

労働者のキャリア形成支援

——キャリアカウンセリングの政策的及び実践的意義と課題

古田 克利

(立命館大学大学院教授)

本稿の目的は、労働者の主体的なキャリア形成に向けた支援、とりわけ企業内キャリアカウンセリングに注目し、その政策的及び実践的意義と課題について論じることである。まず、キャリアカウンセリングの多義性を確認し、その対象を示す概念図として心理的健康度及び支援する行為主体の2軸からなるキャリアカウンセリングの支援対象マトリクスを提示した。次に、労働者の職業能力形成に係る政策の歴史を概観し、その重点が消極的労働者保護から積極的技能者養成へ、また企業や国主導の能力開発から個人の自己啓発への変化があったことを確認した。そして、最新の「第11次職業能力開発基本計画」で企業内キャリアコンサルティングの活用が強調される一方で、その有効性を高めるための知見の蓄積と、労働分野に強みを持つキャリアコンサルタントの養成が課題であることを指摘した。さらに、民間企業による調査で得たデータを用いて、企業が抱くキャリア形成支援のターゲット像を探索的に分析したところ、人事社員が意識するキャリア形成支援の対象像が高業績者と要支援者の2群に分類されること、またキャリア形成支援制度導入の決裁権を持つ人事社員は、制度を検討する役割を持つ人事社員よりも高業績者群を支援のターゲットに置くことを示唆する結果が得られた。

目次

- I はじめに
- II 労働者のキャリア形成支援——政策的意義と課題
- III 労働者のキャリア形成支援——実践的意義と課題

I はじめに

1 目的

労働者のキャリア形成は、もはや組織に委ねられるものではなく、個人が自らの価値観を指針とし、主体的に意思決定を重ねていくことが求められる時代となった(Hall 2004)。しかし、組織が求める価値観は決して消え去ったわけではなく、今もなお根強く存在している。その中で、自らの

価値観に従い行動することは容易ではない。キャリア形成に限らず人々の相反する期待の矛盾を解決することは仕事の本質であり、この矛盾を解消するための手助けをすることがキャリアカウンセラーの仕事である(シャイン・尾川・石川 2017)。本稿では、労働者の主体的なキャリア形成に向けた支援、とりわけ企業内におけるキャリアカウンセリングに注目し、その政策的及び実践的意義と課題について論じる。なお、本稿では主体的なキャリア形成に向けた支援を「キャリア形成支援」と表記し、キャリア形成が“個人の主体性にもとづく”ことを所与として扱う。

2 キャリアカウンセリング

(1) キャリアカウンセリングの定義

キャリアカウンセリングという言葉が何を意味するかについての統一された見解はない（渡辺・Herr 2001）。キャリアやカウンセリングの多義性にもとづけばそれは自明であるものの、キャリアカウンセリングの意義と課題を論じるために、その呼称や定義の揺れを確認し本稿の立場を明確にする必要がある。

例えば、アメリカ心理学会（American Psychological Association；以降、APA）はキャリアカウンセリングを「主に教育機関、職場、または地域社会において、個人のキャリア選択に関する相談や助言、指導を提供するもの」と定義する（American Psychological Association 2023）。APAは、その過程で「個人の興味関心、スキル、価値観及び経験が考慮される」ことや「個人だけでなく、グループに対しても提供される」等、具体的な内容や対象に言及するが、その本質は「個人のキャリア選択に関する相談」にある。

一方、我が国の職業能力開発促進法では、職業生活設計を「労働者が、自らその長期にわたる職業生活における職業に関する目的を定めるとともに、その目的の実現を図るため、（略）職業の選択、職業能力の開発及び向上のための取組その他の事項について自ら計画すること」とし、そのような職業生活設計に関する相談に応じ、助言及び指導を行うことをキャリアコンサルティングとしている（2条の5）。職業生活設計をキャリアデザインと言い換えれば、キャリアコンサルティングの本質もまた「個人のキャリアデザインに関する相談」となる。

キャリアカウンセリングとキャリアコンサルティングの違いは相談の目的が「キャリア選択」と「キャリアデザイン」にあるようにみえるが、デザインがなければ選択は難しく、またデザインを選択行為の積み重ねと捉える立場がある（古田 2019）。さらに、キャリアコンサルティングの実践には、意思決定（選択）の支援が含まれる（木村・下村 2022）こと等をふまえれば、キャリアカウンセリングとキャリアコンサルティングは同義

であると考えて差し支えない。実際、我が国のキャリア形成支援政策の誕生期に作成された『第6次職業能力開発基本計画（1996～2000年度）』では、「キャリアカウンセリング」という言葉が用いられた。その後、「キャリア形成を支援する労働市場政策研究会」報告書において、“キャリアに関する相談をアメリカではキャリアカウンセリングと呼称していること”，“しかし「カウンセリング」という用語が心理的な療法を想起させる面が強いことを考慮し（略），「キャリアコンサルティング¹⁾」を使うこと”（厚生労働省 2002）とされた経緯がある。政策文書に限らず、キャリアコンサルティングは働く人に対するキャリアカウンセリングそのものとする主張があることや（木村・下村 2022）、キャリアコンサルティングと同じ意味の言葉として「キャリアに関する相談」が用いられることから（労働政策研究・研修機構 2023）、「キャリアカウンセリング」「キャリアコンサルティング」「キャリアに関する相談」は相互互換性のある用語として捉えるのが妥当であろう。本稿では文脈や立場に応じた呼称や技法の違いを認めつつ、キャリアカウンセリングや関連する用語が指し示す本質は共通しており、それは「キャリアに関する相談」にあるとする立場を取る。

(2) キャリアカウンセリングの対象（心理的健康度）

カウンセリングという用語が心理的な療法を想起させること（厚生労働省 2002）によるキャリアカウンセリングとキャリアコンサルティングの呼称の区別は、キャリアコンサルティングはメンタルヘルス問題を扱わないといった見方や、キャリアカウンセリングは未来に向けた目標設定や仕事への直接的な支援を行わない等の見方を生み出し、実践の幅を狭める恐れがある。心理療法とキャリア形成支援を区別することによる混乱は日本に限ったものではない。例えば、心理療法における多くのアプローチには仕事やキャリア、職業などに関する具体的な言及がないこと（Blustein 2006）、他方のキャリアカウンセリングに対しては心理療法が主に扱う情動への注意が不足してい

ること等の批判がある (Hartung 2011)。もっとも、キャリアの問題を心理療法が無視しているわけではなく、精神力動的な視点からは、幼少期の出来事が生涯のキャリアの意思決定や仕事への満足度に作用する可能性があることの指摘や (Savickas 1990)、キャリアの意思決定や仕事への満足度を防衛機制的あらわれとみなす考え方がある (Marcus 2017)。また、認知行動療法的な視点からは、アクセプタンス&コミットメントセラピーによるキャリアカウンセリングの事例研究や (Hoare, McIlveen and Hamilton 2012)、キャリア教育への応用 (古田 2014)、さらにマインドフルネス等の手法による仕事から心理的に距離を置くことが、仕事による疲労からの回復に有効であることが明らかにされている (Bennett, Bakker and Field 2018)。

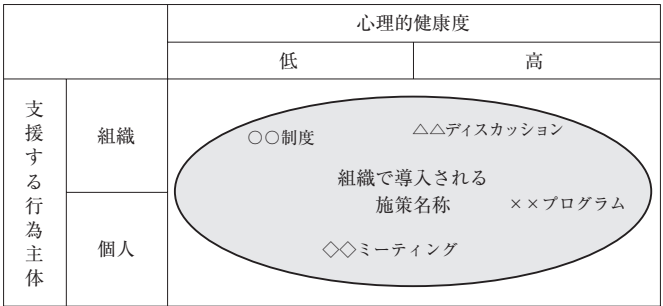
日本キャリア・カウンセリング学会によるキャリアカウンセリングの定義「人間尊重を基本理念として、働く人が心身ともに健康で、それぞれの個性と役割が十分に発揮されるよう支援するカウンセリング活動の総称である。(略)」(日本キャリア・カウンセリング学会 2021) の特徴は、メンタルヘルスケアに加え、働く人のライフキャリア支援を想定し (松本ほか 2016)、支援対象者の心理的健康度の幅を広く射程におさめる点にある。本稿も、労働分野におけるキャリアカウンセリングの呼称 (産業人事相談、産業カウンセリング、キャリアカウンセリング、キャリアコンサルティング) と支援の重点の変化は認めつつ (下村 2024)、対象とする心理的健康度の幅は変わらない立場をとる。

(3) キャリアカウンセリングの対象 (支援する行為主体)

APA は、キャリアカウンセリングの対象は個人だけでなくグループに対しても提供されるという (American Psychological Association 2023)。これはグループカウンセリングを意図した主張であると思われるが、より大きな集団すなわち企業内の一部門や企業そのものに対してはどうか。渡辺 (2005) は、オーガニゼーショナル・カウンセリングの言葉を用い、その機能には経営戦略支援 (組織開発、人事戦略)、人材育成支援 (教育・研修、キャリア形成支援)、適応支援 (キャリア相談、メンタルヘルス相談) が含まれるとした。また、「キャリア・コンサルティングの対象は (略) 相談者の問題が個人に対する支援だけでは解決できない環境の問題である場合には、その問題を発見し、環境に働きかけて、環境を改善していく活動を行うこと」(キャリアコンサルティング協議会 2016) がキャリアコンサルタントに求められている。これをふまえると、企業内におけるキャリアカウンセリングの対象は、個人やグループに留まらず個人が所属する組織にまで広がる。

以上の議論にもとづけば、キャリアカウンセリングの支援対象を心理的健康度 (高、低) と行為主体のレベル (個人、組織) の 2 軸で整理することができる (図 1)。なお、図 1 は企業におけるキャリア形成支援施策の内容を分析するための概念図にすぎず、象限ごとにキャリア形成支援施策がパズルのようにあてはまるわけではない。各施策をこのマトリクスに照らして分析し、関係者がその目的を共有する。あるいは、キャリアカウ

図 1 キャリアカウンセリングの支援対象マトリクス



出所：筆者作成

セリングの提供者が、時々の文脈において求められる役割や自身の限界を分析する際に用いるものである。

II 労働者のキャリア形成支援——政策的意義と課題

1 職業能力開発促進法及び職業能力開発基本計画

労働者のキャリア形成支援に係る主な政策の土台は「職業能力開発促進法」及びそれにもとづく「職業能力開発基本計画」にある。そもそも職業能力開発促進法は「職業に必要な労働者の能力を開発し、及び向上させることを促進し、もって、職業の安定と労働者の地位の向上を図る」(1条)ことを目的とする。また、能力開発政策の目的は、憲法13条の幸福追求権にもつながる労働者個人の自己実現の促進手段であるほか、本人の経済的・社会的地位の向上、所得保障、産業構造などの変化に対する適応力の獲得にある(早川2024)。

職業能力開発に関する基本となるべき計画を策定することが同法に定められており、この計画が5年ごとに改訂される「職業能力開発基本計画」である。最新の「第11次職業能力開発基本計画(2021~2025年度)」では、セルフ・キャリアドックの導入支援・推進、キャリアコンサルタントの実践力向上・専門性向上に向けた取り組みの推進等、これまでも増してキャリアコンサルティングの活用が重視されている(浅野2024)。

2 職業能力開発法の歴史

職業能力開発促進法の前身である職業訓練法が制定されたのは1958年のことである。当時の労働市場における課題は、朝鮮戦争を契機とした経済成長に伴う技能工の確保にあった(職業訓練大学校調査研究部1972)。徒弟制度に通じる封建的な色彩が残るため、それまで労働基準行政下に置かれていた企業による技能者養成を職業安定行政のもとに移し、企業の技能者養成と公共職業訓練を一元化(浅野2024)することで、この課題に対応したのである。職業訓練大学校調査研究部

(1972)によれば、労働基準行政下にあった企業による技能者養成は消極的労働者保護から積極的技能者養成へと転換され、職業安定行政下にあった公共職業訓練もまた失業対策的機能から本格的技能者養成機能へと変質した。そして、両者が技能者養成の展開を進める中で連携が強化され、ついに職業訓練法に統合されたという。

職業訓練法は1985年に職業能力開発法と改称され、翌年に策定された第4次職業訓練基本計画(1986~1990年度)において、「労働者の自己啓発の促進」が初めて基本的施策の1つとして掲げられた(浅野2024)。1970年代のオイルショックをはじめとする変動を経て、高度成長期の終焉を迎えた当時の日本にとって、失業の予防は大きな課題であった。企業による技能者養成や公共職業訓練のみでは限界があり、自ら成長を目指す「自己啓発」にも注力する方向へと舵が切られたのである。その背景には、D.ホール(Hall, D. T.)が1976年に提唱した、組織ではなく個人の手によって築かれる新しいキャリアの形、プロティアン(変幻自在の)・キャリアの出現がある(Hall1976)。そこから10年を経て、我が国においても、従業員が主体的にキャリアを選び取る時代の芽吹きがみえはじめたのである。

さらに、2016年の職業能力開発法の改正により、職業生活の設計とそのための能力開発に対して労働者が当事者意識と実践の責任を持つこと(キャリアコンサルティング協議会2021)、そのために事業主がキャリアコンサルティングの機会を確保すること(10条の三)が法に明記された。同時に、従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援するため、セルフ・キャリアドック(厚生労働省2017)の企業への導入も促進されはじめたのである。ここには、労働者の職業生活の設計及び能力開発の主体が、名実ともに企業から労働者へと移行変わる、大きな転機が刻まれている。

3 小括

本節では、消極的労働者保護から積極的技能者養成へ、また企業や国による能力開発から個人による自己啓発へと、時々の経済環境に応じた政策の変遷をみた。さらに、職業生活設計及び能力開

発が、個人の努力義務として法に記されるまでの過程をみた。一方で、我が国の職業能力開発モデルは、諸外国と比較して、学校と企業の間で連携のない前後分担型である点に特徴があることが知られている（寺田 2022）。企業に入社した後に受ける教育訓練が果たす役割は諸外国に比べて大きく、その方向付けを示す国の政策に求められる期待は今も変わらず高いはずである。そのうえで、最新の政策の鍵が、「第11次職業能力開発基本計画」でより強調されたキャリアコンサルティングの活用にあることの意味を我々は重く受け止める必要がある。

企業におけるキャリアコンサルティングの活用が促される一方で、その具体的な方法や効果についての知見は多くない（労働政策研究・研修機構 2023）。今後の政策的課題の1つは、企業におけるキャリアコンサルティングの有効性を高めるための、キャリアコンサルティングの実践及び学術的知見の蓄積を促すことである。また、労働者のキャリア形成支援を国が提供する経路について、国から直接個人に提供されるよりも、企業を通じた支援の割合が高いことが指摘されている（内閣官房 2023）。この指摘に対応するために、個人が所属する企業を介さず直接キャリアコンサルティングを活用できる機会を更に確保することである。そのためには、労働分野に強みを持つキャリアコンサルタントの養成が喫緊の課題となる。

Ⅲ 労働者のキャリア形成支援——実践的意義と課題

1 キャリア形成支援の対象像

(1) 問題

Iでキャリアカウンセリングの対象像の学術的な広さを確認したが、その一方で、企業におけるキャリア形成支援に対する従業員側のイメージは年齢や役割によって異なる。古田（2007）は部下層と上司層の間で自社のキャリア形成支援制度に対するイメージの差異を検討し、キャリア形成支援制度にポジティブなイメージを持つ割合は部下層において高く、ネガティブなイメージを持つ割

合は上司層において高いことを明らかにした。また、能力開発基本調査（2023年度）（厚生労働省 2024）によると、キャリアカウンセリングを受けてみたいと思う割合は、20～29歳（64.7%）で最も高く、年齢に応じてそれが減少し、60歳以上（29.9%）で半減する。2つの研究が示唆することは、若年層ほどキャリア形成支援やキャリアカウンセリングに対するポジティブな関心が高いことである。では、それらを提供する企業側の意識はどうか。キャリア形成支援のターゲットが異なれば、当然、従業員の施策に対する知覚も異なるだろう。

そこで本項では3つの検討課題を設け、民間企業が実施したアンケートデータの再分析を通じた探索的な検討を試みる。まず、企業で働く人事社員が意識するキャリア形成支援施策の対象像を明らかにする（課題1）。次に、人事社員が所属する企業の特徴（業種、従業員数、平均年齢）及び人事社員の個人属性（性別、年齢、役職、役割）と課題1で明らかにされる支援対象像との関連を探る（課題2）。さらに、キャリアカウンセリングに対して、人事社員が重点を置く程度を確認する。具体的には各年代向けキャリアカウンセリングの重要度の特徴を確認したうえで、課題1で明らかにした支援対象像との関連を検討する（課題3）。

(2) 方法

人材サービス企業A社が2022年9月に実施した調査で得たデータを用いる。対象は、人事部門に所属し、従業員のキャリア形成に関わる制度の立案から運用に関わる人事社員である。調査は、勤務先の従業員数が1000名以下と1001名以上で回答数が均等になるよう実施された（回収数400件）。収集したデータのうち、本研究の分析に用いる設問のすべてに回答があった360件を分析対象とした。回答者の属性は次の通りである。

個人属性 性別（男性73.6%、女性26.4%）、年齢（ $M=43.6$, $SD=10.8$ ）、役職（部長職以上33.6%、課長職31.9%、一般職34.4%）、役割（施策・制度の決裁や意思決定をする立場48.9%、意思決定はしないが、施策・制度について情報収集したり検討する立

場 39.2%，導入された施策・制度を運用する立場 11.9%）。以降の分析では，施策・制度の決裁や意思決定をする立場の者を「意思決定役割」，意思決定はしないが，施策・制度について情報収集したり検討する立場の者を「制度検討役割」，導入された施策・制度を運用する立場の者を「制度運用役割」と呼ぶ（表 1）。

表 1 役割の分布（n=360）

	度数	割合 (%)
意思決定役割	176	48.9
制度検討役割	141	39.2
制度運用役割	43	11.9
合計	360	100

企業特性 従業員数（100～300 名 16.9%，301～1000 名 29.4%，1001～3000 名 23.3%，3001～1 万名 16.4%，1 万 1 名以上 13.9%），平均年齢（20 代 5.6%，30 代 24.2%，40 代 55.0%，50 代 11.7%，60 代以上 2.2%，不明 1.4%），業種は表 2 の通りである。

表 2 業種の分布（n=360）

	度数	割合 (%)
人材サービス・アウトソーシング・コールセンター	30	8.3
小売	30	8.3
運輸・物流	25	6.9
金融	23	6.4
IT・通信	23	6.4
メーカー	62	17.3
建設・プラント・不動産	22	6.1
その他	145	40.3
合計	360	100

(3) 結果

課題 1

「キャリア自律支援²⁾を受けてほしいと思う社員のタイプとして，あてはまるものを最大 3 つまでお知らせください」の設問を用いた（表 3）。結果，「次世代リーダー」（66.4%）が最も高く，「優秀な人材」（43.6%）が続くことから，高業績者を支援対象像として意識する人事社員の割合が高いことがわかる。一方，「コミュニケーションに課題のある人材」（16.1%）や「意欲のない消極的な人材」（18.9%）等，何らかの支援を要するタイプをキャリア形成支援の対象像として意識する人事社員の割合は多くない。

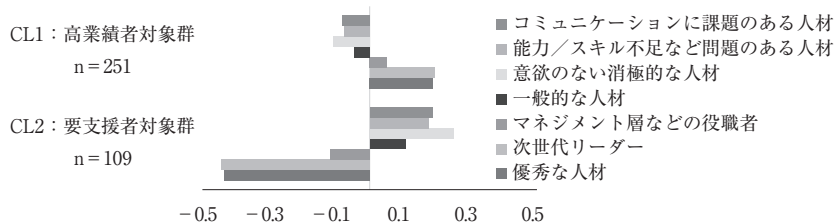
表 3 人事社員が意識するキャリア形成支援の対象

	度数	割合 (%)
次世代リーダー	239	66.4
優秀な人材	157	43.6
一般的な人材	120	33.3
マネジメント層などの役職者	102	28.3
能力／スキル不足など問題のある人材	79	21.9
意欲のない消極的な人材	68	18.9
コミュニケーションに課題のある人材	58	16.1

注：n=360；あてはまる人材タイプを 3 つまで選択しているため合計の割合は 100%にならない。

次に，人事社員が意識する人材タイプの組合せの特徴を検討するためクラスター分析を実施したところ，解釈可能な 2 クラスター（CL1，CL2）が抽出された。各クラスターの特徴を検討するため，人材タイプを従属変数，クラスターを要因とする分散分析を実施した（図 2）。CL1 は「マネジメント層などの役職者」「次世代リーダー」「優秀な人材」の得点が高いことから「高業績者対象群」（n=251），CL2 は「コミュニケーションに課題のある人材」「能力／スキル不足など問題のある人材」の得点が高いことから「要支援者対象群」（n=109）と命名した。

図 2 支援対象タイプごとの特徴



注：横軸は各クラスターにおける人材タイプ得点から平均値を引いた値をあらわす。

る人材」「意欲のない消極的な人材」等の得点が高いことから「要支援者対象群」(n=109)と名付けた。以後、これらのクラスターを支援対象タイプと呼ぶ。

課題2

支援対象タイプと、人事社員の個人属性及び企業特性との関連を検討するため、カイ二乗検定または分散分析を実施した(表4)。結果、支援対象タイプと有意な関連を示したのは、人事社員の役割のみであった($\chi^2(2)=6.419$, $p<.05$)。すなわち、意思決定役割では高業績者対象群の割合が高く、制度検討役割では要支援者対象群の割合が高い。

表4 カイ二乗検定の結果(役割×支援対象タイプ)
(単位: %)

支援対象タイプ	役割		
	意思決定 役割	制度検討 役割	制度運用 役割
高業績者対象群 (n=251)	53.0*	35.1	12.0
要支援者対象群 (n=109)	39.4	48.6*	11.9

注: 1) $\chi^2(2)=6.419$; 残差分析の結果5%水準で有意であったセルに*を付した。

2) 四捨五入の関係で、合計が100にならない場合がある。

課題3

「お勤めの会社の人事施策全体の中で、下記のキャリアカウンセリングの重要度はどの程度だとお考えですか」(「1 重要度が低い」～「5 重要度が高い」)の設問を用いた。各年代向けのキャリア

カウンセリングの重要度の平均値を表5に示す。

表5 各年代向けのキャリアカウンセリングの重要度
(n=360)

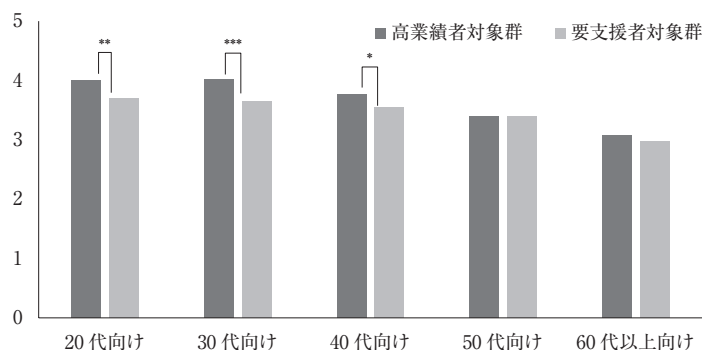
	平均値	標準偏差
20代向け	3.91	1.01
30代向け	3.91	0.95
40代向け	3.70	0.94
50代向け	3.39	1.00
60代以上向け	3.04	1.09

次に、各年代向けのキャリアカウンセリングの重要度と課題1で明らかにした支援対象タイプの関連を検討するため分散分析を実施した。結果、要支援者対象群よりも高業績者対象群のほうが、20～40代向けキャリアカウンセリングの重要度が高かった(図3)(20代向け $f(1,358)=7.4$, $p<.01$; 30代向け $f(1,358)=12.2$, $p<.001$; 40代向け $f(1,358)=4.1$, $p<.05$)。

(4) 考察

人事社員が意識するキャリア形成支援の対象像として2群(高業績者対象群、要支援者対象群)が抽出された。支援対象像は、企業が置かれた環境や、人事方針等によってさまざまなバリエーションが考えられる。しかし、分析で得られた結果は、そのバリエーションは必ずしも複雑なものではなく、2つの群に集約可能であることを示唆するものであった。ただし、この調査では人事社員が「キャリア自律支援を受けてほしいと思う社員の人材タイプを最大3つ」選択しているため、仮にすべての人材タイプを支援対象像として意識していたとしてもそれを把握できない。このため、

図3 支援対象タイプとキャリアカウンセリングの重要度(年代別)の関連



注: *** $p<.001$, ** $p<.01$, * $p<.05$

本分析で得られた2つの支援対象タイプは、人事社員が意識する優先度の高い支援対象像が抽出されたものと解釈するのが妥当であろう。

課題2では、企業特性は支援対象タイプに影響を与えず、人事社員の役割によってのみそれが規定される可能性が示された。さらに、人事社員の年齢や役職と、支援対象タイプの間に関連が見られなかったことから、人事社員に与えられた役割そのものが支援対象タイプを規定する要因となる可能性がある。その理由として考えられることは、役割に応じた注意の向き先の違いにある。例えば、厚生労働省が提供する職業能力評価基準³⁾によると、人事職能の役割が高まるほど(レベル3~4)、「会社の経営戦略」「コスト・ベネフィット」等、事業戦略や投資対効果に関する語が多くみられる。一方、人事職能の役割レベルが中程度(レベル2)では「社内の教育訓練ニーズ」「社内関係部署と調整」等、現状分析や調整に関するものが目立つ。そのため、役割レベルが高い人事社員は、事業戦略の実行を導く高業績者に多くのリソースを投じ費用対効果を最大化することを試みる可能性がある。また、中程度の役割レベルの人事社員は、現状分析から浮かびあがる現場の課題を解決することに注意が向くため、要支援対象者の支援に力点を置く可能性がある。

課題3では、支援対象像として高業績者を意識する人事社員は、要支援者を意識する人事社員よりも、若年層向けのキャリアカウンセリングをより重視していたことを明らかにした。この結果は、若年層においてキャリアカウンセリングがポジティブに受け入れられていたことに整合する。また、企業内キャリアカウンセリングにおいて、要支援者に対する支援的アプローチよりも、高業績者の成果をより高めるコーチング志向的なアプ

ローチが求められていることを示唆するものである。

2 キャリアカウンセリングの実践

(1) キャリア形成支援とコーチング及びメンタリング

コーチングやメンタリングは、個人のキャリア形成を支援する点においてキャリアカウンセリングと共通した目的を持つ。一方、コーチングとメンタリングは、対象者が所属する組織で成功することが第一義的な目標(渡辺・Herr 2001)となり、それを通してキャリア形成を支援する点に特徴を持つ。つまり、最終的な目標(キャリア形成支援)は共通するものの、それに至る手段的な目標(所属組織での成功)を限定するのがコーチングやメンタリングと捉える立場がある。

一方、近年では、コーチングを「変化や学習、また、個人や組織のパフォーマンスの新たな水準を達成することを目的とした協力関係、支援関係を築くこと」(Boyatzis, Smith and Oosten 2019)とし、手段的な目標を限定しない立場もある。さらに、コーチングの理論的基盤として、関係性や自己理解等の5つの気づきを通じた個人の行動変容に至るメカニズムが主張されており(Boyatzis, Smith and Oosten 2019)、支援者が対象者と十分な協力関係や支援関係を築くことに重心が置かれるようになってきた。Boyatzis, Smith and Oosten (2019)の行動変容モデルは、キャリアカウンセリングにおける一般的なステップ(宮城 2002)と多くの共通点を持つ(表6)。

メンタリングにおいては、当初は「組織階層や年齢が上位にいる者」(先輩)がその提供者として想定されており(Kram 1988)、メンタリングの提供者には、それぞれの仕事を遂行するために必

表6 コーチングとキャリアカウンセリングに共通するキーワード

キーワード	コーチングにおける5つの気づき (Boyatzis, Smith and Oosten 2019)	キャリアカウンセリングの一般的な ステップ(宮城 2002)
関係性	共鳴する関係	信頼関係の構築
自己理解	現実の自分	キャリア情報の収集・自己分析
ビジョン	理想の自分	目標設定
計画	学習アジェンダ	課題の特定・行動計画
伴走支援	新しい行動の実験と実践	フォローアップ

出所: Boyatzis, Smith and Oosten (2019), 宮城 (2002) にもとづき筆者作成

要な具体的知識やアドバイザーとしての能力が求められていた(渡辺・Herr 2001)。しかし、現在のメンターは、アドバイザーから協同学習者の役割に変わり(Kram 1996)、先輩に限らず、同僚や部下、社外の人々を含むものにまで拡張されている(古田 2023)。キャリアカウンセリングの文脈においても、企業と従業員の目標や方針のすり合わせを狙いとしたキャリアディスカッション(Kidd, Jackson and Hirsh 2003; Kidd, Hirsh and Jackson 2004)等の取り組みに関心が持たれており、効果的なキャリアの対話は上司以外の管理職、人事や専門家との間でおこなわれていることや、インフォーマルな場でおこなわれていることが明らかにされている(Kidd, Jackson and Hirsh 2003)。

このように、コーチング、メンタリング及びキャリアカウンセリングの最終目標(キャリア形成支援)に向けたアプローチの差異は小さくなりつつある。コーチングとメンタリングの独自の研究で蓄積された知見をキャリアカウンセリングの実践と研究に取り込み、そこで得られた知見を相互に参照しあうことで、3者の実践及び学術的な知見の更なる蓄積が期待される。

(2) 上司によるキャリア形成支援

キャリア形成支援の提供者が上司、同僚、専門家等に広がる一方で、部下の成長を支援する役割がますます上司に求められ(Kidd, Hirsh and Jackson 2004)、部下のキャリアカウンセリングを上司が担う「ラインカウンセリング」に関心が持たれてもいる(木村・下村 2022)。政策的にも、部下のキャリア形成支援の役割が上司に課され、上司に対してカウンセリングやコーチングの技法を学ぶ機会を提供する必要性が示されている(厚生労働省 2022)。そこで、上司によるキャリア形成支援に係る知見、とりわけ上司と部下の関係性に関するいくつかの先行研究を取り上げる。ここで上司と部下の関係性に注目する理由は、伝統的心理療法において、個々の介入技法よりも治療関係に代表される共通要因が重視されており、治療関係に関する効果研究が蓄積されていることによる(杉原 2020)。

上司と部下の関係性についての議論は、リーダーシップ論で一定の蓄積がある。なかでも、1因子構造のLMX (leader-member exchange) 尺度が代表的である(Graen and Uhl-Bien 1995)。上司はすべての部下との間で同等の関係性を築くのではなく、それぞれの部下との間に固有の関係性を築き、チーム内における個々の部下との関係性のあり方(分化の程度)が、部下の行動や組織全体にさまざまな影響を与えることが議論されている(Henderson et al. 2009)。また、コーチング論では、上司のコーチング行動を3因子(指導、促進、鼓舞)で測定する行動観察尺度が開発されており(Heslin, Vandewalle and Latham 2006)、上司が増大的知能観(人間の資質は努力しだいで伸ばすことができるという信念)(Dweck 2006)を持つ時にコーチング行動がより活性化することや、コーチング行動が部下の未来自己像と職務成果の関係をより強めることが明らかにされている(Lin et al. 2016)。これらの知見にもとづけば、上司によるキャリアカウンセリング場面においても、チーム内における個々の部下との関係性のあり方や、上司の持つ知能観が、キャリアカウンセリングの効果に影響を及ぼすことが予想される。

翻って、カウンセリング場面における支援者と相談者の関係性の議論も、人間性心理学における共感(Rogers 1957)や深い関係性(Mearns and Cooper 2018)、精神分析における作業同盟(Bordin 1979)等、古くから存在する。とりわけ精神分析における支援者と相談者の関係性は作業同盟(アライアンス)として知られており(河村ほか 2020)、3因子(情緒的絆、目標の共有、方策の合意)からなるアライアンスの測定尺度がある(Hatcher and Gillaspay 2006)。近年、キャリアカウンセリングにおいてもアライアンスが注目を浴びており(McIlveen and Choat 2023)、短期のキャリアカウンセリング場面(平均3.2回)において、目標の共有と方策の合意が有効である一方、情緒的絆は相談者の心理的な苦痛と有意に関連しないことが明らかにされている(Milot-Lapointe, Savard and Le Corff 2020)。また、キャリアカウンセリング場面における目標の共有は、心理カウンセリング場面に比べるとやや高いことが示され

ている (Perdrix et al. 2010)。これらの結果は、短期的なキャリアカウンセリング場面では、情緒的絆よりも、相談者と目標を共有することや方策についての合意が有効であることを示唆している。一方、中長期的な関係にもとづく上司によるキャリアカウンセリング場面でアライアンスがどのように作用するかは未解明であり、今後の検証が待たれる。

謝辞 本研究の実施にあたり、パーソルキャリアコンサルティング株式会社から貴重なデータの提供を受けました。記して感謝申し上げます。

- 1) 当時「キャリア・コンサルティング」(中黒(・)あり)と表記していたが、現在は省略されている。本稿では、中黒(・)を省く表記で統一する。
- 2) 「キャリア自律支援」を「キャリア形成支援」に包含される概念として捉える。
- 3) 厚生労働省の Web サイトを参照 (https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/jinzaikaihatsu/ability_skill/syokunou/0000093584.html) (2024 年 11 月 5 日最終閲覧)。

参考文献

- 浅野浩美 (2024) 「日本のキャリアコンサルタント制度の歴史」渡部昌平・浅野浩美・立野了嗣・小澤康司・下村英雄・三村隆男『日本キャリアカウンセリング史——正しい理解と実践のために』第 1 章、実業之日本社。
- 河村麻果・入江智也・竹林由武・関口真有・岩野卓・本谷亮・坂野雄二 (2020) 「A Revised Short Version of Working Alliance Inventory 日本語版 (J-WAISR) の作成」『認知行動療法研究』46 巻 3 号, pp. 191-202.
- 木村周・下村英雄 (2022) 『キャリアコンサルティング 理論と実際——専門家としてのアイデンティティを求めて』雇用問題研究所。
- キャリアコンサルティング協議会 (2016) 『キャリア・コンサルタント行動憲章』。 https://www.career-cc.org/files/archives_kodokensho.pdf (2024 年 11 月 5 日最終閲覧)
- (2021) 『特定非営利活動法人キャリアコンサルティング協議会 15 周年史』。 <https://www.career-cc.org/history/> (2024 年 11 月 5 日最終閲覧)
- 厚生労働省 (2002) 『「キャリア形成を支援する労働市場政策研究会」報告書』厚生労働省。
- (2017) 『「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開』厚生労働省。
- (2022) 『職場における学び・学び直し促進ガイドライン』厚生労働省。
- (2024) 『能力開発基本調査』厚生労働省。
- 下村英雄 (2024) 「労働分野のキャリアカウンセリングの歴史」渡部昌平・浅野浩美・立野了嗣・小澤康司・下村英雄・三村隆男『日本キャリアカウンセリング史——正しい理解と実践のために』第 4 章、実業之日本社。
- エドガー H. シャイン・尾川丈一・石川大雅 (2017) 『シャイン博士が語るキャリア・カウンセリングの進め方——〈キャリア・アンカー〉の正しい使用法』白桃書房。
- 職業訓練大学校調査研究部編 (1972) 『昭和 33 年職業訓練法の成立過程』『調査研究資料 2 号』。
- 杉原保史 (2020) 「心理療法において有効な要因は何か?——特定要因と共通要因をめぐる論争」『京大学学生総合支援センター紀要』第 49 巻, pp. 1-13.
- 寺田盛紀 (2022) 「職業教育訓練の比較史における日本——職業能力形成における学校と企業」『日本労働研究雑誌』No. 742, pp. 4-15.
- 内閣官房 (2023) 『新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2023 改訂版基礎資料集』内閣官房。
- 日本キャリア・カウンセリング学会 (2021) 『日本キャリア・カウンセリング学会 定款』日本キャリア・カウンセリング学会。
- 早川智津子 (2024) 「能力開発の政策手法——人を育てる企業に人が集まる」『日本労働研究雑誌』No. 763, pp. 40-48.
- 古田克利 (2007) 「キャリア形成支援制度に対するイメージギャップの定量的研究——ソフトウェア会社 A 社の事例を通じて」『経営行動科学学会第 10 回年次大会発表論文集』pp. 184-187.
- (2014) 「アクセプタンス&コミットメント・セラピーを応用したキャリア教育効果の検討」『日本マインドフルネス学会第 1 回大会 (東京・早稲田大学)』19 頁。
- (2019) 『キャリアデザイン入門——自分を探し、自分をつくる』ナカニシヤ出版。
- (2023) 「ホール『プロティアン・キャリア:生涯を通じて生き続けるキャリア——キャリアへの関係性アプローチ』」『日本労働研究雑誌』No. 753, pp. 58-61.
- 松本桂樹・根本忠一・高橋浩・石見忠士 (2016) 「産業カウンセリングの定義」『産業カウンセリング研究』18 巻 1 号, pp. 1-8.
- 宮城まり子 (2002) 『キャリアカウンセリング』駿河台出版社。
- 労働政策研究・研修機構 (2023) 『企業のキャリア形成支援施策導入における現状と課題』労働政策研究報告書 No. 223, 労働政策研究・研修機構。
- 渡辺三枝子 (2005) 『オーガニゼーション・カウンセリング序説——組織と個人のためのカウンセラーをめざして』ナカニシヤ出版。
- 渡辺三枝子・E. L. Herr (2001) 『キャリアカウンセリング入門——人と仕事の橋渡し』ナカニシヤ出版。
- American Psychological Association (2023) “APA Dictionary of Psychology.” <https://dictionary.apa.org/career-counseling> (2024 年 11 月 5 日最終閲覧)
- Bennett, A. A., Bakker, A. B. and Field, J. G. (2018) “Recovery from Work-related Effort: A Meta-analysis,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 39, No. 3, pp. 262-275.
- Blustein, D. L. (2006) *The Psychology of Working: A New Perspective for Career Development, Counseling, and Public Policy*, Lawrence Erlbaum Associates.
- Bordin, E. S. (1979) “The Generalizability of the Psychoanalytic Concept of the Working Alliance,” *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, Vol. 16, No. 3, pp. 252-260.
- Boyatzis, R., Smith, M. L. and Oosten, E. V. (2019) *Helping People Change: Coaching with Compassion for Lifelong Learning and Growth*, Harvard Business Review Press. (= 2024, 和田圭介・内山遼子監訳『成長を支援すること——深いつながりを築き、「ありたい姿」から変化を生むコーチングの原則』英知出版)
- Dweck, C. S. (2006) *Mindset: The New Psychology of Success*, Random House. (=2008, 今西康子訳『「やればできる!」の研究——能力を開花させるマインドセットの力』草思社)
- Graen, G. B. and Uhl-Bien, M. (1995) “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member

- Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective,” *The Leadership Quarterly*, Vol. 6, No. 2, pp. 219-247.
- Hall, D. T. (1976) *Careers in Organizations*, Glenview, IL: Scott, Foresman.
- (2004) “The Protean Career: A Quarter-century Journey,” *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 65, No. 1, pp. 1-13.
- Hartung, P. J. (2011) “Barrier or Benefit? Emotion in Life-Career Design,” *Journal of Career Assessment*, Vol. 19, No. 3, pp. 296-305.
- Hatcher, R. L. and Gillaspay, J. A. (2006) “Development and Validation of a Revised Short Version of the Working Alliance Inventory,” *Psychotherapy Research*, Vol. 16, No. 1, pp. 12-25.
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C. and Chaudhry, A. (2009) “LMX Differentiation: A Multilevel Review and Examination of its Antecedents and Outcomes,” *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, No. 4, pp. 517-534.
- Heslin, P. A., Vandewalle, D. and Latham, G. P. (2006) “Keen to Help? Managers’ Implicit Person Theories and Their Subsequent Employee Coaching,” *Personnel Psychology*, Vol. 59, No. 4, pp. 871-902.
- Hoare, P. N., McIlveen, P. and Hamilton, N. (2012) “Acceptance and Commitment Therapy (ACT) as a Career Counselling Strategy,” *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, Vol. 12, No. 3, pp. 171-187.
- Kidd, J. M., Hirsh, W. and Jackson, C. (2004) “Straight Talking: The Nature of Effective Career Discussion at Work,” *Journal of Career Development*, Vol. 30, No. 4, pp. 231-245.
- Kidd, J. M., Jackson, C. and Hirsh, W. (2003) “The Outcomes of Effective Career Discussion at Work,” *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62, No. 1, pp. 119-133.
- Kram, K. E. (1988) *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*, University Press of America, Inc. (=2003, 渡辺直登・伊藤知子訳『メンタリング——会社の中の発達支援関係』白桃書房)
- (1996) “A Relational Approach to Career Development,” In D. T. Hall (eds.) *The Career Is Dead — Long Live the Career: A Relational Approach to Careers*, Jossey-Bass Publishers. (=2015, 尾川丈一・梶原誠・藤井博・宮内正臣監訳『プロティアン・キャリア：生涯を通じて生き続けるキャリア——キャリアへの関係性アプローチ』プロセス・コンサルテーション)
- Lin, W., Wang, L., Bamberger, P. A., Zhang, Q., Wang, H., Guo, W., Shi, J. and Zhang, T. (2016) “Leading Future Orientations for Current Effectiveness: The Role of Engagement and Supervisor Coaching in Linking Future Work Self Salience to Job Performance,” *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 92, pp. 145-156.
- Marcus, P. (2017) *The Psychoanalysis of Career Choice, Job Performance, and Satisfaction: How to Flourish in the Workplace*, Routledge.
- McIlveen, P. and Choat, M. (2023) “Career Counseling and Psychotherapy: The Working Alliance and Reflexive Practice,” In W. B. Walsh, L. Y. Flores, P. J. Hartung and F. T. L. Leong (eds.) *Career Psychology: Models, Concepts, and Counseling for Meaningful Employment*, American Psychological Association.
- Mearns, D. and Cooper, M. (2018) *Working at Relational Depth in Counselling and Psychotherapy*, 2nd ed., Sage. (=2021, 中田行重・斧原藍訳『深い関係性』がなぜ人を癒すのか——パーソン・センタード・セラピーの力』創元社)
- Milot-Lapointe, F., Savard, R. and Le Corff, Y. (2020) “Effect of Individual Career Counseling on Psychological Distress: Impact of Career Intervention Components, Working Alliance, and Career Indecision,” *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, Vol. 20, No. 2, pp. 243-262.
- Perdrix, S., de Roten, Y., Kolly, S. and Rossier, J. (2010) “The Psychometric Properties of the WAI in a Career Counseling Setting: Comparison with a Personal Counseling Sample,” *Journal of Career Assessment*, Vol. 18, No. 4, pp. 409-419.
- Rogers, C. R. (1957) “The Necessary and Sufficient Conditions of Therapeutic Personality Change,” *Journal of Consulting Psychology*, Vol. 21, No. 2, pp. 95-103.
- Savickas, M. L. (1990) “Career Counseling: An Interpersonal Process,” *Journal of Career Development*, Vol. 16, No. 2, pp. 117-131.

ふるた・かつとし 立命館大学大学院テクノロジー・マネジメント研究科教授。最近の主な論文に「大学キャリアセンターの相談場面における学生を傷つける発言の研究」『公認心理師：実践と研究』Vol. 3, No. 1, pp. 1-9 (2024年)。人的資源管理，組織行動論専攻。