成するための毎月の活動にあたり、真摯に取り組んでくれたチーム Ichiban のメンバーに感謝いたします。

#### 参考文献

- [1]ACCN テーブル活動チーム Ichiban. セルフ・キャリアドック導入における企業領域のキャリアコンサルタントの関与について. ACCN 会員サイト. 2020/4/1, <[https://mypage.allCCn.org/activity/activity\\_report\\_file\\_158572299952.pdf](https://mypage.allCCn.org/activity/activity_report_file_158572299952.pdf)> (参照 2022/1/22)
- [2]労働者の職業生活設計に即した自発的な職業能力の開発及び向上を促進するために事業主が講ずる措置に関する指針 (厚生労働省告示第二百九十六号). 厚生労働省. 2001/9/12, <[https://www.mhlw.go.jp/web/t\\_doc?dataId=76aa2723&dataType=0&pageNo=1](https://www.mhlw.go.jp/web/t_doc?dataId=76aa2723&dataType=0&pageNo=1)> (参照 2022/1/22)
- [3]ACCN テーブル活動チーム Ichiban. 企業のキャリアコンサルティング成熟度モデル. ACCN 会員サイト. 2021/3/31, <[https://mypage.allCCn.org/activity/activity\\_report\\_file\\_161718965003.pdf](https://mypage.allCCn.org/activity/activity_report_file_161718965003.pdf)> (参照 2022/1/22)

別添資料 1. CC 成熟度モデルインタビューシート (CCMI) Ver. 1.0

No.			質問欄		回答欄
レベル	領域	項番	観点	質問項目	回答
2	A	1	人材育成方針の策定	①人材育成に係る基本方針が明文化されているか？	
2	A	2	職業能力開発推進者の選任	①職業能力開発推進者を適切に選任しているか？	
2	A	3	教育訓練の範囲等を就業規則等で規定	①教育訓練の範囲や対象者等が就業規則等に明文化されているか？	
2	A	4	教育訓練の時間確保を就業規則等で規定	①教育訓練等の時間が確保されることを就業規則等に明文化されているか？	
2	B	1	CCを定期的に実施	①CC等がCCを定期的に行っているか？	
2	B	2	専門機関の活用	①CCを行うために社内人材を有効活用しているか？ ②CCを行う社内人材が不足している場合は、外部の専門のサービスを活用しているか？	
2	B	3	個人情報の適正管理	①CCの過程で知り得た個人情報を適正に管理しているか？	
2	B	4	技術的な助言等の活用	①組織としてCCの実施に関する技術的な助言を専門家からもらっているか？ ②専門家からの助言を組織として活用しているか？	
2	C	1	職務体験機会の確保	①職務に対する理解を促進するための体験機会等を組織として設けているか？	
2	C	2	教育訓練時間の確保	①職場において教育訓練時間を確保するための措置を講じているか？	
2	C	3	職業能力評価への支援	①従業員の職業能力を人事評価制度等によって評価しているか？ ③職業能力評価結果を例えば1on1、評価面談、キャリア面談等で活用しているか？ ②従業員が外部の職業能力評価を受けることに対して会社が支援しているか？	
2	C	4	配置等に関する取り決め	①従業員が自ら能力開発できるように、従業員の配置等に配慮がされているか？	
2	D	1	職務内容、能力要件の情報提供	①職務内容及び能力要件が明文化され、社内周知されているか？	
2	D	2	配置等の運用状況の情報提供	①配置に係る基本的方針が明文化され、社内周知されているか？ ②その運用状況が社内に情報提供されているか？	
2	D	3	職業能力検定等の情報提供	①職業訓練、職業能力検定等に関する情報が社内周知されているか？	
3	A	1	配置等の規定	①従業員の自発性、適性及び能力に基づいて配置や処遇を決める制度があるか？	
3	A	2	標準プロセスの文書化	①組織としての職業能力開発手順が規定されているか？	
3	B	1	従業員が自ら目標設定	①従業員が自ら職業能力開発目標を定めるように組織として運営しているか？ ②従業員が定めたキャリアプランに対して、組織としてCCを行っているか？	
3	B	2	教育訓練範囲の多様な選択	①職務内容及び能力要件に応じた教育訓練等が計画されているか？ ②従業員が多様な教育訓練等を選択できるように会社が支援しているか？ ③従業員自身が上記の教育訓練等を選択できるようになっているか？	
3	B	3	段階的かつ体系的な実施	①職業能力開発プログラムが段階的かつ体系的に計画されているか？	
3	C	1	CC担当者の技能向上	①CC等に能力向上のための講習等を受けさせているか？	
3	C	2	実務経験機会の確保	①従業員のキャリアプランに即した実務経験を得るための制度はあるか？	
3	C	3	CCが意見を述べる機会	①CC等が人事担当役員等に直接意見を述べる機会があるか？	
3	C	4	能力開発の監視・追跡・改善	①職業能力開発の実施状況は定期的に経営及び職場に報告されているか？ ②経営及び職場からの定期的なフィードバックに基づいて、実施内容が改善されているか？	
3	D	1	職務内容、能力要件の社外開示	①職務内容を求職者に情報提供しているか？ ②職務遂行に必要な能力要件を求職者に情報提供しているか？	
4	B	1	全社レベルで展開	①組織としての職業能力開発手順が社内の複数部署で実施されているか？	
4	B	2	能力開発目標を定量的に設定	①職業能力の開発目標は、組織の定量的な目標として設定されているか？	
4	C	1	能力開発のための休暇付与	①従業員の能力開発のために、通常の有給以外の休暇を与えているか。	
4	C	2	長期休暇への配慮	①従業員の能力開発のために、通常の有給以外に長期休暇を与えているか？	
4	C	3	職務への配置等への配慮	①従業員がスキルを習得した後に異動や雇用条件を変更するような仕組みがあるか？	
4	C	4	定量分析と標準プロセスの改善	①職業能力開発の実施結果は、定量的に評価や分析、管理をされているか？ ②定量的な分析結果をもとに、組織としての職業能力開発手順が改善されているか？	
5	C	1	能力開発関連プロセスの実施	①能力開発の事業目標への貢献度は数値で把握されており、社内でも共有されているか？ ②全社的に能力開発の実績が比較評価され、是正策が検討されているか？	
5	C	2	事業目標への貢献度を評価	①全社的に能力開発が事業目標に貢献できるように、継続して改善されているか？ ②会社の方針変更等に合わせて能力開発の仕組みを改善しているか？	