

# 企業内キャリア・カウンセリング実態調査報告書

慶應義塾大学 SFC 研究所 キャリア・リソース・ラボラトリー 研究員

宮地 夕紀子

## 1. 調査概要

### 1.1 調査の趣旨

企業内キャリア・カウンセリング実態調査は、現在関心が高まっている企業内でのキャリア・カウンセリングの実施状況、および関心の高まり状況を把握することを狙いに、2004年夏に実施したものである。今回は広く企業内の実態を把握するために、従業員規模が一定数以上の企業に対して、質問紙法で調査を実施した。

### 1.2 調査方法、調査票の配布と回収等について

調査票はダイヤモンド社のデータベースから、従業員300人以上規模企業の、人事部長として登録されている全連絡先に郵送で送付し、郵送での返信を依頼した。また、その中に含まれていない、キャリア・ラボ・シンポジウムに過去参加されている関係者についてもピックアップし、49部送付した。

なお、調査期間は8月16日～9月15日の約1ヶ月間となっている。配布数および回答数、回収率等については下記のとおりである。

調査方法	質問紙法（郵送による送付と回収）
調査対象	ダイヤモンド社法人情報データベース 『役員・管理職情報ファイル』の中から 従業員300人以上規模企業の人事部長登録名 および調査主体であるキャリア・ラボの主催するシンポジウムに 過去参加記録のある人事部担当者名
調査期間	2004年8月16日～9月15日
調査票配布数	1221
回収有効回答票	168
回収率	13.8%

## 1.3 調査結果から:ポイント

### 1. 今回の調査対象(従業員規模 300 人以上)企業群においては、15%前後でキャリア・カウンセリングが提供されている

必ずしもキャリア・カウンセリングに特化した形ではない、たとえばメンタルヘルスの延長線として、従来からあった相談サービスの発展という形から、従来のものとは全く別のサービスとして開始する形まで、提供形態は多様ではあっても、従業員のキャリアに関する相談事業を提供している企業はおよそ 15%前後と見積もれることがわかる。

敢えてキャリア・カウンセリングという形をとっていないが人事部スタッフが対応している、上司が原則その役割を担う、などの形もあるために、あくまでも目安としての数値ではあるが、非導入企業のなかでも 65%弱が導入の検討には前向きな回答であることもあり、まだ拡大の余地を残しているといえよう。

### 2. キャリア・カウンセリングの目的の変遷

キャリア・カウンセリングの企業内活用は、そのスタート時期はさまざまだが、導入期は中高年アウトプレースメント型中心であり、それが現在は個人の能力活性、若手のモチベーション、結果としての組織活性化へシフトしている傾向が見てとれる。企業のコストダウン戦略から、成長戦略へのシフトへの流れと連動していると言えるのではないだろうか。

### 3. キャリア・カウンセリングを導入しない理由

一方で、非導入企業においては、関心があるという回答が少なからずある一方で、他企業の情報はよく知らないというように、積極的な情報収集活動を行ってはいないのが現実のようである。「新しい分野なので少し様子を見て、状況次第で検討しようと考えている」という選択肢が非導入企業の半分近い回答を占めているところからも、導入しない積極的な理由があるというよりも、導入する積極的な理由がみつからない、という方が近いのではないだろうか。

導入することによって、ただちに目に見える成果が現れるというようなものでもなく、コストパフォーマンスが測りにくいという指摘も、今回の調査の自由記述で述べられている。つまり、経営者サイドからの強い働きかけがある、担当者の強いイニシアチブがある等のケースで無い限り、導入については「困難な理由」の方が先行しやすいのではないだろうか。

### 4. 中長期的な取り組みとしてのキャリア・カウンセリング

調査の中で、社内で仕事を選ぶことができる仕組み、具体的には社内公募や FA といった仕組みがなければ、キャリア・カウンセリングがあっても、不満噴出のみに終わってしまうという記述があったが、的を射ている指摘といえよう。

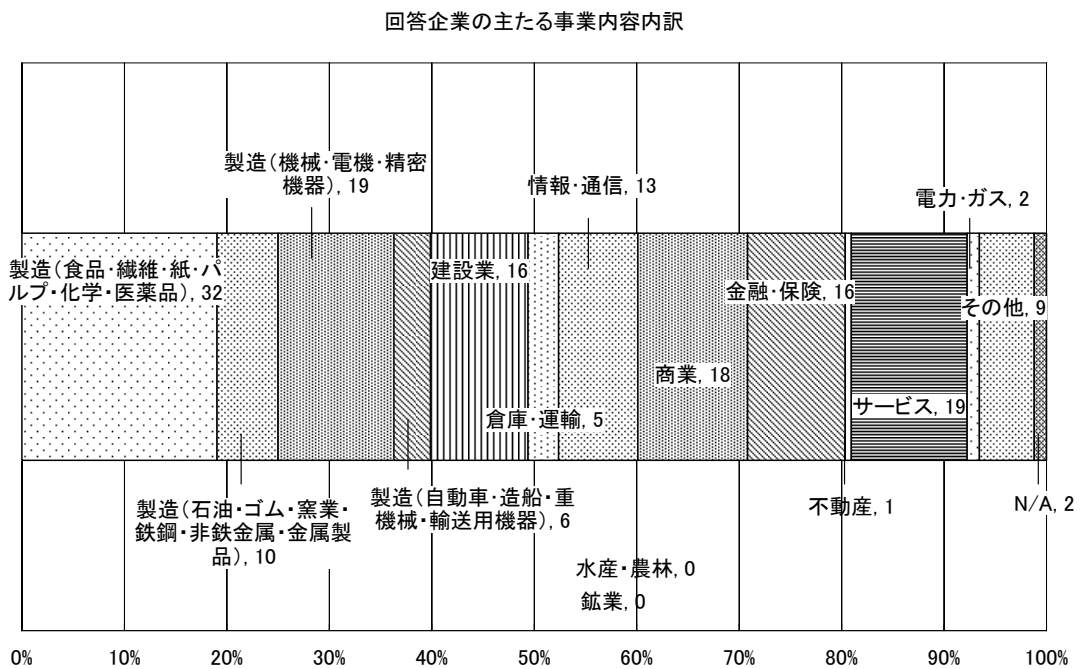
なぜ社内でキャリア・カウンセリングを提供するのか、自分で仕事を選べる社内公募や FA などの支援のためなのか、仕事開発のためのアドバイスなのか、個々人の能力開発、キャリア開発プランの支援なのか、理由如何によっては他の制度や仕組みとの整合性が欠如すれば、矛盾を孕むサービスとなってしまうかねない。

今回の調査は、特にキャリア・カウンセリングについて焦点を当てるものとなったが、個々人のキャリア自律を支援する仕組みは必ずしもキャリア・カウンセリングである必要はないだろう。記述回答にも書かれていたが、上司がその役割を担うという考え方を通す、そのための支援という方法もあると思われる。

いずれにせよ、短期的な成果を期待するよりも、一つの組織開発として取り組む、中・長期的な視点を要する考え方であり、サービスを始めればよいということではないという趣旨が自由記述を中心に述べられていたように思う。

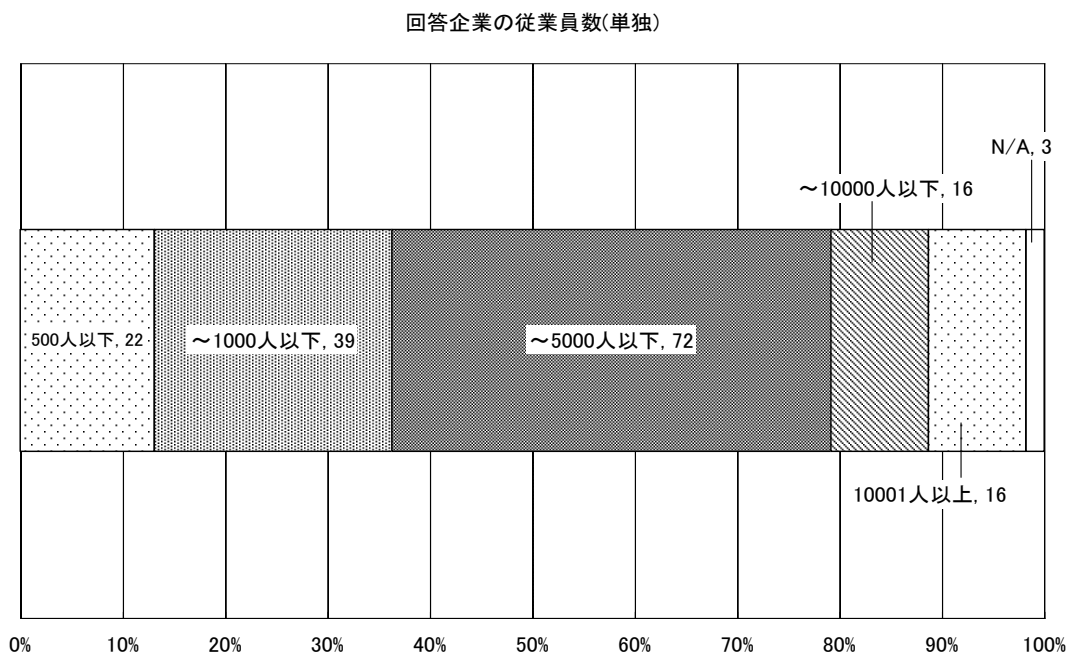
## 2. 調査結果・回答企業のプロフィール

### A. 回答企業の主たる事業内容



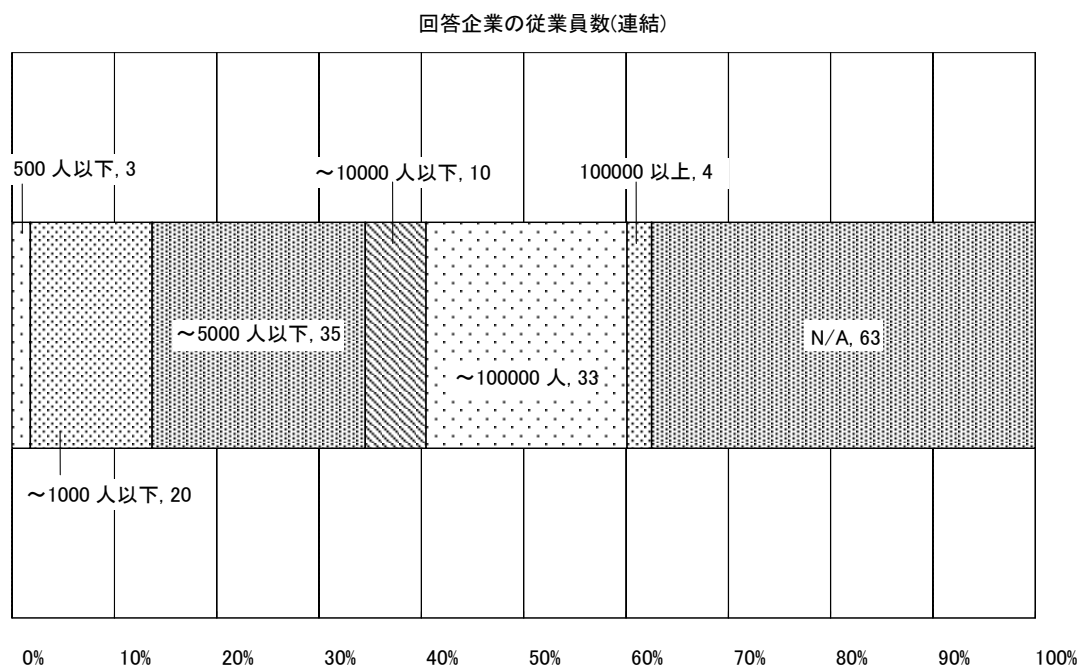
回答企業の主たる事業内容の分布図である。最も多い分類から、1. 製造（食品・繊維・紙・パルプ・化学・医薬品） 32社（19.05%）、2. 製造（機械・電機・精密機器）/サービスがともに19社（11.31%）、3. 商業 18社（10.71%）となっている。なお、水産・農林および鉱業を主たる事業内容とする企業からの回答は無かった。

## B. 回答企業の従業員数(単独)



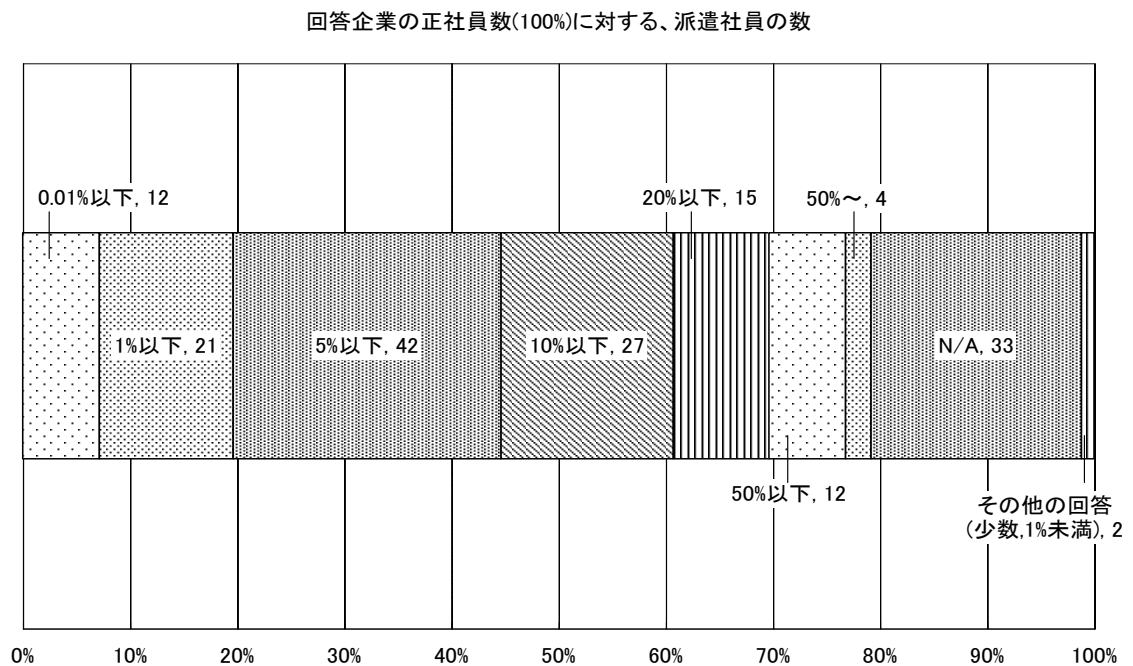
従業員数を回答企業の単独ベースで回答してもらった。最も多いのは1001人~5000人規模の72社で、42.86%を占める。それ以下の規模も含め、5000人以下の企業が全体の8割弱を占めている。

## C. 回答企業の従業員数(連結)



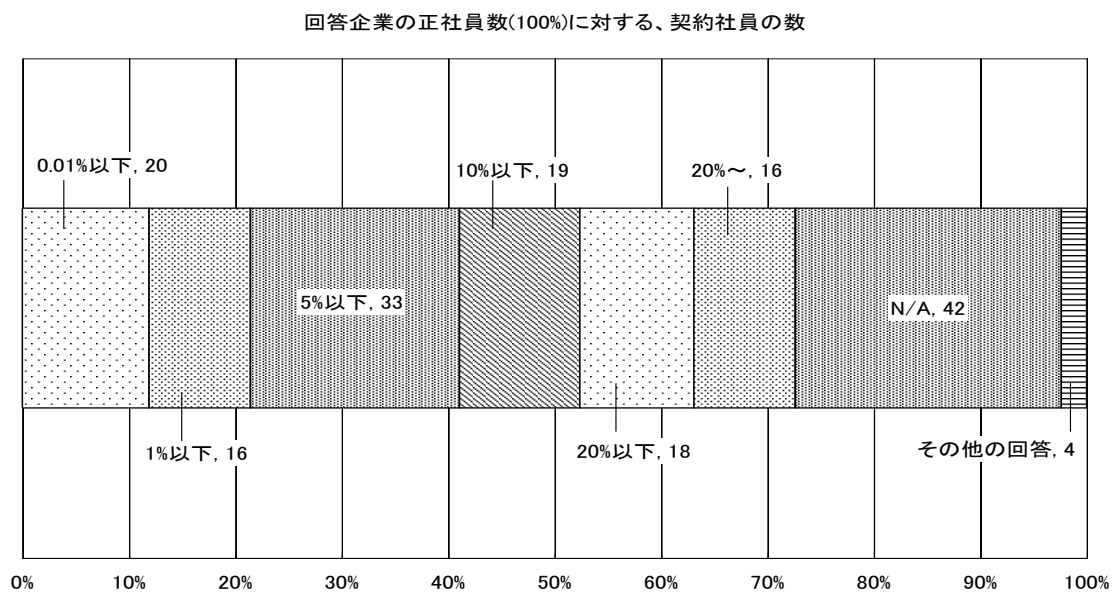
グループ全体、連結の対象となる企業全てを含む従業員数を回答してもらった。無回答が4割弱を占めているので参考までではあるが、製造業が回答企業に多数含まれる為、1万人以上の回答が増えている。

#### D. 正社員数に対する派遣社員の比率



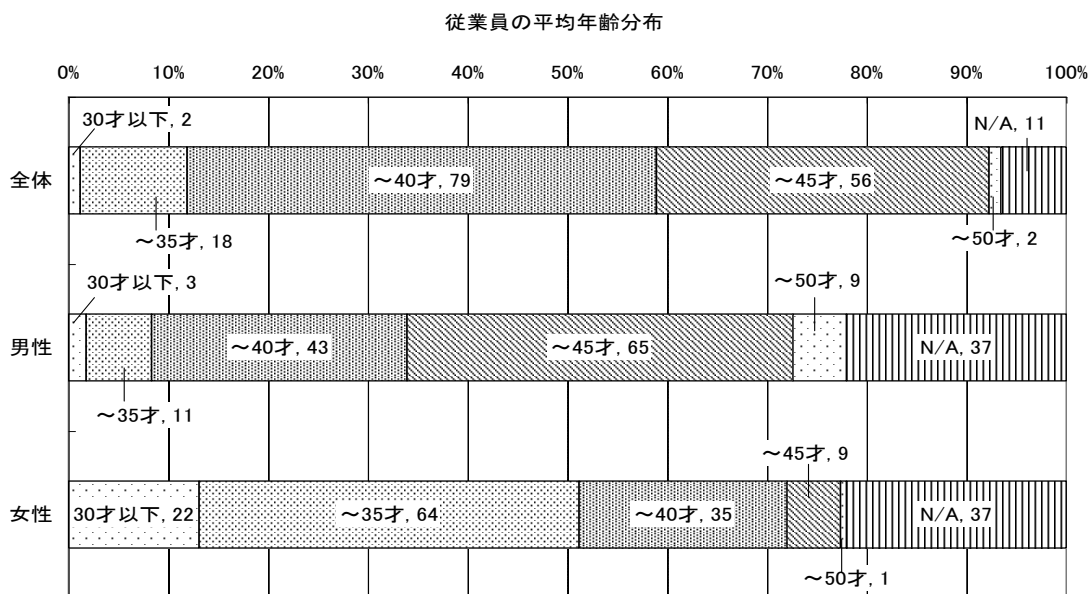
人事では把握しきれていない可能性もあるため、回答率が落ちる可能性もあると考えられたが、回答企業のうちの8割弱に記入してもらうことができた。N/Aを除く回答企業中、およそ半数の企業が5%以下と回答しているが、一方で20%以上という積極的な導入を回答している企業群も見られた。

#### E. 正社員数に対する契約社員の比率



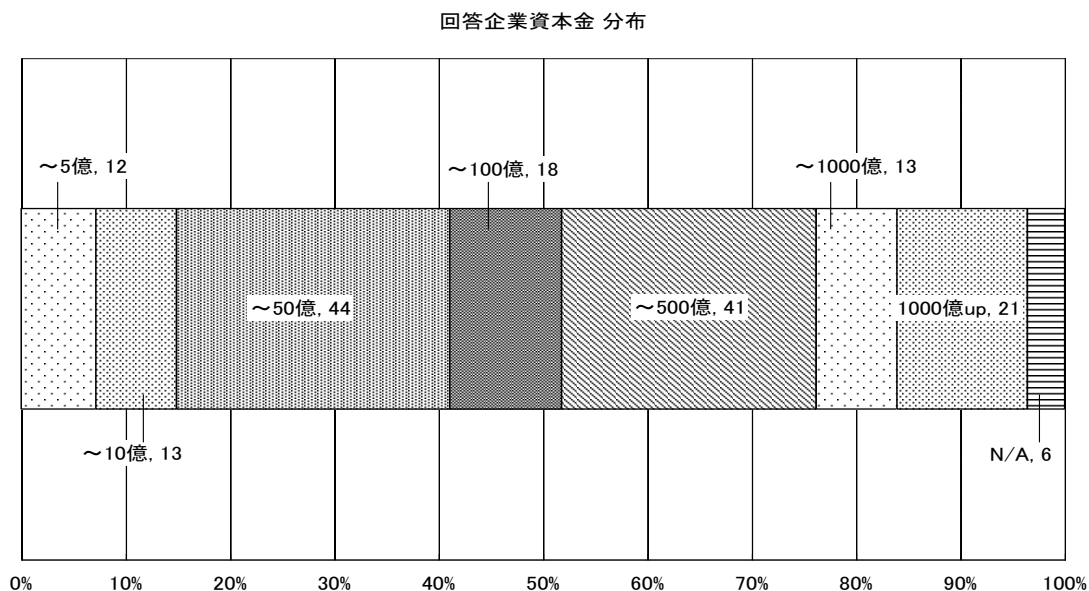
派遣社員数よりもより把握しにくいと予想されたが、やはり無回答比率が高くなった。回答した企業の中でも、5%以下の活用が半数強という結果となっている。

## F. 従業員の平均年齢



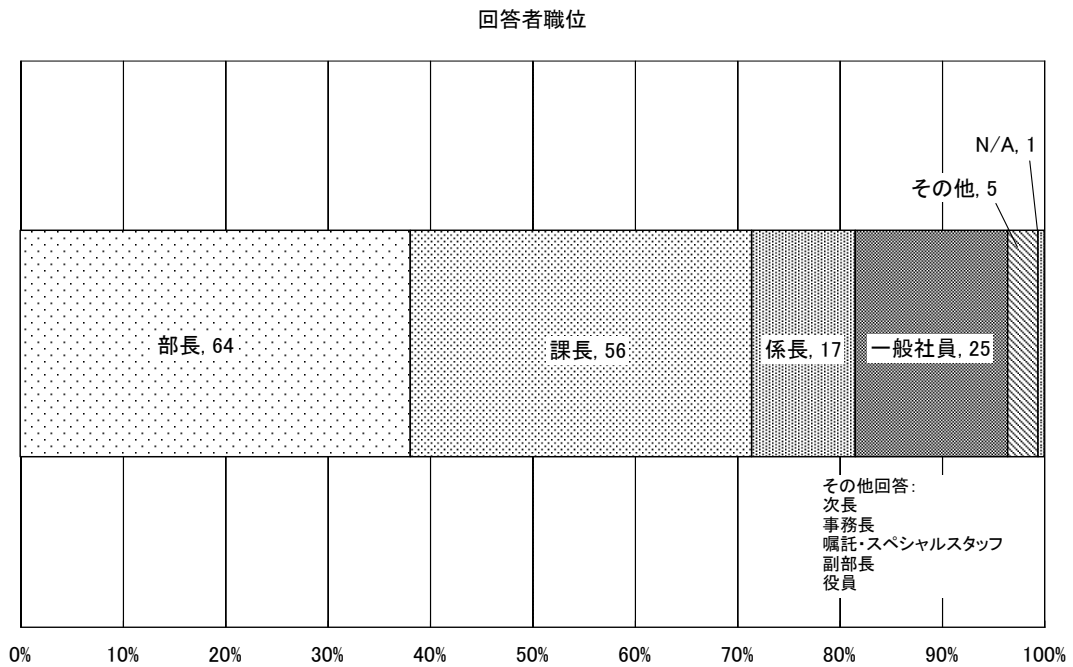
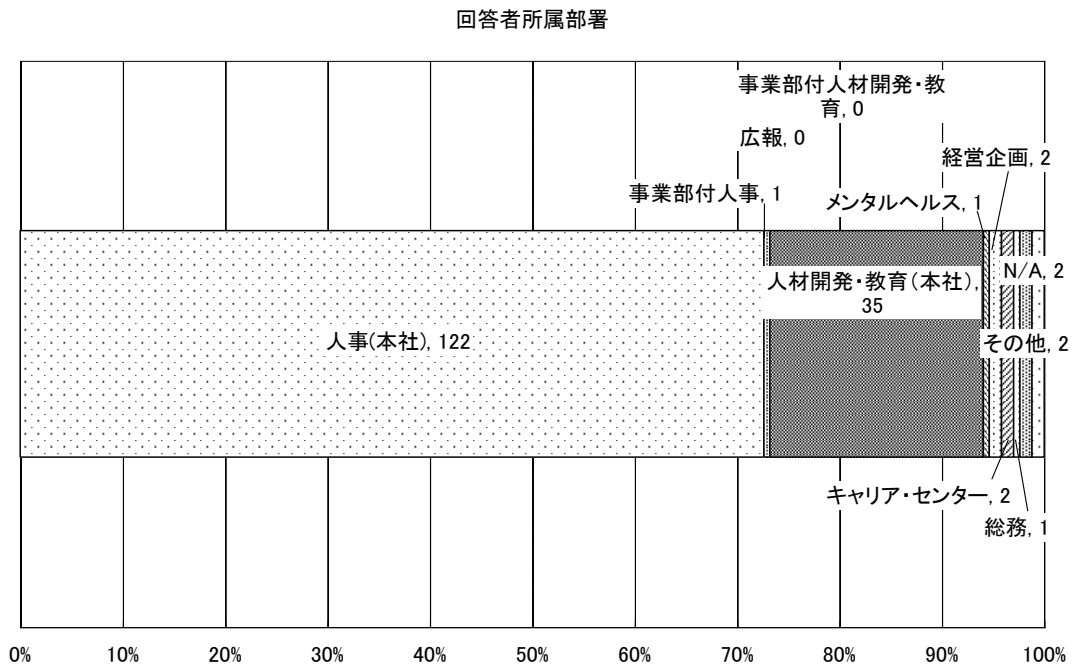
従業員の平均年齢は36才～40才の群が最も多く、半数弱を占めている。41才～45才までもあわせると、約8割の企業がここに含まれることになる。女性は男性より平均年齢は若くなっており、男性は35才以下の企業が1割程度に対し、女性の場合は回答企業数中だと6割強を占めている。

## G. 回答企業の資本金サイズ



回答企業の資本金について、10億～50億と100億～500億の企業群がおおよそ4分の1ずつを占めている。1000億以上の企業も21社（12.5%）となっており、幅広い資本金サイズの企業からの回答を得ている。

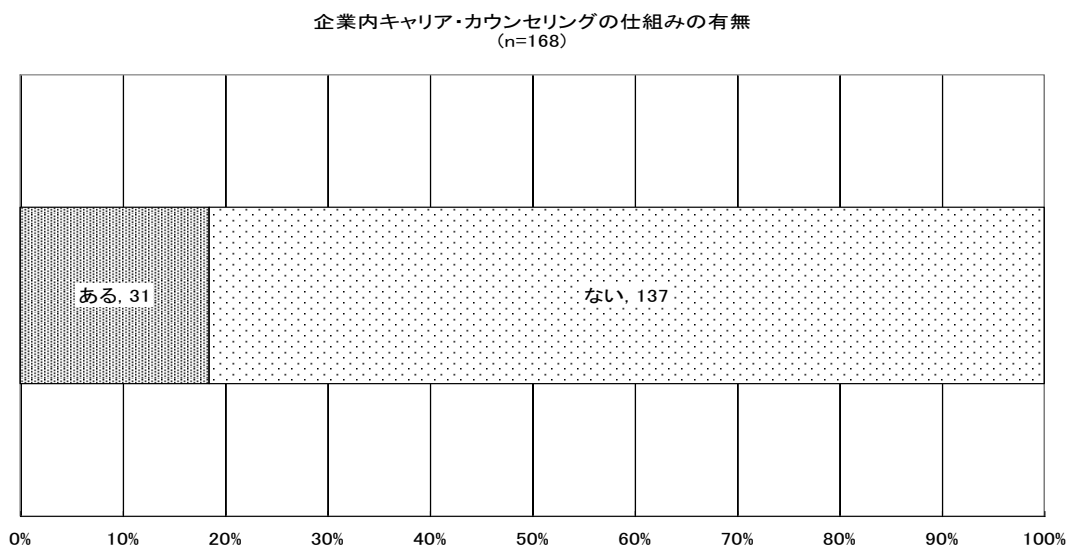
H. 記入者の属性(部署、職位)



人事部長宛てに送付した為、本社人事付けの部長職が最も回答者としては多くなっている。

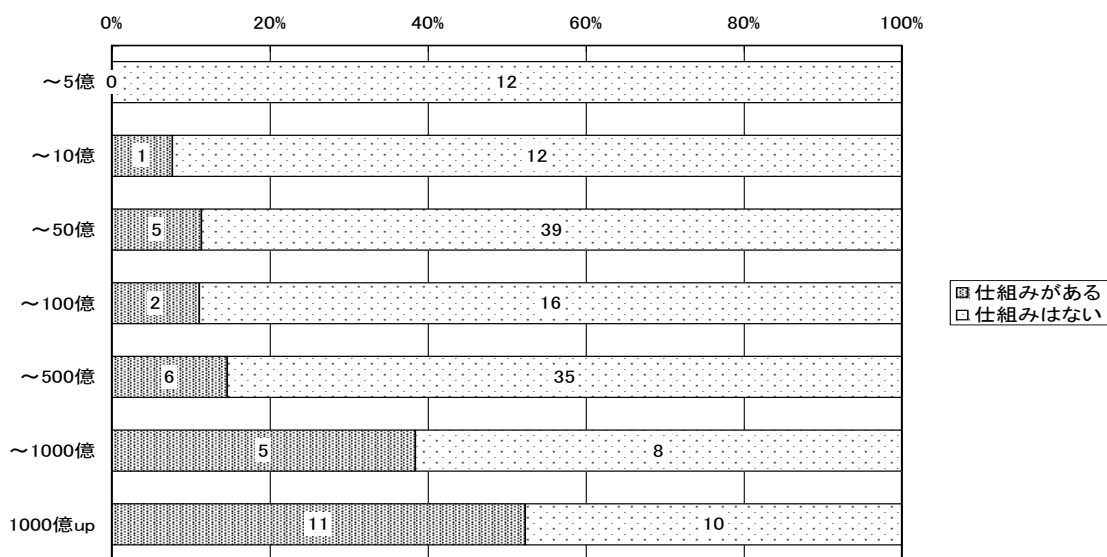
### 3. 調査結果・本質問に対する回答

#### 問2『御社内にキャリア・カウンセリングの仕組みがありますか？』



回答中 31 社 (18%) の企業が、社内になんらかの形でキャリア・カウンセリングの仕組みがあると回答している。勿論、回答企業は従業員のキャリア形成に対して関心の高い企業群が多いという偏りも想定できるため、この数値が日本企業の現状であるとは言えない。しかし実態として導入企業がこの数値から更に増えるとは考えにくいいため、日本企業でのキャリア・カウンセリングは、およそのイメージとして、多くても 5 社～6 社に 1 社弱程度の存在であると考えてるのが妥当ではないか。

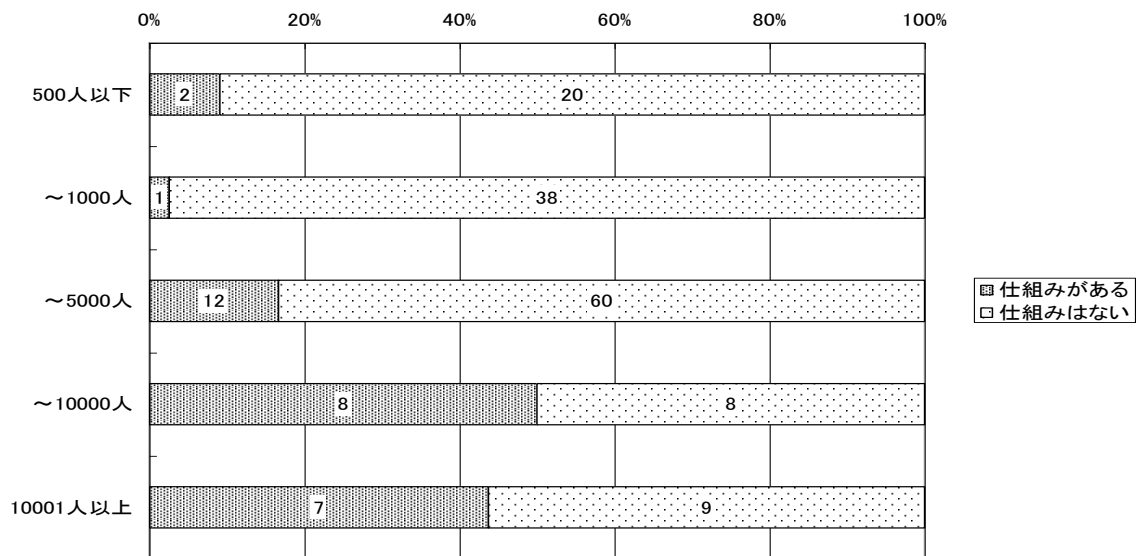
#### 資本金サイズカテゴリによる、キャリア・カウンセリングの有無のクロス集計



資本金が大きくなるほど、仕組みを持つ企業の比率も高くなっていくことがわかる。

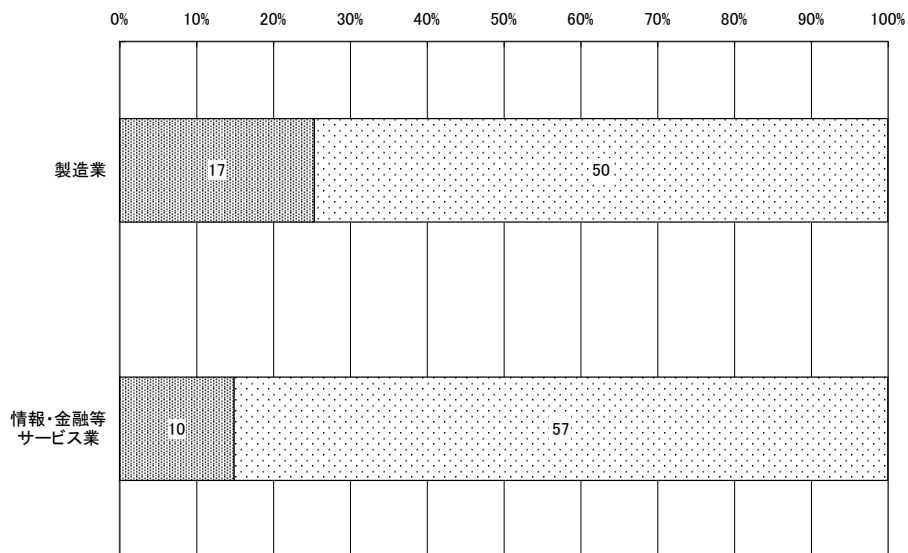


従業員規模カテゴリによる、キャリア・カウンセリングの有無のクロス集計



5001名以上の従業員数企業のN数が、その他の従業員規模群に比するとやや不安定さが否めないが、5001人以上の企業になると仕組みをもつ企業は50%にまで上昇することがわかる。ある程度の従業員数があることが、カウンセリングサービス導入のスケールメリットを活かす条件になっているのであろう。

主たる事業内容の分類によるキャリア・カウンセリングの有無のクロス集計

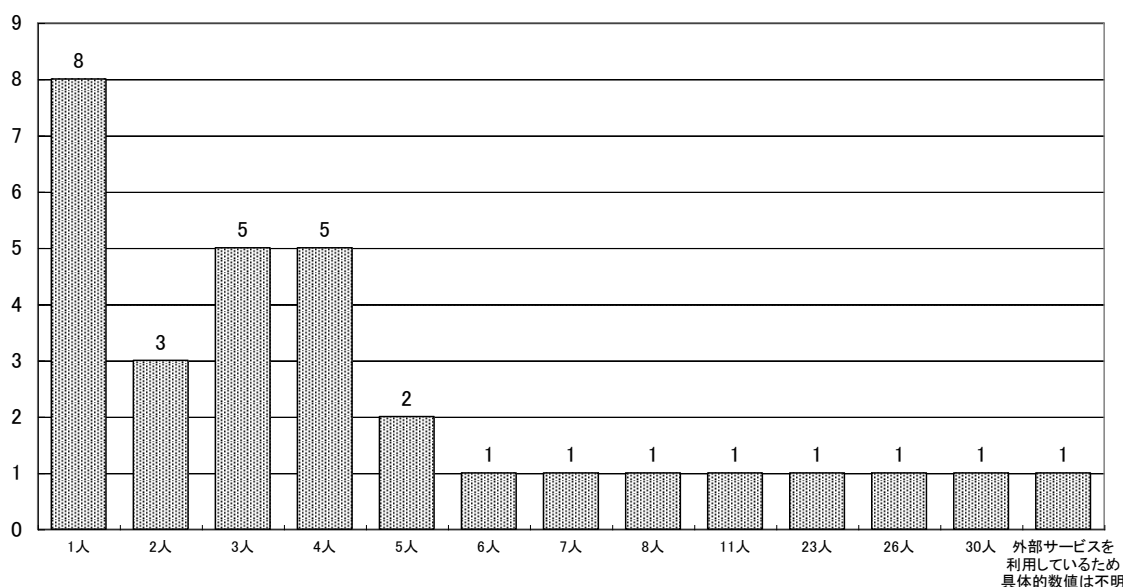


事業内容分類ではより詳細なカテゴリ分類をしていたが、分散してしまうため、ここでは製造業の67社と情報・金融サービス業の67社についてのクロス集計を試みた。やや製造業の方が、仕組みを用意している比率が高くなっていることがわかる。

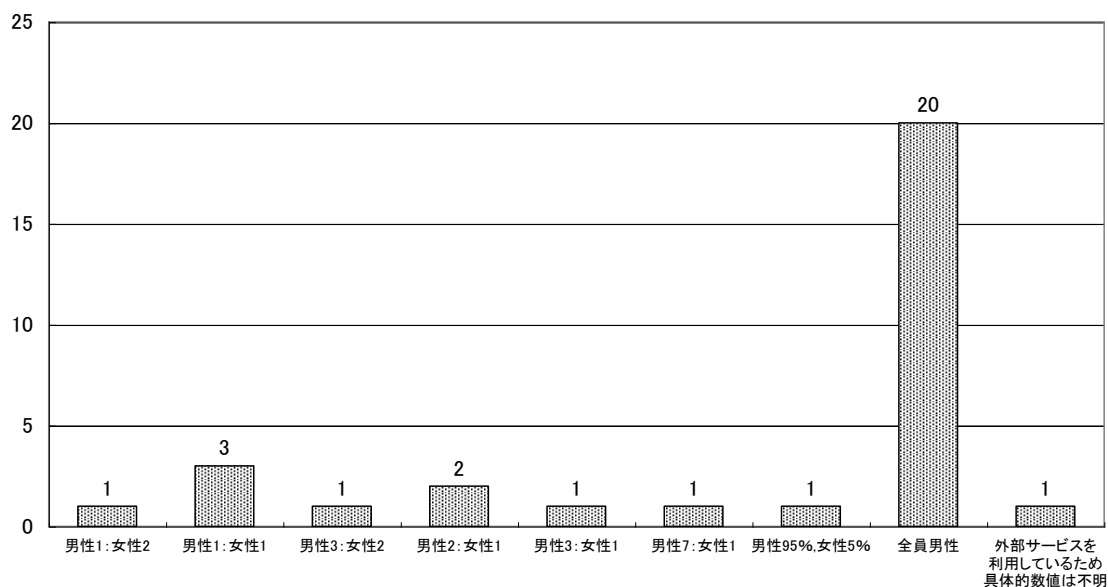
### 問3(社内にキャリア・カウンセリング機能を持つ企業に対する設問)

#### 3-1. キャリア・カウンセラー人員数・男女比

キャリア・カウンセラー数  
(社内キャリア・カウンセリングの仕組みがある企業=31社中)



キャリア・カウンセラー 男女比  
(社内キャリア・カウンセリングの仕組みがある企業=31社中)



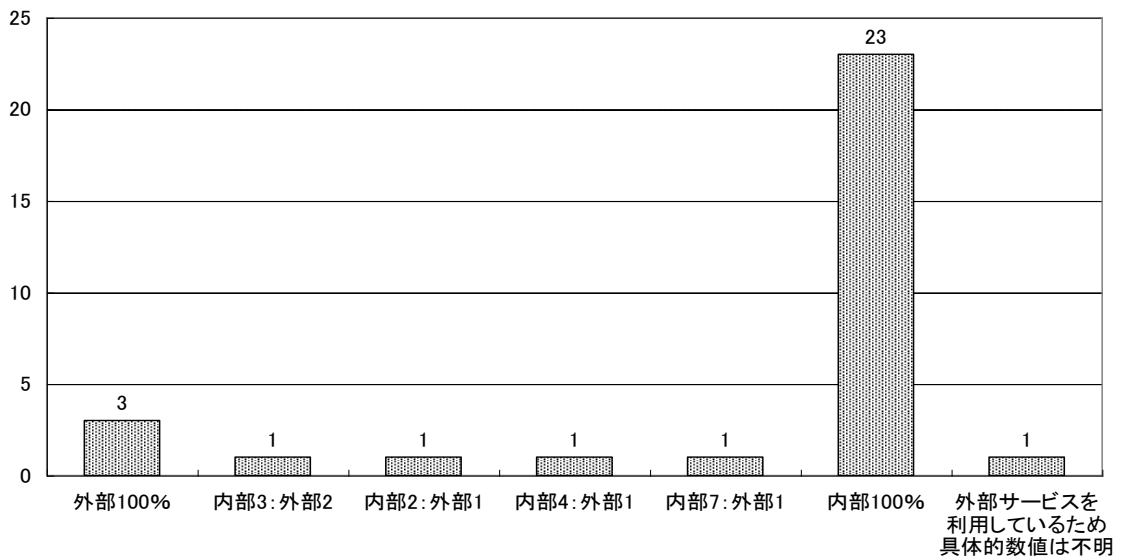
キャリア・カウンセラーの人数については組織規模によっても異なるが、全般的な流れとしては、従業員数に比例してキャリア・カウンセラーの数も増加する。しかし、従業員規模が1万人以上、5001人以上1万人未満でもキャリア・カウンセラーの数は1人、という企業が各従業員サイズカテゴリにおいて一

業ずつ存在している。おそらく制度としては存在しているが、組織的なインパクトとしては微弱なものに留まっていることが予想される。また、二桁のカウンセラーを持つのはいずれも1万人以上の企業ばかりである。

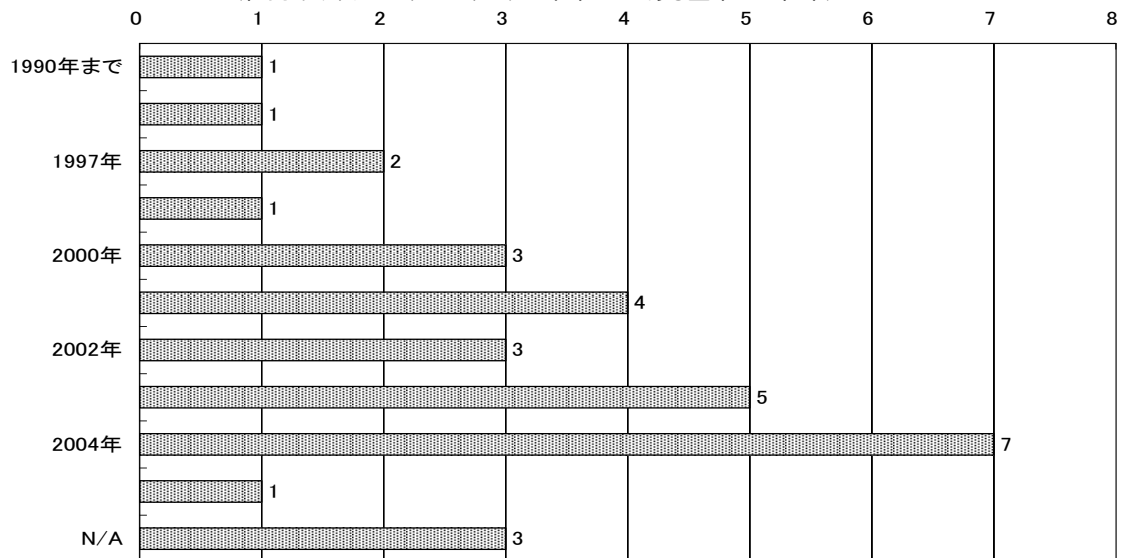
一方、男女比であるが、男性<女性という比率については1社のみで、あとは男性≥女性というバランスで構成されているのが特徴であり、全員男性については20社と、全体の3分の2を占めている。一般的な現象として、カウンセラー志望者には女性が多いことを考えると、企業内の活用にはまだ現れていないのかもしれない。

### 3-2. キャリア・カウンセラーの所属／設置時期

キャリアカウンセラー 所属の社内・外比  
(社内キャリア・カウンセリングの仕組みがある企業=31社中)



キャリア・カウンセリングの設置時期  
(社内キャリア・カウンセリングの仕組みがある企業=31社中)

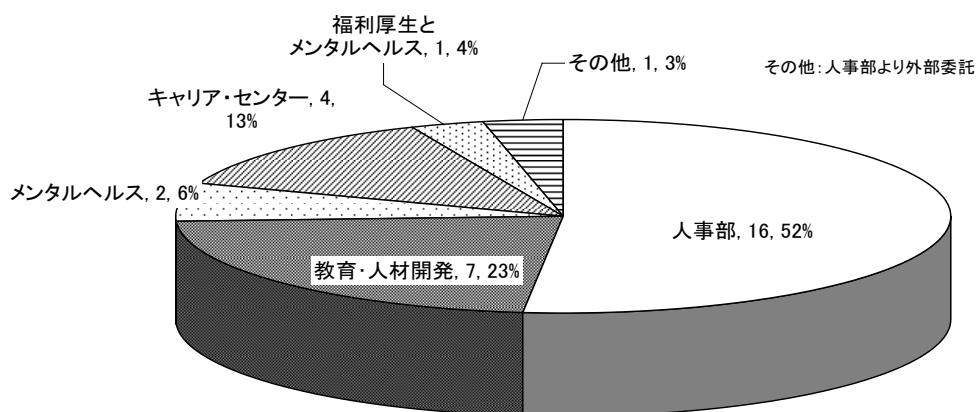


キャリア・カウンセラーとしての業務を行う者の社内・外比については、外部 100%と外部委託の 4 社以外は社内≧社外となっており、社内 100%が 23 社もあったことは、この機能が社内の者によって提供されるという流れが多勢を占めていることを示している。

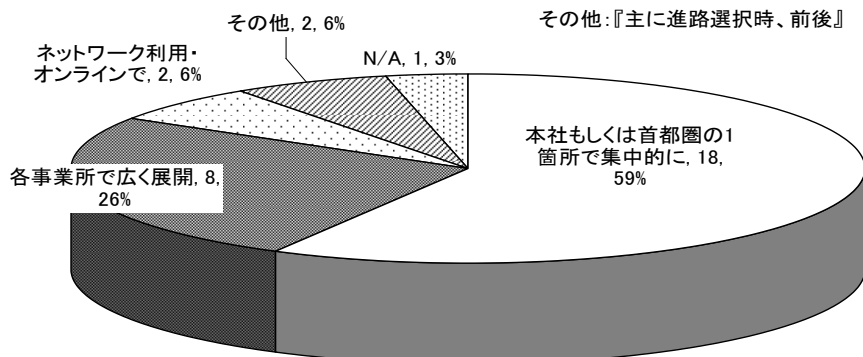
一方で設置時期であるが、回答の中でもっとも多かったのが本年 2004 年の設置である。ちょうどタイミングの良い時期に調査票を送付された故に回答に繋がった可能性もあろうが、アップダウンはあるものの、徐々に増加しているのが見取れる。

### 3-3. キャリア・カウンセリングの組織内位置づけ／提供形式

キャリア・カウンセリング 組織内での位置づけ  
(社内キャリア・カウンセリングの仕組みがある企業=31社中)

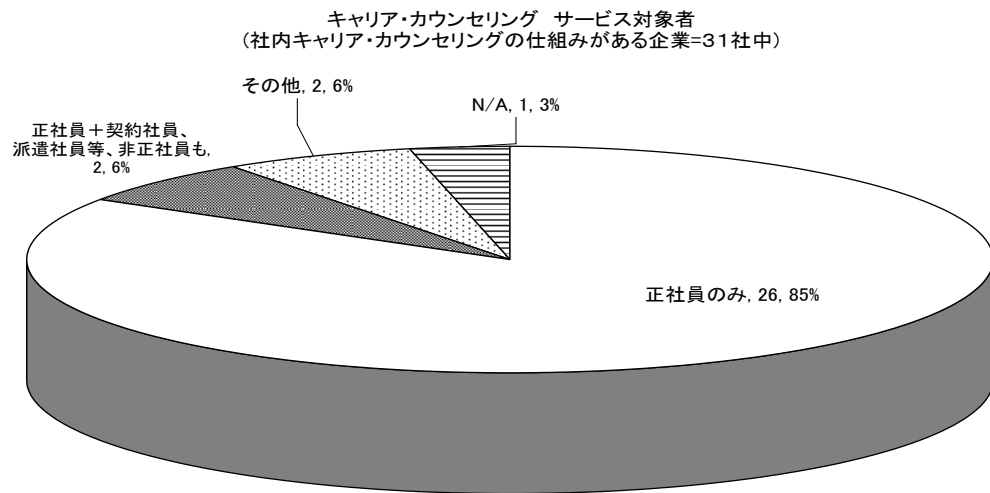


キャリア・カウンセリング 提供場所・形式  
(社内キャリア・カウンセリングの仕組みがある企業=31社中)



キャリア・カウンセリングの社内的位置づけであるが、半数以上を占めるのが人事部内である。次に教育・人材開発内であり、これとは別にキャリア・センターとして設置している企業が4社、と続く。提供場所としては本社、首都圏など1箇所で集中的に実施しているケースが6割である。ネットワーク、オンラインでの試みも僅かながら行われている。

### 3-4. キャリア・カウンセリングのサービス対象



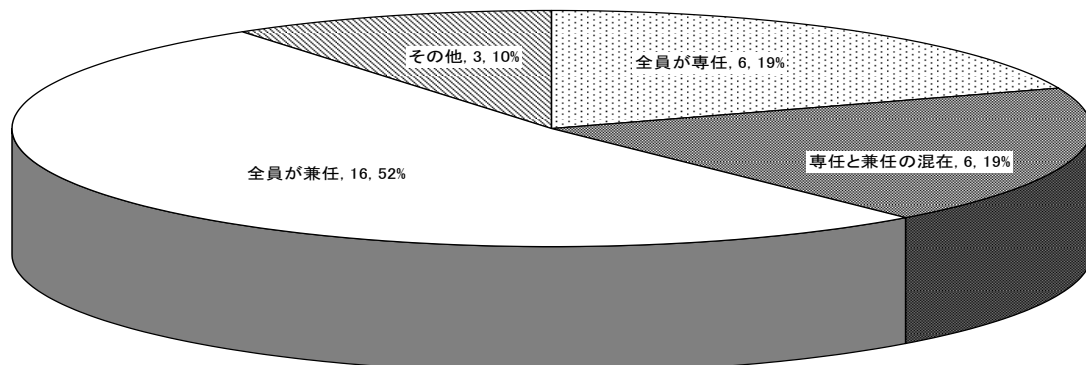
その他:『非正社員も含み、またその家族全員』  
『正社員のうち、特定年齢の者のみがサービスの対象である』

正社員のみという企業が9割近くを占める。派遣社員、契約社員等、非正社員までの対象はまだ2社、6%に留まっている。正社員に限定したサービスから、より多様な組織構成員へのサービスへの展開は今後の1つの課題であろう。

### 3-5. キャリア・カウンセラーの勤務体制

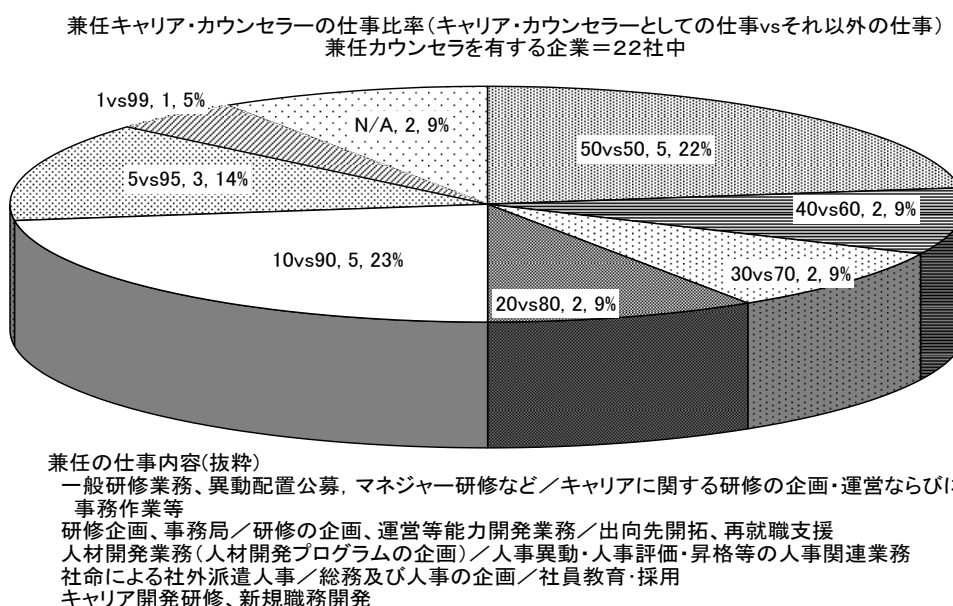
キャリア・カウンセラーの勤務体制  
(社内キャリア・カウンセリングの仕組みがある企業=31社中)

その他:『社外スタッフのため』  
『各専門分野のエキスパートを有する危機管理コンサルティング会社に業務を委託している。』  
『外部にキャリア研修を委託。キャリアカウンセラーは委託先からの派遣。』



キャリア・カウンセリングを社内のスタッフが提供するとき問題となるのが、そのスタッフの職務である。フルタイムのキャリア・カウンセラーを置くほど案件数が来ないということ、またキャリアに関する相談なので、1対1のカウンセリングだけではなく、他の人事・教育関連の業務で現場情報を収集しながら行うのが望ましいということは指摘されていたことだが、実際にも兼任スタッフが含まれる体制をとる企業が約7割となっている。

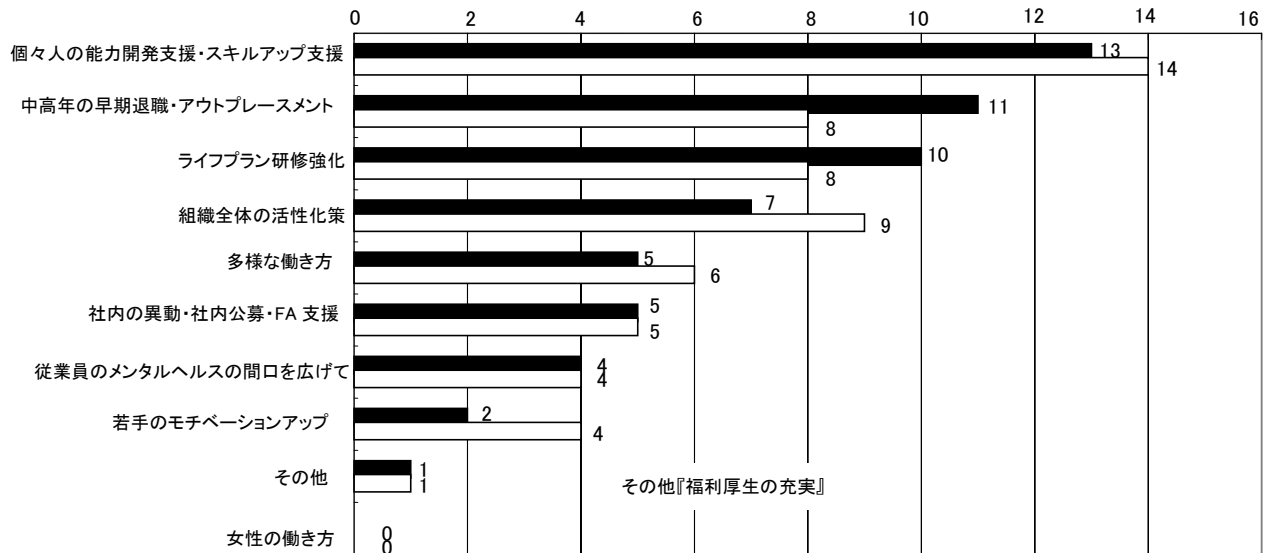
### 3-6. 兼任キャリア・カウンセラーの兼任職務とのバランス／その内容



キャリア・カウンセラーを兼任しているスタッフの職務について、その比率と内容に関して聞いている。兼任スタッフを持つところに関していえば、ほとんどの企業でキャリア・カウンセラーとしての仕事が半分以下という実態が見えるであろう。内容としては、研修企画業務を中心として兼務しているケースが多数を占める一方、決して多くはないが人事異動や人事評価・昇格等の業務に関わっているという記述もあった。

### 3-7. キャリア・カウンセリングの狙い

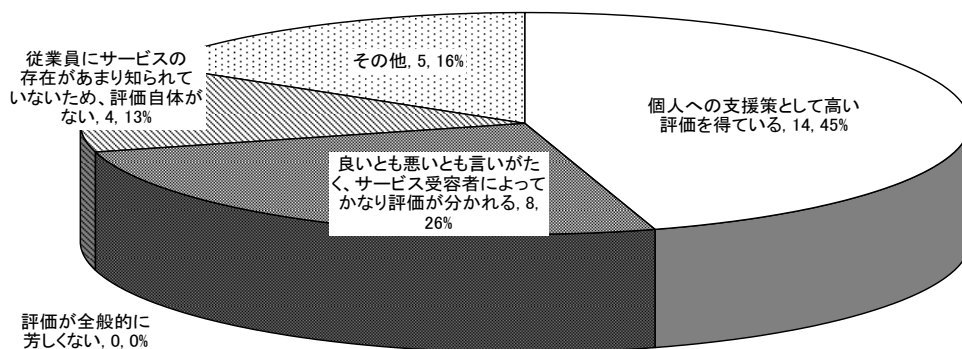
キャリア・カウンセリングの設置時における狙いと現在の狙い  
 (社内キャリア・カウンセリングの仕組みがある企業=31社による複数回答で  
 上段は設置時の狙い、下段は現在の狙い)



キャリア・カウンセリングの導入時期と現在における、その狙いについて聞いたところ、『個々人の能力開発支援・スキル向上』『組織全体の活性化策』『若手のモチベーションアップ』については設置時<現在となっており、『アウトブレースメント』『ライフプラン研修強化』については設置時>現在となっている。キャリア・カウンセリング=アウトブレースメントという構図が変化していることが見てとれるのではないだろうか。

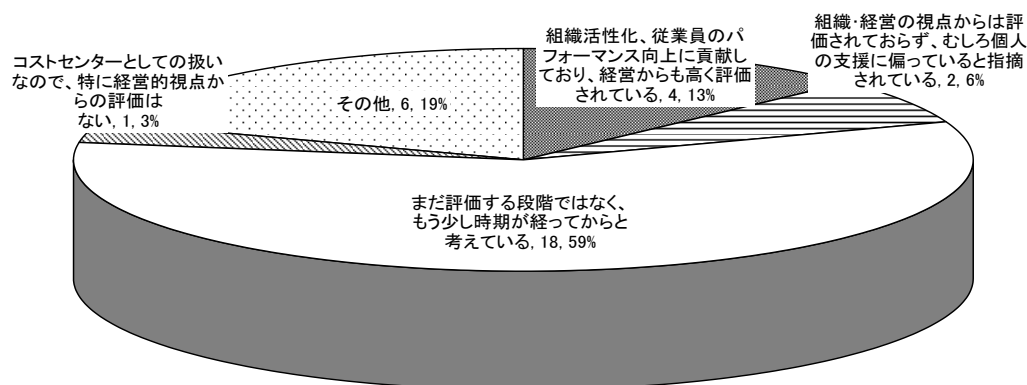
### 3-8. キャリア・カウンセリングの評価

サービス受容者からの評価について  
 (社内キャリア・カウンセリングの仕組みがある企業=31社中)



その他:『概ね、評価を得ているが始めてまだ1年であり、今後の推進により社内の評価が固まってくる。』  
 『メンタルヘルスに関しての評価は高い』  
 『まだ事例がほとんどない』  
 『充分、把握していない』『試行段階であり、未評価』

経営の視点からの評価について  
(社内キャリア・カウンセリングの仕組みがある企業=31社中)

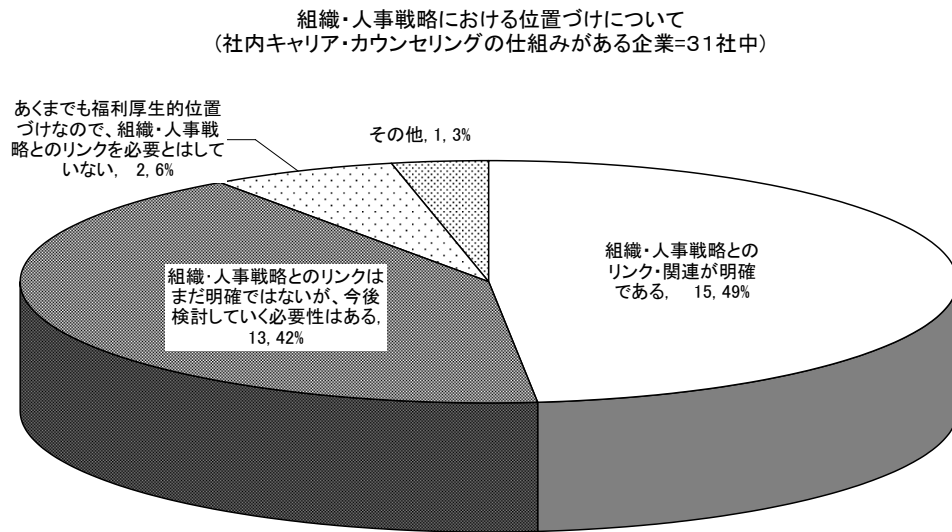


その他:『個人のキャリア形成支援として、経営としても評価している。』  
『セカンドキャリア支援が中心で、現在の経営ニーズ(Transformation)には合致している。』  
『まだ事例がほとんどない』  
『不明』『試行段階であり、未評価』

企業内キャリア・カウンセリングの場合、顧客が誰なのかという議論があるとする、そのサービスを利用する従業員と、そのカウンセリングを設置した経営という2つの顧客が考えられる。より解りやすいものは、利用者からの評価であるが、45%が利用者からの評価は高いと回答しているものの、4分の1強の企業が、まだ明確に利用者からの評価を高いものとして言い切れない状況にあるようだ。一方、もう1つの顧客である経営からの評価については、6割近くがまだ評価する段階ではないという回答である。経営から従業員のパフォーマンス向上に貢献していると評価されていると回答している企業は13%、一方個人支援に偏っているところがあるところが6%、その他の中には「まだ事例がほとんどない」「不明」「試行段階であり未評価」など、状況のはっきりしない様子がうかがい知れる。2004年設置の企業も多くあり、まだわからないというのが正直なところであろう。



### 3-9. 戦略とのリンク



その他:  
『人財活性化施策の一つとして実施しているが、ジョブマッチングを推進する等、単なるカウンセリングでなくアクションも行っている。この意味で人事戦略とリンクしている。』

戦略とのリンクについては、9割の企業が、リンクは明確である、もしくは今後検討していく必要があるという回答になっており、福利厚生的な位置づけとして、リンクを必要としないとした企業を大きく上回る結果となっている。しかし4割強の企業にとっては未だ戦略とのリンクは模索中という状況であり、課題を残していることもわかる。

#### 戦略とのリンクとは、その具体的内容

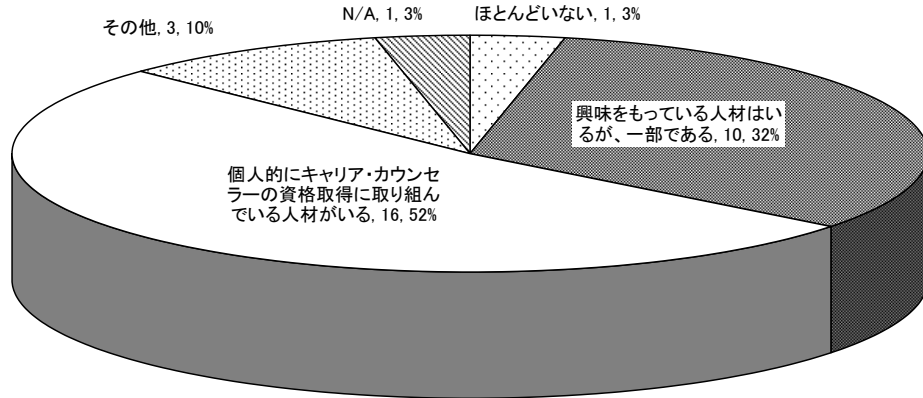
組織・人事戦略との明確なリンクがあるという回答者には、その具体的内容について記述をしていただいた。回答をまとめると、次のようなポイントが挙げられる。

- リストラクチャリング（ダウンサイジング）経営とセカンドキャリア支援のリンク
- 組織における役割、人材育成プランに乗った人材への支援という文脈
- 個の自立、市場価値を社内でも重視するという社長（トップ）方針がある
- 管理職による部下支援へのフォロー
- 若手、優秀社員のリテンション
- 社内公募・ジョブマッチングのフォロー
- 管理職による部下支援として
- 安心して働くことができる職場作りの基盤

特に、各企業の組織変革（トランスフォーメーション）やビジネスモデルからの変化に言及した内容は見られなかった。興味深いものとしては、安心して働くことができる職場の基礎、つまり契約関係ではなく信頼関係を醸成するためのキャリア・カウンセリングであるというコメントであった。

### 3-10. キャリア・カウンセリング今後の方向性／人事・教育部門スタッフの関心

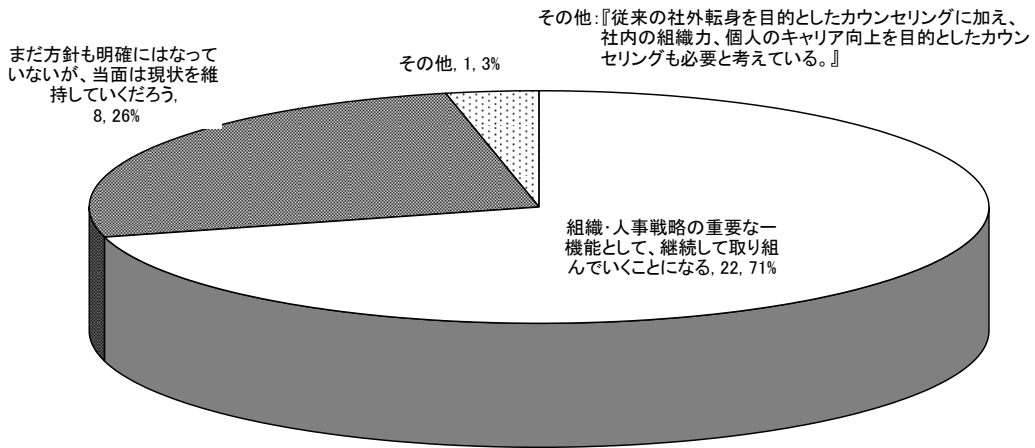
人事・教育部門スタッフの関心  
(社内キャリア・カウンセリングの仕組みがある企業=27社中)



その他:

『部門ミッションを共有し、全員がキャリアカウンセラーの資格を取得した。今後も計画的に取得者を増やし、サービスを強化する予定。』  
『キャリアカウンセリングの重要性は全員認識している。』  
『興味を持っている人は多数いる。』

今後の社内キャリア・カウンセリングの方向性について  
(社内キャリア・カウンセリングの仕組みがある企業=27社中)



まだ本決まりではないが、会社の方針変更等で縮小/撤退を検討する流れにある, 0, 0%  
サービスの撤退を検討中/その検討の予定が具体化している, 0, 0%  
早急に撤退する予定である, 0, 0%

今後の展開や人事スタッフ自身の関心度合いについて尋ねたところ、積極的に組織・人事戦略の重要な一機能として取り組んでいくことになる、という回答が7割となった。現在の組織・人事戦略とのリンクについて尋ねた質問を参照すると、まだリンクの内容については模索中ではあるものの、積極的な見通しを持つ企業がこの質問で増えていることがわかる。また、こうした機能を企画・提供する人事・教育部門スタッフの態度であるが、約半数は個人的にキャリア・カウンセラーの資格取得等に取り組んでいる人材

がいるとしている一方、35%がほとんどいない、限られている、といったような回答をしている。

キャリア自律、キャリア・カウンセリングを導入する、指導をとる人事・教育部門の態度は、インフォーマルながらもその機能についてどれだけコミットしているかの情報になるだろう。人事スタッフ自身のコミットメントのないサービスは、組織内で受け入れられることも難しいのではないだろうか。

### 3-11. 導入企業からの「キャリア・カウンセリングに思うこと」

いくつかのポイントを下記にまとめてみたい。

- 相談の内容について
  - －会社では知られたくない私的内容を話すという意識が強く、守秘義務の要請が強い。
  - －上司には話せない、ライフ部分も含めた相談ができるところに評価がある。
  - －組織横断的な相談は、所属長にはどうしてもしにくいいため、キャリア・カウンセリングで対応している。
- 戦略とのしっかりしたリンクの必要性
  - －効果的に、経営と組織の中にキャリア自律を組み込むためには、経営からの理解を求めることが重要。
  - －個人の活性化が組織活性化に繋がると捉え、組織力向上のためのキャリア・カウンセリングに取り組む。メンタルヘルスもまた同じ。
- 人材流動化時代の流れ
  - －人材流動化時代のなかで、個々人のキャリア開発に対する支援要請に応える事が、会社の人材リソース強化に繋がると考える。
- 地道な活動の重要性
  - －キャリア・カウンセリングの効果はすぐに出てくることを期待できるものではなく、一人一人が自分のキャリアについて考えていくことがどれだけ重要であるか、じっくり啓蒙していく必要がある。
  - －本人だけでなく、上司が相談に来る様な風土づくりを作ること。
- ジェネレーションギャップ
  - －20代、30代、40代、50代、それぞれの悩みを持ち、互いに違うという状況の中で、キャリア・カウンセリングも一律的なアプローチでは出来ない難しさがある。
- アウトプレースメントから若手も含めたキャリア自律運動へ
  - －数年前まではアウトプレースメントが中心であったが、現在は若手も対象に含めたキャリア自律運動となる必要がある。
- 従来 of CDP の強化
  - －キャリアプランをたてて実行していくことは重要だが、それを個々人に任せてはなかなか実行されない。そのフォローとして機能する。
- セカンドオピニオンとしてのキャリア・カウンセリング
  - －所属長が部下のキャリアに責任をもつ体制は原則変わらないが、キャリア・カウンセリングというセカンドオピニオンを用意しておく。

---

- キャリア・カウンセリングの目的

- 目的が何なのか、何をすることがキャリア・カウンセリングなのかははっきりしておらず、また支援者の力量も足りていないところがある。

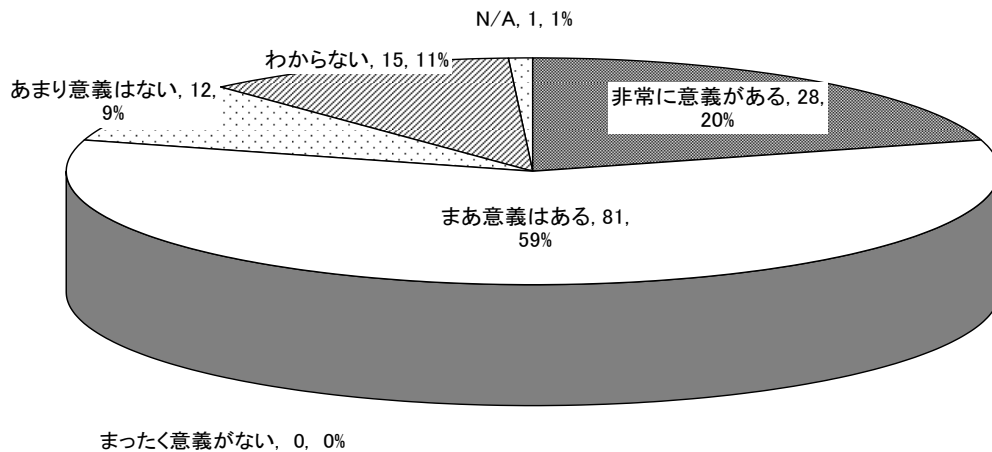
- そもそもキャリア意識の高い従業員が中心の場合、そこでは気づきを促すよりも業界や職務に精通したアドバイスができる人が求められる。

導入企業群からの自由記述であるが、そこに確固たる目的やゴールがあるというよりは、「やりながら、考える」という状況にある企業が多いという印象を持つ。特に、なぜ組織としてこの領域に取り組むのかという、人事・組織戦略とのリンクについて言及する回答は多く見られた。変化する環境のなかで、キャリア・カウンセリングもまた決まった形で提供し続けられればよいというものではなく、試行錯誤で取り組む実態が見えてきた印象である。

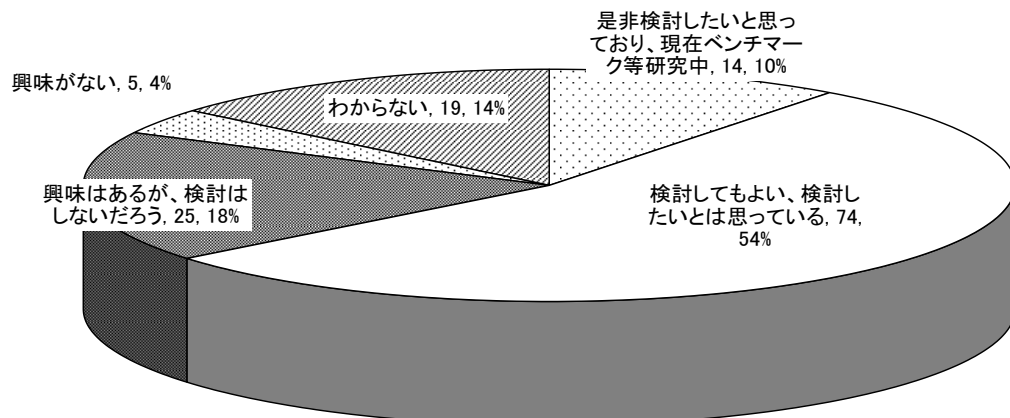
## 問4(社内にキャリア・カウンセリング機能を持たない企業に対する設問)

### 4-1. キャリア・カウンセリング導入の意義／自社検討予定

キャリア・カウンセリングの御社への導入の意義はありますか  
(現在、社内にキャリア・カウンセリングの仕組みがない企業137社)



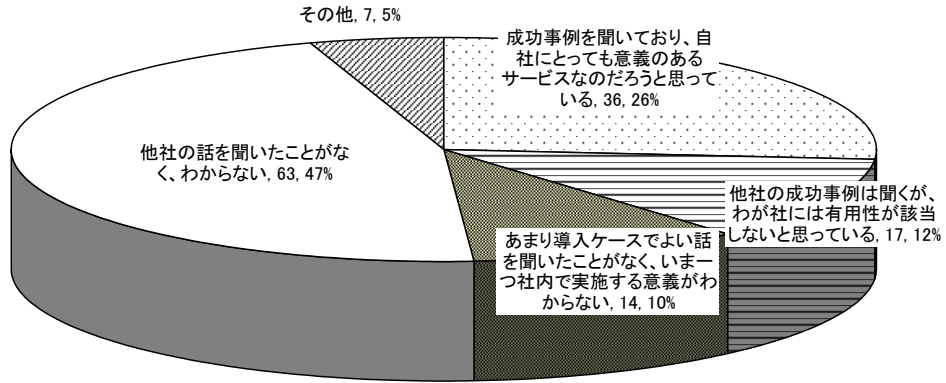
キャリア・カウンセリングの御社導入を今後検討される予定はありますか  
(現在、社内にキャリア・カウンセリングの仕組みがない企業137社)



キャリア・カウンセリングを現時点で導入していないと回答する企業の中での興味・関心の度合いを聞いたところ、「意義はある」>「検討したい」という構図となった。つまり、意義はあるように思えるが、実際の検討となると一歩退いたスタンス、もしくは「わからない」という回答の多さが示すように、アクションをとるところにまでは至らないようである。

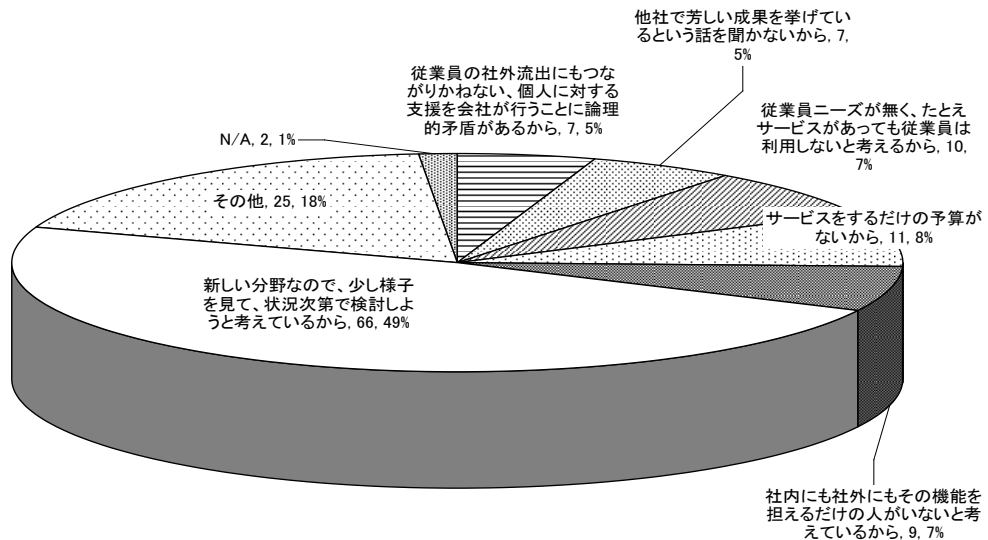
#### 4-2. 導入企業の印象]／現時点で未導入の理由

キャリア・カウンセリングを導入している企業に関する情報から、どのような印象を受けていますか  
(現在、社内にキャリア・カウンセリングの仕組みがない企業118社)



その他:『成功事例はあまり聞かないが有意義な機能と認識』『成功の定義まで知らない為、判断できない』『キャリアカウンセリングの重要性は理解できるが、現状の内部体制ではむずかしい。』『職種別採用の前提があり(社内でもジョブローテーションはありますが)対象者を限定しないキャリアカウンセリングを導入する意思はありません。過去、リストラクチャリング、事業所の閉鎖・縮小に伴う退職者の転職支援には導入しています。』『意義はあると思うが、あまり良い導入ケースを聞いていない。』

現在御社内にキャリア・カウンセリングが無いのは、次の理由のうちどれにもっとも近いと思われますか  
(現在、社内にキャリア・カウンセリングの仕組みがない企業137社)

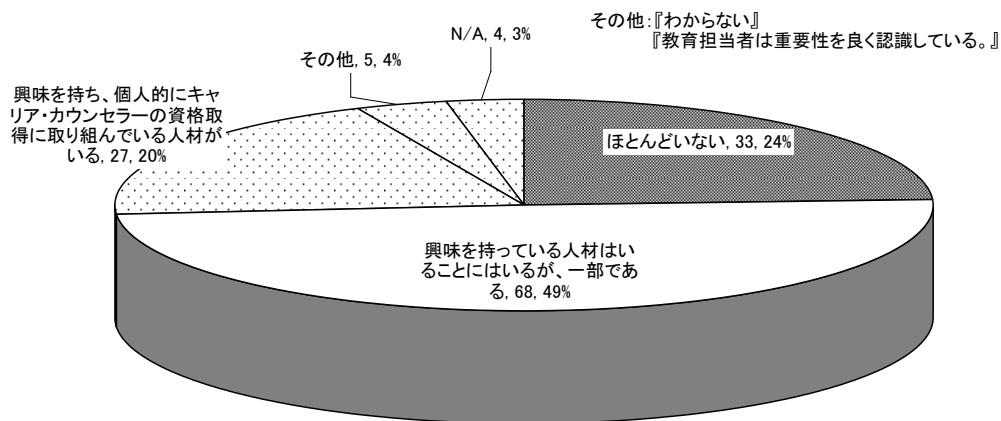


その他:『今までは上司と人事の責任と考えていたため』『会社が求めるキャリアプランを明示しており、本人が「自律的に考える」という方式をとっていなかったから』『外部でなく、上司・人事部を含めた人材育成の一環のひとつとして考えていく必要があるから』『キャリア・カウンセラーが不在のため。』『経営も従業員も問題意識を持っていない』『現在は検討が為されていない状況です。』『キャリア・カウンセリングについての認識度が低い。』『人事部門の検討遅れのため』『社外に当庫専属カウンセリング契約しているため。』『社内 ITSS を検討しているため』『社内的に関心が無い』『成熟していない』『職種が多く、導入は困難と考えているから』『人事メンバー及び人事制度で対応しているから』『成果主義、裁量労働制などを導入し、今後、FA制度などを検討している。導入状況を見極めながら考えていきたい。』『制度としては無いが、実質的にはキャリア・カウンセリングを進めている』『インフラ未整備』『現在、検討段階』

「意義はある」>「検討したい」という回答のズレが生じているが、その事情としては、他社話を聞いたことがないという回答が5割近くを占めているという背景があるのではないだろうか。意義については、あるかないかと問われれば、意義ありと判断するのだろうが、実際に検討するという段になると足踏みをする、ということである。キャリア・カウンセリングに関する情報は、積極的な情報収集をしない限り、情報として入ってき難い内容のようである。地道な活動であるという指摘が導入企業のコメントの中にも見られたが、キャリア・カウンセリングへの取り組みは、何かコストパフォーマンスが急激に改善したという成果が出るものではない。総論としては理解できるが、各論で自社に、となると、強いイニシアチブ等があって積極的に動かない限りは難しく、トレンドだけで実施するというような内容ではないということであろう。

#### 4-3. 人事・教育部門の関心

キャリア・カウンセリングに関して興味を持っているメンバーが  
人事・教育部門の中にどれほどおられますか  
(現在、社内にキャリア・カウンセリングの仕組みがない企業137社)



導入企業と比較すると、明らかに人事・教育部門スタッフの態度・関心度合いも低くはなっているものの、個人的に資格をとっているなどの企業も少なからず見られる。これらの企業は、今後導入を考えてはいるが、なかなか踏み切れないという企業群であることが考えられる。

#### 非導入企業からの「キャリア・カウンセリングに思うこと」

- 比較的ポジティブな見解
  - 組織内の人材ミスマッチに活用できるのではないかとと思う
  - より経営戦略とのリンクが明らかになれば、良いものになると考える
  - 個々人の流動化が高まる今後、必要な施策であると考え
  - 人材の多様性に対応するためにも今後要すると思われる

- 
- 比較的自社導入にはネガティブな見解
    - 環境要因からの不要論
      - －比較的安定的環境で、一人前になるのに10年かかるような世界では、本人希望のジョブ・ローテーションは限定されたものでしか行えない
      - －現在も新卒中心定年までの雇用が中心で、時期尚早と考える
    - 根強い「キャリア・カウンセリング＝アウトプレースメント」という構図
      - －（アウトプレースメントの）他にどのような目的があるのだろうか？知りたい。
    - キャリア・カウンセリングを提供する人材育成の困難さ
      - －かつては研修も含め、キャリア支援のプログラムがあったが、社内スタッフで提供するには限界があった。若手社員からの要望は現在もあるが、これに応えるプロの育成が難しい
      - －専門性・技術性の高い従業員が多く、彼らのキャリア相談にそうしたバックグラウンド無しに対応できるのだろうか
      - －（キャリア・カウンセリング関連の）資格取得者も複数いるが、果たしてニーズに応えられるか未だ不安、時間を要する
    - 組織的受け皿がうまく機能していない
      - －社内公募やFAがうまく機能していない。このままだとキャリア・カウンセリングのような機能もうまく動かないのではと考える
    - MBOが優先
      - －今はMBOの現場定着が優先事項である
  - 別の仕組みで対応
    - 人事のスタッフで対応
      - －人事スタッフが対応しており、特にキャリアに特化はせずに相談にのる
    - 上司、および職場で話をするのが基本
      - －そのための職場支援、環境作りをする
  - 経営層の理解
    - 経営の関心が薄い
    - コストパフォーマンスが測りにくく、説明しにくい