

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る（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)」は十分にありと考えられる。

- ・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立させることが難しい (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。

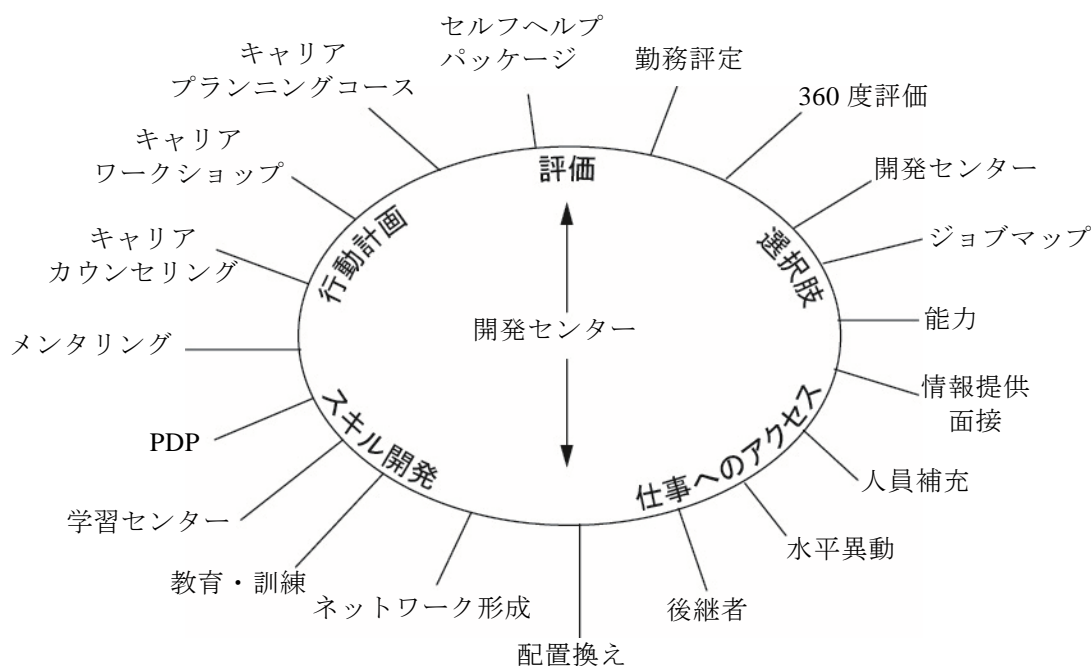
c)キャリア開発活動構築スキーム

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 (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いるものの、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)