

スペシャルトピック 3

# キャリアコンサルタントの企業や労働者に対する役割や支援に向けての施策を整理——厚労省報告書

厚生労働省は6月16日、「働く環境の変化に対応できるキャリアコンサルタントに関する報告書」を公表した。有識者で構成される「キャリアコンサルタント登録制度等に関する検討会」（座長：花田光世・慶應義塾大学名誉教授）での議論をまとめたもの。キャリアコンサルティングのさらなる普及を進める観点から、産業界・企業と労働者それぞれへの働きかけの施策を紹介している。あわせて、的確なキャリア支援を行うためにキャリアコンサルタントが習得すべき事項を提言し、必要な施策・政策課題を整理している。

同省では報告書を踏まえ、キャリアコンサルタント登録制度や関連施策の運用改善などを行い、キャリアコンサルティングの普及促進を図るとともに、キャリアコンサルタントの養成や資質の向上に努め、労働者や企業が行うキャリア形成の取り組みを一層推進するとしている。

## キャリアコンサルタントが果たす役割への期待

### 働くことの相談相手として機能

現在の日本の働く環境について、報告書は、職業人生の長期化や働き方の多様化、日本型の雇用慣行の変化、デジタルトランスフォーメーション（DX）の進展、新型コロナウイルス感染症の影響による雇用の不透明さの増加など、「働く」を取り巻く環境が大きく変化している、と指摘。これにより、労働者にとってはこれまで以上にキャリア自律に迫られることが見込まれ、企業にとっても労働者の自律的、主体的なキャリア形成の取り組みを支援し、働きがいやモチベーションの維持向上を図ることが重要になる、としている。

また、報告書は、こうした変化のなかで、キャリアコンサルタントは内部・外部の労働市場において求められるキャリア形成支援に積極的な役割を果たし得ることを強調。労使双方が抱くキャリア観の変化や心理面・行動面でのゆれ・ゆらぎをとらえ、「働くことについての相談相手」として機能し、

キャリア自律、キャリア実現の推進役を務めることが期待される、とした。

また、労働者が定期的に行うキャリア開発の取り組みには、キャリアの節目などに行うキャリア開発・形成のプロセスの棚卸しや振り返り、習得すべき知識・スキルの確認、保有・発揮している職業能力の自己評価などがあげられるが、報告書では、キャリアコンサルタントには、質の高いキャリアコンサルティングを通じて、キャリアプランの再設計、新たな学び・学び直しの動機付け等につながるような、適切な助言・指導を行う専門性の発揮が期待される、としている。

一方、企業に対しては、企業と労働者の協働の取り組みとして、連続的・長期的な見方で、さまざまなキャリア開発プログラムを1つにつなぐキャリア形成支援の実施が期待される、としている。

これらを踏まえ、報告書では、キャリアコンサルタントは、労使双方から寄せられる期待と要請に応え、さらなる専門性の深化や活動領域での活躍につなげるべく、自律的・自走的な学びと実践を積む必要がある、などと指摘。

国は効果的な学びの機会等の環境を整備し、キャリアコンサルティングの普及策を積極的に推進する必要がある、などとした。

## 産業界・企業の理解促進に必要な施策

報告書は、キャリアコンサルティングのさらなる普及のための施策において、産業界・企業に対する働きかけとして、①セルフ・キャリアドックのさらなる推進②企業におけるキャリアコンサルタントの配置の推進③ジョブ・カードを活用したキャリアコンサルティングの推進④キャリアコンサルティングの有効性等の周知——の4点を提示した。

### キャリア支援の実態を把握し活用促進を働きかける

報告書は、産業界・企業の理解促進に必要な施策として、まず、「①セルフ・キャリアドックのさらなる推進」をあげている。セルフ・キャリアドックとは、キャリアの節目などにおいてキャリアコンサルティングやキャリア研修を実施し、労働者の主体的なキャリア

開発を実践することを重視する人材育成、支援を促進・実現する仕組みのこと。「第11次職業能力開発基本計画」

(2021年3月29日公表。以下、能開基本計画)においても、企業におけるセルフ・キャリアドックの活用促進は、重点的に取り組むべき施策として位置づけられている。

大企業では組織の状況に精通したキャリア支援者の養成などを進めているケースがある一方、中小企業では人材育成・キャリア支援のための社内組織・制度が未整備・脆弱な場合がある。そのため報告書は、国は企業に対して、キャリア支援の実態等を把握するとともに、キャリアに関する課題意識を喚起しキャリアコンサルタントの活用促進の働きかけを強化する必要がある、としている。

### 資格保有者の企業内配置が有効

さらに、「②企業におけるキャリアコンサルタントの配置の推進」については、社内のキャリア支援策の展開を統括するキーマンの存在が不可欠であることを強調。人事部門や人材育成部門など、労働者のキャリア支援・能力開発を所掌する部署がある場合は、キャリアコンサルタント資格の保有者をキーマンとして積極的に配属することが有効とした。

また、企業組織内でのキャリア支援のキーマンとして設置が努力義務とされている職業能力開発推進者についても、キャリアコンサルタントから選任することで、労働者に対する職業能力開発に関する相談・指導の役割や組織課題の解決、組織全体の視点からの各部門との調整・協業、関係性構築の役割が期待される、としている。

### ジョブ・カードの積極的活用を

報告書では、「③ジョブ・カードを活用したキャリアコンサルティングの推進」の必要性も提示した。能開基本計画においても、ジョブ・カードについては「個人の職業能力の見える化や人材育成、従業員のモチベーション向上、定着等組織の活性化に役立つツールであり、また、企業内におけるキャリア面談時のコミュニケーションツールとして有用」とされている。

報告書は、ジョブ・カードは制度創設以来、職業訓練場面で活用されてきたものの、現在ではこれを土台として、キャリアプランニングや能力証明をサポートするツールとしての機能に着目し、よりキャリアに意識を置いた政策ツールへの変容・定着の過程にある、と指摘。今後は企業の実務場面として、管理職と部下とのキャリア面談時のコミュニケーションツールとしての活用や人事配置など、キャリア支援、人材育成の場面での積極的な活用が望まれる、としている。

### 取り組み事例や支援の重要性を発信

「④キャリアコンサルティングの有効性等の周知」については、「国は、キャリアコンサルティングの活用を促す上で、その効果や有効性等について、分かりやすく、関心を高める広報が必要」、などと、情報発信の強化の重要性を強調した。具体的には、企業経営層向けにセミナーやフォーラム等の機会を設け、取り組み事例や有用性を示す客観的データの提供、従業員のキャリア自律支援の重要性等について情報発信することが考えられる、としている。

また、厚生労働省の表彰事業である、模範となる取り組みを実施する企業を

大臣表彰する「グッドキャリア企業アワード」についても、さらなる周知や内容の充実が有効、とした。

### 労働者個人へのキャリアコンサルティングの普及に必要な施策

一方、労働者個人への普及に必要な施策としては、①キャリア形成サポートセンターの事業推進②セルフ・キャリアドックのさらなる推進③ジョブ・カードの活用促進④キャリアコンサルティングの体験機会の提供⑤キャリアコンサルタントに関する情報提供——の5点についてまとめている。

### キャリア形成サポートセンターでキャリア支援を身近に

報告書は、労働者個人への普及に必要な施策として、まず、「①キャリア形成サポートセンターの事業推進」をあげた。同センターは、キャリア形成支援のインフラ整備として2020年度から事業が開始され、2021年度では全国42カ所に設置されている。各拠点に複数のキャリアコンサルタントが配置され、ジョブ・カードを活用し、年齢階層の特性等に応じたキャリアの棚卸しやキャリアプラン再設計といったキャリア支援サービスを行っている。報告書は、身近にキャリアコンサルティングの機会が得られるように同センターの利用勧奨と、特に、在職労働者がサービスを受けやすいように、オンライン活用や、夜間・休日も対応できるような環境整備が必要、としている。

### セルフ・キャリアドックやジョブ・カードを活用したキャリア支援を

続けて、産業界・企業への理解促進施策としてあげられた、セルフ・キャ

リアドックやジョブ・カードの推進を、労働者に対しても重要な施策として提示している。

「②セルフ・キャリアドックのさらなる推進」については、企業内にセルフ・キャリアドックの導入が進むことで、労働者がキャリア形成を自らのものとして意識し、モチベーション向上や、ライフキャリアの充実につながるエンゲージメント、キャリア支援を通じた労使双方の成長につながる関係性構築などが期待される、としている。

また、「③ジョブ・カードの活用促進」では、ジョブ・カードのデジタル化の取り組みとして新たに作成支援サイトを構築し、キャリアプランニング、自身のキャリア履歴の管理、キャリアの自己評価などがジョブ・カードで可能となる、と想定。とりわけ、非正規雇用労働者等は自らの職業経験・職務内容や適性を整理・評価する機会が少ないと考えられ、将来のキャリアパスを描くために、ジョブ・カードや職業能力評価基準等を活用したキャリアコンサルティングを受けることが有効、としている。

### 支援内容を知らない層へのアプローチ

さらに、「④キャリアコンサルティングの体験機会の提供」については、企業内でキャリアコンサルティングを受けられる環境にない者や、キャリアコンサルティングの支援内容・利用可能性などを知らない層等へのアプローチとして、職能団体やキャリアコンサルタントを組織する団体による体験イベント等の実施が考えられる、と指摘。具体的には、有識者などによる講演と体験的なキャリアコンサルティングを組み合わせたオンライン型のイベント開催などを提示している。

「⑤キャリアコンサルタントに関する情報提供」については、今後の検討課題として、キャリア支援を求める者と、活動の場を求めるキャリアコンサルタントがデータ上マッチングできる環境が整備され、個人がより身近にキャリアコンサルティングを受けられるよう、情報の蓄積と情報提供の充実が図られることが望まれる、としている。

### キャリアコンサルタントに求められることと必要な施策

報告書は、キャリアコンサルタントに求められることと、それに対する国の必要な施策として、①専門性を深化、実践力を向上させること②多様な働き方や職位・年齢階層に応じたキャリア支援に精通すること③企業内の課題解決に向けた提案力を発揮すること④外部専門家との連携や外部資源を活用すること⑤就職マッチング機能やリテンションの機能を意識すること⑥オンライン活用によるキャリアコンサルティングの実施⑦スーパービジョンを受けるとおおよび実施体制等⑧キャリアコンサルタント養成講習や更新講習の実施のあり方——の8点を提示した。

### 専門性の深化、実践力の向上を

「①専門性を深化、実践力を向上させること」については、まず、キャリアコンサルタントには共通して深化させる専門性と、企業、学校・教育機関、需給調整機関、地域等のキャリア支援機関など活動領域や特定分野（業界、職種）ごとに深化させていくべき専門性がある、と指摘。こうした活動領域ごとの役割に応じた専門性を高めること、特にキャリアコンサルタントと親和性が高い領域での活動では実践力を高めることが求められる、としている。

具体的な施策としては、キャリアコンサルタントが専門性を向上できるよう、更新講習などの学習機会の提供や学習行動を起こさせる環境整備をあげた。また、雇用政策上の課題に対応した動画教材（eラーニングのコンテンツ開発）を用いたオンライン研修等の環境整備の促進や、キャリア形成サポートセンターの機能拡充（情報集約・提供の工夫等）を図ることも考えられる、としている。

### 課題を発見する視野の広さ・俯瞰力が重要に

「②多様な働き方や職位・年齢階層に応じたキャリア支援に精通すること」については、キャリアコンサルタントには職業キャリアのみならずライフキャリア上に起こりうる課題やこころの揺らぎを発見する視野の広さ、ケース全体を俯瞰する力が必要になると指摘している。そのほかにも、キャリア支援者としての高次の専門性や、対人支援を行うに必要な人間性、職業的倫理観やダイバーシティに関する理解等が求められる、としている。

具体的な施策としては、年齢やキャリアの節目等におけるジョブ・カード作成の機運醸成を図る施策上の工夫や、企業内にキャリアコンサルティングの機会が根付く施策としてセルフ・キャリアドックの導入支援の推進を提示。特に中高年齢層のキャリア支援では、家計収入や家族にまつわるライフイベントなどの金銭面での課題も大きいことから、外部の専門家と連携し、キャリアプランとライフプランをセットにした支援の実施も考えられる、とした。

### 組織視点でのキャリア形成支援や提案力を学ぶ機会を

「③企業内の課題解決に向けた提案

力を発揮すること」については、企業に関わるキャリアコンサルタントは、労働者に対するキャリア形成支援に加えて、人材育成の取り組み改善に向けた提案や組織課題の解決など、企業の人事関連制度の運用、組織活性化につなげる専門性の向上を図る必要がある、と指摘。また、個々の労働者の活動がどのように組織に影響をもたらすかという組織視点での発想も重要、としている。

具体的な施策としては、セルフ・キャリアドックの展開を念頭に、組織視点からのキャリア形成支援や企業への提案力、人事との協業等、効率的な学びの機会の提供が必要、としている。

### キャリア支援に関連する領域の専門家と連携して取り組む

「④外部専門家との連携や外部資源を活用すること」については、相談内容の高度化・複雑化のなかで、キャリア支援にまつわる知識のアップデートや対応力の向上とともに、キャリア支援に隣接するメンタルヘルス等、多様な領域の他機関や専門家とのネットワーク構築を求める必要がある、としている。

具体的な施策としては、例えば、ファイナンシャルプランナーや社労士、税理士といった外部専門家との連携を促す取り組みの検討が望まれる、と指摘。特に中高年のキャリア支援にはライフプランとキャリアの課題が密接となることから、ファイナンシャルプランナーとの連携が有効、としている。また、関連領域の専門家や専門機関にリファーするための知識・能力の習得やネットワークづくりを促進する必要性も提示している。

### 外部・内部労働市場では就職マッチングやリテンションの機能が

「⑤就職マッチング機能やリテンションの機能を意識すること」については、雇用の見通しが不透明な状況で、キャリアコンサルタントにはジョブ・マッチングや職業の斡旋とは異なる役割があることを強調した。例えば、人材移動が進む外部労働市場では、社外へのキャリアチェンジや再就職場面に求められる就職マッチング機能（情報提供、助言等）として働きかけることができる、としている。また、内部労働市場では、内定後の就職準備支援や中小零細企業の新人研修など、特に若年層に対してリテンションを高める機能に期待ができる、としている。

具体的な施策としては、企業や需給調整機関におけるキャリア支援の際に、日本版O-NETやハロートレーニング等、キャリア支援者として知っておくべきキャリア関連施策の効果的な周知の必要性を提示している。また、養成・更新講習による労働市場、労働政策等の知識が十分に習得できるよう、キャリアコンサルタント登録制度の適正運用を図る必要がある、としている。

### オンライン特有のスキル・知識の習得が必要に

「⑥オンライン活用によるキャリアコンサルティングの実施」については、相談手法の選択肢に広がりが見られ、デジタル技術、ITスキルを積極的に活用したキャリアコンサルティングが急速に一般化したなかで、キャリアコンサルタントもこれらの技術・スキルを習得する必要がある、と指摘している。

具体的な施策としては、オンラインによるキャリアコンサルティングに関

する知識や技能について、必要に応じて養成・更新講習科目への位置づけや既存科目との関係の整理等を視野に入れて検討する必要がある、としている。また、オンライン活用によるメリット・デメリットや、習得すべきオンライン特有のスキル・知識を整理する必要がある、としている。

### スーパービジョンによる資質の底上げが不可欠

「⑦スーパービジョンを受けることおよび実施体制等」については、実践力の向上を図る上で、実践経験の多寡によらず、キャリアコンサルティングに係るスーパービジョンを受けることが不可欠である、とし、豊富なキャリアコンサルティング経験を持つスーパーバイザーからの指導を受けるなどの取り組みの必要性を指摘した。

具体的な施策としては、現状においてスーパービジョンを受けられる機会が限定的なため、啓発的な周知による環境整備や、全体の資質の底上げのためにスーパービジョンの一般化およびスーパーバイザーの養成が不可欠、としている。

### 科目の充実や能力要件の見直しも

「⑧キャリアコンサルタント養成講習や更新講習の実施のあり方」については、専門性や実践力を高めるうえで更新講習、その他の学習機会による継続的な学びの必要性を指摘している。

具体的な施策としては、社会情勢や労働市場への適切な対応および良質な学びの機会提供のために、不断に科目の充実、能力要件の見直しが図られるべき、としている。また、感染症予防と利便性向上の観点から、講習のオンライン化を推進する必要性も指摘している。（調査部）