法政大学学術機関リポジトリ
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2025-07-02

企業におけるキャリア形成支援の進め方の現状と課題

KIRIMURA, Shinji / 桐村, 晋次

(出版者 / Publisher)
法政大学キャリアデザイン学部
(雑誌名 / Journal or Publication Title)
法政大学キャリアデザイン学部紀要 / 法政大学キャリアデザイン学部紀要
(巻 / Volume)
4
(開始ページ / Start Page)
3
(終了ページ / End Page)
25
(発行年 / Year)
2007-03
(URL)
https://doi.org/10.15002/00004307

Hosei University Repository

企業におけるキャリア形成支援の進め方の現状と課題

法政大学キャリアデザイン学部教授　桐　村　晋　次

1．カウンセリングの源流

心理的援助活動であるカウンセリングは、「職業指導運動」と「教育測定運動」と「精神衛生運動」という、別々に発達してきた20世紀初頭のアメリカの社会運動が合流して出来上がったものである。

源流は職業指導で、個人の長所や適性を発見し、本人がそれを伸ばそうとするのを援助するものである。職業指導と心理測定が結びつくと、クライアント（相談に来た人）の長所を開発する目的に進むので「開発的カウンセリング」とか「育成的カウンセリング」と呼ばれる。精神衛生と心理測定が結びつくと、クライアントの問題行動等を治療することに向かうので「治療的カウンセリング」とか「治すカウンセリング」と呼ばれる。キャリア・カウンセリングは育成的カウンセリングである。

1900年代初めに、アメリカでは急速な工業化が進み、職を求めて若者達が都市に集まり工場労働者となった。労働条件も悪く、労働環境も整えられていなかったので、離職して孤独と生活苦に悩み、社会からドロップアウトするものが続出した。

こうした若者を救おうという運動のリーダーの一人であったパーソンズ（Parsons.F）は、1908年にボストンの市民厚生館に職業局を設置し、職業カウンセリングを開始し、相談員をカウンセラーと呼んだ。

パーソンズは、「丸いクギは丸い穴に」というスローガンを掲げ、科学的な職業選択の基礎を作った。パーソンズの考え方は「職業の選択」（1909年）にまとめられている。パーソンズの理論は、人間には個人差があり、職業にも個

Hosei University Repository

別職業差があり、両者を適合させることで良い職業選択が出来る、という考え方でキャリア論の「特性因子論」であり、のちにマッチング理論とも呼ばれるようになった。

職業指導運動に続いて教育測定運動が起こり、個人の能力、適性などを適確に把握するための測定技術として各種の心理診断技術が発達した。ソーンダイク（Thorndaike,E,L）は「すべて存在するものは量的に存在する。量的に存在するものはこれを測定することができる」というスローガンを発表し、また、フランスの心理学者ビネー（Binet,A.）等によって知能検査が開発され、知能指数（IQ）という概念が確立された。

精神衛生運動は、自らも精神的課題を抱えていたピアーズ（Peers,C.W）等によって進められ、コネチカット州精神衛生協会（1908年）、全米精神衛生財団（1928年）等が設立され、第１回国際精神衛生会議（1930年）の開催へと世界的な規模に広がっていった。この運動は、精神衛生の現状調査や改善から出発したが、やがて予防、健康の保持、増進を主張するようになり、現在のメンタルヘルス運動へと発展した。

２．日本の産業カウンセリングとキャリア・カウンセリングの発展と現状

日本では、第２次大戦後、アメリカから「生産性」とともに「人間関係管理」の考え方が導入され、その中でカウンセリングの理論と技法が、1950年代後半、日本電信電話公社によって導入、実施された。同社は、全国18局に人事相談室を設け、専任の相談員を配置し、電信電話オペレータの不平不満への対応と人間関係や作業能率の改善に活用した。続いて、国際電信電話会社、松下電器、明電舎、国鉄、神戸製鋼が導入し、各社の人事労務担当者、管理者やカウンセラーによる産業カウンセリング研究会が各地で設置され、全国に普及して行った。

現在では、産業カウンセラーの任務、資格、研修方法について整備が進み、レベルも向上してきている。その中でも、開発的カウンセリングであるキャリア・カウンセリングは個人や企業をめぐる労働環境の変化が続き、社会の緊急の課題としてクローズ・アップされ、この５－６年の間に、国の施策の後押しもあって産業カウンセリングの重要な課題となってきた。

Hosei University Repository

(財)社会経済生産性本部が毎年行なっている「日本的人事制度の現状と課題－第9回日本的人事制度の変容に関する調査結果．2006年度版」によると、キャリア開発支援関連制度の導入率は、「社内公募制」41.4%、「社内FA制」10.2%、「メンタルヘルスへの取り組み」61.8%、「複線型人事制度」40.6%、「転進支援制度」35.8%等となっており、従業員が主導的に能力開発を進めるための工夫が続けられている。厚生労働省は第7次・8次職業能力開発基本計画において、雇用の安定を図るためには、労働者や企業が労働市場にかかわる適切な情報を入手でき、労働者が自分の職業能力を確認しつつ、その職業生活設計に即して教育訓練を受け、キャリア形成を図ることが求められるとして、そのためには労働市場を有効に機能させる必要があり、そのインフラストラクチャーとして、次の5つのシステムの整備を進めている。

①労働力需要調整機能の強化
- 求職者等による民間機関の利用促進を図る官民連携した雇用情報システムである「しごと情報ネット」の構築
- 紹介予定派遣の積極的活用　等

②キャリア形成の促進のための支援システム整備
- キャリア形成支援を担う人材育成
- キャリア・コンサルティング技法の開発
- キャリア形成に係る情報提供、相談等のための推進拠点の整備　等

③職業能力を適正に評価するための基準、仕組みの整備
- 民間委託を活用した技能検定制度の拡充、整備
- ホワイトカラーを含む適切な能力評価基準の設定　等

④職業能力開発に関する情報収集・提供体制の充実強化
- 職業に関する基本的な情報、人材ニーズの動向情報
- 教育訓練コースに係る情報　等

⑤能力開発に必要な多様な教育訓練機会の確保
- 民間における新たな教育訓練コースの促進
- 教育訓練給付制度に係る適切な講座指導等による大学、大学院等の高度な内容の教育訓練の確保

Hosei University Repository

なお、アメリカの産業カウンセリングは、２つの領域で進められている。第１は従業員援助活動（EAP：Employee Assistance Programs）であり、従業員の身心の健康に焦点を置き、直接的、間接的に仕事に影響を与える諸問題を処理するものである。第２はキャリア開発支援（CDP：Career Development Programs）であり、従業員が企業の人事方針の下でキャリア相談、能力開発支援等によって、自己の職業的選択と能力発揮を推進しようとするものである。

EAPは従業員へのカウンセリングを専門機関に委託する、一種のアウトソーシングである。日本でもEAP（社内にカウンセリングルームを持つ会社に対して外部ＥＡＰと呼ばれることがある）を専門とする会社や機関が増えてきている。当初は、米国系企業に導入されたが、今日では日本企業も活用しており、その業務内容は、①メンタルなカウンセリング、②キャリア･カウンセリング、③管理職、人事労務スタッフへの研修、④企業トップへの啓蒙活動、⑤治療機関への紹介等である。

３．研究の目的と方法

職業能力開発への支援は、産業の発展とともにいくつかの段階を経てきた。

第１期は、1958年（昭和33年）の職業訓練法の制定による公共職業訓練中心の時代である。産業に必要な技能労働者の育成を公共（国と都道府県）が中心になって職業訓練を実施し、民間は、公共職業訓練の基準に合致した場合に、認定及び援助を受けられることとされた。

第２期は、1985年（昭和60年）の職業能力開発促進法の制定による民間（企業）ニーズに応じた能力開発の促進の時代である。これによって職業訓練から職業能力開発促進への転換が進められた。事業主の行う職業能力開発の振興及び民間企業のニーズに応じた公共職業能力開発が実施された。

第３期は2001年（平成13年）の雇用対策法及び職業能力開発促進法の改正によるものである。企業主導の職業能力開発に加えて、労働者がその職業生活設計に即して自発的な職業能力開発を行うこと（職業キャリア形成）を支援する体制及び職業能力評価制度の整備を進めている。

職業能力開発基本計画（第７次）は、キャリア･コンサルティングの定義を、「労働者が、その適性や職業経験等に応じて自ら職業生活設計を行い、これに

Hosei University Repository

即した職業選択や職業訓練の受講等の職業能力開発等を効果的に行うことが出来るよう、労働者の希望に応じて実施される相談及びその他の援助をいう」としている。厚生労働省は、キャリア・カウンセリングとキャリア・コンサルティングを同義語として使用している。

この施策の具体化として、2002年（平成14年）から5年間に5万人のキャリア・コンサルタントの養成が進められ、2006年（平成18年）10月末まで4万2千人が養成された。

キャリア・コンサルタントの資格取得者を会員として、2006年（平成18年）3月に「キャリア・コンサルティング協議会」が発足し、キャリア・コンサルタントの資質向上や啓発普及活動を推進している。

キャリア・コンサルティング協議会の調査（2006年10、11月）によると、キャリア・コンサルタントは、現在次のような分野で活動している。

・公的就職支援機関（ハローワーク、ジョブカフェ、ヤングジョブストップなど）・・・30.3%
・企業内（キャリア開発部、人事教育担当など）・・・24.2%
・民間就職支援機関（人材派遣会社、再就職支援機関など）・・・17.6%
・大学・短期大学・高等専門学校・専修学校（キャリアセンターなど）・・・13.8%
・地域（NPO・ボランティアなど）・・・6.8%
・中学・高等学校・・・2%
・その他・・・5.3%

こうした状況を踏まえて、本稿では、企業におけるキャリア・コンサルティングの現状、キャリア・コンサルティングとメンタルケアの連携状況について、キャリア形成支援の取り組み方の異なる3社の調査を行い、今後の課題を見出そうとするものである。

調査は、3社を訪問し、キャリア・コンサルティングおよびメンタルケアの責任者とスタッフにヒアリングする方法で行った。この3社の取り組み方と外部EAPを加えた形で、日本企業のキャリア形成支援は今後進められると考え

Hosei University Repository

られる。

4．人事部主導によるキャリア形成支援のケース

A社。電機部品メーカー。従業員約4,000名のうち、現場作業者2,500名以外の管理職および事務職、技術職1,500名に対して企業支援・従業員自主型の能力開発を実施している。

以下は、その概要である。

(1) 大学卒新入社員のキャリア面接制度

大学卒新人の採用は、例年40～50名程度。大学卒新人の教育は、入社直前の2～3月から始められる。北海道、東北、東京、名古屋、大阪、九州の6ヶ所に、4月に入社する大学生を集め、人事部スタッフが出向いて一人30分～1時間面談。健康、卒業見込み等とあわせて、希望する職務と勤務地について聴取。

事務系は2年間、技術系は3年間が教育配属機関と位置づけられ、事務系は原則的に全員が工場に勤務し、生産管理あるいは原価管理の部門に配属されて、それぞれ、製品の出来上がるプロセス、納期管理あるいは原価構成、コスト分析などを学ぶことになる。

事務系は、入社1年目の2～3月に、人事スタッフとの個別面談があり、配属時に上司が作成した個人別育成計画表にそった新人の能力開発計画が進められているか、その進捗状況のヒアリングが行われたり、職場や仕事への適応具合について話し合いがされる。2年目の2～3月に、2度目の人事スタッフによる面接がある。この時は、3年目以降の本配属に備えて、本人の希望を聞くのが目的であり、2年間の会社生活の間に本人はやりたい仕事、自分の職業人生のコア・キャリアに何を選ぶべきかについて真剣に考えて意見を述べることになる。配属に関する業務を所管している人事部では、本人の希望と所属長などの意見を聞き、会社の配属施策を考慮しながら新人の配属先を決定する。

2年目の面接と前後して、新人が2年間でまとめた職場や業務に関する改善計画の発表会がある。「○○年度入社事務系学卒新人研究発表会」が開かれ、新人が全社から集合して3日間くらいかけて発表を行い、各部門のスタッフが

Hosei University Repository

聴講に来る。優れた発表者には、会社内会社であるカンパニーや管理部門等からスカウトの声がかかり人事部に配属要請が出されることがある。

技術系新人についても、各年度の終わりに面接があり、3年目の技術系学卒新人研究発表大会が終了すると本配属となる。この大卒新人制度は、1961年（昭和35年）以来実施されている。

(2) 上司による職場面接とキャリアサポート

本配属後は、毎年4月に直属上司と職場面接があり、その年の重点業務課題が本人の発案と上司の指導によって決まり、前年度の業務課題のフォローと評価（これも、まず本人が評価し、上司との話し合いが行われる。）が実行される。この時、業務課題とあわせてキャリアに関する面談が行われる。

キャリア面談に先立って、本人が現職務について自分の興味、関心、適性、職務満足度、繁忙度などを5段階評価方式で実施し、現在の職務を続けたいか、変わりたいか、変わるとすればどんな仕事につきたいか、現在はどんな自己啓発を進めているか、今後どんなことを学びたいか、上司や人事部門にどんなことをサポート（便宜をはかる等）をしてもらいたいか、上司や人事部門にどんなこと（海外業務に就きたい、あるいは海外赴任が出来ない事情がある等）を知っておいてもらいたいかを全社で統一された様式で記入して提出する。人事部門は提出された内容をチェックして、必要に応じ個別面談が行われる。

20年ほど前に、研究開発部の柱になると期待していた中堅のエンジニアが外資系のコンピューター会社に引き抜かれ、続いて若手が2人同じ会社に移った。話を聞いてみると、研究開発部門から工場の生産技術部門に移りたい、現場で物作りと商品開発をやりたいと、3年間続けて上司に申請を出したが握りつぶされた。このままでは夢が持てない、年もとっていくので職種の希望を入れてくれた外資系の会社に移りたい、給料に不満があるわけではなく、職場の人間関係も悪いと感じてない、という。

人事部門では、この件をきっかけに自己申告制度を改善し、年に1度の上司による部下の面接のシートに希望する職種にチェックをする項目を追加。従来は上司による業務指導が中心で業務課題の設定とフォローが面接の主たる内容であったのを、キャリアについての相談のウェイトが高まるように面接シート

Hosei University Repository

を改良。面接シート（B－4）の左半分は業務課題に基づく上司の業務指導用にし、右半分はキャリア形成とキャリア目標に対応する能力開発プランを記入することとし、キャリア面接のウェイトを拡大した。

キャリア形成のために経験したい職種を、営業、開発営業、購買･･･というように30項目に分類し、社員の希望を吸い上げるようにした。

(3) 人事部によるキャリア相談と独立・転職支援

人事部門はいつでも相談できる窓口を開いている。従業員は、職場面接や管理職昇進研修などの研修の機会に、自分のキャリア形成について検討することになるのである。

A社では、45歳以上の人を対象に、独立開業したり、ベンチャーを目指す人、転職を検討している人に、1年間の自己主導型研修制度を認めている。直属上司との間で面接が行われ、ベンチャーや転職準備に入ることが認められている。

ベンチャー組からは、レストランや喫茶店、小売業、行政書士を始める人が出ている。転職組からは、他社への転職の他に、ISOの指導員や先端技術知識を生かして大学教授になった研究者もいる。

(4) トップと人事部門との連携

多忙な会社のトップに人事部門の課題や今後、取り組もうとしているテーマについてあらかじめ把握しておいてもらえば、緊急に結論を出さなければならない時にも一から説明する手間が省け、スピーディーに対応できる。それには、トップと人事部門が定例の打ち合わせ会をもって、その定例会で報告したり、解説したり、提案したりできるようにしておくと仕事がスムーズに行える。A社では、トップと人事部門の間で「人事企画会議」を設置し、社長、副社長、人事担当役員を固定メンバーとし、議題に応じて適切と思われる人をその都度臨時メンバーとしている。人数は議論が活発に行われ、かつ外部に漏洩するのを防ぐためには5人から7人くらいが適当と思われる。事務局は、人事部。メンバーの選び方によって、トップの独断や偏見を防ぎ、人事の業務運営に公平性と透明性を増すことができる。

開催は原則として毎月1回、1時間程度。会の設置目的は、人事・労務に関

Hosei University Repository

する基本方針と個別計画の審議、人事・労務事項に関する報告である。主なテーマとしては、次のようなものが挙げられる。

・人事・労務に関する中・長期計画
・部門長など主要職位の後継人事計画
・全社人員計画（採用…新卒、中途採用、どの部門に重点的に配置するか）
・労働条件の設定（賃金制度。春闘や周期年末交渉時の賃金、退職金等の目標。労働時間や休日のあり方）
・経営組織計画（基本構想、改善計画）
・人材育成計画（全社教育体系、従業員自律・企業支援型能力開発のあり方、キャリア・コンサルタンティングに関する方針）
・福利厚生施策（企業年金制度のあり方、カフェテリア・プランの導入等）

毎月の定例会は、

①その月の重点テーマの審議（例、採用計画）
②重要な人事異動案件の審議
③重要な組織改正案件の審議
④その他報告事項

に分けて、時間配分をして進められている。報告事項は、次のような事項である。

・労働組合の運動方針
・キャリア形成支援の現状と問題点
・安全衛生や健康管理に関する統計、社員のメンタルヘルスに関する事項
・福祉厚生施策の現状と課題
・採用や人員計画の進捗状況
・生産工場の操業と残業の状況
・社長表彰、入社式、社内スポーツ大会等の社内行事に関する行事
・関連会社の人事に関する事項

(5) メンタル・ケア業務との連携

A社は、事業部をカンパニー制に改組し、さらにカンパニーを分社化する組織戦略によってこの数年で従業員数を半減させてきたが、実態的に依然として

Hosei University Repository

1万人の従業員を抱える老舗のメーカーである。100年を超える歴史を持ち、以前は2つの主力工場に付属の総合病院を設け安全衛生管理には力を注いできた。付属病院には予防医学を収めた医者がおり、第2次大戦後、工場管理が科学的・合理的なものに改善されていく過程で予防担当医をリーダーとして産業安全衛生の研究が進められ、人事部所属の「安全衛生管理センター」に発展して行った。伝統的なメーカーのモデルであり、予防担当医は工場の安全衛生を統括する産業医となり、国立産業医科大学講師や厚生省の研究部会委員も歴任した。

安全衛生管理センターは、健康管理や工場の安全衛生を所管し、各工場の保健師、看護師を指導し、工場ごとに嘱託医を置いて健康管理者等の産業医の任務を委託している。

1991年（平成3年）医科大学の産業衛生学科修士課程修了者Mさんが入社。翌年、産業カウンセラー、1998年（平成10年）シニア産業カウンセラーの資格を取得。1995年（平成7年）、前人事部長が夜間大学院カウンセリング専攻を修了。社長、会長、人事部スタッフにカウンセリング導入の必要性と修士論文のキャリア形成支援についてレポートをした。同年3月、全社産業医、保健婦、看護婦合同研修会で前人事部長を講師としてカウンセリングについての勉強会を開催。

カウンセラーMさんを担当者として、全社の工場や事業所を対象に、メンタル・ケア、生活習慣病等の調査を開始。1995年（平成7年）に産業カウンセリングを実施する「ハート・ケア・ルーム」を開設。それまで社外の研修会に社員を送っていたが、日本産業カウンセラー協会から講師を呼び1995年以降、管理職を対象に「リスナー研修会」を開始。Mさんの相談体験によると、メンタルなカウンセリングとキャリア・カウンセリングは8割重なっている、と言う。現在、リスナー研修は関連会社にも導入されている。

面接によってキャリアの課題が出てくると人事部の人事配属の担当者（1名のキャリア・コンサルタント資格取得者を含む）と連絡をとり、守秘義務に配慮しつつ協議がされる。

また、キャリアとメンタル・ケアの重要課題について、人事部長、衛生管理センター長（産業医）と健康保険組合常務理事が月に1回、1時間程度のミー

Hosei University Repository

ティングを持ち、その課題の担当部署と進め方について合議決定して組織間の調整をして相互連携に努めている。このミーティングがキャリア・カウンセリングとメンタル・ケアを総合的に検討する場になっている。

5．カウンセリングルームにキャリア支援とメンタル・ケアの機能を統合して相乗効果をはかっているケース

B社。東京首都圏を中心としたサービス業。従業員9万人を越える企業。社員のカウンセリングルームに、多様なカウンセリング機能を統合し担当役員直轄の組織として活動している。

以下は、その概要である。

(1) カウンセリングルームの設置経緯

人事部スタッフのＩさんが1991年（平成3年）に、夜間大学院の心理過程に入学。人事部では人事、厚生、秘書業務を担当。勤務しながらカウンセリング専攻で学び平成5年に修了。その後臨床心理士資格を取得。大学院在学中に、人事担当取締役がメンタル・ケアのための専門部署を作ることを発案し、1992年3月に社員相談室準備室を設け、翌年3月に「カウンセリングルーム」として発足した。

当初のメンバーは、次のとおり

・室長：人事部経験者で部長クラスの役割としてはカウンセリングルームのマネージメント

・インテーカー（初回面接担当者）：電話での受付、クライエントの初回面接および事務

・ライフカウンセリング担当カウンセラー：元労働組合副委員長。人事部で厚生担当部長を経験した。

・パーソナルカウンセリング担当:臨床心理士（Ｉさん）および大学教授（非常勤、週1回）

当初は6人でカウンセリングルームを立ち上げ、弁護士を顧問として迎えた。

Ｉさんは、大学病院の臨床と大学の学生相談室を訪ねて先行事例を学んだ。

Hosei University Repository

その後、2002年（平成14年）にキャリア・カウンセリングも加わり、スタッフを１名増強して現在は専任７人体制になっている。

発足当初は、定年10年前の人（50才・51才）を対象に「リフレッシュセミナー」を行ない、自分のこれまでの職場生活の振り返りや定年後の健康管理や財産計画を考えたり、自律訓練の講習会をしたり、女性向けにコラージュやアロマセラピーを実施して、相談室の存在意義を高めていったが、今日では社内でカウンセリングの重要性が広く認識されるようになった。

1988年（昭和63年）に、労働安全衛生法が改正され、THP（total health promotion）の考え方が導入され、「心とからだの健康づくり運動」がスタートした。法改正により職場に「健康保持増進専門委員会」を設置することが求められ、専門スタッフチームは、①産業医　②ヘルストレーナー　③ヘルスリーダー　④心理相談担当者　⑤産業栄養指導者　⑥産業保健指導者で構成され、産業医をリーダーとするTHP６人衆と呼ばれている。この労働安全衛生法の改正が、メンタル・ケアを推進し、後にキャリア・カウンセリングを進める際のきっかけになった、と考えられる。

(2)「カウンセリングルーム」の設置目的

設置目的は、次の通りである。

①従業員と会社の幸せのために、心身の健康を保持増進させる。

②従業員とそのご家族が心理的問題を解決するために専門的援助を支援する

③その結果、個人の能力を発揮して生産性の向上と維持を目的とする

(3) カウンセリングルームの組織

カウンセリングルームは次の３つの機能を持っており、人事労務部門、付属医療機関および教育研修部門との連携が重要だと考えられている。

カウンセリングルーム
- キャリア・カウンセリング
- パーソナル・カウンセリング
- ライフ・カウンセリング

Hosei University Repository

キャリア・カウンセリングはインテーク面接（初回面接）により、問題の明確化を行なう。

↓

キャリアの棚卸しとして、キャリアの自己評価、適性、個人スキルの見直しを実施。キャリア・カウンセリング担当者は、人事部にある個人情報を入手できるようになっている。

↓

具体的なキャリア・デザインの作成では自己の長所と短所を考え、置かれた現状の認識と夢の実現のマッチングを検討する。キャリア・カウンセラーは、本人が自己決定するのを支援・助言する。

↓

決定したことを実施し、フォローし、必要な能力開発や学習をすることを、情報提供などによって支援する。

というプロセスで行なわれる。

カウンセリングルームの3つの機能の内容は以下のようであり、社内には社内イントラネット、社内報、毎月のポスターや冊子配布などの広報活動によって周知されている。

①キャリア・カウンセリング（職業相談）

・仕事の適性の問題
・キャリア・アップ（転職）に関する問題
・職場の人間関係
・なりたい自分になるための学習アドバイス
・大学院や海外での勉強

Hosei University Repository

②パーソナル・カウンセリング（心理相談）

・個人カウンセリング

・職場復帰援助（コーディネイト）

・該当従業員の上司や職場関係者へのコンサルテーション

・福利厚生施策→企業のリスクマネージメント

・リラクゼーションの指導

・新入社員へのキャリア支援

・職場巡回（モバイルカウンセリング・出前）

・医療機関や相談機関との連携とリファー

・Ｅメールカウンセリング（継続者・休職者）

③ライフ・カウンセリング（生活相談）

・法律相談

・相続

・離婚

・経済的問題

・交通事故

・サラ金

・消費生活トラブル

・その他

ライフ・カウンセリングは法律知識などの専門性を必要とすることが多いので、弁護士や税理士など、専門家と契約して連携している。

カウンセリング・ルームの運営の概要は次の通りである。

相談日：月曜―金曜

時　間：午前９時30分～午後５時30分

対象者：社員と家族（含.グループ会社）

利用方法：基本的に電話で予約

カウンセリングの方法：基本的には面接法

（継続ケースには電話やメールにより情報の提供など危険性のない範囲で

Hosei University Repository

サービスを提供している。）

(4) キャリア・カウンセリングの考え方と年代別課題

キャリア・カウンセリングの目的についてB社は次のように考えている。

①社員個人が急激な社会環境、経済状況の変化に対処していくのを援助する。

②社員が個人のキャリアに止まらず人生全般についても自主的な意思決定をできるように支援する。

③キャリアに関することで生じた心理的問題を解決するために専門的援助を提供する。

入社時の研修において、一般採用者を対象としてSCT（Sentence Completion Test、文章完成法テスト）を実施し、個人ごとに分析と解釈を行う。8ヶ月の研修期間が終了し、配属した後に大小400の事業所をカウンセラーが手分けして訪問し、個人面接する。入社動機や仕事についての将来の夢、さらに家族関係や自分の性格などについても聞くことにしている。この面接の結果とSCT（文章完成法テスト）の結果をキャリア支援シートにまとめて配属先の上司にフィードバックする。目的はあくまでも、ひとりの従業員のキャリアを入社から支援しようというものであり、「キャリア支援シート」は医師が書くカルテの役割を持っているといえる。

文章完成法テストは、短い刺激文を見て、被検査者が頭に浮かんだことを、そのまま続けて書くことによって、パーソナリティの全体像を被検査者の自発的表現により把握しようとする投影法による心理検査である。

相談事例を整理してカウンセラーは研究会をしているがキャリア・カウンセリングの年代別の問題点は次のようにとらえている。

①ヤングのキャリア（入社－30才まで）

・入社当初～2年くらいはリアリティ・ショックとどう向き合うか

・「本当にやりたいことができない、自分の適性に合わない、うまくやっていけそうにない」という適性やアイデンティティに関すること

・不満はないけれどこのままでいいのか？
自分は何者かという思春期からの解決していない問題（アイデンティ

Hosei University Repository

ティ）

・メンターがいない（モデルの不在）

②ミドルのキャリア（45才－）

・新しい仕事への不適応

・出向・転籍など環境の変化への適応

・パソコンなど機械の導入による職場環境の変化

・自分のキャリアが予測できる（逆算）ことによる夢の消滅

・体力と気力（精神力）の衰え

・モチベーションの低下

・早期退職すべきか？留まるべきか？

・定年後のキャリアについて

③専門職のキャリア

・転職

・ヘッドハンティング

・専門性が認められない

・専門職がなくなる

・人間関係に問題が生じる

・常に新しいものを求められる（勉強）

④女性のキャリア

・出産および育児休暇からの復職

・子育てと仕事の両立

・女性が働くことへの夫や姑の理解

・職場の理解（男性、女性ともに）

・子どもや両親の看病や介護

・転職（キャリア・アップ）

・職場の人間関係

・職業人と家庭人の役割葛藤

・待遇（男性との差を常に感じる）

B社では最近の採用の多様化や個人の自立の時代の影響を受けて、キャリ

Hosei University Repository

ア・カウンセリングに注目しているが、キャリア・カウンセリングは、カウンセリングの一領域であり、連続線上にあるという理解をしている。従って、キャリア・カウンセリングは従来からの産業カウンセラーの関与すべき重要な領域であるという考えで夫々のカウンセラーに得意分野はあるものの、キャリアカウンセラー、パーソナルカウンセラーとライフカウンセラーは相互に連携し、相談にきた人の状況とカウンセラーの繁閑によって面談担当者を決めている。Ｉさんによると、相談業務の半数以上がキャリアとメンタル・ケアの問題の両方に関連しているという。

キャリア・カウンセリングもカウンセラーと相談者（クライアント）との信頼関係のもとにクライアントの抱えるキャリアに関する問題を援助するという点では心理相談（パーソナル・カウンセリング）と同じであるという考えに立ち、しかし焦点を当てるべき問題が異なっているという考えで取り組んでいる。

6．キャリア・カウンセリング室とメンタル・ケアを担当する健康管理室が連携してキャリア支援をしているケース

Ｃ社。大手総合商社で従業員は4,000名。トップのリーダーシップの下に社内の組織風土改革を進めている。人材の育成と活用に力を入れ、新しい人事制度を多く導入してきた。変化の時代に対応したキャリア形成支援のための試みも試行中である。

(1) キャリアカウンセリング室の設置経緯

総合商社は高学歴のホワイトカラー集団である。それだけに社内の競争も激しく、入社後20年くらいたつとポスト不足となり、本人が満足する配属先を見つけることが難しくなる。給料も高いレベルになっているので簡単に転職するわけにもいかない。それでも日本が高度成長を続け、国際化によって海外に発展している間は何とかなったが1960年に入ってからの大卒大量採用組が管理職年令になると、それまでの昇進方法では配属先が見つかりにくいという状況になった。

1985年の円高不況に入ると中高年層に人員の余剰感が出てきて、社内に閉塞感がただよい始めた。人事部は、社員が自分のキャリアについて自覚を持てる

Hosei University Repository

ように自己申告制を導入するとともに、人材派遣会社を設立。企業グループ内外の企業に、社員本人の自己申告と人材を求めている会社の募集用件を勘案して、人材会社の活用による人材派遣を開始した。その結果、その後に平成の好景気が続いたこともあって、社内の人材を社外の職場を含めて様々な業種に配属することが出来、企業グループとしての活動範囲も飛躍的に拡大した。

しかし、その後のバブル経済の崩壊によって企業の業績も低迷。人材の派遣先も手づまりな状態となってきた。自己申告制度によって、若手からも配属先の変更について要望が出てくるが、優秀な人は上司が離さず、一方で職場不適応から他の部門にまわしたいのに引き取り手がいない人も増えてきた。1996年（平成８年）にライフプラン室を作り、1997年（平成９年）には早期退職優遇制度を導入し人員対策を進めてきた。一方、そうした状況とは別に、人事部のスタッフの中に、企業として従業員のキャリア形成支援策を導入することによって、従業員の自律・自立的な能力開発を推進できるのではないかと考えて、キャリア・カウンセリングの学習をして資格取得をする人が出てきた。キャリア支援によって個人の意欲を引き出し、組織に活力を増したいという、そのスタッフの提言を受けて５年前に、トップの強力な支援の下に「キャリア・カウンセリング室」を社内に設置。現在男性スタッフ５人、女性スタッフ1人。そのうち、キャリア・コンサルタント有資格者３人、養成講座修了者２人。

キャリア形成に関する相談や上司・本人からのメンタルな問題についてのカウンセリングで、キャリア・カウンセリング室は多忙。キャリア・カウンセリング室のリーダーが人事部出身なので人事部との連携は出来ている。

(2) キャリア・カウンセリング室の位置づけ

Ｃ社は、本社、国内支店18店、海外店121店のほかにグループ会社や社員の出向先を持っている。キャリアカウンセリング室は、グループ全体のキャリアカウンセリングを所管する位置づけとされており、多くの期待を担っている。

第１に社員対象の業務としては、社員自らの気づきを促すキャリアカウンセリング、社員やライン長の気づきを促す研修の実施等がある。

第２は、社内のカルチャー作りである。上司が部下のキャリア形成に関心を持ち、社員が能力を最大限に発揮できるような組織文化を作ることである。

Hosei University Repository

第３は、グループ会社への支援で、キャリア形成支援を通じて、グループ全体の「人材力」アップを目指すことである。

第４は、社外への社会貢献によりＣ社の社会的責任を果たし、ブランド価値を向上させる人材の育成に努めることである。

こうした組織風土作りにトップが率先して取り組み、社長が昼食時に役員食堂ではなく社員食堂に降りてきて、若手社員と懇談しながら食事する等の試みが進められてきた。

(3) キャリアカウンセリング室の６つの役割

第１は、キャリアカウンセリングによる社員のキャリア相談への対応、キャリア形成支援である。国内の支店、海外店、出向先などに社員が分散しているので、訪問、メール、電話などいろいろな方法でカウンセリングが行なわれる。

第２は、キャリアの問題は、メンタル・ケアの問題と結びついていることが多いので、メンタルヘルスの専門家との連携が欠かせない、ということである。

健康管理室にいる看護師、産業医、産業カウンセラー、クライアントが在籍する部署のライン長、産業カウンセラーが中心になって進めるストレスマネジメントルーム等との共同作業によって、社員のキャリア支援を進めようとしている。

第３は、ライン（所属）長に対する啓蒙活動および支援活動である。

キャリアカウンセリング室があっても、日常の部下指導はライン長の肩にかかっている。ライン長が部下への指導が出来るように、キャリア支援に関する研修教育、社外の適職探しにおけるライン長の役割の指導や相談にのっている。

第４は、グループ会社に対するサポートである。グループ会社の経営者や人事部長へキャリアの重要性を訴えたり、各社のキャリアカウンセリング体制の構築の支援を行なっている。

第５は、キャリアカウンセリングを社外に普及するための社会貢献である。

なお、転職への支援もあり、転職相談者には転職についてのカウンセリングと新しい会社に移るためのマインドの転換へのサポート、転職活動の準備の進め方への助言、求人情報の提案、転職後のフォローアップ等を行なっている。

Hosei University Repository

また転職先の開拓のために転職先経営者との面談、契約内容の交渉・契約書締結等を担当している。

C社は、他社に先んじて「キャリアカウンセリング室」を作ったので、他社からの問合せも多く、キャリアカウンセリング室の見学者も多い。公的機関・各種団体での講演、各企業からの相談への対応、大学・高校での講義などを引き受けている。

(4) キャリアカウンセリング室の現状と課題

現在は、キャリアコンサルティングの有資格（キャリアコンサルタント）3名で、1日平均20件の相談者に対応している。年齢層は20代から60代までであるが、50代が多い。相談内容は、キャリア形成、能力開発、転職、異動、出向、上司との関係、職場の人間関係、人事評価、健康管理、家族関係である。

現在は、雇用延長を含めて、将来の経済面の問題が発生しないように、ファイナンシャルプランナーへの相談も出来る体制を整えている。キャリアカウンセリング室が当面している課題は、以下の通りである。

第1は、プロによるキャリアカウンセリング体制の充実である。キャリアカウンセリングは社員の人生を左右することもあるのでカウンセラーはケースを積んで熟練度を高め、信頼される専門家になる必要がある。

第2は、ライン（所属）長のマインド変革が大切であるが、これがなかなか難しいということである。成果主義が進む中で部下のキャリア形成にどう取り組むか、売上や利益、予算達成にのみ目が向きがちな上司に人間（部下）を大切にするマインドを養成することがカウンセラーの大きな任務である。

第3は、経営層および人事部門のサポートをどうやって取りつけ維持するか、ということである。社長や人事部長からのキャリアカウンセリングへのサポートを得て、様々な形でキャリア形成支援を進めることが重要である。

第4は、全社員・グループ企業にキャリアカウンセリングを広め、能力開発に関する社員の主体性を引出すことである。

第5は、メンタルヘルス・ケアとの連携を念頭に置き、メンタルヘルスについての学習を進めなければならない、ということである。

なお、組織の責任者への研修など、個人へのキャリアカウンセリングから

Hosei University Repository

「組織」に貢献できる形が進んできていて、上司からの相談が増えており、それへの対応を進めている。またカンパニーへの支援、女性総合職やキャリア採用（中途入社）社員への対応も今後の課題である。

7．キャリア形成支援の今後の課題

「人事部主導によるキャリア形成支援のケース」、「カウンセリングルームにキャリア支援とメンタル・ケアの機能を統合して相乗効果をはかっているケース」、「キャリア・カウンセリング室とメンタル・ケアを担当する健康管理室が連携しているケース」の3社について概要を述べてきたが、この調査からいくつかのことが見えてきたと思われる。

3社に共通の課題についてみると、次のようなことが考えられる。

まず第1に、企業主導による社員の能力開発から従業員自律・企業支援型の能力開発に切り換えるにはトップの強力なリーダーシップないしはキャリア形成支援制度の導入に関する強い支持と深い理解が必要なことであることだ。トップに加えて、従来からのキャリア形成支援部門である人事部門のバックアップと連携が欠かせない。トップの交替によって、キャリア支援制度が後退するケースが出ている。

第2は、キャリア形成支援に情熱を注ぐ専門家（キャリアカウンセラー）の存在である。キャリア・カウンセリングは、人の人生に大きな影響を与える場合が少なくないので、キャリアカウンセラーには高度の専門性が求められる。また創設期（導入期）には、社内の理解を得るための政治的手腕も求められることになる。トップや所属の上司（ライン長）は、当面の目標達成に追われて、新しい制度の導入には乗り気でないことも多い。キャリア支援により従業員と企業に活力が生み出される実績を示すことが求められる。

第3は、キャリア支援とメンタル・ケアの連携である。

A社のカウンセラーMさんは、メンタルなカウンセリングとキャリア・カウンセリングは8割重なっていると認識し、B社のカウンセラーのIさんは半数以上と感じている。キャリア支援とメンタル・ケアの専門家を如何にして養成し、どう組織化するかは大きなテーマである。職場の人間関係や上司との関係でうつ状態になり、仕事の能力が大幅に低下したり、仕事に対する意欲や責任

Hosei University Repository

感を喪失させることは珍しいことではない。キャリア形成、能力発揮とメンタルケアは不可分であることを忘れてはならない。

第4は、各社ともキャリア支援の意識を社内に広げ、キャリアカウンセリングについて認識してもらうことに相当に苦労していることである。「カウンセリング室」を作っても、すぐに社員が来てくれるわけではない。ライン長や職場、労働組合との連携、職場巡回訪問、キャリア支援に関する研修会や心理アセスメント等の試みを進めながら、時間をかけて基礎づくりをすることが求められる。

第5は、3社とも社内、それも人事部門関係者がキャリアカウンセラー、あるいは産業カウンセラーの資格を持って推進役となっていることである。最近では外部のカウンセリング専門機関、例えばEAP（Employ Assistance Program）に外部委託する企業も珍しくなくなってきたが、これについてどう考えていくかも、従業員の利用のしやすさ、コストとの関係、外部機関に委託することで人事スタッフなどの意識が低下しないか、真の問題の把握が出来るのか等、考えていかなければならない課題である。

8．要約

日本の職業キャリア支援は、公共職業訓練―民間（企業）ニーズに応じた能力開発の促進を経て、2001年の法律改正によって企業主導の職業能力開発に加えて、労働者が自らの職業生活設計を考え、自発的な職業能力開発を行うこと（職業キャリア形成）を国及び企業が支援する体制になってきている。

本稿では、企業におけるキャリア支援の現状について、異なるタイプの3社の事例を通して検討した。

人事部と上司が従業員のキャリア形成に大きな権限を持っていた日本的な人材育成の方式が、従業員の自立・自律的なキャリア形成に移り、企業（人事部と上司）がそれを支援する側にまわろうとしている。個人主導の能力開発を援助する方法が、いろいろと模索され、試行錯誤されている状況にある。人事部が新しい制度を作って社内を動かしていく方法。キャリア・カウンセリング室を設置してキャリア・コンサルタントが専門家としてキャリア支援を進める方法。キャリア支援とメンタル・ケアを統合して取り組む方法。そして、社外の

Hosei University Repository

専門機関に委託するEAP。

従業員主導のキャリア形成支援を進めるには、トップのリーダーシップが必要なこと、キャリア・コンサルタントの力量に負うところが大きいこと、キャリア支援とメンタル・ケアは表裏一体であること、社内にキャリア支援について啓蒙活動を進めることの難しさ、人事部門とキャリア・コンサルタントの連携の大切さ等が重要であることが、3社の共通した見解であった。キャリア形成支援は始められて日が浅いが、企業に活力をもたらす方策と考えられるので、今後引き続き調査・研究進めていく必要があると思われる。

[参考文献]

ジュディスA.ルイス、マイケルD.ルイス／編訳　中澤次郎（1977）『アメリカの産業カウンセリング』、日本文化科学社

杉渓一言、松原達哉編著（1998）『産業カウンセリング入門』　日本文化科学社

木村周（2003）『キャリア・カウンセリング―理論と実際、その今日的意義』（社）雇用問題研究会

（社）日本産業カウンセラー協会（2003）『キャリア・コンサルタント―その理論と実務』

（財）社会経済生産性本部（2006）『2006年版　日本的人事制度の現状と課題』

キャリア・コンサルティング協議会（2007）「キャリア・コンサルタント全国大会資料」

桐村晋次（2003）『キャリア形成の社会的意義・導入』雇用・能力開発機構

桐村晋次（2003）『キャリア形成支援の効果的実施』雇用・能力開発機構

桐村晋次（2005）『人材育成の進め方第3版』（日本経済新聞社）