

# 企業経営からみたキャリア・コンサルティングの意義や効果の現状把握

## 二〇一四年度「キャリア・コンサルティング研究会報告書」の概要

職業生活の長期化や働き方の多様化など就業環境が大きく変化する中、労働者一人ひとりが豊かな職業生活を築いていくために、必要に応じてキャリア・コンサルティングを受けられる環境の整備が重要になってきている。その一方で、二〇一四年度の厚生労働省・

技能士の累積養成数を一〇万人とする数値目標を設定した。また、二〇一五年一月には労働政策審議会が「労働者の職業能力の開発及び向上を促進する労働市場インフラの戦略的強化（報告）」を建議した。

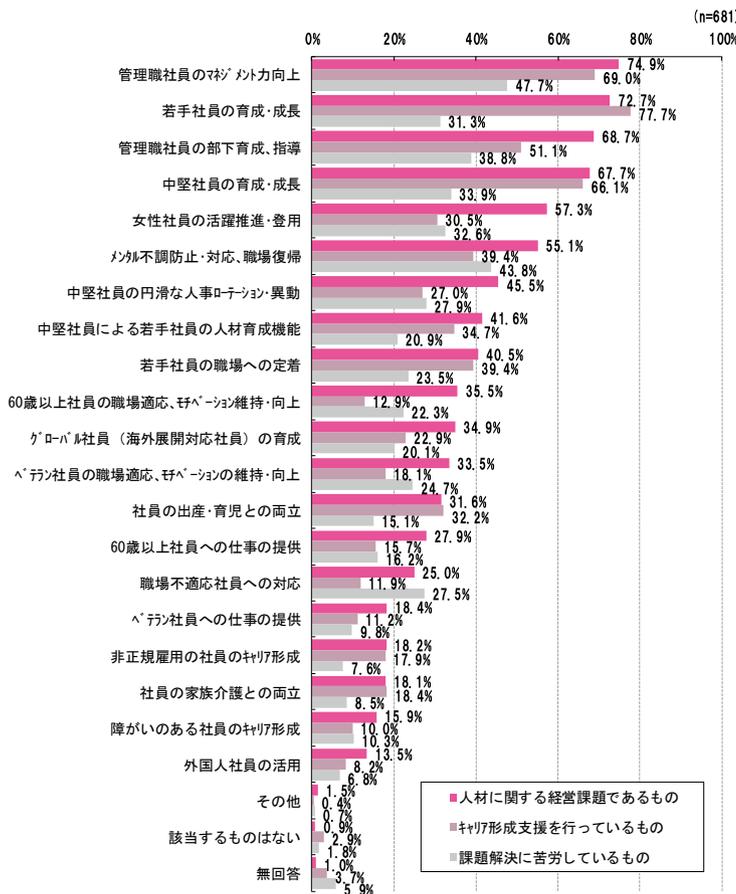
能力開発基本調査（事業所調査）結果によれば、正社員に対してキャリア・コンサルティングを行うしくみを導入している事業所は二八・五％と三割に満たない。また、職場でキャリアに関する相談を受けている者は「キャリア・コンサルタントである」と答えた事業所は九％にすぎず、企業内でのキャリア・コンサルタントの導入についても進んでいない状況がうかがえる。

こうした動向を受け、厚生労働省の「キャリア・コンサルティング研究会」（座長・小杉礼子・JILPT特任フェロー）は三月末に、二〇一四年度の報告書を公表した。この研究会は、学識経験者・実務経験者などをメンバーに二〇〇二年度から継続的に開催されており、毎年度、特定のテーマを取り上げ報告書をまとめている。

こうしたなか、政府は昨年六月に「日本再興戦略」改訂二〇一四―未来への挑戦―を閣議決定し、キャリア・コンサルティングの体制整備をあげるとともに、「養成計画の策定と着実な養成」「活用のインセンティブ付与」「多くの企業でキャリア・コンサルティングの体制整備が確実に進むための具体的な方策を検討し、結論を得る」旨を記載した。これを受けて、厚生労働省は二〇一四年七月に「キャリア・コンサルタント養成計画」を策定。計画期間（二〇一五―二〇二四年度）内に、標準レベルのキャリア・コンサルタント

今回は、キャリア・コンサルティングの更なる導入促進のため、企業経営の視点からみたキャリア・コンサルティングの機能や役割、その効果について分析。昨年度実施したアンケート調査および二五社のインタビュー調査の結果から現状を把握するとともに、企業の好事例を収集・整理した上で、企業内のキャリア形成支援やキャリア・コンサルティングの普及のための方策を示している。以下、報告書のポイントを紹介する。

図表1 人材に関する経営課題、キャリア形成の観点での施策、課題解決に苦勞しているもの（複数回答）



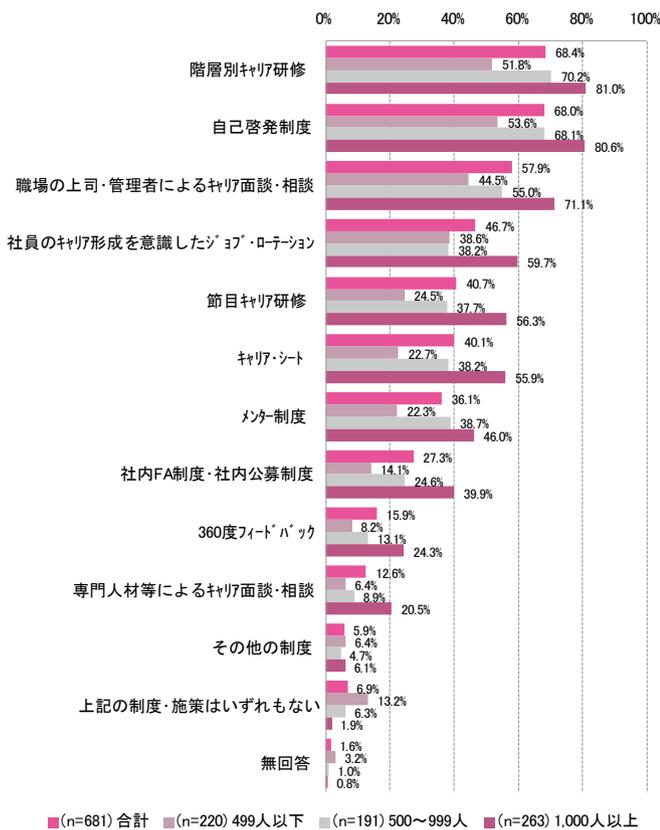
### I アンケート調査結果

本研究会では、企業における人材に関する経営課題に対して、キャリア・コンサルティングがどのような役割を果たしているか、また、キャリア形成に関する専門的な知見を持つ（キャリア・コンサルタントの資格を有する者等の「専門人材」）がどのように関わっているか等について把握するため、ア

ンケート調査①とインタビュー調査②を行った。アンケート調査は従業員三〇〇人以上の民間企業約五〇〇〇社を対象に二〇一四年一月～二月に実施。有効回答六八一通（回収率一三・九％）を得た。

◇経営課題のトップは管理職のマネジメント力  
人材に関する経営課題を尋ねたところ（複数回答。以下同）、「管理職社員

図表2 社員のキャリア形成を促す制度の有無  
(正社員規模別；複数回答)



のマネジメント力向上」(七四・九%)  
がもっとも多く、次いで「若手社員の  
育成・成長」(七二・七%)、「管理職社  
員の部下育成・指導」(六八・七%)、「中  
堅社員の育成・成長」(六七・七%)な  
どの順だった(図表1)。この傾向は  
正社員規模別でも同様で、いずれ  
の規模でも、管理職のマネジメント力  
向上、若手・中堅の人材育成・成長が  
上位に位置しており、共通した経営課  
題となっている。

一方、経営課題と認識しつつも施策  
が十分に講じられていないもの(図表  
1「経営課題」―「キャリア形成施策」  
の差が大きいもの)としては、「女性社  
員の活躍推進・登用」がもっとも多く、  
「六〇歳以上社員の職場適応、モチベー  
ション維持・向上」、「中堅社員の円滑

な人事ローテーション・異動」などが  
あげられている。

◆求められる上司のコミュニケーション  
スキル

調査は、前出の経営課題の上位にあ  
る「管理職社員の部下育成、指導」と  
関連し、職場の上司・管理者に対して  
部下との関わり(指導・相談対応等)  
を効果的に行うためにどのような知識  
や姿勢・スキルを身につけてほしいか  
を尋ねている。

その回答をみると、「部下の話をしつ  
かり聞き、ニーズ・主訴を把握する姿  
勢・スキル」が八六・九%と最も高  
く、「答えや方向性をすぐに示さず、  
部下自らが考えるよう促す姿勢・スキ  
ル」が七六・一%、「部下が十分に理解

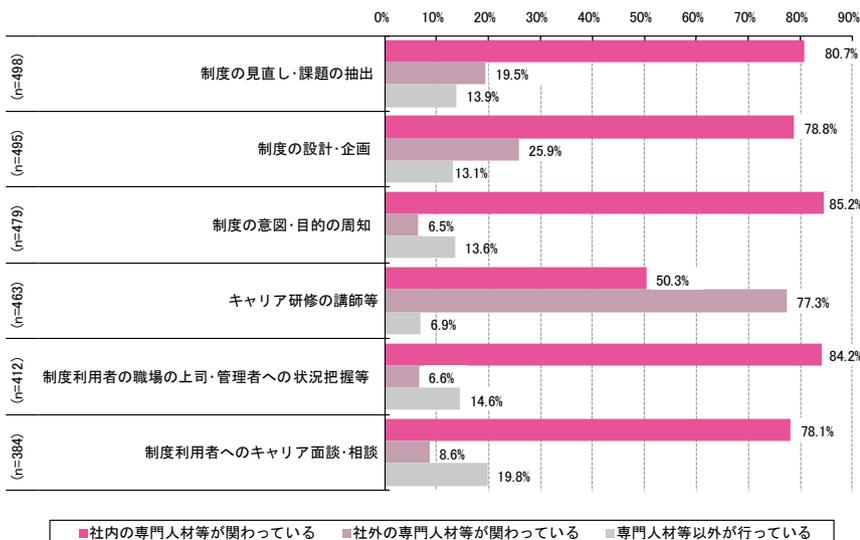
納得できるように伝える姿勢・スキル」  
が七五・三%などとなっている。管理  
職社員には、部下とのコミュニケーション  
が強く求められていることが分  
かる。

◆七割にキャリア支援制度が「ある」  
次に社員のキャリア形成を促す制度  
の有無についてみると、七割近い企業  
に「階層別キャリア研修」(六八・四%)  
や「自己啓発制度」(六八・〇%)があ  
る。次いで多いのが「職場の上司・管  
理者によるキャリア

面談・相談」(五七・  
九%)、「社員のキャ  
リア形成を意識した  
ジョブ・ローテー  
ション」(四六・七%)  
など。一方、「専門人  
材等によるキャリア  
面談・相談」につい  
ては、規模の大きい  
企業(二〇〇〇人以  
上)では二〇・五%  
と比較的高いが、全  
体としては一二・  
六%と低くなってい  
る(図表2)。

◆研修の講師は「社  
外」の専門人材  
社員のキャリア形  
成を促す制度への専  
門人材等の関わり方  
について尋ねたところ、  
キャリア形成施策  
の「制度の設計・  
企画」、「制度の見直

図表3 社員のキャリア形成を促す制度の専門人材等の関わり方  
(①現在の状況；複数回答)



(注) n数は、制度を実施していない、無回答を除いた数であり、n数が多い順に並べてある。

し・課題の抽出、「キャリア面談・相談」  
などについては「社内」の専門人材が  
関わっていると答えた企業が約八割と  
高い。一方、「キャリア研修の講師等」  
については「社外」の専門人材が関わっ  
ている企業が約八割と高く、「制度の設  
計・企画」と「制度の見直し・課題の  
抽出」にも二〜三割の企業が「関わっ  
ている」と答えている(図表3)。

◆経営施策や人事施策への活用  
社員のキャリア形成に関する制度の

効果検証の結果や、社員のキャリアに関する悩みや課題の状況などを経営施策・人事施策に活かしているかを尋ねたところ、「毎年の人事関連施策の高度化・改善の材料としている」(三七・九%)、「経営層に定期的に報告している」(二八・三%)で割合が高い一方で、「特に実施していない」も三三・八%を占めている。

## II インタビュー調査結果

インタビュー調査は、規模・業種の異なる二五社(の人事部門の課長等)を対象に二〇一四年八月〜二〇一五年一月にかけて実施。調査を通じてキャリア・コンサルティングの好事例を収集し、取り組みの背景や人事施策、効果などを把握した。

### ◇取り組みの背景

企業が社員のキャリア形成支援に取り組む背景として、インタビュー調査からは、①企業を取り巻く経営環境・競争環境の変化、②雇用延長による高齢者雇用や女性の活躍推進、ワーク・ライフ・バランスの重視などの社会的な環境変化、③社内の人員構成上の変化、の大きく三つの要因、あるいはこれら三つの複合要因があげられている。これらを背景として、各企業では、人材(社員)こそが企業の競争力の源泉であるとの認識に基づいて、企業と社員がともに成長して、事業目的を達成するために各種のキャリア形成支援策に積極的に取り組んでいこうとする姿がみられた。

### ◇制度の具体的内容

①キャリアシートを元にキャリア形成をインタビュー調査結果からは、社員の年代によらず「キャリアシート」を作成し、それを元にキャリア形成を展開することを基本形としている企業が多くみられた。「キャリアシート」の運用方法は企業によってさまざまだが、大別すると、若手・中堅社員を主な対象としつつベテラン社員に対象が拡大しつつある C D P (Career Development Program) の一環としての展開と、ベテラン社員を主な対象とした今後の生き方・働き方の方向付けの二つに分けられる。

### ②階層別研修や節目研修を実施

調査では、「キャリアシート」の運用と平行してキャリア研修、キャリア面談を行う企業が多く、キャリア研修については、若手、中堅、管理職といったキャリアステージに応じた「階層別研修」と、社員の年齢やライフ・イベントに応じた「節目研修」が実施されている。これらの研修では、社員自身が振り返りを行い、自分の強みや専門性を確認し、目標の設定、実現へ向けたキャリアプランの作成などを行うものであり、内容面で共通する部分が多い。また、いずれの研修も企業と個人双方の視点を取り入れている。

たとえば、若手・中堅社員を中心とした「階層別研修」は、社員の競争力や生産性向上といった企業の観点から実施されているが、同時に、業務の高度化や役割変化といった個人の視点からみられた外的キャリアの成長も目的となっていることが多い。「節目研修」についても、環境変化への柔軟な対応

を促したい企業側の視点を取り入れつつ、生き方や社内での働きがいのある職場づくりなど個人の視点からみられた内的キャリアの成長を目的として実施されるケースが多い。

### ③個別のキャリア面談も

インタビューした企業のほとんどで社員に対する個別のキャリア面談を実施しており、相談を受ける側としては、「職場の上司・管理者」によるものと、「専門人材」によるものに大別される。前者については、上司と部下の面談を基本とする会社の考えによるものが多く、若手・中堅社員に対する C D P の実施と歩調を合わせる形となっている。これに対して、上司との間では解決し得ない問題や家庭環境・健康問題など個別性が非常に高い相談などは、「専門人材」を含めて対応している企業が複数みられた。

### ④上司のコミュニケーションスキルの向上

インタビューを実施した企業の多くでは、部下の育成やキャリア形成支援を含め、部下との関係性を高めることを目的に、上司に対して専門的な観点から支援を実施している。具体的には、部下の話をよく聞いたり、必要なことを適切に伝えたりするスキルやマインド、行動力を高めるための「コーチング」の研修を実施するなどして、部下とのコミュニケーション能力を高めたとしている。

### ◇上長との関係を基本に専門人材がキャリア形成をサポート

実施体制については、人事部門の内々に、キャリア形成施策の企画・運営

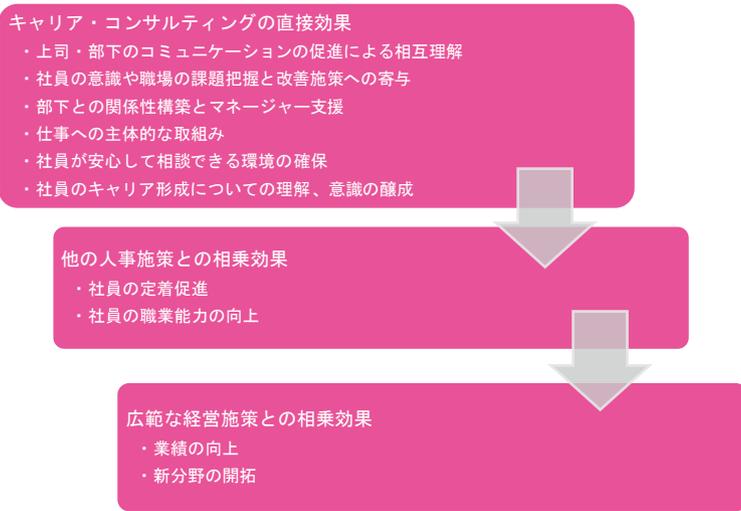
を中心的に担う専門部署を設置している企業が多い。ただし、各社員のキャリア形成は直属の上長との関係を基本として重視しており、専門人材がその関係構築を含めて社員のキャリア形成をサポートするといった位置づけとなっている。一方で、個別性が強い課題に対しては、専門人材とのキャリア面談のウエイトが大きくなる。また、外部の専門機関・専門人材と連携している企業も多い。連携の仕方は、研修の講師などを一括で委託する形から、研修の企画や内製化にあたってアドバイザー的に連携している例もある。

インタビューをした企業からは、専門人材の役割や活用意義について、「キャリア形成支援に関する専門的知見は必須である。特に傾聴が必要とされるが、その実践にはトレーニングが必要で、しっかりとできないと相談にならない」、「社外キャリアカウンセラーのメリットは、社内外の広い視点で客観的にカウンセリングできることと、社員の本音が出やすいことである」、「『アカデミックな世界におけるキャリアに関する議論』と『現場で起こっていること』を行き来できる人材が必要」、「制度設計やキャリアを考えると、その理解の深さや広さが得られると思う」、「会社から距離を置いて当社の社員をみることでできるという利点がある」などという意見が聞かれた。

### ◇キャリア形成支援施策の効果

キャリア形成施策の効果としては、①キャリア研修・キャリア面談(II キャリア・コンサルティング)による直接的な効果、②その他のキャリア形成を

図表4 企業におけるキャリア・コンサルティングの  
効果の考え方とその例



促す施策や他の人事施策とが相まっての効果が、③より広範な経営施策と相まっての効果が考えられる。こうした三つのレベルの観点から、報告書は、インタビュー調査の事例を踏まえて効果を整理した(図表4)。

実際、インタビューした企業からは、「キャリア形成支援施策の効果として「職場マネジメントやコミュニケーションが、実際に改善する傾向がみられている」、「キャリア面談を通して、率直な意見を聴くことができ、経営側も気づきの場になっている」、「因果関係は実証できないが、研修を通じて、実際に女性の離職率は下がってきた」、「社員のモチベーションが上がる。キャ

リア研修後に新たなチャレンジをした結果、実際にビジネスが生まれた例もある」、「いい取り組みをしている事業所では確実に業績が上がっていくだろう」という声が聞かれた。

他方で、「キャリア形成施策の効果の有無を判断するためには1〜2年はかかる」、「研修一般に言われるように、業績への貢献を直接示せるものではない」などと答えた企業もあったが、「自分で考えるきつ

かけを与えて、自分で意思決定をすることができれば、創造的な仕事に繋がっていく」、「人が資産」という企業風土ゆえに、キャリア自律支援は必要」など、キャリア・コンサルティングの重要性を認識し、今後も積極的に取り組んでいこうとする姿勢は各社に共通してみられた。

図表5-1 企業の課題に応じた類型

	○キャリア開発型	○課題解決型	○統合型
背景	企業を取り巻く環境変化への対応とこれら変化に対応できる人材育成	特定の社員層に関する課題への対応	
課題	若年者・中堅者の育成、管理職のマネジメント能力向上等	女性社員の活躍推進・登用、若手社員の定着、バブル期入社世代のボリュームゾーンを含む中高年層のキャリア再構築・モチベーション向上、雇用延長による60歳以上社員の活用、メンタル不全防止・復帰支援など、各企業の事業環境、社員構成特性に応じた課題	左記のキャリア開発型または課題解決型の取組みを進め、経営層及び社員の理解を深め、支援の蓄積と施策の構築により両方の課題解決と施策を統合したもの
キャリアに関する制度の企画、設計、課題の抽出等	主に人事部門等キャリア形成支援部署における専門人材(内部のキャリア・コンサルタント等) ・CDP等社員のキャリア開発の基盤整備、キャリア開発の一環としての階層別研修及び社員と会社の目標のすり合わせを図る上司等とのキャリア面談の企画	主に人事部門等キャリア形成支援部署における専門人材(内部のキャリア・コンサルタント等) ・対象となる社員の専門性の向上・活用、働きがいのある職場の確保、ライフ・キャリアの中で生じた課題解決への支援など個別課題への対応策の構築 ・上記の課題解決のための個々の社員のキャリア相談を行うための専門窓口等の企画、節目研修・特定の対象層を対象としてキャリア研修の企画	
個別面談	職場の上司・管理者(キャリア・コンサルティングの基本的な知識・スキル習得が望まれる)によるキャリア面談 ・専門人材はこの側面的支援を行う	主に内部のキャリア・コンサルタント等 ・専門窓口または人事部門における個別相談 ・必要に応じて職場の上司・管理者と連携した取組み	
集合研修	主に外部のキャリア・コンサルタント等が講師やファシリテーター	主に外部のキャリア・コンサルタント等が講師やファシリテーター	

図表5-2 上図の類型に対応した企業事例

【主な好事例】(インタビュー調査により25社収集(以下は特徴的なもの6社を記載、報告書に25社掲載))

グローバルに活躍できる人材を「早く」「大きく」育成するため、「現場」主導の人材育成・キャリア開発を行う企業(総合商社、約4,000人)	高齢者雇用安定法の改正、社員の高齢化を要因として、社員が65歳まで意欲を持って働ける環境整備としてのキャリア形成支援に取り組み企業(電気・ガス・熱供給・水道業、約8,000人)	変化の激しいIT業界を勝ち抜くため、個別のキャリアアドバイス体制等、複数のキャリア形成支援策を導入している企業(情報システム、約20,000人)
社員の自律的なキャリア形成意識の醸成、社員の意欲・生産性・エンプロイアビリティの向上、上司による部下のキャリア形成支援のサポートを目的にキャリア形成施策を展開する企業(化学工業、約5,000人)	経営の中期計画の中で女性の活躍推進として管理職比率引き上げを目的としてキャリア形成施策を展開する企業(製造業、約40,000人)	職場におけるキャリア開発を基本として、個人の成長を組織の成長に結びつけるため2000年代初頭からキャリア形成施策に本格的に取り組み続けている企業(製造業、約30,000人)

研究会には企業の人事担当者も加わり、企業から

報告書をとりまとめた座長の小杉礼子・JILPT特任フェローは、「この研究の面的なところは、企業経営の目線に立って調査票を設計できたこと」だとい

「更なる普及に向けて」

企業がキャリア・コンサルティングに取り組みに当たっては、その活用イメージが可能なよう調査結果から類型を整理した(図表5)。

①若手・中堅者の育成などを目的とした「キャリア開発型」、②女性や高齢者活用など各企業が抱える課題に応じた「課題解決型」の二つの類型については、これまでキャリア・コンサルティングを導入していなかった企業において、その特性に応じて取り組む方向性を示したものであり、いずれかの取り組みが継続されれば他方の課題への取り組みも併せて進んでいくプロセスが考えられるため、最終的には、両者の統合型に向かつていくものと考えられる。

III 企業におけるキャリア・コンサルティングの活用と普及のために

た発想を元にメンバーで議論を重ね、調査を実施した。キャリア・コンサルティングという概念が必ずしも企業に十分定着しているとはいえない現状においては、「抽象的で難しいユニークな調査だった」（小杉座長）にもかかわらず、アンケート調査の回収率（約四四％）を鑑みれば、キャリア・コンサルティングというものに対して企業側から一定程度の理解を得られた証左とみることもできる。

個人のキャリア形成を支援することが、企業の経営課題の解決にも繋がる。こうした「WIN・WIN」の関係性を築くためにも、小杉座長は「キャリア面談を担う上司が、部下と会社双方の視点を持つてキャリア・コンサルティングを行うことが重要」と指摘する。その際、専門人材が上司に適切なアドバイスや情報提供を行いバックアップしていくことも有効な手段といえそう。

本報告書では、今回実施した調査結果は（すべての業種を必ずしもカバーしたわけではないが）、今後取り組む企業にとつて参考となる好事例を提供するものであるとして、企業をはじめキャリア・コンサルタント、およびその養成機関等に対して同書の内容の周知を図りたいとしている。このほかに普及のための方策としては、企業の人事制度や事業を熟知している社員、人の成長やキャリアに関心の高い社員がキャリア・コンサルティングの知識やスキルを身につけられるように企業が社員の資格取得を支援すること、またそうした社内・社外の専門人材が、上司・管理者に対して一定の知識やスキ

ルを習得できるように支援すること、最後に、キャリア・コンサルティングのしくみを有する割合が低い中小企業においては、外部人材の活用等の支援が望まれることをあげている。

（詳細は同報告書 <http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000079601.html> を参照されたい。）

1 アンケート調査の回答企業の属性

調査名…「社員のキャリア形成支援への専門人材の関わりに関する調査」

従業員規模（正社員数）…

- 一〇〇〇人以上（三七・八％）、
- 五〇〇～九九九人（二八・四％）、
- 三〇〇～四九九人（二二・六％）、
- 二〇〇～二九九人（一六・二％）、
- 一〇〇～一九九人（二・四％）、他。

業種…

- 製造業（三三・一％）、建設業（八・二％）、
- 金融・保険業（八・四％）、運輸業・郵便業（七・四％）、小売業（二〇・三％）、卸売業（五・三％）、情報通信業（五・〇％）、学術研究、
- 専門・技術サービス業（二・三％）、宿泊業・飲食サービス業（二・一％）、生活関連サービス業、娯楽業（二・三％）他。

2 インタビュー調査企業の属性

正社員数（単体）…

- 五社を除き一〇〇〇人以上の企業。
- 一〇〇人以下が二社。

業種…

- IT・情報サービス（六社）、総合商社（三社）、
- 電気・ガス・熱供給・水道事業（二社）、広告（二社）、金融・保険（二社）、医療・介護（二社）、宿泊業（二社）

（調査・解析部）

# 日本労働研究雑誌

B5版 ● 定価：本体852円＋税

年間購読料 11,040 円  
(消費税込み・送料無料)

7

No.660 July 2015

## 特集「研究者のキャリアと処遇」

【提言】

研究開発の仕事

瀬木 守一

研究者養成と研究のマネジメント：アメリカの経験から学ぶ

上山 隆大

【論文】

大学院の変容と大学教員市場

浦田 広朗

【労働政策の展望】

国際競争力の低下とグローバルマネジャー

石田 英夫

若手の教育・研究者をめぐる労働法上の課題

浜村 彰

【書評】

渡辺深著『転職の社会学』

安田 雪

若手研究者の任期制雇用の現状

小林 淑恵

吉田輝美著『感情労働としての介護労働

——介護サービス従事者の感情コントロール技術と精神的支援の方法』

久保 真人

理論物理学ポストドクターのキャリア形成の特徴と人材活用の方向性

岩崎久美子

研究開発プロセスのリーダーシップ：文献レビューと課題の提示

石川 淳

【論文 Today】

社員紹介による採用が企業にもたらす価値

深井 太洋

発明者の研究キャリア、モチベーションと処遇：発明者サーベイ調査から

長岡 貞男

【フィールド・アイ】

インターンと最低賃金法

島田 裕子

大西宏一郎

お問い合わせ先 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 研究調整部成果普及課  
Tel: 03-5903-6263 Fax: 03-5903-6115 E-mail book@jil.go.jp