

**企業内**

**キャリアコンサルティング研究の  
フロンティア**

(独) 労働政策研究・研修機構  
キャリア支援部門 主任研究員  
下村英雄

# 企業内キャリアコンサルティング研究の背景

## ● 背景

- 「個人」のキャリア自立／自律への対応
- 「企業」の環境変化（グローバル化他）への対応、多様な問題への対処
- 「国」全体の生産性向上、スキルの適正配分、ディーセント・ワークの実現

## ● 企業内キャリア形成を考える上での社会インフラ

- 「キャリアコンサルティング」
- 「セルフ・キャリアドック」 定期的にキャリアコンの機会を設ける仕組み
- 「ジョブ・カード」 生涯を通じたキャリア・プランニング及び職業能力証明

## ● 大きな課題の1つが企業での普及促進

- 企業の人材育成ビジョンと従業員の主体的なキャリア形成のすりあわせ

# 企業内キャリアコンサルティング研究の歴史

## • 1950年代 :

- 1954年、日本電信電話公社(現NTT)がカウンセラー制度を試験的に導入
- 1956年、国際電信電話株式会社(現KDDI株式会社)、1957年、松下電器産業、明電舎、神戸製鋼などが続く。

※大正期、八幡製鉄所で従業員の悩み相談に応じていたことが確認されている。

## • 1960年代

- 牛窪(1961) 監督者のための産業カウンセリング入門(ダイヤモンド社)
- 杉溪(1963) 職場のカウンセリング(誠信書房)
- 労働省婦人少年局(1965) 年少労働者のための産業カウンセリング制度
- 伊東他(1968) 部下を活かすカウンセリングの技術(ダイヤモンド社)

※当時の職場の「封建的」な管理・監督者－部下の関係を問題視し、管理・監督者にカウンセリング的な意識を持たせることで、**職場の人間関係および職場風土全体**を改善しようとする問題意識が強い。

## ● 1970年：

- 企業内キャリアコンサルティング（産業カウンセリング）研究が下火に
- むしろ関心は、企業内の人材育成全般へ

## ● 1980年代：

- 俵（1980）キャリア開発入門（日本経済新聞社）
- 人間能力開発センター（1982）いまなぜCDPか（青葉出版）
- 梶原（1984）35歳からのキャリア開発（マネジメント社）
- 松田（1987）キャリア開発と生涯教育（日本能率協会）

※1985年臨教審（臨時教育審議会）答申「生涯学習」、1985年職業訓練法→職業能力開発促進法に象徴されるとおり、80年中盤から**生涯学習や職業能力開発に対する関心**が高まる。その頃、既に、後のキャリアコンサルティングに結びつく政策構想がみられる。

1950年代の職場の悩み相談・人事相談に端を発する日本の企業内キャリアコンサルティング研究は、1960年代に反省され、職場の上司－部下関係・人間関係・職場風土の改善こそが日本的なあり方であるとする主張が相次ぐ。

1970年代に企業内キャリアコンサルティングに関する研究が下火になるが、1980年中頃から、生涯学習、生涯にわたる職業能力開発の観点などを下地に、再び、キャリアコンサルティングに対する関心が高まる

# 企業内キャリアコンサルティングの定義

- 企業内において「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第2条5）」
- 「労働者が自ら職業能力の開発及び向上に関する目標を定めることを容易にするために、業務の遂行に必要な技能及びこれに関する知識の内容及び程度その他の事項に関し、情報の提供、キャリアコンサルティングの機会の確保その他の援助を行うこと（能開法第10条3）」
- 企業内において「職業に必要な労働者の能力を開発し、及び向上させることを促進し、もつて、職業の安定と労働者の地位の向上を図るとともに、経済及び社会の発展に寄与することを目的とする（能開法第1条）」

職業能力開発促進法の目的が、①職業の安定、②労働者の地位の向上、③経済及び社会の発展であることには、改めて留意したい。良質な仕事と社会的公正が経済社会の発展（≡企業の持続的成長）に寄与するとの認識あり（ILO, 2014）

# ・システムから漏れ出てきた問題(≡多様性)に対する対処。

⇒キャリアコンサルティングの抽象的な定義

企業で働くキャリア・コンサルタントは、なぜ個別に従業員の相談に乗らなければならないのか。それは、企業内にある各種のキャリア形成支援制度をはじめ、通常的人事労務管理のシステムの中では問題を解決しえなかったからである。

仮に、従業員が社内の制度を使って自分が抱える問題を解決できたのであれば、必ずしも綿密な個別の相談を求めはしない。何らかの制度なり、仕組みなり、システムなりがうまく機能しなかったからこそ、クライアントは相談室を訪れる。

つまり、キャリア・コンサルタントの提供する個別キャリア支援とは、サッカーで言うところの守備の布陣が機能せず、守りきれず、結果的にゴールキーパーのところまでボールがやってきた状況と似ているのである。システムと、そこから漏れ出した問題と、それに1対1で対峙し、最後の砦として直面しなければならない様子がキャリア・コンサルタントが果たす機能ととても良く似ている～

※キャリアコンサルティング協議会マンスリーコラム「キャリア・コンサルタントのゴールキーパー理論」

<https://www.career-cc.org/column/column000200.html>より)

- ・システム（≡制度、仕組み）のみでも、ゴールキーパーのみでも機能しない。
- ・組織内の成員の多様性が高まっており、システムから漏れ出てくる問題・課題が急増。  
**個別の問題に個別に対処する必要**が生じている。→キャリアコンサルティング制度
- ・逆に、キャリアコンサルタントだけが居れば、それだけで組織内の問題に対応できる訳ではなく、**システムとの連動**が求められる。→セルフ・キャリアドック制度

# 企業内キャリアコンサルティングの機能

## ● リテンション機能（人材維持、保持、引き止め）

- 日本の企業内キャリアカウンセリングは人材を社内に押しとどめる方向で支援。
- 転出の相談に対して意志の確認を徹底し、引き止める方向で話を進める。
- ニューカマー（新卒者・中途入社者）の受け入れ局面でも重要な役割

## ● 関係調整・対話促進機能

- 職場内の関係調整（上司・同僚との対話促進）に向けて介入支援を行う。
- 現在、価値の共有が難しく、職場内の人間関係に深刻な問題が生じやすい。
- この延長線上に組織開発の担い手としての機能

## ● 意味付与・価値提供機能

- 2000年代以降のキャリア環境⇒外的基準を欠く一方で主体性を求められる
- 企業内・組織内で意味・価値を見失いやすい状況。
- 一時的に方向感を失った従業員に働く意味や価値を提供する。

### 【事例1】30代男性。CLと上司のコミュニケーションが課題。

- ① 4年ほど前に現在の部門に異動。今の部門では役に立たないから異動させることにしたと言われた。納得いかない。
- ② 会社や管理職に不満や疑問があって、少々気持ちがたかぶっていたので、一旦面談を打ち切り、少し時間をおくことにした。
- ③ 2回目の面談では、前回の話の続きを聴いた。まだ納得いかない様子だったため、上司と話し合ってみてはどうか、と促したものの、それを強く拒んだ。
- ④ 『あなたが話してください。』と発言したため、前の部門の課長と面談した。課長の話を聴いたところ、役に立たないから異動した訳ではないこと、新たな職場で気持ちをリフレッシュしたり、業務の幅を広げること、異動先の部門は人員不足だったことなどを総合的に考えての異動であったこと、を説明した。
- ⑤ その後、3回目の面談でそのことを伝えたところ、少し安心した様子だった。

### 【事例2】20代前半、女性、役職なし

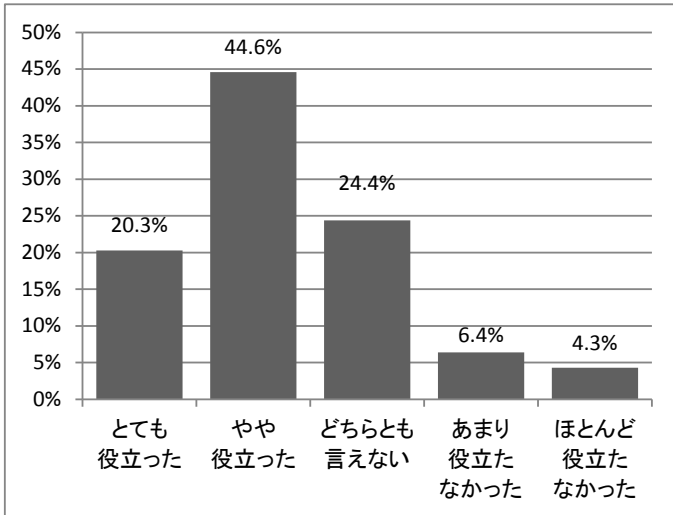
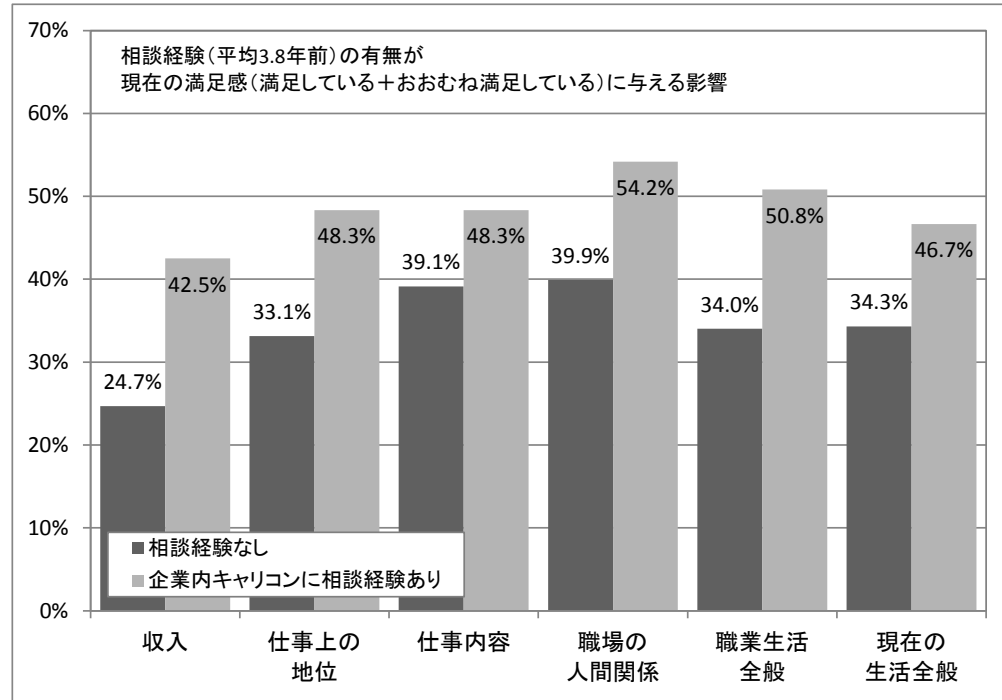
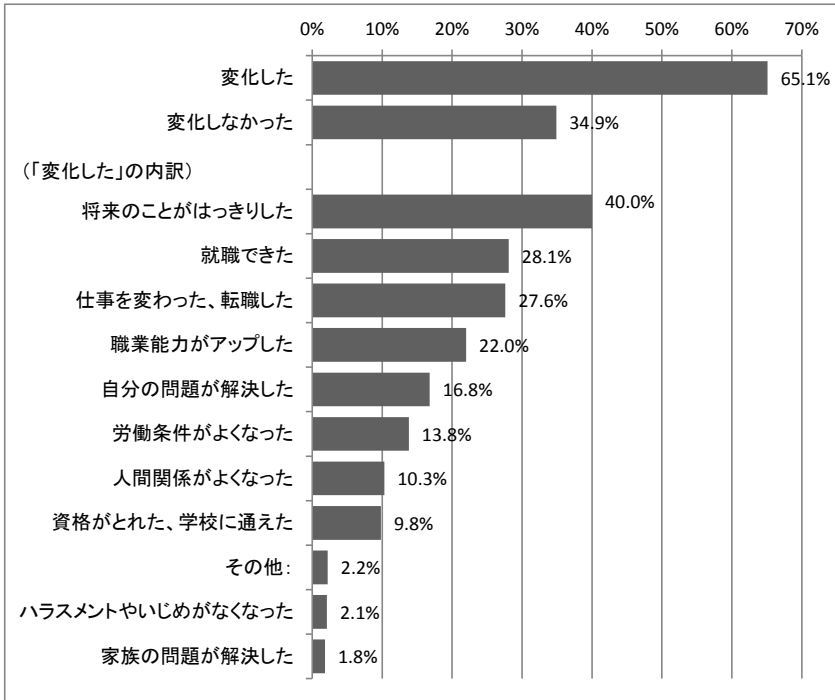
- ① 退職を申し出た社員が上司と健康管理センターに来たことからのリファー。働く意欲を失っており退職の意向が強い。
- ② 幼い頃から人間関係を構築するのが得意ではなく、仕事の繁忙期によるストレスから先輩社員と口論になったことで、一気に今までの退職意欲が増進。
- ③ 複雑に絡まった想いを他者へ相談できなかったが、退職と就業継続の2つの気持ちに耳を傾け、客観的に自分の人生にとって何が望ましいのかを確認する。
- ④ 結果的に、退職するか否かの二者択一ではなく、会社に戻り、従来と違った仕事内容や新たな人間関係を構築できる環境が作れるかどうか、選択の幅を広げることができた。



# キャリアコンサルティングの効果研究

- Spokane and Oliver (1983) 、 Oliver and Spokane (1988) では、複数の効果測定研究の結果を統合するメタ分析という特殊な統計技法を用いて、1950年～1983年のキャリアガイダンスの効果に関する60研究について検討。総じてキャリアガイダンスは効果があることを示す。
- Killeen and Kidd (1991) アメリカのキャリアガイダンスの効果測定研究40本を精査し、基本的にキャリアガイダンスには効果ありと結論。
- Whiston, Sexton & Lasoff(1998) 1983年～1995年の47研究についてメタ分析を実施し、キャリアガイダンスは総じて効果的と結論。なかでも、個別カウンセリングが最も効果的であるとした。
- Brown & Krane(2000)があり、62研究のメタ分析の結果、有効なキャリアガイダンスの構成要素を5つ特定。(a) 目標の具体化、(b)検査結果の個別のフィードバック、(c)将来のキャリアの現実的な見通しを与える、(d)成功した人物のモデルを与える、(e)ネットワーク作りを支援する。これらのうち3つ以上含んだ場合、特に効果が高いことを示す。
- Whiston, Brecheisen & Stephens(2003) 1975年から2000年までのキャリアガイダンスに関する347研究のメタ分析を実施。総じてカウンセラーがついたキャリアガイダンスは効果が高い（≡自己啓発よりは他者の支援が有効）。構造化されているグループプログラムの方が構造化されていないグループプログラムよりも効果が高いなどの結果。
- Liu, Huang & Wang (2014) 47の就職支援研究を比較した結果、何らかの就職支援を受けた者は受けなかった者に比べて就職先を得る確率が2.67倍高いことを示す。

# ● キャリアコンサルティング経験者1,117名の調査結果より



- キャリアコンサルティング経験者1,117名の約6割は相談で「変化した」と回答。うち4割が「将来のことがはっきりした」と回答。また、約6割が「とても役立った+役立った」と回答。
- キャリコン経験者とキャリコン未経験者を比較すると、キャリコン経験者の方が現在の満足感が高い。

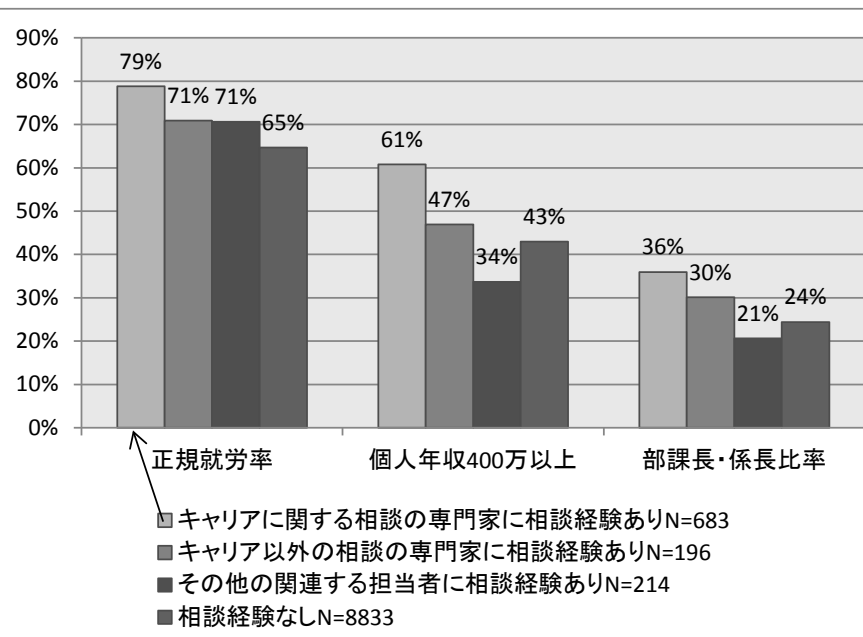
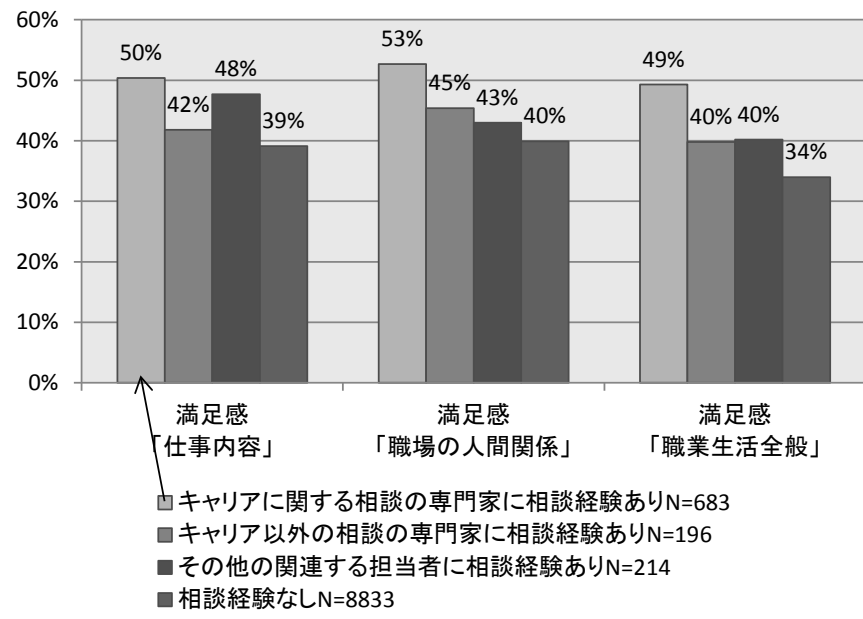
労働政策研究・研修機構(2017)「キャリアコンサルティングの実態、効果および潜在的ニーズ—相談経験者1,117名等の調査結果より」

「キャリアに関する相談の専門家」  
 「キャリア以外の相談の専門家」  
 「その他の関連する担当者」に  
 相談経験ありと  
 「相談経験なし」を比較した。

「キャリアに関する相談の専門家」  
 に相談経験がある場合、

- ①満足感が高く、
  - ②正規就労率が高く、
  - ③年収が高く、
  - ④役職に就いている等、
- 総じて現在の状態は良好だった。**

※キャリア意識が高い者のみ、大企業に勤務している者のみを抜き出して分析を行った場合も、おおむね同様の結果であった。



年齢、性別、学歴、従業員規模等の変数を調整した場合でも、「キャリアの専門家に相談経験あり」では満足感が高く、現在、正規就労、年収400万円以上の割合が、約1.7～1.9倍、高かった。

表 現在の職業満足、正規就労、年収に与える影響(ロジスティック回帰分析)

	現在の職業生活に満足			現在、正規就労			現在、年収400万円以上		
	B	Exp(B)	sig.	B	Exp(B)	sig.	B	Exp(B)	sig.
年齢	0.01	1.010		-0.200	0.819	**	0.225	1.252	**
性別(1=男性、2=女性)	0.365	1.441	**	-1.144	0.319	**	-1.192	0.304	**
学歴(対 中卒・高卒)									**
短大卒・専門卒	0.03	1.031		0.224	1.251	**	0.024	1.025	
大学(文系)	0.169	1.184	**	0.217	1.243	**	0.771	2.163	**
大学(理系)	0.08	1.083		0.607	1.834	**	0.925	2.522	**
転職回数	-0.032	0.968		-0.148	0.863	**	-0.018	0.983	
就労形態(1=非正規、2=正規)	0.069	1.071					1.776	5.905	**
勤続年数	0.025	1.025		0.399	1.491	**	0.383	1.467	**
仕事内容(対 生産工程その他の仕事)									**
管理的な仕事	0.641	1.899	**	2.010	7.467	**	1.485	4.416	**
専門的・技術的な仕事	0.548	1.730	**	1.181	3.258	**	0.855	2.350	**
事務的な仕事	0.326	1.386	**	1.547	4.698	**	-0.031	0.970	
販売・サービスの仕事	0.242	1.273	**	0.265	1.303	**	-0.035	0.966	
1週間の就労時間	-0.032	0.968	**	0.336	1.399	**	0.125	1.134	**
従業員規模	0.023	1.023		0.300	1.350		0.577	1.781	**
キャリア相談経験の有無(対 経験なし)									**
キャリアの専門家に相談経験あり	0.635	1.886	**	0.540	1.715	**	0.656	1.927	**
キャリア以外の専門家に相談経験あり	0.258	1.295		0.088	1.092		0.228	1.256	
その他の担当者に相談経験あり	0.292	1.339		0.351	1.421		-0.332	0.717	
定数	-1.752	0.173		-0.072	0.931		-1.232	0.292	

\*\* p<.01

Cox-Snell R<sup>2</sup>

0.025 \*\*

0.341 \*\*

0.441 \*\*

# ● 個別企業の効果事例

※ ①厚生労働省職業能力開発局(2011)キャリア・コンサルティングに関する実態調査結果報告書、②厚生労働省(2005)「キャリア・コンサルティング研究会」報告書－キャリア・コンサルティング導入・展開事例に係る調査研究、

- ① 2010年厚生労働省委託調査。30人以上の企業355社のうち、キャリアコンサルタント活用は35社。効果の上位3位は「相談や研修等への従業員の利用率・参加率が高まった(40%)」「メンタルヘルスの問題に適切に対処できるようになった(34%)」「従業員が自律的に将来設計をするようになった(23%)」
- ② 大手情報機器 A 社のキャリア相談後のアンケート調査結果。「相談は満足がいくものであったか」「目的が達せられたか」「進め方はどうか」を5段階評定。満足度は全員が4以上、目的達成は約8割、進め方は約9割が4以上。3ヶ月後の追跡では約8割が「キャリア相談を受けた後に変化あり」と回答。上位の回答は「自分の目標に向けた勉強を始めた(25%)」「社内公募に挑戦した(13%)」
- ③ コールセンターB社は中途採用が中心だったが、メンタルヘルスの悪化による入社直後の休職者や退職者が経営課題の1つとなっていた。定着率の改善を目指して、メンタルヘルス研修とカウンセリングの両面で支援した。研修の結果、カウンセリングを受ける社員が増えた。カウンセリングではプライベートにおける相談も積極的に受け入れた。取組みの結果、1年後には退職者数で37%、休職者数で57%、採用者数で34%とそれぞれ前年比で減少（改善）した。新入社員の定着率が高まり採用費が抑制されたことで、人材育成に資源が投入され易くなった等、組織全体に好循環が現れた。

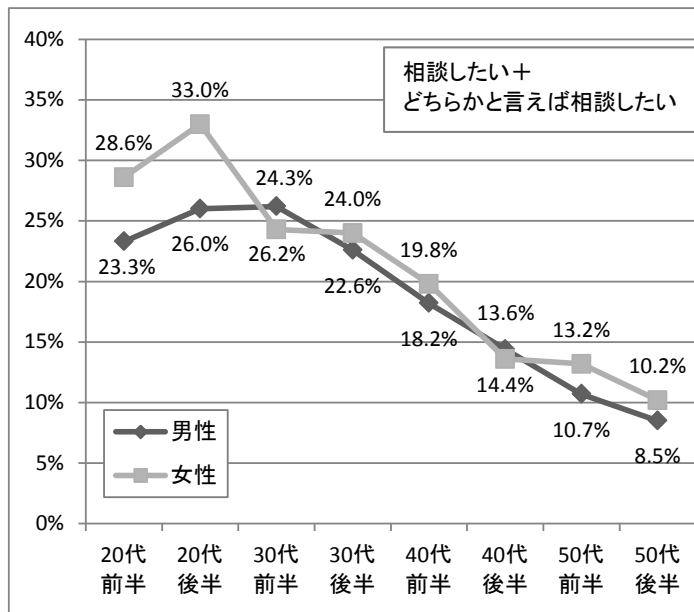
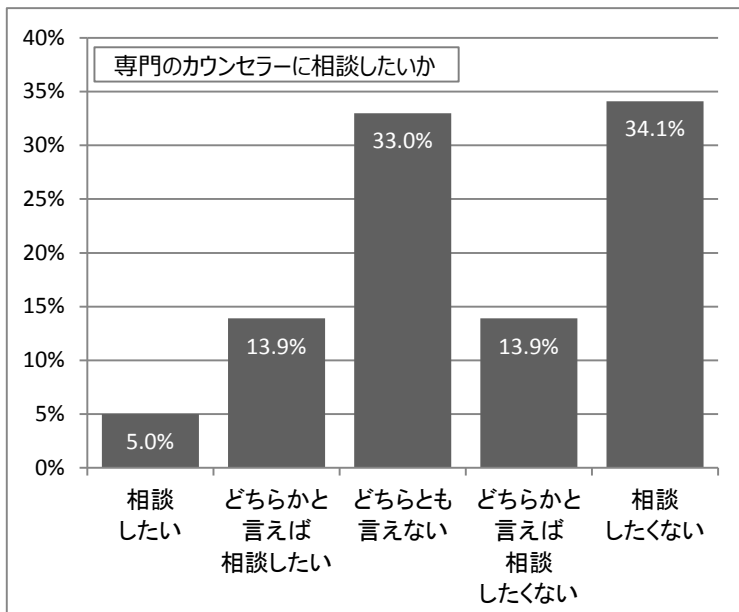
③～⑥：労働政策研究・研修機構（2015）「企業内キャリア・コンサルティングとその日本の特質－自由記述調査およびインタビュー調査結果より」

- ④ 電機メーカー製品事業部30代前半20数名にキャリアに関するワークショップを行う。ファシリテーター(キャリアカウンセラー)から傾聴の基礎を伝えた後、グループでキャリアの悩みや不安を聞き手役と話し手役を交互に行う。参加者のうち8人が、後日、個別のキャリアカウンセリングを希望。各々のキャリアや仕事に関する悩みや不安を解決した。会社側の成果としては、今後、会社を引っ張ってもらいメンバーとしての意識づくりになった。今まで上司に、自身のキャリアや組織の方向性の相談は皆無だったが、実施後は何人か相談に来た。(電機メーカー、従業員数1,000名)
- ⑤ 一人一人の社員とキャリアカウンセリングを行い、入社時の気持ちや会社を選んだ理由等の聞き取りを行った。また現実とのギャップ、今抱えている問題点を聞いた。さらに会社組織としての現在の状況、組織として求めている事を伝えた。キャリアカウンセリングを行うことで方向性や目標を共有し、組織力が高まり、現場からボトムアップで会社が動いた実感があった。(人材サービス、従業員数約180名)
- ⑥ 小さなベンチャー企業のため、人事制度は無いに等しかった。このまま働いてどうなるのか分からない、何を基準に給与を決めているか不明、トップダウンで全て決まる等、会社側に「聞く」姿勢がなく、社員の不満が溜まっていた。そこで客観的な給与制度の他、公平な昇級制度・評価制度等を提案。また年に二度、キャリアカウンセラー(人事担当者)による個人面談を定例化。今も試行錯誤しているが、確実に、社員全体が自分の立ち位置を把握し、目指す先を見据え、自分の活躍できる道を考えて業務に取り組むようになった。(イベント企画制作、従業員数40名)

# 企業内キャリアコンサルティングのニーズ

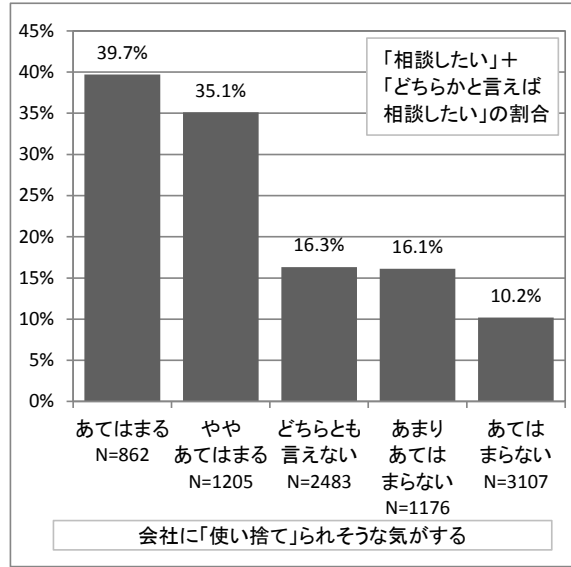
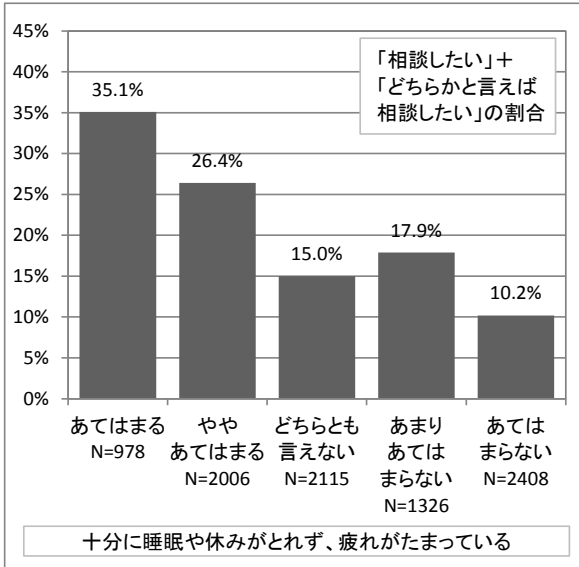
- キャリコン未経験者の相談ニーズは、全体としては20%弱だが、**年齢が若いほど高い。**
  - 現在の職業生活に不満がある者も「相談したい+どちらかと言えば相談したい」が32%
- 相談したい内容は「賃金や処遇」「**転職**」「**職業の向き不向き**」「**仕事内容**」等

賃金や処遇について	28.0%
転職	24.8%
自分の職業の向き不向き	20.9%
仕事内容について	20.2%
定年後の就職、仕事について	19.7%
職場の上司との人間関係	16.8%
職業能力の開発・能力アップ	16.0%
将来の職業生活設計	15.9%
資格取得	15.7%
モチベーションの低下	15.1%
職場の同僚との人間関係	14.1%
精神面の病気・不調	13.6%
残業や労働負荷について	12.7%
結婚・出産・育児	8.2%

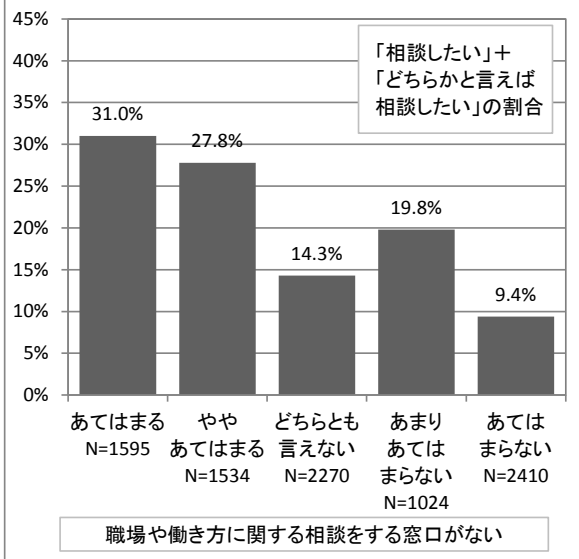


労働政策研究・研修機構(2017)  
「キャリアコンサルティングの実態、効果および潜在的ニーズ—相談経験者1,117名等の調査結果より」

# 長時間労働と相談ニーズとの関連も深い。会社側から適切なサポートがないと感じられている場合、特にニーズが強い。



詳しく分析すると、長時間労働そのものというよりは、休みがとれない、疲れがたまっている、家に帰るのが遅くなるなどの**個人の受け止め方がより強い要因**となっており、より個人的・心理的な問題である可能性が高い。そのため、相談する窓口がなく追い詰められていると感じると相談ニーズが高い。  
※下は相談ニーズを被説明変数とした重回帰分析結果



	$\beta$	sig.
会社に「使い捨て」られそうな気がする	0.140	**
職場や働き方に関する相談をする窓口がない	0.119	**
十分に睡眠や休みがとれず、疲れがたまっている	0.114	**
残業時間が長く、家に帰るのが遅くなる	0.069	**
パワハラ・セクハラのようなトラブルがあった	0.061	**
最近、労働時間や賃金に関するトラブルが起きた	0.048	**
残業をするのが当然という職場の雰囲気がある	0.024	
医師の面接指導などの健康確保の仕組みがない	0.002	
休みたくても、有給休暇がとれない	-0.007	
遅くまで残業をしているが手当がつかない	-0.022	
労働時間や賃金に関する法律違反がある気がする	-0.023	
頻繁に休日出勤がある	-0.046	**
時間外労働時間が月に45時間を超えている	-0.053	**

調整済みR<sup>2</sup> 0.120 \*\*

一般に、メンタルヘルスに関わる臨床心理学的なカウンセリングに対して、**キャリアカウンセリングは1次支援（≒予防的な支援）と位置づけられる。**



# 企業内キャリアコンサルティングの導入

## ● 経営層の理解

平成17年・平成18年「キャリア・コンサルティング研究会」報告書  
キャリア・コンサルティング導入・展開事例に係る調査研究

- 経営者・管理者・人事担当者等に対し、個人の主体的なキャリア形成支援の重要性及びこれに資するキャリアコンサルタントの役割・効用を正しく伝える。
- 組織活性化や定着率向上、さらには企業価値向上と従業員の生きがい・働きがいにつながる効果が期待できる点について、経営者の理解を広げる必要がある。

## ● 特に、中小企業では重要となる。

- 外部研修を受けた社長自身による発案・主導で実施。経営コンサルタントとの相談の中で経営改革の一環として社長による推進。
- 社長自らが人材育成やキャリア開発に関する見識が高く、自ら日常的にキャリアコンサルティングを実践するなどした。

## ● 経営者の後押しが、制度立ち上げ後も重要となる。

- 人材開発部門内にプロジェクト・チームを作り、経営者への説明、人事部や産業医等との意見調整を行った上で実施。当初は社内の理解が進み難かったが、経営者の後押しや、面談実施状況のデータにより社内の反応変わる。

# ● 導入にあたって、具体的に何をしたか

## ① 会議等の要所で説明

- 経営戦略会議や幹部会議でキャリアコンサルティング制度の趣旨と内容を説明。学識者を招いて特別講演を実施。
- 会社としてどのような従業員を育てていきたいのかの理念・ビジョンの明確化を求める。そのためにキャリアコンサルティングが有益であることを示した。

## ② 可能なところから試行的に小さく先行実施

- 意義等を根気よく伝える一方、可能な取り組みから少しずつ始めて実績をつくっていった  
→キャリアコンサルティングを試行的に導入して一定の実績を示した。
- 複数の事業所をモデル職場としてカウンセリングを実施、口コミ的な理解の広がりを図っているところ。

## ③ 関連する取り組みと組み合わせる

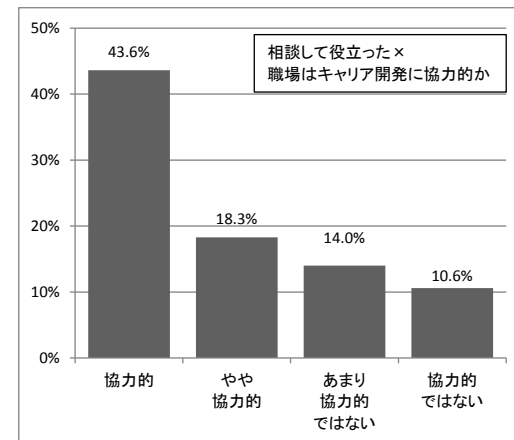
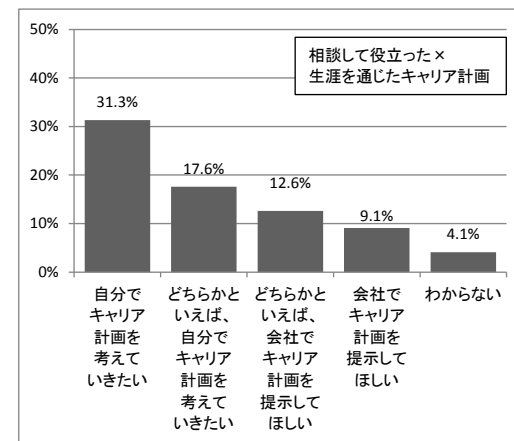
- 関連する取り組みから派生して先行実施。その後、拡大。例)上司によるキャリア面談→キャリア相談→専門的なキャリア相談室
- 法律相談等を行う「相談室」を発展させてキャリア相談室の設立。
- 面談を行っていた総務部が多忙のため、教育グループも加わるようになり、その後、キャリア相談室に展開。

## ④ 先行してキャリアコンサルタント資格を取得

- 各事業部の総務部長がキャリアコンの勉強をして担い手となったが、社長が従来から指摘していた「コミュニケーションの重要性」を受けて、人事部がキャリア相談室の設置を提案。
- 人材開発グループ長が、社内にキャリア形成支援の仕組みを作る必要性を感じ、資格を取得。キャリア相談室のような場所を作るべく方策を検討中。
- 現在の担当者が労働組合専従中に資格取得。組合員の相談に乗っていたが、その後、人材支援部に配属されキャリア支援部門を発足。

## ⑤ 従業員その他の意識啓発

- キャリア意識向上および組織文化への定着は、キャリアコンサルティングにとって最終的な目標であると同時に、入口の下地作りでもある。⇒ **意識啓発と個別支援の相乗効果。**
- 上司の役割の重要性。上司自身にキャリア形成支援の認識や理解をもたせる。傾聴やコミュニケーションスキル等、上司自身にキャリアコンサルティング的なマインドを持たせる（cf.1960年代の研究）。
- 一方で、上司の機能が低下。部下育成の責任をすべて負わせるのは難しくなっている。上司自身が、部下にとって最大の問題・課題となる場合も。⇒ **キャリアコンサルタントが代替的な役割を果たす。**



# まとめ

## • 企業内キャリアコンサルティング研究のフロンティア

- 企業内キャリアコンの効果の継続的な検証
- 企業内キャリアコンの導入・展開に関する検討
- 人間関係・職場の改善→組織開発のキャリアコンサルティング
- 個別支援とシステム（制度）の連動→セルフ・キャリアドック

## • より発展的な論点

- 生涯学習⇨生涯にわたる職業能力開発の支援  
→スキル政策としてのキャリアコン施策、人生100年時代構想
- メンタルヘルスの一次予防としてのキャリアコンサルティング
- 職業の安定と労働者の地位向上＋多様性（ダイバシティ）  
→社会正義のキャリア・コンサルティング