

第3章 ライフステージ別にみたキャリア相談の実態Ⅱ (ヒアリング調査)

第3章 ライフステージ別にみたキャリア相談の実態Ⅱ （ヒアリング調査）

第1節 ヒアリング調査の概要

1-1 ヒアリング調査の目的

本調査は、ライフステージに応じたキャリア形成上の課題を把握するとともに、ライフステージに応じたキャリア・コンサルティングのモデルケースの事例等を収集することを目的として実施した。

1-2 ヒアリング調査

(1) 調査対象

民間企業5社、及び機構施設5箇所に対して実施した。

民間企業については、社内キャリア相談制度において先進的な取組を行っていると思われる民間事業者3社（A社～C社）、及び再就職支援や人材派遣・紹介等の人材ビジネス事業者2社（D社、E社）を選定した。

表3-1 ヒアリング実施リスト（民間企業）

企業名	業 種
A社	総合商社（社内相談）
B社	製造業（社内相談）
C社	製造業（社内相談）
D社	再就職支援
E社	人材派遣・紹介

機構については、前章のアンケート調査での返信施設のうち、記入いただいた成功事例の内容量や質が全体的に充実していた施設を中心に抽出した（Fセンター～Jセンター）。その際、事例の内容や施設の所在地等のバランスにも配慮した。

表3-2 ヒアリング実施リスト（機構施設）

施設名	ヒアリング対象者の所属
Fセンター	都道府県センター
Gセンター	都道府県センター
Hセンター	都道府県センター及びハローワーク
Iセンター	ジョブカフェ
Jセンター	ヤングジョブスポット

(2) 調査時期

平成17年11月～平成18年1月

(3) 調査項目

- ・企業／機構施設におけるキャリア・コンサルティング活動の概要について
- ・キャリア・コンサルティング相談者の特徴について
- ・キャリア・コンサルティングの成功事例や課題 など

第2節 ヒアリング調査結果

2-1 相談者の特徴

(1) 年齢層別にみた相談者の特徴と対応のポイント

企業及び機構のヒアリング調査結果から相談者の特徴を年齢層別に整理した。

a 若年期（全般）

企業・機構を問わず全体的に、就職後数ヶ月～1年の日が浅いうちに離職してしまい相談に来るケースや、A社～C社の社内相談では「辞めたい」と相談に来るケースが多くみられるとのことであった。離職のきっかけとしてこれらの相談者から挙げられるのは、残業が多い、人間関係、仕事内容等さまざまであるが、共通しているのは「本当は自分が何をやりたいかわからない」という思いを抱え、自己理解の途上にいる点であった。

その一方で、機構やE社を訪れる人の中には、「これがやりたい」と目的意識がはっきりしているものの、その希望がかなわなかった焦りから早期に離職してしまい、相談に来る人が増えているとのことであった。A社～C社の社内相談においても、最初の配属が希望と異なるという理由で離職したいと相談に来る人がみられるとのことであった。このように就職してからすぐに離職してしまう若年者が増えている背景には、就職難という時代の中でキャリア教育が急速に盛んになるなど、「自分の適職に就職しなければならない」というプレッシャーが影響しているのではないかという指摘もあった。

この時期の相談者への対応としては、傾聴だけでなく場合によっては積極的なアドバイスや方向づけを示すことも必要であるとの意見が多かった。またD社では、中・短期的な目標（次の仕事）と長期的な目標（キャリアゴール）の両方を考えさせ、長期的な目標の方に重点を置くようアドバイスをしているとのことであった。

b 若年期（ニート）

前項 a のケースに加え、機構にはニートやフリーターからの相談も多いとのことであった。ニートは親と来所することが多いが、その際、親の方が一生懸命であるために、本人は一言も話さなかったり、親の悩みを聞くことに終始してしまったりするケースも目立つとのことであった。

ニートの問題に関してGセンターでは、家庭において親が子をもっと束縛から解くとともに、機構等で実施する職業訓練への参加の重要性が説かれた。また、広く社会的には高校や大学等の早期の時点からの職業に対する意識づけが必要であるとの指摘が複数のヒアリング先よりなされた。

c 壮年期

この年齢層は、働いていれば中堅として忙しくしている中、結婚や親の問題等人生における生活上のさまざまな出来事（ライフイベント）に遭遇する年代である。そのため相談内容は人それぞれ異なっており、年齢層全体でまとまった特徴としては見えづらい点がうかがえた。

企業・機構を問わず全体的に、この年代の相談者は、若年層よりは自己理解が進んでおり、他方で中高年層よりはまだいろいろやり直しが可能な年代であるため、比較的前向きで意欲があり、来談時に元気のなかった者でも自信を取り戻しやすい年代であるとの声がきかれた。ただし、忙しく働きすぎて疲れきっている相談者も多いとのこと、D社ではそのような相談者に対しゆっくり休息を取りリラックスして考えてみることを勧めていた。またHセンターでは、テクニカルスキル¹¹のみに注視し、その部分が足りないと自信を喪失しがちな相談者もいることから、コンセプチュアルスキル¹²やヒューマンスキル¹³の大切さを説き、それらを本人の中から見つけ出すことによって自信回復の後押しをしているとのことであった。

d 中高年期

この年齢層は、それまでの若い年代に比べ労働市場が急速に縮小する中、家族の扶養やローン返済等金銭面での課題も抱えながら、厳しい現実と直面し解決していかなければならないストレスの大きい年代である。この年齢層からの相談内容としては、機構やD社、E社では解雇やリストラ等に伴う求職の相談が中心であり、A社～C社の社内相談では定年後を視野に入れた相談や親の介護に関する相談の他、転職や独立についての相談もある。A社では、終身雇用を前提としているB社、C社に比べると年齢の若いうちに課長になるなど、担当部署の異動や昇進のペースが早く、順応できない人が早期に退職することも多いため、社内相談でありながら再就職支援会社と連

11 テクニカルスキル：ある特定の職務を遂行するのに必要とされる専門能力

12 コンセプチュアルスキル：抽象的な考えや物事の大意を理解し具体化していける能力。「概念化能力」ともいわれる

13 ヒューマンスキル：複数の他者と円滑に職務をこなすのに必要な対人関係能力。

携するなどして転職や独立支援（いわゆるセカンドキャリア支援）を積極的に行っていた。

これまでの年代に比べると柔軟性がなくなってくる人も多く見られるが、次職を得るためには相談者自らがその点に気づき、考え方や行動を変えていくことが重要であるとの意見が聞かれた。そのために、例えばFセンターでは自己中心的思考に気づくためのワークショップを導入している他、E社ではあえてまずスキルチェックを行うことによって現実と向き合い、相談者自身が気づきを得られるような工夫をしていた。

その他、この時期に対する相談者への対応上の留意点として、E社では他の年代に比べ相談者の家庭背景の状況を意識したアドバイスを、D社では定年後の人生を考えることのアドバイスを、Fセンターでは現実に対する理解不足の者に現実の厳しさを伝えるアドバイスを行っているなどの事例が紹介された。

e 引退期

機構に相談に来る引退期層は、ある程度の規模の企業に勤めてきて金銭的に余裕がある人と今後の生活が苦しいであろう人との二分され、後者の人々の対応が課題であるとのことであった。

この年代での再就職には、これまでの経験に加え職業訓練を受けることによりプラスアルファのスキルを身に付けることが早道であるとの意見が多く聞かれた。

(2) 全年齢層に共通の課題

年齢層によらず対応上の工夫や課題について多く聞かれた意見を整理した。

a “コンサルティング”と“カウンセリング”の使い分け

相談業務には、傾聴により本人の気づきを促すカウンセリング要素と、積極的にアドバイスを行いあるべき方向に導いていくコンサルティング要素の双方が必要であり、その使い分けが重要であるとの意見が聞かれた。

いずれの企業や機構でも、相談対応の差異は基本的には年齢ではなく相談者一人一人の状況によるという立場であったが、その上でA社、B社やD社では、若年者に対してはアドバイスを多めに、若干指示的、指導的なコンサルティングを行い、年齢層が上がるにつれ本人自身の納得と気づきが大事になってくるためカウンセリング要素を強めに出しているとのことであった。

b 身近なロールモデルと相談者の必要性

年齢層を問わず、相談者には人間関係やコミュニケーションが閉じられがちな傾向があるとの見方が多かった。例えばD社では中高年層の再就職手段の一つとして相談者自身の人的ネットワークを活用することを支援しているが、人脈が非常に少ない人が大変多く、また心当たりがあったとしても活用には消極的な傾向があるとのことであった。若年層においても、家族や同年代など比較的周囲に相談しやすい環境にありながら、E社やIセンターには周囲に相談することなく来談する者が多いとのことであった。Iセンターではこれらの若者にグループワークへの参加を勧奨しており、効果がみられるとのことであった。

このように他者との係わりが希薄になっている現在、特に仕事面において身近にロールモデル¹⁴となる人や相談できる人の存在があることが重要視されていた。Iセンターでは、仕事に対するイメージ先行を防ぎ、若年者が臆さず就職できるよう、実際に働いている人との接点となる機会を社会的に設けることの必要性が聞かれた。また、社内相談のB社でも、相談者に対し身近なロールモデルを持ち（例えば自分の上司でなく隣の上司等でもよい）、ロールモデルとなる人にも相談してみることをアドバイスしているとのことであった。

2-2 民間企業における先進的なキャリア相談制度の特徴

在職者に対する社内のキャリア相談制度に先進的に取り組んできたA社～C社のヒアリング調査結果より、共通して見られた特徴的な点を整理した。

(1) 人材育成の一環としての位置付け

A社～C社では、社内相談制度は単独で存在しているものではなく、在職者のキャリア形成におけるさまざまな支援の一環としての位置付けであった。これらの企業では、企業が成長していくためには、組織任せではなく自ら目標を設定しキャリアを形成していく人材の育成が重要であるというのが共通した認識であった。

そのために、例えばB社では30歳以降の10年毎にキャリア研修を行うほか、35歳、45歳、55歳の誕生日にはキャリアについて考える書籍を贈るなど、社員が常に自己啓発ができる環境づくりを工夫していた。またC社では7年前の新人事制度導入以来、C社の求める人材像として、社員個々人が自ら社内外と連携を図り具体的に行動できる「自律型人材」を掲げ、育成に取り組んでいるとのことであった。

14 ロールモデル：将来像を描いたり、自分のキャリア形成を考える時に参考にする役割モデル

(2) 専門家や他部署との連携

各社とも、産業医等のメンタルヘルスの専門家や人事部等の他部署との連携を重視していた。

社内での連携も重視しており、例えばC社では、同職種で同じような相談が相次いだ場合はその職種の構造的な問題として捉え人事部へ対応を促す他、本人の希望があれば人事部との仲介も行う。A社では社員相談室や健康相談室や管理職等の社内機関との連携を取ることによって効果的な支援を目指している。

A社～C社では基本的には社内で相談担当者を確保、育成しているが、相談の中でメンタルヘルス面でのケアが必要であると判断した場合には、本人の了解を得た上で臨床心理士や産業カウンセラー、産業医等の社外の専門家と連携したサポートを行っている。

ただし、どの企業も相談業務上の守秘義務は厳守しており、人事部を含め本人以外に話をする際は、必ず相談者本人の了解を得てからとしていた。

(3) 管理職層への理解の促進

A社～C社では、個人が組織の中で能力を発揮していくためには、管理職層が社員一人一人のキャリア形成支援の重要性を理解することが必要であるという認識を持っており、相談業務を遂行する一方で、管理職層に対して社内相談制度の周知やキャリア形成支援の啓発に努めていた。例えばA社では上司に対してキャリア形成支援についての啓発研修を実施している他、管理職からの相談にのる場も積極的に設けている。B社では、部下とのコミュニケーションを学び、組織の協働力を高めることを目的として、管理職層に対してコーチング¹⁵やチームビルディング¹⁶に関する研修を実施し、キャリアより大きな視点からの支援を行っている。またC社では、管理職向けに社内で作成されたキャリアに関する冊子を配付し理解を促していた。

15 コーチング：双方向の会話を重ねることを通じ、相手に自分自身で答えを導き出すための気づきを与え行動変容を起こさせるコミュニケーションスタイル

16 チームビルディング：チームメンバーが目標、ノウハウ、成果を共有することによって協働力を高め、業務の推進と継続的な改善を行い、組織を進化させていくこと