

# 自律した個人によるキャリアデザインを支援する 企業におけるキャリアカウンセリング

キャリアとは、「経験・経歴・職業、特に専門的知識や経験を要する仕事に就いていること」と定義されています。キャリアには進路という意味もあり、仕事生活をどう生きるのかの道筋、人の一生を通して積み上げられる仕事成果と個人の成長、仕事と余暇、学習、家族との過ごし方など、生涯にわたるライフ・スタイル・プロセスともいえます。

厚生労働省では労働者個人の主体的なキャリア形成や、求人と求職の効果的なマッチングを支援するため、2002年から5年間で「個人の職業選択やキャリア形成について専門的見地からアドバイスを行う専門家(キャリアコンサルタント)」を5万人育成する方針を打ち出しました。

日本アイ・ビー・エム株式会社(以下、日本IBM)では2004年4月よりキャリアカウンセリングを導入しました。主な目的は2003年より全社に展開されているe-career(プロを目指す自律した個人の成長を支援するキャリア体系)に基づき、社員個人のキャリア相談に応えるためです。

企業におけるキャリアカウンセリングにおいて、クライアント(相談者)は何らかの「キャリア不安」を抱えています。本稿では開始後1年間のキャリアカウンセリング経験を基に、クライアントの抱えるキャリア不安傾向を分析しました。「10年後この業界にいられるか漠然とした不安がある」「自分の適性とキャリアの方向性が分からない」などのデータを、キャリア不安の内容ごとに10種類に類型化し、類型ごとにキャリア不安を解決し、キャリア自律を促すカウンセリングの手法・考慮点について要約します。

## Article 2

### Supporting Career Design by an Autonomous Individual – Career Counseling in an Enterprise –

"Career" is defined in various ways such as job-history, experience, profession, and particularly, a job engagement which requires specialized knowledge and experience. Career also means "path in life" which involves life long processes such as one's path leading to work, personal life achievements, individual growth, leisurely pursuits, education, and family life.

In order to support individuals in developing their career with an independent-minded attitude and to effectively match applicants with job-offering companies, the governmental organization, Ministry of Health, Labor and Welfare, created a policy to develop 50,000 career consultants within 5 years starting in 2002. These consultants are to give advice from a professional point of view on job selection and career development.

In April, 2004, IBM Japan introduced a career counseling program to its employees. The main purpose of this program is to make career counselors available to employees in order to support individuals who aspire to develop their professions. This is a part of the career development system called "e-career", which was deployed company-wide in 2003.

In the case of career counseling within a company, clients often have certain "career concerns". This article analyzes these concerns based on my year-long career counseling experience with the program. Cases are classified into 10 categories, such as "vague, intangible fear whether one can stay in his occupation for the next 10 years" and "lack of understanding of his aptitude and career direction". In addition to the classification categories, counseling techniques and consideration points for resolving career concerns and encouraging individual autonomy will be summarized.



日本アイ・ビー・エム株式会社  
ストラテジー&コンピテンシー  
スキルズ&プロフェッション  
プロフェショナル・コンピテンシー

丑田 俊二 Shunji Ushida

#### [プロフィール]

1973年日本IBM入社。営業現場・本社・開発製造部門でさまざまな技術者を経験、2003年より人事部でキャリア開発を担当、2005年7月より現職。「コンサルティングSEへの道 こうして高めるあなたの市場価値」(日刊工業新聞社)ほか著書多数。

日本キャリアデザイン学会会員、技術士(情報工学)  
ushida@jp.ibm.com

## ① 学校のキャリア教育

キャリアは企業においてのみ重要視されているわけではありません。小学校の職業教育では総合学習の時間に、看護師・警察官などのプロフェッショナルを教室に招いて話を聞き、「仕事とは、働くこととは」の意味を児童に考えさせています。兵庫県では「トライやる・ウィーク」として公立中学校の2年生全員(約5万人)が1週間、学校の授業から離れ、地域内の「希望する仕事場、ボランティアの場」などで職場実習を体験しています。大学での専門家育成も進んでいます。法政大学キャリアデザイン学部は、生涯学習社会の中で自己実現を目指しつつキャリアデザインのプロを目指しています。それ以外にもさまざまな大学がキャリアデザイン関連学科を設置するようになりました。

## ② キャリアデザイン

キャリアデザインとは、自己責任に基づきキャリアを創造する活動であり、自分のキャリアについてどういう方向を目指すかを考えること、将来自分がやりたいこと(生きていく手段)に向けて必要な経験やスキル(技能・技術・腕前)知識を身に付け、その財産を自分の人生にどう生かすかを設計すること、企業内だけでなく社会に通用する個人としてのキャリアを身に付けていくための計画のことです。キャリアデザインを学問として研究するため、2004年9月に日本キャリアデザイン学会[1]が設立されました。会員構成は、大学研究者・民間企業人事教育部・コンサルタント・人材ビジネス・大学就職部・高校進路指導部など、研究者に現場の実務家が多く加わっているのが顕著な特徴です。キャリアデザインの範囲は、経営学・社会

表1. キャリアデザイン学の学問分野と研究内容

経営学	人事労務・労働問題・人的資源管理
心理学	発達心理学・キャリアカウンセリング理論
社会学	社会政策・キャリア政策・生涯学習政策
教育学	教育組織マネジメント・職業能力開発
キャリア実務	ライフデザイン、キャリア・アセスメント・ガイダンス
学校分野	進路指導・就職指導

学・心理学・教育学などの融合した学際的学問として発展していくと考えます(表1)。

## ③ 能力開発とキャリア意識

企業価値の源泉は経営資金や機械設備ではなく、情報や人間の知恵です。企業価値の多くは無形資産から生み出されます。米国企業の時価総額に占める無形資産比率は、1978年の17%から、1998年には69%に上昇しました。日本でも東証上場企業の時価総額に占める無形資産比率は、約30%(2000年)となっています。価値の高い無形資産とは、ブランド・研究開発・知的財産に加え、経営者や従業員の人的能力であり、能力開発が極めて重要となります。

1999年厚生労働省調査によれば、能力開発の責任主体・意識の変化が見られ、企業の責任という回答が82%から43%へ減少するとともに、個人の責任が15%から55%へ増えてきました。

同様の傾向は独立行政法人労働政策研究・研修機構の「教育訓練とキャリア相談に関する調査(2004年)」にも見られます。企業の90%以上が、社員に対し仕事の将来像(キャリア)を自ら形成してほしい、キャリア設計は「自己責任」と考えています。今後はキャリア設計について「自分で考えてほしい、ややそう思う」と考えている企業は計95%となりました。一方で社員のキャリア相談体制については「未整備」とする回答が約70%に上っており、関心の高まりに比べ、実施面で遅れている実態が浮かびます。

## ④ 企業におけるキャリア支援の考え方

日本IBMでは、これからの会社と社員の関係は「経営者と雇用される労働者」ではなく、「お互いに自律し、お客様に価値をお届けする共通の目的を持ったパートナー」であるべきと考えています。会社の役割は、(a)仕事の機会、(b)学習・スキル向上の機会、(c)プロフェッショナルとして働く環境の提供、(d)業績・貢献に従った処遇です。社員の役割は、(a)会社の業績に対する貢献、(b)キャリアデザインに基づくキャリア形成、(c)スキルリフレッシュの継続的推進、(d)学

習を通じて自己の市場価値を高める、(e)自己の能力を生かす機会を社内外で追求する、となります。

日本IBMではラインによる人事管理を基本としており、社員に対するキャリア支援は所属長の責任とされています。これに加えて部門ごとに任命されているキャリアリーダー(キャリアプログラム展開)、人材管理(人事戦略展開窓口)などが所属長を補佐しています。

## 5 技術者のキャリア意識

以下は、日本IBMが実施した「JTQ(Japan Technical Council)アンケート:2004年第2四半期」における技術者のキャリア意識についての調査結果です[3]

### (a) 5年後のキャリアについて

5年後のキャリアに明確なイメージを持っているか

具体的にある	94%
漠然とある	0%
持っていない	6%

5年後のキャリアに不安はないか

不安はない	8%
どちらでもない	25%
不安がある	67%

多くは5年後の具体的なキャリアイメージを描いています。しかし3分の2は「現在のワークロードを5年後も維持できるか分からない」「現在の職種となりたい職種が一致していない」「次の職位のハードルが高すぎる」というキャリア不安を持っています。

### (b) キャリアと今の仕事の関連

キャリア形成上、今の仕事は良い経験になるか

なっている	94%
分からない	2%
なっていない	5%

仕事を通じて新しい知識やスキルが身に付くか

十分付いている	25%
付いている	66%
付いていない	9%

この2問については肯定的な回答が多く、仕事を通

じて新しい知識やスキルを身に付け、キャリア形成につなげていく姿勢が表れています。

### (c) キャリア相談に関して

身近に自分のキャリアを相談できる人がいるか

身近にいる	32%
相談の機会がある	59%
いない	9%

自分キャリアモデルになる人が職場にいるか

身近にいる	35%
ほかの部署にいる	43%
いない	22%

キャリアを相談できる人、キャリアモデルともに身近にいるのは3分の1程度で、残りはほかの部署に求めているようです。キャリアモデルがないという回答も22%でした。

## 6 キャリアカウンセリング導入

日本IBMで2003年に実施した、サービス部門のライン専門職を中心としたアンケートによれば、「キャリア情報がどこにあるか分かりにくい」「社員のキャリア指導は難しい」と考える人が多く、また「専門家によるキャリアカウンセリング」への要望が高まっています。「人事制度が改革され選択の自由度が増えたのに伴い、キャリア自律や自分で意思決定が求められてきたにもかかわらず、キャリアについては誰にも相談できない」という声も寄せられました。

これらの声を受けて2004年4月より、厚生労働省準拠のキャリアコンサルタント有資格者を中心とした「キャリア・カウンセリング・チーム」を編成し、キャリアカウンセリングを行う体制を構築しました。

## 7 キャリア不安とカウンセリングの進め方

企業におけるキャリアカウンセリングにおいて、クライアントは何らかの「キャリア不安」を抱えています。開始後1年を経過した時点で、クライアントのキャリア不安傾向を10種類に類型化し、各類型ごとのカウンセリングの進め方を要約しました。

カウンセリング経験を基に、以下にキャリア不安傾向を示します。

( 類型1 ) 漠然としたキャリア不安

- ・ 10年後この業界にいられるか漠然とした不安。
- ・ 仕事にやりがいを見いだせず自信がない。

( 類型2 ) キャリアの方向性が分からない

- ・ 自分の適性やキャリアの方向性が分からない。
- ・ キャリアアップのために何をすべきか分からない。

この傾向のクライアントに対しては、ロジャースの来談者中心療法[ 6 ]を活用し、初回面談でキャリア不安の原因を傾聴します。次に今まで経験したプロジェクトや、身に付いたスキル・経験・論文や、開発した製品サービスなどの成果物を含む業務経歴を棚卸しし、自分の強み / 弱みを客観的に見つめ直すよう勧めました。この結果クライアントは「第2、第3の専門を身に付け技術リーダーシップを発揮する」「自分の強み弱みを整理して力を蓄えることに専念する」など、前向きな反応を見せるようになりました。

( 類型3 ) 自分の行き先が決められない

- ・ FA( フリーエージェント ) の異動希望先を決められない。
- ・ 次のキャリア候補がさまざまに迷っている。

クライアントは、キャリアについての情報を十分理解していないことがあります。社内Webなどを基に具体的な疑問に答え、自己理解を求めながらカウンセリングし、「システム開発下流工程スキルを生かし、上流工程も経験できる部門を探す」などの気付きを促しました。

( 類型4 ) 身近にキャリアモデルがいない

- ・ ICP-ITA( IBM Certified Professional - IT Architect ) 志望だが身近にキャリアモデルがいない。

現役のICP-ITAにリファラー( 委嘱面談 ) を依頼しました。その後クライアントは「先輩の指導を受け、ICP

を目指す意思が固まった」と述べました。

( 類型5 ) 社内にどんな仕事があるか分からない

- ・ XXシステムを長く担当してきたが、これ以外に社内にどんな仕事があるか知りたい。
- ・ 他社から移籍したばかりで、会社にどんな組織・仕事があるか分からない。

( 類型6 ) 職種変更、ほかの仕事希望

- ・ ITスペシャリストからマーケティングの仕事に就きたい。
- ・ 環境の分野で仕事したい。

自分にもっと合った仕事があるのではないかとこの疑問に起因する不安です。不安の内容を傾聴し、クライアントが何をやりたいのか整理してもらうのが先決です。絞り込みが進んだ段階で、必要な情報を得られるようフォローします。

( 類型7 ) キャリアについて身近な相談者がいない

- ・ サテライトオフィス常駐で所属長に会う機会が少なくキャリアを誰にも相談できない。
- ・ 自分も上司も他社からの移籍で、社内ネットワークが少なく閉塞感を感じている。

キャリア指導は所属長の役割ですが、うまくコミュニケーションできない場合もあります。キャリア不安の中身をクライアント自身で語り、自分で気付きながら解決策やアクションプランを立案できるよう支援します。面談終了後もカウンセラーが心を開き、必要に応じ、いつでもメールなどを通して相談に乗れる態度を示すことにより、クライアントのキャリア自律の態度も高まります。

( 類型8 ) 海外勤務・留学に興味がある

- ・ キャリアの転換時期で、海外MBA( Master of Business Administration : 経営学修士 ) を取得したい。

話を整理していくうちに、留学自体が目的ではなくMBAで得たスキルを自分のキャリアやビジネスにど

う生かすかが重要であることに気が付きました。留学以外にも自分のキャパシティーを広げる方法などについて十分に話し合います。

#### ( 類型9 ) 育児とキャリアの両立

- ・ 育児休職復帰後、仕事とのバランスが取れない。

長いライフサイクルでは物事を割り切る気持ちが大切です。仕事も家庭も完璧にこなそうとせず優先順位を考えることなどを話し合いました。

#### ( 類型10 ) 健康やメンタル面での相談

カウンセラーが相談を抱え込まず、産業医などに適切にリファーマス。厚生労働省キャリアコンサルタント倫理規定[ 4 ]にも「キャリアコンサルタントは自己の業務範囲・役割を自覚し能力の限界を正確に把握し、その上で、必要に応じて心理・医療など他分野の専門家・専門機関への協力依頼・紹介・委嘱を行わなければならない」と記述してあります。

## 8 企業におけるカウンセリングの効果

カウンセリング後、クライアントの60%が、キャリア自律に前向きな改善を示しています。カウンセリングを通じて気付いたキャリアカウンセラーの役割について要約します。

- ・ クライアントにキャリアビジョンを持ってもらう。
- ・ 「会社が社員を大切にする」カルチャーを示す。
- ・ 高いモチベーションを持って働いてもらう。
- ・ 上司と部下のコミュニケーションを良くして、明るく元気な職場にする。
- ・ キャリアは会社から与えられるものではなく、自ら切り開くものという意識を持ってもらう。
- ・ キャリアの転機には、主体的・計画的・積極的に対応し乗り越えられるよう支援する。

( キャリアコンサルタント 山内 祐子 )

これに加えカウンセリングに取り入れた試みを紹介します。

#### ( a ) カウンセラーを多数の専門家がバックアップ

初回面談はカウンセラーが実施しますが、2回目以降必要に応じ、プロフェッショナル・部門長・ライン専門職など多数の社内専門家にリファー、アドバイスを求めています。

#### ( b ) カウンセラーの月次勉強会実施

倫理規定[ 4 ]「スーパービジョン」に、「キャリアコンサルタントは業務全般において自らのスキル向上に常に努め、熟達したコンサルタントからの指導を受けなくてはならない」とある通り、カウンセラー相互による事例レビュー、キャリア・アセスメント・ツール研究など、定期的な勉強会を実施しています。これらとともに、カウンセリングの品質がカウンセラー個人の力量だけに依存することを防ぐ試みです。

企業においてキャリア支援の主役は所属長であるべきです。キャリアカウンセリングは、一歩引いたセカンドオピニオンの位置付けです。しかしクライアントの一人は「所属長以外に自分のキャリアをこんなに真剣に考えてくれるチーム、そして制度があることが心強い」と語っています。マズローの欲求5段階説では、自己実現の欲求が最上位とされています。さまざまなキャリア支援を通じ、社員に「この会社にいれば、自分のキャリアを、夢を実現できることこそ最高のモチベーション」と考えていただければ、企業におけるキャリアカウンセリングの目的は達せられると考えます。

#### [ 参考文献 ]

- [ 1 ] 日本キャリアデザイン学会 <http://www.cdi-j.jp/>
- [ 2 ] 独立行政法人労働政策研究・研修機構、「教育訓練とキャリア相談に関する調査」
- [ 3 ] JTC( Japan Technical Council ) アンケート、2004年第2四半期
- [ 4 ] キャリア・コンサルタント倫理規定
- [ 5 ] キャリア・カウンセリング相談記録
- [ 6 ] 東山紘久、来談者中心療法、ミネルヴァ
- [ 7 ] 丑田俊二、IT技術者のキャリアデザイン、キャリアデザイン学研究、第1号、2005年7月