職業研究

●編集・発行
一般社団法人 雇用問題研究会
http://www.koyoerc.or.jp
2013年1月31日発行

2013 冬季号

特集

企業におけるキャリア支援

―キャリア支援企業表彰2012（厚生労働大臣表彰）の企業事例から―

巻頭言 企業におけるキャリア支援
公益財団法人日本生産性本部 参事 北浦正行

キャリア支援企業表彰2012 ～人を育て・人が育つ企業表彰～
厚生労働省職業能力開発局 キャリア形成支援室長 浅野浩美

厚生労働大臣表彰受賞企業に聞く

自分が目指す人財像と働き方を実現するために 東京海上日動システムズ株式会社
社員の内発的動機づけを重視した成長支援を推進 株式会社日立ソリューションズ
キャリア自律を育む「粒違い」の風土 株式会社博報堂
社員に個性と能力を最大限に発揮してもらうこと 株式会社クリアテック

連 載 しごとインタビュー 整体師 高橋 諭さん
企業研修の現場から 石井 潔
キャリアセンター通信 流通経済大学
キャリア指導の現場から 千葉吉裕
スクールカウンセラー風便り 金屋光彦
キャリアカウンセリングの現場から 藤掛弘美

職業研究

2013 冬季号

特集●企業におけるキャリア支援　―キャリア支援企業表彰2012（厚生労働大臣表彰）の企業事例から―

厚生労働省では、人を育て・人が育つことに重点を置いてキャリア支援に取り組み、成果を上げている企業を表彰する「キャリア支援企業表彰」を、平成24年度に新たに創設しました。職業生涯の長期化、産業構造の変化などを背景に、働く人が自らの能力を高め、希望するキャリア（職業経歴・働き方）を形成していくことがますます重要となっている中、従業員のキャリア形成を積極的に支援して他の模範となる企業をたたえ、その取り組みを広く周知・普及させることを目的としています。

今号では、この厚生労働大臣表彰を受賞した企業のうち４社の人材開発担当者をお訪ねし、社員一人ひとりが自分自身の成長を図り、主体的・自律的にキャリアを築いていくために、企業が実際にどのような取り組みをしているのかについてお話をうかがいました。

CONTENTS

特集　企業におけるキャリア支援

巻頭言　企業におけるキャリア支援　3
公益財団法人日本生産性本部 参事　北浦正行

キャリア支援企業表彰 2012　～人を育て・人が育つ企業表彰～　4
厚生労働省職業能力開発局 キャリア形成支援室長　浅野浩美

キャリア支援企業表彰 2012　厚生労働大臣表彰受賞企業に聞く

自分が目指す人財像と働き方を実現するために　6
東京海上日動システムズ株式会社

社員の内発的動機づけを重視した成長支援を推進　8
株式会社日立ソリューションズ

キャリア自律を育む「粒違い」の風土　10
株式会社博報堂

社員に個性と能力を最大限に発揮してもらうこと　12
株式会社クリアテック

連載

しごとインタビュー　14
整体師　高橋　諭さん

企業研修の現場から　4-4　16
新たなキャリア開発
東京都職業能力開発協会　人材育成コンサルタント　石井　潔

キャリアセンター通信　17
流通経済大学

キャリア指導の現場から⑱　18
エピジェネティクス
東京都立晴海総合高等学校　キャリアカウンセラー　千葉吉裕

スクールカウンセラー風便り　第20回　19
中１ギャップ
東京都スクールカウンセラー（臨床心理士）　金屋光彦

キャリアカウンセリングの現場から　19-4　20
支援職だって悩んでる
～前向きな気持ちを失わず、支援することについて考えたこと～
株式会社セーフティネット　相談部マネージャー　藤掛弘美

●表紙写真
「TEAMレボリューション」
（東京海上日動システムズ株式会社提供）

職業研究 2013 冬季号 2013年1月31日発行

●編集・発行
一般社団法人 雇用問題研究会　http://www.koyoerc.or.jp
〒104-0033 東京都中央区新川1-16-14　TEL 03-3523-5181　FAX 03-3523-5187
■当会は2013年2月25日（月）より下記へ移転いたします。
〒103-0002 東京都中央区日本橋馬喰町1-14-5 日本橋Kビル2階　TEL 03-5651-7071

巻頭言

企業におけるキャリア支援

公益財団法人日本生産性本部
参事
北浦正行

わが国の労働市場は、いま大きな転換期にある。経済環境や人口構造の変化の潮流が、これまでの日本的な雇用システムそのものを揺るがしているといってもよい。

その一つは、生産年齢人口の減少であり、若年労働力の減少と労働力構成の高齢化であることはいうまでもない。もう一つは、産業構造のサービス化と就業形態の多様化の伸展である。既に全体の就業者のうち、第3次産業が占めるウエイトは7割を超えている。また、非正社員のウエイトは増大してきており、全体の3分の1を上回っている。

さらに、労働者の意識の問題もあげられる。経済が成熟する中で、所得の増加によって生活水準が向上し、人々の勤労観・意識にも変化が見られるようになった。働くことへの経済的動機が満たされてくるに伴い、より自己実現を目指す方向性が重視されてきている。そうした中で、個性を尊重して働くことができる企業選びというものが課題になってきたといえよう。

このような傾向は、企業の人事管理のありようにも大きな影響を与えている。企業の中での人材育成は、その従業員の自主的なキャリア志向を活かしていくことが重要になってきた。それは、従業員がもつ多様性（ダイバーシティ）を意識することであり、その個性を活かして企業の発展につなげるとともに、ワーク・ライフ・バランスの視点をもって持続性あるキャリアを形成させていくことにほかならない。

これまでの企業が決して人材育成を怠っていたわけではない。むしろ、海外からも高く評価されるように、ＯＪＴも含めたわが国の教育訓練システムは、相当に整備されてきたといってもよいだろう。ただ問題は、その人材育成やキャリア形成が、企業主導で行われているという点にある。必ずしも従業員の自立もしくは自律によってキャリア形成が行われるというような取り組みになっていたとはいえないのではないか。

厚生労働省が本年度実施した「キャリア支援企業表彰」は、先進企業のモデル的な取り組みを顕彰して、個人主導のキャリア形成の考え方と、企業の応援の仕組みの普及を図ろうというものである。大企業だけでなく、中小企業も含めた多くの応募があったが、重要なことは、単に教育研修が活発に行われているのでは不十分だということだ。それが従業員の自律的なキャリア形成につながっていなくてはならない。まさに、この表彰の副題にあるように「人を育て・人が育つ企業」を目指すものであることが求められている。

その意味で、まずは従業員が自らのキャリア形成を考える企業風土なり、応援の仕組みが整っていることが欠かせない。キャリアコンサルティングの活用など、従業員に対する相談援助の体制が整備されていることや、従業員自らが自分のキャリア形成を意識し、それを考える機会を与えていることは重要な点だろう。そのうえで、教育研修や自己啓発支援の制度が整備され、しかもそれが実際にうまく機能していることが必要になる。

今回の受賞企業は、それぞれの企業の特性に応じて成果を挙げてきたものが選ばれた。それらをみると、従業員のモチベーションを高め、企業の活性化を図ることはもとより、女性の活躍支援、若年者の定着促進、高齢者の継続雇用推進、非正社員のキャリア転換などといった、各企業が抱えるさまざまな問題点の解決が志向されている。要は、長くなる職業生涯の中で、いかに安定したキャリアを自律的に描けるかどうかが問われているということである。

もちろん、わが国全体を見渡せば、まだ雇用機会に恵まれない者や低い就業条件にある者も少なくないことも忘れてはならない。しかし、グローバル化が急速に進展し、わが国全体が新しい経済と雇用の姿を模索している今日、それを支える人材づくりとして、自律的なキャリア形成支援をさらに普及していくことは、急務だといえよう。

キャリア支援企業表彰2012

～人を育て・人が育つ企業表彰～

厚生労働省職業能力開発局
キャリア形成支援室長
浅野浩美

平成24年11月16日、東京・港区の明治記念館において、「職業能力開発関係厚生労働大臣表彰」等の表彰式に併せて、「キャリア支援企業表彰」という新しい表彰が行われた。

「職業能力開発関係厚生労働大臣表彰」のほうは、昭和29年より認定職業訓練、昭和52年より技能検定の実施に大きな貢献をした人や事業所等を対象に、毎年行われてきた伝統あるもので、平成24年度は28事業所、23団体、120名が受賞した。

これに比べ、「キャリア支援企業表彰」は、今年度始まったばかりの表彰であり、受賞企業数も10企業と少ないが、私どもでは、今後の職業能力開発行政にとって、大きな意味がある表彰だと考えている。

第1回目の今回は、予想を上回る85企業から応募があり、私自身も、審査委員会に向けての作業に携わったが、その過程で、受賞企業はもちろん、賞に漏れた応募企業においても多くの有意義な取り組みが行われていること、大企業だけでなく、中小企業においても、その企業ならではの取り組みが行われていること等、実に多くのことを学ばせていただいた。

受賞企業は表1のとおりとなり、個々の受賞企業の具体的な取り組みについては、6ページ以降をご覧いただくこととして、ここでは、この新しい表彰制度について、簡単に紹介したい。

1 「キャリア支援企業表彰」とは

「キャリア支援企業表彰」では、労働者の自律的なキャリア形成支援について、特に他の模範となる取り組みを推進し、その成果が顕著である企業等を表彰の対象としている。

今年度スタートした新たな表彰制度で、年1回、公募によって募集を行い、表2の審査委員会における審査のうえで、受賞企業を決定し、厚生労働大臣が表彰する。表彰数は、毎年度、原則10件以内としている。

2 「キャリア支援企業表彰」誕生の背景とねらい

職業生涯の長期化、産業・職業構造、事業活動の変化等を背景に、労働者が生涯にわたってキャリア形成を行えるようにしていくことは、労働者一人ひとりにとっても重要であるが、同時に、産業活動・企業活動を支える人材育成の観点からも、必要となってきている。

このため、国では指針を定め、企業に対して、人材育成方針の明確化、キャリア形成支援体制の整備、キャリア形成の動機づけ、教育訓練、評価・人事等への反映、さらに、これらを支える職場環境の整備等の総合的な取り組みを求めている。

表1　キャリア支援企業表彰 2012　厚生労働大臣表彰　受賞企業

企業名	所在地	業種	従業員数（人）
アサヒビール株式会社	東京都墨田区	酒類製造・販売業	約3,400
東京海上日動システムズ株式会社	東京都多摩市	情報・通信業	約1,400
株式会社博報堂	東京都港区	広告・サービス業	約3,700
株式会社日立製作所	東京都千代田区	電気機械器具製造業	約34,500
株式会社日立ソリューションズ	東京都品川区	情報・通信業	約10,300
日産自動車株式会社	神奈川県横浜市西区	自動車・船舶の製造、販売、関連事業	約25,500
株式会社クリアテック	静岡県磐田市	一般機械器具製造業	37
株式会社デンソー	愛知県刈谷市	自動車部品製造業	約43,400
田代珈琲株式会社	大阪府東大阪市	コーヒーの製造・販売・企画等	16
株式会社長峰製作所	香川県仲多度郡まんのう町	生産機械器具製造業	72

表2 「キャリア支援企業表彰 2012」審査委員会委員名簿

（敬称略、五十音順、○委員長）

○今野浩一郎	学習院大学経済学部教授	北浦　正行	公益財団法人日本生産性本部参事
岩田喜美枝	財団法人21世紀職業財団会長	花田　光世	慶應義塾大学総合政策学部教授
内田　俊彦	厚生労働省大臣官房審議官	守島　基博	一橋大学大学院商学研究科教授

しかしながら、企業における人材育成上の課題は、規模、業種、経営課題等によって多種多様である。また、企業内キャリア形成支援の好事例、キャリア形成支援システムのあり方等が明確に示されているとは言い難い状況である。さらに、コストに見合う効果が見えにくいこともあり、キャリア形成支援の具体的な取り組みがなかなか進まない状況にある。

このような中で、労働者のキャリア形成に積極的に取り組む企業を増やしていくために、他の企業の模範となる取り組みを行う企業等を表彰し、好事例を提供するとともに、併せて、表彰にあたっての評価項目を示し、企業等が自己評価のためのチェックリストとして活用し、キャリア形成支援に取り組んでいけるようにしたところである。

図1 キャリア支援企業表彰にあたっての評価の視点

企業が行うキャリア支援策の内容は、表彰に値するものであるか？

労働者（自己の成長感、成長期待）：企業が行うキャリア支援策には、成長感、成長期待を感じられるしくみがあるか？
- ◎ キャリア目標の設定・見直しの機会
- ◎ 職業能力開発・自己啓発の機会
- ◎ 公正な職業能力評価
- ○ 働き方の多様性・裁量性

企業（組織）（企業ビジョンとの統合）：企業が行うキャリア支援策は、企業としてありたい姿、企業ビジョンと合っているか？
- ○ 企業ビジョン及び企業ビジョンに連動した人材育成方針・方策の明確化
- ○ 企業ビジョンに基づく人材育成方針・方策の推進
- ○ 人材育成方針・方策の評価・見直し

社会（社会との調和）：企業が行うキャリア支援策は、雇用問題等の社会的な課題を解決する方向と合っているか、また、地域や社会との関わりを推進するものであるか？
- ○ 社会的課題との関係
- ○ 地域や社会、多様な人材との関わりの推進

企業が行うキャリア支援策は、機能し効果をあげているか？ ○ 企業（組織）の評価 ○ 労働者の評価

キャリア支援の普及促進に貢献するものであるか？ ○ モデル・活用可能性

3 「キャリア支援企業」表彰にあたっての評価の視点と評価項目

表彰にあたっては、あらかじめ、キャリア支援企業を評価する視点を整理し、評価項目を公表することとした。

図1をご覧いただきたい。評価にあたっては、まず、**「キャリア形成支援のしくみと活用」**、**「機能・効果性」**、**「普及推進への貢献」**の三側面（大項目）から多面的に評価する。

「キャリア形成支援のしくみと活用」は、企業等が取り組んでいるキャリア形成支援のしくみ、内容を確認し、さらにそれが労働者に活用されているかどうかをみるもので、それらが表彰に値するものかどうか評価するものだが、さらに、中項目として、**「労働者」**の視点から、自己の成長感、成長期待を感じられるしくみがあるか、**「企業（組織）」**の視点から、企業ビジョンとの統合がなされているか、また、**「社会」**の視点から、社会との調和、すなわち、雇用問題等の社会的な課題を解決する方向と合っているか、地域や社会との関わりを推進するものであるか、といった三つの視点から評価する。

「機能・効果性」では、企業等が行うキャリア支援策が企業（組織）にとって、または労働者にとって、機能し効果を上げているものかどうかを評価する。

「普及推進への貢献」では、他の企業等からみて導入や活用可能性があるかどうかを評価する。

また、審査にあたっては、総合点で判断するほか、特に優れた取り組み（他社が行っていない先行的な事例等）が行われている評価項目がある場合は、その取り組みの内容によっても判断することとした。さらに、制度があるかどうかよりも、実際にキャリア支援を行っているか、という視点でみるよう留意することとした。

4 今後に向けて

平成25年2月から3月にかけては、全国5カ所程度で受賞企業の取り組みを紹介するセミナーを開催するとともに、受賞企業の事例集もまとめ、広くその取り組みを紹介することとしている。

また、同じ時期に、再度、審査委員会（審査委員長：今野浩一郎学習院大学経済学部教授）を開催し、来年度に向けての改善点等も話し合い、より多くの企業に、従業員の自律的なキャリア形成支援に取り組んでもらうためには、どうすればよいかについて、検討することとしている。

なお、セミナー等については、表彰に係る事務の委託先団体である「中央職業能力開発協会」（キャリア形成促進室：電話03-6758-2821）までおたずねいただきたい。

東京海上日動システムズ株式会社

自分が目指す人財像と働き方を実現するために

東京海上日動システムズ株式会社
本社所在地：東京都多摩市
業種：情報・通信業
従業員数：約1,400人

■人事制度の基本軸

東京海上日動システムズは、経営理念として「ＩＴを使って価値を創造するプロフェッショナルな人財を育成」、経営ビジョンとして『「全社員の育成の連鎖」と「自ら考え成長する」ことにより、プロのＳＥ集団を作る』を掲げる。

島崎　経営理念や経営ビジョンに基づき、中期経営目標が立案され、単年度の方針が策定されます。中期経営目標は「なりたい人財像」「ありたい働き方」について全社員で論議をした結果、策定されたもので、人事制度はそれを実現するためにあります。つまり個々の社員の思いと経営ビジョン、人事制度は明確にリンクしているのです。

現行の人事制度には「チャレンジ」「自律性」「多様性（ダイバーシティ）」「チームワークとコミュニケーション」「勉強する風土」という五つの基本的な軸があります。

「チャレンジ」とは、それまでの自分にとらわれず高い目標を立て、それに向かってまい進することを意味します。従来の制度ではＭＢＯ、つまり目標管理をきっちり行い、その達成度によって個人の業績を評価することに主眼が置かれていました。しかしそれでは、会社の業績アップはできても、必ずしも社員それぞれの成長には結びつきません。また、社員個人は達成しやすい目標を立てる傾向がありました。新しい制度においても、目標は立てますが、その達成だけでなく、社員個人の成長を大切にしています。

「自律性」は、社員一人ひとりが目指す姿を実現するため、自律的な働き方を志向するということです。例えば裁量労働制を導入し、自分で段取りを立て、自律的に実施するようにしました。裁量労働制は、残業減らしの一環として取り入れられることが多いと聞きますが、当社では、モチベーションを高めることに目的があります。

人事部　デザイナー
島崎　聡氏

「多様性」は社員それぞれの価値観に見合ったキャリア形成を選択できるという意味です。キャリア形成は、広い視野で仕事に向き合い、問題解決に導くマネジメント性の高いプロデューサー系と、特定分野を深く掘り下げる技術志向性のエキスパート系の2系統があります。それぞれの系統は、本人の志向によって相互の転換が可能です。

仕事はチームで取り組んでいるものであり、個人の能力アップを図るだけでは不十分です。その意味で「チームワーク」と「コミュニケーション」はとても重要です。つまりチームワークを重視したコンピテンシーですね。これが人事制度の基本軸の一つとなったことで、チームのメンバーと協同できる関係をしっかりつくることを意識しながら、仕事に取り組めます。

自律的に「勉強する風土」を作るために、昇格要件として情報処理試験を組み込んでいます。

■まず自分のキャリアデザインを描く

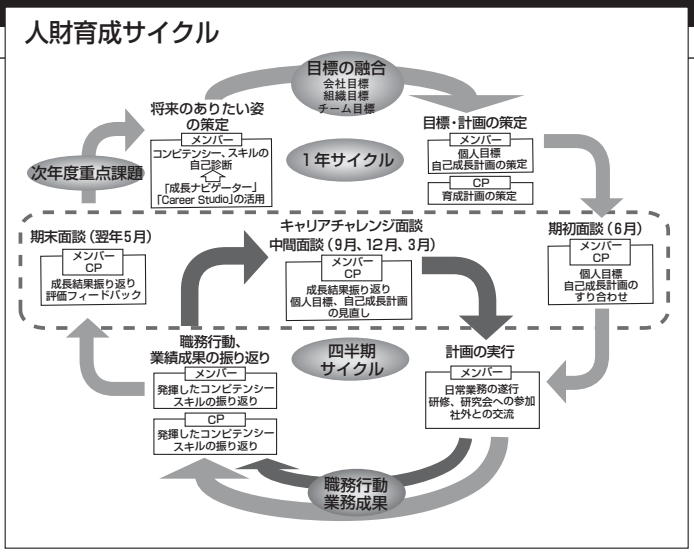
目標を設定し、それを共有して実行に移し、見直しを行うことで改善につなげていく…人財育成を一つのサイクルとしてとらえている。

島崎　当社の人財育成制度はＯＪＴとＯＦＦ-ＪＴの二つのカテゴリーから構成されています。ＯＪＴの中で中心となるのが「キャリアデザイン&業務・自己成長チャレンジ制度（キャリチャレ制度）」です。これはコンピテンシーやスキルの向上を図るために1年を通じてサポートするものです。まず個人目標と自己成長計画を策定し、期初の6月にチームのメンバーや上司にあたるＣＰ（キャリアプロデューサー）と面談し、すり合わせを行います。その後、四半期ごとに中間面談を3回行い、これまでの経過を振り返り、策定した目標や計画の見直しをしていきます。こうした中で、スキルの現状を把握するために育成ツールや過去の業務経験や所有資格を網羅した人財データベースも役立てられます。加えて、期末面談があり、成長結果に対する評価がフィードバックされます。

ここで重要なのが、「私はどうなりたいのか」「業務の中で何ができるのか、何をしたいのか」を考えること、つまり自分のキャリアデザインを描くことです。

ＯＦＦ-ＪＴのカテゴリーでは、ＩＴスキル、業務スキル、ビジネススキルの3分野で体系的にスキルアップができるように研修が用意され、資格取得の支援制度も整っています。年度ごと

人事部　デザイナー
古川　翔太氏



経営企画部　デザイナー
吉原恵津子氏
GCDF-Japan キャリアカウンセラー
（米国CCE, Inc. 認定）

■社員が活躍できる場をプロデュース

自ら考え、成長するために、人事制度とは別にさまざまな仕組みがある。社員が活躍できる場を自主的にプロデュースしているのだ。ここでもベースとなるのは五つの基本軸である。

古川　「チャレンジ」に関する取り組みの一つが「世界一プロジェクト『NEXT DREAM』」です。これはテーマごとにプロジェクトを結成し、世界一へ向けて挑戦しようというもの。テーマも、メンバーも、そしてプロデューサーも自薦・他薦を含め公募制で決められます。社員が自主的にプロジェクトを立ち上げ、希望するものがあれば参加する…要するに自分で動くのです。私も「COLLABO NEXT」というプロジェクトで、システムの利用者である代理店さんとの架け橋を作るために、情報の共有や意見交換などを行っています。こうして代理店さんの声を直に聴くことで、社内だけでは気づかない問題を発見し、もっと使い勝手のよいシステムの開発に結びつけることもできるようになります。現在稼働しているプロジェクトは25、さまざまなテーマが設定されています。

「多様性」関連では「ノーマライゼーション推進」と「ダイバーシティ推進」があります。ノーマライゼーション推進の取り組みの一つとして「リラクゼーションルーム」を開設しました。視覚にハンディキャップをおもちの方にマッサージをしてもらうのですが、予約が取れないほどの盛況です。ほかにも知的にハンディキャップをおもちの方を雇用し、「SMILEカフェ」と「オフィスセンター」を立ち上げました。当社のハンディキャップをおもちの方の割合は3.8パーセントとなっております。私たちがノーマライゼーションの推進に取り組むのは、雇用率の達成が目的ではなく、多様性の実現のためです。ハンディキャップをおもちの方の仕事に対する向き合い方を見ていると、忘れていた基本を思い起こさせてくれるのです。

「ダイバーシティ推進」の取り組みの一つとして、社員一人ひとりがそれぞれのライフステージに合わせた多様な働き方とライフスタイルの実現を目指す「ハピプロ委員会（Happy Work & Life Style Project）」があります。例えば出産育児を控えている、あるいはすでに経験した社員を集めた座談会や、10年後の働き方を考えるキャリアデザインセミナーを開催しています。

「チームワーク・コミュニケーション」に関しては、「ワークスタイル改革委員会」と「TEAMレボリューション」があります。

ワークスタイル改革委員会は活き活きとしたワークスタイルを実現し、縦割りの弊害をなくすために活動しています。当社はもともと3社が合併して発足したため、ともすれば縦割りの弊害が見受けられたのです。ここではコミュニティ活動や組織横断的な人財交流、オフサイトミーティングなどを行っています。

TEAMレボリューションはチームとして一体感をもって業務を運営していくためのプログラムです。各自がどうしたら能力が発揮できるか、チームビジョンや目標をどのようにして設定するか。またその実践にどう取り組むかなどを、対話を通して支援しています。

もちろん本業には一生懸命に取り組んでいるという前提で、本業に充てる労力と時間の何割かをこうした自主的な活動に割いても構わないと会社が認めています。

吉原　当社にはこうしたダイバーシティを実現するためのさまざまな制度があり、それを積極的に利用するという雰囲気があります。育児休暇を利用している男性社員もいます。私自身も育児と仕事を両立する中で、キャリアカウンセラーの資格を取得するなど、自由度が高く、とても働きやすい会社だと感じています。

■ユニークなフューチャーセンター

オフィス空間を離れた場所での対話を通し、従来にはない新たな発想を生み出そうとするユニークな試み。こうした試みで、解決が難しい問題にアプローチする。

古川　当社の社員は仕事の性質上、どうしても物事を論理的に考えてしまう傾向があります。そこで、組織課題や社会課題といった論理的に解きにくい課題をテーマに、参加者の思いを表出・共有・受容し、解決策を導き出し、イノベーションを起こす場としてフューチャーセンターを設置しました。参加者からもち込まれたテーマに対して、事前にヒアリングを行った上でワークショップを設計し、ワークショップにおいては、参加者が対話を通じて新しい気付き・アイデア・関係性を生み出すための役割を、ファシリテーターが担っています。この一連のプロセスを支援するファシリテーターの育成も社内で行っています。

今後は、フューチャーセンターを活用し、お客様の潜在的なニーズを顕在化させる要求開発のスキルやノウハウをもつ人財を育成することで、よりシステム開発の上流工程に踏み込み、お客様である東京海上グループや代理店さんのビジネスに新たな価値を創造していくことにチャレンジしていきます。

株式会社日立ソリューションズ

社員の内発的動機づけを重視した成長支援を推進

株式会社日立ソリューションズ
本社所在地：東京都品川区
業種：情報・通信業
従業員数：約10,300人

■人財育成基本方針と「ヒューマン・キャピタル・マネジメント」

システム構築をはじめ、ビジネス向けトータルITソリューションを提供している日立ソリューションズでは、専門職であるITエンジニアが社員のかなりの割合を占める。得意先から求められるシステムが高度化し、日々のテクニカルなスキルアップも必要だ。そうした環境に合ったキャリア支援制度として、「キャリアチャレンジ制度」と「目標管理制度」が機能している。

田中　人財育成基本方針として、①成長支援の強化、②働きがい、やりがい感の創出、③働きやすい、風通しのよい職場づくり等を柱とし、「ヒューマン・キャピタル・マネジメント」（HCM）という理念を掲げ、社員の成長を支援しています。

　HCMとは、社員を資本と位置づけ、個人の価値を高めることで、組織の成長と個人の成長を実現していくという理念です。「内発的動機づけ」に重きを置いて、中長期のキャリアを見据える「キャリアチャレンジ制度」と、短期の業務達成のための「目標管理制度」を運用しています。

　両制度は、社員のキャリア形成支援を上長との一対一の面談を中心に行うものです。社員一人ひとりが登録した中長期のキャリア目標や、過去6ヵ月の実績、今後6ヵ月の目標、自己申告内容等がイントラネットシステムに蓄積され、その内容を基に上長と一対一の面談を行い、今後の計画を立てます。面談の中で、社員が現状を正しく理解し、そのうえで今後のキャリアを意識することがポイントです。そして、「すべきこと」「できること」「やりたいこと」を考え、その重なりを広げていくためのPDCAサイクルを回していきます。

　社員は、現状と目標とのギャップを意識し、会社は、そのギャップを埋めるための「学びの場」を提供します。学びの場は、社内の教育部門や日立グループの教育機関が運営する400以上の科目から自ら受講したい科目を選択し、業務として受講することができます。特に、若年層の成長支援には力を入れており、入社後2年間は職場ごとに「OJTリーダー」を決めて、チームで若年層の成長を支援しています。

　会社が敷いたレールに社員が乗っかるのではなく、一人ひとりがキャリアを自律的に考え、会社は社員のキャリア自律を支援するという考え方です。

　しかし、このような意識改革は大変難しいので、社員のキャリア自律を側面支援するために「ライフキャリアサポートグループ」を設置し、キャリアカウンセリングを社員に提供しています。

石川　2004年頃からキャリア形成支援の制度を実践し、社員が主体性を培うようにキャリア形成支援をデザインしながら、たどり着いたのがHCMです。

　HCMでは、ITエンジニアの職種とそのレベルを、経済産業省が定めたITスキル標準（ITSS）を参照して定義し、社員のキャリア形成のガイドに利用しています。社員は目指す職種やレベルに達するためにはどのようなスキルやキャリアが必要なのか、それをどのように獲得するのかを主体的に考え、上長との面談でキャリアプランを立てていきます。

田中　ITエンジニアは、客観的に自分の力量を判断するのはなかなか難しいものです。今の自分のスキルレベルを理解することを支援し、これから向かう方向へのヒントを示したうえで、エンプロイアビリティも意識したキャリアプランを立てるための仕掛けですね。

■上意下達では社会の環境変化に対応できない

IT業界の環境変化は激しい。日進月歩の技術に対応するためには、社員一人ひとりの意識的かつ主体的なキャリア形成が必要とされる。会社はそれを支援する場を提供したい、という。

石川　当社は、ITエンジニアが社員の約9割を占めます。営業部隊も含めると、社員はほとんど専門職です。何らかの専門性をお客様に提供して、その価値に対して費用をいただきます。つまり、ITサービス業界は「人」が最大の資本であり、かつ企業のブランドであり、人の成長が企業の成長に直結する業界なのです。

　専門職は、上意下達で創造的な成果を上げられるものではありません。今、お客様から求められている、新しい価値を生み出すシステムを創造するためには、キャリア形成も上意下達ではなく、主体的にやっていくべきであると考えています。そうでないと、変化に対応していけません。

　この業界では、技術がすぐに陳腐化します。ある分野に精通していても、それで何年も活躍し続けられるとは限りません。何年かに一度、キャリアの棚卸をして、いつまでもお客様から評価していただける人であり続けないといけないのです。

　ITエンジニアには、熟達していく部分と新しく獲得していかなければな

らない部分があります。マネジメント力などの人間力は熟達しますが、テクニカルの部分では、ある日突然「もう要らない」となるものがあります。ただ与えられたものだけをこなすような受動的な態度でいると、いつの間にか「不良資産化」してしまいます。これを防ぐためには、自分が自分のキャリアを設計し、なりたい方向を実現していくように常に主体的に取り組む必要があります。そのためのキャリア形成の支援制度が必要になってくるわけです。

田中　昔のIT業界は、人を採れば業績が伸びるような業態でした。目の前の仕事を、先輩の背中を見ながらこなしていく中でスキルも身につけることができました。しかし、今は大きく異なってきており、どのようにやらなければいけないのかを自分で考えていかないとお客様に対応できない。働き方もかなり変わってきています。これはIT業界だけではないかもしれませんね。

石川　リーマン・ショックの後から急激に変わってきていますね。いろんな意味で、変化が起きています。会社としてもしっかり社員を導かなきゃいけないとは思っていますが、一方で、やはり「ITエンジニアの専門職としてのプライドを大事にし、自分で考えて自分で働きかけよう」ということ大切にしたい。古い人財育成の制度で「長い間会社の言うとおりにやってきたのに、『要らない人』になってしまった」という人を作り出すことだけはやめたい。それが今、世の中の至るところで起きつつあります。お客様から「あなたの代わりはいくらでもいる」と言われる本当に厳しい時代です。

田中　お客様に「要らない」と言われないようにするためにも、主体的なキャリア形成という考え方は大切です。また、それを浸透させる必要がありますね。

石川　専門職は、雇用が約束され、ある程度年収がもらえれば満足するかというとやはり違っていて、「いい仕事がやりたい」わけです。働きがい、やりがい、ITを通じて認めてもらいたいという願望がある。そういう環境を会社も提供し続けなくてはいけないし、本人にもそこに身を置く努力をしてもらわなければいけません。まだ社員も、終身雇用、年功序列的な発想から上意下達的意識がどうしても残っていますからね。会社と社員がウィン・ウィンでなければいけないと思うし、そうでないと創造的な成果は生めないと思います。

　ITエンジニアがプライドをもって会社と一緒に共存共栄していくような組織風土を目指したいと思います。それは、社員の内発的動機で下支えされるもので、外発的なインセンティブとか信賞必罰だけで動くようなものではないと思います。

田中　キャリア形成の中で社員に特に意識してもらいたいと思っているのは、環境を意識するということです。

　環境は常に変わっているということを意識して、今の自分はその環境に合っているのか、この環境はこの先どうなるのか、自分はその環境変化にどう対応していったらいいのか、というところを考えてもらえるように、キャリア研修の内容を常にブラッシュアップしています。

人事総務統括本部人財開発部
部長
石川拓夫氏

人事総務統括本部人財開発部
ライフキャリアサポートグループ
部長代理
田中浩寿氏
2級キャリア・コンサルティング技能士／
人材開発協会認定キャリア・カウンセラー／
アプリケーションエンジニア

■「人」による社会貢献も

――小学生向けに出張IT教室なども実施していますね。

石川　当社は、結局のところ「人」がすべてですから、社会貢献できるのは、モノを提供するよりもノウハウを提供することになります。それが、学校教育でのITリテラシーの普及活動です。IT教室のほかに、学校へキャリア研修のデリバリーもしています。

　また、大学生がITエンジニアという職業を正しくイメージすることは大変難しいので、少しでも理解を深めたうえでIT業界を志望してもらうために、「SE大學」という体験学習プログラムを提供しています。受講生は当社に入社する人も多いですが、同業他社に入社する人も少なくはないため、よくライバル企業から「感謝しています」と言われますね（笑）。

　日立ソリューションズには、障害者スキー部「アウローラ」があり、選手たちがパラリンピックなど世界の舞台で活躍している。

田中　障害者スキー部では、障害をもちながらスキーに取り組んで頑張っている選手に、社員として競技に専念できる環境を提供しています。パラリンピックでメダルを目指すような人は、大きな目標を自分自身で設定し、目標実現のためのPDCAを自分で回しています。まさにHCM理念を地で行っているんです。このことは他の社員にも多くの気づきを与えていると感じています。社員も選手を応援するし、選手たちの頑張りも社内に広がり、社員を応援するんです。

　人財育成制度は、高い目標をもって、それに挑戦し続ける社員に希望を与え続けられるものでなくてはならないと考えています。

●社員の声

■11回の異動を経験してきました。想定外の「すべきこと」に集中しなければならない時期もありました。しかし、どのような環境下でも「できること」を着実に増やすことで、周囲から信頼が得られ、「やりたいこと」への機会が広がったように思います。入社当時は「すべきこと」に追われていましたが、少しずつ「できることが」増えてくる中で、面談では、自分の「やりたいこと」と「すべきこと」について上長と話し合い、最近ではキャリアを形成する方向を自分で考えられるようになってきたと思います。

■キャリア形成において、ある人が「こうなりたい」と思うことと、組織がその人に「こうなってほしい」と求めることは合致しないことがよくあります。HCM制度を利用することで、評価の内容や将来の目指す姿についてきちんと話し合い、本人が納得できるキャリアを築いていけるということは、とても良いことだと考えています。 実際に、数日間にわたって評価について話し合ったこともありますし、本人も希望通りの仕事をすぐに任せることができない時には、その道にステップアップできる仕事を任せたこともありました。

株式会社博報堂

キャリア自律を育む「粒違い」の風土

株式会社博報堂
本社所在地：東京都港区
業種：広告・サービス業
従業員数：約3,000人

■「クリエイティブな博報堂」

博報堂の人材開発部門である「人材開発戦略室」は、「HAKUHODO UNIV.」と呼ばれる企業内大学になっている。そこでは「クリエイティブな博報堂」を目指すというテーマの下、各種人材育成プログラムが行われている。

「クリエイティブな」というのは、コピーライターやデザイナーなどのクリエイターだけではなく、全社員がクリエイティブな姿勢で業務に当たるということを意味する。

佐藤　どの部署であってもクリエイティブに仕事をしていく。そのためには、「構想力」をもつことが必要です。構想力とはものごとを作っていくものですが、われわれは、①課題や新しい要素を「発見」していく力、②それらの要素を仕事として「設計」していく力、③グループ、チームで「共創」していく力、そして④企業にとって、またお得意様にとって、さらに社会全般にとっても利益になるものにしていく「実現」する力、の四つを養うことが構想力を高めていくと考えています。

HAKUHODO UNIV.では、入社した年を22歳と数える「社会年齢」を用いて、年齢層ごとのキャリア支援の体系を作り、構想力をもった人間を育成しています。入って7年ほどの28歳までは、基礎を学ぶ【構想ベーシックス】で、義務教育的な必修研修が中心。次の段階では、新たなビジネスを構想していくための【ビジネス構想プログラム】で、新しいナレッジ、スキルなどを身につけていく。また、さまざまなイノベーションを構想していくための【イノベーション構想育成プログラム】は、新たなビジネスを作ったり、自分の研究したいテーマを博報堂の武器にしていくための研究所的な機能をもった「構想ラボ」です。

一方で、それらとは別に、各世代を通じてキャリアを支援していく「キャリアデザイン・プログラム」があります。そこでのコンセプトは、「人が資産」と「キャリア自律」であり、社内では「粒ぞろいより粒違い」という基本的な考え方が浸透しています。

「人が資産」：当社は「人」しかいない会社です。人というのは、使うだけ使って磨耗、枯渇してしまう「資源」ではなくて、「資産」ととらえています。会社が適切な投資を行うと、大きなリターンをもたらしてくれる。ですから、会社は人を尊重して育成の機会などを提供してサポートするという投資をするわけです。

「キャリア自律」：こうした環境の中で、社員は「何を自分の能力にして、どういう形で進んでいくのか」を本人自身で選んでいく。われわれの仕事は、定型の答えや、成長の形が決まっているわけではありません。全企業に共通の素敵なキャッチコピーなどありえないのと同じで、得意先それぞれの課題をきっちり理解したうえで、自分の能力、知識、チームの力を使ってベストな課題解決策を提示する。だとすれば、成長の方向や身につけるべき能力、経験すべき仕事というのは個人が主体的に作っていかなければいけない。それがキャリア自律です。

「粒ぞろいより粒違い」：仕事をしていくうえでオリジナリティある課題解決策が求められているということもあって、先輩を真似したり盗むものはいっぱいあるけれども、それを超えていく、ということです。もっと自分だったらどうできるかを模索する。若いうちから「粒ぞろいより粒違い」ということを聞かされているので、一人ひとりがオリジナルな考え・発想をもつ風土があると思いますね。

HAKUHODO UNIV.
人材開発戦略室
キャリア開発部　部長
佐藤祐之氏
GCDF-Japan キャリアカウンセラー
（米国CCE, Inc. 認定）

■キャリア支援の取り組み

博報堂の社員は、29歳までに三つの領域の業務を必ず経験する。計画的な異動制度である「多段階キャリア選択制度」による多様な業務経験は、複数の視点でのものの見方・考え方、仕事の仕方を学ぶ機会となる。30歳以降は、自分のキャリアを考える機会として「世代別キャリア開発支援プログラム」が用意され、各世代へのサポート体制がとられている。

佐藤　今の広告業界は、得意先においても広告宣伝部署だけではなく、商品開発や企業経営など、いろいろな対応能力が求められます。そうした中では、単一の業務を10年20年やっていると太刀打ちできなくなるので、若いうちに複数領域の専門性をもってプロフェッショナルを目指す素地を作るために、20代に3領域を経験するという強制的な異動のしくみ「多段階キャリア選択制度」をとっています。

まず、入社4年目を迎えた社員（社会年齢25歳）が、10月1日に一斉に異動します。そこで3年間業務をして7年目にまた異動する、ということによって29歳までに3領域を経験する。営業からクリエイターとか、人事から営業とか、同じ営業でも例えば自動車会社を担当していたら次は飲料業界をやるといった形も含めて、領域を変えていく。ここでは、個々人の経験領域と希望領域を書かせたキャリアプラン

ニング・シートを基に異動につなげていきます。

一つの部署にいて一つの得意先だと経験領域はそんなに広がらない。だから変えることでいろいろな見方ができる。昔は一つのお得意様30年で昇進していくというキャリアステップもありましたが、得意先が多角化した時にそのニーズに応えるために、若いうちに広い素養は身につけておこう、と。そのうえで自分はどういう向き合い方で仕事をするのか、どんな立ち位置でどんな仕事をするのかがみえてくればいいと思うんです。

このほか、キャリア開発部の臨床心理士、キャリアカウンセラー等の有資格者が対応する「個別キャリア相談」などの取り組みもしています。キャリア開発部は人事から独立した部署で、守秘義務の面でも心配ありません。

■自律したキャリア形成の風土

田村　弊社の場合、職種で目指すイメージというのがあまりないんですよね。社員の数だけソリューションがある。逆にそこがないとわれわれは生きていけない。キャリアに関しても、クリエイティブ職だったらこう、営業だったらこう、と会社がその姿を限定することはなく、個人として目指すものと会社との間のどこに接点があってどう結びつけていくかというアプローチになる。仕事もそうだし、キャリアに関しても同じですね。

また、例えば営業職が必ずしも営業の枠の中だけで仕事をしているわけではなくて、チームの中で職種・所属に縛られずにキャッチコピーを書いてみたり、コンサルティングのことを考えたり、クリエイティブの人間がプロモーションのアイデアをもってきたり、と個人によってアプローチも成果の出し方も違う。

得意先企業のマーケティング・コミュニケーション上の課題について応えていくのがわれわれの仕事ですから、その課題が多岐にわたれば仕事も全部多岐にわたる。連続してやる仕事もありますが、ある意味ワンジョブごと、得意先から投げていただく毎回違う課題に対してそのつど応えていく。

広告コミュニケーションというのは、得意先企業がもっている情報を、伝え方、内容も含めて新しいもの＝メッセージに変えて生活者に伝えることです。まず目立たなければいけない。新しいこと、今までにないようなもの。だとすると、もちろん今までのことを知っていないとそれを超えるものはできませんが、同じことやっていたら絶対ダメだ、と。自分で考えなきゃいけない。上の人から学ぶだけでは限界がある。伝え方が同一化してしまったら意味がないので、個人のオリジナリティ、個性みたいなものがないと仕事として成り立たないわけです。やっぱり働く個人一人ひとりが「私はこう思う」という思いがないといけない。そういう意味でも自律的キャリア、個性というものが、改めて大事になると思います。

他企業の人材育成の方とお話しすると、「会社の人材育成の考え方とキャリア自律の考え方がなかなかマッチしなくて、やりにくい」とよくうかがうんですが、弊社の「同じものは出さない」とか「粒違い」という人材育成の基本理念が、ちょうど今の時代に必要な自律的キャリアと一致していたのかなと思います。

HAKUHODO UNIV.
人材開発戦略室　キャリア開発部
マネジメントプラニングディレクター
田村寿浩氏
臨床心理士

■画一的なプログラムは困難

近年、個人主導による自律的キャリア形成が求められる背景には、企業が組織として人材開発、キャリア形成支援を行う余裕を失いつつあるために、結果的に個人に任せざるを得なくなっているという事情もあるようにみえるが、博報堂では、組織主導によるキャリア形成支援を画一的に行おうとすると、逆に社員が拒否反応を示すという。

佐藤　昔は研修の数も非常に少なかった。中心はＯＪＴだったんですよ。HAKUHODO UNIVを立ち上げるときに、（社会年齢）20歳代の最初の7年ぐらいの育成をしっかりやろうということで、研修を新たに始めました。ここ数年で若手の研修は充実してきていますが、その反面、必修というと、「この忙しいのに」っていう反応もあったり…。

田村　「何してくれるわけ？　育ててもらおうなんて気はさらさらないけど」みたいな感じですよね。画一的に作られたものを提供されるのを本当に嫌がるんですよ、うちの社員は。キャリア研修も、既存のものをカスタマイズして、なおかつ個人個人でアウトプットが違うものを保証しないと、まずやろうとしない。いい意味で自立（律）心があるので、こちらも作りがいがあるし、やりがいもあるんですけれど。

――やっぱりもともと社員の皆さんが自律していらっしゃるんでしょうね。

田村　どこか個性が尊重されるところで生きてきているという自負は、みんなあると思います。

佐藤　入社前の研修から言ってるのは、「脱・正解中毒」。学校では正解を求める勉強しかしていないんですけど、われわれが得意先から預かる課題は、正解があるなら、とっととお得意様がやっているわけです。そうじゃなくて、今の世の中にない、新しい答えをみつけるのがわれわれの価値だ、ということです。

■今後に向けて

――キャリア開発上でいま課題と思われていること、こうしたいと思われているようなことはございますか。

佐藤　ある程度施策はできたわけですが、それがどれくらい有効に作用しているか、パフォーマンスをアップさせているかを今後きちんと測っていく尺度は作っていかないといけない。もちろん明日、あるいは3ヵ月後に答えが出るというものではないですが、この形で本当にいいのかを常にＰＤＣＡの感覚で考えることですね。

田村　効果測定と同時に、これから課題になってくるのは、ミドル、シニアの活性化をどうするかだと思っています。若手に関しては体系もかなり整っているし、個の自律も図られていると思いますが、例えば今の40代はあまり研修を受けてきていないんです。今後、この世代が50歳、60歳になるにつれ、より活性化していってくれることが必要です。ミドル、シニアの世代がどれだけ腹の底から自分のやりたいこと、やるべきこと、やりがいに気づいて、会社に成果を残していけるか、は本当に重要です。40代、50代のプログラムは、今後さらに充実を図る必要があると思います。

株式会社クリアテック

社員に個性と能力を最大限に発揮してもらうこと

株式会社クリアテック
本社所在地：静岡県磐田市
業種：一般機械器具製造業
従業員数：37人

■社員の働きやすい会社を目指して

株式会社クリアテックは、静岡県磐田市の天竜川沿いに位置し、工程設計・金型製作・鍛造試作・製造販売を主な事業としている。同社はこれまでと全く異なる工法によって、従来は機械加工でしか実現できなかった数マイクロメートル（1マイクロメートルは100万分の1ミリ）レベルの高精度加工を可能にし、自動車部品の一つであるクラウニング付き冷間鍛造ヘリカルギアの製造で、世界的に有名になった。

冷間鍛造の分野で世界最先端を走り続けるには、社員の人材育成にも力を入れなければならないという信念の下、さまざまなキャリア支援に取り組んでいる。

山内　当社は昭和61年に、前社長（現会長）の石田均（いしだひとし）と私と取締役の疋田昭茂（ひきだあきしげ）の3人で設立しました。会長は自動車部品メーカー出身の技術者で、冷間鍛造の阻害要因となっていた弾性変形を、逆に積極的に利用する新技術「EDF工法」で社会にチャレンジしたいと、会社を興したのです。

私は別の会社で財務や経営を担当していましたが、縁あってこの会社を共同で経営することになりました。

会長は、「ひと」「職場」に関して私と全く同じ信念をもっており、それは、社員や職場を大事にすることが会社の発展、ひいては社会の発展につながるようにならなければならないというものでした。この考えが後々当社の飛躍的な発展につながりました。

社員を大事にするとは、一人ひとりに、「したい仕事」をベースに個性と能力を最大限に発揮してもらうことだと思います。

代表取締役社長
山内晨弘（やまうちときひろ）氏
キャリア・コンサルタント

■キャリア支援とは

クリアテックは、従業員の成長が会社の発展につながるという考えで、会社経営を行っている。ほとんどの社員を新卒で採用し、働く環境の整備や人材育成に注力する。応募する学生は必ずしも機械工学が専門とは限らず、経済学部や福祉関連の学部生もいる。

山内　理想的な職場環境とは、「社員が自分の思い通りに働き、個性と能力を発揮できる職場」と考えて、人材育成方針を「仕事は管理しても人を管理しない組織づくり」「社員一人ひとりが自分の将来を考え、理想を実現できる組織づくり」「後継者の育成」としました。

当社のキャッチフレーズは「責任ある自由」と「好きな仕事をしよう」です。それに共感してくれた学生が当社を志望します。そして採用選考の過程から、キャリア形成支援を意識して学生と向き合い、キャリア目標の共有を始めています。

われわれ採用する側も採用される側も、その時にだいたいのキャリア目標の共有を始めておけば、採用後のミスマッチを避けられるのではないかと思っています。

キャリア目標の設定は、採用内定時に「したい仕事」を確認して、入社後に大まかなキャリアパスを伝えることから開始します。その後、将来のキャリアを見据えたうえで、計画的に「したい仕事」に就くことができるよう、会社と社員が協力してキャリアパスを検討します。

世界最先端の技術は日進月歩です。当然ながら、人材の育成も目標の設定と見直しを常に行っていないと、技術革新には追いついていけません。また、社員に対して社内外のキャリア・コンサルタントによる相談支援機会を確保しています。

今ではかなりの企業で社内外のキャリア・コンサルタントや、キャリアカウンセラーの導入が進んできている。しかし、社長自らキャリア・コンサルタントの資格をお持ちなのは珍しい。科学的・専門的知識に裏づけされたキャリア・コンサルティングの必要性を、社長は語る。

山内　社内コンサルタントは、私のほかに、入社してから社会保険労務士と産業カウンセラーの試験に合格した社員がおります。

私がキャリア・コンサルタントの資格を取ろうと思ったのは、財務や経営に携わる一方、社員の相談にのることも多々あり、最初は経験で話していましたが、やはり専門的知識の必要性を痛感していたからです。

ちょうどその時に、当時の雇用・能力開発機構静岡センター（現高齢・障害・求職者雇用支援機構静岡職業訓練支援センター）の方から、キャリア・

コンサルタント研修の御案内をいただいたのです。

その方には今でも大変お世話になっています。私がキャリア・コンサルタントの資格を取ることにより、社員のキャリア形成に関して客観的にアドバイスできるようになったことが大きいと思います。

また、社員によっては、どうしても社内の人間に話しづらいこともありますので、その場合は社外コンサルタントを活用するようにしています。例えば当社の社員で「将来のことを考えたいので、半年ほど休暇が欲しい」と申し出た者がおりました。その時に、外部コンサルタントの方を紹介していただき、その社員はいろいろ相談にのっていただいた後、自分自身のキャリアを見つめ直して、今でもがんばって働いています。

クリアテックは一般的な企業でいう、部や課を設けていない。グループやプロジェクトチームを編成して業務にあたる。働き方の多様性とは「個人」だけではなく「組織」にもあてはまる。

山内　会長には、前の会社で自分は技術者なのに、仕事ができるようになればなるほど、研究を重ねて技術が身につけばつくほど、昇進して管理職としての仕事がどんどん増えていき、技術者としての仕事ができなくなるというジレンマがありました。それが当社を設立した一つの動機でもあります。ですから社員が「自分の働き方は自分で決める」というポリシーを会社が支援したいと思っています。

当社では部や課といった固定したセクションを設けず、グループやプロジェクトチームによる業務推進を中心としています。グループへの参加は社員の自由であり、コミュニケーションがスムーズになるというメリットがあります。プロジェクトチームのリーダーは会社主導で選ぶのではなく、個人の自発的な意志によるので、社員の自覚も生まれます。それは「自分（個人）の働き方」＝「組織の働き方」と言えるのではないでしょうか。

アメリカの経営学界でもここ数年、「個人（Person）」と「組織（Organization）」と「環境（Environment）」を個別に考えるのではなく、企業経営においてそれぞれの適合（Fit）が重要である、と考える研究が注目を集めている。

山内　当社は、会社設立当時からこのことに取り組んでいたので、ようやく時代が追いついたようですね（笑）。前々から、経営学の「個人」と「組織」を個別に考えるのはどうかなと思っていました。私は、会社とは両者が個別に存在するのではなく、統合して考えることが重要ではないかと思っています。それは最近話題になっている、企業におけるメンタルヘルスにも通じると思います。社員の健康状態を測定するだけではなく、組織の環境の測定も大事な要素だと思います。

総務・人事
鋤柄雅子（すきがらまさこ）氏

社員は会社のキャリア支援をどのように捉えているのだろうか。総務担当の鋤柄雅子氏に話をうかがった。鋤柄氏は前述の入社後に社会保険労務士と産業カウンセラーの試験に合格した方である。

鋤柄　私は会社選びの際に、ナンバーワンではなくオンリーワンの技術をもっていて、規模は小さくても人を大事にしてくれる会社として当社を志望しました。阻害要因を積極的に利用した技術という逆転の発想にもひかれました。

入社してからさらに、当社は人を大事にしてくれるということを実感しました。社長の決断が社員の「ウーン」という意見で覆ることもあるぐらいですから（笑）。

プロジェクトチームによる業務の良いところは、普段は経理や営業の仕事をしている人が集まって、一つの目標に向かって皆で力を合わせるといった一体感が生まれて、良い成果をあげることができるという点でしょうか。職種が違っても同一賃金であることも大きいと思います。社会保険労務士と産業カウンセラーの資格を取る時も、会社は応援してくれました。会社をますます良くしていくように、今後とも仕事に取り組んでいきたいですね。

――御社を志望する学生に対してメッセージを。

鋤柄　クリアテックはまだまだ伸びる可能性がありますし、伸びなければならないと思います。ぜひ当社の志を理解してくれる皆さんと一緒にクリアテックの未来を作っていければと思っています。

静岡県磐田市は、世界的に有名な二輪メーカーや楽器メーカー、木材加工会社がひしめく地域であり、公的な支援機関なども多くあって、技術支援の環境も整っている。

山内　当社のような規模の小さい会社は、人的な面でどうしても限界があります。ですから、必ずだれかしらに助けてもらっています。以前から職業能力開発・技術支援・安全衛生などの講師派遣等で、高齢・障害・求職者雇用支援機構静岡職業能力開発促進センターには大変お世話になっています。また、このキャリア支援企業表彰への応募も、静岡県職業能力開発協会からお話をいただきました。今後とも皆様のお力添えをいただければと思っています。

■今後のクリアテック

山内　今は冷間鍛造で世界的に有名ですが、10年後もそうだとは限りません。世界はあっという間に技術革新が進みます。やはり次の世代も世界の最先端を走り続けることができるように、当社はさまざまな技術及び製品の開発に取り組んでいきたいと思います。それには当然、社員の人材育成・能力開発が大きく寄与します。社員の「好きな仕事」「やりたい仕事」が会社の発展、ひいては社会の発展につながるように、社員のキャリア支援に力を入れていきたいですね。

しごとインタビュー INTERVIEW

患者さんの表には現れないニーズを知る

高橋さんは20歳代の後半に、これからの自分を考える中で「整体師」という仕事に出会い、専門学校で学びます。卒業後は経験を重ね、36歳で自分の整体院を開きました。常々、患者さんに心から満足していただける施術を心がけています。

●整体師　高橋　諭さん

たかはし・いさむ●昭和48年栃木県生まれ。高校卒業後、新聞奨学生として予備校に通う。ソフトウェア作成会社やゲームセンター勤務を経て、整体師を目指そうと決意。整体師養成の専門学校を卒業し、接骨院や整体院で働く。平成21年、東京都墨田区で「きんしちょう整体院」を開業。URL：http://kinsicho-seitai.skr.jp/

これからの自分を見つめ直す中で「整体師」という仕事と出会う

――高橋さんのこれまでのご経歴と、整体師というお仕事を選ばれた理由を教えていただけますか。

高橋　高校を卒業後、上京して新聞奨学生となり、予備校に通っていました。しかし結局、大学には行かず小さなソフトウェア作成会社に入社し、1年余り勤めました。その後、いくつかのサービス業を経験し、24歳の時にワーキング・ホリデーを利用してオーストラリアに行きました。帰国後は出身地で東京に本社があるゲームセンターで働きました。私は地方での採用で、本社の社員の方とは待遇面などで歴然とした差がありましたね。

　やがて自分はこのままでいいのだろうかと、将来について真剣に考えるようになったのです。すでにその時は20歳代の後半にさしかかっていました。これからしっかりとした仕事に就くには手に職がないと難しいのではないかと思いながら、資格や起業・開業に関する情報誌を読み、整体師という職業を見つけたのです。その情報誌に掲載されていた「お金をいただきながら、感謝される。こんなすばらしい仕事はない」という整体師の方々のコメントにも惹かれました。

　こうしていろいろな情報に接する中で、整体師なら自分にもできるのではないかという思いが、次第に強くなりました。また、私はこれまでずっとサービス業で働いていて、人と接することが好きだったということも、整体師という仕事を選んだ理由の一つですね。自分ができること、好きなことの両面からアプローチして、整体師という仕事に出会ったと言えるかもしれません。

　そうして派遣社員として働きながら、夜間や休日に整体師を養成する専門学校に2年間通い、施術を学びました。

「きんしちょう整体院」。老若男女を問わず、さまざまな層の患者さんが訪れる。

――その学校を卒業されてから、ご自分の整体院を開くまでの経緯を教えていただけますか。

高橋　当初から自分で開業しようと思っていました。そうは言っても卒業後すぐに開院するのは難しく、しばらくの間、都内の接骨院や埼玉の整体院でお世話になりました。

　ここを開院したのは平成21年で、学校を卒業してから4年ほど後のことです。私が36歳のときですね。「自分の院」をもつことには大きな魅力がありました。第一に他人に左右されず、自分の考える方針で患者さんと接し、院を運営できるということです。また、がんばればそれだけ収入も増え、整体技術も向上するはずだという思いもありました。

――開業するにあたって不安はありませんでしたか。

高橋　最大の不安は開業したとしても、ずっとやっていけるのかということです。接骨院やカイロプラクティック、あるいはほかの整体院など、多くのライバルがいますから。しかし、私の周囲で整体院を開業している人たちの様子を見ながら、自分も大丈夫だと思うようになりました。

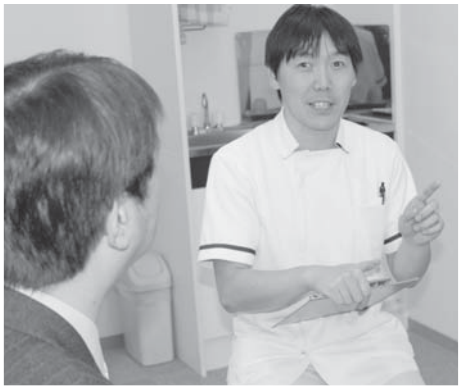
　また開業当時、私はホームページ作成の知識もあり、ネット広告についても勉強していました。この業界ではオリジナルなホームページを作成したり、ネット広告を活用している所はまだまだ少なく、自分の整体院を、より多くの人たちに周知させることは可能ではないかと考えました。

――整体施術はどのような流れで行われるのですか。

高橋　初診の方にはまず「初診カード」に主訴や手術の経験、妊娠の可能

●「しごとインタビュー」のバックナンバーがウェブサイトで読めます。
（(社)雇用問題研究会ホームページ）http://www.koyoerc.or.jp/sigoto.html

性などをご記入いただき、それをもとにカウンセリングを行います。その後、検査して内臓整体、全身のほぐし、骨格の調整と矯正、施術前との変化をチェックして説明し、今後の生活上の注意点をアドバイスします。1回あたり1時間程度かかります。もちろん症状によって施術の内容や時間が違ってきます。



初診の患者さんには、「初診カード」に基づいてカウンセリングを行う。

患者さんからの「楽になった」という一声が、やりがいにつながる

――お仕事では、どのようなことを心がけていらっしゃいますか。

高橋　表面には現れない、患者さんの本当のニーズはどこにあるのかを把握することですね。例えば初めての方の場合、本当のことを話していただけないことがあります。お話しいただけなかった痛い場所が、施術中に見つかることもあります。そういう場所をきちんと見つけ、患者さんを楽にして差し上げることが大切です。そうしないと患者さんは心からは満足できないと思うのです。

――やりがいはどんな時に感じられますか。

高橋　何と言っても患者さんから「楽になった」という声をいただいた時ですね。この仕事をやっていてよかったと思うと同時に、ほんとうにうれしくなります。また、それがやりがいにつながります。

――厳しさはどんなところにありますか。

高橋　整体院としてどのようにして経営の安定化を図っていくのかが課題です。ライバル店も増えてきましたし、整体が社会の中で十分に認知されているとは言えません。「痛いのでは」と、最初から敬遠される方も多い。医療行為ではなく健康保険が適用されないので、料金に割高感があるのも否めません。整体院の中には、サプリメントの販売などを行って経営の多角化を図っている所もあるようですが…。私はできるだけ整体を軸に仕事をしたいと考えています。

――ほかの整体院との差別化を図るために、どんなことをしていらっしゃるのでしょう

高橋　一つには、まだあまり知られていない内臓整体を取り入れていることです。内臓はストレスや疲れによって硬くなりやすいのです。内臓整体はこれをほぐすもので、施術後は患者さんからも「とても楽になった」と好評です。また、メンタルな面が体に大きな影響を及ぼすことから、「メンタル心理カウンセラー」の資格も取りました。

――整体院の開業をテーマとした、コンサルタント的な仕事もお考えのようですね。

高橋　実は整体師の養成学校を卒業しても、かなり多くの人が全く別な職業に就いています。さまざまな理由があるのでしょうが、その一つは整体院の開業に関して十分な情報が得られない、あるいは、周囲に相談できる人がいないからではないかと思うのです。整体院を開き、整体師として仕事をしたいけれど、踏ん切りがつかない人がたくさんいるなら、自分の経験に基づいて、親身なアドバイスができるのではないかと思っています。

自分がどんな仕事をしたいか突き詰めて考えることが大切

――近年、若者の就労意識が希薄になっているとの指摘があります。どのようにお考えでしょうか。

高橋　決して若者の職業能力が低いわけではないと思うのです。派遣という雇用形態が大きなウエートを占めるようになるなど、働く環境が大きく変わってきています。就職しても、どのようにステップアップをしていくのかも、かつてほど明確ではなくなってきています。そうした変化の中で、多くの若者はどんなふうに働けばよいのか、とまどっているのではないでしょうか。

　大切なのは、自分はどんな仕事をしたいのかを突き詰めて考えることだと思います。ところがこれが難しい。就職のためのテクニックは教わるけれども、仕事や職業についてきちんと考えるという機会はほとんどないのが実情です。それでもなお、自分が何をしたいのかをとことん考えてみることの大切さを、強く申し上げておきたいと思います。

施術中は、話してはいただけなかった患者さんのニーズはないかを探りながら、心から満足していただくように努める。

新たなキャリア開発

企業研修の現場から vol.4-4

東京都職業能力開発協会
人材育成コンサルタント
石井 潔

プロフィール
いしい・きよし●大学卒業後、マーケティング・リサーチ企業にて調査の企画・実施、その後メーカで人事、経営企画、商品企画等マーケティングに従事。2005年より現職、並びに企業研修や大学等での授業を行ってきた。消費生活アドバイザー、THP心理相談員、産業・組織心理学会会員。

今まで3回にわたり企業における研修のあり方を、研修だけでなく人材育成、さらには組織開発の施策と連動させると効果的であることを述べてきました。最終回である今回は、前回示した人材育成の6つの領域の1つであり、大きく変化しているキャリア開発をみておきましょう。

戦後、就業者の内、雇用者（サラリーマン）が占める割合が増大して、1955（昭和30）年に43・5％であったのが、現在では87％を超えるまでに至っています。この過程で、終身雇用を前提に（実態はそうでないのですが）、職業は「会社員」となり、「就職」より「就社」が強く意識されてきました。多くの人は職業キャリアについて、あまり考えを巡らせることもなく、就職先でのOJT等で職務能力を習得することができました。

企業は、当面必要な職業訓練だけでなく、「自己申告制度」、「社内公募制度」、「公募研修」、「資格取得支援」、「自己啓発支援」等、社員自らのキャリア開発意欲を喚起し、意向を汲み上げる施策も実施してきました。中核的人材に対しては、育成のために異職種経験や海外留学など、教育・研修を組み合わせた長期にわたる「キャリア開発プログラム」を行う企業もありました。

1980年代になると、中高年問題がクローズアップされ、「ライフプラン研修」が実施されるようになりました。初めの頃は長寿化に伴う退職後の生活設計をテーマにした退職準備教育でした。やがて、45歳前後を対象にした中高年者の活性化研修、そして今や若手を対象にした「キャリアデザイン研修」も実施されるに至っています。

1991年のバブル経済崩壊以降、グローバル競争、ICTの進展、産業構造の変化を背景（図参照）に、より高度な専門能力が要求される一方で、単純労働化が進み、非正規雇用も増加して、職業能力をいかに開発していくかが、個人そして社会の問題となってきています。

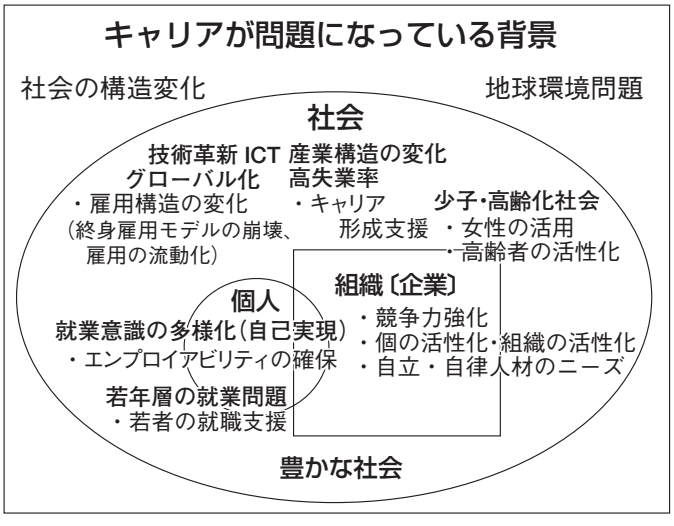
国の政策も、国際競争力強化に向けて、従来の雇用維持政策から、「雇用の流動化」を促進する政策転換をしました。2001年、厚生労働省の「第7次職業能力開発基本計画」では、「労働市場の5つのインフラ整備」が掲げられ、以後「キャリア・コンサルティング」の開発や「職業能力評価基準」の策定が進められています。

企業においては、これらのことから、それまでのキャリア関連の研修や心理カウンセリングなども再編成し、新たに「キャリア形成支援」を展開しています。今年創設された「キャリア支援企業表彰」厚生労働大臣表彰受賞企業に、その一端を見ることができます。

今、多くの企業にとって人材戦略の重要課題は、グローバルな場で活躍できる人材と、事業経営者の育成です。業種・企業規模にかかわらず、喫緊の課題です。時間を要する課題なので、社内での育成でなく、外部人材の登用も行われていますが、社内における長期的視点からの育成も必要とされています。

一方、個人のキャリア形成支援の視点からは、長時間勤務の問題や育児・介護、自己実現・ボランティア活動のための勤務形態のあり方（短時間正社員制度など）等、ワーク・ライフ・バランスの施策との関連もあります。社員だけでなく、広く非正規雇用の従業員に対しても支援が必要なのですが、まだ未着手状態に思えます。これらは、CSR〔企業の社会的責任〕、あるいはダイバーシティ・マネジメント〔多様性を活かす経営〕の課題でもあります。

変化の激しい経営環境の下で、終身雇用を前提とした企業主体のキャリア開発を超えて、従業員のエンプロイアビリティ向上を図るキャリア形成支援を統合した、新たなキャリア開発が求められます。



連載 キャリアセンター通信

一人ひとりに寄り添ったキャリア形成支援

流通経済大学 就職支援センター
専任所員
太田 千秋

本学は、茨城県龍ケ崎市・千葉県松戸市の2つのキャンパス、5学部8学科5大学院研究科を擁する、学生数約5800名の中規模総合大学である。開学以来、実学主義・少人数教育・リベラルアーツ（教養教育）の重視を教育方針に掲げ、時代の変化と将来の方向性を見据えながら、広く社会に貢献できる有用な人材の育成を目指してきた。

従来からの高い就職率は本学の特徴であったが、2001年度以降徐々に就職率の低下傾向が表われたことをきっかけに、学生のキャリア形成を意識した全学的な取り組みが模索されることとなった。

全学的キャリア形成支援

2007年度より、全学的キャリア形成支援体制がスタートした。新入生や低学年のサポートを教育学習支援センター※1が、また進路選択や就職活動を就職支援センターが主に担当し、正課・正課外の両面から、学生のキャリア形成を支援する大学を目指しての刷新であった。

正課科目の導入

2007年度から正課科目として「キャリアデザイン」を開設し、その後、「キャリアマネジメント」「キャリアカウンセリング」等の科目も設置している。キャリア形成に関する正課科目は、企業勤務経験のある教員3人が主に担当しており、3科目の履修者数は両キャンパス合わせて年に2千人を超えている。

少人数ゼミ教育

本学では、全学生を1年次から4年次までゼミに所属させる小クラス担任制を実現しており、そのゼミ活動においても、担当教員が学生一人ひとりに対して、細やかな学業・進路についての個別指導を継続的に行っている。3年ゼミでは、就職支援体制の一環として「就職ゼミ長」制度がある。就職ゼミ長は、学生の立場で就職支援の各種行事についての連絡・報告を補完・強化するとともに、ゼミ内での就職に係るムードメーカーの役割を担っている。

オリジナルキャリア形成読本の作成

2011年度から低学年を対象とした「RKUキャリアガイドブック」を発行し、大学時代に醸成すべき力を「RKU総合力※2」として明示している。2012年度からは保護者向けの「就職活動のサポート読本」を発行し、好評を得ている。

就職支援

就職支援は、主に就職支援センターが担当している。支援内容の主なものは、学生への個別支援と、就職支援ガイダンス・講座（2012年度実績26種類）、適性試験・模擬テスト（同7種類）、学内合同企業説明会（同16回）等の実施である。

このうち、学生へのきめ細かい個別支援が本学の特長である。本学では、3年生の6月に教員の協力のもと、ゼミの時間を利用してセンター職員が「就職活動の諸手続きガイダンス」を行い、学生個人の就職活動カルテ〈進路・就職登録カード〉を作成してデータベース化している。

このカルテは、個々の学生の就活の進捗状況を詳細に把握するためのものである。履歴書・ESの添削相談や模擬面接などでのセンターへの来訪、個別企業説明会への参加、面接・採用試験の結果等の新たな情報が追加され、学生の学内ガイダンス・講座、学内合同企業説明会への参加状況、適性検査の結果等も加味している。

このカルテをもとに、学生の就職活動の進捗状況などを検討しながら、大学に来ている求人等をタイムリーに紹介している。紹介に際しては、履歴書の添削や個別相談の際に得られる学生の性格やバックボーンの情報も考慮し、企業の多様なニーズにマッチした学生を紹介することを心がけている。さらに就職活動中の学生に対しては、定期的に電話やメール・ハガキでコンタクトをとり、就職支援センターへの来訪を促すとともに、懇切丁寧な支援を図っている。

本学では、2013年度より正課において新しいキャリア形成支援カリキュラムをスタートさせる。今後も正課・正課外の両面から個別支援・マスへの支援の両輪体制を有機的に機能させ、学生・社会の変化に合わせて内容・方法を柔軟に進化させることを目指していく。

※1 教育学習支援センターでは、すべての学生に学びの意欲を高め、より充実した学生生活を過ごしてもらうために、学生部・学生相談室をはじめとする関係各機関と綿密に連携をとりながら、学生のキャンパスライフの全面的なサポートを行っている。

※2 RKU総合力としてミニの力「学ぶ」「チャレンジする」「つながる」を挙げている。

エピジェネティクス

東京都立晴海総合高等学校　キャリアカウンセラー
千葉吉裕

The Journal of Neuroscience誌2009年2月4日号にアメリカTufts大学、Larry Feig教授のチームが衝撃的な論文を発表しました。その発見は、進化論の常識を覆す事実であり、そして、教育界にも大きな影響を及ぼすことになると予測されます。

その論文によれば、母親が思春期にどのように過ごすかによって、その後、その母親から生まれてくる子どもの脳の発達に、影響を及ぼす可能性があるというのです。妊娠中や子育て期間の話ではありません。子どもを宿すはるか前の時期に過ごした環境からの刺激が、子どもに影響してしまうというのです。将来生まれてくる子に影響を及ぼすなどと想像して小学校、中学校、高等学校で過ごしている女性は少ないでしょう。

Larry Feig氏の実験は、ネズミを用いた実験で、回り車など自発的に運動できる豊かな環境で育った雌ネズミから生まれたネズミは、生まれた後の環境や、育てる母ネズミにかかわらず、記憶力が高いという結果が得られたというのです。しかも、前思春期の2週間目、その一時期の環境刺激がネズミに影響しているそうです。この現象に、父ネズミの影響は見られず、父ネズミがどのような環境で過ごそうが、関係がないようです。Larry Feig氏はこの現象を脳科学的に考察し、遺伝子レベルで説明しています。ネズミと同じ哺乳類である人間も、同様の可能性があるかもしれません。

すると、「お母さん、子どもの頃、どんな生活していたの？　好奇心旺盛に、活発に活動しなかったから、ボク、バカになってしまったじゃない。ボクがバカなのはお母さんのせいだ」などと母親を責める子どもも現れるかもしれませんね。母親は母親で、学校が豊かな環境を用意してくれなかったと不満を言うかもしれません。他者への責任転嫁は、最近の風潮ですから。責任の擦り付け合いが起こるからというのではなく、子どもたちに豊かな環境を提供することに、学校は取り組む必要があるのではないでしょうか。また、家庭においても社会においても、子どもたちが成長できる環境を整備することは、欠かせないと考えられます。

獲得した形質が遺伝すると聞いて、そんなバカなと思う人も多いのではないでしょうか。教科書には「キリンの首はなぜ長いのか」という命題に、「生物は環境に適応して新たな形質を獲得し、親が獲得した有利な形質が子どもに遺伝することによって進化が起こった」というラマルクの説が紹介されています。しかし、この説明のあとには、「現在では、獲得形質が遺伝すること」は否定されていると書き足してあるのです。

このように、高校の教科書では、獲得した形質は子どもに遺伝しないと断言しているので、疑う人も多いと思います。しかし、現在、DNAという遺伝子本体以外に、親から子どもに遺伝する新たなメカニズムが存在することが見つけられました。

「エピジェネティクス」という言葉をご存じでしょうか。遺伝学の意味のgeneticsに、epi-という接頭語を付けた言葉です。後生遺伝学などと訳されることもあります。遺伝学を超えた現象といった感じのイメージをもっていただければよいと思います。DNAの配列が変わらず、DNAをくっつけているタンパク質が変わることにより、さまざまな現象が起こることがわかっています。癌や先天異常をはじめとする多数の病気の原因、老化、細胞のクローン化など、幅広い生命現象を起こすしくみで、この学問領域を「エピジェネティクス」と言います。2012年度ノーベル生理学・医学賞を受賞した山中伸弥教授の研究もエピジェネティクスの研究の一つです。

難しい科学の話はさておき、後天的に獲得した形質が、子孫に伝わると考えると、教育の意義はさらに重要になってきます。そして、教育方法や内容、さらに、発達の時期に応じた教育内容は再検討が必要でしょう。孟母三遷の教えの故事を出すまでもなく、古くから、教育には、環境が大切であることはよく知られています。子どもたちに、良い教育環境が提供されているか、是非、考えてみてください。末代まで影響するかもしれませんから。

中1ギャップ

東京都スクールカウンセラー（臨床心理士） **金屋光彦**

1 中1ギャップと不登校の推移

みなさんは、「中１ギャップ」という言葉をお聞きになったことがあるでしょうか？

平成17年に新潟県教育委員会が発表した調査をきっかけに、数年前からこの「中１ギャップ」の問題がクローズアップされてきています。

私の勤務する中学校でも、管轄下の４つの小学校の保護者対象に、毎年合同保健委員会が開催され、この中１ギャップが３年続けてメインテーマになっています。そこでの講演会では今年も保護者約130名が、メモをとりながら熱心に耳を傾けてくださいました。

この中１ギャップとは何か？　それを端的に示すのが、不登校の推移です。

平成23年度不登校の出現率は、小学校では0.3%、304人に１人の割合でした。しかし、中学校になると2.6%、実に38人に１人の割合に急上昇します。特に小６における全国の公立私立合わせた不登校児童が7,722人だったのが、中１になると21,895人になり、一挙に約３倍に急増しています。これは、ここ数年同じような傾向を示しています。

このように、小学校から中学校へ進学する際に、その環境の違い、すなわちギャップにショックを受けて、不登校はじめさまざまな不適応行動が生じる、それが中１ギャップです。

具体的には、中学校に進むと他の小学校から新しいクラスメートが加わったり、次々と教科ごとに違う先生が教え、その内容もより高度になります。また、部活動が本格的に始まり、先輩たちとの上下関係の厳しさも味わいます。このとき最上級生だった彼らが最下級生となり、２、３年生との複雑な服従関係が、中１ギャップ現象の中でも大きな要因として指摘されます。

2 中1ギャップに陥りやすいタイプ

これらの体験は、将来の自立した職業人になるには、必要なものです。その試練を乗り越えていくことが期待されるのですが、あるタイプにおいては、その過程に耐えられず、ついていけなくなるのです。中１ギャップに陥りやすいタイプには、次の２つがあげられます。

第一は、対人関係苦手タイプ。６年間一緒に過ごしてきた級友や担任教師のサポートを得て、不登校にならずに小６まで過ごしてきたタイプです。これが中学校だと一変します。見知らぬ級友の増加や、ほとんどの教科を担任が教えていた小学校の担任愛着システムから、教科担当別になります。匿名性が強くなる中学校では、より主体性が求められます。そのギャップに戸惑い苛立ち、それがストレスとなって、次第に疲弊して不登校となるのです。

第二のタイプは、リーダータイプです。今まで最高学年生として、学業やスポーツや行事等において、リーダーや中心選手として活躍できた数々のステージを失います。それによって、個性発揮や自己実現が困難になり、やがて自信を失い、不登校や問題行動を示していくのです。

3 中1ギャップの背景と思春期

この環境の大きな変化に加え、発達ステージが大きく変わることも一因です。安定していた学童期から、疾風怒涛の時代といわれる思春期に突入するのがそれです。

この思春期を、フランスの啓蒙思想家ジャン＝ジャック・ルソーは「人は二度生まれる。一度は存在のために、二度目は本当に生きるために」と称しました。また、イギリスの児童精神科医のウィニコットは「混乱を混乱としてひたすら生きぬく時代、それが思春期である」と語っています。

思春期の心は、自分の主人は自分だと主張してきます。人から支配されるような言動には、過敏なほど拒絶します。中学生の一番嫌いな言葉は、「勉強しなさい」という命令です。「あんなによい子が、口答えばかり」と親は嘆きます。また、「今日誰と何してたの？」と聞くやいなや「うるせー、どこで何するか俺の勝手だろう！」との怒鳴り声。何でも親に話してくれた、あの可愛く素直なわが子は、一体どこへ行ってしまったのだろうか…？　そう親は戸惑いうろたえるのが、この思春期なのです。

この「口答えという逆らい」と「隠し事という秘密」の２つは、発達レベルから見ると共に望ましい現象です。子どもがどんどん離れるこの思春期は、親にとっても辛くさびしい季節ですが、彼らの反抗的態度は、親を嫌っているからではなく、彼らの中のDNAが、そうさせていると考えたらよいでしょう。

子どもは授かりもの、と昔からいいますが、今のお母さんには、支配しうる私のもの、との意識を強く感じます。ここは、自らの心の安定のためにも切り替えて、「見捨てないけどかまわない」の精神で、距離を置きつつ見守ってほしいと、強く願うのです。

支援職だって悩んでる

～前向きな気持ちを失わず、支援することについて考えたこと～

藤掛弘美

株式会社セーフティネット　相談部マネージャー
人材紹介会社再就職支援事業部　スーパーバイザー
産業カウンセラー

今までは、3つの「A」安全、安心、諦めずに支援を行うについて事例を交えながらお話をさせていただきました。最終回では支援する側のメンタルヘルスについて、お話をさせていただきたいと思います。

日頃、相談室でご相談をいただく方の中には、女性センターのカウンセラー、PSW（精神保健福祉士）、キャリアカウンセラー、看護師、企業内保健師など、支援をお仕事になさっている方が多くおられます。

夫の暴力から逃げてきた女性を警察や病院、関係機関と連携を取り、苦労を重ねて安全を図り、ホッとしたのも束の間、呆気なく夫の元に戻られてしまい、がっかり感だけが残ったケース。

医務室へ駆け込んできた社員に対し、症状の辛さに親身に耳を傾け、病院探しから受診継続のサポート、人事と連携しての休職手続き、職場復帰まで支援したけれど、その社員からの度重なるメールや頻繁にかかる電話にほとほと疲れ果て、自身に不調が起きてしまったケース。

就職支援の依頼を受け、二人三脚で支援を開始したものの、対応について「不足だ」と利用者から不平不満の怒りを毎回ぶつけられ、ある時はペットボトルを投げつけられたり、大声を出されたりが重なり、とうとう出社ができなくなってしまったケース。

どなたも皆、親切で一生懸命さが伝わり、同じ支援職をさせていただいている私もお聞きしていて胸が痛みました。

私も相談室で同じように怒りの感情をぶつけられ、疲労感に襲われたり、無力感に打ちのめされたり、期待を裏切られたりの連続です。そのような時に何をヒントに、何を杖に相談をお受けしたらいいのか、常に自身に問いかけてきました。

今だこうしてご相談をお受けするモチベーションを継続していられるのは、多くの先輩方や先生方のご指導や知恵をいただいたからにほかなりません。私を助けてくれた方法を少しお話しさせていただきますと、

1　自分の癖を知り、自己理解を深めるために、進んでスーパーバイズを受ける。

2　病理や障がいについての知識や怒りや依存、不安、発達など基礎的な心理学の理解を深め、適切な見立てを行うよう努力する。

3　立てた見立てが適切であるか、独り善がりになってはいないかを常に問いかけ、精神科医とのケースカンファレンス、心理士との事例検討など客観性を保つ。

4　連携がとれる範囲の中で、関係機関など周囲の力を利用する。

5　ピアカウンセリングを行い、振り返りを行いながら自身のストレスを軽減する。

6　より多くの事例に触れられるよう、進んで勉強会などに参加する。

7　稼働日以外の日は、気分転換を図り、心に栄養を与えるべく楽しい時間を過ごせるよう心がける（自然に触れるウォーキング、美しいものを観る美術館巡り、友との語らい、美味しい食事など）。

などでしょうか…。

発達の理論を学んだことで、不思議だったCL（クライアント）の状況が理解できたこともありました。また、心理を学ぶことで怒りを発散するCLの言葉に対して、過度な傷つきを受けずに耐えられたこともありました。また、精神科医の一言で、全てが腑に落ちたこともあります。先輩方との対話の中で、自分の語彙の足りなさを感じたことも多々ありました。

よい友に恵まれ、よい指導者に恵まれてここまでやってこられました。仲間がいなくては感情職や支援職は務まらないと感じています。

支援職をなさっている皆様が、よりベターな方法を見つけられ、より良い支援に繋がりますよう祈念しております。

●「キャリアカウンセリングの現場から」のバックナンバーがウェブサイトで読めます。
（(社)雇用問題研究会ホームページ）http://www.koyoerc.or.jp/career.html

OSI Web版

職業ストレス検査
Occupational Stress Inventory

2013年春、受付開始予定
■詳しくはホームページでご確認ください。

メンタルヘルス対策用ストレスチェック検査

働く人の職業ストレスを診断

OSIは、働く人の職業ストレスを診断し、職場環境の改善を援助するメンタルヘルス対策用ストレスチェック検査です。
キャリア・カウンセリングの立場から作成され、個人の精神的健康の維持・推進への援助を目的としており、職業に就いているすべての方（18歳以上）に適用できます。
職業ストレス源の認知→ストレス反応→ストレス源・ストレス反応への対処という、一連のストレス連鎖を包括的に測定する総合的なストレス検査で、個人で簡単に自己診断をすることができます。
職場集団・組織単位による風土評価にも使用でき、職場環境の改善に役立ちます。

構　成

職業生活で生じるストレスの原因、反応状態および対処方法をチェックする３検査から構成されています。

A　職業役割検査	
役割過重感尺度	●ストレス原因（ストレッサー）
役割に対する不十分感尺度	
役割の曖昧感尺度	
役割区分の不明瞭感尺度	
責任度尺度	
物理的環境尺度	
B　ストレス反応検査	
職業的ストレス反応尺度	●ストレス状態（ストレイン）
心理的ストレス反応尺度	
対人的ストレス反応尺度	
身体的ストレス反応尺度	
C　ストレス対処検査	
レクリエーション尺度	●ストレス対処（コーピング）
健康管理尺度	
ソーシャル・サポート尺度	
論理的対処尺度	

ストレスの原因Aは、ストレス状態Bをもたらしますが、ストレスへの対処Cによってストレスは緩和されます。
ストレスへの対処Cが不十分な時、より高いストレス状態Bが生じます。

A ストレス原因 ► **C** ストレス対処 ► **B** ストレス状態

1名分　945円［税込］

Web版の特徴

■リアルタイムに集計データが得られます
企業側（管理者）は、受検者全体および属性ごとの最新の集計結果が得られます。また、現在までの利用企業の蓄積データが、性別、年齢層、職種、業種、従業員規模等ごとの全国平均として表示され、自社の平均と比較できます。すべての情報はCSVデータでダウンロードできます。

■個人の匿名性が保証されます
結果は受検者個人が特定されない形で提供されるため、受検者の率直な回答が促されることが期待できます。

実施の流れ

企業（管理者）	社員（受検者）
申し込み	
ID、パスワードの受け取り	
URLおよびID、パスワードを社員に連絡	ログイン（受検者用画面）
社員の受検終了を待ってから…	OSIチェックリストに回答
ログイン（管理者用画面）	結果の表示（自分の結果）
結果の表示、ダウンロード（集団の集計結果）	結果の理解・自己診断
結果の分析	ストレスへの対処
職場環境の改善等、組織としての対処	

●動作要件
Adobe Flash Player 10.1以上が動作する環境のパソコン
必要システム構成
■Windows
・2.33GHz以上のx86互換プロセッサー（ネットブックではIntel® Atom™ 1.6GHz以上のプロセッサー）
・Microsoft® Windows® XP（32-bit版）、Windows Server® 2003（32-bit版）、Windows Server® 2008（32-bit版）、Windows Vista®（32-bit版）、Windows 7（32-bit版および64-bit版）
・Internet Explorer 7.0以降、Mozilla Firefox 4.0以降、Google Chrome、Safari 5.0以降、Opera 11
・128MB以上のRAM（ネットブックでは1GB以上を推奨）、128MB以上のグラフィックメモリ
■Mac OS
・Intel Core™ Duo 1.33GHz以上のプロセッサー
・Mac OS X v10.6またはv10.7
・Safari 5.0以降、Mozilla Firefox 4.0以降、Google Chrome、Opera 11
・256MB以上のRAM、128MB以上のグラフィックメモリ

RCC Readiness Check for Career planning

将来の自分のキャリアと就職の意味を考えることを促す、就職活動サポートツール

就職レディネス・チェック

●就活を成功させるための知恵

●編著　就職レディネス・チェック開発委員会

●監修　渡辺三枝子
立教大学大学院 特任教授

松本純平
独立行政法人労働政策研究・研修機構 労働大学校 特任研究員

●対象　これから就職活動を始める大学生、短大生、専門学校生、大学院生等

就活スタートをサポート

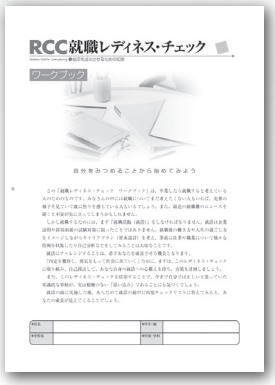
■「就職」への気づきを与えます
■就職活動へのモチベーションをアップさせます
■自分のキャリア形成について考えるきっかけになります
■自分では気づかない「思い込み」に気づくことができます
■就職活動に必要な行動を促します

ペーパー版

1名分

●ワークブック（1部）
B5判／24ページ
●回答・採点用紙（2部）
B5判／1枚目が回答用紙、2枚目が採点用紙の複写式
●チェックリストは、自分の変化（成長）を確認するために、期間を空けて2回実施できるよう、回答・採点用紙が2部ついています。

■ワークブック　1部



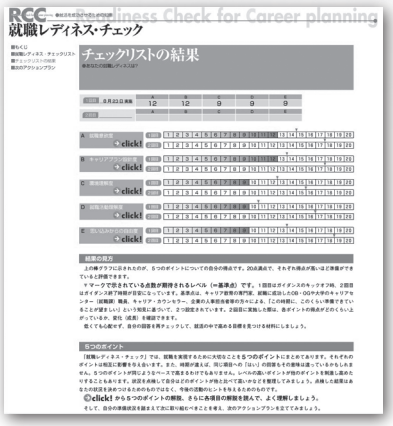
■回答・採点用紙（複写式）　2部

セット単位での販売のみとなります。

4セットまで	■1セット（20名分）……¥8,400（1名分あたり●¥420）（ex. 60名分：8,400×3=¥25,200）
5セット（100名分）以上	■1セット（20名分）……¥6,300（1名分あたり●¥315）（ex. 120名分：6,300×6=¥37,800）

Web版

■学生用画面



■管理者用画面
（学校用）

●対象人数分のIDとパスワードを発行します。
●チェックリストは、自分の変化（成長）を確認するために、期間を空けて2回実施できるようになっています。（有効期間は原則として1年間です。）

1名単位でお申込みできます。

99名分まで	■1名分……¥420
100名分以上	■1名分……¥315

価格はいずれも税込です。

お申込み・お問い合わせは

一般社団法人 **雇用問題研究会**
〒104-0033　東京都中央区新川1―16―14
http://www.koyoerc.or.jp
電話03（3523）5181　FAX 03（3523）5187

キャリア・コンサルティングに必須のアセスメント・ツールの有効活用をマスターする

キャリア・コンサルティング セミナー

個人主導のキャリア形成が求められる中、それを支援するキャリア・コンサルティングの重要性は、社会でも広く認められつつあります。それとともにキャリア・コンサルティングに不可欠なアセスメント・ツールも一層効果的な活用が期待されています。雇用問題研究会では、当研究会で発行している各種アセスメント・ツール、心理（適性）検査を効果的にご活用いただくために、セミナーを開催しております。各種ツール、心理検査等の理論・実施方法・活用方法等を解説いたします。
平成25年春季は、以下の予定で開催します。

基礎理論コース

対　象	●中学校・高等学校の進路指導・キャリア教育担当者、スクールカウンセラー ●大学・短大・専門学校のキャリア支援・就職指導担当者 ●職業安定・職業能力開発機関の担当者 ●職業相談・就業支援・教育相談機関等の担当者 ●キャリア・コンサルタント、キャリア・カウンセラー、産業カウンセラー及びそれらを目指している方

コース	内　容
KN式クレペリン **3/25**（月） 10:00〜16:00	KN式クレペリン作業性格検査は、連続する2数の加算を行うことによって得られる作業量や作業曲線、作業の質などの結果から、個人の性格面にかかわる特性を総合的にとらえようとするものです。この検査を実習し、コンピュータ判定結果の読み方等を説明します。また、各種の性格検査について概説し、個性理解について考えます。
VRT **3/26**（火） 10:00〜16:00	職業レディネス・テスト（VRT）は、「自己理解を通じて職業探索へ、職業探索を通じて自己理解へ」という理念のもと、若者（中学・高校生をはじめ、大学生などにも適用事例があります）の職業への興味・自信の方向性をキャリア発達の観点から捉えようとするものです。米の心理学者J.L.ホランドの職業選択理論を踏まえて、その実施と活用について説明します。
GATB **3/27**（水） 10:00〜16:00	厚生労働省編 一般職業適性検査（GATB）は、多様な職業分野で仕事をする上で必要とされる代表的な9種の能力（適性能）を測定することにより、自己理解や適職領域の探索等、望ましい職業選択を行うための情報を提供します。その実施方法と採点の方法を説明します。また、職業適性の理念や結果の解釈について説明します。
キャリア・コンサルティング **3/28**（木） 10:00〜16:00	アセスメント・ツールを活用したキャリア・コンサルティングの考え方や進め方について説明します。また、各ツール（VRT、GATB）の結果の解釈について、事例研究を通して学びます。受講生によるグループワークを取り入れたコースとなっています。 ●「VRTコース」及び「GATBコース」を修了された方が対象です。
キャリア・インサイトMC **3/29**（金） 13:30〜16:30	キャリア・インサイトMCは、ミッド・キャリア層（30歳代後半から60歳代）を対象とした、コンピュータによる職業適性診断システムです。再就職を考える人が自分のキャリアを見直したり、新たなキャリアを構築したりするために、適性評価、職業情報の検索、適性と職業との照合、キャリア・プランニングというキャリア・ガイダンスの一連の流れを経験できます。その機能と活用について、実際にPCを操作しながら習得します。

※ご希望のコースを自由に組みあわせて受講できます。ただしキャリア・コンサルティングは、「VRT」及び「GATB」コースを受講された方に限ります。

●会場（従来と変わります）等、詳しくはホームページでご確認ください。お申込みもサイト内専用フォームからできます。
http://www.koyoerc.or.jp

一般社団法人 **雇用問題研究会** 〒104-0033 東京都中央区新川 1-16-14●電話 03-3523-5182●FAX 03-3523-5187

読者プレゼント

本誌読者の方に、当会発行のキャリア教育や職業能力開発関連図書をプレゼントいたします。
雇用問題研究会のホームページ内「職業研究」ページにあるアンケートにご記入いただき、ご希望の図書1点をチェックの上、ご送信ください。（応募者多数の場合は抽選とさせていただきます。）
締切等詳しくはホームページでご確認ください。→ http://www.koyoerc.or.jp

キャリア教育、職業能力開発関連図書をプレゼント！

編集部では、今後の誌面作りに役立てるため、読者の皆様の声をお待ちしております。
取り上げてほしいテーマ、企画等ございましたら、ぜひお寄せください。
●「職業研究」ページでは、2004年以降の本誌バックナンバーのすべての記事がPDFファイルでご覧いただけます。

RATからはじまる人財獲得。

人を活かせば企業は生きます。
一人ひとりの個性を的確にとらえ、人材の採用選考と適材配置を効果的・効率的に進めるためにも、
客観的・科学的なアセスメント・ツールの導入をお勧めいたします。

職務遂行に必要な課題解決に共通する［一般的課題解決能力］を測る

RAT 職業基礎能力診断テスト

Requisite Abilities Test for work

RAT＋ …… 1名分料金 2,600円(税込)
（パーソナリティ検査付き）

RAT …… 1名分料金 1,500円(税込)

一般社団法人 雇用問題研究会
〒104-0033 東京都中央区新川1-16-14 TEL 03-3523-5181 FAX 03-3523-5187 http://www.koyoerc.or.jp/