

企業内キャリア・コンサルティングとその日本の特質

——日本の雇用システムを背景とした三つの機能

主任研究員 下村 英雄

1 問題意識と方法

現在、各方面から、企業内のキャリア・コンサルティングに対する一定の期待が寄せられている。様々な議論があるが、その共通するところは、企業内外のある種の課題解決のためには、

キャリア・コンサルティングの個性は、支援が不可欠であるという認識である。すなわち、これまで日本企業が作り上げてきた世界に冠たる企業内人材育成の仕組みに、もはや不可逆と言え

ほどの歪みが生じていること、そして、その歪みを是正すべく企業内外の様々な体制を整えようにも、その問題のあり方や対象者の属性が多様すぎるために、そこから漏れ出てしまう残余の問題が極めて扱いづらいこと、したがって、個別すぎる問題に対しては、もはや個別に一つひとつ対応していくしかないことが、多くの人に漠然と意識されてしまっていることがある。現在、個々に相談に乗るといった形でしか対応し得ない問題が、企業の中にも外にも多く溢れ出てしまっている状況があると言えよう。

従来から、労働行政においては、個別の相談に乗る専門性とスキルをもつキャリア・コンサルタントの育成、認定、普及に向けた様々な取り組みを行ってきた。現状では、公共職業サービス機関や学校などをはじめとする

様々な領域において、一定の成果を収めており、人々の個別の相談に個別に乗る体制は次第に整備が進んでいる状況にある。

しかし、これまで最も手つかずのまま残されたのが企業内のキャリア・コンサルティングである。現在、各方面で、その重要性が認識されるなか、一方で、最も実態が把握しにくいのが企業内キャリア・コンサルティングである。今後、企業内キャリア・コンサルティングに対する世間一般の期待に合わせるべく、その養成や体制整備などの面で何らかの政策的な支援を継続していくにあたっては、企業内キャリア・コンサルティングが果たす機能や役割をふまえたものとする必要がある。

以上の問題意識にもとづいて、今回企業を中心としたキャリア・コンサルティングの活用事例収集を目的とした調査を行った。

本研究では、具体的に二つの調査を行った。第一に自由記述調査であり、インターネットに専用サイトを設けて企業内キャリア・コンサルティングに関する事例について投稿を依頼した。第二にインタビュー調査であり、企業内キャリア・コンサルタントに話を聞いた（どちらも二〇一四年三〜四月実施）。

自由記述調査では、キャリア・コンサルタント四三名から、①おもにキ

リア・コンサルタントとして活動している企業等の概要、②従業員個人にとって有効だった事例、③組織にとって有効だった事例について自由記述で収集した。③その他、キャリア・コンサルティングを企業に普及させていく上での課題や、その解決のために必要なこと、重要なこと、政策的に行うべきことについても情報収集を行った。各設問とも一〇〇〇字以上の記述を求めた。

インタビュー調査では、大企業で働くキャリア・コンサルタントおよび企業領域で働くフリーのキャリア・コンサルタントにインタビューを行った。

一〇社前後の大企業もしくは大企業子会社の事例について総計二〇名前後のキャリア・コンサルタントに話を聞いた。一回のインタビューはおおむね一時間半前後であった。上述した自由記述調査とおおむね同様の内容の他、企業内キャリア・コンサルティングの特徴や自社における進め方、企業内で働くキャリア・コンサルタントに求められる能力、企業内の他の部署や制度との連携など、幅広いテーマについて多岐にわたって情報収集を行った(1)。

その上で、本研究では、企業内のキャリア・コンサルティングの特徴をおもに「日本型」の特質として整理し、解

ただいた事例やエピソードからは、むしろ、この一〇〜一五年の間に日本の企業内キャリア・コンサルティングは大きく進化・深化しており、その背景には、伝統的な日本的な雇用システムのようなものが緩やかに影響を与え、日本の企業内キャリア・コンサルティングを成立させていると解釈される面が見えられたからである。

2 欧州キャリアガイダンス論における企業内キャリアアカウンセリング

日本型の企業内キャリア・コンサルティングの特徴を考えるにあたっては、その比較対象として、同時期に、欧州のキャリアガイダンス論(2)で企業内キャリアアカウンセリングがどのように捉えられていたのかを紹介したい。

欧州でも、二〇〇〇年代を通じて、企業内キャリアアカウンセリングには一定の問題関心が払われてきた。ただし、公共政策的な観点から、おもに公的なキャリアガイダンスが盛んに議論される欧州では、企業内のキャリアアカウンセリングに対する関心の払われ方は独特であった。まず基本的に欧州における公的なキャリアガイダンス論では、キャリアガイダンスにかかるコストに對する問題意識が高い。特に、現状において、キャリアガイダンスは、公的な費用を用いて公共職業サービス機関

等の公的機関で提供されることが圧倒的に多いという認識がある。しかしながら、欧州の先進各国においても財政状況は厳しく、そのため、公的なキャリアガイダンスに対する公費の負担を軽減することが重要なテーマとなっている。こうした議論の流れから、いわば公的なキャリアガイダンスのデリバリー（伝達）の一つの手段として企業の社会の公器たる側面に期待することとなる。企業を通じてキャリアガイダンスを提供することができれば、その分、公的なキャリアガイダンスにかかるコストを低減させることができる。加えて、通常、公的なキャリアガイダンスの枠組みではアプローチすることさえ難しい在職者支援のルートとしても期待できる。このように、企業内キャリアアカウンセリングへの関心の高さに相応の背景がある。

しかし、実際には、企業内キャリアアカウンセリングは、欧州においても最も研究が立ち遅れている分野である。その最大の理由は、企業内キャリアアカウンセリングに一定の期待がなされながらも、実態としては、従業員にキャリアアカウンセリング的なサービスを十分に提供できるのは一部の大企業のみだからである。また、そうした先進的な企業にあっても、一般的には、専門職・技術職・幹部候補のエリート社員向けのプログラムとして認識されている（OECD、二〇〇四）。結局、欧州でも企業内キャリアアカウンセリングへの期待は高いものの、事実上、大きな広がりはなく、ごく一部の体力のある大企業のみが、専門性の高い一部の従業員に向けて提供するものであると考え

られている。

キャリアアカウンセリングの導入が大企業中心であるのは日本でも同様であるが、日本では、これをキャリアアカウンセリングの効果や重要性がよく知られていないからだという周知の問題であると考えやすい。この点、欧州でははつきりとキャリアアカウンセリングはコストが高くつくキャリア形成支援策であると考え、そのため、根本的に、大企業から中小企業に至るありとあらゆる企業がキャリアアカウンセリングを導入できるとは考えていないということになる。

かわりに、大きく期待されているのが、労働組合、業界団体、経済団体のような中間団体・中間組織である。いずれも、本来、一企業の枠を超えて、広く労働者や業界、産業界に貢献すべく作られた団体組織であり、キャリアアカウンセリングなどの相談サービスの主体として性格が似ている面がある。その上、一つの企業だけではコスト的に見合わない場合でも、複数の企業で集合すれば一定の負担である程度の相談サービスを提供する見込みが立つ。企業内キャリアアカウンセリングに大きな期待を寄せつつも、現実的な展開を考えた場合、労働組合、業界団体、経済団体のような中間団体・中間組織の方が具体的にカウンセリングサービスを提供しやすいのではないかとというのが、欧州のキャリアガイダンス論の暫定的な結論と言える。

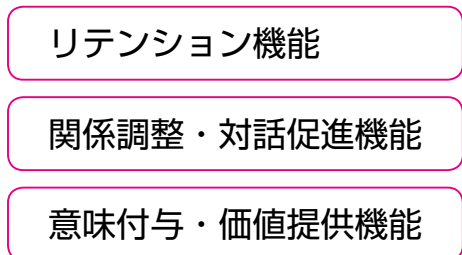
3 日本型の企業内キャリアアカウンセリングの歴史と特徴

前節の欧州における企業内キャリア

カウンセリング論と対比した場合、日本は世界的にみても企業内キャリアアカウンセリングを比較的スムーズに受け入れ、着実に定着させてきたと言える。現状では、日本の議論はむしろ世界に先行している面があり、その背景には、戦後、細々とではありながらも継続してきた長年にわたる企業内キャリアアカウンセリングの歴史と蓄積がある。

まずは、一九五四年に日本電信電話公社（現NTT）がカウンセラー制度を試験的に導入したことを端緒に、一九五六年に国際電信電話株式会社（現KDDI株式会社）、一九五七年に松下電器産業、明電舎、神戸製鋼などの企業が続いた一九五〇年代の企業内キャリアアカウンセリングの導入段階がある。次いで、一九六〇年代には、労働省婦人少年局等から「産業カウンセリング制度」に関する公的な文献が発刊され、当時、未だ「封建主義的」であった職場の人間関係の改善を目指して政策的な支援が開始された。さらに一九七〇年代には、当時のアメリカのCDPを日本で独自に進化させた「キャリア開発プログラム(CDP)」[「キャリア開発ワークショップ(CDW)」]「キャリア開発ワークシヨップ(CDW)」[「キャリアアカウンセリング(CC)」]が一体となったプログラムが少しずつ広がりを見せ、やがて大企業を中心におおむね定着した。現在、研修プログラムの一環として研修期間中に何らかの形でキャリアアカウンセリングを提供するCDP-CDWCの一連の枠組みが、日本ではよく知られた企業内キャリアアカウンセリングの基本的な姿となっている(横山二〇〇四、小野田二〇一一)。そして、九〇年代以

図 日本型の企業内キャリア・コンサルティングの3つの機能



降は、人事面談、目標管理制度、社内公募制などの一連のCDP的な取り組みとキャリアアカウンセリングを連結させることによつて、各種の人事施策の効果をおよぼすことを目的とするような議論も日本では継続してなされてきた。企業内で企業の人材がインハウスでキャリアアカウンセリングを行うことを追究してきたのは日本の大きな特徴であり、特に「キャリア」を会社ぐるみで支えようとする意識が相対的に他国に比して強かったと言える。

このように振り返った時、企業内キャリア・コンサルティングに関する日本の捉え方には、従来、「日本的」と捉えられてきた企業環境や企業風土が密接に関連している可能性が高い。そして、実際、今回の二つの調査結果からは、日本の環境や風土の中で培われてきた企業内キャリア・コンサルティングの独特の特徴といったものが、うかがえる結果となった。ここでは、以下に、企業内キャリア・コンサルティングの日本の特徴を「リテンション機

能「関係調整・対話促進機能」「意味付与・価値提供機能」の三つの機能に整理して説明したい。

4 企業内キャリア・コンサルティングのリテンション機能

まず、リテンション機能とは、企業内の人材を引き止め、維持する機能である。基本的に、日本型の企業内キャリア・コンサルティングは人材を社内

に押しとどめる方向で介入支援を行う。例えば、事例1に示すとおり、当初は「転職も視野に入れて、今後の人生やキャリアを考えたい」として相談に訪れながら、最終的に「今の仕事を続けながら、自分が望む職場を探すこととなった」とする事例は、比較的、多く寄せられた。そして、その過程で、過去を振り返り、自分の向き不向きを

考え、自らの長所・短所等を含む自己理解を深めるといった介入支援がなされるのが、日本における企業内キャリア・コンサルティングの最も一般的なあり方であると言える。

キャリア・コンサルティングに対しては、まれに人員削減を行うアウトプレースメント的なカウンセリングが想起される場合がある。しかし、今回の調査結果で見ると、そうした役割を果たすのは限られた場合のみであり、基本的には、組織内にいる人材を外に出さないようにするのが、日本的な企業内キャリア・コンサルティングの一つの姿である。人員の削減等に伴うアウトプレースメント的な個別相談が必ずしも無い訳ではないが、こうした相談は企業内キャリア・コンサルティングとは別の文脈で、別の範疇で位置づけられていることが多い。

サルティングを外に積極的に押し出すようなアウトプレースメント的なカウンセリングと短絡的に結びつけることは正しくない。

したがって、キャリア・コンサルタントが労働移動を促進する役割を果たす場合があるとすれば、むしろ、外から入ってきた中途採用者を受け入れたり、なじませたりする場合である。途中から入ってきた従業員を職場内に適応させる面を力を発揮する。

例えば、事例2では、中途入社後、何年かを経て社内での不適応の状態に陥る。そもそも中途入社からの従業員は、ある程度、順風満帆である場合には問題が表面に出ないが、ひとたび問題を抱えた場合に、社内にそれを解決する人々のなりのソールを持たない場合が多い。つまり、中途入社であるが故にもともと問題を抱えやすい状態にある上に、問題が生じた場合にはなかなか解決しにくいと言える。そのため、そうした人間関係や人的なネットワーク

の不足を補うべく、キャリア・コンサルタントが相談に乗り、話を聞き、アドバイスをするといった役割を果たすこととなる。ここでは、キャリア・コンサルタントが具体的にどのような介入支援を行ったのかは明示されていないが、基本的には傾聴することによって、様々な事象がらについて「打ち明けてもらう」状態を創り出したものと想定される。結果的に、職場内の雰囲気や緩和された。

このように労働移動の観点から、企業内キャリア・コンサルティングを考えた場合、特に受け入れ側のキープパーソンとしての機能を果たすということが言える。モデル化するならば、①組織から外部へと押し出す機能を果たすキャリア・コンサルティング、②組織と組織を媒介する機能を果たすキャリア・コンサルティング、③外部から組織へと受け入れる機能を果たすキャリア・コンサルティングの三つのタイプを想定することができる。そして、現在、日本で行われている企業内キャリア・コンサルティングは、明らかに、この三つめの受け入れ側の機能を果たしていると思われる。あくまで企業内部に相談サービスを提供するのが、企業内キャリア・コンサルティングであり、今後の日本的なキャリア・コンサルティングのあり方を考えるにあたって、この点は常に留意する必要がある。

【事例1】
三〇代後半男性、大手電機メーカー、研究・開発職
 ①現在の仕事でモチベーションが上がらない。このまま漠然と仕事をしていることに不安を感じる。もともと自分にとってやりがいがある仕事があるのではないかと、転職も視野に入れて、今後の人生やキャリアを考えたい。
 ②今まで自分がしてきたことで、どういうことに楽しさややりがい、面白みを感じるのか、仕事に関してのみならず、趣味、私生活、学生時代の振り返りなども含めながら棚卸しと同じ仕事を一三年間してきた中で、向いていること向いていないことの項目を出してもらい、その理由も考えてもらう。
 ③性格的に単調な作業や同じことの繰り返しが苦手なことも見えてきた。できなくはないが向いていないことを長年続けてきたことが明確になった。
 ④まだ今の職場をすぐに去らなければならぬ程の苦痛を感じているわけではないので、今の仕事を続けながら、自分が望む職場を探すこととなった。

【事例2】
三〇代女性、中途入社五年目、大学卒、エリア専任社員
 ①他業種からの転職組。中途入社後数年はある程度の実績を残すものの、四年目・五年目となると伸び悩み、本人の高いプライドが邪魔をして拠点の中で浮いた形となってしまう。
 ②経験年数の長さやプライドが邪魔をして仕事に対する打開策などを人に聞けない苦悩などを吐露し、現状に不満を持っていること、会社に対して申し訳なく思っていること、本当は自分も前向きに変わって行きたいことを打ち明けてもらう。
 ③結果的に、和気あいあいとまではいかないが、拠点内部の雰囲気も緩和され全体的に意識や統一感も出て改善がみられた。

5 企業内キャリア・コンサルティングの関係調整・対話促進機能

日本型の企業内キャリア・コンサル

【事例3】
三〇代男性、Cと上司のコミュニケーションが課題

- ① 四年ほど前に現在の部門に異動。今の部門では役に立たないから異動させることにしたと言われた。納得いかない。
- ② 会社や管理職に不満や疑問があつて、少々気持ちがたかぶつていたので、一旦面談を打ち切り、少し時間をおくことにした。
- ③ 二回目の面談では、前回の話の続きを聞いた。まだ納得いかない様子だったため、上司と話し合ってみてはどうかと促したものの、それを強く拒んだ。
- ④ 「あなたが話してください」と発言したため、A部門の課長と面談することにした。その課長の話を聞いたところ、役に立たないから異動したわけではないこと、新たな職場で気持ちをリフレッシュしたり、業務の幅を広げたりすること、異動先の部門は人員が不足していたことなどを総合的に考えての異動であつたことを説明した。
- ⑤ その後、三回目の面談でそのことを伝えたところ、少し安心した様子だった。

ティングの特徴の二点目として、「関係調整・対話促進機能」を指摘できる。日本型の企業内キャリア・コンサルティングの一つの特徴は、クライエントである従業員が問題を抱えた場合に、上司と面談したり話をする点である。守秘義務があるため、相談に訪れた部下に許可を得た上でという限定つきではあるが、職場の上司に話をして直接的な問題解決を図る。また、直接、上司と話をしていない場合でも、多くの企業では何らかの形で上司と部下が話し合う機会が設けられている。そのため、クライエントである部下に対して、うまく上司に自らの意思を伝えられるように支援をするのも一般的である。従来に比べて、職場内の価値観は極めて多様になっており、上司部下の意思疎通は以前にも増して難しくなっている。

援に係るマインド・知識・スキルを習得させるといった方向性に何らかの支援を行うことは、十分に検討されるべき課題となる。例えば、事例3に示したとおり、上司のコミュニケーションに齟齬が生じた場合が典型的な事例として挙げられる。まずは、感情的な反応を鎮めることによって何らかの介入支援が可能となる状態を整え、その後、目下、問題となっている上司との話し合いを促すこの段階で、どのように上司と話し合うか、何を言うかなど、上司の話し合いをどのように行うかの相談に向かう場合も多い。クライエントの支援のみならず、その上司とも面談する場合は、今回の調査研究においても分かれるとところであり、企業内のキャリア・コンサルタ

そのため、職場内の難しい関係調整が多分に含まれるようになってくる。過去の文献を紐解けば、日本における企業内キャリア・コンサルティングが果たす役割として、昭和三〇年代の導入の当初から職場内の人間関係調整の機能が期待されていたことが分かる。今後、管理者のキャリア形成支

そのための、職場内の難しい関係調整が多分に含まれるようになってくる。過去の文献を紐解けば、日本における企業内キャリア・コンサルティングが果たす役割として、昭和三〇年代の導入の当初から職場内の人間関係調整の機能が期待されていたことが分かる。今後、管理者のキャリア形成支

そのための、職場内の難しい関係調整が多分に含まれるようになってくる。過去の文献を紐解けば、日本における企業内キャリア・コンサルティングが果たす役割として、昭和三〇年代の導入の当初から職場内の人間関係調整の機能が期待されていたことが分かる。今後、管理者のキャリア形成支

なお、関係調整や対話促進が必要となる背景には、企業が上意下達で組織目標を従業員に浸透させることが難しくなっている裏返しでもある。組織が示す目標をどのように受け止め、それを自らの将来の仕事やキャリアとどのようにすり合わせていくかが一様ではなくなっている。そのためこそ、個々の従業員は「自律的なキャリア」を常に考える必要があるが、だからこそ、個々の従業員が思い描くキャリアは、互いに齟齬や葛藤を生じることもあり、結果として関係調整や対話促進の機能が求められることになる。個々の従業員に「自律的なキャリア」を求める背景と、相互の関係調整・対話促進の機能は表裏一体であることは確認しておきたい。

6 企業内キャリア・コンサル
ティングの意味付与・価値
提供機能

日本型の企業内キャリア・コンサルティングについては、意味付与・価値

提供機能も注目し値する。企業内で働く従業員が何らかの理由で自社内で働く意味を見失ったり、何のために働くのかという基本的な価値観に動揺を生じさせた際に、別の角度から意味を見出すことを手助けしたり、価値を考えなおす支援を行ったりすることである。この「意味」と「価値」への介入を、企業内キャリア・コンサルタンの多くは自覚的に行っているか、または暗黙に手がけている場合が多い。例えば、一時的にやる気やモチベーションが落ちていたり、些細なことでも葛藤やストレスを抱えたりする状態は、おおむね従業員自身の働く意味や何のために働くのかという価値観に動揺が生じているためであると見なし、そこに直接的な介入を行う。したがって、心理面、精神面、意識面に直接関わるとい意味では、普通、イメージされるところのいわゆる心理的な「カウンセリング」と近い。

例えば、事例4は、前回の相談ではクライエントに対する支援が十分ではなかったために、キャリア・コンサルタンの側から再度、連絡をとり、クライエントに支援を提供した事例である。その際、「意欲を感じる源泉」「仕事に対する価値観」に着目し、価値観を掘り下げることを目標としている。ツールや技法を駆使して、最終的にクライエント本人の価値観を明らかにすることで大きな成果を得ている。結果的に、仕事に対する積極性という形で、具体的に業務のパフォーマンスに結びつけている。

【事例4】
女性三五歳前後、社内スタッフ部門に在籍、既婚、子供あり

①その後、少し足りなかったのではないかと感じて、再度、クライアントに声をかけて、話をすることにした。
②もっとも意欲を感じる源泉とはどこなのか、仕事に対する価値観をもっと少し理解した方が、本人のモチベーションという意味で良いと思ったので、価値観まで見ていこう、掘り下げようと考えて臨んだ。ツールとして、バリユーカード、価値観が書かれてあるカードを使って、カードソート技法を行った。
③最終的に、これです、これです、という価値観が明らかになった。この最終的に出てきた価値観を紙に書いて渡した。その紙をみて、これだ！と気づいて、その紙を大事にもって帰っていった。
④その後、彼女はすごく積極的に仕事をするようになった。周辺の仕事をやる人たちは、どうしても与えられた仕事をこなすという形になりがちだが、その後は、与えられた仕事を積極的に「やります」という形でやるようになった。

ア・コンサルティングで特に重視されている。その理由として、現在のキャリア環境の激変がある。例えば、情報化・グローバル化・知識社会化・サービズ経済化など、様々なキーワードで語られるキャリア環境であるが、その意味するところの共通項は、外的な環境変化が激しいため、企業そのものにあっても将来を見通すにあたって一定の方向感というものを示しにくくなっているという点にある。したがって、ある一定の成長イメージを基盤に、従業員に将来に向けてどのような仕事をどのように続けていけばどうなるということを示すことが難しくなっている。また、仮に、そういう方針や指針を示せたとしても、従業員の側でも雇用形態の多様化およびニーズや価値観等の多様化が進み、企業が示す方向性を、

まさに自分が進むべき道として受け取ることが難しくなっている。長期雇用・終身雇用を信じ、企業組織内に漠然としながらもある程度は確固たるキャリアパス・キャリアルートを見通すことができた時代と異なり、企業の側から示される「意味」や「価値」を何の疑いを差し挟むことなく信じ続けることが難しくなっている。

7 まとめ
このように、企業の側からも一定の方向感を示しにくく、従業員の側でもそれを指針としにくい時、改めて、その企業で働く「意味」や「価値」を見失う従業員が出てくることになる。こうした大きな社会経済的な動向とそこから派生するキャリア環境の変化に対応することが、現在のキャリア・コンサルティングに求められていると言える。

ここまで、企業内キャリア・コンサルティングの日本的特徴を、「リテンション機能」「関係調整・対話促進機能」「意味付与・価値提供機能」の三つの機能に整理した。この三つの機能をも前提とした場合、日本で、なぜ企業内キャリア・コンサルティングが比較的

無理なく成立するのかについて一つの仮説が得られる。やはり、それは、いわゆる日本の雇用システムが企業内キャリア・コンサルティングの成立にあたって有利な条件を提供したのであるというものである。

いわゆる日本の雇用システムを、ここでは長期雇用、年功賃金、さらにはそこから帰結する比較的低調な労働移動として考える。こうした日本の雇用システムを維持している大企業では従業員が外に転出してしまふことは、従業員と企業の双方にとってデメリットとなる。従業員にとっては社外に転出することは賃金の低下、福利厚生の下を意味することが多い。一方、企業にとっては当該従業員を採用したコスト、従業員が蓄積した企業内における特殊スキル、企業に対するロイヤリティなどを考えた場合、決して単純に社外に放出してしまうことが利益にならぬ。そのため、企業内に身を置き、従業員個人にサービズを提供することを旨とする企業内キャリア・コンサルティングは、従業員・企業双方に利益のある引き止め策(リテンション)を念頭に置くこととなる。

また、日本の雇用システムを維持している大企業では、グループ全体までも視野に入れば多種多様な職種がある。必ずしも社外への転出を因らなくとも社内でも有効活用する道は考え方次第ではかなり想定しうる。また、各種のキャリア形成支援制度が整っていることが多いため、制度を有効活用することによって、企業内であっても自らが思うようなキャリアを作り上げていくことは可能となる。したがって、上司や

同僚との折り合いが一次的に悪くても必ずしも社外へ転出する理由とはならず、むしろ、上司や同僚との関係改善や対話促進を促す方が従業員にとっても企業にとってもメリットがあることになる。

さらに、おおむね同様の理由で、一時的に働く意味や価値を見失ったとしても、すぐさま企業外への転出を促すということにならない。社内に様々な支援制度が手厚くあり、様々な職種・仕事がある以上、キャリア・コンサルタントの適切な介入支援によって働く意味や価値を取り戻すことで、形を変えて働き続けることも可能になる。自分が今いる職場で一時的に意味や価値を喪失したとしても、直ちに社外に意味や価値を求める必要がない。企業内キャリア・コンサルタントはメンタルヘルスの問題を抱えた従業員の支援の後を引き継いで関与することが多いが、保健管理スタッフによる医療的な支援サービズの後で、働く意味や価値を再構築するために行われると言えるであろう。

以上をまとめると、企業内キャリア・コンサルタントが十分に機能する条件として、企業内もしくはグループ内で異動して、職種や仕事を変えられるほどに充実した企業内労働市場が必要となる。また、企業内労働市場を支える様々な仕組み、特に充実したキャリア形成支援制度が必要となる。企業内キャリア・コンサルティングが日本で成立するにあたっては、日本ならではの雇用システム、およびそれによって形成される規模の大きな企業内労働市場、さらには、その企業内労働市場を

機能させるキャリア形成支援制度が前提となりやすいということが言えるであろう(3)。

なお、労働政策研究報告書No171『企業内キャリア・コンサルティングとその他の日本の特質—自由記述調査およびインタビュー調査結果』では、さらに企業内キャリア・コンサルティングの体制と運営、個人のキャリア開発との関わり、組織開発との関わりについてもとりまとめを行った。HP上で閲覧できるのので、あわせてご参照いただきたい。

<http://www.jil.go.jp/institute/reports/2015/0171.html>

[注]
1 なお、本稿においては、全編にわたって「キャリア・コンサルティング」「キャリアカウンセラー」等の用語を相互に交換可能なものとして区別せずに用いる。したがって、調査にご協力いただいた方の回答内容を基本的に尊重して「キャリアカウンセラー」「キャリア・コンサルティング」等の用語はそのままとしている。

2 ここでは「キャリアガイダンス」という用語を、キャリア・コンサルティング、キャリアカウンセラー、職業相談、職業情報提供、テスト・検査、その他のキャリア発達支援を含む個人の職業およびキャリアに関するあらゆる支援・サポートを全て含めた総称して用いる。これは、OECD(二〇〇四)の「キャリアガイダンス」に做つた定義であり、あらゆる職業・キャリアに関する支援・サポートを同じ枠組み内で捉えることにより、社会におけるキャリアガイダンス政策全般を様々な角度から捉えようとしたものである。欧州においてはキャリアカウンセラーを取り出してそれだけを論じることは少なく、キャリアカウンセラーを含めた全体のキャリア形成支援策を論じることが多いため、ここではそうした欧州の研究動向をふまえて「欧州のキャリアガイダンス論」と記述した。

3 日本における企業内キャリア・コンサルティングと日本の雇用システムの間わりについては、

ここで指摘した事がら以外にも、日本の手厚い福利厚生、本社の強い人事部権限(直属の上司の人事権が相対的に弱い)、厳しい解雇規制等との関わりが想定される。また、稿を改めて別の機会に論じたい。

【引用文献】

OECD(二〇〇四) Career guidance and public policy: Bridging the gap. Paris: OECD.

小野田博之編(二〇一一)『キャリア開発24の扉』生産性出版

労働省婦人少年局(一九六五)『年少労働者のための産業カウンセラー制度』労働省

労働省婦人少年局(一九六七)『産業カウンセラー制度普及状況調査結果報告書』労働省

横山哲夫編(一九九九)『事例キャリア・カウンセラー』生産性出版

横山哲夫編(二〇〇四)『キャリア開発』キャリア・カウンセラー 生産性出版

プロフィール

下村 英雄(じむむら・ひでお)

JILPT主任研究員

筑波大学大学院博士課程心理学研究科修了。博士(心理学)。一九九七年より現職。当機構における主な研究成果は、『企業内キャリア・コンサルティングとその日本の特質—自由記述調査およびインタビュー調査結果』(労働政策研究報告書No171、二〇一五年)、『成人キャリア発達とキャリアガイダンス—成人キャリア・コンサルティングの理論的・実践的・政策的基盤』(研究双書、二〇一三年)などがある。

■労働政策研究・研修機構(JILPT) 研究双書

成人キャリア発達とキャリアガイダンス

—成人キャリア・コンサルティングの理論的・実践的・政策的基盤—

(著)下村英雄 JILPT主任研究員 A5判 408頁 2013年6月5日発行 ISBN978-4-538-61008-5

定価2,800円+税

1つのキャリアを、社会はいかに支えるのか

「・・・七転八倒しつつも何とか生活を組み立てていくということこそ、成人キャリア発達の本質なのだと思う。・・・成人のキャリアガイダンスとは・・・本来的に市民としての生き方の基盤を提供しようとするものなのだ」(「あとがき」より)。「キャリアアップ」等華々しいイメージで語られがちな「キャリア」の本質を明らかにするとともに、それを支援するキャリアガイダンスの新しい地平を展望する。

主な内容

- 第I部 成人キャリア発達論—成人のキャリアの描像
 - ・成人キャリア発達論の先行研究と残された課題 ・50代就業者のキャリアの描像
 - ・50代就業者のキャリアの諸相
- 第II部 成人キャリアガイダンス論—最近のキャリアガイダンス論の政策論的転回
 - ・ヨーロッパにおける最近のキャリアガイダンス論 ・最近のキャリアガイダンス論の論点整理
 - ・日本の成人キャリアガイダンスの今後に向けて
- 第III部 成人のキャリアガイダンス・ニーズ—何をいかに支援すべきか
 - ・成人キャリアの危機とキャリアガイダンス・ニーズ
 - ・成人のメンタルヘルスとキャリアガイダンス・ニーズ
 - ・成人のキャリアガイダンス・ニーズにいかに応えるのか



◆ お求めは書店、または当機構までお申込みください。ホームページからもお申込みになれます。◆

独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT) TEL: 03-5903-6263 FAX: 03-5903-6115
〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23 成果普及課 E-mail: book@jil.go.jp http://www.jil.go.jp/