

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

キャリア・コンサルティング
導入・展開事例に係る調査研究

平成18年3月

中央職業能力開発協会

はじめに

1 目的

「キャリア形成支援」対策が目指すのは、国民がいきいきと働き、いきいきと生きることのできる社会づくりである。そのためには、新しい社会的インフラストラクチャーとして、キャリア・コンサルティング体制を整備していく必要がある。そのための取組みは、大きく2つの観点から整理することができる。

まずは、キャリア・コンサルティングの機能を担う専門的人材である、適正な「キャリア・コンサルタント」の養成・確保に関するものである。

次に、人々が、生活のあらゆる場面で適切なキャリア・コンサルティングを受けることができるように、キャリア・コンサルタントが社会のあらゆる場面で活躍できるように、体制を整えることである。

2 これまでの取組みと平成17年度の調査研究の方向

厚生労働省では、平成13年の職業能力開発促進法の改正以降、キャリア・コンサルタントの養成とキャリア・コンサルティングの普及を推進している。

平成14年4月には、キャリア・コンサルタントに必要な能力体系をとりまとめ、同年11月には、民間における養成を促進するため、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について、キャリア形成促進助成金の支給対象となる試験の指定を開始した。また、キャリア・コンサルティングを普及させるための取組としては、各種調査研究を平成14年度から中央職業能力開発協会へ委託して実施している。

キャリア・コンサルタントの累積養成数は順調に推移しており、平成17年10月末時点で、官民合わせて約3万3千人となっているが、いくつかの課題も明らかになってきた。それは、「キャリア・コンサルタントの資質確保」と「キャリア・コンサルティングを提供できるようなサービス体制の整備」である。

前者に関しては、キャリア・コンサルタントの現状を見聞きするにつけ、現行の養成講座を修了し、能力評価試験に合格しただけでは、すべてのキャリア・コンサルタントが十分な実践力を有しているといえるかどうか懸念され、養成後の資質確保体制の整備が急がれている。このため、平成16年度、中央職業能力開発協会において、実践力を有するキャリア・コンサルタントの姿について検討したが、その結果を踏まえて、平成17年度においては、実践的助言・指導（スーパービジョン）をはじめとする資質確保体制の整備に関する調査研究を行うこととした。また、平成14年4月にまとめられたキャリア・コンサルタントの能力体系そのものについても、策定から3年が経過したことから、実態等を踏まえて見直すとともに、養成講座・能力評価試験のあり方についても検討することとした。

後者に関しては、キャリア・コンサルタントが活躍する場として、まず、職業紹介機

関が想起されるが、キャリア形成支援は、国民一人ひとりの生涯にわたる課題であることを考慮する必要がある。

多くの人が、その職業人生の大部分を過ごすことになる企業におけるキャリア形成支援は、特に重要であり、かつ、労働行政において取り組むべき課題である。

さらに、キャリア・コンサルティングの対象には、企業内労働者や求職者のみならず、学生や主婦、労働市場を引退した高齢者等も含まれていることに留意したい。

人生の各場面において、適切なキャリア形成支援サービスが受けられるよう、キャリア・コンサルタントは、教育機関、地域のサービス機関等、多岐にわたって活躍することが期待されている。しかしながら、実際の地域における支援体制としては、雇用・能力開発機構のキャリア形成支援コーナーやハローワークのキャリア形成相談コーナーの他、わずかな民間サービス機関がある程度である。

こうした中で、切れ目のない支援体制の整備を促進するためには、企業、教育機関等におけるキャリア・コンサルティングの有用性を明らかにするとともに、それぞれの「場」に即したキャリア・コンサルティングの活用事例を収集し、その求められる機能を明示する必要がある。これにより、キャリア・コンサルティングに対する社会の理解が深められると考えられる。

こうした背景から、中央職業能力開発協会において、平成 16 年度には、企業や教育機関におけるキャリア・コンサルティングの導入・展開事例について検討したが、平成 17 年度においては、企業、教育機関のほか、地域における支援の観点も加えて検討を行い、ノウハウ・留意点等についてとりまとめを行うこととした。

3 調査研究の結果及び今後の課題・期待

平成 17 年度、中央職業能力開発協会は、「キャリア・コンサルティング研究会」のもとに、3つの分科会を設け、検討を進めた。

「標準レベルのキャリア・コンサルタントに必要となる能力体系の見直し等に係る検討委員会」では、過去の取組み、現状等を踏まえ、キャリア・コンサルタントに求められる要件として、カウンセリング・マインドの重要性、メンタルヘルスに係る一定の能力の必要性、職業キャリアに関する知識・理解の重要性が指摘された。

また、「キャリア・コンサルタントの資質確保体制の整備に係る作業部会」では、キャリア・コンサルタントになろうとする人、既になっている人々の実践力を強化するための方策について、具体的に検討された。

キャリア・コンサルティングの普及・促進に当たっては、「キャリア・コンサルティング導入・展開事例検討委員会」にて、企業や教育機関、地域におけるサービス提供のあり方等々が議論された。

これらの結果を踏まえ、平成 18 年度においても、引き続き、発展的な調査研究を行っていくこととしているが、一点、企業内のキャリア形成支援について、言及しておきたい。

「2」でも述べたとおり、あらゆる場面でキャリア・コンサルティングが受けられる

ような体制の整備を目指しているが、労働行政が特に重点を置くべき「場」は企業である。ここにおいて、「キャリア支援企業」（＝個人のキャリア形成の主体性を尊重し、その自己実現を支援することにより、個々人が能力を発揮することで組織の活性化を図る企業）という概念を核とし、その具体的イメージを明らかにしながら、育成を図ることが必要である。

このため、労働行政においては、キャリア支援企業の普及のため、そうした取組みを進めようとする事業者に対する財政的支援として、キャリア形成促進助成金制度を運用するとともに、都道府県職業能力開発協会に設置された職業能力開発サービスセンターにおいて、専門的な相談支援を実施している。

今後は、こうした取組みが有機的に連携して、相乗効果を挙げ得るように取り計らうことが必要である。

最後にもう一つ付言しておきたい。わが国におけるキャリア・コンサルティングの推進は、民と官とが相補い合って、取り組まれてきたことが大きな特徴であるといえる。

具体的には、平成 16 年 3 月に発足した「キャリア・コンサルタント養成講座・能力評価試験実施機関連絡協議会」が、キャリア・コンサルタントの資質確保とキャリア・コンサルティングの普及啓発を目指し、キャリア・コンサルタント全国大会の実施等、組織の垣根を越えた各種取組みを実施してきている。同協議会は、平成 18 年 3 月に「キャリア・コンサルティング協議会」として再編されたばかりであり、今後の事業展開にも期待が寄せられる。

今後、こうした民間の取組みとも連携しつつ、国民のためのインフラストラクチャーとしてのキャリア・コンサルティング体制を整備していくこととしている。

平成 18 年 3 月

厚生労働省職業能力開発局 キャリア形成支援室

目 次

はじめに

第1章 キャリア形成支援の意義・効果及びキャリア・コンサルタントの役割

1. これまでの経緯及びキャリア形成支援の意義・効果…………… 1
2. キャリア形成支援におけるキャリア・コンサルタントの役割…………… 2

第2章 キャリア・コンサルティングを中心としたキャリア形成支援の取組事例

I. 企業

1. 企業におけるキャリア・コンサルティングの導入・展開に係る調査の目的等… 3
2. 企業に対するアンケート調査…………… 3
3. 企業事例ワーキンググループでの意見交換…………… 8
4. 企業における普及の留意点…………… 12
5. 企業における普及に係る今後の課題…………… 16

II. 教育機関

1. 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目的等…………… 18
2. 事例収集対象教育機関の選定…………… 18
3. 教育機関における事例の概要…………… 20
4. 教育機関における試行実施結果の総括…………… 24
5. 教育機関における普及の留意点…………… 25
6. 教育機関における普及に係る今後の課題…………… 27

III. 地域

1. 地域におけるキャリア・コンサルティングの試行実施の目的等…………… 29
2. 事例収集対象地域の選定…………… 29
3. 地域における事例の概要…………… 31
4. 地域における試行実施結果の総括…………… 35
5. 地域における普及の留意点…………… 36
6. 地域における普及に係る今後の課題…………… 39

第3章 まとめ…………… 41

参考1 企業アンケート結果…………… 43

参考2 教育機関におけるキャリア・コンサルティング導入・展開に係る事例…………… 83

参考3 地域におけるキャリア・コンサルティング導入・展開に係る事例…………… 153

参考4 厚生労働省におけるキャリア・コンサルタント関連施策…………… 219

参考5 「キャリア・コンサルティング研究会」委員名簿…………… 222

参考6 「キャリア・コンサルティング導入・展開事例検討委員会」委員名簿…………… 223

参考7 キャリア・コンサルティング導入・展開事例に係る検討経過…………… 224

第1章 キャリア形成支援の意義・効果及びキャリア・コンサルタントの役割

1. これまでの経緯及びキャリア形成支援の意義・効果

個人のキャリア形成を支援するキャリア・コンサルティングの重要性が一層増してきており、個人が、職業紹介等を行う需給調整機関はもとより、企業や教育機関、さらには、組織を離れた地域においても支援が受けられるような、幅広いキャリア・コンサルティング体制の整備が望まれている。

最近の数年間の中で、企業や教育機関、また、地域におけるキャリア・コンサルティングの取組みは徐々に広がりつつあるが、一方で、キャリア形成支援の意義や目的、その効果について、企業・教育機関関係者に十分理解されているとは言い難いのも事実である。また、地域における取組みもまだ限定的であり、今後一層拡大することが期待されている。

このような状況の下、平成16年度に、中央職業能力開発協会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」を設置するとともに、その下に「キャリア・コンサルティング導入・展開事例検討委員会」（以下「事例検討委員会」という。）を置いて、企業及び教育機関におけるキャリア・コンサルタントを活用したキャリア形成支援の事例を収集するとともに、事例を踏まえ、キャリア・コンサルティングの普及に係る留意点等についての検討を行い、その結果を「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・展開事例に係る調査研究」（平成17年3月）にとりまとめた。

キャリア形成支援の意義は、個人が自立／自律し、いきいきとした仕事人生を送ることを支援するとともに、個人の主体的なキャリア形成の重要性を組織に浸透させることを通して、個人と組織がともに成長をしていく関係（個人と組織の共生）を目指すことにあると考えられる。平成16年度の実例検討委員会で収集した事例では、従業員一人ひとりのキャリア形成を重要視して支援を行い、結果として効果をあげている企業の例を見た。また、教育機関においては、キャリア・コンサルタントを活用したキャリア形成支援プログラムの試行実施を通して、参加した学生や教職員から、「自分自身について新たな気づきが得られた」、「これからの行動の自信がついた」等の評価が得られたほか、就職未内定者の進路決定など、具体的な効果が得られた。

今年度、中央職業能力開発協会ではキャリア・コンサルティングのさらなる普及促進を図るため、平成16年度に引き続いて厚生労働省からの委託を受け、事例検討委員会を設置した。今年度の事例検討委員会の目的は、平成16年度の検討結果を踏まえ、企業におけるキャリア・コンサルティングの普及について一層検討を深めること、また、教育機関に加えて地域におけるキャリア形成支援プログラムの試行実施を通して、その事例の効果を紹介するとともに、教育機関・地域における普及のポイント・留意点等検討することである。

2. キャリア形成支援におけるキャリア・コンサルタントの役割

キャリア・コンサルタントには、キャリア形成支援に係る様々な役割がある。その一つは個人への相談支援であり、具体的には、個人の自己理解、仕事理解、啓発的経験、意思決定、方策の実行、新たな仕事への適応といった、進路選択や能力開発等のキャリア形成のステップについて相談を通じて支援することである。また、「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・普及活動」や、「地域や組織、家族など個人を取り巻く環境に対し、個人に対する支援だけでは解決できない環境の問題の発見や指摘、改善の提案等の働きかけ」を行う役割もある。さらに若年者の自己理解支援に、特に有効とされているグループワークのファシリテーターとしての役割もある。

このように、キャリア・コンサルタントの担う機能、役割は幅広いが、キャリア・コンサルタントがこのような役割を適切に果たすためには、自らの実践フィールドで豊富な経験を有するとともに、キャリア・コンサルティングに関する、高い見識、力量が求められる。言い換えれば、キャリア形成支援においては、傾聴、自己受容・自己理解・自己開示及び他者受容・他者理解がコミュニケーションの基本であることを理解し、それを数多く実践していることが求められる。さらに、キャリア・コンサルタントには、自らの役割の重要性を的確に認識し、常に自己研鑽に取り組む姿勢・態度が求められる。

なお、キャリア・コンサルティング実施のために必要な能力については、今年度、中央職業能力開発協会が厚生労働省の委託を受けて行った検討の結果をとりまとめた「キャリア・コンサルティング研究会報告書 キャリア・コンサルティング実施のために必要な能力体系の見直し等に係る調査研究」（平成18年3月）を参考にされたい。

第2章 キャリア・コンサルティングを中心としたキャリア形成支援の取組事例

I. 企業

1. 企業におけるキャリア・コンサルティングの導入・展開に係る調査の目的等

個人の主体的なキャリア形成が求められているとともに、個人の自立／自律したキャリア形成を支援し、個人の能力を組織に結集することは、企業にとっても重要な課題と考えられる。

個人のキャリア形成を支援するキャリア・コンサルティングの取組みは、最近の数年間で企業において徐々に広がりつつあるが、今もなお、キャリア形成支援の意義や目的、その効果についての理解が十分でない企業があることも事実である。

このような状況の下、事例検討委員会では、平成16年度に、キャリア形成支援に積極的に取り組んでいる企業を選定してヒアリングを行い、その取組み事例を収集した。また、収集した事例を通じて、企業におけるキャリア・コンサルティングの導入・展開に当たっての留意点及び今後の課題を把握したところである。

今年度の事例検討委員会では、平成16年度の検討結果を踏まえ、企業におけるキャリア・コンサルティングの導入・展開について一層議論を深めるため、アンケート調査等を行うこととした。今年度のねらいは、アンケート調査等の結果を踏まえ、企業においてキャリア・コンサルティングを導入・展開する際の具体的な考え方、留意点等を整理することにある。

2. 企業に対するアンケート調査

(1) 調査の実施

平成16年度の検討結果を踏まえ、企業におけるキャリア・コンサルティングの導入・展開について一層議論を深めるため、アンケート調査を行った。アンケートでは、「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・展開事例に係る調査研究」（平成17年3月）の「キャリア・コンサルティング導入・展開に当たっての留意点及び今後の課題」で指摘された次の5点を中心に質問を作成し、企業・団体の人事・教育担当責任者等に取組みの状況またはその考え方を聞いた。

指摘1	キャリア・コンサルティングを企業に導入・展開するに当たっての初めの重要な課題は、経営者や管理者、人事担当者等に、個人と組織の共生の観点から、個人のキャリア形成の意義・重要性、キャリア・コンサルティング及びその中核的な役割を担うキャリア・コンサルタント活用の意義・効用の理解を求めることが重要である。
指摘2	キャリア・コンサルタントの活用に当たっては、個人のキャリア相談、キャリア開発に対する普及・啓発、研修の企画・運営、メンタル面の見立てとリファーマーなど、キャリア・コンサルタントの担うべき機能区分を明確にすることが必要である。

指摘3	個人のキャリア形成支援における上司の役割は重要な位置を占めており、専門家としてのキャリア・コンサルタントに任せるだけでなく、上司自身がキャリア・コンサルティング・マインドを持って、自己理解支援を中心とした部下の支援に当たることが求められる。
指摘4	キャリア・コンサルティングがより有効に機能するためには、人事部門においても、従業員個人が主体的にキャリア形成に取り組める仕組みづくりや、そのための支援体制の整備など、キャリア形成支援において果たす機能を再構築することが求められる。
指摘5	キャリア・コンサルタントは、キャリア・コンサルティングの本質及びその重要性を認識し、常に自らの資質向上に努めることが必要である。 さらに、キャリア・コンサルタントには、個人との1対1のキャリア相談だけでなく、個人と組織の共生の観点から組織に積極的に働きかける役割もあり、そのために企業内外での関係者とのネットワークづくりや、企業における人事関係制度の理解にも努める必要がある。

ア. 調査対象

事例検討委員会で選定した22の企業・団体の人事・教育担当責任者等

イ. 調査方法

予め電話で趣旨等を説明し、その後にアンケート調査票を送付

ウ. 調査時期

平成17年8月～9月

エ. 回収結果

19の企業・団体（回収率86%）

(2) 調査結果のまとめ

ア. 回答企業・団体の概要

業種	製造業：9	金融・保険業：1
	運輸・通信業：2	電気・ガス・熱供給・水道業：1
	卸売・小売業：2	サービス業（団体含む）：4
従業員数	～	99人：4
	100人～	499人：2
	500人～	999人：1
	1,000人～	：12

イ. 回答の概要

アンケート調査の主な回答は次のとおりである。（回答結果の全文は、参考1に掲載）

問1-1 「キャリア・コンサルティング」「キャリア・コンサルタントの活用」の意義・効用について、経営者等の理解を得るために、どのような取り組みを行っていますか（行いましたか）。今後は、どのように考えますか。（行っていない場合も、お考えをお聞かせください。）

これまでの取り組みについては、以下のような回答が見られた。

- ・ 経営戦略会議や幹部会議において、キャリア・コンサルティングの制度導入趣旨と内容の説明を行ったほか、大学教授を招いて特別講演を実施した。
- ・ 社長自らが人材育成やキャリア開発に関する見識が高く、自ら率先して日常的にキャリア・コンサルティングを実践するなど、特に苦労は無かった。

今後経営者等の理解を得るための取り組みについては、個人のキャリア形成支援が組織としての成果にどのように結びつくかがポイントとなるとの考えが多く見られた。

- ・ 経営層に受け入れられるためには、個人のキャリア形成がその会社にどんなプラスをもたらすのかなど、経営者の腑に落ちるその会社ならではのストーリーづくりがポイントであるとする。
- ・ 会社としてどのような従業員を育てていきたいのかを明確にし、キャリア・コンサルティングが会社の理念・ビジョンの実現に不可欠な手段であることを経営層に実感してもらうことが大切である。そのためには、キャリア・コンサルティングを試行的に導入して一定の実績を示すことが必要であり、可能であれば、経営者自らがキャリア・コンサルティング（エグゼクティブカウンセリング）を受けることも有効であるとする。
- ・ キャリア・コンサルティングは、あくまでも個人のキャリア開発を支援することであると捉えており、その上で組織と個人のwin-winの関係、組織としての成果拡大を目指すと考えている。

問1-2 貴社にキャリア・コンサルティングを導入した際、どのような点に苦労しましたか（苦労していますか）。今後は、どのような点が課題ですか。（導入していない場合も、お考えをお聞かせください。）

苦労した点については、キャリア・コンサルティングの意義を共有するまでに苦労があったという意見が多く見られた。

- ・ キャリア・コンサルタントの役割の理解が得られにくく、スタッフの確保に苦労した。（複数）
- ・ 従業員にキャリア自律の必要性・重要性や、キャリア・コンサルティングに対する理解をいかに得るかが課題であった。（複数）
- ・ キャリア・コンサルティング導入によって、優秀者が退職しないか、個人主義

を助長することにならないか、個人的なことに会社が支援しなくても良いのではないかと反対意見への対応に苦勞した。

- ・ 従業員がキャリア・コンサルティングをネガティブに受け止めることなく、安心して相談を受けられる仕組みづくりに配慮した。

問2 従業員のキャリア形成支援に関し、キャリア・コンサルタントはどのような役割・機能を担っていますか。今後は、どのように考えますか。（キャリア・コンサルタントがいない場合も、お考えをお聞かせください。）

この問については、各社ともほぼ同じ意見と見ることができ、「個人の相談」、「部下育成に関する上司への相談やアドバイス」、「組織活性化のための職場マネジメントに対するコンサルテーション」、「キャリア形成支援の施策や研修の企画」の意見が挙げられていた。

問3 従業員のキャリア形成支援における「上司」の役割をどのように位置付けていますか。また、管理者研修等で、キャリア形成支援の必要性について上司の認識を得るために、どのような啓発を行っていますか。今後は、どのように考えますか。（啓発を行っていない場合も、お考えをお聞かせください。）

この問に対しては、キャリア形成支援における上司の役割は極めて重要であるという意見が共通して見られた。

しかしながら一方で、上司が役割を果たせていない現状についての意見もあった。

- ・ 上司の機能が低下している。
- ・ ビジネスモデルや従業員の意識が変化している中で、部下育成の責任をすべて上司に負わせるのは困難になってきている。
- ・ 上司にキャリア形成支援の認識や理解が全くない。

また、今後の課題について以下の意見が挙げられた。

- ・ 傾聴やコミュニケーションのスキルの習得など、上司の人間力向上研修が課題である。
- ・ 上司自身がキャリア自律する必要性がある。

問4 従業員の主体的なキャリア形成支援に関し、人事部門の機能をどのように位置付け、どのような仕組みづくり、支援体制の整備を行っていますか。今後は、どのように考えますか。（行っていない場合も、お考えをお聞かせください。）

人事部門の位置付けについては、各社ともそれぞれ異なった捉え方をしているようである。

- ・ 人事部門をキャリア形成支援の重要な機能の一つとして位置付けて、キャリア・サポート制度の企画・推進・運営を行っている。組織がキャリア開発支援を行うことは、組織の中で働く人がその人らしくいきいきと働くことと、組織の成果を最大化することを同時に追求しようとするものであり、これは経営人事の機能以外の何ものでもない。

一方で、以下のような意見も見られた。

- ・ 人事部門は、基本的に個人のキャリア形成を直接支援する立場にはなく、機能を見直すという改変の必要性は感じていない。

問5-1 キャリア・コンサルタントの能力向上に関し、どのような取組みを行っていますか。今後は、どのように考えますか。（行っていない場合も、お考えをお聞かせください。）

現在行っている取組み及び今後の考えについては、以下のような回答が寄せられた。

- ・ 社外の関連講座やセミナーへ積極的に参加するなど、キャリア・コンサルタントとしての継続的な学習を求めている。
- ・ 外部専門家によるスーパービジョンを実施している。
- ・ 相談者に対するアンケート（満足度、相談の進め方等）の結果をキャリア・コンサルタントにフィードバックし、相談者がどのように評価しているのかを知ること、新たな気づきのきっかけにしている。
- ・ 社内外の情報に接し、自らの研鑽に努めるとともに、社外専門家とのネットワークづくりが必要と考えている。

問5-2 個人と組織の共生の観点から、キャリア・コンサルタントは、組織内でどのような関わり方をしていけばよいと考えますか。（自由なお考えをお聞かせください。）

組織内の関わり方については、以下のような考えが寄せられ、関係者との適切な連携が必要と考えている回答が多く見られた。

- ・ 経営戦略を熟知して、組織目標と個人の成長目標を整合させていくことが必要と考える。
- ・ キャリア相談を通して把握した内容から、組織として改善すべき点が見つかれば経営者層や上司にフィードバックして改善を図る。また経営者層や人事部門とのパイプ役になる。
- ・ メンタルヘルスについては勝手な判断をせずに、産業医等と連携することが必要である。
- ・ 相談室で相談に応じるだけでなく、関係者と連携を図りながら、職場環境や仕事に関する問題解決や発生防止に向けたアクションを起こしていく姿勢が求められる。

3. 企業事例ワーキンググループでの意見交換

(1) 意見交換の状況

アンケート調査の回答企業・団体のうちから業種、規模、取組状況等を考慮して選定した9社及び事例検討委員会の企業事例担当委員等からなる企業事例ワーキンググループを設置し、アンケート調査の回答結果も踏まえて次のとおり意見交換を行った。

回	日 程	意 見 交 換 の 内 容
第1回	平成17年10月13日	・アンケート調査結果の感想及びキャリア・コンサルティングに関する各社の取組状況、考え方 ・キャリア・コンサルティングの意義・重要性の理解の普及（経営者等の理解をいかに得るか）
第2回	平成17年10月27日	・個人の主体的なキャリア形成意識の啓発 ・キャリア形成支援における上司の役割
第3回	平成17年11月21日	・キャリア形成支援における上司の役割 ・企業内キャリア・コンサルタントの役割
第4回	平成17年12月20日	・企業事例ワーキンググループでの意見交換のまとめ

(2) 意見の整理

企業事例ワーキンググループで出された主な意見を整理すると、次のとおりである。

ア. キャリア・コンサルティングの意義や重要性についての理解をいかに得るか（上記2の指摘1関連）

経営者や管理者等に個人のキャリア形成の意義・重要性の理解を得ることについて、「キャリア」や「キャリア・コンサルティング」の位置付け（メリット等）を明確化し、経営者等に働きかけることの必要性等について意見が出された。

- ・ その会社なりの『キャリア』の定義をきちんと整理して、それを常に共有していくことが第一歩だと考える。
- ・ 個人のキャリア形成がその会社にどんなプラスをもたらすのかを含め、経営者の腑に落ちるその会社ならではのストーリーづくりがポイントである。

また、経営者等に理解を得るための具体的な取組み例も寄せられた。

- ・ 人事部が熱意とビジョンを持って活動を続け、組織に対してどのような貢献が行われているか実績を示した。
- ・ 退職者の退職理由をリサーチし、経営者層に伝えた。
- ・ キャリア・コンサルティングの意義等を根気よく伝える一方で、可能な取組みから少しずつ始めて実績をつくっていった。

経営者等の理解をいかに得るかということの一方で、個人（社員・従業員）の意識啓発をいかに進めるか等についても以下のような意見が出された。

- ・ 個人が自分のキャリア形成意識を高めたら自分のためにもなるということを、経営者から従業員に繰り返しはっきりと伝えていくことが重要である。
- ・ 『仕事を通して自分が成長できた』、『仕事をしながら新たな自分を発見できた』という実感を一人ひとりが持つことが必要で、そのための企業風土の構築と機会の提供が必要である。
- ・ 従来の人材育成を考えると、自分をきちんと理解するというステップはあまり重要視されてこなかった。やりたいと思っていたことが、本人にとって本当にいいことなのか、本当に適性があるのかなど、自己理解に時間をかけ、自分の目指す方向を整理する機会を提供する必要がある。

なお、「キャリア自立／自律」とはどのような状態かについて意見交換がなされ、以下のような意見があった。

- ・ 自分がどのような強み、弱みを持っていて、自分はどんなことをやりたいのかという自己理解に基づいた自分の目標を持っている。
- ・ 自己理解をした上で、目標に向かって自分をコントロールしつつ進んでいける。
- ・ 環境が変わったときに目標を修正し、環境変化に対応できる。

イ. キャリア・コンサルティングの必要性和キャリア・コンサルタントの役割・機能等（上記 2 の指摘 2 関連）

キャリア・コンサルティングの必要性について、主にそのメリットの観点から意見が出された。

- ・ キャリア・コンサルティングを導入することで、人事管理面だけでなく個人の能力、意欲を引き出す等、人材マネジメントの質的向上を図ることができ、そのことが企業業績の向上につながると思う。
- ・ したいこと（will）、できること（can）、すべきこと（must）がバラバラである者が多いが、この3つをうまく再統合させることがキャリア・コンサルティングの最も重要な機能であり、これが結果的には企業業績に結びつくことになる。

また、キャリア・コンサルタントの役割・機能について、各企業の実例や求める姿を踏まえた意見が出された。

- ・ 人の育成について上司の相談に応じる役割を担う。
- ・ 上司と二人三脚で部下のロールモデルの役割を担う。
- ・ カウンセラーの役割のほか、人事制度のアドバイザー、ロールモデルを含めたメンター役、コーチ的な役割、伴走の役割、キーマンを紹介する等の仲介者の役割を担う。
- ・ 現在働いている従業員のみならず、育児休業中の者、さらに、パートタイマーやアルバイト等の非正社員に対する支援もキャリア・コンサルタントの役割と考える。

また、キャリア・コンサルタントを企業内部に置くか、あるいは外部人材を活用するかについてどちらがよいかという意見も挙げられた。

- ・ 社内に置くのがよいか、外部活用がいいのかは一長一短があるので、状況に応じて一番必要とされているものから取り組んでいけば、おぼろげながら姿が徐々に見えてくる。

ウ. キャリア形成支援における上司の役割（上記2の指摘3 関連）

従業員のキャリア形成支援における「上司」の役割の重要性については、各社とも共通の認識であり、そのような認識の上で、上司に求められる役割についての意見が出された。

- ・ 会社組織の目標と個人の目標をどうマッチングさせるかが管理職の責任である。
- ・ 上司がマネジメントの中でキャリア・コンサルティングに応じたり、場合によってはロールモデルであったり、コーチやメンターであったり、そのような役割が期待されるのが上司である。
- ・ 上司は全員キャリア研修を受けて、まずは自らのキャリアを考えて重要性を理解することが必要である。
- ・ 物が人間を作るのではなく、きちんとした人間がいて初めて良い物が作れるということを認識し、部下育成の時間をつくる必要がある。
- ・ よくやっている上司は、キャリア・コンサルティングを知らなくても、その人の行動・態度としてそれが身に付いている。そのような上司は大変忙しいが、部下の相談に対応しており、結果として部下が育っている。

一方で、以下のように上司に求める役割を期待しにくい現状についても意見が出された。

- ・ 上司の役割が重要であることは事実だが、実態は成果主義の名の下に、上司自身のアウトプットも求められている。理想としては部下の育成に力を注がなければならないが、実際には会社の期待が成果をきちんと出すほうに比重がおかれている。
- ・ 現場での人材育成が機能分化し、育成は人事部がやればよいといったような風潮が出てきているように感じている。

なお、上司の理解を得た事例も紹介された。

- ・ 一つの会社の中でも部門によって人が伸びる・伸びないがあり、人が伸びる部門には優秀な管理者がいる。その管理者に部下育成について語ってもらう場を人事部門として設定した結果、徐々に『部下を育てることは自分達ラインの長の仕事だ』と認識されるようになってきた。

また、留意点として以下のような意見も挙げられた。

- ・ 上司が上からの視線で『こう育てたい』と押しつけると、部下との間にギャッ

プが生まれる危険性がある。上司自身もキャリア・コンサルティングの基本を身につけて、上からではなく相互のコミュニケーションの中でサポートしていくことが必要である。

エ. キャリア・コンサルティングの位置付け等（上記2の指摘4関連）

企業内においてキャリア・コンサルティングをどのように位置付けるか等についても意見が出された。

- ・ 現実をしっかりと見据えた上で、その会社に必要なキャリア・コンサルティングの役割、機能を定めることが重要である。
- ・ キャリア・コンサルティングが有効に機能を発揮するためには、人事部や人事制度とうまく連携させていくことが必要である。
- ・ キャリア相談室のような新たな機能を立ち上げることも必要であろうが、今ある制度（目標管理制度等）にどのように魂を入れていくかが重要である。

一方、キャリア・コンサルティングに関連する課題として以下のような意見も見られた。

- ・ 個人の目標が会社の目標に合えばよいが、合わないときにどうするのかというのが課題である。
- ・ キャリア形成がうまくいくことによって、さらにやらなければならないことがある。自立した社員が『よし、この会社で頑張ろう』という風土がないと、それこそ辞めていく人が出てくると思う。

オ. キャリア・コンサルタントに求められる能力とその維持・向上（上記2の指摘5関連）

企業におけるキャリア・コンサルタントの能力としては、上記イの役割・機能を果たす能力が求められることとなるが、そのほか、「守秘義務が根幹」、「相談者が自分の話を聴いてもらったとの感じを持てるようきちんと話を聴く」、「キャリア・コンサルタント自身の人間力・人的な信用力」、「きちんとしたマネジメントの実務経験、会社内の組織の熟知」、「役員や上司や社員に積極的に会って、自らアプローチする姿勢」、「重要な能力は根性ではなく愛情」等が挙げられた。

また、キャリア・コンサルタントの能力の維持・向上について、社内にキャリア・コンサルタントを置いている企業から、事例の紹介や意見があった。

- ・ 学会、協会、企業、大学を問わず、関係者との交流を通して自分で勉強する。
- ・ キャリア・コンサルタントとしての経験を積みながら、いろいろな苦労を通して育っていくことが重要である。
- ・ 相談者にアンケートを実施し、満足できたか、目標が達成できたか、進め方がどうだったかをフィードバックしてもらうようにしている。自分でうまくいったと思っても、実際はうまくいっていなかったことを掴むことで、自分自身をより振り返ることができる。
- ・ 産業カウンセリングや心理学など継続的な勉強、月1回の事例研究、外部のス

ーパーバイザーによるスーパービジョンの3つをセットにしている。

なお、スーパービジョンを実施するスーパーバイザーについての意見も寄せられた。

- ・ 企業の人事制度や仕組みがわかっている者が望ましい。このようなスーパーバイザーの育成が進めば、今後、企業へのキャリア・コンサルティング導入・展開の中での大きな力になる。

4. 企業における普及の留意点

企業事例ワーキンググループの参加企業にあっては、人事部門をはじめとする担当者等の地道な活動を通して、徐々に、キャリア・コンサルティングへの取組みが進んできたところであるが、一方で、「関心は持っているが、どのように進めたらよいかわからない」、また、「なぜ、企業が従業員のキャリア形成を行う必要があるのか」「従業員のキャリア形成を支援すると、企業から逃げてしまうのではないか」といった、消極的な企業の声も聞こえてくる。

こうした企業においては、キャリア・コンサルティングの導入・展開に際しての考え方やポイントについて、具体的なイメージを描けないために、漠然とした不安や懸念を抱えてしまっている場合も多いと考えられる。このため、事例検討委員会では、キャリア・コンサルティングの導入・展開の全体像を各企業にわかりやすく提示できるよう、アンケート調査の結果及び企業事例ワーキンググループの議論等を踏まえ、次のような検討を行った。

(1) キャリア・コンサルティングに対する認識の必要性

ある企業における、従業員のキャリア形成支援に取り組むことの効用、その際の視点として、次のような項目が紹介された。

- ・ 希薄化してきた個人と組織の関係をすり合わせる
- ・ 従業員の内面へのアプローチ
- ・ 組織内でのコミュニケーションの回復
- ・ 生産性ととも生産の質を向上させる
- ・ 従業員の多様性の承認と個性の積極的活用
- ・ 従業員に個人事業主的な意識を持たせると同時に、経営者自身に経営目的を再確認してもらう
- ・ 従業員の考える力、自立性を育成する

このような考え方が、そのまま、すべての企業に当てはまるものではないだろうが、企業目的を達成する原動力となるのは従業員個々人の力であることを考えると、「企業が、従業員の主体的なキャリア形成を支援し、従業員の能力を組織に結集する」ことは、重要な課題であると考えられる。

こうした企業内のキャリア形成支援を進めるために、キャリア・コンサルタント、

キャリア・コンサルティングを導入しさえすればすべてが解決するというものではないが、それが重要な役割を担っていることは、間違いないであろう。

そして、企業へのキャリア・コンサルティングの導入・展開に当たっては、アンケート調査、企業事例ワーキンググループでも見たように、その企業ならではのしっかりとの方針のもとに行われることが重要である。

すなわち、個々の従業員が職務を通して自らの専門性の深まりや経験の幅を広げ、さらには、企業に貢献する意識を持ってもらうために、人材育成に関する企業風土をどのように構築するのか、考える必要がある。これを踏まえ、どのような個人を育てていきたいのか、そのための支援をどのようにしていくのかを考え、その一環としてキャリア・コンサルティングを捉えることが求められる。

以上述べたことは、大企業、中小企業といった企業規模には関わらない課題であると考えられる。

(2) 「キャリア・コンサルティングの導入・展開のための社内での検討ポイント(例)」

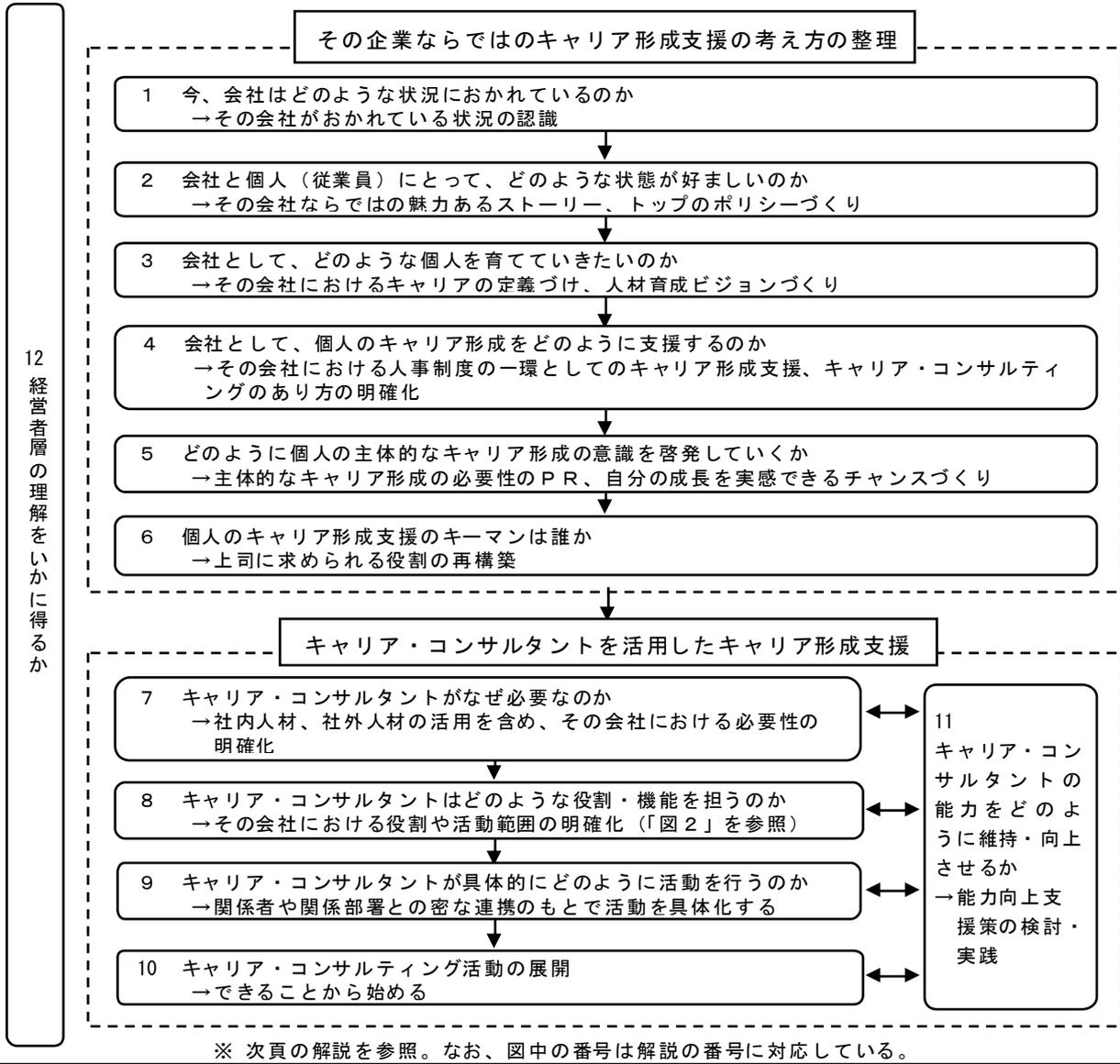
アンケート調査の回答及び企業事例ワーキンググループでの意見をまとめると、キャリア・コンサルティングの導入・展開に当たって検討すべきポイントが浮き彫りになった。

このことを踏まえ、キャリア形成支援の意義・重要性を含め、キャリア・コンサルティング導入・展開のための考え方を整理すると、図1のような「キャリア・コンサルティングの導入・展開のための社内での検討ポイント(例)」を示すことができる(別記の解説を併せて参照されたい)。

なお、上記(1)で述べたとおり、キャリア・コンサルティングの導入・展開に当たっては、その企業ならではの方針の下で行われる必要があり、図1については、そのような方針の検討の参考として示したものである。

また、キャリア・コンサルタントの役割・活動については、今年度、中央職業能力開発協会が厚生労働省の委託を受けて行った、キャリア・コンサルティング実施のために必要な能力体系の見直しに係る検討内容を踏まえ、参考例示として図2に示した。

(図1) キャリア・コンサルティングの導入・展開のための社内での検討ポイント (例)



(図2) キャリア・コンサルタントの役割・活動の例 (参考例示)

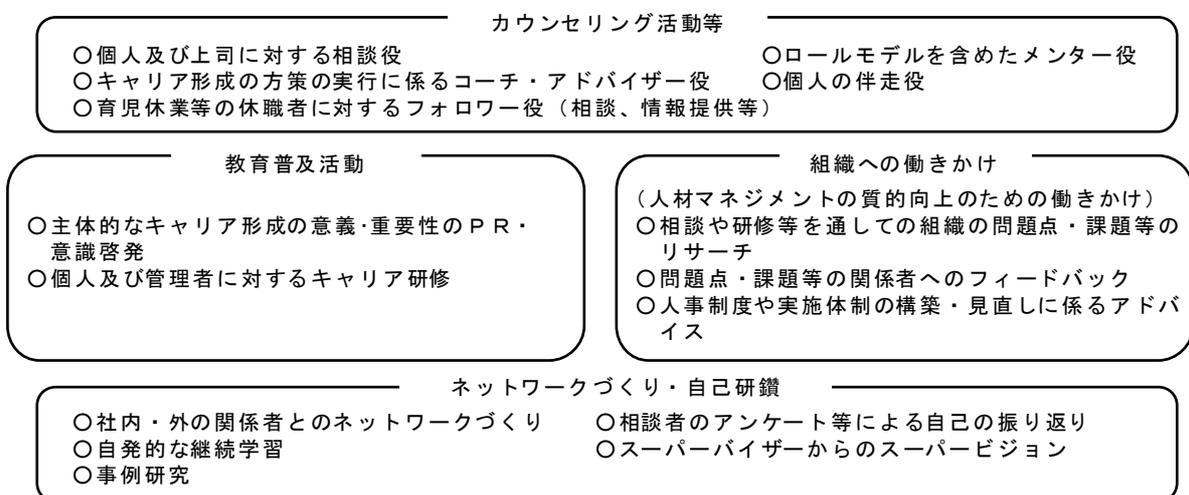


図1 「キャリア・コンサルティングの導入・展開のための社内での検討ポイント（例）」について

- 1 経済・社会の環境が変化している中で、会社は今のどのような状況におかれているのか、どのような方向に進みたいのか等の認識を共有する。
- 2 人と組織の力の関係、つまり会社が経営目的を達成するには個人（従業員）にどのようにあって欲しいのかということや、個人の成長と会社の成長の関係についてトップがその会社ならではの明確な方針を示し、共有する。
- 3 会社としてどのような個人（従業員）を育てていきたいのか、その会社としての人材育成のビジョンを示す。また、その会社における「キャリア」の定義を整理し、共有する。
※「キャリア自立」の状態についてのワーキンググループの主な意見
 - ・自分の強み・弱みの自己理解のもとに自分の目標をしっかり持っている
 - ・自己理解した上で、目標に向かって自分をコントロールしつつ進んでいく
 - ・環境が変わったときに目標を修正するなど環境変化に対応できる
 - ・どんな状況でも自分を見失わない、自分を見逃さない
- 4 会社として個人（従業員）のキャリア形成をどのように支援するのかについて、その会社の人事施策全体の中でキャリア・コンサルティングを捉え、その役割を明確にする。また、キャリア・コンサルティングが個人の能力、意欲を引き出すことによって人材マネジメントの質的向上に貢献し、企業の業績につながるなど、キャリア・コンサルティングの意義についての認識を共有する。
- 5 個人（従業員）にとってなぜ主体的なキャリア形成が必要なのかについて、トップからの伝達を含めて様々な機会でも周知するとともに、個人が仕事を通して「成長できた」、「新たな自分を発見できた」等の実感を持てる企業風土の構築や、機会の提供を行う。
- 6 個人に対するキャリア形成支援における上司の役割の重要性を認識し、その会社が上司に求める役割を再構築するとともに、必要な研修（上司自身のキャリア研修）等を行う。
※「上司の役割」についてのワーキンググループの主な意見
 - ・部下との相談を通して会社組織の目標と個人目標をマッチングさせる
 - ・ロールモデル、コーチ、メンター等の役割を持つ
- 7 キャリア・コンサルタントを活用する場合には、キャリア・コンサルタントがなぜ必要なのかを含め、その位置付けを明確にする。その上で、社内人材を活用するのか、外部人材を活用するのか等、その会社の状況に合わせた活用を行う。
- 8 キャリア・コンサルタントがどのような役割・機能を担うのかを明確にする。図2にキャリア・コンサルタントの役割・活動を参考例示として示しているが、現実を見つめた上で、その会社に必要な役割・機能を定めることが重要である。
※「キャリア・コンサルタントの機能」についてのワーキンググループの主な意見
 - ・個人の「したいこと（will）」「できること（can）」「すべきこと（must）」をうまく再統合することが重要な機能であり、これが結果的には企業業績に結びつく
- 9 キャリア・コンサルタントが機能を有効に発揮するには、人事部や管理者等の関係者、人事・教育制度との連携が必要であることの認識を共有し、活動範囲・活動内容を具体化する。
- 10 キャリア・コンサルタントがキャリア・コンサルティング活動を展開するに当たっては、できることから始め、地道な活動を通してキャリア・コンサルティングが個人及び会社にとってこのような貢献をしているとの実績を積んでいくことが必要である。また、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情報を踏まえ、キャリア形成支援をより効果的に機能させるために、経営者層や関係者に働きかけることも求められる。
- 11 キャリア・コンサルタントには、上記8の役割・機能を担うために必要な能力が求められることと、そのための能力の維持・向上が重要であることを認識した上で、キャリア・コンサルタントの自己研鑽を含め、能力向上の支援を行う。
- 12 キャリア・コンサルティングの導入・展開に当たっては、経営者層の理解が必要不可欠であることから、実績等を示しながら、キャリア・コンサルティングがいかに個人と会社に貢献するかを伝える。特に、中小企業にあっては、経営者層が主体的な関わりを行うことが求められる。

5. 企業における普及に係る今後の課題

企業におけるキャリア・コンサルティングの普及に関し、今後の課題として次のことが挙げられる。

○ 企業におけるキャリア・コンサルティングの対象者

雇用・就労形態の多様化が急速に進展しており、就業者数に対する非正社員（パートタイム労働者・アルバイト、派遣労働者、契約社員等）の占める割合が増加している。

これまでの企業のキャリア形成支援の対象者は正社員が主体となっていると考えられるが、企業における非正社員の割合が増加している中では、非正社員の支援も重要である。キャリア・コンサルティングは、組織と個人の共生の観点から、一人ひとりがいきいきと働くことを支援することが目的であり、その意味では正社員だけでなく、非正社員も含めたすべての労働者を対象にすべきであると思われる。(※)

以上のような観点を含め、キャリア・コンサルティングの対象をどこにおくかという問題は、今後、企業におけるキャリア・コンサルティングの普及を行う上での大きな課題である。

○ 中小企業の経営者に対する理解の促進

キャリア・コンサルティングは大企業中心の考え方であって、中小企業には当てはまらないという見解も見受けられる。キャリア・コンサルティングの導入に取り組む企業がここ数年間で増加しているが、確かに中小企業の割合はまだ多くはないと思われる。しかし、組織におけるキャリア形成支援の重要性は企業規模によって異なるものではなく、さらに、キャリア・コンサルティングは大企業だから導入・展開できるということではない。逆に、中小企業であれば、トップの意志と決断があれば、導入しやすいという事例も見受けられる。キャリア・コンサルティングは、専任のキャリア・コンサルタントを配置しなければならない、カウンセリング・ルームを設置しなければならないということではなく、働く個々人が主体的にキャリアを開発して自らの能力を発揮し、充実した職業生活を送ることを支援することである。特に中小企業の経営者には、このキャリア・コンサルティングの意義についての理解を求めたい。

平成16年度の「キャリア・コンサルティング導入・展開事例に係る調査研究」でヒアリングに協力いただいた中小企業では、専任のキャリア・コンサルタントこそ存在しないが、経営者や人事部門等の担当者がキャリア・コンサルタントの役割を果たし、社員のキャリア形成支援に貢献している事例が報告された。また、今年度の企業事例ワーキンググループに参加いただいた中小企業では、一人の従業員が自ら進んでキャリア・コンサルタント養成講座を受講し、その有効性を経営者に伝えた結果、経営者自身も養成講座を受講することになり、現在では、既に受講を終了している従業員とともにキャリア形成支援に取り組んでいる例も紹介された。

今後、キャリア・コンサルティングは決して大企業中心の考え方ではなく、中小

企業においても有用であるということについて、中小企業の経営者等に理解を広めていくことが課題である。そのための具体的な方法としては、中小企業の経営者を対象としたセミナー等の機会を活用し、人材育成におけるキャリア・コンサルティングの意義や必要性について説明することも有効な方法の一つであろう。

(※) <参考>

非正社員のキャリア形成支援に関しては、労働組合においても次のような取り組みが始められている。

情報産業労働組合（情報労連）では、構成組織において「パート・有期契約社員」や「派遣労働者」等の非正社員が多くなってきている現状に鑑み、「社会に期待され共感される情報労連」を目指す運動方針のもと、非正社員のITスキルアップ支援と組織化を結合させた新たな取り組みとして、「ITスキルアップ&リテラシー」のプロジェクトを発足して具体的議論を重ねてきた。これは、従来、正社員に比べて十分なキャリア形成支援がなされてこなかった非正規社員を対象として、ウェブ・サイト上でITスキルアップ支援を行い、登録者の要望に応じてキャリア・コンサルティングを組み合わせて実施することで、職業能力の向上を図ろうとするものである。平成18年4月～5月に300名程度の規模でトライアルを行い、本格的運用に向けての是非を判断することになっている。

II. 教育機関

1. 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目的等

若者の特徴として、「働く意義を見出せない」、「就業意欲や職業意識が希薄である」ということ等が指摘されている昨今、フリーターやニートの増加といった社会的背景も加わり、大学・短大等の教育機関には、専門課程の教育に加え、学生一人ひとりが自立／自律した人生を送れるように支援することが求められている。

このような状況の下、事例検討委員会では、平成16年度に、5つの大学・短大を選定し、キャリア・コンサルタントを活用したキャリア形成支援プログラムの試行実施を行った。試行実施の目的は、実施した事例を教育機関に広く紹介するとともに、収集した事例に基づき、今後の教育機関における、キャリア・コンサルタントを活用したキャリア形成支援の導入・展開について、ポイントや課題を検討することである。

中央職業能力開発協会では、平成16年度の検討結果である「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・展開事例に係る調査研究」を教育機関等に配布するなど、周知広報を行った。その結果、キャリア・コンサルティングの導入を検討している、あるいは学生に対する有効なキャリア形成支援のあり方等を模索している大学・短大関係者から、質問、問合せ等の反響を得たところである。

事例検討委員会では、今年度、平成16年度に引き続いてキャリア・コンサルタントを活用したキャリア形成支援プログラムの試行実施を行い、その事例を収集することとした。今年度のねらいは、平成16年度と異なる視点で実施したキャリア形成支援の事例の収集と、収集した事例に基づき、教育機関におけるキャリア・コンサルタントを活用したキャリア形成支援の普及について、検討を一層深めることにある。

2. 事例収集対象教育機関の選定

教育機関（大学）におけるキャリア形成支援の対象者、目的、実施時期について、学生に対しては、キャリア意識の醸成を目的とした早期（低学年次）からの長期的な支援と就職活動に向けた具体的支援を目的とした就職活動直前からの短期的な支援が考えられ、また、学生と日常的に接する教職員に対しても、学生のキャリア形成支援者として、キャリア開発の意義・重要性の理解等を目的とした支援が考えられる。

また、これらの支援の方法については、グループワーク、個別相談及び講義によるものが想定される。

これらを整理すると、図3のような「教育機関（大学）におけるキャリア形成支援のイメージ」を示すことができる。

(図3) 教育機関(大学)におけるキャリア形成支援のイメージ

目的	対象	学 生 (上段:4年制大学、下段:短期大学)			教職員	方法
		1,2年生	3年生	4年生		
		1年生		2年生		
I	キャリア意識の醸成 (自己理解支援～仕事理解支援～目標設定等) ◎長期的な(早期からの継続的な)支援	←—————●—————→				1.グループワーク
II	就職活動に向けた具体的支援 (エントリーシート、面接等における自己表現等) ◎短期的な(就職活動直前からの)支援	←—————→				2.個別相談
III	キャリア形成支援者としての基礎 (学生のキャリア形成支援者として、キャリア開発の意義・重要性の理解等)				←—————→	3.講 義

事例検討委員会では、これを踏まえながら、昨年度に引き続き、学生のキャリア形成支援に関して積極的な3つの大学において、キャリア・コンサルタントを活用したキャリア形成支援の事例を収集することとした。選定した大学及びそれぞれの大学における支援内容・対象者・実施時期は、次のとおりである。

なお、支援内容等については、事例検討委員会で選任された教育機関に係る事例担当者が、大学関係者と綿密な打ち合わせの上で決定した。さらに、事例担当者は、キャリア・コンサルタントとの事前の連絡調整や、試行実施の運営管理等も行った。

【平成17年度掲載事例】

教育機関名	支援内容	対象者	実施時期
大阪成蹊大学	①キャリア・デザインのためのワークショップ (I-1)	2年生	H16.10月中旬～ H17.1月中旬
	②個別相談支援 (I-2)	2年生	H17.5月下旬～ H18.1月中旬
	③主体的な就職準備のためのワークショップ (II-1)	3年生	H17.4月下旬～ H18.2月上旬
	④個別相談支援 (II-2)		
大阪電気通信大学	①キャリア・プランニング研修 (I-1)	3年生	H16.10月下旬～ H17.1月中旬
	②前年度研修のフォロー (アセスメント・個別相談支援) (II-1、II-2)	4年生	H17.10月中旬～ H17.11月下旬
立教大学	「体験のシェア」、「体験の拡大化」、「体験から自己実現へ」を内容としたグループワーク及び個別相談支援 (I-1、I-2)	インターンシップに参加した3年生及びネクストリーダープロジェクトに参加した1・2年生	H17.11月下旬～ H17.12月中旬

※ () 内は、図3における「目的」と「方法」を示している。

参考【平成16年度掲載事例】

教育機関名	支援内容	対象者	実施時期
湘北短期大学	①グループワーク体験学習 (Ⅰ-1) ②キャリア・コンサルタントによる模擬面接会(Ⅰ-2) ③講演「働く意義について」 (Ⅰ-3)	1年生	H16.11月下旬～ H16.12月中旬
立教大学	①3年生対象 キャリア・コンサルティング(Ⅰ-2) ②3年生対象 エントリーシート相談(Ⅱ-2) ③4年生対象 自己分析・カウンセリング・模擬面接等グループワーク(Ⅱ-1、Ⅱ-2)	3・4年生	H16.11月中旬～ H17.1月中旬
大阪商業大学	学生のキャリア形成支援者としての基礎体験講座 (Ⅲ-1、Ⅲ-3)	教職員	H16.12月上旬
追手門学院大学	「働くということ」をテーマにしたグループワーク(Ⅰ-1)	3年生	H16.12月下旬
関西外国語大学・同短期大学部	自己理解・他者理解・内的キャリア形成支援を目的としたワークショップ(Ⅰ-1)	大学3・4年生 及び短大1年生	H16.11月中旬～ H16.12月下旬

※()内は、図3における「目的」と「方法」を示している。

3. 教育機関における事例の概要

収集した事例の概要は、表1～表3のとおりである。(事例報告書全文は、参考2に掲載)

表 1

教育機関名	大阪成蹊大学
テ ー マ	平成16年度 <ul style="list-style-type: none"> ・2年生を対象とした、進路（就職）を考える準備段階として、今後のキャリアを考えるキャリア・デザインのためのワークショップ及び個別相談支援 平成17年度 <ul style="list-style-type: none"> ・3年生を対象とした、主体的な就職活動ができること等を目的とする就職準備を中心としたワークショップ及び個別相談支援（前年度から継続） ・2年生を対象とした、キャリア・デザインのためのワークショップ及び個別相談支援（前年度と同様）
目 的	<ul style="list-style-type: none"> ・「主体的に働く」ということに対する自覚を持つ。 ・近い将来の進むべき道を明確化する。また、そのための自己分析と職業理解を行い、今後の行動計画を策定する。 ・卒業後、単に職に就くことを目的とするのではなく、きちんと自律した「社会人」になることを目的とし、主体的に就職活動することを目指す。 ・自分の強みを知り、自分らしい自己表現ができることを目指す。 ・個人のキャリア上の課題を解決する。
対 象 者	平成16年度：2年生 平成17年度：2年生及び3年生 ※個別相談支援は、来談するすべての学生を対象とした。
プログラム内容	平成16年度 <ul style="list-style-type: none"> ・「キャリア・デザイン」、「自己理解」、「職業理解」、「行動計画の作成」等のテーマについて、ゲーム・個人ワーク・話し合い等を通して実施するグループワーク（2年生対象、90分×8回） 平成17年度 <ul style="list-style-type: none"> ・「エントリーシート」、「自己PR」、「面接」等のテーマについて、グループ討議・ロールプレイ・シミュレーションゲーム等を通して実施するグループワーク（3年生対象、90分×13回） ・前年度、2年生を対象に実施した内容と同様のグループワーク（2年生対象、90分×8回） ※上記プログラムのほか、両年度とも個別相談支援を実施。
キャリア・コンサルタントの役割	グループワークにおいては、ファシリテーターの役割を担い、個別相談支援においては、個別相談を受けるカウンセラーの役割を担う。いずれも、通常の一方向的な講義や一般的な考えに誘導するのではなく、一人一人の学生の意見・考えに耳を傾けるといった姿勢で関わり、「とりあえずの就職活動準備」にならないよう、キャリア形成の視点を持って支援を行い、学生が自ら気づき、自発的な行動を促進するよう関わる。
結 果	（アンケート結果等から見た参加者の評価） 平成16年度、17年度ともに個別相談支援を受けた学生の評判はよく、「1回だけでなく次も相談に来たい」というのが、ほぼ全員からの声であった。「視野が広がった」、「不安が解消された」、「自分の思いを言語化できるようになった」等、非常に満足度は高い。 ----- （教育機関側からの評価） キャリア・コンサルタントによるグループワークや個別相談支援を通して、自己理解及び職業理解の促進が図られた。学生が主体的にプログラムに取り組み、満足度の高いものであったと評価は高い。
事例担当者の意見	2年間の試行実施を通し、特筆すべきは個別相談支援が学生に支持されたということである。支持された理由として「“私”に関わって欲しい」という学生のニーズがあり、学生がキャリア・コンサルタントに対し、無条件で受け入れてもらえ、相談をしっかりと受け止めてもらえているという実感がもてた結果と言える。単に話を聞き一方的なアドバイスをする個別相談ではなく、キャリア・コンサルタントには、学生自らが“気づけた”と実感ができ、主体的な行動を促進できるスキルレベルが求められる。

表 2

教育機関名	大阪電気通信大学
テ ー マ	自己理解・他者理解に基づくコミュニケーション能力・将来設計能力育成のためのキャリア・プランニング研修（グループワーク・個別相談支援併用）
目 的	「自己理解」「他者理解」を深め、自己肯定感・コミュニケーション能力を高めることにより、学生生活・社会生活への適応力を育成し、適切な進路選択・将来設計を行うことを支援する。
対 象 者	平成16年度 工学部2部・機械工学科 3年次生 約60名 平成17年度 前年度研修受講生のうち、進路未決定者・就職未内定者 約40名
プログラム内容	平成16年度 ガイダンス（30分・1回）と講義・グループワーク（90分・5回） 自己の現状分析からの課題発見、過去の経験・感情から自己の「内的キャリア」への自覚、アサーションの考え方を取り入れた対人パターン確認、自己の価値観をテーマとしたグループでの話し合い・発表練習、自己啓発目標の設定、ビジネス・マナー実習など 平成17年度 進路未決定者・就職未内定者に対する個別及びグループキャリア・カウンセリングと、進路決定者への将来目標設計支援を目的としたグループワーク
キャリア・コンサルタントの役割	平成16年度 ・「非自発的参加」のため、参加意欲・対人志向が弱い学生に対して、受容的対処を通じて研修への参加意欲を高め、自己開示を促進する役割 ・学生が現状で抱えている自己の課題に気づき、解決方法を考え、行動に移すことを支援し、学生生活・社会生活への適応力を育成する役割 など 平成17年度 ・アセスメントを用いた自己理解・職業理解の再確認支援の役割 ・個別相談支援、グループワークを用いた進路決定支援並びに長期的視点で自己のキャリア形成に取り組むことを支援する役割 など
結 果	（アンケート結果等から見た参加者の評価） ・通常の講義とは異なったキャリア・コンサルタントと学生の双方向交流を尊重した研修スタイルが、総じて好評であった。 ・自分の考えを言語化・文字化することの意味や、自分の意見を適切に相手に伝え、相手の意見を尊重することの重要性に気づいた学生も多かった。 ・研修中に学んだ「リフレーミング」の考え方が、面接で特に有効だったと評価された。 ----- （教育機関側からの評価） ・学生が興味を持って積極的に研修に参加している事実が、特に高く評価されており、授業方法（双方向による参加・体験型学習）への応用にも関心が示された。 ・職員からは、事務レベルで対応の難しい学生への個別対応が評価され、キャリア・コンサルティングの専門家としての「外部キャリア・コンサルタント」への高い信頼性を得た。
事例担当者の意見	今回の事例は制約条件が多い環境下での実施であったが、教職員の理解・支援を受けることができ、学生との信頼関係構築、学生の自己理解・自己肯定促進、教職員の意識変容への働きかけ、学生の長期的キャリア形成の視点喚起などにおいて、当初予想した以上の成果を挙げることができた。特に、入学時に満足度の低い学生に対して、学生生活への参加意欲・学習意欲を喚起する面においても、グループ・ワークを活用したキャリア・コンサルティングの手法が有効であることが教員に認知された意義は大きいと考える。

表 3

教育機関名	立教大学
テ ー マ	インターンシップ等の「体験」をキャリア形成へつなげるプログラム
目 的	<ul style="list-style-type: none"> ・体験をより広げた視野で見ること、そして体験を言語化・行動化すること。 ・体験を今後のキャリア形成においてどのように生かすかを、他者を通じて他者の体験と照らし合わせ、具体的に考え、表現すること。 ・キャリア・コンサルティングを通じて、体験について語る中で自ら気づき、自己理解を深めること。
対 象 者	<p>a) 立教型非単位認定インターンシップに参加し、各3時間の事前研修及び事後研修に参加した3年生60名（就職活動に向けてのキャリア形成支援）</p> <p>b) 3大学ネクストリーダープロジェクトに参加した1、2年生10名（学生生活の充実・キャリア形成支援）</p>
プログラム内容	<p>1) 第1ターム 「体験のシェア」 グループワーク（90分） 自分の体験を第三者に伝えることの難しさを知り、人それぞれに体験から感じることに違いがあることを知るグループワーク。</p> <p>2) 第2ターム 「体験の拡大化」 グループワーク（90分） 今後の学生生活または就職活動に向けて、自分の体験が応用できること及びその体験を表現する方法について知るグループワーク。</p> <p>3) 第3ターム 「体験から自己実現へ」 個別相談支援（90分） 第1、2タームのグループワークを踏まえて、各個人の体験から個人を表現する方法についての、各個人の状況に応じた個別相談支援。</p>
キャリア・コンサルタントの役割	<ul style="list-style-type: none"> ・プログラムの目的等、大学側の希望を実施内容として具体化する作業（進行表の作成）を行う。 ・大学側との連携のために、キャリアセンターが展開するプログラムと学生への情報提供内容について理解する。 ・プログラムでは、学生に対して十分に受容的に聴くことを重視する。 ・学生に答えを教示するのではなく、自分で気づくことができるように支援する。
結 果	<p>(アンケート結果等から見た参加者の評価)</p> <p>自分の相談事をしっかりと受け止めてくれていると学生が感じていることや、自分の強みや価値観など自分ではなかなか気づかないものを気づかせてくれ、自分に自信を持てたと感じる事ができたこと等、評価は良好であった。</p> <p>(教育機関側からの評価)</p> <p>導入の時期、大学担当者との連携、プログラム全体についてのスーパーバイザー等の課題はあるが、導入して効果があったといえる。</p>
事例担当者の意見	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリア・コンサルタントの資質 キャリア・コンサルタントが、大学生のキャリア支援についてどのように考え、捉えているのかがポイント。また、グループのファシリテーションができることが必要。 ・大学とキャリア・コンサルタントとの連携 大学とキャリア・コンサルタントの緊密な協力のため、同一のキャリア・コンサルタントが継続して取り組むことが必要。 ・プログラム全体についての指導者の必要性 プログラム全体について、大学側の要求や学生の特質、各キャリア・コンサルタントの資質等を総合的に判断し、プログラム全体の企画・運営ができる指導者が必要。 ・大学側の問題、特に学生の参加数によるグループサイズに関する問題

4. 教育機関における試行実施結果の総括

今年度は、上記3. に示す3つの大学から、キャリア・コンサルタントを活用したキャリア形成支援の事例を収集した。

今年度の事例の特徴の一つは、大学の設立が平成15年であり未だ卒業生を輩出していない大阪成蹊大学の最上級生（平成16年の時点で2年生）に対して、また、工学系の大阪電気通信大学の第2部の学生に対して、単年度のみでの支援ではなく、平成16年度・17年度の2年間を通じた支援をそれぞれ行ったことである。

また、立教大学での事例は、多くの大学で実施されているインターンシップに焦点を当て、その体験を今後のキャリア形成に活かすためのプログラムを実施したことである。

いずれの事例においても、今後の展開におけるいくつかの課題は残るものの、参加した学生や大学関係者からは総じて高い評価を得ている。昨年度収集した5事例と併せ、これらの事例は、今後、教育機関においてキャリア・コンサルタントを活用したキャリア形成支援を導入・展開するに当たり、有効なモデルとなると思われる。

大阪成蹊大学における事例では、初年度は2年生を今後の進路を考える準備段階として捉えたキャリア・デザインのためのグループワークを実施し、次年度は主体的な就職活動ができることを目的にした就職準備を中心としたグループワーク及び個別相談支援を行った。

グループワークの実施に当たっては、参加を任意としたため、当初予定していた参加者数が得られなかった。学生に対していかに参加を促すか、グループワークの意義や目的をどのように伝えるか等、今後の課題が把握された。

個別相談支援については、当初、大学関係者に、「大学が日常行っている就職相談との違いがどこにあるのか」といった懸念があったようだが、学生から個別相談支援が支持され、ニーズが高くなったことから、専門家であるキャリア・コンサルタントに対する大学側の理解が深まった。

大阪電気通信大学の事例では、第2部の学生を対象に、初年度に授業の一環としてキャリア・プランニング研修（コミュニケーションスキル・ビジネスマナー習得を基盤として、自己肯定感を高め、モチベーションアップ・学生相互の交流活性化を目指す）を実施し、次年度に前年度のキャリア・プランニング研修のフォローとして、自己理解・職業理解の再確認を支援するグループワーク及び個別相談支援を実施した。

それまでは講義中心の授業が多く、学生がグループワークを体験することが少なかったことや、人との関わり方が不得意な学生がいたこと等から、必ずしも全員が最初から積極的にグループワークに取り組んでいたわけではない。そこで、参加に抵抗を示す学生に対してキャリア・コンサルタントがフォローを行う等の対応をすることを通して、学生から「やってみると意外と話せた」、「意見をまとめていく上で、相手の意見を大切にすることが必要だと気づいた」等の感想が得られた。

大学関係者からは、今回のプログラムの導入を契機として、低学年次から4年生までを対象にし、4年間のキャリア形成支援の充実に関心をもちたいとの意見が得られ

ている。

立教大学における事例では、学生に、インターンシップを含めた様々な体験で得たことが、表面的な受け止め方で終わっている状況が見られることから、インターンシップに参加した3年生等を対象に、第1ターム「体験のシェア」、第2ターム「体験の拡大化」、第3ターム「体験から自己実現へ」の3段階で支援した。到達目標は、「体験を広げた視野で見る」、「体験を言語化・行動化する」、「自らの体験を他者の体験と照らし合わせて自己理解を深める」ことを、自分の体験を語る中で自ら気づくことである。第1・第2タームのグループワークの状況を踏まえ、第3タームでは、個別相談支援を行った。

アンケート結果では学生の満足度は高かったが、今回のようなインターンシップ体験後のキャリア・コンサルタントを活用した取組みについて、何をもって効果とするかが今後の課題として挙げられた。

5. 教育機関における普及の留意点

事例検討委員会では、収集した事例を踏まえ、教育機関におけるキャリア・コンサルタントを活用したキャリア形成支援の普及について検討を行った。検討結果は次のとおりである。

○ 教職員に対するキャリア・コンサルティングの理解の促進

学生にキャリア形成の重要性を周知するには、学生と日常接している教職員がキャリア・コンサルティングの重要性や必要性、また、キャリア・コンサルティングを行うキャリア・コンサルタントの専門性を十分に理解するとともに、様々な場面において、日頃から学生に対してキャリア形成の意識を啓発していくことが必要である。

今回の大阪成蹊大学の事例では、当初、大学関係者に、大学が日常行っている就職相談との違いがどこにあるのかといった懸念があったようだが、学生から個別相談支援が支持されたことによって、専門家であるキャリア・コンサルタントに対する大学側の理解が深まった。

また、大阪電気通信大学の事例では、今回のプログラムの導入を契機として、大学関係者から「低学年次から4年生までを対象にし、4年間のキャリア形成支援の充実に力を入れていきたい」、「教員から就職部にキャリアについて説明してほしいとの依頼があがってくるようになった」等の意見が得られている。

キャリア・コンサルタントは、今回の取組みのように、就職関連部署の担当者等と協力し、実績を示しながら教員を含む教育機関関係者に広く理解を求めることが必要であろう。

また、キャリア・コンサルティングは、就職率向上といった効用もあるが、学生自身が自らの生き方を考え、いきいきとした生活を送ることを支援するものであるといったキャリア・コンサルティングの意義について、教職員の理解を求めることも必要

である。

○ 教育機関関係者とキャリア・コンサルタントとが連携したプログラムの企画

大学・短大等の教育機関にキャリア・コンサルタントを活用したキャリア形成支援を導入する際には、教育機関関係者とキャリア・コンサルタントとの緊密な協力が不可欠である。今回の3つの大学における事例では、事例検討委員会の事例担当者を含め、キャリア・コンサルタントがプログラムの企画・運営に関して、大学関係者と十分に連携をとることで成果をあげることができた。特に、プログラムの企画に当たっては、キャリア・コンサルタントは当該教育機関がこれまで行ってきたキャリア教育の取組み等についても理解しておくことが必要であり、そのためには、教育機関関係者との事前の綿密な打ち合わせが求められる。

○ プログラム実施におけるスーパーバイザーの存在

プログラムの実施に当たっては、スーパーバイザー（キャリア・コンサルタント側のコーディネーター）の存在が重要なポイントの一つとなる。スーパーバイザーは、教育機関側の要求や学生の特質、キャリア・コンサルタントの資質等を総合的に判断し、プログラム全体の企画・運営管理や、キャリア・コンサルタント間の調整を行える能力も求められる。さらに、スーパーバイザーの役割を明確にした上で、教育機関側にも職員のコーディネーターを置き、スーパーバイザーと常に連絡をとりながらプログラムを運営することが望まれる。

○ 学生に対するキャリア・コンサルティングの理解の促進

今回の大学における取組みでは、大学の就職関連部署の担当者から、学生に対して、事前にグループワークや個別相談支援の案内をしていただいたほか、熱心に参加を促していただいた。にもかかわらず、任意参加のグループワークでは、当初予定していた参加者数を確保できなかったという状況があった。学生には、「グループワークで何をやらされるのだろうか？」という思いや、「キャリア・コンサルタントは何をする人？」、「普段相談している就職部の担当者とキャリア・コンサルタントはどこが違うのだろうか？」という疑問を持つ者も多いと思われる。学生に配布する参加案内等では、キャリア・コンサルティングの有効性等について十分な説明がしにくいいため、参加する以前に学生にその良さは伝わりにくい。参加した学生が「よかった」と実感できるキャリア・コンサルティングを提供し、学生のネットワークを通じて、学生に対する理解の促進を広めていくことが必要であると考えられる。

ただし、学生には、エントリーシートの作成や面接のためのテクニックを求めるなど、即効性・実益性の志向が強くなってきている傾向があり、キャリア・コンサルタントは、このような学生の傾向を理解した上で、学生からの評価を客観的に捉えることが重要である。

○ キャリア・コンサルタントの質

今回の大学における取組みでは、学生を対象にしたキャリア・コンサルティングの

経験が豊富で、学生のキャリア形成支援に関して高い見識と力量を有するキャリア・コンサルタントが対応した。その結果、いずれの事例においても学生や教育機関関係者から高い評価を得ることができた。教育機関に外部のキャリア・コンサルタントを活用したキャリア形成支援を導入するに当たっては、キャリア・コンサルタントの質が何よりも重要なポイントとなる。

キャリア・コンサルタントは、常に相手を信頼・尊重する姿勢が必要であり、「指導する」態度ではなく「共に考え学ぶ」態度が求められる。また、学生に対して評価的態度で接するのではなく、成熟度等の個人差を認め、個々の学生が自分で考えた内容を自分の言葉で表現する努力を尊重する態度が重要である。キャリア・コンサルタントが学生に対し、このような姿勢・態度で臨むことで、学生の自己開示が促進され、相手に応えようとするようになる。教育機関におけるキャリア・コンサルティングでは、キャリア・コンサルタントと学生の信頼関係の構築が何にもまして重要なことである。

また、キャリア・コンサルタントがこのような姿勢・態度でキャリア・コンサルティングを行うことで、教職員の意識の変容にも貢献できると思われる。若者は、それまでの生育歴やアルバイト体験等を通じ、「大人に騙された・裏切られた」と感じた経験から回復できていないことが原因で、相手を値踏みして警戒し、防衛を固めている場合もある。そのような学生への対応は教職員には容易でなく、専門性があるキャリア・コンサルタントが対応することで、キャリア・コンサルタントに対する教職員の意識の変容も期待できる。

6. 教育機関における普及に係る今後の課題

教育機関におけるキャリア・コンサルティングの普及に関し、今後の課題として次のことが考えられる。

○ 教育機関への周知広報

現在、大学・短大等の教育機関では、学生のキャリア形成支援についての様々な取り組みが行われ始めているが、学生自身が自らの職業人生をきちんと考えることを支援している教育機関や、キャリア形成支援を単に就職率向上のための支援と捉えて実施している教育機関、内部に専門家がないことから外部の業者に学生のキャリア形成支援をすべて任せている教育機関など、その取り組みには大きな温度差があることが指摘されている。

平成16年度・17年度の2年間にわたって行った「キャリア・コンサルティング導入・展開事例に係る調査研究」は、このように教育機関によって様々な考え方、取り組みがなされている中で、学生一人ひとりが自立／自律した人生を送れるように支援することの重要性や、教育機関におけるキャリア・コンサルタントを活用したキャリア形成支援の有効性等を教育機関関係者に伝えることを目的としている。今後、教育機関関係者が集まる研究会や研修会等において、事例検討委員会の検討結果を広く周

知し、教育機関関係者の意識を啓発していく必要がある。

○ キャリア・コンサルタントの質の確保

教育機関におけるキャリア・コンサルティングの普及に当たっては、上述のとおり、キャリア・コンサルタントの資質の確保が重要な課題である。教育機関においては、学生の安心・安全を確保する必要があることから、キャリア・コンサルタントの質を最も重要視するであろう。キャリア・コンサルタントによる個別相談支援と教育機関が日常行っている就職相談との違いが理解されても、実際に支援を行うキャリア・コンサルタントの質が担保されない限り、教育機関では導入に踏み切らないと考えられる。

現在、国においては、キャリア・コンサルタントの質の確保についての検討が進められているが、今後は、キャリア・コンサルタントの養成等に関係する民と官との協力のもとにキャリア・コンサルタントの質の向上に努め、キャリア・コンサルタントの能力を公証する等の検討も必要であろう。

Ⅲ. 地域

1. 地域におけるキャリア・コンサルティングの試行実施の目的等

個人のキャリア形成支援では、企業や教育機関等の組織における支援に加え、地域における支援も重要である。

地域は多様性のある場であり、様々な企業、団体、教育機関等の組織や、様々な考え方（人生観、職業観等）、経験等を有する個人が存在する。個人のキャリア形成の視点で捉えれば、そのような多様な組織や個人に接することは意義のあることである。

また、地域には、キャリア形成について相談したくても自分が属する組織にその体制がない個人や、相談体制はあるが組織の関係者には相談したくないと思っている個人もいるだろう。また、組織に属しておらず、どこで・誰に相談していいのか分からないという個人、さらに、我が子の将来や就職に関して切実な悩みを抱えている親もいると思われる。そのようなニーズに応えるためにも、地域という場におけるキャリア形成支援が必要であると考えられる。

このように多様性がある地域において、今後、その地域ならではのリソースを活用しながら、個人がいきいきと生活でき、充実した仕事生活を送れるよう支援するためのサービス体制を整備してことが求められる。

現在、民、官それぞれに、または民・官の共同により、様々な取組みが行われているが、今後は、これら地域におけるキャリア形成支援の体制を一層推進していく必要がある。

事例検討委員会では、今年度、地域におけるキャリア・コンサルタントを活用したキャリア形成支援プログラムの試行を行い、その事例を収集することとした。試行実施の目的は、キャリア形成支援の事例の収集と、収集した事例を踏まえて、地域におけるキャリア・コンサルタントを活用したキャリア形成支援の普及についての検討を一層深めることにある。

2. 事例収集対象地域の選定

事例検討委員会では、今年度、地域におけるキャリア形成支援の事例として2つの地域（場所）を選定し、キャリア・コンサルタントを活用したキャリア形成支援の事例を収集することとした。それらの地域を選定した理由等は、次のとおりである。

なお、事例検討委員会では、キャリア・コンサルティング実施者と、テーマ、目的、対象者、プログラム内容等について事前打ち合わせを行って企画を作成した。

- 地域における若年就労困難者に対する支援拠点
～あだちヤングジョブセンター（あだちYJC）

フリーターやニート状態にある若者など、就労に困難を抱える若者に対する支援の必要性が叫ばれており、政府や地方公共団体においても、ヤングハローワーク、ヤン

グジョブスポット、ジョブカフェ、若者自立塾等の事業が実施されている。また、平成18年度からは、地域における若年就労困難者に対する支援拠点である「地域若者サポートステーション」が、いくつかの地域において、モデル事業として実施される予定である。こうした取組みの中で、キャリア・コンサルタントは、大きな貢献が期待される場所である。

上記のような取組みが進む中で、足立区は、東京23区内でも若年失業率の高い地域であることなどから、若者の就労に向けた支援を行う機関として、区みずから、平成17年6月にあだちYJCを開設した。

支援メニューは、来所者に対する個別相談支援と職場体験プログラムをはじめとした若者の職業意識啓発事業から成り立っており、各メニューの実施においては、それぞれ実績を有する民間団体の協力を得ており、キャリア・コンサルティングに関しては「特定非営利活動法人夢のデザイン塾」、若者の職業意識啓発事業に関しては「特定非営利活動法人『育て上げ』ネット」が担当している。また、「育て上げ」ネットにおいては、これまでに培った引きこもり傾向の強い若者に対する支援等のノウハウを活かし、若者支援機関を自ら訪問することが困難である若者に対するアプローチを行い、あだちYJCに導くことに成功している。こうして来所した若者の一部は、夢のデザイン塾によるキャリア・コンサルティングにまでつなげられている。

あだちYJCは、足立区と民間2団体が実施する公と民との協同事業である。また、あだちYJCと地域内企業等との協同という側面も併せ持っており、地域における公と民の協同事業の今後の可能性を示すものである。

○ 地域に開かれた教育機関

～湘北短期大学

最近の若者の特徴として、働く意義を見出せず、就業意欲や職業意識が希薄であること等が指摘されている中で、親と子、あるいは大人と子どもが、「キャリア」や「働くということ」について飾らずに正直に話し合う機会を持つことができれば、若者の仕事に対する意識がより醸成されてくると思われる。

地域には多様な価値観、職業観等を持つ大人が存在しており、このような地域の特性を活かし、地域の教育機関等とも密に連携しながら、親世代・子世代が一緒になって、「キャリア」や「働くということ」について語り合える場を設定することが望まれる。

こうしたことから、今年度、これまで地域と密着した活動を行っている湘北短期大学を会場にして、親と子の『キャリア』を考えるワークショップを実施することとした。

湘北短期大学は、神奈川県厚木市にある短期大学で、「社会に役立つ人材を育てる」ことを建学の理念とし、知識のみに偏らない実学教育と社会性の涵養に力を注いでいる。

また、同学では、「高大連携」を目的に県下の24の高校と連携し、同学の教員が高校に出向いて実学の出張授業を行ったり、高校生が来校して各学科の特徴を活かした実学の授業を受けたりなど、地域の他の教育機関との連携により若者のキャリア支

援に取り組んでいる。

さらに、商工会議所の仲介により学生が地域の商店のホームページを作成したり、保育科の学生が近隣の保育園や幼稚園の園児を集めて人形劇を行ったりなど、地域の関係者と連携しながら地域に密着した活動を展開している。

3. 地域における事例の概要

収集した事例の概要は、表4～表6のとおりである。（事例報告書全文は、参考3に掲載）

表4

テ ー マ	若者に対する個別相談支援
実施場所	あだちヤングジョブセンター（あだちYJC）
目 的	現在、若者自身が働くことの意味を十分に考え、職業生活を理解し、長期的な人生設計のもとで自らの働き方を選択する力を養うことが、社会的に重要な課題となっている。このような状況下、学校教育の現場では、学生・生徒に対するキャリア教育の必要性・重要性が認識されるようになり、それぞれの取組みが進められている。しかし、一方で、卒業後に職に就かなかったが働きたいと考え始めた者、職には就いたがしっくりせず新たな職を求めている者、自分の生き方に悩んでいる者等が多く存在している。こうした地域における若者の多様性に着目し、自らの生き方、キャリアの問題に悩む若者等を広く対象として、相談支援することを目的とする。
対 象 者	就職やキャリア形成の問題に悩み、自らの意志で個別相談支援を受けることを希望して来所した若者等
プログラム内容	あだちYJCの開館日である火曜日から土曜日の毎週5日間、13時から17時まで（曜日によっては18時まで）、キャリア・カウンセラーを1名配置し、希望する若者等に対して個別相談支援を行う。なお、キャリア・カウンセラーに対し、必要時に適切な指導・助言を行えるよう、スーパーバイザーを配置する。
キャリア・コンサルタントの役割	キャリア・カウンセラー一人ひとりが個別相談支援の専門家としての自覚を有し、来談者の多様なニーズに応えるとともに、若者が肯定的な自己概念を形成できるように支援する。
実施結果	（アンケート結果等から見た参加者の評価） ①「自己評価が否定的だったことに気づいた」、「働くこと・就職活動への不安が軽くなった」、「やりたいことが見えてきた」等の新たな気づきがあった（84%）、②これから先のイメージについて得ることがあった（73%）、③今後の意欲が湧いてきた（81%）、④機会があればまた受けたい（93%）のほか、今日からできそうなこと・やろうと思っていることとして、「自己理解を深める」、「職に就くための資格・能力を高める」、「具体的に就職活動を行う」等、新たな気づきや前向きな回答が得られた。
実施結果に対する評価	来談した若者を見ると、「何らかの組織に所属しているが、組織に頼れない者」と「組織から離れた者」とに大別できる。それぞれの相談ニーズは多様だが、ほとんどが「安定して働きたい」との意欲を持っている。地域における若者のキャリア形成支援の意義は、このような多様な状況、多様な相談ニーズを持つ若者が、いつでも気楽に相談できることにあり、今回の取組みを通して、その有効性が確認できたと思われる。
今後の地域展開に係る意見	今後、このような取組みが、多くの地域で継続して実施されることが望まれる。そのための重要なポイントの一つは、若者に対する相談支援の専門家としての資質の確保と、スーパーバイザーの配置である。また、地域住民への支援施設の周知広報のみならず、地域内の教育機関、企業、団体等における取組みとの相互補完の観点から、それらといかに連携を図るかもポイントになる。

表 5

テ ー マ	ニート状況にある若者の保護者を対象とした個別相談・情報提供及び保護者セミナー・親子セミナーの開催
実施場所	あだちヤングジョブセンター（あだちYJC）
目 的	<ul style="list-style-type: none"> ・ニートや引きこもりといった自らの力で支援センターを活用することが困難な若者への保護者を通じた公的・民間の支援機関に関する情報の提供 ・我が子を隠す意識が働くあまり社会的に孤立傾向にある保護者に対し、安心して自らの不安な気持ちを打ち明けられる機会の提供 ・ワークを通じて保護者が我が子への接し方を振り返る場の提供
対 象 者	我が子（若者）の自立に不安や悩みを抱えている保護者及びニートや引きこもり状況にある若者
プログラム内容	<ul style="list-style-type: none"> ・保護者を対象とした個別相談・情報提供 傾聴と情報提供を中心に1回50分で実施 ・保護者セミナー・親子セミナー アイスブレイク、情報提供、傾聴等のワークを中心に2回ずつ実施
キャリア・コンサルタントの役割	<p>今回の事例では、以下の役割をキャリア・コンサルタントが果たした。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企画案の作成 ・あだちYJC事務局との打ち合わせ ・保護者セミナー及び親子セミナーの講師 ・個別相談・情報提供のための相談員
実施結果	<p>（アンケート結果等から見た参加者の評価）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・参加者から多くの感謝の言葉をいただくことができた。 ・個別相談・情報提供の実施回数は合計31回（用意した枠63回）。 ・2月27日現在、<u>個別相談を受けた保護者31名のうち、10名の家族の若者（当事者）が支援機関を利用し始め、ニート・引きこもり状態から一歩足を踏み出した。</u>
実施結果に対する評価	<p>ニートや引きこもりの傾向がある子を持つ保護者の多くが、一人で悩み、苦しんでいた状態を脱し、相談できる場を知り、活用することを通じて、これまで支援機関等の情報を積極的に獲得することが困難な状況にあった若者に対しても、「情報」を届けることができた。</p> <p>また、10名の家族の若者（当事者）がニート・フリーター状態から一歩足を踏み出すことができたことは、今回の取組みが一定の効果をもたらしたものと評価できる。</p>
今後の地域展開に係る意見	<ol style="list-style-type: none"> （1）自治体での保護者を対象とした取組計画への対応 （2）講師・相談員の確保、養成 （3）告知方法の工夫 （4）保護者に対する予防的な取組みの早い段階での実施

表6

テ ー マ	親と子の『キャリア』を考えるワークショップ ～ 多様性、継続性という「地域」の特性を活かして		
実施場所	学校法人ソニー学園 湘北短期大学		
目 的	親と子で、「キャリア」について、あるいは「働くということ」について、建前やあるべき論ではなく、飾らずに正直なところで話し合ってみることが、子どもにとっては親をはじめとする様々な大人の仕事人生の「生の体験、感じていること」を聞いて自分の将来のことをより深く考えるきっかけとなり、親にとっては改めてこれまでの仕事人生を振り返り自分の「内的キャリア（自分にとっての働くことの意味や意義）」を確認することになる。こうした世代や価値観、職業領域を超えた多様な参加者による相互作用が見込まれる場として、「地域」を基盤としたグループワークを活用する。		
対 象 者	実施会場である湘北短期大学に在籍する学生及びその保護者、並びに近隣地域に在住する中学生以上大学生までの子ども及びその保護者。原則として親子で参加することができる人。		
プログラム内容	1日目	2日目	
	大人のみ	大人	子ども
	オリエンテーション キャリアについての解説 若年者の意識調査報告 GW1「私の仕事は…」 GW2「どうしてその仕事を選んだの？」 振り返りと解説「コミュニケーションとは？」	1日目の振り返り GW3「仕事は何が楽しいの？」 解説「話す、聴く」 GW4「役割ゲーム」 GW5「仕事のやりがい、働きがい」 振り返り まとめ	オリエンテーション GW「働くってどんなこと？」 解説「仕事って何？」
キャリア・コンサルタントの役割	<p>①グループのファシリテーターとして、大人と子どもが「職業」「仕事」「働く」ということについて一般論ではなく、具体的な話ができるようにグループを支えること。</p> <p>②そうしたグループワークを通じて、大人と子どものそれぞれが自己理解を深め、他者との相互作用の中で働くことの意味などの「内的キャリア」について自覚できるように支援すること。</p> <p>③世代、職業などが多様な参加者がキャリアについて話し合えるように、基本的な概念や言葉が共通認識となるように解説し、理解を得ること。</p> <p>④お互いがコミュニケーションを深めていくに当たって配慮すべき点について、特に大人の参加者に説明し、理解を得ること。</p>		
実施結果	<p>子どもの参加者は、初めは「親に言われて仕方なく」という人が多く否定的だったが、終了時には9人中8人が「楽しかった」、「大変楽しかった」と答えており、自由記述でも「将来のことを考えるのは面倒と思っていたが、大人の話聞いて自分の好きなこと、やりたい職業につきたいと思った」、「大人とこんな風に話す機会は、こういう形でしかないのでも自分のためになった」とあり、所期の目的をある程度達成したといえる。</p> <p>一方、大人の参加者は、「満足」、「大変満足」と答えた人が1日目は87%、2日目は100%だった。「もっといい加減に考えている子が多いかと思ったが驚いた」、「子どもたちの考えが自分たちの頃よりしっかりしていて感激した」と子どもに対する理解を深めると同時に、「自分の考え方を見つめ直せた」、「職業意識、働き方を振り返る良い機会になった」と自分自身のためにも役立ったようだ。</p>		
今後の地域に係る意見	<p>世代を超えて多様な人たちが「働く」ということをテーマにグループワークで話をすることは、世代間・世代内での相互作用を通じて自分の「内的キャリア」についての理解を深めるために有益であることが、ある程度確認できた。今後様々な地域で同様のワークショップが展開され、検証されることが望まれる。その際、より長い期間をとり参加者の自由度を増した形で実施するほうが、地域としての特性を活かせると思われる。その場合、今回のように地域に密着した教育機関が核となることは、場としての安全性の確保等の面でも適当であると考えられる。なお、グループを活用するためには、グループワークを適切に進行できるキャリア・コンサルタントの育成も必要である。</p>		

4. 地域における試行実施結果の総括

今回は、地域における若年就労困難者に対する支援拠点の観点から、あだちヤングジョブセンター（あだちYJC）における取組み事例を、また、地域に開かれた教育機関の観点から、湘北短期大学における取組み事例をそれぞれ収集した。キャリア・コンサルタントを活用した今回の取組みでは、今後の地域展開に係るいくつかの課題は残るものの、総じて期待どおりの成果が得られたと評価でき、キャリア・コンサルティングの今後の地域展開における一つのモデルとなると思われる。

あだちYJCにおける「若者のキャリア相談（個別相談支援）」では、「自らの意志で来所した」、「組織に頼れない」、あるいは「組織から離れた」若者から、「新たな気づきがあった」、「これから先のイメージが得られた」、「意欲が湧いた」等の評価とともに、「今日からできそうなこと・やろうと思っていること」の具体的な内容についての記載もアンケート結果に見られた。今回の取組みを通して、企業や教育機関等の組織だけではカバーしきれない多様なニーズを持つ若者に対する支援の重要性、また、こうした若者に対する相談支援を通じて、多くの若者が前向きな考え方を持てるようになることを再認識できた。

また、あだちYJCにおける「保護者セミナー・親子セミナー・保護者相談」では、ニートや引きこもり状況にある子どもの自立の問題について一人で悩み、苦しむなど、孤立状態にあった保護者同士が交流することによって、保護者が「自分一人で問題を抱える必要はない」との安心感を覚え、子に対して積極的に向かい合う心構えができたことが伺える。さらに、これらの取組みを通じて、10名の若者がその後、あだちYJCを含む支援機関を利用し始めることになった等、具体的な行動の変容も確認できた。加えて、今回の取組みについて、他の地域から実施に関する照会を受けた、成果の一つと考えられる。

今回のあだちYJCにおける取組みでは、専門を異にする2つのNPOが各々のプログラムを実施し、来所した参加者や相談者はそれぞれを活用することができた。一方、プログラムの企画作成や運営の各段階において、それぞれの団体の相互連携が一層深められれば、さらに参加者や相談者が各団体の専門性を活かしたサービスが受けられたのではないかとも思われる。今後、地域において同様な取組みを行う場合には、それぞれの団体の役割、相互協力のあり方等についての事前の十分な検討、認識の共通化等を図る必要があると考えられる。

もう一つの、地域に開かれた教育機関としての湘北短期大学における「親と子の『キャリア』を考えるワークショップ」は、参加勧奨の仕方等に係る今後の課題はあるが、地域の多様性を活かした新たな取組みの事例として、今後の地域展開に向けて大いに参考になると思われる。地域で行う意義は、地域にはそこに在住する人に多様性があること、そして継続して実施できる可能性があることと考えられ、その地域の特性を活かした取組みは、キャリア形成支援の普及の重要な一面である。

今回の取組みのねらいの一つは、若者のキャリア形成の支援者として、親がそのリソ

ースとなることである。昔は、若者が、自分の親だけでなく地域の大人と接することを通して、それぞれの大人の生き方や働き方、人生観、職業観に触れることができたが、現在は地域における環境も以前と様変わりしている。このような状況の中で、今回の取組みは、今後の地域におけるキャリア形成支援のあり方についての一つの方向を示唆するものと評価できる。

5. 地域における普及の留意点

事例検討委員会では、収集した事例を踏まえ、地域におけるキャリア・コンサルタントを活用したキャリア形成支援の普及について検討を行った。検討結果は次のとおりである。

○ 地域関係者の協力

今回の試行実施に当たっては、足立区役所をはじめとする行政関係者、また、湘北短期大学の関係者等から、地域におけるキャリア形成支援の重要性の理解とともに、場所の提供、周知広報等について多大な協力を得ることができた。

地域におけるキャリア形成支援の意義は、地域が多様性のある場であり、継続性が期待できることにあると考えられる。今後、地域におけるキャリア形成支援の体制を整備していくに当たっては、それぞれの地域の特性を活かしつつ継続的なキャリア形成支援を実施するためにも、行政や公的機関、大学や高校等の教育機関、キャリア形成支援機関等、それぞれの地域の関係者に、地域で行う意義の理解や、キャリア形成支援の重要性の理解、実施に当たっての場所の提供や広報の協力等を得ることが何よりも必要である。

○ 地域における企業、団体、教育機関等との緊密な連携

地域におけるキャリア形成支援を効果的に進めるためには、地域内の企業、団体、教育機関等との緊密な連携が必要であり、この連携を図ることが、地域におけるキャリア形成支援の重要な側面であると思われる。

何らかの組織に所属しているが、組織に相談できる体制がない、あるいは頼れない者に対する相談支援、地域の多様性のある親をリソースにした親子セミナー、子どもがニートや引きこもりになることを予防するための教育機関を活用した保護者セミナー等、地域の特徴や特性を活かした取組みを行うことによって、わが国のキャリア形成支援が一層普及されると思われる。

さらに、地域におけるキャリア形成支援を通して、就業に向けた意欲を強くし、具体的な活動に取り組み始めた若者等を、地域内の企業が受け入れることの理解を示せば、地域における人材活用も促進されるであろう。

そのためには、地域内の企業、団体、教育機関等の関係者に、地域におけるキャリア形成支援の意義の理解を促し、緊密な連携が図れるように働きかけることが求められる。

○ 周知広報

今回のあだちYJCにおける試行実施では、足立区の広報等の公的な媒体を活用することができた。また、湘北短期大学では、高大連携などの同短大のネットワーク等を活用することができた。このように、地域展開では、それぞれの地域ならではの広報媒体、情報ネットワークをいかに活用できるかがポイントとして挙げられる。

また、より効果的な周知を図るには、広報の仕方もポイントである。今回の試行実施では、それぞれのプログラム参加者等から高い評価が得られたが、参加していない者にはその有効性等が伝わりにくい。同様のプログラムについて、参加していない者や参加することに躊躇している者に対して、どのように必要性や有効性を伝えるかが課題であろう。これについては、例えば、実施する以前に、キャリア形成の必要性とそれを支援するキャリア・コンサルティングの有効性等についての講演会や、グループワーク等のプログラムの目的や必要性、実施内容についての事前説明会を行うことも考えられる。これらを通じてそのプログラムへの理解が深まれば、参加者の参加意識もより深まると思われる。

○ 利用者のための案内体制の整備

地域には、多様なニーズや問題を抱える人が存在する。また、こうした問題等を抱える者が、どこに行けば良いかが分からずに悩んでいることも考えられる。地域におけるキャリア形成支援の拠点を設置した場合、そこですべてのニーズや問題に対応できるようにすることは現実的ではないと思われる。例えば、精神疾病の問題を抱えている場合には専門医等を紹介することもあるだろうし、障害や生活保護等の問題を抱えている場合にはそれぞれの専門機関等を紹介することも必要であろう。キャリア形成支援施設に来所した相談者等をたらい回しにすることを避けるためにも、例えば「相談のための相談コーナー」というような、どこに行けば良いかという相談に対応できる体制が整備されることが望ましい。

○ 実施プログラムの企画及び継続的实施

今回の試行実施では、それぞれの地域の特性を活かしたプログラムの企画・展開を行い、参加者や相談者から高い評価を得ることができた。

今後、地域におけるキャリア形成支援を拡大するに当たっては、それぞれの地域における多様なニーズや特性を踏まえた上で目的を明確にし、参加しやすいプログラムを企画することが必要である。

また、それぞれのプログラムは1回だけで終わりにすることなく、実施結果を踏まえて改善しながら継続して実施することが期待される。

今回、地域に開かれた大学として湘北短期大学を会場として行った「親と子の『キャリア』を考えるワークショップ」では、世代間・世代内での相互作用を通して、参加者が「内的キャリア」についての理解を深められたといった効果があった。しかしながら、一方で、1日目と2日目の間が短すぎる（11月20・23日で実施）点が指摘されている。今後、地域において、同様のプログラムを効果的に実施するには、一定期間ごとの定期的な開催を継続する等により、参加を望む者が一層参加しやすく

なるのではないかと思われる。

○ キャリア・コンサルタントの資質向上及びスーパーバイザー

地域におけるキャリア・コンサルティングの実施においても、キャリア・コンサルタントの資質や技量が何にも増して重要なポイントになる。

今回のあだちYJCにおける「若者に対する個別相談支援」では、相談者の多様なニーズに応えるため、豊富な職業経験、キャリア・コンサルティング経験を持ち、積極的に自己研鑽に取り組んでいるキャリア・コンサルタントが対応した。

また、「子ども（若者）の自立の課題を抱える保護者を対象とした情報提供及び保護者セミナー・親子セミナー」では、ニートや引きこもり状況にある子ども（若者）が眼前にいない状況で保護者と対峙し、その保護者を通して支援する必要があることから、そのノウハウについての綿密なすり合わせが行われた。

さらに、湘北短期大学における「親と子の『キャリア』を考えるワークショップ」では、大人と子どもが「職業」「仕事」「働く」ということについて一般論ではなく、具体的な話ができるようにグループを適切にファシリテートできるキャリア・コンサルタントが対応した。

このように、キャリア・コンサルティングの実施においては、それぞれのプログラムの目的を達成するために必要なキャリア・コンサルタントをいかに確保または育成するかが重要なポイントとなる。また、併せて、担当するキャリア・コンサルタントに対し、必要に応じて指導・助言を行うスーパーバイザーの存在が必須であると考えられる。

加えて、キャリア・コンサルタントには、自分なりのしっかりした仕事観やキャリア観を持つことが求められる。地域には、多様な人生観や職業観を持つ個人が存在し、今回のような取り組みを行う上では、キャリア・コンサルタントがそのような多様な個人に対応するため、自分の仕事観等をきちんと説明できることが必要となる。

○ 地域におけるキャリア形成支援の成果の把握

キャリア形成支援、キャリア・コンサルティングの目標は、個人が、自己理解や仕事理解を進め、自らの目標に向かって具体的な行動を促すことにある。企業、団体、教育機関等の組織内におけるキャリア形成支援では、そこに属する個人についての成果は比較的把握しやすい状況にある。しかしながら、地域におけるキャリア形成支援では、多様なニーズを有する個人への支援が可能である一方、その成果を捉えにくい面がある。

今回の試行実施では、それぞれのプログラム実施後にアンケート調査等を行い、参加者や相談者の新たな気づき等が把握された。しかしながら、新たな気づきを得た者すべてが具体的な行動を起こせると考えるのは早計である。継続したサポートが行われれば、一層個人の行動を促すことにつながると考えられるが、そのためには参加者や相談者のその後の状況の把握が必要となる。例えば、地域における個別相談支援においては、誰もがいつでも気楽に相談できる利点があるが、継続的に来談するか否かは相談者自身の問題であり、キャリア・コンサルタントからのアプローチには限界が

ある。

今後、地域におけるキャリア形成支援をより有効に展開するには、キャリア・コンサルタントや支援団体関係者が、参加者や相談者との信頼関係を築き、その後のサポートに貢献できるような関係づくりや、参加者や相談者のその後の状況が把握できるシステムの構築が必要であろう。

6. 地域における普及に係る今後の課題

地域におけるキャリア・コンサルティングの普及に関し、今後の課題として次のことが考えられる。

○ 地域におけるキャリア形成支援の意義等の理解の促進と協力体制の推進

地域におけるキャリア形成支援の意義は、地域が多様性のある場であり、継続性が期待できることにある。

また、地域におけるキャリア形成支援では、組織内の支援ではカバーしきれない多くの人に対する支援が可能であり、キャリア形成支援を普及するに当たっては、そのような特性を活かした地域の役割が重要である。今後、地域におけるキャリア形成支援の体制をさらに整備していくことが求められる。そのためには、それぞれの地域における行政や公的機関、大学や高校等の教育機関、キャリア形成支援機関等の関係者に、地域で行う意義の理解や、キャリア形成支援の重要性の理解を促進し、実施に当たっての協力体制の推進を行うことが必要である。

今年度の「キャリア・コンサルティング導入・展開事例に係る調査研究」は、地域における今後の展開のために、具体的な事例を通して、普及に当たってのポイントや課題を示すことも目的としている。今後、地域関係者に対し、今般の研究結果を広く周知することが必要であろう。

○ 地域におけるキャリア形成支援に係る情報の共有

若者に対するキャリア形成支援の重要性が指摘されている中で、現在、民・官が協力して、ヤングハローワーク、ヤングジョブスポット、ジョブカフェ、若者自立塾等の事業が地域において実施されている。また、そのほかにも、地域において、NPO等の民間のキャリア形成支援団体による独自の活動も行われている。しかしながら、既に実施されているこれらの事業や活動について、目的、実施内容、支援者等の情報が整理されていない状況にあると思われる。

今後、地域におけるキャリア形成支援を普及していくに当たっては、行政を含む関係者がこれらの情報を共有することが必要であり、そのためのシステムの構築が望まれる。

また、このようなシステムが構築されれば、キャリア形成支援を求める者が適切な支援を選ぶのにも有効であろう。

○ キャリア・コンサルタントの質の確保

地域におけるキャリア・コンサルティングの実施においても、キャリア・コンサルタントの資質の確保や技量が何にも増して重要なポイントになる。

地域には多様なニーズ、多様な問題を抱える人が存在する。地域におけるキャリア形成支援では、それぞれの地域で求められる支援が必要であり、そこで展開されるプログラムも多様であろう。このような多様なプログラムを適切かつ効果的に実施するためには、それぞれのプログラムの目的を達成するために必要なキャリア・コンサルタントをいかに確保または育成するかが課題である。

また、良質なキャリア・コンサルティングを提供するには、キャリア・コンサルタントが自身の資質を一層向上させることが必要である。

現在、国においては、キャリア・コンサルタントの質の確保についての検討が進められているが、今後は、民・官協力のもとにキャリア・コンサルタントの質の向上に努め、キャリア・コンサルタントの能力を公証する等の検討も必要であろう。

第3章 まとめ

本報告書においては、企業、教育機関、地域の3領域について、キャリア・コンサルティングの導入・展開に関する検討を行った。

しかし、個人のキャリア形成は、その人の生涯を通じてなされるものであり、これを支援するキャリア・コンサルティングの活用の方も、今回の事例の範囲にとどまらず、多岐にわたるものと想定される。

例えば、教育機関の事例として、今回は大学を中心に扱ったが、小中学生の頃から職業に親しむことで、職業意識が啓発されるようなキャリア教育の充実も必要である。また、インターンシップの促進や具体的な就職活動、さらには定着支援等の諸側面において、学生・生徒を送り出す教育機関側と学生・生徒を受け入れる企業側との連携は、今後、ますます重要となると考えられるが、キャリア・コンサルタントは、こうした役割を担うことができるだろう。

就職してからは、企業内におけるキャリア形成支援の取組みが進んできているが、今後は、正社員だけでなく非正社員も含めた支援も望まれるところであり、一部の労働組合では、非正社員に重点を置いた取組みも検討されている。情報産業労働組合（情報労連）では、非正社員のITスキルアップとキャリア・コンサルティングを組み合わせた能力開発支援を目指す「ITスキルアップ&リテラシー」というプロジェクトを発足させた。企業によるキャリア形成支援に対して、労働者の目線で行う支援は、今後の労働組合の活動に大きな示唆を与えるものと考えられる。

このほか、長い人生においては、離職を余儀なくされたり、出産や子育て等によりキャリアが中断されることもある。また、定年退職後も、短時間労働に就いたり、地域のボランティア活動に携わったりすることを望む者も多い。こうしたニーズに対応するためには、企業や教育機関といったいわば「組織に拠る」支援ではなく、地域地域で、公的または民間のキャリア・コンサルティングサービスが容易に利用できるような体制を整えることが喫緊の課題である。

こうした各領域におけるキャリア・コンサルティングの普及のためには、支援に当たるキャリア・コンサルタントが十分な実践力を備えていることが前提である。キャリア・コンサルタントの資質確保体制の整備に当たっては、本報告書と並行してとりまとめられた「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）を参照されたい。

また、上記に述べたキャリア形成支援体制の整備に加え、キャリア・コンサルティングの利用者への周知広報も重要な課題である。ここ数年間の中で、キャリア形成の意義・重要性やキャリア・コンサルティングの有効性に対する個人の理解は徐々に広がってきているが、まだ十分な状況にあると言いがたい。今後、国民一人ひとりがいきいきと働き、いきいきと生きるためには、キャリア形成やキャリア・コンサルティングについて、組織に属する者のみならず、国民一般に広く周知広報する必要がある。

企業アンケート結果

問 1-1 …………… 45

「キャリア・コンサルティング」「キャリア・コンサルタントの活用」の意義・効用について、経営者等の理解を得るために、どのような取組みを行っていますか(行いましたか)。今後は、どのように考えますか。(行っていない場合も、お考えをお聞かせください。)

問 1-2 …………… 49

貴社にキャリア・コンサルティングを導入した際、どのような点に苦労しましたか(苦労していますか)。今後は、どのような点が課題ですか。(導入していない場合も、お考えをお聞かせください。)

問 2 …………… 54

従業員のキャリア形成支援に関し、キャリア・コンサルタントはどのような役割・機能を担っていますか。今後は、どのように考えますか。(キャリア・コンサルタントがない場合も、お考えをお聞かせください。)

問 3 …………… 59

従業員のキャリア形成支援における「上司」の役割をどのように位置付けていますか。また、管理者研修等で、キャリア形成支援の必要性について上司の認識を得るために、どのような啓発を行っていますか。今後は、どのように考えますか。(啓発を行っていない場合も、お考えをお聞かせください。)

問 4 …………… 63

従業員の主体的なキャリア形成支援に関し、人事部門の機能をどのように位置付け、どのような仕組みづくり、支援体制の整備を行っていますか。今後は、どのように考えますか。(行っていない場合も、お考えをお聞かせください。)

問 5-1 …………… 67

キャリア・コンサルタントの能力向上に関し、どのような取組みを行っていますか。今後は、どのように考えますか。(行っていない場合も、お考えをお聞かせください。)

問 5-2 …………… 71

個人と組織の共生の観点から、キャリア・コンサルタントは、組織内でどのような関わり方をしていけばよいと考えますか。(自由なお考えをお聞かせください。)

キャリア・コンサルティングの導入・展開に係るアンケート調査結果

I 指摘に対応した質問

指摘1：

キャリア・コンサルティングを企業に導入・展開するに当たっての初めの重要な課題は、経営者や管理者、人事担当者等に、個人と組織の共生の観点から個人のキャリア形成の意義・重要性の理解を得ることである。そして、そのためには、企業全体の人材育成方針の中で、キャリア・コンサルティングの意義と、その中核的な役割を担うキャリア・コンサルタント活用の意義・効用の理解を求めることが重要である。

問 1-1 「キャリア・コンサルティング」「キャリア・コンサルタント活用」の意義・効用について、経営者等の理解を得るために、どのような取組みを行っていますか（行いましたか）。今後は、どのように考えますか。（行っていない場合も、お考えをお聞かせください。）



社長は、経営戦略の実行推進には優れた人材が必要であるので、人材育成を最重要事項として率先して推進している。そうした中で社長と経営コンサルタントがキャリア・コンサルティングの意義を熟知し、経営戦略と密接に連携させて人材育成に効果を発揮している。



「社員の自律（立）」を意識付け、社内組織の活性化を図るというコンセプトのもと、当社社員力強化研修のなかで実施しているキャリアガイダンス&カウンセリングの意義と成果を経営層へ報告するとともに、全社員にキャリア開発支援活動を拡大展開するための専任組織の必要性と意義を説明して承認を得た。2005年4月1日付けで「キャリア開発支援室」を設立し、運用を開始した。



当社では2002年に従業員へのキャリアサポート施策とその一環としてキャリアアドバイザー制度（当社ではキャリアアドバイザーの呼称を使用）を導入した。企業の競争力を高めるためには、自ら主体的・継続的に自己啓発・キャリア開発に取り組む人材が不可欠であり、そのためには従業員の自律的キャリア形成支援が必要性との認識から、経営トップの関わりの中で制度が導入されている。具体的には経営戦略会議での審議、幹部会議での制度導入主旨と内容の説明、大学教授の講演などが実施された。

今後さらに経営幹部、管理職のキャリア自律支援の意義、重要性に対する理解を促進するため、キャリア自律支援活動やその効果・成果を継続的にPR、紹介していくことが重要と考えている。



当社では「従業員個人のキャリア形成」を単発の人事施策としてではなく、企業戦略の実現に向けて必要不可欠な一連の重要な人事施策のひとつと位置づけて展開してきました。

流通小売業である当社では、顧客接点にいる営業第一線のプロフェッショナル人材が専門性を発揮し顧客の期待にどれだけこたえられるかが業績を左右します。しかし、顧客ニーズの変化が激しくなり、ファッションのトレンドがますます短サイクル化する環境の中では、従来のように会社主導で個人の専門領域を定め、計画的に要員を配置・育成するキャリア形成では顧客ニーズに対応できなくなってきました。

そこで、個人の専門性を「顧客のニーズの変化に合わせて自ら絶えず更新し続けていくもの」と捉えなおした上で、個人が自らの専門能力の獲得に主体的に取り組む「キャリア自律」を会社が積極的に支援することは、顧客の満足の向上につながり、企業業績も上がるというストーリーを組み立てています。

キャリア形成の意義と効用が上手く経営に受け入れられるためには、キャリア形成がその会社にどんなプラスをもたらすのか、経営者の腑に落ちるその会社ならではのストーリー作りがポイントであると考えます。

▼
当社では、1999年に「キャリアアドバイザー」として、社内で養成をスタートしました。スタートにあたり、人事担当役員に対して、アドバイザーの考え方・人選・育成方法について、プレゼンを行いました。ちょうど、社会環境、企業環境として数年以内に社内外への人材流動化が今まで以上に活発に動き出す予測もあり、タイミングとして合っていたといえました。

▼
当社は、経営者が大手企業の人事部出身者であるため、もともと人材育成やキャリア開発に関する意識や知識が高く、むしろ自身が率先して日常的に社員にキャリア・コンサルティングを行っており、担当者として特に理解を得る取組みの必要性はなかった。

キャリア・コンサルタントの活用については、当社はフルタイム社員100名足らずの企業であるため、経費的にも専門職の人を置くということは現実的でない。むしろ①社員自身が自分のキャリアを自分で考える日常的な啓発や②部門の長がキャリア・コンサルティング・マインドを持って面談等に当たる③①②を経営者や人事担当部門がバックアップする風土や体制の醸成に力を入れている。

- ▼
- ・ 現在、一部対象層においてキャリアマネジメント研修を実施しているが、経営層への働きかけは特段行っていない。
 - ・ 処遇制度を含めた人事施策の大幅な見直しを検討しており、キャリア形成支援についてもその一環として盛り込み、理解を求めていく予定である。

- ▼
- ・ 長い時間をかけ、機会を捉えてメールや記事、本などでキャリアの大切さ、キャリア・コンサルティングの大事さ、キャリア・コンサルタント活用の意味を訴え続けた。
 - ・ 基本的には同じことを他の経営陣にも継続していく。

▼
人材育成の方針や、取り組み計画を報告する中で実施。

▼
人事制度の体系として人材育成面に関する体制を整備し、それに対する社員一人一人のキャリア開発の必要性が伴うことについては社内のオーソライズが図られている。成果主義、人件費の低減化、人員構成といった課題に向けても、キャリア開発の必要性が必然的となる。具体的には、高年齢者の再雇用、中堅層などの人材育成テーマにおいてもキャリア支援の拡充を検討している。

▼
具体的な取り組みまでには至っておりませんが、社会のトレンド（どこの企業でも導入しはじめている）から導入するというのではなく、キャリア・コンサルティングを通してどのような従業員を育てていきたいのかを明確にし、会社理念・ビジョンの実現に必要な不可欠な手段であることを「実感として」理解してもらうことが大事だと考えます。そのためには、キャリア・コンサルティングに関する理念の掘り下げをした上で試行的に導入し、一定の実績を示すことが必要と思われる。また、可能であれば、経営者層が自らキャリア・コンサルティング（エグゼクティブカウンセリング）を受けることも非常に有効だと考えます。

- ▼
- ・ 現在まで特別の取り組みを行っていない。
 - ・ 20～30歳代の職員のキャリア志向の高まりに組織としてどのように対応していくのか、今後検討を行

い、一定の方針を定めて、必要な措置を講じていく予定。

▼
5年前からキャリア開発支援を組織として行うための企画検討をはじめ、3年前から、全社施策として、キャリア開発ワークショップを開始した。以降、支援施策を拡充しつつ現在にいたっている。

全社施策としてスタートするまでの間、個人のキャリア開発支援の重要性を理解してもらうために、主に以下を実施した。

1. 事業グループ・事業所の人事責任者に、考え方の説明（2Hr / 回程度：随時、繰り返して実施）
2. キャリア開発ワークショップのトライアルを実施して理解者の増加を図る
 - ・ 個人のキャリア開発の意味を自分のこととして知ってもらう
 - ・ 組織と個人の共生、及びそのマネジメントの方向を理解してもらう
3. 本社人事担当者（本部長クラス～係長クラス）に対して、キャリア開発に関する講演会実施
4. その他日常業務の中で、関係者に機会あるごとに説明実施

- * キャリア開発の“正当性”を主張するだけでは理解浸透は図れず、事業の状況や人事担当者の考えにあわせて説明の内容は変わってくる。従って、最初の頃はほとんど個別対応にならざるを得なかった（一般的な考え方だけでは賛同をえることは難しい）
- * 理解を得ようとするときにどうしても反対意見が気になるが、説明しただけで賛成してくれる人もいるので、反対者を説得することも大切だが、理解者数を増やしていくことが全体の理解の促進につながる。
- * 試行したキャリア開発ワークショップの参加者の反応が理解促進の材料として特に有効に機能した。

目的はキャリア開発であり、「キャリア・コンサルティング」「キャリア・コンサルタント活用」はその手段と考えているので、理解浸透を図ったのはキャリア開発支援の必要性である。理解を求めたテーマは主に以下のとおりである。

- ・ 会社のためのキャリア開発ではなく、個人のその個人のためのキャリア開発を支援する（そもそもキャリアとは、極めて個人的なことである）
- ・ 個人のその個人のためのキャリア開発支援と、組織と個人の win-win の関係、組織としての成果拡大を目指す
- ・ 上記を達成するには、個人が仕事をするサイクルに係わる人事施策（の变革）が重要である

今後は、現在のキャリア開発支援施策を継続・拡充実施することに加え、ラインの中でのキャリア開発が意識的に行われるための人事施策の展開を図ることを目指す（詳細は現在検討中）。施策の方向として

- ・ オフラインでの個人のキャリア開発支援施策（キャリア開発ワークショップ、相談室等）
- ・ キャリア開発の考え方の浸透施策（施策は様々）
- ・ ライン（仕事を通して、上司部下の関係の中で）でのキャリア開発の定着（制度化と支援）

が3本柱である。

- ▼
- 企業の中におけるキャリア・コンサルティングをやっていく場合、単に来談者（社員個人）の評価が高いと言うことだけにとどめるのではなく、そのことが組織にとっても、具体的な貢献をしていくという視点が大切だと考えています。つまり、個と組織、双方にとって、Win-Win の関係になることを目指すということです。社員・組織双方にとって、有効な活動であることを示すことが企業の中で受け入れられることに繋がるのではないかと考えています。

- 経営者等への理解を得るための具体的な取り組みとしては、以下の通りです。

1. <社員の視点>

キャリア相談活動を通じて分かってきた統計情報（来談者の属性情報：職種・年代・性別・相談のカテゴリ分けなど、個人が特定できない情報に加工して）について、半期毎にレビュー書としてまとめ、人事部内及び社内産業医等に対して共有化を図っています。守秘義務の点から、あくまでも統計情報に限定し、個人が特定できる情報は提供しないことを原則としています。

2. <組織の視点>

キャリア相談活動が、個人にとって良かったと言うことにとどめるのではなく、部門運営・組織マネジメントなどの改善に対してどう貢献するのかという視点で取り組んでいます。

具体的には、守秘義務があるため、個人情報ではなく、統計情報として、部門の問題、マネジメントの問題、職種共通の問題等についてレポートを提出し、関連する人事管理部門と情報交換をし、問題を未然に防止するような活動につなげようとしています。

相談件数が増えてくると、職種共通とか、ある部門のマネジメントの問題点などが見えてきます。これを、人事管理部門と共有化し、事前に組織的に手を打つことによって、問題を未然に解決できるきっかけにできるのではと考えています。この活動は、1年半前から取り組んでいます。これによって、具体的な改善に繋がるような事例も出てきています。



当社の推進する少数精鋭化の理念に則り、個人のキャリア自律を図り強い“個”の集合体が企業体質の強化に繋がる旨を経営に対して説明した。



キャリア・コンサルティングの意義・重要性については社長へ何度か説明しました。当社では、経営理念に仕事を通しての自己確立が掲げられており、個人と組織の共生の観点から個人のキャリア形成の意義・重要性については、社長自身が十分理解しておりました。ですので、意義を理解してもらう点での苦労はそれほどなかったと思います。当社の研修は、専らOJTによるものでしたが、スタッフも自ら自己啓発に励んでおりました。それは、我社だけではなく、どの企業においても、社員の技術の向上はもとより、人間力のアップの為にOJT、OFFJTを重ねてきていると考えます。そこにかける資金量は企業により違いはあるでしょう。だからこそ、当社のような小さい企業で、キャリア・コンサルタントという役割の人を新たに配置することは、資金の面からもその必要性に疑問を感じていたようです。

私自身は、キャリア・コンサルタントという役割の重要性と必要性を感じてはおりましたが、コンサルタントとしての能力を問われることが多く、暇をみつけて勉強会や研修に参加し、まず自分を認めてもらえることから、と思い自己研鑽を続けておりました。

今年に入り、社長自身がキャリア・コンサルタント養成講座を受講し、キャリア・コンサルティングの意義はさらに感じているようです。しかし、小さい企業の人事を行なうのは経営者です。経営者がその役割を担うのは難しく、また、その役割は、従業員のキャリア（人生）と組織の将来を左右するため、コンサルタントの能力を大変重要視しています。

今後、個人的には、会社が任せられるようなコンサルティング力・カウンセリング力・人間力をつけることが課題です。



キャリア形成と社員教育（職能訓練）というものの根本的違いは、職能訓練が「行為性」の教育・訓練であるのに対して、キャリア形成には自己の「存在性」の確立という部分を担うと捉えている。人間的（精神的）な向上、成長、安定が「幸福」や「利益」をもたらすという確信がない限り、職能教育となんら変わらぬものになってしまう。従って、社内においてキャリア形成促進をはかるには、経営者から社員に至るまで、自己啓発や自己開発、自己発見に対する経済的、時間的な投資を惜しまない…という概念を共有することが不可欠である。

「キャリア」について理解を構築していく上での取り組みの第一歩（＝キャリア・コンサルタントの最初

の任務)は、経営者から社員一人ひとりに至るまで、上記のことについて確信を完全な理解をもって得られるようにすることである。その上で確かなプログラムを確立し、提供(斡旋)していく必要がある。

- ▼
- ① トップと組織の理解を得るためには、実績を報告する必要がある。メンタルなカウンセリングも含め、トップや組織には成果が見えにくく不透明であるために理解が得られない場合が多い。トップや組織に対して、専門家の視点で説明責任を果たすことが重要である。できれば1年に1回はアカウントビリティに基づく説明が必要である。
- ② キャリア・コンサルタントの効果測定をすること。社員にとってキャリア・コンサルティングを受けての効果の有無について簡単なアンケートを実施し、改善する点は改善をする。企業は効果がないものには投資をしないからである。
- ③ キャリア・コンサルタントの能力の向上。勉強を継続すること。
- ④ キャリア・コンサルタント側からではなく、経営者側から人事戦略の一環として提案・リクエストをしてもらう機会を作る(トップの意見を聞く)。

問1-2 貴社にキャリア・コンサルティングを導入した際、どのような点に苦劳しましたか(苦劳していますか)。今後は、どのような点が課題ですか。(導入していない場合も、お考えをお聞かせください。)

▼

日本の企業や労働者をめぐる環境は大きく、また激しく変化している。キャリア・コンサルティングは、こうした背景に立ち、働く者の意識改革、企業風土の改革、従来の慣行からの脱却を進める必要があるが、この意識改革には、多くの時間とエネルギーを要する。

▼

○ キャリア・コンサルティング力の向上

2005年4月1日に設立したキャリア開発支援室のスタッフは、全員キャリア・カウンセラーあるいは産業カウンセラーの有資格者であるが、キャリア・コンサルティングの実務経験はほとんどなく、各種セミナーへの出席及び事例検討会での自主勉強からスタートした。相談件数の実績が増えるにつれ、キャリア・コンサルタントのカンファレンスや当社社員相談センターとの情報交換等により、相互の情報共有と研鑽に努めている。また外部の専門家を招聘して毎月1回のスーパービジョンを実施し、レベル向上を図っている。

○ キャリア開発セミナーの展開

全国事業所を巡回してキャリア開発セミナーを実施中である。受講希望者の掘り起こしやセミナーのコンテンツ制作に苦劳している。

○ 今後の課題

- ・ キャリア相談件数がまだまだ少なく、社員への浸透が不足しており、積極的なPR活動の実施や相談メニューの拡充を図ること
- ・ キャリア・コンサルタントのカウンセリングスキル・コーチングスキルを向上させること
- ・ 地方事業所からの相談については、電話やメールでの対応が中心にならざるを得ず、相談者の真意や微妙な感情の動きの把握に限界があることから、地方事業所にも相談員を配置し、面談による相談への即応体制を構築すること
- ・ 管理者、中高年社員、若手社員、出向先・海外からの帰任者、出向・転籍希望者等、多様な受講者のキャリア開発に対するニーズや成熟度に応じた多様なキャリア・カリキュラムを開発すること
- ・ 会社の人事制度展開に対応した支援と人事部門への提言を実施すること

▼
上記のとおり経営トップの理解のもとにキャリアサポート制度を導入したが、従業員のキャリア自律の必要性・重要性の認識の向上、キャリアアドバイザー制度に対する従業員の正しい理解と認知度の向上、活用促進をどのようにすすめるかが課題であった。これに対しては労働組合とも連携し制度の浸透・定着、専用WEBサイトの立ち上げと情報発信、キャリアセミナーの実施、キャリアメールの発信などの対応を図った。

特にキャリアアドバイザー制度については、当時事業構造改革も進めていた中で、従業員がネガティブに受け止めることのないように、相談の守秘義務、安心してキャリア相談が受けられる仕組みづくり（上司の承認不要、就業時間中および就業時間後の面談実施、適切な面談室の場所・環境の確保など）に配慮した。導入当初は果たして従業員がキャリア相談に来てくれるのか、相談者に偏りができるのではないかと危惧もあったが、上記の対応もあり順調に立ち上げることができたと考えている。

▼
* カウンセラー人材の育成

キャリア・コンサルティングには、それ相応の専門的なスキルや知識が必要とされます。それを社内で育成することは現実問題として困難であったため、外部のキャリア・カウンセラー養成トレーニングを受け修得しました。

* 研修プログラムの開発

社内でキャリア自律研修を企画し始めた2002年頃は、プログラムを作るのもまったく手探り状態で、数社の研修会社を試しながら、試行錯誤を重ねました。

* キャリア自律意識の醸成（社内啓蒙）

長年、会社主導でキャリアが決められてきていた個人にとっては、キャリアに対する関心が薄いのが実情でした。そのため社内報や社内ネットを使った啓蒙活動・情報発信を地道に行いました。

* メンタル・ヘルスへの対応

キャリア相談の中には、来談者がキャリアカウンセリングのスキルではカバーできないメンタルな部分の悩みを抱えているケースがありました。幸いこの問題については、社内にメンタル・ヘルスの専門カウンセラー（外部委託）が定期的に駐在していたため、そちらへリファーする協力関係を作ることで解決しました。

<今後の課題>

① 「キャリア相談室」の所管の見直し

現在は人事部に設置していますが、メリット・デメリットがあり、相談者の利用しやすさを第一とするならば、今後は人事部とは切り離れた組織とする必要があるかもしれません。

② 組織への介入

相談内容が個人レベルでは解決できない組織レベルの問題である場合に、どこまで介入するかということは大きな課題になる可能性があると考えます。

③ カウンセラーのラインナップの多様化

相談者は性別・年齢・役職など様々ですが、同様に理想を言えばカウンセラーの側もある程度まで老若男女、また役職や社内経験にバラエティがあった方が望ましいと思います。

▼
苦労した点

① スタート時（第1期養成講座）のメンバー集めに、まず苦労しました。社内でははじめての取組みで、キャリアアドバイザーの内容、「何をやる人」「何のために必要なの」等々、推薦・候補者1人1人に説明して回ったのですが、なかなか分かってもらえなかったこと。

② キャリアアドバイザーの役割が、リストラの担当者と思われていること。

③ この誤解を解くため、養成講座の受講者の理解を得るまでに、3年間ほどかかりました。

④ キャリアアドバイザー養成講座の講座プログラムの作成。キャリアアドバイザーを社内で養成している

企業が当時他になかったので参考情報が無い中での試行錯誤が続きました。

- ⑤ キャリアアドバイザーの所属。キャリアアドバイザーは各カンパニー（事業部）所属の方々のほとんどの方が人事所属ではないためにアドバイザーとしての仕事、役割をスムーズに行うために、どこに所属するのがいいのだろうか、とかなり悩みました。



会社発足時から経営陣のポリシーとして社員のキャリア形成があるため、特に導入の苦労はしていない。今後の課題としては、中小企業であるがゆえに、キャリアアップのために社内で定期的にローテーションをしたり、未体験の業務を経験させてキャリアに付加するなど全社員に対して計画的に行うことはポジション数からも難しい面がある。会社の中にどう受け皿を増やしていくか、専門性をどう磨かせるかである。



今後、キャリア・コンサルティングを導入する際の課題は以下の通り。

- ① 社員が無関心あるいはネガティブに捉えないような仕掛け作り。
当社においては、公募人事制度が定着しつつあるため、当該制度との連携を軸に立ち上げたい。
- ② キャリア・コンサルタントの確保、育成及び人事部門との関係整理。



- ・ 上司や社員へ転職、うつ対策でないことの徹底
- ・ キャリア・コンサルティングを知らない上司への啓蒙
- ・ 社内のカルチャー作り。社員が活性化した成功事例を多数作ること

今後は人事関係者全般にキャリア・コンサルティングの重要性を理解してもらうこと、並びに組織・人員を拡大することが課題



- ・ キャリア・コンサルタントたりうる社員が少ない。
- ・ キャリア形成支援（キャリア・コンサルタント）の定義と範囲が難しい（社内において）
- ・ 専任化への理解や、組織・機能の位置づけが難しい。
- ・ 教育（能力開発）・研修担当との棲み分け



当社はキャリア・コンサルタントによるキャリア・コンサルティングを導入していないが、導入する場合には、キャリア・コンサルタントのアドバイスを具体化するための制度的なシステムが用意される必要があると考える。しかし、これは言うは易く、行うに難しい問題である。個人のキャリア形成の方向性と企業としてその個人に期待する短期的な役割とが異なるケースが間々あり得るからである。企業側として、個人のキャリア形成意欲を実現させることが中長期的な発展につながるという理解を経営層に浸透させるとともに、従業員個人としては短期的に自分のキャリア形成を実現することばかりに拘泥せず、中長期的な時間で考える意識を持つ必要があると考える。



そもそもコンサルティングの導入検討に際しては、コンサルタントの配置以前の問題として、個人がキャリアについて自己決定できるような誘導・指導ができていないか、社内体制や風土が重要ではないだろうか。個別対応では必要とされるリソースの大きさ（人的、資金的）や運用方法（全員対象か希望者対応）が課題である。今後拡充を検討する上で、人事制度上の規定化とそれに基づく運営という位置づけを行なわなくては、うまくPDCAを回すことができず、会社側の目的を満足する成果につなげることが困難であろう。

▼

キャリアカウンセラー（現在までに当社が使用してきた名称）養成教育を、人事担当者を対象に、5～6年程前から実施しております。事業の構造改革時の円滑な人員再配置を主目的として導入した養成教育という背景もあり、カウンセラーの従業員への周知は大々的にはしておらず、各々が日常業務の範囲内で活用するに留まっています。現在、会社としてカウンセリングの活用システムを構築しつつある段階ですが、既に養成したカウンセラーの更なる活用も考慮せねばならず問題がやや複雑化しているのが現状です。すなわち、人事担当者がカウンセラーであることのメリット・デメリットを整理した上で、どこまでどのような負担を負わせるのかという問題や、当初の養成目的から現在では広く「従業員のキャリア開発支援」を目的としたものに重点を移しつつある—いわばパラダイム・シフトを迎えた今、当初の定義との整合をとる必要も出て参りました。また、相談支援については既に存在している相談窓口との棲み分け（＝何が「キャリア相談」なのかという明確な定義づけ）の問題もあります。

- ▼
- ・ 現在まで特に導入をしていない。
 - ・ 懸念する点としては、個人のキャリア形成意識と組織・事業にかかる日常業務との間にある一定の乖離をひとりひとりがどのように認識し、職業人として乗り越えていくのか、やや不安に感じている。

▼

[個人のキャリア開発支援を全社施策として実施するに際して]

- (1) 社内の理解を得ることが大変。主な反対意見（誤解が多いが）として
 - ・ 優秀者が退職しないか？
 - ・ （悪い意味での）個人主義を助長することにならないか
 - ・ チームワークが弱くなるのではないか
 - ・ 個人の希望での異動をかなえるのは現実的には難しい
 - ・ 本当にアウトプットの拡大につながるのか
 - ・ 個人的なことなら、会社がそこまで支援しなくてもよいのではないかなどがあった。
- (2) 個人のキャリア開発の本当の意味は自分のこととして考えないと理解できないことであり、理論・理屈だけでは説明し辛い面もある。
- (3) キャリア開発は制度でなく考え方である。考え方の理解浸透には時間が必要であり、施策を継続することが最重要でかつ難しい。

[相談室の開設・運営に関して]

キャリア相談室は本社地区で運営している。当社本社は、メンタルヘルス相談は嘱託産業医（精神科）が実施しており、キャリア相談室は産業医と連携（指導を受けながら）しながら運営している

- (1) 治療的な対応が必要な場合の対応が最も大変。案内は産業医とも相談し可能な限り”健常”状態の”健常者”のキャリアに関する相談に限定するように配慮したが、実際には治療的な観点での対応が必要なケースは多い（感覚的に1割と2割の間程度）。産業医との連携、指導を受けながら対応可能なためになんとか実施出来ているのが実態。かつ継続した面接になるケースが多く、面接全体の中の比率では比率は高まる。就業時間中の無料での相談室業務のため、特定の人だけへの支援になっていることにも問題意識がある。
- (2) 相談業務の質について、力不足を痛感している。当初、キャリアカウンセラー資格と産業カウンセラー資格をとれば面接できるようになるものと思っていたが不十分であった。個人面接を担当する者はカウンセリングの理論学習、体験学習、スーパービジョンなど学習を継続している。
- (3) 相談室の開設に際しては一般的にはその社内PRと”集客”が大変と想像される。当社の場合は、週に1日、クライアントがいれば相談に応じる形で、キャリア開発のコア施策とは位置付けていないのでその苦労はしていない。（積極的に”集客”のPRはしていない。まず、困ったときに相談