

①クオリカ株式会社

(ア) はじめに

クオリカ株式会社（以下「クオリカ」という。）は、クラウドサービス、業務用システム開発、パッケージソフト開発・販売等を主な事業内容とする、情報通信業事業者であり、従業員数は840人（2016年10月現在）である。

情報サービス産業は、売上高21兆円、従業員数101万人と大きく成長してきたが、近年、サービス化、知識集約化、パートナー化及びグローバル化といったビジネスモデルの変革が進行しており、従来型の経営スタイルや仕事のやり方では、経営環境の変化への素早い対応は難しい状況となっている。こうした中で、若手社員のモチベーションアップや中高年社員のキャリア自律化の促進が人材育成上の課題として浮上してきた。

このため、クオリカは、社員のモチベーション向上と人生設計を含めたキャリア形成について考える機会の提供をねらいとして、セルフ・キャリアドックに取り組んだ

(イ) 人材育成ビジョン

クオリカの人材育成ビジョンは次のとおりである。

(i) 経営理念

お客様に絶えず新鮮な価値を提供し、着実に成果を上げてステークホルダー（顧客・社員・取引先・株主）の信頼と期待に応える。そのために、社員が夢と誇りをもっていきいきと活躍できる組織風土をはぐくみ、革新と挑戦をたゆみなく続ける。

(ii) あるべき人材像

企業理念に照らし、社員一人ひとりが、すぐれた品質を提供する事に対する高い役割意識を持ち、高度な専門技術で自らの持てる技術を進化させ、失敗を恐れず求められるすぐれた行動をとる事ができる「真のプロフェッショナル人財」となる。

(iii) 人材育成方針

- a. 社員が自らの専門性とその役割を理解し、プロフェッショナル人財として自己の成長を目指す。
- b. 社員が仕事を通じて経験を重ねる OJT と集合研修の OFF-JT（※）をメインに、「学び」「身につく」施策を実施する。
- c. 経営計画実現や社員が掲げる成長目標の達成を支え導く育成機会を提供する。

（※）クオリカの教育体系は、大きく階層別研修、職種別（専門分野別）研修、目的別研修に分類され、社員自身のグレードごとに、何を学び身につけるのか分かるようになっている

(ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

クオリカでは、人事部に所属する社員がキャリアコンサルタントとなり、入社5年目の正社員14名（男性12名、女性2名）を対象にキャリアコンサルティング面談及びキャリア健診を実施するとともに、その結果を踏まえた上司（部門長:以下同じ）へのコンサルテーションを行った。以下その主な内容である。

(i) キャリア健診結果（1回目）

キャリアコンサルティング面談の実施前に第1回目のキャリア健診を実施した。キャリア支援に対する現状の満足度は他社平均に比べて高い結果となった。特に、「仕事に必要な

ときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」、「必要なときに、上司に、キャリアの問題（付随する生活面や健康面も含めて）について相談できる」が高評価であった。一方、今後に望む充実度は、「仕事の手順や進め方が上司や会社からわかりやすく伝えられている」、「仕事で必要なときに、仲間同士で教え合ったり、助け合ったりすることができる」が上位という結果であった。

(ii) キャリアコンサルティング面談

a. 大まかな流れ

対象社員の上司に対し趣旨説明を行った後、本人に対しキャリアコンサルティング面談（1回当たり40～60分程度）を行った。大まかな流れは次のとおり。

- 守秘義務の徹底（3分）
- ライフラインチャートの記入（15分）：入社から5年目までのモチベーションの上下をグラフで表現し、このチャートを基にモチベーションの要因を探る。
- Will、Can、Must 図の記入（30分）：対象社員に事前に Will、Can、Must の重なり具合をベン図で記述してもらったものと、ライフラインチャートの両方を参考にキャリア形成を検討する。
- 質疑応答（10分）
- 本人同意（3分）：上司に対して、面談内容のどの範囲までフィードバックしてよいか確認する。

b. 使用ツール

- キャリア面談シート
ライフラインチャート、Will・Can・Must 図（ベン図）の記入欄等からなるクオリカ独自の面談シート。キャリアコンサルタントは、キャリア面談シートにメモを書き込みつつ面談を進め、事後その内容（ライフラインチャート、Will・Can・Must 図の他、人間関係・職場環境・心身の健康・目指す先輩の有無・成長実感の有無・仕事観等。）をエクセルに整理した。
- その他
必要に応じ、価値観のカードソートを活用した。

(iii) 上司へのフィードバック等

a. 上司へのフィードバック

キャリアコンサルタントは、本人同意を得た範囲内で、以下の情報を対象社員所属の部門長にフィードバックした。また、対象社員の直属上司に対しては、部門長を通じてフィードバックしてもらった。

- キャリアコンサルティング面談で把握した内容及びキャリアコンサルタントが見立てた「モチベーションアップの打ち手」。
- キャリアコンサルティング面談とは別に半期ごとの業績評価面談時に作成しているコミュニケーションシートの内容。

b. 上司へのコンサルテーション

キャリアコンサルタントは、上司との話し合いの中で、対象社員のキャリア形成上の懸念や見立てを伝え、その改善策を協議した。また、上司・人事部との連携により、対象社員ごとに個別支援を実施した。例えば、自己肯定感が欠如している社員への具体的支援としては次のようなものがある。

- 顧客、職場、上司からの期待を本人に伝える。
- 業務上の曖昧な指示（責任・役割等）を減らす。

(iv) キャリア健診結果 (2回目)

キャリアコンサルティング面談の実施後に第2回目のキャリア健診を実施した。1回目
に比べると、キャリア支援に対する満足度について「これまでのキャリアを振り返る機会
が用意されている」、「必要なときに、仕事やキャリアの問題を社内・社外の専門家（キャ
リアコンサルタント等）に相談できる」の順位が大きく上がった。

(エ) 相談内容の結果・傾向等

(i) キャリアコンサルタントは、今回のキャリアコンサルティング面談において、対象
社員のうち8割程度は「本音を話してくれた」との感触を持っている。面談の冒頭で、守秘
義務の徹底について丁寧に説明したことがポイントであったと振り返っている。

(ii) キャリアコンサルタントは、対象社員14人には14通りの課題があったが、キャリ
アコンサルティング面談を通じて、各自がキャリア形成の必要性を自覚できたものと認識し
ている。IT企業という特性からか、従来、スキル系の研修は多いものの、普段から上司と部
下との間でキャリア形成について話をする機会・風土もなかったが、今般の取組により、そ
の風土を変化させる一端となったとのことである。

(iii) キャリア面談シートの Will・Can・Must 図を記入させることにより、Will と現在の
業務内容がマッチしていない人が多いことが明らかとなった。また、Will・Can・Must 図の
描き方は人によってバラバラ（例えば、気の小さい人は全部小さい丸で描いてしまう等）で
あり、一定の類型化と見立ての整理の必要性を感じているとのこと。

なお、対象社員が興味を持って記入しているという感触を得ており、今後は、半期ごとの
業績評価面談において、①中長期的な視点で意見交換する、②翌半期目標と本人のキャリア
ビジョンとの合致を点検する等への活用も考えられるとしている。

(iv) 相談内容としては、入社5年目という層を対象としたためか、次の4つの傾向が顕
著であった。それぞれの原因分析とその解決策の提案状況も併せて記載する。

a. 自分のキャリアビジョンが描けない

○ 原因分析

普段の職場や、定期的な上司との業績評価面談では、キャリア形成を話題にしてこな
かった為。

○ 解決策の提案

今後は、キャリアパスの明示、管理職のマネジメント機能強化（後述 5(3)①を参照）
に取り組むこととしており、上司との面談時にキャリア視点もテーマとするよう検討中。
また、若手社員対象のキャリア研修も構想されている。

b. 拠点配属者の悩み（本社・拠点配属者間に生じている情報・経験格差）

○ 原因の分析

そもそも拠点には社員が少なく、同世代の社員や目指す先輩が不在のため、相談の機
会が少なく、本人がキャリア形成上不利との思い込みが強かった為。

○ 解決策の提案

拠点配属は必ずしもデメリットではなく、実務を熟知した上司の下で育成され、顧客
との距離が近いことから、そこで築いた人的ネットワークは異動後も役立つというメリ
ットがあることを認識させた。なお、今後は、本社配属と拠点配属の同期入社組が一緒
に研修に参加できるようにした。

c. プロジェクトリーダーとしての仕事の進め方を身に着けたい

○ 原因の分析

対象社員の一部は、これまで小規模案件や一人案件を取り扱うことが多く、ロールモデルとなるプロジェクトリーダーと一緒に仕事をした経験が少なかった為。

○ 解決策の提案

優れたプロジェクトリーダーの立ち振る舞いが学べる OJT を新たにスタートさせ、若手社員の「育成」をねらいとした中大型案件への参画も仕組み化した。

d. ここでやっている経験が次の職場で活かされるか不安

○ 原因の分析

ロールモデルの不在や先輩社員の転職がきっかけとなり、将来のキャリア形成に不安を感じた為。

○ 解決策の提案

キャリアコンサルティング面談を通じ、「転職はゴール」ではなく、現在の職場でキャリアビジョンを描くことが将来的にも有意義であることを認識させた。

(オ) 評価等

クオリカは、セルフ・キャリアドックの実施を通じて、改善された事項や今後の課題を次のように捉えている。

(i) 若手社員のモチベーションアップ

本事業の開始時点では、クオリカは、セルフ・キャリアドックのねらいを若手社員のモチベーションアップと考えていたが、キャリアコンサルティング面談等上述の一連の取組を実施した結果、モチベーションアップに極めて有効であったと捉えている。

これは、キャリアコンサルタントが部内者であったことから、面談のフォローアップとして部門長や直属上司への働きかけや、社内ロールモデルの提示が適切に行えたことも大きいと思われる。また、一部転職を考えていた社員たちに対する定着支援につながったとのことである。

クオリカは、今では、セルフ・キャリアドックを、従来の人事部が行ってきた取組とは別途のモチベーションアップ策として捉えている。

(ii) キャリア形成意識の自覚

クオリカでは、モチベーションアップのために「気づきの体験を提供する」ことを第一義として今回の取組に臨んだが、対象社員たちは、キャリア面談シートへの記入やキャリアコンサルティング面談、さらにはフォローアップとしての上司等からの支援を通じて、キャリア形成の必要性を自覚しつつあるとのことである。

(iii) 今後の人材育成上の課題

クオリカは、セルフ・キャリアドックの結果等も踏まえ、今後の人材育成上の課題を次のように捉えている。

a. 管理職のマネジメント機能強化

今回見える化できた若手社員のキャリア形成上の懸念に対し、上司（管理職）がどのように支援していくかを検討する必要がある。その一環として、上司と部下が中長期的なキャリア形成についてコミュニケーションを取る機会（面談の活用・キャリア開発研修等）を増やすことが具体的に検討されている。

b. キャリア形成支援の仕組みづくり

個人のキャリア形成を、（閉じられたものではなく）個人・部門長・人事部の三者が連携して取り組むオープンな仕組みとする必要がある。

社内公募制度、社内 FA 制度に基づく計画的なジョブローテーション等により、職場や仕事を「選択できる環境」を生み出し、モチベーションアップもねらう。