

JILPT 資料シリーズ

No.132 2014年3月

欧州におけるキャリアガイダンス政策とその実践②

職場でのキャリア開発

— 就業者を支援するキャリアガイダンスのレビュー —



欧州におけるキャリアガイダンス政策とその実践②

職場でのキャリア開発

— 就業者を支援するキャリアガイダンスのレビュー —

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

First published in English as
Career Development at Work: A Review of Career Guidance to Support People in Employment
by the Publications Office of the European Union
© European Centre for the Development of Vocational Training, 2008

Japanese translation: ©The Japan Institute for Labour Policy and Training, 2014
Responsibility for the translation lies entirely with the
The Japan Institute for Labour Policy and Training

© 独立行政法人 労働政策研究・研修機構, 2014
翻訳に関する責任はすべて当機構が負っています。

まえがき

本資料シリーズは「欧州におけるキャリアガイダンス政策とその実践」として全3巻からなる翻訳の第2分冊である。

第2分冊は、CEDEFOP（European Centre for the Development of Vocational Training：欧州職業訓練開発センター）から、2008年に発刊された「Career development at work: A review of career guidance to support people in employment」を日本語訳したものである。その主な内容は、企業を中心とした職場において、いかに在職者にキャリアガイダンスを提供するかをめぐる議論である。

背景には、知識経済の発展とそこで働く知識労働者の増加を、今後、欧州全体で対応すべき課題と捉え、その中で、現在、職場で働く人々自身に従来以上に自らのキャリアを自ら管理し、キャリア形成を行って行かなければならないといったニーズが生じており、したがって、そうしたニーズに答えるべく、何らかの政策的な対応を行わなければならないという問題意識がある。

そのため、本書においては、就業者に対していかにキャリアガイダンスを提供していくかについて、各国から先進的な好事例を持ち寄り、何が可能であり、どのような対策をうつ必要があるのか、その可能性について詳しく議論を行っている。

具体的に、就業者に対するキャリアガイダンスの手段として論じられているのは、①雇用主による企業内のキャリアガイダンス提供の支援、②労働組合、経営者団体、職能団体、業界団体などの中間組織によるキャリアガイダンス提供の支援、③就業者に対する直接的な公的キャリアガイダンスの提供の3つの方策である。この3つの方策のいずれについてもメリット・デメリットがあり、それぞれについて議論がなされている。

日本においても企業内のキャリアガイダンスは常に継続して議論されてきたが、こうした議論はこれまで日本においては十分に紹介されることが多くなかった。欧州において先行して議論されている内容をふまえ、新たに日本のキャリア環境に置き換えて考えることによって、また違った視点から企業内のキャリアガイダンスを考えることが可能となるものと期待される。

我が国における今後のキャリアガイダンス施策の議論の一助となれば幸いである。

2014年3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（監訳・解説執筆担当）
まつもとやすひこ 松本安彦	労働政策研究・研修機構統括研究員

目 次

I 翻訳に当たって(翻訳者解説) (1)

II 職場でのキャリア開発

ー就業者を支援するキャリアガイダンスのレビュー(日本語訳)

1. 序章	14
1.1. キャリア開発の役割	14
1.2. キャリアおよびキャリア開発の重要性	15
1.3. 知識経済の発展	18
1.4. 変化する期待がキャリア想定に及ぼす影響	21
1.5. 本調査研究の目的	22
1.6. 本報告書の構成	23
2. 雇用主による実践	24
2.1. 職場でのガイダンス提供の概観	25
2.2. ケーススタディ	29
2.3. 提供の対象	36
2.4. 大規模雇用主と小規模雇用主	37
2.5. 重要な問題	38
2.6. まとめ	50
3. 中間組織の役割	51
3.1. 労働組合	52
3.2. 商工会議所	72
3.3. 再就職支援／コーチングのコンサルタント機関	74
3.4. セルフヘルプとピアサポート	79
3.5. 職能団体と業界団体	85
3.6. 情報・専門知識の専門的提供者	90
3.7. まとめ	92

4. 公共政策の役割	94
4.1. 公的資金による成人就業者向けサービスの提供例	95
4.2. ヘルプラインと ICT ベースのサービス	100
4.3. 学習促進のための取り組み	104
4.4. 労働市場での性差別的処遇との闘い	107
4.5. 雇用主を対象とした公的資金を受けるサービスの例	108
4.6. サービスの展開	117
4.7. まとめ	121
5. 主な調査結果	122
5.1. 課題	122
5.2. ビジネス上および経済上の理由	124
5.3. 提供に影響を及ぼす要因	128
5.4. 提供の現状	129
5.5. 就業者を対象としたガイダンス提供の傾向	131
5.6. 示唆	135
5.7. 前進への道	136

I 翻訳に当たって（監訳者解説）

1. 本書の背景

本書は、CEDEFOP（European Centre for the Development of Vocational Training：欧州職業訓練開発センター）から、2008年に発刊された「Career development at work: A review of career guidance to support people in employment」を日本語訳したものである。

企業内のキャリアガイダンスに対する期待は、先進各国で、おもに政策的な観点から高まっている。

その理由として、欧州全体で知識経済が発展しているという認識を共有しており、その「知識経済の発展を支えるためにも、また、一部の人々が意義あるキャリアを積むことから排除されるような結果を回避するためにも、政府にもキャリア開発促進で果たすべき役割がある（p.17）」と考えられているからである¹。つまり、知識経済の発展にともなって、キャリア開発に大きな格差が生じることが憂慮されているが、こうしたキャリア開発をめぐる不均衡、不平等に一定の政策的な関心が払われており、そのため、何らかの形で企業内のキャリア開発を重視する必要があるという認識が示されている。

こうした認識の前提には、知識経済の拡大に伴って、従来とは異なる労働力の育成が必要となるという現状把握がある。「欧州経済の多くの雇用創出が知識労働者－専門的知識・技術と判断力を要求される職務を遂行している人々の雇用創出になっていくのは間違いない（p.20）」との認識のもと、知識労働者を中心に一国の労働力を適正な水準に保とうとしている。そして、こうした労働力の開発にキャリア開発すなわち広い意味でのキャリアガイダンスが有効な手段となることが確認されるようになっている。具体的に、どのような側面でキャリア開発が労働力の開発へと結びつくのかについては、「労働力の育成」「労働力の適応能力と持続可能性」「労働力への復帰」の3つのポイントが指摘されている。この3つのポイントのそれぞれに政策的な介入を行うことが重要であり、また行いうると考えられている。

また、本書全体を通じて、企業内のキャリアガイダンスに政策的な支援を行うことによって、企業内で働く個人にとっても、また使用者側にとってもメリットがあることが強調されている。

例えば、あらゆる労働者の働き方が、「その仕事に固有の関心や挑戦に意欲を掻き立てられ、専門的能力開発のために勤め先を変える覚悟ができていく（p.16）」といった知識労働者のような特徴を帯びてきていること、さらには、「現在（あらゆる）キャリアの開発が行われているという客観的現実の変化と、自分のキャリアの主観的側面に対する人々の強い関与が一般的になっていること（p.16）」などから、労働者は、必ずしも知識労働者にかぎらずとも、自分のキャリアをより考えるようになっており、こうした人々のニーズを満たすべく一定のキャリアガイダンス施策の下支えが必要となる。

¹ かつこで区切られた箇所は日本語訳部分の引用および引用箇所のページを示す。なお、本監訳者解説部分は監訳者の視点に基づいた日本語訳の要約であるが、監訳者の解釈が含まれる。原本の正確な内容については引用箇所を参照いただきたい。

また、使用者にとってのメリットは、「効果的なキャリア開発支援は、支援を受ける個人だけでなく、その人たちを雇用する組織にとっても重要であり、その両方にとって、変化への効果的対応力を高めるレジリエンス（対応力と回復力）を獲得するという戦略の一環を成している（p.16）」という記述に集約される。

特に、(a)従業員が仕事の経験を積んでスキルを高める、(b)従業員が組織内で移動することでスキルが適切に配置され、拡散する、結果的に、(c)組織内にキャリア移動をベースとした文化と価値観の共有がなされる、(d)そうした組織は質の高い従業員を引き付け、意欲を高める。このような形で多側面で企業組織にとってメリットがある。こうして、従業員の側では自らのキャリアを管理するスキルが求められ、使用者の側では蓄積されたスキルを内部労働市場で適切に活用することが期待されるということになる。

本書は以上の問題意識を背景とするが、より具体的には次の2つを目的とする。1つは、「職場内と職場外で成人就業者に提供される幅広いキャリアアドバイスとキャリアガイダンスを検討すること（p.22）」である。もう1つは、「ガイダンス提供の革新的な事例や「ベストプラクティス」を明らかにすること（p.22）」である。特に、本書では、重要な情報提供者からのヒアリングを中心としつつ、あわせて、従来の調査研究をもとにケーススタディを行い、「利用可能な多様なキャリア支援の提供をバランスよく伝え（p.22）」ることを狙いとした。また、「同時に、特定のセクター内やセクターを超えたベストプラクティスを明らかにしよう（p.22）」ということも、あわせて目的とした。

2. 雇用主による実践

まず、現在、職場において、実際にいかなるキャリアガイダンスが提供されているのかを概観し、続いて、現在行われている実践が幅広く多様であることを示すために様々な事例を見ていく。

(1) 職場でのガイダンス提供の概観

本書では、基本的に、雇用主が職場で提供するキャリアガイダンスは十分ではないという問題意識から出発する。例えば、本章の冒頭では「多くの場合、雇用主が職場で実施する公式なガイダンスやキャリア支援は、せいぜい間に合わせの寄せ集めに過ぎない。学習と能力開発を奨励する取り組みを実施している雇用主はいるが、大多数の従業員にキャリアに関するアドバイスと支援を行う制度を組織に組み込んでいる雇用主は非常に少ない（p.25）」と述べている。

また、何らかのキャリアガイダンスの取り組みが仮にあったとしても、それは、「どちらかといえば、管理者やリーダーの開発に重点を置いた活動（p.25）」であり、「有能」な従業員

を対象としたものが多い。結果的に、近年、キャリアガイダンスが十分に提供される「能ある者」と「能無き者」がはっきりと区別されるようになってきているとの問題意識をもっている。

そのため、いわゆる「有能」な従業員と見なされなかった大半の従業員にとっては、「自分のキャリアと能力開発について話す公式な機会は勤務評定プロセスだけということになりがちである (p.25)」。特に、この勤務評定プロセスは、当然ながら業績管理を重視するため、キャリアの問題に適切に対処するのは困難であることが多い。

現在、キャリアの自己管理を支援する取り組みを実施している組織はわずかであるが、「最近の革新的取り組みは企業のイントラネットを利用して情報とアドバイスを提供する方法である。その中に、キャリア開発を支援するセルフヘルプ型評価と学習活動が含まれている (p.25)」。また、「最近のもう一つの取り組みは、(中略) 人事サービスを遠隔地から行う人事コールセンターである (p.26)」。つまり、「従業員が人事コールセンターを通してセルフヘルプ方式のキャリアプランニングパッケージを入手する (p.26)」ことを可能とする取り組みである。

本章で職場のガイダンスを考えるにあたっては、おおむね「企業が提供するキャリアプロセス」「人事の中心的プロセス」「キャリア自己管理」の3つに分けて検討がなされていることに注意したい。

「企業が提供するキャリアプロセス」とは、「多くの大企業の雇用主が従業員の中の主要グループを対象に導入 (p.27)」する活動であり、「主に、上級職や重要なポストに就ける人材を質量ともに組織が十分確保できるようにするため (p.27)」の活動であり、いわばエリート養成プログラムとなる。そのため、「一般に個人や小規模なグループを対象を絞りそのニーズに合わせた介入活動 (p.28)」を行っている。

「人事の中心的プロセス」とは、「主に業績管理のためと効率的な内部労働市場の運営を支援するため (p.27)」のものであり、業績管理・勤務評定のための一般的な人事施策のことを指す。つまり、日本的な文脈で言えば、人事部や上司との人事面談や目標管理制度の一環として若干のキャリア支援が提供される場合のことを述べている。十分に丁寧なキャリアガイダンスプログラムが提供される訳ではないため、自ずと「非公式なプロセスと個人的ネットワーク形成によってキャリア支援の多くを獲得しなければならない (p.27)」。要するに、自分なりに社内に存在するキャリア情報を、コネや同期・先輩・後輩といった非公式な人的ネットワークによってかき集め、そうした情報をもとに自らのキャリアを考える状況があるということを述べている。本書では、この人事の中心的プロセスとインフォーマルなキャリア情報提供を、より機能するものに変化させることも論点の1つとしている。例えば、「このような非公式プロセスによってキャリアに関する効果的なアドバイスを提供することができることは証明されている。課題は、この非公式なアドバイスの効果を上げることである (p.32)」と指摘されている。

最後に「キャリア自己管理」とは、企業から綿密なキャリアガイダンスが提供されず、人

事施策と非公式な人的ネットワークにもアクセスできない組織内の構成員に関するものである。すなわち、非エリート層の従業員や非正規雇用の従業員などが念頭に置かれている。そのため、こうした対象層に対して支援が提供される場合があるとしても「その支援の提供の程度や従業員の参加の程度についてはほとんど情報が無い (p.27)」という状況がある。このキャリア自己管理の支援をいかに行っていくかについても、1つの論点となっている。

(2) 事例紹介

以下は、企業内におけるキャリアガイダンスの具体的な事例である。

まず最初に、ドイツ企業におけるキャリア開発への取り組みのプロセスを紹介している。この企業では、採用段階で心理テストおよび面接がなされる。人事考課は、年1回、従業員全員を対象としたライン管理者との話し合いに基づいて行われる。ここでは最終目標の設定、業績、資格、開発活動、キャリア展望が話し合われる。より綿密なキャリア開発支援がなされるのは後継者育成の観点からであり、「キャリアアップの見込みがある者を特定し、そのスタッフの能力を伸ばす活動と共に将来のキャリア選択肢を推奨する (p.29)」。また、「さらなる成長のための能力開発活動、実習やワーク・シャドウイング、企業内の異動、外国での就労体験型派遣などが実施される (p.29)」。この全プロセスを通じて、コーチングプログラムが提供されることもある。

次に、ノキアでのキャリア開発の事例を紹介している。ノキアでは2005年から短期のキャリア開発ワークショップを導入した。このワークショップでは「一人ひとりにとってのキャリア開発の意味、ノキアにおけるキャリア展望、キャリアを推進する要因の理解、これらのキャリア目標を達成するための70/20/10開発アプローチ(キャリア開発に対する70/20/10アプローチは、開発の70%がプロジェクト/実習、20%がコーチング/メンタリング、10%が訓練によって実施されるアプローチ)」といったテーマに取り組む。このワークショップの内容は中央レベルで開発されたが、その実施は各地域の状況にあわせて各地域の人事チームが運営する。「ワークショップに関するフィードバックの感触は良く、キャリアガイダンスの重要性に対する意識が高まったと評価されている (p.30)」。

英国の地方政府機関では、勤務評価プロセスと訓練・能力開発の促進を結びつけることに成功した。勤務評価時に訓練が奨励されたが、その結果、「過去12カ月間に勤務評定を受けたと回答した者の84% (p.32)」が訓練を受けたと回答した。一方、「過去2年間に勤務評定を受けなかった者では50% (p.32)」しか訓練を受けなかった。これは、一般的な勤務評定のプロセスが有効なキャリア開発促進のための手段となることを示す事例である。

イタリア企業におけるキャリア開発について、おおむね「新入社員ができるだけ早期に訓練と特別支援を受けられるように計画 (p.32)」されている。また、「従業員が果たすべき役割に適応する手助けをするには、当初の訓練ニーズを評価する必要がある (p.28)」。さらには、「ほとんどの企業で、従業員がその企業での新しい役割に慣れるように支援するコーチン

グ活動も実施している (p.33)」が、しかし、実際には「大半の企業で、キャリア機会は従業員の建設的な姿勢と自主的取り組みに左右されることが多い (p.33)」との指摘がなされている。

スロベニアに本拠を置く欧州トップクラスの薬品企業であるクルカでは、キャリア開発支援として次のことが実施されている。(a)クルカ内での仕事に関するイントラネットでの情報提供、(b)人事のアドバイザーによるキャリア/就業の機会に関する個別的アドバイス、ガイダンス、カウンセリング、(c)個別フィードバックとガイダンスでフォローする心理テスト、(d)クルカのイントラネットとクルカの図書館の印刷物(仕事に関する書籍、ビデオ、CD、アンケート、情報を含む)による学習・開発機会に関する情報提供、(e)クルカの勤務評定のための面接のうちのキャリア開発要素、(f)クルカの経営管理リーダーシップスクール。(p.35)

「スタッフの開発は、同社の人事部門のアドバイザーがライン管理者の支援を受けて実施する (p.35)」が、「必要に応じて、訓練を実施するために外部のコンサルタントと専門家が利用される (p.35)」。「人事のアドバイザーはキャリア開発の面接を実施し、年次教育企画プロセスに関わる。勤務評定面接はライン管理者が担当する (p.35)」。「キャリア開発サービスは、従業員 (20%)、上司 (40%) または人事アドバイザー (40%) の要請により提供される。人事のアドバイザーは人事管理の資格を持つ専門家であり、カウンセリングや心理学の資格を有している (p.35)」。

(3) 提供の対象

雇用主主体のキャリア支援は特定の従業員グループを対象とすることが多い。具体的には「雇用主が高価値グループや有能グループ(大卒者、管理者など)と定めたグループ (p.36)」 「特定のスキル不足に対処するためのグループ (p.36)」が対象とされることが多い。

ただし、一般的には「不利な境遇にあるグループを対象とした訓練・能力開発プログラムを導入した雇用主は非常に少ない (p.36)」。行っている場合でも、通常は、機会均等を目的に行っている。例えば、ロンドン警察では、女性・少数民族向けの能力開発プログラムを実施している。

むしろ、多くの大企業ではリストラに際して再就職支援を行っており、そこでキャリアガイダンスが提供されている。「地位の高い従業員ほどより徹底した個別的キャリア支援 (p.36)」が行われることが多い。

(4) 大企業と中小企業の雇用主

日本と同様、大企業のキャリア管理についてはかなり文献があるが、中小企業については不明な点が多い。中小企業のキャリア管理の特徴として以下の諸点が列挙されている。

・多くの零細企業では、人事の問題は十分に正式な手続きによらずに対応されている。これはうまくいっている場合には良いが、「そうでない場合には従業員に非常に不利になるおそ

れがある (p.37)」

・ただし、中小企業が人事の問題を専門的・効果的に処理していないという訳ではなく、中小企業の担当者は大企業で働いたことがあり、大企業での人事経験がある者を雇用していることが多い。したがって、「中小企業には大企業よりも柔軟な職務設計ができる機会もあるかもしれない (例えば、人を中心に考えて雇用を創出する) (p.37)」等

・中小企業のキャリア問題への対処は大企業より多様であり、従業員を失うことを大企業よりも懸念していることが多い。特に、「中小企業が従業員のキャリア開発をしても、その結果獲得された高いスキルの仕事はその企業にいつもあるとは限らない (p.37)」。ただし、一方で、キャリアの開発が「事業を成長させる機会をもたらす可能性 (p.37)」は十分にあると考えられる。

・中小企業では、大企業以上に、キャリア開発の実践が属人的であり、人事の管理者／部長／執行取締役が学習やキャリア開発に価値を置いていたり、キャリア支援の重要性を認識している場合には、キャリア支援が提供される場合が多い。

なお、「中小企業の従業員にキャリア開発をいかに最適に提供するかという問題は、従業員、社会パートナー、政府の間の協力を要する重大な課題である (p.37)」ことから、中間組織による取り組みの多くは、中小企業を対象としていることが多い。

(5)重要な問題

a)表現と用語

企業内のキャリア開発の責任者と、公共セクターの専門家では、表現や用語に大きな違いがみられるということも重要な問題となる。「組織内のキャリア支援プロセスを表すのに人事専門家やライン管理者が「キャリアガイダンス」や「キャリアアドバイス」という表現を使うことはめったにない。「キャリア管理」や「キャリア開発」という表現が使われる可能性の方がはるかに高い (p.38)」。

また、公共セクターが論じる「キャリアガイダンス」は、社会全般に対して利益があり、「かつ主にサービスを受ける対象者に利益をもたらす (p.39)」と考えられている。一方、職場でのキャリア開発は「通常、対象者とその雇用主の両方に利益 (p.39)」をもたらすものとして考えられている。この点に若干の方向性の違いがある。

職場におけるキャリアガイダンスを考える際には、「効果的なパートナーシップを生み出すこと (p.39)」が重要となる。「キャリア開発の活動は、従業員と雇用主の両方の利益につながる (すなわち価値を生み出す) 場合にのみ効果を発揮できる (p.39)」。「一方にしか利益をもたらさない活動は長期的に持続できる可能性が低い (p.39)」。

b)目的と利益の明確さの欠如

職場における従業員へのキャリアガイダンスでは、目的と利益がはっきりとしないことが問題となる。雇用主にとっては「誰が利益を受けるのか」「質の高いサービスを提供するとコストがかかる」「適切な対象者に届かず、既に自分で効果的にやれている人が活用する」といった3点が問題となりやすい。

コストの問題については、雇用主にとって「低コストのセルフヘルプ型キャリア支援を成り立たせることが難しい (p.40)」と感じられているという点も課題となる。概して「キャリア開発活動を構築する枠組みがないこと (p.40)」が問題の一因となり、結果的に「取り組みは容易に従業員や企業のニーズを満たせないままとまりのないものになる (p.40)」可能性が高い。

その他、職場におけるキャリアガイダンスについては、「従業員がこの分野の使用者主導の取り組みに懐疑的なこと (p.40)」も大きな問題として指摘されている。具体的には「従業員がキャリア支援を提供する雇用主の動機について疑念を抱いていることもある (p.40)」ということであり、「主に懸念されるのは雇用主から提供されるキャリアに関するアドバイスと支援の独立性 (p.40)」である。つまり、雇用主は都合の良いことだけをアドバイスし、「私が大して望んでいない仕事をするように私を説得すること (p.40)」だと誤解しがちとなる。一方で、雇用主の側でも「従業員は雇用主が耳に入りたいのではないかと思われることしか話してくれないと懸念している (p.40)」場合がある。

さらには、雇用主の側には、「キャリアアドバイスは、事業のニーズと関係のないキャリア開発と訓練に際限なく支出すること、あるいは従業員のフラストレーションや退職の後押しにつながる非現実的な期待を従業員の中に生じさせることだ」という誤解がある (p.40)。

こういった事態に対して、「ほとんどの従業員は雇用主本位なアドバイスを見破り、雇用主は、従業員を望まない仕事に就けるのは短絡的だと認識している (p.40)」。また、逆に「上級管理職が従業員本位の見方をした場合、従業員が驚いて喜ぶことが多い (p.41)」ことも、研究の結果、示されている。この論点には難しい問題が多く見え隠れするが、「効果的なキャリア支援は事業課題とは無関係に従業員が最も関心を寄せていることに重点が置かれている (p.41)」という研究結果からは、短期的にキャリアガイダンスから利益を得ようとするのではなく、むしろ従業員本位のキャリアガイダンスを考えることが、結局は、雇用主にとっても利益が得られる可能性が高いと見られる。

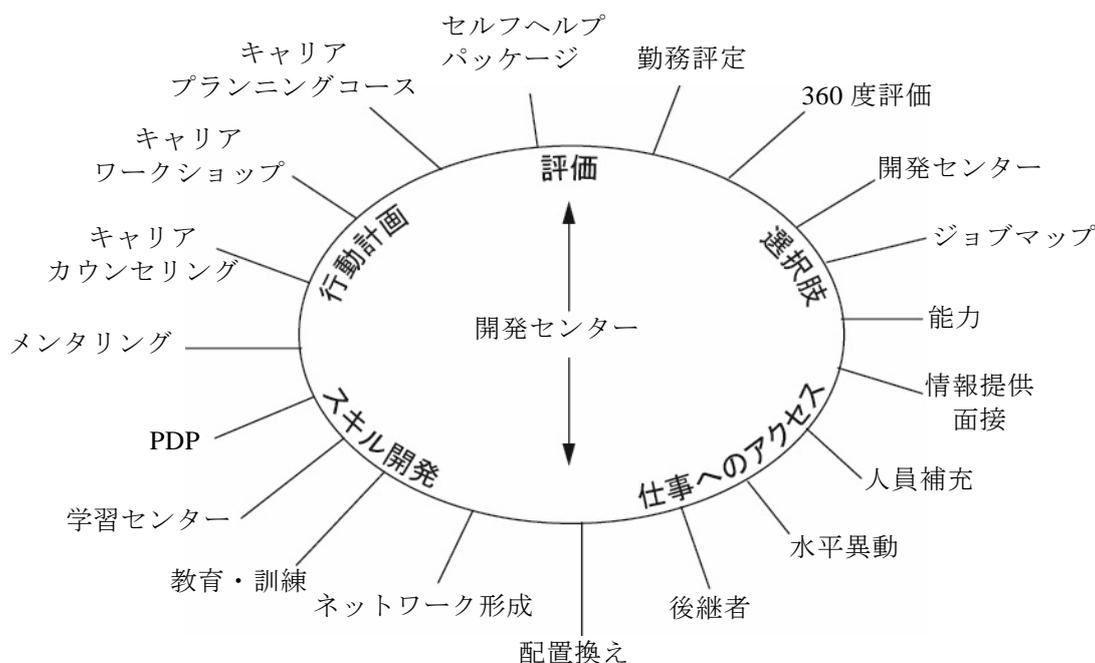
c)キャリア開発活動構築スキーム

キャリア開発活動には、共通する5つの目的がある。

- (a)評価：個人と組織にその個人の長所、弱点、興味などについて知る機会を与える活動。
- (b)キャリアオプション：個人とその管理者が現在および将来のキャリアオプションを理解するのを補佐する活動。

- (c)行動計画：個人と組織による特定の具体的な時間ベースの学習活動。
 (d)スキル開発：スキル開発を促進または実施する活動。
 (e)欠員の補充：事業ニーズおよび組織文化に合わせて内部労働市場を管理するための活動。(p.41)

これら5つの目的を達成するにあたって、以下の様々な施策を用いることができる。



こうした取り組みを十分に機能させるためには、「従業員と使用者との有意義な交渉を支援する好ましい文化的背景 (p.42)」が必要となると指摘されている。

d)位置づけ

企業組織内におけるキャリアガイダンスの位置づけの問題も論じられている。端的に言って、「キャリア支援の提供に対する雇用主の関心は、経済、各事業の成功や失敗、専門的労働市場での労働需要によっても変化する (p.43)」。

つまり、景気が後退したり、不景気の時には「もうキャリアどこではない」といった考え方をする企業が多い。しかし、本書では、むしろそういった場合にこそ「キャリア開発に対する事前対策的アプローチによって、組織のあらゆるレベルにおける重要で優秀な人材を維持し開発することで成果を上げることができる (p.43)」とする。

従来、伝統的なキャリア管理プロセスは、従業員に関する情報を組織の側が利用するために作られている。つまり、「従業員の仕事への適性を評価し、有能な人材を特定し、使える人材の人数と質を雇用主が確実に把握できるようにすることを目的としている (p.43)」。

しかし、こうした状況には以下のような変化がみられている。

- (a)後継者育成がよりオープンなプロセスになっている (雇用主は労働に就くことを

- 強制できなくなると認識する)。
- (b)一部の社内昇進について、評価センターが開発センターになっている。業績についてより体系的なフィードバックをするため、個別能力開発計画（PDP）と360度評価といった新しいプロセスが取り入れられた。
- (c)ほとんど（すべてではない）の社内の仕事について社内公募が標準になった。社内公募には情報交換が伴い、組織は、仕事の機会を公示することによって情報提供をするが、従業員側も、特定の仕事に応募するか否かということによって組織に情報を提供し、関心やキャリアに関する意向を知らせる。
- (d)能力の枠組みは、必要なスキルと経験をはっきりさせることによって、企業のニーズと従業員のキャリア開発との橋渡しをした。それにより、従業員は自分のキャリア開発を所属組織の要求に合わせる事ができた。(p.44)

こうした状況下で、本書では「組織がキャリア開発に戦略的アプローチをとらねばならない必要性を強調している (p.44)」。特に、「訓練とキャリア開発は一人ひとりの意欲を高め、人事政策の効果的な実施は従業員の姿勢と行動に影響を及ぼす (p.44)」。また、「従業員のキャリア開発の問題に注意を払うことは雇用主が従業員を高く評価していることを表明する重要な方法 (p.44)」となる。こうして、「皮肉なことに、大規模なリストラの後に、より多くのキャリア支援を導入した雇用主もいた。リストラ対象者への再就職支援サービスを利用し、リストラ後に残った従業員に同じような支援をする必要性と利益があることに気づいた結果そうなることが多かった (p.44)」といった事例もみられている。

e)キャリア支援が必要な時

「重要人材グループに集中したキャリア支援は、(中略)事前対策として提供される傾向が強い (p.45)」。しかしながら、「それ以外の従業員がいつキャリア支援を必要としているかについては、重要人材グループについてほどしっかりと考えられていないことが多い。最悪の場合には、事前対策や教育的な理由ではなく、事後対策的にしか実施されない (p.45)」

これに対して、本書では「ベストプラクティスは、前もってキャリアの問題について考えさせること (p.45)」であるとし、「従業員が求めているキャリアについてより事前対策的な取り組みを促進する最善の方法について検討することは、雇用主にほぼ必ず利益になる点を強調している (p.45)」。

f)キャリア支援の実行者

社内でも特に重要な人材を対象としたキャリア支援は、人事の担当者、関係部署の長、指定されたプロのメンターが行う。「これに加えて、外部のキャリアコーチや職業心理士が専門的なアドバイスや支援をすることがある (p.45)」。また、メンタリング、コーチングといったこともなされており、「多くの組織は選出された従業員がメンターを勤める正式なメンタリ

ングプログラムが導入 (p.45)」されている。さらに「新しい従業員が勤続1年を超える従業員から「メンタリング」を受けるといった、ピアメンタリングを導入した組織もある (p.45)」。ほとんどのコーチは組織の外部者であるが、部下に関して管理者が果たすコーチングの役割を重視し、この役割を、リーダー、管理者、メンターとして管理者が担う他の役割と対比させるようになってきた雇用主もいる (p.46)」。

これに対して、社内で特に重要な人材として扱われない「他のほとんどの従業員については、ライン管理者がキャリア支援をすると考えられる傾向がある (p.46)」。

実際、調査研究の結果、「従業員はキャリアアドバイスを最も求める人としてライン管理者を挙げていることを明らかにした (p.46)」

しかしながら、「実際には、多くのキャリア支援は非公式なルートでも従業員に提供されている (p.46)」。

非公式ではあるが「効果的な話し合いによって、従業員はより良い方向感覚を持ち、自己認識と信頼を高めた。また、効果的な話し合いは具体的行動にもつながった (p.46)」。

特に、「効果的に開発をした管理者は、自分のチームの中でオープンな雰囲気を生み出し、労働の問題について非公式な話し合いを奨励した (p.46)」とされる。

大企業を対象とした研究でも、キャリアの「開発関連の会話がなかったことが不満の主な原因であり、退職意図とも関連している (p.46)」。

また、「開発に関する会話のギャップが大きいのは、現在の職務のためのスキルと訓練についてではなく、キャリア開発についてであった (p.46)」。

さらに、「40%の回答者が、仕事について、話し合いを希望したが話し合っていない問題があった (p.47)」。

こうした研究結果から、「良い対話は信頼の上に成り立ち、業績を高めるエンゲージメントへとつながると結論付けている (p.47)」。

そして、「このような一連の調査研究は、どれも従業員にとって非公式なキャリア支援が重要であることを示し、他の雇用主がこのタイプの支援の質を高める活動を展開することを奨励するはずである (p.47)」としている。

g)品質基準と有効性の評価

キャリアカウンセラー・キャリアガイダンスの品質基準と評価も議論されている。ただし、目下のところ「キャリアカウンセラーの有資格者を雇っている組織は少ない (p.47)」。

また、キャリアガイダンスの「提供の幅が広がるにつれて、キャリア支援の役割を果たす者をいかに訓練するかという問題 (p.47)」が浮上している。これに対しては、「よりよい訓練 (p.47)」「正式な認定 (p.47)」「より明確な職業基準 (p.47)」によって対応しようとしているが、これが「最善な道であるかどうかははっきりしない (p.47)」。

なぜなら、「この方法は革新の息を止め多様な形態のキャリア支援の導入を鈍化させるという見方 (p.47)」があるからである。したがって、「支援のネットワークとシステムの開発と直接的なサービス提供の能力 (p.47)」に適切な注意を払う必要があると指摘されている。

職場におけるキャリア支援／介入活動の評価はほとんどないとされる。これは、既に、キ

キャリア支援はある程度効果的であると見なされており、改めて評価をする必要性が感じられていないためであると考察されている。

こうしたキャリア支援に関する品質基準については、イギリスの「マトリックススタンダード」が先行好事例として知られている。「マトリックススタンダード」とは「学習と労働に関する情報、アドバイス、ガイダンス提供の英国の品質枠組みである。2002年に、それまでの学習と労働に関する全国的な品質基準に代わって導入された。2006年12月、利用者にガイダンスを提供する機関と従業員にガイダンスを提供する雇用主で構成される英国の1,600を超える組織がこの基準の認定を受けた(p.48)」。利用者にキャリアガイダンスを提供する機関として、キャリアサービス(公共の資金、民間の資金を受けたもの)、継続教育セクターと高等教育セクターの教育機関、訓練機関、ボランティア団体、産別技能協会と労働組合などの会員制団体が含まれる。

マトリックス基準は、「サービスの提供とサービスの管理に重点を置いた8つの要素で構成(p.48)」され、3年ごとにレビューが行われ、引き続き認証を受けるには、このレビューに合格する必要がある。

(6)まとめ

総じて、企業内のキャリア開発は重要であり、企業にとっても個人にとっても有益であることが多い。「事前対策的な行動は、不確実性の中でレジリエンスを身に付ける戦略の一環をなし、企業の戦略にも個人にも当てはまる。また、多様化する労働力と従業員全員のパフォーマンスが重要だという認識への対応でもある(p.50)」からである。しかしながら「多くの組織内にはキャリア開発の明確なプロセスがないことが多い(p.50)」。

一般に、キャリア開発によって従業員が外部に流出することを懸念する雇用主は多いが、現在、「雇用主が従業員にキャリア支援を提供しない場合、従業員はキャリア支援を他で探せるのだということを雇用主は認識(p.50)」する必要がある。雇用主は従業員のキャリアを気にかけていないと従業員が感じた場合には、社外の様々な機会を活用して、かえって外部への流出を招くこととなる。

結局、「職場で雇用主によって行われる従業員への効果的なキャリア支援は、企業のニーズも従業員のニーズも満たすものである(p.50)」との認識が重要であり、「職場でのキャリア支援が持続できるのは、雇用主にも従業員にも利益があると思われる場合だけである(p.50)」と考えることが重要となる。

3. 中間組織の役割

本書では、企業および職場でキャリアガイダンスを提供するにあたって中間組織の役割を高く評価している。その背景として、「変化する経済環境と新技術は、組織内と組織外の両方

で仕事探しの方法を変容させている。そのため、ますます多様な仲介機関が他の活動と共に何らかのキャリアガイダンスを提供するようになってきた (p.51)」とあるように、やはり広い意味でのキャリア環境の変化がある。

具体的に、本書が想定している中間組織とは以下のものである。

- (a)労働組合
- (b)商工会議所などの労働組合以外の社会パートナー
- (c)再就職支援／コーチングのコンサルタント機関
- (d)セルフヘルプとピアサポート
- (e)職能団体と業界団体
- (f)リクルートコンサルタント会社（労働力のうち特定のセクターやグループに
対象絞っている専門エージェンシーを含む）

このように「本章で紹介するケーススタディは非常に多様であるが、これは非常に多様な機関がキャリア開発支援を提供する可能性があることをはっきり示すためである (p.51)」。とは言え、以下に示す「ケーススタディの多くの例は、必ずしも主流とはいえない。その多くは、広く応用するためのものではないからである (p.51)」。つまり、ここでは、職場内外にまたがる中間組織がいかにか多様なキャリアガイダンスサービスを提供する可能性があるのか、その多様なあり方を示すことが主眼となっており、必ずしも、以下の事例が広範に普及しているということではない。

一方で、多様化・細分化した「ニーズに合わせた情報・支援提供の市場は拡大しているようである (p.52)」とあるように様々な可能性を秘めている分野でもあり、日本においても参考になる事例・議論が多く含まれる。以下、労働組合から順に中間組織が提供するキャリアガイダンスについて検討していくこととする。

(1)労働組合

労働組合は、キャリアガイダンスの提供元として本書が最も期待する中間組織である。その理由は、「学習、訓練、スキルの開発は、団体交渉の重要な交渉材料である (p.52)」ことから、「労働組合は使用者と協力して、全国的・地域的なスキル不足とスキル開発と訓練のニーズへの対処という共通の優先事項に取り組み、生産性を高めることができる (p.52)」と考えられているからである。したがって、例えば、具体的に「訓練によりキャリア開発の提供を増やすことを使用者と交渉すること（団体交渉範囲を拡大してキャリア開発を含める）(p.52)」といったことなどが期待されている。

ただし、現実には、「ほとんどの国で、職場でのキャリアガイダンス提供への労働組合の直接的な関与は限定的である (p.53)」といった状況にある。そうしたなか、「一部の国では、新しい種類の労働組合活動家の役割が構築されつつあり、学習代表 (learning representatives)、

教育大使 (education ambassadors)、近隣のラーントラスト代表 (near-by and Learntrust representatives)、自己開発コンサルタント (personal development consultants)、能力パイロット (competence pilots)、キャリアカウンセラーアシスタント (career counsellors' assistants) とさまざまな名称で呼ばれている (p.54)」などといった状況がある。つまり、従来型の労働組合とは違った役割・機能を、従来とは異なった名称・名義のもとで取り扱うような動向が見られつつある。

したがって、こうした動向の延長線上に、新たな役割を担うための「訓練コース、支援の仕組み、リソースが提供されている (p.54)」。そして、「訓練コースには、ニーズの特定と学習の支援、情報ネットワーク形成への対処、他のサービスへのアクセス促進のスキルなどが含まれる (p.54)」

例えば、労働組合によるキャリアガイダンスの最新動向として、「イングランドにおける情報・アドバイス・ガイダンス (IAG) の提供に関する TUC のユニオンラン「ネットワークモデル」」が紹介されている。

イングランドの労働組合会議 (TUC) では労働組合学習代表 (ULR) を選出し、「職場での学習者の支援、コーチング、メンタリング、指針提示 (p.55)」にあたっており、「使用者と交渉して職場での学習を促進するボランティアの組合代表 (p.55)」として「このモデルの中心的役割を果たしている (p.55)」。重要なのは、「このモデルの実行が成功するか否かは、適切な情報・アドバイス、ガイダンス (IAG) サービスを組合の学習者に提供できる幅広いエージェントからのインプットにかかっている (p.55)」とされている点である。つまり、労働組合が職場での学習の支援を行うにあたって、広い意味でのキャリアガイダンスサービスが重要なポイントになっている。具体的には「このようなエージェントは、訓練その他の学習の提供の一環として学習者にサービスを提供している場合もあれば、情報、アドバイス、ガイダンスの提供が主な目的という場合もある。ネットワークには、対面サービス、インターネット、電子メールサービス、電話のヘルプラインによって組合の学習者を助け、ULR を支援することができる専門的提供者が含まれている (p.55)」。

次に、フィンランドの労働組合 SAK の事例であるが、これはフィンランド政府の 5 年プログラム Noste (国家成人教育イニシアティブ) の一環として行われた。Noste は、学校卒業後に十分な成人職業教育・職業訓練を受けてこなかった対象層が「職業学位を取得するための職業教育・訓練 (p.57)」の仕組みである。この中で「個別のガイダンスとカウンセリングおよび総合的な補習機会の新しい機会 (高等学校終了や各学科の学習など) (p.57)」を提供することとしていた。この取り組みを推進するにあたって、最も難しい課題は、「対象グループは動機づけが難しいこと (p.58)」 「対象グループに入る成人がどこにいるのか、その場所を見つけ出すこと (p.58)」であった。ここで、フィンランド労働組合中央組織 (SAK) が力を発揮することとなる。SAK は、「約 100 万の会員を擁する、フィンランドの 3 つの労働組合のうちの最大の組織 (p.58)」であるが、「Noste の対象グループのほとんどの成人は SAK

加盟組合の会員 (p.58)」であり、「この労働者の多くは、主流の成人教育・訓練を受けてこなかった (p.58)」。

そこで、SAK は、「地方組織や地域組織および加盟組合と共に、Noste プログラムに追加する「仕事サーチ」要素を開発し、Noste 内での学習機会に関する情報とガイダンスも提供した (p.58)」。

また、「SAK は 600 人の「能力パイロット」—労働者に学習機会を利用する動機付けに関心のある組合の活動家—を訓練し、組合学習代表にした (p.58)」。

チェコ共和国では、2002 年に、南モラヴィア労働組合連合が、おもに低賃金労働者のための職業ガイダンスの取り組みを立ち上げた。もともと「チェコ共和国での被用者への職業ガイダンス提供で労働組合が果たす役割は非常に小さかった (p.60)」が、「南モラヴィア労働組合連合は、低賃金労働者のガイダンスを受ける機会を改善する必要性とこの点で労働組合が果たせる潜在的役割に気づいた数少ない機関の一つであった (p.60)」。

12 名の労働組合幹部と会員を対象に講座を開催し、「学習、人との協力、情報通信技術の利用、労働界と雇用に向けた指導の知識とスキルを伸ばすこと (p.60)」が行われた。こうした取り組みを行うことによって、結果的に「独自の職場ガイダンス政策を採用し、低賃金労働者に対して、まず意識と意欲を高めることから始めるシンプルで柔軟な、対象を絞った（ニーズに基づく）実践的ガイダンスを提供するように、使用者と労働組合に働きかけるべきである (p.61)」等の勧告を行っている。

ドイツの事例として、ドイツ労働総同盟が 2002 年から 2005 年にかけて行った「生活と仕事」というプロジェクトが紹介されている。このプロジェクトの「最終目標は、従業員本位で質の高い具体的なガイダンスサービスを「コーチングによる開発」として展開することである (p.64)」。

具体的には「将来の能力需要に合わせてキャリア開発を計画できるように低中スキル労働者の能力を強化し、企業内と企業間でコーチングによる訓練を開発 (p.64)」しようとしたものであった。このコーチングによるアプローチは職業教育・訓練と連結されており、「昇進を支援し、企業が競争力優位を保つのに不可欠だと考えられているスキルについてだけでなく、個人的・社会的能力の重要性増大も考慮して、資格取得と学習に関するカウンセリングに重点が置かれていた (p.64)」としている。

さらにデンマークの労働組合のガイダンスコーナーの事例もある。様々な産業のサービスセクターで働く正式な資格を持たない低所得の女性を中心とする女性限定の労働組合である KAD では、ガイダンスが提供される失業状態にある会員以外の、現在、職場で働く女性会員に対するガイダンス活動を始めた。具体的には、各労働組合の担当者が「集会室のコーナーで、ポータブルコンピュータを使ってガイダンスと情報提供プログラムを含む対面ガイダンスを提供する (p.66)」というものであった。「こうして、成人教育の選択肢と現状に関する話し合い、質問、省察の機会に関する情報を組合会員に提供する (p.66)」。

こうした取り組みは、利用者の極めて身近なところで展開される点に意義があるが、「このガイダンスコーナーは、アクセスを容易にするためにその後工場から食堂に移動された (p.68)」。

十分にガイダンスを受けなければ「既に知っている狭い範囲の訓練から選択することになる (p.68)」女

性たちに容易にガイダンスを受けられる環境を提供し、未熟練の女性の意識を高めることに大きく貢献したと考えられている。

なお、「デンマークの労働組合には教育と訓練に関わってきた長い歴史がある (p.68)」。例えば、デンマークの「大半の労働組合は、失業中の組合員を対象とする教育ガイダンスとカウンセリングの役割を担ってきた。デンマークの労働組合はかなり以前から実践的なガイダンスとカウンセリングを実施してきた (p.69)」。具体的な事例としては、HK の「マイキャリアプラン」が紹介されている。HK は官民両セクターの商業・事務の被用者の労働組合である。この「マイキャリアプラン」の目的は、「広い意味でのキャリアを計画するツール、とりわけ能力開発と関連したツールを組合員に提供することである。このツールは、コースの計画に留まらないはるかに多くのことを一人ひとりに提供しようとするものであり、利用者は電話によるガイダンスを受けることもできる (p.69)」。

これらの事例を通じて、本書では「労働組合の経験から得られる教訓」として、以下の諸点を挙げている。第一に、成功要因としては「対面でのサービスの提供にボランティアを活用して成功していること (p.71)」「このボランティアの訓練が重要であること (p.71)」「サービス導入時の開発についてもその後の展開・維持についても、それを支える連携と支援が必要であること (p.71)」が挙げられている。

第二に、多くの労働組合活動が低熟練労働者のスキル開発を手がけているが、その際、「学習や能力開発に取り組み前の不可欠な活動としてアドバイスとガイダンスが重要であること (p.71)」も示している。その上で、「このような取り組みの成功は、サービスを提供する仲間に対する労働組合員の信頼感にも関係している (p.71)」と指摘している。

第三に、ただし、労働組合によるキャリアガイダンスの取り組みの限界と課題について、「労働組合による多くの取り組みは、サービス提供の多くの部分をボランティアに頼ってはいらぬものの、持続できるかどうかは、訓練と専門的リソースの提供などの不可欠な連携と支援の活動の資金を受け続けられるか否かに左右される可能性が高い。労働組合は他の提供者と同じように ICT を利用しているが、このような ICT ベースの取り組みも、最新の状態を保つには継続的な資金が必要であろう (p.72)」と述べている。

(2) 商工会議所

商工会議所がキャリアガイダンスに重要な役割を果たしている事例として、オーストリアの事例が紹介されている。ウィーン経済会議所は全国に情報センターを持ち、ウェブサイトには会議所のキャリア・教育ガイダンスアドバイザーの連絡先が掲載されている。そのアドバイザーを通じて、以下のようなガイダンスとコーチングのサービスを提供する。

(a)成人とキャリア危機の生涯ガイダンスなどのガイダンス。

(b)個別求職計画の策定を含む求職。

- (c)保護者向けガイダンス、若者と成人向けの心理療法、家族ガイダンスなどのガイダンスと心理療法。
- (d)教育ガイダンスと動機づけの訓練などの自己開発。(p.73)

また、ウェブサイト上には以下のようなキャリアガイダンス情報が提供されている。

- (a)キャリアガイダンスとは何か、キャリアガイダンスはどのように会員のためになるのか。
- (b)何が利用可能であり、誰が提供するのか(例えば、ライフコーチ)。
- (c)電話やインターネットを含めて、どのように提供されるのか。匿名の利点を明らかにする。
- (d)オーストリアのキャリアサービス実践者が属する協会の一つ **Verband für Berufs- und Bildungsberatung (VBB)** (キャリア・教育ガイダンス協会)に関する情報。
- (e)キャリアサービス実践者とキャリアサービス実践者の職業倫理。(p.73)

その他、商工会議所が、時には労働組合や企業と連携しつつ役割を果たしている国もあり、ドイツ、スペイン、フランス、ルクセンブルク、ポルトガルが該当する。労働市場に参入する若年者を対象とすることも多い。

(3)再就職支援／コーチングのコンサルタント機関

再就職支援(リストラ対象者へのキャリア支援の提供)は、従来、民間のキャリアサービス提供者の主要活動分野であった。

このような企業は、再就職支援を拡大して、「リクルート、コーチング、評価等の関連分野の活動とを組み合わせ提供し、人事コンサルティングビジネス(p.74)」を手がけ、「タレントマネジメント、リーダーシップ開発、コーチングから組織変更の支援にまで、人事のさまざまな面でコンサルティングサービスを提供できる組織(p.75)」へ変化している。

その結果、民間のキャリアサービスは、大規模なリストラが行われる場合に活用される他、貴重な従業員または潜在力やスキルの高い従業員のキャリア開発のためにも活用されるようになってきている。具体的には、「キャリアに関するアドバイス、援助、サービスを個人、集団、組織に提供する(p.76)」。また、「所属企業での昇進、リストラへの対処(履歴書の書き方、面接の受け方)、キャリア変更の検討(フリーランスや自営業への転向を含む)、ストレスなどの職場の問題の解決、仕事と生活のバランス改善の手助けをする(p.76)」。「人格プロファイリングと精神測定が含まれる場合や、キャリアコーチングその他の個別的援助という形をとることもある(p.76)」。

具体的な事例としては、人事コンサルティングサービスを提供するライトマネジメント社がブリティッシュカウンシルのスタッフ用に開発したオンラインキャリア管理ツールがある。「このツールによって、スタッフは自己の目標を検討し、従業員とその雇用主との関係を考

察することによって自分のキャリアをコントロールする (p.76)」ことが可能となった。このツールの目的は「自己開発とキャリアの問題にスタッフがより事前対策的に取り組むことを促進し、支援すること (p.76)」であった。「2005年2月にスタートして以来、月平均950人がサイトを訪問している。このツールは、従業員がキャリアに対する意識を高め、自分のニーズを組織のニーズに合わせるのに役立った (p.76)」。

こうしたサービスを利用するニーズは雇用主の間に広まっているが、依然、これらの活動の多くは「高スキルグループや「有能な」グループを対象としたものであり (p.78)、サービスを提供される対象者は偏っている。

なお、こうした民間のキャリアサービスについては、その品質保証が議論されることもある。例えば、「サービス提供資格も品質基準も、政府がキャリアガイダンス提供の基準を促進する手段である (p.76)」。

例えば、英国の「マトリックス品質基準」は政府の資金提供を受けた取り組み事例である。

その他、ヨーロッパの再就職支援企業の業界団体を母体とした「欧州キャリア企業連盟 (Association of Career firms in Europe)」、これと関わりの深いキャリア専門家の職能団体である「キャリア専門家インターナショナル (Career Professionals International)」など、業界団体・職能団体主導のキャリアサービスの品質保証の取り組みも始まっている。こうした取り組みを出発点として、キャリアサービスの専門家を認証し、情報提供を行う「キャリア認証インターナショナル機関 (Institute of Career Certification International)」なども広がっている。

(4)セルフヘルプとピアサポート

以前からセルフヘルプのための書籍等は人々に活用されてきたが、昨今、拡大しているのは「ピアサポートのためのウェブサイト (p.79)」である。特に、「インターネットを介してコミュニケーションをしたり情報を交換したりする (p.79)」バーチャルコミュニティサイトが拡大している。特定のグループ（若者や女性など）や特定の職業分野を対象としたものが多い。こうしたサイトが拡大しているのは「人は医師や学者と同じくらい「自分と同じような人々」であるピア（仲間）を信頼している (p.79)」からである。基本的に「非公式に提供される、あるいは専門家以外から提供されるキャリア支援の利用度は過小評価されていることが多い (p.79)」が、「多くの専門労働者市場では、リクルートとキャリアの多くの事項に関する最も優れた情報源は、既にその分野で働いている人々である (p.79)」。

こうした「ネットワーク化によって雇用機会を創出することができる (p.79)」。

具体的な事例としては、「民間非営利の取り組みとしてドイツで運営されているバーチャルコミュニティ (p.80)」であるフェミティ、欧州8ヶ国の12のパートナーと協力して実施された女性のキャリアカウンセリングコミュニティ、若者を対象としたピア支援の取り組みであるフューチャーファウンデーションなどが紹介されている。

ピアサポートの体制は、維持継続していくにあたって不安定な面もあり、「現段階では、個々のサイトがどれほど持続できるか簡単には分からない (p.85)」が、「姿を消すサイトもあるが、同じような他のサイトが後を継ぐ可能性は非常に高い (p.85)」ことから、引き続き動向が注目されている。他に、大学の同窓生ネットワークもピアサポートの提供元として期待されている。

(5) 職能団体と業界団体

職能団体や業界団体は、特定の職業やそのための訓練、資格、職業要件に関する最も信頼できる情報源であることが多い。「そのため、キャリア専門家にもサービスを受ける側にとっても重要な情報源である (p.85)」。

そこで、この業界団体が、各種の機関と連携をとってキャリアガイダンスを提供している場合がある。

まずフランスの管理職雇用協会 (APEC) の事例が紹介されている。APEC のセンターは2万 5,000 社の 40 万人の管理職によって活用されている。APEC は、「職業生活の各段階で仕事を探す管理職と最高幹部の能力評価 (職業能力認証の実施を含む) と弱点の評価を援助する (p.86)」。

2006 年からは、この APEC が「新規の個別オンライン情報・アドバイスサービスを開始 (p.86)」し、「履歴書を掲示し、キャリア計画を策定し、オンラインで求人を探することができる (p.86)」ようになった。さらに「利用者に合わせたガイダンスとキャリア開発支援を APEC のコンサルタントから受けることができる (p.86)」。

次にイギリスには、雇用主を主体とする産別技能協会 (SSC) があり、(1)スキルにおギャップと不足を減らす、(2)生産性・事業・公共サービスの業績を上げる、(3)全労働力のスキルと生産性を上げる、(4)見習実習・高等教育・全国職業基準 (NOS) を含む学習の供給を改善するという4つの目的をもつ。このうち、放送、映画、ビデオ等のセクターの SSC が参加する取り組みにスキルセットというものがあるが、この中で、Eメールによるキャリアアドバイザーに対するサービスがある。これはキャリアアドバイザーに労働市場情報や必要とされるスキルを伝えるものである。そして、もう1つのサービスに個人を対象とした「情報・アドバイス・ガイダンス」の提供の取り組みがある。個人は、電話、Eメール、対面の3つの方法でアドバイスサービスを受けることができる。また、スキルセットではワークショップも開催しており、「専門家を対象とした自己マーケティングとネットワーキング、学生と新規参入者を対象としたキャリアプランニングなどが実施される (p.88)」。

さらに、オランダでは、「雇用主と従業員から徴収される訓練賦課金 (O&O) により一部のセクターが産別訓練機関を開発した。この機関は、独自に訓練政策を展開するインフラを持たないことが多い中小企業では特に重要である (p.88)」。

この制度では、「指導員からセクター固有の限定的なガイダンスを受けることができる (p.88)」。

また、オランダの全国教育訓練改革センターでは、産業間の転職を可能とするための取り組みであり、セクター内・セクター間のキャリア開発と教育が行われた。この取り組みでは、「特別な訓練を受けたキャリ

アトラジェクトリーアドバイザー (p.88)」が中心となった。

最後に、イギリスの少数派（例えば、黒人や少数民族、障害者）によるリーダーシップ向上センター（centre for excellence in leadership, CEL）に関する事例も紹介されている。

具体的には以下の取り組みがなされた。

CELは、あらゆるレベルのリーダーが潜在能力を十二分に発揮するのに役立つキャリア開発ワークショップ、キャリアコーチング、心理測定テスト、実践的ガイダンス、情報を提供するキャリア開発サービス（CDS）などを提供している。また、CDSは、キャリア開発・経営管理戦略、人材管理、後継者育成計画、再編成、変更管理に関するコンサルタント業務も組織に提供している。CDSの管理者とチームは、キャリアコーチの専門家およびワークショップ施設と協力している。CDSの取り組みはこのセクターに合わせて調整されている。CDSは、このセクターのリーダーのキャリアパスを調査することによって、CDSの専門知識・技能を補強してきた (p.89)

このCDSは、「センターの様々な活動にキャリアの要素を加え、参加者がキャリアコーチングを、プログラムで学んだことを関連付けて現状にはめ込み、自分のキャリア開発にとっての意味を検討するのに役立つ方法と考えるように奨励している (p.90)」。

(6) 情報・専門知識の専門的提供者

現在、キャリア支援においては、「ますます専門化する労働市場情報の必要性 (p.90)」が強調されるようになってきている。そうした動向を受けて、専門的なコンサルタント機関がキャリア支援・キャリア開発に関する情報や専門知識を提供している場合がある。

例えば、ELM (Expertise in labour mobility, ELM) は、「国際労働移動の問題を専門とする知識・訓練ベースのコンサルタント機関 (p.90)」であるが、以下のようなサービスを提供して、企業が抱く国際的な労働移動に関するあらゆる疑問に答える体制を整えている。

- (a) 国際労働移動の問題に関する調査研究
- (b) 世界で仕事を探すなどの学生向けワークショップ
- (c) 「国外就労」などの社内訓練コース
- (d) 40カ国以上の職探しの実践と文化管理の違いを取り上げる一連の〇〇で仕事を探すシリーズ
- (e) 国際労働市場に関する出版物
- (f) 国際労働問題に関する企業を対象としたコンサルタント機関サービス (p.90)

なお、この他、「個人向けのサービスには、個別的キャリア相談、訓練ワークショップ、管理文化の違いに関するアドバイス (p.91)」なども行う。

また、より専門的なキャリアガイダンスの提供を行うコンサルタント機関としては、フィンランドに本拠を置くキャリアストーム社がある。キャリアストーム社では、オンラインでインタラクティブなキャリアサービスを提供するポータルサイトを個人向けに提供してきた。

また、キャリアの専門家が活用するためのツールもネット上で提供してきた。このツールを活用してキャリアの専門家が支援を提供することによって、より充実した内容の支援をクライアントに提供できることになる。

(7)まとめ

ここまで中間組織がキャリア支援を提供する事例を見てきたが、現在、「何らかの形態の個人を対象とするキャリア支援を行っている中間組織は、幅広く、多様になって (p.92)」いる。これにはインターネットが重要な要因となっており、「インターネットアクセスの拡大とインターネットによってもたらされた市場参入費用の低下がキャリア支援提供の急激な拡大を大きく後押ししたのは間違いない (p.92)」とされている。

労働組合がキャリア支援に関わるにあたっては、たんに仕事に必要な学習活動に関することだけを重視するのではなく、「学習活動とキャリア開発の関連づけに目を向け始めている (p.92)」。そして、その結果、「組合員を対象にアドバイスとガイダンスを実施する取り組みが幾つか実施 (p.92)」されるようになっている。

民間セクターのキャリア支援も「インターネットの利用増加に依存して (p.92)」いる。「インターネットが広く利用されるようになった結果、キャリア支援とリクルート活動の境界が曖昧になり (p.92)」、リクルートのためのサイトでセルフヘルプ型のキャリア支援が提供されることも一般的となりつつある。また、インターネットの普及はピアサポートのためのサイトも発展させた。

さらに、専門的なコンサルタント機関や研究機関が果たす役割も重要であるとの指摘もなされている。

4. 公共政策の役割

(1) 公的資金による成人就業者向けサービスの提供例

本書では、職場でのキャリアガイダンスに対する公共政策の役割も重視されている。

従来、公的資金が投入される公的なキャリアガイダンスは、おもに公共職業安定組織 (PES) で提供されることが多かった。しかし、どの国においても、基本的に、PES の役割は失業者にキャリアサービスを提供することであって、「就業者に本格的な対応をしている公共職業安定組織 (PES) は少ない。就業者が PES の対応範囲に入っていない国もあれば、入っていても PES の利用者のごくわずかを占めるに過ぎない国もある (p.94)」。

ただし、現在においても、若干ではあるが、公的資金を投入した成人就業者向けサービスの提供例がある。ここでは、現在、どのような種類の取り組みがありうるのかを各国の先進事例を引きながら紹介する。

まず、「成人にキャリアガイダンスを提供するサービスの最も定評と歴史のある事例 (p.95)」

として、フランスの CIBC（合同職業能力評価センター）の取り組みがある。1990 年前後という比較的早い時期から職業能力の公的な認証を行う仕組みを整備したことで、各国の先進事例となっている。この取り組みの主だった特徴を上げると以下のとおりである。

- ・評価は 1 か月間かけて 9～24 時間行う。「評価対象者を出迎えて取るべきアプローチを話し合う最初の段階、分析の結果をまとめて実効的な行動戦略を立てる調査段階、口頭でのまとめと利用者の手元に残される報告書の作成を含む最終段階で構成される (p.97)」

- ・個別相談、小グループワーク、個別ワークの 3 種類の手法が用いられる。

- ・この職業能力評価を受ける者のうち、現在、働いている就業者は約 4 割である。評価を受ける目的は以下の 5 点にまとめられる。「(a)転職および自己への再投資、(b)社内—または社外—での能力開発、(c)向上訓練の選択、(d)仕事上の問題（経営管理上の問題や使用者との問題）への対処、(e)自己改善のため。すなわち仕事で使用する能力を改善し、自分の事業を始める（つまり自営に移行する）ため (p.98)」

こうしたフランスの職業能力評価の取り組みは、ベルギー、チェコ共和国、スイスなどにも広がり、さらに、イタリア、ブルガリア、オランダなどの取り組みにも影響を与えた。なお、ベルギーなど、就業者を対象とした 1 対 1 の個別コーチングやグループセッションなどの「キャリアガイダンスサービスを提供している PES は幾つかある (p.99)」。「グループでのセッションは通常 1 回 1.5 時間で 8 回行われる。最大 12 時間の VDAB サービスパッケージの費用の上限は 50 ユーロである。サービスの対価は訓練バウチャーで支払うことができる。VDAB は社内キャリアガイダンスも提供 (p.100)」していたが、就業者が殺到し、失業者に手が回らなくなるという意味で「濫用されることをおそれ、サービスを受ける権利の宣伝や促進をしていない PES もある (p.99)」。

(2) ヘルプラインと ICT ベースのサービス

公共サービスの面では、「コールセンターと Web ベースのサービスの出現 (p.100)」に注目がなされている。「この現象は PES におけるキャリアガイダンスの提供で最も顕著である (p.100)」。特に、「この 10 年間で ICT ベースのサービスが急速に取り入れられてきた (p.100)」。これは「セルフサービス化という PES の大きな変化 (p.100)」の一環であり、具体的には次のような取り組みに分類される。

- (a) 自己・キャリア探しパッケージ (例えば、オーストリア、ベルギー、エストニア、アイルランド、リトアニア)。
- (b) Web ベースの求職ツール (例えば、エストニア、アイルランド)
- (c) Web ベースの登録 (例えば、デンマーク、ギリシャ、アイルランド、ルクセンブルク、マルタ、オランダ)
- (d) コールセンター技術の使用 (例えば、ベルギー、フィンランド、ギリシャ、ハンガリー、アイルランド、イタリア、ポーランド、スロベニア、スウェーデン)。

こうしたセルフサービスへの移行の理由としては、失業率の上昇に伴う利用者の増加がある。一方で、「マーケティングが成功して新しい利用者が生まれたためというケースもあった (p.100)」。「セルフサービスモデルの開発によって、PES は、リスクに曝されている利用者グループを対象を絞って集中的かつ個別的な支援を実施できるようにもなった (p.100)」

ここでは、スウェーデンの事例を紹介する。スウェーデン国立労働市場委員会 (AMS) は「求人バンクを立ち上げ、1995年にはスウェーデンの職業安定所に報告されたすべての求人がウェブ上で公開された。これはたちまち成功し、翌年、さらにインターネットベースのサービスが立ち上げられた。1998年までには、AMSの職業安定所の大多数を電子媒体で提供できるようになり、ウェブ経由のセルフサービスが可能になった (p.101)」

オランダでも、同様の取り組みがなされ、「政府が、キャリア情報のアクセスを可能にし、セルフヘルプを促進することで果たす役割がある (p.102)」とし、ウェブサイト、ポータルサイトを開発設定する取り組みがなされた。

コールセンターとウェブベースの技術を利用した公的機関のキャリアガイダンスの成功事例としては、イギリスのランダイレクトがよく知られている。これは、イギリス全土で行われたキャリアガイダンスでの電話ヘルプラインの成功事例であり、電話による1対1のアドバイスとガイダンスが提供される。この電話によるガイダンスについては調査研究もなされており、「電話によるガイダンスは需要がある。電話ガイダンスは大規模に実行可能であり、費用効果よく提供することができる。サービスの利用者は満足し、さまざまな好ましい成果を経験している (p.102)」と結論づけられている。ランダイレクトは「ラジオやテレビの広告を利用して、電話をかけてくる人を引き付けるために体系的なマーケティング (p.103)」を行ったことも注目されており、結果的に1998年に設けられて以来、3,000万件以上のアドバイスを提供することができた。

(3) 学習促進のための取り組み

キャリア支援の取り組みの関連では、「学習促進のための取り組み」もなされてきた。「通常、このような取り組みは、社会的包摂を促進するためのものであり、社会的に排除されているグループや低熟練グループが対象とされてきた (p.104)」。「こうした学習を重視した取り組みには、「かなりのガイダンス要素が組み込まれていることも多い (p.104)」。特に、「成人就業者が継続教育に参加する場合には、キャリアガイダンス提供の機会が多い (p.104)」。例えば、オーストラリアでは、国の成人教育促進センターに成人への情報提供とカウンセリングが法律で義務づけられている。

その他、ドイツの事例として、「学習提供者間の協力とネットワーク化」を促す取り組みが紹介されている。「ドイツは、社会的排除や失業と闘うために、学習機会を拡充する構造的条件を作り出して生涯学習を促進する策 (p.104)」を講じた。実際のネットワーク化にあたっては、成人教育センター、商工会議所、高等教育機関などの様々な機関が参加した。プログ

ラムの一端として、「学習と資格取得に関するカウンセリングと透明性の向上をはじめとする生涯ガイダンス、中小企業との協力と参加 (p.105)」が含まれる。

また、オランダでは、「労働と学習にアクセスしやすくするために、オランダ全域でワンストップショップが導入されている (p.106)」。「この労働・学習プロジェクトの目的は、生涯学習を可能にするために雇用主、従業員、市民、企業、教育機関、労働収入センター、地方自治体、あらゆる関係者に刺激を与え、支援することである (p.106)」。この取り組みの中にキャリア支援を提供するアドバイザーがおり、「能力と学習経験 (APL) を活かす機会を大まかに把握し、利用可能な補足教育、学習労働並行プロジェクト、一人ひとりに合わせた教育についてガイダンス (p.106)」を提供する。「従業員、雇用主、求職者、キャリアを求める人は誰でもこのショップを尋ねることができ、適切なガイダンスを受けられる場所に紹介を受けることができる (p.106)」。

(4)労働市場での性差別的処遇との闘い

その他、労働市場における性差別を取り扱う支援・アドバイスもあり、オランダとドイツの事例が紹介されている。オランダでは、「男性のイメージが強いキャリアの選択を支援するメンタリング (p.107)」を提供している。ドイツでは、男性が大半を占める業種での女性見習実習生の支援が行われており、「ワークショップに参加し、自己評価を高めるためのコーチングと個別カウンセリング (p.108)」を受けることができる。

(5)使用者を対象とした公的資金を受けるサービスの例

各種の公的な支出を受けて使用者側にサービスを提供する事例も紹介されている。

まず、オーストリアのシュタイヤーマルク州のキャリアコーチングの事例では、州政府から資金提供を受けて、地域のネットワークのスタッフが「教育と訓練の確定的または潜在的な需要を見つけ出すことができる各領域で積極的に人脈を作ること、企業と教育機関、社会パートナーなどをまとめること、コーチング、カウンセリング、ガイダンスを提供すること (p.109)」等の取り組みを行った。州の主要な関係者（商工業、労働市場、教育機関）との関係構築、正しいガイダンスを提供するための企業との関係構築、企業への集中的な支援の提供など、もっぱら「企業との関係を維持することも仕事の重要な部分だった (p.110)」。ただし、このプロジェクトは州政府から提供される資金の不足によって数年で終了しており、その意味で、公的なファンディングの必要性・重要性を示す事例としても紹介されている。

ベルギーの公共職業安定組織 (VDAB) が、直接、中小企業向けのキャリアアドバイスサービスを提供した事例も紹介されている。この事例では、中小企業が社内で2つの部門を統合するという業務再編を行うにあたって、VDAB が外部の専門家として支援を行っている。統合によって社内では職場環境に大きな変化が生じるが、その際、VDAB がキャリアアドバイスサービスを行うことによって「一人ひとりの従業員が、できるだけ早く新しい労働形態

で要求される方法で仕事をできるように支援（p.111）」を与えた。そのために、経営陣との面談、管理者のガイダンス、労働者のガイダンスなどを行い、結果的にこの会社は「将来の見通しと再編の目標を明確にし、指導的幹部の役割と責任も明確にすることができた（p.112）」。

スウェーデンの事例では、外部の機関が企業にガイダンスを提供する際のモデルが示されている。

(a)雇用主との関係を築く：

- ・外部コンサルタントやガイダンスワーカーが雇用主にガイダンスサービスを説明する。この説明は既存の学習プログラムと関連して実施されることが多い。
- ・ガイダンスワーカーが職場のスタッフと会いスキームを説明する。

(b)スタッフとの長期的関係を発展させる

- ・各企業の伝統や固有の社風に留意して、ガイダンス資料を導入、制作または改変する。
- ・ガイダンスワーカーは、人事管理者およびスタッフと時間をかけて関係を築く。

(c)企業の継続的な訓練と専門的能力開発にガイダンスを組み込む。

- ・ガイダンスを恒常的な活動に組み込んで継続的に発展させる。（p.113）

その他、イタリアにおける PES による地元企業に対するガイダンスサービス、スコットランドにおける公的予算、キャリアサービス機関、大学の専門家の連携によるキャリアガイダンスの事例なども紹介されている。

(6)サービスの展開

政府の役割として、就業者に対する直接的なキャリア支援の提供の他に様々な重要な役割を担っている場合がある。例えば、以下のものがある。

- (a)民間の提供者とサービス提供の契約をする。
- (b)利用者のサービス購入を可能にするバウチャーの提供
- (c)パートナーシップ
- (d)ガイダンスの市場を開拓する取り組み
- (e)サービス提供の規制と品質保証
- (f)資格の設定（p.117）

具体的には、まず(a)と(b)に示されるような資金供与がある。

次に、「サービスを提供するための公共セクターと民間提供者との協力（p.117）」がある。そして、「雇用主に訓練に関する税制優遇措置を適用する（p.117）」といったやり方で、雇用主にガイダンスに対する投資を促し、結果的にガイダンス市場を創出することが可能となる。

ひとたび、「ガイダンスサービス市場が創出されると、政府が規制と品質保証の重要な役割

を果たす (p.117)」。つまり、ガイダンスサービスが一定の基準を満たしていることを政府が認証するような仕組みを考えることができる。

ただし、概して言えば、政府は、就業者に対しては「マイナーな役割を果たしているに過ぎない (p.117)」ことが多く、「政府の活動の多くは、労働市場に参入する若者、失業者、その他、高齢労働者、低技能者、難民、就業復帰する女性などの不利な境遇にあるグループへのサービスに重点 (p.117)」を置くことが多い。そのため、結果的に、「民間セクターが手頃なサービスを提供していないセクターで、政府がサービス提供のセーフティネットを提供している (p.118)」ことが多い。

例えば、「リストラが実施される場合、雇用主が民間の再就職支援サービスを受けるための資金を出すことができない場合に、リストラされようとしている従業員に再就職支援サービスを提供することなどはその例と言える (p.118)」。また、「ベルギーでは、リストラされた45歳を超えるフランドルのすべての従業員は再就職支援を受けることができる (p.118)」。特に、「ブリュッセルとワロニー地方では、最長12カ月間にわたり最高60時間の再就職支援を雇用主の費用負担で受けることができる (p.118)」。

a)資金調達 (ファンディング)

ガイダンス活動のファンディングに関しては、目下、地方にファンディングを移譲していくことが多いとされる。ただし、必ずしもこの方法によってガイダンスサービスが改善されたということではなく、かえって「連携の欠如やサービス提供の重複につながる (p.118)」こともあった。また、「実施のための資金は与えずに責任だけが委譲される (p.118)」といったタイプのファンディングもみられた。

ファンディングをめぐる議論では、もう1つの傾向として「政府によるサービス——特にPESでのガイダンスサービス——の提供の外部委託 (p.118)」がある。「サービスの対価を支払うバウチャーが利用者に与えられている国 (p.118)」や「トレーニングコースの費用の一部または全額を支払うための資金を政府が個人に提供する個別学習アカウント (p.118)」などの方法があるが、「サービスの提供者との直接契約 (p.118)」によって外部委託することが多い。その他、フランスの事例では「訓練税」が雇用主によって支払われ、その結果、従業員が年間の何日間かの訓練を受けられるといったものもある。「フランスの職業能力確認活動の多くはこのように資金が提供されている (ケーススタディ25を参照) (p.118)」。

一般的に、政府のファンディングは「訓練」を対象としてなされることが多いが、その際、「キャリアのアドバイスとガイダンスに対する支援は、訓練のための資金の範囲に入るとみなされるか (p.119)」否かということが問題となる。これまでのところ、「個人を対象とするガイダンスの資金は、訓練のための財源から提供されていることが非常に多い (p.119)」とされる。

政府からの支出は「一部の間接組織によるサービス提供にも重要であった (p.119)」。

なら「労働組合が関与する取り組みの多くは、社会的包摂を促進する EU「平等プログラム」の下で資金の一部が供給されてきた (p.119)」からである。すなわち、「取り組みのほとんどが低熟練労働者に重点を置き、より広い生涯学習の問題と特定の仕事関連のスキルアップへの対処を目的 (p.119)」としていた。一方で、問題となるのは、こうした政府から中間組織への資金提供が短期的にしか提供されないことである。例えば、新サービスの導入時には短期的な資金提供がなされるが、継続的運営は既存予算で賄わざるをえないといった場合もある。

b) パートナーシップ (連携)

連携についても若干の論点を示されている。まず「成功するパートナーシップで重要なのは、その関係から両方が利益を得ることである (p.119)」として、連携が双方の利益になるものであることを重視している。なかでも特に重要なのは「政府とのパートナーシップ (p.119)」である。なぜなら、「サービスのサプライヤーが民間セクターに提供するサービスの範囲と種類を拡大する機会をもたらす可能性 (p.119)」がある。つまり、「新しいサービスの開発の限界費用を抑えるように、サービス提供者の間接費や開発費のかなりの部分が政府の契約でカバー (p.119)」されることによって、新たにキャリアガイダンスの市場といったものを形成・育成できることが示唆されている。

本書では、政府および関連機関の4つのタイプの連携のあり方を示している。

(a) 政府内の関係省庁・機関間。

(b) 全国レベルのフォーラムを通じた主要な政府と利害関係者の代表およびサービスの提供に従事するパートナーとのセクター横断的な協力。

(c) 地域・地方レベルの同じようなフォーラムを通じた協力。

(d) 加盟国間と欧州委員会の作業での EU レベルでの協力。(p.120)

なかでも、伝統的に「さまざまな PES がサービス提供のために発展させてきた協力の仕組み (p.120)」がベースとなっていることが評価されていると言える。

また、最近のヨーロッパでは「全国的なガイダンスフォーラムの開発に向かう動向 (p.120)」がある。例えば、「EU 共同行動 MEDSUI は、報告書「キャリアガイダンスサービス提供の協力 (Collaboration in the provision of career guidance services)」(2006)を作成し、地方レベルのパートナーシップから全国的な団体の設立に及ぶ9件の取り組み例を挙げている (p.120)」。これらの取り組みは、雇用の現状の変化と現行のガイダンスサービスの多くが分断されているという認識に対する対応の一つである。その他、オランダ、イングランドにも類似のパートナーシップのための枠組みがある。

(7) まとめ

従来、「公共セクターは就業者へのキャリア開発支援を大して実施してこなかったと言われ

た (p.121)」。実際、「EU 内のほとんどの PES で、就業者が利用者に占める比率はごくわずかである (p.121)」。しかし、フランスの職業能力確認制度、イギリスのランダイレクト、スウェーデンの AMS のウェブサイトのように広範囲に利用されている公的なキャリア支援の仕組みもある。これらの「多くの取り組みは低熟練者に焦点を当て、それも特に低熟練者に学習させることを重視してきた。欧州には労働力の約 3 分の 1 を占める 7,200 万の低熟練労働者が存在すると推定されている今、この活動が重要なことは間違いない (p.121)」。

特に、低熟練者を対象とした取り組みでは、「先行学習の認定 (APL)」が重大な課題となっており、多くの国でその仕組みを検討している。

また、「中小企業を対象とする取り組みの必要性も明らか (p.121)」である。ただし、最大の課題は、キャリア支援の利益や効果に懐疑的な「中小企業のオーナーや管理者」と「中小企業の従業員」との関係を構築することである。資金面も常に問題となり、「資金提供の継続 (p.121)」が重要な課題となる。

5. 主な調査結果

本書全体を通じての主な結果として、以下の 3 点が挙げられている。

- (a) 大多数の就業者にキャリア開発支援を提供するための効果的戦略がない。
- (b) キャリア開発支援の提供で中間団体の役割が増大している。
- (c) 個人がキャリア管理の成功に必要なスキルを獲得できることが重要。(p.122)

(1) 課題

また、全般的な課題として、「雇用主はキャリア開発の取り組みを「有能」グループ——管理者、未来のリーダー、不足しているスキル（労働市場で需要の高いグループ）——に集中させる傾向があるが、政府は、当然のことながら、失業者や何らかの理由（例えば、障害がある）で失業者ではないが就労もしていない人、低スキルや労働市場で不利な立場にある人々に集中的に取り組む傾向があるという、相反する状況が見られる (p.122)」。

つまり、企業はキャリア開発のための貴重なリソースを可能な限り「有能」な対象層に集中しがちである一方で、政府は企業外にいる対象層に集中しがちであるため、「大半の労働者のキャリア開発はほとんど蔑ろにされている (p.123)」という状況が生じている。また、結果的に、企業では職場において「二層分化」を生じさせる可能性があり、政府は特定のスキルレベルが低い層に特化しがちになってしまうということが生じる。

(2) ビジネス上および経済上の理由

企業にとっての課題は、「より効果的なキャリア支援のサポートを支持するビジネス上の理由をはっきりさせること (p.124)」であるが、端的には、「管理者と従業員が才能とスキルを

活用して伸ばす支援をすることで、より高いスキルを持つ意欲的な労働者を引き付けて維持することになり、労働力の活用改善と生産性の向上につながるということ (p.124)」となる。一方、政府は、こうした「キャリアガイダンスを支持する経済的理由と共に社会的理由もある (p.124)」。結局、「労働市場に入る時、労働市場から出るとき、雇用主を変えるときに成人に提供されるキャリア開発支援と就業者に提供されるキャリア開発支援という、この2群のガイダンス活動の相乗効果を認識しなければならない (p.124)」が、「現在のところ、政府が重点を置いていること (失業者と不利な境遇にあるグループの労働市場参入増大) と就業者が関心を寄せていること (スキルとキャリアの開発) にはしばしば食い違いが見られる (p.124)」のが最大の課題となる。

その他、政府の役割としては、「個人に直接的支援をすることによって現在雇用主が実施しているガイダンスの提供を補足すると共に、雇用主が社内でより効果的なキャリア開発支援を実施するように支援すること (p.125)」がある。それにはいくつかの形態があるとして、例として、「政府が支援する成人ガイダンスサービス」「公的資金の支援を受ける対象を絞った取り組み」「ガイダンスのインフラ」の3つが挙げられている。(p.125)

- (a)政府が支援する成人ガイダンスサービス：英国のラウンドダイレクトのように直接的な資金提供でも良いし、フランスの CIBC のように間接的でも良い。このようなサービスは全員対象、すなわち、全員が受けられるものでなければならないが、一部の優先的グループに追加のサポートやより集中的なサポートを提供することはできる。
- (b)公的資金の支援を受ける対象を絞った取り組み：多くの中小企業の従業員、僻地や特定の業種の就業者は、成人ガイダンスサービスで提供されているサービスを超える支援を必要としている可能性が高い。特定の地域での中小企業を対象とした取り組みにも幾つかの成功例がある。多くの中小企業は、効果的なキャリア開発支援に資金を出すことができない、あるいはしたがる。このような中小企業とその企業の所在地のコミュニティは、その地域やセクターに固有のニーズを満たすための支援の開発と提供で、地域・地方の連携と協力を享受する。
- (c)ガイダンスのインフラ：ガイダンス活動に関する品質基準の開発、ボランティアの訓練、ネットワークの構築と維持、有効性の調査、サービス提供における革新への刺激は、どれも支援と資金を必要とする重要な活動である。明らかに、政府にはこの支援で果たすべき役割があり、政府はこのような開発を率先して始めるのに相応しい立場にある。

(3)提供に影響を及ぼす要因

就業者を対象としたキャリアガイダンスの提供に影響を及ぼす要因として、他に、以下の諸点が議論されている。

①まずは資金提供（ファンディング）の問題であり、「資金提供が継続しなかったり、意志と支援がなかったりすることで、見込みの高い取り組みがしばしば中断に追いやられた（p.128）」。そして、「このようなことは、公共セクターでの取り組みだけでなく、雇用主や中間組織による取り組みにも影響を及ぼしてきた（p.128）」。特に、「雇用主による取り組みは、経済状況やビジネスの優先順位によって急な変化を被る傾向がある（p.128）」。

②関係者間の考え方の相違も問題とされている。具体的には、「自分の企業という背景の中でのキャリア開発の提供に関心のある雇用主と、クライアントのための介入活動がそのような範囲の中に押し込められるものだと考えていないキャリアガイダンス専門家との間に緊張が生じる（p.128）」。企業内のキャリアガイダンスであることを重視するか、それに限定されないクライアントの支援を重視するかで、深刻な相違が生じる。

③日本でも長く議論されてきた企業内部と外部のキャリアガイダンスの長所短所の問題も指摘されている。例えば「組織にうまく馴染むことで、オープンで率直になりにくくなることがある。その一方で、話すべき相手がわかりやすくなり、ネットワーク化を通じた非公式な支援の促進は容易になる可能性がある（p.128）」と述べられている。

④従来より、より複雑で専門的で高度な労働市場情報が必要になることも指摘されている。例えば、「知識労働の重要性の高まりは、労働市場がより複雑で専門化しつつあることを意味している（p.128）」と述べ、「労働市場がどのように機能するのかについての理解の欠如は、参加への大きな障壁になり得る（p.128）」。したがって、「ガイダンス専門家にとって特に難題なのは、人々が必要とする詳細な労働市場の知識の獲得とキャリア管理スキルの習得を手助けすることである（p.129）」。

⑤企業内のキャリアガイダンスのデリバリーも引き続き問題となっている。それは「就業者にはどのようなキャリア開発支援をどのように提供すべきかを決定することである（p.129）」が、例えば「何をどのように提供するかはサービス（コーチングやカウンセリング）の本義であり、社内では何が最善で、社外では何が最善かを見極めなければならない（p.129）」。

一般的なモデルとしては、「セルフサービスや非公式な支援方法でスタートし、コールセンターなどでエキスパートからの徹底した支援によってバックアップするという二層アプローチがある（p.129）」。

結局、「どのようなサービスが提供されるのかが正確にわからない（p.129）」ために、現在、職場で働いている「就業者グループからキャリア開発のより良い支援を求める圧力がほとんどない（p.129）」と考えられている。

(4)提供の現状

より具体的な提供の現状は、本文中の表2（p.130）によってまとめられている。表2を日本的なキャリア環境で理解しやすいように、さらにまとめ直すと、以下のとおり、様々な提供者によるキャリア開発がある。

- ・大企業：高スキルの「有能」グループ（およびそれ以外の対象者）を対象としたキャリア開発。キャリア環境の変化に応じて様々な支援が提供されうるが、現在は、よりインフォーマルな支援と ICT ベースのセルフヘルプ型のキャリアガイダンスの機会を増やすことが課題となっている。あまりガイダンス専門家が関与しないという問題もある。
- ・中小企業：様々な従業員が対象となるが、特にスキルが不足している分野、発展が見込める分野のような重点的なニーズに対応した支援を行う。キャリア開発支援がなされるか否かが、外部の環境条件に左右されやすく、一方で、潜在的に、従業員が辞めてしまうのではないかという恐れが抑制要因となりやすい。
- ・労働組合：低熟練者および失業の危機のある人に重点的に提供されることが期待されるが、中度から高度のスキルのグループを対象とした取り組みもある。従来は、様々な「学習」の機会に参加させることに重きを置いていたが、現在は「キャリア開発」に重点を置くようになっている。低熟練者を対象とした取り組みは EU や政府の支援を受けていることが多いが、それ故、資金提供の継続性が問題となりやすい。持続的な取り組みのためには、使用者、政府、EU などの果たす役割が大きい。
- ・再就職支援：支援のレベルは本人の支払い能力によるため、高スキル人材にとって有利な支援の形態となる。事実上、大企業が利用するアウトプレースメントサービス。ICT とセルフ・ヘルプ資料の拡大が支援の幅を広げる可能性がある。
- ・セルフヘルプ／ピアサポート：中スキル・高スキルグループ対象。ネットワーク形成と情報共有が中心となる。立ち上げにあたって資金提供を受けても継続が困難になる場合があり、参加者と主要な関係者の善意／エネルギーによる場合も多い。何らかのパートナーシップと資金提供が重要となる。
- ・職能団体／業界団体：主に専門職・高度技能グループ対象であり、専門的情報の貴重な情報源となる。ICT ベースであるが、アドバイスを提供する会員ネットワークを構築している場合もある。参入経路と資格要件に関する情報提供は十分になされることが多いが、アドバイスサービスは不安定である。能力認証に重要な役割を果たす場合が多い。
- ・リクルートコンサルタント機関／人材派遣会社：高スキルグループと特定の雇用セクターが中心となる。専門的な労働市場情報の貴重な情報源となり、新規参入者にとって重要な求職情報を提供する。訓練と職業紹介を実施しているケースも多い。この場合も ICT とセルフヘルプの利用拡大が支援の幅を広げる可能性がある。
- ・PES：低スキル者が中心。就業者（在職者）がサービスの対象から除外されている場合が多いが、使用者（特に中小企業の）を対象としたサービスを始めたケースもある。職業紹介、学習の機会の提供が中心。社会的包摂を促進するなど、経済的・社会的な意義が大きい。一方で、高スキルグループへの対応や専門的労働市場情報に対応しきれない場合がある。また、経営者と在職者についても対応できていない場合がある。
- ・公的資金によるキャリアサービス：低スキル者中心であるが、使用者を対象としたサービ

スも開始されつつある。スキルレビュー（能力評価制度）と訓練学習の機会提供が中心となるが、ICT を利用したセルフサービスの利用が増大している。経営者と在職者に対するサービスのための資金源が確保されていない場合があるが、訓練賦課金などの資金調達の仕組みがある場合も多い。高スキルグループ、専門職労働市場情報の提供に問題がある場合がある。

これらの様々な提供のルートがあるにも関わらず、未だ「質の高いキャリア開発支援を受けている人はむしろ例外である。人々は必要な支援を得るのは難しいと思っている。また、必ずしも非常に困難な状況にあるとき支援を受ける傾向が大きいというわけでもない（p.131）」

サービス間の連携、各種のパートナーシップ活動も求められている。

(5) 就業者を対象としたガイダンス提供の傾向

こうしたなか、現在、企業を対象としたガイダンスの傾向として顕著なのは、ICT を活用したセルフヘルプ方式戦略へ向かう動向である。この ICT を利用した方法として以下の4つの方法が挙げられている。

- (a)自己分析・キャリア探索パッケージの開発
- (b)ウェブベースの求職ツール
- (c)求職者のためのウェブベースの登録（履歴書を含む）
- (d)情報とカウンセリングへのアクセスを提供するコールセンター技術（p.132）

こうして現在、ICT ベースのキャリア開発支援が、企業・職場においても主流となりつつあり、そのため「ICT ベースの提供は、おそらく現在では、就業者にキャリア情報・アドバイス・ガイダンスを提供する主要なモデルである。ケーススタディは、特にガイダンスサービスに対する意識を高め、ピアサポートを円滑にするためと、キャリアと労働市場に関する情報とセルフヘルプ資料を提供するために、ICT とウェブサイトを利用できることを示唆している（p.132）」といった現状が指摘されている。

一方で、ICT の利用に関しては、「サービスの質」「情報ニーズの複雑さ」「アクセス」の3点が懸念材料として指摘されている。これは、それぞれ、情報提供を中心としたキャリア開発支援はその質のばらつきが大きくなりやすいこと、情報ニーズは一般に複雑であり画一的な情報提供では十分でない場合が多いこと、コンピュータのスキルが低い人はアクセスしにくいことなどを示唆している。その結果、「これらのサービスが必ずしも利用者のすべてのニーズを満たすわけではなく、紹介の機会は限定的であることが多い（p.133）」といったことになる。

また、いわゆるコールセンター技術が、キャリア開発支援の分野では再評価されている。例えば、「公共セクターでも企業でも、徹底的なガイダンスと支援を提供するためにコールセンター技術が利用され成功している。この技術の利用は支援への容易なアクセスを促進し、従来のガイダンスモデルよりも到達可能な範囲がはるかに大きいため、革新的な方法として

重要である (p.133)」とあるとおり、古くて新しい画期的な手法として注目されている。特に、英国でのラウンドダイレクトの取り組みの成功例はよく知られており、利用者には人気の高い手法として評価されている。

さらに、こうした ICT やコールセンター技術と相互補完的な意味あいから、面談やカウンセリング、ワークショップやグループワーク、さらにはその発展形のピアサポートにも改めて関心が払われている。特にピアサポートについては、労働組合主導の活動に固有の特徴として注目が集まっている。この手法が果たして専門的な支援を提供するルートになりうるのかについては疑問視する向きもあるが、こうした相互扶助的なキャリア支援を無視するのは現実的ではなく、むしろ、こうしたネットワークをより効果的に活用する方法を考える方が生産的であるという認識が示されている。

(6) 示唆

・フランスの職業能力確認や英国のラウンドダイレクトのような好事例は大規模なプログラムであるが、規模が小さい取り組みが必ずしも価値がなく重要でないということではない。環境、場所、支援対象によっては小さな取り組みがサービス提供に適している場合がある。例えば、労働組合による取り組みは、職場でキャリア支援を提供する最も期待されている方法である。また、専門的な再就職支援やコーチングコンサルタントなどの専門的な提供者が果たす役割も常にある。さらには、専門的な労働市場の情報を提供する就職情報関連企業の必要性は増大すると見込まれている。必ずしも大規模なプログラムが必要なのではなく、多様な提供、多様なパートナーシップとがキャリア環境の変化に対処するための最適な方法であると考えられる。(p.135)

・就業者はある程度のキャリア開発支援を受ける権利を持つか否か、持つとすればどのようにキャリア開発支援を受けるべきか。定期的なスキルの評価などの活動は人々にとってどのように有効か。こうした基本的な課題も引き続き検討する必要がある。(p.135)

・パートナーシップの活動は、当事者が相互の利益を明確にしている場合に最も容易となる。なかでも生涯学習は、労働組合、雇用主、政府が最も協力しやすい課題であった。すべての当事者に関心があることが明確であったからである。また、再就職支援も比較的協力しやすい分野である。雇用主が費用の一部または全部を支払い、労働組合は組合員を新しい仕事に就かせたいということがはっきりしているからである。一方で、仕事の獲得やキャリアアップに関する成人就業者へのアドバイスについては緊張が生じることがある。従業員が今の仕事を辞めて他でもっと良い仕事を見つけることにつながりかねないガイダンスは、労働組合と雇用主を反目させる可能性があるからである。(p.135)

・多くのガイダンスは、リクルートサービスに対する需要を後ろ盾としている。再就職支援は既に一定の市場を形成しているが（通常は雇用主が資金を提供）、常にニーズがある訳ではなく、必要な時と必要のない時でニーズが異なる。就業者へのキャリア開発支援提供を専門としているビジネスがうまくいっている場合には、キャリア開発支援の提供者は自営の専門家であり、雇用主が高い料金を負担し、少数の利用者を対象に提供をしている。しかしながら、大多数の成人就業者への個別的キャリア支援の提供は経済的にはまだ市場があるとは考えられていない。（p.135）

・就業者には、自分にはキャリア開発が必要なのか、キャリア支援は利益をもたらしてくれるのか、よく認識していない場合が多い。本書の事例では、雇用主と従業員の双方の関係を構築するにはかなりの持続性が必要であることを示している。基本的には、主要な利害関係者の懸念を理解するには時間がかかり、努力を要することを意味する。キャリア開発のマーケティングは重要な活動であるとともに費用がかかるが、参加を増やすためのマーケティングの重要性は過小評価されている。キャリアプランニングそのものの利点を広めるために政府が果たすべき役割は大きい。（p.136）

・サービスの提供は専門家の支援のみに頼ってきたが、第一線で人々を支援するために様々な方法をとらなければならない。例えば、訓練、リソースの開発、サービスのブランディングとマーケティング、職業基準の設定などである。ガイダンスワーカーの職能団体、ガイダンスワーカーを訓練する教育機関、全国と地域の雇用主団体や労働組合、業種団体、PES など、各種の機関にそれぞれ果たすべき役割がある。幅広い専門知識・技能が必要であり、効果的なサービス提供を可能にするために、協力が極めて重要である。（p.136）

(7) 前進への道

・EU の全加盟国の実践をレビューした結果、現在おもに欠けているのは、就業者に対する適切なキャリア開発支援であるという結論が得られている。知識ベースの経済は、市民のスキルと潜在力を十分に活用する必要がある。特に、職場でのキャリア開発の効果があがれば、知識経済の発展を支援し、個人、雇用主、社会全体に利益をもたらす。これが、個人、雇用主、政府間でコスト分担をする論拠となる。（p.136）

a) キャリア開発の恩恵を受ける者

・多くの従業員は、現状でも、キャリア開発支援の費用を自己負担している。例えば、コーチング、評価、キャリア開発のための自己啓発の費用を頻繁に支払っている。また、学習と自己啓発に関するアドバイスおよび支援の費用も支払っている。そして、再就職活動にあたっては、その資金を自己負担している。（p.137）

・キャリア開発支援を受ける本人がその費用を支払うべきかどうかははっきりしない。本人に費用が請求される場合もあれば、ある程度補助金が支給される場合もある。最も支援を必要とする人々は自ら資金を出すことはできないが、だからといって支援へのアクセスが制限されるのは問題となる。訓練税でサービスの資金を賄っている国もある。訓練バウチャーや学習アカウントによって資金を受ける権利をサービス利用者に与えるという方法もある。これは、供給主導型アプローチから需要主導型アプローチに移行し、政府が市場を刺激する方法と受け止められている。(p.137)

b) ガイダンス専門家は他の専門家グループとのつながりを構築する必要がある

・キャリア開発支援を提供するのはガイダンス専門家だけではないことも示された。ガイダンス専門家およびその職能団体は、戦略的な人事問題について雇用主にアドバイスをする、あるいは人材育成について従業員と管理者を支援する他の専門家グループとのつながりを構築する必要がある。キャリア開発の提供に関わる多様な専門家グループ間のつながりの強化が問題である。キャリアと人事の専門家は、非公式にキャリア支援を実施する人の訓練指導員、コーディネーター、サポーターとして新しい役割も果たさなければならない。(p.137)

c) 就業者のキャリア開発の必要性を支持する理由を効果的に伝えなければならない

・キャリア開発により多くの注意を払うのは、知識経済を発展させるための議論と特に関連している。キャリア開発支援の役割と貢献が不明確であることは、サービス提供の発展を妨げてきた理由の1つである。就業者を対象としたキャリア開発支援の提供には、関係者の間でも認識に大きなギャップがある。しかし、サービスの発展のため主要な利害関係者（政府、雇用主、社会パートナー）の合意が必要である。(p.137)

本書では、効果的なキャリア開発支援の多様なケーススタディを紹介してきた。これらケーススタディからは、就業者へのキャリア支援に唯一の正しい方法があるわけではないことが示される。特に、効果を上げるには持続した集中的な努力が必要であることも示している。したがって、革新的事例やグッドプラクティスの事例を他の組織でそのまま取り入れることはできない。アイデアと慣行を自らの環境に適合させることが必要であり、その取り組みが当初どのように展開され、その後どのように変化していったかを詳しく理解した上で適合させなければならない。好事例であっても、しっかり組み込まれるには時間が必要である。(p.137)

本書は、就業者にキャリア開発支援を提供するにはなすべき多くのことが残っていることを示している。政府、雇用主、その他の社会パートナー、専門家が効果的に対話をし、関わる必要がある。本書のケーススタディでは、多くの革新的な取り組みを論じている。就業者を対象としたキャリアガイダンスの提供を拡大するために何ができるかをより多くの人々に認識させることが課題である。(p.137)

Ⅱ 職場でのキャリア開発：

就業者を支援する

キャリアガイダンスのレビュー（日本語訳）

Cedefop（欧州職業訓練開発センター）

職場でのキャリア開発

就業者を支援するキャリアガイダンスのレビュー

Cedefop

職場でのキャリア開発

就業者を支援するキャリアガイダンスのレビュー

Cedefop パノラマシリーズ 151 号
ルクセンブルク：欧州委員会出版局 2008 年

欧州職業訓練開発センター（**European Centre for the Development of Vocational Training, Cedefop**）は、欧州連合の職業教育と職業訓練の基準センターである。センターは職業教育と職業訓練のシステム、政策、研究、実践に関する情報を提供し、分析を実施する。Cedefopは1975年に理事会規則（EEC）第337/75号により設立された。

ヨーロッパ 123

GR-57001 Thessaloniki (Pylea)

郵送先住所：

PO Box 22427

GR-55102 Thessaloniki

Tel. (30) 23 10 49 01 11

ファックス (30) 23 10 49 00 20

Eメール: info@cedefop.europa.eu

ホームページ: www.cedefop.europa.eu

欧州連合に関する多くの情報はインターネットで入手することができる。この情報にはヨーロッパサーバー（<http://europa.eu>）からアクセスすることができる。

本書の巻末に書誌データが掲載されている。

ルクセンブルク：欧州委員会出版局 2008年

ISBN 978-92-896-0519-9

ISSN 1562-6180

©欧州職業訓練開発センター 2008年

出典が証明されることを条件に複製を許可する。

印刷 ベルギー

序文

成長と雇用のためのリスボン・アジェンダ（The Lisbon agenda for growth and jobs）は、市民が労働市場の変化により効率的に対応する力を備えること、市民にスキルを開発する機会が与えられること、市民が自分のキャリアを舵取りするために情報、アドバイスおよびガイダンスを受けられることを義務付けている。知識経済への移行に伴い社会的統合を強化しなければならないならば、重要な問題は、十分な情報を得た上で学習とキャリアを適切に選択できる力をいかにして成人に与えるかということである。EU 教育閣僚理事会（EU 理事会, 2004 年）の生涯ガイダンスに関する決議が採択されて以降、加盟国ではキャリアガイダンスへのアクセスとガイダンス提供の質の改善は大きな成果を収めてきた。しかし、国際レビューからわかるように、何らかのガイダンスを受けた欧州の労働者はごくわずかに過ぎない。生涯学習と労働市場への積極的参加を支援するには、キャリアガイダンスサービスをさらに発展させて就業者に提供しなければならない。

どのような種類のキャリアガイダンスサービスが利用できるのか？ 就業者へのガイダンス提供には主にどのようなギャップと課題があるのか？ さまざまな国の成功物語からどのような教訓を引き出すことができるか？ 本報告 *職場でのキャリアガイダンス (Career development at work)* は、これらの問いを踏まえて職場で提供されるガイダンスの現状を予備的に概観する。近い将来、最新のデータを盛り込んで完成する必要がある。本報告は、利用可能なサービスを漏れなく紹介しようとするものではない。社会的パートナー、ガイダンス提供者、公共職業安定組織、各国プロジェクトと欧州のプロジェクト、多国籍企業が加盟国 11 カ国で設けてきたキャリア開発の機会にはどのような種類のものがあるのか、その概要を伝えようとするものである。

キャリアガイダンス提供の責任は、社会パートナー、公共機関、ガイダンスを利用する個人が分担している。キャリアガイダンスの提供には利害関係者間でパートナーシップを構築しなければならない。2007 年 6 月 25 日から 26 日に、Cedefop は就業者のためのキャリアガイダンス提供に関する会議を開催した。政策策定者、社会パートナー、ガイダンス提供者、研究者などの幅広い利害関係者、欧州委員会の教育・文化総局、雇用・社会問題・機会均等総局、欧州議会を代表する 26 カ国の 117 人がこの会議に参加した。会議では、キャリアガイダンス提供の多くの革新的な事例が紹介され、質の保証、証拠に基づく政策策定、資金調達、学習認証がガイダンスにもたらす寄与、戦略的パートナーシップといった分野での協働の強化が呼びかけられた。成人就業者を対象としたアクセスを拡大するには、まだしなければならない多くのことがある。

Cedefop は、各国レベルと欧州レベルの重要な利害関係者と協力し、進捗状況レビュー、実践の分析、相互学習を通してガイダンスと雇用についてさらによく考え発展させる働きかけに尽力している。職場でのキャリアガイダンス実践を初めて記録する本書は、現在見られる主な傾向に注意を引き、この革新的で変化の速い分野で最も重要な課題をクローズアップすることにより、就業者にキャリア開発サービスを提供する最善の方法を巡る議論を促すことを目指している。

所長 Aviana Bulgarelli

謝辞

この Cedefop の報告書はチームの努力の成果であり、キャリア開発問題に取り組むエキスパートと実践者からもたらされた革新的な興味深い実践例を紹介している。Cedefop では、Rocío Lardinois が本書の総監督を担うプロジェクトマネージャーを務めた。

Cedefop は、国立キャリア教育・カウンセリング研究所（Institute for Careers Education and Counselling, NICEC）の Ruth Hawthorn、Lesley Haughton、Leigh Henderson、Jackie Sadler と共にこの報告書を起草した²同研究所の Charles Jackson に感謝の意を表したい。また、貴重なコメントくださった NICEC の Wendy Hirsh と Tony Watts にもお礼を申し上げる。

本書の作成の技術面をサポートしてくださった Christine Nychas と Caroline White に深く感謝する。

² この作業は Cedefop の業務委託契約第 2006-0011/RP/B/JMC/CGS/008/05 号に基づいて実施された。

目次

序文	1
謝辞	3
要旨	9
1. 序章	14
1.1. キャリア開発の役割	14
1.2. キャリアおよびキャリア開発の重要性	15
1.2.1. 個人	15
1.2.2. 雇用主	16
1.2.3. 政府	17
1.3. 知識経済の発展	18
1.3.1. 知識経済の範囲と広がり	19
1.3.2. 知識労働者の重要性と知識動労者のキャリアニーズ	20
1.4. 変化する期待がキャリア想定に及ぼす影響	21
1.5. 本調査研究の目的	22
1.6. 本報告書の構成	23
2. 雇用主による実践	24
2.1. 職場でのガイダンス提供の概観	25
2.2. ケーススタディ	29
2.3. 提供の対象	36
2.3.1. 不均等への対処	36
2.3.2. 再就職支援	36
2.3.3. 重点は現在か将来か	36
2.4. 大規模雇用主と小規模雇用主	37
2.5. 重要な問題	38
2.5.1. 表現と用語	38
2.5.2. 目的と利益の明確さの欠如	39
2.5.3. キャリア開発活動構築スキーム	41

2.5.4.	位置づけ	43
2.5.5.	キャリア支援が必要な時	45
2.5.6.	キャリア支援の実行者	45
2.5.7.	品質基準と有効性の評価	47
2.6.	まとめ	50
3.	中間組織の役割	51
3.1.	労働組合	52
3.1.1.	労働組合が役割を果たすことが重要な理由	52
3.1.2.	学習とスキルおよびキャリアガイダンスへの労働組合の関わり に影響を及ぼす問題	53
3.1.3.	労働組合活動家の役割の定義	54
3.1.4.	労働組合の経験から得られた教訓	71
3.2.	商工会議所	72
3.3.	再就職支援／コーチングのコンサルタント機関	74
3.3.1.	サービス提供の範囲	74
3.3.2.	品質保証：業界の自主規定	76
3.4.	セルフヘルプとピアサポート	79
3.5.	職能団体と業界団体	85
3.6.	情報・専門知識の専門的提供者	90
3.7.	まとめ	92
4.	公共政策の役割	94
4.1.	公的資金による成人就業者向けサービスの提供例	95
4.1.1.	フランスでの CIBC の発展	95
4.1.2.	他の国での導入	99
4.1.3.	キャリアガイダンスを提供するその他のサービスの事例	99
4.2.	ヘルプラインと ICT ベースのサービス	100
4.3.	学習促進のための取り組み	104
4.4.	労働市場での性差別的処遇との闘い	107
4.5.	雇用主を対象とした公的資金を受けるサービスの例	108

4.6.	サービスの展開	117
4.6.1.	資金調達	118
4.6.2.	パートナーシップ	119
4.7.	まとめ	121
5.	主な調査結果	122
5.1.	課題	122
5.2.	ビジネス上および経済上の理由	124
5.3.	提供に影響を及ぼす要因	128
5.4.	提供の現状	129
5.5.	就業者を対象としたガイダンス提供の傾向	131
5.6.	教訓	135
5.7.	前進への道	136
5.7.1.	キャリア開発の恩恵を受ける者	137
5.7.2.	ガイダンス専門家は他の専門家グループとのつながりを構築する必要がある	137
5.7.3.	就業者のキャリア開発の必要性を支持する理由を効果的に伝えなければならない	137
	略語リスト	139
	参考文献	142
	付録1：方法論	147
	付録2：寄与者リスト	148

ケーススタディリスト

ケーススタディ 1：	あるドイツ企業でのキャリア開発に取り組むための多様なプロセス	29
ケーススタディ 2：	ノキアでのキャリア開発	30
ケーススタディ 3：	勤務評定をキャリア開発に生かす手法の利点	32
ケーススタディ 4：	イタリア企業におけるキャリア開発	32
ケーススタディ 5：	クルカ社でのスタッフキャリア開発、スロベニア	34

ケーススタディ 6 :	英国のマトリックス基準.....	48
ケーススタディ 7 :	イングランドにおける情報・アドバイス・ガイダンス (IAG) の 提供に関する TUC のユニオンラン「ネットワークモデル」	55
ケーススタディ 8 :	国家成人教育イニシアティブ (Noste) とフィンランドの組合活 動	57
ケーススタディ 9 :	チェコ共和国の労働組合の自己開発コンサルタント	59
ケーススタディ 10 :	工場の作業現場での労働組合活動による生涯学習の促進(ドイツ での EU プロジェクト)	61
ケーススタディ 11 :	生活・労働プロジェクト.....	64
ケーススタディ 12 :	デンマークの労働組合ガイダンスコーナー	65
ケーススタディ 13 :	デンマークの労働組合とガイダンス：伝統と刷新	68
ケーススタディ 14 :	オーストリアにおける商業会議所.....	73
ケーススタディ 15 :	ライトマネジメント社とブリティッシュカウンシルとの協力.....	75
ケーススタディ 16 :	キャリア企業倫理基準の規範.....	77
ケーススタディ 17 :	フェミティ (Femity)	80
ケーススタディ 18 :	女性のキャリアカウンセリング (WCC) コミュニティ.....	81
ケーススタディ 19 :	管理職雇用協会 (L'association pour l'emploi des cadres - APEC) ...	85
ケーススタディ 20 :	スキルセットが提供するガイダンス	87
ケーススタディ 21 :	セクター間ギャップの充填：建設・インフラ産業のセクター間移 動キャリアプロジェクト.....	88
ケーススタディ 22 :	リーダーシップ向上センター (CEL)	89
ケーススタディ 23 :	エキスパティーズ・イン・レイバーモビリティ (ELM)	90
ケーススタディ 24 :	キャリアストーム.....	91
ケーススタディ 25 :	フランス利用できる職業能力確認	96
ケーススタディ 26 :	VDAB のキャリアガイダンスサービス.....	99
ケーススタディ 27 :	AMS (スウェーデン国立労働市場委員会)：求職者、就業者とそ の企業のための e サービス	101
ケーススタディ 28 :	英国のランダイレクト.....	103
ケーススタディ 29 :	ドイツにおける学習地域 (Leaning regions) の取り組み	104
ケーススタディ 30 :	就労しながら学習するためのワンストップショップ構想	106
ケーススタディ 31 :	性差別との闘う EU 平等プロジェクト.....	107
ケーススタディ 32 :	オーストリアのシュタイヤーマルク州のキャリアコーチング....	109
ケーススタディ 33 :	VDAB のキャリアアドバイスサービスと CV 社との協力.....	111
ケーススタディ 34 :	スウェーデンのガイダンス統合プロジェクト：企業における中間 組織によるガイダンス活動のモデル	112

ケーススタディ 35： イタリアでのガイダンス統合プロジェクト:ポラリスによるコメントとの取り組み.....	115
ケーススタディ 36： 能力の構築：パートナーシップによる活動の例	116

表・図リスト

表

表 1： 2005 年の EU15 カ国の知識産業就業者の比率	19
表 2： キャリア開発活動に影響を与える要因	130

図

図 1： キャリア開発で用いられるプロセス	26
図 2： キャリア開発プロセスの機能	42
図 3： キャリア開発活動の位置づけの変更	43
図 4： WCC モデルのオンラインカウンセリング	83
図 5： WCC のコミュニティのサポートシステムの構成	84
図 6： キャリア開発支援の経済的および社会的影響	127

要旨

調査研究

本報告は、EU加盟国25カ国で労働力開発を支える幅広いキャリアガイダンスの提供を考察し、ガイダンス提供の革新的な事例や「ベストプラクティス」を明らかにしようとする調査研究の結果を報告するものである。本報告では35のケーススタディを紹介している。ケーススタディでは、雇用主、労働組合、公共セクター、その他の中間組織——再就職支援コンサルタント機関、職能団体、業界団体など——による実践を説明する。

この調査研究は、就業者はガイダンスを受ける機会が最も少ないグループの一つであることを明らかにした欧風職業訓練開発センター（Cedefop）、経済協力開発機構（OECD）、世界銀行、欧州研修財団（European Training Foundation）による一連の調査を基礎としている。

就業者を対象としたキャリア開発支援の必要性

より効果的なガイダンスは、知識経済の発展を支え、ガイダンスを利用する個人、雇用主、社会全体に利益をもたらすであろう。効果的なキャリア開発支援は、支援を受ける個人だけでなく、その人たちを雇用する組織にとっても重要であり、その両方にとって、変化への効果的対応力を高めるレジリエンス（対応力と回復力）を獲得するという戦略の一環を成すものである。

政府も、知識経済の発展を支えるためにも、一部の人々が意義あるキャリアを積むことから排除されるような結果を回避するためにも、キャリア開発の推進による恩恵を受ける。

雇用主によるガイダンスの提供

このレビューは、多くの組織には組織内にキャリア開発の明確なプロセスがなく、キャリア開発が行われている場合であっても、大卒者や管理者といった重要な能力のあるグループだけが対象になっていることが多いことを示唆している。従業員はライン管理者から非公式に援助とアドバイスを受けると考えられている。また、こういった従業員は、通常の訓練と人員補充のプロセスで、雇用機会へのアクセスと雇用機会に関する必要情報が与えられるとも考えられている。

職場で行われる雇用主から従業員への効果的なキャリア支援は、ビジネス上のニーズの個人のニーズも満たしている。職場でのキャリア支援が持続できるのは、相互利益があることが雇用主と利用者の両方にはっきりしている場合だけである。労働力の多様化が進んでいるため、キャリア開発に注意を払うことは特に重要である。企業にとっても個人にとっても、従業員全員のパフォーマンスが重要だからである。

中間組織の役割

変化し続ける経済情勢と新技術が、職場の内外で仕事探しの方法に変化をもたらしている。それに伴い、ますます多様な中間組織が他の活動と併せてなんらかのキャリアガイダンスを提供するようになってきた。例えば、労働組合が重要な役割を果たすようになってきている。労働組合のケーススタディからは次のような重要な教訓が得られる。

- ・ 対面でのサービスの提供にボランティアを活用して成功している。
- ・ このボランティアの訓練が重要である。
- ・ サービスの当初の導だけでなくその後の展開と維持についても、それを支える連携と支援が必要である（例えば、ボランティア希望者の募集と訓練、リソースの提供と更新）。

労働組合の活動は、学習や能力開発に取り組む前に不可欠な活動としてアドバイスとガイダンスが重要であることを示している。このようなサービスを提供する同僚に対して労働組合員が信頼感を持つことも成功の重要な要素であった。

民間セクターでのこのサービスの提供の増加はインターネットの利用増大によるところが大きい。他の多くの分野と同じ様に、キャリアと雇用に関する情報とアドバイスを求める多くの人々が最初にアクセスするのはインターネットである。インターネットが広く利用されるようになった結果、キャリア支援とリクルート活動の境界が曖昧になり、リクルートサイトと企業のサイトのキャリアセクションで求職に関するコツやヒントを教えるケースが増えてきた上に、他の形態のセルフヘルプ型キャリア支援が提供されることもある。

インターネットはバーチャルコミュニティサイトの発達を通してピアサポートの成長も促進した。ピアサポートは実際にはソーシャルネットワークの延長であるが、特定の分野で既に働いている人はすばらしい情報源になる点も活かしている。労働市場が複雑になるにつれ、キャリアとリクルートに関して専門性の高い情報の必要性が増大している。バーチャルコミュニティサイトと他の形態の非公式なキャリア支援が果たす役割の重要性は高まりそうである。

中間組織から提供されるサービスの開発で専門的コンサルタント機関と研究機関が果たす主な役割もよく見過ごされる。開発には短期的な資金調達が利用されることが多いが、資料が時代遅れにならないように、情報が古くならないようにするには、継続的支援も必要である。

公共政策の役割

就業者に本格的な対応をしている公共職業安定組織（PES）は少ないが、PES 以外の公的資金によるキャリアサービスは、成人就業者と雇用主を対象としたサービスを提供している。EU 内のほとんどの PES では、就業者は PES 利用者のごく一部を占めるに過ぎない。しかし、*職業能力確認 (bilan de compétences)* 制度のあるフランスやラーンダイレクト（Learndirect）を実施している英国は、かなりの利用者を就業者が占める 2 つのサービス提供モデルが開発されてきた。AMS（スウェーデン国立労働市場委員会（Swedish National Labour Market Board））のウェブサイトも非常に広範な人々に到達している。しかし、他の多くの取り組みは低熟練者に焦点を合わせ、特に低熟練者を学習に参加させることに重点を置いてきた。こういったプロジェクトの中には、先行学習の認定（accreditation of prior learning）（APL）が重要な問題となっている。

幾つかのケーススタディが、中小企業（SME）を対象とする公共セクターの取り組みについて説明している。中小企業は効果的なキャリア開発支援の資金を出すことができなかつたり、出したがらなかつたりしている。中小企業とその企業が所在するコミュニティは、地域や地方の連携と協力を活用して特定の地域やセクターの固有のニーズを満たすための支援の開発と提供に取り組んでいる。

重要なメッセージ

今回の調査研究から引き出された次の 3 つの結論は、今後の政策策定と実践の展開に重要な意味を持つ。

- ・ 大多数の就業者にキャリア開発支援を提供するための効果的戦略がない。
- ・ キャリア開発支援の提供で中間組織の役割が増大している。
- ・ 個人が自己のキャリア管理の成功に必要なスキルを獲得できることが重要である。

より効果的なキャリア開発支援の必要性を支持するビジネス上および経済上の理由が理解されていないことも重大な問題である。雇用主に伝えたいのは、従業員と管理者による能力とスキルの活用と開発を援助することで、高度なスキルと意欲を備えた労働力を引き付けて維

持することができ、その結果従業員をよりよく活かすことになり、従業員の生産性も高まるということである。

この調査研究では、就業者を対象とするより効果的なキャリア支援の開発が直面している課題の幾つかはすべての支援提供者に共通しているということもわかった。次のことが、キャリア開発実践の成功を妨げてきた。

- ・ 資金が継続的に供給されないこと、または意志と支援がないこと。
- ・ キャリアガイダンス専門家と人事専門家との間で、用語や使用言語が異なっていること。
- ・ 組織の中の労働市場がどのように機能しているかが理解されていないこと。
- ・ 効果的なキャリア管理に必要な労働市場についての知識とスキルが多くの人々にないこと。

ガイダンスの提供では、セルフヘルプ方式でガイダンスサービスを提供する戦略をとる方向への移行という大きな流れが見られる。このようなセルフヘルプのテクノロジーが、キャリア開発支援、特に就業者を対象としたキャリア開発支援を提供する費用効果の高い方法をもたらしているのは明らかである。

情報とアドバイスの提供源が拡大するにつれて、利用可能な情報とアドバイスの質の評価という課題も増大している。インターネットで情報とアドバイスが提供される場合、提供する側には利害関係があることが多いため、情報利用者は、提供される情報やアドバイスに偏りがあることでその有効性が制限される可能性があることを認識しなければならない。

今回の調査研究から、学ぶべき重要点として次のことがわかった。

- (a) パートナーシップは、関係者相互の利益が明確な時に最も機能し易い。
- (b) 中間組織の市場機会は、中間組織が介入できる市場のニッチを見つけられるかどうかによって左右される。今のところ、経済的観点では、個別的キャリア支援を有料で受けようという成人就業者の市場はなさそうである。
- (c) 一部の取り組みでは、キャリア開発支援によってもたらされる利益を売り込むマーケティングが重要であり、費用もかかった。しかし、多くの人々はキャリア開発支援が必要であることや利益をもたらすことに気づいていないため、このマーケティングが成功の鍵になった。
- (d) サービスの発展は、サービスの提供には直接かかわっていない機関からの幅広い専門的支援にかかっている。これらの機関は、訓練、リソース開発、サービスのブランディング

グとマーケティング、職業基準の設定などの活動について、専門的知識・技術を提供する。

この報告書は、就業者に最高のキャリア開発支援を行うには、今後取り組むべき点が多々あることを明らかにしている。政府と社会パートナーは効果的に協力する方法を調査しなければならない。この報告のケーススタディでは、多くの革新的な提供の事例を紹介している。より多くの人々にキャリア開発で何が実現できるのかを知ってもらうことが課題の一つである。

1. 序章

この報告書は、欧州職業訓練開発センター（European Centre for the Development of Vocational Training, Cedefop）のために英国に拠点を置く全国キャリア教育・カウンセリング研究所（National Institute for Careers Education and Counselling, NICEC）が実施した就業者のためのガイダンスの取り組みのレビュー結果を報告するものである。この調査研究は、EU 加盟国 25 カ国で労働力開発を支える幅広いキャリアガイダンスの提供を検討し、ガイダンス提供の革新的事例や「ベストプラクティス」事例を明らかにしようとしている。重点を置いているのは、就業者へのキャリア開発支援（労働力開発のためのキャリアガイダンス）がいかに提供されているかという点である。

この調査研究は、欧州職業訓練開発センター（Cedefop）、経済協力開発機構（OECD）、世界銀行、欧州研修財団（European Training Foundation）が実施した一連の調査に基づくものである。これらの調査は3つの重要なレビュー（OECD, 2004 ; Cedefop, Sultana 2004 ; Watts and Fretwell, 2004）にまとめられている。Cedefop の報告は、質の高い情報とキャリアガイダンスが EU の 3 つの政策目標——競争力のある知識集約型経済を構築すること、積極的な雇用・福祉政策を推進すること、社会的包摂を強化すること——を支援することを指摘している。キャリアガイダンスが公共政策目標に貢献することはますます広く認識されるようになってきているが、レビューは、就業者はガイダンスを受ける機会が最も少ないグループの一つとみなしている。

就業者のキャリア開発の問題に注意を払うべき主な理由が2つある。一つは人と企業がその潜在力を最大限に発揮できるようにするためであり、もう一つは人と企業が雇用機会構造の変化にうまく対応できるようにするためである。学習、仕事、政治学習の場への参加や娯楽の機会を人々に意識させることと同じように、キャリアガイダンスは、自信を培い、一人ひとりに力を与えるのに役立つ。

この序章では、キャリア開発の役割と個人、雇用主、政府にとってのキャリア開発の重要性を検討する。次いで、欧州の経済情勢と雇用動向を簡単にみていく。最後に、本調査研究へのアプローチとこの報告書の後続の部分の構成を概説する。

1.1. キャリア開発の役割

2010 年までに最先端の知識経済になるという EU のビジョン（リスボン・アジェンダ）は、人々の労働市場への参入の準備がどの程度できているか、人々に与えられているスキル開発

の機会、特に、人々がキャリアを開発し管理するのに必要な情報、アドバイス、ガイダンスをいかに得ているかに左右されるであろう。知識経済への移行に伴い社会的統合を強化しなければならないなら、このことは特に重要である。

組織は、その組織の労働力のために前向きなキャリア開発を実施することは、最も優れた人々を引き付けて維持するのに役立つ方法であることを認識する必要がある。個々の従業員のニーズを認識し、このニーズに対応することによって、組織は従業員を最大限に活用することになるからである。より効果的なガイダンスは、知識経済の発展を支え、ガイダンスを利用する個人、雇用主、社会全体に利益をもたらすであろう。しかし、それには、組織のマネジメントの文化が自己管理的なものへと変わらなければならない (Hackman, 1986)。

組織が成功するには、従業員、とりわけ知識労働者にいかに意欲を持たせるかを理解することが不可欠な要素となりそうである。一人ひとりのキャリア開発に注意を払うことは、スキル開発のためだけでなく、人々に方向性と目的をより明確に伝えることによって職場で優れたパフォーマンスを上げる動機づけの後押しをするためにも不可欠になるであろう。すなわち、キャリアの専門家は次のことはいかに取り組むか、新しい視点で考えなければならない。

- (a) キャリア支援を組織して提供する。
- (b) 他の専門家グループのパートナーと効果的に協力する。
- (c) 非公式なキャリア支援の仕組みを活用する。
- (d) 管理者その他にキャリア支援をより効果的に実施できる能力を身に付けさせる。

さらに、EU が社会的包摂を改善しなければならないならば、現在労働市場で不利な境遇にあるグループのための雇用機会を増やし、このグループがキャリア開発の支援を受けられるようにすることが必要である。ケーススタディからわかるように、これまで実施されてきた取り組みや現在実施されている取り組みの多くはこのグループを対象としている。

1.2. キャリアおよびキャリア開発の重要性

キャリア開発は、個人、雇用主、政府にとって大きな意味を持っている。

1.2.1. 個人

労働の構成と編成の方法の変化と知識ベース経済の成長によって、人々にとってのキャリアの意味を問い直すことが必要になるであろう (Arnold and Jackson, 1997)。20 世紀の大半を通

して、「キャリア」ということばは主に管理者や専門家の職業選択と職歴を示すことばであった。組織内での昇進という考えと関連付けられることも多かった。まだ多くの人々はこのような組織内でのキャリアを追い続けているが、これから大勢の人々がそれとは非常に異なる職業人生を送ることになる。将来は、21世紀のEU経済に参加するすべての人々の学習と発達を支援するより包含主義的なモデルを開発することが重要になるであろう。

「キャリア」は多面的な概念である。意義という側面、目的意識という側面、方向という側面を持ち得る。仕事とプライベートの両方での前進と発展という考えも含まれる。このように、キャリアには生涯学習と共にスキル開発について考えが含まれる。各人の将来（伸ばしたいスキル、仕事とプライベートで達成したいこと）と急速に変化する労働市場での将来の雇用可能性にも関わりがある。ポートフォリオキャリア（portfolio career； Handy, 1989；有給または無給の複数の仕事に就く場合）と境界のないキャリア（boundaryless career； Arthur, 1994；単一の組織内ではなく組織を超え、役割や仕事の境界を超えてキャリアを追求する）などの新しいキャリア概念は、キャリアには、人々が自分のキャリアについて理解している意味、経歴、獲得したスキル、姿勢、信念といった主観的要素があることを認識している。このような新しいキャリア概念は、専門職・専門家（知識労働者）のキャリア追求の仕方は他のグループと多少異なり、しばしば雇用主よりも専門職コミュニティに忠実だという現状を認め、この現状に対応している。例えば、知識労働者は他のグループよりもその仕事に固有の関心や挑戦に意欲を掻き立てられ、専門的能力開発のために勤め先を変える覚悟ができている可能性がある。しかし、このような変化は知識労働者以外の労働者にも見られる。この新しい、より包含的なキャリアモデルは、現在（あらゆる）キャリアの開発が行われているという客観的現実の変化と、自分のキャリアの主観的側面に対する人々の強い関与が一般的になっていることを認識している（Arnold and Jackson, 1997）。

1.2.2. 雇用主

効果的なキャリア開発支援は、支援を受ける個人だけでなく、その人たちを雇用する組織にとっても重要であり、その両方にとって、変化への効果的対応力を高めるレジリエンス（対応力と回復力）を獲得するという戦略の一環を成している。Hirsh と Jackson（2004）が指摘しているように、キャリアとは次のようなものでもある。

- (a) 従業員が仕事の経験を積んで徐々にスキルを高めることによって、その仕事に固有の高度なスキルと知識が獲得されること。組織内でのキャリアに関して著作のある主要な著者は、キャリアと学習は密接に結びついていると考えている（Schein, 1978；Hall, 1976）。

- (b) 従業員が必要に応じて仕事を移ることによって、スキルと知識が組織内で配備、拡散されること。組織が柔軟であるためにはこのような配備と知識共有が不可欠である。
- (c) キャリア移動とは、文化と価値観—その組織の「粘着剤」—を伝える方法であり、人脈を拡大強化すること。企業の風土とネットワークが迅速かつ効果的な行動のカギとなることが多い。
- (d) キャリア開発は、質の高い従業員を引き付け、意欲を高め、維持するための重要な手段である。Purcell, J. et al. (2003) の研究によると、キャリア機会の提供は組織のパフォーマンスに影響を及ぼす重要な 11 の実践的活動の一つである。

キャリアスキルは、キャリアスキルを獲得するためのキャリア教育と共に、従業員にも雇用主にも重要である (Tamkin and Hillage, 1999)。従業員には労働市場で舵取りをするためのキャリア管理スキルが必要である。高いスキルを持つ従業員の雇用主は従業員に対し、内部労働市場でより効果的に舵取りをし、自己のスキルを最適に保つ必要性を認識することを期待できる。

1.2.3. 政府

知識経済の発展を支えるためにも、また、一部の人々が意義あるキャリアを積むことから排除されるような結果を回避するためにも、政府にもキャリア開発促進で果たすべき重要な役割がある。

誰もがキャリアを持つ可能性があり、したがって、誰にもキャリア開発のニーズがあることを認識するならば、キャリア開発を最適に支援するにはいかにすべきかということに注意を払わなければならない。2006年4月にシドニーで開催された第3回キャリア開発と公共政策に関する国際シンポジウムのコミュニケは、キャリア開発が次の3つの面で労働力開発³に役立つことを確認した。

- (a) 労働力育成：若者が労働市場に参入する前に若者のキャリア開発の支援が行われるか。
- (b) 労働力の適応能力と持続可能性：就業者へのキャリア開発支援が提供される。
- (c) 労働力への復帰：成人が労働市場に参入する場合、労働市場から出る場合、転職する場合

³ 「労働力開発 (Workforce development)」は、いろいろな意味に取れる表現である。この報告書は、「個人に持続可能な生計手段をもたらす、組織が社会的背景と調和した模範的目標を達成するのに役立つ公共セクターと民間セクターの政策とプログラムの連携」という Jacobs と Hawley (近刊) による定義に重点を置いている。

合に、キャリア開発支援が提供される。

シンポジウムのコミュニケは、「多くの先進国で現在、主に不足しているのは、既存の労働者への適切なキャリア開発支援である。公共政策には、雇用主による従業員へのキャリア開発サービスの提供とより広いコミュニティでのキャリア開発サービスへのアクセスの確保を促進し支える重要な役割がある」と述べている。

既存の労働者を支援するキャリアガイダンスの提供で公共政策が果たす役割を理解するには、雇用主がキャリア開発支援を提供する方法、誰が中心になってキャリア開発支援を提供するのか、キャリア支援提供の最近の発展、雇用機会のパターン変化、現在多くのキャリアが追求されている専門的労働市場を適切に評価することが必要である。

このコミュニケが、本報告書の根拠であり、本報告書が既存労働者へのキャリア開発支援の提供方法に重点を置く根拠である。ただし、本報告書の勧告は、EU の経済と雇用の動向、知識経済の進展、人々の期待の変化の状況を踏まえて理解しなければならない。

1.3. 知識経済の発展

就業者を対象としたより効果的なキャリア支援を発展させるには、変化する雇用環境を理解しなければならない。欧州委員会の最新の経済予測（2006a）は、2006年に経済と雇用はより力強く伸び、この成長が2007年と2008年に継続すると見込まれることを報告している。予測は、2006年から2008年にかけてEU全体で700万の雇用が創出されるため、就業率は2005年の63.75%から2008年には65.5%になり、2004年には労働市場の9%を超えてピークに達した失業率は2008年に7.3%に低下することを示唆している。『欧州の雇用 2005年（*Employment in Europe 2005*）』（欧州委員会、2005）は、若年労働者と高齢労働者、低熟練労働者の労働力率は相対的に低いことを示している。多くの政府の取り組みがこれらのグループを対象に実施されているのは、そういう理由からでもある。この時の推定は、非労働力人口の半分強が低熟練者だが、国によるばらつきが非常に大きいというものであった。

EU全体の2010年の就業率⁴の目標は70%で、女性が60%、高齢者（55歳以上）が50%である。この目標の一部またはすべてを既に達成した国もあるが、まだ達成していない国もある。そのため、2005年3月に、成長と雇用に重点を置いたリスボン戦略の見直しが決定され、ライフサイクルを考慮に入れた就業促進対策を提唱する8つの「雇用ガイドライン」が盛り込まれた。

⁴ 就業率は生産年齢人口に対する就業者の割合と定義されている。

欧風の雇用構造が技術の進歩と経済のグローバル化によって変容しつつあることは広く認められている。その結果、この10年間に国際貿易と投資の流れが劇的に増加した。この劇的増加に、多くの欧州諸国で見られる人口の高齢化に起因する人口構成の変化が加わり、一部の経済セクターは大きな課題に直面した。最近実施された幾つかの労働市場レビュー（例えば、Moynagh and Worsley, 2005 ; Dychtwald et al., 2006）の見解では、先進諸国が直面する主な課題の一つが高度熟練者不足である。世界最先端の知識経済になるというEUのビジョン（リスボン・アジェンダ）——これにはEU全域の研究者を70万人ほど増やさなければならないと推定されている——を踏まえて考えると、この高度熟練者不足は特に重大である⁵。乏しいリソースの効果的開発では、効果的なキャリア開発と適切なキャリア支援が重視されそうである。

1.3.1. 知識経済の範囲と広がり

通常、知識経済は、ハイテク・ミディテク産業とビジネスサービスの就業者数で定義され、ごく簡単に測定される（Eurostat, 2005）。大抵、医療と教育も知識経済に含まれるものとして定義される。BrinkleyとLee（2006）は、Eurostatの定義を用い、2005年にはEU加盟国15カ国の労働力のうち、40%強が知識ベース産業の就業者であり、知識ベースサービス業は35%、ハイテクとミディテクの製造業は7%と報告している。ハイテク製造業は全就業者の1%強であった（表1を参照）。

表1：2005年のEU15カ国の知識産業就業者の比率

	対全就業者比
技術集約型製造業	6.9
ハイテク製造業	1.1
メディテク製造業	5.8
市場サービス業	15.3
ハイテクサービス業	3.5
金融サービス業	3.2
ビジネス／通信	8.6
医療・教育・文化	19.4
技術集約産業と知識集約産業の就業者合計	41.5

出典：Brinkley and Lee, 2006

⁵ 欧州委員会（2003）、COM（2003）226 final and SEC（2003）489 of 30.04.03。欧州委員会（2003）、これは概数であり、どの仮定を採用したかによって正確な結果は異なることを示したCOM（2003）436 finalも参照のこと。2000年に、加盟国と加盟予定国の研究者はおよそ160万人であった。

最も重要なのは、EU15 カ国の雇用創出はほとんど知識集約型産業によってもたらされていることだと Brinkley と Lee は指摘している。EU15 カ国の知識集約型産業の就業者は 1995 年から 2005 年にかけて 24%増加したが、それ以外の産業では 6%に届かなかった。EU15 カ国のどの国でも、知識集約型産業での増加はそれ以外の産業での増加を上回った。全体として、1995 年から 2005 年にかけて、知識集約型経済はそれ以外の産業の 2.5 倍の雇用を創出した。とはいえ、発展中の知識経済はすべての産業に影響を及ぼし (Brinkley and Lee, 2006)、知識労働者が増えている。この傾向はあらゆる先進経済諸国で見られる。しかし、この場合も EU15 カ国全体に関するデータでは隠れて見えないが、各国間のばらつきは非常に大きい。各国間のばらつきには、国により大きく異なる産業セクター間のバランス (例えば、製造業とサービス業のバランス) と各経済体内での再編率が反映されている。このような雇用増加にもかかわらず、欧州での研究開発費率がリスボン目標の 3%を達成する見込みはない。知識経済からの経済的恩恵を抑制しているのは投資の欠如だと考えられている。Brinkley と Lee は、米国と比べ、欧州は研究開発、ICT ソフトウェア、高等教育に十分な投資をこななかったと主張している。

1.3.2. 知識労働者の重要性と知識動労者のキャリアニーズ

知識経済に含まれると定義されるセクターの就業者がすべての知識労働者というわけではなく、また、多くの知識労働者が他のセクターで雇用される可能性もあるが、欧州経済の多くの雇用創出が知識労働者——専門的知識・技術と判断力を要求される職務を遂行している人々——の雇用創出になってゆくのは間違いない。Hirsh (2006) が指摘しているように、知識労働者は組織での主力サービス提供の主な担い手であり、主力製品・サービスの開発に従事し、組織に効果的なビジネス支援サービスを提供するという 3つの点から、多くのセクターで企業が業績を上げるには知識労働者が不可欠である。知識労働者は多くのビジネス革新にとって非常に重要と考えられている (Roberts and Fusfield, 1988)。

知識集約型セクターでの雇用は、他のセクターでの伸びを上回っている。経済で起きている複雑な変化を明確に伝えるには、質の高い専門的労働市場情報を入手できなければならない。知識労働者は、専門化が進み複雑化する労働市場で自分のキャリアを開発してゆこうとしている。そのような知識労働者が自分のキャリアを管理するために必要とする情報の多くは、当たり前のように手に入るものではない。そのため、この労働市場に参入すること、あるいはこの市場で自分のキャリアを伸ばすことを望んでいる労働者には、キャリアの管理に必要なスキルと情報の両方の獲得が課題である。その中には、労働市場に関する詳しい知識を徹底的に調べて手に入れる能力も含まれる。Jackson (1996) が指摘しているように、専門的労

働市場で求められる正式な資格を持つ人々にとってさえ、この市場がいかに機能するかを理解していないことが労働市場参入成功の重大な障害になるおそれがある。

労働市場情報は常に労働の変化より遅れるため、新しい分野についての情報は非常に手に入りにくい。そのため、その分野ですでに就業している人の暗黙知は、この新しい分野に移ることを希望している人々にとって非常に貴重なリソースになる。1990年代に当時新しかったウェブデザイン分野に入ろうとした若者がその例である。彼らはコネと個人的ネットワーク形成を通して独自に情報を得なければならなかった。

1.4. 変化する期待がキャリア想定に及ぼす影響

欧州の将来の労働力は、人口構成の変化の結果年齢が上昇するだけでなく、女性が増え、教育程度も高くなる。また、EU 域内移民も EU 域外からの移民も引き続き大きな影響を及ぼし続ける可能性が高い。それと同時に、スキル不足が生じ、熟練労働者には新しい雇用機会が創出されるが多数の低熟練労働者は労働市場で引き続き困難に直面するおそれがある。労働力の多様化が進み、その結果雇用への期待や願望は今よりもはるかに多様になるであろう。将来、この多様になる期待や願望が、ビジネス、技術、グローバル化の変化と同じようにキャリア形成に影響を及ぼすことになるであろう。労働市場で起きている人口構成の変化——労働者の高齢化、女性の労働市場参入の増加、移民の増加——と教育レベルの上昇、ライフスタイルの変化により生じる社会的期待の変化の間には相関関係が生じるであろう。すなわち、労働市場への参入が遅くなり、女性が子供を持つ年齢が高くなる、仕事と家庭を両立しなければならず、共働き夫婦は2つのキャリアの要求を管理しなければならないといったことである。

Hirsh と Jackson (2004) が指摘しているように、どの種類の人が幾つでどのような仕事に就くかという固定的なキャリア想定は通用しなくなる。雇用主には、より柔軟なキャリアと雇用の機会を開発することによって対応しなければならないプレッシャーがかかりそうである。開発をしたならば、その見返りとして、従業員のコミットメントは高揚し、不足しているスキルを維持することができる。柔軟なキャリア管理とは、時間の経過に伴い、変化するビジネスニーズに対応するために各人が取り組む仕事を調整し続けることである。それには、労働の時間と場所に関する柔軟性（例えば、フレックスタイム、在宅勤務の機会）以外に、移動性、キャリアアップのペース、多様なキャリアパスの提供についての柔軟性も含まれる。柔軟なキャリア管理は、仕事と生活のバランスの改善という従業員の期待に応えることだけでなく、利用可能な技術を効果的に活用して環境面でより持続性の高い雇用成果を達成することにも役立つ。

1.5. 本調査研究の目的

本レビューは、EU 加盟国で労働力開発を支援するためにキャリアガイダンスの提供について実施された取り組みを記録しようとするものである。この調査研究には主な目的が2つある。職場内と職場外で成人就業者に提供される幅広いキャリアアドバイスとキャリアガイダンスを検討すること、およびガイダンス提供の革新的な事例や「ベストプラクティス」を明らかにすることである⁶。

重点を置いているのは、多様な職場でのキャリアガイダンスについて理解を深めることである。職場以外で成人就業者に提供されるキャリアガイダンスの例を検討するが、PES が提供するガイダンスは、既に他の報告書で十分論じているため（例えば、Cedefop, Sultana, 2004 ; Sultana and Watts, 2005 を参照）、この報告書では取り上げない。労働組合、再就職支援とキャリアコーチングのコンサルタント機関などの多様な中間組織が実施するガイダンスの例も取り上げる。能力と資格の生涯にわたる開発のための行動枠組み (*Framework of actions for the lifelong development of competencies and qualifications*) に関して最近発表された評価報告 (ETUC/UNICE/UEAPME, 2006) でも、EU 加盟国での情報提供、支援、ガイダンス提供の取り組みがクローズアップされている。このような中間組織やその他の中間組織が提供するますます多様化するキャリア支援が及ぼす影響を過小評価してはならない。

本調査研究は、利用可能な多様なキャリア支援の提供をバランスよく伝えようとしたが、同時に、特定のセクター内やセクターを超えたベストプラクティスを明らかにしようとしている。しかし、企業、とりわけ中小企業 (SME) での実践の詳細なケーススタディを作るのは容易ではなかった。一般に、回答者との議論は、キャリア開発の問題に取り組むために企業内で採用された幅広いアプローチは、組織間では違いが大きいものの、国による違いはあまりないことを示唆している。更に詳細な調査研究でこの結果が見直されることになるかどうかはわからない。文化その他の大きな違いが各国で実施される提供の細かい点に影響を及ぼすかもしれないからである。しかし、利用できるリソースに制限があり、これについて詳しく探ることはできなかった。

重要な情報提供者から提供された革新的提供に関する情報と共に、これまでの調査研究によるケーススタディも幾つか含めた。これまでの調査研究の中の幾つかは英国で実施されたものであったため、本報告書の最初の部分では英国の視点が多少クローズアップされている。しかし、雇用主から得られた実施例の多くは、キャリア開発の問題にグローバルに取り組む

⁶ Cedefop, Sultana (2004) は、ベストプラクティスという概念には規範的な意味合いがあるが、どのような実践が成功するかは状況に大きく左右されることを指摘している。

傾向がある多国籍企業のものである。しかし、中間組織と公的資金によるキャリアサービスの役割を論じるセクションの情報源は多国籍企業には限定していない。本報告書は、職場でのキャリアガイダンスの提供における労働組合の役割やEガイダンス活動といった問題には、テーマ別のアプローチも取り入れている。

1.6. 本報告書の構成

報告書は、まず雇用主が独自に（すなわち、公共政策が介入することなく）実施している取り組みのレビューから開始する。続いて、次第に増えてきている、個人や雇用主（時にはその両方）と協力する幅広い中間組織による取り組みを論じる。主な中間組織は労働組合と民間のキャリアガイダンスサービス提供者（主に再就職支援とキャリアコーチングのサービス提供者）である。ピアサポートの役割と、特にウェブベースのバーチャルコミュニティについて論じる。リクルートコンサルタント機関、職能団体、業界団体といった他のタイプの機関も中核活動と共に何らかのキャリア開発支援を実施していることがあり、現在導入されている取り組みの実例を取り上げている。

続く章では、公的資金によるサービスが就業者にいかに関与されるか、公的資金によるサービスが他の機関が提供するサービスの開発と支援でどのような役割を果たしているかを考察する。ここでは、PES とその他の公的資金によるキャリアガイダンスが直接就業者を対象として実施されている事例と雇用主向けサービスの実例も取り上げる。

本報告書の最終章ではレビューの主要な結果をまとめる。各章には、現在実施されている多種多様なキャリアサービスを示すケーススタディが幾つか含まれている。一部のケーススタディは、その事例自体がキャリアサービス提供の実践に関する貴重な情報源であるために詳細に取り上げている。ケーススタディからは、就業者を対象とした多くのサービス提供は見通しが不安定であり、サービス提供の対象グループに偏りがあるという重要なメッセージが読み取れる。

2. 雇用主による実践

この章では、雇用主がキャリア開発の機会の提供にいかに取り組んでいるかを検討する。キャリア開発機会の提供という支援の範囲と程度は、組織により非常に異なるため、機会提供を方向づける要因と近年組織での実践状況がいかに変化してきたかを探る。この調査は、一般に組織が行っている介入活動の範囲と目的を理解する上で、および公共セクターとその他の機関、特に労働組合などの中間組織は、雇用主とのパートナーシップという形や雇用主が実施するサービスを補完する形で、いかにサービスを提供できるかを理解する上で重要である。分析で用いるモデルの大半は、多くの多国籍企業を含む英国に本拠を置く企業に関して実施された調査研究で得られたものである（図1を参照）。この章のケーススタディは、このモデルが英国以外の他の加盟国の雇用主にも当てはまることを証明している。この調査研究以外の公表された情報源からのケーススタディもある。例えば、Hirsh と Jackson（2004）は大企業でのキャリア管理に関するレビューで、キャリア管理実践の諸側面に関する英国の11件のケーススタディを取り上げている。Bysshe（2006）も英国学習・技能委員会（UK Learning and Skills）のための最近の報告で雇用主ケーススタディを幾つか取り上げている。

まず、現在提供されているガイダンスを概観する。続いて、現在実施されている提供が幅広く多様であることを表す数カ国の一連のケーススタディを取り上げる。続く2つのセクションでは、キャリア開発サービスがどのグループに重点的に提供されているかに注目し、大企業と小企業の違いを調べる。雇用主による提供の実践から読みとれる重要なメッセージを表2でまとめ、続いてこの重要な問題を詳細に検討する。最終セクションは本章のまとめである。

2.1. 職場でのガイダンス提供の概観

多くの場合、雇用主が職場で実施する公式なガイダンスやキャリア支援は、せいぜい間に合わせの寄せ集めに過ぎない。学習と能力開発を奨励する取り組みを実施している雇用主はいるが、大多数の従業員にキャリアに関するアドバイスと支援を行う制度を組織に組み込んでいる雇用主は非常に少ない。

従業員のキャリア管理に関する調査（Chartered Institute of Personnel and Development - CIPD, 2003）で回答を寄せた英国の人事（HR）専門家は、スタッフ全員を対象としたキャリア開発戦略のある組織は4分の1に過ぎないと答えている。上級幹部はキャリア管理活動に尽力していると答えた専門家は3分の1に過ぎなかった。実際には、ガイダンスを提供している組織は、開発戦略があると答えている組織よりも少なそうである。戦略はごく大雑把であり、「我々は従業員の潜在力を伸ばす」といった、具体性に欠ける言葉を並べたものであることが非常に多い。とはいえ、雇用主が多様な提供をしていることが明らかになった。

イニシアティブや活動プログラムがある場合、通常その対象者は、学位取得者や専門家認定（professional recognition）を受けようとする人々（会計士の資格、公認検査技師資格など）やファストトラック開発プログラム管理者といった重要な従業員グループである。どちらかといえば、管理者やリーダーの開発に重点を置いた活動としてこのような「有能」なグループとタレントマネジメントを重視することが多くなってきた。管理者のコーチやメンター、そしてリーダーとしての役割を重視し始めている組織もあれば、管理者のような重要な従業員をサポートする外部コーチを雇っている企業もある。その結果、近年「能ある者」と「能無き者」がはっきりと区別されるようになってきた。

それ以外の大半の従業員については、自分のキャリアと能力開発について話す公式な機会は勤務評定プロセスだけということになりがちである。現在、勤務評定プロセスは多くの組織にあるが、脆弱な制度であり（例えば、組織内の遵守の程度にはばらつきが見られる）、特に業績管理を重視し、内容を盛り込み過ぎであることが多い。その結果、一人ひとりが勤務評定プロセスによってキャリアの問題に適切に対処するのは困難なことが多い。もっとも、ケーススタディ3が示しているように、必ずしも常にそうだというわけではない。

キャリアの自己管理を支援する多様な取り組みを実施している組織はわずかである。この取り組みは比較的単純で分かり易い（図2を参照）。最近の革新的取り組みは企業のイントラネットを利用して情報とアドバイスを提供する方法である。その中に、キャリア開発を支援す

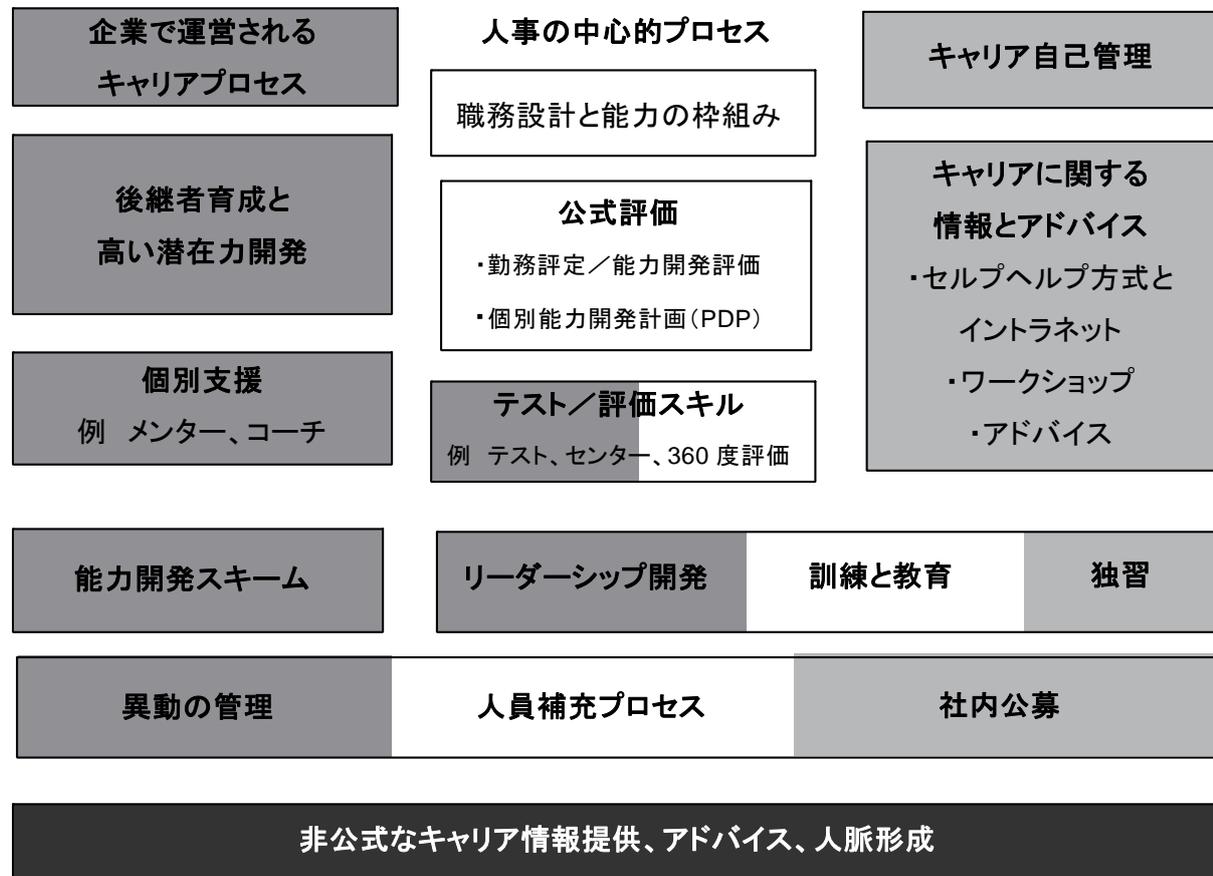
るセルフヘルプ型評価と学習活動が含まれていることがある。通常これは書面のセルフヘルプ資料の電子版である。

大規模組織でのキャリア支援の提供状況に影響を及ぼしそうな、最近のもう一つの取り組みは、共同サービスモデルを活かして人事サービスを遠隔地から行う人事コールセンターである。例を挙げると Lloyds TSB（英国の銀行）がこのようなモデルを導入している。このケースでは、従業員が人事コールセンターを通してセルフヘルプ方式のキャリアプランニングパッケージを入手するといったことなどが可能である（Hirsh and Jackson, 2004）。

これらのキャリア支援の提供は、組織内でのキャリア支援提供方法を大きく次の3つのタイプに区分した Hirsh（2003）によるカテゴリーに対応している（図1を参照）

- (a) 後継者育成と高い潜在力開発など、企業で運営されるキャリアプロセス。
- (b) 勤務評定などの人事の中心的过程を通して提供されるキャリア支援。
- (c) セルフヘルプやEガイダンスの利用などの活動を通じたキャリア自己管理の支援。

図1：キャリア開発で用いられるプロセス



出典：Hirsh, 2003 を編集

そのため、現在実施されている方法では、ほとんどの従業員は本人が自己のキャリア管理の主な責任を負い、ライン管理者がサポートすると想定されている。大半の企業が提供している唯一の支援は、零細企業を除くあらゆる企業にある人事の中心のプロセスを通して実施される支援である。人事の中心のプロセスは、主に業績管理のためと効率的な内部労働市場の運営を支援するためのものである。そのような状況では、ほとんどの従業員は非公式なプロセスと個人的ネットワーク形成によってキャリア支援の多くを獲得しなければならない。

この 10 年間に多くの大規模な組織が導入した他の関連する実施方法は社内公募——ほぼすべての求人と昇進機会を現在の従業員に告知すること——である。キャリアのアドバイスやガイダンスが実施されなくてもこの方法には間違いなく利点があるが、従業員はどの仕事に応募すべきかという判断が簡単につかないことが多い。社内公募では、主に経験を積んだり能力を開発したりするために従業員をある仕事に就ける能力開発のための異動が妨げられる可能性もある。能力開発のための移動は、特定の仕事への応募を促されるような一定の応募者の優遇を暗示する可能性があるため、最適な人材——その仕事をする能力をすでに証明した者であることが多い——が優先的に指名される競争プロセスで実施するのは困難である。キャリア開発が人事の能力開発戦略に含まれていない限り、個々の従業員のキャリア開発よりも企業の利益が優先される可能性が高い。

個々の従業員によるキャリア自己管理の効果を上げる手助けをするための補足的支援（図 1 右側の網掛けした枠を参照）をする組織もあるが、その支援の提供の程度や従業員の参加の程度についてはほとんど情報がない。最も優れた提供には、専門家か訓練を受けたボランティアから個別のアドバイスを受ける機会、セルフヘルプ資料へのアクセス（通常は組織のイントラネットによる）、キャリアワークショップへのアクセスなどの補足的支援（ケーススタディ 2 を参照）が含まれるであろう。

このような取り組みは、その取り組みの存在に気づいて利用する従業員には利益をもたらす可能性が高いが、影響力の評価が難しいため、カットされたり、状況に合わせて更新されずに急速に時代遅れになったりする。取り組みが導入されている場合には、組織内で利用できるキャリア支援の改善に尽力している人（人事管理者など）の発意により導入されているケースが多かった。そのため、このような取り組みは、大規模な組織で実施される場合であっても、人事異動の影響を受けやすい。

図 1 の左の列は、多くの大企業の雇用主が従業員の中の主要グループを対象に導入した活動の一部を示している。これは、主に、上級職や重要なポストに就ける人材を質量ともに組織が十分確保できるようにするための活動である。大企業が能力開発とキャリア支援を重

視する場合、一般に個人や小規模なグループを対象を絞りそのニーズに合わせた介入活動をしている。そのため、通常この活動はリソース集約的であり、時間も費用もかかる。

したがって、ほとんどの就業者は、勤務評定プロセスで正式に提供されるライン管理者によるキャリア支援や多様な提供者による非公式な支援プロセス（ライン管理者、元上管理者、仕事の同僚、非公式なメンター、友人、家族など）に頼っているのが現実である。いずれの方法でも、成果は小さく、部分的であったり、アドバイスが不十分であったりする。ただし、このような非公式プロセスによってキャリアに関する効果的なアドバイスを提供することができることは証明されている（Hirsh et al, 2001）。課題は、この非公式なアドバイスの効果を上げることである。

2.2. ケーススタディ

以下のケーススタディは、組織がキャリア開発をいかに支援し、上記のモデルが現状をいかに表しているかを示している。ある一組織が実際に導入した一つの具体的な取り組みにのみ焦点を絞っているケーススタディもある。

最初のケーススタディはドイツの中規模企業のものである。

ケーススタディ 1：あるドイツ企業でのキャリア開発に取り組むための多様なプロセス

国際的に活動しているこの中規模のドイツ企業では、次のような多様なプロセスでキャリア開発に取り組んでいる。

- (a) リスク：イントラネットで社内公募される。リクルートプロセスでの心理テストと面接は外部組織によって実施されることがある（当該企業も再就職支援会社と協力する）。
- (b) 人事考査：従業員全員を対象に人事部が第1四半期に実施する。人事考査は、従業員とそのライン管理者との間で年1回行われる話し合いに基づいて実施される。最終目標の設定、業績、資格、開発活動、キャリア展望が話し合われ、用紙に記録される。この企業ではこの方法が2007年から世界中で同じように実施される予定である。人事考査の結果に基づいて従業員を対象とした実習やワーク・シャドウイングが手配されることがある。人事考査や心理評価に基づいて個人を対象とした社内・社外リーダーシップ訓練プログラムが編成される場合がある（例えば、欧州では16カ月間にわたり12の参加者グループと共に3つのモジュールプログラムが運営される）。
- (c) 後継者育成：これは、幹部と重要なポストを対象とした企業内での異動を管理するための1年間のプロセスである。このプロセスには人事と地域および世界の管理者が関わる。管理者はキャリアアップの見込みがある者を特定し、そのスタッフの能力を伸ばす活動と共に将来のキャリア選択肢を推奨する。このプロセスの結果、昇進、さらなる成長のための能力開発活動、実習やワーク・シャドウイング、企業内の異動、外国での就労体験型派遣などが実施される。ある部門で企業がさらに能力を開発させたい有能な人材が特定されると、評価が実施される。評価では360度評価⁷、心理テスト、面接が行われる。外部企業によって実施されることもある。

⁷ 360度評価は、上司、ピア、同僚から業績評価を受ける機会を従業員に与える方法である。360度評価の目的は、各人が自分の長所と弱点を理解する手助けをすること、仕事の中で専門能力開発を要する諸側面を見極め

- (d) コーチングプログラム：人事考査や後継者育成、あるいは心理評価を受けた者を対象にコーチングプログラムが実施されることがある。企業は外部のコーチと協力する。

出典：NICEC

2 つ目のケーススタディは、フィンランドの電気通信会社であるノキアが全従業員を対象としたキャリアワークショップをいかに導入したかを示すものである。このワークショップは、同社がキャリア開発を促進するために用いているプロセスの一つである。

ケーススタディ 2：ノキアでのキャリア開発

2005 年、ノキアの人事は全従業員が参加できる短期のキャリア開発ワークショップを導入した。このワークショップでは、一人ひとりにとってのキャリア開発の意味、ノキアにおけるキャリア展望、キャリアを推進する要因の理解、これらのキャリア目標を達成するための 70/20/10 開発アプローチ（キャリア開発に対する 70/20/10 アプローチは、開発の 70%がプロジェクト/実習、20%がコーチング/メンタリング、10%が訓練によって実施されるアプローチ）の企画といったテーマに取り組んでいる。このワークショップの導入はグローバルに実施されたプロジェクトであった。ワークショップの開発は中央レベルで行われ、人事部門との学習ネットワーク会議でキャリア開発教材が紹介されて一通り検討が行われた。続いて、教材はノキアのイントラネットを通して各地域の人事チームに配布された。地域の人事チームは、教える訓練、ワークショップの効果を高める訓練を受けた。

ワークショップはその地域の地元人事チームが運営する。ワークショップの内容は地元の状況に合わせて調整されている。ワークショップでは、その地域で一目置かれている従業員が招かれ、多くの重要なポイントを具体的に伝えるような「キャリア物語」を話す。どの地域でも年 2 回以上ワークショップを開くことになっている。中央の人事チームは、ワークショップを実施するトレーナーの訓練セッションの実施に加え、地域のトレーナーのワークショップ運営の経験に関する情報を得て、人事部門でこの経験を共有するフォローアップセッションも実施している。ワークショップに関するフィードバックの感触は良く、キャリアガイダンスの重要性に対する意識が高まったと評価されている。

ワークショップは現行の個別能力開発計画（PDP）に基づいて実施されている。この計画は人材投資（IIP）業績管理システムの一環をなすものである。ノキアは、一人ひとりの従業員

るのに貢献することである。

が質の高い PDP を持つことを非常に重視している。PDP の作成は管理者と従業員本人の共同責任と考えられている。

この分野の進歩状況を測定するため、ノキアは従業員年次調査を通してキャリア開発に対する従業員の満足度を基準に従って評価している。従業員年次調査には、従業員のキャリア開発に特化した質問がある。この評価によって、ノキアは長期にわたる動向を把握することができる。

出典： http://www.nokia.com/link?cid=EDITORIAL_4387

多くの勤務評定プロセスは業績管理を重視しているが、3 つめのケーススタディは、英国の地方政府機関がいかに評価を利用して学習と開発の促進に成功したかという事例である。

ケーススタディ 3：勤務評定をキャリア開発に生かす手法の利点

英国の地方政府機関であるキングストン・アポン・テムズ王立特別区（The Royal Borough of Kingston upon Thames）には、スタッフの訓練と能力開発のニーズを特定することに焦点を絞った勤務評定プロセスがある。

この特別区は隔年でスタッフ調査も実施している。2003年に、この調査の回答者のうち過去12カ月に勤務評定を受けたのは61%に過ぎないことがわかった。経営陣から訓練を奨励されたと答えているのは77%である。経営陣から訓練を受けることを奨励されたと回答しているのは過去12カ月間に勤務評定を受けたと回答した者の84%であるが、過去2年間に勤務評定を受けた者では72%、過去2年間に勤務評定を受けなかった者では50%に過ぎない。

勤務評定プロセスがプラスになることがわかり、勤務評定をもっと定期的実施する取り組みが行われた。2005年の調査では、過去12カ月に勤務評定を受けた調査回答者は86%に増加し、経営陣が訓練を奨励したと答えた回答者の比率は84%に増加した。

仕事への満足度が低下した多くの組織とは対照的に、キングストン王立特別区では、今の仕事に全体として満足している、または非常に満足していると答えている回答者の比率は、2001年には61%であったが、2003年には63%、2005年には69%になった。

出典：キングストン王立特別区に関するキングストン大学による調査に基づく

次のケーススタディはイタリアでの実践に関するものであり、特に本報告のために中・大規模組織の6人の人事担当者に実施したインタビューに基づいて構成されている。ケーススタディはこれらの組織での実践例を概観しようとするものである。

ケーススタディ 4：イタリア企業におけるキャリア開発

全体的に見て、インタビューを受けた企業の大半は、新入社員ができるだけ早期に訓練と特別支援を受けられるように計画をしている。従業員が果たすべき役割に適応する手助けをするには、当初の訓練ニーズを評価する必要がある。当該従業員の一般的能力（管理、コミュニケーション、人間関係）と仕事の役割上求められる技術的スキルが、企業の要求事項と優

先事項に合わせて特定される。企業が職業能力確認（セクション 4.1 を参照）と従業員の入社時の評価を実施するケースもある。

インタビューを受けたほとんどの企業で、従業員がその企業での新しい役割に慣れるように支援するコーチング活動も実施している。

大半の企業で、キャリア機会は従業員の建設的な姿勢と自主的取り組みに左右されることが多い。責任の引受け、リーダーシップ、柔軟性、ビジネス成果、ビジネス目標の共有、ビジネス発展への尽力は、キャリア開発と昇進の機会に関する企業の決定に良い影響を及ぼす。

一般にすべての従業員に人事（HR）キャリア開発政策が適用されるが、実際に主に恩恵を受けるのは通常最上層部である。有望な新卒者がこのような政策の恩恵を受けるケースもある。キャリア開発活動の実施を担当するのは通常は人事部であるが、特定の能力の開発はエリア管理者や部門管理者の責任である。全従業員の訓練とキャリア開発を通常担当するのは人事部門である。

イタリアには、社内従業員開発プログラムを計画している企業がある（例えば、ロリアル）。また、外部コンサルタントを利用している企業もあり、その中には大企業も含まれている（ドリリアなど）。どのような方法をとるかは管理構造によるようであり、国際的環境でも、企業のオーナー次第である。

人事管理におけるライン管理者の独立性は実にさまざまである。この分析から、有望な人材を迅速に見極め、彼らの職業キャリアをモニタリングすることによって能力開発を支援するという企業の戦略がはっきり分かる。維持政策は、賃金・訓練政策と共に業績改善の手段と考えられている。この政策の実施の責任は一般に最上層部が共同で担っている。

通常、人材開発に伴う活動の実施に特別な資格が要求されることはないが、特別な肩書きが与えられる場合もある。

外部ガイダンスサービスの品質保証手順とは異なり、社内人事活動には評価・モニタリングシステムが存在していない。これは深刻な状況である。サービスの継続的改善を保証する品質システムを計画できないからである。

自己管理型学習プログラムは企業内ではほとんど行われていないが、職場の安全や外国語訓練のための自己管理型学習プログラムを開発した企業もある。自己管理型学習活動に外部の

リソースを利用することはない。これに関する効果と効率の測定指標は見つからなかった。バランススコアカードを利用している企業が一家あった（フェニチェ）。

工業セクター（5社）と公共サービスセクターの中・大企業の6人の人事部長に、NICEC 調査チームが作成したアンケートを用いてインタビューを実施した。インタビューの対象は次の企業である。

- (a) フィアット：ポミアノ（ナポリ）、イタリア企業、工業セクター、自動車会社。
- (b) ドリア：イタリア企業、工業セクター、缶詰製造・食品加工会社
- (c) アリン：イタリア企業、公共サービスセクター、ごみ収集会社
- (d) アンサルド：イタリア企業、工業セクター、建築業
- (e) ロリアル：外国企業、工業セクター、化粧品産業
- (f) フェニチェ S.P.A.：外国企業、工業セクター、産業に環境オ・エネルギーサービスを提供する EDF（フランス電力）グループの企業。アウトソーシング生産ユニットの環境・エネルギーの活動とサービスの欧州のリーダー。

出典：Daniela Pavoncello（Isfol, 調査員）および Daniela De Gregorio（Stoà, プロジェクトマネージャー）。

次のケーススタディは、スロベニアに本拠を置く中規模薬品会社クルカ（Krka）での実戦例である。

ケーススタディ 5：クルカ社でのスタッフキャリア開発、スロベニア

クルカは欧州トップクラスのジェネリック薬品会社の一つであり、70カ国で製品を販売している。製品は、医療用医薬品、セルフメディケーション、化粧品、動物薬である。この会社は西欧市場に参入しながら、ウラジオストックからダブリンに及ぶ従来の市場にも供給している。

2006年9月末現在の同社の従業員は5,596人であった。従業員の知識、経験、意欲はクルカの成長にとって非常に重要である。同社は新入社員の訓練、職場への統合に加えて、自己開発と専門能力開発を計画している。重点が置かれているのは管理者と専門スタッフの社内での能力開発と昇進であるが、スタッフ全員が開発支援を受けることができる。この政策はスタッフの意欲と忠誠心を高揚させている。クルカ社は業績を満足度および良い人間関係と結

びつける好ましい労働環境の重要性を認識している。3分の1以上の従業員が大卒であるか高度な職業資格を有している。

クルカのキャリア開発支援では次のことが実施されている。

- (a) クルカ内での仕事に関するイントラネットでの情報提供。
- (b) 人事のアドバイザーによるキャリア／就業の機会に関する個別的アドバイス、ガイダンス、カウンセリング。
- (c) 個別フィードバックとガイダンスでフォローする心理テスト。
- (d) クルカのイントラネットとクルカの図書館の印刷物——仕事に関する書籍、ビデオ、CD、アンケート、情報を含む——による学習・開発機会に関する情報提供。
- (e) クルカの勤務評定のための面接のうちのキャリア開発要素。
- (f) クルカの経営管理リーダーシップスクール。

スタッフの開発は、同社の人事部門のアドバイザーがライン管理者の支援を受けて実施する。必要に応じて、訓練を実施するために外部のコンサルタントと専門家が利用される。人事のアドバイザーはクルカの特定の部門（マーケティング、販売、研究開発、製造など）を担当し、部門を超えた異動に対応する場合にはチームで取り組む。人事のアドバイザーはキャリア開発の面接を実施し、年次教育企画プロセスに関わる。勤務評定面接はライン管理者が担当する。その他のサービス（情報、精神鑑定、キャリアカウンセリング、ガイダンス）は従業員の要請により提供される。キャリア開発サービスは、従業員（20%）、上司（40%）または人事アドバイザー（40%）の要請により提供される。人事のアドバイザーは人事管理の資格を持つ専門家であり、カウンセリングや心理学の資格を有している。

キャリア開発サービスの質と成果の評価は、サービス利用者からかなりのフィードバックを受け、年次アンケート調査によって実施される。利用者の満足度は非常に高い。管理職の人材を探す場合、大抵の場合、必要な知識、スキル、意欲を備えた適任者を社内で見つけることができる。

出典：Simona Torkar-Flajnik, Krka

全体として、このケーススタディは、現在企業では多様な取り組みが行われていることを示しているが、同時に、特定の取り組みがいかに良い成果を上げることができるかという例も見取ることができる。また、ケーススタディは、さまざまな国で雇用主によって実施されているキャリア開発を、モデル（図1を参照）を適用して説明できることも裏付けている。

2.3. 提供の対象

雇用主主体のキャリア支援は特定の従業員グループを対象とし、雇用主が高価値グループや有能グループ（大卒者、管理者など）と定めたグループや、特定のスキル不足に対処するためのグループに最も集中して実施されている。

2.3.1. 不均等への対処

不利な境遇にあるグループを対象とした訓練・能力開発プログラムを導入した雇用主は非常に少ない。そのようなプログラムを導入している場合でも、通常は、均等機会目標を達成するために能力促進開発の対象になる比較的少数の人々を特定するプログラムであった（すなわち、女性や少数民族を管理職や上級職につけるプログラム）。例えば、ロンドン大都市圏警察（London Metropolitan Police Service）は、警察の他の支部に勤めている警部補と警部（すなわち中間管理職）を選んで12カ月間の開発プログラムを受けさせる、女性・少数民族の訓練発見プログラム（FemDTP）を開発した。このプログラムを修了したプログラム参加者は犯罪捜査部（CID）の警部補や警部に応募することができる（Hirsh and Jackson, 2004）。ケーススタディ 22 も不利な境遇にあるグループのキャリア開発に取り組む例である。このような取り組みの影響は数で見ると非常に少ないかもしれないが、その取り組みが組織に関する重要なメッセージを伝えることができるように、業務が行われるコミュニティを構成する住民が企業の労働者に反映される必要があることを認識する組織は増えている。

2.3.2. 再就職支援

多くの大企業が、リストラをする場合、その会社でのスキルレベルやポストに関わらずに決まって再就職支援を行っている。しかし、支援のレベルがリストラ対象者の勤続年数に関連付けられていることが多く、地位の高い従業員ほどより徹底した個別的キャリア支援が行われ、それ以外の従業員へのキャリア支援はそれほど徹底したものではない（例えば、セルフヘルプのサポート）。再就職支援「会社」の役割についてはセクション 3.3 でさらに詳しく論じる。

2.3.3. 重点は現在か将来か

キャリア開発の重点を現在の仕事に置くか将来のキャリアに置くかということでもしばしば葛藤が起きる。現在の仕事に置く場合は将来のキャリアに置く場合よりも単純なビジネスケ

ースである。多くの取り組みで、長期的なキャリア開発よりも現在の仕事に重点が置かれている。

2.4. 大企業と中小企業の雇用主

大規模な組織で実施されている幅広い多様なキャリア管理についてはかなりの文献があるが、中小企業（SME）については大企業ほどよくわかっていない。多くの零細企業では、ほとんど人事問題は正式な手続きによらずに対応されていると考えて間違いないであろう。この方法は、うまくいっている場合には容認できるが、そうでない場合には従業員に非常に不利になるおそれがある。だからといって、中小企業がこの分野で専門的または効果的に対処していないというわけではない。中小企業は、人事専門家を雇用していない場合であっても、大企業で働いたことがあり、そのため大企業での人事の経験がある勤務経験者を雇用していることが多い。中小企業には大企業よりも柔軟な職務設計ができる機会もあるかもしれない（例えば、人を中心に考えて雇用を創出する）。しかし、中小企業のキャリア問題への対処の仕方はほぼ間違いなく大企業より多様である。従業員を失うことについての企業よりも懸念していることが多い。中小企業が従業員のキャリア開発をしても、その結果獲得された高いスキルの仕事はその企業にいつもあるとは限らない。しかし、この開発が事業を成長させる機会をもたらす可能性はある。

中小企業では、多くの大企業以上に、実践があまりにも一人か二人の率先した取り組みに左右されることが多い。人事の管理者／部長や業務執行取締役が学習と開発に価値を置いたり、中長期事業目標の達成という点で従業員にとってキャリア支援が重要であることを認識していたりする場合には、支援が提供されることがある。これは、大企業の部門管理者や事業単位／専門家グループの長が担当エリアの従業員にキャリア支援を提供するために独自の取り組みを展開するのと基本的に違いはない。このような取り組みを過小評価すべきではない。すなわち、大企業の中央人事部は、その企業のさまざまな場所で従業員が利用できる幅広く多様なキャリア支援の一部しか把握していないことが多い。

一部の業種や大企業の一部の部門では、キャリア開発が他よりも問題になることを認識しなければならない。例えば、主に専門家、技術者、管理者のグループで構成される組織の従業員は、キャリア開発と専門能力開発の機会に価値を置き、自分のキャリア開発ニーズには他のセクターの従業員以上の対応がなされることを期待する傾向が強い。

中間組織による多くの取り組みは、一部の公的資金を受ける取り組みと同じように中小企業を対象としている（3章と4章を参照）。中小企業の従業員にキャリア開発をいかに最適に提

供するかという問題は、従業員、社会パートナー、政府の間の協力を要する重大な課題である。これについては5章でさらに論じる。キャリアガイダンス支援の資金確保も多くの中小企業では課題である。

2.5. 重要な問題

このセクションでは、雇用主によるキャリア開発支援の提供に影響を及ぼす幾つかの重要な問題を検討する。キャリア開発に注意を払うことは、変化する従業員の期待（セクション 1.3 を参照）とビジネスと経済の変化する環境に対して雇用主がなすべき対応の一つである。雇用主による実践の考察から次のような重要な問題が浮かび上がった。

- (a) グッドプラクティスの事例はあるが、ほとんどの従業員は、職場でのキャリアに関するアドバイスとガイダンスへのアクセスが限られている。大半の支援は重要人材グループを対象とし、それ以外のほとんどの従業員は自己のキャリア開発の責任は自分で負うことになっている。
- (b) 多くのキャリア支援は、管理者、同僚、家族、友人から非公式に提供される。
- (c) 一部の組織はイントラネットと電話によるアドバイスと情報提供を導入している。人事のコールセンターとつながっていることが多い。
- (d) 中小企業での提供は非公式であり、管理者の熱意や献身に左右される。大組織でさえ、一人の献身的な管理者が管轄の部門での取り組みを実施する場合がある。取り組みが一人の個人に頼りすぎると、人事異動で頓挫しやすい。
- (e) 多くの組織で、明確さに欠ける曖昧な目標がキャリア支援の発展の妨げになるおそれがある。キャリア開発活動の明確な目標を定める枠組みを設定することが、効果的な開発活動に必要な介入活動を形成するのに役立つ。
- (f) キャリア開発活動を支持する強力なビジネス上の理由を明確に伝えないことは、一貫したキャリア開発戦略の妨げになるおそれがある。
- (g) キャリアトランジションの前や重要なキャリア段階でキャリア支援の提供に事前対策的アプローチをとる組織は少ない。
- (h) 使用から提供されるキャリア支援の正式な評価はほとんど行われてこなかった。

2.5.1. 表現と用語

社内のキャリア開発責任者とキャリア専門家（主に公共セクターの専門家）との対話に影響を及ぼす最も重要な問題は、キャリア問題の話し合いで使われる表現と用語が異なることである。特に、組織内のキャリア支援プロセスを表すのに人事専門家やライン管理者が「キャ

リアガイダンス」や「キャリアアドバイス」という表現を使うことはめったにない。「キャリア管理」や「キャリア開発」という表現が使われる可能性の方がはるかに高い。人事専門家は「企業で運営されるキャリアプロセス」を「タレントマネジメント」と呼ぶことが多い。プロセスを表すのに用いられる表現が違うだけでなく、これらの表現の具体的意味も異なる。重要なのは活動の焦点——両者（対象者と組織）にとって利益があるのか——と活動の独立性である。

「キャリアガイダンス」と「キャリアアドバイス」は、社会的利益があり、雇用主もこの活動から利益を受ける可能性があるとして認識されているかもしれないが、通常は、独立し、かつ主にサービスを受ける対象者に利益をもたらすと考えられている。一方、職場でのキャリア開発、特にタレントマネジメントは、通常、対象者とその雇用主の両方に利益をもたらすと考えられている。職場でのキャリアに関する効果的話し合いの内容に関する調査（Hirsh et al., 2001）から、組織に雇われた者によって実施される場合であっても、効果的なキャリア支援は大抵偏りがない（つまり、独立している）ことがわかっている。

従業員を特定の行動方針に従わせるために雇用主がキャリア開発プロセスを利用することなどないと主張するのは単純すぎるであろうが、このような戦略は短期的にしか機能しない可能性が高い。本物のキャリア開発は、関係の改善、スキルの向上、未来についてのより信頼できる交渉といった成果を通して対象者と組織に長期的な利益をもたらす。これはその組織への献身を刺激する戦略、すなわちよりよい業績の達成に向けて全うする戦略である。

組織と組織の被雇用者にとって問題なのは、効果的なパートナーシップを生み出すことである。利害関係者に関する文献には、利害関係者の効果的な関わりは、組織と組織の利害関係者が「ウィンウィン」になる状況を生み出すことである（Partridge et al., 2005）。成功するパートナーシップは両方に価値を生み出す。同様に、効果的な従業員エンゲージメントには、企業が従業員と協力し、その結果両者の利益になることが必要である。このことから、キャリア開発の活動は、従業員と雇用主の両方の利益につながる（すなわち価値を生み出す）場合にのみ効果を発揮できることは明らかである。一方にしか利益をもたらさない活動は長期的に持続できる可能性が低い。

2.5.2. 目的と利益の明確さの欠如

従業員へのキャリア支援の目的が明確さに欠けることがこれらの問題に関係している。雇用主（公共セクターと民間セクターの両方）に関しては、次のことが問題となる。

- (a) 誰が利益を受けるのか：従業員かそれとも雇用主か？ キャリア開発は従業員にとって給料以外に与えられる特典と考えることができるが、従業員が会社を辞めるのを後押しすることになるのではと危惧する雇用主もいる。
- (b) 雇用主が（エリートのためのサービスのような）質の高いサービスを提供すると、需要に圧倒され、コストが嵩むと危惧する雇用主もいるかもしれない。
- (c) 適切な対象、すなわち開発を必要としている人々（例えば、キャリアで停滞期に達した従業員や仕事の大幅変更に直面している従業員）に到達せず、主に既に自分のキャリアを効果的に管理している人々利用される。

また、雇用主には低コストのセルフヘルプ型キャリア支援を成功させるのは難しいことが分かっている。キャリア開発活動を構築する枠組み（下記参照）がないことがこの一因とも考えられ、このような状況では、取り組みは容易に従業員や企業のニーズを満たせないまとまりのないものになる可能性がある。

また、従業員がこの分野の雇用主主導の取り組みに懐疑的なこともある。従業員がキャリア支援を提供する雇用主の動機について疑念を抱いていることもある（この意見は主に公共セクターのガイダンス専門家からよく聞かれる）。主に懸念されるのは雇用主から提供されるキャリアに関するアドバイスと支援の独立性である。部分的であったり、偏っていたり、不完全であったりするのではないかと、そのため、利用者本位ではなく雇用主本位なのではないかという疑念がある。一方、雇用主も、従業員は雇用主が耳に入れたいのではないかとと思われることしか話してくれないと懸念している可能性がある。従業員は、相当信頼していなければ望むこと望まないことなどを洗いざらい明らかにはしない。従業員側は、キャリアアドバイスとは「私が大して望んでいない仕事をするように私を説得すること」だと誤解しているし、雇用主側には、キャリアアドバイスは、事業のニーズと関係のないキャリア開発と訓練に際限なく支出すること、あるいは従業員のフラストレーションや退職の後押しにつながる非現実的な期待を従業員の中に生じさせることだという誤解がある。このような誤解は、キャリア支援提供へ尽力を台無しにしがちな、積年の問題である。Hall（1986）は、さまざまなタイプのキャリア関連活動で雇用主や従業員にどの程度情報（例えば、就業機会について、従業員の長所と弱点について）を提供するかということと、従業員や雇用主に影響を及ぼすためにさまざまなタイプのキャリア関連活動をどの程度利用できるかということの間には葛藤があることを指摘した。キャリア支援、特に雇用環境でのキャリア支援では情報交換が伴うが、必ずしも常に偏りがなく、交換はどちらかに偏ることがある。

ほとんどの従業員は雇用主本位なアドバイスを見破り、雇用主は、従業員を望まない仕事に就けるのは短絡的だと認識している。キャリアに関する効果的な話し合いについての研究

(Hirsh et al, 2001) は、上級管理職が従業員本位の見方をした場合、従業員が驚いて喜ぶことが多いことを示している。この研究は、効果的なキャリア支援は事業課題とは無関係に従業員が最も関心を寄せていることに重点が置かれていると結論付けた。とはいえ、可能なキャリア機会の範囲を理解し、キャリア計画を周到に実施するには、事業状況の理解が不可欠である。個別キャリア計画を立てるには事業課題があるという認識が不可欠な要素である⁸。

組織内のキャリア関連活動の恩恵を受けるのは誰かという問題が、活動によって受ける経済的利益を定量化した全英住宅金融組合 (Nationwide Building Society) (英国の相互金融サービス機関) の例に見られる。全英住宅金融組合は、キャリアに関する同組合の約束をどの程度果たしているか、この指標が従業員の満足、コミットメント、勤続に逆行していないかを追跡調査している。自己開発と成長の機会があると答えているスタッフは、企業全体では3分の1を切っているのに対して、全英住宅金融組合では4分の3であった。スタッフ離職率は金融セクターの平均より低く、年間800万英ポンドを超える節約になっていると見積もられている (Hirsh and Jackson, 2004, p.15)。

2.5.3. キャリア開発活動構築スキーム

適切な範囲のキャリア関連活動の実施を確保するにはキャリア開発活動の根底にある目的を明確にすることが重要である。Hirsh 他 (1995) は、キャリア開発を受ける個人にも組織にも等しく当てはまる目的が3つあることを示唆している。

- (a) 評価：個人と組織にその個人の長所、弱点、興味などについて知る機会を与える活動。
- (b) キャリアオプション：個人とその管理者が現在および将来のキャリアオプションを理解するのを補佐する活動。
- (c) 行動計画：個人と組織による特定の具体的な時間ベースの学習活動。
- (d) スキル開発：スキル開発を促進または実施する活動。
- (e) 欠員の補充：事業ニーズおよび組織文化に合わせて内部労働市場を管理するための活動。

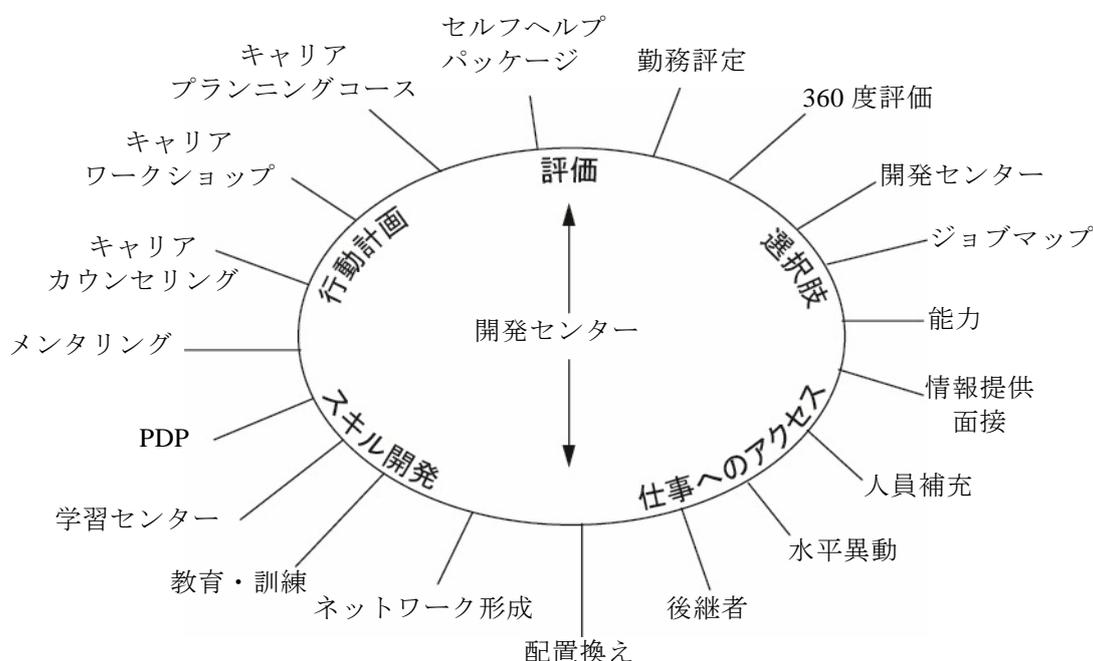
⁸ 組織内でのキャリアに関するアドバイスとガイダンスの提供と小国での提供には多くの類似点がある (Sultana, 2006)。類似する問題には、公平さと馴れ合いに関する懸念がある。そのために秘密性が損なわれるかもしれないが、仕事の機会を一人ひとりに合わせるができるといった利益ももたらす可能性がある。この利益は、既に指摘したように中小企業の方が生じやすい。

組織はこれらの目的を果たすために多様なプロセスを用いることができる（図2を参照）⁹。活動それ自体はキャリア開発を支援するように設計されているが、特定の組織で成功させるのは簡単ではない。効果的に機能するには、従業員と雇用主との有意義な交渉を支援する好ましい文化的背景が必要だからである。しかし、ほとんどのキャリア開発活動の設計と構築の方法はよく理解されている（例えば、Jackson, 1990; Arnold, 1997を参照）。重要な課題は、この5つの根底にある目的の一つひとつに対処する一連の介入活動に一貫性をもたせてまとめることである。

小規模組織が必要とする活動の範囲と程度は、大規模組織が必要とするものよりも小さくなるであろう。小規模な（および一部の大規模な）組織では、外部から提供されるリソースをキャリア開発活動で利用しなければならない場合もあるが（セクション3.3を参照）、信頼度が高くオープンであるなら、非公式な取り組みでも成功できる。小規模組織では、厳選された比較的単純な活動を利用してこの5つの目的を達成することができる。

大規模組織でもこのプロセスがすべて必要なわけではないが、この目的の一つ一つに対処する活動を確保する必要はない。

図2：キャリア開発プロセスの機能



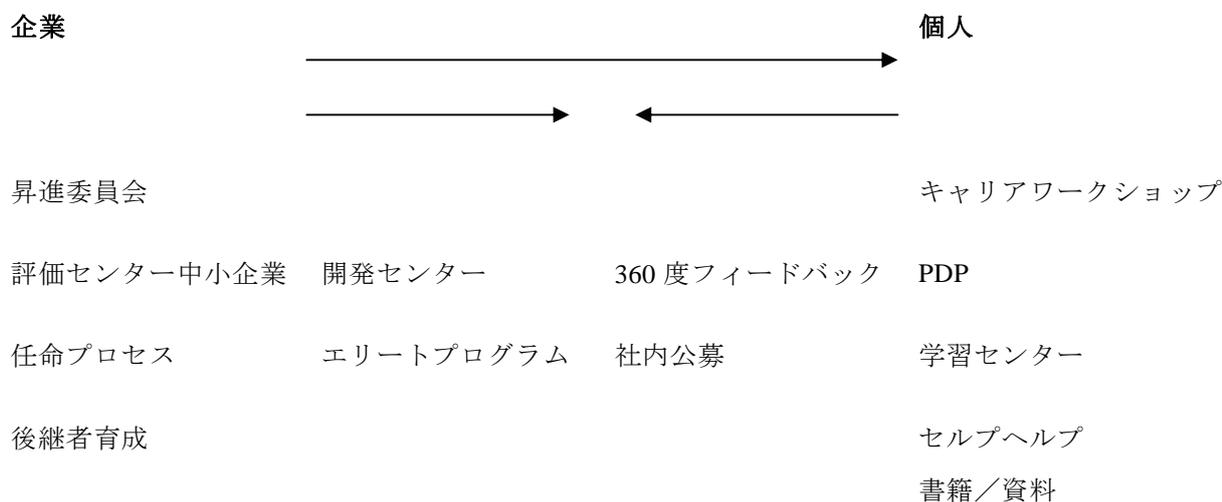
出典：Hirsh and Jackson, 1996

⁹ 別の枠組みに、カナダのライフ・ワークデザインガイドラインブループリント（Canadian blueprint for life/work designs）（www.blueprint4life.ca/blueprint/home.cfm/lang/1）がある。これは、利用者のニーズの共通の枠組みと介入活動の効果を評価し、利用者の進歩を記録する基準を示すものである。このような枠組みは、組織内でキャリア開発と学習・開発の課題が強力に結びついていることを示している。

2.5.4. 位置づけ

キャリア支援の提供に対する雇用主の関心は、経済、各事業の成功や失敗、専門的労働市場での労働需要によって変化するようである。事業が成功していたり、好景気であったり、競争の激しい労働市場に対峙している場合には、従業員を引き付けて維持するより広範な人事戦略の一部としてキャリアの支援と開発に取り組むことへの関心は大きくなりそうである。景気が後退していたり、組織が特定のセクターに影響を及ぼす困難な取引環境や事業環境に対処しようとしている場合には、雇用主が求人控えたり、さらにはリストラをしたりしなければならない状況なら、このような取り組みは贅沢に見えるかもしれない。しかしながら、こうした状況では、キャリア開発に対する事前対策的アプローチによって、組織のあらゆるレベルにおける重要で優秀な人材を維持し開発することで成果を上げることができる。このことに気づいている雇用主はごくわずかである。例えば、1990年代初めに、英国の何社かの雇用主企業がキャリアの自己管理を支援する取り組みを実験的に実施した。その後の不況には多くの企業が撤回し、「もうキャリアどころではない」といった雰囲気が一般的になった。Hirsh と Jackson (1996) はその時起きた位置づけの変化を考察し、情報の共有を重視するベストプラクティススキームを明らかにした (図3を参照)。

図3：キャリア開発活動の位置づけの変更



出典：Hirsh and Jackson, 1996

伝統的なキャリア管理プロセス (図3の左の列) は、主に組織が利用するために従業員に関する情報を生成するように設計されている。従業員の仕事への適性を評価し、有能な人材を特定し、使える人材の人数と質を雇用主が確実に把握できるようにすることを目的としてい

る。キャリアの自己管理を支援するために設計された新しいプロセス（図3の右列）は、従業員に情報を直接提供しようとするものであったが、本人がその情報を組織と共有する決定をしなければ、組織に情報が提供されないことが多かった。図3からわかるように、プロセスの重要な要素の変化と共に同一方向へのまとまりが見られる。例えば次のような点に変化している。

- (a) 後継者育成がよりオープンなプロセスになっている（雇用主は労働に就くことを強制できなくなったと認識する）。
- (b) 一部の社内昇進について、評価センターが開発センターになっている。業績についてより体系的なフィードバックをするため、個別能力開発計画（PDP）と360度評価といった新しいプロセスが取り入れられた。
- (c) ほとんど（すべてではない）の社内の仕事について社内公募が標準になった。社内公募には情報交換が伴い、組織は、仕事の機会を公示することによって情報提供をするが、従業員側も、特定の仕事に応募するか否かということによって組織に情報を提供し、関心やキャリアに関する意向を知らせる。
- (d) 能力の枠組みは、必要なスキルと経験をはっきりさせることによって、企業のニーズと従業員のキャリア開発との橋渡しをした。それにより、従業員は自分のキャリア開発を所属組織の要求に合わせる事ができた。

皮肉なことに、大規模なリストラの後に、より多くのキャリア支援を導入した雇用主もいた。リストラ対象者への再就職支援サービスを利用し、リストラ後に残った従業員に同じような支援をする必要性と利益があることに気づいた結果そうなることが多かった。

幾つかの調査研究（例えば、Purcell et al, 2003 ; Guest et al, 2000）は、従業員エンゲージメントを優れた業績をもたらすレベルにするには、訓練とキャリア開発の機会を含む幅広い人事の制作と実践が必要だということを示唆している。これらの調査研究は、組織がキャリア開発に戦略的アプローチをとらねばならない必要性を強調している。訓練とキャリア開発は一人ひとりの意欲を高め、人事政策の効果的な実施は従業員の姿勢と行動に影響を及ぼすということのようである。従業員エンゲージメントを生じさせるのは、評価され参加していると感じることだと主張した研究（Robinson et al., 2004）もあった。従業員のキャリア開発の問題に注意を払うことは雇用主が従業員を高く評価していることを表明する重要な方法である。

2.5.5. キャリア支援が必要な時

重要人材グループに集中したキャリア支援は、人材管理戦略全体の一部と見なすことができる。そのため、重要なキャリア移動や重要なキャリア段階（例えば、大学卒業生訓練プログラム開始後）で、事前対策として提供される傾向が強い。

それ以外の従業員がいつキャリア支援を必要としているかについては、重要人材グループについてほどしっかりと考えられていないことが多い。最悪の場合には、事前対策や教育的な理由ではなく、事後対策的にしか実施されない。最悪の場合とは、誰かがキャリアに関する大きな問題を抱えている場合である。ベストプラクティスは、前もってキャリアの問題について考えさせることを目指している。大きなキャリアの問題を抱えている人にキャリア支援をすべきではないということではなく、従業員が求めているキャリアについてより事前対策的な取り組みを促進する最善の方法について検討することは、雇用主にほぼ必ず利益になる点を強調しているのである。これは雇用可能性の概念と密接なつながりがあり（将来的な雇用可能性をつけさせる）、従業員に自分のキャリアを効果的に管理するのに必要なスキルを身に付けさせることができる（Kanter, 1989 ; Kidd and Killeen, 1992 ; Jackson, 1996）。

2.5.6. キャリア支援の実行者

重要人材グループを対象としたキャリア支援の連携は、人事専門家、関係部署の長、指定のプロのメンターが行う。これに加えて、外部のキャリアコーチや職業心理士が専門的なアドバイスや支援をすることがある。このような支援は、開発センターや訓練プログラムなどへの参加のフォローアップとして提供される場合がある。

メンタリングとコーチングは同じ意味で用いられることがある。メンタリングは、非公式に実施（時に「従来型（classic）」メンタリングと呼ばれる）されることも、正式に実施（時に「公式（assigned）」メンタリングと呼ばれる）されることもある。従来型メンタリングは自発的活動であり、キャリアに関する機能と心理社会的機能の両方を備えた年長者と年少者との関係を伴う。キャリアに関する機能には、スポンサーシップ、コーチング、保護、推薦、挑戦的ワークがある。心理社会的機能には、ロールモデリング、カウンセリング、受容と確認、友情がある。多くの組織は選出された従業員がメンターを務める正式なメンタリングプログラムを導入した。非公式なメンタリングを促進しようとした組織もあった。一部のグループが非公式なメンタリング機会から除外されるかもしれないという平等な機会についての懸念に対処するため、正式なメンタリングプログラムが導入された。新しい従業員が勤続1年を超える従業員から「メンタリング」を受けるといった、ピアメンタリングを導入した組織も

ある。コーチングは、業績を改善するためにスキル開発と行動の変更に集中することを目的とするものである。多くのコーチングは、管理者の業績とリーダーシップスキルの改善を目指している。ほとんどのコーチは組織の外部者であるが、部下に関して管理者が果たすコーチングの役割を重視し、この役割を、リーダー、管理者、メンターとして管理者が担う他の役割と対比させるようになってきた雇用主もいる。自分の仕事を「キャリアコーチング」とか「キャリア／ライフコーチング」とか呼ぶキャリア専門家もいる。この呼び方は、キャリア管理スキルの重要性を強調するアプローチが反映されているのかもしれないし、あるいは単に呼び名を変えたこの仕事のイメージ刷新に過ぎないのかもしれない。

他のほとんどの従業員については、ライン管理者がキャリア支援をされると考えられる傾向がある。調査研究の証拠（MORI, 2005 ; Felstead et al.2005）はこの見方を裏付け、ライン管理者はキャリアの提供でもその他の形態の支援でも重要な役割を果たし、従業員はキャリアアドバイザーを最も求める人としてライン管理者を挙げていることを明らかにした。ところが、実際には、多くのキャリア支援は非公式なルートでも従業員に提供されている。従業員がこのような種類の支援を提供できるようにする方法を開発した組織はまだ少ないが、短期的な訓練活動は既に開発されている¹⁰。Hirsh et al.（2001）のキャリア開発についての話し合いの内容に関する調査研究で、効果的なキャリアについての話し合いの鍵を握るのは、挑戦と情報提供に裏打ちされた参加者同士の深い信頼だということがわかった。効果的な話し合いによって、従業員はより良い方向感覚を持ち、自己認識と信頼を高めた。また、効果的な話し合いは具体的な行動にもつながった。その後の調査研究（Hirsh et al., 2004）では、管理者が自分のキャリアを「開発」してくれたと答えた従業員にインタビューが行われた。効果的に開発をした管理者は、自分のチームの中でオープンな雰囲気を生み出し、労働の問題について非公式な話し合いを奨励した。このような管理者は従業員と従業員の仕事の傍で、従業員に対象を定めたコーチングを実施し、実習を受けさせたと報告されている。

別の調査研究（Winter and Jackson, 2004）は、大企業（ほとんどがグローバル企業）の小規模サンプルの700人を超える有能な従業員に、自分に影響を及ぼした職場での会話についてコメントを求めた。その結果、必ずしも最も必要としていたタイプの会話があったわけではないことがわかった。最も大きな影響を及ぼした会話の約半分は業績に関係した会話であり、その半分が勤務評定での会話であった。一方、大きな影響を及ぼした会話のうち開発関連の会話は4分の1ほどに過ぎず、そのうち勤務評定での会話は4分の1に満たなかった。開発関連の会話がないことが不満の主な原因であり、退職意図とも関連している。開発に関する会話のギャップが大きいのは、現在の職務のためのスキルと訓練についてではなく、キャリ

¹⁰ この例として、CIPDのウェブサイト <http://www.cipd.co.uk/subjects/lrnanddev/careermand/tools.htm> で入手できるツールキットがある。

ア開発についてであった。仕事と生活のバランスに関する問題にも効果的な対処がなかった。また、40%の回答者が、仕事について、話し合いを希望したが話し合っていない問題があった。このような回答者はそれ以外の回答者よりも12カ月以内に退職を計画している可能性が高い。この調査研究は、良い対話は信頼の上に成り立ち、業績を高めるエンゲージメントへとつながると結論付けている。このような一連の調査研究は、どれも従業員にとって非公式なキャリア支援が重要であることを示し、他の雇用主がこのタイプの支援の質を高める活動を展開することを奨励するはずである。キャリアアドバイスとキャリアガイダンスの提供に関する新しい役割が生まれている組織もある。例えば、企業のイントラネットや人事コールセンターによるキャリアのアドバイスとキャリア支援の提供に関係した役割である。このような新しい役割の誕生により、この役割を担う人を特定して訓練する最適な方法について重要な問題が生じている。

2.5.7. 品質基準と有効性の評価

キャリアカウンセラーの有資格者を雇っている組織は少ないが、英国では社内での提供にマトリックス品質基準の認証を受けさせた組織がわずかにあった（ケーススタディ6を参照）。

提供の幅が広がるにつれて、キャリア支援の役割を果たす者をいかに訓練するかという問題が浮上してきている。この問題に対処しようという試みには、インターナショナルキャリア専門家協会（Association of Career Professionals International, ACPI）の基準とインターナショナルキャリア認証機関（Institute of Career Certification International, ICCI）のキャリア証明（セクション3.3を参照）がある。よりよい訓練が必要になるが、正式な認定とより明確な職業基準が前進の最善な道であるかどうかははっきりしない。この方法は革新の息を止め多様な形態のキャリア支援の導入を鈍化させるという見方がある。その一方で、特に支援のネットワークとシステムの開発と直接的なサービス提供の能力に相当な注意が払われるなら、この開発により強力な職業基盤を与えることができるであろう。

組織でのキャリア支援／介入活動の正式な評価もほとんどない。小規模な調査研究がわずかに実施されたが、大半は、従業員が受けた支援に対する満足度測定と大した違いはない。しかし、それは取り立てて驚くことではない。ほとんどの組織は、重要人材グループのキャリア開発の支援を擁護する強力なビジネス上の理由があることを受けて入れている。他の分野（例えば、教育）では、キャリア介入活動をもっと従業員全体に利用することを正当化するキャリア介入活動の有効性を証明する十分な証拠が既にあるとも感じているのかもしれない。

ケーススタディ 6：英国のマトリックス基準

マトリックス基準は、学習と労働に関する情報、アドバイス、ガイダンス提供の英国の品質枠組みである。2002年に、それまでの学習と労働に関する全国的な品質基準¹¹に代わって導入された。2006年12月、利用者にガイダンスを提供する機関と従業員にガイダンスを提供する雇用主で構成される英国の1,600を超える組織がこの基準の認定を受けた。利用者にガイダンスを提供する機関には、キャリアサービス（公共の資金、民間の資金を受けたもの）、FE（継続教育）セクターとHE（高等教育）セクターの教育機関、訓練機関、ボランティア団体（全国的な団体および地域のコミュニティグループにサービスを提供する団体）、産別技能協会と労働組合などの会員制団体が含まれる。エンドユーザーには、就業者と訓練や仕事を探している人が含まれる。マトリックス基準を達成した雇用主には、大規模な公共団体（公的医療提供者、地方当局など）と民間の大企業や小企業が含まれる。

マトリックス基準は、サービスの提供とサービスの管理に重点を置いた8つの要素で構成されている。一つひとつの要素について、あらゆる組織に適用できるだけの汎用性と、必要な基準を設定できるだけの正確さとのバランスをとる次のような基準がある。

(a) 提供：

- (i) 人々にそのサービスがあること、サービスへの関わり方が知らされている。
- (ii) 人々によるサービスの利用が定められ、理解されている。
- (iii) 人々が情報にアクセスでき、情報の利用支援を受けている。
- (iv) 人々が選択肢の検討と選択で支援を受けている。

(b) 管理：

- (i) サービスの提供が計画され、維持されている。
- (ii) サービスを提供するのに十分なスタッフの能力があり支援が実施されている。
- (iii) サービスの質に関するフィードバックが得られている。
- (iv) モニタリング、評価、行動を通して継続的な質の改善が確保されている。

基準達成に向けた前進はマトリックス「ジャーニー」と言われ、当該組織での実践のレビュー、評価、続いて継続的な質の改善を伴う8つの段階で構成される。3年経過すると、認定を受けた機関に対して認定のレビューが行われる。品質マークの利用を続ける資格を認められるにはこのレビューに合格しなければならない。

¹¹ この基準は1997年に、政府が資金を供与する情報・アドバイス・ガイダンスサービスの質を確保するために導入された。マトリックス基準は最初の品質基準よりも柔軟性が高く、より幅広い組織で利用できるであろう（Henderson, 2006）。

マトリックス基準の認定を受けた組織の3つの例を以下に挙げる。

ロールスロイス (Rolls Royce) は、従業員に提供されるサービスに関して、2002年に認定を獲得した最初のメーカーであった。同社のリソースセンターは14人の常駐スタッフ(管理者、コーディネーター、人事の経験のあるアドバイザー)を増員し、需要の変動と訓練や専門家によるキャリア支援の要請に対処するための90人ほどのコンサルタントを提供する大手コンサルティング会社と契約している。元々リソースセンターはリストラ対象者を支援するために設けられた(航空宇宙産業全体の苦境時代)。2003-04年にビジネスは上向きになり、同社は求人に重点を置き始めた。現在リソースセンターのサービスは社内での欠員補充と従業員の能力開発に重点を置いている。2005年にマトリックス認定レビューが実施されるまでに、サービスの構成と目的は根本的に変化した。新しい役割が認められた基準で提供されるようにするのに「マトリクスジャーニー」の基準とプロセスが役に立った¹²。

再就職支援を提供するペンナ社 (Penna plc) は2003年に認定を受けた。地域管理者は、マトリクスジャーニーがもたらした最も良い影響について、「再就職支援市場がこれまでになく厳しい時の継続的改善というペンナの文化に貢献していることです。このプロセスは、利用者からのフィードバックについておよびこのフィードバックを将来的な企画と戦略の貴重なリソースとしていかに利用できるかについて、同社が異なる考え方をするのに役立ちました。この組織には国中のすべての事務所から利用者の意見を手作業で集めるシステムがすでにありましたが、マトリクスアドバイザーの手を借り、グッドプラクティスを共有して、利用者からのフィードバックをサービス改善の知性に変換するより効果的なEベースの仕組みを導入しました」とコメントした¹³。

毎年、マトリックスは、すでに認定を受けた成功著しい組織に優秀賞をもたらしている。2006年の受賞者には、イングランド北西部の労働組合ユニオンラーン (Unionlearn) が含まれていた(ケーススタディ7)。これは、加盟労働組合とその労働組合学習代表 (ULR) の支援などを実施する6つの地域センターの一つである。特に低熟練労働者を中心に、学習需要を高めることを目指している。2002年には内部ガイダンスサービス(対象はスタッフ)と外部サービス(対象は労働組合会員)の両方で認定を受けた。2005年に認定レビューを終え、マトリックス品質マークを維持し、2006年には優秀賞を受けた。地域学習センターのコーディネーターは、良好なコミュニケーションが成功の一因だとし、マトリックス基準の利用が、会員とプロジェクト構成要員の意見に耳を傾け、フィードバックに対応する後押しとなったと述べた。これには、プロジェクト構成要員が会員に学習への参加を働きかけるのに役立つの

¹² http://www.matrixstandard.com/about/casestudy_details.php?id=812

¹³ http://www.matrixstandard.com/about/casestudy_details.php?id=730

は何かについてフィードバックを求めることが含まれていた。その結果、キャリアワークでの訓練と資格取得（国家職業資格（NVQ）レベル4まで）が導入された。「現在各 ULR には、独自の個別能力開発計画と一对一の支援がある。この支援を、各 ULR の進展状況を追跡し、出席したコースに目印を付け、学習ニーズをモニタリングし、サービスに関するフィードバックを記録する、中央データベースの機能を果たす電子システムがバックアップしています」¹⁴。

出典：マトリックスのウェブサイト（<http://www.matrixstandard.com>）の情報によるケーススタディ

2.6. まとめ

企業がキャリア開発の問題に注目する主な理由は、不確実な未来をより効果的に管理することである。事前対策的な行動は、不確実性の中でレジリエンスを身に付ける戦略の一環をなし、企業の戦略にも個人にも当てはまる。また、多様化する労働力と従業員全員のパフォーマンスが重要だという認識への対応でもある。しかし、多くの組織内にはキャリア開発の明確なプロセスがないことが多い。従業員は援助とアドバイスを管理者からと非公式に受けるようになると考えられている。また、こういった従業員には、通常の訓練と人員補充のプロセスで、雇用機会に関して必要なアクセスと情報が与えられるとも考えられている。

このレビューは、雇用主が従業員にキャリア支援を提供しない場合、従業員はキャリア支援を他で探せるのだということを雇用主は認識しなければならないことを示唆している。競争の激しい労働市場では、雇用主は従業員の将来のキャリアなど気にかけていないと従業員が感じている場合には特に、貴重な従業員が積極的にそのターゲットになり、他のキャリア機会を探す可能性があるという現実的なリスクも雇用主は負っている。

職場で雇用主によって行われる従業員への効果的なキャリア支援は、企業のニーズも従業員のニーズも満たすものである。職場でのキャリア支援が持続できるのは、雇用主にも従業員にも利益があると思われる場合だけである。ところが、明らかに、中間組織によって就業者に提供されるキャリア支援も次第に増えている。その中には、雇用主による提供を強化したり補完したりするものもあるが、多かれ少なかれ雇用主による提供と競合する場合もある。このような増加している新しい形態の提供は、就業者だけでなく、労働市場に初めて参入する若年者や失業中の求職者といった就業者以外のグループにも大きな影響を及ぼすであろう。キャリア支援の提供でこのような中間組織が果たす役割を、本報告書の次の章で考察する。

¹⁴ http://www.matrixstandard.com/about/casestudy_details.php?id=812

3. 中間組織の役割

職場でのキャリア開発支援は、雇用主によって提供されることもあれば、PES や公的資金によるキャリアサービスによって提供されることもある。雇用主は、外部の提供者からも、支援の提供も行っている非常に多様な中間組織からもサービスを購入している。従業員にサービスを直接提供している中間組織もあれば、主に雇用主と協力して、あるいは雇用主に代わって提供している中間組織もある。演技やスポーツなどのニッチ労働市場では、クライアントに代わり交渉するエージェントが雇われるが、エージェントがクライアントにキャリアを積む最善の方法をアドバイスすることも多い。これは、活動間の境界が曖昧になる一つの例である。

変化する経済環境と新技術は、組織内と組織外の両方で仕事探しの方法を変容させている。そのため、ますます多様な中間組織が他の活動と共に何らかのキャリアガイダンスを提供するようになってきた。このような中間組織には次のものがある。

- (a) 労働組合
- (b) 商工会議所などの労働組合以外の社会パートナー
- (c) 再就職支援／コーチングのコンサルタント機関
- (d) セルフヘルプとピアサポート
- (e) 職能団体と業界団体
- (f) リクルートコンサルタント会社（労働力のうち特定のセクターやグループを対象を絞っている専門エージェンシーを含む）

こういった活動の多くは ICT ベースで実施されている（例えば、インターネットを使って自己評価ツールを提供したり、キャリアに関する質問に電子メールで答えたりしている）が、個人やグループに対面で提供されているサービスもある（例えば、ワークショップ）。

このような中間組織が求人のアドバイスや求人広告の付随活動としてキャリア支援を実施しているケースもあり、国際的に展開されている場合もある。専門的労働市場の知識の重要性が高まるにつれ、専門的情報の提供者だけでなく、それ以外の職能団体などの機関の役割も増大している。

本章で紹介するケーススタディは非常に多様であるが、これは非常に多様な機関がキャリア開発支援を提供する可能性があることをはっきり示すためである。ケーススタディの多くの

例は、必ずしも主流とはいえない。その多くは、広く応用するためのものではないからである。一方で、ニーズに合わせた情報・支援提供の市場は拡大しているようである。

組織内でのキャリアガイダンスの提供に影響を及ぼす多くの問題は、中間組織からの支援提供にも影響を及ぼす可能性がある（例えば、独立性、質）。本章では、さまざまなタイプの中間組織がどのようにキャリア開発支援を提供しているか、その方法を考察する。中間組織から提供されるキャリア支援には、専門家の職務遂行の問題も生じている。これについては本報告書の最終部分で詳細に論じる。

3.1. 労働組合

労働組合は社会パートナーとして EU 域内の雇用政策で重要な役割を果たしているため、キャリアガイダンスの提供でも重要な役割を担っている。労働組合が主導した取り組みのケーススタディを幾つか示す。多くは、EU や各国政府から直接または間接的に資金を受けている。まず、職場での学習とガイダンスの活動で労働組合が果たす役割を考察する。

3.1.1. 労働組合が役割を果たすことが重要な理由

学習、訓練、スキルの開発は、団体交渉の重要な交渉材料である。労働組合は雇用主と協力して、全国的・地域的なスキル不足とスキル開発と訓練のニーズへの対処という共通の優先事項に取り組み、生産性を高めることができる。その方法は幾つかある。例えば、訓練によりキャリア開発の提供を増やすことを雇用主と交渉すること（団体交渉範囲を拡大してキャリア開発を含める）などである。労働組合は、掛け値なく雇用主の利益になるアドバイスを提供するために直接活動し（個人レベルと地域レベルの従業員擁護）、職場での生涯学習を強力に支持する（より戦略的かつ文化的な役割）ことで学習機会を増やすように従業員に働きかける。

ケーススタディは、次のことを実施するには、交渉に労働組合を巻き込み、雇用主、政府、その他の社会パートナー、その他のエージェントと協力するボトムアップなアプローチの方が効果は高くなる可能性があることを示唆している。

- (a) 職場で生涯学習の文化を発展させる。
- (b) 特に従来職場で疎外されている、あるいは不利な境遇にあるグループ（例えば、パートタイム労働者、低賃金労働者、移民、少数民族、女性、高齢動労者）を中心に学習と訓練、能力と資格、ガイダンス、職場での進歩の機会を改善し、障害を克服する。

- (c) 従来のサービスを利用することや管理者に学習や訓練のニーズを開示できない、またはしようとしなない人々にアウトリーチを提供すること。
- (d) 一人ひとりの信頼、モチベーション、自己評価を高め、機会についての意識を向上させ、潜在力およびニーズと願望を伝える能力を発見する。
- (e) 変化、セクターの再編と組織の再編、リストラ、失業や退職に対処し、キャリアコンセプトと雇用可能性を高めるための移転可能なスキルを開発するために労働者を支援する。
- (f) ICT ベースの学習およびガイダンスの利用を促進する。
- (g) 柔軟な職場の学習機会を仲介し、提供する。
- (h) 労働組合運動に若者などの新しい会員を引き付ける。

加盟組合を抱える労働組合統括団体の役割は、この分野の活動を発展させるための資金調達の開始、調整、交渉でも重要であった。この問題については5章でさらに論じる。

3.1.2. 学習とスキルおよびキャリアガイダンスへの労働組合の関わりに影響を及ぼす問題

EU の各加盟国における組合の役割の全体像を把握している労働組合を突き止めて連絡をとるのは容易なことではなかった。ほとんどの国で、職場でのガイダンス提供への労働組合の直接的な関与は限定的であるようだが、労働組合が委員会に代表を出し、この分野の公共政策になんらかの影響を持っていることもある。

労働組合の関与の程度には次のような要因が影響する。

- (a) 政府の政策と法令
 - (i) 政策策定と職業基準、能力、資格、訓練プログラムの開発で社会的パートナーが果たす役割。
 - (ii) 厚生保険／給付システムの運営機関の場所
 - (iii) 生涯学習課題の重要性。
 - (iv) ガイダンスを受ける個別的・集団的権利（従業員の権利）。
- (b) 経済的背景
 - (i) 労働市場の状況
 - (ii) 変化する労働パターン
 - (iii) 中小企業と組合員ではない職場の件数
- (c) その国の労働組合の伝統
 - (i) 職場の労働組合加入率
 - (ii) 労働組合アジェンダ

- (iii) 業種区分の違いと労働組合の会員資格の違い
 - (iv) 労働組合活動の持続的な資金源
 - (v) 中央集権的であるか分権的であるか、全国統括機関にアドバイス能力向上の支援をする能力があるか否かといった、労働組合の内部構造。
 - (vi) 労働組合での ICT へのアクセスの度合い
- (d) 教育と職業ガイダンスインフラ
- (i) 成人学習と成人ガイダンスのインフラ
 - (ii) 労働組合が現在果たしている役割および潜在的役割に対するガイダンスエージェントの中での認識。
- (e) 雇用慣行
- (i) 雇用主が個別能力開発計画に関心を持たせる誘因がある。
 - (ii) 学習や訓練のための有給休暇、運動家の場合には自分の役割を果たすための有給休暇。
 - (iii) 自分の学習と活動を管理するという概念が普及しているかどうか。
 - (iv) 雇用主と従業員の姿勢。
 - (v) 職場で特定グループにターゲットを絞る方法。
 - (vi) 学習およびスキルと、生産性、健康・安全、その他の重要な分野とのつながりが認識されている。

3.1.3. 労働組合活動家の役割の定義

一部の国では、新しい種類の労働組合活動家の役割が構築されつつあり、学習代表 (learning representatives)、教育大使 (education ambassadors)、近隣のラーントラスト代表 (near-by and Learntrust representatives)、自己開発コンサルタント (personal development consultants)、能力パイロット (competence pilots)、キャリアカウンセラーアシスタント (career counsellors' assistants) とさまざまな名称で呼ばれている。通常はボランティアであり、従来ならこのような役割を進んで担うことはないグループの人々であることが多い。終業時間中に、ピアガイダンスや学習支援など、幅広く偏りのない最前線のサービスを組合員に提供している。学習機会を与えるために雇用主と交渉や協力もする。

このような活動家の役割が構築されつつある国では、そのための訓練コース、支援の仕組み、リソースが提供されている。訓練コースには、ニーズの特定と学習の支援、情報ネットワーク形成への対処、他のサービスへのアクセス促進のスキルなどが含まれる。

以下に続く 7 つのケーススタディは、最も重要な進展の一部を述べている。最初の労働組合

学習代表（ULR）の訓練と認定が行われた 2000 年以降 ULR が積極的に活動してきた英国では、状況は進展した。最初のケーススタディは、イングランドで労働組会議（Trades Union Congress, TUC）の学習・スキル向上機会提供組織ユニオンラーンが、情報提供、アドバイス、ガイダンスのサービスをいかに展開しているかを説明する。プロジェクトワークは、デンマーク、ドイツ、スペイン、オランダ、ポーランド、フィンランド、スウェーデンでも進行中である。労働組合の取り組みに関するこのケーススタディのほとんどは、取り組みの従事者本人が執筆した。

ケーススタディ 7：イングランドにおける情報・アドバイス・ガイダンス（IAG）の提供に関する TUC のユニオンラーン「ネットワークモデル」

英国における TUC のユニオンラーンは、労働組合の学習者への情報・アドバイス・ガイダンスサービスの提供を支援する戦略を展開している。この活動の資金は、EU 平等プログラムの支援で提供されている。このネットワークモデルは、TUC の地域と加盟労働組合のグッドプラクティスを基礎とするものである。

労働組合学習代表（ULR）は職場での学習者の支援、コーチング、メンタリング、指針提示で、このモデルの中心的役割を果たしている。ULR は、雇用主と交渉して職場での学習を促進するボランティアの組合代表である。ULR は、学習者に効果的な最前線の支援をし、必要に応じてさらに専門的なサービスを提示するために必要な一連のスキルの草案に関する意見の求めに対して最近回答を寄せてきた。回答をしてきた 300 人の ULR のほとんどが、これらのスキルは ULR の役割に相応しく、ULR がこのスキルを高めれば学習者にも利益になると考えている。多くの ULR はすでにこれらのスキルを活かして取り組んでいる。このスキルセット（図 4 を参照）は ULR の役割とスキルの包括的リストではない。ULR は職場で他にも多くの責任を担い、雇用主との学習協定の交渉に取り組む場合をはじめとして、幅広いスキルを用いている。このリストは、一人一人の学習者の支援に必要な特定の具体的なスキルを示すものであり、ULR のための新しい訓練プログラムを開発する際の基礎になっている。

このモデルの実行が成功するか否かは、適切な情報・アドバイス、ガイダンス（IAG）サービスを組合の学習者に提供できる幅広いエージェントからのインプットにかかっている。このようなエージェントは、訓練その他の学習の提供の一環として学習者にサービスを提供している場合もあれば、情報、アドバイス、ガイダンスの提供が主な目的という場合もある。ネットワークには、対面サービス、インターネット、電子メールサービス、電話のヘルプラインによって組合の学習者を助け、ULR を支援することができる専門的提供者が含まれている。関係エージェントには、ユニオンラーンのウェブサイト（www.unionlearn.org.uk）、ラー

ンダイレクトのアドバイスウェブサイト、ヘルプラインと学習センター、ユニオンラーンから承認された学習センター、その他の職場と組合の学習センター、その他の学習提供者、政府出資の成人ガイダンスサービス、雇用主、産別技能協会（SSC）がある。このような連携によって、ULR と組合学習者のための健全で包括的な情報・リソース基盤が確保されている。

組合の学習者がこれらのパートナーに期待できるサービスは明確な品質基準によって決定される。品質保証の主な基準はマトリックス品質基準である（2章のケーススタディ6を参照）。ULR またはネットワークの他のエージェントに何を期待できるかについて、組合学習者用のガイドラインが作成される予定である。

このモデルと戦略を組合と組合学習者に相応しいものにするため、現在調査研究が実施されている。ユニオンラーンのプロジェクトチームは、どのようなサービス提供を実現させたいかについてユニオン学習者に、ULR の役割とスキルおよび活動の支援に必要なリソースについて組合学習代表（ULR）に、職場で提供できる支援について IAG に話をしてきた。この調査研究は英国政府の情報・アドバイス・ガイダンス（IAG）レビューに関連して実施されている。このレビューは成人を対象としたサービスの開発に影響を及ぼすであろう。

次に示すのは、ユニオンラーン「ジャングルジム」（学習者を対象とした ULR の活動を支援するオンラインリソース）、ULR のための訓練・能力開発プログラム、各組合がカスタマイズできる学習者を支援する印刷物およびウェブの資料と学習者用のシンプルな資料など、モデルを支援する幅広いリソースの開発のステップである。

学習者支援のための ULR のスキル

ロールモデルまたはメンターを務める	コンタクトをとりネットワークを形成する リソース、データベース、インターネットを用いて情報を見つける
学習者を励まし、動機づけをする	情報を解釈し理解する
学習者が自信をつける手助けをする	学習者に情報を提供する
学習者との信頼と関係を築く	学習者が自分で情報を見つけて選択する手助けをする
相談役になる	
学習者にフィードバックをする	学習者に他の情報源や支援を紹介する
非現実的な考えに異議を唱える	
学習者の代弁をする、または擁護する	情報を保存する

平等と多様性を促進する	情報を更新する
契約をする	学習者が情報を記録する手助けをする 学習者が計画と進歩状況を記録する手助けをする
積極的に傾聴する	
質問をする	フォローアップをする
学習ニーズを特定する	継続的支援をする
個別セッションやグループセッションを準備する	自己の役割の限界を明らかにする
学習の障害に対処する	自己の時間を管理する
学習者が目標を定める手助けをする	仕事を他者に委任する
学習者が次にすべきことの計画をする手助けをする	自らの実践を省察する
学習者が進歩状況と計画を見直す手助けをする	自己の学習と開発を企画する
達成を祝福し次のステップにつなげる	基本原則（秘密保持、公平性）に取り組む 法令を遵守する

出典 : <http://www.unionlearn.org.uk> or contact: Joe Fearnough (Jfearnough@tuc.org.uk), Lesley Haughton (l.haughton@ntlworld.com), or Sally Hughes (sally.hughes.info@btinternet.com).

次のケーススタディは、フィンランドの教育省がコーディネートした全国成人教育イニシアティブ（Noste）プログラムの下でフィンランドの労働組合 SAK が実施したプロジェクトである。

ケーススタディ 8 : 国家成人教育イニシアティブ（Noste）とフィンランドの組合活動

Noste は、フィンランド政府が 5 年プログラム（2003 - 2007 年）として開始した。勤労生活の変化する課題に対処するために成人の教育水準を上げ、長期化するキャリアにより良い機会を提供することを目指す取り組みである。教育の平等も重要な動機である。この取り組みの中心的な対象グループは、義務教育以後正式な資格を取得していない 30 歳から 59 歳の働く成人で構成されている。Noste は職業学位を取得するための職業教育・訓練であったが、教育の個別ガイダンスとカウンセリングおよび総合的な補習機会の新しい機会（高等学校修

了や各学科の学習など）も提供してきた。例えば、ヨーロッパコンピュータドライビングライセンス（European computer driving license）もこのプログラムに含まれている。学習は事実上無料であり、職業資格の取得に 50.50 ユーロかかるだけである。

Noste は三者協力（雇用主団体、労働組合、政府）による政治的支援を受けてきた。また、Noste のプログラムは、「仕事サーチ（searching work）」と呼ばれる新しい要素を成人教育・訓練に組み込んだ。この新しい要素には、学習提供者だけでなく労働組合からも提供される幅広い活動が含まれている。Noste の対象グループは動機づけが難しいことは常に明らかであったが、対象グループに入る成人がどこにいるのか、その場所を見つけ出すことさえ難しいことが分かった。国の年次予算の特別追加資金がこの目的に充てられた。

2003 年の Noste プログラムの一環として、フィンランド労働組合中央組織（SAK）が独自のプロジェクトをスタートさせた。SAK は、約 100 万の会員を擁する、フィンランドの 3 つの労働組合連合のうちの最大の組織である。Noste の対象グループのほとんどの成人は SAK 加盟組合の会員である。この労働者の多くは、主流の成人教育・訓練を受けてこなかった。SAK の調査研究によると、過去 12 カ月間に現職訓練に参加したのは、フィンランドの平均は 50% を超えるのに対して、会員では 28% に過ぎなかった。フィンランドでは、高学歴者の現職訓練への参加は学歴が低いグループのほぼ 3 倍である。

SAK は、地方組織や地域組織および加盟組合と共に、Noste プログラムに追加する「仕事サーチ」要素を開発し、Noste 内での学習機会に関する情報とガイダンスも提供した。重要な活動は次のものであった。

- (a) Noste で学習する資格のある者を探す。
- (b) 成人教育・訓練の可能性に関する一般的情報および特別情報を提供する。
- (c) 対象グループが Noste の「特別サービス」を利用するように動機づけする。
- (d) 雇用主が情報を広め、労働者教育・訓練を支援するように動機づけする。
- (e) 学習の重要性に対する労働組合団体の認識を高める。
- (f) 学習機関と職場とのより密接な協力を働きかける。

主な目的は、組合事務所から各人の職場に至るまで、地方レベルに重点を置いて労働組合機関のネットワーク全体の活性化である。SAK は 600 人の「能力パイロット」——労働者に学習機会を利用する動機付けに関心のある組合の活動家——を訓練し、組合学習代表にした。仕事とプライベートの両方での進歩と発達という考えも含まれる。能力パイロットはピア労働者でありガイドである。積極的なパイロットは、雇用主および成人教育機関と協力して教

育と訓練を開始することができる。職場と教育機関を結ぶ存在である。能力パイロットが対象範囲を広げて、すべての地方・地域労働団体を含めたケースもある。能力パイロットには、労働法で定められた法的身分や団体協約で定められた正式な役割はないため、雇用主と交渉できる正式な身分を持つ職場代表と良好に協力することが重要である。能力パイロットは、就業時間中に「仕事サーチ」やガイダンスをする権利もない。職場代表や安全衛生代表も務めている能力パイロットの3分の1の状況はこれよりも良い。

SAKは成人の教育と訓練に関する資料（簡単なハンドブックを含む）を提供している。SAKと会員労働組合は組合新聞の記事も発表している。能力パイロット、労働組合役員、教師が集まり、訓練機関と職場との協力を改善する方法を検討し、グッドプラクティスを広めるための地方セミナーが開催された。

出典：SAKのMarkku Liljestromによるケーススタディ

次のケーススタディは、チェコ共和国の労働組合がレオナルド・ダ・ヴィンチ基金プロジェクトの一環として開催した講座について説明している。この講座が長期間の活動につながったのかどうかは分かっていないが、この取り組みは本報告で取り上げるべきものである。この取り組みから得られた教訓、特に、雇用主と労働者を巻き込む難しさに関係した教訓は非常に重要である。

ケーススタディ 9：チェコ共和国の労働組合の自己開発コンサルタント

2002年、労働組合は南モラヴィア州の首都ブルノで、レオナルド・ダ・ヴィンチプロジェクト、低賃金労働者のための職業ガイダンス（職場ガイダンス）の一環として自己開発講座を開催した。

モジュラー遠隔学習講座は、チェコ最大の成人教育訓練ネットワークである Akademie Jana Amose Komenskéhoが南モラヴィア労働組合連合のために共同で開発し実施した。連合が講座の資金を出し、施設を提供し、参加者を選出した。両機関は、DHV CR（チェコ共和国を本拠とする地元コンサルタント会社）の協力と職場ガイダンスパイロットプロジェクトとしてのこの講座の評価に同意した。

2002年に、南モラヴィア州は同国の領土の9%と同国の人口の11%（113万人）を占めていた。チェコ共和国第2の都市ブルノはこの州の中心であり、産業、行政、文化、大学2校を含む教育機関が集中している。金属、電子工学、製鉄、繊維、ゴム、セメント、エネルギー、

食品、ワイン製造がこの州の主要産業である。南はオーストリアとスロバキアの国境地域である。

当時、チェコ共和国での従業員への職業ガイダンス提供で労働組合が果たす役割は非常に小さかった。南モラヴィア労働組合連合は、低賃金労働者のガイダンスを受ける機会を改善する必要性とこの点で労働組合が果たせる潜在的役割に気づいた数少ない機関の一つであった。講座ではある程度広いニーズにも対応したが、基本は、その地域のさまざまな経済セクターで労働者を支援する方法について労働組合幹部や組合会員を訓練することであった。

講座には 12 の労働組合幹部と会員が参加した。この講座の目的は、学習、人との協力、情報通信技術の利用、労働界と雇用に向けた指導の知識とスキルを伸ばすことである。講座参加者の活動には、個別の独習と遠隔学習、講師との相談、グループワークを含めたセミナー、最終ケーススタディの開発、職場のガイダンスの課題が含まれていた。

課題には次のテーマが取り上げられた。

- (a) 企業や産業セクターの職場ガイダンスのニーズ評価。
- (b) 定収入労働者のための職場ガイダンスに対する雇用主の姿勢。
- (c) 他の EU 諸国で用いられる職場ガイダンス方式の適用可能性。
- (d) 労働事務所の情報ガイダンスセンターとの協力の可能性。
- (e) 再編中の企業および中小企業での職場ガイダンス。
- (f) 少数民族を対象とする職場ガイダンス。
- (g) 職場ガイダンスの促進と普及。

パイロットプロジェクトでは主に次の教訓が得られた。

- (a) 労働組合の政策と低所得労働者をさらに重視することが必要。
- (b) ガイダンスは、自信と価値の認識を高めることにより、収入増につながる可能性がある。
- (c) 雇用主は職場ガイダンスに無関心か反対していると認識されている（経営陣は労働者を失うというおそれや賃金を低く抑えたいために、労働者の自己開発の障害になる場合がある）。
- (d) キャリア開発は必ずしも労働者の意欲を高めない。できるだけ長く雇用を維持できれば満足な労働者もいる（雇用主が従業員の教育・訓練を支援しても、労働者の関心は低いことがある）。

次の勧告が行われた。

- (a) 独自の職場ガイダンス政策を採用し、低賃金労働者に対して、まず意識と意欲を高めることから開始するシンプルで柔軟な対象を絞った（ニーズに基づく）実践的ガイダンスを提供するように、雇用主と労働組合に働きかけるべきである。
- (b) この分野で雇用主と労働組合のパートナーとしての協力を促進しなければならないが、公共機関、雇用サービス、地方政府、市町村、NGO など、他のアクターも参加させなければならない。職場ガイダンスのリソースネットワークを開発しなければならない。
- (c) 失業者に通常提供されるガイダンス方式を職場に導入し、試験的に実施し、評価してこの対象グループのニーズに合わせることによって、低賃金労働者に拡大しなければならない。
- (d) 質の向上、低レベル資格の認定・認証、非伝統的学習の認定、誘因、適切な法的・財政的枠組みへの実行可能なパスを含めた継続的な教育と訓練のより良いシステムを生み出さなければならない。

出典：職場ガイダンス：<http://www.gla.ac.uk/wg/pilotcze.htm>から編集

次のケーススタディでは、英国の組合学習代表モデルを採用している、EU の資金を受けたドイツの2つのプロジェクトを説明する。一つは中小企業で、もう一つは鉄鋼メーカーのアルセロール（Arcelor）が4カ国の工場で実施したプロジェクトである。

ケーススタディ 10：工場の作業現場での労働組合活動による生涯学習の促進 (ドイツでのEUプロジェクト)

ドイツ最大の労使関係研究センターソシアルフォルシュングシュテル・ドルトムント（Sozialforschungstelle Dortmund, SFS）は、数年間職場の学習について労働組合と協力してきた。共通のコンセプトに基づいてはいるが実施環境が異なる、EU から資金を受けた2つのプロジェクトでは、労働組合の活動家が工場の作業現場で生涯学習に従事している。労働組合の活動家は、工場の同僚の中での学習文化の育成で重要な役割を果たすように訓練を受ける。一方のプロジェクトは、ドルトムント近郊の中小企業（SME）で実施されている。もう一つは世界第2の製鉄メーカーアルセロールで実施されている。この2つのプロジェクトは、法的認定を受け、政府の資金とリソースを割り当てられた英国の組合学習代表（ケーススタディ7を参照）のモデルを応用している。この取り組みは、労働者レベルにまで及ぶ欧州金属労連の「訓練を受ける個別的権利に対する最初の共通要求」のように、最近の労働組合のポジションを動かそうとするものである。

労働組合学習代表という構想は、現代の知識ベースの労働界に合った対応と考えられている。このアプローチは新しいタイプの会員——継続学習によってキャリア機会と高水準の雇用可能性を維持する人々——を労働組合に引きつけられるかもしれないと考えられている。「近隣代表」や「ラントラスト代表」は、従業員の経験分野の人と、学習と訓練について前向きな見方を伝えることができる人であり、職場での訓練を積極的に促進する文化の基盤であり、工場の作業現場での労働組合組織と密接に関連している。また、他の労働者に影響を及ぼす問題に深く関わるために目立つ。身近であることによる信頼感が、学習と資格の取得に関連していることの多いおそれと障害の克服に役立つ。同僚の経験と懸念を共有しているため、ロールモデルを務めることができ、信頼されるアドバイスと支援を提供する。このボトムアップのアプローチは、工場の作業現場で労働組合、労使協議会、管理部門、人事部門の間のつながりを強化することができる。

近隣代表は、労働組合と人事・ライン管理部門と交渉して採用される。3つのモジュールで構成される訓練コースが現在試験的に実施されている。第一のモジュールである確認と役割の引受は、役割と責任、学習と訓練に対する労働組合のアプローチ、学習に関する話し合いの最初のステップの方式と手段に関する基本的情報を提供する。第二のモジュールであるカウンセリングの方法は、労働組合の教育、雇用主から提供される訓練と地域訓練を提供し、同僚支援の実践的なスキルを開発する。第三のモジュールである評価とコントロールは、順調にいったことと変えるべきことを決定する方法を検討する。

学習代表の新しい役割は、従業員と従業員の代表を徐々に蝕むことの多い、訓練の責任を巡る次のようなさまざまな否定的概念に対抗するのにも役に立つ。

生涯学習は労働者を搾取するネオリベラルな概念である	そうかもしれない、だが賢い労働者はこのゲームでもっとよい状況になる。
訓練の責任を負うのは雇用主のみ！	とんでもない！誰もがより良い雇用可能性を獲得するために能力に関心を持つべきである。
当社はすでに多くの訓練の機会を提供している！	それは良い。すべての従業員グループを対象にこの機会を推進しよう。
資格を目指す者は全員資格を得る！	多くの同僚がマイナスの経験のために学習をおそれている。彼らを支援しなさい！
労働組合は若者集めに問題を抱えている！	資格を取得できることが若者を組合に引き付ける鍵である。
労働組合には労働組合問題に関する訓練が必要である！	そのとおり！訓練の問題について知ることは労働組合の将来的なコア機能である。

これはドイツのアプローチだ。我々にはリソースがない！	そうではない。これは特定のシステムのための共通の枠組みの開発に対する欧州のアプローチである。
----------------------------	--

(a) 地域中小企業プロジェクト

このプロジェクトは、ドイツ労働総同盟（*Deutscher Gewerkschaftsbund, DGB*）の地方事務所およびさまざまなセクターの中小企業の加盟労働組合と協力して定められた。多くの中小企業には、従業員がスキルを伸ばし、資格を取得する機会を提供する体系的アプローチがない。訓練は非常に偏狭な視点に立ってスキルを調整するものとしてのみ提供されることが多い。パートタイムや未熟練の労働者などの一部の従業員グループは、しばしば訓練機会から排除される。このプロジェクトの目的は、従業員と人事部門に支援機構を提供することによってこのようなギャップを埋めることであった。しかし、中小企業の環境では、労働組合のリソースと可能性の点で問題があった。加入率は低く、多くの雇用主は労働組合の活動を恐れていた。そこで、このプロジェクトでは、参加を促進するためのその企業の能力要件を検討するアプローチをとり、このアプローチを地方組合の政策に組み込みこんだ。

このプロジェクトは、ノルトラインヴェストファーレンの金属セクターの訓練に関する新しい団体協約との関連で実施されている。従業員には、自分の訓練ニーズとそのニーズを満たすのに適した施策について毎年相談をする権利がある。企業は、年次訓練報告書の作成、年次訓練コンセプトの策定、労使協議会との話し合いを義務付けられている。団体協約は、訓練を工場レベルの労働組合政策の中心的な問題にする機会を提供する。ドイツの主導的労働組合 IG メタル（*IG Metall*）は、従業員がこの協約を利用するようにキャンペーンを展開している。従業員が協約を利用するには、訓練問題に関する個別のニーズカウンセリングと適切な資格レベルに到達するための支援を実施し、各人のニーズ、希望、学歴・職歴が考慮されなければならない。学習代表は、この労働協約が実際的な効果を発揮するように支援できる。

(b) アルセロールプロジェクト

このプロジェクトは同じ労働組合の活動家により運営されるが、環境はまったく異なる。ブレーメン製鉄所の *IG Metall* 代表の主導で、EU 社会対話予算により共同出資の仕組みが取り決められた。このコンソーシアムは 4 カ所の 10 の労働組合で構成されている。地方幹部も関わっている。このプロジェクトは欧州金属労連の支援を受け、この労連の学習活動に適合している（上記参照）。ベルギー、ドイツ、スペイン、ルクセンブルクのアルセロールの 4 カ所

の工場で、合計 2 万人の従業員がこのプロジェクトに関わっている。この 4 カ所のそれぞれで 5 人から 15 人の近隣代表が活動している。この 4 カ所のすべてで、同僚にグループのリーダーと面談の準備をさせる、訓練の質をモニタリングする、訓練ニーズを明らかにする、労働組合のノウハウを若者に伝達するというさまざまな目標が特定されてきた。プロジェクトは、工場での活動に加え、同じ企業の労働者間（および労働組合活動家と）の国境を超えたコミュニケーションを円滑にし、アルセロールの中央で定められた人事政策への貢献を可能にしている。2006 年 11 月、40 人の近隣代表がブリュッセル近郊のエレウエイトが会合し、プロジェクトの経験を交換し、工場の作業現場での労働組合活動家の活動を話し合った。

出典：Sozialforschungsstelle の Daniel Tech 作成のケーススタディ、ドルトムント、ドイツ

次のケーススタディでは、ドイツ労働総同盟（DGB）が労働者のキャリア開発を支援するために実施している 2 つのプロジェクトを説明する。

ケーススタディ 11：生活・労働プロジェクト

2002 から 2005 年にかけて、DGB の執行委員会の教育品質部門が、LeA（Leben und Arbeiten（生活と仕事 Life and work））というプロジェクトを実施した。このプロジェクトは、グローバル化と情報技術の利用から生じるより活力あるビジネス環境で従業員に求められる変化に対応するプロジェクトとして構想された。変化とは、例えば、職場の複雑化、アウトソーシングと「主力ではない」従業員の利用の増加、工業社会から知識社会への移行である。プロジェクトは、関係する労働組合、企業、職業訓練の政策代表が実施した。プロジェクトの最終目標は、「従業員本位で質の高い具体的なガイダンスサービスを「コーチングによる開発訓練」として展開することである（コーチング教育（Bildungscoaching））」¹⁵。

このプロジェクトは、将来の能力需要に合わせてキャリア開発を計画できるように低中スキル労働者の能力を強化し、企業内と企業間でコーチングによる訓練を開発して試験しようとするものであった。この訓練コーチングアプローチは職業教育・訓練とつながっていた。昇進を支援し、企業が競争力優位を保つのに不可欠だと考えられているスキルについてだけでなく、個人的・社会的能力の重要性増大も考慮して、資格取得と学習に関するカウンセリングに重点が置かれていた。

¹⁵ LeA キャリアアドバイス・資格プロジェクト（2006）の最終報告からの引用。

生活と仕事プロジェクトに続いて、2005年にDGBは、熟練手工業セクターの中小企業とその従業員の生涯学習を支援する必要性を認識し、熟練手工業セクターのカウンセリング活動プロジェクト（*Beratungsoffensive Handwerk – BoHa*）を開始した。業界会議所と職業訓練センターがすでに多様なガイダンスとカウンセリングのサービスを提供したが、カウンセラーの訓練に対する体系的取り組みが欠けていた。そのため、このプロジェクトは、業界会議所と熟練手工業セクターで活動する教育機関で働くカウンセラーとその他のギルドの見習実習制度の教師などのグループを対象とした現職職業訓練のモジュールの開発と試験的实施を目的としている。

出典: ドイツ労働総同盟、http://www.dgb-boha.de/material/projekt_lea/および <http://www.dgb-boha.de/>

次に挙げるデンマークの実例のケーススタディは、*Kvindeligt Arbejderforbund*（女性労働者）（KAD, 全国女性労働組合）が開始したガイダンスコーナーについてのものである。ガイダンスコーナーは、EUから資金を受けるレオナルド・ダ・ヴィンチの低所得労働者のためのガイダンスプロジェクトの一環として評価を受けた。このガイダンスコーナー構想は、デンマークの経験に基づいてアイスランドで更に進められ、産別協約に基づいて10カ所の全国規模のLLL/アウトリーチセンターを開発した。

ケーススタディ 12：デンマークの労働組合ガイダンスコーナー

「すっかり変わりました。私の障害の重大な時に職場でガイダンスを受けられるようになったのです。」（インタビューを受けた女性労働者）

Kvindeligt Arbejderforbund（KAD）は、英国のものに類似したピアガイダンスの取り組みを発展させた。KADは、主にさまざまな産業とサービスセクターの、大した正式な資格を持たない所得の低い女性を中心とする女性限定の労働組合であった（現在は他の組合と合併している）。この女性たちの継続教育や訓練の参加者に対する姿勢は大抵実利的である。そのため、ガイダンスは主に失業期間と関連していた（例えば、失業給付規則に関するガイダンス）。労働組合は、失業保険基金（デンマーク固有の取り組み）の管理運営の役割を介して、個人、社会、経済、教育、職業のガイダンスを会員に提供する。この中には、ソーシャルワーカーによるより社会的志向なガイダンスが含まれているが、業務時間中にしか利用できない。失業中の会員には便利だが、就業時間中にガイダンスを求めるためにKADの事務所に移動することが困難な時給で働く女性にはあまり便利とは言えない。そこで、KADは、この障害を一部克服しようと、職場で会員に接触するガイダンス活動の取り組みを試みた。

まず、先鋒 (*Spydspidser*) として知られる組合員が、ガイダンスの構想について概要の説明を受けた後、ピアガイダンスを試みた。KAD の組合員と密接にコンタクトする地元の職場代表がこの役割を務めることもあった。教育と資金獲得にどのような選択肢があるのかを先鋒が知らなかったため、この取り組みは失敗した。幾社かの大企業や中小企業の社員食堂や休憩場で KAD がこのように確立したガイダンスコーナー (*Vejledningshjørner*) を受け継ぐには、ピアベースの活動に高度なプロ意識が必要であった。ガイダンスコーナーモデルの運営方法は、設置者に応じて多少異なる (RUE, 2001)。デンマーク西部のリングコピング (*Ringkøbing Amt*) (郡) のケーススタディは、このタイプの取り組みの主な特徴を説明する。

ガイダンスコーナーの概念はシンプルである。労働組合代表は職場の集会室のコーナーで、ポータブルコンピュータを使ってガイダンスと情報提供プログラムを含む対面ガイダンスを提供するのである。こうして、成人教育の選択肢と現状に関する話し合い、質問、省察の機会に関する情報を組合全員に提供する。当初、KAD は 2 週間ごとに職場に出向きをオープンコンサルテーション方式で実施した。利用可能な訓練と教育が、教育休暇の資金獲得に関する規則と共に常時掲示されていた。しかし、これは女性組合員の実際のニーズには合っていなかった。まず、女性組合員は、配られた訓練や教育に関するパンフレットに対して関心を示さなかった。次に、ガイダンスにどんな利益があるかわからず、自発的にガイダンスを希望した就業中の女性は少数であった。ガイダンスの概念が若干曖昧であり、大半は失業者を対象としていると思い込んでいた。第三に、ハイテク企業バングオルフセン (*Bang and Olufsen*) の場合のように、自治会で働くことはグループの全員に経済的プレッシャーを与える。ガイダンスを受けるために仕事を休むとグループ全体にペナルティがかかるため、ガイダンスコーナーを訪ねようという意欲が萎える。

ガイダンスコーナーの訪問は 6 カ月ごとに行われ、日中や夜間のシフトを含む就業時間中に予約を取って実施される。ガイダンスコーナーが常設になっている企業もあるが、臨時の移動式の場合もある。KAD はこの種の活動を、主力の組合員サービスであり、フォーマル、インフォーマル、ノンフォーマルな教育と訓練を通して組合員のスキルをグレードアップする長期戦略の一つと考えている。この戦略のかなりの部分が、職場で生涯学習の概念を浸透させるアウトリーチの性格を持つ事前対策的ガイダンスである。興味深いことに、KAD は、このガイダンスコーナーのサービス対象者を女性組合員に制限していないため、そもそも女性対象であったガイダンスサービスを受けている男性もある。

ガイダンスコーナー利用の好例は、電子生産ラインの労働者による利用である。大半は未熟練の女性であったが、2 人は以前歯科で熟練の仕事に就いていた。生産が中国に移るために予定されている閉鎖の前に、VUC (成人教育センター) は、予防的アウトリーチガイダンス

措置として KAD から促され、工場にガイダンスコーナーを設けた。このコーナーは、労働者がパンフレット、コンピュータのデータベース、最も重要な VUC のガイダンス専門家からの情報を得られるようにした。これに公共職業安定所 (AF) の雇用カウンセラーが加わることがあった。集団情報入門セッションの後、ガイダンスコーナーには3カ月個別ガイダンスの予約担当者が詰めた。多くの女性労働者が繰り返し利用した。結局、提供されたガイダンスには非常に満足したのだが、最初は、「このガイダンスっていったい何？ 私に何の役に立つの？ 私は仕事が欲しいだけで、仕事を見つけるためのガイダンスは必要な。仕事をください」と抵抗やためらいが見られた。

この女性たちはそれまでの工場の部分閉鎖を目の当たりにしていたので、何が起きるか予想できた。そうである。リストラに直面すると、「さてどうしよう？」、「どうしてわたしが？」と皆疑念や不安を感じた。自分のスキルと雇用可能性に疑問を持つ者もいた。この状況で、リストラに遭ったほとんどの人が、教育についても雇用についても、新しい選択肢を調査するだけの余裕がなかった。家事がある上に労働時間が長いため、失業保険事務所や公共職業安定所の業務時間は彼女たちに適していなかった。まだ失職してはいなかったが、方向転換が必要であった。ほとんどの者にとってガイダンスは未知の概念であり、自分の判断だけで受けることはない。ワンストップセンター（デンマーク語で *Vejledningshuse*——ガイダンスハウス——として知られる）として市中で提供されるガイダンスも、職場で提供されるガイダンスの代わりになるとは考えられていなかった。そのため状況はすっかり変わった。

「話を聴いてくれ、私に関心を持ってくれる人に話すことができ、不安がなくなりました。可能性を調べて私の希望を支援してくれました。私にはこのような優しい後押しが必要でした。ガイダンスコーナーも貴重な情報を提供してくれました。情報は簡単には手に入りませんが、次のアポイントまでにガイダンスカウンセラーが見つけていてくれました。自分で探せるものもあったかもしれませんが、どこを調べればよいかわかりませんでした。しかし、私には支援になる個別ガイダンスが最も重要でした。」

当時利用者はガイダンスコーナー構想の事前対策になる支援の取り組みを高く評価した。ガイダンスコーナーの状況提供が重要であったのは明らかであったが、個別のガイダンスとカウンセリングが主要な要素と考えられた。ガイダンスは学習プロセスであるため、職業キャリアガイダンスカウンセラーと繰り返し個別に接触することが非常に重要である。多くの場合、女性労働者には、インターネットサイトやキャリアガイダンスソフトウェアパッケージのデータベースなど、IT 支援ガイダンスが提供された。この IT ベースのガイダンスは大して利用されなかった。利用者は直接コンタクトをとる方を好んだ。プロのガイダンスカウンセラーが対応してくれるなら、どの組織がこの種類の個別支援を提供しているのか——成人

教育センター（VUC）、労働組合、雇用サービス、その組み合わせか——は重要ではなかった。

ガイダンスコーナー活動の直接的結果として、2人の利用者がリストラが差し迫っている製造業から将来性の高い医療セクターに移る計画をし、学業に戻る決定をした。それまではさらに教育を受けることが妥当な選択肢だとは思わず、訓練と教育では取り残されたと感じていた。金銭的障害と成人で学習者になる困難にばかり気が取られ、自己開発と専門能力開発を受けるといった新しい選択肢には目が向かなかった。次のような声が聞かれた。

「私には本当に解雇が転じて福になりました。新しい道を考えざる負えなくなったのです。ガイダンスコーナーを利用したことで、埋もれてしまっていた昔の夢を実現することができました。学生るとき、私は静かな女の子で、黙っていることが多かったです。今は成人学生で、私はいつも意見を言い、学生仲間も経験者である私の意見に耳を傾けてくれます。何という変化でしょう」。

解雇され、求職中の人たちもいた。

このガイダンスコーナーは、アクセスを容易にするためにその後工場から食堂に移動された。現地の労働組合代表は、未熟練女性の教育に対する意識を高める重要性を説明する。正規の教育を十分受けていない人が容易にガイダンスを受けられることが極めて重要である。そうでなければ、既に知っている狭い範囲の訓練から選択することになる。このケースでは、ガイダンスコーナーの取り組みが社会的包摂の促進に役立ったことは明らかである。

出典：著者は Peter Plant。工場作業現場で：職場でのガイダンス (*On the shop floor : guidance in the workplace*) (Plant, P. Danish University of Education 2006)。職場でのガイダンスの実例に基づく、<http://www.gla.ac.uk/wg/pilotdke.htm>。

次のケーススタディでは、デンマークの労働組合の例をさらに2つ説明する。

ケーススタディ 13：デンマークの労働組合とガイダンス：伝統と刷新

デンマークの労働組合には教育と訓練に関わってきた長い歴史がある。初期職業教育 (VET) と継続職業訓練 (CVET)、成人教育の社会パートナーを積極的に務め、実利的にも政治的にも活動してきた。労働組合員は、将来の資格ニーズを明らかにし、講座の計画とマーケティングに従事していた。デンマークの失業関連サービスは労働組合とも密接に協力してきた。

大半の労働組合は、失業中の組合員を対象とする教育ガイダンスとカウンセリングの役割を担ってきた。デンマークの労働組合はかなり以前から実践的なガイダンスとカウンセリングを実施してきた。

この10年間、労働組合は組合員にどのような種類のサービスを提供すべきかを巡る議論が増加してきた。労働に関連したより幅広いテーマ（例えば、労働環境、仕事と生活のバランス、能力開発）でのサービス提供を目指して取り組みが強化され、組合員へのサービスで中心的要素として発展させてゆきたいものとしてガイダンスとカウンセリングを意図的に選択した組合もあった。従来、労働団体の枠組みでは、ガイダンスとカウンセリングは、さまざまな全国労働組合の地方支部/事務所が主に伝統的な対面でのガイダンスとカウンセリングを用いて実施するものである。

労働組合員の生涯学習に対する動機は非常に幅広く——したがってガイダンスとカウンセリングのスタートポイントも多様であり、低スキルから「リスクに曝されている」就業者、自己開発/自己充足や現在の雇用での新しいポジションや新しい仕事のためのキャリア開発にまで及ぶ。これには、今の仕事で（前向きな）新しい課題と好ましい学習機会を経験している場合から、課題も職場での学習機会もまったくない場合まで、組合員の多様な現状も反映されている。

近年、デンマークの一部の労働組合は、ICTを組合員に現行サービスと新しいサービスを提供するツールと考えてきた。ガイダンスとカウンセリングを提供できる状況へのアプローチが異なり、技術的アプローチが非常に異なる2つの例を挙げる。ケーススタディは、非常に異なる2つの労働組合のウェブベースのガイダンスとカウンセリングの例を示している。

(a) HK の *Min Karriereplan*

HKは公民両セクターの商業・事務の従業員のデンマークの労働組合である。組合員は36万人で、そのうち75%が女性である。この構想は*Min Karriereplan*（マイキャリアプラン）と呼ばれている。目的は、広い意味でのキャリアを計画するツール、とりわけ能力開発と関連したツールを組合員に提供することである。このツールは、コースの計画に留まらないはるかに多くのことを一人ひとりに提供しようとするものであり、利用者は電話によるガイダンスを受けることもできる。*Min Karriereplan*を開発したのは民間コンサルタント会社2社であり、開発は2006年に完了した。以来、ウェブサイトを通してHKのすべての組合員がこのツールを利用できる。HKは現在ツールの利用の評価を実施している。

ツールは次のように利用できる。ログインしたら（メンバーとして）my career plan（マイキャリアプラン）の開始を選ぶ。開始したら「ガイド」を選ぶ。音声ガイドが、キャリアプランの各ステップのさまざまなツールの使い方をアドバイスしてくれる。ガイドは、さまざまな特徴のあるガイドの中から選ぶことができ、さらに、さまざまな種類の例が表示されるように選択することができる。キャリアプランは4つのエリア——「私はできる（I can）」、「私はしたい（I want to）」、「要求（the demands）」、「私はする（I will）」——で構成され、エリアごとに、自分の特別テーマをリストアップできる複数のテンプレートがある。例えば、人、特別テーマをリストアップしてこのテーマに優先順位をつけ、これを特定のテーマを学ぶ好みの方法に関するコメントとリンクすることができる（「learningstyle（学習スタイル）」または「S」）。

(b) 電気技師のジョブマルチメーター

デンマークの *Elektriker Forbund*（電気技師労働組合）は熟練労働者である電気技師の伝統的な産別労働組合である。組合員は3万人で、ほぼ全員が男性である。

ジョブマルチメーターは造語であるが、電子技師が使う用語に近く、ロゴは電気技師が使う伝統的な道具の一つに似ている。ジョブマルチメーターは、個別能力評価——民間コンサルタント企業との協力により開発——と呼ばれるツールとしてスタートし、現在は、この労働組合が組合員に提供する日常サービスの中心として組合員全員が利用できるツールである。このツールには、HKのマイキャリアプランの場合よりも、仕事と能力の特定の領域と結びついた特徴が幾つかある。ジョブマルチメーターで、メンバーは次のものを利用することができる。

- (a) 能力の継続的モニタリング——専門的、全般的、個人的能力——労働市場の需要増大と自動的に関連付けられる
- (b) 継続的職業訓練の計画ツール
- (c) 「市場価値」を算定するツール（賃金交渉を目的とする）と市場価値の改善方法
- (d) 求職／ジョブマッチプロセスのツール

利用者は現在の能力——専門的な能力（faglige kompetencer）だけでなく、全般的能力と個人的能力も含まれる——のかなり詳細なリスト作成から始める。このリストはプログラムの他の部分の基礎になる。時代遅れになりそうな能力があると（例えば、アナログベースの電話システムの能力があるが、技術開発の結果世の中はデジタル化に向かっている場合）、自動警告が（メールで）送られる。この種の技術開発はごくありふれたもので、資格の需要に多大

な影響を及ぼす可能性がある。現在の能力のリストと登録／将来の需要予測に基づいて、利用者はデンマークで受けることができる講座を概観することができる。続いて、参加する講座の番号を選択し、自分の個別受講計画を作成する。

すべての労働組合が個別データに基づいて賃金に関する統計を収集している。電気技師の労働組合の場合、このデータをジョブマルチメーターの能力説明とリンクすることができる。そうすることで、各人のスキル／能力の組合せと賃金との関係に関する経験的データを収集することができ、それによって利用者は自分の賃金と平均賃金を比較することができる。

利用者は、縦軸が専門的スキル／能力を、横軸が次の3つのカテゴリーを表すメーターのようなグリッドグラフを受け取ることができる。

- (a) あなたの能力の居住する地理的地域の平均との比較
- (b) あなたの能力の全国平均との比較
- (c) あなたの賃金（1時間あたりデンマーククローネ）の全国平均との比較

出典：LO（デンマーク労働組合連合）労働組合アドバイザーAnders Vindによるケーススタディ。<http://www.invers.net/job>

3.1.4. 労働組合の経験から得られた教訓

労働組合のケーススタディに見られる成功要因は、対面でのサービスの提供にボランティアを活用して成功していること、このボランティアの訓練が重要であること、サービス導入時の開発についてもその後の展開・維持（例えば、ボランティア希望者の募集と訓練、リソースの提供と更新）についても、それを支える連携と支援が必要であることである。多くの労働組合活動は低熟練労働者のスキル開発と関連しているが、学習や能力開発に取り組む前の不可欠な活動としてアドバイスとガイダンスが重要であることも示している。このような取り組みの成功は、サービスを提供する仲間に対する労働組合員の信頼感にも関係している。労働組合の取り組みの幅広さは、人々をキャリア開発活動に参加させるには多様なアプローチが必要だということも示している。参加者にとって居心地の良い場所や便利で参加しやすい場所で活動を行うことがこのような取り組みが成功する重要な要素になったケースもある（例えば、ガイダンスコーナー）。

現行のプロジェクトは、規模が非常に小さいことや、特定の産業に限定されていることが多いが、イングランドのTUCユニオンラーンは政府から援助を受けてきた。労働組合がガイダ

ンス関連の問題を団体交渉で提起しているという証拠はほとんどないが、取り組みの幾つかは雇用主や労働協議会と協力して開発された。しかし、地域中小企業プロジェクト（ケーススタディ 10 を参照）は、労働者に訓練を受ける権利を与えているノルトラインヴェストファーレンの新しい団体協約の恩恵を受けてきた。従業員がこの協約をどの程度活用できるかは現時点ではまだわからない。

労働組合による多くの取り組みは、サービス提供の多くの部分をボランティアに頼ってはいらざるもの、持続できるかどうかは、訓練と専門的リソースの提供などの不可欠な連携と支援の活動の資金を受け続けられるか否かに左右される可能性が高い。労働組合は他の提供者と同じように ICT を利用しているが、このような ICT ベースの取り組みも、最新の状態を保つには継続的な資金が必要であろう。

「生涯にわたる能力の開発と資格の取得に関する行動の枠組み（Framework of actions for the lifelong development of competences and qualifications）（ETUC/UNICE/ UEAPME, 2006）に関する最近の評価報告は、「欧州が世界で最も競争力ある知識ベースの経済・社会になるには、生涯学習の開発が引き続き重要な優先事項である」と指摘した。（p.11）。しかし、「優先事項 3（情報提供、支援、ガイダンス）はほとんど対策が講じられておらず、ニーズに合った情報を広め、企業側でも労働者側でもキャリア開発を受ける意欲を高めるにまだまだすべきことがあることを幾つかの国は認識している」（p.10）ことも指摘している。就業者へのキャリア支援の開発に社会パートナーが継続してもっと積極的に関わる必要があるようである。

キャリア支援の提供に関わるようになっている労働組合が直面している問題と、専門的ではない非公式なキャリア開発支援の効果を高めることには共通点がある。これについては 5 章でさらに論じる。

3.2. 商工会議所

キャリアガイダンスに関連した労働市場の問題で商工会議所（介在会議所）が重要な役割を果たしている国がある。この分野での商業会議所の活動例を以下のオーストリアの例で示す。このケーススタディの顕著な特色は、提供されるサービスの幅広さである。仕事関連のサービスだけでなく、心理療法と自己開発支援も含まれている。

ケーススタディ 14：オーストリアにおける商業会議所

オーストリアでは、州と地方の事務所の商業会議所を中心とする社会パートナーがキャリア情報とキャリアガイダンスを提供している。商業会議所は、講座に関する情報などの会員（雇用主と企業）向けサービスだけでなく、さらに広く見習実習先を探す若者と、教育と訓練——特に、オーストリア最大の職業（成人）教育訓練機関 *Wirtschaftsförderungsinstitut*（経済支援協会）が提供するもの——を探す就業者も対象に、多くのキャリア関連サービスを提供している。

BIWI (*Berufsinformationszentrum der Wirtschaftskammer Wien* (ウィーン商工会議所求人情報センター)) は、利用可能なキャリア関連サービスの一例である。ウィーン経済会議所が見習実習センターと協力して提供するこのサービスは、キャリア決定で援助を必要とする人を支援するものである。この州では、経済会議所の *Lehrlingsstellen*（見習実習センター）が、経済会議所および経済開発研究所と協力して、適切な見習いを探す情報とアドバイスを提供している。

オーストリアの社会パートナーの一つである経済会議所は国中に情報センターを持ち、ウェブサイトには会議所のキャリア・教育ガイダンスアドバイザーに関する連絡先の詳細が掲載されている。会員には、次のサービスを含むガイダンスとコーチングの多様なサービスが提供されている。

- (a) 成人とキャリア危機の生涯ガイダンスなどのガイダンス。
- (b) 個別求職計画の策定を含む求職。
- (c) 保護者向けガイダンス、若者と成人向けの心理療法、家族ガイダンスなどのガイダンスと心理療法。
- (d) 教育ガイダンスと動機づけの訓練などの自己開発。

ウェブサイトでは、次のようなキャリアガイダンスに関する情報を会員に提供している。

- (a) キャリアガイダンスとは何か、キャリアガイダンスはどのように会員のためになるのか。
- (b) 何が利用可能であり、誰が提供するのか（例えば、ライフコーチ）。
- (c) 電話やインターネットを含めて、どのように提供されるのか。匿名の利点を明らかにする。
- (d) オーストリアのキャリアサービス実践者が属する協会の一つ *Verband für Berufs und Bildungsberatung* (VBB)（キャリア・教育ガイダンス協会）に関する情報。

(e) キャリアサービス実践者とキャリアサービス実践者の職業倫理

サイトは、女性や移民などの特定のグループに関する他のウェブサイト、ウィーン労働者会議所、*Arbeitsmarkservice*（雇用サービス庁）などを通して、キャリアアドバイスを受けられる場所に関する幅広い選択肢にリンクしている。

出典： <http://www.biwi.at>。

他に、商業会議所が——時には労働組合と雇用主のリンクを仲介して——役割を果たしている国には、ドイツ、スペイン、フランス、ルクセンブルク、ポルトガルがある。しかし、主に労働市場に参入する若者が対象というケースもある。

3.3. 再就職支援／コーチングのコンサルタント機関

3.3.1. サービス提供の範囲

再就職支援——リストラ対象者へのキャリア支援の提供——は、長年にわたり民間のキャリアサービス提供者の主要活動分野であった。このようなサービスは、次のような雇用主の2つの異なるニーズに基づいて提供される。

- (a) 事業所の閉鎖や組織の大掛かりなリストラが実施される場合に、大量の再就職支援を外部委託できる。雇用主は、雇用主が応じることができない需要ピーク時に再就職支援サービスが外部から提供される方が気分的に落ち着く。
- (b) 困難に陥っている貴重な従業員や企業が維持して能力を伸ばしたい潜在力やスキルの高い従業員が時々必要とする徹底的なサービス。

最近、この分野で再編があり、幾つかの国内大企業が多国籍企業に統合された。統合が進むのと並行して、国内レベルや欧州レベルでパートナーシップ協定が締結されている。現在は、幾つかの大手多国籍再就職支援コンサルタント機関が、欧州数カ国にオフィスを置いてグローバルに活動している。しかし、このような多国籍企業と共に、主に一国だけを業務範囲とする会社、この分野に従事する多数の小規模企業とフリーランスの専門家がいる。

このうち多くの企業は、再就職支援とリクルート、コーチング、評価等の関連分野の活動とを組み合わせ提供し、人事コンサルティングビジネスと称している。一般には、スタッフのためにサービスを利用する雇用主を主な顧客とするが、個人が利用できるサービスを提供

している。経営コンサルタント企業の系列の場合もあり、多くの有名企業は別の有名企業の子会社である。従業員にサービスを提供している場合には、一般に比較的資格の高い上級従業員が対象になる。雇用主へのサービスは、既存の労働力の潜在力を最大化するものではあるが（タレントマネジメント）、再就職支援を重視していることが多く、通常キャリアコーチングも行われている。このような企業は、ビジネス上の理由から多様な方法で結びついてはいるが、そうすることで利用者は国際的なコンタクトとサービス基準の恩恵を受けることができる。一方、一部の公共セクターキャリア組織が企業への再就職支援と人事コンサルティングサービスの提供を始めている（セクション 4.4 および 4.5 を参照）。

多くの再就職支援企業は、その位置づけを見直し、タレントマネジメント、リーダーシップ開発、コーチングから組織変更の支援にまで、人事のさまざまな面でコンサルティングサービスを提供できる組織と自認している。例えば、ライトマネジメント（Right Management）（旧ライトクーツ（RightCoutts））は、ブリティッシュカウンシルと協力し、個人レベルの変化に対処できるようにスタッフを教育することによって、計画された組織変更に対する前向きな環境を作り出した。この場合も、労働組合のケースと同じように、オンラインのキャリア管理ツールが効果を表している。

ケーススタディ 15：ライトマネジメント社とブリティッシュカウンシルとの協力

109 カ国に 218 のオフィスを持つブリティッシュカウンシルは、英国と他の国の人々との関係を築く世界をリードする文化交流機関である。ブリティッシュカウンシルの 2010 年戦略の一環として、この組織はスタッフの潜在性と創造性を解き放ち、活動方法を根本的に変えることを望んだ。

カウンシルのスタッフは世界中に広がっているため、個別のキャリアコンサルティングは不可能であったため、ライトマネジメントは次のような特徴を持つオーダーメイドのオンラインキャリア管理ツールを開発した。

- (a) 現行の人事の取り組みと介入活動を組み込み、急速に変化する環境でスタッフが自分のキャリアについて考えられるようにした。
- (b) 組織の文化と多様性を反映し、合計 8,000 人の世界中のスタッフが容易にアクセスできる。
- (c) あらゆるレベルの従業員のニーズを満たした。

このツールによって、スタッフは自己の目標を検討し、従業員とその雇用主との関係を考察することによって自分のキャリアをコントロールすることができた。この目的は、自己開発とキャリアの問題にスタッフがより事前対策的に取り組むことを促進し、支援することであった。

2005年2月にスタートして以来、月平均950人がサイトを訪問している。このツールは、従業員がキャリアに対する意識を高め、自分のニーズを組織のニーズに合わせるのに役立った。

ライトマネジメントとブリティッシュカウンシルとの協力は重要な成功要因であった。このツールが変化に伴う重要な問題に取り組み、導入を成功させるために、ワークショップと試験的導入が用いられた。また、この取り組みに勢いを与える段階的コミュニケーション戦略にも連動していた。

出典：Right Management, <http://www.right.com/>

再就職支援・コーチングコンサルタント機関は、キャリアに関するアドバイス、援助、サービスを個人、集団、組織に提供する。従業員は、所属企業での昇進、リストラへの対処（履歴書の書き方、面接の受け方）、キャリア変更の検討（フリーランスや自営業への転向を含む）、ストレスなどの職場の問題の解決、仕事と生活のバランス改善の手助けをする。再就職支援・コーチングコンサルタント機関が企業や個人と契約してこのような支援をすることもある。支援はグループセッションや個人向けセッションを通して実施されることもある。人格プロファイリングと精神測定が含まれる場合や、キャリアコーチングその他の個別的援助という形をとることもある。

機関が職場でのキャリア開発の仲介を務めるという新しいパターンのケースと同じように、ウェブサイトがサービスの重要な部分を担っている。サイトはマーケティングツールになるだけでなく、セルフヘルプ型支援と、リクルートエージェント、大卒専門リクルートサイト、地方紙・全国紙から集めた求人広告、代替キャリア、ビジネスノウハウとニュース、キャリアリソース他の補足的なサイトへの役立つリンクも含まれている。

3.3.2. 品質保証：業界の自主規定

サービス提供資格も品質基準も、政府がキャリアガイダンス提供の基準を促進する手段である。品質基準がある場合には、任意のケースも強制のケースもある。英国のマトリックス品質基準（ケーススタディ 6）は、提供のベンチマークを定めた政府資金を受けた取り組みの

例である。しかし、欧州再就職支援業界の利益を代表する欧州キャリア企業連盟（Association of Career firms in Europe）とキャリア専門家インターナショナル（Career Professionals International）などの職能団体も基準を設定し、今後はガイダンス専門家の訓練プログラムの認定が頻繁になるであろう。

欧州キャリア企業連盟（<http://www.aocfi.org/>）の会員は、適切なキャリア決定と仕事での新たな長期的ポジションの達成についてのアドバイスの提供と仕事に尽力する訓練を受けたキャリアカウンセラー／コンサルタント」でなければならず、加盟企業には行動倫理規範の遵守を義務付けている。

従業員はウェブサイトを通してその企業内の「キャリアサービスエキスパート」を見つけることも可能である。インターナショナルキャリア専門家協会（ACP インターナショナル）は、国際キャリア企業協会（ACFI、EU 加盟国 19 カ国に会員）と共にキャリア認証インターナショナル機関（Institute of Career Certification International）（ICC International, www.careercertification.org）の後援をしている。ICC インターナショナルによって、専門家は能力枠組みに基づいて認定取得を目指すことができる。認定申請者は、郵便、Eメール、電話によって、ICC インターナショナルの会員からキャリアサービス実践者、フェロー実践者、フェローマネージャーレベルの認定の支持を受ける。次のケーススタディは、職業基準の例である。

ケーススタディ 16：キャリア企業倫理基準の規範

キャリア専門家インターナショナル連盟は、主に民間セクターの小規模事務所と大企業のキャリア専門家の団体である。設立は 1989 年であり、現在 30 カ国に 2,000 人を超える会員がいる。欧州、南北アメリカ、アフリカ、アジア太平洋に地域グループがあり、全国レベルと地方レベルに支部がある。支部のある欧州の加盟国は、ベルギー、デンマーク、ドイツ、アイルランド、スペイン、フランス、イタリア、オランダ、オーストリア、スウェーデン、英国（スイスにも 1 カ所支部がある）である。会員は、スタッフのキャリア管理、再就職支援評価、コーチング、人材維持、組織コンサルティング等のサービスを雇用主に提供している。求職やキャリア管理戦略、個人的・専門的成長とキャリア変更、起業や引退の選択肢など、個人にもサービスを提供している。

ACP インターナショナルの会員は倫理基準の規範に拘束される。この基準から、この職能団体の本質を知ることができる。

「インターナショナルキャリア専門家協会のすべての会員は、以下の各号に記載の事項を守らなければならない。

- (a) 最高に質の高いサービスを組織および個人のクライアントに提供するため、専門的スキル、能力、知識の向上を続ける。
- (b) 商慣行およびサービス関係に影響を及ぼすあらゆる法令を遵守する。
- (c) 専門職としての職務の遂行の中で生じ得る潜在的な利害の衝突をすべて開示する。
- (d) 雇用主、同僚、ビジネスパートナーの違法行為を所轄当局に報告する。
- (e) 提供するサービスを明確に定義し、自己の知識と能力の範囲内のサービスを提供するようにする。会員は能力の境界を認識し、教育、訓練または経験により提供する資格を有するサービス、使用する資格を有するツール、技術、資料のみを利用する。
- (f) サービスのマーケティングでは、事実に基づく説明をし、保有資格を超える職業資格の主張、暗示、不正確な表示をせず、そのようなサービスを意図的に提供することはできない。
- (g) 使用または解釈の適切な資格を有する評価手段のみを使用または解釈する。
- (h) 評価結果を第三者に開示することが妥当な場合には、個々のクライアントから書面による許可を得た場合にのみ開示することができる。
- (i) 支援機関から要請がある場合には全般的進歩の最新情報が支援機関に提供されることがある旨を個々のクライアントに明らかにすることにより、秘密を守る。ただし、提供されるのは一般的なものであり、個人情報や秘密情報は一切提供されない。
- (j) クライアント、後援者その他に明白な差し迫った危険がある場合、被害を受ける可能性のある第三者または責任を有する当局に知らせる妥当な措置をとる。その場合、個々のクライアントに知らせていること、または許可を得ていることが理想的ではあるが、必要な場合には許可がなくとも良い。
- (k) 後援機関の従業員には紹介の報酬を支払ってはならず、不適切贈物を受け取ってはならない。
- (l) 本基準の違反を支持、援助、参加してはならず、この違反から利益を得てはならない。」

出典:<http://www.acpinternational.org/about/ethics.html>

民間セクターによる再就職支援とキャリアコーチングの提供は近年拡大してきている。この拡大には、市場が拡大しているときでも大勢がリストラされる労働市場の継続的「激動」と、能力開発の需要の増大、とりわけ管理者がより良い人材開発能力を身に付ける必要性とが反映されている。管理者がこの能力を身に付ける必要性が最近のコーチング需要に油を注いだようである。しかし、この場合もまた、この活動の多くは高スキルグループや「有能な」グ

ループを対象としたものであり、雇用主の懸念とこのようなグループへの投資の重視を反映して、対象は偏っている。

この業界は、少数の大手国際企業と多数の国内企業——関連分野の企業と協力しているケースもある——、非常に多くの小規模企業とフリーランスの専門家で構成されている。どのタイプでも多様化の傾向があり、従来から従事している再就職支援活動と共にキャリアコーチングサービスの提供が増えている。大企業では、単なる再就職支援コンサルタント機関ではなく、人事コンサルティング企業と称しているケースもある。

3.4. セルフヘルプとピアサポート

かなり以前からセルフヘルプの書籍と資料は広く入手できる。最もよく知られているのは、初版が1972年で毎年改訂されている *What color is your parachute? (あなたのパラシュートは何色?)* (最新版: Bolles, 2006)。多くのセルフヘルプ資料は現在インターネットで入手することができる。しかし、最近ピアサポートのウェブサイトが伸び始めている。このようなバーチャルコミュニティサイトは、インターネットを介してコミュニケーションをしたり情報を交換したりする場所である。特定のグループ——人数が多いのは若者グループや女性グループなど——や特定の職業分野を対象としたものもある。おそらく、人は医師や学者と同じくらい「自分と同じような人々」であるピア（仲間）を信頼しているということであろう (Edelman, 2006)。調査研究からも、医療など一部の専門職業領域では、年輩の医師よりも経験を積んだ同業者（すなわち次の訓練段階にいる同業者）が役立つキャリアアドバイスとキャリアガイダンスを提供してくれると評価されていることが分かった (Jackson et al, 2003)。非公式に提供される、あるいは専門家以外から提供されるキャリア支援の利用度は過小評価されていることが多い。多くの専門労働者市場では、リクルートとキャリアの多くの事項に関する最も優れた情報源は、既にその分野で働いている人々である。ソーシャルネットワークの目的は情報の提供にとどまらず、ネットワーク化によって雇用機会を創出することができる。例えば、IQONS (www.iqons.com) はマイスペース (MySpace) が音楽に与えたのと同じ影響をファッションに与えようとする新しいオンラインファッションコミュニティである。これは、ファッション関連の仕事に従事している人や関心のある人ならだれでも接続し、自分の仕事について書き込み、自分のオルタナティブネットワークをスタートできる無料のプラットフォームである。

女性を対象にしたバーチャルコミュニティサイトの2つの例を以下に挙げる。

ケーススタディ 17：フェミティ (Femity)

フェミティは民間非営利の取り組みとしてドイツで運営されているバーチャルコミュニティである。経験の交換、ロールモデルによる学習、メンタリングにより、働く女性のキャリアガイダンスの支援も目指している。フェミティも、他のバーチャルコミュニティと同じように、バーチャルコミュニティには膨大な知識、経験、能力が蓄積されているという原理に基づいている。そのため、「ギブアンドテイク」で運営されている。

このウェブサイトは、女性のキャリア開発と前進を支援するために幅広い情報と人脈を提供しようとするものであり、対象は、オーストリア、ドイツ、スイスのドイツ語を話す女性の従業員および自営業者である。このサイトによって女性たちはネットワークを作り、知識と経験を交換することができる。サイトは、ビジネスとキャリアに関することについて最新情報を提供する。ホームページに掲載される家族のキャリア、時間管理、企業などのテーマに関連した記事には（「オープンルーム」で）誰でもアクセスすることができる。

職業生活、キャリア、継続教育、求職については独立したフォーラムがあり、女性はコメントや質問を投稿することができる。フォーラム内で交換できるのは登録メンバーだけ（Eメールとパスワードで登録）であるため、メンバー間の交流は「メンバー専用の保護されたルーム」で行われている。登録メンバーの中には資格あるキャリアカウンセラーとコーチがいる。このようなメンバーはコメント／質問に応え、ヒント、アイディア、情報などを提供することができる。実際、ボランティアでキャリアカウンセリングのようなことをしている。キャリアカウンセラーやコーチの登録メンバーは「有料」(Marktplatz)で提供するサービスを宣伝することができ、そうして新しいクライアントを獲得することができる。同様に、メンバーはキャリアプランニングの援助要請を投稿することができる。例えば、2006年12月6日に、デュッセルドルフエリアでのコーチ探しの援助要請が投稿された。

このサイトへの登録は無料であり、サービスの宣伝（例えば、セミナー）などの追加サービスは有料である。このサイトは2001年にスタートし、Pia Bohlen-Mayenが始めた非営利のプロジェクトから発展した。2006年までにメンバーは9,000人を超える。

出典： <http://www.femity.net>

ケーススタディ 18：女性のキャリアカウンセリング（WCC）コミュニティ

職業再教育中の女性のためのコミュニティを介したキャリアカウンセリングは、バーチャルコミュニティによるカウンセリングの原理に基づいて欧州8カ国の12のパートナーと協力して実施された、レオナルド・ダ・ヴィンチから資金を受けた国際プロジェクトであった。このプロジェクトの目的は、キャリアパスについて考えている女性のキャリアカウンセリングに関する欧州レベルの構想を発展させることであった。

カウンセリングセンターを含めた多言語のインターネットコミュニティプラットフォームが開発された。このプラットフォームの主な特徴は、メンバーのプロフィール、ディスカッションフォーラム、メンバー間メッセージ機能、メンバーサーチエンジン、連絡先リスト、記事発表のための編集エリア、リポジトリ、カウンセリングセンターであった。登録時に、仕事のバックグラウンドと関係がありそうな分野を含め、ユーザーに関する基本情報が収集された。カウンセリングサポートを要請する場合には、子供の数と年齢、現在の職場や希望する職場など、さらに詳しい情報が収集される。このプロジェクトには、さまざまな専門知識・能力を提供する多様な有資格カウンセラーが加わっていた。

このプロジェクトは、オンラインカウンセリングの特徴を説明した、カウンセラーの活動を支援する手引き、女性のキャリアカウンセリング（WCC）コミュニティのモデルと実践を作成した（図4を参照）。プロジェクトは、国際進路指導学会（International Association for Educational and Vocational Guidance, IAEVG）の基準などの、国際品質・倫理基準を採用した。

この女性のキャリアカウンセリングコミュニティは、従来型のカウンセリングとは顕著に異なるオンラインカウンセリングに特徴的な問題を明らかにした。まず、WCCのコミュニティでのジョブカウンセリングとは、各国固有のバーチャルコミュニティでカウンセリングの複雑なネットワークシステムを利用することを意味する。そのため、積極的なネットワーク形成、経験の交換、既存のネットワーク内の優れた事例によるエンパワメントを促進され、電話やチャットによる通常のカウンセリングの範囲をはるかに超えた。バーチャルコミュニティは、テーマと対象グループに特有の情報を提供し、知識・学習プロセスを開始し、情報・知識の管理を促進する。第二に、ジェンダーに配慮したアプローチの利用が成功要因であった。このプロジェクトの経験は、女性は男性よりも均質なバーチャルコミュニティを形成することを示唆している。女性の方がコミュニケーション能力が高く、バーチャルコミュニティが提供するものを高く評価する。コミュニティは男女別ではなくテーマに従って編成されている。男女混合のコミュニティで男女が出会うと、実生活では男性がコミュニケーション

を支配することができる。男女混合グループでは女性は控えめになることがあるが、男性はコミュニケーションや詳細な記述に女性ほど気後れしないようである。

プロジェクトで対象としたのは、子育て中や子育て後の職業再教育中の女性、仕事や会社での昇進や資格の取得を目指す女性、自営を希望している女性や既に自営をしている女性であった。グループの構成は国によって異なり、同じ加盟国に複数のプロジェクトがある場合には、プロジェクトによって異なっていた。

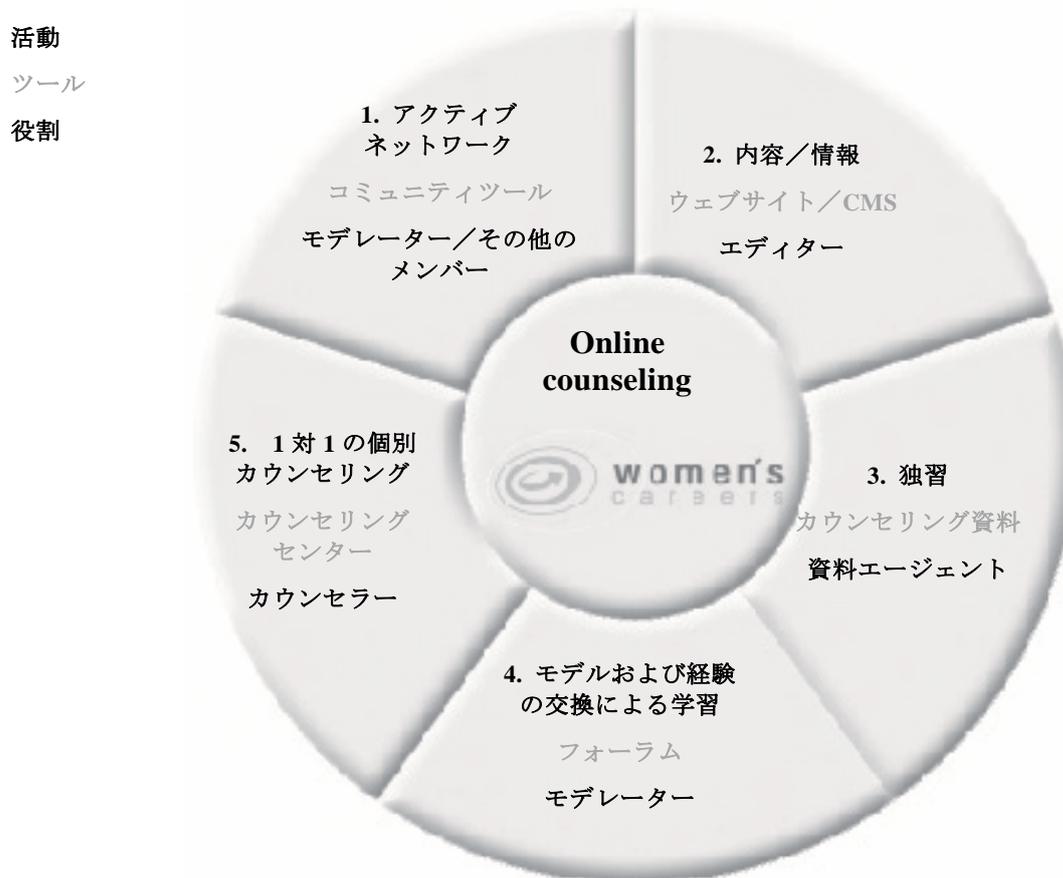
ドイツとオーストリアの不均質なグループには、高い資格を有する女性たちがいた。全員が継続教育と求職の有益なアドバイスを受ける機会に関心を寄せていた。共通のテーマは、育児がキャリア開発や有償の雇用への復帰に及ぼす影響であった。フランスのコミュニティの大半は国際的な職業キャリアを求める優秀な人々で構成されていた。スウェーデンでは、最大のグループは、継続教育や転職を求めているスキルと経験のある女性であった。遠隔地から遠隔学習・カウンセリングで労働市場にアクセスしようとする者もいた。また、アイルランドのコミュニティエージェントは、職業資格の取得を希望する未熟練の母親——およびその他の女性——に焦点を当てていた。継続教育を受けている求職中の女性も優先グループに含まれていた。

カウンセリング手法は各国の対象グループに応じて異なっていたが、プロセスの構成はよく似ていた。フォーラムモデレーター、カウンセリングセンターのキャリアコンサルタント、カウンセラーメンタリングのために、経験ある指名されたカウンセラーと仲間の両方によって、プロジェクトモデルが提供された（図5を参照）。

2006年3月現在、その時点で参加していた4カ国の3,200人の女性が女性キャリアコミュニティウェブサイトに登録していた。このうち約200人がサイトを通して保護エリアで個別カウンセリングを求めている。フランス、スウェーデン、アイルランドのコミュニティはレオナルド・ダ・ヴィンチの資金提供期間の終了と同時に終了した。ドイツとオーストリアでは、プロジェクトは平等プログラムから引き続き資金を受けている。経験から、このサイトのカウンセリングセンターは、差し迫った問題が解決したら去る傾向がある利用者にとって最も価値が高かったことがわかっている。

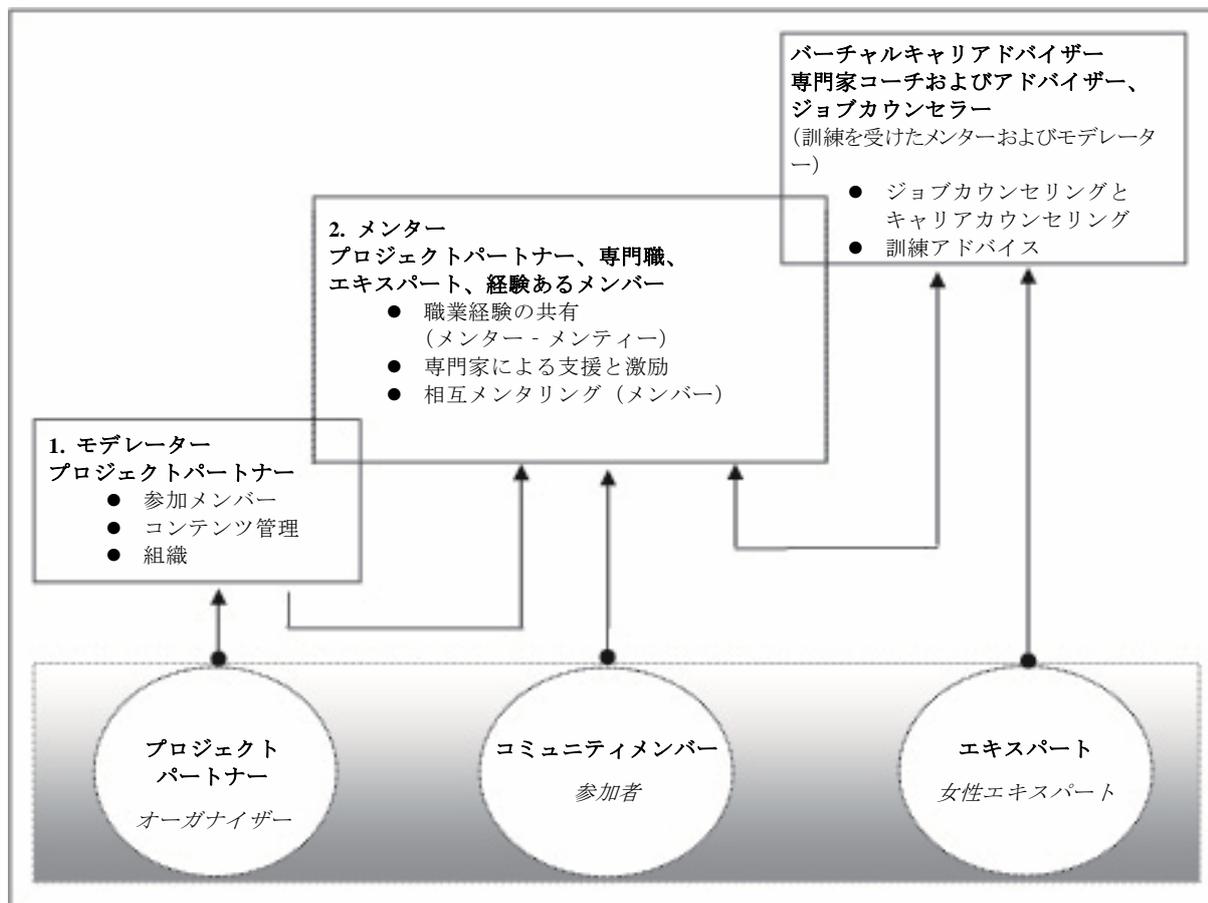
出典：<http://www.womens-careers.info/base/page/index.php>

図 4 : WCC モデルのオンラインカウンセリング



出典 : <http://www.womens-careers.info/base/page/index.php>

図 5 : WCC のコミュニティのサポートシステムの構成



出典 : <http://www.womens-careers.info/base/page/index.php>

その他に、若者を対象とした、若者の求職の援助を目的とするピア支援の取り組みが行われてきた。英国を拠点とするサイト、フューチャーファウンデーション (Future Foundations) は、キャリアの初期段階の若者を含めた、若者が若者のために運営するコーチングとメンタリングの組織である。情報提供と支援の催し、セミナー、コーチングとメンタリング、職業紹介制度 (www.future-foundations.co.uk) を通して、若者が希望のキャリアとライフスタイルを見つけるように自信を持たせ、手助けする。サービスの対象は、離学者、学生、大卒者である。フューチャーファウンデーションは、キャリアをスタートさせたばかりのピア支援ネットワーク「スパークルネットワーク (Sparkle Network)」も運営している。

これらのウェブサイトは、マイスペース (MySpace) (付随的にジョブセクションがある) やフレンドリターンズ (Friends Reunited) などのサイトで提供されるソーシャルネットワークの延長に過ぎないとも言える。特に雇用とキャリアの問題、時にはサービスの提供 (例えば、訓練またはコーチング) と第三者のためのマーケティング機会を重視しているが、ニーズに

合った支援も提供している。女性のキャリアカウンセリングコミュニティなどのサイトは政府や EU の資金で開発されたが、他のサイトは民間の取り組みによる。現段階では、個々のサイトがどれほど持続できるか簡単には分からないが、フェミティは 5 年間運営されている。IQONS は 2007 年初めに開始された。姿を消すサイトもあるが、同じような他のサイトが後を継ぐ可能性は非常に高い。その他の支援提供者として考えられるのは、大学の同窓生ネットワークである。例えば、多くの大学には何らかの同窓生ネットワークがあり、このネットワークを在学生のためのリソースとして活用し始めている大学がある。この延長上としてバーチャルコミュニティネットワークが形成される可能性はある。

3.5. 職能団体と業界団体

職能団体は長い間求人広告を掲載した会報を発行してきた。印刷媒体で発行し続けられているものも多いが、多くは職能団体のウェブサイトでも閲覧できるようになり、e リクルートの急速な広がりの一つとみなすことができる。職能団体と業界団体は、訓練や特定の職歴と関連のある職業要件に関する最も信頼できる情報源であることが多い。そのため、キャリア専門家にもサービスを受ける側にとっても重要な情報源である。しかし、職能団体と業界団体が代表する層はそれぞれ異なる。職能団体は大抵個々の会員の利益を代表し、業界団体は大抵その業界の力のある雇用主の利益を代表している。

特定の職業分野の訓練やキャリアに関する情報は通常この団体のウェブサイトで見ることができるが、それ以外の情報（例えば、求人広告）は会員限定セクションで会員だけが閲覧できる。現在では多くの職業で継続的専門能力開発（CPD）が求められ、訓練の提供が事業活動として分離している場合もある。そのため、訓練に関する情報提供はこれらの団体にとって必ずしも関係のない活動ではない。他では、社会パートナーが共同でキャリアガイダンス提供に取り組んできた。このような取り組みの一つを次のケーススタディで説明する。ここでは、フランスの管理職雇用協会（L'association pour l' Emploi des cadres - APEC）が提供する幅広いサービスについて論じる。

ケーススタディ 19：管理職雇用協会（L'association pour l' emploi des cadres - APEC）

管理職雇用協会（APEC）は、管理職雇用市場の機能を改善するために 1996 年に社会パートナーによって設立された。この協会には国中に 45 のセンターがあり、870 の協会と協力している。このうち 640 はリクルートとキャリア管理のスペシャリストである。40 万人の管理職と 2 万 5,000 社が APEC のサービスを利用している。管理職はカスタマーリレーションズセンターを通して APEC が提供するサービスに関する情報を得ることができる。センターは管

理職にアドバイスをし、APEC のコンサルタントに紹介する。APEC は雇用主と管理者に合ったサービスを開発し、業務管理者と人事専門家に管理職のリクルートについてアドバイスをする。雇用主が利用できるサービスは、管理職雇用市場の理解向上、雇用主が必要としている能力の特定の援助、求人のポストに適合する候補者とのコンタクトなどである。APEC は、職業生活の各段階で仕事を探す管理職と最高幹部の能力評価（*職業能力認証*の実施を含む）と弱点の評価を援助することによって、国際レベルで支援している。

1998年に設けられた APEC のウェブサイト (www.apec.fr) には、管理職と新規卒業者を対象とする 1 万 1,000 件の求職を含め、登録ユーザーに詳細情報とアドバイスを提供している。対象分野は管理職市場と外国での訓練と就労を選択する管理職を採用する企業である。

2006年に APEC は新規に個別オンライン情報・アドバイスサービスを開始した。フランス国外居住者を含む管理職は、履歴書を掲示し、キャリア計画を策定し、オンラインで求人を探すことができる。利用者は APEC アカウントを開設しなければならない。このアカウントで求職を個別管理することができ、利用者に合わせたガイダンスとキャリア開発支援を APEC のコンサルタントから受けることができる。また、Eメールで求人を受けることができる。3通の履歴書を作成し、pdf形式やワード形式で保存することができる。特定の地域や職業セクターを対象とする個別情報を登録ユーザーに送ることができる。

出典：管理職雇用協会（APEC, Association pour l'emploi des cadres）

英国には 25 の産別技能協会（SSC）がある。特定セクターを対象とする雇用主主体の独立機関である。協会には、スキルのギャップと不足を減らす、生産性・事業・公共サービスの業績を上げる、当該セクターの全労働力のスキルと生産性を上げる機会を増大する、見習実習・高等教育・全国職業基準（NOS）を含む学習の供給を改善するという 4 つの目的がある。

産別技能協会は当該セクターのスキルと生産性のニーズを表明する中心的な場を雇用主に提供している。雇用主がスキルのギャップと不足を経験している点について情報を収集し、この情報を個々の従業員とキャリアガイダンスの専門家に伝えることができる。また、全国ガイダンスリサーチフォーラム（National Guidance Research Forum）のウェブサイト (www.guidance-research.org/future-trends/) を通してキャリアアドバイザーに労働市場を提供している。すべての SSC は、中央政府とスコットランド、ウェールズ、北部アイルランドの地方政府から免許を取得している。すべての SSC を合わせると英国の労働力のほぼ 85% を占めている。

スキルセット (Skillset) は放送、映画、ビデオ、インタラクティブメディア、写真映像セクターである。SSCはこのセクターでの就業を検討している人にもアドバイスを提供しているが、次のケーススタディは、このセクターの就業者へのスキルセットのサービスのみを取り上げている。スキルセットの情報・アドバイス・ガイダンス (IAG) プロジェクトは他の 11 の SSC と協力し、TUC のユニオンラーン (ケーススタディ 7 を参照) および SSC との密接な協力関係を築いた。TUC ユニオンラーンと SSC の間で合意覚書が作成されているところであり、将来の情報・アドバイス・ガイダンスに関する協力の作業計画も作成中である。

ケーススタディ 20 : スキルセットが提供するガイダンス

スキルセットは、セクター別の情報・アドバイス・ガイダンス (IAG) を 2 通りの方法で提供している。一つは E メール問合せサービスを通じたキャリアアドバイザーへのサービス、もう一つは直接個人へのサービス提供である¹⁶。

個人を対象とするアドバイスは次の 3 つの方法で利用できる。

- (a) 電話：ラーンダイレクトで無料のヘルプラインが利用できる。重視されているのは参入経路と初期訓練である。スコットランドとウェールズでは専用ヘルプラインも利用可能。
- (b) E メール：このサービスは欧州連合内ですべての人に無料で開かれている。
- (c) 対面：このサービスは、キャリアアドバイザーの訓練を受けたフリーランスによって提供される。一部の個別サービスは有料であるが、他の機関からの補助金があるため、労働組合員は半額であり、ウェールズは全域で無料 (2007 年 3 月末まで) である。

サービスは次の 3 レベルで利用することができる。

- (a) ステージ 1 は、事務経験 2 年以内の新規参入者を対象としている。1 時間のセッションの費用は 30 英ポンドである (上記のようなグループや低所得者には特別補助金がある)。利用者は面談の前に詳しい用紙に記入する。
- (b) ステージ 2 は、ステージ 1 よりも経験のある実践者のための掘り下げた議論である。クライアントと面談者のマッチングは慎重に行われる。1 時間半のセッションの費用は、セッション前のアドバイザーの 2 時間の準備を含め 60 英ポンド (補助金適用) である。
- (c) フォローアップは、いずれかの前段階を完了したクライアントを対象とする 1 時間半の

¹⁶ スキルセットは、若者と成人 (既存の従業員と当該産業の新規参入者) を対象とするキャリアアドバイザーへの労働市場情報の提供者として SSC がより効果的に活動できる方法を開発する、他の 11 の SSC が参加するプロジェクトも運営管理している (Graver et al., 2006)。

セッションである。最初のセッションで作成した行動計画に照らして進捗状況をチェックし、状況を再評価し、必要な場合には計画を改正する。このセッションの費用は 30 英ポンドである。

スキルセットは、しばしば雇用主、訓練提供者、その他のパートナー機関のために、ワークショップを開催している。ワークショップでは、専門家を対象とした自己マーケティングとネットワーキング、学生と新規参入者を対象としたキャリアプランニングなどが実施される。

出典：Ann Mason とスキルセットの同僚、<http://www.skillset.org/careers/services/>

オランダでは、雇用主と従業員から徴収される訓練賦課金（O&O）により一部のセクターが産別訓練機関を開発した。この機関は、独自に訓練政策を展開するインフラを持たないことが多い中小企業では特に重要である。この制度では、指導員からセクター固有の限定的なガイダンスを受けることができる。年長の労働者を対象とするセクター別の取り組みも行われている。その一例が、オランダの全国教育訓練改革センター（National Centre for Innovation of Education and Training in the Netherlands, CINOP）のプロジェクトである。これは、一人以上の従業員が別のセクターに転職できるようにする、雇用主と業界による取り組みである。セクター間ギャップを埋めるという考えによって、年長者がセクターを超えて転職する場合に生じる現在の仕事と新しい他のセクターの仕事のギャップを埋めることができる。このケーススタディでは、成功したパイロットプロジェクトの一例を説明する。他にも同じようなパイロットプロジェクトが実施されてきた。

ケーススタディ 21：セクター間ギャップの充填：建設・インフラ産業のセクター間移動キャリアプロジェクト

2004-2005 年に、CINOP の支援を受けてオランダの建設・インフラセクターでプロジェクトが実施された。このプロジェクトでは、セクターごとにキャリア開発と教育が結び付けられた。雇用主と従業員がプロジェクトを支援した。このつながりを形成したのは、そのための特別な訓練を受けた「キャリアトラジェクトリー（経路）」アドバイザーであった。アドバイザーは、さまざまな地域の「ワンストップショップ」（ケーススタディ 30 を参照）からとりかかった。

これはセクターごとの取り組みであるが、建設業は、商業・工業用建設、道路建設、水利工学、足場作りなどの幅広い活動を網羅しているため、セクター間移動の例とみなされている。

その結果、このセクターの他のパートへの転職、別のセクターへの転職と同じ影響を及ぼす。さらに、この取り組みでは別のセクターへも転職できることが明示されている。

このパイロットプロジェクトの結果が非常に良かったため、建設・インフラセクターは「トラジェクトリー」アドバイザーの「ワンストップショップ」を全国的な仕組みにする決定をした。現在、新しい「トラジェクトリー」アドバイザーの採用と訓練が実施されている。他の業種も同じようなパイロットプロジェクトをスタートさせている。

出典：van Dun, 2006

次のケーススタディは、英国の教育セクターにおける経営管理者の能力開発の取り組みを示している。少数派（例えば、黒人や少数民族、障害者）によるリーダーシップ向上センター（centre for excellence in leadership, CEL）のサービス利用を促進するために政府補助金が利用されてきた。

ケーススタディ 22：リーダーシップ向上センター（CEL）

CEL は、英国の義務教育修了後の教育・訓練セクターで世界レベルのリーダーシップを高めるため、2003年に設けられた。このセクターには、公立カレッジ、訓練・現職学習の提供者、成人・コミュニティへの提供者、受刑者学習、高等専門学校、ボランティア団体（総合大学は含まない）が含まれる。CELの使命は、リーダーシップの向上、改革、変容、持続性、品質改善を促進し、支援することである。今日まで、450を超える組織がセンターのサービスを利用してきた。

CEL は、あらゆるレベルのリーダーが潜在能力を十二分に発揮するのに役立つキャリア開発ワークショップ、キャリアコーチング、心理測定テスト、実践的ガイダンス、情報を提供するキャリア開発サービス（CDS）などを提供している。また、CDSは、キャリア開発・経営管理戦略、人材管理、後継者育成計画、再編成、変更管理に関するコンサルタント業務も組織に提供している。CDSの管理者とチームは、キャリアコーチの専門家およびワークショップ施設と協力している。CDSの取り組みはこのセクターに合わせて調整されている。CDSは、このセクターのリーダーのキャリアパスを調査することによって、CDSの専門知識・技能を補強してきた。

政府は、黒人や少数民族、障害者といった少数派によるこのサービスの利用を促進するための補助金を出している。補助金は、公共セクターの就業者の場合には100%、成人セクター、

コミュニティセクターの場合には 50%、高等専門学校 of 就業者が 25%である。このシステムは対象グループの参加者を引き付けるのに成功してきた。

また、CDS はセンターの様々な活動にキャリアの要素を加え、参加者がキャリアコーチングを、プログラムで学んだことを関連付けて現状にはめ込み、自分のキャリア開発にとっての意味を検討するのに役立つ方法と考えるように奨励している。CDS は、継続教育セクターの機関であるカレッジ協会 (Association of Colleges) が運営するワーク・シャドウイング制度に同じ様な提供をしている。

出典：リーダーシップ向上センターキャリア開発サービスマネージャー、Ann Ruthven から提供された情報に基づくケーススタディ、2007 年 10 月。

3.6. 情報・専門知識の専門的提供者

本報告では、ますます専門化する労働市場情報の必要性を幾度となく強調してきた。次のケーススタディは、労働市場情報に関する専門的ニーズにいかに対応しているか、その一例を示している。ケーススタディの対象になっているのは、国際労働移動について企業・個人にアドバイスをするオランダに拠点を置く専門的コンサルタント機関、エキスパティーズ・イン・レイバーモビリティ (Expertise in labour mobility, ELM) である。

ケーススタディ 23：エキスパティーズ・イン・レイバーモビリティ (ELM)

ELM は、国際労働移動の問題を専門とする知識・訓練ベースのコンサルタント機関である。ELM の本拠はオランダであるが、各国の労働市場問題の調査研究に当たる各国エキスパートの国際的ネットワークを有している。ELM は企業にも個人にも対応し、次のようなサービスを提供している。

- (a) 国際労働移動の問題に関する調査研究
- (b) 世界で仕事を探すなどの学生向けワークショップ
- (c) 「国外就労」などの社内訓練コース
- (d) 40 カ国以上の職探しの実践と文化管理の違いを取り上げる一連の〇〇で仕事を探すシリーズ
- (e) 国際労働市場に関する出版物
- (f) 国際労働問題に関する企業を対象としたコンサルタント機関サービス

エキスパティーズ・イン・レイバーモビリティは、地域労働市場洞察から税法、文化に関する問題から人事関連問題まで、新しい市場に参入する企業が抱きそうな国際移動に関するあらゆる疑問を解決するワンストップショップを目指している。

個人向けのサービスには、個別的キャリア相談、訓練ワークショップ、管理文化の違いに関するアドバイスがある。

出典：<http://www.labourmobility.com>

特別なガイダンステクニックの専門性を持った専門的機関も現れている。ICT ベースの活動の実施に取り組む専門コンサルタント機関も幾つかある。次のケーススタディは、フィンランドに拠点を置く専門的コンサルタント機関キャリアストーム（CareerStorm）に関する情報を提供する。これは、大企業からキャリアガイダンスの専門家と民間企業までを含む幅広いサービス提供者が異なる活動環境で使用する製品を一企業がいかに開発したかという実例である。

ケーススタディ 24：キャリアストーム

フィンランドに拠点を置くキャリアストーム社は、1998年からウェブベースのキャリアツールの開発を専門に取り組んできた。キャリアストーム社のチームは、Monster.com（欧州14カ国とカナダ）、キャリアイノベーションカンパニー（Career innovation company）（英国）などのオンラインキャリアポータル用に幅広いインタラクティブなキャリアサービスを開発し、フィンランド有数のリクルートウェブサイト *Helsingin Sanomat*（フィンランド）の初期設計に貢献した。キャリアストームのツールは、すべてのインターネットユーザーがオンラインポータルを通して利用することができる。

このチームは2003年に、ウェブベースのキャリア/ライフ開発ツールであるキャリアストーム・ナビゲーター（CareerStorm Navigator™）を開始した。このツールを運用できるのはキャリアの専門家だけである。個人は多様な環境でこのツールを用いるキャリア専門家から支援を受けることができる。コンサルタントは、組織にキャリアサービス（例えば、キャリア管理プログラム、リーダーシップ開発、再就職支援）を提供するためにこのツールを使う。大企業では、スペシャリストが社内プログラム（例えば、能力・リーダーシップ開発、社内求人、女性の有償労働への復帰）を推進するためにこのツールを利用する。民間のコーチは、個人のクライアントと組織を対象とした活動のサポートとしてこのツールを使う。高等教育機関は、職員と学生のキャリア開発を促進するためにこのツールを使う。

出典：キャリアストーム：<http://www.careerstorm.com/>

他にも、サービスの開発で決して小さくない役割を果たしている多数の専門的コンサルタント機関がこの分野で活動している。例えば英国では、サービス提供者の中にはキャリアホリズン（Career Horizons）（www.careerhorizons.net）やサインポスタープログラム（Signposter programme）（www.signposterprogramme.co.uk）が含まれている。ユーザーはインテリジェント e-ポートフォリオを作成することができ、このサイトは、学習、仕事、ライフスタイルのあらゆるレベルに関する情報のゲートウェイになっている。

3.7. まとめ

何らかの形態の個人を対象とするキャリア支援を行っている中間組織は、幅広く、多様になってきた。インターネットアクセスの拡大とインターネットによってもたらされた市場参入費用の低下がキャリア支援提供の急激な拡大を大きく後押ししたのは間違いない。

このような中間組織がキャリア支援を提供している理由はさまざまであり、活動の重点も多様である。例えば、労働組合は、これまで組合員を学習活動に関わらすことを特に重視してきたが、学習活動とキャリア開発の関連付けに目を向け始めている。その結果、組合員を対象にアドバイスとガイダンスを実施する取り組みが幾つか実施された。労働組合の活動の多くは対象を低技能者に絞ってきたが、職業知識・技能の更新に近い取り組みもある。労働組合は業種別または技能別であるため、情報とアドバイスは特定のセクターや職業グループを対象に提供されることが多い。労働組合の取り組みの多くはボランティアに頼ってきた。このような役割を果たす時間を見つけることだけでなく、このような活動を職業構造内に位置づけること、この活動の限界を定めること、訓練と CPD のニーズに対処することにも課題がある。

民間セクターの多くの提供の増大もインターネットの利用増加に依存していた。キャリアと雇用の問題について情報とアドバイスを求める多くの人々はまずインターネットで調べる。インターネットが広く利用されるようになった結果、キャリア支援とリクルート活動の境界が曖昧になり、リクルートサイトや企業サイトのキャリアセクションでは、最低でも求職に関するコツやヒントを教えるケースがますます増え、他の形態のセルフヘルプ型キャリア支援が提供されることもある。インターネットはバーチャルコミュニティサイトの発達を通してピアサポートの発達も促進した。ピアサポートはソーシャルネットワーキングの延長とみなすことができるが、どんな職業分野でも、リクルートとキャリアの多くの点に関するすばらしい情報源は、その分野で既に働いている人だということも活かしている。労働市場が複

雑になるにつれ、キャリアとリクルートに関して専門性の高い情報の必要性が増大している。バーチャルコミュニティサイトと他の形態の非公式なキャリア支援が果たす役割の重要性は高まりそうである。

他者から提供されるサービスの開発で専門的コンサルタント機関と研究機関が果たす主な役割も見過ごされがちである。開発には短期的な資金調達が利用されることが多いが、資料が時代遅れにならないように、情報が古くならないようにするには、継続的支援も必要である。情報とアドバイスの提供源が拡大するにつれて、利用可能な情報とアドバイスの質の評価という課題も増大している。インターネットで情報とアドバイスが提供される場合、多くの提供側には利害関係があるため、情報利用者は、提供される情報やアドバイスの偏りによりその有効性が制限される可能性があることを認識しなければならない。これは、労働組合のボランティアへの訓練の提供がこのような取り組みの幾つかの重要な側面であった理由の一つである。

ケーススタディで取り上げた取り組みにはさまざまな資金が利用されてきた。労働組合の取り組みの多くは政府やEUの支援を受けてきた。時として、そのために仲介サービスと公共サービスの境界が曖昧になっているとみなされることがある。次章では公共セクターの提供を考察する。

4. 公共政策の役割

本章の目的は、公的資金によるサービスがいかに就業者に支援を提供しているか、それ以外の提供者によるサービスの開発と支援へのこのサービスの貢献を考察することである。公的資金によるサービスには、EU のプログラムで資金の一部または全部を受けているプロジェクトもある。

多くの政府の活動は、キャリアガイダンスを、失業削減、生涯学習の奨励、社会的包摂の促進といった他の政策目標の達成を目指すより広範なプログラムの中に位置づけている。これは、リクルートに関わる中間組織がキャリア開発を有用な付随的活動と見ているのとよく似ている。その結果、このような政策目標の達成でキャリアガイダンスの重要性は二番手に過ぎないということにもなる。キャリアガイダンスを担うのが教育セクターなのか、それとも雇用セクターなのかということも、キャリアガイダンスの提供に影響を及ぼす可能性がある。

OECD と Cedefop の総合報告 (OECD, 2004; Cedefop, Sultana, 2004) は、成人就業者へのサービス提供にはギャップがあることを指摘している。この点については、欧州委員会雇用・社会問題・機会均等総局による最近の PES 調査でも取り上げられている (Sultana and Watts, 2005)。就業者に本格的な対応をしている公共職業安定組織 (PES) は少ない。就業者が PES の対応範囲に入っていない国もあれば、入っていても PES の利用者のごくわずかを占めるに過ぎない国もある。Cedefop の Sultana (2004) は、理論上全員がこのサービスを受けられることになっている国では、サービスの利用に伴う不名誉感が多くの就業者によるサービス利用の阻害要因になっていると指摘している。PES が失業関連給付も主管している場合には、ほぼ間違いなく、サービスの利用にこの不名誉感が伴う。それ以外の場合には、PES が就業者に提供できるサービスの範囲を制限しているのは主にリソースの制約である。PES が支援できる利用者の範囲拡大の必要性も、セルフサービス型提供への移行の牽引力になり、それによってサービスが就業者に拡大されたケースもある。

しかし、他の公的資金によるキャリアサービスは、成人就業者と雇用主を対象としたサービスを提供している。各国政府と EU の両方から資金を受けている取り組みもある。本書では、まず現在提供されているサービスの実例を考察する。この考察の目的は、利用可能なサービスを漏れなく紹介しようとするのではなく、どのような種類の取り組みがあるかを伝えることである。特に低熟練者を中心とした継続的な教育と訓練への参加の奨励と関連している取り組みもあれば、中小企業の従業員を対象とした取り組みもある。この両方を対象にしてきた取り組みもある。一部の国では、ガイダンスサービスが先行学習の認定 (APL) にも目を向けている。これらの取り組みを本章のセクション 1 で考察した後、成人就業者へのサー

ビス提供方法として電話でのヘルプラインと ICT ベースのサービス提供が増大していることを検討する。

その後続くセクションで、直接雇用主を対象として行われている活動を検討する。これは特に中小企業に重点を置いた活動である。この2セクションの2番目で、PES が実施する再就職支援を簡単に検討する。最後から2番目のセクションでは、就業者向けキャリア支援の開発で政府が果たす役割を簡単に考察し、最終セクションで主要な調査結果をまとめる。

4.1. 公的資金による成人就業者向けサービスの提供例

成人にキャリアガイダンスを提供するサービスの最も定評と歴史のある実例の一つが、フランスの機関である合同職業能力評価センター（Centres interinstitutionnels de bilan de compétence, CIBC）である。センターの発展を考察し、現状とサービス提供の最近の推移を説明するケーススタディを示す。CIBE のモデルは他の欧州諸国数カ国でも採用された（セクション 4.1.2 を参照）が、一部のレビューで、当初対象が低スキルの労働者だったことが一因となって、この仕組みは思ったほど浸透しなかったことが指摘されている（Bartlett et al., 2000, pp. 86-87; Gendron, 2001）。しかし、現在では、フランスで職業能力評価を受けているうちの40%ほどが就業者である。

4.1.1. フランスでの CIBC の発展

フランスで実質的に成人就業者のキャリアガイダンスへの取り組みが初めて実施されたのは1970年から1975年にかけてであった。それまでは一般に、就業者は最後まで同じ業種——しばしば同じ組織——で上を目指して働くという経済システムであった。キャリアアップには、最初の仕事に関連した新しい知識と進んだ専門性を身に付けることが重要であった。

1960年代末から、生産技術が変わりより高い資格を持つスタッフが必要になったことで、労働界の構造が変化してきた。これにエネルギー危機が追い打ちをかけ、差し迫った雇用危機、失業、再編へとつながった。この状況が長期にわたり雇用市場に恒常的变化をもたらすことになり、サービスセクターが力強く発展し、経済サイクルの変化は早く短くなった。

このような状況への対応策として、1970-71年にフランスは先行知識を認定・確認する最初の政策を導入し、企業の給与総額の1%を訓練費に充てることを義務付ける継続職業開発の法的手段を創設した。こうして、国が継続訓練・能力開発の制度を作り出した。また、「キャリア」に対する見方に大きな変化が生じ、同じ会社で終始キャリアを積むという概念からキ

キャリアトラジェクトリーを持つという考えに変わり、最近では「キャリアナビゲーション」という概念に変わってきた。スキル不足と失業により労働力を技術と労働状況の変化に適応させる仕組みが求められ、新たに訓練を受ける権利が認められた新しい経済秩序の中で、キャリアガイダンスに対する需要は急速に伸びた。労働者が適応してゆくには、自分の職業スキルと知識を認識して適切な選択をする機会が必要であった。そこで、雇用省は後に**職業能力確認**¹⁷になるものの大筋を整備し、1985年に10箇所の試験センターを設け、幾つかの公共サービスからスタッフを揃えた。この複数の組織間の取り組みは次第に独立した常設の専門家チームへ、そして成人ガイダンスの広範な知識とノウハウへとつながっていった。

1989年、かなりの伸びに続いて、国はこの初期の経験を永続させ、**組織間職業能力確認センター (CIBC)** というブランドを創設するに至った。こうして、1985年から1989年にかけてフランス雇用省がスタートさせたネットワークを通して**職業能力確認**が提供されることになった。現在、この全国的なネットワークには110のCIBCセンターがある。各県(département)でセンターの設立が推奨された。そこで、雇用法典で職業能力確認を受ける権利が認められ、提供の法的定義が合意に至った1991年12月までに、すべての県に少なくとも一カ所、時には数カ所の認可センターが設けられ、提供の質と有効性を保証した。

ケーススタディ 25 : フランスで利用できる職業能力確認

職業能力確認は国を代表する役人(雇用省および国民教育省)、労働組合(CFDTなど)、経営者団体、会議所(商工会議所、業種会議所)や経済、雇用、労働と訓練環境の組織の代表者で運営されている。社会的パートナーは、採用、訓練、昇進などの分野での決定とサービス提供の開発などの問題に関する戦略的計画に関わっている。また、労働市場の推移情報を考慮したうえで利用者に助言ができるように、労働市場の最新の変化状況をキャリアカウンセラーが把握するように確保する役割を担っている。約1,500人が110のCIBCネットワークで雇用され、このネットワークはフランスでの職業能力確認の提供の約60%を占めている。CIBCの目的は、当該者がキャリアトラジェクトリーとキャリア計画、および必要に応じて訓練計画を作成するために、自分の能力だけでなく、適性と動機を分析できるようにすることである。

センターの運営管理は地元で行われているが、監督は雇用省が実施している。CIBCは非営利団体であり、地域レベルと全国レベルでネットワークを形成しているため、円滑に共同行

¹⁷ *bilan de compétences* の英訳はない。人事仏英／英仏辞典では、*bilan de compétences* は次のように定義されている:「従業員の将来的なキャリア目標を再考または再定義する目的で、外部経営コンサルタントと協力して従業員が実施する従業員の意欲、スキル、職業経験の徹底した分析」。

動をとることができ、あるセンターの取り組み、アプローチ、グッドプラクティスをネットワーク全体に広めることができる。この専門ネットワーク以外に、民間セクターでリクルートに従事する HR 専門家が運営するアドバイスサービスの大半と、経営管理で提供される訓練、コーチングにも **職業能力確認タイプ**のサービス提供——主に経営幹部対象——が含まれることがある。

(a) 提供されるサービス

センターは国から直接資金を得ておらず、サービスを販売しなければならない。利用者はその身分に応じて、公共団体、訓練保険基金または雇用主から資金を受けることができる。法律では、就業者であるか求職者であるかを問わず、利用者には一定の保護措置を受ける権利があることが保証されている。この評価は任意のプロセスであり、各利用者は契約書に署名する。評価に参加しないことを理由に解雇することはできない。任意であることは、利用者が自己のキャリア開発の真の主役になることを保証するための必要条件と考えられている。評価は指導員や人事部から離れた中立的な場所で実施され、秘密は保持される。

評価は対面の個別プロセスであり、約 1 カ月かけて、9 時間から 24 時間持続する。評価対象者を出迎えて取るべきアプローチを話し合う最初の段階、分析の結果をまとめて実効的な行動戦略を立てる調査段階、口頭でのまとめと利用者の手元に残される報告書の作成を含む最終段階で構成される。

主に次の 3 種類の手法が用いられる。

- (a) 個別面談：24 時間（センターで利用可能な上限）
- (b) 小グループワーク：ワークショップと呼ばれることが多い。6 人から 8 のグループで特定のテーマに取り組む。またはテストをする。または独自の調査を開始する（この場合、CD やインターネットなどを含む利用可能なすべてのリソースについてカウンセラーから説明を受ける）。
- (c) 個別ワーク：センターで行われるワーク以外に、利用者は独自の調査を実施する。このワークには平均 24 時間ほどかかると推定される。キャリアカウンセラーと計画を作成する。キャリアカウンセラーは利用者の調査に役立つリソースの選択を手助けする。

詳細な結果が **能力ポートフォリオ** (*portfeuille de compétences*) にまとめられる。評価は単なる能力の羅列ではなく、キャリアプランを作成し、一人ひとりが自分の選択の現実性について判断して行動計画を構築できるようになる状況を作り出す。

これまで10年以上にわたり、CIBCのネットワークは毎年1万件の職業能力確認を作成してきた。このサービスは、年齢、性別、レベルや身分を問わず、学校を出ていれば誰でも利用できる。このプロセスによって、利用者は自分の状況を評価することができ、訓練を伴うまたは伴わないキャリアトラジェクトリーとキャリア計画を策定し、求職の効果を高め、仕事の難しさをよりよく理解し、自分の専門的な知識とスキルを検証し、行動のための戦略を考え出すことができる。

国にとっては、この評価プロセスは労働者が雇用市場の変化に適応するのに役立つツールを提供するプロセスである。センターには、成人向けガイダンスに関連した全国的リソースを提供するという第2の目的がある。

就業者は職業能力確認を受ける者の40%である。就業者のニーズはかなり多様であるが、主に次のような目的がある。

- (a) 転職および自己への再投資
- (b) 社内—または社外—での能力開発
- (c) 向上訓練の選択
- (d) 仕事上の問題（経営管理上の問題や雇用主との問題）への対処
- (e) 自己改善のため。すなわち仕事で使用する能力を改善し、自分の事業を始める（つまり自営に移行する）ため。

雇用主は従業員に職業能力確認を提案することができる。職業能力確認は人的資源管理に役立つツールである。例えば、昇進、訓練、配置転換について、一層の確信をもって決定を下すことができる。職業能力確認によって、従業員の知識・スキルと仕事の要件とのギャップの測定が可能になる。企業は、従業員の能力、適性、意欲を関連付けて人的資源の現状を正確に把握することができる。また、職業能力確認は、医学的に故障があると思われるスタッフを企業が効果的に配置転換したり、ワークステーションを工夫してさまざまなタイプの障害に適応させたりする場合にも役立つ。職業能力確認は、作業方法の近代化で生じる変化への対応を手助けし、企業の目的と制約に合った能力開発戦略を構築する、受ける側に合わせた支援への道を開く。

国と社会パートナーは、従業員が年間20時間の訓練を受けることを認める新法を制定した。2007年1月サボワ県で、雇用大臣、すべての労働組合、雇用者団体が、このネットワークが法の運用を推進する中心的な仕組みになることを定めた協定を締結した。その達成に必要な

サービスの提供が話し合われたが、これには**職業能力確認**とキャリア管理、訓練、アドバイスに関連した短期的介入も含まれていた。このサービスは、すべての雇用主団体と従業員の労働組合が企業内で従業員に提供することになる。

出典：Centres interinstitutionnels de bilan de compétence, <http://www.cibc.net/>

4.1.2. 他の国での導入

社会パートナーは、欧州連合プログラムに基づく国際的な共同活動を通じて**職業能力評価センター**の活動の普及を支援してきた。**職業能力評価**の取り組みは労働者の移動を高める仕組みとして他の国（ベルギー、チェコ共和国、スイス）に拡大された。イタリアではこのモデルが非公式に推進され、2006年にブルガリアで、キャリアガイダンスセンターのネットワークを創設するための作業が雇用省と社会パートナーによって始まった。

他の国でも類似のモデルが導入された。例えば、2004年後半にオランダの労働所得センター（Centre for Work and Income, CWI）は4カ所の能力テストセンター（CTC）を支所内に開設した（Van Deursen and Janssen, 2006）。CWIによるこの小規模なパイロットプロジェクトによって、失業中の求職者は自分の能力マップを作成できるようになった。このプロジェクトに続き、2005年半ばに施設の増設が決定された。2006年末までに120カ所のセンターのネットワークを構築することを目指して、2006年初めに、すべての大規模なコミュニティのCWI事務所で能力テストセンターの設置がスタートした。しかし、現時点では、このセンターは失業中の求職者だけを対象としているようである。

4.1.3. キャリアガイダンスを提供するその他のサービスの事例

ケーススタディ 26 のフラマン公共職業安定組織（VDAB）の例からわかるように、キャリアガイダンスサービスを提供している PES は幾つかある。しかし、濫用されることをおそれ、サービスを受ける権利の宣伝や促進をしていない PES もある（OECD, 2004, p. 69）。

ケーススタディ 26：VDAB のキャリアガイダンスサービス

VDAB は必要に応じて利用者にキャリアガイダンスを提供している。就業者もこのサービスを受けることができ、非ネイティブスピーカーは「一人ひとりに合わせた統合ガイダンス」を受けることができる。また、VDAB には総合ウェブサイトがある。VDAB は現在そのサービスのほとんどをパートナー機関に外部委託している。VDAB はこのようにして、一対一の

個別コーチングやグループセッションによって就業者にキャリアガイダンスサービス提供している。グループでのセッションは通常 1 回 1.5 時間で 8 回行われる。最大 12 時間の VDAB サービスパッケージの費用の上限は 50 ユーロである。サービスの対価は訓練バウチャーで支払うことができる。

VDAB は社内キャリアガイダンスも提供している。社内キャリアガイダンスでは、従業員を効果的に企業のニーズに当てはまるようにすることが中心になる(ケーススタディ 33 を参照)。

出典：<http://www.VDAB.be/>

4.2 ヘルプラインと ICT ベースのサービス

コールセンターと Web ベースのサービスの出現が、公共サービスの多くの面に変化をもたらしている。この現象は PES におけるキャリアガイダンスの提供で最も顕著である。企業が ICT ベースのサービスを利用するようになってきている。また、ますます幅広い民間のサービス提供者がこの方法を利用するようになってきている(3 章を参照)。同じように公共セクターでも、この 10 年で ICT ベースのサービスが急速に取り入れられてきた。

Sultana and Watts (2005) は、セルフサービス化という PES の大きな変化を立証し、この分野でまだ開発を始めていない少数の国々は開発を計画していると指摘した。この研究では開発を次のように分類している。

- (a) 自己・キャリア探しパッケージ(例えば、オーストリア、ベルギー-VDAB、エストニア、アイルランド、リトアニア)。
- (b) Web ベースの求職ツール(例えば、エストニア、アイルランド)
- (c) Web ベースの登録(例えば、デンマーク、ギリシャ、アイルランド、ルクセンブルク、マルタ、オランダ)
- (d) コールセンター技術の使用(例えば、ベルギー-VDAB、フィンランド、ギリシャ、ハンガリー、アイルランド、イタリア、ポーランド、スロベニア、スウェーデン)。

セルフサービスへの移行の理由の中に、利用者数の増加があった。失業率が上昇したために利用者数が増加したケースもあったが、マーケティングが成功して新しい利用者が生まれたためというケースもあった。セルフサービスモデルの開発によって、PES は、リスクに曝されている利用者グループを対象を絞って集中的かつ個別的な支援を実施できるようになった。多くの場合、これに伴い PES のオフィススペースのデザインが変更され、このような新

しい活動方法に対応するためにサービスが階層化された。

次のケーススタディでは、そのような取り組み一例として、AMS（スウェーデン国立労働市場委員会（Swedish National Labour Market Board, AMS））の活動を説明する。

ケーススタディ 27 : AMS（スウェーデン国立労働市場委員会）：求職者、就業者とその企業のためのe サービス

スウェーデン国立労働市場委員会（AMS）は求人バンクを立ち上げ、1995年にはスウェーデンの職業安定所に報告されたすべての求人がウェブ上で公開された。これはたちまち成功し、翌年、さらにインターネットベースのサービスが立ち上げられた。1998年までには、AMSの職業安定所の大多数を電子媒体で提供できるようになり、ウェブ経由のセルフサービスが可能になった。市民と企業へのサービスを強化し、労働市場の透明性と効果を高め、一般市民への情報提供／マッチングから長期的支援を必要とする失業者への持続的援助の提供に人的資源を再配分するため、AMSにウェブでの労働市場関連サービスを発展させることを戦略的目標とするインターネット専門部門が設けられた。

現在、40人ほどがウェブサイトの開発とメンテナンスに従事し、年間予算は約600万ユーロである。今日では、AMSのウェブサイトには次のようなさまざまなサービスがある。

- (a) 求人バンク。求人バンクには職業安定所に報告のあったすべての求人が含まれている。雇用主は求人を直接ウェブサイトに登録することや、求人を社内データベースから自動的に転送させることができる。企業に代わりAMSのスタッフが登録した求人も掲示される。現在、50%の求人が自己登録や自動転送によって掲載されている。目標は80%である。
- (b) 求職バンク。求職者は自分の履歴書をウェブに掲示することができ、採用担当者は候補者を検索することができる。
- (c) スウェーデンの大学教育に関する情報の教育データベース。このデータベースは毎日更新される。AMSは、スウェーデンの大学や学校と協力して最近XMLベースの基準を開発した。この基準によって教育情報の自動転送が可能になるであろう。
- (d) ほとんどの職業に関する最新情報のデータベース。仕事内容、代替教育、給与などに関する情報が含まれている。テキスト情報と短いフィルム、インタビュー、記事が組み合わされていることが多い。
- (e) アーティストバンク。アーティストバンクには、画家や写真家がコミッションを得られる可能性を高めるために1,500人のプロの画家や写真家の作品が掲示されているインタ

ーネットギャラリーがある。

- (f) 上演アーティスト（俳優、ダンサー、芸能人など）が仕事を得る可能性を高めるための、上演アーティストに関する情報のデータベース。
- (g) 国のさまざまな地域の労働市場の状況に関する広範な情報、および報告、統計など。
- (h) 国中の 400 カ所の地方職業安定所の連絡先情報とここで提供される地方の活動に関する情報。

AMS のウェブサイトはスウェーデン最大であり、1 カ月のユーザーは 60 万人、1 日の訪問者は 25 万人である。年間 150 万から 200 万人がこのウェブサイトを利用していると AMS は推定している。人口 900 万の国ではすばらしい業績である。

出典：<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/Other/UNPAN022030.pdf>

オランダでは、政府が、キャリア情報のアクセスを可能にし、セルフヘルプを促進することで果たす役割があることを認識している。そのため、ポータルサイト www.opleidingenberoep.nl を設けた。社会問題雇用省が開設したウェブサイト www.werk.nl もある。このウェブサイトには、関連する教育・訓練ルートとリンクした 2,500 ほどの職業の労働市場需要予測のデータベースがある。また、オランダの教育・文化・科学省は、教育機会に関するウェブサイトを開発している。

公共セクターで使用されて成功を収めているコールセンターとウェブベースの技術のもう一つの例は、1998 年から英国で稼働しているランダイレクトであり、キャリアガイダンスでの電話ヘルプラインの利用というより広い背景の中で発展している (Watts and Dent, 2002)。このケースでは、ウェブデータベースが電話による一対一のアドバイスとガイダンス（電子メールサービスも開発中である）のベースになっている。電話でのランダイレクトで提供されるガイダンスの有効性を評価する調査研究が実施された (Page et al., 2007)。この調査研究は「電話によるガイダンスの試行は、電話によるガイダンスは需要がある。電話ガイダンスは大規模に実行可能であり、費用効果よく提供することができる。サービスの利用者は満足し、さまざまな好ましい成果を経験している」という結論を引き出した。

このサービスの特徴の一つは、広報の投資レベルが高いことであった。その結果、成人を対象としたその他のサービス提供よりも目を引いた。英国政府のリーチ委員会 (Leitch Review of Skills) (2006) は、イングランドのために、現在分離しているアドバイス提供をまとめる新しいユニバーサルキャリアサービスの開発を推奨してきた。同委員会は、ランダイレクトの成功を認識し、このサービスが「既に成功してよく知られているランダイレクトのブラ

ンド」の下で運営されることを推奨してきた。次のケーススタディは、ラーンダイレクトが提供するサービスを説明している。

ケーススタディ 28：英国のラーンダイレクト

ラーンダイレクトのアドバイスは英国全土で行われている電話サービスである。このサービスは、訓練と講座に関する情報、資金調達方法と現地託児についてのアドバイス、キャリア開発の期間に関する徹底したセッションの3レベルで支援をしている。同じ電話番号ですべてにアクセスすることができ、利用は無料である。この電話サービスを補うウェブベースのサービスがあり、利用者は90件を超えるエントリーから講座を検索し、独習コースの試験会場を検索し、700を超える仕事の特徴を読み、資金確保、育児、その他の実践的問題に関する援助とアドバイスを受け、スキルや関心と適職とのマッチングをし、ラーンダイレクトのアドバイザーにEメールを出すことができる。

ラーンダイレクトは、コンピュータのスキル、言語や他の仕事に関連するスキルを向上させたい個人や、従業員のスキル向上を望む雇用主に、オンライントレーニングパッケージを提供している。このパッケージには、大学とのパートナーシップによる学位取得の選択肢も含まれている。しかし、アドバイスサービスは独立しており、この学習の提供を促進したり、優遇したりするものではない。

情報やアドバイスは、英語だけでなく、ペルシア語、フランス語、グジャラート語、ポーランド語で提供され、パンジャブ語、ソマリア語、ウルドゥー語、ウェールズ語でも受けることができる。

ラーンダイレクトは、ラジオやテレビの広告を利用して、電話をかけてくる人を引き付けるために体系的なマーケティングを行っている。

このサービスは1998年に設けられ、それ以来電話とウェブで3,000万件以上のアドバイスを提供してきた。2006年7月に終了した年度には、85万8,247人の情報やアドバイスサービスの利用者の50%がフルタイムかパートタイムで雇用されたか、自営業を開始した。2006年12月に終了した年度には、7万8,240人の徹底サービスの利用者の37%が就業者であった。

出典：Watts and Dent, 2002, <http://www.learndirect.co.uk/>

4.3 学習促進のための取り組み

主として学習を促進するために多くの取り組みが導入された。通常、このような取り組みは、社会的包摂を促進するためのものであり、社会的に排除されているグループや低熟練グループが対象とされてきた。このような取り組みには学習を重視してはいるが、かなりのガイダンス要素が組み込まれていることも多い。成人教育機関や職業機関と関連があるものもある。成人就業者が継続教育に参加する場合には、キャリアガイダンス提供の機会が多いかもしれない。オーストラリアでは、連邦の成人教育促進センターに成人への情報提供とカウンセリングが法律で義務付けられているが、成人学習者は教育をベースとするサービスを受けることができる。

ケーススタディ 29 は欧州社会基金を通じて部分的に資金を受けたドイツの生涯学習を促進するための取り組みを説明する。

ケーススタディ 29：ドイツにおける学習地域 (*Learning regions*) の取り組み

国際比較研究では、ドイツは他の国のように国民の才能の有効活用では成功していないことを示している。ドイツは、社会的排除や失業と闘うために、学習機会を拡充する構造的条件を作り出して生涯学習を促進する策を講じている。連邦教育研究章行動計画「万人のための生涯学習 (*Lifelong learning for all*)」と *Forum Bildung* (訓練フォーラム) の勧告の考えは、次の点に焦点を当てている。

- (a) 学習者個人の責任と自己管理の強化
- (b) 現在教育との関わりが比較的少ない不利な境遇にあるグループの動機づけ
- (c) すべての教育セクター間の関係強化
- (d) 教育の提供者と利用者との協力
- (e) 提供されるカリキュラムの質、量および構造の改善

フレキシビリティとカスタマイズのニーズに応える新しいサービスと機構を創り出すには、学習提供者間の協力とネットワーク化が不可欠だと考えられている。この協力とネットワーク化は連邦教育研究省のプログラム「学習地域 (*Learning regions*)」—ネットワークへの支援提供—によって推進される。このプログラムは、連邦レベルと州レベルでの生涯学習のための総合的構造条件に関するドイツで最大の単一の尺度である。プログラムの目的は、さまざまな教育分野の重要な関係者をまとめ、生涯学習を提供する新しいサービスを地域戦略の中で開発することである。

あらゆる生涯学習のプログラムやイニシアティブと同じように、推進すべきプロジェクトの選定とプログラム開発の基本方針の決定には、連邦政府と州政府および社会パートナー協力して当たっている。

2006年には71のネットワークがあった。ネットワークの開発は、多くの場合成人教育センター、商工会議所、高等教育機関が主導した。事業開発協会（business development society）の機関もネットワーク構築に勢いを与えるのに不可欠であった。プログラムの重要な概念は、持続可能性とプログラム全体にわたる理論的ネットワークを通じた効果的実践であり、これには、学習と資格取得に関するカウンセリングと透明性の向上をはじめとする生涯ガイダンス、中小企業との協力と参加が含まれる。

国は、地域間での普及を推進し、一貫性を確保するためにこの取り組みと地域独自の施策との連動を確保する。

「学習地域」プログラム——ネットワークの支援——は、次のような取り組みと相互に関連している。

- (a) 連邦および州レベルでの共同プロジェクト（*Bund-Länder-Verbundprojekte*（連邦国家共同事業））：継続教育パスポート（*Weiterbildungspass*（訓練パス））——教育計画研究促進（BLK）*Bund-Länder* 委員会のモデルプログラム「生涯学習」の一環としての、インフォーマル学習の認証および継続教育における学習重視の資格承認。
- (b) *Infoweb Weiterbildung*（継続教育インフォウェブ）。情報基準とすべての継続教育データベースのメタ検索ツールを開発したインターネットデータベース。
- (c) 消費者団体財団 *Stiftung Warentest* の継続教育テスト。
- (d) 産学／職業生活プログラム。
- (e) 初期・継続訓練と革新プロセスに関してグローバルに利用できる知識の利用の取り組みの一環としてのガイダンスプロジェクト。

企業、商工会議所、労働組合、事業開発団体や文化・社会文化機関、および学習機会提供者など、地域レベルで多様なパートナーがまとまった。それぞれのネットワークは、その地域の特性や状況に基づいて独自の戦略を開発することが期待された。協力は、学習への参加増大とともに、共同マーケティング、バーチャル学習、学習の場のネットワーク化などに関連した規模の経済への参加の増大をもたらしている。この信頼できる協力活動とこの協力から生じる新しい考えは学習文化の発展に貢献しており、中小企業（中小企業）にとって特に有益である。

出典：NICEC

個人も社会も、能力促進への投資と生涯学習への支出の恩恵を受けている。このような取り組みは、ネットワークと支援機構の開発と共に、欧州レベルで実施されている総合的な生涯学習システムの中心的要素である。

オランダでは、仕事をしながらの学習を促進するワンストップショップを設ける取り組みがある。その一つの要素が先行学習の認定（APL）である。これはデンマークでも検討されている。

ケーススタディ 30：就労しながら学習するためのワンストップショップ構想

労働と学習にアクセスしやすくするために、オランダ全域でワンストップショップが導入されているところである。この労働・学習プロジェクトの目的は、生涯学習を可能にするために雇用主、従業員、市民、企業、教育機関、労働収入センター、地方自治体、あらゆる関係者に刺激を与え、支援することである。このプロジェクトは、教育、文化・科学、社会問題・雇用を担当する省の共同の取り組みである。

このプロジェクトには2つの原点がある。第一に、知識経済・社会で働くことができるようになるには、市民が生涯を通じて学習することが重要である。第二に、市民は学習キャリアと労働キャリアとを持つことができ、この2つは交互に継続し、相互に強化し合っていく。当初の計画では、2007年10月まで全国で20の地域ワンストップショップが稼働することになっている。このワンストップショップを、教育機関、労働所得センター、商業会議所で構成される大規模な地域ネットワークがサポートする。学習と労働を同時に継続することの重要性を企業（およびその従業員が）に認識させることによって、需要を増やす努力がなされてきた。

一人ひとりのアドバイザーはその地域での能力と学習経験（APL）を活かす機会を大まかに把握し、利用可能な補足教育、学習労働並行プロジェクト、一人ひとりに合わせた教育についてガイダンスを実施する。従業員、雇用主、求職者、キャリアを求める人は誰でもこのショップを尋ねることができ、適切なガイダンスを受けられる場所に紹介を受けることができる。

出典：Maes（2006）。

4.4. 労働市場での性差別的処遇との闘い

欧州雇用戦略の4本柱の一つは、ジェンダーギャップの縮小および特に従来女性が就いていなかった仕事と管理職の女性の選択肢を広げる新しい取組みを発展させることによる、男女の「機会均等」である。管理職に占める女性の比率は依然として低い。

2006年には、男性優位の業界への参入に興味のある女性を支援する平等プロジェクトが幾つか開始された。このような女性たちが目標を達成できるようにするには継続的な支援が必要だということを認識し、職場の女性への支援とアドバイスの提供にも重点が置かれている。性差別的処遇の調査研究が実施されているケースもある。例えば、オランダの複数の地域やドイツのノルドラインヴェストファーレン地域の複数の企業の労働市場に関する調査研究である。

ケーススタディ 31 は、性差別との闘いに重点を置いた EU 平等基金で実施されている2つのプロジェクトについて情報を提供している。

ケーススタディ 31：性差別との闘う EU 平等プロジェクト

(a) グラスウール（オランダ）

グラスウール (*de glazen muur*) は、「男性の」仕事と「女性の」仕事への労働市場の分離に対処するためのオランダのプロジェクトである。ライフステージの異なる80人ほどの少女と女性に、物流、会計、個人の安全保障などの男性のイメージが強いキャリアの選択を支援するメンタリングを実施している。

(b) フューチュラ (Futura) (ドイツ)

フューチュラ (*Frauen, Unternehmen, Technik und regionaler Arbeitsmarkt*): 女性・企業・技術・地域労働市場は、ノースウエストヴェストファーレン州の地域開発パートナーシップ (DP) である。フューチュラは、幾つかの女性のネットワークや団体、企業団体、商業・手工業会議所および地方・地域・全国レベルのエキスパートと協力している。

ドイツのフューチュラプロジェクトには幾つかのサブプロジェクトが含まれている。その半分はルール地区で、残りの半分は農村地帯で行われている。これらのパイロットプロジェクトの一つである「未来への適合 (Fit for future)」は、男性が大半を占める業種での女性の見

習実習生の将来の見通しを改善し、労働への移行を支援することに焦点を当てている。職場では、見習実習生はワークショップに参加し、自己評価を高めるためのコーチングと個別カウンセリングを受ける。また、試験に備え、上司や同僚との衝突に対処する援助を受ける。他の女性見習実習生とのつながりは孤立感を和らげてきた。当初参加企業からは懐疑的な目を向けられたりもしたが、見習い実習生からも雇用主からも良好なフィードバックを受けている。

出典：<http://www.glazenmuur.nl/>と <http://www.bbs-ahaus.de/>

プロジェクトは小規模かもしれないが、これが成功すれば、従来とは異なる労働者のキャリアアップを容易にするための職場でのキャリアガイダンス、支援、メンタリングの実施のモデルになる可能性がある。

4.5. 雇用主を対象とした公的資金を受けるサービスの例

政府は、EU の資金と全国または地域の PES の支援を受けて、雇用主にサービスを提供するための取り組みを（地域レベルまたは全国レベルで）開発した。これらのサービスを受けるための費用を雇用主がどの程度負担しているかは必ずしもはっきりしていない。ガイダンスは含まれていないこともあるようだが、職場でキャリア開発を提供する取り組みである。

その他の取り組みは、イングランドの学習技能委員会が運営する英国政府の雇用主向けサービス「トレイン・トゥ・ゲイン (Train to Gain)」¹⁸と同じように、主に訓練に焦点を定めている。このサービスは、義務教育修了後の離学者レベルまでの職業訓練と一部の指定された高度職業訓練プログラムに関する小規模雇用主への賃金補償を含む、無料の職場訓練を提供するもので、2006年3月までに3万人の雇用主と2万5,000人の従業員が参加した先の雇用主訓練パイロットプログラムをベースとした需要主導型プログラムとみなされている。

中小企業を対象とするオーストリアのシュタイヤーマルク州の取り組みは、雇用主へのサービス提供の例である。このプロジェクトは資金不足により中止された。ここから特定のキャリア開発サービスの危うさが伺える。キャリアコーチは支援を提供し、他の教育・訓練活動の仲介役も担っていた。

¹⁸ www.traintogain.gov.uk/What+Is+Train+To+Gain/

ケーススタディ 32：オーストリアのシュタイアーマルク州のキャリアコーチング

「キャリアコーチング」は企業での職業継続教育・訓練に焦点を当てたオーストリアのシュタイアーマルク州での取り組みである。このプロジェクトは2000年に開始し、2003年末に終了した地域の資格取得・雇用プログラムの一環として、州政府から資金提供を受けた。次の期間にはこの取り組みを続ける財源がなかった。このプロジェクトは適切な教育と機会の評価で中小企業が直面している次のような困難を認識することから生じた。

- (a) 適切な訓練を見つけるための専門的な知識を得る時間と手段がない。
- (b) 教育の機会は大企業のニーズに合わせられ、中小企業に合っていない。
- (c) 特に職場への知識移転と完全な専門的能力開発プロジェクトの評価に必要な時間が明確ではない。

オーストリアのシュタイアーマルク州の4地区では、ネットワークのスタッフがキャリアコーチを務め、零細企業と中小企業（SME）およびその従業員に教育と訓練の問題に関してアドバイスと支援をした。また、適切な訓練と能力開発の対策も促進した。当初、地域ネットワークのスタッフは教育機関にいたが、2003年までにフルタイムのスタッフ6人に増員された。地域ネットワークのスタッフの重要な役割は、教育と訓練の確定的または潜在的な需要を見つけ出すことができる各領域で積極的に人脈を作ること、企業と教育機関、社会パートナーなどをまとめること、コーチング、カウンセリング、ガイダンスを提供することであった。

「キャリアコーチング」のメタ目標は、教育に関するあらゆる疑問について企業を支援し、教育機会に関する情報の提供と機会の手配をし、シュタイアーマルクで成人向けカリキュラムを開発することであった。

4つ地区では異なる機構が設けられたため、取られた対策も達成された成果も異なった。基本的な戦略、活動、成果に応じて編成され、それまでの経験に基づいて出発点が定められた。キャリアコーチは次のような活動を実施した。

- (a) ネットワーク化：州の主要な関係者（商工業、労働市場、教育機関）との新しい関係構築、プロジェクトに対する意識を高める。州キャリアのコーチは、教育の見通しを把握するために教育機関との関係を築いた。また、キャリアコーチは、教育関連サービスの独立提供者として、雇用主を対象とした透明で包括的なプランを用意した。こうして、訓練の供給と需要は、迅速であり、なによりも目標指向であった。ある地域で標準的な

提供が利用できない場合、キャリアコーチは、地域の移動を奨励したり、幾つかの中小企業との共同訓練を開始したりした。比較的小規模な企業では、訓練が企業のニーズに合っていないことが多かったという決定的な点を考慮していた。

- (b) 企業を参加させる：正しいガイダンスを提供するための関係の構築。活動の重点は、州の雇用主と労働者のビジネスニーズに基づいていた。プロジェクトの焦点は、ニーズ分析と個別議論の過程で決定された。
- (c) 企業への集中的な支援の提供（「アフターケア」と実施された対策の評価を含む）：「キャリアコーチング」は雇用主に焦点を当てた。最初の話し合いに続いて、ニーズに合わせたパフォーマンスパッケージがまとめられた。どんな訓練が必要なのかを雇用主が明確に把握している場合、キャリアコーチは最適な訓練の検索で雇用主や従業員を支援した。訓練が必要になっても供給がない場合、キャリアコーチは教育機関と協力して目標指向な対策を講じた。さらなる開発が必要であるのに明確に定義されない場合には、キャリアコーチが訓練計画を立てた。

訓練が成功したら、企業との関係を維持することも仕事の重要な部分だった。「キャリアコーチング」プロジェクトの利用者評価も訓練提供の改善に貢献し、訓練の供給が需要と並ぶまでになった。

以下に挙げるのは美容師と指物師を支援するために実施された活動の例である。

- (a) グレーブミング - エンスタール（Grobmimg-Ennstal）で、キャリアコーチは、ギルドの州マスターとの会議を通して、（情報の伝達と共同活動のために）既存の強力なネットワークを特定することができた。多くの零細企業の場合と同じように、資金が問題になったが、関心は非常に高かった。キャリアコーチの強い勧めにより、シュタイアーマルク全域でこのグループを対象にこのグループに合わせた「ユーロコース」が考案された。
- (b) グレーブミング - エンスタールで、指物師が共同訓練の機会拡大に関する会議に招かれた。その結果、数社の企業がグループとしてインターネット上に掲示することに同意した。その後、企業のアドバイザーに広告戦略を設計する任務が与えられた。

出典：Peter Härtel, *Steirische Volkswirtschaftliche Gesellschaft*

このケーススタディは、中小企業を対象とした取り組みにとって公的資金と政府資金が重要

であることを強調している。このような資金は地域別（この例の場合と同じ）または全国的に提供される。いずれの場合も、このような支援の提供では大きなスケールメリットがありそうである。大企業には、独自の取り組みを開発して自ら資金を出すことが期待されるかもしれないが、多くの中小企業には幅広い必要な取り組みを開発するためのリソースも専門的知識・技術もない。

ケーススタディ 33 は、ベルギーでフラマンの公共職業安定組織（VDAB）が小企業のために実施した取り組みを説明している。また、大企業と同じように小企業も、業務再編を希望する場合には外部の支援が必要な場合が多いことを示している。

ケーススタディ 33 : VDAB のキャリアアドバイスサービスと CV 社との協力

CV 社はベルギーの食肉加工業界のメーカーであり、ベルギーで初めて ISO -9002 品質認証を取得した食肉会社である。同社は家族経営の中小企業で、従業員は 45 人である。VDAB の介入は 2005 年に 5 カ月間にわたり、9 のプロセスガイダンスのイベントと 13 の従業員キャリアガイダンスアクションで構成されていた。CV は自動化と各部門の効率アップによって、同社の効率を短期的に高めることを希望していた。品質基準に影響を与えることと 1 日の目標を引き上げることを希望していた。最初の対策は 2 つの部門の統合であった。この統合には、幹部と協力者の両方が実施する作業を定義し直すことが必要であった。また、統合は労働分担とチーム内での協力にも影響を与えた。VDAB のキャリアアドバイスサービスの目標は、この移行の成功を支援することであり、この再編成が経営管理と従業員の仕事に及ぼす影響も懸念していた。一人ひとりの従業員が、できるだけ早く新しい労働形態で要求される方法で仕事をできるように支援を受けた。

定義とプロジェクトの目標に関する経営陣との選択的面談を通じてニーズ分析が行われた。この面談で、（会社レベルの）2 つの中心テーマが浮上した。責任と能力が明確でないことと通信回線が不十分なことである。管理者が自分の強みと弱みを正確に把握し、その強みと弱みが経済及び将来の役割にどのように影響を及ぼすかを明らかにし、職務明細を明確にすることで責任と能力を絞り込むことができるように、特に管理者を対象としたガイダンス支援が定められた。

個別ガイダンス面談は、一人ひとりがプロジェクトの成功と目的達成に貢献したことを証明した。これが結果として、具体的な計画（例えば、訓練コース）と改善案（個人レベル）など、個別行動計画につながった。個別行動計画が社内で議論され、事業計画に統合された。何人かに影響を与える提案には、影響を受ける人との協議を通じて対応した（コミュニケー

ション改善の開始)。

続いて、労働者を対象とした意識啓発活動と作業現場でのガイダンスが直属の管理者との協議により準備された(目標達成への各人の貢献に対する労働者意識を高める方法を探る)。各参加各部門の労働者が(個人やグループで)省察する機会が持たれた結果、個人とグループを対象とした行動計画につながった(例えば、訓練ニーズ)。個別能力開発計画が事業計画に統合された。プロジェクトチームは会社の経営陣と変更と変更された仕事内容を議論し、評価した。

このプロジェクトによって、会社は将来の見通しと再編の目標を明確にし、指導的幹部の役割と責任も明確にすることができた。それにより変更プロセスに対する意識が高揚し、PDPの策定と訓練活動の企画、ならびに共通目標を踏まえた指導者と従業員とのコミュニケーション強化の基礎をもたらした。

出典：Eddie Donders, VDAB, <http://www.VDAB.be/>

ケーススタディ 34 で概説する EU のレオナルド・ダ・ヴィンチプログラムで資金を受けたガイダンス統合プロジェクトは、スウェーデンのある自治体で地元の雇用主の下で実施されている活動の例である。この活動では、成人教育イニシアティブの「平等プロジェクト」を拡大して地元の小企業で働く従業員に教育・キャリアガイダンスを提供した。

ケーススタディ 34 : スウェーデンのガイダンス統合プロジェクト : 企業における中間組織によるガイダンス活動のモデル

セーデルハムンはスウェーデン東中央部の木材および木材関連製造業を伝統的産業基盤とする自治体であり、広い農村地域と町で構成されている。現在、小さなテクノロジー企業を中心に経済再開が進んでいる。2002年に新しい大規模な成人学習センター(CFL)がオープンした。ガイダンスカウンセラー、研究者、マーケティングの専門家、講師を含めスタッフは80名である。CFLの開設前の5年にわたる全国的な成人教育イニシアティブ(AEI)の間に、地元の教育当局は、特に公共職業安定所と提携して市街地成人ガイダンス機関を設けた(Hawthorn, 2003)。この機関の活動は新設されたCFLに組み込まれ、CFLは生涯学習活動を連携、促進するために自治体全域の他の機関(公共職業安定所、給付事務所、大学を含む)と密接に協力を続けている(Svensson et al.p.10)。

2002年から2006年の間に、レオナルド・ダ・ヴィンチプログラムは、外部のガイダンス中間

組織がさまざまな規模や業種の地元企業と協力して雇用主に職場でキャリアガイダンスを提供できるプロセスを開発し試験的に実施するための資金を CFL に提供することと引き換えに、ガイダンスの統合を要求した。このモデルには次の3段階で構成されている。

- (a) 雇用主との関係を築く：
 - (i) 外部コンサルタントやガイダンスワーカーが雇用主にガイダンスサービスを説明する。この説明は既存の学習プログラムと関連して実施されることが多い。
 - (ii) ガイダンスワーカーが職場のスタッフと会いスキームを説明する。
- (b) スタッフとの長期的関係を発展させる
 - (i) 各企業の伝統や固有の社風に留意して、ガイダンス資料を導入、制作または改変する。
 - (ii) ガイダンスワーカーは、人事管理者およびスタッフと時間をかけて関係を築く。
- (c) 企業の継続的な訓練と専門的能力開発にガイダンスを組み込む。
 - (i) ガイダンスを恒常的な活動に組み込んで継続的に発展させる。

CFL はこの取り組みをセーデルハムンの多様な企業で試験的に実施した。この町は労働組合加入率が高く交渉で決定した活動の成功体験があったため（ただし、それまで組合は訓練に関して事前対策的な取り組みはしていなかった）、試験的に実施するには特に好ましい環境であった。また、職場での学習が「平等プログラム」からの資金で既に関連され、ガイダンスに焦点を当てた LdV（レオナルド・ダ・ヴィンチ）は「平等プログラム」の目標に合致していた。プロジェクトの報告から、従業員と企業がどのように利益を受けたかを示す例を挙げる。

企業1は高品質生産が不可欠な競争の激しい市場で営業する小規模メーカーであった。3人の従業員と企業主がパイロットプロジェクトに参加した。従業員のうち2人は教育や訓練を受けないことに決めたが、残りの1人は向上訓練を受けることにした。この従業員は以前より責任のある仕事につき、自信もさらについた。企業主も継続教育を選択した。こちらは、顧客とのコミュニケーション改善を目指してフランス語を上達させるものであった。

企業2は企業に部品を販売していた。2人の管理者にアプローチした。1人は前向きであり、もう1人は当初は役に立つと思っていなかった。全従業員とのミーティングが行われ、ガイダンスワーカーがプロジェクトとプロジェクトにおける従業員の役割を説明した。当初はあまりうまくゆかなかった。誰からも質問は出ず、従業員は戸惑っていた（プロジェクトチームはもっと明確かつ率直に働きかけるべきであったと反省している）。ところが、従業員一人ひとりと45分ほどの個別カウンセリングが職場で行われ、さらに2回同じカウンセリングが行われた結果、1人の営業担当へのカウンセリングは、大学の講義を受けようという決定に

つながった。比較的ルーチンな仕事についていた 27 歳の労働者は、本来の仕事に加えて余計な作業が増えるため、当初継続教育には懐疑的であったが、ガイダンスの最初のセッションで高等学校を修了することを決めた。この従業員は学校への願書提出の支援を受けるため、CFL（成人学習センター）で 2 度目のセッションを受けた。1 年間勉強した後に 3 度目のセッションを受けた。彼はその後学習を継続する方法についてアドバイスを求めている。総務の仕事に就いていた若い女性も大学への願書提出の支援を求めてガイダンスを受けた。この女性はそれまで社内訓練プログラムに参加していたこともあり、さらに正規の教育を受けることに対して既に前向きであった。管理者はパイロットプロジェクトを成功とみなし、従業員の能力・技能を調べ上げるスキルインベントリー、学習計画、訓練中のスタッフとの継続的話し合い、学習成果の評価を特に高く評価した。

企業 3 は、統合生産システムで必要とされる複雑な機械で世界をリードする製材機械のメーカーであった。経営陣は、最初からプログラムに前向きであった。CFL での最初の話し合いには、1 人の管理者が従業員を 2 人連れてやって来た。さまざまな選択肢の提示を受け、経営陣は大学レベルのコースに惹かれていたが、従業員と個別にガイダンスを続けることに同意した。1 人の従業員は大学進学に備える高等学校レベルのコースを選び、その後大学の物流コースに出願するために支援を受けた。この企業では若い訓練生にもガイダンスが実施された。

企業 4 は従業員 200 人のパルプ工場であり、スキル開発を緊急に必要としていた。プロジェクト実施時に大半の従業員が定年間近だったからである。新入社員に仕事を適切に学ばせるには 6 カ月から 1 年かかる。パルプ生産に関する初期訓練は高校レベルであり、教養科目（スウェーデン語、英語、数学、物理学、化学）と共に、環境と健康、経営管理、生産管理などが含まれている。訓練生全員がコース修了時に採用されるわけではないが、採用と訓練を合体させた方式であった。プロジェクト実施時点では、訓練生 10 人（全員が訓練を受けるまで失業していた）の能力開発が行われていた。訓練生はシフト方式でフルタイムで就業し、主に遠隔学習で勉強したが、グループワークと個別指導も行われた。この方法によって、既存スタッフが訓練を受けられるようになった。訓練生は訓練中に数週間ガイダンスワーカーとのグループセッションを受け、その後の個別セッションが行われた。個別セッションには、先行する経験と学習の認定が含まれていた。目指すは、訓練生を製紙業で雇用可能性のある人材にすることであったが、訓練生全体のうち 4 分の 3 が実際にこの企業に雇用された。

このパイロットプロジェクトは次の必要性を実証した。

(a) 雇用主、被雇用両方との対話

- (b) アプローチの柔軟性
- (c) アクセス可能で長期にわたり実施されるガイダンス（学習プロセスにガイダンスと教育に対する関心を高める機会を合わせることができる）
- (d) ガイダンスと学習の統合
- (e) 安定した環境で雇用主との対等な関係を構築することの重要性（最初のコンタクトで従業員が外部ガイダンスワーカーに企業内を案内し、生産プロセスを説明する。ガイダンスワーカーは技術的事項を知らないため、関係がより対等になったというケースがあった。）
- (f) ガイダンスが行われる場所に対する気配り（オーナー管理者が同席していたために従業員が黙ってしまったというケースがあった）。

出典：Hawthorn（2003） and Svensson et al.（2006）

イタリアでは、公共サービス機関の改革は PES が地域に委譲された。その結果、地方レベルでの機構と手法は異なっている。ケーススタディ 35 は、レージョエミリア（ポラリス）の公立ガイダンスセンターが地元企業とどのように活動しているかを説明している。この取り組みは、ガイダンス統合プロジェクトの一環としても報告された。

ケーススタディ 35：イタリアでのガイダンス統合プロジェクト：ポラリスによるコミットと
の取り組み

コミット (comet) は農業用ポンプの製造で世界をリードする企業である。ルービック (Rubik) と呼ばれるプロジェクトが、外部から資金を受け、全国規模で展開されていた。このプロジェクトによって、同社は訓練経路の基礎になる能力分析ツールの開発に試験的に取り組むことができた。

イタリアでは、企業や各労働者にとってのガイダンスの潜在的利益と地方・地域レベルに支援機構がないことを企業が認識していないという問題がある。このプロジェクトによって当該企業はレージョ・エミリアの公立ガイダンスセンター（ポラリス）から支援を得ることができた。この外部からの支援により、同社は、より長期的な視点で、一段と革新的な学習編成方法を開発することができた。この方法には、ジョブローテーション、訓練配置、見習い訓練制度が含まれていた。社内の活動は、人事管理者と各部門の長とが協力して組織した。

このケーススタディは、学習と組織変革に焦点を当てたプロジェクトによってガイダンスに対する雇用主の関心をどのように獲得できるかを示している。

出典：Svensson et al. (2006)

ケーススタディ 36 は、スコットランド開発公社 (Highlands and Islands enterprise, HIE) と公的資金を受けてスコットランドで運営される全年齢対象のキャリアサービスであるキャリアスコットランド (Careers Scotland) とリバプール大学の専門家チームがパートナーシップを組んで活動する様子を説明している。これは、パートナーシップでの活動のもう一つの例である。

ケーススタディ 36：能力の構築：パートナーシップによる活動の例

スコットランド開発公社は、キャリアスコットランドとリバプール大学 (卒業就職ユニット (Graduate into Employment Unit)) のウインドミルズ (Windmills) チームを通して、ウインドミルズアプローチを中心に構築されたサービスを展開している。このプログラムはリバプール大学 (www.gieu.co.uk/windmills_programme/intro.asp#organisations) で開発されたものであり、一人ひとりが自己のキャリアを効果的に管理し、変化する生活環境に意思決定を適応できるようにすることで、立ち直る力であるキャリアレジリエンスを促進することを目指している。その目的は、革新的で創造的なウインドミルズのリソースの提供と英国の広大だが人口は少ないハイランズ・アイランズ全域の個人と組織へのアプローチを促進することである。

現在、パートナーシップのサービス提供能力の構築に重点が置かれている。これまで主に次のような成果を収めてきた。

- (a) キャリアスコットランド HIE のウインドミルズプロジェクト開発管理者の任命。
- (b) ウインドミルズの資料の 2 方式 (オンラインとハードコピー) でのブランド化。
- (c) ウインドミルズをさまざまな活動環境——職場、コミュニティ、キャリアスコットランドセンター——で実施するためのスタッフとパートナーの能力開発。キャリアスコットランド HIE エリアには 38 のウインドミルズのチャンピオンがいる。
- (d) 少なくとも 8 つの主要雇用団体でのプログラムの本格的展開。
- (e) 各地元企業の所在場所での 1 つ以上のパイロットプログラムの支援。
- (f) ラーニングワークス (Learning works) を通じて自由にアクセスするウインドミルズのオンラインリソース、HIE ネットワークのオンライン訓練・学習リソース。

出典：<http://www.windmillsonline.co.uk/cshie.html>

上記の例から分かるように、パートナーシップ取決めの目的は、長期的な持続可能性を確保することだけではない。取り組みを地元のニーズに合わせて調整できるようにすることも目指している。

4.6. サービスの展開

政府は、就業者を対象としたキャリア支援の直接的提供者であることに加え、他の提供者によるサービスの展開でも重要な役割を担っている場合がある。この役割は、次のような幾つかの形をとることができる。

- (a) 民間の提供者とサービス提供の契約をする。
- (b) 利用者のサービス購入を可能にするバウチャーの提供
- (c) パートナーシップ
- (d) ガイダンスの市場を開拓する取り組み
- (e) サービス提供の規制と品質保証
- (f) 資格の設定

このうち最初の2項は主に資金供与であるが、刷新とコスト削減の両方の期待が伴っている場合が多い。そのことが、既存の民間提供者がサービスを拡大する刺激になる場合もある。

この場合のパートナーシップは、サービスを提供するための公共セクターと民間提供者との協力である。政府は、例えば雇用主に訓練に関する税制優遇措置を適用するなど、他の方法で市場を創出することもできる。本章のケーススタディの幾つかはパートナーシップ活動の例を示している。

なんらかのガイダンスサービス市場が創出されると、政府が規制と品質保証の重要な役割を果たす。すなわち、サービスが一定の基準を満たし、消費者と購入者（個人、雇用主、その他）が許容可能な品質基準を満たすサービスを受けられるようにするのである。また、政府が、サービスを受ける資格のレベルを設定する場合もある。

一般的に、就業者へのキャリア開発支援の提供では、通常、政府はマイナーな役割を果たしているに過ぎない。政府の活動の多くは、労働市場に参入する若者、失業者、その他、高齢労働者、低技能者、難民、就業復帰する女性などの不利な境遇にあるグループへのサービスに重点を置いてきた。

また、民間セクターが手頃なサービスを提供していないセクターで、政府がサービス提供のセーフティネットを提供していることもある。リストラが実施される場合、雇用主が民間の再就職支援サービスを受けるための資金を出すことができない場合に、リストラされようとしている従業員に再就職支援サービスを提供することなどはその例と言えるであろう。中小企業を対象とした取り組みの中にはこのカテゴリーに入りそうな例がある。再就職支援を受ける資格が設定されている国もある。ただし、支援提供の範囲は同じとは限らない。例えば、ベルギーでは、リストラされた45歳を超えるフランドルのすべての従業員は再就職支援を受けることができるが、ブリュッセルとワロニー地方では、最長12カ月間にわたり最高60時間の再就職支援を雇用主の費用負担で受けることができる。他の国では、リストラ対象者へのキャリア支援の提供にPESや公的資金を受けるキャリアサービスが関わっている。このような公共セクターのサービスが民間セクターと競合するケースもある（セクション3.3を参照）。しかし、公共セクターのサービスがないと、従業員が再就職支援をまったく受けられないか、受けられたとしてもごくわずかというケースもある。

次の2つのセクションでは、キャリアガイダンスと財政支援のためのパートナーシップについて詳細に論じる。

4.6.1. 資金調達（ファンディング）

ガイダンス活動の全般的な資金調達に関してCedefopのSultana（2004）は、最も一般的な傾向は、政府が地域に資金調達を委譲していることで、資金調達を中央で担っているのは一カ国か二カ国だと指摘した。いずれの方法も、必ずしもサービスの改善につながったわけではない。逆になることも多く、例えば、資金調達の権限移譲が連携の欠如やサービス提供の重複につながることもあった。Sultanaによると、実施のための資金は与えずに責任だけが委譲されることもあった。

もう一つの傾向は、政府によるサービス——特にPESでのガイダンスサービス——の提供の外部委託である。バウチャーを導入し、サービスの対価を支払うバウチャーが利用者に与えられている国もある。トレーニングコースの費用の一部または全額を支払うための資金を政府が個人に提供する個別学習アカウントという方法もある。イングランドでは、当初個別学習アカウントの使用を諦めたが、スコットランドとウェールズではまだ計画があり、現在イングランドでも、リーチ委員会（2006年）で再び提案が出ている。他の国では、サービスの提供者との直接契約の方が好まれてきた。他の地域では、サービスのための資金が訓練税によって（すなわち雇用主から）提供され、何らかの権利として（すなわち年間の訓練を受けることができる日数）従業員に提供されるというケースもある。フランスの職業能力確認活

動の多くはこのように資金が提供されている（ケーススタディ 25 を参照）。

政府からの資金提供はほとんど訓練の支援に集中しているようであるが、ここで問題になるのは、キャリアのアドバイスとガイダンスに対する支援は、訓練のための資金の範囲に入るとみなされるかということである。ケーススタディから、個人を対象とするガイダンスの資金は、訓練のための財源から提供されていることが非常に多いと思われる。

政府と EU からの資金は、一部の間接組織によるサービス提供にも重要であった。労働組合が関与する取り組みの多くは、社会的包摂を促進する EU「平等プログラム」の下で資金の一部が供給されてきた。EU の資金は、公共セクターでの取り組みの一部も支えてきた。この方法で資金を受けている取り組みのほとんどが低熟練労働者に重点を置き、より広い生涯学習の問題と特定の仕事関連のスキルアップへの対処を目的としている。懸念されるのは、このようなプロジェクトの多くで、資金が短期的にしか提供されないことである。オーストリアのキャリアのコーチの活動（ケーススタディ 32 を参照）は、資金が更新されない場合には中止しなければならなかった。もう一つの懸念は、新しいサービス導入には限定的または短期的な資金が提供されるが、サービスの継続的運営は既存予算で賄うことになっていることである。

4.6.2. パートナーシップ

成功するパートナーシップで重要なのは、その関係から両方が利益を得ることである。パートナーシップはさまざまな形態をとることができる。例えば、英国のランダイレクトはコールセンターのサプライヤーであるブロードキャスティング・サポートサービス（Broadcasting Support Services）とのパートナーシップで運営されている。ICT ベースのサービスなどの専門的サプライヤーには、公民両セクターの多様な提供者に専門知識・技能とサービスを提供している機関がある。

パートナーシップ、特に政府とのパートナーシップは、サービスのサプライヤーが民間セクターに提供するサービスの範囲と種類を拡大する機会をもたらす可能性がある。新しいサービスの開発の限界費用を抑えるように、サービス提供者の間接費や開発費のかなりの部分が政府の契約でカバーされていることもある。

政府は戦略的な指導者としての役割を果たすこともできる。ガイダンスサービスの場合、特に教育と雇用分野で、政府部門や機関同士の協力をまず構築しなければならないことが多い。

Cedefop の Sultana 調査 (2004) は次の 4 レベルでの協力を明らかにしている。

- (a) 政府内の関係省庁・機関間。
- (b) 全国レベルのフォーラムを通じた主要な政府と利害関係者の代表およびサービスの提供に従事するパートナーとのセクター横断的な協力。
- (c) 地域・地方レベルの同じようなフォーラムを通じた協力。
- (d) 加盟国間と欧州委員会の作業での EU レベルでの協力。

Sultana and Watts (2005) は、さまざまな PES がサービス提供のために発展させてきた協力の仕組みについて説明している。その中には、教育、労働市場セクター、コミュニティに加え、他の政府部門とのパートナーシップが含まれている。また、PES の主要な協力分野も明らかにし、情報共有 (例えば、労働市場データ)、ツールやリソースの共有、専門知識・技能の共有と、欧州の資金によるプロジェクトへの共同参画からのキャリアフェアへの参加などの共同活動を挙げている。

最近の EU の調査研究が特に重点を置いてきたことの一つに、全国的なガイダンスフォーラムの開発に向かう動向がある。この動きは、政府部門間だけでなく、政府と他の利害関係者がキャリアガイダンスサービスの開発と計画で協力することの奨励とも関わりがあった。このようなプロジェクトのひとつである EU 共同行動 MEDSUI は、報告書 *キャリアガイダンスサービス提供の協力 (Collaboration in the provision of career guidance services) (2006)* を作成し、地方レベルのパートナーシップから全国的な団体の設立に及ぶ 9 件の取り組み例を挙げている。これらの取り組みは、雇用の現状の変化と現行のガイダンスサービスの多くが分断されているという認識に対する対応の一つである。

オランダでのもう一つの取り組みは、労働所得センター (Centres for work and income) に関するものである。センターは有名な目貫通りにあり、派遣会社などの民間の組織を含めた多様なサービスをセンター内で実施する計画である。イングランドにも、労働組合が地元のサービス提供者およびコーディネーターとして地元の情報・アドバイス・ガイダンス (IAG) パートナーシップに参加している幾つかの例がある。英国の産業別技能委員会 (セクション 3.5 を参照) も労働組合とパートナーシップを組んできた (ケーススタディ 7 を参照)。幾つかのケーススタディパートに見られるパートナーシップについては既に論じている。社会パートナーの協力の伝統が本報告書で述べる取組の多くを支えてきた。ここに、パートナーシップを構築しなければならず、それには時間がかかり、人と財源が必要だという重要な教訓を見て取ることができる。

4.7. まとめ

公共セクターは就業者へのキャリア開発支援を大して実施してこなかったと言われた。EU内のほとんどのPESで、就業者が利用者に占める比率はごくわずかである。しかし、*職業能力確認制度*のあるフランスでも、*ラーンダイレクト*の英国でも、利用者のうち就業者がかなりの割合を占める2つの提供モデルが開発されている。スウェーデンのAMSのウェブサイトが非常に広い範囲の人々に利用されていることも明らかである。しかし、他の多くの取り組みは低熟練者に焦点を当て、それも特に低熟練者に学習させることを重視してきた。欧州には労働力の約3分の1を占める7,200万の低熟練労働者が存在すると推定されている今、この活動が重要なことは間違いない(Eurostat, 2004)。このようなプロジェクトでは、先行学習の認定(APL)が重大な課題となってきたケースがある。他の多くの国も、先行学習認定の仕組みを調査しているところである。

中小企業を対象とする取り組みの必要性も明らかであり、幾つかのケーススタディは、中小企業を対象とする公共セクターの取り組みを説明している。公共セクターの取り組みでは、まず多大なエネルギーと努力を投入して中小企業のオーナーや管理者と、プロジェクトがもたらす利益に懐疑的であったり、どのように恩恵を受けるのかわからなかったりする中小企業の従業員との関係を構築しなければ、効果的に介入することはできなかった。取り組みには、キャリア開発支援の提供を目的とするものもあれば、変更管理を重視しているものもあった。必ずしも常に個人へのキャリアガイダンスの提供を重視してきたわけではないとはいえ、労働力のキャリア開発に重点を置いてきたのは明らかである。人材育成の問題に対処し、変化をより効果的に管理するスキルを管理者に与えることによって影響を及ぼしてきたケースもある。このような取り組みの多くは成功しているように見えるが、それで資金提供の継続が保証されたわけではない。取り組みの多くは特定の地方や地域に限定されている。そのため、ここで紹介したプログラムと同じように、プログラムの到達範囲に確信を持つのは難しい。

次章では、就業者に提供されるキャリア開発支援に関する主な調査結果を考察し、実践例から得られる重要な教訓の明示を試みる。

5. 主な調査結果

本章では、主要な調査結果をまとめる。問題がどのように相互に関連しているかを示し、そこから読み取れる主要なメッセージを要約する。

今回の調査研究から、今後の政策の策定と実践に重要な影響を及ぼす次のような3つの主要な結論を引き出すことができる。

- (a) 大多数の就業者にキャリア開発支援を提供するための効果的戦略がない。
- (b) キャリア開発支援の提供で中間組織の役割が増大している。
- (c) 個人がキャリア管理の成功に必要なスキルを獲得できることが重要。

我々は、大半の就業者を対象とする効果的なキャリア開発支援がないという最も重要な課題を検討することから着手した。キャリアガイダンスを支持するビジネス上および経済上の理由をよりよく理解することがこの課題への取り組みの重要な鍵である。しかし、前進を妨げる要因は他にもある。まず全体的課題を検討し、続く次の2つのセクションで前進を阻む要因の問題を論じる。

効果的な支援の提供に影響を及ぼす重要な要素を明らかにした後、現在どのようなキャリア開発支援が行われているのかをまとめ、就業者に対するキャリア開発支援の提供方法の動向を論じる。政策と実践に関する今日の議論では、人々が利用できる多様な支援提供者が認識されていないことが多い。

専門化がますます進む労働市場では、キャリア管理スキルと詳細な労働市場の知識があることも、労働市場への参入成功にとってさらに重要になるであろう。大半の人々は、大抵自立していなければならない、そのためには、効果的なキャリア管理のためのスキルを習得する機会をキャリア介入活動に組み入れることが重要である。

本章の最終セクションでは、この調査研究から学びとった教訓を踏まえて、前進につながる道を論じる。

5.1. 課題

雇用主はキャリア開発の取り組みを「有能」グループ——管理者、未来のリーダー、不足しているスキル（労働市場で需要の高いグループ）——に集中させる傾向があるが、政府は、

当然のことながら、失業者や何らかの理由（例えば、障害がある）で失業者ではないが就労もしていない人、低スキルや労働市場で不利な立場にある人々に集中的に取り組む傾向があるという、相反する状況が見られる。もちろん、高齢労働者など、それ以上に現在労働市場で起きている変化の影響を受けやすいグループがあり、このようなグループに注意が注がれるのは妥当なことである。政府出資の多くの活動が特定の経済的コスト（例えば、社会保障給付、失業給付金）の削減や特定の社会的懸念（例えば、社会的排除）への対処に重点を置いているのは驚きではない。

また、企業は、少数の従業員のキャリア開発を重視する理由を、希少なリソースの配分や明確に定義されたビジネス上の利益のためと説明している。全従業員を対象としたキャリア開発支援を導入した企業は数少ないが、その場合であっても、重要グループが受けるキャリア支援のレベルが高いという二層システムになっているのが普通である（セクション 2.1 を参照）。企業が支援（例えば、キャリアコーチング、再就職支援）を購入する場合も、支援レベルはこれらの有能なグループに偏っているのが普通である。このような取り組みは、重要な従業員から優れたパフォーマンスとコミットメントを引き出す上で誘因と進むべき方向を見極める方向感覚は重要であるが、「彼らと我々」という二層文化を組織内に生じさせ、その企業が利用できるかもしれない潜在的な才能を見逃す可能性があることを認識している。

政府と雇用主がこのような行動をとっている結果、大半の労働者のキャリア開発はほとんど蔑ろにされている。しかし、知識経済への移行という課題と現在見られる人口動向は、組織レベルと個人レベルの両方で変化を効果的に管理することがますます重要になることを意味している。また、能力開発が可能な年齢とどのような人が特定の種類の仕事に就くことができるかということに関する仮定も再検討が必要になってくるであろう。キャリア開発支援の改善は、教育と訓練の効率と平等に関する EU の政策にも相応しい（欧州委員会, 2006b）。

キャリア開発活動の焦点は短期間で変化することが多く、現在は正式な資格の取得や現職のためのスキル開発が重視されている。これには、労働力全体を対象としたスキル開発ではなく、ある区分の労働力のスキルレベルが低いことに対する懸念が反映されているようである。また、正規の学習と資格取得は労働者のスキルレベルの重要な指標であり、そのために、キャリア開発介入活動の最も重要な成果の一つであるとも考えられている。キャリア開発それ自体が非常に重要な検討課題だとする見方と、キャリア開発は他のもの——おそらくもっと焦点を絞ったもの——に従属するという見方との間に葛藤がある。そのため、知識ベース経済では決定的に重大にもなる、職場でのキャリア開発が重要だという主張は、現在のところきちんと取り上げられていないようである。

5.2. ビジネス上および経済上の理由

雇用主にとっての主な課題は、より効果的なキャリア支援のサポートを支持するビジネス上の理由をはっきりさせることのように見える。多くの雇用主は、重要な人材グループに能力開発の機会とキャリア支援を提供する必要性を認識している。この支援はリソース集約的だが、対象者が比較的少数であるため、できないことはない。

雇用主にとっては、全従業員に対するキャリア支援の実施を正当化する理由を見つける方がよほど難しそうである。これは、雇用主はこの活動にわずかな支援と努力をする用意しかなく、そのような少ないリソースで広く薄く支援して大きな効果を上げられると確信できないからであろう。Hirsh (2006) は、キャリア開発の専門家が雇用主を支援できる方法について4つの提案を特定している(図6を参照)。この提案の基礎にある理論的根拠は、組織とその従業員に、より効果的に変化に対処するレジリエンスを与えることである。雇用主への重要なメッセージは、管理者と従業員が才能とスキルを活用して伸ばす支援をすることで、より高いスキルを持つ意欲的な労働者を引き付けて維持することになり、労働力の活用改善と生産性の向上につながるということである。

キャリア開発を組織内の人事にどのように取り入れるかをめぐっても問題がある。特に重要なのは、業績評価プロセスとキャリア開発の連動であるが、どのような形態のキャリア開発支援も、当該組織の他の人事プロセス、特に学習と人員の補充/配置と統合する必要もある(図1を参照)。

キャリア開発は、質の高い従業員を引き付け、意欲を高める誘因を与え、維持する重要な要因であることがわかっている(セクション1.2参照)。人的資本の重要性が高まるにつれ、企業がキャリア開発にもっと注意を払わなければならないことが強く主張されている。しかし、雇用主は、現実的な範囲の長期間に持続可能なアプローチを採用する必要がある。すなわち、ICTベースの支援と非公式なアドバイスと支援の有効活用である。

政府には、キャリアガイダンスを支持する経済的理由と共に社会的理由もある。しかし、就業者のキャリア開発の支援は、労働市場の中と外の成人と企業から企業へ転職をする成人のキャリア開発の支援と密接に関連している。世界第一の知識経済になろうとするEUのリスボン・アジェンダを達成するには、労働市場に入る時、労働市場から出るとき、雇用主を変えるときに成人に提供されるキャリア開発支援(図の右の列)と就業者に提供されるキャリア開発支援(図の左の列)という、この2群のガイダンス活動の相乗効果を認識しなければならない(図6を参照)。現在のところ、政府が重点を置いていること(失業者と不利な境遇

にあるグループの労働市場参入増大、右の列) と就業者が関心を寄せていること (スキルとキャリアの開発、左の列) にはしばしば食い違いが見られる。

労働市場への参入を増大させることと同じく労働の生産性を高めることも、ガイダンスを支持する経済的論拠だということを認識することが重要である。同様に、社会的便益は、社会的包摂と同じように仕事への満足度と職業生活の質の向上によっても実現される。

政府にとって問題なのは、就業者に公的資金を受ける支援を受ける権利をどの程度与えればよいか、このような権利付与はどのような形態にすべきかということである。フランスでは、従業員は訓練のための保険基金から資金を受けて職業能力確認制度を利用することができる。最近英国で出されたリーチ報告は無料のスキル診断チェックを受けられるようにすることを提案している。

政府の役割は、個人に直接的支援をすることによって現在雇用主が実施しているガイダンスの提供を補足すると共に、雇用主が社内でより効果的なキャリア開発支援を実施するように支援することである。しかし、本報告で提示されているケーススタディの幾つかは、重要な利害関係者が密接にかかわって地元で実施されたため、特に成功している。地元のニーズに応えるこのような革新的な提供を奨励する必要がある。政府の関与なしに就業者に効果的なキャリア支援を提供できるとは考えにくい。しかし、政府は社会的パートナーと協力しなければならない。政府の役割としては、次のように幾つかの形態が考えられる。

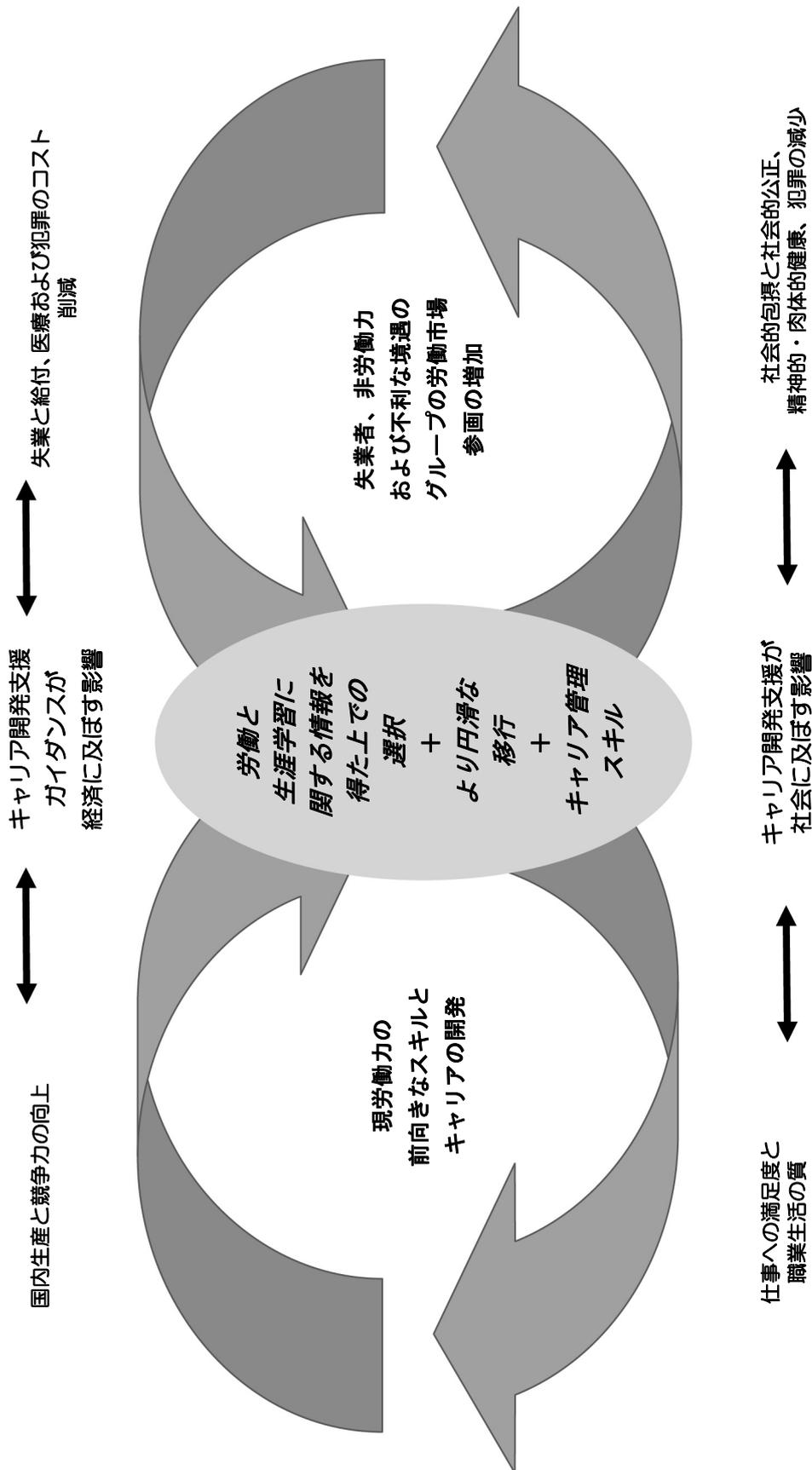
- (a) 政府が支援する成人ガイダンスサービス：英国のランダイレクトのように直接的な資金提供でも良いし、フランスの CIBC のように間接的でも良い。このようなサービスは全員対象、すなわち、全員が受けられるものでなければならないが、一部の優先的グループに追加のサポートやより集中的なサポートを提供することはできる。
- (b) 公的資金の支援を受ける対象を絞った取り組み：多くの中小企業の従業員、僻地や特定の業種の就業者は、成人ガイダンスサービスで提供されているサービスを超える支援を必要としている可能性が高い。特定の地域での中小企業を対象とした取り組みにも幾つかの成功例がある。多くの中小企業は、効果的なキャリア開発支援に資金を出すことができない、あるいはしたがる。このような中小企業とその企業の所在地のコミュニティは、その地域やセクターに固有のニーズを満たすための支援の開発と提供で、地域・地方の連携と協力を享受する。
- (c) ガイダンスのインフラ：ガイダンス活動に関する品質基準の開発、ボランティアの訓練、ネットワークの構築と維持、有効性の調査、サービス提供における革新への刺激は、どれも支援と資金を必要とする重要な活動である。明らかに、政府にはこの支援で果たす

べき役割があり、政府はこのような開発を率先して始めるのに相応しい立場にある。

この根拠となっているのが、就業者を対象としたキャリア開発の支援は、個人と雇用主の両方に価値をもたらす場合にのみ持続できることを認識する必要性である。

Hirsh (2006) は、キャリア開発は、従業員が自分に適した仕事上の役割とスキルを高めて潜在力を開発する機会を明らかにし、その役割や機会にアクセスする方法を理解するのに役立つことを指摘している。仕事の選択に満足し、自分が所属する組織は自分の能力を開発してくれると感じている従業員は、意欲がわき、生産性が高くなり、さらに挑戦的な仕事に取り組むことができ、進んでそうようになる。いわゆるキャリアアップを目指していない場合であっても、キャリア開発は、従業員が仕事や組織の変化により前向きに対応するのに役立つ。キャリア管理のスキルが向上すると、従業員の自己意識は高くなり、その組織のニーズがどのように変化しているかということへの関心が高まり、より自立して自分のスキルを最新の状態に保ち、職場の変化に対応するようになる。労働力開発は、現在の仕事のための訓練に留まらない。キャリアパスと訓練は、変化するビジネスニーズと歩調を合わせることも必要である。

図 6：キャリア開発支援の経済的および社会的影響



出典：Hirsh, 2006

5.3. 提供に影響を及ぼす要因

就業者のキャリア開発に注意を払うことを支持するビジネス上および経済上の理由を明確に表現することが、取り組みの持続可能性にとって大きな課題である。その他の多様な要因もキャリア開発の成功の妨げになってきた。

資金提供が継続しなかったり、意志と支援がなかったりすることで、見込みの高い取り組みがしばしば中断に追いやられた。このようなことは、公共セクターでの取り組みだけでなく、雇用主や中間組織による取り組みにも影響を及ぼしてきた。公共セクターや社会パートナーによる多くの取り組みには短期的な資金しか与えられなかった。同様に、雇用主による取り組みは、経済状況やビジネスの優先順位によって急な変化を被る傾向があることを示す証拠もある。このような支援の継続性の欠如は、キャリア開発を強化するための多くの介入のもろさや弱さの主因である。例えば、慎重に時間をかけて築き上げてきた関係が、突然のサービス撤退により簡単に崩壊してしまうのである。

主に公共セクターのキャリアガイダンス専門家と企業の人事専門家との間で、用語や使用言語が異なることは、この分野での協力成功の妨げになる可能性がある。また、自分の企業という背景の中でのキャリア開発の提供に関心のある雇用主と、クライアントのための介入活動がそのような範囲の中に押し込められるものだと考えていないキャリアガイダンス専門家との間に緊張が生じるおそれがある。それは活動の仕方の違いとキャリアガイダンス活動の目的に関する基本的展望の違いである。現時点では、キャリア開発支援に従事する多様な専門家グループが集まってこのような問題を話し合う場はなさそうである。

Sultana (2006) が小国でキャリアガイダンスの提供に影響を及ぼすとした問題の多くが、雇用主の企業内労働市場でのキャリア開発支援にも当てはまる。組織にうまく馴染むことで、オープンで率直になりにくくなることがある。その一方で、話すべき相手がわかりやすくなり、ネットワーク化を通じた非公式な支援の促進は容易になる可能性がある。個人的な関係の質が非常に重要になることもある。企業内では、求人が公募される前に仕事の機会に関する情報が入手できたり、知ることができたりする（特定の既知の候補者に合わせてポストが調整されることもある）。まさに小国のように、組織内のキャリア開発活動の一つの役割は、効果的な個人的人脈を持たない個人に自信を与えることであり、これは機会の均等という意味で特に重要である。

知識労働の重要性の高まりは、労働市場がより複雑で専門化しつつあることを意味している。労働市場がどのように機能するのかについての理解の欠如は、参加への大きな障壁になり得

る（特に新規参入者や転職者。ただしこれに限定されない）。ガイダンス専門家にとって特に難題なのは、人々が必要とする詳細な労働市場の知識の獲得とキャリア管理スキルの習得を手助けすることである。オンラインのセクター別情報源は、この問題に対処し、一人ひとりが自分の社会資本を構築するのに利用できる方法である。

もう一つの大きな課題は、就業者にはどのようなキャリア開発支援をどのように提供すべきかを決定することである。何をどのように提供するかはサービス——例えばコーチングやカウンセリング——の本義であり、社内では何が最善で、社外では何が最善かを見極めなければならない。汎用モデルとしては、セルフサービスや非公式な支援方法でスタートし、コールセンターなどでエキスパートからの徹底した支援によってバックアップするという二層アプローチがある。この方法では、ボランティアの指導員とサービスのコーディネーターという、キャリアの専門家が果たす新しい役割が生み出される。また、ガイダンス活動を支持する明確な根拠があることを重視することになるであろう。介入活動によって一人ひとりがキャリアを管理するのに必要なスキルを獲得する手助けをすることの重要性が高まるであろう。その手助けには、必要とされる労働市場情報——特定の仕事の分野で仕事を得る方法、参入レベルの仕事はどのようなものか、どのような資格と経験が必要か——がもたらされるようにすることも含まれることになる。どのようなサービスが提供されるのかが正確にわからない場合には、政府、雇用主、個人にキャリア開発の重要性を売り込むのは難しい。就業者グループからキャリア開発のより良い支援を求める圧力がほとんどないことが多いのはそういった理由からなのかもしれない。

5.4. 提供の現状

表2は、本調査研究の主な提供者から就業者に現在実施されているサービスの内容をまとめたものである。この表では、さまざまな形態のサービスの対象グループ、多様な提供者が実施活動の重点、介入活動の持続可能性、特定の支援提供者に関するその他の問題に目を向けている。この表は、提供のバランスがどこにあるかを示すことができるだけである。就業者を対象としたキャリア支援の特徴の一つは、多様な提供者から支援を受けることができる可能性があることである。そのため、キャリア開発支援の全体的なレベルを一般化するのは、困難であると共に危険でもある。

新技術は、新しいサービス提供方法の開拓だけでなく、この市場に新しい参加者を呼び込むことでも、重要な要因となってきた。このことは、政策の実践に相当な意味を持っている。（就業者だけでなく）多くの人々にとって、キャリア支援が必要な時に最初にアクセスするのはインターネットである可能性が高い。はるかに多くのキャリア支援は非公式な手段（例え

ば、ソーシャルネットワーク）とボランティア（例えば、仲間の労働組合員、職場の同僚）によって提供されていそうである。この現象にはさまざまな理由があるが、特に重要な二大理由は信頼と信憑性である。

ケーススタディの多くで言及されている提供のグッドプラクティスと就業者が一般に利用できる提供とを区別することも重要である。質の高いキャリア開発支援を受けている人はむしろ例外である。人々は必要な支援を得るのは難しいと思っている。また、必ずしも非常に困難な状況にあるとき支援を受ける傾向が大きいというわけでもない。支援を受けているとすれば、部分的——特定のキャリア開発問題への対処を目的とする——であり、他の支援提供者に紹介する仕組みにはなっていないこともある。

社内と社外の両方で効果的なサービスを設計して構築するのは大きな課題であるが、このプロセスの一環としてサービス間の連携を組み込む必要もある。紹介が必要なのは、職場なら企業のイントラネットから人事コールセンターへ、PESならセルフサービスの提供からガイダンス専門家へといったように、同一提供者によるサービスのレベル間だけではない。一人ひとりの利用者を、最初のコンタクト窓口から最も有効で相応しい支援を実施できる提供者に適切紹介できるように、パートナーシップでの活動には提供者全体の効果的なネットワークを形成することが必要である。

また、パートナーシップでの活動に関わるさまざまな利益団体（例えば、公共サービスと雇用主）を巧みに舵取りしなければならない。そのためには、思慮深い政策や実行する熟練労働者が必要である。パートナーシップでの活動が関わっていたケーススタディは、パートナー間の関係を構築して育むために膨大なエネルギーと時間が投入されてきたことを示している。

キャリア開発の提供に影響を与える問題と傾向の多くについて特筆すべきは、この問題と傾向は、どのようなものであれすべてのサービスを提供する機関に当てはまるということである。雇用主、PES、中間組織が直面している課題は、非常によく似ている。

5.5. 就業者を対象としたガイダンス提供の傾向

ガイダンスの提供に重要な傾向があるとすれば、それはセルフヘルプ方式戦略の方向に向かう動きである。PESのガイダンス提供に関する限り確かにこの傾向があり、Sultana and Watts (2006) が指摘しているように、雇用主による提供とセルフヘルプ型サービスの多くが開拓された教育と同じように、セルフサービス型の提供へ大きくシフトしてきた。OECDの報告書

(2004) が ICT とコールセンター技術の潜在力がまだまだ十分に発揮されていないとコメントしてから、かなりの進展があった。幾つかのケーススタディが示しているように、こういった技術が、キャリア開発支援——特に就業者を対象とした支援——を提供する費用効果の高い方法をもたらすことが次第に明らかになってきている。

これは、現在 PES、公共セクターのその他のキャリアサービス、雇用主などに広く浸透しつつある ICT の発展によって達成される。雇用主、リクルートエージェントやリクルートサイト、バーチャルコミュニティ、職能団体は、ICT に類似したウェブベースのサービス提供も利用できるようになっている。確かに、提供者の如何を問わず ICT の使用の勢いはよく似ている。Sultana and Watts は、PES による ICT の利用方法として次の 4 つの方法を挙げている。

- (a) 自己分析・キャリア探索パッケージの開発
- (b) ウェブベースの求職ツール
- (c) 求職者のためのウェブベースの登録が（履歴書を含む）
- (d) 情報とカウンセリングへのアクセスを提供するコールセンター技術

利用者がインターネットを使って自分で行動しなければならないセルフヘルプは、利用者の側から電話をし、キャリアについてさらに掘り下げたアドバイスを求めようとするのとは明らかに異なる。ICT ベースの提供は、おそらく現在では、就業者にキャリア情報・アドバイス・ガイダンスを提供する主要なモデルである。ケーススタディは、特にガイダンスサービスに対する意識を高め、ピアサポートを円滑にするためと、キャリアと労働市場に関する情報とセルフヘルプ資料を提供するために、ICT とウェブサイトを利用できることを示唆している。

リクルートエージェントでもウェブサイトでも民間セクターの存在感が大きく、専門的提供者もウェブベースのサービスを提供しているという事実は、このようなサービスの市場があること、就業者からのキャリアのアドバイスと支援の需要が満たされていないことを示している考えることができる。しかし、多くの個人がこのようなサービスを有料で受けているという証拠は現在ほとんどないことに留意しなければならない。むしろ、そのようなサービスの利用の資金を出しているのは雇用主やエージェント自体であり、リクルートエージェントの場合には、登録者を引き付けるためであったりする。

ICT ベースのサービス提供の多様性について、次の 3 点が懸念材料になりそうである。

- (a) サービスの質：サービスの質はさまざまであり、市場参入のコストは、調査に基づく総

合的で層化した製品の場合には大きくなるが、それ以外の比較的限定された製品の場合には非常に低い。

- (b) 情報ニーズの複雑さ：多くの成人就業者は非常に専門化した労働市場で自分のキャリアを追求し、彼らのキャリア意思決定を支えるために非常に特異的な労働市場情報を必要とする。セクター別の取り組みが重要な役割を果たす（ケーススタディ 13 を参照）。
- (c) アクセス：コンピュータのスキルやアクセスのレベルが低い人はこのサービスの利用から排除される可能性がある。帯域幅の制限とインターネットアクセスのコストのため、アクセス可能なリソースの範囲が制限される国もある（OECD, 2004）。

多くの ICT ベースの取り組みは単独で利用するように開発されている（OECD, 2004）。このことは、公共セクターの提供にも、多くの民間セクターの提供にも当てはまる。しかし、これらのサービスが必ずしも利用者のすべてのニーズを満たすわけではなく、紹介の機会に限定的であることが多い。

公共セクターでも企業でも、徹底的なガイダンスと支援を提供するためにコールセンター技術が利用され成功している。この技術の利用は支援への容易なアクセスを促進し、従来のガイダンスモデルよりも到達可能な範囲がはるかに大きいため、革新的な方法として重要である。このような方法は高度に構造化されたガイダンス活動しか実施できないと思えるかもしれないが、利用者には非常に人気があったようであり、日常的な人事管理のためだけでなく、より徹底したキャリア支援を提供する方法としてコールセンターを利用している企業もある。英国でのランダイレクトの経験も、コールセンターの技術は限られたガイダンス活動しか提供できないという一般通念と矛盾する。

この矛盾は、成人就業者を対象としたキャリア開発支援、とりわけセルフサービス型提供モデルに関連したもう一つの問題と関連している。セルフヘルプモデルでは、このようなサービスの利用者は自分のキャリアを効果的に管理するために必要なスキルを既に身に付けていると想定される傾向がある。キャリア管理に必要なスキルを与えるように、あるいはそのようなスキルの獲得をサポートするように設計されたモジュールを備えた E ガイダンスツールもあるが、比較的簡単なマッチングや検索の機能だけを利用するものもある。

セルフサービス／セルフヘルプ型提供の出現と並んで、他の形態のキャリア介入活動も引き続き行われている。PES も雇用主も個別サービスを提供しているが、いずれの場合にも、特定のグループを対象としていることが多い。雇用主では、管理者能力開発、高い評価を受けている従業員へのキャリア支援を提供するコーチングモデルの利用がますます増えているが、PES と他のガイダンス提供者は、「困窮」グループとみなされるグループを対象とした、面談

やカウンセリング（時間制限があることが多い）を基本とする従来からあるガイダンス手法を使う傾向が大きい。

キャリア支援を提供する講座とワークショップは教育で広く採用されてきたが、PES と雇用主も利用してきた。失業者を対象とした例としてはジョブクラブがよく知られているが、雇用主は、キャリア計画の策定を改善し、キャリア管理スキルを磨くために、キャリアワークショップも利用してきた（ケーススタディ 2 を参照）。このようなグループでの活動の明確な利点は、ピアサポートを奨励していることである。少人数でのグループワークは CIBC プログラムを構成する要素の一つである（ケーススタディ 25 を参照）。

提供者が幅広いサービスを提供するようになると、利用者にそのニーズに最も適したレベルのサービスを受けさせるにはどうしたらよいかということも問題になる。単にあるレベルから別のレベルに紹介するというケースが多い。しかし、意思決定へのレディネス（できる条件が整った状態への到達度）について適性検査スクリーニングが実施されてきた。Sampson et al. (1999) による研究では、人々をレディネスの 3 つのレベルのいずれかに割り当てている。高いレベルのレディネスと判定された人は、まずセルフヘルプサービスに紹介される。中レベルのレディネスと判定された人には、利用可能なリソースを最適な利用方法に関するアドバイスなどの限定的な支援がスタッフから提供されるであろうし、レディネスが低レベルな人々にはより徹底した支援が提供されるであろう。Sampson et al. は、徹底した支援を必要とするのは 10% から 15%（人口による）と見積もった。最初にコンタクトをとったのがどこであるかに関わらず、最も適切な支援提供者に紹介するという、関連した問題もある（セクション 5.4 を参照）。

最後に、ピアサポートの価値を基礎とした提供に見られる傾向は、非公式なキャリア支援の重要性の認識である。これは、一部の労働組合主導の活動に固有の特徴である（3 章を参照）。人々は多くの情報やアドバイスをピア（仲間）と職場の同僚に頼っていることを示す証拠がある。しばしば組織では、従業員の管理者には従業員が自己のキャリアの管理に必要とするアドバイスと情報を提供する能力があることが前提になっている。この前提は疑わしいかもしれないが、キャリア支援のこのような提供者を無視するのは現実的ではない。より良い戦略は、このような非公式ネットワークの質を高め、このネットワークをより効果的に活用する方法を一人ひとりに認識させるにはどうしたらよいか、それを考えることかもしれない。キャリアの専門家が、訓練、支援、これらの非公式なネットワークの連携で重要な役割を果たす機会がある。

5.6. 示唆

フランスの職業能力確認や英国のランダイレクトのような、就業者に相当なレベルのキャリア開発支援を提供できる可能性のある大規模なプログラムがあるが、他の多くの取り組みはこれよりもはるかに規模が小さい。だからといって、そういった取り組みに価値がないとか重要ではないということではなく、環境（例えば、中小企業）や、場所や、支援対象によっては、このような方法がサービス提供に最も適しているということもある。例えば、労働組合による取り組みは、職場でキャリア支援を提供する有望な方法であり、大規模に提供できる可能性を秘めている。専門的な再就職支援やコーチングコンサルタントなどの専門的な提供者が果たす役割も常にあり、専門的労働市場の情報の必要性はとにかく増大するであろう。多様な提供は、パートナーシップと共に、レジリエンスを達成して変化に対処する最適な方法である。多様なエージェントが、競争ではなく協力すべきである。

就業者はある程度のキャリア開発支援を受ける権利を持つべきかどうかなど、他にも重要な問題がある。このような権利を持つべきならば、それはどのような形態にしたらよいか？ 定期的スキル監査や心理学的評価などの活動は人々にとってどのように有効か？ こういった問題が政府や雇用主にとって政策課題という場合もあるが、調査から重要な学習ポイントが幾つか浮上している。

パートナーシップの活動は、当事者が相互の利益を明確にしている場合に最も容易である。生涯学習は、労働組合、雇用主、政府が最も協力しやすい課題であった。すべての当事者に関心があることが最もはっきりしていたからである。再就職支援も比較的協力しやすい分野である。雇用主が費用の一部または全部を支払い、労働組合は組合員を新しい仕事に就かせたいということがはっきりしているからである。仕事の獲得やキャリアアップに関する成人就業者へのアドバイスになると、緊張が生じることがある。従業員が今の仕事を辞めて他でもっと良い仕事を見つけることにつながりかねないガイダンスは、労働組合と雇用主を反目させる可能性があるからである。

中間組織は、入り込む市場のニッチを見つけるビジネスニーズとしてガイダンスを運営している。多くのガイダンスは、リクルートサービスに対する大きな需要を後ろ盾とし、収入源は人材紹介の手数料である。再就職支援はそれ自体が市場（通常は雇用主が資金を提供する）であるが、必要量の最高と最低の差が激しい。就業者へのキャリア開発支援提供を専門としているビジネスはうまくいっている。提供者はしばしば自営の専門家であり、大勢の利用者は必要なく、このような仕事は日給が高く、通常雇用主が負担しているためである。大半の成人就業者への個別的キャリア支援の提供は経済的にはまだ市場があるとは考えられていな

い。

就業者には、自分たちにキャリア開発が必要なのか、キャリアは利益をもたらしてくれるのか、よくわかっていないことが多い。ケーススタディの幾つかは、雇用主と従業員の両方との関係を構築するにはかなりの持続性が必要であることを示している。一部のグループには、リラックスできる場所で便利にアクセスできることが重要な要素である。基本的には、このことは関係する主要な利害関係者の懸念を理解するには時間がかかり、努力を要することを意味している。一部の取り組みにとって、マーケティングは重要な活動であるとともに費用がかかる。参加を増やすということでのマーケティングの重要性はおそらく過小評価されている。最適な形のキャリアプランニングを最適な場所で探すように促すため、キャリアプランニングそのものの利点のマーケティングで政府が果たすべき役割は大きいかもしれない。この調査研究は、就業者を対象としたキャリア開発支援の提供者が多様であることも示している。幅広いキャリア支援を利用できることとキャリア支援の長所と弱みをより多くの人々に認識させる必要がある。

サービスの提供は、しばしば追加的な専門家の支援に頼ってきた。第一線で人々を支援するために、さまざまな方法をとらなければならない。その方法とは、訓練、リソースの開発、サービスのブランディングとマーケティング、職業基準の設定などである。ガイダンスワーカーの職能団体、ガイダンスワーカーを訓練する教育機関、全国と地域の雇用主団体や労働組合、業種団体、PES など、さまざまな種類の機関に果たすべき役割がある。幅広い専門知識・技能が必要であり、単独でこの専門知識・技能を独占している職業や団体などないのは明らかである。効果的なサービス提供を可能にする要因としてこのような機関が果たす役割を認識することが重要である。やはり、協力が極めて重要である。

5.7. 前進への道

2004年の生涯ガイダンスに関するEU理事会の決議が採択されて以降、ガイダンスへのアクセスとガイダンスシステムの質の改善はEU全域で大きく前進してきたが、まだ大きな課題が残っている。EUの全加盟国での経験のレビューで得られた所見は、現在主に欠けているのは、就業者に対する適切なキャリア開発支援であるという結論を支持している。知識ベースの経済は、市民のスキルと潜在力を十分に活用する必要がある。そのため、特定のグループに対応する取り組みと万人を対象とする効果的なレベルのキャリア開発とのバランスを取ることが必要である。

5.7.1. キャリア開発の恩恵を受ける者

職場でのキャリア開発の効果があがれば、知識経済の発展を支援し、個人、雇用主、社会全体に利益をもたらすであろう。これが、個人、雇用主、政府の間でのコスト分担を支持する論拠である。

多くの従業員はキャリア開発支援の費用を負担している。まず、重要な人材グループ（例えば、上級管理職など）に属する人々のためのコーチング、評価、開発支援の費用を頻繁に支払っている。次に、通例は学習と開発活動に関するアドバイスと支援の費用も支払っている。第三に、通常、再就職活動の資金を提供している。

キャリア開発支援を受ける本人がその費用を進んで支払うかどうかはあまりはっきりしていない。本人に費用が請求される場合もあれば、ある程度補助金が支給されている場合もある。最も広範な支援を必要とする人々はその資金を出すことはできないであろうが、だからといって支援へのアクセスを制限するのは短絡的であろう。訓練税でサービスの資金を賄っている国もある。訓練バウチャーや学習アカウントによって資金を受ける権利をサービス利用者を与えるという方法もある。これは、供給主導型アプローチから需要主導型アプローチに移行し、政府が市場を刺激する方法と受け止められている。

5.7.2. ガイダンス専門家は他の専門家グループとのつながりを構築する必要がある

本調査研究は、キャリア開発支援を提供するのはガイダンス専門家だけではないことを示している。ガイダンス専門家とガイダンス専門家を代表する職能団体が、戦略的な人事問題について雇用主にアドバイスをする、あるいは人材育成について従業員と管理者を支援する他の専門家グループとのつながりを構築する必要がある。職場でのキャリア開発では、既存のグループの役割の強化や既存のグループがない場合にグループを新設することと同じように、キャリア開発の提供に関わる多様な専門家グループ間のつながりの強化が問題である。キャリアと人事の専門家は、非公式にキャリア支援を実施する人の訓練指導員、コーディネーター、サポーターとして新しい役割も果たさなければならない。

5.7.3. 就業者のキャリア開発の必要性を支持する理由を効果的に伝えなければならない

キャリア開発により多くの注意を払うことを支持する主張は、知識経済を発展させる方法に関する議論と特に関連している。キャリア開発支援の役割と貢献がはっきりしていないことは、サービスが継続されていないことと表現や用語の混乱が証明している。このことがサー

サービス提供の発展を妨げてきたのは間違いない。課題は、コミュニケーションであり、サービス提供の形態や開発である。就業者を対象としたキャリア開発支援の提供には大きなギャップがあるのは明らかだが、サービスの発展には、EU の将来の経済発展にとって非常に重要な問題に取り組む最善の方法について、主要な利害関係者——政府、雇用主、社会パートナー——の合意が必要である。

このレビューでは、効果的なキャリア開発支援の多様なケーススタディを紹介してきた。ケーススタディは、就業者へのキャリア支援には唯一の正しい方法があるわけではないことを示している。しかし、効果を上げるには持続した集中的な努力が必要であることも示している。このような革新的事例やグッドプラクティスの事例を企業や他の組織でそのまま取り入れることはできない。アイデアと慣行を取り入れ先の環境に適合させることが必要であり、その取り組みが当初どのように展開され、その後どのように変化していったかを詳しく理解した上で適合させなければならない。グッドプラクティスであっても、しっかり組み込まれるには時間が必要である。

この報告書は、就業者に最高のキャリア開発支援を提供するにはまだなすべき多くのことが残っていることを示している。戦略の開発には、政府、雇用主、その他の社会パートナー、主題のエキスパートが効果的に対話をし、関わる必要がある。この報告書のケーススタディは、多くの革新的な取り組みを論じている。就業者を対象としたキャリアガイダンスの提供を雇用のためのキャリアガイダンスの提供を拡大するために何ができるかをより多くの人々に認識させることが課題である。

略語リスト

ACFI	Association of Career Firms International 国際キャリア企業協会
ACP International	International Association of Career Professionals International 国際キャリア専門家協会
AEI	adult education initiative 成人教育イニシアティブ
AMS	<i>Arbetsförmedlingen</i> (Swedish National Labour Market Board) スウェーデン国立労働市場委員会
APEC	<i>L'association pour l'Emploi des cadres</i> (Association for Executive Employment) 管理職雇用協会
AF	public employment service 公共職業安定組織
APL	recognition and accreditation of prior learning 先行学習の認定
AMS	<i>Arbetsförmedlingen</i> (Swedish National Labour Market Board) スウェーデン国立労働市場委員会
BIWI	<i>Berufsinformationszentrum der Wirtschaftskammer Wien</i> (career information centre of the Economic Chamber Vienna) ウィーン商工会議所求人情報センター
Cedefop	European Centre for the Development of Vocational Training 欧州職業訓練開発センター
CEL	Centre for excellence in leadership リーダーシップ向上センター
CDS	Career Development Service キャリア開発サービス
CIBC	<i>Centres interinstitutionnels de bilan de compétence</i> 機関合同職業能力確認センター
CID	Criminal Investigation Department 犯罪捜査部
CINOP	<i>Centrum voor Innovatie van Opleidingen</i> (National Centre for Innovation of Education and Training in the Netherlands) 全国教育訓練改革センター
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development 公認人材開発協会
CFDT	<i>Confédération Française Démocratique du Travail</i> (French Democratic Confederation of Labour) フランス民主労働総同盟
CFL	adult learning centre 成人学習センター
CPD	continuous professional development 継続的専門能力開発

CTC	competence test centre 能力テストセンター
CWI	Centre for Work and Income 労働所得センター
DHV CR	consultancy based in the Czech Republic チェコ共和国を本拠とする CR コンサルタント会社
DGB	<i>Deutscher Gewerkschaftsbund</i> (German Trade Unions Confederation) ドイツ労働総同盟
DP	development partnership 開発パートナーシップ
EDF	<i>Electricité de France</i> フランス電力
ELM	expertise in labour mobility. Knowledge provider on international work issues. エキスパティーズ・イン・レイバーモビリティ
EMF	European Metalworkers' Federation 欧州金属労連
Futura	<i>Frauen, Unternehmen, Technik und regionaler Arbeitsmarkt</i> (meaning women, enterprises, technology and regional labour market) 女性・企業・技術・地域労働市場
HIE	Highlands and Islands Enterprise スコットランド開発公社
HK	<i>Handels- og Kontorfunktionærernes Forbund</i> (the Union of Commercial and Clerical Employees in Denmark) デンマーク商業事務職労働組合
HR	human resources 人事
IAEVG	International Association for Educational and Vocational Guidance 国際進路指導学会
IAG	information, advice and guidance 情報・アドバイス・ガイダンス
ICC International	Institute of Career Certification International インターナショナルキャリア認証機関
IIP	Investors in People 人材投資
IQONS	online fashion community オンラインファッションコミュニティ
KAD	<i>Kvindeligt Arbejderforbund</i> (the Women Workers' Union) 全国女性労働組合
LHH	Lee Hecht Harrison リー・ヘクト・ハリソン
NICEC	National Institute for Careers Education and Counselling 国立キャリア教育・カウンセリング研究所
NOS	national occupational standards 全国職業基準

Noste	national adult education initiative 国家成人教育イニシアティブ
NVQ	national vocational qualification 国家職業資格
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development 経済協力開発機構
PDP	Personal development plan 個別能力開発計画
PES	public employment services 公共職業安定組織
PDPs	personal development plans 個別開発計画
R&D	research and development 研究・開発
SAK	<i>Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö</i> (Central Organisation of Finnish Trade Unions) フィンランド労働組合中央組織
SFS	<i>Sozialforschungstelle Dortmund</i> (Central Scientific Institute of the University of Dortmund) ソシアルフォルシュングシュテル・ドルトムント
SME s	small and medium sized enterprises 中小企業
SSCs	sector skills councils 産別技能協会
TUC	Trades Union Congress 労働組会議
ULRs	union learning representatives 労働組合学習代表
VDAB	<i>Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding</i> (Flemish Public Employment Service) フラマン公共職業安定組織
VUC	adult education centre in Denmark 成人教育センター

参考文献

- Arnold, J. *Managing careers into the 21st century*. London : Paul Chapman, 1997.
- Arnold, J. ; Jackson, C. The new career : issues and challenges. *British Journal of Guidance and Counselling*, 1997, Vol. 4, p. 427-433.
- Arthur, M.B. The boundaryless career : special issue. *Journal of Organizational Behaviour*, 1994, Vol. 15, No 4, p. 295-381.
- Bartlett, W. ; Rees, T. ; Watts, A.G. *Adult guidance services and the learning society*. Bristol: Policy Press, 2000.
- Bolles, R.N. *What color is your parachute? 2007 : a practical manual for job-hunters and career-changers*. San Francisco : Ten Speed Press, 2006.
- Brinkley, I. ; Lee, N. *The knowledge economy in Europe : a report prepared for the 2007 EU Spring Council*. London : The Work Foundation, 2006. Available from Internet: http://www.theworkfoundation.com/Assets/PDFs/KE_Europe.pdf [cited 18.7.2007].
- Bysshe, S. *Delivering information, advice and guidance services in the workplace : research report*. Coventry : Learning and Skills Council, 2006.
- Cedefop ; Sultana, R.G. *Guidance policies in the knowledge society : trends, challenges and responses across Europe : a Cedefop synthesis report*. Luxembourg : Publications Office, 2004 (Cedefop Panorama ; 85) . Available from Internet : http://libserver.cedefop.europa.eu/vetelib/eu/pub/cedefop/pan/2004_5152_en.pdf [cited 18.6.2007].
- CIPD. *Managing employee careers*. London : CIPD, 2003.
- Council of the European Union. *Draft resolution of the Council and of the representatives of the Member States meeting within the Council on strengthening policies, systems and practices in the field of guidance throughout life in Europe*. Brussels : Council of the European Union, 2004. Available from Internet: http://europa.eu.int/comm/education/policies/2010/doc/resolution2004_en.pdf [cited 23.1.2008].
- Dychtwald, K. ; Erickson, T.J. ; Morison, R. *Workforce crisis : how to beat the coming shortage of skills and talent*. Boston : Harvard Business School Press, 2006.
- Edelman. Annual Edelman 2006 Trust Barometer. London : Edelman, 2006. Available from Internet : http://www.edelman.com/image/insights/content/FullSupplement_final.pdf [cited 18.6.2007].
- ETUC ; UNICE ; UEAPME. *Framework of actions for the lifelong development of competencies and qualifications : evaluation report*. Brussels : ETUC, 2006. Available from Internet:

- http://ec.europa.eu/employment_social/social_dialogue/docs/eval_framework_III_en.pdf
[cited 18.6.2007].
- European Commission. *Efficiency and equity in European education and training systems*.
Luxembourg : Publications Office, 2006b. (COM (2006) 481 final) . Available from Internet:
http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/comm481_en.pdf [cited 18.6.2007].
- European Commission. *Investing in research : an action plan for Europe*. (COM (2003) 226
final) . Brussels : European Commission, 2003. Available from Internet : <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0226:FIN:EN:PDF> [cited
23.1.2008].
- European Commission. *Researchers in the European Research Area : one profession, multiple
careers*. (COM (2003) 436 final) . Brussels : European Commission, 2003. Available from
Internet : [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0436:FIN:
EN:PDF](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0436:FIN:EN:PDF) [cited 23.1.2008].
- European Commission – Directorate General for Economic and Financial Affairs. *Economic
forecasts autumn 2006*. Luxembourg : Publications Office, 2006a. (European economy ; 5) .
European Commission – Directorate General for Employment and Social Affairs.
Employment in Europe 2005 : recent trends and prospects. Luxembourg : Publications Office,
2005. Available from Internet : [http://ec.europa.eu/employment_social/employment_analysis/
eie/eie2005_chap1_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/employment_analysis/eie/eie2005_chap1_en.pdf) [cited 18.6.2007].
- Eurostat. *EU labour force survey principal results 2004*. Luxembourg : Publications Office,
2005. (Statistics in Focus, 9) . Available from Internet : [http://epp.eurostat.cec.eu.int/cache/
ITY_OFFPUB/KS-NK-05-009/EN/KS-NK-05-009-EN.PDF](http://epp.eurostat.cec.eu.int/cache/ITY_OFFPUB/KS-NK-05-009/EN/KS-NK-05-009-EN.PDF) [cited_ 18.6.2007].
- Felstead, A. et al. *Better learning, better performance*. Leicester : NIACE, 2005.
- Gendron, B. The role of counselling and guidance in promoting lifelong learning in France.
Research in Post-Compulsory Education, 2001, Vol. 6, No 1, p. 67-96.
- Graver, A. et al. *Sector skills council information, advice and guidance project evaluation*.
York : Impact Research, 2006.
- Guest, D. et al. *Effective people management*. London : CIPD, 2000.
- Hackman, J.R. The psychology of self-management in organizations. In Pallack, M.S. ;
Perloff, R.O. (eds) . *Psychology and work : productivity, change and employment*. Washington
DC : American Psychological Association, 1986.
- Hall, D.T. *Careers in organizations*. Glenview : Scott Foresman, 1976.
- Hall, D.T.. *Career development in organizations*. San Francisco : Jossey-Bass, 1986.
- Handy, C. *The age of unreason*. London : Hutchinson, 1989.
- Hawthorn, R. *The career counsellor as broker between demand and supply in adult*

- education : the go-between II : evaluation report*. Cambridge : NICEC, 2003. Available from Internet : <http://www.careerseurope.co.uk/gobetween/UK/Project%20evaluation.pdf> [cited 18.6.2007]
- Henderson, L. The development of quality standards for career guidance in the United Kingdom. *Career Research and Development*, 2006, Vol. 16, p. 27-31.
- Hirsh, W. *Career development for knowledge workers : facing the challenge*. Brighton: Institute for Employment Studies, 2006.
- Hirsh, W. Career in organisations : time to get positive. In *The future of careers*, London: CIPD, 2002.
- Hirsh, W. ; Jackson, C. *Careers in organisations : issues for the future*. Brighton : Institute for Employment Studies, 1995. (IES report ; 287) .
- Hirsh, W. ; Jackson, C. *Managing careers in large organisations : a report for the corporate partners research programme of the Work Foundation*. London : The Work Foundation, 2004. Available from Internet: http://www.theworkfoundation.com/Assets/PDFs/Managing_Careers.pdf [cited 18.6.2007].
- Hirsh, W. ; Jackson, C. *Strategies for Career development : promise, practice and pretence*. Brighton : Institute for Employment Studies, 1996. (IES report ; 305) .
- Hirsh, W. et al. *Managers as developers of others*. Brighton : Institute for Employment Studies, 2004. (IES report ; 407) .
- Hirsh, W. et al. *Straight talking : effective career discussions at work*. Cambridge : NICEC, 2001.
- Jackson, C. *Career counselling in organisations*. Brighton : Institute for Manpower Studies, 1990. (IMS report ; 198) .
- Jackson, C. Managing and developing a boundaryless career : lessons from dance and drama. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1996, Vol. 5, No 4 ; p. 617-628.
- Jackson, C. et al. *Informing choices : the need for career advice in medical training : a report to the Department of Health*. Cambridge : NICEC, 2003.
- Jacobs, R. ; Hawley, J. Emergence of workforce development : definition, conceptual boundaries, and implications. In MacLean, R. ; Wilson, D. (eds) . *International handbook of technical and vocational education and training*. Amsterdam : Kluwer. [forthcoming].
- Kanter, R.M. *When giants learn to dance*. London : Simon and Schuster, 1989.
- Kidd, J. ; Killeen, J. Are the effects of careers guidance worth having? Changes in practice and outcomes. *Journal of Occupational Psychology*, 1992, Vol. 65, p. 219-234.
- Law, B. ; Watts, A.G. *Schools, careers and community*. London : Church Information Office, 1977.

- Leitch Review of Skills. *Prosperity for all in the global economy - world class skills*. London: HM Treasury, 2006. Available from Internet : http://www.hm-treasury.gov.uk/media/6/4/leitch_finalreport051206.pdf [cited 18.6.2007].
- Maes, M. Where can I go in my neighbourhood? The one stop shop idea for learning while working. In Van Deursen, P. ; Janssen, M. (eds) . *Career guidance in the Netherlands*, 2006, p. 95-97. Available from Internet: http://www.cinop.nl/advies/algemeen/docs/euroguidance/Career_Guidance_in_%20the_Netherlands/4-1_One_stop_shop_idea_for_learning_while_working.pdf [cited 18.6.2007].
- McMahon, M. ; Patton, W. ; Tatham, P. *Managing life, learning and work in the 21st century: issues informing the design of an Australian blueprint for Career development*. Canberra: Australian Government, 2003. Available from Internet: http://www.dest.gov.au/NR/rdonlyres/F49CA79F-86CD-40AB-9BBC-5CB2C81898B7/4224/life_learning_and_work.pdf [cited : 18.6.2007].
- Moynagh, M. ; Worsley, R. *Working in the twenty-first century*. Leeds : ESRC, 2005
- Taylor, J. et al. *Demand for, and perceptions of, information, advice and guidance*. Leicester : The Guidance Council, 2005.
- Nogueira, A. *Review of career guidance policies : Portugal country note, 2002*. [Report commissioned by Cedefop using the OECD questionnaire].
- OECD. *Career guidance and public policy : bridging the gap*. Paris : OECD, 2004. Available from Internet : <http://www.oecd.org/dataoecd/33/45/34050171.pdf> [cited 23.1.2008].
- Page, R. et al. *An evaluation of the UFI/learn direct telephone guidance trial*. London: Department of Education and Skills, 2007. (Research report 833) . Available from Internet: <http://www.dfes.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR833.pdf> [cited 18.6.2007].
- Partridge K. et al. *From words to action : the stakeholder engagement manual Vol. 1 : the guide to practitioners' perspectives on stakeholder engagement*. CommDev, 2005.
- Purcell, J. et al. *Understanding the people and performance link : unlocking the black box*. London : CIPD, 2003.
- Roberts, E.B. ; Fusfield, A.R. Critical functions : needed roles in the innovation process. In Katz, R. (ed.) *Managing professionals in innovative organisations*. Cambridge MA: Ballinger, 1988.
- Robinson, D. ; Hayday, S. ; Perryman, S. *The drivers of employee engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies, 2004. (IES report ; 408.)
- Rådet for Uddannelses- og Erhvervsvejledning. *Eksisterende vejledningsaktiviteter over for beskæftigede og virksomheder*. København : RUE, 2001.
- Sampson, J.P. et al. *Improving career services through readiness assessment : a cognitive*

- information processing approach*. Center for the Study of Technology in Counseling and Career development, Florida State University, 1999. [Mimeo].
- Schein, E.H. *Career dynamics : matching individual and organizational needs*. Reading MA: Addison-Wesley, 1978.
- Sultana, R.G. *Challenges for career guidance in small States*. Malta : Euro-Mediterranean Centre for Educational Research, 2006.
- Sultana, R.G. ; Watts, A.G. *Career guidance in Europe's Public Employment Services : trends and challenges*. Luxembourg : Publications Office, 2005. Available from Internet: http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/pesguidancereport_en.pdf [cited: 18.6.2007].
- Sultana, R.G. ; Watts, A.G. Career guidance in public employment services across Europe. *International Journal of Educational and Vocational Guidance*, 2006, Vol. 6, p. 29-46.
- Svensson, L. ; Tallvid, K. ; Williams, P. *The guidance merger project final report : guidance – a way to develop employees and organisations?* Söderhamn : Centre for Flexible Learning, 2006. Available from Internet : <http://www.guidancemerger.org/PDFs/A5-bok.pdf> [cited 18.6.2007].
- Tamkin, P. ; Hillage, J. *Employability and employers : the missing piece of the jigsaw*. Brighton : Institute for Employment Studies, 1999. (IES report ; 361) .
- van Deursen, P. ; Janssen, M. *Career guidance in the Netherlands*. 's-Hertogenbosch: Euroguidance the Netherlands, 2006.
- van Dun, Z. *Een brug te ver*. 's-Hertogenbosch : CINOP, 2006. Available from Internet: http://www.cinop.nl/advies/algemeen/docs/euroguidance/Career_Guidance_in_%20the_Netherlands/4-2_sectoral_bridges.pdf
- Watts, A.G. ; Dent, G. 'Let your fingers do the walking' : the use of telephone helplines in career information and guidance. *British Journal of Guidance and Counselling*, 2002, Vol. 30, No 1, p. 17-35.
- Watts, A.G. ; Fretwell, D.H. *Public policies for career development : case studies and emerging issues for designing career information and guidance systems in developing and transition economies*. Washington DC : World Bank, 2004.
- Winter, J. ; Jackson, C. *The conversation gap : using dialogue to build trust and inspire performance*. Oxford : Career Innovation Group, 2004.

付録 1：方法論

本調査研究の情報源は大きく分けて2つある。本調査研究の背景情報を得るため、および各加盟国での実施状況の全体像を把握するために、これまで実施されてきた Cedefop の調査研究、OECD／世界銀行／Cedefop／ETF のアンケート調査と各国報告（その結果出された総合報告を含む）、各加盟国で発表されたその他の資料を活用した。これに加えて、革新的事例とベストプラクティスの詳細なケーススタディ、および個々の従業員が経験し得るキャリア支援のタイプについての説明が情報提供者から提供された。

このプロジェクト第一段階は、潜在的な情報提供者を特定することであった。次のような幅広い情報源から情報提供者を選出した。

- (a) 生涯ガイダンスに関する欧州委員会の専門家グループ
- (b) ユーロガイダンス（Euroguidance）ネットワーク
- (c) 2006年4月にシドニーで開催された「キャリア開発と公共政策に関する国際シンポジウム」
- (d) NICEC と国際フェロー
- (e) 個人的人脈（例えば、これまでの欧州調査研究プロジェクトへの参加）

最初のコンタクト先から、続いてコンタクトを取るべき人たちを教えてもらえることもしばしばあった。この調査研究に寄与いただいた全員のリストを付録2として添付する。

上記の調査を、最新の情報と報告を収集する図書館とインターネットによる調査で補完した。多くの回答者が、追加の情報や報告を得られるウェブサイトを示してくださった。

付録 2 : 寄与者リスト

オーストラリア

Col McCowan	Queensland University of Technology
-------------	-------------------------------------

オーストリア

Eva Baloch-Kaloinaov	Euroguidance network
Peter Härtel	Steirische Volkswirtschaftliche Gesellschaft
Gudrun Nachtschatt	Arbeitsmarktservice Österreich
Rainer Remsing	ÖGB
Karin Schweiger	Institute for Research on Qualifications and Training of the Austrian Economy (IBW)
Julia Zdrahal-Urbanek	Institute for Research on Qualifications and Training of the Austrian Economy (IBW)
Helmut Zelloth	European Training Foundation

ベルギー

Isabelle Barthes	European Metalworkers' Federation
Piet Cosemans	VDAB
Andree Debrulle	ACV-CSC
Eddy Donders	VDAB
Ralf Drachenberg	UEAPME
Sonja Kohnenmergen	Fédération des Entreprises de Belgique
Dominique Lorent	Euroguidance network
Eddy Vercammen	VDAB
Wiebke Warneck	European Trade Union Institute for Research

カナダ

Mark Venning	Association of career professionals international
--------------	---

キプロス

Antonis Kafouros	Euroguidance network
Nicos Nicolaou	SEK trade union school

チェコ共和国

Zuzana Freibergova	Head of Guidance Services Support Unit
Dyma Svec	Akses

デンマーク

Tina Brinchmann-Jensen	LO Storkobenhavn
Thomas Q. Christensen	Confederation of Danish Employers
Lisbeth Jacobsen	Vuskontakt
Christa If Jensen	Guidance expert
Michael Kell	Guidance expert
Inge Langberg Kjaer	Head of Section, Sirius
Peter Plant	Danish University of Education
Bo Ravn	UU-Nordvestjylland
Henrik Schilder	CEEP
Rie Thomsen	Danish University of Education
Anders Vind	LO (Danish Confederation of Trade Unions)

エストニア

Kristi-Jette Remi	Estonian Employers Confederation
-------------------	----------------------------------

フィンランド

Hanna Boman	Euroguidance network
Helena Kasurinen	The Finnish National Board of Education
Markku Liljestrom	SAK
Markus Penttinen	AKAVA
Simo Polyhonen	AKAVA
Anna Tiilikainen	Centre for International Mobility, Helsinki
Rita Vanhauwenhuysse	Nokia
Heidi Viljamaa	CareerStorm
Raimo Vuorinen	Centre for International Mobility, Helsinki

フランス

Jean-Luc Caldi	Euroguidance network
Rémy Lecolazet	CIBC
Regis Roussel	Euroguidance network

ドイツ

Margit Althoff	Transnational Coordination Equal : FUTURA
Isabelle Bonnaire	Euroguidance network
Sonja Deffner	Confederation of German trade unions

Knut Diekmann	DIHK, Berlin
Winfried Heidemann	Hans-Böckler-Stiftung
Bernhard Jenschke	IAEVG/AISOP
Inka Pedraza	Euroguidance network
Karen Schober	Federal Employment Service
Daniel Tech	Social Research Centre Dortmund (SFS)

ギリシャ

Iakovos Karatrasoglou	Euroguidance network
-----------------------	----------------------

アイルランド

John McCarthy	International Centre for Carre Development and Public Policy
Marie McManamon	National Centre for Guidance in Education
Peter Rigney	Irish Congress of trade unions
Nessan Vaughan	FAS

イタリア

Cristina Cogoi	Melius
Daniela De Gregorio	Stoa
Concetta Fonzo	Centro Risorse Nazionale per l'Orientamento
Silvana Greco	Director, Centro Documentazione Ricerche per la Lombardia (CDRL)
Daniela Pavoncello	Isfol
Andrea Rocchi	Centro Risorse Nazionale per l'Orientamento
Francesca Torlone	Melius

リトアニア

Aldona Maciuciene	Expert
Neringa Miniotiene	Euroguidance network

ルクセンブルク

Jos Noesen	Ministry of Education
Jacqui Spence	Prism Research and Consulting

マルタ

Romina Bartolo	Union Haddiema Maghqudin
Brian Borg	Projects Officer, Euroguidance Malta
Ronald Sultana	Euro Mediterranean Centre for Educational Research

オランダ

Angela Gunn	NXP semiconductors
Martine Maes	CINOP
Annemarie Oomen	APS
Chiel Renique	Confederation of Netherlands Industry and Employers
Nannette Ripmeester	Expertise in Labour Mobility
Peter van Deursen	CINOP
Zjev van Dun	CINOP
Siegfried Willems	Euroguidance network
ノルウェー	
Hildegunn Wiggen	AOF Lotofen
ポーランド	
Magda Kopczynska	Polish Confederation of Private Employers
Wojciech Kreft	Senior Consultant, ECORYS
Grażyna	Labour Market Department
Morys-Gieorgica	
Hanna	Ministry of Economy and Labour
Świątkiewicz-Zych	
ポルトガル	
Vitor Figueiredo	Euroguidance network
スロバキア	
Irena Fonodova	Euroguidance network
スロベニア	
Daniela Brecko	Director, Planet Gv
Samo Hribar-Milic	Association of Employers of Slovenia
Sasa Niklanovic	Employment Services of Slovenia
Simona Torkar-Flajnik	Human Resources Manager, KRKA
スペイン	
Elvira González	National Institute of Employment (INEM)
Santamarta	
Juan Menendez-Valdes	UNICE
Fefa Vila	FOREM
スウェーデン	

Klas Tallvid	Centre for Flexible Learning, Söderhamn
英国	
Mick Carey	Careers Europe
Tony Charles	Tony Charles Associates
Pamela Clayton	University of Glasgow
Bert Clough	TUC
Claire Coldwell	Ad astra Career Management
Sally Cross	GIEU, University of Liverpool
Andrew Dean	Marchmont Observatory
Iain Eisner	Careers Scotland
Dave Eva	TUC unionlearn
Chris Evans	Institute of Career Guidance
Joe Fearnehough	TUC
Wendy Hirsh	IES/NICEC
Sally Hughes	Qudos South East
Nigel James	PRIME-Cymru
Geof Luton	Working Lives Research Institute
Norman Mackell	National Education Chairman, Federation of Small Businesses
Ann Mason	Skillset
Rosemary McLean	Career Innovation
Joe McLeod	HAD
Jenny Mirfin	UFI Learndirect
Stuart Mitchell	Corporate Horizons
Rachel Mulvey	University of East London
Marcus Offer	Guidance expert
Liz Rees	TUC unionlearn
Sally Russell	Right Management
Ann Ruthven	centre for excellence in leadership
Caroline Smith	TUC
Tony Watts	NICEC
Sheila West	Royal Borough of Kingston upon Thames
Phil Williams	Careers Bradford
Frances Wilson	CIPD
Jonathan Winter	Career Innovation

Cedefop (欧州職業訓練開発センター)

職場でのキャリア開発
就業者を支援するキャリアガイダンスのレビュー

Cedefop

ルクセンブルク：欧州委員会出版局 2008年

2008 - IV, 135 pp.- 21 x 29.7 cm

(Cedefop パノラマシリーズ ; 151 - ISSN 1562-6180)

ISBN 978-92-896-0519-9

Cat.No : TI-70-07-154-EN-C

無料- 5183 英語

JILPT 資料シリーズ No.132

欧州におけるキャリアガイダンス政策とその実践②

職場でのキャリア開発

－就業者を支援するキャリアガイダンスのレビュー

発行年月日 2014年3月26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

©2014 JILPT

* 資料シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)