

# 主体的なキャリア形成と企業支援について ～誰もが意欲的に働き、組織が成長するために～

## 1 はじめに

厚生労働省は、令和3年度から令和7年度までの5年間にわたる職業能力開発施策の基本方針を示した「第11次職業能力開発基本計画」を策定、2021年3月に公表した。本計画は、労働者を取り巻く環境が大きく変化していくことが予想される中で、企業における人材育成を支援するとともに、労働者の主体的なキャリア形成を支援する人材育成戦略として職業能力開発施策の方向性を定めるものとしている。

また、平成27年9月には職業能力開発促進法が一部改正され、翌年28年4月から施行されている。その中でキャリア自律<sup>\*1</sup>そのものが法制化されており、労働者に職業生活の設計（キャリアプラン）と能力開発について自ら責任を持つよう促し、企業には従業員に対するキャリアコンサルティング<sup>\*2</sup>の機会確保と能力開発の支援を求めている。法制の観点からも、企業は今まで以上にキャリア支援に積極的に取り組まなくてはならなくなっているのである。

### ※1 「キャリア自律」

自分自身のキャリアビジョンをしっかりと持ち、中長期的な視点から計画的・主体的な行動の積み重ねを行い、自分のキャリアを構築すること（厚生労働省作成『「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開』より）

### ※2 「キャリアコンサルティング」

労働者の職業の選択、職業生活設計又は職業能力の開発及び向上に関する相談に応じ、助言及び指導を行うこと（職業能力開発促進法より）

このような状況を踏まえ、本稿では「第11次職業能力開発基本計画」のポイントやキャリア形成支援に関する現状、労働者が自らのキャリアプランを主体的に考えて能力開発に勤しみ、企業がそれをサポートする「セルフ・キャリアドック」について考察していく。

新型コロナウイルス感染症の影響によるデジタ

ル技術の社会実装の進展や労働市場の不確実性の高まり、人生100年時代の到来による労働者の職業人生の長期化など、今後は労働者を取り巻く環境が大きく変化していくことが予想される。

こうした中で、厚生労働省は、企業における人材育成を支援するとともに、労働者の主体的なキャリア形成を支援する人材育成戦略としてこの基本計画を位置付け、職業能力開発施策の方向性を定めた。この基本計画に沿って、今後の職業能力開発施策を展開していくとしている。

### 〔職業能力開発基本計画〕

職業能力開発促進法第5条第1項の規定に基づき、職業訓練や職業能力評価など、職業能力の開発に関する基本となるべき計画を策定するもの。なお、都道府県においても、この基本計画に基づき都道府県職業能力開発計画の策定に努めることとされている。

### 【第11次職業能力開発基本計画のポイント】

#### 職業能力開発の今後の方向性

#### 1. 産業構造・社会環境の変化を踏まえた職業能力開発の推進

Society5.0の実現に向けた経済・社会の構造改革の進展を踏まえ、IT人材など時代のニーズに即した人材育成を強化するとともに、職業能力開発分野での新たな技術の活用や、企業の人材育成の強化を図る。

#### 2. 労働者の自律的・主体的なキャリア形成の推進

労働市場の不確実性の高まりや職業人生の長期化などを踏まえ、労働者が時代のニーズに即したスキルアップができるよう、キャリアプランの明確化を支援するとともに、幅広い観点から学びの環境整備を推進する。

#### 3. 労働市場インフラの強化

中長期的な日本型雇用慣行の変化の可能性や労働者の主体的なキャリア選択の拡大を視野に、雇用のセーフティネットとしての公的職業訓練や職業能力の評価ツールなどの整備を進める。

#### 4. 全員参加型社会の実現に向けた職業能力開発の推進

希望や能力等に応じた働き方が選択でき、誰もが活躍できる全員参加型社会の実現のため、すべての者が少しずつでもスキルアップできるように、個々の特性やニーズに応じた支援策を講じる。

## 2 調査結果からみた取組の現状

実際に企業はどのようにして従業員に対するキャリアコンサルティングに取り組んでいるのか。また、キャリアコンサルティングに対して従業員はどのように感じているのか、厚生労働省「令和元年度能力開発基本調査\*」（対象：常用労働者30人以上を雇用している事業所）から労働者へのキャリア形成支援の現状をみていく。

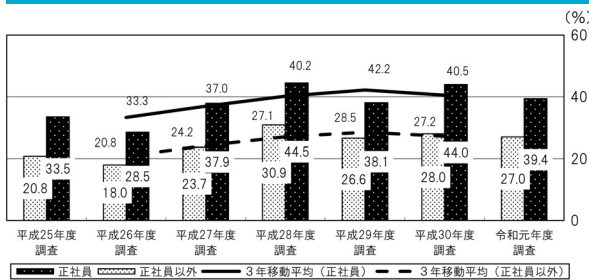
\*本調査は、国内の企業・事業所と労働者の能力開発の実態を明らかにすることを目的として、平成13年度から毎年実施されている。今回は平成30年度中の実施状況に関する調査である。

### 1. キャリアコンサルティングの導入状況

#### (1) キャリアコンサルティングを行うしくみがある事業所の推移

正社員を雇用する事業所のうち、正社員に対してキャリアコンサルティングを行うしくみを導入している事業所は39.4%である。3年連続平均で見ると、近年は40%台前半を推移している。また、正社員以外に対してキャリアコンサルティングを行うしくみを導入している事業所は27.0%と、正社員に比べると低い水準となっている。3年移動平均で見ると、20%台後半を推移している（図表1）。

図表1 キャリアコンサルティングを行うしくみがある事業所の推移  
(正社員・正社員以外・3年移動平均)



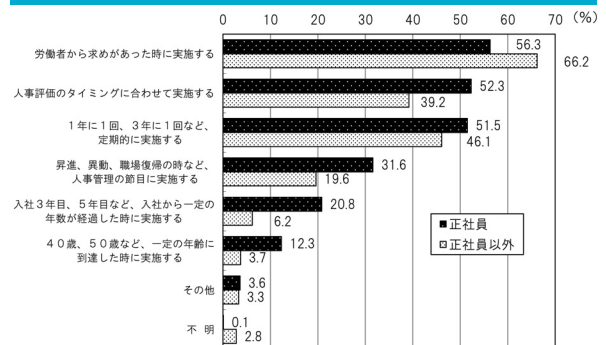
注)「正社員」は正社員が1人以上在籍している事業所計、「正社員以外」は正社員以外が1人以上在籍している事業所計をそれぞれ100%とする割合。以下、「正社員」「正社員以外」の図で同じ。

出所：厚生労働省『能力開発基本調査』（以下同じ）

#### (2) キャリアコンサルティングの実施時期

キャリアコンサルティングを行うしくみを導入している事業所のうち、キャリアコンサルティングの実施時期は、「労働者から求めがあった時に実施する」が正社員（56.3%）、正社員以外（66.2%）ともに最も高くなっている。次いで、「人事評価のタイミングに合わせて実施する」（正社員52.3%、正社員以外39.2%）、「1年に1回、3年に1回など、定期的実施する」（正社員51.5%、正社員以外46.1%）が多い（図表2）。

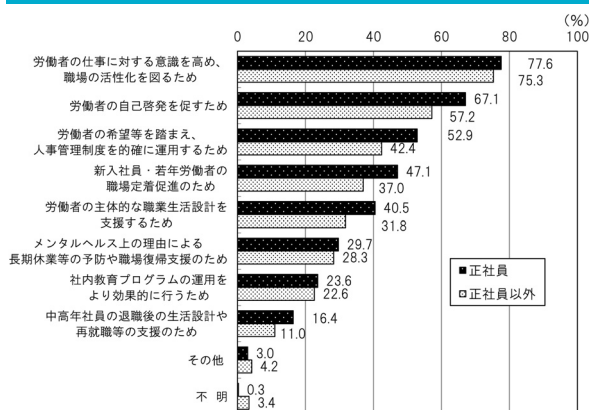
図表2 キャリアコンサルティングの実施時期  
(複数回答)



#### (3) キャリアコンサルティングを行う目的

キャリアコンサルティングを行うしくみを導入している事業所のうち、キャリアコンサルティングを行う目的は、正社員、正社員以外ともに「労働者の仕事に対する意識を高め、職場の活性化を図るため」（正社員77.6%、正社員以外75.3%）が最も多く、次いで「労働者の自己啓発を促すため」（正社員67.1%、正社員以外57.2%）、「労働者の希望等を踏まえ、人事管理制度を的確に運用するため」（正社員52.9%、正社員以外42.4%）が多い（図表3）。

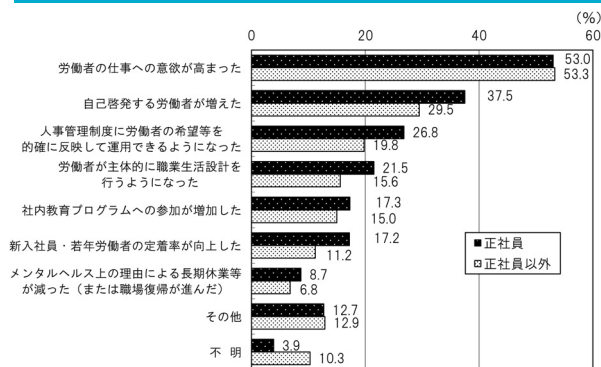
図表3 キャリアコンサルティングを行う目的 (複数回答)



(4) キャリアコンサルティングを行った結果

キャリアコンサルティングを行うしくみを導入している事業所で、どのような効果があったかを見ると、「労働者の仕事への意欲が高まった」(正社員 53.0%、正社員以外 53.3%)、「自己啓発する労働者が増えた」(正社員 37.5%、正社員以外 29.5%)が高い(図表4)。

図表4 キャリアコンサルティングを行った結果 (複数回答)



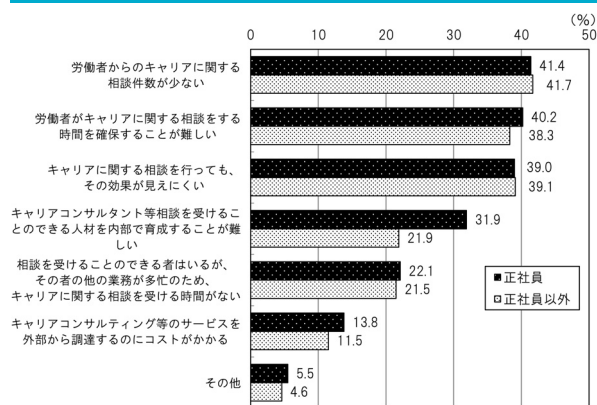
(5) キャリアコンサルティングを行う上での問題点

キャリアコンサルティングを行うしくみを導入している事業所のうち、キャリアコンサルティングを行う上で問題点がある事業所は、正社員では67.3%であり、正社員以外では59.2%である(図表5)。

表不掲載)。

問題点の内訳を見ると、「労働者からのキャリアに関する相談件数が少ない」(正社員 41.4%、正社員以外 41.7%)、「労働者がキャリアに関する相談をする時間を確保することが難しい」(正社員 40.2%、正社員以外 38.3%)、「キャリアに関する相談を行っても、効果が見えにくい」(正社員 39.0%、正社員以外 39.1%)が多い(図表5)。

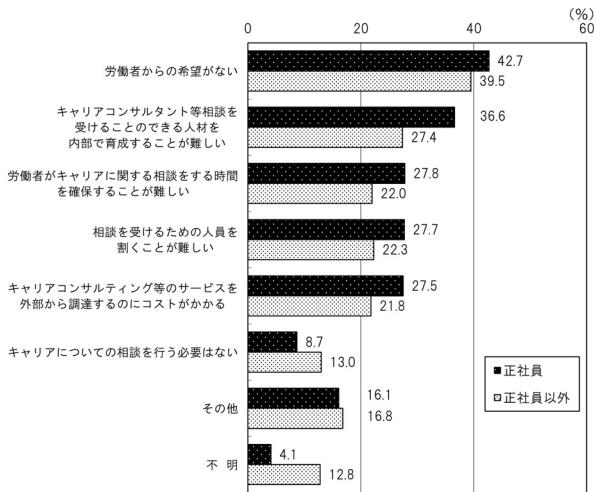
図表5 キャリアコンサルティングを行う上での問題点の内訳 (複数回答)



(6) キャリアコンサルティングを行っていない理由

一方、キャリアコンサルティングを行うしくみを導入していない事業所では、キャリアコンサルティングを行っていない理由としては、「労働者からの希望がない」(正社員 42.7%、正社員以外 39.5%)が最も多く、次いで、「キャリアコンサルタント等相談を受けることのできる人材を内部で育成することが難しい」(正社員 36.6%、正社員以外 27.4%)となっている(図表6)。

図表6 キャリアコンサルティングを行っていない理由（複数回答）



## 2. 労働者からみたキャリアコンサルティング

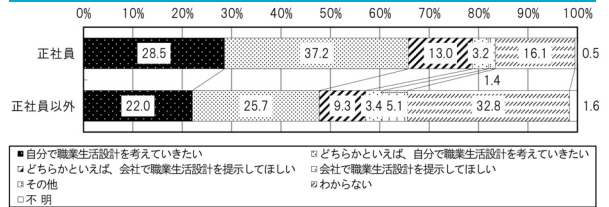
次に、調査対象事業所に属している労働者に対する調査結果からキャリアに対する考え方を見ていく。

### (1) 職業生活設計の考え方

自分自身の職業生活設計についての考えを見ると、正社員では「自分で職業生活設計を考えていきたい」が28.5%、「どちらかといえば、自分で職業生活設計を考えていきたい」が37.2%であり、両者を合わせると65.7%が主体的に職業生活設計を考えたいとしている。

正社員以外では「自分で職業生活設計を考えていきたい」が22.0%、「どちらかといえば、自分で職業生活設計を考えていきたい」が25.7%であり、両者を合わせると47.7%が主体的に職業生活設計を考えたいとしているが、一方で「わからない」とする者の割合が32.8%と、正社員（16.1%）と比べて大幅に高くなっている（図表7）。

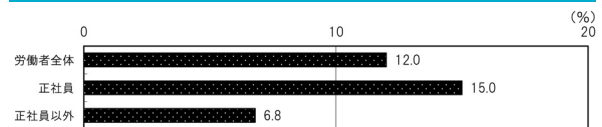
図表7 職業生活設計の考え方（正社員・正社員以外）



### (2) キャリアコンサルティングを受けた割合

平成30年度中にキャリアコンサルティングを受けた者は、労働者全体では12.0%であり、正社員では15.0%、正社員以外では6.8%であった（図表8）。

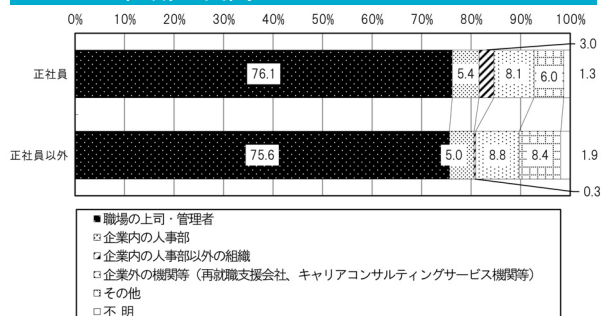
図表8 キャリアコンサルティングを受けた者（複数回答）



### (3) キャリアに関する相談をする組織・機関

キャリアに関する相談をする主な組織・機関については、「職場の上司・管理者」を挙げる者の割合が正社員（76.1%）、正社員以外（75.6%）ともに最も高くなっている。なお、「企業外の機関等（再就職支援会社、キャリアコンサルティングサービス機関等）」（正社員8.1%、正社員以外8.8%）では正社員以外の割合が正社員の割合を上回っている（図表9）。

図表9 キャリアコンサルティングを実施する主な組織・機関（正社員・正社員以外）

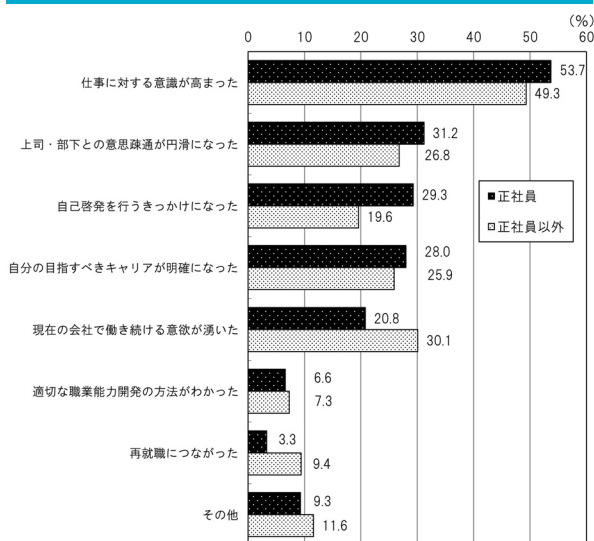




(4) キャリアコンサルティングが役立ったことの内訳 (複数回答)

キャリアに関する相談が役立ったことの内訳は、「仕事に対する意識が高まった」を挙げる者の割合が正社員 (53.7%)、正社員以外 (49.3%) とともに最も高くなっている。また、「自己啓発を行うきっかけになった」(正社員 29.3%、正社員以外 19.6%) は正社員が高く、「現在の会社で働き続ける意欲が湧いた」(正社員 20.8%、正社員以外 30.1%) は、正社員以外が高くなっている (図表 10)。

図表 10 キャリアコンサルティングが役立ったことの内訳 (複数回答)

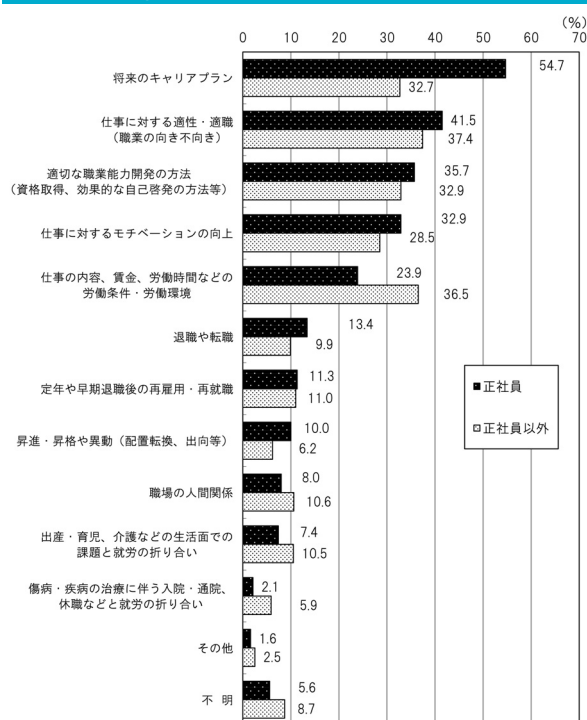


(5) キャリアコンサルタントに相談したい内容

キャリアコンサルタントに相談したい内容は、正社員では「将来のキャリアプラン」(54.7%) が最も多く、正社員以外 (32.7%) を大きく上回っている。以下、「仕事に対する適性・適職 (職業の向き不向き)」(41.5%)、「適切な職業能力開発の方法 (資格取得、効果的な自己啓発の方法等)」(35.7%)、「仕事に対するモチベーションの向上」(32.9%) と続いている。正社員以外では、「仕事

に対する適性・適職 (職業の向き不向き)」(37.4%) が最も多く、次いで、「仕事の内容、賃金、労働時間などの労働条件・労働環境」(36.5%) が続いており、正社員 (23.9%) を上回っている (図表 11)。

図表 11 キャリアコンサルティングに相談したい内容 (複数回答 3 つまで)



### 3 セルフ・キャリアドックの導入

#### 1. セルフ・キャリアドックとは

次に、「従業員の活力を引き出し、企業の成長へとつなげるため」に厚生労働省が推し進める「セルフ・キャリアドック」制度について考えてみたい。

厚生労働省は「セルフ・キャリアドック」について、「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組み、また、そのための企業内の仕組みのこと」としている。

従来の人材育成施策は、組織の視点に立った組織にとって必要なマインドやスキル、知識の獲得を目指すという観点から主に行われてきた。これに対しセルフ・キャリアドックは、企業や組織の視点に加えて、従業員一人ひとりが主体性を発揮し、キャリア開発を実践することを重視・尊重するような人材育成を促進・実現する仕組みである。

## 2. セルフ・キャリアドックの意義

現在、IT化の進展や国際競争の激化など、変化の激しい時代にあって、企業にはビジネスモデルや事業内容の大胆な変化を迫られている。「日本再興戦略」改訂2015では、従業員が社会や組織の変化を先取りする形で変革に対応し、持てる能力を最大限に発揮していくために、従業員が自らのキャリアについて立ち止まって考える「気づきの機会」が必要である、と提言されている。

平成28年4月1日に施行された改正職業能力開発促進法では、労働者は自ら職業生活設計を行い、これに即して自発的に職業能力開発に努める立場にあることが規定された。同時に、この労働者の取組を促進するために、事業主が講ずる措置として、キャリアコンサルティングの機会を確保し、その他の援助\*を行うことが規定されている。セルフ・キャリアドックはこうした背景を踏まえ、それを実現していくための具体的な施策を反映した取り組みである。

セルフ・キャリアドックは従業員一人ひとりが中長期的な視点で自己のキャリアビジョンを描き、その達成のために職業生活の節目での自己点検や

実践に活用することができる。その実施を通じて、企業としての人材活用目標と従業員一人ひとりのキャリア目標とを調整していくことで、企業の活力・生産性向上と従業員のキャリア充実を両立することにつながるものである。

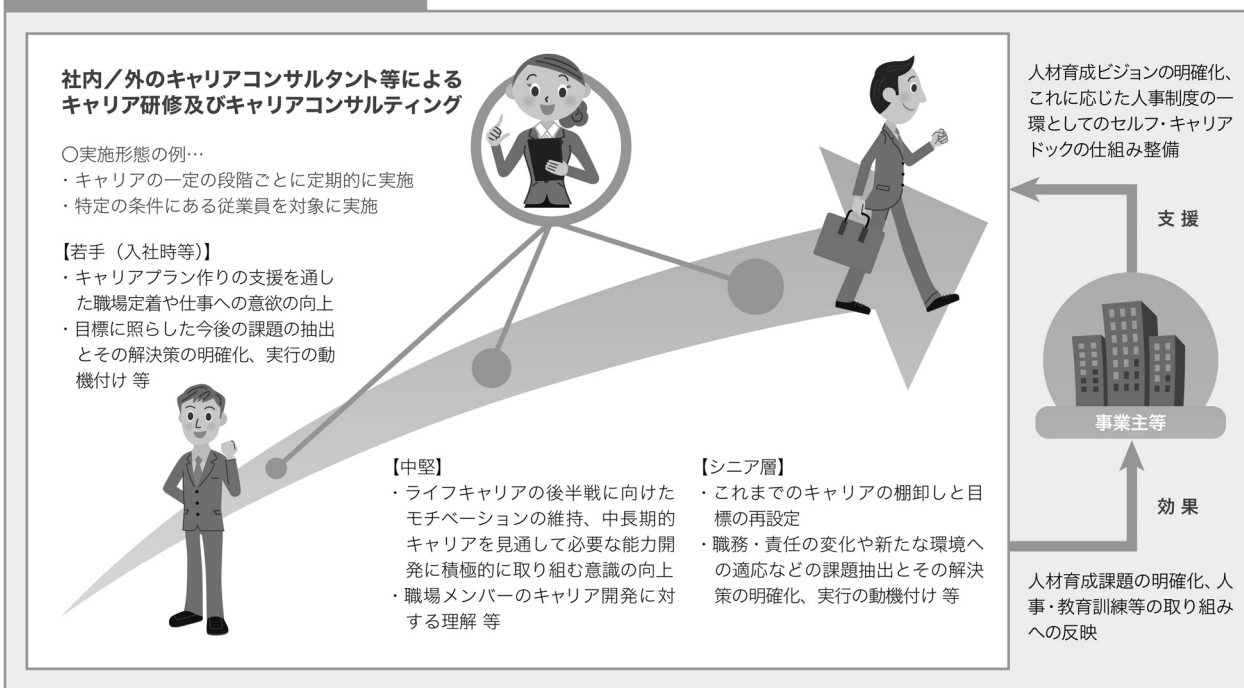
※「その他の援助」として考えられるものの一例。会社の状況に応じて選択する

- ①キャリア健診・組織風土・モラールサーベイ（従業員満足度調査等）などによる、職業生活設計に対する組織レベルの支援
- ②職場開発・組織開発・職場ぐるみ訓練といった職場レベルでの職業生活設計と能力開発を活用した支援
- ③管理者によるキャリア面談の実施とその支援
- ④OJTなどを通じた現場レベルでの仕事に対する能力の改善・工夫の支援
- ⑤360度評価／フィードバックなどを通じた個人の能力開発の多面性の確保
- ⑥キャリアコンサルティング面談の結果や職業生活の設計とそのため能力開発にかかわる多面的なデータをまとめたデータベース作成などによる、個々人の情報を一元化した、支援のメカニズムの運用効果の向上

厚生労働省『「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開』より

セルフ・キャリアドックの実施イメージ

職業生活の節目でのキャリアコンサルティングの実施による  
従業員の主体的なキャリア形成の促進



出所：厚生労働省「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開」

### 3. セルフ・キャリアドックの課題別対応と導入効果

#### (1) セルフ・キャリアドックの課題別対応

セルフ・キャリアドックの導入目的や実施方法は、各企業のもつ人材育成上の方針や直面している課題により様々であるが、ここでは多くの企業が抱える代表的な事例を挙げる。

##### ①新卒採用者の定着率向上

新卒採用者へのリアリティショックに対し、ビジネスマナーやスキルの習得を含めた定着支援・働き方支援がセルフ・キャリアドックの重要な役割の一つとなる。仕事への向き合い方・取り組む意欲などのマインドセット（これまでの経験や教育、先入観から作られる思考パターン）を探り、キャリアパス※の可能性の提示などを通じたキャリアプランの作成支援を通して、仕事への意欲を高め職場への定着につなげる。また、従業員が将来について安心感を持って働ける環境を整えることで、新卒者だけでなく全体の離職率を下げる効果も期待できる。

来について安心感を持って働ける環境を整えることで、新卒者だけでなく全体の離職率を下げる効果も期待できる。

##### ※「キャリアパス」

目標とする職位・職務に到達するまでの順序や道筋を意味する。企業がキャリアパスを示すことで、従業員は自分がどのような業務経験やスキルを身につければ、どのような職位・職務が目指せるのか具体的に把握できる。そうすれば、従業員はその企業での将来像を描きやすくなり、日々働く上でのやりがいにつながるといわれている。

##### ②育児・介護休業者の職場復帰率向上

育児・介護休業者の職場復帰を円滑に行うことがセルフ・キャリアドックの重要な支援の一つとなる。育児・介護休業者が抱える不安を取り除き、仕事と家庭の両立に関わる課題や不安の解決支援を行うとともに、職場復帰のためのプランを作成することにより、職場復帰を円滑に行うことが期待される。また、キャリアコンサルティング面談では、職場復帰に関する直近のプロセスだけでなく

く、復帰後中長期的な視点に立ったキャリア形成の相談にのることも重要である。

### ③中堅社員のモチベーション維持・向上

中堅社員を活性化していくことがセルフ・キャリアドックの重要な支援の一つとなる。従来型の人事制度が大きく変わり、年功序列型の昇進・昇格が保証されにくい人事制度の中で、管理職に昇進しない従業員が増加する傾向にある。昇進・昇格や昇給を中心としたキャリアアップの方策が機能しにくくなり、モチベーションの維持・向上においてはキャリアの充実に視点をシフトした対策が求められるようになってきている。ところが、この変化に組織の人事施策や個人の働くマインドが充分に対応しきれず、中堅社員のモチベーションが低下してきている。セルフ・キャリアドックは、職業生活の中間点に立っている中堅社員に対し、自己の持つ多様な能力を棚卸しし、その能力の発揮を通して、モチベーションの維持・向上を図るきっかけとなる。

### ④シニア社員の生涯キャリア設計とその実践

生涯現役の期間が長期化し、働くことができるなら、年齢によらず長期に働きたいというシニア社員が増加している。70歳、75歳、さらには80歳まで働き続けることも考えられる現代では、どのようにシニア期を過ごすかを視野に入れた職業生活の設計、ライフキャリア構築が重要なテーマとなっている。長い生涯キャリアを有意義に豊かに送るには、いくつになっても仕事を通して成長を実感し、充実感をもって働けることが重要である。シニア社員の能力発揮を促す研修やキャリアコンサルティング面談の提供は、セルフ・キャリアドックの大切な活動であり、シニア社員の積極的な職業生活設計に活用できる。いくつになっても生涯現役の道を歩み続けるため、シニア期と

その準備期において自分のキャリア開発に当事者意識と責任をもつ仕組み作りにセルフ・キャリアドックを活用したい。

### (2) セルフ・キャリアドックの導入効果

セルフ・キャリアドック導入による効果は、職業能力開発促進法で求められている「労働者自身による職業生活の設計と能力開発」だけではない。

先述の従業員の離職率の抑制、出産・育児・介護による休職後の職場復職率アップ、シニア層の活躍に加えて、ワークライフバランスの充実、上司・部下間のコミュニケーション促進、従業員のモチベーションとエンゲージメントの向上など、これらの実現によって生産性を上げ、誰もが快適に働けて長期的に能力を発揮できる社会を作る。従業員の活力を引き出し、企業の成長へとつなげることがセルフ・キャリアドックの目指すところである。

#### 【セルフ・キャリアドック導入で期待される効果】

##### ●従業員にとって

- ・キャリアの目標を明確化できる
- ・仕事の目的意識が高まる

⇒仕事に対するモチベーションの向上とキャリア充実

##### ●企業にとって

- ・人材が定着する
- ・従業員の意識が向上する

⇒組織が活性化し、生産性向上へ寄与



## 4. セルフ・キャリアドック導入のための社内環境の整備

セルフ・キャリアドックを円滑に社内を導入していくためには、社内環境の整備が必要である。実際にセルフ・キャリアドックを導入する際の標準的なプロセスは以下のとおり。

### セルフ・キャリアドックの標準的なプロセス



出所：厚生労働省「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開」

### (1) 経営者のコミットメント

経営者が自ら、セルフ・キャリアドックを導入し、組織を活性化していくことを社内（全従業員）に対して宣言することにより、組織全体としてセルフ・キャリアドックの推進力が備わる。

### (2) 社内の意識醸成

社内各層の従業員にセルフ・キャリアドックの意義について理解を促し、円滑な導入に向け社内の意識醸成を図ることが重要となる。

#### ①現場管理職の理解

従業員の上司にあたる管理職にセルフ・キャリアドックの目的、内容を理解してもらう。キャリ

アコンサルタントや人事部門と一緒にあって対象従業員の支援に関わることで、セルフ・キャリアドックはより一層効果的なものとなる。

#### ②従業員の理解

対象従業員に対しては、社会・経済の変化が激しい現代において、力強く職業生活を乗り切っていくためには、主体的にキャリア形成を行わなければならないことを認識してもらう必要がある。

### (3) 社内体制の整備

#### ①推進責任者の決定

セルフ・キャリアドックが円滑に導入・推進されるよう、人材育成に関して社内に一定の影響力を有するポストの中から適任者を選定する。

#### ②社内規定の整備

セルフ・キャリアドックを社内の制度として制定・周知するために、企業としてのビジョン、方針、実施内容などの規定を就業規則や社内通達として整備する。従業員規模が小さい企業などでは、規定の整備という形式にこだわることなく、柔軟な方法を取ることも考えられる。

## 5. セルフ・キャリアドックの実施

### (1) キャリア研修の実施

多くの従業員に、効率的に、①自身のキャリアの棚卸し、②キャリア目標・アクションプランの作成などを行ってもらうために、キャリアコンサルティングに先立ち、集合形式の研修（キャリア研修）を行う。集合形式で実施することで、他の対象従業員からの学びの機会を得て、相互啓発を通じた変化や気づきを促すことも期待できる。対象従業員グループの属性に応じて、キャリア形成上の主要課題となるテーマを設定し、グループワークなども交えた能動的な研修を行うと、より効果

的なものとなる。

## (2) キャリアコンサルティング面談の実施

従業員とキャリアコンサルタント等が的一对一で面談する。キャリアコンサルティングにおいては、従業員のこれまでの職務・業務・仕事を通じた経験や成長、働き方で大切にしていることなどを棚卸しし、企業から求められる役割や責任、仕事に対する認識や理解、期待や不安などを確認する。それらを基にしたキャリアビジョンや、その実現のための行動プラン（アクションプラン）を策定。現在の仕事に問題を抱えている場合には、その問題点を整理し解決を支援していく。また、仕事以外のプライベート面での課題がキャリア形成に何らかの影響を及ぼしていると考えられる場合にも対策を検討する。

## 6. セルフ・キャリアドックの継続的改善

キャリアコンサルティングの結果、組織としての検討課題が発見された場合は、実務的に改善措置を実施することが重要である。

また、セルフ・キャリアドックを、よりよい仕組みにしていくために、継続的な改善を行う。対象従業員やその上司などに対して、キャリア意識や仕事ぶりに変化が出たかどうかをアンケート等により定期的にモニターし、以後セルフ・キャリアドックをどのように進めていくか検討していく必要がある。

## 4 おわりに

現在、終身雇用制度や年功序列など日本の雇用慣行が転換期を迎えており、雇用の流動化が進みつつある。政府が推し進めている働き方改革の影

響や新型コロナウイルス感染症の拡大など社会環境や経営環境の変化に伴い、自分自身で働き方や生き方そのものを決めていく考えが広まっている。キャリア形成を組織に任せるのではなく、個人の責任でセルフマネジメントする必要性が今後より高くなるだろう。

キャリアを自律的に形成していこうと動く「キャリア自律」の高い従業員の方が将来のありたい姿や目標が明確になるため、能力開発への意欲や働きがいや醸成しやすいといわれている。そのため、組織が従業員にキャリアの自律的な開発の必要性を認識させ、同時にキャリアのセルフマネジメントを支援する取り組みを実行することで、従業員は効果的にキャリア開発を進めることができるのではないだろうか。

「令和元年度 能力開発基本調査」結果によると企業においてキャリアコンサルティングが十分に実施されているとは言い難い。仕事に必要な能力開発は労働者主体で考え、実行する時代になりつつある。まずは、経営者層や人事部門が率先して従業員の意識改革や社内体制の確立を進め、個々の能力開発に意欲と時間を割くことのできる職場環境作りを実現することが求められる。

セルフ・キャリアドックなどを通してキャリア自律を高める活動が、従業員の活力を引き出し、従業員の満足と組織の発展の双方によい影響を与え合うと考えられる。

(八木陽子)

### 【参考文献】

- ・厚生労働省『第11次職業能力開発基本計画』
- ・厚生労働省『令和元年度 能力開発基本調査』
- ・厚生労働省『「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開』
- ・渡辺三枝子『新版キャリアの心理学 キャリア支援への発達のアプローチ』（ナカニシヤ出版 2007年）
- ・山口裕幸『産業・組織心理学』（放送大学 2020年）