

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

ー 報告書について ー

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）ではこれまで、キャリアコンサルタント登録制度及び関連諸施策のより良い在り方について議論を重ね、昨年度はキャリアコンサルタントの継続的な学びの必要性等について政策提言を行った¹。

足元では人生 100 年時代を迎え、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）の進展などに加え、新型コロナウイルス感染症の影響により、雇用の不透明さが増すなど、「働く」を取り巻く環境が大きく変化している。

本検討会では、これら足元の変化要素を加味し、キャリアコンサルティングの更なる普及のために必要となる施策の方向性を展望した。併せて、施策展開を支えるキャリア形成支援の専門職であるキャリアコンサルタントについて、その職業的自立をも念頭に置きつつ、今後求められるキャリアコンサルタントの役割や行動と、それに対応する国の施策等について議論し、本報告書では特に企業領域を中心に一定のとりまとめを行ったので報告する²。

ー はじめに キャリアコンサルタントが果たす役割への期待 ー

コロナ禍の長期化に伴い、労働者のキャリア観の変化や雇用面への不安も見られるが、リモートワークの広まりやデジタル化の進展など、働く環境の変化は、次なる局面に向けて労働者にキャリア自律をこれまで以上に迫ることが見込まれる。また、企業にとっても雇用期間の長期化や働き方改革等の進展の中で、労働者の自律的、主体的なキャリア形成の取組を支援し、働きがいやモチベーションの維持向上を図ることがますます重要となってくる。

こうした変化の中で、キャリアコンサルタントに向けられる社会からの期待は、従前より増しており、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ものと考えられる。労使（キャリア形成を实践する当事者個人や企業）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。

労働者が定期的に行うキャリア開発の取組としては、例えば、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³等が挙げられるが、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繋がるような、適切な助言・指導を行う専門性の発揮が期待される。

企業におけるキャリア開発は、企業と労働者の協働の取組として進められるべきものであるが、連続的・長期的なキャリア形成を念頭に見た場合、いわば点と点の細切れの取組となるケースも見受けられることから、専門職としての知見・実践力を生かし、それらを一本に繋ぐようなキャリア形成支援がなされることについて労使双方からの期待が寄せられる。

キャリアコンサルタントが中核となって進めるセルフ・キャリアドック等のキャリア形成支援施策が確実に推進されるためには、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、更なる専門性の深化や活動領域での活躍に繋げるべく、自律的・自走的な学びと実践を積む必要がある。

キャリアコンサルタントの専門性が発揮され、相談者や組織の課題のみならず社会課題の解決に寄与できるよう、国は効果的な学びの機会等の環境を整備するとともに、キャリア支援施策の柱として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。

¹ 『キャリアコンサルタントの継続的な学びの促進等に関する報告書』～キャリアコンサルティングの普及促進とそれを支えるキャリアコンサルタントの実践力等の資質向上（令和 2 年 4 月 15 日）https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_10824.html

² 本報告書では、職業キャリア実現の場である企業における労使の職業能力開発の取組を中心に扱っている。

³ 本報告書では、自分自身の振り返りを継続的に実施することを前提に、日常のキャリア開発の状況や、節目等における対応などにつながる自己の振り返り、気づきといった自己成長や強み・課題などを把握し分析する自己評価の取組（セルフアセスメント）を指す（花田座長・解説）。

I キャリアコンサルティングの更なる普及のための施策

1 産業界・企業の理解促進に必要な施策

求められる職業能力が急速に変化する中、労働者が自律的にキャリア形成を進める上で、企業が積極的にその取組を支援するという労使の協働した取組が不可欠となる。企業ごとの人材育成が大勢を占める我が国では企業の役割や関与が特に重要であるが、元より企業には労働者のキャリア形成を支援する責務⁴がある。企業は、労働者のキャリア自律を通じた個人の成長が、組織目標の達成や組織活性化に繋がるという捉え方が必要である。そのためにも、国は企業に対して、労働者へのキャリア形成支援について企業の果たすべき役割と、個々の企業の特性に応じたキャリア支援の必要性について認識を深める働きかけが必要である。

キャリア支援の一環として、キャリアコンサルタントを活用することは、企業目線のみならず、労働者に寄り添ったプラスアルファの視座を提供できるところに意義があり、その果たしうる役割は大きい。労働者の自律的なキャリア形成を促すためにキャリアコンサルティングが有効である点について、産業界、業界団体、企業の経営層等の理解が不可欠である。労働者のキャリア目標の明確化やキャリア形成支援を、実際の総合的な取組や仕組みとその運用を通じて組織全体で実践するためには、キャリアコンサルタントと人事部門あるいは上司・部下関係等組織内におけるキャリア形成に向けた円滑なコミュニケーションの向上を図ることが有効な手段である。国は企業におけるキャリアコンサルティングの実施支援策として、セルフ・キャリアドックの推進等により、企業の経営層等の理解と実践を促す必要がある。

労働者の自律的なキャリア形成のため、キャリアコンサルタントは企業組織の視点も踏まえてキャリア形成支援を行う必要がある。キャリアコンサルティングを行う仕組みがある事業所は4割程度⁵であり、企業領域においてキャリアコンサルタントが活動する余地と素地は広く残されているという認識をもとに、国は更なる普及の取組を強化する必要がある。企業が外部のキャリアコンサルタントを活用することを促すこと、企業の方針として組織の内情に通じた人事担当者や人材育成の企画担当者にキャリアコンサルティングのスキルを習得してもらうことやキャリアコンサルタント資格取得を促すこと、あるいは、職業能力開発推進者⁶（以下「能開推進者」という。）にキャリアコンサルタントの資格保有者やキャリアコンサルティングの実施経験者を積極的に充てること等を推進することも有効な手段と考えられる。

（1）セルフ・キャリアドックの更なる推進

セルフ・キャリアドックは、キャリアの節目等において、キャリアコンサルティングやキャリア研修を実施し、企業・組織の視点に加えて労働者が主体性を発揮し、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・実現する仕組みである。第11次職業能力開発基本計画（以下「能開基本計画」という。）において、「企業におけるセルフ・キャリアドックの活用促進等が重要であり、国は、企業におけるキャリアコンサルティングの推進を支援していく」とされ、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、自社内人材にキャリアコンサルタント資格の取得を促し、組織の状況に精通したキャリア支援者の養成を進めているケースや、キャリア相談室を設置し外部のキャリアコンサルタントを活用する等、内部・外部の支援者の特性を活かしたケースが見られる。一方、中小企業ではキャリア支援者の育成や、人材育成、キャリア支援のための社内組織・制度が未整備・脆弱な場合もあり、外部のキャリア支援者が介在できる余地が大きいものと考えられる。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。

⁴ 事業主は、その雇用する労働者に対し、必要な職業訓練を行うとともに、その労働者が自ら職業に関する教育訓練又は職業能力検定を受ける機会を確保するために必要な援助その他その労働者が職業生活設計に即して自発的な職業能力の開発及び向上を図ることを容易にするために必要な援助を行うこと等によりその労働者に係る職業能力の開発及び向上の促進に努めなければならない。（職業能力開発促進法第4条）

⁵ 令和元年度能力開発基本調査（3）①キャリアコンサルティングを行うしくみの導入状況
https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/00002075_000010_00004.html

⁶ 「事業主は、厚生労働省令で定めるところにより、次に掲げる業務を担当する者（以下「職業能力開発推進者」という。）を選任するように努めなければならない。（後略）」（職業能力開発促進法第12条）、「法第十二条の職業能力開発推進者の選任は、キャリアコンサルタントその他の同条各号の業務を担当するための必要な能力を有すると認められる者のうちから、事業所ごとに行うものとする。」（職業能力開発促進法施行規則第2条）

国によるキャリア形成サポートセンター事業⁷において、セルフ・キャリアドックの導入を支援する拠点を整備し、セルフ・キャリアドック導入に当たっての相談支援が無料で実施されている。とりわけ、中小企業に対して、導入支援を強化するとともに、取組の好事例の把握及び水平展開を図ることが有用である。

なお、セルフ・キャリアドック導入に当たっては、キャリアコンサルタントはキャリアコンサルティングの社内展開の実態把握や組織課題の解決提案を行う役割を負うことから、一例として、プロセス・コンサルテーション⁸の経験を有する経営コンサルタント等の外部専門家と連携し、企業経営層等へのアプローチ等のノウハウを学ぶことや、必要に応じて協業することも有効と考えられる。

(2) 企業におけるキャリアコンサルタントの配置の推進

企業におけるキャリア支援の推進に当たっては、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。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考えられる。

国はセルフ・キャリアドックの導入など企業領域におけるキャリアコンサルティングの普及を図る等、キャリアコンサルタントの積極的な配置を推進する必要がある。もとより、企業組織内でのキャリア支援のキーマンとして能開推進者の設置が努力義務であり、キャリアコンサルタント等から選任することとされている。能開推進者を、キャリアコンサルタントから選任することにより、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。

能開推進者としてキャリアコンサルタントを充てた場合は、例えば、セルフ・キャリアドック導入に当たっての企業内における旗振り役を担い、キャリアコンサルティング結果により浮き彫りになった組織課題の解決や、組織戦略の提案・実施に向けての取組に期待ができ、キャリア支援者としての存在意義が高まる。また、人事担当者との協業を提起し、協業を行う責任者として経営者層や社内各部門の調整に当たる役目を果たすなど、経営層とも連動しながら組織活性化による生産性向上に取り組んでいくことが期待される。

企業におけるキャリア支援の実態を見た場合、必ずしも実施部門が明確になっていない企業が見受けられる中で、キャリア形成に関する企業責務の実効性を高めるために、国は、能開推進者を設置することについての周知を強化し⁹及びキャリアコンサルタントを充てることについて勧奨することも一計である。

(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

ジョブ・カードは、能開基本計画において、「企業にとっても、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であることから、更に普及を進めていくことが必要」とされている。キャリア形成に着眼して構造化されたフォーマットにより、ライフキャリア全般に亘るキャリア形成を支援するためのツールであり、キャリアコンサルティング場面での活用により効果が増す。制度の創設以来、職業訓練場面における活用が進んできたが¹⁰、これを土台としながら現在は、ジョブ・カードが持つ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とその定着過程にある。今後は更に、企業の実務場面の活用促進にも力点を置き、例えば、管理職と部下のキャリア面談時（定期的な 1 on 1 ミーティング等）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。

なお、ジョブ・カードはそのデジタル化の取組として、オンライン上で登録、データ保存できる新たな作成支援サイトの構築に向けシステム開発に着手¹¹しており、職業キャリアを通じての継続的な利用が進むものと

⁷ キャリア形成支援のインフラ整備として令和 2 年度から事業開始。3 年度は 42 箇所を設置し全国カバー。各拠点に複数のキャリアコンサルタントを配置。

⁸ 本報告書では、経営戦略に関するコンサルテーションではなく、セルフ・キャリアドックの展開を念頭に、社内における具体的な制度作りやその運営、組織開発といった活動のプロセスや、実際の展開に関するコンサルテーションを指す（花田座長・解説）。

⁹ 事業主は、（中略）次のような情報の提供、相談の機会の確保その他の援助に努めること。二 労働者に対して、キャリアコンサルティングを行うこと。（労働者の職業生活設計に即した自発的な職業能力の開発及び向上を促進するために事業主が講ずる措置に関する指針第 2）

¹⁰ 元々は職業訓練機会に恵まれない者を対象とする政策ツールであったが、それを土台としてキャリアに着眼したツールへの変化の過程を経て現行のものとして運用されている。

¹¹ デジタル化の取組として、令和 4 年度中にスマートフォン、タブレット等を介して、オンライン上で作成・更新、保存できる新たな作成支援サイトを構築予定。令和 3 年夏よりシステム開発に着手。サイト開設後は登録情報と民間の就職・転職サイトなどの登録情報を相互で活用する取組を想定。

なる。このことから、企業にとって将来的には社員一人ひとりのキャリアに関する情報として生かしながら、上述のキャリア開発・形成支援に活用の方途が広がるものとなる。

企業に対しては、ジョブ・カードを労働者の自己理解や、目標の設定の際などに用いることで、モチベーション向上については組織への定着促進に繋がるなどの効果がある等、ジョブ・カード活用のメリットについての理解を促し、企業領域におけるジョブ・カードを活用したキャリアコンサルティングの推進を図る必要がある。

(4) キャリアコンサルティングの有効性等の周知（企業向けの情報発信の強化）

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である。企業経営層向けに、例えばセミナーやフォーラム等の機会を設け、キャリアコンサルティングの取組事例や、有用性を示す客観的なデータ¹²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をすること、また、労働者向けには、例えばキャリアコンサルティングを体験できるイベントの開催など、これまでキャリアコンサルティングの経験が無い者へ新たにアプローチすることの他、SNS 等を活用してキャリアコンサルタントによる支援の好事例等について、分かりやすく情報発信すること等が考えられる。

企業経営層に対する周知啓発として、従業員の自律的なキャリア形成支援について、他の模範となる取組を行っている企業を大臣表彰するグッドキャリア企業アワード事業が展開されているが、当該事業の更なる周知や内容の充実も有効と考えられる。

2 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

職業能力開発基本調査（令和元年度）によるとキャリアコンサルティングを受けた者は、労働者全体の1割程度¹³となっており、労働者へのキャリアコンサルティングの周知やキャリア意識の醸成を図っていく必要がある。労働者は、日々の仕事に取り組む中でスキルアップやキャリア充実を図るものであるが、入社後早期の段階から自身のキャリア開発を企業任せとしない姿勢を身に付けておく必要がある。そして、それを常に意識しながら、時代によって求められる内容が変化する職業能力に即したスキルアップや新たなスキルの学び・獲得に取り組んでいく必要がある。これを支援するためには、入職後早期の段階から労働者がキャリアコンサルティング等を通じて、定期的に自身の能力開発の目標や身に付けるべき知識・能力・スキルを確認するための自己評価や、学び直しの動機付けを得ることができる機会を提供する必要がある。そのためにも、個人が社内・社外を問わず身近にいつでもキャリアコンサルティングを受けられる機会を整えていくことが有効と考えられる。

また、年齢階層別に見た場合、高齢者と比較して若年層のほうが、キャリアコンサルティング経験が多いという結果を示すデータ¹⁴があり、個人へのキャリアコンサルティングの認知度を高めていく場合には、高齢者の雇用継続支援等を念頭に、特に、60歳以上のシニア層を含む中高年齢層を意識した支援を今まで以上に実践していく必要がある。

社会インフラとしてのキャリアコンサルティングの普及を支えるキャリアコンサルタントのイメージは、個人にとって入職から引退までの連続面を成す職業的な発達段階の過程におけるいわば、自身のキャリアについての“かかりつけ医”である。個人が身近な存在としてキャリアコンサルタントを意識し、キャリアコンサルティングを受ける機会（場の設定、情報を知る広報の強化等）を整備する必要がある。

国は、セルフ・キャリアドックを導入していない企業の労働者や、企業内でキャリア開発の機会が不足しがちな非正規雇用労働者等、キャリアコンサルティングを受ける機会を得ることが難しい相談者に対するキャリア支援策にも留意が必要である。

¹² 「職業訓練及びキャリアコンサルティングの統計的手法による効果検証」労働政策研究・研修機構（2019年）によると、キャリアの専門家に相談経験がある場合は、相談経験がない場合と比較すると「収入」、「仕事上の地位」、「仕事内容」、「職場の人間関係」、「職業生活全般」、「現在の生活全般」に対する満足度がいずれも高いという結果。

¹³ 令和元年度能力開発基本調査 図38 キャリアコンサルタントの導入状況
https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/00002075_000010_00004.html

¹⁴ 独立行政法人労働政策研究・研修機構（2017）「労働政策研究報告書 No.191 キャリアコンサルティングの実態、効果および潜在的ニーズ－相談経験者1,117名等の調査結果より」<https://www.jil.go.jp/institute/reports/2017/0191.html>

(1) キャリア形成サポートセンターの事業推進

前述のキャリア形成サポートセンターの各拠点では、キャリアコンサルタントがジョブ・カードを活用しながら、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等のキャリア支援サービスを行っている。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、引き続き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、オンライン活用や、夜間、休日に対応できるような環境整備が必要である。併せて、リカレント教育等に関する情報や、マナパス¹⁵、日本版 O-net¹⁶など他のサイトについても相談者のニーズ等に応じて適切に情報提供する必要がある。

(2) セルフ・キャリアドックの更なる推進

労働者が、自律的なキャリア形成を十分に意識していなかった場合、ややもすると企業からの押し付け感を持つことにもなる企業内のキャリア開発の取組について、企業内にセルフ・キャリアドックの導入が進むことによって、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アップが図られたり、ライフキャリアの充実につながるエンゲージメントや、キャリア支援を通し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。

企業組織としてキャリアコンサルティングを受ける環境が整えば、労働者は職業キャリアの早期から自身のキャリア形成を意識することが自然なこととなり、キャリア実現の場としての企業において、キャリア開発を重ねることが、その後の働きがい、豊かな職業生活の実践に繋がるものとなる。

(3) ジョブ・カードの活用促進

ジョブ・カードのデジタル化の取組として新たに構築する作成支援サイトにおいて、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。システム開発は緒についたところであるが、今後、運営サイドからのプッシュ型メッセージの発信によりサイト登録者に対して、定期的にキャリアコンサルティングやジョブ・カード更新を勧奨する機能が想定されている。また、リカレント教育やキャリアに関する情報提供もサイト上で行うことにより、利便性と利用の持続性向上が図られるため、中長期的なライフキャリアについての支援ツールとしての一層の活用が期待できる。

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ものと考えられることから、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考えられる。

(4) キャリアコンサルティングの体験機会の提供

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、キャリアコンサルティングの支援内容やその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キャリアコンサルティング体験イベント等が考えられる。広く関心を集めるため、例えば、有識者等による講演と受けやすい時間の長さの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等が想定される。

また、例えば、人材開発促進月間中にそれらを開催することや、インフルエンサーによる情報発信等を通じた普及啓発の取組と組み合わせるなど、効果的に展開する必要がある。

(5) キャリアコンサルタントに関する情報提供

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、キャリアコンサルタントを組織する団体等を念頭に、キャリアコンサルタントに関する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。

¹⁵ 文部科学省。全国的教育訓練プログラムの無料検索サイト。「マナパス 社会人の大学等での学びを応援するサイト」<https://manapass.jp/>

¹⁶ 厚生労働省。「職業情報提供サイト（日本版 O-NET）」<https://shigoto.mhlw.go.jp/User/>

II 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

労働者の自律的・主体的なキャリア形成を進めていく上で、キャリアコンサルタントが年齢階層の特性に応じた確かなキャリア形成支援を充実させる必要がある。

個人の連綿と続く職業キャリアについて、職業的発達段階ごとにおおまかな年齢階層を見ると、職業生涯の起点（キャリア教育、就職活動の時期、入社準備・入社直後の学校から就職への移行時期）、初期キャリア（キャリア意識の醸成、職業人としての土台形成の時期）、30代から40歳前後にかけてのキャリア（長期的キャリア形成を積みながらキャリア上の岐路選択を考える時期）、中高年キャリア（キャリアプランの見直し・再設計、管理職としての部下育成、セカンドキャリアを模索する時期）、高齢者キャリア等の段階がある。

このような職業キャリア上の各段階において、年齢階層によるそれぞれの特徴に加え、個人のキャリア上に起こりうる異動、昇進、社内のキャリアチェンジ、転職及び起業等の他、ライフキャリア上に起こりうる結婚、出産、育児、介護及び病気治療等のライフイベントや転機が重なり合い、その中でキャリアが形成されていく。

もっとも、支援に際しては、大まかな年齢階層別の対応は重要なアプローチではあるが、職業人生の長期化と多様化が同時に進行する中で、個々人の発達・成熟・キャリアの熟練度合いは万別であることも念頭に置き、個々の態様に応じたきめ細かな対応も必要となる。

また、個人が辿る職業キャリアは必ずしも単線型なものばかりではなく、兼業・副業等の多様な働き方、パラレルキャリア等一つの組織にとらわれない働き方といった複線の選択肢も想定される。さらに、心理面を見た場合、自己効力感を日頃から高めるための助言やストレスコーピング（ストレスへの対処等）の支援が必要な状況の他、場合によってメンタルヘルスに関する支援が必要な状況も考えられる。これら幾つもの要因が編み合わさってキャリア上に表出する様々な課題に対して、キャリアコンサルタントが持つ専門性の発揮に期待がかかる。

キャリアコンサルタントは、相談内容の高度化・複雑化（コロナ禍に起因する課題、メンタルヘルス、発達障害に関する課題、企業組織に起因する課題等）への的確な対応や、期待される役割の広がりに対応できるよう、自律的・持続的な学びの行動と、資格取得に留まらない実践力の習得等、常にキャリア形成支援の質の向上に取り組む必要がある。

また、個人の多様なキャリアの背景（治療と仕事の両立、いわゆる就職氷河期世代、福祉領域における支援等）や、特性（社会的マイノリティ等）に係る支援及び実践力の高い対応も求められることを意識する必要がある。企業において、急速に進展したテレワーク等、新しい日常の下での働き方、個と組織の新たな距離感・関係性が模索される中で、コミュニケーションの不足や、人間関係が希薄化する場合もあり、社内組織にあって、組織に起因する諸課題（ストレスマネジメント、メンタル不調等）へのきめ細かい対応としての予防、早期発見、キャリア支援といった対応等の必要性が高まっており、これらはキャリアコンサルタントとしても取り扱うべき範囲内にある課題と言える。

キャリアコンサルタントは、労使それぞれが行うキャリア形成の取組がその時点ごとの点と点の支援とならないよう、連続的かつ長期的な視点に基づいたキャリア形成支援を行っていくことが必要である。

（1）専門性を深化、実践力を向上させること

① キャリアコンサルタントに求められること

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。また、活動領域ごとの役割に応じた専門性を高めること、個人の強みとして専門領域へ踏み出すこと及び近接領域の専門家・専門機関へのリファーする力が求められる。特に、治療と仕事の両立支援、福祉領域における支援、更にはセルフ・キャリアドック等の展開における経営・組織の領域など、キャリアコンサルタントと親和性が高い領域での活動については、社会的役割の拡大・変化への柔軟な対応のため、斯界の専門家との連携強化や学びの機会を設けること等、実践力を高めるための前向きな一歩が求められる。

② 具体策/必要となる方策

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、その他の学習機会について、より学習効果が高いものを提供する必要がある。併せて、キャリアコンサルタントに対して学びの意欲喚起など学習行動を起こさせる環境整備が必要となる。キャリアコンサルタント向けに、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¹⁷）を用いたオンライン研修等の環境整備を更に進める必要がある。

また、キャリアコンサルタント同士の横の繋がりを持たせる場作りや学びについての支援及び学習情報のプラットフォームの整備等、キャリアコンサルタントの活動を支援する主体としての職能団体¹⁸の機能発揮を促すことについて、国はキャリアコンサルタントを組織する団体等と課題意識を共有することが望まれる。また、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。

キャリアコンサルタントの継続的な学びや研鑽の場の確保や、実践経験の場作りの方策として、例えば、経験豊富なキャリアコンサルタントが行うキャリアコンサルティング場面への陪席や、企業の理解・協力を得た前提で、活動経験の点では初期キャリア段階にあるキャリアコンサルタントに対し、実践の場を提供してもらうこと、その他、キャリアコンサルタントを組織する団体等の活動としてインターンシップ方式による実践の場作りなどを促すことが考えられる。¹⁹

（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

① キャリアコンサルタントに求められること

キャリアコンサルタントは、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や、ケース全体を俯瞰する力が必要となる。多様な働き方への対応や、一般従業員から経営層、若年層からシニア層に至る幅広い職位・発達段階にある者を対象とするため、キャリアに対する意識や直面する課題は広範なものとなる。また、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を有していること、また、職業的倫理観やダイバーシティに関する理解等が常に求められることを意識する必要がある。また、ジョブ・カードをキャリア支援ツールとしてキャリアコンサルティング場面で活用することにより、中長期に亘り持続的なライフキャリア支援が可能となることについて理解し使いこなせるようにする必要がある。ジョブ・カードのデジタル化により、キャリア支援者にとっても利用しやすいものとなるようシステム開発が進む点について認識する必要がある。

② 具休策/必要となる方策

継続的にキャリアコンサルティングを受けるための環境整備として、現在、ジョブ・カードのデジタル化が進められており、作成時の利便性向上や利用の継続性が向上する。この取組に合わせて、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（一例として、40歳で作成を促す等）が考えられる。併せて、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を推進している。とりわけ、中高年齢層のキャリア支援に当たっては、家計収入や、家族にまつわるライフイベントなど金銭面に伴う課題も大きく、その点についての関心が高いと考えられるため、国は、例えばキャリアコンサルタントがファイナンシャルプランナーなど他の専門家と連携し、キャリアプランとライフプランをセットにした支援の取組を試行的に実施することも考えられる。

（３）企業内の課題解決に向けた提案力を発揮すること（組織への働きかけ）

① キャリアコンサルタントに求められること

企業の中で、労働者の自律的・主体的なキャリア形成を促すために、企業内の課題解決に向けて、キャリアコンサルタントは経営者層へのアプローチなど企業への提案力、人事担当部署との協業をする能力が求められる。その能力向上には、人事担当部署との密接なコミュニケーションを取り、企業の人材育

¹⁷ 「令和２年度中長期的なキャリア形成を支援するためのキャリアコンサルタント向け研修等の実施」事業にて、教育訓練給付制度における訓練前キャリアコンサルティングに関する研修、IT分野のキャリア支援や若者支援に関する専門研修を提供。

¹⁸ 「キャリアコンサルタント組織団体等」については、「キャリアコンサルタントの継続的な学びの促進に関する報告書（平成31年1月）」にて「地域又は全国規模で、キャリアコンサルタントが、インターンシップや勉強会など、専門家集団として自発的な学びの機会を創出していく法人・団体（任意の団体を含む）等を指す」と定義。職能団体と目される組織の一例として、一般財団法人 ACCN（オールキャリアコンサルタントネットワーク・2020年～）が存在するが、本稿で用いる「職能団体」は、特定の団体を指すものではない。

¹⁹ 企業から協力を得るためには、必要に応じて企業からの協力が得られやすいような配慮が必要な場合があることに留意が必要。

成方針・施策について話し合いを重ねることが必要となる。

キャリアコンサルタントの資格取得の段階では、個別面談スキルの習得に力点を置きがちであるが、企業領域におけるキャリア支援は、従来のカウンセリング重視のアプローチを土台にしつつも、実践の場ではそれ以上の役割を求められるものである。カウンセリングベースの支援スキル・知識に加えて、組織に対する報告や提言、管理者層への研修等、組織視点からのキャリア支援に一步踏み出す必要がある。そのためには、個人のキャリア開発と成長目標の達成を組織活性化に繋げること等、労使双方の支援を念頭に置いた活動に必要な能力が求められる。また、カウンセリングベースの支援スキル・知識を習得する過程及び一定水準まで獲得した後は、スーパービジョンを受けて支援の質の向上を図る意識を持つ必要がある。

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、人材育成の取組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、組織活性化に向けた取組等も関連領域として意識した専門性の向上を図る必要がある。また、個々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を持つことが重要である。企業支援に当たっては、企業人事担当に対して高い専門性を発揮し、また、協業の結果として培われる信頼関係を維持する必要がある。

② 具体策/必要となる方策

企業内のキャリア形成支援の推進のために、キャリアコンサルタントに必要な効果的な学びの機会の提供が必要である。セルフ・キャリアドックの展開を念頭に、今後、組織視点からのキャリア形成支援、企業への提案力、課題発見・課題解決力、人事との協業を能力要件²⁰として、位置付けることを検討することも考えられる。

(4) 外部専門家との連携や外部資源を活用すること

① キャリアコンサルタントに求められること

相談内容の高度化・複雑化の中で、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のリファー先のみならず、これまでよりも多様な領域の他機関・専門家とのネットワーク構築を求める必要がある。具体的には、多様な働き方、職位・年齢階層の特性に応じて、必要な場合には、ファイナンシャルプランニングなどの財務・会計の他、健康開発・維持のための健康経営、個人の貢献と組織の活性化を繋ぐ組織開発の知識、ハラスメント、コンプライアンス、コーポレート・ガバナンスなどに関わる企業法務等の他の領域の専門家との連携を取りながら対応することも必要となる。そのためにもキャリアコンサルティングの対象範囲の広がりに応じて必要となるステークホルダーが誰であるか等の情報収集をする力が必要である。また、企業領域におけるキャリアコンサルタントは、まずは自社内の部門間のネットワークがあってこそキャリア支援を有効に行うことが可能となるため、外部とのネットワーク同様、組織内部の他部門とのネットワークも重要であることを意識する必要がある。

② 具体策/必要となる方策

相談内容の高度化・複雑化、企業領域にあっては組織課題・ニーズに見合った専門性などの習得には困難が付きまとう。とりわけ、企業が行うキャリア支援に近接しキャリアの課題と密接である企業経営、企業法務、メンタルヘルス等の課題に対応するためには、外部専門家との連携が有効となる。例として、ファイナンシャルプランナー、社労士、税理士、弁護士、産業医、保健師、公認心理師、臨床心理士、等が挙げられるところであり、国には、外部連携を促す取組の検討が望まれる。特に中高年のキャリア支援にはライフプラン（家計の問題、住宅、教育等）とキャリアの課題は密接であるためファイナンシャルプランナーとの連携は有効と考えられる。

関連領域の専門家や専門機関へリファーするための知識・能力の習得やネットワーク作りを促進する必要があり、他機関や他の専門家とのネットワーク構築が一層図られるような取組が望まれる。²¹

また、外部連携の取組事例を紹介する等の水平展開は有効な手法と考えられるほか、例えば、企業ニーズが高く、キャリアに隣接する関連資格の保有者向けに、キャリアコンサルタント資格と他の資格を持

²⁰ 養成講習の科目「キャリアコンサルティングを行うために必要な知識」に、「企業におけるキャリア形成支援の知識」あり。

²¹ 養成講習の科目「キャリアコンサルタントの倫理と行動」に、「専門機関への紹介及び専門家への照会」あり。

ち活動している人を招いたセミナーの開催等により、キャリアコンサルタント資格の取得勧奨を行い、企業へキャリアコンサルタントが浸透しやすい素地を作ることにも有効な手法と考えられる。

同様に、公認心理師、臨床心理士に対してキャリアコンサルタント資格の取得を促すことができれば、組織活性化と心の問題の支援を両輪で企業支援が可能となり、企業内におけるキャリアコンサルティング普及・浸透の加速が期待できる。その他、健康経営アドバイザー²²や、両立支援（治療と仕事）、安全衛生²³等に関連して企業内で活動する各種アドバイザー等との連携も有効と考えられる。

（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

① キャリアコンサルタントに求められること

様々な雇用対策が展開される中で、キャリアコンサルタントには、活躍領域や、対応の局面にも広がりを持つことが期待される。雇用の見通しに不透明さがある中、ジョブ・マッチングや職業の斡旋とは異なるキャリアコンサルタントならではの役割がある。人材移動（成長分野・人材不足分野等への円滑な流動化）が進む外部労働市場を念頭に置けば、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）への期待がある。また、内部労働市場を念頭に置けば、特に若年層のリテンションを高める機能²⁴に期待ができる。例えば、内定後の就職準備支援、中小零細企業の新人研修、社会人基礎力の習得支援等の初期キャリア段階における支援の取組により職場定着が図られる等の役割を果たしうる。また、学校段階の就職支援者と企業採用担当間に、就職のみならずキャリア支援の意識を持ってもらうことに関与することができる。

② 具体策/必要となる方策

企業や需給調整機関におけるキャリア支援の際に、労働者のキャリア形成や就職力の向上に繋がるような助言・指導ができるよう、例えば、日本版 O-NET、ハロートレーニング、教育訓練給付制度、キャリア形成サポートセンター、ジョブ・カードの他、マナパス、巣ごもり DX²⁵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をする必要がある。また、養成・更新講習では引き続き、労働市場の知識、労働政策及び労働関係法令並びに社会保障制度の知識、学校教育制度及びキャリア教育の知識が十分に習得できるよう、講習の質を確保する観点からも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。

（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

① キャリアコンサルタントに求められること

新たな日常の下でオンライン化が急速かつ不可逆的に進展しており、実態面においてオンライン活用によるキャリアコンサルティングが急速に浸透している。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中で、キャリアコンサルタントもそれらを習得する必要がある。

② 具体策/必要となる方策

オンライン活用によるキャリアコンサルティングの際の留意点等についてノウハウの蓄積が進んでいる²⁶。それらに加え、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、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。また、オンラインによるキャリアコンサルティングのメリット・デメリット、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。その他、個人情報の取扱等新たなルール・ガイドラインの必要性等について議論が必要と考えられる。

また、キャリアコンサルタントの実践の経験の場作りの観点からは、特に支援の初期段階においてはオンラインによるキャリアコンサルティングが有効と考えられることから、これを積極的に推進することも一計である。

²² 健康経営の必要性を伝え、実施へのきっかけを作る人材を育成するための研修プログラム。経済産業省から東京商工会議所が受託。

²³ 労働安全コンサルタント(労働安全衛生法第 81 条第 1 項)、労働衛生コンサルタント(同第 2 項)、安全衛生推進者(労働安全衛生法第 12 条の 2)

²⁴ 労働政策研究・研修機構（2015）．企業内キャリア・コンサルティングとその日本的特質－自由記述調査およびインタビュー調査結果 労働政策研究報告書 No.171. <https://www.jil.go.jp/institute/reports/2015/0171.html>

²⁵ 経済産業省。デジタル技術が無料で学べる動画サイト

²⁶ オンライン活用によるキャリアコンサルティングについての動画 <https://carisapo.mhlw.go.jp/onlineecc/>

(7) スーパービジョンを受けること及び実施体制等

① キャリアコンサルタントに求められること

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。能開基本計画においても、「豊富なキャリアコンサルティング経験を持つキャリアコンサルタントによる指導を受けることなど、実践力の向上に向けた取組を推進する」とされているところである。

これまで国による「キャリアコンサルタントの実践力強化に関する調査研究事業」²⁷では、モデル実施的にスーパーバイザーの標準的な養成プログラムに取り組んだ。養成過程で得られた知見等、事業の成果等をもとに、キャリアコンサルタントの養成に関わる機関は、スーパーバイザーの養成に取り組むことが望ましい。

② 具体策/必要となる方策

キャリアコンサルタントが活動領域に応じた専門性を深めることや、豊富なキャリアコンサルティング経験を持つキャリアコンサルタントによる指導を受けるなど実践力の向上に向けた取組を推進する必要があるが、現状では、そのようなスーパービジョンを受けられる機会は限定的である。国は、スーパービジョン自体についての啓発的周知により、環境整備を進める必要がある。また、全体の資質の底上げのため、スーパービジョンの一般化及びスーパーバイザーの養成が不可欠となる。今後、キャリアコンサルタントの、専門職としての発達を促すスーパーバイザーの役割の他、技能検定制度やキャリアコンサルタント登録制度等既存制度との関係性について留意しつつ、スーパービジョンの必要性について啓発的周知に努める必要がある。

(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

① キャリアコンサルタントに求められること

専門性や実践力を高める上で、更新講習、その他の学習機会を確保しながら継続的な学びをする必要がある。

キャリアコンサルタント登録制度を構成する、あるいは関連する組織－キャリアコンサルタント登録機関、試験実施機関、養成・更新講習の実施機関、教育・研究機関、キャリア支援の実施機関・団体、職能団体等－は、登録制度全体の更なる推進及びキャリアコンサルタントの継続的な学びを支えることを念頭に置き、業界全体の底上げのために連携し、例えば、実践的なキャリアコンサルティングの機会提供やスーパービジョンの他、研修会の開催、経験交流会などキャリアコンサルタントの研鑽につながる機会を積極的に創出することが望まれる。

② 具体策/必要となる方策

社会情勢や労働市場の変化への適切な対応及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²⁸である。また、感染症予防と利便性向上の観点から養成・更新講習のオンライン化を推進する必要がある。先般の省令改正²⁹により、通学による実施方法について双方向性によるオンライン形式による実施を可とする見直しが行われた。オンラインを活用することで、地域による受講機会の差が是正されと考えられる。今後、講習のオンライン化に伴い生じる課題を収集し必要に応じて改善に努める必要がある。また、オンラインを可としたことに伴う安易な講習実施機関の参入や講習内容・運営の質の低下が生じることがないように講習の質の維持・向上に努める必要がある。

その他の留意点として、キャリアコンサルタントを組織する機関・団体は、改めて質の高い専門職を育成・輩出する機関としての社会的責任を自覚するとともに、国家試験合格のみを目的と誤認されるような受講募集をするなど、キャリアコンサルタント登録制度の趣旨に照らして適切ではないと見なしうる広報を行うことについて自制が働く共通認識、姿勢を引き続き保持することが望ましい。

²⁷ 特定非営利活動法人キャリアコンサルティング協議会が事業受託（令和元年度～2年度）

²⁸ 例示すれば、リモート拡大に伴う従業員マネジメント、メンタルヘルスの問題、コミュニケーションの希薄化の課題等に関する知識等。

²⁹ 養成講習、更新講習（技能）について、全体の半分以上を通学の方法によって行うこととしていたが、当該方法に加え、通学制対面形式によるものと同等の受講効果が得られるものとして、オンライン（映像及び音声の送受信により相手の状態を相互に認識しながら講義又は演習をする方法）により行うことも可能とする改正内容。令和3年3月改正。同6月施行。

Ⅲ キャリアコンサルタントの活躍の場の拡大のために（キャリアコンサルタントの基本姿勢）

〈伴走者として〉

キャリアコンサルタントは、キャリア形成支援の専門職として、労働者にとって、キャリア形成を自分ごととして一歩を踏み出す際の伴走者、また、企業にとって、従業員に対するキャリア支援の推進に取り組んでいく際の伴走者であることが基本姿勢と言える。労使双方に対して、直接にキャリア形成支援に介在・関与できる立ち位置にある点が大きな強みである。各領域の現場において、キャリアコンサルタントは安心して相談できる、多様な視点や情報を提供してくれる、問題解決の提案や実践の伴走者である、というように頼りになり、また、信頼できると認識されることがキャリアコンサルティング普及の前提となる。

働く者に求められる職業能力の急速な変化と、職業人生の長期化・多様化が同時に進行している中で、キャリア形成に関する社会インフラ整備（身近に受けられるキャリアコンサルティングの環境づくり等）とキャリアコンサルタントの活躍が相俟って、「働き手」と「組織」の活性化が図られることとなる。

〈支援対象者からの信頼〉

キャリアコンサルタントは専門性を活かして、労働者が働きやすい環境の下で働きがいを感じることができる社会の構築に寄与できる立場にある。また、労働者の豊かな人生を支える健康的な職業生活の実現に寄与できる立場にある。そのプロセスにおいて、大いに専門性を発揮することが期待されるものであり、それゆえ、常に支援のスキルを錬磨する必要がある。今後さらに加速していくことが予想されるライフスタイルやデジタル技術の変化を捉えた対応、産業構造、就業構造の変化、あるいは中長期的な日本型雇用慣行の変化を捉えた対応を、支援の現場で重ねることにより、支援対象者からの信頼が得られていくものである。

労使双方からの信頼の獲得のためには、キャリアコンサルティングの有用性についての理解や社会認知度を高めることが不可欠であり、国の施策展開とキャリアコンサルタントの学び・実践がその原動力となる。

〈実践と学びのサイクル〉

言うまでもなく、資格取得はゴールではなくスタートである。実際の現場で十分に活躍できる技量を纏うためには、自律の意識の下、継続的な学びによる資質向上の取組が必要であり、実践の場を踏むこと、実務経験を積むことが不可欠となる。また、キャリア支援の専門職としての自走的で持続的な成長のためには、コミュニケーション、対人関係スキル等の心理学的基礎事項をベースとした上で、実践・経験と、継続的な学びが相互に好循環を描きながら、実際の行動として伴っていることが望ましい。その土台には、キャリアコンサルタント自身のプロフェッショナルとしての自負・矜持、職業倫理が欠かせない。

〈自らも職業的自立を目指す〉

昨今の副業・兼業やフリーランスといった働き方の変化、選択肢の広がりへの対応など、カバーすべき対象は多岐に亘り、時に可変的でもある。活躍の場を求め職域拡大をしようとするならば、既述の「働く」についての変化要素や社会ニーズを的確に酌み取り、必要な自己研鑽を重ね、変化に的確に対応した支援を行うことを通して、自らも職業的自立を目指す姿が望ましい。

良質なキャリアコンサルティングの実績を重ねていくことによって、労働者の学びと自律的・主体的なキャリア形成の支援をする。これにより、キャリア支援全体の質が高まっていけば、キャリアコンサルタントの社会的な存在意義が認知・強化され、活動領域・場面、支援対象の拡張、ひいては、職業的自立に繋がるものとなるだろう。

－ むすびに －

本報告書が、キャリアコンサルタントやこれを志す方、キャリア支援の現場に携わる様々な方々にとって、今後、キャリアコンサルタントに期待されるものや、向かうべき方向性を確認する材料の一つとなり、それぞれの取組の“前に一歩”に繋がればと考える。

併せて、キャリアコンサルタント登録制度全体の更なる信頼を高めるためにも、キャリアコンサルタントがそれぞれの支援の現場において、新しい時代の新しい働き方の“みちしるべ”を示す役目を果たされることを期待し、結びとしたい。