



労働政策研究報告書 No. 171

2015

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

企業内キャリア・コンサルティングと
その日本的特質

－自由記述調査およびインタビュー調査結果－

企業内キャリア・コンサルティングと その日本的特質

－自由記述調査およびインタビュー調査結果

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

まえがき

本報告書では、厚生労働省の要請を受けて、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を収集し、それら収集した事例をもとに、現在の日本における企業内キャリア・コンサルティングの実態、また、その運営体制、および個々の従業員の支援と組織全体への支援などの特徴を分析し、検討することを目的とした。

もとより労働者の中長期的なキャリア形成を支援するためには、キャリア・コンサルティングの体制整備が重要であるが、最近では、特に「産業競争力会議「雇用・人材分科会」中間整理」や「日本再興戦略改訂 2014－未来への挑戦－」等において、その重要性や必要性について言及がなされた。これらの指摘は、いずれも社会全体におけるキャリア・コンサルティングに対する一定の期待感をベースとしており、企業内外のある種の問題解決・課題解決のためには、キャリア・コンサルティング的な支援が不可欠であるという暗黙の了解が表面に現れたものと考えられる。

このように、現在、各方面で、企業内におけるキャリア・コンサルティングの重要性の認識が示されているなか、具体的なキャリア・コンサルタントの養成計画の策定やその体制整備にあたっては、キャリア・コンサルタントの活躍が期待される場や期待されている仕事内容を踏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、本報告書作成にあたっては、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インタビュー調査および自由記述式の調査を行った。

特に、本報告書では、これらの調査をもとに、企業内におけるキャリア・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、解釈し、とりまとめた。本書作成の過程で、多くの方にお寄せいただいた数々の事例からは、むしろ日本的な雇用システムのようなものを背景に成立していると思われる面が散見されたからである。

本書が、我が国における今後の企業内キャリア・コンサルティングの発展につながることを願うものである。

なお、インタビュー調査にあたっては、企業内外で働く大勢のキャリア・コンサルタントの方にご協力いただいた。また、自由記述調査にあたっては、特定非営利法人日本キャリア開発協会(JCDA:立野了嗣理事長)に多大なご協力をいただいた。記して感謝申し上げたい。

2015年5月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 菅野和夫

担 当 者

氏 名	所 属
しもむらひでお 下村英雄	労働政策研究・研修機構主任研究員（第1章～第4章担当）
たかはしひろし 高橋浩	ユースキャリア研究所、法政大学講師（第5章担当）

目 次

第1章 本研究の目的・方法および各章の構成	1
1. 本研究の目的	1
2. 本研究の方法	2
3. 各章の構成	8
4. 用語についてーキャリア・コンサルティングとキャリアカウンセリング	8
第2章 企業内キャリア・コンサルティングの日本的特徴	11
1. 欧州キャリアガイダンス論における企業内キャリアカウンセリング	11
2. 日本の企業内キャリアカウンセリング	12
3. 企業内キャリア・コンサルティングの日本的特徴	14
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	14
5. リテンション機能と類似の受け入れ局面における働き	16
6. 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	19
7. 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	22
8. 日本の企業内キャリア・コンサルティングと日本的雇用システム	24
9. 日本型の企業内キャリア・コンサルティングの今後の展開	27
第3章 企業内キャリア・コンサルティングの体制と運営	33
1. 人事部門との連携	33
2. 様々な従業員支援部門との連携	36
3. アウトプレースメント機能との連携	39
4. 上司に対する支援	42
5. キャリア研修との連携	45
6. その他のキャリア形成支援施策との関わり	47
7. 企業内キャリア・コンサルティングの普及に向けて	49
8. その他の事項について	51
9. まとめ	56
第4章 企業内キャリア・コンサルティングと個人のキャリア開発	59
1. 企業内キャリア・コンサルティングの相談内容	59
2. 企業内キャリア・コンサルティングの導入部分ー「聴く」「質問する」	65
3. 企業内キャリア・コンサルティングの整理部分ー「整理する」「説明する」 「リファーする」	69

4. 企業内キャリア・コンサルティングの展開部分①ー「確認する」「掘り下げる」 ..	72
5. 企業内キャリア・コンサルティングの展開部分②ー「働きかける」	76
6. その他の関連事項についてー企業内キャリア・コンサルタントの哲学	80
7. まとめ	83
第5章 企業内キャリア・コンサルティングと組織開発	87
1. はじめに	87
2. 企業内キャリア・コンサルティングの活動概要	87
3. 個別面談の活動	89
4. 個を超えた支援	93
5. 企業内キャリア・コンサルティングの効果	99
6. 企業内キャリア・コンサルティングの可能性と課題	102
7. まとめ	104

自由記述調査テキストデータ

インタビュー調査テキストデータ

第1章 本研究の目的・方法および各章の構成

1. 本研究の目的

本研究では、厚生労働省の要請を受けて、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¹を収集し、それら収集した事例をもとに、現在の日本における企業内キャリア・コンサルティングの実態、また、その運営体制、および個々の従業員の支援と組織全体への支援などの特徴を分析し、検討することを目的とした。

労働者の中長期的なキャリア形成を支援するためには、キャリア・コンサルティングの体制整備が重要であり、「産業競争力会議「雇用・人材分科会」中間整理」においても、「キャリア・コンサルタントの養成計画を平成26年央までに策定し、確実に養成を図る」こととしている。その他、本中間整理では、キャリア・コンサルタントおよびキャリア・コンサルティングに関連する記述が多々みられており、例えば「企業内外の体制整備により、労働者が身近でキャリア・コンサルティングを受け、キャリアアップ・キャリアチェンジを考える機会を持てるようにする」「厚生労働省においてキャリア・コンサルティング技法の開発等を推進する」「自らの職業能力の棚卸しに基づき、キャリアアップ・キャリアチェンジを考える機会を多くの国民に提供する」「企業にキャリア・コンサルタントの資格を有する職業能力開発推進者を設置する」「企業外の民間人材ビジネスとの契約によりその雇用する労働者にキャリア・コンサルティングの機会を提供する」などの指摘がある。

また、「日本再興戦略」改訂2014－未来への挑戦－においても同様の指摘がなされている。例えば、「キャリア・コンサルタントは、自らの職業経験や能力を見つめ直し、キャリアアップ・キャリアチェンジを考える機会を求める労働者にとって、身近な存在であることが必要である」との認識を示した上で、「キャリア・コンサルタントの養成計画を策定し、その着実な養成を図るとともに、キャリア・コンサルタント活用のインセンティブを付与する」「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」を検討するなどの記述がみられる。

これらの指摘は、いずれも社会全体におけるキャリア・コンサルティングに対する一定の

¹ 本研究では「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」を収集したが、企業が従業員に対して企業の目的に従うようにキャリア・コンサルティングを活用する事例ということではなく、従業員の立場にとってのキャリア・コンサルティングが結果として労働者だけでなく企業にとっても有効であった事例等が中心となっている。従来、2000年代前半に企業が自社内におけるキャリア支援の専門部署に関心を持ち始めた頃には、企業内における「キャリア支援」「キャリアデザイン」等の名称が、いわゆる「追い出し部屋」に象徴されるリストラ支援策を指し示す語句として用いられた例もあり、現在でも「企業によるキャリア・コンサルティングの活用事例」というフレーズは企業のリストラ支援策の事例という意味あいでも誤解して捉えられる場合がある。この点については、後の章や節で重要な検討事項として触れることとなるが、ここでは、日本の現状において「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」といった場合には、もはやマスメディア等で取り上げられる追い出し部屋やリストラ支援策といったニュアンスを含むことは少なく、現在の日本企業の実態としても従業員個人のキャリア開発・キャリア発達を念頭においた個別相談を中心とした支援を提供する事例であるという認識は、少なくともキャリア支援・キャリア開発・キャリア相談等に関心を持つ者の間ではおおむね共有されるに至っているということを確認しておきたい。

期待感をベースとしており、企業内外のある種の問題解決・課題解決のためには、キャリア・コンサルティング的な支援が不可欠であるという暗黙の了解が表面に現れたものとして解釈される。現在、各方面で、企業内におけるキャリア・コンサルティングの重要性の認識が示されているなか、具体的なキャリア・コンサルタントの養成計画の策定やその体制整備にあたっては、キャリア・コンサルタントの活躍が期待される場や期待されている仕事内容を踏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、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う。

本研究では、具体的に、上記の目的のために2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キャリア・コンサルタントに企業内キャリア・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。以下に詳細な手続きについて述べる。

2. 本研究の方法

(1) 自由記述調査

おもに企業で活躍するキャリア・コンサルタントを対象に、企業内におけるキャリア・コンサルティングの具体的な事例等を幅広く収集することを目的とした。

調査は、キャリア・コンサルティング協議会の主要会員団体である特定非営利法人日本キャリア開発協会（JCDA：Japan Career Development Association：立野了嗣理事長）を通じて、同協会に所属するCDA（Career Development Adviser）資格を有するキャリア・コンサルタントに協力を依頼した。JCDAが発刊する電子メール媒体で調査協力を依頼し、調査への協力が可能な回答者にはインターネット上の専用HPにアクセスしていただいた（図表1-1参照）。具体的には、JILPTのホームページ上に、企業内キャリア・コンサルティングに関する具体的事例を投稿していただくための専用サイトを設けた。

専用サイトには自由記述式の調査フォームを用意し、ご協力いただいた回答者は設問の指示を読んで記入を行った。設問内容は、①おもにキャリア・コンサルタントとして活動している企業等の概要（所在地、業種、常用労働者数）、②企業内のキャリア・コンサルティングに関して、ア）従業員個人にとって有効だった事例、イ）組織（企業全体、職場、特定の対象層など）にとって有効だった事例、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、それを解決していくために必要なこと、重要なこと、政策的に行うべきこと、の大きく3つに分かれていた。各設問とも1,000字以上の記述を求めた。

調査は2014年3月におもに実施し、一部、2014年4月まで持ち越して実施した。調査協力者へは謝礼（図書カード5,000円）を提供した。

(2) インタビュー調査

厚生労働省キャリア形成支援表彰企業を中心に、大企業で働くキャリア・コンサルタント

に依頼し（図表1-3）、インタビュー調査を行った。また、その他、企業領域で働くフリーのキャリア・コンサルタントにもインタビューを行った。20名前後のキャリア・コンサルタントに話を聞いた。1つの企業で複数名のキャリア・コンサルタントや、逆に、複数の企業を掛け持ちするキャリア・コンサルタントに話を聞いたため、最終的に、10社前後の企業（おもに大企業もしくは大企業子会社）に話をうかがった。1回のインタビューはおおむね1時間半前後、行われた。

話を聞くにあたって、特に細かい質問内容を用意せずに、おおむね上述した自由記述調査をベースにヒアリングシートを作成した（図表1-4）。結果的に、キャリア・コンサルティングに関する有効事例をお話しいただくなかで、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お話をうかがった。

（3）収集したデータ

上記の調査によって収集したデータは下記のとおりであった。

自由記述調査には、43名のキャリア・コンサルタントが回答した。まず回答者がおもにキャリア・コンサルタントとして活動している企業等の所在地は、東京都18名、大阪府7名、神奈川県4名、愛知県3名、栃木県2名、兵庫県2名であり、その他、岡山県、沖縄県、京都府、熊本県、滋賀県、千葉県、北海道から1名ずつ回答が寄せられた。業種は、製造業12名（電機、化学、窯業、その他の製造業等）、情報サービス業6名（システム開発等）、人材サービス業6名（人材紹介、コンサルタント等）、教育5名（大学、研修、保育等）、小売業・販売業4名（自動車販売等）、公務その他4名（NPO法人等含む）、保険2名、その他4名であった。従業員規模（常用労働者数）は、1万人以上が4名、5,000～1万人未満6名、1,000～5,000人未満9名、100～1,000人未満11名、100名未満が13名であった。なお、今回、寄せられた事例は、おおむね東京、大阪、神奈川、愛知などの大都市圏にある大企業が中心であり、製造業、情報サービス業、人材サービス業などが中心となっていた。ただし、ほとんどの回答が複数個の事例を寄せており、それぞれに異なった企業や事業所である場合もあり、ここでの集計は概数の把握に留まることを補記しておきたい。

インタビュー調査では、上述したとおり、約20名のキャリア・コンサルタントに、大企業を中心に10社前後の企業におけるキャリア・コンサルティング事例を聞いた。業種は、電機2社、情報2社、化学2社、飲料製造、印刷、人材サービス、鉄鋼であった。規模は、従業員数約35,000人3社、30,000人2社、12,000人1社、7,000人1社、1,200人1社、1,000人1社、300人1社であった。インタビュー調査は、キャリア・コンサルティングに関する企業内の好事例に関する話が中心であり、おおむね各インタビューともに3～5個の事例をお話くださった。なお、インタビューに応じて下さったキャリア・コンサルタントは、おもに東京都内もしくは都心近郊で活動しており、その点では首都圏を中心としたデータとなっている。

図表1-1 自由記述調査依頼文

企業内キャリア・コンサルティングに関する事例提供のお願い

1. 趣旨

現在、厚生労働省および労働政策研究・研修機構では、企業内でキャリア・コンサルティングを行った具体的な事例を収集しております。

企業内のキャリア・コンサルティングは、労働者の中長期的なキャリア形成を支援するためにきわめて重要であり、今後も幅広く活躍していくことが各方面から期待されています。

しかし、これまで、企業内で行われているキャリア・コンサルティングがいかに効果的で、いかに従業員や企業にとって有効であるのかについて、大勢の方に十分に知られているとは言い難い状況がありました。

そこで、これまで以上にキャリア・コンサルティングを普及し、企業その他の職場で働く多くの人々に役立つために、企業内のキャリア・コンサルティングの好事例を多く集め、広くその有効性を示したいと考えました。

JCDA に所属されている皆様の中には、特に、企業内のキャリア・コンサルティングに詳しく、経験も豊富な方が多いかと存じます。このたびの事例収集に、是非、ご協力いただき、今後のキャリア・コンサルティングの発展・普及に向けてお力添えをいただきたいと存じます。

2. 事例のご提供方法

2014年3月10日(月)より3月31日(月)まで、労働政策研究・研修機構(JILPT)内の以下のアドレスに専用ページを用意いたしますので、画面の指示にしたがって、フォーム内に具体的な事例をご提供ください。

<https://www.jil.go.jp/jirei/201403/index.htm>

3. 謝礼

2014年3月31日(月)までに、専用ページ内のフォームにご記入いただいた方に、1件(2,500字前後)5,000円の図書カードを送付いたします。約300名前後の皆様にご協力いただくことを目標としております。

4. お送りいただいた事例の活用方法

お送りいただいた事例の内容に関しては、厚生労働省におけるキャリア・コンサルティング施策関連業務において幅広く活用いたします。また、あわせて労働政策研究・研修機構における研究成果物においても活用いたします。したがって、事例をご提供いただくに際しては、事例に書かれたクライアントが特定されたり、不利益を被ることがないように、あらかじめご留意いただいた上でご提供いただければと存じます。なお、ご提供いただいた事例につきましては、厚生労働省および労働政策研究・研修機構において、特にクライアント本人が特定されたり、不利益を被ることがないように、さらに内容を精査した上で、編集して活用することといたします。

何卒ご協力のほど、よろしくごお願い申し上げます。

厚生労働省職業能力開発局キャリア形成支援室
労働政策研究・研修機構キャリア支援部門
担当：下村 hsim@jil.go.jp 03-5991-6338、6334

図表1-3 インタビュー調査依頼文

2014.2.19

企業内におけるキャリア・コンサルティングに関する 事例収集を目的としたインタビュー

1. 趣旨

現在、厚生労働省および労働政策研究・研修機構では、企業内のキャリア・コンサルティングに関する具体的な事例の収集を行っております。

企業内のキャリア・コンサルティングは、労働者の中長期的なキャリア形成を支援するためにきわめて重要であり、今後も幅広く活躍していくことが各方面から期待されています。特に「産業競争力会議「雇用・人材分科会」中間整理」においても「キャリア・コンサルタントの養成計画を平成26年央までに策定し、確実に養成を図る」とこととされております。

しかしながら、これまで、企業内で行われているキャリア・コンサルティングがいかに効果的で、いかに従業員や企業にとって有効であるのかについて、大勢の方に十分に知られているとは言い難い状況がありました。

従来以上にキャリア・コンサルティングを普及し、企業その他の職場で働く多くの人々に役立つためには、キャリア・コンサルタントの活躍が期待されている場や、期待されている仕事内容を踏まえつつ、企業内のキャリア・コンサルティングの好事例を多く集め、広くその有効性を世に示す必要があります。

そこで、特に、企業内のキャリア・コンサルティングに造詣が深く、豊富な経験をお持ちの方にお話をうかがいし、企業内のキャリア・コンサルティングの事例収集を行い、今後のキャリア・コンサルティングの発展・普及に向けてお力添えをいただきたいと思いますと考えております。

2. 目的

おもに企業で活動するキャリア・コンサルタント（キャリアカウンセラー他）を対象に、企業内におけるキャリア・コンサルティングの具体的な事例等について幅広くお話をうかがう。

3. 調査結果発表

ご投稿いただいた内容に関しては、厚生労働省におけるキャリア・コンサルティング施策関連業務において幅広く活用が可能であることとし、あわせて労働政策研究・研修機構における研究成果物においても自由に引用が可能であることとする。また、ご協力いただいたキャリア・コンサルティング協議会の関連団体においても、適宜、利用可能である方向で調整を行う。

図表1-4 インタビュー調査の調査内容

別添

お伺いしたい事から

1. おもにキャリア・コンサルタントとして活動している企業等の概要

所在地（ 都・道・府・県）
業種（ ）業
常用労働者数（約 名）

2. 企業内のキャリア・コンサルティングに関して、ア)従業員個人にとって有効だった事例、イ)組織（企業全体、職場、特定の対象層など）にとって有効だった事例等について、お教え下さい。
例：職種転換に有効だった事例、キャリア形成に有効だった事例など。
可能な限りクライアントの性別や大まかな年齢などもあわせてお話しください。
(ご本人が特定されない範囲で)

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、それを解決していくために必要なこと、重要なこと、政策的に行うべきことなど、ご自由にお話しください。

3. 各章の構成

第1章「本研究の目的・方法および各章の構成」では、本研究の目的を述べ、本研究の方法（自由記述調査・インタビュー調査）の詳細について述べる。

第2章「企業内キャリア・コンサルティングの日本の特徴」では、まず欧州キャリアガイダンス論と従来の日本における企業のキャリアカウンセリングに関する取り組みを概括する。次に自由記述調査データを用いて現在の日本の企業内キャリア・コンサルティングを検討し、その日本の特徴として「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」について述べる。また、日本の企業内キャリア・コンサルティングの課題と未来について展望する。

第3章「企業内キャリア・コンサルティングの体制と運営」では、おもにインタビュー調査の結果をもとに、「人事部門との連携」「様々な従業員支援部門との連携」「アウトプレースメント機能との連携」「上司に対する支援」「キャリア研修との連携」「その他のキャリア形成支援施策との関わり」「企業内キャリア・コンサルティングの普及に向けて」の7点に整理して述べる。

第4章「企業内キャリア・コンサルティングと個人のキャリア開発」では、まず、企業内キャリア・コンサルティングの相談内容について述べ、次に、企業内キャリア・コンサルティングのプロセスについて「導入部分」「整理部分」「展開部分」の3段階に整理して述べる。その後、企業内キャリア・コンサルティングを下支えするキャリア・コンサルタントが抱く思想・哲学について触れる。

第5章「企業内キャリア・コンサルティングと組織開発」では、ヒアリング調査で得られた事例から企業内キャリア・コンサルティングの活動状況を概観し、その機能的役割を整理した後、企業内キャリア・コンサルティングの組織開発機能の可能性について論じる。

4. 用語についてーキャリア・コンサルティングとキャリアカウンセリング

本報告書においては、全編にわたって「キャリア・コンサルティング」「キャリアカウンセリング」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「キャリアカウンセリング」「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。また、「キャリアカウンセラー」「キャリア・コンサルタント」「キャリアアドバイザー」などの相談担当者を指示する用語についても同様であり、ご回答いただいた方の語句の使い方を尊重し、そのままとしている。

ただし、従来、こうした用語の問題について詳細な議論を展開することがなかった訳ではない。例えば、平成14年度に厚生労働省職業能力開発局によって発刊された「キャリア形成を支援する労働市場政策研究会」では、「アメリカにおいては、こうした個人のキャリアに係る指導・助言活動を「キャリア・カウンセリング」と呼称している。我が国においては、「カウンセリング」という用語が心理的な療法を想起させる面が強いことを考慮し、上記研究会

(引用者注：キャリア・コンサルティング研究会の意)において、労働市場における職業キャリアの方向づけに係る相談・指導・助言を表す用語としては、「キャリア・コンサルティング」を使うこととしている」といった形で言及されており、こうした捉えられ方が長く一般的であると考えられていたこともあった。また、「キャリア・コンサルティング」は単に1対1の相談室内で「キャリアカウンセリング」を提供するだけでなく、より広く組織や職場に対してコンサルテーションを行うといった意味を込める等の主張もなされたことがあった。

しかしながら、現在では、「キャリアカウンセリング」という用語を用いた場合でも、1対1の相談室内でのいわゆるカウンセリングだけを行うとは理解されておらず、もはや相談室外の関係調整や対話促進、さらには人事部門その他の部署との連携や社外の専門家との連携、その他のキャリア研修なども全て「キャリアカウンセリング」という用語の中に包含して考えるのが一般的となりつつある。したがって、本報告書では、基本的には、従来は若干なりとも意味のあった「キャリアカウンセリング」と「キャリア・コンサルティング」の用語の使い分けにさほどの意味がなくなっていると捉えている。

仮に、現状において、あえて両者に区別をつけるとすれば、キャリアに関する相談支援全般を指す広い意味での「キャリアカウンセリング」について、日本の行政施策的な意味合いを強調する場合に使用する用語として「キャリア・コンサルティング」があり、それを提供するものが「キャリア・コンサルタント」であると定義づけることができる。以上の議論をふまえて、広く日本の労働行政に資する目的をもつ本報告書においては、原則として「キャリア・コンサルティング」に統一して論を進めることとし、文脈上、特に必要な場合(例えば、日本国外での議論や、より学術的な議論)のみ「キャリアカウンセリング」の用語を使用する。ただし、上述の理由から両者の用語の使い分けは厳密ではなく、また特に重要な意味はない点を留意していただきたい。

第2章 企業内キャリア・コンサルティングの日本的特徴

本章では、日本で行われている企業内キャリア・コンサルティングの特徴を、おもに企業内で果たす機能という側面からとりまとめる。まず、企業内キャリア・コンサルティングの日本的特徴を見ていく前に、外国および日本では、従来、企業内キャリア・コンサルティングがどのように論じられてきたのかを概括する。次に、企業内キャリア・コンサルティングに関する自由記述調査結果をもとに、キャリア・コンサルティングの企業内における役割や機能についてとりまとめる。最後に、日本で蓄積されてきた企業内キャリア・コンサルティングのノウハウの中に、日本のキャリア・コンサルティングの「日本型」あるいは「日本的」特徴を見出し、考察を行う。

1. 欧州キャリアガイダンス論における企業内キャリアカウンセリング

まず、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、その比較対象として、欧州のキャリアガイダンス論¹における企業内キャリアカウンセリングがどのように捉えられているのかを紹介したい。

欧州においても、企業内キャリ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、公共政策論的な観点から、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対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の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、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1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されている。このように、企業内キャリアカウンセリングへの関心

¹ 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、キャリアカウンセリング、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（2004）の「キャリアガイダンス」に倣った定義であり、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リングを取り出してそれだけを論じることは少なく、キャリアカウンセリングを含めた全体のキャリア形成支援施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。

の高さには相応の背景がある。

しかし、実際には、企業内キャリ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、欧州の先進各国においても、従業員にキャリ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、そうした先進的な大企業にあっても、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, 2004）。結局、欧州においても企業内のキャリ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、はっきりとキャリ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。本来が、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、1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。

2. 日本の企業内キャリアカウンセリング

2000年代になされた欧州における企業内キャリアカウンセリングと対比した場合、日本は世界的にみても企業内キャリ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。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、多くの企業内キャリアカウンセリングに関する先駆的業績がある。

日本の産業カウンセリング導入の端緒は、1954年（昭和29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である。ただし、杉溪（1963）によれば、「企業内におけるなんらかの相談活動は、戦前から行なわれていた。たとえば八幡製鉄所では遠く大正の中ごろから、従業員の福祉のための相談をはじめているし、その後も東邦電力や通信省中央電信局の親睦機関が人事相談を行っていた（p.26）」。その後、1956年（昭和31年）に国際電信電話株式会社（現KDDI株式会社）にカウンセラーが置かれ、1957年（昭

和 32 年) に松下電器産業、明電舎、神戸製鋼などの会社が続いた。

また、こうした企業内キャリアカウンセリングの導入段階を経て、1960 年代には、労働省およびその関連機関から「産業カウンセリング制度」に関する公的な文献が数点、発刊されている。例えば、労働省婦人少年局 (1965) 「年少労働者のための産業カウンセリング制度」、労働省婦人少年局 (1967) 「産業カウンセリング制度普及状況調査結果報告書」、日本労働協会 (1968) 「働く若人の悩みを解く方法—産業カウンセリング制度」などが、その代表的なものである。当時の労働省婦人少年局長であった高橋展子によれば「婦人少年局では、心身ともに成長の過程にある年少労働者が、職業人としてあるいは人間としてもつ諸々の悩みについて、個別的に相談に応じ、広範な視野から解決の援助をなすことにより、職場内外における適応と人間成長を高め、生産性の向上に資することを目的」としていた。その上で、当時の問題意識として、その頃の職場に未だ残る日本の封建主義的な監督者—従業員の関係を見て取り、そのため管理監督者に「カウンセリング精神」を身につけてもらい、職場の人間関係全体を改善しようという問題意識もあったのが特徴的である²。

これら前史を背景として、70 年代後半頃から、日本では、企業内キャリアカウンセリングの 1 つの形として「キャリア研修と一体化した企業内キャリアカウンセリング」が少しずつ広がりを見せ、90 年代にはおおむね定着した。これは、一般的には「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)」「キャリアカウンセリング (CC)」が一体となったプログラムである。

具体的には、組織目標に即したキャリアに関する一定のキャリア理念やモデルとなる複数のキャリアパスを掲げ、その理念やモデルに向けた組織内の計画的な人材配置・昇進を行う。その際、自己申告制・社内公募制のような従業員自らが希望を言える制度も伴う場合がある。これら一連のキャリア開発の仕組みを前提に、それに向けた階層別その他の研修プログラムを提供する。そして、この研修プログラムの一環として、自らのキャリアについて考える機会を提供する何らかのワークショップが行われる。このワークショップは 1 泊 2 日、もしくは 2 泊 3 日の宿泊型の研修であることが多く、その研修期間中に何らかの形でキャリアカウンセリングを提供する。この CDP—CDW—CC の一連の枠組みが、日本企業ではよく知られた企業内キャリアカウンセリングの基本的な姿であったと言って良い。

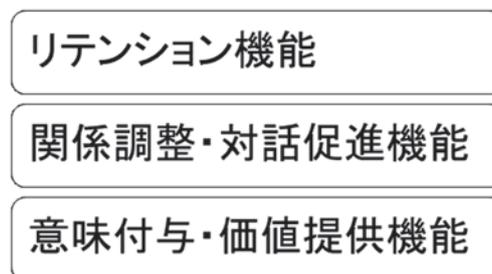
これは、60 年代、70 年代のアメリカの CDP を日本で独自に進化させたものであり、横山 (1999)、横山 (2004)、小野田 (2011) などの著作に詳しい。人事面談、目標管理制度、社内公募制などの一連の CDP 的な取り組みとキャリアカウンセリングを連結させることによって、各種の人事施策の効果を高めることを目的としたものである。企業内で企業の人材が

² そのための講習会も昭和 39 年度から開かれており、「昭和三十九年度から実施している講習会は主として、中小企業主およびその団体を対象としたもので、なによりも、まず、未経験者あるいは初心者を対象としています。したがって、中小企業の方をできるだけ優先し、現在、労務・相談業務を担当している方で、企業主または中小企業団体代表者の推せんを受けた人を対象としています。昭和四十三年三月末で、受講修了者は約八〇〇名にたっています(日本労働協会, 1968 pp.42-43)」との記録が残っている。

In-house でキャリ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よう。

3. 企業内キャリア・コンサルティングの日本的特徴

企業内キャリア・コンサルティングに関する外国と日本の捉え方の違いには、明らかに、「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。したがって、そうした環境や風土の中で培われてきた企業内キャリア・コンサルティングにも独特の特徴があると想定される。そこで、以下では、おもにキャリア・コンサルタントを対象とした自由記述調査の結果をもとに、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3つの機能に整理して述べる。



図表2-1 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

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

リテンション機能とは、組織内の人材を引き止め、保持する機能である。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留める方向で介入支援を行う傾向が強い。

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。

【事例1】大手電機メーカー、研究・開発職、30代後半男性

①現代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。もっ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。同じ仕事を13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ない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。

例えば、事例2も、同様に人材の引き止め策として機能している事例である。当初は「働く意欲を失っており退職の意向が強い」状態であったにもかかわらず、最終的には「退職するかどうかの二者択一ではなく、会社に戻り、従来と違った仕事内容や新たな人間関係を構築できる環境が作れるかどうか、選択の幅を広げることができた」状態に至っている。この場合、当初の状態と最終的な状態を媒介したのは、「退職と就業し続ける2つの気持ちに耳を傾け」という、いわゆる傾聴であり、その結果、「自分の人生にとって何が望ましいのかを確認する」という過程であった。

【事例2】20代前半、女性、役職なし

- ①退職を申し出た社員が上司と健康管理センターに来たことからのリファー。働く意欲を失っており退職の意向が強い。
- ②幼い頃から人間関係を構築するのが得意ではなく、仕事の繁忙期によるストレスから先輩社員と口論になったことで、一気に今までの退職意欲が増進。
- ③複雑に絡まった想いを他者へ相談することもできなかったことから、退職と就業し続ける2つの気持ちに耳を傾け、客観的に自分の人生にとって何が望ましいのかを確認する。
- ④結果的に、退職するかどうかの二者択一ではなく、会社に戻り、従来と違った仕事内容や新たな人間関係を構築できる環境が作れるかどうか、選択の幅を広げることができた。

企業内キャリア・コンサルティングにおいて、何らかの意味で「外に出たい」という相談があった時、その意志・意図を徹底して確認し、基本的には、組織内に留める方向で話を進める。少なくとも、従業員のキャリアの相談に乗る担当者に相談が持ち込まれた場合、積極的に「外に出す」という方向で話を進める事例はほとんどない。

また、「外に出たい」という相談があり、意志確認をした結果、最終的に外に出たいという意志が固い場合、外に出ざるを得ない場合、可能な限りスムーズに滑らかに移動できるように介入支援を行う。その際、社外のアウトプレースメント会社にリファー（紹介）³する場合も

³ 「リファー」という用語は、カウンセリングの実践・研究において多用される用語であるが、端的には他機関への「紹介」を意味する。ただし、一般に「リファー」という用語が使われる際には、病院や法律事務所などの高度に専門性を有する機関に、専門的なサービスそのものを委託し、引き継いでもらうという語感を含む。単に

あるが、それは、あくまで「従業員のキャリアの相談に乗る相談室」とは別物として分けてあることが多い。

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。この点では、企業内キャリア・コン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。

この点、労働移動を促進する担い手としての役割をキャリア・コンサルタントに期待される場合があるが、転職に向けて組織から押し出す機能を、従業員のキャリア相談に乗る担当者であるキャリア・コンサルタントが中心的に担っていることは少ない。

5. リテンション機能と類似の受け入れ局面における働き

労働移動に関して、企業内キャリア・コンサルティングが果たす重要な機能として今回の調査で確認されたものとしては、「受け入れ局面」での働きがある。具体的には、新卒入社・中途入社に関わらず、新たに企業内に参入してきた者に対するケア・支援・介入である。

まず、新入社員の定着とキャリア・コンサルティングについてであるが、従来から新入社員の定着は各方面で問題視されており、当然ながら、企業においても、新入社員を企業内に引き止める方向で対応することが多い。採用段階において厳しい選抜を経て入社してきた以上、その新入社員が社内において必要な人材であるとみなされたことは確実である。そうであるならば、何らかの理由で一時的にモチベーションを落とし、退社の意向を持つ新入社員に積極的に介入支援を行い、社内で十分に力を発揮できる環境を見つけることが重要となる。そのため、基本的には入社数年後から長ければ20代全般ぐらいの若い社員に対しては、現在の職場における問題を解決・解消する方策、そのためのものの考え方や課題の整理の仕方を提示し、かつ、社内の様々な制度、オプション、将来展望などを示す。

例えば、事例3では、入社1年目の女性に対する介入支援が提供されているが、いくつかの問題を抱えたために「勤務中の表情が暗く」という状況がみられた。それに対して、文字どおりの傾聴を行うことによって、クライアント自身に問題状況を整理させ、気づきを促すということを行っている。

なお、この「気付き」というキーワードは、カウンセリング研究の文脈では多用されるものの、その文脈を共有しない者にとっては、意味内容が曖昧である。ここでは、(1)以前は十分に考えていなかった点があり、そのため従前の考え方ではネガティブな心理状態（やる気が出ない、ストレスを感じる、モチベーションが維持できない、不安に思う等）になったが、(2)改めてある点に思いが至り、意識的・自覚的に考えることができたことによって(=

「紹介する」ということ以上に、きちんとした形で専門的な支援を受け渡すというニュアンスが強い。

気づいたことによって)、(3) 新たな考え方ができるようになり、ネガティブな心理状態が緩和し、取り除かれ、場合によってはポジティブな状態になったということを意味すると捉えておく。

また、なぜよく言われるような「傾聴」によって、上述したような「気づき」が促されるかについても、カウンセリング研究の文脈を共有しない者にとっては分かりにくい面が残る。この点について、古くからのカウンセリング研究においては様々な説明があるが、基本的には、自らの課題状況を人に向かって話すに際して、改めて現在の状況を1つの「話」にまとめあげなければならないため、自分が暗黙の前提としていたことや十分な思慮なしに了解していたことを改めて言語化する必要性が生じる。特に、自分だけが分かるのでは不十分で、カウンセラーにも分かるように話をしなければならないという必要性から、自らが自明であると感じていた事項についても新たな語彙や言い回しで説明を付加していかなければならない。その過程で、当該の課題状況に対する新たな考え方や思考の可能性が見出されるものと説明できる。1つのストーリーのある話としてカウンセラーにも分かるように話をしなければならないというところが、このプロセスの中心となっていると言えるであろう。

【事例3】20代前半女性、入社1年目。

- ①クライアントの女性が入社1年を迎えるころに、職場内で勤務中の表情が暗くなりがちなのが気になって、周りのスタッフも心配していたため、少し時間をとって話することとした。
- ②本人のイメージと仕事の成果に大きな離れがあるということに加え、周りの先輩の役に立てていないのではないかという不安、もうすぐ後輩が入ってくるのに自分が指導できるのかといったことに不安を強く感じているようであったので、まずはしっかりと傾聴を行った。
- ③話す中で、入社前の動機や目標を思い返しなが、日常の仕事の作業面ばかりに目が行っていた自分自身に気付いたようで、1年間で自分自身が成長できてきたことについて正しく認知ができるようになった。

次に、キャリア・コンサルタントの受け入れ局面での第二の働きとして、中途入社とキャリア・コンサルティングがある。企業にとってのニューカマーは、新入社員のみならず、中途入社社員も含まれる。今回の調査では、この中途入社社員に対するキャリア・コンサルティングに言及がなされる場合が多かった。

まず、そもそも中途入社で参入してきた従業員は、新入社員の頃からの人間関係の蓄積がないために、周囲の人間の中で孤立しやすい。また、途中から入社してくるために目立ちやすく、浮きやすく、その意味でも周囲の人間関係で不適応を起こしやすい。さらに仕事の進め方の細部において慣れず、馴染まず、周囲と葛藤を起こしやすい。そのため、事例4にあるように、「入社1ヶ月と6ヶ月を目安にインタビューを実施」するなど、仕組みとしてキャリア・コンサルティングを組み込んでいる場合がある。中途入社社員に直接会って話することによって、問題点や改善点を事前に把握しようとする狙いがある。

【事例4】

- ・ 中途採用では、入社1ヶ月と6ヶ月を目安にインタビューを実施します。入社前後のギャップや、会社側が改善すべきと感じること、現在の目標などを教えてもらい、上長にフィードバックします。社歴が浅くても自社の一員であることを自覚して欲しいのと、社歴が浅いからこそ鮮度が高いうちに改善提案があればして頂きたい、という主体性の発揮がねらいです。

例えば、事例5では、中途入社後、何年かを経て社内で不適應の状態に陥る。4～5年という比較的長い間は問題がなかったが、その後、問題が複合的に生じることとなった。そもそも中途入社に従業員は、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的なリソース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いうことが言える。

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、様々な事柄について「打ち明けてくれる」状態を創りだしたものと想定される。結果的に、職場内の雰囲気緩和された。

【事例5】30代女性、中途入社5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、4年目、5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経験年数の長さで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、会社に対しても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くれる。
- 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。

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、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、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、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3つのタイプのもの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3つめの受け入れ側の機能を果たしていると整理できる。

6. 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・コンサルティングの特徴の2点目として、「関係調整・対話促進機能」を指摘できる。これは、端的に、職場内の関係調整（特に上司との対話促進等）に向けて介入支援を行うものである。

事例6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。この事例でキャリア・コンサルタントが行ったこと、もしくは行ったであろうことを列挙すれば、以下のとおりとなる。

- (1) 気持ちが高ぶっているクライアントに対処した。
- (2) 上司との話し合いを促した。
- (3) クライアントの依頼を受けて上司と面談した
- (4) 上司との面談内容を部下に伝えた。

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。例えば、後に示す事例8-1では、年に2回行われるキャリア面談に向けての示唆などを行っている。

ただし、この事例では、クライアントが強く拒否し、キャリア・コンサルタントに上司と話すことを依頼したため、上司と面談をすることとなった。

【事例6】30代男性、CLと上司のコミュニケーションが課題。

- ①4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移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って、少々気持ちがたかぶっていたので、一旦面談を打ち切り、少し時間をおくことにした。
- ③2回目の面談では、前回の話の続きを聴いた。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。その課長の話を聴いたところ、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ったことを説明した。
- ⑤その後、3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。

クライアントの支援のみならず、その上司とも面談するか否かは、今回の調査研究においても分かれるところであり、企業内のキャリア・コンサルタントの機能を大きく分ける要素の1つでもあった。ただし、概して言えば、クライアントの側だけの支援に徹するという、いわゆる「カウンセリング」的な対応をする場合は限られており、目下のところ、日本型の

企業内キャリア・コンサルティングにおいては、求めに応じて（またはクライアントの許可を得て）クライアントの上司と話をするのが一般的である。この点は、企業内の融和的な関係の維持を目的とする日本の企業内キャリア・コンサルティングの特質の1つとして指摘しうる。

このように、関係調整や対話促進の担い手として、企業内キャリア・コンサルタントは機能している場合は多いが、その背景として、従来の従業員構成に比べて格段に職場内の多様性が高まっていることがある。現在、従前のような男性正社員を中心とした従業員構成から、女性や非正規社員など多様な従業員が働くようになっている。そのため、以前のようなある種の同質性を前提に「以心伝心」でコミュニケーションをスムーズに行うことは難しい。結果として、上司・同僚の真意が伝わらず、誤解や葛藤が生じやすくなる。第三者が、相互の関係調整に乗り出す必要が生じていると想定される。

また、こうしたコミュニケーションの不全、人間関係の不調は、同じ企業内にあっても同じ価値観を共有していないために生じていると言える。従業員構成の多様化は、各人が仕事に求めるものが多様化しているということでもある。相互の価値観をすりあわせるにあたって対話を促す機能は組織内に必要となり、その担い手として企業内キャリア・コンサルタントが期待される面がある。価値観や方向性の共有が難しく、それ故、職場内の人間関係に深刻な問題が生じやすくなっているという問題状況がある。

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。そのためにこそ、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。

事例7では、上司と部下の関係調整に乗り出すキャリア・コンサルタントの活動の一端が示されている。一般的には、上司と部下の関係調整といった場合、先に事例6で示したようなクライアントと上司との問題と考えがちとなる。しかし、現在、上司の側からみて「手に負えない部下」「どのように指導して良いかわからない部下」は存在しており、上司の側からみた関係調整の役割も求められている。これも、従来型の上意下達の組織コミュニケーションが崩れ、命令や指示といった形でのコミュニケーションだけでは十分に部下との関係が築けないためであると考察することができる。

【事例7】東京都・ITコンサルティング・従業員数 3,500 名。

- ・ 相談者本人の問題解決のみならず、現場上司から部下育成における相談も受け付けており、実際に利用者もいる。手に負えない部下やどのように指導すれば良いかわからない部下に対する育成や指導の

フォローを担うことが出来ている。場合によってはキャリアカウンセラーが対象部下と面談し、問題行動の裏側にある思いや考え聞き対応にあたっている。

なお、関係調整や対話促進の担い手としてのキャリア・コンサルタントであるとしても、先の事例6のように、上司と部下の間に割って入り、直接、調整に乗り出すことは多くないとされる。

むしろ、より一般的なのは、社内に既にある「キャリア面談」のような制度をうまく活用することである。具体的には事例8-1にあるように、キャリア面談の機会にうまく自らの意思を上司に伝えられるように、あらかじめ話をまとめてもらい、アドバイスを与え、練習してみるといったことを行うことが多い。この点については、やはりキャリア・コンサルティングも、クライアント個人を支援するいわゆる「カウンセリング」の範疇にあり、あくまでクライアントである部下なり上司なりの対応の仕方に働きかけることが多い。

【事例8-1】女性 35 歳前後、社内のスタッフ部門に在籍、既婚子供あり。

- ①産休・育休の復帰ごとに違う部署・異なる職務に配置され、言い方は悪いが使い走りのような周辺の業務が多かった。
- ②これまでの仕事でやりがいを感じたり熱中した仕事は何かを聞いた。不満や不安も伴っていたので、受容・共感しながら聴き取ったところ、社内の品質改善のための調査の仕事が面白く、やりがいを感じたとのことだった。上司とは半年に2回のキャリア面談があるので、そこで、上司にもっと中心的な仕事をしたいという意思表示をしていく必要がありますねということを示唆した。本人も理解をして終わった⁴。

関係調整や対話促進にあたって、より直接的に、部下と上司の双方から話を聞き、相互の誤解を解いたり、相互の言い分を伝達するなどといった動き方をする場合もあれば、上司と部下の関係調整のために人事担当の然るべき部署に話をし、関係調整への道筋をつける場合もある。どの場合もクライアントの求めに応じて、より積極的な介入支援が求められることがあり、その際には、直接、関係者・第三者に情報提供を行い、改善を図るといった具体的な行動を取る。

なお、職場内での対話・会話を促すことを目的とする企業内の施策は、欧州などのキャリアガイダンス研究の文献にも登場するようになっている。この「Career conversation (Borgen, Lalande, Butterfield, Gray, Jacklin & Taheri-Tabriz,2010)」「Career discussion (Hirsh, Jackson & Kidd,2001; Kidd, Hirsh & Jackson,2004)」系の取り組みは、上司と部下の対話を行うことによって、組織と従業員の価値観・目標のすり合わせを狙うものである。むしろ、日本においては、定期的に、上司と部下が面談を行う仕組みは比較的定着している面もあり、さほどの目新しさが無い。この点も、日本型の内部労働市場の調整を前提としたキャリア・コンサルテ

⁴ 本事例(事例8-1および事例8-2)はインタビュー調査データのキャリア・コンサルタントI氏の発言から引用。

イングであるか否かの特徴として整理することができる。

7. 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に値する。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・コンサルタント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う意味では、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。

事例8-2は、上述した事例8-1に続く後日談的な事例となるが、クライアントに対する支援が十分ではなかったのではないかということから、再度、クライアントに関わる。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为目标としている。ツールや技法を駆使して、最終的にクライア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8-2】女性 35 歳前後、社内のスタッフ部門に在席、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う少し理解した方が、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、バリューカード、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。周辺的な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、与えた時にも積極的に「やります」という形でやるようになった。

このような形での「意味」「価値」への介入は、最近の日本の企業内キャリア・コンサルティングで重視されている。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・サービス経済化など、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。

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。

なお、企業内キャリア・コンサルティングにおいて、意味付与・価値提供機能が重視される理論的な背景としては、2000年代以降のキャリア理論の動向も密接に関わっている。

キャリア理論では、50年に一度パラダイムシフトが生じ、大きな理論的転換を迎える。目下、21世紀に入って、従来の「発達の」なキャリア理論から、それとはまったく異なるキャリア理論へと転換したとキャリア理論家はみなしている (Savickas,1995)。

その特徴は、「物語的、文脈的、構築的」(narrative, contextual, constructive ; Niles & Harris-Bowlsbey, 2002)と整理される。言い換えると、外的基準を欠くため、自分なりの意味を付与した「物語」が必要だが、それには自分が置かれた「文脈」を捉え直すことで、自分のキャリアを自ら「構築」していかなければならないとされる。

こうした考え方が出てくる背景は、やはり、上述したような人々の働き方をめぐる社会経済的な変化、およびそれに伴うキャリア環境の変化がある。例えば、長期雇用・終身雇用を信じ、比較的、人生全般にわたって安定的に働けるという見通しが立つ場合には、企業や組織の側から、何をすべきか、何を良しと考えるべきかという規範や基準が提供される。したがって、それに寄りかかる形で働き続けても良いと言えた。実際にどうであったかはともかく、働く上でのある種のカバーストーリーを信じることができた。

しかし、社会全体の各所で安定的なシステムが崩れ、確固たる規範や基準を欠いた状況が出現しやすくなった現状では、各人、外側から基準が与えられない状況で、自分のキャリアを考えなければならない。結局、企業組織の内外に関わらず、何をどのように考えるべきかという段階から見失う恐れがあるのが現状であり、それゆえに求められてきたのが個別キャリア支援であり、新たなタイプのキャリア・コンサルティングであるといえる。そして、このキャリア支援なりキャリア・コンサルティングでは、もはや外側にもとめても見つからない意味や価値を提供し、自分で探し出せるように支援を行うことを1つの重要な機能として

持つに至ったと考察することができるであろう。

現在、海外のキャリアカウンセリング研究の領域では、ナラティブ、コンストラクティブといった用語が、いわば流行語のような形で用いられるようになっているが、こうしたキーワードの流行は必ずしも軽佻浮薄なものではなく、現在の意味不在・価値不在のキャリア環境に可能な限り対応しようとする極めてシビアで現実的な認識が示されている。現在、意味や価値にアプローチするキャリア理論が本流となっているのも、現実社会の問題意識をきちんと受け止めた形で展開しているためである。

最後に、意味付与・価値提供機能と、前項の関係調整・対話促進機能との相補的な関係について若干の指摘を行いたい。上述したとおり、現在、外的な基準、価値規範といったものを欠くために、それ故、以前にもまして、働く人々は意味や価値を見失いがちになる。そして、こうした状況は、自分なりにこれが働く意味であり価値であるという何らかの実感をつかんだとしても、それがどの程度、確かで望ましいものなのかの判別もつかない状況でもある。したがって、結果的に、自分が思い描く働く意味や価値は、何らかの社会的な関係性を通じて、他者と対話する中で確認をしていかざるをえない。職場の中で大小様々なコンフリクトが生じるのは、各人の意味や価値が容易に確認されず、そればかりか時に他者によって否認され、退けられるからである。この点が、職場内のコンフリクトの解消の難しさの背景にあり、たんに職場内の利害の調整を行い、損得の問題に解消するだけでは十分な問題解決にならない所以でもある。こうして、職場内の上司部下の人間関係の調整や対話の促進も、大きな意味では、意味付与・価値提供の機能を果たしているという指摘ができよう。

8. 日本の企業内キャリア・コンサルティングと日本的雇用システム

(1) 結果のまとめと政策的示唆

ここまで日本型の企業内キャリア・コンサルティングの特徴を、おもに企業内で果たしている機能という側面から、(1) リテンション機能（引き止め機能）、(2) 関係調整・対話促進機能、(3) 意味付与・価値提供機能の3点にまとめた。

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。まれにキャリア・コンサルティング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を期待する場合がある。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1つの姿である。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で力を発揮する。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。

関係調整・対話促進機能は、職場内の関係調整（特に上司との対話促進）に向けて介入支援を提供するものである。日本型の企業内キャリア・コンサルティングの1つの特徴は、クライア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、クライア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おり、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いく。日本型の企業内キャリア・コンサルティングが果たす役割には、昭和30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が、管理者のキャリア形成支援に係るマインド・知識・スキルを習得させることの支援といった方向性に何らかの支援を行うことは、今後、十分に検討されるべき課題となるように思われる。

意味付与・価値提供機能は、自分が働く意味や何のために働くのかという基本的な価値観に動揺が生じている従業員に対して、再び意味や価値を取り戻す支援介入を提供するものである。意味や価値という語句は、少し抽象的で、その内実が捉えにくい。しかし、一時的に仕事に対するやる気やモチベーションが落ちている場合や、さらに進んでストレスや抑うつなどのメンタルヘルスに問題を抱える場合、その多くはクライアント自身が働く意味や価値を見失っている。したがって、モチベーションやメンタルヘルスなどの職場における具体的な問題は、基本的には意味付与や価値提供を行うことによって解決される。このように説明した場合、この意味付与・価値提供機能が、もっとも本来の意味でのカウンセリングに近いものであることが分かる。そして、この本来的な意味でのカウンセリング的な支援が、日本型の企業内キャリア・コンサルティングでは、現在、まさに求められるようになっていく。以前のようなキャリアルートやキャリアパスが明確ではなくなった現在においては、一時的に、意味や価値を見失いがちとなる。結果的に、もっともカウンセリングの本質に近い機能でありながら、同時に現代的な課題とも符合するのが、ここでの意味付与・価値提供機能となる。

（2）日本の企業内キャリア・コンサルティングの背景

上述のとおり、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3つの機能に整理した。この3つの機能を前提とした場合、なぜ、日本で、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1つの仮説が得られる。それは、いわゆる日本的な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はないかとい

うものである。

いわゆる日本的雇用システムを、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。こうした日本的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うことが、従業員のみならず企業にとってデメリットとなる。従業員にとって社外に転出することは賃金の低下、福利厚生の低下を意味することが多い。企業にとっても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は利益につながらない。そのため、企業内に身を置き、従業員個人にサービスを提供することを旨とする企業内キャリア・コンサルタントは、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、日本的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図らなくとも社内で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にあって、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時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クライアントである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わることが多いが、保健管理スタッフによる医療的な支援サービスの後で、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。

そして、ここまでに指摘した背景は、同時に、なぜ大企業以外では企業内キャリア・コンサルティングの導入が難しいのかの理由にもなる。一般的には、大企業以外で企業内キャリア・コンサルティングが成立しにくい理由として、多大なコストがかかることが挙げられることが多い。しかしながら、それに加えて、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。これらの条件を兼ね備えない場合、企業内でキャリア・コンサルタントが十分に機能しないということになる。結果的に、中小企業では、費用面の問題もさることながら、むしろ企業内キャリア・コンサルタントが機能する条件が十分に整わないために導入が難しいということになる。

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⁵。

9. 日本型の企業内キャリア・コンサルティングの今後の展開

日本型の企業内キャリア・コンサルティングの今後の展開について、3点に整理して述べる。

(1) アウトカム論

第一に、特に最近の2010年以降の欧州キャリアガイダンス論では、アウトカム論が再び論じられている。アウトカム論とは、キャリアガイダンスの効果をいかに定義し、測定するかをめぐる議論であり、日本的な言い方では効果測定に関する議論である。このアウトカム論は2000年代の前半にも欧州で集中的に検討されきたが、それ以前にもそれ以降にも常時論じられてきた問題である。これが最近、再び強調されるようになっている理由は、たんに効果があるキャリアガイダンスは何か、本当にキャリアガイダンスに効果はあるのかといった問題から、アカウントビリティ、さらにはステークホルダーとの関係構築の論点までもが広くこのアウトカム論と関連づけて論じられるようになってきているからである。本章の議論にひきつけて言えば、企業内キャリア・コンサルティングの効果や成果をステークホルダーにいかにか伝えるかが改めて議論されるようになってきているということでもある。他章（第3章）でも触れるとおり、企業内キャリア・コンサルティング導入にあたって、いかにトップ層を説得するか納得してもらうかは、普及にあたっての重要なポイントとなる。その際、例えば、退職率が〇%減少した（ハードアウトカム）、満足度が〇%上昇した（ソフトアウトカム）ともに、そうした指標で結果が示せるなら示すべきである。今回、実施した自由記述調査にも、そうした指標によってキャリア・コンサルティングの効果を示した事例があった。

【事例9】九州・沖縄、情報サービス業。

- ・ 取組みの結果、1年後には退職者数で37%、休職者数で57%、採用者数で34%とそれぞれ前年比で減少(改善)した。社員個人やチームにおけるノウハウやスキルが蓄積が進んだことで、①個人のキャリア形成が見え易くなった、②新しく採用された社員への十分な支援も可能となり新入社員の定着率が高まった、③採用費が抑制されたことで人材育成に資源が投入され易くなった等、組織全体に好循環が現れた。

しかし、従来のアウトカム論の議論は、若干、整理をして考えなおす必要がある。例えば、

⁵ 日本における企業内キャリア・コンサルティングと日本的雇用システムの関わりについては、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；cf.平野、2011）、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。

CEDEFOP (2011) にも記述があるとおおり、効果があるかないかと言えば効果はほぼ確実にみられる。何らかのアウトカム指標で効果測定のような検討を行った場合、究極的には何もしないより何かした方が効果があるという極端な意味で、確実に効果はみられる。したがって、アウトカム論の議論とはたんに効果があるか否かが問題なのではなく、一定のコストに見合う効果が得られるか否かであると言えよう。そして、このコストという観点から考えた場合も、基本的には、キャリア・コンサルティングが問題を抱えたクライアントに対する1対1の支援である以上、1人を支援するのに1人の有資格者が一定時間をとって支援を行わざるを得ない。これがOECD (2004) で指摘される「キャリアカウンセリングの労働集約的性質」であり、そのためにキャリア・コンサルティングは常にコスト高に陥りやすいことが、少なくとも欧州系の関連文献ではおおむね共有されている。

したがって、結果的に、こうした考察から得られる指針とは、できるだけコストを下げてできるだけベネフィットを幅広く考えるべきであるということであり、アウトカム論の議論をどれだけ精緻に行おうともこの点に帰結することとなる。そのため、2000年代の欧州キャリアガイダンス論で盛んに議論されたのは「情報支援」であった。ICTを活用することによっていかにコストエフェクティブなキャリアガイダンスの仕組みを作ることができるかが論じられ、入り口段階の簡単な相談は電話やインターネットを使って1箇所で集中的に受け、必要があればそこでリファーマ（紹介）先を決め、深い支援が必要な場合にはリアルな個別相談を提供するという「コールセンター方式」は特によく言及された。

情報提供を綿密に行うことによって、「読めば分かるクライアント」に対する簡単な支援を提供し、自分で調べ、自分で動き、自律的にキャリア形成を促す仕組みをインターネット上に整備してしまう手法は、キャリア・コンサルティングと表裏一体で考えるべき標準的なキャリアガイダンスの手法である。企業内キャリア・コンサルティングの普及にあたっては、個別相談をいかに機能させるかは、それに先立つ情報支援をいかに手厚くやっているかに依存する面がある。今回の調査でも、そうした自社内の情報システムに言及した例は若干ではあるがみられた。日本でも話題になることが多い、アウトカム論＝効果測定の問題が、最終的には情報支援の問題にたどり着くことは、ここで指摘しておきたい。

（2）キャリア・コンサルティングと学習支援

第二に、上述の議論の流れから、企業内キャリア・コンサルティングのベネフィットを幅広く考える1つの視点として「学習支援」への展開がある。企業内キャリア・コンサルティングに限らず、最近のキャリアガイダンス論では、キャリア支援全般の目的や目標を拡大して捉えるようになってきている（下村，2013）。そうしたなかで見られる1つの動向が、学習へ向けた支援である。従来、伝統的な意味でのキャリアガイダンスは、人と職業のマッチング（結びつけ）を根本的な目的・目標としていた。したがって、その中に含まれる伝統的な意味でのキャリア・コンサルティングも人と職業のマッチングを目的としていた。そのため、クラ

イベントとして従業員が相談室に訪れて、現在の仕事が自分に合わないといった相談が寄せられれば、可能な限り、本人と仕事のマッチングがベストなものになるように介入支援を行った。

しかしながら、現在、広い意味での「教育」や「訓練」に向けた支援を中心に据えていこうとする視点が生まれている。つまり、企業内キャリア・コンサルティングの1つの方向性として、よりいっそう「能力開発」または「学習」として捉える方向性が見えている。例えば、従来から日本で行われてきた「研修」と組み合わせられた形での日本型CDWの一環としてのキャリアカウンセリングは、本来、研修と組み合わせられた相談ということで学習支援としての相談と考えることができたであろう。その延長線上に、日常的な「学習」の支援者としての企業内キャリア・コンサルタントの役割が想定されることとなる。例えば、いよいよ仕事とのマッチングの行き詰まりや限界を感じる前に、自分はどのような仕事をしてどのようなキャリアを考えていけば良いのかといった相談がありうる。そして、その際、どのような学習をしてどのように能力開発していけば良いのかについて一定の支援を提供しようとするのが、学習支援に向けた企業内キャリア・コンサルティングの1つの姿となるであろう。

こうして、企業内キャリア・コンサルティングは、人と仕事のマッチングそのものを目的とした相談から、人と仕事のマッチングの可能性を高めることを目的とする相談へと微妙にニュアンスを変化させることとなる。これは、支援の目的が、文字どおり、「エンプロイメントからエンプロイアビリティへ」移ったことを意味する。別の言い方では、「企業内労働市場の調整役」に加えて「企業内スキルベースの調整役」を担うとも言うのであろう。

当然ながら、これらの役割は、企業内キャリア・コンサルティングの全く新たな役割というのではない。むしろ、従来から企業内キャリア・コンサルティングが果たすべき理想的な役割として挙げられてきたが、十分に重視されてこなかった職業能力開発に向けたキャリア・コンサルティングという側面に、改めて光が当てられ、強調されるに至っていると言える。この、企業内の学習支援者としてのキャリア・コンサルタントという視点からは、企業内におけるスキルの適正配分、スキルの底上げ、スキルの維持・アクティベーションなど、様々な論点が派生する。現在、実践面でも研究面でも、最も前進が期待できる領域であるだろう。

(3) キャリア・コンサルティングと社会正義

第三に、「社会正義 (Social Justice)」への世界的な関心の高まりも、日本型の企業内キャリア・コンサルティングを考えるにあたっては、念頭に置きたい動向である。現在、国外のキャリアカウンセリング研究全般で、Social Justice (社会正義) に対する関心が高まっている。例えば、以下は、社会正義とキャリアカウンセリングの関係を直接取り扱った文献であるが、これらの代表的な文献以外にも枚挙に暇がない。

Building from diversity to social justice competencies in international standards for career development practitioners. (Arthur, 2005)

Handbook for Social Justice in Counseling Psychology. (Toporek, Gerstein, Fouad, et al.,2006)

Social Justice Counseling: Toward the Development of a Fifth Force Among Counseling Paradigms (Ratts, 2009)

また、キャリアカウンセリング、キャリアガイダンス関連の最近の国際学会でも、Social Justice（社会正義）をタイトルに持つ大会は多い。

2012年 IAEVG ドイツ大会「Career Guidance for Social Justice, Prosperity, Sustainable Employment」

2013年 IAEVG フランス大会「Communique on Social Justice in Educational and Career Guidance and Counseling」

2013年 NCDA ポストン大会「Career Development: Creating Hope, Social Justice and Legacy」

このように、現在、海外のキャリアカウセリング研究において、「社会正義」の問題が重視されている理由はいくつかある。学術的な観点からは、従来から、伝統的なキャリアカウンセリング論、およびそれと関連が深い伝統的なキャリア発達理論に対して、アメリカの白人男性中心の理論であるとの批判が常にあったことが、その発端となる。こうした批判があったことから、80～90年代以降、キャリアカウセリング研究では異文化（cross-cultural）がひとつのキーワードとなって多くの研究が行われた。白人男性中心との批判を受けて、非白人、女性の他、移民、外国人、LGBT 他、様々な対象層のキャリアカウンセリング研究が行われるに至った。それら研究の共通項を要約すれば、結局のところ、クライアント自身の文化なり価値観なり社会経済的な背景を重視しなければ、十分なキャリアカウンセリングになりえないということであった。それは、より現代的な語彙で言えば、キャリアカウンセリングが「多様性（ダイバシティ）」へと切り開かれたことでもある。

しかしながら、これらの研究群はさらに発展し、たんに異文化≒多様性に配慮したカウンセリングを行うだけでは不十分であり、限界があるとの主張を行うに至る。多くの場合、多様性の観点からクライアント本人の文化・価値観・背景に配慮して対応しなければならない対象層とは、同時に、社会的に不利益を受けやすい対象層でもあることが再認識されるに至ったからである。そのため、たんに、少数派であるクライアントの文化や価値観を受け止めて配慮するだけではなく、より積極的に「社会正義」を念頭においた介入支援を提供する必要があるのではないかと考えられるようになった。おおよそ、このような研究の流れから「社会正義（Social Justice）」はキャリアカウンセリングの第一線の研究テーマへと浮かび上がったのである。

このように捉えた場合、日本国内の企業内キャリア・コンサルティングにも、同様の論点・トピック・テーマがあることが、即座に判明する。現在、企業組織内において「ダイバシテ

イ」は一般的に使われる用語となりつつあるが、企業内の一連のダイバシティ施策の対象層は、おおむね企業内キャリア・コンサルティングの対象層でもることが多い。例えば、ダイバシティの名称のもとで女性や障害者といった特定の対象層に従業員支援サービスを提供している場合は多い。さらに広げれば、入社間もない新入社員や、定年を控える中高年なども、ある視点からは、企業内の周縁的な存在かまたはそうなりつつある存在であり、いずれもダイバシティという視点を持たなければ、企業組織内から弾かれてしまいかねない。これら企業内における相対的な弱者と呼べる従業員に、いかにどのような相談サービスを提供しうるのか、また、こうしたタイプの問題意識を伴った相談サービスをどのように企業内で位置づけるのかは、今後、相応の長い時間をかけて日本全体で検討していくべきことになる。

1つの筋道として、海外のキャリアカウンセリング研究では、こうした話の延長線上に「アドボカシー」のテーマを置くことが多い。「アドボカシー」という用語は、様々な分野で様々な意味合いで使われるが、キャリアカウンセリング研究では、おおむねクライアントにかわって企業や組織、あるいは社会に向かって声をあげ、代弁者となって、問題の所在について気づかせたり、その対策の必要性を訴えたり、ときに直接的な解決策を示唆したりすることである。従来からある「組織への働きかけ」や、昨今、注目が集まる組織開発・組織介入などの論点と同じような方向性の議論であると言えるであろう。

こうして、現在、海外のキャリアカウンセリング研究では、社会正義ー多様性ーアドボカシーが三つ巴となって1つの潮流を形作っているのであるが、こうした動向は、遅かれ早かれ日本の企業内キャリア・コンサルティングにも大きな影響を与えることが想定される。今後の展開を考える上では、特に重視しておきたい動向である。

引用文献

- Arthur, N. (2005). Building from diversity to social justice competencies in International Standard for Career Development Practitioners. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 5, 137-148.
- Borgen, B., Lalande, V., Butterfield, L., Gray, M., Jacklin, D., & Taheri-Tabriz, M. (2010). *Career conversations: The development, implementation and evaluation of an innovative human resource intervention for small to medium businesses*. Ottawa, ON: Canadian Career Development Foundation.
- CEDEFOP (2011). *Career development at work: A review of career guidance to support people in employment*. Thessaloniki, Greece: CEDEFOP
- 平野光俊 (2011). 2009年の日本の人事部ーその役割は変わったかー 日本労働研究雑誌 No.606 62-78.
- Hirsh, W., Jackson, C., & Kidd, J. (2001). *Straight talking: effective career discussions at work*. Cambridge, UK: NICEC

- Kidd, M. J., Hirsh, W., & Jackson, C. (2004). Straight talking: The nature of effective career discussion at work. *Journal of Career Development*, 30, 231-245
- 日本労働協会 (1968). 働く若人の悩みを解く方法－産業カウンセリング制度 日本労働協会
- Niles, S. G., & Harris-Bowlsbey, J. (2002). *Career development interventions in the 21st century*. Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.
- OECD (2004). *Career guidance and public policy: Bridging the gap*. Paris: OECD.
- 小野田博之編 (2011). *キャリア開発 24 の扉* 生産性出版
- Ratts, M. J. (2009). Social justice counseling: Toward the development of a "fifth force" among counseling paradigms. *Journal of Humanistic Counseling, Education, and Development*, 48, 160-172.
- 労働省婦人少年局 (1965). *年少労働者のための産業カウンセリング制度* 労働省
- 労働省婦人少年局 (1967). *産業カウンセリング制度普及状況調査結果報告書* 労働省
- Savickas, M. L. (1995). Current theoretical issues in vocational psychology: Convergence, divergence, and schism. In W. B. Walsh, & S. H. Osipow (Eds.), *Handbook of vocational psychology* (2nd.) pp. 1-34. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- 下村英雄 (2013). *成人キャリア発達とキャリアガイダンスー成人キャリア・コンサルティングの理論的・実践的・政策的基盤* 労働政策研究・研修機構.
- 杉溪一言 (1963). *職場のカウンセリングー部下指導の心理と技術* 誠信書房
- Toporek, R. L., Gerstein, L. H., Fouad, N. A., Roysircar, G., & Israel, T. (2006). *Handbook for social justice in counseling psychology: Leadership, vision and action*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 横山哲夫編 (1999). *事例キャリア・カウンセリング* 生産性出版
- 横山哲夫編 (2004). *キャリア開発／キャリア・カウンセリング* 生産性出版

第3章 企業内キャリア・コンサルティングの体制と運営

日本国内における企業内キャリア・コンサルティングには何度かの波がある。しかし、特に、この20年間の進展は特に目覚ましいものがある。なかでも、この20年間で大きく進んだのは、企業内でキャリア・コンサルティングを提供する相談のあり方、そのための相談体制、企業内の他の様々な機能や部門との連携など、おもに、企業内キャリア・コンサルティングの体制や仕組みに関するものである。

そこで、本章では、企業内キャリア・コンサルティングに関する先進的な取り組みを行うキャリア・コンサルタントに行ったインタビューをもとに、企業内キャリア・コンサルティングの体制と運営について、詳しく実態をみるとともに今後の課題を検討したい。

以下、キャリア・コンサルティングの体制と運営について、下記7点に整理して記述する。

- ①人事部門との連携
- ②様々な従業員支援部門との連携
- ③アウトプレースメント機能との連携
- ④上司に対する支援
- ⑤キャリア研修との連携
- ⑥その他のキャリア形成支援施策との関わり
- ⑦企業内キャリア・コンサルティングの普及に向けて

1. 人事部門との連携

キャリア・コンサルティングを行う相談室の体制について、従来から最も問題とされてきたのは、人事部門・人材部門との関わりであった。今回のインタビューでもその点に関する言及は多かった。特に「人事の中に置くのがいいのか、外に置いたほうがいいのか」が大きな問題となる。「人事部とは切り離して考える」べきか否か、「むしろ関連会社にしたらどうか」などを検討した結果、「人事から切り離して、人材開発やキャリア形成系の明らかに分かる名称」をつけた部署が設けられる場合がある。

- ・ 人事の中に置くのがいいのか、外に置いたほうがいいのかと、いろいろと議論もあると思いますが、我々はその両方を経験しています。(F社)
- ・ 当初は、どう考えてもキャリア相談室は人事部の中にあるべきだっという意見がありました。いろいろ検討の末、人事部とは切り離して考えるという結論になったと聞いています。(G社)
- ・ 組織体制については、なかなか難しいところがあって、我々も議論したんです。2つあって、人事部の組織にするかということと、むしろ関連会社にしたらどうかという意見もあった。(D社)
- ・ キャリアカウンセリングを担う機能を、組織の中でどこに配置するかという問題になります。一般的には人事がやりたがるが、従業員が人事を見る目にはフィルターがかかります。より従業員のためのキャリ

ア形成の支援をする機能だということを強調する企業の場合は、人事から切り離して、人材開発やキャリア形成系の明らかに分かる名称をつけます。(H社)

このように、人事部門・人材部門との関わりが問題となるのは守秘義務の問題があるからである。キャリア・コンサルティングも、クライアントの相談に乗る以上、当然ながら、その相談内容の秘密を守る必要がある。そのため、意識的・意図的に、人事部と独立させ、切り離し、「人材部門の中にはいますが、相談室としては独立して守秘義務を守る、人事に介入しないという形」「人事部の組織であるんだけど完璧に分けている」形にする。

- ・ 人材部門の中にはいますが、相談室としては独立して守秘義務を守る、人事に介入しないという形にしています。(A社)
- ・ 相談室は、人事部の非公式組織のキャリア相談室で、それぞれ仕事を持っている人が兼務で従事しています。人事部の了解をとって、相談内容は完璧に相談室限りにしています。人事部の組織であるんだけど完璧に分けているということです。運動は、ある意味で、していないんですよ。(D社)
- ・ 守秘義務というのは徹底しています。そこを徹底的に打ち出して、守秘義務は必ず守っているということを徹底していることもあるのかと思います。(F社)

また、人事部に所属していても、部署の中で完全に切り離すようにしており、「人事グループの中でも、制度と評価の運用をしている部署とは離れたほうが良い」「人事部に所属していないキャリア相談室」であるといった発言がなされている。基本的には相談内容を「人事に伝える」ということはしないとの考え方が示されている。

- ・ 人事グループの中でも、制度と評価の運用をしている部署とは離れたほうがいい。でないと機密保持の安心感がない。(C社)
- ・ 人事部に所属していないキャリア相談室って我々だけかもしれないと話していたんです。ですから、いつでも話していいんだって気持ちを持ってもらえるような敷居の低い存在かもしれません。もし仮に、これが人事部に所属していたら、そういう気持ちになれたらどうか？ ちょっと離れている部分にあるので話しやすい、敷居が低いとか、そういう思いがあるのかなってことは感じますね。(G社)
- ・ 社内の異動に関する相談も結構あります。あるんですが、我々がそれを例えば人事に伝えるということではなくて、本人がいかに動けるようにするかというのが我々の仕事かと思います。(F社)

なお、こうした人事部と相談機能の切り分けについて、少なくとも相談に訪れる従業員は信頼しているという発言もみられた。

- ・ 社員がどう受け取っているか、これはよくわからないんですけども、今まで相談に来た方は、ちゃんと信用してくれています。(D社)

しかしながら、一方で、人事部から独立している場合、従業員の情報がないというデメリット

ットもある。例えば、人事部と連動していないということのマイナス面については、以下のとおり言及がなされている。

- ・ 連動していないということは、逆にマイナス面もあって、連動していると、面談するときに、その方のいろいろな情報が頭に入ることができるんですけども、我々は遮断しているので、わからないことが多いんですね。面談をやってみて、ご本人が言ってくれるケースもあるんですけども、言わないケースもあります。実はメンタルダウンで、これから復職するという方も中には出てくることがあるんですが、後でわかるんです。いいかわからないですけども、そういう情報なしにやっているの、まっさらでやっているということが、ひょっとして対応を間違っておそれもあるなと思っていて、それがちょっと怖いところです。遮断しているので。(D社)

上では、個別のクライアントの様々な人事情報を背景にして関わった方が、より有効な支援になりうるのではないかという点が指摘されているが、そのため、現在では、人事部門と一体化している方が良いとする見方が多い。例えば、「人事グループ内でないとだめだと思えます。人事部としっかり連携をとらないと影響力が弱い」という見解も示される。そして、その理由として「社内の人をいろいろ知っているということ」や、人事部門の中の様々なプロジェクトに「キャリア・アドバイザー¹から見た意見」のような形で参画できることが挙げられている。

- ・ キャリアアドバイザーは人事グループと現場との中間に配置されているとちょっと弱い感じがします。やはり、それは人事グループ内でないとだめだと思えます。人事部としっかり連携をとらないと影響力が弱い。本来人事グループがやるべきことを、キャリアアドバイザーという機能を使って、現場と向き合うことだと思っています。(C社)
- ・ 人事がキャリアアドバイザーをやるいいところは、社内の人をいろいろ知っているということです。(E社)
- ・ 実は、我々が人事の中にいる良さというのがもう1つあって、例えば、人事の中の健康相談のプロジェクトや障害者雇用のプロジェクト、シニア対策のプロジェクトなど、人事の中で、キャリア・アドバイザーから見た意見みたいな形で言える。ここが人事の中にいる良さかという感じがしています。(F社)

従来、キャリア・コンサルティングと人事部門との関わりは大きな問題として議論されてきたが、現在では、企業内キャリア・コンサルティングが有効に機能するためには、人事部門内にある方が望ましいという見解が一般的となりつつある。その大きな理由として、本来、人事部門は、賃金や健康などの各種の人事関連データを扱うという点で、守秘義務のある情報を扱う部署であり、そのため、企業組織内にあって秘密を守ることが、少なくとも

¹ インタビューの発言のなかで「キャリア・アドバイザー」という言い方が多々みられるが、これは、おもに大企業でキャリアカウンセリングを行う担当者では、慶應義塾大学 SFC 研究所キャリア・リソース・ラボラトリー（元代表：慶応大学花田光世名誉教授）が提供する「キャリア・アドバイザー養成講座」等を受講し、自らを「キャリア・アドバイザー」と名乗っている場合があることによる。おおむねキャリアカウンセリングを中心に様々なキャリア支援を提供する専門家という点では、広い意味でキャリア・コンサルタントと同義であるとして本稿では考える。

日本においては十分に無理なく信じられる環境にあるということがある。

そして、守秘義務さえ守られれば、キャリア・コンサルティングを提供をする部署は人事部門内にある方がメリットが大きい。したがって、もともと人事部と独立の部署であったとしても、やがて人事部内に移ったという企業もみられた。

- ・今は人事本部の中にありますが、我々の部署ができた2007年には、キャリア開発部は人事部とは独立していました。2009年からホールディングス制を施行して、その段階で人事部門に移りました。(F社)
- ・最初は人事の外にあるから社員が来やすいだろうと思っていた。でも、こういう部署が外にあっても、実際に来るのは、最初の年度では年間10人とかそんな状況でしかなかったのが現状です。実際はやはり活動をしている中で増やしていくということになってきた。そして、2009年に組織が変わって人事部の中に我々が入っていきました。変わらないなというのが個人的な感想です。(F社)

特に、以下に示すとおり、他の様々な従業員支援部門との連携がとれ、結果的により効果的な相談サービスを提供することが可能となる。

2. 様々な従業員支援部門との連携

企業内キャリア・コンサルティングのメリットとして、社内の他の従業員支援の部門と連携がとれる点が挙げられる。現在、企業内でキャリア・コンサルティングを提供できる体制をとっている企業では、その他に「セクハラ問題やパワハラ委員会、コンプラ推進室」「個人の困りごと相談の部門」「ライフプラン相談室」など様々なものがある。

- ・当社の場合、相談窓口は実はいろいろあるんです。いろいろな相談窓口があって、労組もあるし、セクハラ問題やパワハラ委員会、コンプラ推進室もあります。逆にいうと、我々はコンシェルジュで、もし何かパワハラ的なことだったら、それはパワハラ、いわゆるコンプライアンスのほうに行ったほうがいいんじゃない？と言う。(F社)
- ・我々の会社には、福利厚生絡みの相談室というのが3つあるんですね。個人の困りごと相談の部門とセカンドキャリア、いわゆる年金を主体としたことを中心に考えていくライフプラン相談室、それから我々のキャリア相談室。(G社)

特に、前節の人事部門だけではなく、総務部門など社内でも全般的に従業員支援をてがける部署への仲介が可能であることを伝える場合がある。

- ・一方で、総務部門への仲介が出来ることを話すことがあります。総務部門の役割を説明して、今の状況を話しておくことは、あなたの課題解決には役に立つので話してみてもどうですか、場合によってはあなたの同意を得た上で仲介もすることが出来ます」とアドバイスをします。それでオーケーという人もいますし、いや、やめてくださいという人もいます。やめてくださいだったら、じゃああなたがこの後仲介して欲しいと思ったときはいつでも言ってくださいねという話になります。(G社)

ただし、現状で、キャリア・コンサルティングを提供する部門と最も連携することが多いのは、産業医や健康管理室などの企業内の健康管理部門である。また、障害をもつ従業員などの対応でも連携がとられる。

- ・ 相談の申込書をいただく中で、まずはちゃんと健康を維持するところに専念されたほうが良いという方には、産業医のほうにリファー²したりします。そういう話をこちらでご本人にすることもありますし、逆に産業医のほうからリファーもあります。(A社)
- ・ 弊社では、主治医のほかに産業医、人事とか健康管理室の保健師がいて厚いサポート体制をとっています。(B社)
- ・ 我々相談員は、メンタルヘルスの関連知識を勉強しますが、専門家ではありませんので、メンタルヘルス不全の状況を脱してから、キャリアの相談をしましょうと告知しています。幸い、我々の会社には、「メンタルヘルス相談室」という、専門医や産業医が話を聴くシステムがありますので、そのような相談者はまずは、そちらにリファーしています。(G社)
- ・ それで、今こうして人事の中にいると、やはり連携というのは当然あります。メンタル面での課題があったり、入院などの問題、あるいは障がい者の雇用や障がい者に対する対応などの連携はすごくとれています。そういう意味では、人事の中でやっているのはある意味でよかったかと思っています。(F社)

また、キャリア・コンサルティングを提供する部署に、おもにメンタルヘルス関連の相談に乗る臨床心理的なカウンセリングの得意なカウンセラーを用意する場合もある。

- ・ はじめは我々がメンタルも含めて幅広く担当していましたが、なかなかメンタルの具体的なところになってきたり、復職支援ということになってくると難しいというのもあって、去年4月から、医療系のカウンセラーとしてシニア産業カウンセラーの女性にお願いしています。(F社)

特に、メンタルヘルス関連の問題を抱える従業員に支援を提供する場合に、産業医とキャリア・コンサルタントが関わることが多い。基本的に、医師はうつ病の診断を行い、復職が可能か否かの判断を行う。また、その後、看護師・保健師などの健康管理のスタッフが支援を行うこともある。ただし、最終的に、復職可能となった従業員をうまく職場になじませるように綿密な支援を行うのは、キャリア・コンサルタントなどの相談スタッフであることが多い。

- ・ 医療専門の立場から明らかに治療が必要で、職場から一旦離脱し休養と治療の時間を過ごして、社会復帰・職場復帰できるようにというのは当然あるべきです。しかし、その人が戻ってきた時に、医療で治したからといっても、その人のキャリア課題が解決しているかと言えば、クリアになっていないことが大半なのです。(C社)

² 「リファー」という用語は、カウンセリングの実践・研究において多用される用語であるが、端的には他機関への「紹介」を意味する。ただし、一般に「リファー」という用語が使われる際には、病院や法律事務所などの高度に専門性を有する機関に、専門的なサービスそのものを委託し、引き継いでもらうという語感を含む。単に「紹介する」ということ以上に、きちんとした形で専門的な支援を受け渡すというニュアンスが強い。

- ・ 休職後の復職者支援は、健康管理室や人事とは、連携してやっています。弊社では、復帰に関してはキャリア面談を以前は必須にしていました。この1年半ぐらいは希望者だけにやっています。理由は、健康管理室は、産業医、保健師の面談、人事担当者との面談、職場復帰後もフォローしています。何回も同じような面談になってしまうので、ご本人の負担がないようにして、キャリア面談をしてほしいという希望した場合には対応することになっています。(B社)
- ・ 今回のケースは、健康管理室の保健師からの要望と、ご本人もキャリア・コンサルタントとの面談をしたいという要望がありました。休職中から何回か面談を開始しました。最初は、なぜ休みに至ったかということでの面談をいたしました。(B社)
- ・ もう職場復帰したので、産業医としては、通常に戻りましたと、職場復帰してオーケーということでお墨つきは出た方ですね。(D社)
- ・ 入社から半年程で具合が悪くなって、鬱病を発症したと診断されて休職しました。その方には、会社に残れないのではないかと不安がありましたが、早くお医者さんに行ったのが良かったのか、しばらくしてお医者さんから復職していいということになりました。(J氏)

また、健康管理部門との連携ということでは、似たような個別相談の提供でも臨床心理士やEAP（従業員援助プログラム）が相談サービスを提供する部署があり、そうした部署との連携もある。

- ・ そういう意味では、(臨床的な³)カウンセラーの支援なくしてキャリア支援ができるかということ、こういうちょっと難しい人はカウンセラーがいてこそ出来ていると思っています。私が支援をしているのではなくて、カウンセラーがしてくださっているからできているんだと。(C社)
- ・ 転職をどうすれば良いかの話もしたが、うつ病の話も気になったので、ちゃんと臨床心理士のところに行った方がいいねという話もしました。(精神科にも⁴)行っているけれど話を聞いてもらえていない、ただ薬を貰いに行っているだけだということでした。転職活動をするにしても、辛い時があるから、心のメンテもしないといけないねといって、2、3、臨床心理士さんがいるようなところをホームページを探して、渡した記憶があります。(I氏)
- ・ EAPのカウンセラーのところまで、本人と一緒にいったことも思い出します。どういうカウンセラーだろうとか、どういう受けとめ方をされて、どういうやりとりをしているんだらうと、勉強も半分あったのでカウンセラーの了解を事前に取り付けて同行しました。(C社)
- ・ 社内で他の相談にリファーすることもあります。社員によってはEAPと両方来ている人もいます。窓口はいろいろあっていいです。(A社)

なお、キャリア・コンサルタントの専門知識として、メンタルヘルス、臨床心理学的な基礎知識が求められるのは、自身がクライアントに対して臨床的なサポートを提供するという

³ 執筆者注。

⁴ 執筆者注。

よりは、むしろ産業医や臨床心理士などの臨床的なスタッフと連携をとることが多いためである。企業内の健康管理の一端を担う者として、相応の専門的な能力が求められる。

- ・メンタル面、心理的なサポートは必要になると思っているので、そういったトレーニングや勉強も続けます。(A社)
- ・なお、もともとなぜ抑うつ状態になったのかには、あまり踏み込みませんでした。一応、心理学は勉強しているが、やはりその専門ではないので踏み込まず、ここは上司と部下の関係だけに焦点を当てようと思いました。もともと上司との組み合わせが悪く、抑うつになったのではないかとも思うが、ここは掘り下げませんでした。(I氏)
- ・病気、例えば鬱病、パニック障害、統合失調症など、病名のある方もいらっしゃいますけれども、そうではなくて、何となくもやもやするという方もいる。ですから気持ちの整理をして、課題が何なのかということに気づいてもらって、それからキャリアカウンセリングになっていきます。(J氏)

ここまでの発言をふまえて、現在の企業内キャリア・コンサルティングを考えた場合、従業員であるクライアントと相談室内で1対1で話を聞き、相談室内だけで何らかの支援サービスを提供しようとする、いわゆる古典的な「カウンセリング」のイメージとは若干異なるイメージをもつ必要があることが分かる。

むしろ、企業内の様々な従業員支援サービスを結びつけ、紹介して、組み合わせて、社内の制度を十分に活用して自らのキャリアを考えられるように支援することが重要になる。今後、企業内のキャリア・コンサルティングを考えるにあたっては、企業内の様々な関連部署との連携、コーディネーションを前提とすべきであり、たんに相談室を設け、相談に乗る担当者を配置すれば、キャリア・コンサルティングの体制が作れたと考えるべきではないことが示される。

- ・キャリアアドバイザーが1対1の面談だけをやるというのは、企業内だと活動に限界があると思います。外部機関の転職支援みたいなことであれば、それを目的に来ているから1対1面談がいいです。企業内のキャリア開発は、キャリア研修があって、1対1のフォロー面談があるというのがいい。それにプラスして、さっきの飲み会で誰か紹介してあげるとか、これは仕事なのか何かわからないようなところも含めたコミュニケーションの中で、一体としてやっているところがあります。(E社)

3. アウトプレースメント機能との連携

企業内の様々な相談支援機能との連携という観点からは、アウトプレースメントとの関わりも常に問題となってきた。これは2000年代の前半、多くの企業がはじめてキャリア・コンサルティングに関心を持ち始めた頃に、いわゆるリストラを行う部署を、キャリア支援もしくはそれに類する名称をつけていた頃があったためである。また、現在でも「マスコミの特集で、追い出し部屋がつくられて、ひどい話だっていうのがまた蔓延」しはじめているという認識をもつキャリア・コンサルタントはいる。結果的に、企業で働くキャリア・コンサル

タントの1つの大きな問題意識として、キャリア・コンサルティングとアウトプレースメントの接点をどのように整理して考えるかというものがある。

- ・ 2003年に開設したちょっと前に、世間ではリストラの嵐があったわけです。我方はほとんどその影響を受けなかったんですけど、そのときリストラという言葉が初めて出てきた時期ですかね。2000年ぐらい。で、あのころの人事部に属している他社のキャリア相談室というと、リストラ対象の社員のアウトプレースメントというか、早期退職の相談に乗る、そんな形でやっていたようで、相談室を設けましたといっても誰も警戒して相談に来ないという時代がかなり長く続いたと聞いています。最近、またかと思うのは、マスコミの特集で、追い出し部屋がつくられて、ひどい話だったというのがまた蔓延し始めて、キャリアデザインとかキャリア相談とかっていうのに対するネガティブな情報がひとり歩きし始めちゃっていると。ここはちょっと、いかがなものかなという感じはしますよね。(G社)

基本的には、キャリア・コンサルティングと、社外への出向促進の機能やアウトプレースメント的な機能を、厳密に切り分けるということにかなりの注意を払う。

- ・ 追い出そうとしていると捉えられないように、一生懸命企画をしています。評判が落ちたら終わりです。キャリアの相談に行くとならんと肩をたたかれるとかになったら、終わりです。マイナスの施策になってしまいますから。(E社)
- ・ どちらかというとベテラン対象ということですがけれども、出向促進をやっている関連会社では、要するに追い出すのではないかと思われるのはよくないなと思った。(D社)

また、社内外のアウトプレースメント的な機能と連携する場合も、何段階かのステップを踏み、そこにキャリア・コンサルタントが介入する。

- ・ (一度、メンタルヘルスの問題で休職し、復帰したが)それでも、また具合が悪くなって休職してしまう。そうするとキャリアの転身を促さなければならなくなり、アウトプレース企業にお世話になるということになりました。2度目の休職中、会社はEAPサービスとしてカウンセリングを無料で受けさせていました。そのお陰で自己理解が進み前向きさも取り戻して行きました。私も不定期ながら関わっていて、いよいよ復帰はもう厳しいなという話になった時、本人から「わかりました」と発言がありました。退職する前提で、これからどうしようという視座に立てたのです。せっかくだから休職期間を目一杯使って、会社が支援してくれるアウトプレースのプログラムを選択しました。(C社)

その上で、本人の意志を十分に確認し、必要性があると考えた場合には、そのためのサービスを提供するという形になる。

- ・ 再就職支援の領域もサービスとしてはありますので、ご本人の意思が固いときには、リソースの1つとしていろいろ制度などを紹介したりします。(A社)
- ・ 一旦会社を辞めると言った人は、相当の確率でやめてしまっているのが現実ではないかと思っています。なので、辞めるのであれば、その人にとっていい辞め方、旅立ち方を考えてもらいたいと思っています

す。(G社)

- ・退職直前、彼が書いてきたメモ用紙を見せてもらいました。よく理解は出来なかったけれども、絵とか字とかいっぱい書いてあって、それを説明している彼は本当に前向きでした。ローギアだけれども、もうニューtralじゃなくて、動き出そうとしていると感じ取れたんです。それで安心して、彼の背中を押せるなど思ったんです。(C社)
- ・先ほどのアウトプレースメントの関係で、社外という方も、人によってはいろいろな思いを抱えながらという方がいらっしゃる。そういったところを少し話していただきながらというところは、多分キャリアカウンセラーの機能としてはあると思います。(A社)

ただし、現在、アウトプレースメントのカウンセリングにおいても、一度、人事部門に押し戻し、社内で活用する見込みがないか再検討を促す場合がある。

- ・アウトプレースメントのカウンセリングなどでも、一部の企業の例などでは、この人の評価は確かにずっと悪かったけれども、上司との関係性が非常に長く悪くて、そういう状況が多分にあるので、一回、人事の方で会って、状況を聞いていただいた方が良く押し戻す場合もあります。再活用できると我々は考えるという場合があります。確かに、全然、会社の領域の中で、この人を活かすスキルがないという場合も出てくるが、そういう人も人事と調整をして押し戻すということはありません。旧来の再就職支援のサービスだと、基本的に外に出ていくことがありき、そこに何人来てもらおうかということがベースで考えていたことが多かったが、最近は、再生してもらおう、もう1回社内で頑張ってもらおうということを視野に入れます。(H社)

ここまでのところをまとめると、いわゆるキャリア・コンサルティングとアウトプレースメント的なカウンセリングの関係は以下のように整理できる。

- (1) まず、基本的に両者は切り分けて扱うこととしている。
- (2) しかし、両者が連携する場合には何段階ものステップを踏む。
- (3) その際、本人の意志も十分に確認する。
- (4) 本人の了解も得られた場合、再度、社内で再活用できる可能性も考慮に入れつつ、社外への転進を支援する。

その際、キャリア・コンサルタントとしては、クライアントである従業員の「転機」であると捉え、次に向かっていけるように支援するという立場をとる。

- ・転機にどうかかわるかということなので、転機に対して不安だとか、何で自分がみたいな、そういったところもどうかかわるのか。どうその人が折り合いをつけ、次に向いていくのか。そういうところもすごく大きなかわりだと思えます。(A社)

しかしながら、概して、アウトプレースメントのカウンセリングは難しいものであり、かなりの技量をもつキャリア・コンサルタントでなければ行い得ないとされる。

- ・ 会社の方向性もあって、その人を活かせるところがないという場合、外に出ることになるが、その場合、そのことに直面化してもらうということになります。ただ、感情が伴っているので、例えば、納得できないとか、理屈じゃないとか、こういう仕打ちは何なんだなど、気持ちの部分はカウンセリングの話になります。このテーマでカウンセリングをやる場合には、かなり厳選してというか、この人にしかできないねといった形でやってもらいます。かなり経験とか能力が高い方ではないとやってもらえない。キャリアカウンセリングの中でもかなり難易度が高い領域だと思います。外に出るのかどうなのかという再生支援の段階では難しい。外に出ることが決まっているのであれば、それでも感情面でのフォローは必要だが、あくまでも行く方向性は決まっているので、その中でどこに行くのかという話になるが、そうじゃない段階で、かつネガティブな感情や評価が伴っているため、そこはかなりやはり技量のある方でないと厳しいと思います。(H社)

4. 上司に対する支援

企業内キャリア・コンサルティングにおいて、相談に訪れた従業員（クライアント）の相談に乗る過程で（もしくは相談に乗る前後で）上司への支援・連絡・調整を行う場合も多く指摘された。

- ・ 上司の方も非常に理解のある方でした。上司とお話したことがあるんですね。(J氏)
- ・ この事例に限らず本人よりも、上司をケアすることが過半です。だから、ライン職(役員・部長・課長)の大半を知るように努めてきました。まだリレーションがとれていないライン職もいるので、これを開発していくのが仕事の基盤づくりになります。(C社)
- ・ なので、構造としては、コアとなるのは、本人と本人の上司とキャリア・コンサルタントで三角形でコミュニケーションをとるようにします。当然、本人とのキャリア・コンサルティングもあるし、上司とキャリア・コンサルタントとのカウンセリングもあるし、上司と本人の面談もあります。その結果として、どうするかという風に回していくというのが、最近少し増えています。(H社)
- ・ また、彼女の上司と話して、彼女は意欲があります、少しレベルの高い仕事を望んでいるようですよということも伝えました。それで、上司も少しレベルの高い仕事を与えるようなことをしたと思います。たまたま、そういうことがやりやすい環境にありました。(I氏)
- ・ 本人が言えればベターです。自分のことなんだから、自分で考えて、自分がちゃんと言えらというのは本当にいいことだと思うんですね。ただ「ちょっとお願いします」ということであれば、私が代わって言いますよということもあるわけです。(J氏)

その際、本人の了解を得て、上司に連絡をとるのが一般的である。

- ・ ちょっと心配になったところがあったので、ご本人に確認をして、通常、我々は守秘義務を守るんですけども、上司と連絡をとってもいいですかと聞きました。(D社)
- ・ 本人の了承を得て、今回の面談の内容を上司に報告することにしました。本人は「もう上司は知っているからいいですよ。私は辞めるつもりになっているし、話してもらっていいですよ。転職活動もしています」

という言葉でした。そこで私は、上司の課長と部長に報告をしました。(B社)

- ・ 場合によっては、本人に承諾をとって上司にフィードバックをして、その本人だけでなく、環境に対して働きかけをしてサポートを厚くしていきます。そうして定着を図るような取り組みをしていきます。(H社)

その結果、クライアントの抱える問題が、上司に由来するものであることが判明する場合もあり、クライアントの支援の方向性を考える上でも上司と話をしてみることが重要となる。

- ・ この事例を振り返って思うのは、彼の最初の上司とやりとりした際に、彼をどう理解していますかと訊いた際「ああ、理解してないな」と感じる応答だったので、この人に理解しろといってもしょうがないと考えました。その上司に、あなたそれは間違っているとか、こう理解しろとかと言ってもしょうがない。その上司のかわり役を私がやるとか、少しでも話が聴いてもらえる人をつくってあげないと、彼は復活できない。そんなことを考えたこと思い出します。(C社)

なお、クライアントの相談内容を上司へ連絡するのとは少し異なるが、その拡張として、相談室で受けた相談内容の一部、経営層に報告し、企業経営に役立てようということがなされている。

- ・ キャリアフォロー面談は、年代別に行っているのので、その年代別の傾向を分析して、その結果について、経営層に報告しています。(B社)
- ・ 経営層や幹部職は、そのような傾向分析や、本人のキャリア情報を知ることで、現実を知り、課題や次の人材育成に役立てることができます。(B社)
- ・ もう1つ大事なのが、我々は組織の中にいるので、面談やワークショップを通じて、組織課題に対してフィードバックして、組織にそれを返していくという動きをとることです。1つの事例ですけれども、経験採用者にイベント面談をして、新しい部署に社員として入ってきて、そこに定着、アジャストできているかできてないか。面談を通じてアジャストできている人間とはどういう人間なのか、できない人間はどういうところがあるのかを見ていきます。(中略)こんな形で組織にフィードバックすることによって、組織自体を改変していくようにしているのが現状です。(F社)

上述したような上司への介入支援、経営層への報告などと同じ方向の取り組みに、職場の活性組織全体への介入を行う組織介入・組織開発がある。ただし、組織への介入はかなり気を使う面が多々あり、難しいポイントが多い。ただし、現在は行われていない場合でも「職場全体を丸ごと支援する」ということは、企業内キャリア・コンサルティングの1つの目標であると捉えられている。

- ・ 希望者の面談のときには守秘義務がありますので、上司には伝えません。ただ体調不良やメンタル不調の兆しがあるときは、安全配慮義務やリスクの観点から、組織に介入します。(B社)
- ・ 面談の進め方の基本姿勢は、相談者本人が自己解決できるように支援することです。(中略)しかし、相談者自身で解決できない課題や環境上の問題があるときは、相談者の了承を得て、組織介入すること

もあります。とても気を遣うポイントです。組織介入する時に気をつけていることがあります。第一に、第三者の中立的な立場で関わること、第二に組織の構成図を頭にいれて、どこから介入すればよいかと考えること、第三は、上司や幹部職に係る時にもコンプリメントを行うことです。(B社)

- ・ 育成というよりも、もう少し広く、職場の活性化であるとか、風土改革に近いアプローチで、社内のキャリア・カウンセラーが動いている例もあります。(H社)
- ・ 職場全体を丸ごと支援するというのは、現在はほとんどないですが、そういう方向に持っていきたいとは感じています。今は丸ごとというより、どちらかという、上司を支援するところまで少しずつ手が入っているかなというところ。(F社)

したがって、現在、組織の中で働く企業内キャリア・コンサルタントには、いわゆる「カウンセラー」であるのみならず、「プランナーであったり、ファシリテーターであったり」、「1対1の対人支援業務に限定しない」様々な役割を果たす必要が生じている。特に、企業内キャリア・コンサルタントには「個人を取り巻く環境への介入」というスキルが求められるようになってきている。

- ・ 実は、カウンセラーだけでなく、プランナーであったり、ファシリテーターであったり、組織の中のキャリア・コンサルタントとしての役割というのは、1対1の対人支援業務に限定しないというのが実際のところです。実際に企業内のキャリア・コンサルタントとして、制度の企画とワークショップの設計とファシリテーションとカウンセリングを担っている方は、非常に多くいます。(H社)
- ・ その意味では、キャリア・コンサルタントに求められる能力というのが、個人への介入だけではなく、個人を取り巻く環境への介入というのがスキルとしては、養成の中でそう多い分野ではないが、企業内のキャリア・コンサルティングでは必要になっていきます。(H社)

なお、一方で、上司に連絡をしないことを原則としている企業内キャリア・コンサルティングもある。相談内容を上司に伝えるということが守秘義務に抵触するおそれがあることもさることながら、本人が自分で行動を決めて行動を起こすという一般的なカウンセリングの大原則を重視するからでもある。

- ・ なお、この相談室の中では、ここを起点に上司に働きかけるというのは、ないです。上司に何かあるといったときは、ご本人がご自分でそれをどうするかを決めて行動するということなので、それをこちらでは提案したりします。あるいは、上司に話す練習を一緒にこの場でしたりとかいうのがあります。上司が相談室の存在を知っていて、こういうところがあるから行ってきたらどうかみたいな形で、上司からのリファーで本人が来ましたということもあたりはします。ただ、上司から部下に相談室に行くように言ったのだとしても、守秘義務があるので、その内容を上司に伝えるということはないです。(A社)
- ・ 職場とか上司への介入は、直接やれることにはなってますけど、ほとんど上司にはしてません。(中略) 守秘義務を負ってますという話の中でやってるものですから。なので、介入するとしたらご本人の意向を聞いた上での話なんですね。だけど、上司に話をしようかといって、是非、という人はあんまりいないです

ね。「いや、ちょっと待ってくださいと。やるときは自分で話をします」みたいな。「上司に話をしたほうがいいのでは？」というアドバイスはしますが、代わりにしてあげようっていうのは一切ないです。(G社)

- ・ 前述しましたが、ほんとは、相談に来たら、我々が一緒に職場に帰って、「どうだった、ああだった」と毎日聞いてあげて、「じゃこうしようよ、ああしようよ」とやるのがいいのかもしれないですけど、我々の役割は主体的にやってもらうようにサポートする支援者でしかないと思ってるんですけどね。依存してきた人で、結果が良い方向に向かったと思える人はいません。(G社)

5. キャリア研修との連携

キャリア・コンサルティングが研修との連携で行われている旨の発言も多くなされた。具体的には、宿泊型のキャリア研修を1泊2日、2泊3日で行い、その夜の時間帯にキャリア・コンサルティングを行うというものであり、日本で以前から行われてきた1つの形でもある。その他、キャリア研修時にその後の面談（フォロー面談）を受け付け、研修終了後、一定期間内に相談に乗る形のものもある。

- ・ あと私どもは、キャリア研修もやっていて、例えば主任層を中心にやっている研修では年間数百人が受けています。1泊2日、2泊3日で自分のキャリアを考えるというプログラムなんですけど、この夜の時間にカウンセリングをやっていて、そこでの相談は大体参加者の3分の1ぐらいが受ける形です。(A社)
- ・ キャリア研修は2日間やりますが、研修の最後に、アンケートを後で送るのでそれに今回の研修でいろいろ気づいたことを書いてください、そして、半年以内ぐらいにフォロー面談を希望される人は「希望する」と書いてくださいと言います。これで半分ぐらいの受講者が希望します。(E社)
- ・ 単にワークショップを受講してもらっただけでなく、そのフォローの面談をすることで、さらにキャリア自律を定着させようと考えています。これがワークショップの「フォロー面談」です。必須のワークショップでは面談も必須で実施しています。応募型のワークショップに関しては一応希望制にしますが、ほぼ8割方が応募している状況になっています。(F社)

こうした研修と連動した形でのキャリア・コンサルティングには様々なメリットがある。例えば、キャリア研修で自分と向き合い内省することでその後のキャリア相談にも良い影響がある。また、個別のフォロー面談では既にラポール（信頼関係）ができているということもある。

- ・ キャリア研修での自己分析作業は自分のセルフカウンセリングというか、書き出しながら自分に向き合っていくものです。そこに1泊2日とか2泊3日がかかわっていくと、その中で自分で内省できる方は整理できたりします。ですので、ほんとうに希望の人だけという形で研修時の夜を使って、キャリア相談を行っています。(A社)
- ・ カウンセリングを行うにあたっては、キャリア研修の後にフォロー面談があるという流れなので、個別面談が始まる時にはある程度ラポールができている。(中略)キャリア研修を外部機関に出して専門家に

やってもらう形でやっている会社も結構あると思います。その点、僕らは、下手でも自分でしゃべって、かつグループワークの中に入って、話を聞き少し質問しながら2日間やっています。そこで距離を縮めると、我々としては情報を収集することができます。そうして、参加者の2分の1ぐらい、引き続き3カ月～半年後にフォロー面談を受けたいという人をつくる。(E社)

これらキャリア研修の延長線上に企業内キャリア・コンサルティングが位置づけられた場合、その相談内容は問題や悩み事を解決するというよりは、むしろ、今後の社内におけるキャリア形成をどう考えるかについて研修で学習したことを忘れずに定着させるという「リマインド」的な意味合いを帯びることとなる。つまり、キャリア・コンサルティングというよりは、よりいっそう企業内学習の手助けという性格をもつということが言える。

- ・ この事例のクライアントは、研修の後のアンケートでフォロー面談を「希望する」に印がついていたので、タイミングの合うところで連絡をとって話を聞きに行きました。人によっては結構気軽にフォロー面談を申し込めます。そんな深刻な感じじゃなくてです。研修の内容は結構忘れてしまうので、クライアントにとってはリマインドみたいな感じで、ちょっと来てくださいという感じで呼ばれる。面談の最初のとっかかりは、先に研修をやっているから、研修でどんなことに気づいたんですかというレビュー的に入っていきます。(E社)

さらに、より体系だったキャリア研修と相談の関連についても言及がなされている。以下の事例では、①新人研修後の1年半のトレーニーの期間に15分の「トレーニーフォロー面談」＋別途追加面談、②3～4年めに80分の「若手社員向けキャリア面談」、③11年めに80分の「11年目社員キャリアフォロー面談」、④45歳時に「45歳キャリアフォロー面談」、⑤50代の各種研修時に「キャリアフォロー面談」がある。このような形で年齢別の階層型の研修の要所に相談・面談が組み込まれる形が、研修＋キャリア・コンサルティングの1つの形と言える（以下の引用部分では重要箇所を下線を付した）。

- ・ キャリアデザイン支援を社員の年代を追って説明します。新人研修の間に「新人のキャリアビジョン研修」を実施します。3カ月の研修後、配属され新人はトレーニーとして約1年半のトレーニーフォロー期間があります。(中略)その後、キャリア開発部に、「トレーニー報告書」を提出してもらいます。その際に報告書を元に私たちはトレーニーフォロー面談を実施しています。新人は、新しいことに順応して楽しんでいる人もいますし、自分のスキル不足を感じたり、職場の人間関係など悩むこともあります。その実態について、私たちは新人と15分ほどの面談で確認します。もし不安がある場合は、別途「面談」の時間を設定し、フォローをしています。
- ・ 2年目の8月には「2年目社員コンベンション」があり、2年目社員としての意思表明をプレゼンテーションする機会があり、SCD制度⁵のステージでは、トレーニーからアソシエトになります。3年目、4年目には、

⁵ 本事例のB社独自のキャリア支援制度で「キャリアデザイン制度」の英語頭文字。巻末インタビュー調査テキストデータも参照のこと。

専門のキャリア・カウンセラーとの約80分の個別の「若手社員向けキャリア面談」があります。そこで自分の仕事での役割や興味などを振り返り、今後の目標の指針を立てることができます。

- ・ 30歳前後の時に「キャリアマネジメント研修」を受講し、指向性や自己理解を深めることや上司からの期待などを知り、3年後のキャリア・ビジョンをたてることをしています。11年目には、専門のキャリアカウンセラーとの約80分の個別の「11年目社員キャリアフォロー面談」もあり、自己の振り返りと組織の牽引役に気づくことをしてもらっています。このような施策を実施することで若手社員の定着率が高くなっています。
- ・ 40代には、「キャリア&ライフデザイン研修」を受講してもらい、45歳では「45歳キャリアフォロー面談」があります。50代には、幹部職向け「ライフ&キャリアプラン研修」、一般社員向け「50代ライフ&キャリアプラン研修」、57歳には一般社員と幹部職も一緒に受講する「ネクスト・ステージ研修」があります。それぞれの研修の受講1年後には、希望者が「キャリアフォロー面談」を受けることができます。

(B社)

ただし、研修とあえて切り離して考えている事例もみられた。その場合、人材教育は会社に貢献してもらう人材を育成するためであり、一方、キャリア開発は従業員個人のものであると考えられている。これも1つのキャリア開発の本来の考え方であると言えよう。

- ・ 他社事例を聞いていると、人材育成の中にキャリアデザイン講習を入れて、30代、40代、50代の10歳刻みの研修をされていますが、それも本来の姿なのかなという気はします。しかし、我々は人事部ではないので、人材教育は直接会社のための、会社に貢献してもらう人を育成するための施策だと、キャリア開発はすこぶる個人のものだというふうに、あえて切り分けてます。(G社)

6. その他のキャリア形成支援施策との関わり

キャリア研修以外にも、社内公募制度・FA制度・目標管理制度等の様々なキャリア形成支援施策との関連が指摘された。特に、キャリア・コンサルティングを行うにあたって、社内の制度について情報提供を行うことが行われる。そして、企業内キャリア・コンサルティングは、社内の様々なキャリア形成支援制度を前提として行われる面が強い。

- ・ 我々の会社には、個人のキャリア開発・個人のキャリアを支援する制度があります。自分がこの先会社の中でどう貢献したいか、自分の能力をどの部門で発揮したいかをライン上司に伝え、定期人事で異動を実現していく自己申告制度とか、ある部門に必要な人材を求める場合に広くグループ全体に公募し、必要なスキルを発揮できる人材を採用する社内人材公募制度などがあります。(中略)その制度がないと、相談の落としどころが見つからなくなってしまうような気がするんです。寄り添って、「ああ、そうですか、そうだね」という話だけでは具体性に欠けるかなということもあって、若い人たちには制度紹介という形になりますね。(G社)
- ・ ちゃんとした制度がありますので、自己申告制度とか社内公募とかいろんなオプションがあるんですけども、本人にはそれが見えてないわけです。それを客観的に情報提供する。(F社)

- ・これは30代前半の女性ですが、今、結婚したいと思っている社外の男性が海外に転勤になってしまう。(中略)ただ、当社にはご主人が海外赴任の場合は、一旦退職しても復職できるというジョブリターン制度があるので、その説明をしてあげた。そういう方向性もある。詳しくはその制度を知らなかった。何かおぼろげには知っていたようなんですけども、具体的などは知らなかったようなので、それを説明した。制度説明みたいなことも我々の仕事だと思っています。(F社)

特に、キャリア・コンサルタントが比較的多く言及した社内のキャリア関連制度は、社内公募制であった。

- ・社内公募やFAのサイトにリンクをしていますが、単に異動ではなく、その前にまず自分でじっくり考えようねというスタンスで、今、相談室があります。ですから、社外を考えている人も一旦、まずじっくりと考えてみようという形がかかっています。(A社)
- ・公募人事にまつわるものは、結構キャリアカウンセリングと関連しやすいです。私たちは公募人事の事務局をやっていた時期があって、このような事例は幾つかあります。(E社)
- ・実際、今やっているのは、社内公募の公募段階とか面接段階で、面接の待ち時間にキャリアの考え方を講義して、それで、もし受かって落ちても相談があったときには相談に来てよということで、その段階で声をかけることはしている。それで来てくれる人は何人かいます。(F社)

具体的に、キャリア・コンサルタントが関わるのは、社内公募に応募する前後である。まず、「どれぐらい本人が自分で考えて決めているか」「安易に申し込みをしていないか」といった事前の段階での相談がある。また、「何で落ちているのか分からない」といった事後の相談もある。

- ・ここのかかわりとしては、どれぐらい本人が自分で考えて決めているかを見ながら、その人に合わせてやっています。同じ会社であっても仕事が変わるだけで使う言語も、考えるプロセスも違ってくるので、ものすごく大変なのは経験上私も知っているんですね。ですから、社内公募を安易に申し込みしている人には少しフィードバックをしています。何か自分を支えられるものがないとしんどくて耐えられないと思うんです。(A社)
- ・申し込む前に相談に来られるケースもあります。この職場に少し興味があるけれど、どう思うかといったことです。募集を出している職場に幻想を抱いていてもまずいので、少し話をする。それで受ける人もいれば、やめたという人もいます。こういう事前相談があります。(E社)
- ・ですが、本人は何で落ちているのか、ずっとわからない。何度も応募を出してきます。それをほっておいてもいいけれど、このままでは現状打開できないという話をしないといけないと思いました。それでお会いしました。メールで、「何回も応募しているけど、ちょっと気になったのでお会いしますか」と連絡したら「お願いします」ということになりました。(E社)

さらに、特徴的な相談としては、「公募制度で合格して行った先」での問題に関するものが

ある。

- ・ もうひとつは、公募制度で合格して行った先で、こんなはずじゃなかったというものです。半年ぐらいで募集していたその仕事自体(テーマ)がなくなったということがあります。なので、行った後のフォローが重要です。自分で手を挙げて応募して移った以上、相談しにくい。愚痴を言えない。そもそも手を挙げるときも、なかなか相談できない。だから、この辺りが、キャリアカウンセリングの介在がいる部分なのかなと思います。(E社)

社内公募制で移った先での問題と類似した事例として、中途採用者の受け入れのための相談がある。企業内キャリア・コンサルタントは、企業内の人材に対してサービスを提供するものであるため、そうである以上、社外への転進を支援するというよりは、社内に入ってきた者を支援することの方が重要となる。

- ・ 中途入社の方に対する対応として、例えば、中途入社の方全員にカウンセリングを義務づけているところがあります。即戦力の名のもとに、なかなか周りからの支援が受けられなかったりとか、小さいところだと身近な先輩も少なかったりするので、どうしても一人で何とかしようということで、息づまってしまったりしていました。(中略)中途入社の人に3ヶ月目ぐらいで全員にやります。その時、きちんと馴染んでいれば、ただ話にくるという感覚です。しかし、なかには馴染めない人もいます。どういうことかということ、即戦力として入っているし、本人もそう期待されているということで気負いすぎてしまい、分からないことが聞けないということがあります。本来はポテンシャルがあるが、その会社独自の進め方やルールや業務のガイドラインなどがあって、慣習に基づく独自のルールがあると、こんなことも知らないのかということで、意外に足元をすくわれます。同じ職種、同じ業界の中でも会社独自のルールはあります。(H社)
- ・ 送り出し側も重要だと思うが、受け入れ側の定着のサポートというところでキャリア・コンサルティングも重要になります。受け入れ側はどちらかと言うと能力開発やOJTのイメージが強いと思うが、実はキャリア支援も重要ではないかと我々は思っています。(H社)

なお、社内公募制度と似たようなニュアンスの相談支援の可能性としては、「目標管理制度」についても言及がなされた。

- ・ 目標管理制度は、現実やっているところが多いので、少し伝わりやすいと思います。たんに価値や意味という話をするのではなく、目標管理制度の中で意味をお互いに理解して、上司は部下の重視しているものを考えて、かつ企業としてやるべき目標というものをすりあわせを行っていくことをやれば、本当に動機付けされてやりますよね。こういうことは、ビジネスマンには特に管理職には伝わると思います。(I氏)

7. 企業内キャリア・コンサルティングの普及に向けて

キャリア・コンサルティングの普及に向けて、いくつかの提言が、企業で働くキャリア・コンサルタントからなされているので、以下に紹介する。

まず、企業内のキャリア・コンサルティングの普及には、多くの人に体験してもらうこと

だという指摘がある。特に、ライン長、マネージャー、チームリーダーのような部下を持っている人間に体験してもらうのが有意義であるとしている。

また、特に経営層に理解してもらうのが重要であるとの認識も示されている。

- ・ 企業内のキャリア・コンサルティングの普及には、まずはできる限り多くの人に体験してもらうことです。特にライン長の方、マネージャーだとか、チームリーダーという方々、部下を持っている人たちに体験していただくのはとても有意義だと思います。(J氏)
- ・ この制度を作成するには、経営のトップメッセージがありました。(B社)
- ・ キャリア・コンサルティングなどが会社にとってメリットがあるということを経営者に理解してもらうというのが一番大きい。(I氏)
- ・ 企業内でのキャリア・コンサルティングの普及を考えるには、いちばんの課題は経営陣の理解を得ることとなります。経営陣の理解を手取り早く得るには、経営指標で示してあげるのが良い。今はそういうことができないが、キャリアカウンセリングをやると売上げがあがる、利益があがる、会社にこういう数値面でいいことがあるということと言えると良い。今はそれができません。(H社)

企業内キャリア・コンサルティングの普及にあたっては、経営層の理解が必須であるとの考え方は、自由記述調査の方でも多く指摘されていたので特記する。

- ・ 企業内のキャリア・コンサルティングに関しては、標準レベルの有資格者がこれだけ増えてきた環境の中においても、推進されないのは、やはり企業の経営層のレベルに対する理解がまだ、低いということが考えられるように思う。(研修事業、従業員数 90 名)
- ・ キャリア・コンサルティングを導入することで、会社側にもメリットがあることより具体的な事例を示し、普及させていくことが必要だと思う。具体的には従業員に何らかのキャリア・コンサルティングを受けさせることで、キャリアに対して考え、行動させるようにするとともに、そのような従業員に対してスキルや能力を活かせる職の提供を行うことで、生産効率や作業効率を上げることや退職率、企業内のノウハウの流失を避けるなど、キャリア・コンサルティングの施策による費用を上回るメリットを享受できることを、企業の人事部や経営者層に理解してもらうための施策が必要と言える。(電機メーカー、従業員数 1,000 名)
- ・ キャリアコンサルティングを企業に所属する従業員一人一人が身近なものとして捉えられる社会にするためには、キャリアコンサルティングは難しいことではないと、人事部のみならず、まずは管理職のような立場にある者が理解することではないでしょうか。(人材サービス業、従業員数 6,000 名)

ただし、経営層の理解を得るのは一般に難しいことであり、ここに大きな問題がある。

- ・ 半年に1回、経営層に報告しなければならないが、効果をどう報告するかは難しい。来談者は何人いたとか、どういう相談の傾向が多かったかというのがメインとなります。本業の仕事に対してどういう影響があるのかをなかなか表現できないというのが歯がゆいところでした。それがもっと明らかになれば、導入する意味あいももっと明らかになります。(I氏)
- ・ であれば、どんな風に、やることの意味とか良さを伝えていくのかといことについて、もっと証拠を増やし

ていけないといけないと思っています。けっこう、トップダウンで、理解のある経営者の方だと、そういうのをやったほうがいいんじゃないかとります。それがボトムやミドルからキャリアカウンセリングをやっていきましようとなると、経営者をどう説得するかが課題となります。(H社)

その背景には、日本では「相談」の文化が根付いていないということもあり、厚生労働省などで行うアワード（表彰）には意義があるとされている。

- ・ 厚労省でやっているアワードなどで、良い事例が広まっていくのも、大事かなと思います。ひとりひとりが、企業の大きい小さいにかかわらず、熱い思いをもって頑張っているカウンセラーはたくさんあるので、それが表にでるような仕掛けがあると良い。すごく良いことをやっているのに埋もれてしまっているという現状はあると思うので、脚光を浴びることができれば良いと思います。それと、経済合理性があわさって、そういう会社は業績が良いとなれば理想的な打ち出し方だと思います。(H社)
- ・ 日本は、他人に相談していく文化が根付いていないと思います。なるべく親しい人と相談できるのがベストではないかと思っています。カウンセラーがいてそこに行くというのは、よほど意欲的に行っているか、よほど困っているか。本当は上司や同僚の間で、キャリア・コンサルティングがなされれば良い。それはキャリア・コンサルティング推進ということとは違うかもしれないが、普段から自分の生き方、働き方について話せる人が増えるというのが、日本的なのではないかと思っています。(I氏)

8. その他の事項について

(1) キャリア・コンサルティングの2つの形態－待つタイプと働きかけるタイプ

企業内においては様々なキャリア・コンサルティングの形態がとられている。しかし、それらは大別すると、キャリア・コンサルタントが相談室で「待つタイプ」のものとキャリア・コンサルタントが相談室の側から「働きかけるタイプ」のものに大別される。

前者は、従業員がクライアントとして自ら相談に訪れるタイプのものであり、通常、イメージされるのはこのタイプである。また、この変形として、上司が部下に相談室に相談に行くように示唆したり、アドバイスすることで部下である従業員が訪れるタイプのものであり、最近ではEAP（従業員支援プログラム）の用語を用いて「マネジメント・リファラル」と言う場合もある。いずれにしても、この場合、相談室が行えることは、相談室があるということ社内を告知し、周知することである。問題を抱える従業員が相談室にアクセスしやすいように、電話、メール等の様々な媒体を用意することが多い。また、相談室のHPを開設したり、ニューズレターを発刊したりといった取り組みも、どちらかと言えば、相談室で待つタイプのキャリア・コンサルティングの範疇に入る。

しかしながら、相談には、相談室で待つタイプのもの他に、相談室の側から「働きかけるタイプ」のものがあり、各社で様々な呼び方で捉えられている。

- ・ クライアントである社員の方からこういふことで相談したいということで相談に乗る。これを我々は「随時面談」という呼び方をしていますが、これは「待ち」の面談になってしまう。「待ち」の面談だけでは、なかなか気軽に相談できる機会は設けられないということで、「イベント面談」と称してこちらから仕掛ける面談というのを考えてきました。これは何かというと、1つは、大きな環境変化があった人への面談です。大きな環境変化はキャリアを考えるいいタイミングだろうと捉えて、その機会に各人それぞれのキャリアに関することを考えてもらう面談をしています。(F社)
- ・ 当社の事例で、当社の従業員がキャリアカウンセリングをどのように受けているかということだが、「キャリアドック」というものがあり、年に1回、必ず従業員が受ける。人間ドックのように、健康診断をやるように、キャリアに関しても1回点検していきましょうという趣旨で行います。(H社)

各社ともこうした「働きかけるタイプ」の相談に取り組むに至る理由は、基本的に「待つ」タイプの相談件数は絶対数が少なく、相談室の側から積極的に働きかけるタイプの相談件数を増やす方がより実効があがるためである。また、こうした「働きかけるタイプ」の相談を増やそうと取り組むことによって、従業員自らが粗相談に訪れる「待つタイプ」の相談件数もむしろ多くなるという相乗効果もある。通常、「働きかける」際には、他のキャリア形成施策との関連で相談を位置づける場合が多い。特に、キャリア研修などの一環で短時間の相談を挟んだり、キャリア研修などの一環としてキャリア・コンサルティングの希望をとるといった取り組みがなされる。

- ・ 1割がいわゆる「随時面談」です。ですから、その当時は20件ぐらいしか随時面談はありませんでした。相手から来る面談ですね。それが徐々にワークショップのフォロー面談などをすることで増えていきました。(中略)もう1つ言うと、「随時型」の面談というのは、今は全体の約2割ぐらいになってきている。これはなぜかという、ワークショップとかイベント面談を実施することで、我々に相談をしやすくなっているところもあると思う。そういう意味で、随時面談も増えている。(F社)

こうした「働きかける」タイプの相談の特別な形として、場合によっては、地方の事業所に出向いて行って、言わば出張相談室のような形で即席のキャリア・コンサルティングの場をつくることもある。

- ・ 事業所全体が活性化していないということで、会社が心配していました。なかなか見えない部分があるので、人事から要請を受けて私が事業所へ出向いて行ってカウンセリングの場をつくることをしました。(J氏)

なお、企業内のキャリア・コンサルティングの回数は、一般に考えられているより回数が少ない。通常は1回だけということが多い。さらにキャリア・コンサルタントの側から働きかけてもう1回やるということはあるが、基本的には1回であるとの指摘がなされている。

- ・ 話をしたのは1回だけです。私どもの会社でキャリア相談を受けたときは、基本的には1回が多くて、2回

というのはむしろこちらから働きかけて、もう一回やりませんかといったケースで何回かありました。けれども、基本は1回ですね。それ以上続くことは今のところないということです、これからはどうなるかわかりませんけれども。だから1回の勝負だと思っています。(D社)

- ・ 私たちの面談回数は、一人の方の一案件については、多くの場合、1回から3回ぐらいで終了になります。(B社)

最大回数を設定しているという話も出された。最大回数を設定するという考え方は、特にブリーフセラピーなどの考え方に基づくものであるが、なぜ企業内キャリア・コンサルティングにおいてブリーフセラピー的な考え方が取り入れられやすいかと言えば、やはり、一定のコストをかけてキャリア・コンサルティングの仕組みを整えているためであると言えよう。明示的にそのように言われている訳ではないが、ある程度のキャリア・コンサルティングを行って「これ以上の介入はあまり意味がない」と判断されれば、そこで一度打ち切るというのも、リアルな企業内キャリア・コンサルティングの1つの姿であると思われる。

- ・ 相談はおおむね1回の方が多いです。ただ最大で5～6回を設定していますから、フルに使う方も当然いらっしゃると思います。(A社)
- ・ 面談の回数は、5回以上やって成果がでないとしたら、カウンセラー側の力量がないのか、本人の問題なのか見極めてもいいと思っています。カウンセラー側の問題であれば、指導的立場のカウンセラーのスーパービジョンを受けることや、カウンセラーから他の専門家にリファーすることなどがあると思います。5回ぐらいやってみて、どうも変化がなさそうだったら、これはもうこれ以上の介入はあまり意味がないと判断してもよいと思っています。(B社)

(2) 資格について

企業内キャリア・コンサルタントの資格についても言及がなされた。基本的には、複数名のキャリア・コンサルタントが相談室に在籍しており、その数を増やしている。そして、増やすなかで資格を取得していく。「産業カウンセラー」や標準レベルの「キャリア・コンサルタント」、さらには熟練レベルの「2級キャリア・コンサルタント」などを取得する。これら資格取得は「傾聴」などの基本を勉強するのに必要であり、したがって望ましいことであると指摘している⁶。

- ・ 現在8名のアドバイザーとカウンセラーがいます。2006年9月では2人でしたが、2008年、2011年、2013年と人数を増やしてきました。それぞれが勉強をしながら資格を取って、7,000人を対象に活動し

⁶ 企業内のキャリア・コンサルタントは、おおむね、もともと社内で働いていた従業員が必要に応じてキャリア・コンサルタントの資格を取得するのが大半であるが、必要に応じて外部からキャリア・コンサルタント資格を有する人材を非正規の形態で雇用することがある。ただし、その場合も自社のOB（定年退職者以外に結婚退職者なども含む）などである場合が多い。また、第5章に記述があるとおり、企業内キャリア・コンサルタントの大半は管理職もしくは管理職経験者である。なお、巻末インタビュー調査テキストデータのI氏、J氏は、外部から非正規の形態でスーパーバイザーもしくはカウンセラーの形で企業に入っているフリーのカウンセラーでもあり、ご参照いただきたい。

ているという状況です。(F社)

- ・ キャリアデザインサポート室のスタッフ5名は、全員、熟練レベルの国家資格の2級キャリア・コンサルティング技能士の資格までもっています。社内でのキャリアカウンセリングをする人に、規定はありませんが、産業カウンセラーや標準レベルのキャリアコンサルタントなどの勉強をした人のほうが望ましいと思っています。(B社)
- ・ 私自身は、資格をとって半年ぐらいの実績しかないので、カウンセリングのやり方も試行錯誤していました。今回は資格をとるときに学んだ原点に戻って、基本に戻ってやろうと思い、しっかり傾聴するというのを基本に考えて、ご本人にしゃべっていただいていた方がいいと考えました。(D社)

ただし、一方で、企業内キャリア・コンサルティングは、資格取得のみで行われるものではないことも強調されている。特に「マネジメント」「人間の振り幅」「会社の状況」「会社の制度やルール」などを理解することが求められる。資格取得はあくまで自分が相談に乗る際の「拠り所」となっているものであり、それが社内ですぐの説得力を持つものではないことも指摘されている。

- ・ 社内ではキャリア・アドバイザーという呼び方をしているんですけども、実はキャリアサポート室でつくるにあたって、どういう人が必要かということを考えました。いわゆるキャリア・アドバイザーとして社員1人1人をサポートするにはマネジメントも経験したことがある人間が必要かと考えました。マネジメントに関するマネジャー自身の相談を受けるという状況も想定したからです。あとは人間の振り幅という意味でも、やはり年齢的にある程度上の人間が必要かと考えました。そんなメンバーが人選され、赴任後、理論なども勉強しながら、いろいろ資格を取りながらという形で、実践と兼ね合わせながら、キャリア・アドバイザーの能力を高めてきました。(F社)
- ・ だからキャリア相談員は会社の状況、社会人というのはこういうことなんだということ、あるいは会社の制度やルールがわかった上で相談者と対峙しないと、相談業務は無理なのではないかと思います。キャリア相談の資格が取れたから云々じゃなく、社会人として、会社のことをよく理解してということですね。(G社)
- ・ 資格は産業カウンセラーと2級キャリア・コンサルティング技能士を持っています。ただ、資格を持っているということはあまり言っていません。資格のことは社内の人事でも理解している人は少数です。キャリアコンサルタントの資格があるから、こういう立場で仕事をしているということではなくて、いい仕事をするために、自分たちの能力を磨くために、そういう勉強をしたということです。だから、自分に対するほのかな拠り所になっているだけで、クライアントに対しては別に言わない。社内ではメリットは特に感じません。(E社)

以下は、企業内のキャリア・コンサルタントとしてのスキルアップについて詳しく述べたものである。まず「記録を作成」することから初め、新人の相談、若手社員の面談、11年目社員の相談と経験を積む。その間、「傾聴の勉強会」等の「研究会」を持ち、勉強を続ける。

面談になれると、面談の質を確保するために「スーパービジョンを受ける」ことが重要となる。

キャリアカウンセラーのスキルを上げるために、グループスーパービジョンや、個別のスーパービジョンを受けてもらうことで、全員のスキルが随分上がってきていると思います。現在は、面談した人は、必ず記録をとっていて、相談者の主訴、キャリアカウンセラーとしての見立て、面談のプロセスや、目標設定や、行動の支援のレベルなどを記録しておきます。記録を作成することで、カウンセラー自身の特徴も分かったり、認知の歪みや自動思考、準拠枠などに気づくことがあります。(中略)

経験の浅いキャリアカウンセラーにいきなり面談を任せるとするのは、最初は不安がありました。しかし、いつかは任せないといけないので、一番最初は、新人のトレーニー報告書を持ってきてもらって、その報告書にそって、話をきくところから始めます。まず20分ぐらいからです。それから若手社員面談、そして11年目社員へと経験を積むことで対応ができるようになったと思います。

最初に立ちあげた時には、メンバー全員で傾聴の勉強会を何回も訓練しました。資格は持っていますが、やはり実践とは全然違うので、ロールプレイをやったりしました。その延長線で今も「キャリア研究会」というのもやっていて社内、社外の方たちとテーマをきめて勉強会をしています。

面談が慣れてくると、自己満足に陥っている可能性もあります。限られた技法しか使えない、経験則だけに頼っている、などでてくると思います。面談の質を確保するには、スーパービジョンを受けることも、必要なことだと思います。(B社)

(3) 企業内キャリア・コンサルティングの目的

最後に、企業内キャリア・コンサルティングの目的についても言及がみられたので紹介する。キャリア・コンサルティングに対する一般的なイメージには「転職を促す」もしくは「カウンセリング」によって「治療的な」介入支援を行うというものが根強い。また、「流動化」「社外転出」「キャリアアップ」というキーワードと結びつけて語られることも多い。しかしながら、ポイントは「社内でどれだけイキイキ働けるのか」であると述べる。

- ・ キャリアカウンセリングは転職を促すとか、場合によってはカウンセリングという言葉の印象により、治療的な先入観や固定概念が根強く残っていることは感じます。(H社)
- ・ 個別面談の目的で一番大事なのは、当社でイキイキと働き続けるためのサポートができることだと思います。いわゆる流動化や社外転出、あるいはキャリアアップということだけではなくて、社内でどれだけイキイキ働けるのかに我々がどうサポートできるのかが、ポイントだと思っています。(F社)

したがって、現状の企業内キャリア・コンサルティングの目的も、古くからある「労務の世界」を担う存在であり、それを「新しい概念で表現しているに過ぎない」との説明もみられる。また、そうした意味あいから「福利厚生の意味合い」をもっている場合もある。

- ・ それは、昔から日本の会社の人事グループの中でやってきた労務の世界を、今はカウンセリングとかキャリアという新しい概念で表現しているに過ぎないと思うんです。(C社)

- ・ この相談室の立場が人事労務系の下ではなくて、グループ会社の中にあるものですから、どちらかという福利厚生の意味合いもあります。(G社)

企業内キャリア・コンサルティングである以上、その果たしている役割は、企業内に資するものであるはずであり、「転職」「流動化」「社外転出」といった言葉とは一線を画したところで成立しているのが、現在の日本における企業内キャリア・コンサルティングの実像であるということが言えるであろう。

9. まとめ

本章の結果を、図表3-1に整理した。

企業内のキャリア・コンサルティングの体制と運営については、従来、議論が多々あったが、現在、以前に比べれば一定の方向に議論は集約されつつある。これは、2000年代前半に企業内にキャリア・コンサルティングが導入されてから、10年という期間を経て相応の経験を蓄積したためである。どのような体制を組み、どのように運営すれば企業内にキャリア・コンサルティングを定着させやすく、また、様々な部門との相乗効果を出しやすいのか。試

図表3-1 企業内キャリア・コンサルティングの体制と運営—まとめ

	要点1	要点2
①人事部門との連携	現在でも、守秘義務の問題をめぐって人事部門からは完全に独立した存在であるべきとの議論はある。	ただし、現状では企業内で有効に機能するためには、人事部門の中にあつて独立性を保つのが望ましいとされる。
②様々な従業員支援部門との連携	企業内には様々な従業員支援部門があるが、現状で最も密な連携をとっているのは産業医などの健康管理部門であり、看護師・保健師・臨床心理士・カウンセラーなど様々な専門家と連携をとる。	そのため、企業内の様々な関連部署との連携・コーディネーションのスキルも重要となる。
③アウトプレースメント機能との連携	アウトプレースメント的な機能との厳密な切り分けは強く意識されているが、連携をとる必要がある場合には、本人の意思確認、社内活用の可能性の検討などいくつかのステップを踏む。	アウトプレースメントと連携するキャリア・コンサルティングは概して難しく相当の技量を要する。
④上司に対する支援	取り扱う相談内容によってはクライアントの了解を得て上司に連絡をとって支援を行う。その過程で上司そのものに支援を提供する必要がある場合がある。	この延長線上に職場全体を支援する組織介入・組織開発の取り組みがある。個人を取り巻く環境への介入についてのスキルも求められる。
⑤キャリア研修との連携	宿泊型のキャリア研修の夜の時間帯に相談を行うのが一般的であるが、後日、一定期間を経た後に行うこともある。	年代別のキャリア研修の要所に相談が組み込まれる形が1つの形となっている。
⑥その他のキャリア形成支援施策との関わり	社内公募制度・FA制度・目標管理制度などの様々なキャリア形成支援施策との関連が指摘されるが、これら社内の様々な制度の説明も相談場面ではよく行われる。	こうした諸制度を前提として企業内キャリア・コンサルティングは成立している面がある。
⑦企業内キャリア・コンサルティングの普及に向けて	普及に向けて、ライン長、マネージャー、チームリーダー層に体験してもらうの重要であるが、何より経営層の理解が必須となる。	相談に対する一般の理解が進まないなか、公的な表彰制度などは意味がある。

行錯誤を行い、それを互いの企業が相互に参照し合い、洗練させていくなかで、おおむね合理的・効果的なキャリア・コンサルティングの置きどころが定まったためである。

本来、企業内キャリア・コンサルティングも、企業組織の中で行われる活動である以上、一定の経済合理性が求められる。企業内キャリア・コンサルティングの効果を何らかの量的な指標で示すことは一般的には困難である。したがって、企業内キャリア・コンサルティングを一定の経済合理性をもって考えていく場合、意識するにせよしないにせよ、可能な限り効果的・効率的に運営することによって総体的なコストを下げるという方向へと進むことになる。例えば、企業内キャリア・コンサルティングも、クライアントの個別の相談に乗る以上、本来であれば守秘義務を厳格に守るべく人事部門とは完全に独立した形でありたい。そして、実際、当初はそのような形で始まる場合が多いのであるが、いずれ時を経て人事部門と連携して企業内の他の様々な従業員支援サービスと連動して動くに至る。また、キャリア研修と連携したり、社内公募制度などのキャリア形成支援施策と連動する形でキャリア・コンサルティングを位置づけるに至る。したがって、どちらかと言えば、企業外に人材を出すアウトプレースメント的な機能との連動には消極的であり、むしろ、上司を巻き込んだ支援、上司そのものに対する支援からさらに進んで、組織全体を支援する組織開発へと最近の論点は移りつつある。

今から10年前の企業内キャリア・コンサルティングの導入期にあつては、いわゆる「リストラ」と結び付けられやすく、アウトプレースメント的な機能との混同がみられた企業内キャリア・コンサルティングであったが、現在、多くの先進的な企業の試行錯誤の中で、その体制と運営は、企業内の様々な機能と連動して、最終的には組織全体への介入を行っていくものとして進化したと言えるであろう。

第4章 企業内キャリア・コンサルティングと個人のキャリア開発

本章では、企業内キャリア・コンサルティングによる個人のキャリア開発の具体的な内容とプロセスについて詳しく検討する。

企業内キャリア・コンサルティングは、企業組織の中で働くキャリア・コンサルタントが行う相談支援であるため、企業組織内における機能や、キャリア・コンサルティングを進める上での体制や運営などに関心が惹きつけられやすい。

しかしながら、企業内キャリア・コンサルティングといえども、クライアントの抱える相談事に個別に乗る以上、無論、他の一般的なカウンセリングと類似している面は多い。したがって、どのような個人にいかなる相談サービスをどのように提供しているのかという、いわばマイクロなカウンセリングのプロセスに焦点を絞り、そこに何らかの特徴や特質を見出すのは、今後の企業内キャリア・コンサルティングの普及促進を考えるにあたっても必要な検討事項となる。

以上の問題意識から、本章では、企業内キャリア・コンサルティングで行っている相談の具体的な様子に着目し、特に、企業内キャリア・コンサルタントの方に対するインタビュー結果をもとに、(1) 企業内キャリア・コンサルティングの相談内容、(2) 企業内キャリア・コンサルティングの導入部分、(3) 企業内キャリア・コンサルティングの整理部分、(4) 企業内キャリア・コンサルティングの展開部分の4点をおもに記述・分析し、さらに、そうした企業内キャリア・コンサルティングにおける相談支援を下支えする(5) その他の関連事項について検討を行う。

1. 企業内キャリア・コンサルティングの相談内容

ここではインタビュー調査で提供された事例をもとに、企業内キャリア・コンサルティングの相談内容にはどのような特徴がみられるのかをとりまとめる。

まず、初回のキャリア・コンサルティングにどのようなクライアントがどのような内容の相談で訪れているのかに着目した。その結果、図表4-1に示した6つの内容に大別された。

図表4-1 企業内キャリア・コンサルティングの相談内容

①異動や昇進に伴う仕事内容の変化
②モチベーションの低下
③キャリアアップ
④時短勤務・有期契約で働く女性の問題
⑤メンタルヘルスと関連するキャリアの問題
⑥その他

以下に、インタビュー調査結果を引用しつつ、その内容を記述する。

(1) 異動や昇進に伴う仕事内容の変化

企業内キャリア・コンサルティングを希望する従業員が初回に持ち込む相談内容としては、まず異動や昇進に伴う仕事内容の変化がある。例えば、本人が希望していない部署に配属になったためにモチベーションが上がらなくなった事例、または昇進に伴って仕事でプレッシャーがかかるようになり体調不良・勤怠不良となった事例がある。また、そこまで深刻な問題ではなくとも、営業部から生産業務へ部門を移ったために戸惑いを感じた事例、BtoCの営業からBtoBの営業に移ったために自分を見直したいと感じた事例なども挙げられた。

- ・ 若い 25 歳ぐらいの方だったが、全員、カウンセリングを受けて下さいというところでした。必須というか強制で受ける所でした。本人が希望していない部署に配属になって、本人は開発系の仕事に就きたかったが、そうではない部署にまわってしまい、何となくモチベーションがあがらず、自分はこういう仕事しかできないのかということを感じていました。(H社)
- ・ 30 代前半の男性です。この事例は「昇進したばかりの若手管理職」というタイトルをつけました。この人は営業職ですが、如才ないので役員の印象が良くキャリア採用された人です。(中略)管理職昇進を機に仕事でプレッシャーがかかるようになると体調不良から勤怠不良になりました。(C社)
- ・ 営業部から生産業務へということで、少し戸惑いがあった。全く初めての部門で本人の気持ちの中には「キャリアダウン」的な意識があったのかも。(中略)畑違いで、仕事をそこからゼロからやるといっても、わからないわけです。コスト管理などの活動もしっかりやってあって、どうしたらいいんだろうかという、そんな気持ちかと思いますね。(F社)
- ・ このクライアントは、初めは今いる事業とは全然違う業界の営業をやっていました。どちらかというBtoCの営業です。その後、本人の希望でBtoBの営業の職場に異動しました。変わった後、2年ぐらい経ってからだと思いますが、我々が企画している40代キャリア研修に自分から手を挙げて参加してきました。やはり自分を見直したいというところがあったのだと思います。(E社)

(2) モチベーションの低下

必ずしも異動や昇進などで仕事内容が変わった訳ではないが、モチベーションが低下した等の相談に訪れる事例がある。入職後、実際に仕事をはじめてみて期待どおりではなかったためにモチベーションを落とした若年者の事例、評価が上がらない成果が出せないという中でモチベーションが下がってきた 20 代後半の従業員の事例が寄せられた。その他、仕事や職場に対する意欲の低下は様々な言い方で表現されており、面白みが減ってきた、役に立っているという実感が持てない、自分の働き方に疑問を感じる、上司や組織への不信といった形で相談に訪れる事例も挙げられた。

こうしたモチベーションの低下は「若干疲れている」といった形でメンタルヘルスの問題との関連も想定される事例や、「自分のキャリアをより充実させたい」といったキャリアアッ

プのための相談事例とも関わりが深い。

- ・ この方はモチベーションが上がらないケースです。若年層でいうと、実際仕事をやってみるわけですよね。実際やってみるとリアリティーショックも含む形で想像していたのと違う。やりがいがない。仕事をかわりたい、どうしたいといったところで来たりします。(A社)
- ・ この方は、努力が評価されないことに悩む男性で20代後半でした。常にいろいろな部署に移されて、評価が上がらない、自分でも成果がだせていない、モチベーションも下がっている、もう30歳近くになってきて、このままではいけない、と自分で思った、資格も取らなきゃとわかっている。でも、どう行動がよくわからないということで、相談があった例です。(B社)
- ・ 30代後半女性。だんだん仕事が面白くなってきた。以前は結構面白かった。今も嫌いではないのだが、面白みが減ってきた。これからどうしようかと言ってきました(I氏)。
- ・ 最初の事例は、男性で40代後半の方です。職場は企画部門にいます。本人は、自主的に相談したいということで連絡がありました。今の職場ではなかなか仕事で役に立っているという実感が持てないという話でした。(D社)
- ・ 入社2年目ぐらいの女性の人たちは、転職した友達と比較して——これは社内、社外含めての友達ですけれども——自分の働き方に疑問を感じるのでやめちゃったほうがいいかと話すケースがあります。(G社)
- ・ まず1つめの事例は、退職を考えている男性で24歳です。(中略)この事例は新卒に入社し、とても優秀な男性です。真面目でしっかり仕事をしてらっしゃる方でした。(中略)新人にとっては、自分の思うように指導してくれないトレーナーに対して、不満を持ち始めたようです。相性という言葉でいいのかわかりませんが、相性も悪く、次第に嫌気がさしてきて、信頼が薄れていったようです。その考え方が直結して上司や組織への不信になり、転職を考えていたという事例です。(B社)
- ・ 30代になってくると、そこそこ会社での生活にも慣れて、だんだん職責が重くなっていく世代でもありますよね。そうすると上司との関係性とか、会社のことも見なくちゃいけないし、個を殺してみたいな部分で、若干疲れている人たちもいるという感じがします。(G社)
- ・ SEで30代前半の方の話です。まず前段として、転職にどうしてもフォーカスが当てられがちかと思いますが、視野を広げて考えたときには、現在の仕事への不適合感だったり、自分のキャリアをより充実させたいという切り口が、まず入り口の主訴としてあります。(A社)

(3) キャリアアップ

より前向きな相談で訪れる従業員もいる。20代後半の若年者でMBAを取りたいが社内に制度がないので相談に来た事例、海外に行きたいという希望を持ち情報収集に訪れた事例などがみられる。これは若手中堅の従業員にかぎらず、シニア層でも同様であり、キャリアを充実させるために資格取得やMBAの取得を目指すという事例もある。以前からキャリアアップのための準備している場合もあり最終的に転職するか否かの相談に訪れる場合もある。具体的な独立開業の準備のために相談に訪れた事例もある。留学、資格取得、転職、独立の

いずれの場合でも、本人の意思がどの程度明確であるかの確認が重要となる。本人の意思が明確である場合、本人が望む方向に進めるように支援を行う。不慣れな仕事やモチベーションなどの問題を解決するというマイナスから0に戻す支援というよりは、むしろ、現状からプラス方向へと問題解決をはかるといふ点で、いわゆる「キャリアカウンセリング」らしい事例となる。

- ・ これは20代後半の若手で、異動ではないですが、研究職に入った人間が、研究職だけれどもMBAを取りたいと相談に来ました。アメリカのMBAに留学したい。しかし、今、社内の中では、研究職にはMBAを利用できる制度はないんですね。(中略)もしそれが社内で認められないなら、退職してでも留学したいと思っているという話が来たんです。(F社)
- ・ 20代か30代ぐらいの方です。今、研究にいますけれども、やがては海外にも行きたいと思っているので、そのために自分はこんなことを考えている。それで、上司にも相談しているけれども、上司以外の方に何か聞きたいということでお見えになった方がいます。(D社)
- ・ キャリア相談室で、シニアの人たちの話ってあんまり多くないです。どちらかというと、ファイナンシャルプラン系の相談室のほうに行きます。(中略)キャリアの相談としては、資格取得について相談に来る場合があります。現役時代にやれなかったことを実現したいという思いもあるんでしょうし、「先があまりないから、やりたいことをやるんだ」みたいなことだろうかと…。MBAを取りに行きたいなんていう人もいます。(G社)
- ・ 女性のマネジャーなんですけれど、転職して有名私立大学の教授になった人間がいます。(中略)以前、当社で美術館みたいなのをやってまして、その部署に配属されていた時期があって、そこで関心を持って、部署を異動してもこの分野の勉強を続けていた。(F社)
- ・ 30代後半女性。スタッフ系の仕事。既婚者。辞めることは決めていた。転職といっても独立開業だった。理髪師に進みたいということで、そういう風に独立していくにはどういう準備をしていったら良いのかという話でした。(I氏)
- ・ この方の場合、自分の時間軸というのがある程度明確でした。なので、本人の意思がそれまでにどうしていくのかというところを確認しました。例えば、上司に言って異動する。でも異動がかなわなければどうするかですね。社内公募もありますからそれをやってみるのか。社外まで含めて考えるのか。そのために社外のいろいろな情報を得てみるなど。いろいろやって最終ラインを決めていく中で考えていく。(A社)

(4) 時短勤務・有期契約で働く女性の問題

女性の従業員による固有の相談内容もみられる。まず、産休・育休で部署・職務が分断されて専門性が身につかない相談事例、また、結婚に伴う勤務地の変更に関する相談事例がみられる。また、比較的まとまった数の事例が寄せられたのは、時短勤務をしている女性に関するものであり、時間の制約があって思うように働けないという相談事例、時短勤務のため成果を出していないと感じている事例があった。有期契約の女性社員の事例もみられた。

- ・ 女性 35 歳前後。当時、社内スタッフ部門に在席。子供あり。今まで産休や育休を利用して仕事を継続してきたが、復帰するたび、違う部署・異なる職務に配置されてしまって、自分の専門性が身につかないということで相談にきました。(I氏)
- ・ これは30代前半の女性ですが、今、結婚したいと思っている社外の男性が海外に転勤になってしまう。それで3年ぐらい帰ってこないが、赴任地に当社の子会社があるので、そこに行くにはどうしたらいいかという相談があった。(F氏)
- ・ 時短勤務をしていた女性がいたが、会社としては潜在的な能力もあるし、ロールモデルとして引き上げていきたいが、時間の制約もあって思うように活躍できないという悩みがありました。(H社)
- ・ 成果を出していないと感じている時短勤務の女性ですが、この方は、キャリア面談をしたときに、短時間勤務で自分が成果を出していない感じを持っていらっやいました。自分のキャリアってどういうふうになっていいかわからないという表現をされていました。(B社)
- ・ 有期契約の女性社員のケースがありました。いわゆる正社員として採用されたのではなくて、3年間の有期契約で入った。たまたまその人と私が知り合いになりまして、あるとき、「私、こんどで節目(有期の満了)になるんです。契約が継続になるかそこで切れるかわからない」といったことを言っていました。(E社)

(5) メンタルヘルスと関連するキャリア問題

量的に多く寄せられた事例としては、メンタルヘルスと関連するようなキャリアの問題を抱えたクライアントの問題がある。特に、メンタルヘルスの問題そのものではなく、その前後で、その周辺で、職場やキャリアとの関わりが出てくる際に、キャリア・コンサルタントに対する相談がなされるようであった。

例えば、上司に紹介されて相談に訪れたうつ病のクライアントの場合、うつ病そのものは良くなり、復帰のためのトライアル出社ができたとしても、そのままスムーズに復職が可能である場合ばかりではない。そこでは様々な細かい問題が生じる。その問題に対応をする必要がある。特に、もともと職場に何らかの問題があってメンタルヘルス面の問題を抱えるに至った可能性は大いにあり、そうであるならば「なぜ休みに至ったか」という点から相談にのる事例もある。

その他、パニック障害の診断を受けて職場に何らかの配慮が求められる場合、病状の診断は産業医などの健康管理の専門家が行うとしても、具体的に職場の誰にどんな話をするかの判断は、企業内のキャリア・コンサルタントの方が円滑に行えることが考えられる。こうした形で、メンタルヘルスそのものの問題を取り扱うというよりは、メンタルヘルスの問題に付随して生じる職場の問題に関わる事例が多くある。この点は、特に重視したいポイントである。

- ・ 上司の方からの相談というのがあったが、うつ病の部下がいて、その部下が復帰のためにトライアルで出社してきている状況がありました。しかし、その上司には、その勤務態度が復帰しているようには見え

ないということがありました。服装などの外見も少し奇抜で真剣に見えなかった。そこで、上司の方からキャリアアドバイザーに話をしたいということで、その部下がクライアントとして来ました。(I氏)

- ・ うつ病を患っていたが、それは一応、回復して復帰していました。まだ通院はしていました。本人とはもともと顔見知りでした。それで、転職したいと思っていると言ってきました。今の仕事は面白くなく、仕事もハードでうつ病にもなりました。長くは続けられないと思ったとのことでした。(I氏)
- ・ 入社から半年程で具合が悪くなって、鬱病を発症したと診断されて休職しました。その方には、会社に残れないのではないかという不安がありましたが、早くお医者さんに行ったのが良かったのか、しばらくしてお医者さんから復職していいということになりました。復職の意欲はとてもある方で、人事と職場の上司から「ぜひその復職に向けて支援をしてほしい、話を聞いているいろいろアドバイスすることがあったらしてほしい」という依頼がありました。それで、お会いするようになりました。(J氏)
- ・ パニック障害から復帰された方がいましたが、その方は混んだ電車に乗れず、得意先へ行って仕事をすることは難しいわけです。朝早く行って、夜遅くになってから電車に乗るということになる。その辺の、病気に対する理解が、職場あるいは人事の方に本当にわかっていただいているのか心配ですと言ってきました。(J氏)
- ・ 男性で50代前半の方です。本社の事業部門にいる方です。この方は、営業をやっていた方です。半年ぐらい前に、仕事が非常に厳しくてダウンして、1カ月で職場に復帰したということですがけれども、現時点では、その営業の第一線から少し外れている方でした。(D社)

従来、キャリア・コンサルティングではメンタルヘルスの問題そのものは扱わず、キャリアの問題に特化するという議論もみられた。しかし、現在では、少なくともキャリア関連の相談に乗る部署を訪れたクライアントに対しては、ある程度の支援を提供し、必要に応じてメンタルヘルス関連の社内外の部署にリファー¹するのが一般的な対応になっている。その意味では、キャリアの相談に乗る担当者であっても、メンタルヘルスに問題を抱えるクライアントを扱う専門知識やスキルは必須となる。今回のインタビュー調査でも、他の健康保健管理のためのスタッフと連携しつつ、キャリア・コンサルティングを提供している事例は多い。職場で働いていてメンタルヘルスの問題を抱えるに至った以上、職場の問題を解決・解消するにあたっては、メンタルヘルスの問題を扱うための十分な知識が必要となる。たんに職場や労働の専門家であれば十分だとは言えない重要な論点が伏在していると言える。

- ・ この方、休職中からキャリア面談の希望があったという例です。(中略) 今回のケースは、健康管理室の保健師からの要望と、ご本人もキャリア・コンサルタントとの面談をしたいという要望がありました。休職中から何回か面談を開始しました。最初は、なぜ休みに至ったかということでの面談をいたしました。(B)

¹ 「リファー」という用語は、カウンセリングの実践・研究において多用される用語であるが、端的には他機関への「紹介」を意味する。ただし、一般に「リファー」という用語が使われる際には、病院や法律事務所などの高度に専門性を有する機関に、専門的なサービスそのものを委託し、引き継いでもらうという語感を含む。単に「紹介する」ということ以上に、きちんとした形で専門的な支援を受け渡すというニュアンスが強い。

社)

- ・ この事例のクライアントは、44歳で研究開発の仕事をしていました。この人が担当しているプロジェクトが、会社の方針で縮小することになった。数十人でやっていたのが、半分から3分の1の人数規模に減ってきたらしいです。(中略)この人は、後で分かったことなんですが、研修受講当時メンタルすれすれになっていたようです。(E社)
- ・ 30代前半男性。SEから営業に異動して半年です。パニック障害の人で出張できない。営業だから当然出張が多い。それで、次に行けと言われた時、いや怖くて行けないと初めて上司に訴えた。(C社)

(6) その他

その他、他章でも詳しく取りあげるが、企業内の各種のキャリア形成支援関連施策に伴って相談が必要となるクライアントの事例も寄せられた。また、より大がかりに、地方の事業所全体の活性化の任務を帯びてキャリア・コンサルティングの場を設定するといった事例も寄せられた。これら人事部の施策と密接に関連する形で、アウトプレースメント・サービスに関連する事例もある。これらについては、また別の章で詳しく論じることとする。

- ・ 公募人事制度というのがあるのですが、これに合格して職場が変わったけれどもうまくいかなかったとか、不合格になった人をどうケアするかといった話がある。(中略)この事例のクライアントは40歳で、いつも書類審査で落ちてしまい、面接まで行けない。何度も何度も応募してきます。(E社)
- ・ この事例の方は、50歳の職場の責任者の方です。男性です。この方は、地方の事業所の責任者でした。事業所全体が活性化していないということで、会社が心配していました。なかなか見えない部分があるので、人事から要請を受けて私が事業所へ出向いて行ってカウンセリングの場をつくるということをしました。(J氏)
- ・ アウトプレースメントのカウンセリング事例もあります。技術職で取引先関係者から責められ、ずっと沈みっ放しの人がありました。回復がままならず、何年も不安定な状態では在籍してられないので、まさにアウトプレースになりました。(C社)

2. 企業内キャリア・コンサルティングの導入部分－「聴く」「質問する」

企業内キャリア・コンサルティングを行うにあたって、従来とはまた違った様々な役割を果たしているという現状がある。しかし、やはり、現在においても1対1で個別に相談に乗ることが当然ながら中心的な役割となる。ただし、企業内のキャリア・コンサルティングの組織体制や運営に関する議論と同様、個々の従業員（クライアント）への対応に関する議論も、ある程度、収斂してきている。

また、企業内で行うキャリア・コンサルティングは扱う事例や内容が多種多様である一方、クライアントそのものは企業に勤務する従業員であるという点では類似した面が多い。そのため、ある一定のキャリア・コンサルティングのプロセスというものが見られる。ここでは、そのプロセスのうち、まず「導入部分」を検討する。

- ・ 開設当初は、すごく具体的に、こうしようああしようと提示するのが相談室の役割かと思っていたんですけど、現実にはやっていると、いわゆる多様化している相談内容に一つ一つ寄り添えるわけでもないというように思いはじめました。そうなると、ある程度一般化した話にならざるを得ないのかなという気がするんです。(G社)

まず、キャリア・コンサルティングも、基本的には、他のより一般的なカウンセリングの一種であり、当然ながら導入部分ではクライアントの話を聴く。

- ・ 最初はやはり話を聞くことが多いと思いますが、後半からは、どちらかという話をすることも多くなってきます。こういう時、例えば1時間だとしたら30分ぐらいは、とにかく聞いていることが多いという感じです。(F社)
- ・ まずは心を整えることから入らなければいけないので、話を聴きました。「どんなことがきっかけだったんだろうか?」「新しい会社に来てどんなことがあったんだろうか?」「ちょっと振り返ってみようか」ということでお話ししてもらいました。(J氏)
- ・ 今回は資格をとるときに学んだ原点に戻って、基本に戻ってやろうと思い、しっかり傾聴するというのを基本に考えて、ご本人にしゃべっていただいていた方がいいと考えました。(D社)

その際、クライアントの話を聴くにあたっては、当然ながら守秘義務があることを伝える。

- ・ 「本当にここは何を話しても良いんだよ、私には守秘義務があるんだから何を話しても良いよ」と言いました。君が会社に是非これは伝えてほしいということは伝える。だけど、そうでなければ安心して話して下さい。そんなことで何でも話してくれるようになり、表情も変わってきました。(J氏)
- ・ 社内には、我々はみんなちゃんと専門的なトレーニングを受けてやっていますということを言っています。そうでないと信頼がなくなってしまうので、守秘義務の話と、ちゃんとトレーニングを受けているかどうかというのは大事なことだと思います。(D社)

こうした「聴く」こととその前提となる守秘義務は、導入部分で重視すべき大きな要素となっており、企業内キャリア・コンサルティングも入り口の段階では、より一般的なカウンセリングと同様の対応をすることが示される。

特に、よく聴くことが求められる理由は、相談室に訪れるクライアントは「怒り」「納得いかない気持ち」「葛藤」「悩み」など様々な思いをもっており、導入の部分で気持ちの整理、感情の整理が必要となるからである。この段階で、感情の整理をつけずに、すぐに問題解決を行うようなキャリア・コンサルティングは行うことができず、「気持ちの整理をして、課題が何なのかということに気づいてもらって、それからキャリアカウンセリングになって」いく。

- ・ ほんとうに納得いかないわけです。そこでもうぶちまけて出してもらおう。だから初めの2回、3回ぐらいはご自分の怒りや納得いかない気持ちをずっと聞いている形です。(A社)

- ・ 葛藤している状態で表出されているのは 100%の怒りだったりして、会社が悪い、社会が悪い、自分はこんなひどい目にあったということを伝えてきます。ただ、それは100ではなく、どこかでこのままではいけないのかもしれないとか、自分が変わらなければならないとっていて、その時に、タイミングにもよりますが、すぐに説得に入ると、例えば、そうは言うけどこういう面もありますねというと、「でもこうです」「でもこうです」と言ってきます。(H社)
- ・ 最初に申し上げたとおり、キャリアカウンセリングの前提となるのは心を整えることです。キャリアカウンセリングに来るということは、今、うまくいっていないとか、悩みがあるわけです。病気、例えば鬱病、パニック障害、統合失調症など、病名のある方もいらっしゃいますけれども、そうではなくて、何となくもやもやするという方もいる。ですから気持ちの整理をして、課題が何なのかということに気づいてもらって、それからキャリアカウンセリングになっていきます。(J氏)
- ・ 私たちが、ゆったりと傾聴して深く聴いて受容することはすごく重要だと思います。社員が論理的な方が多いものから、話ながら、ご自分で整理しています。こんなことまでしゃべっちゃいましたね、と言いながらお話しされています。(B社)

こうして守秘義務を伝えつつ、話を「聴く」ことによってクライアントと信頼関係を作り、その後の話をしやすく「信頼そして安心の場」を作ることが重要な目的となる。

- ・ まずは信頼関係をつくるのが大切です。信頼そして安心の場が形成されて、この人には何を話してもいいんだと考えてもらう。それが、カウンセラーとして一番心がけることです。(J氏)
- ・ 本人の気持ちは、話を聞いて見極めていきます。何回か面談を重ねていくが、最初はラポールを形成するところから、本人が本音で話してくれるようになるというところまでで、やはり変わってくる部分はあります。(H社)
- ・ です。最初にはラポールの形成が絶対必要になります。このクライアントとしばらく話をしていると「あなたには話しやすいです」と言い出しました。日ごろこういうことを相談できる人が少ないのかなと思いました。職場で孤立して、周りからはあいつは仕事をうまくできないし、迷惑かけられるみたいな感じで、あんまりなじめてないのではないかと。(E社)

その際、話を聴くにあたって、必ずしもクライアントが積極的に話す場合ばかりとは限らないため、キャリア・コンサルタントは適切に質問をし、相談のプロセスへと導く必要が生じる。

例えば、自発的に相談に訪れたクライアントに対しては、なぜ相談に来たのかという質問をしつつ聴く。その際、申込書に記入された相談内容を確認するところから始める。また、研修などと連動した必須面談の場合には、研修後の様子や現在の職場の状況・人間関係などを質問する。休職中の面談の場合には、なぜ休むに至ったかをたずねる。

- ・ 相談の際には、まずなぜこの相談に来たのかというところから入っていきます。(A社)
- ・ 最初にご自身で申込書を出していただくんですね。そこに相談したい内容ということも入っていますの

で、事前にそこを確認させていただきながら、当日、来てお話をしてもらいます。(A社)

- ・ 必須の面談のやり方ですが、最初は、職場のプロジェクトの仕事の内容や体制を伺います。職場の状況どうですか、人間関係どうですかという話を伺って、その後に私たちがまとめているのは、キャリア情報(CAN、MUST、WANT)とその形です。(B社)
- ・ 研修の最後にプランニングというか、キャリアビジョンみたいなものを書いてもらっているのですが、その後どんな感じですか、進捗はありますか、というところから入っていける。(E社)
- ・ 今回のケースは、健康管理室の保健師からの要望と、ご本人もキャリア・コンサルタントとの面談をしたという要望がありました。休職中から何回か面談を開始しました。最初は、なぜ休みに至ったかということでの面談をいたしました。(B社)

質問しつつ話をしてもらい話を聴く過程で、クライアント自身が課題を整理して、自分で変化する姿勢を見せるのを待つ。これには、企業内キャリア・コンサルティングも基本的にはより一般的なカウンセリングと同様、相談者本人が自己解決することを支援することを重視するためである。

- ・ 視点が変わるチェンジトークというのが出てきます。説得しようとすると言い合いみたいになります。説得が通用する人もいますが。会社なんかどうでもいいんだよと言う方もいるが、話をしていると両方がよくなるのが一番いいという話が出てきます。なかなかそこを信じて支えられるかということがあります。(H社)
- ・ 面談の進め方の基本姿勢は、相談者本人が自己解決できるように支援することです。面談を通して自分を見つけ直し、内省し、課題を発見し、行動につながるような支援です。数回の面談をおこなうことで、相談者に変化がおきてきます。(中略)最初は混乱している話でぐるぐる回っている状態です。面談が進むにつれて、課題の整理ができるようになります。(B社)

こうした話を聴き、質問をし、クライアント自身の変化を待つプロセスについて、以下のように詳しい説明もなされている。

- ・ クライアントには、聴いてどんどん質問します。君の仕事、あなたの仕事のことは知らないから、何でも話してね、私は聴くからと。本人は話すことで自分の課題、自分の今の状況を、より客観的に理解します。そして一杯質問します。「それをもうちょっと詳しく話すと?」「ごめんね、私は専門的なことはわからないけど、どんなふうにかかわっているの?」等と。クライアントも私にわかりやすく説明しながら、正に自分の課題に気づくということがあるわけです。これは大事にしています。(J氏)
- ・ 基本的に、コンサルティングというよりはカウンセリングなので、クライアントの方が話をしていく中で、そこにかかわっていく中で気づきを得ていただくということになります。私はキャリア開発の専門家、キャリアカウンセラーとしてかかわるので、キャリア開発の観点から、相談者の方が話したことについて「こういうことでもありますね」というようなフィードバックをしたり、確認をしたりします。あとは、カウンセラーとしてかかわる中で、私が感じたこと、「あなたの話を聞いてこんなふうに感じました」ということをフィードバックするというものがあります。また質問ということでもかかわっていきます。それに対して、私が感じたことをフ

ィードバックして、それに対してまた話してもらおうという形です。(A社)

したがって「聴く」段階だけでも、キャリア・コンサルタントにかなり技量が求められる。以下は、特に感情的な対応が求められる特に難度の高いアウトプレースメント的な個別相談をせざるを得ない場合についての発言であるが、「技量」「経験」「能力」がないと難しいことが指摘されている。

- ・ 技量がないと、どうしてもカウンセラーの中で自己一致²せずにやることになるとう無理が出てきます。本当にそうやって、素直に、この人はこういう気持ちだけでないと待てるカウンセラーとなるとなかなかない。(H社)
- ・ このテーマでカウンセリングをやる場合には、かなり厳選してというか、この人にしかできないねといった形でやってもらいます。かなり経験とか能力が高い方ではないとやってもらえない。キャリアカウンセリングの中でもかなり難易度が高い領域だと思います。(H社)

3. 企業内キャリア・コンサルティングの整理部分－「整理する」「説明する」「リファーする」

上述のような導入段階を経て、キャリア・コンサルティングの下地を作った上で、より具体的な問題解決の部分に移っていく。

この展開部分では、導入段階で大まかに示された課題を、よりいっそう整理する過程も含まれる。例えば、状況を書き出したり、図で表したりするといったことも行う場合がある。

- ・ それで、その人に「ご自身でどんな課題があると思う？」「これから職場に戻ったら、自分でどんなことに心がけなければいけないのかな？」といったことを整理してみようと言いました。1つ1つ、これから心がけることを整理してもらおうことにしたんです。(J氏)
- ・ 本当に必要なことなのか、一番やらなくてはならないことは何なのか、部署の他の人たちが、同じようなツールを作っている可能性はないか、などの会話をしながら整理をしていきました。(B社)
- ・ 上司が悪い、上司が問題だと話してくる人には、人間関係の図を書いたり、そこで起きていることを客観視していくなかで、自分が片棒を担いでいる、その人を孤立させているのは自分も原因になっていると気づいてもらいます。(H社)
- ・ 現実と意思とがごちゃまぜになっている方は意外と多いので、現実はこちらだね、思いはこちらだね、会社の方針はこちらだね、上司は、君の役割として、こんなことを期待しているんじゃないのとか、状況の整理のお手伝いをしています。例えば、その状況を書きだしてくださいって、伝えます。やっぱり書き出すことで全体が見えてくる。全体が俯瞰できるようになると後は勝手に相談者が答えを見つけ始めます。(G

² (執筆者注) 来談者中心カウンセリングの主導者として有名なロジャースが提唱したカウンセラーの基本的態度の3条件「受容的態度」「共感的理解」「自己一致」の1つであり、カウンセリング関連の有資格者の間では広く共有されている概念である。その意味内容は様々な形で述べられるが、ここでは「心理的に安定しており、ありのままの自分を受容していること(木村, 2013)」といった意味あいであり、カウンセラー自身の中で(少なくともクライアントの問題と関わるような)深刻な問題や課題を抱えておらず、心理的に安定している状態を指して「自己一致」と述べている。

社)

例えば、課題状況をクライアントに書き出してもら場合も、クライアントが容易に書き出せる場合ばかりではないため、具体的には「あなたがうれしかったこと」を箇条書きで書き出させるなど、様々な工夫が必要となる。

- ・ 普通、自分のことを何か書けと言われてもなかなか書けないものです。……書き出せなくて躊躇している場合は、例えば「あなたがうれしかったことを箇条書きでも、何でもいいから書き出してみよう、そのときの光景を思い出して、全部書いてみてください」というと、「最初は恐るおそる書いていたのに、だんだん内容が具体的になってきて、非常に自分自身が納得できる状態になるようです。そのときにどんなことがあって、どんなことでお客が喜んで、自分も満足して、お互いにいいことになったとか…。自分が一番燃えたときの状況を書いてもらうというのは、その人にとって振り返りにもなるし、自己確認にもなるし…。書いたことで整理ができて、自己分析ができて、棚卸しができて。(G社)

その延長線上で、例えば、次回の相談時までには宿題の提出を求めることも行われる。

- ・ 彼の方からはなかなか出てこないの、ヒントを出すわけです。「仕事の進め方でどんな問題があったかな、仕事の進め方というのも1つの切り口だね」と。それから「コミュニケーションをどうとるのか」と。「仕事のスキルアップ、かなりのスピードで新しい情報がどんどん入ってくる仕事だね。そんなことについて、今、自分でどんな課題があるのか整理してみようよ」ということで、彼に宿題をやってきてもらいました。(J氏)
- ・ 彼には、今度どうしたいと思うか決めてきてねという宿題も出しながらやりました。(I氏)

クライアントの話をよく聴き取り、課題状況を十分に整理した後、まずは、関連する社内のような制度について説明するのは、多くのキャリア・コンサルタントが指摘する一般的な流れとなっている。

- ・ ただ、当社にはご主人が海外赴任の場合は、一旦退職しても復職できるというジョブリターン制度があるので、その説明をしてあげた。そういう方向性もある。詳しくはその制度を知らなかった。何かおぼろげには知っていたようなんですけども、具体的なところは知らなかったようなので、それを説明した。制度説明みたいなことも我々の仕事だと思っています。(F社)
- ・ その制度がないと、相談の落としどころが見つからなくなってしまうような気がするんです。寄り添って、「ああ、そうですか、そうだね」という話だけでは具体性に欠けるかなということもあって、若い人たちには制度紹介という形になりますね。(G社)
- ・ 私のほうでは、グループ外の出向はどのような仕組みでできるかということの説明するつもりで準備しておきました。結果的には、カウンセリング的なものではなくて、むしろ情報を提示するという方向にウエートを置いたし、ご本人もそれを望んでいました。(D社)

特に、キャリア・コンサルティングとの関連で重要なのは、自己啓発・研修の仕組み、自己申告制度や社内公募などの制度との関連であり、これらの事については客観的に説明を行う。

- ・ こういうケースでは、社内のいろいろな自己啓発の仕組みをよくご存じないケースがあるので、そういったものをこういうふうに使えますよということでアドバイスすることもあります。例えば、社内には外部の研修に手を挙げて行けるようなものとか、通信教育に申し込む。それを会社は、修了すれば8割方補助するという仕組みがあるので、それを使うこととか、そんなことをアドバイスしたことがありました。(D社)
- ・ ちゃんとした制度がありますので、自己申告制度とか社内公募とかいろいろなオプションがあるんですけども、本人にはそれが見えてないわけです。それを客観的に情報提供する。(F社)

また、転職や離職を考えている従業員に対しては、企業内もしくは企業グループ内で自分が思い描いている仕事や働き方ができないか、情報提供を行うこともある。さらに、その流れで、より広く、会社というものがどういうものか、組織とはどういうものかについて説明を行う場合もある。

- ・ 「辞める」という選択肢はあなたが考えた選択肢なんだから、それはそれでいいんだけど、それは最終的な選択で、自分がやりたい、あるいはやらせてほしいと思っていること実現できるかどうかを、まずはこの企業グループ内で考えてみてはどうか——当社はいろんなことをやっている会社なので——本当に自分の希望を実現出来る部署がグループ内にないのか、調査してみよう。で、もしあるということになれば、どんな制度が使えるのか。戦略は？そのあたりのプロセスをもう一度考えてみよう。(G社)
- ・ そこで、まずは、その職場の中でやれることを考えていこう、ということを行いました。それから、経理とか購買とか、そういう管理スタッフの人たちの話は聞いたことあるのかと聞いたら、いや、あまりないとのことでした。だったら、我々がそういう人を紹介しましょうということになりました。(E社)
- ・ そこで、ビジネスを遂行する上ではプロジェクト制の特性や、人員構成の考え方や、上司や幹部職の立場も話しました。あなたが見ている部分だけではなく、別な視点から考えることも伝えました。(B社)

整理し、説明した上で、必要があれば、然るべき部署にリファァ（紹介）を行う。その際、キャリアの問題というより、むしろプライベートな問題である場合には、社内の然るべき部署、行政機関、病院など他の窓口を紹介する。

- ・ あなたが思い描いているキャリアの方向を実現するためには、バックボーンである金銭面の生活資金設計を考えようねと。そこが確立されてないのであれば、ライフプラン相談室に相談して、年金などの基本の生活資金設計をした上で、キャリア相談室に戻ってきて、じゃこれがやりたい、あれがやりたいって話を聞きますよということで、リファァしてるケースが多いです。(G社)
- ・ プライベートな問題については、基本的にはお聴きだけではなく、情報を提供することもあります。例えば介護のことで悩んでらっしゃるとか、お子さんが障害をお持ちとか、ご家族が鬱病とか、それを誰に聞いていいかわからないということであれば、病院を調べてお伝えしたり、行政の窓口を紹介したりすることも

あります。(B社)

- ・ 最初の相談は課長からでした。とにかくパニックになるということだったので専門病院を紹介したら、広場恐怖症と診断されました。最初は薬を飲むのも抵抗があったけれど、キャリアを考えると、なんとしてもパニック症状を克服したいということだったので、服薬で治療することを本人が受け入れました。(C社)

なお、この段階で「休むこと」を勧める場合があるなど、病院や専門的な支援機関にリファーするためにも、キャリア・コンサルタントに一定のメンタルヘルスの問題を見立てることができる知識・スキルは必要となる。

- ・ 最初は、とにかく休むことを勧めました。今、何も考えないで休みましょうということから入りました。そんなに頑張らなくても、上手に手を抜くことも大事ですよ。少し落ちついてきてから、なぜ休んだかというのを考えましょうかと進めました。(B社)
- ・ 加えて、これは子供のころから有ったのかもしれませんが、いわゆる自己効力感が低く、自信がない。あまり成功体験を積んでいないので、自分に対する評価の低さを感じる方でした。ですから、まずは心を整えるということをやっていました。(J氏)

4. 企業内キャリア・コンサルティングの展開部分①－「確認する」「掘り下げる」

企業内キャリア・コンサルティングにおいて、クライアントの問題状況を十分整理し終え、然るべき説明をし、リファーすべきはリファーした後、いよいよ本格的な介入支援が必要であると見立てた時、多くのプロフェッショナルなキャリア・コンサルタントは、本人の意志確認を行う。以下の事例では、転職や留学などの場合が示されているが、その他の場合も同様であり、大きな転進を行うにあたって、まず本人がどう考えているのかを確認する。

- ・ 転職したいという方に対しては、どれくらい本気かというのを確認します。たんにすごく好きだというのはなく、どれだけ準備しているのか、どれだけ活動しているかという行動面を確認します。(I氏)
- ・ 自分の意思がどれだけ明確なのか。明確ではない場合はどういうことで不安なのかについて、自分の気持ちを確認をするという形でやっています。(A社)
- ・ 留学の彼についても、なぜ留学したいのか、そこを最初に聞いておかないと、そこが曖昧だったら、また全然違うアドバイスになるかもしれません。例えば、話を聞いて、だめだとなると違ってくる。だめだというのはどこで判断するかですが、将来をどう考えてるかだと思います。(F社)

具体的には、単に憧れや逃げで転職を希望しているのか否かを見極めることが多い。

- ・ 辞めたいという人がいた場合、最初の段階で、単に憧れレベルなのか、単に逃げで転職をしたいと言っているのかどうかを見極めて、その場合には、もう少し現状を見るようにという方向に話を向けます。逃げか否かは、話を聞いて仕事が苦しいとか辛いなどと言ってきた場合、最初に、転職をしたいという手段

を先に言ってくるが、それが何故かを尋ねると今の仕事が嫌でといった話になります。逃げとして次の目標を考えているとなると、次に転職してもうまくいかないんじゃないかという予想がたつので、そういうところを見えています。やはり理由をたずねていけば、だいたい出てきます。(I氏)

その後、本人の意志確認をさらに掘り下げる形で、クライアント本人がもつスキルや興味の評価を行う場合がある。具体的には、クライアントはどんな仕事ができるのか、どんな能力があるのか、何を求められているのかを確認する。何がやりたいのか、何が好きなのか等を確認する。

- ・ カウンセリングを受けて、あなたはどんな仕事ができるんですか、好きなんですかと話していく中で、かなりこんな仕事もできる、あんな仕事もできるということがあがってきました。実際にあげてみると、今やっている仕事だけでなく、それ以外にも20から30ぐらいの仕事がありました。(H社)
- ・ 一通りの話を伺ったあとに、キャリア情報(CAN、MUST、WANT)を整理してもらいます。CANは、自分でできること、得意分野、MUSTは、組織から求められていることや自分の課題、WANTは、今後やりたいことや方向性です。その内容について、課長、部長、本部長への情報の開示について伺います。(B社)
- ・ でも、自分が目指す方向での成長がなかなかできないということだったので、では、どんなことをやりたいのかを聞いていくと、やはり経営的な力を身につけたいということでした。(E社)
- ・ またこれからのキャリアを考えるということになると、やはり自分の技術力と、人とどうかかわっていくのかということが、大事なテーマとなります。技術については、「どう？今のことをぐっと深めたいのかな、あるいはもっと広げたいのかな？」「いろいろなことに対応ができるというような、そういう人になりたいのか、これは彼に聞けみたいに、深く掘り下げていきたいのか、どっち？」など、そんな話になってくるわけです。(J氏)

こうしたスキルや興味等の確認は、実際にどのようなスキルがあり、どのような興味があるのかを明らかにすることもさることながら、本人に一定の心理的なサポートを提供するために行われる。例えば、自分が「できていることや保有スキル」「やれること」をキャリア・コンサルタントに承認されることによって、自信、勇気、目の前が開ける感覚を獲得する。

- ・ 3回目ごろにあまりにも自信がないので、今までの自分の仕事の棚卸をしてもらい、そこからできていることや保有スキルの洗い出しをしました。15年以上の経験があるので、技術スキルもあるし情報分析やまとめる能力も高く、誠実な人柄なので、信頼されていると思いました。自信を取り戻していただくように、今までの出来事やその時の気持ちを汲み取り受容し、応答をしました。(B社)
- ・ カウンセラーからこんなにできるじゃないですかと承認の言葉もあったので、自分はやれることがたくさんあるんだなと目の前がぱっと開けました。自分は、開発っぽい仕事は全然できないんじゃないかと思っていたが、ひょっとしたら、それ以外の方向の仕事ができるかもしれない。(H社)
- ・ カウンセラーによって承認されることで、自分のこととして動き出す勇気が出てきます。自分の中に壁が

あったということを知るのには辛いことだが、カウンセラーに十分に認められることで、はじめて自分の方にも勇気が出てきます。客観視につながってきます。(H社)

その延長線上で、働く意義や価値観などを掘り下げていくことが、現在、企業内で行われているキャリア・コンサルティングでは最も深い相談となる。

- ・ それ以降、彼に考えてもらったのが1つは働く意義です。何のために働くのかと。確かに誰でも、経済的な基盤をつくる、家族を支えるなんていうことはある。やはりお金がなければならない。それはほぼ誰でも共通のもので。だけど、「その上に載せるものは何だろうか、考えてみよう、仕事をしながら何を実現したい?」と言ったら、彼から最初に出てきた言葉は「楽しく働きたい、自分が働いて楽しいという感じを味わいたい」ということでした。(J氏)
- ・ 自分の内面の部分ということですがけれども、そもそも何のために働いているのかとか、自分にとっての仕事の意味とか、価値とか、どうありたいのかなど、そのあたりから話をしていきます。(A社)
- ・ 基本的には普通にお話するなかで、どういった価値や意味を重視しているかということをお話していきます。(I氏)

この働く意義や価値観の確認も、端的には「自信」「自己肯定感」「喜び」といったものに結びつく。キャリア・コンサルタントとともに「意味づけ」を行い、「新たな視点への気づき」「考えるきっかけ」を得ることが目標となる。

- ・ その中で、今の仕事の意味づけを自分にとっての仕事の意味や価値と照らし合わせた時にどうなのかということの確認をしたりします。例えば体調を壊して少し自信をなくしたりとか、うまくプロジェクトが回せなくて自信をなくしている場合には、自己肯定感が下がっている場合もあります。なので、その回復にかかわっていきます。今回のこうした体験が自分のキャリアを歩む上でどんな意義があるのか。例えばマネジャーとしてこれからやっていく上でも、順風満帆ではない失敗とかそういう経験はものすごく有意義ですよ。そういったところを一緒にかかわって意味づけをしていきます。ですから新たな視点への気づきということで、考えるきっかけにもなっているわけです。そういったところをキャリアの考え方を踏まえて一緒に考えていきます。(A社)
- ・ 本当に自分の価値観に出会った人たちは、女性であれば涙するし、男性であれば喜ぶというか、これだ！これですね！といった状況になります。それは単なる一時の感情だろうと言われてしまえば、そういう面は否めないが、しかし、仕事を通じて自分が外してはいけないものというのがはっきり分かるので、基準が見えるようになります。自分の仕事をそこの関係でどうしていくのかを考えます。(I氏)

なお、本人の価値観や働きがいを知るにあたって、仕事で「充実していたこと」「時間を忘れるぐらいやってきたもの」「いちばん夢中でやった仕事」「辛くても頑張った仕事」などの切り口でたずねることが多い。

- ・ ただ、自分にとっての仕事の意味や価値といきなり言われてもわからないと思うので、今まで仕事をして

きて充実していたこととか、時間を忘れるぐらい何かやってきたものとか、何を大事にしてきたかとか、そういう事柄から入ります。(A社)

- ・何がいちばん夢中でやった仕事ですか、辛くても頑張った仕事って何ですか、といった切り口で入っていくと、なぜそこまでして頑張ったのかとか、なぜ熱中したのかという理由を少し答えてくれます。(I氏)
- ・その時には、自己の職歴を整理してもらい、自分が困難なことを乗り越えてきた体験を呼び起こしてもらうようにしています。過去を振り返ることから、スキルやノウハウだけではなく、自分の職業に対する意識やモチベーションの源泉を知ることができます。(B社)

また、こうした介入支援の派生するものとして、本人の将来展望をはっきりさせることもある。

- ・今のことにこだわる人は、比較的、あまり先を考えてない人が多いんです。今しか見えてない。そういうときには、もうちょっと先の、5年後、10年後をどうしていきたいのかを見るタイミングを面談の中で設ける。そうすると、将来が曖昧なわけです。そこを、もう少しクリアにするということと一緒に考えます。(F社)
- ・私が具体的にやったこととしては、これからこの期待にどう応えていくのか、そのためにどんなことに心がけたらいいのか、併せて自身の将来像を考えてもらうことです。そのために切り口・ヒントを提示しました。(J氏)

ちなみに、ある種のツールやワークを用いている場合もある。

- ・まずキャリアの考え方とかハンドブックとかを常に手元に持っていますから、それを出しながら説明したりとか、そのことに対してどう考えるかという形でやっていく感じですね。(A社)
- ・もう少し価値観を見るということをテーマとしました。ツールとして、バリューカード、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³を行いました。カードを何枚か選んでもらい、そのカードがなぜ魅力的だと思ったのか、それに関連する経験は何なのかを話してもらいました。(I氏)
- ・「充実曲線」⁴という過去の振り返りの中で、過去に上司が変わった際に、結構、自分は影響されやすいといったことに気づいた。(E社)
- ・例えば、今までを逆に振り返って、これまでのキャリアの振り返りでライフ・ライン・チャートを描いたり、あるいは価値観を探るワークをしたりしながら、もう一度自己理解を深めてもらうということをやったりしま

³ (執筆者注) カードソート技法とは、近年、盛んであるキャリアガイダンス手法の1つであり、トランプ状のカードを何らかの基準で山に分けたり、並べたり、選んだりすることで、自己理解や職業理解を促すことを目的とする。伝統的に価値観などを明らかにするために用いられることが多い技法であるが、最近では、当機構においてもVRTカード、OHBYカードのように、よりキャリアガイダンス的な効果を狙ったカードが発刊されるなど、キャリア支援の領域で注目されている技法である。

⁴ (執筆者注) インタビュー調査時に確認をしなかったが、ここで言う「充実曲線」また次の事例にある「ライフ・ライン・チャート」は、いずれも横軸に時間軸(通常は年齢)、縦軸にプラス・マイナスの評定軸をとった用紙に、自分のこれまでのキャリアや人生の充実した程度等を曲線や直線で描いてもらういわゆる「ライフライン法」と総称される質的なアセスメント技法を示している。自分の人生やキャリアを視覚的にグラフ状に描くなかでクライアント本人に新たな気づきを促したり、カウンセラーにとってクライアント情報の収集に役立てたり、その結果、カウンセラー・クライアント間の対話を促進したりなど、様々な狙いをもって行われる。

す。(F社)

個人のキャリア開発を念頭においたキャリア・コンサルティングでは、各種の心理的な技法を用いる場合がある。例えば、「アサーション・トレーニング」（自己表現訓練）、「ロールプレイ」など各種の技法に関する発言があった⁵。

- ・ この相談の時には、相談者は、質問できるようになりたいということでしたので、アサーション・トレーニングを使い、実際にどのような話し方をするかロールプレイをしたりしました。自分の考えを整理して、行動できることからやっていくことで相談者自身が納得しています。(B社)
- ・ こうあらねばならないということが強い方とかがいらっちゃって、そういう方には、考え方を少し緩めさせるというような関わり方をしています。相談者の方の特性に応じて、私は、ブリーフセラピーや、認知行動療法などを使って支援しています。(B社)

その他、ここでは「ブリーフセラピー」「認知行動療法」などの各種の技法について、様々な心理学用語を用いて語られている。企業内キャリア・コンサルティングを行うにあたって、一般に考えられている以上に、いわゆる心理療法的な介入技法、カウンセリング心理学的な支援技法は用いられることが多く、この点、仮にメンタルヘルスや心理的な問題は取り扱わずキャリアの問題に特化するといった考え方をした場合であっても、必要最小限のスキル・知識は求められると考えなければならない。

5. 企業内キャリア・コンサルティングの展開部分②-「働きかける」

個人のキャリア開発という観点からみた場合でも、上司や人事への働きかけが1つの焦点となることが多い。

まず、企業内キャリア・コンサルティングにおいては、上司への働きかけ、もしくは人事部門への働きかけを自ら行ったか否かの確認が、相談における1つの大きな鍵となることがある。そのため、多くのキャリア・コンサルタントが上司や人事への働きかけを行ったか否かを確認する。

- ・ 上司に言ったことはあるかと言ったら、まだないと。だったら上司を経由して人事部に働きかけてはどう

⁵ この発言箇所では心理学用語が多用されているが、それぞれの意味や発言趣旨について以下に簡単に説明する。まず「アサーション・トレーニング」は自己表現訓練とも訳され、自分の意見や考えを率直にその場の状況にあった方法で適切に述べるための訓練である。「ロールプレイ」は実際に何らかの役割をやることであり、ここでは実際にクライアントがうまく質問できるようになるための練習をしてみるくらいの意味であるが、時に上司と部下の役割を交換して演じてみて互いの認識・感情・思考などを体験するといった技法を指す場合もある。「ブリーフセラピー」は短時間療法と訳されるものであり、クライアントの問題解決にあたって長時間・長期間をかけずに1回、数回から多くとも10回前後までで介入を終結することを特徴とする。ただし、ここでは積極的な問題解決にあたらうとするブリーフセラピーでは指示的・教示的・示唆的に支援をすることが多いことから、相談者の特性に応じて少し積極的にアドバイスをしたり、指摘をしたりするぐらいの意味で発言がなされている。「認知行動療法」も傾聴などを基本とする来談者中心療法に対して、より積極的に認知（ものの考え方）や行動に働きかけを行う療法であり、ここでは相談者の特性に応じて少し積極的に働きかけを行うぐらいの意味で用語が用いられている。

かと言った。(F社)

- ・ だからそういう気持ちを持つてたんだしたら、整理した上でちゃんと上司に話しましょうよと。で、もし課長がだめだったら部長、部長がだめだったら本部長に話をしましょうよと。上司も千差万別で、責任領域が全然違うわけだから…上に行けば行くほど幅広く見られるんだから、そこであなたが使えると思ったら、それなりの異動もあるだろうと言うと、何かちょっと勇気づけられるみたいで顔色が明るくなりますよ…。

(G社)

- ・ なので、構造としては、コアとなるのは、本人と本人の上司とキャリア・コンサルタントで三角形でコミュニケーションをとるようにします。当然、本人とのキャリア・コンサルティングもあるし、上司とキャリア・コンサルタントとのカウンセリングもあるし、上司と本人の面談もあります。その結果として、どうするかという風に回していくというのが、最近少し増えています。(H社)
- ・ 上司とは半年に2回のキャリア面談があるので、そこで、上司にもっと中心的な仕事をしたいという意思表示をしていく必要がありますねということを示唆しました。(I氏)
- ・ 社内の異動に関する相談も結構あります。あるんですが、我々がそれを例えば人事に伝えるということではなくて、本人がいかに動けるようにするかというのが我々の仕事かと思えます。例えば上司に言うとか、誰に働きかけるとか、そういう相談を実際に本人と行う。(F社)

上司への働きかけをクライアント自らが行ったか否かを確認し、行っていない場合、自分で働きかけを行えるか否かを確認する。そして、その結果、何からかの形でキャリア・コンサルタント自らが乗り出し、上司に働きかけを行った方が良いと判断された時、クライアントの許可を得て、直接、上司や人事部との調整を行うべく、上司に直接話をしたり、人事部に働きかけたりする。

- ・ 組織介入という言い方をしたりしますが、その他に「どう？ 自分で言える？」という確認もしたりするわけです。本人が言えればベターです。自分のことなんだから、自分で考えて、自分がちゃんと言えというのは本当にいいことだと思うんですね。ただ「ちょっとお願いします」ということであれば、私が代わって言いましょうということもあるわけです。(J氏)
- ・ 私たちは、面談をとおしても、職場の上司とも連携を取ってやることもあります。一緒に解決していくことはとても大きいと思います。(B社)
- ・ ちょっと心配になったところがあったので、ご本人に確認をして、通常、我々は守秘義務を守るんですけども、上司と連絡をとってもいいですかと聞きました。(D社)
- ・ また、彼女の上司と話して、彼女は意欲があります、少しレベルの高い仕事を望んでいるようですよということも伝えました。それで、上司も少しレベルの高い仕事を与えるようなことをしたと思います。たまたま、そういうことがやりやすい環境にありました。(I氏)

例えば、具体的に、上司への働きかけは以下のような状況で行われる。いずれも本人が何らかの理由で上司との話し合いを避けていたり、苦手だと思っている場合に、キャリア・コ

ンサルタントが言わば代弁者として介入支援を行っている。

- ・そこで本人の了承を得て、今回の面談の内容を上司に報告することにしました。本人は「もう上司は知っているからいいですよ。私は辞めるつもりになっているし、話してもらっていいですよ。転職活動もしています」という言葉でした。そこで私は、上司の課長と部長に報告をしました。(B社)
- ・新人は自分のことを、ほったらかしみたいに思っていたのかもしれないですね」とお伝えし、新人と本音で会話をしていたくようにお願いしました。その後、課長、部長と新人が話し合いが行われました。話し合いをすることで、新人は、上司から自分が期待されていることもわかり、“自分のことを見てくれたんだ”ということがわかったようです。(B社)
- ・その日のうちに、本人と上司が話し合うことになっていたようだったので、3人で会うことにしました。最初は本人と上司の2人だけで会うということにしていたが、それぞれ見方が違うので3人で会うのが良いのではないかと考えました。上司は元気の良いタイプなのでどんどん言う。上司の言い分で圧倒する面はありました。少し誤解があるようだったので、クライアントがさぼっているというのは誤解のようだという事は伝えました。本人も頑張っていきたいと言ったが、上司はそうは見えないと言い切りました。そこで、本人にきちんと自分の気持ちを伝えるように促しました。本人ははっきりとは言えず、上司に圧倒されて、自信なげであったので、さっきはこう言っていましたよと本人の気持ちを代わりに伝えました。(I氏)

なお、こうしたクライアントの上司に対する働きかけの過程で、上司そのものにも何らかの支援が必要であることが明らかになる場合が多い。部下に問題が生じている場合、上司にも問題が生じていることが多く、そのため、上司を支援するという考え方が出てくる。

- ・メンバーに悩みがあったときは、その上司にも課題があるときだと思えます。その上司を一方向的に指弾するということではなく、上司も悩んでる部分がある。だからこそメンバーに対して強く当たったりとか、メンバーとのコミュニケーションがとれてなかったりする。その上司をどう支援するかというのを考えているわけです。(F社)
- ・併せて時には部下の思いを聞いたりとか、あるいはみんなでそういうことについて話し合う場づくりだとかということについてはまだ足りないようだったので、そんなこともやられたらいいかがですかというヒントを出しました。それを受けとめて、じゃあ、実行しようということが出来る人でしたね。(J氏)

そして、このクライアントの上司に対する支援の延長線上に、職場全体への介入支援という重要な働きが位置することとなる。キャリア・コンサルティングの究極的な働きの1つのものであるとして、この職場全体にアプローチしていくことがあり、現在、組織開発という名称で注目を集めている（詳しくは別章第5章で取り上げる）。

- ・ただ体調不良やメンタル不調の兆しがあるときは、安全配慮義務やリスクの観点から、組織に介入します。相談者に対して、「そこまで、具合が悪いのであれば、上司にも相談しましょう。健康管理室とか、みんなでサポートしていきたいんですけどどうですか」と話をもっていきます。早期発見、解決につなげるようにしています。(B社)

- ・ 短時間のミーティングを彼女が勤務する時間帯で行うようにしました。そうして、チームで行っている出来事、仕事をシェアしながら、分担して、リカバーできるような体制を所属長が作りました。これは、カウンセリングの中で出てきたアイデアだったが、彼女としてもそのような機会だったので、自分の仕事を自分だけで収めるのではなくて、どんどん情報発信をするように働きかけをしたりとか、場合によっては忙しい時に SOS を出すようなこともするようになりました。こういう行動もカウンセリングを通して、変わっていききました。(H社)

以下の事例は、他でも取り上げているが、個人のキャリア開発支援にとっても重要であるので、ここでも改めて再掲する。ここでは、組織介入のポイントとして「中立的な立場で関わること」「組織の構成図を頭に入れて介入すること」「上司や幹部職に関わる際にコンプリメント（賞賛）を入れること」が指摘されている。これらは基本的には上司や幹部に対する配慮から行っているものであり、いずれもより一般的なカウンセリングにおける基本スキルと同様のスキルとなる。こうして上司や幹部に丁寧な介入をすることが問題解決につながりやすく、ひいては当のクライアントの問題解決に結びつき易いことが指摘されている。組織介入・組織開発といった場合、あまり、心理面・感情面での配慮が強調されることが少ないが、ここでも問題解決の鍵が基本的なカウンセリング・スキルにあることは特筆しておきたい。

- ・ しかし、相談者自身で解決できない課題や環境上の問題があるときは、相談者の了承を得て、組織介入することもあります。とても気を遣うポイントです。組織介入する時に気をつけていることがあります。第一に、第三者の中立的な立場で関わること、第二に組織の構成図を頭にいれて、どこから介入すればよいかと考えること、第三は、上司や幹部職に係る時にもコンプリメントを行うことです。(B社)
- ・ 第一に、中立的な立場で行うことは言うまでもなく、双方の意見をよく聞いて正しい状況を把握することを心掛けています。社員と課長との人間関係が上手くいっていないのであれば、社員からの話だけではなく、課長からの話も正しく聴き、公平性を保つことだと思っています。(B社)
- ・ 社員は課長に対して不信感をもっていたとしても、本人の了承を得たうえで、私たちは、まず課長と面談して解決できるようにもっていきます。そこを、課長を飛ばして部長にいきなり話したりはしません。これは、課長の立場になれば、分かることで、どうして自分の部下の問題を自分には知らせてくれないのか・・・知らせてくれれば、自分で解決するよ・・・ということになります。課長側からしてみれば、いきなり部長に話されれば、告げ口された、部長から注意を受けて気分が悪い、課長の立場がない、とってしまうと思います。(B社)
- ・ どんな方にもコンプリメントを入れることを心掛けています。コンプリメントは、賞賛だけではなく、褒め、ねぎらうことが含まれています。誰も一生懸命仕事をして頑張っています。認められたいという承認欲求があると思います。先ほどの例でいうと、上司も忙しい中で、いろいろな部下がいる、あるいはお客様のトラブルもあり対応をしている、など複数案件を抱えているので、当然、均等にはいっていない状況です。私たちは、まずその実情はしっかり掴んでおき、上司やマネージャとしての考えや行動もしっかり聞

いておくようにしています。状況が把握できると、役割の大変さや抱えている課題の重さも理解できるので、尊重することができます。その時にねぎらいの言葉をかけるということです。「この忙しい時に、お時間いただきありがとうございます。現状も伺えて、部下指導でご苦労されていることも分かりました。いつも丁寧に指導していただいてありがとうございます」などの言葉からはいります。(B社)

なお、ここで取り上げた事例は「第5章 企業内キャリア・コンサルティングと組織開発」でも「個を超えた支援」としても触れている。ここでいう個人のキャリア開発の延長線上に個を超えた支援があり、それが最終的に組織開発へとつながっていくプロセスを中心に論じているので、是非ご参照いただきたい。

6. その他の関連事項について－企業内キャリア・コンサルタントの哲学

企業内キャリア・コンサルティングと個人のキャリア開発について整理するにあたって、最後に、その他の関連事項についてとりまとめる。ここでは、インタビューを受けたキャリア・コンサルタントが触れた企業内キャリア・コンサルタントの哲学・思想のようなものについてとりまとめる。

今回のインタビューのなかで、何名かのキャリア・コンサルタントは、自らがどのような考え方、思想、哲学にもとづいてクライアントの支援にあたっているかを述べた。例えば、以下のような話をしていただいた。

- ・ 前提となるのは、キャリアとは、自分らしく生きること、働くことだということです。言い換えれば、それが馬車の両輪(生きる・働く)のようになっているということです。キャリアとは働くことだけではないんですね。自分らしく生きること大切だということです。(J氏)
- ・ 最初にどういう人間観を持ってこの仕事をしているかということと、どんなことをやって行きたいと思っているかを述べたいと思います。ジョブとワーク(ジョブは報酬と直結する仕事。ワークはジョブを含むキャリア全体の中にある様々な人生上の仕事)の違いを、サラリーマンとビジネスマンの違いに置き換えて考えてみると、組織に適応しているようでも没個性といったら言い過ぎですけど、組織依存型の人をサラリーマン＝ジョブだけのキャリア人と観ています。一方、ビジネスマンのイメージはキャリア自律している人。グローバル世界と伍して行く中、キャリア開発について主体的に取り組むことが出来ている人です。(C社)
- ・ ベースとして考えは「キャリア自律の浸透」です。ただ、キャリアとかキャリア自律という言葉は人それぞれ少し違ったニュアンスで受け止められるかもしれないので、ここはやはり定義する必要があるということで、この部署をつくる段階で、当社だけのキャリアとかキャリア自律というものを定義しました。それが、「キャリアとは『仕事人生』。仕事を通じての継続的な自己成長プロセスそのもので、過去・現在・未来へ続くもの」ということでした。これを当社のキャリアの定義にしました。仕事人生に対してみずから責任を持って前向きに主体的に努力し続けること、これがキャリア自律である。この2つの言葉を社内で定着させるのが我々の仕事だと考えてきました。それを着々というか脈々と位置づけてきたということです。(F

社)

- ・ 自分のキャリアは自分で考えて自分で決めて、自分で引き受けるというところをベース、前提としてキャリア施策をやっています。ここの相談もその支援なので、その人が起点なんですね。ですから上司に話していくというところもその人が決めてやっていく。相談の中で、実際の現実の問題が解決しなくてもそれにどう向き合うか、どう折り合いをつけていくか。今は自分はこれでいいんだということ自分で納得できれば、行動につながらなくてもそれはそれでいいということでもあったりします。そんな観点でやっています。(A社)

上述のとおり、プロフェッショナルなキャリア・コンサルタントは、相談に乗るにあたって一定の哲学を持っていることがある。例えば、それは「キャリアとは、自分らしく生きること、働くことだということです」「組織依存型の人をサラリーマン＝ジョブだけのキャリア人と観ています。一方、ビジネスマンのイメージはキャリア自律している人」「キャリアとは「仕事人生」。仕事を通じての継続的な自己成長プロセスそのもので、過去・現在・未来へ続くもの」「自分のキャリアは自分で考えて自分で決めて、自分で引き受けるというところをベース、前提としてキャリア施策をやっています」のように、おおむねキャリア観であることが多い。

そして、こうしたキャリア観を明確にもった上で、企業内でキャリア形成を考える際の具体的な視点や、自らが提供するキャリア・コンサルティング、キャリア相談とはどのようなものかといったことに対する方向性が定められる。

- ・ キャリア形成を支える3つのアプローチの視点として、(1)「社員による自律的なキャリア開発」、(2)「幹部職からの積極的なキャリア開発支援」、(3)「組織的な人材育成」が必要と考え、以下のような取組みをしています。(B社)
- ・ ですから、キャリアカウンセリングとは、本人の生き方、あるいは働き方を考えてもらうことと理解しています。その前提となるものとして、心の健康をどう支えるのが大事だろうと思っています。(J氏)
- ・ 今、高度経済成長時代の残像であるサラリーマンという自意識からビジネスマンというジョブとワークの概念をしっかり持ち合わせた、キャリア自律した人材育成が時代の要請だと思っています。この人間観がキャリアカウンセリングを進めていく上で、私の基盤になっています。(C社)
- ・ キャリア相談で目指すことは相談者本人の納得感だろうと思うんです。相談者本人がどのように将来を思い描くのか、どういう価値観を持っていらっしゃるのか、人それぞれの取り巻く環境とか、各々千差万別なので一旦立ちどまって、自分で主体的に考えてもらい納得した上で将来プランを考えていただくしかないと思っています。(G社)

ここで、必ずしも全てのキャリア・コンサルタントが発言した訳ではない企業内キャリア・コンサルタントの哲学・思想に着目する理由は、こうした哲学・思想が、より高度に専門的なキャリア・コンサルタントにあっては重要な要素となってくる場合があるからである。

キャリア・コンサルティングという活動が、企業内に定着するためには、その企業組織内に「キャリア」ということに対する一定の方針なり共通見解が必要となる。また、企業そのものに「キャリア」に対する一定の方針がない場合でも、少なくとも、キャリア・コンサルタント自身には、明確な「キャリア観」が求められる。これは、どうなることをキャリア・コンサルティングは目指すのかという方向性を明らかにするためであると解釈される。例えば、企業内に多くある各種の相談室の中で、メンタルヘルスの相談に乗る部門であれば抑うつ症状の改善や疲労感の回復など、支援の目標を定めやすい。またハラスメント・コンプライアンス系統の相談室であってもゴールはある程度明確に意識することが可能である。それに対してキャリア・コンサルティングはゴールが十分に明確ではない。結果的に、高度に専門性の高いプロフェッショナルなキャリア・コンサルタントであればあるほど、そのゴールを明確に定義すべく、はっきりとしたキャリアに関する哲学・思想を持つこととなる。

したがって、キャリア観と明確に関連する社会観といったものも明確に語られる場合がある。

- ・ コンピュータの発明とその活用の発展により実現した高度情報化社会は、人と人とのフェースツーフェースのコミュニケーションが少なくなってきた社会と語り表せるのではと思っています。携帯端末(スマホ)に象徴されるようなコミュニケーションスタイルは、人としての課題を内包していると考えています。若い世代に限らず、むしろ成熟世代の大人にまで広まって、公共マナーのない勝手気ままな人が増えてるように感じます。産業構造の変化という視点で情報化社会が進化した30年を見ると、俗に言うホワイトカラーとか事務系の仕事の職業人が増えていると思います。その多くは、スーツスタイルで組織(企業)に帰属し、職種・職務に関わらず、誰もがコンピュータを操作する「サラリーマン」になっているようです。自ら考え行動することが少ない印象を受けます。以前と比較してみると、工場で働く、職人として働く、地域の個人商店で働くというような働き方の人たちが少なくなっています。個の担当職務が独立していた時代から、複雑なシステムの一担当として、常に連携を意識させられる立場に多くの人たちが移行してきた経緯を見る思いです。(C社)
- ・ 氷山の例えなんですけれども、昔は、風があっても、その風が読めていた。ゆっくり風が吹いてたからだと思うが、大体、風がこっちから吹いているから、この氷山は1年後この辺にいくので、みんな準備しようといった感じで引っ張れた。けれども、その風が環境変化で読みにくくなってきている。そんな時代だからこそ、外的キャリア重視だと振り回されてしまう。こんな時代だからこそ、内的キャリアをしっかり押さえておく必要がある。なぜならば、内的キャリアというのは100%自分でコントロールできるからです。外的キャリアというのは自分で100%はコントロールできない。こんな発想でこの内的キャリア重視の活動をしているというのが、じわっと浸透してきた。(F社)

一方、キャリア・コンサルタントが何らかの明確な哲学や思想をもってキャリアの支援に臨んだ際には、具体的に何か特別な対応・行動をとった訳ではない(とキャリア・コンサルタント自身には感じられている)場合でも、クライアントの側で自然に感化され、影響を受

け、良い効果がみられたような事例もあったことが指摘されている。

- ・ 僕らが何かすごく意図して積極的にやったのではないけれども、そういう流れになったということです。本人の内的キャリアみたいなものや物の見方が変わった。吸収力も何倍にもなっています。そういうケースです。(E社)
- ・ 当時倒れそうだったのだけれども、自分の認識の「輪っか」みたいなものが広がって、思うに任せんこともあるということが受け入れられたということじゃないでしょうか。これも特別に何をやったわけでもないんです。(E社)

翻って考えれば、もともとキャリア・コンサルティングという活動自体が、働くということを軸にした「キャリア」に関する支援を提供するものであり、「キャリア」という概念がある程度抽象的な概念である以上、その相談に乗る活動も、極めて抽象的な活動であるということも指摘できるであろう。具体的に何かをしたのではないということが特に語られる場合があるのもその裏返しであると解釈されるのであり、「キャリア」という目に見えない抽象的な物事に対する介入支援である以上、キャリア・コンサルタント自身の自覚として「すごく意図して積極的にやったのではない」「これも特別に何をやったわけでもないんです」といった感じられ方がすることがあるのだと思われる。こうした意図的な介入支援を離れたところで自然に感化され良い影響が出るといった取り組みも、より高度で専門的なキャリア・コンサルティングのひとつの特徴であり、それ故、時にキャリア・コンサルタント自身が抱く哲学や思想といったものが重要になるものと捉えられよう。

7. まとめ

本章では、企業内キャリア・コンサルティングと個人のキャリア開発との関わりを検討した。具体的には、企業内キャリア・コンサルタントに対するインタビューをもとに、(1) 企業内キャリア・コンサルタントの相談内容、(2) 企業内キャリア・コンサルティングの導入部分、(3) 企業内キャリア・コンサルティングの整理部分、(4) 企業内キャリア・コンサルティングの展開部分、(5) 企業内キャリア・コンサルタントの哲学について検討した。

まず、企業内キャリア・コンサルティングの相談内容は、①異動や昇進に伴う仕事内容の変化、②モチベーションの低下、③キャリアアップ、④時短勤務・有期契約で働く女性の問題、⑤メンタルヘルスと関連するキャリア問題、⑥その他に分類された（本章冒頭図表4-1参照）。基本的には、異動や昇進に伴う仕事内容の変化がきっかけで相談に訪れることが多いが、必ずしもそうした重大なきっかけがなくとも、モチベーションが低下したという相談内容で訪れることも多い。一方で、MBAを取りたい、海外に行きたいといったより積極的な相談内容で訪れる従業員もいる。クライアントの属性という観点からは、女性の従業員による固有の相談内容も多々みられる。結婚、出産、育児と様々なライフイベントが重なりやすい女性は、働き方やキャリアとの関わり合いに思い悩む場合が多い。そのための相談も一定

の割合を占める。古くて新しい問題としては、メンタルヘルスと関連するキャリア問題に関する相談内容は多い。従来、キャリア・コンサルティングはメンタルヘルスの問題を扱わないことを強調する議論もみられたが、現実には、その切り分けは極めて難しい。現在の企業内キャリア・コンサルティングの現状を見渡した時、ごく自然に、キャリア・コンサルタントはメンタルヘルス関連の専門知識をもって相談活動に当たる必要があることを指摘できる。

次に、企業内キャリア・コンサルティングのプロセスをいくつかの部分に分けて整理し、検討を行った（図表4-2参照）。導入部分として、はじめにいかに相談に乗っていくかという段階では「聴く」「質問する」という一般的なカウンセリングの基礎基本に則った相談支援がなされていた。この段階で守秘義務を厳格に守ることが適切に伝えられ、あわせてクライアントの信頼関係（ラポール）を作り上げる。基本的に導入部分に関する限り、むしろ一般的なカウンセリングと同質であるということが、ここでは大きな知見となる。

整理部分では「整理する」「説明する」「リファーする」ということがなされていた。より臨床心理学的なカウンセリングと異なり、職場の様々な問題が持ち込まれるキャリア・コンサルティングでは、クライアントの真の課題が何であり何を解決すべきなのかが不明瞭である場合がある。そのため客観的・専門的な視点からクライアント自身が解決すべき問題を整理することが重要となる。その過程で、社内の様々な制度について説明することも重要な過程であり、それによってクライアントの問題解決の糸口が鮮明となる。また、社内の制度やキャリア・コンサルティング的な介入支援では解決が難しい問題については、然るべき専門的な部署を機関にリファーする。

展開部分では、クライアント本人の意志を徹底して確認していた。また、クライアントがもつスキルや興味などを確認していた。このような作業を通じて、クライアントに自信や将来に向けた展望を持たせるといった支援がなされていた。さらに、こうした支援を掘り下げる形で働く意義や価値観などの確認に相談過程を深めていく場合がある。こうした意味づけを通じて、やはり自信、自己肯定感、喜びといったものを提供する。ただし、実際には、そうしたクライアント本人の意識面への介入支援とはほぼ同様の重みをもって、上司や人事への働きかけも行われていた。そうした働きかけを通じて、クライアント本人の問題解決を図るだけでなく、場合によっては上司自身に対する支援、さらには、職場や組織全体へ介入といった方向へ進む。

一方では、クライアント本人への介入では働く意義や価値観への掘り下げ、他方では、職場や組織全体への働きかけが、企業内キャリア・コンサルティングの1つの着地点として考えることができる。

なお、これら個人のキャリア開発に向けた相談は、より高度に専門的な段階に至った場合には、企業組織内の「キャリア」というものに対する一定の方針、あるいはキャリア・コンサルタント自身が抱くキャリア観・社会観に裏打ちされている場合がある。キャリア・コン

サルティングは、目に見えない「キャリア」という抽象的な概念を扱うものであるため、日々の実践を支える具体的な指針は掴みにくく、見えにくい。したがって、個人のキャリア開発はこうであるべきだという理想や方針・哲学がある方が、個人のキャリア開発の大まかな方向感は定まりやすい。キャリア・コンサルティングの本質として、基本的には、その専門知識やスキルにあるべきなのは当然であるが、より高度に専門的な段階に至った場合には、それまでのキャリア・コンサルティングの経験などから導かれた理想や方針・哲学を持っている場合があり、そうした理想や方針をもとに相談活動がなされている面があるということがうかがえる結果であった。必ずしも、初学のキャリア・コンサルタントや標準的なキャリア・コンサルタントが目指すべきものではないが、より水準の高い指導レベルのキャリア・コンサルタントがいずれは自然に兼ね備える特徴の1つとして補足的に考えておきたい。



図表4-2 企業内キャリア・コンサルティングのプロセス

引用文献

木村周 (2013). キャリア・コンサルティングー理論と実際 3 訂版 雇用問題研究会

第5章 企業内キャリア・コンサルティングと組織開発

1. はじめに

今回の調査は、企業内でキャリア・コンサルティングを導入している企業10社を訪問し、キャリア・コンサルティングの好事例についてヒアリング調査を行った。その際、事例だけでなく、キャリア・コンサルティングの導入経緯や個別相談以外の活動状況についても伺うことができた。「従業員の自律的キャリア形成」をキャリア・コンサルティングの目的として掲げる企業がほとんどであったが、その活動は、一対一の個別面談に留まらず、上司や経営者へのアプローチも行われていた。このことから、企業内キャリア・コンサルティングが組織開発に資する活動に発展していることが伺われた。

そこで、本章では、ヒアリング調査で得られた事例等から企業内キャリア・コンサルティングの活動状況を概観し、その機能的役割を整理した後、企業内キャリア・コンサルティングの組織開発機能の可能性について論じることとする。

2. 企業内キャリア・コンサルティングの活動概要

(1) 導入の目的

近年、多くの企業は経営環境の激変に対応すべく、より環境に適応した組織づくりに取り組んでいる。その1つとして、従業員の自律的キャリア形成の支援がある。自律的キャリア形成とは、従業員が自身に求められる期待とその変化を鋭敏に察知し、また自分の希望や価値観、能力を考え合わせながら、意味ある将来キャリアを自ら形成することといえる。企業内キャリア・コンサルティングを導入している企業の多くは、自律的キャリア形成によって環境適応を図ろうとしている企業といえるであろう。

ただし、自律的キャリア形成は、単に環境適応の手段として用いられているわけではない。今回、ヒアリング調査を行った各企業のキャリア・コンサルタントは、従業員への尊重の念が強く、キャリア・コンサルティングの導入に当たっては、経営者トップの指示ではなく、自ら企画提案を行って導入を実現されているケースが多かった。しかも、すぐにキャリア・コンサルティングを導入したのではなく、人材育成の一環としてキャリア開発研修が導入され、ついで個別対応の必要性からキャリア・コンサルティングが導入されたという経緯をたどっていた。したがって、企業内キャリア・コンサルティングは、人材育成重視の自律的キャリア形成支援としての意味合いが色濃いと見える。

自律的キャリア形成は、生産活動ではないので、それ自体が短期的・直接的に企業の業績に直結するものではない。経営者から見れば、企業内キャリア・コンサルティングは一見業績向上にとって非効率な施策に映るであろう。しかし、組織は個人の集合であり、その個人を活性化させれば長期的・間接的には組織の業績に寄与することが期待できる。リーダーシ

ップ理論において目標達成機能と集団維持機能の両者のバランスが重視されるように、組織運営においても集団維持機能であるキャリア・コンサルティングを導入して、目標達成機能である事業戦略や制度とバランスをとろうとしているように思われる。いずれにせよ、個人と組織の両者にとって有益な自律的キャリア形成を支援していくことが企業内キャリア・コンサルティングの目的とされているようである。

(2) 活動概要

企業内キャリア・コンサルタントのほとんどは、当該企業のベテラン正社員、主に管理職で構成されているのが一般的であった。それは、彼らが自社の風土や規範、制度、事業内容など企業内の事情に精通しており、クライアント個人と組織の両者にとって望ましい結果へと導くことが期待されるからである。

キャリア・コンサルティングの基本は一對一の個別面談である。その面談には、個人の希望によって行われる任意面談だけでなく、年齢や異動、昇格、研修後などのタイミングで行われる定期的面談が設定されていた。また、面談以外の活動に関しては、キャリア開発研修のプログラム開発およびその講師の育成、キャリア開発に関する人事処遇制度の整備、各種情報提供、宣伝活動、上司・経営者への介入、人事や産業医との連携などがみられた。ただし、企業によって活動範囲は異なっており、それは組織ニーズの範囲や程度、導入からの歴史の長さ、キャリア・コンサルタントの力量や活動意欲などによるものと思われる。

本章では、ヒアリング調査で得られた事例について、対象者の主訴とその対応といったミクロな視点ではなく、組織における機能的役割というマクロな視点でとらえて、その機能的役割を「個別面談」と「個を超えた支援」に大別した（第3節、第4節）。個別面談は、環境理解、自己理解、未来構築の支援に分類し、また個を超えた支援は、上司への支援・介入、職場への介入、経営者へのアプローチ、その他の活動に分類した。この分類でわかる通り、企業内キャリア・コンサルティングの活動は、上司や経営者へのアプローチなどが含まれる。このことは、企業内キャリア・コンサルティングが組織開発の機能も持ち始めていることの現れであり、特筆すべき点である。

以下に、企業内キャリア・コンサルティングの活動状況について、事例を交えて解説する。

図表5-1 企業内キャリア・コンサルティングの活動分類

活 動	
個別面談	環境理解の支援
	自己理解の支援
	未来構築の支援
個を超えた支援	上司への支援・介入
	職場への介入
	経営者へのアプローチ
	その他の活動

3. 個別面談の活動

(1) 環境理解の支援

新入社員をはじめとする 20 代の若手従業員は、希望や理想を持って組織に参入する。しかし、実際に働いてみると希望や理想とは違っているというリアリティ・ショックを受けることが多い。このような若手従業員がキャリア・コンサルティングで訴えることは「希望の職務への異動や転職」、またそれが実現できないことからくる「現在の職務への不満」である。このような若手従業員は、自分の欲求のみを優先し、希望の職務に応じた能力や組織貢献の視点が備わっていない。いわゆる、やりたいこと志向（「やりたいことをやる」という価値観を中心とした職業意識（下村, 2002）、好きなことや自分のやりたいことを仕事に結びつけて考える傾向（安達, 2008））である。これらに対して、キャリア・コンサルタントは本人の希望を受容・共感しつつ、企業や職場のルールや規範を教え諭し、将来への希望へとつなげる対応を行っていた。

【事例】やりたいこと志向 その1

自分としてはどちらかという企画をやりたいと希望を述べるわけです。＜中略＞しかし、組織の方針に直接かかわれるような重要な企画を、入社2～3年の若い人たちにやらせられるわけでもないし…＜中略＞けれども、ご本人たちは夢を持って入ってきてますから、何故させてくれないのか、企画をさせて欲しいと思うでしょう。＜中略＞自分がこの先会社の中でどう貢献したいか、自分の能力をどの部門で発揮したいかをライン上司に伝え、定期人事で異動を実現していく自己申告制度とか、…。＜中略＞先が見えないと訴える社員には、条件はあるけれども社内にはこういう制度があって、もしやりたいということがあれば、上司とよく対話をして、自分なりの活躍の場を見つけていけるんだよという説明をしています。（G社）

【事例】やりたいこと志向 その2

希望している事業所・部門に異動するためには何をすればいいかといったことに対して、そもそも、なぜその事業所・部門を希望するのか、何を実現してみたいのか、希望の背景、理由を確認します。漠然とした「行ってみたい、やってみたい」は実現の可能性が低い旨を伝えます。専門の分野別に必要なものについて、専門知識やスキルを伝え、社内公募の情報も伝え、行きたい事業所・部門を調べることに加え、現在の業務に真摯に取り組んで成果を出すこともキャリアビジョン達成につながる旨を伝えます。¹

頭ごなしにクライアントの希望を否定せず、「組織のルールを受け入れさせた上で希望を実現していくこと」を教え諭している。やりたいこと志向には、自分の欲求のみを追求してそれ以外をしたがらない「排他的やりたいこと志向」と、したくないことを許容しつつ欲求も追求する「受容的やりたいこと志向」があるといわれているが（高橋, 2012）、ここで行われ

¹ 本事例は、インタビュー調査の一部についてのみ掲載を許可していただいた企業のものであり、巻末のインタビュー結果には掲載がない。その旨、ご了承ください。

たことは、排他的やりたいこと志向を受容的やりたいこと志向へと移行させる支援といえる。また、希望を実現するために活用できる各種の社内制度を提示するという「環境理解の支援」もクライアントの救いになっている。

環境理解という点では、若手従業員に限ったことではない。上司からの期待や評価と自分の認識のズレあることで、職場への不適応を感じて自己卑下するケースもある。

【事例】上司との意思疎通

この方は、常にいろいろな部署に移されて、評価が上がらない、自分でも成果がだせていない、モチベーションも下がっている、もう30歳近くなってきた、このままではいけない、と自分で思った、資格も取らなきゃとわかっている。でも、どう行動したらよいかがよくわからないということで、相談があった例です。私は、面談をとおして、気づいたことがありました。それは、相談者の彼がやっていることと、組織や上司からの期待とにズレがあるということでした。＜中略＞効率化するためにツールを作りたいということでした。上司からの指示ではなく自分で気づいたとのことです。彼がツールを作ることを職場の誰も知らないということでした。私は、「工夫しようという気持ちは分かりますが、それはほんとうに組織から求められていることですか」というと、「違うんです。」という回答でした。(B社)

【事例】周囲と自己の評価のギャップ

この方は、キャリア面談をしたときに、短時間勤務で自分が成果を出していない感じを持っていらっやいました。＜中略＞「どのように短時間で帰れるように工夫しているのですか？」と聞きました。そうしたら、「メンバーからの質問タイムを設けていて、午後3時までにはしています。3時から退社までの時間は自分の作業を集中する時間にしているんです」ということでした。＜中略＞私は、「それってとてもいい工夫をされてお仕事されていますよね」とその素晴らしさをコンプリメント(褒め・ねぎらう)として伝えました。そうしたら、「え、私、普通にやっているだけなんですけれど」とおっしゃいました。面談の最後には、微笑もできて、自分がやってきたことは、工夫していることに気づいて自信を持たれたようです。(B社)

キャリア・コンサルタントが「第三者」あるいは「組織の先輩」の視点から、クライアントの状況がどのように映っているかを率直にフィードバックすることによって、クライアントは、職場や上司に対する認識を客観的に把握できるようになり、より適応的な認知および行動へと軌道修正を図ることができるわけである。つまり、環境理解の支援は、クライアントの組織・職場への適応を促進する機能的役割があるといえる。

(2) 自己理解の支援

自己理解とは、クライアント自身の興味・関心や価値観、経験や能力について理解することである。自己理解が必要な理由は、第1に、自分自身のことであっても自明であるがゆえに意識できないことがあり、それによって職場適応的な職業行動をとれなくなるからである。

第2に、自己理解がなければ、働く動機や意味、可能な職務範囲が不明確となり、今後のキャリアの方向性を見失うことになるからである。

Savickas (1997, 2005) は、キャリア・アダプタビリティ (キャリアの適応力) とライフテーマ (生きる意味・働く意味) という概念を提唱している。変動の激しい現代では、環境変化に適応できるキャリア・アダプタビリティが不可欠であるが、同時に変化に振り回されないようなその人なりのライフテーマを持つことが重要とされている。自律的キャリア形成を行う上で、これらの概念の確立が必要であり、そのためには自己理解が不可欠な前提といえる。

以下は、自分の価値観に気づいたことで仕事に対する意欲を向上した事例である。

【事例】価値観の自覚

今まで産休や育休を利用して仕事を継続してきたが、復帰するたび、違う部署・異なる職務に配置されてしまって、自分の専門性が身につかないということで相談にきました。＜中略＞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いました。カードを何枚か選んでもらい、そのカードがなぜ魅力的だと思ったのか、それに関連する経験は何なのかを話してもらいました。＜中略＞(関連する経験とは)自分が任されて、主体的に仕事をしていくということでした。最終的に、これです、これです、ということになりました。この最終的に出てきた価値観(自分のアイデアを活かす)を紙に書いて渡しました。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きました。その後、彼女はすごく積極的に仕事をするようになったように見受けられました。＜中略＞積極的に「やります」という形でやるようになりました。自ら提案もするようになりました。(I氏)

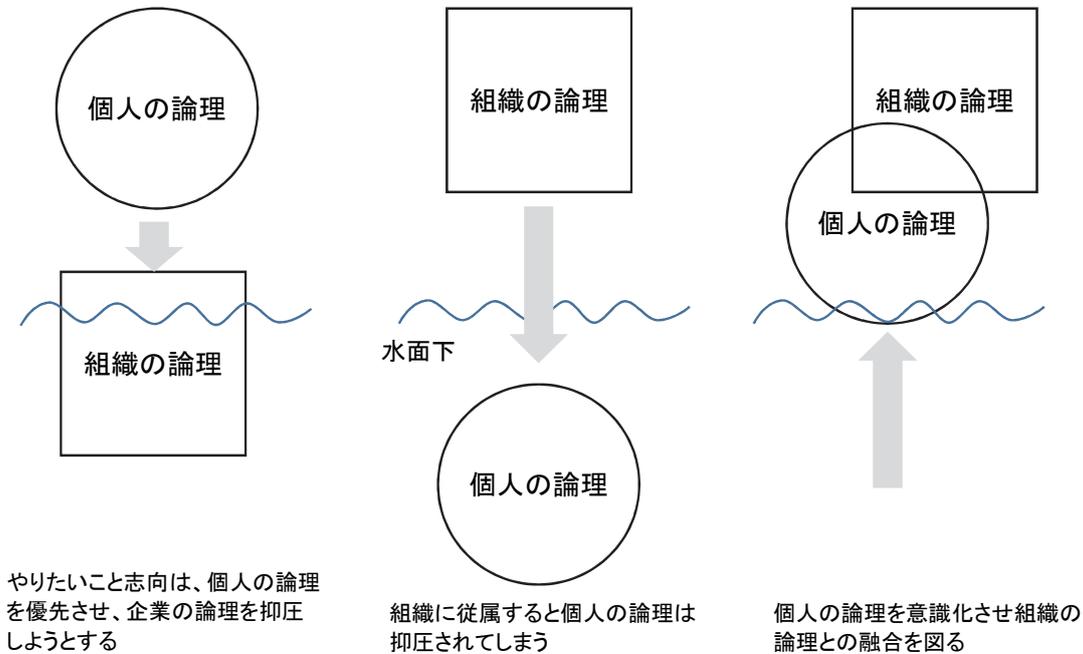
【事例】価値観の重視

育児時間を取得中の方。毎日、仕事と育児に追われて、忙しく過ぎていくのに疲れた、将来のキャリアプランについて、どのような専門性を築けばいいのかということで相談に来た場合。＜中略＞育児というのは、決してキャリアをお休みしているところではなくて、キャリアの定義を前述の「自ら成長し続けるプロセス」と定めている以上、育児というものも十分キャリア形成につながるものです。＜中略＞仕事で達成したいこと、自分のこだわりや価値観を思い出させて、自身のキャリアビジョンを描かせることは大事なんだということ。但しこちらから一方的にお伝えするのではなくて本人が納得して腹落ちして頂くことが大事です。²

従業員は、組織の論理 (利益優先、計画性、合理性など) を自分の価値観として取り込むことによって組織に適応した考え方や行動をとることが可能となる。しかし、そのことは組織に従属することでもあり、本来あった自分らしさを抑圧してしまうことにもなる。そこで、より本質的な自分らしい価値観 (個人の論理) を呼び覚まし、組織の論理に反しない範囲で個人の論理に沿った仕事の仕方を検討する必要がある。本質的な自分らしい価値観とは、

² 本事例は、インタビュー調査の一部分についてのみ掲載を許可していただいた企業のものであり、巻末のインタビュー結果には掲載がない。その旨、ご了承ください。

具体的な職務内容や分野に限定せず、事例で示したような「自分のアイディアを生かす」といった抽象的な概念である。抽象的であるからこそ企業の論理との折り合いをつけることが可能になる。このように、企業内キャリア・コンサルティングは自己理解を支援することによって、個人と組織（仕事）との融合を図る機能的役割を持つといえる。



図表5-2 組織の論理と個人の論理の融合

(3) 未来構築の支援

環境理解と自己理解が十分に行われた場合、その後に未来構築の支援、すなわち将来についてのキャリアプランニングの支援が行われる。今回のヒアリング調査では、キャリアプランニングは主にキャリア開発研修や上司とのキャリア面談にて行われていることが多かった。個別面談の事例では、性急なキャリアチェンジを望むクライアントに一旦立ち止まり熟考することを勧める対応や、一歩踏み出せないクライアントの背中を押すような対応が見られた。

【事例】

「辞めてもいいかな？」と軽く言うんですよ。私としては、「ちょっと待ってよ」と言いたいですね。＜中略＞それは最終的な選択で、自分がやりたい、あるいはやらせてほしいと思っていること実現できるかどうかを、まずはこの企業グループ内で考えてみてはどうか＜中略＞で、もしあるということにあれば、どんな制度が使えるのか。戦略は？そのあたりのプロセスをもう一度考えてみよう。それでもないというのならば、これは最終的にはあなたの判断なので、会社を辞めるのはいいかもしれない。だけど、辞めた後の生活設計をちゃんとした上で判断して欲しいと話します。そうすると、大体みんな、ちょっと立ちどまる感じがします。

(G社)

【事例】

研究職で入った人間が、研究職だけれどもMBAを取りたいと相談に来ました。アメリカのMBAに留学したい。〈中略〉もしそれが社内で認められないなら、退職してでも留学したいと思っているという話が来たんです。その彼の相談のときには、自分でそう思ってるんだったら、社内でそれが認められるように動いたことはあるかという話を投げかけた。そしたら、それはまだないと。上司に言ったことはあるかと言ったら、まだないと。だったら上司を経由して人事部に働きかけてはどうかと言った。〈中略〉チャレンジした上でやめるというのはできるけれども、それをせずにやめてたらもったいないという話をアドバイスさせてもらった。そしたら、実際に動いて、イレギュラーの形ですが留学という形になった。〈中略〉特例という形で認められた。(F社)

企業内キャリア・コンサルタントは、通常、所属組織の正社員、しかも管理職であり、通常ならば組織の人的損失は食い止めたいものである³。しかし、いずれの企業のキャリア・コンサルタントも、熟考した後の個人の意思決定は尊重している。転職希望のクライアントの場合でも、まずは個人の選択を尊重する姿勢を保ち、本人にとって最良の選択を支援するのである。このような対応は、企業の論理を優先する職場の上司や人事担当者では難しいのではないだろうか。このようなスタンスで関われるキャリア・コンサルタントは企業内で非常に貴重な存在といえる。

【事例】

一旦会社を辞めると言った人は、相当の確率でやめてしまっているのが現実ではないかと思っています。なので、辞めるのであれば、その人にとっていい辞め方、旅立ち方を考えてもらいたいと思っています。(G社)

4. 個を超えた支援

企業内キャリア・コンサルティングの基本は、個別面談によってクライアントが自己解決し自律的キャリア形成を行えるように支援することである。しかし、前節(1)での事例に見られた通り、上司一部下間の環境理解や相互理解のギャップに起因する問題は往々にしてあり、時としてクライアント1人では解決が難しい場合がある。職場をシステム論の視点で捉えると、職場というシステムを構成する部下と上司との環境理解・相互理解のズレが、職場内の誰かの悩み・問題として現れる、と考えられる。それは部下に現れる場合もあるし上司に現れる場合もある。そして、この問題の原因は、特定の個人に問題があるというよりも、職場システムを構成する上司一部下間の関係性に問題があると考えられる。

したがってより根本的な解決を図るには、悩みを抱える部下に対してだけでなく、上司や

³ 企業内キャリア・コンサルタントの立場については、第3章の脚注6も参照のこと。

上司一部下間の関係性に介入する必要がでてくる。特に、クライアントである部下個人での解決が困難な場合には、このような介入が重要になってくるであろう。このような個を超えた支援の例がいくつか見受けられた。

(1) 上司への支援・介入

① 上司自身への支援

上司は、業績評価や日常的マネジメントに関与するため、従業員にとって影響力の大きな存在であり、従業員の悩みにも大きく関係してくる。同時に、上司が部下のマネジメントや育成について問題を抱えており、上司への支援や介入が必要になってくる。

【事例】上司の支援

我々が答えを出すということは絶対になくて、(マネジャーが)どういうところで悩んでいるんだろうとか、その辺のアプローチをしていって、マネジャー自身が整理できて、動きに入っていく。ここが悪いってことは絶対に言わない。そういう立場ではなく、一緒に解決するという感じですよ。メンバーに悩みがあったときは、その上司にも課題があるときだと思います。その上司を一方向的に指弾するということではなく、上司も悩んでる部分がある。だからこそメンバーに対して強く当たったりとか、メンバーとのコミュニケーションがとれてなかったりする。その上司をどう支援するかというのを考えているわけです。(F社)

【事例】上司自身の支援

この方は、地方の事業所の責任者でした。事業所全体が活性化していないということで、<中略>人事から要請を受けて私が事業所へ出向いていってカウンセリングの場をつくるということをしました。<中略>(新しい役割を与えられたが)自分自身が十分役割を果たしていないという自責の念というか、十分できていないなという悔いの言葉ですとか、そんなものが出てきました。<中略>どういうふうに、その仕事を受けとめているのか、新しい役割をどのように果たすのかということについて、話をするようになってきたわけですね。<中略>私が具体的にやったこととしては、これからこの期待にどう応えていくのか、そのためにどんなことに心がけたらいいのか、併せて自身の将来像を考えてもらうことです。そのために切り口・ヒントを提示しました。(J氏)

このような上司の悩みへの支援・介入は、結果的にその上司と部下が所属する職場の活性化に貢献することが期待できる。この時、上司に対しても個を尊重した姿勢で臨むことが留意されていた。上司への支援・介入について次のようなポイントをまとめている企業があった⁴。

⁴ 上司への支援・介入については、「第4章 企業内キャリア・コンサルティングと個人のキャリア開発」の「5. 企業内キャリア・コンサルティングの展開部分②-「働きかける」」にも同じ事例を引いた分析・検討を行った。若干、異なる視点から記述しているので、あわせてご参照いただきたい。

【事例】上司への支援・介入のポイント

第一に、中立な立場で行うことは言うまでもなく、双方の意見をよく聞いて正しい状況を把握することを心掛けています。社員と課長との人間関係が上手くいっていないのであれば、社員からの話だけではなく、課長からの話も正しく聴き、公平性を保つことだと思っています。私たちが知っているのは、あくまでもある一面だということを忘れてはいけないと思っています。

次に組織の構成図から、介入方法をさがします。例えば、社員と課長との間に問題があったとします。社員は課長に対して不信感をもっていたとしても、本人の了承を得たうえで、私たちは、まず課長と面談して解決できるようにもっていきます。そこを、課長を飛ばして部長にいきなり話したりはしません。＜中略＞職制を頭にいれて、それぞれの立場を尊重し、丁寧に対応していきます。

三つ目は、どんな方にもコンプリメント(褒め・ねぎらう)を入れることを心掛けています。＜中略＞状況が把握できると、役割の大変さや抱えている課題の重さも理解できるので、尊重することができます。その時にねぎらいの言葉をかけるということです。＜中略＞こんなやり方もありますけれどもどうですか・・というような提案を出すとかして、相手の方を尊重するということをやっています。(B社)

上司に対するねぎらいは、かなり有効である。なぜならば、上司などの管理職や幹部は、責任の重さに耐え努力を重ねてきているのだが、それらは当前のこととされてしまい、他者から褒め・ねぎらわれることはほとんどないからである。マネジメントの孤独さや立場上の辛さを十分理解し共感するカウンセリングマインドは上司への支援・介入において重要なのである。その上で、マネジメントについて指示ではなく、共に考えるようなコーチングやコンサルテーションを行っているといえる。

事例では触れられていないが、上司を支援・介入するキャリア・コンサルタントは、当該企業の管理職であることも重要な一因である⁵。同企業でマネジメント経験をしてきた仲間意識が、対等な関係による支援・介入を成立させていると考えられる。外部のキャリア・コンサルタントが行った場合ではこのように上手く行かないであろう。

②上司一部下間への介入

次に、上司一部下間への介入事例である。上司一部下間の意思疎通が不足した事例において、キャリア・コンサルタントが仲介し、クライアントの活性化に繋がっている例である。

【事例】上司一部下間の介入

本人の了承を得て、今回の面談の内容を上司に報告することにしました。＜中略＞話を伺うと、実は、上司たちも新人の置かれた環境を知っていて、とても気を遣っていました。次のプロジェクトへの変更を考えてくれていたのです。ただ、課長は正式にプロジェクトが決まるまでは、新人には、伝えていないようにし

⁵企業内キャリア・コンサルタントの立場は、正規社員の管理職であることが多いが、管理職経験のある継続雇用にある者などの管理職経験者も多い。第3章の脚注6も参照のこと。

ようと考えていて、その経緯を説明していなかったのです。私は、上司に「途中経過かもしれないけれど、本人にきちっと話してください。そうしないと外勤先で一人である新人は不安に感じると思います。新人は自分のことを、ほったらかしみたいに思っていたのかもしれないですね」とお伝えし、新人と本音で会話をさせていただくようお願いしました。その後、課長、部長と新人の話し合いが行われました。話し合いをすることで、新人は、上司から自分が期待されていることもわかり、“自分のことを見てくれたんだ”ということがわかったようです。そのことで、結局、退職には至らず、本人もキャリア形成につながって、現在も活躍しているという事例です。(B社)

このように、相談に来たクライアントだけでなく、上司に対しても、個を尊重した非審判的態度でインフォーマルな関係構築を行い、本音でのコミュニケーションを成立させる。そこから本質的な問題を把握して対処していく手法は企業内キャリア・コンサルタントの専門性の1つといえる。

ここまでの事例を概観すると、本来、上司が担うべき役割を、キャリア・コンサルタントが肩代わりをしているように見えるかもしれない。しかし、どんな上司であっても盲点がある。部下と上司の関係を客観視できる立場は仕事の当事者であるからこそ必要なものである。また、近年、従業員の属性や価値観が多様化していることも、上司の役割遂行を困難にしているともいえる。決して上司の実力不足とは言い切れない。したがって、企業内キャリア・コンサルタントは、単に上司の役割を補完しているのではなく、マネジメントや上司一部下間の関係構築の触媒や潤滑剤のような促進役を果たしているといえる。

(2) 職場への介入

次に、キャリア・コンサルティングを通じて、職場に介入していった事例である。

【事例】

時短勤務をしていた女性がいたが、会社としては潜在的な能力もあるし、ロールモデルとして引き上げていきたいが、時間の制約もあって思うように活躍できないという悩みがありました。＜中略＞そこで、短時間のミーティングを彼女が勤務する時間帯で行うようにしました。そうして、チームで行っている出来事、仕事をシェアしながら、分担して、リカバーできるような体制を所属長が作りました。これは、カウンセリングの中で出てきたアイデアだったが、彼女としてもそのような機会だったので、自分の仕事を自分だけで収めるのではなくて、どんどん情報発信をするように働きかけをしたりとか、場合によっては忙しい時に SOS を出すようなこともするようになりました。こういう行動もカウンセリングを通して、変わっていきました。最終的には、時短勤務者の中ではじめて昇格して、マネージャーに登用されていきました。職場内の雰囲気も随分明るくなって、最終的にはチーム全体の残業時間も減ったということがありました。なので、一人一人だけの支援だけでなく、課長をうまく巻き込むことでチーム全体の生産性につながりました。組織的なもので、一人一人の支援だけでなく、チーム全体のシステムみたいなものを捉えて支援するというものでし

た。(H社)

キャリア・コンサルティングの場で発想されたアイデアに基づいて、上司や職場を巻き込んでいくことによって、本人だけでなく職場も活性化するという好事例である。あたかもカオス理論のように、最初の短時間ミーティングという僅かな違いを生み出したことが、職場の生産性という大きな変化をつくり出したわけである。このような小さな変化を起こして変革の契機を作ること、そこから職場のキーパーソンを巻き込むように支援していくことも企業内キャリア・コンサルタントの役割として期待できるものである。

(3) 経営者へのアプローチ

組織としてキャリア・コンサルティングを導入している限り、その活動報告は経営者から求められるものである。この時、いずれの企業においても個人を特定できない形で経営者に報告しており、またその報告内容は、相談者件数や相談内容の傾向が主だったものであった。しかし、このような報告内容が経営者にとって有用といえるのか疑問がのこる。これに対して、経営者への更に踏み込んだ情報提供とその活用に取り組んでいる事例が見られたので紹介したい。

【事例】

年代別の必須面談に関しては、傾向分析をして、本人の了承の元、一部の情報を上司へ報告しています。＜中略＞ 面談の内容は、業務のこと、職場環境、人間関係や成長実感などを聞き、その後にキャリア情報(CAN、MUST、WANT)で整理します。CANは、自分でできること、得意分野、MUSTは、組織から求められていることや自分の課題、WANTは、今後やりたいことや方向性です。＜中略＞ 年代別の傾向を分析して、その結果について、経営層に報告しています。例えば、11年目社員であれば、「リーダーの役割をこなすことが課題だと思っている」「幹部職になるためには、コスト管理や要員管理も必要」「できれば幹部職ではなく、技術をやっていきたい」、45歳であれば、「組織に貢献したい」、「ITが好きなので続けていきたい」「変わりたい自分がある」「できれば安定していきたい」などの思いもあり、世代における傾向を分析しています。＜中略＞ 自分の部下のキャリア情報を聞くことは、幹部職にとっても気づきになるようです。部下のキャリア情報(CAN、MUST、WANT)を見ながら、「えっ、こんなこと考えたのと。知らなかった」という方もいらっしゃれば、「あ、聞いているから知っています。自分の認識と合っていたからよかった」という方もいらっしゃいます。(B社)

【事例】

1つの事例ですけれども、経験採用者にイベント面談をして、新しい部署に社員として入ってきて、そこに定着、アジャストできているかできてないか。面談を通じてアジャストできている人間とはどういう人間なのか、できない人間はどういうところがあるのかを見ていきます。すると、例えば、定着できているのは、配属

部署での受け入れ態勢がしっかりしている。また、ある程度人数が多い大きな支店であったり、大きな部署である。それが、地方の人数が少ない支店や部署だと、どうしてもやはりそこまで手が行き届かなくなる。配属というものに対する環境変化変数と申しますか、それが多いか少ないかがアジャストに関係することが分かりました。それで、守秘義務の範囲で個人名が絶対にわからないような形で、こういう場合はアジャストできている、こういう場合はちょっとアジャストできていない。なので、アジャストできるような配属方針を定めてはどうかということを人事に提言しました。実際、この提言以降、経験採用、中途入社の間は、アジャストできる方向に配属するように動いてもらっています。(F社)

経営者は事例のような情報を知ることで、従業員の実態を把握することができる。そして、この情報に基づき、人事処遇制度および人材育成の改善や方針立案に活用することが可能になる。また、上司も自身のマネジメントの反省や見直しになり、部下の意向や能力を考慮したうえで役割・職務を再検討することができる。このように、キャリア情報を有効に活用すれば、従業員の能力発揮やモチベーションアップなど職場の活性化につながるであろう。

このようなことがキャリア・コンサルタントに可能なのは、個別面談におけるインフォーマルな関係構築によって、従業員一人ひとりの事情や職場の実態が企業内キャリア・コンサルタントの所に集約されるからである。その内容は、公式な調査や通常の間人関係では知り得ないものである。そして、それはキャリア・コンサルタントが個の尊重に徹し、多くの従業員や管理者・経営者の信頼を獲得していることが前提である。このような貴重な情報は、もちろん守秘義務の範囲での利用であるが、組織活性化に大きく貢献するものとなり得るであろう。この意味でキャリア・コンサルタントは組織開発に資する活動をしているといえる。

(4) その他の活動

この他に、企業内キャリア・コンサルタントによる個を超えた活動としては、キャリア開発研修や人事処遇制度の整備、人事・産業医との連携などがあげられる。特に、キャリア開発研修のプログラム開発や講師として関わるキャリア・コンサルタントは多かった。

さて、今回のヒアリング調査ではメンタルヘルス不調者をクライアントに持った事例が多く見られた。基本的に、メンタルヘルスの対応は既に企業内で整備されており、キャリア相談との住みわけもなされているはずであるが、キャリア・コンサルタントがメンタルヘルス不調者をクライアントに持つ事例は頻繁に起きていた。それは、メンタルヘルス不調がキャリア(仕事)の不調と関連しているからである。この意味でも、人事や産業医などとの連携が必要となる。

【事例】

退職後の復職者支援は、健康管理室や人事とは、連携してやっています。弊社では、復帰に関してはキャリア面談を以前は必須にしていました。この1年半ぐらいは希望者だけにやっています。理由は、健康管

理室は、産業医、保健師の面談、人事担当者との面談、職場復帰後もフォローしています。何回も同じような面談になってしまうので、ご本人の負担がないようにして、キャリア面談をしてほしいという希望した場合には対応することになっています。(B社)

実際には、1人のクライアントがキャリアで悩み、メンタルヘルスでも不調となる場合があるわけであり、それを切り分けることは難しい。コミュニティ心理学でいう所の「連携」には、専門家が主な領域を持ちつつも、相互に協力し合って複数の専門家で戦略的に1人のクライアントをケアしていく発想がある。このような連携は、特にメンタルヘルス不調を訴えるクライアントのキャリア相談には有用であるし、また同一組織内であるからこそ十分に可能である。企業内キャリア・コンサルタントは、連携が可能な体制構築にもかかわっていく必要があるであろう。

5. 企業内キャリア・コンサルティングの効果

(1) 企業内キャリア・コンサルティングの機能的役割と効果

これまで報告した企業内キャリア・コンサルタントの活動をマクロに見た場合、その機能的役割をいくつかに分類することができる。その機能的役割から企業内キャリア・コンサルティングの効果を検討していきたい。

図表5-3 企業内キャリア・コンサルティングの機能的役割と効果

No	対象	機能的役割	効果
1	全員	インフォーマルな関係構築機能	従業員・管理者・経営者との信頼の獲得
2	個人(若手)	組織適応・定着の促進機能	離職率の低減
3	個人	個人-職務の融合機能	職務満足やモチベーションの向上
4	上司-部下	上司-部下間の関係調整機能	関係性の向上、意思疎通の良好化
5	職場	エンロール機能	職場の活性化、効率化
6	経営者(組織)	キャリア情報の提供	人事施策や人材育成の改善、マネジメントの見直し

第1に、大前提となるのが個を尊重した「インフォーマルな関係構築機能」である。個の尊重とは、クライアントがどのような立場、心情、志向であっても、クライアントの語る言葉に耳を傾け（傾聴）、それを受容・共感し、また、最終的な意思決定を個人にゆだねる非審判的態度である。これは、カウンセリングの基本的態度であるが、これによってクライアントとキャリア・コンサルタントはインフォーマルな関係、換言すれば腹を割った本音の対話を実現することができる。結果的にキャリア・コンサルタントおよびキャリア・コンサルテ

イングに対する従業員からの信頼を獲得することができるであろう。このような関係性は、かつては業務終了後の飲食の中で行われていたが現在では減少しているようである。しかし、それゆえに重要な働きであるといえる。

第2に、「組織適応・定着の促進機能」である。新入社員に代表されるようなやりたいこと志向を前面に出す従業員に対しては、環境理解の支援において、組織のルールや規範の順守とその範疇における自己実現を教えていた。この機能によって、従業員をより組織適応させ組織に定着させていくことになる。その結果、新入社員の早期離職の防止に寄与すると考えられる。

第3に、「個人－組織の融合機能」である。クライアントの自己理解と未来構築を通じて、個人の興味・関心、価値観を企業の論理と融合させる機能である。組織の理念、職場の目標、自分の職務の中に、個人的な働く意味を付与していくことで、個人の職務満足とモチベーションを向上させることが可能になる。この機能が、より多くの従業員に対して適用されれば、組織の活性化、さらには業績向上につながるであろう。

第4に、「上司－部下間の関係調整機能」である。上司のマネジメントについてのコーチングあるいはコンサルテーションを行ったり、部下との仲介を行ったりすることで、上司－部下間の関係が良好になり、上司および部下の双方の問題解消が期待できる。

第5に、職場関係者を巻き込む「エンロール機能」である。エンロールとは、登録させる、入会させるという意味であるが、ここでは、職場の変革チームとして巻き込むという意味である。クライアントの問題は職場全体で作り出した問題である、というシステム論的発想からすると、職場の変革チームが必要になる。この時、キャリア・コンサルタント自身が職場を改善するのではなく、クライアントが職場に影響力のあるキーパーソン（主に上司など）や多くの同僚の協力を得て、職場の変革チームを形成できるように支援していくことが重要である。この変革チームが活動することによって、クライアントの問題解消に繋がるだけでなく、職場の問題解消や活性化が期待できるであろう。

第6に、経営者への「キャリア情報の提供機能」である。個人名を特定できない形態、あるいは本人の了解を得て行われる情報提供が前提である。キャリア・コンサルタントが既述の機能的役割を担うならば、必然的に組織内のキャリア情報がキャリア・コンサルタントのところに集約されていくことになる。それは、従業員や上司、経営者の信頼を獲得するほど本音の情報が集約されるであろう。その結果、組織の人的な問題点にも気づきやすくなる。経営者は情報を十分に考慮して人材の育成や活性化に向けた施策の検討が可能になる。そして、人材の活性化は最終的に組織業績向上へと繋がることを期待できる。

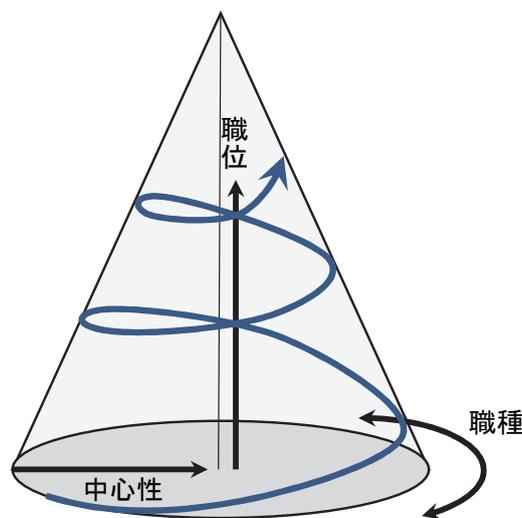
（2）企業内キャリア・コンサルティングの発達段階

キャリア・コンサルティングの導入当初は、個別面談が中心的に行われることであろう。その後、個人の支援のために上司との関係改善の必要性が認識される。更に職場や組織の影

響も見えてくる。したがって、支援や介入の対象は、導入時から次第により上位者へそして組織の中心へとシフトさせていくことが考えられる。Schein (1978) のキャリア・コーンは、組織内における個人のキャリア発達の方向を示すものである。この構造を例にとれば、企業内キャリア・コンサルティングは導入時、職位の底辺の従業員を対象としながら、らせん状に対象者を拡大させていくような発達的变化が予想される(図表5-4)。それに応じて、支援活動や機能的役割も変化していくという仮説が考えられる。このような企業内キャリア・コンサルティングの発達的变化をまとめてみた(図表5-5)。

このようなキャリア・コンサルティングの発達的变化を支えるものは何であろうか。それは、キャリア・コンサルタントの力量と、従業員や現場のニーズではないだろうか。ここでいうキャリア・コンサルタントの力量には2つある。1つは組織成員から信頼を獲得できる力量である。「個の尊重」や「インフォーマルな関係構築」、そして効果的な面談技能がそれに当たる。個別面談によって従業員が有益な体験をするとそれが信頼に変わる。その信頼は口コミによって組織内に拡大する。今回のヒアリング調査においても、Aさんへの個別相談を行った何年か後に、Aさんの部下が個別相談を利用する事例が見られた。このような信頼の連鎖が長期的なキャリア・コンサルティングの存続を支えることになる。もう1つの力量は、集団や組織を開発する力量である。上司一部下間や職場へ介入するにはそれ相応の力量が必要になる。第4段階の活動が行われていた企業では、キャリア・コンサルタントが個別相談以外に、職場や上司一部下間に介入できるに十分な知識・技能・経験を有していた。

次に、従業員や現場のニーズについてである。キャリア・コンサルティングがいかに有益で信頼のおけるものであっても、それに対するニーズがなければ企業内で発達し得ない。あるいは、必要なレベルまでしか求められないともいえるであろう。もっとも、そのニーズに対応し得るものとしてのキャリア・コンサルティングであることを周知しておく必要はある。



図表5-4 企業内キャリア・コンサルティングの対象範囲の拡大
—Schein(1978)のキャリア・コーンを用いて

図表5-5 企業内キャリア・コンサルティングの発達段階

発達段階	第1段階	第2段階	第3段階	第4段階
対象者	個人	上司一部下間	職場	経営層 (組織全体)
支援活動	個別面談	個を超えた支援		
	環境理解の支援 自己理解の支援 未来構築の支援	上司への支援・介入	職場への介入	経営者へのアプローチ
機能的役割	組織適応・定着の 促進機能	上司一部下間の 関係調整機能	エンロール機能	キャリア情報の 提供機能
	個人－組織の統合 機能			
インフォーマルな 関係構築機能				

したがって、この発達段階は、必ずしも最終段階まで発達させなければならないのではなく、その企業におけるキャリア・コンサルティングの力量と従業員や現場のニーズによって決定されるといえる。

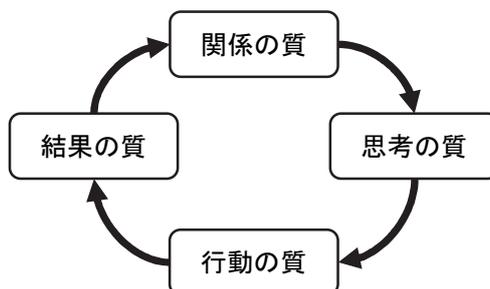
6. 企業内キャリア・コンサルティングの可能性と課題

(1) 企業内キャリア・コンサルティングの可能性

第5節で示した企業内キャリア・コンサルティングの機能的役割と効果（図表5-3）や発達段階（図表5-5）から、企業内キャリア・コンサルティングが組織開発に資する可能性を持っていることが考えられる。その理由は、第1に介入対象が個人だけでなく個を超えた二者関係や職場集団、さらには経営者に働きかけていること。第2に、その結果、関係性の向上や職場の活性化、人事施策の改善という効果を示しているからである。このような介入対象と効果は組織開発に資する活動と考えて良いだろう。

また、企業内キャリア・コンサルティングの目的である自律的キャリア形成は、キャリア・コンサルティングの発達段階に示した通り、個人から組織のレベルへと介入対象がシフトしており、様々な階層における組織成員が自律的キャリア形成を遂げる可能性を示している。また、この発達段階が進展するにつれて個人と仕事（組織）、上司、職場、組織へと繋がりが拡大し、組織成員全員が一体感を持って働くことが究極の状態であることを意味している。繋がっている状態は、関係の質の良好さを意味するものである。Kim（2001）の「成功のコア・セオリー」では、組織成員間の「関係の質」の向上は業績という「結果の質」を生む可能性を示唆している（図表5-6）。また、既に Mayo（1933）や Roethlisberger（1949）のホーソン研究で明らかにされていることだが、インフォーマルな人間関係や仕事の心理的側面が生産性に影響することが指摘されている。このことから、企業内キャリア・コンサルティングの発達は、組織成員間の関係性を向上させ、組織の業績向上に寄与する可能性があるといえる。もちろんこの想定は、阻害要因を考慮しない理想的な環境を想定した場合である

ことを一言付け加えておきたい。

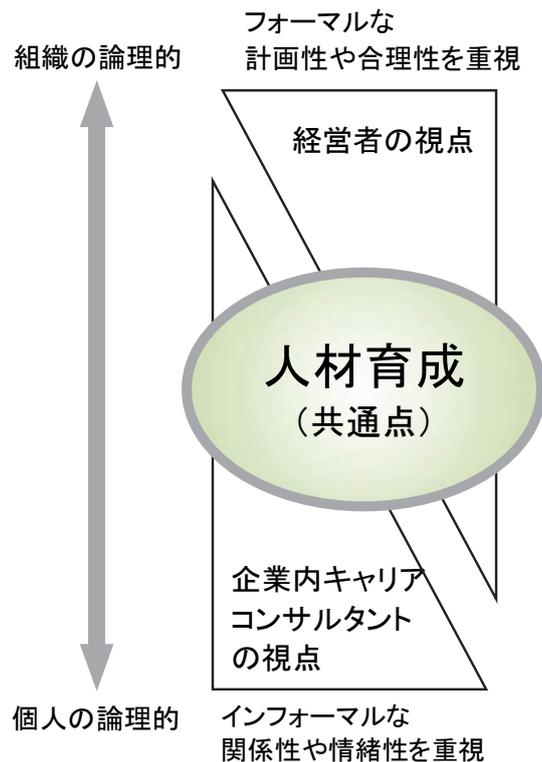


図表5-6 組織の成功循環モデル(Kim, 2001)

(2) 企業内キャリア・コンサルティングの課題

本調査によって、企業内キャリア・コンサルティングは個別面談以上のものであることを確認することができ、組織開発に資することも確認できた。しかし、残念ながら実際に業績向上にまで至ったというエビデンスを確認することはできなかった。したがって、企業内キャリア・コンサルティングの有効性を定量的に提示できるようになることが今後の課題である。企業内キャリア・コンサルティングの業績面での有効性を示さなくては、企業内キャリア・コンサルティングは普及・維持が危うくなるという危惧を筆者は抱いているからである。

今回のインタビュー調査では、企業内キャリア・コンサルティングは、経営者トップの強い指示で継続しているというよりも、人材育成やキャリア開発に熱心な企業内キャリア・コンサルタントによって支えられ維持されているという印象が強かった。企業内キャリア・コンサルタントの方々が人同士の関係性や個人の情緒性による仕事への影響力を重視している一方で、計画性や合理性を重視する経営者はそれほどキャリア・コンサルティングへ多大な期待をしていない、というのが実状のように思える。かろうじて企業内キャリア・コンサルティングが維持されているのは、経営者にとって人材育成という点においてのみその有効性が認められているからではないだろうか(図表5-7)。前項において企業内キャリア・コンサルティングは組織開発に資するとしたものの、キャリア・コンサルティングは多くの人事施策において後発であり、経営者からは必須機能として認知されていない。企業の経営状態が悪化したり経営層における理解者が不在になったりすれば、企業内キャリア・コンサルティングはたやすくその企業から消滅する可能性が高い。実際、筆者が在籍した企業では、他社との統合を契機にその優先順位の低さからキャリア相談室が廃止となった。企業内キャリア・コンサルティングは決して安泰とはいえないのである。したがって、企業内キャリア・コンサルタントは、今後、調査研究や統計的分析の手法を習得し、学術研究とも知見を交換する活動を盛んにし、企業内キャリア・コンサルティングの経営的有効性を証明していく努力が求められる。



図表5-7 経営者とキャリア・コンサルタントの視点の比較

7. まとめ

日本で企業内キャリア・コンサルティングが本格的に導入されてから10年以上が経過した。本調査によって、その間、個別面談に留まらず、組織開発的な活動まで発展してきたことが伺えた。これはメンバーシップ型労働社会である日本特有な現象といえるかもしれない。多くの経営者に十分理解されているとはいいい難いものの、もともと関係性を重視してきた組織風土があったからこそ、個人と周囲との相互作用に強く関心を持ち、個を超えた支援を行うようになったのではないだろうか。

本章では、この企業内キャリア・コンサルティングの発展の姿を「企業内キャリア・コンサルティングの発達段階」としてまとめることができた。そして、企業内キャリア・コンサルティングが組織開発的側面を有していることと、組織の業績向上につながる可能性を確認することができた。

以下に、本章で明らかになった企業内キャリア・コンサルティングのポイントを列挙する。

(1) 企業内キャリア・コンサルティングはインフォーマルな関係構築によって支えられている

個を尊重したインフォーマルな関係構築は、企業内キャリア・コンサルティングの基本的機能であり、これにより個人に根差した支援が実現されている。また介入対象者の関係を円滑にし、組織成員各層からの信頼を獲得することが可能となる。このような信頼を得ることが企業内キャリア・コンサルティングの更なる発達を可能なものとしている。

(2) 企業内キャリア・コンサルティングの目的は自律的キャリア形成である

企業内キャリア・コンサルティングの主たる目的は当該企業における従業員の自律的キャリア形成であり、従業員の組織内への適応・定着、職場の活性化を図り、より環境適応的な組織の実現を目指している。

(3) 企業内キャリア・コンサルティングの支援方法に発達段階が想定される

企業内キャリア・コンサルティングの支援対象は、個別面談だけに限らず、上司一部下間、職場、経営者（組織全体）へとシフトしているように見受けられる。これを支えるのは、キャリア・コンサルタントの力量と組織からのニーズであると考えられる。

(4) 企業内キャリア・コンサルティングは組織開発に資する活動である

支援方法が個別支援だけでなく個を超えた支援が存在しており、職場集団に対して活性化される活動が見受けられる。このことは、キャリア・コンサルティングが組織開発の領域と重複するレベルまで活動範囲を拡大していることを示す。

(5) 企業内キャリア・コンサルティングによって業績向上が期待できるが、そのエビデンスを示す必要がある

キャリア・コンサルティングは、組織内の関係性を好転させ、業績向上に寄与することが期待できる。ただし、キャリア・コンサルティングによる業績向上を示すエビデンスが十分に確認されていないのが現状である。今後、企業内キャリア・コンサルティングの普及・維持を図るには、その効果性を定量的に示す研究が求められる。

参考文献

- 安達智子（2008）大卒者のキャリア意識－適職信仰，やりたいこと志向，受身の3側面から－ 白井利明（編）フリーターのキャリア自律に関する心理学的研究－時間的展望の視点によるキャリア発達理論の再構築－平成17～19年度科学研究費補助金（基盤研究(B)）研究成果報告書, 66-84.
- Kim, D. H. (2001) What Is Your Organization's Core Theory of Success? In *Organizing for Learning: Strategies for Knowledge Creation and Enduring Change*, Pegasus Communications, 69-84.
- Mayo, E. (1933) *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan. (メイヨー, E., 村本栄一〔訳〕(1967)『新訳 産業文明における人間問題』日本能率協会)
- Roethlisberger, F. J. (1949) *Management and morale*. Cambridge Mass: Harvard University Press. (レスリスバーガー, F. J., 野田一夫・川村欣也〔訳〕(1954)『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社)

- Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *Career Development Quarterly*, 45(3), 247-259.
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work*. John Wiley & Sons. 42-70.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley. (二村敏子・三善勝代〔訳〕(1991)『キャリア・ダイナミクスーキャリアとは、生涯を通して人間の生き方・表現である』白桃書房)
- 下村英雄 (2002) フリーターの職業意識とその形成過程ー「やりたいこと」志向の虚実 小杉礼子編 自由の代償／フリーターー現在若者の就業意識と行動 日本労働研究機構 75-99.
- 高橋浩 (2012) キャリア発達と「やりたいこと志向」の関連についてーやりたいことの2志向性とその質的差ー 日本産業カウンセリング学会第17回大会発表論文集, 46-49.

自由記述調査テキストデータ

自由記述調査テキストデータ 目次（事例一覧）

○製造業(化学、電機、窯業、その他の製造業)

1. 化学メーカー	従業員数18,000名	1-1
2. 製造業	従業員数8,000名	1-1
3. 製造業	従業員数6,000名	1-2
4. 製造業	従業員数5,000名	1-4
5. 製造業	従業員数5,000名	1-5
6. 製菓企業	従業員数3,200名	1-6
7. 製造業	従業員数3,000名	1-7
8. 電気機械器具製造業	従業員数2,000名	1-8
9. 電機メーカー	従業員数1,000名	1-9
10. 窯業	従業員数963名	1-10
11. 製造業	従業員数500名	1-11
12. メーカー	従業員数20名	1-12

○情報サービス業(システム開発等)

13. 情報サービス業(SI)	従業員数10,000名	1-13
14. IT	従業員数5,500名	1-14
15. コンピュータ利用システムの研究・開発・情報の提供等	従業員数3,500名	1-15
16. 情報サービス業	従業員数750名	1-16
17. 情報サービス	従業員数700名	1-17
18. システム開発関連	従業員数70名	1-18

○人材サービス業(人材紹介、コンサルティング等)

19. 人材サービス業	従業員数6,000名	1-19
20. 人材サービス業	従業員数1,200名	1-20
21. 人材紹介業	従業員数180名	1-21
22. キャリア・コンサルタント	従業員数44名	1-22
23. サービス業(人材育成、経営コンサルティング)	従業員数3名	1-23
24. 人材サービス	従業員数1名	1-25

○教育(大学・研修・保育等)

25. 教育	従業員数3,000名	1-26
26. 大学	従業員数1,000名	1-27
27. 高等教育(大学)	従業員数800名	1-28
28. 研修事業	従業員数90名	1-29
29. 保育園	従業員数60名	1-30

○小売業・販売業

30. 自動車販売	従業員数750名	1-31
31. 小売業	従業員数300名	1-32
32. 小売・サービス業	従業員数40名	1-33
33. サービス業	従業員数4名	1-34

○公務その他(NPO法人等)

34. NPO団体協議会	従業員数660名	1-35
35. 公務	従業員数40名	1-36
36. 市の外郭団体	従業員数30名	1-37
37. キャリアカウンセリング普及事業(NPO法人)	従業員数20名	1-38

○保険

38. 損害保険業	従業員数16,000名	1-39
39. 損害保険会社	従業員数12,000名	1-40

その他

40. 製造販売業	従業員数1,000名	1-42
41. 製鉄エンジニアリング業	従業員数370名	1-43
42. 医業	従業員数140名	1-44
43. イベント企画制作	従業員数40名	1-45

※それぞれ業種別に配列。業種内においては、従業員規模別に配列した。

〈注 記〉

※各自由記述調査テキストデータには回答者の誤字・脱字等もあるが、回答者の記述を尊重して、原則として原文のまま掲載した。また、事例の内容によって個人や企業が特定できないように、可能な限り、固有名詞等を削除したり細部の修正を施した箇所があるが、ご了承ください。

※各事例の内容には、必ずしも企業内キャリア・コンサルティングとは言えないもの、また、広くとらえたとしても企業内キャリア・コンサルティングとはあまり関連性がないように見られるものも含まれている。しかし、企業内キャリア・コンサルティングに関する事例募集を受けて寄せられた回答であり、回答者の視点からは一定以上の関わりがあると考えられていることから、そのまま掲載した。

※なお、企業内キャリア・コンサルティングとは直接関わりのないように見える事例(例えば、学校の事例や公的機関における事例など)も、広い意味での組織内でのキャリア・コンサルティング、ある組織から別の組織への移行に関わるキャリア・コンサルティング、その他、タイプの異なるイレギュラーなキャリア・コンサルティングの事例となっており、企業内キャリア・コンサルティングを考えるにあたっては、一定の有益な情報を提供するものと思われる。いわゆる企業内キャリア・コンサルティングの周辺には、ここに寄せられた事例のような関連する様々な相談内容をもつキャリア・コンサルティングが存在しており、相互に比較検討することによって、キャリア・コンサルティング全体における企業内キャリア・コンサルティングの相対的な位置づけなども明らかになる。あわせてご参照いただきたい。

1. 化学メーカー 従業員数18,000

従業員にとっての有効事例

弊社の人事部の中にキャリアサポート室を設け、兼務を含めたスタッフ10名が、50歳代を中心に社員のキャリア相談を受けている。事業の再構築とか、上司との折り合い問題とか、若返りとかで、自分の働く居場所の不安を抱えて相談に来る。セカンドキャリアとして、グループ外への斡旋は、年間30件程度行っている。

52歳の開発技術者。担当しているテーマが事業化までは相当時間がかかり、中断せざるを得ない状況になっている。中断になれば、自分の年齢からいっても次の仕事のイメージが湧かなく不安に思っていた。グループ外への転職も真剣に考えていたようだ。本人と面談をしてみると、相当優秀と思える社員だったので、本人の許可を得て、担当人事に相談内容を報告した。やはり、人事評価も高く、仮に現テーマが中断したとしても次の仕事の設計を既に考えていた。このような相談は、いきなり人事には相談しにくく、また、上司が代わったばかりで、更には、同期入社の上司だったことで、上司とも相談しにくく、一人で悩んでいた。現在は、次のテーマ探索を活発に行っているようだ。

ビジネス系の58歳。弊社と関係が深い一部上場会社に向向していたが、同じ部の商社出身の同僚との折り合いが悪く、自らがセカンドキャリアとしてグループ外の職を求めたいと相談に来た。世間を知る、自分自身の理解、セカンドキャリアの目標設定などを支援し、めでたく59歳で新たな職業に転籍して、就くことができた。弊社の処遇よりも高く、仕事も満足しているようだ。外部で活躍している弊社のOBの事例なども説明することで、新たに本人のマインドセットができた。それよりも何よりも、本人の外部に出たい強い気持ちが功を奏したと思う。更には、転職したその団体は、求人に応募した段階で、弊社とも関係があったことで、求人内容とは異なるポストにとんとん拍子で就くことができた。偶然も味方した事例。

59歳の開発技術者。ある独法に向向していたが、その部署の予算が縮小されて、来年度から仕事なくなることになった。本人から相談を受け、独法の人事とも相談し、ある国立大学の副センター長の職を得た。独法での仕事ぶりから、本人の上司も相当に気を使ってくれ外部情報を集めてくれた。大学の処遇条件は、本人が同席の上で調整を行い、ほぼ本人の希望が通った。早めにキャリアコンサルに相談があったので、その後の対応が円滑に流れた事例。

組織にとっての有効事例

52歳の経営管理職を対象にキャリア研修を行っている。全員が必修。もう一度腕まくりして頑張ってもらいたい、仕事だけでなく他の役割も果たすことで仕事にも相乗効果がある、転職での選択能力をつけてほしい、などのメッセージを伝えている。主なカリキュラムは人材教育会社の外部講師をお願いしている。キャリアサポート室は、研修の意義とか、外部でも活躍しているOBの事例、経営管理職の人事制度の内容を紹介している。ファイナンシャルプランも、この研修では取り入れており、弊社が契約している金融会社の講師をお願いしている。今年度が6年目で年間百数十名を対象に行っている。研修後に、キャリアサポート室のキャリアアドバイザーがキャリアの個別相談も受けている。一般の経営管理職にとって、50歳代は研修の空白期間でもあり、今後のキャリアプランを考えるうえで、このような研修の役割は大きい。総じてキャリア研修に対する受講者の評価は高く、特に、同年代との悩み事の意見交換は、お互いに役立っているようだ。弊社では、30代、40代のキャリア研修も行っており、キャリア開発意識を、いろいろな世代で意識付けを狙っている。30代は必修で、自分株式会社というメッセージを投げかけており、人事の課長クラスが講師を担っている。40代は手上げ式の研修で、都合2日間行うが、1日目と2日目に2週間程度の熟成期間を設けている。この世代へのメッセージは二つの専門性で、自前の講師が担当している。各世代の研修では、共通のツールも、共通言語もあるので、ゆくゆくは、30代で受けた社員が、40代、50代の節目、節目で受講することになり、一貫通貫の効果が現れると考えている。

また、弊社では、2013年度から57歳以上のラインポスト者のキャリア面談を行っている。人事担当の面談の後に、キャリアサポート室のキャリアアドバイザーが手分けしてキャリア面談を行っている。入社年次にもよるが、昨年度は百数十名の面談を行った。弊社は、役職定年制度は設けておらず、ほとんどの経営管理職は60歳近くまでラインのポストについている。それらの経営管理職は、能力が高く、会社への貢献度も高いが、60歳以降ポストオフになって、若い上司の元で一担当として残った場合は、若い上司もやりにくいだらうという意識はしっかりと持っている。そのような状況の中で、個別の相談に来る経営管理職には、外部への斡旋も行っている。本人の希望を踏まえ、しかるべきアドバイスと外部情報を定期的に流している。

その他

キャリアの自律意識をしっかりと持ってもらうために、キャリア研修とか面談を取り入れてきたが、当初の人事の意識は、上司が意識してサポートすべきことであり、本人の責任によるところが大きいということであった。研修の導入には難渋したが、今後の課題は、キャリアの研修、面談の実際の効果をうまく周知していくことと考えている。

2. 製造業 従業員数8,000名

従業員にとっての有効事例

上長が1年に1度に部下に対して「キャリアデザイン面談」を実施している。キャリアデザイン面談は年1回、上長と部下の1対1で行われるが、その際に本人のキャリアの中長期展望、過去の職歴・勤務地、保有資格、特別な個人状況(育児・介護等)が

社内のシステムに予め整理されており、それらを基に面談が実施される。

営業担当者 A さんの事例。入社以来、営業担当として必要な知識、スキルを身に付け優秀な営業成績を残しているが、常に顧客対応に追われておりキャリアを考えたり、そのための自己研鑽が行えるような状況ではない。そんな中、会社の仕組みとして新たに「キャリアデザイン面談」が開始される。上長は「キャリアデザイン面談」を通じ、本人を含む部下に対して“魅力的な人材になろう”、“会社のために自分がいるのではなく、自分が成長するために会社がある”とのメッセージを投げかけ続ける。営業担当 A さんは当初、上長の言っている意味が理解できず結局は営業たるもの数字が一番だ、との考えであったが、上長からの評価が下がるのも嫌なので言われるままに会社が実施している自己研鑽の研修を手当たり次第に受け始める。しかし会社がいくつかの自己研鑽ツールやプログラムを用意している中でも、A さんが選択する研修・通信教育のツールには特徴があり、それは自分が興味を持っている事柄である事に気づく。上長の“魅力的な人材になろう”、“会社のために自分がいるのではなく、自分が成長するために会社がある”とのメッセージが徐々に心に響いた A さんは、本屋に通い何か資格を取る事を考える。そしてその際、自分に興味がある分野で会社の通信教育講座で選択できるものを選択し資格を取得。始めて資格を取得した事で、勉強し資格を取得する事の楽しさを覚える。翌年、再度上長とのキャリアデザイン面談が実施された際には、上長に言われたからではなく自分で選択した今後のキャリアを明確に示し、そのために新たに資格取得に向けて取り組んでいる事を伝え、上長はそのキャリア実現のために社内の知人を通じて実際に行っている業務の紹介、関連部署の紹介を行う。

ポイント：年に1回のキャリアデザイン面談を直近で見ている上長が実施する事により、①中長期キャリアを描けていない部下に対して、キャリアデザイン、エンプロイアビリティを高める事の重要性を継続的に伝え続ける事ができる。②面談者は普段の指導者である上長なので、部下は相談しやすい。

組織にとっての有効事例

会社が用意する個人のキャリア実現のための制度としてジョブチャレンジ制度(①社内各部門による人員募集、②本人が希望部署に対して手あげを行うフリーエージェント、③海外赴任希望)がある中、その存在や詳細(実施時期、応募条件等)までは幅広く知れ渡っていない現状がある。

「キャリアデザイン面談」の効用。上長が1年に1度の「キャリアデザイン面談」を通じて部下のキャリアデザインを聞く機会を設ける事により、①部下はキャリアについて考える機会を持つことができ、改めて自分自身を振り返る事ができる。②ジョブチャレンジ制度の活用推進による個と組織のマッチングが可能になる。③部下のキャリアの背景にあるもの(興味、能力、価値観)を面談時に上長が確認する事で、上長のその後の質の高いマネジメントに繋がられ、組織のパフォーマンスの向上が期待できる。④キャリアデザイン面談は、ジョブチャレンジ制度の募集時期と合わせて行われる事で、部下の早期からの行動に繋がられる。

海外赴任希望 B さんの事例。元々英語に興味があった B さんだが、漠然と「将来は英語を使って仕事出来る部署に行きたい」と思っていた。上長のキャリアデザイン面談を通じ、ジョブチャレンジ制度の海外赴任希望には30歳までの年齢制限があるため応募してはどうかと勧められる。応募条件には年齢制限のほかに TOEIC の点数も定められていたため、B さんは猛勉強をしてジョブチャレンジ制度に合格、希望の部署に異動となる。上長は登用になってすぐ、キャリアデザイン面談を効果的に実施するために、キャリア、コーチング、コンピテンシーに関わる研修を受講する。結果として上長は面談スキル、日常指導のスキルアップをする事が出来る。ジョブチャレンジ制度の応募条件に年齢制限等を設ける事により、①希望者にはより早期に明確な意思表示が必要になる事、②応募のために必要なスキルを早期に磨く事が必要である事が求められ、③結果として競争に勝ち抜いた合格者は即戦力として活用できる。1つの職場でジョブチャレンジ制度の活用によりキャリアを実現したメンバーがでる事により、決して「狭き門」ではない事が認知され、社員のキャリアに対する興味・関心の度合いが高まる。1対1のキャリアデザイン面談に加え、ジョブチャレンジ制度、個人のキャリアを一覧できるシステム(社内イントラ)の構築、自己研鑽を行うための研修機会の充実等、総合的に制度・仕組みを整える事で、企業全体としてのキャリア開発が進むと考えます。

その他

上司と部下(若者)のキャリアに対する考え方のギャップ。戦後、高度成長期を経験し「頑張ればポストがある」との認識のもと、出世してきた上司に対し、経済が頭打ちではあるものの、先進国となった日本での今の生活である程度の欲は満たされている部下。モチベーションの源泉がそもそも違う上司、部下がいる中で、どのようにキャリア開発を行っていくかは、組織・個人の活性を高めるためには大きな課題であると考えます。上司は「頑張って偉くなりたい」と言う部下に対してはマネジメントしやすいが、そのような人間は上記の理由で減少傾向にある。若者は「偉くなるために手段を選ばない」事に対して嫌悪感を抱いており、表だって自らの意思表示を行わない。

3. 製造業 従業員数6,000名

従業員にとっての有効事例

30代男性。◆主訴：大きな病気で傷病休暇をいただいたが、その後、モチベーションが上がらない。将来の仕事内容や昇格への影響にも不安がある。仕事には自信があるが、上司と今ひとつかみ合っていない感じがしている。転籍を希望しているが、体調(ストレス性〇〇〇)を考えると本社勤務を御願いたい。◆対応：傷病休暇がどのように昇格に影響するかについては、人

事部発行の人事考課のしくみを説明する形で情報提供した。上司との関係について普段どのようなやりとりをしているのかを質問したところ、色々な経験を語りだした。復職後に一生懸命仕事をしようとする自分に対して、上司は焦るなど抑え込まれているように感じることを話したが、モチベーションを下げている直接の要因は、同僚たちへの評価が納得いかないということだと感じた。課内ミーティングの中で、業務タスクの整理が行われ、休職前だったら自分が担当するようなことを、課長は後輩に割り当てたり、あまり仕事ができない人に割り当てたり、自分は最後に残ったタスクを割り当てられたことを語った。『それで悔しい思いを・・・。』と声かけをしたところ、今の自分に無理がきかないことも分かっているし、焦っている自分にも気が付いている、等、自らと向き合い始めた様子だった。面談の後半では、自分が課内の他者よりも優れていると過信していたのかもしれない、無理の効かない今の自分よりも他の人のほうに任せた方が良いのかもしれない、とつぶやくように言った。

◆その後：上司の配慮もあって本社勤務になった。体調もよく、仕事も自分なりに精いっぱいできるようになった。1年後には、あるプロジェクトの事務局メンバーに指名され、企画管理部門へ異動して活躍している。

30代男性。◆主訴：自分は大学院卒で入社した。同期の中では平均的なスピードで昇格していると思う。上司からはそれなりに信頼され、評価もしてもらっていると感じている。全社を見渡してみても、院卒、大卒の社員は昇進、昇格が早い。ところが、前回同じ年に社員級が昇格した40代半ばの高卒年配者が先に主任に昇進したのが納得いかない。◆対応：『先に昇進した人のどんなところが納得いかない？』と質問したところ、その人はコツコツと実直に仕事をされ、若い人たちからの人望も厚いので、その人への不満ではないとのことだった。その後、上司への不満を語りだした。フィードバック面談では、課長から『〇〇グループは任せたぞ』みたいな話をされ、それなりに嬉しかったが、一方的に話されたので自分の気持ちを伝えることはできなかった。課長は言っていることと、自分への評価が合っていないのではなかない、と疑念を持っているようだった。『どうしてそう思う？』と問いかけたところ、同年に社員級が昇格した高卒年配者が主任になったことを挙げた。『先ほどは、その人の昇進には納得していたようだが、自分への評価との関係は？』と質問したところ、沈黙が続いた。しばらく待たされたので、『面談で自分の気持ちを伝えることができなかったって言うけれど、課長に言いたかったこととは何だったんですか？』と質問したら、『課長はいつも“君に任せたぞ”と言うが、具体的に何を任されているのか分からないので、それを明確にして欲しかった。』と返答し、業務スケジュールなのか、後輩の教育なのか、課長への報連相なのか、等、色々な話をした。『へえ、すごく色々考えているんだね。僕が上司だったら、それを整理して報告して欲しいけどなあ。』とコメントしたところ、また沈黙になった。時間が60分を経過したため、一旦面談を終了することにした。◆その後：2回目の面談では、前回の面談後に自分の話したことを整理したことを語った。自分が何を言いたかったのか、何が不満だったのか、自分でも分からなくなってしまったので時間をかけて考えたとのこと。その結果、一方的に話す課長も課長だが、自分の考えていることや気持ちを伝えていない自分にも問題があるので、まずはそれを実行に移したいということ話をした。

40代男性。◆主訴：3年前にA部門からB部門へ異動して、残業の多さと『頑張るしかない』という風土についていけなかった。人事部長に相談し、昨年C部門へ異動してもらった。まだ半年しかたっていないのに、何の説明もなくD部門へ異動となった。業務は役職定年者から徐々に引き継ぐことになっていたが、実際は業務を渡してもらえない。その人に引き継ぐようお願いしたら『君を信用していない』と言われてがっかりした。上司との面談でそのことを話したら、『石の上にも3年』と言われた。こんな職場ではやっていけないので何とか異動できないか。◆対応：話を聴いているうちに、過去の自己表現が『異動したくない』、『あればいやだ、これはいやだ』など否定的な表現が多いように感じた。A部門、B部門、C部門のそれぞれの経験も話してもらったが、どれも否定的な内容だった。そこで、『どこも否定しているようだけど、どこへ異動したい？』と問いかけたところ、『それ(話したこと)以外』と返答したので、『なかなか思いつかないので、異動するならこうしたい、あれをやりたい、これをやらせて欲しい、みたいな表現をすると希望内容が伝わりやすいかもしれませんね。』とコメントして1回目の面談を終了した。2回目の面談も同じような感じだった。3回目の面談では、これまでの職場で上司や同僚とどんなやりとりをしていたのかを聴いた。各職場での共通点として、上司から業務指示を受けたときに『それは無理』とか『そんな短納期ではできない』と発言していることが分かった。そこで、現在の職場で役職定年者から仕事を引き継ぐにあたってはどのようなやりとりがあったのかを聴いたところ、やはり同じような発言をしていたことを思い出した。その時、『できない、納期に間に合わない、では任せられませんね。』との発言があった。『今までは無意識のうちに自分の感情で発言していたが、何でも否定していることに気づいた。これからは自分の言動にも責任が持てるように少し慎重に考えたい。これまでの転籍もそんな言動が理由だったのかもしれない。』という語り方ができたとこで面談を終了した。

組織にとっての有効事例

20代男性。◆主訴：事業部内人事公募による異動のフォローアップ面談を実施。異動前の職場では、複数の製品を担当していたので広く浅くやっているイメージだったが、異動後の職場では1つのテーマに深く入り込めるので楽しい。残業は以前より増えたが全然苦にならない。ただ、異動前の職場の人たちが人事公募で異動したことを悪く思っていないか多少心配している。◆対応：人事公募のルールでは、なかなか進まない部門をまたがる人事ローテーションの一環であり、人事公募による異動に際しては、部長間で相談して必要に応じて抜けたポジションの補充を検討することになっていること、会社の一方的な異動辞令よりも希望者の異動が望ましいという意見もあることを伝えた。本人は安心した様子だった。

30代男性。CLと上司のコミュニケーションが課題。◆主訴：4年ほど前にA部門から現在のB部門に異動になった。異動の時、当時の部長からA部門で役に立たないから異動させることにしたと言われた。それなのに、現在の業務はA部門時代と同じ業務内容なので納得いかない。◆対応：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っ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。2回目の面談では、前回の話の続きを聴いた。主訴は、①本来A部門の業務である〇〇設

計を何年たっても自分がやっていることに納得いかない。②せつかく C 製品の丸〇設計や原価低減の担当になったので、その業務に専念したい。③他の事業部で自分を必要としてくれる職場があれば異動してみたい。の3点だった。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。『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、当時の B 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ったこと、を説明した。その後、3回目の面談ではそのことを伝えたところ、少し安心した様子だった。『なぜ、上司と直接話をしないのか?』と問いかけたところ、入社した時の課長がすぐに叱責する人で、それ以来、管理職を避けてきたことを語った。『これからもそれを続ける?』と質問したところ、本当はコミュニケーションが取りたいものの、何となく面と向かって話すのが苦手とのことだった。そこで、相談内容はキャリアカルテの自由コメント欄に記述すれば、直属の上司だけでなく、上司の上司にも閲覧してもらえるし、事業部内の管理職にも閲覧してもらえる可能性があることを伝えたところ、『是非そうします』との返答だった。

4. 製造業 従業員数5,000名

従業員にとっての有効事例

30代女性。主訴：中途で入社以来、A 製品の図面作成を担当してきたが同じ製品の図面ばかりでモチベーションが維持できない。可能であれば、CAD スキルを持って転籍してみたいが不安もある。転籍希望した場合、転籍場所は会社が一方的に決めるのか? 社員級はそのまま持っていけると思うが、部署によって給与格差はあるか? 転籍する場合は転勤の可能性もあり得るか?

対応：モチベーションが維持できないと思ったときのこと、入社してからの仕事、等について振り返りをしながら、業務を細かくレビューする支援をした。『なぜ別の製品の図面だとモチベーションが維持できると思ったのですか?』と問いかけたところ、『分からない』との返答だったので、製品図、部品図、その部分、と更に細かく分解して言葉にしてもらった。その結果、図面は、直線(実線と点線)、曲線、円弧、矢印、文字、角度、各種シンボルで描くので、どの製品図面を描くのも業務内容としては同じであることに気づき、『もう一度考えてみます。』という言葉で1回目の面談を終えた。2回目の面談では、自分で色々考えたことを熱く語った。育児がひと段落ついたので再就職したが、仕事が楽しくてしかたがない。CAD 操作は初めてだったが、自分の操作で線を引いたり、円を描いたりしながら画面上に製品の形が出来ていくのが面白い。最近は何のたりないという感じで、もっと複雑な図面を描いてみたいと思うようになった。それは、簡単なジグソーパズルに飽きてもっと複雑なジグソーパズルがしてみたくなる感じ。自部署では、製品の断面など複雑な図面もあるので、それにチャレンジしたいという希望を上司に出してみる、ということで、転籍希望は出さないことになった。

その後：E メールで、面談のお礼、次回の上司との定期面談で自分の希望を出す予定であること、現在の職場で業務内容が変わっていない状況でもモチベーションが維持できていること、生産開始直前の図面担当としての責任を感じて日々頑張っていること、与えられた仕事はしっかりやろうという意欲がわいてきたこと、自分でやれていない部分の改善や納期短縮へのチャレンジなど、生き生きとした印象の文面が送られてきた。

40代男性。主訴：現在の事業所は通勤に時間がかかるので、A 事業所か B 事業所への転勤を希望したい。今の仕事は自分に向いていない。車通勤が苦手なので直勤務(夜勤)ができない。

対応：話に一貫性がなく、状況が理解できない状態だったため、約40分かけて状況を聞いた。その語りの中では、仕事に向いていない、夜勤ができない、長時間の運転ができない、等、否定的な表現が多く、現在の職場から出たい、ということが感じられた。なかなか話が整理できない状況だったので一旦終了し、改めて面談することとした。2回目の面談で、『どんなことで仕事に向いていないと思ったのか?』と質問したところ、『仕事内容に特別な不満はない。どうせ単純な作業をしているだけだから・・・』と語った。その後、『どうせ高卒だし』、『どうせ大した仕事できないし』、と自分を卑下する言葉が繰り返された。ここ10年くらいずっと単純作業をしており、今の上司は自分よりも若いけど、自分の名前も多分知らないと思う、とのことだった。『転勤希望は出されたのですか?』と質問したところ、『希望しても、どうせダメに決まっている。』と返答したので、『どうせ～、っていう言葉が多いですね。』とコメントしてみたところ笑顔が見えた。そこで、『“どうせ～”、の代わりに“ダメもとで～”っていうのはどう?』と提案して面談を終了した。

その後：フォローアップのコミュニケーションは取っていなかったが、2年後に B 事業所の倉庫へ転勤していた。別件で B 事業所へ出張した際、倉庫へ立ち寄ってみたところ、『あっ、こんにちは。その節はありがとうございました。おかげで転勤できました。』と明るい表情だった。『そうですか、よかったですね。私は何もできませんでしたけど。』と伝えたところ、あの面談依頼、何でも“ダメでもともと”とつぶやきながら自分の希望を言葉にするようにしているとのこと。その後、元上司に声かけてみたら、『ネガティブなことばかり言う人で困っていた。自分から転勤希望を出してくれたので転出させたが、自分は助かったし、異動先の上司からお礼を言われたので少し驚いている。』とのことだった。

組織にとっての有効事例

50代男性。主訴：社内でも偶然に会った時の立ち話から面談に発展した。キャリアカウンセラーの資格に興味がある。定年まで1年半なので、第2の人生としての仕事を検討中。自分には色々信念があるので、考え方にあった職場を見つけない。

対応：キャリアカウンセラーに興味を持ったきっかけを質問したところ、毎月1回送られてくる社内の『人材育成メールマガジン』の内容や、“カウンセラーからの一言”に共感し、メールマガジンの中で『キャリアカウンセラーとは』という記事を読んで興味を持ったとのことだった。CDA 資格、他について概略を説明し、資格取得には最低でも1年はかかるので、御興味があれば早めに学習を開始されては如何ですか、とコメントした。一方で、『自分には色々信念があるので、考え方にあった職場を見つけたい。』という表現が少し気になったことを伝えた。現在は工場の管理部門で総務・人事の仕事をしているが、会社や部門の方針と自分の価値観があっていない、というような内容だった。『キャリアカウンセラーに興味があるようですが、資格を取ったらどんなふうに活用されたいのですか？』と問いかけたところ、『会社側が制度やルールを作って社員に守らせたり、その型にはめるのではなく、個人々人を尊重するような仕組みをつくりたい。』との返答があった。

その後：CDA 資格を取得され、定年後は雇用継続で人事部門に所属している。上司と部下のコミュニケーションをモチーフにしたキャリアカルテ、管理職向け面談マニュアル作成、等を担当。CDA のネットワークで情報を得ながら業務に活かしている。

30代男性。主訴：XX 年 XX 月から顧客担当グループへ異動した。仕事が自分に合っていないと思うこと、回答期限に追われること、残業時間が自分でコントロールできないことなどがストレスの原因になっている。時々、動悸があり、憂鬱な状態が続いている。座り込みたくなる時もある。週末は、土曜日は一日中憂鬱で、日曜日の朝には一旦回復するが、その夜には再び憂鬱になる。胃炎で毎年胃カメラを飲んでいる。

対応：動悸や憂鬱の継続など、具体的な症状がでているので、産業医と面談することを提案し、合意した。また課長との関係性も影響している可能性を感じたため、本人の了解を得た上で部長に状況を説明し、部長との直接面談をしていただくことにして1回目の面談を終えた。2回目の面談では、産業医と面談した結果、地元のメンタルクリニックを紹介されて受診したこと、学生時代にも同じような症状があったこと、2種類の抗うつ剤を処方されたこと、医師は『部外者は配置転換を指示できないので意見書という形で出しましょう。』と言われたこと、等を話してくれた。時々休暇を取って一日中寝ているが体調は相変わらずよくない、という話をしたため、睡眠時間は長時間睡眠がよいとは限らないので、生活のリズムをつくってはどうか、医師にアドバイスをいただいてはどうか、とコメントした。週1回のフットサルをやっている時は精神的にも良くなるようなので継続することを勧めた。

その後：部長から連絡が入り、課長が厳しい人ということもあってストレスを受けている可能性も考えられるとして、転籍を予定するとのことだった。それ以降は本人からの相談依頼もなく、フォローアップもしていなかったが、社達によると異動先で主任へ昇進したようなので、少なくとも状況は改善していると思われる。

5. 製造業 従業員数5,000名

従業員にとっての有効事例

20代男性。◆主訴：とにかく転籍したい。現在、非常にモチベーションが下がっている。その理由は、突然に言われた納得のいかない業務分担の変更。A 製品の検査機立ち上げを担当していたが、製造部の女性社員とうまが合わず、少々避け気味だったとき、その社員が上司に自分のことを悪く言ったらしい。自分の上司は当初かばってくれたが、その後説明もなく担当を交替させられた。今思えば、上司は普段から自分のことを良く思っていないような態度をとっていたように思う。◆対応：話を聴いていると、自分の仕事に自信とやりがいを感じており、それだけに担当の交替を指示されたのが悔しかったようだ。自分が被害者という意識が強く、上司とのコミュニケーションが不足しているのではないかと見立てた。『自分のことを悪く言ったらしい、ということをごどのように知ったのですか？』、『どんなことで上司が自分のことを良く思っていないと感じた？』、等の問いかけに対し、CL は色々な経験を語ったがどれも自分の思い込みで事実ではないように聴こえた。本人も自分でそれに気づいた様子だった。面談の後半で、『悩みを聴いてもらえるだけで少し気が楽になる』との発言があった。『まだ何も解決していないのに、なぜ気が楽になったの？』と問いかけたところ、『自分だけで悩んでいたことを他人に話すことができたし、自分の思っていたことが事実でないかもしれない、と思えてきた。』との応答があった。◆その後：2か月後にお礼のメールが送られてきた。それによると、昨日、課長との面談の機会があり、思い切って担当交替の理由を質問したところ、A 製品の検査機は現在20台あるが、そのうち10台の立ち上げ準備で実績をつけたので若手育成のために交替したこと、自分には仕事の幅を広げるためにB 製品の検査機を担当して欲しいことが説明された、細かい指示をしなくても任せとける、とまで言われて気持ちがすっきりしたこと等が書かれていた。

40代男性。メールによるカウンセリング。◆主訴：子供が生まれてから転勤が4回あり、小学生が頻繁に転校するので家族全体への負担が大きい。転勤の在り方についてもう少し配慮して欲しい。今後、子供の転校をさけるために単身赴任も考えたいが、手当等での支援はないか。自分自身もかなりきつい状態にある。◆対応：特に営業部門の方は転勤が多く、家庭の状況によっては負担が大きいですね、と共感。希望を示す質問への即答は控えた。“かなりきつい状態”ということについて、睡眠や食欲がとれているかを問いただした。2回目のメールでは次のような内容が書かれていた。『最近妻も子供たちも安定している。長男は精神的に不安定になることがあるので引き続き注意が必要。父親が残した借金の件も負担となっているし、とにかく生活が安定するまでは異動は勘弁して欲しい。』◆その後：1～2か月に1回程度のメールが約1年半続いたが、その後、メールが届かなくなった。時々どうしたのか、と思いだすこともあったが、“何もないのはよい知らせ”と気にしない事にした。ある日、販売会議で本社へ来た際に立ち寄り少し立ち話をした。『最近はいかがですか？』と問いかけたところ、『当時はプライベートの相談ばかりで申し訳ありませんでした。同期の連中が管理職になり、所長になる者までいる中で、自分だけが主任のままで気持

ちが焦っていた。そんな状況で、妻や子どもの話を聴く気になれないし、でも気になるし、仕事に集中できないし。おかげ様で副所長という役目もいただけたので気持ちに余裕ができた。遠方からメールで相談できるシステムは本当に良いと思うので是非続けてください。本当にありがとうございました。』とのコメントをいただいた。

組織にとっての有効事例

30代男性。◆主訴：もともと学生時代にホームページで閲覧した A 製品の開発がやりたくてこの会社に入社し、配属先希望を出した際にも猛烈にアピールした。しかし、B 事業部に配属されてしまった。まずは与えられた仕事をこなそうと10年間頑張ってきた。現在の B 事業部では、開発部は初期開発だけを担当し、その後は製品技術部へ業務移管されて発売までの業務プロセスを行っている。開発者が最後まで責任を持たずに次の製品を開発するというプロセスに不満がある。現在の B 事業部にはデザインレビューなどの仕組みもないので、しっかりした開発プロセスを持った C 事業部で仕事をしたい。現職で10年経過したので、C 事業部へ異動してキャリアアップしたい。社内公募への応募も考えているが、自分に合う公募案件が見つからない。◆対応：自分の希望を持って入社したこと、配属希望がかなわなくても10年間頑張ってきたこと、等に対して承認とねぎらいの言葉をかけた。その上で、『C 事業部の開発プロセスはどうして知っているのですか?』と質問したところ、種々、調べることが好きであることを話し始めた。学生時代に様々な企業のホームページを閲覧して A 製品の開発がやりたいという気持ちになったこと、また B 事業部の開発プロセスに疑問を持ったので C 事業部の開発プロセスを調査しているうちに C 事業部へ異動したいという気持ちが強くなったという経験を熱弁した。そこで、『C 事業部に異動できたとして、その後、何か調査して B 事業部の方が良い点が見つかったらどうする?自分で何かを変えようとは思わない?』と問いかけたところ、『う〜ん・・・』と考え始めた。しばらくの沈黙後、『自分は、自分で変えようという視点が欠けていたのかもしれない・・・。』とつぶやくように言った。◆その後：C 事業部が ISO 規格の認証取得をする機会があり、その際に CL が、C 事業部から B 事業部へ異動してきた二人の管理職に相談を持ちかけ、C 事業部の技術管理規格や作業標準を取り寄せて業務プロセスの見直しをすることになった。C 事業部では、製品開発から生産開始までのプロセスを段階的に分類して区切り、それぞれの段階で必要なアクションや書類の有無を確認するチェックリストを作成して作業標準に加えた。CL からは、調査して良い事例を見つけるだけでなく、自らが改善したり、周りを巻き込んで仕組みを変えたりするという、自分に欠けていた視点が見つかったのでキャリアカウンセリングを受けて良かった、とのお礼の言葉があった。

6. 製薬企業 従業員数3,200名

従業員にとっての有効事例

1. キャリア形成に有効だった例：(30歳女性、営業職/一般職)(課題)：入社以来同じような業務を担当しているが、このまま続けることが良いのか、あるいは本社等で違う職種を考えたほうが自分の成長につながるのかモヤモヤしている。(面談後の本人の感想と行動)：入社以来、周りの環境に伴って自分の考えも変化していく中で、目標が明確にならないことに不安を覚え、答えを出すことに必死になっている自己に今回の面談で気付かせて頂きました。組織再編成時に、自分の希望を勇気を出して表明したことにより人員配置に関しましても希望が大いに反映されたと思っています。その結果、非常に働きやすい環境になり悩みから解放され、その新鮮さに戸惑っているくらいです。(現状)：自分の持つ課題を明確にすることにより、「今までの狭かった視野が大きく拡がりました」と自己を振り返ることができ、これからの課題を肯定的に捉えながらキャリアを築いていく姿勢を表明してくれた。

2. 職種転換に有効だった例：(47歳女性、研究開発職/管理職)(課題)：現状の煮詰まり感を変えて自己成長につなげたいと思っています。社外でキャリア相談を受けましたが、社内の職種に関することなので、社内キャリア相談員に相談してはどうかと勧められました。(面談後の本人の感想と行動)：希望先グループ会社のサポートを現職の中でも出来る事に気がつきました。協働作業を踏まえて、希望先のニーズが生じた場合はいつでも異動できるように、科学的、人脈的に関係を密にとりながら現職で頑張っていきたいと思います。(現状)：希望先グループ会社からグループ内社内公募があり応募して、希望の職種に異動することができた。公募に対する応募者は複数いたが、実績の評価や信頼関係が既に構築されてきていたことより、面接もスムーズにパスすることができた。

3. キャリアの棚卸し：(49歳男性、マーケティング部門/上級管理職)(課題)：責任ある仕事を課されていますが、いまだに本当に自分の目指すところはどこなのか悩んでいます。もうすぐ50歳になるので、いい機会と捉え、第三者と自分のキャリアの棚卸しをして、将来に進みたいと思っています。(面談後の本人の感想と行動)：自分の経験、実績を振り返ることにより、具体的な将来の選択肢が見えてきました。これら選択肢のどれを選んだとしても自分の成長につながる気がしますが、選択肢の質をより高めるためには、今何をやるか、やらないとだめかを自分なりに整理して将来に備えたいと思っています。

組織にとっての有効事例

1. キャリア形成が組織へのロイヤリティにつながった例：(33歳女性、企画部門/一般職)(課題)：昨年はあまりにも忙しく、仕事に追いつくことだけを考えて従事していました。今年になり経験も活かしながら、自分のペースで仕事が出来ようになってきましたが、その分、現職が自分にとって適職なのかと、このままでよいのか不安が大きくなっています。(面談後の本人よりの感想と行動)：面談前は、モヤモヤして整理のつかない心境だったのですが、話を終えた後には、スッキリした心地になり

ました。未経験の事に対する恐怖心から、“できない理由”を作って、自分でブレーキをかけてしまっていたんだなあと気付きました。現在の部署にいらながらも積める経験がたくさんあることにも気付け、今この部署に入れることへの感謝の気持ちが強くなりました。キャリア相談といいながら、本音では、社会人としての先輩に話を聴いてもらって、アドバイスを貰いたかったのかもしれない。(現状)：自分の特性を活かし、現職の中でモチベーション高く、業務を遂行している。一つ一つの成功例の積み重ねが自己の自信につながってきている

2. 社内イベントでの「キャリアの話し」を通し参加者のキャリアの自律を支援した例：(参加者は30代～40代女性一般職・管理職。多部門より参加)(課題)：ジェンダーダイバシティ：社内での女性の活躍推進をテーマに、(A)女性の働きやすい職場環境とは、(B)コアポジションでの女性の活躍について話し合い、参加者のキャリア観の醸成を支援した(女性社員へのアンケート調査の一部)：1.あなたは仕事において充実感を持っていますか？(ア)「はい」の理由(多かつた回答)①自分の判断で仕事を進められる、②チャレンジングな仕事ができる、③社会貢献ができる。(イ)「いいえ」の理由(多かつた回答)①多忙すぎる、仕事量が多すぎることによって精いっぱい、②現在の業務が専門知識を活かせない成長できると感じられない、③意見を聞いてもらえない。2.上司・同僚の言動でモチベーションが上がったり、下がったりした経験はありますか？(ア)上がった理由・背景(多かつた回答)①自分の存在価値を認められた、②ポジティブなフィードバックをもらった、③頑張りや成果が正当に評価された。(イ)下がった理由・背景(多かつた回答)①否定的な発言や理不尽な言動、②意見や提案、考え方を聞いてくれない/受け入れてくれない状態、③評価・昇進が正当でないと感じた。

その他

就職支援会社やハローワーク等に優秀なキャリア・コンサルタントがたくさんいる現状があり、また、業務のアウトソーシング化が進む中で、「敢えてあえてキャリア・コンサルティングを企業内に設ける理由はあるのだろうか？」との問いに対する考えを整理しておくことがまず必要だと考えています。この応えに企業側・キャリア・コンサルティング担当者側ともに、「ハイ」と言える共通認識が大事です。キャリアカウンセリングの目的の一つに、個人と職業(職種)のマッチングがあります。企業内・外にかかわらず、相談者が自分の希望する職業(職種)に就くための支援はキャリアカウンセラーの重要な役割です。この考えが、「余剰社員の社外への新たな機会を見つける支援」や「コア人材の社外への転出抑制」へと拡大解釈されがちですが、企業内キャリアカウンセラーの役割は、前者よりもあくまでも「社員一人ひとりの充実した企業生活や納得した働き方の支援」にフォーカスすることであり、企業側から見た視点より、個人側から見た支援が大事だと考えています。結果的には企業の利益につながりますので、この点の理解と包容力を企業文化として持つこと、それを支える政策が必要になるのではないのでしょうか。具体的には以下の3点ぐらいは考えておく必要があると思います。

1. 相談者への個別支援。(ア)相談者が安心して自分が抱えている課題を話し、考えられる場の提供、(イ)納得感、充実感を持てる働き方への支援。2. ビジネスパートナーとしての個別支援。(ア)職場経験などを通して、職務上の課題解決支援など、コーチ的、メンタ的な役割支援、(イ)相談者の自己効力感の刺激。3. 人事施策と連動した組織への支援。(ア)全社的な組織強化とのベクトル合わせ、(イ)キャリア観醸成への積極的なプログラム支援。

7. 製造業 従業員数3,000名

従業員にとっての有効事例

CL(40歳代、男性、既婚、管理職)は、当初はCLではなく、私(CL所属事業所の総務部長)に退職を申し出てきた者でした。優秀で重要な人材であり、幾度も面談を行い慰留に努めましたが、決意は変わりませんでした。今日が最後の慰留と心に決めて臨んだ面談でも決意は変わらず「もはや已むなしか」と思い、「実は私はキャリアカウンセリングを学んでいます。総務部長の肩書をはずして、キャリアカウンセラーとして話しを聞かせてもらえませんか。ここからの話は、守秘義務を負いますので、誰にも話しません」と、私から提案して「キャリア面談」が始まりました。

この面談の中で、「部下の課長との関係で悩み苦しんでいたのは、自分の行動が起因している」とCL自身の中で気づきが生じたようでした。その後も慰留面談ではなく、2回のキャリア面談を経て、CLに徐々に変化が生じ、結果、退職を思いとどまりました。CLは当時を振り返り、以下のように述べています。『R&D部門から事業所に異動し、4年が経過。業務に慣れ、周りが良く見えるようになり、不調部門の根本改善なども自ら職務に加えるなどして、相変わらず仕事を多く抱えていました。R&D部門でも辛い時はありましたが、様々な課題をクリアしてきたことが、簡単に諦めない気持ちとなり、当時はギリギリで頑張っている状況でした。結局、そのことが更に気持ちを追いこんだのでしょうか。家内に相談した上で、仕事を辞めたい旨を伝えました。あれから時間が経過していることもあり、当時のコンサルティングの内容は詳細に覚えていませんが、相談後、気持ちが軽くなったことを覚えています。翌年、事業所の中でも各部門や顧客との調整が少ない部署に配置転換頂き、気持ちは更に楽になりました。その翌年には元のR&D部門に異動し、現在は自分の力を発揮できていると思っています。事業所での経験が、今の業務を支えています。今の自分があるのは、当時自分を助けてくれた方々のお陰と感謝しています。』

キャリアカウンセリングによって気持ちが楽になり、CLがもう一度前を向いて歩み始めることができたことが大きなターニングポイントであったと、振り返ってみて思います。これがあって初めて配置転換も実行できました。有為な技術者が燃え尽きてしまう前に手を打ったことは、CL本人にとって、企業にとって、更には社会にとっても、損失防止の点で有効であったと感じています。

組織にとっての有効事例

私は事業所の総務部長として、2009年のリーマンショック時に月1日の休業を実施し、更に従業員に対して、CDA ホールダーである私自身がキャリアデザイン研修を行い、雇用調整助成金を受給していました。この研修で私がキャリアカウンセラーであると事業所内に知れ、その後相談に来る人も出てきました。キャリア相談室は設置しておらず、非公式な形で私が相談を受けていますが、その中から1つの事例を紹介します。

CL(50才代、女性、既婚、事務職)は、上司の課長Aと合わず、前上司の課長Bに相談したところ、キャリアカウンセリングを薦められ、私のところへ来ました。面談は1週間程の間隔を置き、3回実施しました。面談の結果、「総務部長にこんな話までできたのに、なぜ上司にこの気持ちを話さなかったのか」との想いに至り、上司に気持ちを伝え、関係が改善し、立ち直った事例です。CLは当時は振り返り、以下のように述べています。『当時、このまま仕事を続けられるか「自信が無い」というより「続ける気合」を失っていました。どうしてもその時の上司と仕事を続ける事に違和感を感じていたのです。そんな時、総務部長への面談を申し入れました。総務部長という立場を少し横に置きキャリアカウンセラーとして色々お話を聞いて頂きました。上手く言葉に出来ない自分の中の思い、考え、戸惑い、困惑等。それらを面談の中で少しずつ言葉にして話すことで自分の中で少し何かが変わっていききました。気持ちや思いが整理されてくると折り合いをつける事が出来るようになったのです。話をすると、その話を聞いてもらう。そんな単純でたわいも無い作業が今思い返せばあの時の私には必要だったのでしょうか。相手が総務部長ですから、自分自身の事もさることながら上司との違和感を相談する事に抵抗はありました。しかしどこかで打開策を持っているのも総務部長であるかもしれないとの思いもあったかもしれません。ですが面談の間「キャリアカウンセラー」という立場で対応頂いたと感じています。3度の面談の中で策を検討するのではなく、言葉にならない気持ちを整理し、思いを吐き出させることが最善策と考えられたのでしょうか。面談は私にとって有意義な時間と経験であったと思います。』

当時 CL は、総務部長の職務にある私になんらかの打開策を求めているのかもしれませんが、キャリアカウンセリングの結果、自分の力で立ち直りました。今も元気に頑張っておられます。

その他

上記2つの事例とも、単に「仕事(職務)」だけの悩みではなく、対人関係の中で悩みが生じ、意欲を失い、パフォーマンスが低下していました。他の相談でも、よくよく話を聞くと、上司・同僚・部下との関係性だけではなく、家族(配偶者、子供等)との関係性に起因するものもあります。企業内で活用するに当たっては、「仕事(職務)」だけではなく、その奥にある「他者との関係性の改善」にまで焦点を当てた取り組みに広げることが必要であると感じています。この観点からしますと、1. 「キャリアとは何か?」、特に「内的キャリア、ライフキャリア」に焦点を当てた認識を日本社会全体で広く共有すべく、政策的に意図的に「広報」すること2. 「コンサルティング」との名称が、企業においては、経営面等で活用する一般的なコンサルティングと同じ意味として認識されやすいため、これを改めることが、まず必要であると思います。

2014年3月11日、企業にメンタルヘルス検査を義務付ける労働安全衛生法の改正案が閣議決定されました。企業内で行うキャリアカウンセリングは、個人にとっては「我慢をすればメンタル疾患へ」「離職をすれば生活不安へ」を未然に防止できるメリット(予防保全)があり、企業にとっては「有為な人材」を退職やメンタル疾患で失ったり、損なったりせずに済む(ロスコスト抑制)とともに、意欲の回復によるパフォーマンス回復・向上、ひいては労働生産性の向上に寄与するメリットがあります。したがって、病的な症状が出てから相談するケースの多い「メンタルヘルス相談室」とは区別して、比較的正常な判断ができる段階で、その人の生活や生き方、生きがい、他者との関係性などを含めた「(仕事を中心とした)人生そのもの」「他者との係わりの中で生き、生かされている自分」を見つめ直す「キャリア相談室」を設置することは、日本社会全体にとって大きなメリットがあると考えます。

しかしながら、「キャリア相談室」の設置に伴う運営費(含む人件費)は、個別企業にとっては、費用対効果が見えにくく、余計なコストと映りやすいものであります。故に、キャリアカウンセリングがいかにかに有効かを経営者に示すことが重要ポイントとなりますが、それには事例の開示が必要になります。企業規模によっては、事例といえども、社内でこれを伝えると個人が特定される危険性があります。守秘義務を負う中では事例(効果)を示すことさえも躊躇され、経営者に目に見える効果を示すことが困難な面があります。経営者にキャリアカウンセリングの効果を示し、促進を働きかけることが企業内キャリアカウンセラーとしての使命ではありますが、一方では CL との間に守秘義務も負っており、一筋縄ではいかないのが現実であります。この観点からしますと、1. 今回の厚生労働省アンケートなどをもとに、経営者へ、経営者団体へ、社会一般へ、キャリアカウンセリングの効果を、政策的に意図的に「広報」すること、2. 企業内キャリアカウンセリングに対しての助成金、及び企業内キャリアカウンセラー保有に対しての助成金を給付することが、必要であると思います。以上、よろしくお願いたします。

8. 電気機械器具製造業 従業員数2,000名

従業員にとっての有効事例

2002年、リーマンショックで社内の職場から離れざるをえなくなり、転職もできなかった45歳前後の男性社員5名を、新たな社内職場に復帰させた事例です。このような社員に新しい能力を身に付けてもらい異なる業務に就くことや転職を目指した組織がありました。小職がこの組織の責任者を引き継いだ時はこの組織ができて5年経過していました。組織発足当時は20名程度の従業員がいましたが、多くは新たな社内職場への異動や転職で職場復帰していましたが、残り5名は職場復帰への希望が小さ

くなり、モチベーションが低い状態でした。このため、職場復帰への希望を持たせることが最優先課題と考え、各個人へのキャリア・コンサルティングを実施しました。具体的には、ライフラインチャートで潜在的で自己認識できていない能力や個性の確認、過去の業務経験で得た仕事に関する能力の棚卸、そして仕事に対する価値観を明らかにすることです。この結果、過去に実施していた仕事しかできないと思っていたのが、他の業務でも生かせる能力を持っており、仕事を通して得られる価値観が実感できれば新たな業務でもできるという自信を持ってもらうことができました。その上で、個人面談を通して各個人の能力を生かせる可能性が高い職場を示し、復帰を希望する職場の候補を相互に確認しました。一方、人事部門の協力も得てリーマンショック以降の社内各部署の繁忙状況や人材の補充を希望している部署を確認し、そうした部署に人材受け入れを打診しました。このときに受け入れ部門に示し使用したのが、キャリア・コンサルティング時に作成してもらった仕事の能力の棚卸と価値観です。最初は受け入れを検討してくれる部署が、彼らの能力を不安視しマッチングに苦戦しましたが、試験的にあるいは応援的に仕事をさせてもらうという方法を経て、正式に新たな職場への復帰を全員が果たすことができました。全員の職場復帰には3年という時間が必要でしたが、最初の職場復帰はキャリア・コンサルティング実施後、半年で実現したことが非常に効果的でした。そのお蔭で他のメンバーも希望が持てるようになり、職場復帰に向けて新たな資格の取得など全員が努力するようになりました。また、同時に小職やキャリアカウンセリングに対する信頼も生まれました。復帰事例としては、フィールドサービス部門から設計部門へ、設計部門から品質管理部門へ、製造部門から総務部門へなどとなっています。

組織にとっての有効事例

製造業では工場現場で働く工業高校出身者を採用していますが、工業高校出身者の進学率上昇や地元での就職希望の志向が強いことから毎年必要数の採用に苦慮しています。紹介する事例は地方(今回は四国)の工業高校3年生1クラスを対象にキャリアに関する講義を実施し、毎年採用できるようになった事例です。前述の通り工業高校出身者の新卒採用が難しくなり、会社として地元だけでなく地方の工業高校からも採用する方針としました。しかし特に地方では会社の知名度がなくハローワーク経由での募集だけでは応募者を確保し採用するのは難しいと判断し、学校内で会社のPRをさせてほしいとお願いしました。学校側も企業説明を生徒に聞かせることで視野を広げるのに有効と判断され、PRの機会を作っていただきました。PRを実施するに当たり進学する生徒や他社などに就職する生徒が大半を占めることを念頭に会社のPRを1/3、職業選択の考え方などを2/3の割合で1時間～1時間半で実施することとしました。職業選択の考え方については、経済産業省の「社会人基礎能力」「ホランドの職業選択理論」と面接のロールプレイを実施しています。職業選択の考え方として一応、興味・能力・価値観・環境を説明しますが、高校生にとっては働いた経験がないので価値観を理解するのは難しいと感じます。面接ロールプレイでは、生徒の代表を会社の面接官、学校出身先輩社員を面接を受ける生徒役として実施し、生徒の皆さんに真剣に聞いてもらっています。これから就職しようとする生徒の皆さんにとって面接は大変大きな関心事であり、心配ごとでもあります。このロールプレイとその後の振り返りで、「面接であっても初対面の会話であるので、面接官も話易いテーマを選ぶ」ということを理解し安心してもらっています。また、「働く意欲が大事」ということも理解してもらっています。こうした活動の結果、先生方にも生徒に推薦してよい企業と認められ、生徒にも県外で離れているが安心して働ける企業と提供していただき、毎年応募があり採用ができるようになりました。所属する企業へは毎年新卒の採用できるという貢献になっていると思いますが、企業内キャリア・コンサルタントとしては、キャリア教育に触れる機会の少ない地方の学校の生徒に少しでも事前に知識を与え、自ら考えてもらい納得できる就職に結びつけられたら存在の価値があるのではないかと思います。

その他

企業内キャリア・コンサルタントを他社の従業員に対してカウンセリングできるダブルワークを認める施策が必要ではないかと考える。企業内キャリア・コンサルタントは概ね人事部門に所属していると思われるので従業員から見ると人事評価のことを考えて相談しにくいのではないかと思います(勿論守秘義務の説明はするにしても)また、中小企業では社内にキャリア・コンサルタントを置くことも難しい場合があると思われる。

9. 電機メーカー 従業員数1,000名

従業員にとっての有効事例

大手電機メーカー研究・開発職30代後半。男性既婚。相談内容：現在の仕事において、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。もっ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。職場背景：相談者は大学卒業し、大学で学んだものをダイレクトに活かせると思いこの大手電機メーカー入社。活かせるというだけで、特にこの会社で何かを開発したいなどという目的ではなく入社。新入社員として入社してから13年経つが、同じ職場で同じ製品群を研究開発している。顧客は官公庁となるような製品であり、流行や目新しい機能などを組み入れることを望まない。

実施したカウンセリング内容(4回×週1回・1ヶ月>実施)。1)今まで自分がしてきたところで、どういうことに楽しさ、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。2)同じ仕事を13年間してきた中で、自分に向いていることに向いていないことの項目出してもらい、その理由も考えてもらう。3)既婚者で家庭があるので、やりがいや面白さなど、自身の内面的なものでなく、希望する給料・勤務条件、今後の家族生活の設計

(ライフプラン)を上げてもらう。1)2)についてカウンセリングする中で、相談者は学生時代新しいアイデアやこんなプロダクトがあったらいいなと創造し、ラフやレポートを書くことが楽しかったとのこと。また性格的に単調な作業や同じことの繰り返しは苦手なことも見えてきた。相談者も自身を語ることで、自分が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。3)について話す中で、子供が小さく、また現在のお住まいの場所を家族全員が気に入っており、給与も安定しており、不満はないとのこと。むしろこのままの条件で暮らしたいとのことであった。

最終カウンセリングにおいて、相談者は新しい製品や機能などを開発する仕事を希望するものの、給料や勤務条件などは、現状維持を望んでいる。また今の職場をすぐに去らなければならない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。まずは自身の勤務するメーカー内で、興味がある製品や分野、他部署を探すこと、また他部署の同僚などからヒアリングする行動を起こすことにした。同じ会社内であれば、給料などの諸条件が大幅に変わることもなく、転職活動をすることもなく安心だからである。しかしながら転職サイトなどを、週末など除き、自分にあった職場との出会いの可能性も探るとのことである。今すぐ、現職場をやめたわけではないが、自分が何を悩み、何を望んでいるのかが明確化したことと、見据える目標や目的がはっきりしたことで、自分の中のモヤモヤが消え、割りきって仕事できるようになったとのことだ。

組織にとっての有効事例

大手電機メーカー某製品事業部30代前半<入社10年超>20数名実施。背景(会社側思惑)：今までがむしやりに働いてきたと思われるが、入社し10年以上経ち、各従業員において自分の仕事の向き、不向きや方向性も見えてきたと思われる。会社としては各従業員がモチベーションや成果があげられるようなキャリア形成や職場内配置を行いたいとのこと。実施計画：対象が多いので、対象者全員でワークショップを行い、その後質疑応答、フォローも含めた個別キャリアカウンセリングを実施した。実施したワークショップ内容：3-4名ずつグループ割りをし、まずは各個人で今まで10年近く働いてきたことで気づいたことの棚卸し(向き・不向き、楽しさ・辛さなど)をし、書き出す。自己紹介後、それらについてグループ内で発表し、深掘りしていく。その後、代表者に発表して頂き、ファシリテーター(キャリアカウンセラー)が各個人をあて、また事例を話しながら、全体でより理解を深めていく。また傾聴の基礎を伝えた後、グループ内でキャリアの悩みや不安を聞き手役と話し手役を交互にやることで聞き出し、グループ内で深掘りし、その後、代表者に発表して頂き、ファシリテーター(キャリアカウンセラー)が各個人をあて、また事例を話しながら、全体でより理解を深めていく。成果(対象者)：参加者全員が感じ方の大小はあるものの、自分の今の仕事、スキル、将来に漠然と感じていた。そのことを共有でき、自分だけでなく、周りの同僚たちも抱えていることで安心したという感想を頂いた。また今まで自分のキャリアや仕事との方向性を腰を据えて考えて来なかったのも、その必要性を感じていただけたとのことだった。またワークショップ参加者の中で8人ほどがその後、個別のキャリアカウンセリングを希望され、潜在的に抱えていた各々のキャリアや仕事に関する悩みや不安を解決していった。成果(会社側)：キャリア・コンサルティング導入実施前、組織内でモチベーション低下を感じているとの事だった。特に今回受けていただいた入社10年超の従業員層に顕著に現れていたとの事だった。会社として対象者である従業員に、1人の現場担当からリーダー、役職に付き、会社を引っ張ってきてもらいたいと思っているので、その意識づくりの一步につながったとの事である。また今まで上司などに、自身のキャリアや組織の方向性などについて相談が皆無だったのに対し、導入後は何人かの対象者が相談にきたとのことだった。会社としても今後、キャリア研修など定期的に実施することで、社員の適性や興味に合ったキャリア育成を図りたいとの事だった。

その他

キャリア・コンサルティングを導入することで、会社側にもメリットがあることより具体的な事例を示し、普及させていくことが必要だと思う。具体的には従業員に何らかのキャリア・コンサルティングを受けさせることで、キャリアに対して考え、行動させるようにするとともに、そのような従業員に対してスキルや能力を活かせる職の提供を行うことで、生産効率や作業効率を上げることや退職率、企業内のノウハウの流失を避けるなど、キャリア・コンサルティングの施策による費用を上回るメリットを享受できることを、企業の人事部や経営者層に理解してもらうための施策が必要と言える。

10. 窯業 従業員数963名

従業員にとっての有効事例

当社では2010年からキャリアデザイン研修と、希望者に対しキャリアカウンセリングを行っている。<これまでの実績>2010年度28~35歳の総合職(44名受講)、2011年度37~39歳の総合職(22名受講)、2012年度41~45歳の総合職(31名受講)、2013年度27~31歳の総合職(20名受講)。<キャリアカウンセリング受講人数>2010年度、2011年度はトータルで21名が受講。2012年度は6名が受講。2013年度は8名が受講。

キャリア形成に役立った事例(以下、カウンセリングアンケートから抜粋)。

1. 技術系男性31歳。カウンセリングを通じ、当社を取り巻く著しい環境変化に対応するため、今まで以上に努力が必要であることを再認識した。期待値以上の成果を出すことは当たり前と気づき、関連する技術知識、ビジネスマンとして必要なスキルを身に付けたいと痛感した。「個」を高め、「会社に頼らない」意識を持って今後のキャリアプランを形成したい。社内カウンセリングを定例化してほしい。

2. 技術系男性30歳。キャリア形成も一通りではなく、いくつもパターンがある。視点を変えてみるというアドバイスが印象的で仕事にも活かせると思う。
3. 技術系男性30歳。カウンセリングを受ける前はもやもやしていた考えが、カウンセリングでの気づきによって光明が差したと感じられたので、今後のキャリア形成に活かしていきたい。
4. 技術系女性31歳 社内カウンセラーを選択し、カウンセリングを受けた。カウンセラーとしてではなく、同性の先輩社員として話を聞けたと思う。アドバイスを守れるかどうかで将来的な会社での自分の存在は変わるのではないかと思う。職場を離れて話をできる機会がもて、精神的にゆとりが持てた。
5. 事務系女性30歳既婚。今できることを適切にアドバイスしてもらうことができた。ワークライフバランスとの兼ね合いもあるが、なりたいビジョンがキャリアデザイン研修後よりも明確になった。研修とは違い、自分の思いを話すことができ、よかったと思う。カウンセラーが社内か社外か選べるシステムは受ける側にとって申し込みやすいので継続してほしい。
6. 技術系男性30歳。自分の課題が少し明らかになったと思う。

組織にとっての有効事例

組織全体にとっての企業内キャリア・コンサルティングの有効事例と言えるかわからないが、社内では下記のような影響、変化が表れてきている。

1. 社内での周知について。当社では研修やカウンセリング終了後、アンケート結果の集計や講師からの講評等をまとめ、社内報や人事部発信媒体(研修かわら版)を利用し社内に情報発信している。それにより社内に「キャリアデザイン」、「キャリア・コンサルティング」「キャリア・カウンセリング」という言葉が少しずつではあるが、共通言語化されてきている。
2. 受講者からの声。キャリア・コンサルティング受講者のアンケートに、「カウンセリングの機会を定例化してほしい」という意見が出てきた。また、社内カウンセラーと社外カウンセラーを受講者本人が選択できるしくみが評価されている。社内で就業時間中に受けることができるため、申し込みやすい理由と言える。
3. 受講者の傾向 社内キャリア・カウンセリング、キャリア・コンサルティングの定着はこれからではあるが、キャリアカウンセリングを希望する者のほとんどが、何かキャリアについて具体的な相談事や悩み事があるわけではない。直接の上司でない第三者に自分のキャリアについて考えていること、迷っていることなどを聞いてほしい、話をしたいということが大半である。自分の中で漠然と持っているものを、カウンセラーと話をすることによって考えの整理をしたり、より自己理解を深めたりする目的で活用している。

その他

1. キャリア・コンサルティングの目的やプロセスがわかりにくい。キャリア・コンサルティングの名称や何をするのかが浸透していない。業務多忙の中、その有用性がわからないため、特に悩みがないと自発的に受けたいは思わない。キャリア・カウンセリングのプロセスが具体的にイメージできない。
2. カウンセリング費用の問題。キャリアカウンセリングを導入していくためには、社内で育成するか社外カウンセラーに委託するしかないが、前者は育成するのに時間とコストがかかる。後者も民間に依頼すると、料金が研修講師並みにかかってしまう。上記の解決策として、経営をはじめ、企業全体に対してキャリアカウンセリングの理解を進める(情報発信機会を増やす)ことと、社内カウンセラーの養成に国の支援(費用・機会・都道府県のカウンセラーの増員)や指導があるとやりやすくなる。

11. 製造業 従業員数500名

従業員にとっての有効事例

昨年から社内で、若手・中堅社員を対象としたキャリア面談を実施しています。クライアントには「自己申告シート」で「やりたいこと・やれること・やるべきこと」で自己の棚卸しをしてもらった上で、個人面談(45分)を実施します。

20代女性(入社5年目)一般事務職の事例。キャリアや将来のなりたい姿について漠然としていたが、キャリア面談を通じて話していくうちに、目指したい姿として「後輩に仕事を教えられるような人になる」という発言がありました。その意味を深堀りして聞いていくと、新人や後輩に仕事を教えたり、誰かに自分の業務を引き継いだりする時に、「〇〇さんに任せれば大丈夫」と周囲から安心感を持ってもらえるようになってほしいという事でした。また、そのためには、今の自分にはまだまだ専門知識が足りないと思っているので、現在の部署でさらに知識をつけたい。また、現在、データ処理の業務を任されており、それは自分の得意分野になり得るという事に気づいた様子でした。そして、今後も引き続きデータ処理のスキルを高めるために勉強し、部のメンバーに教えるところまで目指していきたいという事を述べていました。漠然としていた将来のキャリアについて、面談を通じて自己理解が進み、自分の強みに気づき、自分のやりたいことを明確化し、そのためにどんな経験を積んでいくべきか、自分自身で答えを出すことができた点で有効であったと感じています。

20代女性(入社2年目)総合職の事例。現在の仕事(商品開発)はやりがいを持って楽しく取り組んでいる。近い将来結婚を考えている。結婚後も仕事は続けたいが、そのためには転勤が必要がある。転勤が叶っても、転勤先のオフィスには商品開発の仕事は無いので、別の仕事になる可能性が高い。それも仕方が無いとは思うけれど、開発ができないのは残念という気持ちがある。面談を通じて話していくと、現在の仕事(商品開発)で成長できているという実感もあり、仕事は面白いが、自分は、開発の専門

家としてキャリアを積んでいくよりも、開発と間接的に関わる仕事のほうが向いているのではないかと考えている。例えば、商品をPR・広報する仕事などにも興味がある。という事でした。仮に転勤で仕事内容が変わったとしても、現在の仕事で身につけたスキルも活かしつつ、新しい分野の仕事に就ける可能性もあるので前向きに捉えていきたいという事でした。ライフイベントと仕事の間のジレンマで揺れる気持ちを整理し、自分で答えを出すことができた点で有効であったと感じています。

組織にとっての有効事例

組織全体に向けては、集合研修が有効であると感じています。弊社では①組織長に向けて、キャリアデザインの有効性を説明する研修②30歳、40歳、50歳それぞれの社員を対象にしたキャリアデザイン研修を実施しています。

組織長に向けた研修。本人・人事部門・上司が相互に連携しながらキャリアデザインを進めていく仕組みを構築し昨年より運用をスタートしています。社員本人が「自己申告シート(やりたいこと・やれること・やるべきこと)」を記入した上で、上司は部下の自己申告内容を確認し、上司として「育成計画書」を策定します。その上で、上司・部下間でキャリア面談を実施します。上司のキャリア面談スキル向上のため、面談マニュアルの配布や、キャリアデザインそのものの重要性の理解を促す研修を実施しました。昨年より開始したので、初年度の面談実施率は低く、まだまだこれから促進が必要ですが、面談してもらった部下の満足度は高いので、上司とのキャリア面談の有効性を感じました。

30歳、40歳、50歳キャリア研修。自己のキャリアを振り返る節目として、30歳・40歳・50歳の社員を役職問わず年齢別に集め、キャリアデザイン研修を実施しています。30歳は、自律的に自分のキャリアを考える重要性、これからどのような専門性を向上していくかを考える機会です。40歳は、社内におけるプロ人財としてどのように組織に貢献していくか、自分の専門性を確立させたりこれからのキャリアルートを鮮明にするための機会です。50歳は、これまでの人生/キャリアを振り返り、さらに今後充実・深化させていくにはどうするか、また、集大成として残り期間での最大の貢献について考えるための機会です。特に、50歳社員に対しては、65歳まで雇用延長という流れがある中で、「あと15年、どのように会社に貢献していくか」という意識醸成にも役立っています。自分のスキルを後進に伝える活動を自主的にスタートした社員や、50歳研修の受講を機に「もうひと頑張りしてみよう」と、一般事務職から総合職への転換(昇格審査)にチャレンジした社員もいます。なお、この研修は現在は外部講師の力を借りて実施していますが、将来的には、内製化(人事部門で講師ができるように)していきたいと考えています。そのためにも、人事部門メンバーにCDA取得やキャリア・コンサルティング知識向上を促していきたいと考えています。

その他

キャリア開発に積極的に取り組む企業にスポットライトが当たるようにして欲しいと思います。キャリア開発や人材育成などは、直接的に財務指標に現れにくく、見えにくい分野だと思います。厚生労働省で実施している「キャリア支援企業表彰」も是非継続していただきたいと考えています。

12. メーカー 従業員数20名

従業員にとっての有効事例

結婚をきっかけに退職を考えていた20歳代女性に関するキャリア形成について。現在女性の働く環境に関して男性と同等という考えが定着し、女性のキャリア形成が浸透している。しかしながら、現状としてはまだ男性と同等に働けるという環境が完全に整っているとは考えにくい。女性のキャリアとしては仕事以外の面もある。その一つが結婚であり、出産も関係してくる。今回は結婚をきっかけに会社を辞めるか、転職しその他の仕事に就くかという選択をしていた事例について述べたいと思う。

入社時の最初の配属が地元ではなく遠方になり、今まで生活したことのない環境での生活の中、徐々に業務内容や生活環境にも慣れ、自分のキャリア形成を考える時期で結婚が決まってしまう。営業職としてこれからのキャリアアップとして法人営業の担当など大口顧客を相手に業務を展開していきたいと考えており、転職に立たされていた。本人が考えていたことは、上記の会社を辞めるか、また転職してその他の仕事に就くかということであった。

本人への支援としては、現在の仕事を継続したいということであったので、自分のキャリアプランの見直しを提案した。結婚という相手があるということと、新居が現在勤務している土地ではなかったので自分のキャリアを諦めていたということであったが、会社の制度を細かく調べることで、現職を継続しつつ結婚支援(婚約者の勤務先付近に配属が可能)制度があることを確認することができた。またその制度が適応可能かどうかについても調べることで、自分のキャリアプランも明確になり、業務に対する姿勢もより向上した。

20歳代というこれからキャリア形成をしていく中で、結婚が退職という固定観念によりもしかしたら別のキャリアを歩んで行くかもしれない事案であり、本人が一生涯後悔するかもしれないケースであった。その中でコンサルティングというレベルではないが、本人の考えを確認し、具体的なキャリアをしっかりと共有することで本人が満足できる結果となることができた。今回の事例では、会社の制度の有無でキャリア形成が大きく変わる可能性がある点と、そういった制度を周知していることで、迷いなく自分のキャリアプランを早期に明確にできたのではないかと考えられる。また今回のケースは非常に多く、上記事例のようなケースではなく、本人の希望通りにならない場合もある。その際のキャリアプランが重要であり、今後も考えていく必要があるのではないかと考える。

組織にとっての有効事例

職場全体でのコミュニケーション強化方法の一例について。現在職場における業務の細分化が進んでおり、職場での役割がはっきりしている。理由としては、業務内容が幅広く、一人ではこなすことができず、役割がはっきりすることで業務の効率化がはかれるメリットはある。しかしながら業務内容が決まっている中、自分の業務さえ行っていれば良いという考えになってしまっている。同じ職場であるにも拘わらず関係値が低く、お互いの性格や考え方が分からないなど、業務上のトラブルに発展する可能性も考えられる。

そういった中で、お互いのコミュニケーション強化をはかるため、また今後個人がどのようなキャリアを考えているかを発表する機会を設け、更に互いの好きなど、嫌いなところ(改善してほしいこと)を匿名で発表することを企画し行った。普段からお互いがどのように思っているのかを再確認し、それを改善するという意味と、自分のキャリアについて全員の前で決意表明をするという形で企画を行った。

結果として、自分が思っている以上に周りが見ているということが確認できた。また個人的には嫌いな部分であるが、その他の職場員は好きなどと考えているなど、客観的に物事を捉えることにつながった。また匿名ということなので、気を使うことなく参加できたのではないかと考えられる。最終目的である職場のコミュニケーションの強化であるが、確実に変わったのではないかと考えられる。その一つが会話が増えたという点である。お互いを知ることができ、更にもっと知ろうという雰囲気になったと考えられる。またキャリア形成についても、上司も部下のキャリアについて考え、それに見合った課題を与えるという職場になったと考えられる。しかしながら、このような企画を行った際に、職場員の中で自分のキャリア形成を発表することや、自分の好きなど、嫌いなところについて話し合う必要がない、実施の意味が無かったという考えもあったことから、職場員の職歴や年齢などを考慮して実施する必要があるのではないかと感じた。比較的若い職場などで実施すると、メリットがあるのではないかと思う。

業務の細分化でお互いのコミュニケーションは減っている状況の中で、その強化方法として一例を述べたが、全体で何かを企画し、全体が参加するというのが職場の雰囲気の向上、その先にあるキャリア・コンサルティングにつながっていくと考えられる。全てが成功につながると思わないが、少なからず効果はあるのではないかと思う。

13. 情報サービス業(SI) 従業員数10,000名

従業員にとっての有効事例

【背景等】弊社も他社同様、環境に変化に合わせて事業内容の変革やグローバル化、人事・処遇制度の見直しを進めていました。その一つが、「社員の自律的なキャリア形成」と「社員と会社の成長の両立」を目的とした社内能力認定制度の導入や認定と処遇連動を図る人事制度への変更です。私は、その中で認定制度に則った育成施策の企画・運営を担当していました。自主的にキャリア・コンサルティングを学んだのもこの時期です。「自主的」となったのは、新しい制度を始めることが推進側の目的になり、前述の目的が忘れられたためです。「何を期待して導入するのか」「その期待を実現するためにどう導入し、社員にどう変わってほしいのか」はどこかへ消えていました。このような状況ですので、認定開始後も導入の目的や必要性は浸透しないまま認定だけが先走り、制度への疑問や、認定されなかった人や認定に推薦されなかった人の自己不一致感や会社への不信感、認定にはまらない仕事をしている人のキャリアの閉塞感や不安感などが湧き始めました。

【有効事例】相談者 A さん(30代後半/優秀な技術者であるが、社内情報ガバナンス推進のため1年前からスタッフ部門に異動し、私と同じ職場)。多くの企業内で活動するキャリア・コンサルタントの方もそうだと思いますが、私がキャリア・コンサルタントやカウンセラーとして個々の社員との面談を行うことは業務と会社が認めておらず、他業務の一環でしかありません。残業時間帯になると、A さんが制度への不満や愚痴(元同僚は認定されたが自分は推薦されない、この職場におかれた時点で見放された等)を言いに来るようになり、その会話を同僚としてだけではなく、キャリア・コンサルタントとして聴いていきました。具体的には、会話の中で、感じている焦りや不満、孤独感を受け入れ、そのうえで自分が大事にしたいこと(昇格したいのか、なぜ技術者の道を進んできたのか等)を聴くほか、A さんが尊敬する社内技術者へのキャリアインタビューを行って紹介したり、こぼれ話を伝えたり、「自分がセキュリティ技術者として必要だと思うこと」を聴いたり、その活動について聴いたり、私がキャリア・コンサルタントとして学んだキャリアの考え方を紹介したり、認定の推薦側に彼についての考えを聴いて伝えたり、認定制度を自分のためにどう使っていくかを制度の説明と合わせて一緒に考えたりなどです。認定に推薦された後はその面接の準備などを手伝いました。結果、A さんは無事認定を取得し、その後、研究部門に異動しました。異動後も折に触れ話をしにきてくれ、話を続けています。今では、博士や技術士となったり、社外で有識者として活動したり、また一つ上の認定を取得したりと自己成長も続け、社内の技術者育成施策に協力し、後輩を育てています。

組織にとっての有効事例

【有効事例：キャリアインタビューの実施】有効と思われる対象：形式知の取得(研修や自己学習)を終え、上司や先輩から渡された一通りの経験をこなし、「一人前」になった層とそれを今以上に育てていかなければならない職場(「今後どうしたらよいか」「何をさせればよいか」が分からず、キャリア形成については不満をお互いにためている方々)、社内職能認定を進めているため、そこで認定を受けた方の中で、社内好感をもたれている方やキャリア的な興味を持たれている方にキャリアインタ

ビュー(キャリアインベントリーシートや「転機」の考え方をベースに、転機を追いかけ、転機の背景にあったことや、転機が訪れたときに考えたこと、それを乗り越えていくために取り組んだこと得た支援などを詳しく聴いてゆく)を行い、記事として公開したり、公開でインタビューを行ったり、キャリアの変遷や共通する考え方などをまとめて説明したり、「自分の場合は」を考えてみてもらったりしました。結果、「自分と人はそれぞれ違う経験や考えをもっていて、誰かの踏んだキャリアパスをルールとして歩いていくことはできない」「今をどう考えて何をしていくかを自分で考えていく必要がある」という認識をもってもらえました。これは、「キャリアにルール(決まったルート)はないので、自分で考える」と誰かに言われるよりも腹に落ち、自律的なキャリア形成について内発的な動機づけが進むと思われる。また、上司や先輩も「ルールを敷いてやろうとしたり、自分が一人で育てようとする必要はない(沢山の人の助け、さまざまな経験をさせ、自分で自分の方向を決められるように支援すべき)」と考えを変えてもらえました。ある職場で部長をしている方からは、「今まで仕事の話はするが、自分のキャリアや部下が今後どうしたいのかを聴くことはなかった」というコメントをいただき、その方はその後、「自分の場合」について、後輩や部下に披露し、自分達のキャリアを考える参考にももらったとも聞きました。今でも、職場で勉強会や認定準備をきっかけに先輩と話をする場を設けているそうです。

その他

キャリア・コンサルティングを企業内に進めていく際の課題は、それが経営や事業にどうメリットを与えるのかを明確に説明できないこと、経営層やコーポレートスタッフ部門(全社の経営企画部や人事部)に組織開発や人材マネジメント経営という考え方が薄いことだと思います。キャリア・コンサルティングやカウンセリングというと、「ハローワークや人材派遣会社がやるもの」「メンタルヘルスのカウンセリングの延長」「雇用安定のために、厚生労働省や組合が騒いでいるもの」などに見られ、経営的な活用の仕方がわからないようです。経営への活用に向け、花田光世先生や高橋俊介先生が「キャリア・アドバイザー」という役割を著書にあげていますが、それとはなかなか結びつかないようです。(異動の話や今後取り組みたい仕事について上司に話す機会がある際に、本の紹介と合わせて、私はキャリア・アドバイザーのような役割が会社に必要だと思っていて、そのための学習をしていると何度か話したことがあります。「特定の取り組んでいる部署がない」「部署をつくるはずの経営層やコーポレート組織(全社の経営企画部や人事部)が取り組んでいない」から必要がない取組なのだと思います。挙句に「キャリア、キャリアというな。自分の今後にかかわるぞ」と口封じをされました。4月からは、組織開発や人材マネジメントはおろか、人事や育成に携われない部署に左遷です。)

また、「変に社員に自律的になってもらおうと、わがままになってマネジメントしづらくなる」「昇格したいから認定を受けたいと自分で言い出したのだから、『自律的なキャリア形成』は実現したのだ」など、明らかに「自律的」「キャリア形成」「組織との共生」「組織の成長」といったものを履き違えたことを、上司や組織長など偉い方が普通に言ってしまう。私自身、当初はキャリアという言葉について誤解があったり、必要性を理解できなかったりという時期がありましたが、キャリア・コンサルティングやそれに派生する組織開発や人材マネジメントなどを学ぶにつれ、その必要性や今まで重視されなかった流れ(終身雇用や年功序列の崩壊等により、経営のために組織や人材、そのキャリア形成意欲や組織貢献意欲をマネジメントの必要が出てきている)を理解しました。そういった学びが、経営層の方々やコーポレートスタッフといった経営や組織運営の中心にいるために訪れないようです。売り上げなどの数値に表れないけれども、組織(会社・企業)の成長のためにしっかりとマネジメントしておくべきこと、そのための一つのやり方としてのキャリア・コンサルティングの活用として、経営層に理解してもらえるような取組をお願いしたいです。政策的には「雇用安定」「働きやすい職場」だけでなく、「会社と従業員の成長」「働きがいのある職場」「組織がかわっても、なくなっても強く生きられる個人」という観点でのアプローチが必要になってくると思います。

14. IT 従業員数5,500名

従業員にとっての有効事例

事例Ⅰ。40代半ば男性役職なし。部署異動を行い約1年経つが、人間関係の不和、特に直属の上司との関係に悩んでいる。仕事で上司にコミュニケーションの不備を指摘され、一方では家庭で妻にも話を聴かないことを厳しく非難され、このままでは将来のキャリアに障害を来すのではないかと自身のコミュニケーション脳力について不安を感じ第三者の意見を聞きたいと来談。話を聴くと、身近に発達障害と思われる人がいてコミュニケーションに困難性があることを見て、自身も心配になった模様。上司は最近変わったが、以前の上司からは同様の指摘はなく仕事を進めていたとのこと。話をお聞きする限り、特に障害を感じるようなことはなく、上司も最近変わったばかりなので、新しい上司のタイプに合わせて日頃のコミュニケーションに多少意識して対応することを提案。一方、家庭的には妻との意見の対立が起因しているようにも見られ、こちらもコミュニケーションの工夫による意見対立の解消を提案する。ご自身になんらかの障害があるのではと不安になられたようであるが、仕事も家庭も成功させたいという思いは強く、それが不安を強くしたように思われた。

事例Ⅱ。20代前半女性役職なし。健康管理センターから、退職を申し出た社員が上司と健康管理センターに来たことからのリファラー。働く意欲を失っており退職の意向が強い。幼い頃から人間関係を構築するのが得意ではなく、仕事の繁忙期によるストレスから先輩社員と口論になったことで、一気に今までの退職意欲が増進した様子。入社当初より、社会人になることへ抵抗があり、3年間企業勤めの経験をした後には退職を希望するというプランの元、入社をした様子。性格的に自己効力感が低く、

人間関係や感情的に行動することから自身を社会不適合だと感じており、仕事も長期欠勤が続いている。著しい体調不良はないが職場へ向かう気力がなく自宅に引きこもる日が続いている。ただ、退職希望の気持ちだけでなく、一方では仕事を続けたいという思いも秘めており、途中で投げだすことへの罪悪感や責任放棄への懸念、今後予測される「逃げ出すことからの後悔」など、就業を続けたい気持ちもお持ちであった。感情的になっていることや、そういった複雑に絡まった想いを他者へ相談することもできなかったことから、退職と就業し続ける2つの気持ちに耳を傾け、客観的に自分の人生にとって何が望ましいのかを確認することを行った。結果的には、退職するかどうかの二者択一ではなく、会社に戻り、従来と違った仕事内容や新たな人間関係を構築できる環境が作れるかどうか、選択の幅を広げることができた。

組織にとっての有効事例

一人ひとりが主体的に自己のキャリアを考え、仕事と自己成長を軸とした長期的キャリア開発ができるための支援を行うため、キャリア面談を行う。

事例Ⅰ。入社4年目社員110名を対象としたキャリア面談を実施した。目的としては、社会人基礎能力を身に付け、20代後半からのライフイベントも踏まえ、どのように自分らしく働いていくかを、改めて考えてもらうため。また、今までの業務経験から自身の強みや課題の再確認のために実施した。約110名のうち、15%が「働きたくない」「会社に所属せず、自由にコミュニティの中で生活したい」といった気持ちを明かす。仕事に捉われない人生を送りたい、自分の時間を自由に使うことが充実であるという考え方が印象的であり、あくまで仕事の上での自己実現は考えていないという意見であった。しかしながら話をしていくと、仕事面での充実もある程度求めていることや、理想の働き方(ワークライフバランス)をイメージすることで、ワークライフシナジーを生むことができるという考えに至る者も少なくなかった。

事例Ⅱ。40代後半～50代半ばの役職を持たない比較的モチベーションの高くない社員へのキャリア面談への実施。目的としては、キャリア意識の醸成と仕事の目的意識の醸成、キャリアプランを主体的に考えるためのきっかけ作りである。今後に向けて取り組みたいことなど、自分の将来を主体的に考える機会がないと口にする者が殆どで、中には入社以来、一度も考えたことないと語る者おり、自分がどうなっていきたいかを考えること自体に違和感を持つ者も少なくない。理由としては3点あった。1. 望みどおりの人事になるわけがない(諦め)。2. 配転や異動希望はあるが、他にどのような仕事があるのか分からない(自らリサーチはしない・調べるほどではない)。3. リスク(環境変化等)を考えると、今のままで良い(異動への不安) 異動も夢も本気度は高く80%くらいと口を揃えて応えるものの、その根拠は薄く、追求しても前向きな反応が返ってきにくいことから、真の本気度が感じられにくいものであった。しかしながら、数年にわたる社会背景とキャリア意識の変容や自身が主体的にキャリアを考える重要性を一緒に確認しながら、今までの経験を振り返りや今後プロセスの確認などをしていくことで、自分でも思い通りのキャリアを作っていけるという前向きに意識変容をすることができた。現在ではキャリアを出世・昇進と捉える者、スキルアップと捉える者、働くことと人生と捉えるものと年代等によって様々な認識がなされているが、特に、40代後半には出せや昇進といった意味合いが強いことから、キャリアを考えることに抵抗感を持つ者少なくない。そのためまずはキャリアの考え方の変容から伝えていく必要性を感じている。

15. コンピュータ利用システムの研究・開発・情報の提供及びコンサルティング業務 従業員数3,500名

従業員にとっての有効事例

入社3年目社員に対する「キャリア面談」【概要】新卒/中途で入社した3年目社員を対象にキャリア支援チームにて「キャリア面談」を実施。年間200名程度で、一人につき1時間半の時間をかけて行っている。【目的】経験の振り返りを行い、キャリア開発のベースとなる自己理解を深める事を主目的としているそこから、未来の自分をイメージし現業との紐付を行う。【面談内容】入社から現在から印象に残っている経験を振り返り、その経験を語る。経験の中からその人ならではの価値観や意義等をカウンセラーが拾い、問いを投げ、自己理解を深めたり自分らしさとは何かを探る。深まった自己を元に、未来の自分はどうかありたいかを言語化し、現業とのつながりや意義、今後必要な経験をイメージする。【面談後】面談後はカウンセラーが面談記録シートを一人一人作成し、被面談者に送付。被面談者の了承があった場合のみ被面談者の上司に記録シートを送付し、部下面談や育成に役立ててもらっている。【被面談者の評価】被面談者からの面談評価は高い。理由としては、・普段語ることない事(語ることでできない事)を言語化する事で自己理解が深まり、今後の方向性が見え、将来の不安が払しょく出来た・自分自身と真剣に向き合う時間をたっぷり作れたこと・キャリア開発の重要性や意義を実感出来たこと・今の仕事に対する意義や価値が見つけられたこと。【上司からの評価】上司評価はという点での声は少ないが、面談自体は好意的に受けとめてくれている人が多い・面談記録シート送付により、部下の事をより深く理解する事が出来た・上司、部下の面談では聞けないような事を聞いてもらう事が出来たので、今後の面談や部下育成に役立てたい。

若手女性社員向けのキャリア開発支援プログラムの実施【概要】入社2年目～5年目社員を対象にした、3年間の育成プログラム参加は任意でプログラム説明会を実施し、プログラム内容共感し3年間のプログラムを乗り越える覚悟のある社員のみ参加(対象200名弱 18名参加)。【目的】仕事の面白さを実感し、性差にとらわれることなく、自分らしくイキイキ働く事を目的に実施(※仕事と子育ての両立を支援する為のプログラムではない。自律的なキャリア開発を図る為の支援プログラムである。女性ならではの課題やライフイベント等の際に自身が本当に望むキャリア選択が出来るようにする為の土台作りのプログラムである。30代で味わう仕事の面白さや楽しさを前倒して経験してもらう事が狙いとしてある)。【内容】フェーズ1テーマ：キ

キャリア意識の醸成→自立的なキャリア開発とはどういうことかを理解し、キャリアを描きアクションを起こす。フェーズⅡテーマ：組織への貢献→組織内で自己のキャリアを実現する為には、組織や周囲への貢献が必要不可欠。周囲や組織に貢献する為のスキルや知識を学び習得する。フェーズⅢテーマ：試練を乗り越える→キャリア実現の為に必要な自信をつける為、2年間で得た知識やスキル、経験、人脈を用いて、組織の問題の問題に取り組む。【効果】プログラム参加者の成長、変化は大きく伺える。組織の中核人材として、女性ならではの強みを生かし能力を思う存分発揮している社員が多い(全員ではない)また、参加者同士のつながりが非常に強く、部署をまたいだつながりが女性社員の働く意識を強く高めており、プログラム参加者以外の社員にも良い影響を与えている(※本年が最終年度の為、最終的な効果測定は出来ていない)。

組織にとっての有効事例

キャリア申告制度の導入【概要】1年に1度自己のキャリアを考え、会社と上司の申告してもらう際、キャリア実現に必要な異動に対する考えを聞き、人員配置や人事異動を考える際の参考にしていく。【内容】・キャリア申告システムを通じて、キャリアビジョンとビジョンに伴うキャリアプランを入力する・キャリア実現に必要な部署異動を希望する際は、異動希望部署や異動希望職種を記載する。・提出後上司と面談し、自己のキャリアについて思いを伝える。・面談結果をもとに、以下の内容を上司視点でキャリア申告システムに入力する。①面談内容の認識結果、②部下のキャリア実現の為に上司として支援できること、③上司として部下にアドバイスしたこと、④異動希望のある部下に対してどのように考えるか、⑤部下の昇進に対してどのように考えるか。【効果】・「キャリア開発」という言葉が会社全体に浸透した(キャリア開発の意味までは浸透出来ていない)。・キャリア実現の為に必要なアクションをとる社員が増えた為、組織活性化につながっている(社内公募等の応募や異動申告、全社向けのPJ参加、勉強会の実施、資格取得者の増加)。・キャリア申告の結果から、組織課題、取り組み施策検討の洗い出しや社員の傾向分析に利用出来ている。・年に1回行う「社員満足度(ES)調査」のポイントアップにつながった。・社員の志向に則ったジョブローテーションや戦略的ローテーションが検討出来ている。・昇進者の数が増えた。

キャリア開発施策そのものにおいて、社員のキャリア開発支援に取り組むことで、新卒採用における学生受けが非常に良く会社PRを図るうえでの大きなプラスポイントとなっている(特に女子学生の受けが良い様子)。若手社員の離職率が軽減した。

キャリア相談窓口。自己のキャリアや仕事において誰でも相談できる窓口としてキャリア相談窓口を開設している。相談者本人の問題解決のみならず、現場上司から部下育成における相談も受けつけており、実際に利用者もいる。手に負えない部下やどのように指導すれば良いかわからない部下に対する育成や指導のフォローを担う事が出来ている。場合によってはキャリアカウンセラーが対象部下と面談し、問題行動の裏側にある思いや考え聞き対応にあたっている。また、相談窓口の事例を元に、部下育成や部下面談で役立つ情報を提供出来ている(上司面談の結果、転職に至ってしまったケースの紹介やどのように対応すれば良いのかの対応方法を紹介している)。

その他

個の支援に時間と労力をかけている為、個別の変化は見受けられるが、組織視点で見ると大きな効果は生み出せていない。若手社員の離職が減ったことはキャリア開発支援に取り組んだことによる効果としてあるかもしれないが、一方で「キャリア」という言葉だけが先行し、やりたいことの実現の為にわがままをいう若手社員が増えている。不満や希望を言えば異動出来ると思っている社員や、キャリア相談に相談すれば自分の希望が通ると思っている社員も多く、キャリア開発支援のマイナス面が始まっている。学校等で学んだ「キャリア教育」と「組織内キャリア開発」の考え方に多少の違いもある為、自分らしく生きること＝自分のやりたい仕事をするという感覚を持っている社員が多い。組織内キャリア開発の場合、やりたいことの実現の為に組織や周囲への貢献が必要不可欠となるが、その点が抜け落ちている若手社員が多い為、今季からキャリアデザイン等の言葉は用いず、入社時研修の際は、「組織内キャリア開発」の考え方を提供するのみでとどめている。組織の文化や風土の影響もあり、「個」を生かすという考え方や上位層にない為、キャリア開発を生かした部下育成の浸透にも至っていない。新任管理職の方を対象に、部下のキャリア支援が組織運営やマネジメントにどのような効果をもたらすのかの考え方を提供しているが、成功事例がない為。浸透度や活用度は低い。個の支援の重要性は理解されつつあるが、現場MGが非常に多忙なことや、部下一人一人に介入するコミュニケーションスキルが不足しており、現場でのキャリア開発支援はほとんど行われていない。その結果、キャリアを考えてもこの会社での実現は無理と判断し辞めていく社員も多い。その場合、組織貢献度の高い社員である場合が多く、会社にとってはキャリア開発支援がマイナスに働いてしまっている。現場上司による理解と実務を通じたキャリア開発支援の方法においては時間をかけて情報提供していく予定である。また、ワークショップなどを開き、事例収集や対応方法の共有会を行う予定である。

16. 情報サービス業 従業員数750名

従業員にとっての有効事例

若手社員(20代後半)のモチベーションを高める事例。数年前の弊社は入社3～5年目(20代後半)の離職率が高く、人事戦略の課題となっていました。「仕事に意義が見い出せない」「やらされ感がある」「今の仕事が自分に向いていないような気がする」というように、若手社員が仕事観やキャリアに疑問や悩みを持ち、モチベーションが下がっている状況が散見されました。そんな彼らの様子を見てみると、私自身が若手社員の頃につづった壁と同じように感じました。そこで当時の上司や先輩が私にし

てくれたようにアドバイスをしたつもりでしたが、(若手社員に「私が若い頃は・・・」と話をしても)説教として受け取られてしまい結果は逆効果となりました。大切なのは、上から目線のアドバイスではなく、若手社員の自問自答による「気づき」です。若手社員のモチベーションを高めるためには、本人が自問自答して「このままではマズイぞ」と気づかせることが重要です。しかしながら、それは容易なことではありません。なぜならば、モチベーションが下がっている状況の若手社員の中には、「自分は悪くない、自分の周りが悪いのだ」と周囲の環境が原因であると考えたケースが残念ながら少なくありません。そうした人は、きっと環境を変えても、同じことを繰り返すでしょう。これまでの経験から、自分の視点や考え方、受け止め方を変えないと、問題は解決しないケースをたくさん見てきました。現在、私はキャリア・コンサルティングを使って若手社員を支援しています。具体的には、たとえば面談の場では、自己分析ツールを使ってその人の長所や短所、成長に向けての課題を一緒に確認したりしています。若手社員が自分の長所・短所・課題について、自分で考え、自分で気づくことができれば、「このままの自分ではマズイぞ」と考えるようになります。そうしたら次は、「具体的にどのように行動するか?」について考えてもらい、行動を約束してもらいます。そうして、次の面談へとつなげていくのです。面談の回を重ねるたびに、若手社員の表情が明るくなり、言動から自主性があらわれてきます。モチベーションが高まったといえるのではないのでしょうか。なお自己分析ツールは、資格取得養成講座の教材を自己流にアレンジしたものを使っています。

組織にとっての有効事例

若手社員の早期離職防止を目的とした退職分析の事例。若手社員の早期離職を防止する打ち手を検討する為に、退職分析を行いました。まず過去に退職した社員の退職届にて、退職理由の確認作業に着手しました。ところが、愕然としました。ほとんどの書類が役に立たなかったからです。なぜならば、理由の欄には建前しか書かれていなかったからです。具体的には、部門長や周囲からのヒアリング結果では、上司との人間関係が退職理由であったはずなのに本人の書類には「キャリアアップの為・・・」などと書かれていました。私は、本音の退職理由を知るために退職者との面談を実施することにしました。退職を希望する社員に、守秘義務は守ることを伝え、2人で面談する時間をもらいました。2年間で約50人と面談を行いました。最初の頃は、本音を話してくれるわけではありませんでした。そうした状況を打開できたのは、キャリア・コンサルティングの活用です。具体的には、傾聴技法と2つのツールを使いました。私の経験からですが、人は、胸に溜まった感情をすべて吐き出さないと、次の話題に移れないと考えています。また、こちらの聞きたい事を聞くのではなく、相手の話したい事を聴かせて頂くというスタンスが必要であることを経験から学びました。つまり退職者との面談では、まず相手の気持ちを受け入れることに集中し、受容しました。また話を聞く場合は、信頼をベースとして心と耳との両方で聴く“傾聴”を心掛けました。その後2つのツール使って話を伺いました。「カードソート」と「ライフラインチャート」です。前者はカードを使って、何が不満だったのか高いものから並べてもらい、理由も確認しました。(カードには社風・組織・上司・仕事・勤務条件・将来性などが書かれています)後者は、縦軸に満足度(充実度)、横軸に過去の年齢(時間軸)をとった曲線グラフです。ホワイトボードに退職希望者の入社から現在に至るまでのグラフを、話を伺いながら一緒に描くのです。そうすると、最初は非協力的な態度や口調だったものが、次第に体温を感じられる口調に変わってくるのが少なくありませんでした。このように自分の話を真剣に聴いてもらうという経験は、間もなく会社を去るものにとって自分の歴史を振り返る貴重な場となったのではないのでしょうか。このように本音の退職理由を知ることで若手社員の早期離職防止策を検討することができました。

その他

企業の人事担当者の立場で申し上げるならば、経営者層に対して、「キャリア・コンサルティングの導入」は、どのようなメリットがあるかを正しく伝えることが課題と考えます。

17. 情報サービス 従業員数700名

従業員にとっての有効事例

CL1は金融機関に勤める40歳女性のプロジェクト・リーダー。部下の意見をまとめ、部長や課長と調整した後で、役員への承認を得ようとする、ことごとく「そうじゃない」と役員から否定される(役員は経験・知識が豊富)。役員自ら「朝令暮改ではなく、朝令朝改もある」と宣言されたこともある。役員の考えが明らかになると、部長や課長はそれまでの過程を忘れたかのように「ああすればよかった」「もっとこんな方法もある」等と役員側に立った指摘をする。立場としては仕方なく上司の意見に従うことが求められるが、部下へ伝えると明らかな不満が伝わってくる。チーム内では四面楚歌的な自分を感じている。カウンセリングを受けて、気持ちの整理をしたいと訴えた。1時間のカウンセリングの前半はじっくりと傾聴に徹した。役員のダメ出しが最も辛いと言っていた前半だったが、冷静に考えると役員の指示は正しく、一歩先を見ていると認め始めた。そこでこれまでの2年間をナラティブ的に語った上で、残り2週間と迫ったプロジェクト期限までをどのようにマネジメントしたいかを明確にする関わりを持ったところ、それまでは被害者意識で不平不満だけしか抱いていなかった自分を語り始めた。本人にとっての当事者意識を「これまでの2年間、自分はどれだけ頑張ってきたかに胸を張ってもいいかもしれない」という自己承認として受容した後、「部下に対して、どれだけ頑張ってきているかと伝えてこなかった自分がある」ことに気付いた。更に「この現状から、私はどのような成長を得ることができるか」という自分の成長課題を得られたと語っていた。

CL2は中小企業の総務で働く40代後半の男性。仕事に自信がない、コミュニケーションがうまく取れないと訴え。実は同じ

内容で2か月前にも来室。前回は、これまでどのように不安を乗り越えてきたかという視点でキャリアを振り返ることに焦点を当てたところ、「確かに考え過ぎかもしれませんが」と語っていた。前回同様、今回も語りは穏やかだが、何を聴いても的を得ないか、当たり障りのない応答が10分程続いた。そこで私から「どんな些細なことでも、お話し頂いた内容はここだけで内緒にしますよ。もっと率直に語りたいたいことがあれば遠慮なくどうぞ」と伝えたところ、「このままこの会社や、この仕事のままでいいのか迷っている」と本当のテーマが出てきた。本人の希望は「花屋」だったが、経験もない、また収入的に難しいかもしれない、と不安だけが先になって行動に移せず、それが悶々とした日々を過ごす状態をもたらしていた。CLの花屋で働きたいという気持ちは尊重した上で、何が花屋に結びついているのかを互いに検討した。その結果、自然との触れ合い、対人関係でのプレッシャーがないというキーワードが出てきた。それらのキーワードを活かす転職先を考えていくと選択肢が広がった。更に選択肢を広げていく職業選択のための幾つかの情報源や、仕事とプライベートを区別した働き方や NPO で働くこともできるといった別の考え方をアドバイスした。30分というキャリア・コンサルティングだったが、「自分の将来を具体的に考えることができたので、今の仕事を続けながら、まずは自分でできる限り情報を集めて検討します」と語っていた。

組織にとっての有効事例

X 年にカウンセリング契約をしたコールセンターA 社(親会社は東京)はその設立時(X-8年)より産業医はいたが、入社後短期間で発生するメンタルヘルスの悪化による休職者や退職者が経営課題の1つとなっていた。中途採用中心だったが、社員の退職・休職が減らずマンパワーが慢性的に不足していた。そのため、頑張っ働く社員への負担は恒常的であり、それが新たな休職や退職につながるという悪循環に陥っていた。キャリア・コンサルタント(契約書ではカウンセラーおよびカウンセリングと表記)としてまず目指したのは定着率の改善であった。自律的なキャリア開発が求められる環境であることから、外的キャリアと内的キャリアの両面を意識しつつ、特に内的キャリアにおける成長支援に焦点を当てた。メンタルヘルス悪化等による休職者や復職者を対象にしたカウンセリングでは、一般的な休職・復職支援をベースにししながら、どのような働き方を目指すのか、あるいは A 社におけるキャリア形成を明確にすることを意識した。ただし担当業務に不適合が見られ改善が難しいと推察された場合は、外的キャリア面での改善が進むことを目的に「異動」についてもチームの管理職や人事部門へ提案したこともあった。元気に働いている社員に対しては、メンタルヘルス研修とカウンセリングの両面で支援した。研修ではストレスとその対処・職場内コミュニケーションといった一般的なメンタルヘルスのテーマを導入した上で、第二段階は認知(ものの見方・考え方)をベースに自己理解に軸足を置いた内容とした。その結果、自分を更に理解したいとカウンセリングを受ける社員が増えた。カウンセリングでは各社員のライフロールやライフステージの充実を図るため、プライベートにおける相談も積極的に受容れた。沖縄は全国で最も離婚率が高いこともあり、夫婦間のトラブルや離婚に関する相談、母子家庭であるが故の子どもの相談、親や家族の介護に関する相談での来室も多くなった。また異動した社員、あるいは育児休職明けの社員が、それぞれの3か月後にカウンセリングを受ける制度を導入した。これは環境の変化への適応を支援することを目指した制度である。こうした取組みの結果、1年後には退職者数で37%、休職者数で57%、採用者数で34%とそれぞれ前年比で減少(改善)した。社員個人やチームにおけるノウハウやスキルが蓄積が進んだことで、①個人のキャリア形成が見え易くなった、②新しく採用された社員への十分な支援も可能となり新入社員の定着率が高まった、③採用費が抑制されたことで人材育成に資源が投入され易くなった等、組織全体に好循環が現れた。なお、リーマンショックという大きな影響を受け、A 社グループ全体で経費削減が図られたが、カウンセリング関連や研修費は以後も同じ水準で推移している。A 社とはX+7年の現在も続いている。

その他

企業の立場でカウンセリングを求める場合、メンタルヘルスという視点が第一になる傾向は強いと思われる。休職・復職支援、セルフケア・ラインケアといった観点でカウンセリングの依頼がある。まだまだカウンセリング=傾聴という短絡的な認識が多く、ただただ部下や従業員の訴えを聴くことに終始し、時間だけが過ぎていくケースも少なくない。しかし上記3の事例から推測できるように、各従業員がそれぞれのキャリア形成をどうしていくかを検討する機会が必要と思われる。企業におけるこうした機会は、一般的に上司と部下の面談が挙げられるが、上司にキャリア・コンサルティングの視点と訓練がないまま、それまでの上司自身の性格タイプを理解せず、また過去の成功体験をベースにしたアドバイスでは、なかなか部下育成にはつながらないだろう。自律的なキャリア形成には、エドガー・シャインが提唱する調和過程を意識し、企業と従業員が互いの立場を理解する姿勢と、双方の歩み寄りで折り合いをつけていくこと行動が望まれる。ジョブ・カードの効果的な普及という視点では、現在のような数日間の講習を受ければ登録キャリア・コンサルタントになれる仕組みではなく、少なくとも標準キャリア・コンサルタント以上を条件にして頂きたい。更新講習を受講するが、コンサルティングの体をなしていない参加者が多い。内容も毎回初歩的なロープレしかなく、更なる向上に役立たない内容というのが個人的な感想であると同時に、キャリア・コンサルティングを日常的に行っている方々の意見としても聞こえてくる。

18. システム開発関連 従業員数70名

従業員にとっての有効事例

クライアント30代前半女性。経歴：経理および総務等の管理業務担当、転職未経験。相談内容：仕事と家庭の両立と、事務職としてのキャリアについて。社内結婚により、経理課から担当部署の異動を命じられた。それまで創立期から10年貢献して

来た事への評価の低さに、裏切られた気持ちが出て勢い退職を考えていたが、面談をする中で退職を思い留まる。転職活動未経験なため、経験の棚卸しをしたことがなかった。カウンセリングを通して、他社でも通用する能力と社内で活かせる能力とを洗い出す。また転職事情など、求人を通して現在の自分の市場価値をイメージ。出産を希望しているが、今後のワークライフバランスをどう取るのかも想像がつかない様子。

整理するためのポイント。これまでの経理課の経験の棚卸し、社内での影響力と新たな環境での人間関係を作り直すことのメリットとデメリット、現在の求人情報と就職事情、30代で出産を希望している女性を見る採用側・自社経営側の視点について、産休育休を取り巻く社内環境について、育児休業明けの勤務状況について。結果、希望の職に現在の給与と同等の条件で就いた上で出産をすることが困難と判断。現在の会社では産休育休が取れる事もメリットとして認識。継続して働きながらその後出産、育児休業、職場復帰を果たす。結婚して今後子育てをするつもりならば、これまでの仕事に対するスタンスが変化する事を前提に検討しなくてはならない。5年10年単位の、人生を少し俯瞰しながら中長期の視点を持ちつつ、今何を優先するか、選択肢をきちんと吟味しようと促した。結果、納得行く選択が出来た。

クライアント20代後半男性。システム開発関連企業の営業。漠然と転職を考えていた。転職2社目。ここで終わりたいくない、という気持ちがありながらも、どこに向かいたいのかあまり考えたことがなかった。友人関係には公務員が多く、転職に関して否定的で相談しづらい様子。

整理するためのポイント。転職=罪の後ろめたい認識を取り除く、漠然とした想いを遠慮なく話すことで整理、目標や夢と現状とのギャップの認識、慌てて転職活動するのではなくギャップを埋めるために現状で何が出来るかを検討、まずは転職に対する後ろめたい気持ちを受け止め、業界によっては転職も選択肢に入ると説明。罪悪感から思考が止まっているようだったので、転職するしないはさて置き、まずは自分はどんなところでどうなりたいたいか、それには何が必要で、これまでの経験がどれだけ生かせそうか、そして現状何が足りないのか、カウンセリングでの問いを通じて思考を深めるよう促した。ひとつの企業内でキャリアアップを目指すことも大事だが、人材需要があるならば転職を機会にステップアップすることも視野に入れて検討出来ることを改めて示唆。しばらく後、目標が明確化(外資系経営コンサルタント企業の営業)し、またそのために必要なスキルや語学力のレベルもはっきりした。営業マンとして、自分をどう造って売るか?という視点が得られた様子。現業を続けながら転職に備えて情報収集など活動中。また英語力の向上にも積極的に努めている様子。

組織にとっての有効事例

クライアント40代男性営業部長および中途採用者40代男性。営業部長が営業部の中途採用に苦慮している中、身内に不幸があった。中間管理職で弱みを見せられないポジションのため、プライベートの迷いや悩みを周囲に打ち明けづらい。また中小企業のプレイングマネージャーなため、売上や組織運営も全て担当。気持ちに余裕がなく、混乱していた。カウンセリングを通して、気持ちと状況の整理をし、立て直しを図った。しかし、中途採用した社員があまりに仕事に向かず、退職を促したがトラブルに。2回のミーティングでは次第にケンカ腰になっていた様子。労働基準監督署にパワハラ相談に行ったという。それぞれにカウンセリングの時間を設け、落ち着いて現状を明らかにした。

中途採用者カウンセリングを通して以下の状況を一緒に明らかにした。本人は過去に販売の営業で優秀な成績をもつことを再確認。それを見込まれての採用であったこと。一方、IT系の営業担当に求められる営業の勘どころはこれまでとズレがあり、容易には修正出来ないようだということ。IT系の営業は販売の営業と異なり、求められる振る舞いが違う。最低限のITスキル、PCスキルは必須。求められるスキルと給与、ポジション(マネージャークラス)と、現状(新人レベル)が掛け離れているため、何かしら待遇の変更は止むを得ないであろうこと。これまでの転職を振り返り、30代の転職で一般社員としての採用と40代の転職でマネージャー候補としての採用では、求められるものが異なる事も確認。特に中小企業では、すぐに結果を求められるため、猶予は無いに等しい。一方、家庭では子供の学費や生活費工面に苦慮している様子も伺え、独りで抱え込んでいたようであった。私立から公立に転校させるなど、生活も見直す必要があるならば、思い切って家族に相談することも提案した。

上記を明らかにした上で、中途採用者本人も採用のアンマッチを認識した。家族の為にも、不毛な争いを続けるよりも、経験を活かせる仕事を、給与設定を少し低めて探す事を提案し、本人も納得。人事部との面談も大事にならず、円満退職に至った。雇用のアンマッチは本人も採用側も不幸であるが、避けられない状況もある。採用を決めた直属の上司とのトラブル、と断ずるのではなく、関係悪化した際には早期に各方面からサポートする必要がある。人事労務担当者が社員と面談を行うと、社員は身構えてしまうが、今回は人事部外の事業部の衛生管理担当として相談に乗ったので、経営と社員に対して中立的な話が出来た。部署間や組織内を繋ぐポジションには、キャリアカウンセリングの知識や経験が非常に活きると思います。

19. 人材サービス業 従業員数6,000名

従業員にとっての有効事例

人材派遣サービス会社での営業職として、派遣スタッフ(主に事務系)を担当していた際の経験からの事例です。労働者派遣事業における労使関係から、派遣スタッフは派遣元に所属するという点から派遣スタッフ個人の仕事内容、スキル、待遇面、今後の展望などの状況を担当営業としては把握する必要性があり、聴く機会に多く恵まれました。頻度としては、3ヶ月に一度、ないしは半年に一度程が平均でしたが、個々によってはもう少し頻繁に状況把握をすることもおり、キャリアカウンセリングという点からも非常に勉強になりました。強く印象に残っている2人の事例(A、Bとする)を紹介します。

A は、女性、30代前半、同一派遣先にて事務職として約3年就業中という方です。約3年就業中ということもあり、派遣先事業所内での仕事ぶりの評価は高く、A 自身も派遣先での仕事内容、給与待遇(給与に関しては派遣元が支払うが、派遣先やスキルにより異なる)に関しては不足ない様子でした。ですが、A と面談する回数が増すごとに、A は自身の雇用体系が永続的ではない派遣社員という点に危機意識を持っており、派遣先企業の人事方針のみならず派遣を取り巻く情勢の情報提供を常に求めてきました。私は、A が望む情報の提供をすると同時に、スキルアップにつながる講座の案内などを通して、A のキャリア形成に少しでも役に立てるよう努めました。その後、A の派遣先企業の方針により、派遣スタッフの雇用体制見直しが行われ A の雇用も終了となりました。しかし A は、常に危機意識を持ち合わせていたこともあり、雇用終了と同時期に自身の希望する方面での正社員雇用を掴んでおり、スムーズに次のキャリアへと移行できました。

B は、女性、40代前半、同一派遣先にて約半年就業中という方。業務多忙な事業所の上、就業開始当初は慣れるまで、頻繁に面談を行っておりました。B は、人一倍努力し、同様に派遣先での活躍も徐々に認められるものとなりました。しかしながら、給与待遇での物理的な状況問題があり、今後仕事を継続していくことが難しいかもしれないという相談が浮上。詳細を聞いた上で、私は派遣先企業に料金交渉を行い長期間の交渉の末、待遇向上が決定となり、B は待遇面においても一致し仕事を継続していく運びとなりました。派遣スタッフの場合、特にその雇用関係から自身のキャリア形成において何を望むのかを一概ではないと実感しています。一人一人に沿った形でサポートをしていける体制がカウンセリングと同時に必要だと感じます。

組織にとっての有効事例

こちら、組織や集団を運営する管理職などの視点ではないことが恐縮ではありますが、私(女性、20代後半、正社員、勤続年数4年)がいち従業員として所属会社においてキャリア支援を受けた視点から回答したいと思います。所属会社では、1年に一度、直接人事部に自身の仕事の満足度、悩み、今後の希望などを伝える機会がありました。従業員者数も多いため、面談ではなくWEB を通してではありますが、所属上司を通さず直接人事部に伝えられるという点が、この制度のひとつ大きな利点でありました。私の場合、事務職から営業職に社内職種転換をした経緯があるのですが、所属上司には伝えていたものの、やはり自身としては(若かったということもありますが…)直接人事部にも伝えなかった。その点で、直属の上司だけでなく、人事部にも自身のキャリアの展望を伝えられたことで、その事実が会社への信頼と安心感につながっていました。また一年に一度、自身の仕事の現状や思いを文章にすることで、自分自身でもキャリアのたな卸し作業となっていました。また、直属の上司との面談という形でのキャリアカウンセリングも会社の方針として四半期ごとに行われていました。いち従業員としては、上司の性格や器の差により、もちろん伝えられる内容の差もありましたが、普段はなかなか面と向かって仕事の相談や、自身の思いを伝えられる場は少ないので、その機会を時には心待ちにしておりました。先に少し述べた社内職種転換に関しても、その当時の面談がきっかけで上司に事務職から営業職に変わりたい旨を伝え、実際に上司が尽力してくれたおかげで実現したことでした。人材サービス業という職種から、勤続年数が浅くても自身のキャリアのみならず、派遣スタッフのキャリア支援に携わることも多いのですが、その分、自身のキャリアについて考えることも多くなります。そのような仕事、会社で、従業員のキャリアの展望を伝えられるという意味でのキャリアコンサルティングの体制があることは、とても有難いものでした。また、普段行っている派遣スタッフ(個人従業員として)のキャリアカウンセリングから得られる内容は、個人の守秘義務等に関わることは省いたのち、派遣スタッフの要望のみを集約することで、結果人材サービス業(組織として)としての課題もみえることから組織的にキャリアカウンセリング体制があることは、人材サービス会社では大いに有効的だと思います。

その他

キャリア・コンサルティングを企業に所属する従業員一人一人が身近なものとして捉えられる社会にするためには、キャリア・コンサルティングは難しいことではないと、人事部のみならず、まずは管理職のような立場にある者が理解することではないでしょうか。導入は、部下の仕事の悩みや相談を聞けることからはじまるというような簡単なことでいいように感じます。そこから徐々にです。ただし、上司が担うだけの役割では、物足りなくもあるように思いますので、場合によっては第三者機関のキャリアカウンセラーが定期的に社内にて在職していることの拡大、ハローワークのような公的機関に求職者のみならず、在職者であってもキャリア相談などができる場が普及すれば、働く一人一人にとってキャリア相談、支援は身近なものになるのではないのでしょうか。また、そのことでメンタル面に悩む人達の支援にもなるように感じます。

20. 人材サービス業 従業員数1,200名

従業員にとっての有効事例

首都圏の事務系職員23名(おもに女性、年齢は20代後半から40代後半まで)に対し、営業への職種転換を実施。個別のカウンセリングおよび企業の方針、経済の動向を個別に話し、本人の希望とすり合わせていく作業を約1ヶ月かけて実施。シングルマザーやワーキングマザーもすべて対象にしたため、規定の就労時間(9:00-18:00)ではない就業形態での受入を実施。ペアを組む営業社員とは強みや弱みが重ならないように配置をする。人材系のコーディネーターの場合、圧倒的に女性が多く、昇進志向は低めであることが多いため発想の転換を図る必要があった。長い人生におけるキャリアと考えた上で、職種変更により得られる経験やプロモーションを身近に感じてもらう必要があった。

外資へ変わった会社はおのずと価値観や働き方も変わるため、メンタルヘルスの問題や、産後復帰、介護からの復帰社員など

へのカウンセリングは管理者として必要であった。価値観が変わるとき、人の意識だけ変化させて対応するということは限界があり、就業形態をフレキシブルにいろんな背景を持つ人が無理なく働くことができる環境を企業が提示することが有用であった。会社へ働きかけも非常に重要であった。(就業形態の多様化、評価方法)

産後復帰の社員については研修制度や指導方法を検証。産後復帰率は非常に高い会社ではあるが、復帰すればよしという印象が高く、受け入れる周囲の社員(とくに独身、子なし、男性社員)に負担がかかり、全体的に「ワーキングマザーをおしつけられる」という風潮が高まった。産後復帰については会社が負担をするという考え方が一般的で、家庭内のサポートという点では日本は社会の枠組みから再考が必要である。ただし、それは会社、組織からその発想を持っていくことが重要であり、そのような事項において、ダイバーシティコミッティーをおいての周知活動、また、そこはキャリアカウンセリングの知識や手法も非常にリンクしている部分があり、CDA 資格をもったメンバーが参加することでの相乗効果は非常に高かった。ワーキングマザー側も、受け入れる側も多く不満を抱えていることが多く、傾聴と、キャリアアップの考え方、また WLB の思考や、ダイバーシティなど広い視点でアドバイスできる人材が社内にいることは非常に有用であった。

人事と連携も重要で、当社の場合は人事が主導をとっている部分が多かった。

組織にとっての有効事例

ダイバーシティの導入を実施。会社は従業員1200名、日系から外資に変わり、長時間労働に依存する体質から転換する必要があった。そのためにダイバーシティを導入、ダイバーシティは女性や障害者だけではなく、圧倒的多数である男性の社員向けにも「長時間労働」が評価の軸にならない志向を持つこと、男性の育児休暇取得、男性社員が会社に減私奉公をすることが必ずしも社員の会社に対するエンゲージメント向上に重要であることや、有能な人材を採用するためには社員の働き方は非常に重要であることを伝えるにはキャリアカウンセリングの知識が非常に有効であった。社員へのヒアリングや、どのようなサポートがあればダイバーシティの促進が図れるかという点では、キャリアカウンセリング理論の傾聴のスキルは非常に有用であった。

ダイバーシティについては経営の観点からみて、企業競争力をつける上で重要であるということを経営陣自ら、ビデオや社内掲示板などで繰り返し告知し、周知を深めている状況である。効率的に、賢く働くということは、なかなか現時点では受け入れてもらいにくい状況であるが、人事や経営陣を巻き込んで、枠組みからかえていくことは重要である。また、キャリア形成という点では難しいかもしれないが、女性活用、ダイバーシティ、障害者の就労、本来の意味での「キャリア形成」には WLB の改善なしにはありえないという社内の結論に至った。キャリアは時間の積み重ねではなく、経験の積み重ねであり、いかに就労の中身を濃くするかという点で、即物的ではあるが、全社での「PC のログオフ、ログアウト」の時間での勤怠管理を徹底することにより、過重労働を削減。全員というのは難しいが、多くの社員が、いかに効率的に働き、仕事以外の時間をいかに過ごすかということに直面することになった1年であった。

現在ではいかに短い時間で成果をだすかということが各拠点のテーマになっている。そうなるとワーキングマザーだったり、残業に制限がある社員のほうが、もともと意識は高い状況もあったことから、もろもろの相乗効果が発生している。これらのことも経営陣、人事などをまきこむことで成果もスピードも劇的に代わったということが言える。女性活用やワークライフバランスは福利厚生の一環ととらえている社員も多く、経営上非常に有用だと告知しつけることが重要。組織全体を改善するには一人ひとりの意識、またこの問題は日本社会全体の問題でもあることだと考える。

その他

女性の管理者をふやすという国の指針も重要である。同じ属性の同じ志向の人だけで決定していたのでは何も変わらない。雇用や経済は多様化していることから、女性の管理者の増加は必須。また、キャリアを気づく手前で就業できない若者や、働く意欲の低下も叫ばれて久しい中で、働かない人への保障や失業給付を手厚くするのではなく、『働く意欲』を育てる国の取り組みも大事。箱物や研修制度ではなく、ボランティアや労働、インターンなどで社会的な見識を持ち、働きたくなるような施策が必要だと考える。

21. 人材紹介業 従業員数180名

従業員にとっての有効事例

20代男性 A。新卒1年目。大学院修士課程卒。関東圏出身。地方都市配属。大学院修士課程卒で研究期間が長く、当初より法人営業希望ではなかった。適性としてもその知識や経験を生かした企画職等の方が適性があると思われたが、「将来的には企画、間接部門の人間も当初2年間は法人営業経験をさせるべき」という会社(代表)の理念のもと地方都市所在の拠点での法人営業職が最初の赴任地となる。配属当初は何の疑問もなく法人営業に出ていたものの、業務に慣れてきた6月ごろから商品に対する不信感や顧客に対する申し訳なさ(押し売りをしているのではないかと)の自問自答から退職を口に出し始める。上長は公式、非公式にヒアリングとカウンセリングを行い、考えを吐き出させ整理させるとともに、A のやりたい企画系の業務の基礎として法人営業の経験が非常に役に立つこと、また完全な商品ほどの世界、どの会社にも無く、営業マンがフォローすることにより商品の価値がさらに上がり顧客満足度も向上することを伝え、A 自身の営業の自己肯定を促進。ヒアリングとカウンセリングを通し、A も自分の仕事に自信が持て、またやりたい仕事の準備として意欲的に現在の営業の仕事を楽しめるまでになった。

30代女性 B。中途入社5年目。大学卒。エリア専任社員。転職コンサルタント。他業種からの転職組。中途入社後数年は転職コンサルタントとしてある程度の実績を残すものの、4年目、5年目となると伸び悩み、エリア専任のため人事で体制変更やジョブチェンジも行えず、本人の高いプライドが邪魔をして拠点の中でお局状態で浮いた形になってしまう。4、5人の拠点のなかでそれは致命的であり、放置し続けると他のメンバーへの悪影響も及ぼすため上長の個別カウンセリングを実施。その中で自己理解として、経験年数の長さで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、会社に対しても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くれる。それに対しては会社から B に求める役割を伝えながら、年功序列の古い会社ではなく実力主義の新しい会社(これは B も理解している)なのだから、聞くべきところは若手にも聞き、教えを請いながら実力をつけて行けば良い旨アドバイス。頼りがいのある後輩に甘えたくても甘えられなかった面をブレイクスルーできるように。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見られた。

組織にとっての有効事例

創立16年の人材会社。社員数180名程度で、80%が法人に対する営業職員か、登録者に対するコンサルタント職員の二種類。それを入社時の希望や適性で決める(数年後自己申告制度による配置転換希望を聞くスキームはある)。勤務場所としては全国19拠点、本社を除き1拠点あたりの人員数は5名程度。また平均年齢27歳と若く、拠点長にさえ十分なマネジメント教育がなされていない。そのため、体制の整った教育体制や会社の方針やミッションを理解浸透した上での指示命令系統等は難しく、属人的に売上数字を追いかける状況が続く。「要は、できる人はできるが、できない人はいつまでたってもできない」状況。ただし、勤続半年を超えると新卒社員も中途社員も一人前とみなされ、目標数字(ノルマ)も一人前に付く。そうなってくると半数以上の人ができない負のスパイラルに陥り、評価が下がり、悩むことになる。悩んだなかで、一部の人間は自分で解決策を探し求め、自己啓発などから「できる人」になり評価され拠点長などキャリアアップを図る(させられる)。また一部の人間は、できないなりに行動では示し、会社のために動こうとする。ただある一部の人間は、できないことを会社やマーケット、顧客など外部のせいにして自分自身は何もせず受動的に仕事をするだけで文句と批判だけで過ごす。

未完成の組織にとって、自分でキャリアアップを図れる社員ばかりであれば向上し問題ない。一部、できないなりに会社のために動こうとする社員が混ざっても組織としての方向性は失わず前に進む事ができる。ただし、受動的に仕事をし、文句と批判だけの社員が増えてくると前にも進まず後退してしまう。組織、会社にとっても存続問題に関わることとなり早急に対策が必要になる。

まず組織が取り組んだのは、一人一人の社員とキャリアカウンセリングを行い、まずは本人の入社時の気持ちや会社を選んだ理由等、最初の気持ちの聞き取りを行った。次に現実とのギャップ、今抱えている問題点を聞いた。さらに、会社組織としての現在の位置づけや状況、その人に対し組織として求めている事を伝え、最後に本人に、自分が何が出来そうかを聞いた。そうすると、大抵の社員は会社や組織の問題点が見えていなかったと言い、組織としての方向性を理解し、自分なりに出来ることを進言してくれた。これは非常に重要な事で、トップダウンで指示するだけでは伝わらないし、理解もされずあまつさえ実行もされることはないが、キャリアカウンセリングを通すことで方向性や目標を共有し、組織力が高まって現場からボトムアップで会社が動いた実感があつた。

その他

会社や上司の理解：キャリア・コンサルティングは時間のかかるものであり、実績をすぐに出すのは難しい。先行投資として行うものであり、例えば数ヶ月で効果がなければすぐ方針を変えるというのでは意味が無く、逆効果であるということ。また会社の思いや意図を文言や文書だけでなく、中間管理職にも口頭で伝え、理解させ、それをメンバーレベルにも落とし込み浸透させる必要がある。

22. キャリア・コンサルタント 従業員数44名

従業員にとっての有効事例

先日、日常生活で時折頭痛がする、右手が上手く動かないという51歳の方の男性の個別面談を実施した際、メンタル的にちょっととの話を聞き、メンタルに患っている方の相談と理解し、それ以上、その男性の具合の悪さの原因を聞いたりせず、数回の個別面談を重ねていたある日、社内で東京にいる先輩 CDA からと障害年金の受給要件に該当する方と思われる方に社会保険労務士先生と同伴で面談を設定できる機会に恵まれ、当日、私もその面談に参加しました。

数回の個別面談でメンタルという言葉だけが、心に残り、障害年金の受給に繋がればとの思いで、この場面設定を行った私でしたが、先輩 CDA は、面談にて頭痛の原因は、メンタルが原因ですかとはっきり逃げずに設問したところ、51歳の男性は、「数年前に脳梗塞を起こし、それが原因で右手が上手く動かない、飲み薬の処方箋の影響で、普段から頭痛があり、毎日、大変な思いをしている。」と冷静に回答した。さらに男性は、「このような日常生活を送っていることから、正常でいられるわけがなく、メンタル的にもきている」と言い放った。

しかし、先輩 CDA と社会保険労務士先生は、冷静に「では、メンタルで病院に通われていますか」と尋ねると、男性は、「メンタルで病院に通ったことはありません。」と答えた。先輩 CDA と社会保険労務士先生は「だとすると、メンタルで障害

年金を申請することは厳しいですね。」と男性の思いを遮り、さらに「障害年金受給できるとすると、今通院している脳梗塞の外科の先生に相談し、申請書記載にお力添えいただけるか、確認することはできますか。これが申請用紙なのですが、メンタルでの申請は今回できないので、その他という項目で、日常生活で困っていること、例えば、頭痛や右手が動かないなど、こまごました、外見ではわからない。あなたにしか理解できない事象をいくつも併せて明記、説明するの。わたしは見た目は普通だが、こんなに生活に大変なのと説明し、理解いただき、さらに申請用紙に記入いただけるまでの一連の相談が今通院している戦線に相談が可能か否かになりますね。一例ですと、耳が片方聞こえないだけでは、この障害年金を申請することは厳しんですよ。」と説明すると、男性は、「今の先生は自宅から近く、薬をもらう為の病院なので、これらの申請書にその他の申請で明記いただくことは厳しいかと思います。おそらく、書いてもらえないと思います。」と答えた。先輩 CDA は、であれば、セカンドオピニオンとして、他の病院の先生の意見をお伺いし、このその他の項目で申請書を作成していただけるか否か、検討することにしましょう。」とこの日の面談を締めくくった。

この障害年金の受給で仕事を断念するつもりであったが、後日、男性はこの日の面談に基づき、障害年金の申請を断念、新たな仕事、キャリアを求める方向で自身の方向性を固めた。男性にとって、この日の面談ほど、真剣に自分に向き合い、方向性を模索できたことは言うまでもない。

組織にとっての有効事例

職場のキャリア・コンサルタントを特定の日時、場所に集め、研修との名目で、カウンセリングにおける重要な技法の1つであり、カウンセリングの基本ともいえるべき「傾聴」についての講義、ロールプレイ学習が行われた。「傾聴」を通じて、クライアントの心の全体性の「どの部分も」きちんと大切にしていくという態度の「受容」、クライアントの私的な世界を、その微妙なニュアンスに至るまで、あたかもその人自身になったかのような姿勢で感じ取り、そこで感じ取ったことを丁寧に相手に伝え返していく「共感」、最後に、自分の内側と「一致」、すなわち、カウンセラーが自分の内側での経験と「一致」しながら、自身の内側に触れながら、傾聴していく姿勢のことであるとの認識を再確認できるものになりました。

後日、31歳の男性クライアントから再就職における相談を受け、その心に寄り添いながら、傾聴していると、「従来の Web デザイン系の仕事は、この先、何歳まで仕事ができるのかな、など考えており、この先、あまり、長く従事できそうにない、若い年齢の方の仕事のような気がしているんです。」と相談を受けた。さらに、その心に問いかけていくと、「以前から飲食の仕事に憧れていました。学生時代、とても楽しく、働く喜びを学べるきっかけとなった。」と Web 系デザインでの行き詰った仕事と反対に、とても生き生きと語る姿勢に、私自身の余計な概念を話すのではなく、そのままクライアントの気持ちを受容、共感、一致の精神で傾聴し、クライアントの要望から特定の飲食事業に応募書類を持参し、面接、体験入店の機会を得た。経営者との打ち合わせでは、通常、このような経歴の方の場合、業界違いでお断りしているのですが、自己 PR で学生時代のエピソードが書かれており、一応経験者ということで、チャレンジしていただきましょうと快諾を得るに至ったが、すべて事前準備が功を奏したと結果でした。そのまま5日間の体験入店が終わり、最後に経営者からご本人の働きぶりから、このまま入社いただいてもと考えているとのコメントも頂戴し、本人の意向を確認すると、辞退したいとの回答であった。さらにその心の声に耳を傾けると、入店経験中に飲食業は人の出入りが早く、店長などの責任者になると休みもなく、お店にいる実態がわかり、とても学生時代の楽しさからかけ離れた仕事である現実を、自らの体と心で体得し、自身向き合い、自らの進むべき道を模索、ようやく従来の Web デザイン系の仕事に集約した応募を行い、短期間で複数の企業より内定を得て、終了することができた。自らの気持ちを否定することなく、寄り添えたことが、自身の進むべき道を、結果、短期間で見つけることができたのではないかと、この研修の1つの結果だと理解しています。

その他

グループミーティングの効用について。個別面談や任意参加のグループ面談に加えて、月2回程度のグループミーティングを定期開催したところ、その仲間の就職が決まり、「終了事例発表の場」を設けたところ、なぜ活動にあまり積極性が感じられなかった彼が決まったのか?という別の視点からの再考、自身への気づきも生まれ、個別面談だけではない、別の流れを作ることができた。その次の2週間の目標設定を個別に行うことで、参加者全員で応募活動に専念し、さらに次週にも終者を出すことに成功し、その際にも恒例の「終了事例発表の場」を設け、「自らのリズム、具体的には応募活動を専念しているうちに、面接に進める波が予期なく押し寄せ、気づくとエスカレーターにでも乗ったような状態のまま、内定を獲得できてしまった。この良い気運、良き波が、是非、皆様もつれるよう心からお祈りしている」とのエールを参加者全員に伝え、終了に至った。これもグループ面談の相乗効果と考えており、以後も引き続き活用して参りたいと思っております。

23. サービス業(人材育成、経営コンサルティング) 従業員数3名

従業員にとっての有効事例

派遣社員から正社員への登用を受けるかどうかで悩んでいる37歳の女性派遣社員。K さん(仮名)は37歳女性、東京のベンチャー企業に派遣されている総務・人事担当者である。この企業に派遣されて3年目である。社内 CC ルーム(社員全員が必ず1度は順番を指定されて来ることになっている)へ決められた順番なので来られた。K さんは、大学を出て、8年間大手企業の総務人事職として勤務していた。子どもが二人できたため30歳で退職して子育てに専念した。子どもたちが幼稚園に行き出したこ

とから、夫の了解も得て、再度、人事総務の仕事をしたと、派遣にてこの企業に来ている。自分でも人事・総務職が天職だと思ひ、派遣社員という意識を捨て正社員以上に仕事に注力した。

その仕事ぶりをみて総務部長から、正社員として採用したい。そして、総務部の係長としての管理職業務もこなして欲しいと言ってきた。正社員になると年収も1.5倍にはなる。自分では年収というより、仕事そのものが好きなので、正社員の要請を受けるかどうか迷っている。夫にも相談したら、子育ては、自分も手伝うし、夫の両親も近くに住んでいるし、自分の好きなようにして良いと言ってくれている。しかし、ベンチャー企業なので、その総務部の管理職となると、今以上はかなり忙しくなることは目に見えている。子どももこれからが母親が近くにいてあげないといけない時期にも来ている。これ以上、夫の両親に迷惑も掛けられないし、というより、子どもたちがおじいちゃん、おばあちゃん子になってしまうことにも不安がある。しかし、仕事も面白いし、会社から期待されていることにも応えてあげたい。そして、子どもたちの将来のためにも、夫婦で稼いで、貯蓄もしておきたい。不況の世の中にあつて、この企業は毎年発展している。今、踏ん張りどきの時期にも来ているので、私もその企業の成長時に貢献したい。しかし、子育て、家族のことも真剣に向かっていたい。どちらにも手を抜きたくない。ぜいたくな悩みかもしれないが、どのように整理して良いのか相談したい。

CC：家族も夫や両親に支えられ円満に家庭生活が営まれ、子どもも健やかに育っている。かつ、企業からも仕事ぶりが認められ正社員、しかも管理職として仕事をして欲しいと請われている。Kさんの努力と周りからのサポート受けられるKさんのお人柄で、良い環境を生み出しているのですね。CL：自分では、何事も手を抜かずと与えられた仕事や子育てに一生懸命になっているだけです。CC：そうですか。ただ、もし、正社員の係長職を受諾したら、仕事の量と質が各段に上がり、子育てを含む家族への負担や子どもの成長に関わる時間が減ってしまうのではないかと考えられているのですね。CL：そうなのです。自分の性格から、会社の仕事を疎かにしたり、若い人たちに仕事を押し付けたりすることはできないと思うのです。かつ、現在の会社の成長時期にも貢献したいと考えています。そうすると、どうしても家族へ費やす時間が減ってしまうのではないかと考えているのです。CC：子どもの成長と会社の成長のどちらにも携わり、どちらも疎かにしたくないとお考えで、少しジレンマを感じているということですか。CL：まさに、その通りです。CC：そうですか。それでは、こう考えてはいかがですか。子育ても部下の指導育成も全てを自分で抱え込むと、どんな人でも、持っている体力、精神力に限界が来ると思うのです。そこで、仕事を抱え込むのではなく、うまく分担する、周りの人に働きかけることを考えてはいかがでしょうか。CL：具体的にはどうすればよいのですか。CC：ご主人やご両親としっかり相談をし、どうしてもKさんがやりたい、やらなければならないことは自分でやり、毎日だけでなくご主人やご両親にお願いできる場所はお願ひすることを考えてみませんか。また、部下にも仕事を押し付けるのではなく、できる部下には仕事を任せ、権限も移譲することで、部下のモチベーションも上がるものです。仕事をうまく配分することもマネジメントの一つであるし、上司も巻き込んで相談し、チーム全体で業務配分や成果を認め合うことも重要です。全てを抱え込もうとするといずれ破たんします。いかがでしょうか。CL：そうか、自分で全てをしてしまわなければならないと考えていました。お互い合意の上で仕事を分担する方法を考えるということですね。CC：そうです。一度、ご家庭と仕事の業務の洗い出しをし、お互いが無理のない範囲で分かち合うことです。そして、半年ほどやってみて、もう一度考えてみても良いと思いますよ。

半年後のフォローカウンセリング。CC：Kさん、お元気そうですね。生き生きとされているように感じます。CL：先日は、ありがとうございました。現在正社員登用され、人事係長になり4ヶ月が経ちました。自分なりに考え、家族にも同僚にも相談しました。皆、理解してくれて、子どもも自分のことは自分でできるようになり、そのチェックを夫婦、両親の力も借りうまく子育てできています。会社の方も、若手に権限委譲をすると自分の仕事なくなってしまうのではないかと考えていたのですが、若手の成長を促す、自分の後任を育てることも管理職の仕事なのだと気づきました。しかしまだ、自分でやってしまった方が早いと感じることもあるのですが。CC：そこは、ぐっと我慢して、やれるようになるまで待つことの方が、あとあとお互いが楽になりますよ。そうですか、それでは、ご家庭も仕事も両立して、充実した生活ができていているということですね。CL：そうですね。ただ、まだまだ精一杯で余裕が出ているとは言えません。CC：そうですね、なかなか余裕はできないものですね。子育ても、部下育成もそう簡単にできるものではありません。長期視点に立って、1年後、3年後の成長を期待して、ゆっくりあせらずに取り組みましょう。CL：そうですか、1年後、3年後を見据えるのですか。CC：子どもにも1年生になったら、3年生になるまでには、心と体と能力の成長をイメージするのです。部下にも3年後にこのような社員になって欲しいと3年後の自分をイメージさせて、キャリアデザインを描かせることです。CL：キャリアデザインを描かせることですね。考えてみますのでアドバイスいただけませんか。ここで、キャリアデザインの描き方を説明し、半年後のフォローアップカウンセリング時に持参していただくことになった。

組織にとっての有効事例

転職してきた44歳女性管理職の悩みYさん(仮名)は44歳女性、衣料品素材メーカーの資材調達課長である。社内CCルーム(中堅管理職社員全員が必ず1度は来ることになっている)へ決められた順番なので来られた。Yさんは、海外の衣料品素材メーカーから2年前に転職し、この企業に入り、資材・購買の調達課長を任されている。英語力もあり、素材の知識も豊富なことを買われ引き抜かれた形で入社した。正直言って待遇もかなりよい。自分としても願ってもいない条件で、かつ、自分が最もやってみたかった業務であり、入社後1年は、嬉しくて、良い成果を出そうとかなりハードに仕事をしてきた。資材・購買部は、54歳の部長がいて、この部長が私を買って引っ張ってくれた。その他は20代後半の女性が一人いるが、他の6名のメンバーは全員男性である。一人を除いて皆、Yさんより年長者である。つまり、5名の男性社員は年長の部下になる。ここ半年、部長を除い

たメンバーの私に対するねたみや嫉妬を感じている。外部からの転職者、花形である海外購買を一手に引き受けている。女性、しかも年下の上司である。ある程度は覚悟していたが、ここまでエスカレートしてくるとは思っていなかった。部長にはそれとなく相談し、アドバイスももらい、他のメンバーにも部長から協力するよう伝えてもらったが、彼らのやり方は陰険である。部長の前では協力しているような良い顔をみせ、部長が出張などで不在なときは、電話を取り次がなかったり、見積業務に故意に時間を掛けたり、今日中に済ませなければならぬ業務を途中でやり残し定時に帰ったりと、だんだん業務に支障が出始めている。年配社員にはある程度、下手にでてお願いしているのだが、女性の上司には仕えないという態度があからさまである。最近、社内の行事情報なども故意に伝えないようにしているようにも感じられる。まだまだ耐えられるが、いつまで精神状態が持つか不安である。

1回目のカウンセリングでは、チームということ意識してもらった。転職してきたので、早く認めてもらうために成果を出したい気持ちはわかるが、成果はチームで出すものだという理解をもらうことから始めた。そのためには、これまで(Yさんが来るまで)うまくっていた事項と、Yさんが来て努力したために良くなった事項などをまとめる。また、逆にこれまで業務成果があまり出ていなかった要素と、Yさんが来たことによりうまくいかなかった要素はないかを洗い出すことを提案した。元々理解が早い人なので、現状分析をすることを素直に受け入れてくれた。それも、自分一人で実施するのではなく、チーム全員で抽出し、検討し、今後取り組まなければならない課題を洗い出し、Yさん一人ではやれないことを素直にチーム全員に吐露することをお勧めした。しかし、Yさんには少し抵抗があった。それは、ギブアップしたとチームのメンバーに思われることがYさんのプライドが許さないようであった。そこで、ギブアップすることとチーム全員で取り組むことは次元が違うこと、業務は一人でできないことをチーム全員が理解することを再度共通認識にすることだと捉えるように促した。成果をあせらず、全体最適を考えることが管理職の重要な要素であることを理解していただき、チームで話し合いを持つ雰囲気作りを粘り強く行う。しかし、ある程度期限を定めて(例えば3カ月など)チームで取り組み、それでもうまく進まないようであれば上司を巻き込みながらチームワーク力アップに取り組むことが大切だと伝えた。期限を設けると、自分自身の目標や限界を見極めることにもなることを理解していただいた。ダイバーシティは相互理解が基本であることをお話した。また、外国と日本の環境は異なるので、日本の企業社会でのダイバーシティのあり方などを理解していただいた。

半年後のフォローアップカウンセリング。半年後にお会いしたときに、開口一番、「Yさんが来てからうまくいかなかった要素」をチームで洗い出したとき、Yさんが来たことのマイナス点をYさんから皆に意見を求めたこと自体がチームに受け入れられた、と話された。かなり嫌味なことも言われたが、ひとつひとつ丁寧に聞いて、Yさん自身で改善できることと皆の協力ができないことを仕分けたことで、協力してくれ始めているとのこと。まだまだ一枚岩にはなっていないが、少しYさん自身の肩の力が抜けて来たと感じられた。あと半年頑張ってみる、半年ごとに成果と低下を洗い出すことを自分なりにまとめる指標を考えておられた。体力的にも精神的にもまだやれると本人が語ったことから、半年後のカウンセリングを本人から申し出られた。

その他

企業経営者にキャリア・コンサルティングの有効性を定量的に(つまり金額で)説明できるような調査を3年～5年掛けて実施していただきたい。なぜなら、ここ10年ほど企業経営者や人事・労務担当役員にキャリア・コンサルティングの有効性を提案しているが、やはり、費用対効果を定量的に求めて来るケースが多い。経営者は、目の前の売上や利益に直結することでなければなかなか受け入れてくれない(お金を出してくれない)。そこは、私も企業を運営しているため、良く理解できる。そこで、受け入れてくれる経営者に共通している点として次のことが挙げられる。従業員に掛けるコストは、損益計算書の費用ととらえている経営者には、なかなか理解してもらえない。逆に、従業員に掛けるコストは、貸借対照表の資産の維持コストと考えてくれる経営者は、人材が重要な固定資産だと認識し、受け入れてくれる場合が多い。そこで、キャリア・コンサルティングに掛かる費用とその効果を定量的に評価する必要がある。何を以て効果を金額で表すのかを考えると次のような指標は有効であった。たとえば、離職率、休業者率をキャリア・コンサルティング導入前と導入後を前後3年以上掛けて調査することで提示していきたい。従業員が一人離職することにより、離職までにその従業員に掛けた教育育成費用や会社が負担した各種保険費用や個人に要する器具・消耗品の費用、および、退職したことにより、補充に要する採用活動費用が相当の費用になること。また、休業された場合の派遣社員などの補充費用、休業手当などの費用を算出する。これらの費用とキャリア・コンサルティングに要する費用を比較し、その有効性を説明していきたい。そのための企業サンプルデータを蓄積していくこと提言したい。

24. 人材サービス 従業員数1名

従業員にとっての有効事例

キャリア形成の事例。ある従業員を1年で代表取締役役に就任させる。対象者、男性40代後半。事例のケースに至るまでの経緯。2013年1月にリサイクル業の新会社を設立させる。対象者は、元々個人事業でリサイクル業を営んでいたため、会社設立の際に声がかかり参画する。設立に際して自身の個人事業を廃業する。会社設立にあたって、発起人は1年で代表を降り、別のことに注力することを目標としており、今回の対象者に代表取締役の後任を任せたい考えがあった。対象者には、参画にあたり、このことが条件として示されており、対象者も快諾していた。会社が立ち上がり事業がスタートすると摩擦が生じる上に、対象者のスキルに愕然とする日々が始まる。つまり、会社を任せられる人材ではなかった。しかし、前提条件で1年後に会社の代表を

譲るということになっているため、対象者のキャリアアップ施策が始まる。

第一段階で、現状の確認と代表取締役就任への意思確認を含めた感情を吐露してもらおう。この段階では、会社の事業開始前から「不安」という言葉が出ている。何が不安なのか、何に対して不安なのかを聞き取っていく。会社が軌道に乗っていくのか、短期間給料が保障されているが、その期間を過ぎたらどようになってしまうのか、仕事量は増えていくのか、個人事業だった頃のお客さんとのやり取りはどうなるのか等、ありとあらゆる不安を抽出する。上記で出た不安の一つずつ、自問自答を促す様に対話を重ねる。対象者の中ではわかってはいるものの、新しい会社を率いることへのプレッシャーが大きいという主訴が出てくる。バックアップ体制を敷いていることや、売上げ構築の為の施策の導入を会社としていくこと(正確には自分がコンサルティングで入る)が決まっていることなどを伝え、当初感じていた不安が次第に「自分がやってみよう」という活力に変わっていった。

第二段階、不足しているスキルの装着を徹底的に始める。対象者のリサイクル業に関する知識は抱負であるが、会社を運営していく為のスキルや知識はかなり乏しい状況であった。しかし、会社の運営を自己判断で決裁しなければならない身分になることを鑑みると、一概に「〇〇をしてください」と言ったような指示をするのは妥当ではないと判断した。そこで対象者に対しては、「今の自身に足りない知識やスキルは何か?経営するに当たって必要な知識は何か?」といった内容を質問し、自問自答を促す。対象者の中で、何が足りないか、何が必要か、が自問自答されると同時に、周囲へそれらの答えを求めたりなどして、答えを自身で導きだして共有した。合計10個のスキルや知識に優先順位を付け、1ヶ月に1つのスキルまたは知識を、徹底的に叩き込み、習得していくことに成功。その後、無事に代表取締役への就任を果たすようになる。

組織にとっての有効事例

ケース1。居酒屋オーナー40代後半女性、板前30代後半、スタッフ5人(10~50代)。板前の我が非常に強く、オーナーとの確執が現れ始める。しかし、店の性質上、調理ができるのは板前だけであり、そうそうと解雇することは出来ない。板前の我が強くなってきたことで、スタッフの好意がオーナー寄りになり、それに板前は面白くなく感じ、結果、店の雰囲気次第に悪くなってきてしまい、売上げに影響が出始めてきた。上記の課題がオーナーより相談され、まずは、なぜオーナーが板前との確執が出て来てしまったのかをヒアリングする。理由としては、オーナー独自の価値観を店の運営に照らし合わせており、板前がそれに従ってくれないということだった。なぜ、その状況なのか、なぜそうなってしまったのかを中心に丁寧に聞き取ると、オーナーとしては「〇〇して欲しい」という要望は伝えているが、反映されないことに対して不満が積もってきている様子だった。そうすると、オーナー自身はスタッフに八つ当たりをしてしまっているかもしれないと認識している。しかし、板前の対応はそれ以上の様子で、客がいる店頭でもスタッフに対し、恫喝するといったようなことにまで発展していた。スタッフの好意がオーナー寄りになっているのは、そのためであろうという答えがでてきた。しかし、板前に対しては、「板前として正しいことを言っている」という認識を持っているため、料理に関して素人同然のオーナーの意向に従うのは、板前自身の質を問われてしまうのでは、という話も出てくる。以上のように、オーナーから出てきたのを元に、店の従業員全員+自分でミーティングを重ねることにする。各々が、思っていることや不満をさらけ出させることにした。なぜそう思うのか、なぜ不満に感じるのか、どうなれば納得出来るのかを話し、自分の本心を相手に知ってもらうことで、わだかまりを少しずつ解消させることに成功した。

ケース2。印刷会社社長50代前半男性、スタッフ20代女性2人。会社の方向性に迷ったり、社内の女性スタッフ2名の活用に悩んでいるとの相談。まず、会社の方向性が合っているのか、という点についてはどのように迷われているのかをヒアリング。総勢3人の小さな会社で今後の展開を大きく出来ないという点にとっても悩んでいる様子。しかも、女性スタッフの2名は、WEB制作と紙媒体の制作それぞれ1名ずつの為、どちらかでも辞められてしまったら運営に大きな支障が出てしまうとのこと。まず、会社の運営に関しては、話を聞いて思ったことを率直に話し、そのやりとりを何十回とすることで、社長の中に良い気づき生まれ、悩みが解消されるに至った。(内容は個社情報の為、割愛)。女性スタッフに関しては、今現在おかれている状況に対し、彼女らがどのように感じているかを忌憚のない意見を吸い上げることが必要だという結論に至る。会社の運営は3人でやっている為、負担も大きくかかってしまうこともあるが、ストレスの発散という名目も含め、月に一回、「社長が徹底的に女性2人に干される会」を実施する。女性スタッフ2名から不平不満を吐き出してもらい、それを社長が聞き、最後は要望を伝えるという、労使のコミュニケーションから会社の方向性の共有までを凝縮して行い、三者三様の運営スタイルの確立を維持し、会社拡大を進められるようにまでなった。

25. 教育 従業員数3000名

従業員にとっての有効事例

CLは、入職1年目の男性職員(25歳)で2月に相談を受けた。それまで面識が無く、たまたま仕事で一緒になり、話をしているうちに相談にのることになった。CLは、官庁に提出する書類を学内で取りまとめる部署に所属している。仕事内容は、書類について担当部署から質問があると官庁に聞いて、それをそのまま担当部署に流すだけ。できた書類を取りまとめて官庁に流すだけ、つまり、書類を右から左に流すだけの存在する意味をほとんどなさないと感じている。仕事にやりがいを感じなければ、仕事に対する物足りなさも感じている。今は、仕事が面白くない、自分はこんな仕事をするために入職したのではない。できれば来年度からほかの部署で働きたいと思っている。CLは他大学の数学科の修士を経て本学に入職。本当は博士号を取りたかったが、経済的な理由から仕方なく就職活動をした。本学大学職員になったのは、アカデミックな仕事への興味、指導教員の出身

大学ということもあり紹介されたことが理由。とにかく数字、数式が好き、その数式の美しさ、複雑なことも端的に説明できる素晴らしいさにひかれている。また、一見、非常に無口でおとなしい感じであるが、人と話をするのが好き、できれば学科事務のようところに異動したいと思っている。それは、自分が出来なかった博士号まで取りたい学生の力になりたい。人の役に立っている部署に移りたいという気持ちからである。さらに面談を進めていくと入職2年目で異動するのは、いいイメージをもたれない。仕事ができない、何かトラブルがあって異動したと周りからは見られること。それは、研究室で1年間だけの卒業研究と修士2年まで研究したときとのレベルの差を感じているのと同じ事に気が付き非常に驚いていた。このままでは、希望する部署に異動できないこと、どうせ異動するのであれば、仕事できる人が異動してきたと思ってもらったほうがいいと気が付き、まずは、目の前の仕事で成果を出したい気持ちに変わっていった。4月に結婚することになっているようで、なおさら頑張りたいと思うようになった。ただ、まだ今の部署でのやりがいをどう見出すのか、これが課題である。今仕事が面白くないのは、人の役に立っていないと感じているところに気が付く。そこで、官庁への学内からの質問は、多種多様だが共通質問も多いので、数学的には、共通項を探して、よくある質問対策集を作成したりすることで、書類作成担当者にも“こういうところが皆さんよく間違えるので気を付けてください。”とか、説明できるようにする。というように、仕事に面白味を見つけながら、今の部署の仕事の続け成果を出していきたいと言えるようにまでなった。

組織にとっての有効事例

この事例は、組織人員配置見直し検討事例です。CLは男性30歳、技術系の社員。職場の社員数は、技術系2名(課長と彼)と技術系アルバイト2名と事務系1名である。普段は、機械のメンテナンス、操作、講習等のほかに事務的な帳簿付け等の仕事もある。問題があったのは、ここ数年残業が多く(月20時間から30時間の申請に問題、残業0時間が当たり前とされている。実際は、サービス残業のほうが多そうである)問題視されていた。相談に乗ったのは、12月、CLは、転職を考えていた。どういうところに、何を生かして転職するのか全くビジョンがなく漠然と転職の相談に乗った。そもそも、転職考えたのは、上司(事務系女子社員)の“君は、会社のことを何も考えていない”と言われた一言だった。毎日、19時、20時まで残り仕事をしている。会社の利益を考え、サービス残業(以前は、タイムカードは、帰宅時に通すが、残業申請を20から30時間程度にコントロールしていたようだ。最近では、先にタイムカードを通してから残業をされている(社内のいうさいうだ))も会社に恩を返す気持ちで誰よりも会社のことを考えてやってきたつもりで苦にならなかったようだ。しかし、その一言ですべてを否定された気持ちになったようである。その事務系社員は、暇そうにネットサーフィンしているときもあり、時間があまり彼のすべての行動をチェックし残業申請を受け付けない。有給申請をしたときには、“有給取る時間があるなら残業はする必要はないんじゃないか”とも言われ、それから、CLは、有給を使うのをやめたようだ。自分はもちろん17時に帰宅。仕事の関係で普段事務机に彼はいないので暇に思っているのかもしれないとCLは感じていた。CLがいない間は、課長と2人なので、彼の陰口に花が咲いているようにも感じている。会社は業績が芳しくなく、人件費を減らすために非正規雇用を増やしたり、残業を減らすことで経費を抑えるように、ここ3年くらい特に厳しくなっているようだ。そのため、3年前くらいから特に4月5月は、ほぼ毎朝、残業や、仕事内容について怒られる日々、また、事務系女子社員からも2か月、3か月前のこの日の予定と申請が違うがどうなっているのか問い詰められる(実際は、機械不具合のためメンテナンス)。そんな中、4月は、新年度用のPCソフトプログラムの見直し変更を行うが、その事務仕事は、CLが担当し、技術系の仕事が終わった後に事務仕事を行っていたようだ。そこは、ほとんどサービス残業で行っていたが、課長から“いいから残らないで帰れ、仕事はほっといてもいいから帰れ”と言われたが、CLは、プログラムだけでもサービス残業を続けた。CLは、帳簿付けの一部を担当していたが、“帰れ”という言葉に甘えて帰るようになった。その結果、12月に発覚し問題となったようだ。CLは、四面楚歌状態で精神的にも相当心労が見受けられた。相談に乗って気持ちを吐き出させることで、最近では、大分落ち着いてきたようだ。CLは、“吹っ切れた”、“あきらめの境地”とも言っていたが、自分の中で気持ちを整理してきているようである。CLは、暇な事務系社員は、非正規雇用に変更し、その分、技術系社員を増やすように課長に提案し、組織的に問題がありそうなので検討する方向に進んでいるようである。

その他

キャリア・コンサルティングの認知不足は、否めない。CDAです。キャリア・コンサルティング2級技能士です。と言っても“何ですかそれ?”と返されることが多いのが現状です。

26. 大学 従業員数1,000名

従業員にとっての有効事例

キャリア形成に有効であった事例クライアント。女性30歳。ベトナム国籍。日本語力は中以下であった。報告者は大学におけるキャリア支援を行っている。クライアントは理系博士課程を修了し、飲食業に従事しながら、正社員として日本企業で働くことを希求していた。当初は、日本語力が低いこともあり、日本企業のインターンシップもままならない状況であった。しかし、学校のコーディネーター(報告者)の営業活動に際し、クライアントの能力を如何に企業の未知の分野に活かせるかを担当者に訴えけるとともに、クライアントによる能力応用プレゼンテーションを、企業担当者に複数回行った。結果、インターンシップとして3ヶ月間の研修を経て、正社員として登用された事例である。キャリア形成に有効であった事例は、外国人であるという点を除いても特筆に値する。それは、①企業文化の内在化、②企業への提案力、③勤勉さである。これらのことは、日本の職業文化

として、キャリア・コンサルティングの度にクライアントに示唆したことである。①企業文化の内在化とは、その企業が有する企業文化を受け入れ、それを自身の中に内在化させ、企業と自己の目標や価値観とを一体化させることである。本ケースの場合は、外国人であったという背景もあるが、たとえば、企業の安全意識徹底などの声だしなどは率先して行い、無事故という目標において、他の社員の模範となっていたことが指摘できる。②企業への提案力という点に関していうと、本ケースのクライアントは、自分が学んできたこと、この場合はリモートセンシング技術を、害獣駆除に役立てたいという意図から、衛星画像を基にした営業活動を企業に提案し、受け入れられた。自分の得意とすることを、いかに企業の潜在ニーズに結びつけ得るかということの好例であると考えられる。なお、このクライアントは、自身の母国であるベトナムの件費が日本より安価であること、ベトナムも農作物が害獣被害があることなど、母国の実態を企業に伝え、就職した企業の工場誘致なども提案している。③勤勉さについていうと、本件のクライアントは、日本語力と年齢的なハンデを負っていた。しかし、一方で、博士課程を修了しているので、長年の学習で、調査力や学習方法の体得は出来ていたと考えられる。なぜなら、このクライアントがインターンシップで企業で勤務を開始したのは昨年7月であったが、すでに二つの提案を企業に対して行っているという事実がある。本人に確認すると、日本語と英語の両方で、インターネットを使って就職した企業の業種に関して自学自習を行ったということである。最後に、付言すると、採用担当者に聞いた採用のポイントは、クライアント自身の割り当て業務のみならず、手が空いている際に、積極的・主体的に他の業務を手伝い、学ぶ姿勢(勤勉さ)が評価されたことである。

組織にとっての有効事例

企業内キャリア・コンサルティングの有効事例としては、以下の点が挙げられる。

①傾聴と面談記録。男性28歳。クライアント自身が何をしたいのか、どのような職種に就きたいのかを、コンサルティングを通して、じっくりと傾聴することが大切である。クライアント自身が、自分が何をしたいのか、わかっていない、あるいは、暗中模索の状態であるケースがまま見られた。クライアントの話のなかで、面談者が気になった点などは、都度メモにとることで、次回以降の面談において、クライアントの興味関心分野のブレや迷いを支援することが可能となる。たとえば、ファブラボへの就職などにおけるモノづくりに固執していたクライアントが、高学歴のために現場での採用可能性が低いケースがあった。しかし、話を聞いて、モノづくりのプロセスについて興味があることが伺えたので、モノづくりプロセスにおけるキャリア形成の可能性を話し合った。その結果、震災の復興現場の街づくりのプロセスにインターンシップとして参加するに至った。現在は、インターンシップで協働した建設企業への就職を念頭においている。

②経験や興味の棚卸。男性27歳。クライアントの職業を考える上での棚卸は、最終学歴学校卒業後の職歴を対象とすることが一般的である。しかし、たとえば、小学校時代、中学校・高校時代、あるいは現在の趣味で何が好きか、何をしているときに熱中できるのかというような、いわゆるプライベートな部分をカウンセリングを通して、クライアントと共に掘り下げることで、本人のキャリア能力に資するケースもあった。たとえば、専門的に電磁気学を勉強してきた学生が、電磁気学を直接扱う業務で求職してもマッチングしなかったが、電気が好きで、その分野に知識があるという内容の精緻なアピールシートを作成したら、複数の内定を得た。あるいは、前述の男性の場合、中学生の頃、プラモデルを作成するプロセスや、高校時代にパソコンを組み立てるプロセスが楽しかったという語りから、震災復興の街づくりのプロセスに挑戦することになった。何れのケースも、クライアントのキャリア形成には、「気づき」が大切であることがわかる。長時間クライアントとカウンセラーが向き合い、話の中に埋もれた「興味」や「関心」を、クライアントとともに気づくことで、クライアントのキャリア形成は一步新たな段階に踏み出すことが可能となる。傾聴と面談記録の作成、経験や興味の棚卸は、クライアントの気づきのために不可欠であると考えた次第である。

27. 高等教育(大学) 従業員数800名

従業員にとっての有効事例

私立大学の職員は、組織の構成員のバックグラウンドが非常に似通っている特徴がある。そのため、いわゆる「先輩後輩」のタテの関係が存在し、さらに細かい作業のノウハウを経験として持っているか否かによってミスの発生度合いや周囲の信頼感に大きな差がでる面がある。このため、年功序列と経験主義、ミスの少なさを問われやすい風土が相まって、モチベーションの維持には組織内の人間関係が非常に大きい要因となる傾向が感じられる。特に若手の職員は、最初の異動まで5年～10年程度同じ部署で勤務することが多く、経験が長くその組織の雰囲気や体現している者に非常に強い影響を受けることが多い。時折、この中で無力感や不適合間を感じる者が散見される。現状では組織内で正式なキャリア・コンサルティングが受けられる体制は整っていない。人事部門の一職員として、事情を聞いたり当面の勤務に問題がないかを判断する材料を収集するための「面談」を数年担当した。

事例。男性25歳(経験1～3年)。直属の先輩(約5年程度経験が長い)と業務の進め方の好みが違う、はっきり指示を受け、その通り実施したいと思う時に「自分で考えて」と言われ、自分なりに考えてやったことについて「なぜ事前に相談しない」と言われ、どう行動すべきか見えなくなっていた。クライアントは私の直接の部下ではないため、指導の形はとらず、まず、何が問題なのか、自分はなぜうまくいかないと感じるのかについて焦点をあてた。その上で、先輩といかにうまくやっていくかではなく、自分の業務そのものに焦点をあて、何が足りないか、その対処としてはどんな方法があるかを考えるように自身のキャリア観の形成を目的に加えながら数回面談を行った。

現状を聞いていると、実際は、教える側の「先輩」自体、自分が教えられた方法しか方法を知らず、自分と異なった方法で業務が遂行できるかを考えていない状態であった。このため、面談の後には「先輩」側とも面談を行い、後輩に対してなにを求めているか、それに対してどのような言葉をかけているかに焦点をあてた。本来は両方がお互いに足りない点に気づき、一緒に遂行していくべき業務の問題点や理想的な解決策などに視線がそろうことが理想であるが、「先輩は教える側、後輩は教わる側」という関係が固定しすぎていると、実際はすぐにそこまで到達するのは難しいことを実感した。上司部下の関係ではなく、「斜め上」程度の立場からお互いの間に入って関わりを持つことが、特に若手社員のキャリア形成については重要である。昔のような「指導」ではなく、フラットに自分の言い分を受け止めることにより自身のこれまでのキャリアについて素直に見ることにつながると感じている。

組織にとっての有効事例

入職2～3年目の職員を対象とする学内集合研修プログラムを、フィードバック重視の内容に改訂して実行した。この研修制度自体は、すでに20年以上続けられている。受講者は業務に慣れ、入職当初の緊張からも解放された段階である。受講者は、部署によっては普段の職場で「新人」に対する「先輩」「教育係」の立場をもっている。これまでの同研修では過去5年程度、SWOT分析を通じて戦略を考えさせていた。研修実施側の本音としては、入職2～3年すると、職場の雰囲気慣れ、現状を疑わず向上心が足りなくなっている点を、研修を通じて自覚させることに焦点をあてているように感じられる。そのため講師側からのフィードバックは、受講者側の視野の狭さや勉強不足を指摘する説教調のフィードバックになっていたきらいがあった。過去の受講者の感想も通り一遍のもので、自身のキャリアを考え直すきっかけになっているとは言いがたく感じていた。

このため、研修プログラムを見直し、討議内容や本人の考え等を模造紙等に記入させ、講師側からのフィードバックの時間を増やし、参加者同士でできるだけフラットなフィードバックを得られるような仕組みにした。さらに、小グループ内での討議を通じて「ポジティブな評価」を小さなカードに書いてこまめに渡すことを提示した。記入した模造紙やワークシートはセッション終了後もそのまま壁面に貼っておき、参加者同士がじっくり見られる時間をとった。

討議中の発言を聞く限り、経験が少ない者が職場の現状を疑うことは、必ずしも評価されない雰囲気があることは否めない。「無難に言われたことを行う」形にはめ込まれる感覚が、積極的によい点を評価する行動や、身近な問題点について前向きに「なんとかする」方法を話し合う時間がとれていないことも感じられた。

一時的な研修の場ではあるが、他者に対するポジティブな評価を行うこと、また、自らも気づいていない点を他人から評価される機会をつくることを通じ、自身のキャリアを能動的に考えるきっかけを作ることができたと思う。集合研修の機会、研修実施者と受講者双方にとって有用なものであることが必要である。決まった状態の到達点に研修受講者をはめ込んでいくような形ではなく、個別のカウンセリングと同様に、複数の受講者の動き、熱意や行動の特性を研修中に見ながら、全体としての議論の熱の入り方や関わりを深化を狙うことが、研修実施側には必要である。その意味で、外部の業者が実施する研修ではなく、組織内で研修内容を実施できる状態を保つことが不可欠であると考ええる。

その他

管理職と一般社員との間に過剰な区分を作らないことが必要だと考えます。評価するものとされるもの、という構図が固定化することは、力関係が一方に固定化されることにつながります。一方、「評判」という形での緩やかな評価は、上下関係、また親密さの度合いにより違いはあるにしても、年月と人数が増えることにより案外納得されやすいものに収斂していくことが多いはずですが。しかし、目標管理制度等、制度によって評価と指導をセットにした力関係が固定化されると「上→下」の関係から逸脱することは非常に難しくなります。つまり、結果として、「いやなら出て行くしかない」と追い詰められるケースが増えています。

評価の軸を一本に固定化せず、また、一定の時間軸で切らずに「育てていく」ことはすなわち、組織そのもののキャリア形成につながると思っています。政策的に「望ましい人事制度」というものを決めて推し進めるだけでなく、同時に、力関係の固定化を起こさない仕組みづくりを組織の外側から提示し続けることが重要であると考えています。

28. 研修事業 従業員数90名

従業員にとっての有効事例

20代前半女性。入社1年目。C1の女性が入社1年を迎えるころに、職場内で勤務中の表情が暗くなりがちなのが気になって、周りのスタッフも心配していたため、少し時間をとって話をすることとしました。採用の頃からかかわっているスタッフではありましたが、入社後は配属先の部署でのフォローのみの体制であったため、かかわる機会は減っていました。

最近の仕事のことを聴いていく中で、本人のイメージと、仕事の成果に大きな離れがあるということに加え、周りの先輩の役に立てていないのではないかと不安や、もうすぐ後輩が入ってくるのに、自分自身が指導できるのかどうかといったことに不安を強く感じているようであったので、まずはしっかりと傾聴を行った。起こった出来事を話す中で、入社前の動機や目標を思い返しなが、日常の仕事の作業面ばかりに目が行っていた自分自身に気付いたようで、話を進める中で、学生時代から1年間で自分自身が成長できてきたことについて正しく認知ができるようになっていった。

このセッションが終わった後、彼女から『現在会社の制度としては、キャリアカウンセリングは必須とはされていないが、

時々こうやって話を聞いてもらえる機会がほしい』と、評価をもらうことができ、その後に同期のスタッフを中心に数名と話をすることができた。細かな悩みは人それぞれではあるが、最近入社してくるスタッフの傾向として、自己イメージや、自分の力を高いレベルで認識しているスタッフが増えているような気がする。学生時代の教育の影響も強くあると思うが、社会に出るまでの教育以上に職場内での教育や、日常から少し離れた環境の中でカウンセリングをはじめとした手法を用いて、考え方を整理していくことが必要であるように感じる。

遠い未来や近未来を見つめることももちろん大切ではあるが、現在おかれている状況、つまり現在地を正しく捉えられていない若い世代は彼女も含めて多いように思う。1時間程度のセッションではあったが、自分自身の現在地を正しく認識できるようになるきっかけは、本人のみでは難しいように思う。そして、職場内のカウンセリングの優れた点は、守秘義務には注意しつつも、社内のマネージャークラスを中心に、部下指導を進める際に気を付けるべきポイントを指導するためにも、現在の若手社員がどのような傾向があるのかということをしつかりと情報収集し、社内研修などで扱っていくことで社内の教育体制の強化にも寄与できることと思う。C1の彼女ももう3年目で、現在では自身の体験をもとに、後輩の指導にも定評があるが、きっかけの一つは1時間のカウンセリングのセッションであったように思う。

組織にとっての有効事例

20代中盤女性。社内では、入社3年目くらいのスタッフを中心に、新卒の新入社員の指導係(メンター)として、基本的に2名程度の後輩を指導する制度がある。元々は、新卒のスタッフの不安の解消と職場への早期の適応を狙ったものであったが、導入を始めてから数年して、ある現象が起こるようになった。メンターである若手スタッフに後輩の指導はすべて任せきりで、マネージャークラスは新卒社員に対してではなく、メンターに対して厳しく指導するということだ。新卒社員はメンターに相談できるが、メンターはだれにも相談できないというような雰囲気になってきて、ついには仕事の中でミスが目立つようになったり、日常の業務を行う際にも表情が暗くなったりしていることを周りのスタッフも気づくようになり、彼女も入社時の研修を受け持った経緯もあるため、カウンセリングを行った。

まずは『最近どう?』という会話から始めたが、最初は半ばあきらめているかのようなコメントが多く、今までにあった出来事を徹底的に聞くところからまずは始めることとした。話を聞いていく中で、大きく浮かび上がってきたのは次の出来事であった。1. 上司や先輩に後輩の指導のことで相談しにくい雰囲気があるということ。2. 面倒を見ている後輩のうち、男性社員への対応がわからないということ。3. 自分の仕事でのミスが増えてきて、後輩を指導するのに説得力がないということ。

本人と話をすることで、まずは自分自身の問題である3.の部分から解決を試みた。話を聞いていく中で、本人の中で、周りのことを気にしすぎて集中力が低下しているということを本人が自覚したため、解決策として、上司と相談して一時的に仕事を調整してもらうことで、仕事のペースト精度を調整することから始めていくこととした。

1.については3.ともかわってくるが、周りの協力体制が必要であるということと本人が自覚しつつも、すべて自分で解決しようとして、周りに相談しないことが続いたために、孤立していつってしまったということに自分自身で気づき、上司と面談を行う中で話をするという方向性が見えた。2.については後輩の男性の、個人的な性格の部分が強く影響しているように私からは思えたため、社員全員が基本的なことを勉強している交流分析(TA)の考え方をもち、彼女自身の性格の特性と後輩の男性の性格の特性をイメージし、どんな時にうまくコミュニケーションが取れないかを考える中で、彼女のコミュニケーションの取り方が後輩の男性にとって受け取りにくいメッセージが多かったということに気付いたようだった。

このセッションが終わった後、2か月後くらいには元の彼女に戻っていたようだ。負のスパイラルに陥ると、人間は得てして自分の力だけでは抜け出せないことも多いのではないだろうか。そんな際にカウンセリングを気軽に受けられるような関係性を作っておくことが日常から求められるように思う。

その他

企業内のキャリア・コンサルティングに関しては、標準レベルの有資格者がこれだけ増えてきた環境の中においても、推進されないのは、やはり企業の経営層のレベルに対する理解がまだ、低いということが考えられるように思う。また、企業の中で働いている有資格者にとって障害となるのは、多くの企業で設けられている、副業禁止規定など、実践の場を得ることが難しい環境にあるということが考えられる。そして、標準レベルの有資格者といえども、協会によって設立の経緯も違い、資格取得後の学びの機会にも差があるため、支援にも差が生まれるのではないかと思う。そこで、衛生管理者の設置などに準じて有資格者を設置することや、キャリアカウンセリングを受けやすい環境を企業の中でも半強制的に作る場所からまずは始めていくような段階に日本国内もなっているのではないかと思う。

29. 保育園 従業員数60名

従業員にとっての有効事例

事例クライアント：保育士キャリア4年目の女性保育士保育士としての経験を重ね、自信もついてきた時期ではあるものの、プライベートに目を向けると婚活への焦りも感じ始めた方のカウンセリングを致しました。担任クラスも持ち、保育士としてのキャリア形成に自信を持ち始めた時期でしたが、相談を持ち込まれました。よくよく内容を聴くと、結婚への焦りも感じているが保育士として、担当する業務内容も煩雑となって自分の時間が作れない現状に、さらに焦りを募らせている状況でした。しか

も、そんな中で保護者からクレームを言われる事態も起り、管理者からの叱責もあり自信を失いつつあるとの状況でした。第一声は「このままここで保育士を続けるかどうか迷ってしまっていて・・・」で相談が始まったものの、その迷いの要因は複数であり、まずはその不安要因を整理するところから関わりを開始いたしました。クレームに対してどのように捉えているのか、ライフワークバランスをどのように捉えているのか、職業選択においてどのような考えを持っているのかなどを、一緒に紐解くうちに先の結果が見えないことへの不安を強調して発言する場面が多くなりました。その不安を漠然と感じていた状態から、カウンセリングを通して、不安を文章化したりクライアントが自覚出来る形にアウトプットしたことで、次の行動計画も見え始め不安の減少につながりました。また、モンスターペアレントが問題視される今、クレームに対しての対処についても不安感に拍車を掛けていました。それらを一つ一つ一緒に検証する作業も行うことで、ご自身の業務の取り組み姿勢を客観視して頂くことをCDAの目標にして関わりました。それとともに、保育士という専門職種に就いていることへの自尊心を改めて見つめ直し、職場内でのキャリアアップを目指す方向性が出される結果に至り、主任保育士を目指していらっしゃいます。職場の中では、各人がそれぞれに煩雑な業務を担当しており、他者に関わる機会も少ないため同僚に相談することもままならない現状でした。また、管理者に至っては評価者であることもあり、後ろ向きと取られ兼ねないとの心配から、具体的な相談の機会は持てなかった現状でした。そこで、保育士とは全く立場の違うCDAとしてキャリア・カウンセリングの機会を設けることで、クライアントにとっては初体験でしたが、このような結果に至り有効であったとの評価を得るに至りました。

組織にとっての有効事例

保育園でのキャリア・コンサルティング事例。ある保育園で、人材育成のご相談から端を発してキャリア・コンサルティングに取り組んでいます。保育園業界自体が狭い世界の中で、情報交換も少なく人材育成に悩んでいらっしゃる現状です。さらに、待機児童の問題で園児の受け入れ人数を増加させるよう自治体からの圧力はあるものの、保育士の大幅増員は臨めない状況で、保育士の活性化は目の前の課題です。そのような状況で、保育士の担当業務も煩雑化する一方で、本来は園児とのふれ合いを求めて職に就いたものの、園児との関わりとは別の環境整備や事務処理などの周辺業務に追われるようになり、転職や職場移動を口にする職員も少なくない現状です。そこで、運営者としては人材育成に重点を置くことになりました。業務の中でプロジェクト制を取って、新しいことへの挑戦を促したり、フェロー制度を取ったり、海外研修を実施したりと様々な育成策を講じています。しかしながら、受けとめる保育士たちの受けとめ方は様々であり、さらに抱える問題も千差万別です。「保育士という専門職を選んだ人は共通した背景がある」「保育士としてあるべき姿は共通認識されている」といった、管理者側の大きな誤解もあり、定着率を上げるための工夫が必要でした。そこで、キャリア・コンサルティングを提案し、実施に至っております。保育士とは違う立場で、「保育士の活動を支援する立場」として契約締結しております。活動としては、キャリアカウンセリングの曜日設定をして定期的に訪問し、相談希望者を募って活動しております。また、保育園の各種イベント(運動会や発表会、卒園式や各会議など)にオブザーバーとして参加をして、保育士の活動を観察・共有しております。そうすることで、CDAの存在も認識され、信頼感の構築にもつながっていると思います。また、守秘義務によってカウンセリング内容は一切外部に出されないことを確約するものの、現場の保育士の現状を把握した上で、管理者への育成策の具体的な提言をも可能にしています。さらに、管理者は保育士としての業務スキルは習得しているものの、マネジメントスキルは改めて習得する機会が少なく、不安を抱えていらっしゃいます。そこで、管理者もCDAとしてカウンセリングの場面を持つことで、責任発揮に繋がっていると思います。保育園という、ある面では人を育てる環境が整っていると思われる所ではあるものの、その特殊性から人材育成に関しては他企業よりも取り組みが遅れていると感じています。しかしながら、人を育てる環境だからこそ、その環境整備の重要性が十分に認識されており、キャリア・コンサルティングが有効に運営されていると感じております。

30. 自動車販売 従業員数750名

従業員にとっての有効事例

当社では、営業職は本社が行っている営業検定、技術職は技術検定の受検を推奨している。特に技術職については、全販売チャンネル会社が一堂に会する技術コンクールが毎年開かれており、優秀者は全国大会の出場権が与えられ、ブラッシュアップするモチベーションとなっている。両検定とも検定員はメーカー本社社員が行っており、私情が交じることは一切ない。普段は緑の下の力持ちである整備スタッフが脚光を浴びる一大イベントでもあり、当社でも優秀者へ賞金を与えるなど積極的に力を入れている。今後の課題としては、この大会で優秀な成績を取っても、検定を合格しても、転職をするときには知名度が低く、チャンネル会社以外評価してくれる事業所が少ないことである。自動車整備というのは、それぞれ各メーカーごとに特徴があるとはいえ、基本的な部分は共通しており、何よりも目標に向かって達成する努力の姿勢を評価してほしいという一方で、企業秘密の部分と密接に関わっており、検定基準の公開、大会参加企業の拡大にメーカー本社が消極的な面がある。我々ディーラー各社の声ではなかなか変わらないというジレンマもある。技能士、整備士(国家資格)という公的な評価制度もあるが、即戦力になるか、知名度があるかというとなかなか難しい面がある。ただ、社内のキャリアアップとしては重要な事には変わりなく、今後モチベーションの維持に生かしていくことを考えていきたい。営業検定も、受験資格には販売台数の条件があるが、検定の評価基準は接客や商品知識など数値だけでは測れない部分が重要な要素を占めている。支店長等管理職はどうしても目先の販売目標だけ目に行きがちなのだが、営業社員の別の能力の評価するための重要な客観的な指標となっている。例えば、販売台数の面でスランプに陥った時に、営業検定受検の学習が良い気晴らしになったり、次への訪問先へ向かうモチベーションとなりうることもある。

以上のように、転職をするためのキャリア・コンサルタントは行ってはいないが、短絡的にやめるのではなく、一度立ち止まってモチベーションを上げるために、メーカー本社が実施している全国大会、営業検定、技術検定の参加、受検を推奨している。特に営業職の場合数字だけに追われるように錯覚し、それに突進してしまう場合があるので、立ち止まって、考える切っ掛けとして、大変有効と考えている。一方で、当社独自のキャリア・コンサルタント施策はなかなか知識、経験不足もありまだ行ってない。

組織にとっての有効事例

当社は、メーカー直営自動車ディーラーとして、道央圏中心に営業展開している。自動車ディーラーにとって営業職員の定着率は重要で、特に当社ではテリトリー制を採用しておりやめられてしまうとその間そのテリトリーは空白地区となってしまう。新入社員の退職率は高く、テリトリー制のメリットでもあり、デメリットでもあるのだが、一人で自由に活動できる反面、一人で悩み事を抱え込んでしまい、結果原因のわからないまま退職してしまうということが多々あった。入社後1年間は、配属された営業所の先輩につき、OJTを進めていくのだが、指導社員一人ひとりにコーチング等の研修を受講させることは難しく、その指導方法は指導社員の勘と経験に頼ることが多かった。その結果、指導社員は「自分の営業活動の合間にOJTを全力で進めているのに、反応がいまいち。」「指導していることが伝わっているのだろうか?」「こんなことをやるよりも自分の営業目標値を達成したい」という不満の声があり、指導社員に指名されることは貧乏くじを引く用なものやゆされることも多々あった。一方、指導を受ける立場の社員からは「わかりづらい」「イケイケドンドンの精神論ばかりで具体的なノウハウを教えてくれない」結果、「この仕事には向いていない」と早々に転職を考えるものも多かった。そこで、当社では人材開発室を設置しここで「採用」「人材開発(キャリアコンサルティングを含む)」を一括して行うことにしている。今までは別々の部署で担当していたので採用部門では「能力適正は二の次で、まずは採用目標数をそろえることだけが仕事を考え、その後の研修等は人材開発部門の責任」という流れがその後の定着率も考慮して採用する傾向が強くなった。他の業界を落ちたから仕方なく受けたという学生が入り口段階で振り落とされることが多くなった。また、1年後営業所でのOJTが終わったあと、次段階として1ヶ月ほど採用を担当した社員が人材開発室から営業所に出張し同じくOJTをする形をとっている。他の営業職員のノウハウを見ることも刺激になるし、何よりも1年間のOJTの振り返りを採用時担当した職員とともにすることにより、営業所の指導社員に気兼ねすることなく率直な不安や意見を話すことができると好評である。正直、10名に満たない人材開発室から派遣するのは厳しいのだが、定着率を上げるため、ひいてはそれが将来の投資となることを考えれば甘受すべきものであると考えている。

今のキャリア・コンサルティングは、転職のための相談、自己研鑽のための相談等ひとりでなんでもやろうとしている感じを受ける。もう少し、細分化、専門化されてもいいのではないだろうか。また、予算の配分も含めて、政策の力の入れ具合をメリハリつけてもいいと思う。

31. 小売業 従業員数300名

従業員にとっての有効事例

私は小売業の会社で人事の仕事をしており、採用全般の他に、入社後の育成支援等を担当しております。それぞれのテーマで、当社がキャリアカウンセリングをどのように活用しているかを紹介します。恐らく実践されている企業様が殆どかと存じますが、一部でもご参考になれば幸いです。

採用：募集原稿を作成する際、募集職種で勤務しているスタッフにインタビューをします。なぜ当社でこの職種で仕事をしたいと思ったか、実際に働いてどんな魅力や大変さがあると感じたか、現在の目標は何かなどを聞き、編集したものを原稿として募集に掲載、読んでくださった応募者にはどのポイントに共感したのか、あなたがやりたいことは何なのかを質問します。ファンではなく、戦力として仲間になり得るか、当社の理念や価値観に共感できるかがポイントですので、過去の職歴よりも今後のポテンシャルを重要視します。また取材に応じたスタッフにとってもキャリア確認の機会になります。

入社後：中途採用では、入社1ヶ月と6ヶ月を目安にインタビューを実施します。入社前後のギャップや、会社側が改善すべきと感じること、現在の目標などを教えてもらい、上長にフィードバックします。社歴が浅くても自社の一員であることを自覚して欲しいのと、社歴が浅いからこそ鮮度が高いうちに改善提案があればして頂きたい、という主体性の発揮がねらいです。

新卒採用：新卒採用では、受入側の成長を大切にしている為、応募者よりも、面接官や、入社後の上司、OJTリーダーへの働きかけをします。どんな新人と一緒に仕事をしたいか、その為には自分たちに足りない知識や技術はどんなもので、何を伝えていきたいか、を整理し、その為の研修を企画・実施します。

異動(社内公募)：特殊な専門技術を要する以外の職種では、会社側が指名する方法と、本人に立候補の機会をつくる方法の両方を検討します。後者は、社内公募として応募を受け、採用枠に関わらず全ての応募者と面接をし、応募の動機や理由、不採用の場合の考え等を確認します。採用者決定後、全ての応募者へフィードバックを実施します。

キャリア確認機会：年に一度、自身の中長期キャリアをどのように考えているか人事に提出する機会を設けています。異動や昇格などの約束をしているものではありませんが、このような機会を設けることで、各々が将来を考えるきっかけにさせていただく、ということです。

その他

今回のテーマは、企業内におけるキャリアカウンセリングの事例紹介とのことですが、大前提として、労働者と企業の双方が、キャリアを考える上でお互いに依存しない状態であることが大切です。予期していたことが起きなかった、あるいは予期していないことが起きた、これはいずれも働く上で起こりうる出来事ですが、誰のせいかを追求するのではなく、どう自分がこのことを受け止め、自身の仕事人生にプライドを持って取り組んでいくか、これを考え実行していくことこそが何より大切だと考えます。また、人事担当者が経営陣と積極的に関わり、上記の必要性を伝えること、また、企業の成長と従業員のキャリア自律は密接な問題である(カッコいい会社にはカッコいい人しか集まらない、その逆もしかり)ということを経営陣とのコミュニケーションの中で伝えていくことも人事の大切な仕事の一つだと思います。

32. 小売・サービス業 従業員数40名

従業員にとっての有効事例

クライアントは40代後半男性。当時店長職にありましたが、『副店長職』での別の店舗への異動を要請されていた事例です。本人は引き続き『店長職』での異動を希望していましたが、残念ながら叶いませんでした。本人の訴えの内容は、「なぜ店長である自分が、今回『副店長』での異動になるのかかわからない。自分の評価はどうなっているのか。自分の希望はあくまでも『店長職』で、現在の住まいに近い店舗での勤務だが、なぜ受け入れられないのか。希望がかなわないなら退職も考えている」というものでした。ケースの見立てとしては、①自分の評価とその評価をした上司に対する不満が大きい、②新しい副店長での異動先に対する不安要素も大きい、③一方では、現在の役職での仕事をできるだけ続けていきたいが、そうならないことは理解している。なんとか自分の希望に近い異動先をも見つけたいという希望が強い、という3点とし、この見立てに沿って、ヒアリングを3回、計6時間行いました。異動にあたって十分な説明ができなかった点について、これまでの不備をお詫びしました。評価については、率直に低い評価となった事実を挙げてあらためて説明し、異動先での新しい『副店長』の職務と期待についてお話ししました。そのなかで、本人が気持ちよく異動して、周囲の期待に応じてほしいことを粘り強くお伝えしました。最終的には『副店長』での異動を了解し、現在では新しい勤務先で新しい職務にあたっています。今回のケースでは、粘り強く話を聴くことで、本意はどこにあるのか、理解することができました。できるだけ本人の希望に沿った対応ができるよう、周囲に働きかけることもできました。一方では今回のケースのように、本人にとっては厳しい評価であっても、事実を元にきちんと伝えるための姿勢や工夫が必要であること、納得いく形での人事異動にするためには、日常的に本人の仕事に対する評価を伝えたり、助言をすることで、突然低い評価を伝えるようなことにならないように、などの対応策も検討されました。また、日常的にスキルアップをめざすための研修を受講させるなど、常に次の職務に備える姿勢を持たせることも必要だと感じました。このように、キャリア・コンサルティングを活用することにより、一人の評価の問題だけではなく、日常的な評価に対するとりくみや姿勢の改善にもつながり、キャリア形成に有効な環境をつくることにもつながりました。

組織にとっての有効事例

半年に1回実施している『人材育成のための会議』の場に、明らかに自己評価の低い面接シートを提出してきた社員に対する職場全体でのとりくみについての事例です。

30代半ばの女性社員で、これまでも自己評価が低かったのですが、今回は自分の評価をすべての目標項目においてC評価(目標を達成できず、課題が残るレベル)を付けて面接に臨みました。面接をした上司は、そこまで評価が低いわけではないことを説明せざるを得ず、有効な面談を行うことができなくなりました。また、彼女に対しては、今後「店長」として育成する研修プログラムに参加してもらう方向で検討していましたが、自分自身に対する評価をいい加減にする社員が、部下を持ったときに「育成」という姿勢を持った優秀な店長になれるのかという疑問の声も上がり、1回目の会議の場での評価を「保留」することになりました。社員一人ひとりへの面接は、直属の上司が担当しますが、今回のケースでは以前の上司にあたる他の社員が再面談にあたるなど、職場全体での対応になりました。次期幹部候補であるその女子社員の今後のキャリアと育成課題について、『育成のための会議』の場を通じて、直属の上司だけでなく、以前の上司や同僚だった社員ほか、彼女に関わった様々な立場の者から意見を出し合うことで、多面的な評価をすることができました。また再面談を通じて、「なぜ、今回のように自己評価を低く見るのか」、「今後の自身のキャリアをどう考えているのか」といった本質的な問題にも切り込むことができました。そのなかでは、自身の人生設計との関係での迷いと言った部分まで見つめた上で、再度キャリアを考えることにもつながりました。再面談のあと、あらためて直属の上司とも面談を実施、1度目の面談の際の自身の対応を反省するとともに、自分を見つめなおした上での自己評価をもとに、今後の方向性を確認しました。そして臨時の『人材育成のための会議』を開催し、店長育成のための研修への参加と、それを全体でバックアップしていくことを確認することができました。今回の事例のように、『自己評価』やキャリア形成についての意識が低いような社員についても、上司との面談をもとにした今後のキャリア形成の課題について、職場全体で共有し、確認する場を持つことで、本人の成長を促すことにつながり、組織全体がキャリア形成について真剣にとりくむ環境をつくることにつながることがあります。

その他

上記のような、実際のキャリア・コンサルティングの事例共有がまだまだ足りないため、有効かどうかかわからないという場合が多いように思います。以前、CDA研修(ワークショップ)の1つで、このような事例共有の研修があり、他の参加者からのア

ドバイスが非常に参考になった経験があります。資格を持った人はもちろん、人事担当者への事例の普及や研修の場などを、積極的に提案していただきたいと思います。

33. サービス業 従業員数4名

従業員にとっての有効事例

Tさんは29歳女性、東京にあるメーカーの営業部に勤務して5年目である。今日は、順番だからCC(キャリアカウンセリング)ルームへ行きなさいとの人事部の指示で来た。特に、仕事上もプライベートも相談に乗ってもらうようなことはない。仕事は、ルート営業である(商品は、日本での需要は年々減少している)。Tさんの営業範囲は、北陸地方、新潟地方である。これまでの各取引先へ月に一度は顔を出すために、週に2～3日は日本海側へ出張している。すでに需要が下降気味の商品なので、新規顧客開拓をするチャンスはほとんどない。逆に日本でのシェアはTさんの会社が一番なので、他社から取られることはあってもなかなか顧客を増やすことができない。出張ルート営業は、嫌いではない。しかし、新鮮味がないし、この先の展望もない。しかし、売上のノルマは上司から命令されるので、必死で顧客回りについて新規顧客開拓に行っているが、長期的な展望が描けず、このまま営業部で仕事することにやりがいを感じられない。仕事上のストレスは、毎週末には感じる。ただ、土日は、家でごろごろして、寝ることによって解消はできている。週末の休みの日が、体を休めるだけの休日になっていて、特にこれといってやっていない。掃除や洗濯はするが、他のことをやる気力は湧かない。給与は、そこそこもらっているのに、この会社を辞めるようなことは考えていない。ただ、営業以外の仕事をしてみたい、内勤でもかまわないと考えている。あとは、そろそろ結婚してもいいかなとも考えている。まだ、特定の相手がいるわけではないが、ただ、結婚、出産、産休後の自分の姿が描けない。仕事は可能な限り続けたいが、Tさん会社では、産休後に復帰した先輩はいない。会社の規定では、産休・育休で1年2カ月は休めるような制度はある。自分がその先駆者にはなりたくない。どのように周りが揶揄するか判らないし。そういう意味では、現在、特に問題は抱えていないが、充実した時間を送っているとは言い難い。このままずるずるとした会社生活、私生活を送り続けるのかなあ・・・特に問題はないがと言いつつ、先が見えない不安と、だらだら生活の土日をどうしたらよいか悩んでいる29歳。

第一回のカウンセリングでは、本人の気持ちを吐き出してもらうことに終始。次回(半年後)自分の生活や仕事に展望が描ける仕事を描いてもらうことにした。2回目に持って来られたのはこれからの展望ではなく、5年間の営業経験のノウハウと顧客ニーズの収集をリストにして持って来られた。自分のこれまでの業務をうまくまとめられており、このノウハウや顧客ニーズを社内営業会議や商品開発部に提供してみることを提案した。これは、Tさんの資産でもあるし、会社での資産でもあるので、この営業での蓄積をどのように社内でも活かしていくかを上司や他部門としっかり議論することを勧めた。その結果、Tさんにとって何か展望が広がるのではないかと伝えた。

組織にとっての有効事例

Mさん(仮名)は39歳男性、メーカーの営業部に所属して5年目である。その前は、技術部門で10年(元々技術屋)。転勤で名古屋営業部へ。社内CCルーム(社員全員が必ず1度は来ることになっている)へ決められた順番なので来られた。Mさんは、この企業に大学院を出て新入社員として入社し、半年の教育期間を終え、技術開発部へ配属になった。技術開発部では、新商品の開発(材料の開発)と製造後の品質フォローの技術職であった。5年前に技術者出身の営業マンが必要とのことで名古屋営業グループへ転勤となった。最初は、営業経験もないので戸惑ったが、やってみると顧客の最前線に立つ営業にも面白味を感じるようになった。まだまだ、営業職に自信があるわけではないので、営業マンとして必要な知識習得や勉強も業務以外の土日にやっている。商法などの法務分野や財務会計の知識を習得するために専門学校にも通っている。自分としては、技術がわかる営業マンとして少しずつ顧客からも信頼を得てきていると思っている。ただ、営業マンとして、また、来年には管理職試験を受けるので、会社全体の仕組みも勉強しなければならないし、部下や後輩とのコミュニケーションや育成の勉強もしなければならないと考え、外部の中堅管理職の勉強会サークルにも参加している。結婚もしていて、子どもも2人いるので、勉強ばかりではなく家族サービスもしている。いまは、仕事も充実していて、プライベートも充実している。あまり寝る時間がないが、今の年齢なので頑張れる。仕事も勉強ももっともっと力を入れたいと考えている。かなり前向きで充実した時間を送っているが、少し張り切り過ぎて、パンクしなければ良いがと思わせるくらい元気満々だが、それが少し気がかりな脂の乗った39歳であった。将来のジェネラリストとして、ジョブローテーションの一環で技術職から営業職へと異動している。この異動が会社としてのジョブローテーションの良い事例になれば、本人も会社も組織活性化できると思われる。しかし、ご家庭のコミュニケーションやときどき体を休めることも考えていただきたいと伝えた。次回のカウンセリング時に、土日の過ごし方をご家族と相談することと技術職の経験が営業にどううまく役立ったかをまとめていただくことをお願いした。2回目のカウンセリングはまだ実施していない。この会社の将来を背負っていく人材と思われているので、このモチベーションの高い状態は保っていただきたいが、このまま倒れてもほしくないため、ワーク・ライフバランスをどのようにしていくかが次回のカウンセリングでは検討していきたい。

その他

現在、企業でのキャリアカウンセリングで蓄積した事例をコンサルタントやカウンセラー仲間と定期的な勉強会で共有している。このような事例を、企業経営者や人事労務部門とディスカッションできるような機会を行政側で準備していただければあり

がたい。

34. NPO団体協議会 従業員数660名

従業員にとっての有効事例

当協議会は、優秀なシニアの知識、能力、経験を中小企業経営に生かすためシニア活動センターを母体に設立された団体であり、現在、複数の特定非営利活動法人で組織され、登録者数は500名以上に上ります。少子高齢社会が本格化する中で、産業が持続的に発展していくためには、企業OB等のシニア人材が長年培ってきた技術や技能・ノウハウを活かしていくことが不可欠です。当協議会は、企業の課題解決をサポートするため、経営全般に関するコンサルティングをはじめ、高い技術や技能、ノウハウなどを有するシニア人材とのマッチング、オーダーメイド型の社員教育支援など、幅広い支援ニーズに応じております。とりわけ設立当初から注力している人材マッチング事業では、ものづくりや商業などさまざまな企業からの要望に応じて、それぞれのニーズに適した中高年シニア層の人材を、NPOメンバーあるいは登録者の中から人選のうえ企業へ紹介しております。企業にとっては高い経験や能力を持った人材の確保、シニアメンバーにとっては生涯現役で働く意欲の保持と技術や経験の伝承による社会貢献意識など、双方にとって大きな成果と満足に繋がるよう努めております。

具体的には、当協議会の人材マッチングにおいてキャリア・コンサルティングを行った事例は下記の通りです。

(1)メンバーには当協議会所定フォームに職務経歴、資格、経験を記入してもらい、検索可能なファイル化して登録を行う。(2)医療機器製造企業から品質保証責任者の人材ニーズがあった。全体のファイルから製薬会社開発部門OB(性別：男性、年齢：67才、現在は大学非常勤講師)の適任者を選。その際、確認の意味で所属するNPO団体からも助言を受けた。人選が済むと、本人へ連絡を行い就業の意思を確認。(3)あくまで本人の意向や価値観および過去の職務実績を重視するが、現役を離れて年数が経ている場合が大半で(本件も同様)、再び職場へ向き合う気持ち、該当分野と職務経験のマッチング、最近の企業動向への理解、などで不安を抱え就業を躊躇することが多い。本件では来所を依頼し応接ブースにて面談(キャリア・コンサルティング)を行い、それらの不安を取り除いて再び企業で活躍できるよう援助致しました。その際のコンサルティング内容は概ね次の4点に集約されます。①本人の職務実績、内容、研究分野、仕事上苦労した点などできるだけ多く話してもらう。②企業からは本人の経験が求められていることを、本人に認識してもらう。③同様に、本人のスキルは求められている分野でも十分活用できることを理解させる。④職務内容の詳細、就業予定先や関係業界の動向などを可能なかぎり丁寧に情報提供する。今回のケースでは残念ながら、自身の現役時の職務内容と就業分野のミスマッチ感を本人がどうしても払拭できず、応募辞退となりました。現在は別の候補者へアプローチ中で、必要に応じて同様のキャリア・コンサルティングを実施します。大手酒造メーカー出身で75才、実務よりは医療機器製造のコンサルタントやアドバイザーとしての立場を希望しているため企業の人材要望の意向に近く、良いマッチングが期待できます。

組織にとっての有効事例

当協議会は、企業シニアOBを中心に設立されたNPO法人が集まった協議会です。人材に関しての考え方は、「生涯現役が貫けるステージ、あるいは自身の経験・技術・スキルの伝承が行える場の提供」ということに収斂されます。ボランティアということであれば、当協議会専門部会や各NPO法人活動への参加、発表、情報交換での多くの選択肢を用意しています。さらに府内の各企業からは、多くのノウハウを持つ当協議会のメンバーに対して、経験や能力を求めるニーズがあります。このような要望に応じて、適切な人材を紹介していくことも当協議会の重要な業務の一つです。依頼を受けるNPO構成メンバーからすると、現役から離れて年を経ているにもかかわらず企業から誘いがあるのは一面では嬉しい事ですが、反面現場を離れて長いことや、最近のテクノロジーの進歩により自分の技術や経験が本当に役に立つのかという不安をもつ人が多いのが実情です。当協議会では、相談窓口を設けたキャリア・コンサルタントは行っておりませんが、企業から具体的な求人への申し入れがあり、NPOメンバーあるいは登録者から紹介可能な場合は、候補者本人の就業意思を聴取したうえで、必要に応じてCDA有資格者がキャリア・コンサルティングを実施し、新たな職場「復帰」に向けての意識の強化を目的に支援を行っています。また、メンバー全員がCDAや産業カウンセラーなどキャリアカウンセラー有資格者であるNPO団体も加盟しており、多くのニーズがあった場合も迅速な対応が可能です。

最近の実施例：人材を求める企業：機械専門商社(東証一部上場)職種：支社の専任技術者キャリア・コンサルティング実施者：3名(うち企業に紹介2名)元金属企業化学技術部門勤務(男性、60才、現在は無職)元機械製造企業品質管理部門他勤務(男性、54才、現在は技術士事務所自営ほか)キャリア・コンサルティングの内容：①本人へ連絡。業務内容を説明し、就業の意思を確認。②就業可能性がある者には来所を要請し面談を行う。③まず本人の業務経験をたずねスキルをまとめる。その後、興味や価値観を丁寧に聴取する。④本人の興味・能力・価値観と仕事内容が重複する場合は、本人がそれを十分認識できるよう支援する。⑤職務への準備が出来た者を企業へ紹介する。結果：うち1名に内々定が出たが、即日取消。理由は遠距離通勤の場合、行政に専任者として申請する場合、常勤かどうかの証明が困難であるとの企業専属行政書士からの助言があったため。その後、企業は支社の地元から人材を採用。当該企業へは採用枠が空き次第、一旦内々定が出た本人を大阪本社で採用するよう交渉中です。

その他

当協議会は、企業シニア OB の中高年者により設立されました。メンバーの中には、もう一度企業等の現場で働いてみたい、あるいは自分の持てる技術やノウハウを後進に伝えたいと熱望している人も多くいます。当協議会の使命の一つは、こうした高い意思と能力を持った人材と企業のニーズを結びつけることにあります。そのためには本人の「強み」を整理し、それをいわば“高付加価値の商品”として企業へ提示する必要があります。私どもにおけるキャリア・コンサルティングの役割は、以下の3点に集約されます。①中高年者が再就職するに当たり、本人の過去の経験やスキルを丁寧に聴取る。②それらを再び企業等において広く社会に貢献できる能力としてまとめ上げる。③企業ニーズを発掘し、それらの人材を企業等へ提示して雇用に結びつける。昨今の構造不況からなかなか抜け出せない状況下では、依然若年層とりわけ新卒者への企業の求人が少なく、少子化に伴い各企業の次の世代を担うべき人材が不足しているのが事実で、その解消に向けて官民挙げての若年者就職支援が重要視され、セーフティネットなど手厚い体制が取られています。少子高齢化で高齢者はたくさんおります。その中の高い能力を持つ人材を活用しない手はありません。例えば、企業において職位や上下関係とは別に、中高年層が直接新卒者を指導したり技能を伝承する場を設ける、という方法も考えられます。中高年の活用のため、そのような企業向けガイドラインを提示するという政策もご検討いただければと存じます。

35. 公務 従業員数40名

従業員にとっての有効事例

地方のハローワークで老若男女に対して職業相談・職業紹介をしております。よって、企業内キャリア・コンサルティングはありませんが、職業相談にくるたくさんの中からの事例をとりあげ個人にとってのキャリア・コンサルティングの有効事例として記載させていただきますのでよろしくお願いたします。

①現在、26歳男性。4年前ある大学の経営学部を卒業し、生命保険代理店により早く就職できた。大学卒業前に、銀行・証券会社等金融関係の就職先を求めて就職活動をしたが不採用ばかりで、最終的には大学の先輩が経営している保険代理店に採用された。実家から離れ賃貸アパートを借りてひとり暮らしの生活の開始でもあった。小規模の代理店では、無我夢中でがむしゃらに働き営業、人事総務を担当してきたとのこと。ローテーションで人事総務課長職にもなったことがあるが、毎晩遅くまで勤務がつづき体力がもたない状況でもあった。給与には不満はないが、長時間労働で休日もただ寝ているだけで虚しさを感じたこともあり、辞めたいと常々考えていた。このままでよいのかどうか。大学で経営を学び、3-4年だが保険代理店で人事・総務も担当。安定した企業でゆとりをもって働きたいと転職を希望。職種は人事・総務で、業界は問わず。履歴書だけでなく職務経歴書・ジョブカードの作成、民間紹介会社への登録、希望する企業の求人サイトの検索もすすめ、転職行動方法を説明・紹介。2か月後希望する大企業の人事・総務に採用決定。仕事だけでなく、職種に関連した資格を紹介。資格取得のための学習を始めて継続することの大切さを説明。

②24歳高卒男性、高校卒業後、製造職を転々としている。体力がない、集中力がない、細かな作業が苦手、視力もよくない等あり。夜勤は経験したが日勤で土日休日を希望している。営業、販売等接客は望まない、話も不得意。資格は5トン未満のクレーンのみ。自動車免許も AT 限定。相変わらず、製造職へ応募し不採用の連続。採用されても2-3か月で退職。理由はライン作業であった、作業が細かすぎた、しんどくなったなど。自分自身を知り受け入れることの重要性を説明。土木作業・配達等への転換を打診。車の免許を限定なしに切り替える必要あり。当初はお金がないと気がなかったが、数か月後限定なしの免許に切り替える行動を起こし、土木作業の職種へ転職。細かな仕事ではなく、連続作業でもなく、自由度もあり、継続して勤務している。

組織にとっての有効事例

ハローワークでの相談業務を担当しており、企業内キャリア・コンサルティングはございませんが特定の対象層として生活保護者の就労支援をしておりますので、そのキャリア・コンサルティングの有効事例を下記いたします。

①34才女性、幼稚園、小学生等3人の子持ちの母子家庭。保護を受け始めて約4年。子供の世話を理由に就職せず生活保護を受給している。実の母も近所に住んでいるが、子供の面倒は見えてくれない。まずは傾聴し信頼関係を構築し家庭内の生活状況等を聞きながらできることから、できる時間帯から始めてみることを継続し、求人情報の提供を継続し、2年経ちましたがパートを始めた。子供が朝起床しない、理由を聞くと言夜寝ることが遅いとのこと。本人の子供のしつけ等にも問題がありそれらを改善することにより働こうとする意識・行動への転換が図れたと考えます。

②40才男性、独身、ひとり暮らし。1年前に栄養失調で倒れ、それ以降生活保護受給中。当初腰が痛い、脚が痛い等就職する気持ち・意志・必要性等もなかったようですが、話を傾聴し続けキャリア・コンサルティングや履歴書・職務経歴書・ジョブカード等作成支援、求人情報の提供支援等々を継続し、ようやく自ら行動を起こすことができるようになり、自己就職でき、現在も継続して働いておられます。独身でひとり暮らし、話相手もなく孤独。そこからの解放が改善に向かったと考えます。

③52才男性、他府県から派遣で当地にきて製造業で働き始めたが、仕事が合わず、すぐに体調崩し自己退職した結果、派遣会社の寮を退去することになりホームレスになった。話をよく聴き(傾聴し)、信頼関係の構築から始め、ホームレスになった過程やこれから先の希望等を時間をかけて聴くことに集中しました。ホームレスになったことで動揺もあり、当初はあれこれ言いたい話したい聴いてもらいたいことがあるようでした。ころころ目標も希望も変わる中で今を受け入れて今可能なことを何かを考えることから始めることをすすめた。経験のない農業が希望であったり、リラクゼーションの仕事が希望であったり。農業就

労セミナー等の紹介や求人票提供等を繰り返し行い、他の求人も紹介し幅を広げて、求人を紹介する中で自分自身で農業への思いがあるも現状では仕事先がないこと、年齢的に採用までいかないことを知り、リラクゼーションを検討。ようやく1社に内定が決まり、東京で研修を受けている。

その他

正規社員だけでなく非正規社員、派遣、契約社員等を含め、中小・零細企業で働く労働者の為にキャリア・コンサルティングの普及が早急に必要で最重要課題と考えています。その課題は、中小・零細企業故に、資金的、人材的、時間的な余裕がないだけでなく、代表者、経営者等に労働者へのキャリア・コンサルティングの必要性を感じていないものが多いため、国・地方自治体等が加わり政策的に、意図的に、積極的に関与し解決していく必要があると思います。極端な話となりますが、問題は、労働者を労働力としか考えていない。労働力需給供給の調整役としか考えておらず、今ともに生きる人として考えていない。その人に家族があること、夢や希望があることを仕事優先で消し去っているのが現状である。それら意識改革が重要であると考えます。そのためにはキャリア教育を労働者だけでなく、まずは企業の経営者にして、人それぞれ年代ごとにライフイベントがあり、それぞれ考え夢・目標をもって成長していくことを知り、学び、それが会社とともに成長していくことができることは両社ともに最高であるのではなからうか。国・地方自治体が商工会、社労士会、キャリア・コンサルタント協会等の力を利用して早急に行動を起こすことができれば、大企業だけでなく中小企業や正社員だけでなく非正規社員等にも活力がでてくるのではないのでしょうか。キャリアだけでなく、メンタル関係、労働法関係等に知識・経験あるコンサルタントも増加しています。かれらの仕事を増加させ積極的活用を行うことによりさらにキャリア・コンサルティングの浸透にもつながると考えます。これが労働者、企業（経営者）、キャリア・コンサルタントにとって、三方よしの精神につながると思います。

36. 市の外郭団体 従業員数30名

従業員にとっての有効事例

はじめに。私は、政令指定都市の外郭団体で、主に、これから創業する人や、中小企業事業主の方たちの経営等に関する相談業務を行っている。企業内でキャリア・コンサルティングに「特化」した業務は行ってはいないが、私が、CDA はじめ社会保険労務士等の資格を取得していることは大半の社員が知っており、時々、業務上の相談を受けたりすることがある。その際に「カウンセラー」目線で「心」の悩みに耳を傾けたりしている。また、仕事上で「壁」にぶちあたっている人に気軽に声をかけている。杓子定規に面と面で顔を突き合わせ話をするより、その方が効果的だと感じている。また、タイムリーに自身の「経験談」を話してみるのも効果的だと感じている。以下、事例を記述する。

A 女史(女性30歳前後)。彼女はこれから新規創業する人たちの経営相談等のコーディネーターに約2年従事している(私とは、同期入社)。今月末、一身上の都合で退職予定。最近、私が気になっていることは、「以前に比べ元気がない」「激やせしている」こと。たまたま会議で隣席になり、会議の開始まで数分あったので、周囲に聞こえない程度の小声で彼女に話かけてみた。「体調は、どう？」と私。「だいぶよくなりました」と彼女。「4月からどうするの？」と私。「まだ、何も考えていない。というか、何も考える気がしない。しばらくゆっくりしたい。」と彼女。「僕も60歳で定年退職し、前から夢だった大学へ入学したけれど、半年もたたぬうちからもう一度働いてみたいという思いが強くなり、大学は1年で修了し、あなたと同じ H24年4月に今の職場に採用されたんだよ」と私。「へー。そうだったんですか？」と彼女。「いったん無職になって初めて自分なりに働くことの意義を感じたんだと思う。」と私。「現役から離れてみて、初めて見えるものがあるのですね」と彼女。「そうだね。あせらず、体調を整えながら、じっくり自分に向き合えばいいと思うよ」と私。「そうですね。何かモヤモヤしていたものが少しスッキリした気がします。」と彼女。「よかった。よかった。あせらず、ゆっくりネ。」と私。ほんの5分程度の時間ではあったが、A 女史の久しぶりの笑顔を見て私も心の底から嬉しくなった。A 女史とは、日ごろから相談業務のことでアドバイスをしたり、入社が同期ということもあり、お互いフランクに話せる環境にあったことも良かったのだと思う。まだ、長い人生。たちどまって自分を見つめ、本当に自分がやりたいなあと思うことを見つけてくれればいいと思う。

組織にとっての有効事例

はじめに。私の所属しているのは中小企業支援班で、班長1名、私を含む7名の班員がいる。私自身は、主に窓口、電話等で経営相談業務を行っている。この相談業務は市からの管理業務に指定されており、窓口相談にこられた方にアンケートを提出してもらい、その結果を、毎月、市に報告しており、私はその集計担当をしている。来年度からその相談内容を一部リニューアルすることになり、その打ち合わせのため、班長に声をかけた。以下、事例を記述する。

S 班長(男性40歳後半)。以下、彼と表記する。「アンケートのリニューアルの件で、打ち合わせをしたいのですが・・・」と私。「アンケートのリニューアル？それよりも、アンケートの件数が少ないと、再三、市からお叱りの電話がきているんだ。」と、とても強い口調で私に不満をぶつけてきた。ふだんは穏やかな人だったので正直ビックリした。「わかりました。よろしければ、その事を含めて話し合います。」と私。「先に、リニューアルの件はこれでいいですか？」と私。「OK です。市へはこちらから連絡しておきます。」と彼。「それではアンケートの件数 UP の件ですが、市からは相当厳しい叱咤があったのですね。班長も大変ですね。」と私。「市からも、直属の上司からも、もっと件数を上げろとガンガン言われ、正直、参っている。」と彼。「私は、この集計を約2年やっていますが、私達の班はほぼ回収していると思います。他の2班の回収が芳しくな

いと思います。相談者が応諾してくだされれば、1人の方が複数の窓口で相談された場合、窓口ごとにアンケートをいただくのも効果的だと思います。相談者へのサービス向上が目的ですから、職場全体での盛り上げをはかる意味でも、他の班長にも呼びかけしてみてもどうですか？なぜ件数が少ないのか、他の班の窓口の人に実情をヒアリングしてみるのもいいかと思います。」と私。「それは、いいアイデアだね。件数UPのことばかり気にしていて、アンケートを回収することの目的を忘れかけていたよ。さっそく他の班にも声かけをしてみるよ。」と彼。「よろしくお願いします。職場全体でサービス向上の雰囲気が盛り上がりた方がいいですね。」と私。「君に相談してよかった。ありがとう。」と彼。30分以上の打ち合わせになってしまったが、S班長の表情が少しずつ和らぎ、お互いに笑顔で打ち合わせが終了できた。これからも、「カウンセリング」目線で、傾聴・共感・問題の共有が図れるように努力していきたいと思う。自分の置かれた場所で「花」を咲かそう。

その他

今の職場でCDAの資格取得者は私一人である。職場内でのコミュニケーションが不足する中、カウンセリングマインドをもったカウンセラーが、企業内で一人でも増えれば、職場の活性化にもつながり、ひいては企業の成長にも寄与すると思う。「人は「力」なり。

37. キャリアカウンセリング普及事業(NPO法人) 従業員数20名

従業員にとっての有効事例

当協会では、キャリア形成支援の中でもキャリア・カウンセリングに焦点をおいています。キャリアに関する情報提供やアドバイスなども様々な現場で求められる重要な支援方法であると思いますが、キャリアカウンセラーにとって最も大切で本質的な専門性は、クライアントの傍らに寄り添い、経験から学ぶこと、自己概念の成長を支援することだと考えております。自己概念とはクライアントが「自分と自分を含む世界をどのように見ているか」と定義しています。「その人らしさ」や「その人独自のものの見方や考え方」であるとも言えます。自己概念の成長に働きかけるとはどういうことなのか、そしてそれはどのような効果があるのか、職員である私自身が被支援者(クライアント)の立場としてどのように変化し、組織での行動が変わってきたかという事例を提供させて頂きたいと思います。当協会は厳密にいうと企業ではありませんが、組織で働く人間のキャリア形成の一事例として参考にして頂ければ幸いです。

私自身のクライアント特性としましては、40代前半の女性、実務経験は企業で12年などです。専門は人事管理です。資格取得は約数年前ですが、キャリア・カウンセリングの実践経験は最近です。私が当協会に入職してから1年ほどたちますが、当協会が実施する各種研修を数多く受けてきました。中でも、私にとって一番効果が大きかったのが、クライアント体験を通して自己概念に名前をつける(言語化して明確にする)ことでした。ある日の研修で、私は以前に勤めていた会社で人事の管理職をしていたときの辛い経験を語りました。その企業で世界規模の合併買収が続き、日本法人でも余剰人員を整理するための大きなリストラを断行しました。退職勧奨をする候補者をリストアップし、意に沿わない退職を促す面談を行う日々、私は感情を押し殺して、仕事だから、役割だからと何度も自分に言い聞かせました。1回目のリストラは持ちこたえましたが、2回目のリストラは無理でした。結果、私は会社を退職せざるを得ないほど大きく体調を崩しました。私は社員ひとりひとりをとても大切に思っていたのに、皆のやりがいや働く幸せを守れず、そして、そのことに自分がいかに深く傷ついていたのか、研修での語りで初めて気づきました。社員全員の幸せを守ることと、会社の利益を守ることを同時に実現する厳しさ、難しさは、頭では理解していました。私ひとりに責があるわけではない、全員を守るなんて不可能だとわかっていても、それでも私にとって皆の幸せを守ることが譲れないプライドであり、体調を崩すほど大切なものだったのです。その時、はじめて自分がどのような軸をもって自分と自分を取り巻く世界を見ていたのか(=自己概念)深く認識して涙があふれました。私はその自己概念に「博愛」と名前をつけました。そんな自分をまずは認めて受け入れることから始めました。

その後、今度は当協会が開発したキャリア・カウンセリングを体験できるゲームの試作品の研修に参加しました。「高校時代に打ち込んだことは何ですか」という問いに対して、私は高校時代の部活動の経験を話しました。高校では私はあるスポーツ部のマネージャーをしていました。その当時そのスポーツのことは全く知らなくて誘われるままに始めたのですが、いつの間にか夢中になっていました。そのスポーツの魅力は、ポジションごとに選手の役割が全く異なることです。ボールを投げる人、受け取って走る人など様々です。それぞれに求められる身体能力や性格、資質も違います。そんな多様なメンバーが同じフィールドに立ち、それぞれの役割を果たして初めてひとつのプレイが成り立ちます。私自身もチームの一員として選手の怪我の予防とケアをするためにスポーツ医学を学び、選手を支援しました。様々な働きをするメンバーがチームで一体となって勝利を目指すアメフト部が私は大好きでした。私は、自分の周りの人の幸せを守るという観点だけではなく、多様なメンバーが個性を生かして機動的に動くこと、そして共通の目標を達成する喜びを大切にしていたことを、その経験を語ることで思い出しました。その時に私の自己概念は「博愛」から「チーム」という名前になりました。

そうして改めて、前述の会社での全体的な経験を振り返りました。私たちの会社の主な仕事は、荷主から預かった貨物をコンテナ船で世界中の港に運ぶことです。グローバル経済の大動脈とも言われ、何らかのトラブルを起こせば世界中の商取引に深刻な影響を与えます。それぞれの国や地域では法律も商習慣も違いますし、個々の主張や利害が異なって衝突することも頻繁にあります。そんな時には、互いの違いを認めながらも、会社全体が大きなチームとして、どうやって機能していくべきなのか、同僚と何度も話し合い、本音で向き合いました。そのプロセスを通じて生まれた成果は、チームメンバーすべてで出した成果で、

私はそれが仕事の醍醐味だと思っていたことを思い出しました。私は自分と自分を取り巻く世界を「チーム」として認識し、どこにいても、誰と働いていても、「チーム」を作り、「チーム」で動き、「チーム」で実現していこうとします。私にとっての「チーム」は、ひとりひとりが個性的で自分の持ち味を生かしつつ、共通の目標をもってつながり、成果を出していくイメージです。その中でメンバーと共に学び、成長していきたいといつも思っていました。

だからこそ先述の「リストラ」は、ただ一般的に「辛いこと・嫌なこと」であるだけではなく、私にとっては自分と自分を取り巻く世界そのものが崩れていくぐらい大きくて深刻なインパクトがあった出来事だったのだと改めて理解することができました。高校時代のアメフト部での経験と、会社でのリストラの経験は私の中で自己概念を通して深くつながっており、そのような内省を積み重ねていくことで自分の人生における軸やテーマのようなものが見えてきました。「チーム」という名前がついてから、この数か月間で私の自己概念はさらに変化をしました。自分がどのように周囲をみているのか、そして何を大切に生きてきたのかを改めて振り返ったときに、それは今の私の仕事、そして今後の私の人生につながっていることに思い至りました。私が当協会に入り、キャリアカウンセリングを普及・推進するという仕事を選んだのか、それは「ひとりひとりが輝ける社会」を実現したいからです。それは前述の私の自己概念、私から見える世界ととても近いからです。そして、「ひとりひとりが輝ける社会」は日本のみならず、広くグローバル規模で実現したい夢でもあります。その夢は私が海運会社で働いていた時代に、常に世界地図を見て仕事をし、海でつながる世界の人々に思いを馳せていたことにもつながっています。そんな未来を思い描いていくと、私はずいぶん大きく大きな願いをもって日々生きているのだということに思い至りました。「博愛」や「チーム」だけでは収まらない、もっともっと大きな目標を目指している自分に気付いたのです。その時、脳裏にふと、「大願成就」、「大きく成す」という言葉が浮かびました。それと同時に、「そんな大それたことを実現するのは不可能だ」とか「おこがましい」「現実的ではない」といった否定的な考えが何度も頭をよぎりました。企業で体調を崩した記憶も大きく響いていました。でも、考えても、考えても、その思いやエネルギーは私の中から消えず、信頼できるカウンセラーに何度も話を聞いてもらいました。そしてカウンセラーに葛藤する自分を肯定的に受け止めてもらう中で、「そんな大それたことを考えている自分」「それでも皆の幸せを実現したい自分」を徐々に認めていきました。そこから、私の自己概念は「大成(たいせい)」という名前に変化し、自分らしく「大成」の人生を歩む覚悟ができました。

組織にとっての有効事例

自分の人生におけるテーマが「大成」だと強く実感してから、私は組織における今の仕事で「大きく成す」ために実践していくことを改めて真剣に考え始めました。

ひとつは、当協会だけでなく、同じくキャリア形成を担う他団体・資格者の方ともつながっていくことを意識するようになりました。それぞれの団体の特徴や力点を置いているポイントは違っても、広く見れば目指している方向は同じなのではないかと思うからです。それは国内に関わらず、海外でキャリア形成を実践・研究している方々も含まれます。胸襟を開いて多くの人と広く対話をしていく機会を積極的に作っていきたく決めました。

ふたつめは、当協会の中で自分の役割を広げていくことです。当協会自身のチーム力、組織力を上げていくことが「大成」にとって重要な要素だと考えました。当協会の一担当者からマネジメントへ、自分が組織で担うポジションをステップアップしていくことを決めました。来月4月から発足する「企画・推進グループ」では、新しくリーダーとして、グループメンバーひとりひとりが輝けるチームをまずは目指します。そのグループでの役割を通して、当協会事務局の同僚すべて、当協会1万3千人の会員すべてに広く関わっていき、日本から世界へつなげていきたいというのが私の今の目標です。これは自分の中でも納得のいくしごとであり、組織目標とも連動していると認識しています。

以上が、この1年間の私個人の内面の変化と、所属する当協会での行動がどのように変化してきたかを述べた事例です。自己概念を言語化して明確にしていくと、それに沿って日々のアクションプランを立て、今あるリソースで、何をして何をしないのかを取捨選択していくのか具体的な判断基準が明確になってきます。それはただ組織から与えられた目標や、経営指標の達成だけではなく、自分にとって意味のある目標であり、夢を目指すことにつながっていくのではないかと思います、お伝えさせて頂きました。

そして、最後になりますが、私たち当協会が実現していきたいのは、このような個人のケース、組織のケースを積み上げていくことで、人と社会の成熟を促してしていくことです。今はまだ、社会における認知度も十分ではありませんし、キャリアカウンセラー自身の専門性が明確ではない、また、その資質も問われている状況にあると理解しています。私たちが目指していることは、政府が推進する「労働政策」や「教育政策」「生産性の向上」など様々な分野に深く関連していて、広い範囲で応用が可能だと思います。だからこそ「キャリア形成」というものが一元的にとらわれず、広く多くの省庁・業界・関係者と垣根を越えてつながっていくための機会創出を日本政府にはお願いしたいと考えます。長文をお読み頂き、ありがとうございました。

38. 損害保険業 従業員数16,000名

従業員にとっての有効事例

1. 営業セクション管理職としての部下のキャリアプランに関する事例。事務チームの女性から2013年10月に12月末で退職したいとの申し出を受ける。事情をゆっくりと聴いていくと彼女は一昨年に広報部に異動希望を出していたが叶わなかったことに不満を感じていた。さらに2013年度になり、事務プラス営業フロント業務も課されることになり、半年前から辞める決心を

していたとのこと。異動希望が叶わなかった気持ち、今年度事務チーフとして下位職をまとめて引っ張ってきた思いに寄り添うことで、徐々に冷静に自分を見つめられるようになる。また、12月末で退職することで今まで大事にしてきた自分の価値観(責任感など)が損なわれることに気づき、さらに退職後自分がやりたいことを考えていく時間も必要であることを自己認識し、2014年の6月末まで前向きにがんばろうという意思決定をすることができた。

2. 事務職から営業職へ転換した女性が2ヶ月経過した時点で残業が多かったことからのヒアリングにおいて、彼女の今の仕事に対する思いを聞いた。最初はやりたくて転換したわけではなく、私がやらなくては誰かがやらなければならないという思いからのスタートだった。しかしながら、会社のためにがんばってくれている担当代理店の皆さんと接するとまだまだ力になれない自分がいて、早くもっともっと知識をつけて戦力にならなければという思いが強く、不甲斐無い自分を責めていた。日々努力している彼女を認め、彼女の考え方は代理店をパートナーとして仕事を遂行していく上で大切なことであることだと寄り添いながら話を聞いていった。最初は現在の自分を認められない自分がいたが、徐々に未だスタートして2ヶ月しか経過していないこと、少しずつであるが自分が代理店の期待に応えることができるようになってきていることなどの気づきがあり、あせらず、一步一步進んでいこうという前向きな気持ちになることができた。

3. 隣の職場の同期が管理職になり、モチベーションが下がった部下に対してキャリア・コンサルティングをおこなった。最初は頭では分かっている、なぜ自分が成れないのかという気持ちが会社に対して向いていたが、話を聞いていくうちに、同期と比較しても仕方なく、がんばってさらにマネジメントスキルをアップすることで、チャンスは必ず来るという考えが生まれてきた。今までの自分は会社から昇進させてもらうものであるという考えだったが、これからは自分で昇進を取りに行くという考えに行き着くことができた。

組織にとっての有効事例

1. 組織の重要施策として、女性の活用が掲げられる中、事務職で採用された女性の営業職転換が図られている。希望ではあまりにも少人数であったため、ある意味上位職の事務職の女性は配置転換を余儀なくされ、しかたなく応じている実態からのスタートであった。その中で対象職員に対し、管理職が定期的にキャリア・コンサルティングをおこなうことにより、当初は諦めであった業務が、前向きにおこなえるようになり、一定の成果をあげている事例もでてきている。その要素としては、キャリア・コンサルティングのスキルを活用し、管理職が部下の後ろ向きな気持ちに寄り添うこと、小さな成果でも一つでもプラスなことがあれば、認め、良きメンター、アドバイザーとして支援していくことなどが挙げられる。

2. 精神疾患による休務者の支援も管理職の役割であり、毎月の面談においてもキャリア・コンサルティングは有効であり、復職するにしても、退職し新たな職種にチャレンジすることを支援するにあたって活用できている。マニュアルにより精神疾患による休務者への対応において面談スケジュールや本人伝えるべきことや医師に確認すべきことなどは記載されているが、本人の気持ちにどのようにアプローチし、どのように話を聴くのかなどは管理職のスキルに委ねられているのが現状であり、私自身も試行錯誤で対応しており、CDAを学んだスキルが活かしている。

3. 当社には、年に一回、自分自身のキャリアプランを考え管理職を経由して人事部に提出する「マイキャリアプラン」という書類があり、項目は、【職場におけるキャリア形成・当面の異動について】・現在の自分について(これまでのキャリアで習得したことを含む)・現職場におけるこれからのキャリア形成について(チャレンジしたいこと、実現したいことを含む)・次の異動について(異動後のキャリア形成を含む)【中長期的なキャリア形成、ライフプランについて】です。自分自身の会社人生を考える大事な機会なのに、実際これに真剣に向き合い、記入している職員が少ないのも事実であり、管理職がここで部下に対しキャリア・コンサルティングをおこなっているかも管理職マターになっている。ここの面談においてもキャリアカウンセリングのスキルが活かされており、部下のキャリアに対する考え方に影響を与えることができ、部下が中長期のスパンで会社人生を考えるようになってきた。それに伴い、資格の取得、TOEIC受験など能動的にスキルアップにチャレンジする職員が増えてきた。

その他

企業が株主から早期結果を求められる中でキャリア・コンサルティングが即生産性の向上に結びつつという認識が組織になく、企業内でキャリア・コンサルタントを育成していくことの優先順位が低い。キャリア・コンサルティングが人材育成につながるという認識がない。組織の管理職のスキルに部下のキャリアマネジメントが必要であるという認識がない。長期的なスパンな観点での人材の育成にはキャリア・コンサルティングのスキルは有効であり、管理職一人一人がそのスキルを身につけることにより、良好な職場環境づくりに、さらに精神疾患者の減少につながり、最終的には組織の生産性の向上につながっていくことを認識することが必要。そのためには企業に対し、従業員何名に対しキャリア・コンサルタント1名の確保などの施策が必要であると考える。

39. 損害保険会社 従業員数12,000名

従業員にとっての有効事例

発達障害(30代女性パート社員)や不登校(40代女性パート社員)の子供がいる従業員に対する就業支援。通常学齢期の子供は学校に行くことが当たり前となっている中で、子供の急病等で学校から呼び出しを受けることが多い。

不登校のケースでは、高校生の息子さんが朝、家をでて学校には行っていないということが学校からの連絡で判明。子供に

ついでに相談はスクールカウンセラーを含め専門家との相談を続ける中で、仕事をしていることに学校側から理解が得られない(子供が不登校になっているにも関わらずなぜ、働くのか)ため、自分自身の今後の身の振り方(退職をするべきなのか。仕事を続けるべきなのか)について相談。過去に社員転籍を上司からすすめられたが、子供が大学生になるまでは学校行事などもあるため、社員ではなく時間的にも余裕(10時-16時の勤務)があるパート社員での就業を希望した経緯がある。パート社員ではあるが遣り甲斐、生きがいを持って仕事をしているとのこと。一方で、学校に登校をしていなくても両親とのコミュニケーションはとれているため、子供に対しては信頼をしている。自分もこのことがきっかけで仕事を辞めたら子供が自責の念に駆られるのでは、とも話していたため、改めて家族間で仕事を続ける態勢なのかどうか、話し合う機会をつくることを提案。母親の仕事に対しても子供が理解をしているため、今ここで仕事を辞める必要性はないのでは、という家族の意見を受けパート社員として仕事を継続。今年4月、不登校をしていた子供が一浪の末、大学に入学したのを契機にグループ会社の社員に転籍を果たした。ここでのポイントは、学齢期の子供が母親の仕事についてどのように思っているのか感じているのか。また、不登校の子供を持つ母親が外に仕事に行くことの偏見に近いラベリングについて家族はどう思っているのか。感じているのか。職場で何か障害があるわけではない為、本質は家族間で解決できる問題であることを伝え、本人の仕事に対する意思の確認をおこなった。

一方で、発達障害のケースは、過去に子供に発達障害があるため、学校からの度重なる呼び出しで派遣社員としての更新を断られた経緯があった。そのため現在の職場では、発達障害のお子さんを持っていても業務時間内に業務を行うことで評価されていること、呼び出しがあった場合には、誰もが引き継いで対応できるような環境整備ができて(これはこの事例に限ったことではない為)点を説明。また、上司にもこの事情を話し、同様に人事評価などに家庭環境は影響しないこと、家族の問題は誰にでも起こりうることであることを説明してもらった。今回のポイントは最終的には上司に詳細説明を行った後に人事制度の在り方そして家族の問題が、契約更新を打ち切る理由ではないことの説明をしてもらった点。

組織にとっての有効事例

介護に関する制度について。部署によっては有給がとりづらいうちで90代の両親の介護が必要となった社員(50代女性社員)からの相談内容は、現在父親だけ入居している施設があるが、今回母親も介護が必要となった。施設を探しているがなかなか見つからない。兄弟も遠方に住んでいるため家庭内介護をするのは難しい。御本人も出産で娘が戻ってきているとのこと。施設を探すにも仕事で時間がなかなか十分に取れず、また有休もとれない。上司に相談をしたところ「今は忙しい時なので、仕事に穴をあけないでほしい」と言われた。当時、組合の役員をしていた関係もあり、組合の中での検討課題として提案。育休・産休とは違って、介護に関する話は職場でもなかなかできないとの声を受け介護休暇に関する懇談会を実施。当日は約30名の社員が職場での対応、悩みや自分の今後のキャリア、また会社の受け入れ態勢について忌憚のない発言を受け、組合から経営者側へ職場の環境改善の一環として提案(勤務時間や、休暇について)。全国的にも関心の高いテーマでもあったため、この懇談会以降の方が一定職場内でも理解を得やすい状況とはなった。今回の相談者には最終的にシフト勤務が可能な部署への配置転換となった。しかしながら、受入時の部署の上司個人個人の判断により必ずしも介護をしながら仕事をするのに対し、好意的に思われたいケースもあり、上司が変わるたびに、シフト勤務可能な部署であっても、実際には従前と変わらない定例時間帯での勤務を強いられるなど、課題は多い。今回のポイントとしては法律の制度に基づいた介護休暇制度等を企業内でどのように有効に行使するか、また、制度をどのように柔軟に生かすのかは勤労者の福利厚生につながると考え、いわゆるリファー先に組合の場を活用。普段はなかなか話すことができなかった、介護に関する事例について忌憚のない意見をもらうことで個人の問題だけではなく、会社全体の問題として、対応できる仕組みづくりをできたことが有効であったと思います。介護に関する懇談会は毎年2回、継続的にその後も組合主催で行われています。しかしながら、この問題に対するハードルは高く、介護休暇の取得がなかなか難しいこと(1度しか利用できない)、介護者がいる社員間の情報共有ができない、などまだまだ課題はたくさんあるため、キャリアカウンセラー個人の力量では対応できないテーマだと思料しています。

その他

当社では人事や個々の家庭の環境に関しては人事部が全てを掌握し対応していくのではなく、各部署のマネジメント層の裁量(人格、相性も含め)に寄るところが大きく、対応も一系統です。社員個々人がキャリアを体系的に考える仕組みづくりができていてということで、ある年には制度そのものが賞を受賞していますが、実際に個々人がそこまで考えているのか、日々の業務の中で忙殺されたため制度そのものを上手く生かし切れていないのではとも感じています。マネジメント層も年々業務負担が増す中では従業員個々人のキャリアコンサルトまで時間を割く余裕はないと感じています。当社においても定年退職前後の男性従業員に対するセカンドキャリアについては以前より熱心に取り組んでいましたが、女性従業員については後手後手です。相談室はすべて定年前の男性社員であり、出向先の紹介、再就職に関する相談が主な業務です。環境の変化の影響を女性は特に大きく受けやすい中で、旧態依然として男性社会では理解してもらえない、女性ならではの悩み、最近では産休だけではなく婦人科系の病気や不妊治療など、男性上司にはなかなか話ができないケースもたくさんあり、組織のマネジメント層には通常業務に関する評価等の役割の以外にも心やキャリアについて相談しやすい、SV的な存在が人的環境整備には必要かと思料します。

一方、キャリアカウンセラーそのものの認知度、信頼性は社会的にもまだまだと言わざるを得ないと実感します。日本企業でよくみられる男性(いわゆる総合職)にかかる教育人件費より、女性(得てして一般職が多い)の教育人件費は少なく、マネジメント層業務としてのしかかるキャリア・コンサルティングについては、その名称すら女性が知る機会が少なく興味を持ったごく少数のみが知っているというのが企業内での現状です。これは資格ホルダーの女性に対して、質的問題を提起されるケースがあることにも付随しています。また、一般的にキャリア・コンサルタントは求職者または退職者が対応する業務との誤った認識を

持っている方も多いようですが、ハローワークなどの現場においては事実でもあるため、キャリアに関するプロの資格であるという認識は低いように思われます。

今回の政権ではキャリア・コンサルタントの有効活用を掲げていますが企業内で本気普及させていくためには、企業内で資格ホルダーであっても当社のように業務上専門部署がなかったり活用する場がない方、活かしていない方々や、企業の中でキャリア・コンサルティングに否定的な企業(これは資格そのものの質の問題と企業内ではよく言われています)に対してなぜ否定的なのかメリデメの整理などは必要かと思料します。または普及の PJT をつくり企業名の公表を持って参加させるなども有効とは思いますが、従業員数に対して一定人数のキャリア・コンサルタントの設置などルール付けをすると資格ホルダーの就業機会は増加するのかもしれませんが、が質の問題は課題として残るため資格ホルダーの研鑽は今以上に必要不可欠であり、その育成においては企業においても不可欠な要素だと思料します。

40. 製造販売業 従業員数1,000名

従業員にとっての有効事例

クライアント情報：クリニックのマネージャー。男性30代。既婚。子供あり。クライアントは、専門学校卒業後、営業の仕事に10年勤務。管理職としても3年。部下を育成してきた。しかし、経営不振で会社が倒産。グループ会社のクリニックのマネージャーとして仕事内容の情報収集もすることなく進められるままに異動することになった。入職直後は、営業時代に部下を育成してきた経験を活かして、現場看護師をまとめようとするが医療という業種柄、売上なんて関係ないというスタンスで、今までのマネジメントは、全く通用しない。時間が経過し、経営も不振となり、上長からも、現場の看護師からも信頼を失う。日に日にプレッシャーも大きくなり心身ともに病んでいくことになる。「全く未経験だし、自分にはできる訳がない。」何度も辞めようと考えつつも、何か自分にできることがないかと日々、歯を食いしばり勤務。ある日、体調を崩してしまい、出勤することもできなくなった。その後、勤務が出来ないスタッフがいると上司からの人事に報告がある。早速、クライアントと面談の場を設けるが、面談中も泣き出すなど情緒不安定なクライアント。まずは、クライアントの現状を把握すべく聞き役に徹する。面談を繰り返していく中で、本人も気持ちに整理もつき、心を開いていくようになった。突き詰めていくと、家族もあり、簡単には辞めれないという想いが強いことが確認。真面目であるクライアントはグループ内には留めたいという会社本体方針から、同グループ内で受け入れる事業部はないかを検討することになった。同時に、クライアントと一緒に前回の異動がなぜ上手くいかなかったのかを振り返りを行った。その結果、個人、職種との情報を照らし合わせることを行なった安易なマッチングが問題であったことが判明。もう少し、職種や看護師の特性、または自身の強み、弱みを共有することで未然に防ぐことができたことであった。今回の面談では、前回の反省を活かして、クライアントの価値観や強みを細かく聞き出し、異動先の職業情報や、仕事内容、人事特性などと照らし合わせる。更には、家族との話し合いの時間も多くとらせて、本人の意思決定に時間をかけることに努めた。しばらく考えた末、ようやく出た本人の結論で他部署への異動が決定。その後、3か月が経過するが本人は、自分の強みを活かすことができる現在の職場で貢献をしている。

組織にとっての有効事例

事例①。ホテルエステティックサロンの運営をしている事業部より人事部に相談があった。退職者が多く続いていて慢性的に人が不足していて悩んでいる。なんとかしたい。原因を調べたいが、運営事業部が主体で動くとなかなか本音が聞き出せない。人事部に動いてもらいたいという依頼内容であった。1か月後、人事部主体でサロンスタッフに、匿名でアンケートを行った。調べていく中で、複数の店舗で、店長の部下の教育がいきすぎ、パワハラに近い状態であることが判明。それが退職の1つのきっかけとなっていることが確認することができた。すぐに事業部にその結果を報告し、人事部主体で早急に対策をうつことになった。翌月の店長会議に合わせて、メンタルヘルスの講習を実施することにした。今回のタイミングでは、直接指導するという策はとらず、まずは全体に対して講習を行うことで気づきを与えることにした。講習の内容は、メンタルヘルスのセルフケアからラインケアまでの3時間の内容。まずは、自身のストレスに対してどのように向き合うのかをセルフケアを学習。その後、ラインケアでは、上司の言葉、行動、態度を部下は敏感に感知しており、時によってはストレスになりえることを共有。また、威圧的にならない声掛けや指示方法や態度についてもロールプレイも交えて、具体的にレクチャーし、改善を促す内容となった。数か月後に事業部にヒアリングしたところ、店長達の意識改善には繋がったと感謝の言葉をいただく。ただし、一時的になりがちなので定期的実施することになった。

事例②。従業員の人事情報の管理に Web システムの活用を行い、効率的な管理に成功。Web アンケートを用いて、個人の現在の業務、仕事に対する満足度、またその理由を確認。それ以外にも意識、モチベーション、現在の業務量はどうか、難易度等の適正を確認できる内容となっている。更には、3年後、5年度、10年後のキャリアビジョンや希望する職種や業務などの情報を収集することができる。また、所属する事業部に対する要望や不満などの書き込めるようにすることで、事業部や上長の現状や課題を把握することに役立っている。それらの人事情報データベースは、今後年1回更新し、異動時の人員配置や、人事考課や契約更新時に活用していくことになっている。従来のアナログな管理から、スピード、質も上げる管理をすることが実現することが可能となったといえる。

41. 製鉄エンジニアリング業 従業員数370名

従業員にとっての有効事例

当社におけるキャリア・コンサルティングの重要性。私は、人事部門でマネージャー職に就きながら、CDA という立場での活動も行っております。特に、本年度より、20歳代の若手社員を対象にしたキャリア・コンサルティングの機会を設定するようにしております。当社は、親会社が複数社あるという、他社でもあまり例を見ない特殊な事業形態を取っており、中堅～ベテラン社員は、それら親会社から転籍した社員で成り立っています。一方、数年前から、プロパー採用としての新卒採用を実施してきており、近い将来、当社の中核社員としての活躍が期待されます。その狭間となる30代～40代社員は、中途採用で補っており、若手・中堅・ベテラン社員が、それぞれ異なるキャリアを有している会社ということが出来ます。

このような状況においては、どうしてもプロパー新卒採用社員と、親会社からの転籍社員・中途採用者間で、価値観や経験、会社に対する帰属意識、ロイヤリティ、将来展望など、さまざまな点において意識に差があることから、人事部門としても、何らかのかたちで社員の思い(会社・仕事・キャリアに対する)を受け止める機会が必要ではないかと考えております。特に、若手社員については、日頃仕事に忙殺される一方、上司や先輩にはなかなか仕事の悩みや不安を打ち明ける機会も少なく、自分自身でストレスを溜め込むケースが多く、逃げ場がないまま、転職を考えたり、メンタル面で負担を抱えるケースが増加しているように思います。

従って、人事部門が担うキャリア・コンサルティング機能は、日々重要性を増しているというのがわれわれの実感です。

当社におけるキャリア・コンサルティングの実態。当社でのキャリア・コンサルティングは、CDA 1名、若手人事スタッフ1名の2名で、当社20歳代の若手社員一人一人の話を聞く機会をセットしています。時間は約1時間程度で、内容としては、①現状の業務内容、②業務上の悩み・不安、③将来のキャリアについて考えていること、④仕事以外での悩み・不安といったことを本人に語ってもらうようにしています。本人たちが持つ悩みはさまざまですが、主として、①上司もプレイングマネージャーであり、日頃からなかなかコミュニケーションをとることが難しく、相談をしたくてもなかなか相談する機会が無い、②日々、現在の業務で忙しいが、自分の将来にどのように役立つかが今ひとつ実感できないといったコメントが多く聞かれます。人事部門として、上司・部下のコミュニケーションをいかに確保するか、という点について別途検討していますが、社内 CDA によるキャリア・コンサルティングの機会は、こうした社員に対して、上司に代わって日頃の多くの悩みや不安な思いを受け止めるという観点で、ある程度有効に機能するものと考え、今後も継続していきたいと思っております。

組織にとっての有効事例

組織に対するキャリア・コンサルティングという観点では、「キャリア研修」という形で、当社社員に対して初歩的なキャリア教育を実施しております。対象は、入社後1年たった新入社員に対するフォローアップ研修と、入社後3年間の「育成指導期間」を終了した若手社員に対する研修という、2つの機会の中で実施しております。

研修の概要。1. キャリア研修に必要性について。キャリアという言葉から何を想像するか、という問いかけを行い、社員自らのキャリアに対する認識を確認します。多くは「出世」「役職」「仕事の役割」という会社内での仕事をイメージした回答が多いですが、中には「人生」といった捉え方をする若者もいて驚かされます。当方からは、キャリアの語源は「轍(わだち)」という言葉であり、過去、自らが歩んできた道のりを振り返りながら、そこから将来を展望していく点について説明をおこないます。また、キャリアは会社生活だけではなく、ワークライフバランスのように、個人の生活も含めた人生全体の中で捉える点についても説明を行います。

2. キャリア指向性とキャリアステージについて。次に、キャリアにはキャリア指向性とキャリアステージという考え方があることを説明します。これに先立ち、受講生には①自分は何が得意か、②自分はいったい何がやりたいか、③どのようなことをやっている自分なら、意味を感じ社会に貢献していると実感できるかという3点について、個人ワークをやり、グループ内で発表してもらいます。この小ワークにより、「キャリアアンカー」という考え方について、自ら体験してもらいます。

3. キャリアデザインとキャリアドリフトについて。次に、神戸大学大学院金井教授の提唱されている「キャリアデザイン」と「キャリアドリフト」について説明を行い、「節目のときには自分自身でキャリアを選択することの重要性」と、「節目以外的时候には、ドリフトすることによってキャリアを歩む上での発想や行動のレパートリーを豊かにする」点について解説を行います。

4. 自分の5年後・10年後を考える。最後に、自らの5年後・10年後について、自分の価値観に基づき、自分の仕事と、自分のプライベート両面で、どんなことをやっているか、個人ワークで記入してもらい、グループ内で発表してもらいます。

研修の効果。受講生からは、アンケートや懇親会の場で、当研修の感想を聞くようにしています。主な内容としては、①これまで「キャリア」というものをあまり意識することが無かったので、改めて考える良い機会になった、②「キャリア」を個人生活も含めた人生全体で捉えるという考え方が新鮮だった、③節目以外では積極的に「流される」方がいい、という視点が面白かった等のコメントがありました。

今後のキャリア教育について。当社では、若手を中心とした教育しか実施していないため、今後は中堅・ベテラン社員に対しても、それぞれの年齢・立場・役割に応じたキャリア研修を企画・実行していきたいと考えています。

その他

キャリア・コンサルティングを会社内で普及させていくためには、①経営層に対し、キャリア・コンサルティングの必要性を説明し理解を得ること、②社員に対してキャリア・コンサルティングの存在を説明し、その意義について理解を得ること、③CDA 資格保有者を増やすこと、④キャリア・コンサルティングの機会を増やすことなどが必要になります。当社のような中堅企業において、現状の企業内CDA だけの力ではこうした活動を拡大することはなかなか難しいため、政策的にも是非キャリア・コンサルティングの必要性が社会的に認知されるような状況を早期に確立し、企業内 CDA の活動のサポートをしていただきたいと思っております。

42. 医業 従業員数140名

従業員にとっての有効事例

医療(病院)の現場で働く看護師・セラピストは女性が多く、スキルアップ、結婚、出産、子育てをどう支援するかがメインテーマとなります。そこで個々に相談内容をまとめて、就業規則および福利厚生規程を変更しました。

20代女性セラピストの場合、入社後4年目で初出産したものの子育てと仕事の両立に不安があり、一日8時間の常勤固定給の契約で働くのは難しいと相談あり。よって時間給契約の変更を行い、職場復帰時には本人の勤務できそうな就労時間一日6時間くらいから始め、仕事と生活のリズムが整いはじめた頃に再び一日8時間の常勤固定給に復帰しました。これによって、自分のライフスタイルにあわせて勤務形態を相談できる事例ができ、これ以降同じように出産後、職場復帰する際は、ひとたび時間給職員になり、仕事と子育てのバランスをみながら順次、8時間労働に復帰する女性職員が増えてきました。

30代女性看護師が准看護師だった頃、子育ても見通しがたち、若いうちに正看護師を目指したいとの希望があるものの家庭と仕事と勉強の両立が難しい、そして職場のスタッフに迷惑をかけてしまうとの相談があった。相談に当たった看護部長も以前、子育てをしながら正看護師の資格をとった経験もあることから、院長や職場管理者およびスタッフに彼女が資格を取るための勉強を周囲のみんなと協力してもらえよう、同意を取り、有給やリフレッシュ休暇で足りない分は欠勤扱いながら休めるようにし、彼女の実習および国家試験の勉強ができるような勤務表を繰り返しました。これらと彼女の努力もあり、約2年で正看護師の資格を取得しました。彼女は正看護師をとったことで管理者の要件をみたし、現在、自信をもって診療所の看護師リーダーを務めています。

40代男性セラピストの場合、それまで現場での臨床オンリーだったのを40代という年齢に相応しい、事業および人事マネジメントの勉強をしてみないかと、本人の意思を確認。やってみたいということで病院事務長と現場スタッフを兼務しながら、半年の移行期間をもうけて、庶務的なことから始めて、人事の基礎的なことを覚えてもらいながら事務長(管理職)へのならしを行いました。その間、事務部長および事業部長が具体的な仕事の指示と意味を教授した結果、ほぼ半年でなんとか自立し、それ以降もその都度、仕事の内容や手順をフォローすることにより事務長への異動がスムーズに行えました。

組織にとっての有効事例

当法人では人事と研修と職場環境作りを総合的にプロデュースおよび管理する「キャリア推進室」を3年前に発足させました。ここのスタッフは看護部長、事務部長、事業部長、リハビリ次長の4名ですが、CDA の基本を日本マンパワーで勉強したうえで、個々のキャリアアップに役立つ情報提供したり、研修を行って、職種を超えた相互のキャリア・スキルアップが図れるように工夫しています。職員に「キャリア推進室」の仕事内容をわかりやすく伝えるため、これに関するものを「ほほえみプロジェクト」と名付けて行っています。その精神はアメリカのシアトルで生まれた「Fish! Mind」をベースにして自律した自己を創造すること。日々ほほえみが自然にあふれる職場であることを目標にしています。具体的な活動として院内をギャラリーにして広報委員会でテーマを決めながら、職員の日常生活や四季の風景、愛犬などの写真などを順次公開。これはより患者さんに親しみをもってもらったり、スタッフ間での会話のネタ提供にもなっています。また、リハビリ俳句川柳を毎年夏に公募し、患者さん、患者さんの家族、退院した患者さん、職員などがそれぞれの立場で投句してもらい、クリスマスのころに表彰しています。他に、年に数回、職員全体や各部門でワールドカフェを行い、法人の方針や理念実現のための具体的な方法を話し合っています。年に一度の職員総会では永年勤続表彰以外に、ほほえみ賞やありがとう賞をもうけ、職員全体がスタッフそれぞれの良いところ、強みに留意できるような仕掛けをつくって、みんなで誉めるようにしています。こうしたプロジェクトが浸透しはじめた頃から、以前はセラピストが病院リハビリから訪問リハビリへ異動する際、左遷されたような思い込みのある職員もいましたが、ワールドカフェで病院、診療所、訪問看護ステーションそれぞれが連携することによって当法人の強みが活かせる実感を職員に持つてもらえることができ、自発的に訪問リハビリに異動希望を出す職員(20代男女)も出てきました。主任・リーダー(20-40代までの男女12名)対象に毎年県外研修を行っており、昨年は長崎に行き、「ホスピタリティー」をテーマに、一昨年は大阪に行き吉本興業のお笑いを通して「コミュニケーション」と「笑い」の価値を実感する研修を行い、外の世界の現状を把握することによって、医業にそれらをどう採りこめるかを検討しました。これにより、一般サービス業や行政の方との交流も深まり、より社会制度等に興味をもつようになりました。

その他

「キャリア」を単純に仕事のスキルアップでなく、社会貢献や趣味など、多様な分野に「キャリア」があることを伝えて、会

社での目標だけでなく個人の人生の目標もあわせて考える習慣を職員に根付かせることが大事だと思います。そのために幅広い視野を持つような研修や OJT、他業種や同業種とのワールドカフェやイベントを企画し、自由に考えたり話し合う楽しさを味わってもらえるように工夫しています。

43. イベント企画制作 従業員数40名

従業員にとっての有効事例

勤続7年目30代女性社員。育児の為1日5時間の時短勤務中。広報業務を担当しており、広報営業の為に外出することが多い他、リリース作成や取材対応など、社内業務もパンパンな状態で、5時間の勤務時間内でこなすには負荷が大きすぎるという悩みを抱えていた。面談の結果、本人としては、以前、総務や経理として勤務した経験もあり、そういう対社内向けの仕事の方が今の自分には向いているのではないかという想いがあることが分かった。とにかく今一番優先したいのは家庭のこと、子供のことだということをもっと会社にも理解して欲しいという願いもあった。しかしながら、会社として初めて時短勤務を認めもらった身分だけに、業務の変更希望まで言い出すことはできないとのことだった。そこで、同じく面談によって、もっと業務の幅を広げたい、責任ややりがいのある仕事がしたいと希望していることが分かった営業補佐の女性社員とのジョブローテーションを役員へ提案。小さな会社でジョブローテーションの事例など無かった為に始めは抵抗があったものの、社内活性に繋がると提案を重ねた結果、無事許可が下り、現在はそれぞれが今の自分を活かせる場で活躍してくれている。

勤続年数5年目。30代男性社員営業として勤務していたが、案件を獲得したり、稼いだりすることよりも、サービスを提供している時の現場でのお客様との触れ合いや、制作過程でのクライアントとのやり取りにモチベーションを感じるタイプであった。ところが、業務の済み分けにより、営業は営業に特化し、その後のやりとりはディレクターという役割の者がやることになり、本人が一番のやりがいを感じる場がなくなってしまった。それにより、モチベーションは下がる一方で、成績もなかなか上がらず、苦しい状況が続いた。面談をした結果、40歳を前に、今の自分を活かせる場所を真剣に考えたいという気持ちに加え、今は退職する方向で検討しているということを知らされた。客観的に見ても、彼の現場監督に対する意識の高さとスキルは社員の中でずば抜けており、その良さを活かすことが無いまま辞めさせてしまうのは会社にとっても本人にとってももったいないことであると感じ、もともと社長が作りたいと感じていた現場に一番近い新部門の立ち上げメンバーに彼を推薦。結果、辞めるという意思を役員に告げる前に、部署異動の話が彼に届き、現在は営業ではなく、現場運営や監督として大活躍している。

組織にとっての有効事例

勤続年数6年目。30代男性社員、20代男性社員。それぞれ勤務歴が長いということで、各部門のリーダーとして勤務していたが、マネージメントが苦手になかなか部門をまとめることができず、スケジュール管理や目標管理など、課題が絶えなかった。役員はどうにかリーダーとして育てて欲しいという意向を持っていたが、社内の面談を進めるに当たり、リーダーがしっかりしていない為にモチベーションが上がらないという社員がいることが分かった他、本人たちも、マネージメント業より、今の仕事に専念したいという意向があることが分かった。そこで、特に規定の無かった人事制度(昇級制度)を考案し、マネージメントコースとプロフェッショナルコースを設けることを役員に提案。効果検証を重ねた結果、制度化が実現し、現在は2名ともプロフェッショナルとして、技術を磨くこと、自身の目標を貫くことに専念している。そしてまた、リーダー職に就きたいと希望していた若手社員が無事リーダーに昇格し、見事なマネージメント力で部下を率いている。

上記のとおり、平均年齢20代の小さなベンチャー企業ということもあり、人事制度はほとんど無いに等しい状況だった。人事部長が初めて設けられた年、課題把握の為、個人面談を進めていくと、このままこの会社に勤めて自分がどうなっていくのかが分からない、何を基準に給与が決められているのかが分からない、社員の声が伝わらないままトップダウンで全て決められていくのが苦しいなど、会社側が明確にしていないものや、会社側が「聞く」姿勢を整えていないことがたくさんあることにより社員の不安や不満が溜まっていることが判明。給与については、年に一度の社長との面談により、社長の感覚値で決まるという現実であり、プレゼンに長けた者が得をするという風習があった。中には自分の仕事を分かってもらっている気がしない、認められている気がしないという不満を訴える社員もいた。

そこで、客観的に判断できる給与制度や今後の目標を立てやすくする為の昇級制度、頑張っていることがきちんと認められる評価制度が必要と考え、各制度を纏めて提案。その他、年に二度、キャリアカウンセラーを兼ねる人事担当者が個人面談を実施することを定例化した。今もなお、トライ&エラーを繰り返す、時間はかかっているが、確実に、社員全体が自分の立ち位置を把握し、目指す先を見据え、自分のやりたいこと、活躍出来る道を良く考えながら業務に取り組む姿が見えるようになってきたように思う。

その他

とにかく社員、役員との信頼関係を築きあげ、「まずはキャリアカウンセラーに相談してみよう！」という気持ちを持ってもらうことが不可欠だと感じている。そしてまた、第三者的な立場で、社員を見て、組織を見て、最適な道(方法)を探り、提案していくという客観性が必要。多くの事例や多くの手段、方法を知っていることがあらゆる課題解決に繋がっていく為、常にアンテナははっている必要があり、勉強を重ねる大切さを感じている。まだ CDA の資格を取得した事で多くのことは語れないが、企業のキャリアカウンセラー同士の情報交換会など、事例や情報を収集出来る場が多くあると有難いと感じる。

インタビュー調査テキストデータ

インタビュー調査テキストデータ 目次（事例一覧）

A社	2-1
B社	2-6
C社	2-15
D社	2-21
E社	2-24
F社	2-29
G社	2-37
H社	2-43
キャリア・コンサルタントI氏	2-48
キャリア・コンサルタントJ氏	2-53

A社

相談室について

人材部門の中にはいますが、相談室としては独立して守秘義務を守る、人事に介入しないという形にしています。ですから、例えば異動などで具体的に働きかけることはないです。あとは具体的な仕事のマッチングという機能もないです。そういうことをホームページやパンフレットでもお伝えして、それをみてご本人がいらっしゃる。そんな内容でやっています。ホームページはグループ会社の方も含めてご覧になるものです。

相談室の運用そのものは細々としていて、相談者は月に新規だと10人とか15人ぐらいです。そのぐらいの規模でやっています。あと相談業務としてはEAPがまた別にあります。そこは電話相談などもやっていますから、かなり年間規模ではやっています。

あと私どもは、キャリア研修もやっていて、例えば主任層を中心にやっている研修では年間数百人が受けています。1泊2日、2泊3日で自分のキャリアを考えるというプログラムなんですけど、この夜の時間にカウンセリングをやっていて、そこでの相談は大体参加者の3分の1ぐらいが受ける形です。

相談室の対象は社内全体と、グループ会社の方も来ていいとなっています。グループ会社の方から相談があった場合は一旦ご本人に確認の上、本人がわからない形で相談室が人事部門に交渉して利用できることになっています。

会社によっては、若年層を対象にプッシュ型で大体何年目に一括でキャリアカウンセリングを行うとか、そんな運用もおありかと思います。ただ、うちの場合は入社式のときにパンフレットを渡して、こういった相談室がありますということで、社員にまず入り口のところで伝えておきます。事業拠点は全国にあるわけですが、相談室のリソースは限られているので、本社地区だけで運営しているという形です。遠方の方は出張にあわせていらっしゃったりします。

今後ですが、基本的には、入社時から節目毎にキャリア研修を実施していることと、職場ではキャリア面談を行っているので、できるなら、職場での上司と部下との間で話ができるようにということを中心に置いています。そこでも個人的なニーズとか問題とか、なかなか上司に相談できないとかがありますので、そういうところを相談室でカバーするという考え方にしています。

パンフレットについては、やはり認知していただくということを重視しています。利用者数を何人以上にあげるというのはいいんですが、何かあったときにこの場所があるということを社員がわかっているように、認知度を上げたいということでやってきました。パンフレットを研修のときに配ったり、今は社内公募のWEBページに相談室のリンクを張ったりなどしています。

事例1

SEで30代前半の方の話です。まず前段として、転職にどうしてもフォーカスが当てられがちかと思いますが、視野を広げて考えたときには、現在の仕事への不適合感だったり、自分のキャリアをより充実させたいという切り口が、まず入り口の主訴としてあります。自分のキャリア志向と現在の仕事に少しギャップがあるとか、組織が求める役割と期待とのギャップがある中で、どんなふうに関わり合いとしてそれに向き合っていくか、自分自身で考えて自分で決めていくための支援かと思っております。

相談室としては、グループ会社まで含めて視野を広げて、職場との調整について一緒に考えていく訳なんですけど、折り合いがつかない場合には、本人が社外を選択することも当然あり得るという観点で捉えています。

この事例だと、ちょうど中堅なので、少し若年層と違うのはワークライフバランスの関連が出てくることです。そこで、働き方の見直しという観点も出てきます。また、より自分のキャリアというのを充実させたいというのがあります。それから、新しく挑戦をしていこう、転身していこうといったときに、時間軸として社外に通用する年代というのはやはり35歳ぐらいまでが一旦ラインかということがあるので、少し焦ったり、そこをめぐりに考えたりという方が結構多いかと思います。

こちらの方は、SEで30代前半で、大きなプロジェクトを担当しているということで、かなり能力もある。成果も出しているような人たちは、やはり能力が高い。そして、できる人は仕事が集まりやすいので責任も重いですし、時間の拘束もかなりあるようなプロジェクトを回す人が多い。

なので、主訴としては、これまでがむしろにやってきましたし、このままやっていたらかなりの職位まで考えていけるわけだけれども、果たしてこのままでもいいのかなということでした。ここでちょっと働き方を見直していきたいというようなものです。そのきっかけとなるのが、例えば家族とのかかわりで、ほとんど時間がとれないということでした。

あるいは自分の時間がとれないということもあります。働き過ぎてしまって、少し体調を壊してしまうことで、このままでもいいのかなと思う。この延長線で行くと健康面というの不安になるということですね。今までがむしろにやってきました、順調にやってきた場合、例えば体調不良になったときのインパクトは、かなり大きいんですね。揺らぎが起こるわけで、そこにかかわりながら、今後自分としてどう考えていくかをサポートしていく。そんなイメージです。

いろいろいらっしゃって、このままでもいいのかなと漠然と思っているところから入っていく方と、もうこのままじゃだめなので次を決めるという形で、もう自分の中でかなり考えていらっしゃる方もいます。

今まで本当に何も考えずに目の前の仕事をやってきているわけですね。それなりにできて、評価も高い。疑いもない。ですが、

そこで1つ疑問が起こって、あまり意識してこなかったことに気づき出すと、その疑問は、本人の中で影響がかなり大きい。考えずに済んできたところが考えざるを得ないようになると、かなりのインパクトがあります。

支援の内容として大きいところかというと、まずはかなり揺らぎが起こっているような状況です。そもそも自分は何で働いているのかということまで入るということもあります。自分の内面の部分ということですがけれども、そもそも何のために働いているのかとか、自分にとっての仕事の意味とか、価値とか、どうありたいのかなど、そのあたりから話をしていきます。

仕事の意味・価値とキャリアカウンセリング

その中で、今の仕事の意味づけを自分にとっての仕事の意味や価値と照らし合わせた時にどうなのかなという確認をしたりします。例えば体調を壊して少し自信をなくしたりとか、うまくプロジェクトが回せなくて自信をなくしている場合には、自己肯定感が下がっている場合もあります。なので、その回復にかかわっていきます。今回のこうした体験が自分のキャリアを歩む上でどんな意義があるのか。例えばマネージャーとしてこれからやっていく上でも、順風満帆ではない失敗とかそういう経験はものすごく有意義ですよ。そういったところを一緒にかかわって意味づけをしていきます。ですすから新たな視点への気づきということで、考えるきっかけにもなっているわけです。そういったところをキャリアの考え方を踏まえて一緒に考えていきます。

リソースを探すということですが、これには上司とか同僚とか、ほかの相談機関もありますし、教育等もありますから、自分が持っているリソースというのをいろいろと探していくということです。あと自分のできることを簡単などころからやっていくとかです。方向転換に関してはいろいろな可能性があるので、可能性の1つとしていろいろなことを考えていくということです。

時間軸とか直面化とか意思確認もありますが、時間軸のところはいつまでにどうしたいというところを明確に持っていたり、逆に、そこがもやもやしているので不安になったりする方がいらっしやいます。ですすので、そこをクリアにしていって、逆算してではそこまで何をしたいとか、どうしたいとかという話をします。

直面化では、うちの会社は福利厚生もよかったり、年収もよかったりということもあるので、社外となったときに不安があったりします。そこを1つ1つ確認をしていきます。自分の意思がどれだけ明確なのか。明確ではない場合はどういうことで不安なのかについて、自分の気持ちを確認をするという形でやっています。

ただ、自分にとっての仕事の意味や価値といきなり言われてもわからないと思うので、今まで仕事をしてきて充実していたこととか、時間を忘れるぐらい何かやってきたものとか、何を大事にしてきたとか、そういう事柄から入ります。

大変な中で仕事をしている人たちが多く、かなり短納期で重い責任の中でやってきた中で、支えになっているものは何ですかということ。自分を支えるものが、自分にとっての仕事の意味や価値とつながっていることも多いので、そういった話をします。あとはそもそもなぜSEをやろうとしていたかなど、入社動機からさかのぼって聞いたりというのがあります。

最初にご自身で申込書を出していただくんですね。そこに相談したい内容ということも入っていますので、事前にそこを確認させていただきながら、当日、来てお話をしてもらいます。

基本的に、コンサルティングというよりはカウンセリングなので、クライアントの方が話をしていく中で、そこにかかわっていく中で気づきを得ていただくということになります。私はキャリア開発の専門家、キャリアカウンセラーとしてかかわるので、キャリア開発の観点から、相談者の方が話したことについて「こういうことでもありますね」というようなフィードバックをしたり、確認をしたりします。

あとは、カウンセラーとしてかかわる中で、私が感じたこと、「あなたの話を聞いてこんなふうに感じました」ということをフィードバックするというものがあります。また質問ということでもかかわっていきます。それに対して、私が感じたことをフィードバックして、それに対してまた話してもらうという形です。

メンタルヘルスとキャリアカウンセリング

産業医からリファラーがあっけいりっしやる方もいます。体調を崩されたりした方です。その方がある程度体調がよくなられて、もう少しこれからのキャリアを考えるというフェーズで、産業医からリファラーされてという形で話をしていきます。その中でよくある課題として、これはリソースを探すということと共通なんですが、コミュニケーションの課題があります。上司とのコミュニケーションだとか、上司に聞きたいけれど聞いていないとか、自分から発信していないとか、そういったテーマがあります。それをリソースとして上司に相談するとか、まずここから話していくとか、そういったことを提案しながら話を聞いたりしています。

外にフィールドを求めて、社外も含めて考えるという人の場合、ある意味、エネルギーのレベルもかなり高い方が多いということもあります。メンタルヘルスの不調の方の復帰支援や、仕事への定着や適応という支援で考えると、仕事を変ったほうが良いという判断も当然あるとは思いますが、ただ、その前に面談をしていると、自信をつけていくということもとても大事なので、今いるところで1つ1つやっていって、そこで自信をつけるような、そんなアプローチもかなり意識しています。自信をつける場合は、例えば、つらかったことを乗り越える経験は、自分が生きる上で、仕事をしていく上でもものすごく糧になるといったことを言うこともあります。そういった経験をしていると、部下を持ったときに部下の気持ちがより分かたりすることもある。人間的な成長も当然あるということも言えます。

もう少し言うと、意外とばりばり仕事をされた方でも、少し体調を壊した時、変化が見えることがあります。今までは上司も忙しいと思っていたので、全然相談もできなかったけれども、復職支援で上司と面談をしていくプロセスがあるわけです。そうしたときに、上司がちゃんとかかわってくれて、ああ相談してもいいんだという、そういった認知の変化です。そういった気づ

きをきちんと取り上げて、1つ1つ自分の中にためていくとか。そういうところに丁寧にかかわっていきます。

あと、例えば、いったん体調不良で倒れた経験がある人というのは、体に関するところで、自分のサイン、SOSのサインに気づくことができるようになっていきます。なので、今度そこまでいったときにSOSを投げかけるとか、仕事を調整するとかということを、前の段階でできるようになっていく。そこも貴重なことなので、そういった本人もあまり意識していないところをきちんと意識してもらって、自分でコントロールしたりマネジメントしていく大事さという点に一緒にかかわります。

なお、この相談室の中では、ここを起点に上司に働きかけるといのは、ないです。上司に何かあるといったときは、ご本人がご自分でそれをどうするかを決めて行動するということなので、それをこちらでは提案したりします。あるいは、上司に話す練習を一緒にここの場でしたりとかいうのもあります。

上司が相談室の存在を知っていて、こういうところがあるから行ってきたらどうかみたいな形で、上司からのリファーで本人が来ましたということもあつたりはします。ただ、上司から部下に相談室に行くように言ったのだとしても、守秘義務があるので、その内容を上司に伝えるということはないです。

事例2

この方の場合、自分の時間軸というのがある程度明確でした。なので、本人の意思がそれまでにどうしていくのかというところを確認しました。例えば、上司に言って異動する。でも異動がかなわなければどうするかですよね。社内公募もありますからそれをやってみるのか。社外まで含めて考えるのか。そのために社外のいろいろな情報を得てみるなど。いろいろやって最終ラインを決めていく中で考えていく。

そこまで話をして、本人もその段階でもう自分で考えて行動できますから、自分で決めていくこともできます。あとは、相談室の場としては不安などの部分への直面化ですね。例えば、職場と折り合いがつかなかったときにどうするのか。大事な優先順位など、そのあたりをかなり質問をしたりしました。

相談はおおむね1回の方が多いです。ただ最大で5~6回を設定していますから、フルに使う方も当然いらっしゃると思います。相談の際には、まずなぜこの相談に来たのかということから入っていきます。

自分のキャリアは自分で考えて自分で決めて、自分で引き受けるというところをベース、前提としてキャリア施策をやっています。ここの相談もその支援なので、その人が起点なんです。ですから上司に話していくというところもその人が決めてやっていく。相談の中で、実際の現実の問題が解決しなくてもそれにどう向き合うか、どう折り合いをつけていくか。今は自分はこれでいいんだということを自分で納得できれば、行動につながらなくてもそれはそれでいいということでもあつたりします。そんな観点でやっています。

社内で他の相談にリファーすることもあります。社員によってはEAPと両方来ている人もいます。窓口はいろいろあっていいです。例えば、相談の申込書をいただく中で、まずはちゃんと健康を維持するところに専念されたほうがいいという方には、産業医のほうにリファーしたりします。そういう話をこちらでご本人にすることもありますが、逆に産業医のほうからリファーもあります。そこは、フォーメーションを組んでいるので、ある意味、こちらではキャリア相談に特化できるというのはあります。そこはかなり意識しているかもしれません。

異動希望の中でお話を聞いていくと、やはり職場の人間関係があつたり、いろいろあります。その状況を伺いながら、かわりというのがあるところとあります。ここの事例はかなりご自分で考えて行動までやつてある。ほんとうに明確だった方の例です。そうじゃない場合は、話をしていきながら、本人が気づいたりするんですね。まだまだ自分は明確じゃないとか、もうちょっと考えなきゃいけないとか。

この方は1年ぶりで2回ぐらいやっています。こういう方のニーズはもう1回話す中で、自分の意思をもう1回確かめたいとか、あとはほかに何かアイデアがないかとかです。やれることがないかなというところを探りたいというところでしょうか。話していく中で確かめたいとか、もう1回ちょっと整理をしてみるかということ。今、抱えている不安事項は何?とか、そのあたりを相談室のこの時間を使ってカウンセラーとかかわりながら整理をしていくといったこととなります。

それから、この方の場合ですと、上司にも話をしてローテーションも当然視野に入れていきますから、それに向けてどう上司を動かしていくかとか、その上の上司だけではなく、ほかの使える人がいるかとかもありました。交渉みたいな形で上司をどう動かすかということですよね。そこの折り合いがつかなかったときに、どう判断するかとか、そのあたりを質問とか確認をしていきました。

このぐらいの年齢の方であれば、ご家族がいらっしゃったりとか、家のローンがあつたりとか、いろいろありますよね。子育てがあつたり。まずはその配偶者の方とどこまで話をしているかということも含めて質問したりもしています。

事例3

この方はモチベーションが上がらないケースです。若年層でいうと、実際仕事をやってみるわけですよね。実際やってみるとリアリティーショックも含む形で想像していたのと違う。やりがいがない。仕事をかわりたい、どうしたいといったところでも来たりします。

そういう方は、支援の内容が若干違います。そういう方は今の仕事をかなり話していただいたりします。というのは、自分の仕事をやっぱり理解をしていないということも結構あつたりするんですね。

目の前の自分の仕事は、やはり若年層の場合、ある単位で小さかったりしますよね。そうすると全体像が見えなかったりします。例えばグローバルの仕事をしたいのに、自分は国内の仕事で海外に全然かかわっていないといった思いがあるんですね。と

環境変化の中で事業を踏襲していく部門もあるので、そんな中で納得いかないもの抱えながらいらっしゃる方も当然います。ですから、そこはぶちまけて話をさせていただいたりします。やっぱり納得いかないわけです。今まで異動してきて、そのたびに自分として組織に貢献してきて、やっと自分のキャリアも描き切れるかなと思っていた矢先に、シニアの段階になったとき異動となる。ほんとうに納得いかないわけです。そこでもうぶちまけて出してもらおう。だから初めの2回、3回ぐらいはご自分の怒りや納得いかない気持ちをずっと聞いている形です。

この方の場合、かなりキャリアの考え方もお伝えしています。レクチャーということも含めてです。例えばワーク、ジョブという考え方でいうと、この方は会社の仕事だけの満足度でやろうとしても、ある程度の段階になるとそれだけで満足できないため、もう少し広げてワークというバランスの中で満足する。その方は定年後にやりたいことも漠然としてあった方だったので、少しこっちにもシフトしながら、では今の仕事はどんな位置づけになりますかと視点を、今の仕事の向き方を変える。そのようにシフトしていきながら、では今準備段階としたときに、今の仕事でやり切れることは何だろうとか、あと後進を育てるということとか、そんな多面的な意味合いを持つということです。大体3回目ぐらいになってからこういった話をしていく感じでした。

先ほどのアウトプレースメントの関係で、社外という方も、人によってはいろいろな思いを抱えながらという方がいらっしゃる。そういったところを少し話していただきながらというところは、多分キャリアカウンセラーの機能としてはあると思います。

転機にどうかかわるかというところなので、転機に対して不安だとか、何で自分がみたいな、そういったところもどうかかわるのか。どうその人が折り合いをつけ、次に向いていくのか。そういうところもすごく大きなかわりだと思えます。

キャリア研修とキャリア・コンサルティング

キャリア研修での自己分析作業は自分のセルフカウンセリングというか、書き出しながら自分に向き合っていくものです。そこに1泊2日とか2泊3日がかかわっていくと、その中で自分で内省できる方は整理できたりします。ですので、ほんとうに希望の人だけという形で研修時の夜を使って、キャリア相談を行っています。

ただ、今回話を聞いて改めて感じたのは、ある意味規模感もある会社なので、ちゃんと産業医もいてEAPもあり、施策もある中で、1つの機能としてキャリア相談室を純化してできているんだと改めて実感しました。

社内公募のページを見てここに来る方もいます。ここのかかわりとしては、どれぐらい本人が自分で考えて決めているかを見ながら、その人に合わせてやっています。同じ会社であっても仕事が変わるだけで使う言語も、考えるプロセスも変わるので、ものすごく大変なのは経験上私も知っているんですね。ですから、社内公募を安易に申し込みしている人には少しフィードバックをしています。何か自分を支えられるものがないとしんどくて耐えられないと思うんです。

いかに社員が生き生きと仕事をしてもらうかということが重要なので、ほんとうに本人の視点に立ったときには、絶対社内にとどまらないとだめというスタンスではないです。ただ、なるべく組織としても折り合いをつけてやっていこうという意思はあって、こういったキャリア開発の施策をやっています。なので、上司に相談していなかったり、何も言っていなかったら、まずそこからやってみようとか、リソースをうまく使っていこうという提案は若年層にはかなりやっていく感じでした。

キャリア・コンサルティング全般について

ここは中身はわかっている方にしかわからないので、常に経営層の人間が知っている、わかるかという、この意味合いが伝わらない。私は施策をつくるタスクもあるので、いろいろ問題意識を持ってやっているんですが、キャリアカウンセリングとキャリア開発の質という観点で見るときには、なかなかわからないところです、外からは、やはり難しいですね。

ただ、キャリア相談室は何かあったらという時のためにある場所だよというところがまずあります。自分で考えられる人はいいんですが、ぎりぎりの人たちも結構中にはいます。そういう人たちにとっては存在意義はあるなというのでやっています。認知がちゃんとあって、ほんとうに必要な人が来て、ここに来ると何のよしあしもなくまずは話ができるみたいな場で、少し一歩外に出たときに、また、しんどいかもしれないけれども、一旦はちょっとここで休んでもらってというようなことです。また職場に戻るときに、ちょっと自己肯定感を高めていただくみたいな感じです。

中途採用は当社は少ないんですが、最近は結構いて、キャリア研修の参加者にもいらっしゃいます。中途の方の相談はありますが少ないです。中途の方は、ここまで自分で考えていらっしゃったりしているので、そこ的一端はやられています。ただ結構ほんとうに大変な場合はいらっしゃったりします。

少ない事例ですけど、ある程度の職位の方がいらっしゃるわけです。で、ちょっともうどうしようもない状態でいらして、お話をしています。まさに同期もいない中でですね。

B社

IT企業におけるキャリア支援の背景

IT業界は、社会インフラや最先端技術の変化が激しい環境の中で存続しなくてはなりません。仕事は、プロジェクト制で行い、顧客折衝、売上、原価、品質、進捗管理、技術者育成が必要です。プロジェクト・マネージャは多忙な上、重責があります。ビジネス構造の変化において、SEは最新技術習得をしながらも、技術の陳腐化や将来に対して漠然として不安を感じる人もいます。そのような状況を打破し、「安心と働き甲斐のある職場を提供する」ために、社員のキャリア施策を重点目標としています。

キャリア形成を支える3つのアプローチの視点として、(1)「社員による自律的なキャリア開発」、(2)「幹部職からの積極的なキャリア開発支援」、(3)「組織的な人材育成」が必要と考え、以下のような取組みをしています。

キャリア相談室開設の経緯

『キャリアデザインサポート室』という形で立ち上げたのが2007年の12月です。活動目的は、社員一人ひとりが「自分らしさ」を発見し、個性と能力を発揮することができる「ライフキャリア形成」の実現を支援することと、適切な対応・アドバイス・情報発信を行い、組織マネジメントの一助を担うということです。

2003年には、弊社独自のキャリアパスの『キャリアデザイン制度』（以降SCD制度と略）を策定し、改版を重ね今も活用しており、組織的な人材育成をしています。当社のキャリアデザイン制度という意味で頭文字を取りましてSCDという制度です。

2007年12月には、社員の自律支援の強化として、専門のキャリア・コンサルタントに相談できる『キャリアデザインサポート室』（現在はキャリア開発部内）を設立しました。希望者はいつでもキャリア相談ができます。希望者以外にも、年代別には必須でキャリアフォロー面談を実施しています。社員一人ひとりが仕事を通してのキャリアを考えることができます。

その背景には、2008年には、上司と部下とのSCD制度を使った「SCDキャリア面談」を開始することになりました。上司である幹部職も、キャリアの理解をしてもらうことや、面談スキルを高めるために「幹部職向けキャリア面談研修」を実施しました。もう一つは、研修だけではなく、個人に対してもきちっとした面談をしてフォローしていきたいという思いがありました。それでこの部屋を立ち上げたということです。そこで、いつでも相談できるような体制があったほうがよいと思い、『キャリアデザインサポート室』に相談窓口を設置しました。

相談窓口を設立する時の苦勞を聞かれますが、実はあまり苦勞せず部屋をつくれました。“社員と上司のSCD（キャリアデザイン制度）を使ったキャリア面談を行うのであれば、それを補完するためにも、社員の相談にのってくれる専門のキャリアカウンセラーを置いて個別の相談の部屋が必要ではないでしょうか”という提案書を書いて、私の上司の取締役役に話をしたら、そこで直ぐにオーケーが出て・・・それでは、活動していこうということになり、専用の面談室もつくってもらって活動しはじめました。

私が提案したことがすんなり通ったのは、社長も取締役も新しいことやることに理解があったこと、制度の変更に伴う社内の実情があったこと、提案した私が以前から人材開発に携わり、社内のCDP制度をつくったという過去からの実績もあることや、体制面でも一緒に携わるメンバーへの信頼もあったと思います。

キャリアデザイン制度SCDについて

2003年に導入した『キャリアデザイン制度』には、等級・昇格とは別に6つの職群があります。ITエンジニア、アプリケーションエンジニア、プロジェクトマネージャ、運用や保守を担当するITサービスマネジメント、システム営業のクライアントパートナー、スタッフ部門のビジネスプロモータです。レベルとして、新人のトレーニーから、アソシエイト、Bronze、Silver、SilverからPlatinumまで6つのステージがあります。

この制度を作成するには、経営のトップメッセージがありました。2001年には、経営状況の悪化の一つの理由として、「プロジェクト・マネージャの不足」の課題があがりました。プロマネプロジェクト・マネージャがしっかり役割を果たしていないと利益が出ないので、“プロマネプロジェクト・マネージャを育成しよう”ということです。では、育成するためにはどうしたらいいのといったら、すぐ研修をしようということになるのと思うのですが、研修だけではなくて、「インセンティブをどうするのか」、「プロマネを育成するためのキャリアパスはどうするのか」、「プロジェクト・マネージャ以外の人達のことも考慮してほしい」など、様々な意見がでてきました。そこで周囲からもキャリアパスを作る必要性の要望も高くなりました。キャリアパスをつくったのは、プロマネ・マネージャという人材を育成すること、それは会社の経営の利益を出すために、どうしても必要だということでした。

そこで実施した3つの施策が、社内独自のキャリアデザイン制度を作成したこと、プロジェクト・マネージャ向けの教育を実施したこと、プロジェクト・マネージャの実績にあわせたインセンティブを与えることでした。「プロジェクト・マネージャ向け教育」では、延べ2200名が受講しました。

キャリアデザイン制度を導入した当初は、社員からは会社からの一方的に押しつけられた、枠にいれられたという感じだったようです。キャリアという言葉がもつイメージも人それぞれで、“会社側にとって必要な資格をとらせるのか”、“私はプロジェクト・マネージャなんかたたくないのに”など批判や反発もありました。

制度導入から12年、そしてキャリアデザインサポート室設立から7年間たち、その間に実施した、キャリア研修や、専門のキャリアカウンセラーによる面談をとおして、社員にとって“キャリア”に対するイメージは変わってきたようです。今では、キャリアビジョンをもつことは、自分にとって大切なことだという考えや、成果を上げるために何をしたらよいかを考えるなど、キャリアを意識する社員が多くなりました。

現在は、SCD 制度を利用し、社員と幹部職は『SCD キャリア面談』を年1回下期に実施しています。「キャリア面談シート」を用い、社員は1年後、3年～5年後のキャリアのステージ目標をたて実現するために資格取得など具体的な計画をたてています。

プロフェッショナル人材を育成として、各ステージ別に本部内の Silver 認定、全社 Gold 認定を行っています。トレーニーから Platinum まで6つのステージの各ステージの要件を満たした人に対し審査・認定を行う制度です。認定方法はステージによって異なり、Platinum・Silver は全社認定、Silver は本部認定で、本部からの推薦書に加え、本人のプレゼンテーションや、面談等で認定を行い、全社に公表もしています。Silver 以上の認定者は約350名に達しました。

SCD 制度の職群のステージと昇格の等級とはリンクはしていません。それなので一般社員の方でも、Platinum の人がいます。その人は幹部職ではないのですが、ある分野で突出しているということで、ITエンジニアの Platinum として認定しています。

キャリアデザインのサポート室の支援

『キャリアデザインサポート室』の役割は、①職業を通しての個人の生きがい、働きがいを含めた「キャリア形成」支援、②個人のキャリアマネジメント（自律・自立）の支援、③「個人」と「組織」の共生の関係つくる支援です。

活動は、キャリアデザイン支援では、①面談・相談業務、②教育・普及業務、③環境への働きかけと、メンタルヘルス支援は、①一次予防、②二次予防、③三次予防です。

当初『キャリアデザインサポート室』をつくったときは、キャリアデザイン支援とメンタルヘルス支援のことを8対2でやっていました。今は、その割合が9対1ぐらいになっています。

キャリアデザイン支援で行っていることは、1つ目が面談・相談業務、2つ目は、キャリア教育をすることと、“キャリア”という考えを社内に普及するという事です。それから3つ目が「個」と「組織」の共生の関係で、個人だけでは解決できない問題に対しては組織の介入や環境への働きかけということをやっています。

メンタルヘルス支援では一次予防、二次予防、三次予防で、どちらかという予防の点と復職後の支援になります。特に、一次予防と三次予防が強いです。メンタルヘルス支援はセルフケア研修やメンタルヘルスマネジメント研修を行っています。また私たちは社員に対して、必須面談などを行っていますので、面談の時に相談者の様子を伺うことができます。そのため、メンタル不調や事前に危ない方がわかったりするので、早期に発見して手をうつことができます。

キャリアデザイン支援を社員の年代を追って説明します。新人研修の間に「新人のキャリアビジョン研修」を実施します。3カ月の研修後、配属され新人はトレーニーとして約1年半のトレーニーフォロー期間があります。トレーニーには、OJT 担当者であるトレーナーがつき指導されます。3カ月単位に「トレーニー報告書」を用い、計画、実績を作成し、トレーナー、リーダー、幹部職からのコメントももらい指導を受けます。その後、キャリア開発部に、「トレーニー報告書」を提出してもらいます。その際に報告書を元に私たちはトレーニーフォロー面談を実施しています。新人は、新しいことに順応して楽しんでいる人もいますし、自分のスキル不足を感じたり、職場の人間関係など悩むこともあります。その実態について、私たちは新人と15分ほどの面談で確認します。もし不安がある場合は、別途「面談」の時間を設定し、フォローをしています。

2年目の8月には「2年目社員コンベンション」があり、2年目社員としての意思表明をプレゼンテーションする機会があり、SCD 制度のステージでは、トレーニーからアソシエイトになります。3年目、4年目には、専門のキャリア・カウンセラーとの約80分の個別の「若手社員向けキャリア面談」があります。そこで自分の仕事での役割や興味などを振り返り、今後の目標の指針を立てることができます。

その後「5年目コンベンション」もあり、5年目の節目で、今までの業務を振り返り、今後の方向性について社長、役員、社員の前でプレゼンテーションをする機会があります。

30歳前後の時に「キャリアマネジメント研修」を受講し、指向性や自己理解を深めることや上司からの期待などを知り、3年後のキャリア・ビジョンをたてることをしています。11年目には、専門のキャリアカウンセラーとの約80分の個別の「11年目社員キャリアフォロー面談」もあり、自己の振り返りと組織の牽引役に気づくことをしてもらっています。このような施策を実施することで若手社員の定着率が高くなっています。

40代には、「キャリア&ライフデザイン研修」を受講してもらい、45歳では「45歳キャリアフォロー面談」があります。50代には、幹部職向け「ライフ&キャリアプラン研修」、一般社員向け「50代ライフ&キャリアプラン研修」、57歳には一般社員と幹部職も一緒に受講する「ネクスト・ステージ研修」があります。それぞれの研修の受講1年後には、希望者が「キャリアフォロー面談」を受けることができます。

さらに、7年前から実施してきた「マネープラン研修」は、50代、40代、30代への世代を広げて実施しています。40代以上はマネーから考えるライフ設計とキャリアプランを1日で、30代は、マネーの運用を含めた研修を半日で実施しています。

またキャリアを形成するためには、心身共に健康である必要があるため、メンタルヘルスの研修や健康教育も実施しています。年代に応じた「ストレスマネジメント研修」や「セルフケア研修」を、幹部職は職場の社員の安全衛生管理の一環として「ライスマネジメント研修」を必須受講しています。

弊社の特徴は、世代に応じたキャリア、健康、マネーそれに個別面談を加えたトータルキャリア支援です。

キャリアデザインサポート室のスタッフ5名は、全員、熟練レベルの国家資格の2級キャリア・コンサルティング技能士の資格

までもっています。社内でのキャリアカウンセリングをする人に、規定はありませんが、産業カウンセラーや標準レベルのキャリア・コンサルタントなどの勉強をした人のほうが望ましいと思っています。

開かれたキャリア・コンサルティングで組織の活性化へ

キャリア・コンサルタントが対応する面談には、希望者への面談と必須面談があります。どちらの面談も守秘義務なので公開はしていません。しかし、年代別の必須面談に関しては、傾向分析をして、本人の了承の元、一部の情報を上司へ報告しています。

具体的には、専門のキャリア・コンサルタントと社員の必須のキャリアフォロー面談の結果をそのままにせず、組織の活性化に役立てるようにしています。面談の内容は、業務のこと、職場環境、人間関係や成長実感などを聞き、その後にキャリア情報(CAN、MUST、WANT)で整理します。CANは、自分でできること、得意分野、MUSTは、組織から求められていることや自分の課題、WANTは、今後やりたいことや方向性です。

キャリアフォロー面談は、年代別に行っているのですが、その年代別の傾向を分析して、その結果について、経営層に報告しています。例えば、11年目社員であれば、「リーダーの役割をこなすことが課題だと思っている」「幹部職になるためには、コスト管理や要員管理も必要」「できれば幹部職ではなく、技術をやっていきたい」、45歳であれば、「組織に貢献したい」、「ITが好きなので続けていきたい」「変わりたい自分がある」「できれば安定していたい」などの思いもあり、世代における傾向を分析しています。

面談の内容は、本人の了承の元、個人のキャリア情報(CAN、MUST、WANT)を、直属の上司である、課長、部長、本部長に報告しています。

経営層や幹部職は、そのような傾向分析や、本人のキャリア情報を知ることで、現実を知り、課題や次の人材育成に役立てることが出来ます。幹部職は、本人の考えているキャリア情報(CAN、MUST、WANT)を知ることで、部下のモチベーションをどのようあげるのか、活躍の場を与えればいいのか、役割や権限を明確に伝えているか、自分の考えとの食い違いがないかなどがわかり、自分のマネジメントの検証にもなっているようです。自分の部下のキャリア情報を聞くことは、幹部職にとっても気づきになるようです。部下のキャリア情報(CAN、MUST、WANT)を見ながら、「えっ、こんなこと考えたの。知らなかった」という方もいらっしゃるが、「あ、聞いているから知っています。自分の認識と合っていたからよかった」という方もいらっしゃいます。

専門のキャリア・カウンセラーの面談は、守秘義務を守りながらも、幹部職への「報告&ヒアリング」を通して、情報の開示をしています。「報告&ヒアリング」を通して、幹部職の方の考えや職場やビジネスでの課題、抱えている部下の実態を伺うことや、『キャリアデザインサポート室』への要望も伺っています。

例えば、幹部職からは、ミドル層の活用がしにくいという意見がありました。40代の人たちのやりたいことがわからないし、話をしても、やりたいことが出てこないんだよね。だから、自分で整理させることも事前にやっておけるとありがたいんだよね、という意見でした。そこで45歳の面談を実施することにしました。このように要望を参考に私たちは、次年度の企画をしています。その情報を共有して、幹部職に積極的に動いていただき、組織の活性化に繋げています。社員の方や、幹部職との信頼関係を築いていかれるようにやっています。

年1回実施する上司と部下との『SCD キャリア面談』を形骸化させないで、有効に活用してもらうために、専門のキャリア・カウンセラーが「幹部職報告&ヒアリング」で情報提供を行い、職場への働きかけという活動をしています。職場では、上司と部下との『SCD キャリア面談』を単なる人事制度としてとらえるのではなく、面談の場を活用して、部下との対話を深め、育成につなげているようです。

キャリア・カウンセラーが実施している「幹部職向け報告&ヒアリング」は、大変好評で、5段階評価で4.8です。専門性への期待も高く、継続してほしいとの意見が多く寄せられました。

事例1 退職を考えている男性、24歳

まず1つめの事例は、退職を考えている男性で24歳です。若手社員の離職率を軽減させるということの取り組みの一つです。新人には、3カ月に1度ヒアリングをしています。この事例は新卒に入社し、とても優秀な男性です。真面目でしっかり仕事をし、てらっしゃる方でした。

業務場所は、お客様先の場所で、それほど長い期間ではなかったのですが、常駐先で仕事をしていました。ただ、その新人のトレーナー(OJT担当者)が本社で作業をしていたので、トレーナーとの作業場所が異なっていました。ビジネス特性や費用の関係、プロジェクトの事情で、その外勤の新人には協力会社の先輩はいましたが、自社の先輩はいない状態でした。

トレーナーは、場所も離れていたもので、質問にもすぐには対応できない、指導がやりづらいという課題があったと思います。新人にとっては、自分の思うように指導してくれないトレーナーに対して、不満を持ち始めたようです。相性という言葉でいいのかわかりませんが、相性も悪く、次第に嫌気がさしてきて、信頼が薄れていったようです。その考え方が直結して上司や組織への不信になり、転職を考えていたという事例です。

課長に話したときには、「退職します」という状態で相談に来たようです。突然の退職希望で上司は戸惑っていました。話を聞いた課長は、私たちに「本人から相談がありましたか」という問い合わせがありました。新人から事前に相談はありませんでしたが、私が本人と実際に面談をして意思確認をしました。

面談をしたら、今申し上げたようにトレーナーの人に対しての不信感、イコール上司との不信感になっていたのです。不信感に至るまでのことを伺いました。ではそのことを上司の課長に対して話をしていただかという、本心から会話をしていなかった

のです。「必要なことを話すけれども、・・・それを察するのが上司でしょ！」という言い方でした。

相談した人は協力会社の方1人で、人間関係もすごく狭く話せる人が少ないとのことでした。外勤先という状況の非常に狭い中から会社を見ていると感じました。そこで、ビジネスを遂行する上ではプロジェクト制の特性や、人員構成の考え方や、上司や幹部職の立場も話しました。あなたが見ている部分だけではなく、別な視点から考えることも伝えました。

そうしたら本人も「そうなんですかね」と少し考えていました。そこで本人の了承を得て、今回の面談の内容を上司に報告することにしました。本人は「もう上司は知っているからいいですよ。私は辞めるつもりになっているし、話してもらっていいですよ。転職活動もしています」という言葉でした。

そこで私は、上司の課長と部長に報告をしました。話を伺うと、実は、上司たちも新人の置かれた環境を知っていて、とても気を遣っていました。次のプロジェクトへの変更を考えてくれていたのです。ただ、課長は正式にプロジェクト決まるまでは、新人には、伝えていないようにしようと考えていて、その経緯を説明していなかったのです。私は、上司に「途中経過かもしれないけれど、本人にきちっと話してください。そうしないと外勤先で一人である新人は不安に感じると思います。新人は自分のことを、ほっとかしみたいに思っていたのかもしれないですね」とお伝えし、新人と本音で会話をさせていただくようお願いしました。

その後、課長、部長と新人の話し合いが行われました。話し合いをすることで、新人は、上司から自分が期待されていることもわかり、「自分のことを見てくれたんだ」ということがわかったようです。そのことで、結局、退職には至らず、本人もキャリア形成につながって、現在も活躍しているという事例です。

このケースでは、作業場所が離れた環境の中で、本人の視野が狭くなり、上司からも期待されていないと思いついていたところがあつたと思います。上司側は、新人の仕事の出来もいので期待していましたし、次の仕事やプロジェクトの体制も考えていたのに、伝えるタイミングを逸していたということです。双方の考え方を整理し、面談をとおして、うまくつなげていったという事例です。

コミュニケーション不足というキーで言ってしまったらそれまでですけれども、もっとコミュニケーション不足というキーを分解して、どこに課題があるのだろうか！と考えるようにしています。そうすると、人それぞれの、思い込み、限られた環境から視野が狭くなっていたり、部下に期待もしているのに、気を遣っているけれど伝え方があまり上手ではないとか、伝えるタイミングを逸しているなど、さまざまな状況がみえてきます。そのようなことを紐解いて、課題を整理し、解決策につながることをやっています。

その後、本人からも私に報告があつて、「実は、これからきちっと仕事を続けていくことにしました。こちらからも会社にお世話になることにしました。だから、辞めることをやめました。」ということでした。この面談は2回で、最初の1回は新人と、次は上司との打合せです。組織介入で環境調整をしました。

この方は現在、ある分野で専門的な知識をかなり身につけていました、今はサブリーダークラスになっています。インフラ系のプロジェクトで、1人でもお客様との折衝もできて、ネットワーク構築を、最初から最後までできる貴重な人材になっています。

上司・管理職への介入について

前例のように上司のほうからの私たちに相談があつた場合は、上司や幹部職への介入することについて抵抗感はありませんでした。

希望者の面談のときには守秘義務がありますので、上司には伝えません。ただ体調不良やメンタル不調の兆しがあるときは、安全配慮義務やリスクの観点から、組織に介入します。相談者に対して、「そこまで、具合が悪いのであれば、上司にも相談しましょう。健康管理室とか、みんなでサポートしていきたいんですけどどうですか」と話をもっていきます。早期発見、解決につながるようにしています。

希望の面談内容は、自分のキャリアのことや生活のこと、職場環境なども複合的な問題を抱えている人もあります。人事に対しては「評価的なことなので知られたくない」という方もいますし、「これは上司に言っても無駄だ」と思う方は上司との会話がされていないこともあります。

面談の進め方の基本姿勢は、相談者本人が自己解決できるように支援することです。面談を通して自分を見つけ直し、内省し、課題を発見し、行動につながるような支援です。数回の面談をおこなうことで、相談者に変化がおきてきます。例えば、自分の作業を遅れてしまって、残業も多くて困っている。その理由は、新しい仕事なので、プロジェクトのリーダーに質問しないと進まない。でもリーダーに忙しい時に質問すると威圧的で怖い・・・でも質問しないと進まない。自分の技術不足もあるし、遠慮していて質問ができない。など最初は混乱している話でぐるぐる回っている状態です。面談が進むにつれて、課題の整理ができるようになります。この相談の時には、相談者は、質問できるようになりたいということでしたので、アサーション・トレーニングを使い、実際にどのような話し方をするかロールプレイをしたりしました。自分の考えを整理して、行動できることからやっていくことで相談者自身が納得しています。

しかし、相談者自身で解決できない課題や環境上の問題があるときは、相談者の了承を得て、組織介入することもあります。とても気を遣うポイントです。

組織介入する時に気をつけていることがあります。第一に、第三者の中立的な立場に関わること、第二に組織の構成図を頭に置いて、どこから介入すればよいかと考えること、第三は、上司や幹部職に係る時にもコンプリメントを行うことです。

第一に、中立的な立場で行うことは言うまでもなく、双方の意見をよく聞いて正しい状況を把握することを心掛けています。社

員と課長との人間関係が上手くいっていないのであれば、社員からの話だけではなく、課長からの話も正しく聴き、公平性を保つことだと思っています。私たちは知っているのは、あくまでもある一面だということを忘れてはいけません。

次に組織の構成図から、介入方法をさがします。例えば、社員と課長との間に問題があったとします。社員は課長に対して不信感をもっていても、本人の了承を得たうえで、私たちは、まず課長と面談して解決できるようにもっていきます。そこを、課長を飛ばして部長にいきなり話したりはしません。これは、課長の立場になれば、分かることで、どうして自分の部下の問題を自分には知らせてくれないのか・・・知らせてくれれば、自分で解決するよ・・・ということになります。課長側からしてみれば、いきなり部長に話されれば、告げ口された、部長から注意を受けて気分が悪い、課長の立場がない、とってしまうと思います。職制を頭にいれて、それぞれの立場を尊重し、丁寧に対応していきます。

三つ目は、どんな方にもコンプリメントを入れることを心掛けています。コンプリメントは、賞賛だけではなく、褒め、ねぎらうことが含まれています。誰も一生懸命仕事をして頑張っています。認められたいという承認欲求があると思います。先ほどの例でいうと、上司も忙しい中で、いろいろな部下がいる、あるいはお客様のトラブルもあり対応をしている、など複数案件を抱えているので、当然、均等にはいっていない状況です。私たちは、まずその実情はしっかり掴んでおき、上司やマネージャとしての考えや行動もしっかり聞いておくようにしています。状況が把握できると、役割の大変さや抱えている課題の重さも理解できるので、尊重することができます。その時にねぎらいの言葉をかけるということです。「この忙しい時に、お時間いただきありがとうございます。現状も伺えて、部下指導でご苦労されていることも分かりました。いつも丁寧に指導していただきありがとうございます」などの言葉からはいります。まして、自分でもコミュニケーションが苦手とわかっている人に対して、あなた、下手ですよねとは言うことはできないと思います。傷に塩をぬるような言い方はしないようにしています。こんなやり方もありますけれどもどうですか・・・というような提案を出すとかして、相手の方を尊重するということをやっています。

事例1から派生して:職務の適性とキャリア上の悩み

本当に辞めることを決めている方は、相談にいらっしやらないです。既に自分の方向を定めて違う職種を探して、就活して新しい会社決まった時に、上司に報告ということが多く思えます。

SEに向いていないと感じた時には、相談にいらっしやる場合もあります。一番は、現場の幹部職は、ものすごくいろいろ考えてくれていて、対応してくれています。SEの仕事もさまざまシステム開発やインフラ構築、運用、保守、上流工程でのお客様との要件定義を決めることなど、お客様や工程によっても仕事内容は異なります。

若手社員のほとんどの人は、職場環境もいいし、人間関係もいいし、仕事も面白い、できないことができるようになってきて遣り甲斐があると思っています。20代は、職業探索期でもあり、自分がSEに向いているかを不安に感じることもあるようです。スキル不足から自信を失っていたり、周囲とのレベル差による不安などもあるようです。しかし、職場のリーダーや幹部職も社員の特徴をみながら仕事を与えてくれていて、経験を通ことで、それがいつしか自信につながっているようです。

30代の方の例では、お客さんとの折衝が向いていないけれど、プログラムを作成することは得意という方もいらっしやいます。上流工程のお客様との折衝が必要な時は、調子が悪くなって、休みがちで、でも、いざプログラムを作成する工程に入ると、残業してでも大丈夫という方です。幹部職は、その人の適性を見て配置してくださったりしています。適性と配置については、現場で、ものすごくよくやったださっています。30代以上になると、プロジェクトのリーダーの役割を求められてきます。しかし、ITは大好きだけれども、プロジェクトの管理的なことはどうも苦手で、嫌いという方もいます。そのような時は、リーダーの立場ではなく、大きなプロジェクトで技術支援という立場でメンバと一緒に業務をしてもらうなどのメンバの体制に配慮してくれています。

最終的には、仕事が好きか、本当にITに興味があるかが問題になってくると思います。仕事が面白いと思っている時はイキイキしています。しかし、業務はしっかりこなしていても本心から好きではない、面白いと思っていないと、続いていかないようです。それが20代後半とか30、40歳過ぎてメンタル不調ということも出てくることもあります。単純に残業が多いからなるのではなく、キャリアとしての適性の部分で無理している自分が多分あったと思います。本当は好きではないのに、家庭や家族、お金、世間体、自分のプライド保つためにごまかしている自分。そうすると、あるときに耐えられなくなるということだと思えます。

ミドル層の40代の方は、今まで20年以上の職歴があつて、スキルもあります。しかし、65歳まで働くことを考えた時、このままでいいのだろうか、スキルが通用するのだろうか、身体がもつのかなど、漠然とした不安をもつようです。その時には、自己の職歴を整理してもらい、自分が困難なことを乗り越えてきた体験を呼び起こしてもらうようにしています。過去を振り返ることから、スキルやノウハウだけではなく、自分の職業に対する意識やモチベーションの源泉を知ることができます。職業意識も再確認できることで、まだやれそう、ビジョンを持とう、やっぱり仕事すきだよね・・・など適性を自分で知ることができるようです。

40代以降で、自分に適性がない、あるいは本当になりたいことが違うことだったという方は、別な道を選んでいきます。弊社では、45歳以上セルフプロデュースという制度がありまして、他業種に移るとき、半年の休暇をとれて、その間に転職活動を行うことができます。まだ少数ですが、その制度を利用して転身された方もいます。手厚い支援制度があります。

事例2 成果を出していないと感じている時短勤務の女性

成果を出していないと感じている時短勤務の女性ですが、この方は、キャリア面談をしたときに、短時間勤務で自分が成果を出していない感じを持っていらっしやいました。自分のキャリアってどういうふうになっていいかわからないという表現をされていました。

よくよく聞いたら、とてもいいことをやってらっしゃいました。7時間の短時間勤務なものですから、自分で評価も上がらないのではないかとあってらっしゃる。サブリーダーでメンバが3人いらっしゃいます。「子供のお迎えがあるので、終わったら速攻で帰ります。」ということでした。では「どのように短時間で帰れるように工夫しているのですか?」と聞きました。そうしたら、「メンバからの質問タイムを設けていて、午後3時までにはしています。3時から退社までの時間は自分の作業を集中する時間にしているんです」ということでした。そのことをチームに周知したそうです。そうしたら他のメンバたちも、午後3時までしか質問を受け付けてもらえないから、3時までには質問する。しかも手際よく質問しようと協力してくれたそうです。本人も集中力もありますし、作業もチーム効率が上がっているのです。

このことは、彼女は自己の仕事と生活を両立させるマネジメントができていて、仕事のチームのマネジメントもできていて、しかも効率も上げているということだと思いました。私は、「それってとてもいい工夫をされてお仕事されていますよね」とその素晴らしさをコメントとして伝えました。そうしたら、「え、私、普通にやっているだけなんですけれど」とおっしゃいました。面談の最後には、微笑もでてきて、自分がやってきたことは、工夫していることに気づいて自信を持たれたようです。

このケースは必須面談だったので、最初は呼ばれたので来ましたが、多少投げやりな感じで、話すことないですよという感じでした。どちらかというと、何となく日々をやっていますと。短時間勤務だし、そんな評価もされないし、まあ普通にやっていた方がいいですね、みたいな感じだったのです。でも面談をしたことで、自分のことが整理できて、仕事が好きなことも再認識できて、コメントをもらったことで、自己肯定感を強く持てただけでした。

今は、2人目を出産され復帰していますが、辞めるつもりはなく、仕事をやっていきたいと思っています。

事例3 努力が評価されないことに悩む男性 20代後半

この方は、努力が評価されないことに悩む男性で20代後半でした。常にいろいろな部署に移されて、評価が上がらない、自分でも成果がだせていない、モチベーションも下がっている、もう30歳近くなってきた、このままではいけない、と自分で思った、資格も取らなきゃとわかっている。でも、どう行動がよくわからないということで、相談があった例です。

私は、面談をおとして、気づいたことがありました。それは、相談者の彼がやっていることと、組織や上司からの期待とがズレがあるということでした。異動先の部署で、携わった業務がとても煩雑な処理があるので、ミスないようにして、成果をあげたいということでした。具体的には効率化するためにツールを作りたいということでした。上司からの指示ではなく自分で気づいたこととです。彼がツールを作ることを職場の誰も知らないということでした。私は、「工夫しようという気持ちは分かりますが、それはほんとうに組織から求められていることですか?」というと、「違うんです。」という回答でした。

本当に必要なことなのか、一番やらなくてはならないことは何なのか、部署の他の人たちが、同じようなツールを作っている可能性はないか、などの会話をしながら整理をしていきました。

「ツールは、いいと思うからつくります。何で僕は評価されないんでしょう」と言うので、「それは上司からの期待とあっていますか?」との問いに、「あ、それは聞いていません」ということでした。組織から求められていることや期待役割の MUST がきちっと確認できないまま仕事をしてよう。報告もタイムリーにしておらず、そのような行動は、以前から行われていたようで、本人は一生懸命やっているのに評価されないということになっていたことが分かりました。自分なりにいいと思っているけれど、望んでいることとはちょっと違うことをやっていたり、それで成果が出なくていつも上司から注意を受けていて、評価もされない、腐っている自分がいるというのがあったと思います。今回の件は、部署で実施する朝会の時に、部署の皆さんに相談してから、本当に取り組むかを決めますということになりました。

この方は、継続的にコーチングのようにみてほしいと要望がありましたので、2カ月に1回面談をしています。私は、5回ほどで方向は見えるのではないかとあっていて、そこで一区切りになるようにもっていきたいと思っています。

現在は、前任者からの業務の引き継ぎを行い、担当部分が決まってきたことや、食生活の改善や健康にも意識して、計画的に資格取得も目指して、成果をあげつつあります。

事例3から派生して: 必須面談のやり方

必須の面談のやり方ですが、最初は、職場のプロジェクトの仕事の内容や体制を伺います。職場の状況どうですか、人間関係どうですかというお話を伺って、その後に私たちがまとめているのは、キャリア情報(CAN, MUST, WANT)とその形です。

ラポールをとったあとに、職場では、どんなお仕事ですか? 仕事は面白いですか? などと伺います。人によっては、考えながら、「まあ、おもしろいんですけど・・・」と、「どういうところが面白いですか?」と聞くと、もっと細かい話しができます。最初は非常に表面的な言葉ですが、面談が進むにつれ、話す内容が深まっていきます。

若い人の場合は、スキル不足を感じたり、人間関係や職場環境とかの話が多いです。30代になりますと昇給・昇格のことを考え出したり、同期との差や自分の方向性を決める必要性を感じていたり、ご結婚されてお子さんが生まれて、この忙しさで子供ができたなら、働いている奥さんが会社辞めなくちゃならないし、そしたら生活できるんですかね・・・とマネーを含めた生活設計の話が出てきたりします。40代、50代になると、今度は介護の問題とかも出てきたり、家族の問題や、ご自身の健康や病気のこと、結婚、離婚など家族構成の変化を含めた話もあります。仕事だけではなく、プライベートも含めてキャリアを考えることが多くなってきます。私たちが、ゆったりと傾聴して深く聴いて受容することはすごく重要だと思います。社員が論理的な方が多いものから、話ながら、ご自分で整理しています。こんなことまでしゃべっちゃいましたね、と言いながらお話しされています。

一通りの話を伺ったあとに、キャリア情報(CAN, MUST, WANT)を整理してもらいます。CAN は、自分でできること、得意

分野、MUST は、組織から求められていることや自分の課題、WANT は、今後やりたいことや方向性です。その内容について、課長、部長、本部長への情報の開示について伺います。上司に報告していいですか、と確認をとります。開示 OK ですよ・・という方が9割ですが、なかには、この上司にはNGとかということもあります。プライベートな部分多いので、開示することは、職業キャリア的内容になります。その点は、ご本人の意思を尊重しています。実際は、キャリアの要素で大きくこと以外の3倍、4倍の内容が出てきます。

必須面談なので、最初にお越しになるときは、何を聞かれるのだろうか、何を話したらいいのか、と緊張した様子です。しかし、終了する時には、「話してよかった。こういう機会がないので、振り返ることっていいですね」、「整理ができて、自分の課題ができてきました」、「話を聞いてくれて嬉しかった」などとおっしゃっていただけます。

プライベートな問題については、基本的にはお聴きだけではなく、情報を提供することもあります。例えば介護のことで悩んでらっしゃるとか、お子さんが障害をお持ちとか、ご家族が鬱病とか、それを誰に聞いていいかわからないということであれば、病院を調べてお伝えしたり、行政の窓口を紹介したりすることもあります。

プライベートなことがお仕事に影響することも、多々あります。40代の方の介護の問題、人によっては、30代から介護が始まっていて、男性で1人っ子、本社で働いて、ご両親がご病気や介護も重なったりすると、休日のたびに帰省する。飛行機代も大変だけど、土曜、日曜を使って、自分も仕事も忙しい、そうなるとう心身ともにくたくたの状態です。そのような時に、上司が理解してくださっているときは、素早く職場で対応してくださっています。「ちょっと休んでやりなさいとか」ということで介護休暇をとるように計らってくださったり、そういう理解のある上司もいらっしゃいます。そういう意味では上司の人間性とか経験の厚みもすごく影響していると思います。

例えば身近な親族に障害者をお持ちの方とか、あるいはご自分が介護の経験をされているとか、自分も病気になったことあるという方、会社を休んだという方もいらっしゃいます。いろいろな意味でも、そういう方たちは痛みもわかりますから、社員に対しても、「今そんなにここで頑張らなくても、長期で考えたら大丈夫だから」ということで、調整してくださったりしています。仕事の調整をしたり、休暇をとらせたり、プロジェクト内の作業の役割を調整してくださったりしています。そこは、上司によってさまざまということがあります。私たちは、面談をとおしても、職場の上司とも連携を取ってやることもあります。一緒に解決していくことはとても大きいと思います。

事例4 休職者へのカウンセリング

この方、休職中からキャリア面談の希望があったという例です。休職に至った経緯は、非常に多忙なプロジェクトで、仕事が遅れていて、お客様先で常駐して仕事をしていました。しかし、遅延が続き、お客様もイライラしている、指示は高圧的でパワハラ状態、職場で罵倒が飛び交っていたような感じだったようです。相談者は、サブリーダーで、すごく真面目で責任感も強い方でした。しかしそういう罵倒が飛び交う中でお仕事をしているうちに、思考がとまるような感じが自分の中で起きたということをおっしゃっていました。結局、お医者様に診ていただいて、休みを取るということで、休職に至りました。

弊社では、主治医のほかに産業医、人事とか健康管理室の保健師がいて厚いサポート体制ととっています。今回のケースは、健康管理室の保健師からの要望と、ご本人もキャリア・コンサルタントとの面談をしたいという要望がありました。休職中から何回か面談を開始しました。最初は、なぜ休みに至ったかということでの面談をいたしました。そうしたら、「言われたことを全部、自分でやらなければいけないのではないかと思っていた」と、お客様から違う！と言う怒鳴る声ももう耐えられなかったと。今、思い出しても体が震えるということでした。

実はこのプロジェクト、ものすごく大変でして、何人ものプロジェクトメンバーを変えたというぐらい厳しいお客様という状態だったのです。相談者だけではなく、組織としても幹部職も含め多くの方がプロジェクトに入って課題解決にあたったということです。

キャリア面談の希望の理由は、もう SE に向いていないのではないかと、ということでした。「このままお客様のところに行くのも怖いし、もう二度とああいうところに行きたくない」ということで、自信を喪失していました。お休みになってしまい一緒に働いていたメンバに申し訳ない、早く復帰して取り戻したいという思いとは裏腹に、職場を変えたい、SE に向いていないかもしれないという思いや、今までキャリアこと真剣に考えてこなかったのが、将来のことを考えたいということでした。混沌とした考えのなかで、少しずつ整理することにしました。

最初は、とにかく休むことを勧めました。今、何も考えないで休みましょうということから入りました。そんなに頑張らなくても、上手に手を抜くことも大事ですよ。少し落ちついてきてから、なぜ休んだかというのを考えましょうかと進めました。3回目ごろにあまりにも自信がないので、今までの自分の仕事の棚卸をしてもらい、そこからできていることや保有スキルの洗い出しをしました。15年以上の経験があるので、技術スキルもあるし情報分析やまとめる能力も高く、誠実な人柄なので、信頼されていると思いました。自信を取り戻していただくように、今までの出来事やその時の気持ちを汲み取り受容し、応答をしました。しかし、自己肯定感も低くネガティブな思考になっていました。認められない自分がいるということでした。とはいえ、話して楽になったということはおっしゃっていました。

現在は、現場の配慮がとてもあり、もとの部課長の部署に復帰しまして、別のプロジェクトで少しずつ業務を増やしていただいております。その人に合ったようなプロジェクトで仕事をさせてくださったという現場の配慮はすごく大きいと思います。復帰してきた時に、キャリア面談を続けてほしいということでしたのでその後も数回実施しました。

この方は自分で抱え込みすぎて、頑張らなくてはいけぬ思いが強い方なので、アドバイスには注意をしました。一般論の紹介として、「キャリアって2つしかないのよ。今の仕事をちゃんとやるということ。それからもう一つは節目のときに方向を見つけて、

それに対して、小っちゃなことでもいいので、スモールステップで歩いていこうということなのよね」と「で…。1週間ちゃんと来て、体がもつような形で仕事していきましょうよ。それを積み重ねればずっと働くということになるわよね」ということで、大きなビジョン設定はしないようにして形で支援してきました。

面談を重ねるうちに、「当たり前前を当たり前にするということが大切だということがわかりました」ということをおっしゃっていました。最初は、お客様先の職場に行くのは怖いし、嫌だ、考えるだけでも震えが来るような、眠れない、食事もちゃんととれないと。それから比べたら、今はお薬も飲んでるので、ちょっと眠れるようになりました。食事もできますとのことでした。私も、「普通の生活というのが実はすごく難しく、当たり前のようにやっているようだけれど、実は普通に食事して寝てお仕事するという、それって一番難しいのよね」と言ったら、そうですねということをおっしゃっていました。メンタルで不調になった方に目標を立ててはいけないので、現状を維持させるというところからやっています。

復職後は、急激にキャリアって上げていかなければならないのではないかと焦っていらっしやったので、「キャリアって当たり前前を当たり前前に積んでいって、気がついたときにそれがあなたのキャリアになるから、それでいいんですよ」ということを伝えました。

よくあるのは、中年の危機とか、認知の歪みを持ってらっしゃる方ですね。こうあらねばならないということが強い方とかがいらっしやって、そういう方には、考え方を少し緩めさせるといような関わり方をしています。相談者の方の特性に応じて、私は、ブリーフセラピーや、認知行動療法などを使って支援しています。

休職後の復職者支援は、健康管理室や人事とは、連携してやっています。弊社では、復帰に関してはキャリア面談を以前は必須にしていました。この1年半ぐらいは希望者だけにやっています。理由は、健康管理室は、産業医、保健師の面談、人事担当者との面談、職場復帰後もフォローしています。何回も同じような面談になってしまうので、ご本人の負担がないようにして、キャリア面談をしてほしいという希望した場合には対応することになっています。

終結の目安:最大5回で終結

私たちの面談回数は、一人の方の一案件については、多くの場合、1回から3回ぐらいで終了になります。相談者の方が、面談をとおして振り返り、内省し、方自己理解が進む場合はいいと思います。いっぽう、相談者の中には、変わる気がなくて、批判的で、現実を目を向けず逃げるとか、原因をきちっと見ないままふたをしている、全て他責化するという方もいます。

そのような時は、毎回、同じような面談をしていて、解決に進まないことがあります。面談の回数は、5回以上やって成果がでないとしたら、カウンセラー側の力量がないのか、本人の問題なのか見極めてもいいと思っています。カウンセラー側の問題であれば、指導的立場のカウンセラーのスーパービジョンを受けることや、カウンセラーから他の専門家にリファーすることなどがあると思います。

5回ぐらいやってみて、どうも変化がなさそうだったら、これはもうこれ以上の介入はあまり意味がないと判断してもよいと思っています。

5回で一旦終える、終結させるという基本的な考え方というのは、5名のカウンセラーが共通で持っている考え方ではなく、私を持っている経験値かもしれません。まず大前提として健常者であるということと、弊社の会社の方は論理的なので、カウンセラーとの面談で、ちゃんとやったことを理解し、自分で内省する力をもっている人が多いです。3回か4回ぐらいで大体の方向は見えてくると思います。

5回やって上手くいかないというのは、多分、相談者にとって、変化の時期ではないと思います。何回もカウンセリングを受けたら変わるという依存になっている場合もあると思います。タイミングもあると思います。例えば、何回も面談しても解決できない、でも、職場が変わったら元気になってしまう人もいます。前の職場の仕事がイヤだったわけです。上司の配慮で異動できて解決することもあります。あるいは、今までできない理由ばかり言っていたけれど、家族のために働かないと、この職場にいられないと思ったら、真剣に取り組みだしたとか、自分の得意分野のところなら発揮できるから大丈夫などさまざまなケースがあります。その人にとっての節目のときや、本気で決断する時は、解決が早くなっています。

今が、タイミングが合わないようだから、ちょっと距離をおいておこうという感じ、そのようなニュアンスです。

キャリアカウンセラーのスキルアップについて

終結の一定の基準というものは、ソリューションフォーカスやブリーフセラピーの考え方を取り入れて、そこから終結は5回という発想をしています。私は、ブリーフセラピーを先生に習って、社内の研修に組み込んだり、面談の手法にとりいれています。問題を早く解決できる方法なので、組織で活用ができるとしています。

キャリアカウンセラーのスキルを上げるために、グループスーパービジョンや、個別のスーパービジョンを受けてもらうことで、全員のスキルが随分上がってきていると思います。現在は、面談した人は、必ず記録をとって、相談者の主訴、キャリアカウンセラーとしての見立て、面談のプロセスや、目標設定や、行動の支援のレベルなどを記録しておきます。記録を作成することで、カウンセラー自身の特徴も分かったり、認知の歪みや自動思考、準拠枠などに気づくことがあります。私は、産業カウンセラー協会のキャリア・コンサルタント養成のトレーナーとしての指導をしていたり、逐語を起こしたり、読んだりというのもすごく多いので、指導をする方法も習得する努力をしています。

経験の浅いキャリアカウンセラーにいきなり面談を任せるというのは、最初は不安がありました。しかし、いつかは任せないといけないので、一番最初は、新人のトレーナー報告書を持ってきてもらって、その報告書にそって、話をきくというところから始めます。まず20分ぐらいからです。それから若手社員面談、そして11年目社員へと経験を積むことで対応ができるように

なっただと思います。

最初に立ちあげた時には、メンバ全員で傾聴の勉強会を何回も訓練しました。資格は持っていますが、やはり実践とは全然違うので、ロールプレイをやったりしました。その延長線で今も「キャリア研究会」というのもやっていて社内、社外の方たちとテーマをきめて勉強会をしています。

面談が慣れてくると、自己満足に陥っている可能性もあります。限られた技法しか使えない、経験則だけに頼っている、などでてくると思います。面談の質を確保するには、スーパービジョンを受けることも、必要なことだと思います。基本的な技法やプロセスは身に着けながら、やっぱりいろいろな知識を持っていかないと対応できないと思っています。今までうまくいっているからいいだろうと思っても、相談者は毎回違っていますし、相談者も時間たつにつれ変わってきます。変化してきたら、それをきちっとキャッチできるという自分がいなくてはいけないと思います。ですから、私たちカウンセラー側も、スキルは常に磨かなくてはいけないと思います。

キャリアカウンセリングの補助者の必要について

キャリアカウンセリング業務を行うに当たって、一定雑務というか事務が生じます。事務の担当者に必須面談の案内や WEB 掲載などお願いしています。カウンセラー5名は、面談が終わって後に、記録をつけています。その後、全体の傾向分析も行いますが、アナログのものをデジタルにまとめていくわけなので、難しさがあります。実際に対応している人でないと傾向分析はできないと思っています。

弊社の場合は、事業所も限られていますので、キャリアカウンセリングの補助者という人はいません。ただ今後、社員の目の届く近くに、相談できる人がいることはいいと思います。一番よいのは、直属の上司がカウンセリングマインドをもって、面談してもらうことだと思います。ピラミッド構造の形式でカウンセリングの補助者を作っていくこともよいと思いますが、企業規模とか地域性や、業務の質にもよるかなと思います。補助者のみならず、カウンセラーは、面談を個室でやっているの、質を確保することは大変なことだと思います。

カウンセラーの人数が少なかったときに必要な人は、リファーできる人をもっているかだと思います。例えば医療系のことで詳しい臨床系のお医者方や保健師、看護師の方、マネーのことで詳しい税理士がとか、法律で詳しい弁護士の方とかになると思います。専門分野の人的ネットワークは持っている必要はあると思います。情報提供するときはそれが必要になってきます。外部をふくめて、専門家同士のネットワークは重要だと思います。

C社

キャリアカウンセリングを進めるにあたって

最初にどういう人間観を持ってこの仕事をしているかということと、どんなことをやって行きたいと思っているかを述べたいと思います。

ジョブとワーク（ジョブは報酬と直結する仕事。ワークはジョブを含むキャリア全体の中にある様々な人生上の仕事）の違いを、サラリーマンとビジネスマンの違いに置き換えて考えてみると、組織に適応しているようでも没個性といったら言い過ぎですけど、組織依存型の人をサラリーマン＝ジョブだけのキャリア人と観ています。一方、ビジネスマンのイメージはキャリア自律している人。グローバル世界と伍して行く中、キャリア開発について主体的に取り組むことが出来ている人です。今、高度経済成長時代の残像であるサラリーマンという自意識からビジネスマンというジョブとワークの概念をしっかりと持ち合わせた、キャリア自律した人材育成が時代の要請だと思っています。この人間観がキャリアカウンセリングを進めていく上で、私の基盤になっています。

例えば、目標管理（以下 MBO と称す）は個人業績評価のツールだということで、定着していますが、キャリア開発計画（以下 CDP と称す）という人材育成を目的にした仕組みは、実は十分に機能していません。それこそキャリア自律とか個の成長のためのツールとして、キャリアカウンセリングが黒子になって支援できればと思っています。

当社は、会社業績を上げ続けるビジネスモデルは構築したけれど、人材育成についてはまだまだ成熟していません。その課題解決のためにも CDP をしっかりと根づかせたいのです。それには現状のままでは難しくライン職による人材育成を、キャリアアドバイザーのような人達が側面から支援する仕組みが必要だと考えています。

MBO 面談では上司も部下も合意形成出来るけれど、CDP 面談となると難しく出来ていないのは、サラリーマン意識が染みついていてからと捉えています。ビジネスマンへ意識転換（キャリア自律）が図れれば、出来ることだと考えています。

サラリーマンとビジネスマンの違いは、いかにアサーティブに自己表現出来るかともいえます。MBO は、組織目標達成のために自分に何が出来るか、どうコミットするかということ。一方、CDP は、私はこういう人間になりたいとか、こういう仕事がやりたいとか、組織目標と必ずしも合わなくても良い。会社の経営理念と個人の「夢」（キャリアビジョン）とが一致するに越したことはないけれど、一人一人自由で違っていても良い。ただし、組織（会社）目標に合わせた MBO は、妥協してでも合わせられないと個人も組織も困る。

自分の夢を実現するために、この先どうすると CDP を考える時、ジョブだけの人とワークも考えている人とで違いが出てきます。夢を追いかけるためにはジョブだけのライフでは駄目で、ワークもしっかり考え実行して行かなければならない。それがキャリア開発だということを会社全体で、個人（ビジネスマン）として、組織（会社）として、みんなが共有できるよう、企業文化を醸成していくのがキャリアアドバイザーの仕事だと思っています。その実現が私の夢でありミッションであれば、なお良いと思っています。

もっとも、こういう話題に対して「何を言っているんだ」という反応が以前はあって、当時の私には壁は厚く、どうにも問題解決（提案能力も表現力もなく）することが出来ませんでした。結果として、社内環境が変わるのを待つことになってしまいました。

最近「若い世代の育成がままならないよね」という議論を聞いたとき、キャリア自律の視点でアドバイスしたら、結構いい反応がありました。自律的キャリア開発のイメージでやったら「何かやれそうだ」と感じる40代、30代の人たち、それに続く20代が、今、社内で議論をしてくれています。まだ一部ですけど人材育成を担当しているメンバーの中で新しい動きが起きてきました。

全然考え方の違う人に対して「今、世の中こうなって行くんですよ」というようことを無理して言わない。「そういうふうにしなさい」と発破をかける方もいるけれど、私はそのスタイルを選択しません。正直、キャリアカウンセリングの必要性を主張し始めた頃は、社外の人のほうが反応がよかった。なかなか周囲の方に理解して頂くことが出来なかった。最近、漸くですが社内でもいい反応がもらえて、うれしく感じています。

メンタル不調者のケアを長年担当してきました。興味・関心があって、よくわからない医療の世界を覗き込み、個々の事例を理解することに集中し、ライン職へのフィードバックと個人ケアに注力しました。その積み重ねを続けることで、メンタル不調者の職場復帰を実現するだけでなく、キャリア開発（本人の成長）課題と職場のマネジメント課題を整理して情報提供することを継続して来ました。その結果、一隅を照らすではないですが、ある種新たな組織開発ができたと思っています。要は不適応を起こした人がカムバックできて、そういう人でもちゃんとやっていけるように支援してきた。何かあったら、私に相談すればいいというチャンネルをライン職に提供してきたのが実績として評価されたと思います。

重要な課題だけに今までの実績を踏まえ、キャリア開発という視点とキャリア保守の視点を統合した人材育成の視座に立って、さらに視野を広げて行けば、もっと全体はよくなると思っています。

産業構造の変化と現代のキャリア支援

コンピュータの発明とその活用の発展により実現した高度情報化社会は、人と人とのフェースツーフェースのコミュニケーションが少なくなってきた社会と言いつけるのではと思っています。携帯端末（スマホ）に象徴されるようなコミュニケーションスタイルは、人としての課題を内包していると考えています。若い世代に限らず、むしろ成熟世代の大人にまで広まって、公共マナーのない勝手気ままな人が増えているように感じます。

産業構造の変化という視点で情報化社会が進化した30年を見ると、俗に言うホワイトカラーとか事務系の仕事の職業人が増えていると思います。その多くは、スーツスタイルで組織（企業）に所属し、職種・職務に関わらず、誰もがコンピュータを操作する「サラリーマン」になっているようです。自ら考え行動することが少ない印象を受けます。以前と比較してみると、工場で働く、職人として働く、地域の個人商店で働くというような働き方の人たちが少なくなっています。個の担当職務が独立していた時代から、複雑なシステムの一担当として、常に連携を意識させられる立場に多くの人たちが移行してきた経緯を見る思いです。

人を大きくりに取って区分し組織適応型と個立型とに分けた時、その社会的能力は、組織適応型の人にリーダー適正が高いと評価されますが、個立型は非組織適応型とも観られサラリーマンとしては、組織不適応を起こしやすい傾向を持っています。とても真面目で個の能力は高くても不器用な人が多いのです。高度経済成長の自動化（オートメーション）社会と言われた時代までは、緩やかな組織の中で居場所を見いだせた人たちが、ITによる過密な複雑系システム社会に取り込まれると、不適応を起こしている事例が増えました。

組織適応型と個立型との区分は、作業検査による分析で組織適応型とその亜型さらに個立型という一定のアウトプットを出すことが可能です。

生産工場で繰り返し黙々と仕事を進める職人タイプの人、現業で体を動かしながらルーチン作業を環境に左右されることなくやりきる人、農業や漁業、林業等の気候等に影響受けながらも生産活動する人、これらの仕事にやりがいを感じる人の中には、組織不適重型もしくは組織不適応型の人で、活躍できている人がたくさんいます。業界内にも同じ傾向が伺える人は多数います。中には一芸に邁進し芸能・スポーツの世界で超一流と呼ばれる人もいます。

一方で、標準化されて品質が整った商品としての人「サラリーマン」を求める社会ニーズがあるような気がします。システム化された仕事の流れが出来てマニュアルを整備しても、例外事象に遭遇した時、臨機応変な判断が求められた時、パニック症状を引き起こしやすいのが組織不適応傾向の人たちで、様々な問題を組織内で発生させています。

これらの人たちの多くは、適切なコミュニケーション能力を持ち合わせていないことから、組織環境から受けるストレスに不適応感を抱きメンタル不調となり易いのです。発達障害とか新型うつという精神疾患専門領域の視点から診断されて、精神医療の世界に取り込まれている事例も多数見られます。従来は、若干の不適応も許容できる組織と文化が職場にも企業社会にもあって、人材育成がなされていたと思います。現在と比較して、職場の生産性は決して高くなかった時代環境だから許容されていたのかもしれませんが、自由競争原理の社会で世界的な流れですから致し方ないことだとは思いますが、高度情報化社会はサラリーマンにキャリア自律を求めている、コミュニケーション能力に未熟さがあるとストレスから不適応となり。弾き出される厳しい職場に変わってきたと言えるでしょう。アメリカだってヨーロッパだって病んでいるわけで、IT化が進んでいる社会では同様のことが言えるのではないのでしょうか。

不適応者を発達障害とか新型うつとかというメンタル不調者扱いをせずに、コミュニケーションが未熟であるという観点から、その人のコミュニケーション能力の偏り・不自然さなどを本人へフィードバックし、気づきを与え、コミュニケーションスキルを開発し、社会性を身につけさせることが重要です。会社という組織に適応するという事は、社会適応性を身につけるということで、この視点でいかにサポートしていくかだと思います。

知識・技術の習得だけに偏重し、人としての考え方や社会で生きる基礎力が整わずに組織不適応症状を引き起こしている事例が増えています。知識・技術がどんなに豊富でITを駆使出来たとしても、対人関係の基本マナーとコミュニケーションスキルが身につかないと仕事はできないことを再認識することから、キャリア支援が始まります。

不適応感の克服(メンタルヘルス)とキャリアカウンセリング

一人一人が自分でキャリアの選択をするとか、選択したことに自己責任を取るという考え方は、世間一般的に言われて久しいですが、そうはいっても実際のところ現場でその考えが定着しているかと問われれば、まだまだだと思います。システム開発的表現をするならば、不適応者の支援＝キャリアメンテナンスや、健康者であってもキャリア開発支援＝キャリアデベロップメントが求められています。キャリアという概念で人をいかにして支援していくということが非常に重要になってきています。

健康でポジティブな人がキャリアカウンセリングを受けて、キャリア開発が進み会社にこんなすごい貢献をしたという事例は手元にはありません(笑)。むしろ不適応感があったけれども、脱落しないで克服して人並みにやれているとか、ちょっと輝いているとかの事例が大半です。稀には精一杯の支援はしたけれど、やっぱりこの会社では無理だと判断せざるを得なかったとき、次の自分のキャリアに対して前向きになって、元気に一歩踏み出された事例もあります。

キャリア支援に失敗したというのも、もちろんあります。でも全体中では、大方9割ぐらいの人たちは、それぞれ辛い思いや経験はしたけれど、今でもまだ不安定な人もいるけれど、でも何とかやれているし、前を向いて頑張っている。そういう点ではやってきたキャリアカウンセリングに自負はあります。

ところで、メンタルヘルスとキャリアを線引きするのはおかしいという考えを持っています。医療専門の立場から明らかに治療が必要で、職場から一旦離脱し休養と治療の時間を過ごして、社会復帰・職場復帰できるようにというのは当然あるべきです。

しかし、その人が戻ってきた時に、医療で治したからといっても、その人のキャリア課題が解決しているかと言えば、クリアになっていないことが大半なのです。当社には非常勤ながら精神科産業医もいます。常勤の内科産業医の先生だけでなく、精神科医の先生が必要なぐらい高度な専門性がどうしても必要になってきました。

私は産業医面談に同席することもあるのですが、社員からすると、先生（医師）はやっぱり目上の人で、フラットなコミュニケーションが難しいことが多くあります。ある時、メンタルの病歴はあるけれども、もう就労不可というレベルではない。だから後はキャリアの問題として考えるべきだという判断をして頂きました。それは当然ながら適切な判断でしたたが、先生と社員との会話が心の交流という視点で、僅かながらかみ合わない様子が伺えました。先生もそのことに気づいて丁寧に説明しますが、社員は何か自分のことを先生にわかってもらえた感がないという感じなのです。

先生から叱られたとか、「あなたはこういうところがだめだよ」ということもあります。やはりどこか上から目線に感じられてしまう。先生も決してそんなつもりで言っているのではないことは、傍で見ていてよくわかります。

具体的に言うと、「病気になって残念だったね」という先生の一言に対し「私は残念な人間ですか」と反応してしまう社員がいました。私はここを修正したいと思うわけです。先生も当然わかっていて、「いや、病気になったことが残念なのであって、あなたが残念だということではない。あなたが残念な人間だなんてそんなこと言っていないよ」と言うが、時間が短いこともあって関係性が修復しないまま面談が終わってしまうわけです。そういう事例を見ていると、なおさらメンテナンス・フォローしなくてはと思います。

私のキャリアからくる関心ごとの一つに、日本の精神医療の荒廃問題があります。あまりマスコミには取り上げられていないようです。発達障害の人を統合失調症と誤診した精神科医が、繰り返してはいけなく正直に告白すると同時に、再治療に取り組み患者を元気にされた実績を、その家族の協力も得て書籍にされています。薬物療法が日本の精神医療の主流のようですが、一部にはその行き過ぎがあるように思われます。大分以前に、インターネットにも公開されましたが妨害行為があり、社会一般からの支持や正しい理解は未だ得られていないようです。

21世紀になって日本のメンタル不健全は、製薬会社（外資）の企業戦略「鬱（メンタル不調）は病気だから積極的に治療を受けましょう」キャンペーンに乗らされた感があります。高度情報化社会はストレス社会とも言えます。自殺者数3万人を連続14年も記録した日本は自殺者大国です。その結果、誰しもが風邪で内科医へ通院する感覚で、ちょっとしたメンタル不調というだけで、心療内科を訪れるようになりました。精神科医の3分間診療で高い薬価のSSRIが処方され、医師と製薬メーカーが潤い、健康保険組合は大きな負担を強いられています。企業は病人でない人間まで病人扱いになり大きな損失を被っています。20世紀までにはなかった事象です。米国精神治療の権威あるガイドDSM-Ⅳの和訳も発刊されましたが、[DSM-iv]の編集責任者が警鐘を鳴らしていることから、世界的に精神医療の現場の混乱が伺え、素人ながら疑問と不安を感じます。

事例1

30代前半男性。SE から営業に異動して半年です。パニック障害の人で出張できない。営業だから当然出張が多い。それで、次に行けと言われた時、いや怖くて行けないと初めて上司に訴えた。意欲も能力も高く、上司としては、そんなことが理由で仕事ができないというのは何とかしてやりたい。それで私のところへ相談がありました。本人も相談したいということでした。SE 職から営業に異動していますが、前の職場でハンデのある人間はキャリアに傷がつくとされたことが意識にあったようです。

パニック症状について私は専門的に深掘りはしていませんけれども、自分で何とか社会に出て生きていかなければいけないという時に、ある環境になるとパニックを起こすというのは、多分イラショナルビリーフというか思い込みが強いので、体がそれに反応し、それ以上適応できないよというメカニズムを自分の中に取り込んだのだらうと、そんな気はします。

部長職以上は人事権を持っていますが、課長はまだ上司といっても相談し易い。けれど、この話が部長に知られるのは嫌だと、本人は課長へ不安を訴えるわけです。それで逆に課長のほうが今度は辛くなる。部長に言わないでいることと、本人の問題を抱えたことの両方の相談でした。

最初の相談は課長からでした。とにかくパニックになるということだったので専門病院を紹介したら、広場恐怖症と診断されました。最初は薬を飲むのも抵抗があったけれど、キャリアを考えると、なんとしてもパニック症状を克服したいということだったので、服薬で治療することを本人が受け入れました。

そうしたら、課長に報告するとともに部長に報告されることも仕方ないという気持ちになってきたんです。これはもう本人の変化(成長)です。まず治療に行った。そして、薬を飲む。しかも上司に報告することも認める。ここまで進んだら、今度はカウンセラーがカウンセリング面談する。カウンセラーというのは臨床心理専門のカウンセラーです。例えば、「自分を責めて自分を追い込んでいるんじゃないの」というようなフィードバックを、本人はカウンセラーからもらうわけです。

一方、上司には「彼は人の話をちゃんと聞かないで勝つことに焦っていた。だから、慌てないで自信を持たせることが大事です」というアドバイスを、カウンセラーからもらいます。それからの彼は落ちついて、相談にも来ず仕事はやれているようです。

この事例では、私は2回課長としか会ってなくて本人とは会っていません。カウンセラーが3回ぐらい本人と面談しています。実は、本人もさることながら、とにかく課長が不安だった。若かった課長だから「よく相談してくれた」と言って「部長に言えなくてもいいから言えるように持っていけるようにするし、すぐ言わなくちゃいけないと思わなくていい、一緒に抱えよう」といったことを伝えました。本人には「いいカウンセラーがいるから、是非その人によく相談して対処策を見出そう」と課長から説明させました。そして、カウンセラーがしかるべきところへ紹介してくれて、いろいろな抵抗を克服し、薬をちゃんと飲んだわけです。

課長とは部下の状況を共有し、部下育成のトレーニングと捉えて支援することを伝えました。最初「出張をちょっと控えさせますが、なぜ彼だけがそういうふうになるのかというのはどう周囲のメンバーに説明したらいいんですか」という質問があった。「具体的に何か言わなくてもいい、ちょっと体調不良だからしばらくやらせないって、それだけにしとけ」など、そういうコンサルティング的なアドバイスをしました。そうすると課長は安心して部下に指示出しが出来、当然、本人の心にも安心はつなげます。周囲のメンバーも見ていますからね。そういうことが大きいんだろうと思いました。

キャリアアドバイザーとしての私が、いつも意識しているのは否定語を極力使わないことです。人事部の間は、常に人を評価しているスタンスがしみ込んでいてと思っています。この仕事を意識するようになってからは否定語を使わないようにしようと思って、役職員と向き合ってきました。

それからフラットな目線で関わりを持つということ。最近、スーパーバイズを受けたとき、同じグループのメンバーから言われた言葉で「私はわかってもらえた感を提供できればいいと思って関わっている」という言葉がすごく私の心に響きました。その当時はできていなかったけれども、今はそれを意識してやっています。

この事例に限らず本人よりも、上司をケアすることが過半です。だから、ライン職（役員・部長・課長）の大半を知るように努めてきました。まだリレーションがとれていないライン職もいるので、これを開発していくのが仕事の基盤づくりになります。ただ、さすがに今はもう後任がいるので、その人たちにやってもらおうと思っています。問題解決を支援するには職場介入が必要で、役員だろうが部長、課長だろうが、誰とでも話をします。役員みずから部下のことで相談に来られることも時々あります。

事例2

30代前半の男性です。この事例は「昇進したばかりの若手管理職」というタイトルをつけました。この人は営業職ですが、如才ないので役員の印象が良くキャリア採用された人です。俺はこれぐらいのことはできるんだと大口をたたいたけれど、管理職昇進を機に仕事でプレッシャーがかかるようになると体調不良から勤怠不良になりました。役員の印象は良かったけれど、直属の上司になった部長は実力を見抜きます。

最初、睡眠障害だと訴えてきます。プレッシャーをかけられて体調不安があり、熱も出るし、風邪をひきやすいということでした。体調不良だから通院するのですが、主治医は休職レベルにはないと診断しています。さらに、通院先でカウンセリングも受けていたようですが、勤怠不良が続き、最終的には不安障害で休職することになりました。休職となれば診断書が出るわけで、上司に報告されます。体調不良の相談はあったものの、面談する以前に休職になってしまいました。休みがちになって、通院を優先していたために、そういう結果になりました。

しかし、休職中も復職後のことが気になってしょうがない人です。面談してほしいというので、事前情報を上司から聞いた上で、本人に会いに行きました。こちらのことを当然気にしています。本人の訊きたいことはお金のことでした。給与の補償がどのぐらいで、復職するときはどういう手順でどういうふうにするなど、それを丁寧に説明してあげました。

本人は上司を毛嫌いしているようです。上司のほうは我儘な部下だなあと手も焼いている。直接のやりとりが非常に難しい関係だということも察して、私が復職支援の傍ら間に入りましょうということになった。会社の窓口一切をやるということで、給与とか休職中の人に必要な連絡を、私が担当すると関係者と調整しました。普通だと人事部の各担当が直接するけど、私がハブになりますという格好をとったのです。

面談後もメールでいろいろとリクエストしてきます。不安だからわからないことは何でも訊いてくる。リクエストに何でも答えてもらいたいという我儘さが感じられました。これでは上司はやってられない。正直、面倒くさいなとも思いました。だけど、実は仕事はできる人ということだったので、やはり人は生かし方次第。ちょっとでこぼこなところがあるんだろうと思いました。

かれこれ5年も前の話ですが、これこそ典型的な新型鬱なのかなと当時思いつながら、とにかく本人の事情を優先して対応しようと思いました。ただ、この人の我儘をどこまで聞くのかは迷った。そこで、ちゃんとノーと言わないといけなとも思って、自分でやりなさいということも言った。特に注意したのは、これとこれは自分でやりなさいと切り返す時に、否定語は使わないようにしました。常に自己肯定感を保ちながら、人の話を聞き入れられように、そこは結構意識しました。そのせいかどうか、復職後も「ちょっといいですか」と相談に来るようになりました。一たび仕事に戻ると大きな仕事を受注し、やり遂げてしまうので、役員は評価します。だから、人の生かし方もいろいろあるんだと・・・。彼の上司だった部長はつらい立場です。部長とはお互いによく愚痴を言い合いました。

その彼が、今度は似たようなタイプの部下を持つようになった。そうしたらすぐ私の所に行けとなった。その部下は、私との面談の最後に御礼を言いながら、ところで**さんを知っていますかと言って、今あの方の下でお世話になっています。**さんの紹介でご相談に来ましたと言っていました。そういう繋がりが出来るんですね。

彼は仕事で成果を出した後、公募で異動したんです。異動する前に相談があり、自分から環境を変えるという選択をすることについて、腹を括った覚悟があるのかと問い詰めました。

社内の人事異動に関しては、通常の定期異動が少ないので、公募という形をとっているところがあります。人材の抱え込み傾向はどこの組織でも共通の課題でしょう。だから本人が公募に手を挙げ採用されたら、異動は決定。異動元は本人異動を受け入れざるを得ない規則になっています。FAも同様の考え方です。

この事例も、最初は不応感があったが、最終的には他の部署でもちゃんとやっていける管理職として成長されたと思います。彼は営業職ですが、身内の人たちとコミュニケーションがうまくとれなかったのです。何でこんなストレスフルになるのか、自分で分からなかった。その彼が、漸く自己理解ができたのです。そこは臨床心理専門のカウンセラーの支援がありました。コ

コミュニケーションがうまくいかないことについての自己理解を、カウンセラーからフィードバックしてもらった。「あなたはストレスを感じているんだよね」とか、「そういうとき普通、組織の中ではこういう反応をするのよ」「それがわからないからあなたは苦しいのよね」というやりとりをしていたようです。

そういう意味では、カウンセラーの支援なくしてキャリア支援ができるかということ、こういうちょっと難しい人はカウンセラーがいてこそ出来ていると思っています。私が支援をしているのではなくて、カウンセラーがしてくださっているからできているんだと。

事例3

アウトプレースメントのカウンセリング事例もあります。技術職で取引先関係者から責められ、ずっと沈みっ放しの人がいました。回復がままならず、何年も不安定な状態では在籍してられないので、まさにアウトプレースになりました。

彼がいた職場(顧客)は、時間に対してとても厳しい業界です。営業主導でビジネスを立ち上げたんですが、技術のことは営業マンではわからないから、あとはこの技術者が対応しますと丸投げされてしまう。しかし、彼は技術者なので営業マンほどの折衝能力がない。顧客から指摘されたことに答えられず、とても苦しい思いをし、生真面目故に、メンタルダウンしてしまったんです。

その彼が休職状態になってから私の支援が始まります。1度は復職するんですが現場には戻れない。営業部門の中の事務取りまとめみたいな部署で、とりあえずリハビリ的な仕事をやっていました。それでも、また具合が悪くなって休職してしまう。そうするとキャリアの転身を促さなければならなくなり、アウトプレース企業にお世話になるということになりました。

2度目の休職中、会社はEAPサービスとしてカウンセリングを無料で受けさせていました。そのお陰で自己理解が進み前向きさも取り戻して行きました。私も不定期ながら関わっていて、いよいよ復帰はもう厳しいなという話になった時、本人から「わかりました」と発言がありました。退職する前提で、これからどうしようという視座に立てたのです。せっかくだから休職期間を目一杯使って、会社が支援してくれるアウトプレースのプログラムを選択しました。退職直前、彼が書いてきたメモ用紙を見せてもらいました。よく理解は出来なかったけれども、絵とか字とかいっぱい書いてあって、それを説明している彼は本当に前向きでした。ローギアだけれども、もうニュートラルじゃなくて、動き出そうとしていると感じ取れたんです。それで安心して、彼の背中を押せるなと思ったんです。

その後も時間は要しましたが、地方自治体へ町興しとSEの仕事を見つけて転職しました。システム関係の仕事はある程度やれるし、他に出来る仕事は何でもやるということでした。田舎のゆっくりした雰囲気が彼には合ったようです。職場も生活の場も、人間関係も、何もかもが新鮮だったように思います。実は私、その町に呼ばれて行ったんです。自然環境に恵まれたところで生活している彼が、ほんとうに生き生きとしていました。

しかし、さらに1年後、再就職できたところをやめて、再転職します。正直ビックリしました。「自分が生きがいを感じる事が漸くわかった」と自信を持って言っていました。彼は水泳をずっとやっていたんですが、最初の転職した町の小さな温水プールで子供相手に水泳指導をしていました。アドバイスしたことに対する、その反応がうれしいと、それは子供だけじゃないとも言っていました。お年寄りだろうが誰だろうが嬉しい。それで自分は水泳のインストラクターとして飯を食べていくということを決意して、いま一度チャレンジしたいと、近くの都会に出るプランを立てたのです。そこだと毎日のように、水泳指導の仕事があって、食べていけるからという理由でした。今は毎日プールで水泳の指導の日々を送っているようです。

この事例を振り返って思うのは、彼の最初の上司とやりとりした際に、彼をどう理解していますかと訊いた際「ああ、理解してないな」と感じる応答だったので、この人に理解しろといてもしょうがないなと考えました。その上司に、あなたそれは間違っているとか、こう理解しろとかと言ってもしょうがない。その上司のかわり役を私がやるとか、少しでも話が聴いてもらえる人をつくってあげないと、彼は復活できない。そんなことを考えたこと思い出します。

そこで、周囲の人に声を掛けました。大体、職場の人間関係には相互扶助の作用が必ずありますから。上司が理解しないタイプだったら上司の近くにBさんという真逆のタイプの人が必ずいるはずだと、意識して探しました。

さらには、EAPのカウンセラーのところまで、本人と一緒にいったことも思い出します。どういうカウンセラーだろうとか、どういう受け止め方をされて、どういうやりとりをしているんだろうと、勉強も半分あったのでカウンセラーの了解を事前に取り付けて同行しました。

話は変わりますが、社外に目を向けてみましょうという話はダイナミックにはなくて、アナログ的に少しずつそういう感覚を本人に持ってもらえるように働きかけました。厳しいことは小出しにします。あるタイミングで、いきなり今日は重要な話をするよということにはなかったです。そういうアプローチは無理です。常にアナログで、グラデーションの世界です。本人も薄々そうかなと思うように精一杯配慮します。

彼の場合「こういうことをしないとだめだよ」と言おうとしたら、向こうから、「実はこういうことを書いてきたんですけれども、これでどうですか」と計画(前述のメモ)をもってきました。結果的に、こちらからは言わなくて良かったわけです。メモ書きしたとおりに直ぐできるということではなく、時間はかかりましたけれど、本人の中ではぼんやりでも方向性が見えていたと思います。

アウトプレース企業に任せた後のことですが、「ご自身でちょっと何か次を見つけたみたいなんです。その動きがちょっとすごいんでびっくりしているんですけれども、一応ちょっとご報告します」という連絡が来たんです。自分で全部探していたんですね。本当のところ、アウトプレースのお世話になっていないんです。やっぱり自分で計画を作るくらいだったので、自らの力で次の居場所を見つけたんだとは思いました。

彼は、最初のころは、何で自分がこんなしんどい思いをするのかという世界にいたことは事実ですね。周りの人たちはずるいとか。それは確かにありました。それから自分がうまく復帰できなくて、でもこうやって会社に一旦は戻してもらえたものの十分な仕事ができているわけじゃない。これが自分のこれからずっと先やっていく仕事じゃないと思っていたようです。

このような状況では、彼の上司支援も重要です。「いらいらするかもしれないが、もう少し辛抱してくれ」とか、「この人は会社が潰した人だぞ、君に責任がないかもしれないけれども、そういう位置づけでこのポストがある」とか、そう上司にはよく言いました。当時の上司には、「あなたは、上の人に愚痴は言えないな。その分、私が聴くから吐き出しにおいでよ」と。すると「またちょっと休んじゃったんですよ。もう困りますよ」「そうかそうか」となる。「そんなこと言われたって、私だっただんがん言われっ放しなんですから」「そうかそうか」とか、こんなやりとりは結構ありました。

女性活用とキャリアカウンセリング

今、産業界全体で、女性活躍という話題がよく取り上げられています。女性のキャリア相談は男女比率から言うると多くて、カウンセリングに積極的な印象が伺えます。

人事部からの要請で数十名の女性課長候補をキャリア面談したことがあり、その際、将来の働き方について尋ねたら、多くの人が定年まで働き続けたいと考えていることが解りました。さらに、シニア時代にどういうキャリアイメージを持っていたいかも訊きました。私からは「シニアになったときに課長を経験しておく、年下の人にリスペクトしてもらえるよ」という話をしましたら、皆さんの反応がとてもよかったです。

課長候補の女性は40代前後の方たちで、今まで仕事は男女差別なく対等にやってきた自負をお持ちですが、一方で、男尊女卑やらパワハラ、セクハラまがいのことも経験して来ています。それが、社会環境の変化により、急に上司から「課長をやれ」と言われて、誰しもが戸惑いを抱えています。

長年仕事を頑張ってきて「働くことは嫌じゃないけれど、課長というのは私の器じゃない。組織リーダーになるということは矛盾を抱えることだから嫌だ」と言うわけです。「自分の担当業務だけやっていればいい。雑務は引き受けたくない。人の面倒を見るのが嫌だとは言わないけれども面倒だ。プロジェクトの業績責任をとることは当然だけど、組織全体と言われると困る」と皆さんは主張します。さらに「光栄に思っているけれども、今さら知識不足だし、マネジメントもリーダーシップも経験不測だから」と言います。要はリーダーシップはカリスマ性とかいうものが伴っていないといけないと思っていて、鶴の一声で部下が動くとか。そんなイメージまで持っている人もいました。

皆さんの話はなるほどとは思いますが、課長の経験があると自分がシニアになったときに自分の後輩＝ライン職の言動が理解できる。矛盾を抱える役割を経験しておけば、課長をおりた後もシニアとして自分の居場所を見出しやすいんじゃないかと。矛盾を抱えた役割＝課長（ライン職）というキャリアを経験することの意義と、シニアになって働く居場所を心配しないでいい意味を伝えました。

さらに、マネジメントすることとリーダーシップは別だということも話しました。人事管理はある程度やれるけど、プロジェクトの業績管理もできるけど、品質管理だとかセキュリティーだとか、全部をマネジメント出来るというスーパーマンはいない。それを課長職というのは全部できないといけないという思い込みがあるようでした。だからサーバント・リーダーシップのような自分なりのリーダーシップスタイルというのがあることを伝えたり、リーダーシップとマネジメントを分けて考えましょと、マネジメントは人に振っていい。自分より優秀な部下がいたら「自分は苦手だからあなたにお任せする。でも責任だけはとる」というリーダーシップのとり方をすればいいと話しました。

人事とキャリアカウンセリングの関わりについて

キャリアアドバイザーは人事グループと現場との中間に配置されているとちょっと弱い感じがします。やはり、それは人事グループ内でないとだめだと思います。人事部としっかり連携をとらないと影響力が弱い。本来人事グループがやるべきことを、キャリアアドバイザーという機能を使って、現場と向き合うことだと思っています。

人事グループの中でも、制度と評価の運用をしている部署とは離れたほうがいい。でないと機密保持の安心感がない。私はプライバシーは守るけれども、会社の中の出来事は上司に報告できて当たり前と思っています。報告・相談できない社員の今(状況)を認めた上で、報告・相談できるようになろうねというところへいかに導くかが、キャリアアドバイザーの仕事だと考えています。上司が部下の話をいくつも秘密として抱えていたら、本来の仕事をやってられないでしょう。だからキャリア支援は人事グループ内の機能であるべきだと思います。

これはメンタルとキャリアを分けるという議論とある意味似ています。インテグレーションという発想に立つと、メンタルとキャリアも統合だとなる。専門家の立場からして、そんな理屈では理屈にならないと言われる部分は当然あると思いますが、現場では、アナログ的に統合することでおさまりがあっていいと思っています。

それは、昔から日本の会社の人事グループの中でやってきた労務の世界を、今はカウンセリングとかキャリアという新しい概念で表現しているに過ぎないと思うんです。ちょっと話は飛躍しますが、お寺の住職が「ふんふん」と話を聴いて、禅問答して、相談者が「ありがとうございました」と言って帰るというのが出来たら最高です。

D社

事例1 40代後半男性

最初の事例は、男性で40代後半の方です。職場は企画部門にいます。本人は、自主的に相談したいということで連絡がありました。今の職場ではなかなか仕事で役に立っているという実感が持てないという話でした。

最初メールで申し込みがあって目的を書いて来たんですが、当日、会ったら状況が随分違って、本人はその面談に来た当日に、実は上司から異動の打診を受けたということでした。海外関係業務のセクションへの異動を打診された。話の内容が、今の職場で非常に悩んでいるということから転換して、異動の打診を受けたので、それをどうしようかという相談に変化しました。

私自身は、資格をとって半年ぐらいの実績しかないので、カウンセリングのやり方も試行錯誤していました。今回は資格をとるときに学んだ原点に戻って、基本に戻ってやろうと思い、しっかり傾聴するというのを基本に考えて、ご本人にしゃべっていただいていたと考えました。

そういうわけで、最初はどうなことで来たのか、今、抱えている問題は何か、こんなことを聞いたところ、この方は内省的な方なので、どんどん話が弾んでいくという感じでした。私がいままでいろいろなことを言わなくても、どんどん自分で、自分なりに考えて、自問自答しながら話が進んでいきました。

その方は異動の打診を受けたんですが、今の職場にいるということは国内の仕事が中心なんです。それが異動に応じて外に出ると、それは外の仕事、海外での仕事が多いということで、大きな変化があるんですね。一方で、家族の問題があった。仕事自体については、異動することは自分にとって非常に向いている、望ましい仕事だと思っているということなんです。海外に行くということで多忙になってきて家族に負担がかかる。奥様に仕事の相談をすると、多分、今の職場で国内にいてくれと言われると思うけれども、どうしようと、そういう相談になっていったということです。

ご本人の中で、仕事か家庭か、どっちかを取るといことは、多分自分にとってよくないだろうと。その両方ともうまくバランスをとってやるということが自分では大事なのではないかということ、自分で考えながら、自分でしゃべりながら、だんだんそういう方向に持っていくということでした。

カウンセラーとして話を聞いていると、その方が私自身の体験も聞いてくるんですけど、私は、ただ、簡単にお話するだけで、あまりたくさん話さないようにしました。自分が決断したことについて今まで迷いはありませんでしたかと、こんな質問もあったんですけど、私自身の経験では、とにかく決断したら後はやっていくしかないで、後悔しないようにしてきたということがあって、少しだけそういうことを言いました。けれども、そういうことを言って、どういうふうにしていくのがいいかということについては本人が考えることなので、なるべく口を差し挟まないようにして、どういう決断をしてもいいから後悔をしないようにという助言だけするということにとどめました。

それはご自身でもわかっている、私が自分で決断するしかないんですね、そのとおりですねと言いながら、ずっとお話をされていました。

話をしたのは1回だけです。私どもの会社でキャリア相談を受けたときは、基本的には1回が多くて、2回というのはむしろこちらから働きかけて、もう一回やりませんかといったケースで何回かありました。けれども、基本は1回ですね。それ以上続くことは今のところないということです。これからはどうなるかわかりませんが、だから1回の勝負だと思っています。

この事例でも、最後は自分で決断をするしかありませんねということになりました。大事なことは、家庭か仕事か、どっちかにシフトしてしまうのではなくて、そのバランスをとることが大事なんです。こう言って帰っていかれました。それが金曜日でしたから、土日のうちに多分ご家族とお話をされて、月曜日、上司に話をされているはずで。

偶然ですけど、その日、本人にとっては異動の打診を受けた当日だったので、月曜日に返事をするということになったようです。その間にご本人がお見えになって、自分なりに自問自答していきながら、問題はクリアになってきたと言ってくれましたので、タイミング的に非常に良かったと思う。それを流していたら、私自身も非常に後悔していたと思います。こういうこともあるんだなと思いました。

私は、キャリアカウンセリングを始めてまだ間もないものですから、自分で失敗したなと思うこともあって、いろいろ話を聞いている中で、途中で自分の考えを少し言い過ぎたところもあったんですね。無理やりご本人に言わせてしまったかなという気がしたケースもあったものですから、それを抑えようと思っていて、今回は基本に戻って、基本的には聴くということに徹しようと思って、自分の意見は極力抑えようと思ってやっていたんですけど、それはそれで良かったと思いました。ただ、ご本人が考えるときの視点というか、そういったものは少し提示しようと思っていたので、決断したときに、どっちの決断をしてもいいんだけれども、それを絶対に後悔しないこととか、そういうことは助言として言いました。そこに気をつけたということでしょうか。

事例2 50代前半男性

男性で50代前半の方です。本社の事業部門にいます。この方は、営業をやっていた方です。半年ぐらい前に、仕事が非常

に厳しくてダウンして、1カ月で職場に復帰したということですがけれども、現時点では、その営業の第一線から少し外れている方でした。ご本人から申請して、第一線から外してもらったということです。職場の中の庶務的なことを担当して、負荷を軽減していた方です。もう職場復帰したので、産業医としては、通常に戻りましたと、職場復帰してオーケーということでお墨つきは出た方ですね。

この方は、相談当時、実家の仕事を継いで12月末で退職したいと思っている、次の仕事を探す予定だけれど、ちょっと迷うところもあるので相談に来たいということでした。

実家の仕事を継ぐということなのですが、どうして来たかという、今、庶務的な仕事をしていますけれども、思い切って退職をして、環境を変えたい、再就職したい。親の仕事継ぐとか、別のところに就職するというやり方もあるんですけども、要は環境を変えたいと思ったと。

上司に相談してみたところ、生活面等を考えると、退職をしないで、グループ外の企業に出向するというのもあるのではないかと、そういうふうに示唆されたので、具体的にどんなことがあるのか、情報もないので教えてくださいと、こういうふうにお見えになりました。この方は、朝、電話があって、今日、行きたいと言ってすぐ来たという方で、すぐ応じることにした方でした。

本人は、出向ということがよくわからないので、その情報を知りたい。特にグループの関係会社に出向するというのではなくて、資本関係のないところに出向する場合があると聞いたので、それを聞きたいということでした。私のほうでは、グループ外の出向はどのような仕組みでできるかということの説明するつもりで準備しておきました。

結果的には、カウンセリング的なものではなくて、むしろ情報を提示するという方向にウエートを置いたし、ご本人もそれを望んでいました。

カウンセリングの際には、専用の部屋ではなく、通常の会議室でやるようにしています。

当日は、最初、お見えになって、まずどんなことで相談に見えたか、お話を聞かせてくださいということをやります。今までのご自分の経歴、この方は転職して当社にお見えになっているんですけども、前の会社から当社に転職するときのことであるとか、当社に入ってから仕事のやり方、自分としてはお客様を大事にしてやっていきたいと思うんだけど、一方で、リーダーとして数字のことも厳しく言われるので、その狭間に立って非常に苦しんだとお話しされました。

この方は中途入社ですが、入社したのが8年前ですね。即戦力採用ということで見えました。この方は、前の会社でもそうでしたけれども、長年、営業をやっていて、顧客を大事にして、顧客にびたっとくっついてやる営業というスタイルを持っていたようです。当社に入った後、最初は支店に行っただけですね。支店は顧客にびたっとくっついてやれる営業ですけども、しかし、3年前に本社の事業部に転勤になりました。ここでは収益を厳しく言われるので、そこが支店のやり方、昔の営業のやり方とかなり違った。本社では数字、収益管理を厳しく言われるということで、随分戸惑ったのではないかと気がします。本来の自分のやりたい営業ができなくなったと、そういうふうにしたのかもしれません。

支店のときは良かったですよと言っていました。相談の中で、収益管理ではなくて、自分は顧客に密着した営業をやりたいんですよと言っていました。私に初めてこういうことを言ってスッキリしましたと言っていました。事業部の中にいると、それは思っていないことなので、収益管理は当たり前だろうと言われることなのでしょうから。

そういったことを前半部分で聞きましたが、本来、その方が聞きたいのは、グループ外への出向ということなので、出向とはどういうものかについて情報を提示しました。当社の中では、いわゆる在籍出向があります。もちろん本人が行きたいから行けるというのではなくて、会社のほうの意思と先方の意思が合致して、本人に打診をして了解をとればグループ外へ出向できるということです。グループ外へ出向しても、身分は保証されているので、安心して働けるということではある。けれども、そういうのがあるということをご本人は初めて知りましたと言っていました。今まであまり情報はなかったようです。

本人は、最初は、私は退職の意思を決めているとメールに書いていたので、当然ながら、慰留するつもりは特になくて、転職の相談に乗るつもりでおりました。したがって、転職をするときにはこんなステップでないかということをお話ししようと思っていました。けれども、来てみたところ、上司から在籍出向でやった方があなたにとっていいだろうと言われて来たということがわかったので、グループ外への出向の説明を中心にやりました。

ちょっと心配になったところがあったので、ご本人に確認をして、通常、我々は守秘義務を守るんですけども、上司と連絡をとっていいですかと聞きました。本人は退職したいと思っていたんですけども、上司から、退職しないで出向する道もあると思うので、キャリア相談室に相談したらどうかと言われてきた。言われてきているので、今日、お話ししたことのポイントは上司と話をしていいですかと聞いた訳です。ご本人は言ってもらっていいですよと言いました。いらしたのが金曜日だったんですけども、土日の間に上司と連絡をとって、こういう方がお見えになったんですよということをお伝えしました。そうしたら、上司としても、週が明けたら本人と話をすることになっていますと言っていたので、そんなコンタクトをしたということでした。

退職するか、グループ外の出向をするかということなので、グループ外出向であれば、本人の意思だけでは決められません。上司がそもそもそういう意向を持っているかどうか、ちゃんと確認をして進めるべきとなります。面談の中では、グループ外出向というのはどういうものかというのを少し説明し過ぎた気がして、言い過ぎたなと思ったので、上司の意向を確認したいと思いました。それで、本人の理解を取りつけて確認しました。グループ外出向というのを説明したけれど、それは上司の意向に合っていますかということを確認したということです。面談が終わった後、本人の理解をとった上でやりました。

クライアントは、意思決定をしなればいけないということになっていたようなので、最初は、非常にせっぱ詰まって来たんですね。それで、やっていく中で、グループ外出向というものがあることを知って、少し安心した感じでした。安心して帰られました。帰るときに、土日に家族に相談をして、週明けたら、また上司と面談することになっているので、結果を連絡しますと

言ってくれました。

ご家族と週末に相談をして、家業をやるといってもリスクがあるんですけども、そのリスクについても話し合っ、結果的に、やっぱり12月末をもって会社をやめるという結論になったと。リスクを話し合っ、納得してやったのでよかったと思うと、こんな感じでした。

ただ、情報提供には意味があったと思います。ご本人の決断は、たぶん最初から自分の家業を継ぐという方向だったと思うんですが、会社が上司がそこまで言ってくれたということでした。

退職をしようと思ったけれども、退職を考える前に社内で相談できる部署があるというのは驚きましたとの連絡がありました。だから、会社の温かさみたいなことを知ってもらえたのかなと思います。そういうことを踏まえて、ある意味で納得して自分の道を進んだということだと思います。我々は、退職させようとか、あるいは慰留するとか、そういうつもりは一切持っていないくて、ニュートラルにやったんですけども。

これは、まだカウンセリングに全然なっていないなと思っていて、説明をやっ、話を聞いてだけで終わってしまったので、どうかなと思っていました。けれども、本人が納得したと言っているので、キャリア相談もいろいろなやり方があるなと思いました。

事例3 20代男性

20代か30代ぐらいの方です。今、研究にいても、やがては海外にも行きたいと思っているので、そのために自分はこのことを考えている。それで、上司にも相談しているけれども、上司以外の方に何か聞きたいということでお見えになった方がいます。

こういうケースでは、社内のいろいろな自己啓発の仕組みをよくご存じないケースがあるので、そういうものをこういうふうに使えますよということでもアドバイスすることもあります。例えば、社内には外部の研修に手を挙げて行けるようなものとか、通信教育に申し込む。それを会社は、修了すれば8割方補助するという仕組みがあるので、それを使うこととか、そんなことをアドバイスしたことがありました。

これもちゃんと聴いた上で情報提供するということをやっています。我々は初心者なので、まずは傾聴しなければいけないというのをたたき込まれているので、それで、やろうとしています。

キャリア相談室の体制について

今、このキャリア相談室ということをやっていますけれども、一方で、メンタル面をフォローする健康管理室というものもあるんです。ここに専門のプロフェッショナルなカウンセラーがいて、外部の方と契約してやっています。相談室は、人事部の非公式組織のキャリア相談室で、それぞれ仕事を持っている人が兼務で従事しています。人事部の了解をとって、相談内容は完璧に相談室限りにはしています。人事部の組織であるんだけど完璧に分けているということです。連動は、ある意味で、していないんですよ。

連動していないということは、逆にマイナス面もあって、連動していると、面談するとき、その方のいろいろな情報が頭に入ることができるんですけども、我々は遮断しているんで、わからないことが多いんですね。面談をやってみて、ご本人が言ってくれるケースもあるんですけども、言わないケースもあります。実はメンタルダウンで、これから復職するという方も中には出てくることあるんですけど、後でわかるんです。いいかどうかかわからないんですけども、そういう情報なしにやっているので、まっさらでやっているということが、ひょっとして対応を間違っおそれもあるなと思っていて、それがちょっと怖いところなんです。遮断しているんで。

会社の施策で言うと、事業の統廃合、組織改正等会社の業務上の必要に基づき、様々な人事異動が実施されます。けれども、我々相談室は、あくまでも社員の側に立ってやるということになっていて、そういう意味では社員目線でやるということにしています。なので、そういう切り分けの仕方ではないかと思っています。完全に連動してしまうとごちゃごちゃになってしまうので。キャリア開発研修とコワーキングするといったときにも、我々は社員目線でやろうと思っていますので、一線引こうと思っています。その点は人事部も理解してくれています。

相談は、件数的には月数件というオーダーなので、まだ少ないです。多いところは月数十件という会社さんが結構あったので、もうちょっと知ってもらって、相談が増えてもいいかなと思うんですが。一方、我々は兼務でやっているんで、あまり多いと対応し切れないので、その辺のバランスがどの辺かなと思っています。

社内には、我々はみんなちゃんと専門的なトレーニングを受けてやっていますということを言っています。そうでないと信頼がなくなってしまうので、守秘義務の話と、ちゃんとトレーニングを受けているかどうかというのは大事なことだと思います。

組織体制については、なかなか難しいところがあって、我々も議論したんです。2つあって、人事部の組織にするかということと、むしろ関連会社の組織にしたらどうかという意見もあった。ただ、関連会社のミッションの1つには、社外への出向促進という機能がかった。どっちかというベテラン対象ということですけども、出向促進をやっている関連会社では、要するに追い出すのではないかと思われるのはよくないなと思った。そこで、むしろ人事部のほうにつけたらいいと考えました。ただし守秘義務はちゃんと守ろうと、こういう仕組みにしたということです。

社員がどう受け取っているか、これはよくわからないんですけども、今まで相談に来た方は、ちゃんと信用してくれています。相談件数があまり多くないというのは、いろいろ理由があって、そもそも知らないということもあるかもしれませんし、人事に情報が流れると思っている方がいるのかもしれないかもしれませんし、わかりません。まだ少ないので、少ないということには多分いろいろな要因があると思いますが、そんな気がしています。

E社

キャリア研修とカウンセリング

当社は総合化学メーカーです。キャリア研修をやり始めて7年くらいになりました。キャリア研修参加者のうち、30人いれば10人ぐらいはプロアクティブに何かを捉えようと前向きに来ている人たちです。次の10人ぐらいは何かもやもやしたものを持って来ています。残りの10人ぐらいはシリアスな問題を抱えています。例えば上司とのすぐく関係が悪いとか、今の仕事が本当は自分に向いてないかもしれないとか、そういう問題です。

我々が初め研修を企画したときは、ポジティブな気持ちで来る人といろいろ問題を抱える方が混在すると研修の運営が難しいだろうと考えていました。やってみて分かったことですが、グループワークを中心にするので、ポジティブな人と、興味本位で来た人、少しネガティブな人が混じり合っただけで話をするに価値がある。それで引っ張れる部分があります。ポジティブばかりの中で1人2人ネガティブな方がはっていると、この1人2人はしんどくて暗くなります。バランスがいいほうがやりやすいし、参加者はいろんな気づきをもらえるように思います。

研修のはじめに時間をとって、1時間ぐらいかけて全員が今どんな仕事をしていて、なぜ来たのかをみんなの前で話をしてもらおうということを行います。すると、「あ、自分と同じような人がいる」となります。逆に、自分と全然違う人もいることが初めにわかる。ここは少しポイントかと思います。

ただ、研修の募集PRの仕方は結構難しいです。ネガティブな問題を抱えた方に対してだけ響くようなPRをすると、本当にそういう人だけが集まる。なので、そうでない打ち出し方、案内の仕方も毎年試行錯誤をしました。この表現だとちょっと違うかなとか考えました。

やはり良いキーワードは、「棚卸し」とか、「自分の見直し」とか、「強み、弱みをもう一遍見る」などです。それから研修では、キャリア開発にあたってスタンダードなツールを何個か使うので、それを体験するととてもいい気づきがあるよという感じのPRです。

集まる人それぞれにいろんな悩みがあるけども、やはり我々企画者としては、何かのきっかけにさせていただきたいということです。もやもやしている人はもやもやを晴らす。すごくポジティブでプロアクティブな人は、忙しい仕事の後で少し一息ついた時にここから次のスタートのきっかけにする。いろんな人が集まるので、きっかけづくりなのかと思います。

カウンセリングを行うにあたっては、キャリア研修の後にフォロー面談があるという流れなので、個別面談が始まる時にはある程度ラポールができています。受講者個人個人のことを研修のときに何となく話し合っただけなので、私たちの面談技量の足りなさを補ってもらえます。

キャリア研修を外部機関に出して専門家にやってもらう形でやっている会社も結構あると思います。その点、僕らは、下手でも自分でしゃべって、かつグループワークの中に入って、話を聞き少し質問しながら2日間やっています。そこで距離を縮めるし、我々としては情報を収集することができます。

そうして、参加者の2分の1ぐらい、引き続き3カ月～半年後にフォロー面談を受けたいという人をつくる。グループワークがあるので、過去を振り返るとか価値観を探るとかいうワークをやるときにグループのなかに入って、どんな感じですかといったことを聞きながらやっています。

4人のグループに進行役の自分が入ると5人になります。ある人が発表しているときに応答すると、ある種のカウンセリングのようになる。そうすると、「ああ、そういう考え方もあるなあ」とグループの周りが聞いているので、集団カウンセリングみたいなことになります。

そのときに見ていると、この人はフォロー面談した方がいいなと思う人がいる。非常に苦境に陥っている人とかです。その人が、自分からフォロー面談を希望するように働きかける。お昼ご飯のとき、ちょっと話してみたりします。この人をそのまま帰したらまずいと思う人です。そのため、キャリア研修のときに個別のコミュニケーションを取っておくことは意識をしています。

キャリア研修は2日間やりますが、研修の最後に、アンケートを後で送るのでそれに今回の研修でいろいろ気づいたことを書いてください、そして、半年以内ぐらいにフォロー面談を希望される人は「希望する」と書いてくださいと言います。これで半分ぐらいの受講者が希望します。

それから、研修とカウンセリングとに使う時間の比較ですが、例えば30人が研修に来たとします。それを仮に2人のキャリアアドバイザーでやったとして、2人のキャリアアドバイザーがこの研修を行うために2日間で15時間ぐらいの時間を使っているのです。トータル30時間・人となります。ということは30人に対して1人1時間の個別面談をしたのと同じ時間的な労力でやっていることとなります。その上、みんなが集まっているからダイナミズムが働く。だから1回目が研修で、2回目がカウンセリングというのは効果的だと思います。一見大変そうだが、研修の場は生産性が高いです。グループダイナミクスがあって、僕らの力量よりも、もっと雰囲気的によくなったりする。すごく盛り上がります。参加者が良いことを言ってくれる。参加者は、前向きな人もそうじゃない人も影響しあうというのがいい。

事例1 総合化学メーカー 40代男性

この事例のクライアントは、研修の後のアンケートでフォロー面談を「希望する」に印がついていたので、タイミングの合うところで連絡をとって話を聞きに行きました。

人によっては結構気軽にフォロー面談を申し込めます。そんな深刻な感じじゃなくてです。研修の内容は結構忘れてしまうので、クライアントにとってはリマインドみたいな感じで、ちょっと来てくださいという感じで呼ばれる。面談の最初のとっかかりは、先に研修をやっているから、研修でどんなことに気づいたんですかというレビュー的に入っていきます。

また、研修の最後にプランニングというか、キャリアビジョンみたいなものを書いてもらっているので、その後どんな感じですか、進捗はありますか、というところから入っていく。面談のスタートでラポールができていて、既に情報共有をしている。「あのとき、ああ言っていたよね。どうです、その後」と言ったら、「いやあ」みたいになります。嫌な感じはしないですね。インテークは、そういう意味では研修の場面である程度できているんですね。

このクライアントは、初めは今いる事業とは全然違う業界の営業をやっていました。どちらかというと BtoC の営業です。その後、本人の希望で BtoB の営業の職場に異動しました。

変わった後、2年ぐらい経ってからだと思いますが、我々が企画している40代キャリア研修に自分から手を挙げて参加してきました。やはり自分を見直したいというところがあったのだと思います。今後、やっぱりこのままでいいのかなという迷いがあったようでした。研修の時に聞いたところ、自分である程度希望して移った先だが、やはり仕事の仕方が全然違うし、なかなか上司が理解をしてくれないという部分がありました。自分の仕事が理解されていないところが悩みで、本当はもう少し幅を広げてやりたいけれども、これだけをやれと言われる。売ってこいと言われるだけ。本当は新しい売り方を考えると、新しい商品、サービスを考えると、ビジネスモデルを作るようなことをしたい。でも、上司は、今のまま、とにかく売ってこいと言わない。

その前の職場、彼が入った最初の職場の営業も、やはり個人プレー的に売ってこいという感じでやっていました。なので、もう少し経営とかビジネスモデルみたいなことにかかわる仕事をしたかった。しかし、行った先でもまた同じだった。製品は違うけれども、結局、もっと厳しい感じになった。これが、彼が研修に来たもやもや感だったんですね。

研修2日間の中では、かなり前向きにいろんなワークをやってもらった。彼が言っていたのは、少しもやもやがあって、仕事が変わっても同じように個人プレー的で上司ともうまくいかない。けれども、自分の中ではやはり経営的なところとか、総合的に仕事の幅を広げていきたいという方向性がある。そのことは研修の中でクリアになりました、ということでした。

研修中の棚下ろしでは、自分はこういう価値観で、こういうことをやりたかったというのが明確になった。自分の腹に落ちたようです。俺はこっちでやりたい人なんだということが腹に落ちた。

そういう意味では、彼は、このままでは、もう一度異動しようという話になる可能性も秘めていました。話を聞いていくと、もう一つ、人との関係性もうまくいってなかった。「充実曲線」という過去の振り返りの中で、過去に上司が変わった際に、結構、自分は影響されやすいといったことに気づいた。今の上司はあまり合わない人になったけども、それにあまり影響され過ぎてはいけないということで自制するところも出てきた。研修の中でそれに気づいたので、やや前向きに捉えられる感じが出てきました。

このクライアントは、価値観として、どちらかというと人に関心が高いということがあったと思います。なので、人の話を聞かずに、勝手に「売れ」とかいろんなことを言って、相談事をしてくれない上司とは少し難しかった。たぶん上意下達系の上司にずっと当たってきたのだと思う。でも、本当は、もっとディスカッションしたりしながらやっていきたいタイプだった。いろんなことを議論して、自分もそこに参画したいというのがあった。しかし、それがそういう上司ではない人になったので、モチベーションが上がらない。

フォロー面談で何をしたいのかを聞くと、何をしたいのかまでは分からない。研修が終わってもわからなかったし、今まで数カ月経ってもなかなか分からない。上司からもはっきりしたビジョンが示されないところが、フラストレーションになっているということでした。

だから、面談の中では、少し上司批判的なところも出ていたかと思います。やや不安を浮き出させたところもあります。今後の方向性として、今のままでは、自分の中ではだめだと思っているということでした。ただ、営業をやるだけなら、そんなに日常困らない。移った後で結構いろんな専門知識もついた。でも、自分が目指す方向での成長がなかなかできないということだったので、では、どんなことをやりたいのかを聞いていくと、やはり経営的な力を身につけたいということでした。

キャリアのビジョンを研修で考えたときもそういうふうに書いていましたが、6カ月たってもまだ思っている。例えば、マーケティングみたいな、ただ売るだけではないことを勉強したい。理論づけて、ゆくゆくはそういう実践ができる場、だから営業以外の場にも移りたいという話をしていました。

具体的な介入支援の1つ

このままだと異動を促進するといったことになってしまいますが、40歳以降はそれほど簡単に希望を出して異動できるわけではない。

そこで、まずは、その職場の中でやれることを考えていこう、ということを行いました。それから、経理とか購買とか、そういう管理スタッフの人たちの話は聞いたことあるのかと聞いたら、いや、あまりないとのことでした。だったら、我々がそういう人を紹介しましょうということになりました。

人事がキャリアアドバイザーをやるいいところは、社内の人をいろいろ知っているということです。たまたまその事業会社の

経理部門に、過去に我々と一緒に仕事をしてきたことのあるキャリア開発に理解のあるマネージャーがいました。じゃあ、この人を紹介するから、ぜひ経理の話とか、それから事業全体の話とか、自分の属する事業の話はよくわかっているはずだから、その人とちょっと話をしてみようということになった。

普通の面談だと何かやりにくいので、夜、飯を食いにいこうと3人で行った記憶があります。人的ネットワークを活かして日頃あまり聞けない話を聞く機会をつくったんですね。後でメールが来て、非常にそれは勉強になってよかったということでした。人的ネットワークを使って情報収集したほうがいい、そして、前向きに新たなことを勉強しますと。

その後、半年くらいして、事業の状況が大きく変化しました。ある製品が上梓されて会社の中で有望な伸ばしたい事業になったんですね。それで、彼はずっと部下もいずにプレイヤーとして営業をやっていたのが、部下が入ってくるようになりました。部下の育成とか、後輩の面倒を見てくれと言われるようになりました。何かの機会に連絡を取ると「実はこんな変化が職場で出てきて、何年かぶりに部下が入って、自分が育成担当になって、ちょっとばたばたいろいろ忙しくなってます」と言っていました。これは彼が意図してなったわけではなかったけれども、前向きにいろんなことを勉強し始めて、それに同期してこんなことが起こったのかもしれないねといったことを話して今に至っています。

今もいろいろ忙しそうにやっているようですが、所属は全然変わってないんです。変わってないんだけど、環境が変わったり、自分の役割や意識が、研修後、劇的に変わった。僕らが何かすごく意図して積極的にやったのではないけれども、そういう流れになったということです。本人の内的キャリアみたいなのや物の見方が変わった。吸収力も何倍にもなっています。そういうケースです。

仕事で経験していないマーケティングとか会計とかを勉強しても、それは机の上の話になる。ネットワークを活かして実際にやっている人にどうということするのか、その人の目から見てあなたがいる事業はこう見えているというのを聞ける。これはものすごく勉強になります。ああ、そういう見方があるのか。経理は現実的にこんな風で、そこを本気で目指すかということころも、少し客観的な視点で見られるようになったのではないかなと思います。

事例2 総合化学メーカー 40代男性研究開発職

この事例のクライアントは、44歳で研究開発の仕事をやっていました。この人が担当しているプロジェクトが、会社の方針で縮小することになった。数十人でやっていたのが、半分から3分の1の人数規模に減ってきたらしいです。それが技術者として非常に心が痛むというか、手塩にかけてきた自分たちのテーマがうまくいかなくて、こんなていらくになっていることに心が痛むようでした。この人は、後で分かったことなんですが、研修受講当時メンタルすれすれになっていたようです。フォロー面談をして1年半くらい経ってお会いしたときは元気になっていました。

研修を受講した後のフォロー面談は、希望するで返事がきていました。ということで、この人の勤務している事業所に行きました。1対1で話をすると研修の時にはあまり分からなかったのですが、かなり深刻な状況になっているのが分かりました。なので、背中を押すのではなくて、あなたにとって人生で何回かしかかないような大きなともしんどい時に来ているようなので、流されるだけ流されるというのもありかもしれないですね、というようなことを話しました。今、踏み出しても血みどろになるだけなので、ちょっとじっと様子を見る時ですねということです。

その1年後ぐらいに、この人はその研究開発グループの課長に昇進しました。最近お会いする機会があったのですが、フォロー面談の時は話をしているものすごく気持ちが楽になったということを書いていました。今はまた別の開発テーマで、前よりも大きい組織でやっているんですと言ってました。当時倒れそうだったのだけれども、自分の認識の「輪っか」みたいなものが広がって、思うに任せんこともあるということが受け入れられたということじゃないでしょうか。これも特別に何をやったわけでもないんです。

キャリア研修がおもしろいのは、自分の過去を振り返って、グループでシェアするので、いろんなでっぱりやへっこみ（プラスやマイナス）が出るところです。今、下がっている人ももちろんいて、今は我慢しどきだなという気づきを得る人もいます。今はバタバタの真っ最中なのであまり先々の見通しを立てようとしなくていいという人もいます。キャリア研修でグループの周りを見て、自分の今の状況を受け入れる。必ずしもポジティブな解決にはなる訳ではありませんが。

「しんどいなあ」と窒息そうな人でも、「あ、人生の中で今はこういう時期なんだ」と思えたら楽になります。そういうバタバタのときにいろんなことをやっても、大抵とっちらかっていきます。そういうときは一遍止まってじっと考えたほうがよかったです。

40代はやはりみな家庭の事情もあるし、いろんな悩みがある中で、自分が最も大変だと思ってしまう部分がある。一番自分がこの中でだめなのかもしれないとかですね。ところがこういう研修に来ると、いろんな人がいて、自分と同じような人もいるという安心感がある。なので、少しここは頑張りどころというか、我慢しどころだと思えると、たぶん腹に落ちていくんじゃないかと思います。そういう対処の仕方を性悪説で見たら、なまけるだけじゃないかというふうにも見える。でも、たいていのケースはそうはならないですよ。

事例3 有期契約の若手女性社員

比較的新しい人事課題という意味では、有期契約の女性社員のケースがありました。いわゆる正社員として採用されたのではなくて、3年間の有期契約で入った。たまたまその人と私を知り合いになりまして、あるとき、「私、こんどで節目（有期の満了）になるんです。契約が継続になるかそこで切れるかわからない」といったことを言っていました。そこで、それなら業後に少し時間を取ってキャリア研修でやっている自己理解のツールをやってみようかということになりました。

彼女はせっかくやるなら仲のいいメンバーを集めてやりたいと言い出して、4人（皆、有期雇用の女性社員でした）でグループワークを行いました。業後に2時間くらいやったらとても盛り上がった。次回は晩ごはんにいきませんかと誘われまして、中華料理をそのメンバーで食べに行きました。その時にキャリア開発や能力開発みたいな話を少しだけした。そしたら、もう1回グループワークをやってほしいという話になったので、また後日にみんなで集まった。

主に「MBTI」という自己理解のツールを使ったのですが、これは自分の情報の取り方や判断のときの心の動きの特徴が人によって違うということを感じるので。自分はこういうタイプで、ほかの人は自分とはタイプが違ふと。そこがコミュニケーションギャップになっているという感じがおもしろかったようです。他者理解が進んだのです。

結局この人は別の会社に転職することになりました。転職が決まった時に、「自分が判断する非常にいい材料になりました」というメールが来ました。

彼女にとっては大きい判断ですよ。20代世代にとって非正規の話というのは、ある意味で本質的なキャリアの課題じゃないですか。我々の世代にはあまりなかったことに、彼女らは直面している。彼女なりの大きい節目を越えるとき、ものの考え方の1つのよりどころにはなかったのかなということです。

そのときの4人のうち2人は、その後、正社員として登用されています。このグループワークが彼女らにとってどのくらいプラスになったかは分かりませんが、こういった自分のキャリアや自己理解を深める機会を求めていたんだなと感じました。

事例4 社内公募とキャリア・コンサルティング

公募人事制度というのがありますが、これに合格して職場が変わったけれどうまくいかなかったとか、不合格になった人をどうケアするかといった話がある。公募人事は上司も受けることを知りません。部下は上司に、公募人事を受けることは言いません。秘密でやります。だから周りの人は知りません。上司に言わなくていいし、担当の人事にも言わなくていいです。事務局だけが応募したことを知っている。初めに書類審査があって、それをパスすると面接があります。面接は、募集している職場のマネージャーが面接をします。

この事例のクライアントは40歳で、いつも書類審査で落ちてしまい、面接まで行けない。何度も何度も応募してきます。

その理由が分からずに、本人はわだかまっているだろうと思いましたので、お会いしました。なんで書類審査で落ちるのかを少し考えましょとお話をしました。何で落ちるかという、人事考課の点数がかなり悪かったからです。こうなると受け手側のマネージャーは書類でそれをみて面接するのが無駄だと考えます。

このクライアントの場合、基本的にはパフォーマンスが悪かったのだと思います。40歳ぐらいだと期待感だけでなく実績を求められます。評価の点数が低いと、能力が少し足りないと現場のマネージャーは判断します。それがずっと続いているということは、上司との相性だけでもない。誰が上司であっても仕事がうまくいっていないのだと、受け手側は思います。それで、わざわざ面接することはないと判断する。そのため書類審査を越えられないんです。

ですが、本人は何で落ちているのか、ずっとわからない。何度も応募を出してきます。それをほっておいてもいいけれど、このままでは現状打開できないという話をしないとイケないと思いました。それでお会いしました。メールで、「何回も応募しているけど、ちょっと気になったのでお会いしますか」と連絡したら「お願いします」ということになりました。

とても難しい面談でした。そのときお話ししたのは、「あなたの立場になって考えて、連絡をしましたが、このままだと書類審査は通る可能性が低い。私が思うに、突破できる可能性が高いのは2つだと。1つは、相当すごい専門性が何かあること。自分ですごい売りだというものが明快にある。そういう仕事がかたまたま募集が出たときは、これはチャンスとなる。もう1つは、これは公募人事以外の方法だけれど、自分のことを買ってくれる人がほかの職場にいるかどうか。その人に引っ張ってもら。このどちらかが有力な方法ではないか。40代になったら、現実的に考えて自分のキャリアを切り開かないとイケない。」

それをどう伝えるかはものすごく難しかったし、実際にどれだけうまく伝わったかわからないです。ただ、これは言わないと、本人もずっと繰り返すだけだったので、相手の反応をよくみながら進めました。この面談は、キャリア研修のフォローではないので、初対面の通常のカウンセリングになります。ですので、最初はラポールの形成が絶対必要になります。このクライアントとしばらく話をしていると「あなたには話しやすいです」と言い出しました。日ごろこういうことを相談できる人が少ないのかなと思いました。職場で孤立して、周りからはあいつは仕事をうまくできないし、迷惑かけられるみたいな感じで、あんまりなめてないのではないかと。

クライアントが「あなたには話しやすい」という感じになってきたので、これは、今日、言えるかなと思って、どう言ったのか正確には覚えていませんが、「あなたの側にも課題がおそらくあるんじゃないのかな」というのと、「自分の経験からいくと、このまま何回かやってもこれって繰り返すよね。うまくいくパターンとしては、こういうことだよ」ということを伝えました。自分の専門を磨くか、社内に引っ張ってもら人をつくるかというのは、これは自分で自立しないとイケないことですね。それが無いのに、制度に頼ってポスティングだけやっていても、次は開けないよねということ。嫌な感じにはならなかったように思います。

この事例は、別にこちらからアポをとって面談する義務はなかったです。ですが、そこは心が動きました。これを放置しておいていいのかと。時間がもしとれたら、できる範囲で伝えたいと。伝わるかどうかは分からないし、ひょっとしたら逆恨みされるかもしれない。でも、何とかした方がいいと思いました。

その面談以降、この人は、応募してこなくなりました。それがよいことなのか悪いことなのかは、わからないですが。

公募人事にまつわるものは、結構キャリアカウンセリングと関連しやすいです。私たちは公募人事の事務局をやっていた時期があって、このような事例は幾つかあります。

申し込む前に相談に来られるケースもあります。この職場に少し興味があるけれど、どう思うかといったことです。募集を出している職場に幻想を抱いていてもまずいので、少し話をする。それで受ける人もいれば、やめたという人もいます。こういう事前相談があります。

もうひとつは、公募制度で合格して行った先で、こんなはずじゃなかったというものです。半年ぐらいで募集していたその仕事自体（テーマ）がなくなったということがあります。なので、行った後のフォローが重要です。自分で手を挙げて応募して移った以上、相談しにくい。愚痴を言えない。そもそも手を挙げるときも、なかなか相談できない。だから、この辺りが、キャリアアカウンセリングの介在がいる部分なのかなと思います。

社内でも知らない仕事は多いです。社内であっても同業種じゃない場合があるので、そこにチャレンジするのは結構勇気がいらします。

資格とキャリア・コンサルティング

資格は産業カウンセラーと2級キャリア・コンサルティング技能士を持っています。ただ、資格を持っているということはありません。資格のことは社内の人事でも理解している人は少数です。

キャリアコンサルタントの資格があるから、こういう立場で仕事をしているということではなくて、いい仕事をするために、自分たちの能力を磨くために、そういう勉強をしたということです。だから、自分に対するほのかな抛り所になっているだけで、クライアントに対しては別に言わない。社内ではメリットは特に感じません。

ただ、外で仕事をすると、例えば大学のキャリアセンターの人などとお付き合いをすると、やはり名刺に一応書いてあると、ああ資格をお持ちなんですねと言われるメリットはあります。学生は全然ぴんと来ないですが、社会人の転職者は多少安心するかもしれないです。

アウトプレースメントとキャリア・コンサルティング

今は、中高年のところを何とかしないといけないということで、専属でキャリアの支援をする組織ができました。特に高いポストについた人が60歳になったとき、そのまま会社には残りにくいケースが多いので、その人の次の進路をどうしようかということは会社が労務問題と捉えられています。シニアのキャリア支援の意味や出口は明快です。この組織をつくる時、私たちがこういう、40代とか30代とか20代のキャリア支援で活動していたことが、地ならしにつながったとは思いますが。

ただ、当社の風土から言って、OP 会社（アウトプレースメント会社）のようなヘビーなことをはやらないです。追い出そうとしていると捉えられないように、一生懸命企画をしています。評判が落ちたら終わりです。キャリアの相談に行くとなんか肩をたたかれるとかになったら、終わりです。マイナスの施策になってしまいますから。

その他

キャリアアドバイザーが1対1の面談だけをやるというのは、企業内だと活動に限界があると思います。外部機関の転職支援みたいなことであれば、それを目的に来ているから1対1面談がいいです。企業内のキャリア開発は、キャリア研修があつて、1対1のフォロー面談があるというのがいい。それにプラスして、さっきの飲み会で誰か紹介してあげるとか、これは仕事なのか何かわからないようなところも含めたコミュニケーションの中で、一体としてやっているところがあります。

キャリアアドバイザーはコミュニケーション能力が重要ですので、逆にいうと、資格はなくても問題ないかもしれません。人をよく知っていて、説教しないで聞ける人であれば良いです。きちんと傾聴ができて、ネットワークがある人は、向いていると思います。そういうことを厭わないということです。

F社

キャリアサポートの概要

我々のキャリアサポート室ができた経緯をお話して、今、どんなことをやっているかをお伝えさせていただければと思います。

我が社は110年ちょっとたった会社です。最初はドメスティックな会社だったのがどんどん広がって、グローバルな会社になりつつあるというところ。とは言っても、グローバルな売り上げは、日本の売り上げが約75%ぐらいに対して海外の売り上げが25%ぐらいで、まだ国内売り上げのほうが多い会社ではあります。

今、我々のグループ全体で約2万8,000人となっています。けれども、大規模なM&Aの案件があり、そうするとトータルで3万8,000ぐらいの会社になっていきます。そのうちの約半分2万人弱が国内にグループ全体としています。そのグループ全体でのキャリアを考えるという位置づけが、我々の部署であると思っています。

現在、私どもはホールディングス制をとっています。ホールディングスがあって、様々な事業を扱う事業会社に分かれています。我々はホールディングスの中の人事本部に位置づけられています。キャリア開発部ということで、研修等を含む人材開発を担う部門の1つのセクションとしてキャリアサポート室がある形です。

今は人事本部の中にありますが、我々の部署ができた2007年には、キャリア開発部は人事部とは独立していました。2009年からホールディングス制を施行して、その段階で人事部門に移りました。

キャリアサポート室設立の経緯

こういう部門を人事の中に置くのがいいのか、外に置いたほうがいいのかと、いろいろと議論もあると思いますが、我々はその両方を経験しています。

もともと何でキャリアサポート室ができたかですが、最初に考えていたのは、環境変化の激しい時代にあって、社員がキャリア自律することが何より大切になってくるだろう、ということです。社員1人1人が自分のキャリアにオーナー意識を持って、自分でキャリア自律していくことが必要だろうと考え、その自律をサポートする部署の検討に入ったのが05年ぐらいからです。2005年ぐらいからその検討に入って、2006年の4月に、それを発足させるための準備チームをつくった。更に2006年の9月に、実際にこれから設立していくにあたって専任のキャリア・アドバイザー、キャリア・コンサルタントになる人間が必要だろうということで、2人が社員の中からピックアップされて来ました。それで、2007年の3月に、実際にキャリアサポート室として開設しました。同年3月までの準備期間があって、その後、設立稼働後の試行錯誤段階という期間が1年ちょっとありました。実際に現在の活動に近い形で定着したのは2009年ぐらいからかと思っています。設立が2007年ですから、7年過ぎてこれから8年目に入ったところです。

企業内の旧来のキャリア・コンサルティング、キャリア・コンサルタントの部署としては、弊社は第二世代になるだろうと位置づけています。第一世代というのは、我々の仲間にもいますが、電機関係の企業が第一世代で、2002～3年に各部署ができ上がっていると思います。

キャリア自律とは何か

自律とはどういうことかですが、人材育成の基本的な考え方としては、やはり、本人の自己成長意欲とか自己研鑽というのが前提になるだろうと思います。従来から、われわれキャリア開発部の中では、応募型の研修を社員向けに提供していました。ですが、実際にその研修を受講するのはごく限られた人数になる。本当はもっと受けてほしい層がいるのだから、なかなか受けてくれない。そうするとやはりキャリア自律という意識、自ら成長を図り、自ら研鑽するという意欲を持つことが大事なのかと思いました。そのためには、キャリア自律を促進・推進するような部署が必要であるという考え方が生まれ、それがこの部署の設立に繋がったということになります。

準備段階では、きちんとした形で、どんなことをやっていくのかを決めていきました。キャリア・アドバイザーの育成というのはどういうものなのか、個別面談はどんな形にしていこうか、等々を決めた上で、実施をしていったということです。

ベースとして考えは「キャリア自律の浸透」です。ただ、キャリアとかキャリア自律という言葉は人それぞれ少し違ったニュアンスで受け止められるかもしれないので、ここはやはり定義する必要があるということで、この部署をつくる段階で、当社だけのキャリアとかキャリア自律というものを定義しました。それが、「キャリアとは『仕事人生』。仕事を通じての継続的な自己成長プロセスそのもので、過去・現在・未来へ続くもの」ということでした。これを当社のキャリアの定義にしました。仕事人生に対してみずから責任を持って前向きに主体的に努力し続けること、これがキャリア自律である。この2つの言葉を社内で定着させるのが我々の仕事だと考えてきました。それを着々というか脈々と位置づけてきたということです。

キャリアサポート室の誕生にあたって

2007年にキャリアサポート室が誕生しましたが、ちょうどその年に管理職を全員集める会議で、当社のトップがこんなメッセージを発しました。「みずからの旗を立てて、自分の目標に挑戦しようとか、楽しくおもしろい我が社のグループをつくらう」

とか、「仕事を楽しんでやってほしい」「おもしろい仕事をするか、おもしろく仕事するかという2つである」ということを言っていました。

これはキャリア自律のことを言っていると思います、我々もある意味で心強く感じました。実は、この部署をつくるに当たって社長に対するプレゼンテーションをしたのは、触りのこの部分の入った一枚の資料だけだったんです。最初の部分に全て我々の考え方が詰まっています。

まずは心身の健康があって、職場への適応というのがある。その上に立っての、キャリア自律となる。みずからの旗を立てて挑戦してやり抜くという、まさしくトップの言葉であるわけです。キャリア自律ができてくると楽しくおもしろく仕事をする。活き活きとした社員になるということで、社員1人1人が強くなっていく。強い個が、ひいては、その集合体である組織を強くすることになるという考え方に立っています。

企業内でのキャリア・コンサルタント(キャリアアドバイザー)について

企業内でのキャリア・コンサルタントという位置づけが、やはり必要だと思っています。個の支援というのは当然あるんですけども、組織があってこそその個であると思いますので、個を支援していきながら組織にどう展開していくか、どれだけ組織に貢献できるかも必要かと考えています。

理念は、この部署をつくるにあたって決めています。要は、1人1人をサポートすることだ。1人1人を尊重することとともにサポートする姿勢を大切にします。個人に対してはそういうことを理念として持った上で、強い個ができることで、ひいては組織にも還元できると理念を掲げた訳です。

面談するごとに、この理念を書いた紙も必ず差し上げるようにしています。キャリアの考え方、キャリア自律の考え方を、それぞれ1人1人理解してもらいながら進めているのが現状です。

先ほど国内に従業員が約2万人いると言いましたが、この2万人のうちの約5,000人はホールディングス籍です。2007年に始めた当初はこのホールディングス籍の人間だけを対象に進めていました。去年の4月から系列会社が上場して、それに加えて、そこの約2,000人も対象にしました。合計7,000人に対象の範囲を広げたということです。

社内ではキャリア・アドバイザーという呼び方をしているんですけども、実はキャリアサポート室でつくるにあたって、どういう人が必要かということを考えました。いわゆるキャリア・アドバイザーとして社員1人1人をサポートするにはマネジメントも経験したことがある人間が必要かと考えました。マネジメントに関するマネジャー自身の相談を受けるという状況も想定したからです。あとは人間の振幅という意味でも、やはり年齢的にある程度上の人間が必要かと考えました。そんなメンバーが人選され、赴任後、理論なども勉強しながら、いろいろ資格を取りながらという形で、実践と兼ね合わせながら、キャリア・アドバイザーの能力を高めてきました。理論面では、産業カウンセラーでやったり CDA でやったり、キャリア・アドバイザー養成講座等を受けながら実践しているところです。

現在8名のアドバイザーとカウンセラーがいます。2006年9月では2人でしたが、2008年、2011年、2013年と人数を増やしてきました。それぞれが勉強をしながら資格を取って、7,000人を対象に活動しているという状況です。

年代ごとのワークショップについて

我々の活動は大きく分けて3つあります。1つはやはり個別の1人1人の相談であり1人1人のサポートです。2つ目として、その前段でキャリア自律を浸透させるために、各年代ごとのワークショップをやっています。そして3つ目が、そういう活動を通じて察知できた課題を守秘義務の範囲内で組織へフィードバックして改善に繋ぎ、組織貢献を実践しようとしています。

ワークショップですが、個別の面談・相談が1人1人を受けとめるということだとすれば、ワークショップというのは働きかける、キャリアを考える場を提供することかと思っています。一番最初に先にこの枠組みをつくってしまいました。入社4年目ぐらいをまずエントリー層、キャリアということにエントリーする層としました。次は入社10年目。キャリアにさらにチャレンジしていく層ということで30代。それから次はキャリアのプロフェッショナルという意味合いで40代という形にしています。さらに50代のインテグレートという形で、それぞれ年代ごとのキャリアを考える場づくりというのを提供しています。これは全て一遍にやったわけではなくて、まずは40代、それから10年目の30代、それから20代、50代と、1年ごとにだんだん増やしてきました。

30代ワークショップのコンテンツですが、これは1泊2日でやっています。自己理解を深めた上で環境理解をして、それから行動計画に移っていくという形で進めています。

当社は昨年4月から65歳定年制を敷きました。65歳まで働くにあたって、50代にキャリアをさらに深く考えてもらう必要があると考え、53歳と58歳で必須参加としました。現状でホールディングスの社員は5,000人ですけども、今、約40%が受講している状況です。これに、さらに50代のキャリア・ワークショップを参加必須でやっていますので、これが加わってくると思っています。

当初から、20代、30代は必須という形にして、若いときには必ず受けるということにしていました。40代と50代は応募型でやっていましたが、50代は53歳と58歳で必須にしました。各年代それぞれでキャリアを考える場づくりをしていることになります。例えば30代の人間がまた40代に受けても、それぞれ各年代でキャリアの考え方は違ってくるので、それはそれでオーケーかと思っています。

個別相談・個別面談について

ここまでが「キャリアを考える場の提供」としてのワークショップですが、もう1つが、個人の視点に立ってサポートする、「個人を受けとめる活動」としての個人面談あります。

個人がいろいろ気軽に相談できる場の提供というのがこの個別相談・個別面談かと思っています。

通常、企業でこういうセクションをつくったら、気軽に相談に来てくださいということで相談に乗る場面が多いと思います。クライアントである社員の方からこういうことで相談したいということで相談に乗る。これを我々は「随時面談」という呼び方をしていますが、これは「待ち」の面談になってしまう。

「待ち」の面談だけでは、なかなか気軽に相談できる機会は設けられないということで、「イベント面談」と称してこちらから仕掛ける面談というのを考えてきました。これは何かというと、1つは、大きな環境変化があった人への面談です。大きな環境変化はキャリアを考えるいいタイミングだろうと捉えて、その機会に各人それぞれのキャリアに関する事を考えてもらう面談をしています。大きな環境変化がある人とはどういう人かということですが、例えば経験採用者、障害者雇用で入社した者、あるいは育児とか介護、メンタルも含めての傷病からの復職者、また留学とかから帰任する者など、徐々に枠を広げていきました。

当社の場合、いくつかの企業スポーツをやっています。一部プロもいますが、ほとんどが社員で、若いうちはそちらに専念している。それがスポーツを引退すると社業に専念するので、そこも大きなキャリアチェンジになる。

あと新任マネジャーもそうです。他に、当社は役職勇退がありますが、ここのキャリアチェンジもそうです。65歳定年制を踏まえると大きな変化ポイントだということで、こういう方にも面談を実施するようにしています。

さらに、もう1つ仕掛けとして、先ほど言いましたワークショップですが、単にワークショップを受講してもらうだけでなく、そのフォローの面談をすることで、さらにキャリア自律を定着させようと考えています。これがワークショップの「フォロー面談」です。必須のワークショップでは面談も必須で実施しています。応募型のワークショップに関しては一応希望制にしますが、ほぼ8割方が応募している状況になっています。

イベント面談、随時面談、フォロー面談

「イベント面談」、「随時面談」、それからワークショップの「フォロー面談」を合わせると、2007年に最初2人でやっていたころは約200件で、それぞれ100件ずつぐらいやりました。うち1割がいわゆる「随時面談」です。ですから、その当時は20件ぐらいしか随時面談はありませんでした。相手から来る面談ですね。それが徐々にワークショップのフォロー面談などを行うことで増えていきました。昨年2013年については900件です。ただし、8人のキャリア・アドバイザーがいますが、うち3人は勉強中で実際はまだ面談していないので、昨年の時点では5人で1人約200件弱の面談を実施したという状況です。

もう1つ言うと、「随時型」の面談というのは、今は全体の約2割ぐらいになってきている。これはなぜかということ、ワークショップとかイベント面談を実施することで、我々に相談をしやすくなっているところもあると思う。そういう意味で、随時面談も増えている。

個別面談の目的で一番大事なのは、当社でイキイキと働き続けるためのサポートができることだと思います。いわゆる流動化や社外転出、あるいはキャリアアップということだけではなくて、社内でどれだけイキイキ働けるのかに我々がどうサポートできるのか、ポイントだと思っています。

ワークショップのフォローでも一番注目しているのは、実際に自分が考えるこれからのキャリアに一步踏み出せているかどうかです。その行動や実行が起こっているかどうかをフォロー面談で、社員と確認をするようにしています。もしそこに何か行動を妨げるものがあるとしたら、とりあえずそれをどう除外していくかを一緒に考えることを中心に面談を実施しています。

組織に対するフィードバック

もう1つ大事なのが、我々は組織の中にいるので、面談やワークショップを通じて、組織課題に対してフィードバックして、組織にそれを返していくという動きをとることです。

1つの事例ですけれども、経験採用者にイベント面談をして、新しい部署に社員として入ってきて、そこに定着、アジャストできているかできていないか。面談を通じてアジャストできている人間とはどういう人間なのか、できない人間はどういうところがあるのかを見ていきます。すると、例えば、定着できているのは、配属部署での受け入れ態勢がしっかりしている。また、ある程度人数が多い大きな支店であったり、大きな部署である。それが、地方の人数が少ない支店や部署だと、どうしてもやはりそこまで手が行き届かなくなる。配属というものに対する環境変化変数といいますが、それが多いか少ないかがアジャストに関係することが分かりました。

それで、守秘義務の範囲で個人名が絶対にわからないような形で、こういう場合はアジャストできている、こういう場合はちょっとアジャストできていない。なので、アジャストできるような配属方針を定めてはどうかということを人事に提言しました。実際、この提言以降、経験採用、中途入社の間は、アジャストできる方向に配属するように動いてもらっています。

こんな形で組織にフィードバックすることによって、組織自体を改変していくようにしているのが現状です。

評価について

我々の活動はなかなか数値的な評価が難しいところ。周りに見える評価が出てこないのも、理解されるのが難しいのかと思います。我々が見ているのは2つあります。

1つは、組織風土調査を社内で行って、我々がその事務局をやっています。その中でこういう質問をしています。「1

人1人が自分のキャリアデザインをするのは重要であるのか」「自分はそれに取り組んでいるのか」「会社が個人をもっとキャリアデザインしてほしいのか」とかいう質問です。このスコアで見えていて、例えば、総合的に自分の現在のキャリアに満足しているとか、キャリアデザインを自分が1人1人でやるのが大事だという、そこは高くなっている。

もう1つは、キャリアディベロップメントプログラムということで応募型の研修を、キャリア開発部で仕掛けているんですが、その人数をとってあります。それが、キャリアポート室開設以前と比較して3倍近くの人数が応募型の研修に応募するようになってきた。これもある意味でキャリア自律という考え方の1つの浸透ではないかと思っています。

環境変化とキャリアサポートについて

ずっと以前には、キャリアを考えるワークショップを単発的にやっていたことがあった。例えば、50代の、いわゆるキャリアばかりではなくライフも入れた将来を考えるセミナーなどは、2003年ぐらいに1回、2回実施したことはあります。マネープランと年金とかをプラスさせてやっていた。ただ、どうしてもそうなるとマネーのほうに関心がいってしまう。

このキャリアサポート室を考えるにあたって最初に始めたのは40代のところですが、これは06年の秋、組織ができる前から少し試験的にやってみようということから始めた。それから徐々に広がっていきました。中身についても、40代は外部の先生にお願いしていますが、20代、30代、50代については我々でつくり上げていきました。

企業内でのキャリアサポートは第1期が電機関係の企業という話がありましたが、その辺りのところと成り立ちはちょっと違うのかと思います。当時、2000年前後あたりには、いわゆるリストラで社外転出みたいなことも含めてキャリアサポートというところが多かったと思う。我々のところは、まさしくキャリア自律ということを念頭に置いているので、そこら辺の成り立ちが少し違うということがあります。

中途採用者について

当社は、比較的、中途で入ってきた方が定着しやすい会社だと感じています。もちろん、中途で入ってまた退職してしまう人は何人かはいるが、何社か転職して当社に来たが当社ではずっと継続的に働いているという人も結構いる。そういう意味では、働きやすい会社だと思います。

それは何故かという、面談で、当社で何が一番よかったのかと聞いている中では、キャリアの幅が広がった感じがすると言う。例えば銀行さんだと、ある意味で、自分のキャリアの先まで見えてしまうところがあるかと思えます。けれども当社の場合は、例えば営業をやっても事業部でマーケティングをやったりなど、比較的キャリア転換が可能な会社だと思います。自分も、実は、ここの部署に来る前は営業第一線のマネージャーです。人事関係の経験は一切ありません。そんな人間がここに来ているということを結構できる会社でもある。キャリアの幅の広がり、社員が、中途の方が感じているからこそ定着するのかと思っています。逆にいうと、キャリアの幅があるだけに、いろいろと一緒に社内のキャリアを考えることも大事だから、そこで我々が協力できるところがあるかとも思っています。

中途採用の方は年間で40人ぐらいです。この間聞いたところでは、トータルの2割近くは中途採用になってるという話でした。こんな時代になってダイバーシティと言われている中で、比較的、意欲的にそういう方々を探ろうという姿勢はここ数年、増えている感じがします。いろいろ違う文化をどんどん入れる。もちろん外国人の新規採用なんかもどんどん増えています。そういう意味で、ダイバーシティというところは経営の中心になってるという感じでは。

人事部との関わりについて

ホールディング制になる前は、キャリア開発、人材開発は人事から切り離して、全社の社員に対してのサービス部門であるという考え方がありました。2004年のカンパニー制になったときに、それまで人事本部の中の教育課というような形の部署だったのがキャリア開発部となり、人事部門と切り離されました。その流れで考えてきたので、もともと人事と別なところにあった。

最初は人事の外にあるから社員が来やすいだろうと思っていた。でも、こういう部署が外にあっても、実際に来るのは、最初の年度では年間10人とかそんな状況でしかなかったのが現状です。実際はやはり活動をしている中で増やしていくということになってきた。そして、2009年に組織が変わって人事部の中に我々が入っていきました。変わらないなというのが個人的な感想です。

一番気にしていたのは、社員の目が、人事ということになってはなかなか相談しにくいんじゃないかということです。ここに相談したら人事にツーカーになって、自分のこれからの将来に傷がつく、そういう不安があるのではないかと心配しました。ですけれども、その辺の心配は払拭されたかと思っています。それは一体なぜかというと、我々が人事の外にあって活動していたので、そういう心配はないということを理解してもらえているから、人事の中でやってもそういうふうに見られるのかと感じています。

社員の目からすると、ある意味で同じなんです。人事そのものではない。何か人事のほうの人っていう感じでは。人事本部にいても直接人事じゃないというイメージは持っているのかと思います。

それで、今こうして人事の中になると、やはり連携というのは当然あります。メンタル面での課題があったり、入院などの問題、あるいは障がい者の雇用や障がい者に対する対応などの連携はすごくとれています。そういう意味では、人事の中でやっているのはある意味でよかったかと思っています。我々がやっている活動の目的というか、その辺がだんだん浸透してきたことだと思います。

キャリアには、外的キャリア、内的キャリアというのがあって、これを氷山と考えると、外から見えるキャリアが、どんな部

署でどんな経歴、肩書き、資格など、履歴書に書くようなものです。ここに、これまでの人事とか教育の内容はどちらかというと、こちらに焦点を当てて制度をつくったりしていた。これだけではなかなかしんどくなってきたという時代です。だから、この仕事を通じて1人1人が個人の中で考える内的キャリアというのをしっかり押さえていく必要がある。

氷山の例えなんですけれども、昔は、風があっても、その風が読めていた。ゆっくり風が吹いてたからだと思うが、大体、風がこっちから吹いているから、この氷山は1年後この辺にいくので、みんな準備しようといった感じで引っ張れた。けれども、その風が環境変化で読みにくくなってきている。そんな時代だからこそ、外的キャリア重視だと振り回されてしまう。こんな時代だからこそ、内的キャリアをしっかり押さえておく必要がある。なぜならば、内的キャリアというのは100%自分でコントロールできるからです。外的キャリアというのは自分で100%はコントロールできない。こんな発想でこの内的キャリア重視の活動をしているというのが、じわっと浸透してきた。

もちろん内的キャリアということもあるので、守秘義務というのは徹底しています。そこを徹底的に打ち出して、守秘義務は必ず守っているということを徹底していることもあるのかと思います。

ワークショップとキャリア意識

応募型の研修も含めてワークショップ全体は、参加する人間が4割に増えてきている。それから50代の特に53歳とか58歳という部署長であったり部門長ですが、この（削除；上の）層にも、キャリアのワークショップを受けてもらう。そこで、こういう考え方を理解してもらっているというところが大きいと思います。自分のキャリアというものは自分でつくっていく。会社任せにするものじゃないという考え方です。自分で成長意欲を生み出していく。成長するために自分に何が必要かと、自分で考えて、自分でみずから踏み出していく。そういう人間が増えてきたのかという気がします。

きっかけになる。何かあるんです。多分、ワークショップがきっかけになる感じだと思います。やはり、サラリーマンといいますか、会社勤めは、自分の行きたい部署にいけないというところがある。それで、当社でも、営業から離れた部門にいくと、ある意味、ああ下がってしまったというようなイメージを持つ人もいます。

それでも、このワークショップを受けることで、どんな部署に行っても自分のよさを出せばいいんだといった、自分なりの気付きを持つというのは大きいと思います。そこでぐっと自分を出していったら、また次のステージや違った方向に向いていける。こういうのは、それぞれ、もやもやとしたものをスッと前に押ししてくれるというか、そういうヒントや気づきをつかめるという感じです。その後またフォロー面談もありますから、そこでもうひとつつかめる。

基本的にはワークショップの場合には、それぞれがワークショップの最後に、自己理解、環境理解をした上で、キャリアビジョンとアクションプランをつくる形になっています。それをつくった上で、それをもとに面談しましょうという話をしています。

面談は大体2カ月から3カ月後ぐらいで実施しています。まず、ワークショップでつくったアクションプランが実際にできているのかどうか。もしできているとしたら、どんな感じでやっているか、さらにそれをビジョンにどうつなげていくかということをお話しする。もしできていない場合には、では何が障害になっているのか、その障害をどうやって取り除こうかということをお話ししている。それが、キャリアのワークショップの面談です。そういう形で、自分が考えたビジョンに向かってのアクションがとれるかどうか。これがとれていくとなったら、自分で自律的に歩めるようになったということになります。

もちろん、まだよくわからないという人もいますし、どうしたらいいかわからないという方も中にはいらっしゃる。例えばこういう面談を、ワークショップ内で入れたりとかすると、他の企業でも結構ある。そうではなくて、やはり実際に動いてからという形にしている。期間をあけてやると定着が高まる。キャリアをこういうステップで考えたらいいんだということを出す。それで定着率が高まっているのかと思う。

事例1

この事例では、営業部から生産業務へということで、少し戸惑いがあった。全く初めての部門で本人の気持ちの中には「キャリアダウン」的な意識があったのかも。

本当は、何もダウンして行ったわけではなかったんです。資格はそのまま横滑りでした。でも、人事部からは行ってくれと言っただけです。しっかり説明してくれるケースもありますが、そうじゃないケースもあります。ただ、この事例の場合、このタイミングではなかったです。

ですので、赴任して、それで何をやるのかなという感じで行くわけです。長なので、実務はメンバーがやる場所があるんですが、そこで一体自分はどう存在感を示すのか、会社に貢献するのか、何をしたらいいのかというのが、非常に大きな疑問になりました。

畑違いで、仕事をそこからゼロからやるといっても、わからないわけです。コスト管理などの活動もしっかりやってあって、どうしたらいいんだろうかという、そんな気持ちかと思えますね。

それでワークショップの募集が出たときに、少し応募してみようかと思ったところがあったと思います。ワークショップは、40代で応募型だと年に4回ぐらいやっています。それで、何で応募したのかその都度聞いてみます。年に4回ありますから、何回もDMとか社内イントラに挙げていますが、応募した人に聞くと、今までずっとスルーしてきたが今回だけはすごく目についたとか、今回はやはり出なきゃと自分で思ったなど、それぞれのタイミングがあるようです。

ですから、年に1回ではなく4回やることに意味があるかと思えます。この事例の場合も、やはり、この人にとってのタイミングがあったらと思う。

40代とワークショップ

40代という形で特に今やっている応募型だと、幅が広いです。10年間の幅があって、それぞれのタイミングで来ています。40代で、年齢的にも40から49まで幅、広さがある。あと役職的にも、一般の社員から部長クラスからその幅の広さもある。でも、やはり40代は40代ということ悩みはみんな一緒かもしれない。

別につまずいてるわけではないんだけど、やはりいろいろ抱えているものは結構あって、そこは一緒なのかなという感じはする。だから、どんどん前に前にということに来る方はそんなには多くないかと思います。

逆に、最初のころは、少し言い方は悪いですが、研修ブリークというか、ほかの研修もいっぱい受けているという方が何人かいました。はっきりとしたきっかけがあって、考えたいと思う人と、何か漠然とした不安があって、それを整理したい、棚卸ししたいという人。こういう層の分け方も考えられると思います。

やはり、若いころは、例えば「人生とは何か」とかやるじゃないですか。それで実際この年になって、具体的にではどういうものかとなった時、「これじゃないか」と思うんですね。自分にほんとうにマッチしていないと。絵空事、哲学書ではない世界、一番実践的な部分について、我々働く人間はこういう場で考えるんじゃないかなと思うんです。自分のことを考えるってなかなかないですよ。評価されるというのはありますけれども、これは自分が中心ですから。

毎回アンケートをとっているんですけど、5点満点でほぼ4.7から4.8ぐらいの結構高いスコアで満足度が出ているんです。聞いてみると自分のことを自分自身が考えることが良い。これは試験じゃないし、提出するわけじゃない。ですが、2日間で、これだけ自分のことを考える時間はなかなかないので、それがよかったという方が多い。だからこそ満足度が高いのかと思います。自分自身を詳細に見つめられたし、キャリアに対する当事者意識が高まったとか、そういう意見が出てるので、これは継続的にやってよかったかなと思っています。

事例2

最近の話ですが、女性のマネジャーなんですけれど、転職して有名私立大学の教授になった人間がいます。彼女は40代の前半ぐらいの、今から七、八年前にワークショップに参加して、当時、3つぐらいのわらじを履いていました。ワーキングマザー、お母さんの部分と、それから働いているワークのほうと、もう1つ、趣味というか、仕事とは関係なく、以前、当社で美術館みたいなのをやってまして、そこの部署に配属されていた時期があって、そこで関心を持って、部署を異動してもこの分野の勉強を続けていた。

ただ、仕事も増えていくし、趣味のその勉強のほうもどんどん膨らんでいった。それで、大学で非常勤で教鞭をとらないかという話が来た時、彼女はそちらの勉強はどちらかということと会社にとってはプラスではないからといって黙ってやってた。それで、いよいよついに抱え切れなくなって、どうしようかと迷っていた。会社をやめてこちら側に行くか、それともこちらを諦めるかといった選択肢で揺れる中でワークショップに出してきました。

揺れる気持ちを棚卸しできるのと、それから、なぜ2つのうち1つに絞らないといけないのかといったサジェスションもあって、今まで自分を縛っていた考え方みたいなのが柔らくなっていった。その後には面談もあって、サニー・ハンセンの理論があるんですが、それにも背中を押された感じで、両方を追っかけていいという話になった。どちらかに決めなければならないのではなくて、どっちもやっていいという踏ん切りがついた。ワークショップの中では、どっちにしたらいいんでしょうという感じだった。

参加時点の彼女は自分の部署では一メンバーだったんですけども、やがてその課のリーダーになって、その後数年してマネジャーになった。仕事のほうでもキャリアを積んで、幅を広げると同時に、ワークショップに出てから3年後ぐらいに本も出した。それで、この間、辞めて、この4月から新しいスタートを切った。

最大の本人の悩みでしたし、こちらにも節目節目でいろいろ相談はあったんですけども、やはり最終的にはもう自分で決めていった。その中でやはり育ててきたメンバーたちの反応が一番気にかかっていたみたいです。最後に発表したときには、想定どおり、「え？ 私たちを置いて」というような反応を感じたらしいんですが、最後にメンバーから「課長の中で大きくなったものが、当社の器を超えたんですね」という一言を言われて、救われたと言っていました。みんなハッピーで、一緒にそういう道を歩んでいくという感じだったです。

この彼女の場合などをずっと継続的に眺めていると、やはり仕事は仕事としてしっかりとやっていこう、で、別な道も両方も大事だということに気づいたのかと思う。ワーキングマザーについては、面談が結構ある。育児休暇明けで面談したときなんか、仕事で大事なのか育児が大事なのか、そこで悩むことがある。両方大事だという気付きがあると、そこで変わってくる。タイミングというか、今は育児が大事だけれども、だんだん変わってくるだろうし、将来5年後にはこうしていきたい、5年後になったらこんな状況になって違ってくる、そしたら働き方も違ってくるんだということが理解できる。そんなことに気付きが生まれるような話をさせてもらっている。

社員の比率でいうなら大体8対2ぐらいで男性が多い会社ですけども、それに対して面談の3割から4割は女性ですから、比率でいえば女性のほうが多いということです。

随時面談ではメンタル的な相談が多くなっています。はじめは我々がメンタルも含めて幅広く担当していましたが、なかなかメンタルの具体的なところになってきたり、復職支援ということになってくると難しいというのでもあって、去年4月から、医療系のカウンセラーとしてシニア産業カウンセラーの女性にお願いしています。ただ、実は当社のOGなんです。産業カウンセラーの関係で知っていたので、この方に週1回こちらに来てもらって主にメンタル対応をしてもらっています。去年からそういう形で専門的にやっていて、今年の4月からさらに臨床心理士の方も週に1回ずつ東京、大阪に置いて、復職支援などに対応しても

らおうかと思って、今、体制をつくっているところです。

そういう体制づくりのメインは人事です。人事でいわゆる健康相談プロジェクトのような形があって、そこにオブザーバーで入って、意見を言ったりする。そういう形で体制づくりに協力している形です。

実は、我々が人事の中にある良さというのがもう1つあって、例えば、人事の中の健康相談のプロジェクトや障害者雇用のプロジェクト、シニア対策のプロジェクトなど、人事の中で、キャリア・アドバイザーから見た意見みたいな形で言える。ここが人事の中にある良さかという感じがしています。

上司の支援

職場全体を丸ごと支援するというのは、現在はほとんどないですが、そういう方向に持っていきたいとは感じています。今は丸ごとというより、どちらかというと、上司を支援するところまで少しずつ手が入っているかなというところなんです。我々が答えを出すということは絶対になくて、どういうところで悩んでいるんだろうとかか、その辺のアプローチをしていって、マネジャー自身が整理できて、動きに入っていく。ここが悪いっていうことは絶対に言わない。そういう立場ではなく、一緒に解決するという感じです。

メンバーに悩みがあったときは、その上司にも課題があるときだと思います。その上司を一方向的に指弾するというのではなく、上司も悩んでる部分がある。だからこそメンバーに対して強く当たったりとか、メンバーとのコミュニケーションがとれてなかったりする。その上司をどう支援するかというのを考えているわけです。

メンバーが言ってきたら、基本的には我々は「よし、わかった」というのではなくて、そのメンバーにあなたはどう動けますかと、メンバーが動けるような気づきみたいなものを与える方向に進める。メンバーと上司それぞれからほぼ同時に相談を受けることもある。これは両方が全く示し合わせたわけではないです。その辺のところを、どう使い分けるかという難しさがあるんですね。

社内の様々な相談室との連携

当社の場合、相談窓口は実はいろいろあるんです。いろいろな相談窓口があって、労組もあるし、セクハラ問題やパワハラ委員会、コンプラ推進室もあります。逆にいうと、我々はコンシェルジュで、もし何かパワハラ的なことだったら、それはパワハラ、いわゆるコンプライアンスのほうに行ったほうがいいんじゃない？と言う。こういうふうに言ったりするのが我々の仕事かと思っている。だから、直接我々が介入するというより、もしそうだったらそっちに行きなさいと言うほうかと思っています。

今後は、ある意味ではさらに広い分野でコンシェルジュ的になっていくと思っています。あまりこういう形にまでなるところは他になくて、1つの例になるかなという気はしています。それが将来構想というか考えていることです。

また、現場にアドバイザー的な人がいて、それを我々が組織化して、そのアドバイザー的な人にスーパービジョンをするというのは、我々の将来の役割になってくるのかと思っています。そういうことも少し構想としては考えているところです。

我々はやはり個人の立場に立っていますので展開がしやすい。例えばグループ会社に展開するとすると、会社によって制度の違いがあって、例えば本社と風土が違う。ですが、我々は個人の視点ですので、そういうのは別に関係なく活動できるというのがメリットかもしれないです。

事例3

40代後半の男性で、この場合はイベント面接ということで、異動があったタイミングでの面談です。イキイキ働くというか、元気になって社内でイキイキするという事例だったと思っています。

イベント面談のときは、まずイベント面談の趣旨を説明するんです。あくまでも個人の側に立っての1人1人のサポートをするんですよ。今回のイベント面談の趣旨は、大きなキャリアチェンジがあったとき、これからのキャリアを考えるいいチャンスだと。そのために、これは人事の施策としてやっています。ただ、人事の施策だけれども、1人1人の立場に立って、キャリア・アドバイザーは守秘義務を持っている。人事の施策だけれども、この2人以外には一切外に出ない、安心・安全のもとに話させていただきます、ということから始めていきます。

イベント面談でよく話すのは、大きなキャリア変化というのはやはりプラスとマイナスが伴うものだということです。なので、まず、今回の変化のマイナスとプラスというのを聞いています。今回の変化でどんなマイナスがありますか、どんなプラスがありますかということです。実は、その変化に対応がなかなか難しい人は、マイナスを多く言う。その変化を2カ月後とか3カ月後にある程度乗り切っていると、プラスがだんだん多く出てくる。マイナスが多ければ、そのマイナスに対して、ではこれからそのマイナスをどう乗り切っていくかという話をします。

最初はやはり話を聞くことが多いと思いますが、後半からは、どちらかというと話をすることも多くなってきます。ある程度プラスが多い状況だと、キャリアを考えるいいタイミングだということで、もう少し先に延ばして、例えば5年後のキャリアをどう考えているか、そこまで話を持っていく場合もあります。例えば、今までを逆に振り返って、これまでのキャリアの振り返りでライフ・ライン・チャートを描いたり、あるいは価値観を探るワークをしたりしながら、もう一度自己理解を深めてもらうということをやったりします。

この場合は、少しマイナスのほうが多い段階でした。なので、その段階で自己理解を深めて、いろんな話を聞く中で、諦めるという言葉に至った。やはりリソース探しというか、できてないとか足りない部分ばかりに目が行ってるのをちょっと一歩引いて、できているところに注目させていくみたいなことです。

社内公募と相談

昇進しなかった場合というのでも確かにあります。だから、そこら辺のところは難しいです。例えば、昇進しなかったということであれば、その悩みを抱えながらワークショップに参加してもらおうとか、そういう方向になってくるのかと思います。

あと昇進とは別に、大きな変化があって、例えば、出向や、自分が思っていた以外の異動のときのタイミングがある。そこは実はマイナスがすごく多い。自分の思わぬところでのものを抱えているようなので、そういうときの面談はさせてもらいます。

ただ、やはり昇進しなかったときというのは、ではその人にどのタイミングでアプローチしたらいいか、どうアプローチをするかは、すごく難しくなる。

実は、それと同じようなことでいうと、社内公募や留学などがありますよね。社内公募に受かった人ではなくて落ちた人にアプローチしたいんですが、落ちたということではどうやって知ったんだといった問題も出てきて、そこは難しい。

実際、今やっているのは、社内公募の公募段階とか面接段階で、面接の待ち時間にキャリアの考え方を講義して、それで、もし受かっても落ちても相談があったときには相談に来てよということで、その段階で声をかけることはしている。それで来てくれる人は何人かいます。

社内の異動に関する相談も結構あります。あるんですが、我々がそれを例えば人事に伝えるということではなくて、本人がいかにも動けるようにするかというのが我々の仕事かと思っています。例えば上司に言うとか、誰に働きかけるとか、そういう相談を実際に本人と行う。ちゃんとした制度がありますので、自己申告制度とか社内公募とかいろんなオプションがあるんですけども、本人にはそれが見えてないわけです。それを客観的に情報提供する。

事例4

これは20代後半の若手で、異動ではないですが、研究職で入った人間が、研究職だけれどもMBAを取りたいと相談に来ました。アメリカのMBAに留学したい。しかし、今、社内の中では、研究職にはMBAを利用できる制度はないんですね。ただ、自分で奨学生試験を受けている。それは多分合格できると思うがどうしたらいいか。もしそれが社内で認められないなら、退職してでも留学したいと思っているという話が来たんです。

その彼の相談のときには、自分でそう思ってるんだったら、社内でそれが認められるように動いたことはあるかという話を投げかけた。そしたら、それはまだないと。上司に言ったことはあるかと言ったら、まだないと。だったら上司を経由して人事部に働きかけてはどうかと言った。奨学生試験に合格したということで、自分で工夫してチャレンジしてみてもどうか。チャレンジした上でやめるといえるのはできるけれども、それをせずにやめてたらもったいないという話をアドバイスさせてもらった。そしたら、実際に動いて、イレギュラーの形ですが留学という形になった。社内の制度としてはないが、特例という形で認められた。

我々のところに来て相談してくれたからこそ、その道につながったのかなと思っています。個人の支援をしてるんですけども、組織の中でどういうふうに通していくのか。それは我々が一緒にやってやるのではなくて、自分がどう戦うかということをおアドバイスするのが我々の仕事かと思っています。

事例5

これは30代前半の女性ですが、今、結婚したいと思っている社外の男性が海外に転勤になってしまう。それで3年ぐらい帰ってこないが、赴任地に当社の子会社があるので、そこに行くにはどうしたらいいかという相談があった。結婚して向こうに行きたいということだったが、現状でその子会社にどういうスペックの人間が行っているかというのを話した。そうすると、彼女が行くのは難しい。TOEICの点数や専門性の面で難しいし、その方向性は考えられない。ただ、当社にはご主人が海外赴任の場合は、一旦退職しても復職できるというジョブリターン制度があるので、その説明をしてあげた。そういう方向性もある。詳しくはその制度を知らなかった。何かおぼろげには知っていたようなんですけども、具体的なところは知らなかったようなので、それを説明した。制度説明みたいなことも我々の仕事だと思っています。

こういう時、例えば1時間だとしたら30分ぐらいは、とにかく聞いていることが多いという感じです。外的キャリア系のきっかけでの相談では、なぜそういうふう考えたのかといった具体的なところはまず押さえにかかります。何を大事にどう思っているのかというところを聞きながら整理する。その後でアドバイスする。

留学の彼についても、なぜ留学したいのか、そこを最初に聞いておかないと、そこが曖昧だったら、また全然違うアドバイスになるかもしれません。例えば、話を聞いて、だめだとすると違ってくる。だめだというのはどこで判断するかですが、将来をどう考えてるかだと思います。今のことにこだわる人は、比較的、あまり先を考えてない人が多いんです。今しか見えてない。そういうときには、もうちょっと先の、5年後、10年後をどうしていきたいのかを見るタイミングを面談の中で設ける。そうすると、将来が曖昧なわけです。そこを、もう少しクリアにすることを一緒に考えます。彼の場合は、将来もしっかりしていたので、具体的にその辺の橋渡しの道をアドバイスしたということです。

キャリア・コンサルタントという言葉について

「コンサルタント」というのは、何となく違和感がある言葉かと思っています。我々はキャリア・アドバイザーという言葉を使っています。カウンセラーはカウンセラーでいいが、カウンセラーというどうしても心理的なことになる。もちろん、カウンセラー的にしっかり聞いていくことはベースとしていかなければいけない。ただ、その上で、我々としてはもうちょっと先に考えていこうというイメージが強いです。

コンサルタントという言葉だけだと、ほんとうに先のことの助言だけのようなコンサルテーションしかないということになる。カウンセラーとコンサルタントというのを一緒に混ぜた言葉があれば、一番いいとは思いますが。

G社

事例1 入社2～3年目若手(女性)の特徴と対応

入社2年目ぐらいの女性の人は、転職した友達と比較して——これは社内、社外含めての友達ですけれども——自分の働き方に疑問を感じるのでやめちゃったほうがいいかと話すケースがあります。我々から見たらちょっと極端じゃないのみたいな相談が多い感じがしますね。転職した友達からは、何事においても転職してよかったと言う話が出るようです。確かに転職したばかりの人は、「転職して失敗だった」とは言いにくいと思います。プライドもありますからね。現実には、転職してマイナスだったとしても、自分がそのような状況に置かれていることはあまりしゃべりたくない。ですから、隣の芝生は青く見えるという状況が、そこで話されるのかなという気がします。何かうらやましいというか、あるいは、先を越された！みたいな、多分そうじゃないかなという気はしますけれども。経験値が浅いから、そう考えてしまうんじゃないかなという気はしますね。

また、現在、大学では今ほとんどキャリア教育がされている。そういう中で、ある程度、会社で何がしたいかのイメージを持って入ってくる。でも現実の世界は甘いものではなくて、ほんとに地味なことの積み重ねをまずはやらせるわけですよね。すると、私はこんな仕事のために会社に入ったんじゃないという思いがどうしても強くなるのかなという感じはします。で、周りでも、若いうちにやめていく友達もいる。退職して世間的には、華やかな職業と思われる会社に再就職できた、そのようないろいろな話が耳に入ってくるわけですよ。

そして、自分としてはどちらかというと企画をやりたいと希望を述べるわけです。

企画といってもいろいろありますが、彼女たちが思い描いている企画とは、会社方針や部門方針の決定等にかかわれる仕事という意味のようです。しかし、組織の方針に直接かかわれるような重要な企画を、入社2～3年の若い人たちにやらせられるわけでもないし、大所帯の会社で仮に企画を任せたとして結果がとんでもないことになったら大変なことになるわけですから。それなりに経験を積んでからという話なんです。けれども、ご本人たちは夢を持って入ってきてますから、何故させてくれないのか、企画をさせて欲しいと思うのでしょうか。

そのような若い女性社員に対して、どんなふうに対応をするかということ…。我々の会社には、個人のキャリア開発・個人のキャリアを支援する制度があります。自分がこの先会社の中でどう貢献したいか、自分の能力をどの部門で発揮したいかをライン上司に伝え、定期人事で異動を実現していく自己申告制度とか、ある部門で必要な人材を求める場合に広くグループ全体に公募し、必要なスキルを発揮できる人材を採用する社内人材公募制度などがあります。先が見えないと訴える社員には、条件はあるけれども社内にはこういう制度があって、もしやりたいということがあれば、上司とよく対話をして、自分なりの活躍の場を見つけていけるんだよという説明をしています。その制度がないと、相談の落としどころが見つからなくなってしまいうような気がするんです。寄り添って、「ああ、そうですか、そうだね」という話だけでは具体性に欠けるかなということもあって、若い人たちには制度紹介という形になりますね。入社時に思っていたのとちょっと違うなという感じを持った新人たちが、じゃどっちに行けばいいのかっていうところのキャリアパスを、そういった制度で示してあげるという感じですね。意外と制度自体を知らない人はいますね。(入社教育でされているはずですが)

そういう制度があるんだよという話を聞いて、彼女たちはすぐにではないですが、比較的理解してくれるケースが多いのかなという感じはしています。

制度自体を知らなかった方は少し驚きというか、「ああ、そういうのがあったんだ」と、はっと気づかれる方もいらっしやいますね。一番問題なのは、仕事上の悩みを上司や周囲に話せなくて、自分一人で悶々としている状況です。その制度を知らないということは、上司との話し合いも足りなくて、外にばかり情報を収集する場を求めてしまう。上司に対する信頼感がまだ醸成されてないという状況だとすると、会社の仕組みがよく理解されていないならば、当然ながら、外からしか情報を取れないこととなります。その上司と自己申告面談を行うには年次的な一定条件があるので、自分がそこに達していない場合は、まだ自分の希望を上司には話してはいけないと感じるらしいのです。その場合は、普通の対話として自分が考えていることを上司に伝えましょうと言うと、意外と、自分の希望を話してもいいんですか？みたいな話になる。決められたことは決めたようにしかできなくて正直に思うようです。応用が利かないとでも言うのでしょうか。まじめなんですね。だから上司と話し合うことが、「物事の最初」というように思います。まだ、入社間もないですから、上司との関係よりも友達関係のほうが情報をとりやすいんだろうと思いますけどね。間違った情報を取ってしまうことを危惧します。

基本的にはラインの上司と話合うというのが会社のルールですから。それをないがしろにした状態で、社外だけから情報収集して、その情報だけに基づいて次の方策を考えるのは、企業としては無理があるかなという感じはしますね。まだ入社して間もない人たちは、企業の中のルール、その組織なりの枠組みの中で生きていくことがまだ十分定着していないところを、まずなじませていくというような方向でキャリア相談室は本人にかかわってます。だから、どちらかというとカウンセリングというよりもティーチングスタイルのほうがちょっと強いかなという感じはします。

ですから、そのときによく使うのが、「筏下り、山登り」の話とか、あるいは「守・破・離」の話だとか、その辺の話をかみ砕いて話すことが多いですね。その話は意外とよくわかるみたいなんです。全部理解したわけじゃないけど、「何とはなしにそうだなと思うようになったので、ちょっと頑張ってみます」というような話になるケースが多くて。ただ、あまり頑張り過ぎてもいいけな

いので、「ここは一回こっきりの相談場所じゃないので、それをやってみてどうも状況がよくないのであれば、また相談に来てもらっても構わないよ」と声をかけています。そうするといつでも話せる場があるんだという安心感を持つようです。これは年代を問わず多くの相談者の方が、何かあったときに相談できる場所があると非常に心強いという話をします。

例えば、何回か相談して突然来なくなる方がいますよね。そのときに、何年後かぐらいにメールを送るんですよ。その後どうされていますか、みたいな。そうすると、大体が「えっ」と最初驚くわけですよ。何年も前の話なので、「よく覚えててくれました。実はまた、悶々として」とか、「どうしようかなと思ってたところに突然メールが来たので、じゃ今度相談に行きます」とか。あるいは「何年前に話を聞いてもらったのが非常に役に立っていて、今も頑張ってます」と。で、「あのときに、いつでも相談に来ていいって言われていたので、そのつもりで頑張ってたよ」とか。というような話は意外と多いです。いつでも相談できる場があるんだっていう、学校の保健室みたいなものかなという気もしなくはないですけど。それで、いいじゃないかって私は思います。ずっと寄り添ってというか、一緒にその職場に戻って、ああでもないこうでもないという手取り足取り教えていく、導いていく、という立場にはないわけなので、主体的に考えてもらうしかない。それでちょっと疲れたなというときとか、悩んだときにはまた相談に来てもいいんだよという。いつ相談してもいいんだという安心感は、相談者にとっては大切なようです。

特に、私たちのキャリア相談室は珍しい存在かもしれません。キャリア相談室はいろんな企業に設置されているけれども、多くは人事部門に所属しています。人事部に所属していないキャリア相談室って我々だけかもしれないと話していたんです。ですから、いつでも話していいんだという気持ちを持ってもらえるような敷居の低い存在かもしれません。もし仮に、これが人事部に所属していたら、そういう気持ちになれたらどうか？ ちょっと離れている部分にあるので話しやすい、敷居が低いとか、そういう思いがあるのかなっていうことは感じますね。

事例2 30代の従業員の特徴と対応

①上司の期待とギャップを感じる30代への対応

30代になってくると、そこそこ会社での生活にも慣れて、だんだん職責が重くなっていく世代でもありますよね。そうすると上司との関係性とか、会社のことも見なくちゃいけないし、個を殺してみたいな部分で、若干疲れている人たちもいるという感じがします。30代ですと、自分の考えている方向と上司が示す方向とのギャップ……。どうしても、上司との関係性というのはかなり強いんですね。

上司とのギャップがあるという方には、やっぱり整理ですよ。自分が考えていることが混沌としてますから、それをひもとき支援・手助けをしています。現実と思いがごちゃ混ぜになっている方は意外と多いので、現実はこちらだよ、思いはこちらだよ、会社の方針はこちらだよ、上司は、君の役割として、こんなことを期待しているんじゃないのとか、状況の整理のお手伝いをしています。

例えば、その状況を書きだしてくださいって、伝えます。やっぱり書き出すことで全体が見えてくる。全体が俯瞰できるようになると後は勝手に相談者が答えを見つけ始めます。普通、自分のことを何か書けと言われてもなかなか書けないものです。…書き出せなくて躊躇している場合は、例えば「あなたがうれしかったことを箇条書きでも、何でもいから書き出してみよう、そのときの光景を思い出して、全部書いてみてください」というと、「最初は恐るおそる書いていたのに、だんだん内容が具体的にになってきて、非常に自分自身が納得できる状態になるようです。そのときにどんなことがあって、どんなことでお客が喜んで、自分も満足して、お互いにいいことになったとか…。自分が一番燃えたときの状況を書いてもらうというのは、その人にとって振り返りにもなるし、自己確認にもなるし…。書いたことで整理ができて、自己分析ができて、棚卸しができて。

そうすると、先ほど言った人材公募制度、これは書類選考や面接があるんですけど、各書類の申請書、エントリーシートの書き方が全然違ってきます。なおかつ、面接もそれに基づいてますから、自信を持った話し方になるようです。ですから、「さあ、自己分析をしましょう！」なんて言わなくても、書いて整理をするっていうのは、すぐく力になるみたいです。多くの相談者が「書き出してみると方向性が見えてきた」と話すことが多いです。良いか悪いかは別にして、ぐちゃぐちゃになっていたのが、ちょっと踏み出してみようとか、ここに活路があるんじゃないかと、見極めがつくようになるらしいです。

前述しましたが、ほんとは、相談に来たら、我々が一緒に職場に戻って、「どうだった、ああだった」と毎日聞いてあげて、「じゃこうしようよ、ああしようよ」とやるのがいいのかもしれないですけど、我々の役割は主体的にやらしてもらうようにサポートする支援者でしかないと思ってらるんですけどね。依存してきた人で、結果が良い方向に向かったと思える人はいません。

結局、相談者は、今の部署では自分が思っていることが達成できない、能力が発揮できないという思いがあって相談に来ているだろうと思うんですね。相談をしながら、将来に自分の思いを達成する道筋が見えてくると、現在の職場でも、とりえず何とか耐えて、この仕事は仕事としてやった上で、今はキャリア相談に行きながら、いろいろな制度を使いながら、機会があればステップアップしてゆこうというようになるみたいですね。

それと、異動は、あなたが異動したいからできるものじゃないと。やっぱり、過去からの継続だけれども、あなたは役割をどの程度遂行できているのかという上司からの評価——あなたの自己評価じゃなくて——の結果として次の役割に行けるのだから、今現在のところで成果が出せていない、頑張っていないのであれば、希望をしても異動はないよねと言います。評価が低い人を誰も欲しいと思わないよね、というふうなことを言うと、そうですねということになると思うんですね。

だからキャリア相談員は会社の状況、社会人というのはこういうことなんだということ、あるいは会社の制度やルールがわかった上で相談者と対峙しないと、相談業務は無理なのではないかと思えます。キャリア相談の資格が取れたから云々じゃなく、社会人として、会社のことをよく理解してということですね。

非常に注意しているのは、キャリア相談は、上司面談じゃないということです。

上司と部下との面談は、会社の成果達成のためにどうしたらいいかというのが主流になるわけですが、我々の相談はそうじゃない。我々の相談はもっと幅の広い、将来を見据えた上での話をしあげたほうがいいだろうと。なので、よく7:3とか6:4とかいうんですけど、キャリア相談員は6あるいは7が個人のほうにスタンスを置いて、組織のほうには3か4ぐらいで、ちょうどフィフティー・フィフティーになるんじゃないかと思っています。そこが人事部に属していると、組織の方にスタンスが偏ると思うんですね。だからそこは、我々はすごい幸せだなという感じはしているんです。

②「辞めたい」と言う30代への対応

現状が不満、現状が辛いというふうになると、人間って、極端なものの考え方に走りやすいなと私は思っています。若い人だけに限らず、「会社を辞めてもいいかな？」っていうような発言をする人は、意外といます。「辞めてもいいかな？」と軽く言うんですよ。

私としては、「ちょっと待ってよ」と言いたいですね。「辞める」という選択肢はあなたが考えた選択肢なんだから、それはそれでいいんだけど、それは最終的な選択で、自分がやりたい、あるいはやらせてほしいと思っていること実現できるかどうかを、まずはこの企業グループ内で考えてみてはどうか——当社はいろんなことをやっている会社なので本当に自分の希望を実現出来る部署がグループ内にないのか、調査してみよう。で、もしあるということになれば、どんな制度が使えるのか。戦略は？そのあたりのプロセスをもう一度考えてみよう。それでもないというのなら、これは最終的にはあなたの判断なので、会社を辞めるのはいいかもしれない。だけど、辞めた後の生活設計をちゃんとした上で判断して欲しいと話します。そうすると、大体みんな、ちょっと立ちどまる感じがします。ちょっと立ちどまって自分でしっかりと考えてくれればいいなと思っています。

これは特段、会社からこういうスタンスでやれと言われたわけでもないし、企業内キャリア相談室だから、どうしても企業の考える方向で行けと言われていているわけでもなく、すこぶる、我々のこれまでの経験値の中から出てきてる話だろうとは思っています。

一旦会社を辞めると言った人は、相当の確率でやめてしまっているのが現実ではないかと思っています。なので、辞めるのであれば、その人にとっていい辞め方、旅立ち方を考えてもらいたいと思っています。

③ポジティブなキャリアデザインをする30代

目の前のことを解決したくて相談に来ている方たちが非常に多いわけですが、「将来の働き方を考えたい」という本来の意味のキャリアデザインというか、キャリアの方向を考えたいという方たちもいるわけです。で、その方たちは完璧にポジティブに自分でやりたいことと会社が求めていることの整合性をとりながら、ここは自分の考えを押し通したい、あるいはこの場面では会社の言っているとおりにやるんだという、この使い分けをうまくしている方たちがいます。私たちが聴いていても、ポジティブなキャリアデザインを考えているなと思います。やっぱり将来ビジョンを持ってますよ。まずは社内を見て、自分のビジョン実現のための活躍の場や部署がないとなれば、外に目が向くでしょうし。あれば、じゃここでやってみたいということになるでしょうし。

そういう人たちの話には説得力がある。だからそういう気持ちを持つてらんだら、整理した上でちゃんと上司に話しましょうよと。で、もし課長がダメだったら部長、部長がダメだったら本部長に話をしましょうよと。上司も千差万別で、責任領域が全然違うわけだから…上に行けば行くほど幅広く見られるんだから、そこであなたが使えると思ったら、それなりの異動もあるだろうと言うと、何かちょっと勇気づけられるみたいで顔色が明るくなりますよ…。

社内には活躍の場がないので転職を選びたいという人には、それはあなたの決断だから、我々が転職をとどまったほうが良いとは言えないんです。ご本人が決めた選択肢の一つなので。ただ、世間の風は大変だよ、今は、アゲインストの風が吹いている場面もあるぞ、みたいな。そこを十分理解してもらおうと。それは辞めてから考えるんじゃないかと、辞める前に考えてほしいと。それで、次の行き場所の目安がみついたら、それに向かって進んでもらえばよいと考えています。

事例3 シニア層の傾向とその対応

キャリア相談室で、シニアの人たちの話ってあんまり多くないです。どちらかというと、ファイナンシャルプラン系の相談室のほうに行きます。定年間近の社員の方たちは、やっぱりお金のことがベースにないと、ちょっと怖いなと。やりたいことだけを追求していくっていうのは如何なものかという部分があって…。

あなたが思い描いているキャリアの方向を実現するためには、バックボーンである金銭面の生活資金設計を考えようねと。そこが確立されてないのであれば、ライフプラン相談室に相談して、年金などの基本の生活資金設計をした上で、キャリア相談室に戻ってきて、じゃこれがやりたい、あれがやりたいって話を聞きますよということで、リファーしてるケースが多いです。

キャリアの相談としては、資格取得について相談に来る場合があります。現役時代にやれなかったことを実現したいという思いもあるんでしょうし、「先があまりないから、やりたいことをやるんだ」みたいなことだろうかと…。MBAを取りに行きたいなんていう人もいます。MBAを取られて、やっぱりセカンドキャリアで個人事業をしたいからか…。時々いますが、「職探しにハローワークに行ったんだけど、資格はありますかって最初に聞かれちゃって、持っていないと言ったら、資格が無いと再就職はなかなか難しいんですよ」みたいな話をされちゃうので何か考えないと、とおっしゃる人もいます。

キャリア相談室の設立当初は、業務に関係ない資格を取ってもしょうがないという言い方をしてたんです。それを5~6年やってたんですけど、今のように世の中の経済環境の変化が激しいと自分の身は自分で守らないといけないとなる。今の職務には関係ないけれどもとりあえず資格を取っておくという選択肢もあるのではないのでしょうか。今の仕事を一生懸命やるんだけど、

何かあったときのために他のことも身につけておきたいという気持ちがあるとすれば、それは否定できるものではないし、いっぱい勉強しといたほうがいいって感じるような……。

高橋俊介さんがおっしゃってるとおり、のこぎり型のキャリアの積み方。実際の相談でも、これまでのスキルがゼロになっちゃったんです、と言う人がいるけれど、ゼロにならないように何かしら勉強して、また這い上がる。また落ちるかもしれないけど、また這い上がるという、こういう知識習得とキャリアの経験値の積み方をこれから考えていかなくちやいけないのかなって……。ですから、資格を取りたいと言ってる方にはそれも選択肢として頑張っただけで、ただ、あまりにも資格に過大な期待を持っていらっしゃる方がいるので、今の時代だと資格ひとつだけじゃ食っていけないだよ。社労士の資格プラス中小企業診断士の資格、もしくは税理士とかいろいろあるから、もうちょっと幅広く見たほうがいいんじゃないかというアドバイスはします。

何とか資格士の協会さんが、この資格を取ればこういう起業ができて、こういうふうに乗っていきなさいという先輩たちの声みたいなことをPRされると、そのまま受けとめる人がいるので、いや、ちょっと待ってと。もうちょっと冷静になろうという話になります。仕事をしながら通信教育で資格を取って、とりあえず開業するという話をされる方がいます。余りにもシンプルに考え過ぎるのではないかと思います。

開設当初は、すごく具体的に、こうしよう、ああしようという提示するのが相談室の役割かと思っていたんですけど、現実に行くと、いわゆる多様化してる相談内容に一つ一つ寄り添えるわけでもないというように思いはじめました。そうすると、ある程度一般化した話にならざるを得ないのかなという気がするんです。一般化した話であったとしても、その人にとってはすごく新鮮な話であったりするので、気づきにはつながるんだろうと思います。だから安心感とか、納得感など、これはほんとにすごい武器じゃないかなって気はします。

キャリア相談室の開設について

キャリア相談室は丸10年たったので、今年が11年目になっています。2003年10月15日からやり始めました。よちよち歩きで、どうやっていいかわからない中で始めましたけれどね。だから、どうやって運営して、どういうふうなスタンスでやったらいいかというのは、N社さんの支援は受けたんですけど……。現実的には当時、既に導入している5社ぐらいヒアリングさせていただいて、今の形をつくったということです。

ただ、比較にならなかったのは、人事部と非人事部っていう点で……。当初は、どう考えてもキャリア相談室は人事部の中にあるべきだっというような意見がありました。いろいろ検討の末、人事部とは切り離して考えるという結論になったと聞いています。

何かあったときに気軽に相談に行ける場所として、ぜひ残しておきたいという気持ちがあるのかなって気はします。

開設当初の来室者層は20代、30代が主だったんです。何か、満を持して相談にきたというような感じがあったんですよ。それが5年ぐらい続き、そして、2008年あたり、経済環境が悪くなって、エレクトロニクス業界を中心としたネガティブな状況が巷にあふれるようになってから、40代が極端に増えたんですね。それが2〜3年続いたと。で、今40代は、少し落ちついてきた感じ。現在の来室者の比率は、多いのは30代です。それから40代もそこそこいるんですよ。一番少ないのは50代〜60代ですか。

キャリア相談室のスタンス

2003年に開設したちょっと前に、世間ではリストラの嵐があったわけですが。我方はほとんどその影響を受けなかったんですけど、そのときリストラという言葉が初めて出てきた時期ですかね。2000年ぐらい。で、あのころの人事部に属している他社のキャリア相談室という、リストラ対象の社員のアウト・プレースメントというか、早期退職の相談に乗る、そんな形でやっていたようで、相談室を設けましたといっても誰も警戒して相談に来ないって時代がかなり長く続いたと聞いています。最近、またかと思うのは、マスコミの特集で、追い出し部屋がつくられてひどい話だっというものがまた蔓延し始めて、キャリアデザインとかキャリア相談とかっていうのに対するネガティブな情報がひとり歩きし始めちゃっていると。ここはちょっと、いかなものかなという感じはしますよね。

確かに、キャリアデザインを考える、あなたがこの次のステップに行くためのことを考える時間をあげますよっていうふうに言うんだけど、それが大部屋におじさんたちを集めて、電話は5人で1台ですよみたいな。あとは自分の行き先を考えなさいみたいな話をしているという報道を見聞きすると優しくないなって……。これは企業にとってもよくないんじゃないかなという気がするんです。優しさを感じない。キャリアを一緒に考えようといったって、誰もそんな話、信頼感を持たなくなるだろうし、ちょっとそれは怖いなということで。

私が思ってるのは、対象になった社員であっても同じ釜の飯を食った人たちなわけで、その人たちが会社を辞めて行った後でも、以前在籍した会社にシンパシーを感じてもらわなきゃいけないと思うんですね。それが、退職するにあたり、石もて追われるみたいな状況だけは絶対あってはならないな。その人たちが在籍した会社によりどころを持っていただければ、OBもいっぱいいるわけだし、仲間内もいっぱいいるわけだし、仕事の情報を後輩たちに教えてくれるというメリットが今後もあるかもしれない。それをわざわざ自分たちで芽を摘んじゃうんじゃないかという、そういう感じはしますよね。

だから、どちらかというと、キャリア相談は個人支援にスタンスは若干偏ってるかなと思うくらいでちょうどいいのかなという感じがします。

キャリア相談で目指すこと

①カウンセラーA氏

キャリア相談で目指すことは相談者本人の納得感だろうと思うんです。

相談者本人がどのように将来を思い描くのか、どういう価値観を持っていらっしゃるのか、人それぞれの取り巻く環境とか、各々千差万別なので一旦立ちどまって、自分で主体的に考えてもらい納得した上で将来プランを考えていただくしかないと思っています。

②カウンセラーB氏

自分の話を聞いてくれない上司がいるとか、理解を示してくれないというのは、そこの中でうまくコミュニケーションがとれなかったりして、人と人との関係をうまくできない人が年齢問わずいます。そういうときに、その人間関係をどうやって折り合いをつけてもらうか。職場での役割と自分がほんとにやりたいことをちゃんと分けるとか、いろんな折り合い感というのがあるような気がしてるんですね。一步離れて、そこを見ることによって納得につながるんだろうと思うんです。今の状況から一步自分を引いて見るとか、本当の折り合いのつけ方みたいなものをお話しさせていただいたりすることで、対応しているケースもあります。

③カウンセラーC氏

この相談室の立場が人事労務系の下ではなくて、グループ会社の中にあるものですから、どちらかという福利厚生的な意味合いもあります。ということで、何度も何度も、自分の環境や立場が変わるごとに利用してくださる相談者の方が非常に多いです。で、ある方は上司との関係で悩んだというのがきっかけで来られて、またいろいろ立場が変わるごとに自分のエネルギーがなくなってる感じがあると来て、励まされて、また帰っていく、という利用の仕方もあります。ケースバイケースで、いろんな個人の方の事情に応じて利用していただける、そういった特質があるように思うんですね。それを我々も非常に感じていて、長く寄り添えて、その人の成長に合わせて、その人のために貢献していくというスタンスをとりやすいということがあります。非常にそこが我々も意義のあるところかなと思ってます。

経営者への報告とその対応

企業内に置かれているキャリア相談室は、個人情報の秘密性が担保できる範囲で且つ個人が特定できない限り組織への報告義務はあると思っていますので、月報という形で報告はしています。ただ、ほんとに個人が特定できないような話のエッセンスだけです。なんでもかんでも守秘義務という話になっちゃうと、ブラックボックス化してしまうのは良くないし、相談のエッセンスの部分には今後の会社施策のヒントになる話が多いと私は思っています。

キャリア相談室の告知について

社内イントラネットでの告知、社員全員に配布するチラシ、ホームページの作成、全国展開している出張相談の開催告知、など告知の場面は多いです。希望参加型のキャリアデザインセミナー研修も実施しました。本社での研修はネットワークラーニングというのがあって、そこでキャリアデザイン入門というのを、管理職と一般職向けに用意しています。また、最近では、仕事と介護の両立のことを福利厚生の観点からやってほしいという要望があり、外部講師や社内講師に講演をしてもらっています。仕事と介護の両立、仕事と育児の両立とかっていうふうに、「仕事と」ということを軸足にした上でのバリエーションになってます。

他社事例を聞いていると、人材育成の中にキャリアデザイン講習を入れて、30代、40代、50代の10歳刻みの研修をされていますが、それも本来の姿なのかなという気はします。しかし、我々は人事部ではないので、人材教育は直接会社のための、会社に貢献してもらう人を育成するための施策だと。で、キャリア開発はすこぶる個人のものだというふうに、あえて切り分けてます。

我々の会社には、福利厚生絡みの相談室というのが3つあるんですね。個人の困りごと相談の部門とセカンドキャリア、いわゆる年金を主体としたことを中心に考えていくライフプラン相談室、それから我々のキャリア相談室。おのおの特徴がありまして、個人的な困り事は相談室ですと。働き方については我々ですと。ライフプラン、ここで言ってるのは年金関連、お金の問題を中心にしてるのはライフプラン相談室ですとということ。

各々の役割、やっていること、どんな相談を受け付けているかということと、こんなスタッフがいますよと。それから日程的にはこんな状況でやっていますよという3相談室紹介チラシを全社員に配っています。ただ、対象者の範囲が、我々キャリア相談室はあくまでも企業内なので、現役の社員の方たちを対象にしています。「相談室」や「ライフプラン相談」はより福利厚生の色合いが強く、個人的なことやセカンドキャリアも含めた話になってくるので、OBの方も対象になっています。

上司や職場への介入について

職場とか上司への介入は、直接やれることにはなってますけど、ほとんど上司にはしてません。いろんな事例の中で、その上司はそんなふうには思っていないけれども、相談者からみたらちょっとパワハラ的な要素を感じることもあるでしょう。だけど、そういう中で勝手にキャリア相談室が上司に話をするっていうのは、誤解を拡大させかねません。守秘義務を負ってますという話の中でやってるものですから。なので、介入するとしたらご本人の意向を聞いた上での話なんですね。

だけど、上司に話をしようかといって、是非、という人はあんまりいないですね。「いや、ちょっと待ってくださいと。やると

きは自分で話をします」みたいな。「上司に話をしたほうがいいのでは？」というアドバイスはしますが、代わりにしてあげようっていうのは一切ないです。

一方で、総務部門への仲介が出来ることを話すことがあります。総務部門の役割を説明して、今の状況を話しておくことは、あなたの課題解決には役に立つので話してみてもいいですか、場合によってはあなたの同意を得た上で仲介もすることが出来ます」とアドバイスをします。それでオーケーという人もいますし、いや、やめてくださいという人もいます。やめてくださいだったら、じゃああなたがこの後仲介して欲しいと思ったときはいつでも言ってくださいねという話になります。

メンタルヘルス支援とキャリア支援の境界

メンタルヘルス不全を抱えた社員がキャリア相談に来ます。しかし、この先のキャリアを考えるには、かなりのエネルギーが必要です。我々相談員は、メンタルヘルスの関連知識を勉強しますが、専門家ではありませんので、メンタルヘルス不全の状況を脱してから、キャリアの相談をしましょうと告知しています。幸い、我々の会社には、「メンタルヘルス相談室」という、専門医や産業医が話を聴くシステムがありますので、そのような相談者は先ずは、そちらにリファーしています。

H社

年1回のキャリアカウンセリング

当社の事例で、当社の従業員がキャリアカウンセリングをどのように受けているかということですが、「キャリアドック」というものがあり、年に1回、必ず従業員が受けます。人間ドックのように、健康診断をやるように、キャリアに関しても1回点検していきましょうという趣旨で行います。

やはり成長を確認するし、成長の実感を持てることがモチベーションにつながっているということがあるので、そういう形で運用しています。今は、誕生日月に1回受けるという形で行っています。経験の棚卸しをして、そこでどういう業務を経験したかの確認と、そこからどういうことが得られたかであるとか、その業務に関するこだわりや実現したい価値観など、自己概念を確認することによって、自分の立ち位置を再確認したり、自分の価値観を再度確認していきます。あとは、将来設計というところで、中期でも、短期でも、自分自身のキャリアビジョンや目標に関して話していくような機会を設けて運用しています。視野が拡大するとか、目標が長期化するとか、スパンが前に行くとか、活用できる資源に気づきがあるとか、そういう効果があります。

全員が受けて当たり前という機運作りをします。カウンセリングを受けることが特別なことではなく、もっと身近なものだと気づいてもらうということも含めて、場を提供しています。そういうことが大事かと思えます。

面談を受けた半分ぐらいの方が、その日に相談事があるというばかりではなく、特に悩みはないんです、という方も多いです。全員が行くので、悩んだから行くというよりは、うまくいっていることでも、改めて自分のやっていることや仕事の意味合いを、コミュニケーションをとることで確認するという面でも効果があります。

キャリアカウンセラーという他者と対話する中で、環境について自分が認識していたのが客観視できて、ネガティブだったものが適正化されたり、良いところに気づけたり、対話している中で、肯定的な見方ができてくるということがあります。肯定的な面に気づけるようになります。

職種転換などのカウンセリングについて

ここからは、受託案件、支援案件としての事業会社としての取り組み見知になります。職種転換などのカウンセリングについては、今の会社と自身が置かれた環境を客観視すること、キャリアカウンセラーとの話の中でそういう状況を認識します。先を展望することと外で可能性を提示されることで冷静に話をできるようになるということもあります。

例えば、女性のキャリアセンターなどでは、介護・福祉への誘導を求められることがあるが、そういうところでも、最初はどようしようもなければそういう仕事をしますが、今はいいです、という人が多い。なかなか決まらなかったりすると、だんだんと受け入れてくるようになります。そういうことを多少意図しながら行うということはあるが、むしろ、そういう状況でベターな選択をしましょうということが多い。

アウトプレースメントのカウンセリングなどでも、一部の企業の例などでは、この人の評価は確かにずっと悪かったけれども、上司との関係性が非常に長く悪くて、そういう状況が多分にあるので、一回、人事の方で会って、状況を聞いていただいた方が良く押し戻す場合もあります。

再活用できると我々は考えるという場合があります。確かに、全然、会社の領域の中で、この人を活かすスキルがないという場合も出てくるが、そういう人も人事と調整をして押し戻すということもあります。

旧来の再就職支援のサービスだと、基本的に外に出ていくことがありき、そこに何人来てもらおうかということがベースで考えていたことが多かったが、最近は、再生してもらおう、もう1回社内でも頑張ってもらおうということも視野に入れます。それでも本人の希望とか、本人の気持ちなどでやはり社外ということがあればそういうのもあるが、もう1回頑張ってもらおうということも視野に入れてやるというのもけっこう増えています。それは、本人と外部のキャリア・コンサルタントでやるというのもあるが、そこに人事と、本人の上司も入ってきます。なお、国の制度上キャリア・コンサルタントという名称で呼ばれているが、自社の取組、サービス名称としては「キャリア・カウンセリング」と呼んで社内外でその意味にこだわった取組を展開しています。

なので、構造としては、コアとなるのは、本人と本人の上司とキャリア・コンサルタントで三角形でコミュニケーションをとるようにします。当然、本人とのキャリア・コンサルティングもあるし、上司とキャリア・コンサルタントとのカウンセリングもあるし、上司と本人の面談もあります。その結果として、どうするかという風に回していくというのが、最近少し増えています。

その意味では、キャリア・コンサルタントに求められる能力というのが、個人への介入だけではなく、個人を取り巻く環境への介入というのがスキルとしては、養成の中でそう多い分野ではないが、企業内のキャリア・コンサルティングでは必要になっていきます。

中で再生する場合と外に出て行く場合の見極め

中で再生する場合と外に出て行く場合の見極めのポイントとしては、本人の希望や気持ちがどうなのかということがあります。

また、人事とか上司とかが残念ながら誤った認識をしてしまっている場合があります。恵まれない時代が、その方の過去にあつて、例えば、上司とそりがあわなくて評価がずっと悪くて、しかし、本人には結構、能力があつてやる気があつてということはあるので、そこは見極めていきます。そこで、コミュニケーションを深めた上で最終的に本人の希望だったり、人事上司の側でちょっとなあとということであれば、外でということになっていきます。

本人の気持ちは、話を聞いて見極めていきます。何回か面談を重ねていくが、最初はラポールを形成するところから、本人が本音で話してくれるようになるということまでで、やはり変わってくる部分はあります。本音を話してもらえようになった段階で、もっとここでやりたいとか、外も考えたいんだという話になったりもします。話の進み方によって変わってきます。何回も話をします。3～5回ぐらいは話をします。

本人と話すと、レッテルを貼られていたり、一時の評価がずっとそのまま深く考えられずに続いている、そこに齟齬を感じる場合があります。これは会社の見方と、この人は本音をしゃべってくれた状態で断絶がある場合があつて、誤解がとけないままに過ぎているという風に見立てる場合があります。本人の本音が出てきた時に、少し話をします。

会社の方向性もあつて、その人を活かせるところがないという場合、外に出ることになるが、その場合、そのことに直面してもらふということになります。ただ、感情が伴っているので、例えば、納得できないとか、理屈じゃないとか、こういう仕打ちは何なんだなど、気持ちの部分はカウンセリングの話になります。このテーマでカウンセリングをやる場合には、かなり厳選してというか、この人にしかできないねといった形でやってもらいます。かなり経験とか能力が高い方ではないとやってもらえない。キャリアカウンセリングの中でもかなり難易度が高い領域だと思います。

外に出るのかどうなのかという再生支援の段階では難しい。外に出ることが決まっているのであれば、それでも感情面でのフォローは必要だが、あくまでも行く方向性は決まっているので、その中でどこに行くのかという話になるが、そうじゃない段階で、かつネガティブな感情や評価が伴っているので、そこはかなりやはり技量のある方でないと厳しいと思います。

葛藤している状態で表出されているのは100%の怒りだったりして、会社が悪い、社会が悪い、自分はこんなひどい目にあつたということ伝えてきます。ただ、それは100ではなく、どこかでこのままではいけないのかもしれないとか、自分が変わらなければならぬと思つていて、その時に、タイミングにもよるが、すぐに説得に入ると、例えば、そうは言うけどこういう面もありますねという、「でもこうです」「でもこうです」と言ってきます。

やはり最初は同意する訳ではないが、共感します。共感していると、あるタイミングで、逆にこちらの言うことに、でもそういうことばかり言つてもしょうがないでしょうねという時期が来ます。そう信じています。少し葛藤している肯定的な面の方に目が向きます。ここに目が向かずに、例えば、長期失業者などでは多いが、早い段階で、あなたこうした方がいいんじゃないですかというのが早いと「あなたはそういうけど」みたいになってしまう。やはり十分に受け入れてもらったというタイミングの中で、いつまでもこんなことを言つてもダメですねという時を待つというのが大切になります。

視点が変わるチェンジトークというのが出てきます。説得しようとすると言ひみたいになります。説得が通用する人もいますが、会社なんかどうでもいいんだよと言う方もいるが、話をしていると両方がよくなるのが一番いいという話が出てきます。なかなかそこを信じて支えられるかということがあります。技量がないと、どうしてもカウンセラーの中で自己一致せずにやることになると無理が出てきます。本当にそうやって、素直に、この人はこういう気持ちだけでないと待てるカウンセラーとなかなかいかない。

こういうのは、感覚的には、若年者の方が早い。例えば、高校生で不登校という時には、人生なんかどうでもいいんですと言つても、聞いていると、学校に行きたかったなあという話が出てきます。じゃあ、一緒に考えようというスタンスが早い。このままじゃいけない、やりなせよという感じがまだあるのかもしれない。中高年の場合、ここまで来て変わるかというのは、中高年では若干きついかもわからない。

企業内の場合は、あまり若年者に社外に目を向けてもらうキャリアカウンセリングは無く、やはり中高年が対象になってしまう。

事例1 育成・定着のためのキャリアカウンセリング

社外転進や再生ということを目的としたキャリアカウンセリングだったが、それはミドルやシニアが多い。ただ、企業内のキャリアカウンセリング自体は違う目的で実施されているケースも多くて、例えば、育成、あとは定着などもあります。定着で言うと、早期定着は若手、それに中途採用者などがあります。成長支援ということになります。女性でいくと、いろいろとライフイベントがあるので、復職などの目的もあります。対象と目的によって、いろんな形でキャリアカウンセリングが行われているのが実態ではないかと思つています。企業だと、やはり育成や定着が多い。

育成というよりも、もう少し広く、職場の活性化であるとか、風土改革に近いアプローチで、社内のキャリアカウンセラーが動いている例もあります。ひとりひとりの個別支援はベースにあるが、その進め方として上司にもアプローチしている場合があります。それぞれ従業員と上司にアプローチして、そのチームの、2人の共通の目標を支援します。

例えば、時短勤務をしていた女性がいたが、会社としては潜在的な能力もあるし、ロールモデルとして引き上げていきたいが、時間の制約もあつて思うように活躍できないという悩みがありました。所属長の方もそれを問題だと感じていました。時間的な問題があるので、朝礼や夕礼に参加できない。そこで、短時間のミーティングを彼女が勤務する時間帯で行うようにしました。そうして、チームで行っている出来事、仕事をシェアしながら、分担して、リカバーできるような体制を所属長が作りました。これは、カウンセリングの中で出てきたアイデアだったが、彼女としてもそのような機会だったので、自分の仕事を自分だけで収めるのではなくて、どんどん情報発信をするように働きかけをしたりとか、場合によっては忙しい時にSOSを出すようなこ

ともするようになりました。こういう行動もカウンセリングを通して、変わっていきました。最終的には、時短勤務者の中ではじめて昇格して、マネージャーに登用されていきました。職場内の雰囲気も随分明るくなって、最終的にはチーム全体の残業時間も減ったということがありました。なので、一人一人だけの支援だけではなくて、課長をうまく巻き込むことでチーム全体の生産性につながりました。組織的なもので、一人一人の支援だけではなくて、チーム全体のシステムみたいなものを捉えて支援するというものでした。女性は30半ばくらいの方でした。従業員規模3,000人ぐらいの機械メーカーのバックヤードを担当している。業種は事務サービスでした。

事例2 組織・上司に対する働きかけ

キャリアカウンセリングは転職を促すとか、場合によってはカウンセリングという言葉の印象により、治療的な先入観や固定概念が根強く残っていることは感じます。組織に対する働きかけというの、やはり個人の変容なんだと思います。当事者意識が高まるということです。

上司が悪い、上司が問題だと話してくる人には、人間関係の図を書いたり、そこで起きていることを客観視していくなかで、自分が片棒を担いでいる、その人を孤立させているのは自分も原因になっていると気づいてもらいます。そこを、そういうアプローチをその人にすることをやめてシステムが変わっていきます。自分がその中で当事者として関わっている、問題に関わっているという意識になれるかどうか、カウンセリングのアプローチになります。問題の矢印が、自分に向いているんだ、自分に原因があるんだということに気づいて、直接、上司との関わりだけでなく、横にいる人に対して、上司のことを話しているのが、まわりまわって、上司との関係を悪くすることに気づきます。結局、上司に本音で自分から、この部署をこうしたいというのを話ししてみることにになります。

カウンセリングを終わった後に、上司にアプローチしますという人は結構多い。諦めていたのは自分でしたということがあります。問題は外にはなく内にあるということに気づきます。

以前、若い25歳ぐらいの方だったが、全員、カウンセリングを受けて下さいというところでした。必須というか強制で受けるところでした。本人が希望していない部署に配属になって、本人は開発系の仕事に就きたかったが、そうではない部署にまわってしまい、何となくモチベーションがあがらず、自分はこういう仕事しかできないのかということを考えていました。

カウンセリングを受けて、あなたはどんな仕事ができるんですか、好きなんですかと話していく中で、かなりこんな仕事もできる、あんな仕事もできるということがあがってきました。実際にあげてみると、今やっている仕事だけでなく、それ以外にも20から30ぐらいの仕事がありました。カウンセラーからこんなにできるじゃないですかと承認の言葉もあったので、自分はやれることがたくさんあるんだと目の前がぱっと開けました。自分は、開発っぽい仕事は全然できないんじゃないかと思っていたが、ひょっとしたら、それ以外の方向の仕事ができるかもしれない。

それは上司にも伝えていなかったもので、自分はこういうことができます、どちらかというこういう方向性の仕事ももっとやっていきたいですというのを自分の口からしました。それで、上司の方から、だったら、そういうのを探してみると言ってもらえました。そういうことを自分で伝えたことで、上司も納得してくれて、すぐにそういう仕事を割り当てられるか分からないが、そういう仕事があったら回すからといったような形で、徐々に自身の仕事の環境が変わってくるということがありました。これは1,000人ぐらいの規模の会社の話です。

社長を啓蒙するというのは大きい。キャリアカウンセリングを担う機能を、組織の中でどこに配置するかという問題になります。一般的には人事がやりたいがるが、従業員が人事を見る目にはフィルターがかかります。より従業員のためのキャリア形成の支援をする機能だということを強調する企業の場合は、人事から切り離して、人材開発やキャリア形成系の、明らかに分かる名称をつけます。キャリアサポート室のような形で、あえて切り分けて運用するのはそういう理由が背景にあるのだと思います。評価、配置につながるのではないという意識はあります。

カウンセラーによる承認

カウンセラーによって承認されることで、自分のこととして動き出す勇気が出てきます。自分の中に壁があったということを知るのは辛いことですが、カウンセラーに十分に認められることで、はじめて自分の方にも勇気が出てきます。客観視につながってきます。

日本の企業の中では、自分はこういう仕事をしたいということを上司に言っただけではいけないという不文律があります。特に上司にいちばん言っただけではいけない、上司も言われて困るということがあります。風土にもよるが、どんな仕事をするかは上司から与えられるもので、自分から言い出しただけではいけないということがあります。こうしてはいけないという予定調和的なものが多い。普段は思考停止で考えないが、それが外れた時に考えざるをえなくなります。

若手の方で、本当は企画職をやりたいが、営業職に配属されてしまった。自分はこんなことをしたいんだと思っていないで、企画職の方に異動しないと思込み、営業職の方のモチベーションもあがらない、さらにはこの会社自体、職場自体があわないんじゃないかともやもやしている人がいるとします。今の仕事に集中できないという状況で、生産性が下がっていて、周りからの評価も、とがっていて受け入れがたいと言われている人がいるとします。それをキャリアカウンセリングを受けることによって、本当に企画職でどういう力を発揮したいのかとか、企画職を通じてどういうことを実現したり、どういう価値観を満たされることが自分にとって心地よい状態なのかということ掘り下げて確認したり、承認します。加えて、それを実現することが、本当に企画職につかなければできないのかということを確認していきます。

そうすると、例えば、今の営業職という中で、発揮したいスキルや価値観を満たすことができるのかと思います。そういうこ

とを掘り下げて確認していくことによって、自分の思い込みというか、企画職につかなければ適職でない、そうでなければ実現できないという固まった思考を解きほぐしてあげます。そうすると、目の前の仕事に対する意味や意義が実感できるようになります。それで、モチベーションもあがるようになります。やはりリアリティ・ショックのようなものがあるので、強い適職志向があったり、志望動機のところ強くキャリアビジョンをもっていると、違う配属や業務になってしまった時に揺らぎが起きます。

中途採用者に対する対応

中途入社の方に対する対応として、例えば、中途入社の方全員にカウンセリングを義務づけているところがあります。即戦力の名のもとに、なかなか周りからの支援が受けられなかったりとか、小さいところだと身近な先輩も少なかったりするので、どうしても一人で何とかしようということで、息づまってしまったりしていました。面談を通して、配置の施策に活かした事例もあります。20～30代が多かったと思うが、新しい環境に適応するという支援をしたり、場合によっては、本人のキャリアや個性を、今の職場にどう活かしたら良いかということと相談に乗ったりもします。

中途入社の人に3ヶ月目ぐらいで全員にやります。その時、きちんと馴染んでいけば、ただ話にくるという感覚です。しかし、なかには馴染めない人もいます。どういうことかということ、即戦力として入っているし、本人もそう期待されているということで気負いすぎてしまい、分からないことが聞けないということがあります。本来はポテンシャルがあるが、その会社独自の進め方やルールや業務のガイドラインなどがあって、慣習に基づく独自のルールがあると、こんなことも知らないのかということ、意外に足元をすくわれます。同じ職種、同じ業界の中でも会社独自のルールはあります。

中途の方がつまづくのは、その独自ルールがわからない時。即戦力として期待されているのに、基本ができていないということが何らかの形で起きてしまった時に、それが何かサポートされていけば乗り越えていけます。しかし、会社によっては、即戦力として入ってきてそんなこともできないのということが同僚や上司からあってしまうと、トラブルになったり、はじめなかったり、自信を喪失してしまったりすることがあります。

本人にも聞けないという思い込みがあります。過度の一般化ということがあります。この会社ではこうで、前の会社ではああで、というのがあります。全部が全部そうではないにもかかわらず、前の会社ではこうだったというのがあります。全員そうでしたかと聞くと、いや全員ではなかったと、冷静になれることがあります。

どちらが正しいということではない。デザイナーとかパタンナーとか専門職の人で腕が立つ方を結構な金額でひっぱってくるので、なかなか下の人は面白くない。お手並み拝見のようになってしまう。だからさっきのようなこと起こるし、その人がうまくいかないとは今度は会社のせいということになります。

場合によっては、本人に承諾をとって上司にフィードバックをして、その本人だけでなく、環境に対して働きかけをしてサポートを厚くしていきます。そうして定着を図るような取り組みをしていきます。

転職した方がいいがすぐにやめてしまうということは、介護などでも起きています。労働移動支援助成金のスキームの中でも、受け入れ側の off-ijt や ojt に関する助成金の話もあると思います。その際、送り出し側も重要だと思うが、受け入れ側の定着のサポートというところでキャリア・コンサルティングも重要になります。受け入れ側はどちらかと言うと能力開発や OJT のイメージが強いと思うが、実はキャリア支援も重要ではないかと我々は思っています。

大手の企業さんだと、企業内にカウンセリングを置いているところであれば、社員の転職のところでキャリアカウンセリングを受けて下さいとしているところはあります。受けて気づくということがあります。カウンセラーがクライアントさんと話をしながら、何かもう少しサポートした方が良かった時、本人次第だが、継続的に話をします。

ひとりひとりが会社の方針をカードでもつようになっていて、つねに自分自身の方向性などを意識する仕組みをとろうとしている場合もあります。カウンセリングの中で自分の役割や、こういうことで会社に貢献したいなということがあれば、そこに刻んで、会社を常に意識する方向で実践します。仕事との結びつきのリンクを張っていくというのが、もう1つあると思います。

企業内でのキャリア・コンサルティングの普及について

企業内でのキャリア・コンサルティングの普及を考えるには、いちばんの課題は経営陣の理解を得ることとなります。経営陣の理解を手っ取り早く得るには、経営指標で示してあげるのが良い。今はそういうことができないが、キャリアカウンセリングをやると売り上げがあがる、利益があがる、会社にこういう数値面でいいことがあるということを言えると良い。今はそれができません。

であれば、どんな風に、やることの意味とか良さを伝えていくのかということについて、もっと証拠を増やしていかないといいかと思っています。けっこう、トップダウンで、理解のある経営者の方だと、そういうのをやったほうがいいんじゃないかなります。それがボトムやミドルからキャリアカウンセリングをやっていきましようとなると、経営者をどう説得するかが課題となります。

部下、社員のキャリア支援をするのは、会社として当然、責務なんだという、政策的な誘導があれば助かるし、あるべきではないかと思っています。必置義務というのがいちばんわかりやすいが、それが強すぎるとすれば、少なくともそういう認識が広まっていけば良いと思います。

厚労省でやっているアワードなどで、良い事例が広まっていくのも、大事なかなと思います。ひとりひとりが、企業の大きい小さいにかかわらず、熱い思いをもって頑張っているカウンセラーはたくさんあるので、それが表にでるような仕掛けがあると良い。すごく良いことをやっているのに埋もれてしまっているという現状はあると思うので、脚光を浴びることができれば良いと

思います。それと、経済合理性があわさって、そういう会社は業績が良いとなれば理想的な打ち出し方だと思います。業績が今一步だった会社で、キャリアカウンセリングをやるようなことがあって、そこから上がっていったストーリーなどがあると良い。今すぐには思い浮かばないが。

主観的には、今は、重厚長大で歴史のある企業の方がニーズが高いように思います。従業員の自律が目的になります。環境変化に対して自律的に対応していきたいという経営方針の中で、社員に対しても自律意識を芽生えさせたり、主体的な行動を促していくところの目的から展開していくことが多い。

それに対して、新興企業、ベンチャーはそもそも自律している立ち位置で経営の風土があるし、そういう社員が集まってくる関係で、もともと耕されているところがあるように思います。ただ、従業員規模が200人、300人、500人になってきて、上場していくようなタイミングになってきて、経営者にとって社員の顔が見えなくなってくると、組織自体のスピード感や自律性が低くなってきたという問題意識が芽生えてくる。従業員の方も、ベンチャースピリットで経営者のマインドではなく、会社にいるという認識になるので、そこにテコ入れしていきたいというニーズも出てくる感じがします。道具的に定着支援をやってほしいということはあるかもしれない。ただ、それはカウンセリングらしいアプローチにはならないかもしれない。

結局は、経営の方向性と個人の方向性をすりあわせていくということなんだと思います。ベンチャーだと日々すりあわせをしているというところがあります。経営者から直接話を聞いているし、熱くビジョンを語っているということがあると思います。求めるレベルが高い。自律だということについて。それがサラリーマン化してくると、危機感が高まるのだと思います。就業観が違う。

メール等によるキャリア・コンサルティング

現実を感じるのとこととして、カウンセリングのやり方自体が、原則、対面を通じてということがあるので、どうしてもスマホを通じてとか、メールを通じてのカウンセリングということまで追い付いていない。ある程度、最先端をいっているところは、そういうアイデアは出るんですが、カウンセリングをする側としてはまだギャップがあったりとか感じるところはあります。

メールの場合は、削ぎ落とされてしまうものが大きい。非言語のメッセージが全部ない。対面をかませないとちょっとつらい。

それと、大手の企業さんとキャリアカウンセリングをやるための通信インフラが、意外になかったりします。セキュリティの問題もあったりして、外部と太い、動画がいつているような回線でリアルタイムでつなげなかったりします。そこにハードルがあります。それだったら、リアルでやった方が早いという状況で、そこに変化があればちょっと違ってくると思います。ある程度の情報提供はできると思うが、詳しく聞きづらいと思います。現状でもメールでやっちはいるが、個別支援となると1対1ということになっていきます。

言語で表現しきれない文化だとやりやすいということがあるように思います。合理的に知りたいことがはっきりしていて、これこれこういうことを知りたいんですがどうしたらいいですか、どこ行ったらいいですかということであれば答えられると思います。これからどうしたらいいですかという、漠然としたことで来てしまうと、じゃ、もう1回、教えてくださいというやりとりが、かなり多くなってしまふ。

「実は、会社やめようと思っているんですが」というのも、言い方によって全然違う印象になります。

組織内でのキャリア・コンサルタントの役割

実は、カウンセラーだけでなく、プランナーであったり、ファシリテーターであったり、組織の中のキャリア・コンサルタントとしての役割というのは、1対1の対人支援業務に限定しないというのが実際のところなんです。実際に企業内のキャリア・コンサルタントとして、制度の企画とワークショップの設計とファシリテーションとカウンセリングを担っている方は、非常に多くいます。

研修の方は、いわゆるキャリア研修と銘打たないで、階層別の研修として位置づけていて、その中身がキャリア研修ということがあります。キャリア支援が優先順位が下の方に見られがちなことがあります。

キャリア・コンサルタントI氏

事例1

女性35歳前後。当時、社内のスタッフ部門に在席。子供あり。今まで産休や育休を利用して仕事を継続してきたが、復帰するたび、違う部署・異なる職務に配置されてしまって、自分の専門性が身につかないということで相談に来ました。言い方は悪いが使い走りのような周縁的な業務が多かった。既に10年以上働いてきたが、それまでも何度か上司に相談しており、もう少し専門的な仕事、責任のある仕事をしたいと伝えてきました。ただ、理解のある上司がおり責任のある仕事に就けそうであったが運悪く上司が異動してしまい実現しなかった。

本人はたいへん意欲があるようなので、これまでの仕事でやりがいを感じたり熱中した仕事は何かを聞きました。不満や不安も伴っていたので、それらを受容・共感しながら聞き取ったところ、社内の品質改善のためのアンケート調査の仕事がとても面白く、やりがいを感じたとのことでした。自分でアンケート内容を考えて、回収して、結果のまとめをするということころまでやらせてもらったが、それが良かった。

上司とは半年に2回のキャリア面談があるので、そこで、上司にもっと中心的な仕事をしたいという意思表示をしていく必要がありますねということを示唆しました。本人も理解をして終わりました。

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、話をすることにしました。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う少し理解した方が、本人のモチベーションという意味で良いのではないかと思いました。1回目は方法論を提案しただけだったので、2回目はもう少し話をしてみないかということで誘いました。

その時、はっきり価値観まで見ていこう、掘り下げようと考えて臨みました。2回目は約1週間後に行いました。もう少し価値観を見るということをテーマとしました。ツールとして、バリューカード、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いました。カードを何枚か選んでもらい、そのカードがなぜ魅力的だと思ったのか、それに関連する経験は何なのかを話してもらいました。先ほどのアンケートの話がまた出てきて、自分が任されて、主体的に仕事をしていくということでした。最終的に、これです、これです、ということになりました。この最終的に出てきた価値観を紙に書いて渡しました。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きました。

その後、彼女はすごく積極的に仕事をするようになったように見受けられました。周縁的な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、与えた時にも積極的に「やります」という形でやるようになりました。自ら提案もするようになりました。もともと一般職で、途中で総合職に変わった人で、相談に来る2～3年前には総合職に変わっていました。ただ、一般職の頃と同じような仕事をしていました。

仕事への取り組み方が変わりました。(面談で見つけた)その価値のために自分は働いているというのが明確になりました。本人はとても喜んで、自分はこのために働いているという感じになった。他の女性社員は、少し高度な仕事を与えると敬遠する場合もあるが、そうではなくなりました。

また、彼女の上司と話して、彼女は意欲があります、少しレベルの高い仕事を望んでいるようですよということも伝えました。それで、上司も少しレベルの高い仕事を与えるようなことをしたと思います。たまたま、そういうことがやりやすい環境にありました。

事例2

上司の方からの相談というのがあったが、うつ病の部下がいて、その部下が復帰のためにトライアルで入社してきている状況がありました。しかし、その上司には、その勤務態度が復帰しているようには見えないということがありました。服装などの外見も少し奇抜で真剣に見えなかった。そこで、上司の方からキャリアアドバイザーに話をしてこいということで、その部下がクライアントとして来ました。

本人は30歳前後男性、技術者。上司は45歳前後。本人はまじめに仕事をしようと思っているようでした。ただ、その上司は仕事をきちんとするのであれば5分前には仕事の準備ができていたと言っていたが、部下は5分前まで席で寝ているとのことでした。トライアルで入社しているので、確かにそれほど覇気があるようではなかった。仕事の内容もスピードが遅いと上司は捉えていました。(私は)上司とクライアントの板挟み状態にあったが、クライアント本人の話を聞くと、やや上司の見方が厳しいと感じました。本人はこれからもきちんと仕事をしていきたいという意思をはっきりもっていました。そうであれば、上司にきちんと伝える必要があるねと確認しました。

その日のうちに、本人と上司が話し合うことになっていたようだったので、3人で会うことにしました。最初は本人と上司の2人だけで会うということにしていたが、それぞれ見方が違うので3人で会うのが良いのではないかと考えました。上司は元気が良いタイプなのでどんどん言う。上司の言い分で圧倒する面はありました。少し誤解があるようだったので、クライアントがさぼっているというのは誤解のようだということは伝えました。本人も頑張っていきたいと言ったが、上司はそうは見えないと言いつ切りました。そこで、本人にきちんと自分の気持ちを伝えるように促しました。本人ははっきりとは言えず、上司に圧倒されて、自信なげであったので、さっきはこう言っていましたよと本人の気持ちを代わりに伝えました。やる気はあるので、仕事の

スタートのタイミングは遅いように見えるかもしれないが、それなりにやろうとしているので、もう少し長い目で見て良いのではないかということを行いました。

1か月後ぐらいに上司に会ったところ、とりあえず出社はしていきっているということで、まあまあかなという感じでした。前よりは不満は少し減っているようでしたが、すごくよくなったということではなかったのが、あまり大きくは改善されなかったのかもしれませんが。ただ、そういう風に2人で話す場をもったというのは、多少なりともお互いに理解はできたということではないかと思います。上司の側では思い込みがあったし、部下の側でもうまく言えないということがあったと思うが、3人で話したことで、多少は誤解が解けて、部下の思いというのは伝わったのではないかと思います。

最終的に、部署を変わって解決するということはあるのだと思うが、そこまでしなければならぬくらいなのかと考えた場合、まだそういうことは早いと思いました。まだ部下の側でやれることがあるのではと考えました。ただ、最終的には部下の側で仕事を変わったと聞きました。部署を移ったのではなく、同じ部署内の別のセクションに移って、その上司の手元を離れたらしい。あの後も、何回も上司と本人の間で話し合いがあったと思うが、そのきっかけ作りができたのだと思います。

なお、もともとなぜ抑うつ状態になったのかには、あまり踏み込みませんでした。一応、心理学は勉強しているが、やはりその専門ではないので踏み込まず、ここは上司と部下の関係だけに焦点を当てようと思いました。もともと上司との組み合わせが悪く、抑うつになったのではないかとも思うが、ここは掘り下げませんでした。

事例3

転職の意思が固まっている方のケースがありました。電機業界で働いているエンジニアで、40代前半の男性。うつ病を患っていたが、それは一応、回復して復帰していました。まだ通院はしていました。本人とはもともと顔見知りでした。それで、転職したいと言っていると伝えてきました。今の仕事は面白くなく、仕事もハードでうつ病にもなりました。長くは続けられないと思ったとのことでした。

何をやりたいのかと聞いたところ、芸術家としてプロでやっていきたいということでした。最初は単なるあこがれレベルのことなのかと思ったが、ずっと芸術活動が続けて、もう個展のようなもの開いているということでした。結構、本格的でした。エンジニアの経験も活かして、カメラメーカーに転職したいという話がありました。確かに、彼の経験と志向からしても本人にはあっているかなと思いました。ただ、カメラメーカーのエンジニアとしてやってきた訳ではないので就職は厳しいかとは思いました。

結論から言えば、その彼は芸術家として独立して活動しています。アルバイトなど、非正規のところで働いていると思います。相当、有名にならない限り、芸術家としての生活は難しいのかもしれないが、とにかく独立しました。

当初はカメラメーカーに入りたいと言っていました。他にどういふところに入りたいたのかと話をしたが、自分は、芸術をやってきた経験を活かして、絵作りや色の出方などをやりたいと言っていました。ただ、初心者、未経験者のようなものなので、転職する際には、芸術家としての目をアピールするのも良いが、エンジニアとしてアピールしないといけないねとアドバイスをしました。結局、その道には行かなかったようでした。

転職をどうすれば良いかの話もしたが、うつ病の話も気になったので、ちゃんと臨床心理士のところに行った方がいいねという話もしました。行っているけれど話を聞いてもらえていない、ただ薬を貰いに行っているだけだということでした。転職活動をするにしても、辛い時があるから、心のメンテもしないといけないねと言って、2、3、臨床心理士さんがいるようなところをホームページを探して、渡した記憶があります。

全体で5、6回話したが、半分は雑談のような面もありました。彼が芸術に対してどう思っているかという話をよくしました。芸術家としてどうしていくかという話をむしろ聞きました。ちゃんと先生についていました。教室のようなものがあって、そこに通っているという話でした。

当時、社内では早期退職の話が持ち上がっていました。仕事が忙しいので、とりあえずやめてゆっくりしたいとも話していました。後半は芸術についての夢を語っているという感じでした。芸術家としての将来のことを話したと思います。

あまり考えないで道を決めてしまうといかんなどという思いはありました。転職したいという方に対しては、どれくらい本気かというのを確認します。たんにすごく好きだというのではなく、どれだけ準備しているのか、どれだけ活動しているかという行動面を確認します。それが無いのであれば、仕事から気持ちが離れていて、やる気がまったく無いということであれば、転職に向けてこれからどう準備をしていこうかという話をしようと思います。その時に、彼がどれだけのことを行っているのか、準備しているのかを聞こうと思ったら、長年、芸術活動をやっているし、先生もいてカメラを学んでいるし、展示会、個展のようなものを行っているの、本格的にやっているんだなど、それを確認したので、では本気なのだと思い、会社をやめてそっちの道に行くという話に、後半はなっていました。

彼には、今度どうしたいと思うか決めてきてねという宿題も出しながらやりました。1つは、技術的なエンジニアとしてキャリアを生かした転職なのか、芸術家としての専門家としてやっていくのかという可能性をいくつか出して行って、いくつかやっていくうちに、結局、芸術家としてやっていくという結論になりました。そうは言ったって食えないよねという話もしたと思います。

事例4

30代後半女性。スタッフ系の仕事。既婚者。辞めることは決めていた。転職といっても独立開業だった。理髪師に進みたいということで、そういう風に独立していくにはどういふ準備をしていったら良いのかという話でした。その方の話では、単なる近

所でやっている理髪店の中の理容師というのではなくて、ターゲットも決まっています、近所のお年寄りのところに出張で散髪をしに行くということだと決まっています。

ただ同じマンションに住んでいるお年寄りのところでは個人的に、ボランティアとしてやっているんだと言っていました。それを本格的に仕事としてやっていきたいということでした。そこに焦点を当てたのも、お年寄りに対して介助というか、気持ちの上で楽しんでもらうということ、大事な価値観として持っている方でした。そういう価値観も決まっている人でしたし、もうそこまで具体的にやることもできていて、後は、どう顧客を広げていくのかということを知りたいということから来ました。それに対してアドバイスをしました。マーケティング的な話をしました。やはりターゲットになるお客さんというのはどこに居て、どこにどのくらいいるのか調べないといけないねといった事業計画的な話、ハウツー的なことを話しました。もちろん、本人がやりたいことに対して肯定もしたり、共感をしたりしながらやりました。もう決まっていたのでそうでしたが、それがそうでなければ、今の職場の中でどんな風に折り合いをつけていこうかという話をしたと思うが、今すぐ辞めても良いと思っているということでした。

ただ、それも仕事が嫌だからという訳ではありませんでした。仕事ができる人でしたし、今の仕事が嫌という訳ではなくて、続けることも可能だが、そういうこと（現在の業務）をしたい訳ではなかったということでした。資格は、勉強して、試験を受けるという話をしていました。

旦那さんも同じ会社なので収入源としては、今の旦那の収入でやっていけるので、そういう面では困っていませんでした。旦那さんも反対はしていないので、後は、いつ辞めるかというぐらいの話ですと言っていました。

一般職の方でしたが、それなりに専門性も高い仕事をしていました。ただ、そんなに新しいことがどんどんあるかというところではなく、同じような業務を繰り返すような仕事でした。

辞めたいという人がいた場合、最初の段階で、単に憧れレベルなのか、単に逃げで転職をしたいと言っているのかどうかを見極めて、その場合には、もう少し現状を見るようにという方向に話を向けます。逃げか否かは、話を聞いて仕事が苦しいとか辛いなどと言ってきた場合、最初に、転職をしたいという手段を先に言うのが、それが何故かを尋ねると今の仕事が嫌でといった話になります。逃げとして次の目標を考えているとなると、次に転職してもうまくいかないんじゃないかという予想がたつので、そういうところを見えています。やはり理由をたずねていけば、だいたい出てきます。

まず、転職の話をする人への最初の選択は、今の現状の仕事でどうやっていけるのかということに持って行きたい。そこがどうしてもできないのであれば、セカンドチョイスとして仕事を変えるという選択が来るかと思います。この彼女も、もう辞める、時間の問題だという感じだったので、それをわざわざ引き戻してそれは違うというのも、かえって葛藤が強くなると思ったので、それはやりませんでした。

キャリアカウンセリングで重視していること

ちなみに、どう現状の仕事と折り合いをつけるかということですが、価値観や意味ということを重視します。基本的には普通にお話をするなかで、どういった価値や意味を重視しているかということをお話していきます。何がいちばん夢中でやった仕事ですか、辛くても頑張った仕事って何ですか、といった切り口で入っていくと、なぜそこまでして頑張ったのかとか、なぜ熱中したのかという理由を少し答えてくれます。本人はあまり意識していないので、本人がこだわった言葉、何回か出てくるフレーズ、特に力を入れて話している言葉などをピックアップします。例えば、「うつくしい」という言葉を言い出した人がいて、美しいとはどういうことかと聞くと、その人にとっての美しさとは、理系でロジカルに考える方でしたので、きれいな数式のように整然としてかつ本質を表現しているようなのが美しいと言います。そう言っている本人はすごく嬉しそうでした。彼にとっての美しさとはそういうことらしいのですが、その美しさは今の仕事ではどういうところで感じますかと尋ねたり、今の仕事をより美しくするためにはどんな工夫ができるですかねと持って行ったりします。やはり、その人が持っている価値観とか意味のいちばんのキーワード、キーワードを探して行って、そこを今の仕事の中で増やしていこうかという話題作りをします。そういう形で折り合いをつけていきます。

ただ、その後、メンテナンスが必要だと思うが、だいたい1回か2回でカウンセリングは終わるので、その後どうなったのかというのを追跡できないのが辛いところでもあります。

企業内でカウンセリングを普及させる上で必要なこと

キャリア・コンサルティングなどが会社にとってメリットがあるということを経営者に理解してもらうというのが一番大きい。今はあまり理解がない（ところが多い）。前の会社でも、最初、導入した人は理念があって入れたと思うが、最終的には、社員の不満のようなものはけ口として受け止めるバッファのような緩衝領域となっています。消極的な意味あいの強いものとなりました。そこを、より従業員のモチベーションが上がるとか、生産性が上がるんだといった積極的な意味あいで導入してもらうと本当は良いのだと思います。

半年に1回、経営層に報告しなければならないが、効果をどう報告するかは難しい。来談者は何人いたとか、どういう相談の傾向が多かったかというのがメインとなります。本業の仕事に対してどういう影響があるのかをなかなか表現できないというのが歯がゆいところでした。それがもっと明らかになれば、導入する意味あいはもっと明らかになります。

キャリアカウンセリングは来談者が増えるのがいいとは限りません。増えるというのが、悩みが多いから来ているのか、より良くなろうと思ってきているのか、どういう使われ方をしているのかが分かりません。我々がやっても、そんなにたくさんは来ません。もっと来てほしいと思ってキャンペーンを打ったりするが、ただ、増えることが良いことか分かりません。決して

増えたから良いとも言いがたく、それだけ悩んでいる人が多いということかもしれない。逆に来談者が減って来ないというのは、期待されていないということかもしれないし、来づらいつか、ハードルが高くて行きづらいつかということかもしれないし、本当に悩みがなくて健全な状態なのかもしれない。数だけではどうも分かりません。

日本は、他人に相談していく文化が根付いていないと思います。なるべく親しい人と相談できるのがベストではないかと思います。カウンセラーがいてそこに行くというのは、よほど意欲的に行っているか、よほど困っているか。本当は上司や同僚の間で、キャリア・コンサルティングがなされれば良い。それはキャリア・コンサルティング推進ということとは違うかもしれないが、普段から自分の生き方、働き方について話せる人が増えるというのが、日本的なのではないかと思います。ユビキタスという言葉が流行ったが、ユビキタス的にいるという状態。マネージャーや管理職の必須スキルではないかとも思います。どうも専門家に行くというのは、ハードルが高い。何か悩んだ時に誰に相談するとなった時、親しい人に相談するというのが最初の選択となります。よほど困って、いろんな人に相談したが、埒が明かないなどになったら、やはり専門家に行こうかという感じになるのかと思います。

事例5

都内。300名弱。イベント企画。30代後半女性。だんだん仕事が面白くなくなってきた。以前は結構面白かった。今も嫌いでないのだが、面白みが減ってきた。これからどうしようかと言ってきました。

以前は面白かったということでしたので、どういうところが面白かったかをたずねました。イベント業界ということもあって、人とのつながりが仕事柄あります。いろんな人と知り合って、いろんな人を会わせるようなことが面白いつかと言っていました。

ホームパーティーを開催するのが好きで、面白くて、個人的によくやっていました。ホームパーティーもたいへんだと思うが、なぜそういうことをやっていたのかとたずねたところ、人と人が出会って、そこで新しい出会いが次の仕事になるといったような感じになってほしい。自分自身の直接の仕事にもチャンスとしてあったのかもしれないが、それよりも、人が何か出会って新しい仕事につながっていくと嬉しいということでホームパーティーを開催していました。そういうことが好きでした。しかし、最近はやっていない。話を聞くと、どうもそういうことをやらなくなったあたりから仕事が面白くなくなっている。

そこで、ホームパーティーの意味はなんだろうかということで、どうしてそういうことをやろうとしたのか、人と人を会わせて何が起きるんだろうか、何が面白いんだろうかといった話をしました。途中、いろんなことを言って、ここまでで30~40分かけていたと思うが、最終的に出てきた言葉が、自分と他者の成長という言葉でした。そこで、そうなんだあということ、「他者と自分の成長」という言葉を紙に書いて渡してあげたら、それを見て彼女がぼろぼろ涙を流しました。最初は本人が自分で言った時はあまり感じていなかったようでしたが、見せてあげたら、ぼろぼろ涙を流して、これですね、これだと思います、と言いました。

それが彼女が仕事に求めていた価値観で、それをパーティーを通じながら、誰かと誰かが出会って、そこで新しい発展があったりするというのが楽しかったのだと思います。イベント企画の中にも、人との出会いの中で作り上げていくのが好きだったのだなと整理しました。

そこまでで50分くらい経っていたが、そういった自分と他者の成長していくということ、今後、仕事の中でどうやったらできるんだろうかという話をしていきました。他愛のないことだが、一緒に働いている人に何か一言必ず声をかけるとか、そういうことになったと思います。それは半分、誘導している面もあるが、大げさなことをやろうとしてもできないので、明日から簡単にできる、こういう瞬間を作り出すきっかけは何ですかねという問いかけをします。なので、他愛のないことだったと思います。人とつながるとか、人と関わるといところからスタートするようでしたので、それをもう1回やってみたらという話をしました。ただ、もちろん、それだけでは、自分が価値としているものを具現化するというのは難しいと思うので、そこから先は、工夫したり、試してみたりしなければならぬと思うが、そこまでは時間がなかったので、そこまでで話が終わりました。

こういうやり方でクライアントの眼の色が変わりました。本当に自分の価値観に出会った人たちは、女性であれば涙するし、男性であれば喜ぶというか、これだ！これですね！といった状況になります。それは単なる一時の感情だろうと言われてしまえば、そういう面は否めないが、しかし、仕事を通じて自分が外してはいけないものというのがはっきり分かるので、基準が見えるようになります。自分の仕事をそこの関係でどうしていくかを考えます。今までは、それが自分の中でも可視化されていない、意識されていないというなかでやってきているので、(それが見えると)何か自分でキャリアの方向を決めなければいけない時の選択の基準にもなります。自分が今やっている仕事は本当に自分の価値にそっているのかどうかという判断基準になります。

少し組織論的な話になるが、目標管理制度では、本来、自分で目標を立てるからこそ、そこに意欲的に取り組んでいくという、そういう施策であったはずでした。しかし、いつしか形骸化してしまって、定期的に目標をとにかく決めて、それをこなすんだとなります。成果主義とつながっているのだから、それができれば業績が高いということになるが、どうしても、表面的な成績、目標と結果、評価というそういうサイクルだけで回ってしまいます。そうすると、みんな形式としてそうすればいいんだという話になります。だから忠実にやるが、結局、本来のモチベーションアップのようなことがいつしか忘れ去られているというのが現状ではないかと思います。

なぜ、そこで価値に注目しないのかと思います。自分の価値を持っている部分から、そことリンクするような、価値観につながるような目標設定のようなことができないか。もちろん、難しく、ひとりよがりになってしまうと困るし、その人がたんに好きなことをやっているだけで、会社には何の貢献もしていないのでは困るので、そこは調整が必要になります。それと100%自分のやりたいことだけができるというのは難しいが、そこに1割でも、価値の要素が入っているなど、そういう観点で価値観につ

ながった要素が入っていれば、かなりの動機づけになると思います。今やっている仕事はどんな意味があるのかということ、自分の価値観に照らし合わせて、意味付けをしていくしかないと思います。

目標管理制度は、現実やっているところが多いので、少し伝わりやすいと思います。たんに価値や意味という話をするのではなく、目標管理制度の中で意味をお互いに理解して、上司は部下の重視しているものを考えて、かつ企業としてやるべき目標というものをすりあわせを行っていくことをやれば、本当に動機付けされてやりますよね。こういうことは、ビジネスマンには特に管理職には伝わると思います。

キャリア・コンサルタントJ氏

キャリア・コンサルティングを行うにあたっての前提

前提となるのは、キャリアとは、自分らしく生きること、働くことだということです。言い換えれば、それが馬車の両輪(生きる・働く)のようになっているということです。キャリアとは働くことだけではないんですね。自分らしく生きること大切だということです。ですから、キャリアカウンセリングとは、本人の生き方、あるいは働き方を考えてもらうことと理解しています。その前提となるものとして、心の健康をどう支えるのが大事だろうと思っています。

キャリアコンサルタントは、心理的なこと、心の勉強を心がけることが、心の健康を支えるためにもとても大切だと感じています。

企業を卒業して間も無く、ある会社の副社長をやっている大学の仲間から声をかけてもらいました。心を病む人が出てきたり、これからどう自分を活かすのかということで迷ったり悩んだりする人がいるので、そういう社員のために相談の場をつくりたい、ついでに協力してくれないかということでした。そこで「なんでも相談室」という場を立ち上げてそのカウンセラーをずっと続けています。

イントラネットで社員がアクセスできるようになっています。そこに私のプロフィールとメールアドレスが書いてあり、そこで申し込みができます。個人で申し込みをされる方と、職場の上司が心配して、あるいは人事の方が、こういうカウンセラーがいるから相談したらどうかという声をかけてくれる場合もあります。

現在は、毎月1回の相談が一般的ですけれども、仕事が忙しいので2カ月に一回という方もいます。今は、7～8名の方と定期的にお会いしているという感じです。

事例1

①うつ病からの復職とキャリア・コンサルティング

これは30代男性でシステム開発担当者の事例です。数年前に、別の会社から移ってきました。入社から半年程で具合が悪くなって、鬱病を発症したと診断されて休職しました。その方には、会社に残れないのではないかと不安がありました。早くお医者さんに行ったのが良かったのか、しばらくしてお医者さんから復職していいということになりました。復職の意欲はともある方で、人事と職場の上司から「ぜひその復職に向けて支援してほしい、話を聞いていろいろアドバイスすることがあったらしてほしい」という依頼がありました。それで、お会いするようになりました。

最初のころは月2回、休職中ですが会社で会いました。朝、会ったのですが、これは出勤と同じ時間に出てくるという生活習慣の問題も含めて支援しようということでした。本人も、職場の人に会う可能性があるのも、それは気がかりだけれども、自分の生活習慣をきちんとしたい、あるいはちゃんと出勤ができる場所も見せなければいけない。そう思って、自分のためだということでも来ました。

彼が最初に言っていたのは、もし復職して再発した場合、どうするかです。再発したらどうするかという非常に厳しいことを、会社、人事、職場から突きつけられた気持ちになっていたんですね。もちろんそうならないようにしたいけれども、すごく大変な課題を突きつけられていると、そんな気持ちを話すことからスタートしました。

まずは心を整えることから入らなければいけないので、話を聴きました。「どんなことがきっかけだったんだろうか?」「新しい会社に来てどんなことがあったんだろうか?」「ちょっと振り返ってみようか」ということでお話ししてもらいました。

本人は、やはり人とかがかわることが苦手なんですね。パソコンに向かって仕事をする、何か仕組みをつくり上げるといったことにはスキルを持っている。けれども、人とかがかわることは苦手だと。自分から声をかけたり、仕事でちょっと困っているときに、上司に報告がてら「こんなことが有りましたがどうしたらいいでしょうか」という相談ができずに仕事が遅れてしまったということでした。

それが結果として、お客様の苦情になり、「おい、おまえ、できていないじゃないか」という感じになって、落ち込んでしまった。人とかがかわること、人と協力して仕事をする、人に声をかけるとか、自分で協力を要請するとか、そういうことが自分でできていないということには本人も気づいていたんですね。

加えて、これは子供のころから有ったのかもかもしれませんが、いわゆる自己効力感が低く、自信がない。あまり成功体験を積んでいないので、自分に対する評価の低さを感じる方でした。ですから、まずは心を整えるということでもやってきました。

②復職の準備とキャリア・コンサルティング

そのうち早く復帰したいという彼の言葉がありました。体調も大分よくなってきた、朝もちゃんと起きられる、時々運動することもできてきている。なので、復帰の準備をしようということになりました。それで、その人に「ご自身でどんな課題があると思う?」「これから職場に戻ったら、自分でどんなことに心がけなければいけないのかな?」といったことを整理してみようと言いました。1つ1つ、これから心がけることを整理してもらうことにしたんです。

彼の方からはなかなか出てこないもので、ヒントを出すわけです。「仕事の進め方でどんな問題があったかな、仕事の進め方とい

うのも1つの切り口だね」と。それから「コミュニケーションをどうとるのか」と。「仕事のスキルアップ、かなりのスピードで新しい情報がどんどん入ってくる仕事だね。そんなことについて、今、自分でどんな課題があるのか整理してみようよ」ということで、彼に宿題をやってきてもらいました。

こういうことをするようになったのは、何回か会って、信頼関係ができてこの人には何を話しても良いんだ・一緒に考えてもらえるんだ、そういう関係をつくってからです。

その途中では、プライベートな話も出てきました。子どもの時の話、奥様との話、職場のこととかです。「本当にここは何を話しても良いんだよ、私には守秘義務があるんだから何を話しても良いよ」と言いました。君が会社には是非これは伝えてほしいという事は伝える。だけど、そうでなければ安心して話して下さいと。そんなことで何でも話してくれるようになり、表情も変わってきました。それで、じゃあ宿題を出そうということになりどんな課題があるかということ整理してもらった訳です。

持ってきてもらったものについて1つ1つ質問をして、「これは？ これは？」と確認をしました。仕事を進める上でこういうことも大事だなということで、私が気づいたことをヒントとして「こういうことはどうかな？」と加えていくわけです。彼も「そういうこともありますね」とメモをとる。そういうやり取りをして、次にもう一度整理してみようかと、そんな感じで進めていったんですね。そうして、仕事の進め方、コミュニケーション、生活習慣など、広い意味で再発防止のための項目ができました。

ヒントは出しましたが、彼が気付いて自分で出したことも色々ありました。コミュニケーションがうまくとれないとか、仕事の進め方はあれで良かったのかなとか、どうもスタートが遅くなっちゃうんですとか。困ったときに仲間の協力を得るとか、上司に報告してアドバイスを受けるかとかというのが、必ずしもできていない感じでした。

質問しながら整理を手伝って、最終的には彼がまとめました。「じゃあ、これを職場の上司、人事の人に報告できる？」「こういうことを心がけます、今も少しずつこういう準備をしていますということ報告できるかな」と投げかけると「やります」と言ってくれました。人事も結果を待っていたので、それを報告したら復帰できそうだということになったんですね。

③復職後の対応とキャリア・コンサルティング

復帰できたわけですが、本人も会社もまだ不安を持っていました。そこで、月1回でもいいので、よかったら気持ちの整理にいらっしやい、何か問題があったら一緒に考えようよという感じで継続しました。

その間、中身が変わっていきました。まさにキャリアの問題にだんだんシフトしていったという感じですね。仕事に復帰して、少しずつ「もうできるね」ということで、上司が仕事を与えた。もともとある程度経験があった人間ですから、状況を見ながら少しずつやっていった。それで、自分は復帰できたんだという気持ちで、少しずつ張り合いを持つようになってきました。

あまり成功体験もなく、今までいい思いをしていないという話も出てきた人間です。私も、本人が主役になって取組むことをどう支援できるのか、どうお手伝いできるのかという気持ちになって行きました。

概ね順調に進む中、やがてお子さんが生まれました。お父さんになって、新しい役割ができました。仕事もあり、奥さんも支えなければいけないということで、かなりプレッシャーを感じた。でも一方で、自分の新しい役割に張り合いを持っている。奥様もお子さんも応援してあげてね、最初だから大変だよねという感じで話を聞きつつ、応援をしてきたわけです。

その後、これからのキャリアということについてはっきり話を始めるようになりました。この会社では、上司と仕事の成果とこれからのことについてやり取りする面談があります。ただ、彼は休んでいましたから、どこまでやれたかはあまり重要視されず、むしろこれからどういう仕事でどう活躍したい、今年はどういうことに心がけるのかということについて、上司と面談をしました。「まだ先のことは考えていないな」という感じだったとのこと。「じゃあ、ちょうど良い機会だから、これからのことを考えようよ」ということになりました。

それ以降、彼に考えてもらったのが1つは働く意義です。何のために働くのかと。確かに誰でも、経済的な基盤をつくる、家族を支えるなんていうことはあります。やはりお金がなければならぬ。それはほぼ誰でも共通のもので。だけど、「その上に載せるものは何だろうか、考えてみよう、仕事をしながら何を実現したい？」と言ったら、彼から最初に出てきた言葉は「楽しく働きたい、自分が働いて楽しいという感じを味わいたい」ということでした。「うん、それも大事だね、でもそれは誰かが与えてくれるものではないよね、会社が与えてくれるというよりも、どう仕事を楽しめるか、それがこれからのテーマになるんじゃないかな」なんていうやり取りから始まったわけです。楽しくするにはどうしたらいいんだろうかということでした。

またこれからのキャリアを考えるということになると、やはり自分の技術力と、人とどうかかわっていくのかということが、大事なテーマとなります。技術については、「どう？ 今のことをぐっと深めたいのかな、あるいはもっと広げたいのかな？」「いろいろなことに対応ができるというような、そういう人になりたいのか、これは彼に聞きたいに、深く掘り下げていきたいのか、どっち？」など、そんな話になってくるわけです。技術力の幅をつけようと思っているのか、広げるのか、深めるのか、どっちに重点を置きたいのかということでした。

まだ若いけれども、ずっとこの会社にいるとなると、俺はそんなに存在感がないなど、少し弱気な言葉が出てくるんですね。概ね良い感じだけれども、まだ仲間に積極的に働きかけたり、職場の中で自分の存在感を示せるかということになると、少し疑問だということでした。

居場所とか存在感という言葉がぽつと出てきたので、「それには人間性というか、そういうことも大事だよね、どう？ そういう先輩いるでしょう？ いろいろ本当に丁寧に教えてくれるとか、部下や仲間を見守ってくれる、時に声をかけてくれる、例えばそういう人の人間性ということも組織の中ではとても大事だよね」という感じで、課題が出てくるわけです。そして、それについて考えてみようよとなります。

そのときも決してプレッシャーをかけてはいけません。例えば、「僕は次に向けて何かテーマが欲しいです」と言ってくれ

るような人でしたら、「じゃあ次はこれはどうかな」となります。でも、やはり考え込んでしまう人ですから、その辺のやり取りの仕方に気をつけます。ただ彼が問題にしたことについては、少し深めてみようよということで、そんなやり取りをしながら進めました。

今は、技術力を深めるのか、広げるのか。また、自分の職場での存在感みたいなものを技術的なことで出していくのか、それとも、人間として、後輩の面倒を見られる、声をかけて良い場をつくれるなど、そういうことで考えていくのか。どちらかという人と接するのが得意ではない。でも、今、やっていることについては信頼されているわけですから、技術を磨いていくことは勿論ですが、対応力を上げていくことも大事な人なのかという感じはしました。

④自己否定や自信のなさに対する対応

ただ、やや自分を否定的に捉えているというか、自信がない人です。「自分を褒めてあげることある？」と質問したことがありました。「え？ そんなこと」というふうに照れるわけですけども、「1つの仕事が終わって、お客様から、あるいは上司、仲間から頑張ったねとか、ありがとうと言われたときに、自分を褒めてあげようよ」と。「100%できる人なんかいないよ。だけど、そこでもし課題に気づいたら、次、その課題をクリアして、もっといい仕事をしようとなったらいいよね」と、例えばそんな感じで、なるべく自信も持ってもらいたい。次なる課題に気づいたら、それに挑戦するような形にしてほしいということがかかわりました。

今はもう大丈夫です。薬も飲んでいません。お医者さんも認めてくれています。不安でいつまでも薬から離れられない人もいれば、一方で、薬を手放せない状況になったら怖いという人もいます。彼はお医者さんの許可をとって、薬からわりと早い段階で離れました。

彼は途中入社でしたが、比較的若いし、これから勉強すれば可能性があるのではないかと、そういう期待を持って会社が採用したというところはあると思います。ただ、親会社はものづくりの古い会社だったのです。そういう風土、文化の中で、最初はなじめなかった、入っていけなかったということがあるんですね。採用の際は、コミュニケーション能力などは、それほど重視せず、どちらかという、その人の知識であったり、スキルであったりというほうにより重点を置いて行ったということだと思います。コミュニケーションは狭い範囲ではとれるけれども、自分から声かけをして、たくさん仲間をつくっていかうとか、場をつくっていかうというタイプではなかったということですね。お客様とのやり取りで何か支障が出るとかということではないわけですけども、正に人間関係を広げたり深めたりすることは苦手という人ですね。

彼は、ただ復帰意欲がすごく強かった。早く気づいて、早くお医者さんに行って、自分の中でも早くよくなりたいという意識が強かったというのは良かったですね。早く復帰したいんだったら、こんな準備が必要だねということをお大切なポイントとして支援しました。会社から、再発した場合どうするんだと、すごいテーマを突きつけられたとプレッシャーを感じたけれども、「君が早く復帰したいということで、準備ができていかなというところで言ってくれたんだと思うよ、一緒に準備しよう」という、そういう感じで対応しました。

それを彼自身が、そういうことが必要なんだ、振り返ってみると、自分自身にいっぱい課題があったんだ、じゃあ、それを書き出して、それをどう対応していけばいいの、今から心がけること、できることから、もう今からやっつけていかなければいけないんだ、そんなことに気づいてくれたということは良かったと思います。

上司の方も非常に理解のある方でした。上司とお話したことがあるんですね。そのときに、ほかの中途採用の人とも対応したことがありますと言っていました。彼のスキルや知識はわかっていたので、つい他の人と同じように対応してしまっただけ。彼はもっとナーバスな気持ちで仕事をしていたんですねと気づいてくれたわけですね。ですから、復帰してからも、ある意味ではゆっくりゆっくりやってくれました。

まずは自分自身のよさに気づいてもらう。全く自信のないまま外に出ていくのではなくて、自分のよさ、広い意味での強みとか、そういうものに気づいてもらう。これから仕事の場所を変えても、何を活かすのかということに気づいてもらう。辛いこともあったらいいけれども、この会社で頑張ったと思うこと、評価されたと思うことなどを話しながら出してもらう。そういう一人一人の良さを大事にします。

それだけではなくて、何のために働くのか、どんなことを新しい仕事、新しい職場で実現したいのかということも頭の片隅に置いておくことと意義だよと伝えます。

事例2 パニック障害とキャリア・コンサルティング

パニック障害から復帰された方がいましたが、その方は混んだ電車に乗れず、得意先へ行って仕事をするのは難しいわけです。朝早く行って、夜遅くになってから電車に乗るということになる。その辺の、病気に対する理解が、職場あるいは人事の方に本当にわかっていたのか心配ですと言ってきました。

そういうことについて「では、これは私のほうからお話ししましょうか？」と言ったら、是非お願いしますということになって、すぐ人事とやり取りして、産業医の先生も存じ上げておられますから、それを伝えて配慮してもらったということがありました。

その後、その人は異動が決まりました。社内で仕事ができるように、ある程度、本当によくあるまでは時間的な配慮をして、混む前に出勤して、少し早目に退社すると。

組織介入という言い方をしたりしますが、その他に「どう？ 自分で言える？」という確認もしたりするわけです。本人が言えればベターです。自分のことなんだから、自分で考えて、自分がちゃんとと言えるというのは本当にいいことだと思うんですね。ただ「ちょっとお願いします」ということであれば、私が代わって言いましょうということもあるわけです。共有して「どこま

で行った？」とか、「どんなことに心がけている？」なんていうことを、だんだん突っ込んで質問するようになってきています。コーチング的になって行くということでしょうか。

長く何回もいらっしゃる方も多いです。やはり本人も不安に思っているし、中には、今度何かあったり、また心配事があったり、職場の人に相談し難いと思ったら、いつでも声をかけてねということで別れる事例もあります。

一方で、「ありがとうございました、数回で本当に整理ができました、こんなことを心がけてやっています、また何かあったら相談に乗ってください」という方もいます。特に、認知の問題、ものの考え方、捉え方が、まだちょっと問題である、そこに、その人が不調になった原因があるという人がいるわけですね。そういう人はやや長くかかわるわけです。

最初に申し上げたとおり、キャリアカウンセリングの前提となるのは心を整えることです。キャリアカウンセリングに来るということは、今、うまくいっていないとか、悩みがあるわけです。病気、例えば鬱病、パニック障害、統合失調症など、病名のある方もいらっしゃいますけれども、そうではなくて、何となくもやもやするという方もいる。ですから気持ちの整理をして、課題が何なのかということに気づいてもらって、それからキャリアカウンセリングになっていきます。

事例3 職場責任者のキャリア・コンサルティング

この事例の方は、50歳の職場の責任者の方です。男性です。この方は、地方の事業所の責任者でした。事業所全体が活性化していないということで、会社が心配していました。なかなか見えない部分があるので、人事から要請を受けて私が事業所へ出向いて行ってカウンセリングの場をつくるということをしました。

事業所の希望者が対象で、本人が話したくないという人は強制はしませんでした。ただ、ほとんどの人が、希望者してくれて、多くの方が一杯お話ししてくれました。その責任者の方ともお話しをしました。

自分自身が十分役割を果たしていないという自責の念というか、十分できていないという悔いの言葉ですとか、そんなものが出てきました。本人はみんなをまとめていかなければいけない、これから目を配ってやっていかなければいけない。けれども十分できていない、みんなを引っ張っていないという、そんな気持ちをお持ちでした。

その後、彼はその事業所の責任者を離れて東京へ来ました。そのころから、月1回ぐらい定期的にお会いするようになりました。これからどう活躍していくのかということを考えていただく場にしたわけです。

その方は、本当にまじめな方で、周りからいい人と認められている。ただ、みんなをぐいぐい引っ張っていく人ではない。責任者としては、時に厳しいことも言わなければいけない。何か自分の責任で言い切るという、そういうところはやや苦手な人でした。みんなを引っ張って、何か新しいことをやってほしいという期待が寄せられていました。

新しい部署に来て、新しい役割を得たということで、どういうふうに、その仕事を受けとめているのか、新しい役割をどのように果たすのかということについて、話をするようになってきたわけですね。

働きやすい場をどう作っていくのかというのが、まず自分の役割です。それから、責任者として相談に乗る、何かあったら来て下さいということで、グループのメンバーの意識をどう高めていくのかを考える。みんなを支援するために、私が1人いるのではなくて、相談に来た人に親身になって応えて、何か少し困ったことがあったら相談しに行けるように、各職場のグループのリーダーともうまく連携してやっていこう。そういう思いを持ってやろうということで、本当に真面目に、事業所の中をまめに歩いて、少し心配だな、何か気になるという方がいると、積極的な声かけをしました。あるいはグループ長がいると声かけをして、何か問題ありませんかということをやってきた。それで、彼が彼女が心配なんですということ、私のほうにつないでくれたりもしました。

そのうち、彼自身のキャリア形成として産業カウンセラーの勉強をはじめようになりました。また、メンタルヘルス関連の勉強会やセミナーにも行くようになりました。そんな中、事業所内で不調者が出て、辞めてしまった方が出ました。それを十分支援できなかったということで残念に思っていました。皆さんとどう接するのか、どういうことを心がけるかということをお話しする機会をつくったりするようになりました。

やはり彼自身、良さを持っているわけです。先ほど言ったように、真面目で、人に非常に優しい。だけど、以前はもう一歩踏み込むというところが弱かったと思うんですね。それが、そういうことを自分が期待されているんだということ、責任者になり、そのグループを任せると言われたことで気付きました。彼にとってはきっかけだったのだと思うんですね。東京の、皆さんを支援する部署の責任者を任されたということが、やはり節目、転機になったのだと思います。

私が具体的にやったこととしては、これからこの期待にどう応えていくのか、そのためにどんなことに心がけたらいいのか、併せて自身の将来像を考えてもらうことです。そのために切り口・ヒントを提示しました。

彼が最初にやったのは、まず、その部署の責任者ですということを自覚し確認するために、まめに事業所の中を回ったことでしたね。目を配り・声かけしながら。でもしばらくは、「今、どんなことに心がけていますか」とか、「そのメンバーとのやり取りは？」等の質問をしました。併せて時には部下の思いを聞いたりとか、あるいはみんなでそういうことについて話し合う場づくりだとかということについてはまだ足りないようだったので、そんなこともやられたらいかがですかというヒントを出しました。それを受けとめて、じゃあ、実行しようということが出来る人でしたね。今は将来のことを話し合っています。

カウンセラーの役割とは

カウンセラーは、本当に裏方なんです。応援しているよということですね。ですから、まずは信頼関係をつくるのが大切です。信頼そして安心の場が形成されて、この人には何を話してもいいんだと考えてもらう。それが、カウンセラーとして一番心がけることですね。

加えて、やはり勉強することです。自分自身の体験や自分自身の知識だけで聴きそして対応するという事は難しいですね。勉強の場をつくる、研究会等に出席する。そして色々な方とかかわりながら、沢山のことを学び気付くことが大切ですね。

クライアントには、聴いてどんどん質問します。君の仕事、あなたの仕事のことは知らないから、何でも話してね、私は聴くからと。本人は話すことで自分の課題、自分の今の状況を、より客観的に理解します。そして一杯質問します。「それをもうちょっと詳しく話すと?」「ごめんね、私は専門的なことはわからないけど、どんなふうにかかわっているの?」等と。クライアントも私にわかりやすく説明しながら、正に自分の課題に気づくということがあるわけです。これは大事にしています。

一方、研修の場としては多人数に一方的に話すというのは難しいですね。本当に望ましいのは一人一人に声かけられて、一人一人と目線を合わせられるような場ですね。私自身の持っているカウンセリングマインドであったり、そういうものを活かして研修をするということを私はとても大事にしています。

大学で授業をする際も、せいぜい20人か、もう少し多いこともありますけれども、みんなに近づいていって、一人一人に声をかける。それからみんなで話し合ってもらう。それを共有しながら、時に私がフィードバックしていくという、そんな進め方です。どう気づきを促すのかがポイントですね。研修でも授業でも「いつも主役は君たちだよ、私はヒントしか出せないんだから皆が考えてね」「何でもいいから質問して下さい」「なるべく仲間と話し合ってもらいたい、そういう場をつくるから、それを皆で共有しよう」。そんな感じで繰り返して進めていきます。

企業内のキャリア・コンサルティングの普及に向けて

企業内のキャリア・コンサルティングの普及には、まずはできる限り多くの人に体験してもらうことです。特にライン長の方、マネージャーだとか、チームリーダーという方々、部下を持っている人たちに体験していただくのはとても有意義だと思います。

まさに気持ちの整理をする。仲間にも上司にも話せないことを話した、すっきりしたでいいと思うんです。こういう場があるんだということを実感し理解してもらう。そうすると、部下が少し元気がないときに声をかけてあげたり、少し話を聞いてあげる。それから、よかったら話しに行ってみたら良いよ、ちょっと相談に行くの良いよとカウンセラーを紹介する。今、ほとんどブレインングマネージャーになっています。ですから、後輩や部下、周りの人とかかわる時間をとることが大変なんですね。ですから、こういう場、管理者を補う場はやはり必要だと思います。

会社はそれぞれ違う風土や文化といったものを持っています。それぞれ違うんですね。でも重要なのは、働く人が、自分が人生の主役だ、自分でキャリアを築いていくんだというふうに感じてもらえるような場を提供できるかですね。自分らしく生きる、働く、そして自分らしさというのは何なんだということに気づいてもらうためのお手伝いをしなければいけないという気がします。

その際、大企業か中小企業かではありません。例えば中小企業は、制度がしっかりしている大企業よりも、その人の頑張り次第で早く仕事が広がって行ったり、「おい任せたぞ」といった形で意識を持った人間が活躍する可能性がより出てくるわけです。一方では厳しいという面も時にはあるかもしれませんね。働く人の感じるものには良さも悪さも両面あるのではないかと思います。それを受け止めるための支援も大切ですね。

その中で、自分をどう活かしていくのか、何のために働くのかと考えて、自分が自分の人生、自分のキャリアの主役で、どう取り組んでいったらいいのかと気づいてくれたら良いと思います。

労働政策研究報告書 No.171

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

発行年月日 2015年 5月 20日
編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構
〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23
(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104
印刷・製本 有限会社 太平印刷

©2015 JILPT

Printed in Japan

* 労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)