

第3章 企業内キャリア・コンサルティングの体制と運営

日本国内における企業内キャリア・コンサルティングには何度かの波がある。しかし、特に、この20年間の進展は特に目覚ましいものがある。なかでも、この20年間で大きく進んだのは、企業内でキャリア・コンサルティングを提供する相談のあり方、そのための相談体制、企業内の他の様々な機能や部門との連携など、おもに、企業内キャリア・コンサルティングの体制や仕組みに関するものである。

そこで、本章では、企業内キャリア・コンサルティングに関する先進的な取り組みを行うキャリア・コンサルタントに行ったインタビューをもとに、企業内キャリア・コンサルティングの体制と運営について、詳しく実態をみるとともに今後の課題を検討したい。

以下、キャリア・コンサルティングの体制と運営について、下記7点に整理して記述する。

- ①人事部門との連携
- ②様々な従業員支援部門との連携
- ③アウトプレースメント機能との連携
- ④上司に対する支援
- ⑤キャリア研修との連携
- ⑥その他のキャリア形成支援施策との関わり
- ⑦企業内キャリア・コンサルティングの普及に向けて

1. 人事部門との連携

キャリア・コンサルティングを行う相談室の体制について、従来から最も問題とされてきたのは、人事部門・人材部門との関わりであった。今回のインタビューでもその点に関する言及は多かった。特に「人事の中に置くのがいいのか、外に置いたほうがいいのか」が大きな問題となる。「人事部とは切り離して考える」べきか否か、「むしろ関連会社にしたらどうか」などを検討した結果、「人事から切り離して、人材開発やキャリア形成系の明らかに分かる名称」をつけた部署が設けられる場合がある。

- ・ 人事の中に置くのがいいのか、外に置いたほうがいいのかと、いろいろと議論もあると思いますが、我々はその両方を経験しています。(F社)
- ・ 当初は、どう考えてもキャリア相談室は人事部の中にあるべきだっという意見がありました。いろいろ検討の末、人事部とは切り離して考えるという結論になったと聞いています。(G社)
- ・ 組織体制については、なかなか難しいところがあって、我々も議論したんです。2つあって、人事部の組織にするかということと、むしろ関連会社にしたらどうかという意見もあった。(D社)
- ・ キャリアカウンセリングを担う機能を、組織の中でどこに配置するかという問題になります。一般的には人事がやりたがるが、従業員が人事を見る目にはフィルターがかかります。より従業員のためのキャリ

ア形成の支援をする機能だということを強調する企業の場合は、人事から切り離して、人材開発やキャリア形成系の明らかに分かる名称をつけます。(H社)

このように、人事部門・人材部門との関わりが問題となるのは守秘義務の問題があるからである。キャリア・コンサルティングも、クライアントの相談に乗る以上、当然ながら、その相談内容の秘密を守る必要がある。そのため、意識的・意図的に、人事部と独立させ、切り離し、「人材部門の中にはいますが、相談室としては独立して守秘義務を守る、人事に介入しないという形」「人事部の組織であるんだけど完璧に分けている」形にする。

- ・ 人材部門の中にはいますが、相談室としては独立して守秘義務を守る、人事に介入しないという形にしています。(A社)
- ・ 相談室は、人事部の非公式組織のキャリア相談室で、それぞれ仕事を持っている人が兼務で従事しています。人事部の了解をとって、相談内容は完璧に相談室限りにしています。人事部の組織であるんだけど完璧に分けているということです。運動は、ある意味で、していないんですよ。(D社)
- ・ 守秘義務というのは徹底しています。そこを徹底的に打ち出して、守秘義務は必ず守っているということを徹底していることもあるのかと思います。(F社)

また、人事部に所属していても、部署の中で完全に切り離すようにしており、「人事グループの中でも、制度と評価の運用をしている部署とは離れたほうが良い」「人事部に所属していないキャリア相談室」であるといった発言がなされている。基本的には相談内容を「人事に伝える」ということはしないとの考え方が示されている。

- ・ 人事グループの中でも、制度と評価の運用をしている部署とは離れたほうがいい。でないと機密保持の安心感がない。(C社)
- ・ 人事部に所属していないキャリア相談室って我々だけかもしれないと話していたんです。ですから、いつでも話していいんだって気持ちを持ってもらえるような敷居の低い存在かもしれません。もし仮に、これが人事部に所属していたら、そういう気持ちになれたらどうか？ ちょっと離れている部分にあるので話しやすい、敷居が低いとか、そういう思いがあるのかなってことは感じますね。(G社)
- ・ 社内の異動に関する相談も結構あります。あるんですが、我々がそれを例えば人事に伝えるということではなくて、本人がいかに動けるようにするかというのが我々の仕事かと思います。(F社)

なお、こうした人事部と相談機能の切り分けについて、少なくとも相談に訪れる従業員は信頼しているという発言もみられた。

- ・ 社員がどう受け取っているか、これはよくわからないんですけども、今まで相談に来た方は、ちゃんと信用してくれています。(D社)

しかしながら、一方で、人事部から独立している場合、従業員の情報がないというデメリット

ットもある。例えば、人事部と連動していないということのマイナス面については、以下のとおり言及がなされている。

- ・ 連動していないということは、逆にマイナス面もあって、連動していると、面談するときに、その方のいろいろな情報が頭に入ることができるんですけども、我々は遮断しているので、わからないことが多いんですね。面談をやってみて、ご本人が言ってくれるケースもあるんですけども、言わないケースもあります。実はメンタルダウンで、これから復職するという方も中には出てくることあるんですが、後でわかるんです。いいかわからないですけども、そういう情報なしにやっているの、まっさらでやっているということが、ひょっとして対応を間違っておそれもあるなと思っていて、それがちょっと怖いところ。遮断しているので。(D社)

上では、個別のクライアントの様々な人事情報を背景にして関わった方が、より有効な支援になりうるのではないかという点が指摘されているが、そのため、現在では、人事部門と一体化している方が良いとする見方が多い。例えば、「人事グループ内でないとだめだと思えます。人事部としっかり連携をとらないと影響力が弱い」という見解も示される。そして、その理由として「社内の人をいろいろ知っているということ」や、人事部門の中の様々なプロジェクトに「キャリア・アドバイザー¹から見た意見」のような形で参画できることが挙げられている。

- ・ キャリアアドバイザーは人事グループと現場との中間に配置されているとちょっと弱い感じがします。やはり、それは人事グループ内でないとだめだと思えます。人事部としっかり連携をとらないと影響力が弱い。本来人事グループがやるべきことを、キャリアアドバイザーという機能を使って、現場と向き合うことだと思っています。(C社)
- ・ 人事がキャリアアドバイザーをやるいいところは、社内の人をいろいろ知っているということです。(E社)
- ・ 実は、我々が人事の中にいる良さというのがもう1つあって、例えば、人事の中の健康相談のプロジェクトや障害者雇用のプロジェクト、シニア対策のプロジェクトなど、人事の中で、キャリア・アドバイザーから見た意見みたいな形で言える。ここが人事の中にいる良さかという感じがしています。(F社)

従来、キャリア・コンサルティングと人事部門との関わりは大きな問題として議論されてきたが、現在では、企業内キャリア・コンサルティングが有効に機能するためには、人事部門内にある方が望ましいという見解が一般的となりつつある。その大きな理由として、本来、人事部門は、賃金や健康などの各種の人事関連データを扱うという点で、守秘義務のある情報を扱う部署であり、そのため、企業組織内において秘密を守ることが、少なくとも

¹ インタビューの発言のなかで「キャリア・アドバイザー」という言い方が多々みられるが、これは、おもに大企業でキャリアカウンセリングを行う担当者では、慶應義塾大学 SFC 研究所キャリア・リソース・ラボラトリー（元代表：慶応大学花田光世名誉教授）が提供する「キャリア・アドバイザー養成講座」等を受講し、自らを「キャリア・アドバイザー」と名乗っている場合があることによる。おおむねキャリアカウンセリングを中心に様々なキャリア支援を提供する専門家という点では、広い意味でキャリア・コンサルタントと同義であるとして本稿では考える。

日本においては十分に無理なく信じられる環境にあるということがある。

そして、守秘義務さえ守られれば、キャリア・コンサルティングを提供をする部署は人事部門内にある方がメリットが大きい。したがって、もともと人事部と独立の部署であったとしても、やがて人事部内に移ったという企業もみられた。

- ・今は人事本部の中にありますが、我々の部署ができた2007年には、キャリア開発部は人事部とは独立していました。2009年からホールディングス制を施行して、その段階で人事部門に移りました。(F社)
- ・最初は人事の外にあるから社員が来やすいだろうと思っていた。でも、こういう部署が外にあっても、実際に来るのは、最初の年度では年間10人とかそんな状況でしかなかったのが現状です。実際はやはり活動をしている中で増やしていくということになってきた。そして、2009年に組織が変わって人事部の中に我々が入っていきました。変わらないなというのが個人的な感想です。(F社)

特に、以下に示すとおり、他の様々な従業員支援部門との連携がとれ、結果的により効果的な相談サービスを提供することが可能となる。

2. 様々な従業員支援部門との連携

企業内キャリア・コンサルティングのメリットとして、社内の他の従業員支援の部門と連携がとれる点が挙げられる。現在、企業内でキャリア・コンサルティングを提供できる体制をとっている企業では、その他に「セクハラ問題やパワハラ委員会、コンプラ推進室」「個人の困りごと相談の部門」「ライフプラン相談室」など様々なものがある。

- ・当社の場合、相談窓口は実はいろいろあるんです。いろいろな相談窓口があって、労組もあるし、セクハラ問題やパワハラ委員会、コンプラ推進室もあります。逆にいうと、我々はコンシェルジュで、もし何かパワハラ的なことだったら、それはパワハラ、いわゆるコンプライアンスのほうに行ったほうがいいんじゃない？と言う。(F社)
- ・我々の会社には、福利厚生絡みの相談室というのが3つあるんですね。個人の困りごと相談の部門とセカンドキャリア、いわゆる年金を主体としたことを中心に考えていくライフプラン相談室、それから我々のキャリア相談室。(G社)

特に、前節の人事部門だけではなく、総務部門など社内でも全般的に従業員支援をてがける部署への仲介が可能であることを伝える場合がある。

- ・一方で、総務部門への仲介が出来ることを話すことがあります。総務部門の役割を説明して、今の状況を話しておくことは、あなたの課題解決には役に立つので話してみてもどうですか、場合によってはあなたの同意を得た上で仲介もすることが出来ます」とアドバイスをします。それでオーケーという人もいますし、いや、やめてくださいという人もいます。やめてくださいだったら、じゃああなたがこの後仲介して欲しいと思ったときはいつでも言ってくださいねという話になります。(G社)

ただし、現状で、キャリア・コンサルティングを提供する部門と最も連携することが多いのは、産業医や健康管理室などの企業内の健康管理部門である。また、障害をもつ従業員などの対応でも連携がとられる。

- ・ 相談の申込書をいただく中で、まずはちゃんと健康を維持するところに専念されたほうが良いという方には、産業医のほうにリファー²したりします。そういう話をこちらでご本人にすることもありますし、逆に産業医のほうからリファーもあります。(A社)
- ・ 弊社では、主治医のほかに産業医、人事とか健康管理室の保健師がいて厚いサポート体制をとっています。(B社)
- ・ 我々相談員は、メンタルヘルスの関連知識を勉強しますが、専門家ではありませんので、メンタルヘルス不全の状況を脱してから、キャリアの相談をしましょうと告知しています。幸い、我々の会社には、「メンタルヘルス相談室」という、専門医や産業医が話を聴くシステムがありますので、そのような相談者は先ずは、そちらにリファーしています。(G社)
- ・ それで、今こうして人事の中にいると、やはり連携というのは当然あります。メンタル面での課題があったり、入院などの問題、あるいは障がい者の雇用や障がい者に対する対応などの連携はすごくとれています。そういう意味では、人事の中でやっているのはある意味でよかったかと思っています。(F社)

また、キャリア・コンサルティングを提供する部署に、おもにメンタルヘルス関連の相談に乗る臨床心理的なカウンセリングの得意なカウンセラーを用意する場合もある。

- ・ はじめは我々がメンタルも含めて幅広く担当していましたが、なかなかメンタルの具体的なところになってきたり、復職支援ということになってくると難しいというのもあって、去年4月から、医療系のカウンセラーとしてシニア産業カウンセラーの女性にお願いしています。(F社)

特に、メンタルヘルス関連の問題を抱える従業員に支援を提供する場合に、産業医とキャリア・コンサルタントが関わることが多い。基本的に、医師はうつ病の診断を行い、復職が可能か否かの判断を行う。また、その後、看護師・保健師などの健康管理のスタッフが支援を行うこともある。ただし、最終的に、復職可能となった従業員をうまく職場になじませるように綿密な支援を行うのは、キャリア・コンサルタントなどの相談スタッフであることが多い。

- ・ 医療専門の立場から明らかに治療が必要で、職場から一旦離脱し休養と治療の時間を過ごして、社会復帰・職場復帰できるようにというのは当然あるべきです。しかし、その人が戻ってきた時に、医療で治したからといっても、その人のキャリア課題が解決しているかと言えば、クリアになっていないことが大半なのです。(C社)

² 「リファー」という用語は、カウンセリングの実践・研究において多用される用語であるが、端的には他機関への「紹介」を意味する。ただし、一般に「リファー」という用語が使われる際には、病院や法律事務所などの高度に専門性を有する機関に、専門的なサービスそのものを委託し、引き継いでもらうという語感を含む。単に「紹介する」ということ以上に、きちんとした形で専門的な支援を受け渡すというニュアンスが強い。

- ・ 休職後の復職者支援は、健康管理室や人事とは、連携してやっています。弊社では、復帰に関してはキャリア面談を以前は必須にしていました。この1年半ぐらいは希望者だけにやっています。理由は、健康管理室は、産業医、保健師の面談、人事担当者との面談、職場復帰後もフォローしています。何回も同じような面談になってしまうので、ご本人の負担がないようにして、キャリア面談をしてほしいという希望した場合には対応することになっています。(B社)
- ・ 今回のケースは、健康管理室の保健師からの要望と、ご本人もキャリア・コンサルタントとの面談をしたいという要望がありました。休職中から何回か面談を開始しました。最初は、なぜ休みに至ったかということでの面談をいたしました。(B社)
- ・ もう職場復帰したので、産業医としては、通常に戻りましたと、職場復帰してオーケーということでお墨つきは出た方ですね。(D社)
- ・ 入社から半年程で具合が悪くなって、鬱病を発症したと診断されて休職しました。その方には、会社に残れないのではないかと不安がありましたが、早くお医者さんに行ったのが良かったのか、しばらくしてお医者さんから復職していいということになりました。(J氏)

また、健康管理部門との連携ということでは、似たような個別相談の提供でも臨床心理士やEAP（従業員援助プログラム）が相談サービスを提供する部署があり、そうした部署との連携もある。

- ・ そういう意味では、(臨床的な³)カウンセラーの支援なくしてキャリア支援ができるかということ、こういうちょっと難しい人はカウンセラーがいてこそ出来ていると思っています。私が支援をしているのではなくて、カウンセラーがしてくださっているからできているんだと。(C社)
- ・ 転職をどうすれば良いかの話もしたが、うつ病の話も気になったので、ちゃんと臨床心理士のところに行った方がいいねという話もしました。(精神科にも⁴)行っているけれど話を聞いてもらえていない、ただ薬を貰いに行っているだけだということでした。転職活動をするにしても、辛い時があるから、心のメンテもしないといけないねといって、2、3、臨床心理士さんがいるようなところをホームページを探して、渡した記憶があります。(I氏)
- ・ EAPのカウンセラーのところまで、本人と一緒にいったことも思い出します。どういうカウンセラーだろうとか、どういう受けとめ方をされて、どういうやりとりをしているんだらうと、勉強も半分あったのでカウンセラーの了解を事前に取り付けて同行しました。(C社)
- ・ 社内で他の相談にリファーすることもあります。社員によってはEAPと両方来ている人もいます。窓口はいろいろあっていいです。(A社)

なお、キャリア・コンサルタントの専門知識として、メンタルヘルス、臨床心理学的な基礎知識が求められるのは、自身がクライアントに対して臨床的なサポートを提供するという

³ 執筆者注。

⁴ 執筆者注。

よりは、むしろ産業医や臨床心理士などの臨床的なスタッフと連携をとることが多いためである。企業内の健康管理の一端を担う者として、相応の専門的な能力が求められる。

- ・メンタル面、心理的なサポートは必要になると思っているので、そういったトレーニングや勉強も続けます。(A社)
- ・なお、もともとなぜ抑うつ状態になったのかには、あまり踏み込みませんでした。一応、心理学は勉強しているが、やはりその専門ではないので踏み込まず、ここは上司と部下の関係だけに焦点を当てようと思いました。もともと上司との組み合わせが悪く、抑うつになったのではないかとも思うが、ここは掘り下げませんでした。(I氏)
- ・病気、例えば鬱病、パニック障害、統合失調症など、病名のある方もいらっしゃいますけれども、そうではなくて、何となくもやもやするという方もいる。ですから気持ちの整理をして、課題が何なのかということに気づいてもらって、それからキャリアカウンセリングになっていきます。(J氏)

ここまでの発言をふまえて、現在の企業内キャリア・コンサルティングを考えた場合、従業員であるクライアントと相談室内で1対1で話を聞き、相談室内だけで何らかの支援サービスを提供しようとする、いわゆる古典的な「カウンセリング」のイメージとは若干異なるイメージをもつ必要があることが分かる。

むしろ、企業内の様々な従業員支援サービスを結びつけ、紹介して、組み合わせて、社内の制度を十分に活用して自らのキャリアを考えられるように支援することが重要になる。今後、企業内のキャリア・コンサルティングを考えるにあたっては、企業内の様々な関連部署との連携、コーディネーションを前提とすべきであり、たんに相談室を設け、相談に乗る担当者を配置すれば、キャリア・コンサルティングの体制が作れたと考えるべきではないことが示される。

- ・キャリアアドバイザーが1対1の面談だけをやるというのは、企業内だと活動に限界があると思います。外部機関の転職支援みたいなことであれば、それを目的に来ているから1対1面談がいいです。企業内のキャリア開発は、キャリア研修があって、1対1のフォロー面談があるというのがいい。それにプラスして、さっきの飲み会で誰か紹介してあげるとか、これは仕事なのか何かわからないようなところも含めたコミュニケーションの中で、一体としてやっているところがあります。(E社)

3. アウトプレースメント機能との連携

企業内の様々な相談支援機能との連携という観点からは、アウトプレースメントとの関わりも常に問題となってきた。これは2000年代の前半、多くの企業がはじめてキャリア・コンサルティングに関心を持ち始めた頃に、いわゆるリストラを行う部署を、キャリア支援もしくはそれに類する名称をつけていた頃があったためである。また、現在でも「マスコミの特集で、追い出し部屋がつくられて、ひどい話だっていうのがまた蔓延」しはじめているという認識をもつキャリア・コンサルタントはいる。結果的に、企業で働くキャリア・コンサル

タントの1つの大きな問題意識として、キャリア・コンサルティングとアウトプレースメントの接点をどのように整理して考えるかというものがある。

- ・ 2003年に開設したちょっと前に、世間ではリストラの嵐があったわけです。我方はほとんどその影響を受けなかったんですけど、そのときリストラという言葉が初めて出てきた時期ですかね。2000年ぐらい。で、あのころの人事部に属している他社のキャリア相談室というと、リストラ対象の社員のアウトプレースメントというか、早期退職の相談に乗る、そんな形でやっていたようで、相談室を設けましたといっても誰も警戒して相談に来ないという時代がかなり長く続いたと聞いています。最近、またかと思うのは、マスコミの特集で、追い出し部屋がつくられて、ひどい話だったというのがまた蔓延し始めて、キャリアデザインとかキャリア相談とかっていうのに対するネガティブな情報がひとり歩きし始めちゃっていると。ここはちょっと、いかがなものかなという感じはしますよね。(G社)

基本的には、キャリア・コンサルティングと、社外への出向促進の機能やアウトプレースメント的な機能を、厳密に切り分けるということにかなりの注意を払う。

- ・ 追い出そうとしていると捉えられないように、一生懸命企画をしています。評判が落ちたら終わりです。キャリアの相談に行くとならんと肩をたたかれるとかになったら、終わりです。マイナスの施策になってしまいますから。(E社)
- ・ どちらかというとベテラン対象ということですがけれども、出向促進をやっている関連会社では、要するに追い出すのではないと思われるのはよくないなと思った。(D社)

また、社内外のアウトプレースメント的な機能と連携する場合も、何段階かのステップを踏み、そこにキャリア・コンサルタントが介入する。

- ・ (一度、メンタルヘルスの問題で休職し、復帰したが)それでも、また具合が悪くなって休職してしまう。そうするとキャリアの転身を促さなければならなくなり、アウトプレース企業にお世話になるということになりました。2度目の休職中、会社はEAPサービスとしてカウンセリングを無料で受けさせていました。そのお陰で自己理解が進み前向きさも取り戻して行きました。私も不定期ながら関わっていて、いよいよ復帰はもう厳しいなという話になった時、本人から「わかりました」と発言がありました。退職する前提で、これからどうしようという視座に立てたのです。せっかくだから休職期間を目一杯使って、会社が支援してくれるアウトプレースのプログラムを選択しました。(C社)

その上で、本人の意志を十分に確認し、必要性があると考えた場合には、そのためのサービスを提供するという形になる。

- ・ 再就職支援の領域もサービスとしてはありますので、ご本人の意思が固いときには、リソースの1つとしていろいろ制度などを紹介したりします。(A社)
- ・ 一旦会社を辞めると言った人は、相当の確率でやめてしまっているのが現実ではないかと思っています。なので、辞めるのであれば、その人にとっていい辞め方、旅立ち方を考えてもらいたいと思っています

す。(G社)

- ・退職直前、彼が書いてきたメモ用紙を見せてもらいました。よく理解は出来なかったけれども、絵とか字とかいっぱい書いてあって、それを説明している彼は本当に前向きでした。ローギアだけれども、もうニューtralじゃなくて、動き出そうとしていると感じ取れたんです。それで安心して、彼の背中を押せるなど思ったんです。(C社)
- ・先ほどのアウトプレースメントの関係で、社外という方も、人によってはいろいろな思いを抱えながらという方がいらっしゃる。そういったところを少し話していただきながらというところは、多分キャリアカウンセラーの機能としてはあると思います。(A社)

ただし、現在、アウトプレースメントのカウンセリングにおいても、一度、人事部門に押し戻し、社内で活用する見込みがないか再検討を促す場合がある。

- ・アウトプレースメントのカウンセリングなどでも、一部の企業の例などでは、この人の評価は確かにずっと悪かったけれども、上司との関係性が非常に長く悪くて、そういう状況が多分にあるので、一回、人事の方で会って、状況を聞いていただいた方が良く押し戻す場合もあります。再活用できると我々は考えるという場合があります。確かに、全然、会社の領域の中で、この人を活かすスキルがないという場合も出てくるが、そういう人も人事と調整をして押し戻すということはありません。旧来の再就職支援のサービスだと、基本的に外に出ていくことがありき、そこに何人来てもらおうかということがベースで考えていたことが多かったが、最近は、再生してもらおう、もう1回社内で頑張ってもらおうということを視野に入れます。(H社)

ここまでのところをまとめると、いわゆるキャリア・コンサルティングとアウトプレースメント的なカウンセリングの関係は以下のように整理できる。

- (1) まず、基本的に両者は切り分けて扱うこととしている。
- (2) しかし、両者が連携する場合には何段階ものステップを踏む。
- (3) その際、本人の意志も十分に確認する。
- (4) 本人の了解も得られた場合、再度、社内で再活用できる可能性も考慮に入れつつ、社外への転進を支援する。

その際、キャリア・コンサルタントとしては、クライアントである従業員の「転機」であると捉え、次に向かっていけるように支援するという立場をとる。

- ・転機にどうかかわるかということなので、転機に対して不安だとか、何で自分がみたいな、そういったところもどうかかわるのか。どうその人が折り合いをつけ、次に向いていくのか。そういうところもすごく大きなかわりだと思えます。(A社)

しかしながら、概して、アウトプレースメントのカウンセリングは難しいものであり、かなりの技量をもつキャリア・コンサルタントでなければ行い得ないとされる。

- ・ 会社の方向性もあって、その人を活かせるところがないという場合、外に出ることになるが、その場合、そのことに直面化してもらうということになります。ただ、感情が伴っているので、例えば、納得できないとか、理屈じゃないとか、こういう仕打ちは何なんだなど、気持ちの部分はカウンセリングの話になります。このテーマでカウンセリングをやる場合には、かなり厳選してというか、この人にしかできないねといった形でやってもらいます。かなり経験とか能力が高い方ではないとやってもらえない。キャリアカウンセリングの中でもかなり難易度が高い領域だと思います。外に出るのかどうなのかという再生支援の段階では難しい。外に出ることが決まっているのであれば、それでも感情面でのフォローは必要だが、あくまでも行く方向性は決まっているので、その中でどこに行くのかという話になるが、そうじゃない段階で、かつネガティブな感情や評価が伴っているため、そこはかなりやはり技量のある方でないと厳しいと思います。(H社)

4. 上司に対する支援

企業内キャリア・コンサルティングにおいて、相談に訪れた従業員（クライアント）の相談に乗る過程で（もしくは相談に乗る前後で）上司への支援・連絡・調整を行う場合も多く指摘された。

- ・ 上司の方も非常に理解のある方でした。上司とお話したことがあるんですね。(J氏)
- ・ この事例に限らず本人よりも、上司をケアすることが過半です。だから、ライン職(役員・部長・課長)の大半を知るように努めてきました。まだリレーションがとれていないライン職もいるので、これを開発していくのが仕事の基盤づくりになります。(C社)
- ・ なので、構造としては、コアとなるのは、本人と本人の上司とキャリア・コンサルタントで三角形でコミュニケーションをとるようにします。当然、本人とのキャリア・コンサルティングもあるし、上司とキャリア・コンサルタントとのカウンセリングもあるし、上司と本人の面談もあります。その結果として、どうするかという風に回していくというのが、最近少し増えています。(H社)
- ・ また、彼女の上司と話して、彼女は意欲があります、少しレベルの高い仕事を望んでいるようですよということも伝えました。それで、上司も少しレベルの高い仕事を与えるようなことをしたと思います。たまたま、そういうことがやりやすい環境にありました。(I氏)
- ・ 本人が言えればベターです。自分のことなんだから、自分で考えて、自分がちゃんと言えらというのは本当にいいことだと思うんですね。ただ「ちょっとお願いします」ということであれば、私が代わって言いますよということもあるわけです。(J氏)

その際、本人の了解を得て、上司に連絡をとるのが一般的である。

- ・ ちょっと心配になったところがあったので、ご本人に確認をして、通常、我々は守秘義務を守るんですけども、上司と連絡をとってもいいですかと聞きました。(D社)
- ・ 本人の了承を得て、今回の面談の内容を上司に報告することにしました。本人は「もう上司は知っているからいいですよ。私は辞めるつもりになっているし、話してもらっていいですよ。転職活動もしています」

という言葉でした。そこで私は、上司の課長と部長に報告をしました。(B社)

- ・ 場合によっては、本人に承諾をとって上司にフィードバックをして、その本人だけでなく、環境に対して働きかけをしてサポートを厚くしていきます。そうして定着を図るような取り組みをしていきます。(H社)

その結果、クライアントの抱える問題が、上司に由来するものであることが判明する場合もあり、クライアントの支援の方向性を考える上でも上司と話をしてみることが重要となる。

- ・ この事例を振り返って思うのは、彼の最初の上司とやりとりした際に、彼をどう理解していますかと訊いた際「ああ、理解してないな」と感じる応答だったので、この人に理解しろといってもしょうがないと考えました。その上司に、あなたそれは間違っているとか、こう理解しろとかと言ってもしょうがない。その上司のかわり役を私がやるとか、少しでも話が聴いてもらえる人をつくってあげないと、彼は復活できない。そんなことを考えたこと思い出します。(C社)

なお、クライアントの相談内容を上司へ連絡するのとは少し異なるが、その拡張として、相談室で受けた相談内容の一部、経営層に報告し、企業経営に役立てようということがなされている。

- ・ キャリアフォロー面談は、年代別に行っているので、その年代別の傾向を分析して、その結果について、経営層に報告しています。(B社)
- ・ 経営層や幹部職は、そのような傾向分析や、本人のキャリア情報を知ることで、現実を知り、課題や次の人材育成に役立てることができます。(B社)
- ・ もう1つ大事なのが、我々は組織の中にいるので、面談やワークショップを通じて、組織課題に対してフィードバックして、組織にそれを返していくという動きをとることです。1つの事例ですけれども、経験採用者にイベント面談をして、新しい部署に社員として入ってきて、そこに定着、アジャストできているかできてないか。面談を通じてアジャストできている人間とはどういう人間なのか、できない人間はどういうところがあるのかを見ていきます。(中略)こんな形で組織にフィードバックすることによって、組織自体を改変していくようにしているのが現状です。(F社)

上述したような上司への介入支援、経営層への報告などと同じ方向の取り組みに、職場の活性組織全体への介入を行う組織介入・組織開発がある。ただし、組織への介入はかなり気を使う面が多々あり、難しいポイントが多い。ただし、現在は行われていない場合でも「職場全体を丸ごと支援する」ということは、企業内キャリア・コンサルティングの1つの目標であると捉えられている。

- ・ 希望者の面談のときには守秘義務がありますので、上司には伝えません。ただ体調不良やメンタル不調の兆しがあるときは、安全配慮義務やリスクの観点から、組織に介入します。(B社)
- ・ 面談の進め方の基本姿勢は、相談者本人が自己解決できるように支援することです。(中略)しかし、相談者自身で解決できない課題や環境上の問題があるときは、相談者の了承を得て、組織介入すること

もあります。とても気を遣うポイントです。組織介入する時に気を付けていることがあります。第一に、第三者の中立的な立場で関わること、第二に組織の構成図を頭にいれて、どこから介入すればよいかと考えること、第三は、上司や幹部職に係る時にもコンプリメントを行うことです。(B社)

- ・ 育成というよりも、もう少し広く、職場の活性化であるとか、風土改革に近いアプローチで、社内のキャリア・カウンセラーが動いている例もあります。(H社)
- ・ 職場全体を丸ごと支援するというのは、現在はほとんどないですが、そういう方向に持っていきたいとは感じています。今は丸ごとというより、どちらかという、上司を支援するところまで少しずつ手が入っているかなというところですか。(F社)

したがって、現在、組織の中で働く企業内キャリア・コンサルタントには、いわゆる「カウンセラー」であるのみならず、「プランナーであったり、ファシリテーターであったり」、「1対1の対人支援業務に限定しない」様々な役割を果たす必要が生じている。特に、企業内キャリア・コンサルタントには「個人を取り巻く環境への介入」というスキルが求められるようになってきている。

- ・ 実は、カウンセラーだけでなく、プランナーであったり、ファシリテーターであったり、組織の中のキャリア・コンサルタントとしての役割というのは、1対1の対人支援業務に限定しないというのが実際のところですか。実際に企業内のキャリア・コンサルタントとして、制度の企画とワークショップの設計とファシリテーションとカウンセリングを担っている方は、非常に多くいます。(H社)
- ・ その意味では、キャリア・コンサルタントに求められる能力というのが、個人への介入だけではなく、個人を取り巻く環境への介入というのがスキルとしては、養成の中でそう多い分野ではないが、企業内のキャリア・コンサルティングでは必要になっていきます。(H社)

なお、一方で、上司に連絡をしないことを原則としている企業内キャリア・コンサルティングもある。相談内容を上司に伝えるということが守秘義務に抵触するおそれがあることもさることながら、本人が自分で行動を決めて行動を起こすという一般的なカウンセリングの大原則を重視するからでもある。

- ・ なお、この相談室の中では、ここを起点に上司に働きかけるというのは、ないです。上司に何かあるといったときは、ご本人がご自分でそれをどうするかを決めて行動するということなので、それをこちらでは提案したりします。あるいは、上司に話す練習を一緒にこの場でしたりとかいうのがあります。上司が相談室の存在を知っていて、こういうところがあるから行ってきたらどうかみたいな形で、上司からのリファーで本人が来ましたということもあったりはします。ただ、上司から部下に相談室に行くように言ったのだとしても、守秘義務があるので、その内容を上司に伝えるということはないです。(A社)
- ・ 職場とか上司への介入は、直接やれることにはなってますけど、ほとんど上司にはしてません。(中略) 守秘義務を負ってますという話の中でやってるものですから。なので、介入するとしたらご本人の意向を聞いた上での話なんですね。だけど、上司に話をしようかといって、是非、という人はあんまりいないです

ね。「いや、ちょっと待ってくださいと。やるときは自分で話をします」みたいな。「上司に話をしたほうがいいのでは？」というアドバイスはしますが、代わりにしてあげようっていうのは一切ないです。(G社)

- ・ 前述しましたが、ほんとは、相談に来たら、我々が一緒に職場に帰って、「どうだった、ああだった」と毎日聞いてあげて、「じゃこうしようよ、ああしようよ」とやるのがいいのかもしれないですけど、我々の役割は主体的にやってもらうようにサポートする支援者でしかないと思ってるんですけどね。依存してきた人で、結果が良い方向に向かったと思える人はいません。(G社)

5. キャリア研修との連携

キャリア・コンサルティングが研修との連携で行われている旨の発言も多くなされた。具体的には、宿泊型のキャリア研修を1泊2日、2泊3日で行い、その夜の時間帯にキャリア・コンサルティングを行うというものであり、日本で以前から行われてきた1つの形でもある。その他、キャリア研修時にその後の面談（フォロー面談）を受け付け、研修終了後、一定期間内に相談に乗る形のものもある。

- ・ あと私どもは、キャリア研修もやっていて、例えば主任層を中心にやっている研修では年間数百人が受けています。1泊2日、2泊3日で自分のキャリアを考えるというプログラムなんですけど、この夜の時間にカウンセリングをやっていて、そこでの相談は大体参加者の3分の1ぐらいが受ける形です。(A社)
- ・ キャリア研修は2日間やりますが、研修の最後に、アンケートを後で送るのでそれに今回の研修でいろいろ気づいたことを書いてください、そして、半年以内ぐらいにフォロー面談を希望される人は「希望する」と書いてくださいと言います。これで半分ぐらいの受講者が希望します。(E社)
- ・ 単にワークショップを受講してもらっただけでなく、そのフォローの面談をすることで、さらにキャリア自律を定着させようと考えています。これがワークショップの「フォロー面談」です。必須のワークショップでは面談も必須で実施しています。応募型のワークショップに関しては一応希望制にしますが、ほぼ8割方が応募している状況になっています。(F社)

こうした研修と連動した形でのキャリア・コンサルティングには様々なメリットがある。例えば、キャリア研修で自分と向き合い内省することでその後のキャリア相談にも良い影響がある。また、個別のフォロー面談では既にラポール（信頼関係）ができているということもある。

- ・ キャリア研修での自己分析作業は自分のセルフカウンセリングというか、書き出しながら自分に向き合っていくものです。そこに1泊2日とか2泊3日がかかわっていくと、その中で自分で内省できる方は整理できたりします。ですので、ほんとうに希望の人だけという形で研修時の夜を使って、キャリア相談を行っています。(A社)
- ・ カウンセリングを行うにあたっては、キャリア研修の後にフォロー面談があるという流れなので、個別面談が始まる時にはある程度ラポールができている。(中略)キャリア研修を外部機関に出して専門家に

やってもらう形でやっている会社も結構あると思います。その点、僕らは、下手でも自分でしゃべって、かつグループワークの中に入って、話を聞き少し質問しながら2日間やっています。そこで距離を縮めると、我々としては情報を収集することができます。そうして、参加者の2分の1ぐらい、引き続き3カ月～半年後にフォロー面談を受けたいという人をつくる。(E社)

これらキャリア研修の延長線上に企業内キャリア・コンサルティングが位置づけられた場合、その相談内容は問題や悩み事を解決するというよりは、むしろ、今後の社内におけるキャリア形成をどう考えるかについて研修で学習したことを忘れずに定着させるという「リマインド」的な意味合いを帯びることとなる。つまり、キャリア・コンサルティングというよりは、よりいっそう企業内学習の手助けという性格をもつということが言える。

- ・ この事例のクライアントは、研修の後のアンケートでフォロー面談を「希望する」に印がついていたので、タイミングの合うところで連絡をとって話を聞きに行きました。人によっては結構気軽にフォロー面談を申し込めます。そんな深刻な感じじゃなくてです。研修の内容は結構忘れてしまうので、クライアントにとってはリマインドみたいな感じで、ちょっと来てくださいという感じで呼ばれる。面談の最初のとっかかりは、先に研修をやっているから、研修でどんなことに気づいたんですかというレビュー的に入っていきます。(E社)

さらに、より体系だったキャリア研修と相談の関連についても言及がなされている。以下の事例では、①新人研修後の1年半のトレーニーの期間に15分の「トレーニーフォロー面談」＋別途追加面談、②3～4年めに80分の「若手社員向けキャリア面談」、③11年めに80分の「11年目社員キャリアフォロー面談」、④45歳時に「45歳キャリアフォロー面談」、⑤50代の各種研修時に「キャリアフォロー面談」がある。このような形で年齢別の階層型の研修の要所に相談・面談が組み込まれる形が、研修＋キャリア・コンサルティングの1つの形と言える（以下の引用部分では重要箇所を下線を付した）。

- ・ キャリアデザイン支援を社員の年代を追って説明します。新人研修の間に「新人のキャリアビジョン研修」を実施します。3カ月の研修後、配属され新人はトレーニーとして約1年半のトレーニーフォロー期間があります。(中略)その後、キャリア開発部に、「トレーニー報告書」を提出してもらいます。その際に報告書を元に私たちはトレーニーフォロー面談を実施しています。新人は、新しいことに順応して楽しんでいる人もいますし、自分のスキル不足を感じたり、職場の人間関係など悩むこともあります。その実態について、私たちは新人と15分ほどの面談で確認します。もし不安がある場合は、別途「面談」の時間を設定し、フォローをしています。
- ・ 2年目の8月には「2年目社員コンベンション」があり、2年目社員としての意思表明をプレゼンテーションする機会があり、SCD制度⁵のステージでは、トレーニーからアソシエトになります。3年目、4年目には、

⁵ 本事例のB社独自のキャリア支援制度で「キャリアデザイン制度」の英語頭文字。巻末インタビュー調査テキストデータも参照のこと。

専門のキャリア・カウンセラーとの約80分の個別の「若手社員向けキャリア面談」があります。そこで自分の仕事での役割や興味などを振り返り、今後の目標の指針を立てることができます。

- ・ 30歳前後の時に「キャリアマネジメント研修」を受講し、指向性や自己理解を深めることや上司からの期待などを知り、3年後のキャリア・ビジョンをたてることをしています。11年目には、専門のキャリアカウンセラーとの約80分の個別の「11年目社員キャリアフォロー面談」もあり、自己の振り返りと組織の牽引役に気づくことをしてもらっています。このような施策を実施することで若手社員の定着率が高くなっています。
- ・ 40代には、「キャリア&ライフデザイン研修」を受講してもらい、45歳では「45歳キャリアフォロー面談」があります。50代には、幹部職向け「ライフ&キャリアプラン研修」、一般社員向け「50代ライフ&キャリアプラン研修」、57歳には一般社員と幹部職も一緒に受講する「ネクスト・ステージ研修」があります。それぞれの研修の受講1年後には、希望者が「キャリアフォロー面談」を受けることができます。

(B社)

ただし、研修とあえて切り離して考えている事例もみられた。その場合、人材教育は会社に貢献してもらう人材を育成するためであり、一方、キャリア開発は従業員個人のものであると考えられている。これも1つのキャリア開発の本来の考え方であると言えよう。

- ・ 他社事例を聞いていると、人材育成の中にキャリアデザイン講習を入れて、30代、40代、50代の10歳刻みの研修をされていますが、それも本来の姿なのかなという気はします。しかし、我々は人事部ではないので、人材教育は直接会社のための、会社に貢献してもらう人を育成するための施策だと、キャリア開発はすこぶる個人のものだというふうに、あえて切り分けてます。(G社)

6. その他のキャリア形成支援施策との関わり

キャリア研修以外にも、社内公募制度・FA制度・目標管理制度等の様々なキャリア形成支援施策との関連が指摘された。特に、キャリア・コンサルティングを行うにあたって、社内の制度について情報提供を行うことが行われる。そして、企業内キャリア・コンサルティングは、社内の様々なキャリア形成支援制度を前提として行われる面が強い。

- ・ 我々の会社には、個人のキャリア開発・個人のキャリアを支援する制度があります。自分がこの先会社の中でどう貢献したいか、自分の能力をどの部門で発揮したいかをライン上司に伝え、定期人事で異動を実現していく自己申告制度とか、ある部門に必要な人材を求める場合に広くグループ全体に公募し、必要なスキルを発揮できる人材を採用する社内人材公募制度などがあります。(中略)その制度がないと、相談の落としどころが見つからなくなってしまうような気がするんです。寄り添って、「ああ、そうですか、そうだね」という話だけでは具体性に欠けるかなということもあって、若い人たちには制度紹介という形になりますね。(G社)
- ・ ちゃんとした制度がありますので、自己申告制度とか社内公募とかいろんなオプションがあるんですけども、本人にはそれが見えてないわけです。それを客観的に情報提供する。(F社)

- ・これは30代前半の女性ですが、今、結婚したいと思っている社外の男性が海外に転勤になってしまう。(中略)ただ、当社にはご主人が海外赴任の場合は、一旦退職しても復職できるというジョブリターン制度があるので、その説明をしてあげた。そういう方向性もある。詳しくはその制度を知らなかった。何かおぼろげには知っていたようなんですけども、具体的なところは知らなかったようなので、それを説明した。制度説明みたいなことも我々の仕事だと思っています。(F社)

特に、キャリア・コンサルタントが比較的多く言及した社内のキャリア関連制度は、社内公募制であった。

- ・社内公募やFAのサイトにリンクをしていますが、単に異動ではなく、その前にまず自分でじっくり考えようねというスタンスで、今、相談室があります。ですから、社外を考えている人も一旦、まずじっくりと考えてみようという形がかかっています。(A社)
- ・公募人事にまつわるものは、結構キャリアカウンセリングと関連しやすいです。私たちは公募人事の事務局をやっていた時期があって、このような事例は幾つかあります。(E社)
- ・実際、今やっているのは、社内公募の公募段階とか面接段階で、面接の待ち時間にキャリアの考え方を講義して、それで、もし受かって落ちても相談があったときには相談に来てよということで、その段階で声をかけることはしている。それで来てくれる人は何人かいます。(F社)

具体的に、キャリア・コンサルタントが関わるのは、社内公募に応募する前後である。まず、「どれぐらい本人が自分で考えて決めているか」「安易に申し込みをしていないか」といった事前の段階での相談がある。また、「何で落ちているのか分からない」といった事後の相談もある。

- ・ここのかかわりとしては、どれぐらい本人が自分で考えて決めているかを見ながら、その人に合わせてやっています。同じ会社であっても仕事が変わるだけで使う言語も、考えるプロセスも違ってくるので、ものすごく大変なのは経験上私も知っているんですね。ですから、社内公募を安易に申し込みしている人には少しフィードバックをしています。何か自分を支えられるものがないとしんどくて耐えられないと思うんです。(A社)
- ・申し込む前に相談に来られるケースもあります。この職場に少し興味があるけれど、どう思うかといったことです。募集を出している職場に幻想を抱いていてもまずいので、少し話をする。それで受ける人もいれば、やめたという人もいます。こういう事前相談があります。(E社)
- ・ですが、本人は何で落ちているのか、ずっとわからない。何度も応募を出してきます。それをほっておいてもいいけれど、このままでは現状打開できないという話をしないといけないと思いました。それでお会いしました。メールで、「何回も応募しているけど、ちょっと気になったのでお会いしますか」と連絡したら「お願いします」ということになりました。(E社)

さらに、特徴的な相談としては、「公募制度で合格して行った先」での問題に関するものが

ある。

- ・ もうひとつは、公募制度で合格して行った先で、こんなはずじゃなかったというものです。半年ぐらいで募集していたその仕事自体(テーマ)がなくなったということがあります。なので、行った後のフォローが重要です。自分で手を挙げて応募して移った以上、相談しにくい。愚痴を言えない。そもそも手を挙げるときも、なかなか相談できない。だから、この辺りが、キャリアカウンセリングの介在がいる部分なのかなと思います。(E社)

社内公募制で移った先での問題と類似した事例として、中途採用者の受け入れのための相談がある。企業内キャリア・コンサルタントは、企業内の人材に対してサービスを提供するものであるため、そうである以上、社外への転進を支援するというよりは、社内に入ってきた者を支援することの方が重要となる。

- ・ 中途入社の方に対する対応として、例えば、中途入社の方全員にカウンセリングを義務づけているところがあります。即戦力の名のもとに、なかなか周りからの支援が受けられなかったりとか、小さいところだと身近な先輩も少なかったりするので、どうしても一人で何とかしようということで、息づまってしまったりしていました。(中略)中途入社の人に3ヶ月目ぐらいで全員にやります。その時、きちんと馴染んでいれば、ただ話にくるという感覚です。しかし、なかには馴染めない人もいます。どういうことかということ、即戦力として入っているし、本人もそう期待されているということで気負いすぎてしまい、分からないことが聞けないということがあります。本来はポテンシャルがあるが、その会社独自の進め方やルールや業務のガイドラインなどがあって、慣習に基づく独自のルールがあると、こんなことも知らないのかということで、意外に足元をすくわれます。同じ職種、同じ業界の中でも会社独自のルールはあります。(H社)
- ・ 送り出し側も重要だと思うが、受け入れ側の定着のサポートというところでキャリア・コンサルティングも重要になります。受け入れ側はどちらかと言うと能力開発やOJTのイメージが強いと思うが、実はキャリア支援も重要ではないかと我々は思っています。(H社)

なお、社内公募制度と似たようなニュアンスの相談支援の可能性としては、「目標管理制度」についても言及がなされた。

- ・ 目標管理制度は、現実やっているところが多いので、少し伝わりやすいと思います。たんに価値や意味という話をするのではなく、目標管理制度の中で意味をお互いに理解して、上司は部下の重視しているものを考えて、かつ企業としてやるべき目標というものをすりあわせを行っていくことをやれば、本当に動機付けされてやりますよね。こういうことは、ビジネスマンには特に管理職には伝わると思います。(I氏)

7. 企業内キャリア・コンサルティングの普及に向けて

キャリア・コンサルティングの普及に向けて、いくつかの提言が、企業で働くキャリア・コンサルタントからなされているので、以下に紹介する。

まず、企業内のキャリア・コンサルティングの普及には、多くの人に体験してもらうこと

だという指摘がある。特に、ライン長、マネージャー、チームリーダーのような部下を持っている人間に体験してもらうのが有意義であるとしている。

また、特に経営層に理解してもらうのが重要であるとの認識も示されている。

- ・ 企業内のキャリア・コンサルティングの普及には、まずはできる限り多くの人に体験してもらうことです。特にライン長の方、マネージャーだとか、チームリーダーという方々、部下を持っている人たちに体験していただくのはとても有意義だと思います。(J氏)
- ・ この制度を作成するには、経営のトップメッセージがありました。(B社)
- ・ キャリア・コンサルティングなどが会社にとってメリットがあるということを経営者に理解してもらうというのが一番大きい。(I氏)
- ・ 企業内でのキャリア・コンサルティングの普及を考えるには、いちばんの課題は経営陣の理解を得ることとなります。経営陣の理解を手取り早く得るには、経営指標で示してあげるのが良い。今はそういうことができないが、キャリアカウンセリングをやると売上げがあがる、利益があがる、会社にこういう数値面でいいことがあるということと言えると良い。今はそれができません。(H社)

企業内キャリア・コンサルティングの普及にあたっては、経営層の理解が必須であるとの考え方は、自由記述調査の方でも多く指摘されていたので特記する。

- ・ 企業内のキャリア・コンサルティングに関しては、標準レベルの有資格者がこれだけ増えてきた環境の中においても、推進されないのは、やはり企業の経営層のレベルに対する理解がまだ、低いということが考えられるように思う。(研修事業、従業員数 90 名)
- ・ キャリア・コンサルティングを導入することで、会社側にもメリットがあることより具体的な事例を示し、普及させていくことが必要だと思う。具体的には従業員に何らかのキャリア・コンサルティングを受けさせることで、キャリアに対して考え、行動させるようにするとともに、そのような従業員に対してスキルや能力を活かせる職の提供を行うことで、生産効率や作業効率を上げることや退職率、企業内のノウハウの流失を避けるなど、キャリア・コンサルティングの施策による費用を上回るメリットを享受できることを、企業の人事部や経営者層に理解してもらうための施策が必要と言える。(電機メーカー、従業員数 1,000 名)
- ・ キャリアコンサルティングを企業に所属する従業員一人一人が身近なものとして捉えられる社会にするためには、キャリアコンサルティングは難しいことではないと、人事部のみならず、まずは管理職のような立場にある者が理解することではないでしょうか。(人材サービス業、従業員数 6,000 名)

ただし、経営層の理解を得るのは一般に難しいことであり、ここに大きな問題がある。

- ・ 半年に1回、経営層に報告しなければならないが、効果をどう報告するかは難しい。来談者は何人いたとか、どういう相談の傾向が多かったかというのがメインとなります。本業の仕事に対してどういう影響があるのかをなかなか表現できないというのが歯がゆいところでした。それがもっと明らかになれば、導入する意味あいももっと明らかになります。(I氏)
- ・ であれば、どんな風に、やることの意味とか良さを伝えていくのかといことについて、もっと証拠を増やし

ていけないといけないと思っています。けっこう、トップダウンで、理解のある経営者の方だと、そういうのをやったほうがいいんじゃないかとります。それがボトムやミドルからキャリアカウンセリングをやっていきましようとなると、経営者をどう説得するかが課題となります。(H社)

その背景には、日本では「相談」の文化が根付いていないということもあり、厚生労働省などで行うアワード（表彰）には意義があるとされている。

- ・ 厚労省でやっているアワードなどで、良い事例が広まっていくのも、大事かなと思います。ひとりひとりが、企業の大きい小さいにかかわらず、熱い思いをもって頑張っているカウンセラーはたくさんあるので、それが表にでるような仕掛けがあると良い。すごく良いことをやっているのに埋もれてしまっているという現状はあると思うので、脚光を浴びることができれば良いと思います。それと、経済合理性があわさって、そういう会社は業績が良いとなれば理想的な打ち出し方だと思います。(H社)
- ・ 日本は、他人に相談していく文化が根付いていないと思います。なるべく親しい人と相談できるのがベストではないかと思っています。カウンセラーがいてそこに行くというのは、よほど意欲的に行っているか、よほど困っているか。本当は上司や同僚の間で、キャリア・コンサルティングがなされれば良い。それはキャリア・コンサルティング推進ということとは違うかもしれないが、普段から自分の生き方、働き方について話せる人が増えるというのが、日本的なのではないかと思っています。(I氏)

8. その他の事項について

(1) キャリア・コンサルティングの2つの形態－待つタイプと働きかけるタイプ

企業内においては様々なキャリア・コンサルティングの形態がとられている。しかし、それらは大別すると、キャリア・コンサルタントが相談室で「待つタイプ」のものとキャリア・コンサルタントが相談室の側から「働きかけるタイプ」のものに大別される。

前者は、従業員がクライアントとして自ら相談に訪れるタイプのものであり、通常、イメージされるのはこのタイプである。また、この変形として、上司が部下に相談室に相談に行くように示唆したり、アドバイスすることで部下である従業員が訪れるタイプのものであり、最近ではEAP（従業員支援プログラム）の用語を用いて「マネジメント・リファラル」と言う場合もある。いずれにしても、この場合、相談室が行えることは、相談室があるということ社内を告知し、周知することである。問題を抱える従業員が相談室にアクセスしやすいように、電話、メール等の様々な媒体を用意することが多い。また、相談室のHPを開設したり、ニューズレターを発刊したりといった取り組みも、どちらかと言えば、相談室で待つタイプのキャリア・コンサルティングの範疇に入る。

しかしながら、相談には、相談室で待つタイプのもの他に、相談室の側から「働きかけるタイプ」のものがあり、各社で様々な呼び方で捉えられている。

- ・ クライアントである社員の方からこういふことで相談したいということで相談に乗る。これを我々は「随時面談」という呼び方をしていますが、これは「待ち」の面談になってしまう。「待ち」の面談だけでは、なかなか気軽に相談できる機会は設けられないということで、「イベント面談」と称してこちらから仕掛ける面談というのを考えてきました。これは何かというと、1つは、大きな環境変化があった人への面談です。大きな環境変化はキャリアを考えるいいタイミングだろうと捉えて、その機会に各人それぞれのキャリアに関することを考えてもらう面談をしています。(F社)
- ・ 当社の事例で、当社の従業員がキャリアカウンセリングをどのように受けているかということだが、「キャリアドック」というものがあり、年に1回、必ず従業員が受ける。人間ドックのように、健康診断をやるように、キャリアに関しても1回点検していきましょうという趣旨で行います。(H社)

各社ともこうした「働きかけるタイプ」の相談に取り組むに至る理由は、基本的に「待つ」タイプの相談件数は絶対数が少なく、相談室の側から積極的に働きかけるタイプの相談件数を増やす方がより実効があがるためである。また、こうした「働きかけるタイプ」の相談を増やそうと取り組むことによって、従業員自らが粗相談に訪れる「待つタイプ」の相談件数もむしろ多くなるという相乗効果もある。通常、「働きかける」際には、他のキャリア形成施策との関連で相談を位置づける場合が多い。特に、キャリア研修などの一環で短時間の相談を挟んだり、キャリア研修などの一環としてキャリア・コンサルティングの希望をとるといった取り組みがなされる。

- ・ 1割がいわゆる「随時面談」です。ですから、その当時は20件ぐらいしか随時面談はありませんでした。相手から来る面談ですね。それが徐々にワークショップのフォロー面談などをすることで増えていきました。(中略)もう1つ言うと、「随時型」の面談というのは、今は全体の約2割ぐらいになってきている。これはなぜかという、ワークショップとかイベント面談を実施することで、我々に相談をしやすくなっているところもあると思う。そういう意味で、随時面談も増えている。(F社)

こうした「働きかける」タイプの相談の特別な形として、場合によっては、地方の事業所に出向いて行って、言わば出張相談室のような形で即席のキャリア・コンサルティングの場をつくることもある。

- ・ 事業所全体が活性化していないということで、会社が心配していました。なかなか見えない部分があるので、人事から要請を受けて私が事業所へ出向いて行ってカウンセリングの場をつくることをしました。(J氏)

なお、企業内のキャリア・コンサルティングの回数は、一般に考えられているより回数が少ない。通常は1回だけということが多い。さらにキャリア・コンサルタントの側から働きかけてもう1回やるということはあるが、基本的には1回であるとの指摘がなされている。

- ・ 話をしたのは1回だけです。私どもの会社でキャリア相談を受けたときは、基本的には1回が多くて、2回

というのはむしろこちらから働きかけて、もう一回やりませんかといったケースで何回かありました。けれども、基本は1回ですね。それ以上続くことは今のところないということです、これからはどうなるかわかりませんが、だから1回の勝負だと思っています。(D社)

- ・ 私たちの面談回数は、一人の方の一案件については、多くの場合、1回から3回ぐらいで終了になります。(B社)

最大回数を設定しているという話も出された。最大回数を設定するという考え方は、特にブリーフセラピーなどの考え方に基づくものであるが、なぜ企業内キャリア・コンサルティングにおいてブリーフセラピー的な考え方が取り入れられやすいかと言えば、やはり、一定のコストをかけてキャリア・コンサルティングの仕組みを整えているためであると言えよう。明示的にそのように言われている訳ではないが、ある程度のキャリア・コンサルティングを行って「これ以上の介入はあまり意味がない」と判断されれば、そこで一度打ち切るというのも、リアルな企業内キャリア・コンサルティングの1つの姿であると思われる。

- ・ 相談はおおむね1回の方が多いです。ただ最大で5～6回を設定していますから、フルに使う方も当然いらっしゃると思います。(A社)
- ・ 面談の回数は、5回以上やって成果がでないとしたら、カウンセラー側の力量がないのか、本人の問題なのか見極めてもいいと思っています。カウンセラー側の問題であれば、指導的立場のカウンセラーのスーパービジョンを受けることや、カウンセラーから他の専門家にリファーすることなどがあると思います。5回ぐらいやってみて、どうも変化がなさそうだったら、これはもうこれ以上の介入はあまり意味がないと判断してもよいと思っています。(B社)

(2) 資格について

企業内キャリア・コンサルタントの資格についても言及がなされた。基本的には、複数名のキャリア・コンサルタントが相談室に在籍しており、その数を増やしている。そして、増やすなかで資格を取得していく。「産業カウンセラー」や標準レベルの「キャリア・コンサルタント」、さらには熟練レベルの「2級キャリア・コンサルタント」などを取得する。これら資格取得は「傾聴」などの基本を勉強するのに必要であり、したがって望ましいことであると指摘している⁶。

- ・ 現在8名のアドバイザーとカウンセラーがいます。2006年9月では2人でしたが、2008年、2011年、2013年と人数を増やしてきました。それぞれが勉強をしながら資格を取って、7,000人を対象に活動し

⁶ 企業内のキャリア・コンサルタントは、おおむね、もともと社内で働いていた従業員が必要に応じてキャリア・コンサルタントの資格を取得するのが大半であるが、必要に応じて外部からキャリア・コンサルタント資格を有する人材を非正規の形態で雇用することがある。ただし、その場合も自社のOB（定年退職者以外に結婚退職者なども含む）などである場合が多い。また、第5章に記述があるとおり、企業内キャリア・コンサルタントの大半は管理職もしくは管理職経験者である。なお、巻末インタビュー調査テキストデータのI氏、J氏は、外部から非正規の形態でスーパーバイザーもしくはカウンセラーの形で企業に入っているフリーのカウンセラーでもあり、ご参照いただきたい。

ているという状況です。(F社)

- ・ キャリアデザインサポート室のスタッフ5名は、全員、熟練レベルの国家資格の2級キャリア・コンサルティング技能士の資格までもっています。社内でのキャリアカウンセリングをする人に、規定はありませんが、産業カウンセラーや標準レベルのキャリアコンサルタントなどの勉強をした人のほうが望ましいと思っています。(B社)
- ・ 私自身は、資格をとって半年ぐらいの実績しかないので、カウンセリングのやり方も試行錯誤していました。今回は資格をとるときに学んだ原点に戻って、基本に戻ってやろうと思い、しっかり傾聴するというのを基本に考えて、ご本人にしゃべっていただいていたほうがいいと考えました。(D社)

ただし、一方で、企業内キャリア・コンサルティングは、資格取得のみで行われるものではないことも強調されている。特に「マネジメント」「人間の振り幅」「会社の状況」「会社の制度やルール」などを理解することが求められる。資格取得はあくまで自分が相談に乗る際の「拠り所」となっているものであり、それが社内ですぐの説得力を持つものではないことも指摘されている。

- ・ 社内ではキャリア・アドバイザーという呼び方をしているんですけども、実はキャリアサポート室でつくるにあたって、どういう人が必要かということを考えました。いわゆるキャリア・アドバイザーとして社員1人1人をサポートするにはマネジメントも経験したことがある人間が必要かと考えました。マネジメントに関するマネジャー自身の相談を受けるという状況も想定したからです。あとは人間の振り幅という意味でも、やはり年齢的にある程度上の人間が必要かと考えました。そんなメンバーが人選され、赴任後、理論なども勉強しながら、いろいろ資格を取りながらという形で、実践と兼ね合わせながら、キャリア・アドバイザーの能力を高めてきました。(F社)
- ・ だからキャリア相談員は会社の状況、社会人というのはこういうことなんだということ、あるいは会社の制度やルールがわかった上で相談者と対峙しないと、相談業務は無理なのではないかと思います。キャリア相談の資格が取れたから云々じゃなく、社会人として、会社のことをよく理解してということですね。(G社)
- ・ 資格は産業カウンセラーと2級キャリア・コンサルティング技能士を持っています。ただ、資格を持っているということはあまり言っていません。資格のことは社内の人事でも理解している人は少数です。キャリアコンサルタントの資格があるから、こういう立場で仕事をしているということではなくて、いい仕事をするために、自分たちの能力を磨くために、そういう勉強をしたということです。だから、自分に対するほのかな拠り所になっているだけで、クライアントに対しては別に言わない。社内ではメリットは特に感じません。(E社)

以下は、企業内のキャリア・コンサルタントとしてのスキルアップについて詳しく述べたものである。まず「記録を作成」することから初め、新人の相談、若手社員の面談、11年目社員の相談と経験を積む。その間、「傾聴の勉強会」等の「研究会」を持ち、勉強を続ける。

面談になれると、面談の質を確保するために「スーパービジョンを受ける」ことが重要となる。

キャリアカウンセラーのスキルを上げるために、グループスーパービジョンや、個別のスーパービジョンを受けてもらうことで、全員のスキルが随分上がってきていると思います。現在は、面談した人は、必ず記録をとっていて、相談者の主訴、キャリアカウンセラーとしての見立て、面談のプロセスや、目標設定や、行動の支援のレベルなどを記録しておきます。記録を作成することで、カウンセラー自身の特徴も分かったり、認知の歪みや自動思考、準拠枠などに気づくことがあります。(中略)

経験の浅いキャリアカウンセラーにいきなり面談を任せるとするのは、最初は不安がありました。しかし、いつかは任せないといけないので、一番最初は、新人のトレーニー報告書を持ってきてもらって、その報告書にそって、話をきくところから始めます。まず20分ぐらいからです。それから若手社員面談、そして11年目社員へと経験を積むことで対応ができるようになったと思います。

最初に立ちあげた時には、メンバー全員で傾聴の勉強会を何回も訓練しました。資格は持っていますが、やはり実践とは全然違うので、ロールプレイをやったりしました。その延長線で今も「キャリア研究会」というのもやっていて社内、社外の方たちとテーマをきめて勉強会をしています。

面談が慣れてくると、自己満足に陥っている可能性もあります。限られた技法しか使えない、経験則だけに頼っている、などでてくると思います。面談の質を確保するには、スーパービジョンを受けることも、必要なことだと思います。(B社)

(3) 企業内キャリア・コンサルティングの目的

最後に、企業内キャリア・コンサルティングの目的についても言及がみられたので紹介する。キャリア・コンサルティングに対する一般的なイメージには「転職を促す」もしくは「カウンセリング」によって「治療的な」介入支援を行うというものが根強い。また、「流動化」「社外転出」「キャリアアップ」というキーワードと結びつけて語られることも多い。しかしながら、ポイントは「社内でどれだけイキイキ働けるのか」であると述べる。

- ・ キャリアカウンセリングは転職を促すとか、場合によってはカウンセリングという言葉の印象により、治療的な先入観や固定概念が根強く残っていることは感じます。(H社)
- ・ 個別面談の目的で一番大事なのは、当社でイキイキと働き続けるためのサポートができることだと思います。いわゆる流動化や社外転出、あるいはキャリアアップということだけではなくて、社内でどれだけイキイキ働けるのかに我々がどうサポートできるのかが、ポイントだと思っています。(F社)

したがって、現状の企業内キャリア・コンサルティングの目的も、古くからある「労務の世界」を担う存在であり、それを「新しい概念で表現しているに過ぎない」との説明もみられる。また、そうした意味あいから「福利厚生の意味合い」をもっている場合もある。

- ・ それは、昔から日本の会社の人事グループの中でやってきた労務の世界を、今はカウンセリングとかキャリアという新しい概念で表現しているに過ぎないと思うんです。(C社)

- ・ この相談室の立場が人事労務系の下ではなくて、グループ会社の中にあるものですから、どちらかという福利厚生の意味合いもあります。(G社)

企業内キャリア・コンサルティングである以上、その果たしている役割は、企業内に資するものであるはずであり、「転職」「流動化」「社外転出」といった言葉とは一線を画したところで成立しているのが、現在の日本における企業内キャリア・コンサルティングの実像であるということが言えるであろう。

9. まとめ

本章の結果を、図表3-1に整理した。

企業内のキャリア・コンサルティングの体制と運営については、従来、議論が多々あったが、現在、以前に比べれば一定の方向に議論は集約されつつある。これは、2000年代前半に企業内にキャリア・コンサルティングが導入されてから、10年という期間を経て相応の経験を蓄積したためである。どのような体制を組み、どのように運営すれば企業内にキャリア・コンサルティングを定着させやすく、また、様々な部門との相乗効果を出しやすいのか。試

図表3-1 企業内キャリア・コンサルティングの体制と運営—まとめ

	要点1	要点2
①人事部門との連携	現在でも、守秘義務の問題をめぐって人事部門からは完全に独立した存在であるべきとの議論はある。	ただし、現状では企業内で有効に機能するためには、人事部門の中にあつて独立性を保つのが望ましいとされる。
②様々な従業員支援部門との連携	企業内には様々な従業員支援部門があるが、現状で最も密な連携をとっているのは産業医などの健康管理部門であり、看護師・保健師・臨床心理士・カウンセラーなど様々な専門家と連携をとる。	そのため、企業内の様々な関連部署との連携・コーディネーションのスキルも重要となる。
③アウトプレースメント機能との連携	アウトプレースメント的な機能との厳密な切り分けは強く意識されているが、連携をとる必要がある場合には、本人の意思確認、社内活用の可能性の検討などいくつかのステップを踏む。	アウトプレースメントと連携するキャリア・コンサルティングは概して難しく相当の技量を要する。
④上司に対する支援	取り扱う相談内容によってはクライアントの了解を得て上司に連絡をとって支援を行う。その過程で上司そのものに支援を提供する必要がある場合がある。	この延長線上に職場全体を支援する組織介入・組織開発の取り組みがある。個人を取り巻く環境への介入についてのスキルも求められる。
⑤キャリア研修との連携	宿泊型のキャリア研修の夜の時間帯に相談を行うのが一般的であるが、後日、一定期間を経た後に行うこともある。	年代別のキャリア研修の要所に相談が組み込まれる形が1つの形となっている。
⑥その他のキャリア形成支援施策との関わり	社内公募制度・FA制度・目標管理制度などの様々なキャリア形成支援施策との関連が指摘されるが、これら社内の様々な制度の説明も相談場面ではよく行われる。	こうした諸制度を前提として企業内キャリア・コンサルティングは成立している面がある。
⑦企業内キャリア・コンサルティングの普及に向けて	普及に向けて、ライン長、マネージャー、チームリーダー層に体験してもらうの重要であるが、何より経営層の理解が必須となる。	相談に対する一般の理解が進まないなか、公的な表彰制度などは意味がある。

行錯誤を行い、それを互いの企業が相互に参照し合い、洗練させていくなかで、おおむね合理的・効果的なキャリア・コンサルティングの置きどころが定まったためである。

本来、企業内キャリア・コンサルティングも、企業組織の中で行われる活動である以上、一定の経済合理性が求められる。企業内キャリア・コンサルティングの効果を何らかの量的な指標で示すことは一般的には困難である。したがって、企業内キャリア・コンサルティングを一定の経済合理性をもって考えていく場合、意識するにせよしないにせよ、可能な限り効果的・効率的に運営することによって総体的なコストを下げるという方向へと進むことになる。例えば、企業内キャリア・コンサルティングも、クライアントの個別の相談に乗る以上、本来であれば守秘義務を厳格に守るべく人事部門とは完全に独立した形でありたい。そして、実際、当初はそのような形で始まる場合が多いのであるが、いずれ時を経て人事部門と連携して企業内の他の様々な従業員支援サービスと連動して動くに至る。また、キャリア研修と連携したり、社内公募制度などのキャリア形成支援施策と連動する形でキャリア・コンサルティングを位置づけるに至る。したがって、どちらかと言えば、企業外に人材を出すアウトプレースメント的な機能との連動には消極的であり、むしろ、上司を巻き込んだ支援、上司そのものに対する支援からさらに進んで、組織全体を支援する組織開発へと最近の論点は移りつつある。

今から10年前の企業内キャリア・コンサルティングの導入期にあつては、いわゆる「リストラ」と結び付けられやすく、アウトプレースメント的な機能との混同がみられた企業内キャリア・コンサルティングであったが、現在、多くの先進的な企業の試行錯誤の中で、その体制と運営は、企業内の様々な機能と連動して、最終的には組織全体への介入を行っていくものとして進化したと言えるであろう。