

# 今後のキャリアコンサルタントが担うべき機能的役割とその質保証

高橋 浩

(ユースキャリア研究所代表)

国家資格であるキャリアコンサルタントは、就労者の期待に十分に答えるものでなければならない。そこで、本論文では、就労者がキャリア上で遭遇する困難に対処できるキャリアコンサルティングの機能的役割を明らかにし、その機能的役割を維持・向上させる質保証の仕組みについて検討した。まず、就労者を若年者、中年層、高齢者、女性、障害者、メンタルヘルス不調者に分け、各層が遭遇する困難について整理分類した。その結果、キャリア上の困難には、職業準備性、知識・技能、自己概念、仕事環境、仕事外の世界、ハンディキャップの6要因があり、これらの相互作用によって困難が生じる構造が示された。次に、この構造に基づいて、困難克服のために求められるキャリアコンサルティングの機能的役割について検討したところ、①アドバイス、カウンセリング、コーチングといった個別支援の他に、②職業準備性の習得のためのトレーニング、③コラボレーション/コンサルテーション/コーディネーションといった多様な問題への対処方法、④環境への介入が考えられた。また、キャリアコンサルティングの質保証のために、クライアントからのフィードバックを取り入れた組織的な質向上体制が提言された。この体制により、クライアントの感想等を取り入れた自己研鑽やスーパービジョンがなされ、実践に対する評価と改善が進み、キャリアコンサルティングの質向上に寄与することができる。

## 目次

- I はじめに
- II 就業者が抱える困難とその対処
- III 困難要因と担うべき機能的役割
- IV キャリアコンサルティングの質保証
- V 結び

## I はじめに

### 1 本論文の目的

キャリアコンサルタントの国家資格化が決定し、2016年4月から「キャリアコンサルタント」という名称の国家資格が誕生した。国家資格である以上、就労者の福利に寄与する資格でなくてはならない。就労者の福利には、単に雇用や労働力

の確保の問題だけでなく、仕事環境への適応、働きがいなどの内的キャリアの開発、さらには組織の活性化なども含まれるのではないだろうか。キャリアコンサルタントは、就労者が抱える多様な問題の解決に十分に答えていかなくてはならないだろう。

そこで、本論文では、①就労者が生涯キャリアで遭遇しうる困難に対して、キャリアコンサルタントが果たすべき機能的役割（とるべき支援）について整理分類する。②さらに、その機能的役割を維持・向上させる質保証の仕組みについて検討する。

### 2 検討方法

生涯キャリアで遭遇しうる困難を網羅するために、就労者を「若年者」（18歳～30歳前半）、「中

年層」(30歳代後半～50歳代前半)、「高齢者」(定年退職前後の50歳代後半以降)に分けて検討する。また、より困難を抱える就労者を想定し、「女性」(特に育児中の女性)、「障害者」,「メンタルヘルス不調者」についても検討する。各就労者層の困難については、過去10年以内の調査・文献に基づき、代表的なものを取り上げる。また、これらの困難から、共通する困難要因を論理的に抽出し、その構造について考察する。これらを総括することによってキャリアコンサルタントが担うべき機能的役割を明らかにする。

質保証については、既に、「キャリア・コンサルティング研究会報告書」(中央職業能力開発協会2006, 2009)においても検討されている。本論文では、これまで十分検討されてこなかったスーパービジョンおよび実践・実習の場の確保や、就労者の福利に資する組織的な質向上の体制について検討する。

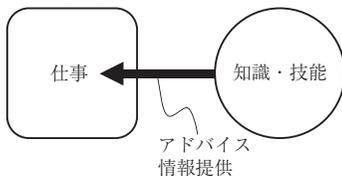
## II 就業者が抱える困難とその対処

### 1 若年者の困難とその対処

#### (1) 自己理解・自己表現の困難と自己探索

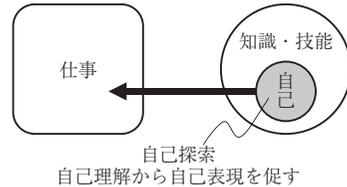
学生のキャリア上の困難は、学校から仕事への移行の問題である。基本として、キャリアコンサルタントは学生に対して、就職活動への取り組み方のアドバイスや情報提供を行っている(図1)。しかし、これだけでは、学生は労働条件(勤務時間、勤務場所、給与など)のみで職業選択をしがちになり、ミスマッチに陥ってしまう。大学のキャリア・センターにおける主要な相談内容は、①自己理解(志望動機・自己PR)、②採用試験(面接・筆記)についてである(ベネッセ教育研究開発センター2010)。つまり、学生は自己理解の不足と自己表現の困難を抱えているといえる。

図1 就職活動のアドバイス・情報提供



そこで、キャリアコンサルタントは、学生がこれまで意識してこなかった深層の自己(自己概念、興味・関心、信念、価値観、働く意味、自己効力感など)を明らかにする「自己探索」を促し、明らかになった自己に基づいた自己表現を支援する必要がある(図2)。

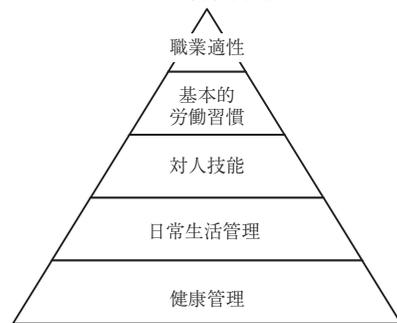
図2 自己探索の支援



#### (2) 職業準備性の問題とトレーニング

自己理解や仕事理解などの知的な作業だけで就職活動が順調に行えるわけではない。就職活動の前提として、日常生活や社会生活を営むための基礎的な能力・スキル、すなわち、職業準備性が必要である。職業準備性とは、個人の側に職業生活を始める(再開を含む)ために必要な条件が用意されている状態をいう(高齢・障害・求職者雇用支援機構2015)。具体的には、「健康管理」「日常生活管理」「対人技能」「基本的労働習慣」「職業適性」から構成される(図3)。

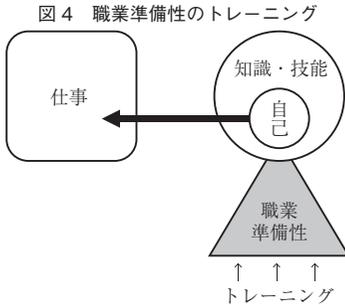
図3 職業準備性



出所: 高齢・障害・求職者雇用支援機構(2015)

特に、「若年無業者」や「ひきこもり」では、職業準備性のより下位に問題が多い傾向があり、次の段階的な支援が求められる。①個々の状態を見立てた上での対応、②本人の状況に合わせた小さなステップを登る支援による自己評価の向上、③規則正しい生活習慣や仕事を継続するための基礎体力の確保、④コミュニケーションの苦手意識

への対応、⑤就労体験を通じた社会への手応えの付与、⑥訓練終了後や就職後のアフターケア（社会経済生産性本部 2007）。つまり、キャリアコンサルタントは、職業準備性を習得させるためのトレーニングを施すことも必要とされる（図4）。

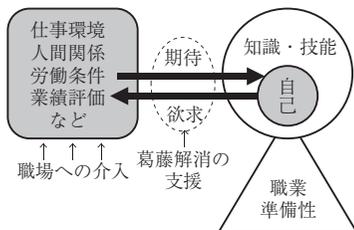


### (3) 早期離職と職場適応の支援

新卒者が就職後3年以内に離職する率（早期離職率）は、大学卒で約3割、高卒で約5割、中卒で約7割を維持している（内閣府 2015a）。初職の離職理由は、「労働時間・休日・休暇の条件が良くなかった」が最も多く、「人間関係が良くなかった」「仕事が自分に合わない」「賃金の条件が良くなかった」が続く（厚生労働省 2014）。このことから、早期離職の原因は「ミスマッチ」とされることが多いが、それだけとは限らない。年齢が低いほど早期離職率が高くなることから、若年者は新しい環境への適応力が未熟であり、早期退職は「職場不適応」が原因であると考えられる。

職場不適応は、自己の欲求と職場からの期待との葛藤にうまく対処できない状態によって生じる。したがって、キャリアコンサルタントには、この葛藤を解消する支援が求められる（図5）。具体的には、働く意味を再検討させ、職場における自己実現の道筋を示し、多様な対処行動を促し、

図5 自己と仕事の葛藤解消と職場への介入



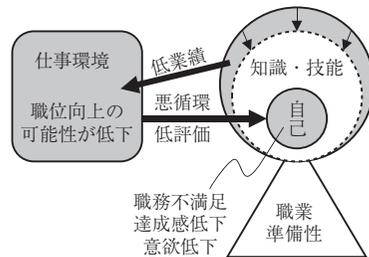
利用可能な支援制度を紹介する、といった支援が考えられる。若年者本人だけで解決できない場合は、職場の協力を求める「職場への介入」も必要となる。上司に若年者の事情を理解してもらい、より適切な対応を依頼することなどが考えられる。

## 2 中年層の困難と対処

### (1) キャリア・プラトー

中年期を迎えると、職務や組織の理解が深まる一方で、自分の能力の限界や自分と組織との食い違いも明らかになってくる。そこで、中年層のキャリアでは「キャリア・プラトー」が問題となる。キャリア・プラトーとは、「今後の職階上の昇進可能性が非常に低いキャリア上の地位」（Ferenca, Stoner and Warren 1977）と定義される。キャリア・プラトーになると、「自分の評価に納得ができなかった」「仕事の達成感が感じられなかった」「上司との人間関係が悪かった」という理由で就労意欲が低下する傾向がある（今城・藤村 2013）。また、就労や昇進への意欲が低い場合、現状を変えることをあきらめてしまう（今城・藤村 2010）。キャリア・プラトーによって就労意欲が低下すると、ますます業績向上が見込めず職務不満足や意欲低下を引き起こして「低業績者」を生み出すことになる（図6）。この悪循環が中年層における大きな困難であるといえる。

図6 キャリア・プラトーの悪循環



### (2) キャリア・プラトーへの対処

最近の研究をまとめると、キャリア・プラトーから脱するためには次の3つが考えられる。①意欲低下の原因に対する認知を変えて、積極的に問題解決に取り組む（江口 2011；今城・藤村 2013）。キャリアコンサルタントは、[意欲低下]→[業績低下]→[低評価]→[意欲低下]の悪循環を断つた

めに、まず、中年層のキャリア・プラトーに対する認知を変え、次いで、問題解決に向けた意欲喚起と行動促進を行う必要がある。

②組織（職場の上司、同僚など）と個人の両者が承認できるアイデンティティや役割を再検討する（鈴木 2013, 2014；岡本 2002）。入社以来、中年層は組織に従い、自己の欲求を抑圧してきた。キャリアコンサルタントは、あらためて自己概念を明らかにさせ、組織における立場や役割を再検討させる必要がある。

③組織が個人のキャリア形成に対して積極的に支援する（今城・藤村 2013；鈴木 2014）。組織と個人がともに個人のキャリア形成に消極的な場合にキャリア・プラトーは生じる（鈴木 2014）。個人への支援だけでなく、組織が支援するように働きかけることも重要である。キャリアコンサルタントは、キャリア・プラトーに直面している中年層の実情を集約し、組織に対して具申する必要がある。

### 3 高齢者の困難とその対処

#### (1) 安定雇用確保と環境適応の問題

高齢者は「安定雇用の確保」や「新しい環境への適応」が難しく不満や不安が生じやすい。平成 26 年度の 55～59 歳の有効求人倍率は 0.94、60～64 歳は 0.89 であり（厚生労働省 2015）、55 歳以上の失業者で就職できない理由は「求人の年齢と自分の年齢とがあわない」が最も多い（総務省統計局 2015）。定年退職後も働く主な理由は「お金のため」であり（電通総研 2015）、収入の不安から安定雇用を求めるものの、すべての高齢者が仕事に就けるわけではない。

また、雇用されても就労環境に大きな変化が伴うため、環境への不適応やそこから不満や不安が生じている。定年退職後も働く労働者の多くは、賃金や労働時間、仕事を進める上での権限等はいずれも定年前よりも低下している（奥津 2010）。権限低下は、自己肯定感・満足度の低下や、職務行動の戸惑い・寂しさの増加を招いていた（奥津 2010）。また、働きぶりと賃金のアンバランスが職務不満足を招き、離職率増加に繋がることも明らかになっている（大塚ほか 2011）。

#### (2) 安定雇用確保と存在意義の確立

安定雇用確保の支援には、まず、退職前からの予防が考えられる。「就業希望と就業実現の壁」を克服するには、入社から定年到達までの職業人生を計画的に手堅く歩み、特定分野の専門性を獲得する必要がある（高木 2009）。また、定年後の生活における後悔として、貯蓄、趣味を持つことと、健康や体力づくりが挙げられている（労働調査協議会 2010）。キャリアコンサルタントは、なるべく早期から専門性の獲得と貯蓄や健康づくりについてのキャリア・プランニングを検討させていく必要がある。

また、定年退職後は意識の変革も必要である。求人側は雇用延長を推進する中で、就労者の体力に応じた仕事の準備、従前の仕事の延長線上では仕事が少ないこと、高齢者の尊厳を保つ職場風土などを課題としている（労働政策研究・研修機構 2013）。高齢者が、自身の体力や職務上の立場を受容しながら、未経験の仕事に挑戦する勇気と覚悟が必要になる。キャリアコンサルタントは、これを支援していく。

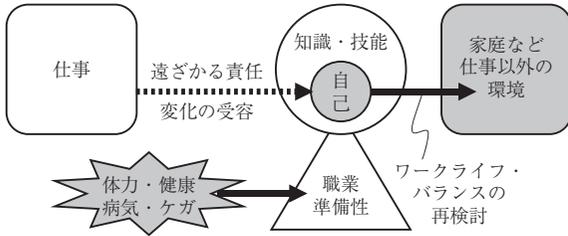
さらに、仕事以外の生活も含めて総合的に捉え直す必要もある。責任や職位の低下などの「遠ざかる責任」を受容するとともに、同時に生じる心理的・時間的な余裕を仕事外の生活や活動にあてる「取引」が、より適応的な行動変化を生むことになる（奥津 2010）。定年後は「給与は少なくてもものんびり働く」ことが理想であり（電通総研 2015）、日常生活では、近所づきあいや親しい友人・仲間の多さが満足度に影響している（内閣府 2015b）。キャリアコンサルタントは、あらためて自己の価値観等を確認させ、現状を受容するとともに、新たに入手した心理的・時間的余裕を何に投入すると自分の存在意義を実感できるのかを検討させるとよい。つまり、これはワークライフ・バランスの再検討の支援であるといえる（図 7）。

### 4 育児女性の困難とその対処

#### (1) キャリア形成の中断と意欲低下の悪循環

育児女性のキャリア上の困難は、育児と仕事の両立である。女性は出産・育児のために離職・休職をする者が多く（金井 2010）、キャリア形成を

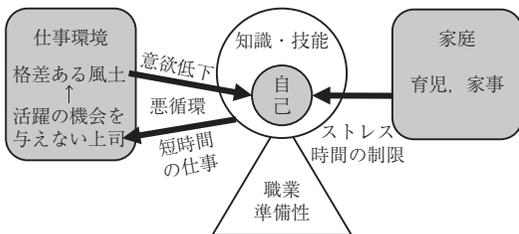
図7 定年退職後の就労環境への適応



中断せざるを得ない。再就職・復職をするにしても、育児時間の確保のために、仕事内容よりも勤務時間や勤務地などを優先せざるを得ない。この時、仕事内容よりも勤務条件を優先した女性は「やりがい」や「やる気」が低い傾向にある（第一生命経済研究所 2014）。育児時間確保のために、仕事内容を我慢し、意欲低下を引き起こしていることがうかがえる。

また、上司には、育児女性に対して困難な仕事や責任ある仕事を付与しない傾向や（大内・奥井・山谷 2015）、高い目標を与えて成長を促すことが少ない傾向がみられる（鈴木ほか 2014）。これは、育児への配慮とも取れるが、短時間勤務や低意欲の女性に対する仕事付与の敬遠ともいえる。このことは、男女格差のある職場風土を生み、さらなる女性の意欲低下を招いている（鈴木ほか 2014）。つまり、女性の意欲低下が女性の活躍機会の少ない組織風土を生み出し、これがさらなる女性の意欲低下を招く、という悪循環が見て取れる（図8）。

図8 育児女性が活躍しにくい悪循環



## (2) 社会的資源に繋げる支援

石黒（2012）、渡辺（2009）は、働く女性が、成長の機会として処遇の困難さに前向きに取り組み、仕事において自己の存在意義を確立した事例を見出している。このように、困難を好機として捉えて積極的に活用することは、個人のキャリア発達としては望ましいものである。しかし、育児

と仕事の両立を育児女性 1 人に負担させることが、本人にとって厳しすぎる場合もある。この場合、育児支援の諸制度や施設の活用を促し、支援できる人物（配偶者、親、上司、同僚など）の理解と協力を得るようにするなど、キャリアコンサルタントはあらゆる社会的資源と育児女性を繋げるコーディネータとして行動することが求められる。育児女性の負担が軽減した場合、さらなる活躍を支援することが可能になるだろう。

## 5 障害者の困難とその対処

### (1) 職業準備性と自己——他者評価のズレ

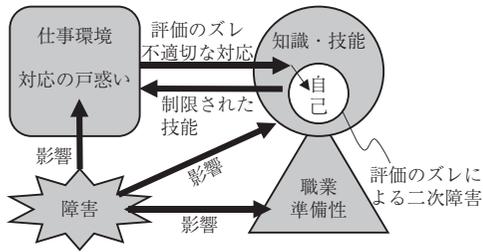
障害者（身体障害者、知的障害者、精神障害者）の就業率は 2006 年時点で 40.3%（厚生労働省 2008）、一方、離職率は 2009 年時点で 42.0% に及んでいる（白兼ほか 2013）。障害者は、就職および雇用継続の問題を抱えているといえる。この背景には、障害だけでなく障害者が抱える心理的な問題もある。それは、①人生早期における経験不足、②意思決定能力の不足、③ネガティブな自己像である（Gysbers, Heppner and Johnston 1998）。これらが職業準備性の不足として現れ、就職や雇用継続を難しくしている。

また、職務遂行に関する自己評価と他者評価のズレが雇用継続を難しくしている。他者評価が高く障害者本人による自己評価が低い場合、本人が困っていても周囲は支援せず、本人は高ストレスで就労することになり、反対に、他者評価が低く自己評価が高い場合、本人はできると思い単独で行うが、周囲から支援されて不愉快になる（向後 2014）。このズレによって、自信や意欲の低下、情緒不安定、うつといった二次障害が発生し、結果、離職に至ってしまうのである（図9）。

### (2) 職業準備性や特性に応じた対処

障害者の就労支援機関には、地域障害者職業センター、障害者就業・生活支援センターなどがあるが、障害者は必ずしもこれらの機関を利用するとは限らない。なぜなら、障害を自覚していない者、認めたくない者、診断を受けていない者は、通常の相談機関を利用するからである。したがって、キャリアコンサルタントが障害者を支援する機会は十分ある。

図9 障害者のキャリア上の困難



障害者のキャリア支援においては、職業準備性の程度に応じて対処を変えることが重要である。障害者の雇用が継続されている職場では、職業準備性が低い場合には「支援（相談体制、健康管理上の特別休暇、外部機関との連携など）」を中心として就労維持を図り、一方、職業準備性がある程度確立されている場合には、「能力開発（職務の拡大や配置転換など）」を中心とした対応を行っている（白兼ほか2013）。キャリアコンサルタントは、本人評価とのズレに留意しながら、障害者の職業準備性をアセスメントして、支援と能力開発のバランスを見極めた対応をとる必要がある。障害者が「可能なこと」「不可能なこと」「伸ばせること」を明らかにできると、「任命」できること、「支援」すること、「能力開発」することを見極めることができるようになる。

このことは、適切かつ円滑なリファー（他の適切な専門家にクライアントを紹介すること）/連携にも活用できる。障害者の特性理解が不十分であると、リファーによって「たらい回し」を招くことになるだろう。なお、適切なリファー/連携のために、日頃から信頼できるネットワークの形成が望まれる。

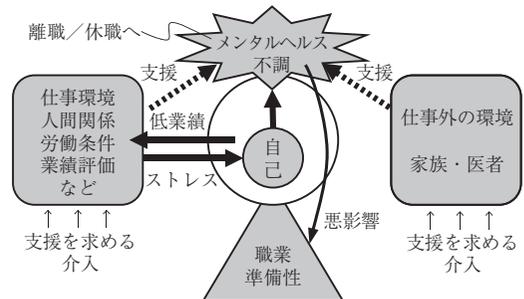
## 6 メンタルヘルス不調者への対応

### (1) メンタルヘルスとキャリアの相互作用

抑うつ傾向の高いものは、その背景に職業やキャリアに関する問題を抱えており、キャリアガイダンス・ニーズが高い（下村2013）。メンタルヘルス不調は、職場での人間関係や労働負荷などキャリア上の問題によって生じ、同時に、休職や離職などキャリア形成に影響を及ぼす。つまり、メンタルヘルス不調とキャリア支援は相互に関連しており、両者を切り離すことはできない（図

10）。したがって、キャリアコンサルタントは、クライアントが単にメンタルヘルス不調者であるという理由で、リファーをするわけにはいかない。

図10 仕事環境とメンタルヘルス不調



### (2) メンタルヘルス不調の予防と原因把握

キャリアコンサルタントにとって、その診断や治療は守備範囲外であるが、可能な支援はある。

①メンタルヘルス不調の予防：定期的に面談を行うことによって、クライアントの仕事や職場についての認知や気分を点検でき、心理的な負担軽減や対処行動のアドバイス等を行うことができる。

②メンタルヘルス不調の原因把握：メンタルヘルス不調に至った経緯や原因を確認して、クライアントの心理的傾向を明らかにする。これにより、適切かつ円滑なリファーが可能になり、また、その後の治療や職場復帰、再発防止に役立てることができる。経緯・原因の把握には、職業ストレスの発生メカニズムを示すNIOSHモデルやメンタルヘルスの基本的知識を理解しておく必要がある。

## Ⅲ 困難要因と担うべき機能的役割

### 1 困難要因とその構造

ここまで、6つの就労者層がキャリア上で遭遇する困難とその対応について検討した。これらの困難の特徴について共通項を整理分類した結果、6要因（職業準備性、知識・技能、自己概念、仕事環境、仕事外の世界、ハンディキャップ）が見出された（表1）。今回、対象外とされた就労者について検討すれば、新たな要因が追加される可能性はある。しかし、今回は主要な就労者層を網羅していること、今後注目される社会的弱者を加味して

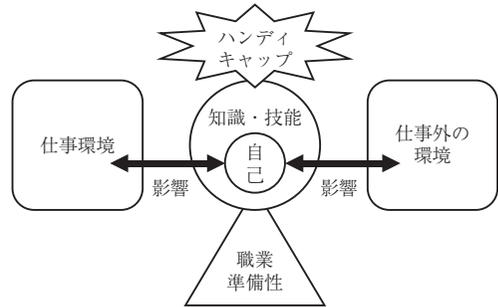
表1 就労者がキャリア上で遭遇する困難

| 困難の要因    | 若年者           |               | ミドル層              | 高齢者               | 女性                              | 障害者                 | メンタルヘルス不調者              |
|----------|---------------|---------------|-------------------|-------------------|---------------------------------|---------------------|-------------------------|
|          | 学生            | 就労者           |                   |                   |                                 |                     |                         |
|          | 学校から仕事への移行    | 早期離職<br>職場不適応 | キャリア・プラトー<br>低業績  | 環境不適応<br>安定雇用の未確保 | 育児と仕事の両立<br>キャリア形成の中断<br>昇進の難しさ | 就職<br>継続雇用          | 退職、休職、<br>復帰、再発         |
| 職業準備性    | 職業準備性の低さ      | —             | —                 | 健康・体力からくる低下       | —                               | 障害からくる低下            | メンタルヘルス不調からくる低下         |
| 知識・技能    | 自己表現力の低さ      | 未熟なまま離職       | 業績低下、低評価          | 新しい知識・技能の習得は難しい   | —                               | 制限された知識・技能          | 生産性低下                   |
| 自己概念     | 自己理解の不足       | 就労意欲の低下       | 就労意欲の低下<br>評価への不満 | 存在意義の喪失           | 就労意欲、昇進意欲の低下                    | 二次障害（自信・意欲の低下、うつ状態） | ストレス過多、意欲低下、自己卑下、頑張りすぎ  |
| 仕事環境     | —             | 自己と組織との葛藤     | 組織との関係が不明確        | 遠ざかる責任            | 男女格差のある風土<br>上司からの低評価           | 職務遂行の評価のズレ          | 人間関係、労働条件、業績評価などがストレスサー |
| 仕事外の環境   | —             | —             | —                 | 家庭や地域との関係が増える     | 育児と仕事の両立<br>労働時間の制約             | —                   | 家族、医者への支援が必要            |
| ハンディキャップ | 病気・けがによる就職の中断 | —             | —                 | 体力・健康の低下          | 出産、育児によるキャリアの中断                 | 機能障害                | メンタルヘルス不調               |

もこの6要因への集約が予想されることから、この6要因は比較的普遍性の高い基本的な困難要因であると考えられる。

なお、これらの困難要因同士の関係を踏まえると、キャリア上の困難には1つの構造があると考えられる(図11)。その構造とは、「職業準備性」を基礎として、「知識・技能」と「自己概念」を持つ個人があり、その個人は何らかの「ハンディキャップ(不利な条件・立場)」を抱えており、また、個人は「仕事環境」および「仕事外の環境」と相互に影響し合っている、というものである。

図11 キャリア上の困難要因の構造



## 2 キャリアコンサルタントに求められる6つの機能的役割

IIで検討した困難への対処および困難要因の構造(図11)に基づく、キャリアコンサルタントが担うべき6つの機能的役割があると考えられる(表2)。キャリアコンサルタントに求められる役割は、個別支援にとどまらない。支援手段は面談以外もある。また、支援対象は個人に限らず集団や組織も含まれる。

## 3 多様な問題に対処する3つのC

国家資格としてのキャリアコンサルタントが就労者の信頼を獲得するには、どのような相談で

あっても適切な処置を施すことが求められる。これを実現するには、「クライアントが適切な処置を受けられる状態へ移行させる」という処置が重要となる。つまり、前述の「リファーマ」のことである。コミュニティ心理学では、他の専門家や非専門家の活用を重視しており、支援の主体者を他の専門家に移行するリファーマの他に、①コラボレーション、②コンサルテーション、③コーディネーションの「3つのC」を推奨している。

①コラボレーションとは、さまざまな専門家や非専門家を交えて、積極的に生産的な相互交流や相互対話を重ねながら、共通の目標や見通しを確認し、問題解決に必要な社会資源を共有し、必要ならば新たに資源や社会システムを開発する活動である(高島2007)。協働する専門家としては、

表2 キャリアコンサルティングにおける6つの機能的役割

|           | 機能的役割   | 必要なスキル                                     |
|-----------|---|--|
| 1 トレーニング  | 職業準備性および知識・技能の向上のために行う指導・訓練                             | 指導・訓練のプログラムの開発、その運営・実施のスキル                 |
| 2 アドバイス   | 自己概念の実現、および知識・技能の発揮をするための情報提供や方略の提示                     | 効果的な方略の策定能力や最新情報の収集力                       |
| 3 カウンセリング | 自己概念(興味・関心、信念、価値観、働く意味、自己効力感など)の理解を通じて、環境との適合性を高める心理的支援 | 心理的葛藤を解決するためのカウンセリング技法                     |
| 4 コーチング   | 問題解決やキャリア開発のための目標設定と、個人の特性を発揮させ行動を促進するかわり               | クライアント本人に目標や計画を自己決定させ実行させるスキル              |
| 5 リファラー等  | 多様な問題に対処するために他者と協力体制を作る。コラボレーション、コンサルテーション、コーディネーション    | 協力者や協力機関とのネットワークづくりのスキル                    |
| 6 環境への介入  | 環境と個人の相互作用を調整する   | 環境と個人の関係をアセスメントして適切な介入ができるコミュニティ・アプローチのスキル |

注：機能的役割の名称は、機能を象徴させるために便宜的に命名したものである。

他のキャリアコンサルタント、医者、臨床心理士、弁護士、当該組織の人事担当者などである。注目すべきは、親、兄弟、友人などの非専門家とも協働することである。日常的にかかわる非専門家のほうが専門家よりも影響力が大きいからである。

②コンサルテーションとは、専門家が異なる領域の専門家に相談・助言・指導を行うことによってクライアントの問題を解決しようとする活動である(Caplan 1964)。例えば、上司が、部下のキャリア支援についてキャリアコンサルタントから指導を受ける場合、キャリアコンサルタントがコンサルタント、上司がコンサルティ(コンサルテーションを受ける人)、部下がクライアントとなる。もちろん、キャリアコンサルタントがコンサルティになる場合もある。

③コーディネーションとは、職種・組織間で情報交換しあい、作業を計画することである(渋沢2002)。キャリアコンサルタントが、クライアントのニーズを把握した上で、関係機関や専門家に働きかけてそれぞれが持つ情報や資源を活用して、クライアントを支援するようなかかわり方である。

このように、自分以外の専門家・非専門家を活用することによって、1人では難しい多様な問題への対処が可能となる。

#### 4 環境への介入

環境への介入について、これまでキャリアコンサルティングではあまり強調されてこなかった。しかし、これまでの個別支援では限界があった問題(例えば、企業内のキャリア支援による組織への貢献)については、環境への介入によって新たな展開が期待できる。

環境への介入では、①環境のアセスメント、②介入の目標設定と計画立案、③介入の実施、④介入の評価という手順をとる。育児女性の困難を例にとると、アセスメントによって「育児女性の意欲低下」→「活躍機会を与えない上司」→「格差のある職場風土」→「育児女性の意欲低下」という問題を維持する円環的因果関係を把握する。

女性の管理職比率を向上させることを目的とした場合、女性昇進の優遇制度の導入が考えられる。しかし、義務による昇進では「格差ある職場風土」は変わらず、女性の昇進意欲は向上しない。そこで、女性の仕事に対する思いや、子育てとの両立の困難さについて上司と女性部下が対話する場面を設けてみる(介入の実施)。上司の理解が深まり、「育児女性を認める職場風土」→「育児女性の意欲向上」→「活躍機会を与える上司」→「女性の昇進」→「育児女性を認める職場風土」、という好循環へ

移行できる可能性が高まる。

なお、Murrell (1973) は環境への介入について4つのアプローチを示している。①環境のキー・パーソナルを変容させる、②環境が課す課題に対する、個人の許容幅を広げる、③個人の可能性を最大限生かせるように、環境側が課題の多様性を拡大して準備する、④最適な環境を実験的に設計する。

#### IV キャリアコンサルティングの質保証

キャリアコンサルタントの質の向上や保証については、既に「キャリアコンサルティング研究会報告書」(中央職業能力開発協会 2006, 2009)で検討されており、養成講座終了後の能力評価試験の合格と、インターンシップ、実践経験およびそれに連動する研修等とスーパービジョンの必要性が指摘されている。中でも、重要と思われるスーパービジョンと、その双璧をなす実践・実習の場の実現方法については十分に検討されていない。また、キャリアコンサルティングの質向上の組織的体制についても未検討である。そこで、就労者の福利に資する質保証という視点に立ち、スーパービジョンおよび実践・実習の場の確保、組織的な質向上体制について検討する。

##### 1 スーパービジョンと実践・実習の場の確保

###### (1) スーパーバイザの確保

スーパービジョンは、指導者であるスーパーバイザが、キャリアコンサルタントの面談ケースを通じて、キャリアコンサルタントにより適切な態度とスキル、知識、対処を習得させていくものである。スーパービジョンの実施にあたっては、スーパーバイザと実践や実習の場の確保が課題となる。現在、どちらも十分に確保されているとはいえない状況にある。

キャリアコンサルティングにおいて、スーパーバイザを担える人材はごくわずかである。指導者レベルとされる1級キャリアコンサルティング技能士は、平成28年1月31日時点で166名であり、標準レベル5万人弱に対してわずか0.3%の割合である。加えて、1級技能士の受検資格にはスー

パービジョンを行うための訓練は必須とされていない。スーパーバイザの養成が急務である。

この対策案としては、当面、先行分野である臨床心理学やカウンセリング心理学のスーパーバイザが、キャリアコンサルタントのスーパーバイザの代行および養成を行うことが考えられる。既に、これらの領域の大学院や学会では、スーパービジョンの実施やスーパーバイザの養成を行い始めている。ただし、Ⅲで述べた通り、キャリアコンサルティングの支援は心理支援以外にもある。スーパービジョンでは、広範囲の支援を前提とした指導がなされなければならない。

もう1つの対策案は、スーパービジョンの代替として「ケース・カンファレンス」を実施することである。キャリア領域以外の関係者も集めて実施すると多様な視点が得られる。これを効果的に進めるためには、①熟練レベルの参加が重要である。初学者のみでは迷いや混乱が生じて、誤った学習をする恐れがある。さらに、②クライアントからのフィードバックを得て検討することである。クライアントが不在では、専門家の先入観に縛られる恐れがある。面談についての有効点/無効点、感想等をクライアントから得ることは、適切な対処の重要な手掛かりとなる。

###### (2) 実践・実習の場の確保

スーパービジョンを受けるには、実践や実習の場が不可欠である。しかし、すべてのキャリアコンサルタントが実践の場を持っているわけではなく、また、組織的な実習の場が用意されているわけでもない。臨床心理士の養成の場合、大学に心理臨床センターが併設されており、これが実践・実習の場になっている。キャリアコンサルティングにおいて実践・実習の受け入れ先があるとすれば、それはハローワークや大学のキャリア・センター、企業内のキャリア相談室、人材ビジネス会社が候補になる。ここを当面の実践・実習の場として、陪席実習(熟練者の相談場面に同席する観察学習)やスーパービジョンを実施するのが現実的である。

実践・実習の場を伴ったスーパービジョンの環境が整備されれば、キャリアコンサルティングの質向上の機会を安定供給することが可能となる。

資格取得後の質向上だけでなく、資格取得前の養成機能を果たす可能性がある。大学での養成カリキュラムとして実現できれば、欧米のカウンセラー養成と同様に、インターンとスーパービジョンを経て受験資格を得る制度への足掛かりになるであろう。

さらには、既存の現場が実習の場となれば、実務者が日常的に指導を受けられる体制にもなり、キャリアコンサルティングの質向上に直結することになる。

### (3) キャリアコンサルタント育成の到達点

平木 (2012) は、スーパービジョンの役割の1つとして、「スーパーバイザー（指導を受ける者）自身が頼れる内的スーパーバイザーを自己内に育てること」を挙げている。キャリアコンサルタント自身が自己修正をできることは非常に重要な到達点である。ただし、これは知識・技能の習得のみを指しているのではない。宮城 (2013) は、キャリアコンサルタント自身のキャリア開発の重要性を指摘しており、その中で人間性についても言及している。知識・技能に偏重すると、時に支援態度が高慢になり、クライアントの信頼を損なう恐れが生じるだろう。キャリアコンサルタントが、「自分自身のキャリアに責任を持って取り組む真摯な姿勢」も育成上の重要な到達点である。

## 2 組織的な質向上体制の構築

### (1) 質の構成要素

キャリアコンサルティングの質保証を検討する前に「質」について再考したい。産業界における品質管理では、QCD (Quality, Cost and Delivery) の3つの視点で質をマネジメントしている。クオリティは水準のことであり、これについては既に熟練レベルの検討がなされている (中央職業能力開発協会 2005)。ただし、クオリティには、個人内の変動や集団内の個人差といったバラツキもある。

加えて、重要なことは、クオリティにはクライアントの福利 (問題解決や満足感など) が含まなければならない。質向上の検討ではキャリアコンサルタントの育成に焦点があてられることが多いが、育成は手段に過ぎない。目的はキャリアコンサルティングというサービスの質向上であり、

それには、クライアントの視点が不可欠である。

さて、質には、コストとデリバリー (納期) の側面もある。クオリティが高くとも、それを提供するのためのコストが高くデリバリーが遅くは全体としては質の低下を招くことになる。ここで、コストとは、キャリアコンサルタント側にかかる人数・時間・経費、さらには心理的負担が考えられる。デリバリーとは、クライアント側の負担であり、支援を求めてから提供されるまでの時間・移動距離が考えられる。

### (2) 組織的な質向上の仕組み案

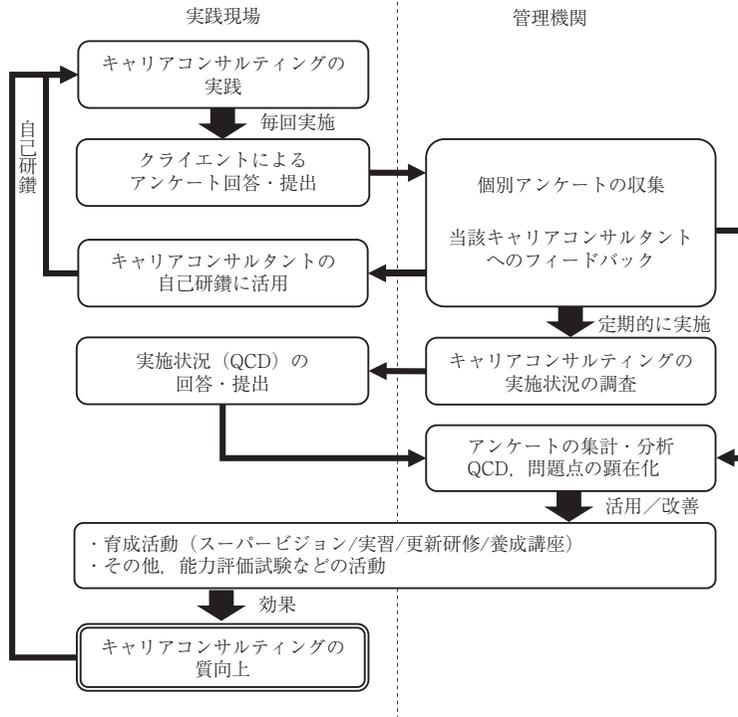
キャリアコンサルティングの質保証として、資格更新研修やキャリアコンサルタントの自己研鑽が考えられる。しかし、ここにはクライアントの満足度などの情報はフィードバックされていない。現在、キャリアコンサルティング協議会がクライアントから入手している情報は苦情であるため倫理遵守の色彩が強く、日常的な質向上の側面は弱い。

そこで、より高い質保証のために、クライアントの満足度等を取り入れる組織的な仕組みを検討した (図12)。これには2つのフィードバックがある。1つは [キャリアコンサルティングの実践] の後、支援の質について [クライアントによるアンケートの回答・提出] を求め、管理機関を経由して当該キャリアコンサルタントにフィードバックする仕組みである。クライアントのクオリティやデリバリー情報を各キャリアコンサルタントの自己研鑽に活用してもらう。

もう1つは、全体的なフィードバックである。管理機関は、キャリアコンサルタントを対象とした [キャリアコンサルティングの実施状況の調査] を実施し、クライアントからの情報と合わせて [アンケートの集計・分析、QCD、問題点の顕在化] を行う。この分析結果に基づいて、スーパービジョンや実習、実践現場、研修、能力評価試験などを改善する。

このような仕組みによって、①キャリアコンサルタント全体のクオリティのバラツキを視覚化することができ、②各キャリアコンサルタントも全体の位置づけを知ることができる。また、③キャリアコンサルティングがコストに見合うクオリ

図 12 キャリアコンサルティングの組織的な質向上の仕組み



ティやデリバリを実現しているかについても確認できる。

このことは、キャリアコンサルティング全体の質を把握し、育成等へのフィードバックを的確にし、戦略的なキャリアコンサルティングの質向上を可能にすると考えられる。

## V 結 び

本論文では、キャリアコンサルタントが担うべき6つの機能的役割を、先行文献・先行調査に基づいて論理的に明らかにした。これらは、就労者が遭遇しうる困難への対処から導出されたため、就労者の期待に応え得る支援であるといえる。特に、「3つのC」と「環境への介入」は、就労者の重層的で多様な困難に対して網羅性を担保する支援であり、今後、キャリアコンサルタントが習得すべき支援技法となるであろう。

一方、これらの機能的役割を十分に発揮するには、キャリアコンサルティングの質向上の仕組みが必要となる。そこで、クライアントのフィードバックを積極的に収集し、質(QCD)の分析・評

価結果をキャリアコンサルタントの育成に活用する組織的な仕組みを提言した。この仕組みの中で、自己研鑽、スーパービジョン、実践・実習の体制を構築することによってキャリアコンサルティングの質が向上すると考えられた。

ところで、職業能力開発促進法におけるキャリアコンサルティングの定義は「労働者の職業の選択、職業生活設計又は職業能力の開発及び向上に関する相談に応じ、助言及び指導を行うこと」となっている。これは、あくまで必要最小限の役割を示したに過ぎない。本論文の検討結果を踏まえると、「キャリアコンサルティングとは、就労者個人が環境に適応し他者と共栄をはかりながら、主体的に自分のキャリアを構築する力を獲得してゆけるように、個人と環境の双方に対して介入するエンパワメントである」といえる。

最後に、Super (1990) が指摘するように、キャリアは「生涯」というライフスパンと「複合的役割」というライフスペースにまたがるものである。これを踏まえると、仕事を人生全体との関係で捉えて支援することこそが、キャリアコンサルタントの専門性であるといえる。国家資格化に伴

う、今後のキャリアコンサルティングの発展を期待する。

#### 参考文献

- 石黒久仁子 (2012) 「女性管理職のキャリア形成——事例からの考察」『GEMC ジャーナル』7, pp.104-128.
- 今城志保・藤村直子 (2010) 「キャリア停滞と仕事の意欲低下：管理職志向と専門職志向の違い」『経営行動科学学会年次大会：発表論文集』13, pp.66-71.
- (2013) 「キャリア意識がキャリア停滞時の行動におよぼす影響 (2)：中期ホワイトカラーを対象とした定量調査による仮説の検証」『経営行動科学学会年次大会：発表論文集』16, pp.99-104.
- 江口健二郎 (2011) 「キャリア・プラトーン現象に関する研究」『経営戦略研究』5, pp.109-122.
- 大内章子・奥井めぐみ・山谷真名 (2015) 『若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究』21世紀職業財団.
- 大塚崇史・山田篤裕・浜田浩児・馬欣欣・山本克也・岩田克彦 (2011) 『高齢者の就業実態に関する研究』労働政策研究報告書137労働政策研究・研修機構.
- 岡本祐子 (2002) 「中年のアイデンティティ危機をキャリア発達に生かす——個としての自分・かかわりの中での自分」『Fininsurance：明治生命フィナンシャルズ研究所調査報告』10 (4), pp.15-24.
- 奥津眞里 (2010) 『定年退職者の働き方の選択——条件変更との取引』JILPT 調査シリーズNo.66 労働政策研究・研修機構.
- 金井篤子 (2010) 「働く女性のキャリア・トランジション」『日本労働研究雑誌』603, pp.44-53.
- 向後礼子 (2014) 「発達障がいのある人の学校から就労への移行支援並びに就労後の職場適応支援の課題」『日本労働研究雑誌』646, pp.76-84.
- 厚生労働省 (2008) 『身体障害者、知的障害者及び精神障害者の就業実態調査の調査結果について』.
- (2014) 『平成25年若年者雇用実態調査』.
- (2015) 『平成26年度労働統計要覧』.
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構編 (2015) 『平成27年度版就業支援ハンドブック——障害者の就業支援に取り組む方のために』.
- 渋谷田鶴子 (2002) 「対人援助における協働——ソーシャルワークの観点から」『精神療法』28 (3), pp.270-277.
- 下村英雄 (2013) 『成人キャリア発達とキャリアガイダンス——成人キャリア・コンサルティングの理論的・実践的・政策的基盤』研究双書, 労働政策研究・研修機構.
- 社会経済生産性本部 (2007) 『ニートの状態にある若年者の実態および支援策に関する調査研究報告書』.
- 白兼俊貴・森誠一・若林功・中村梨辺果・内田典子 (2013) 『障害の多様化に応じたキャリア形成支援のあり方に関する調査研究——第1分冊アンケート調査編』調査研究報告書No.115 高齢・障害・求職者雇用支援機構.
- 鈴木一光・酒井計史・武石恵美子・伊岐典子・周燕飛・脇坂明 (2014) 『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果 (2) ——分析編』労働政策研究・研修機構, 調査シリーズNo.119.
- 鈴木竜太 (2013) 『関わりあう職場のマネジメント』有斐閣.
- (2014) 「組織内キャリア発達における中期のキャリア課題」『日本労働研究雑誌』653, pp.35-44.
- 総務省統計局 (2015) 『平成27年労働力調査 (詳細集計)』.
- 第一生命経済研究所 (2014) 『女性の継続就業に関するアンケート調査——『育児休業からの復帰支援』並びに『女性の再就職』に関する実態と意識』.

- 高木朋代 (2009) 「高齢者の就業と引退——自己選別はなぜ始動されるのか」『日本労働研究雑誌』589, pp.30-42.
- 高島克子 (2007) 「コラボレーション」日本コミュニティ心理学会 (編) 『コミュニティ心理学ハンドブック』東京大学出版会.
- 中央職業能力開発協会 (2005) 「熟練キャリア・コンサルタントに係る調査研究」『キャリア・コンサルティング研究会報告書』中央職業能力開発協会.
- (2006) 「キャリア・コンサルタントの資質確保体制の整備に係る調査研究」『キャリア・コンサルティング研究会報告書』中央職業能力開発協会.
- (2009) 『キャリア・コンサルティング研究会報告書』中央職業能力開発協会.
- 電通総研 (2015) 『「シニア」×働く』調査』電通総研ニュースリリース, 2015年7月2日.
- 内閣府 (2015a) 『平成27年版子供・若者白書』.
- (2015b) 『平成26年度高齢者の日常生活に関する意識調査結果』.
- 平木典子 (2012) 『心理臨床スーパーヴィジョン』金剛出版.
- ベネッセ教育研究開発センター (2010) 『キャリア教育・就職支援の現状と課題に関する調査』株式会社ベネッセコーポレーション Benesse 教育研究開発センター.
- 宮城まり子 (2013) 「キャリアカウンセラーの質的向上とスーパーヴィジョン——SVの必要性和役割に関する一考察」『生涯学習とキャリアデザイン』11, pp.3-17.
- 労働政策研究・研修機構 (2013) 「60歳以降の雇用確保に向けた労使の取り組み」『ビジネス・レーパー・トレンド』2013年4月号, pp.24-36.
- 労働調査協議会 (2010) 「定年後の雇用者の仕事と生活における諸問題と今後の取り組み課題——定年後の仕事と生活に関する調査 結果概要I」『労働調査』2010年8月号, pp.3-7.
- 渡辺三枝子 (2009) 「女性のキャリア形成支援のあり方——『ロールモデルに関する調査研究』の結果から」『国立女性教育会館研究ジャーナル』13, pp.16-26.
- Caplan, G. (1964) *Principles of Preventive Psychiatry*, Oxford, England: Basic Books.
- Ference, P. T., Stoner, J. A. and Warren, E. K. (1977) "Managing the Career Plateau," *Academy of Management Review*, 2 (4), pp.602-612.
- Gysbers, N. C., Heppner, M. J. and Johnston, J. A. (1998) *Career Counseling: Process, Issues, and Techniques*, Boston, MA., Allyn and Bacon [ガイスパース・ヘプナー・ジョンストン著, 大久保功・江野本稔・田中敬子訳 (2002) 『ライフキャリアカウンセリング——カウンセラーのための理論と技術』生産性出版.
- Murrell, S. A. (1973) *Community Psychology and Social Systems: A Conceptual Framework and Intervention Guide*, Human Science Press [マレル, S. A. 著・安藤延男監訳 (1977) 『コミュニティ心理学——社会システムへの介入と変革』新曜社].
- Super, D. E. (1990) "A Life-span, Life-space Approach to Career Development," in D. Brown and L. Brook (eds.), *Career Choice and Development*, San Francisco: Jossey-Bass, pp.197-261.

たかはし・ひろし ユースキャリア研究所代表, 法政大学キャリアデザイン学部講師, 博士 (心理学)。最近の主な著作に『社会構成主義キャリア・カウンセリングの理論と実践』福村出版 (共著, 2015年)。キャリア心理学, カウンセリング心理学専攻。