

資 料

インタビュー調査テキストデータ

目 次(事例一覧)

A氏(1級キャリアコンサルティング技能士)	1
B氏(1級キャリアコンサルティング技能士、有限会社代表取締役)	8
C氏(キャリアカウンセラー、株式会社代表取締役)	18
D氏(国家資格キャリアコンサルタント、CDA、有限会社代表取締役)	25
E氏(国家資格キャリアコンサルタント、総合人材サービス業課長)	30
F氏(人材派遣業キャリア開発部門、2級キャリアコンサルティング技能士)	38
G氏(キャリアカウンセラー、有限会社代表取締役)	44
H氏(国家資格キャリアコンサルタント)	54
I氏(2級キャリアコンサルティング技能士、一般社団法人常任理事)	62
J氏(国家資格キャリアコンサルタント・元ジョブ・カード制度普及推進員)	71
K氏(2級キャリアコンサルティング技能士、株式会社代表)	79
L氏(国家資格キャリアコンサルタント)	85
M氏(2級キャリアコンサルティング技能士)	92
N氏(国家資格キャリアコンサルタント、社会保険労務士)	100
O氏(国家資格キャリアコンサルタント)	108

A氏（1級キャリアコンサルティング技能士）

・就労支援のモデルに引っ張られている

企業領域ではキャリアコンサルティングが思うほど浸透してない。その理由は、就労支援モデルあるいは職業マッチングモデルに引っ張られ過ぎて、それをそのまま企業の現場で展開しようとしているからだ。経営者からすれば、何でうちの会社がそんなことしなければいけないのかみたいになる。

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、従業員の人のにとっても役に立つのだと思う。

例えば、職業マッチングレベルの自己理解支援について言えば、実のところ、それほど深いレベルでなくとも助けになるかもしれない。その人が、これまでどんなことをやったとか、学校でどういう勉強が得意だった、不得意だったみたいな話などは、それほど深い話ではない。あるいは、例えば、長く職を離れていてハローワークに来る人や大学のキャリアセンターに来る学生は、職業のことはあまり情報が少ないことも多いだろう。だから、そこで職業理解はこうですと言われたら役に立つこともある。

しかし、例えば、ある会社で20年働いている人がいて職業理解と言われても、十分に知ってるという感じになると思う。自己理解でも、かなり深いレベルの自己理解を促進してあげれるのであれば役立つという話になると思うが、あなたの今までやってきたことを棚卸ししましょうのような話だと、自分は社会人何年やってると思ってるんですかという話になる。

そういう就労支援モデルみたいなことでやろうとしていると、そっちに引っ張られる。

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。

ただ、その話とは別に、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。

・就労支援モデルから能力開発のためのツールに変える

例えば、エドガー・シャインの「キャリアサバイバル」がある。あれは単純に言えば、少し先の環境変化や、そこで起こる自分の立場や役割の変化を考えて、自分がどういうことを身につけていけばいいか、どういう役割を取り込んでいけばいいかといった話だと理解している。

今、会社の中でのキャリアパスのあり方は、ますます先が見えなくなってると思うが、何かしら自分の努力目標や学習目標は、その時点その時点では見えてくると思う。だから単純だが、今のところ思うのは、そういう話し合いならクライアントにもっと具体的にできるのではないかという気がする。

そういう使い方だったら具体的になりやすいかなと思う。

それから場所で言うと、いわゆるキャリアカウンセリングというカウンセリングモデルは、基本的に社内では制約が出ると思う。特に、社内の人事担当者は関係性が多重になってしまう。

だから能力開発を支援することに絞れば、そこはあまり問題にならない気がする。会社の中で

そういうことを支援するというので良い。場所は社内で、今の話だと別に相談室などを設けなくてもいい。それこそ上司がやってあげてもいい。

・ジョブ・カードの活用

その際、ジョブ・カードは活用した方がいい。ただ、その場合、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な。

少し乱暴に言うと、キャリアコンサルティングとキャリアカウンセリングはどこが一緒でどこが違うかという問題がある。それもあるが、同時に、キャリアカウンセリングとは一体何かという問題もある。そこが曖昧で抽象的に語られているのに、こういう具体的なツールをカウンセリングに引っ張ろうとすると使いづらくなる。

様式を変える変えないという話でもない。先ほど企業内で能力開発ツールとして使うのであれば「取説」みたいなあった方が良いという話をしたが、ジョブ・カードのフォーマットを変えるという話でもない。また具体的に変わると汎用性がなくなってしまう。

それよりも先ほどの話に戻るが、一例としてキャリアサバイバルの話をしたが、あれは構造化された質問でいく。だから、そんな感じに面接をして、このフォーマットに落としていくという使い方ができるのではないかな。

普通にやると、自己理解を深めて、社内のキャリアパスを考えて、自己理解、職業理解をするという枠組みに乗せてしまう。ただ、自分の経験で考えると、自分もサラリーマンを最初やって、普通に営業の仕事を会社から言われてやった。会社が言うから仕方ないと思ってやって、当時、3年ぐらいたったら俺はこの仕事をやるぞとか、5年ぐらいたったら、ごねてでもあっちの部署に行くぞとか、いろんなことを考えて画策してた気がする。そういうのは、今さら面接であなたのやりがい何ですかと聞かれるまでもなく自分のことを考えている。

そうではなくて、やりたいことがあって、そこにたどり着くためにどんな作戦を立てていけばいいか。作戦というのは、例えば、資格を取るでもいいし、本を読むでもいい。でも、では何をやればいいのか、それが問題なんだというのは当時あった。20代のころだが。だから、そういうことを考えると、やはり自己理解、職業理解みたいな話と全然違ったと思う。

・より具体的な目標達成のための支援が必要

具体的な作戦や目標のような話の方がいい。自分がよほど変わり者の若者だったというわけでもないと思う。会社に入って、会社の中にどんな仕事があるのか、どの辺の仕事がおもしろそうかというのは、最初、学生からいきなり来て分からない。分からないなりに、多分あっちがおもしろそうとか、こっちがやりたいとのがある。今思うと、20歳そこそこの若造なので、自分自身のアイデンティティーもまだはっきりしない。働くことに対する意味づけは、確かに無いといえば無い。それを、例えば、会社から「おい、面接するぞ」と言われて「おまえ、何やりたいんだ」と言われたら、そのときに、多分、そのときなりの自分の、今、こういうことをやりたいというのが出る。あるいは、今、こういうことに興味があるというのが出る。

では、そのためにどういう本を読めばいい、どういう人の話を聞きに行けばいいというのは全然わからなかった。全然わからないから、手当たり次第に本屋に行くとか、そういうアドバイスをしてくれそうな人のところに行って話を聞くということを、あれこれやった。でも、そういうことは、もう少し相談員的な人がいて手伝ってくれたら助かっただろうと思う。

・若い会社員のキャリア形成とは

ジョブ・カードも、なるべく具体的に何を学んだり、どういう経験を積むかを考えるツールだった方がいいなという気はする。

これは余りにも具体的だが、自分が会社員になったのは、ちょうどバブルの終わりの時期だった。景気はそれほど悪くなかったので、ある人にある会社に押し込まれた。幼なじみの友達のお母さんが心配して、自分の息子の仲がいい友達だから「とにかく黙って私の知り合いの会社に入りなさい」と半ば強制で入れられた。最初、あらがおうとしたが、結局、あらがう理由もあまりなかったので、その会社に入った。

その会社は〇〇を事業としてやっている会社だった。大学のように〇〇のことなど勉強したことがなかったので、入ったときにすごく困った。会社に入ってから、社長に「ところで、〇〇って何なんですか」と質問したら、びっくりされた。そういう感じでぼんやり入った。

ぼんやり入ったが、会社で紹介で入ってるし、三、四年はいなきゃいけない。三、四年いるうちに自分は将来ちゃんと自分で飯が食えるように、それなりのものを身につけないとまずいだろうという意識がぼんやりあった。

仕方がないから〇〇なるものを勉強するかと思って、本を読み出した。そういう関係の仕事を社外でやっている人に話を聞きに行った。どういうことを勉強したら一人前になるのかという話をいろんなところに行って聞いたり教えたりしてもらった。そのときのアドバイスで、〇〇を学びたいのなら、特に〇〇業界の〇〇は何十年もすごいお金を投入していろいろな企業がやってるから洗練されている。そういう比較的システマティックなものを学んだ方がいいと言われた。

また、〇〇を学ぶ場合は、〇〇の仕組みという観点から学んだ方がいいとも言われた。それが自分の中に刺さって、いろいろ本を読んだ。確かにそうだなと思って、それに関する資格などにもチャレンジした。

当時、結構、右往左往しながら、たまたま自分の場合は周りにアドバイスをしてくれる社外の先輩がいて、それが自分にはピンと来るヒントだったのでよかったかと思っている。だが、あんなに右往左往しなくてもよかったんじゃないかなという気はする。

当時、〇〇のことを教えてくれそうな人は、会社の中の先輩では誰もいなかった。少なくとも自分にはそう見えていた。聞いてもピンとしたことが返ってこない。会社に入って、この人をお手本に頑張ろうという人もいなかった。

でも、もう世の中に出ているし、親の会社を引き継ぐような選択肢もなかったのだから、自分でいつかは一人前になってちゃんと仕事しなければならないという意識はあった。そこで結構もがいてた気がする。

もがいてたというのは、具体的な何かを考えなかったのだと思う。あのときの僕にとって必要だったのは内的キャリアとか内発的動機づけという話ではない。それは自分で考えていた。それ以外のところで、訳がわからないから必死なんだよというような。

・企業内のキャリアコンサルティングについて

企業内でも相談は、きちんとしてあげられるのではないかという気はする。国も企業内にいる人にもっとキャリアコンの資格をとってもらって活躍して欲しいと考えているのではないか。

ただ、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。

結局、あまり高いスキルが無くてもできること、既存の情報提供的なことは、それが的を射ているかどうかは別にして、型としてはできるのだと思う。例えば、職業紹介的な、今、世の中にはこんな仕事がありますということは、上手かどうかは別にして表面的にはできる。ただ、それを再生産しているから、それは企業の現場では誰も欲しくないという話はある。

もう一つは、企業の現場で必要なのは、もっと具体的な能力開発のための支援だろうという気がする。おそらく、実際にはそんなにできない。いろんな人が来るので、いろんな人のニーズに合ったアドバイスはできない。だから、少し抽象度は上がってもいいと思うし、最終的に具体的なところを考えるのは本人が考えるしかない。だが、その手前ぐらいまでいけそうな気がする。

・企業領域のキャリアコンサルティングについて

企業領域のキャリアコンサルとは一体何かを改めて考える。本当に必要なのか。

働く人たちのキャリア開発とは、一体どういうことができたらいいいのか。キャリアコンサルティングをそもそも企業に導入するかどうかなんていう議論をしても仕方がない。そうではなく、働いてる人たちがこういう支援があれば役に立つのではないかとというのがあって、それが結果的にキャリアコンサルティングというのならわかる。

でも、何万人キャリアコンサルタントを輩出しちゃったから、これを企業に送り込まなければならぬといった話ならば、それは本末転倒だ。そういうことを考え出すと、結局、キャリアコンサルティングは果たして企業に必要なのか、世の中に必要なのかと、いろんなことを考え出す。考えるとすごく苦しくなる。ただ、深いレベルで話を聴くカウンセリングのようなものは世の中的に必要なんだろうと思っている。

いろいろな養成団体が、一昔前はキャリアカウンセリングと言い、今はキャリアコンサルティングと言っているが、そこで教えていたことが本当の意味でキャリアカウンセリングだったかという点、正直、大いに疑問である。そのことに真剣に取り組もうとしてきた機関もあるだろうが、そうでない機関も多い気がする。そのことが、未だに提議される有資格者の質の問題に表れていると思う。今はキャリアカウンセリングという名前を使わなくなり、表面上はキャリアコンサルティングという言い方になったが、そしたら、ますます見えづらくなってきたような感がある。キャリアコンサルタントという資格をつくってしまったから何とかしようっていう問題ではない。でも一方で、何か役に立ちそうな予感もしている。

・ライフキャリアのカウンセリング

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。

一方で、そうした支援をするためには、かなり高い能力が必要になるため、百数十時間の養成講座を修了したレベルで提供出来るものではないと思う。もちろん、キャリア開発、キャリア形成に関する支援は様々なレベルで行われるものだと思う。例えば、キャリア開発というものもあって、シャインのキャリアアンカーのような話がある。そういうのを見ると支援が必要なのかと思いつく。そうなるとか何かいわゆるキャリア開発というのは、やたら広い範囲になってしまう。会社が何か施策をうって従業員の生産性を上げるためのかわりみたいなことになる。個人がその人なりの働きがいややりがいを見つけて、そのことを通じて組織と共生していくといったキャリア開発観がある。だが何か随分違うような気がする。

にもかかわらず、我々キャリアコンサルタントがあたかも深いレベルで自己探求をしていくところがキャリア形成支援であるという説明をしながら、実際には表層的な関わりばかりをしてしまい、かえって本当の意味でのキャリア形成を邪魔していることも多いのでは無いかと懸念することがある。例えば、学生や高校生に、あなたの働く将来像は何ですか、あなたらしさというのを考えましょうみたいな話を非常に浅薄な感じで言う。でも、そんなものは浅薄に問いかけても大したものはない。

また一方で、最近、大学の教員と話をしたが、最近の学生はすぐに働きがいとか自分の生きる価値みたいなことを言って、頭、抱えると言っていた。10代や20代前半でわかるわけないということを複数の人から言われて、それはそうだと思った。そういう話を随分と聞いて、我々はミスリードをしている気がする。

自分は何のために生きているのかと悩んだとき、そういう悩みにつき合うのは、かなり腕前がいいカウンセラーではなければ無理だと思う。腕前がいい人が頑張って担当してあげるということが、一方の極ではある。

もう一方の極で、もっと具体的な、飯食っていくために、これから5年、10年飯食っていくために、まずは何を習うかみたいなことを考えるというのがある。

・組織開発とキャリアコンサルティング

会社は利益追求集団なので、組織としての生産性を上げるとか、個人としての生産性を上げるというのは、もちろんある。その話と、キャリアカウンセリングの側面からキャリアを捉えて、一人一人の人がその人なりにどう満足しながら生きていくかという話は、つながらないわけではないが、ものすごく融合させねばならない話でもない。

最近、組織開発(OD)の領域でもそういうことを感じる。今、第2次ODブームだそうで、とても注目されているように思う。それはそれでいいが、組織開発はいっぺん70年代に大失敗したと聞いている。そういうのもあって、組織開発とは一体何なのか、組織開発は誰のためにあるのかという議論は常にある。組織開発は、極論を言うところ、会社の収益性向上のためにあるという議論もある。一方、組織開発は、そこで働く一人一人の人が、より幸福を追求するためにある。そもそも組織というものが、そのためにあったのではないかという議論もある。

この議論は両極ではない。あっちを立てればこっちが立たずではない。しかし、一方で、最近はその議論さえなくなっている危機感を感じる。それはキャリア開発というか、キャリア形成支援にも同じようなことを感じる。

とても表層的なレベルで、それはどっちも一緒だという話になっている。会社の中で自分がやりたいことを貫くというのは大変なことだ。経営者の側からしたら、いろいろな考え方を持つ人と一緒にそういうのをバランスを保ちながら、でも、一緒に頑張ってくれというのも大変なことだと思う。どちらもとても大変なことだが、ものすごく簡単なことのように扱われる危機感がある。組織開発を導入したら、すぐに組織が生き生きとして、たくさんいる従業員が全員もれなく満足をするといったような、そんなことはあるわけがない。

キャリアコンサルティングは厚生労働省の施策で、経済産業省の施策ではない。経済産業省の施策であれば、企業の成長などに力点が置かれるのはわかるが、キャリアコンサルティングは厚生労働省の施策な訳だから、労働者の側に立つものであるというのが当然なはずなのだと思う。

今は逆転している。キャリア開発を入れたとき、うまく入っていけば、結果的に会社の収益性が上がるということは期待できる。定着率も高くなる。いろんないいことがある。だが、それは本末転倒的な話になっていないかと危惧している。

・能力開発ツールとしてのジョブ・カード

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。

最近、ジョブカフェで仕事をしている人のスーパービジョンを何セッションかやる機会があった。前から聞いていたが、結構大変というか相当難しい。これはかなりカウンセリングのトレーニングをしていないと担当できないと思うケースがある。これを本人も四苦八苦してやっている。だから、確かに、そういう現場はたくさんある。なので、キャリアカウンセリングとかカウンセリングというものが邪魔かと思ったら、そうは思わない。

ただ、企業領域で我々がやろうとしていることが、中途半端にキャリアカウンセリングかどうかの議論はあまりしない方がいいんじゃないかなと思う。能力開発だとか、生産性向上のためのツールとしてこれは使えると言い切った方がいいのかという気になりつつある。

・キャリアコンサルティングとキャリアカウンセリング

企業が主体的というか、企業側が何かジョブ・カードを使った相談の場を設定する際、キャリアコンサルティングというものをなるべくカウンセリング寄りにしたいという気持ちがあった。だから、キャリアコンサルティングで使うジョブ・カードも、なるべくカウンセリング寄りにしたいという何か欲求がすごく強く働いた。ただ、それは切り離した方がいいのではないかとも思っている。

養成講座は大体20名だが、そのうち1人か2人は、会社から何となく言われているから来ている。だが、ほとんどはカウンセリングに関心がある前提で来ている。だから、例えば、講座の中では「キャリアカウンセラー」という言葉ではなく「キャリアコンサルタント」という言葉が使われるが、回が進めば進むほど、クラスメートは「カウンセラー」という言葉を使いたがる。やっぱりみんなカウンセリングに興味があって来ている。

キャリアコンサルタント資格の150時間体系とかもそうだが、どんどん人事労務の知識が必要、労働法の知識が必要、最近だと組織開発が必要といった話がいっぱいある。それは知らないよりは知っている方が役に立つ。だが、キャリアコンの一番のスキルは面接だ。何よりも面接がちゃんとできる人を育てないとキャリアコンサルといっても浸透しない。面接、カウンセリング的なかわりがどうできるか。だんだんそこから離れているような気がしている。

冒頭、ジョブ・カードは能力開発のツールとして割り切った使い方の方がいいと言ったが、仮にそうだとすると、それとは別にキャリアカウンセリングもないとだめだ。これがあるから、こっちはもうなかったことにしようというのは、あまりにも悲しいし、やはり必要だと思う。この2つをごちゃごちゃにするのではなく、切り分けて捉えるというのがあると思う。こっちで使う場合もあれば、あっちで使う場合もある

・熟練のキャリアコンサルタント

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。初心者の方は、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方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点、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。

カウンセラーとしての技量が問題で、カウンセリングのスキルが足りてないのに、余計なことをプラスさせようとするから、かえってできないのではないかな。

—— 了 ——

B氏（1級キャリアコンサルティング技能士、有限会社代表取締役）

・企業内・企業外のキャリアコンサルタント

ジョブ・カードを活用したキャリアコンサルティングは効果があると思っている。多くの人に受けていただきたいと思う。対象者もタイミングもいろいろにできる。例えば新卒の入ったばかりの人が3カ月たったところでやるもよし、3年たったところでやるもよし、部署異動があった人にやるもよし、課長に昇格した人がやるもよし、あるいはこれから育休に入るといふ女性がやるもよし、育休から復帰した人がやるもよし。いろんな対象者にいろんなタイミングでキャリアを考えてもらうということは、働く方にとっても、会社にとっても、とてもいいと思っている。活用法については結構あるのではないかな。

その際、大きく2つのやり方がある。企業内でその企業に所属するキャリアコンがいる場合と、外部から人を呼ぶやり方の二通りがある。どちらも一長一短だ。

中の人がやると、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。

ただ、やはり社内の人だから、この話がどこかに漏れるだろうとクライアントが気にならないわけではない。また中小企業だと、そういうキャリアコンを置くことがまず無理ということもある。社内にいると、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。キャリアコンというプロの人、社内の人事部にいる人をどう使い分けたいかという悩みをよく聞くが、キャリアコン側の問題としてそういうことがある。その他、いいこととしては、その部署を知り尽くしている、話が早いということがある。

一方、外部の人が行くよさは、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つらい、私がこれを言っても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。

結果的に、私たちは、会社には肩入れして人をやめさせてはいけないとは思わずに言っているが、でも客観的に、「今、やめたいとおっしゃったけれども、本当にそれでいいのか、一緒に考えよう」というのを、「何だ、この人、引きとめている」と思わせずに、一緒に考えることができるというメリットもある。

また、私たちは、その仕事のことを知らないので、「あなたの仕事のことを話してください」という態度と姿勢で聞く。そうすると、「自分の仕事は、この後は何年かすると、どうなるんですか」と言うので、おそらく社内の人なら知っているのだから、そういう質問はあまりしないかもしれないが、そういうことを語ってくれる。キャリアプランニングをする上でこの面談というのが役に立つと思う。

・ジョブ・カードを用いた面談

ジョブ・カードを書いた上での面談だが、ジョブ・カードは半構造化されているので、大きくぶれることなく、キャリアプランニングをやるという気持ちで来てもらうことができる。「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」と言うと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。

キャリアコンの過程でジョブ・カードを書いてもらい、「どうでしたか」と聞く。書いてきてもらって、「面倒くさかっただろうな」「こんなにたくさん嫌だっただろうな」と最初は少し思っていたが、意外に役に立ったという人が半数以上はいる。3年前の学会で発表したデータがあるが、たしか6割ぐらいだったと記憶している。

ジョブ・カードは、キャリアコンと組み合わせて役立つと思っている。ただ、書いただけでも役立ったと言う人が意外といたという感じだ。宿題として書いてきてもらう場合も、みんな生まれて初めて書くし、キャリアコンサルティングなんか受けたことないという人ばかりだったが、どうでしたかと聞くと、「いや、いろいろやってきたなと思った」とか、「何か振り返れた」と言う人が、意外と結構多かった。

転職を結構している人は、そのときに履歴書や職務経歴書などを書く。しかし、そういう経験があまりない人にはいいと思う。例えば1社に30年いたという人は、これまで振り返る機会がなかった人たちだ。だから、一方で、役に立たなかったという人に「なぜですか」と聞くと、転職したばかりでもうこれはやった、特に今、書いても新しいものが何も出てこなかったという声もあった。

・ジョブ・カードの具体的な活用

まず、キャリアコンサルティングもジョブ・カードも、まだ知られていないに等しいので、この面談をやったことがある人は、セルフ・キャリアドックの助成金のときの話になる。就業規則に今後も継続してセルフ・キャリアドックをやるというのがあったので、それを守っている会社が今も依頼をくださる。また、やってみたら、とてもよかったので、翌年からは自腹を切って会社がお金を払ってやるという企業も幾つかある。その際は、助成金の絡みでジョブ・カードを書かなければならないという縛りはない。2度目、3度目受ける方には、ジョブ・カードを書いてくださいとは言っていない。

ジョブ・カードを書くように伝えなければならなかったのは、助成金の関係で昨年度までだ。助成金の関係はだいたい社労士を通じて紹介があるが、熱意があって自分の顧問先の従業員に良いと思って導入してくれる社労士ばかりではなかった。そのため、ジョブ・カードを書いてきてくださいと言っても、結局、社員には伝わらないということが現実として頻繁に起きていた。なので、最終的には、私たちは「キャリアを振り返るとはこういうことで、そのために書ける範囲で構わないから、面談前にあなたのこれまでのキャリアを思い出して書いてきて、当日持ってきてください、こういう意味がある」と、お手紙をつくって実際に受ける方に渡してくださいと対象企業の窓口の人に言った。それだと伝わる可能性が高くなった。

なので、担当窓口の方、中小だと社長さんやもう少し大きいと人事の方、自分も受ける一員だという方に窓口として立って頂き、私たちが直接、「受ける方全員に、このジョブ・カードのシーートのこれとこれと私の書いたお手紙を必ずお渡しください」と言うと、かなり渡るようになった。面談で会って、「このお手紙は読んでいただけましたか」と言うと「あ、読みました」とか、「今回どういう面談だか、お聞きになっていますか」と言うと、「あー、あの手紙読みました」という

ふうに分かるようになった。とはいえ100%ではなく、「何か社長に行けって言われたから、今日来たんですけど」と言う人もいた。だが、やり方としては、キャリアコン自身が手紙を書いて対象者の人に渡すように工夫をしたということには一定の効果があったようだ。キャリアコンサルティングがまだまだ広まっていない今、企業やキャリアコンを受ける人に対して、「こういうものですよ」と教育していくのも、大切なことだと思っている。

・キャリアコンサルティングの質の問題

去年今年と2回3回とやるというのが本来の姿で、数は少ないがある。それにはキャリアコンサルティングの質が重要だと思う。一時期ばっと広まった時、私が心配したシステムの一つに、キャリアコンで起業精神のある方が大勢のキャリアコンを集めて登録を促し、依頼がきた会社にキャリアコンを派遣するような形でやっていたものがある。

キャリアコンのレベル感が無視されていたため、良いときもあるが外れもあるという風評あるいは事実が広がった。とても心配したが、私の周りでも、「何かセルフ・キャリア面談というのをやってくれと言われて、資格取ってから一回もキャリアコンなんてやったことないが、どうやるの」といった人がいた。そういうことが起きていた事実もある。そのやり方では、もう一回来年受けようとは誰も思わない。

それはまだ良くて、「行ってみただけど、問題のない人だったら、すぐ終わっちゃった」という。そういう話ではない。また、いつもメンタルの支援をしている人は、「この人、大丈夫、鬱でもないし、元気にやっているわ」ということで、「あ、じゃあ、どうもお疲れさまでした」ですぐ終わった。それは全くキャリアコンサルティングではないし、キャリアプランニングのツールとしても全然活用されていない。それではだめだと思った。

・ジョブ・カードおよびジョブ・カード テキストの改訂について

もう一つ大きな問題がある。ジョブ・カードやジョブ・カードテキストは何回か改訂して古いものがある。古い流れとは、ジョブ・カードを「発行」して、欄をきれいに埋めて、履歴書のかわりに使うもの。最初はそこからスタートしたが、それを企業でやると、「うちの会社の人を転職させる気か」と怒られてしまう。そのため、とても使えなかった。

ジョブ・カード作成を支援するのも、必ずしもキャリアコンではなく、ほとんどの人がジョブ・カードの作成の支援を行うための資格（ジョブ・カード作成アドバイザー）を取った方々で、この資格は2日程度の講座受講で取得できた。ジョブ・カードを持ってキャリアカウンセリングに行っても、「ここに名前を書いて」とか「ここに強みを書くんですね。こういうやり方で書きます。じゃあ、やってみてください」で終わりということもあったと聞く。もちろん、質の高い支援をしていた方もいると思うが、キャリアプランニングツールとして活用した面談をしてもらえなかったという話は少なくない。ジョブ・カードのテキスト改定に関わらせて頂いたが、書かれたジョブ・カードをもとにキャリアコンサルティングで支援するというスタンスに従って、改定を行えたと思う。

ただ、ジョブ・カード やテキストが改訂される前からやっていた人は、前のままのマインドでいる可能性がある。だから、何年もキャリアコンサルタントとしていい仕事をしている人も、ジョブ・カード面談は違う、キャリアコンとは違うと思っている人も相当数いる。そこはとても大きい課題だ。

ジョブ・カードテキストの改定で、ジョブ・カードを使うということは、キャリアコンサルティングをすることだと教えるようになった。せっかくジョブ・カードを書いて相談に行ったら、書き方や言葉遣いを直されて終わりのようになっているといろんな方から聞いていた。前は応募

書類の書き方指導のようだった。全くキャリアプランニングシートではなかった。正社員の機会に恵まれなかった人を支援しようというところからスタートしたのはわかるが、今は変わったことが伝わるようにテキストを書き直した。

・ジョブ・カード面談におけるキャリアコンサルタントの機能・役割について

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ジャーだというものを企業に行って一緒につくるといふ。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。それは、その会社の人しかわからない。業種にもよる。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いった、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、そういうふうには育成できていない。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。

もちろん、そうしたスキルを持ったキャリアコンが育つことには大いに賛成だが、ジョブ・カードのシートによっては、会社をよく知っている人事や上司が中心になって活用していただく方がよいものもあると思う。職業能力評価票は人事制度を作っていく部署で大いに活用できるだろうし、本人が自己チェックしてきたシートを上司面談で使って貰うのも良いだろう。ジョブ・カードを使って何をキャリアコンサルタントが行い、何を企業内で人事担当者や上司が行うのか。活用方法によっての棲み分けが必要となる。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 だから、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よい。

キャリアプランニングはいいと思う。キャリアプランニングのツールとしては、法律にも書かれている定義のとおり、ここはキャリアコンサルタントが手伝う。一方、ジョブ・カードを使って、社内でこれから評価制度も要る、曖昧な評価で給料やボーナス決めるのでは会社定着しない、だからジョブ・カードを使って会社の中でやってください。いろんな業種のひな形もありますよというのはいいいような気がする。

評価シートつくったり、その基準もつくったり、全部やってあげるのではなく、促しや情報提供はしても、「自律的に」各社で作ることを勧めるところまでが現実的だと私は感じている。ある中小企業では、キャリアコンの働きかけで会社がジョブ・カードを使った評価制度作りに前向きに取り組み、皆で評価制度を作り上げるプロジェクトが立ち上がり、「皆で作った制度だ」と結束が高

まって良かったという話も聞いた。しかし、あまりなんでもやってあげない方が良い。「自律」が大切だと思う。私たちはキャリアの専門家ではあっても、その企業の専門家は「そこで働く人たち」だ。

・ジョブ・カードとキャリアコンサルティングの質の均一化

ジョブ・カードを使ってやっていくために大事なのは、やはりキャリアコンの質の均一化。ジョブ・カード面談に行ったら、こういうことをやるということを統一する。具体的は、まず、どういうふうに聞いていますかと確認する。会社側からは、何のための面談かをさっぱり聞いてないで行って来いと言われる人もいる。何か分からないが来たという人には、キャリア面談の意味をまず説明する。

入社して何年ですかといった話から始める。学生時代であれば、もう3学期になったよとか、もう2年生でしょうと先生が言ってくれる。節目もわかりやすい。だが、会社に入ると、そういうことを言ってくれる人がいなくなる。気がつくとも5年とか、10年とか、20年とかたっている。なので、時には立ちどまって、これまで自分はどのように働いてきたのか。今はどうか。これからどうなっていくのか。そのためには何か今のうちにしておくことはあるのかというのを考える時間がすごく大事になる。なので、今日はそれを一緒にやりましょうというふうに、まず何をやるかを伝える。

それでジョブ・カードを書いてみてどうだったかを聞く。それから、今日は限られた45分なり、50分の中で一番話したいところはどこかを聞く。すると、過去のおさらいをしたいという方もいれば、ちょっと今、困っていることがあるという方もいる。この先のことを話したいという方もいる。

あなたはどうかとたずねると、では、この先のことがいいと言う人もいれば、いや、今ちょっと人間関係でいろいろ迷っているという人もいる。やめたい気持ちになっているという人もいれば、いや特にないですという人もいる。いろいろだが、そうするとニーズに合った支援ができる。

そういう形でやろうと、うちから行ってもらう人には共通のスタンスで伝える。最後、終わった後、今日話してみてどうだったかの振り返りを必ず言ってもらおうとも言った。終わった後にアンケートに答えてもらう。効果測定なのだが、目の前で書いてもらうので完全に信用できるかと言われると少し怪しいが、書くことで何の役に立ったというクライアントの振り返りにもなる。私たちキャリアコンの振り返りにもなるので、それをやってもらう。行ってもらうキャリアコンには必ずスーパービジョンを受けてもらうというのを徹底した。そうしたら、やはり継続してくれる企業が幾つか残った。

ただ、努力して時間もお金もかけて学んで成長していこうというキャリアコンに安い支払いで行っていただくわけにはいかない。そうするとビジネスにはならないと思ったが、このやり方でやらないとクオリティが保てない。人それぞれキャリアコンにもやり方があるので、中には、たくさんアドバイスする人もいる。ジョブ・カード面談だから他の話はしないでくださいというキャリアコンもいるかもしれない。悩みがないから早く終わったというキャリアコンもいる。そうなるとうちは何か統一したやり方があった方がよいように思う。

統一というのは、ある程度という意味だが、何か優先する悩みがあったらそこから聞く。またキャリア面談なので皆さん気軽に受けてくれるが、メンタル不調が発見されるケースもすごく多い。そういうスクリーニングもできる場でもある。今すぐ支店長のところへ一緒に行こうと言ったり、産業医に会わせてくださいとお願いすることもある。

・2回目、3回目の相談

1回目の相談内容と2回目、3回目の相談内容は違う。1年経ちました、今年もお願いしますと依頼してくれる会社もある。3人以上の企業にはレポートを出した。1人や2人だと誰が言ったことか分かってしまうので難しいが、3人以上の場合には、全体として御社のお話を伺ったところ、今後こういうふうにしていかれると、皆さんがより成長するのではないかというレポートを出した。それを、やはり、ああそうだったんだねと素直に受け取ってくれる。これは非常に役立ちました、それをもとにいろいろ改善しましたという会社もある。それで、今年もお願いしますと言っていたかどうかというはある。

お互いに去年何話したかは大体忘れている。ジョブ・カードも預からないので、どうですか、この1年といったところから始める。2回目は、ジョブ・カードも書いてきていなので、あれからちょうどまた1年ぶりですね、いかがですかみたいな感じで話を聞く。

毎年必ず全員がやる必要はない。1回キャリアコンを受けた人は、キャリアコンはこういうものだという事を知ってもらっている。その後は何かその人の節目、結婚するとか、今度昇格するという節目で、その人が必要とするタイミングでお目にかかれれば、毎年の人事考課とも違うので、毎年である必要はあまりないのかと思っている。

ある会社では、初年度と2年目は全員やった。キャリアコンはこういう感じでこういう話は聞いてくれて、こういう役に立ったりするということを全員がまずわかった上で、3年目から希望者だけにしたという会社もある。そのときに、今、ちょっとどうしようかなと思っているんですよという方だけが来る。全員にすると、もう忙しいので今年は私はいいですとなって少し反発も出なかった。そこで、では全員やるのは2年目までにしましょう、あとは、無理に全員はやめましょうと言ったら、このスタイルがいいですねということになった。そこは4年目になるが、2年間全員でやって3年目からは希望者のみだ。

・改善していこうという意識がある会社がキャリアコンを取り入れる

継続的にやってくれるのはキャリアコンの何がいいというより、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。

役立てようみたいなお気持ちがあるところが続けてくださる。それがキャリアデザイン研修、アサーションの研修、コミュニケーション研修などにつながっていく。そういう何かよりよくしていこうという経営者、あるいは経営者ではなくても、そのサブについている方の思いが重要かと思う。

やはり何か課題意識を持っている会社だ。ある会社で最初に全員やったところは定着率の問題があった。わりと辞めてしまう人が多い会社だった。人材不足もあって、みんなが辞めないためにはどうしたらいいかということからスタートした。毎年全員だったり、10人だったりの話を聞いて見えてきたことがある。女性が多い職場で、やむを得ないライフイベント上の退職と、これは会社側が何とかすれば防げた退職の2つがあると分かった。つまり、例えば5人やめたら、5人とも会社のせいではないということが分かってきた。それで何とかできた方をこれからどうするといった話に今、4年目でなっている。最初に課題意識があったということだ。

もう一つの会社は、会社の雰囲気、職場の雰囲気が悪い、モチベーションが上がらないといった課題だった。マネジャー職の方が疲れ切ってしまった。そこもやはり今年4年目で課題ありきだ。キャリアコンをやれば何とかなるのではないかという期待を持ってもらったのだと思う。困り

事があって、キャリアコンというのがあるのであれば、それで解決するのであれば、少しお願いしようかなということになり、継続している。

・フィードバックの重要性

私たちも10人聞けば、ここが問題だというのが分かる。それをフィードバックするのが大事だ。その力を養うことは養成講習で行ってないと思うが、それは入れた方がよい。

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い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。

これは、相当、私たちは鍛えられた。私たちが知っていてもしょうがない。会社の課題や、こうしたら良いのではないかと分かっているのに、それを伝えないのは宝の持ち腐れだ。それをやる方法としてレポートを書く。

ある会社では報告会という形でやった。定着しないという課題を抱えていた職場だが、年度の終わりにその対策委員会のようなものを社内で組織したということだった。そこで、最後の会議に私が行って、もちろん守秘義務の範囲内で、誰が言ったということではなく、今年度の面談を通じてこういう課題があったように思う、こんなふうに変えていくと良いといったことを報告する。それを3回続けてきて、今年度も多分やるだろうというところがある。わかったことをきちんと返していくということも企業の役に立つ一つだ。

・外部キャリアコンの役割

中にいると見えないこともある。うちの会社はこうだからとなりがちだ。なので、外から見てうちの職場はどうかということを皆さん聞きたがる。客観的な意見が聞きたい。個人の方もそう言う。

たぶん10人の話を聞いたら、この会社はこういう感じだというのは気がつく。ただ、それをどう返していくかというのが難しいかと思う。だから、今、考えているのは、更新講習の一つとして組織開発の人に来てもらって、企業へのレポートの仕方のような講座をキャリアコンが学んだら良いかという案だ。勉強してないので、手探りでやっているが、そういうことをキャリアコンが力としてつけていくと、企業の役に立つだろう。

初期の頃は、キャリアコンサルティングとは何かが知られていなかった。当初一番困ったのは、やるとうちの社員がやめてしまうからしないでくださいと、社長さんなどに言われたことで、それが一番困った。それで、まずは経営者本人に受けてもらったらいいのではないかと常々思っている。仲間のキャリアコンでも、社長さんには必ず受けてもらっていると言う人もいる。受けてもらって体感してもらうのはどうか。

やはりキャリアコンは個人を支援するものだ。だから、その支援は、例えばやめた人がいたとして、嫌々勤めていてその人に給料を払うより、やめてもらって次の人に来てもらう方がよいといった結果にもなる。結局、個人を支援することが職場のためにもなる。ただ、では、それを数字で示せ、それを効果測定をしろと言われると、とても困る。

それは就労支援などの現場を持つキャリアコンも同じだろうと思う。ハローワーカーの窓口などで、何人就職させたかといったことになると、それをキャリアコンの効果として測るのは、ほんの一部

を測っているに過ぎない。企業に、キャリアコンの効果を、どうしたら分かってもらえるかというのは、まだ分らない。一つのやり方としてレポートが役に立つだろうと思っている。社員が直接は言ってくれないが、そういう課題があると気がついたなど、そういうささやかなところから、とりあえずはやってみてはいる。

・中小企業におけるキャリアコンサルティング

今までジョブ・カード 面談でおつきあいがあった企業は中小が100%。助成金絡みの場合、社員数が少ないほど、例えば5万円の効果が企業にとって大きい。少ないところは3人、多いところは40～50人ぐらい。顔がわかるぐらいの規模で、あ、そうさそうさ、この人だった、去年も会ったなみたいなことが思い出せる規模。500人ぐらいまでの規模だと外部キャリアコンだと思う。キャリアコンをわざわざ一人置くのは少し難しい気がする。

節目節目でやるぐらいになる。ただ、それほど節目の人がいるわけでもない。うちは大体1日多くて5人までやっている。10時から4時まで、午前2人、午後3人など。2日間行けば10人になるので、一遍にやりたいと言っても2日で10人の感じになる。私は3人ずつやっている。3人ずつやって30人のところに10日通ったということもある。

・セルフ・キャリアドックとジョブ・カードの組み合わせ

よく聞かれるのが、セルフ・キャリアドックとジョブ・カードはどう違うかということだ。ジョブ・カードも万能な魔法のつえではない。道具なので、どう使うかだ。道具としてこういうものがある。それがジョブ・カードであり、それをどう使うも人間次第だ。例えば、職業能力の証明ツールとして使ったり、社内の評価基準に使ったりというやり方があるだろう。自分で毎年一回書いてみましょうという振り返り用のシートにするのもありだろう。企業内で、キャリアコンでなく上司が、育成面談で使っても良いと思う。

お勧めとしては、キャリアコンサルティングと組み合わせたい。いろんな使い方はあっても道具なので、ジョブ・カードを使えば、ジョブ・カードで何でもできますという表現だと嘘になってしまう心配がある。それを上手に使うためのサポートを、ある部分、私たちキャリアコンサルタントが担っている。ただ、キャリアプランニングツールだったり、棚卸しだったり、就労支援だったりがあるが、企業の人たちが使いこなさなければならない部分もある。自社のことから、きちんと評価基準や能力開発などの部分は自分たちで考えてやる。そのためのツールだと思う。評価基準を作るというのは、それほど簡単にできるものではない。だからジョブ・カードを使えばもっとできると言って普及しようとする、少し心配な気がする。

・養成講習の課題

私が今、思っていることは、養成講習だ。キャリアコンとして資格を取って、いろいろなところで皆さん活動をしているが、習っていないことが多過ぎて後で困る方がとても多い。困ったことに気がついて、では何か学びに行こうと思う人はまだいい。習ったことだけでできたつもりになって、クライアントに迷惑をかける方もいるように思う。養成講習でもっと教えておくべきことがある。だが、今、合格第一となっている。例えば単純な話、試験は15分だ。15分間のロープレをやる。でも、15分で終わるキャリアコンはなく、本当は50分やる。それで、15分の後、どうするのかという質問が資格保持者から出る。

傾聴を重視して試験を受ける。みんなそこを教える。そうすると、資格を取った後に、聞いた後、どうするんですかという質問が出る。でも、当たり前だ。教わっていないのだから。そうい

う問題が今、起きているのは、養成講習に課題があるのだと思う。

また、きちんと教わっていないために変なくせがついてしまうと、後から直すのが大変だ。鉄は熱いうちにではないが、養成講習が今度10時間増えるが、必要なことをきちんと教えてもらえる場になっていない可能性があると思っている。

合格は6割するが、取った後でみんなが困る。少し心配がある。取った後は、資格保持者になってしまう。資格持っていたよね、ジョブ・カードの面談は資格を持っている人しか行けないから行ってくれとなる。だが、よくわからないから大したこともできない。すると、クライアントが、別にやってもらったけど、どうってことないですよとなる。企業も、無料だからやってもらったけど、お金出してまではいいとなる。悪循環になる。

今、全国で人が足りないから、キャリアコンサーチで探す。少し大丈夫かなと思う。誰でも資格を持っていればいいということに、今なっているので、そこがとても気になる。

・プロとしてのアイデンティティ

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くと、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する。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いけないが、そこはちゃんと教わっていない。

・キャリアコンサルタントの熟練のプロセス

特に、15分の後、どうするかだ。傾聴は習うが、その後のヘルピングスキルは、きちんと習わない。逆にやってはいけないことを、とても言われる。アドバイスしてはいけない、自分の話はしてはいけないなど、いけないことがたくさんある。もちろん最初のころ、野放しにするとやりたい放題になるので、それはやってはだめで、きちんと聞きましょうということを教える。でも必要なときにもできない。

例えばメモはとってはいけませんと教わる。オーケーにすると、みんなメモをずっととってしまうので最初のころはそう教わる。でも、それを教わってから現場に出て、いけないと教わったから10年間メモをとらなかったという人もいる。試験ではメモとれないので、試験に受かるためにメモとらない。試験に受かるために勝手な助言やアドバイス、自分の話はしない。試験に受かるために傾聴しなければいけないといった風潮がある。

本当の現場に必要な、例えば対決など、そこまで教えられるのは養成講座でも最後の方になる。いけないことばかりを教わって、すべき時にできなくなって縛られている人が多い。現場に出たら必要なことばかりだ。試験に受かるスキルは習っているが、現場で使えるかというとならなくなってしまう。

SV（スーパービジョン）体験をして、やはり1対1で指導者から学ぶ体験を養成講座の中で一回やっておけば、そうか、こうやって学べるなら、今後もきちんと受けようと思ってもらえる。ただし、SV（スーパービジョン）体験入れているところは少ない。

キャリアコンが熟練になっていくプロセスについては、一概にも言えないところがある。取ってすぐの人なのに、すごくいい人というのがある。また、何十年もやってるのに、この人は何十年

もこれをやってきたのかという人もいる。一概に期間でもない。

キャリアコン養成講座の1日目はキャリアコンサルタントとは何か、あるべき姿、態度などを教えるためにカリキュラムに入っている。その教え方が悪いのか。あれをみんなどう教えているのか。あの初日の内容が入っていれば、そんなおかしいことにはならないような気がする。同じ講座を受けても、自分の体験とミックスとしてすっと入る人と、なかなか入っていかない人がいる。その違いか。

向き不向きは絶対にある。なので入学試験をつくった方がいい。例えば、差別をするわけではないが、人を支援することに根本的に向いていないと思われる方がこの資格を取ってキャリアコンになるケースが結構ある。そうすると、クライアントを傷つけたり、迷惑がかかったりということがある。養成講座をやっていると、この人は少しキャリアコンサルタントになるのはどうなのかという人もいる。でも、試験に受かれば、全部合格してしまう。そのゲートキープは必要だ。今、誰でも取れるとは課題だと思う。

アメリカでは、たくさん勉強した後でも、無理な場合は教官がそれを伝えて、あなたのよさを生かす別の仕事を考えようとするのを聞いている。入り口と出口でダブルでやる。それが入り口も出口もないので、結局そういう方が資格保持者として、例えば大学などに採用されて、3年生、4年生の学生さんたちが大変傷ついているというのを聞く。ハローワーでもそうなのかもしれないが。

・キャリアコンの資格取得後

キャリアコンを取った人で、取ったのに仕事がないと口をとがらせて言う人もいる。でも、取ったからすぐ仕事がある資格は他にもない。だから、そこは養成講座にも少し問題がある。取れば大活躍のような宣伝は問題だと少し思う。それに乗せられて取った人が文句を言うということになっているのであれば、率直に、仕事は自分で勝ち得るもので、有資格者と名乗れる知識と技術を身につけるための講座で皆さんが合格できるように一生懸命指導する。その後、どんな場で皆さんが活躍するかは皆さんのネットワークをつくる力だったり、積極的に仕事を求めていくスキルだったり、そういうものがとても大事だ、仕事が降ってくるわけでないということを、正直に言わないといけない。

— 了 —

C氏（キャリアカウンセラー、株式会社代表取締役）

・ジョブ・カードについて

ジョブ・カードは、私たちの事業でも、こういうフレームはあった方が良いと思うので、そういう意味では活用している。汎用的に使われているいろんなフォーマットがあるので、ジョブ・カードもその1つだ。やはり公的なものだから共有できるという意味合いが強い。

だから、いろいろあるうちの一つという意味ではなく、スタンダードのようなポジションを目指すのであれば、何らかの戦略は必要となる。

自己分析のツールという意味で、当然、そういう使い方がされていると思うが、他の人とのコミュニケーションツールというか、やはり共有のフォーマットを使うことで、例えば就職先はもちろんのこと、キャリアカウンセラー、もしくは自分自身など、いろいろ理解をしてもらう意味で使えるツールという意味合いがあるのではないか。それはやはり公的なフォーマットの1つの価値かとは思う。キャリアに関するコミュニケーションツールとなる。

企業はそれぞれでばらばらだと、個人の方で複数企業に行くと幾つも書かなければならない。だからコアになるものとしては、フォーマットがばらばらではない方が良い。ただ、各社は各社でももちろん知りたい情報があるから、それはそれで仕方ない面があるが、コアな部分としては1つこういうものがあると、それをしっかりと記入したり、メンテナンスすることで、ほかに応用できる。自分の理解になる。他の人との会話のコミュニケーションツールになる。

ジョブ・カードを手元に置いて見返す使い方も、本来そうあるべきものだが、日本人はキャリアデザインという意識があまり強くない。だから、そういう使い方をする人は非常に少ないと思う。でも、これから増えていくのではないか。日本の場合、会社の要求、都合に合わせたキャリアがどうしても主体になる。

自分で主体的に選ぶというキャリアオーナーシップという考え方が大事だと思う。会社に委ねて、次どこに異動するかも会社の思うがままというのは、基本的に少し不自然だと思う。最終的にはしょうがないにしても、そこは自分の意思やそういうものがないままふらふらしたのでは、結局今の役職定年の人たちのように、その段階でみんな右往左往してしまう。

我々も、登録している方々のキャリアを重要視しているので、こういう1つのフォーマットがあると良い。かつ、それが公的なものであるとすれば、いろいろ他でも使える可能性があるので大変ありがたい。

公的なものは、共有しやすい、スタンダードになりやすい。当然、公共機関、例えばハローワークなども使うだろうし、一部の企業も使う。そういう意味では汎用性が高い。

・個人と企業がジョブ・カードを使うメリット

我々はクライアントファーストだ。だから、クライアントのメリットが第一で、企業や我々のメリットは、あくまで付加価値にすぎない。登録している人たちが自らのキャリアデザインや、その価値、自分のプレゼンテーションができるようなものを、自分らである程度つくってやっていた。だが、まだ不備もあるし、そういう意味では、公共機関で10年以上使われているものというのは一定の信頼度がある。

マッチングという意味では企業が選ぶ側になるので、企業主体の意識が必要となる。ただ、それまでは個人のキャリアデザインの範疇だ。個人主体になる。これが実際に企業とのマッチングという話になると、プラスしてその企業に対するいろんな情報が必要になるが、それは、だから、その時点で書くしかない。それをあらかじめ用意するということはなかなかできない。

経営者のマインドにもよるが、企業はメリットがないと動く必要がない。他にやることは幾ら

でもある。ただ、そのメリットが単なる業績や利益ではなく、従業員との関係性などのメリットも結構、大きい。従業員がどんどん主体的になってくればくるほど、こういうことを企業が意識するということが大事だ。

最近の言葉でいうとエンゲージメントという言い方をする。要は、企業も終身雇用を放棄するといった話も出ているが、主体的に個人が頑張ってくれる集団を目指している。そういう意味でコアになるのは、個人の方のキャリアデザインだ。企業側は自分らのビジョン、理念、戦略はあるが、個人でいうと、それがまさにキャリアデザインだ。この両方がいかに重なり合うかが大事だ。特に主体性の高い社員が増えれば増えるほど、そこが重なってなければ、その企業をやめる。やめられるのは企業にとって最悪だ。だから、それを防ぐという意味合いもある。その関係性を良くして、主体的に戦力として頑張ってくれる状況をつくれるというのは非常に大きなメリットだ。

企業内でジョブ・カードを使うメリットとして、今、言われている人事データ、ビッグデータの他、AIの人事管理、HRテクノロジーなど、いろいろやられている。その中で個人のキャリア情報を公的につくられたフォーマットに従ってつかむと、外部との流動性が高くなる。自社だけのひとりよがりのものではなく、例えば外部から来た人とかにも使える。他社との比較にも使えるといった可能性が出てくる。そういう人事データのフォーマットとして使えるという可能性はあるのではないかな。

他に、いわゆる人材育成の中のキャリア研修や、セルフ・キャリアドックの導入企業も増えているので、そういった中のコアなデータとして導入が可能ではないかと思う。

・経営者の視点から見たジョブ・カード

ジョブ・カードは、しっかりとある程度網羅的に整理されているので、もう十分だと思う。いろいろなフォーマットがあるが公的にスタンダード化されたものなので、クライアントに、これを作りましょうという説得力もある。その後、求職活動にも使いやすいというメリットもある。非常に良い。

理論的裏づけは何でも必要だ。キャリアカウンセリングというのは、アメリカを中心に体系化されたものであり、ナレッジであるのでどんどん使った方が良い。日本の企業はその辺の導入が遅れている。今の若者の方がキャリア教育などを大学で受けているので詳しい。ミドル世代以前のキャリア教育と縁がなかった、インターンシップなどもやったことがないような世代はなかなかついていけない。

ただ、経営者的な立場としては、最近の若手がとても国内志向で、海外に行ったり外的なチャレンジしなくなっているという傾向は感じる。内面に目が向き過ぎると、そういうのはあり得る。なのでバランスが重要だ。キャリアカウンセリングやジョブ・カードで内面を整理するのは良いが、外に対してチャレンジするというのを同様に要求していかないと、島国の日本は内向きの国になってしまう。

私の場合は企業経営者なので、人を使うという意味で会社として期待することがある。会社の利益を中心に考えることもある。一方で、大学で教えたり、キャリアカウンセリングをやったりしている。求職者の相談にも乗る。自分自身も転職したり独立したり、迷いながらいろいろやってきた。両方わかるので、何がベストバランスかというのを自分なりに考えている。労使の両側のスタンスが何となくわかる。

経営者は会社を守るという一番の命題がある。今、経営環境はそんなに楽ではない。生き残りを考える中で、どうしても個人のキャリアはおろそかになりがちになる。反面、いい企業というのは、そういうところをしっかりとコミットする。個人も力を発揮して良い流れにもっていける。組織は人が大事だが、苦しくなると余裕がなくなってしまう。そんな図式があるから、大手やわ

りと余裕のある中小企業ほどこういう面には一生懸命取り組んでいる。余裕がないと後回しになってしまう傾向はある。

そもそも経営者自身がそういう広い経験や見識を持ってないと、そもそも意識していないという人が多い。最近、従業員満足経営、エンパワーメント、エンゲージメントなど、結構いろいろ言われるような時代になっているので、皆さん薄々とは感じてきていると思う。経営者自身が自分で面談しているような会社や、人事はまだ規模的にないとしても、そういうことをある程度意識した人事制度や評価制度をやろうとしている会社など、一部の見識を持った会社からになるだろう。

どの会社も50人ぐらいになるまでは人事部門は作らないのではないかな。総務や経理、人事が合わさったような管理部門が少しあるぐらいで。

・ジョブ・カードとキャリア教育

ジョブ・カードは、最初に導入したときには、むしろ中高年のキャリアチェンジなどを意識したフォーマットでつくった。それを若者にも広げた。では、若者がこれを書けるかと言っても、そもそも書けない。本当はミドル向けに考えたのに若者向けになった。本来の役割はミドルキャリアだと思う。これを、若者や学生に書けと言っても、書くことがない。あまり仕事をしていないから。

例えば、50歳の人間がキャリアの棚卸しをする際には、まずは全部埋めてみましょうと言う。その中で自分の強みや特徴が見えてくる。ジョブ・カードもそうだし、その他、いろいろなキャリアのシート類も、結局は個人が気づいたり、デザインをしていくためのツールだ。別にここで何かがものすごく決まるわけではなく、整理したり、考えたりする材料だ。それ以外の何物でもない。

理想はこういうのが、例えば求職者、経営者、人事、キャリアカウンセラー、皆さんの共通言語になると本当は一番いい。しかし、残念ながらそこまでは浸透してない。一義的には、個人の棚卸しツールが第一で、二義的に共通言語化してマッチングするというのが正しい考え方かと思う。だから、個人がまず一生懸命記入して使うものでなければ、マッチングツールにはなり得ない。

ただ、日本人はキャリアプランニング、キャリアデザイン、キャリアオーナーシップが低い。そこが前提としてある。みんな会社へ入ると思考停止になって、会社の中で出世するか、せいぜい転職するぐらいのことしか考えてない。

初等中等の教育に原因がある。そもそも親世代の考え方もある。親がやっぱり子供にキャリアデザインしろとは言わない。その発想がない。だから、どこの大学へ行くとか、どこの会社に入るとか、結局そういう感じになっている。本来はどんなキャリアデザインを考えているかが一番重要なところだ。

キャリア教育も賛成だ。全く重要なことだと思う。ただ、その内容はもちろんいろいろある。でも、やること自体はものすごく重要なことだなと思う。必要な単元の1つだと理解している。ただ、今の若者、うちに一人アルバイトで来ている学生なんかも、すごくそういう意識は強い。若者たちは大分キャリア教育が浸透してきたなという感はある。

やっぱり当面の問題はミドル以上だ。特に大手では、中小ももちろんそうだが、中小はそもそもあまりキャリアなんていう単語も出てこないが、大手は、どうしても会社の中でのキャリアが主体で、外も含めたことを考えている会社は極めてまれだ。

僕が前にいた会社はそういう志向があった会社だと思うが、希有だ。優秀なやつが早く出るのはとめようとするが、基本的に出ていって外で活躍するのもありという考え方で経営者も含めやっている。経営者のマインド、会社のレガシーの考え方が大きい。あと一個言うとしたら採用。

要するに、もし人が出ていっても、その分、企業は採用しなければならない。採用力というのはある。前にいた会社は非常に採用力の高い会社だ。出ていっても、また採れるという感覚がある。

・シニアの問題

シニアについても、一応どの会社もやっているが、実態としてそれがちゃんとできているかというと、まだまだだ。昔はセカンドキャリアというと、定年後とか、たそがれ研修とか言われて、要するに出ていくための準備だという感じだったが、今はもう少し純粋に自分のキャリアをしっかりと考えようという感じにはなってきた。本当にそういう制度も含め、よしとしている会社がどのくらいあるかというと、まだ結局リストラの上手な新陳代謝ぐらいの感じが多い気がする。

この辺は特に明確にこれだということが論理的に言えることはあまりない。従来のやり方を結局あまり変えようとしてない。本当の意味で今のキャリアに対する意識の強い世代が会社の中核になってくるまでは、なかなか変わらないかもしれない。

・ジョブ・カードとフリーランス

単に会社にずっといるか、転職するかではなく、兼業、副業とか、フリーランスとか、フリーランス一回やってから、また会社に戻るとか、もっと本当の意味で複線的な選択肢が出てきたら、もっと思い切って動ける。会社側も、その現実を受け入れざるを得なくなると思う。でも、まだまだこれからだ。

フリーランスで自由というのは良い。会社の中にも自由度の高い人、例えば、一部の専門性の高い人や、かなり経営者の権限を持っている人は自由度が高いため、そうなれば幸せだ。だが、多くの管理職は、結局板挟み状態で非常に自由度がない。

その自由度だけ考えたら、フリーランスの方が絶対高い。会社経営者は自分の好きなようにできるが、従業員やお客さんに対するかなり強い責任が必要になる。資金繰りをはじめとしたいろいろなやるべきことが増える。フリーランスに比べると自由度は低い反面、フリーランスはどうしてもスケラビリティが出てこない。自分ひとりの範囲でいろいろできるが、もう少し世の中に影響力が高いことをやろう、自分の考えているビジョンを実現しようと思うとチームが必要になる。その時、今後は経営だといくか、もしくは自分の自由にできることをしっかりとやろうと思ってフリーでいくかは、人生の選択だ。自分の場合はいろいろやりたいことが増えたので、組織にしたということだ。

人を使うという概念が従来の考え方だが、自分が中心になって仲間を集めるという考え、まさに今の「ONE PIECE」の経営論みたいに言われるが、あんな感じだ。ルフィがすごくリーダーシップがあるというよりは、全然だめな部分もあるが、わりと中心であることは間違いない。そういう考え方もある。

出ていった人間ともつながっていれば良い。今まさに兼業、副業とか、フリーランスで業務委託など、いろんなチームのつくり方が出てきている。経営者、ミドル、シニアはまだまだついていけない。

・ジョブ・カードと内向き・外向きのバランス

ただ、では若者たちがすごくついていけるかというと、キャリア教育などを受けてキャリア意識は強いが、逆に、前の世代のような外に対するチャレンジ精神、もしくは前向きに貪欲に進むパワーみたいなものはない。そこも、もっとバランスよく両方があるのが理想だ。

内向・外向と分けると、今のキャリアデザインは自己分析などをする内向きだ。ミドルキャリ

ア以降の人はもっと自己分析すべきだが、学生たちには少し外を見ろと言いたい。だから、内面を掘り下げよう、内向きの今のキャリアデザイン的な内省化するものと、外で起こっていることをしっかり把握して、そこに対して興味関心を向けたり、試しにちょっとかんでみたりという外向性みたいなものは、両方のバランスだと思う。そこが今のミドルシニアと若手では逆に振れている。

ジョブ・カードは内に掘り下げていくためのツールだが、もちろん外に向かっていろんな興味関心を書いていくような部分はある。一方的に内省とは思わないが、どちらかと言うと内向きな部分が多いかと感じる。ただ、キャリアプランシート、キャリアデザインのツールは大体そうなものだ。

キャリアデザインは重要だが、それをベースにした自分戦略が重要だ。それがまさに外に打って出るという意味だ。幾ら内面的なキャリアデザインをしっかりとやっても、第一歩を踏み出して、かつそれを実行できる能力を高めないと実現しない。実現しないものは意味がない。実現しなくても実現に向けて自分がコミットできないものは意味がないだろう。だから、ここから一歩踏み出せることが大事だ。

転職もコストとパフォーマンスの両方を考えていかないと、将来設計はなかなかしっかりできないだろうと思う。今が嫌だから転職するというのはお勧めしない。今、自分のキャリアデザイン、自分の目指すものに対して今がベストじゃないから転職する。そういう考え方が大事だと思う。

・ジョブ・カードとキャリアカウンセリング

キャリアカウンセリングもアメリカという国であれだけいろいろな人たちが考え、つくり上げてきたナレッジだ。それは利用しないと損だとは思う。もちろん、日本に合わせていくことが大事で、そこはそのままのみとは思わない。

アメリカはキャリア意識が高いとは思いますが、違う見方をすればセルフフィッシュということだ。日本は和の精神みたいな良さがあって、だからこそ日本企業は強いと言われる。そういう良さを生かすことは重要だ。

企業経営者の立場で言うと、みんながキャリアデザインを好き勝手に語り出したら収拾つかない。

極端な言い方をすると、ツールは何でも良い。それなりにしっかりとまとまったものであれば。ただジョブ・カードは、そういう意味ではしっかりと練られている。スタンダード化されているものだから、当然使い勝手が一番いいというところだ。大事なのは、ある程度共通言語として定型化されて、一つのロジック、キャリアデザインというロジックにしっかりと合ったものということ。あとは、共通言語化できるとしたら、これを使えば、いろんなところでいろんな話ができる。もちろんプライベートな情報をどんどん出すことはできないが、ある程度自分の中で整理して他の人に語るときに前の経験が生きる。そういうフレームワーク効果もある。そういう意味では、むしろキャリアカウンセラー的に見れば、こういうものは絶対に必要だ。

みんな何かを使っている。例えば社員がつくった何とかなど。だいたい何かあって、そういうのを自分も整理しながら皆さんやっている。こういう価値観やキャリアは抽象的なものだ。だから一定のフレームを使わないとクライアントと具体化、共有化はできない。

・キャリア教育と日本の環境

ミドル以上の人にはこういうものの重要性の認識はない。なぜならば、自分が先輩たちからそういう扱いを受けてきてない。ただ後輩たちは、今の20代ぐらいは、みんなキャリア教育みた

いなものはある程度受けている。それがこれからどうつながっていくかというところだ。キャリア教育は、まさにキャリアデザインをしようという教育だ。端的に言うと、自己分析して外部の分析をして、デザインして、プランニングしてみたいなことだ。それを大学生なんかは1年ぐらいかけてやってくる。少なくとも今まで以上にはそういうものが浸透するのは間違いない。

その中で、では日本がその和の強さ、企業のこれまでの経営のやり方、日本流というものをどううまく融合化していくかだ。そういうものを導入すること自体はそんなに難しいことだとは思わないが、意識の問題で、そんなものやる必要あるのかという部分が強いだろう。

キャリアカウンセリングのようなことを自社に導入したい、経営層を説得したいという場合も、何でもそうだが、しっかりプレゼンテーションして説得するしかない。幾らでも事例やロジックはつくれるはずだ。あとは、自社にどうそれを入れて、どうメリットを出すかをプレゼンテーションできるかにかかる。経営者はそう簡単には動かないと思うが、そこで納得させられるかどうかだ。

経営もオプションは幾らでもあって、人材育成にしても何かやろうと思えば幾らでもある。その中でこれを入れさせるということができないとだめだ。

・ジョブ・カードの企業への導入

ジョブ・カードを企業に入れるというのは、単に面接ツールなのか、それとも、その後の人事管理のコアにしていくのかによって全然その戦略が違ってくる。後者だとしたら、それは相当いろいろなことを考えていかないと、そう簡単には入らない。面接するぐらいであれば、そんなに難しくなく入るかもしれない。求職者側がこういうものを使えば、企業側が当然合わせてくる。

企業で使うとなると、もっとそのメリットを説いた事例をつくったりしないと、まだ全然材料がなさ過ぎる。もしくはちゃんとテクノロジーもツール化していくなどだ。ジョブ・カードはそこまでを狙っているのか。ジョブ・カードはとりあえず求職者の自己管理ツールプラス採用時のツールぐらいで良いのではないかと思うが。

企業内で使うとなると、相当違った戦略をもっと考えて企業側にアプローチしていかないとなかなか簡単ではない。結局セルフ・キャリアドックも、そんなに浸透してない。あの辺も含め、キャリア支援策みたいなものを本当に日本企業にもっと真剣にやらせようと思ったら、いろいろ手を打たないといけない。

一番最強なのは法制化だ。キャリア教育やキャリア研修的なものをミドルにやることをある種義務づけていく。これは、いろんな意味で今の政府がやろうとしている人生100年社会対策にもなるし、定年延長対策にもなる。企業側からしても、セカンドキャリアの面で結構重要な一つになる可能性はある。

あとは、いわゆる補助金、助成金。中小はやっぱ問題になる。中小の社員の方が数が多い。そこにやらせるには何かしら助成金みたいなものを含めて、いわゆるキャリア支援助成金など、そういうものの延長ということがあり得る。

企業にどう根づかせるかは難しい。企業側がそういうことにある程度対応しないと、優秀な若手人材が不満に思うというのがもっと浸透すれば、自然と企業側も考え始めるとは思う。今は、そこまでまだ社員側の意識も高くない。今の若手社員がもっと中堅ぐらいになったとき変わっていくかどうかという感じだ。

人事の人たちは、経営者よりもある意味、意識は高い。若手の社員採用などをやっていれば、そういう意識は感じるだろう。経営者までそれはまだ届いていないのではないかな。

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いいという感覚があるだろうと思う。

実際、個人がしっかり考えていれば良いが、そのための支援はした方が企業にもメリットがある。従業員のことをしっかり考えている会社だと、今は表向きはそういうことを言う。そうでないと優秀な人材が採れない。片や終身雇用は諦めろという話をしているわけだから、当然そういうメッセージが出てはきている。今まではあなたのキャリアは私たちが面倒見ますというのが、いわゆる従来の長期雇用、終身雇用だが、それはできませんと言っているわけだから。

・ジョブ・カードの今後について

ジョブ・カードは本当に実績もあるし、これを書いた人たちはかなりいる。このデータをデータとしてうまく活用できるといいだろうと思う。いわゆるA I、ビッグデータの世界で、これだけの個人のキャリアのデータベースは多分ないのではないか。だとしたら、それを使って何ができるか。ジャストアイデアだが、何かができたら、それが良いものになる可能性はある。

今のハローワークデータもみんな個人情報なので、慎重にやらなければならないというのは確かに一理ある。ただ、人材会社もどちらかと言うと、今、かなりA Iの方に振っている。

民間の世界は網羅されているようで、扱っているのは、実はごく一部の市場価値の高い人たちの流動だ。だから、そうではない一般の人やローキャリアの人たちは、民間ではサポートできてないと思う。それをやっているのはハローワークであり、厚労省であり、そういうすみ分けかと思う。ジョブ・カードはそういう意味では、そのゾーンも含めた汎用的な日本の国民のツールになるのではないか。結局、大卒の学生もリクナビだマイナビだとたくさんあってその後のデータベースもあるが、では専門学校、短大、高校卒などでは何かあるかということ民間ではほとんどない。数でいうと、そっちの方が多い。

— 了 —

D氏（国家資格キャリアコンサルタント、CDA、有限会社代表取締役）

・トップと話す

ジョブ・カードは仕組みとして使用しないと難しい。つまり、トップが自分のキャリアについてどう捉えるかとか、トップの企業の経営方針と一人一人の成長がどう兼ね合っていくかとか、そういうところからスタートしないと。

また、キャリアカウンセリング、キャリアコンサルティングをする時のコンサルタント側のいろいろな属人的要素。やはりジョブ・カードは道具なので、道具をどう使うかという、使う側の心がけとか技量とか、そういうものが問われる感じがする。

まず、トップのキャリアプランニングですが、私は地元で活動しているから、トップの話を聞く。トップ自身が自分の企業のビジョンもそうだし、自分のビジョンがないところが多い。今々を必死で経営している。だから、トップのありようがそうだと、組織全体も個人もそうになっていく。だから、やはりトップが自分と自分の組織の未来をどう捉えるか、そこに働きかけるというのが、最初かと思う。

社長という人を人間一人と見る。社長でもあっても、新入社員であっても、同じ人間だ。だから、目の前に座る人がみんな同じだ。自分の命を生きている。そう考えると、トップだからとか、そんなふうにならない。だから、トップと会っていろいろな話をする。どんなふう経営しておられるのかとか。大体話される。話好きだ。

トップと話をするとき、経営者をどんな人と見るかは、とても大事な感じがする。わがままな人、強引な人、自分勝手な人など見えるかもしれないが、私自身は志を体現しようとする人と見る。それがうまくいっているかいないかは別だが、一生懸命何かをやろうとしている人だと。そこに興味と関心を持つ感じだ。まず経営者がどういう思いで経営されているかがベースになる感じがする。

・セルフ・キャリアドックとジョブ・カード

セルフ・キャリアドックもそうだが、ああいう形できちんと位置づけをしっかりして、どういう層にいつどんな形でキャリアカウンセリングするのかという、そういうものがないと、ジョブ・カードを使って少し時間があるからするという感じだと、全く体系的にはできない。

きちんとカウンセリングをする場所を確保するのが大事になる。誰がするのか、いつどこでするのか。そのときに、例えばセルフ・キャリアドックだと、ジョブ・カードを使うこともあるし、研修で書き込んだものを持ってきてくださることもある。

私の場合は全部セルフ・キャリアドックでジョブ・カードを使っているの、例えば新入社員の皆さんの研修で、2カ月後のこの辺に会いますというふうに言っている。それまでに書いてきてくださいと言う。だいたい自分で書いてくる。研修があると余計しっかり書く。研修で講師1人対受講者20名とした場合、講師1人対受講者1人が20集まったイメージで研修をすすめ、その研修終了2か月後、再び改めての1対1で会う感じ。

こういうことが動き始めると、相互作用で、経営者も意識がどんどん変わっていく。例えば、経営者で、今まで自分はスキルアップしか考えてこなかったけれどもキャリアアップという概念があるんだと、こんなふうにおっしゃった方もいた。初めてキャリアという視点を従業員の動きを見て学習していくと言う。スキルアップは何かができるようになるという少し短い感じだが、その社長がおっしゃったのは、もう少し、人生とか、長さとか、それこそスーパーの幅と長さじゃないですけども、ライフロールとか、ライフステージとか、そういうことを社長なりの感覚で感じとられた。

社長も自己概念の成長が必要だし、社内の誰よりも最も成長して頂きたいと思う。社長が成長するには、社長の経験を聞きながら、社長のありたい自分を見ながら未来をつくるということが大事になる。

従業員にそんなだったらやめてしまえと言った社長がいて、セルフ・キャリアドックでもやめたいという従業員がいた。お話を聞き、そういうことなら、もう1回社長と面談をしてみたらどうとアドバイスして、それで社長と面談した。そうしたら社長がか一っと来てしまって、そんなだったらやめちまえと。こうなると、相互作用なので社長のありようというのもテーマになる。そういったところをまた社長と話をする。そんな感じだ。社長の経験も大事だ。

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。

・ジョブ・カードをもとに経験を聞く

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くきっかけにはなる。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。

その方に、ご本人の発達成長というか、成長してほしいというのがある。本音を聞きたいというのがある。ジョブ・カードというのは言葉にしているから、きれいにまとめている人もいる。見せるということを前提にして。何かすごく違和感を感じたりする。だからやりとりをしながら、その人の本音がどこにあるかというのを聞いていくようにしている。

本人がキャリア意識とと思っているかどうかは分からないが、自分が一体に何に揺れているのか、揺らぎの語りが出てくると、そのベースにはありたい自分があるから揺らいでいる。だから、そういう視点が聞けると良い、言語化してもらえるとそれは成長につながるという感じだ。

ありたい自分はエネルギーの源みたいなものですがけれども、それを明確にしてもらおう。それで、では何をどうするか。ここがおもしろいというか、大事な感じがする。

ある話で、「何だそれ！」となる人は、そう思う世界がどんなふうにできたのか。「何だそれ！」と思うというのは何かがあるから、「何だそれ！」と思うんだと思う。それは聞いてみないと分からない。その世界は一人一人違う。説得しようと思っても、人は外の力ではどうしようもない。本人の中で何が絡まっているのか。人間観、人生観、自己概念みたいなものが一人一人違うから、そこが重要である。

自分を見るということが一番大事だ。自分の世界を自分が認識していく。それは能力開発とか、教育とか、もちろん大事であるが、その前の段階として、自己概念を含んだ個人の世界がベースにあって能力開発とか教育が効いてくる。

ただ、多くの場合、防衛が働くということはある。自分を見るのはエネルギーが要るし、しんどいということもあるし、多分防衛が働くこともある。例えば、なかったことにするという感じだ。いろいろなことをなかったことのようにして、自分を消していく。そうして、自分のことを考えずに能力をつけていく。自分の世界を見ずにとにかく能力をつけていく教育を受けていくと、社会とつながっていかない。

例えば、いろいろな職業人生があって、本当は父親の事業を継ぎたくなかったのに継がされたという経営者、こんな部署に自分は回されたという従業員、被害者意識で生きている人もいる。そういう方の自己概念の発達成長を考えると、そこからのスタートだから、その話を聞かせていただく。

・ジョブ・カードを利用したキャリアカウンセリング①ー工場でのキャリアカウンセリング

ジョブ・カードを利用したキャリアカウンセリングの効果については、という意味では、一般の人たち受けする言葉で言うと、モチベーションが上がる。それは確実だ。目標が明確になるとか、自分生きる道がわかるとか、希望が湧くとか、そんな感じだろうか。実際には、自分らしい一歩が踏み出せるという感じだ。勇気が湧いていくという感じだ。自分の中のありたい自分を確信していくから。

キャリアカウンセリングで思うのは、職業、仕事だけではなくて、家族のこととか、いろいろな絡まりの中で自分が生きているというか、そういうのが明確になったりする。ライフロールの中で今の自分がどういうものなのか。それが環境に開かれるということにもつながると思うし、時間軸ということの意識もできて、過去、今、未来という、そういう意識もできていく。

具体的には、例えばある工場で中堅の11人のキャリアカウンセリングをした。そのうちの6人が技能検定を受けると手が挙がった。工場長はみんなに受けろと言っていた。でも、みんなのりくらしとしていた。それが、キャリアカウンセリングを受けて、そうやって手が挙がってきたので、すごくびっくりされた。でも、それはすごくもったもな事だ。自分の未来をイメージするから、だから、これを取りたいと自分ごとで考えていく。

ありたい自分というところで未来をイメージできたから。先輩たちが何年後にはいなくなるとか、具体的なイメージができてくる。あるいは自分も結婚して子供ができるかもしれないとか、父親としてとか、中堅から幹部になる自分とか、そういうイメージが出てくると、この時期にはこれをしないといけないというのが出てくる。ありたい自分で行動を起こす。ありたい自分で未来を見るから行動を起こす。

・ジョブ・カードを利用したキャリアカウンセリング②ー高齢女性のキャリアカウンセリング

また、この前、介護職の方のキャリアカウンセリングをジョブ・カードで行った。その方は61歳ぐらいの年齢で女性だが、これまでやってきた自分の介護の技術を若い人たちに伝えるために何かちょっとものをつくってみたいという話に後半なった。まとめてみたいという話になった。でも、これを自分でつくるのは大変だという感じでいろいろ言う。でも、つくってみたいという。それは自分だけでつくるという方法もあるけれども、ほかに何かあるんじゃないですかという感じでイメージを温めていく。結局、仲間をつくって、そういうのを自分たちでまとめるという、それをやってみたいということでキャリアカウンセリングが終わった。それを本真に行動に移し始めて、その施設長がとてもびっくりもして、喜んでくれたということが事例としてあった。

その彼女はやはり自分の人生を61歳でいろいろ振り返ったと思う。自分の職業人生の集大成みたいなものだ。だから、後ろに続く人に何か残してあげたい。とても人間的な感じがする。次の世代に何かを残していくという。何かそういうものを感じた。バトンを渡すという感じだ。次の世代をイメージしながら、自分のものをつないでいく。

・ジョブ・カードを利用したキャリアカウンセリング③ー反抗的な若者のキャリアカウンセリング

他にふてくされているような若者や、反抗しているような人たちにキャリアカウンセリングというのはよいと思う。例えば工場で勤務していて、はすに構えるというか、斜めに構えて、何だよみたいな感じの若手の人がいた。資料とかも書いてきていない。それで、どうしてそんな態度をとるのか、何か心の中のことでこの場で言葉にできることってあるのという感じでアプローチしていく。そうしたら、気に入らないんだみたいな話になる。

何が気に入らないかと聞いていくと、人間関係で自分の思っていることがうまく伝わっていな

い。本当はこうしたいのに、それを分かってもらえない。そういうのが気に入らない、ふてくされるという態度になり、うまくチームワークがとれていなかった。

その人の経験として紐解いていくと、やはりありたいものが彼の中にはあって、それが理解されていない。彼からもそれを発信していない。何かそういうのが分かって、彼のありたいもので何をどうしていくかということで、最初の一步はどうしようかと言う。今の話はすごく大事だから、リーダーにも私の方からこんなふうに伝えるけど言う。間をとっていく。そういうのはある。

自分の世界というか、自分の置かれた場所で、最初の一步で自分のことを言うと言った。爆発しても言うと言ったので、それを伝える。チーフの方には彼が自分の言葉で何か話すから聞いてくれというふうに伝える。それでやっと理解者を得る場がつくれていったということだ。

ふてくされているというのが彼の中でパターンだった。仕事が嫌というよりも、何か自分の抱えているものを言えないとか、伝わらないとか、そういうものだった。本当はもっとこうしたらいいんじゃないかと思うが、それを言っても伝わらないのでふてくされるというやり方みたいのところ身に着けたそんな方だった。

基本は本人の力でやってもらうが、話を聞きながら何かサポートした方がいいと思えば、本人の許可をもらって、こんなふうにこの人に伝えるということをする。その環境づくりの方にもこちらが働きかける。上司の方でも、ああ、そんなこと言っていましたかという感じだった。ふてくされているところしか見ていないから意外そうだった。

彼も爆発しながら言うが、上司にも話を聞いてくださいねと言ってあるから、聞こうとする。ああ彼はこんなふうに思っていたんだ、こんなふうに自分の中で怒りを抱えていたんだと、人間理解が進む。

だから、そういう意味では、その上司も学習してもらうという感じだ。キャリアカウンセリングが入ることで、いろいろな人たちがいろいろなことを考え始める。そういう機能はある。

・中高年者に対するキャリアカウンセリング

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。グループカウンセリングのように、振り返りながら、語りながら。

その後に個別のカウンセリングがあるので、いろいろなことを語って、未来について考えたいという1時間をとる。そこはわりとこれからというところに集中する。

そういう集合研修で一番みんなが思うのは、振り返って、自分の人生はまんざらじゃないと思う。一生懸命生きていたなとか、頑張ってきたなという、いい感じで終わる。

それで、その1時間で、未来をつくるという感じだ。自分で考えてもらって、それを持ってくるということだが、例えば奥さんとこんなふうに新しいものをやっていきたいという人もいるし、こんなふうにボランティアやレジャーでやっていきたいという人もいる。それもお金の計画やそういったものも含めて。

過去をしっかりと見られたから、未来が見える。もちろん職業人生がまだ数年あるから、そこで、自分たちの培っていた技術や、それを次の世代にどうつないでいくかという話にもなる。

その後の個別のカウンセリングは、これはやはり個別性だ。一人一人、人生があって、これまで生きてきた人生も違うし、未来も違うから、それを一人一人の話の中から未来をつくっていくということだ。未来を固めていくという感じだ。確実に自分のものとしてイメージしてもらう。

例えば、50代前半の方だったが、管理職だった。集合研修をして、その後個別でやったが、その方は、自分は幹部になれない、ずっと幹部になりたかったけれども、50代のこの年で幹部

になれない自分がいるというのをずっと負い目に思っていたらしい。同期の優秀な人が役員の方に入っていた。

だから、少し自分をふてくされて見ていたというか、劣等感があったが、集合研修で自分を振り返って、頑張ってきたなという、何かそんなことを話された。頑張った反面、家族に申しわけない、父親として何もやれていなかったという、何かそんなことを語られた。あと数年あるから60でやめるということを決めておられた方で、この数年の中でこれをして、その後、家族に対してこんなふうにやっていきたいという、何かそういう具体的な計画を立てられた方がいた。

その方は技術系の管理職だった。営業職とかいろいろある中で技術系で職位が上がってきた方だった。自分のこの技術をどんなふうに次の世代につないでいけるか。自分の技術も、技術革新の中で古くなっていると思っている。それでも引き継げるものがあるとするれば、それは何なのか。その方がおっしゃったのは、会社の設立当初から頑張ってきたスピリッツみたいところと技術が重なっているから、自分は古い技術しか持っていないかもしれないけれども、その部分は引き継いでいかないといけない。何かそんな整理をされた。

・初心者と熟練者の違い

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。

このキャリアカウンセリングがどうだったかという振り返りでいくと、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。

ただ、熟練者でも常に学びだから、どの段階にいても研さんは必要だ。

— 了 —

E氏（国家資格キャリアコンサルタント、総合人材サービス業課長）

・企業での取り組み

弊社は主に人材派遣業をやっているのですが、まず新規登録者がキャリアコンサルティング対象者になる。2つ目が就業中の派遣社員だ。登録後に就業を開始し、契約更新しながら次の就業先を検討している転職希望者。もう一つが、精力的に今取り組んでいる就業中の定期サポートとしてのキャリアコンサルティングだ。主にこの3つを弊社では取り組みとして必要だと思い、これを派遣社員と相談しながらやっている。

新規登録者の数は、年々減ってきている状況だ。人口だけの問題ではなく、派遣就業をまず選び、派遣社員で働くという人の人口が減っているのです。数が増えていない状況にある。その中でも、登録時のインタビューで、キャリアについてこちらからいかに話することができるかは、一つの差別化だと思って取り組んでいる。ここにはジョブ・カードの中にあるキャリアプランニングツールが不可欠だと思っている。そのエッセンスを入れながら登録インタビューから仕事紹介まで一貫して行っている。

登録のインタビューでは、職務経歴にかかわることや、経験の中でやりがいを感じているかなど、話しやすいところから話をしていく。それだけではその方の将来に対する適切な支援ができないと思っている。そのため、自己理解につながる価値観や、興味・関心などをヒアリングするために、キャリアプランニングツールの内容がうまく活かせる。1回で行える場合だけでなく、2回、3回になる場合もある。

・今後のジョブ・カードの活用

旧ジョブ・カードだと、なかなか自社用のインタビューシートとリンクするというイメージがつかなかった。カスタマイズしたことで、かなり似通った。それはキャリアプランニングの部分。将来に対しての話をする部分が似ていると感じた。

私のジョブ・カードの立ち位置は、職務経歴書に近いと思っている。ただし、現状ではジョブ・カードを制作しても、職務経歴書は必要になり、2つ要ることになるのが悩ましいところだ。

フォーマットが統一されているため、比較しやすいという点は評価されると思うが、いかに採用側の人事部は情報を欲しがらる。テクニカルスキルや実績に焦点がいかると、どうしても経歴の詳細がわかる職務経歴書を欲しがらる傾向がある。ここから先、日本のことを考えれば、本当にテクニカルスキルと実績だけで就職するのかと考えれば、私はポータブルスキルの方が有効に活用できると考えるため、ジョブ・カードで評価できると思う。しかし、現状はこれまで通りの職務経歴書と履歴書を提出してもらうことが安心できるという考えが採用側の人事部にあると思う。

職務経歴書作成支援では、キャリアプランニングはできない。価値観や思考の棚卸しはしていない。自己PRでしている場合もあるが、それを面接で話すということはまずない。

面接というのは、ほぼ過去にあったことについて聞き、それはうちの会社で生かせるかという話になる。ジョブ・カードはそこに焦点を置いているのではなくて、将来の自分の可能性みたいなことをもっと広げられると思っている。なので、ジョブ・カードをうまく採用できないのは人事側にも理由がある。

何か1つの仕事だけで採用したとしても、会社の中でその仕事だけさせられることはできなくなってくるので、多様なことを想像しながら採用するべきだ。新しいキャリアプランニングシートであれば、そういう会話ができると思っている。

ジョブ・カード、例えばキャリアプランニングシートを作成した側からすれば、自分が将来、

何をしたいのかとか、何をしようと思っているのかということを考えられるシートだと思っている。そのため、未来のことについてもっとプレゼンテーションできるような面接になる。

今のジョブ・カードは、まず自分で考えることが1回できて、それでキャリアコンサルティングを受ける。そうになっていくと、次に面接があるのであれば、ほぼ自分で表現できるように変わるのではないかなと思う。

もう一つ、職務経歴書は受験者が自由な書式で書いてくるので見比べるのが非常に大変。ジョブ・カードは、新卒採用のエントリーシートと同じで、そろえているからわかりやすい。エントリーシートは書式が決まっていて、見きわめやすく、比較もしやすいが、職務経歴書はそういう意味では難しい。私は、ある程度同じツールで表現させる方が公正であり、公平な判断とかできないかなというの、自分の考えとしてはある。

人事採用側は、もう少しそこに必要性を感じ、知識が必要だと思う。確かに、以前のジョブ・カードでは面接はしにくかったが、今後進化していくのであれば十分利用できると思う。

・キャリアの話をする

登録時のインタビューでジョブ・カードを使うときは、質問の項目が決まっていて、例えば強みを聞くとか、弱みを聞くとかというのがある。聞き方は、人によって少しアレンジはしているが、流れとしては、例えばキャリアビジョンを持っていますかみたいな、少し広めのところから聞いていく。

キャリアの支援をするということを認知してもらうためには、キャリアという言葉を使わないとなかなか認知が進まないの、逆にわざと言っている。キャリアという言葉を使うことによって、今、キャリアの話を私がするんですということが宣言できると思っている。なので、あえて使してほしい。

登録時のインタビューは、求職者が仕事を紹介してもらいたいと思って登録するので、視点が仕事紹介に絞られている。早く仕事を紹介して欲しいとか、希望する仕事を紹介して欲しいという視点で来る。だから、条件も不動産で物件を探すように時給幾らとか、この職種とか、会社どことかになる。

希望の仕事を紹介しただけでは、その仕事で決まる確率が低くなる。希望に客観性がない場合の方が多いので、本人が考えてきたものの根拠みたいなものがはっきりしてない状態でそれを紹介するだけでは、決定率が低い。

だから、先にキャリアの話をする。希望条件も全部聞かし、希望条件の根拠みたいなものも聞かすが、そこに至った理由は何なのかということを聴くことがキャリアの話につながるのだと思っている。なので、一旦は登録の内容は終わらせた後に、ここからはキャリアについてご質問させていただいていいですかのように切りかえる。

・キャリアビジョンを持たない人たち

かなりの割合で、えっ、何のことですかという感じになる。なので、その回答として、キャリアビジョンとは、将来自分のありたい姿とか、なりたい姿ですみたいに説明もする。そうすると特にないですという回答が多分7割方くると思う。

キャリアについて考えてなかったということが、そのとき対象者の方がわかることはいいチャンスだったと思っている。特にないですという理由についてもう少し詳しく聞く。そうすると考えられないという回答と考えたことがないという回答に、大きく言うと2つに分かれる。

1つは考えたことがない。考えたことがないのであれば、これを機に考えましょうというアプローチに持っていく。考えられないという回答が返ってきたときは、考えられない理由について

ヒアリングをする。例えばお子様がいて、限られた時間でしか仕事ができない、時短で9時～5時でしか働けない。9時～5時でしか働けないということではなくて、キャリアが考えられない理由が、子供の育児に追われていて、それどころじゃないんですと話が出てくる。

そうすると、それどころじゃないんですっていうことから推測する。では、子どもが大きくなれば、キャリアについてまた考えたいのかなということが見えてくる。例えば、子供がひとり立ちしたら考えられるようになるかもしれないということが、キャリアコンサルティングして見えてくれば、それはあなたの何年先なのかとか、子どもが何歳になったときなのかなど話が未来に向いてくる。12歳であれば、今6歳といえば、あと6年ということになるので、この6年をそういう気持ちで働きたい人なんだということをキャッチできると思っている。

結局キャリアコンサルティングなので、深掘りしていくと、対象者の人が初めて言葉にして、初めて自分の今の状況とキャリアについて向き合って、自分はこんなふうを考えていたというところが見えてくる。そこから私たちがやるべき支援が少しずつ見えてくると感じる。

なので、キャリアの会話をしながら、長い意味でのキャリアコンサルティングをするきっかけみたいなのをいろんなところにつくっていききたい。

・長い意味でのキャリアコンサルティング

私たちとしては、一度登録された方が仕事を1年しかやらなかったからといって、1年でおつき合いが終わるとは思っていない。この方と2年、3年、4年、5年、長ければ15年以上つき合っていくために何ができるのかという視点が、キャリアに寄り添うことなので、そこを最初から視野に入れてやる。

ここ3年ぐらいは長きにわたってサービスを提供することを重視してやらなきゃいけないと、会社の中で訴え続けている。

今の当座9時～5時でしか働けないと思っている例だと、6年間はそのスタイルで働けない。そのスタイルで働けないという働き方でいいのかということを考える。それでも6年後に、もし以前に自分が子どもがいないときに活躍していたようなキャリアを一度積みたいと思うのであれば、この6年間何を準備するか。つまり、働きながらその次の6年後の自分を目指していけるようなイメージをつければ、選択肢が変わってくると思っている。先ほど言った求職者の希望優先という選択肢ではなくて、それ以外の選択肢も頭の中に浮かんでくるんじゃないかなと思う。

・キャリアマップ

もう一つが今まだまだ十分にはできてないが、キャリアマップを導入している。キャリアマップは、厚生労働省がつくっているものを弊社用にカスタマイズしているものだ。今やっている仕事とそのレベル、それから少し将来自分が希望している仕事、そのレベルというのに対して、もう一つ私たちプロが提案するものを地図にしていって、どう進んでいくかというものである。

能力評価基準で作っていて、弊社ではそれを職種別のレベル基準をつくっている。例えば一般事務だったら、今、自分はCレベル。でも、将来OA事務でBレベルになりたい。これは個人の希望からのマップで、もう一つは将来性を考えてあげてのうちの提案だ。うちからの提案というものをもう一つ含めて、どんな自分でのキャリアを積んでいくかというイメージをつけてもらうものをやり始めている。そういうのがこの人の6年間の中で、例えば6年先に自分のなりたい希望があって、そのときに、例えば今自分が選ぶ仕事はこれでいいのかという感じ。本当に家に近くて、5時に終わればいいのか、その選択肢だけで、例えばお子様の幼稚園とか保育園のお金のために働くというのも一つの目的になると思う。それはそれで、自分が決めればそれでいいと思う。だけど、もし違う目的を考えるんだったら、もしかしたらこの間の6年で1つか2つの仕事

は変わってくるんじゃないかということを話せばいいと思っている。

登録時のインタビューも、就業中とか転職なども基本、同じようなスタンスで話す。通してキャリアについて支援者になっていく、あるいは支援者だというスタイルで話をしていく。

例えば就業中の転職希望者の方にも、転職の希望というのが上がってくる。それは派遣の場合は更新をするかしないか、現契約をまた次3カ月後まで更新するかというタイミングに転職というタイミングが来る。なので、その定期面談のときに転職を希望するのであれば、そこでもう一度キャリアコンサルティングをやる。

新規登録のときもやるが、新規登録から1、2年働いていれば状況も変わっている。そこで、改めてもう一度やらないと、つかみ切れてない部分もある。そういうときにもう一度お話を聞いて、例えば以前はこういうキャリアビジョンを考えていたが、現状いかがですかみたいにもう一度聞く。担当者がかわったとしても前の資料をそのまま見てできるようにしたいので、うちはツールを入れて、そこに派遣スタッフごとに個人的に残すことができる。一人一人のページがあるので、そこに情報を残しておく、誰が引き継いでも、そこを見返せば何年前にこういうコミュニケーションをとったことがわかる。

そのような形で一人一人の情報を押さえるのは大変だ。でも、諦めずに一定のルール、例えばシートで保管するとか幾つか実行している。

・有期派遣の良さ

ジョブ・カードを使ったキャリアコンサルティング、キャリアカウンセリングは、手応えとしては、おおむねいいことだと思っている。ただ、少し派遣の壁はある。派遣の壁というのは、そういうのを考えなくていいから派遣をやっているという人もいる。なので、無理にそこにアプローチしない、見きわめたサービスがいいと思う。将来、必要と感じる人に主にやればいいと思っている。

あと、例えば一概に、正社員になったからといって、幸せという考え方はないと思っている。私は有期派遣も必要であり、有期派遣のよさを忘れちゃいけないと思う。

無期が出来て、有期は不利なんじゃないかみたいなことをおっしゃる方がいる。有期だから働きたいという方がたくさんいらっしゃることを知っているの、話していることもある。

気持ちはわかった上で、有期で活躍したい方がいる以上、それは派遣会社が守るべきだと思う。

有期を選ぶよさの1つは異動、昇格、転勤がないことだ。

家族が病気であったり、お子さんが障害を抱えていたりだと、働くことについては前向きでも、転勤はできない。異動もできない。会社が大きければ、当然のように別の場所で働くということが発生してしまう。例えば千葉から銀座までしか通えないとなったときに、新宿へ行ってというのが働くことでの負担になるという意味では、それは大きいと思う。

有期の方は、その場所で続けたい。同じ部署で、同じ仕事で続けたい。そういう方にとっては、今回の3年で切れちゃうのはすごくショックだと思う。

契約社員とか正社員であっても、異動とかも全くなく、同じ職務をずっとできて、そうしたら、給与上がらなくてもいいという人はいると思う。

生活っていろんなことがあった中で、仕事だけにそこまで情熱をかけられない場合もある。なので、私はそういう選択でいいと思っている、そうすると有期派遣というのは価値のあるものだ。

・初心者と熟練者の違い

うちの会社でやっているキャリアプランニングにも、ジョブ・カードの活用を提案している。

1つのツールとして使うことについてはそんなに難しくないと思う。

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。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。

ジュニア（＝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。

熟練のキャリアコンサルタントならではのめさもある。まず1つは、資格をとってから定期的に講習に行くとかいって、5年間の間にこの講習とこの講習を受けてというのは確かにあると思う。しかし、その人がどういうキャリアコンサルティングをやっているかというのが見えない。私は自分と自分の部下、自分の近しい資格保有者とはできるだけコミュニケーションをとって、質の担保を図っている。

自分がやったキャリアコンサルティングがこうだったということを残している。それに意見をもらい、こういうやり方もあったんじゃないかという検討会をやっている。何となくうまくいったものがあると、そのやり方をやればいいじゃないかというふうになってきて、相談者に合わせた相談になってないんじゃないかなと。

パターン化されてくるのではないかなと思っているが、私はパターン化しない方法があればいいと思っている。なので、そういう意味では熟練者がすぐれた部分というのは、質問の質のかなと思っている。自己理解とか仕事理解もそうですが、質問の質というのは確かに熟練者の方がよくなる。例えば伝わりやすいような質問ができるなという差は出てくると思う。ただ、プロセスに差はないはずだ。プロセスは決まっているものなので。私は慣れさせないというのが、その中では必要なことかなと。

初心者の場合はジョブ・カードがないと不安というのがまずある。なので、ジョブ・カードあることで不安感が払拭でき、私はキャリアコンサルティングをやっているんだという気持ちができる。

・ツールがあることの大切さ

人材業界の場合は、希望のヒアリングとか仕事紹介という、ほかにやらなきゃいけないことがたくさんある。なので、この中にキャリアコンサルティングをうまくなじませるのは、本当に難しいと自分では思っている。だから、みんなにはモードを変えろと言っている。今までの仕事自体を変えろと言っているのではなくて、この時間、この10分、この30分をキャリアコンサルティングやるんだというモードに切りかえてくれればいい。

だから、今までやっていた仕事を全部変えろと言っているのではなくて、新しいものやっているとというふうになんと3年間話している。それは私にとっては眼鏡をかけるとか上着を着るみたいなイメージだ。今まで白いシャツで話していたんだけど、今からキャリアについてお話ししますねって、1回ジャケットを着てやるみたいなものである。ただ、これは初心者も熟練者もないんじゃないかなと思っている。毎回毎回フレッシュな気分ですることによって、ましてツールがあることによって、それはどんなツールであれ、あることが大事だと思う。

ジョブ・カードの場合は相手の方がそこで作成し、相手の方が持って帰るものなので、こっちに残らなかったとしても、うちは別のやり方で残せばいい。ただ相談の記憶というのが相談者の方に残っていなければいけない。それを今まで人材業界の人間は支配していたと思う。だから依存させちゃっていた。

依存させないためにはこちらが管理するのではなくて、相談者が管理するというのが私の中ではちゃんとリンクする。

・マッチングシステムの限界

条件を言われて、そのまま紹介すれば楽といえば楽だし、システムで正直、簡単にできると思う。確かに条件には合っているのかもしれないけど、それが今だったら複数の仕事が紹介されてしまう。仕事の数の方が多いというふうになった場合、これを選択することは考えなきゃいけない。そこには人間がかかわる。そのかわり方は、希望条件と合っていますねという話でいいのか。

A I マッチングをやったものでも、あなたが以前話していた、こういう内容とこれはリンクすると思いませんか、あなたが望んでいる興味・関心の部分とこれはリンクするんじゃないですかという会話ができれば、キャリアに人が介入できると思う。

そこに人が介入するからこそ、じゃ、ここに行ってみようとか、落ちたときに次の選択肢が残っている。そして、あのときに自分で決めた2個目がある、3個目があるというふうに就職活動していけば、どこかで納得すると思う。早期離職の理由は納得していないからだ。仕事を始める前に、仕事について納得してないからやめる。

希望条件については納得しているかもしれないが、仕事の内容や環境など細かいところまで気がいってない。

希望条件がいいということを優先してスタートすれば、当然その部分以外で嫌なことが大きくなってしまう。なので、こんなはずじゃなかった、これ聞いてなかったというふうになる。

私は世の中に自分にぴったりした仕事なんてないと思う。そこに対しての自分がそう思えるかの覚悟だと思うので、それをいつまでも人に委ねていたら、同じような就職を繰り返すだけになってしまう。だから、そこにはキャリアコンサルタント・キャリア支援者が介入して、2人の中で納得するような話ができた記憶が残っていれば、最終的に自分で決めたんだとなる。

・ポータブルスキル

ポータブルスキルは、私の中では業種、職種、業界を問わず、汎用性の高いスキルだと理解している。業界ごとに必要なポータブルスキルは違うと思う。その人が会社に入った初日から必要とされるという意味では、パソコンを立ち上げられるかみたいなものもあると思う。主体性や実行力みたいなものもあるし、テクニカルスキルでエクセルが使えるとかワード使えるみたいなものもポータブルスキルに入っていると思う。

いわゆる読み書きパソコンのような基礎スキルがポータブルスキルだし、コミュニケーション能力的なものも入ってくる。だから、年相応にポータブルスキルは少し変わるとは思う。その会社の中で馴染んで仕事をするためには、最低持ってなきゃいけないような協調性や、アルゴリズムも含まれる。

あと派遣社員の場合、主体性はとても重要だ。なぜかという、就業先の社員さんが忙しい中に入る場合も多いので、自ら考えてできる人に来てほしい。新卒の様に一から教えるのではないから、ポータブルスキルを持っている人に来てほしい。

例えば、パソコンの初期設定は自分でやって欲しい。途中でわからないところがあったら自ら近くに社員に声をかけて欲しい。それが出来ないとポータブルスキルは低いと思われる。

他には仕事終わったんですけど、何かないですか、これやっておいた方がいいですかとかいった行動はすごく重宝がられる。

・中高年の派遣スタッフの難しさ

中高年の派遣スタッフの方の固有の難しさは、以前経験している仕事にこだわりが強い点だ。

気持ちはもちろんわかるが、その仕事はもうITになって全部自動化されていて、少なくなっていることがある。私の仕事、何でないんですかという会話になることがよくある。最近はそのようなキャリアコンサルティングを数多くやっている。

ただ、その方がどのぐらいの所得を得たいのかにもよると思うが、全くないということは基本的にない。需要と供給を合わせなきゃいけないので、今経験したことで何があるのかとか、当然その中で今重宝がられるスキルはちょっと無理かなというものは、うちの中のデータにある。このエリアだったら、この仕事だったら幾らぐらいもらえるとかという、そういったところは正直ベースで見せながら話す。市場動向の情報提供の重要さを感じている

あと、今の何十代のどのぐらいの経験のある方は、こういう仕事についている可能性が高いとか、そういうのをお伝えている。夢や憧れみたいなものを持っていて、それを壊すわけじゃないけど、時代の変化や現実とは知ってもらわないといけない。

中高年の方には出来る限り長く働きたいという相談の方がいる。80歳だろうが90歳だろうが、働けるなら働きたいと言われる。その場合は、それは現在から何年先のことなのか、明確にする。例えば55歳の人が、今のペース（フルタイム）で働かれるのは何歳ぐらいまでか、70歳ですと言えば70歳の根拠は何ですかと聞き、70歳以降も働くのであれば具体的なイメージを質問する。

今、私の相談は、あなたの働くというのはどこを指して話しているのかといった形で話す。なので、特に仕事があるかないかで話すというよりは、あなたの人生どうするのという目線から話をしていく。そうすると矛盾にだんだん気づいていただける。そんなのないよねとか、ちょっと無理言っちゃっているよねとか、意外と冷静に見ている。

中高年の方は情報が偏っている場合が多い。仕事理解に出てくるような情報に偏りが多い。これまでにアップデートされていない。

だからこそ、キャリアコンサルティングが有効で、今、自分が持っている情報が全てじゃないことが伝わる。あとは、口ではやりたい、やりたいと言っているのに、どこか頭では55歳からはもう無理だよなって思っていたりもする。言っていること、やりたいと言っていることがかみ合っていない。矛盾しているという意味では、情報を整理すると、あらためてじっくり考えてみようとなる。

また、更に年齢が高くなると、人の役に立ちたいという意欲の高い方がいる。そもそもその対象の人を誰だと思っているのか話を聞いてみると、はっきりしていないねえとなる。

例えば、僕は引退したから、若い人のために何かやりたいとすると、その若い人とは誰ですかと質問ができる。それを具体的に聞いていくと、需要があるかないかとか、本当に自分ができることなのかなど、もうちょっと考えるきっかけになる。

・キャリアコンサルティングへの抵抗

ハードルは低くなっているが、経験したことがない方が、キャリアについて考える時間を作ることはまだまだ障害があると思う。

ただ、私の中では、この派遣で働くということについて、選択し、前向きな人に何らかしたいという気持ちがある。その何らかという方法が、数十年続けているマッチングや希望職種の紹介ではないと思っている。

今はキャリアコンサルティングは必要だ。なぜなら、受けた派遣社員（相談者）が変化し、その変化を受け入れ、その後のモチベーションが継続しているから。数十年続けているマッチングや希望職種の紹介をこれまで続けてきたことにも理由はある。そのことで喜んだ人がいて、利益も上がっていた。今まで自分がやってきて、成績を出してきたこと、評価されてきたことを単純に変えるということには抵抗感がある。しかし、このまま続けて行けば、売り上げが極端に下が

る、クライアントが極端に逃げる、登録者が逃げるということも考えられる。

今でも、少数ではあるが、キャリアコンサルティングに対して真っ向から反対する人はいる。そういう人は自分が現在キャリアについて考えていない場合が多い。自分が言われて回答できないような言葉を使うコミュニケーションに対する抵抗感があるのだと思う。

もう一つは、キャリアの抽象的な曖昧さを嫌っている感じはある。言葉で「キャリアとは」と説明しても、入っていない。理解者と距離がある。その場合は、あなたが必要じゃなくても、外部顧客が必要としているという説明をする。

・キャリアという言葉のイメージ

日本の中にはキャリアというと、高いとか上のものというイメージがすごくある。そこには海外にないキャリアアップという言葉や、官僚のキャリアとかがある。捉えているものが違うから、正確に勉強しないと理解できないと思う。

ただし、きちんと理解出来れば取り組んでいることの価値に共感できる人が増えると思う。人材会社の私たちが理解出来ないと、クライアント様にもなかなか理解していただけないと思う。

—— 了 ——

F氏（人材派遣業キャリア開発部門、2級キャリアコンサルティング技能士）

・グループワークでジョブ・カードを活用する

ジョブ・カードは去年、企業内のグループ研修で17名でやらせていただいた。前半の自分を振り返るとか、適性を選択するということではできて、ある程度手応えがあった。最後に目標を設定して、その目標に対して今何をしましょうかというプランニングのところは、なかなかうまく言語化できていない。前半はすごくよかったが、後半はちょっと工夫が必要だなというような認識だ。前半は迷いなく書けたのと、終わった後のグループワークがすごく盛り上がって、場の雰囲気もよくなったのがよかった。

今回の研修は入社してから一、二カ月の方もいれば、もう半年の方もいた。ジョブ・カードを活用してグループワークをするグループカウンセリング的な感じになる。最初は、ライフラインチャートで、主な経験・出来事というところを話しながらやった。次に、自分のタイプとかを選択してもらった。ここも結構ワークに力を入れて、お互い話した後に、やってみての感想とかをたくさん聞いた。そうすると、「やっぱり自分ってこうなんだなって再確認できました」とかっていうコメントがあった。四、五人のグループワークで話すと、やっぱり、自分と他人が違うってところの発見というか気づきはある。自分と他人で違うっていうのがわかると、それによってさらに自己理解が深まる。

ただ、多分もっと手前もあって、うちの社員が働いてる環境は、いつもは黙々とラインで働いている。だから、ある程度安全性が確保されてるという前提のもとで、自己開示するのは彼らにとって気持ちいい。みんな自分のことが話したいのだと思う。自分のことを話すと、皆さんの気分がよくなると実感する。それは直接的な仕事の面でのいい効果にもつながってる感じはある。我々は、こういったキャリアコンサルティングを事業上、彼らの定着、及びスキルアップに活かそうと考えている。定着という観点でいうと、横でつながっていくということは大事なことだ。グループで自己開示すると、それは当然仲よくなる。そのことによる効果はすごく感じる。

他に、グループワークの具体例として、ジョブ・カードの1枚目の「これまでの人生を振り返る」という、この部分に関しては他で何か所かやったことがある。そこで主婦の方が、一切書けないことがあった。私の人生は何もないとおっしゃって、なので「いやいや、主婦ってみんな憧れで、主婦ってすごいんですよ」という話をした。そうしたら、ご自身の人生をたくさん話し出してくださった。

また、この後ワークをしますと話をしたら、話すことがないから一切書きたくないと言う人もいた。それでも、結構いい感じで、ご自身の人生を振り返っていただいて経験を話していただいた。書きたくないという方は最後まで結局書かないで、楽しそうに話は聞いていたが、自分の人生は書きたくない。でも、それで良いということにした。

・キャリア意識の顕在化

うちは正直、最後のページのキャリアビジョンをつくるというところ、なぜこんなキャリアビジョンを目指したいのか、そのためにすることは何かというところまで行ったということは、なかなかない。キャリアの意識が顕在化しているような方に関しては、キャリアビジョンの設定はすごく意味があると思う。しかし、通常は、その前のところ、やる気を出したりとか、キャリアをつくっていこうという意識を持つところが、すごく課題というか大切なことになる。

振り返りというのは盛り上がるし、うちにとってもいろんな効果がある。時間をかけていけば、我々が狙っている2つの目的、【人材価値の向上】と【企業収益向上】というところにも役立つ。けれども、なかなか自分を言語化するのは難しい。もっと言うと、彼らはそんなことには慣れて

いないので、それをどうやっていくか。キーワードを投げてあげるとするのは、彼らは自己を言語化することが苦手なので、これはすごくやりやすい。きっかけにはなる。そういったことは非常に実践的だ。それはすごくメリットとして感じる。

最後のキャリアプランまでいきなり行くという人はやはりそんなにいない。新卒者に対してやったりしたが、結局、その場でプランを書けるかどうかはあまり重要ではない。むしろ、こういう枠組みで自分のキャリアを今後考えていくことが大事なんだと締めるようにしている。書けないのはしょうがない。でも、自分を理解し、職業を理解して、そういった中で少しでも良いから目標を作っていくことが、キャリアでは大事だよという話に使いやすい。大体そこに着地する。

プランニングまできっちり書ける人はいないが、そんなもんじゃないかとは思う。ただ、枠組みを知ることが大事になる。目標を立てるのは、すごく難しいという実感値を持って帰ってくればもう御の字。それが大事だ。大事だけど難しいという実感を持ってくれればそれで、一つ達成かと思う。

自分が接してきた社員は、簡単に言えば、それまで何にも考えなくても生きてこれた。食事も出てきたし、職も転がっている。何か生かされているみたいな感じだが、今後、そのスタンスではうまくいかない。しかし、それまで何かだらっと生きてきた人が、今後、長く安定的に生きていくとしても、将来を考えることは難しい。常に自問自答する、あるいは取りに行くということをしないと、実は将来設計はできない。それは自分を知ることだし、環境を知ることだ。目標を常に自問自答するという。そういった枠組みを知ることが大事になる。

将来を考えるにあたって、キャリアを自律的に考えて設計した方が良い、しなくてはいけないという意識があまりない。言葉としては入ってくると思うが、では具体的にどうするかといった時、身近にいなかったり、やり方がわからない。

我々が、この活動を事業の価値に直結させる上でいちばん大きな課題になっているのは、社員の約8割はキャリアのことを全く考えてないということ。もっと具体的に言うと、自分事になっていないということ。それが、きちんと枠組みを示して、こういうことだよと言うと考え出す人間が一定数いる。それでも、8割ぐらいいは、もうたくさんだとなる。8割もいるので、彼らにはキャリアを考えながらうちで働いてほしい。それは長く働く原動力になるし、そこで価値を発揮するようになれば現場の生産性にもつながる。良いことづくめだが、そこをどうするかが、この活動を企業の事業価値と直結させるためにすごく重要なところになる。

プランニングのところまで来れば、もう、やり方とか深掘りの話なので割とうまくいく。けれども、そもそも残り8割がこういうことに身を入れて考える状態に持つていくにはどうしたらいいかが、今、最も課題となっている。そこに対しては、プランニングやガイダンスや適職適性とかいうことではなく、どうしたら良いのかということ、今、すごく模索してる。

直近で彼らの視界に入ってる場所では、別にこんなことを考えなくても生きていけるというのが彼らの実感値だし、これまでもそうしてこれた。あとは、うちに入ってくる社員の属性がそうなのか世の中全体がそうなのか結論は出ないが、目標を立てるということ自体がものすごくハードルが高い、高度な能力というか取り組みだ。なかなかそこに行かないというのが非常に難しい。そこに行かないと事業の価値に直結しない。目標を持つことが大事だよというところまで行かない。多分、そんなことしなくても生きてこれた。自分自身を振り返ってもそう。

・キャリアプランニングのバランス

キャリアを会社でやることにも限界がある。会社には、これをやれというメッセージがある。仕事なんだからこれをやってくださいというメッセージと、キャリア系であなたが自律的に考えてくださいというのが、相反することがある。例えば、1対1で面談していて、将来、店をつくりたいと言う方がいた。それを今の仕事と少し結びつけてあげたい。

いちばんの課題は、そもそもキャリアのことを考えよう、目標を持つということが大事だということを、自分事にさせるのが難しい。これが最大の課題。

2番目の課題は、目標を持つというフェーズに彼らが仮に入ったとき、企業として勝手なことを言うと、うちで長らく働き、うちで価値向上していったほしい。特にうちみたいな人材ビジネスのところは。多分、本質的に思い切りキャリアプランニングすると、うちの会社を飛び越えたところにキャリアの目標設定する話になるケースも多々あり、事業性と相反するキャリア形成支援になってしまう。そこをどうやって事業所がバランスをとるかということが課題になる。プランニングする、方向づけるのに重要なキーワードは適性だが、それを職業と直結させると、難しくなる。

バランスをとる方策としては2つの方法がある。プランニングの状態に入ったときに、その適性を使って目の前の仕事にどう取り組んでいくか。その適性を使って職業をどう選ぶかではなく、目の前の仕事は変わらないが、こういう切り口とかこういう取り組み方をするとさらに職場で価値向上できるよとか、少しそういうやり方に寄せるのが1つ。

もう1つは、逆に、彼らの自己理解や自分の価値観が未分化という状況を鑑みると、彼らにキャリアビジョンや選択肢をまず考えてもらうことから開始すると着地しないこと（決められない、あるいは決められてたとしても企業外にキャリアを求めてしまう）が多く発生するので、逆に、企業が提示できる自社内でのキャリアパスというか選択肢を先に用意してあげる。君の価値観や適性のどれがフィットか、選択肢をこっちが先に提示してそれを選ばせるというやり方をしている。多分、それが一番着地するのではないかという感触はある。

その中でさらに弊社の特徴的なところは、物づくりに関する職場が非常に多い。我々としては、物づくりから外に出てしまうことに対してアプローチがとれない。ただ、物づくりで派遣で働いていて、その働いてる工場のお客様のところの正社員に将来的になっていくといったことは、会社として積極的にありにしようという方向性を出している。なので、物づくりから出ないでそこでやっていくことに対しては、積極的に、本人の最終的なキャリアアップを受け入れようという形でやっている。そこが、1つバランスをとっているところでもあるかと思っている。

本当にやる気がある人、努力する意識がある人に対しての制度は他社と比べて整っている。ただ、そこに行くまでが大変な方が8割、9割かもしれない。あまりキャリアに対する意識が高くない・慣れていない社員が多いが、そういった方々もターゲットとしている。しかし、事業活動のひとつとして実施している以上、それが事業所の価値にならないといけない。最初は確かに、きれいごとから始めた。市場全体が、言葉は悪いが、あまり高くないスペックの若者のキャリアとか生産性が大事だということにだんだんなっている。例えば、物づくりの現場でいうと、その職場で長く働くということが彼らの作業習熟につながり、結果として現場の生産性につながる。そして、そのことが結局、メーカーからするとうちのためだと少しずつなっていて、その後押しが大きい。たんにきれいごとではなくなっている。本当に企業価値に結びつきつつあるということが、うちがこの活動をずっと続けられている大きな理由の1つだ。

・キャリアを考えられない人への対応

あまりキャリアを考えていない8割方の社員に対しては、自己効力感がものすごく低目なので成功体験を積ませてあげようと考えている。ただ、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の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いるところもある。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。「君は3カ月間総括してこうだったね。こういう貢献してるよ。こういう目標を立てて、行かなかった部分もあるけれども、じゃあここは課題だね」。そう

いったことをやってあげると、成功体験のもとになる。

もう1つはキャリアパートナー制度。特徴はきれいな言葉でいうとロールモデル。この人に言われたからやろうといった、わりと人に触発されやすい子が多い。それで、全国で500名ぐらいのキャリアパートナーという、社員のキャリアに向き合って話をし支援する人間を配置しており、年々増やしている。キャリアの理論とか理屈も大事だが、この人に言われたからやろうというところから、彼らのキャリアを考える一歩を踏み出させることは、実効性がありそうだという感触がある。

このキャリアパートナー制度では、現場で事業管理、労務管理、社員管理をしている、いわゆる管理者と呼ばれる人間にキャリアのことをしっかり教える。現場では、今この場をきちんとやるのが大事となりがちなので、もう少し違う切り口と違う視界で彼らのキャリアに切り込むのが大事だ、そもそもの理論・理屈はこうだということを教えて、キャリアの観点から今どうすべきなんだということを考えさせる人間を全国に増やす制度だ。

・ワン・オン・ワンのキャリア面談

社員の皆さんが定着していくにあたって、入社したばかりのときは目の前の仕事が大事になる。目の前の仕事でいかに衛生要因、離職要因になることを取り除いてあげるか、目の前の作業をいかにしっかりできるようにしてあげるかという取り組みが大事だ。

3カ月超えるとそこは通り抜けるが、次に何が起きるかということ、仕事そのものに対するプラス要因だったりマイナス要因だったりで彼らのモチベーションが振れていく。なので最初は衛生要因。それから仕事そのものになっていく。

大体6カ月ぐらい超えると、今度は職場。職場といっても、衛生環境要因的なことではなく、自分はこの職場の中で存在価値はどうなんだというところになり、だんだんキャリアのところになっていく。

我々が、事業上目指しているたくさんの社員が定着してくれる状態というのは、その後半にアプローチしていかないと目指しているところに到達しない。良い給料もらってるよね、職場環境働きやすいよねという切り口だけだと、絶対にそれが実現しない。やはり彼らの将来不安とかキャリアのことに踏み込んでいくと、すごく様々になる。そうすると、究極はワン・オン・ワンになってくる。キャリアプランニングできるほどの価値観はないが、どこに価値を置いているかということは本当に百者百様なので、そこをしっかりと捉えてやっていくには、どうしてもワン・オン・ワンでやらざるを得ない。

具体的には、職場や労務管理している弊社の管理者が派遣社員を面談する。今日は上司や管理者としてではなく、あなたのキャリアパートナーとして面談をするということを伝える。管理者に面談と呼ばれると、仕事ができているのかなと思うので、うちは他の会社と違ってこういう制度があって、あなたのキャリアをもっとよくするための時間だということを話してもらう。実際は、入ってすぐだと、体がきついか、夜勤に合わないとか、誰々さんに怒られたとか、そういう話になる。けれど、長くなっていくと、この後どうしようかという話をゆっくりする感じになる。

だいたい月1,000件を超えるキャリア面談がワン・オン・ワンで行われている。彼らの定着を促すために、離職要因を取り除くというより、継続要因をつくってあげるきっかけになる。何が大事なのかなど、そういうことの面談が1つ。もう1つは、エンジニアになりたいですとか総合職を目指したいですとか、キャリアを考えている2割の人に対して、君が表現していることだと、基本的にキャリアパスはこうだよ、こういう人が向いてるよという職業理解の話。本当のキャリアコンサルティングの世界で行われている面談をすることも結構多い。

大体3カ月たって一定なじんだねという社員と面談をする。彼らが何を話すかということ、まさ

にばらばら。本当に短期間だけお金を稼ぎたいと思って入ってくる方もいれば、長期的に本当に自分のキャリアアップも考えていきたいという人もいる。それに対して、人によっては、職場の誰々さんと今うまくいってないんですというところにすごく時間がかかる人もいれば、将来的にこうやっていきたいけれども僕は何を勉強していったらいいですかというようなのもあって、本当に様々だ。

こっちが何か提案するというよりは、そもそもあなたは何か？というところに時間がかかる。今どう？というのと、これからどう考えてる？という、その2つをいろんな切り口で聞いていく。

キャリアパートナーの面談のところでは、さして話題であるとか、こうしようああしようって狙いは定めずに聞く。会社からもキャリアパートナーに聞けということは言っている。「傾聴」を心がけてやるように結構言う。キャリアパートナー研修は、2日間でそれだけは絶対覚えてくださいと言う。多分、言ってもそんな簡単にはすぐできないと思うのと、あと優秀な管理者の方ほど、もうバツと言う感じがある。事業上の管理者として、誘導力が強いので、聞くよりは発信するという方が強い。

その人の性格や価値観は当然わからないので、これまで彼はどう感じてたか。そして、彼が今後どうしようと思っているかというところを、いったん言語化させる。いったん彼を知るという切り口になる。価値観とか性格までは深掘りできない。

面談の中身そのものよりは、きちんとワン・オン・ワンの時間をとるということと、「今日はこちらから何か伝えるのではなく、君の話を聞く場にしよう」というスタンスの面談をやるということが、究極的には社員の定着に影響している。そっちの方が、組織の状態は圧倒的によくなる。いわゆるきちんとしたキャリアコンサルティングとは違うかもしれないが、こういう時間を作るというのは、本当に自社の特徴だ。

先日、ある工場へ行ったら7社ぐらい入ってて、ほかの会社さんは夜勤がなくて5時、6時になると会社は全くない。でも、うちは8時ぐらいまでいて、もうひっきりなしに社員の方が来て、ちょっとしたことも話していく。なので、「同じ派遣会社でもこんなに違うんですね」と言われました。「他社さんから、こんなに面談してくれるし、キャリアのことを考えてくれるなら、こっちが良い」と言われたと言ってくれる社員は現場に結構いる。

たぶん彼らのニーズにもあうのだと思う。自分のキャリアと向き合ってほしいとか、そもそも自分のことを知ってほしいというニーズがある。社宅で、親戚などいないところに1人だと本当に孤独だと思う。だから、ちょっとしたことで聞きやすい環境をつくるだけでも意味がある。今のところ、中身というよりは、時間をとっているとか、そういうスタンスだということが、たぶん効いてる。

派遣という働き方にも特徴があって、配属された後の接点は、派遣先の指揮命令者の方との時間が長い。しかし、我々派遣元との接点は、この業態だと時間的にかなり限定的になってくる。なので、時間をとって話をするということが非常に重要で、ある意味帰属意識というか、そんなところにつながってくると思っている。

・初心者と熟練のキャリアパートナーの違い

キャリア研修を受けたばかりのキャリアパートナーと、熟練のキャリアパートナーとの一番の違いは、常にすごい数の面談とかキャリア形成支援をするので、振れ幅が小さい。

あと初心者は職場環境や人間関係によってしまう。これも振れ幅ということだと思う。熟練の人はどこへ行ってもきちんとやれる。どのシチュエーションに行っても活動と成果を出せる。やはり経験というか、言語化された理屈を持っているので、自分のやったことを物差しではかって、どんどんブラッシュアップしていくことができる。それが圧倒的に違う。それから、人間関係ができていれば、誘導しようと思ったら、良いから俺の言うとおりにやれみたいなことで良い。でも、

それは職場が変われば通用しなくなる。

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。ツールそのもの、やった人のやり込みぐあいも当然差があるが、それを本人にどう埋め込んでいくかというところに圧倒的に差がある。

例えば、これと似たようなテストを受けさせる。彼らの能力の上下を計測する。低目の子は、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。そのツールと彼らをつなぐのがすごい。熟練はそれが抜群にうまい。初心者の方はそれをそのまま伝えちゃう。

ツールの使い方に初心者と熟練の方の差が出る。やり込ませ具合に明らかに差がある。さらっとやると結局何も彼らの中に入っていない。熟練の人間は1個1個きちんとやることで、何か意味を持たせながら最後に上手にフィードバックしていくので、そこにとても差がある。

・ツールの価値

我々の課題は、実はこれの手前にある。そこを何かツールを使ってできないものか。できれば、一気にツールの価値が上がる。もう1つは、ストレートにやると、企業を出る話になる。プランニングの話になったとき、企業を出る話になる。なので、いかにそれを企業の中で彼らの定着と価値向上に役立てるかというところがもう少しあれば、キャリアコンサルティングの活動が会社の事業価値そのものに直結する。その辺がそろそろ、劇的に価値が上がると感じている。定着が上がると当然利益は上がるし、彼らが価値向上していくとうちのビジネスでは、メーカー様からいただくお金が増えるので価値向上になる。

キャリアコンサルティングにしてもジョブ・カードにしても、行政の施策なのでニュートラルにつくってあると思う。プランニングの1つ前の段階に、今言った2点がキャリアコンサルティングを事業価値に結びつけるための大きな課題としてある。その話になったときに、もう少し企業都合の方に、言葉は悪いですけども、一定の幅の中で誘導できるものになれば良い。

あとは、こうした活動は結構大事なことの、あまり知られない。結論から言うと、権威がすごい重要になる。行政もそう言ってるとか、理論・理屈でそういうのがあるとか。キャリアとか将来の話は、わりと体験談で語られてきた世界だと思う。その中で重要な要素はやはり権威ではないか。「理論・理屈で証明もある。行政としても取り組んでる」。これは、とても説得力を持つ。行政でこれを高めていって、企業にも役立つようにしようやってくれるのは、とても助かる。

短期的には、たくさん人を採って、たくさん職場を確保すれば、派遣会社は儲かるわけだが、もうそんな時代は確実に終わっている。やはりみんなどれぐらい自分たちのことを考えてくれるかということで、確実に選んでいる。だから、同業他社さんと並んだときは確実にうちの方に来てくれますし、生き生き度合いが違う。そこは自信がある。活動として網羅的に、効果的に、継続的にやるところに難しさがある。真似をしようとしても、できない。それは自信を持って言える。

— 了 —

G氏（キャリアカウンセラー、有限会社代表取締役）

・個人主導のキャリア

企業人事が考える個人には未だに「顔がない」ように見える。経営陣や人事部局が「一人ひとりが大事だ」と言葉では言っている、名前のある一人ひとりの顔を見ているわけではない。例えば入社年次や年齢で考えるとといったように十把一絡げ、頭数で捉えているところがある。会社がうまくいくために、いい会社にするためにという、「会社」全体のために個人を大事にするというスタンスであることが多い。

その一方で「そういうものだ」とする個人も多い。それは会社が考えることだと。

「個人主導」とあえて強く言うのは、そもそも自分のキャリアは自分で考えて良いはずだし、考えて決めなければならない局面があるから。だから組織に対して「個人主導」という言い方になる。個人こそが大事で組織はどうでもいいということではない。組織主導で来ていたから、それを無意識に前提としてしまっている、あえて「個人主導」と一度反対側に振らないと伝わらない。だから敢えての「個人主導」。

けれども言いたいことは「共生」。個人と組織が共生関係であること。ただ共生と言ってもずっと組織にいた人にはこれまでもそうだったと思うことが多いので違いが伝わらない。なので「新しい」共生。ここでの共生は対等な関係ということだけではなく、相互に発信しあう、つくりあげられる関係。個人が主体的に自分のキャリアを考えるというだけでなく、それを発信する、組織サイドが受信するということが欠かせない。

・企業内キャリアコンサルティングと個人

先に企業人事では一人ひとりと言いながら個別の個人のことを考えてはいないところがあるといった。それは全体を見るのが人事部局の役割だからある意味、当然のこと。なのでキャリアコンサルタントが企業内で活躍する、経営や人事部局と連携するというときに危うさも潜む。企業内で契約して活動している時、「一人ひとり」の捉え方を巡ってキャリアコンサルタントとしての職業倫理を問われる局面がでてくる。

企業内でのカウンセリングでも相談内容を組織には伝えないのが前提だ。産業医の先生も同様ではあるが、役割の一つとして健康障害を防止するための措置を提言し、組織を改善していくことがあるので、この部署のメンタルヘルスはよい状態にないので改善が必要というような具体的な提言、アドバイスをすることは役割に入っている。そこに産業医として得られた個人の情報は活かされることになる。そこで個人情報を守られるにしても、職場に関わることなので個人を特定しづらくしやすい。また問題状況を改善していくことなので、そのことについての賛同は得られやすいように思う。

しかし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。

・キャリアコンサルタントと経営コンサルタント

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。

違うことをするのであれば違う名前であった方が良いのではないか。「役割名」と「やること」は分けて考えた方が分かりやすいかもしれない。「キャリアカウンセラー」という人はキャリアカウンセリングもするが、企業に対して経営コンサルティングもする。やっている人【er、ant】とやっていること【ing】は異なる次元の区分のはず。

そして、2つのことをやっていればそれぞれの倫理、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。何のためにするのか、倫理の大本の考えとあっているかということ。それでいうと決めるのは本人でしかない。「倫理をどこまで守れば良いのか」と外的基準を求めるような話が出ると、改めて倫理ということを考えなおさないといけないのではと痛感する。

キャリアカウンセラーがこれまでとは異なることをやるということはあってよい話。それはキャリアカウンセラーとして担う役割が増える話。キャリアカウンセリングという領域にカウンセリングも経営コンサルティングも含まれるということとは異なる。カウンセリングだけでなく経営コンサルティングもできるキャリアカウンセラーがいる、ということ。

とはいえ役割名称も分けた方が、利用する方は分かりやすい。自分がどこに相談にいけば良いか分からないとき、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？ 専門家としてできること【ing】の範囲が明確であることは必要で、その役割名称は完全一致してなくてもよいけれど、あまりずれていない方が良いはず。

・キャリアコンサルティングとキャリアカウンセリングの違い

個人からの相談はカウンセリング、組織からの相談はコンサルティングと、個人的には切り分けて考えている。何のために仕事をしているかと言われたとき、「この人」のためにしているのか、「この会社を変えることで働いている人を幸せにする」ためにやっているのかの違い。なので「キ

「キャリアコンサルティングは個人の相談に応じること」というのは個人的にはなんとなくしっくりこない。

会社にとってキャリアカウンセリングがなぜ役に立つか。優秀人材の引きとめのためという点は大い。ここでいう優秀人材は特定の人材、特に優れている人、他社から引き抜かれるようなすごい人ということではない。会社に役立ってくれている人ということ。たとえば「この会社は自分を活かせる良い会社だ」と思って働いてくれている人。そういう人が多いと入社を希望する人も増える。現在のような売り手市場になると良い人に少しでも多く入ってきてもらいたい。給与が高いのも良い会社の1つの条件にはなるが、それほどは払えない。そうすると働き方、職場の雰囲気、組織風土というところにも目が向く。福利厚生もその1つ。制度としての福利厚生は聞きやすいから学生はそれを尋ねるし、聞けばその有無は分かる。いろいろな取り組みをやっていて一人ひとりが自由に働いている、結果として離職が少ない、職場訪問をして先輩に会ってみたらいきいきと働いている—そういう職場だとそれに惹かれて優秀な人が入ってくる。一説によると1人の採用に30万円以上かかるという。それだけのコストをかけて雇ったのだからできれば辞めずにずっと勤めていてほしい。そしてその間、やはり「良い会社」だと思って働いてもらいたい。

キャリアカウンセリングというのがある、自分で迷ったときにいろんな相談もできる。上司とうまくいかないという時、「だから辞める」というのも1つの結論だけれど、キャリアカウンセリングを通じてうまく対処できるようになるというのも1つの結論。そしてこちらはその人の発達にもつながり、将来にも役に立つ。そういう施策があるということが採用上も人材活用上も会社にとってのメリットとなる。

これもキャリアカウンセリングの重要な機能。やっていることは、個人に対する相談だけれど、リテンションだけではなく、本人にとってもうまくいっていない状況が改善される。「上司とうまくいかない」とか「この仕事をいつまでやるのか」と思いながら仕事をしている人が、相談してみて、「この仕事にそんなに意味があるのか」とか、「上司も自分のことを考えてくれたのか」とか、「上司にわかってもらうための一言を伝えないと、上司も分かんないですよ」とか、その状況を改善したり、捉え直しをしたりすることができる。辞める辞めないの話だけでなく、さらに前向きに働けるようになる。その人の生産性や創造性も高まる。そしておそらくメンタルヘルスに関わる問題も起こりづらくなる。

結果的に組織の役には立っている。やっていることは個人向けの相談だけれど。この相談のことを「キャリアコンサルティング」と言われると、先に言ったように個人的にはキャリアに関わるカウンセリングをしているつもりなのでしっくりこない。

キャリアコンサルティングとキャリアカウンセリングというのは対立する概念ではないと思う。キャリアコンサルティングはそもそも和製英語で、この言葉が生成されたのは、カウンセリングを大切にしている方が、「短い学習期間でカウンセリングができる、カウンセラーであるとは言えないのではないか」としたことに由来すると聞いたことがある。また、コンサルティングは専門家としての解決策を示すが、カウンセリングは解決策を示すわけではないのだという区分を聞くことがあるが、E.H. シャインがプロセスコンサルティングで示したように解決策そのものを示すことを目的としないコンサルティングもある。逆にカウンセリングでも解決策を示さねばならないこともある。

・キャリアコンサルティングと組織開発

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。経営のコンサルティングをしているとはいえ、先にも話したように、経営に個人のキャリアの観点を取り入れること、個人主導の考え方を盛り込

むことは欠かさないで、キャリアカウンセリングの基本的な考え方と重なるところは多い。

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。それは同時にできることなのか。実際にはできる人があるのだが、それをキャリアコンサルタントの担う「標準」としてよいか、キャリアコンサルティングの範囲に含めて大丈夫なのかと思うことがある。キャリアコンサルタントは国家資格になったので、キャリアカウンセリングを知らない人もキャリアコンサルタントになる。社会保険労務士の方も、組織開発のコンサルタントの方も。

例えば組織開発では組織のディベロップメントを扱っているので、組織が発達していく過程で個人の意識の変容や行動の変容が取り上げられるが、時としてそれが向けられているところがその組織の発展のためだったりする。ここでも一人ひとりの顔を見ているわけではない場面に時として遭遇する。もちろんダイバーシティだとか個人の尊厳という発想が基本にはあって一人ひとりを見ていると言う。でも、チームや組織に対してのコンサルティングというとき、全体像、組織としてのゴールに目が向けられているように見えることがある。個の支援としてのキャリアカウンセリングが全体性の中にいつしか引っ張っていかれてしまうのではないかと怖い感じがすることがある。

また、経営学の文脈ではキャリア開発は教育制度に位置づけられ、体系的な教育プログラムとされていることも少なくない。体系的な教育プログラムは個人がキャリアを考える上で役立つが、それそのものがキャリア開発というわけではない。

・キャリアとは何か

自分の専門領域がどこで、どういうスタンスであるのかを分かっていることは大切。隣接領域でも全然違うものであることもある。キャリアという言葉も同じようできて異なるものを指していることがある。

例えばキャリアという言葉がどこまでを含めるのかが人によって違う。キャリアは人生そのものだという人がある。そうなのであれば「キャリア」とわざわざ言う必要はなく、人生と言えば良いのではと思う。敢えて人生ではなくキャリアを使うのはなぜだろう。

キャリアと言うからには、仕事や働くことに関するものだと理解している。もちろん、それ以外のこと、家族のことや趣味のように自身が楽しみとしていること、さらに地域のこと、社会のこと、これらは働くことと相互に関係するから併せて考える必要がある。でも「キャリア」を考えるのであれば、まず働くこと、仕事のことが軸なはず。人生そのものがキャリアだとすると、キャリアカウンセリングは人生相談ということになってしまう。

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った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。

・組織との共生と組織への働きかけ

「共生」という言葉も注意が必要で、古き良き時代に会社員として過ごした人たちが言う共生

は「大家族主義」を指していることもある。会社が従業員に対して、お前たちのことは俺たちが養う。きちんと面倒見るから言うとおりにやれば良いのだという意味での共生。「共に生きている」というよりは、抱きかかえて、抱きかかえられて生きていく共生だ。

新しい共生はどちらが大事かではない。両方大事。そもそも「組織」と「人」は、どちらが大切かを「比べる」ようなものではない。両方大事であって、お互いやりとりができていて、個人が我慢しないといけないこともあるし、会社が我慢しないといけないこともあるもの。トータルで、長いスパンで、双方がよい状態をつくろうとするのが新しい共生だ。

両方いい状態というのは、会社から見れば、要はそれでもうかっていることだ。企業は、永続的に発展することが必要で、そのためには利益を上げ続けることは欠かせない。個人にとってのいい状態とは、それこそ最後に「ああ、いい仕事人生だった」と思えること、「ああ、いい人生だった」と思って死ぬることだ。

そのために組織に働きかけるということは必要になる。自分はこういうふうに働きたい、今は親の介護があるからそんなに働けないということを発信するのが、個人から組織への働きかけだ。この働きかけが放っておくとできなくなる。キャリア開発に理解のない上司から言うとおりにやれと圧力がかかる。個人の方も、そもそもどうしたいか発信する内容を考えていなかったり、個人的な事情はわがままだから言うべきではないと思いついていたりする。それを、「考えておかないと」「言ってもいいんですよ」「長いスパンで考えると今は受け容れるのもありかもしれません」と、考えて発信することをサポートするのがキャリアカウンセリングだ。だからキャリアカウンセラーが個人に成り代わって組織に働きかけるというのは副次的なもので、本来はその個人がすること。

こうした希望、要望に対して耳を傾け、組織が「我慢」するのは辞められては困るから。そして生産性を高め、個の創造性を活かすにはそれが必要だからだ。だから個人は言いたい放題やっていいという話でもない。その会社や職場における存在感、存在意義があることも必要。また、何もしなくても自動的に守られているわけでもない。個人も発信しなければ。当然、一人ひとりの個人は弱い存在だし、圧力も受ける。何もかもが個人の責任だとは言わないが、それでも個人が自身で発信するのが基本だ。それをサポートするのがキャリアカウンセリング。

日本の教育がどちらかというと先生のいうことをちゃんと聞きなさいということでやってきている。だから、もともと物申さない人たちが育ってきてしまう。キャリア教育というとうとうすれば就職しやすさとか、社会で求められる力ということで学生を育てようとしている。それだけでいいのか。会社のために個人になれと教育しているようになっていないだろうか。

・雇用の流動化と転職

個を尊重しようにも働くところ、つまり組織がなければ話は始まらない。かつては会社や工場を守ることが雇用を安定させることになるので、助成金を出して社内で雇用調整を進めることを奨励していた。しかし今は基本的に雇用を流動化せざるを得ない。むしろ流動化させないと企業がもたない。会社や業界の中で人を抱え込むことが、日本の発展に良いことかということはない。その企業が日本にとって大事な、この会社がないと国としてアウトであるというのは守ればいい。そうでない場合、本当に守る必要があるのか。大企業が大量に採用して人材を取り込み、取り込んだにもかかわらず社外に出れば役に立たないような仕事をさせて、結果として組織を離れてしまうと何もできない人を増やしてしまっているのが現状だ。守るべき会社は本当にあるのか。資本主義だったらそれは神の見えざる手に任せられるべきなのではなかろうかとも思う。

ここにきて新卒一括採用をやめようという話も出ている。そもそも定年までそこで働くのが良いことなのかは考え直した方がいい。定年についていえば、かつては設けるのであれば就業規則

に明記すべきというだけだったのが、設定するなら55歳以上になると、それが60へと延びた。そのうち70歳になりそう。かつては18歳で入社して55歳でやめればよかった。その間30数年。当時、大きな会社の平均寿命が30年だったから、ほぼ一緒。これに対して70歳まで働くということは18歳からなら52年間。期間は倍近く。その一方で会社の寿命は平均で18年と短くなった。単純計算で2回は転職することを前提にしないと辻褄が合わない。そういう世の中だ。入社してずっと同じ会社にいること自体がレアケースになっていく。少なくとも2回転職するならそれぞれの仕事と同じである必要はない。むしろ50年もあれば社会に必要な仕事の中身が変わっている。そうすると1回目の仕事、2回目の仕事、3回目の仕事の間でリカレント教育を行うのが当然のことになる。

大学など高度教育機関の意味は変わっていく。高校を出た若い人たちが行くところではなく、仕事をしていて次の仕事をするための学問や体験をする教育機関となる。そこにキャリアアカウンセラーがいるとよい。「今まで仕事は何をやっていましたか」「今後何をやろうとしていますか」「あなたの今までやってきたことと、これからやれること、やれる関心というのはどんなことがありますか」「ではこの先2年ぐらいかけて習得する知識やスキルはこういうことですね」と相談する。勉強する間の学費だとか生活費は給付金で補填する。それは失業給付。そうするときちんと移行（トランジション）できる。

・副業、新卒一括採用、定年

こう考えると副業は当然ありだ。本業しかなければ辞められない。副業があれば生活の支えとすることができるので辞めることも考えられる。本業が3回あり、その間に副業もありとなったとき、どうこれを組み立てるのがキャリア自律だ。自分の仕事人生をどのようにしていくのかを考える。そしてこうした考え方を小学校、中学校の中で理解しておかないと。採用されるための面談の受け方はいつでもできる。

そもそも、転職を2回するのが前提になると、入社3年目で離職する七五三現象というのは本当によろしくないことなのかと疑問が浮かぶ。そもそも七五三現象はここ十年ほどの話ではなくそれ以前からずっとある話。3年目までに辞めるというのは、ある意味では早めに気づいただけかもしれない。そう考えると、いずれは転職するのだから3年目で早めに離職することは歓迎してあげてもよいはず。新卒一括採用という横並び奨励装置がなくなると、すぐにでもそれは言えるようになるはずだ。

新卒一括採用と定年はセットになっているので、これを両方やめれば人の意識は断然変わってくる。大学を出て3年間ぐらい旅行に行っていました、これから頑張りますというのも全然いい話。他者と比較する必要もされる必要もない。そうすると同調圧力をきっかけとする引きこもりも減るのでは？ 新卒一括採用は崩した方がみんな幸せになる。崩すと若者の就職率が下がるかと心配をする声もある。みんなが一斉に就職活動をする一括採用には、自覚の乏しい子も周りに合わせて動き始められるが、それがなくなってしまうという。しかし、人が動くから自分もという発想を助長しているのが問題ではないか。入り口（新卒一括採用）もどうにかしないと出口（定年）のところだけ変えるというのは無理がある。

3年でやめたら「会社を裏切った」という話になることがある。大家族主義経営だとそういう発想になる。また、前にいったように採用費を30万かけているからやめられたら困るというのもあるかもしれないが、そうした大きなコストをかけて、潤っているのは結局、大手人材広告会社だけだったりはいしないだろうか？

・企業内のジョブ・カードの活用

ジョブ・カードは企業内では使われないと思う。企業には企業内の仕組みがある。かつては入社時の履歴書や職務経歴書、入社後の異動履歴や教育訓練の記録を紙に書いて保存していた。しかし、紙では使いづらい。だからそれを電子化、データベース化している。そうしたシステムを提供する企業もある。

紙でやっているところは自社のものを使うし、データベース化しているところは紙を使わない、だからお仕着せの「ジョブ・カード」を使う必要がない。まして紙ベースでも電子データでも履歴をとっていないところはそもそもジョブ・カードを使わない。だから企業内でジョブ・カードというのは使われないと思う。

仮にワードなどでジョブ・カードを電子データ化するのを始めるとしてもだれが入力するのかというと本人しかない。そのために従業員を雇うことはしないから。では本人がいつ入力するかといったら、経歴が必要になるときなので多くの場合、転職を考える時に入力するということになりそう。それでは転職しようとしていることが会社に分かってしまうから、社内のシステムではなくLinkedInのような外部の専門サイトに入れた方が自身の役に立つ。人生2回転職をすると考えればこのトランジションのところで使えるものとしてジョブ・カードが使えるということなら個人には利用されるかもしれない。しかし、人事部局ではジョブ・カードに入力しようとは思わない。ジョブ・カードを1人につき1枚書いたら1万円補助金を出すとなったら、やる会社あるかもしれない。でもそのデータが必要になるのは離職を考える時で、それでは辞めようとしているのが発覚してしまうことになる。

社内にキャリアカウンセラーがいれば相談の際に役に立つかもしれない。しかしカウンセリングの時に書いてもらえば済む話。そのためにわざわざ全社員のジョブ・カードをつくる必要は乏しい。

会社として人材情報の管理のために利用できるものはジョブ・カード以外にもたくさんあるから、それを使う。また、ジョブ・カードを使うと言ったときに個人情報の情報保護の観点から、とても面倒なことが発生する。だからコストがかかる。コストをかけたわりにジョブ・カードの書式の内容が、社内での人材情報管理に使えるかという使いようがないので、多分使わない。会社が転職する人のためにジョブ・カードを出すのも考えづらい。退職勧奨の際に離職の支援として会社が情報をあげるというならわかるが、それ以外の場合はやめていく人のためには実施しないのではないかな。

・企業内キャリアコンサルティング

会社内でのキャリアコンサルティングは、企業サイドからすると、それを導入するメリットはなにかという話。そもそも企業内でキャリアカウンセリングが必要というのがわかっていないと、導入しようという気にはならない。

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。要は内的キャリアの話。仕事の中にはその人にとって面白いと思える部分がなにか、1%か2%ぐらいはあるもの。そこに目を向けて仕事をするのか、残りのつまらない部分に目を向けて仕事をするのかの違いだ。そして少なくとも自分は何が面白いと思うか分かっていた方が目を向けやすい。

また面白いと思える部分の割合が高いほどいいが、たとえ低くても、この仕事の後も引き続き会社にいることにキャリアの可能性を感じるなら1%、2%の方に目を向けて、とりあえず今は

やっていこうと考えることもできる。そう思えばやらされ仕事ではなくなる。もしかすると生産性や創造性の発揮に結びつくかもしれない。

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っただけでは残念。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。

・初心者と熟練のキャリアコンサルティングの違い

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る、さらにそれが適切であるということだと思う。

キャリアカウンセラーやキャリアコンサルタントの中には、資格取得のきっかけが、会社にいるときに自身の思いを遂げられなかった経験があって、そうしたことをなくしていくためという人も少なくないと思う。いい目に遭わなかった、活躍できなかった、非常に悔しい、こういう悔しさをほかの人には、特に若い人には経験させたくないから、自分が何とかしてあげたいと相談にのる。このとき、自身のやるせなさ、無念さが投影されなければよいがと心配したりする。

一方で何でもポジティブに考えようというのも何だかなと思う。明るいところに焦点を当てて、自分のいいところを見つけて、どんどんやれることを探してやればという。しかしそのポジティブさには乗っかっていけない人もいるよと思う。自分のことについてそれが大切だと思ってやるのはよいけれど、相談に応じるときはまた別の話。それをわかってやっているか、わかってやっていないかという違いはあろうかと思う。

ポジティブな方に光を当てるということが、「ねばならない」になってはいないか。ポジティブな方に光を当てねばならないと。ネガティブなところなどは見ないのだ、みたいなこと。しかし、ネガティブなところも自分なのであって、そこも大事にしながらやっていかないと。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。

・目標管理制度、生産性、創造性

支援する人は世の風潮に流されることなく本質を考えておく必要があるという意味ではMBO（目標による管理）も同様。「目標管理制度」という名の評価制度が流行ったとき、「あなたが立てた目標ですよ。それが達成できていないんだから評価は悪いし、処遇が下がるのも仕方ないですよ」と納得させられますとしたコンサルティング会社もあった。これは間違ったMBO。そもそも「目標」は上位職から振ってきたものだったりするので、納得できるわけではないし、給料が下がっても当たり前ではない。

こういうことをやりたいとか、その目標に取り組むことが自分のためになるとか、これをやると処遇がよくなるというものでも構わないけれど、そこに本人の関心があって初めてその目標を達成しようと思える。これをやったら自分の次の仕事に役に立つ。そうした思いが目標を立てる上では大事だ。将来へ結びつく話なので、当然、キャリア開発に連動する。「目標による管理」はニンジンをおもてして頑張れと言っているのではない。

キャリア開発に取り組むことは、組織全体の側に立つと生産性、創造性の話になる。会社の成

長のことを考えているというのでも良い。今は会社がこういうときなので全社一丸となつてほしい、だからあなたにいろいろ思いはあろうけれど今年はこれをやってほしいということも伝えればいいのに、「あなたのためだから」と一人ひとりが大切みたいなことを言い出すと、そこに嘘くささがある。

キャリア開発に取り組むことの企業にとってのメリットを打ち出すのはあっていい話。企業の本当のメリットとは何なのかというところが大切。日本は人的生産性が低いのでこれを何とかしたいという話がある。今の日本で、人的生産性を上げようとする、知識商売しかない。そうすると、それぞれの人が自分の頭を、体を使って何か創造しようと思う状況をつくるのが役に立つ。では、それはどんなときなのかというと、自分がやりたいことをやっているときだ。

とはいえ自分がやりたいことはなかなか分からない。学校を出るまでに分かるとは限らない。やってみてわかる、経験をしてわかるということが多い。また、経験するだけでなく、そのことについて改めて考えたり、言語化する過程があったりして初めて気づく。そこでもキャリアカウンセリングが役に立つ。

一人ひとりが生産性、創造性を高めていく上で、個人が自分のやりたいことや、自分自身に気がついていくことが役に立つ。それでいうとキャリアカウンセリングは会社の発展のためにやっていますといっても全然おかしくない。キャリアカウンセリングが会社の役に立つとは、どのように役に立つのか、キャリアカウンセラー自身が分かっていることが大切だと思う。

・社会全体のグランドデザインとキャリアカウンセリング

会社を取り巻く環境が変わっていることも認識した方がよい。新卒一括採用、定年まで同じ組織で働くというモデルではないこれからの日本社会で、企業がどう成長していくのか、その中でどういうふうに我々は働いていくのか。企業がもうかって、働いていた人が、ああ、いい仕事人生だと思って生涯を終えられる状況という絵を描かないと。現状を前提として絵を描いてもいいものは浮かばない。

例えば、全社員が4勤3休にしてシフトを組んだらどうだろう。今でも有休や特別休暇を含めればほぼ週休3日。サービス業には土曜も日曜もない。シフト制で週休3日だったら子育て中の夫婦は休日をずらして育児分担することも可能。当然副業もしやすい。あわせて社会保険料や所得税の源泉徴収制も変える。今の方法だと副業はここから会社に知られてしまう。雇用する側も労働時間管理の観点から副業の方の労働時間も気にしないといけなくなり大変。例えば所得税や社会保険料は個人で納付、所得に応じて還付が受けられるようにする。そういう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よいのではないかな。

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。

そうすると、キャリアコンサルタントは社内にいる必要はない。キャリアコンサルタントが活躍する場を求めるとすれば企業内での活動を増やさなくても、労働移動が活発になると増えてくるだけの話。新卒一括採用をやめて、定年も廃止する。1つの会社ですべて働き続けるのが基本的な生き方というモデルをやめることは会社にとってもよいこと。

そもそもキャリアを考えるということを小中学校でやっていない。親御さんは「いい会社に入って長く勤めて」ということを思い込んでいるかもしれないけれどそこから変えないといけない。キャリア発達は死ぬまでのこと。だからリカレント教育はすべてのタイミングでやっていかないとけない。大学はこれから学生が減ってくるのだから、むしろ社会人のリカレント教育をどんどんやった方が学校運営にもよいはず。

アメリカの大学にはユニバーシティとカレッジがあつて、カレッジの方は高校を出た若い学生

だけでなく、勤労者や生活者もたくさん来ると聞く。そういう場をもっとつくる。イギリスのNVQのようなものをきちんと揃える。「今まではファミレスのフロアで働いていました。でも年をとり、体にきつくなかったのでデスクワークを中心にしたいと思うんです」となったとき、キャリアカウンセラーと相談して、「だったらこういう職種とこういう職種がある」「この職務だとExcelやWord、パワポぐらいはできないとね。だからExcelの基礎講座を受けに行ってください」ということを明らかにする。既に日本でもやられていること。ある職業訓練校では受講者に対して最初にキャリアカウンセリングをするという。なぜこういう勉強するのか腑に落ちてから取り組んでもらった方が、理解が早いし、途中でやめてしまうことがないし、再就職がうまくいきやすいと言っていた。

— 了 —

H氏（国家資格キャリアコンサルタント）

・ジョブ・カード事業とジョブ・カードの活用について

個人にとっては、ジョブ・カードは間違いなく役に立ち、利用する効果があると思う。実際のジョブ・カードを見てもらい、旧式のジョブ・カードとの違いを説明して、時間があれば書いてもらった。中には面倒くさいと言う人もたまにはいたが、「ジョブ・カードを知らなかったが、使ってみようと思う」という方がほとんどであった。

対個人には非常に良い制度だが、企業側でどのように使ってもらえるかが難しい。個人が専門実践教育訓練給付金の利用をする際は、就労中の方であれば、就労先で使用責任者が証明書を出せばジョブ・カードの作成とキャリアコンサルティングに代替できる制度がある。ただ利用者の大半は、会社側の証明書は取らずにキャリアコンサルティングを選ぶことが多い。なぜかを尋ねると、「会社に出すに当たって手続もあるし、少し伏せておきたい」という回答が多かった。その辺が、会社のニーズ、あるいは会社にそうした申請を出す事と、ご本人のキャリア形成が一体化していない現れなのだと思う。

もっと企業全般にこの制度を知ってもらい、使ってもらいたいと考えている。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。

1人の人が実際に仕事をしていき、年を重ねてどのようなキャリアを積んでいくかだが、それぞれの世代で課題はある。新卒世代のときはもちろん、若手社員のモチベーション・アップや、30歳代、40歳代となり仕事への自信が付いたり、家族構成の変化に応じて転職に関心が出てくる。これから中堅になれるのか、横ばいなのかという不安もある。40歳代から60歳代向けは、一番の戦力となっていた方々がだんだん年齢を経て、ポストもなくなってきた、最後にどうしていくかを考えていくことになる。今後、企業には「従業員の年代ごとのステージでジョブ・カードが使える」ことをPRしていく予定である。

まずは、ジョブ・カードを知ってもらうことが第一である。そのためには、我々がジョブ・カードを知るのはもちろんだが、企業訪問の際に、企業が抱えている課題、例えば、新卒採用で困っている、採用してもすぐに人が辞めてしまう、外国人社員との均一化に困っている、中高年のモチベーション低下などを聞き取っていく。それらの課題がジョブ・カードで対応可能であるかを考えて再度訪問し、ジョブ・カードを使った解決を図っていくことにしている。

・ジョブ・カードの紹介事例①

現在実際に進めている事例が3例ある。1つ目は、情報機器や医療機器を扱うメーカーである。この会社は海外販売が多く、海外の社員が増えてきた。そうした社員の一元管理をしなければならず、外資系の企業から人事部長がリクルートされ就任した。この方はダイバーシティ担当も兼ねており、多様な社員の一元管理の有効活用を推進している。そうした中で、日本人以外のアジアの人達は、自分のエンプロイアビリティやキャリア構築、会社に対する要求を明確に話すことができるのに対して、日本人従業員は、そういうことを聞いてもちゃんと話さなかったり、陰で悪口を言ったりという状態であることを知り、そこを何とかしたいと仰っていた。

そこで、ジョブ・カードを使った解決ができないかと、我々が行っている事業を説明した。ジョブ・カードは、従業員に自分のキャリアやエンプロイアビリティを把握していただくツールだ。そういう意識を持って従業員は会社にとのようにより要求するか、また、その要求に対して会社は何を用意できるかを突き合わせてもらい、今後の人材活用を考えていくものだとお話した。当初、ジョブ・カードはご存じでなかったが、関心を持って頂く事が出来た。これは、従来はなかった切り口だと思う。

そのときに我々が申し上げたことは、「全員が難しければまず特定の層にジョブ・カードを書いてもらいキャリアコンサルティングを受けるところからはじめて、エンプロイアビリティの確認やキャリアプランを自分で確認してもらうのはどうか」というアプローチであった。人事部長は、一旦本社の人事部門に話を戻してみるとのことで、検討していただくことになった。

・ジョブ・カードの紹介事例②

2例目が、京都のベンチャー企業である。中小の飲食店にテンポラリーに人を派遣する人材サービスを提供していたが、最近の観光需要の為、人を確保できないで苦勞していた。そのときに、ジョブ・カードを活用すれば求職者に対して今までと違ったアプローチができるのではないかと期待を込めてお問い合わせを頂いた。

ジョブ・カードが何らかの切り口になる感触があつて、一緒にやりたいとお話をいただいたのでこの会社の顧客である京都の飲食店を対象にジョブ・カードを用いた採用を検討してもらった。また併せてジョブ・カードを使った雇用型訓練を導入してもらうことで教育システムを整備できて差別化が図れるので離職を防ぐ効果もあり、このようなアプローチをしていこうとしている。

3つ目の事例は学校である。最近は何らかの事由で全日制の普通高校に行けない学生が沢山いて居場所がないという状況がある。全国にはそういう学生たちに対する通信制の高校があり、本校もそうした学校の一つである。そういう学生の中にはメンタル面や精神面で課題を持つ子がいて、そういう子たちを学校が終わった後に引き続き面倒を見る放課後スクールが今伸びている。もともとこの学校は、自分たちの介護部門の新入社員を雇うときに有期雇用型訓練を活用して正社員化していたが、別途学園や団体としての課題はないかと伺ったところ、有期雇用型訓練を使った新卒はある程度確保できるが、介護部門で働く方々は辞めてしまうことが多く、その部分は全く対応がなされていとのことだった。そこで、その方々を対象にしたキャリアコンサルティングを導入してはどうかとアプローチをして、その支援を進めることになった。

これら3例から、何らかのニーズが企業や学校サイドにあることがわかった。ジョブ・カードを何も知らない企業に一から説明をして、課題をヒアリング・深掘りし、対応することを展開している。

・ジョブ・カード普及の課題について

個人的には、ジョブ・カードは絶対にいいものだと確信している。その理由は2つあり、1つは、自分自身が使った経験からである。私は新卒で入社した会社を早期退職した。自分のサラリーマン時代は日本経済や産業構造も大きく変化し自分も何年か前に描いていたキャリアプランはガタガタになったし、役員・上司も含めてそういう人をたくさん見てきた。そのときに、もうキャリア形成は会社に任せていてもダメだと思い知った。当時まだジョブ・カードはなかったが、一般的な職務経歴書や履歴書を書く中では自分のPRが何もできないことがよくわかった。自分で工夫して自己PR書を書いていた時期があつたが、ジョブ・カードになったときに統一でき、これはいいと思った。自分自身のキャリアを考えたときにジョブ・カードがすごく効果的であり自分の行き先や会社に要求するものを明確にすることができた。

あと、もう一点は過去3年間、キャリアコンサルタントとして面談した方々への手応えがある。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いうこの制度は本当にいいものだと実感出来た。

ジョブ・カードが企業の中でどう位置づけられるかについては、企業は、ジョブ・カードで個人の権利意識ばかりが膨張して、会社の制度に違反してしまうこと、転職してしまうことを懸念していると思う。しかし、個人が自分のことをきちんと把握して、企業側も従業員個人のことをきちんと把握することは、会社にとってまずいことなのかと疑問に思う。

最近変わってきたのは、副業を認める企業が出てきたり、一旦離職してまた復職を認める企業が出てきた事。これは大きな流れになってきている。ジョブ・カードを使わない企業は流行おくれ、時代おくれだという風潮ができれば、一遍に広がる。そのためには、成功例が幾つか出てくると良いと思う。

・就職時、採用時のジョブ・カード

私はジョブ・カードに何か欠陥があるのではなく、大きな問題は、「知られてない、使われてないこと」と、また、「知らない、使っていないのに抵抗感が強いこと」だと感じる。ジョブ・カードに欠点ないと言ったが、実は幾つかある。例えば、採用時にジョブ・カードを使ってもらえないという問題である。では、採用時に何を使っているかというところ、大手企業はエントリーシートである。そのエントリーシートに代わるべくジョブ・カードを使ってもらうように、大手の新卒採用会社などが入って共通フォームをつくっている。これを1枚つくっておくと、どこの企業にも提出できるようになる。

今の学生は、企業研究をして、エントリーシートに沢山書く。例えば、エントリーシートにジョブ・カードが代わるためには、もう少し工夫も必要であるし、ジョブ・カードをベースにして企業側が改良できる仕組みも必要である。企業側の欲しい事項をつけ加えられるような、簡単に転用できるようになればもっと広がるのではないかな。

あと、共通エントリーシートとして使えることをもっとPRすべきである。エントリーシートをつくるだけで苦労している学生は沢山いるし、コピーしている学生も沢山いるから、1枚のジョブ・カードをきちんと作れば良いという風にしてあげたらいい。これが採用時の課題である。

就職フェアでジョブ・カードを案内するが、ジョブ・カードだけではだめだ。ジョブ・カードには写真を貼る箇所がないからだ。これでは本人確認ができない。ジョブ・カードだけでは、本人確認ができないので、履歴書が必要になる。「履歴書とジョブ・カード」。今まで「履歴書と職務経歴書」だったものが、「履歴書と職務経歴書とジョブ・カード」が必要となってしまう。この時、履歴書と職務経歴書は求められるが、ジョブ・カードまでも必要とはならない。ジョブ・カードだけで完結するようになれば、悩む必要がなくなる。それが採用のときのもう1つの課題である。

次に、ジョブ・カードを使った在職者の評価であるが、ジョブ・カードには一部の業種・職種の評価指針は載っているのだが、会社がその人の職務能力を評価するときにこれはすごく目が粗い。結果、会社としては独自のものを使うことになる。この部分で訴求できるのはそうした評価基準の明文化などを全く持っていない中小企業にとどまっている。職務能力評価という側面で進めるにはちょっと無理がある。この部分は、最大の弱点だと思う。ここを変えなければならないと思う。ジョブ・カードを使って職務能力評価をしろと言っても、実際に何が出来るかを見てみ

ると非常に薄いので、そこを変えなければならないと思う。

・ジョブ・カードとキャリアコンサルティング

ジョブ・カードの要はキャリアコンサルティングだと思う。従来、ジョブ・カード作成アドバイザーが大勢いて、職業訓練を受けるのにふさわしいかの判断をしてきた。ジョブ・カード作成アドバイザーはキャリアコンサルタントよりも多くいると思うが、メーンは職業訓練を受ける支援に特化しているので、この方々にキャリアコンサルティングを任せることは少し無理がある。片や、キャリアコンサルタントは、国家資格化になって4年ぐらい経つが、まだ母数が足りないし、地域的な偏在も多い。質・レベルや得意・不得意にばらつきがあるのが実態である。

一般に言われるキャリアコンサルタントの本質とは、相手の真意をくみ取って一緒に歩んであげるものであって、指導的なもの、コーチング的なものは逆に避けるべきと言われている。意見するのはいいキャリアコンサルタントではなくて、一緒に1段ずつ階段を上がるのがいいキャリアコンサルタントだという部分がある。

だが、この事業におけるキャリアコンサルタントが相談相手の人に、「悩みはこういうことですよね。」と一緒にいて2人でたたずんでいたら、この人はキャリアコンサルティングに対して満足しないと思う。この部分のキャリアコンサルタントは、カウンセラーではなくてコンサルタント。ソリューションがないと、解決策を求めて来る人にとっては意味を見出せないのではないかなと思う。

そうすると、キャリアコンサルティングの質は、2級の人、1級の人がスーパーバイズするというのと少し違った基準で評価しないと、利用者の不満をためてしまうのではないかなと思える。そこをどうするかという問題がある。個人的には、この部分のキャリアコンサルタントは、作成アドバイザーとはもちろん違うが、キャリアコンサルタントの質として一般的に言われているキャリアコンサルタントとも少し異なるものが求められているのではないかなと感じる。

今、キャリアコンサルタントにはいくつかの団体があって、試験は統一化されている。どういった研修をしていくかに関しては、厚生労働省に指導の下にキャリアコンサルティング協議会が作成した線にある。このような研修、試験を経たキャリアコンサルタントを増やしていくことが、ジョブ・カードを使ったエンプロイアビリティやキャリアプランをつくるときのキャリアコンサルティングと合致するのかなという大きな課題がある。

ジョブ・カードを利用する方々のキャリアコンサルティングの目的や目標があまり伝わっておらず、ジョブ・カードを活用して推進するプロセスをもっと明確化していかない限り、企業もそうだし、キャリアコンサルティングを受ける本人にも評価いただけないだろう。制度として続いていけるものにはならないだろう。

・個人のキャリアと企業のメリット

1級キャリアコンサルティング技能士にセミナーに来ていただき、企業内でのキャリアコンサルティングについて1時間ぐらい紹介してもらった。その方が懸念していたことは、ジョブ・カードを使って企業の人事問題や課題が解決できると言い切るのとは違うのではないかなという事であった。それはそのとおりだと思う。その方は、個人が大事だから、その人にとってどういうものが幸せであるかが最終ゴールであって、企業が抱えている課題の解決がゴールではない。だから企業の課題解決のためにジョブ・カードを使うのは違うのではないかなとおっしゃっていた。

私はそのとおりだと思う。そのとおりなのだが、ジョブ・カードの普及促進では、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ないといけない。企業にメリットを出すキャリアコンサルティングもあり得ると思う。

ジョブ・カードはもともと個人が自分のことを掘り下げるものだ。自分のことを自分できちんと把握できると、不満が減ると思う。自分の求めるものはここにあって、こういう順番で、今の職場でそれがどのぐらい叶うのか、叶わなかったら次に移るのか、移ると当然リスクもある。つまり、より客観的に判断できるようになり、不満や、なんとなく感じる処遇の悪さといった問題は解決されると思う。

人の不満とは一体何なのだというところだ。そういうものをジョブ・カードに書くことによって、また、ジョブ・カードを使って面談することによって、客観化できれば、随分、問題は変わってくると思う。

会社の人事部と従業員である個人が本人の不満や希望について共通の理解をして、人がどこに不満を持つのかについて理解があれば、その人が言うことに対して違った対応もできると思う。そういうときに、ジョブ・カードは有効だと思う。

・ジョブ・カードのキャリアコンサルティングのスキル

まず、寄り添うことができない人は無理だ。相手の人は本当のことを言ってくれないから。しかし、寄り添うだけでソリューションを言わないのもまずい。日本のキャリアコンサルタントの生まれた過程を見ると、心理学の専門家が多い。産業カウンセラーが主流だと思う。キャリアコンサルタントの仕事は、そこは少しだけかじって、あとはソリューションというのが私の見解だ。両方必要だと思う。寄り添う部分を根幹で持っていて、その上で次のソリューションができること。寄り添う部分がない人は、1級であろうと2級であろうとだめだ。逆に、キャリアコンサルタントは持っていなくても、そこができる人は、この対応はできる。

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。私は個人的にも合併も人員削減も降格も経験したから、そういう課題を持ってこられたときに体感的にわかる。気持ちもわかる。だが、そういう経験がないキャリアコンサルタントは、わからないと思う。いくら大学で心理学を勉強したと言っても分からないと思う。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な。

・企業人事とキャリアコンサルティング

企業の人事にいたからキャリアコンサルティングのことは知っているという方がいるが、それも違うと思う。企業の人事として向き合うのと、キャリアコンサルタントとして向き合うのは違う。企業の人事にいたのでよくわかっているというのは大間違いだと思う。これは当然のことだが、人事部にいた方は、人事の仕事を背負っている。

企業内キャリアコンサルティングを進めるときに、うちの会社にもキャリアコンサルタントがいるので人事経験者に担当させようと言う方がいるが、それはやめた方がいいと思う。どうしても人事を背負ってしまうので、そこは第三者である外部キャリアコンサルタントが担い、結果をフィードバックし、その上で社内キャリアコンサルタントに対応してもらうことが必要だと思う。人事は、処遇を決めたり異動に対して理解してもらったりする。当然、人事の課題は不満をどう解消するのかということがほとんどなので、それを解消するときに会社側からの対応をする。給料は会社からもらっているし、自分の評価を誰が見るかを考えると、キャリアコンサルタントとしてはこう答えるべきと思っても、人事としては会社のミッションに誘導するしかない。今までそれをうまく使い分けてきた人は見たことがない。

私がハローワークで専門実践教育訓練給付金の担当キャリアコンサルタントをしていたときに、社内のキャリア制度で有名な会社の方がいっぱい来られた。そういう方が来られたときに、「御社は、キャリアや社員を生かす点が有名ですが、そういう支援はないんですか」と返すと、「いや、そんなのあっても役に立たない」と言う方が多かった。だから、本当の問題はそこでは対応できていないという感じがあった。制度を整えて対外的に発表するものが用意されていて、いろんな部署で発表される方はいるのだが、従業員一個人として立ち返ってみると、それは生きていないというケースが多々あると思った。

今、いろんな企業で従来の人事の流れとは違うキャリア支援などがあるが、それはもともと、いろんな不満のはけ口として設けられたものが機能しているところでもある。人事とは違うラインで見ようとして進んでいるところも一部あることを知った。ただ、まだまだ人事の中で解決しようとして、逆に、解決できないケースがある。だから、違う流れをつくっておくのは、1つの大きな方向性なのだと思う。従来の人事の機能とは別に、自分たちの社内の人材を人財としてどう扱うかのような。

・キャリアコンサルタントの育成やコンピテンシーについて

キャリアコンサルタントは、今の段階は、協議会の試験に受かった人が国家から認められる状態。この資格保持者じゃなくても、寄り添うことができる人や、相談に乗ることができる人を活用していくことも考えられる。

キャリアコンサルタントの勉強は150時間と規定され、カリキュラムも決まっていて、どこかの養成講座でも学ぶことはほぼ同じだが、ある程度似た人、似たキャリアの人が集まってしまう。似たような人たちが狭い世界でさらにその上の階層を求めていくのが、少しおかしく思える。

もともとキャリアコンサルタンティングは、一部の特殊な人がするわけではなくて、例えば親や兄弟がやっても全然おかしくはない。誰かに任せるのではなく、お互いにそういうものを築き上げるようなことができていい気がする。

逆に、今みたいにキャリアコンサルタントの資格保持者に限るやり方をしてしまうと狭苦しくなる。必ずしも資格を取った人が全て適格者とは限らないという気もする。いくら、寄り添いと言われていても、実際のコンサルティングではどうしても上からになってしまう人や、自分のことを話してしまう人がいた。それは、2級技能士でもいた。

一方で、キャリアコンサルタントでも何でも無い人が、例えば親として友人として上司として相談に乗ってあげて、問題を解決できる人も実際にあった。キャリアコンサルタントはあくまで名称独占で、業務独占ではないところに行き着くのかもしれないが、資格にとらわれないキャリアコンサルティングがもっと企業の中でも広まったらいいと思う。

「キャリアコンサルタントのところに行くことをご両親とお話ししたか」と私は聞くのだが、していないと言う若い子が大勢いる。だけど、親は本人のことを一番よく知る人だし、それはキャリアコンサルティングではないけれど、家庭でもっと話をしていくことが日常的に行われるようになるといいのではないかな。

・ジョブ・カードを勧めるにあたって

ジョブ・カードを人に勧める上での必須事項として、ジョブ・カードを自分で書くことだと思っている。活用ガイドを使って書いてみる。書いてみたら、キャリアコンサルティングを受けてみる。それで、その成果を自分で実感してもらうことだと思う。書いた後に、キャリアコンサルティングを受けてもらい、どういう意味があるかを自分でわかってもらうことが一番なのだと思う。また、その方が使っていただくだけでなく、自分の部下が使った評価を聞いていかないとだ

めだと思う。

ジョブ・カードがどういうものかは、自分の体験だと思う。新車を買うとき、どこがいいのかはわからない。だけど、自分が乗ってみて、「この車だったら、こうやって、こういうところを使えます」とすると、「いいじゃない、買おう」という気になる。だから、同じことだと思う。

ジョブ・カードの仕組みをいくらきれいに形づくって、ああだ、こうだと説明してもだめで、やってもらうことがこの普及では一番大事だと思う。そういう形で全国の営業マンにも、使ってもらうことを大前提にしてくださいと伝えている。

・初心者のキャリアコンサルタントと熟練のキャリアコンサルタントとの違い

キャリアコンサルタントが圧倒的に不足している。それで、全国でキャリアコンサルティング協議会に登録したキャリアコンサルタントに委託をしている。プロフィールで経験を見て、エリアを見てお願いするのだが、キャリアも見ると。例えば、2級技能士やこんな経験を何年している方がいるから問題ないかという、そうでもない。例えば経験が10年、15年あるといっても、どこでやってきたかが重要。

キャリアコンサルタントの試験でジョブ・カードを必ず勉強するから、知っていると言っているが、2～3時間の講義で知っていることを求めているのではなくて、ジョブ・カードを使った面談を何例こなしているかということである。だから、もしこの部分のキャリアコンサルタントに対して初心者・熟練者があるとすると、ジョブ・カードを使った面談が未熟な人と100件やった人の違いになる。キャリアコンサルティングの経験年数ではなくて、ジョブ・カードを使ったキャリアコンサルティングをどれだけの人数をやってきたかで違う。例えば10年で2級だという方でも、大学のキャリア支援室でやってこられた方は、そういう感度がないというのが実感としてある。ジョブ・カードの部分のキャリアコンサルティングだけに限ると、ジョブ・カードを使った面談をどれだけやってきているか。できれば、相手が学生ではなくて企業側。学生だったら新卒で就職済みの学生、それから20代、30代、40代、50代、60代を対象にしてやれるかどうか。

また有期雇用型訓練では、ほとんどの面談者は20歳代前半で新卒採用の人が、これから美容院や飲食店に勤めるといって来られる。だから、有期雇用型訓練の面談をしていると、何例やろうとも同じ世代の同じ目的だから、同じ経験になってしまう。

一方、ハローワークでのキャリアコンサルタントでは、いろんな人が来られる。男性も女性も年代もいろいろな人が来て、いろんな悩みを抱えて来られるので、この経験はすごく役に立った。同じジョブ・カードを使った面談でも、どういう経験をしているかは大きなファクターだと感じる。

いろんな人のケースを知ることだと思う。今まで自分の経験をもとにキャリアコンサルタントになりたいと思ってその世界に入ってみたら、自分とは全然違う、性別も違う、年代も違う、家庭環境も違う、今生きている環境も違う方々が、それぞれキャリアについて真剣に考えて、課題を抱えて来られている。その現実と直面した。何が違ったかというと、そうした相談者と真剣に面談してきたその件数ではないかと思う。だから、真剣にキャリアに悩んでいる人、困っている人と多く接することが、自分が成長してきた大きな要因だと考えている。

例えば、今、新しいキャリアコンサルタントの育成として、クライアントの同意を得て陪席して実際に横で見ってもらったり、あるいは、面談するのをこちらが見たりしている。ジョブ・カードを使った面談を3年間してきた経験値から気づいたいくつかを伝えることがある。

・社会情勢を知ること

他に具体的に言えるとしたら、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。

それから、仕事のことを知ることは大事だと思う。私が1年目のときは全然知らなかったが、例えば、ネット上で調べると、「理学療法士」や「介護士」などの仕事について蓄積されたデータが出てくる。自分が知らないことが掲載されていて、現職の介護福祉士の意見、雇う側の問題、給料についてこうしたサイトを使って知っておくと、相談に来たときに理解がしやすい。今後、様々な企業の要望をいただいたときに、これらの情報を知る努力は大事だと思う。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来る。

まず、寄り添えるという第一の観点と、もう1つは、企業や仕事の情報をいかにきちんと勉強しているかということではないか。それは、両方必要で、ともに多くあればあるほどいい。その業種だけではなく、同業他社、違う業種、海外の会社についても知っておくと、その人の質問に対してより具体的に答えてあげることができる。そういう部分の答えが多ければ多いほど、クライアントはキャリアコンサルタントを信頼する。

寄り添うだけでは、ある部分の満足は持つて帰ることができるが、2回目は来てくれないこともある。どうだったかを尋ねると、寄り添うだけの人の場合は、「何となく話を聞いてもらった」ということで帰られる。ある程度ソリューションまで提供された人は、来たときとは全然違う晴れやかな顔で、「ありがとうございました」と言って帰られる方が大勢いる。本来、我々のキャリアコンサルティングはそこまでやってあげることだと思う。

・最後に

ジョブ・カードにおけるキャリアコンサルティングも同様だと思っており、個人に寄り添うのか、企業側の観点に合わせるのかでも、大きく違うと思う。キャリアコンサルティングを受けた上で、自分の新しいキャリアを描いていくことが転職につながるのでは企業にとっては損失である。ただ、個人にとってみれば、いい方向性になるかもしれない。それぞれのケースの中で正解を求めてやっていくしかないと思っている。

今日は、企業にジョブ・カードをどう使っていただくかを話したが、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。ジョブ・カードを厚労省がやっている労働政策の一つとして言っているだけになると、なかなか普及は難しい。結果として、それが狙っていること、つまり、ジョブ・カードを使って本人の活躍の度合いも上げ、一人一人の活躍が企業の再生活用につなげていくという大きな効用を達成できなくなってしまう。

ジョブ・カードの普及推進というところをメインに置いているが、それで終わると今までと変わらない。一番取りかかればならないのは、継続性というところである。では、継続性のキーはどこにあるかというと、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。

— 了 —

I 氏（2級キャリアコンサルティング技能士、一般社団法人常任理事）

・ジョブ・カードのキャリアコンサルティングでのメリット

ジョブ・カードの記入をキャリア研修の事前課題として、職歴や能力を従業員が書けるようにするために用いている。事前に職業人生を振り返るには、とても適している。また現在、セルフ・キャリアドック普及拡大加速化事業では、キャリアコンサルティング面談シートを自社では作成していない会社で、ジョブ・カードを使用してもらうようにしている。これが、キャリアコンサルタントの面談をしやすくしていると考えている。これまでの職歴や職務経験、保有資格、スキルなどをシートからキャリアコンサルタントが把握できるため、そこから話を始めることができるからである。

もう一つは、上司と部下の面談においても、ジョブ・カードの活用が可能だと思う。私は前職でジョブ・カード様式に似たシートを使用していた。1年間の職務経験等を毎年書き足していくのである。本人が会社中に在籍している間は、その記録を持ってもらうことで、いつからどんな仕事をして、どんな経験したかを書き込むシートである。このようなシートを作成していない会社では、ジョブ・カードを使用することにより、様々な機会に使える要素がある。

私は、厚労省のキャリアコンサルティング面談に使用する技法開発を行う委託事業で、中高年を担当した。ジョブ・カード準拠様式のシートをもとに面談を行う際やキャリア研修でのグループワークで利用できる形に作りなおした。2019年度のセルフ・キャリアドック普及拡大加速事業では、キャリアコンサルティング面談シートとして推奨しており、既に多くの会社で使用していただいている。非常に良いシートではあるが、分量的に多いため、記入事項によっては少し加工しながら用いる方が良いと思う。既に職歴などを印刷できるような人事情報システムを整備している会社であれば、ジョブ・カードの職歴の部分は不要である。ジョブ・カード準拠様式を用いて、会社ごとの実態に合った形にカスタマイズして使えば良いのではないだろうか。

キャリアコンサルタントにとっては、全く初対面のクライアントと話を始める際の糸口が沢山書かれており、面談に入りやすいメリットがある。経験の少ないキャリアコンサルタントほど、「これはどういうことですか」と聞き出していくことができる点は、インテーク面接におけるメリットといえる。また、キャリアコンサルタントが意識していなくてもクライアントは様々な観点で書いているので、クライアントが大事にしている価値観などが浮かび上がる点や、クライアントのことにについて偏りなく聞ける点においてもメリットだと思う。

ジョブ・カードは書く側にとって、書きながら自分のキャリアを自然に振り返ることができるメリットがある。ただ、最初から一人で書くことは難しい。徐々に思い出しながら少し書いてみると、記憶がよみがえってくることもある。つまり、振り返りにつながっていくシートなのである。キャリアコンサルタントは、クライアントがジョブ・カードを記入するとき、サポートをしてあげた方が良い場合もある。私の経験からは、「このシートに記入してください」と言われて、すぐに書ける人は本当に少なかった。

キャリア研修の事前課題としてシートを書いてもらうが、全く書けないまま来る人もいた。しかし、それはその人が、今、そういう状況であることを意味する。一方、きっちり細かく思い出して書いてくる人もいる。いずれも、キャリアコンサルタントとしてそのクライアントをどう見立てるか、今、どの状況にあるかを把握する情報になる。だから、書けていないなら書けていないでもよく、「この人はあまり過去を振り返っていないのだ」とか、「あまり自分自身と正面から向き合っていないのかもしれない」と理解するところから始めていく。そういう意味では、その人の気持ちに寄り添った面談ができると思う。また、一生懸命書いてきた人は、それなりに意気込みを持って面談に来るので、それを受け止めるための情報にもなる。

ただ、その部分はジョブ・カードでなければいけないことはないと思う。だが、ジョブ・カードは非常に網羅的に様々な要素が入っているので、その中から、その会社あるいは対象者によっては必要ないものを外し、必要なものをセレクトしていいのではないだろうか。ジョブ・カードには、必要な情報がほぼフルファンクションで入っている。あまり従業員のキャリアを振り返る機会を持たない会社や振り返る機会がなかった従業員に対して、キャリアコンサルティングを行うときには効果的であると思う。

・ジョブ・カードの企業にとってのメリット(人材情報のデータベース)

企業側のメリットとしては、ジョブ・カードで人材情報をデータベースとして蓄積できると良いと思う。人の引き継ぎ(人材情報の引き継ぎ)は、企業の中で案外行われていないのが実情ではないだろうか。新しい人が異動してきたときに、「この人のこれまでのキャリアはこうだよ」と言って渡してくれる会社は少ないと思う。日本の多くの企業では、仕事の引き継ぎはあっても、人の引き継ぎはあまり行われていないといえる。その理由としては、人に関する人事情報がデータベース化できていないからである。ジョブ・カードをデータベースとして活用することで、引き継ぎの材料になることや人材データの蓄積という点からも企業にとって大きなメリットがあるといえる。ジョブ・カードは、人材情報のデータベースとして使える可能性は大きいので、そういう使い方をしても良いのではないだろうか。

つまり、「人材の引き継ぎ」資料として、今までの職歴や得ている知識、スキル、やりたい仕事などが全部入っているならば、昇進や異動で新しい部署に赴任した時、新しい部下が異動してきた時、上司はその情報に基づいてスタートできる。全く白紙の状態で、「どういうやつなんだ」と思いながら部下と話をするよりよほど良い。前職の会社では、グループ全体で同じジョブ・カードの職務経歴に当たるシートが作られていて、異動の際には引き継げるようにしていた。

大手企業の中には、どこに異動したか、どんな仕事をしたか、どんな研修を受講したかなど、人事情報として全部記録している会社もある。それがないと本人も振り返るときに困るし、上司も職務経歴を把握するための仕組みを導入している。ジョブ・カードもそういう意味ではすごく使いやすいものなのではないだろうか。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。

・上司一部下間の面談への活用

私自身が随分苦労したことには「上司と部下の間でのキャリア面談」で、上司としてキャリアについて話ができないことである。3～5年後ぐらいのキャリアについて、たとえば、「どんなことができるようになりたいか、この次はどんな仕事をしてみたいか」くらいの話をして欲しいと人事からは要請されるが、上司はそれがなかなかできない。なぜできないかを考えてみると、キャリアについて何も話す土台がないからではないだろうか。上司が部下とキャリアについて話し合う土台になる情報を提供するという意味でも、ジョブ・カードが使えると思う。

余談だが、中にはひどい上司がいるものである。部下が今後のキャリアについて書いてきたことに対して、上司のコメント欄に「特になし」と書いている人がいた。人事として、その上司を呼び出して、「部下が上司に『俺はこうやりたい』と言ってきているのに、上司が『特になし』と書いているシートを読んだら、どう思うだろう?、部下は上司をもう信用しないよ。信

頼なんかなくなるということだよ」と指導したことがある。しかし、簡単には改善できなかった。それは、上司自身が自分のキャリアを会社任せにしているからであり、部下のキャリアに対しても同じように会社任せにしているからで、これを変えるのは大変難しかった。

ジョブ・カードのようなものが有効だとわかっている会社は、既に自前で作っている。ジョブ・カードを知らない会社やなくてもよいと思っている会社もある。どの会社も、業績目標の達成と部下の育成はマネジャーの責任であると明確に言いながら、「部下の育成をどのように行うのか」についての問いかけはない。だから、「ジョブ・カードを通じて行ってください」ということまで教えていかないといけない。優秀なマネジャーは人材育成のことをしっかりわかっていて行っているが、そうではないマネジャーからは、「部下の育成をどのようにしたらいいか」が分からないといった声を聞く。「研修に行かせたらいい」などと考えている人もいるが、これは間違っている。

一番大事なことは、部下のために、部下にとって役に立つ仕事を与えることである。少し難しいけどチャレンジングで、サポートをしてあげたら達成できるような仕事を与えることではないか。それと、「どうになりたいか」のキャリア・ビジョンをしっかりと見つけてあげて、それに向かって支援してあげることによって人が育つ。そのことを繰り返し伝えてきた。だが、「では、そのためにはどうすればいいのか」と言われる。やはり、どこまでいっても、武器となるツールが欲しいようである。ツールがない会社なら、ジョブ・カードを使えば全然問題ないと思う。必要な要素全部入っているし、様々な観点から部下と話ができる。

・ライフキャリアへの活用

別の視点として、ワークキャリアだけでなく、ライフキャリアについても話が広げられる可能性がある。ライフキャリアも含めて、いろいろな話をしていくと、「将来はどこで仕事をしたい」、「どの部署へ行きたい」、「地元に戻りたい」などが出てくる。「そのとき、仕事ってどんな仕事があるのか」と話をしたり、行ったり来たりしながら話ができれば良いのだが、結構、上司と部下の会話はワークキャリアに限定されるため、話は広がらない。「上司に言ってもしょうがない、だからもう話はしない」ということになる。上司は話しにくいし、部下も話してもあまり役に立たないことになる。

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。

だが、優秀な上司たちはそういうことをしっかりと掴んでいる。だから、何かそこに人材育成にとっての重要な要素があると思う。優秀な管理者は、成績も上げて部下も育てている。良い職場環境をつくっている上司たちには、共通のコンピテンシーがあると思う。

管理者としてのハイパフォーマーのコンピテンシーを見つけていくと、キャリアコンサルティング機能を持っているのではないかと思う。なぜなら、キャリアコンサルタントが存在しないときに、キャリアコンサルティングを上司がしていたはずだからである。人事が一部を担うことがあったとしても、上司がその大部分を担っていた。その上司がキャリアコンサルティングの機能を無くすと、部下は誰にも相談できない状況になる。人事も従業員一人一人の顔が見えなくなっているし、上司もわかってくれないとなったら、部下は孤立してしまう。キャリアコンサルティング機能は、もともと上司が持っている重要な役割だったはずである。

・上司の機能の向上や支援

上司のキャリアコンサルティング機能を、少しでも回復させていくことは企業での一つのテーマである。上司がプレーイングマネージャー化しており、部下の価値観が多様化しているので、回復できたとしても十分ではないはずだ。上司だけではカバーできない分をキャリアコンサルタントがカバーする補完・協力関係がないといけないと思う。

今、若い管理職は、自分より年上の部下が半分以上いるのである。年上の部下たちをマネジメントせよと言われているわけだから、新任の管理職は大変である。10歳も上の人たちで、自分よりベテランの仕事をしている人たちに対して、「これしてください、あれしてください」と指示する。これは何かサポートしてあげないと管理職はきつい。

以前は、部下は全員年下で、自分が一番年長でベテランだったのであり、今やがらりと変わって、現場は逆転している。だから、キャリアコンサルティングは、管理職のサポート機能を発揮して、組織的に貢献できる場所もあるのではないだろうか。キャリアコンサルタントが、もっと長期的なスパンで、個人に寄り添い、個人に力点を置いた形で、組織との関係も見ながらではあるが、支援ができるのではないだろうかと思う。

・ジョブ・カードによる自己理解

ジョブ・カードを用いたキャリアコンサルティングとしてできることは自己理解である。自己理解が深まってこない、大事にしていることや、どうしても譲れないこと、到達したいところなどが出てこない、自己理解を深めるアプローチには一番適していると思う。

しかし、そういうことを語る場面はそれほど多くはない。なぜなら、会社に入ると仕事には感情はいらないとされるからだ。嬉しいとか悲しいという感情は仕事に関係ない。仕事をするときに重要なことは、やれと言われて「できたか、できなかったか」だからである。会議などでも感情を語ることは基本的に「いらぬことだ」と言われて育つ。それを今度は「感情を言え」と言われてもそう簡単には言えないだろう。

だから、少しほぐしてあげないといけない。研修や同期同士の話し合いなどで、何か違うシチュエーションに置いてあげて、感情を出してもいい状態を作らないといけない。これまで、弱音を吐くやつはだめなやつと言われてきた。「それは言い訳だ」と言われてしまった。だが、実際にはいろんな気持ちがあるものだ。

自己理解をどんどん深めていくようなアプローチは重要で、そのためには、きっちりと今までのキャリアを振り返って、その人の持っている価値観などを探す手伝いが大事だと思う。いつも思っていることは、人は自分の持っている強みの中で、本当に強いところは無意識にやっているということだ。特別に意識して行っていることではない。どんな場面でも無意識に行動を起こしていることが本当の強みなのだが、それを本人は気づいていない。

これはキャリアコンサルタントしか気づけないことだと思う。「あなたがそうやって人を思いやる気持ちがあるのは、その根底に、よく人を観察しているからだ。観察しているから、気づいて、その行動を起こそうとする。そこが本当の強みだね」といった具合に。それを指摘してあげたときに、初めて、「ああ、そうか。自分ってそうなんだ。それが大事にしていることなんだ」と自己一致する。このようなことが、キャリアコンサルタントがジョブ・カードを使いながら支援するときに重要なのではないだろうか。このようにすると、自己理解がぐっと進んで、「本当に大事にしたいことはこういうことなんだ」、「実現したいことってこんなことらしい」と気づくのである。

自己理解が深まると、従業員は今まで自分がとってきた行動が腑に落ちるようになる。なぜこのときにこういう判断したのか、こっちの方向に向かったのか、自分のとった決断や判断や

行動が、こういう考え方に基づいてなされていて、そしてそれはずっと自分の中に流れているものなのだ、ということがよくわかるようになる。そうすると、今後多分、同じ方向に向かっていくのではないかと考える。

・キャリアコンサルタントの専門性

専門性とは、自分の会社以外で使えるものであって、他の会社に行っても通用するものだと思う。自社だけで通用するものでは専門性があるといえない。他の会社に行っても確かに使えるトランスファブルなスキルだと思う。たとえば、人事部門では人事制度の設計ができたり、評価制度を組み立てたり、シートの作成できることなどは、どの会社でも使える専門性だ。そういう、汎用性のあるものは、営業でも、研究開発でもある。ただ、それはいろいろな社外のネットワークがないと確認することができない。社内だけにおさまって社外の人とのネットワークがないと分からないのである。社外の人脈を持っている人は、結構、それができている。しっかりとチェックもできるし、評価もしてもらえる。「すごいよね」と他の方が言うことで、他の会社でも通用する自覚が産まれる。大手企業のキャリアコンサルティング面談で、海外勤務の経験がありいろんな経験をしている人が、「俺の知識やスキルってこの会社だけでしか使えないかもしれない」と言う。「そんなはずないですよ」と言っても、本人はそう思いこんでいる。それは社外の人達との付き合いがないからだ。

どこにいても使えるスキルを見つけるのが、キャリアコンサルタントの役割の一つでもある。その年代における目標とか、どういうふうに過ごしていくか、当たり前のことをしっかりと示して、「あなたはこの10年でこれをやらなきゃいけない」と言ってあげないといけない。外の人とつき合って、社外の人を知っていくのはすごい財産になることを教えてあげることが、今、あまりなされてない。キャリアコンサルタントはそれをできるはずである。

ジョブ・カードを使ったキャリアコンサルティングは、年代が変わろうと使えるものだ。しかし、昔のように、変わらぬものをずっと持ち続けていくこととは違ってきた。考え方が変わっていくこともあっていい。面談の中では各年代に合ったことをしていった方がいい。いずれにせよ、ジョブ・カードはその時点のものを書くことになる。

・キャリア自律の企業の人材戦略

本人がキャリア自律して、すべて自分ですべきとする従業員は、「2、6、2」の上位の2だと思う。この人達には別に支援をしなくても自分で考えることができる。中間の6の人達にキャリア自律させることが課題である。優秀な人材が多い企業であっても、独力で中間の6は考えられないと思う。上位の2だけでよく、中間の6はどうでもいいとはならない。企業にとって、この6がどれだけ上に行くかによって、組織としての力量が変わる。多くの企業で取り組んで欲しいと思う。この6では、何の支援もなく動くはずがないのであり、動かさなければいけない。上位の2は放っておいても動く。別に支援をしなくてもしっかりと考えているし、いろんな人とつき合っているのだから、何もしなくていいのである。だから、その6をどう支援するかがテーマとなる。

会社の人材戦略によって、その施策は違ってくる。ダメな人をどんどん排除して、辞めさせていい、優秀な人を採用すれば良いと考える会社、例えば、コンサルティング会社などはそうだと思うが、成績が悪かったらもう契約しない、評価を下げる。それで回っていく業界ならばそれでいいが、すべての会社がそれで回るはずはない。その会社の人材戦略としてどう位置付けていくかがベースになると思う。

自分で勉強して資格をとるなど、キャリア自律した人材を採りたいのであれば、キャリア採

用でいい。新卒は基本的に何もできないのだから別に新卒採用にこだわる必要はない。仕事ができる人を採ってくればよいとなる。新卒を採用しておきながら、仕事ができている人の処遇をすることに矛盾があるのではないかなと思う。

そもそも、企業に就職する人のすべてが、高いキャリア自律の意識を持っているわけではない。自分の成長を会社に期待する層は多く、相当なボリュームゾーンである。アメリカのようにホワイトカラーとブルーカラーで全く違う働き方、仕事のやり方をするのが明確ならばそれでいいが、日本はそうではない。この点は、日本では混在して一体化している。そもそも雇用形態自体が日本的であり、アメリカのような超エリート層が区分されていない。

キャリア自律意識が極端に高い人なら起業をするだろう。私は入社時に新人に言ってきたことは、「なぜ君たち、会社入ったのか？ 組織の中で仕事をしたいからだよね。組織で働くことが嫌だったら、自営した方がいいよと。組織で働くとき煩わしいこといっぱいあるよ」、「でも、それをしっかりと選択して組織に入ったのなら、組織の中で生きること考えよう」である。しかし、その自覚さえ明確に持っていない人は多いのである。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よいのである。

チームプレーを大事にする組織と、個人の高度なキャリア自律を求める組織があるが、それはそれで経営判断だからいいと思う。そういう人事戦略で臨めばいいわけである。だが。高度なキャリア自律を目指せと言いながら、チームプレーを重視して成果を出せと言うと、矛盾したことを要求することになる。

・セルフ・キャリアドックにおける面談での活用

ジョブ・カードに話を戻すと、キャリアコンサルティングの面談シートとして、今、セルフ・キャリアドックではジョブ・カード準拠様式を使っている。ジョブ・カードと同じような内容を入れて使っている。

セルフ・キャリアドックでは、ガイダンスセミナーを行っている。キャリアについて振り返ったこともなければ、キャリア形成の施策も行っていない会社の場合、このセミナーによってキャリアコンサルティング面談の前に職業人生を振り返る機会をつくっている。面談は1時間で1回だけのため、効果的に行うためにも行っている。このセミナーでは、まずはキャリアとは何か、キャリアとはどのように考えればよいかについて説明して、その後、自分のこれまでの職業人生を振り返る。ライフラインチャートを書いてもらい、グループワークで自分を振り返る時間をとってから、面談に臨むやり方をしている。

そのとき、このジョブ・カード準拠様式の1ページ目だけは書いてきてもらうようにしている。それとセミナーでライフラインチャートを作成し、この2つを持ってきて面談をしている。面談では、職歴は必ず聞いている。最初にした仕事はどんな仕事だったか。そういうところから職歴を聞いていくが、その中で、得た知識やスキルが一緒に出てくる。それと、ライフラインチャートと合わせて、この時期に何でこんなに満足度が高かったのか、どうしてこの時期はこんなに落ち込んだのかを尋ねていく。それにより、その人のおおよそのヒストリーが見えてくる。

私が面談で行っていることは、これまでの仕事で身につけたスキルの中から、社外に転用できるスキル、トランスファースキルを見つけてあげることである。「あなた、営業を長いことしてきていますね、自分が飛び込みでいろんなところへ行っているわけだから、相手の望んでいること

を探し出してあげているんですね。こういうのをコンサルティング営業というんですよ。だから、あなたは売るのが変わったとしても、そのスキルは他で通用しますよ」と話してあげる。トランスファーできるスキルを見つけると、相談者は非常に喜ぶ。「ああ、そうか。自分、今までしてきたことは、この業界でしかしてこなかったけど、取り扱う製品が変わっても使えるかもしれない」と思える。すると、多くの人が自分に自信を持てるようになる。「そうか、使えること、あるんだ」と。「もうちょっとこの辺は補強した方がいいですよ」、「こういう知識も持った方がいいですよ」という話を後半に入れていくと、「もう少し勉強しなきゃいけない」となって、学習につながっていく。

・利用者側の問題

ジョブ・カードにだめなところがあるわけではなくて、利用者の問題である。「キャリアを考えると」と言っても、「僕はもういいんです」、「キャリアは世の中の流れに任せていきます」と言う人がいる。3割ぐらいかもしれない。いくら周りから働きかけても反応しない人。キャリアは全部家族任せ、会社任せでいくと決断する人がいる。そういう人は放っておく、それも自己判断、自己決定である。そういう判断したのなら、それでいいではないかと思う。ただ、いろんな考え方を確認して、自分で話してもらって、本人が決断したのなら、それで良いのだと思う。

・初心者のキャリアコンサルタントにとってのメリット

ジョブ・カードは構造的になっている。ジョブ・カードを使うと面談を構造的に捉えられるので、面談プロセスの構造的な理解ができる。面談経験の少ない初心者のキャリアコンサルタントにとっては良いのではないかな。頭の中に構造ができてくれば、それを確認しながら進められるので、それが無い人たちはこのジョブ・カードを使っていくことが助けになると思う。

また、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しての確認だから、「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なと思う。

クライアントにはいろいろなタイプの人っていて、なかなか話しながらない人もいる。その人にとっては自己開示をしやすくなるのではないだろうか。このツールによって、既に部分的な自己開示がなされているわけだから、それに対してもう少し踏み込んで聞くことが可能になることで、初心者のキャリコンにとっても、クライアントにとっても面談しやすい状況をつくれると思う。

ジョブ・カードがないと、つい、あなたはこれをした方がいいのではないかな、こうすべきではないかと指示をしがちになる。何かそれで圧迫感が出てくるし、聞かれる方からするとこの話を聞いてもらいたいという不満がでてくる。つまり、ジョブ・カードがあることによって、指示的になるのを抑制してくれ、幅ひろい観点で会話ができる。ツールを介さない直接的な会話だけに終始すると、対決的になってしまう傾向があると思う。それを介すことによって、関係がやわらかくなるのではないだろうか。

言語化することはクライアントにとってみるとすごく難しいことである。ジョブ・カード（価値観などの一覧）から選ぶことは、そういう意味では、わりと簡単に言語化できる。何もなくて「言え」と言われたら、言えない。ジョブ・カード様式準拠には、カードソートで自分の価値観を探るのと同様に、言語化されたリストの中から価値観などを選ぶことができるようになっている。これならば、皆さんやりやすいし、自分が選んだ言葉を並べたのをみて初めて気づくこともある。

これらのチェックリストは、JAVADAやキャリアアンカーから抽出して作成した。これら

はネットに掲載されている。使える範囲で、変更を加えて作成した。

ジョブ・カードの作成では、範囲を限定して、あまり負荷をかけないようにしているが、できる人は全部書いてくれる。どれくらい書いてくれるかは、人によって違う。

「ライフ・キャリアシート」は、キャリアコンサルタントが使って、中高年の面談を進めていくことを想定して開発している。ここの文言は会社によって違う。私は企業で行うキャリア研修では、この中から抽出して「キャリア開発シート」といった名称で使用している。このジョブ・カード準拠様式はいろいろ活用が可能だと思う。もともとはジョブ・カードが基になっているのだが、1からつくるのは大変なので、すでにあるものをうまく活用することを考えた方が良いと思う。

・ジョブ・カードの普及について

ジョブ・カードを自社に合った形に編集することだろう。言葉遣いなど、会社によって違うので、このままだと使いづらいと思う。使いやすい形に自分たちで少し変えたらいい。いらないところは削除すればいいし、何らかの工夫をしたらいい。自分の会社で必要としている要素を入れてつくり変えたらいいと思う。今は、厚生労働省もジョブ・カードをどんどん自分たちの会社にあった形に変えて使用してくださいと言っている。そして、カスタマイズしたものも、ジョブ・カード準拠様式として扱ったら、もっともっと普及すると思う。

今、ジョブ・カードはPDF形式でネット上にあるが、わざわざそこへ見に行く面倒さがある。専門家であるキャリアを除けば、一般の人は見に行かないだろう。ネット上ではなくて、手に取って見れることも大事だと思う。これだけネット社会になっているから情報は得られるとしても、実物を見ないと使うもの、ツールとしての実感がわからない。

企業内キャリアコンサルタントが増えてきているのだから、その人たちが、ジョブ・カードを気に入って使ってくればもっと普及する。使う側の従業員はどんなフォームであろうが、こだわりはない。企業内キャリアコンサルタントに配ってあげて、従業員に使い方をしっかりと説明すれば、さらに普及するはずである。

・企業内キャリアコンサルタントについて

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。まだ、今は少ないのが現状である。S社の社内キャリアアドバイザーは部門長クラスの経験者であり、その人材活用についてよく考えられていると思う。マネジャーの支援もできるキャリアコンサルタントなのである。

役職定年となった人たちで、元支店長とかからキャリアコンサルタントとしての適性がある人をどんどん組織内キャリアコンサルタントにしたら、その人たちも仕事にやりがいを感じるし、会社にとってもいいと思う。そんな人材の活用をしたら良いと思うが、多くの会社で役職定年者の処遇に困っている。その人たちを活用する場をキャリアコンサルティングにしたら、組織にとっても良い働きをしてくれると思う。今、若返りをしたいと言っている会社が多いのだから、50歳代をどんどんキャリアコンに変えていって...

ちなみに、企業が若さを好むのは、色がついていない人が好きだから。入社すれば、企業のカラーがつくことになる。新卒を採りたいのもそれ。何の色もついていない人たちを採って、自分の会社のカラーに染めていく。日本の企業は、ダイバシティが大切といいながらやはり同一性

をすごく大事にしているのではないだろうか。

・キャリア形成の主体者について

やはり、キャリアを考える主体は個人だと思う。だが、環境をつくって能力開発を支援するのは会社である。キャリアについて考えるか考えないかは本人の問題ではあるが、そこへ迫ってあげないと個人は動かないだろう。人間の感情は20年や30年前とで変わらないはずであり、日本人の感情やその特性が変わっていないと思う。しかし、取り巻く環境が目まぐるしく変わっているが、日本が得意にしていたマネジメントスタイルが活かさないはずはないと思う。

—— 了 ——

J氏（国家資格キャリアコンサルタント・元ジョブ・カード制度普及推進員）

・ジョブ・カードを活用するための課題

ジョブ・カードには様式1、2、3があり、様式1がキャリア・プラン、様式2が職務経歴、様式3が職業能力証明である。単純に言うと、キャリア・プランシートはセルフ・キャリアドックのときの簡易的なキャリアプランシートだ。

セルフ・キャリアドック展開時に厚生労働省が作成した「セルフ・キャリアドック導入の方針と展開」という導入マニュアルの中に1つの例としてでもいいから、ジョブ・カードを載せるべきだった。ジョブ・カードは説明が面倒だから、セルフ・キャリアドック導入支援推進委員の方はもっと簡易なものをセルフ・キャリアドックでは使用しようと考えたのだろう。東京でのセルフ・キャリアドック導入説明会で配布された導入マニュアルにジョブ・カードの記載がなかったのは正直驚いた。セルフ・キャリアドックの導入の普及活動の中でジョブ・カードが位置づけられていないのが残念だ。

ジョブ・カードの「キャリア・プラン作成補助シート」は良いと思う。普通の人にはキャリア・プランシートはいきなりは書けない。また、職務経歴書を書いたらキャリア・プランシートが書けるかといったら、それは違う。カウンセリングをしながら本人の自己理解を進めるためには幾つかの観点がある。例えば、ライフラインチャートを書かせた後その中のキーワード3つぐらいについて、「この時にどんなことがありましたかとか」、あるいは、「このキーワードの中であなたが特にいいと思うものはどれですか」とか、「それはいつ頃ですか」、「それを記入してみてください」と話かけながらカウンセリングをする。本人がそこで書いたことは、その人にとって印象に残っていることなのでそのことが整理できるあのツールは、カウンセリングにもものすごくいいと思う。でも、こういうものがあることがまだキャリアコンサルタントに知られていない。

私が3年半、ジョブ・カードサポートセンターで働いて気づいたことだが、厚生労働省の助成金のマニュアルには正しいことが書いてあるが、相手に伝えて理解してもらうという視点では書かれていない。内容を理解するためにはあっち見て、こっち見て・・・と、普通の人にはどこを見ればいいのか分からない。そこで私はこれはわかるようにすべきだと思って、いろいろな説明資料を自分で独自に作った。今はジョブ・カードを定着させる為ということでジョブ・カードの補助ツール等が整備されてきているが、結局、いいもの作っても、それを最後の普及するところまでをやり遂げる人がいない。

・ジョブ・カードと職業能力評価基準

既に多くの企業では職場の上司と部下との面談をやっているし、人事サイド、あるいはキャリア意識が高い社員が個別に面談をやっている。そうした面談時に特にジョブ・カードを使わなければならない理由はどこにもない。既にあるそれなりのものをツールとして使えばいい。むしろジョブ・カードが必要になるのは、人の流動性を応援するためだ。あるいは、エンプロイアビリティと言われている、今いる企業以外のところで何かをやろうとしたときに、その人の実務能力を証明するためだ。それがジョブ・カードにある職業能力の評価シートだ。

いわゆる「WILL」「CAN」「MUST」の中で、その人の「WILL」と「CAN」については、幾らでも会話が出来る。だが「MUST」、つまり「会社がその人に求めている能力はあるか」という話になると途端に、「俺は一生懸命やっているのに全然評価されない」という感覚的な話になってしまう。

ところが、職業能力評価基準的なものを会社で導入し、とりあえず入社3年目まではこれを頑張れという基準が示されている会社であれば、その内容を元に上長が見て、本人のレベルをチェ

ックをして、今のこの評価をどう思っているかといった会話ができる。「君は、得意なことは良く出来ていいんだけどさ、ここがだめなんだよなあ。」「そこでこれから、ここをどうするつもりなの」と。また、その会社が求めている社内評価の基準があって社内で公表されているのなら、本人の能力開発についての会話に第三者のキャリアコンサルタントも入れる。

以前「今度、今まで担当したことのない所に行ってキャリアコンサルタントをやらなければいけないが、どうしようか?」と相談を受けたことがあった。具体的には、歯科衛生士を対象にやってくれと言われたとのこと。それなら「ジョブ・カード扱っている汎用的な基準で歯科衛生士の試験用のチェックシートというのがあるから、それを見ると業務としてどんなことをやっているかが分かるよ」と教えてあげた。逆に言うと、キャリアコンサルタント側も、事前にわからない業務がある時は最低限そういったものを参考に勉強すればよい。「職業能力評価基準の勧め」というマニュアルまでもあるのだから。でも今、それがあつたことを知っている人がほとんどいないという状況だ。

だから端的に言うと、本当にジョブ・カードを普及させようとするのであれば、ジョブ・カードにしかない職業能力評価基準の考え方をうまく企業に伝える必要がある。そのことを話すと、このレベルまで情報が整備されているのだったら、別にコンサルファームにお金を出さなくてもうちの会社はこれがあれば十分だと、中堅・中小企業の殆どの人が言うと思う。

実際、あるS E会社の社長に職業能力評価基準を見てもらって、足りなかったら独自の評価基準を足してくださいと話したが、結果的にはほとんど足りた。職業能力評価基準はその業界の人が集まって議論して出来たものだから、その汎用性のある基準を50%以上使えと勧めるのは正しい。またそれを利用することにより、社員に対する説得力が出るし、納得性や公平性も高まる。社長が自分でこの10個は当社として絶対必要だというのがあれば追加すれば良い。ただ、社長独自に考えた基準30個だけで評価すると言っても、評価される相手の社員は納得性が低く信用はされない。

単純に言うと、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、今本人がやり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。

また、既に職業能力評価基準を導入している企業や、あるいは会社としての基準がある企業の場合には、業務の事が分からないキャリコンと話してもしようがない、キャリア面談などほとんど意味がないと言われるかもしれない。だから、そこは能力評価だけではなく、それを踏まえた今後のキャリアということについて、本来なら上長がやれば良いのだろうが、その代わりにキャリアコンサルタントが面談を通して定期的に応援する。これがいわゆるセルフ・キャリアドックだ。社員の職業能力評価をキャリアコンサルタントがやれと言われてもできないが、そういうことではない。

・中小企業の経営者に対するジョブ・カードの啓発普及

企業にジョブ・カード制度を普及させるためには、まず「キャリアとは何か」とか、「何で自律ということをや国が言い出したのか」というのを、社長に理解してもらわないといけない。環境が変化して、結果的には市場価値の高い、自律的人材の育成が問われる。社員からすると「おまえ、本当に能力あるの。自律できないと社員として生き残れなくなってくる」ということだ。だから、職業能力開発促進法も、主語が企業ではなくて従業者に最近変わってきている。

ただ、いきなり従業員に自律型人材といっても分からないから、まずは正しい自己理解ということで、キャリアコンサルタントがそれを応援する。今後の人生設計を考えるといった場合には、ジョブ・カードというツールを使う。キャリアコンサルタントとジョブ・カード施策があれば、自律型人材育成というのが進んでいく。そのための準備を国がしているという説明になる。

私が中小企業の経営者向けに10分で話せと言われたときに作った資料がある。その中で言いたかった事は、自律的キャリアを形成するための仕組みとして何が必要なのか。まずはきちんとキャリアを応援できる人で、それを国家資格として守秘義務の下、安心して相談できるようにしたのが、キャリアコンサルタントだ。一方、本人に、自分のキャリアの重要性を気づかせるために、セルフ・キャリアドックという機会を用意した。セルフ・キャリアドックを節目に実施することによって、本人が、自分のキャリアを考える機会をつくる。この2つの制度をつくったのがポイントであると説明している。

でも、これでだけではまだ説得できないということで、次に、人材に関する経営課題をクリアするためにはジョブ・カードの施策はお手ごろだとの説明を実施した。簡単に言うと、人材に関しての中小企業の悩みとその対応を、採用、定着、成長という人事で言う3つのポイントで整理したものだ。

・採用面接時のジョブ・カードの活用

まずは、人が集まらない。これはジョブ・カードをやっても集まるかどうか分からない。ただ運よく人が集まって面接に来てくれたとする。面接に来た人からは、従来は給与、休暇といったことが質問された。でも今は、残業時間だとか、本当にちゃんと教育してくれるか、という質問がでる。そのとき社長は何と答えるのかと。「うちは半年間OJTをやるから」と口だけで説明する場合と、「事前に用意したこのカリキュラムで、このスケジュールで、このジョブ・カードという国が整理した汎用的な目標を持って、3カ月から半年間、OFF-JTとOJTをやる。大変だけれども一緒に頑張ろう」と説明したとしたら、応募者はどっちに行くと思うか。もうそういう時代になっているのではないかという説明をした。この「採用」に関する説明で、だから会社として新人向けに職業能力開発の訓練の準備をしなければいけない事に気づいてもらった。そのために、国が助成金をつけているジョブ・カードを活用した新人向けの訓練プログラムがあるのだと説明する。これが1つ目だ。

・新人の相談相手としてのキャリアコンサルタント

次は、「定着」について。採用の面接の時には、本人の特性と業務の関係はほとんど分からない。だから会社から見れば入ってからOJTをやって成長させようと思って社員を採用するが、入った新人は、入社前とイメージが違うとか、やりたいことができないとか言い始める。でも、イメージが違うのは当たり前だ。今まで仕事をしていないんだから、入社前の学生の時には分かるわけがない。問題なのは、そういったときに、そのモヤモヤを相談できる人がいない事。職場の先輩は年が離れているし、上司はうるさいだけだし、そして学生時代の友達と会話すると、若いうちだからやめたらと言われて、結果的に相談する人もなく、やめていく。もったいない。相談したくても相談する機会や出来る人がいない。これが若者の早期辞職の1つの理由になっている。

・職場不適應、評価、将来への不安に関するジョブ・カードの活用

次が職場不適應で、その次が評価への不満。3年目ぐらいになって、みんなだんだん能力がついてくるが、すると「ある人は声がでかいから評価されて、俺は真面目にやっているのに、いつ

もさ評価が低い・・・」とかいう担当者からの不満が出てくる。こういう話が出てきたときに、どうするか。要は、社員からすると俺は何をすれば評価されるのかというのをきちんと見せてくれよとなる。キャリアパスといって年をとったら上がるという先の話はどうしても良い。「あなたはこの部分のこれが出来てないから今はこの評価だ」、あるいは、「これを期待しているから今後一緒に頑張ろうね」というのができてない。結果だけで、それも目に見える表面的な部分だけで評価されている。そういうことで社員から評価への不満が出る。

最後に「成長」や将来への不安。このまま俺はこの会社にいていいのか。成長ができる自信もないし、どうなのか。あるいはもっと極端に言うと、仕事と家庭の両立といって、従来は女性の問題と言われていたけど、最近は介護の問題が出てきて、男女ともに課題になってきている。特に男性の方は、ふだん不義理をしているから、ここ一番では、「じゃ、会社を辞めて親の面倒をみる」となる。ところが、介護はある意味では長期戦である。ある期間で集中的に今後の方針を決めたら、あとはうまくフォローするしかない。でも、ばさっと会社をやめて地元へ戻っても、結果的にその人が食う道がなくなってしまう可能性が出てくる。一方、会社側だって、中堅シニアが突然いなくなったら、新しい人を補充するのはそう簡単ではない。その時、例えば、「じゃ、あなたは一回休職ね。あるいは契約社員扱いで月3日出勤して、月末には俺にレポートを出せばいいから。給料は、申しわけないけど、働いていないから、最低限社会保険がつなげるぐらい出すから、そのかわり方針が見えたら、また遠隔でもいいからまた一緒に仕事をやろうぜ。」と言ってあげたとしたら、言われた方もうれしいはずだ。結果的に、長期戦だったら、やっぱりうまくつき合うしかない。そういうことをキャリアコンサルタントが社長と一緒に会社としての思いを整理して、本人に伝えてあげれば本人も安心する。

・中小企業と国が整備する各種施策との関わり

ただ、そういうことが出来る人がどれだけいるかというと、ほとんどいない。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。

だが国が整備した施策をうまく活用すると、結構いける。国がやっている助成金の制度を自分なりにまとめ直してみた。キーワードは、社員のキャリア形成支援の為の「事業内職業能力開発計画」だ。これは正社員向けの人材育成の助成金をもらう時には必ず作成を求められるもの。ただ紙3枚だ。1つは、経営理念と経営方針、それにかかわる求める人材像、次に、この人材を教育するための育成方針とか目標。そして、それを応援する雇用管理の考え方。だから、本来会社としてあるべきもので、経営者の頭の中にあるものを紙に書いて出せばいい。ここで求める人材像を書いたとすれば、これを応援するための教育プログラムが必要で、そのための能力は、職業能力評価基準で置けばいい。その能力を開発するために、具体的にはOJTなのかOFF-JTなのかと展開すればいい。そこをゼロからつくるととんでもないが、国は新人向けの実践型訓練プログラムといって、新人の正社員向け、あるいは新人の非正規社員、契約社員向けの研修プログラムのひな型や訓練前のキャリアコンサルティングの仕組みをちゃんと用意している。だから、それをうまく活用すればいい。

その訓練である有期実習型訓練あるいは認定実習併用型訓練ではジョブ・カードは必須となる。でも、それには国が整備したモデル評価シート、モデルカリキュラムがあるので、それを自分の会社の業務に合わせてOJTやOFF-JTにうまく活用すれば、ゼロから作らず自社の研修プログラムが出来る。そして国のルールに基づいて実施すれば、国は訓練時間1時間あたり760円を助成金というかたちで応援してくれる。あるいは、外部研修経費の45%を応援してもらえ。だから申請書類を作成するのは面倒かもしれないが、一回各書類を作成しまえば、それを社

内で公表することで、この会社は人材開発について何を考えているんだとか、自分が成長するためにどんな支援をしてもらえるか、それが従業員に見えるようにできれば、それはそれで良いことだ。ただ、残念ながら、その作業が出来る人が社内にはいないといったときに、キャリアコンサルタントがその応援をすればいい。細かいことまではできなくても一番幹となる部分だけでも、国の施策やその素材を上手く使って作成のお手伝いしてあげれば良いと思う。

・職業能力開発推進者および事業内職業能力開発計画とジョブ・カード

昨年、その「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者責任者の解説には、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な。

細かい話で少し話が長くなったが、まとめると、まず最初に、経営ビジョンに基づく人材育成の方針を事業内職業能力開発計画というかたちで紙に書きましょう。2番目に、求める人材像の職業能力と評価の基準は、仕事の見える化、納得性のある評価基準ということで、職業能力評価基準をやってみませんか。そして、能力開発を支援するための全体像を教育訓練体系で置いて、要はOJTとOFF-JTというのはちゃんと意味があるので、それをカリキュラムに落としてやりませんか、ということだ。最終的には、個別カリキュラムの作り方は、モデルのカリキュラムがあるんだから、それをうまく使えばいい。これを人材開発・研修専門会社にお願いするとものすごいお金がかかるが、国が用意した基盤をうまく活用して自社ですれば、費用はそんなにからない。もちろん集中的に時間はかかることになるが。こういうことが、今私が考えるジョブ・カードの普及施策だ。

この話をキャリアコンサルタントにすると、全然そんな話を聞いていなかったが、言われてみればそうだねとなる人もいる。自分と同じ世代の人でキャリアコンサルタントとして独立しようとしている人や、個人事業主になっている人からすれば、個別面談の提案だけをしてビジネスとしてはしょうがない。だから、逆に、経営者とかこういう会話をしてその中小企業全体を応援しようじゃないかと言う。また、それは企業で働きながらキャリアコンを勉強した自分たちだからできることだとも。これを、資格を取ったばかりの若い人に今話を経営者にしろと言っても、すぐには理解できず相当大変だと思う。

・中小企業とキャリアコンサルティング

極端に言うと、今、社長に、10人にキャリアカウンセリングをするから10万円を私にくださいと言う。社長が10万円かけて2回お酒を飲むよりも絶対効果があるから、と言い切ってしまう。なぜ言い切れるかと言うと、それなりのバックグラウンドがあるから。ジョブ・カード施策にはいろいろなツールや制度が後ろにくっついてくる。こういうものがちゃんとツールとしてありますよと言える。教育訓練体系を作るのが難しいと言ったら、こういうのが既にあるからこれを使えば良いと紹介出来る。

キャリアコンの価値を認めさせるためには、経営者にそうだよねと言ってももらわないといけない。面談できます、1時間1万円くださいと言っても、「何それ?」となる。面談の話は最後でいい。一番重要なのはキャリアガイダンスだと言っている。これらを全部の会社に提案している。キャリアコンサルティングの実施前に、社長をお願いしてキャリアガイダンスをやっている。それは、なぜ社長が突然、外部のキャリアコンサルタントを呼んで、みんなと面談をさせようと思ったか

ということ、みんなに理解してもらわないといけないから。

こういう話をするときも、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。

日本の場合は、本人が努力してもだめなのが、上司や職場の人間関係だ。そのときは上司にも介入に行くが、今の中間管理職は会社の中で一番苦労している。介入して話をすると、実は・・・と言って自分の悩みを吐露して、結果的にはわかりましたとなる。「言われていることはわかったから、少し担当者と会話する」という答えが返ってくる。

そういうクライアントの悩みや不安を整理した後初めて、未来志向、いわゆる今後どうするかという話になる。だから、不安とか、悩みとか、本人の周りに起こっている何かについてまずそれを整理して、本人に気づきを与えて、そこから先を一緒に考えるのはキャリアコンサルタントだ。会社を辞めて外に出る事は、本人にとってのリスクはものすごくあるわけだから、それをちゃんと会話して本人に気づかせる。経営者の疑問に対してそういうことじゃありませんよという説明をするために、「企業内キャリアカウンセリングの実態」を整理したこの資料を使う。

それと、もう一つは、企業内キャリアコンサルティングのステップの考え方。まず個人へのカウンセリングがあって、次に職場や上司への支援があって、最後は組織開発にから、経営支援まで行く。だから、経営者への提案もできるようにしたいと思っている。カウンセリングをするだけじゃなくて、なぜこれが必要かということを経営サイドにも言う。面談をやった結果とそれを踏まえた提言をレポート使って、経営者と会話ができるようになりたいと思っている。

人材開発関連の助成金の説明をした時、経営者から「今日の説明を聞いて初めてわかった。私は何回も助成金の説明会に行っているけれども。ここまで話をしてくれたのはあなたが初めてだ」と言われた。中小企業は人に対して投資するという概念が弱い、やはりきちんと人を育てないといけないという思いで私は説明するので説明に時間がかかる。

ある時は 社長に「社長の息子が継がない会社を誰がやると思いますか」との話をした。例えば「どこかの会社に譲って従業員と一緒に引き取ってもらい、社員の雇用は3年間は保証してくれる」となったとする。でも今の従業員の事を考えると3年後もその会社で生き残れるように今いる人を育てておかなきゃいけない。エンプロイアビリティとはそういうことではないか。今は、社長の営業力で商売をやっている。単純に言うと社長しか人がいない。だから、社長ともう一人営業が出来る人がいないと引き継げない。人に教えるということを理解した人がいないと社長だけがいてもだめだ。社長はたたき上げているから、全部わかる。でも、そうではなく社長以外の人にその会社の営業を理解させなければいけない。

・初心者のキャリアコンサルタントと熟練のキャリアコンサルタントとの違い

以前の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付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。

キャリアカウンセリング力というのは、キャリアカウンセリングをして出てきた知見の蓄積だと思う。そのリーダーはいろんな対象層に15年キャリアカウンセリングをしてきて、だから応

用もできる。キャリアガイダンス時でも、参加している年代を見て、じゃ、こういうテーマで話をしようだとかが出来た。実はほかのキャリアコンサルタントとして独立している人もそうだが、カウンセリングだけじゃ食えないから、研修講師と組み合わせたりしている。

いわゆるハローワークのキャリアカウンセラーと企業内キャリアカウンセラーは、扱うテーマが全然違う。例えば、就職支援の人たちのゴールは、その人が望んだ会社に入れることで、そのために、極端に言うと、職務経歴書の書き方だとか、面接の仕方だとか、それも含めて指導する。ところが、企業のキャリアコンサルタント、本当にこの人は何をやりたいの、何を悩んでいるのか・・・という領域迄で、間口がいきなり広がる。

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、どっちかというときでいう、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。

だが相談して問題があれば、クライアントだけでなく、時には社長とも対応する。それが我々の企業内キャリアコンサルタントのミッションだろうと思う。クライアントのことをよく考える。よく考えたら、短期に辞めるのは絶対リスクがでかいから、それは最初には勧めない。ただし、話を聞いた結果、あるいは本人の意思とシナリオを聞いた結果、その人はこの企業にいるよりも出た方がいいと思ったときには、それが間接的か直接的かに関わらず、本人を応援することになる。それは、そのときはもうその後縁がなくなるかもしれない。

・キャリアコンサルティングに求められる経験

初心者と熟練者と、いいキャリアコンと悪いキャリアコンと、何が違うかということ、経験の差は大きいと思う。どういう経験かということ、サラリーマンが来ました、大工が来ました、建築屋が来ました、女性が来ました、退職間近な人が来ましたと、ケースはいっぱいある。その時に自己理解といっても、やはり問いかける、きっかけを出す会話は違ってくる。そうしたことは、幾ら勉強してもなかなか経験を積んでいかなければならないと思う。

だから、いわゆる経験学習だ。やってみて、自分のものとしていかなければ対応できない。問題なのは、私も言われたが、自分の営業としての経験、民間企業での限られた経験をベースに会話してしまうと押しつけになる可能性が高い。ピュアに話を聞かなければいけないのに。そのピュアさが、経験がない、わからないんだよなという顔をしちゃうと、これは相談に来た相手に対して失礼になる。そこで今の私は、キャリアコンサルタントとは何かを経営者に対して説明する伝道師になろうというのが、自分の自己規定となっている。今、勉強しているのは、組織開発という新しいテーマで、企業の経営者に対してはこれだなと今は燃えている。キャリアコンサルタントのメインの業務はカウンセリングと言われるが、そこは少し領域が違うところだ。

勉強するしかない。なんでこういう時にはこういう事をやるんだらうなという知識をつける。知識があっても、やってみて初めてわかることがいっぱいある。知識ベースで済んでしまう場合と、やってみて立ち止まって考えなきゃいけない場合のものがある。だから、その回数が増えたと、どんどんよくなっていく。つまり、時間をかければ良いわけではなく、その体験をうまく応用する人は成長する。例えば私がシニア以上のカウンセリングをやる場合は、かなり共感が早い。いろいろなことができると思う。しかし、若者や女性を扱おうとする時には、結構その勉強をやっておかないと相談に来た人に申しわけないという気がする。

・従業員のキャリア自律を企業が支援するとは

自社の社員をうまく活用するためには、本人が自律的に動くように仕向けないと、企業は生き残れない。今いる社員が生き生きと働けるようにすれば、まだ1割、2割、会社が伸びる可能性がある。特に、逃げに入っている中高年を、そのままほったらかしにするのではなく、立ち向かわせなければならない。よく言うのは、サボっているシニア層に対して能力評価基準を提示し、3年間待つと伝える。3年たってその基準に達成しなかったら、評価を下げると伝える。半年～1年後に評価するとなると言われた本人はそれはちょっと待って、となるかもしれないが、3年あればというのと、すぐに3年たっちゃうかもしれないが、それが会社としての社員に対してのメッセージだとするといいいと思う、

一方新人に対しては、会社に入って3年間は従来からのやり方でもいい。しかし、3年たったら、やっぱり個人が自分の進路を選択し、あるいは会社が社員とちゃんと会話して、場合によっては、道を変えたらという話をもうそろそろすべきだと思う。そのきっかけが今まではなかった。今後は、会社も社員を囲い込むのだけではなくて、リクルート方式というのか本人に卒業したと伝えることも必要だ。会社に一生面倒を見てもらうというのがもう無理だということが、従業員もだんだんみんなわかってきたから。だから、今はいい時期かもしれない。そんな中でキャリア支援をどう進めるのかは今後キャリアコンサルタントのテーマになると思う。

日本には、自分は会社から育成してもらえと思っている人がまだいっぱいいる。それがたまたま教育研修じゃなくて、今後はキャリア考える研修に振り替えたらと思う。なぜかという、それをするによって会社のパフォーマンスが上がるんだったら、そういう形で社員を応援すれば良い。今まで遊んでいた人を、おまえ、遊んでいる暇はないぞということを、その研修の2日間で気づかせてあげたら、それは変な研修よりもいいのではないかな。考えるきっかけを与えたけど、だめだったらしょうがないが、きっかけがないよりはいいのではないかな。2日間の研修の中で従業員が刺激を受けて、やる気になるのなら、それは企業にとっても別に高い買い物ではないと思う。

— 了 —

K氏（2級キャリアコンサルティング技能士、株式会社代表）

・企業内でジョブ・カードを活用したキャリアコンサルティングの事例

企業内でジョブ・カードを活用したキャリアコンサルティングを行ったのは、まず、助成金を取りたいというリラクゼーション会社社長の意向でサロンに行った。何店舗かで何人かの面談に行ったが、そのスタッフ達に話が通じていなかった。サロン自体がもうすぐ閉店するということもあって、働くことへのキャリアコンサルティングよりは、その方のライフキャリアのキャリアコンサルティング的なことに切りかえたりすることもあった。店舗へ行っても話がしっかりと通じていないことを実感した。マイナスなイメージから始まり「何をしに来たの？」という空気を出している方もいらした。その方には説明し、理解していただいた。「わかりました」と言って、関係構築ができた後はいろいろな話が聞き出せた。

「キャリアコンなんて必要ない」という態度の人もいたが、少しずつ思いや考えを引き出した。少しの困難さを感じつつ、「では、今ここの店舗での将来ではなく、5年後、10年後の先まで一緒に少し整理していきましょう」というように話を進めていった。好きなこととか、ご自身のプランを考えることはありますかという質問に切りかえていった。「何をするの、誰？」という感じで始まった事や、場所が施術するベッドの横での面談だったりということはあったが、場所は全然構わないで始めましょうとお伝えした。

まずは、私がカウンセラーであること、貴社の社長の命で来社したことを伝え、関係構築を行った。社員みんなのことを考えてくださっているという社長の思いもお伝えした。「えっ、本当ですか」という疑心暗鬼な様子だったが、多分、伝わった。そこで「1対1でお話をしていきますか、あなたのためのこの1時間ですから」と話し面談を開始した。

閉店が決まっている店舗の中で、(スタッフにはまだ伝えられていなかった)ので、それは言わずに)転職を考えているスタッフがいたので、「転職のことの質問でもいいですよ」とアドバイスした。履歴書はどうですかと聞いたら、全然分からないということだったので、履歴書の書き方をお伝えした。面接練習もした。志望動機と自己PR、それから企業研究をしっかりしないと、何で入りたいのかを伝えないといけないといった就職試験のノウハウも伝えた。その方々に応じての面談だった。

別店舗の面談では、「足が不自由なのだけれど、店長としてやっていきたい」というスタッフのお話も伺った。「店長になっていきたいが、自分はこういう体だから、他でいろいろあるわけじゃない。だからスキルを磨いていきたい」という強い意思があった。スキルを磨く方法も考えているとの前向きなスタッフだったので、称賛し、それを人事や社長に伝えることも一つの方法だと伝えた。

これら面談を行った店舗では、ジョブ・カード記入をお願いしますとは言っていたそうだが、誰も記入していなかった。

3店舗目は、スーパー銭湯に併設しているマッサージの会社でした。そのスタッフ達もあまりモチベーションが高い方はいないようだったので、そのように感じたときには、その方のライフキャリアを伺うこともあった。「話すことはあまりないです」と、最初は心を開いてくださらなかった。訪問したが、面談相手が全く話す気持ちはないことがある。そこを引き出すのがキャリアコンサルタントとしてのテクニック、技量が必要だと思い、自分自身の自己研さんの良い機会になった。だから、ある程度経験を重ねていかないと、こちらが言葉に詰まったら、その先には進まないと、強く感じた。あまりキャリアコンサルティングの経験のない方だと厳しいかもしれない。少し笑顔で「そうですね」と言いながら、次を考える。

その半年ほど後、秋葉原のITの会社でキャリアコンサルティングをしに行ったことがあるが、そこは完璧なるジョブ・カードを用意していたのですぐに面談に入れた。「これを書いたことで、

すごく自分が整理された」と言ってくれたので、理想的なクライアントだった。やはりこのシステムを使う企業の社長から社員への話の持っていく方もその後のカウンセリングに影響すると思う。でも、日常のお仕事がある中で、新たにジョブ・カードを書くのは手間がかかることだとも思ったが、その作業がクライアントのためになると感じた。

「僕、自分の気持ちが整理できました」とおっしゃっていたことから開始できたので、次の質問にも移り易く、「そこはどんなふうに？よろしかったらお話ししていただけますか」のように質問を続けていくことができた。

・ジョブ・カードを書いているパターンと書いていないパターン

ジョブ・カードを書いているパターンいないパターンでは全然違う。記入済だとそこから話を広げていけるが、書いていないと何もわからない。一番の違いは、クライアントの心構えが全然違う。ご自身がジョブ・カードを書くことで気持ちや考えが整理されている。クライアントが書いたものを元に話してくれると、きちんと理解している。

例えば、美容師さんのケースでは、職場での問題意識を持っていない方が多かったので、そこから問題点を引き出すのがやはり難しい。

1 店舗目の美容師さんはジョブ・カードを書いていなかった。ただ、カウンセリングを受けるという理解はあったので、(面談を受けるカフェにも社長と来てくださっていたので)、理解はしていた。しかし、ジョブ・カードは書いていなかった。また、ある美容師さんのケースでは「全然問題点を感じてないです」と言って面談が過ぎていたが、最後の10分で聞きだせたのが、「コミュニケーションが少しくまいていない、自分が後輩にうまく教えられているか、自信がない」ということだった。最初の30分間では、「社長ともうまいていて、問題ないです」ということだったので、カウンセラーとして「どのようにして、いかにクライアントの思いを聴きだすか」、自分の質問力が重要だと感じた。「これはどうですか」と質問すると、「そう言えば、そうかもしれない」といった感じで答えが出てくる。恐らくご自身がそう思っていないことをカウンセラーとして引き出してあげることができたように思う。その後、相手への伝え方<アサーション>をお伝えして、「それはご家庭でも使えると思うので、1つだけでもそういった手法をお使いになったらいいかもしいですね」と伝えた。コミュニケーション講師であることも役立った事例の一つである。

カウンセリングを受ける経験がない方が多いようだったので、最初は何をされるのか、と不安を全面に出される方が、だんだん話すことで慣れてきて、関係構築ができ、お互いがいい感じで歩み寄って、にこにこして終わる。「ありがとうございます」とおっしゃる方もいる。本当に最初は「ないんですよね」の言葉の通り、心閉ざしている態度が、「ありがとうございます」と笑顔で終わると、カウンセラーとしてのやりがいを感じる。

・キャリアコンサルティングと研修

「助成金を使った企業のキャリアコンサルティングとはどんなもの？」とのオーダーを受けて、キャリアコンサルタントとして企業に行き、カウンセリング終了後、ジョブ・カードにメッセージを書いて印鑑を押して提出する。コンサルタント会社や研修会社から仕事を依頼され、それぞれに報告する。報告としては、「最初、関係構築に少し時間がかかったが、時間経過と共にしっかりお話ができたと思う」「面談対象者に全く話が通じていなかったのが、最初は結構厳しかった」などを挙げた。

面談をする「場所」に関しても、オーダーを受けて企業に行くので、先方企業は私が訪問することは理解していて、全く通じていないということはなかった。面談場所は様々だった。ITの

会社では狭い会議室で面談を行った。書き上げてあるジョブ・カードを拝見しつつ、クライアントに経歴を確認し、「現在はいかがですか」という話は進めやすかった。

私がキャリアコンサルタントの勉強をしている時に知り合った一人の助成金のコンサルタントがいた。当時の私はまだ勉強中だったので、キャリアコンサルタントの仕事内容知識が十分ではなく、助成金コンサルタントがどのようなお仕事を生業にしているかもわからなかった。助成金の種類を教えてもらおうと、「セルフ・キャリアドック」というのがあり、それを申請している企業にキャリアコンサルタントとしての仕事があると言われた。

今後は、助成金を取得したいという企業から依頼を受けた「研修」の仕事も弊社にお願いしたいとのことだった。数年前までは、助成金が取れる「研修」と「キャリアコンサルティング」というのが結構あったそうだが、現状でもそれほどないとのこと。「セルフ・キャリアドック」の為のキャリアコンとして活躍の場があるときには、依頼がある。

・研修からカウンセリングを導入する

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。研修で関係が構築されたスタッフと個別にカウンセリング面談を重ねていくと、スタッフからは、外部からのキャリアコン講師が面談相手なので、忌憚のない意見が出てくる。「守秘義務は守ります。でも院長に言ってほしいことはこちらから伝えます。」とカウンセリングを開始するので、院長先生には言えないことも話してくるのだと思う。

歯科医院は他に2件ほど担当しているが、単発の研修で、カウンセリングのないところもある。また、季節的（二、三か月に1回）にお願いされるところもある。上記のカウンセリングと研修を希望された歯科医院は、スタッフの接遇スキルのなさに困っていたようである。そのような歯科医院に少しでも力になればと思い「研修＋カウンセリング」の2本立てを行い、より少し深く関わり、医院全体のマナー力を上げることに力を注いでいる。

キャリアコンサルタントとしては、今後の自己研鑽が必須と考えている。スキルアップしていないと、企業への提案もできないし、クライアントの満足に到達しないということを実感している。私もメンバーであるLINEのグループがある。100名に近づく構成人数であるが、即戦力になるキャリアコンサルタントは、10%ほどだという。国家資格キャリアコンサルタント（主に学校で勉強して資格を取るキャリアコン）は、経験を重ねたいがその機会が少ないということがわかる。

・相手の中に答えがある

キャリアコンサルタントとしてキャリアアップするには、もっと経験値を増やしていきたいと考えている。2019年4月まで2年間、短大のキャリアセンターに在籍しており、かなり多くの学生に対応した。カウンセリングの経験数がカウンセリングスキルに影響すると思っているので、さらに多くの一般人の面談を経験していきたい。

今後は、どんな状況の方にも対応できるキャリアコンサルタントになる様、経験を重ねていきたい。現在、一部上場企業のセカンドキャリア支援部門にいる大学の先輩からの要請で、60才に近づくエグゼクティブ社員のセカンドキャリアを支援する仕事に関わりつつある。とても手厚いセカンドキャリア支援をする企業で、出向先の状況もヒアリングし、出向後も定期的にケアしたいという企業である。まだ受注までは到達していないが、人数が多くなってくると、自社内では対応できないので、外注したいという話である。受注した場合には、長らくその企業にいた

方のセカンドキャリアに対してのカウンセリング、その際には相当な傾聴力が必要になってくると思う。あらゆる意味で自分のスキルを上げたい。こういう方はあまり経験していないからと思わずに、真摯に向き合って対応していけるスキルをつけたいと思う。

また、クライアントの気持ちをリード（誘導や先導）したくないという思いは強くある。リードしてしまうとクライアントに不満足な感じが残ると思う。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ねなければいけない。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。

「本当に今後どうしていいかわからない」と迷っている学生であれば、「では話を聴きましょう」と始める。そうすると、18～20歳の学生は、面談の前後での態度の変化が顕著である。美容専門学校の時も、最初はマスクをして髪の毛で顔が見えない学生が、面談終了後にはちゃんと顔を上げて、笑顔も出るようになりカウンセリングを終了した。

現在、〈組織改革と、健康経営〉を考えたセルフ・キャリアドックを企業に提案している。

・前職の経験が生きていること

前職の航空会社の客室乗務員で培った接客能力と、傾聴やカウンセリングというのは全く違う能力だと思う。CAを卒業した後に自己研さんし、培ってきたものだと思う。キャリアコンサルタントとしてのスキルは、資格取得後、専門学校キャリアセンターに3年半在籍しかなりの数の学生対応をしたことで（1学年250名の2学年）養われたものだし、実になり、実力になっていると考える。

でも、CAだった経験が活かしていることもあると思う。しっかりと向き合って、相手のことを思ってというのはCAのときも同様。お客様のために何ができるかと考える。今、このフライトしている間にできることは何でもするという魂が客室乗務員の仕事の根本にあったので、その思いは今でも自分の根幹にある。だから、普通の人よりは、この目の前のクライアントを何とかしたいという気持ちは大きいと自負している。

前職では傾聴やカウンセリングとあまり関わることはなかった。「相手のために何ができるかを考える」というところは共通項だが、CAの仕事はそうではない。安全性と快適性を提供することが大きな仕事であった。

自分の中では、目の前に起こった事、助けを求めて来た人に対しては、何でもやってみようという志は常にあった。だから、学校での学生対応は真摯に、真剣にしっかりと考え行った。専門学校の仕事が終わった後、派遣会社に於いて、〈CA経験者の再就職支援〉の為の派遣登録の為の面談要員を2年間行った。元CA+キャリアコンサルタント資格者でないと面談でクライアントの要望を引き出し、聴くことができない。CA経験者だからこそ共感しながら、傾聴することが必須条件だった。その経験も実力が付いたのだと考える。

ジョブ・カードを見ながら、いきなり初対面の方とセルフ・キャリアドックのカウンセラーをすることは、なかなか厳しい。ペットショップで最初に研修をやった後、キャリアカウンセラーなので面談もできますよと言ったら、面談もお願いしますと言われた。そのときに初心者のキャリアコンサルタントと一緒にいき、終了後フィードバックしたら、クライアントを誘導していることがわかった。例えば、1人目のクライアントが「残業が多くてね」と言ったら、2人目のクライアントに、先に「どうですか、残業多くないですか。何時間やっていますか」と聞いてしまったと言う。経験が多くないとそういうことを言うのだなと思い、とても危険だと思った。キャリアコンサルタントは経験必要と再認識した。自分からリードしてしまうことの危険性に気づいた経験だった。

・ジョブ・カードを書かない期待度の低いクライアント

面談においてのジョブ・カードの比重は多くない気がする。書いている内容が濃かったり、濃くなかったりする。履歴書、経歴書の部分を見て、そこから広げていける内容は私が経験した中ではあまりなかったような気がする。

自分が採用試験を受けるためにジョブ・カードが必要というのであれば、すごく集中して書くだろう。しかし、カウンセリングのためにはそこまで書かないよという思いを感じたことが多かった。このような状況で、あまり内容が書かれていないジョブ・カードを基にカウンセリングを始めていくというのは、経験が少なかったら、目標の時間より早く終わってしまうと思う。

内容的には書かなければならない項目はあるが、それに注視して書いていなかった気がする。書いてあったら、それはもちろん重視し、それに沿って、こういうことが書いてありますというのは必ず聴き込んでいく。しかし書くスペースが広いが何も書いていなかったという方も多い。質問を工夫し、いろいろな角度からの質問を重ねてみたりしたが、そこから広がっていかなかった。カウンセリングを受けることに対してや、カウンセリングをされることに興味もなく、期待度もそれほどあるようには、感じられなかった。

ただ、そこで「終わりです」という訳にはいかない。私も、「せっかくの機会だし、せっかくのご縁だし、一応、私はキャリアカウンセラーです。この機会を得たので、あなたの会社からのオーダーかどうかは別として、あなたのキャリアのことを相談していいですよ」と言った。その後は、多くを話してくれ、実は辞めたいと思っているのですとか。「実は」が出てくる。

やはりCA時代に培った「この人のためにできることは、何かしたい魂」が現れてきてしまうのかもしれない。その時間は、私とクライアントの時間なので、何か役に立てたらいいなと思う。この人のために何かできる限りのことをしよう、と思う。

のらりくらりと私の質問を交わしているように感じる方もいるが、オウム返ししたり、ミラーリングしたり、ちょっと一緒に黙ってみたりする。それも自分の勉強とか思いながら。でも、絶対この人から何か聞き出そうと思う。この人と私の時間だからという思いで聴く。役に立ちたい気持ちが大きい。自分の内に持っていることを人に話す機会は、なかなか無い機会だ。

あなたと私の時間なので、守秘義務は守ります、と言ってカウンセリングをする。その方の人生のことって考えてあげたいと思う。そんな思いで時間一杯カウンセリングをした。

・企業や組織に対する効果

企業とか組織に対する効果はとてもあると思う。日常に会っている上下関係のある人から物を言ったり、聞いたり、話したり以外のことが、外部が入ることと言えないことが言える場だと思っている。研修を行った後のカウンセリングだと、少し親しくなっているので、更に話がしやすい。

社長にインタビューすると、会社全体が活性化されたという意見があり。スタッフ自身がやる気が出たのが感じられるというのは聞く。自分のことを会社が考えてくれて、こういう機会を持ってくれたのだという思いをクライアントは持つ様だ。その思いが仕事に現れる。例えば、コミュニケーションが足りないという美容師さんの場合も、その後のフォローは聞いていないが、少し話し方が変わったりとかアプローチが変わったりという行動変容が出てくると思う。それが具体的に業績に出るところまでは時間がかかるのかもしれないが、退職すると言っていた社員が辞めなくなったという例もある。

また、ある病院の場合は、ビジネスマナーの基本的な研修をし、その後にカウンセリングを行った。受付女子の身だしなみができていない。笑顔が出ていないなど、問題点は多くあった。そこを直していった方がいいと思うので、まずは研修を行う。ただ、彼女自身にその病院で働き

続ける気があるかどうかという疑問もある。そこで全員、カウンセリングをし、院長の思いをしっかりと伝える一方で、社員の思いも聴く。結果、社員たちと院長とのコミュニケーションが上手く取れておらず、すれ違っていることがわかってきた。思いやベクトルが同じ方向を向いていない。全員がばらばらだ。そうするとあちこちでぼろが出てくる。院長には「無理だ」とは言わないで、無理だと気づいてもらうようにし、その後改善策を考えていくようにする。

・スキルアップの方法

講師としてスキルをつけたいという友達や後輩のメンバーがいる。まだ経験がない人も研修に同行させ、研修の一部だけやってみる？と言って経験の機会を与えている。アシスタントは研修の時に同行するだけで、カウンセリング相談は原則1人で行っている。キャリアコンサルタント資格取得者の経験値を上げるため、何も言わなくていいので、黙って隣にいて、見学するように言い、経験の機会を与えている。

ただ、実際は、自分で行い、経験しないとだめだと思う。勉強のためにロールプレイではしなないよりはマシだとしても、十分ではないと思う。本当に実践をこなすことが必要と思う。キャリアコンサルタント受験の為に勉強会などの講師もしているが、ケーススタディーでのロールプレイはいい。ただ、そこで行ったとしても、勉強会でのロールプレイでは、十分身に付くかどうか、の疑問はある。どうしたらペーパードライバーの方たちのスキルをつけることができるか。個人のカウンセリング能力・スキルを上げていくことが今後の課題だと考える。

— 了 —

L氏（国家資格キャリアコンサルタント）

・組織に意味のあるもの

ジョブ・カードの活用方法について、趣旨としてはキャリアコンサルティングをジョブ・カードを使ってどのように効果的にやるかというふうに捉えた。

まず活用されるということを考えたときに、主体は企業なのだと感じました。従来のジョブ・カードは、どちらかというと個人が対象で、個人のキャリアプランとか就職とか、そういったことがメインだった。個人と企業という捉え方に対して、ジョブ・カードは個人という方が強かった。

これを企業内でやろうとしたときには、当然、その対象者のセグメントとして企業が入って組織が入ってくる。ということは組織に意味のあるものでないといけない。そこが一つ、対象としてどうなのかという疑問がある。

今回のインタビューの中で、キャリアコンサルティングというキーワードが入っていて、企業ということが入っていた。なので、企業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んだろうかと調べてみた。

そう考えたとき、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と、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。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のもある。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。

・活用目的を意識する

対象者はイベントシーンごとに違うし時期も当然違ってくる。さらに、活用目的も、企業でやるということになると、企業にとって意味のあるものでないといけない。組織というのは同じ共通の目的を持って集まった人の集合体で、人から組織は成っているので、人を元気にしなければいけない。そこにはある共通の目的なり、組織としての目的があるので、組織としてやるときには、そこを意識しないとなかなか活用されないだろう。

そういうときに、各活用シーンから活用目的を拾っていくと、キャリアプランの見直しや構築は当然として、エンプロイアビリティを高めるとか、人事異動等における異動者の不安解消、キャリアイベントがあった場合の、イベント発生者の不安解消などがある。あとは、適切な情報提供等々が目的としてある。

これは当然、従業員の方を支援するという目的だが、ただ単に支援するだけではなくて、従業員を元気にすることによって企業側も支援していることになる。つまり、企業のためにまた活躍してもらうという意味がある。

活用目的があって、そのときに使われるシートでいうと、キャリアプランとかスキルチェックシート等々がある。皆さんが企業の中で使っているのを見ると、意外とキャリアプランの作成補助シート、キャリアカーブ、ライフラインチャート等々が使われている。あとは価値観とかスキルといったシートも使われている傾向がある。

一般的に、ありたい姿というのは、企業の中におけるありたい姿という感じを、独自にそういうシートをつくって企業内でやっているという状況かなと思う。今、ジョブ・カードとして用意されているものは、不特定の人とか学生が就職活動で使う場合に自分をアピールする個人中心のものだ。ある企業、組織という枠の中で、組織、企業が期待する中身ではない。求人とか採用のときに参考にはなるが、組織の中で働いているという意味でいうとどうなのか。

会社に入らずずっと働いている社員が職歴を書いても、会社の中での経験だと会社の中でクロージした話になる。オープン的なものはあるかもしれないが、企業内というくくりでいえばあまり使われないかなと思う。

何を言いたいかというと、結局は企業、組織というものの目的に沿った内容のシートにしていかなないと、企業としては多分なかなか採用できない。企業、組織向けにこれがつくられているかどうか。そもそもジョブ・カードはそういう目的じゃない、個人のためだということになると、個人のためだけのものを組織、企業内に普及させようとしたとき、少し合わないという抵抗が出てくるというのが私の感想だ。

・企業組織の目的

具体的な企業の組織の目的で、よく出てくるのは、やはりエンゲージメントを高めることだ。あとは離職関係、定着率の向上という話はよく出てくる。また、定年が延びているのでシニア層にも頑張ってもらいたい。活性化など。そんなテーマが大きく3つは出てくる気がする。

会社が、社員のエンゲージメントを高めたいと考え、社員がどんなことを考えて、どんな貢献をして自分のキャリアを築こうとしているのかを知りたいとした場合、それに合う資料、シートというのは見あたらない。単なる強み、弱み、やりたいことみたいなものはあるかとは思いますが。

エンゲージメントを高めるといって、企業組織の目的に沿ったジョブ・カード的なものを作るとすれば、企業の中でどんな貢献をしたいと考えているかなどを含める必要がある。今のジョブ・カードは、自分はどうなりたいのかという感じだ。エンゲージメントという、企業のためにどんなことをしたい、企業のためにどんなことを考えている、それが自分のワークキャリアの中でどんな位置を占めるかだ。もっとこうしてほしいという経営者の方針が伝わらないというところもある。

そういったことを探るシートが欲しい。企業の担当者の方は、経営者の方針が伝わっているかどうか、モチベーションが落ちていないかどうかなど、そんなことを知りたい。組織、企業でそこを改善することによって、働く人たちに還元していく。還元されると、働いている人たちは、より良い環境で働ける。そのサイクル、企業と働く従業員の好循環ができていく。プラスのサイクルを作りたいということではないか。

これはエンゲージメントのほかに、定着率やシニア層のことでも一緒だ。そういった観点でものを見る、見つける、よくするための情報が、キャリア支援の中で出てくる仕掛けをつくると、組織としてもうれしいのではないかな。

企業あるいは組織内におけるジョブ・カードというのが欲しいが、それが今はない。そこを工夫した方がいい。要するに、キャリアというくくりでいうと、企業の中で先ほど言ったようなシーンはいっぱいある。就職活動だけではなく、いろいろな意味でのキャリアコンサルティングはやっている。キャリアコンサルタントが企業の中でキャリアコンサルティングをやるシーンで使えるジョブ・カードというものがあるといい。

・企業内で活用できるジョブ・カード

企業にとってもっとあってほしいものは、エンゲージメントのほかに、先ほど言ったキャリア

イベントを意識したシートだ。あとは障害者雇用。そういったことに対するシートがあっても、結構、企業としてはうれしい。

ツールとしては、キャリアコンサルティング技法の開発という中でいろいろなツールがつけられたと思う。例えば、エンプロイアビリティ・チェックシートとか、職場のあなた再現シートというのがある。それはキャリアコンサルタントが使うシートということになっているが、職場の中でもジョブ・カードの一部としてキャリア支援としてうまく活用できたらいい。

私も企業の社員のキャリアコンサルティングをやっているときに、エンプロイアビリティとかスキルとか、今困っていることとかそういったことを聞く。マネージャー層であると、自分のマネージャーとしての職務をどう考えているかも聞く。働く環境とか、そんなことも聞くので、そういったことをうまく本人のキャリア構築に結びつけていくような、関連性を捉えたシートがあるとうれしい。

結構、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、違っていきそうで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けると非常にありがたいと思っている。

それでいうと、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、経営者に関係する、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。

だから使う人は、多分人事だったり、会社だったりする。そのときに、ここにメリットがある、人事とか経営者、組織にメリットがある内容が引き出せる、もしくは活用できるものでないといけない。

助成金のキャリアコンサルティングのときには守秘義務があって、やった結果は経営者にはフィードバックしなかった。だが、従業員の方は非常に喜んでいて。この時はキャリアプランシートとか職歴とかを使ってやったが、皆さん初めてだと言ってすごく喜んでくれた。だけど従業員の中だけであった。

・企業での反応

いろいろな企業で、キャリアコンサルティング面談を行ったがすごく良かったと喜んでもらった。普通の小売店とか、修理工場、あとは最近はやりのサービス系で、もみほぐしとか、指圧とか、鍼灸などもあった。テレビ関係や、ITサービス関係などありとあらゆる会社があった。

特に一番印象に残っているのは、ある食料品を作って売っている会社の従業員の方。試行錯誤をしながら、いろいろな新しい商品を作ったりしていた。そこは転職経験者の方が多かった。だから、自分の転職の経験などを聞いてもらえたこと、働く上での目標、生きがいを持ってやることの必要性など、そんな感じのことを話せたことを、すごく喜んでくれた。その結果、従業員の中のコミュニケーションが、会社の中で非常に広がってきたということを後で聞いた。

黙々と働くだけではなくて、目的を持ってこうなりたい、やりたいというのが出てきた。上司とのコミュニケーション、会社に対する貢献、働く自分の価値みたいなことを考えること、周りの人と相談して新しいものを開発していこうなど、そういう会話が広まってきたということだと思う。

従業員は転職の経験などを、まず、聞かれたことがない。従って、自分を外に出したことがない。出した結果、自分では何とも思っていないところが、経験としての強みとか、今のばねになっているとかがある。それをこれから少し意識して広めたい。何かしらの気づきが生まれている。

自分のやりたいことを人に話すことによって、人もそれに応えてくれるということに気づいたり、それが会社に貢献することになったりという話になる。そして、今度こういうものを作ろうとしているんだけど、「どう思う？」という会話ができていく。今までは、あの人には相談なんかしたこともないといった感じだったものが、どうも出てくる。

黙々とみんな仕事をやっていて、仕事上の会話はするが、内心想っている事や、日々の行動に関する事などは話さない。なので、みんな何かわだかまりを持ちながら仕事をされていて、職場が何か楽しくない。小規模な10人、20人とかという会社だと、そういうこともよくあるようである。

だが、キャリアコンサルティング面談をその人だけでなく、上司を含めてみんなに対して行った時は、上司の方の傾聴の準備もできてくるし話す方も話す勇気が出てくるということであった。

ジョブ・カードで、職歴や転職の経験なども全部洗い出して、説明を聞きながら、そういう経験というのはここでこう活きますよねという話をする。自分の過去の職歴、経験してきたことが、実は今ここで活きているということに気づくと、本人たちが元気づくということがある。

個人に対するところに関しては、元気になるという意味でジョブ・カードは非常に役に立つ。個人に対して使用する分には、ジョブ・カードというのは洗い出したり、整理したりするのに非常にいいツールである。ただ、企業でそれを採用するかという話になると少し難しい。助成金が出るから企業がやっただけで、助成金が出なくて、ただ従業員が今みたいに元気になったというだけの話だと、企業側も、それがどう企業にとってメリットがあるかが全然見えてきていないのが現状だと思う。

・助成金のためのキャリアコンサルティング

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ところ、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はする。

社労士の方から、セルフ・キャリアドックの助成金のために協力してくれと言われたときも、ジョブ・カードをすごく活用していた。面談をする前にジョブ・カードを、面談対象者の方にお送りして、事前に書いてもらった。

「このたび助成金の関係もあって、キャリアドック制度をやることになりました。ついてはキャリアコンサルタントの方が来るので、これを書いておいてください」ということを企業の上の方から対象者に言ってもらう。当然、対象者は就業時間内にやるわけですから、業務命令として受け止める。

内容に興味があるというより、助成金がもらえるし、やることになったから、ではお願いしますと言われて人が次から次へと面談に来ただけ。それで終わったら、御苦労さまで終わりで。

感触では、従業員はすごく喜ぶ。しかし組織の方は、まあお金が出るからやるが、結果には大して関心もない。喜んでいたという声は聞こえてくるが、それを組織の制度的なものとしてやっていこうというのには、なかなか結び付きにくい。一方2018年からのセルフ・キャリアドックでは、企業に対してこういう課題が見えた、相談内容からコミュニケーション活性化が必要だ、評価制度の公平・公正など、こんなことをやっていかないといけないという報告・提案をする実

施プロセスになっている。自分たちがやらなければいけないことが見えてきて組織としてはありがたい。という声が多く聞かれる。

・企業へのフィードバック

今のセルフ・キャリアドックになって、そういうフィードバックが受けられる。自分たちだけでは、人事も含めて見えなかったことが見えてくる。そういうことに対して価値というか、ありがたみというか、そういうのはかなり出てきている。

助成金の面談ではフィードバックまではやらなかった。今のセルフ・キャリアドックの普及拡大加速化事業の方では、キャリアコンサルティング面談後に実施される実施結果報告というフィードバックが一つのポイントになっている。

実施結果報告書というフィードバックではこんな面談傾向が見えましたよ。この相談傾向からこんな課題が考えられます。じゃあ、どんな対応が提案できますかねということで、こういうことをやったらどうでしょうかという提案をしている。従って企業の方では、これを参考に次の手を打つことによって、従業員の方が元気になるというようなサイクルが回っていくということになる。

あとは、導入企画から運用、そしてその後を含めて、いろいろな相談事に対して相談対応をしている。セルフ・キャリアドック普及拡大加速化事業では、キャリアコンサルタントが企業の方に面談をするときに、ライフラインチャートなどジョブ・カードを一部使っている。

・ジョブ・カードの効果

ジョブ・カードがあるのとないのでは全然違う。1時間という中で面談をやるときに、事前に項目に沿って整理してもらえると、問題意識など忘れていたことを思い出していただけるため、無理、ムラ、漏れなく、要するに、多方面から自己理解を深めることができる。項目が書かれているので、その項目に対して思い出そうとしたり、それを書くことによって整理ができるという効果がある。それを面談で話す、言語化するということは非常に役に立っている。あれがなかったら、多分、一問一答になったり、わからなかったり、戸惑ったりして1時間の面談では内容が深まらないと思われる。

個人の面談ということに対しては、ジョブ・カードは非常にいいものだと思う。そこから先、では企業で採用するかといったときに、そこが問題になる。

キャリアコンサルティングの結果、やはり企業が採用するとすれば、ここがポイントだ。役に立つシートであれば、キャリアコンサルタントが使う。もしくは、企業の人事部門がそのシートを採用する。

そのとき、企業にとってこういう問題や課題が見える、もしくは企業にとって役に立つ、整理できるといったシートは喜ばれる。企業にとって役に立たない、ただ単に個人が元気になるだけであれば、キャリアコンサルタントと従業員と2人の間でやってくれればいいよとなる。だけど、やった結果は企業として何かうれしいことがあるの？と言ったときに問題が出てくる。

ジョブ・カードが、企業のためではなくて、従業員のキャリアのためだけだということであれば、もうそれでいい。それを企業にあえてやろうとしたら、こういう視点がある。あとはセルフ・キャリアドックとキャリアコンサルティングだが、今までのキャリアコンサルティングという枠から、企業をターゲットにして企業も元気にするというのがセルフ・キャリアドックだ。なので、従来のものからすると、何でそこが必要なのかという人はいるかもしれない。

・キャリアコンサルティングのニーズ

企業の中でキャリアコンサルティングをやる、もしくは、そこで働くキャリアコンサルタントは、間違いなく増えている。ニーズがあるのだと思う。エンゲージメント、定着率、シニア活性化に代表されるようなニーズ。これを個別相談、キャリアカウンセリング的な支援の方法で解消、解決しようとするニーズが増えている。

セルフ・キャリアドックは、組織にとって価値がある、意味があるということを、今、一生懸命広げようとしている。従来の単なる面談で、個人を支援して元気にするだけではない。そのプラスのところがまだまだ広がっていない。それが広がってくれば、もっとキャリアコンサルタントの活躍の場も広がってくる。そして、広がってくれば、こういったニーズに対しての、こういうシートの活用も広まってくる。

・使われるジョブ・カード

視点を広めるという意味では、ジョブ・カードを広めるという視点と、キャリアコンサルティングを広めるという視点がある。ジョブ・カードを広めるというテーマで言えば、やはり、組織のありたい姿に結びつくようなものが見える化できるツールだ。

もっと言えば、このツールを使うことで問題、課題が見えて、企業が自立、自走できる支援に結びつくようなツールだ。だから本来のジョブ・カード、個人用云々からは少し目的が違うのかもしれないが、プラスアルファで企業のジョブ・カードというものをつくることも考えられる。

その場合、企業というのは何かだが、従来、ジョブ・カードは人に対して寄り添うということをやってきた。それを組織に置き換えるという話がよくある。そう考えて、組織に寄り添って組織が自立する。組織のためのツールとなる。

ただ、それをジョブ・カードとっていいのかわからない。だが、組織に寄り添うようなものができて、目的としては、個人のキャリアを後方から支援するといった感じのものができていくと良い。

ジョブ・カードは、そういった意味でツールの1つだ。キャリアコンサルティングとなると、これはツールではなくて企業から見ると1つの手段だ。そうすると、やはりシートと一緒に。スキル、知識、そういったものをキャリアコンサルタントが身に付け、企業に求められるものを提供できるようになっていく自己啓発が必要だ。

その時に言われているのが、企業を見るのか、つまり人を育てる教育云々を見るのか、あるいは就職やそちらを支援するのかわ、我々キャリアコンサルタントとしても分野が若干違うのではないかとことだ。

・ジョブ・カードのメリット

ここでいうジョブ・カードを活用するメリットは何かというと、企業内でこのジョブ・カードが広まっていったとする。すると、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。

いろいろなことを漏れなくやれるので、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。

ジョブ・カードを活用した場合の効果の中では、先ほど言ったように、無理、むら、漏れなく

いろいろとできるということだ。そこでいうと、潜在的なキャリアビジョンが、これをやることで見える化できるというメリットもある。

見える化できると言語化できる。その言語化が、先ほどの例で言ったように、コミュニケーションの活性化につながる。あとは、助成金のときにやって思ったが、面談を受けたことがない人が、就業人口の9割いる。その人たちがこのツールのおかげで、キャリアというのがすごく身近になってきた。だから中高年の方たちは、聞いてもらったこともないし、ああそうなんだということで、非常にモチベーションが上がってきたということがあった。これをやったので、もうすぐ定年なんだけど、定年後の生活もちょっと考えてみようかなというふうに思われた方もいた。非常に良いツールである。

— 了 —

M氏（2級キャリアコンサルティング技能士）

・ジョブ・カードの活用全般とジョブ・カードの利点

企業内でジョブ・カードを活用したキャリアコンサルティングを行う場合、その対象者や実施内容は様々である。新入社員に限って実施しているところもあれば、若年層、女性に絞って、新任管理職、シニア層といった区分で実施しているところもある。5年目、10年目のように年次で分けていたり、職種ごとに分けていたりするケースもある。若年層や新入社員向けでは、定着支援という色合いで離職しないためのリテンション支援の要望が多い。新任の管理職では、戸惑いにぶつかるケースが多いので、面談をして、自己効力感を確認する。シニア層は、セカンドキャリアについてどうそれをプランニングしていくのかというところが多い。実施タイミングは、新入社員に対して研修の中でやってくださいという意味合いのもの以外は、あとは企業との打ち合わせの中で決まっていくというイメージだ。

面談では基本的にジョブ・カードを活用している。ボランティア的にプライベートでかかわる面談があっても、ツールがあった方がいいという認識があるのでジョブ・カードを活用している。ジョブ・カードの、キャリア・プラン作成支援では様式の1-1ないしは1-2を使用し、場合によっては補助シートを使う。個人的に補助シートの開発に関係したという思い入れがあるので、これは使えるというのを実感している。補助シートがいいのは書きやすいのと、必要なところだけ残すとそのままキャリア・プランシートに反映できる点が機能的なところだ。表組みがあって、印をつけていくだけで導入が図れるというのもメリットである。いきなり文字化するのは、これまでの経験だと難しいなというのがあったが、補助シートが登場して大分変わったように思う。

ジョブ・カードのいい点の1つは、面談時の関係構築に負担がかからない点である。ジョブ・カードという見える化できるツールが目の前にあるので、例えば、「カード今回ご記入いただきまして、ありがとうございます。いろいろ書いていただいていますね。どうですか、書いてみて、いかがでした？」というところから始めることができ、導入しやすい。逆にそれ以外だと、面談に際して構えてしまう人もおり、ジョブ・カードがあると関係構築に無駄な時間がかからないという効果がある。

キャリア・プランシートも使えると思っている。1枚の真っ白なシートであった時代は、何を書いたらいいのかわからないという意見が多かった。キャリア・プランシートが項目ごとに分けて書けるようになって以降は、ばらっとはしていても書いてもらえている。キャリア・プランシートを中心に、ツールがあると、いろいろ話していく流れの中で話を深めたり、広げたりしやすくなる。

自己理解があって仕事理解があって、マッチングあるいはキャリア・プランニングをするというのが基本だと思う。キャリア・プランシートは自己理解を見える化するので、面談時に本人の理解を共有し合う意味ではとても使えると思っている。

補助シートを用いると、いきなり書くというより、丸印などを付けていって「ああ、そうなんだ、自分って」というところから始まっていきやすい。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。そういう使いやすさは、補助シートを含めてジョブ・カードにはある。

ガイダンスは、数人から何十人単位で実施する。最大で70人ぐらいに実施したこともある。ガイダンスでは趣旨の説明だったり、目的の話をしたり、書き方の説明をしたりという部分に時間をとられる。その後、実際の記入では、セルフ・キャリアドックであれば補助シートを使うこともある。ガイダンス自体は3時間程度で実施する。全部書けないと宿題になる。途中で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。

・ジョブ・カードとセルフ・キャリアドック

セルフ・キャリアドックで入るときは、その企業で利用しているキャリア・プランニングシートを使うこともある。内容的にはジョブ・カードと共通するものが多いが、量が多いシートを利用している企業は、負担感が出てしまうというか、面倒ではないかと思うことがある。そういった時にはジョブ・カードはカスタマイズができるので、これもどうですかと提案する場合もある。

企業内で多いのは、「ああ、このことを会社に言いたかったんだ」というものだ。面談時に何らかのツールを使って自分で見える化、言語化、文書化していく。これを、「あっ、やっぱりそうだな、この部分はちょっと言えないけど、こっちは言いたいな」と整理できたりして、「あっ、じゃあ、自分で今度言います」となることがある。ジョブ・カードの開示は自己責任であり、開示することも人に見せないこともできる。面談では、必要な部分は会社に伝えるための材料として見直して、必要に応じて補完して活用してくださいと伝える。そういう使い方もあると思っている。

ジョブ・カードを使ったからというのは少し置いておいても、面談自体の効果というのは、ほぼ100%だと思っている。「いや、この時間無駄だったよ」という声は聞いたことがない。それは建前かもしれないが、表情などを見ていても実感する。声としては「楽になった、すっきりした、未来が見えてくる」とか、そういう感じだ。マイナスからプラス、あるいはプラスがもっと伸びるような感じだ。

ただ、ツールとしてのジョブ・カードというのは、正直、何も無いより、活用できるものがある方がよいという感覚である。キャリア・プランをしっかりとつくってみましょうという面談であれば、とても使えると思うが、そうでない面談では他の資料でも代用できるというのは、正直あるかもしれない。

・従業員側に効果がある事例

いろいろなエピソードがあるが、リテンション効果がある一方で、やめるきっかけになった、やめることに向けてすっきり気持ちの整理ができたなどが挙げられる。また、女性がこれをやっちゃいけないんだというのが間違っていた、認識が誤っていたというのがわかったといったことがある。おおむね好意的に受け止められていて、その声を拾ってあげれば本当に様々だ。

基本的にはセルフ・キャリアドックだが、ただ、セルフ・キャリアドックをやりたいとは言わないこともある。有効とされる面談があつて、ジョブ・カードというツールがあつて、こんな効果が見込まれるがいかがですかというケースもある。セルフ・キャリアドックを導入してはどうですかというケースと内容は一緒で、大きな違いはない。

セルフ・キャリアドックの助成金がなくなり、助成金目当てという言葉が適切かわからないが、そういう時代が確かにあった。今はそのような話が出てくることはごくごくまれである。助成金が欲しいからという話はない。やはり育成のためであり、活性化のためであり、いろんな業績のためという成果の部分に焦点を当てたニーズを持っている企業が多い。特に大手企業ではもう既に実施しているという事が意外と多い。まだ手探り感があり、うまくいっていないという声もあるが、社内にキャリア形成支援の部屋を設け、専任の人を据えているケースが増えてきた。

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。外から行く我々は、それにプラス報告というのが最後に加わる。大手中心で、部屋があつて専任の方がたいてい居て、面談を日々やって、これは待ちのところが多いが、必要があつたらご利用くださいという感じのところもある。

トップ層の一声で全社的に取り組むところもあるが、最近増えてきているのはシニア層のセカ

ンドキャリアのための導入である。シニア層の対象は企業によって異なるが、50代や役職定年者が多い。前提として60歳で一旦リセットして再雇用という企業が圧倒的だが、そういうところでは多い。

・企業や組織に対して効果的な事例

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。

初めに、きちんとアナウンスしてもらうようお願いしている。面談の場に、あるいはガイダンスの場に来られたときに、何で自分が呼ばれているのかという意識では全然進まない。実はこういう狙いでこういうことを今回実施する、ひいてはあなたがこういうわけで対象であるとアナウンスしていただくと大分違う。それは毎回きちんと話をしている。

最近では、最初にガイダンスをやるようになってきているが、その段階から参加される方の意識が変わって、違うものになった。最初にアナウンスしてもらっていないとやりにくいこともあった。「何で要るの？」から始まってしまうと、その説明にとっても労力や負担がかかる。せっかく全社的にやるので、全員を対象にするかは別として、トップの理解のもとでやる。できればトップからアナウンスしてもらう。そうでない場合は、人事のしかるべき方からきちんとアナウンスして発信してもらうことが大事だと考えている。そうするとスムーズになる。

ただ、社長の理解を得るのが大変というケースはある。それは少なくない。わりとある。トップの理解が最後のハードルだと、よく言われる。例えば、現場レベルではウエルカムで、導入して効果を得たいというので、相談したり打ち合わせをしたりはする。ただ、その段階ではトップの理解を得ていないというケースがある。外堀から埋めていかなければならないこともある。

どちらかというと、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。それに対しては、いや、そういうものではなく、場合によっては少し時間もかかるが、活性化して、意欲的になって、生産性が上がるから、だんだん目に見えるようになるという話をする。それで、最終的には「じゃあ、いいです」と断るケースはほとんどない。トップ層も認識しているケースが多く、先方からお声がけをいただいているので、そういう結果になる。

逆に、今は訪問して営業することはしていないし、やれる余裕がないが、それをやれば違ったものが出てくるのではないかと思う。

・社長もしくは人事への最終報告

これは事前に詰めておかなければならないが、最終報告で個人情報をもとめられるケースがある。「誰それさんはこんなことがあったんじゃないかと思って、面談でどうだったか聞きたい」といったケースである。当然、守秘義務があるので、こんな傾向があるとか、こんなふうに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。

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がらせ、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、個人情報に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。

・ジョブ・カードを使った面談の有効性

面談というのは非常に有効である。じわじわと企業に広がってきたように思う。政策的にいろいろなことが進められ、法制化されているといった背景も含めて、来るべき時代になりつつあると思う。ただ、ツールとしてのジョブ・カードがものすごく有効かという点、まだまだ開発の余地があると思う。模索を繰り返しているが、決定打がない。もっと細かくする。しかも書くのではなく選んで、これを足したらこうなりましたというのが見える、要は書くことの負担感が少なくなるのがあればと思う。とりわけ今の若年層は、頭の中にあることを言語化、見える化、文章化しにくいというのが実感としてあるが、ジョブ・カードの特に本シートは結構書かされるので「え？」という感じにはなってしまう。

項目が増えても丸をするだけとか、選ぶだけとか、印をつけるだけとかという方が楽で、補助シートが良い例だと思う。全体的にそんなに負担にならないように記述の部分も少しあって、何となく書いていけるというイメージである。他に、付箋を貼ってみたりなど、いろいろ手探りでやってみたが決定版は見いだせていない。

ジョブ・カードを使った面談では、クライアントに了解をもらってシートの余白などに書き込むことがある。言葉だけのやり取りでは、残らなかった、残りにくかったりするが残せるという意味でのありがたさはある。だから、ジョブ・カードではなくても何らかのシートがあればいいかなという認識ではいる。キャリア・プランシートについて言えば、価値観とか、能力、強みとか、項目にタイトルがついているので、そのくくりで話をしやすい。いろんな話をしていく中で自己理解があって、自分の能力、強みがどこにある、価値観が一体どんなふうにあるんだろうとかは整理しやすくなると思う。

・初心者のキャリアコンサルタントと熟練のキャリアコンサルタントの違い

ジョブ・カードがあるおかげで初心者でも漏れなく聞ける。「ああ、これ聞かなきゃ」みたいなことの漏れがないとか、じっくり慎重に進められるとか、確認しながら、という使いやすさ、効果はあると思う。とりわけ、そのあたりでツールがあるとありがたいというのが初心者の方の中にはあると思う。

初心者のキャリアコンが熟練キャリアコンになるためには、経験を積んで、知識を増やして、スキルアップし、スーパービジョンをしっかり受けるのが基本だと思う。

ジョブ・カードは本人が書いて本人保管で、こちらは手も触れられないと思う人もいる。しかし、面談のツールとしては活用できる。本人用のシートが別にあって、それを印刷したものをもとに、この場でいろいろこれを使って話をしたり、キャリア・プランを考えたり、強みを考えたりということは、よくやる。

他にジョブ・カードには実施者の記入欄があるが、経験者は、今日の面談内容と何か課題があれば課題、あとは励ましといったようなことを書き込む。これを書くことによって面談の内容を共有し、クロージングできる。初心者が最終確認をしないまま終わってしまうのは良くないと思っている。それを書くことで確認ができる使い方がありたい。終わりに持っていける。経験を積んだ人というのは、応用できる力があるとか、何か枠から外れてもいい発想が柔軟にできる人ではないかと思う。

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。そういう話は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。

いろんな人がキャリアコンにもいるので、よほどでなければ一緒に仕事ができませんということはない。知識や経験の深い浅いは当然あるかと思うが、どこかで経験を重ねたいと思っているキャリアコンがいれば、そういう場を提供するのが役目かと思っている。だから、皆さんにどんどん加わってもらいたい、参加してもらいたいという思いがある。何かあればどんどん共有していくということはやっている。

見ていると、やはりセンスという言葉で言っているのか分からないが、そういうのがある人となない人がある。

・企業の支援をする際に個人にフォーカスしすぎること

企業の支援をする場合、キャリアコンによっては個人にフォーカスし過ぎてしまい、その後ろにある企業が見えにくくなってしまう人がある。企業からの依頼なので、企業に対してギフトが全くなしというのはあり得ない。この人のどこを引き出すかと同時に何を企業側に伝えるのか。誰々さんが言ったとは言えないが、まれに話を聞いていて、このことは会社側に伝えられるか、自分で伝えられるか、それともこちらが伝えていいかということと言う。ハラスメントの話であったり、倫理綱領にもあるような、放っておけないことが、まれにある。なので、利害を調整しつつ、このぐらいの範囲でこういう表現でこうやって会社に伝えるということはある。

我々がキャリアコンを学ぶときに、個に対して共感するとか受け入れるということ学ぶ。そうすると、そこからずれてはいけなくてインプットされていて、そこに凝り固まり発展していかない人がある。もう少し柔軟に考えて良いと分かっている場合も、目の前に本人がいて、キャリア・プランを今後どうしようといった順調な話なら問題ない。「いや、実は」といった深刻な話になると入りこんでしまいがちになる。「ああ、そうなんですか」と話を聞いていくうちに、この人のこの部分を解決してあげないとまずいとなってしまう。

例えば、上司との人間関係が全くできておらず、日々ハラスメント的なことを受けており、「実は会社にあんまり行きたくないんです」といった話が出ると、これは企業側にも働きかけが必要であり、目の前で悩んでいるクライアントも何とかしなければならぬ。その時、個にフォーカスしすぎるのが良くないというのではなく、そうすることは当然不可欠でやっていく。一方で、企業にもどううまくお伝えして、改善に結びつけていくのかということになる。これらをどう解決するのか。

あくまで個にフォーカスして、例えば、自分でどれだけ解決できそうなのかとか、その思いを何らかの形で軽減するとか、解消に向かわせるすべはないのか、一緒に考えましょうとか、そういうことはよくする。ただ話を聞いてもらうだけでも楽になることも多い。会社側には深刻ですと伝えることもあって、こういうことがありました的な話をする。本当に守秘義務の範囲でいうとぎりぎりだと思う。誰とはもちろん言わずにこういうことが浮かび上がって、中でもこういうケースが見受けられますという感じだ。本当に難しい。

・企業へのフィードバック

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にない。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。

また、思ったほどの効果が出ないといったネガティブな見方をされたり、批判的な見方をされることもある。個にフォーカスし過ぎてしまうと、人によっては「いやいや、もっと仕事の話をしたかったんだ」と出てくるかもしれない。こういった意見が個人から出た場合は、面談をしていてどこかで方向を誤ってしまったと考えられる。何かの個の話が出てくると、それを解決しなければというスイッチが入ってしまい、本人が「いや、いろんな話をする中で実は仕事の話をしていろいろ一番相談したかったんだ」という肝心な部分にたどりつけない。最後に聞くと「いや、ほんとはこんな感じだったんですよね」というのが、なかなかゼロにならない。

経験を積んだ人のセンスというのは、学習してきたままではないということだと思う。理論に偏り過ぎて、なんでも何かの理論に当てはめるというのは、もう少しセンスが欲しいという感じである。個にフォーカスし過ぎる人も同じで、常にバランスをとる必要がある。大事なものは面談の意義や効果だ。それは最初に話さなければならないし、その思いで進めていって、最後に「今日こういうことを狙いとして面談したんですけど、いかがですか」と聞いたときに、「おおむね」とか「すごく」、「思っていた以上に」というのであればいい。そうでないとなると、これは何か足りなかった、ずれていた、至らなかったということになる。こういうのはチームで企業に入っていくと、みんなで最後にフィードバックしあったりもするが、事例の検討の中で浮かび上がってきて、なんでこうなったんだろうという話はする。

・企業外のキャリアコンが支援にあたる意義

キャリアコンは内外で一長一短がある。外が入っているのは、言いにくいとも言える点だ。外の人だからこそ言えるということはある。ただ逆もあり、中のことが分かっていないのに面談しても仕方がないということもある。外の立場で入るとすれば、一生懸命、こちらで企業のことを調べ、ヒアリングして理念、社風、制度についてお伺いして、なるべく落とし込んだ上で、企業の一員のつもりぐらいで行きたいと思っている。企業によって内部事情というか、雰囲気、社風、いろんなものの見方、考え方、アクション、規則的なものや制度が異なる。そこまで踏み込んでいかないと面談までいかない。だから踏み込むが、企業によって違いがあると思う。内部事情にはトップの力が一番大きく影響すると思う。トップが考えを持って、何らかの発信をしているか、していないかが大きい。

うちは人が財産なので、人をしっかり育成していく、キャリアの形成を前向きに考えて、こういうことを導入するんだということを言ってもらえると、最初は響かなかったりもするが、人事の方々が実戦部隊として動き始めて、「ああ、何だ、こういうことなんだ」というのがじわじわ広まっていく。

何かの仕組みを変えましたとか、こういう制度を導入しただけでは、なかなか認知されにくい。例えば、女性支援の制度を入れても、知っている人は手を挙げてと言ったら3%でしかかいたことがある。だが、面談は本人がよさを実感できるので、面談とセットで制度化するか、研修を入れるといい。それで制度が生きてくる。どんどん活用される。そうでないと、仕組みや制度というのは一部の人のみしか知らないとか、活用できていないことが多い。

面談は、当然、いっぺんに全部はできないが、やった人からはあまりネガティブなことが発信されていない。「いや、意外とよかったよ」とか、「最初は面倒くさいなと思ったけど、実はさ」とか、そんな感じだ。人事の方から拾える限りで皆さんのその後の生の声を聞きたいという、そういう話が受け取れる。じわじわと面談効果というのはあると思う。

・ジョブ・カードを活用したキャリアコンサルティングを普及していくには

面談を核としたガイダンス、面談、研修、報告を一連のものとして実施するのが有効だと思う。

更に、この一連の流れにトップのアナウンスをプラスするといい。報告というのは人事やトップに対する報告である。なるだけトップに、特に中小企業では、トップに出てきていただきたい。今のところは、トップの都合になるべくあわせるなどの工夫はしているが、半分強ぐらいの企業でトップに出席いただけている。

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。

社長との面談も、基本は社員の面談と一緒だ。経営者が孤独な場合もあり、「いや、実はさ」なんていう話もいろいろお聞きする。経営をこうしたい、業績をこうしたい、人をこうしたいとかいろいろお考えをお持ちだし、課題も抱えている。それを全部この場で解決とはいかないので、一旦、話を聞き、できることからはこの面談を通じて少しずつ協力させてくださいといった話をする。

社長にジョブ・カードを書いてもらうこともある。社長の反応はおおむね良いが、「いや、これはちょっとな」と言われるケースもある。これはちょっとという意見の中には、ジョブ・カードを使った面談の効果が分からないというのがある。特に、利益と結びつけようとすると、どうしてもそこがぼやっとしてしまうので、そこをどうやっても払拭できないといつも思う。

・企業内と企業外のキャリアコンの違い

継続的な専任担当者による面談、これは社内にキャリアコンがいて、例えば、キャリア形成支援室みたいなものを設けているとして、そこに「あっ、この人頼れるわ」という専任の方がいると有効という話はよく聞く。

面談者が、「これ言いたかったんだよ」というように会社側に言いたいことがあれば、専任の方を通じて会社側に伝える。あるいは、場合によっては組織の活性化のために、あるいは組織目標のために、組織の管理者とこうやってシェアしたいというように、少しずつでも踏み込んでいくと効果的で良いものになる。要するに企業側にこのことを知ってもらいたいというのができる仕組みが重要となる。守秘義務だから、こちらもここから絶対出さないからとなると広がらない。本人が承諾すれば、会社側とシェアできるものなので、「これは、会社側とシェアした方がいいなと思うんですけど、いかがでしょうか」という具合に、持っていく方を工夫するとよい。本人がやはり嫌だと言えましょうがないが、こういうことが効果や成果として見込まれるので、こういうことを共有しませんかというのはありだと思う。それをやっている企業の話を持ち回ってきたので、やっているところが増えてきつつあるのかとは思ふ。面談で終わりじゃないということだ。

上司に伝える伝えないというのは、専任の中の人やるケースもあるようだ。筒抜けが普通というのだと会社はみんなぐるぐるだろうと思ってしまうところがあるかもしれないが、意外ときちんと分けていると聞いている。

内部のキャリアコンについては2つの見方がある。1つは中にいる人をキャリアコンにするというのと、もう1つは中に入ってもらうために外から呼んでくるというのがある。外から呼んでくると、その分だけ人件費がプラスになる。年収500万を払うんだったら、500万というコストが発生する。それを考えて、中で育成するのは今はできないから、では外の人に頼もうという方が当然安くはなる。大企業さんだと、もう中でどんどん育成しているが、中堅どころぐらいまでのところではそういったことが出てきている。

内部外部には一長一短がある。外は外なりに話しやすいという声をもらう。中の人だと、守秘義務があるとしても100%は信頼しにくい。それはもう典型的な二重関係になってしまう。それがだめだということはないだろうが、一長一短のうちだと思う。

・最後に

正解のようなものは、まだ無いと思っている。この仕事にかかわる人はみんなそうかもしれないが、常に模索中で、100%に近づけたいということを考えている。企業さんとはなかなか100%は無理だが、100%に近づけるためにいろいろお話を伺いながら、一緒にやっていきましょうというのは続けている。

企業の皆さんは、熱い思いでうちの企業の従業員のために何とかいろいろやりたいんだ、こういう仕組みをつくりたいんだ、キャリアコンを中に入れてこんなふうに活性化させたいんだといったビジョンを持っているケースもある。そのビジョンを聞いているとこちらも熱くなってくることもある。また、企業領域で活動するキャリアコンが増えているという実感もある。

それから、ケーススタディやスーパービジョンの機会があまりない。例えば、企業で面談や研修を実施し、仕組みづくりもしているが、これがいいものかどうかの効果の測り方がわからない。他との比較のしようがない。専門家に相談したいが、どこに相談したらいいかわからない。

キャリアコンの質を維持するとか、高めるためのスーパービジョンという仕組みがなく、どこにどう頼んだらいいのかわかりにくい。コストの問題もある。

— 了 —

N氏（国家資格キャリアコンサルタント、社会保険労務士）

・ジョブ・カードを活用する場面

私が社労士事務所に勤務していたときに、企業の顧問業務をしていた。このときにキャリアアップ助成金「正社員化コース」と「人材育成コース」（※当時。平成30年より人材開発支援助成金「特別育成訓練コース」へ統合変更。）をやっていた。キャリアアップ助成金「人材育成コース」では、正社員化に当たって3カ月以上6カ月未満の教育訓練プログラムを計画する。そのプログラムでは訓練前キャリアコンを行うことが必須であり、そこで必ずジョブ・カードを使う。顧問をしていた企業はもちろん、スポット的に助成金だけというのも受けていたので、社労士事務所としての提案をしつつ、計画書もつくって、代行して出して、キャリアコンは別途、私がやりに行くということができた。

ジョブ・カードをつかう場面はもう1つあって、企業の制度導入に使うための助成金。その制度の1つがセルフ・キャリアドック制度を導入するというものだった。（※平成27年4月10日より「企業内人材育成推進助成金」、平成28年4月1日より「キャリア形成促進助成金」、平成29年4月1日から「人材開発支援助成金」へと名称・内容変更。）ほかにも、例えば、教育訓練休暇の制度とか、いろんな制度への助成があり、複数導入してもよかったが、その中でずばりセルフ・キャリアドック制度の導入の助成金があった。なので、そちらに関しては純粋にセルフ・キャリアドックをやりに行ったというのが、いくつかある。

例えば、飲食とか、美容、IT、あとは、デイサービスをやっている会社とか。延べ10社以上は導入したと思う。弁理士事務所もあった。セルフ・キャリアドックでジョブ・カードを活用する際には、キャリアコンサルティングも合わせて担当した。ジョブ・カードの様式は助成金のフォームどおり全て使用した。事前に記入しておいてもらった上で、できる限り事前に拝見して、難しい場合は当日に本人が記入したりした。企業の中に個室があれば個室でやったし、ない場合は喫茶店で待ち合わせをして、最低50分ということでやった。

・ジョブ・カードを活用したキャリアコンサルティングの実際

まずはジョブ・カードを拝見させてくださいと言って預かって、このような経歴なんですねと話をする。通常の自分が相談したいと思って来ているところと違って、何で自分が呼ばれたのかという方も想定通り時々いた。それで、まずは今日何で呼ばれたかわかりますかという話を率直にした。あまり社長から説明を受けていない場合もあるので、その場合は、例えば、あなたの会社が教育訓練の研修をつくってくださったんですよと説明をする。その前段階として、今どのような気持ちなのかとか、今後こういった会社の中で訓練を受けつつ正社員になって、どのように羽ばたきたいのかとかを聞かせてくださいという話（※キャリアアップ助成金「人材育成コース」の場合）もした。

教育訓練の前の場合というのは助成金上2つポイントがあった。助成金の審査があるが、いかにその領域に長けていないか、長けていないからこの訓練をやるというのがポイントになる。なので、1つ目はいかにこの領域を自分は知らないか、だから受ける必要があるんだという現状のスキルについて、きちんとヒアリングしたということ。もう1つは意欲。この研修に対して、または正社員化に対して、この方が意欲的かどうか、その観点を意識して資料（ジョブ・カードのキャリアコンサルタント記入欄）を作成した。

それができたのは、やはりジョブ・カード講習をウェブやテキストを使って受講ができたためだ。キャリアコンを持っているとはいえども（※キャリアコンを持っていれば講習受講は必須ではない）、それを受講した。

あとは、私が所属していた社労士事務所自体が、そういったキャリアアップの取り組みを事務所で実施していた。なので、どのように記録が書かれたかというのを見ることができ、このように書けば良いのだなというのを事前にわかった上で、自分もデビューすることができた。

キャリアコンサルティングをしてみると、女性は比較的はじめてから、こういうの面白いですねと言う。ただ、大抵の方が初めてだった（※学生時代に大学等で受けたことがある方が一部いた。）。社会人になってから受けたことがありますという方はいなかった。やはり皆さんこういうのは初めてですと。若い方でも、キャリアの授業とかありませんでしたと聞くと、なかったという方が多かった。皆さん、こういう場は初めてだったということで8割方の方はよかった、またやってくれるんですかという反応だった。

・セルフ・キャリアドックの導入

セルフ・キャリアドック制度は、1年目、3年目、5年目、7年目、10年目以降5年ごとで15年目、20年目みたいな形で制度をつくるが多かった。それを就業規則で規定しましょうというのがあった。

対象者で印象に残っているのが、頭の中がすっきりしている女性の方で、広告代理店だったかのデザイナーで、香水だとかのパッケージをつくっている方だった。結婚したばかりと言っていたか、何も今ないです、すっきりしていますみたいなことだった。こういう場合はどうやってお話を続けたらいいんだろうというのは非常に困った。それでどうしたかという、とにかく将来、将来、将来という話をした。美大出身で進学時から目的意識がはっきりしていた様子。そういう方もいるんだなと思った。

他に、印象に残ったのは不動産（売買・維持管理等）の会社だった。全体でも11人というメンバーで、60歳を過ぎてから再雇用ではなく雇用された方がいたり、男女も様々で、営業系もいればスタッフ系、法務系の方もいるという会社だった。この会社は社長の好意でメンバー全員とキャリアコンサルティングをした。当時の制度では『キャリアコンサルティング制度』と呼ばれていた「企業内人材育成推進助成金」のところに導入されており、そのとき計画書とかはしっかり作って『導入助成』は申請していたが、キャリアコンサルティングは全然実施されておらず『実施助成』は申請していなかった。そこで、掘り起こしのような感じでキャリアコンサルティングを実施した。随時実施する、という内容での導入が可能だったので、本助成金の初期の枠組み（「企業内人材育成推進助成金」）では10人まで実施可能だった。そのときに社長が10人と言わず、11人全員やっちゃおうと言ってきて、全員を3日程に分けてやったのが非常に印象深い。

・セルフ・キャリアドックでの相談事例

何が印象深いかというと、斜に構えているような方がいたこと。しかも当時私は40歳になったばかりだったが、相手は、50代後半の男性とか部長クラスの方が出てくる。何なんだこれはという方が、正直いた。ただその場合も、意義はわかってくれたんじゃないかなと思う。そういう方だからこそ、普段はほかの方に本音を言わないと思うので。

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。例えば、仕事の功績や、前職からどうやってこちらにいらっしゃったんですかという形で、どちらかと言うとキャリアカウンセリングというよりインタビューに近いかもしれないが、自分史みたいなイメージで饒舌に話してくださったときご自分の仕事人生を振り返っていらしたので意義があったかなと感じた。

若い方の中には、今後どうしようという方もいた。正直自分は活躍できていないみたいな。不

動産なので歩合制で、ある程度は基本給での保障はあるが、売り上げに応じてインセンティブで給与が大幅に上がるという仕組みだった。半年ぐらい受注が取れていないという女性の方で、ただ自分なりには愚直に丁寧には仕事をしている。例えば、過去の顧客も掘り起こして電話するなどの工夫をしていた。後日たまたま業務のお電話を取ってくれた際に、その後受注できたとのこと、あのとき話を聞いてもらって頭が整理されスッキリしたということでは言われた。

あと一人、事前情報でこの女性是对応が難しい方だからねと言われた方がいた。その方はすごい成績優秀だが、我が道を行く方で、例えば新人さんを育成するとか、そういったことがない。同僚の男性に対して攻撃するぐらいの方だったと聞いていた。なので、私もちょっと覚悟して、とはいえ自然体で臨もうと思っていた。実際に彼女に話を聞くと、正直もう稼いだらやめたいと言っていた。二人暮らしで旦那様とリタイアしたら何をしようかと話しているなどいろいろお話していた。自分を振り返っている話をしてくれて、話す気持ちよさを多分知ってくれた。稼ぐだけ稼いだら私は離れるんだ、私は早期退職が夢なのとはっきり言っていた。すばらしいですね、そのためにはすごく努力されているんですねというねぎらいの方を重視して対応した覚えがある。正直、乗り切ったなという感じだったが、傾聴することで事前に思っていたより途中から潮目が変わったことを実感できて相談の場があってよかったなという時間だった。

キャリアコンサルティングをやって、全体で、社長から具体的によくなったよという言葉はなかった。ただ、イベントに行くとか研修を受けるようなときに、積極的に手が挙がるようになったという話は聞いた。セルフ・キャリアドックはよかったとは直接は言われていないが、間接的にはそんな様子をうかがい知ることができたのはうれしい限りだった。

今、話したセルフ・キャリアドックでは、全てジョブ・カードを活用している。導入では、全員にジョブ・カードを書いてもらっている。内容は人によっては薄いこともある。特に今後やりたい私、など2、3行しか書けない方もいたり、逆にすごく細かく書いてくれる方もいる。今現在は助成金の申請に、そのジョブ・カード自体も添付する。私は離れたのでわからないが、当時は、ジョブ・カードを直接添付しないで、別の指定書式で何月何日何々さんに実施しましたと、別紙で証明していた。なので、ジョブ・カード自体は、誰にも見せることはありませんからという話をして本人に返していた。ただ万が一、助成金センターから抜き打ちで見せてくれと抜き打ちの調査が入ったら出すことになるから、確実にご自身で保管して、そういうときは出せるようにしておいてくださいということは常にお伝えしていた。

・ジョブ・カードのメリット

ジョブ・カードがあっってお互いよかったのは、一覧性があること。例えば、美容師の20代前半の男性が潜水士とかそういう資格をいっぱい持っていた。なので、こっちの方をやりたかったんですかという話をして、よくよく見たら高校がそういう学校だったということがあった。なので、全部話だけでは、おそらく最初の10分、15分を使ってしまうが、ジョブ・カードがあることによって、ぱっと私の方も把握できて、そこからお互いスタートということができる。

あと、今日話したいことありますか、この50分はご自身の話したいことに基本使おうと思っていますという話をしたときに、あまり取っかかりがよくわからないなという方には、ジョブ・カードをベースにまず学校と職歴を語っていただく。そういう場面に、質問の取っかかりがあるというのが非常にありがたかった。傾聴の流れに乗るまでは、多少私もクローズドの質問をしていた。

・組織全体でセルフ・キャリアドックを実施する意義

先の不動産の会社は2つ営業所がある。1つが住宅地の本社で、2つ目が都市部のいわゆるき

れいなオフィス。本社の方は町の不動産屋さんみたいな雰囲気です。全然違う。ただ全員に実施することで、組織全体の仕事への意識や一体感の底上げが多少図れたと思う。何でも皆さんこの職場で、この会社で、このお仕事しているんですかという棚卸し。そこを少しは皆さんに自覚していただくことができたかと感じている。

私も手応えとして、小さい組織だからこそ、組織全体でセルフ・キャリアドック制度をやる意義があるなというのが、その日、その時に実感があった。なので、セルフ・キャリアドック制度は良いなというのを手ざわりで感じられたという意味で印象深い。

この会社以外にも支援して関わった会社にも、全員にセルフ・キャリアドックをやろうという提案をしたが、お一人一回一万五千元で承っていたので、その負担が大きかった。

小さい規模の企業ばかりだったので、それこそ社員（全従業員あわせて）1人というところの一人にしたこともある。2回（「キャリアアップ助成金 人材育成コース」と「キャリア形成促進助成金 セルフ・キャリアドック制度導入コース」）実施、間をあけて2回顔を合わせたことがあった。

あと、例えば弁理士事務所。弁理士さんの事務所だと、男性の所長、女性正社員、子育てが終わろうとしている女性パートの三名。パートの方は訓練前キャリアコンをやりましたし、正社員の方にはセルフ・キャリアドック制度をやったので、全員にたまたまお会いできた。

実際に、伸びているIT企業では、従業員が1人目でやった。2人、3人、4人ぐらいまでいったか。1人やると社長も慣れ入社毎にやると言う。さらに社内のOJTとしてまたやりたいと言ってくれた。

社長曰く、本人に感想を聞くと多くは語らないらしい。でも「よかったです、こういうのはまたやってください」というのは言われたと。社長自身も受けたいと言っている方がいた。

組織にいい影響という意味では、美容院などはそうだった。3人しか従業員がいなくて、2人実施すると網羅した形になった。反応としては、主体性が少しは見られるようになったということで、良い反応だったということ。

300人、400人とか1,000人の会社ではない。対象としたのが、そういう大きな会社だったとしたら、どうなのかわからないところがある。けれども、やってみたいというのはある。これを全員に実施したら変わるんだろうなと思う。

・キャリアコンサルタントの役割

皆さんこんなに時間を使って自分の話だけをしたことはないと言っている。例えば、上司部下間で評価面談をやっているところはあるが、それとはまた違う。評価面談は短期的なもので、半年前に立てた目標に対してどうだったか、これから半年先どうしていきたいかという範囲での話が主。ましてや、やめたいとか、この先どうしようとか、独立したいとかそういうことは言えない。なので、そういうこととか、例えば親の介護が始まりそうとか、プライベートなことも含めて、つらいときもあるという話とか、本音を話すことはない（からよい）と言ってくくださる方は何人もいた。

友達に言うのとまた違う。友達というのは、女性同士でも、「わかるわかる、大変だよ、つらいよね」って終わる。「ところでさあ」って別の話になる。

一方、上司部下だと言える範囲言えない範囲がある。例えば業務を、環境としてこう変えてほしい、であったりとか、自分が何かうまくいかないとか、そういう飲み場はある。評価面談もある。普段の業務改善はある。でもこういう話は、受け止められていないと言っていた。受け止める人が悪いとかそういうことではなくて、人柄だけで受けるものでもない。キャリアコンサルタントという存在に対して、そういう仕事があるんですねと言う方がいて、専門職なんですね知らなかったです、と。

若い方に対して、直接その人に言ってみたら、という話をした方はいる。それを伝えています？と。先輩や上司も言わないと、意外と伝わらない。また、そういう話をする人がいないケースもある。客観的に自分がいけないのか、相手がいけないのか、どこに問題があるのかというヒントが得られない。そういう状況なのかなと思った。

自分自身を振り返ってもある。信頼して話せる3年、5年先に行く同じ部署の先輩がいたかという、いなかった。そういうときに、キャリアのことを話せる人がいたら良いのにとは思った。もうちょっと客観的に斜め上の先輩で聞いてもらえるような人がいると良いのにと。なので、そんなイメージをしながら受けとめた部分もある。

キャリアカウンセラーではなくてキャリアコンサルタントになった意味は、そこにあると思っている。ある程度聞いたら、まさに2級の試験と同じで。こういうふうに聞こえてきましたけれども合っていますか、いかがですか、と。そうですねと言ってくれたら、じゃあ私が聞こえてきたことをお伝えしてもいいですかと言って、こういうふうに聞こえてきました、いかがですか、じゃあこういうこともできたりするかもしれませんね、いかがですか、とか。提案である。場合によっては、「そういうことってご自身はありました？」と聞かれたら、まあ指示にならないければいいかと思って自己開示して少し話したりする。

受け止めていただだけそうだというのを確認しながら、場合によってはより具体的なアドバイスに近いことをすることもあった。なぜかという、ご自分ではどうしても思いつかず、提案が必要な方がいると思うからだ。注意しているのは「どれが良いのか、言ってよ」という方。ただ、「あなたが言ったからやったのにだめだったじゃないか」というのは、違うので、選択肢として提案・アドバイスはするが、「あくまでご自分で考えて、咀嚼して、打つ手を選んでほしい。決めるのはご自分ですよ。」とあわせて伝える。そういうものだというのも、伝わるかわからないが、一応伝えて説明した上で提案・アドバイスを話す。このように、考え方の基本、枠組み、フレームをお伝えするような方もいたかなと思う。

・キャリアコンと社労士を両立する難しさ

場合によってはいわゆる労働問題と言われる労務の問題に差しかかる方もいる。でもそれは切り分けた。これは会社の中の問題ですね、労基法上はこうですねと。そこはキャリアコンではなくて社労士として話した部分もあったかと思う。

難しいと思った部分もある。それは私がキャリアコンとしての立場だけでなく、顧問社労士のその事務所職員という立場でもあったことだ。セルフ・キャリアドック制度につきまとう問題だが、社長の意に沿わない反応を個人に起こしてしまうことがあるであろう。例えば、優秀な方なのに会社を離れたいと言われるとか、または逆もある。言い方は良くないが、この方は離れてくれてもいいのに、など。社長にとって望まない反応が何かあった場合、寝た子を起こすではないが、「キャリアコンサルティングの場（面談）で何を吹き込んだんだ？」ということがあると、どう責任をとるかという場面が可能性として起こり得る。

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。

もちろん実施するときは、始めに「守秘義務があるので、今日、話してもらったことはこの場限り、ここ限り、安全安心な場だ」という話はする。逆に「この場で話してもらったことで、むしろ社長に言ってほしいということがあれば、それはそれとしておっしゃっていただかないとできない。これは社長に伝えた方がいいですか？」と途中で聞いたこともある。

従業員も社長も、うちの社労士の顧問のところから来ているキャリアコンだという意識は、どこ

かであると思う。なので、外部キャリアコンとして行くなら、別の社労士が担当している企業に行くとか、独立（フリーランス）のキャリアコンが行く方がすっきりするとは思った。

枠組みとして限界があり、トラブルが起きかねないと思った事例がある。実際、ヒヤリハットというか。介護系企業でやめるやめないの話がある中で、セルフ・キャリアドック制度実施（キャリアコンサルティング）の日程が設定され、実施した。名刺を渡していたので、後から、さらに続きを聞いてくださいと私宛てに事務所に電話がかかってきてたまたま直接取ってしまった。私はその電話を機転を利かせて理由をつけてすぐ切れればよかったのだが、「少し今よろしいですか？」と言われ「この間はお疲れさまでした」と少し話してしまった。「あの場で終了なのです。ごめんなさいね。」と、受話器を置くべきだった。話し始めたものを切れなくなってしまった。だが、それはご本人側と会社側どちらの立場で聞いているんだという話になる。所長に厳しく注意を受けたし、自分でも非常に危ないと思った。

私がキャリアコン社労士ですと言って、個人の方からお金をちゃんと相談料をいただいてやる分にはすっきりしていいと思う。ただこれが社長の、企業の費用で動いているセルフ・キャリアドック制度の中のキャリアコンサルティングでは、本人はお金を出していない、つまり直接の顧客ではない。この整理はもう少ししなければいけない。整理しないとやってはいけない。

事前に社長には内容の報告（フィードバック）はできないと言っているが、「ええ？そうなの？」と大体言われる。だから社長が本当に心広く、本人のためにやってくれというのを前提に、了解をいただかなければいけない。

個人をマスキングできるぐらいの大きい規模の企業で、組織に対してこういう意見がありましたと言えるなら良い。小さいと女性か男性かだけでも、あいつだなど分かってしまう。多分、二、三十人でもあいつだなど分かると思う。分からないのは感覚的には100人以上だろう。小さなところでやるのが良いのはインパクトが大きいこと。従業員の比率として3人だったら3分の1に刺激を与えられる。そういう意味では素晴らしい。手応えはある。ただ、もしも逆（負のインパクト）になった場合はもどかしい。活性化する方に行けばいいが、そうではないリスクもある。

・初心者のキャリアコンと熟練のキャリアコンとの違い

純粋なセルフ・キャリアドック制度では、先の事例のような「何も問題ありません、以上」といったことが起こる。そのときに初心者の方にとって、ジョブ・カードがあるのは話の取っかかりになる。ただただキャリアを振り返っていただくだけでも、まずは意味がある。そのときにジョブ・カードがあるのはすばらしい。ましてや今後、セルフ・キャリアドック制度が広まっていて、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。

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。

自分自身のライフキャリアとしては、転職も何度かしているし、一度離婚をして、子どもはいないが再婚しているので、正社員から、専業主婦、パート、契約社員、と派遣以外は全部やったというのがある。正社員としてIT企業ではマネージャーまで経験したので、いわゆる組織の中でのキャリア、出世したところの感覚、その大変さ、充実感、あと、やるせなさなどいろいろ感

じている一方で、主婦の感覚も知っている。あと、一個人としてのキャリアを探している、いろいろトライアルする自分という一面もある。企業側と個人側の両方の視点が相まって自分を形づくっている。なので、多少だが、見立てとして筋道を察することができる。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、ひと味違う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。

・熟練キャリアコンになるための研鑽

結局、勉強会にでるとか情報収集したりとか、研鑽を続けていくことが熟練キャリアコンになるには重要だと考えている。あと、経験の罫もあると思う。自分がIT業界を知っていると言っても、現役で採用活動をしていたのはもう10年前になる。今の採用はまた少し違うかもしれないが、一応それでも取っかかりはある。ただ、謙虚にいかないと、「私、知っているもんね」と知ったかぶりになってしまう。思い込みで話を聞いてしまったりする危険は増す。ただ、それでも、知らないよりは知っていた方が、経験がないよりもある方がいいと思う。

セルフ・キャリアドックでジョブ・カードが事前にもらえないというシチュエーションだとする。そしたら、せめてその業界のことを、新卒の就活のごとく、業界研究に、一冊ぐらい読んで行ったらと思う。職種についても同様であろう。経理は何しているのかが分からなかったら経理の人の話を聴けない部分もある。本人に一般的なことで説明させなければいけないからだ。事前にジョブ・カードをもらえたら、読み込んで何に問題がありそうかというところを誰か（スーパーバイザーなど）に事前に聞いておくなどだ。

・社労士とキャリアコンの違い

社労士の資格がキャリアコンに役立つかどうかは、相手（クライアント）によるが、例えば、個人からの相談の中で扶養のことについて聞かれる場合、社会保険のことある程度知っていないと対応できない。また、固定残業代について聞かれる場合に、計算式も知識がないと多分わからない。そもそもの休憩時間のとり方や最低賃金の話などの労基法関連も、キャリアコンの試験で勉強した範囲よりも、もう少し具体的なものだ。企業内だったら、育児休業の仕組みとか、介護休業の仕組みなど。よって、社労士がキャリアコンに情報提供をするならば、そういう「法律やその運用」に関する知識だろう。

社労士は、「法律はこうですが、今、実態として、労基署はこういうことも見えていますからこれはこのままではまずいですよ。」といった「法律」と「運用」の理想形があって、お宅（企業様）はこうですねというアドバイスになる。こっちに向かって行きましょうというゴールがはっきりしているので、そこに寄せていくことが仕事である。キャリアコンは寄せていくべきゴールは決まっていない。ここが大きな違いだと考える。

もし社労士側にキャリアコンが何か提供できるとしたら、「傾聴」の技術だと思う。社労士はコンサルの要素があるが、顧問先企業の状況を十分に把握するためにヒアリングが重要だと考える。本人の目から、今、どういうふうに見えるかというのを、一緒になって一旦寄り添って、どう見えるのかを見て、その後、自分の視点に戻って、客観的に見てこうよねと進んでいく。

このような違いはあるが、最終的に組織で働く人とか組織そのものを支援する際に協力し合う領域があると考えている。

・キャリアコンを普及させるには

セルフ・キャリアドック制度がもう少し一般常識になるぐらい、学校にいる段階からジョブ・カードを使って自分の将来／キャリアを考えることが当たり前になるといい。

私は個人的には会社であれば社長からキャリアコンサルティングをやってしまえばよいのではないかと考えている。学校だったら先生からやったらどうかな、と。逆転の発想だ。組織を動かすキーになる方を押さえていく。

セルフ・キャリアドックを一般化するには、みんなに周知されて、うちの会社は何でやってないのかぐらいのプレッシャーを、従業員が会社に加えられるぐらいになるといい。

または、今までは企業に対してしか助成金制度なかったが、それを個人に実施したらよいのでは？と思う。日本国民がキャリアコンサルティングを受けるのを初回無料というのはどうか。

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しません、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。

— 了 —

○氏（国家資格キャリアコンサルタント）

・助成金を目的とした面談

2017年初めから2018年中頃まで、2、3人の会社から、大きいところで4、50人の会社でトータル30人くらいの面談を経験した。助成金メインの会社が多かったが、人材育成の視点で考えている企業もあった。助成金目的なのか、人材目的、人材育成が目的なのか、会社によってカラーが違うというのはある。ただ面談をやってくればそれでいいという所もある。教育していきたいという所で、ある程度のフィードバックは欲しいというところもあった。なので、基本的には面談以外、特に何も要望がなかったところに人材育成の提案までしなかったが、例えば私に従業員など一緒にやってくれる人がいれば、そういった提案もできたかもしれない。育成目的の企業では、個人情報や、誰が何を言ったかというのをわからない状態にして、フィードバックシートを作った。

ただ、面談者が1人2人になると、誰が何を言ったかがわかってしまう。そこは倫理規定もあるし、従業員の方を守るのが私のベースなので、断ったこともある。あとは、会社に言っておきたいことを聞いて、そういう要望があれば伝えますという感じでやったが、それを言う方はあまりいなかった。何かあるかなという方はいたが、「これを伝えてほしい」という要望はあまりなかった。

社長と話せないパターンも多かった。事前に電話をする時には話せたが、小さい会社で会議室がないので、カフェで待ち合わせをして、終わったら帰る。もしくは事務所が遠くなければ伺って、事務所を出た廊下とかで少し立ち話するみたいな感じで話をすることはあった。ただ、「うちの〇〇、どんな感じでした？」、みたいなのはあまりなかった。

面談の際、ジョブ・カードはマストにしている。ジョブ・カードがある方が話がスムーズに進むので、助成金コンサルの方に言っていて、事前にいただけるようにした。すかさずかな方は正直いたが。

ジョブ・カードを使った方が話はしやすい。例えば、ここに書いてあるトピックで気になるものを事前に見て、この辺聞いてみようかなとか、当たりをつけていく。あと職歴について、ここではどういうことされていたのですかとか、1番やっていた楽しかったことは何ですかとか、そういう話を聞く。何か資格を持っていたら、その資格を今後活かしていく予定ありますか、みたいに聞いたりする。事前にわかるというのが助かっている。前日とかでもいいのと言って事前に提出してもらおうと、訪問途中で読んだりできる。

面倒に感じている方も中にはいる。以前面談で、事前に送っていただいたジョブ・カードがほとんど埋まっていなかったの、ちょっと書きづらかったですかと聞くと、「難しいっす」みたいに言っている二十歳くらいの男の子がいた。難しいなら当日話してもらえればそれでいいよという形で、とりあえず埋められるところだけ埋めてきてねという話をしたが、親御さんが書いたのかなというのにはあった。鉄筋工事などをされている、ブルーカラー的な企業の方だったが、そういうのを書きなれないというのがあったようだ。

・ツールを活用したキャリアコンサルティング

プロとしてやっているの、話していただけるように注力している。なので話がとまってしまったみたいな人はいない。皆さん聞くとやっぱり結構聞いてほしいという気持ちがあるので、話してくれる。中には私が何も話さないで、うんうん、そうなんですなと言うだけでも、どんどん話が進んでいくパターンもある。そこから自分の中で、気づく方もいる。

若い方で言葉がうまく出てこず、話が広がらないというのはあったので、自分の働く上で何を

大事にして、この辺はあまり大事じゃないとか、価値観が書かれたカードを3つに分けるカードソートをやってもらう。これをやっていただいて、こういう価値観がおありなのですねと、そこから話を引き出していく。「これを写真撮っておくと自分が仕事で迷ったときとかに、何を大事にしたいかというのがわかりますよ」という話をした。写真撮っていいよと言ったら、ちゃんと撮るので、若い子素直だなと思った。いろんなツールを用意したが、基本はジョブ・カードとそのツールで十分だったかなと思っている。

あとはジョブ・カードの補助シート。これの自分の「強み」と「弱み」をベースに話したりもする。人によって二重丸がいっぱいつく人もいれば、バツとか三角が多い人もいて、そこでその方の性格や、自分に自信がないのかなとか、反対に、自己肯定感高いんだとか、そういうところを判断できる。これを基に、自分の中で話すトーンを変えるとか、バツが多い人だったら、自己否定の気持ちが多いのかもという当たりをつけて、自分が会話をする時に、励ましを多くしたりとかという形で使ったりする。本人もこれをつけると結構整理ができるみたいだ。

・有意義なキャリアコンサルティング

話しているときは、あまり響いてないかもと思っていても、最後に自前のアンケートを取らせてもらって「良かった」と言ってくくださる方がほとんどで、キャリアコンサルティングは有意義だったと感じている。いろいろ振り返ることができましたとか、聞いてもらえる機会もらえてよかったですとか、すっきりしましたとか、そういうコメントをいただける。

ほとんどの方が、聞いてもらって良かったとか、すっきりしたと言っているの、そこは自信を持っていいと思っている。私ではなくとも、たぶん従業員の方は話を聞いてもらう機会がほとんどないし、上司とかにも話しづらい。同僚にも何かちょっと愚痴みたいになっちゃうしとなったときに、私たちみたいな斜めの関係、つまり、上司とも違って、友達でもない、同僚でもないという関係の人だと、中立の立場というか、話せると向こうが思ってくれば、いっぱい安心して話してもらえるというのは体感としてある。

私はその会社の従業員でもないの、例えばその方が愚痴をいっぱい言ったとしても、その愚痴が伝わるということがない。そういった意味での安心感があると思う。実際愚痴を話される方はあまりいなかったが、自分自身の悩みだったりとか、仕事の進め方だったりとか、こういう資格を取りたいけど、全然時間が取れないとか、そういう話が多かった。

上司や同僚に話すのとどう違うかというと、ある意味会社のことを知らない人だということだ。例えば上司に、会社の状況がこうで自分の仕事がこうで、今こういうこと困ってますと言っても、それはお前が自分で考えろみたいになる場合もあると思う。だけど、斜めの関係だとそれをちゃんと聞いて、じゃあこうしたらいいんじゃないとか、多少アドバイスが欲しそうな方にはアドバイスをすることができる。育児との両立とか、両立に悩んでいるが、今の会社ではできそうにない、といった相談は自分の経験談もあるので、その話をしたりとか。会社にロールモデルがいまません、だからアドバイスがほしいみたいな場合に、私の経験で活かせる、活かしていただけるという意味では、上司や友達ともまた違って、仕事をしている母親みたいな感じで話をしてくださる方もいた。

話したいとか、受けとめてほしいとか、褒めてほしいとか、認めてほしいとかそういう気持ちは人間誰しもある。ましてや1年に1回という形なので、その場で解決は無理ですという話は社長にもする。無理とは言わないが1回なので。ただ、できる限り寄り添ってサポートしたいと話をすると、多分それを面談者の方に伝えてくれて、それでジョブ・カードもちゃんと書いてもらえるのだと思う。1年に1回しか会わない人だったら話してみてもいいかみたいなのはあるかもしれない。

必ず否定をしないで、全て1回受けとめるというのは、キャリアコンの使命だと思っている。経

験重ねてきている方だったら、例えば転職が多いとか自分でネガティブなことをおっしゃっていても、その分、経験は誰よりも豊富なんじゃないですかという形で、そのネガティブな言葉をポジティブに置きかえるように努めている。

キャリアコンの資格を取る前にロープレとかやっていても、そんなに褒められるとみたいに私も思ってしまう方だったが、実際にそれを自分が実践してみると、結構変わるなと思った。最初は「1時間も何を話すんだろう？」とか、「面談ってそれこそ怒られるのか？」みたいに思って身構えている方も中にはいる。でも話していくと、そういうことなんですねみたいなのがわかってきて、最後、何かすっきりしましたみたいな感じで終わってもらえる。

・企業側へのフィードバック

会社側がフィードバックをほしいと言うことについて。パターンとして多いのは、「例えば助成金をもらって1年に1回キャリアコンを受けさせて、その助成金で人材育成だったり、私へのコンサル料を毎年払っていく。それを払って、実際その従業員がどう育つのか？ どういう効果があるのか？」というような話を言われたことはある。

フィードバックとしては、名前は伏せて、こういう会話があって、こういうところから、こういう方だとお見受けしましたという「見立て」と、「育成上のポイント」という形で、言っていたことに対して見立て、それに対しての育成上の働きかけみたいな形で、レポートをまとめた。

この方はこういうところに喜びを感じるようだとか、この方はこういったところにモチベーションが下がってしまうところが見受けられるので、例えば、ネガティブなことを伝える前には必ずポジティブなことを先に言ってほしいとか、ネガティブなことだけで終わらせないでほしいですとか。誰にでも言えることと言ってしまえば、それはそうなのかもしれないが、企業のトップの方が必ずしも育成に詳しいわけではないので、その辺のポイントをレポートにまとめた。それほどすごい手間がかかたった感じはない。例えば5人分つくるのに1日程度。詳細な内容にはふれず、ひとり1,000字前後くらいでまとめた。書き慣れていたというのは大きいかもしれない。私自身が友人の会社を手伝っていたときに、メディアの企画とか編集をやっていた。ライターさんから上がってきた原稿で、言い直しが必要とか、組み直しが必要というときに、リライトしたりとかというのをやっていた。そういうので書くのは慣れていたかもしれない。あと自分でも原稿を書いていたりもしていたので。

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出ないように、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。

・データベースを活用したキャリアコンサルティングの構想

ジョブ・カードはエクセルファイルで持っていたとしても、結局、紙で持っているのと何ら変わりはないのではないかなというのがある。

なので、データベース上で管理・更新できる形にできたら良いと思う。例えば、従業員の方が今回こういうプロジェクトをやったという成果が身についたというのを、半期に1回とか、クォーターに1回とか、上司と面談をする。期末面談や査定面談とか、そういうのがあると思うので、そのときに振り返られるようにデータベースに残しておく。それを例えば転職するときに、

必要な情報を引っ張ってきて、職務経歴書をアップデートする。会社も、面接の時点では、履歴書があれば、ジョブ・カードには住所とか連絡先はなくてもよいのではないかなと思う。名前とか年も分かれば良いくらいの感じで、性別もなくていいので、その辺は取り出さずに、必要な部分だけ、どんなことやったのかとか、それによってどんなこと学んだのかというのが、たぶん企業側も欲しいんじゃないかなと思う。なので、そこだけくださいみたいな感じで、中途採用の面接などで、本人たちが必要な項目をデータベースからダウンロードしてきて、それを持って行くみたいなスタイルだと、お互い負担がないのかなと思っている。

それから、ジョブ・カードの補助シートの「深めるシート」もデータベース化されていれば、価値観チェックシートや強み弱みシート、能力証明シートとかも定量化することができる。例えば、同じ業種で、同じ年代、同じ性別の人たちはどういうところを評価していて、どういうところが苦手だと思っているのかというのが定量化できると何か見えてくるのかなと。

みんなデータとして持っているのに、横並びで分析できないのはもったいないと思う。専門職だとすごくわかりやすいかもしれない。何年間でこれくらいのことができていいよねみたいなのを、能力証明シートや深めるシートを根拠としてつくれるのかなと思った。例えばナースの人が何年目でこういうことができたというのは、過去ベテランの方からデータを抽出して、新人に3年後にはここまでなっていようね。みたいな成長プランを描けるものにする。その先輩の感覚ではなくて、世の中的にこういうスピードで成長しないと看護師としてだめだよとか、そういうのが言える。軸になる根拠になる。

・ジョブ・カード活用の課題や問題

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に心配。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。従業員の方も正直なことが書けなくなるので、キャリアコンを受けても、結局本音なんて言えないとなる。こちら信用してもらえなくなってしまう。「だって、そうは言っても会社に伝わるんでしょ」みたいに思われたら、それは不本意なので、すごくやりづらいと思う。

本来、ジョブ・カードは、やっぱり本人が保管するもの。保管というか、本人だけが見られるもの。必要に応じて、出してほしいといって、出す出さないは本人が決めるもの。全部の情報を開示しなきゃいけないというのは、ちょっと違うかなと思う。

ただ、それは私がキャリアコンだからそう思うのかもしれない、実は従業員の方は別に何とも思っていないかもしれない。わかりましたで出す人もいるだろうし、あと私にジョブ・カードを渡すときに、上司経由で来たパターンもあった。「これ見られてもいいんだ」と、逆にそこにびっくりしたこともある。SNSで「上司にジョブ・カード見せたくないのに出さなきゃいけない、どうしよう」って言っている人を見た。私は、上司に出す必要ないんじゃないですか？と言ったら、「でも何かの申請で出さなきゃいけないというふうに言われた。」と。この春から助成金を申請するのに、ジョブ・カードの提出が必要になったが黒塗りすれば大丈夫だと、別の方に教えてもらったが、黒塗りをすればいいという問題なのかというのが、自分の中ではもやもやした。

守秘義務が倫理規定にあったはずだが、それを守れないという話になる。私たちはどう守ればいいのか、逆にそれを変えるということなのか。こういうふうにやってねというのをただけなことには、こちらもう安心して面談できない。

あと、ジョブ・カードは本当に必要なのかというところは気になる。面接する上ではすごく便利だが、従業員の方が職務経歴書と二重に同じことを書かなければならない。例えば転職するときに、ハローワーク経由だとジョブ・カードも書かなければならない。そうなった時、2個同じの書くみたいに見えなくもない。そういった意味でデータ化してしまえば、職務経歴書兼ジョブ・カードみたいのが出力できて良いのではないかな。

エクセルとかのソフトではなくて、システムの中にただ入力していくものなら、みんなできると思う。例えば普通に何か申込みしたり、アンケートに答えるときのような形で入れていく。自分の名前とかふりがなとか入れるように、ああいう形で入れていけば、それで済む。あとテキストボックスで1個ずつ入れていけば良い。キーボードよりかはスマホの方がいいという方もいるかもしれないので、それはどっちでもいいとは思いますが、何かしらで入れる形は全然できると思う。

ジョブ・カードは履歴書とか職歴書のような感じはもうやめて、キャリアプランニングツールとして使った方がいい。やはり二重につくっているみたいな感じが手間だというのはあるので、履歴書をつくりたいければ、必要な項目だけを抽出してきて履歴書をつくるし、職務経歴書をつくりたいければ、職務経歴書に必要なところだけをチェックしてダウンロードするみたいなことだ。そして、価値観などの補助シートはまた別で置いておく。

・大学生の支援とセルフ・キャリアドックの違い

補助シートは意味があると思う。まず自分のことを知らないで希望の職種や業種、そこで何ができるのかを語れない。だから、就活中の子たちには、口酸っぱく、何でも何でも聞いてしまう。そうやって深めていくと、その人の本質というか、受ける企業で伝えたいことは何かというのが見えてくる。そこから、彼らの経験をベースに、一緒に伝えたいことを作っていく。社会人になると、そんなに自分で自分のことを知ろうとあまりしなくなると思う。しかし、これを知れば、そういえば私はこういうところは得意だと自分で思っているんだとか、こういうところは逆に苦手だと思っているというのが分かる。それが分かるのももちろんいいし、じゃあ得意な分野を伸ばしていきたいのかとか、苦手なものを補っていきたいのかとか、というのを私たちみたいな人たちと話しながら、本人が向かって行きたい方向性が決められるというのはあると思う。

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。社会人に「会社に何か伝えたいことありますか？」と聞くと、例えば、「上の人たちが全然休んでないので、休んでくださいって言ってください」とか、面談でそういうふうにおっしゃる方もちらほらいましたし、あとはどうすれば、今の自分がもっとスキルを身につけて会社の役に立てるかとか、早くスキルを身につけるにはどうすればいいとか、そういう視点。だから、あまり愚痴を言っている方はいなくて、自分自身の問題として捉えている。問題があるときは、自分自身の問題として捉えていて、それをどう解決すればいいかみたいな、前向きな話も結構多かった。

社会人には自分を掘り下げるような追及はあまりしない。ただ、振り返りというか、シートを見てご自身でどう思いますか？くらいは聞くかもしれない。社会人もシートを書くことで、自分が今までどんなことをしてきたのかとか、どんなことが得意なのかとか、どういう思いを持ってやっているのか、というのがわかれば、それはそれでいい気づきになると思う。書いて何とも思わない人も多分いるとは思いますが、それはそれでいい。ただ、後から見たときに、そういえば何年か前はこんなふうに思っていたんだとか、そう思ったときに、じゃあ今行動を起こしてみようとか、今振り返ってみて、これもう全然違うな、ちょっと書き直そうみたいなふうに、書き直してみて、思い起こすというか、自分の中で振り返りみたいなことはできるかなと思う。

ただ、ジョブ・カードを書いてもらうので、話のきっかけと振り返りとしてはやるが、1個1個それを掘り下げるといことはしない。今、その人が今置かれている状態の仕事の面での困っていることとか、話したいことというのをメインに話をしてもらう。

・初心者のキャリアコンと熟練のキャリアコン

初心者のキャリアコンと熟練のキャリアコンの違いとして、やっぱり熟練の方の方が、聞いた言葉に対しての前向きなレスポンスがとても速いと感じる。

熟練のキャリアコンの方の方が、経験人数とか、数をこなしている。もしくはものすごく勉強されていることもあり、前向きな言葉で言い換えができる。

以前、とある塾の仕事で、保護者向けに、子供の学びにどう関わればいいのかというのをオンラインで考えていく業務をやった。私はその中のファシリテーターとして入って、そこにもう1人熟練の方がいた。ある保護者がお子さんに対してちょっとネガティブなことを言ったときに、その方は、間髪おかず「でもそれは前向きに捉えて頑張っているってことですよ？」みたいな、こんな軽い言葉ではなかったが、さらっと、なるほどと思えるようなことを言った。そのときに熟練とはこういうことなんだなという気づきがあった。多分その方の中では何気ない一言だったと思うが。

初心者でも、もしかしたら、その人の話を全身全霊で聴こうとすればできるのかもしれない。けれど、その人の発言に、「え？」と思った瞬間に、それは崩れるのかもしれない。

例えば、大学生の話を言葉だけでなく、仕草やふとしたニュアンスも感じ取ろうと心がけている。しかし、1日7人、8人と面談になった時に、最後の方は、なかなか話が入ってこない自分がいることに気づいたりする。そのときにまずいと思って、聞けなきゃって思うのは、完全に自分に意識が向いている。その時点でもう関心を持って聞けていない。あとは、発言に対して、「え？そう思うんだ」と違和感を感じるときに、関わりが崩れそうに思うときはある。その方に意識が向いてない、自分に意識が向いてしまっている。他の言葉で言うと、本音じゃなくなってしまう、それが伝わってしまったら、その方は本当の気持ちを話してくれないじゃないかなと思う。

あとは、見立て力。具体的に言うのは難しいが、自分がまだ見立てが甘いなと思うときがやっぱりあるので、これはどうしたら見立てが高くなるのかなと思う。

キャリアカウンセリングをするときに、基本的にこの人はこういう価値観を持っていそうだから、こういう話になるんだろうとか、この人はこういう経験があるからこういう発言になるんだろうという、次の問いを問いかけるときの見立て。次の問い、話を促すために、こちらはどんどん問いをする。しかし、その問いで、なぜなぜと言ってる時点で見立てが足りてないんじゃないかとも思う。例えば親御さんからこういうふうに育てられてたのかなとか、だからこういう発言になるのかなとか、こういう経験をしてきたから、例えば履歴書に何か書いてあったら、こういう経験があるからこういう話になるのかな、みたいな見立て。それをしながら問いかけをする。当てずっぽうに聞いていくわけではなくて。

これは資格を取るときにもさんざん言われた。見立てからその人はこういう課題がありそうだと、だからこういう問いをして、ご自身の中で自分でどういう解決をしていけば良いのかを問いかけていく。考えてもらうために問いかけていく。

熟練の方がジョブ・カードをどうやって使っているのかは、自分も知りたい。補助シートの使い方は上手なんじゃないかなと思う。例えば、私はこう思っていますみたいなところを、「そうなんです、それはなぜそう思いますか？」みたいな感じで、どんどんつなげていって、じゃあ実際、今どうなんだっけみたいなふうに話を展開する。価値観の内容を見て、うまく拾っていく、広げていく。わかりやすく言うと、その方が持っている材料をたくさん取り出せるか？たくさん野菜を持っているのであれば、いろいろ出してもらって、ではこれをどう料理しようかなという

のを考えて、その料理のバリエーションが多いのが熟練だ。

— 了 —