

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

平成20年3月

中央職業能力開発協会

## 目 次

I. はじめに（検討の背景・経緯等）	1
II. 企業におけるキャリア形成支援の状況及び キャリア・コンサルタントの役割・能力等	2
1. キャリア形成支援の現状と今後の方向性	2
(1) キャリア形成支援の現状	2
(2) 今後のキャリア形成支援の方向性	3
ア 外的環境の変化	3
イ ワーク・ライフ・バランスとキャリア	3
ウ 管理職の役割変化と部下の人材育成	4
エ 自律的なキャリア形成	4
2. キャリア形成支援におけるキャリア・コンサルタントの関わり	5
(1) キャリア・コンサルタント活用の現状と課題	5
ア ヒアリング結果から見られるキャリア・コンサルタント活用の現状	5
イ ヒアリング結果から見られるキャリア・コンサルタントの業務の内容	6
ウ ヒアリング結果から見られるキャリア・コンサルタント活用の効果等	7
(2) キャリア・コンサルタントの役割と活用方策	8
ア 内部人材と外部人材の協働	8
イ 中小企業における活用の可能性	9
ウ メンタルヘルスへの対応	9
エ カウンセリング機能とアドバイス機能	10
3. キャリア・コンサルタントに求められる能力・専門性と育成・向上方策	10
(1) 実際の現場で活動するために求められる能力・専門性	10
ア 現場に求められるカウンセリング・スキル	10
イ 経営者層への働きかけ	11
ウ チームによる総合的な支援	11
(2) 能力・専門性を育成・向上するための方法等	12
ア キャリア・コンサルタントの養成カリキュラム	12
イ 現場に応じた専門性の向上	12
ウ キャリア・コンサルティングにおける 幅広い指導（スーパービジョン）の実施	13

Ⅲ. 教育機関におけるキャリア形成支援の状況及び	
キャリア・コンサルタントの役割・能力等	14
1. キャリア形成支援の現状と今後の方向性	14
(1) キャリア形成支援の現状	14
(2) 今後のキャリア形成支援の方向性	15
ア 環境変化とその対応	15
イ 教職員の連携体制等	15
ウ 学生の傾向等	16
2. キャリア形成支援におけるキャリア・コンサルタントの関わり	16
(1) キャリア・コンサルタント活用の現状と課題	17
ア ヒアリング結果から見る活用・制度化の目的、経緯及び効果等	17
イ 活用の可能性	18
ウ 内部人材の能力向上等	19
エ 外部人材の活用	20
オ 活用の事情の個性	21
カ コーディネート機能の必要性	22
(2) キャリア・コンサルタントが担う業務（役割・範囲）	23
ア 業務の内容	23
イ 役割・責任の範囲	25
3. キャリア・コンサルタントに求められる能力・専門性と育成・向上方策	26
(1) 実際の現場で活動するために求められる能力・専門性	26
ア グループを通じた支援の実施能力	26
イ キャリア形成支援に係るプログラム等の企画・提案・コーディネート能力	26
ウ 学生のメンタル面・発達課題等に関する理解	27
エ 企業での就労経験等	27
オ キャリア・コンサルタントとしての姿勢や態度	28
(2) 能力・専門性を育成・向上するための方法等	28
ア キャリア・コンサルタント資格の取得等	28
イ 就職・進学先に関する知識等の習得	29
ウ ケース検討会等の仕組みづくり	29
エ 教育機関・団体が実施する研修等	30

IV. キャリア・コンサルタントの専門性の向上とさらなる普及促進	31
1. 専門性向上・普及促進のための課題等	31
(1) 社会的課題とキャリア・コンサルタント	31
ア キャリア形成を取り巻く社会的課題	31
イ キャリア・コンサルタントに求められる専門性の向上	32
ウ 「職業能力形成システム（通称『ジョブ・カード制度』）の普及と キャリア・コンサルティング機能の強化	32
(2) 活用する側の視点	33
ア 自律的なキャリア形成とその支援	33
イ 企業における課題	34
ウ 教育機関における課題	34
(3) キャリア・コンサルタント側の視点	36
ア キャリア・コンサルタントとしての姿勢と能力・専門性	36
イ キャリア・コンサルタントの役割	37
ウ チームによるアプローチ	37
2. 専門性向上・普及促進のための仕組みの整備	38
(1) 利用者に対する情報提供等の仕組み	38
ア キャリア・コンサルタントに関する情報の公開	38
イ 職業能力開発推進者とのネットワーク	39
(2) 実践力向上の仕組み	39
(3) 公証の仕組み（技能検定等）	40

## 参考資料

企業ヒアリング結果概要	45
教育機関ヒアリング結果概要	49
「キャリア・コンサルティング研究会」参集者名簿	55
「キャリア・コンサルティング研究会－企業領域部会」参集者名簿	56
「キャリア・コンサルティング研究会－教育機関領域部会」参集者名簿	57
「キャリア・コンサルティング研究会」等の検討経過	58

## I. はじめに（検討の背景・経緯等）

個人の主体的なキャリア形成を支援するキャリア・コンサルタントは、官民の取組により着実に養成が進み、その数の面では平成18年度末で約43,000人と、平成14年から5年間で5万人養成という所期の目標を概ね達成しており、社会のキャリア・コンサルタントに対する認知やキャリア形成支援という考え方も確実に浸透してきているが、個人や組織（企業、教育機関等）がキャリア・コンサルタントを活用することの有用性は未だ広く普及しておらず、養成されたキャリア・コンサルタントが活動する場も限られている。

このような状況の中で、個人が良質なキャリア・コンサルティングを受けられる機会を増大させるためには、企業や教育機関といった多くの個人が所属する領域に応じて、キャリア・コンサルタントによるキャリア形成支援の普及を促進するとともに、それぞれにおいてキャリア・コンサルタントに求められる役割や能力・専門性を明らかにし、それに沿った実践力を向上できるような体制の整備を図ることが課題となっている。

このため、中央職業能力開発協会では厚生労働省の委託を受け「キャリア・コンサルティング研究会」を設置し、既存の調査研究の成果を踏まえつつ、企業及び教育機関のそれぞれにおけるキャリア・コンサルティングの普及促進施策等に関するさらに発展的な検討を行った。

また、検討を進めるにあたって、企業及び教育機関の領域に応じた専門的な調査・検討等を行うため、「企業領域部会」及び「教育機関領域部会」をそれぞれ設置し、実際の現場において活躍する実務者に対するヒアリング等を行い、より実践的な検討を行った。

なお、具体的な調査・検討事項は、次のとおりである。

- (1) 企業及び教育機関の各領域におけるキャリア形成支援の状況等
- (2) 各領域でキャリア・コンサルタントが担う業務（役割・範囲）
- (3) 各領域でキャリア・コンサルタントに求められる能力・専門性と育成・向上方策
- (4) キャリア・コンサルタントの専門性の向上とさらなる普及促進

本報告書は、実務者に対するヒアリング等により得られた知見を踏まえて、企業領域と教育機関領域とに分けて各々の現状・課題を整理し、今後のキャリア・コンサルティングの一層の普及促進とキャリア・コンサルタントの専門性の向上について検討した結果をとりまとめたものである。この成果を、既にキャリア・コンサルティングに関する取組やキャリア・コンサルタントの活用を行っている企業、教育機関のみならず、今後、これらを導入・展開する際の検討の参考として、また、キャリア・コンサルタントが実際に活動する上でのモデルとしてご活用いただければ幸いである。

なお、今般の調査・検討にあたり、ヒアリング等にご協力下さった企業及び教育機関の皆様には、ここに改めて深く感謝いたしたい。

## Ⅱ. 企業におけるキャリア形成支援の状況及びキャリア・コンサルタントの役割・能力等

### 1. キャリア形成支援の現状と今後の方向性

#### (1) キャリア形成支援の現状

終身雇用で代表される日本的雇用慣行の下では、主に企業主導により社員の職業能力開発が行われてきたが、産業構造や働くことへの意識の変化等に伴い労働移動が増加するとともに、企業が社員に期待する役割に変化が見られるなど、雇用を巡る環境が大きく変化する中で、個人が主体性を持って自分自身の能力や特性に合わせたキャリア形成を行うことが、一層重要性を増してきている。

このような状況の中で、特に大企業においては社内制度としてキャリア形成支援を行う所が増えてきており、キャリア・コンサルティングやカウンセリング等の相談、キャリア・プランの策定や自己啓発・能力開発の支援、主体的なキャリア・プランを尊重した自己申告制度や社内公募制度といった配置・任用の仕組み等を導入している企業も多く見られる。

平成 18 年度にキャリア・コンサルティング協議会が厚生労働省の委託を受けて実施した「キャリア・コンサルティングに関する実態調査」<sup>1</sup>によると、従業員規模 1,000 人超の企業においては、18%で「キャリア・コンサルティング<sup>2</sup>を実施する人材がいる」とされ、その内の 86%で「キャリア・コンサルタント<sup>3</sup>がいる」とされている。また、「キャリア・コンサルタントがいない」とした従業員規模 1,000 人超の企業では、45%が「キャリア・コンサルタントを育成・導入する予定がある、または検討したい」と回答しており、大企業においては社員のキャリア形成支援に対するキャリア・コンサルタントの貢献に期待するところも大きいことが推察される。

しかし、中小企業においては、キャリア・コンサルタントの活用やキャリア形成支援を制度として導入している所は少なく、上記調査によると、従業員規模 100 人以下で「キャリア・コンサルティングを実施する

- 
- 1 「キャリア・コンサルティングに関する実態調査結果報告書」(平成 19 年 3 月・キャリア・コンサルティング協議会・<http://www.career-cc.org/cctenquete01.html>) 参照。
  - 2 当該調査においては、「キャリア・コンサルティング」とは、「キャリア」に関する相談をはじめとする支援活動のことであり、個人が、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、これに即した職業選択や能力開発を効果的に行うことができるよう、労働者や離転職者、学生、未就労者等に対して実施されるキャリア開発に関する相談、その他の支援と定義している。
  - 3 当該調査においては、厚生労働省がキャリア形成促進助成金(職業能力評価推進給付金)の支給対象として指定する、民間機関が実施するキャリア・コンサルタント能力評価試験(平成 18 年 10 月現在、計 11 試験)の合格者と、社団法人日本経済団体連合会の講座修了認定試験の合格者、独立行政法人雇用・能力開発機構の講座修了者及び人材開発協会認定キャリア・カウンセラーをあわせて「キャリア・コンサルタント」と定義しており、有資格者等であるいわゆる「標準レベルキャリア・コンサルタント」を指す。

人材がいる」とする企業は4%に止まり、「キャリア・コンサルタントを育成・導入する予定がある、または検討したい」とする企業も20%に止まっている。

他方、今回実施したヒアリング調査<sup>4</sup>では、対象とした中小企業から、「キャリア・コンサルティングが会社にどんなプラスをもたらすのか分からない」、「キャリア・コンサルタントが何をしてくれるのか分からない」など、キャリア・コンサルティングやキャリア・コンサルタントというものに対する理解が十分浸透していないと見られるような声も聞かれた。その一方で、「実際の現場においては、キャリア・コンサルティングのような機能を組織内の人材が担っており、その機能を高めていきたい」といった意見もあった。

こうした現状を踏まえると、今後、キャリア・コンサルティングが個人のキャリア形成と企業の発展の両方に貢献するものであることや、キャリア・コンサルタントはその機能を担う有用な専門家であることを分かりやすく伝えながら、企業側の理解者を増やしていく方策が求められる。

## (2) 今後のキャリア形成支援の方向性

### ア 外的環境の変化

産業構造の変化や技術革新の進展等により、産業社会において働く個人に求められる知識・技能の変化のスピードが非常に速まっており、将来のキャリアについて見通しうるスパンが短くなってきている。一方で、職業生涯が長期化し持続的なキャリア形成が求められていることや、就業形態が多様化する中で多くの企業においてパート、アルバイトといった非正規雇用者を戦力化していくような人事戦略もとられていることから、これらに対応するキャリア・コンサルティングの必要性が今まで以上に高まっている。

### イ ワーク・ライフ・バランスとキャリア

企業においては、厳しい企業間競争や短期的な収益率を重視する経営方針の浸透などに伴い、長時間労働とストレスの増大及びそれらによる過労やメンタルヘルスの問題に陥る者の増大が目立っている。これらへの対応として、長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進、カウンセリング制度の導入・活用などに止まらず、育児・介護などといった社員の生活上の都合に応じた働き方や、家庭・地域での生活と調和の取れた働き方を実現するなど、いきいきと働き、ワーク・ライフ・バランスを

---

<sup>4</sup> 平成19年9月から11月にかけて、大企業（4社）、中小企業（1社）の計5社において、キャリア形成支援を行う実務者を対象に、各企業におけるキャリア・コンサルタントの活用状況等についてヒアリングを実施した。なお、ヒアリング結果の概要は、巻末の参考資料を参照されたい。

図ることができるような環境づくりをすることが企業に求められるようになってきている。

また、個人の側でも、仕事と生活とのバランスを取りながら、主体的にキャリアを形成していくことへのニーズが高まりを見せつつある。

このように、個人の様々なライフスタイルを尊重しながら仕事への満足度と意欲を高め、仕事と生活の調和の上でのキャリア形成を支援していくためにも、個人と組織の間に立って話を進めることができるキャリア・コンサルティングは有効であると考えられる。

## ウ 管理職の役割変化と部下の人材育成

企業においては、従来、人事部門が社内の人事制度全般の役割を担っていたが、事業が拡大する中で、事業部制やカンパニー制を導入するなど事業運営を細分化していく傾向が見られ、各事業部門における人員配置や人事考課等の責任・権限もラインへ移すといった組織体制の変化が見られる。

このような状況の中で、管理職はプレイング・マネージャーとして多くの業務を抱えながら業績をあげなければならないというプレッシャーを受けており、本来は上司としての役割である部下の育成・指導にまで手が及ばなくなっているというのが実情であろう。

そのため、部下の自律を促し、主体的に能力向上やキャリア形成を図ることができるよう支援する必要がある、上司が日常のマネジメントの中で、必要に応じてキャリア・コンサルタントの支援を受けながら、部下に対するキャリア・コンサルティングを実施することが有益であると考えられる。

また、こうした日常のマネジメントの中でキャリア・コンサルティングが行われることにより、企業の経営戦略と個人のキャリア形成との相互調整が図られれば、企業の活性化と個人の成長といった共存共栄につながるという効果も期待できる。

## エ 自律的なキャリア形成

以上のように個人と企業の関係が変化する中で、従来はどちらかというと企業主導の面があった個人のキャリア形成が、今後は個人がより主体的に自分の役割を理解し、周囲との関わりの中で自分自身の活動を調整しながら、個人の成長と企業の発展を合わせて目指していくという方向性が強まっており、このような自律的なキャリア形成の考え方が根付いている企業では、キャリア・コンサルタントの必要性が積極的に受け入れられている。

一方、そこまでの理解がなく、キャリア・コンサルティングを実施するような環境が整備されていない企業では、キャリア・コンサルタントには限定的な役割しか期待されていない状況にあるが、今後、上述のよ

うな自律的なキャリア形成の考え方が浸透するに従って、経営全体の戦略の中にキャリア・コンサルティングを位置付け、キャリア・コンサルタントを活用する企業も増加していくものと考えられる。

## 2. キャリア形成支援におけるキャリア・コンサルタントの関わり

### (1) キャリア・コンサルタント活用の現状と課題

#### ア ヒアリング結果から見られるキャリア・コンサルタント活用の現状

前掲の「キャリア・コンサルティングに関する実態調査」(2頁脚注1参照)によれば、「キャリア・コンサルティングを実施している人材がいる」と回答した企業は、全体の8%に止まっており、今回のヒアリング(3頁脚注4参照)を実施するにあたって、キャリア・コンサルタントを活用している企業を選定することは容易ではなかった。今回ヒアリングを実施した5社のうち、キャリア・コンサルタントの有資格者が内部にいるのは大企業の4社であり、その内3社は外部のキャリア・コンサルタントも活用していたが、中小企業の1社については、キャリア形成支援の重要性を十分認識しているとはいえ、仕組みとしてキャリア・コンサルタントを活用するに至っていない状況であった。

それぞれの企業におけるキャリア・コンサルタントの活用の目的、制度化のプロセスや課題等の概要は、以下のとおりである。

#### (A社・大企業)

社員がいきいきと仕事に取り組むための支援を行うため、人材開発部門内にプロジェクト・チームを作り、経営者への説明、人事部や産業医等との意見調整を行った上で実施した。管理職を主な対象とし、希望者に個別面談による課題解決支援を実施している。当初は社内の理解が進み難かったが、経営者の後押しや、面談の実施状況のデータにより社内の反応が変わってきた。外部のアドバイザーは、キャリア・コンサルタント、産業カウンセラー、コーチなど、それぞれの専門分野に応じた強みを生かした活用の仕方をしている。

#### (B社・大企業)

現在の専任担当者が、労働組合専従中にキャリア・コンサルタント資格を取得し、組合員の相談に乗っていたが、専従退任後、人材支援部に配属され、キャリア支援部門を発足させた。社員に気づきを与え、やる気を引き出し、組織と個人の活性化につながることを目的としてキャリア・コンサルティングを実施している。現在は、キャリア・コンサルタントの存在とカウンセリングを気軽に利用できることを社内に周知するため、複数の事業所をモデル職場としてカウンセリングを実施し、口コミ的な理解の広がりを図っているところである。

(C社・大企業)

自立したプロ社員を育成するため、人材公募制度や自己申告制度を導入しており、ライン管理職及び各事業部の総務部長がキャリア・コンサルティングの勉強をしてキャリア形成支援の担い手となったが、より専門的な形に対応するため、また、従来から本社社長が「コミュニケーションの重要性」を指摘し続けていたことも受けて、人事部がキャリア相談室の設置を提案した。外部キャリア・コンサルタントは、社内担当者のスーパーバイザーという位置付けであり、内部キャリア・コンサルタントに対する指導の役割も担っている。

(D社・大企業)

人材開発グループ長が、社員のキャリア形成支援の仕組みを社内に作る必要を感じ、組織に働きかけてキャリア・コンサルタント資格を取得した。まずは、個人と組織との関係やキャリアに対する考え方を、各組織のトップに理解してもらうことが重要と考えているところである。現在は、研修の企画立案などの業務をしているが、キャリア・コンサルタント資格の活用という面では社内にキャリア相談室のような場所がないと難しく、そのような仕組みを作ることが今後の課題と考えている。

(E社・中小企業)

キャリア・コンサルタントの活用はしていないが、総務と教育グループの担当により、外部出向者も含め、入社10年目前後となる主任以下全員を対象に面談を実施している。企業規模の面からキャリア形成支援や面談の専門家を置くに至っていないが、社員の定着率を高めるためにも、何らかの方策が必要であると考えている。

## イ ヒアリング結果から見られるキャリア・コンサルタントの業務の内容

企業においてキャリア・コンサルタントが担う業務については、平成16年度に中央職業能力開発協会が実施した「熟練キャリア・コンサルタントに係る調査研究」<sup>5</sup>により、その特長として、「社内のキャリア形成支援の体制・環境を整備する（方針や仕組みづくりの提案）」「現場（特にマネジャー）を啓発する」「人事部門と独立した役割を担い、人事担当者と効果的に連携する」といった業務が挙げられている。

また、「キャリア・コンサルティングに関する実態調査」によると、「キャリア・コンサルタントがいる」とする企業において、キャリア・コンサルタントであることを理由に担当させている業務として、「能力開発（教育・研修等）」あるいは「キャリア開発に関する相談」と回答してい

---

5 「キャリア・コンサルティング研究会報告書-熟練キャリア・コンサルタントに係る調査研究」（平成17年3月・中央職業能力開発協会・<http://www.javada.or.jp/topics/consulting/pdf/jukuren.pdf>）参照。

る企業が、いずれも 44%にのぼっている。

今回のヒアリング対象企業において、キャリア形成支援にキャリア・コンサルタントを活用している 3 社でのキャリア・コンサルタントの具体的な業務の概要は、以下のとおりである。

(A社・大企業)

- ・ 管理職等を対象とした希望者に対する 1 対 1 の面談の実施
- ・ 事例検討会とスーパービジョンの実施及び参加
- ・ 必要に応じ、面談結果等を研修カリキュラムに反映させ、人事担当部署にそれらを提言

(B社・大企業)

- ・ 全社員を対象とした希望者に対するカウンセリングの実施
- ・ 30 歳、40 歳、50 歳の節目研修時における個別面談の実施
- ・ 面談の結果を人事施策や組織運営改善に反映させるため、個別の問題ではなく面談の傾向を人事部長に報告

(C社・大企業)

- ・ グループ会社の全社員を対象とした希望者に対するキャリア相談の実施
- ・ キャリア・デザイン実践研修の実施や e ラーニングでのキャリア・デザイン入門講座の教材開発等
- ・ キャリア相談室を認知してもらうための啓発活動
- ・ キャリア相談の件数、相談内容等の数量的データと傾向を本社人事部に報告

ウ ヒアリング結果から見られるキャリア・コンサルタント活用の効果等

今回のヒアリングを通じて、キャリア・コンサルタントの活用やキャリア・コンサルタントの資格取得等により生じた効果や変化として、次のような意見が聞かれた。

(来談者の変化)

- ・ 相談をきっかけにして、社員の職場での問題解決や行動の変化が見られた。
- ・ 相談に来た社員が、キャリア・コンサルタントと話す中で問題に気づき、進路を考え直すという効果があった。
- ・ 転職を考える社員でも、会社の中に多様な職種があることを教え、話をしていく中で自分に気づき、転職以外の道を探る者もいた。
- ・ 相談を通じて、上司と部下の間で対話が行われるようになり、コミュニケーションが図られるようになった。

- ・モチベーションや理想とのギャップで、「メンタルの問題」に見える場合であっても、50分のセッションによってキャリアの問題に整理されるケースが多い。

#### (社内の意識の変化)

- ・相談希望者が平成18年度の時点で研修受講者の約6割あり、平成19年度は約7割のペースであることから、相談に対するニーズの高まりが感じられる。
- ・相談希望が予想以上に多く、時間の関係やキャリア・コンサルタントの人数の関係から、希望に応えられないケースが増えてきた。
- ・相談やキャリア・コンサルタントに対する満足度の面で、約9割が「満足」「やや満足」と回答している。
- ・第三者に相談する効果について、社員、人事担当者、経営者の理解は深まっていると感じる。アンケート結果等により実績を報告したことも追い風になったと思う。

## (2) キャリア・コンサルタントの役割と活用方策

今回のヒアリング結果を踏まえて、キャリア・コンサルタントの役割と活用の方策について整理すると、以下のことが言える。

### ア 内部人材と外部人材の協働

キャリア・コンサルタントの養成講座や資格試験等が行われるようになる以前から、社員の自律的なキャリア形成の重要性を認識している企業では、人事部門の社員等が中心となり実質的に社内でキャリア・コンサルタントのような役割を担ってきた。また、キャリア・コンサルタントの養成や資格試験が行われ社会に認知されるようになって以降、一部の企業において社員のキャリア形成支援が公式に制度化され、キャリア・コンサルタント資格を有する内部人材を活用する動きが生じつつある。資格の有無に関わらず、内部人材を活用するメリットは、内部人材はその企業全体の制度や固有の風土・状況等を把握しており、社内での職務経験等を活かしながら個人と企業のニーズをマッチングさせるといった具体的な提案ができる点に求められる。

一方で、職業生涯が長期化する傾向にある中で、社員がいきいきと働き続け、企業もその能力を最大限に活用していくための支援も求められている。キャリアは会社だけで終わるわけではないという生涯を通じたキャリア形成支援という観点に立てば、企業主導での取組だけでは十分でなく、適切な支援体制を整備する必要がある。

また、キャリア形成に関する悩みを抱える社員が、自分の弱みや人間関係等の問題を、社内のキャリア・コンサルタント等には相談しにくいような場合も想定され、キャリア・コンサルティングに関する高度な専

門性が求められる役割を担うためには、内部人材だけで対応していくのには限界がある。こうした時に、専門性の高い外部のキャリア・コンサルタントを必要に応じ活用していくことは、内部人材の限界を補う点で有効である。

なお、企業の中には、個人的にキャリア・コンサルタント資格を取得し、非公式な形で社員のキャリア形成に関する支援を行っている者が少なからず存在するとの指摘がある。このような内部キャリア・コンサルタントの存在を認知し、その活用と能力・専門性の向上を支援していくことも求められ、キャリア・コンサルティングのニーズに応じて、内部と外部の人材が互いの強みや持ち味を生かし、補い合いながら協働できる環境を整備していくことが望まれる。

## イ 中小企業における活用の可能性

中小企業においては、若手人材の確保難が深刻であるとともに、キャリアの持続可能性に対する懸念や、手本となる先輩社員が少ないことなどを背景に、若手社員の定着率が低いという状況が見られ、どちらかという中途採用者や非正規雇用者を前提とした短期の人材活用とならざるを得ないといった問題がある。

こうした中で、「キャリア・コンサルティングのような機能を組織内の人材が担っており、その機能を高めていきたい」といったニーズが今回のヒアリングで見られた。また、正式な制度として体系立てられておらず、経営方針等との兼ね合いのため表出してこないが、現場のOJT等の中で実質的にキャリア・コンサルタントによる活動が行われているケースも見られる。

そのため、今後、キャリア・コンサルティングを中小企業に普及し、キャリア・コンサルタントの活用を推進していくためには、キャリア・コンサルティングが人材の流出防止や、一人一人の社員の能力・意欲の向上につながり、またメンタルヘルスの保持にも寄与するなど、企業の発展にも有益なものであることの理解を多くの経営者層に進めることと併せて、そうしたキャリア・コンサルタントの活動を支援していくことが望まれるところであり、その潜在的なニーズとキャリア・コンサルタントの活用の余地は大きい。

## ウ メンタルヘルスへの対応

キャリア・コンサルタントの重要な役割の一つとして、心の問題に起因する職場や業務への不適合といった阻害要因を排し、組織の活性化と競争力のある人材育成に寄与することが求められている。業務の偏在等から来る過重労働をはじめ、長時間労働や有給休暇が取得できないといった現在の仕事に対する不満、また若年期における職場の不適合、中年期におけるキャリアの行き詰まり、職場の人間関係等に伴うストレス、

高齢期における意欲・能力と仕事とのミスマッチなど、働いている人の多くはキャリアの悩みを抱えていると考えられる。こうした問題が顕在化する前に、予防的観点からキャリア・コンサルティングを実施していくことも有効であり、キャリア・コンサルタントには、専門家等と連携しながら、メンタルヘルスの保持・増進、ひいては快適な職場環境の形成に寄与する役割も期待される。

## エ カウンセリング機能とアドバイス機能

自律的なキャリア形成という考え方が受け入れられていく中で、社員が主体的に自身の弱みに気づき、与えられた役割を担うために不足している能力の向上を図ることを支援することが、企業にとって非常に重要なものとなってきている。そのため、キャリア・コンサルタントには、企業の人事戦略と社員の主体性の双方を踏まえた職業能力開発を、キャリア・コンサルティングを通じて得られた知見も踏まえてサポートするような役割を担うことも期待される。

こうした役割を担うため、キャリア・コンサルタントが、社員の自律的なキャリア形成を促して能力や意欲を引き出し、キャリア形成に関する不安や悩みをサポートするようなカウンセリング機能とアドバイス機能を持ち、企業においてそれらの機能を活用して社員の成長をサポートしていくことが期待される。また、キャリア・コンサルタントには、こうした企業のニーズを顕在化させ、それに応えていくことが期待され、こうしたキャリア・コンサルタントの取組を支援する体制が整備されることが望まれる。

## 3. キャリア・コンサルタントに求められる能力・専門性と育成・向上方策

### (1) 実際の現場で活動するために求められる能力・専門性

今回のヒアリング結果を踏まえて、実際の現場で活動するために求められる能力・専門性について整理すると、以下のことが言える。

#### ア 現場に求められるカウンセリング・スキル

キャリア・コンサルタントに求められる基本的能力として、カウンセリング・スキルが挙げられる。現場でキャリア・コンサルタントが相談を実施する上で、何よりも重要なのは、来談者との信頼関係を構築することである。そのため、来談者の話をじっくり傾聴する姿勢を示し、相手から信頼を得ることが基本となる。また、積極的な傾聴と建設的なフィードバックによって、来談者が自分なりに課題を整理し、自ら考えていくこと等を通して、例えば上司の場合であれば、部下とのコミュニケーションやモチベーションの維持を図るといった課題解決を、来談者自らが行うことができるようになるという効果も期待できる。キャリア・コンサルタントが、例えば組織の中の軋轢や厳しい上司の下での様々な

問題等を乗り越えた経験を伝えることによって、来談者がより身近な問題と感ずることができた結果、具体的な課題解決が図られ、見違えるように元気になったという事例も見られる。

企業の現場においては、こうした傾聴の姿勢をベースに、来談者に寄り添いながら課題を明確にし、かつ来談者と組織全体の目標や戦略を把握して、個人と組織の共存や成長の相乗効果を図ることができるカウンセリング・スキルが求められる。

## イ 経営者層への働きかけ

キャリア・コンサルティングを実施していく中で、例えば、過重労働の原因ともなる業務の偏在の是正や、出産後の女性や長期休職者が職場復帰する際の受入体制の整備、定年退職者の継続雇用時の意欲・能力と仕事とのマッチング等といった組織として改善すべき点や職場の課題を把握し、それを解決するために経営者層に働きかけることが必要な場合があり、そうした組織への働きかけを行うこともキャリア・コンサルタントの役割の一つとされている。

こうした役割を果たしていくためには、キャリア・コンサルタントが組織から十分信頼を得ていることに加えて、能力的にも企業という組織について理解した上で企業における人事上の課題を把握し、キャリア形成支援の観点から解決策を提言するような働きかけができることが期待され、日々の実践や研鑽の中で、例えば、組織心理学、行動科学などの基礎知識や、人的資源管理、職業能力開発、さらには労働関係法規、社会保障制度等に関する知識を蓄積していくことが望まれる。

## ウ チームによる総合的な支援

先進的な企業においては、社員のキャリア形成を支援する制度としてキャリア相談室等を設置し、専任のキャリア・コンサルタントがキャリア・コンサルティングを実施しているケースが見られる。また、こうした制度以前に、意識の高い社員がキャリア・コンサルタントの資格を取得し、日常のOJT等を通じて実質的にキャリア・コンサルティングが行われているケースも多いとの指摘もある。

一方、企業を取り巻く内外の経営環境における不確実性の高まりに対応して企業が求める人材像も変容してきており、そこで発生する人事上の課題も多様なものとなってきている。また、キャリア・コンサルティングにおける相談内容も、メンタルの問題や法律的な問題、さらには育児や介護等に係る問題など、キャリア形成に関する非常に幅広い分野に及ぶと考えられる。

そうした中で、限られたキャリア・コンサルタントだけで多様な課題やニーズに対応することは、その能力・専門性等の面から自ずと限界があり、難しい場合もあることが想定されるため、内外のキャリア・コン

サルタントや、課題やニーズに応じた専門家、さらには企業内部の関係者等とチームを組んで連携し、より総合的な支援をしていくことも有効であると考えられる。

## (2) 能力・専門性を育成・向上するための方法等

今回のヒアリング結果を踏まえて、実際の現場で活動するために求められる能力・専門性を向上するための方法等について整理すると、以下のことが言える。

### ア キャリア・コンサルタントの養成カリキュラム

企業におけるキャリア・コンサルタントは、キャリア・コンサルティングを通じて得られた相談内容の傾向や課題等を人事担当者に報告し、人事施策等に反映させるような提案を行うなど、組織に対する働きかけが必要となる場合が少なくない。また、キャリア形成支援制度の提案や復職支援等に関する人事担当者との折衝等を求められる場合もあろう。

しかしながら、現在のキャリア・コンサルタント養成においては、上記3の(1)イでも触れたような企業という組織について理解する内容が十分でなく、ほとんどの者はキャリア・コンサルタントとして企業の中でそうした活動を満足にできるレベルに到達することが難しいと思われる。そのため、キャリア・コンサルタントを外部で養成して企業で活用することを念頭に置くとするならば、従来の養成カリキュラムの見直しや資格取得後のフォローアップの充実等について、キャリア・コンサルタントの資格制度全体の体系も視野に入れた検討が必要であり、心理的アプローチもさることながら、人事労務や職業能力開発、さらには企業経営等の理解を進められるような内容も充実させていくべきであろう。また、個々のキャリア・コンサルタントにおいても、そうした理解を深めることの重要性について意識し、研鑽を重ねることが期待される。そうしたことによって、社員が会社でより一層元気に活躍でき、かつ企業側にもメリットとなるような支援を担うキャリア・コンサルタントが輩出されるようになれば、企業におけるその存在意義も大きくなると考えられる。

### イ 現場に応じた専門性の向上

企業の規模や業種、あるいは経営戦略や人事戦略等によって、労働条件や能力開発のシステム等、雇用を巡る環境に違いがあるため、そこで求められるキャリア・コンサルタントの役割もそれに応じたものとして必然的に異なってくる。とりわけ中小企業では、社員に対する個別のキャリア形成支援に加えて、人事制度全般の企画や運用等に関わる能力が求められる場合も多いと思われる。さらに、中小企業の経営者は、多様な経験や様々な転機を乗り越えてきていることが多く、キャリア形成支

援を制度として導入している大企業とは考え方が異なることも考えられる。このため、企業の規模や業種等によるキャリア・コンサルタントに対するニーズの多様性を考慮し、各々の現場に応じて必要とされるキャリア・コンサルタントの能力・専門性の育成・向上のあり方を検討し、そのための体制を整備していく必要がある。

## ウ キャリア・コンサルティングにおける幅広い指導（スーパービジョン）の実施

キャリア・コンサルティングにおけるスーパービジョンについては、平成 17 年度に中央職業能力開発協会が実施した「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」<sup>6</sup>において、「クライアントに対する相談過程に関すること以外に、キャリア形成やキャリア・コンサルティングに関する教育・普及に関すること、組織への働きかけに関すること、他分野の専門家へのリファーを含むネットワークづくりに関すること等」といった幅広い内容が取り上げられることが想定されると指摘されている。

一方、実際の企業の現場においては、外部のキャリア・コンサルタントやカウンセラー等によりスーパービジョンが行われているケースが見られるが、そこで実施されているのはクライアントに対する個別相談に関するスーパービジョンやケース検討といった内容が中心であろう。

企業におけるキャリア・コンサルタントには、社員が有する能力と企業が期待する能力とのギャップを、社員が主体的に埋めることを支援することが期待されており、キャリア形成に関する研修を実施したり、各種研修のフォローアップとして面談を実施したりといったように、キャリア形成支援や職業能力開発に係る施策全体と連携した形で支援を展開することで、その効果が高まるものと考えられる。

しかし、キャリア・コンサルタントの多くは、こうした取組に関してノウハウや知識を習得する機会が不足しており、満足な支援を展開することが難しい状況にあると思われる。

こうした状況を踏まえると、企業で活動するキャリア・コンサルタントが一層の実践力の向上を図るためには、キャリア形成に関する研修等を行う能力や組織に働きかける能力等に関する幅広い内容の指導（スーパービジョン）を受けることが必要であり、その実施体制の整備を図っていくことが期待される。

---

6 「キャリア・コンサルティング研究会報告書-キャリア・コンサルタントの資質確保体制の整備に係る調査研究」（平成 18 年 3 月・中央職業能力開発協会・<http://www.javada.or.jp/topics/consulting/pdf/taisei.pdf>）参照。

### Ⅲ. 教育機関におけるキャリア形成支援の状況及びキャリア・コンサルタントの役割・能力等

#### 1. キャリア形成支援の現状と今後の方向性

##### (1) キャリア形成支援の現状

社会・経済構造の変化や雇用環境の多様化等に伴い、若者の進学や就職を巡る環境も大きく変化してきている。そうした中で、キャリア形成支援を進める教育機関において、キャリア・コンサルタントの有資格者に対する期待が高まりつつある。

平成 18 年度にキャリア・コンサルティング協議会が厚生労働省の委託を受けて実施した「キャリア・コンサルティングに関する実態調査」<sup>1</sup>によると、高等教育機関（調査対象：全国の大学、短期大学及び高等専門学校－1,270 校）において、「キャリア・コンサルティング<sup>2</sup>を実施する人材がいる」とする教育機関は 57%と半数以上であり、その内の 52%でキャリア・コンサルタント<sup>3</sup>が活用されている。すなわち、高等教育機関の 4 分の 1 以上において、内部人材か外部人材か、専任か兼任かといった違いはあるにせよ、キャリア・コンサルタントが既に活用されていることが分かる。

また、同調査によると、「標準レベルキャリア・コンサルタント（脚注 3 参照）」（調査対象者：17,326 人）で現在活動を行っている者（65%）の主な活動の場は、大学・短期大学・高等専門学校等が 14%、中学校・高等学校が 2%となっており、特に高等教育機関におけるキャリア・コンサルタントの活用が進みつつあることがうかがえる。

- 
- 1 「キャリア・コンサルティングに関する実態調査結果報告書」（平成 19 年 3 月・キャリア・コンサルティング協議会・<http://www.career-cc.org/cctenquete01.html>）参照。
  - 2 当該調査においては、「キャリア・コンサルティング」とは、「キャリア」に関する相談をはじめとする支援活動のことであり、個人が、その適性或職業経験等に応じて自ら職業生活設計を行い、これに即した職業選択や能力開発を効果的に行うことができるよう、労働者や離転職者、学生、未就労者等に対して実施されるキャリア開発に関する相談、その他の支援と定義している。
  - 3 当該調査においては、厚生労働省がキャリア形成促進助成金（職業能力評価推進給付金）の支給対象として指定する、民間機関が実施するキャリア・コンサルタント能力評価試験（平成 18 年 10 月現在、計 11 試験）の合格者と、社団法人日本経済団体連合会の講座修了認定試験の合格者、独立行政法人雇用・能力開発機構の講座修了者及び人材開発協会認定キャリア・カウンセラーをあわせて「キャリア・コンサルタント」と定義しており、有資格者等であるいわゆる「標準レベルキャリア・コンサルタント」を指す。

## (2) 今後のキャリア形成支援の方向性

### ア 環境変化とその対応

若者が適切な職業観・勤労観や職業に関する知識・技能を身に付け、主体的に進路を選択できる能力を育てる「キャリア教育」<sup>4</sup>の重要性が指摘されており、政府の「若者自立・挑戦プラン」に基づく関係府省の取組等を通じて、教育機関におけるキャリア形成支援<sup>4</sup>に関する取組が広がりにつつある。

また、近年の少子化の影響を受け、全入時代に直面する中で入学生の多様化が進み、学力・資質のばらつきや目的意識の希薄化が顕在化し、その結果、不登校・引きこもりや中退・卒業後のニート・フリーター問題、早期離職傾向等にもつながることから、学生に対するキャリア形成支援の多様化・個別化や、満足度を高めるような働きかけが必要となってきた。

そうした状況の中で、教員の専門分野や職員の人事異動、時間的制約等により、教育機関内部の人材が、キャリア形成を適切に支援するための専門性を必ずしも十分に有しているわけではないため、学生に対するキャリア形成支援を行う上で様々な問題が起こっていることが想定され、各々の教育機関が独自性を持ちながら教職員が一体となって取組を進める中で、教育現場における対応能力の向上等をいかに支援するかが重要になってきている。

### イ 教職員の連携体制等

教育機関においては、教職員間で「キャリア教育」に対する認識や「キャリア形成支援」に対する考え方等に違いがあり、キャリア形成支援の取組を進める上で相互に十分な連携がとられていないといったケースが多く見られる。また、キャリア形成支援の位置付け・扱い等については、学部・学科の性格や専攻分野、学年の進行等とも関係があり、そのために教職員がうまく協働できない場合もあることが指摘されている。

一方、今回のヒアリング<sup>5</sup>で見られたように、学長等教育機関トップの強いリーダーシップやキャリアセンター職員による学内への粘り強い説得等を通じて認識や考え方の共有化が図られ、かなり良い協力関係がで

---

4 基本的に大学等の高等教育機関においては、授業科目などで取り組んでいるものが「キャリア教育」、キャリアセンター等が行っている正課外の活動も含めた全体が「キャリア形成支援」という理解が一般的であり、高等学校においては、正課も正課外も含めて「キャリア教育」という言い方が一般的である。本報告書では、原則として、会議等の名称、他からの引用または特に授業科目等として明示する必要がある場合を除いて、「キャリア形成支援」という用語を使用している。

5 平成19年9月から11月にかけて、4年制大学（2校）、短期大学（1校）、専門学校（2校）及び高等学校（1校）の計6校において、キャリア形成支援を行う実務者を対象に、各教育機関におけるキャリア・コンサルタントの活用状況等についてヒアリングを実施した。なお、ヒアリング結果の概要は、巻末の参考資料を参照されたい。

きているケースもある。

本来、一人一人の学生のキャリア形成を適切に支援していくためには、学部・学科の特性や学年の進行等に応じた体系的な支援プログラムを構築することが必要であり、そのためにも、教職員の連携体制が不可欠である。

## ウ 学生の傾向等

近年の若者を巡って、「将来の目標が自分で立てられない」「就業意欲や職業意識が希薄である」「自己理解の不足のため自己効力感が低い、あるいは過大な自信を表明する」といった問題が指摘されており、高い離職率や失業率、あるいはフリーターやニート状態にある者が依然高水準であるといった社会的傾向の要因ともなっている。

また、現代の若者は、適切な支援を受けることができれば社会に適応し、自立・成長していくことが十分可能であるのに、その機会に恵まれないために未成熟な状態に止まる場合があるということが現場で指摘されている。

そうした状況の中で、若者の意思決定に対する保護者の影響が強くなってきており、進路決定に際しても保護者の価値観に左右されている側面が見受けられる。

これらのことから、低学年時からのキャリア意識の醸成のため、自己理解・仕事理解・目標設定等に向けた様々な取組（キャリア意識の形成を図る正課授業の実施、正課外のガイダンスやセミナー等の実施、目標設定シートの配布等）や、保護者向けの勉強会等が行われているケースがある。

また、高等教育機関や専門学校<sup>6</sup>に入学して初めて自身のキャリア形成を考えるのではなく、高等学校さらには小・中学校段階からのキャリア形成支援やそれらの連続性が重要になってきている。

## 2. キャリア形成支援におけるキャリア・コンサルタントの関わり

こうした教育機関やキャリア・コンサルタントを巡る一般的状況の中で、具体的にキャリア・コンサルタントがどういった目的や経緯で活用され、どういった業務・役割を担い、それを通じてどういった効果や変化があったのか、また、そこにおいてどういった課題や問題があり、それをいかに考え、解決すべきなのか。これらについて、教育機関に対す

---

6 専修学校には、中学校卒業程度の者を対象とする「高等課程（高等専修学校）」、高等学校卒業程度の者を対象とする「専門課程（専門学校）」及び特に入学資格を定めずに教育を行う「一般課程」があるが、本報告書においては、大学・短期大学と並び高等学校卒業後の進学先となることや専修学校全体の約8割を占めることから、「専門学校」という表記をしている。なお、高等課程及び一般課程においても、それぞれに応じたキャリア形成支援の必要性がある点に留意されたい。

るヒアリングを通じて得られた知見を踏まえて整理すると以下のことが言える。

## (1) キャリア・コンサルタント活用の現状と課題

### ア ヒアリング結果から見る活用・制度化の目的、経緯及び効果等

今回のヒアリング（15 頁脚注5 参照）の対象とした6校の内、学生等のキャリア形成支援にキャリア・コンサルタントを活用しているのは4校であり、その全てにおいて内部人材のキャリア・コンサルタントが配置されている。また、外部のキャリア・コンサルタントが積極的に活用されている事例や、外部のキャリア・コンサルタントがキャリアセンター専任教員として採用されて内部人材化している事例が見られた。

それぞれのキャリア・コンサルタント活用の目的、制度化のプロセス等の概要は以下のとおりである。

#### (A 大学・国立)

国立大学の法人化や少子化に向け、学長が全学共通の就職部設置の必要性を提案し、就職部長とともに教員を説得した。就職部からキャリアセンターへ改組するに際し、外部のキャリア・コンサルタントがキャリアセンター専任教員として採用された。採用条件として、キャリア・カウンセリングの専門知識・経験を有すること（キャリア・コンサルタント資格を有すること）、企業人事・採用に係る情報に明るいことが挙げられた。

#### (B 大学・私立)

学生の多数の相談に対応するため外部のキャリア・コンサルタントを活用し、キャリアセンター職員の学生支援施策立案等のための時間確保と学生対応という両輪の体制強化を図っている。外部キャリア・コンサルタントの採用の基本要件として、キャリア・コンサルタント資格を有し、学生のキャリア・就職支援の経験と就業経験を有することが挙げられる。なお、内部のキャリア・コンサルタントは、各自の自覚に基づきキャリア・コンサルタント資格を取得している。

#### (C 短期大学・私立)

バブル崩壊後の人材ニーズの落ち込みや、学生の質の変化により、学生に対する就職支援が単なるマッチングでは通用しなくなったため、職業支援センターの職員が学生への対応を模索し、キャリア・コンサルタント資格を取得してやり方を変えていった。

#### (D 専門学校・私立)

経営層から促され、専門学校の経費負担により就職センター職員3名

がキャリア・コンサルタント資格を取得した。また、現在2名がキャリア・コンサルタント資格取得に向けて勉強中である。

また、今回のヒアリングを通じて、キャリア・コンサルタントの活用やキャリア・コンサルタント資格の取得等により生じた効果や変化として、次のような意見が聞かれた。

- ・ キャリアセンターに対する認知も含め、学生のキャリアに対する意識が高まった。
- ・ 教職員の意識に変化が見られ、キャリアというものに対する認知が高まった。
- ・ 経験のみに頼る業務から脱却し、キャリア支援のプロとしての自覚が芽生えるなど、職員の意識向上につながった。
- ・ 提供サービスや担当者の資格取得がプラスに働き、相談件数が年々増加した。
- ・ 学生一人一人をしっかり受け止めて話を聴くことができるようになり、学生の学びの深まりや自己への気づきの支援につながった。
- ・ 学生とのコミュニケーションが向上し、信頼関係が醸成された。

## イ 活用の可能性

各教育機関では、学生と教育機関を取り巻く環境の変化の中で、今後、単なる就職斡旋的な支援ではなく、例えば、低学年時からキャリア教育を受け、将来のキャリアを見越した学習計画・目標設定等も含めた個別のキャリア形成に関する相談も受けるといった本来的なキャリア形成支援を実施することが一層必要になる状況にある。また、こうした取組を通じて学生の履修計画や学ぶことの意義の理解といった良い循環も期待できることもあり、教育機関としては、そのための体制を学内に整備することが求められる。

しかし、現状の教員や数少ないキャリアセンター等の職員だけで本来的なキャリア形成支援を実施するのは難しく、学生一人一人のキャリア形成をいかに支援していくかということと一緒に考え、実施できる人材がいることが理想だという意見もある。そのため、そうした取組を実施する場合にキャリア・コンサルタントが活躍できる可能性は高く、上述のような個別のキャリア相談に加えて、例えば、インターンシップや実習に行った後で、自分の人生をもう一度考え直すといった部分は、本来、キャリア・コンサルタントが最も得意とするところであろう。

また、就職当初のリアリティショックや離転職希望等が生じた際に、卒業生が相談しやすいのは母校であり、卒業後の定着支援等の観点から、そこでキャリア・コンサルタントによりうまく相談ができれば、リアリティショックへの対応や無益な離転職についての再考を促すことができるであろう。

さらに、FD（ファカルティ・ディベロップメント）／SD（スタッフ・ディベロップメント）の一環として、教育機関内部の教職員がキャリア・コンサルティングに関する基礎的な知識やスキルに触れられるよう、キャリア・コンサルタントが組織へ働きかけるという形で関わっていける部分もあるであろう。

なお、研究会における討議やヒアリング等を通じて、特に高等教育機関においては教育内容全体がキャリア形成支援であり、その一部を取り出して外部のキャリア・コンサルタント等を実施させることに関しては、慣例的にも制度的にも非常に大きな壁があることが浮き彫りになった。現状においては、内部人材がキャリア・コンサルタントやそれ相当の学習を積み、あるいは資格を持って取り組んでいるというのが一般的な状況であると言えよう。

また、今回のヒアリングを通じて、外部人材であるキャリア・コンサルタントを有効に活用している、あるいは外部のキャリア・コンサルタントをキャリアセンター専任教員として採用する（内部人材化する）といった先駆的な事例も見られたが、一般的には単なる就職相談や正課外のスポット的なセミナーの実施等、外部人材の役割は限定的なものに止まり、得てして「実施者をキャリア・コンサルタントに限定する必要のない仕事」であるケースも多いというのが実情であろう。

こうした現状の教育機関のシステム・制度の中では、今すぐ具体的に外部のキャリア・コンサルタントが有効に活用されることは難しい状況にあると思われるが、今後、教育機関における先駆的な事例を蓄積し、具体的にどういう形でキャリア・コンサルタントを活用していくのが良いのかという議論を重ねていく中で、障害を乗り越えられればその能力や専門性を活かせる可能性は大いにある。

## ウ 内部人材の能力向上等

教育機関において、意識のある教職員は、キャリア・コンサルティングについて勉強しキャリア・コンサルタント資格を取得することで、学生に対するキャリア形成支援における自分の職務の幅を広げている。今回のヒアリングでも、内部の担当職員が必要を感じて自覚に基づきキャリア・コンサルタント資格を自ら取得した、あるいは経営層から促されてキャリア・コンサルタント資格を取得しその有益性を認識したといった事例が見られたところである。

また、実際にキャリア形成支援を行うということだけでなく、学内にキャリア・コンサルティングの必要性・重要性を説明し、関係者の協力を得るなど、学内の体制を整備することも必要であり、キャリアに関する知識等も求められるため、内部の担当者がキャリア・コンサルティングに関する学習をしておくことは、直接学生の支援をするかどうかに関わらず重要であると言える。

一方で、そうした意識のある教職員の取組に加えて、学生と常に接する教職員がキャリア・コンサルタントの研修を受け、資格を取得するのが、学生に対するキャリア形成支援を進める上で最も効果的であると思われるが、認識や考え方の相違等様々な障害があるのが現実である。

そのため、そこに至らないまでも、例えば、若年者向けキャリア・コンサルティングに関する導入レベルセミナー<sup>7</sup>の内容等を参考にして、教育機関の経営者や教職員向けの短期間の研修を実施するなど、学内にキャリア・コンサルティングの有効性に対する理解者を増やす方策を講じ、教職員が、キャリア・コンサルティングについてのある程度の理解を持ち、場合によっては学生を専門家であるキャリア・コンサルタントにつなげる（リファーする）程度の知識を持つと、かなり状況が改善されることが期待でき、内部・外部を問わずキャリア・コンサルタントの活用に資すると思われる。

## エ 外部人材の活用

キャリア形成支援に取り組む教育機関の多くは、いかに内部の教職員を育て学生に対する支援を行っていくかという方向で動いており、一足飛びに外部キャリア・コンサルタントの活用といっても難しい部分もある。

しかし、近年の実情として、教育機関の教職員から外部のキャリア・コンサルタントに対し、「資格を取得したがどう機能したらよいか分からない、機能できるようなサポートをしてほしい」「職員のガイダンスでは不十分なので、さらに専門的なことを行いたい」といった依頼が増えてきているとの指摘もある。

これは、ある程度まで教育機関内部における支援者の育成やキャリア・コンサルティングに対する理解が進んできているが未だ十分ではない、あるいは職員等の能力や人数が不足であるといったことについての外部キャリア・コンサルタントの対応に対する教育機関のニーズの表れであると考えられる。

また、キャリア形成に関する実際の支援を受ける側に目を転じると、学生から見れば支援者の雇用形態が非常勤であっても内部の学校関係者と同様であり、内部人材か外部人材かということだけでなく、支援者その人のキャラクターという部分で相談に行くといったところであろう。また、

---

7 就労経験のない若年者に対し、職業意識の啓発や適切な自己理解に基づく職業選択の支援を行う若年者向けキャリア・コンサルタントに必要な能力のうち、特に基本となる知識や技法を学ぶという趣旨の下、若年者支援施設で若年者と日常的に接する担当者等を対象に、平成19年度においては厚生労働省の委託により中央職業能力開発協会が、若年者理解や傾聴、グループ・ワーク等の基礎を内容とする3日間のセミナーを実施している。

内部の人材のほうが組織に所属しているのでスキルが高いとか、ケアが厚いとは必ずしも言えず、事実、外部のキャリア・コンサルタントを指名して相談に来るケースも多いとの指摘もある。

こうしたニーズが見られる中で、教育機関が外部のキャリア・コンサルタントに支援を依頼するにあたり次のような課題があると考えられる。

- ・ 外部人材は限られた時間と情報の範囲内でしか学校や学生のことを理解できないため、内部人材と相互に補い合える部分で外部人材の活用を図る必要がある。
- ・ 外部人材は雇用形態の制約等により勤務日が毎日ではなく、学生が待ち切れないというケースもあるため、これに対処できるような仕組み作りをしていく必要がある。
- ・ 内部人材の不足を補うために外部人材を活用する場合に、期待する役割・機能等を含めてどういった形で活用するかを内部で明確にし、当該教育機関のミッションや学生の特徴等と併せて外部人材が理解する必要がある。
- ・ キャリア・コンサルタント資格を有することが教育機関のニーズを満たす証となるのであれば、資格保有を条件に幅広く公募することができる。一方で、教育機関側も、適任者を選ぶための理解が必要である。
- ・ 教育機関側では、外部人材の勉強会やケース検討会のコストを、教育機関が負担するか、あるいは外部人材が負担するかという議論がある。教育機関側には、「プロとして採用しているのだから、その能力向上に対する費用負担はできない」「ケース検討会等のコストを教育機関が負担するのであれば、その分外部人材への直接的な対価が制限されてしまう」といった考え方があ

## オ 活用の事情の個別性

個別の教育機関により、キャリア・コンサルタントを活用する上での事情に大きな違いが見られる。

例えば、学内に資格を有する職員がいるが、個別のキャリア相談は外部のキャリア・コンサルタントに任せているケースもある。また、一般の就職相談や進路相談を職員が受け、相談内容で難しいものの事例検討を外部のキャリア・コンサルタントが職員に対して行っているケースもある。さらには、「発達課題やメンタル面に強い人材がほしい」「教員にキャリア・コンサルティングをどう理解してもらえば良いかアドバイスしてほしい」「学校に来ない学生に対して、どう接すればいいのか」等々、教育機関により期待する事柄に大きな違いが見られる。

また、教育機関によっては、その特殊性や独自性ゆえに特別な対応や能力等が求められるとの考えから、キャリア・コンサルタント資格を取得した内部人材のみで対処している場合もある。特に、専門学校では、多岐に亘り、かつ、狭い範囲で細分化された職業の専門教育を行って

るため、大学等とは違う状況が見られ、例えば、特定の職業教育を受けた卒業生が離職した時に、その業界の実情を知らず専門知識等を持たないキャリア・コンサルタントでは対応が難しいと思われるとの指摘もある。

高等学校においても、例えば、大学と高等学校とでキャリア形成支援の仕組みや内容、用語の定義等に異なりがあるなど、高等学校におけるキャリア形成支援の状況を知らないキャリア・コンサルタントには、「制度上どのような問題があるのか」「何が解決すればうまく展開するのか」といったことを把握する上で苦労があると思われる。

これらのことから、キャリア・コンサルタントとして、先ず教育機関側のミッションを理解し、何を求めているのかということをしきりと把握して、自身が提供できるものとできないものを分けて関わっていくことが重要である。特に、外部のキャリア・コンサルタントが教育機関における取組に関わる際には、これらの点に留意することが求められる。

## カ コーディネート機能の必要性

教育機関においてキャリア形成支援を行う上で、外部キャリア・コンサルタントに対するニーズが見られ、実際に活用する事例が増えつつある中で、外部のキャリア・コンサルタントを活用するにあたって教育機関側が何を期待するかが非常に明確になっている所ではうまくいっているが、期待が不明瞭な所では教育機関側と外部キャリア・コンサルタント側との双方に様々な苦労があるという状況が見受けられる。

このような状況を踏まえると、内部人材と外部人材との調整等も含めた全体をコーディネートする機能が必要となると考えられる。

その場合に、各教育機関の個別の状況・環境等により外部キャリア・コンサルタントに期待されるものに違いがあるため、基本的に教育機関内部の人材が全体の方針や考え方を整理し、必要な部分で外部のキャリア・コンサルタントを活用するという発想が必要である。教育機関側にキャリア・コンサルティングの有効性やキャリア・コンサルタントを活用することの理解者がいて、外部キャリア・コンサルタントとの調整ができ、教育機関内部または外部あるいは双方にコーディネーターがいれば、キャリア・コンサルタントの効果的な活用にもつながると思われる。

例えば、キャリア・コンサルタントの特性・専門性を活かすという意味で、就職ガイダンスや低学年時のキャリア形成に関する授業・行事等を内部人材が企画し、外部のキャリア・コンサルタントを講師等として活用するという方法もあろう。また、グループ・ワーク等のパッケージの中で内部人材がうまくコーディネートして外部キャリア・コンサルタントを活用するという方法もあろう。さらには、内部人材が学内のキャリア形成支援の取組全体を見渡し、内部職員や心理分野の担当者（スクールカウンセラー、臨床心理士、臨床発達心理士等）と外部キャリア・

コンサルタントとの情報共有・共存といった連携を図ることも重要であろう。

ポイントは、各教育機関におけるキャリア形成支援の考え方・方向性をしっかりと認識した上で、キャリア・コンサルティングに対する理解に基づき、そこでのキャリア・コンサルタントの活用について内部人材と外部人材との職務の範囲・役割を明確にし、それぞれの力量を発揮できるようにするという点である。

## (2) キャリア・コンサルタントが担う業務（役割・範囲）

キャリア形成支援においてキャリア・コンサルタントが担うべき役割という問題は、まさに教育機関におけるキャリア・コンサルタントの位置付けや活用の難しさにつながっていると考えられる。

そのような中で、教育機関においてキャリア・コンサルタントの活用が模索され、実際に活用されることを通じて、学生のキャリア形成支援をより適切に実施できるということが広く認知され、より効果的で適切なキャリア・コンサルタントの活用拡大につながることを期待される。

### ア 業務の内容

教育機関においてキャリア・コンサルタントが担う業務については、平成16年度に中央職業能力開発協会が実施した「熟練キャリア・コンサルタントに係る調査研究」<sup>8</sup>により、その特長として、「企業・業界とのコネクション作り、企業訪問」「学生との信頼関係構築と同様、企業とも信頼関係を構築し、うまくマッチングさせる」「キャリア形成支援に係る教育と体制（環境）作り」「産学協同によるキャリア教育やインターンシップ等、実践的なキャリア教育の重要性を学内に説く」といった業務が挙げられている。

また、前掲の「キャリア・コンサルティングに関する実態調査」（14頁脚注1参照）によると、「キャリア・コンサルタントがいる」とする教育機関の4割以上で、キャリア・コンサルタントであることを理由に「キャリア開発に関する相談」や「就職支援講座等の実施」を担当させていることがうかがえる。

教育機関ではキャリア教育に関する部分と具体的な就職支援に関する部分が一体となって進められており、現状においては、キャリア・コンサルタントがその一部分に直接あるいは間接的に関わり業務を担っており、例えば、キャリア教育に関する部分は直接関わるのではなく組織に働きかけて体制づくりを支援するが、就職支援に関する部分はセミナー

---

8 「キャリア・コンサルティング研究会報告書-熟練キャリア・コンサルタントに係る調査研究」（平成17年3月・中央職業能力開発協会・<http://www.javada.or.jp/topics/consulting/pdf/jukuren.pdf>）参照。

の企画やカリキュラム作りを直接行うなど、複合的な形で関わっていることが想定される。

一方で、教育機関においてキャリア形成支援を実施する上で問題となるのは、それらが効率よく体系立てられているかということである。そのため、各教育機関の実情をよく知るキャリア・コンサルタントには、学内で実施されるキャリア形成支援のプログラムやそれに係る人的資源等を体系立てるコーディネーターとしての業務を担うことが期待される。

また、教育機関においてキャリア・コンサルタントに求められる特有の業務として、グループに対するアプローチがある。多くの学生に対し同時期に支援を行う必要がある中で、1対1の相談業務は当然必要な業務であるが、数の面で自ずと限界がある。一方で、就職講座のような形で一度に多数の学生を相手にしても、受講者の姿勢等の面で期待どおりの効果が得られないことも多い。そうした時に効果的、かつ効率的なのはグループを対象としたグループ・アプローチであり、その有効性はかねてから「若年者向けキャリア・コンサルティング研究会」<sup>9</sup>等により指摘されているところである。

さらに、学生に対する就職等に関する支援と並んで、履習指導においてキャリア形成と結び付いたガイダンス等を実施することも教育機関特有の業務として挙げられる。例えば、高等学校において従来なかったような細かなコースを選ばなければならず、その選択の際にキャリア・コンサルタントが関わっている事例があり、キャリアの視点を持って関わるというのが特徴になっている。

なお、今回のヒアリング対象で学生のキャリア形成支援にキャリア・コンサルタントを活用している4校におけるキャリア・コンサルタントの具体的な業務の概要は以下のとおりである。

#### (A 大学・国立)

- ・ 全学の学生に対するキャリア形成カリキュラムの企画・実施
- ・ 学生に対するキャリア・カウンセリング
- ・ 教職員向け研修会等の実施
- ・ 教職員が行うキャリア・カウンセリングに対する指導・助言
- ・ 学生のキャリア形成や就職活動・求人企業動向等に関する調査分析

#### (B 大学・私立)

- ・ 窓口での相談等の実施（特に、就職活動を続けているにもかかわらず就職が決まらない学生に対するカウンセリングを重点的に担当）

---

9 「若年者向けキャリア・コンサルティング研究会報告書」（平成16年4月・中央職業能力開発協会・<http://www.javada.or.jp/topics/consulting/cct-jyaku.html>）参照。

- ・ 外部のキャリア・コンサルタントはキャリア教育におけるワークショップ等は実施せず、主に学生に対する相談を実施

#### (C 短期大学・私立)

- ・ 教員によるキャリア支援と、職業支援センターによる就職支援プログラムとの連携（インターンシップ後のフォローアップ等）
- ・ 5～6人のグループによる話し合いのファシリテーション
- ・ 企業訪問で見聞きした企業の実情やニーズ等の教員への報告
- ・ 卒業生のキャリア支援相談

#### (D 専門学校・私立)

- ・ 留学生・社会人・再就職等、学生のパーソナリティに応じたセミナーやイベントの実施
- ・ 就職センターと個々の学生との関係作りのための全員面談
- ・ ホームルームの時間を利用した就職活動に必要な情報の提供

### イ 役割・責任の範囲

キャリア・コンサルタントが担う業務で問題になるのは、その役割と責任範囲との関係である。例えば個別相談業務においては、キャリア・コンサルタント本人がうまくできたと思うか否かではなく、クライアントがどう受け止めたかということが重要であり、クライアントである学生の受け止め方・感じ方等によって問題が発生した場合、特に外部人材の業務に起因する場合、その責任の範囲が課題となる。

また、キャリア・コンサルタントの業務によりそうした問題が発生することを未然に防ぐため、関係者間で情報を共有化することが重要である。キャリア・コンサルタント個々人は問題意識がなくても、クライアントを多角的に見て情報を交換することにより、問題化することのある程度は防げるだろう。

ただし、外部キャリア・コンサルタントの雇用形態による時間的制約やキャリア・コンサルタントの守秘義務等の観点から、そうした情報の共有化を図ることには難しい面がある。外部のキャリア・コンサルタントを組織の中にうまく組み込み、情報の共有化等の連携を図るためには、依頼する側である教育機関側が各々の役割や責任範囲を整理し、キャリア・コンサルタントとしての倫理（守秘義務の遵守等）を踏まえながら相互に調整されることが望まれる。

### 3. キャリア・コンサルタントに求められる能力・専門性と育成・向上方策

#### (1) 実際の現場で活動するために求められる能力・専門性

「キャリア・コンサルタント制度のあり方に関する検討会」報告書<sup>10</sup>においては、キャリア・コンサルタントに必要な能力について基本的能力と分野別で求められる能力という形で整理されており、『人の理解』『仕事の理解』を前提に、クライアントに応じた相談・支援を行える能力」という基本的能力に加えて、分野別に求められる能力として、「教育機関におけるキャリア・コンサルタントについては、発達段階に応じた相談支援に加え、来談者の進路に応じたアドバイスができる能力や、高校・大学など各教育機関に合ったキャリア教育プログラムを作成するための企画・提案能力も期待される」ところであり、キャリア教育と一体となった相談・支援が求められる」とされている。

こうした指摘を踏まえて、教育機関において特有に求められる能力・専門性等についてヒアリングを通じて得られた知見を含めて整理すると以下のことが言える。

#### ア グループを通じた支援の実施能力

キャリア・コンサルタントの基本的な能力としてクライアントに応じた1対1の相談支援ができることが不可欠であるが、教育の現場において全ての学生一人一人に個別の対応を行うことは費用や時間等の問題があり難しいため、グループを相手にした形で支援を実施していくことが現実的である。また、予防的・開発的な支援という観点からも、グループを通じた支援ができることが不可欠である。

#### イ キャリア形成支援に係るプログラム等の企画・提案・コーディネート能力

「キャリア・コンサルタント制度のあり方に関する検討会」報告書では、教育機関においてキャリア・コンサルタントに求められる能力として、「キャリア教育プログラムを作成するための企画・提案能力」が挙げられており、その必要性も認められるところである。

しかし、教育プログラムの作成や企画・提案を行うためには各教育機関の状況等を理解している必要があるため、教育機関の内部人材であれば実践につなげやすい反面、外部人材にとっては難しい面がある。

こうした点から、外部キャリア・コンサルタントの活用にあたっては、内部人材との適切な調整・連携の下、外部キャリア・コンサルタントが教育機関の組織体制や学生の気質といった内部の状況等について事前に

10 「キャリア・コンサルタント制度のあり方に関する検討会報告書」（平成19年11月・厚生労働省職業能力開発局・<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2007/11/h1116-2.html>）参照。

理解した上でプログラムの企画・提案等が行われる必要があり、キャリア形成支援に係るプログラム等の企画・提案・コーディネート能力については内部人材と外部人材のそれぞれに応じた程度・内容の能力が求められることとなろう。

## ウ 学生のメンタル面・発達課題等に関する理解

全入時代を迎える中で、学生それぞれの状況を見据えた上でのキャリア形成支援が求められており、各々の発達段階や発達課題、また、発達障害の問題等に対する理解が不可欠である。

また、教育機関内外のメンタルに関する専門家との連携等の面でも、そういった知識を有することが必要である。

ただし、キャリア・コンサルタントはキャリア形成支援の専門家であり、青年期の発達課題やアイデンティティについての取組は専門分野であるが、うつ病や統合失調症といったメンタル面の問題や発達障害については専門分野ではなく、自ら治療を行うのではなく適切な見立ての下で他のメンタルに関する専門家にリファーできることが必要である。

なお、こうした部分に関する理解が、現状のキャリア・コンサルタントでは十分ではないという指摘がある。また一方で、教育機関側でもそうした認識がなされておらず、「従来の方法で対処できない学生は全員キャリア・コンサルタントへ」というようなケースも往々にしてあるとの指摘もある。

今まで以上に多様な若者が入学してくる中で、各々の個性に応じ得る体制を整備するためにも、キャリア・コンサルタントと教育機関との双方で「できること」と「できないこと」についてすり合わせを行うことが重要である。

## エ 企業での就労経験等

教育機関においては、企業が求める人材像、また学校教育の延長線上にあるとも言える企業における人材教育についての理解等もキャリア・コンサルタントに求められるため、企業での就労経験や管理職経験、あるいは人事・教育部門での経験が活かされることは多く、またそうした経験が求められる場面も多い。

一方で、そうした個人の職務経験を一般化し、自分の狭い知見のみで支援を行うといった独善に陥る場合があることについての懸念、弊害を指摘する声もある。

しかし、こうした指摘の要因となるのはキャリア・コンサルタントとしての適性或資質の問題であり、経験そのものがそうした弊害の要因となるわけではない。キャリア・コンサルタントには、各々の経験を適切に活かしながら、それのみにとらわれず幅広い支援ができることが求められる。

また、そうした意味で、キャリア・コンサルティングを進める上で、個々のキャリア・コンサルタントが持つ経験やスキルなどの持ち味を活かした、複数のキャリア・コンサルタントのチームによるアプローチも理想像の1つとして考えられる。

## オ キャリア・コンサルタントとしての姿勢や態度

教育機関においては、クライアントが学生という若者であり、社会的経験に乏しく精神的にも未熟な段階にあることから、自立した「大人」への対応と同様の方法論では対処が難しく、学生のレベルにあわせてその状況や意見に耳を傾けることが必要となる。「大人」であるキャリア・コンサルタント側の目線からではなく、学生の目線から、寄り添って傾聴する姿勢が重要である。

## (2) 能力・専門性を育成・向上するための方法等

教育機関におけるキャリア・コンサルタントには、上記(1)のような能力・専門性が求められるところであるが、それらを育成・向上するためには、どういった方法がとられているのだろうか、あるいはどういった施策や取組が求められるのだろうか。こうした点について、ヒアリングを通じて得られた知見を踏まえて整理すると以下のことが言える。

## ア キャリア・コンサルタント資格の取得等

教育機関においては、単にキャリア・コンサルタント資格を取得しただけではキャリア形成に対する意識の低い学生への対応は難しく、また、「キャリア・コンサルタントであるか否かで、あまり能力に差がない」という意見もある一方で、「キャリア・コンサルタントであるが故に仕事の幅が広がり、質が上がった」という意見もあり、これらの評価の相違をどう考えるかという問題がある。

この点については、キャリア・コンサルタントが教育機関の内部人材であるか、外部人材であるかという違いに起因する評価の違いがあることも考えられる。すなわち、内部人材であれば各教育機関における学生を巡る状況について自ずと把握しやすい立場にあり、そうした理解の上でキャリア・コンサルタント資格の取得等を行うため、元来の内部人材として職務内容・範囲の幅を広げ、質を高めることにつながるであろう。一方、外部人材はそうした立場になく、キャリア・コンサルタント資格の取得のみをもって各教育機関の状況を理解することに限界があることは自ずと明白である。

そのため、特に外部キャリア・コンサルタントに対しては、実際に教育機関における職務に就くにあたり、当該教育機関のミッションや学生の特徴等について主体的に理解するよう努めるとともに、グループを通じた支援を実施する能力、若者の特徴やメンタル面・発達課題等の理解、

教育機関を巡る一般的状況等の理解など、教育機関において求められる能力の向上を図ることが望まれる。

#### イ 就職・進学先に関する知識等の習得

教育機関におけるキャリア・コンサルタントには、クライアントである学生を巡る状況のみならず、学生の就職先となる企業等や進学先に関する知識を有することが求められる。

そのため、企業訪問等によって社会が求める人材像や学生や卒業生に対する評価を細かく把握することと併せ、在学生の実態について分析・把握し、外部環境とのギャップを埋める施策につなげているといった事例が、ヒアリングを通じて見られた。

また、企業における就労経験を有する外部キャリア・コンサルタントにとっては、多くの学生の就職先となる企業に関する情報といった外部環境を把握しやすい状況にあると考えられるため、各自の経験を活かしたチームによるアプローチを考慮する必要がある。

#### ウ ケース検討会等の仕組みづくり

キャリア・コンサルタントには、自身の担当したキャリア・コンサルティングを振り返るとともに、他のキャリア・コンサルタントが担当したキャリア・コンサルティングの経験を共有し、多面的に検証するためのケース検討が必須である。

ただし、外部人材はその時間が取りにくいという現状があり、日程調整や費用負担等の仕組みの面で課題があることが指摘された。一方で、外部人材も含めて年間を通じて業務時間内に教育機関の経費負担により研修を実施し、現場に即した問題意識を醸成している事例がヒアリングで見られた。こうした外部人材のケース検討については、各教育機関の考え方を踏まえ、費用負担や時間調整等の面を含めてその方策を整理し、実施されることが望まれる。

また、教育機関において適切にキャリア・コンサルティングの実施を担うキャリア・コンサルタントが輩出されるためには、実際の教育機関の現場において経験を積むことができる環境が必要となるため、特に外部キャリア・コンサルタントであってこれから教育機関において活動しようとする者に対し、実践の機会として教育機関の現場が提供されることが望まれる。

ただし、教育機関の現場というのは、学生の在学期間や就職・進学のための活動期間という観点から、限られた時間の中での対応を余儀なくされるという面があり、そこで不適切な対応がなされることは避けなければならない。

そのため、実践の機会を提供する教育機関側のキャリア・コンサルティングに関する適切な理解の下で、外部キャリア・コンサルタントの現

場での活動をコーディネートできる人材が教育機関の内部または外部あるいは双方に必要である。なお、こうした取組については、特定非営利活動法人キャリア・コンサルティング協議会が厚生労働省の委託を受けて実施している「試行的実務研修制度」のスキーム<sup>11</sup>や、平成16・17年度に実施した教育機関におけるキャリア・コンサルティングの試行実施の成果<sup>12</sup>が参考となる。

## エ 教育機関・団体が実施する研修等

教育機関における学生のキャリア形成支援に関しては、大学・短期大学・専門学校等が組織する団体が実施する就職担当者研修会等、様々な研修が実施されている。

例えば専門学校については、教職員向けのキャリアに関する初歩的な講座が実施されており、修了基準を満たした受講者を認定・登録し、さらに、講座修了者でキャリア・コンサルタント資格等を有する者を対象にしたトレーナー養成研修を実施している。

今後は、教育機関関係の各団体等が実施する研修等とキャリア・コンサルタント養成に係る研修・資格やキャリア・コンサルタント養成機関・団体等が実施するフォローアップとが連携し、相互に情報等を交換し合うような体制が整備されることが望まれる。

---

11 「キャリア・コンサルティング研究会報告書」（平成19年3月・中央職業能力開発協会・<http://www.javada.or.jp/topics/consulting/2007/pdf/18houkoku.pdf>）参照。

12 「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関する調査研究」（平成17年3月及び平成18年3月・中央職業能力開発協会・[http://www.javada.or.jp/topics/consulting/houkoku\\_200506.html](http://www.javada.or.jp/topics/consulting/houkoku_200506.html) 及び[http://www.javada.or.jp/topics/consulting/jirei\\_houkoku.html](http://www.javada.or.jp/topics/consulting/jirei_houkoku.html)）参照。

## IV. キャリア・コンサルタントの専門性の向上とさらなる普及促進

Ⅱ及びⅢでは、企業及び教育機関の各領域におけるキャリア形成支援の状況とそこでのキャリア・コンサルタントの役割、求められる能力等について、現場の実情等に関するヒアリング結果も踏まえて整理した。

以下ここでは、これら領域別の検討等を踏まえて、今後、キャリア・コンサルタントの専門性の向上とさらなる普及促進を図る上での課題及びそのための仕組みの整備について述べる。

### 1. 専門性向上・普及促進のための課題等

#### (1) 社会的課題とキャリア・コンサルタント

##### ア キャリア形成を取り巻く社会的課題

近年の高齢化・長寿化の進展により個人の職業生涯が長期化する一方で、企業経営の多様化や技術革新等に伴い、必要となる職業能力や職務が非常に早いスピードで変化している。そのため、職業生涯において職種転換や離転職といった転機が訪れる可能性も増大しており、個人が自ら環境変化に適応し、自律的にキャリアを形成していくことが求められるようになってきている。

そうした状況の中で、平成20年2月の完全失業率(季節調整値)は3.9%で失業者数は266万人に上り、失業に伴うメンタル面の不調や生活の困窮といったことについて適切な対応がなされることが必要となっている。

また、企業における定年の引き上げや継続雇用制度の導入等が義務化され、高年齢者が意欲・能力に応じて年齢に関係なくやりがいを感じて働き続けることができる社会づくりが重要なテーマとなっている。一方、少子化の影響により若年労働力人口が減少する中で、フリーターやニート状態にある者が依然高水準で推移しており、適切な時期に基本的な職業能力等を習得できないために、円滑なキャリア形成ができない者も相当数に上ることが懸念されている。正規雇用者として就職した場合であっても、昨今の若者は、基本的なコミュニケーションも含めて、組織との関わりあいにおいて自ら調整し適応していく力が低下している傾向も見受けられ、その対応や支援が必要になってきている。

さらに、就職するまでの教育のあり方は、個人がキャリアを形成していく上で非常に大きな影響を与える要素であるため、各教育段階に応じたキャリア形成支援の充実を図るとともに、教育機関と産業界との様々な交流等を通じて相互理解を促進していくことが重要となっている。

加えて、働き方の多様化という面で、雇用契約ではなく業務単位の請負契約を複数の企業と結んで活動する独立業務請負人（インディペンデント・コントラクター）や、自ら新たな事業を興して始める起業家（アントレプレナー）といった働き方も選択肢として敷居が下がってきており、また、ワーク・ライフ・バランスの観点から、例えば、長時間労働

の問題や、メンタルヘルスを含む心身の健康保持と働き方、出産・子育てと仕事との関係など、個人のキャリアを巡る課題は生涯を通じて多岐に亘っている。

こうした状況において、個人のそれぞれの状況に応じたキャリア形成支援を行うキャリア・コンサルティングの必要性は増大し、これを実施するキャリア・コンサルタントの重要性もさらに高まっている。また、今後一層のキャリア・コンサルタントの効果的な活用促進を考えた時に、これまでの「官」発の枠が決まった方法や考え方ではなく、流動的に現場のニーズに合わせて柔軟に対応していかなければならない段階にきており、実際の現場で活動するキャリア・コンサルタントに光を当て、各々の現場において具体的に何が必要とされ、どういった問題があり、どのような解決策を提供する必要があるかといったことを十分に踏まえることも重要な課題となっている。

## イ キャリア・コンサルタントに求められる専門性の向上

従来のキャリア・コンサルタント養成等については、あらゆる場で共通して求められる基本的なカウンセリング・スキル等の要素が強いものであった。しかし、社会環境の変化の中で、キャリア・コンサルタントの養成の進展に伴いその活動が広がりを見せるに従って、個々の活動の場やクライアントからのキャリア・コンサルタントに対するニーズも多様なものとなってきている。

そのため、キャリア・コンサルタントが各々の実践の場におけるニーズを的確に把握し、積極的な傾聴を基礎にしながらニーズに対応する専門性を身に付け、継続的に研鑽を積み、あわせて企業サーベイ（企業・従業員の職業能力開発等に対する意識調査）の技法を習得することが期待されており、その支援体制を適切に整備していくことが求められる。また、企業の人事・能力開発担当者や教育機関の教職員といった関係者がキャリア・コンサルティングについて学習し、それぞれのニーズに沿った対応を行うことも望まれるところである。さらに、キャリア・コンサルタントの養成や能力評価試験・資格試験を実施する各機関においても、そうしたニーズに対する考え方を整理・検討し、姿勢を明確にして適切な対応がなされていくことが必要である。

## ウ 「職業能力形成システム（通称『ジョブ・カード制度』）の普及とキャリア・コンサルティング機能の強化

なお、個人の生涯に亘るキャリア形成支援という観点からは、企業あるいは教育機関という領域に止まらず、民間需給調整機関や、ハローワーク、NPO、医療機関といった様々な領域におけるキャリア・コンサルタントの役割についても当てはまる。

平成20年度からは、フリーター、子育て終了後の女性、母子家庭の母

親等の職業能力形成機会に恵まれなかった人を対象に、企業内での実習と教育訓練機関等での座学を組み合わせた実践的な職業訓練の受講機会を提供し、受講修了者には能力評価を行う「職業能力形成システム（通称「ジョブ・カード制度」）」を本格的に実施することとしており、将来的には制度を広く一般に普及していくことが目標とされている。この「ジョブ・カード制度」においては、キャリア・コンサルティングを「ジョブ・カード」の交付の要件とするなど、キャリア・コンサルタントが重要な役割を担うことが期待されており、様々な領域における活動の展開とともに、高い専門性や倫理性が求められる。

民間需給調整機関では、支援対象者の持続的なキャリア形成を支援する観点からのキャリア・コンサルティング機能の強化が求められるとともに、ハローワークの現場でも、在職中の求職者の増加に対応していくため、既に実施している職員を対象にしたキャリア・コンサルティングに関する研修を引き続き実施し、キャリア・コンサルタントの資格を有する者を中心に求職者等に対するキャリア・コンサルティングを実施するといった取組がなされることも望まれる。

## （２）活用する側の視点

### ア 自律的なキャリア形成とその支援

企業においては、組織と個人との新たな関わり方として、個人が主体的に企業と関わりあいながら自身のキャリアを考える自律的なキャリア形成という考え方が、大企業を中心に広まりを見せつつある。また、教育機関においても、将来の就職に向けた学習や活動という点で、こうした考え方を考慮することが求められてきている。

そうした中で、主体的に自律的なキャリア形成を図ろうとする個人や、不安や悩みを抱える個人に対する支援の必要性が高まっており、キャリア・コンサルティングやキャリア・コンサルタントが担う役割が重要なものとなっている。

このため、個人がいつでも適切なキャリア・コンサルティングを受けられるような仕組みをいかに作るかが大きな課題となっている。

適切なキャリア・コンサルティングが実施されるためには、個々の活動の場やクライアントのニーズを的確に把握して対応する必要がある。そのため、今回のヒアリングでも見られたように、組織内部の人材が行う支援だけではうまくいかない場合もあることから、外部のキャリア・コンサルタントを活用し、内部の担当者と調整しながら進めるというのも一つの方策であろう。

また、キャリア形成支援を進める上で、企業内部の人材がキャリア・コンサルタント資格を取得していたほうが良いという意見は以前からあり、教育機関においてもそのほうが円滑にことが運ぶという意見も多い。キャリア・コンサルタント資格の取得に至らないまでも、組織のキーマ

ンとして、外部キャリア・コンサルタントを活用できる発想や運営力を持った人材（理解者）が内部にいれば、キャリア・コンサルティングを受けられるような仕組み作りが、より発展していくものと考えられる。

## イ 企業における課題

企業においては、キャリア・コンサルティングの普及がなかなか進まない状況にあり、特に中小企業ではキャリア・コンサルタントも殆ど活用されていない実情にある。その反面、例えば社長や人事・能力開発担当者等が、事実上キャリア・コンサルティングと似たような機能を担っている場合も多い。そうした実態を踏まえて、人的資源管理や人事戦略、あるいはキャリア形成支援という枠組みの中で適宜その位置付けを明らかにした上で、企業内でのキャリア形成を支援するキャリア健診の導入等、外部のキャリア・コンサルタントの活用も視野に入れながら、そうした業務にあたる人員と支援の内容をニーズに応じて徐々に充実させていくことも重要であろう。

また、キャリア・コンサルティングが人材育成・能力開発の一部であり、人事・労務・能力開発といった分野の知識・経験等を有したトータルで相談に応じられる人材がキャリア・コンサルタントであるという位置付けがなされるようになれば、企業の理解も得られやすく、その活用促進につながるものと考えられる。

さらに、企業において適切にキャリア・コンサルティングやキャリア・コンサルタントの活用を進めるためには、今回のヒアリングでも見られたように経営者の理解と後押しが不可欠であり、それらを活用することにより、組織の活性化や定着率の向上、さらには企業価値の向上と従業員の生き甲斐・働き甲斐にもつながるといった効果が期待できることについて、経営者の理解を拡げていく必要がある。経営者に対するキャリア・コンサルティングの機会を設け、経営者の理解を得ることとあわせて、結果的に経営者自身のキャリア形成支援に繋げるというのも一つの方策であろう。

## ウ 教育機関における課題

一方、教育機関においても、キャリア教育というものが教職員に十分理解されていない状況が見られ、特に高等教育機関においては、今後、「教育内容全体がキャリア形成支援であるという捉え直しが必要である」といった周知を図ることが求められる。

平成19年5月に「キャリア教育等推進会議」において策定された「キャリア教育等推進プラン」によれば、「関係府省の密接な連携の下、①小学校から大学院まで各学校段階を通じた、体系的なキャリア教育等を推進し、②関係機関等が連携し、学校、企業、保護者等の共通理解と協力の下、一丸となってキャリア教育等の実践に取り組み、③進学や就職に

困難を抱える青少年に対しては、教育、就労、保健、福祉等の関係機関等が連携・協力して包括的な支援を行うこと」とされている。こうした行政の流れも受けて、教育機関においては、今後、関係府省の密接な連携の下にキャリア教育等の実践を踏まえたキャリア形成支援の推進が図られることが期待される。

また、内定状況の好転等、学生の就職環境は良くなっている反面で、学生からの個別のキャリアに関する相談件数は増えてきているなど、キャリア形成支援へのニーズは高まりを見せている。

他方、いわゆる七五三問題と言われるように、卒業・就職後早期に離職する者も多く、母校を頼って離転職に関する相談を希望する卒業生も相当数存在すると見られ、在学生だけでなく、卒業生に対する支援も拡充していく必要がある。

また、正規雇用者としての就職を前提に支援しているが、非正規雇用者として就職するケースも多く、いかにサポートしていくかということも課題である。

そうした中で、教育機関においては、これまでどおりの体制や考え方・進め方では対応が困難になってきていることが想定されるため、各学校段階におけるキャリア形成支援に対する専門家によるサポートがなされていくことが望ましく、キャリア形成支援に関するプログラムを系統立てると同時に、一人一人に個別に働きかけるといったような、支援の系統性と個別性を統合していく部分で、キャリア・コンサルタントの活躍が期待されている。

しかし、教育機関におけるキャリア・コンサルタントに対する期待の高まりの一方で、その役割や位置付け等の面でキャリア・コンサルタントの活用に対する壁があることも事実である。そうした中で、小学校から大学院までの各学校段階を通じたキャリア形成支援の取組において、各教育機関の垣根を越えた連携が図られるとともに、キャリア・コンサルタントの一層の活用が模索され、学生・生徒等に対するキャリア形成支援に寄与する専門性をキャリア・コンサルタントが維持・向上していくことを通じて、各々の教育機関に応じたキャリア・コンサルタントの役割や位置付けが明らかにされていくことが期待される。

さらに、文部科学省により大学教育改革の支援の一環として行われている「新たな社会的ニーズに対応した学生支援プログラム（学生支援GP）」等においてキャリア・コンサルタントを活用した取組が扱われれば、多くの高等教育機関でキャリア・コンサルタントの活用が進み、そこでの交流も深まるという相乗効果が期待できる。

なお、教育機関領域において、学生・生徒個々人のキャリア形成を適切に支援する上で学校教育の各段階に応じた体系的な支援プログラムを構築することが必要であるが、今回のヒアリングでは、キャリア・コンサルタントの配置が実態として進んでいるという観点から、高等教育機

関（大学、短大、専門学校）を主な対象としている。

今後は、キャリア形成上重要な役割を担うと考えられる、中学・高校を含む、学校教育の各段階におけるキャリア形成準備の支援の具体的な課題と、そこで求められるキャリア・コンサルトの能力要件や役割、その育成や活用の方法等について検討を深めることも重要な課題である。

また、キャリア・コンサルタントの教育領域における役割ということに止まらず、教育領域において、キャリア教育の設計や、その推進を図る観点からの関係機関とのコーディネート、職場体験、インターンシップ等を含む具体の事業の企画、運営、評価等に中心的役割を果たす専門人材の育成の検討も課題となる。

さらに、これら教育領域を担う人材と、フリーター・ニート対策を担う人材とに共通しその求められる専門性に着目した、連携や役割分担のあり方等についても、検討を進めることが重要である。

### （3）キャリア・コンサルタント側の視点

#### ア キャリア・コンサルタントとしての姿勢と能力・専門性

企業や教育機関においてキャリア・コンサルタントが活用され、有効にその専門性を発揮していくためには、キャリア・コンサルタントが各々の活動の場やクライアントのニーズを的確に把握し、それに応じて自身の能力・専門性を高めていく必要がある。そのため、キャリア・コンサルタントには、活動の場を与えてもらうという発想ではなく、「いかなる能力・専門性を持って自らの活動を広げていくのか」という意識の下、自身で付加価値を高めて場を開拓していくという基本的な姿勢が求められる。

また、これまでのキャリア・コンサルタントの養成講座や資格取得後のフォローアップ等においては心理的な技法面の能力の養成や評価に重きが置かれる傾向があったが、今後は、多くの個人がキャリアを形成する場となる企業等の組織や、そこにおける人事・労務・能力開発といった分野に関する知識等も、より重視されることが求められる。こうした共通の基礎的な知識や積極的傾聴を始めとするカウンセリング等のスキルを備えた上での専門性をキャリア・コンサルタントが有することで、社会にアピールすることが可能となると考えられる。

そうした点からも、現在行われているキャリア・コンサルタント養成講座や資格取得後のフォローアップの内容等が、実際の現場において個々のキャリア・コンサルタントに求められる能力・専門性の観点から相応しいものであるかといった検証が必要であり、「有資格者として最低限必要な要件」と「有資格者となってからの要件」とに分けて整理することが求められる。

ただし、キャリア・コンサルタントの養成に掛かる費用や時間等の面で、要求が過大に過ぎるとそれに答えることが難しくなる反面、実際の

現場で通用しにくいと普及が進まないという面もあるため、養成講座だけでは補いきれない個々の経験や多様なニーズへの対応、さらには企業と教育機関など活動領域を異にするキャリア・コンサルタント同士の相互交流といった部分をいかに補完するかという点も含めて、両面のバランスを考慮しながら検討を進め、現実的なキャリア・コンサルタント養成等のための環境整備を行っていくことが当面の課題となる。

## イ キャリア・コンサルタントの役割

企業や教育機関といった実際の現場では、キャリア・コンサルティングに関する取組の全てがキャリア・コンサルタントの活動によって完結するものではなく、その役割が自ずと分任される部分がある。個人に対するキャリア・コンサルティングの必要性が高まる中で、本来、キャリア・コンサルティングのような役割・機能は、個人が日常接する上司や教員といったキャリア・コンサルタント以外の者も担うことが期待されている面もあり、企業や教育機関においては、そうした面も視野に入れてキャリア・コンサルティングの実施体制の整備を図ることが求められよう。その場合に、キャリア・コンサルティングの専門家であるキャリア・コンサルタントの存在は大変重要であり、その中心的存在、指導的存在として、組織におけるキャリア・コンサルティングを内部から充実させ、あるいは外部から支援するといった役割を担うことが期待される。

また、外部のキャリア・コンサルタントを活用する場合、客観的な視点でキャリア・コンサルティングが行われることを通じて、結果としてアセスメント機能が発揮されるという効果も期待できる。

なお、外部キャリア・コンサルタントを活用する側が求める業務内容とその対価とが見合わず、外部キャリア・コンサルタントにとって十分でない場合があるとの指摘がある。キャリア・コンサルタントに求められる役割を適切に担っていくためには、研修やスーパービジョン、ケース検討等への参加といった継続的な研鑽も必要であり、その負担は相当なものとなるが、質の高いサービスを提供できるキャリア・コンサルタントが、対価が低いために能力・専門性の向上を図る余裕がなくなるという悪循環に陥ることがないように、適切な処遇等のあり方についても検討することが必要とされよう。

## ウ チームによるアプローチ

キャリア・コンサルタントの能力・専門性という観点から、心理・カウンセリング的な部分と人事・労務、労働市場・労働経済的な部分の両方を、高いレベルでバランスよく有する必要があるといったことが、従来から課題として指摘されている。

しかし、人間の能力には限界があり個々の経験等にも幅があることから、一人のキャリア・コンサルタントがその全てを身に付けてキャリア・

コンサルティングを実施するという事は現実的ではない。

こうした意味で、複数のキャリア・コンサルタントがチームを組んで、それぞれの得意な部分を活かしてアプローチすることも方策の一つとして考えられる。

また、キャリア・コンサルタントだけでチームを組むことに止まらず、他の分野の専門家や、場合によっては企業・教育機関内部の関係者とチームを組んで、連携することも有効であると考えられる。

さらに、チームのキャリア・コンサルタントを束ね、それぞれの能力・専門性等と活動の場における課題を踏まえた全体のコーディネートを行うことができれば、各々のニーズに応じた適切なキャリア・コンサルティングを実施することにもつながり、効果的であると考えられる。

## 2. 専門性向上・普及促進のための仕組みの整備

キャリア・コンサルティングの普及促進とキャリア・コンサルタントの専門性の向上を図る上での課題について上記1のとおり述べた。今後、これらを踏まえながら、当面、次のような仕組みの整備について検討し、具体化されることが必要である。<sup>1</sup>

### (1) 利用者に対する情報提供等の仕組み

#### ア キャリア・コンサルタントに関する情報の公開

キャリア・コンサルタントを活用しようとする際に、キャリア・コンサルタント資格の有無だけでなく、経験や実績、強みなどといった個々の特色やバックグラウンドが分かると依頼しやすく、活用が進むと考えられる。しかし、現状においては、利用者側がそうした情報を得にくい状況にある。また、キャリア・コンサルタントに対する多様なニーズに応えるためにも、まずは、利用者側が条件を検討し、それに合致する人材を検索できるような仕組みを整備することが望まれる。

そのため、キャリア・コンサルタントに関する個々の特色等の情報を、インターネット等を通じて利用者等に公開するような仕組みを構築することが必要である。<sup>2</sup>

なお、キャリア・コンサルタントに関する情報を公開する仕組みを構築するにあたっては、次のような点に留意することが肝要である。

- ・ 個々のキャリア・コンサルタントが持つ特色等について、利用者側の

---

1 こうした仕組みの整備については、平成18年度にとりまとめた「キャリア・コンサルティング研究会報告書」(平成19年3月・中央職業能力開発協会・<http://www.javada.or.jp/topics/consulting/2007/index.html>)においても触れられているため、併せて参考されたい。

2 キャリア・コンサルタントに関する情報公開の仕組みを整備する上で、現在、中央職業能力開発協会が厚生労働省の委託を受けて開設している「能力開発情報システム(ADD S)」(<http://www.adds.javada.or.jp/adds>)の「人材(講師等)情報」を活用することも検討に値しよう。

- ニーズを踏まえて分かりやすく分類し、表示する必要があること
- ・ 過去の経験ではなく、「今、何ができるか」が重要であり、単に過去の経歴・職歴等だけでなく、「実際にどのようなことができたのか、できるのか」を示す必要があること
  - ・ クライアントのプライバシーや守秘義務等に留意しながら、クライアントからの評価を情報内容に反映させる仕組みを構築するとともに、当該キャリア・コンサルタントに対し適切にフィードバックする必要があること
  - ・ 利用者側が実際の活用方法等について検討する際、あるいはキャリア・コンサルタントが活動する際の参考（モデル）として利用できるよう、キャリア・コンサルタントの活用事例の収集とその公開を行っていく必要があること
  - ・ 情報内容の公平性や質の確保という観点から、情報を公開するキャリア・コンサルタントの選定について公平かつ明確な基準を設けるとともに、公的なインフラストラクチャーとして整備する必要があること

## イ 職業能力開発推進者とのネットワーク

上記アと関連して、キャリア・コンサルティングの普及やキャリア・コンサルタントの活用促進を図っていくためには、その必要性や重要性に関する理解を社会に浸透させていく必要がある。特に、未だそうした理解が十分進んでいない中小企業において、理解者を増やしていく施策が求められる。

そのため、全国に約8万6千人いる企業の職業能力開発推進者<sup>3</sup>と、中央職業能力開発協会並びに職業能力開発サービスセンター<sup>4</sup>を窓口としたネットワークを、ハローワーク、独立行政法人雇用・能力開発機構（都道府県センター）、特定非営利活動法人キャリア・コンサルティング協議会等と連携して強化・再構築していくことが重要である。また、職業能力開発サービスセンターの担当者にキャリア・コンサルタントを充てることも視野に入れる必要がある。

こうした取組を通じて、職業能力開発推進者をキーマン（理解者）として、企業におけるキャリア・コンサルティングの普及とキャリア・コンサルタントの有効な活用が広まることが期待できる。

## （2）実践力向上の仕組み

キャリア・コンサルタントの活用が進まない一因として、キャリア・

---

3 職業能力開発促進法（昭和44年法律第64号）では、企業における職業能力開発の推進にあたって中心的役割を果たす職業能力開発推進者を選任することが努力義務とされている。

4 職業能力開発サービスセンターは厚生労働省の委託により都道府県ごとに設置されており、職業能力開発推進者及び事業主等に対して、キャリア・コンサルティングの基礎的技法等に関する講習や職業能力開発に関する専門的な相談・情報提供等を実施している。

コンサルタント有資格者の全てが十分な実践力を有するわけではなく、一定のレベルに達していない者もいるという現実を踏まえる必要がある。

そのため、日々のキャリア・コンサルティングの実践とスーパービジョンやケース検討、クライアントからの評価のフィードバック、さらには昨今数を増しているキャリア・コンサルタントのNPO等による活動や相互研鑽等を通じて、キャリア・コンサルタントが実践力を向上するとともに、キャリア・コンサルタントとしてのキャリア形成ができるような仕組みを、(3)で述べるキャリア・コンサルタントの公証の仕組みにおける技能検定職種の等級区分や現行の標準レベルキャリア・コンサルタントの能力評価試験を含めた資格制度全体の体系も踏まえながら、例えば、段階的に実践力を身に付けその評価・公証を受けられるようにするなど、適切に整備していく必要がある。

また、Ⅲ. 3 (2) ウでも触れたとおり、特定非営利活動法人キャリア・コンサルティング協議会が厚生労働省の委託を受け、実践経験の少ないキャリア・コンサルタントが指導者の下でキャリア・コンサルティングを行う実践的な研修を試行的に実施しており、今後、より実務的で有益な実践力向上の仕組みとして整備されることが期待される。

### (3) 公証の仕組み（技能検定等）

良質なキャリア・コンサルティングをさらに普及させるために、実践力のあるキャリア・コンサルタントを一定の基準により明確に位置付ける仕組みを整備する必要があることは、平成18年度にとりまとめた「キャリア・コンサルティング研究会報告書」(38頁脚注1参照)において既に指摘されており、また、「キャリア・コンサルタント制度のあり方に関する検討会報告書」<sup>5</sup>においても「一人前のキャリア・コンサルタントとしての能力要件と評価の仕組みを明確化し、水準の向上を図るとともに、試験の統一化によって、キャリア・コンサルタント制度を分かりやすいものとし、認知度の向上を図っていく必要がある」とされ、「技能検定<sup>6</sup>のような、一定の能力水準にあることを公証するシステムを用いることが考えられる」とされている。

こうした流れも受けて、平成20年2月27日の職業能力開発促進法施行令の一部改正及び同年2月29日の同法施行規則の一部改正により、キャリア・コンサルティング職種が技能検定の試験業務を指定試験機関に行わせる職種として追加されることとなった。

以上のことを踏まえて、今後、技能検定職種の等級区分において必要

5 「キャリア・コンサルタント制度のあり方に関する検討会報告書」(平成19年11月・厚生労働省職業能力開発局・<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2007/11/h11116-2.html>)参照。

6 技能検定制度は、職業能力開発促進法(昭和44年法律第64号)に基づき、労働者の有する技能の程度を検定し、これを公証する国家検定制度として実施されている。

とされる能力要件や、資格制度全体の体系を見据えながら、現行のキャリア形成促進助成金対象である標準レベルキャリア・コンサルタントの能力評価試験の内容等について具体的な検討を行う必要がある。

また、併せて、キャリア・コンサルティングのさらなる普及促進とキャリア・コンサルタントの専門性の向上を図るための関係諸機関等の幅広いネットワーク作り、キャリア・コンサルタントを活用するための情報提供等の仕組み作りやキャリア・コンサルタントに必要とされる行動規範・倫理規程の策定等に向けた検討を行い、具体化していく必要がある。

## 參考資料

企業ヒアリング結果概要

社名 業種	A社(大企業) 電気・ガス・熱供給・水道業	B社(大企業) 製造業(電気機械器具製造業)	C社(大企業) 製造業(印刷・同関連業)	D社(大企業) 卸売・小売業	E社(中小企業) サービス業(機械設計業)	
キャリア・コンサルタンの活用	内部人材・外部人材	内部人材	内部人材・外部人材	内部人材・外部人材	なし	
1 キャリア形成支援の取組について	(1) キャリア形成支援策(制度)の内容、目的、範囲(対象)、実施体制(組織・人員)	※ A社には社内公募制度や転進支援制度等があるが、ここでは、個別面談による課題解決支援に関する事項に限定して記載している。 ・ 「社員一人ひとりがいきいきと仕事に取り組むための支援」を目的に、研修所での宿泊研修受講者(主として管理職)の内の希望者を対象に、研修終了後の時間帯を利用して個別面談による課題解決支援を実施している。 ・ 実施体制は、人材開発部門の社員2名(1名は「社内アドバイザー」も実施)及びパート1名。また、社外アドバイザーとして5名と委託契約を結んでいる。	※ C社ではキャリア相談をグループ企業に担当させているため、ヒアリングは当該グループ企業に対して実施した。 ・ 自己申告制度、人材公募制度、目標管理・評価制度、各種研修制度等により、様々なキャリアアップの機会を有している。 ・ 自立的なキャリア開発の支援を専門的な立場から提供し、活力ある人材の育成と組織作りを図るため、グループ全社員を対象にキャリア相談を実施している。 ・ キャリア相談の実施体制は、社員3名の他、外部カウンセラー(東京及び大阪に男女各1名ずつ)4名に依頼している。	・ 人事教育部に、人材開発グループ(正規社員4名+パート社員数名)の他、採用グループと人事・労務等担当グループがある。 ・ 人材開発グループの社員4名では各地での研修運営を担いきれないため、子会社に研修事務局を担当させている。 ・ 正規社員に対しては、階層別の専門教育、業態別のスキルアップ教育、選抜制の次世代幹部育成のほか、40歳・50歳の節目研修を実施している。 ・ パート社員に対しては、店舗トレーナーや宅配トレーナー等業態ごとにトレーナーを配置し、業態に応じた教育を行っている。	・ 社員の大部分が技術者であり、内半数はクライアントの事業所等へゲスト・エンジニアとして出向している。 ・ 社員に対する面談業務は、総務と教育グループとで担当しており、教育グループ長が中心となり、外部出向者も含め、入社10年目前後となる主任以下全員を対象に面談を実施している。 ・ 社内の技術者には総務部長と教育グループ長が職員とペアになって面談を実施し、外部出向者へは総務部の職員2名がペアで出向いて面談を実施している。なお、社員の外部出向先は20~30箇所程度である。	
	(2) 人事施策上の課題とキャリア形成支援策(制度)の関連・対応	・ 業務の複雑化・多様化、人事諸制度や要員構成の変化など、社員を取り巻く環境が大きく変化し、社員は様々な課題に取り組むことが求められている中で、社員一人一人がいきいきと仕事に取り組めるよう、個人を対象とした相談窓口を設置している。 ・ 特に、管理職対象の支援については、人材育成施策である「中間層のモラールアップ」の一環としての位置づけで実施している。管理職は、上下から挟まれて厳しい状態であるが、管理職がいきいきしている職場は部下も元気になると考えている。	・ 異動希望に関する相談等であれば人事部、それ以外であればキャリア支援担当者(社内キャリア・コンサルタント)という棲み分けで、キャリア面談の結果により人事部にバトンタッチするといった連携をしている。ただし、配属案を作成する人事担当との連携はしていない。 ・ 社内公募制度が浸透しており、毎年20~30人ほどが制度を利用して異動している。受け入れ側の要求水準は高いが、入社1年以上であれば応募が可能である。 ・ 面談の結果を人事施策や組織運営の改善に反映するため、担当者から人事部長に対し面談の傾向を守秘義務の範囲で報告している。	・ 異動に関する相談について、本社人事部と直接連携はしていない。相談者本人に、人事権を持つライン上司に相談するように促すケースはある。また、相談者が上司に相談できないようであれば、各事業部の総務に直接相談してみるようアドバイスしている。 ・ 本社人事部と人事(異動等)の面での連携はしていないが、相談件数や利用者の属性、相談内容等の数量的データや傾向を報告しており、グループ全体の人事施策に反映されていると考えている。	・ 係長やマネージャー、副店長になった時に、コンピテンシーを評価するキャリア面接を役員が行う制度があるが、当人には結果がフィードバックされていない。これをキャリア開発のための面接にするかを検討中である。 ・ 保健室が数箇所あり、保健士がメンタル面も含めた相談に乗っている。外部契約の産業カウンセラーもおり、本人が直接電話等で予約して利用する仕組みがある。	・ 入社して2~3カ月で外部へ出向し、自社への帰属意識が薄いままになってしまう社員がいるため、外部へ出向している社員が多い部署では、帰社日を設けてディスカッションをする機会を設けるなど、帰属意識の醸成を図っている。 ・ 入社3~4年で退職する者が多い。大手の発注元とつきあう中で、先方の待遇や仕事が変わり、優秀な人材がそちらへ移りたいと考えるようだ。そのため、自社の魅力を向上させる必要があると考えている。
	(3) キャリア形成支援策を進める上での隘路・制約・課題	・ 仕事のことで第三者に相談するということを肯定的にみる文化が未成熟である(現在の設定は、「日常から切り離されており相談しやすい」「現場にもこういう窓口が欲しい」という声がある一方、「仮に現場に窓口があっても、敷居が高く行きにくい」という声もある。) ・ 「秘密が守られる」「自由意志による参加(強制されない面談)」が、相談を肯定的に見る文化を醸成するために不可欠であると考えている。	・ 管理職にスペシャリスト志向(マネジメントを嫌う傾向)が強まっており、マネジメント・スキルが伴わない管理職の増加から、コーチング研修の必要性が出てきた。組織のフラット化等による負荷増大が影響していると思われる。 ・ 社内公募制度やキャリア・コンサルティング等により「自分のリソースが知らないところで動機付けされて引き抜かれるのでは」との危機感から、中間管理職層に抵抗感を持つ人がいる。	・ 事業所が全国にあるが、相談は来談を原則としている。地方に相談の機会を増やす事も検討しているが、人員の工面が課題となる。 ・ 非対面でのコンサルティングを行うと、事実の把握が十分に行えずアドバイスなどが180度違う方向になる恐れがあるため、メールや電話によるコンサルティングは行っていない。	・ 組織の規模拡大により、支援の対象となる社員数も増加しているが、それぞれの組織風土や使う言葉が違ったり、同じ言葉でもそれがもつ価値観が違ったりするため、ワークショップ等を通じて、それらの統一を進める必要がある。 ・ 個人と組織との関係やキャリアというものに対する考え方を、まず各組織のトップに理解してもらうことが重要であると考えている。	・ 社内の面談で「自分はこの仕事をこのまま続けていいのだろうか」という悩みがきかれる。また、退職していた社員が復職後に進路について悩むケースもある。例えば、5年でローテーションがあるという規程があれば、先の見通しが立つので、「これからもずっとこうなのか」と思うよりよいのではないかと考えている。

(4) キャリア形成支援策に関する企業の基本的姿勢(スタンス)と今後の展開(進め方・考え方)	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員のモラルアップのための施策として有効であり、経営者の理解が得られている(経営者の理解は大変重要)。</li> <li>面談経験者を蓄積することは、相談を肯定的に見る文化の醸成に効果的である。</li> <li>今後、研修受講者以外にも相談の機会を提供するため、各地に出向いて希望者対象の面談を実施するという方法を試行する予定である。</li> <li>研修所で実施する面談機会を充実する(対象とする研修を拡大する)。</li> <li>女性活躍推進施策の一環として育児中の社員に対する電話相談を実施するため、新たに2名の社外アドバイザーと委託契約を結ぶ予定である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア支援担当者の使命は組織と個人が活性化することと考えるが、一朝一夕に効果が認識できるものではなく、今は産みの苦しみの時期だと思っている。</li> <li>社員に気づきを与え、あるいは希望がどこまで理に適った物かを気づかせ、実現に向け努力しようという気持ちになってもらうことが一番のポイントである。</li> <li>社内カウンセラーが各事業所を巡回するのであれば、他の事業所の社員から見れば社外カウンセラーであるのと同様である。不要な摩擦を生じさせないためにも、各事業所で人材を養成して相互にローテーションし、社内のカウンセラーという意識をさせない状態にしたい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新任幹部社員研修、準管理職研修などを通じて、課長、部長クラスに対するキャリア関連の教育を進めている。</li> <li>自己申告制度や目標管理・評価制度で上長との対話の機会を整えているのと同時に、キャリア相談室をはじめ、個人レベルの困りごとの相談室、年金・社会保険についてのライフプラン相談室を常設し、常に相談できる体制を整え、女性活躍支援セミナーやワーク・ライフ・バランスに沿った育児休暇制度などを用意して、会社全体が社員のケアに関心をもって取り組んでいる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各組織のトップ同士の会議、宅配、店舗、人事労務といった各種グループでの会議を実施しており、これらの会議を通じて相互に異なる部分を調整するための議論を行っている。</li> <li>関連組織・事業所等によって人材育成や開発についての考え方が異なり、相容れない部分もあるため、関連組織・事業所間での調整が必要である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業規模の面から、キャリア支援や面談の専門家を置くに至っていないが、社員の定着率を高めるためにも、将来的には現在の陣容のうち1~2名を専任とすることは考えていきたいと考えている。</li> </ul>
2 キャリア形成支援の担当者	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材開発部門の社員2名およびパート1名が担当している。なお、社員のうち1名がアドバイザーを兼務しており、キャリア・コンサルタント資格の他、産業カウンセラー資格等を保有している。他の担当者は面談の企画・運営を担当するが、面談は行わない。</li> <li>社外アドバイザーは、コーチ、キャリアカウンセラー、産業カウンセラーなど、保有資格等のバランスを考慮しながら、働く人への個人支援の経験が豊富な人を選んでいる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア支援担当者(社内キャリア・コンサルタント)は、専任社員1名、兼任社員1名の体制である。</li> <li>専任社員は、キャリアカウンセラーの業務に特化しており、キャリア・コンサルタント資格の他、産業カウンセラー資格等を有している。</li> <li>兼任社員は、人事部のCDP企画業務と兼務であり、キャリア・コンサルタント・産業カウンセラーなどの資格を有している。キャリア・カウンセリングの担当割合は約10%程度である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員3名(内1名は、社内の人材公募で採用)が社命により会社負担でキャリア・コンサルタント資格を取得した。</li> <li>社員3名の他、外部カウンセラーとして東京で男女各1名(予約が入る都度対応)、大阪の出張相談で男女各1名(月1回金曜・土曜日の2日間を訪問日に設定)の体制。</li> <li>外部カウンセラーは社内の制度等が分からないため、アドバイザー兼社内相談員の教育という形で運営している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事教育部の人材開発グループ(正規社員4名+パート数名)が研修の企画等を担当しており、研修の運営事務局を子会社に担当させる場合もある。</li> <li>人材開発グループ長がキャリア・コンサルタント資格を取得している。</li> <li>マネージャー研修や管理者のメンタルヘルス研修等で外部講師を多く起用している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員に対する面談業務は、総務と教育グループとで担当しており、両グループの兼任スタッフが中心となって面談を進めている。</li> <li>面談業務の実施にあたり、職業能力開発推進者講習等を通じてキャリア・コンサルティングに関する勉強はしているが、キャリア・コンサルタント資格は保有していない。</li> </ul>
とキャリア・コンサルタントについて	<ul style="list-style-type: none"> <li>「個の支援」や「個と組織のWin-Win関係」の理解、情熱・意欲、個人の秘密を守れること、話を聞き(傾聴力)共に課題解決を考える姿勢・能力(質問力や提案力)が必要である。</li> <li>企業で働いた経験(管理職を対象とするため、特にマネジメント経験)があり、組織の中の軋轢等乗り越えた経験があったほうが良い。</li> <li>社員からの信頼の面で、面談の担当者は資格を有することが望ましい。</li> <li>面談担当者のスーパーバイズを2ヶ月に1回開催し、事例検討や運営方法等の議論も行っている。また、社外アドバイザーに事例検討会のファシリテーションを依頼し、アドバイザーそれぞれの持つ資格や得意領域の良いところを出し合い、互いにノウハウを蓄積している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業におけるキャリア形成、組織・社員の活性化という観点からすると、企業文化を理解した上で、中立的な立場で意見ができる人材がベストである。</li> <li>来談者の信頼を得て、何でも話せる関係を作ることが重要である。また、企業の制度に対する理解が必要である。</li> <li>相談の能力を向上させるためには、ケース検討等に参加するなど、多くのケースに当たることが重要である。</li> <li>現状のキャリア・コンサルタント養成講座を修了し資格を取得しただけでは、メンタルケアや労働問題、人事・労務等について専門性を問われると厳しい面がある。資格取得後、それぞれの現場で活動する中で必要な部分について認識し、不足を補うために勉強して能力を高めていくことが必要である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>相談の担当者が若すぎると広範に対応することができない懸念があるため、人生経験があることが望ましい。また、相談知識の吸収だけではなく無用に反論や否定をせず、人の話をよく聴けることが大切であり、最終的には相談員の人柄による部分もあると考えられる。</li> <li>傾聴や質問については継続的に実践しないとスキルが落ちてしまうため、実践やセミナーへの参加等を通じて経験を多く積む必要がある。キャリア・コンサルタント資格を取得しただけでカウンセリングが出来るわけではないが、実際の経験を3~5年積む必要があると思う。</li> <li>外部カウンセラーは社内担当者のスーパーバイザーという位置づけであり、社内担当者が指導を受けることで、「相談者と話すことによって枯渇した気力」を補充できるようにするという役割もある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部キャリア・コンサルタントを活用する場合、企業経験があることが求められるが、相談者や相談内容等によっては、必ずしも企業経験がなくても良いケースもあると思われるため、目的に応じて使い分ける必要がある。</li> <li>女性の相談を受ける場合は、女性ならではの経験をしているか、男性の場合でもそういった部下を持ったことがあるといった経験があることが望ましい。</li> <li>キャリア・コンサルタント資格の取得を通じ、企業の中でいかに活用するかという点は参考になったが、資格取得はきっかけでしかなく、勉強の継続や実践が重要である。そのため、資格取得時の同期生とのコネクションを通じて、他社の取組に関する情報交換等を行ったり、セミナー等に参加したりしている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>面談担当者と社員との間の信頼関係の構築が重要である。</li> <li>面談を通じて社員の話を聴くことも重要であるが、情報提供がなければ相手の心も開けないと感じる。特に若い社員は「外の世界を知りたい」という気持ちを持っており、自他の待遇の違いや疑問を持っていることに対して、外の情報を提供することが出来る必要がある。</li> <li>適切なキャリア・コンサルタントがいれば、その人を手本として、外部キャリア・コンサルタントを活用したり、社員の中から育てたりすることも考えたい。</li> </ul>

<p>(3) キャリア・コンサルタントの役割・範囲と具体的な活動・業務内容等</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アドバイザーは1対1の面談実施、スーパーバイズへの参加が主な役割。</li> <li>・面談は、研修終了後の夜の時間帯に希望者に対し45分/回で実施する。</li> <li>・必要に応じ、研修カリキュラムに反映したり、人事担当部署に提言するようにしていきたいと考えている。</li> <li>・アドバイザーの権限は特になく、職場への介入は原則として行わないが、守秘の徹底、危機的状況への対応等をルール化している。</li> <li>・人材開発部門の相談窓口と人事とで仕事の一部重なる部分もあるが、特に問題はなく、内容により相互にリファーするなどの連携をすることでカバーできる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1回50分のカウンセリングを、1日あたり4～5人のペースで毎日実施している。希望により2回、3回とセッションを重ねる場合もある。</li> <li>・相談希望者が電話やメールで申し込み、カウンセラーが当該社員の勤務場所へ行って、1対1の面談を実施する。</li> <li>・自発的な相談者が少ないため、「モデル職場」を設定し、当該部署の社員全員に対しカウンセリングを実施している。</li> <li>・30歳・40歳・50歳対象のキャリアデザイン研修で、キャリアカウンセラーのPRも兼ね、毎回研修の導入部分を担当している。</li> <li>・従来の人事ラインと各部の両者にまたがって現場社員の相談に対応し、人事部からは見えない社員の側面を捉えている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日常の相談業務の他、希望者対象の集合研修であるキャリアデザイン実践講座を開催したり、研修部主催のeラーニングでのキャリアデザイン入門講座の教材開発等を行っている。</li> <li>・キャリア相談室を認知してもらうための啓発活動を展開している。</li> <li>・本社人事部に対し、毎月、キャリア相談の件数、利用者の属性（男女比、役職区分）、相談内容（キャリアデザイン、メンタルヘルス、ワーク・ライフ・バランス、人間関係等）の数量的データと傾向を報告しているが、成果目標等は示されていない。</li> <li>・相談内容に応じて、相談室・ライブプラン相談室やメンタルヘルス相談室等、他の相談窓口の利用をアドバイスすることもある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研修の企画を立案し、関連組織の役員等に確認をとり、外部講師等の選定や調整等を行うといった業務を行っている。</li> <li>・女性幹部職員育成について、外部講師により「女性のキャリア支援セミナー」を実施し、将来を考えるきっかけを作り、働く動機付けを行っている。</li> <li>・40歳研修は自己理解や今後のキャリア・ビジョン作り等、50歳研修は以後の人生にウエイトを置いた振り返り等の内容について、座学とグループワークで行っている。</li> <li>・研修の受講者が様々な関連組織・事業所等から参加するため、組織風土や人間観を交換するワークショップのファシリテーションを実施している。</li> </ul>	<p>※ E社ではキャリア・コンサルタント有資格者を活用していないため、以下はそれに類する事項等について記載している。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・面談では「人間関係」「仕事の内容や調子」「上司とのコミュニケーション」「やりたい仕事とやっている仕事が一貫しているか」「福利厚生、待遇等の不満」「周囲にメンタル的に悩んでいる人がいないか」といった話を聞いている。</li> <li>・現在は面談をする側と社員との間の信頼関係を築き始めたところであり、反応はこれからである。また、従来は面談結果を横展開していなかったが、面談担当者が集まり相互確認をすることにより、傾向などが見えるようになった。</li> </ul>
<p>(4) キャリア・コンサルタントの導入・活用の目的、制度化のプロセス等</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員一人一人のいきいきとした仕事への取組を支援するという目的の遂行のため、キャリア・コンサルタントやコーチの有資格者として有する能力を発揮することを期待している。</li> <li>・人材開発部門の相談窓口導入については人材開発部門内でプロジェクトチームを作って検討し、経営者への説明や、人事部門、産業医等との意見調整などを実施した。</li> <li>・人事部門との調整においては、人材開発部門の相談窓口も、結果としてメンタル不全の予防につながる、ということもあり、反対するような声は全くなかった。</li> <li>・当初は社内の理解が進み難かったが、経営者の後押しや、実施状況のデータの公開により、社内の反応が変わってきた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員に気づきを与え、やる気を引き出すために、ともかく当人の話を聞くことが最大のポイント。それが実績につながることで、キャリアカウンセラー設置の効果もマクロに見えてくれば、組織と個人の活性化につながるかと期待する。</li> <li>・導入の経緯は、現在の専任担当者が労働組合専従中にキャリアカウンセラー資格を取得し、組合員の相談に乗っていたが、退任にあたりキャリア支援の重要性を人事部長に訴えたところキャリアカウンセラーとして人材支援部に配属され、準備期間を経てキャリア支援部門が設置された。当初「人事部の組織に本音を言えないのではないか」という懸念から、人材支援部の下にキャリア支援部門を設置したが、現在は部署統合により人事部に統合されている。</li> <li>・キャリアカウンセラーの存在とカウンセリングを気軽に利用できることを周知するため、複数の事業所をモデル職場としてカウンセリングを実施し、ロコミ的な理解の広がりを図っている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営理念等の再構築を行う中で、自立したプロ社員を育成するため、人材公募制度や自己申告制度等を導入した。ライン管理職及び各事業部の総務部長がキャリア・コンサルティングの勉強をしてキャリア形成支援の担い手となったが、より専門的な形で対応するため、また、従来から本社社長が「コミュニケーションの重要性」を指摘し続けていたことも受け、人事部の提案によりキャリア相談室を設置した。C社においては、以前から法律相談を行う「相談室」を同グループ企業が運営しており、その流れでキャリア相談室も任された。</li> <li>・キャリア相談室の開設にあたっては、本社営業部の社員が当該グループ企業に異動し、社命により会社負担でキャリア・コンサルタント資格を取得した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材開発グループ長が、社員のキャリア形成支援の仕組みを社内で作る必要性を感じ、組織としてキャリア・コンサルタント資格を取得することとなった。</li> <li>・職員が相談をしたい場合、今後の働き方や制度の問題についての相談であれば、内部の人材でないといけないであろう。逆に、内部の担当者では話しづらいことであれば外部のキャリア・コンサルタントを活用することも考えられるが、現在は具体的には考えていない。</li> <li>・外部人材に研修講師等を依頼する場合、人材開発グループ社員自身が参加した研修等を通じて見たことや、信頼できる人の意見等も参考にしながら、基本的に自分の目で見て選定し、依頼している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・キャリア・コンサルタントに社内で悩みや問題を抱えた人を探し出してもらい、対応をしてもらうという方法があるかもしれない。また、プレイングマネージャー化した上司と部下では、腹を割った話はずらいので、その代わりに役割を、外部のキャリア・コンサルタントに期待したい。</li> <li>・社員とキャリア・コンサルタントの信頼関係の醸成が必要。そうした外部のキャリア・コンサルタントに、社員の出先をまわってもらうことは難しくても、アドバイザーとして来てもらうことは考えられる。まずはトライアルで1年ほど実施して効果を見てみよう。</li> <li>・一昨年あたりから、面談の必要性が認識されるようになってきた。面談は従来総務部に一任していたが、多忙により年一回、社員の半数しか実施できない状態であったため、教育グループが加わり、推進する体制とした。</li> </ul>
<p>(5) キャリア・コンサルタントの活用を通じた具体的な効果・成果、関係者の認識の変化等</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・面談の希望者が18年度の時点で研修受講者の約6割あり、19年度は約7割のペースであることから、相談に対するニーズの高さを感じている。</li> <li>・面談を受けた者に対し、面談直後および1ヶ月後に無記名アンケートを</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・モデル職場での全員に対するキャリア・カウンセリングの実施を通じて、社員の間で定着しつつある。</li> <li>・来談者は、「何かがもやもやしている人」と「夢を実現するためにはどうすればいいか」との大きく二つに分けられるが、最終的には</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・キャリア相談を通じて社員の意識はかなり変化してきており、来談した社員が相談員と話す中で問題に気づき、進路を考え直すといった効果を実感している。</li> <li>・チラシの配布、社内報への掲載等や、人事部以外の部門がキャリア相談を</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「女性のキャリア支援セミナー」の参加者から、「元気が出た」「自分の価値観やモチベーションについて再確認できた」「どのように仕事をしたかが分かった」等の意見があり、各人のキャリアの見直し等のきっかけになった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・面談を通じてメンタル面の対応が必要なことが分かった社員については、医療機関にかからせる、休職させるなどの対処をしている。</li> <li>・面談の対象者のうち約4%がメンタル面で問題を抱えていることがわかったが、休職から退職に至ったケー</li> </ul>

	<p>実施したところ、「面談をきっかけに職場の課題解決や相談者の行動に変化があった」という回答が約半数あった。また、面談やアドバイザーへの満足度の面でも約9割が「満足」「やや満足」と回答しており、「面談をもう一度受けたい」、「同僚や部下に勧めたい」という回答も面談直後・1ヵ月後ともに約8割あった。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>第三者に相談することの効果については、社員、人事担当者、経営者の理解が深まっていると感じている。アンケート結果等の実績を報告したことも大きな追い風になったと思う。経営トップや組合幹部も理解してくれている。</li> </ul>	<p>気づきを促し、課題形成して実際に動き始めることができるように支援している。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>モチベーションや理想とのギャップで「メンタルの問題」に見える場合であっても、50分のセッションにより「キャリアの問題」に整理されるケースが多い。</li> <li>トップ層（社長、専務）は当初から基本的な認識について理解があり、現場レベルでも抵抗感は少ない。一方でミドルクラス（マネージャー）からは、勤務時間中にキャリア・カウンセリングを行われることへの懸念と抵抗感がある。</li> </ul>	<p>運営しているといったこともあり、開設当初から多くの利用者が訪れた。現在は月平均で15件強程度の相談があり、毎年4月から9月の利用が多い。目標管理制度や自己申告制度等が相談のきっかけになっていると思われる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア形成支援等の各種制度が整っていることは、人材採用等の面でも有利に働くと考える。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「女性のキャリア支援セミナー」等の取組について、女性社員の上司はあまり興味を持っていないが、役員は興味を持っている。そのため、男女共同参画事業を進める際にも、役員と上司の理解度に違いがあり進めにくいということがあった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>面談の結果に対しては、他の事項に比べてトップの反応が大きい。ただし、面談の専任担当を置くまでの意識があるかどうかは不明である。</li> <li>不全者や退職者が増えてきたことと、面談によって以前は直属の上司でとまっていた情報が入るようになったことで、関係者の意識は変わりつつある。ただし、個別の情報をどこまで経営層に伝えるべきかという問題意識がある。</li> </ul>
(6) キャリア・コンサルタントを活用する上での課題、企業の基本的姿勢（スタンス）と今後の展開（進め方・考え方）	<ul style="list-style-type: none"> <li>相談希望が予想以上に多く、時間の制約や、アドバイザーの人数の関係から希望に応えられないケースが増えてきたことが課題である。また、社外アドバイザーとのスケジュール調整にも苦労がある。</li> <li>新たにアドバイザーを増員することについて検討が必要であり、社内アドバイザーの増員や育成も課題である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア支援担当者によって「社内職安機能」を実現したいと考えている。人事部の場合、どうしても異動命令になってしまうが、キャリア支援担当者なら自由に紹介でき、社員の相談に乗るといった形をとることができる。</li> <li>キャリア・カウンセリングを軌道に乗せるため、3年程度は今の人員で実績を作りたい。また、どのように有資格者を増やすか、他部署を巻き込むか、資格取得に対する補助をするか等を検討したい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>今後、全国の拠点事業所において出張相談やセミナー、実践講座を開催する方向で考えたいが、そのための人員をいかに工面するかが課題である。</li> <li>各工場に兼任の担当者を置いても知り合いの社員に素直に相談をするか疑問であり、むしろ専任の担当者が各工場を訪問する形の方が良いのではないかと考えている。</li> <li>相談件数の増加等によりカウンセラーの増員が必要となった場合、人材公募制度を活用して増員を図る考えである。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内にキャリア開発室のような場所が無いとキャリア・コンサルタント資格の活用は難しく、そうした仕組みを作ることが今後の課題である。</li> <li>定期的な面接を通じて、本人と組織それぞれの希望をマッチングさせるような仕組みを構築したいと考えている。</li> <li>外部人材の活用について、資格取得者は多くいるので、将来的には、カウンセリングやセミナーなど、得手不得手に応じて依頼することも考えられる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員に自社の将来像をイメージさせるため、長期的な目標と具体的体制等のビジョンを明確化し、また、そうした取組の中でキャリア・コンサルタントが社員に対する面談ができるということであれば、そうした使い方も考えていきたい。</li> </ul>
(7) その他、企業や社会でキャリア・コンサルタントが定着するための課題等	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営層、管理職の理解が重要である。</li> <li>社員が、気楽に相談できる場（環境）づくりが求められる。そのためには管理職の理解が不可欠であり、面談の経験者から口コミで少しずつ拡げることが望まれる。</li> <li>キャリア・コンサルタント養成講座は「クライアントとの関係構築」までが主眼となっているが、実際に活動するには、スーパービジョンを受けながらのロールプレイ等、実践的な訓練の積み重ねが不可欠である。また、事例検討会は非常に有効である。</li> <li>キャリア・コンサルタントの資格取得や継続学習にかかるコスト（費用・時間等）の負担が、普及の障壁となっていると思われる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>上司経由や総務経由といった公式ルートで人事に上がってくる報告とは異なる報告がカウンセリングから得られるケースがあるが、これを現場にどうフィードバックするかが課題である。また、単に話を聞いただけにしないため、人事の施策に反映する必要がある。</li> <li>CDPの自己申告制度において、面接官を担当する総務部門の係長・課長クラスがカウンセリング・スキルを磨く必要がある。ただし、現状の資格は多種多様で費用もかかり、面接官全員に取得させるのは現実的ではないため、専任のカウンセラーを置いて面接官のサポート等を行うのが現実的な方策と考えられる。</li> <li>キャリア・コンサルタント資格取得の一手前程度で充実した内容の講座・制度があれば、ニーズがあるのではないと思われる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「相談業務をアウトソーシングできないか」という声もあるが、いかにプロであっても、会社固有の風土や状況を理解した上で対応できるか疑問である。</li> <li>企業内においては、相談に来た社員に離・転職を勧めることはキャリア・コンサルタントの役割ではないと考える。転職を考える社員に対し、社内に多様な職種が用意されていることを教えることによって、相談員に話を聞いてもらうことで本当の自分の考えに気づくなどして、転職以外の道を探るようになるケースも多々ある。</li> <li>ホワイトカラー層はキャリアデザインを自分で考えられるケースが多いが、ブルーカラー層はホワイトカラー層に比べて社内での選択の幅が狭くなりがちであるため、どのように相談に対応するかが今後の課題である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア・コンサルタントの学習及び資格取得については、費用的にも時間的にも負担が大きい。例えば、養成講座を二段階にし、第一段階で基礎を、第二段階で特徴的なものを実施すると良いのではないかと。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア・コンサルティンクが何をすることなのかをまだ理解できていない。何ができるかを知るために、多くの事例情報が必要であり、そうした事例から自社にマッチする取組を判断できると思う。</li> <li>外部のキャリア・コンサルタントを活用する場合、コストの問題が発生する。また、社内スタッフでまかなう場合であっても、そのコストが見えない。</li> </ul>

教育機関ヒアリング結果概要

校名	A大学（国立）	B大学（私立）	C短期大学（私立）	D専門学校（私立）	E専門学校（私立）	F高等学校（公立・総合高校）
学生・生徒数	約13,000人	20,000人以上	約1,000人	約3,000人	約1,100	約700人
キャリア・コンサルタントの活用	内部人材	内部人材・外部人材	内部人材	内部人材	なし	なし
キャリア形成支援の取組について	<p>(1) キャリア形成支援策（制度）の内容、目的、範囲（対象）、実施体制（組織・人員）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>キャリアセンターは、学生の進路全体を捉えた支援事業を各学部等と連携して全学的立場から総合的に行っている。学生の円滑な進路決定を推進し、社会貢献できる学生を輩出することを目的としている。</li> <li>平成17年に就職部からキャリアセンターに改組し、従来の就職部長、事務職員6名に加え、専任教員として外部からキャリア・コンサルタントを採用した。</li> <li>教員として、キャリアセンター長（併任）と専任教員の他、4名の学部教員（併任）がセンター運営に関わっている。</li> <li>進路相談やカウンセリングにはキャリアセンターの教職員全員で対応しており、随時受け付けている。また、卒業生についても希望に応じて支援を実施している。</li> <li>就職ガイダンス等で外部業者の協力を得る場合もあるが、必ずキャリアセンターが企画運営実施に関与している。</li> <li>キャリアセンターにおいて、2年次対象のキャリア・インターンシップ（単位なし）を独自に実施している。また、低学年次の学生を対象にした「キャリア意識形成合宿研修」も実施するなど、低学年次からの支援にも力を入れている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大学全体の中期計画で、世界レベルの教育・研究を通じた21世紀の世界で活躍する人材の育成を目標としており、学生の進路は教育の成果との考えの下、学生一人一人の希望進路実現へ向けた支援に全学的に取り組んでいる。</li> <li>キャリアセンターは、キャリア形成及び就職活動支援担当課（以下、キャリア支援担当課）と資格取得講座等担当課の2課で構成され、契約職員、派遣・アルバイト等を含めそれぞれで47名、26名の課員が所属している。キャリアセンターの課員の内9名がキャリア・コンサルタント資格を有しており、さらに、外部カウンセラー3名の活用も行っている。</li> <li>キャリアセンターのサポート対象は全学生である。</li> <li>キャリア支援担当課に訪じた学生に対する窓口相談を行っているが、学生相互の価値刺激による自己の価値観を顕在化させることと組み合わせることによりその効果が高まることから、グループワーク形式の支援も行い、ファシリテートを行っている。なお、窓口相談の利用実績は、年間21,000件を超える。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>授業内容の全てがキャリア教育であり、就職支援であるとの考えから、教職員が一丸となって学生のキャリア形成支援に取り組んでいる。</li> <li>職業支援センターは、キャリア・コンサルタント有資格者である職員2名の体制であり、教員及び他部門職員の協力を得ながら運営している。</li> <li>職業支援センターの具体的な業務内容は、個別相談や就職支援講座・ワークショップの実施、企業人事担当者等への訪問、キャリア教育・就職支援プログラムの再構築プロジェクトへの参加等である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工業専門課程（IT、電気・電子、クリエイター系等）を中心として扱う専門学校であり、教育内容全体がキャリア教育であるという考え方に立っている。</li> <li>就職センターのスタッフは7名であり、その内1名は事務担当、5名はクラス担当を持つ。</li> <li>教員の多くは、産業界での実務経験者を採用し、新任教育研修の後に専任講師になるため、現場での実際のキャリア等について学生に伝えられている。</li> <li>支援の対象者は全学生、約3,000人・100クラスであり、高校新卒での入学者が半数弱、大学中退者や社会人経験者、海外からの留学生も在籍する。</li> <li>身につけたい技術と教育内容とのミスマッチを減らすため、入学前にオープンキャンパスや体験入学を実施している。また、入学後に学生が自分の専攻に疑問を抱いた場合、入学から2週間の間は転科を認めている。</li> <li>就職センターの支援内容は、就職イベント、個人面談、就職相談、セミナー等。面談等はスタッフが窓口で常駐し随時学生の相談に乗る。実際の利用は少ないが、卒業生の支援も実施している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>旅行・観光業界の人材育成を行う専門学校である。</li> <li>進路支援センターは、6名の就職専任講師の体制であり、内4名が業界出身者である。多くは内部の人事異動で着任する。</li> <li>業界出身の教務担当と一体となり、学校全体がキャリア教育という考え方で取り組んでいる。</li> <li>進路支援センターの主な業務内容は、学生の相談対応と企業訪問である。日常的な面談はクラス担当教員が実施するが、具体的な就職活動の支援は進路支援センターが実施する。また、就労意識が低い学生については、進路支援センターで対応している。</li> <li>セミナーや就職講座は、内部でプログラムを作って実施しており、就職講座（自己分析、エントリーシート作成等）を進路支援センターの専任講師が交替で担当するが、自己分析や自己PRなど一部は外部に依頼している。</li> <li>ほとんどの学生がインターンシップ（単位あり）に参加しており、就職につながるケースもある。夏休みの6～8週間をあて、「プロ意識」を醸成するため有給で実施している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>普通教育と専門教育を総合的に施す総合学科の高校であり、卒業後の進路の状況は、大学・短大等への進学が5割強、専門学校への進学が2割弱、就職する者は2%程度である。</li> <li>全日制の総合高校にはキャリア・カウンセラーを配置することとされており、当校でもキャリア・カウンセラー専任の教諭が配置されている。</li> <li>キャリア・カウンセリングは生徒の自主来談で、年間延べ約2,300名（1人当たり3回強）のカウンセリングを実施している。</li> <li>生徒の相談相手は友人や保護者であることが多いため、友人との会話の質が高まるよう、ガイダンスや進路学習による共通の体験を通じて、共通用語作りを図っている。また、PTA主催で、保護者向けの勉強会を開催し、発達に応じた子どもの状態と接し方、子供たちを取り巻く社会環境の変化や進路に関する情報等について話している。</li> </ul>
	<p>(2) キャリア教育と就職活動支援との関連・すみ分け</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>低学年次からのキャリア教育（単位あり）を実施している。キャリアセンター専任教員が担当する全学部対象の学部横断的な「キャリア意識形成科目」では、各学部が実施する「キャリア意識形成科目」との連携を取りながら、日常のキャリアカウンセリング（相談）等と併せて、学生がキャリアについて自ら考える機会を提供している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>学内にキャリア教育推進委員会と全学進路就職委員会を設置し、キャリア教育と進路・就職との目標管理を分離している。</li> <li>キャリア教育推進委員会は、副学長を委員長とし、各学部・研究科の教員が参加しており、付属校を含めて連続性をもったキャリア教育全体を検討している。</li> <li>全学進路就職委員会は、副学長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>授業自体がキャリア教育の要素を含んでおり、実社会の企業等で役に立つ人材を輩出するため、企業のニーズを機動的に授業に反映している。</li> <li>職業支援センターが実施する企業訪問によって、企業が求める人材像などの情報を、定期的に収集している。</li> <li>職業支援センターの職員だけではなく、教員や他部門職員等と様々な形</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>担任制を敷いており、クラス担任が学生の状況を把握しながら、必要に応じて学生相談センターや就職センターなどのサポート機能を選ぶ。</li> <li>就職センターは、就職支援を中心に活動し、それ以外の部分は学生サポートセンターの担当となる。ただし学生の問題解決が第一であり、職分にこだわりはない。必要に応じて、学生サポートセンター、スクール・カ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>クラス担任と進路支援センターとで、月一回定例のミーティングを実施し、連携をとっている。ミーティングでは、学校に来なくなったり、授業についていけなかったりする学生の対応の他、クラスごとの内定率や企業からの募集に対する応募状況等に関する情報交換、意識の低い学生に対するアプローチ方法などについて話し合っている。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>就職活動支援については、3年次の秋以降からキャリアセンター兼務である就職課職員が中心となって、企画運営及び実施している。</li> <li>各学部にも就職担当があり、キャリアセンターと連携している。各学部では学部の特化したイベントや学部ごとの内定率の集計等を行い、大学全体でのイベント開催等はキャリアセンター（就職課）が中心となっている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>を委員長とし、参加メンバーはキャリア教育推進委員会と基本的に同一で、学部、研究科の進路・就職実績と支援策を検討している。</li> <li>上記の全学の委員会の下に、各学部・学科にキャリア形成を考える委員会が設置されている。</li> <li>キャリア教育の授業は、教員が学部・大学の教学体系にあわせて設計する。キャリアセンターは授業運営に関わり、例えば講師依頼をする等の支援を行っている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>で連携し対応している。そのため、教職員との定期的な会合だけでなく、随時連絡を取り合っている。</li> <li>教員が行うキャリア支援や授業と、職業支援センターが行う就職支援プログラムとの連携を行っている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ウンセラー（非常勤2名）、就職センターが働きかける体制を採っている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>学生は、自分が最も話しやすい相手に相談するので、クラス担任や進路支援センターの専任講師がその都度対応している。</li> </ul>
(3) キャリア形成支援策を進める上での隘路・制約・課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>学部によって学生のキャリア形成支援に対する認識等に温度差があり、現実的には対応が異なる。</li> <li>各学部のキャリアセンター会議委員の多くが、担当持ち回り制のため2年程度で交代してしまい、問題点の理解・共有化が進みにくい。</li> <li>キャリアセンター職員は基本的に3年程度で人事異動があるため、専門スキルを蓄積しにくい。また、異動の期間が短いため、担当者にキャリア・コンサルタント資格の取得等に対するモチベーションが生じない可能性がある。</li> <li>保健管理センターや学生支援課などがあるため、キャリア・コンサルタントと保健管理センターのカウンセラー（臨床心理士）等とが混同される傾向がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリアセンターが中心となり改革を進める上で、教授会、教員の理解を得ることが大きな壁となるが、具体的なサービス内容を深めるためには、教職協働による連携が必要である。</li> <li>研究開発と実践の統合が課題である。例えば、キャリア関連科目が設置され、学全的な取組意識が出てきているが、真にキャリアというものに迫り、深められているかという点で、萌芽段階にある。</li> <li>入学後の成長・発達にはキャリア科目だけの課題ではない。学全的な支援をさらに進めるため、大学としての大きな戦略が必要である。</li> <li>大学側の多様な働きかけが学生の内面で統合され、キャリア形成につながっているかという面で、まだ弱い部分がある。また、内定獲得後卒業まで、あるいは就職後も学び続ける姿勢をいかに支援するかが課題である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>トップの力強いリーダーシップの下、教職員が丸丸となってキャリア形成支援を進めているため、体制上の制約等は多くない。</li> <li>4年制大学卒に比べて短期大学卒では就職先として職種が限られるという実情があり、学生にも諦念があるように感じられる。そのため、四大卒の者と肩を並べて仕事をしている卒業生や、総合職に移り頑張っている卒業生の話聞く機会を設けている。</li> <li>キャリア教育以前の問題として、自己効力感のない学生が増えてきている。そうした学生にいかにか重要な課題となっている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>クリエイター系の学科の学習内容に対応した業界・業種への就職を支援しなければならないが、人気業界であるため人材の需給バランスは圧倒的に不足している。このような環境下において、学生に対する支援を行うだけでは不足であり、新規企業開拓を積極的に実施し、多くの求人案件を学生に提供する努力を行う必要がある。</li> <li>20年ほど前から就職部に在籍しているスタッフがいるため、現時点では企業とのコネクションが確保されているが、後継者が不在であることが課題である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>学生の中には、目的意識を持たずになんとなく入学した者など、モチベーションの低い者もいる。また、夢と現実とのギャップが埋められないものもあり、就職活動の際に苦労している。</li> <li>学部によって卒業生の就職先での定着率に違いが見られる。ホテル業界では業界内での移動はあるが定着率が高く、旅行業界は定着率が低く別の業界に移る傾向が見られる。</li> </ul>
(4) キャリア形成支援策に関する学校の基本的姿勢（スタンス）、今後の展開（進め方・考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>大学トップの理解があり、キャリアセンターは学長直轄の組織である。そのため、学長の指示・命令が速やかに反映される。</li> <li>教員の意識も少しずつ変わってきており、キャリアセンターに対する学部の協力度や認知度も高まってきている。</li> <li>理系学部（特に工学部）では、企業が直接学科担当教員のところに推薦依頼に訪れるとい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア形成は教育研究の成果であり、人材育成の一環である。大学での学びをより深めることをキャリアという切り口から動機づけ、インターンシップ等を通じて自己や他者、社会に対する理解を明確化し、結果として社会観等を形成することを、キャリア教育の位置付け・理念としている。</li> <li>正規社員としての就職を前提に支援しているが、就職後のラ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従来から学生の就職を重視している。授業自体も「キャリア教育」という言葉が一般化する以前からキャリア教育に取り組んできており、実社会の企業で役立つ人材の輩出を目指し、企業のニーズを授業に機動的に反映している。</li> <li>教員の研究偏重ではなく、全学で学生への教育を重視しており、教職員が多様な連携を取りながら柔軟に対応すれば良い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>産業界の人材ニーズを迅速かつ的確に捉え、そうした人材の育成を目的とした新規学科の開発や既存学科のブラッシュアップを行うことにより、技術の習得を求めるものに提供し、続けることが、最も重要であると考えている。</li> <li>「一人一人丁寧に、面倒見よく」というのがポリシーであるが、高校から進学する専門学校生は受験の洗礼を受けていな</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>旅行・観光系の数多くの企業から求人が寄せられることに加え、就職専任講師が年間を通じて企業訪問を実施し求人情報を収集するというスタイルであり、業界との太いパイプを活かした就職支援により、学生が安心して就職活動ができる環境を用意している。</li> <li>企業や業界に関する情報提供、就職試験・面接対策、個別のメンタルケアの3本柱を軸にし</li> </ul>
					<ul style="list-style-type: none"> <li>主な進路である大学でも学科の種類が非常に多く、かつ、年々変化するため、全体を把握することが難しい。</li> <li>総合学科を理解している教師と、偏差値重視の進学校の教師とは考え方に違いがあるが、人事異動により、多くが普通高校（進学校）にいた教師に代わったため、連携がうまく取れない状況にある。</li> <li>一般入試で私立大学に入る生徒が5割を切り「学習歴社会」にシフトした現在、従来のように勉強だけを重視するのではなく、勉強以外のことでも特化した能力を持つ生徒を大学に入れたほうがモチベーションも高く、フィット率も高いが、偏差値重視の意向も未だ強くある。</li> </ul>

		<p>った特徴があるが、キャリアセンターで開講するキャリア意識形成科目を1年生時に受講させる等の連携を行っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自発的・主体的に行動できる学生が減っている傾向が感じられるが、経験が少ないだけで、知らないことを教えることも含めて、何か気づきやきっかけがあればすぐに行動できるのではないかと思う。</li> <li>今後、学部ごとの特性等に応じたキャリア支援プログラムを、体系的に構築していくとともに、大学組織内外での連携を強化する必要がある。</li> <li>親との意見の違いにより葛藤している学生が多いため、親に対して学生の現状等を理解してもらおう施策の必要性を感じる。</li> </ul>	<p>イフイベント等のため非正規社員として就職するケースも多いため、今後、卒業生をいかにサポートしていくかが課題だと考えている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>意思決定できない若者については、教育課題として議論し、学生生活の中で意思決定を行うためのトレーニングを行う必要がある。</li> </ul>	<p>と考えている。学長自身も学生教育現場に出ており、学生に対する配慮と理解を持っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>今後は、在学生だけでなく、卒業生に対する支援も拡充して行く意向である。</li> </ul>	<p>いことに加え、これからのいわゆる「ゆとり教育世代」の入学で、従来とは異なるメンタリティの学生への対応をしていく必要がある。</p>	<p>た就職活動支援を行っている。</p>	<p>込まれ、社会から世界的競争において勝ち抜ける人材の養成が求められる中で、従来の画一的な教育ではそれに答えられないと考える。</p>
2	(1) キャリア形成支援の取組の中心となる担当者の属性	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリアセンターの教職員が中心に担当している。</li> <li>キャリアセンターの改組に合わせて外部から採用された専任教員は、民間企業人事部門等を経て、公募にて採用。採用の前々年にキャリア・コンサルタント資格を取得している。</li> <li>外部人材（キャリア・コンサルタント等）を招聘することは制度上できることになっているが、現在は内部人材で運営している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア教育推進委員会は、専任教員2名が所属している。</li> <li>全学進路就職委員会は、キャリア支援担当課が担当している。キャリア・コンサルタント有資格者もあり、専任教員2名は産業カウンセラー資格を所有している。</li> <li>キャリア支援担当課は男性が多いが、その内キャリア・コンサルタント有資格者は男女半々程度で、女性課員や異動直後の若い年代は資格取得への意識が高い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職業支援センターの職員2名はキャリア・コンサルタント有資格者である。</li> <li>職員の内の一人名は、民間企業への勤務経験の後、現職について15年である。キャリア・コンサルタント資格のほか、コーチングやファシリテーション等のトレーニングや、自己啓発として実践・研鑽等を積んでいる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>教員は非常勤を含め約250名、職員は約70名。内、就職センター職員は7名（全て常勤）である。</li> <li>職員の内、キャリア・コンサルタント有資格者は5名（全て常勤）で、就職センターに3名、他部署に2名という内訳である。また、現在さらに2名が勉強中である。</li> <li>随時、様々な学生からの相談に応じるため学校への常駐が必要であり、外部スタッフは導入せず、内部職員で対応している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>進路支援センターの就職専任講師の6名中4名が業界出身者であり、内部の人事異動（教員からの異動や教員への異動）で着任する。</li> <li>就職専任講師は、学生対応がよい人材を選ぶようにしており、満足度調査、授業評価制度等の学生による評価と人事考課を参考にしている。</li> <li>就職専任講師は、いずれもキャリア・コンサルタント資格を取得していない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>授業を持たないキャリア・カウンセラー専任の教諭として、進路指導に当たっている。</li> <li>他の総合高校にもキャリア・カウンセラーが配置されているが、皆、キャリア・コンサルタント資格は取得していないと思われる。また、各々で信条等に違いがある。当校ではメンタル面を強調しないようにしているが、他校ではメンタル面も含め包括的カウンセリングを行うケースや、グループ・エンカウンターを実施するケースもある。</li> </ul>
キャリア形成支援の担当者としてキャリア・コンサルタントについて	(2) キャリア形成支援の担当者求められる能力と、その育成・教育方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリアセンター専任教員の採用要件として、企業人事の経験等の他、キャリア・カウンセリングのスキルが求められる。</li> <li>外部から講師を呼ぶ場合、キャリア・コンサルタント有資格者であるだけでなく、学生の目線で話せることが求められる。単発で来てもらう場合でも、大学組織、学生気質、学部の状況、主な進路先（進学含む）等について事前に理解してもらうことが必要である。</li> <li>キャリアセンター職員全員で、週1回定期的な勉強会を実施している。専任教員が講師とな</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部環境と学生の実態の変化を検証しつつ、絶えずキャリア形成をとらえかえす必要がある。そのため、企業訪問等に対する評価を細かく把握することと併せ、学生の実態について入学時・就職活動の前後・卒業の各段階における主観的・客観的評価を分析・把握し、外部環境とのギャップを埋める施策につなげている。</li> <li>キャリア支援担当課の研修等では、キャリアに関する相談者として必要な心理学等の知識をきちんと学ぶことを求めている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>学校の状況や向かっている方向、組織風土をしっかりと把握することが求められる。</li> <li>単に機械的なマッチングをするようなキャリア・コンサルティングではなく、4年制大学で就職活動をする学生に比べて年齢的にも精神的にも未熟な段階にある短期大学の学生のレベルにあわせて、その状況や意見によく耳を傾けることが必要である。</li> <li>自己の「常識」を一旦ははずして、相手が「見下されている」と感じないよう、学生に寄り添い傾聴する姿勢が必要である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>就職センターのキャリア・コンサルタント有資格者は、それぞれ別の機関の資格を取得しており、互いのノウハウを寄せ合っている。</li> <li>教職員の資格取得や自己啓発を積極的に支援しており、学内外のOff-JTを中心に受講料の負担等を行っている。就職センタースタッフのキャリア・コンサルタント資格取得に係る研修受講料も学校負担である。</li> <li>傾聴や共感などのスキルも必要であり、今後、就職センターに配属になる者にもキャリア・コンサルタント資格は必須</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>専修学校教育振興会で実施しているキャリア・サポート・マインド養成講座（CSM講座）を、教務部長や教員が受講している。また、内部でカウンセリングに関する研修を実施したり、外部の研修に参加したりしている。</li> <li>相談の専門家ではなく、業界の経験者とともに進んで行くという考え方であり、業界経験者である教員に対する研修の一環としてキャリア・コンサルティングの能力を身につけるのが理想的である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>進路学習のカリキュラムをきちんと組めるか、子どもの周辺領域に対して意思決定ができるような情報提供とその支援ができるかが、非常に重要である。</li> <li>進学先となる大学と専門学校の情報を持っている必要がある。キャリア・コンサルタントは労務管理や雇用に関する学習が中心だが、学校現場での必要度はたいへん低い。</li> <li>多くの生徒に対応するため、「信頼関係を作るために受動的な態度で傾聴して」といった方法ではなく、短時間で関係を</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>り、少なくともカウンセリング・マインドを理解できるよう勉強会を継続している。</li> <li>全学の教職員を対象に、キャリア教育の必要性やインターンシップのあり方等、キャリア教育に関する研修（FD・SD）を年2回実施している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>いる。</li> <li>キャリア支援担当課の研修は年間を通じ業務時間内に窓口を閉めて実施しており、外部人材も大学の経費負担で参加している。</li> <li>外部人材も研修に参加させることで、大学の現場に即した問題意識を醸成している。</li> <li>キャリアと関係のない部署へ異動となることもあるため、大学からはキャリア・コンサルタント資格取得の要請は行っていないが、本人の自覚により取得している。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>だと考える。</li> <li>専門学校全体がキャリア教育であることを鑑みると、教員もキャリア・コンサルタント資格の取得が望まれる。ただし、実際には担当科目の最新技術の取得等が優先されているのが実情である。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>構築する必要がある。そのために有効なのがホランドの理論であり、本人のパーソナリティや探索行動のパターンもそこから読み取れる。</li> <li>高校生の発達段階を見られるかが重要である。また、家庭・保護者の対応も必要となる。これは、自立した個への対応と同様の方法論では対処が難しい。</li> </ul>
(3) キャリア・コンサルタントの役割・範囲と具体的な活動・業務内容等	<ul style="list-style-type: none"> <li>大学のニーズとしては、キャリア支援は学生支援の一環として位置づけられている。</li> <li>キャリア・コンサルタントであるキャリアセンター専任教員の役割として、「教育」「相談」「調査・研究」「情報収集・提供」等があり、全学の学生に対するキャリア形成カリキュラムの企画・開発、キャリア授業科目やワークショップの企画・調整や教職員向け研修会、キャリア・カウンセリングの実施、就職支援担当教職員が行うキャリア・カウンセリングの指導・助言、学生のキャリア形成や就職活動・求人企業動向等に関する調査分析等の業務を担う。</li> <li>具体的な業務としては、グループワークを中心とした「キャリア意識形成科目」の正課授業や個別キャリア・カウンセリングの実施、低学年次生対象のキャリア意識形成合宿の企画・運営等のもと、教職員に対する研修の実施・コーディネートや大学組織への働きかけも行っている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資格の有無に関わらず雇用形態により責任範囲をわけている。例えば、契約職員と派遣職員とは、同じ有資格者でも業務と待遇が異なり、契約職員は企業訪問を行うなど担当領域をもつが、派遣職員は相談業務のみを担当している。</li> <li>専任職員と契約職員とで毎週1回、半日を用いて業務会議を実施している。派遣職員等は参加しないが、別途ミーティングで課題を共有している。</li> <li>キャリア・コンサルタント有資格者の具体的業務は、窓口での相談等の実施であり、特に、就職活動を続けているにもかかわらず就職が決まらない学生に対するカウンセリングを重点的に担当させている。</li> <li>外部のキャリア・コンサルタントは、制度的位置付けや経験、適性・力量等の面から、キャリア教育におけるワークショップ等は実施しておらず、学生に対する相談を主としている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職業支援センターの2名それぞれが担当する学生を持ち、500人程度に対する個別相談を、学科を担当する教員や他部門の職員、学生相談室や保健室等と協力・連携しながら実施している。</li> <li>教員によるキャリア支援と、職業支援センターによる就職支援プログラムとの連携を図っている。例えば、授業として行われるインターンシップの後に、職業支援センターの個人面談で、インターンシップを通じて感じたことや経験したことや言語化させることで自己理解や表現力を深める等のフォローアップを行っている。</li> <li>1年生対象の就職講座を開催して意識を持たせた後、全員を対象にした5～6人のグループによる話し合いのファシリテーションを行っている。</li> <li>年間200社程度の企業を訪問し、そこで見聞きした企業の実情やニーズ等を教員に報告している。</li> <li>卒業生のキャリア支援も重視しており、年間100名程度の相談に応じている。将来は組織的に対応できるシステムを検討している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>就職センターのキャリア・コンサルタント有資格者は、就職の一部にそのノウハウを活かすという位置付けであり、内部人材として就職センターの運営全般を担う。</li> <li>スタッフの取得資格等に応じ、一部で仕事の分担をしており、留学生・社会人・再就職等、学生のパーソナリティに応じたセミナーやイベントを実施している。</li> <li>1人1回15分程度の全員面談を本人希望に関わらず実施し、就職センターと個々の学生との関係作りをしている。また、未内定者対象の面談も行っている。</li> <li>ホームルームの時間の一部を就職サポートに割り当て、就職センターの担当者が就職活動に必要な情報の提供を実施している。学科により内容が異なるため、最低限必要な情報を定めた上で、各々に応じた対応をしている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>※ E専門学校ではキャリア・コンサルタント有資格者を活用していないため、以下はそれに類する事項等について記載している。</li> <li>心の悩みを抱える学生が増えており、そうした悩みについて相談するためのカウンセラーの必要性を感じている。</li> <li>スクール・カウンセリングを外部の専門機関に委託しており、そこにキャリア・カウンセリングを行う専門家もいる。カウンセリング室は、学内ではない近所に設置されており、指定日・時間内であれば無料でカウンセリングを受けられる仕組みになっている。</li> <li>家庭の問題があったり、精神的に不安定な状況であったりする場合は、外部カウンセリング機関に相談させている。</li> <li>進路支援センターや外部カウンセリング機関の他に、あらゆる相談に応じる専任の担当者があり、心の悩みだけでなく、学校生活等で分からないことがあれば相談できる制度を設けている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>※ F高等学校ではキャリア・コンサルタント有資格者を活用していないため、以下はそれに類する事項等について記載している。</li> <li>キャリア・カウンセラー専任教員の主な業務としては、学校全体のガイダンスのコーディネートのみならず、自主的に来談する生徒の個別相談の対応（年間延べ約2,300回ほど）と、保護者に対する勉強会等の対応がある。また、大学や専門学校の教育内容や背景、社会・経済の動向等を常に意識し、適切に情報を提供するといった業務もある。</li> <li>進路指導においてメンタル面については基本的に扱わず、週に1回来校するスクール・カウンセラーが担当している。</li> </ul>
(4) キャリア・コンサルタントの導入・活用目的、制度化のプロ	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成11年に就職部就職相談事務室が設置され、平成16年に就職部就職課が設置された。それ以前は各学部の厚生課で就職に関する事項の対応を行って</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>学生からの年間20,000件以上（月に最大4,000件）の相談に対応するため、外部のキャリア・コンサルタントをマンパワーとして導入している。従来で</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従来から学生個別の支援を重視していたが、バブル崩壊以前は企業と学生をドライにマッチングさせるやり方が通用していた。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>厚生労働省の「キャリア・コンサルタント5万人計画」を受けて、就職センター職員が経営層からキャリア・カウンセラーの資格取得を促された。</li> </ul>		

<p>セス等</p>	<p>いた。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>就職部の設置については、国立大学の法人化や少子化に向けて学長が必要性を提案したが、学内教員の温度差があり、就職部長とともに各教員の説得を行った。</li> <li>平成17年に就職部からキャリアセンターへ改組され、学務部就職課がキャリアセンターを兼務する体制となった。</li> <li>キャリアセンター設置にあわせ、キャリアセンター専任教員が採用された。採用条件として、キャリア・カウンセリングの専門知識・経験を有すること、企業人事・採用に係る情報に明るいことが挙げられた。</li> <li>キャリアセンターの運営については、平成19年度から業務効率のスピード化のため学長直轄組織となった。</li> </ul>	<p>あれば、1人1日6時間以上を相談に費やし施策立案の時間がとれなかったが、外部人材の活用により施策立案と学生の要望への対応という両輪の体制強化を図っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>外部キャリア・コンサルタントの導入に当たっては、キャリア・コンサルタント資格を有し、学生のキャリア・就職支援の経験と就業経験を有することを基本要件として採用している。有資格者が多くいるので依頼しやすい状況も出てきている。外部人材導入に対する学内での異論はさほどない。</li> <li>働いた経験のない学生に働くことの意味を伝えるため、支援担当者が就業経験を持っていることは重要だと考える。大学院生や留学生に対応できる高度な専門性を持つ人材であればなお望ましいが、そうした人材は少ない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>バブル崩壊後、企業の人材ニーズが急激に落ち込み、学生の質の変化もあいまって、単なるマッチングでは通用しなくなり、職業支援センターの職員が、学生への対応を模索し、キャリア・コンサルタント資格を取得してやり方を変えていった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>教職員の資格取得等に積極的である校風もあり、平成13年からの3年間で、就職センターの3名、広報部の1名が、学校の経費負担によりキャリア・コンサルタント資格を取得した。また、現在2名が資格取得に向けて勉強中である。</li> </ul>		
<p>(5) キャリア・コンサルタントの活用を通じた具体的な効果・成果、関係者の認識の変化等</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>学部3年生と大学院1年生対象の全学就職ガイダンスに就職希望学生の8割以上(約1,500人)が参加し、個別のセミナーやガイダンスについても定員以上の参加がある。キャリアセンターに改組したことにより、低学年次からキャリアセンターに対する認知やニーズが高まり、学生意識に変化が見られる。</li> <li>個別の説得や教職員対象の研修といったキャリアセンター専任教員による働きかけや、学長のリーダーシップにより、キャリアセンター会議に参加する教員等を中心に意識の変化が見られ、キャリアに対する認知が高まってきている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア・コンサルタントの活用により、経験のみに頼る業務からも脱却し、キャリア支援のプロとしての自覚が芽生えるなど、職員の意識向上につながっている。</li> <li>求人状況の好転により相談件数が減少するはずだが、年々増加している。これは、提供サービスや担当者の資格取得がプラスに働いているためと考えられる。また、相談窓口を利用しない学生は就職状況が悪い傾向が見られる。</li> <li>学生が就職を意識する時期が早まる傾向にある。どこまでがキャリア教育の影響と見るか不明だが、進路を意識するのは、従来3年生が多かったが、現在は2年生後期までが多く60%に上る。</li> <li>保護者からは、よりきめこまやかに一人一人の相談に応じて欲しいという要望が強く、キャリア・コンサルタントに対する期待値は高いと思われる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従来からキャリア教育を行っているため、キャリア・コンサルタントの活用等により劇的に変化したということはないが、職業支援センター職員のキャリア・コンサルタント資格取得により、学生一人一人をしっかり受け止めて話を聴くことができるようになり、結果として、学生の授業での学びの深まりや、自己への気づきを支援することにつながった。</li> <li>キャリア・コンサルティングを通じて、学生のPlan-Do-SeeサイクルにおけるSee(講座・ガイダンス、インターンシップ等の経験の振り返り)の部分に関わることで、意識や行動に変化が起きていると思われる。</li> <li>1対1のフォローにより話を聴き、体験を振り返らせる中で、就職に向けて一歩踏み出す力が出てきたという学生が多く、就職率(在校生に対して就職する学生の割合)も9割、就職決定率は99%を保持している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成10年から15年頃の就職氷河期において、キャリア・コンサルタント資格取得により得られた情報やノウハウが、打撃策として役に立った。具体的には、個人面談の一層の重視、学生とのコミュニケーションの向上等が挙げられる。また、個人面談により信頼関係を醸成することで、学生が相談を受けやすい環境が作られた。</li> <li>教員出身スタッフの学生に対する姿勢が、キャリア・コンサルティングの学習を通じて、上から対峙するのではなく、共にあるというものに変化した。</li> <li>就職センタースタッフの専門性向上に対する学内の評価も高い。</li> <li>専門学校へ進学する層は、卒業後の進路や就職支援に高い関心を示していることから、学内にキャリア・コンサルタントが常駐していることが入学希望者の獲得の一助になっている可能性がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当校はキャリア・コンサルタント有資格者を活用していないが、専修学校教育振興会のCSM講座を受講した教員が、そこで学んだことを学生対応や実際の教育の場面等で活用している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>フリーター・ニートの問題が取り上げられる中で、文部科学省の施策を企業もバックアップする等「キャリア教育」に向けた時流が起こってきた(ただし、文部科学省と企業とで「キャリア教育」という言葉の意味合いに微妙な違いが見られる)。</li> <li>教育基本法に「体験の重視」が盛り込まれ、高等学校でも目標が細かく整備されたため、「体験」を充実させるため「キャリア教育」をせざるを得ない状況にある。</li> <li>大学において高校からの導入教育が必要視されてきているが、高校の現場から見ると、そうした一過性のものではない対応の必要性が感じられる。一部の進学校ではそうした内容の取組を既に実施し注目を集めており、他校にも広がり始めている。</li> </ul>

<p>(6) キャリア・コンサルタントを活用する上での課題、学校の基本的姿勢(スタンス)と今後の展開(進め方・考え方)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国立大学では、キャリア・コンサルタント活用等については、文部科学省からの通知があると動きやすい部分があると思われる。</li> <li>地方大学であるため、センター職員の資格取得や学習が困難である。</li> <li>キャリア・コンサルタントは専門職であり、相応の待遇が必要だと考えるが、限られた予算内で対応せざるを得ない。また、地方大学であるため、外部からキャリア・コンサルタントを招く場合に交通費や宿泊費等が余分にかかる点がネックになる。</li> <li>外部キャリア・コンサルタントの導入のため、学内にキャリア・コンサルタントを理解しているコーディネーターが必要である。また、外部キャリア・コンサルタントの側も、大学や学生のことを理解してもらい、できれば継続的に依頼する必要がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリア形成支援のプロフェッショナルとして資格を取得し学習を積むことが重要であるが、他方で大学の人事ローテーション制度と齟齬をきたしている。</li> <li>大学院卒や自然科学系出身のキャリア・コンサルタントが少ないため、院生や理系の学生の相談に応じにくいという問題がある。</li> <li>1～2年生に対しては就職や仕事を深く考える前に、学生生活を充実させるための目標設計や生活設計に主眼を置いた支援を行っており、そうした支援は大学の構造や教育制度、教育プログラムが分かる専任職員にしか実施できないと考える。外部のキャリア・コンサルタントでこうした点について理解があり、学生の成長や発達との関係の理解があれば任せられる可能性があるが、今の段階では難しい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>学校の状況や方向性、風土等を理解した上で業務を行う必要があり、職員の役割としてキャリア・コンサルティングが必要とされる場面が多いため、キャリア・コンサルタントのアウトソーシングや契約社員によるキャリア・コンサルティングのようなことは考えていない。</li> <li>仮に外部人材にキャリア・コンサルティングを依頼するとしても、要の部分は学校の職員が担い、コーディネートする必要がある。</li> <li>将来的には、学生や卒業生だけでなく、地域住民や小学校・中学校・高等学校とも連携し、キャリアに関する問題を誰もが相談できるような場を作りたいと考えている。こうした場がこれから増えていけば、キャリア・コンサルタントの活躍の場の増加にもつながると考える。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部キャリア・コンサルタントの活用については、現在、内部人材の増員による対応を図っていることもあり、一部の特殊なイベントや講演等でスポット的な業務を依頼する程度に止まると思われる。</li> <li>職務上、学校教職員あるいは就職センタースタッフの立場とキャリア・コンサルタントとしての立場とを分離し難いが、学生への対応においてはケースに応じて自らを使い分ける必要がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>相談の専門家ではなく、業界の経験者とともに進めて行くという考え方であり、外部キャリア・コンサルタントの活用については、積極的には考えていない。</li> <li>業界経験者である教員がキャリア・コンサルティングの能力を身につけることが理想的である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高校生特有の発達段階の理解や、家庭・保護者への対応が必要となるなど、一般的なキャリア・コンサルティングの方法論では対処が難しいため、高等学校における外部キャリア・コンサルタントの活用は難しいだろう。</li> <li>内部人材がキャリア・カウンセリングの勉強をし、外部人材をスポット的に活用する場合はあり得るかもしれない。ただし、公立高校の予算などを鑑みると、ボランティアなら成立すると思うが、ビジネスとして成立させるのは難しいだろう。</li> </ul>
<p>(7) その他(学校や社会でキャリア・コンサルタントが定着するための課題等)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中学校などではスクール・カウンセリングが導入されるケースが増えており、理解が深まってきている。教育委員会などでもキャリア・カウンセリングの必要性が認知されつつある。</li> <li>キャリアセンター専任教員個人の人脉に頼って外部キャリア・コンサルタントを招聘している状況であるため、地域や所属団体を越えたキャリア・コンサルタントのネットワークがあることが好ましい。</li> <li>他大学の先行事例やキャリア・コンサルタント資格取得者のバックグラウンドや経験などの状況が分かる仕組みがあると良い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部人材を活用する際、任期付きの職であるケースが多い。安定的かつ長期的な対応や雇用マーケットとの関係醸成、あるいは継続的な勤務による専門性の深化を考えると、現状の雇用条件を再考する必要がある。</li> <li>キャリア・コンサルタント有資格者の採用が増えているが、学生の相談経験が乏しいケースが非常に多く、経験に差がある。</li> <li>卒業生に対する仕事への満足度に関するアンケートによると、最初の就職先に満足できていないケースでは、給与や自己実現などあらゆる面で不満足を感じる傾向がある。安易に就職先を決めるのではなく、本当の意味での満足度をどのように生み出していくかが課題である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部から来たキャリア・コンサルタントが学生のために相談に乗るが、就職の斡旋に終始することが多いという意見がある。</li> <li>キャリア・コンサルタントの活動を広めていくため、外に向けた啓発活動や情報発信が必要である。</li> <li>キャリアというものを考える上で、周囲の様々な人によって与えられる転機のようなものが増えると思うため、色々な世代や背景を持つキャリア・コンサルタントがいると良い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>C S M講座が地方でも開催されると良い。ただし、この講座は傾聴スキル等の体験学習的なものであり、試験がないため「キャリア・サポーター」に止まる。「キャリア・カウンセラー」として活躍するためには、試験等により一定基準をクリアしたという実績と、さらなる勉強が必要となる。</li> <li>保護者には、強制や無関心ではなく、よき相談相手、よき理解者としての姿勢が望まれる。</li> <li>高校生が専門学校への入学を希望しても親や教師の理解が得られないケースもあるなど、高等学校に対する評価が大学への進学実績に偏りすぎている点が問題である。大学偏重は、進路指導の問題だけではなく、社会全体の風潮による部分もあると思う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門学校について高等学校の教員は分かっているが、小・中学校の教員は全く知らない状況にある。ただ、高等学校の場合も大学偏重の考えが強く、生徒の専門学校への進学希望を否定する傾向がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>厚生労働省の職業指導の流れで、卒業後の定着指導も含めた追指導が求められているが、全国の高等学校において実施できていない実情がある。</li> <li>高校生から大学生の間、大学生から社会人への間のギャップをいかに埋めたらよいかという発想が必要だが、個別の能力主義やスキルトレーニングに走っている現状がある。本来キャリア教育は意欲・関心を喚起して能力を高めるのが主旨であるが、多くの高等学校で職業に関する内容を実施すればキャリア教育だと思うくらいがある。</li> <li>キャリア形成支援の内容だけではなく、技術等の変化に適應できるように質を高める必要がある。</li> </ul>

平成19年度「キャリア・コンサルティング研究会」参集者

(委員)

- 安藤 一重 キャリア・コンサルティング協議会 理事
- 石崎 一記 東京成徳大学 人文学部 教授
- 小野 紘昭 自由が丘産能短期大学 能率科 教授
- 上市 貞満 厚生労働省 職業安定局 首席職業指導官  
(平成19年8月25日から)
- 川崎 友嗣 日本キャリア教育学会 理事・事務局長  
関西大学 社会学部 教授
- 北浦 正行 財団法人社会経済生産性本部 事務局次長
- 桐村 晋次 日本産業カウンセリング学会 副会長  
法政大学 キャリアデザイン学部 教授
- 今野 能志 特定非営利活動法人日本キャリア・カウンセリング研究会 会長
- 末竹 正男 独立行政法人雇用・能力開発機構 雇用管理部長

- 諏訪 康雄 法政大学大学院 政策科学研究科 教授
- 田上 不二夫 日本カウンセリング学会 理事長  
筑波大学 人間総合科学研究科 教授
- 武石 恵美子 法政大学 キャリアデザイン学部 教授
- 田中 由子 社団法人日本経済団体連合会  
事業サービス本部 研修担当グループ長
- 三沢 孝 社団法人全国民営職業紹介事業協会 専務理事
- 水野 知親 厚生労働省 職業安定局 首席職業指導官  
(平成19年8月24日まで)
- 宮城 まり子 立正大学 心理学部 教授
- 村上 陽子 日本労働組合総連合会 雇用法制対策局部長
- 森 まり子 日本・東京商工会議所 企画調査部 企画担当課長
- 山本 晴義 横浜労災病院 勤労者メンタルヘルスセンター長

(敬称略、五十音順、所属等は委嘱時のもの、○：座長)

(オブザーバー)

文部科学省

(事務局)

中央職業能力開発協会 キャリア形成推進部 促進課  
厚生労働省 職業能力開発局 育成支援課 キャリア形成支援室

「キャリア・コンサルティング研究会－企業領域部会」参集者

(委員)

浅川 正 健 伊藤忠商事株式会社 人事部 キャリアカウンセリング室長

石野 義 貴 株式会社千葉興業銀行 人材開発室 調査役

上田 敬 株式会社日立製作所 労政人事部 主管

小河 光 生 株式会社クレイグ・コンサルティング 代表取締役

北浦 正 行 財団法人社会経済生産性本部 事務局次長

○ 桐村 晋 次 日本産業カウンセリング学会 副会長  
法政大学 キャリアデザイン学部 教授

花田 裕 キャリア・コンサルティング協議会 理事

花田 光 世 慶應義塾大学 総合政策学部 教授

廣石 忠 司 専修大学 経営学部 教授

藤井 博 明星大学 経済学部 経営学科 准教授

牧田 和 久 株式会社ベネッセコーポレーション  
教育研究開発本部 研究推進担当部長

森 まり子 日本・東京商工会議所 企画調査部 企画担当課長

(敬称略、五十音順、所属等は委嘱時のもの、○：座長)

(オブザーバー)

独立行政法人雇用・能力開発機構

(事務局)

中央職業能力開発協会 キャリア形成推進部 促進課  
厚生労働省 職業能力開発局 育成支援課 キャリア形成支援室

「キャリア・コンサルティング研究会－教育機関領域部会」参集者

(委員)

秋 葉 英 一 学校法人秋葉学園 千葉情報経理専門学校 理事長

浅 野 衣 子 有限責任中間法人日本キャリアサポート協会 代表理事

○ 石 崎 一 記 東京成徳大学 人文学部 教授

小野田 博 之 特定非営利活動法人日本キャリア・カウンセリング研究会 理事  
有限会社キャリアスケープ・コンサルティング 代表取締役

鹿 嶋 研之助 千葉商科大学 教授

加 藤 敏 子 立教大学 キャリアセンター 事務部長

川 崎 友 嗣 日本キャリア教育学会 理事・事務局長  
関西大学 社会学部 教授

近 藤 章 雄 湘北短期大学 キャリアサポート部長

立 野 了 嗣 キャリア・コンサルティング協議会 会長

土 肥 眞 琴 社団法人大阪府経営合理化協会 人財開発部 マネージャー

宮 城 まり子 立正大学 心理学部 教授

渡 辺 三枝子 筑波大学 特任教授 キャリア支援室長

(敬称略、五十音順、所属等は委嘱時のもの、○：座長)

(オブザーバー)

文部科学省  
独立行政法人雇用・能力開発機構

(事務局)

中央職業能力開発協会 キャリア形成推進部 促進課  
厚生労働省 職業能力開発局 育成支援課 キャリア形成支援室

### 「キャリア・コンサルティング研究会」検討経過

回数(年月日)	主な議題
第1回 (H19. 6. 28)	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業及び教育機関におけるキャリア支援の状況とキャリア・コンサルタントが担う業務(役割・機能)等</li> <li>企業領域部会及び教育領域部会の設置について</li> </ul>
第2回 (H19. 12. 13)	<ul style="list-style-type: none"> <li>第1回キャリア・コンサルティング研究会における議事の要点について</li> <li>領域別部会の進捗状況等について</li> <li>「キャリア・コンサルティング研究会」報告書骨子(案)について</li> <li>「キャリア・コンサルタント制度のあり方に関する検討会」報告書について</li> </ul>
第3回 (H20. 3. 25)	<ul style="list-style-type: none"> <li>「キャリア・コンサルティング研究会」報告書(案)について</li> </ul>

### 「キャリア・コンサルティング研究会(企業領域部会)」検討経過

回数(年月日)	主な議題
第1回 (H19. 7. 25)	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業におけるキャリア支援の状況とキャリア・コンサルタントが担う業務(役割・機能)等</li> <li>実務者等に対するヒアリング及び実務者を交えた拡大部会の実施について</li> </ul>
第2回 (H19. 10. 15) 【拡大部会】	<ul style="list-style-type: none"> <li>ヒアリングの進捗状況報告</li> <li>企業実務者による事例紹介</li> <li>質疑応答</li> </ul>
第3回 (H19. 11. 1) 【拡大部会】	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業実務者による事例紹介</li> <li>質疑応答</li> </ul>
第4回 (H19. 12. 3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ヒアリング実施状況等について</li> <li>「キャリア・コンサルティング研究会」報告書骨子(案)について</li> <li>「キャリア・コンサルタント制度のあり方に関する検討会」報告書について</li> </ul>
第5回 (H20. 2. 7)	<ul style="list-style-type: none"> <li>第2回キャリア・コンサルティング研究会の議事について</li> <li>キャリア・コンサルティング研究会」報告書(案)について</li> </ul>
第6回 (H20. 3. 7)	<ul style="list-style-type: none"> <li>「キャリア・コンサルティング研究会」報告書(案)について</li> </ul>

### 「キャリア・コンサルティング研究会(教育機関領域部会)」検討経過

回数(年月日)	主な議題
第1回 (H19. 7. 18)	<ul style="list-style-type: none"> <li>教育機関におけるキャリア支援の状況とキャリア・コンサルタントが担う業務(役割・機能)等</li> <li>実務者等に対するヒアリング及び実務者を交えた拡大部会の実施について</li> </ul>
第2回 (H19. 10. 12) 【拡大部会】	<ul style="list-style-type: none"> <li>ヒアリングの進捗状況報告</li> <li>教育機関実務者による事例紹介</li> <li>質疑応答</li> </ul>
第3回 (H19. 10. 29) 【拡大部会】	<ul style="list-style-type: none"> <li>教育機関実務者による事例紹介</li> <li>質疑応答</li> </ul>
第4回 (H19. 12. 5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ヒアリング実施状況等について</li> <li>「キャリア・コンサルティング研究会」報告書骨子(案)について</li> <li>「キャリア・コンサルタント制度のあり方に関する検討会」報告書について</li> </ul>
第5回 (H20. 1. 29)	<ul style="list-style-type: none"> <li>第2回キャリア・コンサルティング研究会の議事について</li> <li>「キャリア・コンサルティング研究会」報告書(案)について</li> </ul>
第6回 (H20. 2. 22)	<ul style="list-style-type: none"> <li>「キャリア・コンサルティング研究会」報告書(案)について</li> </ul>