

キャリアコンサルタントと進める 従業員のキャリア自律

セルフ・キャリアドック等を通じた キャリア形成支援のポイント

2022（令和4）年3月改正の職業能力開発促進法では、職業能力の開発・促進を図る各段階、また労働者の求めに応じてキャリアコンサルティングの機会を確保することや、その際にキャリアコンサルタントを有効活用するよう配慮することが定められた。従業員のキャリア自律を促すためには、キャリアコンサルタントの支援が一層重要となる。本記事では、一般財団法人ACCNの山口 満氏、増井 一氏に、企業におけるキャリア形成支援の必要性や取り組みのポイントを解説いただいた。

※関連記事案内については80ページを参照。

山口 満（やまぐち みつる）

一般財団法人ACCN 理事
特定非営利活動法人キャリアコンサルティング協議会
前常務理事・前事務局長



中央職業能力開発協会にて、技能検定やビジネス・キャリア検定、職業能力評価基準策定等の能力評価事業、キャリア・コンサルティング研究会事業（委託事業）、キャリア形成支援ツール開発を含めた企業への能力開発支援事業などに携わる。2015年4月から2022年6月まで、特定非営利活動法人キャリアコンサルティング協議会に勤務。

増井 一（ますい はじめ）

一般社団法人キャリアコンサルティング振興協会 常務理事
一般財団法人ACCN 会員



製薬会社でMR、総務を経て、23年間人事に携わる。キャリア支援体制を構築し、社内キャリアコンサルタントとしてキャリア自律を支援。定年後は、大学非常勤講師、人事コンサルタント等として活動。2016年より厚生労働省委託のセルフ・キャリアドック導入支援事業に参画。主な著書に『セルフ・キャリアドック入門』（共著、金子書房）、『セルフ・キャリアドック実践』（共編著、同）がある。

一般財団法人ACCN（理事長：今野浩一郎）

2018年10月設立。「キャリアコンサルタントの職能団体」として、キャリアコンサルタントの交流や情報の発信、会員の活動の場づくりなどを行う。事業目的は「キャリアコンサルタントの品位と資質を高め、実践の場を拡大することによってキャリアコンサルタントの社会的価値をより確かなものとし、人々が学びあう社会の実現に寄与すること」。

<解説目次>

1.はじめに	P 66
[1]「キャリア自律」とは	P 67
[2]キャリアコンサルタントが果たす役割への期待	P 67
2.キャリア自律、キャリアコンサルタント制度の歴史的振り返り	P 68
[1]時代背景	P 68
[2]キャリアコンサルタント制度の誕生	P 69
3.キャリア形成支援の新たな展開	P 70
4.キャリア自律を推進するキャリア形成支援の取り組み・施策等	P 71
[1]「日本再興戦略」における提言	P 71
[2]セルフ・キャリアドックの普及推進	P 72
5.企業におけるキャリア形成支援	P 72
[1]セルフ・キャリアドックの導入事例	P 72
[2]セルフ・キャリアドックの一層の普及に向けた取り組み	P 72
[3]その他の活動	P 75
6.企業における従業員のキャリア自律とキャリアコンサルタント	P 75
[1]企業におけるキャリアコンサルタントの有効活用	P 75
[2]企業におけるキャリアコンサルタントの活動領域の広がり	P 78
[3]従業員のキャリア自律支援者に求められる能力	P 79
7.おわりに	P 79

1. はじめに

企業を取り巻くさまざまな環境の変化や働き方の多様化が進む中で、「キャリア自律」の概念が取り上げられる機会が多くなっている。

厚生労働省が2021年6月に発表した「働く環境の変化に対応できるキャリアコンサルタントに関する報告書」においても、「コロナ禍の長期化に伴い、(中略)リモートワークの広まりやデジタル化の進展など、働く環境の変化は、次なる局面に向けて労働者にキャリア自律をこれまで以上に迫ることが見込まれる」とし、「企業にとっても(中略)労働者の自律的、主体的なキャリア形成の取組を

支援し、働きがいやモチベーションの維持向上を図ることがますます重要となってくる」と述べている。

なお、厚生労働省では、「キャリア」「キャリアコンサルティング」および「キャリアコンサルタント」について次のように示している。

- **キャリア**…過去から将来の長期にわたる職務経験やこれに伴う計画的な能力開発の連鎖を指すもので、「職業生涯」や「職務経歴」などと訳される
- **キャリアコンサルティング**…労働者の職業の選択、職業生活設計または職業能力の開発および向上に関する相談に応じ、助言および指導を行うことをいう

・キャリアコンサルタント…キャリアコンサルティングを行う専門家で、企業、需給調整機関（ハローワーク等）、教育機関、若者自立支援機関など幅広い分野で活躍している

【1】「キャリア自律」とは

「キャリア自律」の概念に関し、花田・宮地・大木の「キャリア自律の新展開」（『一橋ビジネスレビュー』51巻1号〔東洋経済新報社、2003年〕）を参考に考えてみたい。ここでは、米国カリフォルニア州に拠点を置くキャリア・アクション・センターの「キャリア自律」の定義を挙げ、「めまぐるしく変化する環境のなかで、自らのキャリア構築と継続的学習に積極的に取り組む、生涯にわたるコミットメント」として紹介している。

そして、キャリア自律の実践的展開については、「継続的自己啓発と生涯学習に対する個人のコミットメントを重視」し、しかも「自己啓発とは単なる特定の分野におけるスキルの深化ではなく、生涯にわたり、自己概念の変態・変容（バリューのストレッチング）の深化を通して、自己責任で自分のキャリアを切り開いていくというコミットメント重視の考えである」としている。さらに、「新しいテクニカルスキルや技術を磨き続けることは重要だが、それには個人の前向きな姿勢が重要であり、そのような姿勢があってこそ新しいスキルの獲得や発揮が可能となる」とあり、キャリア自律について示唆に富んだ考え方を示している。

また、「自立」と「自律」の違いについては、「『自立』の状態にある個人は、自分の意見を持ち、自己の意見を主張できる人材であるが、それは個人の単なる自己主張・満足で終わってしまう状態と考える」とある。それに対し、「『自律』では、他者のニーズを把握し、それとの調整をはかりながら、自分自身のコントロールを行い、自らを律しながら自己実現をはかることのできる人材」としている。

一方、文部科学省は、「社会的自立と社会参画の

力を育む教育^{※1}」において「子供たちが社会の中で自立し、他者と連携・協働しながら、生涯にわたって生き抜く力や地域の課題解決を主体的に担うことができる力を身に付けられるよう、個々人の直面する課題や社会の多様な課題に対応した教育を実施」しているとし、この「自立」は、一般的な「他の援助や支配を受けず、自分の力で判断したり身を立てたりすること」の意味だけでなく、他者との関わりを重視しているとみることができる。

企業によっては、こだわりを持って「キャリア自律」を「キャリア自立」としているところもあるが、「自律」と「自立」を混同せず、企業において定義するなど、違いを明確にした上でのキャリア開発の取り組みが大切であろう。

※1 https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/shukensha/index.htm

【2】キャリアコンサルタントが果たす役割への期待

前記の厚生労働省による報告書では、「人生100年時代を迎え、職業人生の長期化や働き方の多様化、日本型の雇用慣行の変化、デジタルトランスフォーメーション（DX）の進展などに加え、新型コロナウイルス感染症の影響により、雇用の不透明さが増すなど、『働く』を取り巻く環境が大きく変化している」中で、「キャリアコンサルタントに向けられる社会からの期待は、従前より増しており、内部・外部の労働市場において求められるキャリア形成支援に、積極的な役割を果たし得るものと考えられる」としている。

また、キャリアコンサルタントには、「労使（キャリア形成を实践する当事者個人や企業）双方が抱くキャリア観の変化や、心理面・行動面でのゆれ・ゆらぎをとらえ、“働くことについての相談相手”として機能し、キャリア自律、キャリア実現の推進役を務めることが期待される」と述べている。

2. キャリア自律、 キャリアコンサルタント制度の 歴史的振り返り

キャリア自律の必要性が議論や紙面に取り上げられる機会が増え、キャリア自律を支援するキャリアコンサルタントへの期待が高まっていることは1.で触れたとおりであるが、これは今に始まったことではない。そこで以下、わが国ではいつごろから着目されるようになったのか、キャリア自律およびキャリアコンサルタント制度誕生の時代背景と、当時のキャリア形成支援施策を振り返ってみたい。

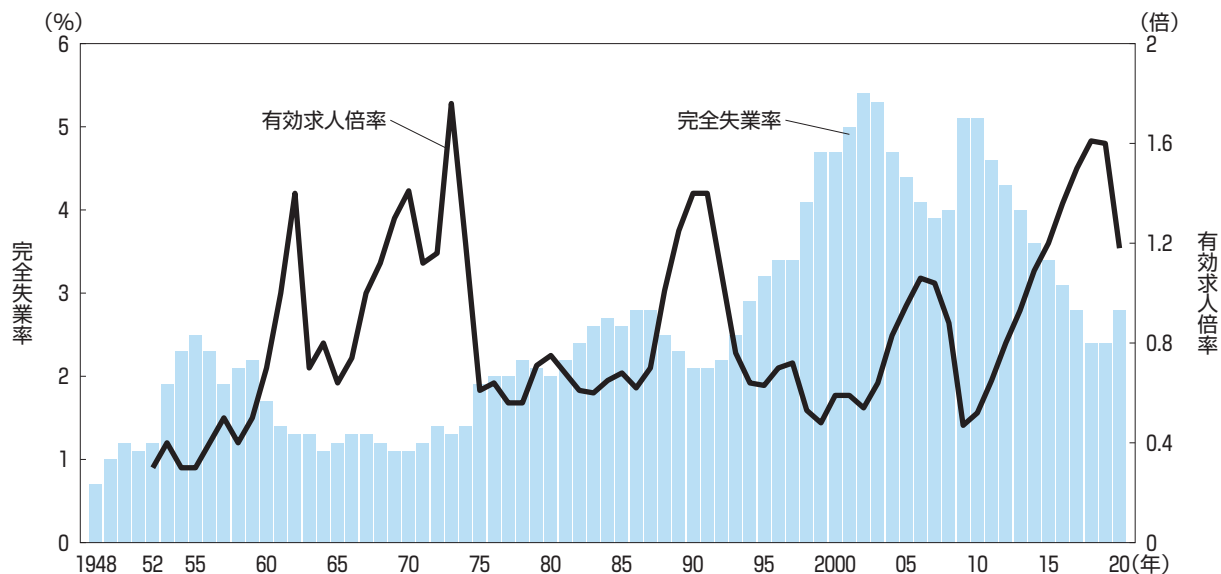
【1】時代背景

厚生労働省の「平成23年版 厚生労働白書」によると、「第2次世界大戦で壊滅的打撃を受けた経済は、国民皆保険・皆年金を実現した昭和30年代には高度成長期を迎えた。この高度経済成長は日本の産業構造を第1次産業中心から第2次産業、第3次産業にシフトさせ、就業構造の変化をもたらした」としている。

そして、工業化の進展等とともに、高等学校や大学を卒業し、企業に正社員として雇用され、賃金で家族ともども生計を立てることが一般的となった。一方、企業も優秀で必要な労働力を確保するために「終身雇用」「年功序列賃金」「企業別組合」といった日本型雇用慣行により、主として男性労働者を正社員として処遇してきた。この日本型雇用慣行は、高度経済成長を支えた大手企業の成功要因であるとの指摘もあり、これらは日本的経営の「三種の神器」とも呼ばれていた。

しかし、1991年のバブル崩壊、その後の平成不況（1991～2001年）、さらに経済のグローバル化による競争に生き残るため、企業は人件費削減も含めたリストラや、福利厚生を含む労働者の処遇の見直しを行わざるを得なくなった。その結果、日本型雇用慣行は変容し、女性労働者だけでなく非正規の男性労働者の割合も増してきた。完全失業率は、高度経済成長期から1960～1974年までは1.1～1.7%で推移してきたが、1980年代には2%台、1998年には4.1%まで上昇し、2001年には5.0%に達した[図表1]。

図表1 完全失業率、有効求人倍率の中長期推移



資料出所：労働政策研究・研修機構「早わかり グラフでみる長期労働統計」（Ⅲ 失業＞図1 完全失業率、有効求人倍率）

【2】キャリアコンサルタント制度の誕生

このような時代背景を通して、キャリア自律の先駆けとなる個人主導の職業能力開発の推進、キャリアコンサルタント制度の創設につながるキャリア形成支援施策が当時の労働省（現 厚生労働省。以下同じ）から打ち出された。法令等に「キャリアコンサルティング」の言葉が使われるようになったのは「第7次職業能力開発基本計画」（2001～2005年度までの5年間の計画）以降であり、これをもってキャリアコンサルタント制度の誕生とするのが一般的である。しかし、筆者はキャリア形成支援施策の始まりとして、1995年12月の「個人主導の職業能力開発の推進に向けて：自己啓発推進有識者会議報告書」に着目している。

そこで、同報告書から「第7次職業能力開発基本計画」が策定されるまでの主なキャリア形成支援施策について、以下にその概要を示す。

（1）「自己啓発推進有識者会議報告書」（1995年12月）

同報告書は、「これまでは、企業内教育訓練が企業主導で行われ、自己啓発もその一環として位置づけられてきたが、これからはこれとは別に個人の自主的な職業能力開発の取り組み（個人主導）が重要になってきている」と提言した。そして、個人主導の取り組みが今求められる背景として、①企業や社会が求める人材の在り方の変化、②企業内における個人の實力重視の傾向、③個人の就業パターンの変化、④自己実現のための職業生活に関する生涯設計への関心の高まりを挙げている。

（2）「第6次職業能力開発基本計画」（1996年2月）

バブル崩壊以後の景気の低迷と日本的雇用構造の変化が必然となっている中で、各人の個性を活かしつつ、経済社会の変化への的確な対応を図る職業能力開発の実現を目指すことを狙いとするもの（1995～2000年度までの5年間の計画）。この基本計画の「雇用の安定・拡大を目指す職業能力開発の展開」の中では、以下のとおり、「キャリ

アカウンセリング」の必要性について初めて触れている。

キャリア分析・キャリアカウンセリングの推進

各人の持つ職業に関する能力、適性、関心等を把握した上で、職業生涯にわたるキャリア形成についての実態分析の必要性と、その設計のために必要な職業能力開発プランの作成について、専門的見地から助言等の援助を行う「キャリアカウンセリング」の必要性が、特にホワイトカラーを中心に高まっている。

（3）「今後の職業能力開発の在り方研究会報告書」（2000年7月）

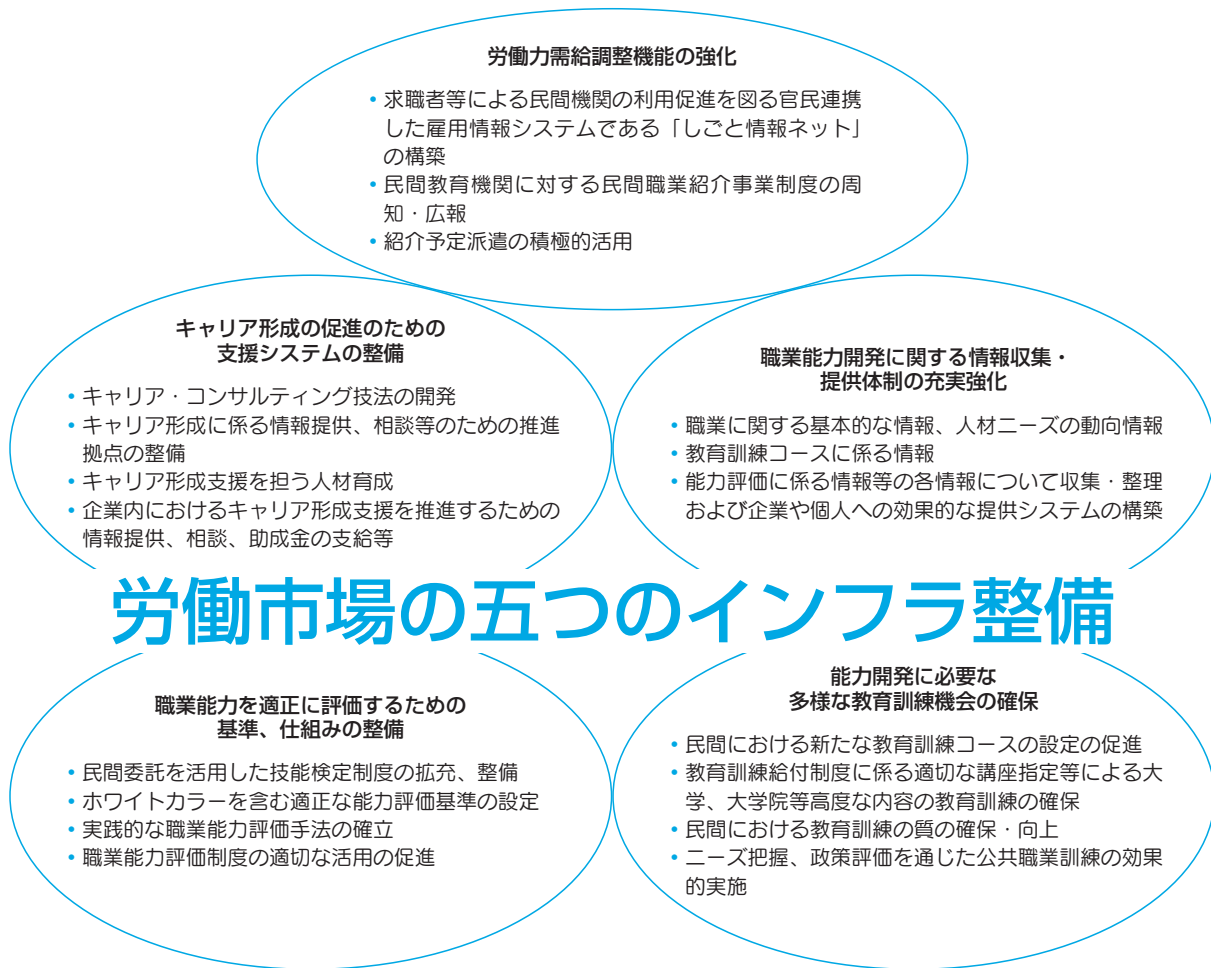
IT化等の技術革新の進展や経済のグローバル化が進み、厳しい雇用情勢が続く中で、労働力需給のミスマッチに対応するための職業能力開発を推進していくことが重要であること、また、企業側の求める人材像が多様化する一方、労働者側についても、今後、そのキャリアが長期にわたり急激な変化にさらされる状況にあることから、今後の職業能力開発の在り方が検討され、2000年7月に本報告書が公表された。労働省としては、本報告書の内容を踏まえ、第7次職業能力開発基本計画の策定を含む今後の施策の在り方に係る審議を進めていくこととした。

（4）「第7次職業能力開発基本計画」（2001年5月）

厚生労働省は、2001年の職業能力開発促進法（以下、能開法）の改正趣旨（労働者個々人の職業生活設計に即した自発的な職業能力の開発および向上を図る観点）を踏まえ、今後の職業能力開発の目標および施策の基本的な考え方を示した本基本計画（2001～2005年度までの5年間の計画）を策定。職業能力のミスマッチを解消し雇用の安定を図るため、「労働力需給調整機能の整備」を含む労働市場の五つのインフラの整備を進めていくこととした【図表2】。

この基本計画において、適切なキャリア形成を

図表 2 労働市場の五つのインフラ整備



資料出所：厚生労働省「第7次職業能力開発基本計画の概要」

図するためには、労働者に対して職業能力等に関する情報を適切に提供し、これらの情報を活用してキャリアコンサルティング等の必要な相談、援助が行われることが不可欠であること、企業内において労働者の自発的な職業能力開発を促進するためには、事業主が計画的かつ体系的にその雇用する労働者のキャリア形成を支援するシステムを確立することが重要であること等が盛り込まれた。

以上、キャリアコンサルタント制度の創設に至る主なキャリア形成支援施策を見てきた。このように、労働者には自身の個性を活かした自主的な職業能力開発の取り組み（キャリア自律への取り組み）が重要となってきたが、これまで企業に依存して（企業は依存させて）職業生活を送ってきた労働者が、いきなりキャリア自律を求められても、それは容易なことではない。

このことから、労働者を支援するキャリアコンサルタントの養成をインフラとして整備していくとする国家施策は自然な流れであったといえる。

3. キャリア形成支援の新たな展開

上記2.[2]で紹介したキャリアコンサルタント制度は、能開法の2015年改正（2016年4月1日施

行)によって新たな展開を迎えることとなった。
同法の主な改正のポイントは、次のとおりである。

- ①キャリアコンサルティングを定義（2条5項）
- ②労働者が職業生活設計に即した自発的な職業能力の開発・向上を図ることを努力義務化（3条の3）
- ③労働者の自発的な職業能力の開発・向上を促進するために、キャリアコンサルティングの機会の確保とその他の援助等を事業主に課した（10条の3）
- ④キャリアコンサルタントの業務を明確化するとともに、キャリアコンサルタントを国家資格化し、名称独占とした（30条の3～30条の29）

この法改正によって、労働者はキャリア自律、事業主はキャリアコンサルティングの提供を含めた労働者のためのキャリア形成支援が求められることとなった。キャリア形成支援の中核にキャリアコンサルタントが位置づけられたことによって、企業における新たなキャリア自律の枠組みが国の施策として示されたとみることができよう。

また、2018年3月には、厚生労働省から「キャリアコンサルタントの能力要件の見直し等に関する報告書」が公表され、キャリアコンサルタントが従前の就職支援という観点にとどまらず、一人ひとりのキャリア自立の観点から、職業生涯にわたる職業生活設計に関わる支援の役割を、より確実に、幅広く担うための能力習得への対応として、拡充・強化すべき点が示された。

さらに、能開法施行規則に関する2019年4月1日施行の省令改正において、従業員のキャリア形成支援の取り組みを社内で積極的に推進するキーパーソンである「職業能力開発推進者」について、これまで人事・教育訓練等で担当部署の部課長などから選任するとしていたものを、“キャリアコンサルタント等の職業能力開発推進者の業務を担当するための必要な能力を有する者から選任する”としたことは、キャリアコンサルタントの役割へ

の期待にほかならない。

なお、2014年7月に開催された第81回労働政策審議会職業能力開発分科会では、「キャリア・コンサルタント」の養成計画に関し、「キャリア・コンサルタント」および「キャリア・コンサルティング技能士」の累積養成数について、2024年度末に10万人とすることを数値目標とした。法改正や資格取得を奨励する取り組み等により、キャリアコンサルタント登録者数は2022年5月末時点で6万人を超えている。

以上、キャリアコンサルタント制度の誕生からキャリア形成支援の展開まで、国の施策を幾つか紹介してきたが、詳細は「特定非営利活動法人キャリアコンサルティング協議会15周年史^{※2}」を参照いただきたい。

※2 <https://www.career-cc.org/history/>

4. キャリア自律を推進する キャリア形成支援の取り組み・施策等

キャリア自律を推進する取り組みは、各企業において多様な視点で行われている。それを支援するために国が企業への導入を推進している施策としては、労働者の活力を引き出し、企業の成長へとつなげるための「セルフ・キャリアドック」が挙げられる。

【1】「日本再興戦略」における提言

セルフ・キャリアドックについては、第3次安倍内閣における『「日本再興戦略」改訂2015—未来への投資・生産性革命—』の「変革の時代に備えた人材力の強化：雇用と教育の一体的改革」の中で次のように提言されている。

厳しい荒波の時代の中で、個人が持てる能力をプロとして最大限に発揮していく、国民一人一人の前向きな挑戦が求められているのである。

そのためには、まず何より、自らのキャリアに

ついて立ち止まって考える「気づきの機会」がなければならない。何事においても、最初の判断が必ずしも正しいとは限らない。常に立ち止まって自分を見つめ直し、やり直し、学び直すことができる機会が必要である。このため、個人が歩むべきキャリアパス（将来目指す職業・職務の実現に向けて積んでいく職務経験等の道すじ）とそのために身に付けるべき能力を確認する機会として、「セルフ・キャリアドック（仮称）」を整備する。

【2】セルフ・キャリアドックの普及推進

（1）セルフ・キャリアドックの導入支援

厚生労働省は、「日本再興戦略」を踏まえ、企業内でのキャリア形成を支援するため、2016～17年度の2年間にわたってセルフ・キャリアドック導入支援事業をスタートさせた。

具体的には、設置した推進委員会において、業種・地域・企業規模のバランス等を考慮して14のモデル企業および導入キャリアコンサルタント（モデル企業でキャリアコンサルティングを行う者）を選定し、モデル企業におけるセルフ・キャリアドックを実践した。その取り組み事例を基に、企業の業種・規模、導入目的等に応じた「望ましい、多様な形態」のセルフ・キャリアドックのコンセプトを明確化して「『セルフ・キャリアドック』導入の方針と展開^{※3}」（以下、「導入の方針と展開」）を整備した。

「導入の方針と展開」には、キャリアコンサルティング面談で活用するシートの例[図表3]や、セルフ・キャリアドック実施後のアンケート用紙の例[図表4]なども参考として示されている。

※3 <https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11800000-Shokugyounouryokukaihatsukyoku/0000192530.pdf>

（2）セルフ・キャリアドックの定義等

「導入の方針と展開」では、セルフ・キャリアドックについて、「企業がその人材育成ビジョン・

方針に基づき、キャリアコンサルティング面談と多様なキャリア研修などを組み合わせて、体系的・定期的に従業員の支援を実施し、従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取り組み、また、そのための企業内の『仕組み』のこと」と定義している。

従来の主な人材育成施策は、組織にとって必要なマインドやスキル、知識の獲得を目指すという観点から行われてきた。これに対して、セルフ・キャリアドックは、企業・組織の視点に加えて、従業員一人ひとりが主体性を発揮し、キャリア開発を実践することを重視・尊重する人材育成・支援を促進・実現する仕組みである。この仕組みでは、中長期的な視点で従業員一人ひとりが自己のキャリアビジョンを描き、その達成のために職業生活の節目での自己点検や実践に活用する取り組みプロセスを提供することになる。

5. 企業におけるキャリア形成支援

【1】セルフ・キャリアドックの導入事例

セルフ・キャリアドックの実施事例としては、先進企業における取り組みが参考になる。[図表5]では、「従業員のキャリア形成の取り組みを始めたい」、あるいは「キャリアコンサルタントによる相談体制を構築したい」との観点から取り組みを進めた3社の事例を紹介する。

【2】セルフ・キャリアドックの

一層の普及に向けた取り組み

厚生労働省では、セルフ・キャリアドックの一層の普及に向けて、さまざまな機関と協働して事業を展開している。

また、企業の人事担当者を対象とするセルフ・キャリアドック導入に係る説明会を継続して開催している。導入を支援した企業の事例は厚生労働省「セルフ・キャリアドック 普及拡大加速化事

図表3 キャリアコンサルティング面談(記録準備)シートの例

キャリアコンサルティング面談シート					
作成日	年 月 日	面談日	年 月 日		
(ふりがな) お名前		年齢		性別	男性 女性
勤務年数	年 か月	所属部署			
資格など					

(目 的) このシートはキャリアコンサルティング面談の前に、相談内容を整理することに役立ちます。

(守秘義務) このシートに記載したことや面談内容が、ご本人の同意なくキャリアコンサルタント以外の者に伝わることはありません。

(運用方法) コピーをとり、キャリアコンサルティング面談の際にこのシートをお持ちください。ご本人が同意した事項に限り、上司・人事に共有されます。

1. これまでの職歴と現在の職務の概要

2. 上司から期待されていること

3. 興味関心があること

4. 得意なこと、苦手なこと

5. 今後取り組みたいこと

6. 仕事を通じて達成したい目標

相談したい内容はどのようなことですか？（仕事以外のことがある場合もご自由にご記入ください。）

資料出所：厚生労働省『「セルフ・キャリアドック」導入の方針と展開』（2017年12月改訂）28ページ

図表 4 セルフ・キャリアドック実施後アンケート用紙の例

セルフ・キャリアドック実施後アンケート	
セルフ・キャリアドックにおける研修と面談の質向上のため、アンケートのご記入をお願いいたします。	
記入日： 年 月 日 部署：	
※該当の欄に✓点をお願いいたします。	
1-1	今回の面談について総合的な満足度はいかがでしたか？ ☐ 大変満足 ☐ 満足 ☐ どちらでもない ☐ やや不満 ☐ 不満
1-2	どのような点が満足（不満）だと感じましたか？
2-1	キャリアコンサルタントの対応はいかがでしたか？ ☐ 良い ☐ やや良い ☐ どちらでもない ☐ やや悪い ☐ 悪い
2-2	どのような点が良かった（悪かった）と感じましたか？
3	今回の面談はご自身にとってどの程度有益でしたか？ ☐ 有益だった ☐ どちらでもない ☐ 有益ではなかった
4	具体的にどのような点が有益でしたか？（有益ではなかったですか？）
5	今後も面談制度がありましたら活用したいですか？ ☐ はい ☐ どちらでもない ☐ いいえ
6	その他、ご意見や感想などございましたら自由にご記入ください。

ご協力ありがとうございました。

資料出所：厚生労働省『セルフ・キャリアドック』導入の方針と展開（2017年12月改訂）29ページを一部改変。

業 好事例集^{※4}」を参照いただきたい。

さらに、2020年からジョブ・カード制度の普及事業と統合し、キャリア形成サポートセンター事業として全都道府県を対象に企業のセルフ・キャリアドックの導入を支援している。さまざまな業界、企業規模でのセルフ・キャリアドックの活用事例はキャリア形成サポートセンターのホームページ^{※5}で紹介されている。

個別企業に対して導入支援を継続してきたことや、企業に在籍するキャリアコンサルタントが増

加していることなどから、セルフ・キャリアドックを実施する企業は着実に増加している。また、キャリア形成サポートセンターでは、例えば社内でキャリアコンサルティングを受ける機会がない個人の申し込みを受け付け、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の機会を提供している。

※4 <https://www.mhlw.go.jp/content/000609490.pdf>

※5 <https://carisapo.mhlw.go.jp/>

【3】その他の活動

これまで、企業における従業員のキャリア自律を目指したキャリア形成支援について、厚生労働省が進めるセルフ・キャリアドックの内容を紹介してきた。ここでは、企業と共に外部のキャリアコンサルタントが関わり、実践している活動を紹介する。

キャリアコンサルタントの職能団体であるACCNは、企業における従業員の自律的キャリア形成支援の取り組みに対し、以下のような協力を行っている。

- ①企業の衛生委員会にオブザーバーとして参加し、自律的キャリア形成についてのコメントを発信
- ②役職に関係ない年代別のキャリアワークショップを開催し、従業員が自律的キャリア形成の意識醸成を図る取り組みに協力
- ③企業内のキャリアコンサルティングに外部のキャリアコンサルタントとして協力（人事異動や転勤の着任者への必須のキャリアコンサルティング、企業内で従業員のキャリア自律を目指した取り組みの中で行われるキャリアコンサルティングの実施）

また、ACCNには、会員のキャリアコンサルタントが取り組むテーマを決め、自主的に研究や実践の活動をする「テーブル」という仕組みがある。テーマとして「企業におけるキャリアコンサルタントを定義し、キャリアコンサルティングの導入を段階的にアプローチする方策を検討すること」「キャリアコンサルティングスキルを活かした企業研修についての研究」「セルフ・キャリアドック実践キャリアコンサルタントのネットワーク」といった、企業領域での活動を意識したものがある。これらの活動にはフリーランスから組織に所属する者までさまざまなキャリアコンサルタントが集まっており、そこから生み出される知恵やネットワークをそれぞれが活動する現場に持ち帰り、実践に役立てている。このような外部との連携も、企業における多様なキャリア形成支援を進めるための後押しにつながっている。

さらに、厚生労働省が実施している「グッドキャリア企業アワード^{※6}」（2021年度はコロナ禍により中止）では、企業のさまざまなキャリア形成支援の取り組み例を知ることができる。

※6 <https://www.mhlw.go.jp/career-award/?msclkid=3b0001c2c0a111ec9ee18e981cee345a>

6. 企業における従業員のキャリア自律とキャリアコンサルタント

【1】企業におけるキャリアコンサルタントの有効活用

従前、企業における従業員のキャリア形成支援の主体は、上司や人事部門であった。上司に期待される3～5年の短期的なキャリア形成支援は、職場や仕事等を取り巻く変化が激しいことや部下の価値観が多様化する中で停滞せざるを得ず、また、人事部門が行う中長期的なキャリア形成支援は、事業構造の変化や人事スタッフの削減等で機能が低下して、従業員の顔が見えづらい状況にある。そのため、企業内でのキャリアコンサルタントが果たす役割は一層増大している。キャリアコンサルタントは、管理職や人事部門と連携・協力して従業員のキャリア形成を支援し、面談から見えてくる人事制度や組織運営に起因して生じている課題を人事部門に伝えるなど、組織の活性化につなげていくことが求められる。社内におけるキャリアコンサルタントの役割と位置づけを明確にしていけることが必要である。

また、キャリアコンサルタントには、従業員のキャリア自律に向けたサポートが求められる。例えば、環境変化に対応して能動的なアクションを起こす、自己啓発・成長にコミットメントする、困難な事態にどのように対処していくか、新しい価値観をどう構築していくかを共に考える等だ。

キャリア自律は、キャリアをつくっていく具体的な行動と個々人の前向きな姿勢によって高めていくことができると考える。従業員には、キャリ

図表5 セルフ・キャリア・ドックの導入事例

企業 (業種、従業員数、 平均年齢)	A社 (情報処理サービス業、約40人、約38歳)	B社 (卸売業、約400人、約40歳)	C社 (電子機器製造業、約3000人、約40歳)
経営理念	創造・挑戦を通して社会人として社会とともに成長する、明日を信じて次につなげるイノベーションを起こしていく	きめ細かなマーケティング活動で、お客さまの声を製品やサービスに反映、可能性に満ちたビジネスや笑顔あふれる暮らし、環境へのやさしさへとつなげていく	創造と貢献、これまでにない斬新な製品を提供することで、多くの人の生活を豊かにし、楽しみをもたらすことで新しい文化を生み出す。製品やサービスの提供を通じて、さまざまな側面で社会に貢献していく
人材育成ビジョン・方針	現場における仕事を通じたOJTやジョブローテーションによる幅広い経験やスキルの習得、多様な研修の実施などにより、従業員の能力伸長を図る	自律型人材の育成に向け、業務経験を通じた学びとOFF-JT、自己啓発、さらにキャリア支援を組み合わせたCDPを整備・運用して従業員の育成を支援する	従業員一人ひとりの自律・成長とともに会社も成長・発展していくため、自律的に必要なスキルを習得できる体制を整備して、従業員個人の成長を支援する
求める人材像	会社を求めるのではなく、自分自身でさまざまなことを創り上げていくことができる人材	チームで成果を出す、チャレンジを楽しむ、厳しさと感じざるを得ない状況でも、機会を大切に学び続ける人材	挑戦意欲にあふれる創造的な人材と早期に自身の専門分野を確立するプロフェッショナル人材
人材育成に関する課題	- 若手従業員が定着せず離職してしまう。また、中途で入社した従業員が仕事に慣れた頃に退職してしまう - 従業員の間に会社の中でのキャリアの道筋が見えないことへの不満がある／経営トップの事業に対する思いが浸透していない	- 若年層の従業員から「業務を通じた成長実感が得られない」「仕事にやりがいを感じられない」「キャリアプランを描けない」という声が出ている。入社10年未満の離職も過去に比べて増加傾向にある - 年に1回実施している上司とのキャリア面談が形骸化してきており、運用を改善しなければならない	- ジョブローテーションの機会が少なく、入社以来同一業務の経験者が多い。そのため、キャリアを振り返ることや今後のキャリアについて考える機会が少ない - 新任の管理職は年上の部下を持つことで、マネジメントについての戸惑いやさまざまな悩みを抱えている
導入の経緯と目的	- 直面する深刻な課題や低迷する業績からの脱却の一環として、仕事に対して指示待ちでなく、自分ごととして向き合うことができる自律的な従業員の育成を目指してキャリアコンサルティングを実施する - 仕事に対して自分ごととして向き合い、挑戦や創意工夫を凝らすことで生産性を高め、利益体質の組織に変える。また、従業員個々人が自分のキャリアを考えることにより、キャリア自律とモチベーションの向上を図り、組織の活性化につなげる	- 上司とのキャリア面談は、年数が経過する中で従業員ごとのキャリア自律度にもバラつきがあるため効果的な面談が行えていない。キャリア面談のブラッシュアップと並行して、キャリア面談の仕組みを補完するため、より客観的なアドバイスが期待できる社外のキャリアコンサルタントに相談できる環境を用意したい - 社外のキャリアコンサルタントとの面談を従業員がどのようにならなければならないかを確認したい。また、新しく作成したキャリア面談シートを使用して従業員の記入状況を確認したい	- キャリア研修を本年度より実施するが、将来は社内キャリアコンサルタントによる個別相談を実施したい。キャリアコンサルタントとの個別相談を導入するに当たり、社内インフラの整備や運営に当たっての留意点等を確認したい - ガイダンスセミナーを人事スタッフが行えるようにしたい。社内と社外のキャリアコンサルタントの活用方法について検討したい
支援内容	事前周知説明会（ガイダンスセミナー）を面談対象者に約2時間実施。セミナー冒頭で、人事担当者から今回のキャリアコンサルティング面談の目的を説明。キャリアについて、基本知識とキャリアコンサルタントの守秘義務を説明し、面談に向けて職業人生を振り返るため、ライフラインチャートを作成してグループ内で発表	- ガイダンスセミナーを面談対象者に2時間実施。セミナー後に上司を対象として、キャリア支援における上司の役割について説明会を実施 - 面談対象者は、一般従業員とその上司。面談は1時間で、社外キャリアコンサルタントが担当。終了後にアンケートを回収	- ガイダンスセミナーを面談対象者に2時間実施。社外キャリアコンサルタントは自己紹介をして、グループワークにも参加 - 面談対象者は、本社と研究所の新任管理職。面談時間は1時間で、2人の社外キャリアコンサルタントが担当。終了後にアンケートを回収

	面談対象者は、入社3年目までの若手従業員とその上司（管理職）。面談は1時間で、社外キャリアコンサルタントが担当し、終了後にアンケートを回収		
アンケート項目	①面談の満足度、②面談は有益だったか、③再度、キャリアコンサルタントとの面談を希望するか、④自由記述欄		
アンケート結果 (面談者)	●満足度 「大変満足」と「満足」で100%。「自分にとって有益だった」も100%。「今後もキャリアコンサルティング面談を受けたい」が80% ●自由記述欄の意見 「直近にやるべきことが明確になった」「社内の人には言えないことが相談できた」「気付かない自分の姿を教えてもらった」「自分の仕事に対する考え等を見直す機会になったので大変満足している」「何となく不安に思っていたことに丁寧に相談に乗っていただけて満足」「次はいつ面談を実施してもらえるか」等	●満足度 面談した全員が満足という結果。「自分にとって有益だった」「今後もキャリアコンサルタントとの面談を受けたい」との回答もほぼ全員。セミナー後の上司を対象とした説明会では、日頃の部下指導での疑問を話す機会になったとの感想が多かった ●自由記述欄の意見 ・従業員からは、「キャリアコンサルティングという、どうしても将来のことを想像しがちだが、そんなことはなく、現在の状況を話すだけでもよいこと知り、安心した。社外の人視点で語ってくれるので、偏りのないものとしてアドバイスを受け止めることができた」等 ・上司や経営陣からは、「日頃から接している上司、先輩等ではなく、外部の専門家と直接コミュニケーションを取る機会となった。短時間で効果の検証は難しいかもしれないが、継続することで従業員がイキイキと働くことができる職場風土づくりに資することを期待する」等 ●その他 セルフ・キャリアドック導入支援者としては、事業所での理解を得ながら参加者の面談スケジュールを組むまでが一番大変だった。新しい取り組みの意義を伝え、関係部門長や管理する役員を巻き込む中で、前向きに協力を得ることができた	●満足度 「大変満足」と「満足」が合わせて94%。「どちらでもない」が6%。「自分にとって有益だった」が95%。「どちらでもない」が5%。「今後もキャリアコンサルティング面談を受けたい」が90%、「どちらでもない」が10% ●自由記述欄の意見 「自分のキャリアの棚卸しから方向性までアドバイスをもらってすっきりした気持ちになった」「今後のやるべきことが見えてきた」「社内の人には言えないことが相談できた」「自分の仕事に対する考えなどを見直す機会になった」「自分の中の可能性について認識が深くなった」「どのように自身のキャリアを築いていくか参考になった」「いろいろと話をすることで自分自身の考え方をイメージしやすくなった」「自分の中の考えを引き出してもらえた」等
実施担当者が捉えた効果（人事・人材開発担当者）	「若手従業員が自分のキャリアを考えることが大切だと認識できた」「職場の中で自分がやってみたい職種への異動を相談してくれるようになった」「部下の内面に注意を向ける管理職が出てきた」等	「面談を通じて把握し切れなかったさまざまな課題が明らかになってきた」「個々の支援がつつながり、より良い支援に結び付け可能性も見えてきた」「これらの課題と支援の在り方を整理して、従業員がより良いキャリアを描けるよう、セルフ・キャリアドックを活用していきたい」等	「面談者の自己理解が深まり、新たな気づきを得て今後の活動を考える機会になった」「自身の可能性を発見し、自己効力感の向上が見られた」「管理職になって役割の変化に戸惑うタイミングだったので、考えを整理することができた」等

[注] 1. 企業の実施担当者はいずれもキャリアコンサルタントである（従業員との面談経験：A社・B社あり、C社なし）。
2. 上記は筆者が導入支援事業で各社人事部門のキャリア形成支援担当者と協力して実施した内容であり、それぞれ匿名性に配慮し一部加筆修正している。

ア自律により、自分の殻を破って自分自身を動機付け、逆境にある時にこそ、その中からチャンスをつくり出すマインドセットが求められる。キャリアコンサルタントはそのサポートにも注力してほしい。

【2】企業におけるキャリアコンサルタントの活動領域の広がり

企業におけるキャリアコンサルタントの役割期待が増大する中、以下の各項目のように、自らの活動領域を広げていくことが求められる。

(1)相互研鑽

相談経験の浅いキャリアコンサルタントを育成するためには、キャリアコンサルタント個々人の相談事例を共有して、支援方法等を検討するキャリアカンファレンスの実施が効果的である。守秘義務に配慮して実施しなければならないが、ベテランのキャリアコンサルタントから学ぶ機会となる。スーパーバイザーから指導を受けることも大切である。

キャリアコンサルタントの学習用資材としては、キャリアコンサルティングで活用できるシートや面談場面の動画等も有効である※7～8。

※7 「平成29年度 労働者等のキャリア形成における課題に応じたキャリアコンサルティング技法の開発に関する調査・研究事業」

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/jinzaikaihatsu/career_consulting_gihou.html

※8 「中長期的なキャリア形成を支援するためのキャリアコンサルタント向け研修」

<https://kunren-careerconsultant.mhlw.go.jp/>

(2)キャリア研修のプログラム作成と社内講師の育成

企業内のキャリアコンサルタントがキャリア研修のプログラム作成と講師を行い、併せて従業員の面談を行うことで、費用の削減だけでなく面談

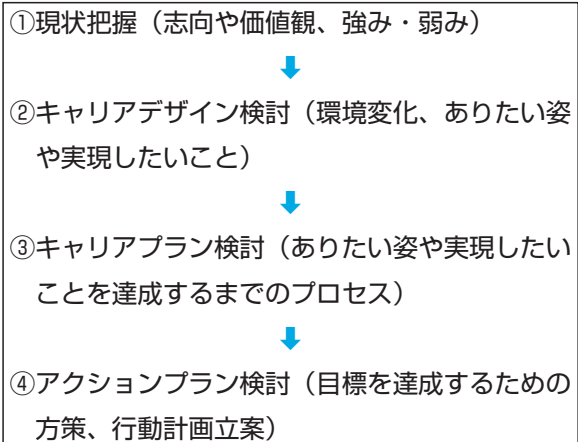
の質を高めることが可能である。

社内講師を育成するためには、社外講師が行うキャリア研修の事務局として、プログラムの構成や講師のファシリテーションを学ぶことが効果的である。

(3)管理職研修の実施

(キャリア面談のスキルアップ、人材育成・組織活性化への活用等)

部下のキャリア形成支援力を強化するため、管理職が部下とのキャリア面談の進め方を習得する支援を行うこともキャリアコンサルタントの活動の一つである。以下の面談ステップを管理職が理解することは、部下のキャリア形成支援に有効である。



また、管理職がキャリアコンサルタントとの面談を体験する機会を設けることで、部下とのキャリア面談に活用できるものに気付くことができる。

(4)人事部門のサポート

キャリアコンサルタントが企業内で行う活動として、次のような人事部門のサポートがある。

- ・自己申告・社内公募制度の支援（応募などのサポート）
- ・ダイバーシティ施策の支援（障害者・高齢者・女性活躍のサポート）
- ・ワーク・ライフ・バランス支援（働きがい・モチベーションの向上をサポート）
- ・EAP、多様な悩みの支援（産業カウンセラーや

産業保健スタッフと連携して、心の問題、健康問題、職場復帰をサポート)

- セクシュアルハラスメント・パワーハラスメント対応の支援（コンプライアンス面でのサポート）
- 安全衛生委員会関連の支援
- 定年後・再雇用満了後におけるキャリア選択の支援
- 事業構造転換等による雇用調整における、今後のキャリア選択の支援

(5) キャリアの専門家の知見を活用

幅広いキャリアの視点から、企業ごとのニーズに合わせた方法を策定するために、企業外のキャリアコンサルタントを活用する。キャリアコンサルタントを探す際は、厚生労働省が運営するサイト「キャリアコンサーチ※⁹」等を活用するとよい。

※⁹ https://careerconsultant.mhlw.go.jp/n/career_search.html

【3】従業員のキャリア自律支援者に求められる能力

キャリアコンサルタントの活動領域の広がり、企業内で期待される機能発揮を踏まえると、キャリアコンサルタントには、カウンセリングをベースとしたキャリア面談にとどまらず、セルフ・キャリアドックを通じた組織と個人の成長と活性化の統合を図る視点が必要となる。

キャリアコンサルタントや管理職など、従業員のキャリア自律を支援する者が、面談の場面で、あるいは従業員の抱える問題を解決するためにフォローアップするとき、必要となる要素を以下に挙げる。

- ① 会社組織やその運営について、一定の知識と情報を有している
- ② 人事スタッフと連携できる労務管理の概要を理解している
- ③ 異動・配置・教育研修等の人事管理の概要を理解している

- ④ ダイバーシティ（障害者雇用・女性社員の活躍・LGBT等）について、一定の知識や経験を有している
- ⑤ 傾聴に終始することなく、個人の抱える問題への介入・助言ができる
- ⑥ 個人の行動変容を促し、そのための目標・アクションプランづくりができる
- ⑦ 能力開発についてのアドバイスやサポートができる
- ⑧ 個人の問題の背景にある組織的な問題にまで介入し、調整ができる
- ⑨ 職場・組織の活性化の視点で、社内関係者に働き掛けができる

7. おわりに

企業における人材の価値を示す「人的資本」が企業の競争力を左右する要素であるとの認識の下、その開示が世界で進んでおり、2022年5月には経済産業省が「人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書（人材版伊藤レポート2.0）」を公表した。人材教育はこれまでコストとして捉えられてきたが、人への投資は今後企業がイノベーションを生み出すための資産への投資と考えられるようになった。

高付加価値化による競争力強化のためには、環境変化に対応する柔軟性やチャレンジ精神を備えた自律型人材は必要不可欠な存在である。個々の従業員がキャリアを「自律」するには、自らが“主体的に成長したい”“何かを成し遂げたい”といった自己の動機付けと、積極的な発信が必要であり、企業においてはそれをしっかり受け止める組織環境が必要となる。

厚生労働省が2021年12月に公表した「関係者の協働による『学びの好循環』の実現に向けて（人材開発分科会報告）」では、労働者自身が長期的なキャリアを自律的・主体的に考え、新たな学び・学び直しを行う上で、企業をはじめとする関係者

(労使を基本としつつ、厚生労働省ほか関係省庁、教育機関等を含む) がそれを後押しする支援の重要性を指摘している。

また、こうした関係者の協働が、新たな価値の創造につながるより高いレベルの学びを呼び込み、労働者のスキル・キャリアの向上を促していくという「学びの好循環」を生み、個人、企業、さらには経済社会の成長と長期的な雇用の安定につながることを期待されるとしている。

そのためには、専門職としてのキャリアコンサルタントの有効活用が一層期待される。ACCNは、キャリアコンサルタントが集う職能団体であり、多くのキャリアコンサルタントの活動をさまざまな面からサポートすることを通して、志を持ったすべてのキャリアコンサルタントと共に、社会の課題に向き合っていく団体でありたいと考えている。

【引用文献】

1. 花田光世、宮地夕紀子、大木紀子「キャリア自律の展開」『一橋ビジネスレビュー』51巻1号(東洋経済新報社、2003年)
2. 厚生労働省「平成23年版 厚生労働白書」
3. 厚生労働省「働く環境の変化に対応できるキャリアコンサルタントに関する報告書」
4. 厚生労働省「関係者の協働による『学びの好循環』の実現に向けて(人材開発分科会報告)」

【参考文献】

1. 高橋 浩、増井 一『セルフ・キャリアドック入門』(金子書房、2019年)
2. 高橋 浩、増井 一ほか『セルフ・キャリアドック実践』(金子書房、2021年)
3. 特定非営利活動法人キャリアコンサルティング協議会「特定非営利活動法人キャリアコンサルティング協議会15周年史」
<https://www.career-cc.org/history/>
4. 厚生労働省「セルフ・キャリアドック 普及拡大加速化 事業好事例集」
<https://www.mhlw.go.jp/content/000609490.pdf>
5. キャリア形成サポートセンター
<https://carisapo.mhlw.go.jp/>
6. 厚生労働省「平成29年度 労働者等のキャリア形成における課題に応じたキャリアコンサルティング技法の開発に関する調査・研究事業」
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/jinzaikaihatsu/career_consulting_gihou.html
7. 厚生労働省「中長期的なキャリア形成を支援するためのキャリアコンサルタント向け研修」
<https://kunren-careerconsultant.mhlw.go.jp/>
8. 厚生労働省「グッドキャリア企業アワード」
<https://www.mhlw.go.jp/career-award/?msclkid=3b0001c2c0a111ec9ee18e981cee345a>
9. 厚生労働省「関係者の協働による『学びの好循環』の実現に向けて(人材開発分科会報告)」
<https://www.mhlw.go.jp/content/11801000/000870106.pdf>
10. 厚生労働省「キャリアコンサーチ」(キャリアコンサルタント検索システム)
https://careerconsultant.mhlw.go.jp/n/career_search.html

■関連記事案内

事例	- 先進企業のキャリアチェンジ支援(ソニーグループ/大日本住友製薬) - ミドル・シニア層のキャリア開発と自律を促す具体策(味の素/富士通ソーシャルサイエンスラボラトリ) - キャリア開発支援制度の導入と展開(NTTデータMSE)	第4028号(20. 1.14/ 1.28) 第3926号(17. 3.10) 第3911号(16. 6.24)
解説	- ミドル・シニアの躍進のためには何が必要か(西川敏彦) - 調査結果に見る キャリア開発支援の現状と実務上の課題(桐村晋次) - キャリア面談の設計と運用ノウハウ(片山繁載、秋本暢哉、坂室 繁、水野みち)	第4028号(20. 1.14/ 1.28) 第3915号(16. 9. 9) 第3911号(16. 6.24)
調査	- 人事担当者のキャリアに関するアンケート(労務行政研究所) - 企業におけるキャリア開発支援の実態(労務行政研究所)	第3990号(20. 3.27) 第3915号(16. 9. 9)

[注] このほかの記事については、弊誌会員向けWEBサイト「WEB労政時報」(<https://www.rosei.jp/readers/>)の「労政時報検索」をご活用ください。