

第4章 企業内キャリア・コンサルティングと個人のキャリア開発

本章では、企業内キャリア・コンサルティングによる個人のキャリア開発の具体的な内容とプロセスについて詳しく検討する。

企業内キャリア・コンサルティングは、企業組織の中で働くキャリア・コンサルタントが行う相談支援であるため、企業組織内における機能や、キャリア・コンサルティングを進める上での体制や運営などに関心が惹きつけられやすい。

しかしながら、企業内キャリア・コンサルティングといえども、クライアントの抱える相談事に個別に乗る以上、無論、他の一般的なカウンセリングと類似している面は多い。したがって、どのような個人にいかなる相談サービスをどのように提供しているのかという、いわばマイクロなカウンセリングのプロセスに焦点を絞り、そこに何らかの特徴や特質を見出すのは、今後の企業内キャリア・コンサルティングの普及促進を考えるにあたっても必要な検討事項となる。

以上の問題意識から、本章では、企業内キャリア・コンサルティングで行っている相談の具体的な様子に着目し、特に、企業内キャリア・コンサルタントの方に対するインタビュー結果をもとに、(1) 企業内キャリア・コンサルティングの相談内容、(2) 企業内キャリア・コンサルティングの導入部分、(3) 企業内キャリア・コンサルティングの整理部分、(4) 企業内キャリア・コンサルティングの展開部分の4点をおもに記述・分析し、さらに、そうした企業内キャリア・コンサルティングにおける相談支援を下支えする(5) その他の関連事項について検討を行う。

1. 企業内キャリア・コンサルティングの相談内容

ここではインタビュー調査で提供された事例をもとに、企業内キャリア・コンサルティングの相談内容にはどのような特徴がみられるのかをとりまとめる。

まず、初回のキャリア・コンサルティングにどのようなクライアントがどのような内容の相談で訪れているのかに着目した。その結果、図表4-1に示した6つの内容に大別された。

図表4-1 企業内キャリア・コンサルティングの相談内容

①異動や昇進に伴う仕事内容の変化
②モチベーションの低下
③キャリアアップ
④時短勤務・有期契約で働く女性の問題
⑤メンタルヘルスと関連するキャリアの問題
⑥その他

以下に、インタビュー調査結果を引用しつつ、その内容を記述する。

(1) 異動や昇進に伴う仕事内容の変化

企業内キャリア・コンサルティングを希望する従業員が初回に持ち込む相談内容としては、まず異動や昇進に伴う仕事内容の変化がある。例えば、本人が希望していない部署に配属になったためにモチベーションが上がらなくなった事例、または昇進に伴って仕事でプレッシャーがかかるようになり体調不良・勤怠不良となった事例がある。また、そこまで深刻な問題ではなくとも、営業部から生産業務へ部門を移ったために戸惑いを感じた事例、BtoCの営業からBtoBの営業に移ったために自分を見直したいと感じた事例なども挙げられた。

- ・ 若い 25 歳ぐらいの方だったが、全員、カウンセリングを受けて下さいというところでした。必須というか強制で受ける所でした。本人が希望していない部署に配属になって、本人は開発系の仕事に就きたかったが、そうではない部署にまわってしまい、何となくモチベーションがあがらず、自分はこういう仕事しかできないのかということを感じていました。(H社)
- ・ 30代前半の男性です。この事例は「昇進したばかりの若手管理職」というタイトルをつけました。この人は営業職ですが、如才ないので役員の印象が良くキャリア採用された人です。(中略)管理職昇進を機に仕事でプレッシャーがかかるようになると体調不良から勤怠不良になりました。(C社)
- ・ 営業部から生産業務へということで、少し戸惑いがあった。全く初めての部門で本人の気持ちの中には「キャリアダウン」的な意識があったのかも。(中略)畑違いで、仕事をそこからゼロからやるといっても、わからないわけです。コスト管理などの活動もしっかりやってあって、どうしたらいいんだろうかという、そんな気持ちかと思いますね。(F社)
- ・ このクライアントは、初めは今いる事業とは全然違う業界の営業をやっていました。どちらかというBtoCの営業です。その後、本人の希望でBtoBの営業の職場に異動しました。変わった後、2年ぐらい経ってからだと思いますが、我々が企画している40代キャリア研修に自分から手を挙げて参加してきました。やはり自分を見直したいというところがあったのだと思います。(E社)

(2) モチベーションの低下

必ずしも異動や昇進などで仕事内容が変わった訳ではないが、モチベーションが低下した等の相談に訪れる事例がある。入職後、実際に仕事をはじめてみて期待どおりではなかったためにモチベーションを落とした若年者の事例、評価が上がらない成果が出せないという中でモチベーションが下がってきた20代後半の従業員の事例が寄せられた。その他、仕事や職場に対する意欲の低下は様々な言い方で表現されており、面白みが減ってきた、役に立っていないという実感が持てない、自分の働き方に疑問を感じる、上司や組織への不信といった形で相談に訪れる事例も挙げられた。

こうしたモチベーションの低下は「若干疲れている」といった形でメンタルヘルスの問題との関連も想定される事例や、「自分のキャリアをより充実させたい」といったキャリアアッ

プのための相談事例とも関わりが深い。

- ・ この方はモチベーションが上がらないケースです。若年層でいうと、実際仕事をやってみるわけですよね。実際やってみるとリアリティーショックも含む形で想像していたのと違う。やりがいがない。仕事をかわりたい、どうしたいといったところで来たりします。(A社)
- ・ この方は、努力が評価されないことに悩む男性で 20 代後半でした。常にいろいろな部署に移されて、評価が上がらない、自分でも成果がだせていない、モチベーションも下がっている、もう30歳近くなってきて、このままではいけない、と自分で思った、資格も取らなきゃとわかっている。でも、どう行動がよくわからないということで、相談があった例です。(B社)
- ・ 30 代後半女性。だんだん仕事が面白くなってきた。以前は結構面白かった。今も嫌いではないのだが、面白みが減ってきた。これからどうしようかと言ってきました(I氏)。
- ・ 最初の事例は、男性で40代後半の方です。職場は企画部門にいる方です。本人は、自主的に相談したいということで連絡がありました。今の職場ではなかなか仕事で役に立っているという実感が持てないという話でした。(D社)
- ・ 入社2年目ぐらいの女性の人たちは、転職した友達と比較して——これは社内、社外含めての友達ですけれども——自分の働き方に疑問を感じるのでやめちゃったほうがいいかと話すケースがあります。(G社)
- ・ まず1つめの事例は、退職を考えている男性で24歳です。(中略)この事例は新卒に入社し、とても優秀な男性です。真面目でしっかり仕事をしてらっしゃる方でした。(中略)新人にとっては、自分の思うように指導してくれないトレーナーに対して、不満を持ち始めたようです。相性という言葉でいいのかわかりませんが、相性も悪く、次第に嫌気がさしてきて、信頼が薄れていったようです。その考え方が直結して上司や組織への不信になり、転職を考えていたという事例です。(B社)
- ・ 30代になってくると、そこそこ会社での生活にも慣れて、だんだん職責が重くなっていく世代でもありますよね。そうすると上司との関係性とか、会社のことも見なくちゃいけないし、個を殺してみたいな部分で、若干疲れている人たちもいるという感じがします。(G社)
- ・ SEで30代前半の方の話です。まず前段として、転職にどうしてもフォーカスが当てられがちかと思いますが、視野を広げて考えたときには、現在の仕事への不適合感だったり、自分のキャリアをより充実させたいという切り口が、まず入り口の主訴としてあります。(A社)

(3) キャリアアップ

より前向きな相談で訪れる従業員もいる。20代後半の若年者でMBAを取りたいが社内に制度がないので相談に来た事例、海外に行きたいという希望を持ち情報収集に訪れた事例などがみられる。これは若手中堅の従業員にかぎらず、シニア層でも同様であり、キャリアを充実させるために資格取得やMBAの取得を目指すという事例もある。以前からキャリアアップのための準備している場合もあり最終的に転職するか否かの相談に訪れる場合もある。具体的な独立開業の準備のために相談に訪れた事例もある。留学、資格取得、転職、独立の

いずれの場合でも、本人の意思がどの程度明確であるかの確認が重要となる。本人の意思が明確である場合、本人が望む方向に進めるように支援を行う。不慣れな仕事やモチベーションなどの問題を解決するというマイナスから0に戻す支援というよりは、むしろ、現状からプラス方向へと問題解決をはかるといふ点で、いわゆる「キャリアカウンセリング」らしい事例となる。

- ・ これは20代後半の若手で、異動ではないですが、研究職で入った人間が、研究職だけれどもMBAを取りたいと相談に来ました。アメリカのMBAに留学したい。しかし、今、社内の中では、研究職にはMBAを利用できる制度はないんですね。(中略)もしそれが社内で認められないなら、退職してでも留学したいと思っているという話が来たんです。(F社)
- ・ 20代か30代ぐらいの方です。今、研究にいますけれども、やがては海外にも行きたいと思っているので、そのために自分はこんなことを考えている。それで、上司にも相談しているけれども、上司以外の方に何か聞きたいということでお見えになった方がいます。(D社)
- ・ キャリア相談室で、シニアの人たちの話ってあんまり多くないです。どちらかというと、ファイナンシャルプラン系の相談室のほうに行きます。(中略)キャリアの相談としては、資格取得について相談に来る場合があります。現役時代にやれなかったことを実現したいという思いもあるんでしょうし、「先があまりないから、やりたいことをやるんだ」みたいなことだろうかと…。MBAを取りに行きたいなんていう人もいます。(G社)
- ・ 女性のマネジャーなんですけれど、転職して有名私立大学の教授になった人間がいます。(中略)以前、当社で美術館みたいなのをやってまして、その部署に配属されていた時期があって、そこで関心を持って、部署を異動してもこの分野の勉強を続けていた。(F社)
- ・ 30代後半女性。スタッフ系の仕事。既婚者。辞めることは決めていた。転職といっても独立開業だった。理髪師に進みたいということで、そういう風に独立していくにはどういう準備をしていったら良いのかという話でした。(I氏)
- ・ この方の場合、自分の時間軸というのがある程度明確でした。なので、本人の意思がそれまでにどうしていくのかというところを確認しました。例えば、上司に言って異動する。でも異動がかなわなければどうするかですね。社内公募もありますからそれをやってみるのか。社外まで含めて考えるのか。そのために社外のいろいろな情報を得てみるなど。いろいろやって最終ラインを決めていく中で考えていく。(A社)

(4) 時短勤務・有期契約で働く女性の問題

女性の従業員による固有の相談内容もみられる。まず、産休・育休で部署・職務が分断されて専門性が身につかない相談事例、また、結婚に伴う勤務地の変更に関する相談事例がみられる。また、比較的まとまった数の事例が寄せられたのは、時短勤務をしている女性に関するものであり、時間の制約があって思うように働けないという相談事例、時短勤務のため成果を出していないと感じている事例があった。有期契約の女性社員の事例もみられた。

- ・ 女性 35 歳前後。当時、社内のスタッフ部門に在席。子供あり。今まで産休や育休を利用して仕事を継続してきたが、復帰するたび、違う部署・異なる職務に配置されてしまって、自分の専門性が身につかないということで相談にきました。(I氏)
- ・ 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。それで3年ぐらい帰ってこないが、赴任地に当社の子会社があるので、そこに行くにはどうしたらいいかという相談があった。(F氏)
- ・ 時短勤務をしていた女性がいたが、会社としては潜在的な能力もあるし、ロールモデルとして引き上げていきたいが、時間の制約もあって思うように活躍できないという悩みがありました。(H社)
- ・ 成果を出していないと感じている時短勤務の女性ですが、この方は、キャリア面談をしたときに、短時間勤務で自分が成果を出していない感じを持っていらっやいました。自分のキャリアってどういうふうになっていいかわからないという表現をされていました。(B社)
- ・ 有期契約の女性社員のケースがありました。いわゆる正社員として採用されたのではなくて、3年間の有期契約で入った。たまたまその人と私が知り合いになりまして、あるとき、「私、こんどで節目(有期の満了)になるんです。契約が継続になるかそこで切れるかわからない」といったことを言っていました。(E社)

(5) メンタルヘルスと関連するキャリア問題

量的に多く寄せられた事例としては、メンタルヘルスと関連するようなキャリアの問題を抱えたクライアントの問題がある。特に、メンタルヘルスの問題そのものではなく、その前後で、その周辺で、職場やキャリアとの関わりが出てくる際に、キャリア・コンサルタントに対する相談がなされるようであった。

例えば、上司に紹介されて相談に訪れたうつ病のクライアントの場合、うつ病そのものは良くなり、復帰のためのトライアル出社ができたとしても、そのままスムーズに復職が可能である場合ばかりではない。そこでは様々な細かい問題が生じる。その問題に対応をする必要がある。特に、もともと職場に何らかの問題があってメンタルヘルス面の問題を抱えるに至った可能性は大いにあり、そうであるならば「なぜ休みに至ったか」という点から相談にのる事例もある。

その他、パニック障害の診断を受けて職場に何らかの配慮が求められる場合、病状の診断は産業医などの健康管理の専門家が行うとしても、具体的に職場の誰にどんな話をするかの判断は、企業内のキャリア・コンサルタントの方が円滑に行えることが考えられる。こうした形で、メンタルヘルスそのものの問題を取り扱うというよりは、メンタルヘルスの問題に付随して生じる職場の問題に関わる事例が多くある。この点は、特に重視したいポイントである。

- ・ 上司の方からの相談というのがあったが、うつ病の部下がいて、その部下が復帰のためにトライアルで出社してきている状況がありました。しかし、その上司には、その勤務態度が復帰しているようには見え

ないということがありました。服装などの外見も少し奇抜で真剣に見えなかった。そこで、上司の方からキャリアアドバイザーに話をしたいということで、その部下がクライアントとして来ました。(I氏)

- ・ うつ病を患っていたが、それは一応、回復して復帰していました。まだ通院はしていました。本人とはもともと顔見知りでした。それで、転職したいと思っていると言ってきました。今の仕事は面白くなく、仕事もハードでうつ病にもなりました。長くは続けられないと思ったとのことでした。(I氏)
- ・ 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いう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。復職の意欲はとてもある方で、人事と職場の上司から「ぜひその復職に向けて支援をしてほしい、話を聞いているいろいろアドバイスすることがあったらしてほしい」という依頼がありました。それで、お会いするようになりました。(J氏)
- ・ パニック障害から復帰された方がいましたが、その方は混んだ電車に乗れず、得意先へ行って仕事をすることは難しいわけです。朝早く行って、夜遅くになってから電車に乗るということになる。その辺の、病気に対する理解が、職場あるいは人事の方に本当にわかっていただいているのか心配ですと言ってきました。(J氏)
- ・ 男性で50代前半の方です。本社の事業部門にいる方です。この方は、営業をやっていた方です。半年ぐらい前に、仕事が非常に厳しくてダウンして、1カ月で職場に復帰したということですがけれども、現時点では、その営業の第一線から少し外れている方でした。(D社)

従来、キャリア・コンサルティングではメンタルヘルスの問題そのものは扱わず、キャリアの問題に特化するという議論もみられた。しかし、現在では、少なくともキャリア関連の相談に乗る部署を訪れたクライアントに対しては、ある程度の支援を提供し、必要に応じてメンタルヘルス関連の社内外の部署にリファー¹するのが一般的な対応になっている。その意味では、キャリアの相談に乗る担当者であっても、メンタルヘルスに問題を抱えるクライアントを扱う専門知識やスキルは必須となる。今回のインタビュー調査でも、他の健康保健管理のためのスタッフと連携しつつ、キャリア・コンサルティングを提供している事例は多い。職場で働いていてメンタルヘルスの問題を抱えるに至った以上、職場の問題を解決・解消するにあたっては、メンタルヘルスの問題を扱うための十分な知識が必要となる。たんに職場や労働の専門家であれば十分だとは言えない重要な論点が伏在していると言える。

- ・ この方、休職中からキャリア面談の希望があったという例です。(中略) 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)

¹ 「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。

社)

- ・ この事例のクライアントは、44歳で研究開発の仕事をしていました。この人が担当しているプロジェクトが、会社の方針で縮小することになった。数十人でやっていたのが、半分から3分の1の人数規模に減ってきたらしいです。(中略)この人は、後で分かったことなのですが、研修受講当時メンタルすれすれになっていたようです。(E社)
- ・ 30代前半男性。SEから営業に異動して半年です。パニック障害の人で出張できない。営業だから当然出張が多い。それで、次に行けと言われた時、いや怖くて行けないと初めて上司に訴えた。(C社)

(6) その他

その他、他章でも詳しく取りあげるが、企業内の各種のキャリア形成支援関連施策に伴って相談が必要となるクライアントの事例も寄せられた。また、より大がかりに、地方の事業所全体の活性化の任務を帯びてキャリア・コンサルティングの場を設定するといった事例も寄せられた。これら人事部の施策と密接に関連する形で、アウトプレースメント・サービスに関連する事例もある。これらについては、また別の章で詳しく論じることとする。

- ・ 公募人事制度というのがあるのですが、これに合格して職場が変わったけれどうまくいかなかったとか、不合格になった人をどうケアするかといった話がある。(中略)この事例のクライアントは40歳で、いつも書類審査で落ちてしまい、面接まで行けない。何度も何度も応募してきます。(E社)
- ・ この事例の方は、50歳の職場の責任者の方です。男性です。この方は、地方の事業所の責任者でした。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ということをしました。(J氏)
- ・ アウトプレースメントのカウンセリング事例もあります。技術職で取引先関係者から責められ、ずっと沈みっ放しの人がありました。回復がままならず、何年も不安定な状態では在籍してられないので、まさにアウトプレースになりました。(C社)

2. 企業内キャリア・コンサルティングの導入部分－「聴く」「質問する」

企業内キャリア・コンサルティングを行うにあたって、従来とはまた違った様々な役割を果たしているという現状がある。しかし、やはり、現在においても1対1で個別に相談に乗ることが当然ながら中心的な役割となる。ただし、企業内のキャリア・コンサルティングの組織体制や運営に関する議論と同様、個々の従業員（クライアント）への対応に関する議論も、ある程度、収斂してきている。

また、企業内で行うキャリア・コンサルティングは扱う事例や内容が多種多様である一方、クライアントそのものは企業に勤務する従業員であるという点では類似した面が多い。そのため、ある一定のキャリア・コンサルティングのプロセスというものが見られる。ここでは、そのプロセスのうち、まず「導入部分」を検討する。

- ・ 開設当初は、すごく具体的に、こうしようああしようと提示するのが相談室の役割かと思っていたんですけど、現実にはやっていると、いわゆる多様化している相談内容に一つ一つ寄り添えるわけでもないというように思いはじめました。そうなると、ある程度一般化した話にならざるを得ないのかなという気がするんです。(G社)

まず、キャリア・コンサルティングも、基本的には、他のより一般的なカウンセリングの一種であり、当然ながら導入部分ではクライアントの話を聴く。

- ・ 最初はやはり話を聞くことが多いと思いますが、後半からは、どちらかという話をすることも多くなってきます。こういう時、例えば1時間だとしたら30分ぐらいは、とにかく聞いていることが多いという感じです。(F社)
- ・ まずは心を整えることから入らなければいけないので、話を聴きました。「どんなことがきっかけだったんだろうか?」「新しい会社に来てどんなことがあったんだろうか?」「ちょっと振り返ってみようか」ということでお話ししてもらいました。(J氏)
- ・ 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方がいいと考えました。(D社)

その際、クライアントの話を聴くにあたっては、当然ながら守秘義務があることを伝える。

- ・ 「本当にここは何を話しても良いんだよ、私には守秘義務があるんだから何を話しても良いよ」と言いました。君が会社に是非これは伝えてほしいということは伝える。だけど、そうでなければ安心して話して下さい。そんなことで何でも話してくれるようになり、表情も変わってきました。(J氏)
- ・ 社内には、我々はみんなちゃんと専門的なトレーニングを受けてやっていますということを言っています。そうでないと信頼がなくなってしまうので、守秘義務の話と、ちゃんとトレーニングを受けているかどうかというのは大事なことだと思います。(D社)

こうした「聴く」こととその前提となる守秘義務は、導入部分で重視すべき大きな要素となっており、企業内キャリア・コンサルティングも入り口の段階では、より一般的なカウンセリングと同様の対応をすることが示される。

特に、よく聴くことが求められる理由は、相談室を訪れるクライアントは「怒り」「納得いかない気持ち」「葛藤」「悩み」など様々な思いをもっており、導入の部分で気持ちの整理、感情の整理が必要となるからである。この段階で、感情の整理をつけずに、すぐに問題解決を行うようなキャリア・コンサルティングは行うことができず、「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」いく。

- ・ ほんとうに納得いかないわけです。そこでもうぶちまけて出してもらおう。だから初めの2回、3回ぐらいはご自分の怒りや納得いかない気持ちをずっと聞いている形です。(A社)

- ・ 葛藤している状態で表出されているのは 100%の怒りだったりして、会社が悪い、社会が悪い、自分はこんなひどい目にあったということを伝えてきます。ただ、それは100ではなく、どこかでこのままではいけないのかもしれないとか、自分が変わらなければならないとっていて、その時に、タイミングにもよりますが、すぐに説得に入ると、例えば、そうは言うけどこういう面もありますねというと、「でもこうです」「でもこうです」と言ってきます。(H社)
- ・ 最初に申し上げたとおり、キャリアカウンセリングの前提となるのは心を整えることです。キャリアカウンセリングに来るということは、今、うまくいっていないとか、悩みがあるわけです。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)
- ・ 私たちが、ゆったりと傾聴して深く聴いて受容することはすごく重要だと思います。社員が論理的な方が多いものですから、話ながら、ご自分で整理しています。こんなことまでしゃべっちゃいましたね、と言いながらお話しされています。(B社)

こうして守秘義務を伝えつつ、話を「聴く」ことによってクライアントと信頼関係を作り、その後の話をしやすく「信頼そして安心の場」を作ることが重要な目的となる。

- ・ まずは信頼関係をつくるのが大切です。信頼そして安心の場が形成されて、この人には何を話してもいいんだと考えてもらう。それが、カウンセラーとして一番心がけることです。(J氏)
- ・ 本人の気持ちは、話を聞いて見極めていきます。何回か面談を重ねていくが、最初はラポールを形成するところから、本人が本音で話してくれるようになるというところまでで、やはり変わってくる部分はあります。(H社)
- ・ ですので、最初はラポールの形成が絶対必要になります。このクライアントとしばらく話をしていると「あなたには話しやすいです」と言い出しました。日ごろこういうことを相談できる人が少ないのかなと思いました。職場で孤立して、周りからはあいつは仕事をうまくできないし、迷惑かけられるみたいな感じで、あんまりなじめてないのではないかと。(E社)

その際、話を聴くにあたって、必ずしもクライアントが積極的に話す場合ばかりとは限らないため、キャリア・コンサルタントは適切に質問をし、相談のプロセスへと導く必要が生じる。

例えば、自発的に相談に訪れたクライアントに対しては、なぜ相談に来たのかという質問をしつつ聴く。その際、申込書に記入された相談内容を確認するところから始める。また、研修などと連動した必須面談の場合には、研修後の様子や現在の職場の状況・人間関係などを質問する。休職中の面談の場合には、なぜ休むに至ったかをたずねる。

- ・ 相談の際には、まずなぜこの相談に来たのかというところから入っていきます。(A社)
- ・ 最初にご自身で申込書を出していただくんですね。そこに相談したい内容ということも入っていますの

で、事前にそこを確認させていただきながら、当日、来てお話をしてもらいます。(A社)

- ・ 必須の面談のやり方ですが、最初は、職場のプロジェクトの仕事の内容や体制を伺います。職場の状況どうですか、人間関係どうですかという話を伺って、その後に私たちがまとめているのは、キャリア情報(CAN、MUST、WANT)とその形です。(B社)
- ・ 研修の最後にプランニングというか、キャリアビジョンみたいなものを書いてもらっているのですが、その後どんな感じですか、進捗はありますか、というところから入っていける。(E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)

質問しつつ話をしてもらい話を聴く過程で、クライアント自身が課題を整理して、自分で変化する姿勢を見せるのを待つ。これには、企業内キャリア・コンサルティングも基本的にはより一般的なカウンセリングと同様、相談者本人が自己解決することを支援することを重視するためである。

- ・ 視点が変わるチェンジトークというのが出てきます。説得しようとすると言い合いみたいになります。説得が通用する人もいますが。会社なんかどうでもいいんだよと言う方もいるが、話をしていると両方がよくなるのが一番いいという話が出てきます。なかなかそこを信じて支えられるかということがあります。(H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。面談を通して自分を見つけ直し、内省し、課題を発見し、行動につながるような支援です。数回の面談をおこなうことで、相談者に変化がおきてきます。(中略)最初は混乱している話でぐるぐる回っている状態です。面談が進むにつれて、課題の整理ができるようになります。(B社)

こうした話を聴き、質問をし、クライアント自身の変化を待つプロセスについて、以下のように詳しい説明もなされている。

- ・ クライアントには、聴いてどんどん質問します。君の仕事、あなたの仕事のことは知らないから、何でも話してね、私は聴くからと。本人は話すことで自分の課題、自分の今の状況を、より客観的に理解します。そして一杯質問します。「それをもうちょっと詳しく話すと?」「ごめんね、私は専門的なことはわからないけど、どんなふうにかかわっているの?」等と。クライアントも私にわかりやすく説明しながら、正に自分の課題に気づくということがあるわけです。これは大事にしています。(J氏)
- ・ 基本的に、コンサルティングというよりはカウンセリングなので、クライアントの方が話をしていく中で、そこにかかわっていく中で気づきを得ていただくということになります。私はキャリア開発の専門家、キャリアカウンセラーとしてかかわるので、キャリア開発の観点から、相談者の方が話したことについて「こういうことでもありますね」というようなフィードバックをしたり、確認をしたりします。あとは、カウンセラーとしてかかわる中で、私が感じたこと、「あなたの話を聞いてこんなふうに感じました」ということをフィードバックするというものがあります。また質問ということでもかかわっていきます。それに対して、私が感じたことをフ

ィードバックして、それに対してまた話してもらおうという形です。(A社)

したがって「聴く」段階だけでも、キャリア・コンサルタントにかなり技量が求められる。以下は、特に感情的な対応が求められる特に難度の高いアウトプレースメント的な個別相談をせざるを得ない場合についての発言であるが、「技量」「経験」「能力」がないと難しいことが指摘されている。

- ・ 技量がないと、どうしてもカウンセラーの中で自己一致²せずにやることになるとう無理が出てきます。本当にそうやって、素直に、この人はこういう気持ちだけでないと待てるカウンセラーとなるとなかなかいない。(H社)
- ・ 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。(H社)

3. 企業内キャリア・コンサルティングの整理部分－「整理する」「説明する」「リファーする」

上述のような導入段階を経て、キャリア・コンサルティングの下地を作った上で、より具体的な問題解決の部分に移っていく。

この展開部分では、導入段階で大まかに示された課題を、よりいっそう整理する過程も含まれる。例えば、状況を書き出したり、図で表したりするといったことも行う場合がある。

- ・ それで、その人に「ご自身でどんな課題があると思う？」「これから職場に戻ったら、自分でどんなことに心がけなければいけないのかな？」といったことを整理してみようと言いました。1つ1つ、これから心がけることを整理してもらおうことにしたんです。(J氏)
- ・ 本当に必要なことなのか、一番やらなくてはならないことは何なのか、部署の他の人たちが、同じようなツールを作っている可能性はないか、などの会話をしながら整理をしていきました。(B社)
- ・ 上司が悪い、上司が問題だと話してくる人には、人間関係の図を書いたり、そこで起きていることを客観視していくなかで、自分が片棒を担いでいる、その人を孤立させているのは自分も原因になっていると気づいてもらいます。(H社)
- ・ 現実と意思とがごちゃまぜになっている方は意外と多いので、現実はこちらだね、思いはこちらだね、会社の方針はこちらだね、上司は、君の役割として、こんなことを期待しているんじゃないのとか、状況の整理のお手伝いをしています。例えば、その状況を書きだしてくださいって、伝えます。やっぱり書き出すことで全体が見えてくる。全体が俯瞰できるようになると後は勝手に相談者が答えを見つけ始めます。(G

² (執筆者注) 来談者中心カウンセリングの主導者として有名なロジャースが提唱したカウンセラーの基本的態度の3条件「受容的態度」「共感的理解」「自己一致」の1つであり、カウンセリング関連の有資格者の間では広く共有されている概念である。その意味内容は様々な形で述べられるが、ここでは「心理的に安定しており、ありのままの自分を受容していること(木村, 2013)」といった意味あいであり、カウンセラー自身の中で(少なくともクライアントの問題と関わるような)深刻な問題や課題を抱えておらず、心理的に安定している状態を指して「自己一致」と述べている。

社)

例えば、課題状況をクライアントに書き出してもら場合も、クライアントが容易に書き出せる場合ばかりではないため、具体的には「あなたがうれしかったこと」を箇条書きで書き出させるなど、様々な工夫が必要となる。

- ・ 普通、自分のことを何か書けと言われてもなかなか書けないものです。……書き出せなくて躊躇している場合は、例えば「あなたがうれしかったことを箇条書きでも、何でもいいから書き出してみよう、そのときの光景を思い出して、全部書いてみてください」というと、「最初は恐るおそる書いていたのに、だんだん内容が具体的になってきて、非常に自分自身が納得できる状態になるようです。そのときにどんなことがあって、どんなことでお客が喜んで、自分も満足して、お互いにいいことになったとか…。自分が一番燃えたときの状況を書いてもらうというのは、その人にとって振り返りにもなるし、自己確認にもなるし…。書いたことで整理ができて、自己分析ができて、棚卸しができて。(G社)

その延長線上で、例えば、次回の相談時までには宿題の提出を求めることも行われる。

- ・ 彼の方からはなかなか出てこないの、ヒントを出すわけです。「仕事の進め方でどんな問題があったかな、仕事の進め方というのも1つの切り口だね」と。それから「コミュニケーションをどうとるのか」と。「仕事のスキルアップ、かなりのスピードで新しい情報がどんどん入ってくる仕事だね。そんなことについて、今、自分でどんな課題があるのか整理してみようよ」ということで、彼に宿題をやってきてもらいました。(J氏)
- ・ 彼には、今度どうしたいと思うか決めてきてねという宿題も出しながらやりました。(I氏)

クライアントの話をよく聴き取り、課題状況を十分に整理した後、まずは、関連する社内のような制度について説明するのは、多くのキャリア・コンサルタントが指摘する一般的な流れとなっている。

- ・ 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)
- ・ 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)
- ・ 私のほうでは、グループ外の出向はどのような仕組みでできるかということの説明するつもりで準備しておきました。結果的には、カウンセリング的なものではなくて、むしろ情報を提示するという方向にウエートを置いたし、ご本人もそれを望んでいました。(D社)

特に、キャリア・コンサルティングとの関連で重要なのは、自己啓発・研修の仕組み、自己申告制度や社内公募などの制度との関連であり、これらの事については客観的に説明を行う。

- ・ こういうケースでは、社内のいろいろな自己啓発の仕組みをよくご存じないケースがあるので、そういったものをこういうふうに使えますよということでアドバイスすることもあります。例えば、社内には外部の研修に手を挙げて行けるようなものとか、通信教育に申し込む。それを会社は、修了すれば8割方補助するという仕組みがあるので、それを使うこととか、そんなことをアドバイスしたことがありました。(D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いろ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)

また、転職や離職を考えている従業員に対しては、企業内もしくは企業グループ内で自分が思い描いている仕事や働き方ができないか、情報提供を行うこともある。さらに、その流れで、より広く、会社というものがどういうものか、組織とはどういうものかについて説明を行う場合もある。

- ・ 「辞める」という選択肢はあなたが考えた選択肢なんだから、それはそれでいいんだけど、それは最終的な選択で、自分がやりたい、あるいはやらせてほしいと思っていること実現できるかどうかを、まずはこの企業グループ内で考えてみてはどうか——当社はいろんなことをやっている会社なので——本当に自分の希望を実現出来る部署がグループ内にないのか、調査してみよう。で、もしあるということになれば、どんな制度が使えるのか。戦略は？そのあたりのプロセスをもう一度考えてみよう。(G社)
- ・ そこで、まずは、その職場の中でやれることを考えていこう、ということを行いました。それから、経理とか購買とか、そういう管理スタッフの人たちの話は聞いたことあるのかと聞いたら、いや、あまりないとのことでした。だったら、我々がそういう人を紹介しましょうということになりました。(E社)
- ・ そこで、ビジネスを遂行する上ではプロジェクト制の特性や、人員構成の考え方や、上司や幹部職の立場も話しました。あなたが見ている部分だけではなく、別な視点から考えることも伝えました。(B社)

整理し、説明した上で、必要があれば、然るべき部署にリファァ（紹介）を行う。その際、キャリアの問題というより、むしろプライベートな問題である場合には、社内の然るべき部署、行政機関、病院など他の窓口を紹介する。

- ・ あなたが思い描いているキャリアの方向を実現するためには、バックボーンである金銭面の生活資金設計を考えようねと。そこが確立されてないのであれば、ライフプラン相談室に相談して、年金などの基本の生活資金設計をした上で、キャリア相談室に戻ってきて、じゃこれがやりたい、あれがやりたいって話を聞きますよということで、リファァしてるケースが多いです。(G社)
- ・ プライベートな問題については、基本的にはお聴きだけではなく、情報を提供することもあります。例えば介護のことで悩んでらっしゃるとか、お子さんが障害をお持ちとか、ご家族が鬱病とか、それを誰に聞いていいかわからないということであれば、病院を調べてお伝えしたり、行政の窓口を紹介したりすることも

あります。(B社)

- ・ 最初の相談は課長からでした。とにかくパニックになるということだったので専門病院を紹介したら、広場恐怖症と診断されました。最初は薬を飲むのも抵抗があったけれど、キャリアを考えると、なんとしてもパニック症状を克服したいということだったので、服薬で治療することを本人が受け入れました。(C社)

なお、この段階で「休むこと」を勧める場合があるなど、病院や専門的な支援機関にリファーするためにも、キャリア・コンサルタントに一定のメンタルヘルスの問題を見立てることができる知識・スキルは必要となる。

- ・ 最初は、とにかく休むことを勧めました。今、何も考えないで休みましょうということから入りました。そんなに頑張らなくても、上手に手を抜くことも大事ですよ。少し落ちついてきてから、なぜ休んだかというのを考えましょうかと進めました。(B社)
- ・ 加えて、これは子供のころから有ったのかもしれませんが、いわゆる自己効力感が低く、自信がない。あまり成功体験を積んでいないので、自分に対する評価の低さを感じる方でした。ですから、まずは心を整えるということをやっていました。(J氏)

4. 企業内キャリア・コンサルティングの展開部分①-「確認する」「掘り下げる」

企業内キャリア・コンサルティングにおいて、クライアントの問題状況を十分整理し終え、然るべき説明をし、リファーすべきはリファーした後、いよいよ本格的な介入支援が必要であると見立てた時、多くのプロフェッショナルなキャリア・コンサルタントは、本人の意志確認を行う。以下の事例では、転職や留学などの場合が示されているが、その他の場合も同様であり、大きな転進を行うにあたって、まず本人がどう考えているのかを確認する。

- ・ 転職したいという方に対しては、どれくらい本気かというのを確認します。たんにすごく好きだというのはなく、どれだけ準備しているのか、どれだけ活動しているかという行動面を確認します。(I氏)
- ・ 自分の意思がどれだけ明確なのか。明確ではない場合はどういうことで不安なのかについて、自分の気持ちを確認をするという形でやっています。(A社)
- ・ 留学の彼についても、なぜ留学したいのか、そこを最初に聞いておかないと、そこが曖昧だったら、また全然違うアドバイスになるかもしれません。例えば、話を聞いて、だめだとなると違ってくる。だめだというのはどこで判断するかですが、将来をどう考えてるかだと思います。(F社)

具体的には、単に憧れや逃げで転職を希望しているのか否かを見極めることが多い。

- ・ 辞めたいという人がいた場合、最初の段階で、単に憧れレベルなのか、単に逃げで転職をしたいと言っているのかどうかを見極めて、その場合には、もう少し現状を見るようにという方向に話を向けます。逃げか否かは、話を聞いて仕事が苦しいとか辛いなどと言ってきた場合、最初に、転職をしたいという手段

を先に言ってくるが、それが何故かを尋ねると今の仕事が嫌でといった話になります。逃げとして次の目標を考えているとなると、次に転職してもうまくいかなんじゃないかという予想がたつので、そういうところを見えています。やはり理由をたずねていけば、だいたい出てきます。(I氏)

その後、本人の意志確認をさらに掘り下げる形で、クライアント本人がもつスキルや興味の評価を行う場合がある。具体的には、クライアントはどんな仕事ができるのか、どんな能力があるのか、何を求められているのかを確認する。何がやりたいのか、何が好きなのか等を確認する。

- ・ カウンセリングを受けて、あなたはどんな仕事ができるんですか、好きなんですかと話していく中で、かなりこんな仕事もできる、あんな仕事もできるということがあがってきました。実際にあげてみると、今やっている仕事だけでなく、それ以外にも20から30ぐらいの仕事がありました。(H社)
- ・ 一通りの話を伺ったあとに、キャリア情報(CAN、MUST、WANT)を整理してもらいます。CANは、自分でできること、得意分野、MUSTは、組織から求められていることや自分の課題、WANTは、今後やりたいことや方向性です。その内容について、課長、部長、本部長への情報の開示について伺います。(B社)
- ・ でも、自分が目指す方向での成長がなかなかできないということだったので、では、どんなことをやりたいのかを聞いていくと、やはり経営的な力を身につけたいということでした。(E社)
- ・ またこれからのキャリアを考えるということになると、やはり自分の技術力と、人とどうかかわっていくのかということが、大事なテーマとなります。技術については、「どう？今のことをぐっと深めたいのかな、あるいはもっと広げたいのかな？」いろいろなことに対応ができるというような、そういう人になりたいのか、これは彼に聞けみたい、深く掘り下げていきたいのか、どっち？」など、そんな話になってくるわけです。(J氏)

こうしたスキルや興味等の確認は、実際にどのようなスキルがあり、どのような興味があるのかを明らかにすることもさることながら、本人に一定の心理的なサポートを提供するために行われる。例えば、自分が「できていることや保有スキル」「やれること」をキャリア・コンサルタントに承認されることによって、自信、勇気、目の前が開ける感覚を獲得する。

- ・ 3回目ごろにあまりにも自信がないので、今までの自分の仕事の棚卸をしてもらい、そこからできていることや保有スキルの洗い出しをしました。15年以上の経験があるので、技術スキルもあるし情報分析やまとめる能力も高く、誠実な人柄なので、信頼されていると思いました。自信を取り戻していただくように、今までの出来事やその時の気持ちを汲み取り受容し、応答をしました。(B社)
- ・ カウンセラーからこんなにできるじゃないですかと承認の言葉もあったので、自分はやれることがたくさんあるんだと目の前がぱっと開けました。自分は、開発っぽい仕事は全然できないんじゃないかと思っていたが、ひょっとしたら、それ以外の方向の仕事ができるかもしれない。(H社)
- ・ カウンセラーによって承認されることで、自分のこととして動き出す勇気が出てきます。自分の中に壁が

あったということを認めるのは辛いことだが、カウンセラーに十分に認められることで、はじめて自分の方にも勇気が出てきます。客観視につながってきます。(H社)

その延長線上で、働く意義や価値観などを掘り下げていくことが、現在、企業内で行われているキャリア・コンサルティングでは最も深い相談となる。

- ・ それ以降、彼に考えてもらったのが1つは働く意義です。何のために働くのかと。確かに誰でも、経済的な基盤をつくる、家族を支えるなんていうことはある。やはりお金がなければならない。それはほぼ誰でも共通のもので。だけど、「その上に載せるものは何だろうか、考えてみよう、仕事をしながら何を実現したい?」と言ったら、彼から最初に出てきた言葉は「楽しく働きたい、自分が働いて楽しいという感じを味わいたい」ということでした。(J氏)
- ・ 自分の内面の部分ということですがけれども、そもそも何のために働いているのかとか、自分にとっての仕事の意味とか、価値とか、どうありたいのかなど、そのあたりから話をしていきます。(A社)
- ・ 基本的には普通にお話するなかで、どういった価値や意味を重視しているかということをお話していきます。(I氏)

この働く意義や価値観の確認も、端的には「自信」「自己肯定感」「喜び」といったものに結びつく。キャリア・コンサルタントとともに「意味づけ」を行い、「新たな視点への気づき」「考えるきっかけ」を得ることが目標となる。

- ・ その中で、今の仕事の意味づけを自分にとっての仕事の意味や価値と照らし合わせた時にどうなのかということの確認をしたりします。例えば体調を壊して少し自信をなくしたりとか、うまくプロジェクトが回せなくて自信をなくしている場合には、自己肯定感が下がっている場合もあります。なので、その回復にかかわっていきます。今回のこうした体験が自分のキャリアを歩む上でどんな意義があるのか。例えばマネジャーとしてこれからやっていく上でも、順風満帆ではない失敗とかそういう経験はものすごく有意義ですよ。そういったところを一緒にかかわって意味づけをしていきます。ですから新たな視点への気づきということで、考えるきっかけにもなっているわけです。そういったところをキャリアの考え方を踏まえて一緒に考えていきます。(A社)
- ・ 本当に自分の価値観に出会った人たちは、女性であれば涙するし、男性であれば喜ぶというか、これだ！これですね！といった状況になります。それは単なる一時の感情だろうと言われてしまえば、そういう面は否めないが、しかし、仕事を通じて自分が外してはいけないものというのがはっきり分かるので、基準が見えるようになります。自分の仕事をそこの関係でどうしていくのかを考えます。(I氏)

なお、本人の価値観や働きがい聞くにあたって、仕事で「充実していたこと」「時間を忘れるぐらいやってきたもの」「いちばん夢中でやった仕事」「辛くても頑張った仕事」などの切り口でたずねることが多い。

- ・ ただ、自分にとっての仕事の意味や価値といきなり言われてもわからないと思うので、今まで仕事をして

きて充実していたこととか、時間を忘れるぐらい何かやってきたものとか、何を大事にしてきたかとか、そういう事柄から入ります。(A社)

- ・何がいちばん夢中でやった仕事ですか、辛くても頑張った仕事って何ですか、といった切り口で入っていくと、なぜそこまでして頑張ったのかとか、なぜ熱中したのかという理由を少し答えてくれます。(I氏)
- ・その時には、自己の職歴を整理してもらい、自分が困難なことを乗り越えてきた体験を呼び起こしてもらうようにしています。過去を振り返ることから、スキルやノウハウだけではなく、自分の職業に対する意識やモチベーションの源泉を知ることができます。(B社)

また、こうした介入支援の派生するものとして、本人の将来展望をはっきりさせることもある。

- ・今のことにこだわる人は、比較的、あまり先を考えてない人が多いんです。今しか見えてない。そういうときには、もうちょっと先の、5年後、10年後をどうしていきたいのかを見るタイミングを面談の中で設ける。そうすると、将来が曖昧なわけです。そこを、もう少しクリアにするということと一緒に考えます。(F社)
- ・私が具体的にやったこととしては、これからこの期待にどう応えていくのか、そのためにどんなことに心がけたらいいのか、併せて自身の将来像を考えてもらうことです。そのために切り口・ヒントを提示しました。(J氏)

ちなみに、ある種のツールやワークを用いている場合もある。

- ・まずキャリアの考え方とかハンドブックとかを常に手元に持っていますから、それを出しながら説明したりとか、そのことに対してどう考えるかという形でやっていく感じですね。(A社)
- ・もう少し価値観を見るということをテーマとしました。ツールとして、バリューカード、価値観が書かれてあるカードを使って、カードソート技法³を行いました。カードを何枚か選んでもらい、そのカードがなぜ魅力的だと思ったのか、それに関連する経験は何なのかを話してもらいました。(I氏)
- ・「充実曲線」⁴という過去の振り返りの中で、過去に上司が変わった際に、結構、自分は影響されやすいといったことに気づいた。(E社)
- ・例えば、今までを逆に振り返って、これまでのキャリアの振り返りでライフ・ライン・チャートを描いたり、あるいは価値観を探るワークをしたりしながら、もう一度自己理解を深めてもらうということをやったりしま

³ (執筆者注) カードソート技法とは、近年、盛んであるキャリアガイダンス手法の1つであり、トランプ状のカードを何らかの基準で山に分けたり、並べたり、選んだりすることで、自己理解や職業理解を促すことを目的とする。伝統的に価値観などを明らかにするために用いられることが多い技法であるが、最近では、当機構においてもVRTカード、OHBYカードのように、よりキャリアガイダンス的な効果を狙ったカードが発刊されるなど、キャリア支援の領域で注目されている技法である。

⁴ (執筆者注) インタビュー調査時に確認をしなかったが、ここで言う「充実曲線」また次の事例にある「ライフ・ライン・チャート」は、いずれも横軸に時間軸(通常は年齢)、縦軸にプラス・マイナスの評定軸をとった用紙に、自分のこれまでのキャリアや人生の充実した程度等を曲線や直線で描いてもらういわゆる「ライフライン法」と総称される質的なアセスメント技法を示している。自分の人生やキャリアを視覚的にグラフ状に描くなかでクライアント本人に新たな気づきを促したり、カウンセラーにとってクライアント情報の収集に役立てたり、その結果、カウンセラー・クライアント間の対話を促進したりなど、様々な狙いをもって行われる。

す。(F社)

個人のキャリア開発を念頭においたキャリア・コンサルティングでは、各種の心理的な技法を用いる場合がある。例えば、「アサーション・トレーニング」(自己表現訓練)、「ロールプレイ」など各種の技法に関する発言があった⁵。

- ・ この相談の時には、相談者は、質問できるようになりたいということでしたので、アサーション・トレーニングを使い、実際にどのような話し方をするかロールプレイをしたりしました。自分の考えを整理して、行動できることからやっていくことで相談者自身が納得しています。(B社)
- ・ こうあらねばならないということが強い方とかがいらっちゃって、そういう方には、考え方を少し緩めさせるというような関わり方をしています。相談者の方の特性に応じて、私は、ブリーフセラピーや、認知行動療法などを使って支援しています。(B社)

その他、ここでは「ブリーフセラピー」「認知行動療法」などの各種の技法について、様々な心理学用語を用いて語られている。企業内キャリア・コンサルティングを行うにあたって、一般に考えられている以上に、いわゆる心理療法的な介入技法、カウンセリング心理学的な支援技法は用いられることが多く、この点、仮にメンタルヘルスや心理的な問題は取り扱わずキャリアの問題に特化するといった考え方をした場合であっても、必要最小限のスキル・知識は求められると考えなければならない。

5. 企業内キャリア・コンサルティングの展開部分②-「働きかける」

個人のキャリア開発という観点からみた場合でも、上司や人事への働きかけが1つの焦点となることが多い。

まず、企業内キャリア・コンサルティングにおいては、上司への働きかけ、もしくは人事部門への働きかけを自ら行ったか否かの確認が、相談における1つの大きな鍵となることがある。そのため、多くのキャリア・コンサルタントが上司や人事への働きかけを行ったか否かを確認する。

- ・ 上司に言ったことはあるかと言ったら、まだないと。だったら上司を経由して人事部に働きかけてはどう

⁵ この発言箇所では心理学用語が多用されているが、それぞれの意味や発言趣旨について以下に簡単に説明する。まず「アサーション・トレーニング」は自己表現訓練とも訳され、自分の意見や考えを率直にその場の状況にあった方法で適切に述べるための訓練である。「ロールプレイ」は実際に何らかの役割をやることであり、ここでは実際にクライアントがうまく質問できるようになるための練習をしてみるくらいの意味であるが、時に上司と部下の役割を交換して演じてみて互いの認識・感情・思考などを体験するといった技法を指す場合もある。「ブリーフセラピー」は短時間療法と訳されるものであり、クライアントの問題解決にあたって長時間・長期間をかけずに1回、数回から多くとも10回前後までで介入を終結することを特徴とする。ただし、ここでは積極的な問題解決にあたらうとするブリーフセラピーでは指示的・教示的・示唆的に支援をすることが多いことから、相談者の特性に応じて少し積極的にアドバイスをしたり、指摘をしたりするくらいの意味で発言がなされている。「認知行動療法」も傾聴などを基本とする来談者中心療法に対して、より積極的に認知(ものの考え方)や行動に働きかけを行う療法であり、ここでは相談者の特性に応じて少し積極的に働きかけを行うくらいの意味で用語が用いられている。

かと言った。(F社)

- ・ だからそういう気持ちを持つてらんだつたら、整理した上でちゃんと上司に話しましょうよと。で、もし課長がだめだつたら部長、部長がだめだつたら本部長に話をしましょうよと。上司も千差万別で、責任領域が全然違うわけだから…上に行けば行くほど幅広く見られるんだから、そこであなたが使えると思つたら、それなりの異動もあるだろうと言うと、何かちょっと勇気づけられるみたいで顔色が明るくなりますよ…。

(G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)
- ・ 上司とは半年に2回のキャリア面談があるので、そこで、上司にもっと中心的な仕事をしたいという意思表示をしていく必要がありますねということを示唆しました。(I氏)
- ・ 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えます。例えば上司に言うとか、誰に働きかけるとか、そういう相談を実際に本人と行う。(F社)

上司への働きかけをクライアント自らが行ったか否かを確認し、行っていない場合、自分で働きかけを行えるか否かを確認する。そして、その結果、何からかの形でキャリア・コンサルタント自らが乗り出し、上司に働きかけを行った方が良いと判断された時、クライアントの許可を得て、直接、上司や人事部との調整を行うべく、上司に直接話をしたり、人事部に働きかけたりする。

- ・ 組織介入という言い方をしたりしますが、その他に「どう？ 自分で言える？」という確認もしたりするわけです。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しょうということもあるわけです。(J氏)
- ・ 私たちは、面談をとおしても、職場の上司とも連携を取ってやることもあります。一緒に解決していくことはとても大きいと思います。(B社)
- ・ 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)
- ・ 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)

例えば、具体的に、上司への働きかけは以下のような状況で行われる。いずれも本人が何らかの理由で上司との話し合いを避けていたり、苦手だと思っている場合に、キャリア・コ

ンサルタントが言わば代弁者として介入支援を行っている。

- ・そこで本人の了承を得て、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)
- ・新人は自分のことを、ほったらかしみたいに思っていたのかもしれないですね」とお伝えし、新人と本音で会話をしていたくようにお願いしました。その後、課長、部長と新人が話し合いが行われました。話し合いをすることで、新人は、上司から自分が期待されていることもわかり、“自分のことを見てくれたんだ”ということがわかったようです。(B社)
- ・その日のうちに、本人と上司が話し合うことになっていたようだったので、3人で会うことにしました。最初は本人と上司の2人だけで会うということにしていたが、それぞれ見方が違うので3人で会うのが良いのではないかと考えました。上司は元気の良いタイプなのでどんどん言う。上司の言い分で圧倒する面はありました。少し誤解があるようだったので、クライアントがさぼっているというのは誤解のようだという事は伝えました。本人も頑張っていきたいと言ったが、上司はそうは見えないと言い切りました。そこで、本人にきちんと自分の気持ちを伝えるように促しました。本人ははっきりとは言えず、上司に圧倒されて、自信なげであったので、さっきはこう言っていましたよと本人の気持ちを代わりに伝えました。(I氏)

なお、こうしたクライアントの上司に対する働きかけの過程で、上司そのものにも何らかの支援が必要であることが明らかになる場合が多い。部下に問題が生じている場合、上司にも問題が生じていることが多く、そのため、上司を支援するという考え方が出てくる。

- ・メンバーに悩みがあったときは、その上司にも課題があるときだと思えます。その上司を一方向的に指弾するということではなく、上司も悩んでる部分がある。だからこそメンバーに対して強く当たったりとか、メンバーとのコミュニケーションがとれてなかったりする。その上司をどう支援するかというのを考えているわけです。(F社)
- ・併せて時には部下の思いを聞いたりとか、あるいはみんなでそういうことについて話し合う場づくりだとかということについてはまだ足りないようだったので、そんなこともやられたらいいかがですかというヒントを出しました。それを受けとめて、じゃあ、実行しようということが出来る人でしたね。(J氏)

そして、このクライアントの上司に対する支援の延長線上に、職場全体への介入支援という重要な働きが位置することとなる。キャリア・コンサルティングの究極的な働きの1つのものであるとして、この職場全体にアプローチしていくことがあり、現在、組織開発という名称で注目を集めている（詳しくは別章第5章で取り上げる）。

- ・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。相談者に対して、「そこまで、具合が悪いのであれば、上司にも相談しましょう。健康管理室とか、みんなでサポートしていきたいんですけどどうですか」と話をもっていきます。早期発見、解決につなげるようにしています。(B社)

- ・ 短時間のミーティングを彼女が勤務する時間帯で行うようにしました。そうして、チームで行っている出来事、仕事をシェアしながら、分担して、リカバーできるような体制を所属長が作りました。これは、カウンセリングの中で出てきたアイデアだったが、彼女としてもそのような機会だったので、自分の仕事を自分だけで収めるのではなくて、どんどん情報発信をするように働きかけをしたりとか、場合によっては忙しい時に SOS を出すようなこともするようになりました。こういう行動もカウンセリングを通して、変わっていききました。(H社)

以下の事例は、他でも取り上げているが、個人のキャリア開発支援にとっても重要であるので、ここでも改めて再掲する。ここでは、組織介入のポイントとして「中立的な立場で関わること」「組織の構成図を頭に入れて介入すること」「上司や幹部職に関わる際にコンプリメント（賞賛）を入れること」が指摘されている。これらは基本的には上司や幹部に対する配慮から行っているものであり、いずれもより一般的なカウンセリングにおける基本スキルと同様のスキルとなる。こうして上司や幹部に丁寧な介入をすることが問題解決につながりやすく、ひいては当のクライアントの問題解決に結びつき易いことが指摘されている。組織介入・組織開発といった場合、あまり、心理面・感情面での配慮が強調されることが少ないが、ここでも問題解決の鍵が基本的なカウンセリング・スキルにあることは特筆しておきたい。

- ・ 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つ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)
- ・ 第一に、中立的な立場で行うことは言うまでもなく、双方の意見をよく聞いて正しい状況を把握することを心掛けています。社員と課長との人間関係が上手くいっていないのであれば、社員からの話だけではなく、課長からの話も正しく聴き、公平性を保つことだと思っています。(B社)
- ・ 社員は課長に対して不信感をもっていたとしても、本人の了承を得たうえで、私たちは、まず課長と面談して解決できるようにもっていきます。そこを、課長を飛ばして部長にいきなり話したりはしません。これは、課長の立場になれば、分かることで、どうして自分の部下の問題を自分には知らせてくれないのか・・・知らせてくれれば、自分で解決するよ・・・ということになります。課長側からしてみれば、いきなり部長に話されれば、告げ口された、部長から注意を受けて気分が悪い、課長の立場がない、とってしまうと思います。(B社)
- ・ どんな方にもコンプリメントを入れることを心掛けています。コンプリメントは、賞賛だけではなく、褒め、ねぎらうことが含まれています。誰も一生懸命仕事をして頑張っています。認められたいという承認欲求があると思います。先ほどの例でいうと、上司も忙しい中で、いろいろな部下がいる、あるいはお客様のトラブルもあり対応をしている、など複数案件を抱えているので、当然、均等にはいっていない状況です。私たちは、まずその実情はしっかり掴んでおき、上司やマネージャとしての考えや行動もしっかり聞

いておくようにしています。状況が把握できると、役割の大変さや抱えている課題の重さも理解できるので、尊重することができます。その時にねぎらいの言葉をかけるということです。「この忙しい時に、お時間いただきありがとうございます。現状も伺えて、部下指導でご苦労されていることも分かりました。いつも丁寧に指導していただいてありがとうございます」などの言葉からはいります。(B社)

なお、ここで取り上げた事例は「第5章 企業内キャリア・コンサルティングと組織開発」でも「個を超えた支援」としても触れている。ここでいう個人のキャリア開発の延長線上に個を超えた支援があり、それが最終的に組織開発へとつながっていくプロセスを中心に論じているので、是非ご参照いただきたい。

6. その他の関連事項について－企業内キャリア・コンサルタントの哲学

企業内キャリア・コンサルティングと個人のキャリア開発について整理するにあたって、最後に、その他の関連事項についてとりまとめる。ここでは、インタビューを受けたキャリア・コンサルタントが触れた企業内キャリア・コンサルタントの哲学・思想のようなものについてとりまとめる。

今回のインタビューのなかで、何名かのキャリア・コンサルタントは、自らがどのような考え方、思想、哲学にもとづいてクライアントの支援にあたっているかを述べた。例えば、以下のような話をしていただいた。

- ・ 前提となるのは、キャリアとは、自分らしく生きること、働くことだということです。言い換えれば、それが馬車の両輪(生きる・働く)のようになっているということです。キャリアとは働くことだけではないんですね。自分らしく生きること大切だということです。(J氏)
- ・ 最初にどういう人間観を持ってこの仕事をしているかということと、どんなことをやって行きたいと思っているかを述べたいと思います。ジョブとワーク(ジョブは報酬と直結する仕事。ワークはジョブを含むキャリア全体の中にある様々な人生上の仕事)の違いを、サラリーマンとビジネスマンの違いに置き換えて考えてみると、組織に適応しているようでも没個性といったら言い過ぎですけど、組織依存型の人をサラリーマン＝ジョブだけのキャリア人と観ています。一方、ビジネスマンのイメージはキャリア自律している人。グローバル世界と伍して行く中、キャリア開発について主体的に取り組むことが出来ている人です。(C社)
- ・ ベースとして考えは「キャリア自律の浸透」です。ただ、キャリアとかキャリア自律という言葉は人それぞれ少し違ったニュアンスで受け止められるかもしれないので、ここはやはり定義する必要があるということで、この部署をつくる段階で、当社だけのキャリアとかキャリア自律というものを定義しました。それが、「キャリアとは『仕事人生』。仕事を通じての継続的な自己成長プロセスそのもので、過去・現在・未来へ続くもの」ということでした。これを当社のキャリアの定義にしました。仕事人生に対してみずから責任を持って前向きに主体的に努力し続けること、これがキャリア自律である。この2つの言葉を社内で定着させるのが我々の仕事だと考えてきました。それを着々というか脈々と位置づけてきたということです。(F

社)

- ・ 自分のキャリアは自分で考えて自分で決めて、自分で引き受けるというところをベース、前提としてキャリア施策をやっています。ここの相談もその支援なので、その人が起点なんですね。ですから上司に話していくというところもその人が決めてやっていく。相談の中で、実際の現実の問題が解決しなくてもそれにどう向き合うか、どう折り合いをつけていくか。今は自分はこれでいいんだということを自分で納得できれば、行動につながらなくてもそれはそれでいいということでもあつたりします。そんな観点でやっています。(A社)

上述のとおり、プロフェッショナルなキャリア・コンサルタントは、相談に乗るにあたって一定の哲学を持っていることがある。例えば、それは「キャリアとは、自分らしく生きること、働くことだということです」「組織依存型の人をサラリーマン＝ジョブだけのキャリア人と観ています。一方、ビジネスマンのイメージはキャリア自律している人」「キャリアとは「仕事人生」。仕事を通じての継続的な自己成長プロセスそのもので、過去・現在・未来へ続くもの」「自分のキャリアは自分で考えて自分で決めて、自分で引き受けるというところをベース、前提としてキャリア施策をやっています」のように、おおむねキャリア観であることが多い。

そして、こうしたキャリア観を明確にもった上で、企業内でキャリア形成を考える際の具体的な視点や、自らが提供するキャリア・コンサルティング、キャリア相談とはどのようなものかといったことに対する方向性が定められる。

- ・ キャリア形成を支える3つのアプローチの視点として、(1)「社員による自律的なキャリア開発」、(2)「幹部職からの積極的なキャリア開発支援」、(3)「組織的な人材育成」が必要と考え、以下のような取組みをしています。(B社)
- ・ ですから、キャリアカウンセリングとは、本人の生き方、あるいは働き方を考えてもらうことと理解しています。その前提となるものとして、心の健康をどう支えるのが大事だろうと思っています。(J氏)
- ・ 今、高度経済成長時代の残像であるサラリーマンという自意識からビジネスマンというジョブとワークの概念をしっかり持ち合わせた、キャリア自律した人材育成が時代の要請だと思っています。この人間観がキャリアカウンセリングを進めていく上で、私の基盤になっています。(C社)
- ・ キャリア相談で目指すことは相談者本人の納得感だろうと思うんです。相談者本人がどのように将来を思い描くのか、どういう価値観を持っていらっしゃるのか、人それぞれの取り巻く環境とか、各々千差万別なので一旦立ちどまって、自分で主体的に考えてもらい納得した上で将来プランを考えていただくしかないと思っています。(G社)

ここで、必ずしも全てのキャリア・コンサルタントが発言した訳ではない企業内キャリア・コンサルタントの哲学・思想に着目する理由は、こうした哲学・思想が、より高度に専門的なキャリア・コンサルタントにあつては重要な要素となってくる場合があるからである。

キャリア・コンサルティングという活動が、企業内に定着するためには、その企業組織内に「キャリア」ということに対する一定の方針なり共通見解が必要となる。また、企業そのものに「キャリア」に対する一定の方針がない場合でも、少なくとも、キャリア・コンサルタント自身には、明確な「キャリア観」が求められる。これは、どうなることをキャリア・コンサルティングは目指すのかという方向性を明らかにするためであると解釈される。例えば、企業内に多くある各種の相談室の中で、メンタルヘルスの相談に乗る部門であれば抑うつ症状の改善や疲労感の回復など、支援の目標を定めやすい。またハラスメント・コンプライアンス系統の相談室であってもゴールはある程度明確に意識することが可能である。それに対してキャリア・コンサルティングはゴールが十分に明確ではない。結果的に、高度に専門性の高いプロフェッショナルなキャリア・コンサルタントであればあるほど、そのゴールを明確に定義すべく、はっきりとしたキャリアに関する哲学・思想を持つこととなる。

したがって、キャリア観と明確に関連する社会観といったものも明確に語られる場合がある。

- ・ コンピュータの発明とその活用の発展により実現した高度情報化社会は、人と人とのフェースツーフェースのコミュニケーションが少なくなってきた社会と語り表せるのではと思っています。携帯端末(スマホ)に象徴されるようなコミュニケーションスタイルは、人としての課題を内包していると考えています。若い世代に限らず、むしろ成熟世代の大人にまで広まって、公共マナーのない勝手気ままな人が増えてるように感じます。産業構造の変化という視点で情報化社会が進化した30年を見ると、俗に言うホワイトカラーとか事務系の仕事の職業人が増えていると思います。その多くは、スーツスタイルで組織(企業)に帰属し、職種・職務に関わらず、誰もがコンピュータを操作する「サラリーマン」になっているようです。自ら考え行動することが少ない印象を受けます。以前と比較してみると、工場で働く、職人として働く、地域の個人商店で働くというような働き方の人たちが少なくなっています。個の担当職務が独立していた時代から、複雑なシステムの一担当として、常に連携を意識させられる立場に多くの人たちが移行してきた経緯を見る思いです。(C社)
- ・ 氷山の例えなんですけれども、昔は、風があっても、その風が読めていた。ゆっくり風が吹いてたからだと思うが、大体、風がこっちから吹いているから、この氷山は1年後この辺にいくので、みんな準備しようといった感じで引っ張れた。けれども、その風が環境変化で読みにくくなってきている。そんな時代だからこそ、外的キャリア重視だと振り回されてしまう。こんな時代だからこそ、内的キャリアをしっかりと押さえておく必要がある。なぜならば、内的キャリアというのは100%自分でコントロールできるからです。外的キャリアというのは自分で100%はコントロールできない。こんな発想でこの内的キャリア重視の活動をしているというのが、じわっと浸透してきた。(F社)

一方、キャリア・コンサルタントが何らかの明確な哲学や思想をもってキャリアの支援に臨んだ際には、具体的に何か特別な対応・行動をとった訳ではない(とキャリア・コンサルタント自身には感じられている)場合でも、クライアントの側で自然に感化され、影響を受

け、良い効果がみられたような事例もあったことが指摘されている。

- ・ 僕らが何かすごく意図して積極的にやったのではないけれども、そういう流れになったということです。本人の内的キャリアみたいなものや物の見方が変わった。吸収力も何倍にもなっています。そういうケースです。(E社)
- ・ 当時倒れそうだったのだけれども、自分の認識の「輪っか」みたいなものが広がって、思うに任せんこともあるということが受け入れられたということじゃないでしょうか。これも特別に何をやったわけでもないんです。(E社)

翻って考えれば、もともとキャリア・コンサルティングという活動自体が、働くということを軸にした「キャリア」に関する支援を提供するものであり、「キャリア」という概念がある程度抽象的な概念である以上、その相談に乗る活動も、極めて抽象的な活動であるということも指摘できるであろう。具体的に何かをしたのではないということが特に語られる場合があるのもその裏返しであると解釈されるのであり、「キャリア」という目に見えない抽象的な物事に対する介入支援である以上、キャリア・コンサルタント自身の自覚として「すごく意図して積極的にやったのではない」「これも特別に何をやったわけでもないんです」といった感じられ方がすることがあるのだと思われる。こうした意図的な介入支援を離れたところで自然に感化され良い影響が出るといった取り組みも、より高度で専門的なキャリア・コンサルティングのひとつの特徴であり、それ故、時にキャリア・コンサルタント自身が抱く哲学や思想といったものが重要になるものと捉えられよう。

7. まとめ

本章では、企業内キャリア・コンサルティングと個人のキャリア開発との関わりを検討した。具体的には、企業内キャリア・コンサルタントに対するインタビューをもとに、(1) 企業内キャリア・コンサルタントの相談内容、(2) 企業内キャリア・コンサルティングの導入部分、(3) 企業内キャリア・コンサルティングの整理部分、(4) 企業内キャリア・コンサルティングの展開部分、(5) 企業内キャリア・コンサルタントの哲学について検討した。

まず、企業内キャリア・コンサルティングの相談内容は、①異動や昇進に伴う仕事内容の変化、②モチベーションの低下、③キャリアアップ、④時短勤務・有期契約で働く女性の問題、⑤メンタルヘルスと関連するキャリア問題、⑥その他に分類された（本章冒頭図表4-1参照）。基本的には、異動や昇進に伴う仕事内容の変化がきっかけで相談に訪れることが多いが、必ずしもそうした重大なきっかけがなくとも、モチベーションが低下したという相談内容で訪れることも多い。一方で、MBAを取りたい、海外に行きたいといったより積極的な相談内容で訪れる従業員もいる。クライアントの属性という観点からは、女性の従業員による固有の相談内容も多々みられる。結婚、出産、育児と様々なライフイベントが重なりやすい女性は、働き方やキャリアとの関わり合いに思い悩む場合が多い。そのための相談も一定

の割合を占める。古くて新しい問題としては、メンタルヘルスと関連するキャリア問題に関する相談内容は多い。従来、キャリア・コンサルティングはメンタルヘルスの問題を扱わないことを強調する議論もみられたが、現実には、その切り分けは極めて難しい。現在の企業内キャリア・コンサルティングの現状を見渡した時、ごく自然に、キャリア・コンサルタントはメンタルヘルス関連の専門知識をもって相談活動に当たる必要があることを指摘できる。

次に、企業内キャリア・コンサルティングのプロセスをいくつかの部分に分けて整理し、検討を行った（図表4-2参照）。導入部分として、はじめにいかに相談に乗っていくかという段階では「聴く」「質問する」という一般的なカウンセリングの基礎基本に則った相談支援がなされていた。この段階で守秘義務を厳格に守ることが適切に伝えられ、あわせてクライアントの信頼関係（ラポール）を作り上げる。基本的に導入部分に関する限り、むしろ一般的なカウンセリングと同質であるということが、ここでは大きな知見となる。

整理部分では「整理する」「説明する」「リファーする」ということがなされていた。より臨床心理学的なカウンセリングと異なり、職場の様々な問題が持ち込まれるキャリア・コンサルティングでは、クライアントの真の課題が何であり何を解決すべきなのかが不明瞭である場合がある。そのため客観的・専門的な視点からクライアント自身が解決すべき問題を整理することが重要となる。その過程で、社内の様々な制度について説明することも重要な過程であり、それによってクライアントの問題解決の糸口が鮮明となる。また、社内の制度やキャリア・コンサルティング的な介入支援では解決が難しい問題については、然るべき専門的な部署を機関にリファーする。

展開部分では、クライアント本人の意志を徹底して確認していた。また、クライアントがもつスキルや興味などを確認していた。このような作業を通じて、クライアントに自信や将来に向けた展望を持たせるといった支援がなされていた。さらに、こうした支援を掘り下げる形で働く意義や価値観などの確認に相談過程を深めていく場合がある。こうした意味づけを通じて、やはり自信、自己肯定感、喜びといったものを提供する。ただし、実際には、そうしたクライアント本人の意識面への介入支援とはほぼ同様の重みをもって、上司や人事への働きかけも行われていた。そうした働きかけを通じて、クライアント本人の問題解決を図るだけでなく、場合によっては上司自身に対する支援、さらには、職場や組織全体へ介入といった方向へ進む。

一方では、クライアント本人への介入では働く意義や価値観への掘り下げ、他方では、職場や組織全体への働きかけが、企業内キャリア・コンサルティングの1つの着地点として考えることができる。

なお、これら個人のキャリア開発に向けた相談は、より高度に専門的な段階に至った場合には、企業組織内の「キャリア」というものに対する一定の方針、あるいはキャリア・コンサルタント自身が抱くキャリア観・社会観に裏打ちされている場合がある。キャリア・コン

サルティングは、目に見えない「キャリア」という抽象的な概念を扱うものであるため、日々の実践を支える具体的な指針は掴みにくく、見えにくい。したがって、個人のキャリア開発はこうであるべきだという理想や方針・哲学がある方が、個人のキャリア開発の大まかな方向感は定まりやすい。キャリア・コンサルティングの本質として、基本的には、その専門知識やスキルにあるべきなのは当然であるが、より高度に専門的な段階に至った場合には、それまでのキャリア・コンサルティングの経験などから導かれた理想や方針・哲学を持っている場合があり、そうした理想や方針をもとに相談活動がなされている面があるということがうかがえる結果であった。必ずしも、初学のキャリア・コンサルタントや標準的なキャリア・コンサルタントが目指すべきものではないが、より水準の高い指導レベルのキャリア・コンサルタントがいずれは自然に兼ね備える特徴の1つとして補足的に考えておきたい。



図表4-2 企業内キャリア・コンサルティングのプロセス

引用文献

木村周 (2013). キャリア・コンサルティングー理論と実際 3 訂版 雇用問題研究会