

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

働く人のキャリア相談相手, 頻度, および効果の関係

— 企業で働くホワイトカラー1,000名の調査結果より —

立命館大学大学院テクノロジー・マネジメント研究科

古田 克利

本日の報告内容

1. 背景

- ① 働く人のキャリア観の変遷とキャリア形成支援施策
- ② キャリアコンサルティングの定義
- ③ 企業におけるキャリアコンサルティングの取り組み
- ④ 個人におけるキャリアコンサルティングの経験
- ⑤ リサーチ・クエスチョン

2. 方法と結果

- ① 調査の概要
- ② キャリア相談頻度の測定方法
- ③ キャリア相談相手と頻度
- ④ 個人属性と「上司とのキャリア相談頻度」の関係
- ⑤ 「上司とのキャリア相談頻度」の効果

3. 考察

- ① キャリア相談のソーシャルネットワークモデル
- ② 「上司とのキャリア相談頻度」に影響を与える要因
- ③ 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
- ④ 限界と課題

背景 ①働く人のキャリア観の変遷とキャリア形成支援施策

19世紀から20世紀半ば

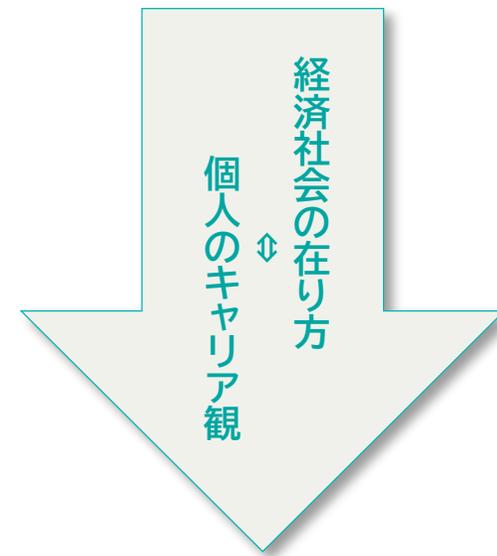
先進国において大企業が形成・確立, 雇用の長期化にもとづく「労働の固定化」
労働組合の組織化, 社会保障制度の整備による福祉国家化
→「**伝統的キャリア**」観の形成

1970年代以降

先進国における経済の長期的停滞に伴う, 事業の規模縮小や再構築化
→「**バウンダリレス・キャリア**」「**プロティアン・キャリア**」観の誕生

1990年代後半

日本でも, 社会と企業のあり方が大きく変化し始める
→「**伝統的キャリア**」観から「**自律的キャリア**」観への**急激**かつ**緩やか**な移行



2001年以降

職業能力開発促進法および雇用対策法の改正(2001年)
第7次職業能力開発基本計画(2001-2005年度)
キャリア・コンサルティング研究会設置(2001年)

2016年

職業能力開発促進法の改正により,
①労働者には「**自らのキャリア開発における責任**」
②事業主には「**労働者が自らのキャリア開発の設計・目標設定, そのための能力開発を行うことの支援**」が努力義務化
(花田 2016)

背景 ②キャリアコンサルティングの定義

この法律において「キャリアコンサルティング」とは、
労働者の**①職業の選択, 職業生活設計**又は**②職業能力の開発及び向上**に関する相談
に応じ、助言及び指導を行うことをいう。(職業能力開発促進法 ただし、①②の数字は筆者が追記)

第7次職業能力開発基本計画(2001-2005年年度)

「キャリアコンサルティングを始めとして、キャリア形成支援を行う人材の育成を図る」

キャリアコンサルタント資格の誕生



本報告では、「**①職業の選択, 職業生活設計**又は**②職業能力の開発及び向上**
に関する相談」のことを「キャリア相談」と呼ぶ。

※キャリア相談の場所・相手・時間は限定しない。

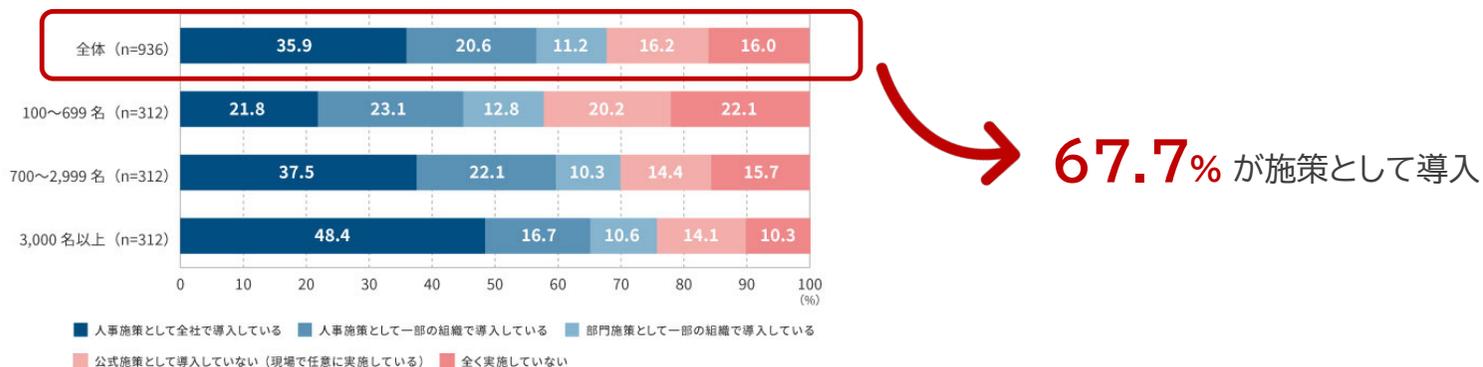
背景 ③企業におけるキャリアコンサルティングの取り組み

『令和3年度能力開発基本調査』(厚生労働省 2022a)

取り組み	Yes
キャリアに関する相談を行うしくみ(セルフキャリアドック等)	42.3%
計画的なOJTの実施	61.8%
労働者の主体的なキャリア形成に向けて実施した取り組み(上司による定期的な面談(1on1ミーティング等))	64.3%

『1on1ミーティングに関する実態調査』(リクルートマネジメントソリューションズ 2022)

Q: 1on1を施策として導入していますか。(単一回答)



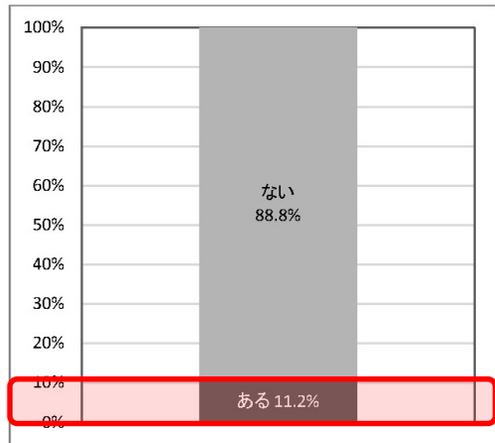
注 出典はリクルートマネジメントソリューションズ(2022)

背景 ④個人におけるキャリアコンサルティングの経験

『キャリアコンサルティングの実態, 効果および潜在的ニーズ』
(労働政策研究・研修機構, 2017)

(1) キャリアコンサルティングの経験の有無

図表2-1 本調査回答者のキャリアコンサルティング経験者の割合



11.2% が専門家によるキャリアコンサルティング(またはキャリア相談)を受けたことがあると回答

「キャリアに関する相談」
就職、転職、離職、再就職、復職のほか、職場の人間関係、ハラスメント、
長時間労働のほか、職業や仕事に関する相談ごとすべてを含む。

注 労働政策研究・研修機構(2017)

(2) キャリアコンサルティングの相手

最も影響を受けたと思う相談を行った場所	割合
企業外	44.3%
公的機関	23.3%
企業内(人事部または人事部以外)	21.3%

背景 ⑤リサーチ・クエスチョン

RQ1 働く人のキャリア相談相手と頻度の現状は？

RQ2 「上司とのキャリア相談頻度」は、どのような効果を持つか？

方法と結果 ①調査の概要

対象

- ・国内日本法人
 - ・正社員
 - ・30歳～59歳
 - ・技術職, 営業職, 事務職
- ※女性は事務職のみ

時期

- ・2019年2月(T1時点)
- ・2020年1月(T2時点)

人数

1,000名

方法

ネット調査

備考

- ・ T1時点で3,000名のデータを収集した。
- ・ T2時点で, 2019年2月から2020年1月の間に, 転職, 部署異動, 仕事内容の変化が無かった者を対象に追跡調査を実施した。

方法と結果 ②キャリア相談頻度の測定方法

教示文

「仕事に関する相談(仕事内容, スキルアップ, 職場の人間関係, 転職, 仕事と生活の両立など)を, 以下の方にどのくらいの頻度で相談しますか」

相手

- a. 上司
- b. 社内の先輩
- c. 社内の友人
- d. 社内のキャリアコンサルタント
- e. 社内の心理職
- f. EAPなど, 会社が契約している機関の相談員
- g. ハローワークの相談員
- h. 人材会社の営業またはカウンセラー
- i. 家族
- j. 社外の先輩や友人

頻度(5件法)

- 「相談したことがない(=1)」
- 「2年に1回か, それ以下(=2)」
- 「1年に1回程度(=3)」
- 「半年に1回程度(=4)」
- 「半年に2回以上(=5)」

方法と結果 ③キャリア相談相手と頻度

■相談したことがない ■2年に1回か、それ以下 ■1年に1回程度 ■半年に1回程度 ■半年に2回以上

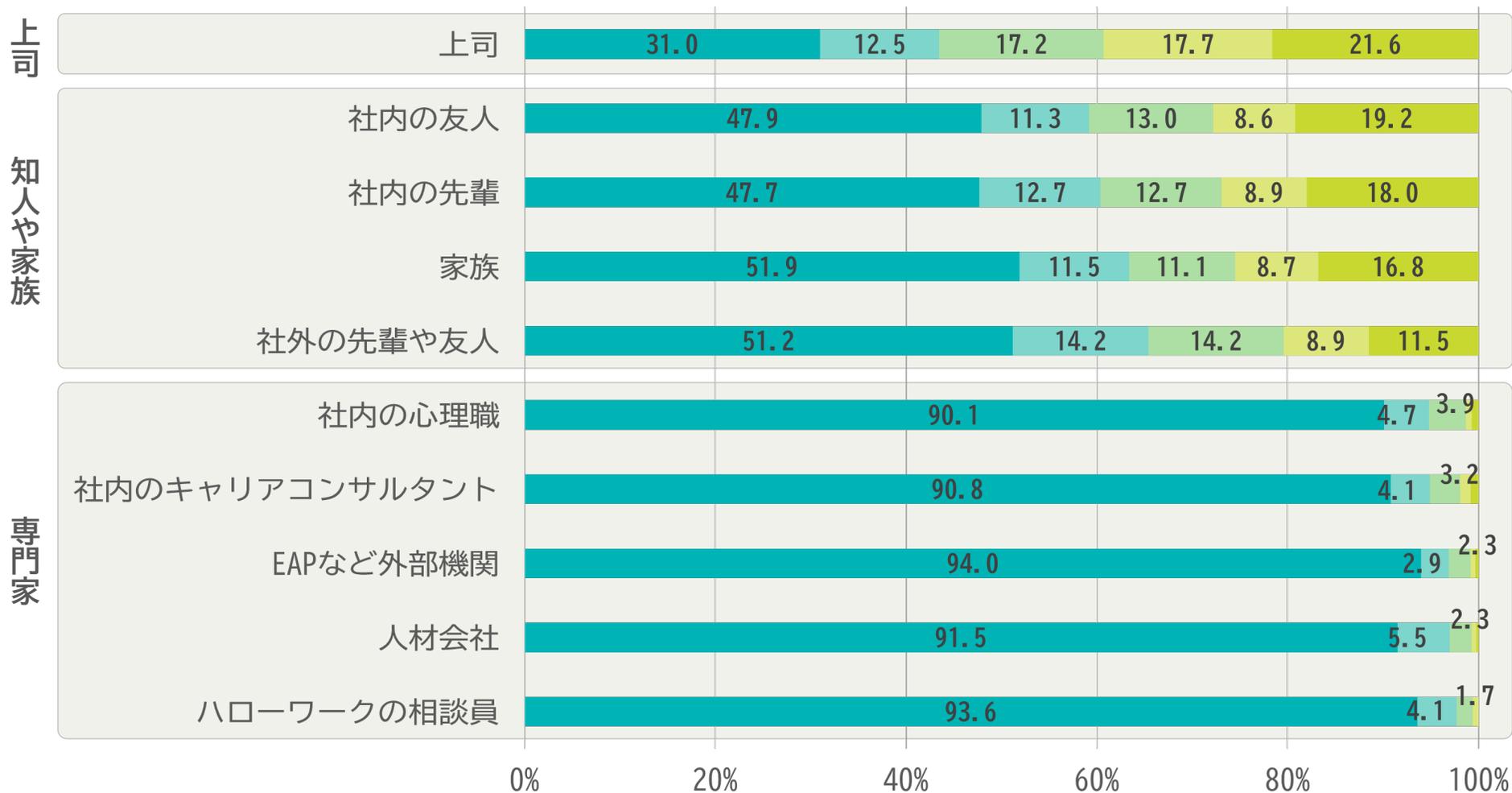


図2-1 キャリア相談の相手と頻度(単位は%, n=1,000)

方法と結果 ④個人属性と「上司とのキャリア相談頻度」の関係

表2-1 相関分析の結果

	上司とのキャリア相談頻度
年齢	
性別(女性)	-
学歴	
中高卒	-
専門短大卒	
大学卒	+
大学院卒	
企業規模	
99人以下	-
100~499人	
500~999人	
1,000人以上	+
職位	
一般社員相当	-
係長相当	+
課長相当	
部長相当	+

注 -は負の有意な相関, +は正の有意な相関を表す

女性, 中高卒, 99人以下,
一般社員相当の間に相関有

表2-2 重回帰分析の結果

	上司とのキャリア相談頻度
性別(女性)	
学歴(中高卒)	-
企業規模(99人以下)	-
職位(一般社員相当)	-

注 -は負の有意な関係を表す

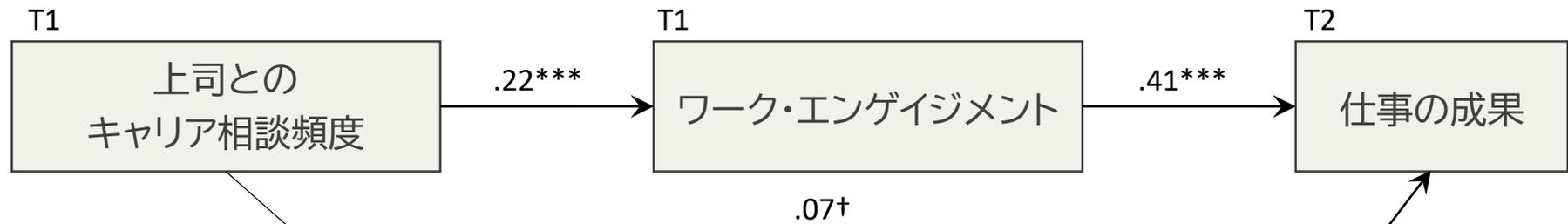
備考

- 重回帰分析の結果, 性別と「上司とのキャリア相談頻度」の間には統計的に有意な関係がないことがわかった。
- つまり, 性別と「上司とのキャリア相談頻度」の相関は, 見せかけの相関(疑似相関)の可能性が高い。
- なお, 女性, 中高卒, 99人以下, 一般社員相当の間に相関があった点については, 別途議論する必要がある。

RQ1 に対する回答

- ① キャリア相談頻度は上司→知人や家族→専門家の順に多い
- ② 中高卒, 99人以下, 一般社員相当において「上司とのキャリア相談頻度」が少ない

方法と結果 ⑤「上司とのキャリア相談頻度」の効果



注 間接効果の検定の結果, ワーク・エンゲイジメントの有意な媒介効果が認められた (標本数=5,000, 信頼区間=95%:下限=.036, 上限=.064)。

図2-2 「上司とのキャリア相談頻度」の効果モデル

備考

- ワーク・エンゲイジメントとは、「仕事に関連するポジティブで充実した心理状態」(Schaufeli et al., 2002)を指す。
- 仕事の成果は, 三輪(2011)が作成した, 主観的な仕事の成果を測定する5項目の平均値を用いた。
- 上記のモデルは, 上司との相談頻度は, ①個人の心理的状态をポジティブなものにしたうえで, ②仕事の成果を高めることを示唆している。

RQ2 に対する回答

- ① 上司とのキャリア相談頻度はワーク・エンゲイジメントを介して, 仕事の成果に正の効果を持つ

考察 ①キャリア相談のソーシャルネットワークモデル

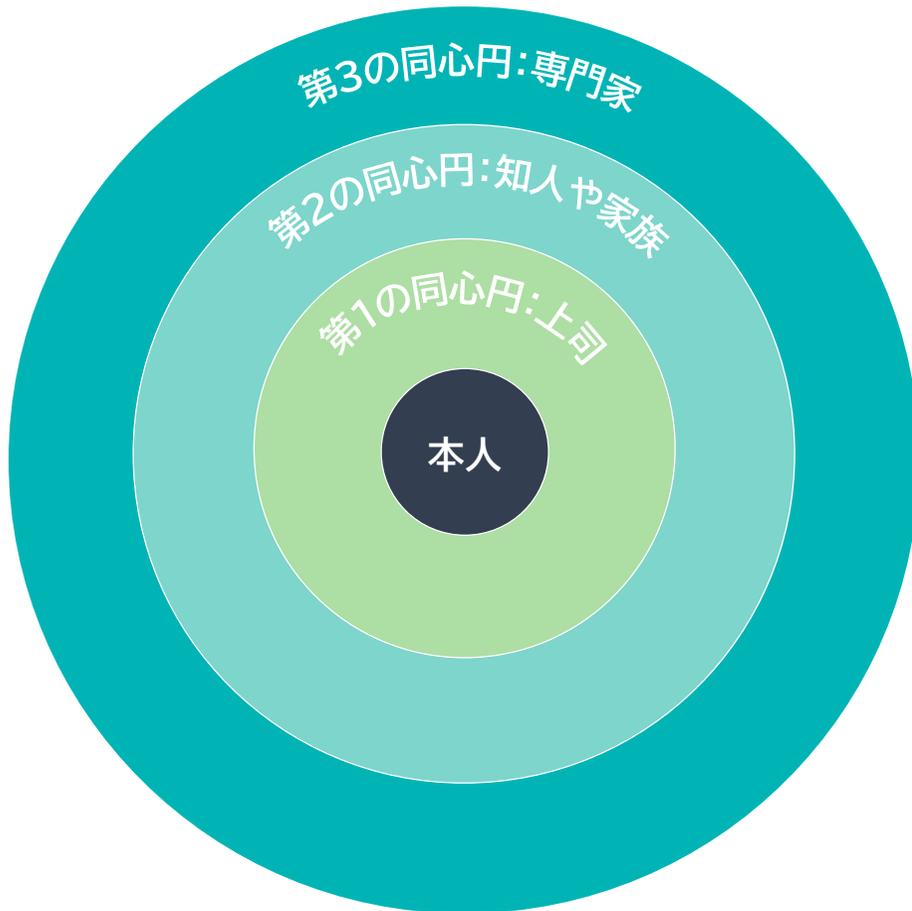


図3-1 キャリア相談のソーシャルネットワークモデル

備考

- ソーシャルネットワークとは、ソーシャルサポートネットワーク論を構成する主要概念のひとつ(松本, 2022)であり、個人をとりまく社会的関係性の結びつきを意味する。
- 代表的なモデルに社会的コンボイモデルがあり, Kahn & Antonucciは, 配偶者や親友(第1の同心円), 家族や親せき(第2の同心円), 上司や同僚(第3の同心円)のモデルを提示した。
- 図3-1は, 社会的コンボイモデルの考え方にもとづき, キャリア相談におけるソーシャルネットワークモデルを図式化したものである。

考察

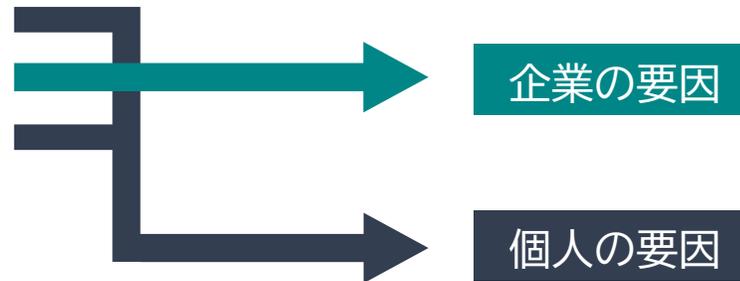
- ① キャリア相談における上司の役割の重要性を再認識するものである
- ② キャリア相談の専門家であるキャリアコンサルタントを(個人及び企業が)十分に活用できていない可能性がある
- ③ 同時に, キャリアコンサルタントが, 企業で働く個人に対するキャリア相談に十分に対応できていない可能性がある

考察 ②「上司とのキャリア相談頻度」に影響を与える要因

表2-2 重回帰分析の結果

	上司とのキャリア相談頻度
性別(女性)	
学歴(中高卒)	-
企業規模(99人以下)	-
職位(一般社員相当)	-

注 -は負の有意な関係を表す



備考

- 厚生労働省(2022a)の調査結果によると、従業員1,000人以上の企業規模では64.1%の事業所が「仕事に関する相談の仕組みがある」と回答しているのに対し、50~99人の企業規模では35.8%にまでその割合は減少する。
- 援助要請(help-seeking)とは、主に心理学領域で扱われてきた概念であり、例えば生徒から教師への質問を指すもの(Nelson-Le Gall, 1985)として扱われたり、患者による医療機関への受診を指すもの(Vogel & Wei, 2005)として扱われたりしている。近年では、組織行動論において援助要請に関する議論が盛んになっており(松下, 2020)、例えば経営組織における援助要請行動として「個人が、問題への対処のために必要な技術や能力ないしは資源をよく提供してくれると考えられる他者に意図的に働きかける、非公式で対人的な行動」(Geller & Bamberger, 2012)等の定義がある。

考察

- ① 企業の施策が、個人のキャリア相談頻度に影響を与えることを示唆するものである
- ② 学校や職場での学習過程を通じて習得される『何らかの個人要因』の存在を仮定することができる
- ③ 例えば、上司や他者に積極的に助けを求めたり相談しようとする行動特性や態度の存在・・・『援助要請行動』

考察 ③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

1 企業

- 企業の事業や風土に適合した「仕事に関する相談の仕組み」の導入
例:セルフキャリアドック, 1on1ミーティング, 評価制度, OJT, メンター制度, 等
- **上司のキャリア相談スキル向上の支援**
例:社内でキャリアコンサルタントの資格を取得しようとする者について, 時間面での配慮や経済的支援を行う
『職場における学び・学び直しガイドライン』厚生労働省(2022b)

2 上司

- **キャリア相談における上司の役割の重要性の再認識**
- キャリア相談スキルの研鑽
例:関連資格の取得(キャリアコンサルタント, 産業カウンセラー, 各種コーチング資格, 等)

3 個人

- **キャリア相談(をする)力の研鑽…頻度を高める／相手を広げる**
例:専門家へのキャリア相談機会の活用, 上司への積極的な相談の実施(報・連・相から, 相・連・報へ), 等

4 キャリア コンサルタント

- 職業能力の開発及び向上に関する相談力の研鑽
- 企業で働く**個人, 上司, 企業**に対するキャリアコンサルティングスキルの研鑽
例:企業における人材育成の取組の改善や組織課題の解決に向けた提案力, 組織活性化による生産性向上に活かすための専門性, 等(『第11次職業能力開発基本計画』厚生労働省(2021))

5 行政

- キャリアコンサルティングに関する企業, 上司, 個人に対する経済的支援の更なる拡充
- キャリアコンサルタントの**企業対応力向上に向けた取り組み**(養成講座, 更新講習の充実, 等)

考察 ④限界と課題

1 サンプルの限界(今回は30～59歳／技術職, 営業職, 事務職／女性事務職に限定)

20代, 60代以降

サービス職

女性

2 相談内容の限界(今回は相談内容を限定していない)

仕事の進め方

将来のキャリア展望

能力開発

3 相談の質の限界(今回は量のみに限定)

相談相手の態度

相談相手との関係性

4 個人要因への着目

行動特性

価値観

参考文献

- Flinchum, J. R., Kreamer, L. M., Rogelberg, S. G. & Gooty, J. (2022). One-on-one meetings between managers and direct reports: A new opportunity for meeting science. *Organizational Psychology Review*, Website. <https://doi.org/10.1177/20413866221097570>. (accessed may 12, 2022) .
- Geller, D., & Bamberger, P. (2012). The impact of help seeking on individual task performance: The moderating effect of help seekers' logic of action. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 487–497.
- 花田光世 (2016) 「キャリア開発の新展開」 労務行政研究所 [編] 『これからのキャリア開発支援—企業の育成力を高める制度設計の実務』 労務行政, pp.10–55.
- Kahn, R. L. & Antonucci, T. C. (1980). Convoys over the life course: Attachment, roles and support. In P. B. Baltes & O. G. Brim. (Eds.). (1980). *Life-span development and behavior*. Vol.3, .pp.253-286. Academic Press.
- 厚生労働省 (2002) 『キャリア・コンサルティング実施のために必要な能力等に関する調査研究 報告書』, <https://www.mhlw.go.jp/houdou/2002/04/h0412-5b.html> (2022年8月30日閲覧)
- 厚生労働省 (2021) 『第11次職業能力開発基本計画』, https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_17632.html (2022年8月30日閲覧)
- 厚生労働省 (2022a) 『令和3年度能力開発基本調査の結果について』, https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/newpage_00105.html (2022年8月30日閲覧)
- 厚生労働省 (2022b) 『職場における学び・学び直しガイドライン』, https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/newpage_26443.html (2022年8月30日閲覧)
- 松下将章 (2020) 「仕事の相互依存性が従業員の援助要請に与える影響のメカニズム」 『経済系：関東学院大学経済経営学会研究論集』 281, 39-48頁。
- 松本桂樹 (2022) 「ソーシャルサポートネットワーク」 日本キャリア・カウンセリング学会監修 『キャリア・カウンセリング エッセンシャルズ 400』 219頁, 金剛出版。
- 三輪卓己 (2011) 『知識労働者のキャリア発達—キャリア志向・自律的学習・組織間移動』 中央経済社。
- Nelson-Le Gall, S. (1985). Help-seeking behavior in learning. *Review of Research in Education*, 12, 55–90.
- リクルートマネジメントソリューションズ (2022) 『1on1ミーティングに関する実態調査』, https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000001055/?theme=manager,career (2022年8月30日閲覧)
- 労働政策研究・研修機構 (2017) 『労働政策研究報告書 No.191 キャリアコンサルティングの実態, 効果およびニーズ—相談経験者1,117名等の調査結果より』 労働政策研究・研修機構。
- Vogel, D. L. & Wei, M. (2005). Adult attachment and help-seeking intent: The mediating roles of psychological distress and perceived social support. *Journal of Counseling Psychology*, 52(3), 347–357.

ご清聴ありがとうございました

【参考資料】 キャリアコンサルティングの意義(厚生労働省 2002)

第一に、現下の厳しい雇用失業情勢の下、失業の要因の3分の2が労働需給のミスマッチであり、その中でもとりわけ能力のミスマッチの問題が大きいといわれている。こうしたミスマッチを全体として解消するためには、**離職者はもちろん、在職者に対しても企業内において、職業情報を提供しつつ、成長分野を念頭に置いた適切なキャリア形成を支援していくことが不可欠である。**

第二に、技術革新の急速な進展、経済のグローバル化等により、急激な産業構造の変化や企業の興廃が進み、労働移動が活発化し、企業を越えて通用する能力が求められている。一方、企業内においても、内部組織のフラット化等により、**個々の労働者に対し、新たな技術への適応力、問題発見・解決能力等の、幅広い能力が求められるようになってきている。**このため、従来のような企業主導の能力開発・キャリア形成だけでなく、個々の労働者において、自らキャリア形成を進めていくことが求められている。

【参考資料】キャリアコンサルティングに関連する様々な用語の定義

キャリアコンサルティング

- 労働者の職業の選択、職業生活設計又は職業能力の開発及び向上に関する相談に応じ、助言及び指導を行うこと(職業能力開発促進法)

キャリアコンサルタント

- キャリアコンサルタントの名称を用いて、キャリアコンサルティングを行うことを業とする者(職業能力開発促進法)

キャリアカウンセラー

- 生徒、学生、成人のキャリアの方向づけや進路の選択・決定に助力し、**キャリア発達を促進することを専門領域とするカウンセラー**(日本キャリア教育学会)
- 相談者との対話を通して、個人にとって望ましいキャリアの選択・開発を支援する**キャリア形成の専門家**(日本キャリア開発協会)
- 自分らしい仕事や生き方を選択していくための**援助を行う専門家**(キャリアカウンセリング協会)

キャリアカウンセリング

- 人間尊重を基本理念として、**働く人が心身ともに健康で、それぞれの個性と役割が十分に発揮されるよう支援するカウンセリング活動の総称**である。学術研究と現場実践に基づき、個人・集団はもとより組織に対して提供され、それらの成長・発達と共生関係の実現、ひいては**幸福かつ持続可能な社会の創造に寄与する専門的過程**(日本キャリア・カウンセリング学会)

- Meeting scienceの研究蓄積がある一方, そのほとんどは3人以上の会議が対象
- すべての会議の約半分が1対1
- One-on-one meetingsの学術的定義:
『仕事上の目的で, 業務内または業務外に, 2人の個人が集まること』

【参考資料】1on1ミーティングの類型

型	定義	目的(例)
上司と部下	上司と部下による1対1のミーティング	<ul style="list-style-type: none"> 役割と期待の共有 パフォーマンス評価 キャリア開発や成長に関する対話
ピア・ツー・ピア	同僚, 仲間同士による1対1のミーティング	<ul style="list-style-type: none"> 業務課題への取り組み アイデアの創出 人脈の構築
スキップレベル	上司の上司との1対1のミーティング	<ul style="list-style-type: none"> フィードバックの獲得 中長期キャリア目標に関する対話 メンタリングの提供
従業員と顧客	従業員と顧客による1対1のミーティング	<ul style="list-style-type: none"> 製品やサービスの営業活動 市場調査 サービスの提供
クロスファンクショナル	社内の異なる部門の従業員同士による1対1のミーティング	<ul style="list-style-type: none"> アイデアの創出 業務課題に関する議論 人脈の構築
組織横断的	異なる組織の従業員同士による1対1のミーティング	<ul style="list-style-type: none"> 組織間の協力関係の構築 責任と期待の共有 協業内容に関する対話

注 Flinchum et al.(2022)を参考に筆者作成

下村先生からの問い

Q1

働く人のこれからのキャリアとその支援について、ここ数年の最近の変化についてはどのように考えるか

1. ここ数年の最近の変化について

(技術革新とコロナ禍による)リモートワークの急激な浸透
(同時期および生涯を通じた)複業時代への転換期
(自律的キャリアの浸透による)社会的弱者の生きづらさ

2. これからのキャリアについて

多様化するキャリア(雇用形態, 働く場所・時間)
「個人の持つ価値観」と「求められる役割」のバランス

3. これからのキャリア支援について

マクロな視点: 福祉的支援と教育の更なる充実
ミクロな視点: 丁寧な対話による, ここにいる意味の創出

下村先生からの問い

Q2

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、従来と何がことなり、何が変わらないか

1. キャリアコンサルティング(キャリア相談)のあるべき姿

変わること	相手・時間・コミュニケーション媒体の多様化
変わらないこと	「共感・受容＋各種技法」の支援構造

2. キャリアコンサルタントのあるべき姿

変わること	専門性(対象, 相談内容, 技法)の確立
変わらないこと	専門性と倫理性を追求する姿勢

※キャリアコンサルタントの使命は、相談者のキャリア形成上の問題・課題の解決とキャリアの発達を支援し、もって組織および社会の発展に寄与すること。

申込者から寄せられた主な質問・関心事項

Q1

実際に現場で働いている人達の「やりがい」「働きがい」は与えられた“目標を達成した”とか“もっと効率が良くなる様に、この様に改善した”など自分の関わっている業務での達成感や成果に対する評価によってやる気が出るし、反対に正当な評価がされなければ意気消沈してしまいます。

この事を考慮してみると、今後のキャリアコンサルタントは「業務の達成手法」「業務の目的と成果の評価」など働き方改革などにキャリアコンサルタントはもっと関わる必要が出てきている様に私は思いますが、どうでしょうか？

Q2

極端に自己効力感の低い学生、発達障がいの疑いのある学生、依存度合いが高い学生、母親からの強い影響で何も自分で決められない学生など、自律できていない学生が明らかに顕在化していると感じます。どう対処すべきか？我々の取るべきアクションについてのヒントをいただければ幸いです。

キャリアコンサルティングに対する自分なりの価値観や哲学を持ち、相談者と真摯に向き合い、実践しながら内省し、自分なりの価値観や哲学を見直し続けること