

第2章 企業内キャリア・コンサルティングの日本的特徴

本章では、日本で行われている企業内キャリア・コンサルティングの特徴を、おもに企業内で果たす機能という側面からとりまとめる。まず、企業内キャリア・コンサルティングの日本的特徴を見ていく前に、外国および日本では、従来、企業内キャリア・コンサルティングがどのように論じられてきたのかを概括する。次に、企業内キャリア・コンサルティングに関する自由記述調査結果をもとに、キャリア・コンサルティングの企業内における役割や機能についてとりまとめる。最後に、日本で蓄積されてきた企業内キャリア・コンサルティングのノウハウの中に、日本のキャリア・コンサルティングの「日本型」あるいは「日本的」特徴を見出し、考察を行う。

1. 欧州キャリアガイダンス論における企業内キャリアカウンセリング

まず、日本型の企業内キャリア・コンサルティングの特徴を考えるにあたって、その比較対象として、欧州のキャリアガイダンス論¹における企業内キャリアカウンセリングがどのように捉えられているのかを紹介したい。

欧州においても、企業内キャリアカウンセリングには一定の問題関心が払われてきた。ただし、公共政策論的な観点から、おもに公的なキャリアガイダンスが盛んに議論される欧州では、企業内のキャリアカウンセリングに対する関心の払われ方は独特であった。まず、基本的に、欧州における公的なキャリアガイダンス論では、キャリアガイダンスにかかるコストに対する問題意識が高い。特に、現状において、キャリアガイダンスは、公的な費用を用いて公共職業サービス機関等の公的機関で提供されるのが圧倒的に多いという認識がある。しかしながら、欧州の先進各国においても財政状況は厳しく、そのため、キャリアガイダンスに対する公費の負担を軽減することが重要なテーマとなっている。こうした議論の流れから、いわば公的なキャリアガイダンスのデリバリー（伝達）の1つの手段として企業の社会の公器たる側面に期待することとなる。企業を通じてキャリアガイダンスを提供することができれば、その分、公的なキャリアガイダンスにかかるコストを低減させることができる。加えて、通常、公的なキャリアガイダンスの枠組みではアプローチすることさえ難しい在職者支援のルートとしても期待されている。このように、企業内キャリアカウンセリングへの関心

¹ ここでは「キャリアガイダンス」という用語を、キャリア・コンサルティング、キャリアカウンセリング、職業相談、職業情報提供、テスト・検査、その他のキャリア発達支援を含む個人の職業およびキャリアに関するあらゆる支援・サポートを全て含めた総称して用いる。これは、OECD（2004）の「キャリアガイダンス」に倣った定義であり、あらゆる職業・キャリアに関する支援・サポートを同じ枠組み内で捉えることにより、社会におけるキャリアガイダンス政策全般を様々な角度から捉えようとしたものである。欧州においてはキャリアカウンセリングを取り出してそれだけを論じることは少なく、キャリアカウンセリングを含めた全体のキャリア形成支援施策を論じることが多いため、ここではそうした欧州の研究動向をふまえて「欧州のキャリアガイダンス論」と記述した。

の高さには相応の背景がある。

しかし、実際には、企業内キャリアカウンセリングは、欧州においても最も研究が立ち遅れている分野である。その最大の理由は、企業内キャリアカウンセリングに一定の期待がなされながらも、実態としては、欧州の先進各国においても、従業員にキャリアカウンセリング的なサービスを十分に提供できるのは一部の大企業のみだからである。また、そうした先進的な大企業にあっても、一般的には、専門職・技術職・幹部候補のエリート社員向けのプログラムとして認識されている（OECD, 2004）。結局、欧州においても企業内のキャリアカウンセリングへの期待は高いものの、事実上、大きな広がりはなく、ごく一部の体力のある大企業のみが、専門性の高い一部の従業員に向けて提供するものであると考えられている。

キャリアカウンセリングの導入が大企業中心であるのは日本でも同様であるが、日本では、これをキャリアカウンセリングの効果や重要性がよく知られていないからだという周知の問題であると考えやすい。この点、欧州では、はっきりとキャリアカウンセリングはコストが高くつくキャリア形成支援策であると考え、そのため、根本的に、大企業から中小企業に至るありとあらゆる企業がキャリアカウンセリングを導入できるとは考えていないということになる。

かわりに、大きく期待されているのが、労働組合、業界団体、経済団体のような中間団体・中間組織である。本来が、一企業の枠を超えて、広く労働者や業界、産業界に貢献すべく作られた団体組織であり、キャリアカウンセリングなどの相談サービスの主体として性格が似ている面がある。その上、1つの企業だけではコスト的に見合わない場合でも、複数の企業で集合すれば一定の負担である程度の相談サービスを提供する見込みが立つ。企業内キャリアカウンセリングに大きな期待を寄せつつも、現実的な展開を考えた場合、労働組合、業界団体、経済団体のような中間団体・中間組織の方が具体的にカウンセリングサービスを提供しやすいのではないかというのが、欧州のキャリアガイダンス論の暫定的な結論と言える。

2. 日本の企業内キャリアカウンセリング

2000年代になされた欧州における企業内キャリアカウンセリングと対比した場合、日本は世界的にみても企業内キャリアカウンセリングを比較的スムーズに受け入れ、着実に定着させてきた。日本の議論はむしろ世界に先行している面があり、その背景には、多くの企業内キャリアカウンセリングに関する先駆的業績がある。

日本の産業カウンセリング導入の端緒は、1954年（昭和29年）に日本電信電話公社（現NTT）がカウンセラー制度を試験的に導入したことである。ただし、杉溪（1963）によれば、「企業内におけるなんらかの相談活動は、戦前から行なわれていた。たとえば八幡製鉄所では遠く大正の中ごろから、従業員の福祉のための相談をはじめているし、その後も東邦電力や通信省中央電信局の親睦機関が人事相談を行っていた（p.26）」。その後、1956年（昭和31年）に国際電信電話株式会社（現KDDI株式会社）にカウンセラーが置かれ、1957年（昭

和 32 年) に松下電器産業、明電舎、神戸製鋼などの会社が続いた。

また、こうした企業内キャリアカウンセリングの導入段階を経て、1960 年代には、労働省およびその関連機関から「産業カウンセリング制度」に関する公的な文献が数点、発刊されている。例えば、労働省婦人少年局 (1965) 「年少労働者のための産業カウンセリング制度」、労働省婦人少年局 (1967) 「産業カウンセリング制度普及状況調査結果報告書」、日本労働協会 (1968) 「働く若人の悩みを解く方法—産業カウンセリング制度」などが、その代表的なものである。当時の労働省婦人少年局長であった高橋展子によれば「婦人少年局では、心身ともに成長の過程にある年少労働者が、職業人としてあるいは人間としてもつ諸々の悩みについて、個別的に相談に応じ、広範な視野から解決の援助をなすことにより、職場内外における適応と人間成長を高め、生産性の向上に資することを目的」としていた。その上で、当時の問題意識として、その頃の職場に未だ残る日本の封建主義的な監督者—従業員の関係を見て取り、そのため管理監督者に「カウンセリング精神」を身につけてもらい、職場の人間関係全体を改善しようという問題意識もあったのが特徴的である²。

これら前史を背景として、70 年代後半頃から、日本では、企業内キャリアカウンセリングの 1 つの形として「キャリア研修と一体化した企業内キャリアカウンセリング」が少しずつ広がりを見せ、90 年代にはおおむね定着した。これは、一般的には「キャリア開発プログラム (CDP)」「キャリア開発ワークショップ (CDW)」「キャリアカウンセリング (CC)」が一体となったプログラムである。

具体的には、組織目標に即したキャリアに関する一定のキャリア理念やモデルとなる複数のキャリアパスを掲げ、その理念やモデルに向けた組織内の計画的な人材配置・昇進を行う。その際、自己申告制・社内公募制のような従業員自らが希望を言える制度も伴う場合がある。これら一連のキャリア開発の仕組みを前提に、それに向けた階層別その他の研修プログラムを提供する。そして、この研修プログラムの一環として、自らのキャリアについて考える機会を提供する何らかのワークショップが行われる。このワークショップは 1 泊 2 日、もしくは 2 泊 3 日の宿泊型の研修であることが多く、その研修期間中に何らかの形でキャリアカウンセリングを提供する。この CDP—CDW—CC の一連の枠組みが、日本企業ではよく知られた企業内キャリアカウンセリングの基本的な姿であったと言って良い。

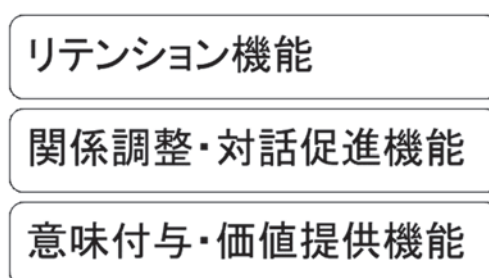
これは、60 年代、70 年代のアメリカの CDP を日本で独自に進化させたものであり、横山 (1999)、横山 (2004)、小野田 (2011) などの著作に詳しい。人事面談、目標管理制度、社内公募制などの一連の CDP 的な取り組みとキャリアカウンセリングを連結させることによって、各種の人事施策の効果を高めることを目的としたものである。企業内で企業の人材が

² そのための講習会も昭和 39 年度から開かれており、「昭和三十九年度から実施している講習会は主として、中小企業主およびその団体を対象としたもので、なによりも、まず、未経験者あるいは初心者を対象としています。したがって、中小企業の方をできるだけ優先し、現在、労務・相談業務を担当している方で、企業主または中小企業団体代表者の推せんを受けた人を対象としています。昭和四十三年三月末で、受講修了者は約八〇〇名にたっています(日本労働協会, 1968 pp.42-43)」との記録が残っている。

In-house でキャリアカウンセリングを行うことを追究してきたのは日本の大きな特徴であり、特に「キャリア」を会社ぐるみで支えようとする意識が、相対的に他国に比して強かったと言えよう。

3. 企業内キャリア・コンサルティングの日本の特徴

企業内キャリア・コンサルティングに関する外国と日本の捉え方の違いには、明らかに、「日本的」と捉えられてきた企業環境や企業風土が密接に関連している可能性が高い。したがって、そうした環境や風土の中で培われてきた企業内キャリア・コンサルティングにも独特の特徴があると想定される。そこで、以下では、おもにキャリア・コンサルタントを対象とした自由記述調査の結果をもとに、企業内キャリア・コンサルティングの日本の特徴を「リテンション機能」「関係調整・対話促進機能」「意味付与・価値提供機能」の3つの機能に整理して述べる。



図表2-1 日本型の企業内キャリア・コンサルティングの3つの機能

4. 企業内キャリア・コンサルティングのリテンション機能

リテンション機能とは、組織内の人材を引き止め、保持する機能である。基本的に、日本型の企業内キャリア・コンサルティングは人材を社内に留める方向で介入支援を行う傾向が強い。

例えば、事例1に示すとおり、当初は「転職も視野に入れて、今後の人生やキャリアを考えたい」として相談に訪れながら、最終的に「今の仕事を続けながら、自分が望む職場を探すこととなった」とする事例は、比較的、多く寄せられた。そして、その過程で、過去を振り返り、自分の向き不向きを考え、自らの長所・短所等を含む自己理解を深めるといった介入支援がなされるのが、日本における企業内キャリア・コンサルティングの最も一般的なあり方であると言える。

【事例1】大手電機メーカー、研究・開発職、30代後半男性

①現代の仕事でモチベーションが上がらない。このまま漠然と仕事をしていることに不安を感じる。もっと自分にとってやりがいがある仕事があるのではないかと。転職も視野に入れて、今後の人生やキャリアを考えたい。

- ②今まで自分がしてきたことで、どういうことに楽しさ、やりがい、面白みを感じるのか、仕事に関してのみならず、趣味、私生活、学生時代の振り返りなども含めながら棚卸し。同じ仕事を13年間してきた中で、向いていること向いていないことの項目を出してもらい、その理由も考えてもらう。
- ③性格的に単調な作業や同じことの繰り返しが苦手なことも見えてきた。できなくはないが向いていないことを長年続けてきたことが明確になった。
- ④まだ今の職場をすぐに去らなければならない程の苦痛を感じているわけではないので、今の仕事を続けながら、自分が望む職場を探すこととなった。

例えば、事例2も、同様に人材の引き止め策として機能している事例である。当初は「働く意欲を失っており退職の意向が強い」状態であったにもかかわらず、最終的には「退職するかどうかの二者択一ではなく、会社に戻り、従来と違った仕事内容や新たな人間関係を構築できる環境が作れるかどうか、選択の幅を広げることができた」状態に至っている。この場合、当初の状態と最終的な状態を媒介したのは、「退職と就業し続ける2つの気持ちに耳を傾け」という、いわゆる傾聴であり、その結果、「自分の人生にとって何が望ましいのかを確認する」という過程であった。

【事例2】20代前半、女性、役職なし

- ①退職を申し出た社員が上司と健康管理センターに来たことからのリファー。働く意欲を失っており退職の意向が強い。
- ②幼い頃から人間関係を構築するのが得意ではなく、仕事の繁忙期によるストレスから先輩社員と口論になったことで、一気に今までの退職意欲が増進。
- ③複雑に絡まった想いを他者へ相談することもできなかったことから、退職と就業し続ける2つの気持ちに耳を傾け、客観的に自分の人生にとって何が望ましいのかを確認する。
- ④結果的に、退職するかどうかの二者択一ではなく、会社に戻り、従来と違った仕事内容や新たな人間関係を構築できる環境が作れるかどうか、選択の幅を広げることができた。

企業内キャリア・コンサルティングにおいて、何らかの意味で「外に出たい」という相談があった時、その意志・意図を徹底して確認し、基本的には、組織内に留める方向で話を進める。少なくとも、従業員のキャリアの相談に乗る担当者に相談が持ち込まれた場合、積極的に「外に出す」という方向で話を進める事例はほとんどない。

また、「外に出たい」という相談があり、意志確認をした結果、最終的に外に出たいという意志が固い場合、外に出ざるを得ない場合、可能な限りスムーズに滑らかに移動できるように介入支援を行う。その際、社外のアウトプレースメント会社にリファー（紹介）³する場合も

³ 「リファー」という用語は、カウンセリングの実践・研究において多用される用語であるが、端的には他機関への「紹介」を意味する。ただし、一般に「リファー」という用語が使われる際には、病院や法律事務所などの高度に専門性を有する機関に、専門的なサービスそのものを委託し、引き継いでもらうという語感を含む。単に

あるが、それは、あくまで「従業員のキャリアの相談に乗る相談室」とは別物として分けてあることが多い。

人員の削減等に伴うアウトプレースメント的な個別相談が必ずしも無い訳ではないが、こうした相談は企業内キャリア・コンサルティングとは別の文脈で、別の範疇で位置づけられていることが多い。この点では、企業内キャリア・コンサルティングを外に積極的に押し出すようなアウトプレースメント的なカウンセリングと短絡的に結びつけることは正しくない。

この点、労働移動を促進する担い手としての役割をキャリア・コンサルタントに期待される場合があるが、転職に向けて組織から押し出す機能を、従業員のキャリア相談に乗る担当者であるキャリア・コンサルタントが中心的に担っていることは少ない。

5. リテンション機能と類似の受け入れ局面における働き

労働移動に関して、企業内キャリア・コンサルティングが果たす重要な機能として今回の調査で確認されたものとしては、「受け入れ局面」での働きがある。具体的には、新卒入社・中途入社に関わらず、新たに企業内に参入してきた者に対するケア・支援・介入である。

まず、新入社員の定着とキャリア・コンサルティングについてであるが、従来から新入社員の定着は各方面で問題視されており、当然ながら、企業においても、新入社員を企業内に引き止める方向で対応することが多い。採用段階において厳しい選抜を経て入社してきた以上、その新入社員が社内において必要な人材であるとみなされたことは確実である。そうであるならば、何らかの理由で一時的にモチベーションを落とし、退社の意向を持つ新入社員に積極的に介入支援を行い、社内で十分に力を発揮できる環境を見つけることが重要となる。そのため、基本的には入社数年後から長ければ20代全般ぐらいの若い社員に対しては、現在の職場における問題を解決・解消する方策、そのためのものの考え方や課題の整理の仕方を提示し、かつ、社内の様々な制度、オプション、将来展望などを示す。

例えば、事例3では、入社1年目の女性に対する介入支援が提供されているが、いくつかの問題を抱えたために「勤務中の表情が暗く」という状況がみられた。それに対して、文字どおりの傾聴を行うことによって、クライアント自身に問題状況を整理させ、気づきを促すということを行っている。

なお、この「気付き」というキーワードは、カウンセリング研究の文脈では多用されるものの、その文脈を共有しない者にとっては、意味内容が曖昧である。ここでは、(1)以前は十分に考えていなかった点があり、そのため従前の考え方ではネガティブな心理状態（やる気が出ない、ストレスを感じる、モチベーションが維持できない、不安に思う等）になったが、(2)改めてある点に思いが至り、意識的・自覚的に考えることができたことによって(=

「紹介する」ということ以上に、きちんとした形で専門的な支援を受け渡すというニュアンスが強い。

気づいたことによって)、(3) 新たな考え方ができるようになり、ネガティブな心理状態が緩和し、取り除かれ、場合によってはポジティブな状態になったということの意味すると捉えておく。

また、なぜよく言われるような「傾聴」によって、上述したような「気づき」が促されるかについても、カウンセリング研究の文脈を共有しない者にとっては分かりにくい面が残る。この点について、古くからのカウンセリング研究においては様々な説明があるが、基本的には、自らの課題状況を人に向かって話すに際して、改めて現在の状況を1つの「話」にまとめあげなければならないため、自分が暗黙の前提としていたことや十分な思慮なしに了解していたことを改めて言語化する必要性が生じる。特に、自分だけが分かるのでは不十分で、カウンセラーにも分かるように話をしなければならないという必要性から、自らが自明であると感じていた事項についても新たな語彙や言い回しで説明を付加していかなければならない。その過程で、当該の課題状況に対する新たな考え方や思考の可能性が見出されるものと説明できる。1つのストーリーのある話としてカウンセラーにも分かるように話をしなければならないというところが、このプロセスの中心となっていると言えるであろう。

【事例3】20代前半女性、入社1年目。

- ①クライアントの女性が入社1年を迎えるころに、職場内で勤務中の表情が暗くなりがちなのが気になって、周りのスタッフも心配していたため、少し時間をとって話をする事とした。
- ②本人のイメージと仕事の成果に大きな離れがあるということに加え、周りの先輩の役に立てていないのではないかという不安、もうすぐ後輩が入ってくるのに自分が指導できるのかといったことに不安を強く感じているようであったので、まずはしっかりと傾聴を行った。
- ③話す中で、入社前の動機や目標を思い返しなが、日常の仕事の作業面ばかりに目が行っていた自分自身に気付いたようで、1年間で自分自身が成長できてきたことについて正しく認知ができるようになった。

次に、キャリア・コンサルタントの受け入れ局面での第二の働きとして、中途入社とキャリア・コンサルティングがある。企業にとってのニューカマーは、新入社員のみならず、中途入社社員も含まれる。今回の調査では、この中途入社社員に対するキャリア・コンサルティングに言及がなされる場合が多かった。

まず、そもそも中途入社で参入してきた従業員は、新入社員の頃からの人間関係の蓄積がないために、周囲の人間の中で孤立しやすい。また、途中から入社してくるために目立ちやすく、浮きやすく、その意味でも周囲の人間関係で不適応を起こしやすい。さらに仕事の進め方の細部において慣れず、馴染まず、周囲と葛藤を起こしやすい。そのため、事例4にあるように、「入社1ヶ月と6ヶ月を目安にインタビューを実施」するなど、仕組みとしてキャリア・コンサルティングを組み込んでいる場合がある。中途入社従業員に直接会って話をする事によって、問題点や改善点を事前に把握しようとする狙いがある。

【事例4】

- ・ 中途採用では、入社1ヶ月と6ヶ月を目安にインタビューを実施します。入社前後のギャップや、会社側が改善すべきと感じること、現在の目標などを教えてもらい、上長にフィードバックします。社歴が浅くても自社の一員であることを自覚して欲しいのと、社歴が浅いからこそ鮮度が高いうちに改善提案があればして頂きたい、という主体性の発揮がねらいです。

例えば、事例5では、中途入社後、何年かを経て社内で不適應の状態に陥る。4～5年という比較的長い間は問題がなかったが、その後、問題が複合的に生じることとなった。そもそも中途入社に従業員は、ある程度、順風満帆である場合には問題が表面に出ないが、ひとたび問題を抱えた場合に、社内にそれを解決する人的なリソースを持たない場合が多い。つまり、中途入社であるが故にもともと問題を抱えやすい状態にある上に、問題が生じた場合にはなかなか解決しにくいということが言える。

そのため、そうした人間関係や人的なネットワークの不足を補うべく、キャリア・コンサルタントが相談に乗り、話を聞き、アドバイスをするといった役割を果たすこととなる。ここでは、キャリア・コンサルタントが具体的にどのような介入支援を行ったのかは明示されていないが、基本的には傾聴することによって、様々な事柄について「打ち明けてくれる」状態を創りだしたものと想定される。結果的に、職場内の雰囲気緩和された。

【事例5】30代女性、中途入社5年目、大学卒、エリア専任社員。

- ①他業種からの転職組。中途入社後数年はある程度の実績を残すものの、4年目、5年目となると伸び悩み、本人の高いプライドが邪魔をして拠点の中で浮いた形となってしまう。
- ②経験年数の長さでプライドが邪魔をして仕事に対する打開策などを人に聞けない苦悩などを吐露し、現状に不満を持っていること、会社に対しても申し訳なく思っていること、本当は自分も前向きに変わって行きたいことを打ち明けてくれる。
- ③結果的に、和気あいあいとまではいかないが、拠点内部の雰囲気も緩和され全体的に意識や統一感も出て改善がみられた。

このように労働移動の観点から、企業内キャリア・コンサルティングを考えた場合、特に受け入れ側のキーパーソンとしての機能を果たすということが言える。モデル化するならば、組織から外部へと押し出す機能を果たすキャリア・コンサルティング、組織と組織を媒介する機能を果たすキャリア・コンサルティング、外部から組織へと受け入れる機能を果たすキャリア・コンサルティングの3つのタイプのものを想定することができる。そして、現在、日本で行われている企業内キャリア・コンサルティングは、明らかに、この3つめの受け入れ側の機能を果たしていると整理できる。

6. 企業内キャリア・コンサルティングの関係調整・対話促進機能

日本型の企業内キャリア・コンサルティングの特徴の2点目として、「関係調整・対話促進機能」を指摘できる。これは、端的に、職場内の関係調整（特に上司との対話促進等）に向けて介入支援を行うものである。

事例6に示したとおり、上司のコミュニケーションに齟齬が生じた場合が典型的な事例として挙げられる。この事例でキャリア・コンサルタントが行ったこと、もしくは行ったであろうことを列挙すれば、以下のとおりとなる。

- (1) 気持ちが高ぶっているクライアントに対処した。
- (2) 上司との話し合いを促した。
- (3) クライアントの依頼を受けて上司と面談した
- (4) 上司との面談内容を部下に伝えた。

まずは、感情的な反応を鎮めることによって何らかの介入支援が可能となる状態を整え、その後、目下、問題となっている上司との話し合いを促す。この段階で、どのように上司と話し合うか、何を言うかなど、上司の話し合いをどのように行うかの相談に向かう場合も多い。例えば、後に示す事例8-1では、年に2回行われるキャリア面談に向けての示唆などを行っている。

ただし、この事例では、クライアントが強く拒否し、キャリア・コンサルタントに上司と話すことを依頼したため、上司と面談をすることとなった。

【事例6】30代男性、CLと上司のコミュニケーションが課題。

- ①4年ほど前に現在の部門に異動。今の部門では役に立たないから移動させることにしたと言われた。納得いかない。
- ②会社や管理職に不満や疑問があって、少々気持ちが高ぶっていたので、一旦面談を打ち切り、少し時間をおくことにした。
- ③2回目の面談では、前回の話の続きを聞いた。まだ納得いかない様子だったため、上司と話し合ってみてはどうか、と促したものの、それを強く拒んだ。
- ④『あなたが話してください』と発言したため、A部門の課長と面談することにした。その課長の話を聞いたところ、役に立たないから異動したわけではないこと、新たな職場で気持ちをリフレッシュしたり、業務の幅を広げたりすること、異動先の部門は人員が不足していたことなどを総合的に考えての異動であったことを説明した。
- ⑤その後、3回目の面談でそのことを伝えたところ、少し安心した様子だった。

クライアントの支援のみならず、その上司とも面談するか否かは、今回の調査研究においても分かるところであり、企業内のキャリア・コンサルタントの機能を大きく分ける要素の1つでもあった。ただし、概して言えば、クライアントの側だけの支援に徹するという、いわゆる「カウンセリング」的な対応をする場合は限られており、目下のところ、日本型の

企業内キャリア・コンサルティングにおいては、求めに応じて（またはクライアントの許可を得て）クライアントの上司と話をするのが一般的である。この点は、企業内の融和的な関係の維持を目的とする日本の企業内キャリア・コンサルティングの特質の1つとして指摘しうる。

このように、関係調整や対話促進の担い手として、企業内キャリア・コンサルタントは機能している場合は多いが、その背景として、従来の従業員構成に比べて格段に職場内の多様性が高まっていることがある。現在、従前のような男性正社員を中心とした従業員構成から、女性や非正規社員など多様な従業員が働くようになっている。そのため、以前のようなある種の同質性を前提に「以心伝心」でコミュニケーションをスムーズに行うことは難しい。結果として、上司・同僚の真意が伝わらず、誤解や葛藤が生じやすくなる。第三者が、相互の関係調整に乗り出す必要が生じていると想定される。

また、こうしたコミュニケーションの不全、人間関係の不調は、同じ企業内にあっても同じ価値観を共有していないために生じていると言える。従業員構成の多様化は、各人が仕事に求めるものが多様化しているということでもある。相互の価値観をすりあわせるにあたって対話を促す機能は組織内に必要となり、その担い手として企業内キャリア・コンサルタントが期待される面がある。価値観や方向性の共有が難しく、それ故、職場内の人間関係に深刻な問題が生じやすくなっているという問題状況がある。

なお、関係調整や対話促進が必要となる背景には、企業が上意下達で組織目標を従業員に浸透させることが難しくなっている裏返しでもある。組織が示す目標をどのように受け止め、それを自らの将来の仕事やキャリアとどのようにすり合わせていくかが一様ではなくなっている。そのためにこそ、個々の従業員は「自律的なキャリア」を常に考える必要があるが、だからこそ、個々の従業員が思い描くキャリアは、互いに齟齬や葛藤を生じることもあり、結果として関係調整や対話促進の機能が求められることになる。個々の従業員に「自律的なキャリア」を求める背景と、相互の関係調整・対話促進の機能は表裏一体であることは確認しておきたい。

事例7では、上司と部下の関係調整に乗り出すキャリア・コンサルタントの活動の一端が示されている。一般的には、上司と部下の関係調整といった場合、先に事例6で示したようなクライアントと上司との問題と考えがちとなる。しかし、現在、上司の側からみて「手に負えない部下」「どのように指導して良いかわからない部下」は存在しており、上司の側からみた関係調整の役割も求められている。これも、従来型の上意下達の組織コミュニケーションが崩れ、命令や指示といった形でのコミュニケーションだけでは十分に部下との関係が築けないためであると考察することができる。

【事例7】東京都・IT コンサルティング・従業員数 3,500 名。

- ・ 相談者本人の問題解決のみならず、現場上司から部下育成における相談も受け付けており、実際に利用者もいる。手に負えない部下やどのように指導すれば良いかわからない部下に対する育成や指導の

フォローを担うことが出来ている。場合によってはキャリアカウンセラーが対象部下と面談し、問題行動の裏側にある思いや考え聞き対応にあたっている。

なお、関係調整や対話促進の担い手としてのキャリア・コンサルタントであるとしても、先の事例6のように、上司と部下の間に割って入り、直接、調整に乗り出すことは多くないとされる。

むしろ、より一般的なのは、社内に既にある「キャリア面談」のような制度をうまく活用することである。具体的には事例8-1にあるように、キャリア面談の機会にうまく自らの意思を上司に伝えられるように、あらかじめ話をまとめてもらい、アドバイスを与え、練習してみるといったことを行うことが多い。この点については、やはりキャリア・コンサルティングも、クライアント個人を支援するいわゆる「カウンセリング」の範疇にあり、あくまでクライアントである部下なり上司なりの対応の仕方に働きかけることが多い。

【事例8-1】女性 35 歳前後、社内のスタッフ部門に在籍、既婚子供あり。

- ①産休・育休の復帰ごとに違う部署・異なる職務に配置され、言い方は悪いが使い走りのような周辺の業務が多かった。
- ②これまでの仕事でやりがいを感じたり熱中した仕事は何かを聞いた。不満や不安も伴っていたので、受容・共感しながら聴き取ったところ、社内の品質改善のための調査の仕事が面白く、やりがいを感じたとのことだった。上司とは半年に2回のキャリア面談があるので、そこで、上司にもっと中心的な仕事をしたいという意思表示をしていく必要がありますねということを示唆した。本人も理解をして終わった⁴。

関係調整や対話促進にあたって、より直接的に、部下と上司の双方から話を聞き、相互の誤解を解いたり、相互の言い分を伝達するなどといった動き方をする場合もあれば、上司と部下の関係調整のために人事担当の然るべき部署に話をし、関係調整への道筋をつける場合もある。どの場合もクライアントの求めに応じて、より積極的な介入支援が求められることがあり、その際には、直接、関係者・第三者に情報提供を行い、改善を図るといった具体的な行動を取る。

なお、職場内での対話・会話を促すことを目的とする企業内の施策は、欧州などのキャリアガイダンス研究の文献にも登場するようになっている。この「Career conversation (Borgen, Lalande, Butterfield, Gray, Jacklin & Taheri-Tabriz,2010)」「Career discussion (Hirsh, Jackson & Kidd,2001; Kidd, Hirsh & Jackson,2004)」系の取り組みは、上司と部下の対話を行うことによって、組織と従業員の価値観・目標のすり合わせを狙うものである。むしろ、日本においては、定期的に、上司と部下が面談を行う仕組みは比較的定着している面もあり、さほどの目新しさが無い。この点も、日本型の内部労働市場の調整を前提としたキャリア・コンサルテ

⁴ 本事例（事例8-1および事例8-2）はインタビュー調査データのキャリア・コンサルタントI氏の発言から引用。

イングであるか否かの特徴として整理することができる。

7. 企業内キャリア・コンサルティングの意味付与・価値提供機能

日本型の企業内キャリア・コンサルティングについては、意味付与・価値提供機能も注目に値する。企業内で働く従業員が何らかの理由で自社内で働く意味を見失ったり、何のために働くのかという基本的な価値観に動揺を生じさせた際に、別の角度から意味を見出すことを手助けしたり、価値を考えなおす支援を行ったりすることである。この「意味」と「価値」への介入を、企業内キャリア・コンサルタントの多くは自覚的に行っているか、または暗黙に手がけている場合が多い。例えば、一時的にやる気やモチベーションが落ちていたり、些細なことで葛藤やストレスを抱えたりする状態は、おおむね従業員自身の働く意味や何のために働くのかという価値観に動揺が生じているためであると見なし、そこに直接的な介入を行う。したがって、心理面、精神面、意識面に直接関わるという意味では、普通、イメージされるところのいわゆる心理的な「カウンセリング」と近い。

事例8-2は、上述した事例8-1に続く後日談的な事例となるが、クライアントに対する支援が十分ではなかったのではないかということから、再度、クライアントに関わる。その際、「意欲を感じる源泉」「仕事に対する価値観」に着目し、価値観を掘り下げること为目标としている。ツールや技法を駆使して、最終的にクライアント本人の価値観を明らかにすることで大きな成果を得ている。結果的に、仕事に対する積極性という形で、具体的に業務のパフォーマンスに結びつけている。

【事例8-2】女性 35 歳前後、社内のスタッフ部門に在席、既婚、子供あり。

- ①その後、少し足りなかったのではないかと感じて、再度、クライアントに声をかけて、話をすることにした。
- ②もっとも意欲を感じる源泉とはどこなのか、仕事に対する価値観をもう少し理解した方が、本人のモチベーションという意味で良いと思ったので、価値観まで見ていこう、掘り下げようと考えて臨んだ。ツールとして、バリューカード、価値観が書かれてあるカードを使って、カードソート技法を行った。
- ③最終的に、これです、これです、という価値観が明らかになった。この最終的に出てきた価値観を紙に書いて渡した。その紙をみて、これだ！と気づいて、その紙を大事にもって帰っていった。
- ④その後、彼女はすごく積極的に仕事をするようになった。周辺的な仕事をやる人たちは、どうしても与えられた仕事をこなすという形になりがちだが、その後は、与えた時にも積極的に「やります」という形でやるようになった。

このような形での「意味」「価値」への介入は、最近の日本の企業内キャリア・コンサルティングで重視されている。その理由として、現在のキャリア環境の激変がある。

例えば、情報化・グローバル化・知識社会化・サービス経済化など、様々なキーワードで語られるキャリア環境であるが、その意味するところの共通項は、外的な環境変化が激しいため、企業そのものにあっても将来を見通すにあたって一定の方向感というものを示しにく

くなっているという点にある。したがって、ある一定の成長イメージを基盤に、従業員に将来に向けてどのような仕事をどのように続けていけばどうなるということを示すことが難しくなっている。

また、仮に、そういう方針や指針を示せたとしても、従業員の側でも雇用形態の多様化およびニーズや価値観等の多様化が進み、企業が示す方向性を、まさに自分が進むべき道として受け取ることが難しくなっている。長期雇用・終身雇用を信じ、企業組織内に漠然としながらもある程度は確固たるキャリアパス・キャリアルートを見通すことができた時代と異なり、企業の側から示される「意味」や「価値」を何の疑いを差し挟むことなく信じ続けることが難しくなっている。

このように、企業の側からも一定の方向感を示しにくく、従業員の側でもそれを指針としにくい時、改めて、その企業で働く「意味」や「価値」を見失う従業員が出てくることになる。こうした大きな社会経済的な動向とそこから派生するキャリア環境の変化に対応することが、現在のキャリア・コンサルティングに求められていると言える。

なお、企業内キャリア・コンサルティングにおいて、意味付与・価値提供機能が重視される理論的背景としては、2000年代以降のキャリア理論の動向も密接に関わっている。

キャリア理論では、50年に一度パラダイムシフトが生じ、大きな理論的転換を迎える。目下、21世紀に入って、従来の「発達の」なキャリア理論から、それとはまったく異なるキャリア理論へと転換したとキャリア理論家はみなしている (Savickas,1995)。

その特徴は、「物語的、文脈的、構築的」(narrative, contextual, constructive ; Niles & Harris-Bowlsbey, 2002)と整理される。言い換えると、外的基準を欠くため、自分なりの意味を付与した「物語」が必要だが、それには自分が置かれた「文脈」を捉え直すことで、自分のキャリアを自ら「構築」していかなければならないとされる。

こうした考え方が出てくる背景は、やはり、上述したような人々の働き方をめぐる社会経済的な変化、およびそれに伴うキャリア環境の変化がある。例えば、長期雇用・終身雇用を信じ、比較的、人生全般にわたって安定的に働けるという見通しが立つ場合には、企業や組織の側から、何をすべきか、何を良しと考えるべきかという規範や基準が提供される。したがって、それに寄りかかる形で働き続けても良いと言えた。実際にどうであったかはともかく、働く上でのある種のカバーストーリーを信じることができた。

しかし、社会全体の各所で安定的なシステムが崩れ、確固たる規範や基準を欠いた状況が出現しやすくなった現状では、各人、外側から基準が与えられない状況で、自分のキャリアを考えなければならない。結局、企業組織の内外に関わらず、何をどのように考えるべきかという段階から見失う恐れがあるのが現状であり、それゆえに求められてきたのが個別キャリア支援であり、新たなタイプのキャリア・コンサルティングであるといえる。そして、このキャリア支援なりキャリア・コンサルティングでは、もはや外側にもとめても見つからない意味や価値を提供し、自分で探し出せるように支援を行うことを1つの重要な機能として

持つに至ったと考察することができるであろう。

現在、海外のキャリアカウンセリング研究の領域では、ナラティブ、コンストラクティブといった用語が、いわば流行語のような形で用いられるようになっているが、こうしたキーワードの流行は必ずしも軽佻浮薄なものではなく、現在の意味不在・価値不在のキャリア環境に可能な限り対応しようとする極めてシビアで現実的な認識が示されている。現在、意味や価値にアプローチするキャリア理論が本流となっているのも、現実社会の問題意識をきちんと受け止めた形で展開しているためである。

最後に、意味付与・価値提供機能と、前項の関係調整・対話促進機能との相補的な関係について若干の指摘を行いたい。上述したとおり、現在、外的な基準、価値規範といったものを欠くために、それ故、以前にもまして、働く人々は意味や価値を見失いがちになる。そして、こうした状況は、自分なりにこれが働く意味であり価値であるという何らかの実感をつかんだとしても、それがどの程度、確かで望ましいものなのかの判別もつかない状況でもある。したがって、結果的に、自分が思い描く働く意味や価値は、何らかの社会的な関係性を通じて、他者と対話する中で確認をしていかざるをえない。職場の中で大小様々なコンフリクトが生じるのは、各人の意味や価値が容易に確認されず、そればかりか時に他者によって否認され、退けられるからである。この点が、職場内のコンフリクトの解消の難しさの背景にあり、たんに職場内の利害の調整を行い、損得の問題に解消するだけでは十分な問題解決にならない所以でもある。こうして、職場内の上司部下の人間関係の調整や対話の促進も、大きな意味では、意味付与・価値提供の機能を果たしているという指摘ができよう。

8. 日本の企業内キャリア・コンサルティングと日本的雇用システム

(1) 結果のまとめと政策的示唆

ここまで日本型の企業内キャリア・コンサルティングの特徴を、おもに企業内で果たしている機能という側面から、(1) リテンション機能（引き止め機能）、(2) 関係調整・対話促進機能、(3) 意味付与・価値提供機能の3点にまとめた。

リテンション機能とは、企業内の人材を引き止め、維持する機能である。基本的に、日本型の企業内キャリア・コンサルティングは人材を社内に押しとどめる方向で介入支援を行う。まれにキャリア・コンサルティングに人員削減を行うアウトプレースメント的なカウンセリングを期待する場合がある。しかし、今回の調査結果で見ると、そうした役割を果たすのは限られた場合のみであり、基本的には、組織内にいる人材を外に出さないようにするのが、日本的な企業内キャリア・コンサルティングの1つの姿である。したがって、キャリア・コンサルタントが労働移動を促進する役割を果たす場合があるとすれば、むしろ、外から入ってきた中途採用者を受け入れたり、なじませたりする場合である。途中から入ってきた従業員を職場内に適応させる面で力を発揮する。あくまで企業内部に相談サービスを提供するのが、企業内キャリア・コンサルティングであり、今後の日本的なキャリア・コンサルティン

グのあり方を考えるにあたって、この点は常に留意する必要がある。

関係調整・対話促進機能は、職場内の関係調整（特に上司との対話促進）に向けて介入支援を提供するものである。日本型の企業内キャリア・コンサルティングの1つの特徴は、クライアントである従業員が問題を抱えた場合に、上司と面談したり話をする点である。守秘義務があるため、相談に訪れた部下に許可を得た上でという限定つきではあるが、職場の上司に話をして直接的な問題解決を図る。また、直接、上司と話をしない場合でも、多くの企業では何らかの形で上司と部下が話し合う機会が設けられている。そのため、クライアントである部下に対して、うまく上司に自らの意思を伝えられるように支援をするのも一般的である。従来に比べて、職場内の価値観は極めて多様になっており、上司部下の意思疎通は以前にも増して難しくなっており、職場内の難しい関係調整が多分に含まれるようになっていく。日本型の企業内キャリア・コンサルティングが果たす役割には、昭和30年代の導入の当初から、職場内の人間関係調整の機能が期待されていたが、管理者のキャリア形成支援に係るマインド・知識・スキルを習得させることの支援といった方向性に何らかの支援を行うことは、今後、十分に検討されるべき課題となるように思われる。

意味付与・価値提供機能は、自分が働く意味や何のために働くのかという基本的な価値観に動揺が生じている従業員に対して、再び意味や価値を取り戻す支援介入を提供するものである。意味や価値という語句は、少し抽象的で、その内実が捉えにくい。しかし、一時的に仕事に対するやる気やモチベーションが落ちている場合や、さらに進んでストレスや抑うつなどのメンタルヘルスに問題を抱える場合、その多くはクライアント自身が働く意味や価値を見失っている。したがって、モチベーションやメンタルヘルスなどの職場における具体的な問題は、基本的には意味付与や価値提供を行うことによって解決される。このように説明した場合、この意味付与・価値提供機能が、もっとも本来の意味でのカウンセリングに近いものであることが分かる。そして、この本来的な意味でのカウンセリング的な支援が、日本型の企業内キャリア・コンサルティングでは、現在、まさに求められるようになっていく。以前のようなキャリアルートやキャリアパスが明確ではなくなった現在においては、一時的に、意味や価値を見失いがちとなる。結果的に、もっともカウンセリングの本質に近い機能でありながら、同時に現代的な課題とも符合するのが、ここでの意味付与・価値提供機能となる。

（2）日本の企業内キャリア・コンサルティングの背景

上述のとおり、企業内キャリア・コンサルティングの日本の特徴を、リテンション機能、関係調整・対話促進機能、意味付与・価値提供機能の3つの機能に整理した。この3つの機能を前提とした場合、なぜ、日本で、企業内キャリア・コンサルティングが比較的無理なく成立するのかについて1つの仮説が得られる。それは、いわゆる日本的な雇用システムが企業内キャリア・コンサルティングの成立にあたって有利な条件を提供したのではないかとい

うものである。

いわゆる日本的雇用システムを、ここでは長期雇用、年功賃金、さらにはそこから帰結する比較的低調な労働移動として考える。こうした日本的雇用システムを維持している大企業では従業員が外に転出してしまうことが、従業員のみならず企業にとってデメリットとなる。従業員にとって社外に転出することは賃金の低下、福利厚生の低下を意味することが多い。企業にとっても当該従業員を採用したコスト、従業員が蓄積した企業内における特殊スキル、企業に対するロイヤリティなどを考えた場合、決して単純に社外に放出してしまうことは利益につながらない。そのため、企業内に身を置き、従業員個人にサービスを提供することを旨とする企業内キャリア・コンサルタントは、従業員・企業双方に利益のある引き止め策（リテンション）を念頭に置くこととなる。

また、日本的雇用システムを維持している大企業では、グループ全体までも視野に入れば多種多様な職種がある。必ずしも社外への転出を図らなくとも社内で有効活用する道は考え方次第ではかなり想定しうる。また、各種のキャリア形成支援制度が整っていることが多いため、制度を有効活用することによって企業内にあって、自らが思うようなキャリアを作り上げていくことは可能となる。したがって、上司や同僚との折り合いが一時的に悪くても必ずしも社外へ転出する理由とはならず、むしろ、上司や同僚との関係改善や対話促進を促す方がクライアントである従業員にとっても企業にとってもメリットがあることになる。

さらに、おおむね同様の理由で、一時的に働く意味や価値を見失ったとしても、すぐさま企業外への転出を促すということにならない。社内に様々な支援制度が手厚くあり、様々な職種・仕事がある以上、キャリア・コンサルタントの適切な介入支援によって働く意味や価値を取り戻すことで、形を変えて働き続けることも可能になる。自分が今いる職場で一時的に意味や価値を喪失したとしても、直ちに社外に意味や価値を求める必要がない。企業内キャリア・コンサルタントはメンタルヘルスの問題を抱えた従業員の支援の後を引き継いで関わることが多いが、保健管理スタッフによる医療的な支援サービスの後で、働く意味や価値を再構築するために行われると言えるであろう。

そして、ここまでに指摘した背景は、同時に、なぜ大企業以外では企業内キャリア・コンサルティングの導入が難しいのかの理由にもなる。一般的には、大企業以外で企業内キャリア・コンサルティングが成立しにくい理由として、多大なコストがかかることが挙げられることが多い。しかしながら、それに加えて、企業内もしくはグループ内で異動して、職種や仕事を変えられるほどに充実した企業内労働市場が必要となる。また、企業内労働市場を支える様々な仕組み、特に充実したキャリア形成支援制度が必要となる。これらの条件を兼ね備えない場合、企業内でキャリア・コンサルタントが十分に機能しないということになる。結果的に、中小企業では、費用面の問題もさることながら、むしろ企業内キャリア・コンサルタントが機能する条件が十分に整わないために導入が難しいということになる。

企業内キャリア・コンサルティングが日本で成立するにあたっては、日本ならではの雇用

システム、およびそれによって形成される規模の大きな企業内労働市場、さらには、その企業内労働市場を機能させるキャリア形成支援制度が前提となりやすいということが言えるであろう⁵。

9. 日本型の企業内キャリア・コンサルティングの今後の展開

日本型の企業内キャリア・コンサルティングの今後の展開について、3点に整理して述べる。

(1) アウトカム論

第一に、特に最近の2010年以降の欧州キャリアガイダンス論では、アウトカム論が再び論じられている。アウトカム論とは、キャリアガイダンスの効果をいかに定義し、測定するかをめぐる議論であり、日本的な言い方では効果測定に関する議論である。このアウトカム論は2000年代の前半にも欧州で集中的に検討されきたが、それ以前にもそれ以降にも常時論じられてきた問題である。これが最近、再び強調されるようになっている理由は、たんに効果があるキャリアガイダンスは何か、本当にキャリアガイダンスに効果はあるのかといった問題から、アカウントビリティ、さらにはステークホルダーとの関係構築の論点までもが広くこのアウトカム論と関連づけて論じられるようになってきているからである。本章の議論にひきつけて言えば、企業内キャリア・コンサルティングの効果や成果をステークホルダーにいかに関係が改めて議論されるようになってきているということでもある。他章（第3章）でも触れるとおり、企業内キャリア・コンサルティング導入にあたって、いかにトップ層を説得するか納得してもらうかは、普及にあたっての重要なポイントとなる。その際、例えば、退職率が〇%減少した（ハードアウトカム）、満足度が〇%上昇した（ソフトアウトカム）ともに、そうした指標で結果が示せるなら示すべきである。今回、実施した自由記述調査にも、そうした指標によってキャリア・コンサルティングの効果を示した事例があった。

【事例9】九州・沖縄、情報サービス業。

- ・ 取り組みの結果、1年後には退職者数で37%、休職者数で57%、採用者数で34%とそれぞれ前年比で減少(改善)した。社員個人やチームにおけるノウハウやスキルが蓄積が進んだことで、①個人のキャリア形成が見え易くなった、②新しく採用された社員への十分な支援も可能となり新入社員の定着率が高まった、③採用費が抑制されたことで人材育成に資源が投入され易くなった等、組織全体に好循環が現れた。

しかし、従来のアウトカム論の議論は、若干、整理をして考えなおす必要がある。例えば、

⁵ 日本における企業内キャリア・コンサルティングと日本的雇用システムの関わりについては、ここで指摘した事がら以外にも、日本の手厚い福利厚生、本社の強い人事部権限（直属の上司の人事権が相対的に弱い；cf.平野、2011）、厳しい解雇規制等との関わりが想定される。また、稿を改めて別の機会に論じたい。

CEDEFOP (2011) にも記述があるとおおり、効果があるかないかと言えば効果はほぼ確実にみられる。何らかのアウトカム指標で効果測定のような検討を行った場合、究極的には何もしないより何かした方が効果があるという極端な意味で、確実に効果はみられる。したがって、アウトカム論の議論とはたんに効果があるか否かが問題なのではなく、一定のコストに見合う効果が得られるか否かであると言えよう。そして、このコストという観点から考えた場合も、基本的には、キャリア・コンサルティングが問題を抱えたクライアントに対する1対1の支援である以上、1人を支援するのに1人の有資格者が一定時間をとって支援を行わざるを得ない。これがOECD (2004) で指摘される「キャリアカウンセリングの労働集約的性質」であり、そのためにキャリア・コンサルティングは常にコスト高に陥りやすいことが、少なくとも欧州系の関連文献ではおおむね共有されている。

したがって、結果的に、こうした考察から得られる指針とは、できるだけコストを下げてできるだけベネフィットを幅広く考えるべきであるということであり、アウトカム論の議論をどれだけ精緻に行おうともこの点に帰結することとなる。そのため、2000年代の欧州キャリアガイダンス論で盛んに議論されたのは「情報支援」であった。ICTを活用することによっていかにコストエフェクティブなキャリアガイダンスの仕組みを作ることができるかが論じられ、入り口段階の簡単な相談は電話やインターネットを使って1箇所で集中的に受け、必要があればそこでリファーマ（紹介）先を決め、深い支援が必要な場合にはリアルな個別相談を提供するという「コールセンター方式」は特によく言及された。

情報提供を綿密に行うことによって、「読めば分かるクライアント」に対する簡単な支援を提供し、自分で調べ、自分で動き、自律的にキャリア形成を促す仕組みをインターネット上に整備してしまう手法は、キャリア・コンサルティングと表裏一体で考えるべき標準的なキャリアガイダンスの手法である。企業内キャリア・コンサルティングの普及にあたっては、個別相談をいかに機能させるかは、それに先立つ情報支援をいかに手厚くやっているかに依存する面がある。今回の調査でも、そうした自社内の情報システムに言及した例は若干ではあるがみられた。日本でも話題になることが多い、アウトカム論＝効果測定の問題が、最終的には情報支援の問題にたどり着くことは、ここで指摘しておきたい。

（2）キャリア・コンサルティングと学習支援

第二に、上述の議論の流れから、企業内キャリア・コンサルティングのベネフィットを幅広く考える1つの視点として「学習支援」への展開がある。企業内キャリア・コンサルティングに限らず、最近のキャリアガイダンス論では、キャリア支援全般の目的や目標を拡大して捉えるようになってきている（下村，2013）。そうしたなかで見られる1つの動向が、学習へ向けた支援である。従来、伝統的な意味でのキャリアガイダンスは、人と職業のマッチング（結びつけ）を根本的な目的・目標としていた。したがって、その中に含まれる伝統的な意味でのキャリア・コンサルティングも人と職業のマッチングを目的としていた。そのため、クラ

イベントとして従業員が相談室を訪れて、現在の仕事が自分に合わないといった相談が寄せられれば、可能な限り、本人と仕事のマッチングがベストなものになるように介入支援を行った。

しかしながら、現在、広い意味での「教育」や「訓練」に向けた支援を中心に据えていこうとする視点が生まれている。つまり、企業内キャリア・コンサルティングの1つの方向性として、よりいっそう「能力開発」または「学習」として捉える方向性が見えている。例えば、従来から日本で行われてきた「研修」と組み合わせられた形での日本型CDWの一環としてのキャリアカウンセリングは、本来、研修と組み合わせられた相談ということで学習支援としての相談と考えることができたであろう。その延長線上に、日常的な「学習」の支援者としての企業内キャリア・コンサルタントの役割が想定されることとなる。例えば、いよいよ仕事とのマッチングの行き詰まりや限界を感じる前に、自分はどのような仕事をしてどのようなキャリアを考えていけば良いのかといった相談がありうる。そして、その際、どのような学習をしてどのように能力開発していけば良いのかについて一定の支援を提供しようとするのが、学習支援に向けた企業内キャリア・コンサルティングの1つの姿となるであろう。

こうして、企業内キャリア・コンサルティングは、人と仕事のマッチングそのものを目的とした相談から、人と仕事のマッチングの可能性を高めることを目的とする相談へと微妙にニュアンスを変化させることとなる。これは、支援の目的が、文字どおり、「エンプロイメントからエンプロイアビリティへ」移ったことを意味する。別の言い方では、「企業内労働市場の調整役」に加えて「企業内スキルベースの調整役」を担うとも言うるのである。

当然ながら、これらの役割は、企業内キャリア・コンサルティングの全く新たな役割というのではない。むしろ、従来から企業内キャリア・コンサルティングが果たすべき理想的な役割として挙げられてきたが、十分に重視されてこなかった職業能力開発に向けたキャリア・コンサルティングという側面に、改めて光が当てられ、強調されるに至っていると言える。この、企業内の学習支援者としてのキャリア・コンサルタントという視点からは、企業内におけるスキルの適正配分、スキルの底上げ、スキルの維持・アクティベーションなど、様々な論点が派生する。現在、実践面でも研究面でも、最も前進が期待できる領域であるだろう。

(3) キャリア・コンサルティングと社会正義

第三に、「社会正義 (Social Justice)」への世界的な関心の高まりも、日本型の企業内キャリア・コンサルティングを考えるにあたっては、念頭に置きたい動向である。現在、国外のキャリアカウンセリング研究全般で、Social Justice (社会正義) に対する関心が高まっている。例えば、以下は、社会正義とキャリアカウンセリングの関係を直接取り扱った文献であるが、これらの代表的な文献以外にも枚挙に暇がない。

Building from diversity to social justice competencies in international standards for career development practitioners. (Arthur, 2005)

Handbook for Social Justice in Counseling Psychology. (Toporek, Gerstein, Fouad, et al.,2006)

Social Justice Counseling: Toward the Development of a Fifth Force Among Counseling Paradigms (Ratts, 2009)

また、キャリアカウンセリング、キャリアガイダンス関連の最近の国際学会でも、Social Justice（社会正義）をタイトルに持つ大会は多い。

2012年 IAEVG ドイツ大会「Career Guidance for Social Justice, Prosperity, Sustainable Employment」

2013年 IAEVG フランス大会「Communique on Social Justice in Educational and Career Guidance and Counseling」

2013年 NCDA ポストン大会「Career Development: Creating Hope, Social Justice and Legacy」

このように、現在、海外のキャリアカウセリング研究において、「社会正義」の問題が重視されている理由はいくつかある。学術的な観点からは、従来から、伝統的なキャリアカウンセリング論、およびそれと関連が深い伝統的なキャリア発達理論に対して、アメリカの白人男性中心の理論であるとの批判が常にあったことが、その発端となる。こうした批判があったことから、80～90年代以降、キャリアカウセリング研究では異文化（cross-cultural）がひとつのキーワードとなって多くの研究が行われた。白人男性中心との批判を受けて、非白人、女性の他、移民、外国人、LGBT 他、様々な対象層のキャリアカウンセリング研究が行われるに至った。それら研究の共通項を要約すれば、結局のところ、クライアント自身の文化なり価値観なり社会経済的な背景を重視しなければ、十分なキャリアカウンセリングになりえないということであった。それは、より現代的な語彙で言えば、キャリアカウンセリングが「多様性（ダイバシティ）」へと切り開かれたことでもある。

しかしながら、これらの研究群はさらに発展し、たんに異文化⇌多様性に配慮したカウンセリングを行うだけでは不十分であり、限界があるとの主張を行うに至る。多くの場合、多様性の観点からクライアント本人の文化・価値観・背景に配慮して対応しなければならない対象層とは、同時に、社会的に不利益を受けやすい対象層でもあることが再認識されるに至ったからである。そのため、たんに、少数派であるクライアントの文化や価値観を受け止めて配慮するだけではなく、より積極的に「社会正義」を念頭においた介入支援を提供する必要があるのではないかと考えられるようになった。おおよそ、このような研究の流れから「社会正義（Social Justice）」はキャリアカウンセリングの第一線の研究テーマへと浮かび上がったのである。

このように捉えた場合、日本国内の企業内キャリア・コンサルティングにも、同様の論点・トピック・テーマがあることが、即座に判明する。現在、企業組織内において「ダイバシテ

イ」は一般的に使われる用語となりつつあるが、企業内の一連のダイバシティ施策の対象層は、おおむね企業内キャリア・コンサルティングの対象層でもることが多い。例えば、ダイバシティの名称のもとで女性や障害者といった特定の対象層に従業員支援サービスを提供している場合は多い。さらに広げれば、入社間もない新入社員や、定年を控える中高年なども、ある視点からは、企業内の周辺的な存在かまたはそうなりつつある存在であり、いずれもダイバシティという視点を持たなければ、企業組織内から弾かれてしまいかねない。これら企業内における相対的な弱者と呼べる従業員に、いかにどのような相談サービスを提供しうるのか、また、こうしたタイプの問題意識を伴った相談サービスをどのように企業内で位置づけるのかは、今後、相応の長い時間をかけて日本全体で検討していくべきことになる。

1つの筋道として、海外のキャリアカウンセリング研究では、こうした話の延長線上に「アドボカシー」のテーマを置くことが多い。「アドボカシー」という用語は、様々な分野で様々な意味合いで使われるが、キャリアカウンセリング研究では、おおむねクライアントにかわって企業や組織、あるいは社会に向かって声をあげ、代弁者となって、問題の所在について気づかせたり、その対策の必要性を訴えたり、ときに直接的な解決策を示唆したりすることである。従来からある「組織への働きかけ」や、昨今、注目が集まる組織開発・組織介入などの論点と同じような方向性の議論であると言えるであろう。

こうして、現在、海外のキャリアカウンセリング研究では、社会正義ー多様性ーアドボカシーが三つ巴となって1つの潮流を形作っているのであるが、こうした動向は、遅かれ早かれ日本の企業内キャリア・コンサルティングにも大きな影響を与えることが想定される。今後の展開を考える上では、特に重視しておきたい動向である。

引用文献

- Arthur, N. (2005). Building from diversity to social justice competencies in International Standard for Career Development Practitioners. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 5, 137-148.
- Borgen, B., Lalande, V., Butterfield, L., Gray, M., Jacklin, D., & Taheri-Tabriz, M. (2010). *Career conversations: The development, implementation and evaluation of an innovative human resource intervention for small to medium businesses*. Ottawa, ON: Canadian Career Development Foundation.
- CEDEFOP (2011). *Career development at work: A review of career guidance to support people in employment*. Thessaloniki, Greece: CEDEFOP
- 平野光俊 (2011). 2009年の日本の人事部ーその役割は変わったかー 日本労働研究雑誌 No.606 62-78.
- Hirsh, W., Jackson, C., & Kidd, J. (2001). *Straight talking: effective career discussions at work*. Cambridge, UK: NICEC

- Kidd, M. J., Hirsh, W., & Jackson, C. (2004). Straight talking: The nature of effective career discussion at work. *Journal of Career Development*, 30, 231-245
- 日本労働協会 (1968). 働く若人の悩みを解く方法－産業カウンセリング制度 日本労働協会
- Niles, S. G., & Harris-Bowlsbey, J. (2002). *Career development interventions in the 21st century*. Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.
- OECD (2004). *Career guidance and public policy: Bridging the gap*. Paris: OECD.
- 小野田博之編 (2011). *キャリア開発 24 の扉* 生産性出版
- Ratts, M. J. (2009). Social justice counseling: Toward the development of a "fifth force" among counseling paradigms. *Journal of Humanistic Counseling, Education, and Development*, 48, 160-172.
- 労働省婦人少年局 (1965). *年少労働者のための産業カウンセリング制度* 労働省
- 労働省婦人少年局 (1967). *産業カウンセリング制度普及状況調査結果報告書* 労働省
- Savickas, M. L. (1995). Current theoretical issues in vocational psychology: Convergence, divergence, and schism. In W. B. Walsh, & S. H. Osipow (Eds.), *Handbook of vocational psychology* (2nd.) pp. 1-34. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- 下村英雄 (2013). *成人キャリア発達とキャリアガイダンスー成人キャリア・コンサルティングの理論的・実践的・政策的基盤* 労働政策研究・研修機構.
- 杉溪一言 (1963). *職場のカウンセリングー部下指導の心理と技術* 誠信書房
- Toporek, R. L., Gerstein, L. H., Fouad, N. A., Roysircar, G., & Israel, T. (2006). *Handbook for social justice in counseling psychology: Leadership, vision and action*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 横山哲夫編 (1999). *事例キャリア・カウンセリング* 生産性出版
- 横山哲夫編 (2004). *キャリア開発／キャリア・カウンセリング* 生産性出版