

厚生労働省委託

「キャリア・コンサルティング研究会」報告書

キャリア・コンサルティング導入・展開事例に係る調査研究

平成 17 年 3 月

中央職業能力開発協会

# 目 次

## 報告書の概要

1	キャリア・コンサルティング導入・展開事例検討委員会設置の背景	1
2	事例収集の概要	
(1)	企業	
ア	企業の選定	1
イ	事例収集の方法	2
ウ	事例の概要	2
(2)	教育機関	
ア	事業の位置付け	7
イ	事業の実施	7
ウ	事例の概要	8
3	事例に基づく検討	
(1)	企業	
ア	個人のキャリア形成に対する考え方	14
イ	キャリア・コンサルタントの役割・その効用	14
ウ	キャリア・コンサルティング導入・展開に当たっての 留意点及び今後の課題	16
(2)	教育機関	
ア	学生のキャリア形成支援の状況	17
イ	キャリア・コンサルタントの役割・その効用	18
ウ	キャリア・コンサルティング導入・展開のポイント	19
エ	キャリア・コンサルティング導入・展開に当たっての 今後の課題	20
4	おわりに	21
参考1	事例報告書(全文)	23
参考2	厚生労働省におけるキャリア・コンサルタント関連施策一覧	183
参考3	「キャリア・コンサルティング研究会」委員名簿	186
参考4	「キャリア・コンサルティング導入・展開事例検討委員会」 委員名簿	187
参考5	キャリア・コンサルティング導入・展開事例に係る検討経過	188

## 報告書の概要

本検討委員会の目的は、組織におけるキャリア・コンサルタントを活用したキャリア形成支援の普及を図るため、企業・教育機関の好事例を収集するとともに、これらの事例を検討しキャリア・コンサルティング導入・展開に当たっての留意点・課題等を整理することである。企業事例（大企業2社・中小企業2社）については、ヒアリングを通じ、教育機関事例（大学・短大5校）については、キャリア・コンサルタントの一時的な配置によるプログラム試行を通じ、収集を行った。

### (1) 企業

いずれの事例企業においても、従業員の主体的なキャリア形成を重視しており、専任のキャリア・コンサルタント配置、あるいはそれに準じた方法を用いて、社内でキャリアに関する相談を受けられる体制が整えられていた。しかし、こうした取組みを行う企業は、まだ一握りに過ぎない。

企業において、キャリア・コンサルティングを導入・展開する際の主なポイントは、次のとおりである。

- まずは、経営者・管理者等に対し、主体的なキャリア形成支援の重要性及びこれに資するキャリア・コンサルティングの役割・効用を正しく伝えることが重要である。
- キャリア・コンサルタントは、1対1の個別相談を行うだけではなく、経営者・管理者等と連携し、従業員の意識啓発、組織風土の醸成、さらには、各種制度の構築・運用等をリードすることも重要である。
- キャリア・コンサルティング・マインドをもって部下の日常的なキャリア形成支援を担う上司に対し、フォローアップを行うことも、キャリア・コンサルタントの役割である。
- キャリア・コンサルタントには、自身の資質向上、人事制度の理解、企業内外でのネットワークづくり等が求められる。

### (2) 教育機関

主体的なキャリア形成の支援は、労働者だけでなく、すぐそこに職業生活の始まりを控えている学生にとっても重要であるが、各教育機関によって、その意識・取組みには大きな格差がみられる。今回の事例校においては、いずれも、学生のキャリア形成を支援する校風が行き渡っており、個別相談、グループワーク、模擬面接等、プログラムの内容はさまざまであったが、対象者として参加した学生、教職員、そして学校関係者からも高い評価を得た。

教育機関において、キャリア・コンサルティングを導入・展開する際の主なポイントは、次のとおりである。

- キャリア・コンサルタントの役割は、単に学生を就職させるだけでなく、学生及び学校関係者に対し、主体的なキャリア形成の意義を伝えることを通じて、学生が自分をみつめ、自分と仕事との関わりを考えられる機会を提供することである。
- まずは、学校関係者が「自ら取り組む」心構えをもち、上記のようなキャリア・コンサルタントの果たす役割・効用を正しく理解することが重要である。
- 支援を実施する際には、キャリア・コンサルタントまたはキャリア・コンサルタントを統括する者と、学校関係者が綿密な打ち合わせを行う等、両者の連携が不可欠である。（就職関連部署のみではなく、各部署間の連携も重要。）
- キャリア・コンサルタントは、いわれたことには従順に従うが、自身の内面をなかなか開かないといわれる最近の学生に対し、「教え導く」のではなく、「共に学び成長する」というスタンスで接することが重要であり、コミュニケーション・スキルやグループ・ファシリテータとしての人的・技能的資質が特に求められる。
- 学生の自己理解を深め、コミュニケーションの重要性を実感させる手法として、グループワークが有効であるが、実施の際には、その目的・内容を、学生にきちんと伝えることが必要である。適切な期間・回数で継続して行う、社会人との交流を含める、シラバスに組み込む等実施上の工夫の余地もある。
- その他の課題として、メンタルの問題を抱えた学生の適切な見立てとリファー、いわゆる「呼べど誘えど参加しない学生」への対応、キャリア形成支援に関する企業との連携等が挙げられる。

## 1 キャリア・コンサルティング導入・展開事例検討委員会設置の背景

わが国経済社会が大きく変化する中で、個人のキャリア形成を支援するキャリア・コンサルティングの重要性が増してきている。個人が、職業紹介等を行う需給調整機関はもとより、企業や学校等においてもキャリア・コンサルティングが受けられるように、さらには、そうした組織を離れて、一個人としても支援が受けられるような「市井」の相談支援体制の整備が望まれる。すなわち、今後のわが国における重要な社会的インフラストラクチャーとして、個人がさまざまな場面で、安心してキャリア・コンサルティングを受けられる体制を整備していくことが期待されている。

しかしながら、キャリア・コンサルタントの養成自体、始まって日の浅いわが国においては、キャリア・コンサルティングの意義やキャリア・コンサルタントの有用性の理解が十分に行き渡っておらず、養成されたキャリア・コンサルタントの活躍の場は多くはない。

特に、企業や学校においては、雇用慣行の変化や若年労働市場の厳しい現状を受け、キャリア・コンサルティング体制の早急な整備が期待されており、しかも、自らの組織に属する従業員や学生・生徒を対象としているがゆえに、比較的取組みが容易であると思われるにもかかわらず、キャリア・コンサルタントを活用したキャリア形成支援が未だ十分に普及していない状況である。

このため、中央職業能力開発協会は、厚生労働省からの委託を受けて、「キャリア・コンサルティング研究会」を設置し、さらにその下に、具体的な検討を行うための「キャリア・コンサルティング導入・展開事例検討委員会」（以下、「事例検討委員会」という。）を設置した。事例検討委員会の目的は、企業及び学校における、キャリア・コンサルタントを活用したキャリア形成支援の事例を収集し、これらの検討を通じて、今後、企業・学校でキャリア・コンサルタントによるキャリア・コンサルティングを導入・展開するに当たってのポイント、課題等を明らかにするとともに、その普及促進を図ることである。

## 2 事例収集の概要

### (1) 企業

#### ア 企業の選定

事例収集先の企業は、キャリア・コンサルタントを活用したキャリア・コンサルティングの導入・展開を既に行っていることを前提に、企業規模及び業種等に配慮して選定を行った。

なお、中小企業においては、キャリア・コンサルタントを活用している、キャリア・コンサルティングを体系的に導入・展開している企業が未だ多くないことから、従業員のキャリア形成支援に積極的に取り組んでいる企業を選定した。選定した企業は、次のとおりである。

区 分	大 企 業		中 小 企 業	
名 称	富士ゼロックス株式会社	A 社（仮名）	フロンティアコンストラクション&パートナーズ株式会社	株式会社エイエスケイ
資 本 金	200億円	—	3,300万円	2億円
事業内容	複写機、プリンターなどの製品の製造及び販売、各種ソフトウェア開発等	私鉄運営、その他の関連事業	コンストラクションマネジメント・監理業務、エンドユーザー向け工事レポート作成業務等	直線方向運動軸受及び同専用軸並びに付属部品の製造、販売及び輸出入等

## イ 事例収集の方法

事例収集方法はヒアリングによるものとし、事例検討委員会の委員のうちから、企業事例担当者を選任して行った。また、収集期間は平成16年11月中旬から12月中旬とした。

## ウ 事例の概要

収集した事例の概要は、表1～表4のとおりである。（事例報告書全文は、参考1に掲載）

表 1

企 業 名	富士ゼロックス株式会社（大企業）
企 業 概 要	資本金：200億円 従業員数：14,625人（2004年3月期 単独） 事業内容：複写機、プリンターなどの製品の製造及び販売、各種ソフトウェア開発等
キャリア開発支援の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 10の共通の価値観のうち、人材に関するところでは、「多様性の尊重、楽しむ心、冒険心」があり、一人ひとりのキャリアを大切にするという考え方に結びついている。</li> <li>○ 50歳代社員に多様な働き方を提供する「New Work支援プログラム」を導入している。この制度は、50歳代社員の多様な選択肢の一つとして、ライフプラン・キャリアプランを実行する上で利用できるよう設計されている。</li> <li>○ 2002年10月に「キャリア相談室」を立ち上げた。現在、社内では本部4名（内、専任は2名）、ダブルジョブ制度の相談員18名の計22名である。また、外部の協力者として、関連会社のスタッフ3名と外部のコンサルタントが1名おり、総勢26名になる。キャリア相談室の機能は、「キャリアコンピテンシーの強化支援」、「キャリア個別相談」、「キャリア開発制度構築・運用」の3つである。</li> <li>○ 「キャリア個別相談」は、ダブルジョブ制度を活用した「キャリア相談員」18名が行い、本部スタッフがそのフォローをしている。相談を受けた者にアンケートを実施して効果測定を行っており、非常に高い評価を得ている。</li> <li>○ 「ダブルジョブ制度」とは、通常の仕事を持ちながら、労働時間の1割か2割、他の業務を兼務できる制度である。この制度を活用したキャリア相談員への応募の際には、上司に推薦状を書いてもらい理解を得ている。また、相談員の質の確保のために、相談の度に振り返りを行ったり、集合研修を行っている。</li> </ul>
キャリア・コンサルタントの役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 「キャリア相談室」ではキャリア開発支援全体の制度構築・運用を担っており、キャリア・コンサルタントが社員の立場に立って制度構築・運用を行うことに意義がある。</li> <li>○ 「キャリア個別相談」では、ダブルジョブ制度を利用したキャリア・コンサルタントが相談業務を実施している。社内の事情をよく理解した先輩社員に相談する形となり、相談者は親近感、安心感を持ちつつ相談することができる。</li> </ul>
本事例からみるキャリア・コンサルタントの活躍の場（事例担当の意見）	<p>キャリア相談では、相談者へのアンケートにより効果測定を行って、チェック機能を有している。また、守秘義務の範囲で、相談の結果を会社側にフィードバックして、組織の問題の所在などについて会社側に働きかけを行っている。</p> <p>また、独自のダブルジョブ制度を導入し、成果を上げている。これも、ダブルジョブ相談員をフォローする仕組みがしっかりできている、能力開発の取り組みがされていることなどによる。</p> <p>こうした一連のきめの細かい企画・運用は、キャリア・コンサルタントならではの仕事といえよう。また、社内にダブルジョブを活用したキャリア・コンサルタントを増やし、いつでもどこでも希望すれば相談が受けられる仕組み作りが期待される。ダブルジョブは、相談を受ける側だけでなく、相談員の能力開発にとっても意義が大きいので、ぜひ、多くの社員がキャリア・コンサルタントの資格を取得して、活躍していただきたいと思う。</p>

表 2

企 業 名	A 社（仮名）（大企業）
企 業 概 要	事業内容：私鉄運営、その他の関連事業
キャリア開発支援の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 多くのお客様の命を預かる鉄道事業を行っているので、安全輸送を第一としており、社員の精神的な安定を重視している。</li> <li>○ 「新入社員のキャリア支援」として、入社時に文章完成法（SCT）による心理テストを行い、入社3か月後にキャリア・コンサルタントが新入社員の配属先に出向き、一人一人と20分程度の面接を実施している。キャリア・コンサルタントは、これらの結果を総合的に判断することにより、キャリア支援シートを作成している。</li> <li>○ カウセリング・ルームは、他の部署には属することなく、独立した組織である。カウセリング・ルームは3つの機能、パーソナル・カウセリング、キャリア・カウセリング、ライフ・カウセリングを持っている。パーソナルとキャリアはクロスオーバーしていることが多い。3つの機能を持つことにより、相互に連携がとれるメリットがある。</li> </ul>
キャリア・コンサルタントの役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 「新入社員のキャリア支援」として、キャリア・コンサルタントが新入社員と面接を行い、新入社員が自分のキャリアを考える機会を持つことは、意義深いと考えられる。また、キャリア・コンサルタントが心理テストと面接の結果をまとめて、キャリア支援シートとして新入社員の上司にフィードバックすることで、新入社員のフォローが行いやすくなっている。</li> <li>○ パーソナル、いわゆる感情の部分と、キャリア、職業生活の部分は密接に結びついている。職業生活の悩みやストレスから抑うつ状態に陥ることもあれば、逆に、精神的に不安定なことが職業生活を阻害することもある。それゆえ、キャリア・コンサルタントが、臨床心理的なパーソナル・カウセリングとキャリア・カウセリングの両方を組み合わせつつ、両面から相談者を支援することが重要になってくる。また、キャリア・コンサルタントとしては、相談者の悩みを聞くだけでなく、相談者が前に一歩を踏み出すための情報提供も大切な役割の一つである。</li> </ul>
本事例からみるキャリア・コンサルタントの活躍の場（事例担当の意見）	<p>キャリア・コンサルタントの活躍の場をみると、カウセリング・ルームで、臨床心理系の3名のカウンセラーが、相談者に応じて、キャリア・カウセリングとパーソナル・カウセリングを実施していた。</p> <p>個別相談の場合、精神的な問題とキャリアの問題が密接に関係する場合も多く、両面からフォローできるように、キャリア・コンサルタントがパーソナル・カウセリングを行うことができれば、活躍の場が一層広がるといえよう。</p>

表 3

企 業 名	フロンティアコンストラクション&パートナーズ株式会社（中小企業）
企 業 概 要	資本金：3,300万円 従業員数：33人 事業内容：コンストラクションマネージメント・監理業務、エンドユーザー向け工事レポート作成業務等
キャリア開発支援の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 従業員のキャリア開発に対する考え方として、①社員自身の切り拓く姿勢、チャレンジする精神を大切にし、②積極的にやりたいと手をあげた者にはできるだけチャンスを与え、③従業員自身が常に工夫し、サービスに付加価値をつけることを重視している。キャリア開発の考え方は、大手企業の人事部門にいたためキャリア開発についても造詣が深い社長の影響が大きい。</li> <li>○ スタッフの画一的な集団研修は難しく、一人一人のキャリア開発プランに即した個別対応の方が適していると考え、「ONE TO ONE コーチング」を実施している。ONE TO ONEなので、研修だけでなく、スタッフ自身が抱えている問題やキャリア開発のカウセリングも併せて行っている。</li> <li>○ ジョブ・ローテーションにおいても、「いろいろな経験をすれば、もしこの会社を辞めてもどこでも通用する力を身に付けることができるはずである」と、社員のエンプロイアビリティの向上を念頭においている。</li> <li>○ パートナースタッフ（有期契約のスタッフ）の契約更新の面談では、技術者の派遣スタッフには、仕事の現状とキャリア・プランを聞いている。</li> </ul>
キャリア・コンサルタントの役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 「ONE TO ONE コーチング」のコーチがキャリア・コンサルタントであるメリットは、コーチングのテーマについて、一人一人のキャリア開発という視点でアドバイスが行えることである。</li> <li>○ キャリア・コンサルタントがジョブ・ローテーションのフォロー・アップを行っている。建設技術者については、できる限りスタッフの希望を聞いていきたいと考えているが、必ずしもスタッフの希望通りに異動が行えるわけではない。そうした時でも、キャリア開発の視点から今回の異動がよい経験になることを話すなどの対応を取っている。それがスタッフのやる気を引き出し、今後に繋がっていくと考えられる。</li> <li>○ パートナースタッフは契約期間の制限があり、更新時には不安定になりやすいと考えられる。その中で、キャリア・コンサルタントにキャリアについて相談できることは、スタッフにとって、安心感とともに、今後の働き方を考えるという意味で意義深いものとなっている。特に、若い人で自立をしたいという人は多いが、何も準備していない人が多い。そういう人に対して、キャリア・プランを立て、準備を促すことは重要である。</li> </ul>
本事例からみるキャリア・コンサルタントの活躍の場（事例担当の意見）	<p>「ONE TO ONE コーチング」やパートナースタッフの更新面談においては、実際に、キャリア・コンサルタントがキャリア開発の視点を取り入れて行っており、キャリア・コンサルタントが活躍する余地がある。</p> <p>また、今後、会社が大きくなり、従業員が増えるに連れ、従業員のキャリア開発も含めて、人事施策の整備が必要になってくる。現在の組織文化を活かしつつ人事施策の整備を行うことが、次のステップに進むための大きな課題である。中小企業が成長発展する中で、キャリア開発の視点を取り入れた人事施策の整備もキャリア・コンサルタントの活躍の場の一つであるといえる。</p>



表 4

企 業 名	株式会社エイエスケイ（中小企業）
企 業 概 要	資本金：2億円 従業員数：正社員 53 人、パート 12 人 事業内容：直線方向運動軸受及び同専用軸並びに付属部品の製造、販売及び輸出入等
キャリア開発支援の内容	<p>○ 「みんなのみんなによるみんなの為の会社」を最も重視している。これは社長自身の創業時からの思いである。</p> <p>○ 1997年に、経営を立て直すために外部の経営コンサルタントが入って、組織・人事制度改革を行うことになった。組織・人事制度改革は大きく3つの柱があり、①コミュニケーションの重視の組織風土づくり、②目標管理制度の導入、③教育、能力開発の充実である。特に、能力開発では、中核となる若手社員育成の「ジュニア研修」に力を入れている。</p> <p>○ 自主性を活かしたキャリア形成支援として、①若手社員が自主的に行う「NEWS」の作成、②未経験の若手女性への権限委譲による育成、③女性初の営業職のキャリア・プラン作成とその支援、④提案制度などがある。</p>
キャリア・コンサルタントの役割	<p>○ 社長は、会社の枠内で社員の育成を行っているのではなく、社員自身の成長が本人の人生にとっても重要であるという、キャリア形成支援の視点を持っているといえよう。大学のキャリアセンター長も行っている外部の経営コンサルタントが社長の考えに影響を与えたと考えられる。</p> <p>○ 組織・人事制度改革のキーワードは、コミュニケーション、自発性、若手の育成である。こうした改革により、社員のやる気を引き出し、社員自身が、自ら考え、責任を持って仕事を遂行するという組織風土を醸成してきたといえる。これらの改革を社長と外部経営コンサルタントがリードした。</p> <p>○ 大企業は専門の者がいて、体系だったキャリア教育をしている。しかし、中小企業はそれを専門にする者はいない。しかし、一人一人の顔が見えている。だから、社長でも上司でも外部経営コンサルタントでも、必要と思われるときに若手社員の背中をポンと押し、その後は自発性に任せていくことが大切である。</p>
本事例からみるキャリア・コンサルタントの活躍の場（事例担当の意見）	<p>本事例では、有資格のキャリア・コンサルタントはいない。しかしながら、キャリア・コンサルティングの知識を持つ外部の経営コンサルタントがいて、社長をサポートしている。</p> <p>社長と経営コンサルタントが相談しながら進めた一連の経営改革の中で、人材に対しても「コミュニケーション、自発性、若手の育成」をキーワードに、組織・人事制度改革をおこなった。これが、広い意味での社員育成、キャリア形成支援に繋がっているといえる。</p> <p>本事例における社長の意識や取り組みは、キャリア・コンサルタントの資格を有してはいないものの、まさにキャリア・コンサルティング的な意識、取り組みである。今後は、人事担当者等がキャリア・コンサルタントの資質をもって社長を補佐することによって、中小企業の特徴を活かした社員の主体的なキャリア形成を支援することが期待される。さらに、経営の視点をあわせ持った外部のキャリア・コンサルタントが、組織・人事制度改革をサポートすることにより、社員のキャリア形成を強力にバックアップすることができるといえよう。</p>

## (2) 教育機関

### ア 事業の位置付け

最近の若年者の特徴としては、社会に対し、また自分自身に対してマイナスイメージが強く、将来に対する希望をもつことができないことから、前向きな行動をとることができないということが挙げられる。また、就職に関しても、成長過程における経験や学習の不足から、働くことに対する具体的なイメージを持ってないといわれている。こうしたことから、働く意義を見出せず、就業意欲や職業意識も希薄であること、職業を自ら探索することができないこと、さらに対人関係におけるコミュニケーション能力等のソーシャルスキルに欠けること等が指摘されている。

このような状況の下、学校においては学生のキャリア形成支援として、自己理解や職業理解の促進等に関する様々な取組みが行われ始めているが、キャリア形成支援を単に就職率向上のための支援と捉えて実施している学校や、専門家がないことから外部の業者にキャリア形成支援の全てを任せる学校があるなど、学生に対する真のキャリア形成支援として、その取組みには大きな温度差がある。

そこで、事例検討委員会では、キャリア形成支援の専門家であるキャリア・コンサルタントを活用し、学校におけるキャリア形成支援のプログラムを試行実施し、これを事例として、検討の素材とすることとした。当該事業を実施する目的は、得られた事例をもとに、キャリア・コンサルタントを活用した学生のキャリア形成支援について検討し、キャリア・コンサルタント活用の効用、導入のポイント、課題等を明らかにするとともに、学校におけるキャリア・コンサルタントを活用したキャリア形成支援を普及促進することである。

### イ 事業の実施

事業の実施に当たっては、積極的に学生のキャリア形成支援に取り組んでいる学校の中から、事例校を選出した。プログラムの企画に当たっては、大学、短期大学（以下「短大」という。）ごとに、対象者と支援内容に特徴を持たせることに配慮した。また、事例検討委員会のうちから事例担当者を選任し、事例担当者が大学、短大関係者と事前の打ち合わせを行って次のとおり事業の企画を作成し、またキャリア・コンサルタントとの連絡調整、試行実施の運営管理等を行った。

学校名	対象者	支援内容	実施時期
湘北短期大学	1年生	① グループワーク体験学習 ② キャリア・コンサルタントによる模擬面接会 ③ 講演「働く意義について」	H16. 11月下旬 } H16. 12月中旬
立教大学	3・4年生	① 3年生対象 キャリア・カウンセリング ② 3年生対象 エントリーシート相談 ③ 4年生対象 自己分析・カウンセリング・模擬面接等グループワーク	H16. 11月中旬 } H17. 1月中旬
大阪商業大学	教職員	学生のキャリア形成支援者としての基礎体験講座	H16. 12月上旬
追手門学院大学	3年生	「働くということ」をテーマにしたグループワーク	H16. 12月下旬
関西外国語大学 ・同短期大学部	(大学) 3・4年生 (短大) 1年生	自己理解・他者理解・内的キャリア形成支援を目的としたワークショップ	H16. 11月中旬 } H16. 12月下旬

## ウ 事例の概要

プログラムの試行実施を通じて収集した事例は、表5～表9のとおりである。（事例報告書全文は、参考1に掲載）

表5

教育機関名	湘北短期大学
タイトル	1) ～楽しく学ぶ～ グループワーク体験学習講座 2) キャリア・コンサルタントによる「模擬面接会」 3) キャリア・コンサルタントによる講演「働く意義について」
目的	キャリア・コンサルタントがおこなう「グループワーク」、「模擬面接会」、「講演会」であることから、表面的・外面的なテクニック指導ではない。 自分らしい自分を、自分の言葉で伝えることを支援することであり、厳しい北風を吹かせるのではなく、自然とコートを脱ぎたくなるような春風を吹かせることが目的である。
プログラム内容	1) グループワーク体験学習講座 教えられる「受身」の授業ではなく、自ら参加して「考える」演習方式で、肯定的な態度で相互に支え合い、励ましあって課題解決を図ることで、自分に「気づく」ことが目的である。 2) キャリア・コンサルタントによる「模擬面接会」 学生を評価する、選別する模擬面接ではなく、本人の良いところを引き出す模擬面接会である。面接後のフォローミーティングや他のグループの見学など、多面的な角度から自己を見つめ直す機会を設定した。 3) 講演「働く意義について」 学生が陥りやすい悩みや不安について事例を紹介し、社会人としての役割や働く意義について討論するなど、実践に即した内容で、参加者全体を巻き込んだワークショップである。
キャリア・コンサルタントの役割	未知の世界に踏み込む就職活動は不安でいっぱいであることから、キャリア・コンサルタントの役割は、学生の内面的な援助であり、画一的な表現に終始しがちな学生の自己表現を肯定的に受け止め、一人ひとりの個性を引き出し、「勇気づけ」をする役割を担う。指導的アドバイスではなく、よき理解者として、学生の言語化できない悩みや不安に寄り添い、本人に考えさせ、話させ、行動に移すことを誘引する。学生が思い込んでいるマイナスをプラスに変換させることで「自分らしさ」を際立たせることがキャリア・コンサルタントの重要な役割である。
結果	(アンケート結果等から見た参加者の評価) 1) グループワーク体験学習講座 「楽しく学べたか」の問は、6段階評価で平均値5.6となり大変満足度が高かった。「役立つと思うか」、「また参加したいか」の問も、平均値が5を超えた。 2) 「模擬面接会」 参加学生194名、在籍者の4割が参加する大イベントとなった。 アンケート回収率96.4%。面接前に「参加したくない」と思っていた者が51%いたが、面接後には、「参加してよかった」が94%、「また受けてみたい」が95%であった。 ----- (学校側からの評価) ダメだと否定せず、肯定的に受け止め、自分の課題に気づき、マニュアル的答えの暗記ではなく、「今と、これから」の自分について真剣に考える場面設定ができた。
事例担当者の意見	就職活動は、辛く苦しいものと考えていた学生が、緊張感の中にも「自分と向かい合い」、真剣に自分探しをするワークショップであった。キャリア・コンサルタントからの応援メッセージは、不安と自信を失いかけている学生にとって、大きな勇気を与えてくれた。正解のない問いに戸惑いながらも、自分で「考え」、他の人に「伝え」、そして「行動する」プロセスは、否定や受身ではなく、自分の人生は自分で決めていい。自分が人生の主人公であることを「気づかせてくれた」、大変満足度の高いプログラムであった。また、課外講座にもかかわらず多くの学生が参加したのは学園祭以来のことであり、一連の参加型プログラムが学生にとって刺激的なものであったことを物語っている。

表 6

教育機関名	立教大学
タイトル	1) 3年生に対するキャリアカウンセリング 2) 3年生に対するエントリーシート相談 3) 就職活動が長期化している4年生のための総合的キャリア支援
目的	3年生へのきめ細やかなカウンセリングの実施 学生満足度の向上 3年生へのきめ細やかなエントリーシート相談の実施 学生満足度の向上 11月時点で未内定の4年生に、内定に向け個別かつ最大限の支援を行う
プログラム内容	1) 3年生対象 キャリアカウンセリング 11月および12月の毎週 火・木・金曜日の13:00-17:00 キャリアセンターに相談に来る3年生に30分ずつカウンセリングを実施 2) 3年生対象 エントリーシート相談 12月の火曜日3回13:00-17:00 大学内会議室を会場に、事前申込みと事前記入シート提出のあった学生に、エントリーシートに関する50分ずつの相談を実施 3) 4年生対象 自己分析 カウンセリング 模擬面接等グループワーク 11月時点で未内定の4年生にキャリアセンターから案内し、応募した学生に、4時間の自己分析ワーク、50分ずつのカウンセリング、模擬面接などのグループワークを実施
キャリア・コンサルタントの役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 学生へのキャリアカウンセリング</li> <li>・ 自己分析グループワークのワークショップファシリテーター</li> <li>・ 模擬面接などグループワークのワークショップファシリテーター</li> <li>・ 学生へのエントリーシート相談</li> <li>・ 全ての企画で学生の言うことをじっくりと聞き、各人の気づきと具体的かつ主体的な行動を促進することを常に心がけた。</li> </ul>
結果	<p>(アンケート結果等から見た参加者の評価)</p> <p>4年生参加者55名中、内定者33名、その他の進路決定者8名 4年生では、じっくりと話を聴いてくれたことで自己肯定感がもて、就職活動に再び前向きになったということ。3年生では、自己分析が促進でき、気づきが促され、これからの活動にむけ視野が広がったこと。</p> <p>-----</p> <p>(学校側からの評価)</p> <p>導入の時期、手法、大学担当者との連携、キャリア・コンサルタントとの相性などの課題はあるが、総じて、導入の効果があつた。</p>
事例担当者の意見	<p>企画の実施において、キャリア・コンサルタントの活動や企画全体をコーディネートするスーパーバイザーと、学生とキャリア・コンサルタントの間に入って調整や状況把握をする大学側スタッフとの相互の連携がうまくいったので、予想以上の効果があつた。</p> <p>じっくりと話を聴くことからはじめ、学生の主体的な成長や活動を促進するキャリア・コンサルタントならではの取組みが、充分成果を発揮した</p>

表 7

教育機関名	大阪商業大学
タイトル	学生のキャリア形成支援者としての基礎体験講座
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 学生のキャリア形成の支援者として、学生とのコミュニケーションのあり方、学生支援のあり方等について、基本的知識・理念を学び、「傾聴」「適切な自己表現」の基本スキルを体験学習する</li> <li>・ 学生相談の事例を題材として、日常業務での課題・疑問等を参加者で共有し、対学生だけでなく、学校組織における「開かれた人間関係作り」に役立てる</li> <li>・ 自分の現状分析・キャリア・プランを確認し、「学生のキャリア形成支援者」としての自己の課題に気づく</li> </ul>
プログラム内容	<p>1回3時間×2回＝全6時間</p> <p>第1回：キャリア形成の意義等についての解説講義、TEG を実施、「適切な自己表現」「交流分析」について簡単なロールプレイを体験しながら基本的な理論を学ぶ、「傾聴」の基本についてロールプレイ等</p> <p>第2回：学生相談の対応についてグループで話し合い・発表、参加者自身の現状分析、キャリア・プラン作成等</p>
キャリア・コンサルタントの役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 個人ワーク、グループワーク、ロールプレイ等、体験講座の全ての場面で、参加者の取り組みが円滑に進行するよう支援する。特に各ワーク終了後、「学生のキャリア形成支援者」としての資質養成の観点から、適切なフィードバック・解説を行う</li> <li>・ キャリア形成の意義について、「支援者」として特に理解が必要な理念・知識について解説講義を行う</li> <li>・ 参加者の現状分析、キャリア・プラン作成を支援することで、今後の継続的な学習意欲を促す</li> </ul>
結果	<p>(アンケート結果等から見た参加者の評価)</p> <p>「ロールプレイ、グループワークを中心とした体験・実践型学習が、満足感・達成感につながった」、「自分の自己分析をする機会がなかったので非常に貴重な体験であった」、「全職員が体験すべき」、「今後も継続学習したい」等、充実した有意義な講座という評価</p> <p>(学校側からの評価)</p> <p>「最終的な決定は学生本人に任せるという大原則を学んだ」、「大学職員組織には、専門のキャリア・コンサルタントがおらず、専門的知識に乏しい状況だったが、学内でもカウンセリングの重要性が問われている時期であり、今回の講師派遣は絶好の機会だった」、「就職課以外の職員も参加できたので、カウンセリングに関しての学内啓発につながり、非常に有意義であった」等、高評価</p>
事例担当者の意見	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「キャリア形成支援者」は「内的キャリア」の重要性を十二分に認識している必要がある、キャリア・コンサルタントはこの支援を行う存在である</li> <li>・ キャリア・コンサルタントには、大学組織に対して、教職員のキャリア形成に対する継続的・総合的支援の必要性を啓発し、そのための具体的方策を提案・実施する役割が期待される</li> <li>・ 教職員による学生支援を補完するため、キャリア・コンサルタントには、特に「ヒューマンスキルの専門家」であることが求められる</li> <li>・ 学生にとって、外部キャリア・コンサルタントは、大学の利害関係に影響されない「中立的で信頼できる」存在となりうる</li> </ul>

表 8

教育機関名	追手門学院大学
タイトル	「働くということ」をテーマとしたグループワーク
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>根本的な問いである「自分にとって働くこととはどういう意味なのか」「将来についてどのように考えているか」を、自分の言葉で語り合う体験機会を提供し、自己理解、社会人への準備度、職業人意識等を、学生自身が確認する</li> <li>自分と異なる考えや感じ方を持つ相手とのコミュニケーションを考えることで、自己理解と他者理解を深める</li> </ul>
プログラム内容	<p>二部構成 I部：1. 5時間 II部：2. 5時間 計4時間</p> <p>I部：ホランドの職業興味領域尺度を取り入れた「学園祭役割ゲーム」で、選択した役割ごとのグループで話し合い</p> <p>II部：任意の4グループで、「働くことについて」をテーマに話し合い、話し合い終了後、「コミュニケーション」についての簡単な解説講義</p>
キャリア・コンサルタントの役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>参加者が、スムーズにグループワークに入っていけるよう支援</li> <li>I部・II部の話し合いのファシリテーターとして、学生相互の自発的で適切な自己表現と意見交換が活性化するよう支援</li> <li>I部の役割ゲームにおいて、自己の選択と適性・興味検査結果等の関連で、混乱や誤解が生じないように、適切なフィードバックを行う</li> <li>「コミュニケーション」の基本について解説し、今回のグループ体験の整理と今後の啓発学習への学生自身の気づきを促す</li> </ul>
結果	<p>(アンケート結果等から見た参加者の評価)</p> <p>「ディスカッションやディベートとは異なり、『他の人の意見を最後まできちんと聞き、自分の意見も最後まできちんと聞いてもらえた』という体験が貴重」、「仲間や自分について『新しい発見』があり、満足感・連帯感・感動を覚えた」、「また体験してみたい」等、高評価</p> <p>-----</p> <p>(学校側からの評価)</p> <p>「少人数参加型のワークショップに対し、多くのコンサルタントがサポートしたので、学生一人ひとりにきめ細やかな対応ができた」、「今後、マスから個への支援を強化していく中で、学生自身に考えさせる指導に取り組んでいきたいと考えており、今回のワークショップの経験を生かしていきたい」等、満足度が高い</p>
事例担当者の意見	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループワークは、学生の自己理解・他者理解が促進される効果が大きく、コミュニケーションの大切さを体験学習的に理解できる効果も大きい。グループワークのファシリテーションを行うキャリア・コンサルタントは、コミュニケーションの基本をきちんと理解し、学生自身が本来持っている「話す・聴く・考える」力を信じて、適切な支援を行うことが求められる。</li> <li>キャリア・コンサルタントには、職業・仕事に関する幅広い知識や情報も必要であるが、学生の心理的課題の重要性を十分に認識し、基本的な対処に誤りがないよう、配慮することが必須である</li> <li>今回のワークショップは、学生の内的キャリアへの気づきを支援するものであり、自分の価値観等、本質的な気づきを得ることが、実際の就職活動にも好影響を与えることが多い</li> </ul>

表9

教育機関名	関西外国語大学・同短期大学部
タイトル	自己理解・他者理解・内的キャリア形成支援を目的としたワークショップ
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 就職準備だけでなく、現在の学生生活への適応力を高め、進学等も含めた「卒業後の進路設計」を明確にする</li> <li>・ 自己中心的な「自己理解」ではなく、他者（社会）との関わりの中での「自己表現・自己実現」の認識を深め、職業・社会への関心を高める</li> </ul>
プログラム内容	<p>週1回2時間×5回＝全10時間</p> <p>第1・2回目：自分の現状からの自己理解を深めるため、小学生から現在までの経験や気持ちの振り返り、現状での課題確認、対人関係に関するアセスメント・ロールプレイなど。</p> <p>第3・4回目：将来のキャリア・プラン、ライフ・プランについて考えるため、仕事や夢などについて個人ワークとそれに基づく話し合い。</p> <p>第5回目：より具体的な行動計画・目標を作成、全員個人発表。</p>
キャリア・コンサルタントの役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 言語化できないことがないか、目的を忘れた話し合いになっていないか、適切な自己表現や意見交換ができていないか等に配慮しながら、グループワークのファシリテーションを行う</li> <li>・ 参加者間の交流が深まるよう、グループ編成等を支援</li> <li>・ キャリア形成についての基本的知識を伝えるための講義を行う</li> <li>・ 個人ワーク、グループワーク、ロールプレイ等、ワークショップの全ての場面で、参加者の取組みが円滑に進行するよう支援</li> <li>・ 職業情報、家族関係等、参加者からの個別質問や相談に対応</li> </ul>
結果	<p>(アンケート結果等から見た参加者の評価)</p> <p>「ワークショップを通じて『自己理解』『他者理解』を深めることができた」、「これからの行動（就職活動を含めて）自信がついた」、「自分の特性・価値観など、今まで曖昧だったものが言語化・明確化できた」、「いろんな考え方を知ることができた」等、非常に満足度が高い</p> <p>-----</p> <p>(学校側からの評価)</p> <p>「大学ではなかなか実施できない、主に学生間での話し合いによる、キャリア形成にとって根本的な、より深い自己の認識の必要性を学生に考えてもらえた」、「今回の実施手法を、今後の我々の指導の中に取り入れたい」等、学生自身の「気づき」支援について高評価</p>
事例担当者の意見	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ グループを活用したワークショップであるため、キャリア・コンサルタントは「援助者」の役割を理解し、参加者各自の成熟度に応じた支援ができることが必要</li> <li>・ 「自己理解」「内的キャリア形成」支援を目的とするため、参加者の発達上の課題・心理的側面に関する一定レベルの理解・知識が必要</li> <li>・ 学生からの質問にすぐに回答するのではなく、その質問の背景を確認しながら、学生自身が考え、「自分の力でわかった・気づけた」と認識できるように支援することが重要</li> <li>・ 就職ハウツー等、即効性が求められる中で、今回のように、自己理解・他者理解・内的キャリア形成等、根幹に関わる支援を行うには、その重要性・必要性を広く啓発する必要がある</li> </ul>



### 3 事例に基づく検討

#### (1) 企業

事例検討委員会では、収集された企業事例を通して、企業におけるキャリア・コンサルタントの活用に係る検討を行った。検討結果は次のとおりである。

#### ア 個人のキャリア形成に対する考え方

今回の事例企業に共通しているのは、その企業規模にかかわらず、いずれも「人」を大切にし、従業員一人ひとりのキャリア形成を重要視しているという点である。「個人のキャリア形成を支援すると、せっかくキャリアを積んだ社員が辞めてしまうのではないか」と危惧する声も少なくない中で、「辞めたとしても、その後も社員とはビジネスの関係が保てる」とプラスに捉え、積極的に、従業員のキャリア形成支援を進めている経営者もみられた。このような組織風土が、いきいきとした社員を育て、結局は、その企業に好業績をもたらすのであろう。

巷では成果主義や即戦力志向が喧伝され、日本的経営や人事制度の見直しも進められているが、「人」は、今も昔も最も貴重な経営資源であることに変わりはない。企業は、本来もっと長い目で、その人材育成を図る必要がある。

こうした「人」を大切にしたいキャリア形成支援策の中でも、個人の自己決定を促し、働く意味を見出させるものとして、キャリア・コンサルティングが注目され始めている。ただし、やみくもにキャリア・コンサルタントを導入・配置すればよいというものではない。まずは、各企業内で、個と組織がどの様に共生していくか、一人ひとりのキャリア形成をどう展開していくかといった大きな文脈の中に、キャリア・コンサルティング／キャリア・コンサルタントを織り込んでいくことが重要である。

また、それ以前に、わが国の経営者や管理者の中には、「なぜ、企業が個人のキャリア形成支援を行う必要があるのか」と、旧態依然の認識に留まっている者も少なくない。企業内キャリア形成支援を進めるに当たっては、まずは、こうした経営者や管理者自身に、個人の主体的なキャリア形成の意義・重要性を理解してもらうことが先決であるだろう。

#### イ キャリア・コンサルタントの役割・その効用

大企業の事例においては、社内に独自のカウンセリング・ルームを設置し、専任のキャリア・コンサルタントを配置しているものもみられた。

また、専任のキャリア・コンサルタントの代わりに、ダブルジョブ制度（通常の業務を持つ従業員が、労働時間の1、2割を他の業務（この場合、キャリア相談員〔キャリア・コンサルタント〕としての業務）に充てる制度）を活用し、企業内でキャリア・コンサルティングを受けられる体制を確保するとともに、キャリア形成意識の啓発、キャリア形成支援の制度構

築・運用を行っている企業もあった。ダブルジョブ制度の運営に当たっては、キャリア相談員の上司（通常業務の上司）の理解とともに、キャリア相談員自身の質の確保が不可欠である。この点、当該企業事例においては、ダブルジョブではない専任の、あるいは外部のキャリア・コンサルタントによって、「振り返り」という、いわばスーパービジョン的なフォローが行われていた。

一方、中小企業においては、社員一人ひとりのキャリア開発の視点でアドバイスを行っている企業、また「キャリア・コンサルタント」こそ存在しないが、経営者あるいは人事担当者等が、資格の有無に関わらず、限りなくキャリア・コンサルタントに近い役割を果たし、結果的に、社員のキャリア形成支援に貢献しているという例がみられた。キャリア・コンサルティングの知識をもつ外部の経営コンサルタントの的確なアドバイスを得て、経営者のキャリア形成支援マインドが、制度として結実していくケースもみられる。

しかし、こうした企業は、あくまで先進的な一握りに過ぎず、一般的には、まだまだ稀であるだろう。専任のキャリア・コンサルタントの配置やダブルジョブ制度の導入は、そうたやすいものでもあるまい。中小企業においてはなおのことである。そもそも「ア」で述べたように、多くの企業には、「従業員のキャリア形成支援が重要である」、「そのためには、キャリア・コンサルタントの活用が有効である」といった認識が、まだまだ浸透していないのである。

これまでの企業では、終身雇用、年功序列の制度の下で、従業員は、「先輩の背中を見て」、黙々と会社の人材育成制度に従って歩んできた。一人ひとりが自らの仕事人生を振り返る必要も少なかった。こうした従来の体制が大きく変化しつつある中で、キャリア・コンサルタントを活用したキャリア・コンサルティングに注目が集まりつつあるが、経営者や管理者、人事担当者等の既存概念は、一朝一夕に変わるものではないのであろう。

前述のように、個と組織がどの様に共生していくか、一人ひとりのキャリア形成をどう展開していくかということは、今後の企業の大きな課題である。それを、企業全体の人材育成方針の中で関係者とともに考え、かつ行動に移していくことが、キャリア・コンサルタントの役割として求められている。

すなわち、キャリア・コンサルタントには、相談者との1対1の相談支援だけでなく、組織に働きかけることによって、経営者、管理者、人事担当者等のキャリア形成に関する考えを収束させていくとともに、これらの関係者と連携して、社員の意識啓発・組織風土の醸成、キャリア形成支援に関する制度導入や運用に寄与することが求められる。つまり、従業員個人に対しては、研修等を通じて主体的なキャリア形成の必要性を啓発し、また、経営者、管理者等に対しては、人事担当者等と連携しつつ行うキャリア形成支援は、個人の成長を組織の成長に活かすことであるといった、

個人と組織の関わりについての理解を促すことである。

人事担当者等がキャリア・コンサルタントの能力を身に付け、その役割を担うこと、あるいは、外部のキャリア・コンサルタントを活用して、自らの企業の特徴を活かした支援を行うこと等、各企業の実態に即した方法で、企業内のキャリア形成支援を進めていくことが期待される。

## ウ キャリア・コンサルティング導入・展開に当たっての留意点及び今後の課題

企業において、キャリア・コンサルタントを活用したキャリア・コンサルティングを導入・展開する際に重要なことは、キャリア・コンサルティングに対する経営者の理解である。

わが国においては、そもそも中高年齢者の再就職支援やリストラ相談に伴い、キャリア・コンサルティングの概念が紹介されたケースが多いことから、キャリア・コンサルティングの意義が、再就職支援のみに矮小化されたり、さらには、リストラのためのものと捉えられてしまうことも多い。キャリア・コンサルティングの本質と意義、導入・活用の効用を、経営者や人事担当者がきちんと理解することが求められる。

このためにも、初めの重要な課題は、経営者や管理者、人事担当者等に、個人と組織の共生という観点から個人のキャリア形成の意義・重要性を理解してもらうことである。そして、そのためには、企業全体の人材育成方針の中で、キャリア・コンサルティングの意義と、その中核的な役割を担うキャリア・コンサルタント活用の意義・効用の理解を求めることが重要である。

さらに、その上で、キャリア・コンサルタントの担うべき機能、つまり個人のキャリア相談、キャリア開発に対する普及・啓発、研修の企画・運営、メンタル面の問題の見立てとリファーなど、その機能区分を明確にすることが必要である。

また、企業における人の成長のプロセスに注目すると、そこで働く個人のキャリアに関わりを持っているのは、人事部、研修部門、産業医、そして上司等である。しかしながら、人事部や研修部門は、アウトソーシングが導入されつつある。また、成果主義の導入等により、最近では上司自身が忙しく、部下指導よりも仕事で手一杯の状況である。

特に、個人のキャリア形成支援における上司の役割は重要な位置を占めており、専門家としてのキャリア・コンサルタントにまかせきりにするだけでなく、上司自身が、自己理解支援を中心としたキャリア・コンサルティング・マインドをもって、部下の支援に当たることが求められる。そのためには、まずは上司自身が自己理解を通して自らのキャリア・プランを考えることが必要であり、その上で、キャリア形成の支援者として必要なキャリア・コンサルティングの基本的な知識やスキルを習得することが肝要である。キャリア・コンサルタントの役割には、こうした上司へのフォロー

も含まれる。

また、人事部門も改めて機能の再構築を行い、従業員個人が主体的なキャリア形成に取り組める仕組みづくり、支援体制を整備することが求められる。その際、人事担当者自身がキャリア・コンサルタントの資質を身につけ、キャリア開発支援の制度導入・運用に当たることで、より一層の効果が期待できる。

さらに、キャリア・コンサルタント自身に関する課題としては、まずは、キャリア・コンサルティングの本質と重要性、つまりキャリア・コンサルティングは人の内面に关わる問題を扱う重要な役割であることを認識するとともに、自らの資質向上に努めることである。その上で、企業においては、相談者との1対1のキャリア相談だけでなく、個人と組織の共生の観点から、組織に積極的に働きかけることが求められる。もとより、こうした課題は一人のキャリア・コンサルタントだけで担えるものではないが、そのためのキーパーソンであることは間違いない。こうした方向に向けて、企業内外での関係者とのネットワークづくりや、人事関係制度の理解にも努める必要があろう。

## (2) 教育機関

事例検討委員会では、プログラムの試行実施を通じて収集した教育機関の事例を通して、学校におけるキャリア形成支援の状況、キャリア・コンサルタントの役割・その活用、導入・展開のポイント及び今後の課題について検討を行った。検討結果は次のとおりである。

### ア 学生のキャリア形成支援の状況

個人の主体的なキャリア形成支援は、「現在」労働者である者だけではなく、すぐそこに職業生活の始まりを控えている学生にとっても、非常に重要なものである。大学・短大においては、就職率が学校評価の一つの指標ともされているが、単に学生を就職させるだけでなく、在学中に個々の学生が自分自身を見つめ、自己を理解するとともに、自分と仕事との関わりを考えられる機会を提供すること、これこそが、大学・短大に求められる役割である。

大学・短大の重要な機能が専門課程の教育であることはもちろんである。しかし、社会環境は大きく変化し、学生の特徴として、働く意義を見出せない、就業意欲や職業意識が薄いといった指摘もなされる昨今、フリーターやニートの増加といった社会的背景も加わり、大学・短大が専門課程の教育に加え、学生一人ひとりが自律した人生を送れるような支援を行うことが必要とされている。

今回のプログラム試行実施に協力いただいた大学や短大では、学生に対するキャリア形成支援の意義・重要性が十分に咀嚼され、校風として行き渡っていたが、学校によっては、担当者が理解しないままに外部の業者に学生のキャリア形成支援を全て任せている例もあり、その意識、実際の取り組みには、

大きな格差が見られる。事例検討委員会が収集した事例を広く学校に周知することにより、学生のキャリア形成支援について、学校関係者の意識を啓発するとともに、全国各地でその取組みが、一層充実することを期待したい。

## イ キャリア・コンサルタントの役割・その効用

今回のキャリア・コンサルタントを活用したプログラム試行の特徴は、それぞれの学校、対象者にあわせ、個別の支援内容で実施している点である。担当したキャリア・コンサルタントは、それぞれが自らの実践フィールドで豊富な経験を有するとともに、キャリア・コンサルティングに関する見識・力量が高く、支援内容の目的にあった役割を適切に担った。これにより、参加した学生からは、「自己肯定感が持てるようになり、就職活動に自信がついた」、「コミュニケーションが不得意だった自分がもっと話したいと思えるようになった」など高い評価を得ることができた。特に、4年生の就職未内定者を対象にした取組みでは、55名中41名が内定又は自分の納得する方向を見いだすことができたなど、数字としての成果も現れた。さらに、学生のキャリア形成支援者としての教職員に対する基礎講座では、傾聴のロールプレイ体験を通して、「聞いてもらえなかった」と自らが感じた不快感から、「学生も教職員に対し、普段同じような感じをもっていたのかもしれない」との新たな気づきを表明する者もあった。

また、今回のプログラム試行実施を通して、参加者自身による気づきのほか、学校関係者からも、「キャリア・コンサルタントの専門性、役割が理解できた」、「やはり学生一人ひとりに対応しなければ、キャリア形成支援は進まない。今後の課題が浮き彫りになった」等の評価が得られ、キャリア・コンサルタント活用の有効性を、支援の受け手と担い手と、双方向から確認することができた。

各プログラムを企画するに当たっては、グループワークを活用した取組みを重視した。グループワークには、共に学ぶはたらき、癒し合うはたらき、創り出す力の特徴があり、学生のキャリア発達のレベルがまちまちであることを考慮すると、今後一層その必要性が高まると思われる。グループワークでは、ファシリテータによる支援だけでなく、学生同士が互いの援助者、促進者となりながら、その立場を随時交替しながら進んでいく。これによって、学生自身の自己理解が急速に深まると同時に、学生が自分の考えをきちんと発信する、また相手の考えをきちんと受信するというコミュニケーションの大切さを体系的に理解できるという効果も大きい。

今回の試行実施でグループワークを担当したキャリア・コンサルタントは、傾聴、自己受容・自己理解・自己開示及び他者受容・他者理解がコミュニケーションの基本であることを理解しており、学生自身が本来持っている能力を信じて、学生自身が自ら行動することを待つことができるスキルを有していた。このことによって、学生が「聞かされた・言わされた」という受動的な感想でなく、「聞けた・言えた」という自分自身の成果として表現したも

のと思われる。学生に対する支援では、キャリア・コンサルタントに、専門家としてのコミュニケーション・スキル、グループワークのファシリテータとしての人的・技能的資質が特に求められる。

また、グループワークだけではなく、キャリア・コンサルティングの基本ともいえる1対1の相談についても、クライアント中心のスタンスで適切な実施がなされ、対象者である学生から高い効果を得ていることは言うまでもない。

## ウ キャリア・コンサルティング導入・展開のポイント

今回のプログラム試行実施においては、事例担当者が学校関係者と事前に綿密な打合せを行って事業の企画を作成し、学校関係者との連携の下に運営管理等を行った。また、キャリア・コンサルタントに対しては、事業の目的・支援内容・手法に関する説明を詳細に行うとともに、学校の特徴や状況の理解を求めた。学校は、校風の違いや学生に対するキャリア形成支援の方針・手法の違いなど、特徴や状況が様々である。学校において、キャリア・コンサルタントを活用したキャリア形成支援を導入・展開するに当たっては、キャリア・コンサルタント又はキャリア・コンサルタントを管理する者が、学校関係者と事前に綿密な打合せのもとに実施計画を作成し、連携を図りながら実施することが必要不可欠である。また、リスク管理の面から、学校関係者と打合せの上、責任の所在をあらかじめ明確にしておくことも必要である。

キャリア・コンサルタントが学生に対する支援を展開するに当たって重要なことは、まず、キャリア・コンサルタントのスタンスである。現在の学生の特徴として、言われたことには従順に行うが、自分自身の内面はなかなか開かないということが言われている。上からの目線で見られていると感じた場合には、特にこの傾向が強くなる。キャリア・コンサルタントは、教え導く立場ではなく、共に学び共に成長するといった立場で接しなければ、学生との信頼関係が構築できず、ひいては、学校関係者からも認められない。

また、キャリア・コンサルタントは、キャリア形成の意義をきちんと学生に伝えられなければならない。一般に、学生の即効性・実益志向は益々強くなっている。学生に対するキャリア形成支援として、グループワークは有効な手法であるが、単なるゲームとして捉えられることもあり、「こんなことをしてどんなメリットがあるのか」との批判を受けることもある。キャリア・コンサルタントがグループワークを行う場合は、グループワークの目的・内容を学生にわかりやすく伝えるとともに、「自分のキャリアを考えることは、一度しかない自分の人生をいかに満足して過ごしていくかを考えることである」との理解を求めることが必要である。さらに、大学や短大では、今後、キャリア・コンサルタントを活用した学生のキャリア形成支援の効果が認識され、その導入・展開が徐々に進んでくると考えられる。ここで留意すべきは、「キャリア・コンサルタントは決して万能ではない」ということである。キャリア・コンサルタントを導入しさえすれば、すべてのキャリア

の問題がたちどころに解決されるというものではない。

まずは、就職関連部署等の学校関係者が、学生のキャリア形成支援とは何かを真剣に考えることが第一である。学校関係者が「自ら取り組む」心構えを持ち、かつ、専門職であるキャリア・コンサルタントの果たす役割・効用を十分に理解して、両者の効果的な連携がなされるとき、キャリア・コンサルティングは、これまで問題解決が難しかった、あるいは支援の手を差し伸べにくかった学生ひとりひとりに対しても、絶大な効果を発揮するだろう。

## エ キャリア・コンサルティング導入・展開に当たっての今後の課題

キャリア・コンサルタントを活用したキャリア形成支援の導入・展開に当たっての課題の一つは、学生に対するキャリア形成支援が単に就職率向上のみを目指すものではなく、学生自身が自らの生き方を考え、生き活きとした生活を送ることを支援することであるといった、キャリア形成支援の意義に関する理解を学校関係者にいかに広めるかであろう。また、キャリア形成支援は、就職関連部署のみならず、学校の各部署間が連携することによって効果が上がることの認識を、広く学校に浸透させることであろう。そのためには、学生の支援者としての教職員に、自身のキャリア・プラン、キャリア意識を明確にすることの必要性の理解を求めることも有効な方策である。教職員個々人が、自分のキャリア開発を自分の問題として認識し、自発的に取り組むような環境整備、機会を提供する必要がある。その際には、単なるスキルトレーニング研修でなく、キャリア・コンサルタントを活用し、内的キャリアへの気づきを促進するようなグループアプローチも有効であろう。

また、学生に対する有効なキャリア形成支援のあり方についての今後の検討も課題である。今回のプログラム試行実施では、グループワークを活用した自己理解支援も学生から高い評価を得たが、このようなグループワークは、一度体験すればそれで終わりというものではない。適切な時期に、適切な期間・回数によって継続して行うことで一層の効果が期待できる。また、例えば、複数の大学の相互協力の下に、若年社会人を含めたグループワークを行い、学生と社会人が対等に真剣に話せる機会として開催することも効果があるだろう。それをキャリア・コンサルタントがファシリテートすることで、社会と学生の交流が活性化することも期待できる。

学生に対するキャリア形成支援にグループワークが有効であることは上述のとおりであるが、一方で、グループワークが学校の全学生の中での限定された人数で行われているという課題もある。夏期・春期の長期休暇中に1日単位に内容を集約し、1回当たりの参加定員を増大して開催する、あるいは授業としてシラバスに組み込むこと等の検討も必要であろう。

さらに、このようなグループワークに自発的に参加してくる学生は、総じて就職に関する意識が高いと思われるが、呼べど誘えど反応しない学生に対応できてこそ、キャリア・コンサルタントの活用の意義があると考えられる。この「呼べど誘えど反応しない学生」に対する対応は容易ではないが、キャ

リア・コンサルタントが学校関係者との連携によって様々な取り組みを行い、これに参加した学生が、周囲の学生に与えるエネルギーに期待したい。

キャリア・コンサルタントの活用に当たって、学校側に判断基準が求められるのは、一つには、キャリア・コンサルタントの質の問題である。今回の試行実施では、担当したキャリア・コンサルタントは学校側から高い評価を得たが、それは、各キャリア・コンサルタント自身が学生に対するキャリア形成支援に関し、高い見識と力量を有していたからである。学校においては、特に専門家としてのコミュニケーション・スキル、グループワークのファシリテータとしての人的・技能的資質が求められ、それを学校関係者に認識される必要がある。また、学生にはメンタルな問題を抱える者もあり、それを見立てる知識・スキルを有し、学校関係者と連携のもとに専門家にリファーできることも求められる。キャリア・コンサルタント自身の見識・力量の自覚と、研鑽が重要である。

また、社会的インフラストラクチャー整備の視点からみると、学生のキャリア形成支援を学校の立場からだけでなく、企業と連携して取り組むことも今後の課題である。個人のキャリアは、学校生活から職業生活への移行から形成されてくるものであり、その意味では、学校と企業がいかに共同してキャリア形成をサポートできるかが重要な課題である。

#### 4 おわりに

今回の検討は短期間ではあったが、期待どおり、あるいはそれ以上の、企業と大学におけるキャリア・コンサルタントを活用したキャリア形成支援の効果が認められた。

こうした取り組みの企業、大学における一層の普及・促進を図るための調査研究を継続するとともに、企業・大学以外における支援の仕組み、すなわち、他の教育訓練機関、市井の支援機関等におけるキャリア・コンサルタントの活用についても、検討を進めていくことが期待される。