

# メンタルヘルスの新対応と キャリア・コンサルタントへの支援

人事や職場、外部支援者の側に立った取り組み

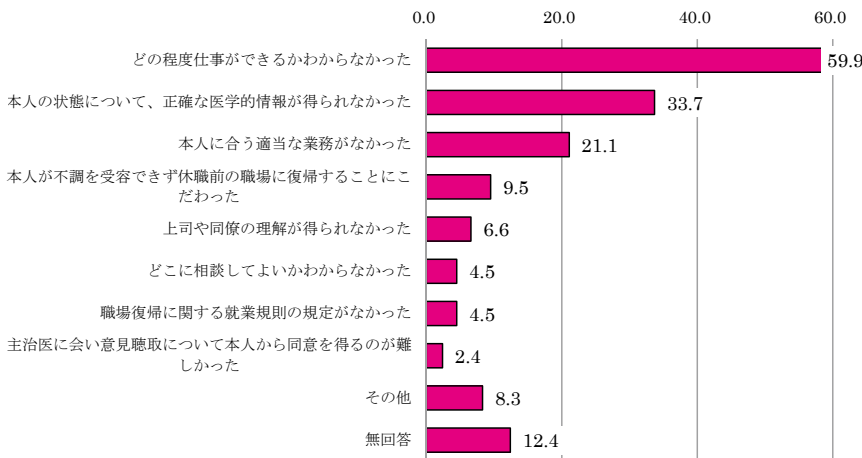
調査・解析部

**ケアの担い手は職場の上司・同僚が中心**

一般的に、その対応が難しいとされる働く人のメンタルヘルス問題。JILPTが昨年六月に発表した「職場におけるメンタルヘルスケア対策に関する調査」結果（農・漁業を除く全国の従業員一〇人以上の民間事業所五二五〇所が回答）では、六割弱の事業所でメンタルヘルスに問題を抱える社員がいて、そのうち三割強の事業所は三年前に比べてその人数が増えたと答えていた。また、約四分の一の事業所に、過去一年間にメンタルヘルス上の理由により連続一カ月以上休職、もしくは退職した人がいた。

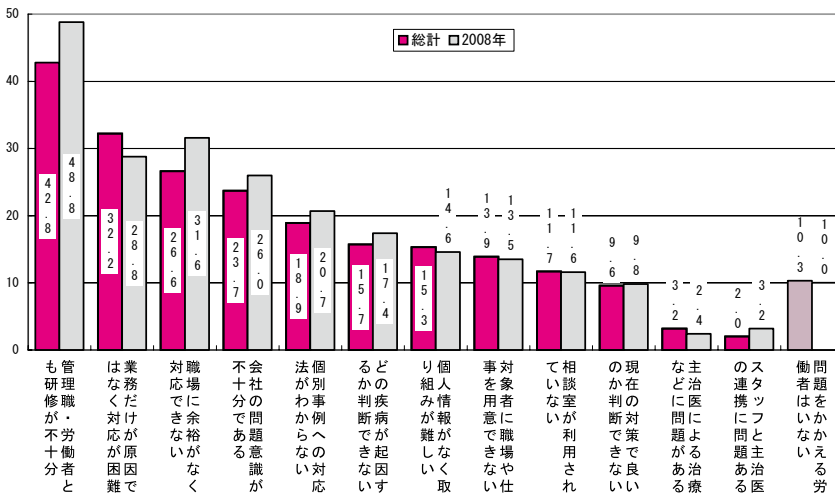
メンタルヘルス不調を抱えた労働者のその後の状況について、ここ三年間でもっとも多いパターンは、「休職を経て復職している」（通院治療などを終えた完全復職）の割合が三七・二%と最も高く、次いで、「休職を経て退職した」が一四・八%、「休職せずに通院治療等をしながらかつて続けている」が一四・一%、続いて「休職せずに退職した」(九・八%)、「休職を経て復職後、退職した」(九・五%)、「長期の休職または休職

図1 休職者が職場復帰する際、問題となったこと（複数回答）



資料出所：JILPT「職場におけるメンタルヘルスケア対策に関する調査」結果

図2 メンタルヘルス対策の課題（複数選択）



資料出所：連合「第7回労働安全衛生に関する調査」報告

復職を繰り返している（八・二%）の順。完全復職したケースが多い一方で、「結果的に退職した」ケースがもっとも多い事業所の割合（「休職を経て退職した」「休職せずに退職した」「休職を経て復職後、退職した」の合計）も三分の一強を占め、両者がほぼ拮抗する形となっている。

そこで、休職者が復職する際に問題となった事柄について尋ねたところ（複数回答）、「どの程度仕事ができるかわからなかった」をあげる事業所の割合が約六割と最も高く、次いで

「本人の状態について、正確な医学的情報が得られなかった」が三割強、「本人に合う適当な業務がなかった」が二割強となっている。「本人が不調を受容できず休職前の職場に復帰することにこだわった」ことを指摘した事業所も約一割あった（図1）。

そんなメンタルヘルス不調者をケアする担い手としてもっとも重視されているのは、「職場の上司・同僚」がトップで約四割。二番目に多かったのは「人事労務部門」で約二割だった。

**ゆとりが確保できない職場が多い**

一方、連合が二〇一一年に実施し、先ごろ結果をとりまとめた「第七回労働安全衛生に関する調査」報告（事業場の支部・分会組合三三六一件の回答を集約）でも、過去三年の間に約三分の二の事業場でメンタルヘルス不調による休業者が発生。うち、三割弱の事業場で休業者が増加していた。そうした状況のなか、同調査はメンタルヘル

## 職場における新たな精神疾患罹患のメンタル対応

**病気に捕らわれることが問題**

上司・同僚などはケアを求められても、知識や理解が乏しいうえに忙しくてそんな余裕もない——。こうした職場の困惑や負担感の強さを産業界として肌で感じ続けた末に、「現状では、普通に頑張っている職場の上司・同僚、人事労務部門がすでに有しているスキルを活用し、むしろ極力、彼らに負担をかけない対応を示唆することが、結果的にメンタルヘルス不調者の予後の改善のためにもなる」との視点で考えるのが、岡山大学の高尾医師のアプローチ。「職場は働く場所である」ことを大前提に、①業務ができそうか否かを上司が判断する②できそうにない場合、それが健康上の問題に起因するか否かを本人と家族、主治医が決定する③就業させる（配慮を付ける）か否か

ス対策の課題（一三項目中複数選択）を聞いている。結果は図2の通り。統一的に定めた基準では対応しきれないうえに、ゆとりが確保できない状況にある職場の苦悩が透けてみえる。

連合では、「メンタルヘルス問題に対する認識不足や無理解を解消することがまずもって求められている。また、メンタルヘルス問題に対し取り組むゆとりのない状態が、問題の解決を遠ざける原因になっている」などと指摘している。

を人事と産業界が判断する——との三段階で復職の可否を判断するものだ。

内容の詳細は、本誌二〇一一年七月号をご覧いただきたいが、要はメンタルヘルス対応を会社が考える場合、病気を訴える本人への支援にばかり焦点が当たり、部署としての生産性が低下してしまったり、同僚への過度の負担からドミノ倒しになったりする状況は望ましいはずもなく、繁忙感の強い職場が現実的に許容できる範囲で本人が頑張つて働けることをしっかりとみるべきだということ。同医師は「職場で本来、問題になるのは『仕事ができるかどうか』で、そこに着目すべきなのに、『いかなる病気なのか』に捕らわれてしまっていることがこの問題を難しくさせている」と訴える。

## 医療的対応での評価を検証

高尾医師は、東京と大阪の協力事業場に対し、精神疾患に罹患し休職した労働者が、罹患前のように働けるかどうかで復職判断を行う「業務的対応」の導入支援を進めるとともに、導入前の過去のデータを収集。精神疾患罹患労働者の業務遂行レベルを最適化するためのメンタル対応について、従来の精神疾患の治療状況を中心に復職対応を決める「医療的対応」と、同医師の唱える「業務的対応」とを、業務の遂行面とメンタルヘルス不調者によく見られる勤怠の乱れの面で比較・検証を試みようとしている。

収集データは、協力を得られた一九事業場のうち、過去にメンタルヘルス不調による休職者が発生していて、なおかつ、復職時の業務・勤怠のデータが二〇一一年末までに取得できた八事業場でメンタルヘルス不調をきたした七八人から、療養継続中（六人）と退職（八人）、別の疾患で長期療養中（一人）を除いた六三人（同一社員が複数回の療養を行ったケースも含まれるため、延べ人数）の状況を把握した。

八事業所の業種は、サービス、化学、製造、建設、出版、人材派遣、卸売。事業場の規模は、一〇〇〜二九九人が四事業場、三〇〇〜九九九人規模と一〇〇人以上がそれぞれ二事業場となっている。

また、六三人の属性については、性別は男性五二人、女性一人、年齢は四〇歳未満二九人、四〇歳代二二人、五〇歳以上一二人。療養期間は六日〜五四七日まで（平均一四七・七日、中

央値一〇三日）だった。

## 業績は概ねC評価

まず、業務の遂行面は、メンタルヘルス不調で休職後、復職した者の業績の評価を「SD（五段階）評価」で実施しているケースについて、復職後の三半期の推移を調べている。S評価（五点）からD評価（一点）まで一点刻みで得点化し、再療養などで評価がない期間は〇点とした。

全体の平均業績評価では、復帰直後の半期は一・九八、次の半期は二・〇二、次々期二・二〇で、三期を通した平均業績評価は二・〇一だった。この結果、メンタル疾患から復帰した社員の復帰後の業績評価は、おおむねC評価前後であることがわかる。なお、対象者数は、復職直後は五六人だったが、その後、五〇人、四八人と減少している。

## 勤怠は月3、4回の乱れが

勤怠面は、対象期間を復帰後六カ月間に設定。月あたりの遅刻・早退、欠勤、事前申請のない有給休暇の回数を得点化し、〇回（五点）、一、二回（四点）、三〜五回（三点）、六〜九回（二点）、一〇回以上（一点）とした。業績評価同様、就業せずに評価がない場合は〇点としてデータに含まれる。

こちらは、一〜六カ月目にかけて、三・三八、三・七二、三・五八、三・二二、三・一〇、二・八九、二・九三と、時が経つにつれて低下する傾向がみられた。半年通しての平均勤怠得点は三・三八点。このことは、一月あたり大体、三、四回の勤怠の乱れが認め

られたと解して良いだろう。なお、これらの対象者数は、企業にデータが残っていないなどの欠損があるため、復帰直後の業績評価の人数より若干少なく、四六〇五〇人の間で増減している。

## 性別は女性、年代では40代が悪化傾向に

復帰後三半期の業績評価と、六カ月間の勤怠評価の推移を性別で眺めると、業績評価が男性は徐々に改善するのに対し、女性は復帰直後の半期がもっとも高く、時が経つにつれて低下する。勤怠評価は、男女ともに徐々に低下していく傾向が読み取れるが、男性は三カ月目、女性は二カ月目からの低下が顕著だった。年代別では、五〇歳代以上は、業績・勤怠ともに改善傾向を示すのに対し、四〇歳代はどちらも低下傾向が認められた。

また、復帰前の療養期間別の業績・勤怠評価については、いずれも療養期間「六〇日超九〇日以下（二、三カ月程度）」の人がもっとも良好だった。ただし、これについては、そもそもの疾患の重症度が影響した可能性は否定できない。

それ以外の療養期間については、①一カ月未満の場合、復帰後の翌期、翌々期と低下していく②一〜二カ月、三〜六カ月も改善傾向にあるが、二、三カ月には劣る——といった特徴がみられる。

今回のデータに限って整理すると、メンタルヘルス不調から復職した人は、業績評価は復帰後一年超の期間で五段階評価の大体、下から二番目。復帰後六カ月間は月三、四回ぐらゐの勤怠の

乱れがみられる。そして、こうした傾向は男性より女性に、年代では四〇歳代に多く見られるということになる。

## 経験則とほぼ一致した業績・勤怠評価

もつとも、今回のデータは、あくまで高尾医師が進める「業務的対応」を導入する以前のもので、いわば「協力事業場に残留している記録を掻き集めた」もの。わけても、中小規模の事業場がほとんどとなれば、業績評価一つとっても、その基準は曖昧かつバラバラではないだろうか。これは一般論だが、中小企業は人事・評価制度など未整備な企業も多いはず。例え、制度が整っていても、評価の基準や手法、管理者の甘辛など、データの中味に統一性があるとは到底、思えない。こうした疑問に対し、高尾医師は以下のように解説する。

「評価については、確かにデータを集めるのに苦慮したが、それでも集まったところは自らの評価制度を有している、それに沿った評価を行っていた。上司の甘辛や復職者を一般従業員と同じ基準で評価しているか否かも、指摘されたようにバラバラ。『ウチは病気に人にどうしても甘くなるから』などの但し書き付きでデータをくれた担当者もいた。しかし、それは導入前だから仕方ないことだし、そういう状況で集めても『大体、業績評価は（Dは元々、ほとんど付けないものなので）C程度、勤怠も週一回ぐらゐは乱れるだろう』との予測はしていて、その通りだった。曖昧だと言われればそれまでだが、要は、これまでのところ、こ

うした視点でのメンタル対策評価の報告はまったくなかった点で意義はあるし、経験則で職場が『悩ましい』と困るぐらゐであることを、今回、数値化して示すことができたと考ええる」

## 中小企業に受け入れられやすい

ならば規模について、より詳しく聞きたい。取材をしていると、メンタルヘルス不調者の扱いに困っているのは比較的規模の大きい企業が多く、中小はそれこそ休職者を支援するゆとりなどなく、結果的に退職を余儀なくされるイメージが強い。なぜ、協力する事業場が中小中心になるのか。高尾医師の提唱するアプローチの説明会には、多くの企業が参加し、関心を示した大企業の担当者も少なからずいたと聞く。だとすれば、どうして大企業はこの取り組みに乗ってこないのだろうか。

「中小といつても従業員規模一五〇〜三〇〇人程の規模事業場がほとんど。支援対象も、正社員に限定しているわけではない。例えば、協力事業場によっては、実際には多数の契約社員なども含んで一〇〇〇人近い場合もあるから、イメージされるような中小よりは規模は大きいかも知れない。なぜ、この規模の事業場が協力してくれたかについては、われわれの提起する『業務的対応』が、表面的には労働者のパフォーマンスで判断することに特化しているものの、メンタル対応で有望な社員を失っていくことに対して『何か出来ることはないか』とアンテナを張り巡らせていた人事労務担当者心理的にフィットしたという点（かつ担当者に導入の採否の裁量権が直接的にあ

ったこと）があるだろう」

「従業員規模一万人を超えるような大企業は既に『医療的対応』にもとづくメンタルヘルス対策を整備しており、その方針に沿った産業保健職もいる場合が多いから、どうしても『業務的対応』に対して仕事を奪われるという印象を少なからず持ったためか、導入は容易ではないようだ。人事部門からしても、既に産業保健職が担う体制が出来ているのに、わざわざ自分の仕事を増やすようなインセンティブは働きにくいし、部署における負担もラインケアの名の下に上司任せとなっている状況では人事からは実感しにくく、『普通に仕事ができなければ復職させない』ことを原則とする施策に魅力を感じなかったりもするだろう。また、大企業は、同業他社などの成功例がないと、なかなか新しい施策を打とうとはならない」

「その点、中小企業の人事労務担当は良くも悪くも何でも屋で、メンタル対応も自ら行っているケースが多いから、『いくらでも手間暇をかけて、わずかでも成果をあげよう』などといった感覚はないし、部署や会社全体への生産性の面での影響も十分に感じているために『きちんと働かせること』の重要性への理解が早い点もある。また、手間暇かけても結局うまくいかなかった実体験を持つことが少なくないことも決め手になったのかも知れない」

## データが増えても傾向は変わらず

評価の捉え方や中小企業が集まったことなど、言われてみれば、確かにそうかも知れない。しかし、導入前のデ

データの数自体がまだ少ないだけに、この結果がどういう意味を持つのか、見極めは難しい。

「今回のデータは、自分たちが産業界として体感してきた印象とほぼ同じような結果が出た。東日本大震災の影響で人事労務部門が多忙を極めたことなども影響して、データの収集が遅れたが、これを取りまとめた昨年末時点から三カ月強を経て、今は事業所、復職者とも、ほぼ倍のデータが出てきている。具体的には一六事業場、一三六人のデータが集まっており、業績評価は平均二・一三、勤怠は平均三・四八になるなど、ほぼ同じ傾向だ。今後は導入前の収集データを増やししながら、導入後に出てくるデータと比較できるようにしていきたい」

### 導入後は一定の改善を見込む

では、導入後の数値はどうかと予測しているのか。そしてもう一つ、導入後も、業績評価は三期、勤怠評価は復職後半年の評価をみるのだろうか。「『業務的対応』には職務を遂行する点での公平性が伴う。復職者は当面は

上司・同僚が許容できる程度の支援を受けながらも、普通に仕事ができることが必要要件になるから、業績評価は一ランクぐらいい上がっていくと思う。勤怠については、直近一カ月間で三、四回も休むと再療養を提案されることになるから、当然良くなる」

「業績評価は、復帰時を含む半期は人によつて評価期間の長短があり、比較のためには、まるまる半年の評価が必要になるので、復職後、最低二半期は取る必要があるだろう。勤怠については、復職後、ソフトウェアの期間は最大で半年と考えている。長期に渡つて管理下に置いて周囲の負担を求めるのではなく、半年ぐらいで職場の支援を必要としない通常の労務管理に戻すべきだからだ」

高尾医師は今後、協力事業場での導入前後のデータの収集を行い、「業務的対応」の効果を検証していくとともに、複数の一万人超規模の企業の人事労務担当者や専属産業界との意見交換などを通じ、大企業などでも導入支援を円滑に進められるような仕組みの検討を進めていくという。

## キャリア形成・コンサルタント自身のキャリア形成

高尾医師の取り組みで興味深いのは、職務の遂行に焦点を当てることもできることながら、人事労務部門も含めた職場の負担を極力軽減することにも視線を置いていることにある。

冒頭のJILPT調査では、メンタル

ヘルスの問題が生産性の低下や事故など、企業のパフォーマンスに負の影響を与えるとみる事業所が九割弱に達していた。今は雇用形態が多様化して価値観も人それぞれ。育児や介護などの家庭的事情を有する人も増えている。

疾病を抱える人も精神的な疾患だけでなく、支援を必要とする人はメンタルヘルス不調者だけではない。そういったさまざまな支援にかかる職場の負担が大きくなりすぎれば、職場の士気が減退し、企業全体のパフォーマンスの低下につながることもなりかねない。そこで、こうした支援を行う側で気になる存在がいる。産業カウンセラーやキャリア・コンサルタントなどの資格を取り、企業内や就職支援機関などで、働く人や働きたい人へのさまざまな相談にのっている人たちだ。

### 活動領域・人数ともに広がりみせるキャリア・コンサルタント

厚生労働省は二〇〇一年の職業能力開発促進法の改正以降、キャリア・コンサルティングの普及促進と、それを担う専門人材であるキャリア・コンサルタントの要請を推進してきており、二〇一一年三月末現在、キャリア・コンサルタントは約七万人を数えるという。活動の幅も就職支援機関や企業にとどまらず、大学などの教育機関などにも広がっている。

こうしたなか、厚労省職業能力開発局育成支援課キャリア形成支援室の「平成二三年度キャリア・コンサルティング研究会」座長・諏訪康雄・法政大学大学院政策創造研究科教授）は、「キャリア・コンサルタントが活動領域・人数ともに広がりをみせるなか、これまでのように、経験交流会や実務研修などで質の確保・向上を図るだけでなく、活用機関が期待する役割やニーズを探り、それに応えうる人材を育

成することが必要」との観点でキャリア・コンサルタントや活用機関に対し、ヒアリング調査を行い、三月二十九日に報告書を公表した。そのうち、キャリア・コンサルタント自身のキャリア形成のあり方に焦点を当てた「部会」(座長・石崎一記・東京成徳大学応用心理学部教授)の報告部分から、企業領域とハローワークや民間就職機関など就職支援領域部分を中心に読み解く。

報告書はまず、前年度(二〇一〇年度)、キャリア・コンサルタントの活動実態の把握を目的に行つたキャリア・コンサルティングに関する実態調査(標準レベル以上のキャリア・コンサルタント「キャリア・コンサルティング技能士、キャリア形成促進助成金の支給対象であるキャリア・コンサルタント能力評価試験合格者等」およびキャリア・コンサルタントを活用する機関「一般の企業、教育機関、民間就職支援企業を対象に実施したアンケート調査」)の結果を紹介している。

それによると、キャリア・コンサルタントなどの有資格者へのアンケートでは、①活動領域は公的就職支援機関がもっとも多く、次いで企業、大学等、民間就職支援機関、地域などの順だった②課題として「認知度が不足している」「処遇(就業形態、報酬等)が十分でない」「力量が十分ではない」「相談・支援を行う環境が整っていない」「関係者間の連携を図ることが難しい」などをあげる人がそれぞれ四割程度存在していた③学習が必要な知識・スキルについては、「カウンセリング・スキル」「メンタルヘルスに関する理解」「社会・経済動向」などをあげる人が多かった

—などの特徴があった。

他方、キャリア・コンサルタント活用機関の調査からは、①一般の企業では、キャリア・コンサルタントを活用している企業はかなり限られている②活用分野としては、「キャリア形成に関する相談」「研修」「若年社員の職場定着」「退職・異動支援」「メンタルヘルス支援」などだった③民間就職支援企業においては、既に相当程度キャリア・コンサルタントの活用が進んでいる——ことなどが把握されたという。

そして、これらの結果を踏まえ、二〇一二年度にはキャリア・コンサルタント自身のキャリア形成のあり方を検討するために、企業、就職支援、教育、地域の活動領域ごとに、キャリア・コンサルタント及びキャリア・コンサルタントを活用する機関の部門責任者の双方を対象にヒアリング調査を行い、その結果をまとめていく。

## 求められるスキルと知識のレベル

調査結果によると、いずれの領域でも、まず必要な能力として「面談のスキル」があげられている。「ネットワークを構築するスキル」も共通して求められているほか、多くの領域で「職種・業界についての知識」、「労働関係法令・労働関係施策等についての知識・理解」などが必要とされている。

注目すべきは、求められているスキルと知識のレベル。面談スキルをみると、企業領域は「傾聴等基本的な面談スキル」、就職支援領域では「求職者のニーズを把握する力」など、「(スキルを) 高め続けること」よりも「クセ

や偏りがなく、基本が押さえられていること」が求められているようだ。他方、知識面では、基本を押さええていることに加え、最新情報の把握が必要とされる。そして、「ネットワーク力」などを求める度合いも高い。

## 企業領域における留意点とは

そうした各領域共通の必要能力に上乗せして、企業領域で活動するキャリア・コンサルタントには、「社員の現状・立場等の理解」や「社内の制度・風土の理解」、「職務遂行に必要な能力についての理解」など、当該企業で力を発揮するためのベースとなる能力が求められている。また、企業内でキャリア・コンサルティングを続けていくためには、キャリア・コンサルティングを行ったことによる効果を目に見える形で示していくことも要望される。

そこで報告書は、こうした力を身につけていくうえで留意すべきこととして、企業ではコンサルタントが求められる水準自体が高いことを指摘する。

「企業によって、キャリア・コンサルタントに期待する役割や、その役割を果たすために必要な能力がかなり異なることがうかがわれる。また、人事とも関連する可能性があることや、会社に対する不満に関することについては言いづらいこと、学生や求職者に比べ、キャリア・コンサルティングを受ける側が業務内容や職務遂行に必要な能力については良く知っていること、期待される役割によっては経営についても一定程度は把握しておかねばいけない場合がある」

また、ヒアリングした企業では、主

に相談室的機能(メンタルヘルス面の対応を含む)や、人事部門における教育・研修的な機能(モチベーション向上等を含む)を期待されているケースが多かったが、なかには、「会社への提案、働きかけを行う」ことや「目標管理をサポートする」こと、さらに一歩進んで、「一人ひとりの社員が企業の経営方針を理解し、企業と社員が会社の方針を共有していくことをサポートする」ことを期待している企業も存在したという。

こうした幅広い役割を担うには、「企業における現場経験やリーダー経験のほか、企業の経営方針などについて深く理解していることが求められる」としたうえで、「まず教育・研修業務から経験させていきたい」とする企業が複数あったことは、キャリア・コンサルタント側としても意識しておくことが必要であり、これらのことは企業内での活動領域の拡大、キャリア・コンサルタントの地位向上等につながりうるものであるが、求められる能力の幅が広くなり、同時に、何を学習すべきかがわかりにくくなることから留意が必要」としている。

さらに、今回ヒアリングを実施した企業のなかには中小規模の企業も含まれており、そこでは外部人材であるキャリア・コンサルタントを「中小企業診断士などの専門家と同じように活用し、コミュニケーションの活性化や若年社員の定着支援のほか、経営方針の理解・浸透などにも効果を上げていた」。また、経営者は、キャリア・コンサルタントから職業能力開発についての情報などを得てもいたという。

そこで報告書は、「中小企業では、キャリア・コンサルティングの普及は進んでいない状況にあるが、大企業に比べ、企業内の教育訓練が充実していないうえに、自己啓発を行わない者の割合が高いなど、むしろ自律的なキャリア形成を進めていく必要性は高い」と言及。その一方で、「中小企業の場合、キャリア・コンサルタントが行うべき業務の総量はそう多くはないことから、自らの社員にキャリア・コンサルティングについて学ばせたり、自らキャリア・コンサルタントを配置したりすることが難しいケースも多いと考えられるため、外部人材を活用することにより、自律的なキャリア形成支援を進めていくことも考えられよう」とも指摘している。そのうえで、「ただし、その場合、当然のことながら、外部人材であるキャリア・コンサルタントは、組織の外においても『専門家』として活躍しうるだけの高いレベルの能力を身につける必要がある」と記している。

## 就職支援領域で留意すべきこと

一方、就職支援領域でキャリア・コンサルタントが期待されている役割は、「求人・求職のマッチング」、「求職者の就職支援」など。必要とされている能力は、求職者のニーズを把握する力などの「基本的な面談スキル」と、労働市場や求人企業の実態に関する理解、職種・業界に関する知識、労働関係法令の知識などだった。また、就職支援機関のなかには、労働市場に応じた求人開拓や実務経験によるノウハウ・交渉力などを求める声もあった。

このような力を身につけていくうえで留意すべきこととして報告書は、第一に「職種・業界情報について、一般的な知識だけでなく、個別の求人者の具体的内容や、個別の業界の最近の情報などの高いレベルの知識が求められている」ことをあげる。また、「幅広い知識を求められることも多いため、自分にとって未経験の職業や土地勘のない業種に関連する最新情報にアクセスできるような情報収集力が求められる」とする。そして、その際には、「書籍、インターネットなどで二次的な情報やマクロ的な情報を得るだけでなく、自ら構築したネットワークなどにより、求人者や当該業界の経営者等から直接情報を得るなど、情報を足で稼ぐ力も望まれる」と強調している。

第二に、「公的と民間の別によって、また就職支援機関の種類によって、主たる利用者となる求職者層や求人者層は異なるが、これを意識したキャリア・コンサルティングを行うことが求められる」と訴える。具体的には、民間就職支援機関においては、「その得意とする求職者層、求人者層を意識したサービスを行うこと」、公的就職支援機関では、「多様な求職者に対応していく必要があること」から、「求職者の特質に応じた支援を行うことが求められる」とし、「このため、基本的な面談スキルに關しても、求職者のニーズ・特質を的確に把握する力が強く求められる」とする。

第三には、「面談を行い求職者の状況などを把握したうえで、労働市場についての情報や職種・業界情報、個別求人についての情報など、求職者が必要

な情報を的確に提供していく能力が求められていること」をあげる。その際には、①求職者によって助言内容や表現方法を変えるなど、必要な情報を的確に提供していく力と、②大づかみで地域の産業界の概況を把握して求職者などに説明する力、③個別求人者の具体的な内容などについて説明する力——が要求される。

そして、第四として、「公的・民間の両就職支援機関とも、キャリア・コンサルタントに求める役割（求人・求職のマッチング）が、他の領域に比べて非常に明確である」ことから、「能力もさることながら、求められる役割を強く意識し、使命感を持ってキャリア・コンサルティングを行う」必要性も書き込まれている。

### 活動領域に応じた役割能力が必要に

つまり、「キャリア・コンサルタントが技能士、標準レベルのキャリア・コンサルタントのほとんどは、キャリア・コンサルタント養成プログラムにおいて、各活動領域で必要とされる知識・スキルは学んでいる」が、実際にキャリア・コンサルタントとして活躍していくには、それにプラスして、それぞれの活動領域に応じた役割能力が期待されていることがわかってくる。

そこで報告は、「さらに必要とされる能力については、キャリア・コンサルタント養成プログラムにすでに上乗せするのではなく、活動領域ごとに、さらに必要な能力とその程度を示すこと」が求められるとしたうえで、「必要とされるレベルが高まれば、そのすべてを

一人のキャリア・コンサルタントが身につけることは難しい」として、「その領域で求められる能力のうちベースとなる部分については自ら身につけるが、さらに高い能力については、キャリア・コンサルタント一人ひとりが必要な知識・スキルすべてに習熟しなくとも、ネットワークを作り、複数のキャリア・コンサルタントが各自の得意分野の能力を向上させることで互いに補い合い、分業と協業の中で、情報共有や役割分担をして対応していくことも「一方策」としている。

また、「個人情報等の取り扱いに留意することを前提に、組織内外のネットワークを活用し、情報交換を図ることも、期待される役割を果たすためには有効」キャリア・コンサルタント自身が、相談相手やスーパーバイザーを創っておき、これらを活用していくことも「のぞまれる」などと記して、キャリア・コンサルタント自身のネットワークのさらなる構築も促している。

キャリア・コンサルティングは、活用機関の期待と相談者の希望との利益相反のなかで遂行されることも少なくなく、キャリア・コンサルタントがジレンマに悩むこともある。その意味でも、相談相手やスーパーバイザーの存在は有益なのだそう。

### キャリア・コンサルタントの実情

まとめると、「キャリア・コンサルタントには、それぞれの活動現場で求められる役割を担うために、多くの知識や技能が必要。加えて、キャリア・コンサルタントを行ううえで、活用

機関の期待と相談者の希望に添えていく必要もあり、人的ネットワークなども活かして、双方のニーズのバランスを意識することが重要になってくる」ということになるだろうか。

報告書を読むほどに、支援する側へのニーズの高さと難しさを感じざるを得ないが、そんな役割や能力を求められるキャリア・コンサルタントとは、一体、どんな人たちで、どういった待遇なのか。

そこで、前年度のアンケート調査(三三九人の標準レベルのキャリア・コンサルタントが回答)に戻って改めて属性をみてみると、年齢は四〇歳代が三三・〇%を占めてトップ。次いで五〇歳代が二七・一%、六〇歳代(二一・〇%)、三〇歳代(一七・九%)で、三〇歳未満は一・四%に過ぎない。性別は男女ほぼ半々。このうち、現在、キャリア・コンサルティングに関連する活動を行っている人(二二七七人)の現在の就業形態は、「非正規社員・職員(契約、嘱託、パートタイマー等)として組織内で活動」が三九・六%と最も多く、次いで「正規社員・職員として組織内で活動」(三二・八・四%)、「フリー・自営業」(二一・三・八%)になる。また、専任(専業)か兼任(兼業)かをみると、専任が四四・六%、兼任は五五・四%だった。

### 企業領域は正社員が多く、収入も高い

次に、「主に「企業内(人事・労務・キャリア形成支援部門など)」で活動する人(現在活動している人の二一・三%)についてみると、八割強が正社

員の兼任で活動しており、兼任の場合のキャリア・コンサルティング関連活動の占める割合は約二割だった。

そんな彼らの年収（キャリア・コンサルティング関連活動以外を含む）は、「八〇〇万円以上」が四割、「五〇〇万円以上八〇〇万円未満」が三割半なのにに対し、キャリア・コンサルティング関連活動に限定すると「月一〇万円未満（〇円含む）」が七割を占めることが特徴的といえよう。

### 公的支援機関は非正規中心で低収入

一方で、主にハローワークやジョブカフェなどの「公的就職支援機関」で活動する人（同二五・九％）についてみると、ほとんど（八六・二％）が非正規職員で、正規職員は五％程度にとどまっている。四分の三強の人が専任で活動しており、兼任の場合のキャリア・コンサルティング関連活動の占める割合はほぼ半分だった。

年収（キャリア・コンサルティング関連活動以外を含む）は、「一〇〇万円以上三〇〇万円未満」が四割半、「三〇〇万円以上五〇〇万円未満」が四割と、他の活動領域に比べて低い。ただし、キャリア・コンサルティング関連活動に限定すると、「月二〇万円以上」が六割、「月一〇万円以上二〇万円未満」が三割と、他の活動の場比べて一定以上の収入がある人が多い。

人材派遣会社、人材紹介会社、再就職支援機関など、主に「民間就職支援機関」で活動する人（同一五・四％）は、正社員が四割半、非正規社員が三割半、フリー・自営で活動している人

が一割半。専任と兼任がほぼ半々で、兼任の場合のキャリア・コンサルティング関連活動の占める割合は三割半となっている。

年収（キャリア・コンサルティング関連活動以外を含む）は、「五〇〇万円以上」が四割半で、「三〇〇万円以上五〇〇万円未満」も三割半いる。キャリア・コンサルティング関連活動に限定すると「月二〇万円以上」が約六割、「月一〇万円以下」は約四割になっている。

### 活動の場で異なる相談内容

寄せられる相談内容も活動の場で大きく異なる。相談内容として多いもの（調査時点での直近一年間、複数回答）をみると、企業内（人事・労務・キャリア形成支援部門等）では、「現在の仕事・職務の仕事」が五六・九％ともっとも多く、次いで「職場の人間関係」（四二・五％）、「今後の生活設計、能力開発計画、キャリア・プラン等」（四〇・一％）、「企業内の異動希望等」（二五・七％）、「メンタルヘルスに関すること」（二二・〇％）などの順。公的就職支援機関（ハローワーク、ジョブカフェなど）では「就職・転職活動の進め方」が六五・一％ともっとも多く、次いで「履歴書やエントリーシート」の書き方・添削等（五八・六％）、「過去の経験の棚卸し、振り返り等」（三六・九％）、「職業適性・自己分析」（二八・九％）、「面接の受け方」（二六・〇％）だった。

民間就職支援機関（人材派遣会社、人材紹介会社、再就職支援機関など）では「就職・転職活動の進め方」が六

二・二％ともっとも多く、次いで「履歴書やエントリーシート」の書き方・添削等（五五・六％）、「面接の受け方」（三四・八％）、「今後の生活設計、能力開発計画、キャリア・プラン等」（二四・一％）、「過去の経験の棚卸し、振り返り等」（二三・六％）、「現在の仕事・職務の内容」（二二・二％）であった。

### 対応難しいメンタルヘルス問題

一方、直近一年間のキャリア・コンサルティングの相談内容で、対応がもつとも難しいと感じる相談内容を、現在の主な活動の場別にみると、企業内では「職場の人間関係」（二二・五％）と「メンタルヘルスに関すること」（二〇・八％）が、ともに二割を超えて多く、公的就職支援機関では「メンタルヘルスに関すること」（二二・九％）と「発達障害に関すること」（一九・五％）が突出しており、「個人的な生活面に關すること（家庭生活や人間関係など）」（二〇・四％）、「就職・転職活動の進め方」（二〇・一％）が続く。民間就職支援機関では「メンタルヘルスに関すること」が二七・四％で抜きん出ているほかは、「就職・転職活動の進め方」（二四・五％）、「将来設計・進路選択」（二〇・四％）が続いている。

程度の差はあるものの、メンタルヘルスに関する相談が軒並み多いことがうかがえる。また、公的就職支援機関では、「発達障害に関する相談」、企業に関しては「職場の人間関係」にまつわる相談が多いことが特徴的だ。

### 活動領域で異なる課題が

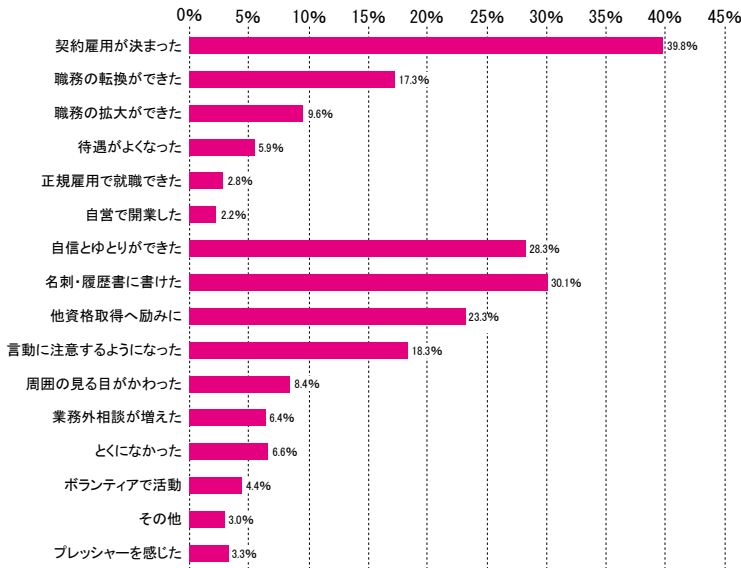
もうひとつ、キャリア・コンサルティング関連活動を行う上での課題（複数回答）を現在の主な活動の場別にみると、企業内では「キャリア・コンサルティング」というものが知られていないが四六・四％ともっとも多く、次いで「相談・支援を行う環境（場所）」が整っていない（四二・五％）、「キャリア・コンサルティング」としての自分自身の力量が十分でない（四一・一％）だった。公的就職支援機関では「キャリア・コンサルティング」としての自身の処遇（就業形態、報酬等）が十分でない（四一・一％）が五三・一％ともっとも多く、次いで「キャリア形成支援に対する関係者間の連携を図るのが難しい」（四〇・九％）、「キャリア・コンサルティング」としての自身の力量が十分でない（四〇・四％）も「キャリア・コンサルティング」としての自身の処遇（就業形態、報酬等）が十分でない（四一・一％）が四一・一％だった。

非正規で働くコンサルタントが圧倒的に多く収入も低い公的職業支援機関と、企業に比べれば正社員比率も年収も低い民間就職支援機関は、ともに自身の処遇の不十分さを課題にあげる人が多く、企業では企業内の理解・周知不足を課題に感じる人が目立つ。

### 必ずしも直結しない資格取得と待遇アップ

さて、手元に産業カウンセラー協会が二〇〇九年、同協会認定の産業カウンセラーを対象に行ったアンケート調

図3 キャリア・コンサルタントの資格取得後の状況の変化



資料出所：日本産業カウンセラー協会「産業カウンセラー等の実態調査」から関連する項目を抜粋

企業では元々正社員だった人がカウンセリング専門に求人を出し、兼務的にコンサルティングの資格を取得し、兼務的にコンサルティングも行っているのが、社員比率も年収も高いが、カウンセリ

ンク専門に求人を出し、兼務的にコンサルティングの資格を取得し、兼務的にコンサルティングも行っているのが、社員比率も年収も高いが、カウンセリ

ンク専門に求人を出し、兼務的にコンサルティングの資格を取得し、兼務的にコンサルティングも行っているのが、社員比率も年収も高いが、カウンセリ

ンク専門に求人を出し、兼務的にコンサルティングの資格を取得し、兼務的にコンサルティングも行っているのが、社員比率も年収も高いが、カウンセリ

ンク専門に求人を出し、兼務的にコンサルティングの資格を取得し、兼務的にコンサルティングも行っているのが、社員比率も年収も高いが、カウンセリ

ンク専門に求人を出し、兼務的にコンサルティングの資格を取得し、兼務的にコンサルティングも行っているのが、社員比率も年収も高いが、カウンセリ

ンク専門に求人を出し、兼務的にコンサルティングの資格を取得し、兼務的にコンサルティングも行っているのが、社員比率も年収も高いが、カウンセリ

（調査・解析部 新井栄三）