

# 職業研究

2014

冬季号

## 特集 企業におけるキャリア・コンサルティング

### 企業におけるキャリア・コンサルティングの意味

元・森永製菓株式会社人材開発センター長

法政大学キャリアデザイン学部兼任講師、相模女子大学人間社会学部非常勤講師 曲尾 実

### 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

#### 座談会

### キャリア・コンサルティングによって 企業のキャリア開発・組織開発をいかに支援するか

山田泰雄氏 株式会社日立製作所

小野田博之氏 有限会社キャリアスケープ・コンサルティング 代表

文川 実氏 1級キャリア・コンサルティング技能士

#### 連載

しごとインタビュー 杜氏 五十嵐哲朗さん

わが社の人材開発 小杉造園株式会社

企業研修の現場から 田中春秋

職業能力開発の現場から 横浜市中央職業訓練校

キャリアセンター通信 東京海洋大学

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 小中理江



## 特集 企業における キャリア・コンサルティング

産業のグローバル化、企業間競争の激化等に伴い、産業構造や仕事のあり方も変化し、働く人のキャリア開発、企業の組織開発をいかに進めていくかが課題となっています。個人主導によるキャリアの自律／自立、組織の活性化が求められる中、企業においてキャリア・コンサルティングが有効に機能する場面は増えていくのではないのでしょうか。

今号では、それらの支援がどのように可能か、今後どのような方向に向かうのかについて、個人と組織、それぞれの側面から考えます。



## ●表紙

文川 実氏（1級キャリア・コンサルティング技能士）

企業のキャリア面談やキャリア相談室等においてキャリア・コンサルティングが行われる場面も多い。

### 読者アンケート＆当会発行図書プレゼント！

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。

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へご協力いただいた方に、ご希望の図書1点を差し上げます。

※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>

### 特集

## ●巻頭言

企業におけるキャリア・コンサルティングの意味

元・森永製菓株式会社人材開発センター長

法政大学キャリアデザイン学部兼任講師、相模女子大学人間社会学部非常勤講師

曲尾 実 \_\_\_\_\_ 3

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 \_\_\_\_\_ 4

## ●座談会

キャリア・コンサルティングによって

企業のキャリア開発・組織開発をいかに支援するか

山田泰雄氏 株式会社日立製作所

小野田博之氏 有限会社キャリアスケープ・コンサルティング 代表

文川 実氏 1級キャリア・コンサルティング技能士 \_\_\_\_\_ 6

### 連載

## ●しごとインタビュー

旧来の枠にとらわれない杜氏として、「湘南の酒」を発信する

五十嵐哲朗さん 杜氏 \_\_\_\_\_ 14

## ●わが社の人材開発

人材教育の重要性を認識し、ユニークな研修制度を構築

小杉造園株式会社 \_\_\_\_\_ 16

## ●企業研修の現場から 6-2

キャリア自律支援とは能力開発である(2)

田中春秋 キャリア研修センター 代表 \_\_\_\_\_ 17

## ●職業能力開発の現場から

就職を目指し、ともに学ぶ場所—委託訓練も同じ校舎で—

横浜市中央職業訓練校 \_\_\_\_\_ 18

## ●キャリアセンター通信

柔軟な頭脳で挑戦する博士人材を送り出す

東京海洋大学 \_\_\_\_\_ 19

## ●キャリア指導の現場から ②4

ポスト東京オリンピック・パラリンピックに向けて

千葉吉裕 東京都立晴海総合高等学校 キャリアカウンセラー \_\_\_\_\_ 20

## ●スクールカウンセラー風便り 第26回

自己肯定感と子どもたち

金屋光彦 東京都スクールカウンセラー（臨床心理士） \_\_\_\_\_ 21

## ●キャリアカウンセリングの現場から 21-2

キャリアカウンセリングのポイント②「関わり方の工夫」

小中理江 株式会社LITALICO 就労支援事業部研修センター \_\_\_\_\_ 22



## 企業内キャリアカウンセリングの効果と今後

株式会社日本マンパワーは、日本最大のキャリア・コンサルタント資格である CDA（キャリアカウンセラー）養成講座を擁し、企業内におけるキャリア開発・組織開発の実現をサポートします。

★効果の可視化・検証「企業内キャリアカウンセリング白書 2012」「同 2013」発表

★「企業内キャリアカウンセリングと組織開発を考える研究会」（金井壽宏教授座長）開催

株式会社日本マンパワー TEL：03-5294-5041 <http://www.nipponmanpower.co.jp/cp/>

第47回キャリアカウンセラー養成講座『無料説明会』全国21地域で開催中＜法人特典あり＞



元・森永製菓株式会社人材開発センター長

法政大学キャリアデザイン学部兼任講師、相模女子大学人間社会学部非常勤講師  
2級キャリア・コンサルティング技能士／産業カウンセラーまがりお  
曲尾 実

# 企業における キャリア・コンサルティングの意味

企業でキャリア開発支援に取り組んでいると、社員のモチベーションがアップしている風景に瞠目することがある。例えばキャリア開発研修の場面、これほど反応が良い研修も珍しいと思うくらいに盛り上がる。また「もっと早くこの研修を受講したかった」という声も多い。キャリアなどということ意識してこなかった50代・60代がそう言うのはわかるが、20代の若手社員もそんな声をあげる。

キャリア、自分の生き方というのは、ときどきは振り返り考えたい大きなことであるが、なかなか日常生活の中では時間をとって考えることができない。それをキャリア開発研修なり、キャリア開発支援施策で機会を与えられ、改めて自分の生き方を振り返り、今後に向けてのプランを成り行きではなく自律的に再構築していく。そのことでモチベーションが上がり、明日からの仕事に生き生きと向かっていくことになる。

そのまま各人が自律したキャリアプランに沿って仕事人生を活性化して送ってくれるなら、そういったキャリア自律した社員の集合体である会社全体も活性化し、個人にとっても会社にとっても間違いなくWin-Winの関係になる。しかし、研修は一過性の非日常の世界なので、他の研修と同じく、日常に戻ると繁忙な業務の中で埋もれてしまう。

いわば研修は非日常的な「点」の世界であり、これをいかにして日常世界

界であり、これをいかにして日常世界につながる「線」の世界、さらには「面」の世界にするかが問われる。「点」から「線」へ、「面」へと考えると、そこにしっかりした「制度」の重要性が浮上してくる。自己申告やキャリアデザイン面談、社内公募制度、FA制度等と並んで、キャリア相談制度が重要な役割を果たすことになる。

キャリアプランの構築には、自ら定期的に、あるいは節目ごとに制度も活用しながら、随時見直すことが必要であるが、キャリア上の選択や意思決定の面で悩みや迷いがあるのが人の常である。そんなときに社内外のキャリアコンサルタント(CC)が心強い味方となる。

悩んだときに身近に相談相手がいることが望ましく、最大の支援者は上司であるべきだが、諸般の事情で上司がサポートできない場合は、CCがその代役を果たすことになる。

CCといっても社内CCと社外CCではそれぞれ強みが違う。社内CCの強みは、何といっても経営情報、社内組織、人事情報等に精通していることにある。

かたや社外CCであるが、EAP(従業員支援プログラム)等で社外CCが入ることによって、社内CCには言いづらいこと(転職など)も気兼ねなく相談できるため、相談者および相談の範囲が広がる。定期的な報告書によって社員の悩みの種類や地域別の状況に

ついても会社として把握できる。もちろん、社内窓口部署が主体となつて、社外CCと社内CCの連携をとることも必要である。

キャリア・コンサルティングに限らずキャリア開発支援全体にいえることが、息の長い、しかも直接的な効果がすぐには見えにくい取り組みなので、志をもった推進者の存在に加えて、経営トップのたいなる関与が必要である。また、取り組みを永続的にするためには、その志を受け継いでもらう後継者づくりも必須となる。

組織も個人も変化への即応を求められる中で、キャリア開発支援施策も、トップが代わった場合や合併、事業再編などさまざまな変化への対応が必要である。

また、効果が見えにくい取り組みとはいえ、社内キャリア開発支援を継続していくためには、成果発現への努力は必要である。それとともに一過性の施策ではなく、企業の「風土」として根付かせるためには、ある段階に住することなく、第1段階／第○段階とステップを構築して必ず実行することが求められる。

いずれにしても、企業におけるキャリア・コンサルティングの活用は、個人のキャリア支援により、成り行きでなく自律的に生き生きと働く個人を育むとともに、そのような個人の支援を通して社内風土・文化の変化を起こすことで、組織支援につながるといえよう。



# 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であって守られるのか、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感じ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ないということにもなるだろう。

そして、人事部内に相談に関する部門を設けるもう一つの理由は、他の人事部内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。自社内に出ている公募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、自分はなぜ落ち続けるのか。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、活き活きと働くことができる。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たって、頭ごなしに上司に向かって、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はるが、上司の話の丁寧さに聞き取る必要がある。その聞き取りの過程で、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たって、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ではない。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士。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・コンサルティング技能士。



## 座談会

# キャリア・コンサルティングによって 企業のキャリア開発・組織開発を いかに支援するか

キャリア形成が組織主導から個人主導へと移行し、キャリアの自立／自律が求められている中、社内外のキャリア・コンサルタントを活用することで、企業のキャリア支援がより効果的に行われるのではないのでしょうか。

いま、企業において組織として何が課題となっているのか、キャリア開発や組織開発の支援に何が求められているのか、そしてキャリア・コンサルティングに何ができるのか、どのように有効なのかについて、個人、組織それぞれの側面からお三方にお話し合いいただきました。

## 出席者

山田泰雄氏

株式会社日立製作所 人財統括本部 人事労務本部  
タレントマネジメント部 兼 総合教育センタ 企画部 部長代理

小野田博之氏

有限会社キャリアスケープ・コンサルティング 代表

文川 実氏 (司会)

1級キャリア・コンサルティング技能士

文川 日立の山田さんは、企業の中で組織の活性化を目指しながらキャリア開発に携わられています。小野田さんは経営コンサルタントとして企業に関わる仕事をずっとやられてきて、組織の外側から組織の活性化、個人のキャリア開発をされている。私は、最近キャリア・コンサルタントの方々のトレーニングとか養成などに深く関わってきています。三者三様の立ち位置で、今日はお話をしたいと思っています。

まずは、最近どういうことに注力されているか、そこでどのような課題を感じられているか、その辺から簡単にお話ししたいとは思っています。

## グローバル、イノベーション

山田 多くの企業にとって、グローバル化を進展させるとともに「イノベーションの創出」ということが大きな課題になっていると思います。では、イノベーションとは何か。既存の技術を進展させるイノベーションもあるだろうし、社会や消費者があまり気づいていない課題を発見して、提案していくものもある。既存の技術で済むかもしれないし開発しなくてはならないかもしれない。そこで昔との大きな違いは、一人じゃできないということですね。いわゆる多様性、男女等の属性の違いはもちろん、まったく違う価値観、能力、考え方、専門分野の人と一緒にやるから、見えなかったものが見えてくることがある。そういうことがやれる人、やれるような風土を会社の中で作ろうとした時に、これって会社の中でキャリア開発をやっていることの意味とあまり変わらないな、という気がしています。2002年くらいから当社で

はキャリア開発施策が始まっているんですけれども、それは個人にフォーカスしている、自立した個人、強い個人になるう、そのためには自分はこの会社で何をしたいのか、何ができるのか、一人ひとりのモチベーションをはっきりさせてやっていく、そうするとお互いが違うということが当然わかってきて、そこを上司がどうマネジメントしていくのか、今はダイバーシティ・マネジメントという言葉があるので、まさにそのことなんですけれど。

イノベーションを創出できる組織って何だろうと考えたら、ダイバーシティが必要となる。以前からやっているキャリア開発施策というのは個人の働くうえでのモチベーションに焦点があたっています。これを組織側からみると、いろんな価値観・能力がある、異種異能な人材にやる気になってもらって、組織の中で最大限に力を発揮してもらおうということです。

文川 ダイバーシティ、異なる価値観を認めていかないとイノベーションは起こりづらいということですね。もともとキャリア開発施策というものを、日立さんで導入してきた理由は何だったんですか。

山田 経営環境の変化が大きくあったというのには確かですね。2000年頃というところ、事業構造を変え、エレクトロニクス、IT分野を伸ばしていかなくてはならなくなりました。このIT分野は技術革新のスピードも速く、かつ、システムの構築など一人ひとりの頭脳、つまり個人に頼る部分が大きい。個人がフロントに立ち、ある時にはリスクをとって、判断し、頭の中の創造性をどう発揮するかという課題になって、一人ひとりが強くなり、自立・自律した個人にならなきゃいけないということになったわけ



山田泰雄氏

株式会社日立製作所 人財統括本部 人事労務本部  
タレントマネジメント部 兼 総合教育センタ 企画部 部長代理

やまだ・やすお●(株)日立製作所入社後、同社研究所にて人事・総務業務全般に従事。その後、社員のキャリア開発支援専任部署へ異動。2011年から現職。キャリアカウンセラー、産業カウンセラー、NPO日本キャリア・コンサルティング研究会認定キャリア開発ワークショップ・CDW®ファシリテーター。

す。その時に焦点が当たったのは、一人ひとりが自分にとっての仕事とは何なのか、働く意味や意義は何なのか、自分にとってのモチベーションは何なのか、こういったことを自覚し、強い意思・意欲を持ち仕事に臨んでもらうこと。そのための、企業戦略に基づいた人事戦略として、このような個人の自立・自律を支援する意味でのキャリア開発施策があったわけです。

そしてもう一つは、事業構造を転換していく時に、一人ひとりが自分のことを大切に考えようということがあったと思うんです。2002年くらいに出た厚生労働省による「キャリア・コンサルタント5万人養成計画」というのも、エンプロイアビリティを自分で上げていく必要が世の中に出てきたことがおそらく背景にあったと思います。個人の力をどう引き出すか、個人がいかに強くなるか、自立・自律した個人をどう確立していくかという文脈の中で、キャリア開発というのが出てきた。

## 自分のキャリアを自分で考える

文川 小野田さんがキャリア開発に足を踏み込んだのはいつ頃ですか。

小野田 80年代後半にJCCのCDW<sup>(\*)</sup>に業務命令でたまに出たのがきっかけです。その時に、自分のことは自分で考えるんだーということをはじめ、なるほどと思うこともたくさんあったんです。その時はソフトウェアの会社で人事をやっていました。社員の満足度を上げるために評価制度や教育・研修体系の変更などに取り組んでいたんですが、社員の受けは非常によくなりました。ある日コンサルタントの方がやってきて、「こういうふうに社内をしたらど

うですか」と言われ、社長も「それはいいね」ということになったんですけれど、それはわれわれ人事サイドでも「そういうことやったらどうですか」と言ったことだった。社外の人が言うのと全然話が違って聞こえるんだと思って、たまたまコンサルタントの募集があったので外に出たんです。

そこで、企業に人事制度を導入する仕事をしていて、90年頃です。当時流行りの職能資格制度から年俸制、執行役員制などいろいろやっていました。けれども、制度を導入しても、結局うまくいく会社はうまくいくんですけれども、うまくいかない会社はうまくいかない。うまくいかない会社の人たちが何て言うかというと、「社員が口開けて待ってるだけなんですよ、『次は何してくれるんですか、会社は』という感じで」と。そこに主体性はなく、「何とかしてください、会社は」ということが多かった。一方で活性化する会社の社員の方々は、制度を自分のために使おうとする。「こういうことしたら私はどうなれるんですか」と言う。将来像があって、自分はこういうふうになりたいというのがあったほうが、仕事にも前向きになるし、もっといい仕事をしようと思うから創造性も生産性も上がる。

例えば評価にしても、会社がこういう評価をすると決めるのではなくて、「皆さんはどういう評価をされたいですか、皆さんで評価されたいものを決めていきましょう」と勧めると、納得度が高いんです。自分たちが物事を考えて決めていけるとやる気にもなるし、納得感もあるんだったら、そのようにしたほうがいい。逆に自分がこの会社でどう生きていくかをわかってないと働きがい・生きがいというものは生まれ

てこない。そうするといくら制度を導入してもあんまり変わらない。そもそも自分がどうしたいのかということ、自分のキャリアを自分で考えることが大切なんです。

会社がなぜキャリア開発をやるかというと、会社の生産性を上げるため、社員にがんばって働いてもらうため。どういう時に社員はがんばるかということ、自分のためになる時。短期的あるいは中長期的に自分のためになることがわかっていけば、ちゃんとやるし、やってみようかなかったことに対して責任は引き受ける。会社が例えば職務等級制にして、「こういう仕事をした」と思ったらこういう経験が要る」とか「会社にはこういうポジションがあって、このポジションに就くと給料はいくらです」ということを明確にしておく。それで、「あなたは部長になりたいですか。なりたんだったら部長目指してがんばってください。なりたくないなら今の担当職のままで、処遇はそのままで。それでもいいですか」と問う。本人にしてみれば、「部長になるより、担当者でお客様と直接関わるほうが楽しくてやってみようかな」ということで「これで」ということもある。

それが最もうまく機能した会社には、ある外食産業があります。外食産業の場合、お店がよければ会社はうまくいくんですけれど、多くの場合お店のマネジャーに次のポストを示すわけです。例えばエリア・マネジャーとかスーパーバイザーとか営業部長とか。そこを目指してがんばる。一番成績のいい人間がエリア・マネジャー、部長になつていくという仕組みにしてしまう。でもそれはおかしな話で、お店が一番稼いでるんだから、お店のマネジャーが会社で一番えらいはずなんです。それが、マネジャーで

(\*) CDW  
JCC（日本キャリア・カウンセリング研究会）が実施するキャリア開発ワークショップ。自己カウンセリング、グループ・カウンセリング、キャリア・カウンセリングを通してさまざまな角度から自己理解を深め、自身のキャリア・ゴールを設定する2泊3日のキャリア研修。個人の内的プロセス・内的キャリアに焦点を当て、個人と組織の共生を実現するための自己決定を目的とする。

### 小野田博之氏

有限会社キャリアスケープ・コンサルティング 代表

おのだ・ひろゆき●有限会社キャリアスケープ・コンサルティング代表。大学卒業後、新聞社記者、ソフトウェア会社人事教育部等を経て、現職。内的キャリアを自覚した個人と社会的ミッションを自覚した組織の成長、発展の支援を目的とした経営コンサルティング、組織開発／キャリア開発、キャリアをテーマとしたグループワーク、カウンセリング等を行っている。





居続けると負け組になってしまう。そうすると、地域に密着したいいいお店を作ってお客さんからは慕われているんだけれども、社内的には負け組、というダブルスタンダードになってしまう。

本人はそのお店にずっといたい、収益構造からいって例えば月給50万円ならその店は成り立つとすれば、本人がそれでいいんだっただいいんじゃないか、というふうにしたほうが本人も楽しく働ける。会社としてもそのほうが収益は安定するし、マネジャーがいいとお客さんについてくる。アルバイトも辞めない。学生は卒業の時には辞めるんですけど、その時に後輩を紹介する。その人が当てになるので、募集費が要らない。やる気があるからトレーニング・コストもあまりかからない。紹介するほうも好きで働いていた店だから優秀な子を紹介する。紹介された子も先輩の顔があるから、がんばる。いい人材が集まる。ますますいいお店になる。

そういう状態にするために何が必要かという、「あなたはマネジャーで一生過ごしたいですか」ということなんです。部長とか百人に一人くらいしかねないようなエサをぶら下げてがんばれって言うよりも、「あなたは本当にどうしたいの」という話をしたほうが早い。本人の納得感が高いし、うまくいくんですよ。そもそもお店やりたくて入ってくる人が多いんだから。本人が自分の仕事に納得していることはすごく重要な、と。

一方で、新卒採用を含めて「皆さん、この仕事納得してやっていますか」というと、全然納得してない。「たまたま入った」と。まあ、それは新卒一括採用制度である意味しょうがないんですけど、少なくとも入っ

た後でどういう仕事をやりたいかぐらいいちやんと考えなきゃいけない。「それは会社や上司が考えてください。会社に入ったらあなた色に染まりますよ」じゃなくて、自分は何をしたいのか考える。ただ、考え違いもあるから、いつでもリスタートできる仕組みや教育体制も整え、給与の体系もわかるようにし、社内にもこういうポジションがあるかもわかるようにして、あとはあなたが選ぶだけです、というのをこしばらくずっとやっていますね。

そうすると組織もどんどんよくなるわけです。自分のポジションとか何をやらなきゃいけないかもわかる。例えば「うちの会社はこういうことをやるから、君たちにはこういうことをやってほしい」とか「悪いけどこの事業から撤収するから」みたいなことを中長期計画の中で表明するので、そこにいる人たちも「おれの事業はなくなるかもしれない」と思えば、身の振り方を考えるか、「ちよつと待ってください、うちの事業にはこういう可能性があるんですよ、だからこの1年間こういうことをやらせてください、V字回復も可能かもしれない」ということも言えるわけです。自分の仕事だと思っていればね。そういう面では組織開発だし、個人に対して「結局あなたはそういうことやりたいの、やりたくないの」というのは、キャリア開発の話だし。

文川 こういう時代なので、一つの会社も事業も5年後にあるかどうかかわからないし、会社の中に必ずしも踏みとどまって自分の将来像を考えるのが現実的かどうかはわからないですよ。

小野田 一方でそうですね。でも会社を移ることを奨励してるわけじゃなくて、いい会社だったらずぶれないようにがんばら

うということでもあるんです。

## 低成長期の自立した個人

文川 従来あったキャリアパス（\*2）をその人が歩めるかどうかはわからないわけで、事業構造が変わってしまったら、その事業がなくなってしまうしたら自分で考えるしかない、ということでもありますよね。

小野田 キャリアパスの設定をする仕事をやったこともあるんですが、その時に思ったのは、実際にやっているのはキャリアパスの設定ではなくて、競争させるための仕掛け作りになっていたのではないかとということなんです。要は出世競争させるための（すぐろくのような）。賃金制度もそうですけど、評価のいい人と悪い人で昇給額が1万も違わないわけですよ。年間で12万。それを死に物狂いで追いかけて、モチベーションとかテンションを張り続けさせる。みんなに同じ夢を見させて、「そこを目指してみんな一生懸命がんばれ」ってやってきたのが高度成長期だったのではないかと。みんな周りがそう思っているから、疑わない。今だってそう思っている人はいると思いますよ、社内にもいる人は。中には「何やってんだろ、1万円しか違わないのに」と思う人もいますが。文川 そうした動機づけで競争心を駆り立てられて、かつてはうまくいっていた、と。

小野田 かつてはね。今は人件費をそんなに上げられないから、「1万も上げられませんが、定昇しか無理です」と。定昇以外に上げられるのは役職手当で、でも「役職は付けられませんが、もう精一杯付けました」という状態。昇給もしづらい、役職にもな

### 文川 実氏

1級キャリア・コンサルティング技能士

ふみかわみのる●キャリア・カウンセラー、経営コンサルタント。大学卒業後、マーケティング企画会社勤務を経て1998年より現職。専門領域は、キャリア開発、組織開発（OD）。1級キャリア・コンサルティング技能士、キャリア開発カウンセラー（JICD認定）、中小企業診断士。キャリア・コンサルティング技能士会関東甲信越支部幹事。



（\*2）キャリアパス

ある職位や職務に就くためにどのような経験やスキルが必要を示した昇進・昇格等の道すじのモデル。基準・条件を明確化することで、社員が目標意識、モチベーションを高め、成長を促す。具体的には業種、職種、企業によって異なる。



かなか付けてあげられない。

**山田** そこで出てきたのは、一人ひとりがやりたいこと、モチベーターになるものを大切にしてやっていく考え方です。これは個人にとつてのキャリア開発ということができます。しかし、そういった個人の意思・意欲に基づいて仕事をしていたとしても、その時の知識やスキルでは3年後、5年後同じことができないかもしれない。これは環境がどんどん変わってきているということから来るものですが、それに対応できるようにさまざまなチャレンジを個人は行い続けなければならぬ。自分のキャリアを歩むということは反面、すごく厳しい側面も持っている。

**小野田** それを考えることがキャリア自立ということだと思ふんです。以前は、それを会社がどうにかしてくれたわけですよ。各企業が大規模なリストラをした時に、「あなたはこっちの工場にいたけど、こっちの工場に行くことになりました」とか「この事業やってたけど、向かないかもしれないけどこっちの事業に行ってください」とか。今は「どうしますか。全員を会社が面倒見るといふことはもうないですよ」ということになっている。

**山田** 個々人で自分がどうしたいのか、キャリア自覚を持つことが重要になってきています。それに基づいて自分で学ぶ。こういう幅の中で自分はやっていききたいと思つたら、自らつかんでいかないとけない。上司には育成責任があるとしても、これだけ不確実な時代だと、今や上司としてどういうマネジメントをするか、どうキャリア開発を支援するかというのは難しい問題で、一方的な指導というよりも、一緒に考えるみたいなものに変化していかなければ

得ないのではないか。リーダーシップは部下がとってもいい、みたいになっていかなければ、組織として新しいものについていけないかもしれない。

**小野田** 一人ひとりのキャリア開発を支援しないでその部門が活性化するわけがないし、会社がよくなるわけがない。新製品を考えている人が新製品を考えられる環境をどうやって作ってあげられるか、ということしか会社はできません。本人がやりたいこと、考えていることについて、会社は支援していく必要がある。上司としての立ち位置で言えば、「上司がキャリア・カウンセリングをすればいい」と言いますか、キャリア・カウンセリング的な発想、理念を持つてマネジメントする必要があるとは思いますが。

### 支援の目的と手段

**文川** キャリア・コンサルティングという立場では、これまでの支援は、ある選択肢の中でどっちがいいかという選択の手伝いをするものだったような気がします。例えば、今あなたの会社でこれこれのコースがありますが、どちらがメリット、デメリットが多いか少ないか、みたいな。キャリアパスが一本道だったり、会社や業界界の変化がそれほど起こらなかった時には、そういう支援もあり得たと思うんですけど、今の場合は選択肢を作ってもらいたいという支援ができればいいのかなという気がしています。

**山田** 一対一のコンサルティング、カウンセリングという行為は、最終的には本人が自分の力で生きていくことを支援する、もやもやした段階からやがて具体的に自分で

考えて、自分の道を歩むことの支援、という方向に行くのではないのでしょうか。そういうことが求められているのかもしれない。キャリア・コンサルティングに、AとBの選択肢のどっちを選ぶというだけじゃなくなってくる。

**小野田** 選択肢というのと、「営業に行くか開発に行くか」みたいな話ですけれども、そうではなくて、そもそも営業に行くか行かないか、今のままだのかないかというのがあるわけです。そもそもどうしたいのか、何を大事にしたいのか。そうすると、内的キャリア（\*3）、自分にとつての生きがい・働きがい、何を基準に選択をしていくのかについて自覚を深めてもらうというのが究極のテーマなのではないかと思うんです。それがわかっていけば選べるんだし。

「今あなたは総務にいますけど、営業に行きたらすごく自由になりますよ。目の前の嫌な部長の顔色うかがいながら仕事することはなくなり。ただ成果は求められます」と言われた時、数字を求められるから異動するのは嫌なのか、自由に動けるからいいのか。あるいは、もっと違う仕事の中で自分の可能性を拡げるといふ方向に進むのか。

極論を言うと、自分で考えられればいいわけで、キャリア・カウンセラー、キャリア・コンサルティングが出てこなくてもいい。彼らの役割は、相談者が自分で考えられるようになってもらうことだと思うんです。自分にとつての内的キャリア、生きがい・働きがい、生きる意味・働く意味というものを自覚してもらおう。それを支えることについてプロでいなくてはいけません。でも、彼らにしかできないわけではなくて、マネジャーでもできるはずなんです。マネ

（\*3）内的キャリア  
E・H・シャインが、組織と個人の相互作用による発達の視点の立場から提示した概念。個人が実際に経験した職業や職務といった役割の連鎖（連のステップを「外的キャリア（External Career）」、それに対して、そうした役割に対して個人が抱く主観的な感覚を「内的キャリア（Internal Career）」と呼んだ。外的キャリアが職務経歴書などに示せる客観的な事実であるのに対して、内的キャリアはその人にとつての働く意味、生きる意味といった主観的な思いである。なぜそのような外的キャリアのステップを選んだのか（選ばなかったのか）を説明するには内的キャリアへの理解が不可欠であり、内的キャリア自覚を深めるにはその折々の外的キャリアについての説明が欠かせないというように、両者はある種の表裏体の関係にある。



ジャーは自分の経験があつて、その仕事の面白さも語れるわけだから。

文川 役割と機能をこっちゃんにしてしまうとよくわからなくなってしまう。「私はコンサルタントなので、コンサルティングをします」みたいなことを言われる人がいますけど。

小野田 キャリア・カウンセラーの人が「それってコンサルタントのすることじゃない？」ってよく言われる。「問題解決はコンサルタントだ」と。カウンセラーは問題解決しないんですか。コンサルタントだって問題解決だけしているわけではない。カウンセラーもカウンセリングだけしてるわけじゃなくて、コンサルティングもしている。キャリア・カウンセラー、キャリア・コンサルタントが「カウンセラーとは」という像があつてもいいですけど、要は自分が今やっていることが何なのかをよくわかっていることです。

例えば、私はもともと経営コンサルタントですが、コンサルタントというのは、経営者と話をして、今何を問題だと思っているのかを自覚してもらうのも仕事なんですね。「人事制度を変えましょう」と言っても絶対うまくいかない。経営者が「私が抱えている問題は人事制度の問題なんだ。ただ人事制度を変えても社員が動かないとうまくいかない。だから社員のマインドを変えるために人事制度を変えていくんだ」と思ってくれないとうまくいかない。「それってコンサルテーションですよ」と言われるかもしれないですが、ある種エグゼクティブ・コーチングかもしれないし、カウンセリングをしているのかもしれない。カウンセリングは自己理解を促すことだから。経営者が自己理解をしているわけだ

よ、経営についての。

文川 自分の役割をどういう言葉で定義するかよりも、自分が関わる組織なり個人がどんなことを必要としているのか、自分がそれに対して何ができるかということが大切ですね。自分はこういうコンサルテーションができるのか、こういうアドバイス、カウンセリングはできる、といったような。最初に外的キャリアみたいなどころから自分の枠を作つてどうするのか。それは本末転倒ですよ。

山田 自分の得意分野、限界を自覚して、自分の手に負えないならリファーすればいい。カウンセラー、コンサルタントの行うことはこうじゃないといけない、と決めたかかつてしまうと、その組織が求めていることに寄与しにくくなってしまふこともあるんじゃないでしょうか。その組織、そこで働く人々がより生き生きする、活性化することが目的だとすると、手段はいろいろあるはずですよ。話を聞いていくうちに、これは人事制度そのものの話だと思つて自分の専門外だったら、「人事コンサルタントを雇つたらどうですかね」というサジェストionをするのも一つの役目ではないですか。そういう幅を持つて、柔軟に関わればいいのではないのでしょうか。

小野田 目的と手段で言えば、コンサルテーションするのとかカウンセリングするのとか、組織開発としてからんでいくのか、というのは手段なんですよ。目的がはっきりしていないと手段も決められない。

その会社でみんなが幸せに働けることが最終的な目的だと思うんです、私は。会社も儲かつて3年後も20年後もあつて、しかもその中で自分はしたい仕事ができ、幸せに働けていくということ。会社としての短

期的利益、中長期的なあり方なども考えつつ、個人に対して「あなたはこうするんですか」ということを考えてもらわないといけないと思うんですけど、個人寄りのほうに行き過ぎてるように見えるコンサルタント、カウンセラーもいる。「会社は利益を上げないといけないから個人の思いが後回しになってしまう、働いてる立場からすると辛いよね」という文脈で。

### 組織開発と個人

文川 「うちの会社は何もしてくれない」という言い方をよく聞くことがあります。あなたが会社って誰なんだろうと思います。あなたも会社の一部なんだから。あなたも一部である組織がもつとよくなる、みたいなことだったらわかるんですけど。

小野田 確かによく聞きますよね。会社は何もしてくれない。「じゃあ、あなたは何かしましたか」「何もしてません」と。口を開けて待つてるとするのはそういうことなんです。「上司は評価してくれない」「じゃあ、あなたは何かやつてるの?」「いや、何もやつてません。でも上司は見てくれなきゃ」と。自分がどういう成果を出したか説明してないで、評価してくれないもないでしょう。

文川 「私の行く先を会社が決めている」ではなくて、「私たちが会社の行く先を決める」わけじゃないですか。もう少しそういう観点が強まるほうがいいと思うことはありますね。サニー・ハンセン<sup>(※4)</sup>のチェンジ・エージェンツという言葉は、そんなことを言っているんだと私はとらえているんです。

小野田 組織開発つて、そういうことなの



(※4) サニー・ハンセン  
アメリカの心理学者。ミネソタ大学名誉教授。専門はカウンセリング心理学。全米職業指導協会(NVGA)、アメリカ・カウンセリング学会(ACA)の会長を務めた。著書に「Integrative Life Planning」(トン) (邦訳「キャリア開発と統合的ライフ・プランニング」)がある。



かなと思いますね。いろんなところで問題が起きているのを、組織の一人ひとりに「じゃあ、あなたはこの会社をどうしたいですか」「あなたが思っていることとこっちの人が思っていることは違うかもしれない。でも今会社の中でお互いやってる中で、よりよい会社を目指そうとした時にどこまで納得して一緒にできるんですか」というところを明らかにしていく。経営サイドは経営サイドで、「事業としてはこういうふうになっていきたい」「こういう会社に対していきたい」という経営方針がある。それに対して賛同するからその会社に入っていると考えると、そこをちゃんとお互いに理解し合えて、うまく自分の機能を発揮できるようにしましょう、というのが組織開発なのではないか。

一人ひとりがどう働いていくのかというのは組織開発の一つの観点だし、一人ひとりが考えられるようにするために、会社は何を考えているか、どういう事業戦略でどういう人材を求めているか、お客さんにどういうサービスを提供したいかを伝え、それを聞いたうえで、違うと思って辞めるのか、この仕事をしたから会社の方針に合わせるか、それを決める個人が準備するのが内的キャリアだし、決められない時にはキャリア・カウンセラーに相談する。そういう流れになるんでしょうね。

## さまざまなキャリア開発

文川 キャリア開発について、ご自身の現場でどのような実践をされているかについて少しご紹介いただけますか。

山田 キャリア開発の施策としてやっているものと、人事施策の中でキャリア施策の

目から見ればそう見えるというものがありませんね。キャリア開発を、一人ひとりが自分のキャリアを自覚して強い個人になること、あるいは個人の力を最大限発揮できるようなマネジメント、リーダーシップ、組織を作ることと定義すると、当社で個人支援として中心的にやっているのは、CDWです。一人ひとりが自分のキャリアはどうなんだろうと考える。

また、上司・部下間で話し合われるパフォーマンス・マネジメントというものがキャリア開発の一環だし、Off-JTだつてそうですよ。そこまでキャリア開発に入っちゃうの」という人もいるかもしれないですが、ダイバーシティ推進施策だつて、組織を一人ひとりの価値観を大切にすることで、個人がキャリア自覚をした後の組織のあるべき姿を目指してやっているのであれば、キャリア開発施策とも言えると思います。<sup>(\*)</sup>

それから、グローバル人材育成の一環で、若手を1年間に1千人海外に送り出そうというものがあります。そのプログラムの一つにいろんな国のNGOで仕事をして来るものがあります。本来の目的は異文化理解、挑戦する機会、海外経験そのものだったりするんですが、自分はこの技術を持っている、海外のNGOに行き、あるプロジェクトを任せられる、それで戻ってくる。すると、「自分の能力ってこういうふうにも使えるんだな、役に立つんだな」と思ったり、途上国に行くケースのほうが多いので、「私もそもそも自分は何で働いてるんだろう」と自分のやる仕事と社会との関わりを考えたりするんですね。結果として本人が自分の仕事について深く考える機会になっている。

イノベーション人材とかグローバル人材も、根っここの部分で自分というものを確立しているからそういうことができる。それがキャリア開発にもつながっているのかなと思いますね。

小野田 キャリア・ディベロップメントって、要は発達じゃないですか。発達というのはアイデンティティを確立することですよ。キャリア上のアイデンティティ、自分は何者なのかということがわかっていくのがキャリア開発だとすれば、今言われた海外のNGOに行つて、「自分はこうなんだ、こういうことが働きたいんだ、自分にとって生きる意味なんだ」というのがわかるというのがまさにキャリア・ディベロップメントなので、キャリア開発の施策と言つていいんだと思いますよ。

山田 それから、グローバル共通の人事制度としてグローバルグレイディングを導入しました。資格制度ではなく、役割や仕事の大きさでそれぞれのポジションをグレイドで格付けする。いわゆる昇進は、上位のグレイドへ移ることということになります。が、そのためにはそれに向けて能力開発をすることになる。上位グレイドに移りたいのか、それとも今のままで活躍したいのか、ここでもやっぱり個人のキャリア開発・キャリア自覚というものが重要になってくる。

## キャリア・コンサルタントに求められるもの

小野田 そのポジションにいたれば勉強しないといけないというのは、逆に言えば、やらなければいけないことをやれば、いられるわけじゃないですか。本来の意味での

(\*)5 日立製作所のキャリア開発支援施策については13ページ参照。



生涯学習というのをやらないといけないんですよね。今までは「入ったらあとは何とかしてくれるだろう」だったのが、これからは同じポジションにいても周りが変われば新しいこともやらなければいけないポジションに変わってくるので、勉強しないといけない。その勉強を会社が提供してくれないんだったら、専門学校や大学に行かないといけないかもしれない。経営戦略を立てるとか世の中の今のマーケティングの動きをわかっていいる必要があるのならば、MBAに行つて学んできましょう、と。働いている人が半年なり1年なり大学や専門学校で勉強するというのが当たり前にならないといけなくなる。

そうすると余計に、「自分の持ち味って何だろう」とか「これを勉強することが自分に何の意味があるんだろう」という迷いが出てくるから、相談業務、コンサルタント、カウンセラーが登場する機会が増えるはずなんです。だからこそ、そういう人たちは、理想的な組織とか働く人はどうあるべきか、という広い意味で概念的なところで、働く人の理想像とはどういうものなのかということも考えておかないと、相談には応じられなくなる。「会社に入ったら会社が何とかしてくれる」というのが理想ではないんだから。

例えば、新卒一括採用制度についての意見をコンサルタント、カウンセラーの人は持っているべきだと思うんです。それには、「こういう日本の社会を目指すんだったら、新卒一括採用はやめたほうがいい」とか「こういう日本の文化があるんだからあったほうがいい」という根拠があるはずで、そういうものを踏まえて自分の労働観とかキャリア観を持つ。会社、組織はどうあるべき

かということを語ることができるよう。

**山田** コンサルタントやカウンセラーがやるのは、本人が考えていることをはっきりさせていくということもありますが、ともに考えるという部分もある。基本的な専門性も必要ですけども、今まで以上に今の企業とか世の中の状況、働く人の就業観なども考えていかなきゃいけない。自分と考える方が違うのがわかるのは、自分がある視点に立ってそれに対する見識なり見方を持っていくからですよ。そういうふうにも拡げて考えていったほうがいい。今は企業を見る尺度もいろんなものが世の中に出てきています。企業とは単に利益を追求しているだけの存在なのか。企業が社会のためにあるなどいろいろな見方がある。その辺にも関心を持つてもらいたいですね。

**小野田** 自分はどうか考えているかわかっていないと関心は持てないですよ。問題意識がないと。そういう意味では、コンサルタント、カウンセラーも自己理解が必要なんだと思います。パーソナリティの問題だけじゃなくて、企業観とか労働観、人間観を含めて、自分はどうか思っているのかわかっていること。わかり尽くせないかもしれないけれど、自分はここはわかっている、こう思っているということとはわかっていないと。

**文川** 組織観とか、組織の中で自分はどうか動いていくか、どう考えていくかみたいなことをキャリア・コンサルタントの側がまず自分事として考えていないと、クライアント自身に考えてもらおう助けにはならないということですよ。

**小野田** 私は会社勤めが短い人間なので、相談を受けていても、「いつまでも組織にしがみつかなくてもいいじゃないか」とい

うスタンスはあるわけです。でも、それは自分が思っているだけで、世の中そういう人ばかりじゃないし、この人はどう思っているかわからないから聞いてみる。自分がそういう人間なんだというのとはわかってないと、「しがみつかなくたっていいんじゃないですか」って言っちゃいそうじゃないですか。同じように、会社だっていろいろある。あなたが勤めた会社の、あなたの経営者、あなたの上司はそうだったかもしれないけど、世の中全部がそうではない。「会社って組織の都合で異動させたりするからねえ、大変だよ」とか言うのは、わかってあげてるつもりかもしれないけど、結局混乱させるだけかもしれない。ちゃんと世の中を見る目をそいでいるかもしれない。今はこうしたより広い視野が求められているので、自己理解や勉強が必要になってきているんだと思います。

**山田** キャリア開発や組織開発にしても、たぶんそれらが統合された次のステージがあるような気がしているんです。言葉はまだないですが、キャリア・コンサルタントだって育成が続いているし、組織開発だって急激に議論されるようになってきた。それは世の中で求められているからだと思います。それをリードするような立場としてのキャリア・コンサルティングの活動というのはあると思うんですよ。

**文川** キャリア・コンサルタントの人たちが、自分なりの組織観、会社がこういうふうになったらいという考えを持つ。組織開発とキャリア開発は別ものではなくて、キャリア開発をするからこそ組織の視点が必要なんだと思います。求められる役割に応えられるような活動を期待したいですし、私も努力していきたいですね。





# 日立製作所 キャリア開発支援施策

日立製作所では、キャリア開発を、個人にとっては「仕事を通してなりたいたい自分になろうとすること（自己ゴールの設定と到達・達成）」、組織にとっては「個人の（個人主導の／その人らしい）成長を組織の成長に活かすこと」ととらえ、自分にとって仕事を意味あるものにすることが、自分の成長、仕事の成果に結びつく、という内的キャリアの考え方を重視し、さまざまな施策を展開している。

キャリア開発支援施策の目的は、個々人のキャリア開発を実現することにより、個々人の能力の最大発揮、創造性の発揮と組織成果の最大化、企業価値の向上を図ることにある。自己理解を促し、自ら考え・行動する強い個人を育成（個の自立・自律）し、一人ひとりの意思・意欲を尊重し組織に活かす。また組織に対しても、組織力・パフォーマンス向上、一体感・チームワークを育むための相互理解を促すための支援を行う。

人事教育総務センタのキャリアサービスグループが、キャリア開発施策の企画立案、施策の推進、プログラムの運営を担っており、メンバーはキャリアカウンセラーや産業カウンセラー等の資格を有し、キャリア相談室カウンセラーおよび研修講師・ファシリテータ等個人への直接支援も担当する。

施策は下図のように多岐にわたるが、ここではそのうちの一部を抜粋して紹介する。

## ■GPM（日立グローバル・パフォーマンス・マネジメント）

目標設定、キャリア面談で次のようなパフォーマンスプランニングを行う。

- ・短期的に期毎（年度）の仕事をどうしていくかについて、目標を合意・決定する。

## 株式会社日立製作所

創業●1910年／設立●1920年2月

資本金●458,790百万円（2014年3月末日現在）

本社所在地●東京都千代田区丸の内1-6-6

従業員数●33,500名（2014年3月末日現在・単体）、320,725名（同・連結）

事業内容●情報・通信システム、電力システム、社会・産業システム、電子装置・システム、建設機械、高機能材料、オートモティブシステム、生活・エコシステム、その他（物流・サービス他）、金融サービスの10セグメントにわたる、製品の開発、生産、販売、サービス

- ・中（長）期的な仕事をどう考えているかについて、キャリア面談で本人と上長がお互いの考えについてわかり合う（合意・決定ではない）。

本人と会社のニーズが合わない場合は、上長は結論だけではなく、結論に至った理由（組織の状況・事情等）をきちんと伝える。たとえ本人の希望が実現しなくても、本人が組織の状況・事情を把握することによって、自分の置かれている状況を理解し、今の仕事に対して納得しやすくなるため（本人の納得感の重要性）。

## ■キャリア開発ワークショップ

キャリア開発支援のコアプログラムとして実施しているのが「キャリア開発ワークショップ」。1回20人程度の合宿形式で行われ、将来の管理職候補であり、部下に対しキャリア開発を支援する立場の主任（係長）層を対象とする（年間約600～800人）。

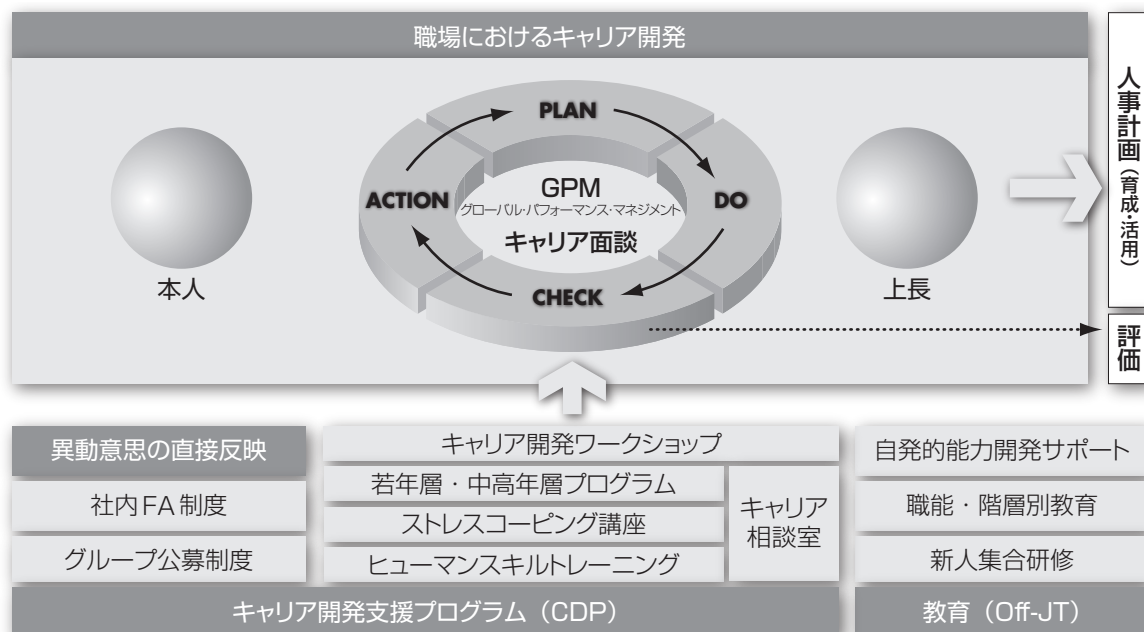
個人の内的キャリア自覚の促進を目的とし、自己分析作業による内的キャリアの自己理解を深め、キャリアプランニングを行い、希望者には個別カウンセリングを実施する。

## ■キャリア相談室

現実の問題解決・状況への適応等に関する個別支援のため、職場では対応しきれない個人の悩みや問題に対してカウンセリングによる心理的援助を行う専門機関としての機能を持つ。人事への介入等は行わない。

相談員は、キャリアカウンセラー、産業カウンセラーの資格を有する人財部門の社員で、資格取得後最低2～3年の継続学習・トレーニングの後、実践に入る。

キャリア開発支援施策全体像



# 旧来の枠にとらわれない 杜氏として、 「湘南の酒」を発信する

五十嵐さんは湘南の地にこだわり、酒造りを続ける杜氏です。勤める酒造会社の新たなイメージを発信したいと、若い仲間たちと新しい日本酒を造り出しました。時代にふさわしい杜氏像を描きながら、将来を見据えて活動しています。

杜氏 五十嵐哲朗さん

湘南で仕事をするのにこだわり  
地元の酒造会社へ就職

——大学では醸造学を専攻されていますね。醸造学を学んだからといって蔵元に就職する人は案外少ないのではないのでしょうか。

五十嵐 同級生たちの多くは食品会社や製薬会社に就職しています。しかし私には生まれ育ったこの湘南で仕事をしたいという強い思いがありました。醸造の知識を生かせる酒造りの仕事に就こうとこの地域で造り酒屋を探したら、熊澤酒造に行き着いたということです。この地域にある蔵元は熊澤酒造だけでしたから。

——当時、熊澤酒造さんはそれまでの古いやり方から脱皮しようとしていたと伺いましたが…。



いがらし・てつろう ●昭和48年神奈川県鎌倉市生まれ。東京農業大学醸造学科卒業。大学卒業後、熊澤酒造株式会社に入社。座学と実際の仕事とのギャップに苦労しながら、酒造りを覚え、杜氏となる。それまでの出稼ぎ杜氏とは違った酒を生み出そうと考え、若い仲間とともに日本酒の新たなブランド「天青」を産み出す。対外的な折衝も担い、杜氏として日本酒の魅力を社外へ向けて積極的に発信している。



▲熊澤酒造が扱う日本酒は新たに産み出された「天青」と、リニューアルした「曙光」。「湘南ビール」もドイツから招いたブルーマスター（ビール造りの最高責任者／日本酒造りの杜氏に当たる）の技術指導を受け、自慢の味を造り上げた。

五十嵐 ええ。そのころの杜氏（\*1）や蔵人（\*2）たちは普段は農業に従事している人たちで、酒を造る季節になると出稼ぎにやってきて、会社に寝泊まりしながら仕事をしていました。当時はそれが当たり前のことだったんです。昔ながらの酒造りの習慣を守る職人気質の方たちでしたが、社会の変化や消費者の動向にあまり関心を払わないという問題がありました。会社の経営も厳しく、代替わりした現在の社長はそうした旧来のやり方を打破しようと考え、若い血を入れようとしていたのです。

——大学での座学と実際の仕事ではギャップがありませんでしたか。

五十嵐 まず当たり前のことですが、教科書に載っている機械と同じものが会社にはないということですね。機能は同じなのですが、操作の方法が大き

く違う。あるいは衛生管理の大切さは頭ではわかっていたつもりでしたが、それを現場で効率的に行うにはどうすればよいかということも、すぐには覚えられませんでした。また仕事を覚えるにつれ、原料となる酒米の扱い方も種類によって大きく違うなど、酒造りの奥深さを思い知らされました。

私は、孫とおじいさんというくらい歳が離れていた杜氏に酒造りを学びました。その方は、普段は農業に携わっているせいか「教える」ということにとまどっていたように思います。質問をすれば答えてはくれますが、一から手をとって教えてもらうことはなく、その方のやり方を見様見まねで酒造りの基本を覚えていったというのが本当のところでした。

——酒は原料となる酒米の玄米を精米し、さまざまな複雑な工程を経てできあがります。そうした一連のお仕事の中で、どんなことを心掛けていらっ

しゃいますか。  
五十嵐 おそらくどんなものづくりの仕事も同じだと思うのですが、押さえておくべきポイントがあります。そのポイントを外してしまうと製品に大きな影響が出てしまう。そのポイントをしつかりと押さえ、杜氏である私以外の者がその仕事をして、間違いないようにしておくことを心掛けています。  
——熊澤酒造の酒造りの1年間の流れを教えてください。





▲新酒が入った貯蔵庫の前で。「酒屋さんや飲食店の方々にはできるだけ酒造りの現場を見ていただきたい」と語る。そこには自分たちが造った酒をより深く知ってもらい、愛好者を増やそうという思いがある。

- \*1 杜氏：酒造りの最高責任者。酒造りのエキスパートであり、技術面はもとより判断力や管理能力などさまざまな能力が必要とされる。一つの酒蔵には一人の杜氏しかいない。
- \*2 蔵人：杜氏の指揮の下、実際の酒造りに携わる職人。
- \*3 三増酒：三倍増醸酒の略。純米酒の3倍以上のアルコールを加え、味が薄まらないよう糖類や酸味料、アミノ酸などを加えた酒。戦時中や戦後間もないころ、酒米が足りなかった時期に低コストで日本酒が造れたため、多くの酒蔵で造られた。現在も造られているが、日本酒の品質が低下するとの批判も多い。

### 新たな杜氏像を目指し さまざまな役割を担う

——五十嵐さんは直接酒造りに関わってだけでなく、さまざまな仕事を担っていらっしゃるそうですね。

五十嵐 近年、杜氏は直接の酒造りだけでなく、取引先との折衝やブランドの発信など、対外的な活動も担うことが増える傾向にあります。当社は営業部門を設けていないので、特にその色彩が強いかもしれません。

私は取り引きのある酒屋さんや飲食店さんには、できるだけ現場を見ていただき、酒造りにも参加していただく

五十嵐 新米が収穫され、酒造りが始まるのが10月ごろです。お盆明けくらいにはそのための準備に入ります。そして11月には新酒ができ、瓶詰めして出荷に向けての仕事にかかります。11月の後半から12月にかけては出荷で忙しい時期になります。

年が明けるとまた酒造りが始まりです。3月いっぱいでは仕込みを終え、ゴールデンウィークごろには主な作業は終了します。

当社ではビールも手掛けており、日本酒の出荷が一段落した後、7月の出荷ピークに向けて忙しい日々が続きます。冬場に仕事が集中する日本酒に加え、春から夏にかけて忙しくなるビールづくりを手掛けることで、1年を通して仕事ができるようになりました。

ようにお願いしています。そうすることで、私たちが造る酒により深い愛着をもっていただけるようになります。またさまざまなイベントにも積極的に参加して、自社の商品をアピールするための努力もしています。居酒屋で働く店員さんたちを対象とした出張講義の機会も増えてきました。ここでは利き酒や水の利き比べをしてもらい、自分の味覚を確かめてもらうようにしています。

また工場の隣にレストランを開いており、さまざまな経験を積んできました。その経験をもとに取引先のお店が抱える問題に対して、その責任者と同じ目線に立って、アドバイスをできます。

——若い社員たちで新しい日本酒のブランドを立ち上げられましたね。

五十嵐 「天青」のことですね。それまでは三増酒<sup>(※3)</sup>として造られた「曙光」という酒が中心でしたが、正直、お客様からの評価は高いものではありませんでした。それではいけないと、私たちは湘南の地にふさわしい酒で勝負しようと考え、5年あまりをかけて「天青」を造りました。それまでとは全く違うこだわりをもった酒を造り、「熊澤酒造の酒はおいしい」という新しいイメージを発信したかったのです。

「天青」は中国の故事に由来する言葉で「雨上がりの空の青さ」を意味し、湘南にはぴったります。さわやかさが

引き立つような味も「湘南の酒」としてふさわしいと思います。幸い、お客様には好評で迎えられました。杜氏としてこんなうれしいことはありません。

「曙光」も10年間あまり造るのをやめて、名称はそのままにリニューアルしました。ビールも湘南にふさわしい味わいを目指し、「湘南ビール」と名付けました。

——厳しさはどんなところにありますか。

五十嵐 今の仕事に取り組むだけでは十分とは言えません。常にこれからどんな酒を造っていくのかを考えなくてはならないからです。というのも当社は明治5年の創業で、140年を超える伝統があります。私たちがここで働いているのも、前の世代の方々からバトンを受け継いでいるからです。私たちは次の世代にどのようなバトンを渡すことができるか、それを考えるのは現役世代の使命でもあります。

——若い杜氏の方、あるいはこれから杜氏を目指す方と考えている人たちにアドバイスをお願いします。

五十嵐 この仕事は思うように進まない、あの人はこんなふうになっというからとの誘惑にかられ、そちらに流されてしまいがちです。そういう誘惑に負けず、自分のポジションをしっかり定めたら、その酒造りにプライドをもち、やり続けていたいただきたいです。私たちの仕事は短時間で答えが出るようなものではありませんから。

# 人材教育の重要性を認識し、 ユニークな研修制度を構築



社員研修（熱海研修所）



ドイツからの外国人研修生（熱海研修所）

## 技能オリンピックに挑戦し、 金メダルを獲得

小杉造園は1943年に創業、73年には株式会社として法人化されました。現在は造園に関する事業全般を営んでいます。その事業展開は海外にも及び、日本の造園技術の普及と庭園文化の発信の一翼を担っています。

同社はこれまで人材育成に大きな力を注いできました。その取り組みは高く評価され、「平成26年度東京都中小企業技能人材育成大賞」で大賞を受賞しています。

小杉左岐代表取締役には「造園職人の社会的地位を向上させ、業界全体の発展を図ろう」という強い思いがありました。そのためには技能五輪国際大会（技能オリンピック）で金メダルを取り、「世界一」と認められることが効果的だと考え、挑戦を続けました。最初の挑戦は1999年にモントリオールで開催された第35回大会。日本代表に選ばれ、4位に入賞しましたが、その後は思うような成績を収めることができませんでした。

そこで小杉代表取締役は英才教育が必要だと痛感し、多くの努力を重ねます。2003年には熱海市にある大手企業の保養所を買収し、研修所として改修しました。企業規模からすれば大きな出費でしたが、社員から選ばれた2名がここで研修を重ね、07年静岡で開催された第39回大会で金メダルを獲得しました。

「目的を果たすためには工夫が必要で、教育は欠かすことができません。それは金メダルを取ることでだけでなく、普段の仕事にも言えることです」（小杉代表取締役）。

現在はこの熱海研修所で定期的に研修が行われ、ベテラン社員や外部から招いた専門家が講師を務めています。

「研修所で体系的に学び、スキルを向上させることができます。またベテラン社員から若い社員への技術・技能の伝承にも役立っています。研修所がなかったところと比べると、社員たちの成長には目を見張るものがあります」

研修所では社会人としてのマナー研修や安全教育も行われており、また外国から研修生を受け入れ、日本の造園技術・技能を教えています。

## 多彩な研修制度で 社員の技術・技能の向上を図る

小杉造園ではハローワークや新聞の求人広告を活用し、必要に応じて担当部署ごとに新人を募集し、一次、二次の二度の面接によって採否を判断しています。一次面接は各部門の担当者が行い、二次面接は代表取締役による面接となります。

「私は極力、一次面接における社員の判断を尊重しています。よほどのことがない限り、社員の判断を覆すことはありません。そのことが社員自身の責任感の醸成にもつながると考えています」

るからです」

同社には「作業マニュアル集」や造園作業の中でやってはいけない事例を写真で示した「ベカラズ集」があります。その目的を小杉代表取締役は「人材教育をOJTだけに頼ると、個々の現場で必要とされる教育に限られてしまいます。社員の技術・技能を万遍なく向上させるためには、Off-JTも必要です」と強調します。

また「さまざまな場面に対応するためのデザイン力や応用力を身に付けるには、日本だけでなく、海外の事例を見ることも大切」と、年1回、希望者を対象に海外研修を実施しています。

ほかにも技能検定試験合格に向けて、資格取得者である社員が指導する実習を実施しています。合格者には資格手当を支給し、社員のモチベーションを高める工夫もしています。

さらに、同社は静岡県伊東市の土地16万5000平方メートルを買収し、森の再生に取り組みんでいます。この土地は庭木にもよく使われるヒメシャラの群生地です。将来は公園化して地元住民に開放する意向です。同時にそれは木の伐採技術の修得などの社員研修も兼ねています。

同社の海外活動では、20余年日本の文化を世界に広めている。そして約50カ国近い人々と付き合い、相手の国に文化奉仕をしながら、日本文化の輸出に貢献しています。



# キャリア自律支援とは能力開発である(2)



## 田中春秋

キャリア研修センター 代表

キャリアカウンセリング協会 特別講師

キャリア・コンサルティング協議会 特任講師

たなか・はるあき ●2003年キャリアカウンセリング協会設立(事務局長)。キャリアカウンセラー養成講師、スーパーバイザー、研修講師等を務め、07年キャリア研修センター設立。資格団体や資格の有無を超えてキャリア支援者の育成に努めている。スーパーバイザー(キャリアカウンセリング協会認定)、1級キャリア・コンサルティング技能士、GCDF-Japanキャリアカウンセラー(米国CCE認定)

前回の結論を簡単にいえば、個人がキャリア問題を解決するための能力も、企業がビジネス問題を解決するための能力もほぼ同じであり、「会社の利益のため」よりも「自分の幸せのため」のほうが本気で努力するので、企業は能力開発を目的として「キャリア研修」を実施すると整理すればよいのではないかと、ということである。

「個人」として「キャリア研修」の目的は別にあるが、会社にとっての目的は「社員が成長し、それにより会社が成長する確率を高める」。だとすれば目標は「研修だけで成長するわけではないので、社員が成長したいと思いを、成長のためのPDS(PDCA)を回し始めること、行動すること、となる。

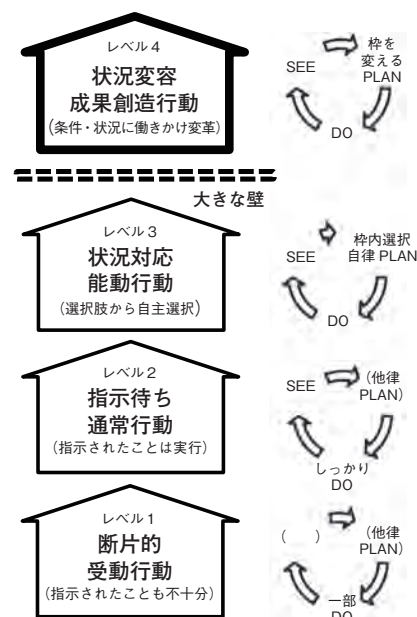
### キャリア問題もビジネスの力で解決できるとは本当か？

例えば女性に多いキャリア問題「仕事と家庭の両立」で考えてみよう。この問題を概念化すれば「場所が異なる拠点の兼務をうまくやりたい」と大差ない。(1)優先順位をつけ、(2)チームワークを使い、チームが協力的でないならば、(5)周り(後輩や夫や子ども自身等)を巻き込み、必要に応じ、(6)育成し、それでも難しければ、(2)課題解決思考や論理思考で、仕事を辞めるという選択肢を一時的な投資で乗り越えることができるのか検討し、(4)情報探索力やネットワークで外のサポートを取り込む。

さらにいえば、(3)の技術を使うことでTV電話を使えば顔を見ながら会話でき、物理的距離をなくすことができるし、仕事ではクラウドやソーシャルネット、家庭では掃除ロボットやネット通販などの技術によって、必要な時間を大幅に圧縮できる。より高次の解決策でいうと、(1)ビジョンを使えば、

自分のためだけでなく自社の女性全体のために、と会社としての支援策を交渉することも可能である。男性に多い「仕事」の問題、特に出世や転職の多くは、能力を伸ばし成長すれば問題が起きない、あるいは解決しやすいことは容易に想像できるだろう。「言われたことしかできない」「環境が悪いと成果が出せない」では、出世も転職もそれができる人よりも条件が悪い。

一方で、能力が高いだけでは出世も転職もうまくいかなないケースが多い。(4)ネットワーク構築、(5)周りを巻き込む力が低ければ、上司や採用企業の度量がよほど広くなければ評価してくれない。要は「信頼ネットワーク」(自分を本当に信頼してくれる人たち)を作れないと、環境に翻弄されるということがある。キャリア問題の解決のためには時間がかかる「信頼ネットワーク」をもつていくことが有効だが、どうすればそれができるかといえ、日々仕事で関わる人たちが大事にし、本気で満足させることの積み上げである。



### 成果を上げるレベルを上げるための要素例

- (1) ビジョン(志)を持つ
- (2) 課題解決思考(分析的思考)
- (3) 新技術の理解
- (4) 情報探索力/ネットワーク構築
- (5) 周りを巻き込む力(コミュニケーション/ダイバーシティ/誠実)
- (6) 育成力
- (7) 積極対処力(ストレス対応力/変化対応力/勇氣)
- (8) 自律意識(自己理解/組織理解/顧客指向性/セルフコントロール)
- (9) 経験と概念化力(状況/選択肢/評価基準等理解)
- (10) 強みを作る・専門性を高める(熟達)
- (11) 時間管理・優先順位
- (12) チームワーク・役割徹底(強制力含む)
- (13) 仕事理解
- (14) やる気(達成行動)
- (15) 振り返りの習慣

注：レベルはヘイコンサルティンググループ著「コンピテンシーの使い方」および川上真史著「会社を変える社員はどこにいるか」を参考に作成。

レベルを上げるための要素は田中春秋作成(暫定版)

©2010 キャリア研修センター

現実に女性は仕事と育児の両立で成長しているという調査結果もある。次回は「能力の伸ばし方」。

# 就職を目指し、ともに学ぶ場所 —委託訓練も同じ校舎で—



横浜市中央職業訓練校

設置・運営●横浜市

所在地●神奈川県横浜市中区山下町253  
(横浜市職能開発総合センター内)

訓練科目と期間●パソコン基礎科(2カ月)、OA経理科(3カ月)、介護・医療事務OA科(3カ月)、CAD製図科(6カ月)、IT・Webプログラミング科(3カ月)、ITビジネス科(3カ月)、介護総合科(3カ月)、医療・調剤事務OA科(3カ月)



横浜中華街や横浜港、山下公園などほど近い場所に位置する横浜市中央職業訓練校は、公共職業訓練を実施する全国で唯一の市立の職業能力開発施設であり、職業訓練法が制定された昭和33(1958)年に開設以来、50年以上の歴史をもつ。

開設当時横浜では、戦後連合国軍に接収された多くの施設が返還され、新たな就労支援、技能職などの職業訓練の機会が求められた背景があったという。

現在はOA、IT系が中心。CAD製図科が直営で、その他の科は委託訓練である。各科定員は20〜30人、8割以上が女性で、平均年齢は30代後半。平成25年度の就職率は77・6%(中退就職者含む)となっている。

## 直営・委託訓練の全科を一つの校舎で

高崎基雄校長は、同校の特徴について「委託訓練だと普通はそれぞれの受託機関の建物で訓練を実施されますが、本校はこの校舎で行っています。ですから、委託訓練であってもわれわれの目が届くんです」と話す。入校時の面接に立ち会って各委託先の可否基準を確認したり、訓練期間中に提出される日誌によって、訓練がどのように進んでいるか、訓練生たちがどのような気持ちで訓練を受けているか、日々把握したりできる。訓練生にとっても、全科がこの校舎に集まっているため、学校に来ているような「特別な数カ月」の感覚をもてるとはいえないという。

25年度の応募倍率は全科計で1・93倍。入校選考では、能力などよりも、①就職意欲、②訓練内容が本人の希望と合っているか、③他の人たちがとうまく協調してやっているか、という観点のポイントとなる。

また、各科ひとり親家庭の親及び生活保護受給者の優先枠が設けられている。市内区役所の子ども家庭支援課、保護課と連携できることもメリット。母子家庭の母は、働きにくい環境の人も多く、就職に臨む基礎知識を学ぶ5日間の準備講習が、本訓練の前に行われている。

## 就職支援

委託科目での就職支援は委託先に任されているが、就職活動の心構え、応募書類の書き方、面接の受け方など、実践的な就職活動のノウハウをカリキュラムの中で指導するほか、各科に配置されたキャリア・コンサルタントのスタッフが常駐し、訓練生の相談に応じている。就職支援は修了後3カ月間フォローされる。

直営しているCAD製図科では、修了前の段階で各訓練生をアピールしたプロフィール(個人名の記載はない)を企業160社ほどに送付している。それを見ての引き合いもかなり来るといふ。

## ともに学ぶことでお互いに支え合う場

「訓練がうまくできるかどうかは、クラスの訓練生みんなが仲良くなると

開気になっているかが重要ですので、各委託先の方々には、その点をしっかりとやっていただくようお願いしています。就職にも一緒に勉強した仲間がお互い勇気づけ合い、励まし合っていくことが力になりますし、企業も協調性のある人材を求めていますから」(高崎校長)

修了式で訓練生からよく言われるのは、「周りの人に勇気づけられ、支えられることが自分の成長にすごく意味があった」ということ。例えば、離婚して一人で就職を目指す中で「居場所がない」と感じていた女性が、ここでクラスメートとともに励まし合いながら学んでいくことで、前向きな気持ちになった、ということもよくある。

「入校したての頃の日誌には『理解できない、ついていけないのか』といった不安な言葉が多いですが、やがて専門用語で日々の進展が語られるようになり、修了式の頃はみんな自信にあふれた笑顔に見えます」(木村剛副校長)。「就職するという明確な目的があるので、わかったふりをして意味がありません。やるもやらないも自分のため、自分の責任ですから、目の色が変わります」(高崎校長)

事務系の求人倍率は依然として厳しい情勢ではあるが、訓練生たちにとって、同じ課題をもつ人たちと、同じ目標に向かい、同じ場所で学ぶことで得るものは大きいと言えるだろう。



# 柔軟な頭脳で挑戦する 博士人材を送り出す



東京海洋大学  
キャリア開発室 特任教授  
塩谷和美



東京海洋大学は、ともに創期130年有余の歴史と伝統を有する東京水産大学と東京商船大学が、2003年に統合して誕生した。本学は、我が国唯一の海洋系総合大学として、「国際的に活躍する産官学のリーダーを輩出する大学」を目指している。

学部生は約2,000名であるのに対し、修士課程約500名および博士課程約160名と大学院への進学率が高く、海洋科学技術の高度な研究を目指す外国人留学生が約160名含まれている。

本学の特徴として、産官学一体で海洋・水産・海事分野の研究や事業全般に貢献してきた歴史的背景があり、就職率も極めて高い実績を上げてきた。

## 1 キャリア開発室の設立

しかしながら、ポストドクターおよび博士後期課程在籍者へのキャリア形成支援は必ずしも十分ではなかったのが実情である。90年代から全国で進められた大学院重点化等の結果、博士課程修了者が増加したことにより、ポストドクターは全国で1.6万人以上いるといわれている。

本学は、2011年に文部科学省科学技術人材育成費補助金「ポストドクター・インターンシップ推進事業」に採択され、キャリア開発室を設立して「海

洋関連人材キャリアパス開発プログラム」を開始した。

具体的には、博士前期・後期課程に「高度専門キャリア形成論」講座を開講するとともに、長期インターンシップ制度やキャリア相談等の支援体制を充実することで、ポストドクターおよび博士後期課程在籍者を中心にキャリアの多様化を目指している。

## 2 キャリアデザイン講座をシリーズで実施

博士号保持者および取得を目指す学生たちに、「将来にわたって、自身のキャリアを切り拓く能力を涵養する」ことの重要性を説くため、ケーススタディを多用したキャリアデザイン講座を「高度専門キャリア形成論」の中で継続的に実施している。

また、博士号を取得して社会で活躍しているOB・OGの事例紹介、および長期インターンシップ体験者の発表や連携企業各社との情報交換等によるワークシヨップは、これから社会に出ようとする若者の不安を払拭し、自信をもつきっかけとなっている。

本事業開始後3年が経過したが、長期インターンシップへの参加者および長期インターンシップ体験を経て民間企業に就職するケースが着実に増加している。

## 3 企業との連携強化

本学の卒業生は、海洋・水産・海運業界は言うに及ばず、それ以外のさまざまな業界で活躍している。また、本学は後進の面倒見が良いという伝統があり、業界各社との連携も強い。

キャリア開発室では、定期的な企業訪問を通じて企業側のニーズを汲み取るとともに、十分な面談時間を取って個別の進路希望を把握したうえでマッチングを実施し、長期インターンシップへの派遣を行っている。企業およびOB・OGとのネットワークの重要性を踏まえて、今後も連携企業の開拓を積極的に推進していきたい。

## 4 地道な啓蒙活動とキャリア面談の推進

日本の少子化問題から派生した大学教員や公的機関研究者の大幅なポスト減少は、研究職を目指してきた者に、民間企業への進路変更という大きな決断を迫っている。次代を担う博士人材は、現場と理論の両方を知ることが不可欠となっている。講義とキャリア面談を通して、民間企業の研究開発現場で働くことの意義を啓蒙し、柔軟な頭脳で挑戦することができる博士人材を世に送り出したいと考えている。

# ポスト東京オリンピック・パラリンピック に向けて

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

今年は、1964年に東京オリンピック・パラリンピックが開催されてから、50年目の節目の年に当たる。6年後に再び東京で開催されることもあって、東京五輪50周年メモリアルイベントが盛大だ。テレビでも1964年当時の様子を紹介し、五輪開催をきっかけに、日本が大きく発展した様子を映している。東海道新幹線の建設や高速道路や上下水道の整備、五輪は日本の都市を一変させてしまった。自ずと、2020年の五輪開催に期待が高まる。雇用創出効果、経済活性化効果、インフラ整備等が見込まれるが、過去の開催を調べると、五輪終了後はたいがい景気が悪化する。1964年の東京五輪も1965年は不況に陥った。そのような予測が立つのであれば、そうならないような準備が求められよう。

2020年を境に日本はどのように変わるのだろうか。残り6年を切り、五輪の準備も動き出した。競技場をはじめとした施設設備の建設・整理、交通網整備、外国人観光客の受け入れ環境整備として、ＩＴインフラの充実や、標識等のローマ字表記から英語表記への変更、暑さ対策などが進められている。また、パラリンピック開催に向けて、障害スポーツの快適な利用環境の整備やバリアフリーの推進なども話題に上っている。参加国の事前合宿の誘致にも動き出した地域もある。教育界ではグローバル対応に向けた議論が盛んだ。

一方で、多額の費用をかけて整備す

るインフラや施設設備などが、五輪終了後に財政負担にならぬような対策も進んでいる。五輪終了後、特に心配されるのが、雇用だ。五輪までは雇用創出効果で、相当数の就労が見込まれるが、五輪終了後、雇用は維持されず激減するのが一般的だ。

そこで期待されるのが雇用吸収力のあるサービス産業へのシフトである。50年前、五輪と前後して第一次産業から第二次産業へシフトが進められたように、産業構造の転換が起こるのではないだろうか。2020年の五輪は第二次産業から第三次産業へ、そして情報創造産業へシフトが進められるだろう。2020年、東京五輪観戦に訪れる外国人観光客に訪日リピーターになってもらうことが、柱だ。

五輪はスポーツ大会を利用した『日本大博覧会』といった位置づけと考えているふしがある。観光サービス、娯楽サービス、保健医療サービス、福祉サービス、流通物流サービス、ビジネス支援サービス、育児支援サービス、ＩＴ情報サービス、金融サービス、家事支援サービス……。さまざまなサービスがあるが、その基本は「おもてなし」だ。おもてなしを通して、日本を売り込む。それによって、五輪終了後も、雇用を維持し、景気衰退を防ぐというのだろう。

そして、サービス産業の発展は、地方再生、被災地復興、女性の活躍推進を促すことになる。生産性が低いといわれるサービス産業だが、生産性向上

も検討されており、サービス産業シフトの準備が整えられようとしている。

産業構造が変われば、求められるスキルや資質も変わってくる。教育現場は、子どもたちの将来を考えながら、教育方法や内容、質、スピード、効率を変えていかなければならない。産業構造の転換が予想されるのだから、教育の転換も急務だ。たった数年しかない。五輪の前年にはテストイベントが開催されることになっており、外国人の訪日は五輪が近づくにつれて増加することとなる。対応を急がねばなるまい。

サービスでお客様に喜んでもらうためには、マニュアルどおりではなく、要望を把握し臨機応変に対応できる能力が望まれる。これって言葉を変えれば、生きる力の要素である「確かな学力」に示される「自ら課題を見つけ、自ら学び、自ら考え、主体的に判断し、行動し、よりよく問題を解決する資質や能力」だ。異文化を受容するために「豊かな人間性」に示される「自らを律しつつ、他人とともに協調し、他人を思いやる心や感動する心」を育む必要がある。

急速に変化する社会を見据えて、これまでさまざまな提言が示されてきた。その提言に沿って教育を変えてきたのであれば、いまさら慌てることもなからうが、旧態依然とした教育に縛られ、転換を拒む学校もないわけではない。子どもたちのために、これからの教育について真剣に考えるときではないだろうか。



東京都スクールカウンセラー（臨床心理士）

金屋光彦

# 自己肯定感と子どもたち

## 1 自己肯定感の低い日本の子どもたち

ここ数年来、日本の子どもたちの自尊感情や自己肯定感の低さが問題となっています。2011年に発表された「高校生の意識調査」の中で、「自分は価値ある人間と思う」に「全くそうだ」と答えた割合が、米国57.2%、中国42.2%でしたが、日本はわずか7.5%でした。韓国20.2%と比べてもその低さが目立ちます。また、「自分が優秀だと思う」の問いに至っては米国58.3%に比べ、日本はわずか4.3%でした。この3年前の同様の調査でも、「自分はダメな人間であると思う」の問いにYesと答えた日本の高校生は56%もあり、アメリカ14.2%、中国12%と比べても著しい高さです。

15歳以上から20代30代の死因の第1位は自殺です。若い層の自殺の多さの背景に、この自己肯定感の低さがあるといってもよいでしょう。さらに、自己肯定感の低い子どもは、友達や先輩から受けるつらい体験に対して、自己肯定感の高い子どもより「やめてほしい」と言えた割合が半分以下だったというデータが、川崎市の調査で示されました。

さらに、東京都の調査からは、小学校低学年が最も自己肯定感が高く、小学校高学年、中学生高校生と学年が進むにつれて、自尊感情が低くなっていくことが明らかになりました。成長し大人に近づいていくにつれて、自己肯定感とは損なわれていくという悲しむべきこの現象は、どこからくるのでしょうか？

東京都も危機感を強め、平成20年度から子どもの自尊感情や自己肯定感を高める教育に関する研究を、いくつかのモデル校で実施し、一定の成果も上げてきました。

## 2 最近の講演のテーマ

スクールカウンセラー(SC)として、最近依頼される講演テーマに、この自己肯定感に関わるものが増えてきました。この夏に東京都内の成人教育学級で行ったテーマも「自尊感情をどう育てるか」でした。講演前に保護者アンケートをお願いしたところ、最も多かった希望テーマが、この「自尊感情をどう育てるか」だったのです。

「『どうせぼくなんか』、『どうせできないから、もう面倒』とか言って、すぐあきらめてしまうのです」といった声が、保護者の口から発せられます。実際に学校での子どもたちを見ていると、平均的な成績を取る子どもたちでさえ、「大したことないんだ、ぼく」等と、否定的な発

言が目立ちます。

## 3 有るものを見るか、無いところを見るか？

100点満点のテストで50点の成績だった場合、「半分も間違えた、50点しか取れなかった」と解釈するか「努力の成果で50点が取れた」と評価し伝えるかで、子どもが受ける印象は、まるで異なります。既に有る所を認める見方を、リソース的見方といいます。

みなさんは、子どもが平凡な点を取ってきたら、どう評価するでしょうか？ 100点近く取ったクラスメートや兄弟は褒めやすい一方、これら凡庸な点数の子には、ダメ出ししないまでも、無視しがちになったりしないでしょうか？

多くの子どもたちは、平均的な点数の成績群に集まります。どこの学校でも学級でも同じです。これらの大多数の子どもたちは、「大したことないね」、「塾にも行っているのに、なぜこれだけしか取れないの」と評されるのが、今の現実です。

## 4 自己肯定感が育つには

子どもたちは、自分と一緒にいることを喜ぶ大人を見て、自分の存在価値を実感します。また、子どもたちは、自分の気持ちを聞いてもらい、本音をわかってもらえてはじめて、自分は自分でいいんだ、という安心感を得ることができます。

さらに、自分らしさという個性を認めてもらい、自分のやったことを褒められ、「ありがとう」と人から感謝されるという体験を通して、自分も生きていていいんだという思いや、やればできるんだという自信を持つことができます。

自己肯定感の高い子どもは、その親も自己肯定感が高く、その逆も真であると調査は語ります。また、かつてNHKの調査で「大人になりたい」中高生が、この20年間で増加したという報告がされました。今もそれは変わっておらず、私たち大人の在り方こそが、今問われているのかもしれない。

未来は子どもたちが担うものです。批判を賞賛に、競争を協力に、対立を連帯へと変えていく生き方、もっといえば、生きることそのものを喜び、日々の何でもないことを楽しめる心が、われわれ大人に、今まさに求められているといえそうです。

# キャリアカウンセリングの ポイント② 「関わり方の工夫」



小中理江

株式会社 LITALICO  
就労支援事業部研修センター  
CDA (キャリアデベロップメントアドバイザー)

障害のある方へのキャリアカウンセリングの大きな特徴として、「関わり方」があげられると考えています。例えば、疲れやすさや体調の問題、物の受け止め方やコミュニケーションの取り方などの特性など、その方がやりにくさを感じている部分に配慮をして、キャリアカウンセリングを進めていくことを心掛けています。

## ■架空事例 Aさんの場合

Aさん(29歳女性・気分障害)は医師から、「就労は可能だが、1日6時間程度の勤務からスタートすることが望ましい」と言われている方です。この方が悩んでいるポイントは、主に以下の点でした。

①人と会話することを喜びに感じるため、コミュニケーション力が必要な営業職をしたい

②障害特性により、他者評価に過敏に反応したり、自分の考えと他者の考えの違いに葛藤を生じやすく、結果的に体調を崩してしまう可能性がある(前職では人間関係が引き金になつて体調の悪化に繋がり、退職に至った)

そのため、「やりたい仕事(営業職)へ挑戦したい」という気持ちもありながら、同時に「体調を大きく崩して退職することになったらどうしよう」という気持ちもあり、「営業職の仕事」を探していくのか、それとも「人との関わりが少ない仕事」を探していくのかで悩んでいました。

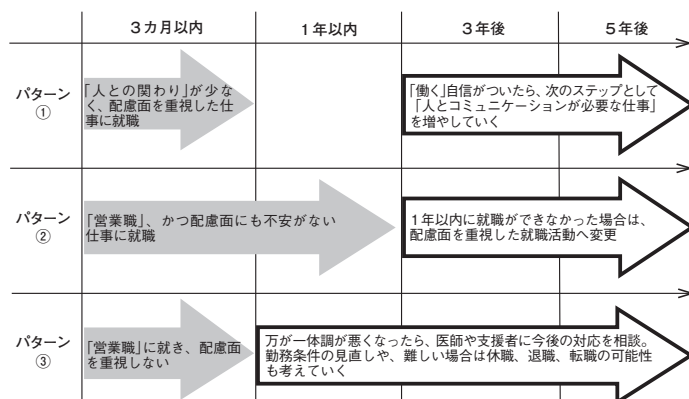
Aさんのお話を伺いながら、長期

的な展望と現時点での優先順位について話し合っていたのですが、口頭だけのやりとりでは個々の不安要素に意識が向きすぎてしまい、優先順位がつけられなくなるといった状況が生まれました。

気分障害の特性の一つに、意思決定が困難になったり、心配事などに目が向き過ぎてしまい、必要な行動がとれなくなるといったものがあります。そこで、本人が迷っているキャリアの道筋の全体像が見えるように、「選択肢を具体化して整理し、可視化する」という作業を提案し、一緒に行ってみました。ヒアリングをしながら、「考えられる選択肢にどのようなものがありそうか」「各々の選択の中で不安に思うことやメリットだと感じられそうなことは何か」を話し合い、その結果、下の表が完成しました。

表を見ながら、どの道筋が今の自分にとってしっくりくるかを感じてもらったり、スーパードライフロールの考え方を説明して、人生には職業人以外にもさまざまな役割があること、「仕事」と「それ以外の部分」で総合的に人生の満足度を考えるとうなるだろう、という質問も交えながら、Aさんにとつて望ましい選択肢は何なのかを話し合ってみました。

しばらくすると、今一番大切にしたいのは、「安心して働けること」であり、「短期での就業や離職を繰り返すことではなく、長期的な就労を果たしていくこと」であるということに気づきました。また「できるだけ早いタイ



※「配慮面」＝企業の障害特性理解によって行われる配慮

ミングで就職をしたい」という希望もあり、「人とのコミュニケーションが必要な仕事」がしたいと思ったのは、人の笑顔を見ることが自分自身の喜びであったため。長期的に叶えていくか、もしくは仕事以外の場面でもできる」という想いに至りました。

以上はキャリアカウンセリングで行われるやりとりの中の一部になりますが、一度可視化しておくことで、継続的なキャリアカウンセリングの際の振り返りツールとしても活用できます。

このように、ご本人の特性に合わせて関わり方を工夫することで、よりその方の状況にマッチした選択を確認したり、今後の方向性を描いていくことができるのではないかと考えています。





申込み  
受付中



■講師：臨床心理士 金屋光彦氏  
かなや・みつひこ ●北海道旭川市生まれ。  
埼玉大学卒。慶応大学医学部精神神  
経科教室内慶応心理臨床セミナーアド  
バンスコース修了。講談社「月刊現代」、  
青春出版社「月刊BIG tomorrow」等の記  
者を経て、東京職業ガイダンスセンター  
青少年職業カウンセラー、中野サンプラ  
ザ(全国勤労青少年会館)相談センター  
相談係長を歴任。相談件数は1万件を  
超える。現在、東京都スクールカウンセ  
ラー、日本体育大学非常勤講師、医療  
法人財団「天翁会」メンタルヘルス講師  
&カウンセラー等で活動中。主な著書に  
「改訂キャリアデザイン概論」(共著)、「エ  
ンジョイ・ワーカー」等がある。

改正安衛法のストレスチェック義務化に対応する

# 生き生きした職場作りのための ストレスチェック導入講座

アセスメントを使った新たなメンタルヘルス対策

先頃労働安全衛生法が改正され、「ストレスチェック」の実施が義務づけられました。社員の心の健康を維持し、働きやすい職場環境を作るメンタルヘルス対策は、職場の現状の評価から始まります。本講座では、メンタルヘルス対策の基本的な考え方から、具体的なストレスチェックツールとして「OSI職業ストレス検査」を紹介しながら、ストレスチェックの意義、導入にあたってのポイント等を学びます。労災や訴訟等、ことが起こってからのコストは非常に大きくなります。手遅れになって後悔する前に、今から職場のストレスチェックを導入して、生き生きした職場作りへのスタートをきってみませんか。

対 象

企業、団体、病院、教育機関等のメンタルヘルス担当者、人事総務担当者、経営者及び経営コンサルタント、企業内カウンセラーの方 等

日 時

**2015年1月15日(木) 10:00～16:00** (受付は9:30から)  
申込み締切：1/7(水)

会 場

雇用問題研究会 会議室(東京都中央区日本橋馬喰町1-14-5 日本橋Kビル2F)

受講料

6,000円(税込み・資料代を含む) \*講習会当日、現金にてお支払いください。

内 容

第Ⅰ部 ●生き生きした職場づくりの基本的な考え方／メンタルヘルスと組織の未来／メンタルヘルスの新たな動向と活動の実際  
第Ⅱ部 ●メンタルヘルスとストレスチェック／「OSI職業ストレス検査」の理念と構造／OSIの実施と活用のポイント／企業・組織におけるOSI活用の実際 ■事例発表：森永製菓株式会社

\*内容は変更することがございます。

\*お申込みが最少実施人数に達しない場合、開講を中止することがあります。

大学・短大キャリアセンターでの就職支援者のための

## RCC就職レディネス・チェック を活用した就職支援プログラムセミナー

福岡会場／東京会場

福岡会場

**2015年1月25日(日) 10:00-13:00** ●会場：リファレンス駅東ビル2階F会議室(福岡市博多区博多駅東)  
●受講料 6,000円 ●定員22名 ●事例発表：大分大学工学部知能情報システム工学科

東京会場

**2015年3月12日(木) 13:30-16:30** ●会場：雇用問題研究会会議室(東京都中央区日本橋馬喰町)  
●受講料 6,000円 ●定員14名 ●事例発表：専修大学キャリアデザインセンター／成城大学キャリア支援部

●お申込みは、当会ホームページから ➡ <http://www.koyoerc.or.jp>

●主催 一般社団法人 雇用問題研究会



厚生労働省指定キャリア・コンサルタント能力評価試験対応  
GCDF-Japan キャリアカウンセラーは日本のスタンダードな  
キャリアカウンセラー養成トレーニングプログラムです

東京・大阪・福岡にて 授業体験ができる無料説明会を開催！

●TEL **0120-048-840** ●詳細・お申込みは **GCDF** で検索

特定非営利活動法人キャリアカウンセリング協会 GCDF-Japan 事務局



# OSI Web版

Occupational Stress Inventory

## 職場のメンタルヘルスチェック

改正労働安全衛生法に  
対応できる  
ストレスチェック

原著者 ■ Samuel H. Osipow, Ph. D. (オハイオ州立大学教授) / Arnold R. Spokane, Ph. D. (リーハイ大学教授)

日本版著者 ■ 田中宏二 (岡山大学名誉教授) / 渡辺三枝子 (筑波大学名誉教授)

職場集団・組織単位による風土評価で  
職場環境を改善し、  
早めのメンタルヘルス対策を

### ●料金 (税込)

1 名分 ■ 972円

\*受検者1名様についての基本料金

\*次のとおりオプションをご用意しております。そのほか、  
結果提供についてのご要望のご相談にも応じます(個人  
が特定されない範囲でのご提供になります)。

オプションA ■ 5,400円

本検査実施企業の全受検者の各尺度の標準得点、  
各設問の回答状況についての平均が、属性別(性  
別、年齢層、職種、業種、従業員規模)にグラフに  
表示され、自社の結果と比較できます。

オプションB ■ 5,400円

画面に表示されるグラフのデータをエクセルファイルで  
ご提供します。

手 引 ■ 本体1,080円

\*実施者(管理者)用

## 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

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

● ストレス原因  
(ストレッサー)

### B ストレス反応検査

職業的ストレス反応尺度

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

● ストレス状態  
(ストレイン)

### C ストレス対処検査

レクリエーション尺度

健康管理尺度

ソーシャル・サポート尺度

論理的対処尺度

● ストレス対処  
(コーピング)

OSI

職業ストレス検査(第2版)  
Occupational Stress Inventory

### ペーパー版

● 1名分料金 …… 756円

質問用紙、回答／採点用紙、結果の見方・対処の仕方(自己診断用紙)

● 手引 …… 1,080円 [いずれも税込]

BOOKS ● キャリア・コンサルティング、キャリア・カウンセリングのための参考図書

「コミュニケーション」の心理学的原理と「こんな場面でどうしたらよいか」の対応原則を明らかにする

## コミュニケーション力

人間関係づくりに必要な能力

渡邊 忠・渡辺三枝子 著 ● A5判 / 216ページ / 定価 2,160円(本体2,000円) ISBN978-4-87563-259-7

キャリア・コンサルティング実施に必要な能力体系、モデルカリキュラムの新旧対照表を新たに掲載した3訂版

## キャリア・コンサルティング 理論と実際

3訂版

カウンセリング、ガイダンス、コンサルティングの一体化を目指して

木村 周 著 ● A5判 / 376ページ / 定価 2,808円(本体2,600円) ISBN978-4-87563-263-4

●発行所 一般社団法人 雇用問題研究会 〒103-0002 東京都中央区日本橋馬喰町1-14-5 日本橋Kビル2F

電話 03-5651-7071 FAX 03-5651-7077

http://www.koyoerc.or.jp