

## 第1回・第2回・第3回研究会でいただいた主な御意見

(※下線部は第3回での御意見を踏まえた追記箇所。)

### 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

#### 1 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。

- 職種・業種に関する知識を深めるとともに、労働市場においてこれらに求められるスキルや報酬の変化、人材の動きをキャッチアップできるようにすることが必要。
- 人事分野におけるAIの活用が進む中、AIの特性を理解した上で、必要に応じツールとして活用できることが必要。
- 労働市場に関する情報のみならず、両立支援などの幅広い情報を把握しているべき。
- 特に需給調整機関においては、マッチングの質の向上・円滑化のため、求人者・求職者双方に対する理解を深めていくことが重要。業種・職種・スキルの知識・情報を通じた求人者理解を深めることが、求職者のキャリアの棚卸と希望条件の把握を通じた求職者理解を深めることにも繋がる。業種・職種・スキルについて相談者に対して適切に情報提供することにより、求職者に気づきを与え、相談者の希望等を再設定できるように支援することが必要。
- 業種・職種・スキルの知識・情報を深めていくことは、企業内キャリアコンサルタントにとっても、自社以外のことを知るきっかけにもなり、効果的と考える。
- キャリアコンサルタントには、job tag などのツールを使いこなす情報テクノロジーに関する能力が必要。

#### 2 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。

- 明確な悩みを持っているクライアントに対応する「解決型」の支援だけでなく、普通に働いている人に積極的に関わり、能力開発等を提案する「開発型」の支援の実施が必要。
- 有効求人倍率など単なる全体情報の提示から踏み込んで、クライアントのスキル、経験、希望(したい、したくない)や価値観などを引き出し、その人や企業にとって納得感を得られるためのストーリーを組み立てた上で、次の仕事や働き方の選択肢を提示できることが大切。
- AIなどの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。

- AIの特性を生かしたサポートと人間であることの特性を生かしたサポートを区分しながら、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。
- 経営統合も増え、社内環境が突然大きく変わることもある中において、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。
- 変化の激しい社会においては特に、個人が外部市場と内部市場を行き来しながら自分のキャリアを自分で選択していけるようになるための支援を企業の中でも行うことが必要。

### 3 企業との協働、環境への働きかけを行うこと

#### (1) 組織戦略の視点、人事施策への積極的な関わり

- ジョブ型人材マネジメントや公募制等も広がる中、年間を通じた企業内の人事施策に積極的に関わり、経営者と協働・伴走することが一層必要。
- 人事主導では限界があり、各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。
- キャリア支援を戦略的支援の一部とし、人事戦略や経営層・管理職とも連携し、個人と組織の成長を通じた社会的インパクトを創出すること。(キャリア支援の根幹は個人支援であることに変わりはないが、それだけでは限界があり、より効果的・持続的なものとするために組織の戦略の一部とする視点が必要。)
- キャリアコンサルタントが環境への働きかけについて理解し、実際に取り組んでいくための専門性、スキルを身につけていくことが必要。労働力人口が減少する中で全員が活躍できる組織を実現するためにも重要。
- キャリアコンサルタントは企業と社員の間に立ち、双方のニーズを汲み取り、相互利益となる条件に向けて、公平な立場で双方を支援する存在であることが必要。
- 企業内で活動するキャリアコンサルタントは、部下に対応する上司を支援する力を高めることが必要。
- 企業において労働者の配置・配属や評価に関するフィードバックを行う際、キャリアコンサルタントが評価者等を支援することも考えられ、その方法を習得するには、ロールプレイを実施することが必要。
- キャリアコンサルタントは、管理職が部下を活かす言葉がけを行えるようになるための支援や、労働者本人が自分の能力を自覚していくための支援ができると考えられ、リーガルリスクの回避の観点でも重要な役割を果たすと思われる。

## (2) 戦略、ビジョンの共有

- 外部の専門家等とのネットワークから得た知見も活用しつつ、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、そのビジョンを踏まえ、労働者個人に、キャリアの展望と組織の期待を伝えることも経営者との協働である。
- 経営層のビジョンを共有し、未来のキャリアの可能性や選択肢を提示することで何を学べばいいのかを示した上で、リスキリングやスキルアップを支援することが必要。
- 相談者の置かれている環境としての事業戦略、組織戦略、及び期待されているスキルと行動に対する理解をする必要がある。

## (3) 施策の提案

- 「会社主導」のキャリア形成を行うスタンスから、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、経営者や上司の考え方や行動を変える提案・働きかけを行う必要（従業員のキャリア自律を通じたエンゲージメントが企業競争力を高めるための主要な人事課題の一つ）。
- 企業内で活動するキャリアコンサルタントには、キャリア開発プログラムを作る能力が必要。
- （一部のキャリアコンサルタントに求められる能力として）経営者、経営管理・人事部門とのコミュニケーションや施策立案に関する理解、施策提案力
- （一部のキャリアコンサルタントに求められる能力として）統計処理能力とそれをベースにした政策提案力（AI 活用を含む）

## (4) メリットの説明

- キャリアコンサルタントは、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どのようなメリットをもたらすものであるのかを説明できる必要がある。
- 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ことを、的確に経営層に伝えることが必要。

## (5) 全員に求められるものではない能力について

- 企業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。
- 経営コンサル、データ分析など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。
- チーム支援については、キャリアコンサルタントは、いろいろな支援をする専門家の1つの部品として関わっていくという意識を持つ必要がある。
- （一部のキャリアコンサルタントに求められる能力）
  - ① 経営者、経営管理・人事部門とのコミュニケーションや施策立案に関する理解、施策提案力（再掲）

② 経営幹部に対するキャリアコンサルティング

③ 統計処理能力とそれをベースにした政策提案力(AI 活用を含む)(再掲)

- 企業内キャリアコンサルタントに求められる能力を、現行の能力要件に含まれている「企業におけるキャリア形成支援の知識」、「環境への働きかけの認識及び実践」、「キャリアコンサルタントの倫理と行動」の観点から、レベル1～4に整理してはどうか。

(1＝標準(実務経験なし: 人的資源管理の知識がある)、2＝標準(実務経験あり)、3＝熟練、4＝指導者(経営者と協働し戦略に影響を与える))

- 企業領域と需給調整領域では、双方に生かせるスキルもあるものの、キャリアコンサルティングに求められるものが異なる。領域別のほかレベル別も含めて求められるスキルを整理してはどうか。

## II 上記能力を得るために有効な施策について

### (1) 労働市場情報等に関する知識の習得機会

- キャリアコンサルタントもリスクリングが要る。AIの特性を理解した上で、必要に応じツールとして活用できることが必要。
- 自社・業界の技術とスキルに関する知識、AI に関する知識の習得と実践機会の提供
- 業種・職種・スキルの知識・情報は、需給調整機関では日常の業務の中で深めていくことができるが、企業内の場合はその機会が乏しいので、講習でその機会が提供できるとよい。
- 業種・職種・スキルの知識・情報を集約して統計化することは、職務内容やスキル要件が可視化されていない日本の労働市場においては困難であり、データがあっても、そうした情報を実務に生かすには、講習においてロールプレイ等の実践的な学習を繰り返し行うことが必要。

### (2) 講習の見直し

- 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。
- 企業への提案能力を高めるため、「環境への働きかけの認識及び実践」が現在3時間だけなので、拡充すべきではないか。
- キャリアコンサルティング周辺の能力や多文化・社会正義論的な能力など、環境への働きかけに関連する能力について制度的に拡充することが必要。
- コンサルテーション、コーディネーション、キャパシティビルディング等のキャリアコンサルティング周辺の能力は、組織・環境への介入に必要なスキルであり、講習の中で養成する機会を作ることが必要。

### (3) 領域・レベル別の区分・整理

- 企業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。行政・労働市場・企業内など領域ごとに、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。
- キャリアコンサルタントが上司・組織・社会に働きかけてインパクトを出すには、職業経験・人生経験、そしてある程度の役職も必要となる。キャリアコンサルタントのキャリアパスについては、能力の発展だけでなく、役割の発展にも意識を向けることが必要。
- 専門職としてのキャリアラダーを明確化する必要。国家資格取得後に技能士取得に繋げる育成プロセスを強化すべきではないか。
- 領域・成長段階別のキャリアコンサルタントのスキル水準を明確にし、成長課題に応じた研修・学習機会を提供するべき。
- 国家資格キャリアコンサルタントを各領域共通の知識・技能を持つ資格とした上で、領域に特化した部分はその上乘せとして位置づけていってはどうか。
- 「キャリア」という概念は働くことも含めた人間の生活全体を扱う複合的な概念であることに加え、企業領域でキャリアコンサルティングを受けている人間の割合も2割に留まることから、企業内のキャリア支援のみを議論するのではなく、適度なバランスをとって議論することが必要。
- 領域毎の能力要件を定義する際には、現行の能力要件のように国が一律で策定するのではなく、職能団体、研究機関、業界団体等と協力して、能力要件とは別のものとして策定することがよいのではないか。
- キャリアコンサルタントのスキルアップについては、「どういうキャリアコンサルタントになりたいか」「そのためにはどういう具体的な能力が必要か」を領域別に見ていかないと具体化していかない。
- あらゆるスキルの習得を必須にしてしまうと、習得すべきスキルが過大となってしまうため、あるべきキャリアコンサルタントの姿から検討した必要なスキルセットを学ぶという方法をとる必要がある。

### (4) 指導者による実践指導等

- キャリアコンサルタント養成講座だけでは、企業内キャリアコンサルティングを実践する技能を得ることは困難。そのため、経験の豊富なスーパーバイザーが経験の浅いキャリアコンサルタントに伴走支援し、実践を通じてスキルを磨く取組が効果的。
- キャリアコンサルタントの成熟のためには、何のために資格を取得して、どのようなことをしていきたいかが落とし込まれていることが必要であり、そのためにはスーパービジョンを受けることが有効。

- キャリアコンサルタントとしての成長の道筋に沿う形で更新講習を体系立てて、その中にインターンシップやスーパービジョンを入れていくことで、キャリアコンサルタントはより専門性を高めていくことができると考えられる。
- 企業におけるインターンシップは、キャリアコンサルタントが企業で活動するにあたって必要なことを学べる貴重な機会となる。しかし、国家資格キャリアコンサルタントの養成課程には実習を経験する機会がないことから、インターンシップを受け入れる会社を広げていく等、キャリアコンサルタントがインターンシップを経験できるようにすることが必要。
- キャリアに関する社会のテーマに向き合い働きかけるための ACCN 会員による自主的かつ非営利なグループ活動である「テーブル活動」の効果としては、ロールモデルとの出会い、事例の学習、企画力や提案力の錬磨、ネットワークの構築等が挙げられる。

#### (5) その他

- キャリア形成・リスキ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。
- 更新講習について、知識講習と技能講習の境目がわからなくなっている。
- 更新講習の審査基準を厳格に明文化して、キャリアコンサルタント更新講習指定申請等要領に書き込むことが必要。
- 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を更新講習で習得するためには、何年かごとに更新講習そのものを更新していく手続きが必要。
- キャリアコンサルタントが自分の得意領域をアピールするという観点からも、過去の経験や学習を認証する制度である「APEL」が有効と考えられるが、実施にあたっては認証の仕組みを検討する必要がある。

### Ⅲ キャリアコンサルティングの活用促進について

#### (1) キャリア観の形成・普及促進

- 転職することがキャリアだと考える人が多い。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。

#### (2) キャリアコンサルタントのスキル、キャリアコンサルティングの効果に対する認知向上

- 公認心理師、保健師、社会福祉士など他の専門家から、キャリアコンサルタントが企業内で人を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。
- キャリアコンサルタントのスキル水準の明確化。成長段階を可視化することで、専門性が伝わり、企業において戦略的に活用されるようになるのではないか。

職業能力開発推進者として活躍できるようになれば組織の成長に貢献できるようになる。

- キャリアコンサルティングの効果の標準化：キャリア形成支援の評価マニュアルの作成、KPI の標準化、社会的インパクト・マネジメントサイクルの導入を実施した結果、組織や社会にもたらした効果についてアウトカムで評価し、企業経営層にコストではなく戦略的投資として認識されるようになれば、キャリアコンサルティングの価値が向上し、活用促進に繋がる。

### (3) 支援体制

- 企業内と外部の両方のキャリアコンサルタントによるチーム構成での支援の普及促進

### (4) 労働市場の環境整備

- 円滑な労働移動による持続的構造的賃上げの実現という方向性の下、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。
- 同じ職種でも、企業によって内容が違ふことがある。キャリアコンサルタントがアドバイスしやすくするためには、企業側のジョブの定義付けが進むと良い。

### (5) 様々な政策手段

- 職業能力開発促進法やそれに基づく指針、またセルフ・キャリアドックの取組など、キャリアコンサルティングを推進する枠組みは十分揃っており、これらを実効性のある形で着実に推進することが重要ではないか。
- 法律に書き込まれている事業内職業能力開発計画、職業能力開発推進者を法律の定め通り実施することが、キャリアコンサルティングを普及させる近道となることから、政策的な働きかけが重要。
- キャリアコンサルティング、ジョブカード、セルフ・キャリアドックなどを新たに努力義務とする検討も必要。
- 事業内職業能力開発計画、職業能力開発推進者という言葉は、企業の中の仕事に必要な能力を開発することを想起させるものであり、今議論している企業内のキャリア形成にこだわらないキャリア形成促進支援とは異なるイメージを持つため、イメージを変えていく必要がある。
- 職業能力開発推進者について、キャリア形成・リスクリング支援センターに届出窓口を設置して、職業能力開発推進者の人数を把握等するべき。
- 企業領域、需給調整領域におけるキャリア支援の取組を促進するためには、法制化による義務化、ガイドラインの作成、補助金・助成金の創設等、様々な手段がある中で、国がすべきことは何か（何が有効か）という観点からも考えるべき。

- ストレスチェックのように、年1回、自身のキャリアについて振り返る機会を従業員に提供することを努力義務にするような仕組みが必要。
- ホワイトカラーのほとんどは特段の専門性を有しないまま労働市場に放り出されているため、キャリアコンサルタントは、学校段階からのキャリア形成や専門性の形成を可能とするキャリア教育の重要性について問題提起していくべき。