

キャリア・カウンセリングの 機能についての経営学的考察

坂 本 理 郎

要 旨

本研究は、キャリア・カウンセリングが企業経営に対してどのような有効性をもつのかについて、これまで十分に検証されてこなかったことを問題と捉え、そのことが、企業内でのキャリア・カウンセリングの普及を遅らせている一つの大きな要因だと考えた。そこで、キャリア・カウンセリングが、企業などの経営組織にとってどのような機能を有しているのかを、経営学的に考察した。

その結果本論では、キャリア・カウンセリングの経営組織に対する機能として、以下の5つを提示した。すなわち、①モチベーションの向上、②自律的キャリア形成の促進、③組織コミットメントの向上、④人事情報の顕在化、⑤メンタルヘルス不全の予防、である。

また、経営組織におけるキャリア・カウンセリングは、専門のキャリア・カウンセラー、ラインの上司、人事部がそれぞれが役割を分担することで機能すると考え、とくに、回顧（自己理解）の側面は専門のキャリア・カウンセラーが、展望（キャリア目標）の側面はラインの上司がその機能を主に担うのがふさわしいと考えた。

本論によって、実証研究に向けた理論的な枠組みを提示することができたと考えられる。今後の課題は実証研究の実施であるが、キャリア・カウンセリングの機能、「回顧」や「展望」、それをもたらすカウンセラーや上司の行動についての操作的定義が必要であるとした。

キーワード：キャリア・カウンセリング、キャリア開発、人的資源管理、メンタルヘルス

1. 問題意識

バブル経済の崩壊を契機に右肩上がりの成長神話が崩れ、企業の経営環境はその変化の多様性とスピードを増した。その中で、企業の人的資源管理施策は変化し、その結果、終身雇用や年功序列に象徴されるような組織主導による予定調和的なキャリア形成から、従業員が自ら環境に適応しながら自律的に行うキャリア形成へと移行しつつある。

学卒で就職すれば定年までの生活が約束されていた時代は過ぎ去り、ひとりひとりが自分で自分のキャリアを考え、切り開いていくということが当たり前の社会となってきたのである。たとえば、キャリアの途中での転職や大学院への進学、家庭と仕事の両立、中高年の再就職、定年後のセカンドライフなど、様々なキャリアの問題が、働く人々を取り巻いている。

企業は、従業員の自律的キャリア形成の促進に向けて、様々な施策や制度の導入を進めている。代表的なものとしては、計画的に人材育成を図るためのジョブ・ローテーション、社内労働市場を活性化するためのFA（フリー・エージェント）制度や社内公募制度、従業員のキャリア・プラン構築を支援するためのキャリア・デザイン研修、専門家によるキャリア・カウンセリングや上司によるキャリア面談などがあげられる。

本論では、このような様々な企業の取り組みの中から、キャリア・カウンセリングについて取り上げ、経営学的な考察を行う。

ところで、変化の時代にあって、自らのキャリアの方向性を見出すことは、これまでの慣習や先例が役に立たず、誰にとってもたいへん難しくなっている。このような環境の中で生きる人々を支援するものとして、キャリア・カウンセリングに期待が集まっているのである。

厚生労働省は、2002年にキャリア・コンサルタント¹⁾を5年間で5万人を養成することを目標として掲げた。そして、キャリア・コンサルタントの養成を推進するために、民間機関が実施するキャリア・コンサルタントにかかわる能力評価試験を雇用する労働者に受けさせる事業主に対して、キャリア形成促進助成金（職業能力評価推進給付金）を支給することにより、キャリア・コンサルタントの養成を支援してきた。

その結果、キャリア・カウンセラーの有資格者は企業内にも広がりを見せ、キャリ

1) 「キャリア・コンサルティング」、「キャリア・コンサルタント」という用語は、厚生労働省がこの施策を導入する際から使用されている。「キャリア・カウンセリング」と「キャリア・コンサルティング」、「キャリア・カウンセラー」と「キャリア・コンサルタント」はほぼ同義に使われているが、その源流がある米国では、「キャリア・コンサルティング」や「キャリア・コンサルタント」という呼称は一般的ではない。本論でも、原則としては「キャリア・カウンセリング」および「キャリア・カウンセラー」という呼称を用いることとする。ただし、厚生労働省発表資料等の引用においては、「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」という呼称をそのまま用いることとする。

ア・コンサルティング協議会が平成19年に実施した調査では、回答した2,254人のキャリア・コンサルタントのうちの24.2%が、企業内のキャリア開発部門などで活躍しているという（図-1）。

しかしその反面、同調査では、キャリア・コンサルティングを実施している人材が「いない」（91.0%）と回答した企業が全体の約9割を占めており、日本企業全体における浸透度はまだまだ低いという実態がうかがえる（図-2）。

このように、キャリア・カウンセリングに対する関心は高く、企業内で活躍するキャリア・カウンセリングの有資格者も増える一方で、実際にはなかなか日本の企業に受け入れられていないというのが現実なのである。

これに関連して、平成19年11月に厚生労働省が発表した「キャリア・コンサルタント制度のあり方に関する検討会」報告書によれば、「専門職としてのキャリア・コンサルタントとしての能力要件と評価の仕組みを明確化し、水準の向上を図るとともに、試験の統一化によって、キャリア・コンサルタント制度を分かりやすいものとし、認知度の向上を図っていく必要」（p.1）があるとし、「養成されたキャリア・コンサルタントの活動場面は多様であるが、その能力水準については、一定の評価を得ている一方で、レベルのバラツキや全体としての専門性や経験が乏しい等の問題も指摘されており、社会的な認知度も未だ不十分」（p.1）であることが問題だとして、技能検定実施による、準国家資格化へ向けて動き出している。

確かにキャリア・カウンセラーの質と認知度の向上は、普及のためには不可欠である。しかしながら、企業内で実質的に活躍するキャリア・カウンセラーを増やすためには、経営的な利点を明らかにすることが必要なのではないだろうか。しかし、キャリア・カウンセリングが、企業経営に対してどのような機能を有するのかについては、これまで十分に検証されてこなかった。そのことが、企業内におけるキャリア・カウンセリングの今後の普及につながる大きな鍵になるのではないか。

本論はこのような問題意識に立ち、キャリア・カウンセリングについて、働く個人の視点のみならず、企業などの経営組織にとってどのような機能があるのかを、経営学的に考察する。

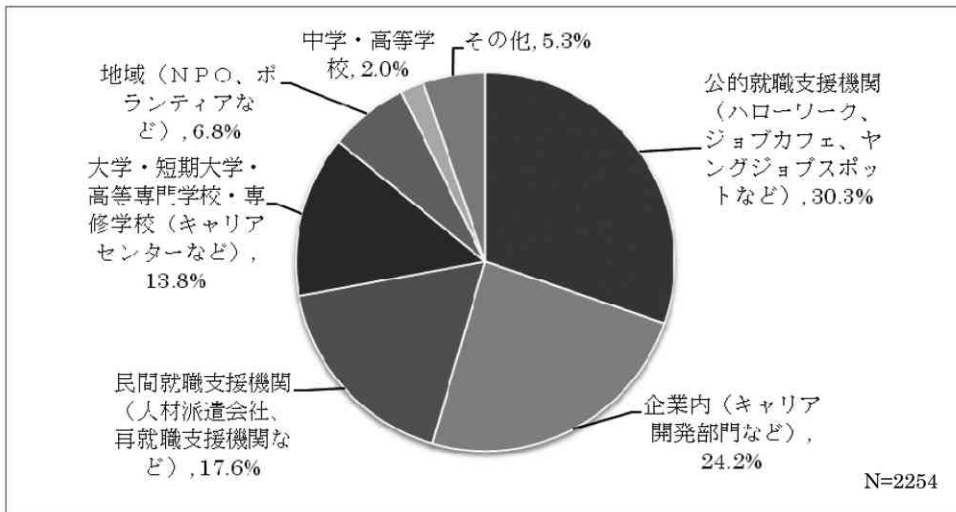


図-1 キャリア・コンサルタントとしての主な活動の場 (厚生労働省, 2007)

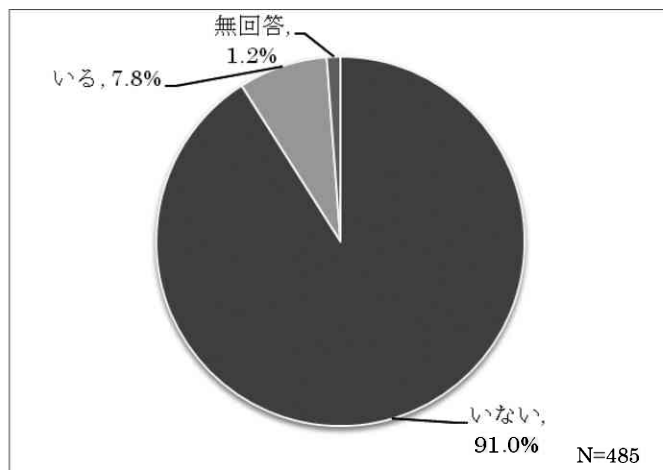


図-2 キャリア・コンサルティングを実施している人材の有無 (厚生労働省, 2007)

2. キャリアとは何か

本格的な議論に入るまえに、「キャリア」の定義について確認しておこう。経営学でのキャリア研究における米国および日本の第一人者の定義は、次のとおりである。

(Hallの定義)

「キャリアとは、あるひとの生涯にわたる期間における、仕事関連の諸経験や諸活動と結びついた態度や行動における個人的に知覚された連続である。」(Hall, 1976, pp. 1-7)

Hallはこのようにキャリアを定義するための前提として、次の4つの点を指摘してい

る。

- ① 組織階層的に上方へ移行するのがキャリアであるという視点をとらない。
- ② キャリアに成功や失敗があるとしても、それはそのキャリアを歩む本人によって評価される。
- ③ キャリアには主観的側面と客観的な側面がある。
- ④ キャリアとはプロセス（仕事に関連した経験の連続）である。（定型化した経路の存在する専門職としてのキャリアでは狭すぎ、人生そのものがキャリアという考え方は広すぎる。）

（金井の定義）

「成人になってフルタイムで働き始めて以降、生活ないし人生（life）全体を基盤にして繰り広げられる長期的な（通常は何十年にも及ぶ）仕事生活における具体的な職務・職種・職能での諸経験の連続と、（大きな）節目での選択が生み出していく回顧的意味づけ（とりわけ一見すると連続性が低い経験と経験の間の意味づけや統合）と将来構想・展望のパターン。」（金井, 2002, p. 141）

金井の定義の特徴は、キャリアを個人が認識する一つのパターンと捉え、節目での過去の回顧的意味づけや統合（内省）によって見出されると考えている点である。彼は、「節目で来し方を振り返り、行く末を展望するというときには、主観的な意味づけや統合がキャリアの理解により強く貢献するはずだ」（同上、p. 138）としている。この主観的なキャリアの側面は、Hall（1976）と共通しており、本論もこの考え方に従う。

そもそも、人は人生に意味を求める生き物である。²⁾働くことは人生の重要な部分であり、いかに働くかは、いかに生きるかという人生の意味にも密接に関係する。ゆえに、人は働くことと、その連続としてのキャリアにも意味を求めるのである。

人は、キャリアの形成を通じて、自らの人生全体に対する意味づけを考えることもできる。働く個人が自らのキャリアや人生に意味を見出すことによって、労働は単なる経済的価値の交換手段ではなく、人間らしい活動となるのである。

そこで人は、働くこと（キャリア）についての意味を見出すために、職業的なキャリアに関する自己概念の探索や確立を行おうとする。Super（1963）によると、キャリアの自己概念とは、働く個人が、自分の価値、興味、能力がいかなるものかということについて、「個人が主観的に形成してきた自己についての概念」（主観的自己）と「他者からの客観的なフィードバックに基づき自己によって形成された自己についての概念」（客観的自己）の両者に基づいて理解し、個人の経験を統合して構築したものであるという。

キャリアの自己概念は、ときには（とくに節目では）変容を求められるが、それゆえ

2) 金井（1999）はこのことを「意味探索人」と表す。

に人間としての成長を遂げることができるとも言える。こうして人は、キャリアの自己概念の確立と変容の小さなサイクルを繰り返しながら、全体としての大きな発達サイクルを歩んでいくのである。³⁾

ところで、ここで注意しておきたいのは、Hall (1976) の言うように、人生そのものを「キャリア」と呼ぶのは広すぎるという点である。たとえば、企業が従業員の「人生全体の幸福や成功」をいかにして支援していくかということ、キャリア形成に関する施策の根本に据えたとすれば、社会的意義はあるのかもしれないが、それは経営管理の範疇を超えてしまうと思われる。もちろん、金井の定義にあるとおり、キャリアが形成される「基盤」としての生活や人生全体を無視することはできない。また、近年の問題となっているワーク・ライフ・バランスのように、企業が個人の人生の幸福や成功の実現を支援していくことも重要である。しかし、それはあくまでも「支援」の対象であって、経営における「管理」の対象ではない。したがって、本論でいう「キャリア」は、人生全体を基盤としていることを意識しつつも、基本的には働く個人の「仕事」に関連した諸経験の連続を意味することとする。

3. キャリアの自己概念の確立プロセス

3.1. 分化と統合

平野 (1999) および金井 (2002) にしたがえば、キャリアの自己概念の確立は、「分化」と「統合」のプロセスであると考えられる。キャリアとは、過去から現在そして未来へと続く分化と統合のパターンなのである。すなわち、キャリアの心理的ダイナミクスは、今まで分化してきたキャリアから自分なりに何らかのパターンを見つけだし、共通するテーマに意味づけ、様々な経験の束を見出された意味のもとに統合することにより生じる。統合はそれまで歩んできた幾重にも分化したキャリアを回顧的にふり返し、そこに肯定的な価値を見だし意味づけ、その上で未来への発展を内在させつつ、将来を展望することによって可能になる。

もう少し簡単な表現をするならば、キャリアの自己概念の確立のためには、「さまざまなことを試みる」、「人間関係を変える」といったことを経験し (分化)、それから「深く理解し納得する」 (統合) が必要である。「深く理解し納得する」とは、「新しい枠組みを通じて過去の経験の意味を見出す」ことであり、「いま起きているできごと」と「過去のできごと」を「つなげる説得力のある『物語』を考え」、「納得できるように言葉で表現する」ことである (Ibarra, 2003)。

3) このようなキャリアの自己概念の発達プロセスを、「ミニサイクル」と「マキシサイクル」と呼ぶ (Super, Savickas and Super, 1996)。

このように、人は目標に挑戦し、多様な職務経験や人間関係からの学習（分化）と、その結果を回顧的に意味づけること（統合）を繰り返しながら、その人の才能と長期的貢献範囲を明らかにしつつ、学習を積み、自らのキャリアに関する自己概念を徐々に確立していくのである。⁴⁾

3.2. 回顧と展望

上述のとおり、統合のプロセスは「回顧」と「展望」からなる。平野（1999）はそのプロセスをモデル化しており、それを参考にして整理してみよう。

まず回顧とは、過去の自分自身のキャリアの流れの中に潜む一定のパターンを読み取り、秩序立てた意味を形成することである。この意味形成は、仕事の側からの客観的特性の定義づけではなく、自分自身の自己概念の探索である。回顧はキャリアの分化に応じて起こり、生じた分化が大きければ大きいほど節目での回顧は大きくなる。

金井は、Schein（1978）を引きながら、つぎの三つの問いについて内省することがキャリアを考える基盤を提供するとしている（同上、p.36）。

- ① 自分は何が得意か（能力・才能についての自己イメージ）
- ② 自分はいったい（ほんとうのところ）何をやりたいのか（欲求・動機についての自己イメージ）
- ③ どのようなことをやっている自分なら、意味を感じ、社会に役立っていると実感できるのか。（意味・価値についての自己イメージ）

次に展望とは、回顧に続けて生じる心理的ダイナミクスであり、未来への見通しや期待である。それは、回顧によって意味形成された自己の物語の延長線上にあるといえる。展望は回顧によって規定されるものであり、回顧に基づく現在の自己のイメージが、展望による将来の自己イメージを規定するので、単なる夢物語ではなく現実性を帯びる。

また、キャリアの展望は「自己効力感」をベースとしているということもできる。自己効力感（self-efficacy）⁵⁾とは、「予測される状況に対処するために必要とされる一連の行為を、いかにうまく為し得るかについての本人の判断」である。回顧によって自分自身の能力や欲求、価値観が浮き彫りにされ、それに基づいたキャリアの展望は、当然のことながら、自己効力感を伴った（ゆえに実現可能性を帯びた）ものである。

なお、自己効力感には、「効力感期待」と「成果期待」とが必要である。「効力感期待」

4) 状況に柔軟に適応できるだけのレパートリーの豊かさ（分化）と同時に、それら全体を意味づける何らかのまとまり（統合）ができることによって、個人は高い適応力を手に入れるとも考えられる（平野, 1999）。

5) よく似た用語に、自尊心（self-esteem）があるが、自尊心はその本人自身の価値に関する感覚であるのに対し、自己効力感はある目標に到達するための能力があるという感覚である。

とは、「その行動をうまくやり遂げることができるであろう期待⁶⁾」のことである。「成果期待」とは、「その行動（の結果）がある特定の成果をもたらすであろう期待⁷⁾」のことである（Bandura, 1977）⁸⁾。

もう一つキャリアの展望がベースとしているものは、組織が期待する役割との整合性である。このことについて福武（2004）は、以下のように指摘している。

「自分がやりたいことをキャリア目標としてラインアップ（will・want）し、そのキャリア目標を達成できる自信（can）を持てることはキャリアの展望には必要である。しかし、たとえ自主・自律のキャリア形成を考えた場合においても、組織内キャリア形成においては、その個人が所属する組織の人事制度をはじめとするさまざまな基準や規範、あるいは事業戦略を遂行するための組織体制、また遂行課程のなかで行われるさまざまな意思決定によって、少なからず影響を受けることになる。つまり組織が期待する役割（should）と整合性を持つことが現実的な展望には必要である。」（p. 136）

このように、職場や組織が求めるニーズと整合性のあるキャリアの目標を持つことが、現実的な展望には必要なのである。

以上、キャリアの自己概念の確立プロセスについて整理すると図-3のようになる。

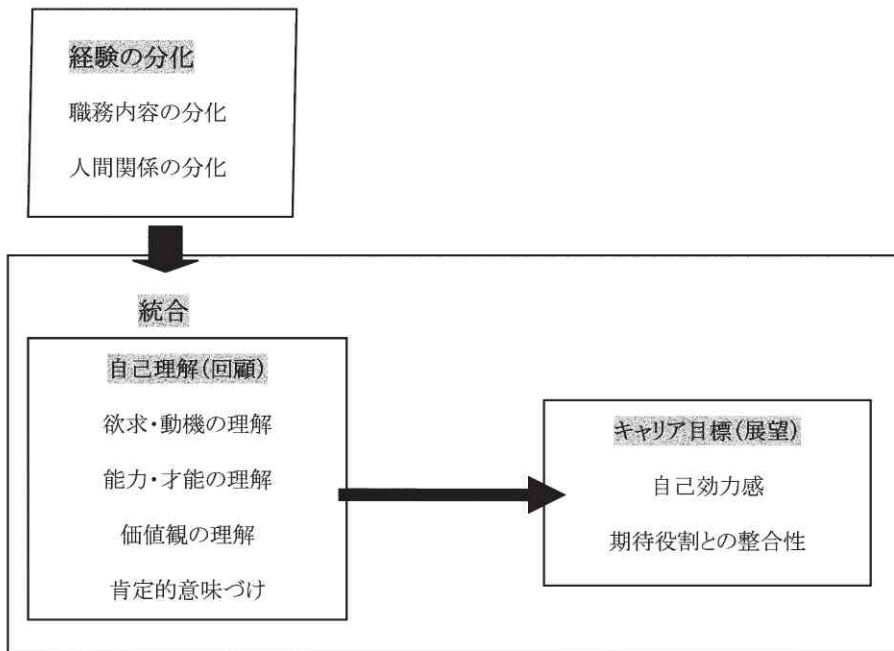


図-3 キャリアの自己概念の確立プロセス

6) 期待理論でいうE（努力）→P（業績）期待に近いといえる。

7) 期待理論でいうP（業績）→O（結果）期待に近いといえる。

8) 自己効力感は、体験学習、観察学習、説得、情緒的覚醒によって高められると考えられている。

4. キャリア・カウンセリングとは何か

4.1. キャリア・カウンセリングの定義

次に、キャリア・カウンセリングの定義について確認しておこう。ここでは、日本および米国のキャリア・カウンセリングの代表的な研究者が協同して行った定義を取り上げる。

渡辺・ハー（2001）は、「キャリア・カウンセリングとは、(1)大部分が言語をとおして行なわれるプロセスであり、(2)カウンセラーとカウンセリイ（相談者）は、ダイナミックな協力関係のなかで、カウンセリイの目標をともに明確化し、それに向かって行動していくことに焦点を当て、(3)自分自身の行為と変容に責任をもつカウンセリイが、自己理解を深め、選択可能な行動について把握していき、自分でキャリアを計画し、マネジメントするのに必要なスキルを習得し、情報を駆使して意思決定していけるように援助することを目指して、(4)カウンセラーがさまざまな援助行動をとるプロセスである」、としている。

定義の(3)の項目に注目しよう。自己理解し、計画を立て、意思決定を行うというのは、まさに図-3のキャリアの自己概念の確立プロセスであり、それを援助することがキャリア・カウンセリングであるということが出来る。

4.2. キャリア・カウンセリングの歴史

キャリア・カウンセリングの源流がある米国においても、近年になってキャリア・カウンセリングが急速に広まった日本においても、その背景には社会的・政治的・経済的な影響があったことが知られている。それでは、企業経営との関連はどこにあったのだろうか。

まず米国におけるキャリア・カウンセリングは、一人の社会改革運動家が始めた職業指導運動に、その原点がある。フランク・パーソンズ（Frank Parsons）は、20世紀初頭のボストンで、都市に流入する貧しい農村出身者や移民の若者を対象に、職業選択や就職のアドバイスを与える活動を始めた。

その後、この職業指導運動は拡大し全国に広がる。二つの大戦と経済不況も影響したが、戦後の職業指導の発展に大きな影響を与えたのは、1957年のソ連の人工衛星スプートニク号の打ち上げ成功だった。米国政府は、自国の技術的優位性を保つため、公立学校にカウンセラーを配し、理数系に強い学生を見出し、科学の分野に進ませる政策を取ったのである。

さらに、経済のグローバル化や情報化社会といった産業構造の変化によって、学校から職業への移行はかつてより困難さを増した。そこで、1973年には「職業教育法

(Vocational Education Act)」が制定され、各高校に職業カウンセラーを配し、大学に進学しない高校生を対象にキャリア・カウンセリングを行った。その後、クリントン政権下で、「学校から仕事への機会法 (School to act)⁹⁾」や「労働力投資法 (Workforce Investment Act)¹⁰⁾」が成立したことも、キャリア・カウンセリング普及の追い風となった。

日本においては、意外にも早く大正時代の初めには、職業指導という用語が登場し、1920年には大阪市立少年職業相談所が開設された。その後、戦前の教育においても、職業指導は政府によって主導された。戦後も、「進路指導」という名の下で学校での就職指導や、職業安定機関における職業指導は行われてきたが、キャリア・カウンセリングが一般に周知される程ではなかった。

近年の普及の契機は、バブル経済崩壊後の企業のリストラクチャリングにある。つまり、解雇者の増加、職種転換や能力再開発の必要性、早期退職勧奨制度の導入などが、これまで予定調和的なキャリアを歩んできた（主に中高年の）人々のキャリアの問題として突然に浮上してきたのである。一方で、いわゆる「就職氷河期」の到来により若年層の就業は厳しくなり、フリーターや学卒無業者の増加が、社会的な問題となった。このような問題に対応するために、キャリア・カウンセリングが一気に注目されるようになった。

このように、米国においても日本においても、社会的・政治的・経済的な影響を受けて、キャリア・カウンセリングは始まり、発展してきた。はたして、そこには企業経営における影響やニーズはどのようなものがあったのだろうか。

確かに、中高年従業員の人員整理は、不況下においては深刻な経営課題であり、再就職支援（アウト・プレースメント）会社に所属するキャリア・カウンセラーが必要とされたという側面はある。人材を送り出す企業にとっては、再就職支援ビジネスを利用することによって、人件費の圧縮を実現することが経営的利点であった。しかし、このことは本論が問題としたいキャリア・カウンセリングの経営学的意義とは異なる。

本論で問いたいのは、企業が経営資源としての「ヒト」を、組織内の「資産」として長期に亘って活用し、通常の経営活動の成果に貢献させるうえで、キャリア・カウンセリングがどのような機能を発揮するのかという点なのである。一過性のリストラクチャリングや、貴重な経営資源としての「ヒト」を「外に出す」という特殊なニーズを目的

9) 生徒が職業の選択肢を理解し、それに合った訓練を受け、高校の職業コースからコミュニティカレッジの上級コースに移行し、職探しの方法や仕事を確保する方法を学ぶために、各高校に資金援助が行われた。

10) 職歴情報や求職情報に活用できる大々的なインターネット・サイトの開発や、コミュニティカレッジ内に、1か所で様々な申請や援助ができる「ワン・ストップ・センター」が開設された。

11) 再就職支援会社は、人材を送り出す企業の依頼を受け、一人あたり数十万円という金額で、再就職の支援を行う。その際、キャリア・カウンセラーが、クライアントの過去のキャリアの棚卸や強みの発見、応募書類の作成、面接指導などを行う。同じく不況期の米国で生まれたビジネスである。

とした、キャリア・カウンセリングの機能を論点とするのではない。

この点に留意し、次からキャリア・カウンセリングの経営組織に対する機能について、具体的に考えていきたい。

5. 経営組織におけるキャリア・カウンセリングの機能

経営組織内で働く個人に対してキャリア・カウンセリングを行うことは、組織にどのような機能をもたらすのであろうか。本論では、以下の五つの点から考えたい。

5.1. モティベーションの向上

Schein (1978) によれば、キャリア・カウンセリングには以下の3つの機能があるという。すなわち、キャリア・カウンセリングは、「①個人的な計画を作る機会を提供することによって、人びとが自分自身のキャリアの管理において一層事前能動的になるよう援助する、②人びとに対して、その長所と短所の開発の必要な点についての情報を提供する、および、③人びとに、組織内外のキャリア選択について、可能なキャリア・パスについて、また、将来望むような地位につける資格をもつための自己開発として個人は何をしなければならないのかについて、情報を提供する」(邦訳, pp. 247-248) ということである。

またHall (2002) によると、肯定的なアイデンティティ (自己概念) は、新しい挑戦的な目標へのモチベーションを高めるといふ (図-4)。

これらの点から、キャリア・カウンセリングには、従業員が自分自身に対する理解を深め、肯定的な自己概念を構築し、新たな挑戦課題を選択し、能動的に行動するように働きかけるという機能があると言える。そしてもちろん、結果として組織目標の実現に貢献するということができるのである。

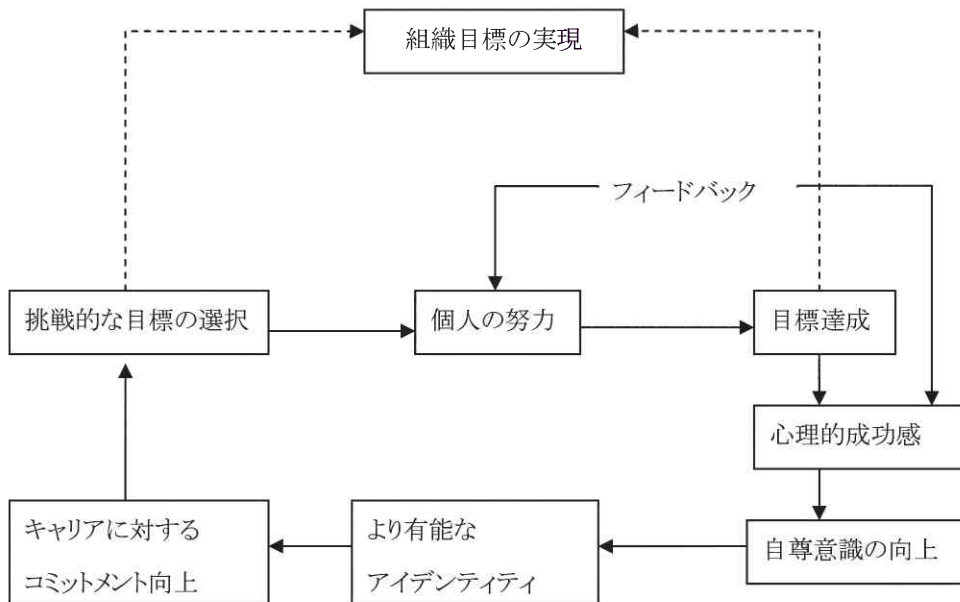


図-4 「アイデンティティ成功の効果」Hall (2002, p. 74) および同 (1976, p. 126) から、一部を加筆して作成。

5.2. 自律的キャリア形成の促進

キャリア・カウンセリングは、組織で働く個人が自己のキャリアのニーズを理解し、将来展望を持ち、能動的に意思決定や能力開発を進めていくことを促進するものである。したがって個人は、組織に誘導された受動的かつ計画的キャリア形成から脱却し、自らの動機や価値観を基礎とし、所属する組織のビジョンや戦略に折り合いをつけながら、自律的にキャリアを歩むことが可能となる。

自律的なキャリア形成は、長期的かつ内発的なレベルで人を動機づけることになる。金井 (2002) の定義にあるとおり、キャリアという言葉の中に、一見すると連続性が低い経験と経験の間の意味づけや統合が含まれるのならば、しんどい仕事や苦い経験でも「良いがまん」ができる元気の源を、キャリア・カウンセリングが与えることになるだろう。

そして、組織に依存せず自律的に意思決定を重ねることは、個人の変化適応力を高めるだけでなく、結果的には組織全体の環境適応力も高めることになると考えられるのである。

5.3. 組織コミットメントの向上

企業が従業員の自律的なキャリア形成を促進することは、「寝た子を起こす」ことになり、自分の希望するキャリアを志向するあまりに、結果的に離職者が増えると懸念す

る人事担当者は少なくない。しかし、本当に自律的なキャリア形成は、従業員の離職を促してしまうのだろうか。

個人が組織に対して一体化している程度を組織コミットメント¹²⁾というが、それは組織の目標と個人の目標が統合され合致している程度と考えることができる(田尾, 1991)。当然のことながら、組織コミットメントが高いほど、個人がその組織に留まろうとする意欲も高くなる。

一方、図-3に示したとおり、組織で働く個人のキャリアの自己概念の確立のプロセスにおいては、期待されている役割との整合性を有しているキャリア目標の設定が必要である。勤務している組織において、自分自身の実現可能な目標を見出すことができれば、他の企業に移ることはかえってコストやリスクが大きくなるはずだ。¹³⁾

ゆえに、従業員の自律的なキャリア意識を前提に、個人の自己理解を促進し、職場や企業からの期待役割と整合性を持ったキャリアの目標を主体的に設定させることは、決して従業員を離職に向かわせるものではない。

むしろ、自律的キャリア形成の支援を企業が行うことにより、定着率が高まる可能性の方が高いのではないか。自律的にキャリア形成を行おうとする従業員が離職することは、その自律意識の芽生えが問題なのではなく、ひとりひとりの従業員に対する期待役割を適切に伝達し、個人の能力や興味や価値観といった側面との擦り合わせを的確に行い、整合性のあるかたちで目標設定を行わせていないことが問題の本質といえる。

もちろん、どうしても組織目標との整合性を見いだせない従業員も出てくるであろう。しかしながら、組織が従業員に対してよほど間違った期待をしてこなかった限り、その人数は決して多くはないはずだ。もしそのような従業員が現れた場合においても、無理に引き留める必然性はなく、互いに納得して見送ることができるだろう。

5.4. 人事情報の顕在化

人事管理に必要な情報は、非対称性を持っている。すなわち、従業員ひとりひとりの個人情報現場に、組織側の情報は本社に、それぞれより多く蓄積されている。このような人事情報の非対称性によって、人材の最適配置や個人のキャリア形成が阻害される事態が起り得る。

例えば、本社に個人情報不足しているために、本人の能力や希望と適合しない人事異動が行われたり、全社的に有用な人材を一部の部署や上司によって囲い込まれたりす

12) 組織コミットメントの研究においてもっとも一般的な定義は、Meyer & Allen (1997) による「組織と従業員の間関係の特徴づけ、組織におけるメンバーシップの継続あるいは中止する決定に関する心理的状态」というものである(邦訳文は鈴木(2007)による)。

13) 現在の組織にいる利点と他の組織に移る利点を比較して、現在の組織に留まろうとすることを、利点的コミットメントという(鈴木, 2007)。

るという事態が考えられる。また、個人に組織情報が不足しているために、非現実的な異動の希望やキャリアのプランを持ってしまうという事態もある。これらの事態は、個人にとっても組織にとっても不幸なことである。

この問題に対して平野（2001）は、社内公募制度や人事情報のデータ・ベース化、コア人材の個別管理などを提唱しているが、より本質的な対策として、情報の粘着性の解消が必要であると指摘している。

情報の粘着性とは、「情報の移転にかかる費用の大きさ」として定義される（高橋, 2000）。つまり、必要な情報が受け手に利用する形になっておらず、なおかつ移転する過程にコストが多くかかるような場合は、情報の粘着性は高い。たとえば、本社人事部は知らないが、本人やその上司は知っているというような人事情報は、粘着性が高い。また、人事情報の中で、個人の所属歴、業績考課、教育・研修歴などは粘着性が低いが、その人の曖昧な志やキャリア志向などは明文化あるいは本人によって意識化すらされておらず、粘着性が高いといえることができる。

そこでキャリア・カウンセリングは、対話によるセッションを通じて、個人の中に内在化されている（時には本人自身も気づいていない）粘着的な情報（個々の潜在能力やキャリアのニーズなど）を明確化する機能を有していると考えられる。その情報を、本人が何らかのかたち（たとえば面談やキャリア・プランを記入するシートなど）で上司や人事部門に伝達することによって、個人に関する人事情報の非対称性は解消する（平野, 2002）。

こうして、キャリア・カウンセリングを利用することで、個人情報に分からないままに能力開発や人材配置を行うことによって生じる様々なロス（生産性の低下、成長阻害、離職など）を、未然に防ぐことが可能となる。FA制度や社内公募制なども、情報の粘着性を低めることによってはじめて有効に機能することになるだろう。

5.5. メンタルヘルス不全の予防

働く人々のメンタルヘルスの問題は社会問題になっており、キャリア・カウンセリングもその解決に貢献できるのは確かである。もちろん、キャリア・カウンセリングによる治療はできないが、一般的に言われているのは、キャリア・カウンセリングを通じて、メンタルヘルス不全の早期発見が可能となり、組織的な対応の一翼を担うという機能である。

本論では、このようなキャリア・カウンセリングの機能（二次予防）だけでなく、未然の防止（一次予防）に対する機能について考えてみたい。

個人は、仕事の過重や役割曖昧性などの直接的に職務に関連したストレスに加えて、老化、キャリア中期における振り返り、失業や失業のおそれ、早期退職への圧力、女性

やマイノリティの非伝統的分野への進出、ワーク・ライフ・バランスといった、個人のキャリアに関わる問題に、日常的あるいは人生の節目において直面している。

また、多くのキャリアのイベントやプロセスはストレスに満ちている。たとえば、ハーバード・ビジネス・スクールのヒル教授は、19人の新任マネージャー¹⁴⁾に対するインタビュー調査および観察から、初めて管理職につくというキャリアのイベントが、いかにストレスに満ちた経験であるかを調査し、報告している (Hill, 1992)。

一例をあげると、「難しい職務」、「少ない時間に多くの仕事」、「限られた情報と資源」、「矛盾する要求」、「部下からの相談」、「些細な苦情・要望」、「深刻化してから行われる問題の報告」、「孤独感」、「一般社員でもなく、経営陣でもないという立場」、「リーダーシップの重圧」、「リスク管理」、「ロール・モデルとして部下の人生に対する責任」、などが新任管理職のストレスの原因となっていたという。

金井 (2000) は、職務そのものや職場の人間関係から生じる一般的な職務ストレスとは区別して、「組織からのキャリア開発に関する要求および家庭からの要求が、個人のキャリア開発志向と出合う際に引き起こされる個人内の情動的变化」を「キャリア・ストレス」と定義している。また、キャリア・ストレッサーは、一般的な職務ストレッサーよりも本質的であり、生み出されるストレスの結果がより重篤であるとしている。

ただし、キャリア開発に関するストレスは、全ての人、全ての状況において発生するのではなく、個人の内面の状態に影響をうける。つまり、ストレスをどのように評価し、どのように対処するかによって、ストレス反応が出てくるかどうか、ストレス反応の程度 (メンタルヘルスの状態) が変わってくるのである (Lazarus, R.S. & Folkman, S., 1984)。金井 (2000) も、キャリア・ストレスの調整要因 (媒介変数) として「個人のキャリア開発志向」を取り上げており、キャリア・ストレスは、個人がキャリアの開発を意図するが故に生じるストレスであるとしている。

たとえば、昇進や昇格における年功序列的な処遇は、キャリア開発志向が高い個人にとってはメンタルヘルスにネガティブな影響を及ぼす可能性が高いが、キャリア開発志向が低い個人にとっては、それほど重大な影響を与えないだろう。

したがって、企業が従業員の自律的なキャリア形成を促進した結果として、従業員のキャリア開発志向が強まれば強まるほど、キャリア・ストレスが発生する可能性は高くなると考えられるのである。皮肉にも、企業が実施する各種施策によって従業員の自律的キャリア形成が促進されればされるほど、キャリア・ストレスを生じさせやすくする可能性を孕んでいるとも言えるのである。

しかしながら、前項で述べたとおり、キャリア・カウンセリングは個人に内在化され

14) 男性14人、女性5人。10人は警備会社のマネージャー (平均年齢36歳)、9人はコンピューター企業のセールスマネージャー (平均年齢30歳)。

ている粘着的な情報を顕在化させる機能を有している。ここでいう情報を、個々の潜在能力やキャリアのニーズなどといった個人の内面的情報のみならず、個人のキャリア形成にストレスを与えている組織的要因に関する情報も含むと考えれば、本社や人事部門からは分からない組織的課題を炙り出すことが、キャリア・カウンセリングを通じて可能になるのではないか。その結果、個人のキャリア形成を阻害する組織的な要因に対して、職場や企業全体での確な対策を考え、メンタルヘルス不全の予防を図ることができよう。

6. キャリア・カウンセリングの担い手

前節では、経営組織におけるキャリア・カウンセリングの機能を考え、整理した。ここではさらに考察を伸ばして、実際にこれらの機能を実現するために、キャリア・カウンセリングを誰が行うことができるのかを考えてみたい。具体的には、内部者と外部者のどちら、専門スタッフかラインの上司かという問題になるだろう。

6.1. 専門のコウンセラーかラインの上司か

Schein (1978) は、「内部者は組織内で利用できるキャリア選択についてより適切な情報をもつ可能性が高く、外部者はカウンセリングを求めている個人のより徹底的な評価を行ない、より客観的なフィードバックを与えることができる」(邦訳, p. 248) としている。

また、「ラインの上司は、助言を受ける人物の特有の長所と短所を既知のキャリア選択と比較して評価するには最も好ましい立場にいるだろうが、効果的なカウンセリング・セッションをとりしきる訓練は最も受けていないかもしれない(また、部下とこうしたセッションに入るのは気詰まりだと思うかもしれない)。専門のスタッフ(組織の内部か外部)は、訓練によって優秀なカウンセラーになるだろうが、助言を受ける人物については完全な情報は持たないかもしれない」(邦訳, p. 248) ともしている。

一方Santamaria (1993) は、「職員にキャリア・カウンセリングを施すのに最適なのは、その上司である」(邦訳, p. 7) とする一方で、「管理職はカウンセリングをする時間的余裕があるだろうか」、「専門的なカウンセリングの訓練を受けずに、管理職者は本当にカウンセリングができるだろうか」(邦訳, p. 151) という懸念を示している。なお、管理職によるキャリア・カウンセリングを推奨する根拠としては、①その業界での実務経験があること、②会社の原理、歴史、使命、ビジョン、目標、政策、処理手続きを知っていること、③ビジネスに必要な条件を知っていること、④組織が持つ制約条件やチャンスを現実的に判断する立場にあること、をあげている。

これらの議論を総括すれば、キャリア・カウンセリングの専門家かラインの上司のどちらであっても、一長一短があるということになる。直属の上司であっても、時間とスキルさえあれば部下に対してキャリア・カウンセリングを行うことは可能であるし、キャリア・カウンセリングを必要としている人物を取り囲む文脈を理解しているという点で、外部あるいは内部の専門家よりも有利であると考えることができる。つまり、ラインの上司は個人のキャリアニーズなど、潜在的あるいは粘着的な情報を顕在化させ、理解しやすい立場にいるということである。

しかし、実際のラインの上司は、キャリア・カウンセリングを十分に機能させるだけのスキルも時間もないというのがほとんどなのではないか。

6.2. キャリア・カウンセリングの役割分担

そこで、現実的な考え方として浮かぶのは、ラインの上司と専門カウンセラーが、それぞれの得意に応じた役割分担を行うという考え方である。

図-3で示した自己概念の確立プロセスのうち、とくに「回顧」の部分は、専門カウンセラーが得意とすることである。一方、「展望」の部分では、効力感や期待役割との整合性が重要であるから、ラインのマネージャーの方が優位であろう。

このように、キャリア・カウンセリングを経営組織全体で発揮する機能として捉え、その機能を細分化し、得意・不得意に応じて分担することが、企業におけるキャリア・カウンセリングの普及にもつながっていくと考えられる。

たとえば、企業が外部の専門機関と契約しておき、これまでのキャリアを回顧し自己の理解を深めたいと従業員が思う時に予約し、社外の専門カウンセラーが相談に応じる。その後、個人が必要であると考えれば、上司にも相談すればよい。あるいは、定期的に専門のキャリア・カウンセラーを外部から招き、個別カウンセリングやグループ・ワークを行う。こうすれば、専門のカウンセラーを社内で養成したり、常駐させたりする費用も必要ない。

一方、ラインの上司は、しっかりとした役割認識を部下に与え、職場や組織の求めるニーズとの整合性を図るようにすることが重要である。また、部下の自己効力感を高めるために、客観的で正確なフィードバック（とくに良い面について）を行ったり、自分自身がキャリアのモデルになったりすることも重要である。したがって、必ずしもキャリア・カウンセリングの専門的なスキルを身につける必要はないかもしれない。

さらに人事部は、キャリア・カウンセリングによって顕在化した個人の興味・価値観・能力、あるいは個人のキャリアの希望や展望といった情報をデータ・ベース化し、配置や異動、昇進や昇格の際に参考にする。場合によっては、個人と上司の間に立って、情報をやりとりすることもあるだろう。

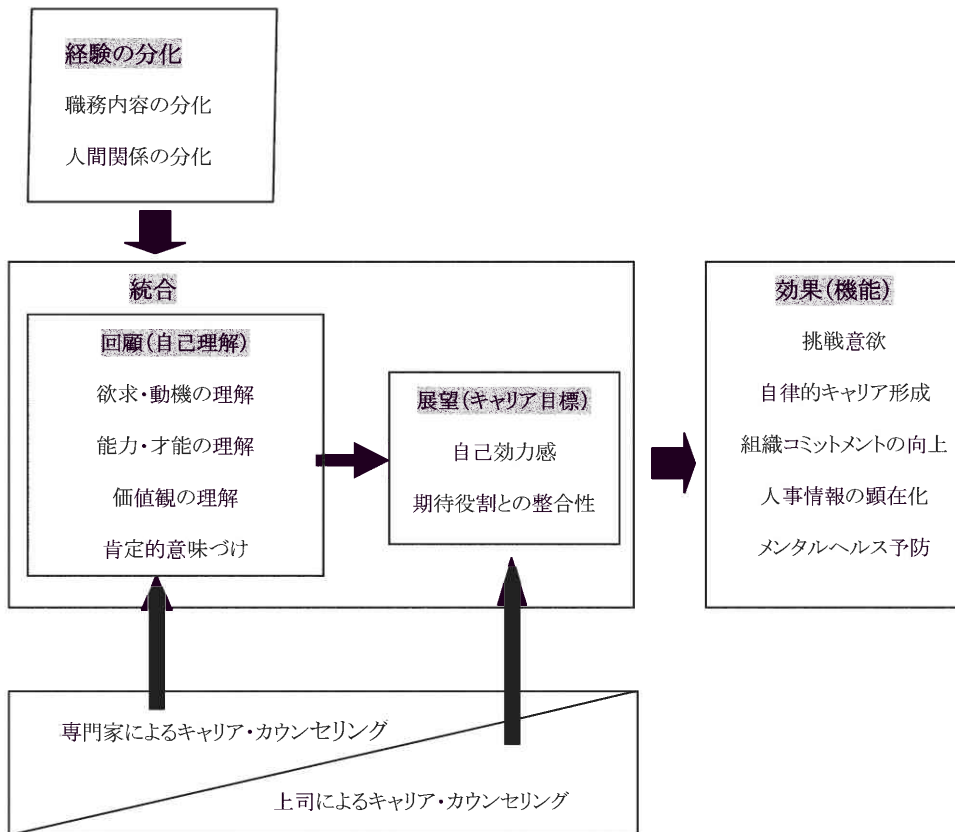
もちろんこの役割分担は緩やかなものであり、それぞれが一部の役割を独占するのではなく、重なり合っている部分もあるだろう。また状況によっては、役割を入れ替わることがあってもよい。

7. 論点の整理と今後の課題

本論では、主に経営学における先行研究を基にしながら、キャリアに関連する心理学やキャリア・カウンセリングの知見を参考にもして、企業などの経営組織におけるキャリア・カウンセリングの機能について考察し、さらにはその機能の実現のために必要な担い手について検討してきた。

これまでの論考を整理すると以下ようになる。また、これらの論点を簡略に示したものが、図-5である。

- (1) キャリア・カウンセリングは、キャリアの自己概念の確立プロセスを援助するものである。
- (2) キャリア・カウンセリングの経営組織に対する機能は、以下の5つである。
 - ① モティベーションの向上
 - ② 自律的キャリア形成の促進
 - ③ 組織コミットメントの向上
 - ④ 人事情報の顕在化
 - ⑤ メンタルヘルス不全の予防
- (3) 経営組織におけるキャリア・カウンセリングは、専門のキャリア・カウンセラー、ラインの上司、人事部がそれぞれ役割を分担することで機能する。
- (4) キャリアの自己概念の統合プロセスについて言えば、回顧（自己理解）の側面は専門のキャリア・カウンセラーが、展望（キャリア目標）の側面はラインの上司がその機能を主に担うのがふさわしいと考えられる。



図一五 経営組織におけるキャリア・カウンセリングの機能とそれが実現される理論的枠組み

今後の研究課題としては、実証的研究の必要性があげられる。キャリア・カウンセリングについては、心理学の分野での研究が進んでいるが、経営学の分野においてその機能や効果を統合的に実証する十分な研究がいまだ行われていない。

残念ながら本論では理論的に枠組みを提示するに留まったが、これによって、実証研究に向けた基礎ができたと考えられる。実証研究を行ううえでは、キャリア・カウンセリングの機能についてはもちろんのこと、「回顧」や「展望」、それをもたらすカウンセラーや上司の行動についての操作的定義が必要である。また、前提条件としての「分化」の操作的定義も必要である。

これらの課題を解決して、日本の経営組織におけるキャリア・カウンセリングの機能や有効性についての調査を実施し、その普及に貢献したいと考えている。

参考文献

- 1) Badura, A., *Social leaning theory*, Prentice-Hall, Inc., 1977. (原野広太郎監訳『社会的学習理論—人間教育の教育と基礎』金子書房、1979年)
- 2) 福武基裕「自主・自律のキャリア形成を支援するキャリア開発—キャリア規定因に注目して—」、奥林康司・平野光俊編著『キャリア開発と人材戦略』中央経済社、2004年、133-154頁。
- 3) Hall, D.T., *Careers in organization*, Scott, Foresman and Company, 1976.
- 4) Hall, D.T., *Careers in and out of organization*, Sage, 2002.
- 5) Hill, L., *Becoming a manager*, Harvard Business School Press, 1992.
- 6) 平野光俊『キャリアドメイン』千倉書房、1999年。
- 7) 平野光俊「キャリア・人事・戦略を統合的に考える」、『社団法人日本経営協会第3期人材マネジメント研究会配布資料』(非公刊)、2002年、108-124頁。
- 8) Ibarra, H., *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*, Harvard Business Press, 2003. (金井壽宏監修・宮田貴子訳『ハーバード流キャリア・チェンジ術』翔泳社、2003年)
- 9) 株式会社日本マンパワーCDA研究会『キャリアカウンセラー養成講座 テキスト1 米国と日本におけるキャリアカウンセリング』、2007年。
- 10) 金井篤子「キャリア・ストレスに関する研究」風間書房 2000年。
- 11) 金井篤子「キャリア・ストレスとワーク・ライフ・バランス」、『日本労働研究雑誌』第503号、2002年。
- 12) 金井壽宏『経営組織』日経文庫、1999年。
- 13) 金井壽宏『働く人のためのキャリア・デザイン』PHP新書、2002年。
- 14) 厚生労働省「キャリア・コンサルタント制度のあり方に関する検討会報告書」、2007年。
<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2007/11/dl/h11116-2b.pdf>
- 15) Lazarus, R.S. & Folkman, S., *Stress, appraisal, and coping*, Springer Publishing & Company, Inc., 1984.
- 16) Meyer, J. P. and Allen, N.J., *Commitment in the workplace*, Sage Publications, 1997.
- 17) Santamaria O. J., *Career Counseling: Cases and Techniques, 2nd Edition*, 1993. (佃直樹監訳『管理者のためのキャリア・カウンセリング入門—事例と技術—』文化書房博文社、1997年)
- 18) Schein, E. H., *Career Dynamics*, Addison-Wesley Publishing Company, 1978. (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房、1997年)
- 19) Super, D. E., Self-concepts in vocational development. In Super, D.E., Straishevsky. R., Matlin, N., & Jordaan, J. P. (Eds.), *Career development: Self-concept theory*, College Entrance Examination Board, pp. 17-32, 1963.
- 20) Super, D. E., Savickas, M.L., and Super, C.M., The life-span, life-space approach to careers, In Brown, D., Brooks, L., & Associates (Eds.), *Career Choice & Development* (3rd ed.), Jhon Wiley & Sons, 1996.
- 21) 鈴木竜太『自律する組織人』生産性出版、2007年。
- 22) 高橋伸夫『超企業・組織論』有斐閣、2000年。
- 23) 田尾雅夫『組織の心理学』有斐閣、1991年。
- 24) 渡辺三枝子・E. L. ハー『キャリアカウンセリング入門』ナカニシヤ出版、2001年。