

平成27年6月18日(木)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (理事長 菅野和夫)
キャリア支援部門 主任研究員 下村 英雄
(電話) 03 - 5903 - 6334 (e-mail) hsim@jil.go.jp
(URL) <http://www.jil.go.jp/>

労働政策研究報告書「企業内キャリア・コンサルティングとその日本の特質 - 自由記述調査およびインタビュー調査結果 -」発表

最近、「日本再興戦略改訂2014 - 未来への挑戦 -」等において、キャリア・コンサルティングの体制整備の重要性や必要性について言及がなされており、特に、企業内におけるキャリア・コンサルティングの重要性の認識が示されている。このような中、労働政策研究・研修機構では、キャリア・コンサルタント43名による100,000字に及ぶ自由記述データ、大企業で働くキャリア・コンサルタント(フリーのキャリア・コンサルタント含む)約20名に対するインタビュー結果を分析し、現在の日本における企業内キャリア・コンサルティングの実態、またその運営体制、および個々の従業員の支援と組織全体への支援などについてとりまとめましたので、公表いたします。

調査結果のポイント

日本の企業内キャリア・コンサルティングの展開は目覚ましく、広がりと深まりを見せていた。特に、この20年で、企業内キャリア・コンサルティングのノウハウは蓄積され、組織内における役割や機能が明確化している。具体的には、(a)リテンション機能、(b)関係調整・対話促進機能、(c)意味付与・価値提供機能といった日本型とも言うべき特徴がみられた。

企業内キャリア・コンサルティングの運営と体制については、現在、人事部門や他の様々な従業員支援の部門と連携して従業員サービスを提供している例が多い。また、キャリア研修その他のキャリア形成支援施策と密接に連携させて相談を行っている場合が多い。さらに「上司部下の関係調整 組織開発」も重要な仕事となっていた。

企業内キャリア・コンサルティングによる個々の従業員(クライアント)への対応も収斂している。相談内容としては、おおむね、(a)異動や昇進に伴う仕事内容の変化、(b)モチベーションの低下、(c)キャリアアップ、(d)時短勤務・有期契約で働く女性の問題、(e)メンタルヘルスと関連するキャリア問題、(f)その他があり、相談の過程としては、(a)導入段階(聴く、質問する)、(b)整理段階(整理する、説明する、リファーする)、(c)展開段階(確認する、掘り下げる、働きかけ)といったプロセスがある。

企業内キャリア・コンサルティングの「組織開発」に対する効果は、おおむね、個々の職場内のインフォーマルな関係構築から組織適応・組織定着、上司部下の関係調整、経営層への情報提供と進む。キャリア・コンサルティングの導入当初は、個別面談のみが行われるが、個人の支援のために上司との関係改善の必要性が認識される。さらに、職場や組織全体の影響も見えてくる。結果的に、支援や介入の対象は、導入時から次第にレベルをより上位へと組織の中心へとシフトさせていく。

調査の概要

本研究では、自由記述調査とインタビュー調査を実施した。

調査時期は、どちらも 2014 年 3 ~ 4 月実施であった。

自由記述調査では、キャリア・コンサルタント 43 名から、おもにキャリア・コンサルタントとして活動している企業等の概要、従業員個人にとって有効だった事例、組織にとって有効だった事例について自由記述調査によって収集した。その他、キャリア・コンサルティングを企業に普及させていく上での課題や、その解決のために必要なこと、重要なこと、政策的に行うべきことについても情報収集を行った。各設問とも 1,000 字以上の記述を求めた。

インタビュー調査では、大企業で働くキャリア・コンサルタントおよび企業領域で働くフリーのキャリア・コンサルタントにインタビューを行った。10 社前後の大企業もしくは大企業子会社の事例について総計 20 名前後のキャリア・コンサルタントに話を聞いた。1 回のインタビューはおおむね 1 時間半前後であった。上述した自由記述調査とおおむね同様の内容の他、企業内キャリア・コンサルティングの特徴や自社における進め方、企業内で働くキャリア・コンサルタントに求められる能力、企業内の他の部署や制度との連携など、幅広いテーマについて情報収集を行った。

本調査では、現在の日本における企業内キャリア・コンサルティングの実態と今後の方向性を検討すべく、上記の 2 つの調査データを分析し、とりまとめたものである。

主な事実発見

日本における企業内キャリア・コンサルティングの展開は目覚ましく、広がりや深まりを見せていること、特に、この 20 年で、企業内キャリア・コンサルティングのノウハウが蓄積され、企業内キャリア・コンサルティングの組織内における役割や機能が明確化してきていることが示された。

具体的には、大別して、(a)リテンション機能、(b)関係調整・対話促進機能、(c)意味付与・価値提供機能といった日本型とも言うべき特徴がいくつか指摘できた。

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、以下の事例に示すとおり、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一般的なあり方であると言える。

【事例】大手電機メーカー、研究・開発職 30代後半男性

現在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。

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。

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。

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。

企業内キャリア・コンサルティングの運営と体制について、現在、人事部門や他の様々な従業員支援の部門と連携して従業員サービスを提供している例が多い。また、キャリア研修その他のキャリア形成支援施策と密接に連携させて相談を行っている場合が多い。さらに「上司部下の関係調整 組織開発」も重要な仕事となっていた。

表1 企業内キャリア・コンサルティングの体制と運営

	要点1	要点2
①人事部門との連携	現在でも、守秘義務の問題をめぐって人事部門からは完全に独立した存在であるべきとの議論はある。	ただし、現状では企業内で有効に機能するためには、人事部門の中にあるべき独立性を保つのが望ましいとされる。
②様々な従業員支援部門との連携	企業内には様々な従業員支援部門があるが、現状で最も密な連携をとっているのは産業医などの健康管理部門であり、看護師・保健師・臨床心理士・カウンセラーなど様々な専門家と連携をとる。	そのため、企業内の様々な関連部署との連携・コーディネーションのスキルも重要となる。
③アウトプレースメント機能との連携	アウトプレースメント的な機能との厳密な切り分けは強く意識されているが、連携をとる必要がある場合には、本人の意思確認、社内活用の可能性の検討などいくつかのステップを踏む。	アウトプレースメントと連携するキャリア・コンサルティングは概して難し相当の技量を要する。
④上司に対する支援	取り扱う相談内容によってはクライアントの了解を得て上司に連絡をとって支援を行う。その過程で上司そのものに支援を提供する必要が生じる場合がある。	この延長線上に職場全体を支援する組織介入・組織開発の取り組みがある。個人を取り巻く環境への介入についてのスキルも求められる。
⑤キャリア研修との連携	宿泊型のキャリア研修の夜の時間帯に相談を行うのが一般的であるが、後日、一定期間を経た後に行うこともある。	年代別のキャリア研修の要所に相談が組み込まれる形が1つの形となっている。
⑥その他のキャリア形成支援施策との関わり	社内公募制度・FA制度・目標管理制度などの様々なキャリア形成支援施策との関連が指摘されるが、これら社内の様々な制度の説明も相談場面ではよく行われる。	こうした諸制度を前提として企業内キャリア・コンサルティングは成立している面がある。
⑦企業内キャリア・コンサルティングの普及に向けて	普及に向けて、ライン長、マネージャー、チームリーダー層に体験してもらうの重要であるが、何より経営層の理解が必須となる。	相談に対する一般の理解が進まないなか、公的な表彰制度などは意味がある。

企業内キャリア・コンサルティングによる個々の従業員（クライアント）への対応に関する議論も、ある程度、収斂してきている。相談内容としては、おおむね、(a)異動や昇進に伴う仕事内容の変化、(b)モチベーションの低下、(c)キャリアアップ、(d)時短勤務・有期契約で働く女性の問題、(e)メンタルヘルスと関連するキャリア問題、(f)その他があり、相談の過程としては、(a)導入段階（聴く、質問する）(b)整理段階（整理する、説明する、リファアーする）(c)展開段階（確認する、掘り下げる、働きかける）といったプロセスがある。



図1 企業内キャリア・コンサルティングのプロセス

企業内キャリア・コンサルティングの「組織開発」に対する効果は、おおむね、個々の職場内のインフォーマルな関係構築から組織適応・組織定着、上司部下の関係調整、経営層への情報提供と進む。キャリア・コンサルティングの導入当初は、個別面談のみが行われるが、個人の支援のために上司との関係改善の必要性が認識される。さらに、職場や組織全体の影響も見えてくる。結果的に、支援や介入の対象は、導入時から次第にレベルをより上位へと組織の中心へとシフトさせていく。

表2 企業内キャリア・コンサルティングの発達段階

発達段階	第1段階	第2段階	第3段階	第4段階
対象者	個人	上司 - 部下間	職場	経営層 (組織全体)
支援活動	個別面談	個を超えた支援		
	環境理解の支援 自己理解の支援 未来構築の支援	上司への支援・介入	職場への介入	経営者へのアプローチ
機能的役割	組織適応・定着の 促進機能	上司 - 部下間の 関係調整機能	エンロール機能	キャリア情報の 提供機能
	個人 - 組織の統合 機能	インフォーマルな 関係構築機能		

これからの日本におけるキャリア・コンサルティングに対する示唆

企業内キャリア・コンサルティングについては、時にアウトプレースメント的な機能が想起される場合があるが、現状では、むしろ日本的な雇用システムを背景に、従業員を引き留めようとするリテンション施策として機能している面が強い。ただし、労働移動促進の観点からは、同様の理由から、外から参入してきた労働者の受け入れや定着に力を発揮している場合も多く、企業内部に相談サービスを提供するという企業内キャリア・コンサルティングの特徴がよく示される。

日本のキャリア・コンサルティングに対する問題関心のベースには、上司 - 部下の関係調整という狙いが最初期の段階から濃厚にみられた。現状においても、多様化する職場環境、従業員構成の中で、職場内の関係調整・対話促進は重要な課題となっており、管理者のキャリア形成支援マインド・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。

企業内キャリア・コンサルティングは単独で機能するよりは、むしろ、企業内の関連諸制度(他の相談室、キャリア研修、他のキャリア形成支援施策)と一体化して運用することで、より効果をあげていた。従来以上に、よりいっそう、企業内の他の施策との関連で企業内キャリア・コンサルティングを啓発普及する方策が考えられる。特に、企業内キャリア・コンサルティングは、企業内の人的資源管理・人事労務施策、能力開発・キャリア開発施策の効果を高めるための触媒として機能する面がある。なかでも、キャリア研修との一体的な運用が効果的であると見られており、メンタルヘルス・労働移動促進とあわせて、従来以上に、よりいっそう企業内能力開発・教育研修支援の施策として考えうる可能性がある。

企業内キャリア・コンサルティング単独の効果としては、表面的には、抽象的である「意味提供・価値付与機能」と「組織開発」が重要となる。したがって、一方では、より抽象的な相談内容に乗れるような企業内キャリア・コンサルタントの専門性・スキルの向上を、従来以上に考えるべきである。また他方では、「組織開発」を、今後の企業内キャリア・コンサルタントの重要なコンピテンシーとして考えるべきである。

本発表内容は、労働政策研究・研修機構[労働政策研究報告 No.171「企業内キャリア・コンサルティングとその日本的特質 - 自由記述調査およびインタビュー調査結果」](#)にとりまとめております。HP上で閲覧できますので、是非、ご参照ください。