

## 組織の活性化と個人のキャリア自律の統合を図る

### キャリアアドバイザーとは

慶應義塾大学総合政策学部教授

同大学 SFC 研究所キャリアリソースラボラトリー代表

### 花田光世

最近、キャリアカウンセラーがブームとなっている。キャリアカウンセラーの役割は、個人のキャリアと心の整合性を対象とした個人に対するサービス提供にある。ところが、いま企業が切に求めているのは、単に個人のキャリア自律にとどまらず、併せて組織の活性化を統合する役割を果たすキャリアアドバイザーではないだろうか。

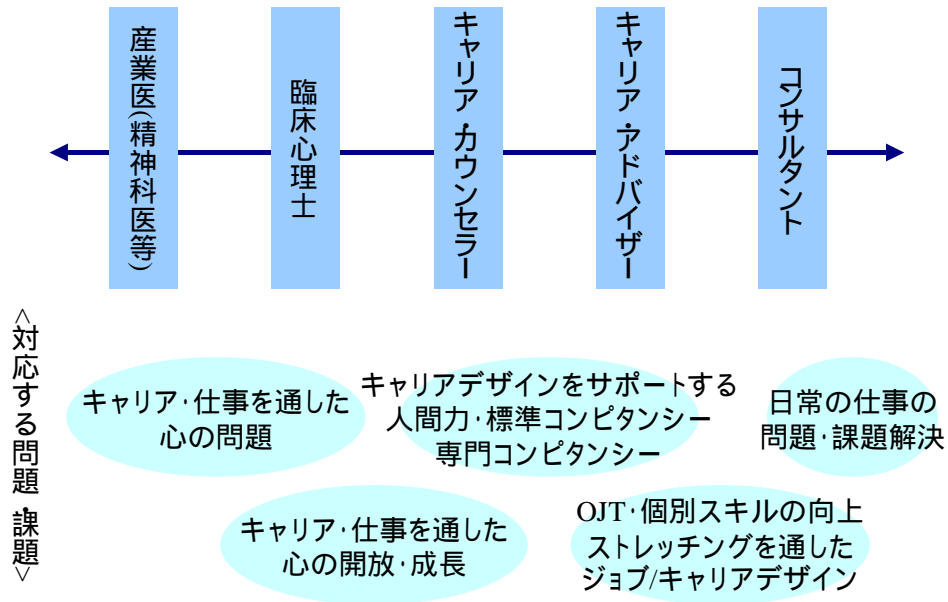
#### 1. キャリアアドバイザーとキャリアカウンセラー

キャリアカウンセラーがブームとなっている。キャリア自律の流れのなかで、個人へのカウンセリングサポートは重要という認識は確かに存在している。しかし現実には、臨床心理士の仕事はあっても、キャリアカウンセラーの仕事はなかなかないというのが実態という話も耳にする。にもかかわらず多くのキャリアカウンセラーがキャリアカウンセラー育成機関から送り出されている。さらにはアウトプレースメントをはじめとする人材サービス関連企業からキャリアカウンセラー育成コースが提供され、企業の人事・教育担当者のなかにも資格取得、コース修了者が多数出始めてきてもいる。このギャップはいったい何なのだろうか。

筆者は、企業が現状求めている役割はキャリアカウンセラーではなく、キャリアアドバイザーであり、そこに企業ニーズとキャリアカウンセラーを志向する個人との認識ギャップが存在していると考えている。

このような視点に立ち、我々は、キャリアアドバイザーの育成と活用がこのギャップを埋めるものとして重要と考えている。人によってはキャリアカウンセラーの名称をアドバイザーに変えただけとか、育成コースの内容はそれほどかわらないのではという疑問を持たれる方も多いかもしれないが、まず次の図1を参照されたい。

図1 自律した個人をサポートする専門職



この図表で筆者は、キャリアアドバイザーとカウンセラーの役割を明確に異なるものとして位置づけている。しかし企業の現場では、このアドバイザーとカウンセラーの役割は明確には区別されていない。一般的なキャリアカウンセラーの役割は、個人のキャリアと心の整合性を対象としたサービス提供にある。これに対し、筆者の考えるキャリアアドバイザーの役割は組織の問題解決と個人のキャリア自律の整合性を提供するものである。その意味から言うと、キャリアカウンセラーのサービス対象は個人のキャリアであり、キャリアアドバイザーのそれは組織の活性化であろう。

### キャリアカウンセラーの役割

このキャリアカウンセラーが対応する個人のキャリア・仕事といっても、臨床心理士が担当するそれらとは、自ずから差が存在しよう。臨床心理士は心の問題に正面から取り組み、キャリア・仕事の問題が話題となったとしてもそれは心の問題に接近していく表面的な現象にしかならない。その背景にある親子関係といった人間関係、過去におけるトラウマの影響などをより重視するのである。キャリアカウンセラーがキャリアを通して心の問題を取り上げるといっても、カウンセリングや臨床の知識は限られており、臨床心理士の対応までには至らない。

それに対して、キャリアカウンセラーにとって、キャリアの問題は本人の心に迫る手段ではなく、それ自身が重要な対象テーマである。その典型が内的キャリアであろう。内的キャリアでは、自己の価値観と仕事の内容の整合性がどれほどあるか。本当にやりたい

仕事・なりたいキャリアであるかどうかの問題となる。また、キャリアの発達を人間の年齢・心の成長とともに考えるなど、キャリアに関する心の問題が重要なテーマとなるのである。

その流れでいうと、キャリアカウンセラーの役割では、ライフキャリアに対する考え方、ワークライフバランスに対する対応、個人の加齢や生活・仕事の変化にともなうキャリアの Transition への対応など、いわゆる自分のライフステージに応じたキャリアデザインへのサポートが重要な仕事となる。

このキャリアカウンセラーの役割のなかで、筆者が特に重視している点は、価値観と仕事との関係を固定的に捉えず、いかに自分の価値観をストレッチし、それに伴い仕事やキャリアをさらにストレッチしていくかというダイナミックなアプローチである。筆者は、キャリアカウンセラーが、仕事と個人の価値観の固定的、静態的な整合性に捕らわれず、お互いが変化し合いながらダイナミックに新たな整合性を構築していくプロセスのサポートを行うことが重要と考え、キャリアストレッチング論を展開した（2003年、花田・宮地・大木、「キャリア自律の新展開」、一橋ビジネスレビュー、Summer）。

このダイナミックなプロセスは、個人の成長や動機づけ、やる気の向上などと大きく関係し、その結果、組織の活性化を引き起こす重要な要因となるものである。それゆえ、筆者は、この個人に対するカウンセリングの効果・成果が、単に個人の内的キャリアの充実だけを目的とするのではなく、個人のやる気の向上などを通じた組織の活性化にもつながるという視点を有している。

ところが企業の現状では、このようなキャリアカウンセラーの役割が、組織活性化に対する貢献につながるという認識を強く持っているとはいえない。キャリアカウンセリングサポートサービスは、あくまで個人の価値観・心と仕事・キャリアの整合性を構築することにあるという見解が一般的であろう。

このような状況のなかで、企業のキャリアカウンセリングへの対応は後ろ向きにならざるを得ない。もちろん企業は、個人の内的キャリアへのサポートを実践するキャリアカウンセラーの役割を必要とはしている。しかし、むしろそれ以上に、現状で必要とされているサービスは、現場のマネジャーの部下管理、コミュニケーション、部下指導のサポート役であり、現場で育成される機会をなかなか受けることができなくなってきた、若手社員たちへのサポートである。これらの一連の役割は、むしろ組織の視点からのサービスである。

現場の管理者の本音は、「今組織に必要とされるのは、個人のキャリア自律と組織ニーズの統合。個人のわがまま、自己実現につきあっては組織がつぶれる。個人の自律の重要性はわかるが、それをどう組織側からの個人に対する役割期待とドッキングさせるかが重要」という認識を強く持っている。そして、この個人の自律と組織のニーズとの調整に対するサポートサービスの提供を現場管理者は期待しているのである。

「キャリアカウンセラーの提供サービスを、個人を対象としたサービスに限定してしま

っては、現実に組織はまわらない。」「キャリアカウンセラーの役回りは、臨床心理士に比較して中途半端」という認識が人事や現場管理者の正直な感想ではなかろうか。現場の期待は、組織の視点や組織のニーズをしっかりと理解した専門スタッフが提供するキャリア自律へのサポート提供である。

ところが、現状のキャリアカウンセラー養成教育では、この組織のニーズに対応する理解・現状把握、問題解決に対する対策が十分とはいえないのではなかろうか。残念なことに、結果としてキャリアカウンセラーになかなか仕事が回ってこないのである。筆者はこのギャップを解消するにはキャリアアドバイザーの有効活用が重要になると考えている。

### キャリアアドバイザーの役割

こうなるとキャリアアドバイザーの役割は幅広い。上司や管理者が果たしていた部下指導に対する役割のサポート、職制から離れたプロジェクト活動やコミュニティー活動などを教育の場として活用するためのサービスなどもキャリアアドバイザーのテリトリーとなる。

特にキャリアアドバイザーの重要な役回りは、仕事に密着した個人のキャリアデザインへのサポートサービスである。具体的にはOJTのサポート、現場における権限委譲をベースとした職務拡大・ジョブデザインなどへの支援などが重要な役割となる。

この認識の背景には企業組織の形態・活動の変化をあげることができる。従来上司が担当していたこれらの役割が、組織の仕組みの変化、上司の役割の変化、成果主義の流れのなかで、上司が必ずしも担当できなくなってきたのが現実である。キャリアアドバイザーは現場の上司を補完しながらこのような役割を果たしていくことが重要となる。

それではこのキャリアカウンセラーとキャリアアドバイザーの役割の相違をもう少し検討してみよう。

## 2. キャリアカウンセラーとアドバイザーの相違

私たちが提供しているキャリアアドバイザー中級コースの参加者から、次のようなコメントがあった。「自分はキャリアカウンセラーの資格を取得し、仕事場面で活用しようとしたが、どうもじっくりいかなかった。キャリアカウンセラーの役割を現場で果たそうとしてもなかなか難しい」。

このコメントには、「キャリアカウンセラーのクライアントは来談者たる個人であり、その内容は守秘義務規定を設け、外部とは共有できないし、ましてや組織の活性化には活用できないという限界がある、それはむしろ現場のニーズに応えていない」という観点が内包されていた。だからこそ彼はキャリアアドバイザーコースに参加したわけであるが、この役割の相違をもう少し異なる視点から対比してみよう。

## 「望ましさ」と「個人らしさ」

アドバイスとカウンセリングの相違の背景に何があるのか？繰り返しになるが、カウンセリングの対象者はあくまでも個人である。個々人の心問題への接近は一般化ではなく、個別化対応となる。それに対し、アドバイスの背景には望ましいモデルが存在している。だからこそアドバイスが成立する。

つまり、アドバイスには望ましい方向性、有り様が存在し、そちらに向かったアドバイスが展開されるということになる。望ましい組織の方向、望ましい組織の活性化のあり方、望ましい個人の役割、望ましい個人の活動などである。

それゆえその望ましさを明確にするため、データが収集され、望ましいパターンが抽出されるようになる。例えば、組織活性化に貢献するパーソナリティ因子のビッグ5<sup>1</sup>や、コンピタンシー因子のビッグ8<sup>2</sup>。さらにはメタコンピタンシー<sup>3</sup>の達成動機や親和動機水準の高さなど、これらはいずれも望ましさを前提としており、そちらに向けた個人の活動や意識の変化を念頭においている。

アドバイザーのアドバイスでは、この望ましさが強く意識されている。そして、その望ましさをより客観化するため、多様なデータを収集し、統計的な手法で標準化・客観化というプロセスを経て、「望ましさ」が明確化されていく。

ところが個人に対するカウンセリングのアプローチでは、仮に上記の特性因子論的なアプローチを受け入れたとしても、これを一般的に望ましい方向性という視点からは捉えない。望ましさではなく、むしろ個人らしさが重要となる。その個人らしさとは個人の成長、個人の内面との対比として捉えられてくる。

この個人らしさを描き出すため、時間をかけたカウンセリングや、個別の心の有り様を把握するための投影法などの心理的・カウンセリング的なデータ収集が行われる。しかしこの個人らしさはあくまでも個人の内面世界の抽出にほかならず、それは組織の活性化や世間的なイメージから見た、望まれ、慕われ、周りから好かれるパーソナリティとは無縁の世界である。

## 成果のとらえ方

この望ましさと個人らしさの抽出は、成果の判断・認識と深く関係性を有している。望ましさに関しては当然のことながら、何らかの基準での成果判断をとめない、目標設定と達成が明確な基準で判断されるということになる。それゆえ、キャリアアドバイザーの活動では、毎回、毎回目標を設定し、その達成度合いで評価を行うことが可能となるし、この達成をきめ細かく確認することが重要となる。

---

1. 安定的に高い成果を上げるパーソナリティの5要因：感情安定性・外向性・開放性・適合性・誠実性。  
2. 高い成果を上げるコンピタンシーの8要因：顧客視点・コミュニケーション・チーム志向・技術的専門知識・結果志向・指導力・適応性・革新。  
3. マクレランド・ボヤティスらにより提言されている好業績を上げる3動機：達成動機、親和動機、パワー欲求。

ところがカウンセリングにおいては、このような成果判断は難しい。成果を上げるには時間がかかるし、短時間のうちに成果を出さなければいけないという必然性は存在しない。それはあくまでも個人のペースの問題であり、個人が心を開き、自分をみつめ、自分の内面を理解するにはそれぞれの個人ペースにより、時間経過は大きく異なってくる。

要するに、毎回何らかの結果を出すのがアドバイザーの責任であり、例えば、組織活性化にむけた目標が明確であること、個人の行動変容にいたる計画と実行が明確化されていること、さらにはその活動に対して職場との調整がしっかり取れていることなどが重要となってくる。

それに対してカウンセリングでは、結果や成果を出すことが毎回、毎回保証されるというものでもなく、その進捗も当人のペースにとっての進捗であり、短期的な成果を念頭におくことはできない。来談者が提示するキャリアの問題は往々にしてその出発点であり、ライフキャリア、ライフプラン、ワークライフバランス、生きがい論など、カウンセリングは先の読めない展開となっていく。

臨床心理士のカウンセリングとは明らかに異なるキャリアカウンセリングであるが、しかし、キャリアカウンセリングはカウンセリングという認識をもつべきである。個人のキャリア相談を通して、個人の感情・思考・態度・社会のなかでの役割の統合が重要となり、相談事項にかかわる問題の発生・介入を通して、来談者との共同関係を構築することが重要となる。

このような相違を受け入れるとすると、キャリアアドバイザーの活動評価とキャリアカウンセラーの活動評価は大きくことになってくることとなり、特にキャリアカウンセラーの活動評価は企業にとっては極めて難しいものとなる。

### 3. キャリアアドバイザーの役割

このような相違を念頭に置いて、いま少し具体的なキャリアアドバイザーの活動領域を現状の組織・人事のプロセスから追ってみよう。

#### 社内公募・社内FAのケース

キャリアアドバイザーの役割のひとつとして社内公募・応募、社内FA制度に対するサポート業務をあげることができる。いま多くの企業で、社内公募が機能不全に陥り、企業によっては、その活動の見直しの動きすら出てきている。キャリア自律の重要性が叫ばれ、その受け皿としての役割が期待されるにもかかわらず、社内公募が十分に機能していないのである。ところがこの領域は、キャリアアドバイザーの活動が大きく期待される場所である。社内公募は個人の所属する職制・職場とは距離が保たれている。社内公募への応募をそもそも上長には相談しないからこそ、社内公募が制度として成立しているともいえる。

しかし相談されるべき人事や教育部門はむしろ事務局機能に徹して、面談サポートを受

けてくれない。例えば、公募を出している職場の管理者へのサポート、公募に手をあげたいけどあげられない人、公募に手を挙げたが落とされた人、公募で課員が異動してしまった部門の管理者などなど、人事が入りきれないさまざまな分野でキャリアアドバイザーの活躍が期待されるのである。

「社内公募に応募したが落とされた。期待していたのに、もうやる気がわいてこない。そもそも、いま今の部門から動きたいから手をあげたのに、また明日から前と同じ仕事をするのか!」「社内公募で動いたけど、実態は期待とは全く異なった職場や仕事だった。これでは元の職場の仕事のほうがはるかにまし。でも自己責任で動いたのだからどうしようもない!」など現実の社内公募では様々な人間模様が渦巻いている。現状は力のある人事の担当者が、合わせ技、力技でこの局面にあくまで個別に対応しているに過ぎない。

公募側は、「この仕事は本当に公募すべき仕事かどうか」、「むしろ内部登用としたほうが部門のモラルは高くなるのではないか」、「この役割を公募してもそのポストを長期にわたり維持できるか本当は自信がない」などいろいろと悩んでいる。あるいは「応募され動かれてしまった。穴があいたのは困るが、正直、楽しんで生き生きして働いていると思っていたのに、裏切られた気分、私の何が悪かったのだろうか?」など公募で人材を取られてしまった管理者のフォローが十分になされているであろうか。要はこのような個々の職場の置かれている問題を念頭に置き、現場のマネジャーを巻き込んだ形で、個人のキャリア自律へのサポートを、しっかり行うアドバイザーがこれらの局面では求められている。

ところが、このような状況に対してカウンセリング中心のトレーニングを受けたキャリアアカウンセラーは即戦力とはなっていない。即戦力には職場のダイナミズム・人間関係、単調な仕事や役割の多い職場の改善などに対する対応方法などをしっかり持ったうえで、個人のジョブデザインなどへの対応力が必要となるのである。

### **ＯＪＴ、ＰＤＣＡ、プロジェクトチームなどを通じた現場教育へのサポート**

キャリアアドバイザーのもうひとつの役割は現場でのジョブデザインやジョブストレスのサポートである。

いま組織を取り巻く環境の変化により、現場における人材育成のメカニズムが崩壊しはじめている。朝令暮改で組織が変更され、組織にとって必要なスキルや知識の陳腐化が発生し、また人材の流動化も激しく進展するようになってきた。現場で必要なスキル教育やＯＪＴを長い時間をかけて行うことができにくくなってしまっているのである。

しかもこのようなスキルや現場教育を取り仕切った、既存の固定的な職制での活動のウェイトが低まり、むしろプロジェクトチームや委員会活動、タスクフォースチームといったインフォーマルな活動が、より多くの時間をとるようになってきている。このような活動では現場の統制がとりにくく、職制の管理者が一步踏み込んだ形で人材育成を直接的に行うことが難しい。

このような一連の動きのなかで、従来部下指導、部下のキャリア開発に直接的なかわ

り合いを負っていた管理者の責任・役割が低下し、機能しなくなっている。組織ニーズとして、このような局面で上長の部下指導を側面からサポートする専門プロフェッショナルの役割が必要となってきたのである。

いうまでもなくキャリアアドバイザーにはこのような役割を果たすことが求められている。さまざまなプロジェクトチーム活動などでの OJT、現場の PDCA を活用した日常的なストレッチングへのサポート、朝令暮改の渦中であって、どのようにそれをチャンスと捉え、キャリアアップに活用していくかという発想の転換に対するサポートなど、キャリアアドバイザーが果たす役割がこの領域においても多々存在している。しかも、この活動はむしろ組織防衛の視点からいっても重要なものであり、このサポートの欠如からくる組織の内部崩壊を防ぐという視点からもキャリアアドバイザーの役割は重要と考える。

### **成果主義へのカウンターバランスとしてのアドバイス機能**

いま一つ、キャリアアドバイザーの役割を成果主義との関連で考えてみよう。

昨今の成果主義は職場の管理者の部下指導に大きな負の影響を与えている。しかし、この成果主義の流れを変えることはもはやできない。

成果主義では、決められた時間内に、決められた役割のなかで、決められたスキル・コンピタンスを発揮し、その達成・成果を結果として求められる。しかも上司は短期的な成果を部門の中で達成することが最重要課題となり、長期的な人材育成に対するサポートがどうしてもできにくくなっている。

そのような時こそ、個人の責任でのキャリアデザインということになるのであるが、その相談機能としてキャリアアドバイザーの存在は重要であろう。短期的な成果主義の流れのなかで、長期にわたってのキャリアデザインといっても現実には、個々人が現状の仕事のプロセス・役割・活動のなかで、どう自分を高めていくかが重要である。それにはキャリアビジョンをしっかりと構築し、日常のジョブデザインをしっかりと行いながら、自分の職務や責任を拡大し、それを長期にわたるキャリアデザインにつなげる工夫が必要となろう。

その活動を筆者は現場における継続的なジョブストレッチングと呼んでいるが、このストレッチングへのサポートには短期的な成果重視に振り回されている管理者を側面から助け、キャリアビジョンとジョブデザインの連動をサポートするキャリアアドバイザーが必要となるのである。

## **4 . アドバイザーの適性とは**

この一連の役割を果たすアドバイザーに必要な適性・スキルとはどのようなものであろうか。

筆者はキャリアアドバイザーに必要なものは、スキルよりも資質であると考えている。もちろんキャリアアドバイザーにはカウンセリングの知識、人事・教育のプロとしての専門知識、あるいは組織開発の実践に必要なコンサルティングの知識、さらには現場の管理者

として多数の部下を育成した経験があるには越したことはない。しかしそれは単に必要条件にしか過ぎない。

むしろ資質として、相談を持ち込まれる人、日常的に頼られているなという評価のある人、人間に対する理解・興味・共感性のある人、人間的に幅があり、しっかり受け止める力のある人、新しいことへの興味、自分を向上させる意欲のある人、自己動機づけのうまい人、コミュニケーション能力のある人、周りとうまくコミュニケーションの図れる人、一緒に課題解決・問題解決の図れる人、現場の苦しみや辛さのわかる人、

現場では「べき論」や「正論」が通用しないことを理解できる人、同僚・部下のはしごを外さない人、信念・インテグリティのある人、などの資質が重要と考えている。

筆者は、それらの資質を磨くのに重要な要素として、さまざまな現場の経験とセンスが重要であると考えている。その現場の経験とは、過去において挫折をポジティブに乗り切った経験、自分の価値観・スキルの重要性などが否定された経験、修羅場を体験してきた体験など、順風満帆とはいえない苦しみ・修羅場を体験してきた経験などが重要と考える。

また仕事を通じて、何かを達成した喜びの経験を持つことも重要であろう。だからこそ辛さや苦しみを乗り切るポジティブ志向に向けて、自分を動機づけることができるのである。このようなネガティブ体験をポジティブ志向に変える経験が、人間的な幅をつくり、自分自身ネットワークづくりや他人へのサポートに力を入れ、他者に対するいたわりや共感性をより高める工夫を個人にさせるようになるのである。

キャリアカウンセラーの知識や資格を持っていることに越したことはない。しかしキャリアアドバイザーの選抜・任命には良好な人間関係を構築でき、他者理解や傾聴のセンス、アサーティブなコミュニケーション能力、そしてポジティブ志向をとれるなどの資質を適性判断として重視することが肝要である。<sup>4</sup>

## 5. まとめ

以上キャリアアドバイザーとキャリアカウンセラーの基本的な役割の相違と、個々の役割に関してコメントしてきた。この二つの役割には単なる言葉の違いを超えた、大きな相違がある。日常的な現場活動において、キャリアアドバイザーが果たすべき役割は多岐に及んでいる。にもかかわらず、時代の流れはキャリアアドバイザーではなく、キャリアカウンセラーの育成に振れてしまい、カウンセラーの資格を持つ多数のキャリアカウンセラーが育成されてきた。

しかし、筆者は、現実にはいま起こりつつある企業組織の変化、職制のあり方の変化、上司の役割の変化、自律に向けた個人と組織の関係性の変化などを考え、むしろキャリ

---

<sup>4</sup> この視点に立ち、キャリアリソースラボラトリ - ではキャリアアドバイザー養成コース（初級・中級・上級）を開発し、慶應丸の内シティキャンパス（慶應義塾の社会人教育機関）と共同でコースの提供を行っている。

（<http://www.keiomcc.com/program/cad/index.shtml>）

アドバイザーを組織が早急に、かつ多数育成し活用することが重要となってきたと考える。

キャリアカウンセラーの役割をもちろん否定するものではない。双方が互いに補完的にサービスを提供することが、より効果のあるサービス提供につながるものと考え。しかし現実はこの役割の相違自体もまだ、明確に認識されていない。企業のキャリアカウンセラー・アドバイザーの役割を考える部門担当者においても、役割認識には各社差があるのが現状である。

筆者はキャリアアドバイザーの育成の重要性を唱えてはいるが、企業の内部や、サービスを受けようとする来談者、さらには人事部門の認識において、この両者の役割が混同されたり、同一のものとして扱われているケースにしばしば直面してきた。今後は、この役割の違いをきちんと把握し、それぞれの役割に対応したきめの細かいサービスを提供することが重要であろう。キャリアアドバイザーの役割が必要である時にカウンセラーを育成し、活用しようとしたり、その逆が行われないう、役割の相違をしっかりと認識した対応を図ることが肝要であると考え。

---

はなだ みつよ

1948 年生まれ。慶應義塾大学文学部心理学科卒。南カリフォルニア大学大学院社会学専攻博士課程修了。Ph.D.南カリフォルニア大学研究員、カリフォルニア州立大学 LA 分校講師、産能大学教授を経て、90 年から現職。専門は人的資源管理、国際経営。主な著書に『コア人材の機能と条件』『個人に根ざした人事制度の展開』『人事制度における競争原理の実態』等がある。