

# 組織内キャリア・マネジメントと キャリア・カウンセリング

—自律的キャリア形成の時代における意義と課題—

坂 本 理 郎

## 要 旨

バブル崩壊やリーマンショックなど、1990年代以降に生じた経済危機は、ダウンサイジングやフラット化といった組織変革を企業に促した。その結果、これまでの長期雇用を重視した組織主体のキャリア・マネジメントから、エンプロイヤビリティを重視した個人の自律的なキャリア形成を前提としたキャリア・マネジメントへと移行しつつある。

そこで本稿では、まず企業などの組織内で実践されているキャリア・マネジメントの定義を確認し、その目的および効果を整理したうえで、上述のような昨今のキャリア・マネジメントのトレンドを捉えてみた。

さらに、組織におけるキャリア・マネジメントの機能を理論的に明らかにし、その実践の方策においてキャリア・カウンセラーに期待される役割について論じた。

そして最後に、非正規従業員のキャリア・マネジメントや中小企業におけるキャリア・マネジメントについて、組織内キャリア・マネジメントの今日的課題として取り上げた。

キーワード：キャリア・マネジメント、キャリア・カウンセリング、キャリア・カウンセラー、自律的キャリア形成

## 1. 組織内キャリア・マネジメントとは

### 1) 組織におけるキャリア・マネジメントの定義

“Career Development” は、「キャリア発達」あるいは「キャリア開発」と訳される。渡辺（2007）によれば、「キャリア発達」は、心理学的視点から個人がキャリアを発達

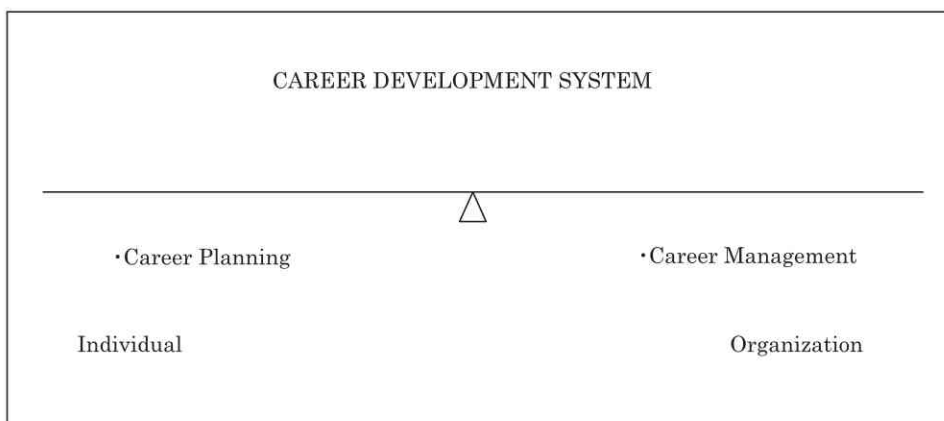
させていくメカニズムに焦点を当てるのに対して、「キャリア開発」は、キャリア発達を個人と組織の両方にとって意義あるものにするための方法であるという。また、生涯にわたる個人のキャリア行動を取扱うのが「キャリア発達」であり、そのキャリア行動を促進するための実践的方策をさすのが「キャリア開発」であるともいう。

つまり、“Career Development” という言葉には、個人が主体となってキャリアを形成していく行動を見る立場と、カウンセラーや組織が主体となって個人のキャリア行動を促進するために行う様々な働きかけを見る立場の両方を含むと考えられる。

一方、人的資源管理論の立場から“Career Development”を論じたGutteridge (1986)は、“Career Development”を、“Career Planning (キャリア・プランニング)”と“Career Management (キャリア・マネジメント)”に分けている。Gutteridgeは、キャリア・プランニングのプロセスとして、「職業選択」、「組織選択」、「職務の選択」、「キャリア自己開発」をあげ、その主体は個人であると考えている。一方、キャリア・マネジメントのプロセスとしては、「募集と選考」、「人的資源の配置」、「査定と評価」、「訓練と開発」をあげており、その主体は組織であると考えている。

同様にLeibowitz & Schlossberg (1981)も、キャリア・プランニングは相対的に個人が主体であり、キャリア・マネジメントは相対的に組織が主体であると考えている(図表1)。

以上のことから、個人のキャリア行動を促進するために、企業などの組織が主体となつて、マネジメントの一環として行う一連の実践的な働きかけを「キャリア・マネジメント」であると、本稿では定義する。



図表1 キャリア・プランニングとキャリア・マネジメント (Leibowitz & Schlossberg,1981)

## 2) 組織におけるキャリア・マネジメントの目的：個人と組織のニーズの調和

Schein (1978) は、「キャリア開発の視点の本質は、時の経過に伴う個人と組織の相互作用に焦点があること」(邦訳, p.2)としている。ここでは、従業員個人に仕事をしてもらいたい組織の要求を、組織の側が一方的に満足させるのではなく、個人の要求も同時に実現できるように結合していく「調和過程」があると考えられている。また、その相互作用はダイナミックであり、双方の要求の変化を反映する。すなわち、一方には組織のニーズがあり、もう一方には個人のニーズがあり、そしてこの両者の間には、これら二つのニーズを調和するため、主に組織によって着手されマネジメントされる過程がある。

この調和過程には、一般的には企業などの組織が、従業員のキャリア行動を促進するために行う一連の具体的な活動(選抜、配置、昇進・昇格、教育訓練など)が含まれる。すなわち、キャリア・マネジメントの目的は、組織の利得(生産性の上昇、創造性など)も個人の利得(職務満足、保障、個人的発達、仕事と家庭の最適な統合など)も実現されるように、両者のニーズを調和することにあると言える。

ところでScheinは、この調和過程の中にキャリア・カウンセリングを含めている。キャリア・カウンセリングは、個人にとっては、自分の長所・短所を知り、組織内外の可能なキャリア・パスやその実現に必要な情報を得て、キャリアの計画をつくる機会となると、Scheinは言う。一方、組織にとっては、本人自身も気づいていない可能性がある個人の能力やキャリア志向性といった情報(いわゆる人事情報)を顕在化させることができると考えられている。

## 3) 組織におけるキャリア・マネジメントの効果

前述のとおり、キャリア・マネジメントは組織が個人のキャリア行動を促進するために働きかける一連の方策である。したがって、キャリア・マネジメントの効果は、一義的には、個人のキャリア行動の結果に現れるということになる。そのキャリア行動の結果は、個人のキャリアにおける昇進や昇格といった客観的な側面だけではなく、職務満足や組織コミットメント、さらには職業的な自己概念の発達といった主観的な側面もその対象に入ってくる。

なお、後で述べるように、組織に依存しない自律的なキャリア形成を望む個人が増すにつれて、キャリア行動の結果の主観的な側面がますます重要になってきている<sup>1</sup>。この自律的なキャリア形成は、過去・現在・未来における自分の仕事に対する意味づけを促すので、長期的かつ内発的なレベルで人を動機づける。さらに、組織に依存せずに自律的に意思決定を重ねることは、個人の変化に対する適応力を高めるだけでなく、結果的

1 キャリア行動の結果のうち客観的な側面を外的キャリア、主観的な側面を内的キャリアとScheinは呼ぶ。

にそのような個人の集合体である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。

## 2. キャリア・マネジメントのトレンド：相互依存型から自律支援型へ

個人と組織のニーズの調和のあり方（心理的契約）は、それぞれのニーズを反映し、常にダイナミックに変化する。それは、1990年代以降の日本企業を見ても明らかである。

日本企業はそれまで、いわゆる終身雇用、年功賃金を前提とした企業主導によるキャリア・マネジメントを行ってきた。この背景には、働く個人は一律に雇用の保証と一定水準までの昇進によって動機づけられ、その引き換えに企業の方針に沿った配置や異動、能力開発を受け入れるという相互依存的なマネジメントのあり方があったと考えられる。そのため、個人の特性やキャリア志向性を考慮した個別管理ではなく、組織目標の達成を第一義とした企業主導による一律的なキャリア・マネジメントであったと言える。

しかし、バブル崩壊やリーマンショックなど、1990年代以降に生じた経済危機は、ダウンサイジングやフラット化といった組織変革を企業に促し、その結果、これまでの長期雇用を前提としたキャリア・マネジメントは機能不全に陥った。従来型のキャリア・マネジメントでは、企業と従業員の過剰な相互依存を招く場合もあり、環境の変化に十分に対応することができなかつたためと考えられる。

一方で働く個人はこれまで、雇用の保証や一定水準までの昇進と引き換えに、企業主導のキャリア形成を受け入れてきた。しかし、先ほど述べたように、必ずしも長期雇用が保証されない状況においては、個人はエンプロイヤビリティ<sup>2</sup>を開発する機会を求めようになりつつある。

シリコンバレーに代表されるように、このような動きが日本よりも顕著であった米国では、「バウンダリーレス・キャリア (boundaryless career)」（Arthur & Rousseau, 1996）といった考え方も出現している。一つの組織の中だけでキャリアが展開される従来の「組織キャリア (organizational career)」に対比して、バウンダリーレス・キャリアは、一つの企業や職務といった境界（バウンダリー）に閉ざされた範囲を越えてキャリアが構築されるものと考えられる。そこでは、市場原理に基づいて組織と個人が雇用関係を結び、一方が希望すればいつでも関係を解消することができるという関係が成立している。これは、伝統的な長期雇用関係に基づいた組織中心のキャリアから、新しい市場主義的な個人中心のキャリアへの移行だということができる。

---

2 雇用されうる能力。労働移動を可能にする能力（広義のエンプロイヤビリティ）と当該企業の中で発揮され、継続的に雇用されることを可能にする能力（狭義のエンプロイヤビリティ）の両方を含むとされている（日本経団連、1999）。

また、バウンダリーレス・キャリアを歩む個人は、異なる企業や業種の境界を横断しながら、新たなスキルや経験、ノウハウを獲得し、自律的に成長を重ねていく。いわゆる派遣社員や契約社員といった「コンティンジェント・ワーカー (contingent worker)<sup>3</sup>」の増加も、バウンダリーレス・キャリアを加速する一因となっている。

従来の日本企業においては、人材は囲い込みのできる「固定資産」であり、人件費も固定費的性格が強いものであった。しかしながら、低迷する国内景気や激化する国際競争といった環境の中で、日本企業は人材を「流動資産」と捉えるようになり、本当に必要なコア人材の獲得に注力しつつある。このような状況下においては、企業に対してすぐれた貢献を提供できる人材は、自己の意思に基づいて労働市場を自由に移動するようになると考えられている（高橋，2000）。

同じく「ニューキャリア」と言われる新しい考え方として、ボストン大学ビジネス・スクールのHallは「プロティアン・キャリア」という概念を提示している。プロティアン・キャリアとは、予言と変身の能力を持つギリシャ神話のプロテウスにちなんで、変幻自在なキャリアを表している。移り変わる環境に対して、自らの欲求に応じて方向転換し、個人の「心理的成功 (psychological success)」を目指すという考え方である（Hall, 2002）。

Hallのこのような考え方は、その時代とともに変化して現れていることが彼の著作のタイトルを見ると分かる。

- 1976 “Career in organization”
- 1996 “Career is dead”
- 2002 “Career in and out of organization”

このように、組織内キャリアが主流だった時代から、そのようなキャリア形成が「死」を迎え、「出たり入ったり」するキャリアへの時代に移行したと見ることができる。

さて、特定の組織内を前提とした伝統的なキャリア観では地位や給料といったキャリアの客観的側面（外的キャリア）での成功が重視されがちであったが、Hallが「心理的成功」と言うように、プロティアン・キャリアのような組織内を前提としない新しい自律的なキャリア観が広がるにつれて、職業的な自己概念や働く意味といった主観的側面（内的キャリア）の重要性が高まっていく。そして、内的キャリアに働きかける手段としてのキャリア・カウンセリングのニーズは、このような潮流の中でますます重要になっていくものと考えられる。

また、これまでの日本企業は企業内での労働力の移動が中心的だったが、企業外で人材が移動する労働市場が、徐々にではあるが発達してきている。それに合わせて、人材

---

3 日本ではこのような就業形態の人々は、「非正規従業員」と呼ばれる。

紹介会社や再就職支援会社など労働移動を支援するサービスを提供する企業も増加している。その結果、複数の企業の境界を越えたキャリア・パスを構築することが以前よりも容易になってきている。

このような状況を背景として、新たに日本企業が取り入れていったキャリア・マネジメントの原則は、組織が個人に絶対的な雇用の保証を行うことよりも、エンプロイアビリティを高める機会の提供を重視するという考え方である。企業は、従業員の雇用の確保を重視しつつも、従来のように個人のキャリア形成を主導する立場から、個人のキャリア形成を支援する立場へと変化し、働く個人には自律的なキャリア形成が求められるようになった<sup>4</sup>。

従業員のキャリア形成は、個人の主体的な選択により行われるが、企業はそのための積極的な支援を行うことを重視する。それに伴い、たとえば社内公募制や社内FA制度<sup>5</sup>、自己申告制度<sup>6</sup>のように、これまでは企業主導で行われてきた昇進・昇格や、異動・配置なども個人が選択できる機会が増えつつある。また、能力開発においても、これまでは企業主導で一味的に行われることが多かったが、自律的キャリア形成の考え方が進むにつれて、たとえば自己選択型研修のように、その内容を自主的に選択できるようにする傾向が強くなっている。

そして、このような従業員個人の主体的な選択を後押しするものとして、キャリア・カウンセリングの導入が進んでいくと考えられる。なぜなら、後で述べるように、キャリア・カウンセリングはキャリア・カウンセラーとの対話によるセッションを通して、従業員個人の経験を振り返り、自己や環境を分析し、自身のキャリアの方向性を自分で見出すことを支援するからであり、これによって個人の主体的選択の妥当性を高めることができるからである。

以上みてきたように、日本企業におけるキャリア・マネジメントは、大きなトレンドとしては、相互依存型から自律支援型に変化しつつあると言える。ただし、企業などの経営組織はそれぞれがおかれている市場環境や事業システムに応じた組織や人材のマネジメントを行う必要があり、全ての企業が全く同じ程度やスピードで自律的キャリアの支援に向かっていくべきであると断じることはできない。個々の組織が、それぞれの経営環境を背景にして、その戦略や組織構造などとの適合性を十分に考慮して、具体的な

4 このような考え方は、日本経団連（1999）では、「変化対応型」と呼ばれ、「従来型」や「雇用流動型」と区別されている。

5 両制度の違いは、以下のように整理できる。社内公募制では人材を必要とする部署が、担当する仕事の内容を明示し、その仕事に従事したい従業員が応募する。社内FA制度では、従業員自身が自分の能力やできる仕事の情報を発信し、その従業員に興味を持った部署が名乗りをあげる。

6 異動などの希望を従業員自身が上司に対して申告する制度のこと。

キャリア・マネジメントを実施していく必要がある。

### 3. 組織内キャリア・マネジメントとキャリア・カウンセリング

#### 1) キャリアの自己概念の確立プロセスとキャリア・マネジメント

Super (1963) は、キャリア発達を、自己概念の形成、職業的用語への翻訳、そして実現の過程であると仮定してその理論を構築した。そして、金井 (2002) や平野 (1999) によれば、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。すなわち、キャリアの自己概念の確立は、今まで様々な経験 (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、統合することにより生じる。

統合とは、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、その上で将来を展望することによって可能になる。

もう少し別な表現をすると、キャリアの自己概念の確立とは、「さまざまなことを試みる」、「人間関係が変わる」といったことを色々と経験し (分化)、それから何らかの枠組みを通じて過去の経験の意味を見出し、「いま起きているできごと」と「過去のできごと」をつなげ、さらに未来へと続く、説得力のある「物語」を考え、自分が納得できるような言葉で表現する (統合) ことであるとも言える。

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<sup>7</sup>。

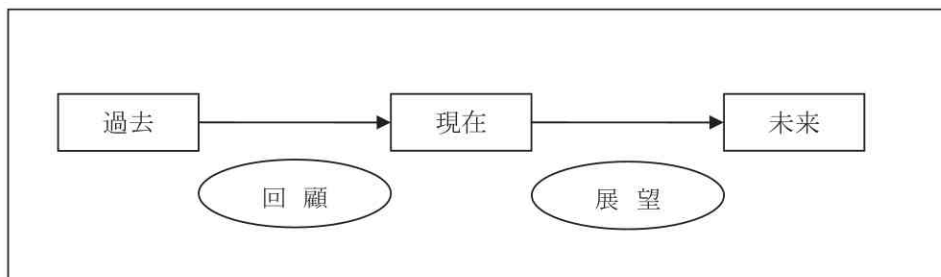
そして、統合のプロセスは「回顧」と「展望」からなる。平野 (1999) はそのプロセスをモデル化しており、それを参考にして整理してみよう (図表2)。

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、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。

次に展望とは、回顧に続けて生じる、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。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

---

7 状況に柔軟に適應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、個人は高い適應力を手に入れるとも考えられる (平野, 1999)。



図表2 回顧と展望からなる統合のプロセス

現実性を帯びる。

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。自分がやりたいこと (will・want) を目標として掲げ、その目標を達成できる自信 (can) を持つことはキャリアの展望には必要である。しかし、たとえ自律的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、およびそれを遂行するための組織体制、遂行課程の中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。つまり組織が期待する役割 (should・must) と整合性を持つことが現実的な展望には必要だと考えられる (福武, 2004)。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となる。

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表3のようになる。

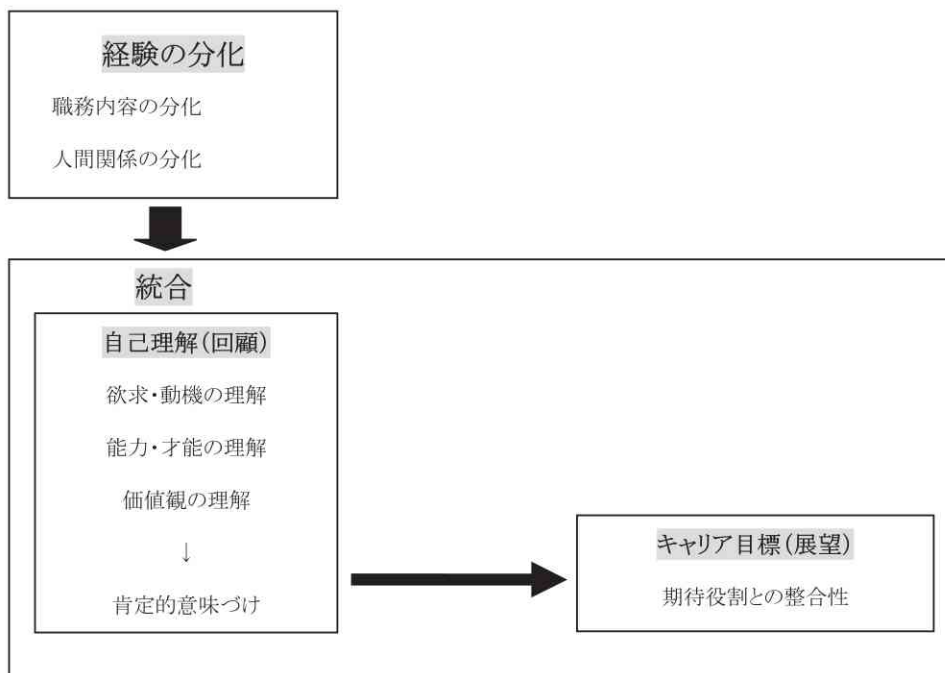
このような、個人の自己概念の確立プロセス (=キャリア発達) において、キャリア・マネジメントに関する各種ツールはどのように有効性を発揮するのだろうか。まず、ジョブ・ローテーション (異動) や昇進・昇格、複線型人事制度<sup>8</sup>、社内公募制、社内FA制度などは、個人の経験の分化を促進するように機能するだろう。

一方、統合プロセスのうち過去のキャリアから意味づけを行う回顧については、キャリア・カウンセリングが有効であることは言うまでもない。また、ライン・マネージャーによるキャリア・カウンセリングやキャリア開発ワークショップは、回顧を促すだけでなく、期待役割との整合性を持った展望を持たせることにも有効である。

以降では、これらのキャリア・マネジメントのツールのうち、キャリア・カウンセラーが深く関与することが予想されるもの、すなわち、キャリア開発ワークショップ、キャリア・カウンセリング、およびライン・マネージャーによるキャリア・カウンセリング

8 昇進に限らない多面的なキャリア形成を実現するための制度で、一般的には、従来の管理職昇進を目指す制度に加えて、専門能力を伸ばすことで評価される専門職制度を組み合わせられることが多い。





図表3 キャリアの自己概念の確立プロセス

について述べる。

## 2) キャリア開発ワークショップ

キャリア開発ワークショップとは、従業員のキャリア形成を支援するために、組織が主催して実施されるワークショップを主体としたプログラムである。

かつてのように一律的な人材マネジメントや予定調和的なキャリア・マネジメントが主流であった時代には、このようなプログラムは不要だったのかもしれない。しかし、今日のように自律的キャリア形成を実現することが、個人にとっても組織にとっても重要であるという場合には、個人が自分自身のキャリアを考える機会が必要である。キャリア開発ワークショップは、そのような場を提供するプログラムであるといえる。

個人の自律的な能力開発を促進するために、キャリア開発ワークショップを受講した後、各種メニューから自分に合った研修を自己選択するという制度を実施している組織の例もある。

一般的には、入社年次や年齢階層別で発達課題を意識した分類や、あるいは組織内の役割変化を意識した職位に応じた分類によって、数人から数十人の従業員をまとめ、社

9 キャリア・デザイン・ワークショップ、キャリア開発研修など、企業によって様々な呼び方がある。

10 労働組合が主催者である場合もある。

内外の研修所などに集めて実施される。参加者は、人事部など組織側による指名の場合が多いが、個人の希望者を集めて実施される場合もある。所要時間は、数時間程度のものから数日間にもわたるものまで様々である。

その企画および運営は、全て自社内で行う場合もあれば、一部あるいは全てを外部の専門業者に委託する場合もある。いずれの場合も、キャリア・カウンセラーがその任を得る機会が多いだろう。

一般的なキャリア開発ワークショップは、次のようなプロセスで設計されている。

#### ① 自己分析

自己の能力の棚卸や行動特性や性格の分析により、自己の強みを明確化し、自己の欲求や価値観の分析によってモチベーションの源泉を認識させる。

#### ② 環境認識 (現状分析)

組織や職務を遂行するうえで重要な組織内外のステークホルダー (利害関係者:たとえば上司や同僚、部下や後輩はもちろん、顧客や取引先、地域コミュニティなどを含む) から与えられているニーズや期待役割の棚卸を行う。このニーズや期待役割は変化するものであるから、現時点での分析と同時に、今後のビジネス環境の変化を踏まえた上で、それらがどのように変化していくのかも同時に考える。

#### ③ キャリア・ビジョンの設定

以上の結果を基にして、キャリア形成のプロセスにおいて自分が将来どのようになりたいのかを具現化したものが、「キャリア・ビジョン」である。組織内で実施されるワークショップの場合は、所属する組織での将来の自分像ということになる。<sup>11</sup>

今後のキャリア形成の結果、どのようになりたいのかを、外的キャリアのみならず内的キャリアの側面からもイメージし、それを魅力的な将来像として形にする。その表現の方法は、文章である場合もあれば、図や絵や写真を用いる場合もある。もちろん、キャリア・ビジョンは仕事に対する価値観の変化や環境変化の影響によって変化するものだが、今の時点で魅力的なものを設定する。

#### ④ キャリア・プランニング

キャリア・ビジョンに到達するために必要なステップを、数年後に実現可能性の高い中間目標 (マイルストーン) として細かく設定する。中間目標はより現実的な到達点として細部まで明確にし、そこに到達するまでの課題を洗い出し、その克服方法の検討も行う。同時に、現在の職務を将来のキャリア・ビジョンやキャリア・プランの中であら

11 たとえば定年後のライフ・キャリアを考えるプログラムの場合のように、所属組織外でのビジョンを考える場合もあり得る。

ためて見つめ直し、その意味づけを再構築する。

さらに、キャリア・カウンセラーやラインのマネージャーが、集合型ワークショップではサポートできない個別状況を把握し、よりきめの細かいフォローを行うためのカウンセリングを実施する場合もある。

キャリア開発ワークショップを実施することによって、従業員一人ひとりが、自己および現状に対する理解をふまえたうえで、今後のキャリアの方向性を確認し、能力開発の要件を明確化することができる。それだけではなく、将来キャリアと現在の職務の意味づけを行うことによって、日々の仕事に対するモチベーションを高めることも期待できる。また、キャリア開発ワークショップを、人間ドックのように定期的、継続的に実施することによって、キャリア形成の軌跡をより明確に意識させることができる。

一方で、組織にとっては、個人がどのような能力や価値観を持ち、どのような方向でのキャリア形成を希望しているのかを、間接的あるいは直接的に認識することが可能となる<sup>12</sup>。また、個人に対して、それぞれがおかれている現状を認識させ、その期待や役割を明確化させる効果も望める。

### 3) キャリア・カウンセリング

#### ① 組織内でのキャリア・カウンセリングの機能

Schein (1978) によれば、組織で行われるキャリア・カウンセリングはそこで働く従業員にとって以下の3つの機能を持つという。

- ① 個人的な計画を作る機会を提供することによって、自分自身のキャリアの管理に対してより一層事前能動的になるよう援助する。
- ② 自分自身の長所や短所といった、開発が必要な点についての情報を提供する。
- ③ 組織内外のキャリア選択についての情報や、可能なキャリア・パスについての情報、さらには将来望むような地位につく資格を得るために自己開発として何をしなければならないのかについての情報を提供する。

言いかえれば、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った機能がある。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。したがって個人は、キャリア・カウンセリングを受けることによって、組織に誘導された受動的かつ予定調和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

12 ただし、ワークショップで得られた個人の結果を、どのようにして、どの程度まで組織に伝達するのは、個人情報保護の観点から、慎重に考えるべきである。

アを歩むことが可能となる。

つまり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。金井(2002)のキャリア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」(p. 141)が含まれるのならば、しんどい仕事や苦い経験でも「よいガマン」(p. 210)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、組織に依存せずに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。

さて、Scheinの論点は、組織内で行われるキャリア・カウンセリングが結果的に個人のキャリア形成を促進するという機能についてであったが、組織の人事マネジメントにとってはどのような機能があるだろうか。

人事マネジメントに必要な情報を、個人も組織も全て十分に把握しているとは限らない。このような人事情報の不足によって、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こり得る。たとえば、本社に個人のキャリアに関する情報が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個人が持つてしまうという事態もあるだろう。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。

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情報(時には本人自身も気づいていない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(たとえば面談結果やキャリア・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不足は解消するだろう。

このように、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、このような情報の顕在化によってはじめて有効に機能することになるだろう。

## ② 組織内でのキャリア・カウンセリングの担い手

以上のような機能を実現するために、組織内でのキャリア・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る。具体的には、ライン・マネージャーなどの内部者か、外部の専門スタッフのどちらが有効かという問題になる。

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

価値を行ない、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たるだろうが、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、括弧内は原文のまま)ともしている。

以上をまとめれば、ライン・マネージャーなどの内部者とキャリア・カウンセリングの外部専門家のどちらであっても、一長一短があるということになる。

しかしながら、自律的キャリア形成が重視されてくると、個人がキャリア・プランニングを現実に行うためには、専門のキャリア・カウンセラーだけでは限界があり、ライン・マネージャーによる支援の重要性は増してくるだろう。ラインのマネージャーは、個人(部下)を取り囲む文脈(企業の歴史、使命、ビジョン、目標、戦略、手続き方法など)を良く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られる。また、部下の日常の仕事ぶりやその個性を良く把握しやすい立場にいる。

そこで次に、ライン・マネージャーによるキャリア・カウンセリングについて見てみよう。

### ③ ライン・マネージャーによるキャリア・カウンセリング

ライン・マネージャーによるキャリア・カウンセリングは、従来の目標管理面談に代表されるような業績に関する面談とは異なり、部下のキャリア形成を支援することを目的とする(図表4)。ライン・マネージャーは、部下のキャリア・プランの構築とその実現を支援するために、現在の仕事を発展させる方法を探ったり、キャリア形成に資する仕事の機会を検討したり、必要な情報を提供したり、その獲得方法のアドバイスを行ったりする。

具体的には、ライン・マネージャーは、部下の強みや価値観を探り、組織のニーズとより適合するための方法を話し合う。また、部下の現在の仕事がどのように将来の仕事に結びつくかをフィードバックすると同時に、組織の変化とそのニーズ、関連する諸制度の情報やアドバイスを提供する。さらに、部下が自身で現実的なキャリア・プランを構築できるようにアドバイスし、その実現を支援する。

	業績面談	キャリア・カウンセリング
目的	今期の業績評価と次期の目標設定	過去や現在の仕事を将来の成長機会に結びつける
上司の役割	評価をすること	支援をすること
両者の関係	報告しあう関係	協力しあう関係
主体性	上司からの働きかけが主	部下の自律的行動が主
頻度	毎年	毎年かつ必要に応じて

図表4 ライン・マネージャーによる業績面談とキャリア・カウンセリングの違い

ライン・マネージャーによるキャリア・カウンセリングの進め方は、一般的には以下のようなものである。

キャリア・カウンセリングを実施する前に、ライン・マネージャーは自分の部署のメンバーに、キャリア・カウンセリングを実施する主旨や方法を説明し、部下の同意を得ることが必要である。

上司と部下という普段の垂直的な関係性に対する意識を少しでも軽減するため、キャリア・カウンセリングを実施する時間帯は業務時間外に設定し、実施する場所もできれば職場から少し離れた会議室などの方が良い。また、その時間帯には電話も取り次がないようにしておく方が望ましい。

キャリア・カウンセリングに先立ち、部下に自分自身のこれまでのキャリアの振り返りや強みの分析、今後の希望などを整理したシートを作成させておけば、さらに効果的である。特にライン・マネージャーが話し合いたい項目や考えておいて欲しい質問などがあれば事前に伝えておくべきであろう。

カウンセリングの開始時には、まずキャリア・カウンセリングの主旨や目標、ここから得られる成果について述べる。そして、傾聴スキルを用いて部下の話を聴きながら、必要に応じて、現在の部下の仕事に対する評価や周囲の評判などを支援的にフィードバックする。

カウンセリングの終盤には目標達成、計画実行のために必要なアドバイスを与える。最後に、両者がキャリア・カウンセリングから期待していた効果が得られたかどうかを確認し合う。また、必要だと考えられる場合は、フォローアップの日時とその内容を部下と相談して決める。

キャリア・カウンセリングを進めるうえで、ライン・マネージャーは部下との関わり方を、カウンセリングのプロセスに応じて変化させることが重要である。たとえば、Leibowitz & Schlossberg (1981) では、部下のキャリア・プランニングを促進するため

の上司の役割として、以下の9つの役割をあげているが、これらの役割は部下のキャリア・プランニングが進むプロセス（ステージ1からステージ3）に応じて変化するべきであると考えられている（図表5）。

**【キャリア・プランニングを促進するマネージャーの9つの役割（筆者訳）】**

- ① コミュニケーター  
マネージャーと部下間の相互交換関係を促進する。
- ② カウンセラー  
部下がゴールを設定し、それを達成するためのステップを確認するのを支援する（たとえ、そのゴールやステップが現在属する組織に関連しないものであったとしても）。
- ③ 評価者  
部下のパフォーマンスを評価してフィードバックを与え、現在の仕事に特有のゴールや目標をうまくこなすようになるのを支援する。
- ④ コーチ  
部下が自分の仕事をより効果的にできるようにするために、指示を与え、スキルのトレーニングを行う。
- ⑤ メンター  
部下のキャリア形成を促進するのに有益な組織内外の活動をアレンジしたり、そのような人物を紹介したりする。また、自分自身がキャリア形成に有効な行動をすることによって、部下のロール・モデルとなる。
- ⑥ アドバイザー  
キャリア形成の機会についての情報を組織内外に関わらず提供する。
- ⑦ ブローカー  
部下の成長に有益な機会を提供する。
- ⑧ 委託者（リファーする人）  
部下が特定の問題を解決するのに必要な資源を確認し、リファーする。
- ⑨ 弁護人  
部下の代理人として、仲裁を行う。

	ステージ1	ステージ2	ステージ3
部下の責任	探索	自己理解	行動
マネージャーの責任	傾聴 支援	確認 明確化	戦略の選択
マネージャーに求められる役割	コミュニケーター カウンセラー	コミュニケーター 評価者	コミュニケーター カウンセラー 評価者 コーチ メンター アドバイザー ブローカー 委託者 弁護人

図表5 キャリア・プランニング・プロセスとマネージャーの役割 (Leibowitz & Schlossberg, 1981, 筆者訳)

ラインのマネージャーは、必ずしもカウンセラーやメンターといった部下の自律的なキャリア形成を支援する役割を果たすスキルが十分でない場合が多いだろう。キャリア・カウンセラーには、そのようなマネージャーに対して、キャリア形成に関する理論やキャリア・カウンセリングのスキルを身につける支援や訓練をすることが期待される。また、部下の支援に関する相談やスーパーバイズを請け負うことも望まれる。

#### 4. 組織内キャリア・マネジメントの今日的課題

最後に、組織におけるキャリア・マネジメントをめぐる最近の問題を整理しておきたい。ここまで見てきたようなキャリア・マネジメントの考え方や活動が、実際に全ての企業の従業員に対して推進されているとは言い難い面がある。たとえば、現実には日本の産業社会の大部分を占める中小・零細企業において、満足のいくキャリア・マネジメントの施策を実行するのに必要な財務的または人的な資源を有する中小・零細企業は、大企業に比べればとても少ない。

また、先に述べた通り、「バウンダリーレス・キャリア」の台頭や企業外労働市場の発達は、非正規従業員と言われるコンティンジェント・ワーカーの増大も大きな要因となっている。そのような働き方をする人々まで含めたキャリア・マネジメントを実行し



ている企業は、そう多くはない。その結果、キャリア・マネジメントは大企業の正規従業員（しかもコア社員と言われる幹部候補、現実としてその多くは男性）のみを対象とした非常に視野の狭いものであると考えられてしまう恐れがある。

しかし、キャリアとは全ての働く人にあるものであり、したがってキャリア・マネジメントも全ての組織において全ての従業員に対して実行されるのが本来の姿であると言えるだろう。この理想と現実のギャップをどう埋めていくのか。これは今後のキャリア・カウンセリングの発展とも関係する重要な問題である。

その一方で、地域の中小企業が連携して若手人材の育成を行うプログラムを実行する地場産業や、アルバイトやパート社員などから正規社員の登用を行う企業なども現れてきている。このような動きにキャリア・カウンセラーが積極的に関わることによって、組織内での自律支援型キャリア・マネジメントやキャリア・カウンセリングの広がりを促進させていくことができるのではないだろうか。

#### 参考文献

- 1) Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (1996) The Boundaryless Career as a New Employment Principle. In Arthur, M. B. & Rousseau (Eds.), *The Boundaryless Career*. New York: Oxford.
- 2) 福武基裕 (2004) 「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。
- 3) Gutteridge, T. G. (1986) Organizational Career Development Systems: The state of the practice. In Hall, D. T. and associates, *Career Development in Organization*. California: Jossey-Bass.
- 4) Hall, D. T. (2002) *Careers in and out of organization*. California: Sage.
- 5) 平野光俊 (1999) 『キャリアドメイン』千倉書房。
- 6) 金井壽宏 (2002) 『働く人のためのキャリア・デザイン』PHP新書。
- 7) Leibowitz, Z. B. & Schlossberg, N. K. (1981) Training managers for their role in a career development system. *Training and Development*, July, 72-79.
- 8) 日本経団連 (1999) 「エンプロイヤビリティの確立を目指して—「従業員自律・企業支援型」の人材育成を」、『企業と人材』、第32巻734号、25-36。
- 9) Schein, E. H. (1978) *Career Dynamics*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company. (二村敏子・三善勝代訳 1997 『キャリア・ダイナミクス』白桃書房)
- 10) Super, D. E. (1963) Self-concepts in vocational development. In Super, D. E., Starishevsky, R., Matlin, N., & Jordan, J. P. (Eds.) *Career Development: Self-concept theory*. New York: College Entrance Examination Board. 17-32.
- 11) 高橋俊介 (2000) 『キャリアショック』東洋経済。
- 12) 渡辺三枝子 (2007) 『新版 キャリアの心理学—キャリア支援への発達のアプローチ』ナカニシヤ出版。