

特集

これからの キャリア・コンサルティング —直面する課題への対応



産業構造の変化や職業生活の長期化などを背景に、労働者が経験を積みながら能力を高めるなかで、自らが望むキャリアを形成していくことが重要となっている。学生や働く人など一人ひとりが自律的に自分自身の成長を図り、キャリアを築いていくための環境整備や積極的な支援のあり方も求められている。その一方で、キャリア形成への支援については、対応すべき課題が多様化しており、個別支援が困難とされる事例も増えている。特集では、労働政策フォーラムの議論や従業員全体を視野に入れて職場環境の改善に取り組む企業事例などから、キャリア形成支援の課題と必要な対策を探る。

労働政策フォーラム

現代社会の諸問題とキャリア・コンサルティング

—多様化する個別キャリア支援のあり方を考える

現在、キャリア・コンサルティングを中心とした個別キャリア支援は広がりを見せている。一方、現代社会のさまざまな問題に対応するために、支援のあり方は多様化せざるを得ず、その役割や機能、今後の可能性などについて改めて考え直す必要が生じている。J-LPTが昨年一二月六日に開いた労働政策フォーラムでは、行政・大学・企業の担当者や研究者・カウンセラーが、キャリア形成支援の現状や課題、多様化する個別キャリア支援のあり方などについて報告・議論した。



基調講演

わが国のキャリア・コンサルティング施策の現状と課題

厚生労働省職業能力開発局キャリア形成支援室長 浅野 浩美



私が所属するキャリア形成支援室では、キャリア・コンサルティングの普及促進やその担い手であるキャリア・コンサルタントの養成などの業務を所管しています。本日は、わが国におけるキャリア・コンサルティング施策の現状と課題についてお話ししたいと思います。

キャリア・コンサルティング関連施策の流れ

まず、これまでのキャリア・コンサルティング関連施策の流れについてみていきます。

「キャリア・コンサルティング」という言葉は、平成一九年一月に厚生労働省がまとめた「キャリア・コンサルタント制度のあり方に関する検討会」報告書において、「個人が、その適性や職業経験等に応じて自ら職業生活設計を行い、これに即した職業選択や職業訓練等の職業能力開発を効果的に行うことができるよう個別の希望に応じて実施される相談その他の支援」と定義されています。

「キャリア・コンサルティング」は厚生労働省が作った言葉で、平成一一年から一二年にかけて開催した「今後の職業能力開発のあり方研究会」でまとめた報告書で初めて登場しました。

この研究会が開催された趣旨は、経済社会の変化に伴い、労働者の就業形態などが多様化する中で、職業能力開発施策をどのように進めていくかを議論することでした。

研究会では、今後の職業能力開発施策に関して、生涯にわたるキャリア形成を施策の柱として位置付けるとともに、職業能力評価のためのシステムを構築すること、自己啓発促進のための環境を整備することなどを基本的な方向性として示しました。また、同年二月には、中央職業能力開発審議会が厚生労働大臣に対し、今後の職業能力開発施策のあり方について建議しました。

翌平成一三年には、職業能力開発促進法が改正され、労働者のキャリア形成を支援する方向性が打ち出されました。同年、策定された「第七次職業能力開発基本計画」では、この方向性を踏まえ、キャリア形成支援システムを労働市場のインフラとして位置付けるとともに、「キャリア・コンサルティング技法の開発」、「キャリア形成に係る情報提供、相談等の推進拠点の整備」、「キャリア形成支援を担う人材育成」、「企業内におけるキャリア形成支援を推進するための情報提供、相談、助成金の支給等」を進めることを明記しま

した。

同年九月に「労働者の職業生活設計に即した自発的な職業能力の開発及び向上を促進するために事業主が講ずる措置に関する指針」、通称、「キャリア支援に関する事業主指針」が策定されました。これは、労働者のキャリア形成を促進するために事業主が講ずべき措置を示したものです。具体的には、①業務に必要な職業能力に関する情報を提供すること、②キャリア・コンサルティングを行うこと、③労働者の配置や休暇の付与、訓練を受ける時間の確保などについて配慮すること——などが盛り込まれています。

平成一四年度には、「キャリア・コンサルティング実施のために必要な能力要件」を策定しました。これはキャリア・コンサルティングを行う上で身につけるべき知識やスキルなどを示したものです。同時にキャリア・コンサルタントを五年間で五万人養成する計画もスタートしました。コンサルタントの質を確保するため、能力評価試験のあり方や養成カリキュラムをとりまとめ、同年、「キャリア・コンサルタント能力評価試験制度（標準レベル）」をスタートさせました。

平成二〇年度には、「ジョブ・カード制度」がスタートしました。これは、

フリーター等の正社員経験が少ない方を対象に、きめ細かなキャリア・コンサルティングや企業実習と座学を組み合わせた実践的な職業訓練を提供し、企業からの評価結果や職務経歴等をジョブ・カードに取りまとめ、就職活動等に活用することにより、正社員としての就職へと導く制度です。

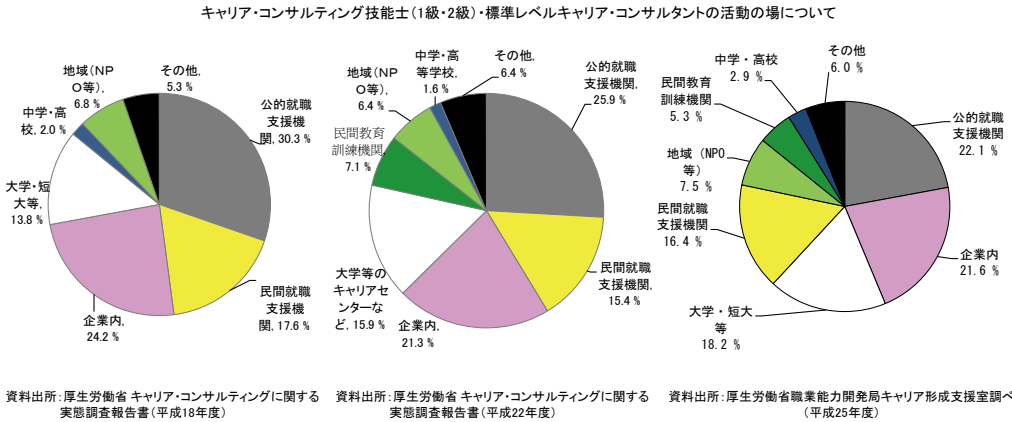
制度の開始に伴い、ジョブ・カードを交付することができる「登録キャリア・コンサルタント」の養成も始まりました。「登録キャリア・コンサルタント」には、キャリア・コンサルティングについて体系的に学んでいなくとも、人事・労務管理業務経験者など一定の要件を満たす者であれば、八時間程度のジョブ・カード講習を修了することによってなることができます。

標準レベルのキャリア・コンサルタントは、キャリア・コンサルティングについて体系的に学ぶことが求められています。具体的には、キャリア理論、カウンセリング理論、職業能力開発、人事労務管理、ジョブ・カードや職業適性検査などの各種ツールの使い方を含む自己理解などの知識と、カウンセリング・スキル、キャリアシートの作成指導・活用スキルなどのスキルが求められています。

平成二〇年度には、標準レベルの

図表1 キャリア・コンサルタントについて

○ 平成24年度末現在のキャリア・コンサルタント養成数は、約81,000人。
○ これらキャリア・コンサルタントは、企業、需給調整機関、教育機関等の幅広い分野で活躍。



キャリア・コンサルタント養成数の推移

平成18年度末	平成19年度末	平成20年度末	平成21年度末	平成22年度末	平成23年度末	平成24年度末
約4.3万人	約4.7万人	約5.3万人	約6.2万人	約7.0万人	約7.5万人	約8.1万人

図表2 「キャリア・コンサルティング研究会—キャリア・コンサルタント自身のキャリア形成のあり方部会」報告書(平成24年3月公表)の概要

I 調査の目的、方法等

キャリア・コンサルタントを活用する側のニーズに焦点を当て、

- ① 企業、就職支援機関、教育機関、地域など活用機関にヒアリングを行い、期待する役割やニーズを把握するとともに、
- ② 活躍しているキャリア・コンサルタントからヒアリングを行い、成長過程を把握・集約した。

II 活動領域ごとにキャリア・コンサルタントが求められる役割能力の育成に当たって留意すべきこと

1 企業領域	2 就職支援領域	3 教育領域	4 地域領域
(役割) キャリアに関する悩み相談、若年社員の定着支援、中高年のキャリア再構築、就業意欲向上、メンタルヘルス支援・復職支援、研修の企画等	(役割) 求人・求職のマッチング、求職者の就職支援、派遣労働者の就業支援、求人者の充足支援等	(役割) 学生の就職活動支援、キャリア教育の推進、キャリア関係のセミナーの実施等	(役割) 就職前段階の相談支援、生活環境支援、社会参加支援、メンタルヘルス面の配慮、職業的自立支援等
スキル: 基本的面接スキル、ネットワークを構築するスキル、環境に働きかける力 知識: 職業・業界についての知識、労働関係法令・労働関係施策についての知識・理解			
(必要とされる能力) 従業員の実状・立場等の理解、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等	(必要とされる能力) 求職者のニーズを把握する力、職業・業界に関する知識・理解、労働関係法令・労働施策の知識・理解、求人者の実態把握、労働市場の理解等	(必要とされる能力) 面接指導・キャリア・シート等作成支援力、セミナー等の企画・運営力、ファシリテーション能力、教員への働きかけ能力、大学組織・方針等の理解等	(必要とされる能力) カウンセリング・スキル、若者問題・女性問題の理解、ネットワーク構築力、リファラーの判断力等

必要とされる能力を身につけるうえで留意すべき点等

<ul style="list-style-type: none"> ① 企業による違いが大きい ② 経営方針理解のサポート等、活躍の場が拡大する可能性があるが、求められる能力も高くなる ③ 事業部門等におけるキャリア・コンサルタントの活用についても考えてよいのではないか ④ 外部人材としての利用例もある 	<ul style="list-style-type: none"> ① 個別の求人の具体的な内容や個別の業界の最新の情報が求められる ② 求職者層、求人者層の特質に応じた支援を行うことが必要 ③ 必要な情報を的確に提供していくことが必要 ④ 求められる役割を意識し、使命感を持つ 	<ul style="list-style-type: none"> ① 職業・業界についての幅広く、かつ、最新の情報が必要であること ② グループ・アプローチ、ファシリテーションスキルが必要 ③ 学校組織・方針等についての理解 	<ul style="list-style-type: none"> ① 必要なカウンセリングレベルが高い ② リファラー先を含む関係機関とのネットワーク構築の重要性が高い ③ 情報提供の持つ意味が大きい ④ 立場により、組織を運営する力、指導する力も重要
---	--	---	--

III まとめ

キャリア・コンサルタントには「まず、実践し、経験を積むこと」、「ネットワークを作ること」、「経験を積む中で必要となってくることを中心に継続的に学ぶこと」と「必要な働きかけを行うこと」が求められる。複数のキャリア・コンサルタントが得意分野を活かし合うことも考えられる。行政には、これを支援していくために、「学習支援情報」を提供していくこと、地方の学習環境を整備すること等が求められる。また、キャリア・コンサルタントを活用する機関には、キャリア・コンサルタントについて理解するほか、期待する役割、求める能力をキャリア・コンサルタントに伝え、その活動状況について評価し、その結果をフィードバックしていくことが求められる。

1. 企業、就職支援機関、教育機関、地域の四
2. 同部会では、
が平成二四年三
月にとめた報告書
では課題も浮かび上
がっています(図表
企業、就職支援機関、
教育機関、地域の四

「キャリア・コン
サルティングを
めぐる課題」
一〇年前に比べ、
キャリア・コンサル
ティングに係る制度
が整備され、キャリ
ア・コンサルタント
の数も増加した一方
で、厚生労働省の
「キャリア・コンサ
ルティング研究会」
キャリア・コンサル
タント自身のキャリ
ア形成のあり方部
会」が平成二四年三
月にまとめた報告書
では課題も浮かび上
がっています(図表
企業、就職支援機関、
教育機関、地域の四

キャリア・コンサルタントよりも上位
の位置づけの「キャリア・コンサルティ
ング技能士」の技能検定もスタートし
ました。
こうした取り組みの結果、キャリア・

コンサルティング技能士(二級・二級)
標準レベルキャリア・コンサルタント、
登録キャリア・コンサルタントの養成
数は、平成二四年度末現在で、合わせ
て約八万二〇〇〇人に達しました。こ

のうち、キャリア・コンサルティング
について体系的に学んだ者であるキャ
リア・コンサルティング技能士と標準
キャリア・コンサルタントが活動する
場の推移をみると、平成一八年度には、

ハローワークなどの「公的就職支援機
関」とする回答割合が三〇・三%ともつ
とも高く、これに「企業内(二四・二%)」
「民間就職支援機関(一七・六%)」が
続いていました。しかし、平成二五年
度になると、「公的
就職支援機関」の割合
が二二・一%と小さ
くなった一方で、「大
学・短大等」が一八・
二%となるなど、公
的就職支援機関以外
での活動領域も広
がっていることがお
わかりいただけるか
と思います(図表1)。

つの領域において、コンサルタントに期待する役割やニーズに関してヒアリング調査を実施しました。

このうち企業領域において、キャリア・コンサルタントに求められる役割としては、メンタルヘルス面の対応なども含む相談的な機能と、人事部門などとも関係する教育・研修的な機能や能力開発的な機能の二つがあります。

ヒアリング調査では、先進的な取り組みを行っている企業にも訪問しましたが、全体的に制度の導入が進んでいないとは言い難い状況です。厚生労働省が毎年度実施している「能力開発基本調査」によれば、慣行としてではなく、明確な制度を導入している企業の割合は五割にも満たず、とくに企業規模が小さくなるほど導入割合は低くなっています。

次に就職支援領域ですが、ここで期待されているのは、求人・求職のマッチングなどです。ですから、キャリア・コンサルタントには、基本的な相談スキルに加え、職業・職種に関する幅広い知識や求職者のニーズを的確に把握する力が求められます。

教育領域では、大学が学内のキャリア・センターなどにおいて、就職率の向上をめざす中、キャリア・コンサルタントには学生の就職活動支援、キャリア教育の推進などの役割が求められおり、実際に効果をあげています。ただ、大学でのヒアリングでは、キャリア教育に力を入れているものの、講義との連携が十分ではなかったり、学生の自己理解に比重を置くばかりに社会の仕組みや職場の現実への理解が疎かになつてしまつたりしている例があるこ

とも明らかになりました。学生の中には、いざ職業選択を行う段階になつて慌ててしまつたといったこともあるようです。

地域領域については、女性センターや働くことに悩みを抱える若者への支援を行う地域若者サポートステーションなどを対象にヒアリングを行いました。この領域では、相談者が抱える問題が複雑で、高いカウンセリングスキルが必要だったり、あるいは、リファーマー先を含む関係先機関とネットワークを構築する力が必要といった課題が聞かれました。

以上みてきたようにキャリア・コンサルタントの人数は増えてきたものの、キャリア・コンサルティングについて体系的に学んだ者はそこまでは増えておらず、質的にも、たとえば、組織への働きかけができるようなコンサルタント、あるいは相談を傾聴するだけでなく、的確に助言、指導できる人材はまだ十分ではないため、質的に高いコンサルタントの養成や、資質の向上に取り組む必要があると考えています。

また、地方におけるコンサルタントの数の格差問題もあります。大都市ではそれなりにキャリア・コンサルタントがありますが、試験や講座を実施していない地域では非常に数が少ないのです。このような状況下で、厚生労働省では、労働者が生涯の節目にキャリア・コンサルティングを受けることができよう環境整備に努めています。

キャリア・コンサルティング 関連施策

平成二五年度に実施したキャリア・

コンサルティング関連施策をご紹介します。まず、キャリア・コンサルティングを普及促進するための事業として、①ジヨブ・カードの記載方法や効果的な活用方法などに関する講習の実施、②キャリア・コンサルタントの資質の向上に向けた経験交流会の開催や指導者の養成、③能力基準や役割、あり方などに関する専門的な調査研究——などを行っています。

併せて、キャリア支援を行う企業の創出促進のための事業として、①企業内キャリア形成支援の推進に関する専門的な相談支援、情報提供、②非正規労働者等を含む若年在職者等に対するキャリア・コンサルティング、③職業能力開発推進者講習等、④キャリア形成支援の模範となる企業の表彰——なども実施しています。

一方、平成二六年度に向けての概算要求中の施策のうち、新規のものについてご紹介すると、①文部科学省などと連携し、大学生が実際に職業を選択する上で役に立つキャリア教育のためのプログラムの開発、②中高年ホワイトカラー層などを対象としたキャリア・チェンジに役立つツールの標準化や同ツールを活用したキャリア・コンサルティング技法の開発及び普及、③若年者等を対象としたネットを通じたキャリア・コンサルティング機会の提供、④若年者を対象に中長期的なキャリア形成に関する相談を実施し、的確な助言・指導を行うことで、自発的なキャリア形成の促進を図る「若年労働者等キャリアアップ支援・相談事業」——などがあります。

政府が昨年六月に策定した「日本再

興戦略」でも、「キャリア・チェンジを伴う労働移動を成功させるためのキャリア・コンサルティング技法の開発等を推進する」ことが盛り込まれており、今後キャリア・コンサルティングの重要性は一層高まるものと思われま

平成二四年度に厚生労働省がまとめた「非正規雇用労働者の能力開発技術強化に関する検討会」報告書では、キャリア・コンサルタントについて、非正規労働者のキャリアアップに向け、カウンセリングのみならず、労働者の希望や能力、労働市場の動向などを踏まえて、助言を行うことが期待されています。

さらに、現在、労働政策審議会職業安定分科会雇用保険部会及び同能力開発分科会では、非正規雇用労働者の若者がキャリアアップ、キャリア・チェンジして安定的に働くことができるよう中長期的なキャリア形成に資する専門実践的な職業能力の習得を支援するための措置について議論しているところ

です。

そうした意味でも、キャリア・コンサルタントに対して、質量ともにより以上のものが求められるようになっており、「正念場」を迎えていると言つてよいのではないかと考えています。

研究報告

現代社会の諸問題とキャリア・コンサルティング

JILPT主任研究員 下村 英雄



この後、各パネリストの方々からご自分の専門領域について、ご報告いただくことになっておりますので、私からは、各領域に共通する課題、さらにはキャリア・コンサルティングに関する今後の可能性について報告します。

まず、現代社会の諸問題について整理しておきたいと思えます。

企業においては、サービス経済化が進展する中で、多様化する顧客ニーズへの迅速かつ的確な対応が求められており、また、新たな技術への対応がますます重要になっています。一方で、労働者においては、就業意識・就業形態の多様化やそれに伴うキャリアの個別化、多様化が進んでおり、従来のように全従業員一律のキャリア形成が想定しづらい状況にあります。その上、自律的なキャリア形成が求められており、従業員自身が自らの力でキャリアを切り開いていかなければなりません。他方、大学も多様化しており、そこに通う大学生も多様化しています。その中には画一的な対応が難しい大学生も現れています。

その一方で、就職活動のプロセスをみると、依然伝統的な新規学卒一括採用が続くなかで、どのような大学生でもあらゆる企業に応募可能な状況が出現しており、画一化が進んでいます。

このような状況を改善するために大学はどうあるべきなのかについても意見はさまざまです。高度な専門教育を行う場にすべきとの意見もあれば、職業人を養成する場にすべきとの意見もあります。また、基礎的・汎用的な能力を養成する場にすべきとの意見もあります。このように大学に関する認識はさまざまであり、専門家の間でもなかなか意見がまとまりません。このような状況では、学生自身も、将来像やビジョン、目標を設定することは困難です。

こうして企業側、大学双方に多様化の問題が生じているため、これらに対応する行政サービスへのニーズも多様化しています。たとえば、現在、公共職業サービス機関では、ハローワークを中心に若年者、長期失業者、高齢者、障がい者、非正規労働者など多様な対象層に個別キャリア支援を提供しています。このような状況は海外でもみられるところです。

つまり、企業、大学それぞれに多様化の問題が生じているため、これに対応する個別キャリア支援への関心が一層高まっているということになります。そのため、行政においても、各種施策で十分にカバーできない多様なニーズに対応するため、政策パッケージに個

別キャリア支援を含めることで、万全のセーフティネットを構築しようとしています。

別の角度から、キャリア・コンサルティングについて、歴史的な観点で説明すると、学校を卒業後、就職して、キャリアを形成し、退職に至るといった従来の安定的なシステムにおいては、キャリア・コンサルティングの役割はあくまで、システム内で対象者の節目ごと適切に適切な支援を行うかでした。

ところが、現在では、この安定的と思われていたシステムが、さまざまな側面できしみ、崩れ、流動化しています。それにもかかわらず、我々には、従来のシステムで染みついた漠然とした期待や規範的な価値が厳然と残っているため、そのギャップに戸惑い、苦しむことも少なくありません。このギャップの感じ方が、各人多様であるため、システムの問題として回収しきれずに、個人の問題として噴出してきている状況です。

さらに、一部の専門家は、今後のキャリアカウンセリングの状況について、安定的なシステムの記憶が遠ざかるにつれて、確固たる規範や基準をまったく欠いた状況が出現すると予測しています。外側から基準が与えられていな

い状況では、各人が自分自身でキャリア発達を考えていかなければならず、新たな個別キャリア支援のあり方を模索する必要があります。

個人への支援が重要に

以上の話をまとめると、安定的なシステムから流動的なシステムへ、画一性から多様性へ、集団から個人へとの大きな流れがある中で、システムから漏れ落ちる「多様性」を「個人」に焦点を当てて支援することが、今後の個別キャリア支援の本質ということになります。言い換えるなら、各種のシステムが十分に対応しきれない「多様性」を扱うのが、現代社会における個別キャリア支援のあり方です。

現代社会における各種システム内での個別キャリア支援の重要性をもう少しわかりやすく説明するために、「ゴールキーパー」の例えを用いることもできます。

たとえば、どのようなシステムにおいても、システムでは解決しえなかった問題に最終的に対処する仕組みとして個別キャリア支援が必要であり、それは一体一での対応が原則となります。サッカーの「ゴールキーパー」の役割を思えば、その重要性がご理解いただけると思います。

図1 個別キャリア支援の多様化

・ 相談対象・相談内容・相談ニーズの多様化
⇒個別キャリア支援の領域拡大・機能拡張

	従来のキャリアガイダンス論	最近のキャリアガイダンス論
支援の内容	1対1のカウンセリングが中心	相談のみならず、情報提供、アドバイス、ガイダンス(IAG)を幅広く活用
支援の目的	個人のキャリア発達	労働市場、教育訓練、社会的平等
支援者	カウンセラー	カウンセラー、専門職や管理運営者を含むチーム
対象者	若者が中心	全年齢層
具体的な支援イメージ	若者の適切な進路選択の支援、学校から職業への移行の支援	若年層から成人層までを含む生涯キャリア発達の支援
支援のタイプ	リアクティブ(対応的)	プロアクティブ(予防的)
参考文献	アメリカ中心	アメリカ以外の国が中心
特徴	教育と労働の接合が中心。失業やミスマッチの解消。上首尾な進路選択に向けた支援	労働市場や教育訓練のミスマッチを減らし、経済のグローバル化や情報化等に対応する。あわせて社会的な公正や平等、民主化などにも関心をもつ

また、個別キャリア支援の仕組みがないシステムは成り立ちませんが、逆に個別キャリア支援だけを抜き出して考えることも不可能です。ですから、あくまで、システム内における個別キャリア支援のあり方を考えていく必要があります。

そして、システムに問題がない場合は、個別キャリア支援の仕組みは重視されませんが、逆にシステムに問題がある場合、個別キャリア支援の重要性は過度に増し、その負荷も高くなります。

最近のキャリア理論の動向も踏まえて述べると、二一世紀に入ってから、従来の「発達のな」キャリア理論から大きくパラダイム・シフトが起きたと言われています。たとえば、キャリアカウンセリング関連の文献では、「ナラティブ」「コンストラクティブ」などのキーワードが踊っています。これは冒頭でお話したような極めてシビアで現実的な認識を背景としており、つまり、個人にとっては、「何をどうすればいいか」との外的な基準が欠けているために自分なりの意味を付与した「物語」が必要となりますが、そのためには自分が置かれた「文脈」を捉え直すことで、キャリアを自ら「構築」していかなければならない状況に置かれています。このような中、個別キャリア支援の内容も職業カウンセリングから、キャリアカウンセリング、さらには生きる意味や価値のカウンセリングへと移行しつつある訳です。

個別キャリア支援の多様化

一つ目は、これまでのお話でおわかりいただけますように、個別キャリア支援自体が多様化せざるを得ないという点です。キャリアガイダンス論について、従来の状況と、

最近の状況を比較したのが図1です。後者は主にOECDやEU諸国で議論されている内容をまとめたものです。最近の個別キャリア支援では、マンツーマンでクライアントと対峙し、話を聞くことの重要性は依然として変わらないものの、従来よりも扱うべき領域が拡大し、キャリア・コンサルティングの機能も拡張しつつあることがおわかりいただけると思います。

たとえば、その一つが、「時間的に延長されたキャリア支援」です。従来のキャリア支援の役割は、学校と職業を結びことに限定されてきましたが、これが時間的に引き延ばされ、生涯を通してのキャリアガイダンスが重要との考え方が出てきています。学校における「キャリア教育」の取り組みもその一環として捉える必要があります。さらに、成人を対象とした職場でのキャリアガイダンスにも多大な関心が払われるようになっていきます。

また、ヨーロッパのキャリアカウンセリングの研究者が好んで取り上げる問題として、「多目的に拡張されたキャリア支援」をあげることが出来ます。通常、ヨーロッパでは、キャリアカウンセリングにおいては、労働および教育面でのミスマッチの解消に向けた取り組み、さらにその延長線上にどのようなスキルが必要で、何を勉強すればいいかといったことが議論されます。それに加えてヨーロッパでは、貧困や犯罪といった社会的な排除に伴う問題の解消に向けた、social equity(社会的平等)としての側面も強調されます。

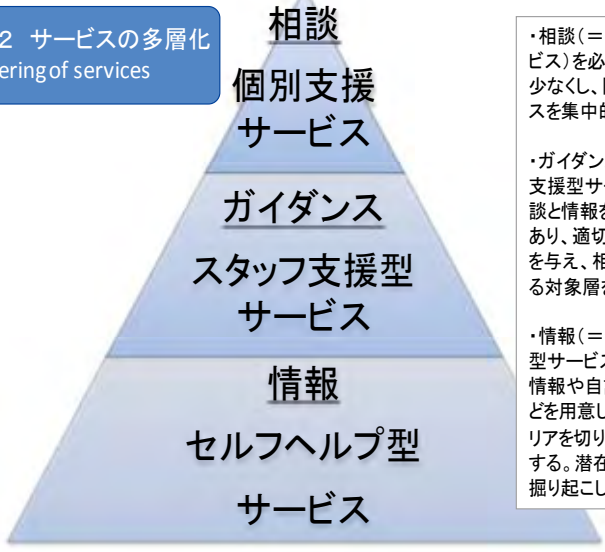
キャリアガイダンスをシステムティックに提供する

二つ目は、各種システムと個別キャリア支援の関係についてです。個別キャリア支援では、カウンセラーとクライアントの相互作用も重要ですが、それをめぐる体制やシステムへの問題関心も増加しています。最近のキャリアガイダンス論では、「何を」行うかということに加えて、「いかに」行うかということにも焦点が当てられるようになっていきます。

個別キャリア支援において、「相談」はもともと効果的であるものの、もともとコストのかかる手法であり、これのみをキャリアガイダンスの伝達手段と考えた場合、極めてコストが高くつき、導入が難しくなります。たとえば、企業においては、コストが負担となつてせっかく整備したキャリアガイダンスの制度を維持できず、行政においてもサービスを長期間継続できないといった問題が生じます。

こうした状況について、OECDは、「政策立案者がキャリアガイダンスを提供するにあたって、多大な公的支出を避けつつ、かつアクセスを拡大しようとするならば、新しい技術を用いた費用対効果の高い方法を模索する必要がある」と提言しています。こうした状況への対策として議論されているモデルの一つが「サービスの多層化」です(図2)。これは「相談」を頂点に、「ガイダンス」や「情報」提供などのサービスがこれを支えることで、相談にかかる負担を軽減していくというものです。先ほどのゴール

図2 サービスの多層化
Tiering of services



・相談(=個別支援サービス)を必要とする層を少なくし、限られたリソースを集中的に投入する。

・ガイダンス(=スタッフ支援型サービス)は、相談と情報をつなぐ役割があり、適切なアドバイスを与え、相談を必要とする対象層を判別する。

・情報(=セルフヘルプ型サービス)は、様々な情報や自記式のテストなどを用意し、自分でキャリアを切り開けるようにする。潜在的なニーズの掘り起こしも狙う。

キーパーの例えでいえば、できるだけゴールキーパー(「相談」)の所にボールがこないよう「ガイダンス」と「情報」提供によって支援し、「相談」は本来に必要な対象層に絞るということである。

ここで議論されていることは、キャリアガイダンスをいかにシステムティックに提供するかです。先ほどのモデルでは、個別支援サービスの割合はサービス全体の約一割になるとの試算もあります。また、私の試算では、一人のカウンセラーが十分な専門性を発揮するためには、情報の整備や研修の企画を行うスタッフなどバックヤードに六〜七人が必要となります。

たとえば、企業内においては、セミナー・研修との連携、大学においてキャリアセンター主催のセミナーや正課のキャリア関連科目との関連など、他のプログラムとの統合的な運用が不可欠になります。さらにこれらのサービスを下支えする情報支援も必要となります。

この情報支援に際しては、コスト・エフェクティブな手法で遠隔地へリーチできることのみならず、クライアント側からのアクセスのしやすさも重要です。クライアントにとって、相談室まで出向くことは気が重いことですが、インターネットであれば、自宅からでも容易にアクセスできます。また

中間団体による支援に期待

た情報支援には、本人の自覚性、自律性を引き出す効果もあります。

各種システムと個別キャリア支援の関係に関する議論では、企業における支援についても盛んに議論されています。これまで企業における個別キャリア支援は、研究がもつとも立ち後れている領域でした。支援の提供は、先進国でも大企業に限定されるのが現状です。もしくは、専門職・技術職・幹部候補などのエリート社員向けの専門プログラムとして議論されることが多い状況でした。

これは、先ほど報告したとおり、相談は労働集約的な性質が強く、コストが高つくため、一部の対象層にしか提供できないことがネックとなるからです。

今後はむしろ、労働組合、業界団体、経済団体のような中間団体による支援が期待されているところです。

また、中間層への個別キャリア支援を行う際の方策として、キーワードとなるのが、「Career conversation」「Career discussion」です。これらは、単に従業員の話をするだけでなく、組織の側から、ビジョン、価値観、ゴールを積極的に伝えていくというものです。その上で、従業員と組織との間で価値観を共有し、信頼を形成していくことのねらいがあります。

強まる「社会正義」への関心

三つ目は、「Social Justice (社会正義)」に対する世界レベルでの関心についてです。現在、カウンセリング研究では、「社会正義」に対する関心が世界的に高まっており、とくにキャリアカウンセリングの研究者がこうした動向に深く関わっています。海外で執筆された論文の中には、Social Justiceをキャリアアカウンセリングにおける新しい流れとし、今後はこれを常に意識しなければならぬと強く論じているものもあります。

また、キャリアアカウンセリング関連の学会でも二〇一〇年以降こぞって、Social Justiceをタイトルに掲げた大会を開催しています。二〇一三年に開催されたIAEVGフランス大会では、

Social Justiceに関する宣言も出されています。

キャリアアカウンセリングにおいて、「社会正義」への関心が高まった背景には、従来の伝統的なキャリア発達理論が、アメリカの白人男性を中心としていたことへの反省があります。そのため、八〇〜九〇年代以降は、移民、非白人、女性などさまざまな対象層のキャリア発達研究が行われるようになりました。しかし、そうした中で、単に異文化に配慮するだけでは限界があり、社会正義を念頭に置いたカウンセリングを行う必要があるとの認識が生まれました。

日本においても、社会正義に対する関心は高まっており、以前行った調査では、カウンセリングに対するニーズは、男性よりも女性、中高年層よりも若年層と、組織文化の中心から外れた周辺層で高くなっていることがわかりました。これまで別個に論じられてきたダイバーシティ、若年不安定就労、学卒無業、ブラック企業などのさまざまな社会問題についても、「社会正義」の実現に向けた個別キャリア支援の観点から、改めて関わっていくことができると思います。

とくに、社会的正義の具体的な実践策として、重視されているのがアドボカシー(政策提言)の取り組みです。これは、個別キャリア支援を通じ、それを取り巻く環境条件に注意を向け、社会に向けて情報発信することで、制度や施策に直接関与していくというものです。

図3は、アメリカのカウンセリング協会(ACA)が出しているアドボカ

図3 アドボカシー・コンピテンシー

• ACA Advocacy Competencies: A social justice framework for counselors. (Ratts, Toporek, & Lewis, 2010)

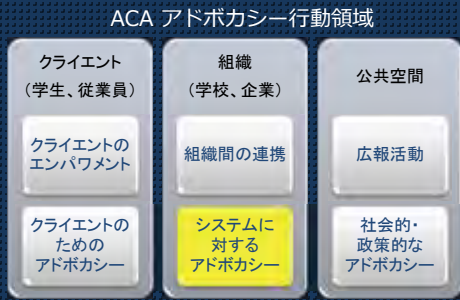
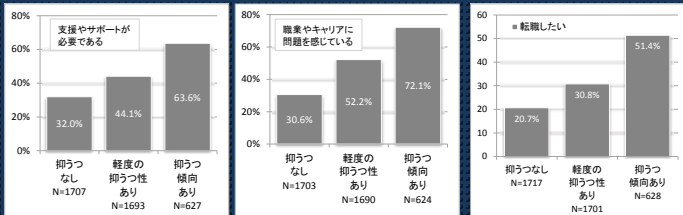


図4 個別キャリア支援とメンタルヘルス



キャリアに問題を抱えている場合、パーソナルな問題も抱えているのが一般的であり、切り分けてしまうと、本来、キャリア支援を提供すべきだった対象層に、適切な支援を提供できない。

	抑うつなし N=1717	軽度の抑うつ性あり N=1701	抑うつ傾向あり N=628
昇進・昇給すること	38.2%	34.3%	31.6%
職場の仲間と認められること	60.1%	51.5%	48.3%
もっと良い仕事に変わること	40.3%	46.0%	53.2%
家族や子供を大切にすること	85.9%	75.6%	65.5%
一人でのんびり余暇を楽しむこと	63.9%	64.3%	72.2%
職場や職場以外の友人たちと楽しく過ごすこと	64.0%	50.4%	51.2%
地域とのつながりを大事にし、地域に貢献すること	39.5%	28.5%	24.6%
より良い社会をつくること	54.9%	43.0%	37.8%
困っている人々が幸せに暮らせるようにすること	56.9%	48.7%	46.8%

スタンダード（標準）への関心も浮上しています。また、どのようなキャリアセラーであつても一定のカウンセリングを提供できるようなアクセスメント（評価）やツールについても継続的に整備していかうとの議論も出ています。さらにヨーロッパで好んで議論される問題として、個別キャリア

シーの行動領域です。本来の意味でのアドボカシーは、「クライアントのためのアドボカシー」ですが、ここで注目したいのは、「システムに対するアドボカシー」です。従来から、組織への働きかけはキャリアカウンセラーの重要な機能、能力の一つとされてきました。これをさらに個別キャリア支援の中心的な位置に近づけようという考え方はです。これには、先ほどのゴールキーパーの例えでいうと、個別キャリア支援で明かとなった問題をシステムにフィードし、改善しようとする事です。要するに個別キャリア支援のラスト・エフェクティブな方策の一つと

して、ベネフィットのルートを増やしていこうということでもあります。**カウンセラーの専門性を高める** 四項目は、今後の個別キャリア支援の可能性と求められる新たなスキルについてです。社会問題が多様化する中で、カウンセラーも多様化しています。こうした中、ヨーロッパでは、改めて、キャリアガイダンス、キャリアカウンセリングの専門性を再定義した上で、その専門性を高めることによって、カウンセラーの質を保証しようとの議論も活発化しています。ヨーロッパの学会では、ヨーロッパ

各国を中心に現在あるキャリア支援の実践家のコンピテンシーを集約・整理して、①基礎的コンピテンシー（基礎スキル・価値観）②クライアントとの相互作用に関するコンピテンシー（クライアントとのやりとり）③補助的コンピテンシー（システムとネットワーク）——の三つにまとめています。これまでは、傾聴やアクティブリスニングなどが重視されてきましたが、今後の支援では、①の実践者のスキルと価値観、③のシステムとネットワークを重視する必要があります。とくに質保証に関する論点の中で、キャリアガイダンスのレギュレーション（規則）、スタンダード（標準）への関心も浮上しています。また、どのようなキャリアセラーであつても一定のカウンセリングを提供できるようなアクセスメント（評価）やツールについても継続的に整備していかうとの議論も出ています。さらにヨーロッパで好んで議論される問題として、個別キャリア

支援提供者の訓練・養成をどのように行っていくかという点があげられます。日本ではこのような問題はあまり議論されませんが、ヨーロッパでは、大学レベル、高等教育レベルで養成しようとの議論が中心になっています。**メンタルヘルスケアとの統合も**

最後に個別キャリア支援とメンタルヘルスの関連についてふれます。日本では、基本的には初期の段階で見立てを行って、適切にリファー（相談に訪れたクライアントに対し、十分な対応ができない場合、他の適切な専門家にクライアントを紹介すること）するのが標準的な解決の手法となっています。しかし、海外の学術専門誌の特集では、個別キャリア支援とメンタルヘルスケアの統合が議論されているところ。JILPTが行った調査では、メンタルヘルス上の問題を抱えている方は、職業やキャリアに問題を感じている場合が多く、また「転職したい」と考えている場合が多いことが明らかとなっています（図4）。確かに仕事を離れてのんびりしたい、疲れたので休みたいとのニーズもありますが、その一方で単に仕事を変わりたいとのニーズもあります。

要するに、キャリアに問題を抱えている場合、パーソナルな問題も抱えているのが一般的であるため、両者を切り分けてしまうと、本来、キャリア支援を提供すべきだった対象層に適切な支援を提供できない可能性が生じます。両者の統合については改めて考える必要があります。

図1 公共職業安定所の設置数等(平成25年度)

1.設置数	
544所(本所 437所 出張所 94所 分室 13室)(平成25年度未現在)	
2.人員体制	
職員数 11,348人	相談員数 17,941人
3.所掌事務	
1) 職業紹介	職業相談・紹介業務、求人受理・開拓業務 再就職支援業務等
2) 雇用保険	雇用保険適用、失業認定・給付業務等
3) 雇用対策	障害者・高齢者雇用企業指導業務、助成金業務 等

<ハローワークでの求職活動の様子>



◎内部組織(中規模所の例)

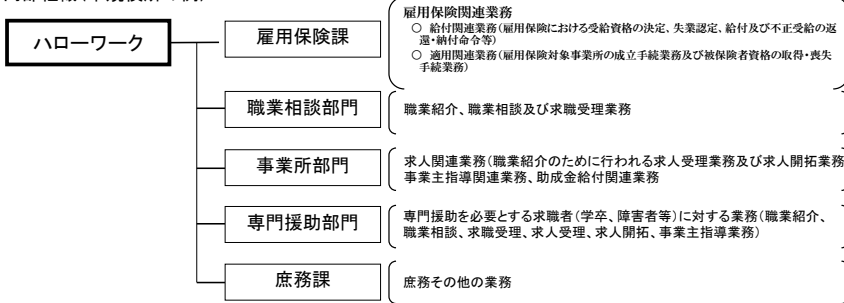
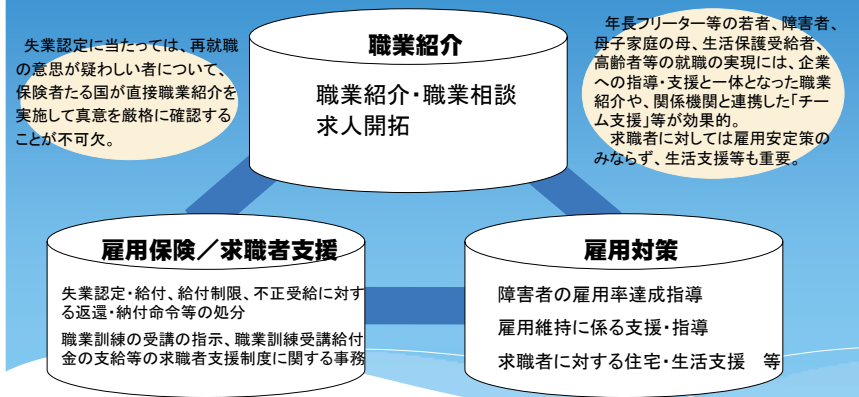


図2 雇用のセーフティネットを担う公共職業安定所

- 就職する希望を持つ全ての人(年長フリーター等の若者、障害者、母子家庭の母、生活保護受給者、高齢者等)への支援を進めようとするためには、企業への指導・支援と一体となった職業紹介が効果的
- このため、職業紹介と雇用対策(事業主指導・支援を伴う)を一体的に実施するハローワークが雇用のセーフティネットとしての中核的な役割を果たすことが必要



※ OECDの雇用戦略においても、職業紹介、失業給付及び雇用対策の3つの機能は統合されるべきとの勧告がなされている。(1994年、2006年)
 ※ G8労働大臣会合・議長総括においても、政府は、職業紹介・失業給付・積極的労働市場政策を統合する、よく機能する効果的な雇用機関があることを保証しなければならないと述べられている。(2007年、2008年)

効果的な支援を行うため、関係機関と連携した「チーム支援」も行っています。たとえば、障がい者に対する支援では、障害者職業センター、障害者就業・生活支援センター、その他各就労支援機関と連携しています。刑務所出所者に対する支援では、保護観察官や保護司、更正保護施設の協力を仰ぎます。そのため、ハローワークでは、チームを束ねるコーディネーターの機能が求められます。

求職者に対する個別支援と同時に、就職先となる企業への指導・支援などのアプローチも重視しています。障害者雇用促進法に基づく障害者の法定雇用率達成に向けた指導もその一つです。求職者の孤立を防ぐため、さまざまな機関を活用した援助ネットワークを構築し、ワンストップで支援することもハローワークの重要な役割です。

他機関との連携で効果的な支援を

効果的な支援を行うため、関係機関と連携した「チーム支援」も行っています。たとえば、障がい者に対する支援では、障害者職業センター、障害者就業・生活支援センター、その他各就労支援機関と連携しています。刑務所出所者に対する支援では、保護観察官や保護司、更正保護施設の協力を仰ぎます。そのため、ハローワークでは、チームを束ねるコーディネーターの機能が求められます。

報告 1

行政の視点から

埼玉労働局職業安定課企画・調整室長 寺山 昇



ハローワークにおける個別キャリア支援とキャリア・コンサルティングについて、現場の視点からご報告します。図1はハローワークの標準的な組織

体系を示したものです。私が所属していたのは、専門援助部門で、主に障がいのある方の職業指導に長く携わってきました。

図2はハローワークの役割を示したものです。職業紹介、雇用保険/求職者支援、雇用対策の三本の柱を一体的に行うことで、雇用のセーフティネット

図3 主要先進国の職業紹介機関の体制

職員1人当たりの労働力人口及び失業者数を比べると、日本の職員数は欧州主要国の1/10程度

国	職業紹介機関名称	職業紹介機関数(箇所)	職員数(非常勤職員等も含めた人数)(人)	労働力人口(千人)	職員1人当たり労働力人口(人)	機関1箇所当たり労働力人口(人)	失業者数(千人)	職員1人当たり失業者数(人)	機関1箇所当たり失業者数(人)	失業率(%)
イギリス	ジョブセンター・プラス	865('08)	65,644('09) (67,308)	29,517('05)	450 (439)	34,124	1,500('05)	23 (22)	1,734	7.6('09)
ドイツ	公共職業安定所(連邦雇用エージェンシー)	786('09)	92,297('09) (108,781)	43,068('07)	467 (396)	54,794	3,423('09)	37 (31)	4,355	8.2('09)
フランス(注1)	公共職業安定所(雇用局)	910('09)	約45,000('08) (注2)	28,042('08)	623	30,815	2,092('08)	46	2,299	9.4('09)
アメリカ	各州職業安定機関	2,951('08)	— (注3)	149,320('05)	—	50,600	7,600('05)	—	2,575	9.3('09)
日本	公共職業安定所	545('10末)	11,861('10末) (31,107)	65,900('10)	5,556 (2,118)	120,917	3,340('10)	282 (107)	6,128	5.1('10)

(注1) フランスには職業紹介機関であるANPEの他に失業保険を扱う機関であるASSEDDICがあったが、ANPEとASSEDDICは2009年1月に統合職員数については、ANPEとASSEDDICを合算したものを計上

(注2) 職員と非常勤職員等の内訳は不明

(注3) 各州単位で公共職業紹介機関の設置を行っているため、全体の職員数については不明。なお、97年当時の職員数は約70,000人。

※ ホームページ上の各種統計資料をもとに、厚生労働省において作成

私自身、障害者雇用促進法に基づく特例子会社の設立に関して、労働局、ハローワークを中心に企業や様々な支援機関と連携しながら、ワンストップ

で支援を行ってきました。担当した業務の中に、「障害者雇用支援戦略プロジェクト」というものがあります。これは、障がい者の就職件数と勤続年数の向上を目的としたもので

平成二三年七月から実施しました。

ハローワークを通じてた埼玉労働局管内の年間就職件数は、平成二二年度で二〇六〇件だったのですが、これを五年後の平成二七年度までに一・五倍の三〇九〇件以上にするのが目標として掲げられました。平成二四年三月に県内障がい者の平均勤続年数の調査を実施して、一〇年一ヵ月だった勤続年数も五年後に二年以上伸ばすことをめざしています。このように、就職件数など

の「量」だけではなく、勤続年数などに表れる「質」も求めて、支援を行っているところです。

法令や施策への理解が支援の鍵に

就職支援を行う側が、労働関係法令や労働関係施策について知識、理解があることは、求職者の選択肢を増やす意味でも大切だと思います。

私の長女が就職活動中、エントリー先の企業を見せてもらったところ、有名企業ばかり並んでいました。私が「地元の中小企業にもエントリーしてはどうか」とアドバイスすると、「働きやすい企業かどうかよくわからないから」との答えが返ってきました。

そこで、私が長女に教えたのが「くるみんマーク」です。これは、国が、仕事と子育てを両立しやすい職場環境づくりに取り組んでいると認定した企業に与えるマークです。私のアドバイスを受けて、長女は、地元企業の中から、認定を受けた企業を見つけ出し、エントリーしました。

厚生労働省の施策の一つに「若者応援企業」宣言事業があります。これは、一定の労務管理体制を整備の上、三五歳未満の若者を採用・育成するためハローワークに求人を出し、通常の求人情報よりも詳細な企業情報・採用情報を公表する中小企業を「若者応援企業」として積極的にマッチングやPRを行うという内容で、昨年一二月四日現在埼玉労働局管内では、三一一事業所が登録されています。近年、若者の「使い捨て」が疑われる企業のこと

企業の存在を伝えることで、求職者側が企業を選択する際の目安にもなります。支援を行う側が労働関係法令や労働関係施策について知識があると、求職者側の選択肢も広がることとおわかりいただけたかと思えます。

働く人が生きがいを得られる支援

今日の報告の中で私が伝えたかったことは、個別キャリア支援においては、就業支援を行うと同時に、働く人が生きがいを得られるよう支援していくべきではないかということです。この「生きがい」の「かい」という言葉は、日本最古の物語とされている「竹取物語」の中にも登場します。かぐや姫に求婚する五人の公達の一人、石上中納言は姫から、結婚の条件として、燕が産むという子安貝を取ってくることを要求されます。

中納言は、子安貝らしき物を見つけているのですが、結局それは子安貝ではありませんでした。その時、「あな、かひなのわざや」(あな、貝ではなかったことだなあ)とつぶやきます。

この「かい」については、「価値あるもの」という意味があることから、「生きがい」は「生きる価値」「生きる意味」という意味になります。

先ほどの下村研究員の報告には、最新のキャリア・コンサルティングの理論の中には、意味を探求するという意味があるとのことでしたが、キャリア支援を行うに際しても、職業を中心に据えつつも、個人の生きがい、働きがいまでを含めたキャリア形成支援が、世の中の変化が激しい状況下において、必要になってくるのではないでしょう

図 キャリア・コンサルティング課題の全体像

	教育機関	企業	需給調整機関
青年期	不登校 就職困難者	早期離職者 新型うつ	ニート・フリーター 若者自立支援
成人期		職場不適応	非正規雇用者支援
中年期		キャリアプラト— 中年期の危機 役職定年	再就職者支援 (ブランクのある方) (生活保護受給者)
老年期		再雇用	定年退職以降の 再就職

困難なケースへの支援
 カウンセラーとして個別キャリア支援にとくに困難を感じるケースは、①離職期間が数年に及ぶブランクのある相談者②生活保護を受給中の相談者③就活活動中の相談者④知的障がいと思われる相談者⑤軽度発達障がいと思われる相談者⑥職場不適応を起こしている相談者——などです。①は、メンタルヘルス不調やハラスメントの被害にあつたなどさまざまなことが原因で退職した後、通院、自宅療養をしている間に離職期間が長くなり、その間に再就職への自信をなくしてしまったケースです。

②は、両親の介護、事業の失敗、リストラなどさまざまな要因で退職し、昔はすぐに再就職ができたのに今はできないと悩んでいるケースです。これらの相談者に共通するのは、信頼できる相談相手がないこと、人間関係をうまく構築できないことが課題になっていく場合が多いので、まず、カウンセラーが相談者との間で信頼関係を築けるかどうか支援成功の鍵になっていきます。

③の就職活動中の相談者は、おもに学生ですが、実態として、大学のキャリアセンターに顔を出さず、ネット上に流れる噂だけで企業を判断しようとするなどの特徴が見受けられます。就職活動のやり方や企業のことがよくわからないので、不安や苦手意識を持つてしまい、積極的に活動できない若者が多いように感じます。

私がキャリア教育を担当している大学では、二回生のうちに、講義の中で、学生たちを強制的にグループで、OB・OG訪問に行かせていますが、帰ってくる様子顔つきが活き活きと輝いています。中には、「社会人と話をするこ

とがこんなに楽しいことだとは思わなかった」「こんなに自分のためになるとは思わなかった」と話す学生もいます。

④は、知的障がい者と思われる相談者のケースですが、なかには本人に障がいについて自覚がなく、また、両親が障害者手帳を持つことに否定的な方もいます。両親からすれば、「無理に働かなくてもよい」「子供に辛い思いをさせたくない」との気持ちからくる行為なのでしょうが、働くことで得られる喜びもあります。

障がい者本人は、単純作業に就くことを希望し、ハローワークの一般窓口で相談に訪れるのですが、現在は、そういう仕事は専門援助部門に集約されていることが多く、なかなか希望する仕事に就けないことも少なくありません。

⑤は、軽度の発達障がいがあり、職場で人間関係をうまく築けない相談者の場合です。このような相談者は、人からよい評価を受けた経験が少ないため、自己否定的な傾向が多いようです。

④⑤のケースについては、支援する側が、障がいがあることに気づかない

報告 2

カウンセラーの視点から

日本産業カウンセラー協会東京支部キャリア関連講座部部長 石川 邦子



か。
 キャリア・コンサルティングは、他人の生き方を支援するという大変大きな責務を負っているため、常に専門知識を習得し、能力の向上に努める必要があると思います。

私自身も自主勉強会を運営したり、労働大学が行政職員向けに開催する

キャリア・コンサルティングの実践的な能力向上のセミナー講師などを通じて職員のススキル向上に努めています。日本のハローワークは主要先進国に

比べ、職員数が一〇分の一程度で、非常勤職員の割合も高いなか(図3)、求職者の支援に注力しているところ

私は、本日のテーマについて、カウンセラーの視点からご報告したいと思います。図は、キャリア・コンサルティングに関する課題の全体像ですが、このように各ライフステージに合わせてさまざまな支援が必要とされることが

おわかりいただけるかと思えます。組織の中では、先ほど下村さんからお話がありましたように、キャリア上の課題や悩みがメンタルヘルス不調を引き起こしたり、逆にメンタルヘルスの悪化がキャリアに影響を与えたり、障害となることが多々あります。

②は、両親の介護、事業の失敗、リストラなどさまざまな要因で退職し、昔はすぐに再就職ができたのに今はできないと悩んでいるケースです。これらの相談者に共通するのは、信頼できる相談相手がないこと、人間関係をうまく構築できないことが課題になっていく場合が多いので、まず、カウンセラーが相談者との間で信頼関係を築けるかどうか支援成功の鍵になっていきます。

とがこんなに楽しいことだとは思わなかった」「こんなに自分のためになるとは思わなかった」と話す学生もいます。

④は、知的障がい者と思われる相談者のケースですが、なかには本人に障がいについて自覚がなく、また、両親が障害者手帳を持つことに否定的な方もいます。両親からすれば、「無理に働かなくてもよい」「子供に辛い思いをさせたくない」との気持ちからくる行為なのでしょうが、働くことで得られる喜びもあります。

障がい者本人は、単純作業に就くことを希望し、ハローワークの一般窓口で相談に訪れるのですが、現在は、そういう仕事は専門援助部門に集約されていることが多く、なかなか希望する仕事に就けないことも少なくありません。

⑤は、軽度の発達障がいがあり、職場で人間関係をうまく築けない相談者の場合です。このような相談者は、人からよい評価を受けた経験が少ないため、自己否定的な傾向が多いようです。

④⑤のケースについては、支援する側が、障がいがあることに気づかない

まま支援を続け、うまくいかずに悩むことも少なくないようです。したがって、対応にあたる支援者が、障がいの見立てができる経験を積むことが必要です。

⑥の職場不適應を起している相談者は、非常に多い状況です。たとえばその中には中間管理職で、上司と部下の板挟みにあっている方もいます。自分より上の世代と下の世代の価値観のギャップに悩みながらも、それぞれの立場を理解しているため、一人で抱え込んでしまうのです。また、昇格、転勤・異動など職場内での役割の変化に伴って、自分のやりたいことを見失ったり、自分の存在価値がわからなくなってしまう方もいます。その結果として、やる気をなくしたり、ひどい場合は、メンタルヘルス不調を起してしまうケースも多々あります。こうした相談者については、長期的な視点でキャリアをみられなくなっていることが課題と感じています。

自己決定のプロセスへの支援が重要

このようにみていくと、キャリアの問題は、現代人すべてに当てはまる課題ではないでしょうか。そうした中で私たちキャリア・カウンセラーの役割は、個人のあらゆる可能性を吟味する過程を支援すること、個人の「自分のニーズと環境のニーズ」をできる限り最善の状態にブレンドしながら、当面の課題を解決する支援を行うことにあると考えます。さらに、個人が課題への対処能力を身につけ、「自分で自分の生き方を選ぶ」ことができるように支

援することも大切です。そのため、私はカウンセリングの終盤において、必ず相談者の方に自分自身の変化を確認していただくようにしています。カウンセリングにおいては、自己決定のプロセスと自身の成長を自覚していただくようにすることが大切だと思います。

キャリア支援者のレベルアップを

こうした状況を踏まえた上で、課題解決に向け、本日は二つ提案したいと思います。一つ目の提案は、キャリア支援者のレベルアップです。支援者が適切な見立てができるようメンタルヘルスや発達障がいに関する知識を充実させていくことです。さらに、キャリア・コンサルタントだけではなく、企業の人事担当者の方にもこうした知識を持っていただければ、配属の際のミスマッチも防げると思います。

キャリア支援者に対する支援も大切です。スーパービジョン（熟練した指導者から助言、示唆などの教育を受けること）が受けられる体制づくりやキャリア支援者が自己研鑽できる機会の充実、キャリア支援者の雇用の安定などを今後考えていく必要があります。個人のキャリア上の悩みは、先ほどの⑥のケースでも説明したとおり、職場内での役割の変化によって生じることが多いです。また、これに関連して、ライフステージ上の節目にも悩みが生じます。たとえば、中年期になって、自分の能力の限界を感じたり、現役引退期に定年後の方向性について不安や葛藤を感じるなどです。繰り返しになりますが、こうしたキャリアの悩みはメンタルヘルス不調を引き起こす可能

性もあります。

悩んでからの支援よりも変化のタイミングでの支援を

現状は、相談者に悩みが生じてからの支援、離職してからの支援が多いように感じています。そこで、二つ目の提案として、メンタルヘルスの予防と同じように「悩む前のキャリア支援」をあげます。具体的には相談者の役割の変化やライフステージに合わせたキャリア教育の充実で「自分で自分の生き方」を選択する力を身につけさせること、役割変化のタイミングでのキャリア・カウンセリングで個人がキャリアについて考える支援をすることなどです。こうした取り組みは結果として、メンタルヘルスの予防にもつながるのではないのでしょうか。



本文と写真は関係ありません

カード式職業情報ツール

OHBYカード

カード式職業情報ツール「OHBYカード」は、カードを使ったキャリアガイダンスツールです。430職種の職業情報を、写真・イラスト・チャート・動画などで紹介する「職業ハンドブック OHBY」の内容を48枚の必要最小限のカードにまとめました。このカードを使って作業を行う中で、自分の興味や関心を知り、同時に、知っておくべき必要最小限の職業情報も得ることができます。



●ご注文は下記お問い合わせ先またはホームページから
<http://www.jil.go.jp/publication/hrsys/ohbycard.htm>

販売価格	
カード	700円 + 税
活用の手引き	300円 + 税
カード + 活用の手引き	1,000円 + 税

(ご注文・お問い合わせ先) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT) 成果普及課
 〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23 Tel:03(5903)6263 Fax:03(5903)6115 E-mail:book@jil.go.jp

図1 東京学芸大学の「総合学生支援機構」



図2 各段階での発達課題が解決できているのかに、立ち戻る必要があることも

乳児期	基本的信頼 対 基本的不信				
幼児前期	自律 対 恥、疑惑				
遊戯期		自主性 対 罪の意識			
学齢期			勤 勉 対 劣等感		
青年期	時間的展望 対 時間的拡散	自己確信 対 アイデンティティ意識	役割実験 対 否定的アイデンティティ	達成への 期 待 対 労働麻痺	アイデンティティ 対 アイデンティティ 拡散
若い成人					親 密 対 孤 立
成人期					ジェネラティ ヴィティ 対 自己許
成熟期					インテグ リティ 対 謙遜絶望

社会的発達段階と危機 Erikson(1959)

和感を覚えた。教師という仕事、自分が自分として適職なのか急にわからなくなつた」というものや、「教員にならないのであれば、せめて安定している公務員になつて欲しい」と親に望まれていた。でも、自分では公務員として働くイメージがもてない。親の期待は裏切れないし、どうしたらいい

のか」というもの、あるいは「将来何をしたらいいのかわからない」といったものがあります。最後の例のように、学生の中には「自分が何をしたいのかわからない」という「アイデンティティの拡散状態」にある者も数多くみられます。この問題に関して言えば、学生時代に自己としっかり対峙した上で、実際に行動を起こす——この二つを行ってきた人間が、就職に際して、働くことの意義や適職を上手に見いだすことができるようになります。一方、就職活動がうまく行かないという学生は、親の価値観をそのまま受け止めるだけで、問題意識を持つていない場合が多いようです。こうした学生は、目の前のことには一生懸命取り組むのですが、自分自身が将来どのようなことを成し遂げたいのか、自分のこととして真剣に考えた経験がない傾向があります。ですから、キャリアアカウンセラーの立場としては、やはりアイデンティティの問題をいま一度考えてみる必要があるのではないかと思います。

図2は、心理学者、エリック・H・エリクソンが提唱した「エピソード・チャート」と呼ばれるもの

報告 3

大学の視点から

東京学芸大学学生キャリア支援センター特命准教授 番田 清美



私は、東京学芸大学内の「学芸カフェテリア」という部門でキャリアアカウンセリングを行っています。学芸カフェテリアは、学生課の中にある学生キャリア支援センター内の一組織として位置づけられています(図1)。

今日は二つの視点からお話したいと思えます。一つは、キャリアアカウンセラー個人としての視点。もう一つは大学内の一組織の中における個別キャリアアカウンセリングの視点です。

キャリアアカウンセラー個人としての視点

最初にキャリアアカウンセラー個人としての視点についてお話します。先ほど浅野室長からお話がありましたが、学生は就職活動が本格化するまでキャリアアカウンセラーには来ません。本学は教員養成系の大学ということもあってかキャリアアカウンセラーに来る学生の悩みも一般の大学に比べて特徴的です。たとえば、「教員になるために入学し、勉強してきたが、教育実習で違

何をしたいのかわからない学生

和感を覚えた。教師という仕事、自分が自分として適職なのか急にわからなくなつた」というものや、「教員にならないのであれば、せめて安定している公務員になつて欲しい」と親に望まれていた。でも、自分では公務員として働くイメージがもてない。親の期待は裏切れないし、どうしたらいい

図3 学芸カフェテリアの構造

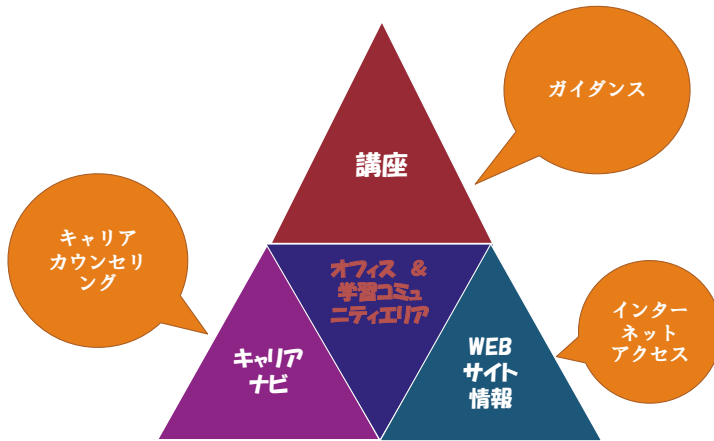
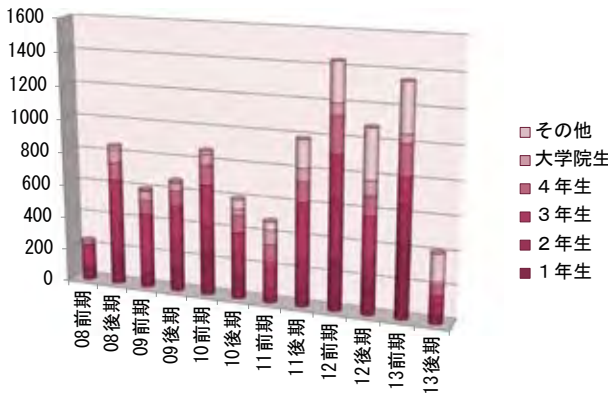


図4 学芸カフェテリア講座参加者数の推移



次に大学という組織における個別キャリアの視点についてお話しします。私が所属する「学芸カフェテリア」の組織構造を示したのが図3です。この「オフィ

組織の中における個別キャリアカウンセリングの視点

組織の中における個別キャリアカウンセリングの視点。次は大学という組織における個別キャリアの視点についてお話しします。私が所属する「学芸カフェテリア」の組織構造を示したのが図3です。この「オフィ

最後の段階では、「client and practitioner co-construct a revised identity narrative, new intentions, and possible actions」。

最後の段階では、「client and practitioner co-construct a revised identity narrative, new intentions, and possible actions」。

最後の段階では、「client and practitioner co-construct a revised identity narrative, new intentions, and possible actions」。

最後の段階では、「client and practitioner co-construct a revised identity narrative, new intentions, and possible actions」。

最後の段階では、「client and practitioner co-construct a revised identity narrative, new intentions, and possible actions」。

最後の段階では、「client and practitioner co-construct a revised identity narrative, new intentions, and possible actions」。

「学芸カフェテリア業務のメインとなるのが「学芸カフェテリア講座」で、これは正課の講義ではありませんが、学生たちは主体的に参加しています。参加することで、自ら学び、考え、そして自分たちの将来を作りあげることができるようになることをめざす内容です。

講師役はプロのキャリアカウンセラーではなく、学生にとってもっとも身近な社会人である教職員が受け持ちます。彼らは、自分たちのバックグラウンドや教員であれば自分の専門について語ります。講座では学生同士によるディスカッションも行われますが、その進行役は「カフェメイツ」という学生スタッフが担当します。講座の参加者は、紆余曲折はあったものの、少しずつ増えていきます(図4)。学生たちの参加者数は前期のほうが高くなっています。後期で落ちるのは、前期のうち自分というものがわかってきて、積極的に外的世界に関わるようになってきたからではないかとみています。

カフェテリアのウェブサイトでは、学芸カフェテリア内の講座だけではなく、学内で開催されているキャリア関連の講座やガイダンスも一括で紹介しています。講座に参加できなかった学生向けに講座を撮影した動画も配信しています。

カフェテリアのウェブサイトでは、学芸カフェテリア内の講座だけではなく、学内で開催されているキャリア関連の講座やガイダンスも一括で紹介しています。講座に参加できなかった学生向けに講座を撮影した動画も配信しています。

カフェテリアのウェブサイトでは、学芸カフェテリア内の講座だけではなく、学内で開催されているキャリア関連の講座やガイダンスも一括で紹介しています。講座に参加できなかった学生向けに講座を撮影した動画も配信しています。

カフェテリアのウェブサイトでは、学芸カフェテリア内の講座だけではなく、学内で開催されているキャリア関連の講座やガイダンスも一括で紹介しています。講座に参加できなかった学生向けに講座を撮影した動画も配信しています。

カフェテリアのウェブサイトでは、学芸カフェテリア内の講座だけではなく、学内で開催されているキャリア関連の講座やガイダンスも一括で紹介しています。講座に参加できなかった学生向けに講座を撮影した動画も配信しています。

カフェテリアのウェブサイトでは、学芸カフェテリア内の講座だけではなく、学内で開催されているキャリア関連の講座やガイダンスも一括で紹介しています。講座に参加できなかった学生向けに講座を撮影した動画も配信しています。

カフェテリアのウェブサイトでは、学芸カフェテリア内の講座だけではなく、学内で開催されているキャリア関連の講座やガイダンスも一括で紹介しています。講座に参加できなかった学生向けに講座を撮影した動画も配信しています。

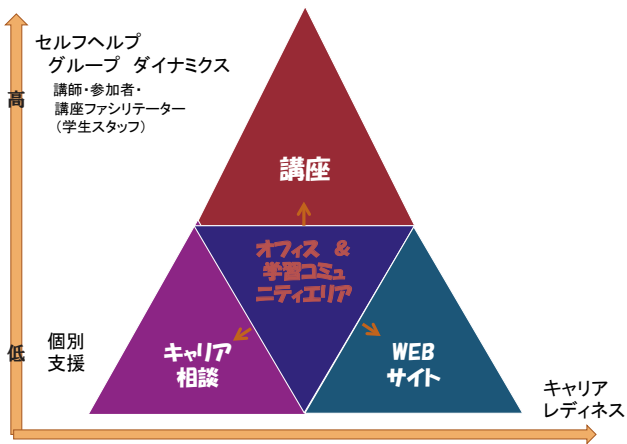
で、社会的発達段階ごとの課題を示しています。このチャートによれば、乳児期から学齢期にかけての課題を解決しなければ、青年期においてさまざまな問題が生じます。たとえば、乳児期の課題を解決していない場合、将来展望が持てなくなったり、刹那的な生き方をしてしまうようになります。また、幼児期前期の課題をクリアできていない場合は、等身大の自己が描けなくなったり、社会に対して肯定的に物事を見られなくなる、あるいは社会で働いている自分の姿が想像できなくなったり、アイデンティティを構築できない状態になります。

の各段階に立ち戻って、課題が解決できているかどうかにまで踏み込む必要があります。先ほど、下村さんから、「キャリア支援」と「パーソナルな問題への支援」の統合についてお話がありました。アイデンティティに関する問題は、メンタルヘルス関連では、他の支援組織にリファーすることが多いものの、本当に深刻な問題を抱えた学生については、キャリアセンターでもしっかりと話を聞いておく必要があると考えています。

アメリカの心理学者マーク・サビカスに従えば、相談者には、まず短い物語で自分のキャリアを話させます。たとえば、「自分はなぜ教員になりたいのか。考えてみたら、子供の頃、友達から『勉強を教えるのが上手だから、先生になつたら』と言われたからだ」といった具合です。私たちがとって重要なことはその短い物語をしっかり聞いてあげることです。

「学芸カフェテリア講座」で、これは正課の講義ではありませんが、学生たちは主体的に参加しています。参加することで、自ら学び、考え、そして自分たちの将来を作りあげることができるようになることをめざす内容です。講師役はプロのキャリアカウンセラーではなく、学生にとってもっとも身近な社会人である教職員が受け持ちます。彼らは、自分たちのバックグラウンドや教員であれば自分の専門について語ります。講座では学生同士によるディスカッションも行われますが、その進行役は「カフェメイツ」という学生スタッフが担当します。講座の参加者は、紆余曲折はあったものの、少しずつ増えていきます(図4)。学生たちの参加者数は前期のほうが高くなっています。後期で落ちるのは、前期のうち自分というものがわかってきて、積極的に外的世界に関わるようになってきたからではないかとみています。

図5 デリバリー論・セグメント論から見た
学芸カフェテリアの構造



学内と学外との橋渡しが必要

先ほど下村さんからお話があった「サービスの多層化」論を受けて、学芸カフェテリアにおけるサービスを検証してみたところ、やはり「情報」相談「ガイダンス」の提供が重要であることがわかりました。

さらに下村さんの著書に記述があった「セグメント論」(キャリアガイダンスの対象をどのような属性で分類するか)に従えば、学生の就職に対するレディネス(準備度)によって、キャリアガイダンスの内容を分ける必要があります。レディネスが低い学生に対しては、専門性の高いカウンセラーによる綿密なカウンセリングが必要ですが、逆にレディネスが高い学生の場合は、

自分で行動できるので、セルフヘルプ型のサービスで十分ということになります。

図5は、デリバリー論、セグメント論からみた学芸カフェテリアの構造です。キャリアレディネスが高い学生は、WEBサイトを活用して自ら必要な行動を探しますが、レディネスが低い学生にはキャリア相談が必要となります。ただし、実際には本学の学生は、各サービスの間を行ったり来たりしています。たとえば、講座を受講しているようなある程度レディネスが高い学生でも、不安になってキャリア相談を受講しにくる者もいます。

学生の中には学内から学外の活動に羽ばたいて行く者もいるのですが、私たちはこうした学内と学外との橋渡しを行うことも必要ではないかと感じています。ですから、単なる個別キャリア相談だけではなく、講座という一つのコミュニティを作ることで、学生は自由に出たり入ったりしながら、大学生の時期にキャリアを構築する準備をしていけるようになるのだと思います。

学生支援のハブ的機能に

下村さんの論文には、「コネクション論」というものも紹介されています。これは、キャリアガイダンスのサービスマン間の連携、協力、共同体制の必要性を論じたものですが、学芸カフェテリアも学内における各学生支援サービスのハブ的な機能を持っています。

学内には、学長、副学長をはじめ、事務職員、教員などさまざまな人的資源がありますが、学芸カフェテリアはこれらとネットワークを築いています。一人の学生への対応でも、各人的資源間でリファーしあったり、情報交換したりといったことを通じ連携を深めているところです。

冒頭、図1でお示ししたとおり、学生支援サービスの中には違う部門に紐づいている組織もあります。こうした組織の人的資源が学芸カフェテリア講座で講師をすることで、互いの情報交換も大変スムーズになっています。学芸カフェテリアは発足から六年目になりますが、六年間続けてきたからこそ、この人的ネットワークの結びつきが強くなってきたと感じています。

先ほど下村さんから「ゴールキーパー論」の紹介がありました。本学の学生支援の場合、ゴールキーパーよりも「蜘蛛の巣」に近いと感じています。綿密に網を張り巡らすことで学生の取りこぼしがないようにするイメージです。

最後になりますが、学生支援においては、先ほど紹介したデリバリー論、セグメント論、コネクション論を駆使することが重要なのではないのでしょうか。

カード式ガイダンスツール

VRTカード



カード式ガイダンスツール「VRTカード」は、心理検査「職業レディネス・テスト」の職業興味と職務遂行の自信度に関する項目を1枚ずつのカードに印刷した、親しみやすく・扱いやすいキャリアガイダンスツールです。

54枚のカードに書かれている仕事内容への興味や、その仕事を行うことについての自信を判断していくことで、興味の方向や自信の程度が簡単にわかります。

●ご注文は下記お問い合わせ先またはホームページから
<http://www.jil.go.jp/publication/hrsys/vrtcard.htm>

販売価格	
カード	800円+税
カードセット(カード+記録用紙)	900円+税
利用の手引	500円+税
結果・記録シートセット(20枚入)	100円+税
結果・整理シートセット(20枚入)	200円+税

(ご注文・お問い合わせ先) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT) 成果普及課
〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23 Tel:03(5903)6263 Fax:03(5903)6115 E-mail:book@jil.go.jp

図1 人材育成の考え方

HITACHI Inspire the Next

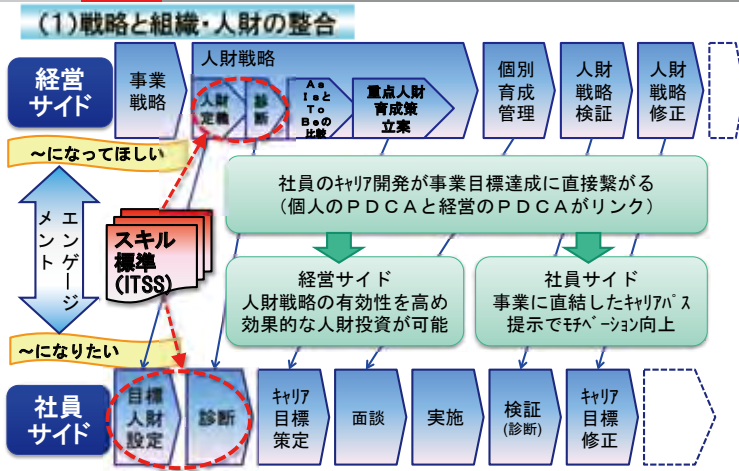
当社がグローバル競争に打ち勝ち、業界トップクラスの企業となるためには、一人ひとりが社員としての誇りを持ち、やりがいをもって働いていることが必要。



モチベーション3.0の考え方を基に、一人一人の自律性を高め、内発的に動機形成し、自ら発達していくことが必要不可欠である。
⇒各職場では、これを高める人材マネジメントが必要

図2 成長のためのPDCAサイクル確立

HITACHI Inspire the Next



最近、「モチベーション3.0」という概念が提唱されています。本日は、フォーラムのテーマに合わせて、①③について解説します。まず、①の「成長のためのPDCAサイクル確立」です(図2)。企業にとつて、教育投資を計画的に行うためには、PDCA(Plan, Do, Check, Action)のサイクルが欠かせません。教育投資に関するPDCAといえば、従業員サイドばかりが目されますが、経営サイドのPDCAも重要です。有効な教育投資を行うためには、社員のキャリア開発が事業目標達成に直接つながるよう両方のPDCAサイクルを整合させて、まわしていくことが必要です。

私は入社以来三〇年人事畑を歩んできましたが、このような方法論がでてきたのは二〇〇〇年代になって

報告 4

企業の視点から

日立ソリューションズCSR統括本部ブランド・コミュニケーション本部本部長 石川 拓夫



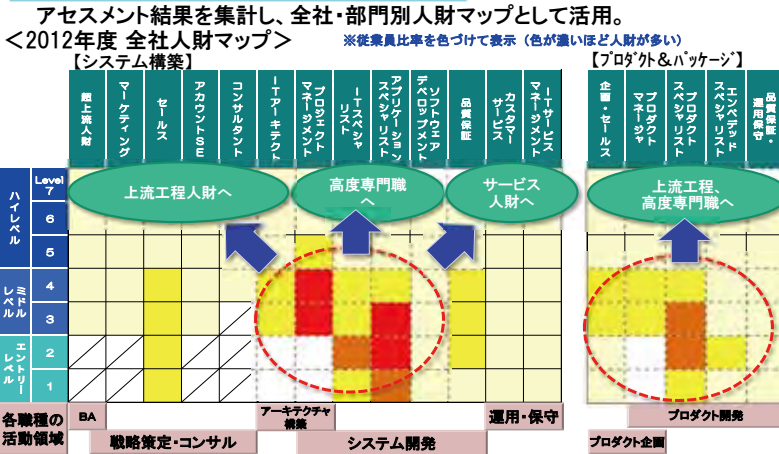
私どもの経営戦略は、簡単に言えば、「人の最大化」と言えます。人材に投資する事で、そのパフォーマンスを最大化し、お客様からの評価をいただくことでお金を稼ぐというビジネスモデルですから、人材投資は非常に重要な経営課題といえます。ただ、教育に投資すれば、人は最大

化するというわけではないため、これからお話しする個別キャリア支援が重要になります。内発的動機形成に向けたキャリア支援 今日とはとくに、人材開発の中で、なぜキャリア支援が必要なのか、あるいは

は支援をどのように行っているかという話をしたいと思います。図1は、弊社の人材育成の考え方で、このうち、一番重視しているのは、社員としての誇り、会社との絆です。この二つは、社員のモチベーションや業績の向上と相関があり、これらをか

に高めていくのが人材施策の重要なポイントとなります。最近、「モチベーション3.0」という概念が提唱されています。本日は、フォーラムのテーマに合わせて、①③について解説します。まず、①の「成長のためのPDCAサイクル確立」です(図2)。企業にとつて、教育投資を計画的に行うためには、PDCA(Plan, Do, Check, Action)のサイクルが欠かせません。教育投資に関するPDCAといえば、従業員サイドばかりが目されますが、経営サイドのPDCAも重要です。有効な教育投資を行うためには、社員のキャリア開発が事業目標達成に直接つながるよう両方のPDCAサイクルを整合させて、まわしていくことが必要です。

図3 人材マップによる育成状況の把握



からのことです。なぜ、二〇〇〇年代かと申しますと、二〇〇二年に経済産業省がITサービスの実務能力を明確化・体系化した指標(ITスキル標準)を公表したためです。これを参照して、経営に必要な人材像を定義し、社員はこの人材像をもとに目標設定し、自分のPDCAサイクルをまわしていくという流れができました。

図3は、弊社が求める人材像とキャリアパスを示した「人材マップ」です。各職種の活動領域は七段階に分かれています。最上位のレベル七は世界に通用するレベルと定義しています。社員はこのマップに基づき、現在の自分

のレベルを把握した上で、目標を定め、今後どのような教育を受けるのかを自分自身で考える仕組みになっています。現在、弊社の社員数は約一万人いますが、私自身は、全員の個人目標を中期計画等で管理する必要はないと思っています。弊社では、一つの事業本部に約二〇〇〇人が働いているのですが、中期計画がきちんとまわっているのは、各事業本部のキーマンのKPI(重要業績評価指標)を設定し、それをトレースすることが肝要と考えています。

社員成長のための組織風土づくり

次に②の「成長のための組織風土づくり」

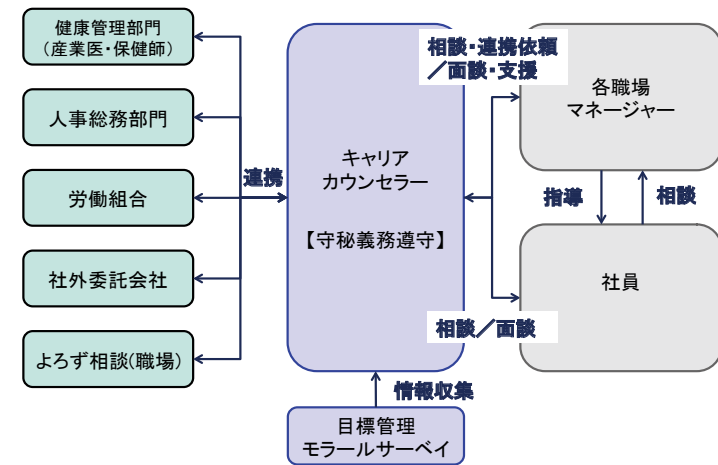
図4 キャリアアドバイジング、カウンセリング

1対1の個別支援
社内キャリアコンサルタント(有資格者)が1対1の面談にて個人を支援する【守秘義務遵守対応】

- 守秘義務を遵守し、個人に軸足を置いた問題解決支援を行う
- 組織を意識したキャリア自律意識を向上させる
- 関連部署と情報を共有し問題を早期に解決する支援を行う(相談者の了解が前提)

1 一般(来談者型)面談	希望者	随時	キャリアカウンセラー体制 専任者4名 兼任者2名
2 障がい者面談	希望者	1回/年	
3 経験者採用者面談	必須	入社後3ヶ月目	
4 モラールサーベイ・フォロー面談	希望者	1回/期	
5 キャリア研修(CDW)フォロー面談	希望者	CDW受講後	
6 ファイナンシャルプラン・サポート面談	希望者	随時	
7 社内FA制度、公募制度利用希望者への面談	必須	1回/年	

図5 社内連携体制



くり」です。先ほどご説明したように社員に自律性を求め、会社とのエンゲージメントを高めるためには、それを温かく見守ることができるとは、職場環境を構築しなければなりません。そのために、職場のマネジメント品質を上げる取り組みが必要となります。その一つとして、管理職に対する教育研修も重要ですが、弊社でとくに重視しているのは、ファクトファインディング(事実の把握)です。現在、組織がどのような状態にあるのかを各種のモニタリングで把握した上で、そのモニタリングの一つとして、

行っているのがモラールサーベイです。これは年二回対象者全員に対して、WEB上で行うアンケート調査です。質問数は二七問程度で、「仕事」「職場」「上長」「会社」について、五段階で評価してもらった内容になっています。

社員を定点観測することで、個人と職場の問題を早期に発見し、早期解決につなげることがねらいです。個々の回答内容はキャリア・カウンセラーのみが閲覧可能で、回答内容をもとにカウンセリングを行うこともあります。

次は③の「キャリア自律へのサポート」です。社員に対して、「自律的にキャリアを構築しなさい」と言っても、納得しない者も多いのが実情です。そこで、弊社ではキャリア・カウンセラーによるアドバイジング、カウンセリングを行うています。弊社のカウンセリング体制は、専任者が四人、兼任者が二人となっており、その内容は図4のとおりです。

節目ごとにキャリア研修を開催

特定の社員に対するキャリア研修のみでは、社内において、「キャリア自律」の考え方が点のままでは、面として広がっていきません。そこで、社内のキャリア

図6 役割分担

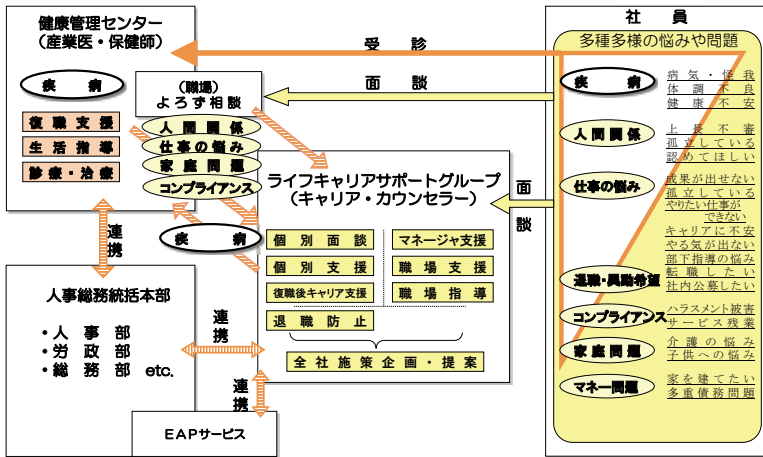


図7 キャリアカウンセリングの成果

事例① 26歳 女性 SE 担当

主訴: 仕事がアサインされない。
 成長もできず何もできない人間になってしまうようで不安。
 結果: キャリアカウンセリング後に能動的行動するようになり、ブランドハプス
 タンス的に仕事がどんどんアサインされるようになった。
 さらに社内表彰案件のメンバになるほど会社に貢献できる人財となった。

事例② 36歳 男性 SE 担当(技師降格)

主訴: 前部署解散により異動。仕事が合わない。
 人間関係もうまくいかない。異動、転職を考えている。
 結果: コミュニケーションパターンの自己理解をするためのアセスメントを実施。
 キャリア・スキルの棚卸し実施。
 残り20年以上の会社人生を考え、転職を決意。

問題の二点目は、カウンセラーの適格性についてです。キャリア関連とはいえ、社員からの相談

りません。カウンセラーの成果については、たとえば図7のようなものがあります。社員の話を聞いて終わりというのではなく、外部のEAP (Employee Assistance Program)・メンタル面から従業員を支援するためのプログラム)と何ら変わりありませんので、本人とよく話し合った上で、情報を会社側と共有することについて承諾を得た後、キャリアアドバイザーなどにより問題解決を行うことを方針にしています。

最後にこれまで、企業内でキャリア・カウンセリングを行ってきた上で明らかとなった課題を紹介したいと思います。一点目は、守秘義務の重要性和弊害についてです。社員の立場からすれば、「カウンセリング担当部門は会社側の組織」との意識があり、カウンセリングを受けることに躊躇してしまう場合があります。一方、人事側の視点では、カウンセラーには守秘義務があるため、連携しづらいとの不信感が生じます。カウンセラー自身も、クライアントが職場への介入を望まない場合、問題解決に向けてそれ以上踏み込めない歯がゆさを感じています。

内容には多岐にわたるため、幅広い見識が必要とされます。家計関連の相談も多いため、産業カウンセラー以外にも、たとえばファイナンシャルプランナーの資格があれば対応の幅が一層広がります。このようにキャリア関係以外の知識修得も課題の一つです。

求められる企画力と提言力

三点目はカウンセラーに求められる企画力・提言力についてです。今後、カウンセラーには、さまざまな相談者と接することで会社の問題点を把握するだけでなく、問題解決に向け、社内の声を人事施策・制度・運用に反映できる企画力、提言力が求められます。四点目は、古くて新しい問題ですが、カウンセリングについて、経営に対して費用対効果をどのように証明するかという点です。私どもでは、専任のカウンセラーを置いています。なぜカウンセリング機能が必要かということを証明するために日々模索しているところです。

カウンセラーを講師に、別途CDW (キャリア・デザイン・ワークショップ) という研修も実施しています。研修は、社員の自己理解とキャリア自律マインドの醸成などを目的にしており、新人、入社三年目、三〇歳、四〇歳、五〇歳と年齢の節目ごとに実施しています。

図5は、キャリア・カウンセラーを中心とする社内の連携体制、図6は、各部門の役割分担を示したものです。もし、図6中の「ライフキャリアサポートグループ」というカウンセリング機能があれば、社員が抱えている悩みや問題は健康管理センターに流れる可

能性があります。しかし、産業界が扱っているのはフィジカルやメンタルの問題が主です。たとえば、多重債務や離婚訴訟などに起因する問題に対処するのは困難です。ライフキャリアサポートグループでは、キャリア・カウンセラー自身が直接問題に対処するほか、必要に応じて各部門に仕分けするハブ的な役割を負っています。

二〇〇四年度から二〇一三年度上期までのキャリア・カウンセリングによるサポート実績は累計で三四三九件あり、問題解決へ

相談内容を会社側と共有して問題解決へ

相談内容を会社側と共有して問題解決へ