

## 労働政策フォーラム

# 新時代のキャリアコンサルタント

## ——その使命と責務——

28



昨春、キャリアコンサルタントの国家資格化がなされ、労働者個人の主体的なキャリア形成を促す方策の一つとして、個別に相談の機会を提供するキャリアコンサルティングには以前にも増して期待が高まっている。JILPT が2月3日に開催した労働政策フォーラム「新時代のキャリアコンサルタント」では、次代に向けて、キャリアコンサルタントの担うべき使命と責務について、行政、企業、学校等の各視点から報告・議論を行った。概要を紹介する。

### 基調講演①

## 新時代のキャリアコンサルタントに求めること

日本産業カウンセリング学会特別顧問 **木村 周**

キャリアコンサルティングは、もともと働く人のキャリア形成支援について、企業のなかで事業主の責任においてやりなさいということから始まりました。就職支援では、ハローワークのような公的機関だけではなく、民間の機関も含めて、キャリアコンサルタントがサポートしています。学校教育にもキャリアコンサルティングが深く取り入れられています。大学のキャリアセンターなどで多くのキャリアコンサルタントが働いていますし、最近では小学校からキャリア教育を展開することになり、教育に関わるキャリ

アコンサルタントも増えました。このように今日、実に多様な分野でキャリアコンサルティングが展開されています。

### 雇用確保と現場力の再構築に貢献

キャリアコンサルタントに求められるものを、①雇用の場の確保と現場力の再構築に貢献すること、②中小企業と地域に活動を広げること、③障がい者、高齢者、メンタルヘルス不全者、外国人労働者などに対する活動を強化すること、④「公」の視点を自覚し「労働の人間化」に貢献すること——の4



項目にまとめました。

キャリアコンサルタントについては、すでにその育成プログラムのなかで、率先して社会を変えていくという意欲を持って環境に介入することが明文化されています。つまり、その役割は、働く人の個人的な環境だけでなく、社会的な環境や会社そのものを良好な健康状態にすることであり、「雇用の場の確保と現場力の再構築に貢献すること」が求められているのです。

キャリアコンサルタントの活動領域については、「中小企業と地域に活動

を広げること」の重要性が多くの論者によって指摘されています。実際に物事が動いている現場に密着した取り組みが重要で、そこから自然に中小、地域等とのつながりが深まります。

キャリアコンサルタントに求められるものの3番目に、「障がい者、高齢者、メンタルヘルス不全者、外国人労働者などに対する活動を強化すること」を挙げたいと思います。通常のキャリアコンサルティングではなく、それぞれ個別に特別な支援が必要な人たちに、どのように応じることができるのかが喫緊の課題であり、医療、介護、福祉に関わる人たちとの連携が非常に重要になります。

### 「労働の人間化」の実践を

キャリアコンサルタントが求められるものとして、私が強調したいのは、「『公』の視点を自覚し『労働の人間化』に貢献すること」です。「公」はパブリックを指しており、個人と組織の真ん中に立って双方を支援する立場を維持して欲しいということです。会社の方針など、会社の方だけを見ているのでは片方だけ見ていることになります。逆に、個々の社員の立場に立って進めるだけでもよくありません。やはり、会社と個人の真ん中に立った対応が求められます。そして、「労働の人間化」に貢献して欲しいのです。

最近、「労働の人間化」という言葉をあまり聞かなくなりました。30年以上前にできたアメリカの「労働の人間化」をテーマとする学会では、「労働の人間化」について、①労働の内容に手応えがあること。単に忍耐を要するというのではなく、適度な変化があること(変化)、②仕事から学ぶことができること。継続的に適当な量の学習があること(学習)、③自分で判断す

る余地があること。自分の責任で決められること(自立性)、④人間的なつながりがあること。同じ職場の人々が互いに他人を認め合う関係にあること(他人との協力関係)、⑤仕事に社会的意義があること。自分の労働と社会をつなげて考えられること(社会的意義)、⑥将来にとってプラスになること。何らかの意味で良き将来につながる(成長)——の六つの条件を満たす働き方だとしています。かつては、この「労働の人間化」を、わが国の企業でも実践するようなことが行われました。最近はずっと忘れられているようなので、改めてここでキャリアコンサルタントに求められる心構えとして取り上げて、強調しておきたいと思いません。

### 日々働くことがよき将来につながるように

「労働の内容に手応えがあること」については、単に忍耐を要するだけではなく、適度な変化が必要です。これは非常に抽象的で大したことではないと思うかもしれませんが、毎日働いている自分の仕事の内容に手応えがあり、「昨日と今日は違う」という手応えを感じるこそが重要だということです。また、「仕事から学ぶことができること」は、継続的に適当な量の学習があり、昨日よりは今日、何かを学習したと思えることです。それから、「自立性」は、自分が毎日やっている仕事について、判断する余地があること。自分の責任で決めることができることです。同じ職場の人々がお互いに他人を認め合う関係にある「人間的なつながりがあること」も大切です。こうした人間関係は当然のことと思うかもしれませんが、現実の社会では必ずしもそうではありません。「仕事に社会的

意義があること」も重要です。これは、自分の労働と社会がつながっていると毎日感じるができるということなのです。

結論的にまとめると、「労働の人間化」とは、何らかの意味で、毎日、今働いていることがよき将来につながっていることだと実感できることだと言えるでしょう。

### いかに死ぬかを考えることも重要な支援に

キャリア形成支援は人生をいかに生きるかということですので、突飛かもしれませんが、いかに死ぬかということを考えるのも重要なキャリア支援だと思います。ジャーナリストの柳田邦男さんが、次男の自死をめぐって考えたことを、「人生はうまくいかなくてもともとです。生きるというのは、それらを受け入れて、自分が生きていく道を探すよりほかはない。自分で自分の道を見つける。これくらい大変で、つらいことはない。そのつらさを引き受ける、それこそが人生だと思います」とまとめています。これはそのまま、キャリア支援を考えるうえにも応用できる考え方だと思います。

#### プロフィール

長年、労働行政において職業紹介、職業指導の実践、研究、教育に携わった後、筑波大学教授(心理学系)、拓殖大学、学習院大学を経て現職。専門は職業心理学、キャリアガイダンスとカウンセリング。高度な専門性を有する社会人とともに現場の問題をとらえ、実践に役立つ教育と研究を心がける。日本産業カウンセリング学会会長、産業組織心理学会理事などを兼任。主な著書に『キャリア・カウンセリング(4訂版)』(雇用問題研究会、2016年)、『キャリアの再チャレンジ』(プレーン出版、2006年)など多数。

## キャリアコンサルタント登録制度 創設の狙い——課題と展望

厚生労働省職業能力開発局キャリア形成支援課長 伊藤 正史



キャリアに関わる施策をより確実に、安定的・効果的に運営するための基盤的仕組みが、キャリアコンサルタント登録制度をはじめとした諸制度です。概ね平成13（2001）年度以降、民間の試験機関、養成機関等にご協力をいただき、「標準キャリア・コンサルタント」の計画的な養成と活用促進・普及に努めてきました。その実践の積み重ねに加え、社会的要請によってキャリアコンサルタント（国家資格）登録制度が創設されました。

昨年4月から施行されたキャリアコンサルタント登録制度では、キャリアコンサルタントは名称独占の国家資格となり、職業選択、能力開発等に関する相談・助言を行う専門家として位置づけられ、守秘義務等のルールも整備されています。

昨年末時点のキャリアコンサルタント登録者数は、約2万2,000人。旧制度下でのキャリアコンサルタントの「延べ養成数」が約5万4,000人で、まだ旧制度における標準キャリア・コンサルタント等で未登録の方も一定数残っています。周知の協力をお願いしたいと思います。

### 職業能力開発施策の流れ

従来のキャリアコンサルティングは、労働市場のインフラの一つと位置づけられていましたが、これに加え、労働市場政策、人材育成政策のハブ、中核の役割を担うものとイメージいただければと思います。平成13年の法改正で、職業生活設計、言い換えれば、キャリ

アデザインが、職業能力開発促進法、また、雇用対策法に明確に位置づけられました。ここが能開法制の大きな転換点です。その後の様々な施策の進捗、成果を踏まえ、平成27（2015）年改正で、キャリアコンサルタント登録制度の創設や、ジョブ・カードの法制化等がなされた、という大きな流れです。

「キャリア」を労働市場政策上の概念と捉えるなら、①時間軸を包含していること②労働者の主体性に着目していること③個人と企業などの組織にブリッジをかけられる概念であること——の3点がポイントです。キャリア（形成）という、明確に時間軸を包含した概念を政策目的として設定することにより、労働市場政策をより中長期的な観点から推進し、マクロの政策効果の向上を期すことが可能となりました。2点目の労働者の主体性への着目、言い換えれば、労働者の心理、価値観へのアプローチにより、一人ひとりの労働者のエンカレッジ、また、より積極的な行動促進に着目した政策展開が可能になりました。また、個人に着目してキャリア支援を進めることは、今日の経済・社会環境の下、企業の人材育成にも資するものです。つまり、キャリア政策を進めることは、企業をはじめとする組織にとっても大いに意義があることだと認識しています。

### 登録制度創設の意義

キャリアコンサルタント登録制度を創設した意義は、3点あります。1点目は、キャリアコンサルティングを利

用される人々が安心して積極的に活用できる環境の整備です。キャリアコンサルタント登録制度はキャリアコンサルタントの方々のためという以上に、ユーザーオリエンテッドな制度なのです。2点目は、国家資格となったことで、能力習得の目標が明確に設定され、量質両面でのより計画的な養成が容易になりました。また、キャリアコンサルタントを国家資格制度として創設することで、他の法令に基づく人材育成や労働市場政策との紐付けがより容易になったと言えます。

キャリアコンサルタント資格を目指す上で、厚生労働大臣認定の養成講習を修了、または職業相談その他の実務経験年数をクリアし、登録試験機関が行う試験に合格し、指定登録機関に登録をすることで、初めて名称独占のキャリアコンサルタントを名乗ることができます。旧「標準キャリア・コンサルタント」資格取得者は、経過措置として、改めてこの試験を受けなくても登録が可能です。この経過措置期間はまだ4年余りありますので、ぜひ積極的に登録していただきたいと思います。

能開法改正で新設された3条の3では、「労働者は、職業生活設計を行い、その職業生活設計に即して自発的な職業能力の開発及び向上に努めるものとする」という理念規定が設けられました。この理念の実現を担保するための具体的な仕組みとして、キャリアコンサルタント登録制度が創設をされたもののご理解いただければと思います。

## 各企業・職場での普及が重要に

キャリア登録制度をどうやって展開をしていくのかを考える上で、企業、職場ごとのキャリアコンサルティングの普及が大変重要な課題となります。そうした観点から、今年度から2年計画で、労働者にそれぞれの職場で定期的にキャリアコンサルティングを受けられる機会を提供する「セルフ・キャリアドック」導入のための取り組みを進めています。ほとんど全ての労働者が企業、職場に所属しており、職場、企業がキャリア実現の場そのものであることから、このような仕組みを導入することが労働者個人々のキャリア形成を促すとともに、企業の人材育成上も極めて有意義だと考えています。

平成27年10月に衣替えした新ジョブ・カードも、キャリア形成のためのツールとして、キャリア形成促進助成金の活用などと相まって、企業をはじめとする訓練機関以外の機関でも普及が進んできました。専門実践教育訓練給付制度についても、この受講の要件として、キャリアコンサルティングが組み込まれています。キャリアコンサルティングと学びの両輪、こうした施策もより一層効果的に進めたいと思います。

## 人材育成施策の中核に

一昨年の産業競争力会議で、文科大臣・厚労大臣が共同でプレゼンした「未来を支える人材力強化パッケージ」でも、「セルフ・キャリアドック」は政策の柱として盛り込まれています。昨年11月の働き方実現会議での大臣プレゼン資料でも、人材育成の充実ということで、企業における教育訓練の実施拡大、個人のキャリアアップへの強力な支援を掲げ、企業のキャリア支援

の取り組みを促すための「グッドキャリア企業アワード」の創設や、「教育訓練給付」の拡充などが盛り込まれています。ここでも、キャリアコンサルティング施策が「ハブ」として位置づけられています。

今後、キャリアコンサルタントの国家資格取得者や技能士などの専門職、職能集団の形成と、そのなかで切磋琢磨できる環境をどのように形作っていくかも、キャリアコンサルタントの質の拡充という観点から、大変重要だと思っています。

## キャリア像の明確化と養成を

キャリアコンサルタントは、キャリアに関わる社会的課題を解決する専門家です。しかし、キャリアコンサルタント国家資格を取ったからと言って、あらゆる領域、あらゆる対象者のキャリア上、キャリア形成上の課題を解決できるとは思っていません。

国家資格というプラットフォームの上に、2階、3階として、何を建てていくかが大変重要だと思います。そういった意味では、現在の働き方改革の文脈のなかで、例えば非正規雇用の若者や子育て中の女性、あるいは病気を抱えていたり、生活困窮者などの人々に対し、具体的にどのようにアプローチできるのか、そのためのキャリアコンサルタント像の明確化と養成が大変重要な課題だと思います。

## 登録制度と他制度を有機的に結びつける必要

今後の課題として、キャリアコンサルタント国家資格という公的制度と他の制度を有機的に結びつける作業も進める必要があります。そのため、一つには、まず、それぞれの支援の効果を上げるためのリソースとして、キャリ

アコンサルタントを活用していくという観点で、キャリアコンサルタントの出番をそれぞれの施設や制度のなかで増やしていくというアプローチ。2点目は、それぞれの施策を目的に叶った対象者に提供するため、専門家であるキャリアコンサルタントの総合的な判断によって、施策と対象者を的確に結びつけること。3点目は、キャリアコンサルティングの活用そのものに関わる各種助成金、給付金による支援です。キャリア形成促進助成金による、それぞれの企業におけるキャリアコンサルティング導入支援の仕組みはすでにあります。今後、専門実践教育訓練の対象に、厚生労働大臣認定のキャリアコンサルタント養成講習で一定の要件を満たすものも含めることを検討しています。今後も、多面的にキャリアコンサルタント登録制度と他の政策を結びつける作業を進めていきたいと思っています。

### プロフィール

1984年労働省（当時）入省。職業安定局若年者雇用対策室長、首席職業指導官、職業能力開発局キャリア形成支援室長、能力評価課長など、主に若者雇用対策、キャリア形成・人材育成政策に関わる職務に携わる。2015年10月の組織改革によるキャリア形成支援課発足と同時に現職。

## キャリアコンサルティングと社会正義

JILPT主任研究員 下村 英雄

ここ5～6年、キャリアコンサルティングについて海外の文献を調べていると、よく目にするキーワードなのに、日本のキャリアコンサルティングの議論では出てこないキーワードがあります。それが今日、取り上げる「社会正義」(social justice)です。

今日、お話ししたい内容は、新時代のキャリアコンサルタントの使命と責務を考える際の重要なキーワードとして「社会正義」について考えていこうということです。「社会正義」は、現在、世界中のキャリアカウンセラーが注目し、自らの実践に取り込もうとしているキーワードです。ですから、日本でも、キャリアコンサルティングの各領域で少し重視して考えてみようということです。これは個人、組織、社会のどのレベルでも有効なキーワードになると思っています。

### カウンセリングを通じた公平・公正の実現促進を

現在、ヨーロッパを中心に、キャリアカウンセリング関連の国際学会では必ず何らかの形でこの「社会正義」の問題を取り上げています。例えば今年の国際キャリア教育学会スペイン大会では、サブタイトルに「プロモーター・イクイティ・スルー・ガイダンス」(Promoting Equity through Guidance)と掲げており、カウンセリングを通じて、公平、公正を実現・促進することをうたっています。また、この学会では、2013年に、「キャリアガイダンス・キャリアカウンセリング

における社会正義」コミュニケを発表しました。このコミュニケを初めて見たときは、かつてキャリアガイダンス、キャリアカウンセリングに関する公式のコミュニケで、社会的な不公平や分断という言葉から冒頭始まるものがあっただろうかと大変驚いた記憶があります。このコミュニケでは、キャリアコンサルタントも、自らの実践を導く中心的な価値として、社会正義に取り組む必要がある、そういう時代だということが強調されています。

### 平等・格差・貧困への問題意識の高まりのなかで

OECD、ILO、世界銀行などの国際機関でも、キャリアガイダンス、キャリアカウンセリングの共通の目的として、労働市場と教育訓練に並んで、「社会正義」を掲げています。労働市場の効率化を目指すというのは、日本でも、キャリアコンサルティング施策が労働市場の基本的なインフラとして導入された経緯からも、よくわかる話だと思います。教育訓練との連携も日本人のわれわれにはよくわかる話です。これに加えて3点目の目的に、「社会正義」を置いているわけです。

例えばOECDでは、キャリアガイダンスは平等という目標に貢献し得ると言います。世界銀行では、自分の人生を自分で決める権利を促進するものだから、民主主義的な社会の重要な政策手段の一つだとさえ言っています。社会的な平等、社会的な包摂、さらには、貧困、格差、犯罪、こういったも



のも全てキャリアガイダンスによって防止、予防できるという議論が真面目に行われています。

ヨーロッパのみならず、アメリカでも、一番大きなカウンセリング学会の倫理綱領の前文で、「キャリア開発」「多様性」に続いて3点目に「社会正義」を掲げています。2000年前後から、日本でも不平等・格差・貧困に関する問題意識が高まりました。世界的に同じような状況があり、これに対して、キャリアカウンセリング、キャリアガイダンスの側で何かできないだろうかという問題意識が生じたわけです。

### 不利な立場にある層が自己決定できる支援を

キャリアカウンセリングは、もともとボストンの移民の若者の就労支援から始まったという歴史的な経緯があります。なので、もともと社会正義を志向した活動だったのだと思います。ですが、キャリアガイダンス、キャリアカウンセリングについては、以前から新自由主義的な価値観を持っているという批判が根強くありました。そのため、キャリアガイダンス、キャリアカウンセリングの内側からも、確かにそういう側面があるからこそ、もう少し社会正義を考えていこうという気運が高まったという面があります。そして、現在、不利な立場にある対象層、周辺的な対象層が自己決定をより多くできるように支援をしていくのが社会正義のカウンセリングだと定義されています。

社会正義のキャリアコンサルティングを、日本になじむ形でまとめると、①深い意味でのカウンセリング、②エンパワーメント、③アドボカシー——の3点です。深い意味でのカウンセリングとは傾聴することで、やはりよく聞くことが「社会正義」の第一歩になります。そもそも不利な立場にある人は、その存在自体が無視され、認められていないと感じることが多いです。そのため、社会正義のキャリアカウンセリングでは、そうした人たちの「声」をよく聞こうということを強調します。そうした人の存在を認める、より「深い」意味でのカウンセリングが必要となる訳です。その際、個人の悩みとして聞くのではなく、同時に、組織や社会との関係として捉えることも重要となります。

次に、エンパワーメントとは、単に悩みを聞いて一緒に解決策を考えるだけでなく、本人が自分で問題を解決できるような手段を提示したり、場合によっては代わりに積極的に動いたりすることで、より直接的な問題解決を目指します。解決策を、本人が自分で行うという選べる機会を増やすのがエンパワーメントです。

そして、今日、一番強調したいのは、最後のアドボカシーです。これは、組織、社会、もしくは、制度全体への介入、支援を指します。例えば企業であれば、組織そのものや諸制度の改革に対して、キャリアコンサルタントが積極的に関わっていくことになります。個別のカウンセリングであれば、単に悩みを聞くのみならず、ここに問題を抱えている人がいるということを社会全体に伝え、そうした人が社会生活を送りやすくなるように、より踏み込んだ情報発信を行うということです。

## 葛藤や矛盾に向かいやすい 相対的に立場の弱い層

ちなみに中小企業で働く従業員に、相談に対するニーズを聞いた調査では、若ければ若いほど、男性よりは女性のほうが、正社員より非正社員の方が、相談ニーズは高くなっています。これを社会正義の文脈に即して考察すると、やはり組織文化の中心にある中高年男性、正職員と比べて、周辺的な対象層ほど相談ニーズが高いと言えるのではないかと思います。職場において、相対的に立場の弱い層に職場の葛藤や矛盾が向かいやすいので、長時間労働などの厳しい働き方をしている人であればあるほど、職場で専門のカウンセラーに相談したいというニーズは強いわけです。

その際に、単に1対1でカウンセリングをするだけでなく、きちんと話を聞いた上で、エンパワーメント、アドボカシーといった積極的な問題解決を志向することが新たな使命として考えられてよいと思います。特に学校でキャリアコンサルティングをされている方に強調したいのは、就職させるということが何よりもエンパワーメントの重要な一つだということです。学校卒業時に、就職活動をうまく行わせて学校から社会に出るのとそうでないのでは、その数年後の生活状況が全く変わります。ですので、職業、仕事に直接タッチするカウンセリングに大きな期待が寄せられているのです。学校のキャリアカウンセリングを、こういった視点からも見直していく必要があると考えています。

## 職業訓練も重要なエンパワーメントの手段に

職業訓練も重要なエンパワーメントの手段となります。日本では、あまり

学習目的、教育目的との関係でキャリアカウンセリングを強調することは少ないのですが、やはり職業訓練も、キャリアコンサルティングと関連づけることで、重要な効果が出ることは、様々な研究から明らかです。

また、企業内キャリアコンサルティングでも、今後、制度や仕組みなどに直接的に提言をしたり、問題がここにあるんだといったことを発言したりというアドボカシー機能が重要視されると考えています。この延長線上に、組織全体の問題解決に貢献し得るキャリアコンサルタント像が見えるのではないかと思います。

キャリアコンサルティングについて、社会正義の話はいきなり唐突だなと感じた人もいると思いますが、冒頭申し上げたとおり、海外では社会正義がキャリアコンサルティングのキーワードの一つになっています。是非、自分の実践で、身の回りで、社会正義というキーワードで何ができるのか、可能なのかということを改めて考えていただければと思います。

### プロフィール

筑波大学大学院博士課程心理学研究科修了。博士(心理学)。JILPTにおける主な研究成果は、『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』(JILPT研究双書、2013年；平成26年度労働関係図書優秀賞)、『企業内キャリア・コンサルティングとその日本的特質』(JILPT労働政策研究報告書No.171、2015年)、『欧州におけるキャリアガイダンス政策とその実践①～②』(JILPT資料シリーズNo.131～132、2014年)、『成人の職業スキル・生活スキル・職業意識』(JILPT調査シリーズNo.107、2013年)、『若年者の自尊感情の実態と自尊感情等に配慮したキャリアガイダンス』(JILPTディスカッションペーパー11-06、2011年)など。産業カウンセラー。2級キャリア・コンサルタント技能士。

事例  
①企業内キャリアコンサルティングの  
アプローチ

旭化成エレクトロニクス株式会社 人事室室長 三橋 明弘

## 昨今の企業人事の課題

今日は、企業内人事そして一人のキャリアコンサルタントとして、思っていることをお話ししたいと思います。

いま、企業の人事における課題として、①タレントマネジメント、②組織開発、③OJT——の3点が挙げられると思います。タレントマネジメントについては、いわゆる事業リーダーやプロフェッショナル人材をどのように確保・育成するのか。そして、組織開発については、ダイバーシティマネジメントの一環としてどうするのか。あるいはオープンイノベーションを推進する形で、どのように新しいものを生み出していくのか。もっと言えば、ミドル・シニア層の活性化の観点でも、組織開発が重要になっていて、旭化成グループとしても、人事にとって必須な知識・スキルだということで、実際に大学の先生と教育会社を交えて新しい教育プログラムをつくり、自ら受講することを始めています。

最後のOJTに関しては、職場で人が育たなかったり上司が教えられないといった機能不全を起こして、当社でも問題意識を持っています。その背景には、忙しいうえに教えた経験もないようなミドルマネジャーが増えていることがあります。そのため、目標管理と人事考課もなかなか機能せず、期末に評価するだけで終わってしまうような実態も垣間見えます。

人事の活動と企業内キャリア  
コンサルタントの融合

私が考えている課題は、こうしたこ

とが起きているなかで企業内キャリアコンサルタントは何ができるのだろう、ということです。そこで、人事部門の活動と企業内キャリアコンサルタントとしての取り組みが融合できるのかを模索しています。

例えば、タレントマネジメントであれば、いま、リーダーやハイパフォーマーにコーチングをする会社が増えています。コーチングとキャリアコンサルティングは理論的には少し違いますが、この辺は隣接領域ではないでしょうか。

組織開発に関しても、特定の組織へのコンサルテーションが働きかけの一つになるかもしれません。今は人と人が結びつきにくくなっています。ややもすると、一日中、パソコンに向かってデスクワークをして帰ってしまうケースも少なくありません。以前は飲み会などもありましたが、最近はワーク・ライフ・バランスでそういったものもなかなか集まらないなか、大勢の人数と話さずに一日を終えてしまいます。そういった状況のなかで、組織としての力をどう高めていくか——。この点について、私たちは今、ソーシャルキャピタルという概念を用いて、個々のネットワークづくりを支援するため、交流会や座談会などの場を多く設けるようにしています。実際にわれわれもファシリテーターとして参加したり、一人ひとりのキャリアを語ってもらうといったことを、10人ぐらいまでの人数で車座になって話をします。そして終了後には、「時間がある人は食事でも」といった感じで次に流れていくようなことを地道にやっています。



OJTについても同様です。どういうふうに教育していけば良いのか、若い人とどうコミュニケーションを取ったら良いか等、マネジャーは大変苦労しています。しかし、ただキャリアコンサルティング、キャリアカウンセリングといってもなかなか相談に来ません。そこで、我々の側から、悩みを出し合うようなワークショップを作っていきます。

## キャリアコンの役割の拡大を

キャリアコンサルティングは、1対1がベースで、それはとても重要だと思います。ただ、私自身はキャリアコンサルタントという仕事を、最近言われる「ジョブ・クラフティング」、「ジョブ・ストレッチング」などといった形で役割を広げていかないと、企業やクライアントに対して役に立つことが難しい気もしています。個人的にはキャリアコンの存在意義について危惧していて、お話ししたような動き方をしています。

## プロフィール

1988年に旭化成株式会社に入社。住宅事業部門の営業を経て、事業部門、工場、研究部門担当の人事、本社人事部において、主に公募人事や目標管理等の制度企画、人事情報システムの企画開発、年代別キャリア研修企画及びファシリテーターを担当。同グループの人材・教育サービス会社に出向し、経営企画、人材派遣、人材紹介、人材教育事業を担当。主に大学キャリア教育、PBL、就職支援の企画、運営を経験し、2015年より現職。産業カウンセラー、CDA、2級キャリアコンサルティング技能士。

事例  
②個人と組織双方に利益を生むキャリア  
コンサルティング

ユースキャリア研究所代表 高橋 浩



私は民間企業で24年の勤務経験があり、その最後の3年間、企業内でのキャリアコンサルティングを行っていました。当時、企業内でのキャリア支援を行うなかで、単にクライアントの希望を叶えるだけではなく、個人と組織の双方にとって利益のある形に落とし込んでいくようなキャリアコンサルティングの必要性に直面して、戸惑った記憶があります。今日はそういった経験と調査を踏まえて、企業内のキャリアコンサルティングがどうあるべきなのかについてお話ししたいと思います。

## 企業内キャリアコンサルティングの発達段階

私は、キャリアコンサルティングやキャリア相談を制度化している大手企業10社を対象にヒアリングして、組織開発的な側面からキャリアコンサルティングの発達段階をまとめました。

それによると、第1段階は個別面談活動です。ここでの話を聞いていくと、第2段階の上司と部下の関係調整を行う活動が行われていることもわかってきました。さらには、職場の改善に関与した事例も見られました。例えば、「時短勤務をしている社員に責任も果たしてもらうにはどうしたらいいのか」となった時に、その人の仕事の仕方だけではやはり限界があるということで、周囲がどのようにサポートし合えるかについて職場のトップとキャリアコンサルタントとが話し合っ

て、もっと話を聞いていくと、第4段階として、経営層への提案や具申もしていたりする。というのは、面談を行うキャリアコンサルタントには、各社員からの悩みを通じて、社内の様々な情報が入ってくるからです。これらの情報は職場環境や社内制度、職場風土などに起因する問題が凝縮されて相談室に集まることになるわけです。こうしたところから、組織の問題の結構深い部分が見えてくるので、この部分を踏まえた提言を経営層へ行う可能性が生まれてくるわけです。もちろん、全ての企業が全段階に取り組んでいるわけではなく、特に4段階目を実践している企業はごく一部でした。必ずしも4段階目まで行けば良いということでもないと思いますし、組織の事情に応じてうまく組み合わせて活用することが望ましいと思います。

なお、全体を通じて「インフォーマルな関係構築機能」も感じられました。ヒアリングしたキャリアコンサルタントは、人と人とのつながりを大切にすることが非常に多く、そういった姿勢こそが、キャリアコンサルティングならではの組織への関わり方なのだと思います。

影響や成果を「見える化」する  
努力を

企業内にいると、クライアントとの日常的・長期的な関わりが生じます。一連の面談が終結したら終わりなのではなく、その後も社内で会う可能性があるわけです。すると、「この間、問題解決したけれど、今日は顔色があまり良くないな」などと、社内で会った

時の様子が見えてくる一方で、「あのキャリアコンサルティングはあまり良くなかった」などといったクライアントからの評価も聞こえてくるかもしれません。同様に、組織からも評価され、キャリアコンサルティングという施策が組織にとってプラスになったか否かが問われることになります。企業内のキャリアコンサルタントは、こういった意味で逃げ場がなく、クライアントと組織の期待に対して成果を出していかなければいけない立場だと言えます。

ところが、組織のレベルで見ると、キャリアコンサルティングの成果は非常に見えにくいものです。だからこそ、まずは企業のなかでそれがどのような影響を及ぼして、どういった成果が得られているのかを数値化するなど、何らかの形で見える化する努力が必要になると思います。

## プロフィール

ユースキャリア研究所代表、日本キャリア開発協会顧問、法政大学/目白大学大学院講師。博士(心理学)立正大学。キャリアコンサルタント、CDA。1987年日本電気アイシーマイコンシステム株式会社に入社し、半導体設計、経営企画、キャリアアドバイザーに従事。2011年3月退職。2012年独立。キャリア相談、キャリア開発研修講師、キャリアコンサルタントの指導・育成、およびキャリア心理学の調査・研究を行う。主な著書『企業内キャリア・コンサルティングとその日本人的特質』(JILPT)、『社会構成主義キャリア・カウンセリングの理論と実践』(福村出版)、『新時代のキャリアコンサルティング』(JILPT)。



事例  
③

## 臨床心理学・カウンセリング心理学の 立場から感じること

駿河台大学心理学部准教授 永作 稔

キャリア領域における医療を含む支援には、図（キャリア領域における医療を含む支援のグラデーションモデル）のようなグラデーションがあると思います。上部のラインより上は医療行為になってくるため、医師免許を持たない臨床心理士やキャリアコンサルタント等が踏み越えるわけにはいかない領域です。他方、それより下の「専門的対人支援行為」でまとめた部分には、臨床心理士やカウンセラー、キャリアコンサルタントとしての仕事があると考えています。

そしてここには、精神的健康度や介入のスタンス、支援ニーズなどの多側面でのグラデーションがあり、この部分に共通するのは、鶏と卵の「啐啄同時」という共通テーマあるいは課題があるだろうということです。「啐啄同時」をするには、支援者が支援される側の気づきを促し、その気づきに基づいて問題解決を進めていくプロセスを手伝っていくわけですが、このグラデーションによってそのプロセスを進めていくときの主導権の持ち方が少しずつ変わっていると考えています。

### やってはいけない正論を振りかざす関わり方

治療あるいは症状のコントロールが大事になってきます。「治る」ことが必ずしも叶わない疾患や障害もありますので、まずはその人の人生において、その卵の殻を破ることが大事なのだろうか、場合によっては、卵のなかにとどまることも一つの人生であり、なかにとどまりながらその人なりの人生を生きていくことを支援していくような

ことも念頭に置きながら関わっていくわけですが。

それに対して、もう少し健康度が高まってくると、そこにとどまりながらもまずは支援される側である雛の方からかえろうとするタイミングが起こるのを積極的に待ちつつ関わっていきま

す。さらに、より健康度が高い企業に勤務する人へのキャリアコンサルティングでは、もう少し、支援者側にイニシアチブが来ます。ただし、その際にやっては

いけないのが、正論を振りかざしていくような関わり方だと思っています。

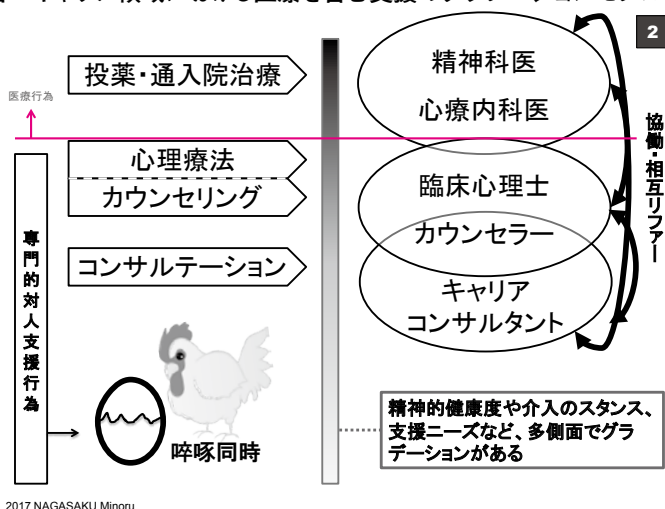
### できないことはやらない

こうしたグラデーションのなかで考えていくと、キャリアコンサルタントのトレーニングは、専門家間の共同や相互リファアーのなかで、「できないことはやらない」原則のもとに行われているように認識しています。それは、「自分はキャリアの専門家なので、パーソナル、メンタルヘルスの問題は別の専門家にリファアーして、自分が扱うべきではない」ということです。ただ、その一方で、自分のできることをだけをするという考え方では、「これはキャリアの問題でないから、他に行ってください」といったようなスタンスに



なってしまう、対人支援職が本来果たすべき大事な機能・役割までをも軽視することになる懸念もあります。

図 キャリア領域における医療を含む支援のグラデーションモデル



### プロフィール

筑波大学大学院人間総合科学研究科修了。博士（心理学）。宇都宮市立中学校SC、筑波大学キャリア支援室専任講師などを経て2009年駿河台大学心理学部に着任し、2011年より現職。インターンシップなどのキャリア教育科目のほか、同大学院にて臨床心理士の養成課程も担当している。専門領域はキャリア発達とカウンセリング、特に自律的動機の発達促進について研究している。主な研究業績として、「カウンセラーに求められる基本的態度①～③」[共著：分担執筆]（JILPT『新時代のキャリアコンサルティング—キャリア理論・カウンセリング理論の現在と未来』、2016年）、「心理学を活かしたキャリア教育教材の開発と実践」（進路指導、2015年）などがある。臨床心理士、厚生労働省職業能力開発専門調査員。

事例  
④

## 日立製作所のキャリア開発支援施策の概要

株式会社日立製作所 人事教育総務センタ  
キャリアサービスグループ部長代理 小寺 亜美

私は、企業内のキャリアコンサルタントとして、人財部門のなかでキャリア開発を推進しています。日立というフィールドのなかで、一人ひとりの社員が生き活きと働いていくことが重要なテーマですが、一方で、個人の働く場は無限大という視点で、社外のフィールドも含めて個人のキャリア開発を支援することも大切にしています。

私の所属する人事教育総務センタは、本社の人財部門の一部にある、社員にサービスを提供する部門です。その中で当グループはキャリア開発施策の立案や運用、プログラムを開発しています。また、直接支援として、キャリア研修の講師・ファシリテーターやキャリア相談室のカウンセリング等も行っていきます。グループ員は6人で、そのうち3人が有資格者です。私どもの施策の対象となる従業員は約3万7,000人で、それに加え、グループ会社数十社も共通のリソースを利用しています。

## 個人の成長を組織の成長につなげる

当社のキャリア開発支援は2002年より本格的に始まりましたが、その目的を一言で言うと、「個人の成長を組織の成長に結びつけていくこと」です。会社が求める成長もさることながら、その人本人の成長も大事な要素として加え、それらを両立することで個々人のキャリアの充実につなげようと考えています。

また、当社ではキャリアを仕事人生と表現しています。自分の人生のなかでのキャリアの充実には、ワーク・ライフ・バランスや心身の健康も含まれ

ます。日立で働くことを、いかに本人のキャリアに統合していくかについて、一人ひとりに実践してもらおう形で展開しています。

キャリア開発とは、仕事人生の質を高め成長していくこと。そして、その支援とは、いろいろな状況・環境下に置かれている社員一人ひとりが、自分の人生と日立で働くことについて、仕事と向き合いながら自分で考え選択し、どのように成長していくかといったところに寄り添いながら応援することだろうと思います。そこで、キャリアは自ら切り拓くもの、といった意識の醸成を基盤に施策を展開しているのが現状です。

## 日々の仕事を通じた成長を下支えするキャリア支援

当社のキャリア支援施策は、日々の仕事をキャリア開発の原点と捉え、職場における日々の仕事で、PLAN、DO、CHECK、ACTIONを回していくなかで成長していくことを基本にしています。

これについては、「GPM」という目標管理を踏襲したパフォーマンスマネジメントプログラムをグローバル共通で展開しています。具体的には、半年から1年で仕事のサイクルを見ていくもので、その際に事業目標と個人目標の連動性と上司のコーチングフィードバックを強化することで、パフォーマンスの最大化を目指していくものです。これにキャリア面談を連動させることで中長期的な視点を入れて持続的な成長を促す形です。

そして、それを下支えするものとし



て「キャリア開発支援プログラム（CDP）」があります。CDPについては、各社員のキャリア発達課題やライフステージに対応した様々なプログラムを展開しています。ポイントは、自分のキャリアは自分で決めて自分で引き受ける（自己決定・自己責任）ということ。個人の自立・自律をテーマに、その前提となる自己理解を深められるような形でサポートすることをプログラムの柱に据えています。

その枠組みのなかで行う中心的なプログラムはキャリア開発ワークショップ（CDW）です。主任任用時に、自己理解を深めながら将来的なキャリアプランを考えていくということで、1泊2日の時間をとって実施しており、現在、年間約1,000人が参加しています。

## プロフィール

1991年株式会社日立製作所入社。約10年のITソリューション営業職経験を経て、2003年より本社人財部門にてキャリア開発支援施策推進を担当。キャリア開発施策の企画立案・各種プログラムの開発運営、並びにキャリア研修講師及びキャリア相談室のキャリア・カウンセラーとして従事。社内関連部署との連携により、ダイバーシティやメンタルヘルス関連研修の開発・講師・トレーナー養成等も行っている。2級キャリア・コンサルティング技能士、キャリアコンサルタント、産業カウンセラー、日本キャリア開発研究センター（JICD）認定キャリア開発カウンセラー、NPO日本キャリア・カウンセリング研究会（JCC）認定ファシリテータ。