

2022/9/12

労働政策フォーラム 「働く人のキャリア支援を考える—これからのキャリアコンサルティングはどうあるべきか」

# 働く人のキャリアと これからのキャリア支援

# I . 概況

# 働く人のキャリア

## キャリアコンサルタントの国家資格化から6年

働き方改革、就業形態の多様化、コロナ禍、テレワーク、リモートワーク…

## 雇用社会の変化に伴うキャリアの描像の転換

メンバーシップ型雇用、ジョブ型雇用、日本的ジョブ型…

## 将来予測は難しいとしても、確実に見込まれる変化は、

グローバル化→社会制度も世界的に平準化・均質化。極端なメンバーシップ型は基本的にジョブ型へ

職場の高齢化→現在45～54歳が多数派。2020年代後半から55～64歳も急増。以後、この年代が中心

産業構造の変化→AI等によりホワイトカラーに大きな変化。何らかの専門性を有しない職業が難しくなる

# これからのキャリア支援

## コロナ禍を経てキャリア観・就労観に大きな変化

「自分のキャリアは自分で考える」 → 数十年来、言われ続けたことが、本格的に社会に響く

## 従来と異なる視点の考え方・アプローチ・取り組み

組織(企業や学校)主導の日本的キャリア形成とは異なる視点

## キャリア形成・キャリア支援の視点の転換

組織が個人のキャリア形成を担う → 個人が組織で自らキャリア形成を行う  
キャリア支援は個人が行うキャリア形成の環境を整備し、側面的なサポートを行う

## これからのキャリア支援はどうあるべきか

より「本質的」「根本的」な変化という意味で「ラディカル」なキャリア支援を追求する段階

# 職場における学び・学び直し促進ガイドライン

(令和4年6月策定)

「労働者の自律的・主体的かつ継続的な  
学び・学び直しの促進」

学び・学び直しに向けた「労使の協働」

個人の側・・・「学びのプロセス」

組織の側・・・「学びの好循環」

※個人の側、組織の側双方ともにプロセスを問題にしている

本来、「キャリア」概念はプロセスとその結果積み上げられた蓄積に着目する考え方

# これからのキャリア支援に向けた準備

## 個人の側の準備

キャリア形成(キャリア自律)とは何か → 各種の調査研究で一貫して観察される結果がある  
キャリア形成に向けた良い循環というのがあり、それを作り出す

## 組織の側の準備

組織が行うべきことに関する視点の転換

組織目線から個人目線へ → キャリア支援の有無で組織が選ばれる時代へ

※キャリア支援(キャリアコンサルティング)に関する  
JILPTの調査研究から幾つかのエビエンスを紹介

## II. 個人

# 個人の側の準備

## 意識(キャリアへの志向性)

意識の高さ→学習→行動→業績・・・キャリアの好循環に入る

## 学習(専門性への志向性)

日本の専門職比率は2割。それ以外の先進国は4割ある領域の専門性は、別の専門性獲得の基盤となる

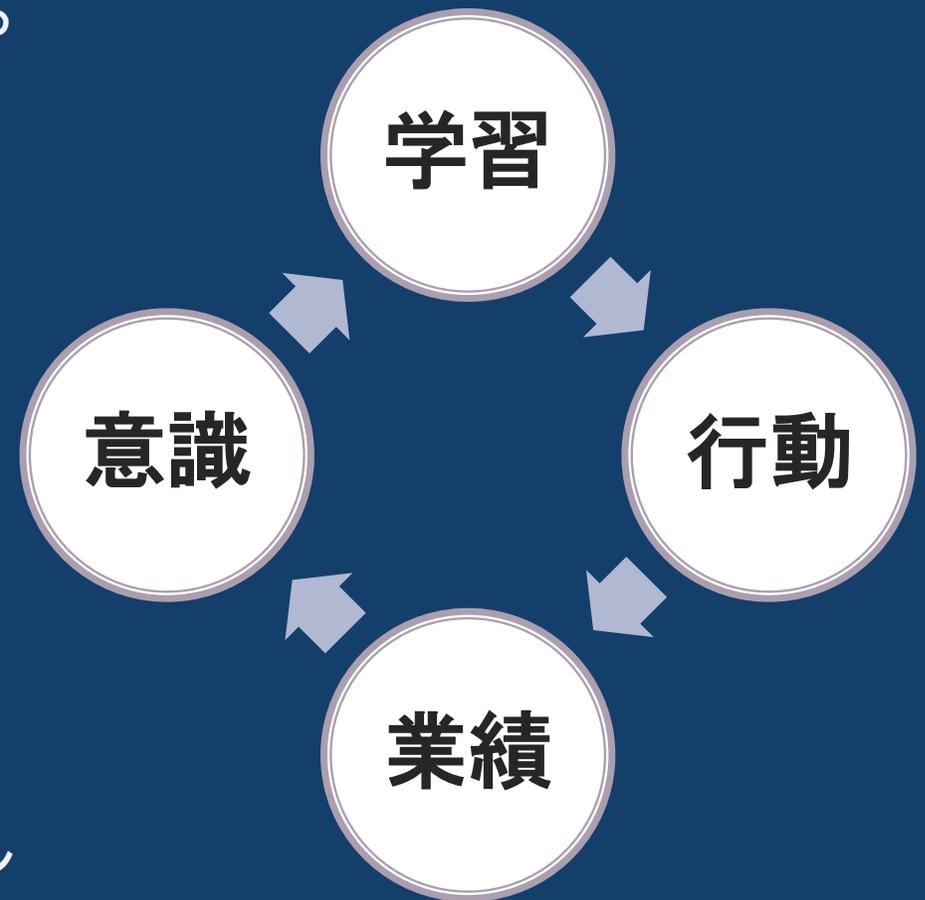
## 行動(生産性への志向性)

目標達成。問題解決。生産性。『早く、多く、行動する』

## 業績(意味への志向性)

自分の業績や仕事の意味を常に考える。内省。リフレクション

個人のキャリアの好循環図式



# 意識は学習と関連し(上左図)

「自分でキャリア計画を考えていきたい」人の38.1%が「学んでみたいことがあり、実際に学んでいる」

# 学習は行動と関連する(上右図)

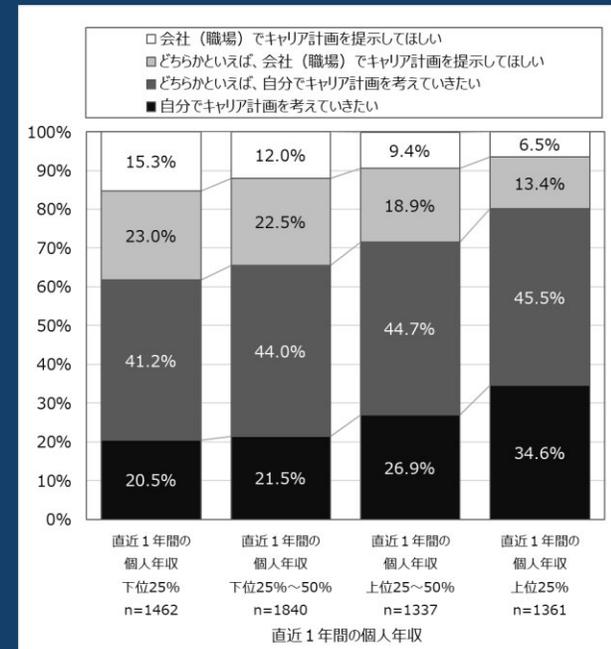
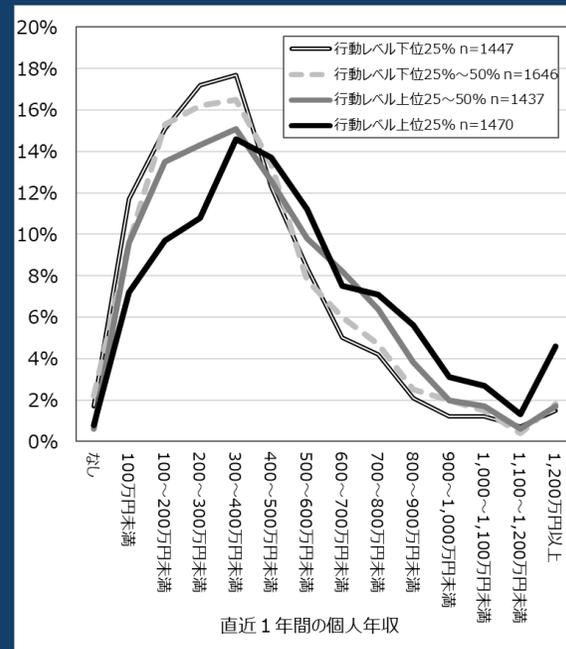
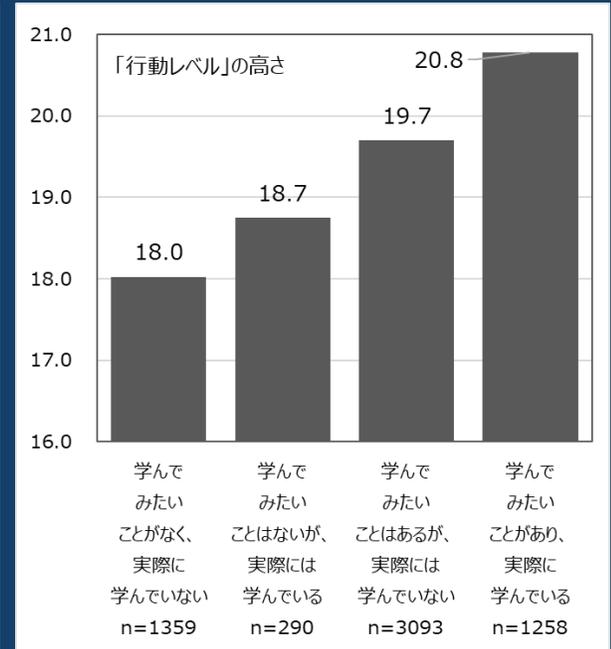
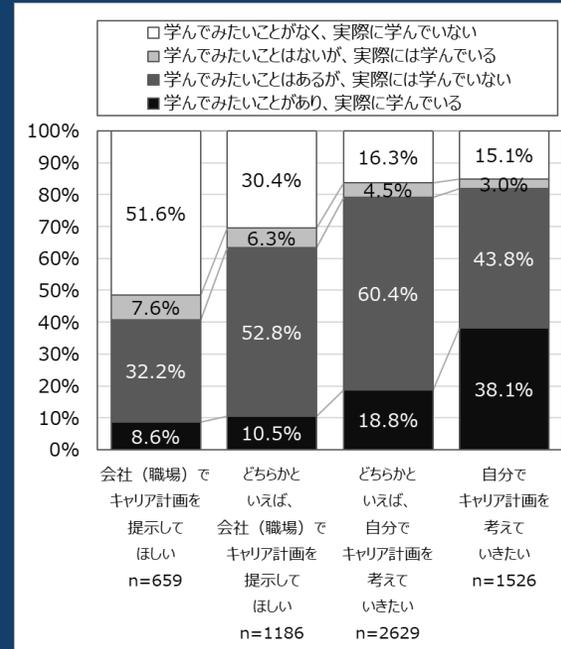
「学んでみたいことがあり、実際に学んでいる」人は、職場における行動レベルが高い

# 行動は業績(年収)と関連し(下左図)

行動レベル上位25%は、直近1年間の個人年収が高い(黒実線)

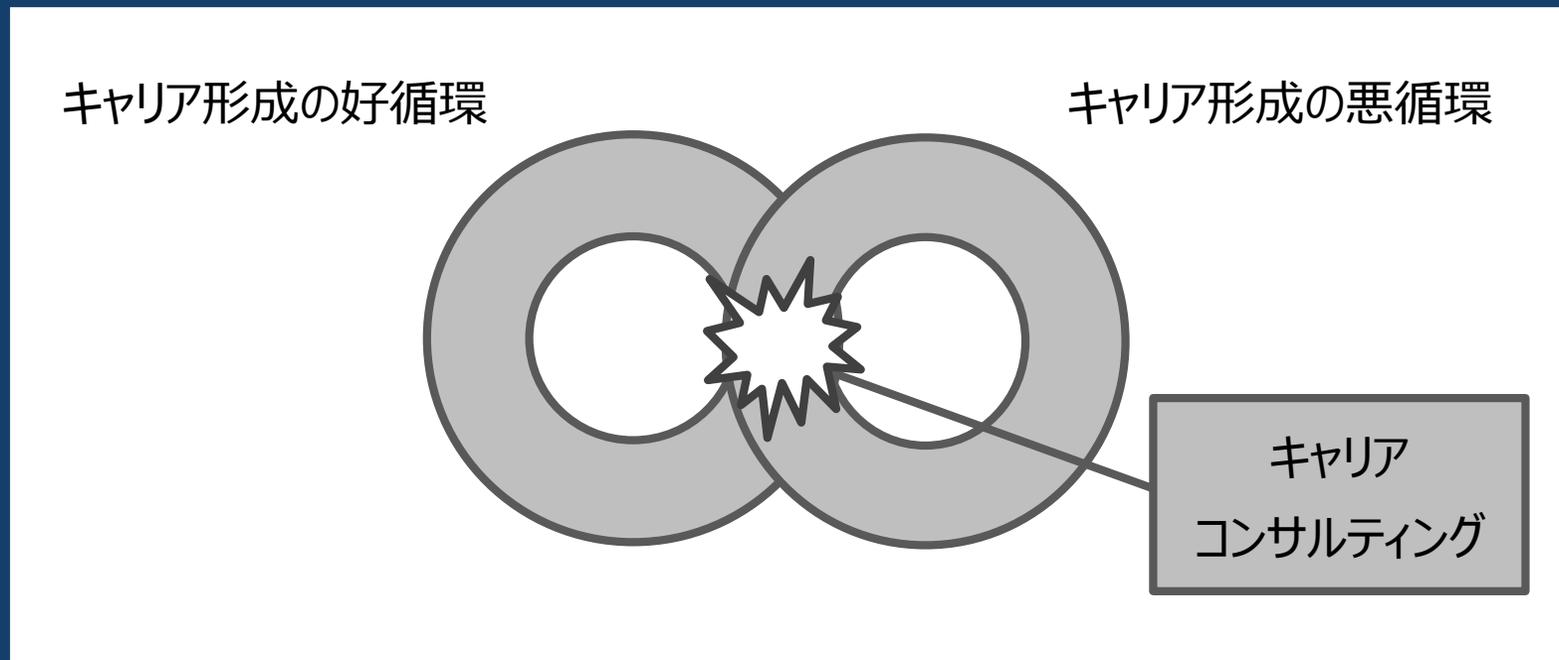
# 業績は意識と関連する(下右図)

直近1年間の個人年収上位25%は、「自分でキャリア計画を考えていきたい」34.6%。



# キャリア形成の好循環に切り替える**転轍点**となるのが、 キャリア支援(≒キャリアコンサルティング)

意識、学習、行動、業績(意味)のいずれもキャリア支援の糸口となる  
目標を明確にし、行動に移すことを支援 → システムチック・アプローチ



一時点の選択や生涯にわたるキャリアの支援も、もちろん重要だが、キャリア支援(≒キャリアコンサルティング)がクライアントの人生に関わるポイントは一瞬でしかない。  
→この切り替えポイントで、クライアントが自分で好循環に入っていけるような重大な契機を提供することを、重要な役割として認識したい。

注) 前ページの「行動レベル」は、「たとえ失敗しても、次に活かすための解決策を立てている」「目標達成のために、やるべき事の段取りを立てて進めている」「チームの仕事が進むように率先して同僚(仲間)に働きかけている」等、職場における行動を5件法で評定したものの合計値

# (参考)学校領域のキャリア支援

## 学校領域のキャリア支援のこれから

- 求められるキャリア意識(キャリア形成に対する意識)、スキルベース(スキルの基盤)が変化している
- 今後は、基本的に学校時代に形成したスキルを基盤に自ら経験や実績を積み上げていく必要あり
- まっさらな新卒者が企業に入ってOJTとジョブローテーションで企業特異な職業スキルを形成していくという考え方からの変化を促す
- 学校時代から、常に自らの「専門性」を意識させたい

## 学校領域のキャリア支援の課題

- 課題は、より小中高の学校現場に関わること
- 中卒・高卒就職者多かった時代はハローワークと学校の距離が近く、両者の連携の中で職業教育・キャリア教育を行う機会があった
- 学校のキャリア教育を関わりつつ、新たな形でのキャリア支援の提供を常に考える

## III. 組織

# 組織の側の準備

## 組織のキャリア形成に対する姿勢が問われる

組織の姿勢＝どれだけ良い機会を提供できるか。提供しない場合、良い人材に見限られる  
良い機会＝自ら試行錯誤をして成果や業績をあげる経験をする機会。プレーする機会

## 相矛盾する方向性の支援

外にも通用するポータブルなスキル形成の支援をする

組織で多くを学べる環境を提供する → 継続して社内で働いてもらえる可能性が高まる

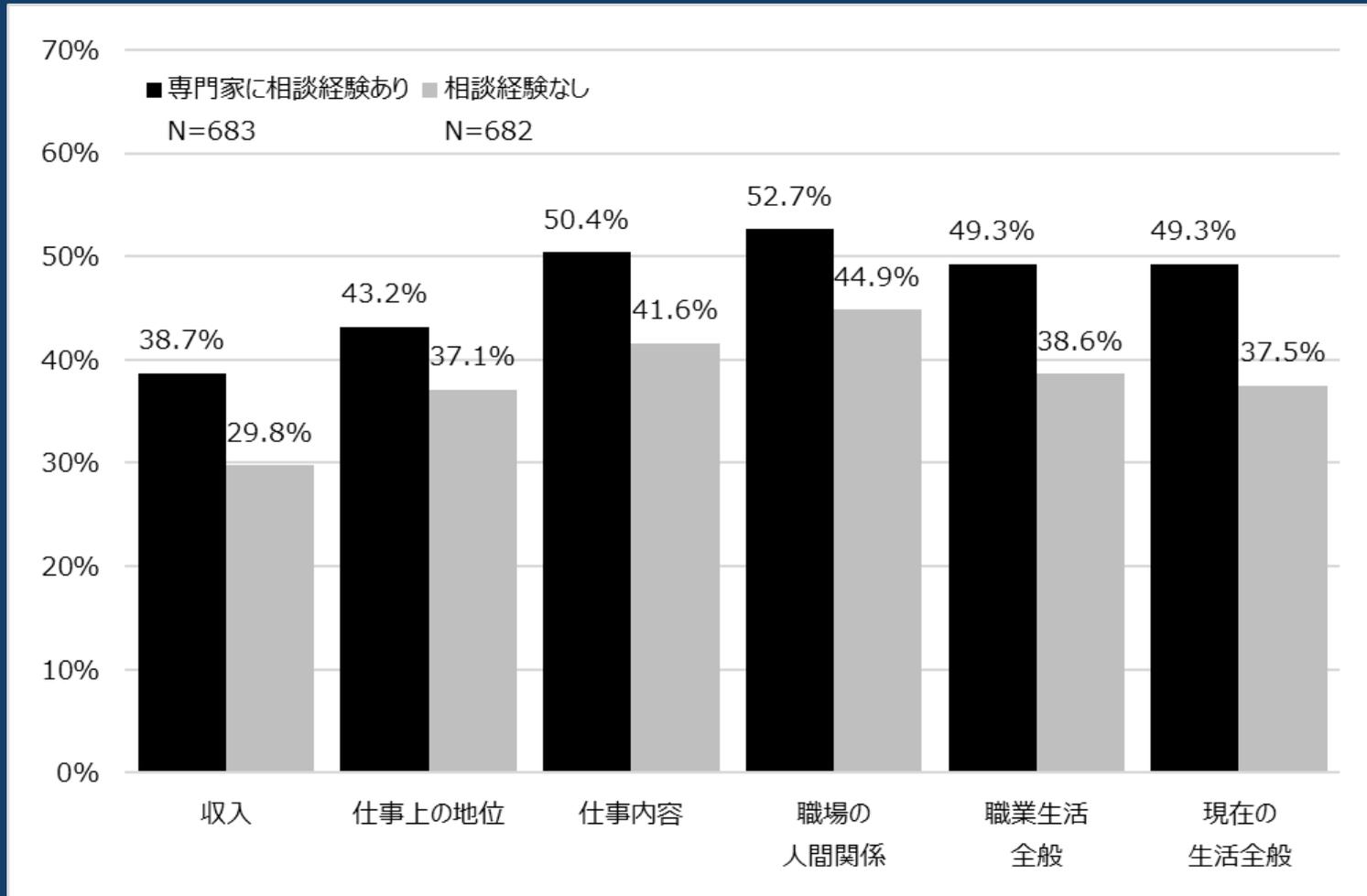
社外で通じるスキルが身につかない職場は、若手や価値ある人材に選ばれない(cf.中国のキャリア支援)

## 組織と個人の対等の関係

組織が個人を選抜・教育・庇護するのではなく、逆に個人からも選ばれる関係へ

広い意味で「組織」と「個人」が対面し、対話する取り組みの要請 → キャリアコンサルティング

# キャリアコンサルティングに効果はあるのか



特殊な統計手法で、  
キャリア相談の効果を  
厳格に推計

## ※傾向スコアマッチング法

- ① 就労者9,516人に回答を求める
- ② 相談経験ありの683人を特定
- ③ 残りの8,833人から、性別、年齢、学歴、勤続年数、勤務先規模、就労形態、仕事内容、キャリア意識の7変数で比較して似た属性を持つ682名を抽出
- ④ 相互に比較

→ 相談経験の有無以外は、  
ランダム化したグループで比較

→ 相談のみの厳密な効果が出る

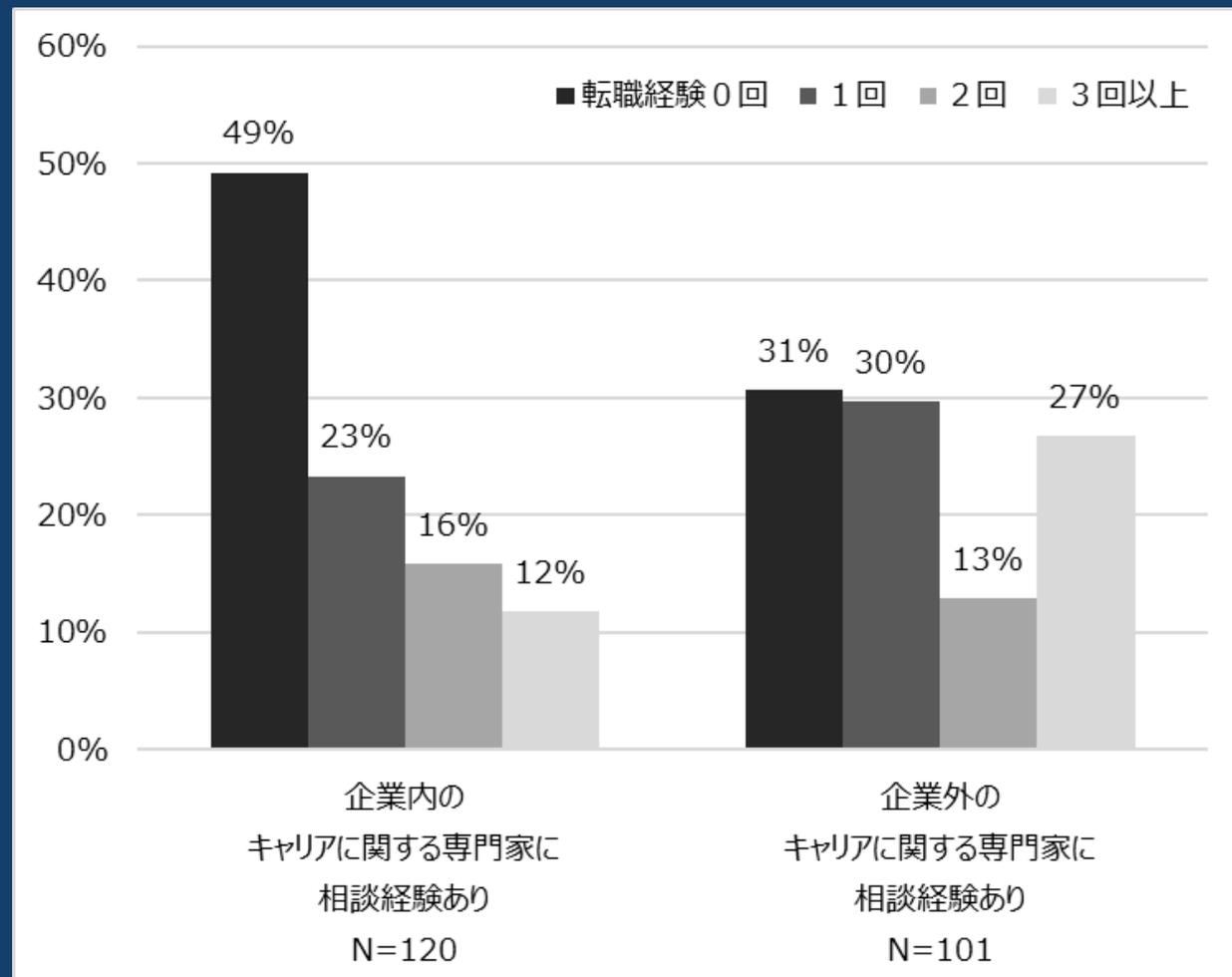
注) 満足感を5件法で質問。「満足している」「おおむね満足している」の割合。  
なお、専門家の相談経験は平均3.8年前の経験

# さらに重要な結果として

- 同じ相談経験ありでも、「企業内」の場合は転職経験が少なく、「企業外」の場合は転職経験が多い
- 企業内で相談できると転職につながらない企業外で相談した場合、転職につながる
- 従業員のキャリア意識の受け皿を、社内に設けておく意義

# 転出を危惧するがむしろ逆

- キャリア支援がなく、社内に自分の将来を見つけられない場合、見限られ、転出される



労働政策研究・研修機構（2019）  
職業訓練およびキャリアコンサルティングの統計的手法による効果検証  
労働政策レポートvol.12より

# (参考)組織への導入

平成17年・平成18年「キャリア・コンサルティング研究会」報告書  
キャリア・コンサルティング導入・展開事例に係る調査研究

## 経営層の理解を求める(基本的にトップダウンが原則)

「社長が人材育成やキャリア開発に関する見識が高く、日常的にキャリアコンサルティングを実践するなどした」  
「人材開発部門にプロジェクトチームを作り、経営者に説明、人事部や産業医等との意見調整を行った上で実施。  
当初は社内の理解が進み難かったが、経営者の後押しや、面談実施状況のデータにより社内の反応変わる」

## 可能なところから試行的に小さく先行実施

「意義等を根気よく伝える一方、可能な取り組みから少しずつ始めて実績をつくった。キャリアコンサルティングを  
試行的に導入して一定の実績を示した」

## 関連する取り組みと組み合わせる

「関連する取り組みから派生して先行実施。その後、拡大」  
※1on1、メンター制度、目標管理制度等、「相談」「面談」を含む取り組みはキャリア相談の素地となる。  
例)上司によるキャリア面談→キャリア相談→専門的なキャリア相談室」

## IV. 今後

# 今後のキャリア支援

従来から推進してきた各種のキャリア支援施策を基盤としつつも、従来とは異なる視点からの考え方・アプローチ・取り組み」→日本的な社会風土の中で培ったキャリア支援に、キャリア支援の本来の姿である個人主導のキャリア形成の要素を取り入れる→それが結果的に、組織のプラスになり、メリットになる

## 本来のキャリア支援が機能する

- 本来、海外で生まれた個人主導のキャリア形成及びそのキャリア支援を、日本の社会風土の中でねじった形で運用してきたのが日本のキャリア形成・キャリア支援
- 国のキャリア支援施策も個人主導のキャリア形成を支援する。→ジョブ・カード、職業能力評価基準、ビジネス・キャリア検定、セルフ・キャリアドック…

## 現状で懸念される点はキャリア意識にみる2つの層

- **大企業・正規・デスクワーク・高収入層**→自律的キャリア観を持ち、テレワークやプロボノ、越境学習などに関心が高い。総じて意識が高く、コロナ禍も自分が変化する機会と捉える。対面もしくはオンラインの相談を選好する
- **中小企業・非正規・非デスクワーク・低収入層**→広い意味での職業生活(ワーク)とその他の生活(ライフ)とのリバランス(ワーク・ライフ・リバランス)に関心があり、週3週4正社員や時短勤務のような短時間労働への関心をもつ。電話・メール(≒LINE的なもの)の相談を選好する

# キャリア意識の分断

総じて週3週4正社員、時短勤務等の短時間労働への関心が高いが、

**大企業、正規、デスクワーク、高収入層**でテレワーク、プロボノ、越境学習的なものへの関心が高く、

**中小企業、非正規、非デスクワーク、低収入層**で短時間労働に対する関心が高い

週3正社員、週4正社員（週に3日あるいは4日など正社員で働くこと）	44.2%
時短勤務（一日の労働時間を短縮して働くこと）	41.1%
セカンド・ライフ（本業を早期に引退して余暇を楽しむこと）	37.4%
パラレル・キャリア（本業を持ちながら、第二の活動をする。兼業・副業）	33.5%
リモート・ワーク、テレ・ワーク（会社や組織に出勤せず、自宅等の場所で働くこと）	31.6%
ワーケーション（リゾート地などで、休暇を兼ねて働くこと）	24.2%
プロティアン・キャリア（環境変化にあわせてキャリアを柔軟に変化させること）	20.2%
ギグ・ワーク（インターネットを使い、必要なときに必要なだけ働くこと）	17.7%
ダブル・ジョブ（職場内で主たる仕事を2つ持つこと）	14.6%
リカレント学習（社会人大学・大学院やビジネススクール等で学び直すこと）	12.2%
プロボノ（本業とは別に職業上のスキルや専門知識を活かした活動をする）	11.6%
越境学習（自分の専門である職場や組織を超えた学習を仕事に活かすこと）	11.6%

	300人以上	300人未満	30人未満	正社員	正社員以外	管理的・専門的・技術的・事務的職業	販売・サービス・生産工程の職業他	400万円以上	400万円未満
リモート・ワーク、テレ・ワーク（会社や組織に出勤せず、自宅等の場所で働くこと）	37.5%	28.4%	26.6%			37.0%	23.3%	34.5%	29.1%
プロボノ（本業とは別に職業上のスキルや専門知識を活かした活動をする）				12.7%	8.8%			13.4%	10.1%
セカンド・ライフ（本業を早期に引退して余暇を楽しむこと）				39.0%	33.3%			42.5%	33.0%
越境学習（自分の専門である職場や組織を超えた学習を仕事に活かすこと）				12.5%	9.1%				
時短勤務（一日の労働時間を短縮して働くこと）	36.2%	44.2%	45.2%	38.6%	48.0%			35.3%	46.3%
週3正社員、週4正社員（週に3日あるいは4日など正社員で働くこと）				41.2%	52.1%			39.7%	48.2%
ギグ・ワーク（インターネットを使い、必要なときに必要なだけ働くこと）				16.1%	21.9%				
ワーケーション（リゾート地などで、休暇を兼ねて働くこと）						22.4%	26.9%		

※sig.は有意水準.\*\*は0.1%水準で統計的に有意。統計的に有意に値が大きな箇所に網掛けを付した。

# オンライン相談に対する意識

キャリアコンサルティング経験者のうち、  
オンライン相談経験ありは34%(2020年11月時点)

「自宅でオンライン」を選好するのは  
**大企業、デスクワーク、高収入、大卒層**

「電話やメール」を選好するのは  
**中小企業、非デスクワーク、低収入、非大卒層**

違いがあるのは、「オンライン」vs.「対面」ではなく、  
「オンライン・対面」vs.「電話・メール(≒SNS)」

## ※多チャンネル、多媒体によるキャリア支援の提供

→電話やメール、SNSによるキャリアコンサルティングは継続的・持続的に検討したい。

→セルフ・キャリアドックは、職場でしかキャリア支援を受けにくい層へのキャリア支援の有力な媒体 (cf. 人間ドック)

	300人以上 n=1998	30人未満 n=1764	差	管理的 専門的 技術的 事務的 職業 n=3218	販売 サービス 生産工程 の職業他 n=2227	差
自宅でオンラインで	23%	17%	6%	22%	16%	6%
自宅以外でオンラインで	8%	7%	2%	8%	7%	1%
対面で	41%	39%	2%	41%	39%	1%
電話やメールで	28%	37%	-10%	30%	37%	-8%

	400万円以上 n=2416	400万円未満 n=3111	差	大卒 n=2836	非大卒 n=2691	差
自宅でオンラインで	21%	18%	4%	23%	16%	7%
自宅以外でオンラインで	9%	7%	3%	8%	7%	1%
対面で	43%	38%	5%	42%	38%	3%
電話やメールで	27%	38%	-11%	28%	39%	-11%

※5%以上の比較的大きな差がみられた箇所について、値が大きい方を網掛けした。

労働政策研究・研修機構(2022). 先進各国のキャリア関連資格及びキャリア支援のオンライン化に関する研究 資料シリーズNo.250より

# 需給調整領域及び地域福祉領域

労働政策研究・研修機構（2018）．キャリアコンサルタント登録者の活動状況等に関する調査  
労働政策研究報告書 No.200より

## 多様な対象者層への対応

- ① キャリアコンサルタントに聞いた困難な相談内容で  
最多は「発達障害に関すること」(2010年15.1%→2017年29.3%)
- ② 多様なクライアントに対する対応。ハラスメント、  
育児介護、外国人人材、DX、グローバル化
- ③ 自治体等でキャリア支援にあたる  
キャリアコンサルタントは、福祉領域との接点も増大  
→医療モデルから福祉モデルへ

※社会正義のキャリア支援、エンパワメント、アドボカシー

	2010年 N=2377	2017年 N=2301	差
メンタルヘルスに関すること	23.0%	16.1%	-6.9
発達障害に関すること	15.1%	29.3%	14.2
就職・転職活動の進め方	9.2%	4.6%	-4.6
個人的な生活面に関すること（家庭生活や人間関係など）	8.4%	7.9%	-0.5
今後の生活設計、能力開発計画、キャリア・プラン等	8.0%	7.4%	-0.6
職場の人間関係	8.0%	10.5%	2.5
将来設計・進路選択	7.9%	5.3%	-2.6
職業適性・自己分析	5.8%	3.8%	-2
その他	2.9%	2.7%	-0.2
履歴書やエントリーシートの書き方・添削等	2.4%	1.2%	-1.2
現在の仕事・職務の内容	2.0%	1.8%	-0.2
企業内の異動希望等	2.0%	3.1%	1.1
過去の経験の棚卸し、振り返り等	1.9%	0.7%	-1.2
部下の育成・キャリア開発	1.5%	2.9%	1.4
面接の受け方	1.4%	0.7%	-0.7
学生生活に関すること（授業やゼミの選択など）	0.5%	2.0%	1.5

キャリアコンサルタントの多様な活動領域（キャリアコンサルタントの主な活動の場「その他」で回答された自由記述内容）

→医療・福祉機関、自治体等などが拡大。新領域を形成しつつある

医療機関：病院、患者さんの職場復帰支援、がん患者就労支援、難病患者の就労支援他

福祉施設：社会福祉法人、福祉事務所、生活困窮者就労支援施設、高齢者施設、依存症者の就労支援、刑務所、少年院他

障害者支援：障害者の就労支援、障害者の職場定着支援、就労自立センター、就労支援センター（うつ病、発達障がい）

自治体等：都の就業支援機関、官公庁受託事業、ひとり親等、男女平等・ダイバーシティセンター、子ども・若者総合相談センター、

家庭裁判所、区役所窓口、県機関、若者支援のNPO、電話相談ボランティア