

キャリアコンサルティング

&

セルフ・キャリア・ドック

2020年5月

キャリアコンサルタント 「らしく」

1. はじめに

私たちキャリアコンサルタントはカウンセリングの技能向上を目的にカウンセリング理論やロールプレイを行っていますが、そのような場でもファシリテータの方が「あなたにとってキャリア・カウンセリングってなんですか？」と参加者に問いかけることがあります。

キャリアコンサルティングの定義は、職業能力開発促進法に「労働者の職業の選択、職業生活設計又は職業能力の開発及び向上に関する相談に応じ、助言及び指導を行うことをいう。」と規定されています。

しかし、改めて訊かれると、それを一般の方にわかりやすい言葉で伝えることは難しいものだと思います。

他の職業や立場、会社員、学者、作家、スポーツ選手などは、よく知らないものであってもステレオタイプ的かもしれませんが、なんとなくイメージがあると思います。しかし、キャリアコンサルタントと言っても、何をするとする人というイメージが湧かないのではないのでしょうか。

それはキャリアコンサルタントの活動の場がキャリア教育、就労支援、雇用定着率など幅広く、有資格者以外の方々と職場を同じくしていることが多いため、特定の仕事イメージがないからではないかと思われます。

逆説的に言えば、キャリアコンサルティングは上述のような職業に共通の目的を本質とする業務と考えられます

2. キャリア・カウンセリング、キャリアコンサルティングの本質的な目的

職業能力開発促進法の定義は用語が難しく、「職業」という語が取り扱う人生の選択範囲を狭めているよう思われます。また労働者主体の表現となっていないことも分かり難い印象なのではないかと思えます。

「らしく」では職業能力開発促進法の定義から「職業」という語を敢えて取り、「自分らしく生きる」という観点で平易にキャリアコンサルティングの目的を次のように書き直しました。

キャリアコンサルティングの本質的な目的

生きていくためにしなくてはならないことを、自分が大事に思うことを
守りながら行う方法を自分で探して進めていけるようにする。

生きていくためには、収入を得るための仕事も必要ですし、炊事、洗濯、掃除といった身の回りのこと、子育て、家族との団らんといった家庭のこと、ごみ集積所や公園など公共の場の保全、お祭りなど地域との関わり、それぞれの場でのコミュニケーションなどいろいろなことをしなくてはなりません。

自身の能力や体調、時間的、金銭的都合、社会的規範などの制約の中、自分の思ったようには行かないのが世の常です。

それを思ったことができないとして単に不幸だと捉えるのか、制約の中でもその環境を自分の価値観に統合して自分らしいやり方を見つけて対処していけるかで、その方の幸福感はずいぶん変わるでしょうし、不利と思えた環境をむしろ有益に活用して対処するならば社会的にも新たな価値の創造につながる可能性があります。

3. 本質的目的の拡張性

「キャリアコンサルティングの本質的目的」は個人を対象にした記載ですが、親と子の関係でも、自分たちの生活は守らなくてはならない一方で、子供のやりたいことは叶えてあげたいとも思うでしょう。

関わる人が複数になると複雑にはなりますが、基本的な構造は 図1 のとおり同じパターンで考えることができると考えます。

さらに企業などの組織と従業員の関係においても、企業等を法人等、擬人化すれば同じように考えることができます。

注記：「相談者」はキャリアコンサルティングの対象となる、らしく生きたい個人、子供の夢を叶えたい親、従業員の主体的な成長を期待する組織である。

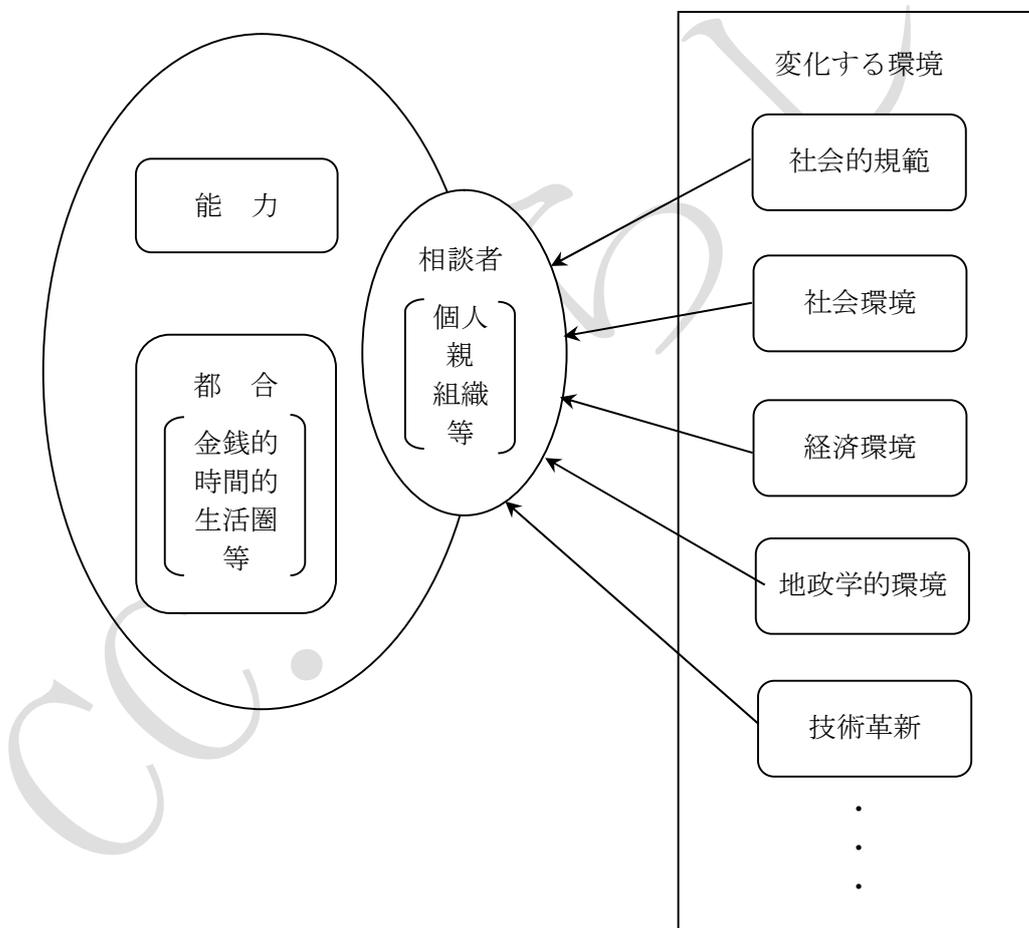


図1 相談者が置かれる基本的な構造

相談者は自分の価値観や興味や関心を振り返ることで自分が本当に大事に思っていることを改めて想定できると思います。気をつけなくてはならないことは、相談者が大事に思うことはその時々相談者の背景によって変わるということです。

アブラハム・マズローの5段階欲求説から推測しても、生存に関わるような環境に居れば、生き延びることが最大の関心事でしょうし、何とか生きることができていても常に危険を感じる環境になれば次は安全であることに関心が変わっていくのでしょうか。

ただ、そのような状況であっても困難にどのように対処するかは人によって違うでしょう。それは、周囲の環境に影響される表層の価値観や興味や関心よりも深層にあるその人らしさの根幹となる普遍的なアイデンティティ（組織においては組織の目的・理念）によるものだと考えられます。

図2はそのイメージ図です。いろいろな環境や制約を経験して、自身のアイデンティティと折り合いをつけて統合していく過程で、相談者の自己概念（組織文化／風土）は層状に形成されていくものと想定されます。

そして、相談者は自己概念に基づいて能力を磨き、使える資源や支援を選び、キャリア・プランを立てるというイメージです。



各欄、個人の相談者については上段に記載、組織については下段に記載

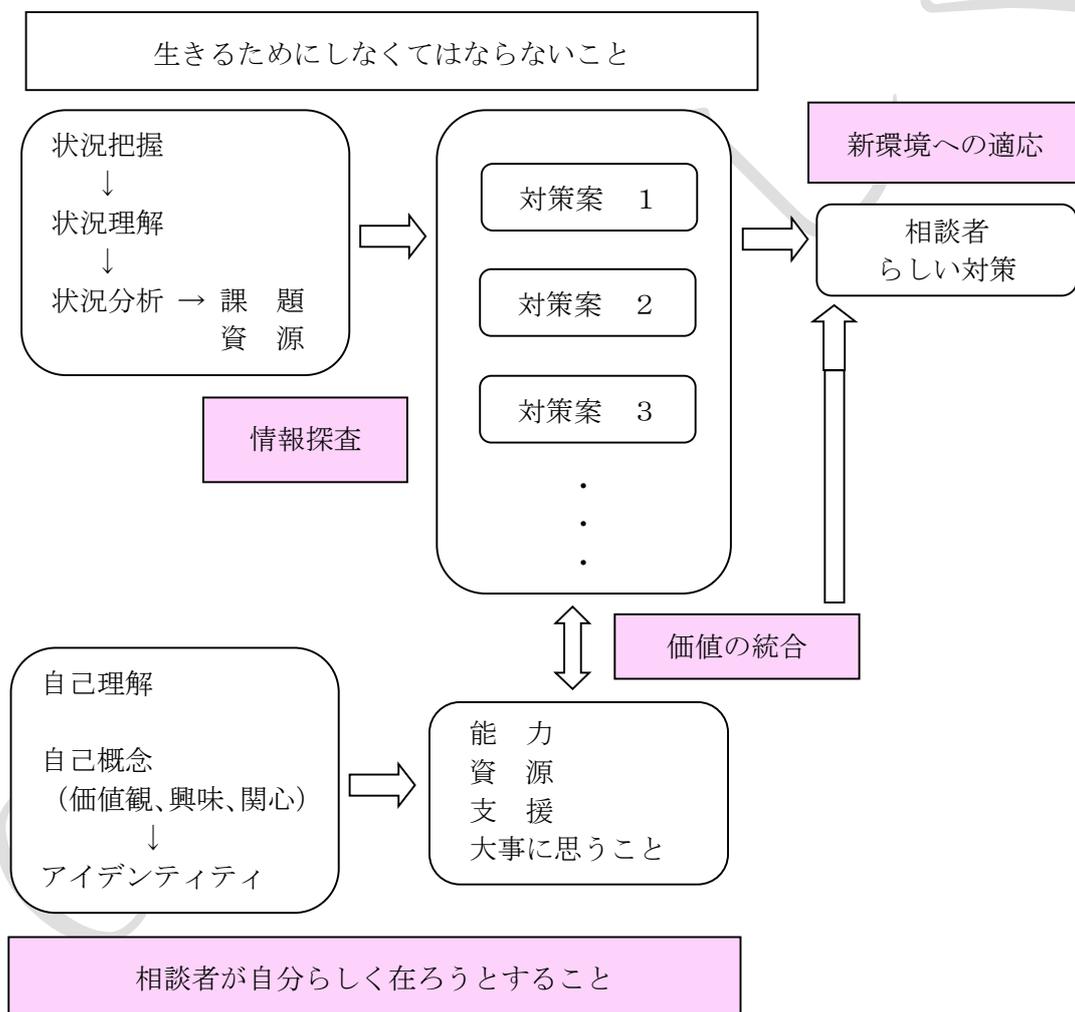
図2 自己概念の層状モデル

4. キャリアコンサルティングの位置づけ

相談者は現在置かれた環境で生きていかななくてはなりません。ですから、相談者は現在の状況を把握、理解し、分析して課題と資源を明確にした上で課題への対策を立てなくては途中で失敗してしまいます。

しかし、気持ちが乗らない対策案は、内容が理に叶っていても、やるべきことが埒らなかつたりミスが多くなったりして挫折しやすいものです。ですから対策案にはその相談者らしいやり方が反映されなくてはなりません。

こういったことを踏まえて、相談者が課題を自分らしく解決していく過程と、キャリアコンサルティングの関わりを図3に示します。相談者が組織の場合には、キャリアコンサルティングをセルフ・キャリア・ドックと読み替えることができますと考えます。



注記： はキャリアコンサルティングが相談者を支援する事項

「生きるためにしなくてはならないこと」もキャリアコンサルティングの支援の範疇と考えられますが、現実的には専門性や資格の有無で直接対処できない場合も想定されるため、本項では支援の対象から外しています。

図3 相談者の課題解決におけるキャリアコンサルティングの位置づけ

5. 支援の実際を考える

5. 1. 統合について

キャリアコンサルティングの支援を受けても受けなくても相談者は、図3のように自分の思いとは別に「生きるためにしなくてはならないこと」に向き合わなくてはなりません。

そして、「相談者が自分らしく在ろうとすること」という自身の価値観との統合を図ることになります。しかし「そんなにうまく統合できるのか」という課題があります。

この課題に対処するのに、層状に形成される自己概念（価値観、興味、関心）という考え方を利用することで、回避できるケースが多くなるのではないかと思います。

例えば、相談者の現在の問題が、現在相談者が置かれている環境に影響される表層の価値観、興味、関心との不整合によって生じているケースがしばしば見られます。このようなケースでは数年後を想像してもらうなどで時間軸を外して、より深層の相談者の価値観、興味、関心を引き出すことができれば、「生きるためにしなくてはならないこと」と「自分らしく在ろうとすること」を統合する道筋に相談者自らが気付いていただける場合があります。

5. 2. 「生きるためにしなくてはならないこと」に向き合うことについて

現在の日本のような資本主義社会では、「生きるためにしなくてはならないこと」が収入を得ることである場合が多いので、個人でも組織でも心掛けることは類似と考えられます。

「生きるためにしなくてはならないこと」、組織においては「事業」です。事業計画を策定するには「キャリア・マネジメント・システム」3. 6「環境」に示すような項目について調査、評価します。そして、3. 9. 1項「事業計画」を課題として取り組む上で必要な能力、資源（3. 10. 2項「不足能力の補填計画」）を対策として策定するのです。

6. セルフ・キャリア・ドックのシステム化

組織、特に多くの企業にとって最大の関心事は利益です。企業が利益追求団体である以上、それは当然のことですが、同時に企業は社会がその存在価値として認める目的と理念を持っています。それは、その企業らしさであり、強みでもあります。個人相談者のアイデンティティと同様にそれは普遍的に大事にされるべきものと考えられます。

組織はその目的・理念に沿って事業計画を策定しますが、実働部隊である構成員の価値観に反して彼らが主体的に行動できなければ、どんなに機能的で有効な計画でも完遂することは困難です。したがって、組織（企業）と構成員（従業員）とがお互いの価値観（組織の目的・理念と構成員のアイデンティティ）の整合を図りつつ事業計画を策定することが大切です。組織における事業計画策定の在り方の概念を図4に示します。

他方、組織内におけるキャリアコンサルティングは、構成員の業務に直接的又は間接的に関わる相談に応じて、その人らしい対応ができるように支援します。これを定期的に行って構成員が主体的に自身のキャリア形成に取り組むことができるように支援するのがセルフ・キャリア・ドックです。

「らしく」では、もう一步進めてセルフ・キャリア・ドックによる組織と構成員の価値観の整合を図り、その相互作用によって組織が活性化するようなシステム化を考えたいと思います。そうすることで図4に示すような組織と構成員の両者が一体となって取り組める事業が策定できるのではないかと考えるのです。

このシステム化により、セルフ・キャリア・ドックが組織にもたらすメリットがより具体的に認識され、導入が促進されるものと考えます。

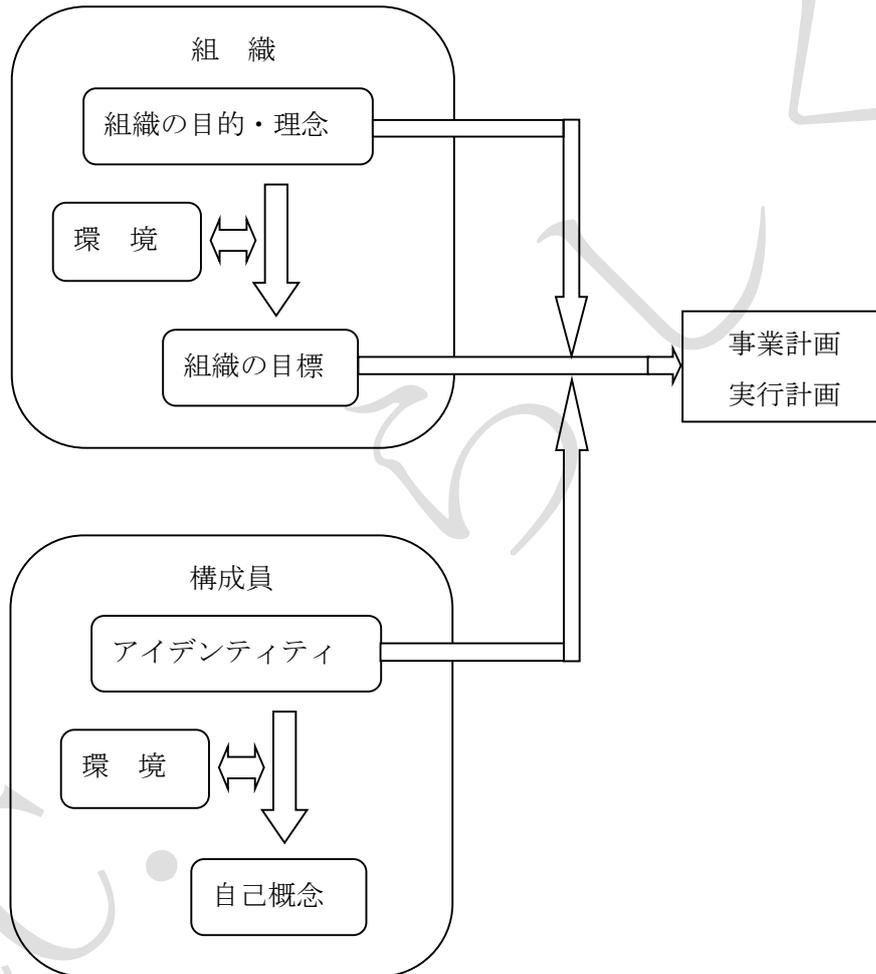


図4 組織における事業計画策定の在り方

7. キャリア・マネジメント・システム

前項に記したシステム化を図るために経営管理とキャリアコンサルティングとを統合してPDCAを回すシステム「キャリア・マネジメント・システム」として起案いたしました。

組織の事業達成のために構成員のキャリア形成が組織の利益となる、という視点です。そのシステムの中で「セルフ・キャリア・ドック」は組織の目的・理念と構成員各人のアイデンティティとを繋ぐ機能を持つプロセスとなります。

キャリア・マネジメント・システムには、他にも「組織文化／風土」、「アプリシエーション」（感謝、尊敬）といった組織と構成員の良好な相互作用を図る要素、「監査」、「認証」といったシステムの維持、改善、継続、社会的な権威付けに関わる要素、また不足能力の補填計画立案のために「能力マップ」という要素を構成員のキャリア形成に関与する要素として組み込みましたので、それぞれ簡単に触れておきます。

7. 1. 組織文化／風土（図2参照）

エドガー・ヘンリー・シャインによると、成功体験の積み重ねとその方法がその集団に浸透して習慣となり、やがて目的とは切り離されて文化として定着するとされています。企業などにおいても同様に成功を積み重ねることで整った組織、規範、レイアウト、人材、制服、事業方針、行動パターン、考え方などが、組織文化として定着します。そして大企業化等により事業分野や業務で部署が分かるとそれぞれの部署で、職位ごとの層によって、また部署とは無関係に非公式な集まりも誕生し、それぞれにサブ・カルチャーが生じるとされています。

これらが、図2の組織文化／風土の図のように層状に積み上げるのです。構成員はそのいくつかの集団に属していますから本人の自己概念とそれぞれのサブ・カルチャーに影響された自己概念を持っていると言えますが、そこに不一致が生じると葛藤することになります。

7. 2. アプリシエーション

これは、構成員の有用感、自己効力感、モチベーション向上を図る職場雰囲気として是非お勧めしたい手法です。

最近「褒め方教室」など褒めるということに焦点が当たっているようですが、アルフレッド・アドラーによると「褒める」ということは上位者が下位者に対して行う行為で暗に優劣の人間関係が存在していると言います。また、「褒める」には基準があると思われそうですが、基準を設けることは進歩が止まるということだとも言います。

「アプリシエーション」で行うことは「褒める」という評価ではなく、「尊敬」、「労い」、「感謝」です。

「ありがとう、助かったよ」と感謝されれば有用感が上がるのではないのでしょうか。「寒い中、大変だったね、ご苦労様でした」と労ってもらえれば、達成感で自己効力感が上がるのではないのでしょうか。そして態度や声色に尊敬が感じられれば、居心地の良い場になりモチベーションが向上するのではないかと思います。

7. 3. 監査

組織が刻々と変化していく環境に適応していくには、組織で行う事業（目標、方法、行動）も時代に合わせて変化させていかななくてはなりません。

しかし、一般に新しい事業の目標、方法、行動は、既存の組織文化／風土の深層部の組織の目的・理念とは合致していても表層面あるいは部署などのサブ・カルチャーとは整合しないものです。

組織の目的・理念は、その組織の存在意義であり社会がその組織の価値と認めるものなので、その時々々の環境の変化によって簡単に影響されてはならないものだと考えられます。他方、環境に適合する事業計画の根幹となる表層の価値観は社会状況や技術の進歩、普及の影響で変わらなくてはならないところもありますが旧世代の価値観が残っている間は些細であっても変容には大きな抵抗が生じます。

このように、組織文化／風土も事業計画と共に変化して良い部分と変化してはならない部分、変化が適正かなどをチェックする必要があると考えられます。

7. 4. 認 証

「認証」を設けることは次の3つの意味があります。

① 定期的なPDC Aの継続実施

継続的に維持、改善を続けていくことが、適正な組織文化／風土を育みますが、「認証」はそのモチベーションになるものと考えられます。

② キャリア・マネジメント・システム実施組織の社会的評価と価値の向上

適性に運用している組織は、成長、発展性が高いと社会に認知されることは、組織として取り組むモチベーションになるものと考えられます。

7. 5. 能力マップ

能力マップを作成するためには、図5のように事業で行う仕事を業務に分解し、業務を技能、知識に分解します。

これを既存事業と、今後行う事業についてそれぞれ作成します。そして、それぞれの知識と技能を比較します。「同じ」、「類似」、「部分相違」、「応用」、「相違」、「新分野」などでランクに分けて視覚的に対応を考えやすくします。

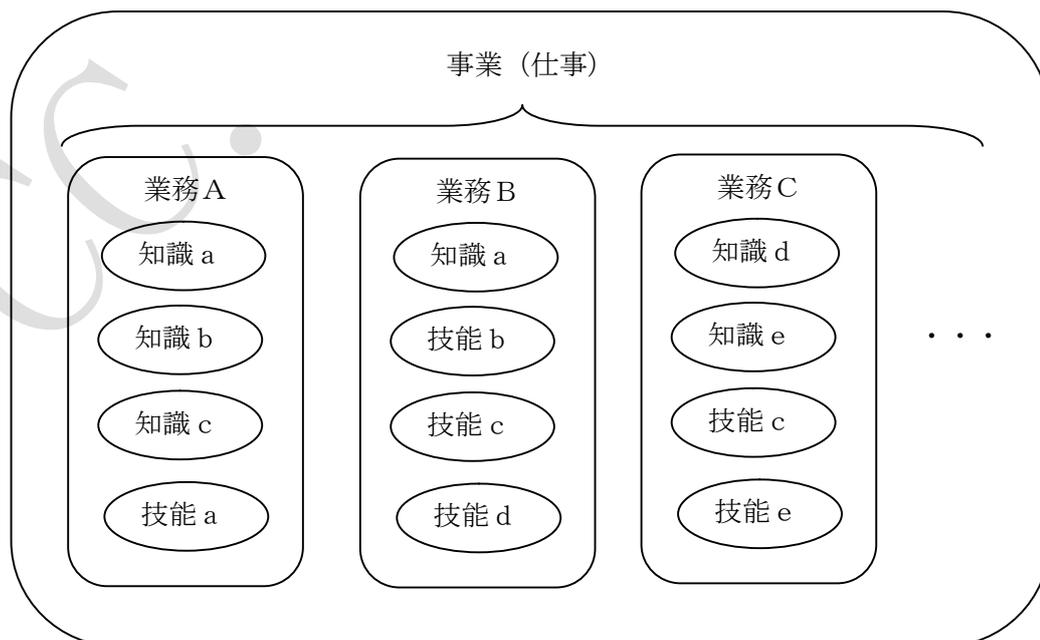


図5 能力マップのイメージ

8. 最後に

キャリア・カウンセリング、キャリアコンサルティングの本質的な目的が「生きていくためにしなくてはならないことを、自分が大事に思うことを守りながら行う方法を自分で探して進めていけるように支援する。」ことであるならば、それは個人でも組織と構成員でも親と子でも家族でも同様に考えることができます。

その観点から、セルフ・キャリア・ドックを「企業内のキャリアコンサルティング」（企業を相談者の環境としてみる）とするのではなく、「企業と相談者とを統合するキャリアコンサルティング」（相談者と企業を相互作用するシステムとしてみる）と捉えることで、経営コンサルティング+セルフ・キャリア・ドックという構図ができるのではないかと、そして、その構図は企業として適用しやすい概念ではないかと考えられます。

以上