

第2回経済社会情勢の変化に対応した
キャリアコンサルティングの実現に関する研究会

日時 令和7年3月18日(火)

10:00～

場所 厚生労働省専用第12会議室(15F)

開催形式 ハイブリッド形式

○坂爪座長 皆さん、おはようございます。ただいまから「第2回経済社会情勢の変化に対応したキャリアコンサルティングの実現に関する研究会」を開催します。まず、事務局より留意事項等の案内をお願いいたします。

○佐藤キャリア形成支援室長 事務局でございます。報道関係者の方々の撮影はここまですりとなりますので、御協力のほどよろしくお願いいたします。

本日は対面とオンラインのハイブリッド形式での開催となります。本日、下村構成員、田中構成員がオンラインでの御参加となっております。

オンラインで御参加の下村構成員、田中構成員におかれましては、御発言を希望される際には Teams の「手を挙げる」機能により意思表示を行っていただき、座長から指名された後に御発言いただくようお願いいたします。

また、音声の乱れですとか接続に問題等が生じましたら、事務局宛てにチャット、メール又は電話で御連絡いただくようお願いいたします。御協力をお願いいたします。

また、会場で御参加の皆様、マイクにつきまして、発言の際には「Talk」というボタンを押していただいて発言の上、発言の後には、もう一度押してオフにいただければと思います。

なお、事務局のメンバーですが、途中用務により退席させていただく場合があるかと存じます。その場合には御容赦いただきますようよろしくお願いいたします。以上です。

○坂爪座長 それでは、早速議事に入りたいと思います。議題(1)「経済社会情勢の変化に対応したキャリアコンサルティングに必要な能力について」、事務局より資料の説明をお願いいたします。

○佐藤キャリア形成支援室長 御手元の資料1を御覧ください。「第1回研究会でいただいた主な御意見」につきまして、第1回でお示しした御議論いただきたい事項の項目に沿った形で整理をしております。御紹介いたします。

大きな論点のⅠ、「変化に対応したキャリアコンサルティングに必要な能力について」でございますが、大きく分けて3つの能力についてコメントを頂いていたかと思っております。1つ目は、「労働市場の状況、各職種・業種の働き方や求められるスキル等に関する情報を把握し活用できること。」ということで、具体的には、職種・業種に関する知識を深めるとともに、求められるスキルの変化をキャッチアップできるようにすること。AI の特性を理解した上でツールとして活用できること。それから、両立支援などの幅広い情報を把握していることも必要といったコメントを頂いたかと思っております。

2つ目として、「クライアントのスキルや経験、希望や価値観を捉え、課題や支援ニーズを見極めた上で、働き方について選択肢の提示や提案、行動を促す支援を行うこと。」といった能力が挙げられたかと思っております。具体的には、悩みに対応する「解決型」の支援だけでなく、積極的に関わり、能力開発等を提案する「開発型」の支援の実施が必要ということ。クライアントのスキル、経験、希望や価値観などを引き出し、納得感を得られる形で次の仕事や働き方の選択肢を提示できること。テクノロジー活用の普及等も踏まえた

労働力需給が変化する中で、安心して労働移動ができるよう、クライアントの理解を促し、後押しする技術が必要ということ。AI と人間の特性を区分しながら、キャリアコンサルティングにおける役割分担を図っていくことが必要ということ。それから、環境変化が大きい中で、環境に依らない自身の強みについて個人が理解し、どう行動すべきかを考える支援を行うことが必要といった御意見を頂いたかと思えます。

3 つ目として、「企業との協働、環境への働きかけを行うこと」といった能力が挙げられたかと思えます。具体的には、企業内の人事施策に積極的に関わり、経営者と協働・伴走することが今後一層必要になる。経営者との対話を通じて、職場づくりのビジョンを作り上げるとともに、キャリアの展望と組織の期待を個人に対して伝えること。個人を中心とするキャリア観を理解しキャリア自律を支援するように、経営者や上司に対して提案・働きかけを行うこと。キャリアコンサルティングによる社員のキャリア形成支援が会社にもたらすメリットですとか、キャリアコンサルティングによるデータの蓄積が経営上の課題解決に貢献し得るものであるということ、経営者に対して説明できるということ。それから、人事のみならず、現場で旗振り役となる部門責任者などと協働することが有効であるというコメントを頂きました。一方で、経営者との調整はレベルが高く、全員ができるようになるのは困難だというコメントもあり、関連して、得意な部分が異なるキャリアコンサルタントが、チームとなって活動するアプローチも有効だというコメントも頂いたかと思えます。

大きな論点のⅡ、「そういった能力を得るために有効な施策について」ですが、コメントとしまして、キャリアコンサルタントにもリスクリングが必要で、AI の特性を理解した上でツールとして活用できることが必要だということ。養成講習に、アドボカシー、社会正義の概念を入れるべきではないか。同じく養成講習のほうで、環境への働きかけについてのカリキュラムを拡充すべきではないか。キャリア形成・リスクリング支援センターのセルフ・キャリアドック導入支援のノウハウの普及が有効ではないか。また、領域ごとに、求められる役割や能力について区分・整理した検討を行うべき。専門職としてのキャリアラダーを明確化する必要があり、技能士取得につなげる育成プロセスを強化すべきといった御意見を頂いておりました。

論点Ⅲ、「キャリアコンサルティングの活用促進について」に関しては、キャリアコンサルティングを推進する既存の枠組みを実効性のある形で着実に推進することが重要ということ。経営者と労働者の双方に、個人を中心とするキャリア観の形成を促し、普及させていくことが必要。ほかの専門家から企業内で支援する専門家として認知された上で、協働が促進されるべき。外部労働市場の基盤整備と連動してキャリアコンサルティングを一層効果的に機能させるという観点が重要。また、企業側のジョブの定義付けが進むとよいといった御意見を頂きました。資料 1 に関しては以上でございます。

続いて、資料 2 です。第 1 回の研究会での議論を踏まえ、補足的な資料を用意しております。おめぐりいただき 1 ページです。第 1 回の研究会の際に、キャリアコンサルタント

の活動状況や、活動していない場合、その理由を確認した上で議論をする必要があるのではないかと御意見も頂きましたので、キャリアコンサルタントとしての活動の状況について JILPT のほうで令和 4 年度に調査を行い、令和 5 年 6 月に出された報告書に掲載されているデータを使って資料を用意しております。キャリアコンサルタントとして登録している方のうち、活動していない方(29.7%)ということで、その理由としましては、「関係のない組織、部署に所属している」、また、「周囲にキャリアコンサルティングの仕事がない」、「他の仕事などで忙しく、自分自身に時間的余裕がない」、「所属する組織がキャリアコンサルティングに熱心ではない」といったことが理由として挙げられているところ です。

第 1 回で頂いた御意見の中で、「個人を中心とするキャリア観について、個人と経営の双方に普及・促進を図ることが必要」、また、「キャリア支援の有効性について経営者の理解を促進することが大事」といった御意見も頂いておりますが、そういった点で課題があることがこういったところにも表れているものと考えられます。

2 ページ目です。第 1 回で、「労働市場の状況や求められるスキル等の情報を踏まえて、提案や行動を促す支援を行うことが重要」とのコメントを頂いておりますが、それに対して現状、キャリアコンサルタントがどのような技法を重視して活動しているかといったところについて、同じく JILPT の調査のデータをお示ししております。重視する技法として、「受容・共感」を挙げるものが多いところですが、「認知変容」、「行動促進」、「情報提供」を挙げるものが比較的少なく、特に活動年数が短い者においてその傾向が見られるといった状況になっております。また、第 1 回で「環境への働きかけが今後求められる」といった御意見を多く頂いておりましたが、「環境介入」を挙げる者は、活動年数が長くなっても比較的少ないといった状況です。資料 1、2 についての御説明は以上です。

参考資料 1 に現行の能力要件についてお付けしております。こちらも適宜御参照いただきつつ、また本日、構成員 3 名の方にプレゼンをお願いしておりますので、そのプレゼンの状況・内容も踏まえつつ、必要な能力について議論を深めていただければと思っております。以上です。

○坂爪座長 御説明、ありがとうございます。ただいまの資料 1、2 について御質問等ありましたらお願いします。資料 1 については、前回御発言いただいた中で、「ここが抜けているのではないか」ということがあれば、補っていただくことは本日以降の議論においても有効なのかなと思いますので、改めて見ていただき、追加すべきことがあれば御発言いただければと思います。資料 2 については前回の所、キャリアコンサルタントとして登録しているものの活動していない人をどう考えるかという点と、実態としてどのような技法が用いられているかという点について補足していただきました。これについても何か御質問等ありましたら御発言のほう、よろしくお願ひいたします。

それでは、今日、このあと 3 つプレゼンいただくことになっておりますので、特に御質問がなければ、このあと石井構成員、佐藤構成員より、「企業におけるキャリアコンサル

ティングに関する取組」について、日暮構成員から「需給調整機関におけるキャリアコンサルティングに関する状況について」、お話を順番にお伺いしたいと思います。3 つプレゼンをお聞きした上で御質問、御意見を頂くという順番にしたいと考えております。では、早速、石井さんからお願いできますでしょうか。

○石井構成員 ネオアークの石井と申します。よろしくお願いたします。私からは企業内のキャリアコンサルティングについてお話しいたします。

本題に入る前に簡単に自己紹介をさせていただきます。私は現在、コカ・コーラ ボトラーズジャパングループの会社であるネオアークに所属しています。経歴を御覧いただくとお分かりのように、私は企業内に特化してキャリア支援の経験を積んできました。ですので、本日は企業内のキャリアコンサルタントの実践家としての視点でお話をさせていただきますと考えています。経歴詳細については、資料を御覧ください。

本日のプレゼンの流れです。前半については、私が所属するコカ・コーラ ボトラーズジャパングループ企業におけるキャリア形成の仕組みと、そこでのキャリアコンサルタントの役割についてお話させていただきます。なお、これらはグループ全体の施策を示すものではなく、所属企業における実践事例です。後半は、これからの企業領域のキャリアコンサルタントに求められていること、キャリアコンサルティングを活性化するために必要なことについて御提案をできればと考えています。プレゼン時間は 15 分とお伺いしていますので、ポイントを絞ってお話しいたします。お時間の制約上、資料全ては読み上げませんので、お手元の資料で詳細を御確認いただきながら、何か御不明点がありましたら意見交換のときにお伺いできればと思っています。お時間の制約がありますので、前半は少し駆け足でお話をさせていただきます。

私たちの企業がなぜキャリアコンサルティングやキャリア形成支援を推進してきたのか、その背景を御理解いただくために、まず会社概要を御紹介をさせていただきます。地域と機能に分かれていた国内の 12 のボトラーが経営統合を重ね、その後、コカ・コーライーストジャパンとコカ・コーラウエストの東西 2 大コカ・コーラボトラー、そのグループ会社が統合し「コカ・コーラ ボトラーズジャパン」が設立されました。コカ・コーラ ボトラーズジャパンは、飲料メーカーであり、社員数は約 1 万 4,000 人の会社です。コカ・コーラボトラーズジャパングループでは企業理念「Paint it RED! 未来を塗りかえろ。」のもと、変革を推進しています。

このような背景のなかで、コカ・コーラ ボトラーズジャパナビジネスサービスが誕生しました。私は 2023 年まで、こちらの会社に所属していました。さらに、2024 年にコカ・コーラ ボトラーズジャパナビジネスサービスから分社化により、ネオアークが新設されました。ネオアークはコカ・コーラ ボトラーズジャパングループのデータドリブン経営を推進するために設立された、コカ・コーラ ボトラーズジャパン株式会社と総合コンサルティング企業であるアクセンチュア株式会社のジョイントベンチャーです。

これまでお話したように、市場環境の変化に伴い、組織は劇的に変化をしています。そ

の中で、社員に求められるスキルや役割も大きく変化しており、新しい組織に適応するためには、社員のスキルチェンジやリスクリングが不可欠な状況でした。

私たちがどのようなビジネス状況の中で、キャリアコンサルティングを進めてきたか御理解いただくために簡単に業界について御説明します。コカ・コーラ ボトラーズジャパンビジネスサービスとネオアークは、シェアードサービス業界に属しています。シェアードサービス業界のビジネスモデルは資料 8 ページに記載の通りですが、本来、価値創造を目的とするものの日本の多くの企業では業務の効率化やコスト削減にとどまり、新たな価値創造には十分に至っていないというのが現状です。その結果、シェアードサービス部門が単なるオペレーション部門として認識され、そこに所属する社員にとっては、自身の仕事の意義が見えにくくなっています。それに伴い、エンゲージメントの低下という課題も発生しています。つまり、シェアードサービス業界においても変革が求められているという状況です。

では、どういふ変革が必要なのか。資料 9 ページでは「現在」から「未来」への変化について簡潔にまとめています。この変化の流れは、私たちも例外ではなく、ビジネスを進化させるためにネオアークが誕生しました。価値創造を実現していくために、DX を推進し、シェアードサービスの持つデータを経営の意思決定や人材マネジメントに活用する仕組みづくりが必要不可欠です。

ここまでお話をさせていただいたように、シェアードサービスは、無形商材のビジネスモデルであるため、人材こそが価値創造の源泉となります。したがって、価値を生み出していくためには、人事課題の解決が重要です。特に資料 10 ページでは、3 つの主要な人事課題を整理しています。お時間の関係上、詳しいことはこの場では割愛させていただきますが、生産性を向上させ、価値を最大化していくためには、リスクリング、人材の最適化、エンゲージメントの向上が必要な状況にあります。

これまでお話をさせていただきました企業背景やニーズを踏まえ、私たち企業領域のキャリアコンサルタントに何が求められているのかについてお話しいたします。

キャリアコンサルタントの役割は主に 3 つあると考えています。1 つ目は、社員のキャリア自律を支援していくことによって、組織の変革に向けた自律的な行動を促進していくこと。2 つ目は、リスクリングを加速させていくために、社員の自発的な学びや行動を支援すること。そして、3 つ目は、エンゲージメントの向上です。

企業から期待されるキャリアコンサルタントの役割を果たしていくために、企業内で取り組んできたことを御紹介させていただきます。

これから、2020 年から 2023 年までにコカ・コーラ ボトラーズジャパンビジネスサービスで実施していたキャリア支援について、御紹介いたします。皆さん、前回の第 1 回の研究会の資料として御提示いただきました令和 5 年度の能力開発基本調査を覚えていらっしゃいますか。その研究結果の中で、「自己啓発している正社員の割合」が半数に満たないこと、また、「自己啓発を行う上での問題点」として、「仕事が忙しくて自己啓発の余裕

がない」ということが上位に挙がっていました。この調査結果からも分かるように、社員は日々の業務に追われて、能力開発の優先順位が後回しになってしまうのが現状です。では、どうすればやらされ感ではなく、社員が主体的にリスキリングに励み、組織変革に挑戦するようになるのか。その問いに向き合う中で、私たちが取り組んできたのがこの3つです。

14 ページです。なぜこの3つが必要なのかと言いますと、やはり組織変化が激しい中で、社員は、「なぜ変わる必要があるのか」、「何を学ばよいか」が分からないままになってしまっている傾向があるからです。だからこそ、組織と個人のビジョン、そしてキャリアをきちんと紐付けて、リスキリングの意義や価値を明確にしていくような支援が必要だと考えています。私たちは、社員のリスキリングは変化への適応ではなく、「自らの価値を高めるための機会」として捉えていただけるような支援に注力してきました。

先ほどお話したように、企業から期待されているのはキャリア支援を通じた組織変革の実現です。そのために、資料 15 ページの3つのポイントに注力をして、取り組んできました。それぞれについて具体的にお話をさせていただきます。

1つ目は、人的資源管理の全体最適です。2023年までに、コカ・コーラ ボトラーズジャパンビジネスサービス社として取り組んでいた次世代リーダー育成プログラムを御紹介します。資料 16 ページの掲載内容はプログラムの全体像となります。本プログラムでは、セルフ・キャリアドックの活用とタレントマネジメントの統合を図り、ケイパビリティ開発戦略の主要施策として位置付け、成長戦略の基盤として組織能力の向上に取り組んできました。特に注目いただきたいのは、部門横断タレントレビュー会議です。キャリア支援が個人の成長にとどまるのではなく、組織全体の成長へとつなげるための仕組みです。この会議では、各部門の責任者が連携し、社員のスキルや志向性、成長課題について部門を超えて議論することで、組織全体での適材適所の人材配置を実現しています。このような人材配置の最適化を通じて、組織全体のパフォーマンス向上につなげてきました。

キャリア支援の2つ目のポイントは、資料 17 ページの推進体制です。キャリア支援を一過性の取組ではなく、組織全体に根付かせていくために部門責任者、上司、キャリアコンサルタントが連携し、組織全体でキャリア支援を推進する体制を構築しました。体制構築の理由は3つあります。1つ目は、単発的なキャリア支援だけでは、長期的なキャリアやキャリア実現を支援することが難しく、エンゲージメント向上につなげにくいこと。2つ目は、特定の部門に限定するのではなく、部門横断的に適材適所の配置につなげていくための仕組みが必要なこと。3つ目は、上司のみのキャリア支援には限界があり、専門的な視点を持つキャリアコンサルタントが関与することで、個人の成長を組織の成長につなげていくことが重要だと考えたためです。

最後のポイントは効果の定量化です。キャリア支援に継続的に投資してもらえる状態を作っていくためには、キャリア支援を通じてどのような変化をもたらしたのかということを確認していくことが重要です。そこで、筑波大学の堀内先生の研究論文を参考にさせ

ていただき、キャリア満足度につながるキャリア自律意識、行動の指標を5段階でスコア化し、KPIとして取り組んできました。データを活用することによって、経営層に対してキャリア支援の価値を戦略的な投資として提示していくことが可能になります。キャリアコンサルタントにとっては、自身の活動を振り返り、改善につなげる仕組みを整えることができます。

企業内キャリア支援のポイント3つをご紹介させていただきました。私たちは、個人と組織がともに成長し、企業価値の向上に貢献できるようにキャリア支援を体系化、仕組み化していくことが重要だと考え、取り組んできました。

ここまでのお話を踏まえまして、経済社会情勢の変化に対応するキャリアコンサルタント、特に企業領域のキャリアコンサルティングに何が求められているのか、ここからは企業領域のキャリアコンサルタントとしての個人的な見解となりますが、お話をさせていただきたいと思います。本内容が、皆さんと今後ディスカッションを深めさせていただく材料となればいいなと思っています。

資料 21 ページでは、これからの企業領域に求められるキャリアコンサルタントの現在の傾向と未来の方向性を整理しました。はじめに、誤解のないようにお伝えをしたいのは、キャリア支援の基点は個人支援であることに今後も変わりはないと考えています。個々のキャリア課題に向き合い、相談者とともに課題を乗り越えていくことは、キャリア支援の根幹であり、今後も重要な役割を果たしていくと思います。しかし、企業内で個人に向き合ってきたからこそ、個人の支援だけでは限界があるということを私は痛感しました。だからこそ、個人の支援をより効果的に、より実行可能にしていくために、この未来の形が必要なのではないかと考えています。こうした未来の形を作っていくことが、キャリアコンサルティングの導入を加速させ、さらなる活性化につながっていくのではないのでしょうか。次のページは参考資料です。

では、キャリアコンサルタントが、企業内の職業能力開発推進者として選任されていくために、どのような能力が必要なのか。これまで公表されているキャリアコンサルタントの必要な能力要件に沿って、少し整理をさせていただきました。

特にほかの領域と異なる点を、資料 26 ページに示しています。企業におけるキャリア形成の支援の知識、環境への働きかけ、そして企業領域のキャリアコンサルタントとしての考え方や態度、立ち居振る舞いといった倫理と行動の観点から、必要な能力要件を具体化し、4つのレベルに整理をさせていただきました。

第1回研究会でも、全てのキャリアコンサルタントに経営者への働きかけを求めるのは難しいのではないかというお話もありました。そのため今回、企業領域キャリアコンサルタントの役割・能力については、レベル別に整理をしています。縦軸がレベルです。レベル1、レベル2が標準資格レベル、1、2の違いは実践経験があるかどうかです。3が熟練レベル、4を指導者レベルの想定で整理をさせていただきました。時間の関係上、全ては読み上げることはいたしません。例をあげて御説明します。例えばレベル1では、人的

資源管理の知識を持ち、個人向けのキャリアカウンセリングにおいてそれを活用できる状態を想定しています。レベル4指導者では、経営者と協働しながらキャリア支援策の方針を策定できるような状態というように形で整理をしています。

もう1つ、環境に働きかける力として、データ活用とインパクトマネジメントの力が重要だと私は考えています。支援施策を推進していくために、経営者や関係者とKPIを合意し、その進捗を管理していくこと、さらに支援の効果を企業価値向上へと確実につなげていくというマネジメントの視点が、キャリアコンサルタントにも求められているのではないのでしょうか。もちろん、全ての企業に一律に適応できるモデルだとは思っていません。ただ、社会や経済環境が大きく変化している今、多くの企業が変革を推進しています。だからこそ、多くの企業でこのような能力が求められていくのではないかと考えています。

では、最後にキャリアコンサルティングの活性化にむけて、これまでのお話を踏まえた施策案についてお話をさせていただきます。

これまで、キャリアコンサルティングは個人の支援にとどまらず、組織変革の推進を支援する役割へと進化していく必要があるとお話ししてきました。その実現に向けて2つの施策を御提案させていただきたいと思っています。1つ目は、専門領域ごと、レベルごとに求められるスキル水準を明確化し、成長課題に応じた学習の機会、講習の機会を拡充していくことです。2つ目は、キャリアコンサルティングの効果の標準化を進めていくこと。これまでのキャリア支援では、何人にどのような支援をしたかというアウトプットに重きが置かれていた傾向があります。これからは、キャリア支援を通じて、組織や社会にどのような変化が起きたかというような、アウトプットに視点をシフトさせていくことが求められているのではないかと私は考えています。

資料29ページに掲載したループリックというのは、資料30ページにある表が具体的なイメージです。

御提案をさせていただきました施策案のそれぞれの効果について、1つずつ御説明いたします。まず1つ目の施策についてです。これまでキャリアコンサルタントの質の問題が取り上げられているように、キャリアコンサルタントのスキル差はまだ大きく、その専門性が適切に伝わらないということで、経営層の理解が進まず、戦略的な活用に至っていないというような現状があるのではないのでしょうか。だからこそ、スキルの水準を明確化していくことによって、単に質の向上を図るだけではなく、企業内の職業能力開発推進者として、キャリアコンサルタントが効果的に活用され、活躍できる状態を作っていくことが重要だと考えています。その結果として、社員の成長、組織全体の成長に貢献できるような環境を作っていくのではないかと考えています。

キャリア支援が組織や社会にどれほどの影響を与えているか、明確に説明できるキャリアコンサルタントはどれくらいいらっしゃるかと、皆さんお考えですか。私はまだ多くのキャリアコンサルタントが、明確に説明できる段階には至っていないと思っています。現状、私たちも経営者も、キャリア支援がもたらすインパクトを明確に説明できるというような

ところまで至っていない。そのため、経営者がキャリア支援を「コスト」と捉えてしまい、結果として、キャリアコンサルティングの導入がなかなか進まないという状況があるのではないかと考えます。ですので、キャリア支援を「コスト」ではなく、戦略的な「投資」として認識してもらうための仕組みが必要なのではないかと考えています。キャリア支援が企業価値向上の戦略的な投資として捉えられるようになれば、キャリアコンサルタントの役割と価値が明確になり、キャリアコンサルティングがさらに活性化していくのではないかと思います。

今回、御提案した2つの取り組みが実施されていくことによって、国が推進されているキャリアコンサルティング本来の姿に、より近付いていくのではないのでしょうか。

最後です。キャリア支援の成功は、企業の成長戦略そのものであると言っても、私は過言ではないと考えています。キャリアコンサルティングは、それだけの大きな価値があり、変化を生み出す大きなドライバーであると思います。だからこそ、しっかりキャリアコンサルタントの水準を明確化し、質を高め、効果を生み出し、企業価値へとつなげていけるような取り組みを皆さんと一緒に考えていきたいと思っています。私からは以上です。

○坂爪座長 石井さん、御説明ありがとうございました。コカ・コーラ ボトラーズジャパングループ企業でのお取組と、これまでの御経験を踏まえての御提案を頂きました。大変勉強になりました。

続きまして、佐藤さんからお願いいたします。

○佐藤構成員 資料4に沿って御説明させていただきます。枚数が多いので、飛ばしながら説明させていただきます。

内容は、この3点で構成されています。この3点で御説明します。

1 番目です。キャリアの支援という活動が、私どもの中では「ジョブ型人材マネジメント」という、いわゆる広い意味での職務給制度の導入と非常にリンクして進んでいるということです。なぜそうなるかということ、事例として御説明していけたらと思います。

NEC の状況に関しては、このとおりです。従業員数は連結で 10 万人ほどおりますけれども、我々が対応しているのは国内約 8 万人の対象層だと御理解ください。

NEC グループの Purpose をお出ししたのは、これが最終的な我々の企業活動のゴールですので、ここにどのように企業活動をつなげていくかということになります。そのストーリーが入っておりますので、この Orchestrating a brighter world、安全・安心・公平・効率という社会価値を創造するということをうたっているということです。

これは公開情報で、出すことに関しては特に問題はないわけですが、とても、ある意味で恥ずかしいデータです。2000 年に入る頃に 5 兆円あった事業が、一番小さいとき、2016 年度ですが 3 兆円を切るという、事業サイズとして 5 分の 3 ぐらいになってしまったということがあります。下を見ていただくと、グレーの所が事業全体の 2 分の 1 を整理している。約 15 年の間です。その後新しい事業を入れていって、事業全体の 4 分の 1 をそこで成長させているというストーリーです。とても大きく事業が入れ替わるという

ことを今日は共有させていただきたいと思い、これを恥ずかしながら出したということです。

我々は IT のテクノロジーの会社ですので、グローバルにテクノロジーベースでの事業の競争をやっているものですから、どうしてもこのようになってしまいます。想像に難くないと思いますが、これは社員の仕事にもものすごく大きな影響を与えるわけです。この時間のレンジと人が働いていく 35 年、あるいは、これからは 45 年ぐらい働くかもしれません。この長さが、事業の変革のスピードと今やマッチしていないということをお示ししたいと思って出しました。

非常に苦しい時期がありまして、そのときの資料が、この 7 ページの資料です。私が人事部長をやっていた頃なのですが、中計の撤回を IR 上もやりまして、株価が滅茶苦茶に下がりました。それで、この 3 つの改革をやるということの最後に、社員の力を最大限に引き出す「実行力の改革」と書きました。これは今から考えると、とてもエポックメイキングで、なぜ社員の力が引き出せなかったのか、どうやれば引き出せるのかというのが、経営課題の真ん中にきている状態です。これを出し直して、2020 年に中期経営計画として提案をしました。

2021 年から 2025 年の間の中期計画が 8 ページです。そういうことでしたので、先ほど申し上げた Purpose を実現するためには、いわゆる計数的な、経営的な戦略である左側のみならず、文化を変えていかなければいけないのではないかとということで、分かりやすく示すためにエンゲージメントスコアというキンセントリックさんですね。今はマーサーになっていますが、そこのエンゲージメントサーベイのスコアを 50% まで持っていくことを目標にして、下に書いてある Employer of Choice、選ばれる会社になろうということです。選ばれる会社というのは、お感じいただけるとは思いますが、選ばれないと社員がいなくなってしまうという危機感がものすごく強かったということが、背景にございます。

9 ページです。この取組の全体像が書いてあります。これがちょうど進んでいるところです。ここのポイントは、戦略も文化も、人・カルチャーの変革がなくては、もちろん進まないということで、3 つの領域、左の縦列です。人・組織・カルチャー、制度/プロセス、インフラです。インフラというのは、いわゆる働き方のところに入ってきます。制度/プロセスの中に、ジョブ型ということが入ってきます。これは適時適所適材という考え方で進めておりまして、ジョブ型エコシステム、制度・プロセスの整備の中に配置/キャリアというテーマが入ってくることになります。詳しくは、この後に少し入ります。

10 ページです。途中経過を先に出します。折れ線グラフで書いてあるのが、エンゲージメントスコアを測り出した最初の年(2018 年)のスコアが 19% です。これは一番右にいくと、この間、ちょうど今年度の結果が出たのですが、42 になりました。50 まであと一歩なのですが、あと 1 年しかないので、非常に辛い思いをしながらやっておりますが、大変です。この真ん中ぐらいに、「NEC ライフキャリア設立」というのがあります。つまり、何を申し上げたいかということ、エンゲージメントを上げていく中に、キャリア施策という

ものがありまして、そのキャリア施策を進めるためには、専門機関を作ろうと。それをインハウスの子会社として独立した会社にしようという、意思決定をしたということです。

11 ページをお願いします。そのときのコンセプトはどういうことなのかということで、皆さんお分かりになりやすいと思うのですが、左から右に変わっていかなければならないということです。NEC グループというのは、今年で 125 年経つ会社で、すごく古い会社なのです。けれども、戦っている領域は先ほど言っているような領域なので、左から右にいかないと、とても戦えない。これをどのように社員に分かってもらったり、経営側として実現をしていくか。そういう仕組み、制度、考え方、全てについてです。これはものすごく大きな課題です。分かりやすく、「選び・選ばれる関係」へのシフトチェンジということを申し上げました。

12 ページです。そのとき、これは 2018 年から 2019 年にかけて作ったと思いますが、「挑戦する人の NEC」。HR の方針をかけて、自分らしいキャリアを柔軟に構築できる。これは、HR としてこれにチャレンジしていくということで、今は 5 年から 6 年目に入りますけれども、こういうことをやっているということです。

これを実現していくための一番大きなエンジンが、13 ページです。これがジョブ型ということで、私も「ジョブ型」というと、いろいろな形があるわけですが、一言で言うと、ここにある「適時適所適材」という言い方をしています。これは順番が一番大事で、ベストなタイミングでポジションを作って、そこに最適な人材を充てていくという考え方です。今までは、NEC は古い会社なものですから、優秀な人材を集めて、その人たちに頑張ってもらえば何とかかなると思っていたわけですが、そのようなことは全くないというのが、先ほどのグラフに出ていた体験です。

そうすると、素晴らしい人材の方々を雇用して働くということでは、なかなかうまくいなくて、戦略によって仕事がどんどん変わっていく、最適な人材も変わっていく、ポジションはミスマッチが起きてくるということが、非常に明確に起きてくるということです。それが、ジョブ型という形の中で明らかになってくる。

14 ページです。したがって、こういう絵を社員に見せながら、変わっていつていることを示すので、社員もキャリアを自律的に考えてもらわないといけないという話になります。この絵は、真ん中にあるのがジョブであることに着目いただきたいと思います。仕事を通じて、左側の経営者は、最適な組織、ジョブを作っていき、そこに必要な人材を獲得していくという力が働いていく。右側は、そのジョブに対して自分が相応しいのか、あるいはそのジョブが本人の成長にとって意味があるのかということまでを含めて考えて、チョイスをしていく。これが、「選び、選ばれる関係」です。したがって、「キャリア自律」が必要だということになります。

これを進めていくためのいろいろなマネジメントの取組が、14 ページの下の 4 つの箱にあります。これは、全てのものがこれに向かって動いていることになります。

15 ページです。歴史的にもう一度振り返ると、最終的にジョブ型の人事制度を導入し

たのは、今年度の 4 月です。計画をしたのは、2017 年ぐらいからです。2018 年度から、左から右にいろいろなものを積み上げて、その途中にキャリアの支援の専門機関を作ったというストーリーです。最終形として制度が入っているところをお伝えできればと思います。

16 ページです。全く違うような話なのですが、つながってしまっていて、シニア人材活用という「改正高年齢者雇用安定法」の関係です。60 歳を迎える方々というのは、先ほどの絵で言うと左側のコンセプトでずっと育ってきた人たちです。右側にいくのは、正直かなりしんどい。なので、改正高年齢者雇用安定法を前提にしながら、どのようにそういった層の社員に働きかけをしていくかということが、とても大きな課題です。国内の人口構成のピークは 56 歳です。相当な数、そこを頂点としています。いわゆる「バブル採用」と言われているところで大量の採用をしていますので、その課題があることを共有したくて、この絵を入れました。

ということで、長い前段の話になりましたが、17 ページに「NEC ライフキャリア」という会社を設立して、キャリア自律の強化と人材の流動化、「適時適所適材」を推進していくことに取り組むことにしました。

18 ページです。何をやっているかをざっと書いていますが、ここは飛ばしてお話をいたします。

19 ページは会社の概要です。先ほど言いましたように、2020 年の 9 月に会社を設立しました。私が人事部長をやめてすぐ、半年ほど、この会社設立の準備に入りまして、その年の秋に会社を作らせてもらいました。14 人で始めたような気がしますが、今は 81 人になっております。かなり広範な活動ができるようになってきました。

20 ページです。大きく分けると、ここにある 5 つのマルに書いてあるようなことをやっています。一つ一つを御説明することはできないのですが、今日に関連するところを説明いたします。

21 ページです。これは各社さんも取り組んでおられると思いますが、キャリア自律の強化のプログラムということで、定常で 7 本持っています。一番新しいのは、一番下の PPM というもので、People Managers に対する支援のプログラムで、ここはとても大事な取組になってしまっていて、「頑張っています」ということです。とても評判がいいです。年間で、約 6,500 人の受講者がおりまして、自主的に相談に来られる方を含めて、年間で個別のキャリア相談が 3,200 人ぐらいになっています。それをデータ、先ほど石井さんのお話にもありましたが、データとして価値化をし、人事戦略や施策の提言につなげていくことをやっております。

22 ページです。それに加えて個別のマッチングをしております。「供給サイド」、「需要サイド」という言い方がいいかどうか分からないのですが、先ほど言ったように、アンマッチ、ミスマッチが出てきた人材を、自分たちでマッチングしていこうということで、右側の需要、NEC グループ内にもたくさんの人材需要があります。ただ、職場の上司、

本人もそうなのですが、なかなかグループ内に、どのくらいどういうオポチュニティがあるかというのは分からないのです。これをつなげるというのは、すごく大きな役割になっています。それから、もちろんグループ外からの需要があって、そういった所を希望されるところの支援をしているということで、個別マッチングです。それから、社内の人材公募の仕組みがあります。年間に数百名の人たちが応募してきているわけです。それを運営しているということと、リスキリングのプログラムをやっているということです。

23 ページは、リスキリングです。独自のプログラムを持っています。知識を与えるというのは、人材開発の機能ができるのですが、リスキリングの問題は実践力だと思っています。実践力は現場に入れるしかありません。現場に入ると、ばらつきとか、時間がかかるのです。これをいかに短くして、ばらつきを減らすかというところが、リスキリングのポイントだと我々は思っています。これを「行動変容」という言い方をしています。左側にありますが、皆さん御存じのモデルの中で、コンピテンシーの所をどうやって変容させるかがキーになります。このコアになっているのが、コーチングのスキルです。

24 ページです。こういうことをやりまして、今度は経営側の見え方に戻っていきます。左下から円のような矢印があります。アンマッチ、ミスマッチがどうしても出てくることは御理解いただいたとおりです。我々の会社 NEC ライフキャリアは、スキルのアップデート、キャリア形成、公募、調整といったことをやって、新たなポジションへの機会を作っていく、こういうことを加速させることをやっています。その基盤にあるのが、先ほど言ったキャリアの自律を図っていかなければならないという意識変容のためのワークショップが、山のようにあるという構造です。

25 ページです。結果としてどういうことが起きているかに少し触れます。サーベイの結果ですが、過去 2 年間、年に 2 回取っていて、パルスサーベイというのは、先ほど言ったエンゲージメントサーベイとは別で、もっと軽くて速く、クイックに取るものです。そこにキャリアの関係を入れています。このような状態です。伸びてきているのですが、問題は一番下で、「私は、自分の望むキャリアを歩むために、自己開発や探索活動をしている」、いわゆる行動がちゃんと伴っているのかに関しては、恥ずかしながら Positive 回答が 45% という現状で、これをどうやって伸ばしていくのかというのが課題になっています。先ほど石井さんもおっしゃっていましたが、本人への働きかけをキャリアの面でやるだけでは難しいところなのです。いろいろな手を繰り出さないといけないと思っています。

26 ページをお願いいたします。ポイントだけ申し上げます。これも石井さんがおっしゃっているとおりで、実際の効果とか経営のインパクトはどのように出ているのかを、ちゃんと示さないといけないということで、例として出しました。CDW というのは、Career Design Workshop という、先ほど言った 7 本の定常のものについての Before・After の結果です。右側が、我々も堀内先生、岡田先生のモデルを使っていますので、これで取った効果、どういうことがキャリア自律に対して、一番因子として効いているのかということ

です。

次のページです。言うまでもないですが、「キャリア自律度」と「エンゲージメント」には正の相関がありますが、これはどちらが原因で、どちらが結果か分からないデータなので、更に深掘りしたのが右側です。共分散構造解析です。SEM 分析をやりまして、エンゲージメントが上がっている受講者が、キャリアの主体性とどういう関係にあるのか、どういうパスでエンゲージメントが上がるのかということ、受講者のアンケート調査から分析したものです。ポイントだけを申し上げますと、キャリアの自律が高まっただけでは、エンゲージメントはそんなに高くは上がらないということなのです。ポイントは、職場でそういう経験ができていますか。職場の問題なのです。ですから、職場でそういうことが作れるかというところが、今チャレンジになっているということです。

28 ページです。私は能力要件の作成のプロではないので、すごくざっくりしたお話しができません。まず、29 ページが当社の現状です。たくさんの方を持っている人たちがいます。これは有期雇用の方々を入れていないので、このぐらいの人数になっています。こういうことを奨励して取ってもらっています。とても有効に使わせていただいております。先ほど有期雇用の方と言ったのは、キャリアアドバイザーのサポーターのような人を雇ってまして、これは言わばパートタイムです。技能士1級、2級を持っている方々に、特に繁忙期に来ていただいて、手伝っていただいております。これはこの中に入っていないです。大体、6 か月ぐらい働いていただくことが多いのですが、先ほど言ったように、面談だけで3,200人ぐらいいますので、とても賄いきれなくて、とてもいい仕事をしていただいております。おおむね多くの方が、個人事業主で仕事をされていたり、自分で会社を作って、キャリアアドバイザー、キャリアコンサルタントをやっている方々がほとんどです。とても助かっているということで、活用の仕方のバリエーションということで御紹介いたしました。

30 ページです。ちょっと話は戻るのですが、キャリアコンサルタントに将来求められる能力は何かということで、ざっくりとしか書けていないですし、本日お示ししていただいた第1回研究会で頂いた意見で、ほぼ網羅されています。左側に書いてあるとおりで、そのために必要な施策は右側のものぐらいしか思い付いておりません。実業的には、右側を一生懸命やっているという感じです。

ポイントは、右側で言うと1つはA)、B)の所です。これは繰り返しになりますが、事業、企業、業界の動きと、それに伴う技術やスキルに関する知識がないと、有効なサポートはできないということが1点です。それから、AIのことはこの後に少しお話しますが、とても大きな潮流だと実感しております。これに対して、知識の習得と実践の機会をキャリアコンに与えていかないと、本当に追い付かなくなってしまうと思います。一部のキャリアコンサルタントに向けた施策というのは石井さんと同じで、いわゆる経営・人事との協働体制です。そういう経験者をキャリアコンサルタントの指導者に入れていかないと難しいだろうと思っています。企業経営者に対するキャリアコンサルタントも必要だと思っています。

ます。それから、データの扱いというのは、先ほどのようなものです。したがって、結論は同じなのですが、企業内機能としての固有能力が必要ですので、一律な能力要件の定義は限界にきている感じが我々はしていますので、自らそういうものを作ってやっているというところになります。

最後、AIについて少し御説明をいたします。何をやっているかについてですが、2番を先にお話いたします。私どもはそういう会社なものですから、自社で、いわゆる LLM を使った大規模言語モデル、チャット型のキャリアコンサルタントが既に動いています。2024年度、今年度から開発を開始して、年末までに100名超の一次試行が終了しまして、80%ぐらいの方が満足感を得ています。来年度の拡大を目指して、結果の詳細分析と機能の改善を実施中です。1番に、やった実感を含めて、どのような特徴がAIのキャリアコンサルティングにあるのかを箇条書きにしました。私どものチームの人たちの意見ですので、しっかりとした定量的な裏付けがあるわけではないことだけ、御注意ください。

まず、圧倒的な知識量があります。具体的な例で言うと、我々のシステムは、キャリアに関する41の理論を全部読ませています。それから、キャリアに関わる社内外の制度も全部読ませていますので、全て頭に入っています。それをベースにして、即時やり取りをできるという、圧倒的な力があります。しかも、それは数箇月で実現することができます。

次に、人間に近い共感力がある対応が可能です。先ほどの80%の満足という中には、いわゆるヒューマンタッチのよさもすごくありました。コンサルタント側のキャラクターの設定ですが、これはすごく面白くて、実験的に、当社の社長のキャラでやってもらったりもしました。それから、クライアント側からキャラクターを設定することができるので、少しハードなフィードバックがほしいということもできます。

それから、チャット型のコンサルティングを採用した場合は、やり取りが全て文字化されるので、記録を残すことが容易です。これは、もちろん本人同意の問題があったり、守秘義務の問題があるので、扱いを慎重にする必要がありますが、いわゆる逐語録のようなものが不要になってきます。あるいはリファーマをする際も、これも本人同意の前提ですけれども、やりやすいです。いつでもどこでも、いわゆる365日24時間働いてくれます。

それから、コンサルタントを受ける心理的障壁の低さ、これが意外と大きいです。人間に相談するというのは、少し抵抗があるのです。今日あったことについて、ちょっと相談してみたいということが出来ます。これが実感です。

いいことばかり言いましたが、問題もたくさんありまして、「検討課題」という言い方で3番に出しました。1番目は飛ばしまして、2番目からですが、守秘義務の担保、AIの固有リスク、ハルシネーション、いわゆる中毒的な状況になることもあり得ますので、それへの対応です。それから、社内での活用方法と効果測定、急速に変遷する技術への対応などがありますが、今日のテーマにあることに一番関連するのは、人間によるコンサルティングとの違いです。それぞれのコンサルティングの価値の見極めと役割分担のデザインをやらないといけないと思います。

感覚的なことだけを最後に申し上げると、人間とはやはり違います。これはなかなか言語にならないのですが、今、一生懸命我々の中で言語にしています。ある意味、不完全な人間であるから相談ができるという面があるような気がしています。すごくフワッとしたことを最後に申しあげましたけれども、この辺は探求をしていく領域ではないかということで、私の御説明は終わります。どうもありがとうございました。

○坂爪座長 佐藤さん、ありがとうございました。NEC ライフキャリアにおける取組と、最後は AI を活用したキャリアコンサルティングの施行を見据えて御知見を頂きました。今の2つの御報告が、いわゆる企業内におけるキャリアコンの取組についてですが、この後、日暮さんのほうから需給調整機関におけるキャリアコンサルティングの状況について御報告を頂きます。では、日暮さん、どうぞよろしくお願ひいたします。

○日暮構成員 JHR の日暮です。我々の団体は、日本人材サービス産業協議会を略して JHR と言っていますが、JHR のほうは、求人広告、人材紹介、派遣請負といった業界団体5つが会員になって、横串で人材の需給調整マーケットについての議論や検討、提言をしている団体です。その中で、今日このキャリアコンサルタントが活用されるパターンの中で、ちょっとポイントを絞ってお話できればと思って資料を用意させていただきました。

まず、雇用仲介サービスです。需給調整機能と言っていますが、いろいろなものがあります。御覧になられた方は多いかもしれませんが、昨今、左側が 2000 年ぐらいの頃だったとすると、右側のほうに移ってきており、まず、サービスの範囲が広がっているのと多様化が進んでいるというのが現状です。

その中で、今日は中途採用の労働市場における民間人材サービスというところに少し絞ってお話できればと思います。職業紹介と募集情報等提供事業の2つで大体 43%、そのうち、主にキャリアコンサルタントが活用、活躍されているというのは職業紹介になります。これが今、一昨年データで 8%強というぐらいの規模感に携わっているのが、外部労働市場における中途採用の中での職業紹介の位置付けと御理解ください。

続いて、前回の資料の中にもあったかと思うのですが、JILPT さんが取ってくださっている内容のもので、一応ここは職業紹介と派遣がくくられているものにはなりますが、民間の需給調整機関におけるキャリアコンサルタントの活動、活躍の場というところが 4.2%、全体の中でいうと、総体的には低い位置付けで、右側に取得者数の推移が出ていますが、2006 年から比べれば確実に増えてきてはいるのですが、一時、1 万人を超えたところから 1 回下がって、もう一回盛り返してというような動きをしていることを比べると、法的に定義がされて義務化されていった背景からすると、伸び率が緩やかという状態で、正直、なかなか活用が進んでいるわけではないというように捉えているのが我々の見方です。

続いて、今回頂いていた検討事項が大きくこの3つだったと認識していますが、この3つに対して、まず、よく前提の部分が混ざった話になってしまうので、切り分けたほうが良いなと思ってこれを用意させていただきました。キャリアコンサルタントというように呼ばれている存在と、我々民間は大体キャリアアドバイザーなどという言い方をしていま

すが、この後、対個人に向き合う方の言い方でキャリアアドバイザーと呼ばせていただきますが、ここは違いがあると思っています。キャリアコンサルタントは、御存じのとおり、職業能力開発促進法の中できちんと定義をされていますが、いわゆる民間の職業紹介におけるキャリアアドバイザーの業務、キャリアアドバイザーという名前自体は、何か法的に規定をされて明記されている名称ではありませんので、一般の通称になります。その業務自体は職業安定法にある職業紹介という、あっせんすることの行為の定義に基づいて設計されているという役割になります。

なので、シンプルに言うと、キャリアコンサルタントは法的に定義されているとおり、職業選択、労働者の職業生活の設計、自発的な職業能力の開発及び向上というところで、どちらかという、やはり職業能力の開発からスタートして役割を広げていっているという位置付けですので、主たるポイントがそこにあります。キャリアアドバイザーは、あくまで雇用契約のあっせんというのが役割として担っている部分と、それにつながる情報の提供となっているので、目指しているゴールと相談に来ている方が求められている役割が違うというのが、まず前提として捉えていただいたほうがお話としてはいいかなというように認識しております。

では、そのキャリアアドバイザーは実際に何をやっているのかについてですが、キャリアアドバイザーの役割において、特に重要なのが上に入れている事例や求人者のニーズに関する情報の提供。当然、雇用のあっせんを求めて、若しくはそれに付随する相談をしにきていらっしゃる方々なので、ベースとしては、どんな求人があるのか、どんな会社があるのかが知りたいというのが1つ。特に、それが自分に合うのか、若しくは自分の希望と合致するのかというところを言ってきているので、ここのマッチングの質の向上と円滑化というのが非常に大事な役割になってきます。そのためには、ベースとなる『業界・職種・スキルの理解』がまず前提でないといけなくて、現在のキャリアコンサルタントの資格の養成の中では、そういうお仕事理解の支援という講座の部分もありますが、全体の比率の中でいうと、比較的少ない量だと我々は認識していますので、その合致度というのが必ずしも十分ではないのではないかと感じています。

役割の内容で考えると、どういう仕組みかというのは、少し転職相談のイメージを書きましたが、対個人の矢羽から外側から真ん中に向かっていき、御紹介という所、ここが我々で言うとマッチングと呼んでいる所になりますが、ここを目指してアドバイス、面談などを重ねていきます。見て分かる通り、最初に経歴の確認をして、その後、転職の目的、希望の条件などの確認をした後、ここで業界・職種・スキルの知識を使って御本人に情報提供をする。そうすると、御本人が、今、自分が置かれている状態と自分の目的、希望というものについて、ああ、なるほどという気付きが発生し、そこで再設定されるというサイクルが回っていきます。このサイクルをきちんと回していくことが結果的に、さっき述べたマッチングの質の向上と円滑化ということにつながっていくので、ここのオレンジの知識がきちんと積み上がっていかないと、左側のサイクルが回っていかないとこ

ると、御紹介と最終的なマッチングの入社という所まで下りていかないという考え方です。

企業側のほうにも、我々民間職業紹介でいくと、リクルーティングアドバイザーと呼んだり法人担当と呼んだりしていますが、企業担当をしている者もキャリアコンを持っている人材もいます。ただ、キャリアコンを持っていない者のほうが大半の中で、同じ構造なのですよね、事業の課題を確認して、採用の目的の要件設定をして、それはマーケットにある相場であったり、求職者が何を求めているか、どういう人が今、労働市場にいるのかをお伝えすることで、求人者の採用の目的であったり、採用要件が変わっていくというサイクルが右側でも同じように回っていく。どちらの役割を考えても、このオレンジの部分を中心に積み上げていくことが非常に大事だということのように考えています。

なので、このときのスキルというものについてちょっと考えてみました。私を含め整理をしたものなので、世の中一般に出ているものではないので、参考までにと捉えていただければと思います。基本は、下から上にレベルが上がっていくというように捉えてください。考え方としては、対求職者でいくと、個人の属性、その次にキャリアの棚卸と希望条件という確認をして、個人の志向や特性というものにつなげていく。対求人側でいくと、いわゆる労働市場全体の外観というのがないと企業としゃべれませんので、その話はした上で、やはり、ここでも業界・職種・スキルの知識・情報があった上で、各企業の仕事内容の特徴に入っていきます。やはりキーになっているのは真ん中の部分で、かつ、その真ん中が単に業界・職種・スキルというものの理解というだけではなく、その知識・情報を把握した上で、今度は業界間、職種間における差異であったり特徴の違いを理解する。これが分かると、御本人がやっていらっしゃる仕事の内容であったり、希望したいこと、若しくは求人企業側が言っている職種、先の佐藤さんのお話でいうとジョブになると思うのですが、ジョブが、何が違うのか、何の要素が違うのかをちゃんと理解することがまず大事です。

それをもって、この「A」のライン、では今度、次、各個社間の職種間を比較すると何が違うのか、A社とB社の違いというのは、例えば、同じ法人営業でもこういう役割と機能が違うのですよ、こういう求められているスキルが実は違うのですよという話をするのが、今度、個人側のバックグラウンドと接続したときの背景、希望条件というものにより密度が上がっていくという、こんな考え方でキャリアアドバイザーの皆さんの頭の中では整理と思考が動いていっているという感じになります。

これをつなげていくことができる真ん中のラインは、やはり「B」だと捉えていて、この「B」のスキルの充実が、結果的にはレベルを高めていく我々外部の労働市場における需給調整機能の高度化につながっていくのではないかなと捉えている次第です。

既存のキャリアコンサルタント講座だと、【求職者理解を深める】ことがスタートですし、ここが間違えているとは全然思いません。キャリアコンサルタントの役割からしたときには、職業能力の開発というものが主ですので、そこをつなげると、この図で言えば、右側の「A」が起点になっていることが多いのです。「A」だけでやっているとは、やは

り「B」につながりにくくて、反対側の求人情報との接続がなかなか高まっていかない。要するに、御本人の情報だけでは、必ず内部労働市場でも外部労働市場でもつながりにくい状態になってしまうので、必ず「A」のレベルを高め、中身を高めていこうとすると「B」を必要とするという、このつながりが今の外部労働市場でいるキャリアコンサルタントの生の声を聞いても、スキルは生きるのだけれども、さっき言った現場のマッチングの結果というところにはなかなかつながらないと言っているので、「B」を高めていくことがやはり大事なのではないかと捉えています。

ただ、この「B」の部分も、いわゆる民間の需給調整機能にいる人間にとっては、日常の中で求人と求職者に触れ合っていますので、ある程度、体系化されてくれば日常の中で磨かれていく部分だったりしますけれども、企業内のキャリアコンサルタントの皆さんからすると、なかなかキャッチアップしづらい部分ではないかとは思っています。なので、少なくとも、その考え方や理解度みたいなものを何かしら補助したり、継続していくときの継続講座の中でこういった支援をしていくようなことができる、結果的には企業内と企業外、両方にいるところの橋渡しにはなるのではないかと考えた次第です。ただ、前提になるのは、「B」を集約して統計化していくものになると、どこに、どんな職種とジョブがあって、どうなればいいよというのがデータで出されたとしても、多分それはなかなか生きなくて、かつ、現状でいうと、職務内容やスキル要件が明確化されていない今の日本の労働市場でいくと、簡単な情報収集でパッと出すものではなかなか集まりにくいと思っているので、ここを、単に統計データ化して可視化すればいいよという発想だと、ちょっと生きない可能性があるというので、どちらかという、もしかするとロープレみたいなものの中のワークであったり、その実体験みたいなものを繰り返すシーンが増えるようになるというのではないかと、今の雑感では捉えている次第です。

次のページです。先ほどグラフでも、佐藤さんのほうから出されて、室長のほうからもデータが出ていて、棒グラフになっていましたが、これも JILPT さんのデータの中にあったとおり、経験年数が増えていくと、ちゃんと情報提供と行動促進、環境介入をやっているというの、ある意味、さっきの理解度が上がって行って、経験を繰り返すことによって、求人情報であったりマーケットに関する知見が、多分、皆さん上がられているので、10年、15年たってくると、アドバイスのレベルや、もう一歩みたいなものができるようになっていくというのは、ここにも示されているのではないかと捉えています。

もう一点が次のページです。今、外部で、有料のキャリアコーチが結構市場に出始めてきているのですが、左がベネッセさんとパーソルさんがやられているもので、右側がマジキャリアさんというアクシスという会社さんがやられている所なのですが、この2つを見ても、売りは労働市場に詳しいということや、必要なスキル・キャリアパスの提案というところを言っていて、有料の個人のキャリアコンサルティングのコーチングを受けにくる方は、それを求めていらっしゃるのだなというのがあるので、やはり、そのマーケットにおける職種、業界に関する理解と相場感みたいなものが個人からは求められているのだなと

いうのを感じている次第なので、さっきで言う「B」の部分のレベルを上げていくというのが大事なポイントなのではないだろうか、内部の、需給調整機能の中からは感じているという次第です。簡単ではありますが、私からは以上です。

あと、最後に、さっき佐藤さんと石井さんもおっしゃっていたのですが、やはり、企業内のコンサルタントというところを強調されていたと思うので、企業内と我々需給調整機能にいる者、少なくとも一色ではなく、多分、分かれたニーズなのではないかなというので、双方に生きる部分は当然あると思うのですが、そこは少し、視野の中で切り換えながら、両方にする部分と片方に必要な部分と、あと、お二人の資料にもあったレベルですね、若手なのか、未熟な人と上位の人など、全員がやれるわけではない企業内コンサルティングみたいなものとの4等分されたマトリックスの分割ぐらいは少なくとも頭の中に入れながら、私はこの議論をしたほうがいいのではないかと、今日、改めて思った次第です。以上です。

○坂爪座長 日暮さん、どうもありがとうございました。需給調整機関でのキャリアアドバイザーに、今、求められる役割から、キャリアコンに必要な能力が何なのかを御紹介いただきました。そうしましたら、皆様には、今、3つの御報告をお聞きいただきましたので、それぞれにつきまして、御質問や御意見がございましたら、お手元のマイクのボタンを押して、オンラインの方は「手を挙げる」の機能を用いて御発言を頂ければと思います。では、そうしましたら田中さん、お願いします。

○田中構成員 皆さんが手を挙げないので、発言させていただきたいと思います。

○坂爪座長 お願いします。

○田中構成員 非常に面白い資料だったなと思っています。よくここまでの資料を開示していただきまして、ありがとうございます。少しここからいきたいと思います。石井さんの資料はすごく意味が深いなど。レベルですね、1、2、3、4というレベル、今もキャリアコンの能力要件があるのですが、4段階というのとはすごく意味があるなど。前回の議論をした内容を一旦、整理してみると、能力要件にほとんど含まれているか、能力要件を強化するか。追加したほうがいいのかというのは、AIの分が余り書いてないので、「テクノロジー」とかそういう項目を入れたほうがいいのかもしいです。追加はこのぐらいで、現実には能力要件の中に入っています。でも、何で今のこの変化の時代というときに、ああいう項目が要るかというのと、入ってはいるけれども、レベルが1のものと4のものと混在して全部書かれているので、一応、項目はあるけど、やれないのではないかと。まだまだ力が足りないというのが大半なので、こういうレベル分けをして、エントリーレベルはいいのだけでも、この変化の時代にはここまではという、せめて1と4ぐらいは整理していくのが能力要件見直しの中では大事なかもしれないというのが、石井さんの話では特に感じました。石井さんの話で、能力要件の、これを1、2、3、4までに分けるのは、ちょっと難しいかもしれないですが、1と4、エントリーレベルと、高いレベルや望ましいレベル、ここら辺は分けていったほうが1回目の議論を吸収しやすいかという

感じがしました。

佐藤さんの話も、すごく経営の秘密をここまで明かしていいのかというぐらいドキドキしたのですが、でも、キャリア支援をやるのが会社にとって意味があるのだなという部分で、私にとってすごく刺激があったのが AI で 8 割が満足していたという部分ですね。この中の「人間に近い共感力のある対応が可能」というのは、またもう一段刺激があって、私がやったチャット GPT の AI だと、共感力はまだ下手っぴレベル、キャリアコンの下手っぴレベルまではできているのだけど、うまい人まではいけてなかったのですが、あれでも 8 割は満足するんだよねというのがあって、今もう、キャリアコンサルタントは結構仕事を取られること、このデータを見ると覚悟したほうがいいかもしれない。

なので、どうすれば負けないようにできるか。これ、今、ジョブ型という話をしていますが、キャリアコンもジョブ型でキャリアコンの仕事を定義するとき、このジョブができないと余りバリューないよという辺りを、やっている人間自体が自覚しないと、頑張っけてリスクリングしないのではないのかと。この言語化のところも、何か、なぜか違うなという感覚が、言葉にできてるものは AI さんが読み取ってやってくれるのですが、言葉にできていないもの、あるいは、私はもともと心理学で、カウンセリングを大学で学んでいたのですが、最初に先生から言われたのが、「アンピバレント (ambivalent)」の件、好きだけど嫌いだと、こういう相反する気持ちを持った人間と理解しないといけないということと言われたのですが、そこら辺、AI のレベルになるとすごく難しいよねと。人間が AI を道具としてうまく使いこなせないと、キャリアコンサルタントは今、10 万人と言っていますが、10 万人が 3 万人ぐらいでいいのかもしれないと、このような感じがしました。

最後、日暮さんの資料も、すごく私にとっては刺激があって、最後のリンクした、ブリッジの所。ここの図を見せていただいて、確かにそうだなという部分で、まず、1 つ思ったのが、社会経済状況が変化する時代にこれでいけるかというのと、スキルが変わる。自分が求める条件のものがなくなるときにどうするのかというのが、ここで言うと、今後の変化の時代に難しいのだろうなと。簡単にスキルがあって、そのスキルとマッチングできればというのでしたらいいのですが、何となくマッチングできないからリスクが必要だったので。今後どう高めていくか。あるいは、マッチングすればあるのだけれども、マッチングできるものは、これまでの「デスクワーカー」ではなくて、「ノンデスクワーカー」の仕事だけだったりする。自分の中にある全然許容できないというものをどうやって受け入れるか、ここら辺ができる支援者が必要なのだろうなというのと、もう 1 つ、ここの図を見ると、結構 AI でできそうかなと思うのです。AI をうまく使いこなせないと、もう負けてしまうかなと思うのです。ここら辺、変化の時代に対応するというのと、AI に負けないということ。ここで求められるスキルがどのようなことが大事なのかを考えなければいけないと思いました。私の感想は以上です。

○坂爪座長 田中さん、ありがとうございます。ほかの皆様、いかがでしょうか。山口さん、お願いします。

○山口構成員 石井構成員、それから佐藤構成員、日暮構成員、プレゼンテーションありますがとうございます。今、田中構成員もおっしゃっていたように、非常に3人の御発表は示唆に富んだ内容だと思っています。今、三者の御説明を聞いて、企業と需給調整機関で必要とされるキャリアコンサルタントの能力は異なること、また同じ企業であっても、求められる内容が必ずしも同じではない。そういうことを踏まえると、今日のお話を網羅したキャリアコンサルタントの能力要件、言い換えれば、養成段階での教育内容、これを国が一律に示すことは非常に困難かなと思いました。では、今度、領域ごとの能力要件は必要ではないかと言えばそうではなくて、資格取得後の成長段階では、キャリアコンサルタントが関わりたい領域での能力要件の提示は必要だと思います。特に石井構成員が言われたようなレベル分け、これは大変必要かと思いました。

国が一律に示さないで、ではどうするかということなのですが、例えば、職能団体だとか、研究機関だとか、あるいは学校領域、需給調整機関といった業界団体、あるいは経営者団体等に国が委託をして、あるいは、独自の取組をお願いして、領域ごとの能力要件とかキャリアパスというのを、能力要件とは別に示す必要があるかもしれないと感じました。いずれにしても、ここの研究会でやろうとしている能力要件の検討を必要以上に拡充することは現実的ではないと思いますので、この研究会で能力要件の見直しをどこまでやるのか、それ以外のところをどこまで、どのように今後行っていくか、こういうことを検討することが大事かと思いました。以上です。

○坂爪座長 山口さん、ありがとうございました。この委員会の1つの課題である能力要件の決め方についての御意見を頂いたかと思っています。小山さん、お願いします。

○小山構成員 石井様、佐藤様、日暮様、本当に貴重な御発表、ありがとうございました。すごく勉強になりました。その上で、私に関心のあることと絡めながら、ちょっと御発表についてのコメントという形でお話させていただければと思います。前回も私のほうで環境への働きかけについて、もっともっと取り組むキャリアコンサルタントが増えていかないと、特に企業の中で働いている方たちの誰しもがキャリア自律、つまり自分らしいキャリアを歩んでいくことを実現していくために、やはり組織が変わっていかねばいけません。そのために、こういうキャリアコンサルタントが、環境への働きかけとして組織をもう少し変えていくことが必要だという問題意識を私は持っているのですが、そういう意味で言うと、NECの佐藤さんのスライドの11ページ。これからは、キャリアは自分が作るというのと、それから、やはり組織は社員から選ばれるというのがあって、この2つが対等に位置付けられていることが本当に素晴らしいなと思っております。

というのは、やはりいわゆる従来の能力開発というのは、企業の戦略がまず大前提としてあって、企業の戦略を実現できるように、どう社員の能力開発をしていくかということであって、それは、ある意味従来型の能力開発そのものなので、それはそれで、全く必要ないとは言いませんが、それは従来からしっかり企業が行っていることです。それはそれとしてあった上で、でも、これからはそれのみならず、会社で働いているいろいろな

価値観を持っている人、あるいは、いろいろなライフイベントを抱えている人たちも、その会社で活躍できるようにどう会社が変わっていくか。そこに対しては、正に社員から選ばれるという視点になりますので、そういうことは、従来はなかなかできていなかった。そこに対してキャリアコンサルタントがどう、ちゃんと対等な立場で、人事部、あるいは経営層に提言をしていけるのかというのが重要になってくると思いますので、やはりそういう視点で取り組まれていらっしゃるのには本当にすばらしいと思いました。

今の点は、理論的には抑圧です。社会正義のカウンセリング論とかに出てくる抑圧を受けている人たちの問題を解決するとき、そもそも抑圧を発生させている環境を変えていかなければいけない。だから環境への働きかけが必要なのだというロジックですので、やはりそこについての理解であったりとか、そこについて実際、そこというのは、つまり環境への働きかけに取り組んでいくための専門性、スキルをキャリアコンサルタントの方が身に付けていくことが必要で、そうすると、ちょっと前に一億総活躍社会という言葉があったと思います。正にそういうことを、これから人口減少、更に労働人口という意味では本当に激減をしていく日本社会において、そういうことを実現していかないと、なかなか全員が活躍していける組織を実現することは難しいのではないかと思います。

2点目が、今度は需給調整の話なのです。確かにBの所、日暮様が示してくださった、ここで、スキル、知識をどう可視化していくかというのは非常に、やはり日本のいわゆるメンバーシップ型の雇用慣行の中では、そこが非常に暗黙知になっているので、そこが見える化されていないことが、私は、このスライドの一番下で指摘されていることだと理解したのです。かつ、もう1つは、これだけAIの技術が進んできて、いわゆる単純な知識、知識そのものであれば、むしろAIのほうが得意であったりすることを考えると、では、これから人間が、要するに市場価値があるスキル、知識は何なのかということ、やはりかなり高度なものだと思うのです。そうなってきたとき、私が大学に所属しているのもということもあるのですが、やはり社会人大学院が充実していく必要があるのではないかと思います。要するに、修士レベル、博士レベルの専門性を持った人たちが活躍できるような社会を作っていくとけない。というか、要するに、今だと修士レベル、博士レベルを持っている方たちが、理系では一部違うところがありますが、基本的にはアカデミックなキャリアにとどまってしまうところがあります。そうではなくて、そういった専門性を持った人たちが企業の中で活躍していく。そういうことを考えると、では、どう産学連携で人材を育成していくのかという能力開発の考え方の中に、やはり高等教育、特に社会人大学院というものも、結構、力を入れていく必要があるのではないかと問題提起です。

もう1つは、能力要件の所で、先ほど山口様からも御指摘があった所ですが、やはり領域ごとに求められる専門性が異なってくるものだと思います。これは1つのアイデアとしては、例えば国家資格のキャリアコンサルタント、いわゆる国キャリアのところは領域問わず、もうベーシックに必要なものとして養成をする。又は、それに対して試験をして国家

資格を付与していくことをやるのだけれども、そろそろ、例えば 2 級、1 級を組み直すとか、2 級、1 級は領域ごとに能力要件を定義し直して、企業領域の 2 級ですとか、需給調整機関の 2 級ですみたいな形で。国キャリアができましたので、逆に今は、つまり国キャリアよりも先にできた技能士のほうを組み直して、領域ごとに 2 級、1 級を位置付けていくという考え方もできるのかと思いました。以上です。

○坂爪座長 ありがとうございます。ほかの資格との関連性ということも最後、御指摘いただいたかと思います。ほかの皆様いかがでしょうか。では、高橋さん、お願いします。

○高橋構成員 高橋です。まずは、御発表いただいた 3 名の方、本当にありがとうございました。私も、いろいろな示唆に富んだ内容だったと思っております。私からは能力要件とは違う視点から申し上げたいと思います。お話を聞きながら、キャリアコンサルタントのスタンスについて考えさせられたので、その点について申し上げたいと思います。

企業にとってプラスになるという側面は不可欠ですが、それが行き過ぎると、何かキャリアコンサルタントは、企業側の味方のようなスタンスに見えてしまうのではないかと懸念しております。先ほどご提示いただいた能力要件の 4 レベルなどを読み間違えると企業にうまく使われるキャリアコンサルタントとなってしまう恐れがあると思います。石井構成員のほうからは、あくまでも個人に寄り添っていくことがベースであるというお話があったので安心しているのですが、その点は外せない重要な部分だと思っています。

私が考えるには、キャリアコンサルタントというのは、企業側と社員側の真ん中に立つ役割なのではないかと思っています。両者のニーズ、つまり個人のニーズも組織のニーズも汲み取り、その中で、両者が win-win になれる条件を解明していき、それを促進していく。それは具体的には個人に対して面談や研修等で促進していきますし、企業に対しては、人材育成について提案していくという形なのではないかと思っています。ですので、能力要件の書き方や扱われ方も、そのような前提に立つべきではないかと感じた次第です。

それから、小山構成員からもお話があったように環境介入はやはり重要だと考えます。先ほど抑圧といったお話があったわけですが、働きづらさとは一体どこからくるのか、組織の問題をひもといっていく力がやはり重要なのではないかと思っています。数量的なデータで分析できる部分もありますが、それ以外に、肌感覚とか、それから従業員一人一人の発言、これは特に面談からも読み取れる部分だと思っていますが、そういった情報からトータルに従業員のニーズを吸い上げ、キャリア形成に向けて必要な環境介入とは何かを検討する力が必要だと思います。もちろん個人への介入もするわけですが、先ほど申し上げたように、両者の中間に立って、公平な立場でその支援していくことがとても重要だと感じております。ということで、能力要件を考える上で、支援の前提となる組織と個人に対するスタンスはどうあるべきかをしっかり押さえておきたいところです。

最後、日暮構成員からのお話を聞いて、確かに、キャリアコンサルタントとアドバイザーは、かなり用いるスキルは違うと実感いたしました。しかし、先ほど私も申し上げたように、両者の間に立つというスタンスに変わりないのではないとも思うのです。そして、

そこで使える力も、実は似ている部分があるのではないのでしょうか。求人者を従業員が所属している職場や組織に置き換えてみれば、キャリアアドバイザーが企業の採用要件を再設定するサイクルを回していくことは、企業内キャリアコンサルタントが人材育成に関わることと似たような構造があると思います。また、キャリアアドバイザーが求職者と希望条件の再設定をするサイクルについても、企業内のキャリアコンサルティングと同様な構造として捉えることができるのではないかと思います。

このように考えると、能力要件も、実はキャリアアドバイザーとキャリアコンサルタントとで、違う部分は分けて考えるとしても、共通項として扱うべきことはかなり拡大するのではないかと思います。以上です。

○坂爪座長 高橋さん、ありがとうございます。今日御報告いただきました石井さん、佐藤さんのところでは、個人への対応が大事だということからスタートされているものの、この検討会での報告を出すときに、やはりそのスタンスが外に誤解のないように伝わっていくことが重要だということをお指摘いただいたかと思います。

それでは下村さん、お願いできますでしょうか。

○下村構成員 どうもありがとうございます。今の高橋さんの議論の延長線上になってしまいかもかもしれませんが、私も似たようなことを思っています、大変すばらしい御発表で、企業のキャリア支援、さらには需給調整機関におけるキャリア支援の実情といたしますか、現代的な問題意識といったものを大変勉強させていただいたような感じがいたします。

一方で、多分、高橋さんは両者の中間に立つと言いかたをされていましたが、私の言葉で言うと、全ての領域においてもやはり個人と環境のマッチングといたしますか、個人が置かれた環境と、それが需給調整機関においては求人・求職という形になりますし、企業利益においては自分のやりたいことと企業が求めることということになりますが、そのマッチングの調整をするのがキャリアカウンセラー、キャリアコンサルタントという位置付けができるかと思っています。なので、常に組織視点からのキャリアコンサルティング、キャリアカウンセリングを論じた後には、やはり個人視点からのキャリアカウンセリング、キャリアコンサルティングというものも、常にピタッとすり合わせるような形で論じる必要があるかと思っています、その個人と環境のマッチングを行うのが、キャリアコンサルタントだという認識は常に我々の間で共有しておいたほうがいいのかなと今、思いました。

能力面での議論に限定すると、今の延長線上ですけれども、やはり企業、需給調整機関、学校領域、地域福祉領域というのは1つのものという認識が必要かと思っています、それはやはりキャリア概念というのが、そもそも複合的で複雑で、キャリア概念の教科書の1ページ目に書いてあることだと思いますけれども、働くことのみならず、学習もケアリングも、あと地域の活動も余暇も、全てキャリアなんだということから派生して、全部含めて論じてキャリア、人間の生活全体を扱うものだという視点がやはり必要になるかと思うわけです。ただ、この10年といたしますか、キャリアコンサルティングの議論というのは、

基本的には企業領域のキャリア支援をどう拡充していくかということに偏りがちでしたので、もう一度、再び、そのキャリア概念がそもそもどういう概念だったのかといったことを見直して、もう少し幅広い視点からキャリア支援というものを考えたほうがいいのかと思います。

最近、我々JILPT でやった調査でも、企業領域でキャリアコンサルティングを受けている方は2割なので、そのほか需給調整機関、民間で2割、公的で同じく2割、学校領域、学校のキャリアセンターみたいなところでキャリアコンを受けるのは2割ということで、その割合としても我々、適度なバランスを取って論じていかないと、企業内のキャリア支援のみに特化するのではちょっと問題があるかもしれないと思います。

一方で、今日やはり大変勉強になったと思うのは、企業を通じたキャリアガイダンス、つまり、企業をキャリアガイダンスのデリバリー的手段として考えるというのは、改めて日本においては有効なんだなということをしみじみ感じたところではあります。これが学校を通じて行われると学校領域のキャリア支援となりますが、企業で健康診断を受けるように、人間ドックを受けるように、企業を通じて、キャリア支援をあまねく普及させていくというのは、日本においては現実的だし、これを軽く見るべきではないんだなと思います。

最後に、うっかりすると忘れがちだと思うのが、企業領域、需給調整領域のキャリア支援そのものを議論しているわけではなくて、それをどう公的に、政策的に支援しているかという議論をすべきなのだろうと思います。ですので、企業領域、需給調整領域のキャリア支援そのものというよりは、それに対して政府、もしくは国側から何ができるのかという視点が必要なのではないかと思います。例えば、1 つには、一番きついものから言えば法制化、義務化、さらにはガイドラインの作成みたいなもの。延長線上で補助金、助成金みたいなもの、さらには「くるみんマーク」みたいな認証、さらにはその情報公開を求めるといったような様々な手段があるわけですが、どれも、どれが一番有効なのかといったことを国、若しくは政府が何をすべきなのかという観点から論じるという視点が必要なのかと思いました。

その意味では、能力要件、養成講習、更新講習、試験、そのようなものをどう変化させていくのかといったことを、今後、この会が何回かあると思いますので、ゆくゆくは論じていく必要があるのかなと思った次第です。以上です。

○坂爪座長 下村さん、ありがとうございます。今後の議論の進め方についても示唆になるお話を頂いたかと思います。ほかの委員の皆様のお話を聞いて、何か追加で御質問等があれば引き続きお受けしたいと思いますが、いかがでしょうか。田中さん、お願いします。

○田中構成員 企業中心でという話で、企業が強くなるためにキャリア支援をやっていく意思があると。こういうのはすごく伝わったんですね。一方で、高橋さんが言われているのは、win-win の形を作ることを考えると、変化の時代、企業は社員にも変わってほしい。

でも、そこについてこられない、なかなか動けない人たちがいるというのも現実だと思うのです。そこを、退職させないでどこまで頑張れるのか、本当に教育するのかなど。X理論 Y理論で言うと、Y理論だけでみんなが動けばいいけれども、やはりこのX理論でないと動かないような人たちもいる、そこをどこまでやるのかというのを、できるだけ企業は頑張っていて、みんなが変わるようにしてほしいと、これが1つ。

もう1つ、下村先生が言われたことは正にそうだと思うのですけれども、企業中心で考えると、その変化についてこれない人は出すしかないのですね。win-win orNo-Dealなので、出ていった人がどうなるのか。そういう企業の中での弱い人、あるいは企業でやるといときに、企業の中でも非正規に対してはなかなか手を伸べてないとか、企業の中にいない人、そういう弱者に対して国が何をしなければいけないのかをきちんと考えておかないと、今の企業が強くなるためにAIで変化だとやっていくと、対応できない人がみんな失業給付だと言われて、みんな生活保護だと言われて、国が倒れてしまうので、そこを並行して考えていかないとまずいのではないかと、このように感じましたが、いかがでしょうか。

○坂爪座長 ありがとうございます。対象として、キャリアコンの対象は本来、企業の中だけではなくて非常に幅広い人たちであり、そこも視野に入れておくということは大事なのではないかというような御指摘だったかと思えます。私が話していいか分からないのですが、今のところを含めて、今日御報告いただいた方に少し御質問させていただいてもよろしいでしょうか。

1つは、今日のご報告は、今後のキャリアコンの活動として、職場といった働く人の環境への働きかけが不足している点を指摘する御報告が多かったかと思えます。今の田中さんの話ともつながるのですが、個人へのアプローチを考えたときに、キャリアコンの能力要件のところで抜けているものがあるでしょうか。環境だけでなく個人に対するアプローチの中でも、何か抜けているものがあるとお考えですか、というのがお三方に共通してお聞きしたいことです。

2つ目は、企業内キャリアコンと需給調整場面で働くキャリアコンに分けてお聞きします。基本的に石井さんと佐藤さんに共通していたのは、段階化、つまり初級やベテランというように、段階ごとに能力要件を定義するという点でした。ベテランといった段階に求められる能力は、講習で獲得できると考えられていますかというのが、私の質問です。つまり経営者とか人事の権限を持っている方が、社員のキャリア形成のサポーターになると考えた時に、そのような方々にキャリアコンとしての知識を獲得してもらい、これはできそうな気がします。でも逆に、キャリアコンに講習を通じてこれらの能力を獲得してもらおうという道筋が若干見えないので、「できそうです」「難しいです」というのを、肌感覚でかまわないので、お二人から教えてください。

次に、日暮さんへのご質問です。需給調整機関のマッチングを通じてビジネスを成立させるというモデルの中で、要は意向を調整する中でマッチングを成立させましようという

お話だったかと思います。そうは言っても、マッチングでは限界で、あなたはもうちょっと能力を高めないと難しいですということがあるように思います。ビジネスモデルを前提として、個人の側にマッチングだけでなく、需給調整機関として、個人に能力を獲得させる、促すというようなアプローチは選択肢になり得るのか。そこはビジネスモデルとしては難しいというお話なのかそのあたりについて教えていただければと思いました。

○石井構成員 すみません、もう一回、最初の御質問をお願いできますか。

○坂爪座長 個人に対するアプローチは問題なくできていますよと、今のキャリアコンの能力要件でというように思っていますか、というところです。

○石井構成員 御質問ありがとうございます。まず、1つ目の質問についてですが、個人の支援に関して言えば、現状の能力要件に私は含まれていると思います。ただし、実際にそれが現場で十分に実現できているかは、また別の話ではないかと思いました。個人起点という視点は私も非常に重要だと思っています。ですので、キャリアカウンセリングを通じて、個人が企業を選ぶという視点を支援していくというのが大事なのではないかと思います。変化の激しい時代の中で、自分にとって価値観や働き方の方向性に違和感を覚える企業に対して、不満を抱えながらも、生活のためにとどまり続けるという状態が続くことは、結果として、リスクや能力の発揮を妨げ、いずれ企業との別れを強いられる状況を招いてしまうかもしれません。

そうではなく、本当に自分がその企業にいたいのかどうか。もしそうでないのであれば、社内外の労働市場を行き来しながら、自分がどうありたいのかを見つめ直すことが大切です。佐藤さんの発表でもあったように、個人が自らのキャリアを主体的に選択できるよう、企業内においても支援していくことが必要だと感じます。そしてその支援はこれまでの能力要件を活用しながら実践していく必要があるのではないかと思います。

2つ目は、「キャリアコンサルタントの講習で獲得できるのですか」という話で言うと、私は正直、これまでも既存の講習の中にもそうした要素は含まれていたのではないかと思います。例えば、私自身も筑波大学のキャリア・プロフェッショナル講座に参加させていただきましたが、そこでは人的資源管理を含む理論的な知識を学ぶ機会はしっかりとありました。つまり、理論や概論を学ぶ機会は確かに存在しているのだと思います。一方で、現在のようにキャリアコンサルタントの裾野が広がっていく中で、そうした理論を咀嚼して実践に落とし込むまでにはかなりのギャップがあることも事実です。理論は非常に重要ですが、それをもう少しみ砕いて実践に落とししていくには、さらなる工夫が必要だと考えています。たとえば、実践の中でスーパーバイザーが伴走支援しながらスキルを獲得していくような、学びと実践を繋ぐ支援スキームをつくることが必要ではないでしょうか。先ほど佐藤さんのお話でもありましたが、キャリアコンサルタントの養成講座だけでは難しいので、実践を通じて経験・スキルを磨いていくというスキームを作っていけばスキル獲得を実現できるのではないかと私は思いました。以上です。

○佐藤構成員 現状、何が足りないかということに関して申し上げますと、日暮さんからお

話があったことが企業内でも必要だということになります。日暮さんの資料の何ページかちょっと分からなくなりましたが、右と左からマッチングするという所のことです。これは企業内においても求職者と求人者がいるという現実があるので、このスキルはすごく大事なのですが、今の、少なくとも私が見ている範囲でのキャリアコンサルタントの方々にはこの能力を高めることに対しての実効性は余り上がってないというのが1点目です。

2点目は、講習ができるかということ、結論を申し上げてしまうとできないと思います、講習だけでは。経験がものすごく必要です。経験はどういうものかということ、石井さんがお話いただいた資料の中で言うと、こういう経験だなと思ったものがありまして、16ページのHRMの全体最適という、こういう全体のプロセスの中で、キャリアコンサルティングがどういう位置付けになるのか、これ全体として効果を表す。加えると、経営の見方です。こういう全体の話をしている中で、HRM系の方は経営等をどうやって人的資本を使ってビジネスを活性化させていけるかということに視点が変わってくるので、そういう経験値は必要だと思います。石井さんのマトリックスの絵を見ながら、やはりここは知識だけでは無理だなと思いました。以上です。

○日暮構成員 頂いた御質問のうちの個人のアプローチの過不足という点では、既にお示ししたとおり、お仕事理解の部分はもう少し手厚くしたり、ここは結構変化が多いので、アップデートし続けるみたいなものは大事なのではないかと考えています。

もう1つおっしゃっていた、マッチングしきれない人に対してのアプローチというものに関しては、今の日暮の資料のままで、1ページ前のオレンジと緑の所をくるくるサイクルを回していくことの中で起きる話だと思うのですが、実際にその能力・スキルが足りないのでマッチングできませんよ、の会話になることは当然あります。ただ、例えばそのときに、未経験だけど経理をやりたいと言われたら、ではまず、簿記二級を取っておいでみたいな話にはやはりならないですね。でいくと、ここは前回の議論の中でもどなたかおっしゃっていた、内部と外部のシームレスの関係というのが、逆に効果を発揮すると言ったら変なのですが、マッチングの場に出てきたときに、未経験だったりチャレンジしたことがないものに対して、スキル上、流用が利くものがあればマッチングはされて合格していくのですけれども、やはりないと企業側がその人を探るという理屈にならないので、リスクリングしていても、勉強だけだとねと言って、結局実践している人を優先して探ってしまうという現状がある中でいくと、企業側の中で経験を、職種転換なりを、ポジションチェンジして、内部の企業内の中でキャリアチェンジすることが1個目の、逆にリスクリングになるのではないかなと我々は非常に思っていますということです。

○坂爪座長 皆様、ありがとうございます。まだ御意見、御質問は尽きないと思いますが、時間の関係上、本議題はここまでとさせていただきます。

最後に、「(5)その他」として、事務局からアナウンスがありますのでどうぞよろしくお願いいたします。

○佐藤キャリア形成支援室長 本日の議事録につきましては、構成員の皆様にご確認いた

だいた後、資料とともにホームページで公開することとしています。

次回の開催日程につきましては、別途、事務局から御連絡をさせていただきますのでよろしくお願ひします。以上です。

○坂爪座長 ただいまの御説明について、御質問等がありますでしょうか。よろしいですか、よろしければ、本日の議事は以上といたします。本日は皆様、どうもありがとうございました。