

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」こととされています。

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。

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用い方を尊重し、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。