キャリア・コンサルタントによる 個の支援を通じた組織の支援

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
キャリア支援部門 主任研究員

下村英雄

1 はじめに

キャリア・コンサルティングおよびキャリア・コンサルタントが公の制度として導入されてから、既に10年以上が経過している。各方面でキャリア・コンサルタントが活躍する中、進展が著しいのは企業での活用である。特に、企業の中で、キャリア・コンサルティングをどのように位置づけ、どのような役割を果たしていくのかについては、この10年の試行錯誤の中で一定の収斂がみられており、現在のところ、おおむね、このあたりが妥当だろうという議論の焦点が見えてきている。

最近、首都圏で活躍する先進的でプロフェッショナルなキャリア・コンサルタントの方々にインタビューをする機会があったので、その内容をもとに、企業内のキャリア・コンサルティングに関するいくつかのトピックを論じたい。

2 人事の中にあるべきか 外にあるべきか

従来、企業内のキャリア・コンサルティングについて最も問題となってきたのは、人事の中にあるべきか外にあるべきかという問題であった。当然ながら、キャリア・コンサルタントにはクライアントが持ち込んだ相談内容に関する守秘義務がある。この守秘義務が人事部内において守られるのかが、長い間、議論になってきた。

この点について、現在では、おおむ

ね人事の中に置くのが良いと考える立場が優勢になっている。理由は二つある。一つには、もともと人事部では、従業員の賃金や業績など、秘密にしておくべき情報をたくさん扱っており、本来、厳しい守秘義務が課せられた部署であるという点がある。また、キャリア相談に乗ろうとするほどの企業であれば、心身の健康に関する相談やハラスメントの相談の部署もあるのが普通であり、人事部が厳密に守秘義務を守りながら相談に乗ることは一般的になっている。人事部内のキャリア相談に乗る部署が、相談の過程で得た情報をむやみに他に流すことはないと言えるに足る状況が既にできあがっていると言えよう。実際、守秘義務を守ると信じていなければ従業員は利用せず、利用者が少なければ、早晚、相談制度は取り潰されるのだから、理屈で言っても、守秘義務を守らない相談の部署は存在しえないということにもなるだろう。

そして、人事部に相談に関する部門を設けるもう一つの理由は、他の人事部門の関連諸施策と連携することが可能であるという点である。こちらのほうがより本質的で重要な理由となる。従来から、日本型の企業内キャリア・コンサルティングは、キャリア研修の一環として行われることが多かった。例えば、宿泊型のキャリア開発ワークショップを行い、その夜の時間にキャリア・コンサルティングの時間

を設けるといふ形は、日本では広く知られている。また、キャリア研修の機会に、後日、さらにフォローアップの相談の希望をとり、必要があれば、後にキャリア・コンサルティングを提供するという形もある。そのうえで、この宿泊型のキャリア研修+キャリア・コンサルティングを、年代別にセットし、階層型研修として整備するのが一つの完成形ということになる。

3 キャリア形成支援策と関連させたキャリア・コンサルティング

こうしたキャリア研修と組み合わせた形でのキャリア・コンサルティングの延長線上に、企業内のさまざまなキャリア形成支援施策と関連させた形でのキャリア・コンサルティングがある。

例えば、最も組み合わせることが有意義であると目されているのは、社内公募制である。キャリア・コンサルティングは、この社内公募制のさまざまな局面に関わる。自社内に出てくる公衆の具体的な仕事の中身はどういうものなのか。自分が公募に出して受かる見込みはあるのか。また、公募に出して落ちた場合、なぜ落ちたのか。さらにはそういうことが繰り返された場合、自分はずっと落ち続けるのか。キャリア・コンサルタントはこれらの相談に乗ることができる。しかも、こうした相談は、社内公募に応募する従業員にメリットがあるだけではない。社内公募制度そのものがよりいっそう有効に機

能するというにもなる。

同様のことは、目標管理制度にも言える。年間の目標を上司と話し合うにあたって、何をどのように話すかの相談に乗るキャリア・コンサルタントは多い。上司との面談に備えて、自分の仕事内容の見直しや働き方に対する要望を伝えたい。しかし、どこまでが普通認められるような見直しや要望なのか。何をどんな風に伝えることが可能なのか。こうした相談に乗りながら、あわせて上司との面談の練習もすると話すキャリア・コンサルタントもいる。

その他、FA制度、留学制度など、企業内のさまざまなキャリア関連施策はすべてキャリア・コンサルティングと結びつく。キャリア・コンサルタントによっては、こうした制度があつてはじめて社内のキャリア・コンサルティングは成り立つという言い方をする。従業員の話を聞き、社内にどのような制度があるのかの制度説明を行うのも企業内キャリア・コンサルティングの役割であり、そうした制度の説明を通じて、従業員の心理的な問題やキャリアに関わる問題を解きほぐしていくことが、主たる自分の相談の方法論である。と述べたキャリア・コンサルタントもいる。

4 キャリア・コンサルティングと組織開発

ここまでの話の延長線上に、企業内のキャリア・コンサルティングを職場

や組織全体の開発に活かしていこうとする組織開発に関する議論がある。キャリア・コンサルティングと組織開発のトピックは、以前に比べて、もっとも進化・深化している。

上述したとおり、現在、企業内のキャリア・コンサルティングでは、人事部署の中に入りつつ、守秘義務を守り独立性を保っているのが一般的である。こうした形態の大きなメリットは、必要に応じて職場や組織の人間関係や働き方に介入しやすいことにある。

例えば、キャリア・コンサルティングの極めて典型的な相談内容として、上司・部下間の人間関係の問題がある。このような相談内容の場合、最近のキャリア・コンサルタントは、クライエントである部下に許可をとったうえで、上司に連絡するような介入支援を提供する。そして上司・部下双方の考え方のギャップを調整し、両者の考え方をすり合わせる方向で介入する。その際、両者の単なる認識違いや、些細な誤解がある場合がある。上司の側でも部下が問題を抱えていることは理解しており、時期をみて仕事の内容や部署を異動させようと考えている場合もある。こうした双方の思い違いを少しずつ解消していく。まるで上司・部下の人間関係に突き刺さっていたトゲを抜いていくような支援を提供する。こうしたキャリア・コンサルティング事例が、キャリア開発から発展し進化した組織開発のベースとなる。行き

違いが生じている職場や組織の調整を地道に行っていくには、必要のない摩擦は減少し、生き活きと働くことができ。結果的に組織全体が活性化される。こういう役割や機能を、新たにキャリア・コンサルタントが担うことが求められるようになっていく。

5 組織開発に必要なキャリア・コンサルタントのスキル

私が尊敬する腕利きのキャリア・コンサルタントの方の話でとても興味深いと感じたのは、組織開発を考えるにあたっては、やはり、ベーシックなカウンセリングのスキルが求められるということであつた。

職場において上司との人間関係に悩む部下がいた場合、まずは、部下の側の話を聞くために傾聴などの基本的なスキルが求められるの言うまでもない。しかし、その後、部下の求めに応じて、上司との関係調整に入るにあつて、頭ごなしに上司に向かつて、部下のAさんがあなたとの人間関係に悩んでいると言えないはずがない。上司の話や丁寧な聞き取りの過程で、上司の置かれてある状況や制約などを理解する必要がある。その際、やはりベーシックなカウンセリングのスキルが求められる。そもそも、このような場合、上司に接するにあたっては、相当の気づかいをして接するものなのである。例えば、必ずコンプリメント(賞賛)を入

れながら接し、話を聞くのだと言う。上司・部下に生じている行き違いをすりあわせていくような介入をするにあつて、普通にやったのでは、普通に感情のぶつかり合いが生じてしまう。当然、カウンセラーとしての人間関係調整のスキルが求められていくことになるのである。

6 おわりに

企業における組織開発といった場合、そこには、実にさまざまなアプローチ、さまざまな手法というものがある。しかし、少なくとも、この問題にキャリア・コンサルタントが関わる際には、大上段に組織全体を改革するのだと大げさな物言いをするのはない。むしろ、キャリア・コンサルタントが組織開発を行うときは、その持てるスキルを活かして、教科書どおりの傾聴、受容、共感を行いつつ、互いの心のわだかまりを溶かすような形で介入していく。そういう二者間の人間関係の改善を繰り返すことによって、組織全体に良い影響を及ぼしていくということが基本的な思想ということになるであろう。

しもむらひでお●筑波大学大学院博士課程心理学研究科修了。博士(心理学)。専門はキャリアガイダンス政策論、キャリア心理学。著書に「成人キャリア発達とキャリアガイダンス」(2013)、「キャリア教育の心理学」(2009)等がある。産業カウンセラー、2級キャリアコンサルタント技能士。