

AMG リハビリテーション部

キャリア支援

Q & A

2021 年 6 月

AMG リハビリテーション部 キャリア支援委員会

1) Q&A 質問一覧

Q-1. 支援体制等に関する Q&A (面談前)

Q-1-1 : 面談の方法、実施のタイミング・時期・頻度は？

Q-1-2 : 面談の回数について。年 2 回必要か？

Q-1-3 : 実施することでのデメリットはないか？（退職・転職のきっかけになる、組織に対する要求が増すなど）

Q-1-4 : 個人情報の管理はオープンがよいのか？見られないように管理する方がよいのか？

Q-1-5 : キャリアビジョンシートの内容（文言等）や使い方（目標から掘り下げていく）は
改変してもよいのか？

Q-1-6 : Can/Will/Must はアレンジしない方がいいと話していたがスタッフ個人としての
ものと組織としてのものを分けて書いてもいいか。

Q-1-7 : 科内研修などで、どのようにキャリアについての理解を深めているか？

Q-1-8 : 管理者側の負担が大きくなってしまいがキャリア支援チームをどのように作り上
げてきたか。

Q-1-9 : 7月にキャリアビジョンシートを提出した後はどのようになるのか。

Q-1-10 : キャリア支援を行っていくうえで面談は重要な手段なのか。

Q-1-11 : キャリア支援の効果判定を行った結果はどうであったか。

Q-1-12 : 面談は全員行わなければならないのか、シートの提出は面談を行ったスタッフの

みでいいか

Q-1-13 : 面談を行う際に面談者のフォローアップはどうしていくのか。

Q - 2 . 面談内容に関する Q&A (面談中)

Q-2-1 : Can はどの程度具体的に書けばいいのか？

Q-2-2 : Can と Will の書き方が難しくてかけないスタッフがいるがどうしたらよいか。

Q-2-3 : Must は書けているが Will と Can の部分が明確に出てこない。どう掘り下げた方がいいのか。

Q-2-4 : Can/Will/Must のバランス (大きさ) が違うときの対応は？

Q-2-5 : Will と Must ・ Can に相違があったときにどうすればよいか？

Q-2-6 : 管理者側から見た能力と本人が思う能力に差がある場合どのように返答したらよいか。

Q-2-7 : シートは書いてくるが、実際には書いてある内容まで評価が達していないスタッフに対しては、本人が重要とするメインの部分に絞って聞いていけばよいか？

Q-2-8 : 実現しがたい Will に対するの対応について

(Will で 30 万手取りでほしいと相談されたときなど)

Q-2-9 : 3 年後の目標を立てるのが難しいため期間は自分で決めてもいいのか？

Q-2-10 : 中堅で目標の決まっていない (特にない) 場合、どのように支援を行うのか？ブ

ライブートも特に・・・のような場合。

Q-2-11：職種が異なる場合の支援が不十分となってしまう。

Q-2-12：自己理解を促す支援をどこまで深く掘り下げるべきか？

Q-2-13：「正解」のない、本人の自己理解を深めるためのキャリア面談で適切にアドバイス
や促しを行うのが難しい。

Q-2-14：誘導したくなったりシートを書いてしまいたくなったりした時の対処法はないか。

Q-2-15：目標やキャリアビジョンシートを明確にすることがプレッシャーになるスタッフ
については、明確にしなくても OK なのではないか？

Q-2-16：面談の締めくくり方は？どの順で進めていくのか？

Q-3. 効果判定・フォロー体制等に関する Q&A (面談後)

Q-3-1：キャリア面談等を通じて、離職対策につながった成功例があるか（一般企業）

Q-3-2：シートを活用したことでの効果判定の方法は？

Q-3-3：シートで目標を立てた後の支援をどのように実施するのか？定期的なモニタリング
が必要か？

Q-3-4：ラダーや考課表との関連付けについて

2) Q—1. 支援体制等に関する Q&A (面談前)

Q-1-1 : 面談の方法、実施のタイミング・時期・頻度は？

A-1-1 : キャリア支援ガイドラインでは面談の実施時期や頻度などの明記はありません。そ

のため、運用方法の詳細については各施設のキャリア支援体制に合わせて検討して

いただく必要があります。

Q-1-2 : 面談の回数について。年 2 回必要か？

A-1-2 : 各施設の状況に応じて実施していただければと思います。

Q-1-3 : 実施することでのデメリットはないか？ (退職・転職のきっかけになる、組織に対
する要求が増すなど)

A-1-3 : 自身の Can/Will/Must を整理することは個人の成長・組織の成長に繋がります。

結果的に数年後の退職のきっかけになるというケースも想定されますが、それまで

の期間、目標に向けてやりがいをもって働けるのであればメリットも大きいと捉え

られると思います。

Q-1-4: 個人情報の管理はオープンがよいのか? 見られないように管理する方がよいのか?

A-1-4: 面談者と相談者との信頼関係が重要ですので、スタッフが本音を話しやすい程度に管理されていることが望ましいと思います。内容がライフイベント（結婚・出産・転居など）などに及ぶことも想定されるため、相談者の立場では、情報共有される前提だと話しにくくなってしまいかもかもしれません。もし情報共有する場合は範囲と共有すべき内容を伝え本人の了承を得た上で行うのが望ましいです。

Q-1-5: キャリアビジョンシートの内容（文言等）や使い方（目標から掘り下げていく）は
改変してもよいのか?

A-1-5: シートのデザインは改変しないことが望ましいですが、面談の進め方に関する取り決めはありません。

Q-1-6: Can/Will/Must はアレンジしない方がいいと話していたがスタッフ個人としての
ものと組織としてのものを分けて書いてもいいか。

A-1-6: キャリアビジョンシートは今の自分が Can/Will/Must をどう捉えているかを自分の中で整理するために使用してもらい、今年の目標にする、という行動を含めた目標は別のツールを使用することをおすすめします。

Q-1-7：科内研修などで、どのようにキャリアについての理解を深めているか？

A-1-7：例として柏厚生総合病院では、以下の研修を実施しています。

実施してみて、キャリアの理解を深める一番の機会はキャリア面談の場だと思っています。

①キャリア支援とは？：全クラス対象にキャリアの定義・概念、柏厚生でのキャリア

パスについて説明

②キャリアデザイン研修：クラス3修了時にキャリアプラン作成補助シートとキャ

リアアンカー、エゴグラムなどを実施してもらい、自分のキ

ャリアビジョンシートを書けるよう振り返ってもらう研修。

③キャリア研修：クラス1・2の間は、自分ができるようになったことに気づいたり、

仕事理解をするためのグループワークを実施予定。

Q-1-8：管理者側の負担が大きくなってしまいがキャリア支援チームをどのように作り上

げてきたか。

A-1-8：導入前に役職者へキャリア支援の必要性に関する研修を行い、意識の統一や目的

の共有を行いました。その後一般職向けに研修を行っています。キャリア面談の役

割はキャリア支援委員会のメンバーやキャリア支援に関わる係長・科長が担ってい

ます。

Q-1-9 : 7月にキャリアビジョンシートを提出した後はどのようなになるのか。

A-1-9 : このキャリアビジョンシートは、リハビリテーション部部長しか閲覧いたしません

るのでご安心ください。また、キャリアビジョンシートの内容だけを理由に人事異動も行いません。面談させていただく際に事前情報として参考にするほか、新規プロジェクトの立ち上げの際に、参考にさせていただきます。

Q-1-10 : キャリア支援を行っていくうえで面談は重要な手段なのか。

A-1-10 : キャリア支援自体の目的が「キャリア自立を支援すること」なので、スタッフひとり

ひとりひとりが自分のキャリアを自分で考える機会を持ってもらうようにサポートするのが前提です。キャリア面談はキャリアビジョンシートなど一人では書けなかった場合の手法として使用し、アウトプットすることで整理することができます。そのため研修で理解を深めることも可能ですが、スキルを向上させるために面談を行う選択肢もあります。自己理解を深めるためにキャリアビジョンシートを使用することを進めているため、キャリアビジョンシートを完成させたり、綺麗に書いたり、面談を必ずすること、また業務目標を立てることが目的ではありません。

Q-1-11：キャリア支援の効果判定を行った結果はどうであったか。

A-1-11：効果判定はできておらず、面談を行ってどうだったかという主観的な感想しか聴取できていないのが現状です。厚生労働省のサイトにある「セルフキャリアドック」にアンケートがまとめられているため聴取するのであれば使用を検討してもらえればと思います。また、今後はキャリア支援における各アウトカム指標から関係性の分析や効果判定等を実施する予定です。

Q-1-12：面談は全員行わなければならないのか、シートの提出は面談を行ったスタッフのみでいいか

A-1-12：キャリア面談を行う対象者は施設に応じて希望者に実施してください。提示してもらい、回答が得られたスタッフのシートを提出していただければと思います。

Q-1-13：面談を行う際に面談者のフォローアップはどうしていくのか。

A-1-13：キャリア支援サポート研修を2020年度までは継続予定のため研修に参加することをおすすめします。今後の予定ですが、面談に必要な能力開発を支援するための研修を企画しています。

2) Q—2. 面談内容に関する Q&A (面談中)

Q-2-1 : Can はどの程度具体的に書けばいいのか？

A-2-1 : スタッフ個人が認識している範囲で書ければ OK です。面談を通して自分の今出来る能力は何があるのか、理解が深まれば良いと思います。

Q-2-2 : Can と Will の書き方が難しくてかけないスタッフがいるがどうしたらよいか。

A-2-2 : まずはキャリアプラン作成補助シートを活用していただきましょう。その上で記載が難しかった場合は実際の面談場面でシートを見ながら一緒に話し合って整理していくと良いと思います。

Q-2-3 : Must は書けているが Will と Can の部分が明確に出てこない。どう掘り下げた方がよいか。

A-2-3 : Must の中でできることを Can に当てはめてもらい、その中で得意なもの聴取したり、Must と Can の中でやりたいことや頑張れそうなことを見つけてもらうと Will に繋がる場合があります。また、学校の生活やアルバイトの経験まで遡って振り返っていただいてもいいと思います。それでも出ない場合キャリアアンカーを調べて参考にしてもらうと見つかる場合があります。

キャリアアンカーについては以下の URL をご参考にしてください。

・キャリアワード.pdf

<https://ijumori.net/wp-content/uploads/2016/11/16eb3fd4eaf8c8aa7d23a1d9807e5043.pdf>

・キャリアアンカー設問シート.pdf

<https://ijumori.net/wp-content/uploads/2017/12/b64be95da312c7a0416f40c78c8ee48f.pdf>

・キャリアアンカー診断結果表.pdf

<https://ijumori.net/wp-content/uploads/2017/12/fa25d3e1d8d923aa627946d999cf3bba.pdf>

Q-2-4 : Can/Will/Must のバランス（大きさ）が違うときの対応は？

A-2-4 : Can/Will/Must は同じ大きさにならなくても大丈夫です。「今の自分はどう考えているか？」を整理するシートなので、その時の気持ちによって大きさは変わってくると思います。3つの視点から「やりがい」を抽出するのは大事な作業なので、まずは2つからでも考えていけるといいと思います。

Q-2-5 : Will と Must ・ Can に相違があったときにどうすればよいか？

A-2-5 : Can/Will/Must が重なる「やりがい」を抽出するのが難しい時は、「Will」の「やりたいこと」が「なぜやりたいのか」の思いまで掘り下げられると「Must」につなげやすいです。また、必要に応じて仕事を創出するのも管理職の腕の見せ所と言えます。

Q-2-6 : 管理者側から見た能力と本人が思う能力に差がある場合どのように返答したらよいか。

A-2-6 : 管理者として「できてないのでは？」と誤ってしまいがちですが、管理者の自分はず先封印し「〇〇くんはそう思っているんだね」とありのまま受け止めていただく必要があります。本人の自己理解が不足しているという課題はありますが、Can の部分を面談者側から指摘すると、能力評価のフィードバックになってしまい、Must や Will が話しにくい状況になってしまいます。能力評価は別の機会に行うようにしましょう。

Q-2-7 : シートは書いてくるが、実際には書いてある内容まで評価が達していないスタッフ

に対しては、本人が重要とするメインの部分に絞って聞いていけばよいのか？

A-2-7 : Can の記載内容が客観的評価と差があったとしても、能力評価・FB の機会ではあ

りませんので、まずは本人がそのように認識しているという事実をありのまま受け

止めましょう。その上で「できる」「強み」と思っているきっかけとなった具体的な

出来事が何かあったのか確認すると気づきが得られるかもしれません。

Q-2-8 : 実現しがたい Will に対しての対応について

(Will で 30 万手取りでほしいと相談されたときなど)

A-2-8 : 支援者は「実現できないだろう」という先入観は持たない姿勢が必要です。Will は

あくまでも本人の希望・価値観ですので、相談者が Will に応えなければいけないわ

けではありません。まずは本人の希望・価値観をありのまま受け止め、将来的に実現

していくためにはどうすればいいのか、キャリアビジョンシートを全体的に捉えて

一緒に考えていけるといいと思います。

Q-2-9 : 3年後の目標を立てるのが難しいため期間は自分で決めてもいいのか？

A-2-9 : 自分の目指す方向性がイメージできれば3年でなくても大丈夫です。1年後では今の状況から考えた狭い視点での目標になってしまいがちなため、現実的にイメージできる「3年後」となっています。

Q-2-10 : 中堅で目標が決まっていない（特にない）場合、どのように支援を行うのか？

プライベートも特に・・・のような場合。

A-2-10 : 例えば Must の「これはやらないといけない仕事」と思っている事から「どうしてそう思うのか？」とその背景にある思いを聞いてみると、仕事の価値観や大事にしたいこと（Will）に気づけるかもしれません。また、Will は「したいこと」だけでなく、自分の性格・考え方や強みを考えてみて、その強みはどんな背景から生まれたのか？なども振り返ってみると、仕事の価値観にもつながる場合があります。本人の視野が少しだけ広がるよう支援してみてください。

Q-2-11：職種が異なる場合の支援が不十分となってしまう。

A-2-11：支援＝導くではありません。支援者は考えを整理することを支援する立場ですの
で、相談者よりも専門的な知識を有している必要はありません。面談の中で「調べる必要がある」となった場合、次回までに本人が調べてこれそうか確認することが
支援者の役割です。

Q-2-12：自己理解を促す支援をどこまで深く掘り下げるべきか？

A-2-12：支援者が自己理解できていると判断するのはなかなか難しいです。支援者の思う
自己理解と本人の思う自己理解に差がないところまで、時間の許す限り掘り下げ
ていいと思います。時間をとるのは難しい場合は、本人が不安に思っていることを
1つ前に進むための整理ができるまで、くらいを行えるとよいと思います。

Q-2-13：「正解」のない、本人の自己理解を深めるためのキャリア面談で適切にアドバイス
や促しを行うのが難しい。

A-2-13：面談では「適切なアドバイス」や「促し」はしません。選択肢を提案することは
あるかもしれませんが、それを選択するのも実施するのも本人次第です。自己理解
を深めるためには「なぜそう思っているのか」「なにかきっかけがあったのか」と
いう姿勢で質問し、本人の言葉で説明してもらう過程が大切です。

Q-2-14 : 誘導しなくなったりシートを書いてしまいたくなったりした時の対処法はないか。

A-2-14 : 「相談者が自分でキャリアを考えられるようになるためのサポートの時間だ！」と

思うなど、支援者としての目的を明確に持つとグッとこらえやすくなります。

Q-2-15 : 目標やキャリアビジョンシートを明確にすることがプレッシャーになるスタッフ

については、明確にしなくても OK なのではないか？

A-2-15 : 目標やキャリアビジョンシートを明確にすることがプレッシャーに感じる場合そ

の背景には「キャリア」に対して、仕事の成果向上や自分の能力開発のためのもの

という誤解が生じている可能性があると思います。「キャリア」を形成することは

「自分らしい働き方を自分で考えて実行していくこと」です。

例 : 「残業せずに帰りたい」が Will になっても OK です。Must は変わらない中で、

この Will を達成するためには自分の仕事の方法や能力を考える (Can の整理) が

必要です。「残業せずに帰ることが自分にとっては今大事だから、そのためには仕

事の方法を少し見直さなきゃ」と気づいたら、自分の中での仕事に対する動機付け

もできるかもしれません。そんなことに、面談で話している中で本人が気づいたら、

いい面談になっていると思います

Q-2-16 : 面談の締めくくり方は？ どの順で進めていくのか？

A-2-16: 面談の進め方は Can/Will/Must のどれかから確認する方法やキャリアに関する不安を open question で確認していく方法など様々です。面談の中で整理できた範囲までを最後に要約し、次回の面談までの行動目標が確認できるといいと思います。

2) Q-3. 効果判定・フォロー体制等に関する Q&A (面談後)

Q-3-1 : キャリア面談等を通じて、離職対策につながった成功例があるか (一般企業)

A-3-1 : 「職員定着」という表現で効果を紹介している例は多数あります。

以下の URL にて是非、他企業の取り組みもご覧ください。

- ① 厚生労働省 HP「企業・学校等においてキャリア形成支援に取り組みたい方へ」

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/jinzaikaihatsu/kigyuu_gakkou.html

上記の (1) 企業領域におけるキャリア形成支援に事例が載っています。

- ・セルフキャリアドック導入促進 分割版 4.モデル企業の実施状況

味の素株式会社やエーザイなどの企業の取り組みとその効果が掲載。

- ・グッドキャリア企業アワード

厚生労働省が、働く人が自らの能力を高め、希望するキャリアを形成していくこ

とが重要であることから、企業が従業員の主体的なキャリア形成を積極的に支

援することを広く啓発・普及することを目的として、平成 24 年度からキャリア

支援企業表彰を実施。好事例集を閲覧できる。

- ② 中途入社者の定着・活躍には定期的な面談が最も有効。

株式会社リクルートキャリア (2018 年 10 月 9 日)

https://www.recruitcareer.co.jp/news/20181009_02.pdf

Q-3-2 : シートを活用したことでの効果判定の方法は？

A-3-2 : 面談後に本人が自分の考えを少しでも整理できたり、具体的な目標を立てるきっかけになれば効果的な面談だったと言えます。

例 : シートに一つでも追記できた。(役割・能力・価値観などに気がついた)

Q-3-3 : シートで目標を立てた後の支援をどのように実施するのか？定期的なモニタリングが必要か？

A-3-3 : キャリア支援ガイドラインでは年1回シートの提出が明記されています。ライフイベント(結婚・出産・転居など)などの転機によって、価値観やキャリアビジョンが変わることもあるため、定期的に進捗状況を確認しましょう。

Q-3-4 : ラダーや考課表との関連付けについて

A-3-4 : ラダー・考課表は Must・Can に関連する要素です。本人が自分の役割や能力をどのように認識しているのかを把握する際には有効ですが、キャリアビジョンシートの記載状況をラダー評価や人事考課に反映する必要はありません。