

企業内キャリアセンターの現状と発展のための条件

In-house Career Center: Present Situations and Conditions for the Development

2007年 2月

石山 恒貴	Nobutaka Ishiyama
城戸 康彰	Yasuaki Kido

企業内キャリアセンターの現状と発展のための条件

In-house Career Center: Present Situations and Conditions for the Development

石山 恒貴*

Nobutaka Ishiyama

城戸 康彰

Yasuaki Kido

Abstract

The In-house Career Center: Present Situation and Conditions for Development

Nowadays, some companies have in-house career centers with the aim of promoting employees' career development. Generally, they offer career development workshops, individual career counseling and assistance with crafting and executing personal development plans. The purpose of this study is 1) to get a grasp of present situation of in-house career center, and 2) to weigh the necessary conditions for development of in-house career center. The interview data were collected from five companies, which have implemented in-house career center system.

The results indicate that in-house career centers are effective for promoting employees' career development. The challenges are 1) improving managers' management skills for subordinates' career development, and 2) cooperation with a top management, a manager, and a human resources department. For overcoming the challenges, road maps for expanding in-house career centers are suggested.

1. 研究の背景と目的

今日、企業におけるキャリアサポート施策が一般化しはじめている。そうした施策の中でも、企業内にキャリアセンターというキャリア開発のための専門組織を設置する先進的な企業が注目を集めている。本研究では、この取り組みに焦点をあてていくこととしたい。

こうした動きの背景としては、雇用慣行の変化をあげることができるだろう。終身雇用を基調とする従来の日本企業においては、人員削減はタブーとされてきた。しかしバブル崩壊後に長期に不況が続いた経済状況下で、人員削減はタブーではなくなった。今野、佐藤（2002）は1998年における雇用調整実施企業の割合は46%にのぼることを示しており、日本的雇用は質的な転換を経験しつつある。

Cappelli（2002）は、米国では1980年代に、雇用関係のあり方が、組織の論理を前提とし、組織主導の正従業員を中心とする長期的な心理的雇用的契約（オールドディール）から、市場原理を前提とする即時的で仕事へのコミットメントを中心とする契約（ニューディール）に変容したと主張している。日本においても、1990年代の大手企業を中心とした人員削減や成果主義人事制度の進展に伴い、組織と個人の対等な契約関係を強調する企業が増加している。

こうした企業側の変化に対して、個人の側、特に若年層において雇用に関する意識の変化が見られる。谷内（2005）は、日本の若年層の会社観・組織観には会社、組織への帰属意識が強い中高年層と比較して、大きな変化が起きているとする。中高年層は自分の専門よりも所属組織との一体化を強く志向している。一方、若年層は仕事志向性が高く、所属組織への帰属意識は低いが、自分の専門性に対する市場価値に強い関心がある。

同時に谷内（2005）は、若年層の自発的離職がバブル経済崩壊後に比して大幅に増加していることを指摘しており、若年層の意識変化が実際に転職などの労働市場における行動に繋がっていることがわかる。

以上述べてきたように、企業側、個人側の双方に雇用に関する変化が生じている。こうした変化に個人がうまく適応していくための戦略として、個人主導のキャリア開発の重要性が指摘されはじめている。例えば、高橋（2002）は、成果主義の進展とキャリア不安定化を背景とした自律的キャリア形成の必要性を主張している。金井（2002）は生涯発達の視点から、キャリアの節目の年齢では、個人としてドリフトすることを避け、主導的にキャリア開発をすることの重要性を指摘している。

キャリア開発の個人側の必要性を示すものとしてHansen（1997）の人生統合計画という概念をあげたい。Hansen（1997）は、自己の適性と職業の選択をマッチングさせるキャリアの概念は古いモデルであり、新しいモデルとして人生統合計画をあげている。この概念は人生を意義ある全体性として捉えていくために、グローバルな時代環境、家庭と仕事、多様性、

精神性と人生の意義、個人の転機と組織の変化を踏まえて、人生統合計画を織り成していくべきとしている。人生を統合的に捉えて計画することが可能になると、個人はキャリア開発の意義を認識することができ、成果が求められ個人への圧力が増す職場環境であっても、個人の疲弊感が減少することにつながっていくであろう。

個人主導のキャリア開発の必要性は企業側にも存在する。Ulrich他(1999)が指摘するように、経営という観点から、組織の成果を最大化するリーダーシップ人材の存在が必要不可欠になっている。こうしたリーダーの育成のためには、リーダー自身が自律的に能力開発の努力を行う必要があることをUlrich他(1999)は強調している。

またIT事業に代表される成長分野では、技術が複雑化するにつれ、職種は細かく定義され、プロジェクトは分業化された専門家が集まったチームが結束しなければ対応できなくなりつつある。経済産業省が定めたITスキル標準では、プロジェクト遂行のために八つの職種が詳細に定義されている。こうして細分化される傾向にある専門分野の技術は日進月歩であり、その取得は継続的な努力が必要である。努力を続けていくためには、自らが挑戦し、目指すべき専門分野を決め、自ら意欲を高めながら学習し続ける必要がある。

つまり企業のニーズとしても、経営を担うリーダーシップ人材、及び専門性を持ったプロフェッショナル人材の双方に個人主導のキャリア開発の必要性が高まっている。

ところが、個人主導のキャリア開発はたやすく実現する状況にはない。高橋(2004)は、人は報酬などによる動機づけよりも内発的な動機づけでやる気を引き出されるので、将来の見通しと次の仕事で処遇すること、つまりキャリアの展望を確立することの重要性を指摘している。ところが成果主義の進展により、むしろ日本企業においてキャリアの展望は見えにくくなっているという。

その例証として2004年8月に発表された社会経済生産性本部の「産業人メンタルヘルス調査」をあげることができよう。58.2%の企業が、最近3年間の心の病は増加傾向にあると回答している。心の病の多い年齢層は、「30代」(49.3%)であり、次いで「40代」(22.0%)となっている。健康調査の尺度において、落ち込みが見られる尺度は三点であり、将来への希望が持てなくなり、評価への不満は強まり、仕事の負担感が増しているという項目である。つまり現実としては職場で個人主導のキャリア開発が進展しているというより、むしろ日々忙殺され個人の疲弊感が増しているのではないだろうか。

企業側も制度的には社内公募制度、社内FA制度などのキャリア開発のための人事制度を導入する機会が多いが、実際には機能していない例があることを高橋(2003)が指摘している。

こうした個人主導のキャリア開発がなかなか進展しない状況への解決策として、先進的な企業取り組みは始めている施策が企業内キャリアセンターの設置である。企業内キャリア

センターとは、個人と組織の力をお互いが引き出して最大化し、個人と組織に対しキャリア開発の促進を働きかけるために、専門的要員を配置した企業内組織である。

しかし企業内キャリアセンターを設置する企業はまだ一部のため、設置目的も雇用調整、福利厚生、従業員のキャリア自律支援、など様ではない。また現状の企業内キャリアセンターの施策は、従業員への集合研修の一つであるキャリア開発研修と、従業員に対して1対1で行われる企業内のキャリア相談が中心であることが多い。これらの施策は、個人への働きかけの側面のみが注目されがちのため、「なぜ企業が個人の領域であるキャリアを支援する必要があるのか」、「個人へのキャリア支援を行うと、優秀な社員が社外に流出してしまうのではないか」、「業績の向上にどのようなメリットがあるのか」といった疑問の数々が往々にして問われることになる。

このように日本における企業内キャリアセンターは、設置の目的のあり方、効果的な運営方法、従業員への趣旨の周知方法など根幹となる要素が、いまだ試行錯誤の段階にある。そこで、企業内キャリアセンターの現状を把握し、その発展のための条件を整理する必要があることが本稿の研究の背景である。

本研究の目的は、先進的な企業の事例から企業内キャリアセンターの現状を把握し、それが個人主導のキャリア開発にどう役立っているのかを検証し、同時に先進企業における企業内キャリアセンターの現状の課題を抽出することで、キャリアセンターがさらに発展していくための方法とプロセスを考察することである。そのための調査として、キャリアサポート施策に先進的に取り組んでいる5社に聞き取りを行った。インタビューは、事前に資料等で調べたキャリアセンター発足の経緯や目的、内容、成果に基づき共通な項目を用意したが、会社の状況やインタビューの内容により用意した以外の内容にも及んだ。調査企業の5社は、NEC、富士ゼロックス、伊藤忠商事、千葉興業銀行、A社（外資系製薬会社）である。

聞き取り調査は2004年8月から2005年3月にかけて実施した。インタビューの対象者は、NECが人事統括マネージャー、富士ゼロックスは人材戦略グループ職務開発チーム長、伊藤忠商事はキャリアカウンセリング室長、千葉興業銀行は人材開発室調査役、A社は人事・広報本部企画グループマネージャーである。

2. 企業内キャリアセンターの取組み事例

(1) 日本電気 (NEC)

NECは2002年10月にライフタイムキャリア・サポートと呼ぶ施策を導入、企業として従業員のキャリア開発への取組みを全面的にサポートすることを表明している。その目的と取組みにおける課題を人事部統括マネージャーの長原氏から聞き取り調査を行った。

NECの施策の目的は「輝く個人」と定義する「会社のカンバンを外しても市場で評価され

る、専門性が高く自己を継続的に高めることができる個人」の実現を目指したものである。施策としては個人へのキャリア相談、入社時・30歳・40歳・50歳の節目におけるキャリア開発のための研修、35歳・45歳・55歳におけるキャリア小包、人材公募制度などの社内流動化施策で成り立っている。いずれの施策も、個人が自己概念を継続的に認識し、職業的発達を成し遂げていくことを会社がサポートする内容になっている。

導入時点で個人へのキャリア相談、キャリア開発のための研修のために、10名の社員を専任のキャリアアドバイザーとして人事部に配置した。キャリアアドバイザーは実際には独立して職務を遂行しているが、組織上は人事部に所属して、人事部のキャリア開発グループと共同してライフタイムキャリア・サポートを推進している。

施策の導入当初は従業員側にキャリアサポート施策の趣旨が浸透していなかった。そのため、イントラネットにキャリアサポート施策周知用のポータルサイトを作成、またメールマガジンを発行するなどの努力を行った。ポータルサイトは年間70,000ヒット、メールマガジンの会員は約8,000名にのぼるなど周知施策は効果を発揮した。それだけではなく、35歳、45歳、55歳の従業員にはキャリアに関する書籍や研修の申し込みの権利がパッケージされたキャリア小包を送付するなど、ユニークな趣旨の周知施策も実施している。また労働組合がこの施策の意義を理解し、その周知に積極的に協力してくれた。

こうした趣旨周知の努力の結果、施策の実績としては、個人のキャリア相談が2002年10月から2005年12月まで来談者総数1,400名、延べ相談回数で3000回を超えた。相談内容としては、キャリアの方向性の相談、セカンドキャリアの相談、人材公募、他職種・部門への異動に関する相談、能力開発の相談、現職不満・不安、職場環境（人間関係、職場問題）の相談、仕事と家庭のバランスなど、となっている。キャリア相談について、実施後に相談者にアンケートを実施しているが、キャリア相談の満足度は5段階評価で4.8と高評価になっている。節目のキャリア開発研修については、参加は任意となっているが、例えば30歳研修は導入当初26.6%に過ぎなかった受講率が2005年度においては50%に上昇し、従業員に好意的に受け止められていることがわかる。

このようにキャリアサポート施策は大きな成果をあげているが、課題としては、職場の現実としてマネージャーがプレイヤー化し、十分に部下指導、OJTできないところだと長原氏は認識している。2年目社員の研修実施時のアンケートを分析していると、職場で周りが多忙で、会話や指導が十分でなく、寂しさを訴えているものが、見受けられるとのことである。OJTを補完し、若い人が活躍していく土壌を作ることが重要とのことである。すなわち今後の課題としては、マネージャー側の部下への働きかけの力をあげることになるという。

そのためのポイントとして、長原氏はキャリア相談の詳細な分析の必要性を指摘している。現状では、キャリア相談の分析と人事部への報告は一般的な統計にとどまっている。例えば、

キャリア相談における相談内容の分類で、約6割を「キャリアの方向性」というものが占めている。しかしこれでは抽象的すぎ、そこに存在する現場の問題点を特定することが難しい。もっとその内容を分析すれば、現場の問題点を類型化でき、人事施策に反映できるはずだという。そうなれば、人事部とキャリアアドバイザーの連携が高まり、マネージャー側への働きかけの効果が上がる可能性も高まるという。

もう一つの重要な課題は、キャリアサポート施策の評価である。長原氏は、施策の評価を全て数値で示すことは難しいと考えている。研修やキャリア相談実施直後のアンケート評価は良好だが、最終的な評価は、組織風土の改善で示すべきだとのことである。NECではオピニオンサーベイと呼ばれる従業員意識調査を行っているが、その項目で組織風土を積極的なものに変えたことが示せれば、キャリアサポート施策の究極の評価になるという。今後はそうした評価の分析を行っていくとのことである。

(2) 富士ゼロックス

富士ゼロックスは、キャリア開発に対する従業員の意識改革、統合的な制度構築と運用を推進することを目的に、情報、学びの場、経験の場、個別相談の提供を役割として、2002年10月にキャリア相談室を開設した。その現状と今後のあり方について、人事部人材戦略グループ職務開発チーム長の高岡氏に聞き取り調査をお願いした。

同社のキャリア相談室は、18名の従業員がダブルジョブ制度を利用し、本業の職務と兼任でキャリア相談活動を行っている。キャリア相談に来訪した従業員数は500名を超えており、個人に対して、新たな気づきを与える、異動希望、公募の相談に乗る、など確実にいい影響はでている。

キャリア相談の内容であるが、大まかに言って、プライバシーの問題で部下が上司に相談できない性質のものは、2～3割である。残りの7～8割は、自分のキャリアの強み、弱みなど、上司が十分に相談に乗れるものである。むしろ、上司のほうが、部門の役割など良く知っているので、相談に適している面もある。

それでは、なぜ本来上司が相談にのるべきことが、キャリア相談室に持ち込まれるのか。一つの原因としては、部下が、物を言いにくい、上司との関係がうまく構築できていない、ということが見受けられる。また、上司にそんなこと聞いていいのか、と部下が自己抑制している面もある。

一方、現状のキャリア相談室と上司の関係であるが、キャリア相談室に、上司が、部下育成のことで相談にくるケースは少ない。ただ上司が部下に、「キャリア相談室で相談してきたら」と勧めるケースは、少しずつ増えているとのことである。

また、キャリア相談室と人事部門の関係であるが、キャリア相談室の発足当初は、人事と

は別部門だったが、1年半前に、同組織になった。高岡氏は人事と同組織になる前は、キャリア相談室の目的は個人に対するサービスが中心で、個人が元気になればいいと思っていた。しかし人事から、「個人にとって意味があるのはわかる、しかし組織にとってはどのような意味があるのか」と問いかげられ、そこを意識するようになったとのことである。キャリア相談数が増えてくると、相談に共通する傾向として、職種や職場の問題が見えてくる。個人の守秘義務に抵触しない範囲で、職種、職場の問題を発信することにした。いわば、キャリア相談室はアンテナショップのようなもので、現場の生の声を良く伝えることができる。そこで現在では四半期に一回、職種、職場の問題を記載した組織へのメッセージのレポート（守秘義務の点から、個人情報を除く）が作成され、キャリア相談室から人事に報告されている。

今後の課題と方向性であるが、高岡氏は上司、とりわけミドルマネジメントの支援が重要だと考えている。ミドルマネジメント全員にキャリアとは何か、しっかり考えてもらう研修を計画しているとのことである。

また同時に人事部門のあり方が重要だと考えている。キャリア相談室の相談には、自分への評価の根拠など人事に相談できる内容もかなりある。ところが人事は制度運用のオペレーションで、やるべきことが多くある。そのため、従業員ひとりひとりが人事に気軽に相談できる雰囲気は十分でない。人事部長も、同様の認識をもっている。そこで、現在、人事力（人事の専門性、スキル）を高めるタスクフォースを作っており、そのタスクフォースの長を高岡氏がつとめている。人事力においては、現場の従業員の気持ちをどれだけ傾聴し、吸い上げることができるかということを重視している。そのためにも、人事部員の専門性にキャリア相談員としてのキャリアパスを用意したいとのことである。

以上をまとめると、キャリア相談室と人事部門の連携が大事であり、キャリア相談室から人事部へのフィードバックがその第一歩である。従業員とキャリア相談室との関係だけを強調すると、逆に浮いてしまう危険性があるので、上司、人事部門、キャリア相談室の三者の連携とバランスが重要とのことである。

（3）伊藤忠商事

伊藤忠商事は2002年7月より、専任のキャリアカウンセラーを配置した本格的なキャリア相談室を企業内に開設した。

同社がキャリアカウンセリング室を開設した目的は、従業員が自らのキャリアを大切にするとともに、上司が部下のキャリアを大切に作るカルチャーを作ることにある。こうした目的を掲げる伊藤忠商事の現状を確認するため、人事部キャリアカウンセリング室長の浅川氏に、聞き取り調査を行った。

キャリアカウンセリング室には浅川氏を含め、3名の専任のキャリアカウンセラーが常駐

している。現在は1日平均20件の相談があるなど、現場からは喜ばれている。キャリア相談を終えると従業員が元気でキラキラし、また一定期間繰り返して訪問した後の変化が大きいのも事実であり、活況を呈している。

また、浅川氏はあらゆるチャンスをとらえて上司とダイレクトコミュニケーションをとるようにしている。例えば、部下の進路が決まったとき、部下のキャリアへ少しでも関心を示してもらったときなどは、上司に部下のキャリアを考えてあげる重要性、声かけの重要性を話してあげる。役員クラスにも、直接話している。理解者も少しずつ増えてきた。さらに、部長クラスへの研修でもキャリア形成の大事さを訴え続けている。

このように大きな成果をあげているキャリアカウンセリング室であるが、課題はやはり上司の日常の行動、意識である。以前に比べて、上司は職場の人を減らされ、忙しくなり、成果主義に追われている。そのため、部下に対し、日々の声かけをするなどの配慮が少なくなっている。また上司にとっては、短期的な成果が求められるため、優秀な部下の抱え込みが大事であり、部下のキャリアを伸ばすことには関心と優先度が低くなる。もともと、開設目的の最重要テーマのひとつが上司のキャリアに関する意識形成であり、経営トップはキャリアカウンセリングにより現場が活性化し、現場がキャリア形成を重視していくように変わることが期待している。

一方、人事部としては上司向けの研修を主催することによって、全社的にキャリア形成が重視されている風土を醸成しようとしている。しかし人事部は人数も限られ、非常に繁忙で、通常の業務をこなすことに労力をさかれている。そのためどうしても現場との接点は少なくなりがちになるという課題がある。とはいえそうした状況下でも、会社内のカンパニー毎の人事担当はキャリアカウンセリング室と連携しながら日常業務を遂行しようとするケースがあり、連携の仕組みづくりが進みはじめている。

今後の目指すべき方向としては、経営、キャリア相談室、人事の三者が、キャリア開発ということに理解を示し、キャリアカウンセリングをうまく利用して一致協力してあたることが重要だと浅川氏は認識している。そうした連携のためには、人事部自身が人事部員のキャリアを考える相談機能を持つことも重要とのことである。

(4) 千葉興業銀行

千葉興業銀行では、若手からの人事部門への相談に関する問題意識から、2004年にキャリア開発支援体制が立ち上げられることとなった。立ち上げの目的と経緯、及び現状について、人材開発室調査役の石野氏と、同室の加藤氏に、聞き取り調査にご協力をいただいた。

同社のキャリア開発支援体制の立ち上げは、石野氏の問題意識に端を発する。2001年当時、石野氏は、人材開発室の担当として、若手から相談を受けることが多かった。その中には早

期離職の相談もあり、その内容としては、「このまま会社においても将来的なことが見えない」など、共通する問題があった。

こうした状況に対処するため石野氏はキャリア相談窓口の開設を提言した。ニーズの見極めや体制のあり方など、副頭取、人事総務部と人材開発室で共同体制をとりながら2004年に経営会議の承認を受け、キャリア開発支援体制をスタートさせた。キャリア開発支援体制確立の目的は、行員ニーズと銀行ニーズを満たし、個人を大切にす組織、個人が成長できる組織の実現を目指すことにある。

キャリア開発支援窓口は人材開発室内の要員3名がキャリアアドバイザーとして任命されている。ただ、キャリアアドバイザーはその業務に専任ではなく、人材開発室の通常業務を兼務している。2004年7月から2005年3月までの実績として、相談者の数は124名である。

相談者は、表面的には、仕事があわない、分野があわないということで相談にくる。しかし、ひもといていくと、人間関係に原因があることが多い。人間関係に問題があるのは、上司の人材を育成するという意識が低い可能性があるとのことだ。

こうした相談に対し、石野氏らはまずは良く聴いてあげることに対応している。良く聴いてあげると、本人の気持ちが楽になり、本人自身が自分の悩みの核心が理解できるようになる。また上司とのCDP面談の機会をよく話をしなさい、所属長と話をしなさい、とアドバイスすることも多い。また若手従業員は、社内の仕事の内容を知らないということが多く、それを説明できることが社内のアドバイザーを使う大きな意義のひとつだと考えられている。

このようにキャリア相談は、特に若手に対し、確実に実績をあげているし、キャリア相談窓口と人事部門との連携もうまくいっている。連携ができている理由は、人事総務部と人材開発室が共同で制度を立ち上げてきたことにある。人事総務部は、相談が有効で退職の減少に役立ってきたことを知っているの、個人の守秘義務を尊重しながら、連携している。また人事総務部は、相談の重要性に気づいたため、自らのスタイルも行員への相談によるサービス重視に変わってきている。

今後の課題としては、石野氏は上司の問題をあげている。上司は、部下と自分自身のことを良く把握していないし、部下は上司に、うまく話せないことが多いという。

また石野氏はキャリア開発支援窓口が会社の全てを見るわけにはいかないの、上司、先輩が部下を育成していく風土を創りたいと考えている。OJTも大事だし、メンター制度も考えていきたいとのことである。CDP面談で、人事が行員のキャリア希望をきちんと吸い上げることも大事と認識している。

(5) A社（外資系製薬会社）

A社は、グローバルな人事制度との整合を図りながらも、日本独自の上司と部下のキャリ

ア形成を重視した施策を展開している。その施策の目的と現状について、人事・広報本部企画グループのN氏に、聞き取り調査へのご協力をいただいた。

A社は、医薬品とコンシューマーヘルスの分野において世界140カ国で事業を展開するグローバル企業である。人事システムとしてはマネージャー以上にはグローバル共通な仕組みが適用されるが、一般職には一部に日本独自の仕組みが適用されている。

日本独自の仕組みとしては、自己向上施策がある。同施策の目的は内的キャリアの拡大にある。個人が自律的に内的キャリアを拡大していくことによって、結果的に会社も適材適所を実現することができると考え、人事部門は上司と部下の間のキャリア相談を促進している。

自己向上施策の中核となる施策が、自己向上プランである。異動の自己申告が発展する形で、2000年に開始された。プランの作成には社内のイントラネット上のシステムが利用される。まず本人が、自分の強みと改善点、今の仕事に向いているのか、将来どんな仕事につきたいのか、そのための自己啓発をどうするかなどを記述する。これに対し上司がコメントとして、部下の自己分析が適切か、部下のキャリア希望に同意できるか、育成のためのアクションプランをどうするか、などを記入する。

本人と上司が記述を行った後に、上司と部下の面談が行われる。評価面談とは時期を分け、この面談は自己向上プランに限定して実施してもらっている。

自己向上プランが活性化するよう、広報活動は積極的に行われている。また人事に報告された内容の分析結果は全社に公開されている。さらに報告内容にもとづき、人事部門が直接本人と面談することもある。この面談は百数十人に及び、人事部門が自己向上プランを適確に活用していること、この結果で異動が決まることが社内に知れ渡りつつあり、自己向上プランへの信頼度は向上している。

このように自己向上プランにより、上司と部下の関係の改善を図っているわけだが、N氏はさらに上司のマネジメント力向上に課題があると認識している。上司が部下の個人の能力に頼って放任に陥らないことが課題だ。

こうした課題に対応するため今後の方向性として、人事は、顧客である従業員の現場に飛び込んでいかななくてはならない。部門のための人事、ビジネスパートナーとしての人事になれば、一層、上司と部下の関係改善に役立つことができるという。

3. 考察

(1) 現状におけるキャリアセンターの共通的特徴

①キャリアセンターの成果

事例報告の結果を見ると、各社とも従来の施策では得られなかった成果をあげていることが明らかだ。従来と異なる最大の成果は、制度設計、導入だけではなし得なかった個人別の

多様なニーズに応え、キャリア開発に関する気づきを与えることができたことであろう。各社とも施策に対するアンケート評価の高さ、あるいは個人が元気になったという事実を述べている。個人が自ら気づくこと自体が、個人主導のキャリア開発を進展させていくために最も効果があると認めても良いのではないだろうか。

注目すべきは、そうした個人への働きかけは上司が本来果たしていた、あるいは果たすべき役割であって、キャリアセンターはその代替、あるいは補完の機能を果たしていると各社が認識していることである。限られた人数のキャリアセンターが完全にその役割を代替することが不可能なことは自明であるが、この点については問題意識の部分で後述したい。

②組織上の位置づけと目的

ヒアリング結果を分析すると、各社とも、キャリア相談に関する専門性を持った社員の配置を含め、キャリア開発に関する社内の専門的組織を構築している。これは企業内キャリアセンターと捉えることができるが、さらに特徴として人事部門内部に組織化されている。

またキャリアセンター設立の目的も多くの類似点を見出すことができる。キャリア開発は、個人への働きかけに焦点があたりがちであり、それゆえに雇用調整施策、福利厚生施策としての目的が思い浮かびやすい。しかし5社に関しては、個人への働きかけを通して、あるいは組織に直接働きかけ、人材育成を重視する組織風土へ変革していくことが、最上位の目的となっていた。なぜ企業が、個人に資するものであるキャリア開発を行う必要があるのかという疑問については、先進的な企業においては組織風土の変革として目的が整理されているため、既に回答がでていないということではないだろうか。

③問題意識

各社とも先進的な取り組みであるため前例がない中での試行錯誤にならざるを得ない。その状況下で各社の問題意識に、多くの共通した特徴を見出すことができる。

第一に、上司と部下の関係性、コミュニケーションに各社とも課題を見出し、その強化に力をいれている点である。例えば、富士ゼロックスでは、キャリア相談室における相談の7～8割が、実は上司が対応すべきものであるという。原因として部下が上司に気軽にキャリアを相談できる雰囲気が醸成されていない可能性が指摘されていた。他の4社も成果主義や繁忙さなどにより上司が部下のキャリア形成を重視できる状況にないことに問題意識を持っていた。

現状ではこうした本来上司が果たすべき役割をキャリアセンターが補完している。しかし上司との間に問題を抱える全ての従業員がキャリアセンターに相談に来ているわけではない。そのため、各社とも上司が部下のキャリア形成をする風土を醸成したいと考えている。

第二は、連携の問題である。各社とも全社にキャリア形成の風土を醸成するには、経営者、上司、人事部門とキャリアセンターが連携して取り組むべきだと考えている。しかし実際どこまで連携できているかは、各社の事情によって異なる。例えば、千葉興業銀行は当初からキャリアセンターと人事部門が緊密な連携を図りながら制度の立ち上げを行っている。富士ゼロックスは組織改正により人事部門と同一の組織になってから連携が進み始めている。また、各社とも上司との連携に一番の課題を抱えており、上司はキャリアセンターに対し概ね関心が高くない。

第三は、人事部門の問題である。人事部門は効率化が要求され、人員が減らされ、制度の企画と運用だけで繁忙をきわめている。そのため、現場との距離が遠くなり、現場からの意見を吸い上げる機会と能力に課題をかかえている。このため、人事部門のキャリアセンターに対する関心事として、自部門では収集しきれない現場の個人情報に集中するケースが見られる。こうした場合、個人情報はキャリアセンターの守秘義務の範疇となるため、人事部とキャリアセンターの間で葛藤が起りやすい。

この現状に対し、人事部門自身の変革をキャリアセンターが働きかけるケースが生じつつある。富士ゼロックスでは人事力を強化するタスクフォースにキャリアセンターのノウハウが活かされている。千葉興業銀行は、キャリアセンターの取り組みの有効性自体が、人事総務部の意識変革をもたらした。A社は人事部門がいかに現場に飛び込んでいくかに関心を払っている。人事部門自体の変革が、キャリアセンターとの連携が実効化する鍵であるようだ。

2005年3月に中央職業能力開発協会は厚生労働省の委託を受け、「キャリア・コンサルティング導入・展開事例に係る調査研究」をまとめている。ここでは、導入事例の調査研究の結果、企業内でキャリア・コンサルティングを導入する際の留意点として、経営者、上司、人事担当者が個人と組織の共生という観点での個人のキャリア形成の意義を理解することを強調している。また上司と人事担当者自身がキャリア・コンサルティングの基本的な資質を身につけることを推奨している。この調査でも、経営者、上司、人事部、キャリアセンターの連携の重要性が一般的問題として存在することが明らかだ。

(2) キャリアセンター発展のための条件

① キャリアセンターの目的の再整理

聞き取り調査の事前の段階で、キャリアセンターを設置する企業の意図は、個人と組織の力をお互いが引き出して最大化し、個人と組織に対しキャリア開発の促進を働きかけるためであると捉えた。各社への聞き取りを分析し、この意図を明確化すると、人材育成を重視するような組織風土への変革と言い換えることができるのではないだろうか。そして同時に上司と部下の関係性に問題があることも明らかになった。

佐久間の調査（2004）によれば、日本における一般企業と優良企業を比較すると、優良企業ほど上司と部下の間に高い信頼関係が存在することが明らかになった。また花田（2005）によれば、3年間の業績で比較すると、高業績企業は「ローテーションなどによる中長期の計画的な人材の育成」、「個人のキャリアに対応したきめ細やかな対応」、「適材適所の実現と専門性の育成」というキャリアに関する積極的な人材育成を行っていることが明らかになった。この二つの調査にみるように、上司と部下の関係構築と、人材育成への取り組みが、企業業績に大きな影響を及ぼしているのである。

こうした事実を踏まえると、キャリアセンターの目的を、上司と部下の関係が良好で人材育成が活性化する組織風土の実現と位置づけるべきではないだろうか。

②人事部門からキャリアセンターへの機能移管

ここで人事部門の現状を確認しておきたい。各社へのヒアリングでは人事部の機能の問題点が提起された。人事部は構成員の人数を減らされる中、人事制度の企画、運用に忙殺され、従業員各人との接点が減り、現場の情報に疎くなっているという。

こうした実態に対し、Ulrich（1997）は、人事部の果たすべき役割として、「戦略パートナー」、「管理エキスパート」、「従業員のチャンピオン」、「変革推進者」の四点をあげている。中でもキャリア開発に取り組むためには「従業員のチャンピオン」の意義が重要ではないだろうか。Ulrich（1997）は、「従業員のチャンピオン」の活動とは、従業員の声に耳を傾け、従業員にリソースを提供することとしている。リソースが増大することで、従業員は高度化する仕事の要求に対応することができるので、充実感を覚えながら自らのメンタルヘルスを健全に保ち、組織への貢献も強化される。

「従業員のチャンピオン」としての役割を果たし、従業員のリソースを増やすために、人事部とキャリアセンターは連携を強化すべきではないだろうか。ところが、現状では人事部門とキャリアセンターが実質的に独立しているため、同じ役割を果たすうえで非効率であると考えられる。また人事部とキャリアセンター間の葛藤のような問題も生じている。

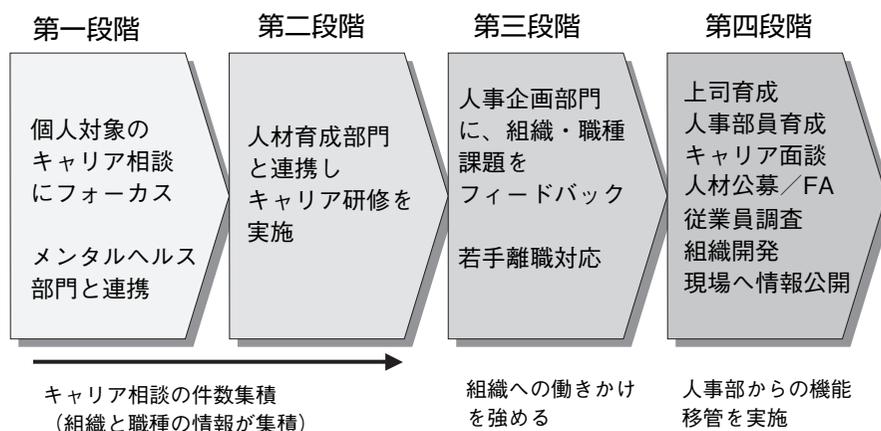
そこで、組織の構成として人事部の一部機能をキャリアセンターに移管し、従業員のチャンピオンとしての役割をキャリアセンターに一元化する方向を検討していくべきではないだろうか。

具体的には、キャリア開発の必要性の周知、キャリア開発研修、評価面談とキャリア面談の分離、人材公募など社内労働市場推進施策の企画・運用、従業員意識調査の企画・実施、上司のコーチング能力向上のための研修、若手離職対応、人事部門在籍者自身のキャリア開発力向上など、キャリア開発に関する必要な施策全て（企画、実施、分析、フィードバック）を一元化することが望ましいであろう。

③キャリアセンターの発達段階

目指すべきキャリアセンターの目的と機能であるが、一気に実現するのは難しい点がある。第一にはキャリアセンターという存在が従来にはない新しいものであるため、その必要性の認知がされないという点。第二は、キャリアセンターが構築されても、その目的が個人に収斂してしまい、組織への働きかけという目的が認識されない点。第三は、キャリアセンターが立ち上がったばかりの時点においては、まだその効果を検証する方法がなく、機能拡大に踏み出すことができないという点。こうした問題点は、キャリアセンターを立ち上げようとする場合に共通するのではないと思われる。このような点に関しては、時系列で対応していく必要があり、当初からロードマップを想定しておくほうが効率的に体制を拡充していくことにつながると考える。

ロードマップについては、大枠としては図表1の発展モデルが相応しいと考える。



図表1 キャリアセンターの発展段階を示すモデル

第一段階はキャリアセンターの設立当初の段階である。要員としてはキャリアアドバイザー、機能としては個人へのキャリア相談が中心となっている。この段階では、相談者はキャリアに具体的な悩みを持つ人が中心のため、メンタルヘルス部門との連携が重要となる。但し、相談者はまだ限定されているため、まずはキャリア相談への従業員からの信頼度を向上させ、できるだけ多くの従業員に来談してもらうことを目指す必要がある。そのためには、自律的なキャリア開発の意義を周知する、キャリア相談における守秘義務を徹底し、口コミで来談者が増えるように留意するなどの工夫が必要である。NECの場合は社内ポータルサイトでキャリア開発の意義や守秘義務の徹底などを周知する工夫をしていた。

第二段階としては、人材育成部門と連携してキャリア研修を実施することになる。キャリ

ア相談に比べてキャリア研修は多くの従業員に働きかけることができる。多くの会社では、研修の主管は人材育成部門であるため、キャリアセンターが存在しても、それとは別個に人材育成部門がキャリア研修を実施する場合も多い。そうしたケースでは、キャリアセンターの知見、ノウハウが十分生かされないままキャリア研修が実施されてしまう。

こうしたノウハウの分散が起らないように、人事部門にキャリア相談から得られた組織、職種の課題をフィードバックしていくことを第三段階と考えたい。人事部門でフィードバックを積極的に活用してもらうためには、第一段階、第二段階で分析に必要なだけのキャリア相談の集積が進んでいることが必要である。富士ゼロックス、千葉興業銀行は相談の集積が進み、人事部門がキャリアセンターの力を評価し、キャリアセンターからのフィードバックとしての組織、職種課題を積極的に活用している。既に第三段階に進んでいると言えよう。

また第三段階に到達し、キャリアセンターと人事部門の連携が進めば、若手の早期離職の問題に効果的に対応することが可能になる。若手が早期離職を志向する傾向は今後ますます増加していくと思われる。キャリアセンターがキャリア相談を通じて得た若手が日常考えていることの実態、早期離職への考え方などを人事部門の各部門にフィードバックすれば、現場での若手の実態を押さえた上での施策への展開が可能となる。

このように第三段階では、組織的な問題についての取り組みを進展させることができる。第三段階で効果があがると、人事部門はキャリアセンターの有効性についての認識が深まるであろう。第二段階でキャリアセンターの状態がとどまっていると、人事部門の関心は専らキャリアセンターの持つ個人情報に向いてしまう。この状態は人事部門とキャリアセンターの確執を増大させる危険性を孕む。また個人情報の重視は、人事に関する個別問題が起こった後の事後処理的な解決の域をでないのではないだろうか。ところが、第三段階において組織への働きかけが進展していくと、人事部門も、キャリアセンターとの連携の真の意義は組織への働きかけにあり、事後処理ではなく予防的であるため効果も大きいことに気づくことができる。

そして第四段階とは、前項で述べた人事部門からの機能移管が果たされ、キャリア開発の専門機関としての位置づけが確立した段階である。第四段階は大幅な機能移管を伴うため、一気にこれを実現するのは難しい。実現したとしてもノウハウの集積が無ければ、拙速の批判を免れないであろう。しかし将来の姿としては、ロードマップをきちんと描いておくべきではないだろうか。

④発展のためのその他の課題

キャリアセンターが円滑に発展していくには、その他にもいくつか課題が残っている。渡辺(2005)は、社外のコウンセラーと社内のコウンセラーが協働することで、ある企業で組

織への働きかけに成功した例を紹介している。ヒアリングした各社でも、メンタルヘルス、社外カウンセラーなどとの連携の必要性を強調している。

特に、専門的なメンタルヘルス機関、専門的社外カウンセラー、他社のキャリアセンター、大学のキャリアセンター、組合との連携は欠かせないであろう。NECでは組合がPRを担当するなど連携しながらキャリアセンターの立ち上げを行っていた。それだけではなく、個人の内的基準とワークライフバランスを重視したキャリア開発を進めていく役割を担当することが、組合の本来持つ性格上からみて相応しいと考えられる。

また各社とも悩んでいた問題が、キャリアセンターの評価である。キャリアセンターが会社の費用で作られた存在である以上、投資に対する効果が証明されなければ、長期的な存続は危うくなってしまう。

研修の効果測定については、産能大学の「人的資源開発における戦略的投資とその評価・効果測定に関する基礎調査」(1999)が詳しい。同調査は日本企業流の評価・効果測定の考え方や枠組みを模索すべきとしている。最も重要なことは「なぜそれを行うのか」という目的を明らかにすることだとしている。この指摘はキャリアセンターの評価にもあてはまるものであり、まず目的を確立し、次に達成のための指標を具体的に特定し、日本企業においてなじみやすい評価・効果測定を考えていくべきであろう。

キャリアセンターの評価、効果測定は切り札となるような決定的な項目があるわけではない。短期的に測定しにくい性質であればこそ、サービスの提供先と施策毎にそれぞれ目的を明確化し、その目的の達成度を最も測りやすい指標を検討することが実態にあっている。またキャリアセンターの目的を経営者が、人事部、キャリアセンターが共有することができれば、評価はより具体的になるのではないだろうか。こうした評価を繰り返していくことにより、キャリアセンターの施策は洗練化され、長期的に発展していくと考える。

(3) まとめ

本稿ではキャリアセンターの発展のための条件を検証してきた。総括してみると、時代の変化に対応した新しい人材像を生み出すために、新しい経営システムをいかにして創造するかという検証であったかもしれない。それは、自律する個人を全体として組織の力に変換していくための経営システムを意味するのではないだろうか。

そうした重要な経営システムであるからこそ、経営の有機的な繋がりから分離しては目的を達成することはできないだろう。つまりキャリアセンターは各社の風土、課題などにあった経営システムとして存在すべきである。そのためには、キャリアセンターが経営者が、上司、人事部、メンタルヘルス部門、組合などと有機的に連携した実効ある経営システムとして発展していくことが最も重要であろう。

参考文献

- Cappelli,P. 1999 The New Deal at Work President and Fellows of Harvard College.
(若山由美訳,「雇用の未来」,日本経済新聞社,2001)
- 中央職業能力開発協会,2005,「厚生労働省委託 キャリア・コンサルティング導入・展開事例に係る調査研究」.
- 学校法人産能大学HRDシステム開発センター,1999,「人的資源開発における戦略的投資とその評価・効果測定に関する基礎調査」.
- 花田光世,2005,「人材育成型成果主義の提言」,『人材教育』,6月号,12-22.
- Hansen L.S. 1997 Integrative Life Planning , Jossey-Bass Publishers.
- 金井壽宏,2002,「働く人のためのキャリアデザイン」 P H P 研究所.
- 今野浩一郎,佐藤博樹,2002,「人事管理入門」,日本経済新聞社.
- 佐久間賢,2004,「上司・部下関係の再構築を」,日本経済新聞, 6月10日朝刊.
- 高橋伸夫,2004,「虚妄の成果主義」,日経B P 社.
- 高橋俊介,2002,「成果主義とキャリア自律の補完関係」,『組織科学』,Vol.35,(1) 32-42.
- 高橋俊介,2003,「キャリア論」,東洋経済新報社.
- Ulrich.D 1997, Human Resource Champions. President and Fellows of Harvard College. (日本能率協会マネジメントセンター,梅津祐良 訳,「MBAの人材戦略」,1997)
- Ulrich,D.,J.Zenger, & N.Smallwood. 1999, Results-Based Leadership. Harvard Business School Press. (ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー編集部訳,「脱コンピテンシーのリーダーシップ」,2003)
- 谷内篤博,2005,「大学生の職業意識とキャリア教育」,勁草書房.
- 渡辺三枝子,2005,「オーガニゼーション・カウンセリング序説」,ナカニシヤ出版.
- 財団法人社会経済生産性本部メンタル・ヘルス研究所,2004,「産業人メンタルヘルス白書」.

