

## キャリア開発支援の展開

～キャリア・コンサルティング序論～

# Development of a Career Support

~Career-Consulting Introduction~

## 目次

---

1. はじめに～「キャリア・コンサルティング」という言葉～	1
2. キャリア開発の目的～個人の福祉の向上～	3
3. 「キャリア」とは何か	4
4. キャリアを考える新たな視点～自分軸、環境軸、時間軸～	5
5. キャリアの定義と3次元モデル	5
6. キャリアの主観（内面）と客観（外面）	6
7. 「キャリア開発」とは何か	7
8. 自分軸、環境軸、時間軸から考えるキャリア開発	8
9. 「自分軸、環境軸、時間軸」の関係性	9
10. キャリア開発の統合的アプローチ～主観と客観～	9
11. キャリア開発支援の機能と活動	10
12. キャリア開発の背景～社会、個人、企業の視点～	11
13. キャリア開発支援における企業、個人、労働組合の役割	15
14. キャリア開発支援の具体的なアプローチ ～「キャリアコンピタンス」に基づいたキャリア開発支援～	24
15. おわりに～キャリア・コンサルティングの課題～	33
参考文献	35

# キャリア開発支援の展開

## ～キャリア・コンサルティング序論～

(財) 社会経済生産性本部 HRD コンサルタント

専修大学 商学部 兼任講師 大山 雅嗣

### 〈著者の略歴〉

「HRD」とは「Human Resources Development (人的資源開発)」の略。著者は、若年層から中高年層まで、キャリア開発をテーマに大学、企業、労働組合、公共機関等においてコンサルティング・教育指導にあたる。現在、社会経済生産性本部、関西生産性本部「キャリア・コンサルタント養成講座」の主任講師を務める。本大学では「ビジネス・キャリア開発」、「キャリア・コンサルティングの研究 (ゼミナール)」を担当。

## 1. はじめに～「キャリア・コンサルティング」という言葉～

本稿の一つのねらいは、「キャリア開発支援の展開<sup>1</sup>」の背景や基本的な考え方について明らかにすることである。

「キャリア、キャリア開発」という言葉は、今や産業界のみならず教育界においても時代のキーワードになっている。本稿の前半では、中心概念である「キャリア、キャリア開発」をとらえる視点やキャリア開発が求められる背景について概観し、後半では、企業組織におけるキャリア開発の展開について言及している。

本稿では「キャリア開発支援」という言葉を中心に、その考え方や具体的な展開方法について述べているが、ここで、もう一つの重要な言葉を提示したい。

それは「キャリア・コンサルティング」という言葉である。本稿のサブタイトルに「キャリア・コンサルティング序論」としているように、本稿はキャリア開発支援について書かれたものであると同時に、「キャリア・コンサルティング」という新たな研究領域の入り口 (たたき台) として書かれたものであるということである。「キャリア・コンサルティング」という言葉をサブタイトルに入れた理由は大きく3つある。

第一の理由は、「キャリア開発支援 (キャリア、キャリア開発)」という言葉を含む概

---

<sup>1</sup>「キャリア開発」という言葉であるが、それ以外に類似の言葉として「キャリアデザイン」、「キャリア形成」等がある。本稿ではそれらを代表する概念として「キャリア開発」を採用した。採用の理由は、「開発」が「Development」の訳語であり、現在では「キャリア開発研修」や「キャリア開発プログラム」というように、企業や学校で一般的に使われているということ。二つ目の理由は、言葉の持つイメージが、「形成」や「デザイン」に比べて、動的な、ダイナミックなものであるということである。

念として「キャリア・コンサルティング」を位置づけるということである。言葉を厳密に定義し、整理するというのではなく、キャリア開発支援活動を総称する言葉として「キャリア・コンサルティング」という名称を使っていきたいということである。

キャリア・コンサルティングとは、そもそも再就職支援会社で使われていた言葉である。厚生労働省では雇用政策の一環として、この言葉を再定義してきた経緯がある<sup>2</sup>。キャリア・コンサルティングの意味は当初の職業能力の形成を支援するというものから発展して、「働き方、生き方」を総合的に支援するという幅広い概念としての意味合いも持つようになってきた。離職者を対象とした就職支援にとどまらず、在職者を含めた「生きがい・働きがい」を支援する活動にひろがってきているということである。

第二の理由は、「キャリア・コンサルティング」という新しい言葉を活用することに意味があるということである。従来から「キャリアカウンセリング」という言葉があり、欧米では何十年という「実践と理論」の蓄積がある。そこで、敢えて、その名前ではなく新しい言葉を選んだのは、キャリアカウンセリングや人材マネジメントを包括した新たな研究領域を設定したいということ、今後、日本独自のキャリア開発支援活動を企画し、実践するにあたっては「新しい言葉」が必要であると感じたからである。従来のキャリアカウンセリングの知見も取り込みつつ、キャリアカウンセリングの枠組みから自由になって、キャリア開発支援活動の方法論を幅広く探求するということである。

さらに、学問の研究分野として発展させていくことも付け加えたい。学問の一つの領域として、「キャリア・コンサルティング」という分野を確立していくということである。「キャリア・コンサルティング」の中心となる領域は個人の人生、すなわち「生き方や働き方」を探求する領域と個人に対する支援のあり方を探求する領域とに大きく分かれ、学際的な領域<sup>3</sup>である。それぞれの領域についてはこれまで蓄積された領域、例えば社会福祉、カウンセリング、人材マネジメントなどの知見を活用すること以上に、新しい視点として身体論や脳科学といった人間の生理に関する分野や文学・演劇などの芸術の分野（創造性や直感、感情をどう捉えるか）や先達の生き方や処世訓などの知見を取り込むことが必要であると考えられる。

---

<sup>2</sup> 「キャリア・コンサルティング」という言葉は、2001年頃から厚生労働省の研究会では、「キャリアカウンセリング」に代わる言葉として採用され、職業能力開発促進法に基づく第7次職業能力開発基本計画(2001年～2005年)において公式に定義された。その定義では「労働者が、その適性や職業経験等に応じて自ら職業生活設計を行い、これに即した職業選択や職業訓練等の職業能力開発を効果的に行うことができるよう、労働者の希望に応じて実施される相談をいう」とし、その後の「キャリア形成を支援する労働市場政策研究会」(2002年厚生労働省)においては「キャリア・コンサルティングは、キャリア形成の主体である個人に対して、そのキャリア形成を支援する目的で体系的かつ組織的に行われる一連の相談支援サービスである」として、そのサービスの対象者は「離転職者のほか、キャリアの節目、節目で在職者に対しても行われる」とした。厚生労働省ではバブル崩壊後の雇用情勢を背景として、雇用の安定・拡大を目的とした職業能力開発施策の一環として「キャリア・コンサルティング」が位置づけられ、現在に至っている。その後、キャリア・コンサルティングの領域も産業界のみならずキャリア教育という文脈で教育界にも広がりをみせ、キャリア・コンサルティングの支援内容も単に就職支援だけにとどまらず、生き方・働き方を総合的に支援するものに変化してきている。

<sup>3</sup> キャリア・コンサルティングの分野は、生き方や働き方に関心の高い様々な専門家が参入する分野でもある。例えばマーケティングの分野ではマーケティングの発想や技術を応用することの限界を踏まえた上で「キャリア論」を展開した著書として山川直人著「グッド キャリア」(2004年、東洋経済新報社)がある。

これらの知見を取り込みつつ、学校や企業、人材会社などのそれぞれの活動領域での経験を積み重ねることによって、理論化（仮説、検証）を図り、「臨床の知<sup>4</sup>」として蓄積していくことが必要な領域であると認識している。

第三の理由は、2001年から「キャリア・コンサルティング」という名称は厚生労働省によって正式に定義され、活用・使用されており、今後、普及・推進していく必要性や社会的背景があるということである。2004年にはキャリア・コンサルティングの専門家（キャリア・コンサルタント）を養成し、認定する官民の団体・機関が連携し、協議会<sup>5</sup>を設立した。協議会では「キャリア・コンサルタント行動憲章<sup>6</sup>」を制定し、キャリア・コンサルタントの全国大会を開催したりしている。官民ともに、キャリア・コンサルティングを普及・推進していくとする動きが既にあるということである。

以上が、本稿を「キャリア・コンサルティング序論」とした理由である。本稿がこれからの「キャリア・コンサルティング研究」の呼び水の役割を果たしていくことも、本稿執筆の大きなねらいであることを付け加えておきたい。

## 2. キャリア開発の目的～個人の福祉の向上～

本稿では企業組織という領域において、「キャリア開発」をどのように考えるか、そして、その「哲学」に基づいた具体的な展開はいかにあるかという認識のもと、キャリア開発の基本的な考え方や展開方法を述べている。それぞれ企業、労働組合の状況に応じて「キャリア開発」の考え方を新しく構築したり、再検討したりする際の問題提起として読み取っていただきたい。

雇用の流動化、働き方の多様化、労使関係の個別化が進行するなか、個人においては、主体的な「キャリア開発」が、今まで以上に求められている。一方、行政や企業においては、個人のキャリア開発を環境整備という側面から、個人の主体性を損なうことなく支援することが求められている。そこで、大切になってくるのは「キャリア開発」のあり方であり、理念や方針などの考え方である。「キャリア開発」をどのように考え、どのように具体的に展開していくのか。その「キャリア開発」の展開にあたっては、そもそも「キャリア」をどのよ

---

<sup>4</sup> 出所は中村雄二郎『臨床の知とは何か』（1992年岩波書店）。臨床の知とは「近代科学の＜普遍性＞＜論理性＞＜客観性＞の三つの原理が無視し、排除した現実の側面を捕らえ直す重要な原理として＜固有世界＞＜事物の多義性＞＜身体性を備えた行為＞をあげ、個々の場所や時間のなかで、対象の多義性を十分考慮に入れながら、それとの交流のなかで事象を捉える方法」としている。

<sup>5</sup> 協議会はキャリア・コンサルティングの社会的普及や活動の質の向上を目的に、2004年3月に「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」の名称で、11団体によって設立された。2006年3月には名称を「キャリア・コンサルティング協議会」と改め、新しい団体としてスタートした。

<sup>6</sup> 「キャリア・コンサルタント行動憲章」はキャリア・コンサルティング協議会によって2004年7月に制定された。「序論、キャリア・コンサルタントの行動原則、キャリア・コンサルタントの活動、キャリア・コンサルタントの行動規律」の4つから構成されている。

うにとらえるのか、ということが前提になる。

個人の「キャリア」をどのように考えるかによって、その具体的な支援内容は当然、違ってくるだろう。キャリアを単なる「職業」ととらえるか、その職業を遂行する「表情を持った生身の人間」ととらえるか、それだけでも、支援者の個人に対する姿勢や関わり方は違ってくるということである。ここで、キャリア開発に求められるのは、「キャリア開発の哲学」である。

「キャリア開発」の究極の目的は「個人の福祉の向上」である。「個人の福祉の向上」が、ひいては「企業、社会の発展」につながることを原則としている。個人の犠牲によって、企業や社会の発展があるのではない。また「強い個人」や「元気な個人」を求めているのではない。個人が「環境のニーズと調和して、その人らしく、持ち味を存分に発揮して、生きていくこと、そして個人相互が支援し、お互いを承認しあえること」を目指している。そのことは、「個人と組織の関係性」の問題としてとらえることができる。個人と組織の関係をとらえたとき、従来の「組織」対「個人」の二項対立的な発想ではなく、個人もまた別の個人からみれば「組織」であり、組織は個人がつくりあげていくものであると考える。

産業民主主義<sup>7</sup>を原則として、個人の多様性・人間性や人権を尊重することを基本理念においた「キャリア開発」であり、「キャリア開発支援」である。

### 3. 「キャリア」とは何か

キャリアという言葉は多様であり、定まった定義はない。一般的には狭義と広義のとらえ方がある。狭義のキャリアは「職業、職務、職位、履歴、進路」を示す。そこには職業とそれに付随する様々な要素、経験、地位、取得した資格、業績、学歴・学位、能力、技能、知識なども含んでいる。一方、広義のキャリアは「生活、生き方、人生」を示し、「ライフキャリア」と表現されることが多い。さらに単なる職業に留まらず、職業以外の活動、例えば趣味活動や地域活動やボランティア活動などを含めた概念を示す。

実態的にキャリアをとらえたアメリカのハンセン (Hansen, L. S.) はキャリアの意味は単なる「職業、職務、進路」ではなく「相互に作用しあい影響しあう人生様々な役割を包含する概念」であり、キャリアの計画を家庭、教育、余暇活動などに関する事柄から切り離して考えることは不可能であるといっている<sup>8</sup>。ハンセンの指摘したとおり、キャリアは「人そのもの」であり、単なる「事柄やデータ」ではない。そこには、様々な事柄から影響を受け、日々刻々変化する「生身の人間」が存在する。言葉で簡単に定義してしまうと動的なダイナミズムが失われ、実態を見失うことになってしまう。そこでキャリアを新たにとらえ直す視点として、「キャリアの3つの軸」を提案したい。

---

<sup>7</sup> 「産業民主主義」とは労働者と使用者の関係を民主化して産業を運営しようとする考え。政治上の民主主義の概念を産業においても実現しようという思想であり、労使協議制や労働者重役制などのいわゆる経営参加までをも含めた広い概念として用いられる。

<sup>8</sup> 宮城まり子著『キャリアカウンセリング』(2002年、駿河台出版) 13p

## 4. キャリアを考える新たな視点～自分軸、環境軸、時間軸～

### ①キャリアの自分軸

第一の軸は「自分軸」である。その要素として「行動、感情、思考」の3つがある。この3つの要素は相互に影響を及ぼす。例えば「良い感情は、良い思考を生み、良い行動を生む、逆に良い行動は、良い思考を生み、良い感情を生む」という具合である。「EQ<sup>9</sup>」（感情指数）という概念は、「感情（情動）」に着目したものである。

また自分軸は「自分らしさ」という意味合いも持つ。「自分らしさ」とは、例えば、「才能・能力、動機・欲求、価値・態度」についての自己イメージである。

トランスパーソナル心理学<sup>10</sup>では人間の精神的・心理学的成長は、「幼児のような前個（プレパーソナル）段階」から「近代的自我を確立した個（パーソナル）の段階」を経て、「個我を超越して自然や宇宙に同化する超個（トランスパーソナル）段階」、という3つの発達段階があるとしている。

### ②キャリアの環境軸

第二の軸は「環境軸」である。居場所であり、心理的、物理的な生活空間である。例えば、人間関係、家庭や企業、地域、日本、世界、宇宙…など、また自然環境やバーチャルな情報空間も含んでいる。さらに心理的空間として、個を超えた（トランスパーソナル）空間も想定される。

### ③キャリアの時間軸

第三の軸は「時間軸」である。過去、現在、未来という3つの時制であり、時の流れを表現する軸である

## 5. キャリアの定義と3次元モデル

キャリアを定義すれば、下記のとおりになる。3つの軸は独立して存在するものではなく、相互に影響を及ぼし、一体化したものとしてとらえていただきたい。各軸が掛け算なのは、3つの軸のうち、1つでも欠けたら、キャリアは存在し得ないということである。

$$\text{キャリア} = \text{自分軸} \times \text{環境軸} \times \text{時間軸}$$

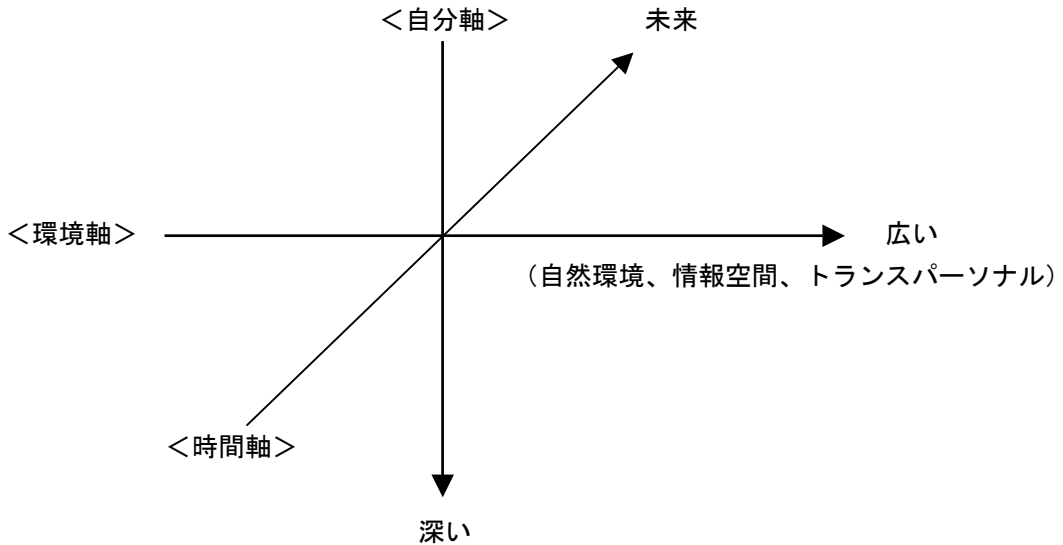
3つの軸を掛け合わせた3次元モデルとして「キャリア」を表現したのが次の図である（図表1）。自分軸が下向きなのは、自分を耕す、深く掘るイメージである。

<sup>9</sup> 「EQ」（Emotional Quotient、正式には Emotional Intelligence）とはイェール大学のピーター・サロベイとニューハンプシャー大学のジョン・メイヤーによって、1990年に発表された理論。「EQは情動状態を知覚し、思考の助けとなるよう情動に近づき、情動を生み出し、情動や情動的知識を理解し、情動面や知的側面での成長を促すよう情動を思慮深く調整する能力である」としている。

<sup>10</sup> 「トランスパーソナル心理学」とは人間性心理学における自己超越の概念をさらに発展させた学問。人間の究極的な目的とは、自己を越えた何ものかに統合されると考え、そのための精神統合の手法を開発した。代表的な心理学者としては、アブラハム・マズロー、スタニスラフ・グロフ、ケン・ウィルバーなどが上げられる。



<図表 1 : キャリアの 3 次元モデル>



## 6. キャリアの主観（内面）と客観（外面）

キャリアには主観（内面）的な側面と客観（外面）的な側面が存在する。キャリアの自分軸、環境軸、時間軸の3つの軸にそれぞれ主観的側面と客観的側面があるということになる（図表2）。例えば自分軸の主観的側面は、「個人のイメージ、意識や感情、思考」の部分であり、外からみて、わからない「心」の部分である。自分軸の客観的側面は「個人の行動や活動、身体、仕事など」の部分であり、個人の外からみて分かる部分や客観的な事実として存在するものである。

環境軸の主観的側面は、環境が有している風土や文化、周囲の人々が抱いている感情や思いの部分である。環境軸の客観的側面とは、人間を取り巻いているすべての外的諸条件である。また明文化したルールや制度・仕組みなど客観的な事実として存在するものであり、複数の人々の行動や活動など、外からみてわかる部分である。

時間軸の主観的な側面とは、個人の心理状態やイメージ、価値観、考え方が投影された「心理的時間」である。「心理的時間」は個人によって、時間の流れる速さや向き、長さは異なる。時間軸の客観的な側面とは、時間の流れる速さや向きは一定であり、1日は24時間、1時間は60分、1分は60秒というように制約があり、時計で測れる「物理的時間」である。「物理的時間」は誰にとっても等しく存在するということである。

キャリアの主観的な側面と客観的な側面を統合した概念として「キャリア・ドメイン<sup>11</sup>」という言葉がある。キャリア・ドメインとは「人生全体をひっばる目標、ライフテーマに結びつく、その人独自の存在領域と使命」（神戸大学・平野光俊氏）としている。

<sup>11</sup> 平野光俊著『キャリア・ドメイン』（1999年、千倉書房）

<図表 2 : キャリア 3 軸の主観と客観>

	主観（内面）	客観（外面）
1. 自分軸	イメージ、意識、感情、思考など個人の心の部分。外からみて分からない心の部分。	行動や活動、身体、仕事など外からみて分かるものや客観的な事実やデータ。
2. 環境軸	環境が有している明文化されていない風土や文化、周囲の人々が抱えている感情や思考などの部分。	環境の明文化したルールや制度・仕組みなど客観的な事実として存在するもの。周囲の人々の行動や活動など外から見て分かるもの。
3. 時間軸	個人の心理状態や価値観を投影した「心理的時間」であり、過去から未来、現在へと自由に行き来できる。	1日 24 時間、1時間は 60 分というように時計で測れる「物理的時間」であり、一回性で、後戻りできない。

## 7. 「キャリア開発」とは何か

キャリア開発の「開発」は「Development」の訳である。この「Development」を「発達」と訳す場合がある。「キャリア開発」という言葉は主に経営学、経済学を背景にした言葉であり、主に企業で使われている。英語の語源が「De=剥がす Velop=包む」ということから、転じてキャリア開発の定義を「個人が保有している内的資源（能力、価値観、動機・欲求など）が顕在化する」ととらえることにする。「Development」の別の訳語として「現像」もあり、こちらのほうをイメージするとわかりやすいかもしれない。

「キャリア発達」は、心理学や教育学を背景にしている言葉であり、「個人がライフサイクルの各発達段階の課題に対処し、次の発達段階に向けて発達・成長する」ととらえることができる。ライフサイクルとは人生を課題とその対処の連続ととらえ、人は次々にたち現れる課題に対処することをとおして、生涯を通じて発達・成長するという考え方である。

これは生涯発達心理学の3つの基本仮説が背景としてある。その3つとは①人間は生涯発達する②安定期と移行期がある③段階に応じて発達課題があるということである。

発達課題とは例えば青年期では「自分とは何か」の問いに答えることであり、中年期の発達課題は「次の世代を育てる」ことがあげられる。また人生の局面で遭遇する様々な問題も「発達課題」としてとらえることができるだろう。例えば、仕事の領域でいえば、女性の場合は「結婚、出産、育児」という課題があるだろうし、新しい仕事に就く場合は、「適応する」という課題がある。

以上、「キャリア開発」、「キャリア発達」という言葉を概観した。要するにキャリア開発（発達）とは「個人の内的資源（潜在能力）が顕在化すること、また様々な課題に対処して、人間的に成長すること」ととらえることができる。

さてここで前述の「キャリアの3軸」にそって「キャリア開発」を説明してみよう。

## 8. 自分軸、環境軸、時間軸から考えるキャリア開発

### ①自分軸のキャリア開発

主体性、自主性・自律性、自尊感情をどう育み、開発するかということになる。また「感情、思考、行動」の3要素について、相互に影響することを考慮して、状況に応じて望ましい感情や思考、行動をとれるようにすることである。

課題として「価値観に従い、自己選択・自己決定していくこと」、「ライフワークを見つけること」、「キャリア・ドメイン<sup>12</sup>を探索すること」「内面の充実、自分らしさを追求していくこと」があげられる。「自分らしさ」として、例えば、「キャリア・アンカー<sup>13</sup>（才能、価値、欲求）を発見・理解していくこと」があげられる。さらに前述のトランスパーソナル心理学では、人間の精神的・心理学的成長という観点から、「個我を超越して自然や宇宙に同化する超個（トランスパーソナル）段階」に発達・成長していくことがあげられる。

### ②環境軸のキャリア開発

環境になじみ、居場所を確保し、生活空間をどう広げていくかということになる。また集団の特性、グループダイナミクス<sup>14</sup>の考え方を理解し、集団を扱うことができるようになることもあげられる。

課題として、「仕事と生活（ワーク・ライフバランス）をはかっていくこと」「それぞれの人生役割を統合・調和していくこと」、「新しい役割や居場所を発見すること」、「環境からのニーズや要請と折り合うこと」があげられる。

### ③時間軸のキャリア開発

人生という限られた時間をどう使うか、長期的、系統性のある進路として、「過去から未来へと」どのようにテーマをつなげていくかということになる。課題として「過去を振り返り、過去から未来を構想し、その未来に基づいて現在を生きること」「様々な経験を意味づけしていくこと」「個人の中で培われた様々な経験、知識、技術を統合していくこと」「未来から過去を意味づけ、過去の見方を変えること」「過去にバイパス（横串）を通すこと」があげられる。「意味づけ」とは「①意図・目的がある②主体性がある③物事を秩序づける、整理する」ということである。過去にバイパス（横串）を通すとは、様々な異なった経験（職業経験など）をしても、そこに共通のテーマや能力・行動・思考特性を見つけることである。

---

<sup>12</sup>「キャリア・ドメイン」とは「人生全体をひっばる目標、ライフテーマに結びつく、その人独自の存在領域と使命」（神戸大学・平野光俊氏）

<sup>13</sup>「キャリア・アンカー」とはE.H. シヤインが提唱。アンカーは船の錨。キャリアの抛り所、不動点をいう。「専門、管理、創造、安定、自律、挑戦、貢献、ライフスタイル」の8つのタイプがある。

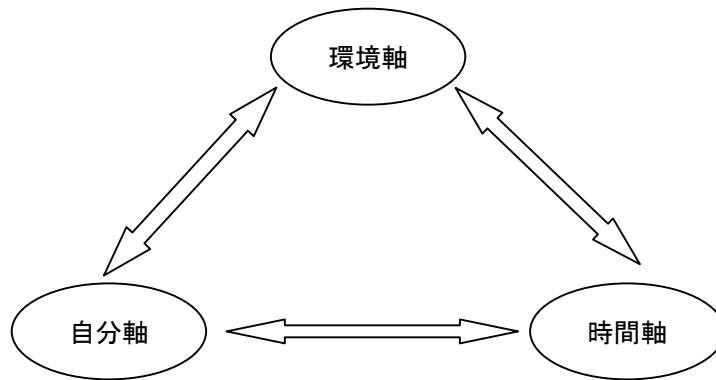
<sup>14</sup>「グループダイナミクス」（集団力動）とは集団の基本的な性質、集団と個人、集団と集団、さらに大きな組織と集団との関係についての法則を実証的な方法によって明らかにしようとする社会科学の一分野。1930年代後半アメリカにおいてレヴィンによって創始された。

## 9. 「自分軸、環境軸、時間軸」の関係性

3つの軸はそれぞれ独立に存在するのではなく、相互に影響し合いながら、発達していく。まずはこの3つの軸を意識したり、認識したりすることが大切になる。例えば、自分のやりたいこと（自分軸）だけでなく、環境からの要請やニーズ（環境軸）を検討したり、自分のやりたいことについて、過去の経験を意味づけたりしながら、将来のやりたいことのために現在、何をすべきか（時間軸）を考えるという具合になる。

「3つの軸が相互に影響する」とは、例えば、生活空間を広げていき、様々な人々との出会いをとおして、自分が何をしたいのか、自分の持ち味は何かが理解されてくる。自分が何をしたいのかははっきりしてくれば、目的を持った時間の使い方ができるようになるということになる。また時間軸にそって過去、現在、未来について自分を棚卸する（自分軸）ことをとおして、自分の居場所（環境軸）に気づくこともある。

<図表3：3つの軸の相互作用>



## 10. キャリア開発の統合的アプローチ～主観と客観～

キャリアは「主観（内面）と客観（外面）」の2つの側面を持つ。個人自らキャリア開発を行ったり、キャリア開発の支援を行ったりする場合には、この2つの要素、主観的側面と客観的側面を統合する「統合的なアプローチ」が大切になる。

例えば、ここにある企業で、「専門能力」を身につけたいとする相談者がいるとしよう。この支援のあり方について、「統合的なアプローチ」で述べると以下のとおりになる。

自分軸では、その「専門能力」を具体的に明らかにするだけではなく、「専門能力」を身につけたいとするその個人の「感情、思い、考え」についても、十分に、引き出し、整理することも大切になる。

環境軸では、専門能力を身につけるための仕組みや支援があるのか、なければ仕組みを整備したり、改善したりすることになる。これが環境の客観的側面である。環境の主観的側面では、周囲の人々がその個人を支援することについてどう思い、感じているのか、また専門

能力を身に着けること自体、周囲の人々や企業はどう思っているかを検討し、周囲の人々や組織が心からその人を支援できるようにすることである。

最後に時間軸では、客観的な側面においては、限られた時間という中で、専門能力を身につけるための期日や目標を設定することを支援する。また時間は一回性であり、後戻りできないということから、専門能力を身に着けるためには、「今」をどう過ごすかということを支援する。主観的側面では、時間の軸を自由に行き来し、未来のイメージを膨らませたり、過去に意識を向けたりしながら、専門能力を身に着けることの大切さや意味について、その人なりの考えやイメージが持てるように支援する。

## 11. キャリア開発支援の機能と活動

### (1) キャリア開発支援の機能

ここでは、前述した3つの軸、自分軸、環境軸、時間軸の開発支援は、どのような機能を持ち、さらに、どのような支援活動があるのかを整理する。

機能は大きく、「個人支援」と「環境整備支援」の2つに分かれる（図表4参照）。

図表4の⑩のメンタルヘルスのケアに対しては事後対応だけではなく、不調者を出さないための事前的・予防的ケアとしての環境整備支援が重要になってくる。キャリア開発は、まずは心身の健康があつてのことである。キャリア開発支援でのメンタルケアでは、不調者を治療することではなく、前述したとおり、不調者を出さないための活動が主になる。不調者の治療については、専門医の領域になる。カウンセリングの場面では、不調者の見立てができ、専門医に紹介することが重要な役割になる。

### (2) キャリア開発支援の3つの活動

活動は大きく3つに分かれる。「カウンセリング活動、教育・普及活動、環境への働きかけ」である。カウンセリング活動は対面の相談のほかに、電話相談やメール相談も含まれる。

教育・普及活動はキャリア開発についての重要性を啓発したり、研修・教育プログラムを企画・運営したりする。キャリア開発支援のプログラムをプロデュースするとともに自ら講師になることも含まれる。

環境への働きかけは、個人の取り巻く環境に働きかけ、環境整備の側面から個人を支援することである。前述したメンタルヘルスケアでは安全衛生の観点から個人を取り巻く物理的環境について改善したり、職場の上司に対しては、個人の良きキャリア開発支援者としての意識づけをしたりすることがあげられる。環境への働きかけの中でも、「個人相互が支援し合える風土づくり」は重要なテーマになる。キャリア開発支援の専門家が個人に対して、支援することとあわせて、個人個人がお互いのキャリア開発を支援し合える環境をどうつくっていくか、ということである。そのアプローチの一つとして、「ワークショップ<sup>15</sup>」がある。組

---

<sup>15</sup> 「ワークショップ」(workshop)とは英語のももとの意味は、「工房」「共同の作業場」。講師からの一方的な知識の伝達ではなく、参加者の体験をもとに、参加者相互に影響を与え合い、学びあう「体験学習の場」である。

織においてワークショップをいかに効果的に行うかが重要になってくる。

<図表 4 : キャリア開発支援の機能と活動>

(1) 個人の支援に関する項目

- ①自己理解の促進支援
- ②環境理解の促進支援
- ③時間活用（タイムマネジメント）に関する支援
- ④キャリア・プラン（マネープランも含む）などの計画作成の支援
- ⑤キャリアの方向性の選択・意思決定の支援
- ⑥キャリア目標達成のための戦略策定の支援
- ⑦キャリアに関する様々な情報提供の支援
- ⑧よりよい適応、個人の発達（成長）の支援
- ⑨動機づけ（モチベーション）、自尊感情の維持と向上の支援
- ⑩メンタルヘルスケアやキャリア不安などの情緒的問題解決の支援

さらに環境整備支援の観点から下記の2つがあげられる

(2) 上記①～⑩を目的とした環境整備支援に関する項目

- ①キャリア開発プログラムの企画・運営を支援
- ②キャリア開発の環境整備（風土改善、場・仕組み作り）を支援



(3) キャリア開発支援の3つの活動

- ①カウンセリング活動（対面、電話、メール）
- ②教育・普及活動
- ③環境への働きかけ→アプローチとしての「ワークショップ」

## 12. キャリア開発の背景～社会、個人、企業の視点～

以上、キャリア、キャリア開発、キャリア開発支援の機能について、整理した。ここで、改めて、「キャリア開発」が求められる背景について、社会、個人、企業の三つの視点から整理する。

### (1) 社会的背景

#### ①生きがい・働きがいへの支援～少子・高齢社会への対応～

日本がかつてない少子、高齢化時代を迎え人口構造の急激な変化がおきることが予測されている。2025年には65歳以上の人口が全体の25%に達し、その結果4人に1人は65

歳以上という超高齢社会になる。こうした高齢社会に向けて、今から高齢者の自助努力による個の自立と連帯が社会全体に求められるようになる。

そのためには中高年者の能力開発・セカンドキャリア開発に積極的に取り組み、個人が「生きがい、働きがい」をそれぞれもつことにより個をさらに活性化し、それにともない超高齢社会全体を活性化しなければならない時代を迎えている。

さらに社会全体の少子化にとまなう労働力の漸次減少のなかで、能力のある専門性の高い有能な若い労働者の育成と確保が必要であり、今後さらなる若年層のキャリア開発支援が欠かせなくなっている。

## ②企業経営の国際化～多様な人材の尊重～

企業の海外進出や国際間の人的交流が活発化するなかで、国際化に対応した人づくりをはじめとする海外職業訓練の重要性とその果たす意義は、ますます重要になっている。企業経営が国際化するにつれて、世界で受け入れられる企業理念を持つことが必要になる。その1つが人材のダイバーシティ(多様性)の尊重である。多様な人材を受け入れることは競争力にもつながる。世界の市場が生産者中心から消費者中心に移行する中で、ビジネスを成功させるには様々な市場の背景にある文化や価値観を理解しなければならない。一方、世界中から優秀な人材を採用するためにも、多様性の受容が必要になっている。

## ③労働観・雇用形態の多様化への対応

昨今、人々の人生観・価値観の変化にとまないう労働観が多様化し、社会もそれらに対応する必要に迫られている。個人の就業形態、ワークモデルがかつてないほどさまざまに分化し、選択肢も非常に増えている。そのなかで、労働者の就労形態は企業間を移動するフロー型への移行が増加している。こうした雇用の流動化により、人々の転職に対する認識も非常に肯定的になり、一企業を超えた転職を通してのキャリア形成が今後は増加していくことが予測される。また、パートタイマー、アルバイトや派遣・請負・契約社員などの非典型労働者の数も増大し、働き方の選択の機会が増えたことなどによりキャリア開発支援が必要になっている。

## ④失業者への就業支援

経済環境の急激な変化によって、倒産、リストラ、早期退職などによる失業率がかつてないほどにアップしたことなどから、失業者への就業支援を積極的に行わなければならなくなった。また仕事と労働者のミスマッチを少しでも防ぎ、適材適所を実現し、需給バランスをよくし、構造的ミスマッチによる失業率を低下させることが必要になっている。

## ⑤障害者への就業支援

社会全体において「障害者雇用」に対する理解が急速に進んでいる。コンプライアンス(法令遵守)やCSR(企業の社会的責任)が重視される時代環境の中で、雇用率を達成するために採用するのではなく、企業の社会的責任を重視する観点から障害者雇用を恒常的

に進める企業が増えてきた。障害者に限らず、人材の多様化を図ることで事業活動に活かそうとしている企業が増えてきている。

## ⑥若年者への就業支援

若年の雇用情勢が悪化し、仕事を求めても仕事につけない失業者が急増した。25歳未満の若者の完全失業率が2003年に年平均で10%を超えた。失業率の高まりに加え、フリーター（学生と主婦を除く15歳～34歳のアルバイト、派遣などで働く人々たちと働く意思のある無職の人たち）も400万人を超えている。さらに、ニート（Not in Education, Employment, or Training=NEET）も急増している。こうした若年者に対して「自分は何をしたいのか、どういう生き方・働き方をしたいのか」といった支援が必要になった。

## ⑦女性のキャリア開発支援

女性が社会のあらゆる分野に積極的に進出し、職場で重要な役割を果たすようになってきている。女性を積極的に育成し、活用することによって、少子化にともなう労働力の減少をカバーするためには、女性が働きやすい労働環境、条件を整備することと、そのための女性への個人的支援、更なる女性のキャリア開発が不可欠になっている。

## ⑧児童・生徒・学生へのキャリア教育

少子化のなかでは一人ひとりの若者は社会の貴重な人材（人財）であり、こうした若い人財を育成するためには、児童（小学校）、生徒（中学・高校）や学生（大学）に早くから自分の人生、生き方を考える機会を与えることが必要になっている。そこで、学校教育における指導のなかで、キャリア開発の重要性を自覚させ、キャリア意識を啓発し、計画的にキャリア開発しながら、豊かな人生を送り、自己実現を果たせるようなサポートが必要になっている。

## （2）個人の背景

### ①エンプロイヤビリティ（employability）の確保

厳しい社会経済環境の急激な変化に柔軟に対応し、実力社会で自らの能力・実力を評価され、（定年後も含め）自らの雇用～エンプロイヤビリティ（employability）～を確保するためには、若い時から常にキャリア意識をもち、自律的なキャリア開発を行い、自らの実力を磨き育て、広く労働市場における自己の高い付加価値、キャリア競争力を創造することが必要不可欠になった。

### ②自己実現欲求の高まり

一人ひとりが、キャリア開発の意識を絶えずもちながら、自らの潜在能力を引き出したり、充実した仕事を通して人間としての自己成長をはかったりすることの欲求が高まってきた。



### ③選択肢の増加

職業選択は個人の「人生・生きかた」の選択でもある。働き方・生きかたの選択肢が増えたことにより、個人は選択・決定をその都度おこなわなければならなくなった。自分自身を最大限活かせる適切な選択をおこなうためにはキャリアの方向性の決定、情報提供を初めとするキャリア開発支援が必要になった。

### ④「クオリティー・オブ・ライフ (Quality of Life)」の追求

長い人生 80 年時代においてライフキャリアデザインを行い、人生の節目に見直しを行うようになった。また、若い時から積極的にキャリア開発につとめ、働きがい・生きがいを自ら創造し、ワーク・ライフバランスを上手にとりながら心豊かな「クオリティー・オブ・ライフ (Quality of Life)」を心がけるようになってきた。

## (3) 企業の背景

### ①変化に対応できる有能な人材の選抜と育成～キャリア開発の環境整備～

企業、組織における人的資源管理 (Human Resources Management) の視点から「時代変化に対応でき、市場価値の高い、キャリア競争力のある基幹人材」を選抜し、育成することが必要になった。さらに競争力のある人材が他社に転出しないように、個人が仕事を通じて成長できたり、キャリアの選択肢を整備したりするなど「キャリア開発の環境」を整備することが必要になった。

### ②個人と組織の共生～組織における個人の存在価値の追求～

個人と組織のニーズの統合を行い、組織における個人の自己実現を最大限可能にするために、キャリア開発支援を行う。個人の福祉や活性化を組織の発展に連動させる。さらに、障害者をはじめとした多様な人材のダイバーシティー(多様性)を尊重し、多様性を受け入れることがひいては企業の競争力にもつながるようにする。また一緒に働く人々がこれらの多様性を理解し、異質であることを尊重し合うことで、多様なアイデアやスキルが最大限に発揮されるようにする。

### ③キャリア開発のパートナーシップ～企業の社会的責任～

企業は働きがい・働きやすさの観点から、個人のキャリアに関する様々な問題に対して支援を行い、専門家・専門機関と連携しながら「キャリア開発支援のパートナーシップ」を担う。例えば、個人が仕事をしていく上で、直面する様々なトラブルや悩みの解決支援を行ったり、社内異動や社外転進に際してカウンセリング活動を行ったりすることがあげられる。中でも、メンタルヘルスのケアは企業の社会的責任の観点から重要な活動である。その進め方は、労働安全衛生法のトータル・ヘルスプロモーション・プラン (THP) が指針となっている。具体的には①セルフケア (労働者自らがケア) ②ラインケア (職場の管理監督者がケア) ③事業場内産業保健スタッフ等によるケア (産業医、衛生管理者等の事業場内の健康管理担当者のケア) ④事業場外資源によるケア (事業場外の機関および専門

家の活用)の4つのケアを継続的かつ計画的に行うこととしている。その中で、キャリア開発支援者は、「5番目のサポート」として、カウンセリング活動のなかで、相談者の見立てを行い、事業場内の産業医・産業保健スタッフや事業場外の専門家に紹介したり、職場環境を改善するなどの予防的ケアを行ったりして、組織的に活動することが求められる。例えば、外部の専門機関として、社会経済生産性本部のメンタルヘルス研究所がある。研究所では組織に対して、1980年よりJMI健康調査<sup>16</sup>(心の定期健康診断)を実施している。働く人と組織の心の健康度を客観的に把握し、個人への気づきと健康確保・増進へのアドバイスを行っている。さらに、フォローアップとしての相談サービス(2年間、本人と扶養家族が電話・面接相談を無料利用)を展開している。

### 13. キャリア開発支援における個人、企業、労働組合の役割

上記のキャリア開発支援の背景を踏まえて、具体的な支援のあり方について、個人、企業、労働組合の役割を述べる。

#### (1) 個人の役割

個人にとっての「キャリア開発」とは「自分のキャリア目標を達成するためには何を自己選択・自己決定し、環境にどう適合・調和していくか」ということになる。自分自身のキャリア目標をしっかりと立てることが、キャリア開発の前提条件になる。キャリア目標について考える際、次の3つの問いを自問自答することが必要になる。

- ①自分は何が得意で、何が不得意か。
- ②自分は本当のところ何がやりたいのか。
- ③自分は何をしている時に価値や意味を感じるのか。

①は能力、②は欲求、3は価値観についての自己イメージになる。これは「キャリア・アンカー(錨)」（個人が抱いているキャリア志向）を探る問いでもある。この3つの問いに明確に答えることができる方は、「キャリア開発の足場」をしっかりと持っているということになる。

#### (2) 個人のキャリア開発のポイント

下記に、個人のキャリア開発のポイントについて、いくつかのキーワードをあげて解説する。

##### <キーワード1> キャリア目標を設定する

どう目標を選択・決定していくか、その方法について一つの考え方・枠組みを紹介する。

---

<sup>16</sup>「JMI健康調査」とは1980年より開始した「心の定期健康診断システム」。今までに延べ2,500社、250万人の方が利用。JMIは質問紙として開発され、その内容は職場領域、身体領域、精神領域、性格領域の4領域からなり、質問項目は400項目。個人対応にとどまらず、組織改善のために10名以上の集団データを集計・分析し、組織のメンタルヘルス状況のアセスメントも実施。

### ①優先順位をつける

自分自身の価値観や能力、興味に照らし合わせて、消去法を可能な限り繰り返し、最終的に残ったプランから、最優先事項を選んでいく。

### ②短期、中期、長期の発想をする

長期の目標を最終的な大目標（ビジョン・夢）とするなら、その大目標を達成するための下位の目標として、中期の中目標を立てる。さらに、その中目標を達成するための短期の小目標を立てる。段階ごとの結果を目標にフィードバックして、目標と行動を修正しながら、大目標に近づいていく。最初に大きな、長期の目標を立てにくいなら、短期の目標を設定し、小さな成功を積み重ねるなかで、やがて大きな目標を設定していくことも考えられる。

### ③必要なキャリア情報を自分の手と足で集める

まず、自分の知りたいことは何かを明確にした上で、マスメディアから流された情報を鵜呑みするのではなく、出来るだけ、自分の手と足で情報を入手する。

### ④自分を知る（自己分析・自己理解）

自分の能力、欲求、価値観について、自己イメージすると同時に、第三者によるキャリアアカウンセリングや適性検査などを通じて、自分について客観的に知る努力を怠らないようにする。

## <キーワード2> どう自己選択・自己決定するか

自分のキャリア目標を決定する場合、またキャリア目標を達成していくプロセスの節目で、「物事を選択し、決定していくこと」が必要になる。意思決定において第三者の意見が大きな要因となることがあるが、最終的には「自分で選択し、決定した」という「自己決定感」を持つことがキャリア開発にとって非常に大切になってくる。

## <キーワード3> キャリア・ネットワーク

キャリア開発について考える時に、忘れてはならないのは、自分以外の他者の存在である。私たちは、他者との出会いによって成長し、新しい自己を発見できる。家族・親戚、友人・知人、会社の上司・先輩・同僚、仕事上の知人など、たくさんの人々に日々、支えられ、助けられて、生活している。

キャリア開発にあたって、当然ながら個人の「能力、やる気」といった才能・資質も必要だが、それだけでは十分とはいえない。個人の才能のほかに、その個人の才能を評価し、それを引き出していく周りの人々の支援が必要になる。このキャリア開発を媒介にした人的つながりを「キャリア・ネットワーク」と呼ぶ。キャリア・ネットワークは「ソーシャルサポート<sup>17</sup>」の役割も果たしている。キャリア・ネットワークを個人の人的資源と

---

<sup>17</sup> 「ソーシャルサポート」（社会的な支持）を多く調達できる人ほど、またこれらの支持を調達できるようなネットワークのなかにいる人ほどストレスを経験することは少ない。次の4つの種類がある。

#### ①情緒的な支持

同情や共感、配慮、信頼など人と人の情緒的な結びつきを強化するような支持。

とらえるならば、資源として活用できるネットワークもあれば、活用できないネットワークもある。やはり、量よりも質ということになる。例えば、良質な「キャリア・ネットワーク」には「重要な情報の選択とノイズの除去という情報のスクリーニング機能」がある。キャリアに関する多くの情報の中から、何を選択し、行動していくかについて、一つの示唆を得ることができる。つまり、個人がキャリアを開発するに当たって、良質の「キャリア・ネットワーク」をいかに構築できるかが、焦点となる。

#### <キーワード4> メンター

良質の「キャリア・ネットワーク」の一つに「メンター<sup>18</sup>」がある。最近では「メンター」という言葉が学界のみならず、企業でも注目されている。メンターとはギリシャ神話の登場人物に由来する言葉で、「個人に対し、インフォーマルに限定的に深く関わり、心理的支えとなってキャリア開発の支援をする人物」と定義できる。メンターは誰でも支援するというわけではなく、支援に応えるうる資質を持つと判断した個人を選択し、支援する。

例えば、職場の上司と部下の関係が、そのまま「メンター関係」になるというものでもない。メンターは企業内だけではなく、企業の境界を越えて存在する。特に女性の場合は企業の境界を越えた長期にわたるメンターが存在する傾向がある。メンターが受け手の個人に求める資質として「知性、野心、忠誠心、組織へのコミットメントなど」があげられている。

メンターが受け手の個人を支援する行動を「メンタリング」という。企業のなかで、「メンタリング・プログラム」を導入し、特定の上司と特定の社員がラインに関係なく「メンター関係」を意図的に形成し、社員のキャリア開発を実施しているケースもある。また、メンタリングは、受け手だけではなく、メンター自身のキャリア開発（発達）にもプラスの影響があることが明らかになっている。

#### <キーワード5> 自分をオープンに語る

キャリア開発を媒介にした人的つながり、キャリア・ネットワークの鍵を握るのが五感をとおしたコミュニケーションである。コミュニケーションを定義すると「送り手と受け手の間に言葉や行動を媒介として情報・意思・感情の共有・交換を行っていくプロセス」ということになる。

キャリア開発におけるコミュニケーションで重要なのは自分をオープンにして、行動を

---

#### ②道具的な支持

仕事を手伝ったり、お金を貸したりするなど直接的な行為による支持。

#### ③情動的な支持

専門的な知識など有益な情報を伝えて助けるような支持。

#### ④評価的な支持

意見に賛成したり、仕事を認めたりするなど、その人の考え方や行為を評価するような支持。

<sup>18</sup>「メンター」(Mentor)とは、良き助言者、指導者という意味。指導を受ける人をプロテジェ (protége) と呼ぶ。メンターの名称は、ギリシャ神話に登場する賢者の「メントール」が語源で、オデュッセウス王の息子テレマコスに師を務めたことに由来。

おこしたり、自分の考え・価値観や感情を他者に語ったりすることである。自分をオープンにすることは、自分が今どういう状態にあるか、自分はどんな人間かに気づき、新たな自分を発見することにつながっていく。自分がどんな人間か分かってこそ、キャリア目標が立てられる。また他者に自分がどういう人間かを知らせることは、他者からの支援の可能性を広げることにもなる。

ただ、自分をオープンにすることは、最初はとまどうかもしれない。オープンにすることによって、人から悪く思われたり、人を傷つけたりするのではないかと思うからである。まず、心構えとしては勇気を持つこと、「自分はこうなんだ」という開き直り(自己受容)が必要である。また、なんでも、好き勝手にオープンにするというよりも相手の身になって、相手が必要としていることを自然な形で、タイミングよくオープンにしていくことが大切である。コミュニケーションはあくまでも「情報・意思・感情の共有・交換のプロセス」であることを念頭におく必要がある。

### ＜キーワード6＞ 対話する心

キャリア開発とは「個人がどれだけ自分が生きたいように生き、やりたいことをやれるか、また、どれだけ自分が自分の人生の主人公になれるか」を最大限実現していくプロセスだと言い換えることができる。

自分が自分の人生の主人公になるためには、時には自分の本当の気持ちや事実を他者にぶつけて、対話することが大事になってくる。対話は自分の権利を守ると同時に、相手に気づきを促し、成長させることにもつながる。ただし、それには条件がある。対話とは、一方的に話すことではない。対話の前提条件は「お互いが相手の身になって、相手の世界を共有・共感しようとする心」が必要だということである。お互いをオープンにして、相手の感情や価値観を共有・交換しようとする心を持つことが対話のスタート・ラインである。

職場においては、個人が安心して自分をオープンに語ることができ、上司や同僚と対話ができることが理想になる。個人が職場という組織を舞台にして自分のキャリアを開発していくためには、対話ができる組織風土をいかにつくるかが、重要になってくる。

### (3) 企業、上司の役割

まず、上記の個人の役割を促進するように環境を整備したり、改善したりすることが大切である。そのキーパーソンは、職場の上司である。まず、上司の役割を述べてから企業の役割について述べる。

#### ＜上司の役割＞

CDP(キャリア開発プログラム)などの諸制度にもまして重要なのが上司の役割である。上司は、目標管理をはじめとした諸制度の運用の鍵を握る重要なキーパーソンである。部下は上司との普段のやりとりのなかで、キャリア志向が明確になったり、自己概念が高まったりする。

現場教育（OJT）は、単に仕事を教えるだけではない。上司は、部下が「自分は素晴らしい」と自己肯定感を持てるように、勇気づけを行ったり、ある分野において部下の能力が高い場合は、すすんで役割交替を行ったりするなど、「キャリア開発の良き理解者・支援者」としての役割が求められる。

上司は、業績管理とあわせて、部下のキャリア開発を支援することが求められている。その分、心理的にも、身体的にもかなりの負荷になるので、人事担当者やキャリア開発支援の専門家など第三者のサポートが受けられるようにすることも必要である。

### <企業の役割>

企業の役割は、個人のキャリア開発を環境整備の視点から支援することである。一つの視点として従業員の「働きがい・働きやすさ」という観点から人材マネジメントの仕組みをどう整備するかということがあげられる。この視点に関しては社会経済生産性本部では2003年に「人視点と経営視点を融合する人材マネジメント～雇用就業システム評価モデルの提案～<sup>19</sup>」として、一つのモデルを提示している。

もう一つの環境整備の視点として①情報の提供②学習機会の提供③経験の提供の3つがあげられる。

「情報の提供」は、経営方針や経営戦略、ビジョンなどの経営情報やキャリア開発の方針やキャリアパス、求められる人材要件やコンピタンス（行動特性）など、個人がキャリア開発の指標となる情報を提供することである。キャリア開発方針を伝えるためには、企業は、「キャリア」、「キャリア開発」をどうとらえるか、企業が個人のキャリア開発を支援することの意味を明確にすることが必要である。当然、従来の経営方針や人材育成方針と整合性をとることも必要になってくる。

次に「学習機会の提供」である。学習したい個人がいつでも学習できるように、教育・研修プログラムを外部の教育機関と連携して用意する。また費用の一部を補助したり、教育訓練休暇を付与したりするなど学習しやすい土壌をつくることが考えられる。

最後に「経験の提供」である。キャリア開発のプロセスは、まさに「経験」である。CDP（キャリア開発プログラム）としての「ジョブローテーション、社内公募、自己申告、戦略出向、目標管理制度などの仕組み」をしっかりと運用する。運用にあたっては個人の意思やニーズが常に吸い上げられるような仕組み・仕掛けづくりが必要である。また職場において個人のスキルや知識が活かせるような仕事を個人が選択できるようにすることも重要になる。職場においては、上司がいかにか「良きキャリア開発支援者」になれるかどうかのポイントになる。

企業はキャリア開発の主体ではなく、その支援者という役割になる。支援者だからといって、個人のニーズを全て聞き入れるということではない。企業の経営方針、それに基づく

---

<sup>19</sup> 「雇用就業システム評価モデル」の4つの評価軸として「ビジョン・価値観の共有化および社会との調和」、「個人のポテンシャルの発揮・向上と納得性の維持」、「個の多様化の尊重と自律の促進」、「仕事プロセスにおける自律と協働」をあげている。

人材育成方針がある。その方針に個人のニーズやキャリア目標をどこまで組み込んでいくかがポイントになる。

また、最近では個人のキャリア開発の意識を高める「キャリア開発研修（キャリアワークショップ）」や「キャリアカウンセリング」を実施している企業もある。

「キャリアカウンセリング」の場合は「個人のプライバシーを持つ権利、尊重される権利への十分な配慮が必要であり、さらに個人に目的、趣旨をはっきりと伝え、プロセスを透明にし、不当な不利益を受けないことを保証する」ことが必要になる。

キャリア開発研修の場合は「経営方針やキャリア開発方針の中で位置づけられていること」「職場（上司）との連携がはかられていること」「キャリア開発研修のねらい、目標や参加のメリットが社員に事前に伝わっていること」がポイントになる。そして「何故、この時期に企業がキャリア開発研修を実施するのか」という問いに対して、企業の担当者は真摯に答えることが必要である。

企業のキャリア開発支援について「CDP を精緻化するよりも個人がどのようにして節目をくぐっていったか、あるいは企業のなかでどのようにして仕事経験を通じて一皮向けてきたか、についてドキュメンテーションを豊かにすることが先決である」（神戸大学・金井壽宏氏）とする意見もある。また、組織よりも仕事と一体化した「仕事人」は、実際の仕事を通して自分のキャリアを開発しようとする。この場合、企業がどれだけ個人の事業創造を支援できるかがポイントになる。

#### （４）労働組合の役割

個人がキャリア開発を進める際のポイントについて、これまで様々な視点から述べた。次に、労働組合とキャリア開発という切り口から、これまでの内容を整理しながら述べていく。これからの労使関係の問題は、賃金や労働時間といった基本的な労働条件の向上だけではなく、労働を含む生活全体の質（「クオリティ・オブ・ライフ（Quality of Life）」）の向上をいかに図るか、個人の「働きがい・生きがい」をどう育てていくかということが改めて重要な課題となってきた。労働組合のキャリア開発支援の取り組みは、「個人の働きがい・生きがいの創造」の具体的な施策の一つとして、位置づけることができる。

さらに、企業別では対応できないキャリア開発上の問題については産業別組織で取り組むことが必要になってきた。例えば電機連合の「電機産業職業アカデミー<sup>20</sup>」やUI ゼンセン同盟の無料職業紹介事業、再就職支援基金（フェニックス基金<sup>21</sup>）の取り組みはスタートしたばかりだが、その成果はあらわれ始めている。特に産業別労組の機能として、横断的に労働市場を形成したり、キャリア開発支援リソース（資源）をオープン化したりすることが求められている。

---

<sup>20</sup> 「電機産業職業アカデミー」（2003 年）とは主要加盟組合企業の教育研修制度を開放し、すべての組合員が受講できる研修システムを構築。電機連合内に職業能力開発に関する相談窓口を開設している。

<sup>21</sup> 「フェニックス基金」（2005 年）とは企業倒産により離職を余儀なくされ、会社からの支援が得られない組合員がいる加盟組合などに対してキャリアカウンセリングや集合研修の費用の一部を補助する。従来実施している無料職業紹介との連携を図っている

## **(5) 労働組合のキャリア開発支援内容**

それでは、労働組合、特に企業別組織として個人のキャリア開発を具体的にどう支援したらよいか、ひとつの考え方を提示する。キャリア開発における「機会の平等と公正な格差」がポイントになる。

### **①人事諸制度構築への積極的参加**

企業の人事諸制度構築に際して、設計段階から労組として積極的に参加する。労働組合は「キャリア開発の理念」をしっかり持ち、組合員のニーズを反映した内容を経営側に提言していく。

### **②「機会の平等と公正な格差」の協議**

今後、企業は、雇用処遇システムに関して、個人間格差や自己選択の幅を拡大していくものと予想される。その場合、「機会の平等と公正な格差」について、労働組合は、経営側としっかり協議することが必要になる。

### **③過程の透明性の確保**

人事評価の結果を個人のキャリア開発に生かしていくこと、さらに、配置転換や人事異動の決定過程において個人が発言できる機会をつくっていく。

### **④労働組合主導のキャリア開発プログラムの企画・実施**

労働組合が組合員のためにキャリア開発プログラムを企画・実施する。例えば、キャリア開発意識を高めたり、キャリア・プランの立て方や職能別の知識・技能を習得するためのセミナーやワークショップなどを実施したりすることが考えられる。

### **⑤キャリアカウンセリング（相談）の実施**

キャリア開発に関する情報を提供したり、キャリアに関する相談(キャリアカウンセリング)に応じたりする。キャリアカウンセリングの場合は、カウンセリングの専門知識が必要になるので、第三者機関を利用するか、労働組合内部で専門家を養成することになる。

### **⑥組織風土の改革**

キャリア開発のベースは組織風土にある。個人一人ひとりが自由に意見が言える雰囲気づくりが出来ているか、また職場のリーダーは意思決定において権限を部下に委譲しているかなどチェックすることが必要である。

また、職場内部の関係だけではなく、部門間・職場間に壁がないかなど組織風土の現状を把握する。問題を明確にした上で、「コミュニケーションの場づくり」や「組合員への意識改革・気づきの場づくり」を仕掛けるなどして「風通しのよい、相談し合える組織風土」を醸成していく。



## (6) キャリア開発のパートナーシップの考え方

企業におけるキャリア開発支援のポイントは、個人の特性を理解し、組織としてそれを支援する仕組みや場作りを行い、しっかりと運用していくことが重要になる。その運用の鍵を握るのがキャリア開発支援を担う「キャリア・コンサルタント<sup>22</sup>」である。「キャリア・コンサルタント」は個人に対してカウンセリングを行ったり、環境整備をしたりする「専門家」である。(著者が所属する社会経済生産性本部では2003年1月から「キャリア・コンサルタント養成講座」を開催し、認定試験を実施している)

キャリア・コンサルタントを企業内で養成するのか、それとも外部のキャリア・コンサルタントを活用するのかは、企業のキャリア開発支援の考え方によって選択することになる。いずれにせよ、企業は個人のキャリア開発支援を何のために行うのか、その目的を明確にし、キャリア・コンサルタントの役割や権限を明確にすることが必要になる。またそれにあわせて従業員に対して、キャリア開発支援の目的や概要、キャリア・コンサルタントの役割や権限について十分に周知していくことが必要になる。キャリア開発の主役は個人である。個人の主体的な姿勢や取組みがあってはじめてキャリア開発支援が機能することになる。

組織は脇役として、キャリア・コンサルタント、上司、職場の仲間、メンタルケアなどの専門家がバラバラに個人をサポートするのではなく、それぞれが相互に連携がとれるように環境を整備していく。組織と個人が「キャリア開発のパートナーシップ」を結ぶ。この「キャリア開発のパートナーシップ」こそが、これからの組織、企業労使に求められる考え方である。

## (7) 企業における「キャリア開発支援者」

ここでは、前述の「キャリア開発のパートナーシップ」を結ぶ「キャリア開発支援者」は誰なのかを整理する。個人のキャリア開発支援者を具体的にイメージすることによって、支援活動が単に「研修」だけではないことがわかるだろう。キャリア開発支援者が、単発的にではなく、有機的に連携するためには個人のキャリア開発支援を俯瞰し、総合的にキャリア開発支援をプロデュースすることが必要になる。

### ①自社のキャリア・コンサルタント

自社の人材をキャリア・コンサルタントとして養成し、活用する。キャリア開発支援の強みとしては、自社の情報や事情に詳しく、キャリアに関する情報提供ができること、また自社の内部状況に精通していることを活かして研修プログラムの作成や環境整備の支援を行うことがあげられる。

---

<sup>22</sup> 「キャリア・コンサルタント」とはキャリア開発支援の専門家の総称。2001年の厚生労働省のキャリア・コンサルティング研究会で、キャリアカウンセラーやキャリアアドバイザーなどを総称する名称として正式に採用。その後、2004年キャリア・コンサルタントの各養成機関が連携し、キャリア協議会を設立。同年7月にキャリア・コンサルタントの倫理、行動原則を定めた「キャリア・コンサルタント行動憲章」を採択するに至っている。

## ②外部のキャリア・コンサルタント、専門家

外部のキャリア・コンサルタントを活用する場合、どのような目的、ねらいで活用するのかを明確化すること大切になる。例えば、メンタルヘルスケアを行ったり、自社のキャリア・コンサルタントの指導役（スーパーバイザー）として活用したりすることが考えられる。また制度設計や場作り（風土改善など）に強い専門家と連携してキャリア開発支援を推進することが考えられる。

## ③経営者、人事担当者、研修担当者

専門のキャリア・コンサルタントと連携し、キャリア開発支援を推進することが必要である。自社が今、どのような状況になっているかなどの経営情報やキャリア情報に関しては出来るだけオープンにすることが求められる。また自社あるいは外部のキャリア・コンサルタントが活躍できる場を整備したり、働きがい・働きやすさの観点から仕組みや場作りを行ったりすることがあげられる。

## ④職場の上司

カウンセリングマインド<sup>23</sup>を持った上司がどれだけいるかが重要である。部下一人ひとり対して、どれだけ関わられるか。さらに仕事をつうじてどれだけ部下を成長させることができるか、職場メンバーの適応や動機づけの部分は上司の大きな役割でもあり、そこに強みを発揮することが求められる。

## ⑤職場の同僚、先輩、メンター<sup>24</sup>

同じ会社、職場の仲間がどれだけ相談相手になるか。相互にキャリア開発支援できる関係が求められる。また工場部門や営業部門など部署間の交流を行うことにより、新たな気づきや一体感が生まれたりすることもある。キャリア開発の本質は「助け、助けられ」にある。メンターとは「個人の心理的支えとなってキャリア開発を支援する人物」である。最近ではラインから外れたマネージャー層をメンターとして登録し、若手とメンター関係を組ませるような施策も出てきている。またお互いが切磋琢磨するライバル（競争）関係も、キャリア開発を促進する。

## ⑥労働組合

労働組合の役割は、キャリア開発支援の機能・役割のすべてに関わる。組合員の「働きがい、働きやすさ、生きがい」を推進していく一つの方法が、キャリア開発支援と考えてもいいだろう。また経営側がやりきれていない部分（例えば、組合員のメンタルヘルスケア、情緒的・心理的問題解決支援）をフォローしていくことも考えられる。それには、労

---

<sup>23</sup> 「カウンセリングマインド」とは和製英語で、カウンセラーとしての基本的な態度、心の持ち方の総称。例えば自分の価値観を押し付けずに、相手を受容したり、共感的理解を示したりすることなどをいう。

<sup>24</sup> 脚注 18（17 ページ）を参照。

働組合独自にキャリア・コンサルタントを養成していくことが求められる。

#### ⑦社外の人々

社外の人々のキャリア開発支援の機能は、自己理解の促進と視野の拡大である。異業種交流や様々な価値観を持った人々との交流は、新たな自分と世界との出会いをもたらす。また、競合企業やそこで働く人々も良きライバルとしてキャリア開発を促進する存在である。

#### ⑧顧客の声

顧客からの「声」（苦情、要望、問合せ、感謝）は、成長の糧となる。励ましや感謝の声は働きがいやモチベーションを高め、自己効力感や自尊感情を高める。また苦情や要望は成長への気づきを与えてくれる。

#### ⑨家族の人々、身近な人々

温かい家族や身近な人々は仕事という緊張感から解放され、心身の疲れを癒したり、明日へ活力源になったりする。特に、うつ病をはじめ、心の病の治療のためには、家族をはじめ身近な人達の協力が非常に大切になる。病を理解し、話を良く聞き、共感的に接する、叱咤激励しないようにする。

#### ⑩地域の人々

ボランティア活動や地域活動を通じて、出会った地域の人々との交流は、仕事とは違った考え方や視点をもたらしてくれる。企業だけの単線の生き方から「地域」という居場所を見つけることになる。定年以降の多様な働き方の一つとして、ボランティア活動、地域活動を位置づけることもできる。

### 14. キャリア開発支援の具体的なアプローチ

#### ～「キャリアコンピタンス」に基づいたキャリア開発支援～

キャリア開発支援の具体的なアプローチとして、「キャリアコンピタンス」という概念を提案する。キャリアコンピタンスとは「キャリア開発に必要な能力、個人がキャリア開発を行う際に必要な考え方や行動特性」と定義する。ここでの「キャリア」は「職業」から「人生、生き方の表現」まで幅広く意味している。

社会経済生産性本部は、2004年11月に、キャリアコンピタンス・プロジェクト（以下、CCプロジェクト）を発足し、「キャリアコンピタンス」について検討してきた。本稿はそのプロジェクトで検討された内容に基づくものである。

#### （1）キャリアコンピタンス開発の意義

CCプロジェクト発足の背景として、第一にあげられるのは、企業労使の従業員や組合員に

対するキャリア開発支援の高まりである。現在、企業、労働組合では従業員や組合員に対して、「職業能力の向上」や「働きがい・生きがいの創造」という視点から「キャリアデザインセミナー」や「キャリア開発支援策」が導入されつつある。第二には、フリーター、ニート問題に象徴される若年層、中高年層に対するキャリア支援の高まりである。大学では、「就職支援」から「キャリア支援」への転換がおこっている。名称を「就職部」から「キャリア・センター」に変更するだけでなく、その支援内容も、「キャリア開発」の視点からアプローチする大学も出てきた。

そこで、課題として、あげられるのは「キャリア開発支援の方法や内容」である。学生、従業員、組合員、フリーター、ニート、中高年離職者などの様々な問題を抱えている人々に対して、「何を、どのように」支援していくのか。

この問いに対して、キャリア開発の基本である「キャリアコンピタンス」を明確にすることが一つの「答え」として浮かびあがった。

「キャリアコンピタンス」を活用することによって、個人はどのような状態になるか、その具体的なイメージを設定した。イメージは大きく「個人が自分らしく人生を歩んでいくこと」ととらえて、下記の3つの要素に分けた。

「自分らしさの追求」、「相互支援」、「コミュニティの形成」がキーワードになっている（図表5）。

<図表5：キャリアコンピタンス開発の目的>

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>① 自らの存在価値を追求し、自分らしく生きること<br/>→存在価値の追求、自分らしさの追求</li><li>② 一人ひとりが、相互に存在価値を無条件に受容し、信頼し、支援すること<br/>→相互信頼と相互支援</li><li>③ 信頼関係に基づいたコミュニティを形成すること<br/>→コミュニティから信頼され、独自の居場所があること<br/>上記①～③を通じて、誰もが幸福を感じ、自分の人生を生き抜くこと</li></ul> |
|--|

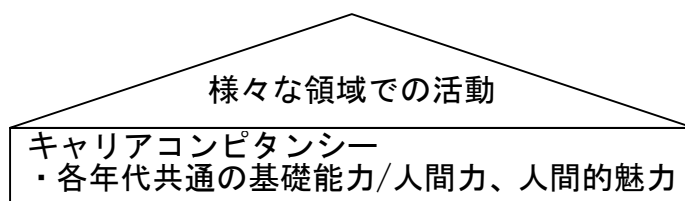
## (2) キャリアコンピタンスの内容

### ①キャリアコンピタンスの位置づけ

キャリアコンピタンスは、抽象的に表現すれば「人間力、人間的魅力」と言い換えることができる。各年代に共通する基礎能力であり、職業能力や様々なスキルの基本となる能力と考えていただきたい。就職活動や会社での仕事や様々な日常の活動の基礎になるものである。

それをイメージすると次の図表6になる。

＜図表6：キャリアコンピタンシーの位置づけ＞



### ②キャリアコンピタンシー抽出の方法

キャリアコンピタンシー抽出方法は、CCプロジェクトのメンバーの考える「キャリアコンピタンシー」を出していただき、それを事務局が整理する方法をとった。メンバーは企業、労働組合の人材開発、教育・研修の実務担当者、キャリア開発支援の専門家（キャリアアカウンセラー、キャリア・コンサルタント）、学識者で構成され、いずれも若年者（高校生、大学生）から中高年者までのキャリア開発支援の第一線で活躍する方々である。整理する際の軸や項目については統計的に処理されたわけではないが、これは今後の課題となった。

### ③キャリアコンピタンシーの全体像

「キャリアコンピタンシー」は4つの軸、16項目で構成されている（図表7）。それぞれの16項目についてはさらに、それぞれ5つのチェック項目を設定した（図表8）。このチェック項目についての「理解や行動」の程度を段階的に点数化<sup>25</sup>することによってアセスメント（評価）することも可能である。

＜図表7：キャリアコンピタンシーの全体像＞

I. 自己に関するキャリアコンピタンシー	
1. 自己認識	「自分らしさ」について理解している
2. ビジョン	将来の方向性をイメージし、現実吟味して、行動できる
3. マインド（考え方）	自己受容し、柔軟性をもって、諦めずにやり抜く
4. 健康	身体と心の関係を理解し、健康的な生活を送る
II. 環境に関するキャリアコンピタンシー	
1. 環境理解	キャリア開発を支援する環境や自分の役割を理解し、受容している
2. 職業理解	職業や仕事や「働くこと」の意味を理解している
3. 社会的支援	支援を受けることが出来、支援者が存在する
4. 気づき	自分を取り巻く環境からメッセージを読み取る
III. 対人関係に関するキャリアコンピタンシー	
1. 傾聴能力	相手の話を心から聴く
2. 自己表現力	相手の立場を配慮して、表情豊かに伝える
3. 他者受容	相手を受け入れ、理解し、信頼関係を築く
4. 他者への働きかけ	相手の存在に気づき、その人のためになることをする
IV. キャリアの基盤となるキャリアコンピタンシー	
1. 感情（EQ）	自他の感情を理解し、感情を利用・調整する
2. 自分らしさの追求	内面の自由を維持し、自分の内的基準に従って、行動する
3. 直感	事実を分析するよりも自分の直感を大切に意思決定する
4. 好機創造	運やチャンスと呼びこみ、ものにする

<sup>25</sup> 4段階の点数化の例としては「4. かなり当てはまる 3. やや当てはまる 2. あまり当てはまらない 1. ほとんど当てはまらない」がある。

<図表8：キャリアコンピテンシー16項目のチェックリスト>

## I. 自己に関するキャリアコンピテンシー

---

### 1. 自己認識

- 自分の性格の長所、短所について理解している
- 自分の能力（知識、スキル）の強み、弱みについて理解している
- 自分が行動する上で基本となる信条や価値観について理解している
- 自分が今、何に興味・関心があるかを理解している。
- 「自分らしさ」、「自分の価値」について客観的に理解している

### 2. ビジョン

- 既成概念にとらわれず、自由に発想し、将来の「ありたい姿」を描く
- 短期（1年～3年後）の仕事や生活の姿について具体的に描く
- 将来、自分が成功したときのイメージを持つ
- 過去、現在、未来の時間的展望をもって、人生ストーリーを描く
- 環境のニーズと「自分のあるべき姿」から課題を発見し、行動する

### 3. マインド

- 自分自身を受け入れ、困難な状況においても客観的に自分をみることができる
- 将来に対して明るい見通しを持つ
- 何らかの成果が現れるまで、好奇心を持って、あきらめずにやり抜く
- 目標や考えを絶対的なものと考えずに、柔軟に変更する
- 失敗や過去の出来事、小さなことにこだわらずに行動する

### 4. 健康

- 「健康であること」は単に「病気ではない」ということではないことを理解している
- 身体と心の関係、相互作用について理解している
- 十分な睡眠と食事をとり、適度な運動などを行っている
- 自分のストレス耐性や健康状況を認識し、それに対応した生活を送っている
- ストレスに対処するための方法（呼吸法など）や考え方について理解している

## Ⅱ. 環境に関するキャリアコンピタンス

---

### 1. 環境理解

- キャリア開発をサポートする生活環境について理解している
- 自分を取り巻く生活環境の現状について意味づけ、認知し、受け入れている
- 自分を取り巻く生活環境の変化（未来）について意味づけ、認知し、受け入れている
- 社会や周囲から期待されている「自分の役割」について理解し、受け入れている
- 自分を取り巻く環境に対し、影響を及ぼし、コントロールできることを理解している

### 2. 職業理解

- 世の中にある職業についてどのようなものがあるか理解している
- 企業や業界の動向について理解している
- 企業の一般的な業務プロセスや仕事内容について理解している
- 職業や仕事が社会や組織の中でどのような役割や意味を持っているか理解している
- 自分にとっての「働くこと」の意味や意義を理解している

### 3. 社会的支援（ソーシャルサポート）

- 人生において他者と出会うことの大切さを理解している
- 辛くなったとき、世間体にこだわらずに周囲の人々に助けを求める
- 自分の理想のあり方や人生の生き方に影響を与えてくれる「人生の師」が存在する
- 直接、その人と触れ合い、自分の手をとって導いてくれる人が存在する
- 仕事上のことで自分を育ててくれる人が存在する

### 4. 気づき

- 自分の周囲に出来事や人々に対して常に心を開いて、情報を収集する
- 問題や悩みなどの出来事からメッセージを感じ、何かを学ぶ姿勢を持っている
- 自然と触れ合う体験のなかで、自分を見つめ直し、行動する
- 他者と触れ合う体験のなかで、自分を見つめ直し、行動する
- 自分に与えられた運命（家柄、身体…）を受容し、意味づけ、行動する

### Ⅲ. 対人関係に関するコンピタンス

---

#### 1. 傾聴能力

- 相手の話は興味を持って、退屈しないで聴く
- 疑問に思ったことは、納得がいくまで相手に聴く
- 相手の話の論点をまとめたり、矛盾を指摘したりする
- 相手の話を聞くと、相手の気持ちを読み取る
- 相手の話を聞くと、相手が聞いて欲しいことを聴く

#### 2. 自己表現力（アサーション）

- 相手の立場や感情を理解して、自分の考えを伝えるようにしている
- 喜怒哀楽については率直に表現するようにしている
- 肯定的、前向きな表現を使って相手にメッセージを伝えるようにしている
- 表情や視線、身振りを使って相手にメッセージを伝えるようにしている。
- 自分の思いや長所について、相手に理解してもらえるように口頭や文章で表現できる

#### 3. 他者受容

- 自分以外の周囲の人々の価値観や生き方が一人ひとり違うことを理解している
- 周囲の人々に対して誠意をつくし、信頼関係を築く
- 個人の属性（国籍、年齢、性別など）に関わりなく、接する
- 異なる考え方や意見について幅広いとらえ方ができ、受け入れる
- 誰の意見にも素直に耳を傾け、常に学ぶ姿勢を持ち続ける

#### 4. 他者への働きかけ（ストローク）

- 自分の側にいる他者の存在に気づく
- 挨拶するときは、常に自分から声をかける
- 相手の存在や価値、長所について、褒めたり、承認したりする
- 相手と接する場合その人のために自分は役に立てないかと考えている
- 相手にとってプラスになることを具体的に行う



#### IV. キャリアの基盤となるキャリアコンピタンス

---

##### 1. 感情 (EQ)

- 自分の気持ちの変化を敏感につかんでいる
- 相手の表情やしぐさから、相手がどんな気持ちでいるかがわかる
- 物事を遂行する際に、自分や周囲の意欲を維持・高めることができる
- 相手がなぜそのような行動をとるのか、その動機を理解できる
- 相手が落ち込んでいるときに、励ましたり、勇気づけたりすることができる

##### 2. 自分らしさの追求

- 「自己実現」とは完了した状態、到達点ではなくプロセスと考えている
- 自分の内なる声に耳を傾け、社会や両親による期待から自由である
- 外部の基準ではなく、自分の内的基準に従って、物事を進める
- 結果のいかんよりも、自己のベストを発揮できないことを恐れる
- 自分のやりがいの源泉を見失わず、プロセスを楽しみながら物事を進める

##### 3. 直感

- 理屈や事実よりも、自分の直感を大切に意思決定する
- 日ごろから世の中の流れを意識したり物事の本質を理解したりする
- 初対面の人と接するとき、自分の直感を大切にその人を判断する
- 事実を分析するよりも、まず直感を働かせて真実をつかむ
- 物事の細かい部分よりも全体像を包括的にとらえる

##### 4. 好機創造 (チャンスメイク)

- 運やチャンスは偶然ではなく自分の働きかけで手にすることができると思う
- 運やチャンスに対して、それを受け止める態勢や心の準備をしている
- 運やチャンスを呼び込むような態度や行動をとる
- 運やチャンスを発見するために人との出会い (ネットワーク) を大切にする
- 運やチャンスを自分のものにするために、自分のスタイルで継続的に行動する

### (3) キャリアコンピタンス開発のポイント

#### ①個人の「行動、認知（思考）、感情」に働きかける

個人の「行動、感情、思考（認知）」の3要素に働きかけることが、開発のポイントになる。キャリアコンピタンスの開発は、個人の行動変容が目標になる。そのためには、直接、「行動」を促すだけでなく、個人の感情面、思考（認知）面に働きかけることが大切になる。行動変容を促進するためには、個人の行動変容を温かく受容し、支援するような働きかけが必要になる。

これらの3要素は相互に影響している。それは「良い感情は、良い思考を生み、良い思考は、良い行動を生む」ということであり、逆に「良い行動は、良い思考を生み、良い思考は、良い感情を生む」ということである。「思考」と「感情」、「感情」と「行動」、「行動」と「思考」など要素間も相互に関連している。キャリアコンピタンスを開発する際には、こうした人間のメカニズムを理解することが、大切になる。次に、3要素にどうアプローチするか、そのポイントを下記に掲げる（図表9）。これらは次に解説する開発の「場」（研修、カウンセリング、日常生活など）で、支援者や個人が留意すべきポイントになる。

＜図表9：行動、思考、感情へのアプローチ＞

	アプローチのポイント
行動	まず「行動する」ことを促す。行動できるように、段階的に目標を「設定し、計画し、振り返り」ができるようにする
思考（認知）	新たな視点や情報を提供する。経験を新しく意味づけたり、言語化したりするような「場」をつくる。意味づけ・言語化できるようにする。
感情	カウンセリングや研修（グループ活動）において参加者相互が受容し、ホッペで触れ合う場をつくる。「思い」と「体験」との一致を図るようにする。

#### ②開発の「場」を組み合わせる

キャリアコンピタンスを開発する「場」は、「研修」の場だけではない。個人が生活するすべての「場」が、キャリアコンピタンスの開発の「場」になる。

そこで、5つを基本的な開発の「場」とした（図表10）。これらの5つの「場」も相互に影響しているので、それぞれの「場」を組み合わせ、効果的に開発プログラムを作成することがポイントになる。「仕事環境」とは、個人を取り巻く「人的交流や仕組み・制度」を改善したり、作ったりすることによって支援することである。「日常生活」とは仕事以外の日常生活の中で、個人が身近な人（親、友人など）に働きかけたり、行動したりすることを通じて開発することである。

<図表 10：5つの開発の「場」>

開発の「場」	「場」の内容
1. カウンセリング	1対1の面談を通じて支援（補助的にメール、電話を活用）
2. 研修	研修やワークショップなどグループを通じて支援
3. 仕事（OJT）	仕事の遂行を通じて支援
4. 仕事環境	仕事を整備することによって支援
5. 日常生活	身近な人や趣味やボランティア、地域活動を通じて支援

### ③キャリアコンピテンシー開発の支援内容例

下記に対象者が新入社員で、「職業理解」というキャリアコンピテンシーを開発する場合の具体的な支援内容例を掲載する（図表 11）。

<図表 11：「職業理解」の開発例>

開発の「場」	具体的な支援内容例
1. カウンセリング	職業（仕事）理解のアセスメント、課題の設定など
2. 研修	職業意識に関する意見交換、業界動向の情報の伝達など
3. 仕事（OJT）	上司、先輩による指導、仕事の利害関係者の理解の促進
4. 仕事環境	先輩社員との交流、部門間、事業部間交流の設定など
5. 日常生活	両親、兄、姉、親類、友人・知人へのインタビューなど

### ④キャリアコンピテンシー開発の流れ

16項目あるキャリアコンピテンシーは個人（学生や社会人など）にあわせて、その中から具体的な項目を選定する。その開発の基本的な流れ（フロー）は図表 12 のように整理される。特に重要なのは「ステップ1」のアセスメントである。自分の「キャリアコンピテンシーはどの程度か」を知り、自己課題を設定することがすべての始まりになる。

＜図表 12：キャリアコンピタンス開発のフロー＞

ステップ1：キャリアコンピタンスの全体像の理解とアセスメントの実施

- ・キャリア開発に必要な行動・思考特性を知る
- ・自分のキャリア開発の行動特性を知る
- ・キャリア開発上の自己課題を発見する



ステップ2：対象者のニーズによって項目を選択

- ・個人の課題に応じて、キャリアコンピタンスの項目を選択・組み合わせる



ステップ3：開発プログラムの作成

- ・プログラム内容にあわせ、「カウンセリング、研修、日常生活、仕事、仕事環境」を選択・組み合わせる
- ・プログラムの実施期間、形態を決定



ステップ4：開発プログラムの実施

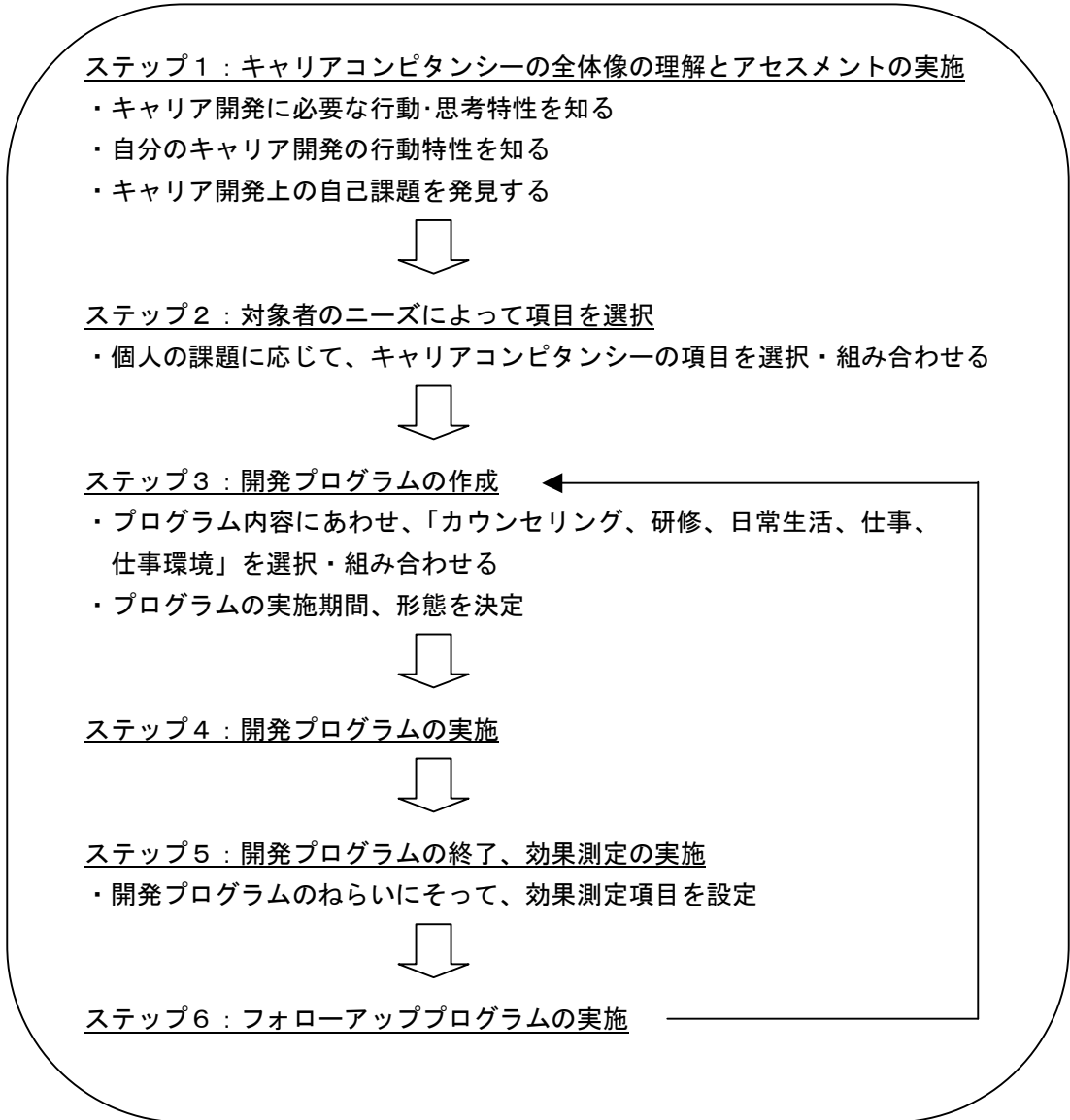


ステップ5：開発プログラムの終了、効果測定の実施

- ・開発プログラムのねらいにそって、効果測定項目を設定



ステップ6：フォローアッププログラムの実施



## 15. おわりに～キャリア・コンサルティングの課題～

本稿では「キャリア開発支援活動の全体」を「キャリア・コンサルティング」と定義し、その中心となる概念である「キャリア開発支援」について述べてきた。キャリア・コンサルティング活動は、活動領域（企業、学校等）、支援者（専門家、周囲の人々）、支援となる対象（学生、従業員などの個人、組織）に関わらず、全体を包括する概念として捉えていただきたい。

そこで、本稿を閉じるにあたって、今後、キャリア・コンサルティング活動が社会に普及し、定着するための課題について述べることにする。

### (1) 「キャリア」の意味をどう伝えるか？

本稿でも触れたように、キャリアの定義には正解がない。キャリアの捉え方は多様であるということである。キャリアという言葉を取って活用するのであれば、キャリアの多様な意味や本質について支援対象（個人、組織）に伝えることが大切であると考えられる。

例えばキャリアの定義を2、3並べてみても、キャリアが本質的に持っている個人の主観的な側面や環境との相互作用、動的な変化が表現しきれない。そこで、提案したのが本稿で紹介した「自分軸、環境軸、時間軸」の3つの軸である。

キャリアの本質を伝えることは、個人がキャリアを意味づけし、それぞれの言葉として語れるようになり、イメージできるということである。キャリアという概念が個人のそれぞれの人生を切り開くサーチライトの役割を果たすようになれば理想である。

### (2) 「何」を支援するのか？

支援の内容は「職業・進路の選択」の支援だけではない。本稿のキャリア開発支援の機能で述べたように、個人の自尊感情の向上や動機づけを図ったり、新しい環境に適応できるようにしたり、個人間のコミュニケーションをよくするなどの環境を改善したりすることも重要な支援である。

例えば企業内研修であれば、組織で働くことの意欲づけを行ったり、従業員が組織の壁を越えて一体感を持てるようにしたり、企業の方針やニーズを伝えて、従業員ニーズとの調整を図ったりするような企業独自のプログラムもあってもよいだろう。さらに本稿でも紹介したが、キャリア開発に必要な能力（キャリアコンピタンス）を開発することも考えられる<sup>26</sup>。要するに、「キャリア・コンサルティング＝進路開拓支援」だけではないということである。

大学では新入生向けのプログラムとして「キャンプ」を行ったり、入学前に先輩や同級生と「出会える場」を作ったりしている<sup>27</sup>。これらもキャリア・コンサルティングの一つとして位置づけることができる。

### (3) 「どのように」支援するのか？

「どのように」は2つのとらえ方がある。一つはキャリア活動形態であり、もう一つは支援者としての姿勢・態度である。

ここでの支援者はプロフェッショナルとしての「専門家」をイメージして述べているが、

---

<sup>26</sup> 厚生労働省は2004年度から「若年者就職基礎能力支援事業（YESプログラム）を展開している。このプログラムでは若年者就職基礎能力として「コミュニケーション能力、職業人意識、基礎学力、ビジネスマナー、資格取得」の内容を明示している。また経済産業省の研究会は2006年に「社会人基礎能力」を発表した。社会人基礎能力として「前に踏み出す力、考え抜く力、チームで働く力」をあげている。

<sup>27</sup> 立教大学の学生生活課では2泊3日のキャンプ研修を入学式前に開催。先生や先輩も参加し、コミュニケーション等の実習も行う。秋田大学の大学生協では入学前に「新入生歓迎イベント」を開催。先輩も参加し、「友達作り」を支援している。

専門家に準ずる支援者も求められるレベルは別として、目指すべき方向性は同じである。支援の活動形態として、「対面でのカウンセリング活動（メール・電話相談を含む）、教育・普及活動、環境への働きかけ」がある。支援の目的や内容にあわせて、活動の形態を組み合わせることになるが、今後の課題としては、「環境への働きかけ」をどのように行うかということになる。組織コンサルタントや社会福祉のケースワーカー等の専門家と連携する発想も必要になるだろう。

活動形態とあわせて、重要なのは支援者として、個人にどうかかわるかということである。支援者自身のキャリア開発意識が高く、自己管理ができること、支援者の価値観を押し付けることなく、個人に対して共感・受容的態度を保てること。さらに、付け加えるならば支援の現場が問題解決に向けて、「生き生き」としたものになることがあげられるであろう。

以上、課題を3つあげたが、支援者として全て体现していることに越したことはないが、それに向けて努力していることが大切になる。そこで必要なことは支援者としての「自己研鑽」であり、指導者などの第三者から支援のあり方について指導を受けること（スーパービジョン）である。

スーパービジョンについては、指導者（スーパーバイザー）を養成したり、スーパービジョンを受ける仕組みを整備したりすることが必要になるが、これは、キャリア・コンサルティング業界全体、キャリア・コンサルティングのサービスを提供する団体・機関の課題として、取り組むことが必要になる。

キャリア・コンサルティングの今後の普及・推進にとって支援活動そのものをチェックし、活動の質を向上させていく活動は不可欠なのである。

## <参考文献>

1. 中村雄二郎著「臨床の知とは何か」 (1992年岩波書店)
2. 宮城まり子著「キャリアカウンセリング」 (2002年駿河台出版)
3. 宮城まり子監修「キャリア・サポート」 (2006年駿河台出版)
4. 平野光俊著「キャリア・ドメイン」 (1999年千倉書房)
5. 小杉俊哉著「キャリアコンピタンス」 (2002年日本能率協会マネジメントセンター)
6. 横山哲夫編著「キャリア開発/キャリア・カウンセリング」 (2004年生産性出版)
7. 社会経済生産性本部編「労使関係白書新版 2006」  
(2006年社会経済生産性本部労働情報センター)
8. 社会経済生産性本部編「人視点と経営視点を融合する人材マネジメント～雇用就業システム評価モデルの提案～」 (2003年社会経済生産性本部労働情報センター)