

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 中間とりまとめ

1. キャリアコンサルティングをとりまく状況

- 少子高齢化の進展に伴い、高齢者や女性の就業割合が増加するなど就業構造が変化する中、仕事に対する価値観や生活スタイルの多様化が進むとともに、職業人生も長期化しており、労働者のキャリアの多様化が進展している。
- 一方、企業においては、人材の最適配置やエンゲージメント向上を通じた持続的な成長の実現に向けて、働く人々が意欲を持って継続的に成長できる環境を整え、キャリア形成や能力開発に自ら取り組む自律的人材の育成を進めることが求められている。
- また、DXやAI技術の進展により、労働需要が大きく変化するとともに、様々な職種の業務内容と必要とされるスキルについても急激な変化が進んでいる。
- このように、経済社会情勢が激しく変化し、不確実性が高まる中で、労働者と使用者の関係は大きく変化し始めている。労働者が生涯にわたり充実した職業人生を送るためには、労働者が自身の将来のキャリアについて考え、主体的に能力開発に取り組む、必要に応じて内部・外部労働市場において自らの能力をより発揮できる仕事に移動していく「キャリア自律」に取り組むことが不可欠になっている。また、その際には、学び直しや副業・兼業、地域や業種を越えた越境的な経験、さらには転職、再就職、起業、育児・介護による一時的な離職や復職といった、人生の各段階における多様な選択と移行を通じて、中長期的にキャリアを再構築する視点が重要となっている。
- こうした中、労働者のキャリア自律に向けた取組みを支援するキャリアコンサルタントに対する期待はますます高まっており、その活動の場が、企業や需給調整機関のほか、学校、行政機関、各種支援機関など、様々な領域に広がるにつれ、キャリアコンサルタントには、それぞれの活動領域に応じた専門性が求められるようになっていく。

2. 今後のキャリアコンサルティングに必要な能力

(1) 環境変化に応じて多様な情報を活用しキャリア自律を支援する能力

- 経済社会情勢や労働者自身のニーズの変化が激しい現在においては、在職者、求職者、非正規雇用労働者、就職をめざす学生、さらにはリスキリングや社会参加を志向する高齢者、社内でのキャリア再構築が求められるミドル層など、あらゆる世代・立場の人々が、自身の将来のキャリアを見据え、キャリア自律に取り組む必要がある。このため、キャリアコンサルタントには、自らのキャリア形成について問

題を抱えた労働者に対する「解決型」の支援だけでなく、労働者が自ら目指す姿を設定し、その実現に向けた課題を明らかにした上で、課題の達成に向けて取り組み、最終的には労働者が自らキャリアを形成する力を身につけることを支援する「開発型」の支援を行うことが求められる。このため、キャリアコンサルタントには、労働者が経済社会情勢の変化を理解した上で自己洞察を促す面談を行い、労働者がキャリアを自ら決定していくとともに、自分を継続的に高め続ける力を養うキャリアコンサルティングを行える能力が必要である。

- こういった支援を行う際には、労働者に、業界や職業の現状や将来の予測についての情報を提供するほか、自分の将来のキャリアについて期待を持ってもらえるよう、具体的な選択肢を提示した上で、能力開発の方向性の助言を行うとともに、新規就職や、社内での職種転換・再配置によるキャリア形成支援、転職・再就職・起業など企業外への移動におけるマッチング支援を行うことが求められる。
- このマッチング支援においては、単に希望や能力に応じた労働移動先を提示するだけでなく、労働者の自己理解・仕事理解・環境理解が進むよう支援するとともに、労働者が在籍する企業や求人者に対しても、自社や業界、社会環境の理解が深まるよう働きかけや提案等を行うことにより、条件の再調整を図っていくことが重要である。なお、労働者への支援にあたっては、職種変更等の大きな変化を求められる労働者の心理的受容に対する支援もあわせて行うことが重要である。
- こういったキャリア形成やマッチングの支援を的確に行うためには、様々な情報ツールを使い、労働市場の状況や様々な職種の業務内容と必要とされるスキル、教育訓練、各種支援制度等について、最新の情報を把握した上で、その情報を活用した適切なキャリアコンサルティングを行える能力が必要である。

(2) 企業内の労働者のキャリア自律の促進や人材育成を支援する能力

- 企業内で活動するキャリアコンサルタントが果たすべき役割についてみると、まず、キャリアコンサルティングの機会を確保することその他の援助を行うことが事業主の講ずる措置として職業能力開発促進法に定められていることや、社員のキャリア自律は企業経営にもプラスの効果があること、キャリア自律は必ずしも他社への転職を前提としたものではなく、転職を防ぐ効果もあることなどについて、データやメカニズムも含めて関係者に説明することにより、企業の理解を促し、社員のキャリア自律を企業として支援するよう働きかけることが重要である。
- また、企業内で社員のキャリア自律を促進するには、セルフ・キャリアドックの活用が有効であることから、キャリアコンサルタントには、同制度の導入のメリットを企業に伝え、同制度の導入・活用に向けた支援を行うことも求められる。

- 企業内の労働者のキャリア自律に対する支援にあたっては、キャリアコンサルタントには、経営層との連携・協力を積極的に行うことが求められる。具体的には、経営層に対して、社員のキャリア形成やスキル獲得の進捗状況と、それが人材の確保・定着・生産性向上といった経営上の課題解決にどう寄与するかをデータ等で示すとともに、組織内の人材育成・配置、職場風土などの課題や社員のニーズを共有し、経営層が自社の組織や社員の理解を深めることを支援することが求められる。あわせて、企業による社員のキャリア形成の促進に向けた計画を、経営者や人事部門と連携しながらともに設計・実施し、社員の能力開発・研修計画の企画と運営を通じて、キャリア支援を軸に組織の活性化と持続的成長を後押しすることが、キャリアコンサルタントに期待される役割であると考えられる。
- このような連携・協力を行う際には、例えば、経営者、人事部門の責任者、社内のキャリアコンサルタント等で形成される委員会を設けるなど、定期的に話し合うことで、経営層と労働者の相互理解が深まり、労働者の主体性を尊重しながら、企業と社員の双方にメリットをもたらすキャリア形成支援が実現することが考えられる。
- この他にも、企業内でのキャリアコンサルティングについては、労働者個人への支援だけでは解決できない問題への対応のため、個別面談から得られた情報をもとに分析したデータに基づく職場の課題の解決に向けた提案や、管理職が配置・配属・評価、さらには必要な能力開発・育成方針に関して労働者とコミュニケーションをとる際の助言なども含め、職場や組織への働きかけが必要となることが多い。このため、企業内で活動するキャリアコンサルタントには、経営層や職場の関係者に対して適切な働きかけを行える能力が求められる。また、これらの支援は、キャリアコンサルタント単独ではなく、企業内の各部門や他の専門職と連携したチームでの支援を行うこともあることから、守秘義務に留意した上で連携支援を円滑に行える能力も必要である。
- なお、労働者を取り巻く環境が激しく変化する中においては、労働者自身の将来のキャリア形成に対する意識や保有スキルの状況を定期的にチェックする仕組みの導入・活用が効果的である。この定期的なチェックの仕組みにより、労働者のキャリア自律に向けた意識の向上や労働者自身をとりまく環境に対する理解の促進が図られるとともに、保有スキルが可視化されることにより、企業による能力開発支援や適切な人材配置が円滑に行われるようになることが期待できる。また、あわせて、チェックの結果明らかになった職場の課題を企業にフィードバックし、個人の自立と組織の活性化をつなげることも可能となる。

3. キャリアコンサルタントの能力開発の促進

- 経済社会情勢が激しく変化する中、キャリアコンサルティングに求められる能力は上記2. のとおり大きく変化しており、キャリアコンサルタントには、このような変化に対応した能力のほか、例えば、倫理面にも留意しつつAIを適切かつ効果的に活用してキャリアコンサルティングを行える能力など、様々な能力を身につけることが期待されている。また、キャリアコンサルタントが活動する領域によっても、必要とされる能力は大きく異なっている。
- 現在、キャリアコンサルタントの能力開発は、養成講習においてすべてのキャリアコンサルタントに求められる基礎的な能力を身につけた後、更新講習においてより高度な能力を身につけ、さらに、現場で実際にキャリアコンサルティングを行う中で実践的な能力を身につける仕組みになっているが、活動領域ごとに求められる能力を体系的に身につけられるような仕組みにはなっていない。
- このため、キャリアコンサルタントの能力開発を促進するためには、経済社会情勢の変化に応じてキャリアコンサルタントに求められる能力を養成するために必要な内容が講習に適切に盛り込まれているとともに、キャリアコンサルタントが成長していく道筋が明確にされ、個々のキャリアコンサルタントがその活動領域とレベルに応じて必要な講習を受けられるようになっていくことが必要である。
- また、講習だけでなく、現場で実際にキャリアコンサルティングを行う中での実践的な学びが行われる機会を設けることも重要である。

4. キャリアコンサルティングの活用促進

- キャリアコンサルタントは、平成28年度の登録制度創設以降、右肩上がりに増加し、令和7年3月末時点で約8万人に達している。また、その活動の場は、企業が約4割、需給調整機関が約2割、学校等の教育機関が約2割、地域の各種支援機関が約1割、その他が約1割と、様々な分野に広がっている。
- 一方で、キャリアコンサルタントとして登録している者の約3割はキャリアコンサルティングに関連する活動を行っておらず、その理由は、「キャリアコンサルティングとは関係のない組織、部署等に所属している」「周囲にキャリアコンサルティングの仕事（ニーズ）がない」などが多くなっている。また、企業がキャリアコンサルティングを実施しない理由としては、「労働者からの希望がない」というものが最も多くなっている。しかし、これは、キャリアコンサルティングの意義や効果について、労働者のみならず、経営者や管理職においても十分に理解が進んでいないことに起因しており、ニーズが存在しないことを意味するものではない。実際には、制度や機会の認知不足や相談経験の乏しさが、活用へのハードルとなっている場合も多いため、多様な立場の関係者がキャリア支援の価値を理解し、実際に体験する機会を拡充していくこ

とが、今後の活用促進に向けて重要である。

- このような中、キャリアコンサルティングのさらなる活用を図るためには、様々な場面での具体的な活用事例やキャリアコンサルティングの意義・効果について、労働者、企業、学校等教育機関、各種支援機関等をはじめ、広く一般に周知することが必要である。その際には、キャリア支援の成果を可視化・定量化するための指標（キャリア自律度・エンゲージメントスコア・学習行動指数等）や、エビデンスに基づく評価手法を活用することが有効である。また、職業能力開発推進者の選任や事業内職業能力開発計画の作成といった職業能力開発促進法の措置について、役割や重要性、キャリアコンサルタントとの関係についてわかりやすく示し、現場で実践されるよう促すことも、キャリアコンサルタントの活躍の機会の創出に寄与することが期待される。さらに、例えばITなど専門性の高い業種に精通したキャリアコンサルタントの活躍を促進することも有効である。

5. 今後の検討

- 本研究会においては、これまで、今後のキャリアコンサルティングに必要な能力、特に企業内におけるキャリアコンサルティングに必要な能力を中心に議論を行ってきたところである。
- 今後、最終とりまとめに向け、その他の活動領域のキャリアコンサルティングに必要な能力について議論を進める必要がある。
- なお、将来的には、本中間とりまとめにおいて示したキャリア自律促進のための様々な取組みが普及することにより、キャリアコンサルティングの定着、発展も期待されるものと考えられる。