

## 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。<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> 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)

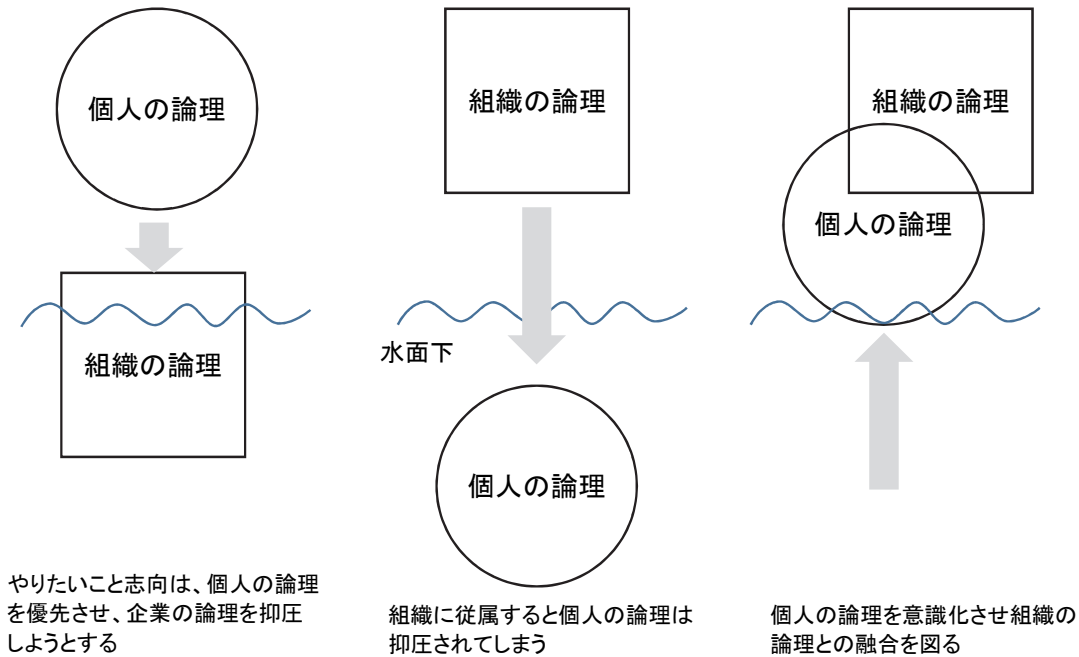
#### 【事例】価値観の重視

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。<sup>2</sup>

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、

<sup>2</sup> 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<sup>3</sup>。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

<sup>3</sup> 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<sup>4</sup>。

<sup>4</sup> 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<sup>5</sup>。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

<sup>5</sup>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し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、その後にはキャリア情報(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いえますか、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。

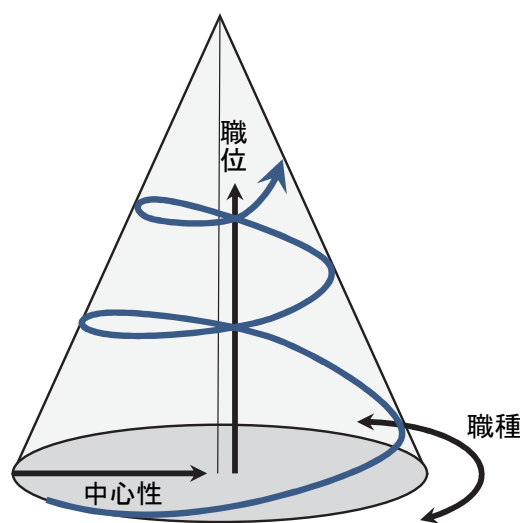
## （2）企業内キャリア・コンサルティングの発達段階

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

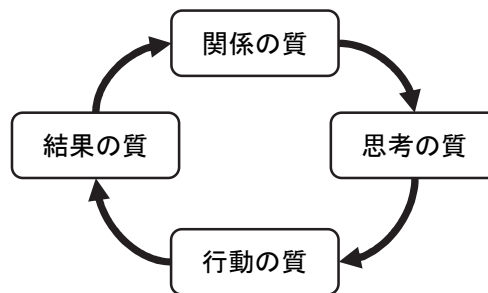
### (1) 企業内キャリア・コンサルティングの可能性

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。

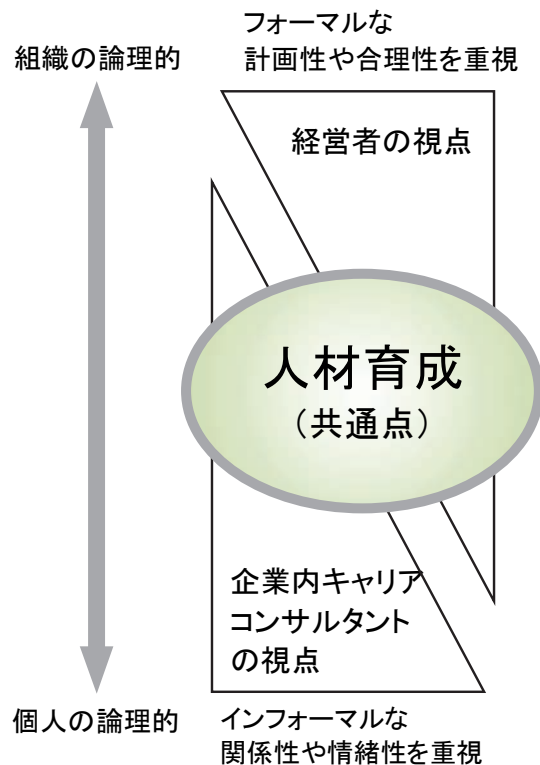


図表5-6 組織の成功循環モデル(Kim, 2001)

## (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.