

### 第3章 「ジョブ・カードを用いたキャリアコンサルティング」を担う専門人材

変化の激しい社会に対応し、就業者が生涯にわたり学び続けることの重要性から生涯教育が注目を集めると共に、キャリアをデザインし、実現に向けた行動計画を立案する能力の育成が求められている。企業においても、人的資源への関心が高まっており、経済的側面から教育支援の果たす役割が再考されている。このような中、企業においても「ジョブ・カードを用いたキャリアコンサルティング」のスキルを持つ専門人材の可能性に多くの期待が寄せられている。

本章では、企業内でジョブ・カードを用いたキャリアコンサルティングを担う専門人材の熟達に焦点を当てる。2018年にキャリアコンサルタントの能力評価要件が見直され、セルフ・キャリアドック等の企業におけるキャリア支援、リカレント教育等による個人の生涯にわたる主体的な学び直しの促進、職業生涯の長期化、仕事と治療、子育て・介護と仕事の両立支援等キャリア形成上の重要課題が示されたとはいえ、企業内のキャリアコンサルタントの熟達の実態については明らかであるとは言い難い。本章では、企業内のジョブ・カードを用いた企業内キャリアコンサルティングに関して先進的な取り組みを行うキャリアコンサルタントに実施したインタビューをもとに、専門人材の熟達を促すための支援について考察し、今後の課題を検討したい。

以下、まずジョブ・カードを用いたキャリアコンサルティングを行うキャリアコンサルタントを類型化し、セルフ・キャリアドック制度の下でジョブ・カードを用いるキャリアコンサルタントの能力を検証する。キャリアコンサルティングスキルの熟達化過程で経験を通じて獲得する実践知は、概念的知識と手続き的知識（ノウハウ）が緊密に結束している。そこで、類型化したキャリアコンサルタントが暗黙的に有している実践知をコンピテンシー（知識、技能、態度）として捉え直し、実践知を支えるスキルの詳細を分析した上で熟達の促進要因と阻害要因を検討する。

#### 1. 企業内のキャリアコンサルタントの実態

（1）ジョブ・カードを用いるキャリアコンサルタントとは

##### ①企業内のキャリア支援の捉え方

労働政策研究報告書 No.171（2015）「キャリア・コンサルティングとその日本的特質」では、「企業内キャリア・コンサルティングを考える場合、従業員であるクライアントと相談室内で、1対1で話を聞き、相談室内だけで何らかの支援サービスを提供しようとする、いわゆる古典的な「カウンセリング」のイメージとは若干異なる」ことが指摘されている。ジョブ・カードには、キャリアコンサルティング等の支援の前提となる個人の履歴や、職業経験、職業生活設計等の情報が蓄積されているが、ジョブ・カードを用いた企業内でのキャリアコンサルティングは、古典的な「カウンセリング」のイメージに近いのではないかと。2018

年の『キャリアコンサルタント登録者の活動状況等に関する調査』では、キャリアコンサルタントの活動領域が、企業領域、学校領域、需給調整機関領域、地域領域、その他の領域と多岐に亘って広がっていることを示唆している。複数の領域での活動経験を持つキャリアコンサルタントから、企業内のキャリア支援がどのように見えているかを以下に示す。

需給調整分野での支援経験を持つキャリアコンサルタントからは、企業内のキャリア支援においては、相談機能を重視しすぎず、企業からの要望や関連機関との連携とのバランスをとる必要性が指摘されている。

- ・キャリアコンサルティングの6ステップというものがキャリアコンサルタントの教科書などにも載っているが、あの自己理解、職業理解のフローチャートは、若年者の就職支援から始まったパーソンズの職業マッチングモデルから来ている訳で、それ自体、組織ですでに働いている人を支援するためのモデルではないと思う。多分、そうでないサービスを提供してあげるのが経営者にとっても、従業員の人にとっても役に立つのだろうと思う。(A氏)
- ・企業領域では、企業にフィードバックすることを頭の中から絶対に外してはいけないと思う。あくまで企業からの依頼で来ているし、企業のために来ているというのがある。だからといって個人の従業員のためではないということは絶対はない。そういう意味では両方だ。バランスがあって個人にフォーカスしすぎない。バランスを保たなければならない。(M氏)

学校教育分野での支援経験を持つキャリアコンサルタントからは、企業内のキャリアコンサルティングでは、例え個人を支援する場合であっても、組織で働くことの意味づけがなされていることを前提とした支援となっている事が指摘されている。

- ・入社してみたら組織の中で働くのは嫌だと言うから、「あなたは選択して入ったんだろ。それが嫌なら起業して独立すればいいのではないか」と言って聞かせる。この点については、就職活動のときに、大学のキャリアコンサルタントが迫ってあげないといけないのではと思う。組織で働くことの意味をしっかりと受けとめ、企業で働く、組織で働くことを決めたのなら、それにしっかりと従っていくと。でも、途中で違うと思えば組織を出ればいいのである。(I氏)
- ・学生のカウンセリングだったら、ある程度引っ張っていかなければいけない。しかし、一般の企業経験がある方だったら、「相手の中に答えがある」という言葉を信じて対応しないと、最終的なクライアントの満足や笑顔には繋がらないと考えている。(K氏)
- ・大学生は、働くということに対してネガティブだったり、志望動機も自分へのメリットでしか語れないことがある。一方で社会人は、当たり前かもしれないが、自分のことを考えると同時に、会社や上司とか同僚とかへの配慮がある。(O氏)

経営コンサルタントや、社労士、人材業界、キャビンアテンダント（CA）など他の分野での専門性を持つ者からは、現状の企業のキャリアコンサルタントの立ち位置が、企業と個人のどっちつかずに見えることが指摘されている。

- ・個人的にはコンサルタントとして関わっているときは経営コンサルタントとして組織を見ているので個人のキャリア相談が対象ではない。(中略)キャリアコンサルタントが組織にかかわるということはどういうことなのだろうか。個人に向けた活動と組織に向けた活動を、キャリアコンサルタントは両方やって良いと思うが、それは外科と内科両方やっているというふうに見える。(G氏)
- ・社会保険労務士顧問というのは、社長からお金をいただいているので、組織をよくする立場だ。一方、キャリアコンは、今回はあくまで個人のキャリアアップのコンサルティングで一人一人にかかわる立場だ。組織コンサルではないので、そのときに限界というか、これは顧問社労士の立場がある者はやるべきではないかもしれないというのは正直思った。(N氏)

一方で、中小企業の経営者や社長を中心に世間では、『キャリアコンサルタントは、ヘッドハンティングに代表される「転職を応援する人」』といった先入観を持っている場合があり、そうした先入観を払拭するところから関係構築が始めなければならないという指摘もある。

- ・キャリアコンサルタントには大きく3つあると思う。1つはハローワーク、あるいは大学の就職支援センターなどの人。もう1つが社長たちが気になっているヘッドハンティングに代表される、いわゆるマッチングだが、AとかBとか会社の間をつないで転職支援をする人たち。そして、3つ目の企業内キャリアコンサルタントというのは、その企業における社員一人一人が、どうすれば元気になるかということと一緒に考えて考える人だ。だから、辞めたい人の応援団ではない。キャリアコンサルタントということに対してやっぱり世間は、どっちかという昔でいう、ヘッドハンターみたいな感じの、それが強いと思う。あるいは、転職の応援をする人というイメージ。(J氏)
- ・中小企業の経営者からは、「社員に知恵をつけて、会社を辞められたらどうするのだ」という話がある。それをどう論破するか。ということは、「企業内のキャリアコンサルタントは、実際は何をやるのか」を勉強しなければならない。企業内キャリアコンは何をやるのかだが、キャリア・プランの支援は最後で、「実は外に出たい、辞めたいという人とよく会話をして、本人の考えを整理してあげて、結果的には、ああそうか!と気づかせる」のがほとんどだ。(J氏)

複数の領域での活動経験を持つキャリアコンサルタントが、企業内のキャリア支援を、いわゆる古典的な「カウンセリング」とは若干異なるイメージで捉えていることがわかる。また、ここまでの発言から、「カウンセリング」スキルとは異なるスキルが必要になると認識していることを確認した。

## ②企業内のキャリアコンサルティング概要

企業においては、様々な面談が実施される。企業を取り巻く環境変化への対応とこれらの変化に対応できる人材を育成することを目的としていわゆるキャリア開発型のキャリアコンサルティングを実施する場合もあれば、女性社員の活躍推進や、雇用延長による60歳以上の社員の活用、メンタル不全防止といった特定の社員層に関する課題解決型のキャリアコン

サルティングを実施する場合もある。今回のインタビューでは、キャリアコンサルタントが、企業内の関連諸制度（他の相談室、キャリア研修、他のキャリア形成支援施策）と一体化してキャリアコンサルティングを実施していることがわかる。

- ・ジョブ・カードは、研修の資料にもなるし、経験を考える道具にはなる。強みとかを書く欄がある。だいたい抽象的なことを書く方が多いが、それは本人の経験を聴ききっかけにはなる。そう捉えるのは、何か具体的にありますかと経験を聞く。書いてあること、あるいは書いていないことも聞く。書かない人もいるので、書かないことにも意味がある感じがする。(D氏)
- ・企業の中でキャリアコンサルティングをやるシーンはどんなものがあるかという、まず、階層別とか年代別とか会社の中で制度が決められていてキャリアコンサルティング面談をやる場合(がある。その他には、)希望者に対して、キャリア支援室、相談室等でやるケース。また、企業を回っていると、人事異動が発生したときに、その人たちを支援するためにキャリアコンサルティング面談をやる場合が見られた。あとはキャリアイベント、これは産休、育休いろいろあるかと思うが、そういったことが発生したときである。また、当然ながら新卒採用時。さらに、中途採用者向けに力を入れてやっているというもある。シニア層に対しては早期退職、定年退職等々のフォローのためという場合もある。あとは、キャリア研修をやった後はモチベーションが上がるが、数カ月たつとモチベーションが下がるということで、そのフォローアップというようなケースが考えられる。(L氏)
- ・例えばキャリアコンサルティングの面談をやると、いろいろな相談内容がある。会社の方針に関するものから、人事制度、制度関係のものから、環境などいろいろな相談が出てくる。それを見ていくと、企業という面から見たとき、経営者と人事と従業員、環境など、こういったカテゴリーに分けられるのかと思う。制度に関する問題、従業員本人に関する問題、経営者と従業員の関係、経営者の方針。面談をやるとそんなところまで幅広く出てくる。(L氏)

### ③ジョブ・カードを用いた面談

現在、ジョブ・カードは「労働者のキャリア・プラン等の情報を蓄積し、労働者自身が生涯のキャリア形成の場面で活用するツールであるとともに、職務経験や職場での仕事ぶりの評価等に関する情報を見える化した職業能力証明として活用するツール」と説明されている。2007年にフリーターなど正社員経験の少ない人を、正社員としての就職に導くための支援制度として導入されたジョブ・カードは、2015年に新ジョブ・カード制度として、個人のキャリアアップや、多様な人材の円滑な就職等を促進することを目的として見直された。また、このタイミングでツールについても「生涯を通じたキャリア・プランニング」や、「職業能力証明」をアシストするためのツールとして見直しがなされている。

以下は、ジョブ・カードを面談ツールとして効果的に用いた事例である。

- ・ジョブ・カードは、キャリアコンサルタントと一緒に、自分のキャリアを振り返ったり、考えたりする道具である。(中略)「キャリアコンサルタントが来ますから、とにかく何でもいいから好きなことを

相談してくださいね」と言う範囲が広がってしまう。それも必要だと思うが、キャリアプランニングツールとして、キャリアコンが企業に行ってジョブ・カードを使うということは、とてもお勧めで広がってほしいと思う。それは、ジョブ・カード単体ではなく面談とあわせてということだ。(B氏)

・ジョブ・カードは、それを本人が書いてキャリアコンサルティングを受けることによって完結するのだと思う。3年間の面談で会った方々は、それまでの職業人生においてもいろいろ上手く行かないと考える時期もあったと思うが、ジョブ・カードを書いて頂きキャリアコンサルティングが終わった後は、すごく良かったというアンケートの回答が大半であった。すっきりした顔で軽やかに帰って行く相談者の後ろ姿を見ると、自らジョブ・カードを書き、キャリアコンサルティングを受けるとこの制度は本当にいいものだと実感出来た。(H氏)

一方で、ジョブ・カードを面談以外の場面で活用できるとする意見も多数見られた。以下に能力開発ツールとして有効だとする意見を示す。

・ジョブ・カードを考えたとき、あまりキャリアカウンセリング的な視点に行かずに、能力開発ツールと言った方が変な誤解も生まれにくい。そのことで振り回される人も少なくなるのではないかと思うこともある。(A氏)

・ジョブ・カードを普及するのであれば、いわゆる「職業能力証明シート」の実務評価の企業内での使い方を丁寧に教えてあげるのが一番良いのではないか。ジョブ・カードとは何かといえば、「職業能力評価基準というその業務あるいは業種での自分の能力の見える化ができるツール」である。それを使うことによって、自分の今の位置と、自分の将来の能力開発の目標を説明できる。あるいは上司としても、本人に対する期待を説明できる。しかし、それがないと本人の過去の話と、今本人が言いたい話がぐるぐる回るだけだから、そこにキャリアコンサルタントが入っても本人の能力開発支援は十分できない。(J氏)

ただし、企業内の面談ツールとしても能力開発のツールとしても、両面で活用できるとする意見も見られた。

・使い方としては、採用のときに使っていただくのが1つ、在職者の評価として使うのが2つで、ジョブ・カードをキャリアコンサルティングの制度として使ってもらうのが3つ。この3つの普及推進を現在進めている。今は、上記の3つの目的のほか、有期雇用型訓練のキャリアコンサルティングを加え、4つの目的でジョブ・カードを使うことができることをPRしている。ジョブ・カードを使ったキャリアコンサルティングでできることとして、採用強化や職業能力評価、定着支援などをキーワードにしている。(H氏)

ここまでの発言を踏まえると、ジョブ・カードの位置づけは、用いるキャリアコンサルタントによって異なっているが、ジョブ・カードを活用することによって、面談ツールとしても能力開発ツールとしても、様々なシーンにおける支援で活用できることがわかる。一方、

活用に関する知識やスキルを持たないキャリアコンサルタントにとっては、取扱い説明書やガイドラインと共に習熟の機会が必要であることが指摘されている。

・ジョブ・カードも、いろいろな場所で使うツールだと思うので用途によるが、企業内でやるときは、就労支援モデルから離れないとだめだと思う。企業での相談ニーズは、複雑な人間関係の悩みや中年期の危機への対応など、高いレベルのカウンセリング力が無いと対応出来ないものが多いと思う。(中略)ジョブ・カードを活用する場合、企業内での活用のための「取説」あるいはガイドライン的なものはつくった方が親切かとは思う。特に、ジョブ・カードの上手な使い方といったとき、あまりカウンセリングに寄せない方がいいのではないか。(A氏)

(2) セルフ・キャリアドックの導入ができるキャリアコンサルタントとは

### ① 継続的な支援関係の構築

セルフ・キャリアドック制度では、キャリアコンサルタントは、単にジョブ・カードを用いてキャリアコンサルティングを行うこと以上の組織との関わりが求められる。ジョブ・カード制度総合サイトによれば、「ジョブ・カードを、企業において積極的に活用することにより、自社の人材ニーズに合致した人材の育成・確保や、継続的な人材育成制度の導入が容易になることが期待できる。」とある。しかしながら、セルフ・キャリアドックの導入を継続的な支援関係の構築という観点で見た場合、継続の可否は、キャリアコンサルティングの働きかけよりは、企業の意識に強く依存しているという意見を以下に示す。

・継続的にやってくれるのはキャリアコンの何がよいというより、むしろ、よくしたいという気持ちのある企業さんがリピートしてくれるのだと思う。結構頼りにしていただける。そういう会社はキャリアコンだけではなく、何かこういうことをみんなにわかってもらう研修はありますかという相談をしてくれる。役に立つから継続してくれているというより、改善していこうという意識のある会社が積極的に取り入れている気がする。(B氏)

・今までのキャリアドックなど幾つかの施策を見ていると、しっかり浸透していないという感じはする。どうしても今の重鎮たちには、そんなのは個人で考えればよいという感覚があるだろうと思う。(C氏)

一方、セルフ・キャリアドック制度導入に際して、企業の人材ニーズや人事課題を引き出し、解決策を提示し、継続的な支援関係を構築しているという発言もある。

・研修だけを単発で行っても、継続的に行わないと習熟度があがらない。ある歯医医院からスタッフへの研修を行ってほしいとの要望があったので、カウンセリングをプラスしませんかと提案をした。現在は、その歯科医院で、「研修とカウンセリング」を同時に行っている。(K氏)

・企業自身がまず自社の人事課題をどう捉えているのかが重要だと思う。課題をどう認識しているかが肝心で、それを「どう解決しよう」という意思がないと、持っていきようがない。本当はこの点をもっと言っていないといけないと思う。(中略) 継続性のキーはどこにあるかという、企

業のメリットと在職者や求職者のメリットが共にある事。双方のウィン・ウィンの関係をどう生み出していくかが課題である。(H氏)

## ②企業内の仕組みの構築

セルフ・キャリアドックとは、「企業がその人材育成ビジョン・方針に基づき、キャリアコンサルティング面談と多様なキャリア研修などを組み合わせて、体系的・定期的に従業員の支援を実施し、従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取組み、また、そのための企業内の「仕組み」」のことである。セルフ・キャリアドックの導入が企業による従業員への継続的な支援関係の構築を後押ししていることがわかる。以下は、助成期間だけでなく、それ以降もジョブ・カードの活用や継続的なキャリアカウンセリングが定着したという発言である。

- ・企業がキャリアコンサルティングを導入するのは、生産性と創造性の向上のためだ。一人ひとりの話を聞くことがそのままこうしたことにつながるわけではないが、少なくともやりたい仕事をやっているのと、やらされ仕事をしているのでは生産性も創造性も異なる。仕事の中におもしろいと思える要素を見出しやすくなる。(中略)セルフ・キャリアドックもそうした可能性を持つが、実施することが目的化してしまつては残念。実施が目的だと、補助金がなくなったあとの運営・維持が課題になる。補助金があるときは相談には乗ってくれたが、なくなったら元の木阿弥というのは無責任だと思う。実際にはセルフ・キャリアドックからキャリアカウンセリングの継続に至っているところもあると聞いていて、きっかけとしてよかったと思う。(G氏)
- ・セルフ・キャリアドックを導入すると組織が活性化するという話はでる。活性化というのは、会社が生き生きするというイメージである。コミュニケーションが必要なことがわかったとか、何かの目標に向けて前向きになるということが認識できたであるとか、そういう血が巡るような活性化のイメージだ。他に、個人的には目標設定ができた、管理するようになった、自己啓発の意識が出てきたといった話もきく。セルフ・キャリアドックは、企業に入っていく時の窓口は人事担当者ないしは社長だが、特に中小企業の方から、そういう話を聞く。(M氏)

## (3) 中小企業におけるキャリアコンサルティング

中小企業においては、人材育成のノウハウや、人材を育成することができる人材の不足が指摘されている。インタビューの中で、「個人を掘り下げるだけでは企業に訴求できない。企業側の課題を解決するポイントが必要」という指摘があった。中小企業内のキャリアコンサルティングでは、中小企業特有の課題についての理解が必要になることがわかる。

- ・中小企業だと、キャリアコンを社内に置くことがまず無理ということもある。社内にいる場合でも、どうしても会社寄りというか、個人の利益第一というスタンスをとりたくても、今この人にやめてもらっては困るという、そういう気持ちが入りがちになる。(B氏)
- ・中小企業の経営者は、確かに人材育成だとか、職場定着はやりたいと思っている。でも、そんな

事が出来る人はいないし、ノウハウもない。特に今言ったような、仕事以外の個人的な領域を相談にのってといっても、それは無理だ、それは職場の上司でも難しいと諦めている。(J氏)

・ジョブ・カード以前に、キャリアコンサルティングそのものを、中小企業の方はあまり理解していない。やると、みんなやめてしまうと思っている方もいる。だから助成金が終わると、きっとやめてしまう。助成金でやったところに、キャリアコンサルタントがいる企業はほとんどなかった。なので、その後やっているかという、多分やっていないという気がする。ただ、一回そういうことをやったということで、今後広がっていけば、「ああ、そうだそうだ」ということにはなるだろうなという気がする。(L氏)

・どちらかという、中小企業の方が、面談の効果に即効性を求めてくる傾向があるように思う。「これいつどうやったら、どうなって、幾らもうかるの?」といった具合である。(M氏)

・中小のトップには、いろんな経営者がいて、利益に結びつくような即効性がないものは全部だめという方がいる一方で、人が財産だし、人が育つのに時間がかかることに理解を示す経営者もいる。可能な限り社長と面談をし、効果を実感してもらおうと良い。(M氏)

ここまでの発言から、企業内でジョブ・カードを用いたキャリアコンサルティングを担う専門人材は、カウンセリングスキル以外にも幅広いスキルが求められていることがわかる。一方、セルフ・キャリアドック制度を導入することで、キャリアコンサルタントによる継続的な支援関係の構築がスムーズに行われることが窺える。こうした状況を踏まえ、カウンセリング以外をキャリアコンサルタントが担う事の是非を問う発言は多い。「ジョブ・カードに社内の評価システムを構築するのに役立つ側面があったとしても、現状のキャリアコンサルタントが保有するスキルのままで、こうした支援にあたるのは困難であり、(また)こうしたスキル不足が、企業内にキャリアコンサルティングが普及しない原因だ」といった発言も見られる。

・企業内でキャリアコンサルタントが普及しない点については、いろいろ思うことはある。例えば、今のキャリアコンサルタント自身が仕組み的に一人前の面接ができるまでに育てられていない。養成講座や試験では15分の面接の最初をやって資格をもらってしまう。だから、その人たちが本当に深いレベルで人の悩みを聞けるかといったら、聞けない。卒業させられたコースの段階と、求められているスキルには、相当な乖離がある。(A氏)

・キャリアコンサルタントは、全部の業種に関してそこまで入って行って、企業コンサルをやる力がつくような養成はまだされていない。それは本当に私たちの仕事か。それは本来のキャリアコンサルタントが持っている能力とはまた違う。私たちがその力をつけるにはまだ時間がかかる。できる人もいるかもしれないが、そういうふう育成してきていない。なので、能力開発のツール、そういう評価をしたり、社内の評価システムをつくる、そういうシステム構築のためにジョブ・カードが役に立つという側面があっても、現在のキャリアコンサルタントのスキルでは、あまり手伝えないのではないかという心配がある。(B氏)



企業内のキャリアコンサルティングが本格化したのは、2017年のキャリアコンサルタントの国家資格化や、セルフ・キャリアドック制度が施行されて以降である。企業内でキャリアコンサルティングを実施するための知識や、ノウハウが十分提供されていない中、想定外のタスク（業務範囲の拡大に伴って増える仕事）を担っていることが伺える。次節では、企業内のキャリアコンサルティングを担う専門家の発言を基に、熟達した企業内のキャリアコンサルタントが持つ暗黙知を紐解く。

## 2. 専門人材のコンピテンシー(知識、技能、態度)

キャリア支援の質を向上するための取り組みは各国で実施されている。しかしながら、国によって必要とされる要素は異なることが指摘されている。熟達に関する研究では、仕事に熟達するにつれて暗黙知が増大し、言葉で説明しなくとも臨機応変に対応しているかのようにになると指摘されている。優れた実践に内在する知識や独自性、豊富さが必ずしも概念的知識（理論やモデル）として体系化できていない可能性は高い。本節では、Hibert & Neault (2014) 提示した基盤コンピテンシーを踏まえ、企業内でジョブ・カードを用いたキャリアコンサルティングを実施する者のコンピテンシーを、面談能力、職業能力開発能力、汎用的な能力に分けて検討する。

### (1) 企業内の面談に必要な能力

#### ①企業内のキャリア開発資源を利用する知識

前述のように、企業で求められるカウンセリングスキルの習熟は、需給調整領域や学校領域とは異なり、社会経験や勤務経験がないと難しいのではないかという意見が見られた。

- ・いくらいろんな勉強をしてキャリア論について詳しくても、ある程度、社会経験や勤務経験がある人でないと、こうしたキャリアコンサルティングはできないのではないか。(H氏)
- ・組織と組織のかかわりや人事の役割については、人事経験のない人には肌感覚ではわからないかもしれない。一方、人事の経験がある人は、他社の人事と話すときお互いに感覚的にわかる世界で話ができるメリットがある。企業の部門長クラスで、課長を指導した経験がある人たちが、キャリアコンサルタント資格を取得して企業内で活動した後に、会社を卒業して世の中に出てきたら、すごく役に立つキャリアコンが増えると思う。(I氏)
- ・私自身はIT企業の人事総務で、新卒採用と内定者フォローからの新人研修、最後は教育全体の担当を10年超やっていたので、ある程度、一人ひとりの会社の中での発達を少し見ていた。先輩で40代、50代、60近い方の良し悪し、例えば組織の中で老害になりかけている方がいたりとか、いろいろあった。なのでキャリアコンとして本当の初心者でスタートした訳ではなかったのが幸いしている。(中略) 一社でずっと勤めていた方や、ずっと専業主婦で例えば子育て終わったからキャリアコン取ったという方とは、ひと味違っただろうというのはラッキーだった。私自身はそういう意味では多少の類推が実感でできるというのはある。(N氏)

## ②ジョブ・カードを利用できる知識

企業内の熟練キャリアコンサルタントは、ジョブ・カードの様式1（キャリア・プランシート）や様式2（職務経歴書）から組織人としての能力を評価し、組織内で能力開発ができる余地を探り、「本人に腹落ち」させることができると考えられる。

・熟練と初心者でジョブ・カードなどのツールの使い方で違うと思うのは、これで出た結果をどう本人に伝えるか、本人に腹落ちさせるかというところ。(中略)彼らの能力の上下を計測する。低めの子は、簡単に言うと、もう少し頑張れといった結果が出る。ツールを使うとそれが出るが、それを、相手の話を聞いて「あ、そういうことを大事にしてるんだね」と伝える。結果の伝え方も上下で伝えるのではなく、彼らのバラエティの一種として伝える。こういうことが課題になるし、こういう将来設計もあるんじゃないのと言う。熟練は、ツールと彼らをつなぐのが抜群にうまい。初心者の方はそれをそのまま伝えちゃう。(F氏)

## ③キャリアコンサルタントとしてのアイデンティティ（自己概念）

インタビューから、企業内のキャリアコンサルタントは、支援内容の広さと人事部門や経営者との関係から、どのような立ち位置で支援にあたるかが問われることになることがわかる。即ちキャリアコンサルタントとしての自己概念が問われる場面が多く、それは熟達に伴い確立されていくと推測される。

・ジョブ・カードを考えたとき、あまりキャリアカウンセリング的な視点に行かずに、能力開発ツールと言った方が変な誤解も生まれない。そのことで振り回される人も少なくなるのではないかと思うこともある。キャリアコンサルティングとは、キャリアガイダンスとキャリアカウンセリングが統合されたものだという説明もあるが、ガイダンスからカウンセリングまでとなるともの凄く広範囲なものになってしまう。だから、実際には、それぞれがどこに力点を置いて活動しようとするか、言い換えると自分の職業アイデンティティをどうするかという問題があると思う。(A氏)

・資格を取ってから困ることが多いと感じるのは、まずはプロフェッショナルアイデンティティだ。例えば、企業の中でキャリアコンの資格を取った。社内の人との面談をする。でも、自分は会社側の人間だから、この人の益よりも会社の益になることを言わなければならない。あるいはハローワークに行って、私のミッションは一人でも多く就職させることだ。この方は、もう少し自分のことを理解してからの方がいいと思うが、これで紹介状を出しましょう。このように、本当にキャリアコンのミッションのもとで自分が働いているとしたら、それはやらない選択だということをやる。それは、そこをきちんと教わってないからだ。それで迷ってしまう。その迷いはSV(スーパービジョン)をやっているととても多い。その判断が自分である程度できるようにしないとイケないが、そこはちゃんと教わっていない。(B氏)

・自己概念の要素は大きいと思う。自分のことがきちんとわかっているかどうか。自分の価値観や考え方、働くことについてのスタンスというのがわかっていて、さらにそれが適切であるということだと思う。(中略)相談する人からするといい話を聞いたとか、やる気になりましたとその時には

思うかもしれないが、やがてまた同じような局面が現れる。解決はしていないから。そのときまた相談におみえになることになる。繰り返し相談に行くこと自体は問題とは思わないけれど、それが本当に自律を支援する、発達を支援するということなのかなと思うと、少し疑問に思う。(G氏)

自己概念を確立したキャリアコンサルタントは、企業内のキャリアコンサルタントが置かれた複雑な状況を分析した上でワークカウンセリング、ライフカウンセリングの可能性について言及ができるようになっていく。

- ・企業内でキャリア開発について、そもそも論だが、自分の中で最近、疑問符が出てきた。ライフキャリアのカウンセリングでは、目の前の仕事が面白くないとか次にどんな職種に異動したいということもテーマにはなるが、それだけじゃなくて、その人がどう生きていくかという問題がある。だから、例えば、その人の人間関係の持ち方の問題とか、あるいは、そのときの人生の発達課題の問題とか、そういうところも含めてキャリアカウンセリングと思っている。(A氏)
- ・ライフキャリアという言い方もあるがこれはワークキャリアに対応する言葉と聞いている。かつてキャリアと表現していたのがワークキャリアで、それが仕事、職業そのものでありすぎて、全体との関係性も考慮することが必要なので人生全体を示す言葉としてライフキャリアと言われ始めた。ここでライフキャリアをキャリアと呼んでしまうと、もとのキャリアは一体どこにいつてしまったのかという感じになる。個人を支援するという意味で人生そのものを取り上げることは大切だが、キャリアということであれば働くこと、仕事をすることに目を向けること、勤めている人であれば会社でのことがテーマになるし、その意味で会社のことについて話をすることも多くなる。(G氏)
- ・上司と部下でワークキャリア以外のライフキャリアについて話しにくくなっているのは、上司の資質による場合が多い。優秀な管理者がいる職場は、成績も上がり、人も育っている。その上司にインタビューすると、必ずライフキャリアも含めた話を部下としている。決して仕事だけに偏ってはいない。個人情報についてもよく知っているのである。極端な話としては、部下が結構辞めている職場で話を聞いてみると、上司は部下の個人的な情報についてほとんど知らない。飲みに行く機会も減っているから、当然、わからなくなっている。(I氏)

## (2) 職業能力開発に必要な能力

### ①職業能力評価基準に関する知識

ジョブ・カードは、「生涯を通じたキャリア・プランニング」及び「職業能力証明」の機能を担うツールである。面談に用いる以外にも、職業能力開発もしくはその支援に用いることが可能であるが、能力要件を抽出し、評価し、不足する能力開発を支援するスキルについては、多くのキャリアコンサルタントがその必要性を認める一方で、自らの力量が不十分であると発言している。従って、そうした仕事をこなせるかについて「本当なのか」という形で疑問を呈している場合もある。

- ・企業の中でジョブ・カードを使うニーズは何か、もっと具体的な、例えば、職業能力開発ツール、職業能力開発の支援のためのツールとした方が使いやすいのではないかという気がする。(A氏)
- ・ジョブ・カードを普及するのであれば、いわゆる「職業能力証明シート」の実務評価の企業内での使い方を丁寧に教えてあげるのが一番良いのではないか。ジョブ・カードとは何かといえば、「職業能力評価基準というその業務あるいは業種での自分の能力の見える化ができるツール」である。それを使うことによって、自分の今の位置と、自分の将来の能力開発の目標を説明できる。あるいは上司としても、本人に対する期待を説明できる。しかし、それがないと本人の過去の話と、今本人がいたい話がぐるぐる回るだけだから、そこにキャリアコンサルタントが入っても本人の能力開発支援は十分できない。(J氏)
- ・ジョブ・カードは、キャリアコンサルタントと一緒に、自分のキャリアを振り返ったり、考えたりする道具である。私はキャリアコンサルタントとして、自身ではそう位置付けている。しかし、シートにもいろいろと種類があって、活用方法はかなり幅広い。職業能力開発のツールとして使うことを支援している人もいる。会社に行って、能力要件を、書き出すところからやるそう。ここまでだとビギナー、ここまでできると中堅、その先、こういう力が加わるとマネージャーだというものを企業に行って一緒につくるという。そして、それを上司に評価してもらい、キャリアコンに持ってきて、ではもう少し足りないのはどう伸ばすかとやるのが、ジョブ・カードを使った支援の重要な一つだという意見も聞いた。ジョブ・カードセンターでは、これまで企業支援の大事な仕事の1つとして捉えられてきたようだ。でも、それは本当なのか。(B氏)

キャリアコンサルタントがこうした能力開発を支援するための知識や技能を十分学んでいないという発言を以下に示す。

- ・キャリアコンサルタントは、全部の業種に関してそこまで入って行って、企業コンサルをやる力がつくような養成はまだされていない。それは本当に私たちの仕事か。それは本来のキャリアコンサルタントが持っている能力とはまた違う。私たちがその力をつけるにはまだ時間がかかる。できる人もいるかもしれないが、そういうふうに育成してきていない。なので、能力開発のツール、そういう評価をしたり、社内の評価システムをつくる、そういうシステム構築のためにジョブ・カードが役に立つという側面があっても、現在のキャリアコンサルタントのスキルでは、あまり手伝えないのではないかという心配がある(B氏)
- ・助成金の手続き上、「訓練計画を見て、クライアントに必要な訓練なのかをキャリアコンが見極め、OKかNGかの判断を所見として書く」といった事が求められているシーンもあるようだ。会社によって、職種によって、訓練計画は千差万別だろう。それを、初回面談でお目にかかったクライアントに必要なかどうかのジャッジをキャリアコンに委ねることは正しいのか、疑問に思う。クライアントを評価し、ジャッジを下すといったことは、キャリアコンサルティング意義にも目的にも合致していないと思う。それを迫られて現場で戸惑うキャリアコンが多いのではないか。ジョブ・カード だけ

ら、何でもかんでもキャリアコン、という風に一括りにせず、活用方法、シーンによって、いろいろな方が使うことを想定した方が良い。(B氏)

- ・「事業内職業能力開発計画」を作成する職業能力開発推進者はキャリアコンサルタント等が望ましいという厚生労働省からの通達が出された。ただ、まだ現場には浸透していない。今の助成金マニュアルに書いてある職業能力開発推進責任者の解説には、キャリアコンサルタントというキーワードは入っていない。申請をする人が読むマニュアルにはキャリアコンサルタントが望ましいという文言が入っていないから、助成金をもらうための必要事項ではないとなってしまう、残念ながら普及にはまだ時間がかかるのではないかと。(J氏)

## ②企業へのフィードバックスキル

企業に対するフィードバック方法については、面談時の守秘義務に起因するものや、フィードバックを受ける側においてフィードバック以前に存在している課題など、改善を要する様々な阻害要因が指摘されている。

- ・フィードバック力はとても大事だ。6人のキャリアコンにいろんなところに行ってもらったが、クライアントに対するフィードバックではなく、企業に対するフィードバックを守秘義務の中でしていくことの難しさは、全員が感じている。企業に出す報告書は何度も書いてもらって添削をした。例えば、この表現だと誰かが言ったみたいになるから、私はこのように感じましたに書き換えよう、かといって、あまり遠回しだと読んでも分からないので、結局どこが課題だったのかを書こうなどのやりとりがある。こういう課題があった、そういうことが言いたかったのか、では少しこういうふうに変えようなど。(B氏)
- ・うちのビジネスの独特なところだが、評価とかフィードバックというが成功体験の一番基礎になるところが仕組みとして回し切れてない。多分彼らはそういう成功体験をもってこなかったと思う。ただ、実際にはうちの現場でうまくいってるところもある。社員が生き生きと働いてる。そこは、評価・フィードバックが回ってる。(F氏)

## ③グループアプローチスキル

キャリア意識の乏しい人が大多数を占めるような組織においては、個別面談の前にキャリア研修やグループワークを実施すると効果的である。熟練したキャリアコンサルタントは、組織内の状況把握、ガイダンス効果の確認、これからの活動の動機づけ等のために適宜グループワークや研修を企画していることがわかる。

- ・ガイダンスとセットにすることで、記入に当たって説明をし、全体の基礎の部分ぐらいを書いてもらい、残りを宿題にすると、次の面談のときに「どうですか、その後しっかり書けました？」と導入できる。(中略)途中にグループワークを挟み、フィードバックをもらって自己理解を深め、自己効力感の確認をするといったこともやっている。(中略)面談と研修をセットにする企業が多く、常にやっているところは、ガイダンスをやって、面談をやって、研修をやっている。(M氏)

・中高年の方々には研修がとても良い。集合研修。同じような人たちを十二、三名集めて、それで自分を振り返りながらいろいろな話をここだけの話です。そうすると、自分はこう思っていたけれども、この人はこんな人生だったんだと、人の人生を聞きながら自分の人生を考える。自分の人生を語りながら振り返っていく。あれはすごく勇気づけられるのだと思う。(D氏)

### (3) 企業内のキャリアコンサルティングに必要な汎用的能力

セルフ・キャリアドック導入にあたっては、企業内の様々な従業員支援サービスと連携し、社内の制度を踏まえた上で自らのキャリアを考える機会を提供する。他の専門職との協働力や、分析力、提案力は、汎用的能力と呼ばれる。また汎用的能力を発揮する上では専門職としての価値観や倫理観が重要となる。本節では、汎用的能力及びキャリアコンサルタントの倫理観・価値観に焦点を当てる。

#### ①他の専門職と効果的に協働できる能力

個人のキャリア形成支援を効果的に実践するためには、ネットワークの重要性を認識した上で、関係機関や関係者と日頃から情報交換を行い、協力関係を築いていくことが求められる。専門家を探し出し、ネットワークを構築することの難しさを指摘する意見を以下に示す。

・企業が助成金だけ受けとったらもうキャリアコンサルティングをやりません、では普及しない。きっかけは助成金だったけれども、やってみて、「本当にいいね、これ」と言って、お金は出なくても、これは回していくよという企業もあるにはある。なので、そういうニーズがある企業を、フリーランスのキャリアコンや社労士がどうやって探せるか、また提案の機会をいただけるかだと思う。(N氏)

既に様々な支援体制の構築を経験している者には、支援体制のパフォーマンス引き出す協働ノウハウがあることがわかる。一例として以下の発言を示す。

・(企業内でその企業に所属するキャリアコンがいる場合)人事やその方の上司と何か必要な対策を練る、あるいは産休にこれから入る人がみんな同じような不安を言っている、戻ってきた人がみんなこれで困っているなど、即その会社の仕組みやシステムを見直すきっかけになる。また昇進のシステムや評価制度にもキャリアコンが絡んでいけるかもしれない。そういう良さはある。(B氏)

・(外部のキャリアコンが連携する場合)中小企業では和を重んじたいので、こんなことを言ったら、お世話になった社長に悪い、面倒見てくれた先輩にこういうことを言いづらい、私がこれを言っただけで気まずくなると嫌というのがある。でも、外部の人間は、本当に思うことや感じることのガス抜きになる。あと、客観的な視点。それは「今はどの会社にもある」という視点や、「そういう話は今までどこでも聞いたことないから我慢して良い問題ではない」といった客観的な視点で言ってもらえたことがありがたかったという意見は聞く。もちろん会社がお金を払って時間を使

って私たちが雇っているが、社内キャリアコンに比べれば少し客観的になれる。外の人にだから言えるということもある。(B氏)

## ②分析力、提案力

セルフ・キャリアドック実施後の報告書作成に苦勞するという発言がある。一方、ある程度の実績を積むと、多角的に分析できるという発言も見られた。

・フィードバックの仕方については、知り合いに夫婦で人材系の会社をやっている社長さんがいて、相談したら、こういうレポートをつけているというのを少し見せていただいた。それをベースに、あとは「会社に伝えたいこと」という要望みたいのをつけた。レポートの軸は何でもいいと思っていて、それこそ社長にこういうことを知りたいというのを先に聞いて、その軸に沿って書くというのは良いかもしれない。しかし、面談で話した内容をベースに個人情報が漏れないように、誰が言ったかわからないようにしながら書き起こしていくというのはスキルが必要かもしれない。(O氏)

習熟度の向上に伴い、報告書の作成に際して企業が持つ課題を浮き彫りにするような工夫がなされていることがわかる。

・ジョブ・カードを使うと、非常に標準的な支援が可能になる。あと、企業にとっては傾向を見たり、統計をとったりするときの扱いやすさがある。定型化されて項目が決まっているので、そういった意味もある。整理のしやすさがある。(L氏)

・きちんとデータを一部載せ、報告書の形で出して提出するので、なるだけ企業寄りでいろんな課題を浮かび上げらせ、こういう傾向があるというのを伝えたいとは考えている。しかし、再三言うが、個人情報は絶対的に本人の承諾がなければ出せないという認識でいる。(M氏)

## ③社会情勢、労働情勢等の情報収集力

セルフ・キャリアドックを導入するにあたって、社会情勢や、労働情勢に関する情報収集力が重要であるとの発言も散見される。

・今の社会情勢についての情報を集めておくことは大事である。例えば、どこかの企業の方が相談に来られたとして、その企業でどんなことがあったのかを知っておくと、なぜその人が来られたかがわかることがある。あとは、社会制度、補助金のこと、国の制度も変わるので、そこを敏感に知っておくことが大事である。そして、プラスアルファの部分は、寄り添いがまずあって、雇用情勢や労働情勢、企業の中の仕組みを理解しているところである。私も多くのキャリアコンサルタントと一緒に仕事をしてきたけれど、企業に勤めたことがない方は、企業で起きた課題に対する感度がないという感じがする。(H氏)

・単にキャリアコンサルティングの部分だけ抜き出して対応するのではなく、その会社はどんな会社で、どんなことをやっていて、これまでどんな経緯があり、今どんな課題があり、何に直面して

いるのかを知っておくと、キャリアコンサルティングのレベルが全然違ってくる。(H氏)

- ・社会のグランドデザインを変えるというところからキャリアカウンセラーは考えた方が良いのではないか。そもそも働きやすい社会というのは、いったん辞めても就職しやすい社会なはずだ。労働力が移動しやすい社会にすることが大切で、移動するところではジョブ・カードやキャリアコンサルタントが大いに役割を果たせる。(G氏)

#### ④倫理観・価値観

キャリアコンサルタントの使命は、相談者のキャリア形成上の問題・課題の解決と、キャリアの発達を支援する事を通じ、組織及び社会の発展に寄与することである。その使命を果たすためにキャリアコンサルタントが心がけるべき基本的な事項は倫理綱領に示されている。一方、活動領域の広がりや組織内外の専門家との連携により、守秘義務の制限や雇用されている職場の内部規定と専門職倫理との間でコンフリクトが起きているのもまた事実である。

- ・おもしろいのは、あいつとあいつは何を話したんだと聞かれることだ。これは残念ながら守秘義務があって言えないんですなんて話をしながら。部長とかそういうクラスの人の場合、気持ちの方よりも事実から聞いていく。(N氏)

- ・会社の中で、ジョブ・カードを活用したコンサルティングをやるにあたって思ったのが、助成金などの申請で会社側にジョブ・カードの提出が求められることに課題を感じる。助成金を受けるために面談しているとは、こちらからは一切言わないが、会社から提出を求められ、そのついでに、会社側に個人のジョブ・カードを見られて、「こいつこんなこと言ってるのか」みたいになったときが心配。そこに私は危機感を感じていて、それって全然誰のためにもなってないと言うか、会社のためにしかなっていない、それって本来の姿なんだっけというところにちょっと疑問を感じた。(O氏)

より具体的に職業倫理の問題を提起している発言も見られた。

- ・2つのことをやっていけばそれぞれの倫理、コンサルティングの倫理、カウンセリングの倫理、それぞれの間での葛藤が起きることもあるはず。両方を行うのであればその葛藤を引き受けられることが欠かせない。そして倫理とは、何か明確な行動基準があってそれを守ればよいという話ではなく、考え方。ここまでは大丈夫で、ここから先はだめという基準を守ることが倫理なのではない。(F氏)

- ・個人のためか、組織のためかというその微妙な線引きをどう捉えるのか。キャリアコンサルティングが世に出てきたとき、カウンセリングとは異なるとは言われながらも個人に軸足があったと思う。それが、今は「カウンセリングではないのだから」といった言葉が聞かれるようになり、軸足がさらに離れていくようで少し怖いと思っている。さらに「企業内でのコンサルテーションに取り組むべき」「組織開発の視点も必要」といった話が出ていたりする。その方がキャリアコンサルタントとしての活動領域が増えるからという理由であれば、それは職業倫理としてどうかと思う。(G氏)



・守秘義務があるので、こんな傾向があるとか、こんなふう動きが出ているとか、こんなことが散見されるといった報告に留める。そのため、「これだけ?」「もうちょっとリアルなのが欲しいんだよね」というケースがある。そうならないために事前の詰めをする。理解を得るとというのが大事だ。ただ、それをやっても、結局、何か出してくださいということはある。その線は絶対にやはり譲れないので、納得はしてもらえなくても、そこで終わりにしないとまずいという感じがある。(M氏)

守秘義務に起因するカウンセリング活動の限界を指摘する発言を以下に示す。

- ・キャリアカウンセリングのテーマは幅広く、メンタルヘルスの問題ということだけでなく、「自分の将来を考えると今の仕事を続けるべきか」とか「今の上司とは合わないが……」といった個人的な課題、直ぐにどうにかしなければならないわけではない状況も多くある。契約主体である組織からの問い合わせに、キャリアコンサルタントはどこまで個人の情報を伝えるのか。全体としての相談内容の傾向までは説明するのか、相談者の個人名は伝えないものの「〇〇課は転職に関する相談が増えている」「管理職のAさんの部下からはコミュニケーションに関わる相談が多い」というところを伝えるのか。企業からすると「一人ひとりの声」を集約したこうした情報は知りたいところだ。依頼主から求められているのだから伝えてよいのではとする声がある一方、社内の人が聞けば「あああの人のことね」と分かってしまうことがあるので個人名を出さないとしても報告されると分かると相談には来なくなるのではないかと危惧する声もある。「改善されるのであればその部門にとっては良いことだし、当人もその恩恵を受けるはず」と人事担当者に言われても、それでも相談者一人ひとりの話を相談の中に留めておけるだろうか、おくべきだろうか。「一人ひとり」や多様性ということを大切だと言うのは簡単だけれど、それを現実に移そうとすると様々なことが起きてくる。(G氏)
- ・会社の仕事上の経歴だから、特段秘密事項があるわけでもない。個人的な情報だから企業で持つわけにはいかないとする考え方もあるだろうが、前職の会社では「この情報はどのような目的で使うか、どのように書くか」を明確に説明していた。また、上司とのキャリア面談の際には必ずそれを持参するようになっていた。人事情報の用途や共有範囲については、社員への丁寧なアナウンスが大切である。(I氏)
- ・複数の人で同じ情報を共有できる。要するに、メンタル関係を支援している人だとか、人事だとか、そういった関連部門、グループ単位での共通した情報共有ができる。最近、グループ守秘義務という言葉が出てきているが、そういうところで意味があるのかと。そういうときの共通のベースになり得る。(L氏)

### 3. 「企業内のキャリアコンサルティングを担う」専門人材の育成方法

「知っている」が「知っていることができる」に変わることを実践知と呼ぶ。心理学では、手続き的知識と呼ぶ。実践知になるには、知っていることを実践する必要がある。しかも、

一度や二度ではなく、何度も繰り返し実践する必要がある。実践者は実践の中で、様々な省察（リフレクション）を行う。本節では、企業内で「ジョブ・カードを用いたキャリアコンサルティング」を担う専門家が、未熟練者を育成するための省察の視点として提示した発言を概観する。

（１）ジョブ・カードを用いた面談の振り返り

ジョブ・カードの活用が、経験の浅いキャリアコンサルタントの熟達に資するという発言は多数見られた。

- ・ジョブ・カードをみんなで使うとして初心者と熟練では何が違うのかなと思ったのは、何かツールを使ってやるというのは質の向上とか質の担保というのができる。初心者にとっては、質の担保とか質の向上についてのツールというのは必ず必要だと思うので、導入したい。（E氏）
- ・本人が書いてくるので、「これ、どういう意味ですか」、「これ、どうしてなんですか」と聞くことで、指示的になりにくい。相手は、自分が書いたことに対する確認だから、「これは、こういうことなんだ」と説明してくれる。詮索をしている感じにならないので、その意味で、初心者によるキャリアコンサルティングが楽になるのではないかと思う。（I氏）

活用方法として、ジョブ・カードを用いた面談後に自身のキャリアカウンセリングを振り返る（リフレクション）ことが推奨されている。振り返りに際しては「クライアントが自身をどのように捉え直したのか」、「どのように行動しようとしたのか」といった観点を持つとよい、といった具体的な指摘も見られた。

- ・熟練キャリアコンと言われている人たちは、本当に熟練なのかという問題があるが、熟練レベルのキャリアカウンセラーならば、ジョブ・カードを使わなくても同じような支援はできる気がする。初心者の人は、ジョブ・カードのような構造が少しでもある方が、やはりやりやすいようだ。ジョブ・カードを使えば初心者の人でもある程度安心して面接ができる。指導レベルのキャリアコンも、指導できるかという、おおむねできないだろうと思う。30人弱ぐらいの人とスーパービジョンや面接の訓練で直接かかわったが、正直、指導ができる人は何人いるのか、厳しいと思った。スーパービジョン以前に面接の基礎がまだそれほど固まっていないという印象だった。（A氏）
- ・初心者は、とにかく振り返りをちゃんとした方が良い。自分のキャリアカウンセリングがどうだったか。それはスーパービジョンが良いと思うし、記録を使って、自分で振り返るということもできると思うが、とにかく丁寧に振り返ることだ。やりっ放しにしない。例えばジョブ・カードを使ったときに、本人がどういう自分を見ることができたのかとか、相手がこのキャリアカウンセリングの場を出て、どんなふうに動いていける感じだろうかとか、そういう振り返りだ。（D氏）

ジョブ・カードを継続的に活用することによって、過去からの先人の記録を参照する機会が持てるといった発言も見られた。

・今後、セルフ・キャリアドック制度が広まって行って、3年前、5年前、7年前の別のキャリアコンが書いた記録があると、特に初心者の方にはいいと思う。熟練の方だったら、今ここにいらっしゃるこの方をすぐ相手できると思うが、初心者の方で、あまりまだ回数をやっていない方だと、過去の先輩が対応した記録があるわけで助けになる。「この件については、このころと比べて今どうなっていますか」など、投げるための質問の材料がいっぱいある。それはいいことだろう。(N氏)

以下は、ジョブ・カードの活用が、初心者だけでなく熟練者にも効果があることを指摘する意見である。

・熟練の人の場合は慣れると属人的になるので、それを抑制したいというのが大きい。(ジョブ・カードを使うと)初心者のキャリアコンサルタントがつくったものと熟練者がつくったものを比べることができるというのは、サポート側としては指導しやすい。慣れからくる属人的なキャリアコンサルティングは、相談者に非常に迷惑をかけると思う。(E氏)

### (2) 企業に向けジョブ・カードの拡張

ジョブ・カードの活用が、企業内での経験が浅いキャリアコンサルタントの習熟を促すことを踏まえ、ジョブ・カードを拡張することで、企業内での支援を高度化することが可能なのではないかといった意見も見られた。

・ライフキャリアとワークキャリア、あとはご本人が抱えている課題、問題というのは、違っていそうでも共通点もあったりする。なので、そこを引き出すうまい方法的なものを工夫していただくと非常にありがたいと思っている。(L氏)

・例えばキャリアコンサルティングの面談をやると、いろいろな相談内容がある。会社の方針に関するものから、人事制度、制度関係のものから、環境などいろいろな相談が出てくる。それを見ていくと、企業という面から見たとき、経営者と人事と従業員、環境など、こういったカテゴリーに分けられるのかと思う。制度に関する問題、従業員本人に関する問題、経営者と従業員の関係、経営者の方針。面談をやるとそんなところまで幅広く出てくる。従業員から出てきた相談内容、問題を、いろいろ聞いていくと、経営者に関する、組織として経営者が対応していかないといけない、人事として制度の対応をしないといけないものが見えてくる。個人とやりながら、こういった組織になってほしい、もしくは組織が対応すると個人も元気になるようなものは非常にいっぱいある。これを引き出せないかなと思う。(L氏)

### (3) チーム支援

セルフ・キャリアドック制度の導入・運用支援では、研修、個別支援、フィードバックと支援内容が多岐に亘る。このためチームで支援にあたる例は多い。こうしたチーム支援が、経験の浅いキャリアコンサルタント育成に有効であるという発言もみられた。

- ・社長と話すのは苦手という方はいる。だから、そういう人はチームを組んで、例えば5人の中の社長と話をするのはこの人と決めて、カウンセリング部隊とそんなふうにチームを組むというのもいいかもしれない。(D氏)
- ・職場には訓練前キャリアコンサルティングをやっている人が複数いた。その中のリーダーは対人能力があったのでキャリア面談時には、訓練生と一緒に来た経営者とも会話してもらっていた。またそのリーダーは、個人事業主でキャリアコンサルタントとしての能力は高かった。然しながら中堅以上の企業とのつき合いが少なかったから、セルフ・キャリアドックの営業は出来てなかった。そこで契約前後のストーリーを一緒に作ったりしてそのリーダーを支援した。リーダー以外のキャリアコンサルタントもそうした能力を身に付けられる可能性があるかもしれないが、そういった機会が少ない。(J氏)
- ・例えば、セルフ・キャリアドックなどで対象者の人数が多いところはチームで入ったりもする。そうすると、いろいろ皆さん工夫しているというのを目の当たりにする。そういう話をもっと共有しあっても良い。その人なりというのを尊重していたが、こういうやり方もあるというのをシェアしてもらうのはありだなと思う。(M氏)

一方、企業内キャリアコンサルティングに必要とされる専門知識の広さから、実践の範囲を限定し、領域別に特化していくことを推奨する意見も見られた。

- ・例えば体調が悪いが、それがなぜかは分からない時にお医者さんにかかるなら、総合診療科があると楽。そこに行ったら、「それは癌ですね」とか「風邪ですね」とか言ってくれる。それが分かれば、では腫瘍科に行こう、内科に行こう、いやとりあえず市販薬で何とかしようというのを助言に基づいて判断できる。キャリア上の相談もそういう人がいれば良い。そして、さらに領域別に熟達した人がいるとよい。先の相談結果を踏まえて相談先を選べるとよい。このとき、「内科だけでやっていくのが難しいなら、歯科や整形外科もやってはどうですか」と言われて「じゃあそうしようか。間口は広い方がいいからね」というお医者さんがいたら、その人を頼りにしますか？(G氏)

#### 4. 今後の課題

企業内でのキャリアコンサルティングを担う専門家たちが、「コンサルティングの倫理」や「カウンセリングの倫理」、「守秘義務の限界」等に葛藤しながら、現場での経験を積みながら習熟していることが確認された。必要な技術や知識が日々更新される企業内においては、優れた実践に内在する知識や独自性、豊富さが必ずしも概念的知識（理論やモデル）として体系化できていない。キャリア支援の質を向上するための取り組みは各国で実施されているが、教育・訓練・雇用トレンド・労働市場などについての課題は国によって異なり、必要とされる能力要件は多種多様である。その中で日本独自のシステムであるジョブ・カードには、企業内のキャリアコンサルタントの熟達を促す仕組みが備わっていると考えられる。ジョブ・

カードの活用支援を推奨し、自己内省の機会やスーパービジョンへの参加を促すことが現場で実践を積むキャリアコンサルタントの習熟促進につながると考えられる。

しかしながら、職業能力開発に必要な能力やその他の汎用的な能力の育成について、ジョブ・カードの有効性の検討は十分ではない。自己学習に依存した習熟には限界がある。企業内のキャリアコンサルティングで必要となるコンピテンシーを特定し、コンピテンシーベースの育成方法を検討する取り組みが期待される。実践知の研究では、初心者から熟達者に至る過程を5段階に分けて提示するものが多い。そこでは3段階(とりあえず一人前)のレベルから中堅レベルへ移行するときに第1の壁があり、中堅から熟達者に移行するときに第2の壁がある。効果的に育成するためには、育成の対象となる未熟練者がどのレベルなのかを考慮する必要がある。

図表 3-1 ドレイファス 5 段階モデルを基に筆者作成

第1段階 初心者	経験をほとんど持たない段階。状況に左右されないルールが与えられればキャリア支援を遂行できる。学びたい意欲はそれほどない。 【必要なもの】状況に左右されない画一的なルール
第2段階 見習い	独力でキャリア支援に当たれるが問題処理にてこずる段階。ほんの少しだけ決まったルールから離れられる。情報を手早く入手したがるが、理論・原則化するところまでは望まない。 【必要なもの】状況に左右されない画一的なルールは必要
第3段階 一人前	問題を探し出し解決する、但し細部のどの部分に焦点を合わせるべきかの決定にはさらなる経験が必要。チームの指導者的役割、初心者への助言、達人のサポートが出来る。 【必要なもの】キャリアコンサルタントの習熟に関する全体像が必要
第4段階 中堅	十分な経験と判断力を備える。自己改善、他人の経験から学ぶ、格言を理解しうまく適用する能力を備える。通常予測される経過の知識との対比において、異常の発生を見つけることができる。【必要なもの】組織や環境への働きかけに関する全体像が必要
第5段階 熟達者	膨大な経験があり、上手に引き出しぴったりの状況で応用できる。分析的な診断を待たずに、何か問題がある、もしくは問題が無い、と直観的に即座に判断できる。

専門職の熟達に関する研究では、レイヴとウェンガーの正統的周辺参加や実践共同体が示すように、初心者に対し熟慮を伴う経験の場を与えることの必要性が指摘されている。看護専門職では、社会性や態度を養う方法としてプリセプターシップといったチーム支援が利用

されている。今回のインタビューでも、チーム支援活動を、経験の浅いキャリアコンサルタントの習熟の機会として活用することを意識した運用を行っているという意見が見られた。企業内のキャリアコンサルティングが本格化して間もないこともあり、スーパービジョンができるエキスパートは少数である。企業内のキャリアコンサルティングの熟達を促す支援体制についても検討が望まれる。

## 5. まとめ

本章の分析で明らかになった、企業内で必要となるコンピテンシー（知識、技能、態度）を、図表3-2に整理した。

企業内キャリアコンサルティングの導入が進み始め、現在、多くの先進的な企業の試行錯誤の中から、企業内でキャリアコンサルティングをより効果的に進めるために必要となるコンピテンシー（知識・技能、態度）が明確になってきつつあると言える。

図表 3-2 企業内のキャリアコンサルティングに必要なコンピテンシー

企業内の面談に必要な能力	企業内のキャリア開発資源を利用する知識・技能
	ジョブ・カードを利用できる知識・技能
	キャリアコンサルタントとしてのアイデンティティ(自己概念)
職業能力開発に必要な能力	職業能力評価基準に関する知識・技能
	企業へのフィードバックスキル
	グループアプローチスキル
キャリアコンサルティングに必要な汎用的能力	他の専門職と効果的に協働できる能力
	分析力、提案力
	社会情勢、労働情勢等の情報収集力
	倫理観・価値観

それでもなお、現在においても、企業内のキャリアコンサルティングをリストラや転職と関連づけて受け止める企業がある。セルフ・キャリアドック制度や働き方改革の推進により働く者の選択肢が増えた結果、本当の意味で複線的な将来像を描くことができるようになってきており、会社側もその現実を受け入れざるを得なくなっている。働きやすい環境の実現が本格的に問われるようになりつつある。外部環境の変化を踏まえれば、そろそろ企業内のキャリアコンサルタントの質向上に注力すべきフェーズへと移行するタイミングが訪れている。本調査によって、カウンセリングスキルの向上を中心課題としつつ、ジョブ・カードの活用や、セルフ・キャリアドックの導入を推進することが、多様なスキルを併せ持つキャリアコンサルタントの育成に繋がることが明らかとなった。外部環境の変化のスピードに比して、企業内のキャリアコンサルティングスキルを持つキャリアコンサルタントが不足するこ

とが懸念される。本調査では、経験の浅いキャリアコンサルタントが熟練のキャリアコンサルタントと協働することで、カウンセリングスキル以外のスキル習得に資する振り返りの視点を得ていることが確認された。実践知に関する研究では、実践の中で「リフレクション行為」を意図的に行うことを推奨している。図表3-2にまとめた調査結果は、企業内のキャリアコンサルタントがリフレクションを意図的に行う際のガイドラインとしても活用し得るものである。

## 引用文献・参考文献

- 労働政策研究・研修機構（2015）. 企業内キャリア・コンサルティングとその日本の特質—自由記述調査およびインタビュー調査結果— 労働政策研究報告書 No.171 労働政策研究・研修機構.
- 労働政策研究・研修機構（2018）. キャリアコンサルタント登録者の活動状況等に関する調査 労働政策研究報告書 No.200 労働政策研究・研修機構.
- Hiebert, B., & Neault, R. (2014) . Career counselor competencies and standards: Differences and similarities across countries. In G Arulmani, A Bakshi, F Leong & T Watts (Eds.), *Handbook of career development: International Perspectives* (pp. 689-707). New York: Springer.
- レイヴとウェンガー著／佐伯胖訳（1993）. 『状況に埋め込まれた学習—正統的周辺参加』産業図書.
- 松尾睦（2013）. 『職場が生きる 人が育つ「経験学習」入門』ダイヤモンド社.
- 水野修次郎（2005）. 『よくわかるカウンセリング倫理』河出書房新社.
- ジョン・ウィットモア(著)・清川幸美（著）(2003). 『はじめのコーチング』ソフトバンククリエイティブ.