

企業におけるキャリアコンサルタントの 活動等に関するヒアリング概要

令和4年3月

人材開発統括官
キャリア形成支援室

キャリアコンサルタントの方等へのヒアリングの実施

過去のグッドキャリア企業アワード受賞企業やキャリアコンサルティング(CC※)関係団体からの紹介など、企業においてキャリアコンサルタント(CCt※)として活動している方等に対し、令和4年1月、2月に、事務局においてヒアリングを実施。

(※ この資料において、「CC」は「キャリアコンサルティング」、「CCt」は「キャリアコンサルタント」の略語として使用。)

ヒアリング対象キャリアコンサルタント等

J氏：神奈川県、株式会社代表(キャリアコンサルタント業)、1級CC技能士

K氏：東京都、個人事業主(キャリアコンサルタント業)、2級CC技能士

L氏：宮崎県、有限会社代表(キャリアコンサルタント業)、国家資格CCt

M氏：東京都、社会保険労務士

N社：長野県、情報通信業(情報サービス業)、中小企業(従業員規模100人超)

(n氏：N社共同代表取締役、国家資格CCt)

O社：熊本県、建設業(電気工事業)、中小企業(従業員規模100人超)

(o氏：O社コーポレート部門人事労務・採用担当、国家資格CCt)

P社：東京都、卸売業、大企業(従業員規模数千人(単独))

(P社人事・総務部キャリアカウンセリング室の3人(うち2人が国家資格CCt))

企業における活動と課題等（ヒアリング結果概要）

1 キャリアコンサルティング(キャリアコンサルタント)の役割

〔個人支援と組織開発支援〕

- 個人支援と組織開発支援の両面からアプローチできることがCCtの特徴。【J氏、K氏】
- 労働者のキャリア(形成)について「自分ごと」として促し、人と社会(組織)をつなぐ役割。【L氏】
- トップダウンだけでは変化に対応しきれない。顧客に直に接する従業員のやりがいやモチベーションが顧客への提供価値につながる。一般的な「一対多数」のマネジメントだけでなく、相互にマネジメントしあえる体制を構築している。【N社】
- 環境の変化の激しい時代に、会社や社会で必要とされるよう、自分で考えて行動していくことが重要。与えられたことをこなすだけではなく創意工夫する力を伸ばしてほしいと、相談の場面で話をすることもある。【O社】
- 従業員満足度やエンゲージメント調査、ストレスチェック、モラルサーベイ等の結果を活用し、取組前後の比較等で効果が測定できる。【J氏】 / 離職が減り、人(労働者)に対する考え方が変わったケースも。【L氏】
- ウェルビーイングやエンゲージメントの向上、離職率の低下、売上や生産性の向上にもつながる。【N社】

〔学び・学び直し等の支援〕

- 労働者自身の「学ぶ」必要性の認識と「学ぼう」という姿勢に加え、企業も「学びたいこと」や「学ぶ必要性」に気づくための支援策と計画・報告・共有の仕組み作りが必要。キャリア形成上の目標が明確化されれば、学びへの意識が変わる、CCtはそこに関わることができる。【J氏】
- 労働者は「学ぶことは楽しいこと」という楽しさを習慣化する姿勢が大事。会社はキャリアを考える機会や学ぶ仕組み・機会を提供することが必要。【K氏】
- 先を見据えて自身のキャリアについて考える機会を与えることが重要。職場内のモデルキャリアを示すとか、言わば「脱皮」のような変身・成長させる機会を企業・経営側も見せていくことが必要。時代の変化で、企業における(労働者の)キャリア形成(支援)は誰がイニシアティブを取るのかが分かりにくくなり、従来は企業で、最近は労働者が自らで、と感じる。CCtのような社外の相場観的な感覚を持つ専門家がいるといいのでは。【M氏】
- CCtには、今を考えるだけでなく、その先を見据えながら一緒に可能性を考えていくことが求められる。【N社】
- 会社の方針もあり、社員の資格取得を促す相談を実施している。【O社】
- 会社で全てアレンジすることは難しく、「節目」で自分で考える「習慣づけ」の機会が有効。【P社】
- 非正規雇用労働者は、ライフ中心のキャリアになるため、ライフ面の相談も求められる。【K氏、L氏】

企業における活動と課題等（ヒアリング結果概要）

2 企業（経営者層、現場、人事担当等）との関わり

〔経営者層等との関わり〕

- 経営者層の理解が不可欠。【J氏、K氏、L氏、N社、O社、P社】／管理職の意識変化も必要。【J氏】
- 経営課題・経営戦略と人材に関する課題・人事戦略を関連付けることが重要。【J氏、K氏、L氏、N社、O社】
- 人事部門は外的制度面など全体管理を行う立場、CCtは内的意識面の個別支援を行う立場で制度にも関わっていく、という役割分担。【J氏】
- 中小企業は決断・意思決定が早く、柔軟なので、離職予防や働きがい向上など、何のためにやるのか理解されればCCtの導入・普及も進むのではないか。【J氏】
- 中小企業に対しては(社外で相談・支援できるような)アクセスしやすさも大事。【M氏】

〔企業（組織）への報告と守秘義務の考え方〕

- 単なる「相談室」だと、何を相談されているか分からず、上司等から疑問や誤解が生じるおそれ。企業からも、企業のあら探しなどをしなくていい、という懸念につながる。守秘義務に引っ張られすぎず、会社の方針という軸を持ちつつ、個々人の課題を拾い上げ、組織の改善・制度化につなげる仕組みが重要。【J氏】
- 個別相談に際し、パワハラや不正といった会社側にとって都合の悪い内容が出てくる可能性がある。情報の扱いに留意し、必ず本人の同意を得ながら事実関係の確認を進める。本人からの話を鵜呑みにせず、周辺の関係者からも話を聞くなど、中立的な立場での対応が必要。その結果、会社側にとって都合の悪い事実が確認されたとしても、それは本人のみならず会社のためにも(会社側に)伝えなければならない。【K氏】
- 例えばメンタル不調や離職、ハラスメントなどは、組織の仕組み(業務負荷や人間関係等)に課題がある場合があり、企業組織側に働きかけることが重要。本人の同意を得るよう話し合いをし、(本人だけでなく)中長期的に組織にとっても利益になるような方策を積極的に考える必要がある。【L氏】
- 守秘義務は遵守し、相手の気持ちや考えが重要なので、それを確認しつつ上司等の関係者に共有して問題解決を図っていくのが基本。【O社】
- 守秘義務の遵守を大前提としているが、所属組織にフィードバックが必要と思われる場合は、必ず本人の了解を得る。また、組織の課題改善につながるメリットがあるため、フィードバックにも力を入れている。【P社】

企業における活動と課題等（ヒアリング結果概要）

3 内部・外部人材の活用

- 基本的には、社内や業界の情報・ネットワークを有する社内人材の活用・育成が重要。仕組みの導入時などは社外人材がサポート・協働するやり方も有効。チームを組み、組織コンサル的な役割と、個の支援を行う役割を組み合わせて進める方法も有効。【J氏、K氏、L氏】／社内で1人で活動しており、社外ネットワークが重要。【O社】
- 全ての社労士がCCt的な意識を持って企業の支援を行うのはハードルが高い。社労士は企業の人事労務の課題改善や事務手続きがメインであり、企業（経営者）のニーズの中心もそこにある。CCtは労働者側の視点で一人ひとりのキャリアや仕事に向き合うと思うが、社労士とはスタンスに一定の開きがある。【M氏】
- 社労士も人事労務管理の専門家であり、「人を大切にする」視点は重要。能力評価や処遇といった制度に関わりながら、労働者への支援等に関わることもあり、（社労士と）CCtとのダブルライセンスが有効に働くケースもあるだろう。【M氏】

4 キャリアコンサルタントの課題・専門性向上等

〔キャリアコンサルタントへの誤解〕

- 「（キャリア）自律」は、「転職」というイメージも含まれ、誤解を招きやすい。労働者側には「自己責任」のような不信感も。CCtには、企業からは「お悩み・よろず相談」、社会からは「就活・転職支援」というイメージがある。【J氏】
- 肩たたき（退職勧奨）やメンタルヘルス不調者対応を行っているという2つの大きな誤解がある。【P社】

〔専門性の向上等〕

- 企業での活躍のためには、①組織にアプローチする力（営業力・関係構築力）、②組織をアセスメントする力（組織課題の見立て、対策の提案）、③組織をフォローアップする力（結果報告、改善提案）が必要不可欠。【K氏】
- CCtをビジネスとして成り立たせるためには、専門性・信頼性を高めることが必要不可欠。料金設定もそれに見合うものでなければならない。【K氏】／報酬は弁護士等の専門職を意識。【L氏】
- 中堅技術者の離職防止や女性技術者の採用・育成など、企業のみならず業界の課題にも対応が必要。【O社】

1. 基本的な属性等

- 1級CC技能士。経験年数17年（独立後6年）。
- 企業や大学におけるセルフ・キャリアドック、キャリア研修、人事アドバイザー、CCt更新講習の講師等。
- もともとは外資系保険会社で営業・収益管理を中心に従事。管理職・支店長を務める中で、部下の労務管理、面談や研修等に関わってきた。メンタルヘルスの重要性を感じ、まずは産業カウンセラー資格を取得。その後関心がキャリアの方にシフト。

2. 具体的な職務・活動内容

〔キャリアコンサルタントの役割〕

- CCtは、リテンション（離職防止・定着）や働きがい・エンゲージメント向上のため、個人支援と組織（開発）支援の両面からのアプローチができることが利点。人事部門は外的制度面など全体管理を行う立場、CCtは内的意識面の個別支援を行う立場で制度にも関わっていく、という役割分担。タレントマネジメント（管理職等の引上げ）を人事部門が、タレントディベロップメント（全体の底上げ）をCCtが行う、というイメージでもある。

〔経営者層との関わり〕

- 経営者層の理解が不可欠。中小企業であればトップ、大企業であれば役員・人事部長クラスへの働きかけ（理解）が重要。その上で、まずは管理職のマインドセット（意識変化）が必要で、必ず管理職を先に面談する。それがないと先（現場、管理職以外）に広がらない。CC（面談）の手法は管理職一部下の1on1面談に活用できる。キャリア支援の取組（SCDや経営者との面談）を通じ、「経営者自身も意識が変わった」（経営者の配偶者の声）というケースも。経営課題の「見える化」につながっている面も。
- 経営戦略としての人事戦略が重要。支援する際もこの部分（経営課題等）を入念にヒアリング。中小企業の場合は特に「能力開発」など身近な課題に寄せることが重要。「健康経営」やメンタルヘルス、働きがいなどと（キャリアコンを）関連付けて考えてもよい。

〔ツールの活用〕

- 「キャリア形成カード（ジョブ・カードの変形）」を社内で共有し、単なる人事記録でなく、「キャリア（何をしたかったのか、その後どうなったのか等）」の記録として活用している企業もある（様式により、キャリアプランを全社員で共有、キャリアシートを本人と人事で共有、面談記録は本人とキャリアコンのみとするなど）。共有することで会社としての責任を負う。「役職」ではなく「職務」と紐付いていることもメリット。

3. 職務・活動における課題等

[キャリアコンサルティングの成果・効果]

- 成果指標として、売上や生産性などを測るのは困難。ES(従業員満足度)やエンゲージメント調査、ストレスチェック、モラルサーベイ等の結果を活用。取組前後や実施した人としらない人の比較をすることも可。CCは、企業の成長(≒生産性向上)とは直接は結び付けにくく、むしろ「社員の成長」を通じて「企業の成長」につながるもの。

[会社(組織)への報告と守秘義務の考え方]

- 単なる「相談室」だと、部下の相談内容と管理職(の意識等)が相反するリスクがあり、否定的な見方もあることは承知。密室で、何を相談されているか分からない状態では、上司等から疑問・不安視、誤解など、摩擦が生じるおそれがある。企業にとっても、企業の課題やあら探しなど余計なことをしないでいい、という懸念につながる。「相談室」ととどまらない取組が重要で、そのためにも先に管理職を対象に(SCD等を)導入することが有効。
- カウンセリング的な手法、守秘義務に引っ張られすぎている面がある。傾聴・関係構築は大事だが、助言機能や上司等とのコミュニケーションも重要。守秘義務も大事だが、(本人と組織)双方にとってよりよい方策が重要。会社の方針で行う相談という軸を持ちつつ、個々人の課題を拾い上げ、組織の改善・制度化につなげる仕組みが重要。

[内部・外部人材の活用]

- 基本は、社内や業界の情報・ネットワークを有する社内人材の活用・育成が重要。社外人材も、他社の事例や公平なスタンスというメリットがあり、仕組みの導入時は社外人材との協働というやり方も有効。組織開発(組織への働きかけ)と面談を分担し、チームで行うことも有効。CCtの専門性向上にもつながる。

[中小企業への普及]

- 中小企業は決断・意思決定が早く、柔軟なので、離職予防や働きがい向上など、何のためにやるのか理解されればCCtの導入・普及も進むのではないか。また、SCDは重要で、国の事業による試行導入支援後のフォローが課題。

4. 制度・施策に対する意見・要望その他

[労働者のキャリア自律・学び直しとキャリアコンサルタントの役割]

- 「(キャリア)自律」は、「転職」というイメージも含まれ、誤解を招きやすい。また、CCtの役割理解が未だ十分でない。企業からは「お悩み・よろず相談」、社会からは「就活・転職支援」というイメージがあり、それを変える必要。
- 労働者側には「キャリア自律」=「自己責任」のような、やらされ感、不信感があるのでは。個人の視点での自己理解・自己実現と仕事をつなぐキャリアプランづくり(自己受容の視点)が重要。
- 労働者自身のマインドセット、「学ぶ」必要性の認識と「学ぼう」と思う姿勢に加え、企業でも「学びたいこと」や「学ぶ必要性」に気づくためのキャリア支援策と計画・報告・共有の仕組みを併せてつくる必要がある。同じ(時間的、業務量的)「忙しい」でも、前向きに捉えて仕事に向き合えば変わってくる。キャリア形成上の目標が明確化されれば、学びへの意識が変わる、CCtはそこに関わることができる。

K氏（東京都、個人事業主（キャリアコンサルタント業））

1. 基本的な属性等

- 2級CC技能士、1級FP技能士等。企業の人事総務部23年（製薬会社でMR、企業内労働組合の専従経験あり）、個人事業主としては6年。
- 人事総務部でキャリア形成支援を担当、定年後は社外CCtとして、企業におけるCC相談、人事コンサルティング、研修講師など、企業の人事部・人材開発部等とともにキャリア形成支援体制構築と労働者のキャリアデザインを支援。大学での非常勤講師も務めている。

2. 具体的な職務・活動内容

〔現場（管理職を含む）との関わり〕

- 社内CCtの増加により、企業サイドのキャリアに対する理解度が向上し、「キャリア」の認識は広がってきていると思うが、年代等による違いはある。特に「キャリア自律」だと自分で何とかしなければならぬというイメージも。「キャリア」自体分かりにくいし、受け止め方も人それぞれなので「人材育成」の施策と説明している。そうすると、キャリア支援を積極的に行っても反対する人は少なくなる。
- 企業内労組専従時代には、生活とキャリアに密接に絡むマネー研修を組み入れた。労働者が今後どう生きていくかを考える場合、キャリアとマネーは切り離せない。中高年はモラル（やる気）が下がることがあるが、人生は長く、セカンドキャリアといった先を見据え、キャリアとマネーとを統合的に考えることは重要。キャリアに関しては、何ができるか棚卸しを行い、今後の能力開発につなげること、知識・経験のブラッシュアップを図ることが重要。定年や再雇用満了等により、（今すぐではないが）いずれは会社を離れるという視点も必要である。

〔経営者層との関わり〕

- 経営層が認識している人材に関する課題について、CCtは組織開発に資する情報を取得、改善できることを理解してもらうことが重要。キャリア形成支援の必要性を説明し、CCが人事育成の基盤であり、教育研修の効果を高めるものと理解してもらいながら、人材育成ビジョンや人材育成計画にキャリア形成支援を組み込んできた。キャリアに関する理解が少ない場合は、実際にCCを体験してもらうことで効果があったケースもあった。

〔キャリアコンサルタントの役割〕

- 「人材育成」と「組織開発」という、まさにSCDの機能が重要。組織開発・改善に向け、「人（労働者）」と絡めた課題感を把握することが必要。SCDは労使一体で取り組めるものと思う。
- CC（機能）は上司も行う必要があるが、職場を取り巻く環境変化が激しいため、十分機能しない面もある。そこで社内の制度・仕組みとして、第3者とともに日常的・体験的にキャリアについて考える機会提供が必要となる。

2. 具体的な職務・活動内容(続き)

[ツールの活用]

- ジョブ・カードは、人事記録と身につけた知識・スキル等を含めた業務記録の両面として活用できる。現在の仕事と中長期的なキャリアを連動させ、そこに上司の期待なども記入して活用する「仕掛け」となる。異動の際には、新しい上司への引継ぎ資料としても活用できる。

3. 職務・活動における課題等

[キャリアコンサルティングの成果・効果]

- 他の社内研修と同様に、SCD等について定量的な効果測定は難しい。スキルアップ研修や通信教育、外部研修への参加者の増加などを指標とすることはできると思う。
- 労働者個々への支援を通じて、会社としての魅力を高めることはできるが、個々人の職務遂行能力を上げることに直結しない場合もある。能力開発に向けたチャンス、機会を与える役割を担うものと考えた方がよい。

[会社(組織)への報告と守秘義務の考え方]

- 個別相談に際し、パワハラや不正といった会社側にとって都合の悪い内容が出てくる可能性がある。その場合、会社側に確かめることが必要だが、情報の扱いに留意し、必ず本人の同意を得ながら事実関係の確認を進める。本人からの話を一方的に鵜呑みにせず、場合によっては周辺の関係者からも話を聞くなど、中立的な立場での対応が必要である。結果、会社側にとって都合の悪い事実が確認されたとしても、それは本人のみならず会社のためにも(会社側に)伝えなければならない。経営や組織運営面などの多面的な視点を持つことが重要。

[内部・外部人材の活用]

- CCtは組織的な視点を持つことが必要で、経験の浅い者は組織開発の視点を有する者とチームを組み、組織コンサル的な役割と、個の支援を行う役割を組み合わせる方法が有効。
- 社内人材のメリットは、組織と風土、仕事を熟知していること。デメリットは、実践経験・機会が少ないことや相談者と多重関係になること。社外人材のメリットは、他業界での経験で培った幅広い知見と求人情報を有していること。デメリットは、会社の組織や制度に対する理解が不足していることや業務内容の詳細が分からず、仕事での楽しさや辛さを共有しにくいこと。基本的には社内CCtを増やすことが社内インフラの整備のために重要。
- EAPのように外部機関が行うことへの抵抗感が生じる可能性がある。面談に際して安心感と信頼感を持ってもらうためには、仕事理解ができていない社内(人材)で取り組む方がよい。誰にも相談できない、どこに相談したらよいか分からない状態にさせないため、社内で(相談窓口の)存在を周知するなど、根気強い取組が必要である。社員間の口コミが最も効果があると思うが、そうなるには複数年実施するなど時間を要する。

3. 職務・活動における課題等(続き)

[キャリアコンサルタントの専門性]

- 社内CCtを増やすために、社外CCtとの役割分担を行い、定期的にかンファレンスを行うことで相互学習し、経験の浅い者の育成を行うことも必要。実践経験から学ぶことが大切。
- 企業においてCCtが活躍するためには、組織にアプローチする力(営業力・関係構築力)、組織をアセスメントする力(組織課題の見立て、対策の提案)、組織をフォローアップする力(結果報告、改善提案)が必要不可欠。

[中小企業・非正規雇用労働者への普及]

- 企業規模や業種の違いではなく、社員を大切にする会社、人材育成やダイバーシティに熱心な会社ほど、キャリア形成に取り組んでいる傾向があると感じている。
- 非正規雇用労働者は、現在の仕事や働き方が自らの選択かどうかによる違いがある。自らがパート勤務等を選択している場合、ワークよりライフ中心のキャリアになる。経営者層がどこまで期待するかにもよるが、最近は(より労働者を大事にする方向に)考え方が変わってきている。ライフ面も含めた相談もCCtに求められる。

4. 制度・施策に対する意見・要望その他

[労働者のキャリア自律・学び直しとキャリアコンサルタントの役割]

- エンプロイアビリティを高めることで安定した雇用を実現し、人生100年時代を自分の価値観に基づいた生き方や働き方を実現できるのが理想的。そのために、人生を(ライフ、キャリア、ファイナンシャルの各面から)デザインできる仕組みが必要。業務に関連する+αの部分を広げる(学びを促す)ことが大事。自ら考え行動することを大切に、あまり他人から押しつけないことも重要。
- 「学ぶことは楽しいこと」という楽しさを習慣化する姿勢が大事。通信教育やオンデマンドなどスキマ時間を活用する(できる)ようにすることも必要。キャリアについて考えない人、学ばない人も中にはいるが、会社としてはキャリアを考える機会や学ぶ仕組み・機会を提供した上で、それでも考えない、学ばないという「流れに任せる」ことを選択した人には、その選択を尊重して強制しない。「見捨てる」こととは違うと考える。

[キャリアコンサルタントの普及と専門性向上]

- CCtのネットワークづくり、職能集団として企業内など領域別の組織化を図っていくことが重要。業界団体として、(領域別に)何をどこまでできるのか能力評価・認定を行うような仕組みがあればよいと思う。
- CCt(資格)と親和性があるのは、メンタルヘルスとFP。いずれも個人視点で考えるもの。社労士は経営者の視点になりがちなので、少し違うと思う。あくまで個人視点を軸としつつ、経営者・組織側の視点も併せ持つことが重要。
- CCtをもっとビジネスとして成り立たせるためには、専門性・信頼性を高めることが必要不可欠。料金設定もそれに見合うものでなければならない。安かろう悪かろうでは逆に普及は見込めない。

L氏（宮崎県、有限会社代表（キャリアコンサルタント業））

1. 基本的な属性等

- キャリアコンサルティングを専業で行う有限会社代表（L氏ともう1人の2人の会社）。
- 国家資格CCt、CDA（国家資格の前からある民間資格）スーパーバイザー。活動17年（起業後）。
- 企業に対するキャリア形成支援を中心に実施（セルフ・キャリアドックや研修、個別面談等）。顧問先35社程度。規模としては中小企業から従業員2,000人規模の組織まで、業種は食料品製造業、小売業、情報通信業など。宮崎県内を中心だが、県外からの依頼もある。
- もともとは民間団体で人事・教育等の業務を中心に15年ほど従事。人材系の仕事を専門的に行いたいと思い、産業カウンセラーやCDAを取得し、2005年に独立・起業。
- 新規顧客獲得のための営業や広報は行っていない。ほぼ人伝て、口コミ。報酬（定額顧問料＋オプション料等）は弁護士等の専門職を意識している。

2. 具体的な職務・活動内容

〔経営者層との関わり〕

- 社長等経営者層とつながることが最も重要。まずは経営者と面談を行い、経営者の経験や未来の展開（実現したいこと等）を確認する。
- 経営コンサルを委嘱していたが、対従業員の視点で合わないということで依頼されるケースがあった。経営課題を労働者・キャリアの視点で組み立てることが重要。「人（労働者）を大事にする」という視点だと（企業・経営者に）入りやすく、経営者の思いにも寄り添える。個人（新入社員～経営者まで）から組織を考えることが、自分たちの専門性。
- 社長（等経営者）は特別な存在ではなく、1つの組織内での役割。労働者だけでなく経営者も役割の中で葛藤を抱えた人間という見方。組織や労働者とともに経営者も成長するという視点が重要。経営者の考え方・方針が大事であり、経営者もCC面談を受けてみると、実感として気づきを得られるのではないか。
- 業種や規模による（キャリア支援の取組に対する）違いは実感としてはない。

〔キャリアコンサルタントの役割〕

- 具体的な活動内容としては、個別面談（ハラスメント系も含む）を中心に各種社員研修（SCDを含む）、定例の経営会議その他総務・人事関係の会議への参画や産業医と組んでのストレスチェックの企画・実施など。
- 企業の諸制度（とCC）とは、（組織の）目標管理制度は比較的なじみやすいが、人事考課制度とはなじみにくいと考えている（労働者の「査定」ではなく、前向きに取り組むかをサポートするという視点が重要）。メンター制度にもなじむ。

3. 職務・活動における課題等

〔キャリアコンサルティングの成果・効果〕

- 早期離職が当たり前になっていたが、SCDを通じ離職が減り、人(労働者)に対する考え方が変わったケースもある。また、ある企業経営者は「会社に何かあっても社会で生きていける人材となることが大切」という方針であった。こういう企業であればCCtが寄り添い、活躍できるし、結果会社が活力ある元気な組織となる。

〔会社(組織)への報告と守秘義務の考え方〕

- 守秘義務との関係では、例えばメンタル不調や離職、ハラスメントなどは、組織の仕組み(業務負荷や人間関係等)に課題がある場合があり、企業組織側に働きかけることは重要。本人の同意を得るよう話し合いをし、(本人だけでなく)中長期的に組織にとっても利益になるような方策を積極的に考える必要がある。

〔社内・社外人材の活用〕

- 基本は社内人材がいいと考える。組織の課題は制度等に絡まっているケースがよくある。社内のキャリア支援関係の社員を、社外の専門家がサポートする形が理想と思う。

4. 制度・施策に対する意見・要望その他

〔非正規雇用労働者への普及〕

- 労働者からの相談は、職場の人間関係、仕事が合っているか、会社に残るべきか辞めるか、体調面の不安、家庭や子育てとの関係等々実に多様。そのうち、非正規雇用の方は生活面との関わりが多くなる。非正規雇用の方に対して企業が教育訓練・人材育成しようというインセンティブが働くかどうかは、その方にどう活躍してもらうかというスタンスの違いによる。最近の流れが変わり、非正規の方も含めて人を大事にしようという意識が高まっているように感じる。一般論(感覚論)にはなるが、経営者・企業が(労働者を)大事にしてくれているところは離職が少ない。

〔キャリアコンサルタントの専門性〕

- CCtが何者なのか、専門性が分かりにくいように感じる。何ができるのか、専門性を高めてアピールすることが必要。一方で、CCtの職務内容は幅広く、いろいろな展開に応用が利くと思う。労働者のキャリア(形成)について、「自分ごと」として捉えるように促し、人と社会(組織)をつなぐ役割があると考えている。プラットフォームのような基盤、関係者の相互連携も重要では。

〔職業能力開発推進者の役割〕

- 都道府県単位の職業能力開発協会の役割が重要。階層別研修(新入社員、管理職等)を実施しているが、もっと活用されてよい(以前は人材育成コンサルタントとして委託を受けて企業訪問等をしていた)。また、企業内の職業能力開発推進者の役割が重要と思うが、今は制度自体宙に浮いているように思うので、(再)活性化を期待する。職業能力開発推進者は(以前は)導入レベルであったが、標準レベルとして組織にCCtを配置するとしてはどうか。

1 企業(特に中小企業)の課題とその克服策等について

〔中小企業の課題と改善策〕

- 中小企業は経営課題として資金繰りの問題はもとより、深刻な人手不足の問題に直面。特に規模の小さい企業では、人材確保・育成・定着、働き方改革や賃上げ、さらには持続可能な経営というような世の中で言われることについて、自分たちにとって必要な施策(取り組むべきもの)という認識が薄い、考える余裕がないと言う方がいいかもしれない。最近のデジタル化(DX)やリカレント、キャリア形成についても同じ傾向。言葉だけでは何のことかなかなか分からないし、十分に理解できないということもあるのではないか。
- 「自分(自社)のこと」として、何のことなのか、会社を維持していくためになぜ必要なのかを分かりやすく伝えるとともに、どうやるのか手続き面も併せて説明することが必要。その際、外から(コンサル等が)入ってきて、その会社の個別の事情を知らないために上手くいかないケースもある。事業や会社のことを分かっている内部の社員や、日頃から労務管理の顧問関係にある社労士等が対応することが重要で、経営者・労働者をどう巻き込んでいくかが大事。

〔「学び・学び直し」の重要性〕

- 最近「今の職場で、このまま10年先も(同じ職場で)続けていくことは難しい」と言う何人かの若い人と接した。上司や先輩の働き方を見てイメージすることができなくなっているのか、それだけ先の展望が持てない、将来について考えられないということなのか。環境の急激な変化と、個人(あるいは世代)の意識の変化の両面あると思うが、先を見据えて自身のキャリアについて考える機会を与えることが重要。例えば、欧米のように一定期間仕事を休んで、その間に学校等で学び直しをさせる等の方法は難しいと思うので、職場内のモデルキャリアを示すとかが有効ではないか。言わば「脱皮」のような変身・成長させる機会を企業・経営側も見せていくことが必要だと思う。
- (人開金等)助成金制度もあると思うが、用意されているメニューが非常に多岐にわたっているため、本当に必要なところに情報が届いているのかはやや疑問がある。単に制度があるから使うということではなく、外部の教育機関で学ばせる目的や必要性について企業で十分検討・調整し、正しく助成金制度を理解して活用することが望ましい。

〔テレワークの活用〕

- 小規模な企業の職場では、(学び・学び直しについて)労働者の時間の確保、人のやり繰りも制約になる。外で学ばせたいと思っても実際にはなかなか難しい。最近のコロナ禍でテレワークが必要に迫られているが、感染防止のための緊急対応でテレワークを行う場合には、中小企業では(業務として)従来の業務が、書類、押印といった出勤を前提としたフローになっているために、在宅で何をやらせたらいいか分からないというケースもある。こういう機会に、業務に必要な研修を行う等、テレワークと学び・学び直しを組み合わせることも考えられる。

2. キャリアコンサルタントについて

[キャリアコンサルタントに対する認識]

- 大企業であれば内部にCCtの資格を持った社員がいて、社員のキャリアに関する相談を受け、アドバイスすることはあると思う。一方、中小企業は資格を持った社員がいないのが大多数で、外部のCCtの活用についても、これまで付き合いがなく、敷居が高いと感じる方もいるかもしれない。また、資格は持っていないが、実態としてキャリア支援的な相談を企業内で、総務や人事の担当者が行っているケースはあるだろう。

[キャリアコンサルタントと社会保険労務士の関係、連携等]

- 4, 5年ほど前、CCtの国家資格化後に、広報誌「月刊社労士」にCCt資格の紹介と、CCtとダブルライセンスの社労士による事例紹介の記事があったと記憶。同じ人事労務系の職種ということで、社労士には潜在的にCCt資格取得の余地があるということだろうと思っている。
- ダブルライセンスの実態は、正確には承知しておらず、一定数いるとは思いますが、全ての社労士がCCt的な意識を持って企業の支援を行うのはハードルが高いと思う。社労士は企業の人事労務の課題改善や事務手続きがメインであり、企業(経営者)のニーズの中心もそこにある。CCtはおそらく労働者側の視点で一人ひとりのキャリアや仕事に向き合うのだろうと思うが、そこには社労士とはスタンスというか距離感に一定の開きがあるかもしれない。
- 社労士も人事労務管理の専門家であり、「人(労働者)を大切にする」という視点は重要。人材育成上の観点で能力評価や処遇といった制度に関わりながら、労働者個人への支援等に関わることもあり、CCtとのダブルライセンスが有効に働くケースもあるだろう。

[キャリアコンサルタントの普及の可能性]

- 時代の変化により、企業における(労働者の)キャリアアップ・キャリア形成(支援)は誰がイニシアティブを取るべきなのかが分かりにくくなっているように思う。従来は企業で、最近は労働者が自らで、と言われているように感じる。企業にも労働者にもどうしたらよいか考えてもらう際に、CCtのような社外の相場観的な感覚を知っている専門家がいるといいのではないか。大企業なら今でも自社内で対応できるかもしれないが、中小企業は難しいので、(社外で対応できる)アクセスしやすさも大事である。

3 その他(社労士の活動等について)

- 今後、我が国の企業は、その業種、規模を問わず、深刻な人手不足問題に直面し、持続可能な事業のために「人」を起点とした経営の改革が必要になると言われている。中小企業・小規模事業者の事業主は、同じ地域、同種の事業、同程度の規模の企業がどんな労務管理をしているかを熟知している社労士に相談することで、自社に最もふさわしい対応を行うことができるし、ひいては人材の確保、育成、定着を実現することができる。実際に企業からの相談は増えていると感じる。多くの企業の相談に応えられるよう努力していきたい。

N社（長野県、情報通信業、中小企業（従業員規模100人超））

1. 基本的な属性等

- 情報通信業（情報サービス業）、従業員約130人（女性が9割強、非正規雇用が8割強、小学生以下の子育て中の者が8割強）。月の労働時間（60～160時間）により、4つの雇用形態（有期パート、無期パート、短時間正社員、正社員）に区分（他に業務委託も）。最近では正社員の割合が上昇。雇用保険被保険者数もここ1年で20人以上増加。
- N社は託児所付きのコワーキングスペースの運営団体としてスタートしており、子育て・介護等によって離職しキャリアにブランクのある人でも、ライフステージにあわせてキャリアを再構築できる仕組み・制度設計を行ってきた。（それまで地域では製造ラインや小売等が主な働く場になっており、ミスマッチやキャリア断絶の課題があった。）
- n氏は、もともとは民間人材支援企業で、求人広告の営業や転職イベントの企画等に従事。退職後長野県に移住し、2015年の同社の創設に関与。国家資格CCtを取得して約5年（間もなく更新時期）。
- 役職は共同代表取締役CEmO（チーフエンパワメントオフィサー）。人事系の総括責任者。
- 社内にはもう1人CCt有資格者がいるが、現在育休中。

2. 具体的な職務・活動内容

〔経営方針との関係〕

- N社は「はたらく(こと)をクリエイトすることで仕事を楽しむ人を増やす」ことがミッションであり、キャリア支援を通じた(会社と従業員の)経済的・社会的価値の両立、SDGsを意識した持続可能な組織づくりが経営方針としてある。
- 一方で、トップダウンだけでは変化に対応しきれないと感じている。顧客に直に接するのは従業員であり、従業員のやりがいやモチベーションが顧客への提供価値につながる。会社の成長のためには従業員の成長が必要であり、従業員の成長が会社の成長につながる。会社と従業員は一体で、役員（経営者）は役割が違うだけ。業務の割り当てでも、個人の得意なことややりたいことを中心にマッチングし、顧客とも相談しながらより良いものを創る、提供するようにしている（業務満足度と顧客満足度を高める）。

〔キャリア支援の取組〕

- キャリア支援・相談に関する取組としては、①人の内面（心・身体）・外面（行動・思考）と、②プラス（前向き）・マイナス（悩み・痛み）の2軸でマップ化し、チャレンジ調査（これからチャレンジしたいこと）、満足度アンケート（業務面・WLB面）、コーチング制度、シスター制度（メンター的な制度）、保健室（心身の不調）、HRチャット（労務・勤怠関係）、マネージャー（業務面）やディレクター（複雑・困難な案件）による相談、社内求人（公募制）等を行っている。n氏が直接面談、担当しているものもあれば、直接は各マネージャーや担当者が面談等するものなどあるが、これらの取組の総責任者になって関与している。他にも年1、2回程度全社的なワークショップ等の組織開発プログラムも実施。

2. 具体的な職務・活動内容（続き）

〔キャリアコンサルティングの成果・効果〕

- 面談では、CCとコーチングの手法が有効。心身の不調も含め、本人の「もやもやした感じ」を言語化・見える化し、やる気につなげることで、ウェルビーイングやエンゲージメントにつながっている。誰もが（会社や顧客の）役に立ちたいと思っており、役に立っている実感があれば離職率の低下にもつながり、売上や生産性の向上にもつながる。実際、従業員1人当たりの売上は年々上がっている。

3. 職務・活動における課題等

〔マネジメントの課題〕

- 組織が大きくなると、個々の従業員に目が届きにくくなる。一方で、一般的な「1対多数」のマネジメントスタイルは、従業員の価値観にフィットせず、負荷の偏りや役割の固定によって組織の持続可能性が低くなると考えている。そのため、業務での関係性だけでなく「ユニット」「シスター」「部活動」「係活動」といった複数の居場所や役割を設けることで、個々が声を出しやすい環境・関係性をつくり、相互にマネジメントしあえる組織体制を構築している。同時に、相互マネジメントスキルを高めるため、「傾聴力」「課題解決力」といった勉強会等も行っている。

4. 制度・施策に対する意見・要望その他

〔学び・学び直し支援〕

- N社で本人の意志による学びの仕組みは大きく3つ。①研修申請、②スキルアップ申請、③部活動申請。①はチーム単位で身につけたいスキル等について、費用を会社が負担し、業務時間内の研修実施を認めるもの（社内のメンバーが講師を務めることが多い）。②は個人単位で行うもので、会社にどう還元するかを話し合い、全社に対して報告やスキルを展開してもらうもの（書籍購入や外部講習の受講など）。③は業務とは直接関係の薄い、例えばデザイン関係やアニメ・ゲーム系の活動など。しかしながら、イラスト作成など実際の業務に活かされるケースもある。

〔キャリアコンサルタントの普及〕

- CCt制度は、必要な人になかなか届いていないように思う。将来の可能性とそこへの道筋を一緒に考えていくことが重要。例えば、子育て等でブランクがある人の場合、現状に合う条件（雇用形態や勤務時間等）で考えるケースが多いが、少し先になると（子育てが落ち着くなど）環境が変化し、あらためて条件を見直すことになって、キャリアがつかないことがある。CCtには、今を考えることももちろん重要だが、その先を見据えながら一緒に可能性を考えていくことが求められる（そういうマインド、スキルが重要）。

〇社（熊本県、建設業、中小企業（従業員規模100人超））

1. 基本的な属性等

- 建設業（電気工事業）、従業員約125人（男性が約9割）、大半が技術者。
- 2017年に創業70周年を迎える中で、30年後の100年企業を目指す基盤づくりとして「人を大切にし、育てる企業」を経営の柱とする中期経営計画を2015年に策定（30歳代の若手社員の意見も取り入れた）。社員の顔が見える規模を活かし、きめ細かいキャリア支援、人材育成を推進。
- 〇氏は、もともとはピアノ講師（20年くらい）。少子化等で需要が減る中、事務職に転職（最初は兼業）し、約15年前に契約社員として同社に入社。その後正社員登用。同社で何ができるか、どう働いていくのか考えた時、現場の工事・安全との関わりから技術者の話を聞く中で（当時は安全推進室に配属）、メンタルヘルスも扱う産業カウンセラー資格に関心・取得。その後CCt資格も取得（国家資格登録5年経過、更新済み）。
- 現在はコーポレート部門で人事労務・採用を担当。コーポレート部門は昨年4月に従来の管理本部・総務課等を再編。同部門は人事と財務、システム、経営戦略を所掌しており、〇氏自身は人事労務関係（採用と研修、キャリアやハラスメント等の各種相談、ストレスチェック等）を担当。

2. 具体的な職務・活動内容

〔経営者層や現場との関わり〕

- 〇社としては経営計画方針書の中で社員の資格取得にインセンティブを与えており、社内規則で賃金手当や資格取得祝金（一時金）について具体的に規定。資格手当は、電気主任技術者、施工管理技士、電気工事士といった技術系の他、建設業経理士や税理士等合計71種の資格を難易度等に応じて区分。賃金・賞与のベースが上がるという本人のインセンティブに加え、施工管理技士等は会社にとっても入札時の加点になりメリットが大きい。
- 5年ほど前に〇氏が経営戦略室にいた際、上記の〇社の方針と自身の関心が合致し、CCtの資格を活かしながら社員の資格取得を促す相談を定期的に（年2回程度）実施してきた。今は資格取得の相談は必要に応じて（随時）実施。キャリアや資格取得のほか、セクハラ・パワハラ、メンタルヘルス、コンプライアンスといったあらゆる個別相談に対応。守秘義務は遵守し、相手の気持ちや考えが重要なので、それを確認しつつ関係者（上司、相手の現場管理者等）に共有して問題解決を図っていくのが基本。
- 経営者層と現場（社員）の距離が非常に近いところが（中小企業ならではの）メリット。現場の若い技術者は社長と話をしたことがないこともあるが、相談の過程で社長との面談を取り次ぐこともある。経営者層としても、若手・中堅の定着・育成が重要であることを認識。

3. 職務・活動における課題等

〔人材の確保・育成〕

- 今は高卒技術者を含め毎年5人くらいを新規採用。入社後5年程度の離職者はほとんどいない。一方で10年以上の中堅の離職者が一定いることが課題。業界全体で人材不足で、資格・経験のある者はより条件のよいところへ転職しやすい。相談しても既に退転職の意志が固まっていることもしばしばあり、葛藤がある(一定の離職者がいても、人材育成の重要性は変わらない、むしろより重要に)。
- 女性技術者の採用・育成も(会社及び業界としての)課題としてある。
- そういった会社や業界全体の課題にCCtとしてどう関わっていけるかが、今後の課題。また、社内の自身の後継者をどう育てていくかも課題。自身は個人的な興味・関心もあってCCt等の資格を取得し、業務の範囲を広げてきたが、きちんと後継者を育て、会社の仕組みとして定着させることが必要。
- 現場が分散していてまとまった研修を行いにくく、セルフ・キャリアドックも実践できていないので、今後検討してみたい。

4. 制度・施策に対する意見・要望その他

〔キャリアコンサルタントの専門性向上と普及〕

- CCtの5年更新制は、社内で1人で活動している立場では、知識・技能のアップデートに役立つ。グループアプローチなどもあり、ネットワークの(再)構築という意義もある。活動する中で、CCt等のネットワークは重要。
- 会社に勤務している立場では、社労士の知識・資格があれば、社内規則の整備など幅が広がると考えている。
- 環境の変化の激しい時代にあって、会社や社会で必要とされるよう、自分で考えて行動していくことが重要。人の手がいらなくなる分野もあり、与えられたことをこなすだけではなく創意工夫する力を伸ばしてほしいと、相談の場面で話をすることもある。

P社（東京都、卸売業、大企業（従業員規模数千人））

1. 基本的な属性等

- 卸売業、従業員（単独）約4,300人。
- 人事・総務部キャリアカウンセリング室5人※（室長は健康管理室（長代行）兼務）。
- 人事・総務部の一組織だが別フロアに設置。相談しやすい環境づくりに配慮。
- 2002年に、当時の社長から「仕事が原因で不安やストレスを感じている社員が専門のカウンセラーに相談できる体制を整えるように」との指示があり、キャリアカウンセリング室を設置。経営トップがキャリア形成支援の重要性を認識し、その設立に深く関与していることが特徴。
- 室長を除く4人※は国家資格CCt有資格者（室長は異動間もないため資格取得に向け学習中）。（※1月末で1人定年退職により、現在は計4人。）

2. 具体的な職務・活動内容

〔相談と研修を組み合わせた支援〕

- 相談は年間800件程度。人事（権者）と一定の距離があるため、上司には話しにくいことも含めて話やすさ、安心感につながり、その結果働きやすさにつながる。非正規雇用の方も排除していない。グループ会社からの相談にも対応。
- 任意の（労働者の申出によって行う）CC相談では、仕事や将来も含めたキャリアに関する内容の他、職場の人間関係やワークライフバランスなど幅広い相談に対応。それに加え「システムカウンセリング」として、人材育成ビジョン・方針に基づき体系的・定期的に社員のキャリア形成を支援する仕組みとしている。基本は節目研修とキャリア面談を組み合わせたSCD型。
- 節目研修としては1年目、4年目（総合職・大卒）、40歳、48歳、58・59歳など。従来からの58・59歳時のライフプランセミナーだけでは十分でないと考え、もう少し早い段階からこれまでの経験や将来のキャリアについて考えることができるよう、40歳、48歳のセミナー（当該年齢には多少幅を持たせている）を追加。キャリアデザインにライフプラン要素を付加した内容。参加は任意で、（年代等による違いもあるが）研修参加者は概ね100～120人程度。
- 会社ですべて（キャリア形成）をアレンジすることが難しくなっている一方、労働者も目の前の業務が多忙で立ち止まってキャリアについて考える機会がない。会社が「節目」において定期的に自分で考える「習慣づけ」の機会を与えることは有効。その際、自分一人で考えるだけでなく、グループワークのような形で、同じような状況の者、同世代の者と話をすることも意味がある。
- 最近は（コロナの影響で）集合研修が行えず、オンラインでの研修・面談になっているが、逆に海外駐在の者が参加できるといったメリットもある。

2. 具体的な職務・活動内容（続き）

〔他の相談支援策との連携〕

- メンタルヘルス上の問題を感じた場合には健康管理室にリファーしており、不調に早く気付くことができる効果もある（相談内容といった個人情報とは共有しない）。また、がん等治療と仕事の両立支援にも力を入れており、同様に健康管理室と連携を図っている。（キャリアカウンセリング室では個人課題の支援などを担当。）

〔学び・学び直し支援〕

- 労働者の学び（直し）支援としては、40歳以上を対象に民間の教育訓練施設に支払った経費の一部補助や、民間の教育訓練パッケージの活用を行っている。

3. 職務・活動における課題等

〔会社（組織）への報告と守秘義務の考え方〕

- 面談内容は守秘義務の遵守を大前提としているが、所属組織にフィードバックが必要と思われる場合は、必ず本人の了解を得ることにしている。システムカウンセリングでは、面談内容の傾向等を人事・総務部長／事業部の人事・総務担当に報告。面談内容をそのまま伝えることはない。
- 組織へのフィードバックによって、組織の課題改善につながるメリットがあるため、フィードバックには力を入れており、組織（上司・長やカンパニー）への働きかけが重要だが、課題もある。守秘義務前提で面談した本人の不利益になるようなことは避けなくてはならず、フィードバックには細心の注意が必要であり難しさを感じつつやっている。

〔キャリアコンサルティングの成果・効果〕

- 相談者にアンケートを取るなどの対応はしておらず、（CC相談に対する）定量的な評価・効果測定は難しい。
- 肩たたき（退職勧奨）やメンタルヘルス不調者対応を行っているという2大誤解があり、相談を受ける心理的なハードルになっているところがある。決してそのような目的ではなく（後者については予防の観点はある）、いかに社員の自律的なキャリア形成を支援できるかが大事。若い人は大学のキャリアセンター等でCCtの存在等を経験的に知っている人もおり、比較的利用が進んでいる。

4. 制度・施策に対する意見・要望その他

〔キャリアコンサルタントの専門性向上と普及〕

- 労働者が働く現場として、各カンパニーの人事担当者の役割が重要。各カンパニーにもCCt有資格者がおり、キャリアカウンセリング室を中心に、30,40人のネットワーク（勉強会）をつくっている。社内やグループ会社にもCCtの活動・育成を広げるミッションがあると考えており、課題の共有や試験対策なども行っている。
- CCのポジティブな側面をPRし、CCを受けることが当たり前という社会風土の醸成を行ってほしい。また、人生100年時代を見据え、職業上のキャリアだけでなく、人生全体をキャリアととらえる意識の醸成が必要と思う。