

平成 2 6 年 3 月修了予定

博士（学術）論文

現代の就職活動の環境と行動についての研究

～キャリア意識の形成と就職活動の視点から～

A Study of Current Job Hunting Environments and Behaviors
-From the Perspective of Career Consciousness and Job Hunting-

平成 2 5 年 1 2 月 1 3 日

高知工科大学大学院 工学研究科 基盤工学専攻

学籍番号 1 1 6 6 0 1 0

坂本 ひとみ

Hitomi Sakamoto

論文趣旨

近年、若者の働く現状がクローズアップされている。ニートやフリーターは年々増加し、非正規雇用の若者も増加している。若年者の失業率も高い中、非正規社員の若者は、職業能力形成の機会に恵まれることが無い中で働くことの意味が問われる時代になった。最近では、若者の職場のストレスやメンタルヘルスの問題がクローズアップされている。私たちを取り巻く社会や産業構造の変化は、労働者の心理・精神面にも大きな影響を与えていると言えよう。

また、個人の働き方も多様化しており、同時に企業の採用活動も多様化傾向にある。時代とともに求職者の就職活動に関する意識の変化はどうなっているのか、そして求職者はどのような行動を起こしているのかを本研究では考察する。

特に、求職者と企業の就職に関わる活動の相互作用が社会環境などの外的要素を含めてどのようなメカニズムで現代のミスマッチや高い離職率などの結果を生んでいるのかを説明するために、人の認知の構造モデルを導き出し、そのモデルでこれらの説明が出来るのではないかと考えた。そこで、考察結果としてこのモデルに基づき、課題の解決方法を提示することを目的とする。

本研究におけるインプリケーションは次の点である。

第1に、人と組織の関係性の分析では、3年間同じ企業のキャリア・コンサルティングに関わった結果、ミスマッチとGAPという仕組みが見えてきた。これらの分析からわかったことは、互いの欲求に対するGAPが生じておりこのGAPを認識した時に社員は不条理を感じ、不満などが態度に表れ仕事に影響を及ぼすと考え、それを解消させるための有効なカウンセリングの方法として構造モデルを導出し、4つの役割が明らかになった。その4つに働きかけたカウンセリングを受けることで思い込みによる不条理さに気づき態度をかえられるようになった。

第2に、この構造モデルをさらに詳細にするため、のべ1000人を超えるカウンセリングを分析し、認知の構造モデルを導き出した。本研究の軸となる心理学の分析視点からは、カウンセリング自体が本来一つ一つの研究であるが、それぞれのモデルを持って組み合わせることにより、カウンセリング対象者の心理がモデル化できると考え、その心理はパターン別にそれぞれに説明できると考える。

第3に、それぞれの年代から得たカウンセリング事例をもとに、このモデルにあてはめてみると一人ひとりの認知の構造が説明でき、さらにどの部分にカウンセリングとして働きかけると良いかということがわかった。これらカウンセリング事例を構造モデルで分析し検証することで、クライアントをプロファイリングすることができるようになった。そして、カウンセリングで導き出された内容は、マズローの枠、フェスティンガーの不協和、独自の構造モデル（坂本モデル）の3つの構造により、パターン化することができたことから、モデルを使ったカウンセリングの有効性を示した。

以上のことから、従来のカウンセリングは、理論的背景を基準としてカウンセリングをとらえてきたが、クライアントを基準としてクライアントの環境や状況や問題に対応した、柔軟なカウンセリングのスタイルに対応できるモデルを導き出した。

今後は、プロファイリングされたクライアントとこのモデルにしたがってどこに働きかければよいかを処方箋として考えカウンセリングすることで、より有効なカウンセリングを実施することができると思う。

Summary

Much attention has been paid lately to the current work situation of young people. There has been a steady increase in the number of NEETs (Not in Employment, Education, or Training) and part-time job hoppers known as freeters, as well as a growing number of young workers in temporary positions. With the high youth unemployment rate, we have entered a time in which non-regular employees, faced with a lack of opportunities for vocational skills training, question the meaning of work. Increasingly, focus has been on mental health problems and workplace stress affecting young people. The psychological and mental state of workers is being greatly affected by the changes in industry structure and the surrounding society.

In addition, individual working styles have been diversifying and industry recruitment activities have also shown trends of change. This research examines the changes occurring over time in the attitudes of job-seekers, as well as the behavior patterns they exhibit.

To be able to define these issues better, I derived human cognitive structural models to explain the mechanisms behind the interactions of job-seekers and industries, including external factors such as social environments, which lead to the current mismatches and high turnover rates. My goal is to present a solution to these issues based on this model.

The implications of this study are as follows.

Firstly, during my role as a career consultant for three years with one company, I analyzed the relationships between people and the organization and began to see a pattern of “mismatches” and “gaps.” From this analysis, I observed that a “gap” existed between the respective wishes of the employees and management which, when recognized, resulted in irrational thinking on the part of employees. I believe such irrational thinking could present in the employees’ attitude and thus affect their work. A structural model was derived for effective counseling methods to eliminate these problems, from which four functions became apparent. Once people received counseling utilizing these four functions, they could come to terms with the irrationality resulting from over-thinking and change their attitudes.

Secondly, in order to improve this structural model, a total of over 1000 counseling cases were analyzed to form a cognitive structural model. The social psychology focused on in this research is, in actuality, divided into several research topics. However, by combining their respective models, I believed the psychology of

clients undergoing counseling could be modeled and thus interpreted on a pattern-by-pattern basis.

Thirdly, by applying the counseling data from various age groups into this model, I learned that I could explain the cognitive structure of each individual as well as discern the most effective areas for counseling. As a result, analyzing and inspecting the case studies as structural models helped in the profiling of clients. The effectiveness of using these models to determine the pattern of appropriate counseling for clients was shown by passing the counseling data through Maslow's Frame, Festinger's cognitive dissonance theory and my own three structural models.

In conclusion, conventional counseling has been conducted on the basis of theoretical backgrounds, however this client-based counseling model, through adapting to the environment and conditions of the client, has resulted in a more flexible counseling style.

I hope to continue effective counseling through application of this model to client profiles in order to administer more prescriptive counseling in the future.

目次

第1部 就職活動と就業環境

| | |
|------------------------|----|
| はじめに | 1 |
| 第1章 研究の目的 | 3 |
| 1-1 研究の背景と意義 | 3 |
| 1-2 モデルの創造 | 4 |
| 第2章 研究の構成 | 5 |
| 第3章 経済社会・教育の変化と人材の変化 | 8 |
| 3-1 就職活動における環境の変化 | 8 |
| 3-2 求められる人材の変化 | 10 |
| 3-3 課題を抱える仕組みについて | 12 |
| 第4章 現代の就職活動における環境 | 15 |
| 4-1 産業構造の変化 | 15 |
| 4-2 就労構造の変化 | 16 |
| 4-3 中小企業に求められる人材の変化 | 16 |
| 4-4 国による「職業能力」の定義 | 18 |
| 4-5 若年者の就職支援について | 20 |
| 4-6 新卒者の就職活動の現状 | 21 |
| 4-6-1 倫理憲章について | 21 |
| 4-6-2 就職活動の状況について | 21 |
| 4-6-3 学生の状況 | 24 |
| 第5章 学生の就業力と企業の期待 | 27 |
| 5-1 学生と企業の認識の相違 | 27 |
| 5-2 離職率について | 28 |
| 5-3 キャリア・コンサルティングの必要性 | 29 |
| 第6章 中小企業の就業環境—高知県を事例に— | 31 |
| 6-1 高知県の産業の現状 | 31 |
| 6-2 就業状況 | 31 |
| 6-3 ミスマッチの現状 | 33 |

| | |
|------------------------------|-----|
| 第2部 先行研究（理論）と分析・検証・・・・・・・・・・ | 36 |
| 第7章 心理学的アプローチの理論・・・・・・・・・・ | 36 |
| 7-1 フェスティンガー・・・・・・・・・・ | 38 |
| 7-2 エリス・・・・・・・・・・ | 40 |
| 7-3 マズロー・・・・・・・・・・ | 43 |
| 7-4 分類・仮説・・・・・・・・・・ | 46 |
| 第8章 キャリア開発に関する理論・・・・・・・・・・ | 48 |
| 8-1 ホランド・・・・・・・・・・ | 49 |
| 8-2 クランボルツ・・・・・・・・・・ | 50 |
| 8-3 シャイン・・・・・・・・・・ | 51 |
| 8-4 小括・・・・・・・・・・ | 55 |
| 第9章 インタビューと分析検証・・・・・・・・・・ | 58 |
| 9-1 学生カウンセリング・・・・・・・・・・ | 58 |
| 9-2 企業におけるカウンセリング・・・・・・・・・・ | 65 |
| 9-3 意識構造のモデル・・・・・・・・・・ | 76 |
| 第10章 仮説の再検証と提案・・・・・・・・・・ | 80 |
| 10-1 事例研究・・・・・・・・・・ | 80 |
| 10-2 検証と提案・・・・・・・・・・ | 98 |
| 10-3 まとめ・・・・・・・・・・ | 102 |
| 第3部 事例研究とインプリケーション・・・・・・・・・・ | 104 |
| 第11章 キャリア関連事例研究・・・・・・・・・・ | 104 |
| 11-1 日本の中小企業の現状・・・・・・・・・・ | 104 |
| 11-2 就労支援対策事例・・・・・・・・・・ | 109 |
| 11-2-1 概要・・・・・・・・・・ | 109 |
| 11-2-2 就労環境・・・・・・・・・・ | 109 |
| 11-2-3 農業経営・・・・・・・・・・ | 110 |
| 11-2-4 経営リスク・・・・・・・・・・ | 111 |
| 11-2-5 現在のブランド化・・・・・・・・・・ | 112 |
| 11-2-6 今後の経営課題・・・・・・・・・・ | 112 |

| | |
|-------------------------------|-------|
| 1 1－2－7 若年者支援の取り組み | 1 1 3 |
| 1 1－3 米国の企業の人材育成の事例 | 1 1 3 |
| 1 1－4 東アジアにおける日系企業の人材確保と労働政策 | 1 1 8 |
| 1 1－4－1 タイの企業の人材派遣の事例 | 1 1 8 |
| 1 1－4－2 人材派遣会社の課題と取り組み | 1 1 9 |
| 1 1－4－3 シンガポールの企業の人材確保の事例 | 1 2 1 |
| 1 1－4－4 ベトナムの中小企業の現状 | 1 2 3 |
| 第 1 2 章 インプリケーション | 1 2 9 |
| 第 1 3 章 まとめ—キャリア・マーケティングの可能性— | 1 3 3 |
| 謝辞 | 1 3 6 |
| 参考文献 | 1 3 7 |

図 目次

| | |
|-------------------------------------|-----|
| 図 1－1 研究の構造 | 2 |
| 図 3－1 「就職支援体制調査」の結果 | 1 3 |
| 図 4－1 合同企業説明会への参加 | 2 2 |
| 図 4－2 県内・県外の合同企業説明会への参加について | 2 2 |
| 図 4－3 企業へのエントリーについて | 2 3 |
| 図 4－4 エントリーシートの提出状況について | 2 3 |
| 図 4－5 就職活動をしていく中で不安なこと | 2 4 |
| 図 4－6 就職活動に必要なこと | 2 5 |
| 図 5－1 離職率調査 | 2 8 |
| 図 5－2 職場定着のための取り組み | 2 9 |
| 図 6－1 県内総生産の産業構造 | 3 1 |
| 図 6－2 産業別就業者数 | 3 2 |
| 図 6－3 新規高卒者の県内・外就職状況 | 3 3 |
| 図 6－4 求人・求職ニーズ面でのミスマッチの状況 | 3 5 |
| 図 7－1 キャリア発達論鳥瞰図 | 3 7 |
| 図 7－2 不協和の大きさと新しい情報の積極的探索との関係 | 3 8 |
| 図 7－3 就職活動における不協和について | 3 9 |
| 図 7－4 エリスの「論理療法」 | 4 1 |
| 図 7－5 エリスの「論理療法」のカウンセリングへの応用モデル | 4 1 |
| 図 7－6 産業・組織心理学 | 4 3 |
| 図 7－7 マズローの欲求 5 段階説 | 4 4 |
| 図 7－8 働くモチベーションの 5 段階 | 4 5 |
| 図 7－9 働くモチベーションと心理的契約 | 4 5 |
| 図 7－10 フェスティンガーのタイプ A・B | 4 6 |
| 図 7－11 マズローのタイプ A・B | 4 7 |
| 図 8－1 キャリア発達論鳥瞰図 | 4 8 |
| 図 8－2 ホランドの 6 角形モデル | 4 9 |
| 図 8－3 産業・組織論 | 5 1 |
| 図 8－4 マズローとシャインの構図 | 5 3 |
| 図 8－5 キャリア・アンカーとキャリア・サバイバル | 5 4 |
| 図 8－6 キャリア支援イメージ図 | 5 5 |
| 図 8－7 キャリアを考えるフレームワークへの置き換え | 5 5 |
| 図 8－8 キャリア・マーケティングのイメージ図【坂本モデル】 | 5 6 |
| 図 8－9 ライフ・サイクル・マーケティング (LCM)【坂本モデル】 | 5 7 |

| | |
|--------------------------|----|
| 図9－1 若年者のキャリア形成① | 58 |
| 図9－2 若年者のキャリア形成② | 59 |
| 図9－3 学生の就職活動の意識モデル | 60 |
| 図9－4 就職における現状と理想 | 61 |
| 図9－5 仕事へのモチベーション① | 61 |
| 図9－6 仕事へのモチベーション② | 62 |
| 図9－7 仕事へのモチベーション③ | 63 |
| 図9－8 就職後のビジネスマナーで不安に思うこと | 64 |
| 図9－9 A 社組織図① | 65 |
| 図9－10 A 社新卒者離職調査 | 66 |
| 図9－11 A 社組織図② | 67 |
| 図9－12 GAP 分析 | 72 |
| 図9－13 場と心理的契約の関係図 | 73 |
| 図9－14 GAP 分析 | 75 |
| 図9－15 企業・社員・カウンセラーの関係 | 76 |
| 図9－16 GAP 分析① | 76 |
| 図9－17 GAP 分析② | 77 |
| 図9－18 人の意識の構造モデル① | 78 |
| 図9－19 人の意識の構造モデル② | 79 |
| 図10－1 マズローのタイプ A・B | 81 |
| 図10－2 フェスティンガーのタイプ A・B | 81 |
| 図10－3 マズローのタイプ A・B | 83 |
| 図10－4 フェスティンガーのタイプ A・B | 84 |
| 図10－5 学生の意識の構造 | 85 |
| 図10－6 マズローのタイプ A・B | 86 |
| 図10－7 フェスティンガーのタイプ A・B | 87 |
| 図10－8 マズローのタイプ A・B | 88 |
| 図10－9 フェスティンガーのタイプ A・B | 88 |
| 図10－10 マズローのタイプ A・B | 90 |
| 図10－11 フェスティンガーのタイプ A・B | 91 |
| 図10－12 マズローのタイプ A・B | 92 |
| 図10－13 フェスティンガーのタイプ A・B | 93 |
| 図10－14 マズローのタイプ A・B | 94 |
| 図10－15 フェスティンガーのタイプ A・B | 95 |
| 図10－16 マズローのタイプ A・B | 96 |
| 図10－17 フェスティンガーのタイプ A・B | 96 |

| | |
|--|-------|
| 図 1 0－1 8 フェスティンガーのタイプ A・B | 9 8 |
| 図 1 0－1 9 フェスティンガーとマズローから見る学生の不協和の構造 | 9 9 |
| 図 1 0－2 0 マズローのタイプ A・B | 9 9 |
| 図 1 0－2 1 M/F 坂本モデル① | 1 0 0 |
| 図 1 0－2 2 M/F 坂本モデル② | 1 0 1 |
| 図 1 0－2 3 マズローのタイプ A・B | 1 0 2 |
| 図 1 0－2 4 フェスティンガーのタイプ A・B | 1 0 2 |
| 図 1 0－2 5 GAP 分析 | 1 0 3 |
| 図 1 1－1 高知県の気温の推移 | 1 1 1 |
| 図 1 1－2 場と心理的契約の関係図 | 1 1 5 |
| 図 1 1－3 アセスメント | 1 1 6 |
| 図 1 1－4 場と心理的契約の関係図 | 1 1 7 |
| 図 1 3－1 キャリア・コンサルティングの経過図 | 1 3 3 |
| 図 1 3－2 クライアント支援の図 | 1 3 4 |
| 図 1 3－3 ライフ・サイクル・マーケティング (LCM) 【坂本モデル】 | 1 3 5 |

表 目次

| | |
|--------------------------|-----|
| 表 3－1 社会環境の変化 | 9 |
| 表 3－2 雇用に関する社会環境の変化 | 10 |
| 表 4－1 採用活動スケジュール | 26 |
| 表 6－1 新規学卒者の在職期間別離職状況 | 34 |
| 表 6－2 新規学校卒業者の就職離職状況調査結果 | 34 |
| 表 7－1 カウンセリングのタイプ | 36 |
| 表 7－2 組織のとらえ方 | 43 |
| 表 9－1 就職活動時の問題点について | 59 |
| 表 10－1 事例一覧表 | 80 |
| 表 11－1 日本とタイの関係 | 118 |
| 表 11－2 日本企業の投資件数と投資額 | 119 |
| 表 11－3 日本とシンガポールの関係 | 121 |
| 表 11－4 日本とベトナムの関係 | 124 |
| 表 11－5 日本企業の投資件数と投資額 | 124 |

写真 目次

| | |
|----------------------------|-------|
| 写真 1 1－1 タイ・整然と整理された工場内 | 1 2 0 |
| 写真 1 1－2 タイ・大量の日本製マシニングマシン | 1 2 0 |
| 写真 1 1－3 シンガポール・郊外に所在する事務所 | 1 2 3 |
| 写真 1 1－4 ベトナム日系企業の工場内 | 1 2 4 |

第1部 就職活動と就業環境

はじめに

近年、若者の勤労観低下や離職率の高さが社会問題として取り上げられるようになった。そのため、企業も若年者の離職をどのように回避するか、採用や入社後の育成についていろいろと工夫がなされている。また、ニートやフリーターといった若年者の問題も社会現象として取り上げられている。

経済産業省では、職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力として「社会人基礎力」を提唱し、企業や若者を取り巻く環境が「社会人基礎力」を意識的に育成していくことが重要となっていることを指摘している。

また、大学等教育現場ではインターンシップやフィールドワークの授業を取り入れるなど、就業体験や地域との交流を学生に与える機会を増やしている。

企業では、エントリーシートの複雑化や採用面接の回数の増加、面接内容の多様化などが見られる。企業における採用時の面接回数の増加は、地方の学生が都会へ就職するときの金銭的・時間的な負担となっている。

課題としては、産業構造の変化、企業の採用の変化、若者の意識の変化などから今後の企業の人材育成のあり方も問われている。

また、日本の一部の企業、特に製造業においては、国際競争の激化等による生産拠点の海外移転により、採用人数の減少やグローバル人材の確保といった採用変化が近年みられるようになった。

このような中、就職する側の意識は、産業構造の変化や求められる能力の変化に追いついておらず、ミスマッチやメンタルヘルスの問題で離職をする若年者が多くなっている。

こうしたことを踏まえて、本研究では求職者の就職活動に関する意識と行動を考察し、求職者と企業の就職に関わる活動の相互作用が、社会環境などの外的要素を含めて、どのようなメカニズムで現代のミスマッチや高い離職率などの結果を生んでいるかを説明するためのモデルを提示する。

そのための研究の枠組みとしては、下記の図のようなアプローチをする。

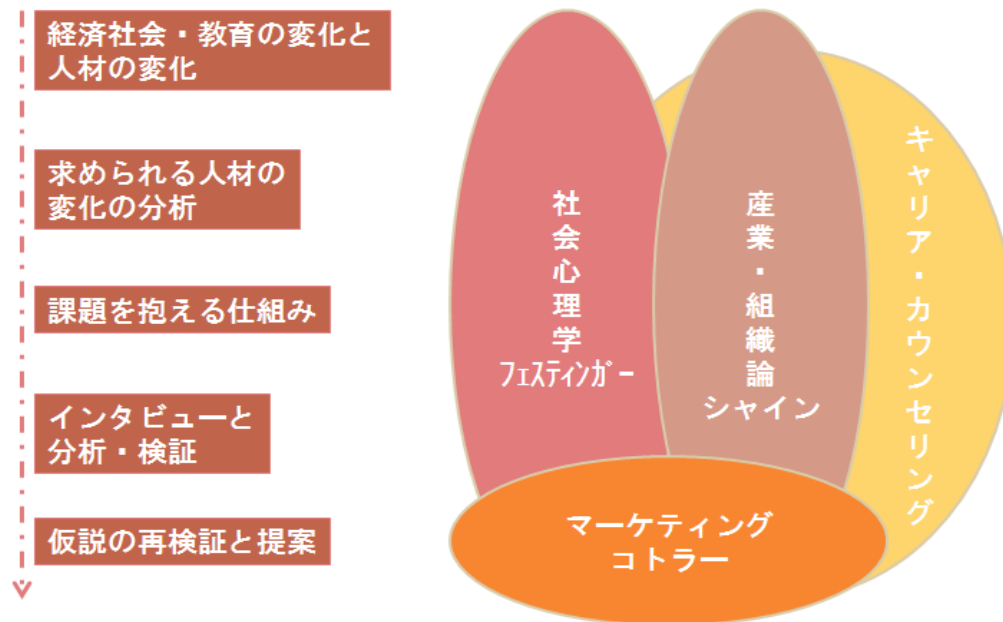


図1-1 研究の構造

研究の背景全体は、キャリア・カウンセリングの視点でアプローチをする。また、心理学的アプローチでは、「フェスティンガー」の認知的不協和理論、「マズロー」の欲求5段階説、「エリス」の論理療法の枠組みを用いてアプローチをする。そして、全体のまとめとして、「コトラー」のマーケティングの枠組みを利用した「キャリア・マーケティング」を提案する。

第1章 研究の目的

1-1 研究の背景と意義

研究の背景として、若年者の高い離職率に対する企業の危機感がある。経済産業省（2010）の調査では、企業と学生の間にある大きな差異を指摘している。

企業が「学生に求める能力要素」と、学生が「企業で求められていると考える能力要素」には大きな差異がみられる。企業が学生に対して「主体性」「粘り強さ」「コミュニケーション能力」といった能力要素に不足を感じている一方、学生はそれらの能力への意識は低く、「自分はすでに身に付けている」と思っている傾向が見られる。そして、「語学力」「専門知識」「簿記」などの能力要素が学生は自らに不足していると考えているが企業側は、それらの能力要素に対しては特に不足感を感じていない。

また、学生生活やクラブ活動、アルバイト等を通して学生は「チームワーク力」「粘り強さ」といった能力要素をすでに身に付けていると考えているが企業側はその水準には達していないと考えている。

このように、企業と学生側に大きなGAPが存在するまま、就職活動・採用活動は行われている。

近年、日本の企業は国際競争の激化で、商品開発のスピード化を迫られ、技術の高度化・多様化による開発コストの上昇など様々な問題を抱えている。さらに失われた10年で、若年者の採用をうまくできなかった企業は、ここにきて将来を担う幹部が社内に十分にいないあるいは育てていないという問題を抱えている。技術革新、ビジネスのグローバル化や少子高齢化の進行など、産業や労働を取り巻く環境は大きく変貌し、IT化や業務の多様化・効率化により、労働市場における就業者に求められる能力も変化している。そして、社内の中堅人材の不足傾向にある企業が多い中、人材を育てる余裕のない企業は、若年者に即戦力を求める傾向にある。また、人材の代わりはいくらでもいると考える中小企業も少なくはない。

企業や労働者を取り巻く近年の急激な環境の変化は、職場のストレスを増大させ、メンタルヘルスの問題を引き起こしている。特に最近では、若者のメンタルヘルスの問題がクローズアップされ、私たちを取り巻く社会や産業構造の変化は、労働者の心理・精神面にも大きな影響を与えているといえよう。

このような状況の中、企業と求職者の間に存在する大きなGAPをどう解消し、ミスマッチを防ぎ離職率の低下に貢献できるかを考え、求職者の意識と行動について研究をする。

1－2 モデルの創造

働いている多くの労働者が雇用に不安を持つ時代となり、労働者の仕事意識も変化してきた。また、企業は、先の見えない時代へと突入し、時代の変化や労働者の意識の変化に対応しなくてはならなくなった。個人のキャリア形成と企業の発展をうまく融合させ、企業の発展に活かそうとする考え方もでてきた。このような中、国も職業能力開発促進法の改正や、第8次職業能力開発基本計画などを施策としている。

社会的現象の増加とともに、キャリア・カウンセリングが国の政策として認知され始め、様々な取り組み事例も増えてきた。しかし、カウンセラー自身の力量の限界はあるものの、この研究を通してクライアント自身においてのカウンセリングの限界が明確になるのではないかと考える。例えば、クライアント自身のモチベーションの問題やクライアントの環境の問題。そのことが、今後の対応方法とカウンセリングのあり方を考える上で重要なポイントとなる。

そこで、これまで関わった企業内カウンセリングや若年者の就職支援における1000人以上のカウンセリングの経験から、人間の意識創造モデルを作ることが研究のひとつの目的である。そして、それぞれの意識構造を説明できるモデルを作ること、それによりカウンセリングのあり方も明確になると考える。

第2章 研究の構成

まず初めに、第1部の就職活動と就業環境では、社会環境の変化を分析する。近年、若年者の労働についてのさまざまな問題がクローズアップされている。そこで、若者を取り巻く労働環境や産業構造の変化を見ていく。

第3章では、まず産業構造の変化を見ていく。国内の産業構造の変化は、就業構造にも変化をもたらせた。特に製造業においては工場の海外移転などにより就労者は減少傾向が続き、海外へ進出した企業は工場の中核となる人材が不足している状況が続いている。このように就労構造も変化してきている。これら産業構造の変化と労働市場の変化は、労働者に求められる能力の変化を生み出した。求められる人材については、1次産業・2次産業においてもコミュニケーション力が必要とされるようになった。近年は人材も変化をしている。社会のあらゆる場面で個人の選択肢が増え、それにより個人の文化が醸成し始めた。

第4章では、現代の就職活動における環境についての考察を述べる。産業構造の変化から労働者に求められる能力の変化は、新卒者に対しても明確に提示されるようになった。近年の社会経済のグローバル化やITなどの技術革新、少子高齢化や産業構造の変化により労働市場も変化し、労働者に求められる能力も変化してきたことなどを述べてきた。この変化は、成果にスピードが求められるようになり、賃金も成果主義導入企業では短期的に反映されるようになった。成果に時間のかかる能力開発や、定期昇給、年齢加算給など長期のインセンティブは重要視されなくなる。これは社内での部下の育成というところでも、短期の成果が求められるようになり、さらに言えば採用の段階でのそれぞれの企業の求める職業能力が求められるようになってきている。そして、経済産業省の定義づけた「社会人基礎力」は一般的にも知られてきた。ここでは、企業の求める能力と学生との認識にどのような相違があるかを述べ、そこからミスマッチの要因を探ることとする。また、中小企業の現状を見てみると、「人材不足・人材確保」が問題となっている。そして、中途採用者の雇用や教育訓練など様々な取り組みが行われているにも関わらず、定着率、人材不足は解消されていない。2006年の中小企業庁の調査では、中小企業は、日本の企業全体の99.7%、従業員数では69%を占めている。日本は企業のほとんどが中小企業である。前項でも述べてきたが、国も「人材の育成・確保や労働生産性の向上等につなげるため、職業訓練の充実・強化や能力本位の労働市場の形成を支援するのみならず、個々人に合った職業生活を通じたキャリア形成を支援していくことが必要である」としている。また、日本経済団体連合会の倫理憲章による就職活動時期の変化と学生の行動の変化も合わせてみていく。

第5章では、学生の就業力と企業の期待について述べていく。「社会人基礎力」について2009年に経済産業省が行った『大学生の「社会人観」の把握と「社会人基礎力」

の認知度向上実証に関する調査』では、学生と企業の間に必要な職業能力の理解について大きな隔たりがあることがわかった。また、若年者の離職理由のトップは「ストレス」となっている。2007年度労働者健康状況調査（厚生労働省）によると、仕事や職業に「強い不安・悩み・ストレス」を感じている労働者は58%という結果が出ている。

第6章では、中小企業の就業環境について、高知県を事例に述べる。高知県の県内総生産の産業構造を見ると、平成8年から今日まで第1次産業分野も第2次産業分野も減少傾向にあることがわかる。これは、日本の産業構造の変化とほぼ同じ傾向にある。なお、高知県の特徴としては、国の構成比から比較すると第1次産業と第3次産業の占める割合は高いが、第2次産業の割合が非常に低くなっていることである。そして、高知県における新規学卒就職者の離職率は、全国よりもかなり高くなっている。全国との格差を見てみると、高校では、6.3%、短大では3.8%、大学では7.4%と大卒の離職率が高知県で高い傾向にある。

第2部の先行研究（理論）と分析・検証では、第7章で、この研究で用いた枠組みとして心理的アプローチから、先行研究について述べる。その中でも、社会環境の認知と態度の変容について注目をしていく。まず、ここでは、フェスティンガーの「認知的不協和理論」の枠組みを利用してアプローチを試みる。

「認知的不協和理論」とは、「人の認知は、他者からの説得的コミュニケーションによって変化するだけではない。認知間の関係が態度変化の原因になる」としている。次に、多くのカウンセリングを行う中で、エリスの論理療法はその悩みをどう処理していくのかという点での方法論の一つとなる。価値観のゆがみを修正し、より適切なものの見方や考え方を獲得していく一つの有効な方法でもある。ものの見方や考え方を修正していくことは、自身の目標達成を援助することにも繋がる。そして、マズローの「欲求5段階説」の枠組みを利用して若年者の離職率を考えると、就職活動がうまくいかず希望のところに就職できなかった若者のスタートは「食べるために働く」ところかのスタートになる。ここから、「この会社で安定して働きたい」と思うようになり、さらに上の段階に上がっていくことで、早期離職には繋がらない。また、希望の会社に入れた場合、「安定して働きたい」というスタートから「人間関係を築きたい」という上に上がっていく。この上る段階が順調にいけば、どちらのスタートも早期離職には繋がらないと考える。

第8章では、キャリア開発に関する先行研究を見ていく。これまで、長期、多数にわたるキャリア・カウンセリングの経験から、カウンセリングの対象者の心理を分析した。そして、キャリア・カウンセリングの理論と社会心理学の枠組みを使って、学生等の意識の構造の理解として、この枠組みや概念が使えることがわかった。有効なカウンセリングの方法として、思い込みや不条理さに気づき態度を変えられるようになったことから、多くの場合「認知」に問題があることがわかった。

また、人と組織の関係性の分析では、ミスマッチやGAPという仕組みが見えてきた。従来のカウンセリングは、理論的背景を基準としてとらえられてきたが、これからはクライアントの環境や状況、抱えている問題に柔軟に対応するカウンセリングが必要なため、クライアント自身を市場でどう活用するかということも考えていかねばならない時代である。そして、このカウンセリングから、日常的に自己を語れることが社会的に様々な場面で有利に働くこともわかってきた。そのため、ここでは、キャリア開発に関する先行研究を参考にする。

第9章では、カウンセリング行う中で、人々の意識の中にどのようなことが起こっているかを図に記した。

学生の場合は、幼少からの入試制度の環境などにより、目標に向かって努力すれば行きたいところにいけるという思いが強い学生が多いことがわかった。その努力が一般教養の勉強であったりSPIの勉強であったり業界研究・企業研究であったりする。しかし、就職は企業に選ばれる立場にあり、企業側の欲しい人材であるかどうか問われる。ここを見落としてしまえば、ミスマッチにもつながるし、勉強だけの努力は報われなくなる。また、企業でのカウンセリングから、企業と社員の間に生まれるGAPに注目をし、分析をする。

第10章では、仮説の再検証と提案について述べる。ここでは、実際のインタビューから、構築した仮説モデルを検証する。フェスティンガー・マズロー・エリスから構築した仮説モデルでクライアントを分析し検証する事例のように、モデルで分析し検証することで、クライアントをプロファイリングする。カウンセリングで導き出された内容は、これら3つの構造で説明ができ、そしてクライアントのパターンを知ること、モデルを使ったカウンセリングができ、モデルの有効性を検証できた。

第11章では、キャリア関連の事例研究を紹介する。日本の中小企業における事例や海外の事例を通して、キャリアについてさらに考察していくこととする。

第12章では、インプリケーションとしてこの研究全体の成果を述べる。そして、第13章では、この研究を通してのまとめとして、キャリア・マーケティングの可能性として、キャリア開発におけるマーケティングの重要性を提案する。

第3章 経済社会・教育の変化と人材の変化

3-1 就職活動における環境の変化

バブルの崩壊、失われた10年は、日本的雇用に変化をもたらした。終身・安定雇用、年功賃金制度は崩れ、成果主義を導入する企業が現れ非正規雇用社員の雇用は拡大傾向にある。近年では、中国・インドをはじめとする東アジア諸国の経済発展が急速な勢いで進み、日本は、アジア諸国との技術・コスト面での圧倒的な競争力を前に2次産業は、国内生産の縮小を余儀なくされ、生産拠点の海外進出も進み、国内雇用の喪失にもつながっている。産業別就業者の構成割合を見ても、近年就業者が増えた分野は、社会保険・社会福祉・介護事業で、減った分野は建設業・製造業・卸売業などである。このような、グローバル化や就業構造・雇用慣行の変化は、新たに雇用や労働、教育をめぐる課題を生み出している。

中央教育審議会の答申（2011年1月31日）では、「学校から社会・職業への移行」が円滑に行われていないとしている。今までの採用は、高度経済成長を背景に新規学卒者を正規社員として卒業後に一括採用をするという方法がとられてきた。しかし、若年者の雇用状況は、景気後退に伴い企業の正社員採用が抑制されたことを背景に雇用状況は年々悪化している。15歳から24歳までの完全失業率は、平成3年の約4.5%から平成15年には10.1%まで上昇した。2003年の全体の失業率が5.3%という中において若年者の雇用状況の厳しさがうかがえる。また2011年の若年者の完全失業率は9%、非正規雇用率は平成3年の9.5%から平成22年には31.5%となっている。さらに15歳から34歳までの非労働力人口のうち、家事も通学もしていない若年無業者は2009年で63万人存在している。新規学卒時に、正規雇用に就けず、進学も就職もできなかった学生は、卒業後、職業能力形成の機会になかなか恵まれず、十分な正規就労の機会を持てないまま社会の中で不安定な状況での生活となる。

非正規雇用における不本意な就労の動向としては、厚生労働省の「就業形態の多様化に関する総合実態調査」の中で、正社員として働ける会社がなかったため正社員以外の就業形態で働いているという人の割合は、1999年の14.0%から2003年には25.8%と上昇している。現在は正社員以外の働き方だが他の就業形態に変わりたいと希望する人の割合をみると、1999年の13.5%から2007年には30.6%へ上昇している。このうち、正社員への就業を希望している労働者は90.9%となっている。派遣労働者、契約社員についてはそれぞれ2007年では51.6%、50.2%が他の就業形態へ変わりたいと希望している。

このような状況の中、今までの企業の採用活動の早期化や長期化という問題も指摘され、ここ数年は採用スタート時期の見直しも始まりつつある。また、卒業後3年以内の未就職卒業者を新規学卒者の採用枠への受け入れも行われつつある。

表 3－1 社会環境の変化

| | 昭和 30 年代～ | 昭和 50 年代～ | 平成元年～ | 平成 10 年～ |
|--------|---|--|--|---|
| 経 済 | 高度経済成長 | 安定経済成長 | バブル期 崩壊期 | 長期低迷期 |
| 産 業 | 第 1 次産業から 2 次産業へ 科学技術の進歩 都市化 | 第 2 次産業から 3 次産業 へ サービス業化 情報産業化 第 2 次産業従事者 34% (昭和 50 年) | 第 3 次産業 | グローバル化 第 2 次産業従事者 26% 第 3 次産業従事者 67% (平成 17 年) 中小企業割合 99.7% 中小企業従事者 69% (平成 18 年) |
| 雇 用 | 日本的雇用の完成 | 日本的雇用の定着 | 日本的雇用の見直し | 非正規雇用の拡大 就業者の年齢構成 30 歳未満 18% 55 歳以上 28% (平成 21 年) |
| 人 口 | 第 2 次ベビーブーム 団地生活 2 世帯構成 個室尊重 | 総人口の増加 核家族化 孤立化 | 少子高齢社会へ 過疎地 独居生活 | 人口減少 少子高齢社会 団塊の世代の大量退職 |
| 教 育 | 系統教育 進路指導 S40～「勤労・生産的行事」を 特別活動に導入 個性の発揮や自己実現の教育 | S52「ゆとりと充実(豊かな人間性)」 有名学校への入学 有名企業への入社願望 | 「社会の変化を乗り越える力」 「在り方・生き方としての進路指導」 小学校に「生活科」新設 「二極化」進行 無気力層の増大 | H10「ゆとりの中に生きる力」 総合学習の時間設定 体験学習の活発化 H15「確かな学力の向上」 H20「学力の向上(生きる力の側面)」 小学校からのキャリア教育 体験学習の充実 勤労観・職業観の育成 |

(出典) 労働経済白書(厚生労働省)、活用労働統計(生産性労働情報センター)より筆者作成

3-2 求められる人材の変化

表 3-2 雇用に関する社会環境の変化

| | | | |
|-----------------|--|-------|-------|
| 少子高齢化 | H20 高齢者 22.1% 0～14歳 13.5% | | |
| 合計特殊出生率 | S22 4.32 S48 2.14(第2次ベビーブーム) H2 1.57ショック H19 1.34 | | |
| 結婚平均年齢 | S22 男性 26.1歳 女性22.9歳 H20 男性 30.2歳 女性28.5歳 | | |
| 就職率 | 中学校 | 高校 | |
| | S36 | 64% | |
| | H20 0.7% | 16.9% | |
| 進学率 | H20 中学→高校 97.85% 高校→短大・大学 55.3% | | |
| 不登校 | 小学校 | 中学校 | |
| | H7 0.20% | 1.42% | |
| | H19 0.34% | 2.91% | |
| フリーター | S57 | H20 | (万人) |
| | 15～24歳 | 17 | 83 |
| | 25～34歳 | 34 | 87 |
| | 合計 | 51 | 170 |
| ニート | H5 | H20 | (万人) |
| | 15～18歳 | 9 | 19 |
| | 19～24歳 | 10 | 18 |
| | 25～29歳 | 13 | 16 |
| | 合計 | 32 | 53 |
| 離職率 (卒業後3年間) | H1 | H20 | |
| | 中卒 | 65.7% | 66.7% |
| | 高卒 | 47.2% | 47.9% |
| | 大卒 | 27.6% | 35.9% |

(出典) 労働経済白書(厚生労働省)、活用労働統計(生産性労働情報センター)より筆者作成

労働市場は、長引く経済の低成長や労働者の高齢化、雇用形態の多様化の進行とともに非正規雇用労働者は増加し、日本的雇用システムと呼ばれるものは大きく変化してきた。どの産業でも非正規雇用の比率は高まり、2013年1月～3月の非正規雇用労働者は1,870万人で、雇用者に占める割合は36.3%である。うち有期契約労働者は、1,444万人で雇用者の28%を占めている。「多様な働き方」が選択できる労働市場においては、企業の課題としては、人材の確保・定着による生産性の向上や社員のモチベーションの向上が挙げられ、労働者にとっては安定的な雇用機会の確保と職業能力を身に付ける機会の提供が求められる。

このような中、求められる人材については、産業のサービス化から1次産業・2次産業においてもコミュニケーション力が必要とされるようになった。また、流通や販売の変化で、競争力を強めるためにも創造力などが強く求められるようになった。

企業が若者を採用する過程で重視するものとして、「熱意・行動力・協調性」が挙げられている。企業が社会人基礎力として重視するものの中で、社員に欠けているとした能力に「働きかけ力・想像力・主体性・課題発見力・発信力・計画力」と続いている。

これら基礎力や汎用力は、急激な社会の変化の都合で若者に求められてきたもので、求められる若者の側は混乱しているといえよう。このことは、現代の若者の就職課題を生んでいる一因ではないかと考える。若者を育てられなくなった社会の代わりに、学生時代にその教育を身につけるという対応が近年なされている。2009年の『中小企業白書』では、教育機関が考える大企業・中小企業との交流の必要性では、高校では49.4%大学では81.7%の割合で、インターンシップ等を通じた中小企業との交流が必要だと考えている。そのため近年は、インターンシップへの学生の参加促進を図るなど様々な取り組みが教育機関としても行われている。

(独)労働政策研究・研修機構の「今後の産業動向と雇用のあり方に関する調査」(2010年)では、人材確保にあたりこれまで重視していたものは「状況を的確に把握し行動できる人」「専門的な知識を有する人材」について製造業・非製造業ともに高く、今後も重視するとする企業の割合は産業全体ではそれぞれ60%と50%を超えており、さらに高くなっている。また、「自社にない新しい発想を持った人材」や「自社にない経験を有する人材」については、これまでは産業全体でも10%程度にとどまっていたが、今後については、20%～30%上昇し、重視するとする企業の割合の上昇幅が大きくなっている。これら、今後の人材確保にあたって重視することをみていくと、「状況把握ができ行動がとれる人で、専門知識があり、新しい発想ができる人」と、高度な能力を有する人材を求めていることが考えられる。

近年は人材も変化をしている。社会のあらゆる場面で個人の選択肢が増え、それにより個人の文化が醸成し始めた。個人の文化が醸成すると、働き方や働く場所まで個人の選択する気持ちは強くなってきている。食べるために働くのではなく、好きな仕

事、興味のあることで収入を得たいと思う人が増え、それは、離職率の高さやフリーターの増加につながっていると考える。

3－3 課題を抱える仕組みについて

これら就職活動を取り巻く環境の変化や、産業構造の変化に求められる人材の変化は、近年様々な問題を引き起こしている。2010年の総務省統計局の「労働力調査」では、20～24歳で42万人、25～29歳で45万人、30～34歳で37万人の失業者がおり、これら124万の失業者は、全体の37.1%を占めている。失業率で最も高いのは、15～19歳の層で9.8%の失業率で、続いて20～24歳では9.1%、25～29歳では7.1%と、いずれも全年齢の平均失業率4.5%を大きく上回っている。

1994年の「就職氷河期」に始まる10年間は、企業が一斉に採用を手控えた10年で、この期間に就職できなかった若年者は、職業能力形成の機会に恵まれることなく、フリーターとして長期間働くこととなる。2008年には、金融危機のあおりを受け「内定切り」と呼ばれる現象が起きた。「内定」を取り消された学生や、「転籍」を強いられ内定辞退をせざるを得ない状況に追い込まれた学生もいた。

また、学生と企業の意識に大きな隔たりがあることもわかった。「社会人基礎力」について2009年に経済産業省が行った『大学生の「社会人観」の把握と「社会人基礎力」の認知度向上実証に関する調査』では、学生と企業の間に必要な職業能力の理解について大きな隔たりがあることがわかった。不足していると思われる能力について学生は「語学力」や「専門知識」、「簿記」などテクニカルスキルについて不足していると感じている。これらは、学生時代に学習すれば身につけることができ、目標として見えやすいものである。しかし、企業側は、「主体性」や「コミュニケーション力」、「粘り強さ」などのヒューマンスキルが学生に不足していると感じている。このような認識のずれからミスマッチが生じていると考える。

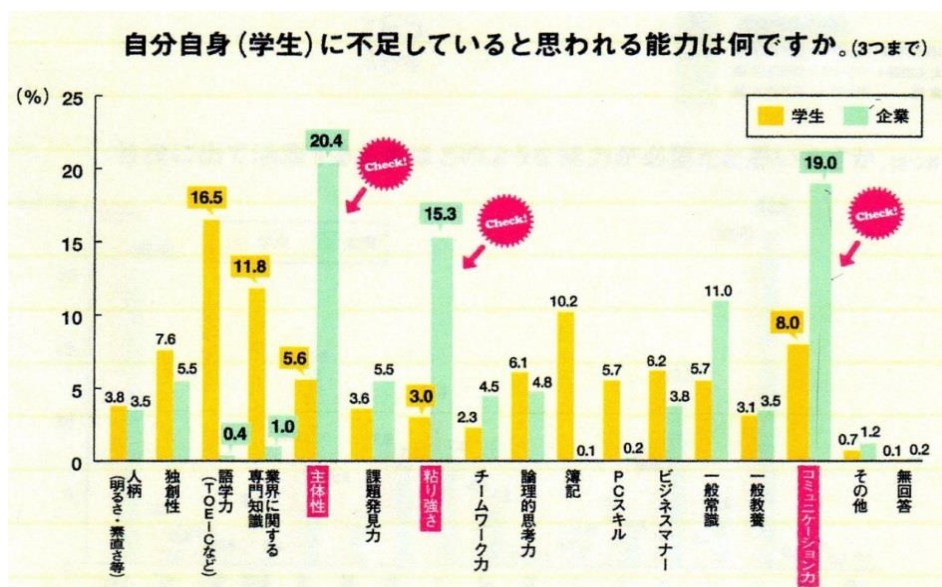
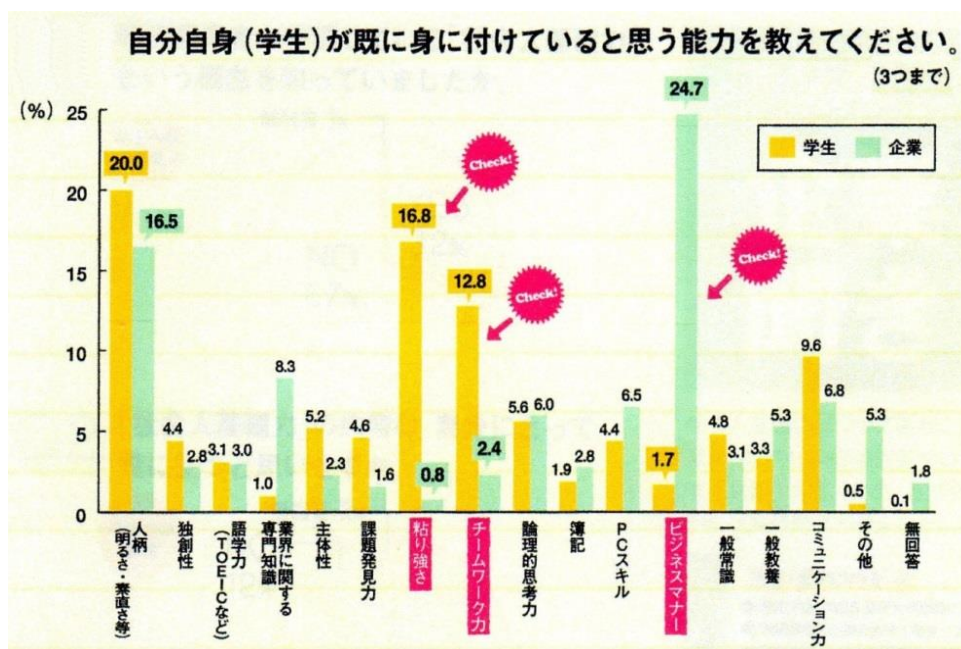


図3-1 「就職支援体制調査」の結果

(出典) 経済産業省2010年6月 「就職支援体制調査」

このような、外的環境の変化やミスマッチからくる個人への心理的影響を知るうえで、この研究を進めるにあたっては、心理学的アプローチをしていく。その中でも、社会環境の認知と態度の変容について注目をしていくこととする。態度とは「特定の対象に対する正または負の評価、感情、および好意的・非好意的な行動傾向からみる持続的なシステム」と定義されている。(Krech et al 1962) 態度は「評価」「感情」「行動傾向」という3つの成分からなり、同時に正（肯定）または負（否定）の方向性を持つと示唆している。態度が持つ4つの機能としてカッツ (Katz1960)は、知識機能、適応機能、価格表出機能、自我防衛機能を挙げている。この中の自我防衛機能は、フェスティンガーの認知的不協和理論と関連するため、この研究ではフェスティンガーの枠組みを利用する。

第4章 現代の就職活動における環境

第3章でも少しふれたが、ここではさらに詳しく現代の就職活動における環境について考察する。近年、若者の労働についてさまざまな問題がクローズアップされている。ニートやフリーターは年々増加傾向にあり、非正規社員としての働き方、早期離職、失業、さらにはそこからくるメンタルヘルスの問題もある。非正規雇用の若者は職業能力形成の機会に恵まれることがない中で働き続ける状況がある

4-1 産業構造の変化

国内の産業は、戦後の高度成長期に多くの労働者を必要とし、雇用の創出・拡大が図られてきた。この追い風を受けて日本的雇用（安定雇用・年功賃金制度）は確立され、すべての国民は年金・保険に入る制度が実現され、第1次産業から第2次産業中心へのシフトし、就業の構造にも変化をもたらせた。企業の生産活動は拡大し、経済の発展は、ホワイトカラーだけでなくブルーカラーにも昇進の道が開かれることとなる。先進国が高い失業率に悩む中、拡大する国内の市場と海外の市場に向けて企業は競争力を高めてきた。1973年以降、企業内では、能力別採用が取り入れられるようになる。

また、日本の雇用システムへの世界からの評価は高く、先進国から多くの視察が日本を訪れるようになる。その後、男女雇用機会均等法施行もあり、一般職・総合職という採用が企業内に広まる。産業は、第2次産業から第3次産業へとシフトしていく。

しかし、プラザ合意以降の急激な円高による輸出競争力の低下、バブル崩壊による国内経済の低迷で、企業は生き残るためにリストラを始める。リストラと同時に雇用形態の多様化も始まり、非正規社員は雇用の調整弁となるとともに正社員と非正規社員の雇用格差拡大が問題となる。

バブルの崩壊、失われた10年は、日本的雇用に変化をもたらす。終身・安定雇用、年功賃金制度は崩れ、成果主義を導入する企業が現れ非正規雇用社員の雇用は拡大する。

近年では、中国・インドをはじめとする東アジア諸国の経済発展が急速な勢いで進み、日本は、アジア諸国との技術・コスト面での圧倒的な競争力を前に2次産業は、国内生産の縮小を余儀なくされ、生産拠点の海外進出も進み、国内雇用の喪失にもつながっている。

また、近年の少子高齢化の進行による顧客ニーズの変化、個人のライフスタイルの変化、IT化グローバル化による産業を取り巻く環境の変化は、企業の労働形態に影響する。産業構造は大きく変化し、第3次産業への従事者は、7割を占めるようになった。

健全な経済の成長は、労働市場へも良い影響を与えるが、現在の経済成長の鈍化と世界の金融の不安定な状況は、雇用状況への影響を懸念する材料となっている。

また、近年の企業による海外への直接投資は、国内工場の縮小やそれに伴う雇用の縮小をもたらしている。特に製造業においては、国内産業の空洞化と国内技術の流出が懸念されるところである。輸出に頼る製造業では、急激な円高に耐えられず、雇用削減策をとり雇用の調整弁である非正規社員のみならず、正社員のリストラを実施し、日本的雇用といわれる終身雇用や年功序列制度は崩壊してきている。それらに変わり、成果主義を評価として導入する企業も増えてきた。

2008年G8労働大臣会合では、「澁刺とした持続可能な社会の実現に向けたベストバランスを求めて」をテーマに議論が行われた。その議長総括の中で、人間としての潜在能力を最大限に発揮できるようにするための雇用・労働市場政策の一つとして「生涯学習とキャリア形成」の推進が挙げられた。そして、この「生涯学習とキャリア形成」の中では、「ライフサイクル・アプローチの観点から、キャリア・コンサルティングの機会、キャリア形成、技能の向上、生涯学習などを通じて、生涯を通じた有効なエンプロイアビリティと変化への適応能力を促進する」としている。

4-2 就労構造の変化

近年は、経済成長の鈍化により労働力の受容は停滞を続けていた。就業構造は、サービス化が進み社会福祉や介護分野の就労者が増え、建設業や製造業への従事者は減少傾向にある。特に製造業においては、工場の海外移転などにより就労者は減少傾向が続く。国内の製造業の傾向としては、高付加価値の商品が重視されているが、海外へ進出した企業の工場では中核となる人材が不足しており、中核人材の育成が急務となっている。また、企業の課題として、新しい分野への挑戦や新製品の開発などが、速いスピードで求められているため、企業は、多様な人材の確保や人材育成の重要性を認識している。

また、職業別就業者の構成割合の長期的な推移では、「専門的・技術的職業従事者」は1970年は6.6%であったが、2010年には14.5%、「管理的職業従事者」は1970年の14.0%から2010年には18.4%に増加しており、「専門的・技術的職業従事者」は年々増加傾向にある。

4-3 中小企業に求められる人材の変化

これらの産業構造の変化と労働市場の変化は、労働者に求められる能力の変化を生み出した。産業構造は変化した。我が国の中小企業・小規模事業者数は、中小企業庁の調査(2006年)によれば、企業数全体の99.7%を中小企業が占めており、

従業員数は全体の69%が中小企業従事者で、我が国の産業は中小企業に支えられている面がある。しかし、近年の経済成長の鈍化は、中小企業の収益を圧迫し、中小企業の現場では、人材育成にかかるお金も時間も無いのが現状である。そうすると、育てる人材にも事欠くことになり即戦力を求める傾向となる。現に、失われた10年で新卒者を採用できなかった企業は、これからの幹部候補となる中核人材が社内におらず、30代の空洞化を招いている。

これらのことから、中小企業を対象に求められる人材の変化を考察していくこととする。

政府は「第9次職業能力開発基本計画」で男性が多く従事する建設業、製造業の雇用が縮小する一方、介護、福祉、医療。子育て、情報通信、観光、環境分野等今後の成長が見込まれる産業での雇用の拡大が著しく合わせて女性や高齢者の就業も増加しているとしている。

そういった産業構造の中で中小企業の雇用状況は、雇用吸収の見込める分野として注目されている介護・福祉分野などの生活関連サービス等では人員の不足がある。しかし製造業では、過剰と感じている中小企業が多い。厳しい雇用状況の中でも、人員のミスマッチは存在している。有効求職者数では、医療福祉関係などの専門的な職種が不足しており、一般事務は過剰となっている。

中小企業庁「人材マネジメントに関する実態調査（2008）」では、中小企業が最も重要と考える経営資源について、「人材」は47.7%、次いで「技術」24.8%となっている。このことから、中小企業は「人材」が重要な経営資源だと考えており、少子高齢化・長寿社会の日本においては、中長期的な戦略での人材の確保が必要となってくる。

社団法人日本経済団体連合会は、2010年7月に、「中小企業の経営環境は、日本経済の持ち直しに伴い、中小企業の経営環境もようやく底打ち、しかしながら、売上高8割弱経常利益6割強の回復にとどまる。需要ギャップの拡大、デフレの長期化、為替相場は中小企業の体力を蝕みさらなる回復の足かせ」とし、「中小企業の持続的な成長の実現のためには、他者との差別化を図り、生産性の向上を追求しながら、付加価値の高い製品・サービスを提供し続けることが重要でその鍵はヒトが握っている、したがって、競争力の源泉である人材の確保・定着・育成が不可欠である」としている。このような状況の中、2011年3月の東日本大震災は日本の製造業のサプライチェーンの弱さを露呈した。ギリシャ危機、ユーロ不安からくる円高も向かい風となり、海外へ工場移転を検討する中小企業も出てきている。それに伴い、採用する人材も、「海外勤務も可能」な人材を求める動きが出てきている。

このような中、三菱総合研究所「新たな産業構造への対応に関するアンケート調査」（2011年10月・経済産業省委託調査）では、企業のサプライチェーンに対する考え方の中で、製造業の企業が今後拡大したい国内外の業務工程として、「商品企画・マーケティング・研究開発」が高くなっている。また、(独)労働政策研究・研修機構の「構

造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査」(2013年2月)では、製造業では、現在と比較した今後の自社競争力の根源として、「新製品・サービスの開発」「人材の能力・資質を高める育成体系」が大きく上昇しており、付加価値の高い商品やサービスの提供には欠かせない人材の確保を企業が認識しているといえる。

そして企業は、若年者を採用する際に「熱意・行動力・協調性」といった人間性を重視している。

4-4 国による「職業能力」の定義

ここまでは近年の社会経済のグローバル化やITなどの技術革新、少子高齢化や産業構造の変化により労働市場も変化し、労働者に求められる能力も変化してきたことなどを述べてきた。この変化は、成果にスピードが求められるようになり、賃金も成果主義導入企業では短期的に反映されるようになった。成果に時間のかかる能力開発や、定期昇給、年齢加算給など長期のインセンティブは重要視されなくなる。これは社内での部下の育成というところでも、短期の成果が求められるようになり、さらに言えば採用の段階でのそれぞれの企業の求める職業能力が求められるようになってきている。ここでは、それら企業から求められる職業能力について述べる。

近年、若者のライフスタイルの変化や多様な働き方の選択、さらには必要な労働力に対する非正規社員採用の増加は、社内での能力開発の機会をますます薄れさ、成果主義色の強い企業は能力開発を「自己啓発」という形でとらえて始めている。

実際に社員がどれだけ「自己啓発」に時間を費やしたかを見てみると、平成21年度は正社員では83.1時間(前回調査74.3時間)となり、受講時間は8.8時間増加している。「自己啓発」を企業の費用負担で見えてみると、過去3年間自己啓発支援費用を「上昇傾向」とした企業は8.6%であったが、今後3年間の見込みを「上昇傾向」とした企業は22.3%となっている。この中で、人材育成については能力開発や人材育成に関して「問題がある」とした企業は67.5%となっている。その内訳をみると平成21年度の調査より上昇していた項目は「人材育成を行う時間が無い46.6%(前回46.5%)」「人材を育成しても辞めてしまう35.8%(前回33.9%)」「鍛えがいのある人材が集まらない27.4%(前回26.5%)」となっている。(「平成22年度能力開発調査」厚生労働省)

労働に関する法律の中では、職業能力開発促進法により職業能力開発基本計画が定められているが、平成13年第7次職業能力開発基本計画では、「職業キャリア形成を円滑に推進することに重点を置いて」キャリア・コンサルティングを中心とするキャリア形成支援策が強化された。

平成18年第8次職業能力開発基本計画では、若者の就職基礎力向上を図るための「YES-プログラム」の普及促進やキャリア・コンサルティングの普及・浸透を進めて

いく必要を明記している。平成 23 年第 9 次職業能力開発基本計画では、「人材の育成・確保や労働生産性の向上等につなげるため、職業訓練の充実・強化や能力本位の労働市場の形成を支援するのみならず、個々人に合った職業生活を通じたキャリア形成を支援していくことが必要である」としている。そして、「職業生活の大きな変更を余儀なくされる状況においては、キャリア・コンサルティングが果たす役割が非常に大きくなっている」としている。

●「YES－プログラム」

コミュニケーション能力・・・意思疎通、協調性、自己表現力

職業人意識・・・責任感、主体性、向上心、探究心（課題発見力）、職業意識、勤労観

基礎学力・・・ビジネス文書の作成・読解、計算・計数・数学的思考力、社会人常識

ビジネスマナー・・・基本的なマナー

資格取得・・・情報技術関係、経理・財務関係、語学力関係

また、経済産業省は、平成 18 年に「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」として、3つの能力と12の能力要素からなる「社会人基礎力」を定義づけた。

●「社会人基礎力」

（1）前に踏み出す力（アクション）

①主体性・・・物事に進んで取り組む力

②働きかけ力・・・他人に働きかけ巻き込む力

③実行力・・・目的を設定し確実に行動する力

（2）考え抜く力（シンキング）

①課題発見力・・・現状を分析し目的や課題を明らかにする力

②計画力・・・課題の解決に向けたプロセスを明らかに準備する力

③創造力・・・新しい価値を生み出す力

（3）チームで働く力（チームワーク）

①発想力・・・自分の意見を分かりやすく伝える力

②傾聴力・・・相手の意見を丁寧に聴く力

③柔軟性・・・意見の違いや立場の違いを理解する力

④情況把握力・・・自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力

⑤規律性・・・社会のルールや人との約束を守る力

⑥ストレスコントロール力・・・ストレスの発生源に対応する力

4－5 若年者の支援について

まず、近年の学生の就職活動の状況を見ると、レジェンダ・コーポレーション(株)の2010年新卒と2011年新卒に対する就職活動に関する比較調査では、都会と地方の学生の就職活動にかかる費用に大きな差が出ていた。地方の学生の就職活動では、都市圏の学生より約4万円程度就職活動にかかる交通費等の負担が大きいという結果が出ていた。実際、地方の学生に就職活動にかかるお金をどれくらい見積もっているかを尋ねると、20万～30万という回答が多い。県外の企業の採用面接にチャレンジはしたいが、移動費にお金がかかりすぎるため、面接を受けられる企業数が少なくなり、内定を得られにくい現状もある。事実、地方の学生が都会で就職活動をする場合、最近では、「シェアハウス」という形で、学生同士がお金を出し合って、数か月間都会のアパートを借り、就職活動で行った際にはそこを拠点にして宿泊費用をできるだけ安くする工夫をしている。また、地方の大学によっては、県外の合同企業説明会に行くためのバスを大学が出しているケースもある。

学生は、県外の企業の採用面接を数社も受けることで、移動や面接等に時間がかかりすぎるため、授業を休むことが多くなり、学業との両立が大変となるケースも出てきている。そして、就職活動のたびに伴う小旅行は、体力的・精神的・金銭的にきつくなる。

また、県外の学生が地元へUターンして就職活動をする場合、就職ナビ会社等が発行する冊子や主催イベントしか情報が得られず、地元で新卒を採用する企業の情報を集めにくいといったことも起きている。こちらでも、地元との往復による金銭的・時間的・体力的・精神的負担は大きいのが現状である。

以上のように、就職活動での環境の問題を述べてきたが、実際どのような取り組みがなされているかを見ていく。

近年、若年者の失業率の高さや離職率の高さから就職への支援対策は、様々な形で行われている。厚生労働省では、新卒者向け「ジョブカード」を利用した制度があり、職業能力形成の機会を様々な訓練メニューを用意して行っている。また、若年者の就業支援としては全国に「ジョブカフェ」があり、こちらでは、希望者に無料で面接の練習や履歴書の添削およびマナー講習会等を行っている。ハローワークも若年者や新卒者の就職支援に力を入れており、合同企業説明会の実施や、企業による面接も行われている。

4－6 新卒者の就職活動の現状

4－6－1 倫理憲章について

日本経済団体連合会では、公正・公平な採用の徹底や学校教育と学習環境の確保などの観点から、採用選考に関する企業の倫理憲章を唱えている。企業の採用選考活動を広報活動と選考活動に大別し、「広報活動とは、採用を目的として、業界情報、企業情報などを学生に対して広く発信」する活動とし、「選考活動とは、一定の基準に達した学生を選抜することを目的とした活動」としている。2015年春卒の学生の採用選考は、2013年12月1日より前には「学生の個人情報の取得や、それを活用した活動は一切行えない」となっており、企業や学生はこれを受けて、2013年12月1日からナビ会社や自社サイトでプレエントリーに入る。そして、面接等実質的な選考活動については2014年4月1日以降の開始となる。その後、正式な内定は、2014年10月1日以降となる。

しかし、これは2015年春卒の学生のスケジュールであり、2016年春卒の学生は、選考スケジュールがさらに後ろ倒しとなり、広報活動は2015年3月1日以降、選考活動は2015年8月1日以降となる。正式な内定は10月1日以降と今までと同じである。

4－6－2 就職活動の状況について

学生は、就職活動が開始になると、ナビ会社や企業の自社サイトを利用して、「この会社に興味がある」という意思を示す。これは個人情報を入力し、「エントリー」することで、企業の今後の採用日程等の情報を入手できるようになり、その後、学生はエントリーシート（履歴書）を提出することによって選考へと進むこととなる。2015年春卒の学生は2013年12月がいわゆる「プレオープン」だが、2ヶ月後の2014年1月末現在どのような状況かを調査した。

その結果、多くの学生は、企業に「エントリー」を済ませており、合同企業説明会へも参加していることがわかる。しかし、エントリーの数は学生により大きな違いがある。

合同企業説明会では、2か月の間に県外・県内両方の合同企業説明会に参加している学生が多く、参加回数も3回以上参加している学生が一番多かった。また、まったく参加していない学生もいることもわかった。学生により就職活動に温度差のあることがうかがえる。

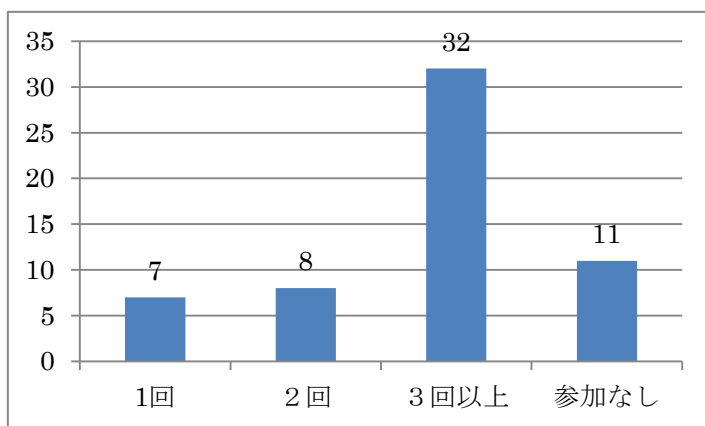


図 4－1 合同企業説明会への参加について（N=58）

（出典）筆者作成

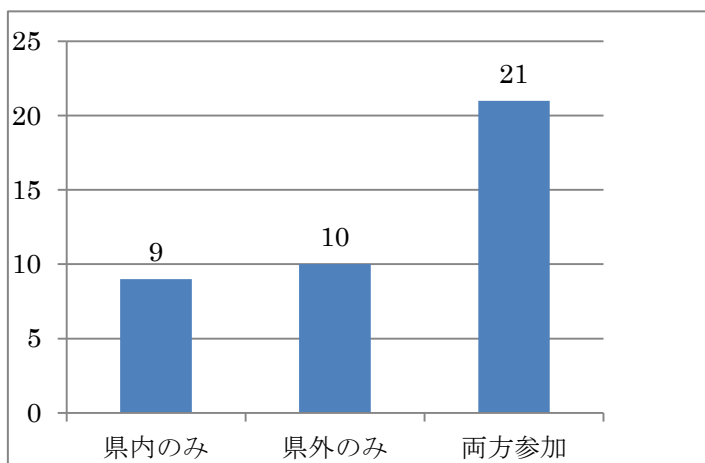


図 4－2 県内・県外の合同企業説明会への参加について（N=40）

（出典）筆者作成

2013年12月の解禁を受けて、2か月後に就職活動中の学生を調査してみると、企業へエントリーした学生は20社前後の学生が一番多かった。理由については「これくらいのほうが時間的にも金銭的にも今後の応募や選考を考えるとちょうどよい」と、今後選考に進むことも考慮してエントリーをしていることがうかがえた。その反面、50社以上は8名、100社以上は4名おり、「とにかく気になるところを次々エントリーした」とか「気が付いたら100社を超えていた」という学生もいた。中には、ナビ会社のエントリーの方法をうまく活用できずに、就職活動に関して、企業等の情報が大量のメールで送られてくることにストレスを感じている学生もいる。

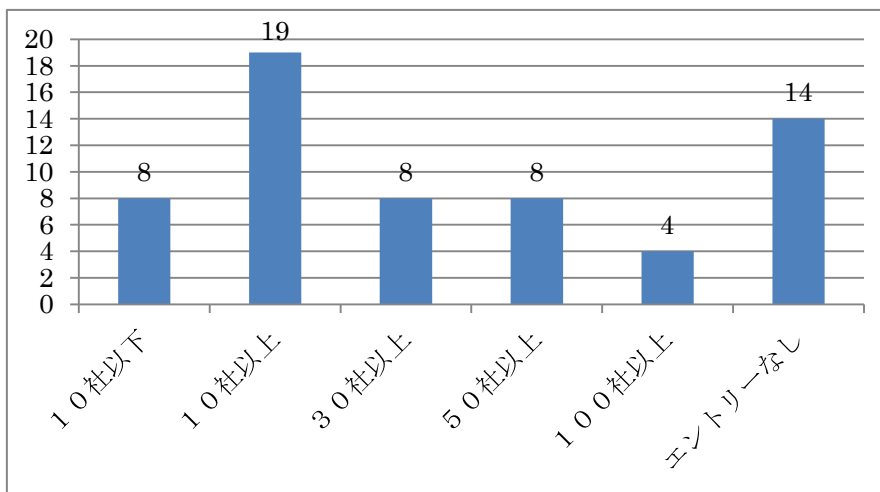


図4-3 企業へのエントリーについて (N=61)

(出典) 筆者作成

このような状況のなか、エントリーはしたがエントリーシートの提出については、作成の段階から苦悩する学生も多い。エントリーシートが書けず応募をあきらめる学生も中にはいる。エントリーは「クリック」だけで参加できるが、エントリーシートはしっかりといろいろなことを書きこまなければならない、1社を仕上げるのに時間もかかるためエントリー数と実際の応募には大きな差がある。

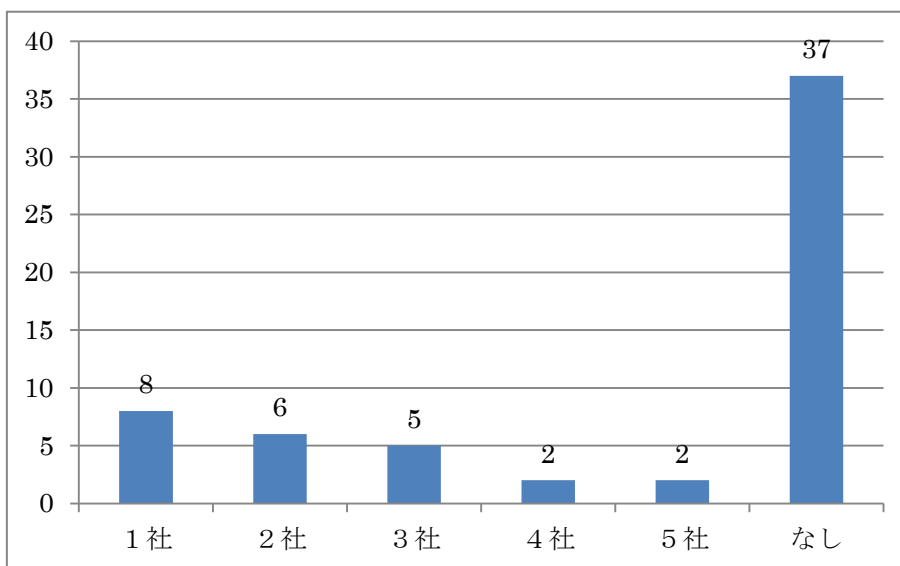


図4-4 エントリーシートの提出状況について (N=60)

(出典) 筆者作成

4－6－3 学生の状況

このような就職活動の環境の中、学生は多くの不安を抱えながら就職活動に臨んでいる。今後の就職活動をしていく中で不安なことを聞いてみると、さまざまな声があった。その中でも一番多かった「採用面接」については、面接回数が多いことへの不安があることがわかった。実際、数社受けて4～5回目の最終選考まで残って、不採用となり、就職活動を停止してしまった学生もいる。また選考途中で、金銭的に続かなくなり、県外での就職活動を断念する学生もいる。ナビ会社のHPでは、学生のさまざまな不安に応えられるような工夫もされており、これらを使いこなしながら、自分流の就職活動のスタイルを持たなければ、理想の就職活動と現実とのGAPで就職活動がうまくいかなくなることも考えられる。

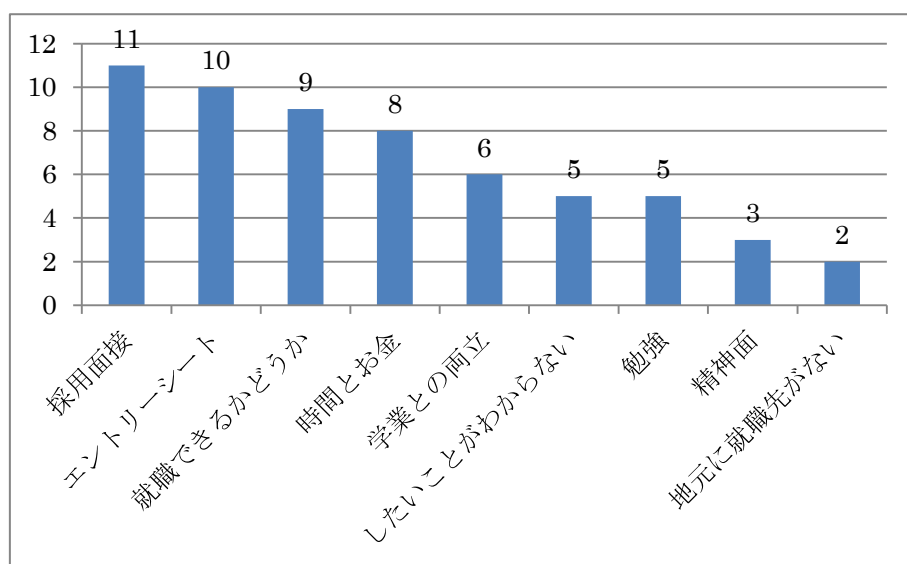


図4－5 就職活動をしていく中で今不安なこと（N=59）

（出典）筆者作成

また、これから就職活動をしていくにあたって何が必要かと問うと、「採用試験の勉強」「コミュニケーション力」「精神力」「自信」「時間管理」「お金」などが上がってきた。試験については、一般常識や適性試験、SPI、ウェブテストなど、受ける企業によって試験内容が違うため、不安になる学生も多い。その他、集団面接・個人面接・グループディスカッション等、面接が進むにつれさまざまな選考方法が取られるため、採用までの道のりがなかなか見えず不安になる学生も多い。

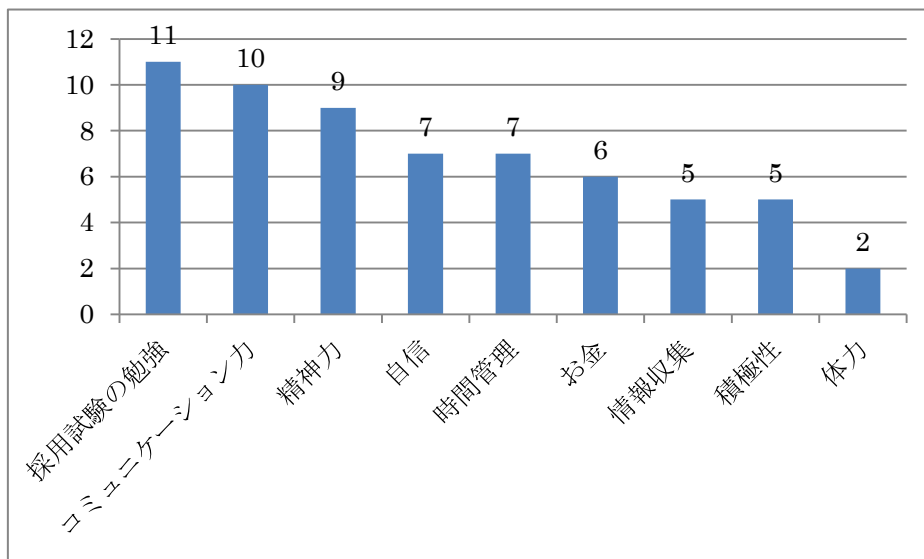


図 4－6 就職活動に必要なこと（N=59 複数回答）

（出典）筆者作成

これらのことから、学生のこうした実際の就職活動における環境と行動を把握しながら、就職支援をすることが重要であることがわかる。

また、ここ数年で就職活動の開始の時期が変わったことは、学生の「採用試験のための勉強」にも影響している。大卒を例に挙げれば、数年前までの学生は、3回生の10月が就職活動の開始だったため、3回生の夏休みに採用試験の勉強に取り組み、エントリーシートを書くための業界研究や企業研究を行っていた。そして、3回生から4回生にかけての冬休み・春休みを中心とした就職活動となっていた。

現在、2015年春卒業の学生は、3回生の12月が就職活動の開始となり、3回生の夏休みに採用試験への準備をする学生はあまり見られず、後期の授業の合間に準備する学生や、就職活動開始後の冬休みにエントリーシートに取り組む様子が見られた。中には、後期試験のため就職活動に出遅れたという学生もいた。また、採用試験が始まる4月が学業と試験が重なり、受ける企業数が多ければ多いほど前期の学業に支障が出ることへの不安も聞かれた。これは、近年、企業の1社あたりの面接回数の増加も影響があるといえよう。

表 4－1 採用活動スケジュール

| | 10 月 | 11 月 | 12 月 | 1 月 | 2 月 | 3 月 | 4 月 | 5 月 | 6 月 | 7 月 | 8 月 | 9 月 |
|------------|---------|---------|----------|-----|-----|----------|----------|-----|-----|-----|----------|-----|
| 2015 春卒 | | | 広報 開始 | | | | 採用 開始 | | | | | |
| 2016 春卒 | | | | | | 広報 開始 | | | | | 採用 開始 | |

(出典) 筆者作成

第5章 学生の就業力と企業の期待

5-1 学生と企業の認識の相違

産業構造の変化から労働者に求められる能力の変化は、新卒者に対しても明確に提示されるようになった。そして、経済産業省の定義づけた「社会人基礎力」は一般的にも知られてきた。ここでは、企業の求める能力と学生との認識にどのような相違があるかを述べ、そこからミスマッチの要因を探ることとする。

この「社会人基礎力」についての調査結果は第3章でも触れたが、ここで、企業側は、「主体性」や「コミュニケーション力」、「粘り強さ」などのヒューマンスキルが学生に不足していると感じている。しかし、この中の「コミュニケーション」については、もう少し具体的に学生側に伝える必要がある。今の学生は、「コミュニケーション」が取れていないわけではない。ツイッターやフェイスブックなどの SNS を活用し、世界中の誰とでも会話を試みているのは事実である。企業によっては、採用時に「フェイスブックに友達は何人いるか」「ツイッターのフォロワーは何人いるか」といったことを質問する企業も出てきている。会話の手段が変わっただけで、見えない相手との「コミュニケーション」はグローバルにそして速いスピードで取れている。ただ、面と向かった人間関係の構築を含めて「コミュニケーション」と定義するならば、その時間と経験は不足していると言える。

また、ビジネスマナーについても両者には大きな認識の隔たりがある。学生はほとんど身についていないと思っているが、企業側は身につけているだろうと思っている。ビジネスマナーについては、公共の場における学生時代の日頃の過ごし方が大きく影響するものと思われ、そうした一定の基礎力を学生は身につけていると思っている。次に大きな隔たりのあるのは、「粘り強さ」や「チームワーク力」である。学生は部活や団体活動などで培った経験や長期の継続した活動に参加することで、「チームワーク力」や「粘り強さ」を身につけていると思っている。しかしながら企業側は違う認識にある。

企業の求めているそれとは質が違うことをこのことから認識しなくてはならない。このような意識のミスマッチの中に離職率改善への取り組みに対するヒントが隠されている。

ミスマッチの原因として考えられるのは、学生と採用者の世代間で経験したライフスタイルの相違が一つの原因と考えられる。その経験によってヒューマンスキルの重要性の認識の違いがそこにある。学生が身につけてきた能力が、企業の求める職業能力には結びついていないことがわかる。これは、急速な世の中の変化に対し、学生の意識や気持ちはついていっていないのではないかと推察する。そのため、ここに企業と学生の意識の GAP が出ているといえよう。そして、就職力を「スキル」と思う学生の

中には、就職できなかった場合に大学卒業後、専門学校へ進むというケースが見られる。これは、人材育成に余裕のない企業が専門性やスキルを重視し即戦力を求めているが、大学生活ではスキルが身につけていないため就職できなかったと思っている学生の思い込みからくるのではないかと考える。実際企業は、即戦力を中途採用者には求めるが、新卒者には求めている。新卒者には、先に述べてきたように「社会人基礎力」の部分求めているのである。

5－2 離職率について

前段でも述べてきたように近年「社会人基礎力」が注目されているが、学生が学生時代に身に付けた能力は就業力に繋がっていないと推察する。就業力には、「就職時に求められる力」と「仕事を継続する力」の二つが考えられる。この二つの側面からミスマッチについて探ることとする。

仮に新卒の就職活動がうまくいかずフリーターを選択せざるを得ない場合、正規雇用への転職の際、正規社員から転職するよりフリーターから転職の方の評価が低いのは事実である。そのため、学生はとりあえず正社員を求めて就職活動に力を入れているのが現状になっている面も考えられる。厳しい雇用の現状で望む仕事に就けないことがミスマッチに繋がるという側面もある。

平成 22 年度の調査では、中学、高校、大学の卒業後 3 年以内に離職する割合は、それぞれ、約 7 割、5 割、3 割。若者の離職率となっている。これは「七五三現象」と言われ、企業によっては若年者の職場への定着に向けて OJT や OFF-JT を導入しているが、離職率はほぼ横ばいで推移しているのが現状である。また、JILPT 若年者の離職理由と職場定着に関する調査(2007)では、離職理由のトップに「ストレス」が上がっている。これは近年、社員の心の問題として、しばしば取り上げられ、新入社員では、職場不適応による欠勤や新型うつなどの問題が指摘されている。

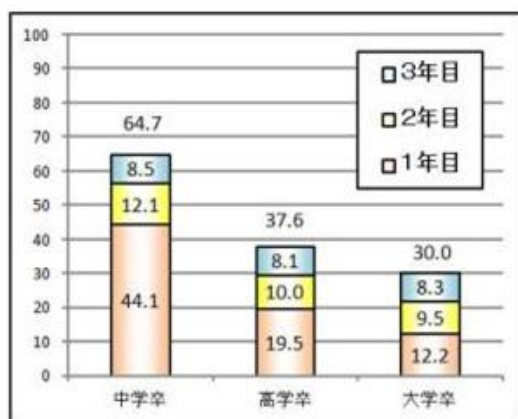


図 5－1 離職率調査

(出典) 厚生労働省職業安定業務統計 2010 年

５－３ キャリア・コンサルティングの必要性

若年者の離職については、先に述べたが、ここで、離職理由のトップは「ストレス」となっている。2007 年度労働者健康状況調査（厚生労働省）によると、仕事や職業に「強い不安・悩み・ストレス」を感じている労働者は 58%という結果が出ている。職場でのストレスは、仕事の生産性に影響を与える原因の一つとなる。世界保健機関（WHO）は、健康を「身体的・精神的かつ社会的に完全な良好な状態にあること」といっている。つまり心と体の健康である。わが国も 1980 年代後半から、職場におけるメンタルヘルス対策が実施されている。

また、企業は若年者の企業への定着に向けて、企業内訓練の実施や本人の希望を活かした配置など様々な取り組みも行っている。しかし、離職率は依然として横ばいのままだである。このような中、定着に効果的な支援にはどのようなものが考えられるかを推察する。

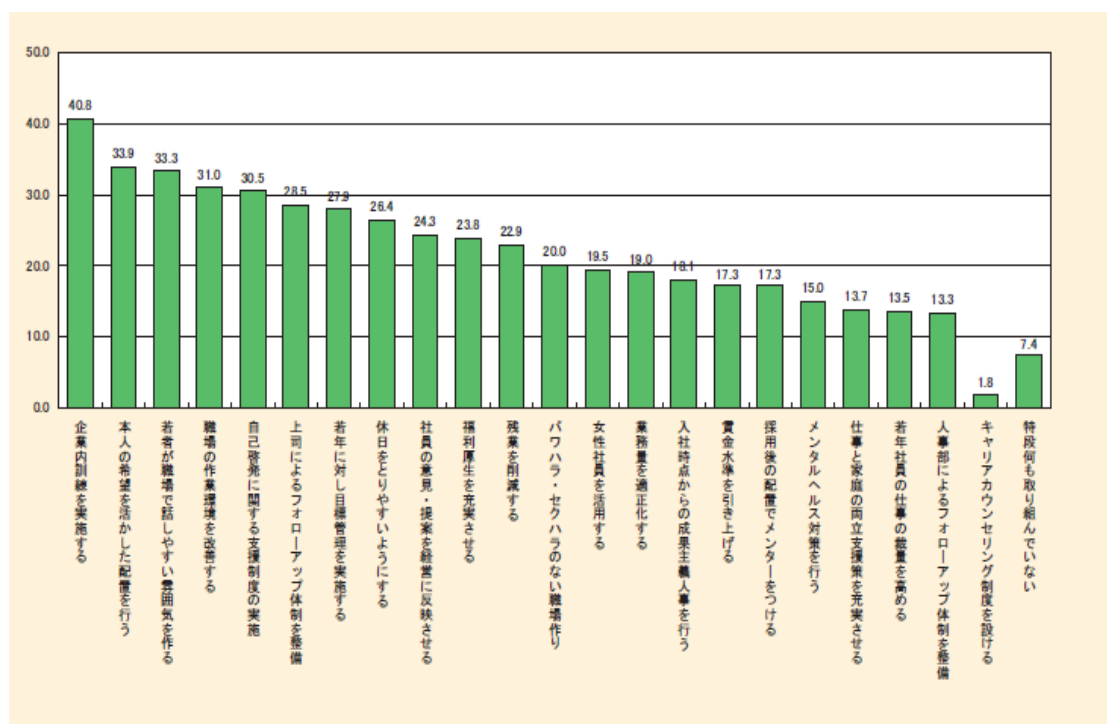


図５－２ 職場定着のための取り組み

（出典）『JILPT 若年者の離職理由と職場定着に関する調査』 2007 年

精神面でダメージを抱えた社員の健康リスクは、リスクマネジメントの視点で重要となる。社員の生産性の向上という視点から見ても、離職率の低下や休職者の減少は、重要なリスクマネジメントとなる。このことから、社員の職業生活設計に関する問題解決をサポートし、企業の生産性の向上へ貢献するための人事マネジメントとして、

近年キャリア・コンサルティングはより一層必要とされ始めている。

また、中小企業の現状を見てみると、「人材不足・人材確保」が問題となっている。そして、中途採用者の雇用や教育訓練など様々な取り組みが行われているにも関わらず、定着率、人材不足は解消されていない。2006年の中小企業庁の調査では、中小企業は、日本の企業全体の99.7%、従業員数では69%を占めている。日本は企業のほとんどが中小企業である。前項でも述べてきたが、国も「人材の育成・確保や労働生産性の向上等につなげるため、職業訓練の充実・強化や能力本位の労働市場の形成を支援するのみならず、個々人に合った職業生活を通じたキャリア形成を支援していくことが必要である」としている。このことから、一つ的手段としてカウンセリングの手法を用いたコンサルティングをすることは、中小企業で働く社員にとって働きやすい職場環境を整え、人材を引き留めるための一つ的手段として、企業の抱える課題の解決に貢献できると推察する。

これを若年者の問題で見えていくと、平成16年の労働経済白書が取り上げている若年者の問題として、高い失業率や未就職の卒業生、早期離職者、フリーターや無業者の増加があるが、これらを解決するだけがキャリア・コンサルティングの目的ではない。本人が望まない形で就職が進んでいくと早期離職につながることもあるので、社会的・職業的自立の支援をすることも重要である。

第6章 中小企業の就業環境—高知県を事例に—

6-1 高知県の産業の現状

これまで、我が国の産業構造の変化と求められる能力の変化などから、若年者をとり巻く環境と離職の傾向を述べてきたが、ここでは高知県のこれらの現状について述べ、地方の状況を分析する。

高知県の県内総生産の産業構造を見ると、平成8年から今日まで第1次産業分野も第2次産業分野も減少傾向にあることがわかる。これは、日本の産業構造の変化とほぼ同じ傾向にある。なお、高知県の特徴としては、国の構成比から比較すると第1次産業と第3次産業の占める割合は高いが、第2次産業の割合が非常に低くなっていることである。

また、株式会社帝国データバンクの調査（平成22年）では、高知県の「製造」の総売上高は全国46位、構成比は45位にとどまっている。「サービス」は、総売上高では38位だが構成比は全国6位で上位となっている。

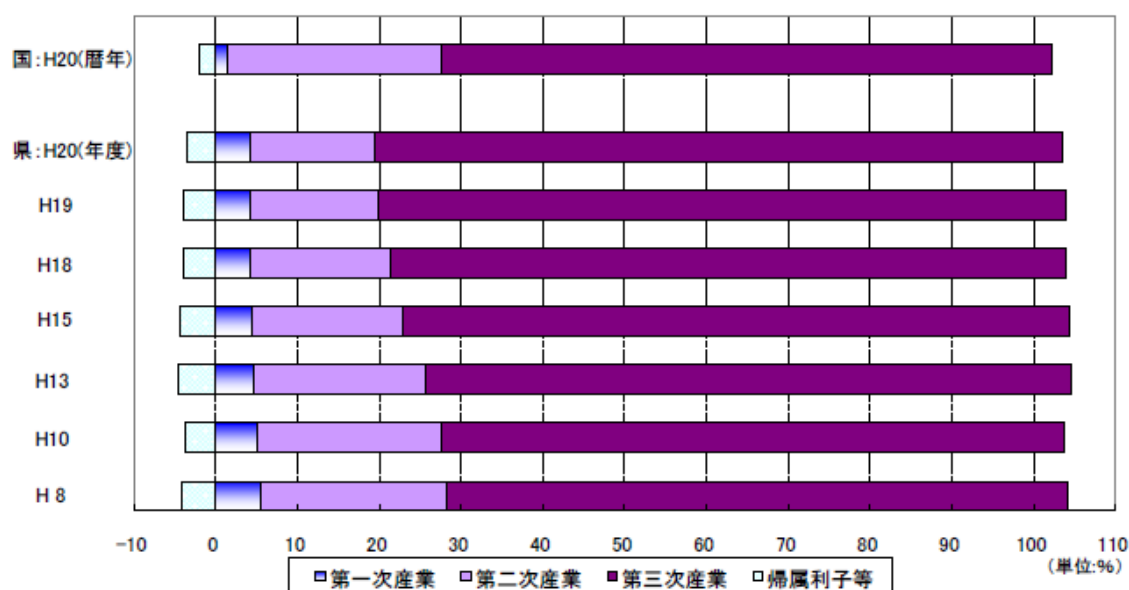


図6-1 県内総生産の産業構造

（出典）高知県総務部統計課『高知県県民経済計算の概要』2008年

6-2 就業状況

次に、高知県の状況を産業別就業者数でみると、15歳以上就業者の就職者総数に占める割合は、第1次産業で12.7%、第2次産業で19.2%、第3次産業で66.9%になっている。これを高知県の特徴として国の構成比から見ると、第1次産業に占める割合は

高く（全国 4.9%）、第 2 次産業は非常に低く（全国 26.8%）なっている。
高知県は、就業者と GDP とともに第 3 次産業の全体に占める割合は高まっている。

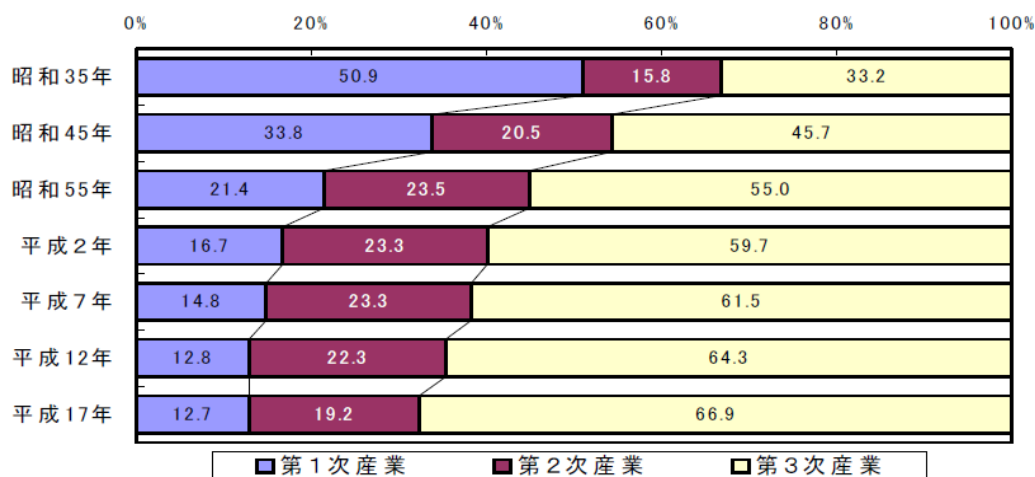


図 6－2 産業別就業者数

（出典）高知県「平成 17 年国勢調査」

高知県内の雇用情勢は、第 1 次産業が大きく衰退するなかで第 3 次産業が雇用を吸収してきた。しかし、近年はこれまで雇用を吸収してきた第 3 次産業企業の業況が非常に厳しくなっている。これは、高知県の雇用環境の厳しさの一つの要因である。

この間の高知県の有効求人倍率（厚生労働省「職業安定統計」）は、平成 17 年度は 0.45～0.53 の間で推移している。全国平均は 0.9～1.04 で推移し、高知県は全国の半分のしかなく、雇用環境も非常に厳しい状況が続いている。平成 17 年度の国勢調査では、高知県の若年者の失業率は 15 歳～19 歳で 24.0%（全国は 14.6%）となっている。このような雇用情勢の背景を受けて、高知県では、新規高卒者の県外への就職が一気に加速している。少子高齢化が進む高知県で、将来の労働の中心的存在となる若者の県外流出は高知県の産業の関わる技術や知恵の伝承に大きく影響する。また、若年者の失業は、早い時期での職業能力を身につける機会を失うこととなる。

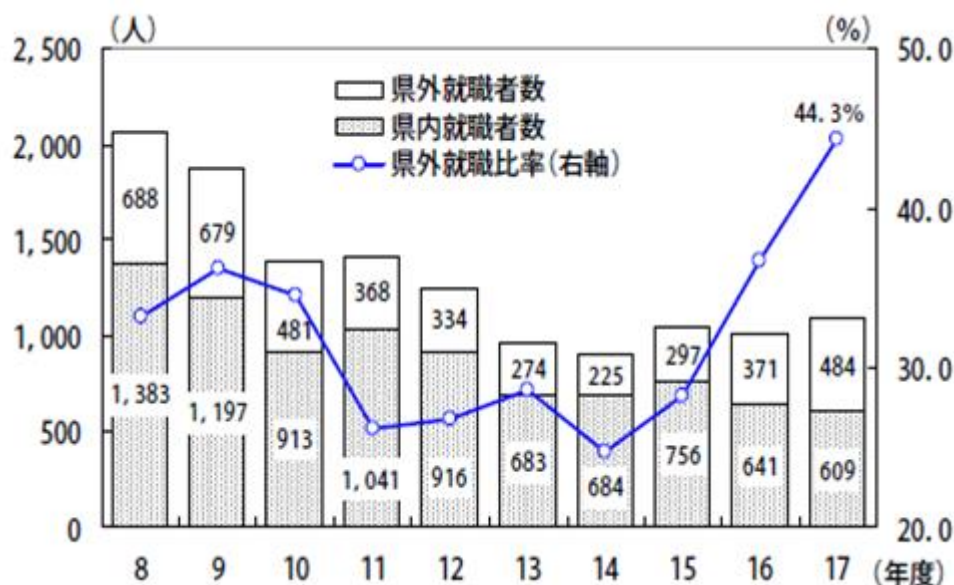


図 6－3 新規高卒者の県内・外就職状況
(出典) 高知労働局「新規高卒者の県内・外就職状況」

高知県の産業が、第一次・第二次産業から第三次産業に軸足を移すなか、就労人口の割合は全国と同様に増加してきた。しかし、高知県は海と山に囲まれ、大都市から遠方にあるという地理的な特徴から、経済的に発達する環境が整っていなかった。結果、賃金も低く人材も流出し過疎化が強まり、高齢化とともにますますの地域間格差へと繋がった。この地域力の弱さは、現在の中小企業全体の環境にも影響を与えている。産業が育たず経済基盤が弱いため、職業に必要な能力を身につける機会も乏しいと考えられる。

6－3 ミスマッチの現状

ここでは、高知県の産業構造の変化と求められる労働市場の変化から、若年者の離職との関係について分析していく。

高知県における新規学卒就職者の離職率は、全国よりもかなり高くなっている。全国との格差を見てみると、高校では、6.3%、短大では3.8%、大学では7.4%と大卒の離職率が高知県で高い傾向にある。

表 6－1 新規学卒就職者の在職期間別離職率状況

| | | 1 年目 | 2 年目 | 3 年目 | 合計 |
|----|-----|------|------|------|--------------|
| 中学 | 全国 | 42.6 | 13.0 | 8.2 | 63.8 |
| | 高知県 | 77.8 | 11.0 | 11.2 | 100.0 |
| 高校 | 全国 | 21.5 | 11.7 | 6.9 | 40.1 |
| | 高知県 | 25.4 | 13.4 | 7.6 | 46.4 |
| 短大 | 全国 | 18.5 | 12.4 | 9.4 | 40.3 |
| | 高知県 | 24.6 | 11.2 | 8.3 | 44.1 |
| 大学 | 全国 | 12.9 | 10.3 | 7.7 | 30.9 |
| | 高知県 | 18.8 | 11.1 | 8.4 | 38.3 |

(出典) 高知労働局『新規学卒就職者の在職期間別離職率状況』(平成 23 年度)

また、平成 16 年からの高知県の新規大学卒業者の離職率の推移を全国と比較すると、特に 1 年目の離職率が高くなっている。雇用状況の厳しい中、正社員のこだわり働きたい仕事を選べずに就職したことや、非正規雇用が増える現状でアルバイトの経験も減っていることがあるのではないかと考えられる。これは学生のキャリア形成にも大きく影響を及ぼす。アルバイトの経験は将来のキャリアを考える上で、職業を選択するときに重要な役割を果たす。また入社 1 年目の離職の高さは、企業側の努力によるミスマッチの解消や入社してからの状況にも課題があると考えられる。

表 6－2 新規学校卒業者の就職離職状況調査結果

| | | H16.3 卒 | H17.3 卒 | H18.3 卒 | H19.3 卒 | H20.3 卒 | H21.3 卒 | H22.3 卒 |
|-----|------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 高知県 | 1 年目 | 27.3% | 22.7% | 19.7% | 18.8% | 18.4% | 19.3% | 22.5% |
| | 2 年目 | 12.3% | 10.1% | 11.9% | 11.1% | 9.5% | 9.1% | |
| | 3 年目 | 8.8% | 8.5% | 7.8% | 8.4% | 7.6% | | |
| | 合計 | 48.4% | 41.3% | 39.4% | 38.3% | 35.5% | | |
| 全 国 | 1 年目 | 15.1% | 15.0% | 14.5% | 12.9% | 12.1% | 11.4% | 13.4% |
| | 2 年目 | 11.7% | 11.7% | 10.9% | 10.3% | 9.5% | 9.6% | |
| | 3 年目 | 9.7% | 9.1% | 8.6% | 7.7% | 8.3% | | |
| | 合計 | 36.5% | 35.8% | 34.0% | 30.9% | 29.9% | | |

(出典) 厚生労働省職業安定局労働市場センター『新規学校卒業者の就職離職状況調査結果』

独立行政法人労働政策研究・研修機構の調査では、「新規学卒者枠」での採用の場合重視する項目として「熱意・意欲」をトップに挙げ、次いで「コミュニケーション」、

「協調性」となっている。これは、第3次産業には特に必要な要素である。企業の重要視する項目と働きたい人のミスマッチは高知県でも大きい。そして、働く側は過去の経験に依存するケースが多く考えられる。企業側がもう少し明確にニーズを求職者に伝えることも必要である。

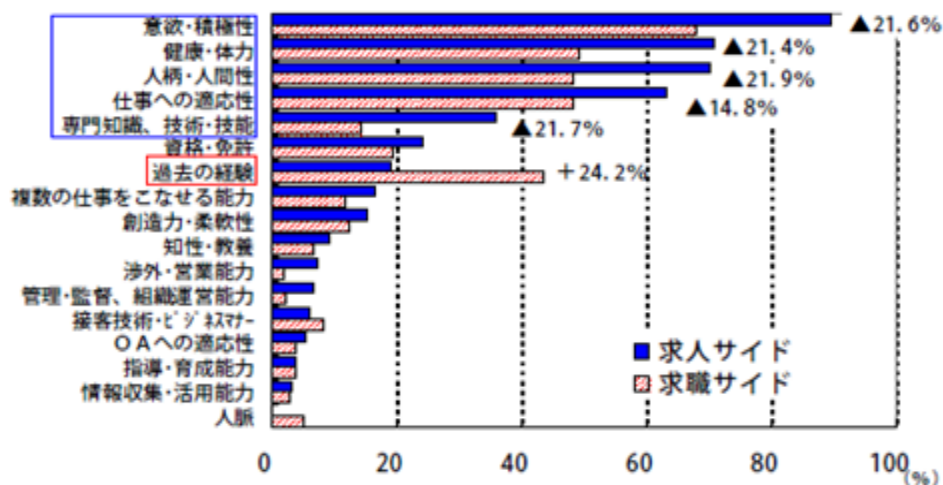


図6-4 求人・求職ニーズ面でのミスマッチの状況

(出典) 高知県地域労使就職支援機構『高知県における雇用に関する調査』(平成17年度)

第2部 先行研究（理論）と分析・検証

第7章 心理学的アプローチ

これまでの1000人以上のカウンセリングの経験から、カウンセリングを通して人間の意識創造モデルを作ることが研究の目的である。それぞれの意識構造を説明できるモデルを作ること、それによりカウンセリングのあり方も明確になると考える。ここで、カウンセリングの理論を下記の通り述べておく。

表7-1 カウンセリングのタイプ

| タイプ | 特徴 | 理論・技法 |
|-----------|---|---|
| A型 感情型 | クライアント自身の現在の感じ方を問題にする 感情を重視する | 来談者中心療法 精神分析的カウンセリング 交流分析 ゲシュタルト療法 |
| B型 行動型 | 目標達成における行動と状況要因を重視する 学習理論を基盤にしている | 系統的脱感作 社会的スキル・トレーニング 行動カウンセリング |
| C型 認知型 | 概念やビリーフが感情・行動に及ぼす影響を重視する 思考過程を強調している | 認知療法 現実療法 論理療法 |
| D型 発達型 | 開発・育成・教育を目的にしている 発達理論を基盤にしている | 開発的カウンセリング キャリア発達カウンセリング グループ・エンカウンター |
| E型 折衝型 | 特定の理論・方法・技法に固執していない 包括的なアプローチをとる | マイクロ・カウンセリング ヘルピング技法 コーヒーカップ方法 |

（出典）『図解キャリア教育』2010 坂柳恒夫

キャリアに関する全体の構造は下記のとおりである。

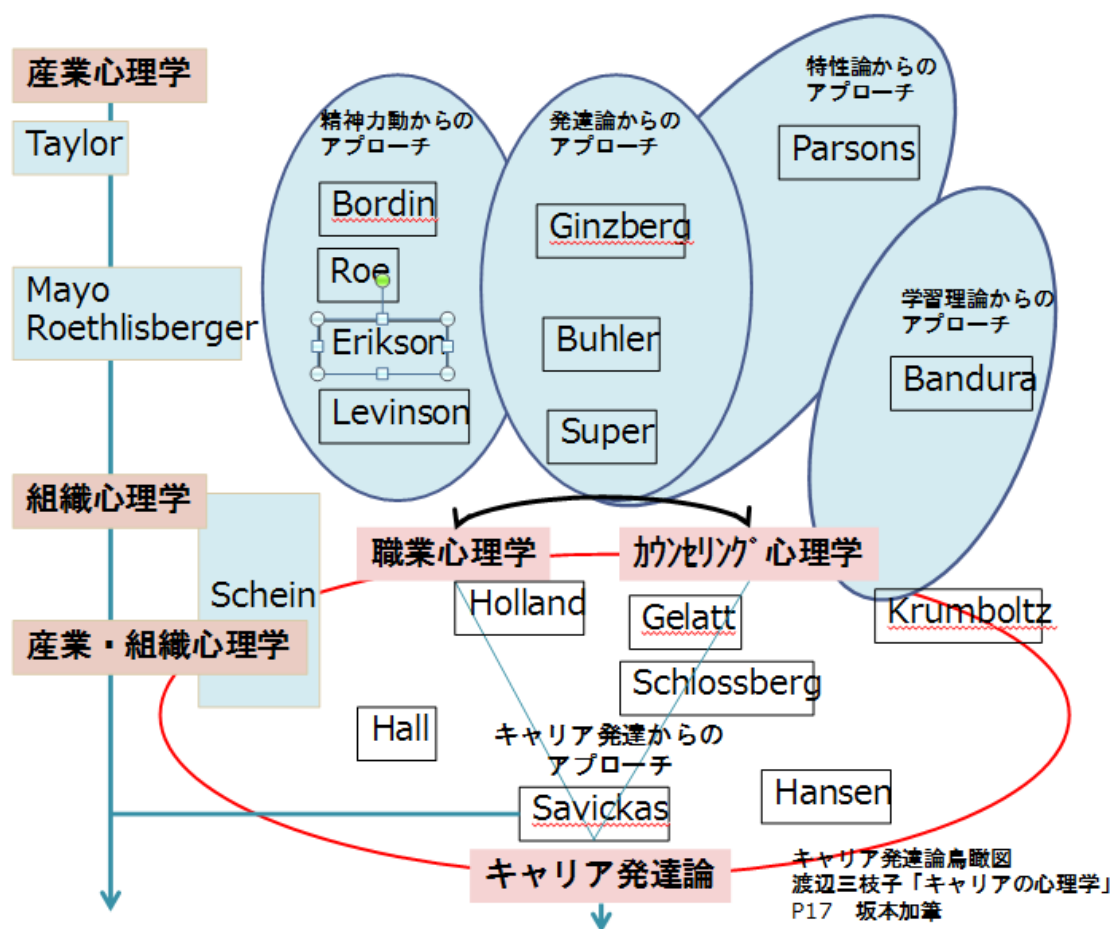


図 7-1 キャリア発達論鳥瞰図

(出典) 渡辺三枝子『キャリアの心理学』を筆者加筆

キャリア行動の研究者たちの理論的背景や他の研究者との関係、心理学での位置づけなどは、渡辺の「キャリアの心理学」を参考にした。渡辺によれば日本では、キャリアやキャリア・カウンセリングという言葉は1990年ごろよりブームとして取り上げられているが、その礎となっている職業（キャリア）心理学、カウンセリング心理学の研究成果は古く、そのほかのさまざまな学問の影響を受けキャリア行動研究は発達してきたことが述べられている。

研究者は、キャリア行動を理解する際に様々なアプローチをする。今回の研究では、キャリアに関するところでは、主に「ホランド」「シュロスバーグ」「クランボルツ」「シャイン」を中心にアプローチをすることで、職業心理学、カウンセリング心理学、産業・組織心理学・キャリア発達論の観点から、クライアントに対処するために必要なことを実践的に理解することに貢献した。

また、心理学のアプローチの中でも、社会心理学の枠組みでのモデルの構造化もめざ

した。社会心理学とは、G. W. オールポートによれば「他者の現実的、想像的、あるいは合意的存在によって、諸個人の思想感情および行動がどのような影響を受けるかを理解し説明する試み」としている。ここでは、まず心理学の中で「フェスティンガー」「マズロー」「エリス」の枠組みでのアプローチを紹介する。

7-1 フェスティンガー

ここでは、フェスティンガーの「認知的不協和理論」の枠組みを利用してアプローチを試みる。

「認知的不協和理論」とは、「人の認知は、他者からの説得的コミュニケーションによって変化するだけではない。認知間の関係が態度変化の原因になる」としている。

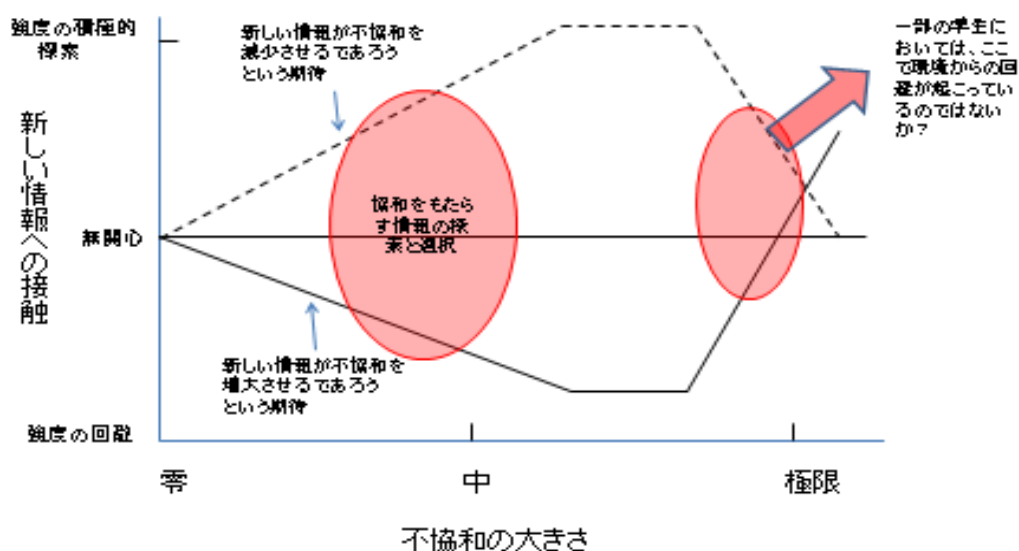


図7-2 不協和の大きさと新しい情報の積極的探索との関係

(出典) フェスティンガー「認知的不協和理論」を筆者加筆

「選ばれなかった選択肢が、選ばれた選択肢に対して持つ相対的魅力が大きければ大きいほど決定という行為に対する認知と不協和な関連要素の割合は大きくなる。」

フェスティンガーは「決定に至る前には、人は葛藤の状況におかれている。しかしひとたび決定を下せば、もはや葛藤の状態にはない。選択を終えて、いわば葛藤を解決したのである。自分の選んだ工程を進んでゆこうとするとき初めて不協和が生まれるのである。」としており、葛藤と不協和の違いを説明している。

また、「認知的不協和」存在は心理的には「不快」な状態なので、不協和を低減し協和を作り出すよう動機づけられるだろうとし、「認知的不協和」が存在するとそれを低減しようとするだけでなく、その不協和を増大させそうな状況や情報を積極的に回避

するだろうとしている。そして、低減、解消の方法として①認知の一方を変化させる②不協和な認知要素の持つ重要性を低める③協和的認知の重要性を高める④協和的認知要素を付け加えることとしている。

この枠組みを使って就職活動の状況に置き換えた図が以下である。

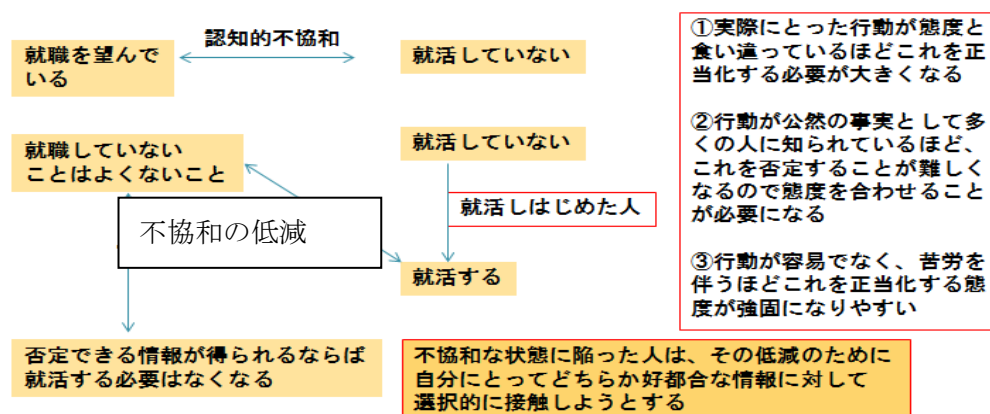


図 7-3 就職活動における不協和について

(出典) 筆者作成

フェスティンガーは「認知的不協和理論」の中で、「複数の選択肢の中から 1 つを選択した場合、選ばれた選択肢の中に否定的な側面があり、選ばれなかった選択の中に肯定的な側面があると、マイナスを選んでプラスを捨てたという通常でない意思決定のゆえに不協和が生じる。その結果、不協和低減のために、選ばれた選択肢の魅力度を高めようとする一方で、選ばれなかった選択肢の魅力度を逆に低下させようとする傾向が生じることがある」としている。

就職活動をしていない（しない）という選択を取った自分に対して、周りが就職活動をしていたり内定が決まったりする環境の中で、不協和が起きてしまう学生がいる。それは、選んだ選択肢の中にマイナスを選んでプラスを捨てたという通常でない意思決定ゆえの不協和が生じている。そのときの判断の中にマイナスの側面として、「就職していないことはよくないこと」という思いがあれば、その不協和を低減させるために自分にとって好都合な情報に対して選択的に接触しようとする。

7-2 エリス

多くのカウンセリングを行う中で、エリスの論理療法はその悩みをどう処理していくのかという点での方法論の一つとなる。価値観のゆがみを修正し、より適切なものの見方や考え方を獲得していく一つの有効な方法でもある。ものの見方や考え方を修正していくことは、自身の目標達成を援助することにも繋がる。

1. クライアントの当初の非論理的、自己破壊的な構えが次第に論理的、建設的な構えに変化して、新しい主体的な生き方の自覚、覚醒にいたるまでの過程やその間の技法の展開を客観的、論理的にとらえることができる。
2. 行動療法に近縁性を持ち、クライアントの具体的な言葉の使い方の偏りに顕在化されている思考、態度の非論理的独裁に焦点を定めた働きかけによって、クライアントの自覚や洞察を導く技法。
3. 説得により直接クライアントの思考やことばのあり方を論理的に再構成させることで行動の変容をめざす。
4. カウンセラーによる直接的な説得、クライアント自身による継続的な自己教育や訓練が中心となる。

出典:エリス『論理療法』

エリスの『論理療法』をわかりやすくしたものが次の図である。。

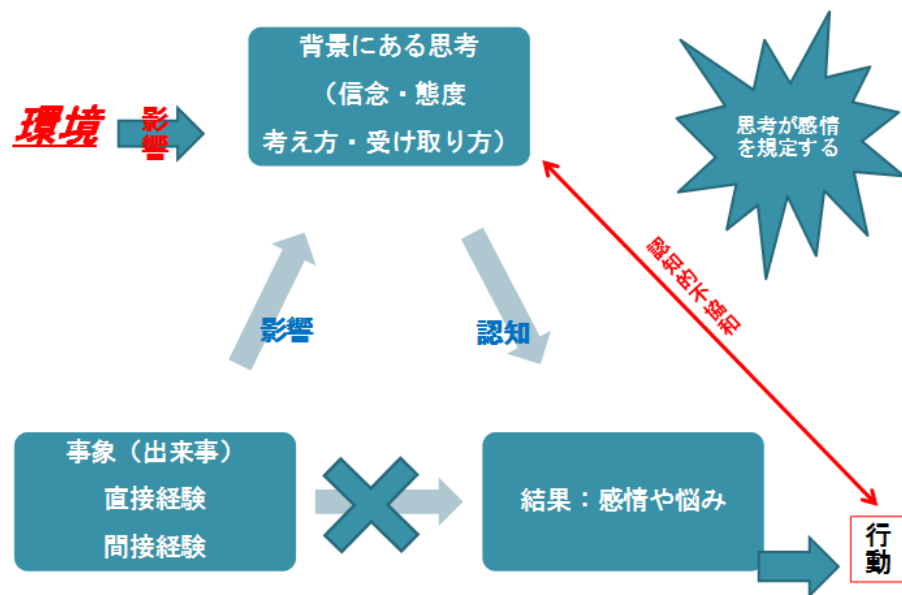
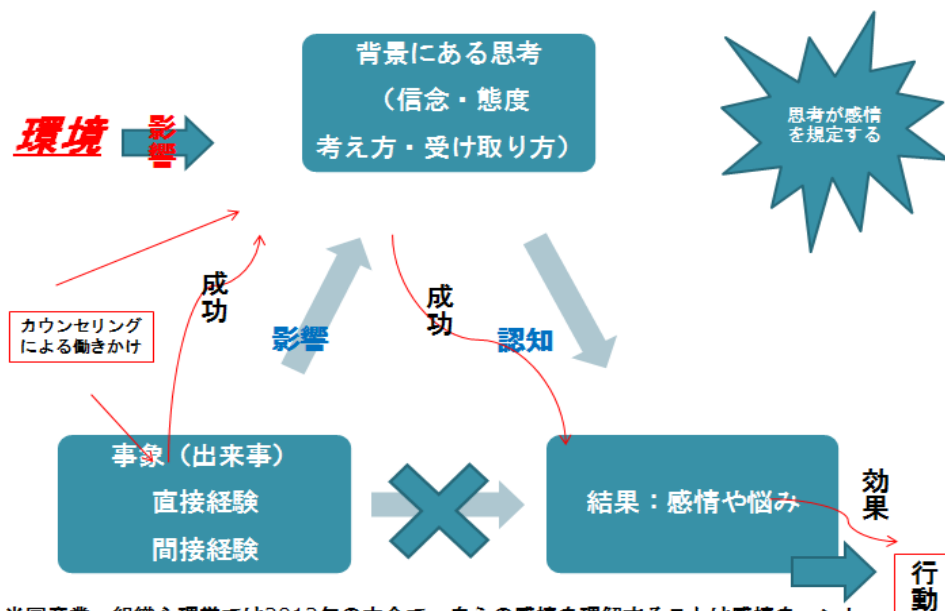


図 7-4 エリスの「論理療法」

(出典) 筆者作成

また、カウンセリングにおいては、どこに働きかけるかで効果的に価値観のゆがみを修正し、行動への効果が見られることもわかっている。



米国産業・組織心理学では2012年の大会で、自らの感情を理解することは感情をコントロールする程度を高める、また、楽観的なものの見方を促すことでも間接的に感情をコントロールする能力が高められることが発表された。

図 7-5 エリスの「論理療法」のカウンセリングへの応用モデル

(出典) 筆者作成

エリスは、論理療法の中で心の悩みとなる非合理的な 10 の価値観・信条を以下のようにも指摘している。

① 容欲求

自分は他人の受容がなければ生きられないと考えてしまうと非論理的な行動をとる。

② 失敗恐怖

自分は有能で適性を有し、素晴らしい業績を上げて当然だと思い込む人を襲う、極度の不安。

③ 非難

人々が自分に深い、不正を加えた場合には断固としてその人を非難、問責し、彼らを不正不徳の墮落した人間とみなすべきだとする思考は、非論理的であるとともに妥当性を欠く。

④ 欲求不満

欲求不満が攻撃性に転嫁するという仮説は非論理的である。

⑤ 憂鬱

精神的な苦痛は外部の強い影響から生ずるものであるから、自分の力では感情を抑制し望む方向に変えることはできないと考えることは、感情にとらわれることの非論理性である。

⑥ 不安

あることが危険で恐怖を叔母得させるもののように見えたとき、我を忘れて不安に陥るのが当たり前だと考えてしまう。

⑦ 怠惰

生きがいのある人生に向けて自己修練を積んでいくことは大変なことであるから、それより生涯部はなるべく避け、責任のある仕事はできるだけ回避しているほうが安心でいられるとする考え方。

⑧ 偏見の生育歴

過去の経験こそ決定的に重要であり、しかも過去において人生に大きな影響を与えた出来事は今に至ってもその人の感情や行動を決定するものであるという考え方。

⑨現実拒否

何事も現在よりよくなるべきだと先験的に信じ、もしも冷酷な現実に対して望ましい解決策が見いだせなかったらそれは極めて恐ろしいことだと考えてしまうこと。

⑩受容的な生き方

何もしなくて良い状態、あるいは義務に拘束されずに受動的に楽しむことこそ最上の幸福であるとする考え方。

7-3 マズロー

産業・組織心理学の分野をしてみる以下の図のようになる。

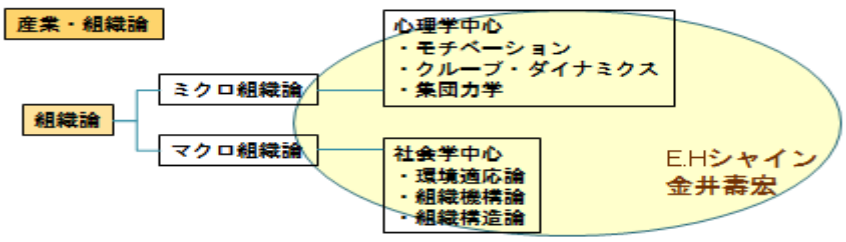


図 7-6 産業・組織心理論

(出典)『現代ミクロ組織論』二村敏子・筆者加筆

表 7-2 組織とらえ方

| | |
|------------------|---|
| ハコ組織 | 組織図に表されるような、命令・指示、報告のフォーマルな経路 |
| インフォーマルなネットワーク | 公式の組織図とは両立するがハコが組織の骨格なら、こちらは神経系 |
| 協働の体系 | 共通の目的に向かって、コミュニケーションをとりながら、意志を持って主体的選択により協働するシステム |
| 多元的重複集団 | 連結ピンで幾重にも重層的に連なった諸集団 |
| 情報処理システム | 環境は、不確実性の源泉で、それに対応していくための情報処理システムとしての組織 |
| 知識創造の母体 | ひとりで行っているときには、暗黙のままでよい知識をほかの人々に伝わる形で転換する場としての組織 |
| 資源の束 | ヒト、モノ、カネ、情報などの資源の束がそこに存在し、その組み合わせ、活用のいかんによって組織のダイナミズムや組織のコンピタンスが生まれる |
| 生涯発達場 | ひとの成長や発達为学校にいる場で完結しないとすれば、学校以外の組織も、ひとが生涯にわたってキャリアを歩みながら発達していくための舞台を提供する |
| 政治システム | 目的の設定や目的に至る手段の選択において、支配的連合体を中心に政治的な駆け引きの過程が生じる場 |
| センス・メイキングとしての組織化 | かっちりとした形としての組織を運想するのではなく、不断の組織化の過程としてとらえる。 |

(出典) 金井壽宏『経営組織』

その中でも、今回は、心理学のモチベーション論として「マズロー」の枠組みでアプローチをした。さらに、キャリアに関しては、組織における人との関係性の部分では、「シャイン」と「金井」の理論でのアプローチがこの研究に貢献した。

ここでは、マズローの「欲求5段階説」の枠組みを利用して若年者の離職率を考えると、就職活動がうまくいかず希望のところに就職できなかった若者のスタートは「食べるために働く」ところかのスタートになる。ここから、「この会社で安定して働きたい」と思うようになり、さらに上の段階に上がっていくことで、早期離職には繋がらない。また、希望の会社に入れた場合、「安定して働きたい」というスタートから「人間関係を築きたい」という上に上がっていく。この上る段階が順調にいけば、どちらのスタートも早期離職には繋がらないと考える。しかし、勤続3年未満の若年者の離職理由上位3つの回答結果については、「仕事上のストレス」「労働時間」「人間関係」が上位3つとなっている。この「人間関係」のところで行き止まると、下の段階に下がっていくことで、離職に繋がる。離職しなかった理由の中に、「他に仕事が無い」「生活に困る」という理由から、「食べるために働く」とする最下部の段階にすることがわかる。

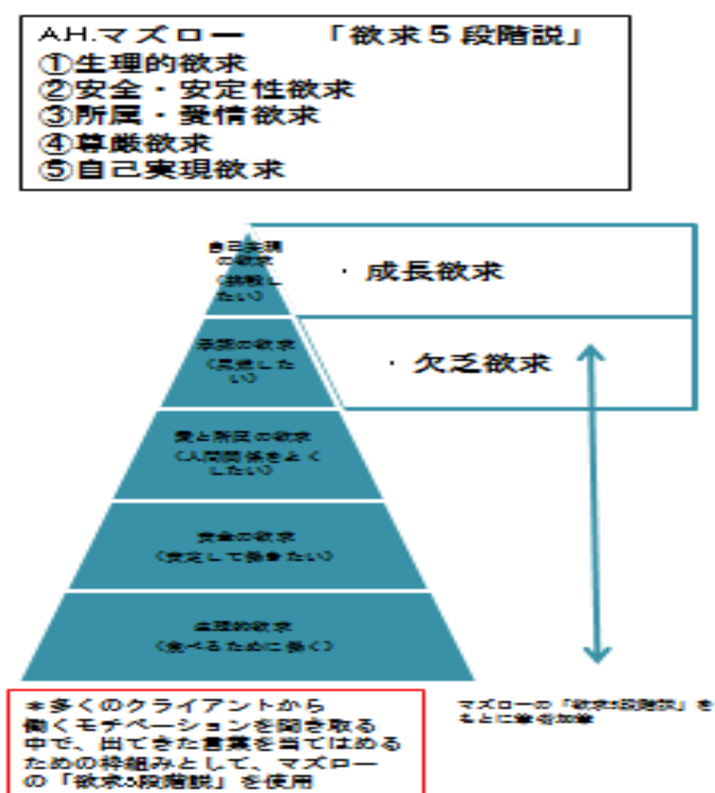


図7-7 マズローの欲求5段階説

(出典) マズロー『人間性の心理学』より筆者作成

A. H. マズロー「欲求5段階説」

人はまず基本的な生理的欲求の充足をめざし、それが充足されると情欲の欲求を目指す（何によって動機づけられるか）

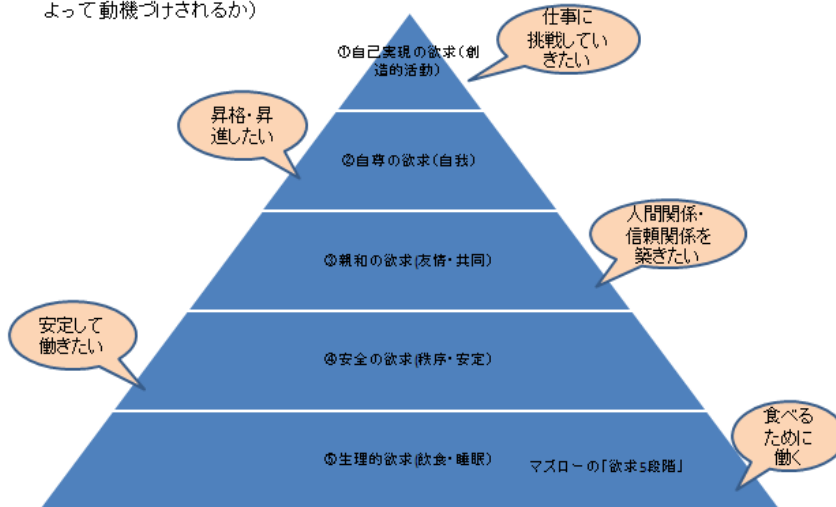


図7-8 働くモチベーションの5段階

(出典) 筆者作成

このマズローの欲求五段階説の欲求の枠組みを「働くこと」の欲求に置き換えて見てみると、若年者の離職につながる現状と先行研究が一致していることが確認できたため、さらにシャインの企業と社員の間で交わされる「心理的契約」の枠組みも含めて分析を進める。

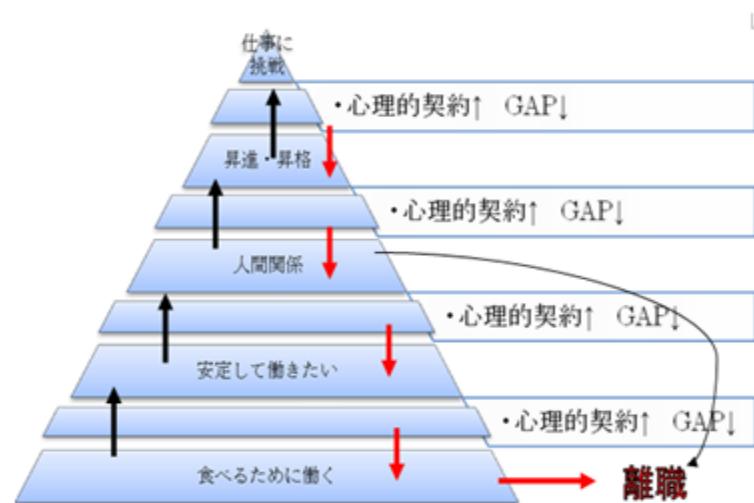


図7-9 働くモチベーションと心理的契約

(出典) 筆者作成

7-4 分類・仮説

先行研究として心理的アプローチを見てきたが、これらの理論の枠組みを利用してクライアントを分類できるのではないかと考える。枠組みを以下のような図にする。

まず、フェスティンガーについては、既存のタイプを A とし、不協和の大きさは軽いが頻繁に不協和を感じるタイプを B とする。

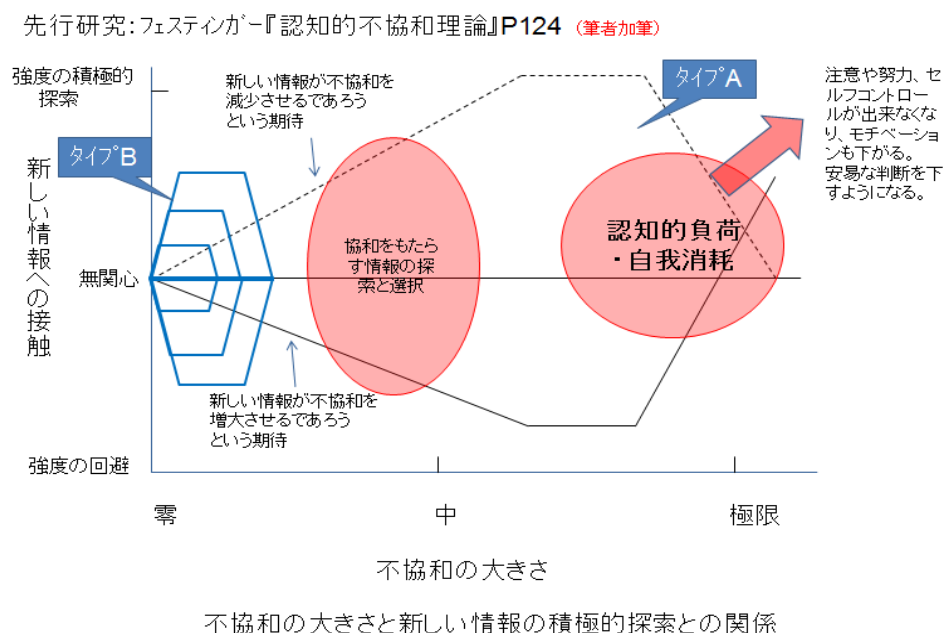


図 7-10 フェスティンガーのタイプ A・B

(出典) 筆者作成

マズローについては、欲求 5 段階説の枠組みで既存のタイプを A とし、すでに衣食住について満たされているタイプを B とする。そして、これら二つの組み合わせで、クライアントを分類できる枠組みを使用し、分析・検証することとする。

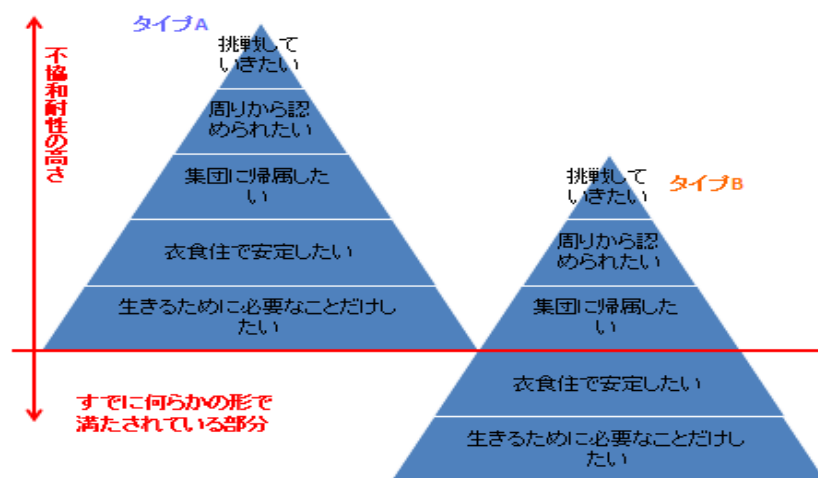


図 7-1-1 マズローのタイプ A・B
(出典) 筆者作成

第8章 キャリア開発に関する理論

これまで、長期、多数にわたるキャリア・カウンセリングの経験から、カウンセリングの対象者の心理を分析した。そして、キャリア・カウンセリングの理論では説明できない部分を社会心理学の枠組みを使って、学生等の意識の構造の理解として、この枠組みや概念が使えることがわかった。有効なカウンセリングの方法として、思い込みや不条理さに気づき態度を変えられるようになったことから、多くの場合「認知」に問題があることがわかった。

また、人と組織の関係性の分析では、ミスマッチやGAPという仕組みが見えてきた。従来のカウンセリングは、理論的背景を基準としてとらえられてきたが、これからはクライアントの環境や状況、抱えている問題に柔軟に対応するカウンセリングが必要なため、クライアント自身を市場でどう活用するかということも考えていかねばならない時代である。そして、このカウンセリングから、日常的に自己を語れることが社会的に様々な場面で有利に働くこともわかってきた。そのため、ここでは、キャリア開発に関する先行研究を参考にする。

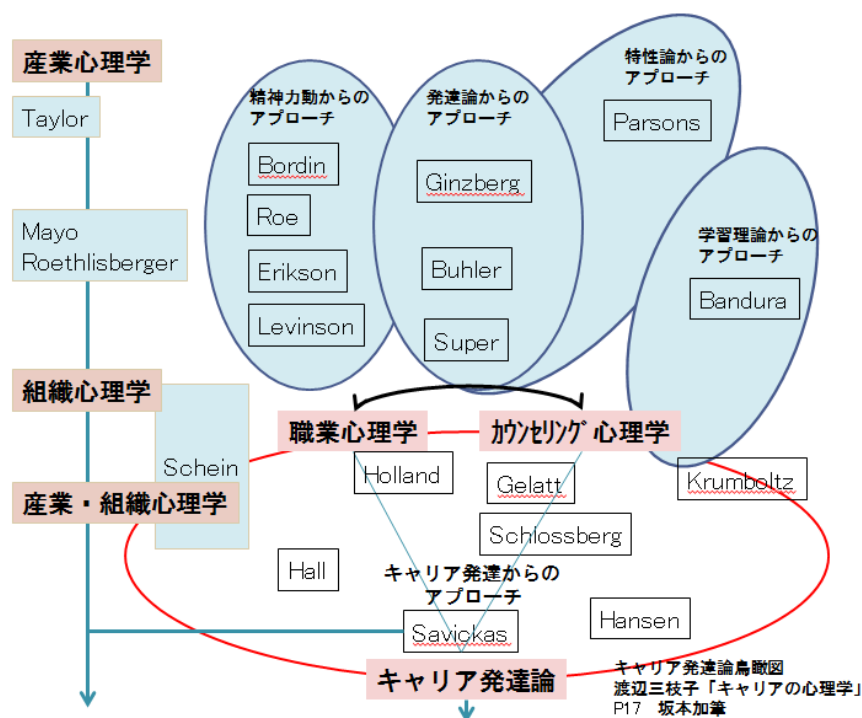


図8-1 キャリア発達論鳥瞰図

(出典) 渡辺三枝子『キャリアの心理学』筆者加筆

この研究の冒頭でも、キャリアに関するアプローチを紹介したが、もう一度研究者の理論背景との関連性の図から、キャリアのアプローチを見ていくこととする。

8-1 ホランド

ホランドは、V P I 職業興味検査（日本版は日本労働政策研究・研究機構が開発）などの学生向け支援ツールの開発が有名である。ホランド・コードと呼ばれる 6 角形のパーソナリティタイプの理論も有名である。

ホランドの 6 つの理念（渡辺三枝子「キャリアの心理学 P56」）

- ① 職業の選択は、パーソナリティの表現の 1 つである。
- ② 職業興味検査はパーソナリティ検査である。
- ③ 職業的なステレオ・タイプは心理学的・社会ガキ的に確かで重要な意味を持つ。
- ④ 同じ職業に就いている人々は似通ったパーソナリティの特性および発達史を共有している。
- ⑤ 同一の職業群に属する人々は似たようなパーソナリティを持つもので、様々な状況や問題に対して、同じように反応したり、それぞれ特徴的な対人関係の作り方をしたりするであろう。
- ⑥ 職業満足、職業上の安定性や業績は、個人のパーソナリティとその人の働く環境との一致の程度に依拠する。

ホランドは、カウンセラーとしてより有効な活動ができるよう、理論を構築したと言えよう。彼は「自分の生活、そして人生が選択の連鎖であり、生活場面での様々な選択の連鎖であること」に気づかせる必要があると考えた。

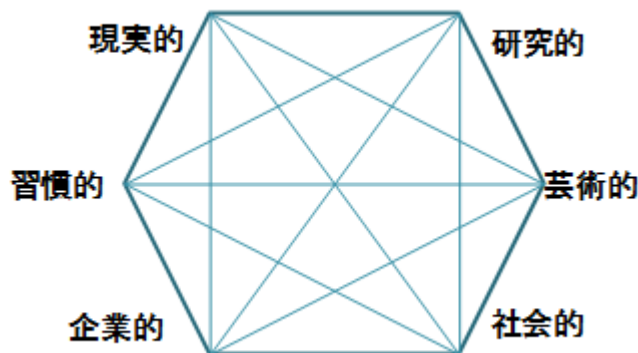


図 8-2 ホランドの 6 角形モデル

（出典）渡辺三枝子『キャリアの心理学』

キャリア支援において、クライアントが自分に合った仕事を選ぼうとする傾向にあるとき、自分と仕事を 1 : 1 で絞ってしまうと仕事を選びにくくなってしまふ。したいことや興味を「a n d」でつなげてしまうと選択の幅が狭くなってくる。キャリア・

カウンセラーは、ここを「or」でつなげ選択の幅を広げる役割も担う。人と仕事の関係性は多様であり、この点で、「ホランド・コード」と呼ばれる6角形モデルは、1つのタイプが決まると、6つのタイプで見ながら幅を広げることができる。

また、人生が選択の連鎖である時、キャリア・カウンセラーはこの選択の「断片」をキャリアの視点で繋ぐあるいは体系化するという支援を行うことが有効なカウンセリングと考える。学生支援においては、進路相談の場面や、職業選択の場面などで、断片を線でとらえ、発達の観点からキャリアを「選択する」「育てる」という方向で支援することが重要である。そして、自身が主体的に選択をするには、選ぶ前の「準備」が必要である。自らの選択肢を「育てていく」ための支援が、学生においては「キャリア教育」という視点となる。

8-2 クルンボルツ

クルンボルツは「学習とは、新しい行動を獲得したり、行動を変化させること」とし、「計画された偶発性（予期せぬ機会を作り出すこと）」「予期せぬ出来事がキャリアの機会に結びつく」ことを『**Luck is no Accident**』で書いている。

「社会学習理論」で有名なクルンボルツは、キャリア意思決定に影響を与える要因として①遺伝的な特性・特別な能力②環境的状况・環境的出来事③学習経験（先行条件→行動→結果）④課題接近スキル（状況の認識→課題の定義→検証→代替案→情報収集→案を絞る）としている。そして、この4つが影響し①信念②さらなる課題接近スキル③行動が結果として生まれるとしている。

また、渡辺はクルンボルツの「学習」概念について、『「新しい学習経験」の妨げになっている「信念」「価値」「パーソナリティ」もアセスメントの対象になるが、いずれも学習経験によって変容可能であると考えている点が特徴的である』としている。

これは、学習が「信念」に働きかけることで変容可能であれば、エリスの論理療法の構造と似たモデルとなる。

変化する仕事環境にあつては、順調なときは良いが、立ち止まったとき、それはキャリアを考えるチャンスでもある。クライアントがキャリアの問題において混乱している場合、自分が選んだものあるいは予期せぬ選択を「自らのものとして育てていく力」というものが必要があるが、そこには「新しい学習」が必要である。クルンボルツは、この「新しい学習」を促す役割を担うのがキャリア・カウンセラーであるとしている。

近年の学生の職業選択を見ていると、「マッチング」という言葉が先行し、自分にぴったりの職業を選ぼうとして、選択肢をとっても狭くしてしまう学生がいる。マッチしたものをを見つけることではなく、「オープン・マインド」で、新たなものを育てていくための「学習」を促すことも、キャリア・カウンセラーの役目であろう。

8-3 シャイン

キャリアのアプローチをする中で「シャイン」の位置づけとしては以下になる。

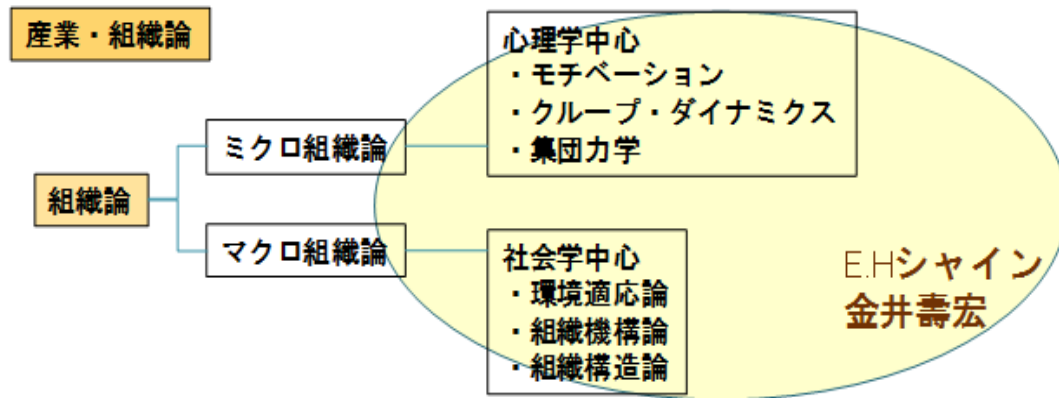


図8-3 産業・組織論

(出典)『現代ミクロ組織論』二村敏子 筆者加筆

「キャリア・ダイナミクス」

シャインは、「キャリア・ダイナミクス」の中で、「キャリア」という言葉は、知的専門的職業あるいは明確な昇進を伴う職業に限られるわけではない。それは熟練の必要の少ない職業および昇進のない職業にも全く同様にあてはまる、としている。

また、「相互受容」は、新従業員と雇用組織の関係がより明確に定められてくる一つの主要な変わり目であり、各種の象徴的および実際の出来事を通じて「心理的契約」が形成されるとしている。

そして、従業員が組織をどのように受け入れるかについては、「組織に留まる決定従業員が組織及びその雇用条件を受け入れる合図。辞める決定をする従業員は、心理的契約の再交渉が出来なくなるほど後まで仕事状況の真の受容について口をつぐんでいる必要があるとみなしている。」(シャイン1991)としている。

上司や部下、同僚との人間関係がうまく構築できない場合、心理的契約の再交渉つまり今後のキャリアについての相談ができず辞める選択をとることに繋がる。「安定して働く」ことや「食べるために働く」ことより「人間関係」でつまづいた場合、先に述べたマズローの「欲求5段階」の図の下部の段階に下りることなく離職に繋がる状況があることがこのことから確認できる。

また、仕事のモチベーションについては、「高度のモチベーションとの関わり高いエネルギー、長い労働時間時間外労働をいとわぬ自発性、および明白な仕事への熱意、によって示される、一層目に見えるしるし。人々が仕事に掛かり合う程度はさまざまであって、仕事への掛かり合いが低いも者が良い仕事をし、自分の仕事状況を受け入

れることもありうる。組織が、きわめて仕事熱心な個人を他の全ての者の判定の基準として使うこと、また、さほど多くの関わり合いを示さない者はそれゆえ動機づけを持たない、あるいは組織を受け入れていないと仮定することは誤りである」(シャイン 1991) とし、パフォーマンスとモチベーションの相関性について述べている。

これを、マズローと合わせて考えてみると、3段階目の「人間関係」のところの満足や「安定して働ける」満足でも、組織を受け入れており、離職には繋がらない。つまり、上位のGAPの中に位置している社員より下位の欲求の中にいる社員の方が会社の中では良い仕事をしているかもしれないということが推察される。これは中途採用で入ってきた子育ての終わった女性と新卒で入った社員との違いに見られる。中途採用で入ってきた女性は、パート段階の「食べるために働く」から正社員登用されると「安定して働きた」ということに上昇してここに位置している。しかし新卒で入った正社員は、最初から「安定」が約束され「人間関係」もしくはこのさきの「昇進」へと意識が移ろうとするときにこのGAPを越えなければならない。このとき、自分の感じたGAPを乗り越える手段を持たないと「離職」に跳ぶことが考えられる。

また、「各種の束縛・遅延・嫌な仕事これらを一時的としていとわぬ自発性は従業員受容の合図。上司は、そうした受容がおそらく暫定的であり、もし約束の報酬が与えられないなら、心理的契約は破られて、従業員の関わり合いの喪失、怒り、そしてもしかしたら辞職の決定を導くかもしれないことを、充分わきまえていなければならない。ある条件の下では、諸束縛ないし遅延が公平とみなされるが、それらを進んで受け入れたからといってそれが自動的に従業員側の受容の合図になるわけではない。」

(シャイン 1991) とし、これらに見られるのは、会社と従業員とのGAPである。このGAPに対して早期にキャリア・コンサルティング的役割を果たすものが関わることで、離職を抑制する一つの解決方法になると考える。現にアメリカの企業では、人事担当者が働きながら大学院で「キャリア・カウンセラー」の資格を取得している。彼らは社員からの日々の相談のみならず、異動の際の転籍への不安等の事例にも対応をし十分なカウンセリングを行っている。また、企業外のキャリア・カウンセラーもあり対応できる仕組みのある企業もある。

これらのことから、マズローとシャインの理論を組み合わせて考えると、マズローの上の段階に進むためにはGAPを乗り越える必要がありここに、心理的契約は大きく影響する。心理的契約が結べないとGAPを乗り越えられず下の段階へと下がる。順番に降下するのではなく、人間関係で躓くと直接離職に行ってしまうこともある。この二つの組み合わせからわかるように、心理的契約はどの段階でも何度も行われる。

マズローの図では段階を経るものであったが、今の社会から分析すると、「人間関係」が原因で離職する人が多いのも現状である。すると今回書き加えたような離職の構図ができる。この「人間関係」からくる離職をマズローの図から推察するならば、一つはメンタルなことが原因で「安定して働きた」とか「食べるために働く」ことが考え

られなくなっていることである。そしてもう一つは、離職しても明日からすぐに食べられなくなるわけではないという「制度」の整った環境にあるといえよう。(坂本 2012)

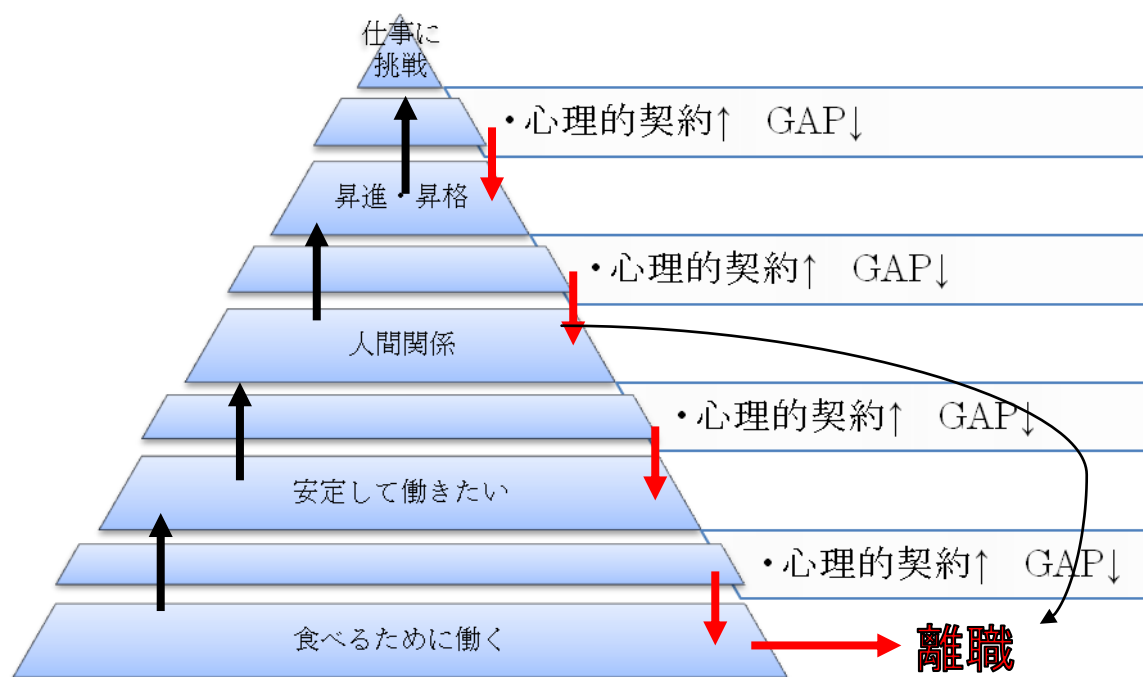


図 8-4 マズローとシャインの構図
(出典) 筆者作成

「多くの場合において、新従業員は、職場を去る決意を心の中ですが、この決意を上司に伝える義務は感じない。同時に、上司は心の中で新従業員を長期的な潜在能力なしとしてあきらめるが、それでもこのメッセージを伝える義務は感じない。

もし人間資源の計画と開発が効果的になるべきなら、それはキャリア初期の諸問題を扱わなければならない。」(シャイン 1991) シャインはこのように述べ、重要なのはキャリア初期の諸問題としている。キャリアの初期の問題の一つには、人間関係の構築とコミュニケーションが含まれると考える。社会には一方的に若年者にコミュニケーション力を求めるようなメッセージが溢れている傾向にあるが、会社も上司も若年者とのコミュニケーションの取り方の工夫が必要な時代である。

また、GAP については、企業内研修で「Gaps Grid」とい手法で社員の目指すゴールとそこに至るまでの過程を大事にし、キャリア開発を行っている企業もある。

次に、シャインの「キャリア・アンカー」と「キャリア・サバイバル」の関係についてみていくと、まず、職務遂行にあたってのキャリア・アンカーが明確になったら次に、キャリア・アンカーを 1:1 のマッチング (セルフイメージに合うキャリアを

追及すること)で見ていくのではなく、現実の実現していけるよう適合させるために、戦略的にプランニングしていくこと（キャリア・サバイバル）が重要である。シャインは、「キャリア・サバイバル」の重要性について、「仕事についての情報やキャリアの選択肢が不十分で表面的で不確実ならば、人は仕事をうまく遂行できない、またキャリアの選択もできなくなる」としている。

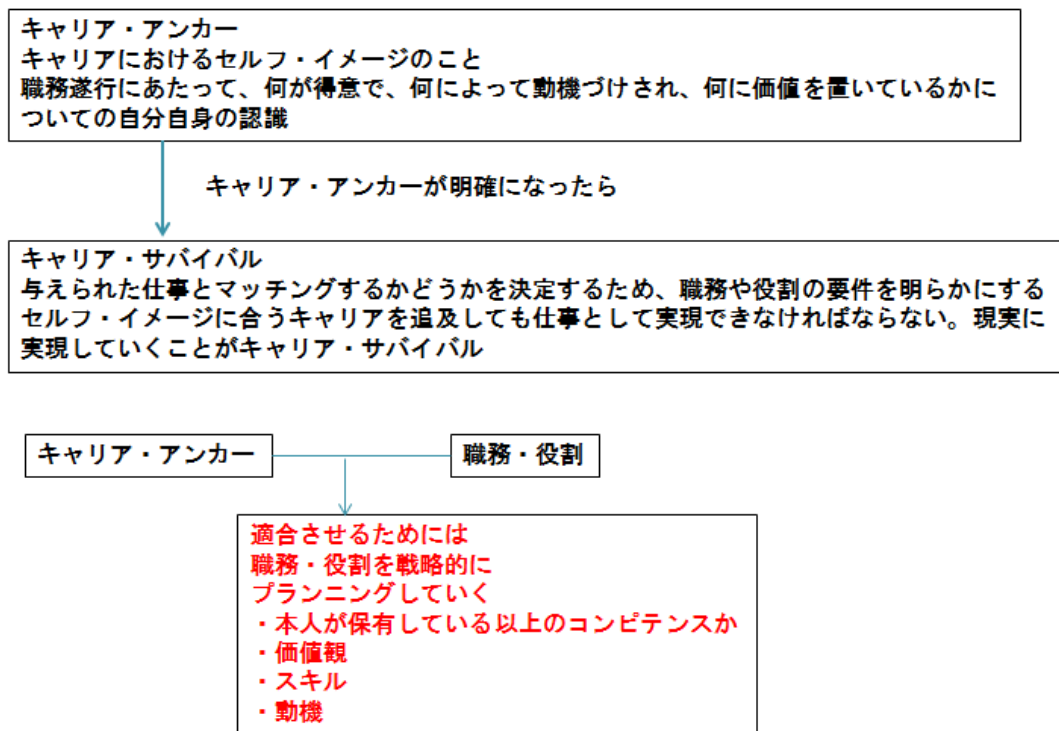


図8－5 キャリア・アンカーとキャリア・サバイバル

（出典）シャイン『キャリア・アンカー』『キャリア・サバイバル』から筆者作成

8－4 小括

先行研究の枠組みを通して、これらを就職という一つの図に置き換え、キャリア支援の中でクライアントやカウンセラーがイメージしているものを「キャリア・デザイン」「キャリア・アンカー」「キャリア・サバイバル」の関係で見てみる。ここには、キャリアを重ねるにあたって、クライアント自身のコア・バリュー、コア・コンピタンスの客観的理解や採用側のニーズや企業活動の理解という観点が明確でないことがわかる。ここで、重要なのは、論理的にこれらを指摘できるようマーケティングという枠組みが必要なことである。

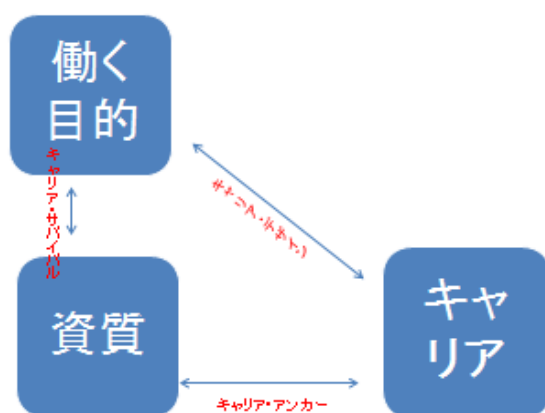


図8－6 キャリア支援イメージ図

(出典) 筆者作成

すでに、マーケティングの3Cをキャリアのフレームに置き換えた考え方は使われている。

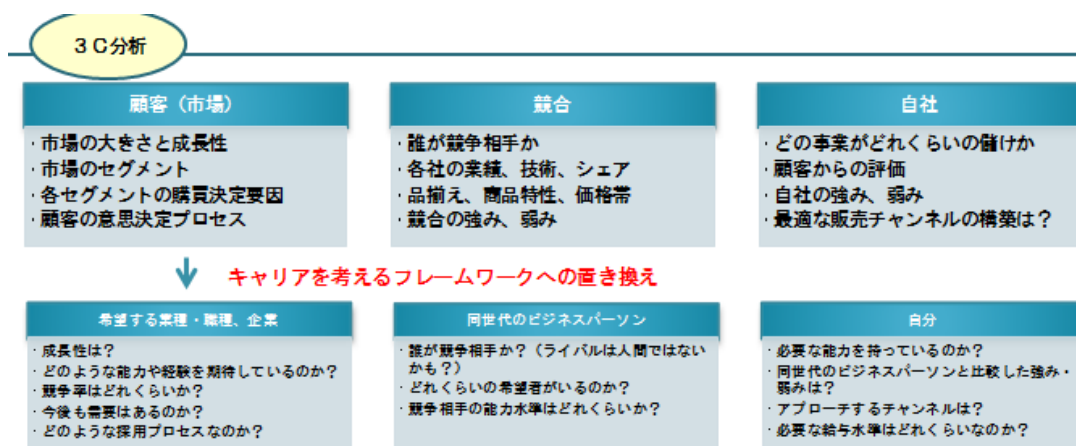


図8－7 キャリアを考えるフレームワークへの置き換え

(出典) 村井佳子『キャリアをつくる技術と戦略』

キャリアを考えるフレームワークへの置き換えはすでにあるが、マーケティングという枠組みで考えたとき、キャリア支援をどのようにするかを、先のキャリア支援イメージ図に置き換える。マーケティングのキャリアのフレームワークでの機能は、「場の提供」「予想可能な未来のイメージ」で、現実とのGAPに気づくためのものでもある。

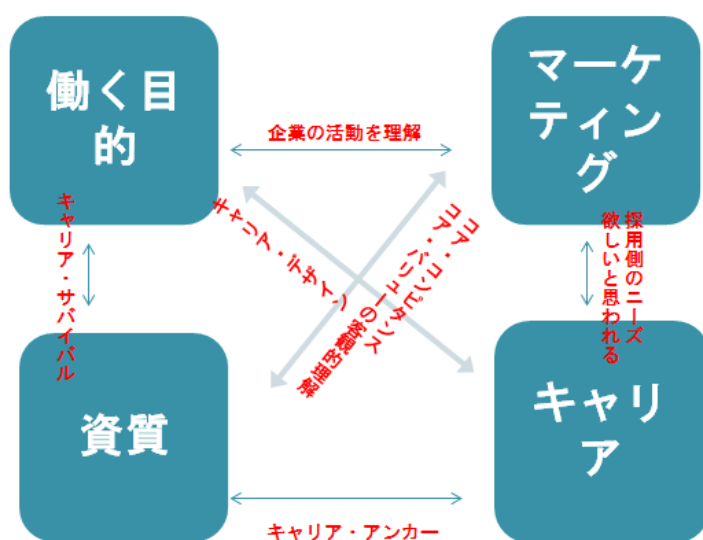


図8-8 キャリア・マーケティングのイメージ図【坂本モデル】
(出典) 筆者作成

そして、これらは、私たちの時間の流れと役割の変化とともに常に変化するものである。ライフサイクルに合わせた「キャリア・マーケティング」が必要であり、選択肢の節目で連続した「キャリア」の中で、線でも表面的なものでもなく、立体的に継続して必要なものである。

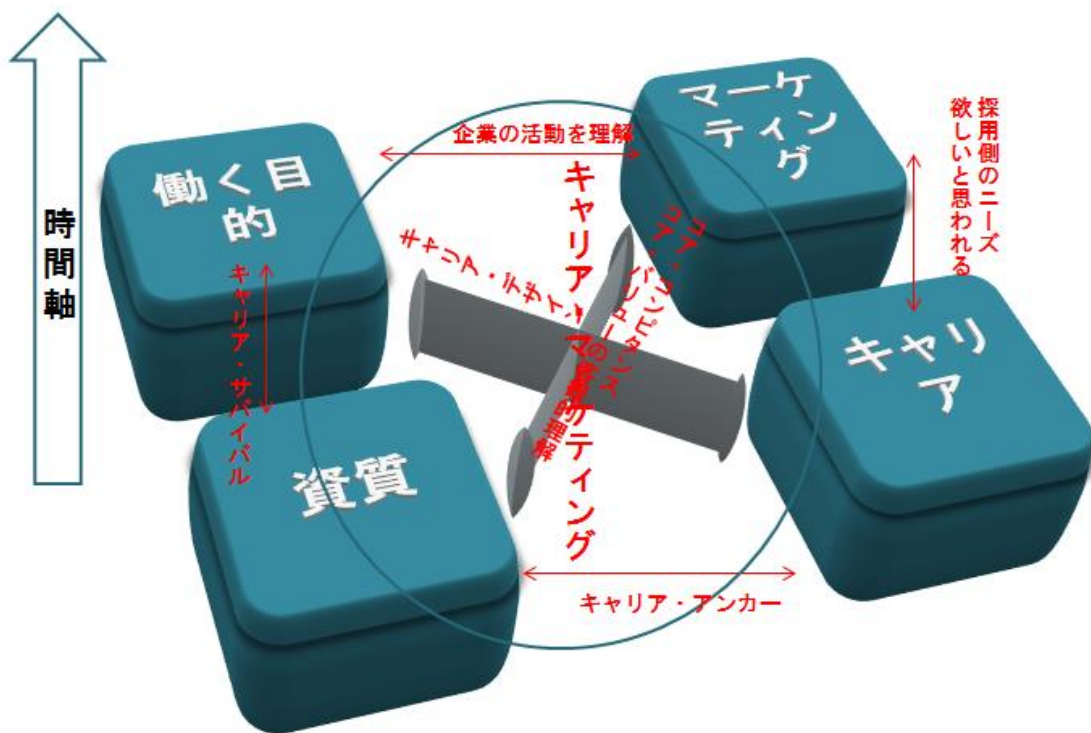


図 8－9 ライフ・サイクル・マーケティング（LCM）【坂本モデル】
 （出典）筆者作成

第9章 インタビューと分析検証

9-1 学生へのカウンセリング

学生のキャリア支援を行う中で、学生の意識の中にどのようなことが起こっているのかを以下の図に記した。

幼少からの入試制度の環境などにより、目標に向かって努力すれば行きたいところにいけるという思いが強い学生が多いことがわかった。その努力が一般教養の勉強であったりSPIの勉強であったり業界研究・企業研究であったりする。しかし、就職は企業に選ばれる立場にあり、企業側の欲しい人材であるかどうか問われる。ここを見落としてしまえば、ミスマッチにもつながるし、勉強だけの努力は報われなくなるのである。

<学生側の就活> 就活制度に対する 学生や親の意識

- ・終身雇用制度の崩壊
- ・成果主義の導入
- ・非正規社員の増加

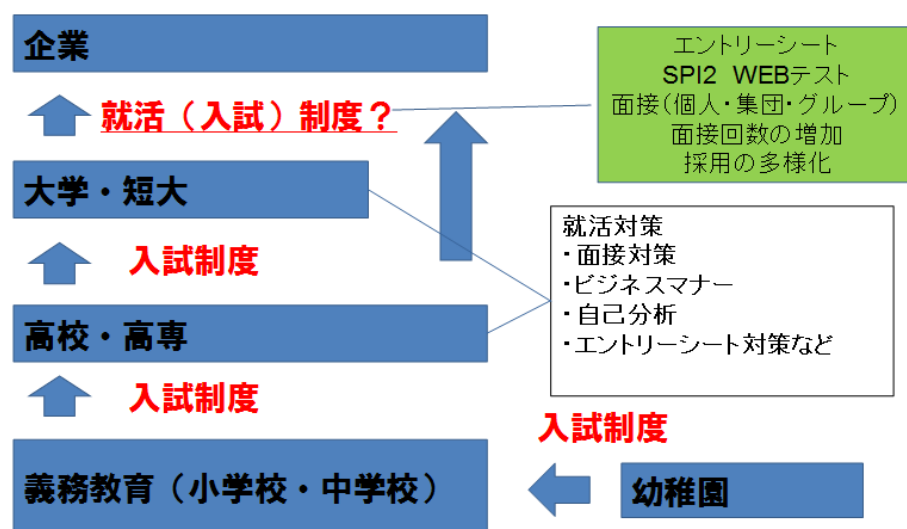


図9-1 若年者のキャリア形成①

(出典) 筆者作成

以下の図に表現したように、就活とは次のステップへの入試ではなく今までのキャリアをすべて背負って社会へ出ていくことである。

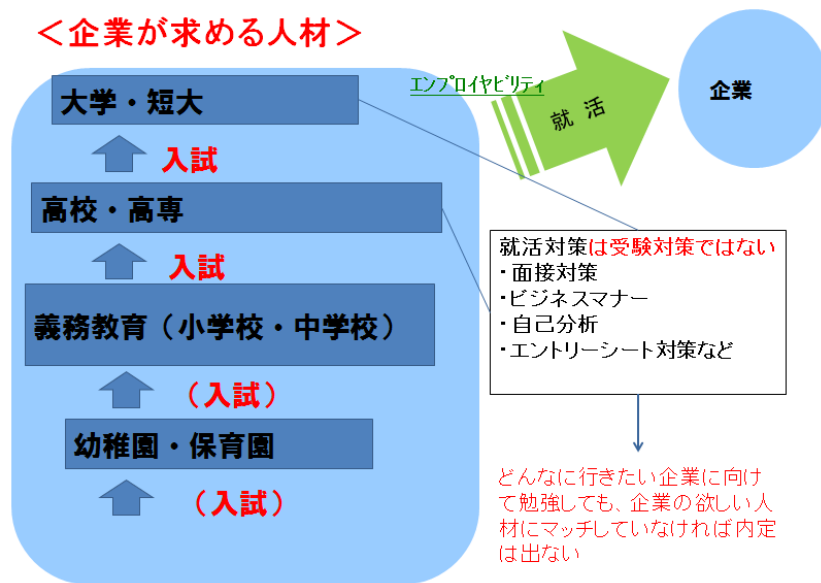


図 9－2 若年者のキャリア形成②

（出典）筆者作成

表 9－1 就職活動時の問題点について

（出典）筆者作成

| |
|---|
| <p><学生の現状></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 合同企業説明会に参加しない ・ インターネットや企業のＨＰだけで情報収集 ・ 就職活動掲示板による誤った情報の蔓延 ・ 就職情報会社の営業による誘導 ・ したいことを優先するので選択肢が広がらない ・ 伝える力の低下 ・ 採用面接での没個性化 |
| <p><企業側の不満></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 企業研究がインターネットやＨＰ意外にあまりない ・ 自分の思い（熱意）が伝わらない ・ ゼミ、インターンシップ、アルバイト、部活ばかりの話しかしない ・ 現場（売り場等）を見てきていない学生が多い ・ 魅力的な学生が少ない ・ 何が伝えたいのかわからない |

これらのことから、就職活動中の学生にどのようなことが起こっているのか、意識を以下の通りモデル化した。

のべ1000人を超える
カウンセリングを通して
見えてきたもの

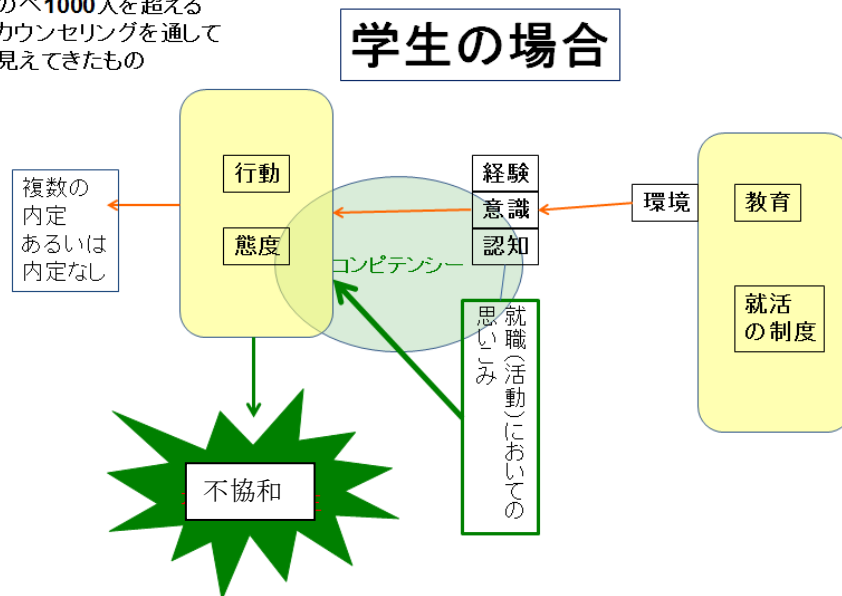


図9-3 学生の就職活動の意識モデル
(出典) 筆者作成

また、就職活動中の学生に、マズローの枠組みを利用してアンケート調査を実施した結果は以下のとおりである。(N=44) 系列1は現在どの位置で自分の就職活動の現状があるかを聞いたものである。系列2は、これからどうなりたいかを聞いたものである。食べるために就職しなければならないと思う学生は11名、安定して正社員でとにかく働きたいと希望する学生は14名、人間関係のいい職場で働きたいと希望する学生は15名、働くなら出世できる会社だと思う学生は4名いた。また今後どうなりたいかという問いには、とにかく安定して正社員で働ければよいと思う学生は3名、ここには自分の好きなことに時間とお金をかけたいので、収入さえあればよいという学生もいる。また、人間関係のいいところで働き続けたいと望む学生は18名、これ以上は望まないのかという問いには、望まないと答えた。人間関係の良いところで働き続け、自分の時間を大事にしたいと考える学生が多く、ワークとライフのバランスを大事にしていることがわかる。また、今後は出世したいと望む学生は7名。給料が上がるので出世はしたいが、これ以上は望まず、積極的に仕事に挑戦したいとは今は思わないとのことだった。仕事に積極的に挑戦していきたいと答えた学生は16名いた。

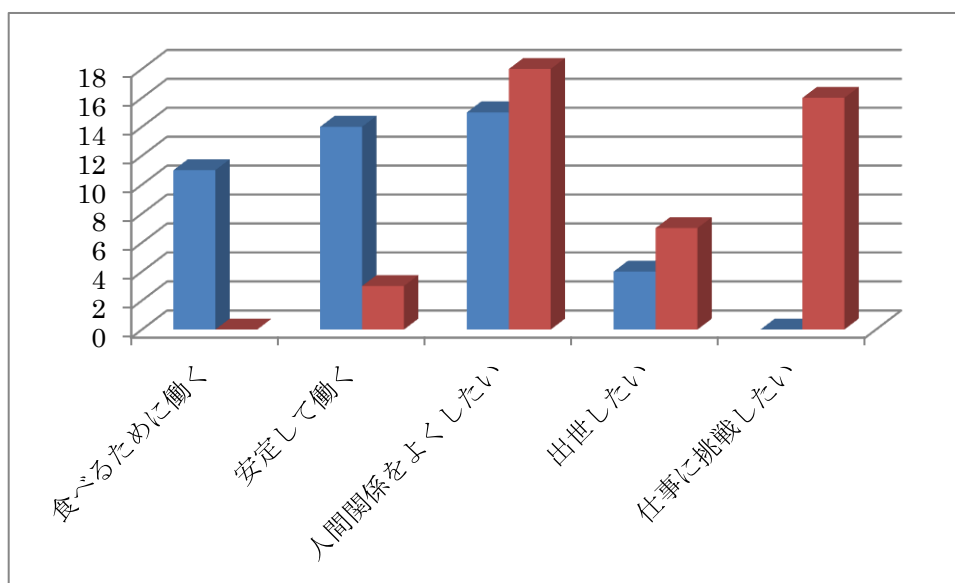


図9－4 就職における現状と理想
(出典) 筆者作成

そして、これらをマズローの枠組みの応用でみると、食べるために働くという学生は、これからどうなりたかというところで、「安定して働けたらよい」もしくは「人間関係が良ければよい」というところまでしか望んでいない学生が多く、小さなピラミッドの中で仕事に対する意識が完結しているところがあった。その理由としては、自分の時間や生活を大事にしたいところがあり、趣味やライフワークを支えるために収入が欲しいというところもあった。

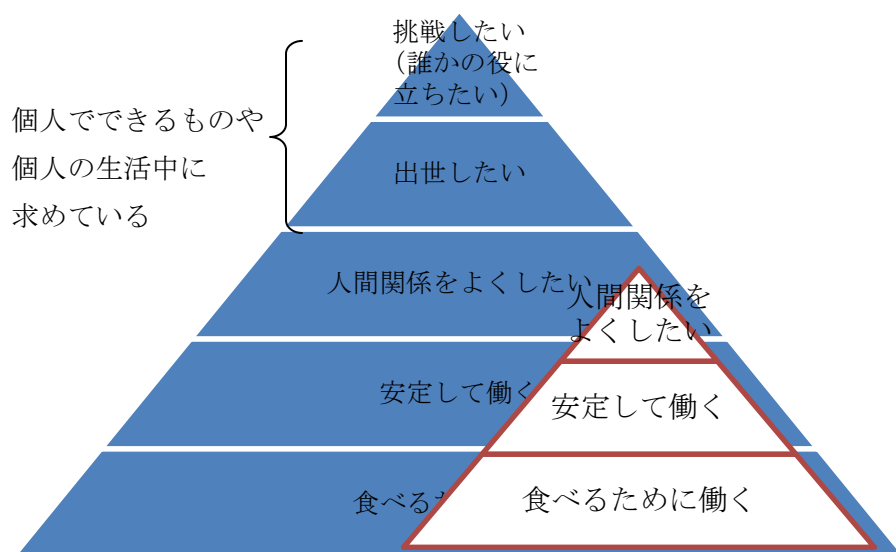


図9－5 仕事へのモチベーション①
(出典) マズローの「欲求5段階説」のフレームワークから筆者作成

また、「安定して働く」ために就職活動をしているというところにいる学生は、「人間関係をよくしたい」か「出世したい」というところを望んでいる学生が多かった。

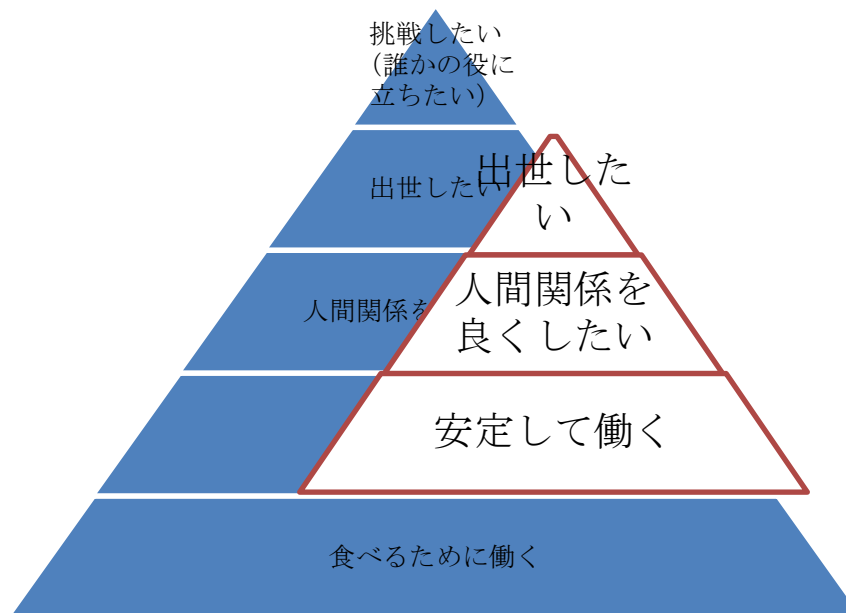


図 9－6 仕事へのモチベーション②

(出典) マズローの「欲求 5 段階説」のフレームワークから筆者作成

就職活動を最初から、「食べていくため」でもなく「安定した収入が欲しいため」でもないところで活動している学生は、「人間関係」を重視して「雰囲気の良い企業」や「人事担当者の印象」、「この人と一緒に働きたい」と思った人がいることなどを挙げていた。そして、今後どのようにになりたいかというところでは、彼らの傾向は「いろいろな仕事に挑戦したい」とか「人の役に立ちたい」という希望が多いことがわかった。

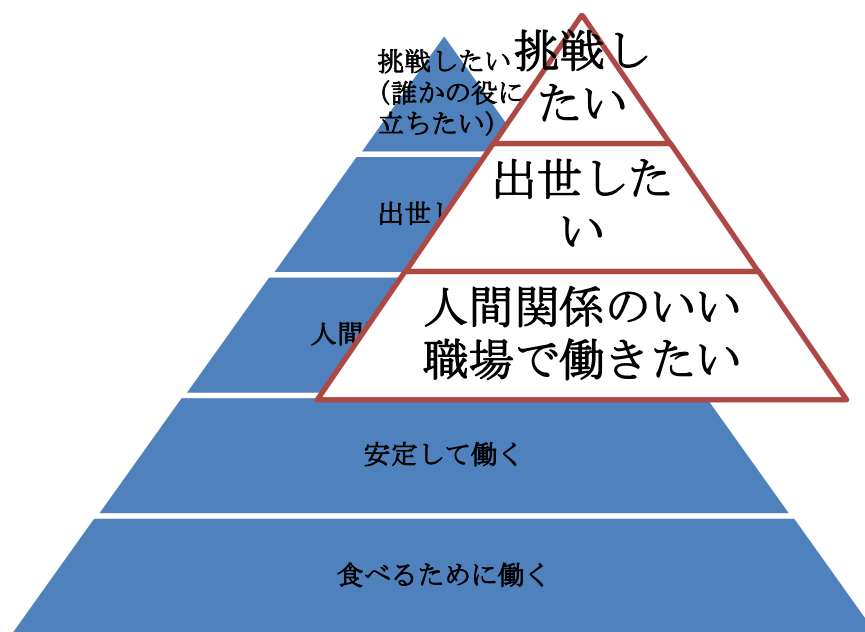


図 9－7 仕事へのモチベーション③

(出典) マズローの「欲求 5 段階説」のフレームワークから筆者作成

次に、就職活動中のさまざまな相談の中で、特に就職活動におけるビジネスマナーについての相談が多いことから、就職後ビジネスマナーで不安に思うことはどんなことかをアンケート調査を行った。(N=54・自由回答) 一番多かったのは、言葉遣い・敬語の使い方について不安であるが 24 名だった。日ごろから敬語を使う機会がなく、上下関係や接客時の言葉づかいについてとても不安があるようだ。続いて、仕事を何も知らないことが不安であると答えた学生は 9 名、通勤の服装わからないのが不安は 8 名、社内での振る舞いがわからないので不安が 8 名であった。わからないことや見えないことへの不安が大きく、文書やマニュアルで書かれてあることは真面目に学んで対応するという傾向がある。これは、若年者の環境に、事前にマニュアル化された状況に対応することが多くなっていくのではないだろうか。しかし、時代はグローバル化を迎え、経済や経営や商品が変化するスピードも大変速くなっている。先の見えない時代にどう立ち向かっていいのか若年者の不安がアンケート調査からも見え隠れする。

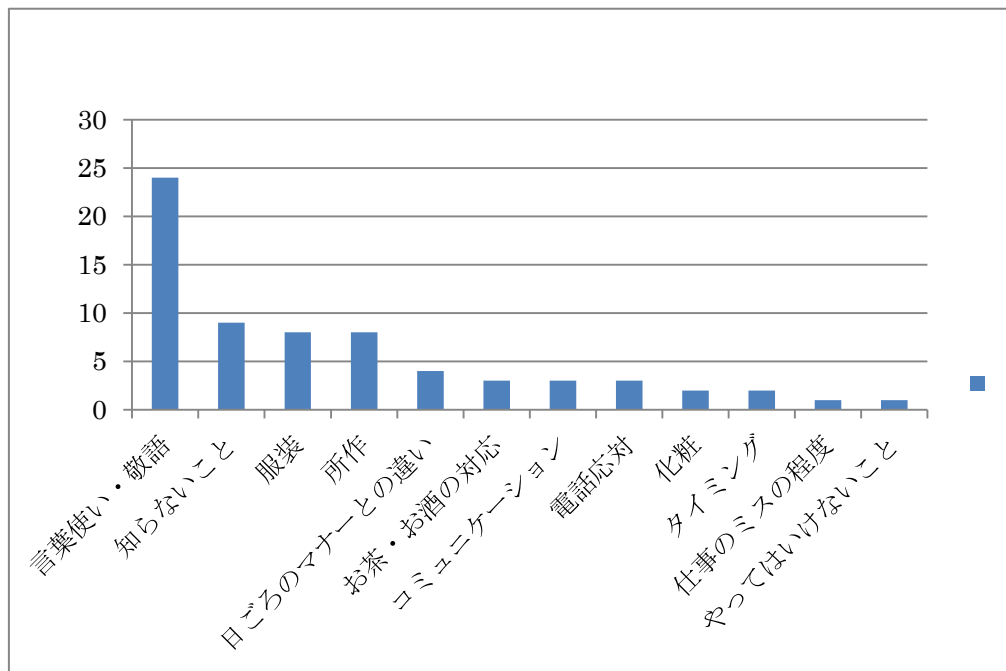


図 9－8 就職後のビジネスマナーで不安に思うこと

(出典) 筆者作成

では、企業における人材育成の視点はどうかという、新入社員研修においては、バブルのころは新入社員研修が 3 か月近くある企業もあったが、新入社員を受け入れる支店等は 3 か月間の人員減を何とか乗り切る余裕こそあった時代である。また、大手企業では、内定辞退を防ぐために入社前研修がリゾートホテルを借りて研修が開催され、研修期間も三日間から 10 日間程度とさまざまであった。今は、新入社員研修にお金も時間もかける余裕のない企業が多くあり、新入社員だけでなく社員研修も十分に実施できない企業もある。特に中小企業においては、経営が厳しい状況の中、経験を重視し即戦力を求めるため中途採用を重視する企業もある。このような雇用環境の中で、社員の早期退社は痛手となり、企業は離職率の低下やミスマッチを何とかふせぎたいと思い試行錯誤している。第 5 章でも述べたが、企業は若年者の企業への定着に向けて、企業内訓練の実施や本人の希望を活かした配置など様々な取り組みも行っているが、離職率は依然として横ばいのままである。

9-2 企業におけるカウンセリング（坂本 2012）

<GAP 分析>

ここでは、企業と社員の間にあるGAPを中心に分析をし、モデル化を進めていく。高知県の産業構造もほぼ全国の傾向と同じように第3次産業を中心に推移している。就業者の割合も第3次産業従事者が66.9%（全国68.3%）とほぼ同じ推移が見られる。高知県においてもこの産業構造の変化は、労働者に求められる能力にも変化があるといえよう。ここでは、述べてきたデータと同じ傾向にある、若年者の離職や人材育成に悩み今後の取り組み方法を模索している企業を取り上げる。

製造業でありながらサービス業的な側面を担う高知の中堅中小企業を事例として取り上げ、企業と社員の抱えている問題を分析し、問題解決に向けた取り組みを検討していくこととする。

A 社事例

<概要>

A社は製造業である。消費者に直接提供することはないが、サービス業的なところも一部担っている企業である。

社員数200名、うち正社員は70名。毎年一定数の新卒採用を行っている。社員の年齢は40代（パート）が多くを占め次いで20代（正社員）となっている。社員の職種は、総務・経理を除きほとんどが専門職・技術職となる。

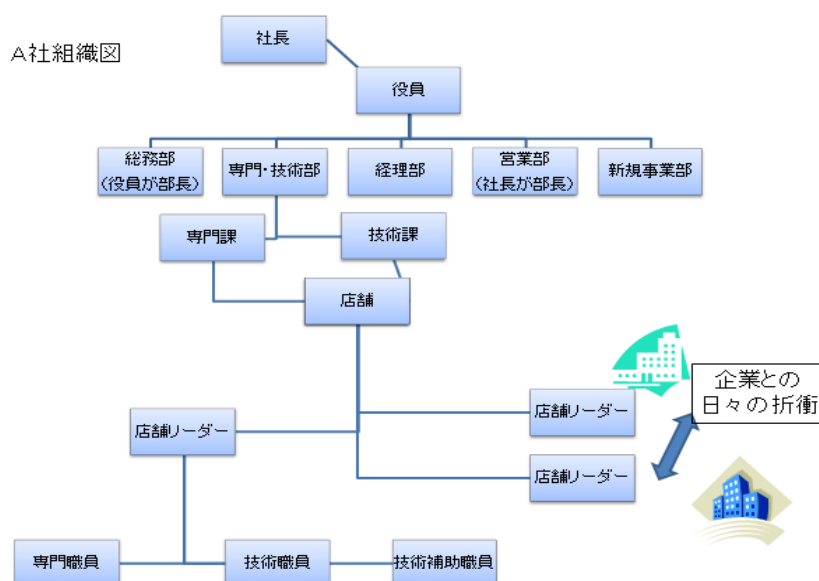


図9-9 A社組織図①

（出典）筆者作成

<当初課題>

今までは特に競争対象となる企業は無かったが、一昨年から県外資本が入ってくるようになり、実際、長年の受注先から断られたケースも出てき始めた。また、入札で負けることもあり、受注先の開拓に力を入れなければならない。今のラインだけで今後生き残っていけるのか不安はある。新入社員の1年以内の離職が多い。

| | 平成21年度 | | | 平成22年度 | | | 平成23年度 | | |
|-----------|--------|-----|----|--------|-----|----|--------|------------------|----|
| | 高卒 | 短大卒 | 大卒 | 高卒 | 短大卒 | 大卒 | 高卒 | 短大卒 | 大卒 |
| 入社時 | 0 | 7 | 1 | 0 | 3 | 1 | 4 | 9 | — |
| 1年目 離職 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 (2名病 休中) | — |
| 2年目 離職 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | — | — | — |
| | | -4名 | | | -1名 | | | -4名 | |

図9-10 A社新卒者離職調査

(出典) 筆者作成

- ① 勤務地が県下に点在し、定休日も無いため、集合研修ができない状況。勤務年数やスキルに合わせた集合研修を行うことで、課題の共有や社員の交流を図りたい。議論する場を構えたいと考えている。
- ② 人事考課制度の構築を図りたい。
- ③ 一部の技術職についてはキャリアモデルもいるため将来像を意識しやすいが、他の職種については、キャリアモデルもおらず、意識する機会も無いので将来像を意識させたい。
- ④ これから事業も拡大するうえで、新入社員の定着率を上げたい。

<平成21年・1年目カウンセリングから見てきた問題点>

役員(2名)と社員(専門職2名・技術職18名)のカウンセリングから、見えていなかった問題点が明確になってきた。まず、従業員の不満を上司が把握できていないという点が一番大きな問題だと感じた。仕事内容は全く同じにも関わらず、持っている資格が違うだけで能力評価の基準が違うことについての不満や、リーダーと言うだけで経験のない外部交渉をさせられる不安などが上がった。社員は不満や不安を伝え

てきたつもりだが、上司は重要な課題とは思わず、聞き流している状況であった。

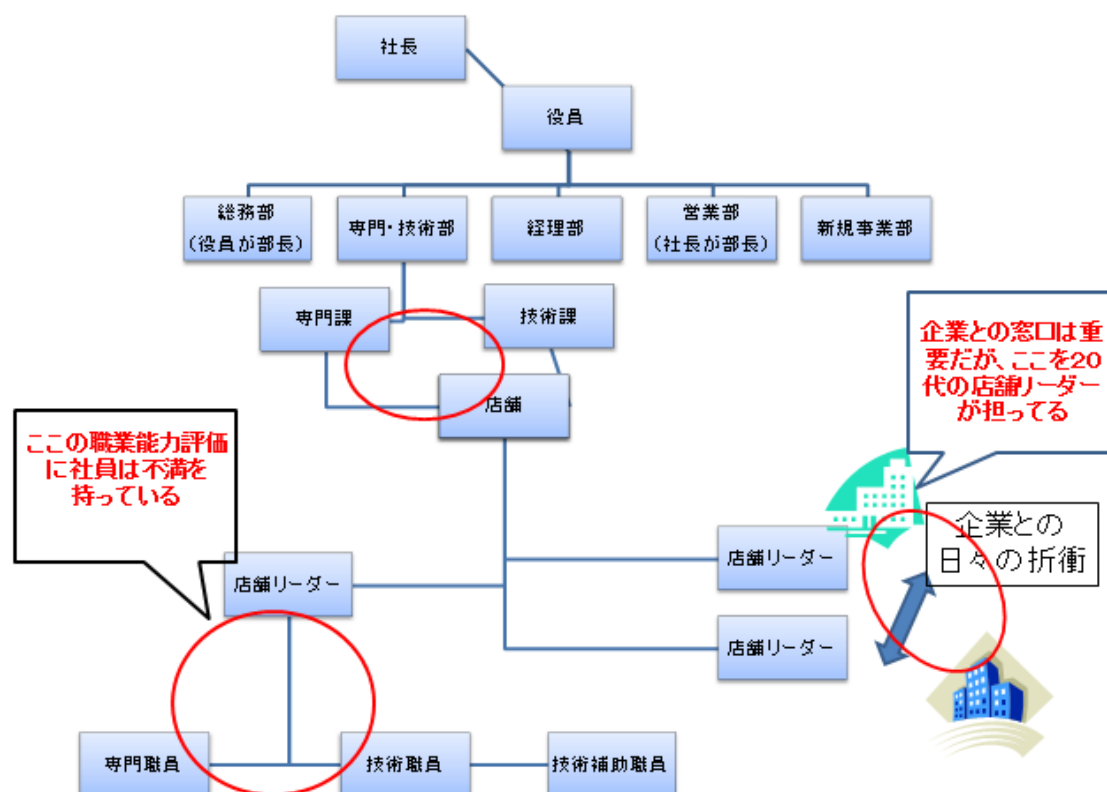


図9－11 A社組織図②

(出典) 筆者作成

これとは反対に、会社側は人事に関する改革や社内の評価の仕組みを見直すことに取り組むべく社員に伝えているが、社員にはその意図がきちんと伝わっていない。そして、従業員の自主性を大事にしたいという意向から、社内提案制度も設けているというが、社員は全く知らなかった。なぜ社内提案制度について意思の疎通が図れていないかと言う点については、若手管理職会議等でアナウンスしているだけであり、一部のものしか知らない、支店に会議の内容を持ち帰っても報告の中に入っていない、社内提案制度として規定された文書はなにもない、という問題が見えてきた。会社側は、社員から提案が全く上がってこないで、いい制度はあるのにな何かをしようという動きに全然繋がらないと受け止めており。自社の社員が新しいことに取り組む意欲や進んで何かを変えていこうとする力が不足していると判断していた。

また、このような状況に陥っているのは、社員に何かを考える余裕が無い状態にあると自己判断をし、会社側から社員を取り巻く環境整備が必要だと感じている。今のこの状況を打破したいので中間管理職を巻き込んでキャリアアップする仕組みや、社外研修制度の充実、新規企画へチャレンジしやすい仕組みを作りたいと望んでいる。

ただ、この企業の中間管理職の半数は20代であり、まだまだ現場のマネジメントに余裕がないのが現状だと考える。ここは企業として取り組む課題は色々感じているものの、優先順位をつけられていないことと、社員に優先順位の基準となるものが全く知らされていないため、企業の「バリュー」が分かっていない。これは会社側も同じである。

また、入札で新しい企業との取引が始まったが、前回の取引先との問題点や課題、改善店頭を把握することなく取引が開始しようとしていた。新店舗を担当する社員の不安もあり、ここを解決できる方法を模索した。

<1年目の問題点に対するフィードバックと成果>

以上のことを受けて、会社の抱えている課題と気づいていない課題、社員の抱えている課題と気づいていない課題や相談内容を提示した。但し、社員の相談内容については、社員からの要望で会社へ伝えて欲しいとい訴える内容に限られる。

1年目に見えてきた課題の提示とフィードバックで2年目の会社側の意識は随分と変化が見られた。まず実際の行動として変化したのは、新規事業先への企業の取り組み姿勢を伝えるために、その事業先で行ったマナー研修であった。これは、新規事業先から前回の他社委託先との課題の中で、社員のマナーがなっていないと言うことがあり、早速に取り組んだものである。新しい委託先に派遣される社員と委託先社員とのコミュニケーションを図る最初の場にもなる。このことは、新規委託先に派遣される社員の不安解消にも大変役に立った。実際に社員からの声として、仕事に入る前の準備期間として数回のマナー研修は新しい企業の様子を知れ不安解消に繋がったことと、委託先の社員とコミュニケーションを初めて取るときのツールとして良かったことが挙げられた。そして、マナーだけでなく自己分析、自己理解、自分を客観的に見ることや会話の中での聴く姿勢、相手への伝え方などコミュニケーションの取り方重点を置いた内容も実施した。

また、社内異動により委託先で初めて顔を合わす社員もいた中で、マナー研修の内容が、グループディスカッション等を中心に交流しやすい内容になっていたこともあり、初期の不安の解消にこの取り組みは良い影響を与えたことになる。この取り組みが早くに実現したのは、新規委託先との関係構築に有効であると考えたトップの判断が大きい。今後、新規委託先にはこの方法を継続していくこととなった。

次に採用については、面接のみの採用だが、ここは年間で中途採用者の求人者を常時10名程出していることもあり、とにかく人が欲しいという状況にある。そのため、新卒の採用は、基本的には志願した新卒者全員に内定を出している状況であった。このような採用状況のため、新卒者の中には十分に企業内容や仕事内容理解できないまま入社してくる新卒者もいるのではなかと考えられる。採用面接でも伝えてはいるもの

の、「食べるために働く」「安定して働きたい」というところから入った新卒者が「心理的契約」ができ次のステップに上がっていきけるだけの時間的余裕や新入研修の仕組みが無い企業である。技術職、専門職で採用されるため、現場からはほとんど即戦力としてみなされる。新入社員の抱える不安と現場から求められる即戦力との Gap が離職に繋がっているのではないかと推察する。特に新規採用の場合は、最初のコミュニケーションが人間関係の構築に影響を与える。ここで仕事の進め方の相談や不安などを相談できる関係に置くとストレスを抱え、離職理由の上位にある「仕事へのストレス」「人間関係」の問題を抱えることになる。実際に現場からも。現場の社員同士の交流が持てる時間や他の現場の社員との交流が持てる仕組みが欲しいとの声は上がっている。

これに対し会社側は、社員が時差出勤の職場なので対応は難しいと考えている。

＜平成 22 年・2 年目のカウンセリングから見えてきた問題点＞

2 年目は、次の 3 年目に向けて企業側の意識も具体的かつ社員の思いを酌む形になってきた。しかし、社内での課題の共有ができておらず、目標の設定に至っていないのが現状である。社員は、キャリア・カウンセリングや研修が導入されたことで会社のこれからの期待を膨らませた一年であった。しかし、この一年それ以外の変化はなかったもので、昨年から一年間何も変わらなかったという感を持ってしまった。

企業側は、今後の事業拡大に伴い毎年新卒を増やしていきたい意向がある。ただ、この点については、受け入れる支店から即戦力で使えないので研修期間を経て来て欲しいとの要望もある。現場では、人員不足の中をやりくりしている状況なので新入社員の育成に余裕が無いという。現場の管理職となる責任者も 20 代が多く、若手幹部候補生の教育については現場には熟練の指導者がいないので今後の課題として残る。現場の若手責任者は、委託先企業との折衝に年齢や経験の浅さで不安を持っている。

企業側は、県外のコンサルタント会社に人事評価制度を作成してもらったが、使い始めると現場とうまくマッチしていないと感じている。同じように社員も評価制度に対しては不公平を感じていた。

＜2 年目の問題点に対するフィードバックと成果＞

2 年目も 1 年目と同じくカウンセリング手法をもちいたアプローチで問題点を掘り下げてきた。そしてそれらを企業側に提示することによって、前回と同じく企業側の気がついていない問題点と、社員と認識のずれているところが明らかになってきた。これらの問題に対し、企業側も認識のずれを改めることと新たな問題への取り組みを考えるきっかけとなった。

若い幹部候補生の教育研修については思いもあったが、年数回の Off-JT 研修に頼っていることもあり、案内があれば参加させるという仕組みしかなかった。キャリアアップの仕組みや OJT、Off-JT の明確な研修制度が社員に向けて提示されていないことも社員の不安の一つとなっていた。今後の自分のキャリアが見えにくいということもあり、この点を明確に社員に提示できるように取る組むことが会社側に確認された。

また、人事評価についても部署ごとに評価内容が違い過ぎ、統一された評価の部分がないことで社員からは人事評価への不満があることもわかった。具体的には、事務職には「身だしなみ・挨拶」という評価項目があるが、技術職には無いということなどが挙げられた。この「身だしなみ・挨拶」は会社の理念にも関係することなので、統一したほうがよいとの認識になった。それだけではなく、従来の人事評価制度そのものの見直しを考えることとなった。

このようにくわしく見ていくと、会社側として明確な組織図が無いことに気が付き早速作成することとなった。それにより、指揮命令系統も明確になり社員も組織のどの位置に属しているか自分の所属を明確に知ることが出来るようになる。

また、新規店舗へのマナー研修の導入は継続されており、研修への満足度は高く初対面のコミュニケーションの不安が解消されている。2年目の研修では、委託先のトップも数名参加することにより、お互いのコミュニケーションが図れることでより委託先との垣根を低く出来たことが大きい。また、企業側の取り組みとして、製造業にもかかわらずサービス業的にマナー研修等を取り入れていることも委託先からの良い評価に繋がっている。

若手幹部の取引先との折衝への不安の解消は、必要であれば本部の担当者が同行するなどの方法が取られることとなった。そして、若手幹部や幹部候補生同士の情報共有の機会が少ないことなどもあり、増やすことで若手の不安を解消し育成に役立てるのではないかと考え、本部での合同会議の開催等を視野に入れた。

その他、本部には上がらなかった声として、製造だけでなく取引先への提案について現場が考えていることについては早速に社員の提案制度を導入する方向となった。

<平成 23 年・2 年間を振り返っての総括>

2年間のキャリアカウンセリングと社員研修を終了し、3年目に入り振り返りとヒヤリングを行った。社員は、会社とのコミュニケーションの機会は以前より増えたと感じている。これは、支店の担当者が本部に集まる会議の回数が以前より増えたことと会議の内容が見直され、情報共有や提案など言いやすい仕組みになったことがある。そして、本部の担当者の支店への巡回回数も増え、若手幹部にとっては安心できる材料となった。Off-JT についても積極的にできるようになった。以前より風通しは良いと社員は感じている。ただ、現状はまだ教育担当者が現場の巡回や契約の獲得など

様々な業務を担う中で社員教育を行っているため、幹部候補生への現場でのマネージャーの育成に時間がかかっている。

企業側も人事制度の見直しに取りかかり、2年後には一部改正された人事制度がスタートする。特に力を入れたのは、組織図とキャリアパスの明確化ということだった。社員も期待を寄せている。また、企業側も2年前よりは会社が動き出したことを実感し始めた。今までの動きは、企業側の思いを中心に人事制度の改革などといったことしか取り組んでこなかった。今回のキャリア・カウンセリングで社員から出てきた会社への思いを知り、すぐに対応できるところは取り入れ、時間のかかるところは検討しながらいい方向にいけるよう取り組んでいくという考えが出てきた。ただ、企業側は、この3年社員の思いを知ったもののほとんどが具体的に素早く対応できなかったと感じており、何もできないというレッテルを社員に貼られたのではという不安を持っている。これは、今までそうであったように、お互いの方向性や課題を共有できる時間や機会がないことが原因と思われる。また、社員の思いを酌んだ企業の取り組み姿勢が社員の意識に届くまでに時間がかかっている。ここに企業と社員のGAPが存在する。

<GAP 分析>

ここでは、企業と社員の間にはどのようにGAPが存在し、そしてこのGAPをどう調和させていくかを考える。

まず企業には、①今の状況（今の人材）と②なりたい姿（求める人材）がある。社員にも同じように③今の状況（今の自分）と④なりたい姿（なりたい自分）がある。この4つをもとに分析していることにする。

- ① 今の人材・・・自己の専門分野のみで活躍する社員、積極的に他の領域へも関わらない社員、キャリアアップの機会を活用できてない社員、
- ② 求める人材・・・経験年数に応じて用意されているキャリアアップの仕組みを積極的に利用してキャリア形成していける人材、経験のない仕事でも好奇心旺盛にチャレンジして仕事の領域を広げられる人材、仕事を通じて社会貢献出来る人、経営理念に共感し行動できる人
- ③ 今の自分・・・不規則な勤務時間も解消されないので仕事への意欲が低下、何のために仕事をしているのかわからなくなる、他の人にも手伝ってほしい、評価してほしい、自分の専門の仕事だけをしていたい
- ④ なりたい自分・・・仕事と家庭のバランスのとれた生活、結婚できる環境、楽しく仕事がしたい、仕事をもっと深めたい

まず、企業自身と社員自身のGAPについて見ていく。企業の<今の人材>と<求め

る人材>の間には GAP があり、これを近づけるには GAP の調整が必要となる。そのため
の取組としては、制度の改革などが考えられる。社員の<今の自分>と<なりたい
自分>の間にも GAP がある。この GAP を調整するためには、環境を変えることや自己
啓発が必要となる。

次に、企業と社員の間での GAP を見ていく。

- ① GAP1・・・<企業の現状>と社員の<自分の現状>の間で GAP を調整しようとする
なら、企業側は ES を高めなければならないし、社員は感じたミスマッチにど
う調和していくかがポイントとなる。
- ② GAP2・・・<企業の求める人材>と<なりたい自分>の間で GAP を調整しようとする
なら、企業側は ES を高めることとそれに伴う社内制度の充実が考えられる。
今の社員に伝えるには教育研修が必要であり、企業の求める人材となりたい自分
の間では、社内制度の改革（ES）がなければ、ミスマッチを感じてしまうことにな
る。ここでもお互いがどう調和していくかがカギとなる。
- ③ GAP3・・・<企業の現状>と<なりたい自分>の間には、社員にはこのままこの
会社において自分の欲求を満たせるのだろうかという不安が出てくる。ここで GAP
調整しようとするなら企業側は不安を解消できるような仕組みの提示をしなければ
ならない。また、社員はどのあたりで自分の欲求を調整できるかが GAP 調整
のポイントとなる。
- ④ GAP4・・・<企業の求める人材>と<今の自分>の間では、企業側に、求人を出
せばこの社員の代わりの人間はいくらでもいるという考え方を持つ企業もいる。
社員は、期待には応えられないと感じるととりあえず「安定して働きたい」と望
むのか「食べるために働く」ことになる。

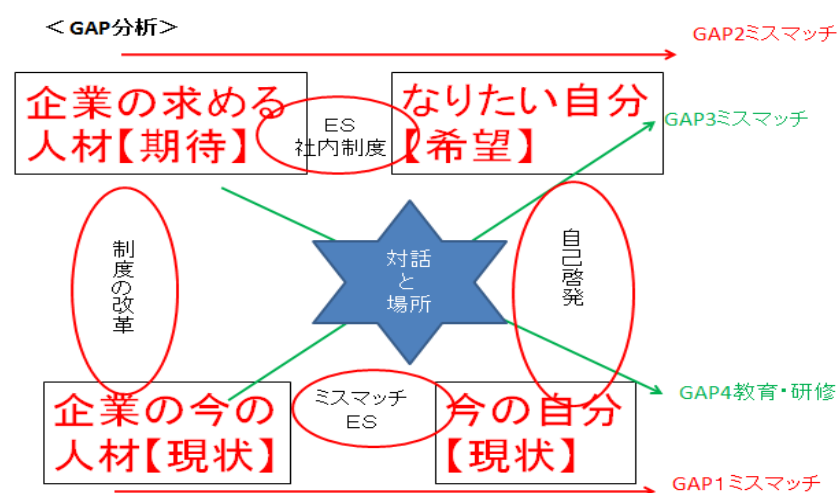


図 9－1 2 GAP 分析

（出典）筆者作成

以上の分析から、この調整を担う<対話と場所>が必要だと考えられる。今回この

＜対話と場所＞の役割を担ったのが、キャリアコ・ンサルタントである。企業と社員の思いをお互いどう調和していくかという点でこの＜場所＞は非常に重要な役割を果たしたと言えよう。伊丹（２０００）によれば、「場は企業組織の中の関係の場として、企業のマネジメントや知識創造にも深いかかわりを持っている。人々は関係の中で生きている。その関係の中で様々なメッセージの意味を解釈し、刺激を受け、知識が想像されていく。」とし、「場」の重要性を言っている。また、「場」の定義について伊丹は、「場とは人々が参加し、意識・無意識のうちに相互を観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解をし、相互に働きかけ合い共通の体験をする。その状況の枠組みのことである。」としている。また、野中（２０００）は、「場とは、物理的空間（オフィス、分散した業務空間）、仮想空間、特定の目的を共有している人間関係、あるいはこのような人間同士の共有しているメンタルスペース（共通経験、思い、理想）のいずれでもありうる、場所的プラットフォームである。それは関係の空間であり、そして空間と時間を同時に含む場所性の概念である。」と定義している。

また、このGAPに有効とされる「場」の存在については、マズローの図を用いると非常に重要な位置にあることが分かる。

今回のカウンセリングもこの「場」の役割を果たしている。

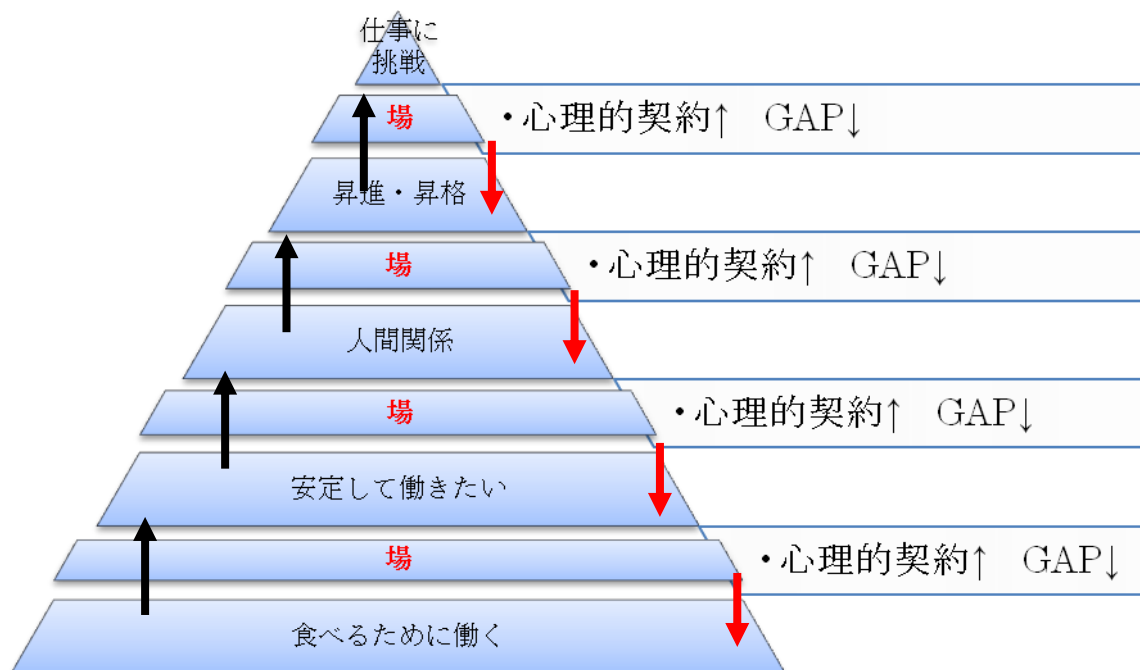


図 9－13 場と心理的契約の関係図

（出典）筆者作成

また、この企業においては若年者と中途採用者では、マズローの欲求段階であてはめるとスタート時の位置が違う。若年者は、入社時上位の人間関係や昇進・昇格、仕事に挑戦からスタートするが、中途採用者は下部の食べるためや安定からスタート、

もしくはここに留まる傾向にある。A 社では欲求段階の相違に対応した人材の配置は出来ていない。このスタート時の欲求段階の相違を把握できれば、より適材適所の配置が可能となり、働く意欲へと結び付けられるのではないかと推察する。

A 社におけるキャリア・カウンセリングからは GAP の存在が明らかになった。この GAP を改善していけば、企業にとっていい成果が出てくるのではないかと検証していくこととする。

ここでは、企業と社員の間にはどのように GAP が存在し、そしてこの GAP をどう調和させていくかを考える。

まず企業には、①今の状況（今の人材）と②なりたい姿（求める人材）がある。社員にも同じように③今の状況（今の自分）と④なりたい姿（なりたい自分）がある。この4つをもとに分析していることにする。

- ⑤ 今の人材・・・自己の専門分野のみで活躍する社員、積極的に他の領域へも関わらない社員、キャリアアップの機会を活用できてない社員、
- ⑥ 求める人材・・・経験年数に応じて用意されているキャリアアップの仕組みを積極的に利用してキャリア形成していける人材、経験のない仕事でも好奇心旺盛にチャレンジして仕事の領域を広げられる人材、仕事を通じて社会貢献出来る人、経営理念に共感し行動できる人
- ⑦ 今の自分・・・不規則な勤務時間も解消されないので仕事への意欲が低下、何のために仕事をしているのかわからなくなる、他の人にも手伝ってほしい、評価してほしい、自分の専門の仕事だけをしていたい
- ⑧ なりたい自分・・・仕事と家庭のバランスのとれた生活、結婚できる環境、楽しく仕事がしたい、仕事をもっと深めたい

まず、企業自身と社員自身の GAP について見ていく。企業の＜今の人材＞と＜求める人材＞の間には GAP があり、これを近づけるには GAP の調整が必要となる。そのための取組としては、制度の改革などが考えられる。社員の＜今の自分＞と＜なりたい自分＞の間にも GAP がある。この GAP を調整するためには、環境を変えることや自己啓発が必要となる。

次に、企業と社員の間での GAP を見ていく。

- ⑤ GAP1・・・＜企業の現状＞と社員の＜自分の現状＞の間で GAP を調整しようとするなら、企業側は ES を高めなければならないし、社員は感じたミスマッチにどう調和していくかがポイントとなる。
- ⑥ GAP2・・・＜企業の求める人材＞と＜なりたい自分＞の間で GAP を調整しようとするなら、企業側は ES を高めることとそれに伴う社内制度の充実が考えられる。今の社員に伝えるには教育研修が必要であり、企業の求める人材となりたい自分

の間では、社内制度の改革（ES）がなければ、ミスマッチを感じてしまうことになる。ここでもお互いがどう調和していくかがカギとなる。

- ⑦ GAP3・・・＜企業の現状＞と＜なりたい自分＞の間には、社員にはこのままこの会社において自分の欲求を満たせるのだろうかという不安が出てくる。ここでGAP調整しようとするなら企業側は不安を解消できるような仕組みの提示をしなければならない。また、社員はどのあたりで自分の欲求を調整できるかがGAP調整のポイントとなる。
- ⑧ GAP4・・・＜企業の求める人材＞と＜今の自分＞の間では、企業側に、求人を出せばこの社員の代わりの人間はいくらでもいるという考え方を持つ企業もいる。社員は、期待には応えられないと感じるととりあえず「安定して働きたい」と望むのか「食べるために働く」ことになる。

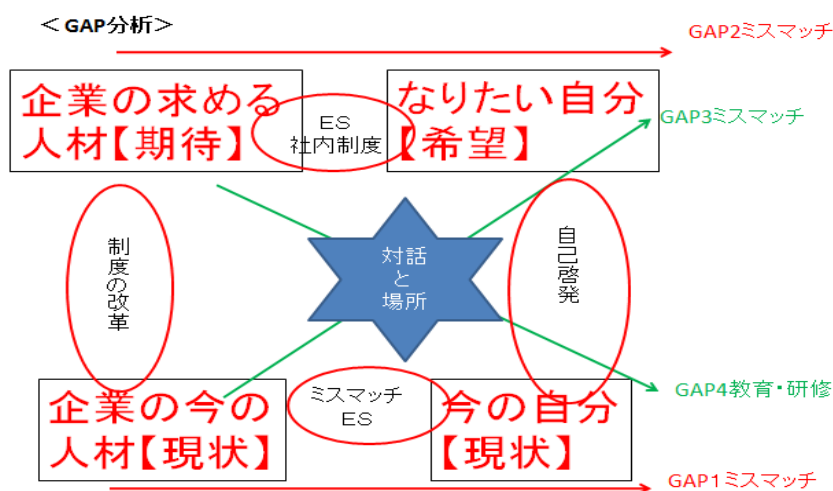


図9-14 GAP分析

（出典）筆者作成

以上の分析から、この調整を担う＜対話と場所＞が必要だと考えられる。今回この＜対話と場所＞の役割を担ったのが、キャリアコン・サルタントである。企業と社員の思いをお互いどう調和していくかという点でこの＜場所＞は非常に重要な役割を果たしたと言えよう。伊丹（2000）によれば、「場は企業組織の中の関係の場として、企業のマネジメントや知識創造にも深いかかわりを持っている。人々は関係の中で生きている。その関係の中で様々なメッセージの意味を解釈し、刺激を受け、知識が想像されていく。」とし、「場」の重要性を言っている。また、「場」の定義について伊丹は、「場とは人々が参加し、意識・無意識のうちに相互を観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解をし、相互に働きかけ合い共通の体験をする。その状況の枠組み

のことである。」としている。また、野中（２０００）は、「場とは、物理的空間（オフィス、分散した業務空間）、仮想空間、特定の目的を共有している人間関係、あるいはこのような人間同士の共有しているメンタルスペース（共通経験、思い、理想）のいずれでもありうる、場所的プラットフォームである。それは関係の空間であり、そして空間と時間を同時に含む場所性の概念である。」と定義している。

9－3 意識の構造モデル

ここで、企業でのカウンセリングをした際に導き出した構造モデルを合わせてみていくこととする。企業が社員を評価する場合、①正當に評価している②誤って評価している社員像がある。社員にも同じように③今の自分と④なりたいたい自分がある。この4つをもとに分析する。

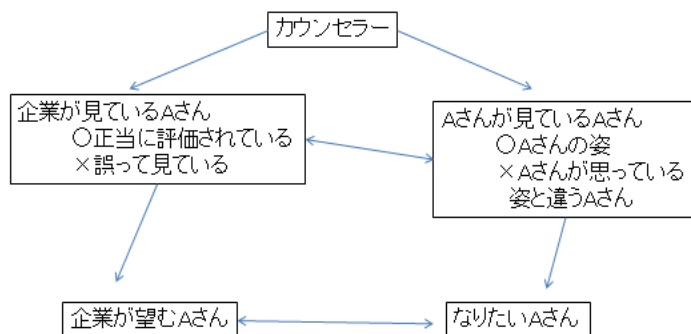


図9－15 企業・社員・カウンセラーの関係
(出典) 筆者作成

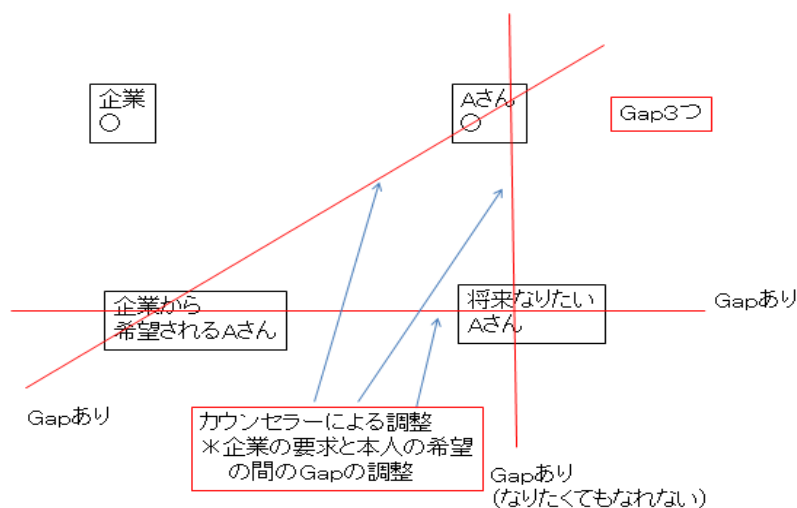


図9－16 GAP分析①
(出典) 筆者作成

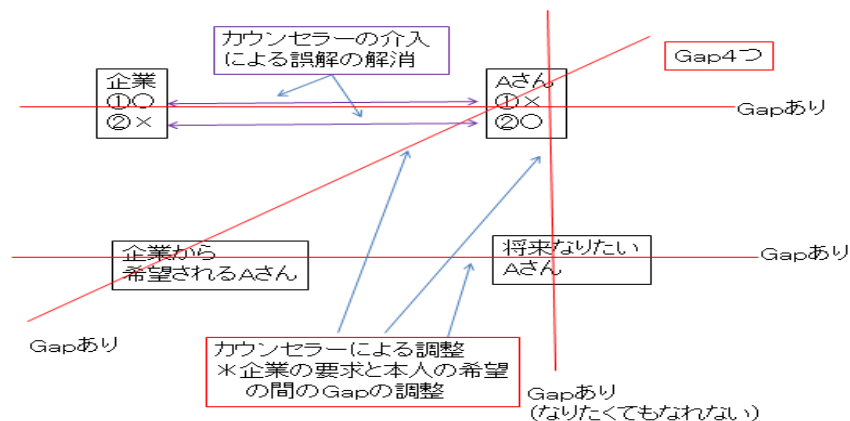


図9-17 GAP分析②

(出典) 筆者作成

- ①企業に正当に評価されている A さん (○) と本人の認識している A さん (○) が一致している場合は Gap なし
- ②企業の評価と A さんの姿が違うところに Gap が生じる
- ③企業の期待と A さんの希望との間に Gap が生じる
- ④今の A さんと実現したい将来の A さんとの間に Gap が生じる

以上の分析から、互いの欲求に対する Gap が生じていることが明らかになった。この Gap を認識した時に社員は不条理を感じ、不満などが態度に表れ仕事に影響を及ぼすと考えられる。さらにこの Gap を詳しく分析する。本来の Gap はどこにあり、それを解消させるにはどうすればよいのかを考えるうえで、このモニタリングの結果の構造をモデル化する。

GAP からくる不条理さと個人の思い込みは態度に影響し、退職や離職に繋がる。ここで、カウンセリングの 4 つの役割が明らかになってくる。カウンセリングを受けることで、本人の GAP が解消され思い込みを排除できるようになった。そして、個人の思い込みによる不条理さに気がつくことで、態度を変えられるようになった。これらは、エリスの論理療法の枠組みを活用し課題構造モデルを導き出すことができた。このことから、企業と社員の思いをお互いどう調和していくかという点でキャリア・カウンセリングは非常に重要な役割を果たしたと言えよう。

個人と企業の社会的な関わりの部分で、どういうことが起きているのかをカウンセリングを通して今回見てきた。そして、個人と企業のどこにカウンセラーとして働きかけることが有効かモデル化をする。

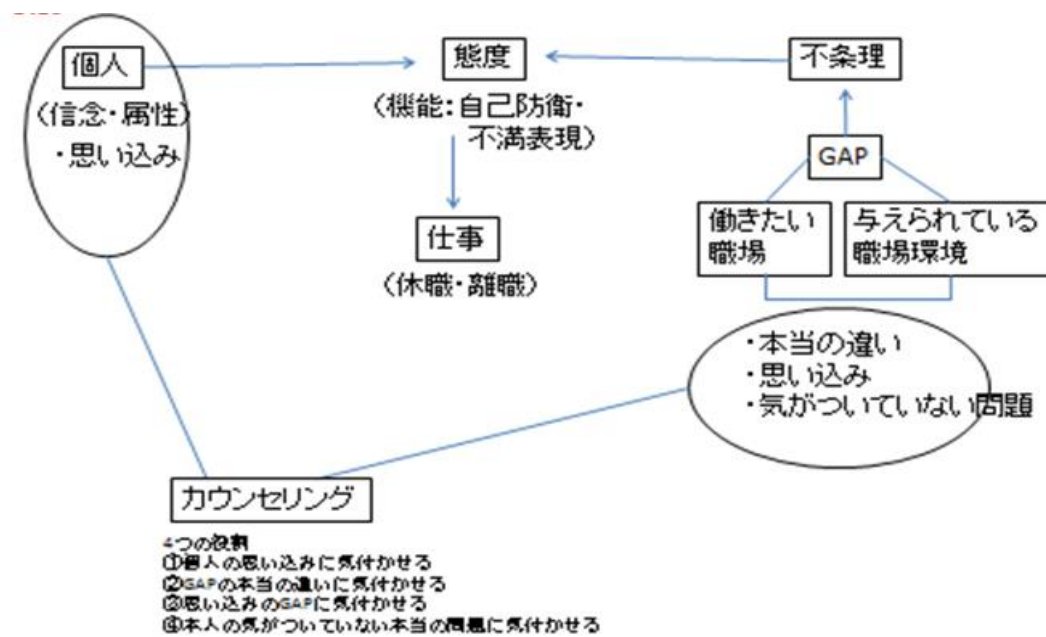


図9-18 人の意識の構造モデル①

(出典) 筆者作成

これらを学生の意識の構造モデルと合わせて発展させたものが下記のとおりである。
 学生に限らず、ワークキャリアの問題が生じたとき、人の意識はどのようなメカニズムになっているのかを詳細に知ることができる。

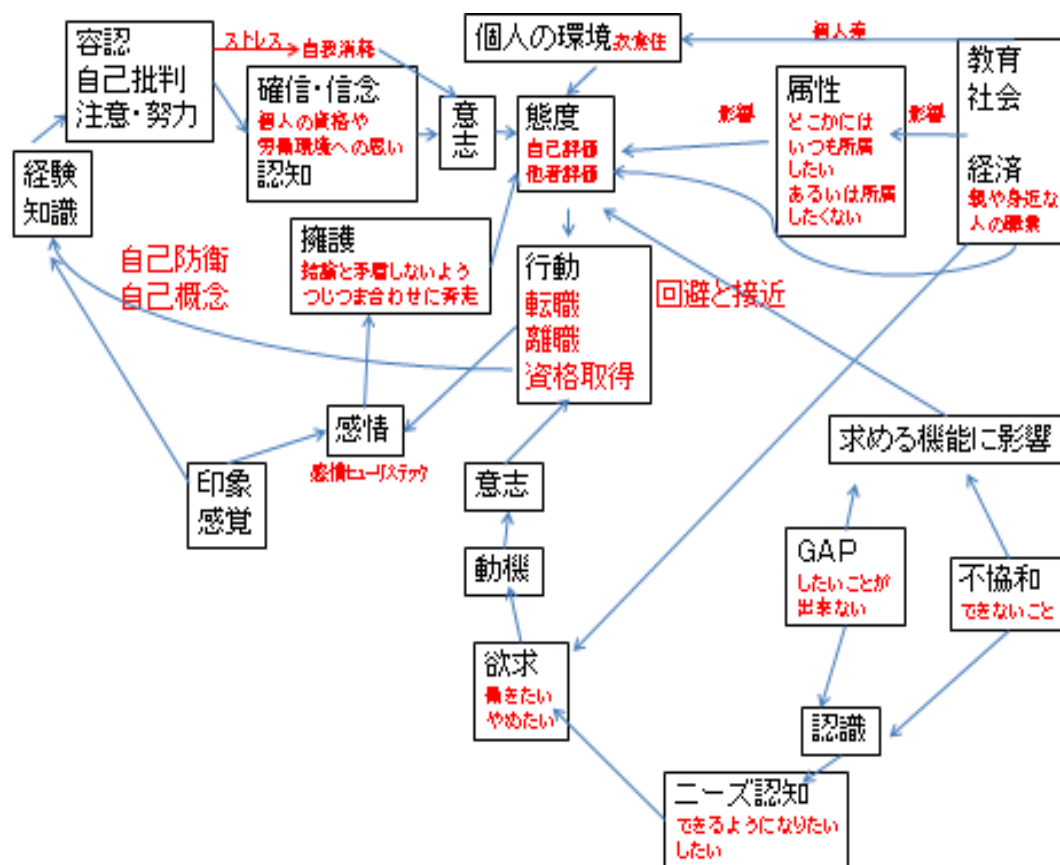


図9-19 人の意識の構造モデル②
 (出典) 筆者作成

第 10 章 仮説の再検証と提案

次に、ここでは、実際のインタビューから、構築した仮説モデルを検証する。

8つの事例について、先行研究を用いて分析をした結果は以下のとおりであるが、それぞれを事例ごとに記述をしていく。そして、事例をモデルで分析し検証することで、クライアントをプロファイリングする。

10-1 事例研究

表 10-1 事例一覧表

| | | マズロー タイプ | フェスティン ガー | カウンセリングにおける特徴 | 現在の 雇用形態 |
|---------|--------------|-------------|--------------|---|-----------------|
| 事例 1 | * 女性 18 歳 | B↓ | B | 本人の気の向いたとき 困っている人がいると動く(アルバイト) | 無職 (短期アルバイト) |
| 事例 2 | 女性 25 歳 | A | A | 少ないカウンセリング回数で行動に変化 現在も数か月に 1 回は状況報告あり | 正社員 |
| 事例 3 | 男性 30 歳 | A | A | フリーター中は、少ないカウンセリング回数で行動に変化 その後、正社員になるまでの就活中は毎週の相談 | 正社員 |
| 事例 4 | 男性 35 歳 | A | A | 少ないカウンセリング回数で行動に変化 現在も毎月 1 回は状況報告あり | 正社員 |
| 事例 5 | 男性 40 歳 | A | B | 何かに挑戦しようとするたびに相談 | パート |
| 事例 6 | 男性 30 歳 | B↑ | B | 頻繁にカウンセリングが受けられる状況では仕事が続く。カウンセリングから離れると離職。就活中は相談がある。 カウンセリングでは、認知に変化が見られても、行動にあまり変化が見られない。 | 自営業 |
| 事例 7 | 男性 53 歳 | B↑ | B | 1 年に 1 回程度、気の向いたときにカウンセリング | 無職 |
| 事例 8 | 男性 55 歳 | A | B | 気の向いたときにカウンセリング | 正社員 |

(出典) 筆者作成

事例：1

「中学を卒業した後、ずっと家にいた。就職する気にもなれず、親もそれほど正社員で働いたらとは言わないので、自宅でのんびり過ごしている。」

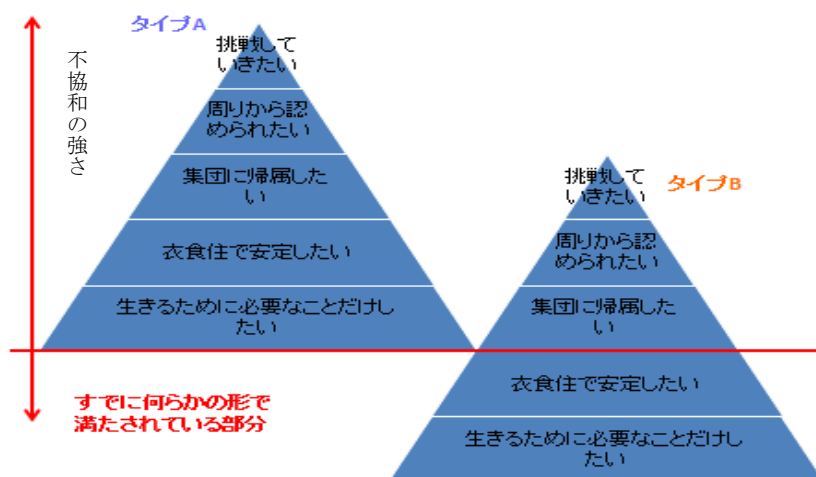


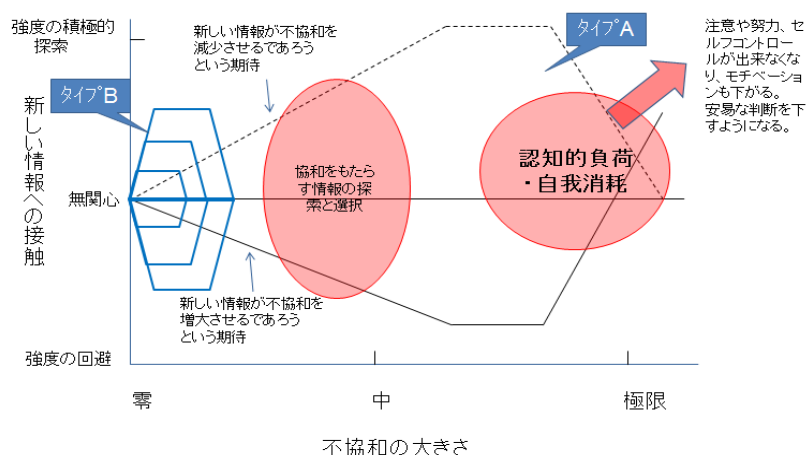
図10-1 マズローのタイプA・B

(出典) 筆者作成

彼女の場合は、衣食住は安定しており、働くということに対しては、タイプBからのスタートとなっている。

「人ごみも苦手で、人とコミュニケーションをとるのが苦痛で自宅にいるほうが楽なので、学校に行きたくないときは行かなかったし、進学も就職も考えなかった。」

先行研究: フェスティンガー『認知的不協和理論』P124 (筆者加筆)



不協和の大きさと新しい情報の積極的探索との関係

図10-2 フェスティンガーのタイプA・B

(出典) 筆者作成

「嫌なことに対しては、なるべく楽な選択を繰り返し、避けて通る選択をしてきた。」
ここでも、日常生活のあらゆる選択の場面で、小さい不協和を繰り返し起こしてしまい、タイプ B ということがわかる。「同世代の人たちが社会に出て仕事したり、勉強したりしているのは気にはなるが、何かしたいと行動する気持ちがあってもなかなか行動に移せない。家では時々いらいらして親に当たってしまう」。こういう状況から、まずは、彼女が選択したことに対して不協和が起きにくいよう、いつでもあらゆる選択が用意されている働き方を提案できるよう、就労先を工夫することとした。また、本人は働きたいお金が欲しいという強い欲求があるわけではないので、外へ出ることから選択できるよう、またそこにインセンティブも感じられるような提案をする。「知り合いに声をかけられてバイトに行くことにした。でも、一度も働いたことがないので不安であったが、農作業の手伝いということもあり、何かできるかもと思っていつてみた。来たい時間に来て、帰りたくなったら帰っていいよということなので、気持ちがとても楽だった。初日は、半日しかできなかったけど、だんだんと楽しくなってきた。気が付いたらお弁当を持って、一日仕事ができた。手伝うことで喜んでもらえたとし、来てくれて助かったと言われた。アルバイトのお金ももらえたので嬉しかった。これならできそうだし、次も行きたいと思った。」タイプを分析し、アプローチを考えた結果、少しずつ外出できるようになり、また、自分の働きで収入があるという実感も持てたこと、困っている人の手伝いになったという金銭ややりがいのインセンティブを与えられたことで、就労意欲が増していった。

事例：2

「地元の大学を卒業してアルバイトをしている。もともと学生時代からしていたアルバイトと卒業後あらたに始めたアルバイトを掛け持ちで収入をえている。このままではずっとアルバイトのままではないかという不安。」

「学生時代からしていたコンビニのアルバイトはもう5年にもなる。就職活動は県内を中心に10社ほど受けたがダメだった。なんとなくバイト先でも頼りにされていたので、就職できなくても何とかなると言う気持ちもあった。しかし、収入も少ないのと、週に3日しかシフトがないので、レンタルショップでのアルバイトも卒業後に始めた。家にお金をいれながら、国民年金も払っているが、やはり正社員で企業で働きたいと思う気持ちが強くなってきた。これから、どうすればいいだろうか？」

彼女の場合は、4人家族で、働いているのはパートの母親とアルバイトの彼女だけということもあり、まだ、下には進学を控えている兄弟が2人もいることから、とにかく働かなければという強い気持ちもあり、タイプAということがわかる。

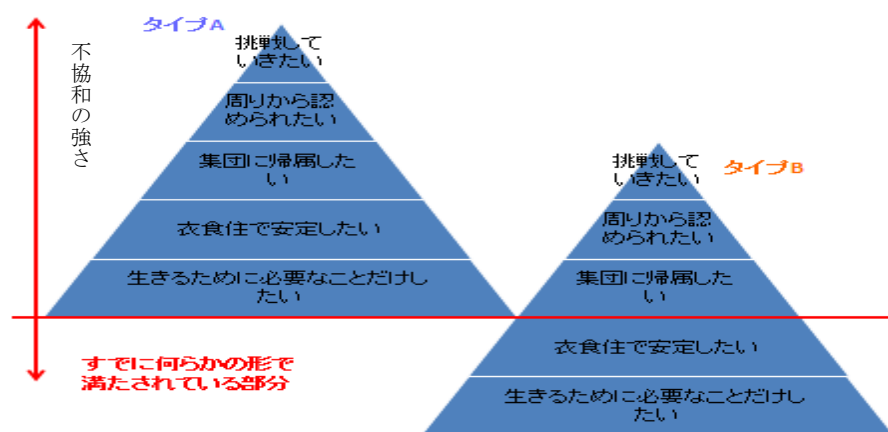


図10-3 マズローのタイプA・B

(出典) 筆者作成

「バイト先のコンビニは、サブリーダー制度というものがあって、店長がこれを受けて見ないかと言ってくれたので今は挑戦しようと思う。」

「1人暮らしで、これからお金もかかるので、なんとか仕事に就きたい。いろいろな業種をとにかく受けて見た。製造業、流通、金融、全部だめだった。面接が苦手だと思う。なかなか自分の思うことが伝えられない。したいことがわからなかったが、とりあえず就職しなければと言う気持ちがあった。」

「最初は、受けてもいいかなと思う会社を選んで受けていたが、周りが内定をもらっている中で、何社か続けて落ちるとどこでもいいから受かりたいと言う気持ちも少しはあった。でも、だんだん落ちていくと、バイトがあるからとりあえずお金には困らないので、住むところも困らないし、卒業してからゆっくり就職を考えようかと

いう気持ちになってきた。」

「就職活動をしているときは、自分では必死だったと思うが、周りの学生と違うところは、大学の就職支援などを全く利用しなかった。なので、自分の考えだけで動いていたと思う。行きたいと思っていたところに落ちてからは、最初よりはだんだんとやる気が無いまま活動をしていたように思う。自分は、周りの人よりかは何事も責任を持ってやっていけるし、成績も良いので、内定はもらえると思っていた。」

「現在の就職活動はまだ、何もしていない。日中は2つのバイトに忙しくて、なかなか就活ができていない。卒業してから一度も求人は見ていない。

正社員になりたいと思うのに、忙しいので、昼間動けない。バイトのシフトをあらかじめ変更しておかなければならない。」

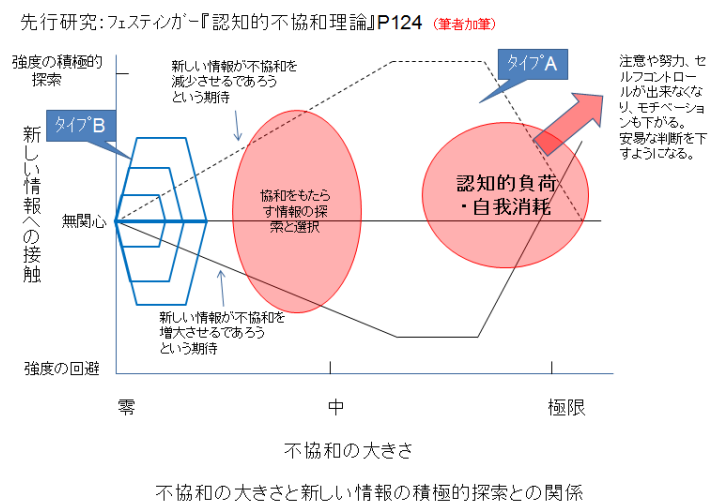


図10-4 フェスティンガーのタイプA・B

(出典) 筆者作成

正社員で就職しなければという気持ちは強いが、二つのバイトで十分に収入があることや、バイトが忙しいという理由で就職活動をなかなかしないところが見える。就職活動をしないという選択に対し起きてくる不協和は、こういった理由で協和させている。環境に対して過剰に不協和を起こしてはいないことから、タイプはAタイプである。

「こういう形で話をしたことが無いので、自分の毎日していることを改めておかしいと感じることが今までなかった。話をしていて、これではいけないと少し感じている。アルバイトもやりがいがあり、バイト先からは、頼りにされている。2つのバイトの掛け持ちで、収入も正社員ほどあると思うが保険とかの面で心配はある。正社員だと安定して働けるがアルバイトは、閑な時にはシフトも減り、収入も少なくなるので、この先は不安になる。正社員として安定して働きたいという気持ちが強くなってきた。」

何度かカウンセリングを続けるなかで、不協和に対するアプローチとマズローの枠

この事例に似た相談は非常に多く、高校や大学を卒業した後、正社員で就職できなかった若年者に似た傾向となっている。そのため、以下のようなことが考えられる。

社会環境

↓

本人

現状

↓

相互作用

企業

就職という存在の理想化
→ 就職を実現

採用の目的...
求める人材はどんな人材か
↓
企業側の要求は変化していない部分もある
学生の変化に対してその変化であればこう使う(与条件)

小中高 } 形成された人間 (与条件) + α 教育(大学)

帰属意識 強い学生...その枠の中で生きる
弱い学生...個人へ逃げる → 頑張っているという認識

企業はいつ向き合うのか

(出典) 筆者作成

85

事例：3

「高校卒業後、なかなか正社員に就けず、アルバイトをしながら一人暮らしの生計を立てていた。少しアルバイトのお金で余裕もできたので、進学したいと思うようになり、30歳で進学をする。アルバイトと勉強を掛け持ちしながら、卒業間近にそれまで付き合っていた女性と結婚をする。アルバイトは深夜にまで及ぶので、いつもでもこの仕事で生計を立てるわけにはいかないと感じる。彼女もアルバイトで生計を立てている。今後の生まれてくる子どものことも考えるとアルバイトでは不安なので、真剣に正社員での就職活動に入る。」

彼の場合は、働かなければならない事情があり、とにかく何でもいいからということでアルバイトで繋いできた。しかし長期視野に立った時に、やはり正社員で働きたいと思うようになったことから、タイプAということがわかる。

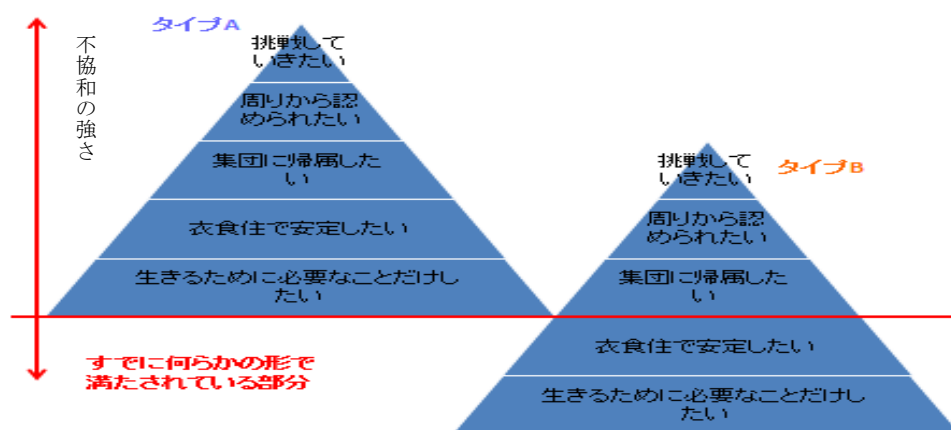


図10-6 マズローのタイプA・B

（出典）筆者作成

「全く就職活動自体がわからないので、いろいろと支援を受けながら、正社員に挑戦する。営業や事務系で何社か受けてみたがなかなか決まらない。」

仕事に対するこだわりはそれほどなく、接客でも営業でもなんでも正社員ならという気持ちで就職活動をし始めた。しかし、アルバイト経験が長いため、職業能力形成の機会に恵まれなかったため、正社員の中途採用としては即戦力としてなかなか見てもらえない。そのために、就職活動をすることやこの企業をうけると決定した後、不協和が起きてくることがあった。

先行研究: フェスティンガー『認知的不協和理論』P124 (筆者加筆)

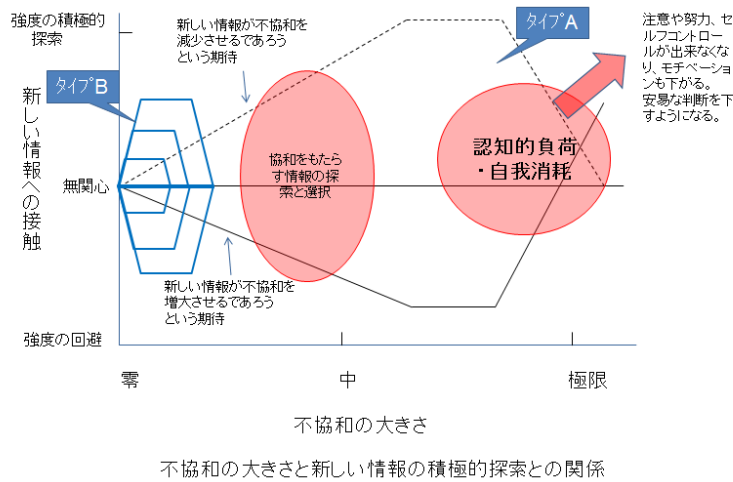


図10-7 フェスティンガーのタイプA・B

(出典) 筆者作成

「このまま、一生正社員は無理かもしれないという不安がでてきた。しかし、相談を頻繁にできたので、そのたびに不安は払しょくされ、安心して就職活動ができた。」

彼は、気持ちの焦りもあり、どんな職種でも受けてしまう傾向にあるので、そこをカウンセリングすることで、キャリア・アンカーを考え、また、同時に企業の求める人材に合うところをキャリア・サバイバルすることも試みた。

その後も企業面接を受け続け、在学中に内定をもらい正社員となる。

事例：4

「高校を卒業してから正社員として15年勤めてきた会社を辞める。」

会社は辞めたけれど、次の仕事を見つけずに辞めたので、一人暮らしで生計を維持していくには、とにかくアルバイトでもなんでもして収入を得なければならないという状況のため、彼の場合はタイプAである。

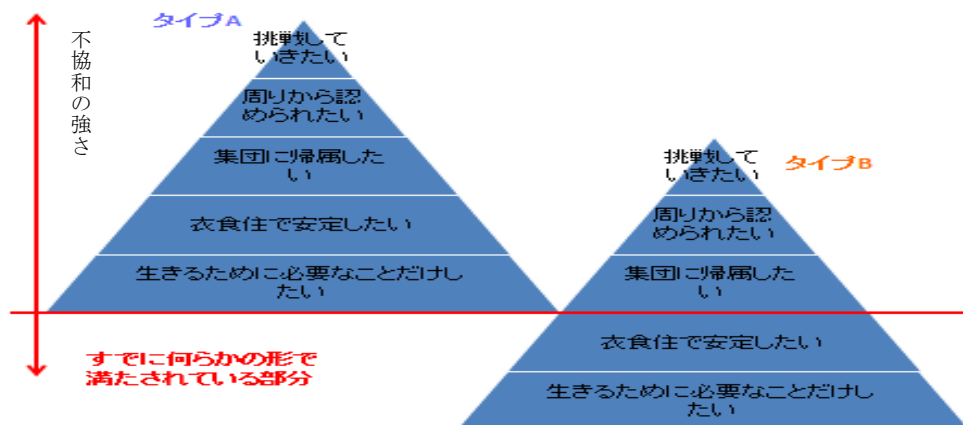
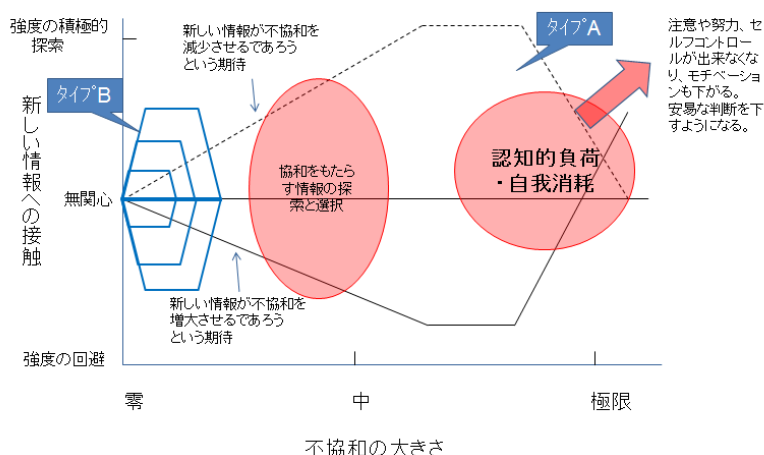


図10-8 マズローのタイプA・B
(出典) 筆者作成

「体力的に厳しくなってきたので、事務職や営業に変わりたいと思うが、辞めた後はなかなか希望職種での正社員に応募するも採用には至らない。」

先行研究: フェスティンガー『認知的不協和理論』P124 (筆者加筆)



不協和の大きさと新しい情報の積極的探索との関係

図10-9 フェスティンガーのタイプA・B
(出典) 筆者作成

ずっとここ2年ほどは、長く勤められるのは事務職だと思い、事務職にこだわって受け続けている。事務職に決定して受けてはいるものの、不協和を感じている。

「運輸系のアルバイト先から勤務態度をほめられ、契約社員にならないかと言われたが、正社員にこだわりたいので断った。簿記か何か資格を取ったほうがいいのかとも思うが興味がわからない。営業は苦にならず、人と話をするのも好きなので、資格とかいらない営業の募集を受け続けてみようと思う。」

事務職という決定を下した後、何度も採用面接には挑戦するがなかなか採用までは至らない。月に1回ペースでカウンセリングを受けるうちに、態度に変化が見られた。不協和を起こしながらも、不協和の度合いは緩やかなので、タイプAである。

「就職活動など、高校卒業以来したことがなかったので不安であったが、履歴書の書き方や業種や職種についての疑問等で支援を受けられたので良かった。」

その後、一年ほど就職活動を続けて、営業職として正社員で採用が決まった。

事例：5

高校を卒業した後、大手企業に正社員で入社したが数年で会社が倒産。その後、中小企業の正社員となるが人間関係で退職。結婚もしているので、とりあえず受けた契約社員の仕事に採用される。

「給料は安い、好きな営業ということもありやりがいを感じている。しかし、仕事のやり方で上司と合わず数年で離職。その後、応募した正社員の仕事に採用されるが、再び上司と合わず半年で離職。子どもも生まれたので、とにかく働かなくてはと思いパートで仕事を繋いでいる」彼の場合は、このような状況のため、タイプはAである。

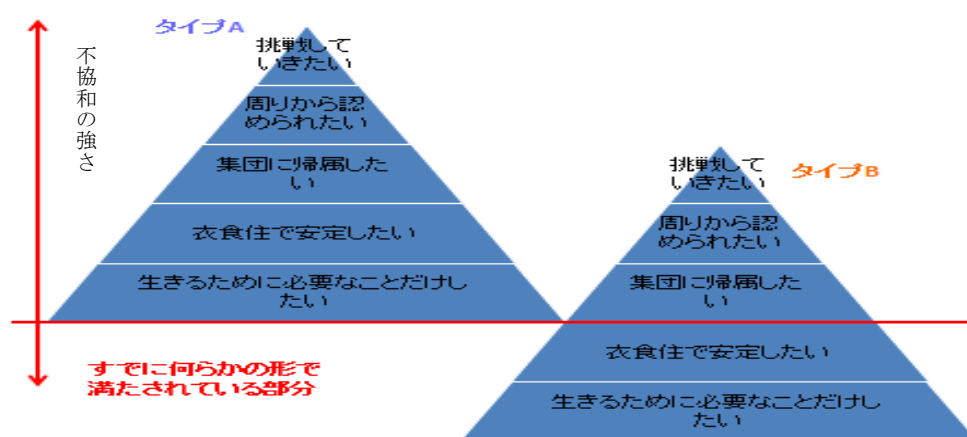
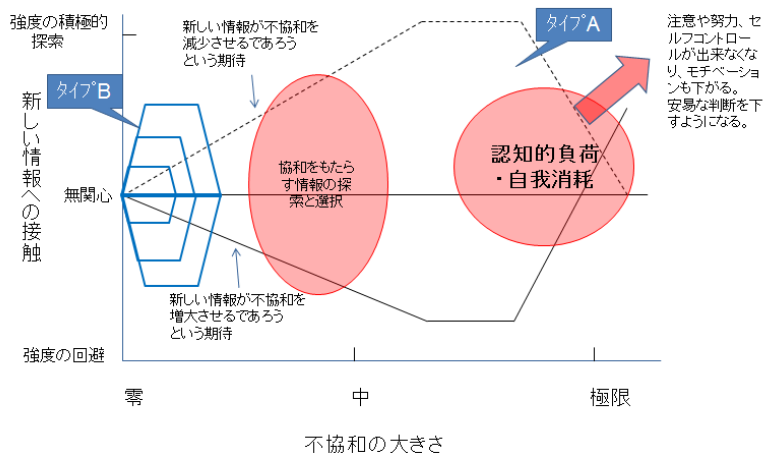


図10-10 マズローのタイプA・B

(出典) 筆者作成

仕事のやり方で、上司の指示に納得ができないことが多い。上司とのコミュニケーションもだんだんと取れなくなり、離職するケースとなっている。上司と合わない判断すると、上司に対するデメリットの情報ばかりを周りから探索する傾向にある。そして、仕事の優先順位も上司から支持された仕事以外の優先順位が高くなる傾向にある。モチベーションが下がる原因としては、管理欲求が強いため、それが苦手な上司に対しては特に顕著に表れている。

先行研究: フェスティンガー『認知的不協和理論』P124 (筆者加筆)



不協和の大きさと新しい情報の積極的探索との関係

図 10-11 フェスティンガーのタイプ A・B

(出典) 筆者作成

周りが不協和を起こさないような上司の些細な言動や出来事でも、彼にとっては不協和が頻繁に起こり、だんだんと回数も増え不協和が強くなることからタイプ B である。

「就職活動は、好きな仕事にこだわりたいので、その応募があった時だけしか受けていない。正社員にはこだわっていない。したい仕事にこだわっており、その仕事ができればと思う。」

生活していくためには、妻も子どももおり働かなければならない状況だが、収入の条件よりも仕事内容を重視しており、彼のおかれている状況に矛盾がある。このため、仕事内容で選んだ職場でも、仕事内容と賃金の間でも不協和が起きている。

事例：6

「高校卒業後、周りが進学する中、進学は全く（興味無く）考えず迷わず就職。こつこつと真面目に細かなことを積み上げていくことが好きなので、事務職はとても自分に向いていた。仕事も自分の時間も大事にしたいので、土日祝日とその他の休暇もあり、給料もボーナスも保障されている職場は、働く環境としては、公私ともに満足していた。勤続して10年が経つころ、他の人や職場全体の雰囲気になだんだんとなじまなくなってくる。一番、価値観の違いを感じることは、仕事のやり方である。「相手のために・お客様のために」という思いが無い人が多い職場だと感じ、やりきれなさが募り、退職を決意する。このとき、実家の家業を手伝うことで、仕事には困らないと判断をする。」

しかし、実家の手伝いも1年足らずで自分には向いていないと判断し、無職となる。二度と実家の家業は継ぎたくないと思う。無職となるも、住むところ食事など、生活の最低限は親元で保障されている。そのため、かれはタイプBである。

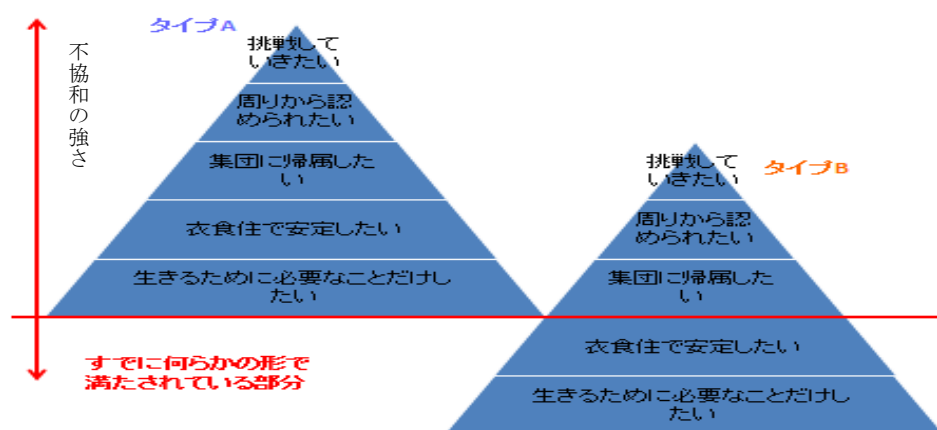


図10-12 マズローのタイプA・B

（出典）筆者作成

「以前の職場で、したいサービスが提供できていないやりきれなさもあり、きちんと顧客にサービスが提供できるような志の高い企業に就職したいと思い、就職活動をするが、なかなか採用にならず就職活動を休止。いろいろな資格を取る方向で、学校に通うこととなる。」

「簿記や販売士等の資格を取り、就職活動をはじめ、1社内定をもらい事務職として就職。しかし、自分より年下の上司や、パワハラの激しい職場だと感じ1か月で退社。その後、再び就職活動を経て、事務職で採用されるも、几帳面な性格から担当者とのやり方が合わず、1か月で退職。」

他人に対して非常に管理欲求が強いので、その点について不協和が起きやすい。自分が納得してからでないと、仕事を前に進めないこともあり、仕事の遅さを指摘され

ることもある。同じ職場の同僚が誰も気にならない些細なことでも非常に不協和が起きやすいため、タイプ B である。

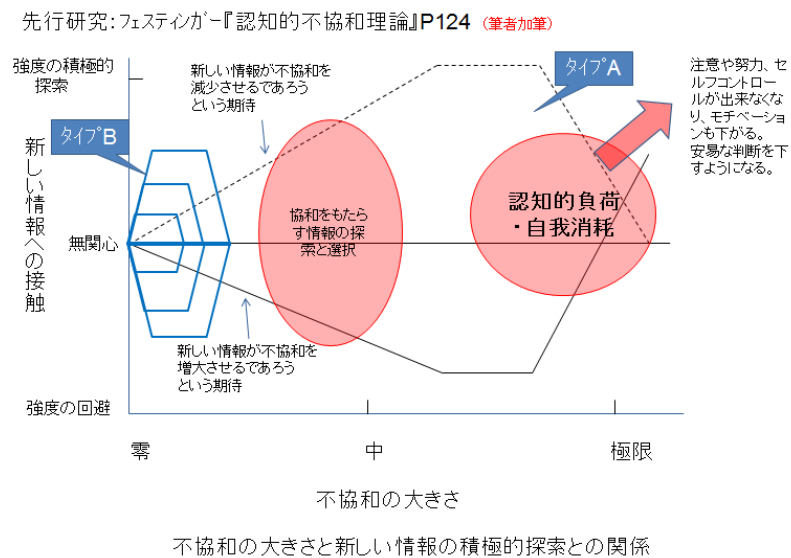


図 10-13 フェスティンガーのタイプ A・B

(出典) 筆者作成

その後も、様々な違う資格を取りに学校に通い続けるが、資格を何も取ることができず、半年が過ぎ、実家の家業を継ぐこととなった。

事例：7

「長年勤めていた企業だが、だんだんと居場所がないような気持ちになり、定年を前に52歳で退社。この先どうしようかと考えていたところへ、中小企業の部長として声がかかる。子どもも独立し、夫婦二人だけなので働かずにのんびりとした生活でもいいかなとも思う。」

彼の場合は特に、働かなければならないという事情もないためタイプBである。

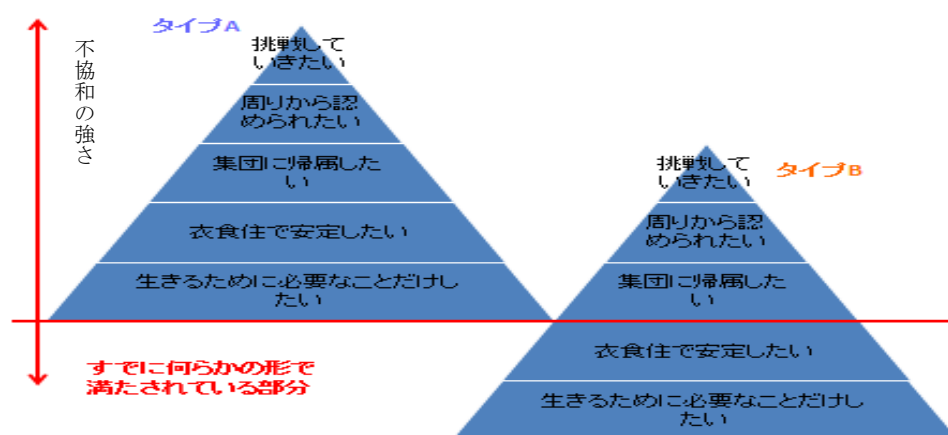


図10-14 マズローのタイプA・B

(出典) 筆者作成

「年収は今までの半分だが、そこへ再就職。今までの仕事は、営業とはいえ、こちらから頭を下げることは無く、嫌なら取引を止めてもいいと言うくらいの態度でいられたので、営業は楽だった。新しいところへ入ったが、給料は半分だが、部長という役職上、責務が重い。家のローンも終わり、子どもたちも独り立ちしたので、ホントはもっとのんびり好きなことをして過ごしたかった。いつでも辞めようかという気持ちで仕事をしている。なんとなく、自分の居場所も掴めないまま仕事をしている。」

彼の場合、何のために仕事をしているのかわからないということが多い。少しでも収入があればありがたいが、人間関係もうまく築けないまま今の職場にいるのも辛い状況である。給料で部下にごちそうすることが多いため、部下からは慕われているが、同僚や上司とはコミュニケーションが取れていない。特に上司の欠点ばかりが目につき、上司の悪い評判ばかりを情報として持っている。好きな仕事はするが、苦手な仕事は実際できていない状況で、不協和が頻繁に起きているため、タイプBである。

先行研究: フェスティンガー『認知的不協和理論』P124 (筆者加筆)

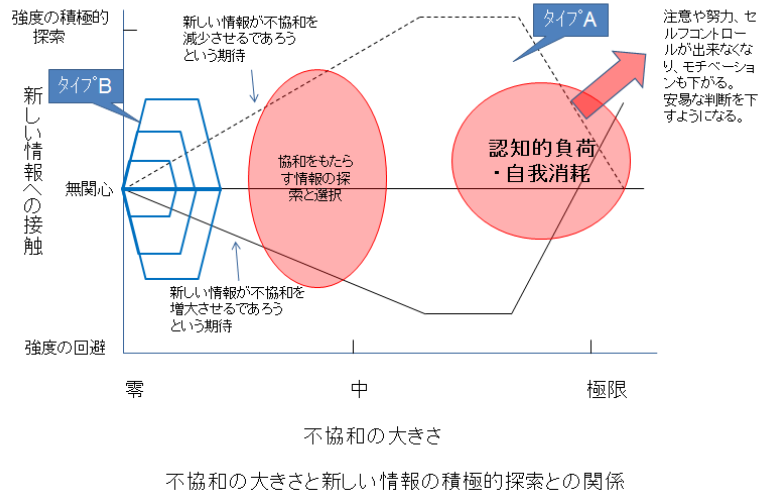


図 10-15 フェスティンガーのタイプ A・B
(出典) 筆者作成

事例：8

「高校を卒業後大学に進学、その後上司と合わず40歳で仕事を辞めた。しかし転職先が見つからず、荷物の発送等を行う会社で働いていたが、これでは身体を壊し、その後資格を取り、介護の道に進む。しかし、年齢とともに身体がきつくなり福祉系の事務職として再就職。年収は半分ほどに減ったが、ここでもなら続けられそうだ。」

彼の場合は、家族のために収入を得なければという思いもあり、とにかくどんな仕事でもしなければというところから、タイプAである。

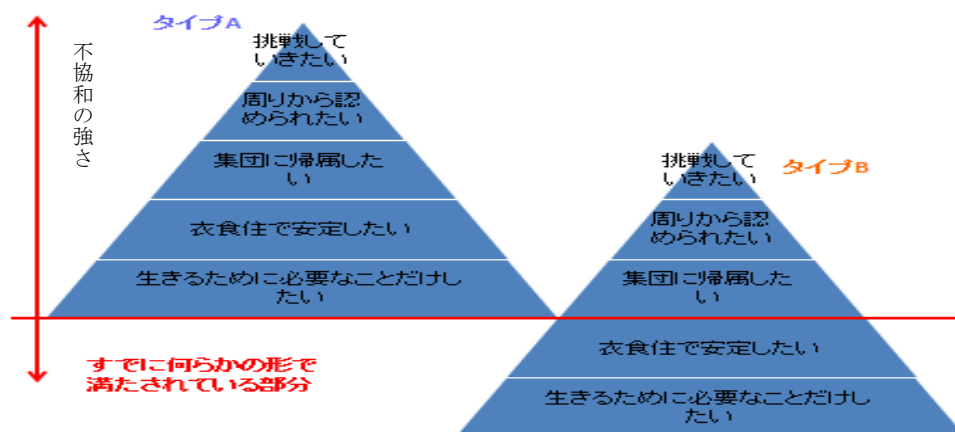
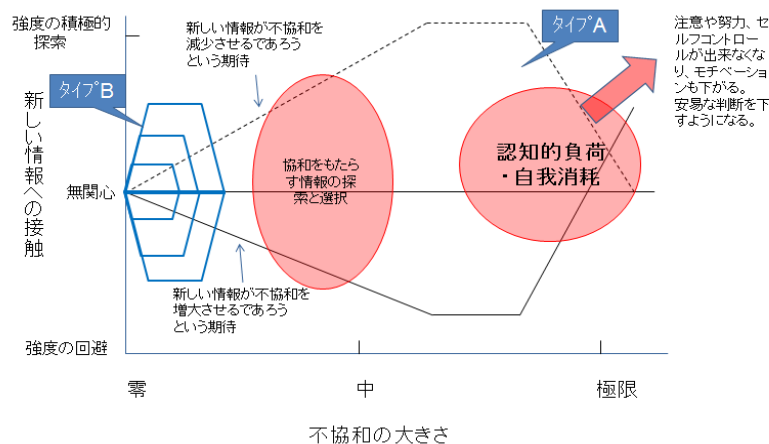


図10-16 マズローのタイプA・B
(出典) 筆者作成

課長職を与えられてやりがいも感じていた。しかし、再び上司と考え方が合わず衝突し配置換えとなる。上司の指示命令を受け入れられないことが多いため、配置換え後もその上司とたびたび衝突を繰り返す。

先行研究: フェスティンガー『認知的不協和理論』P124 (筆者加筆)



不協和の大きさと新しい情報の積極的探索との関係

図10-17 フェスティンガーのタイプA・B
(出典) 筆者作成

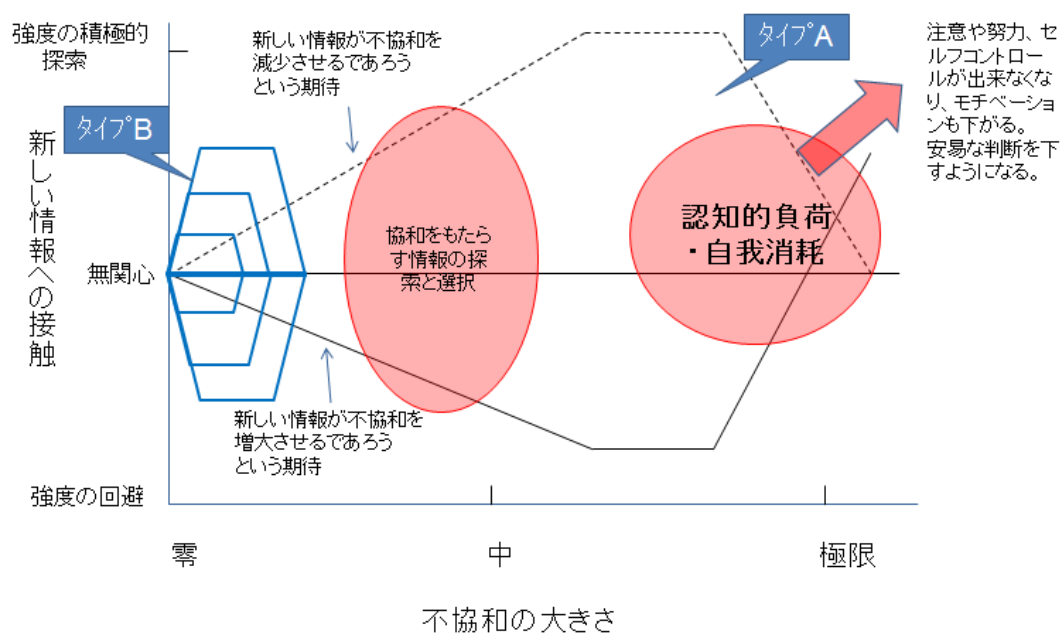
「今までの自分であつたら辞めていたが、今は年齢や肉体的なことも考えると家族のために続けようと思う。」

今までは、上司のマイナスの情報ばかりを持ち合わせ、不協和を低減させてきた。この時点ではタイプ B であったが、カウンセリングの中でこの繰り返しに気づき、本人も意識が変わらなければ仕事が続かないし、家族も不安になることを理解し、タイプ A へと変化してきた。そして、現在は、同じ職場で頑張っている。

10-2 仮説モデルの検証

ここまで、事例を用いてフェスティンガー・マズロー・エリスから構築した仮説モデルでクライアントを分析し検証してきた。

先行研究: フェスティンガー『認知的不協和理論』P124 (筆者加筆)



不協和の大きさと新しい情報の積極的探索との関係

図10-18 フェスティンガーのタイプA・B

(出典) 筆者作成

ここでは、不協和の起こり方をタイプAとタイプBに分けた。タイプBは比較的小さなストレスで不協和からの回避が起こるタイプである。

また、マズローの枠組みを使ったものと合わせてタイプを見ていくことで、クライアントをプロファイリングしやすいと考えた。

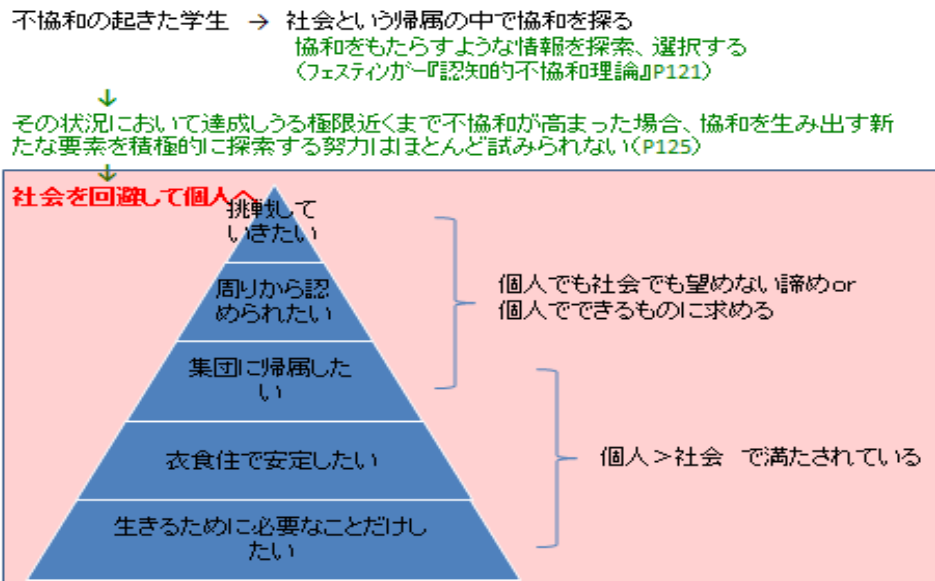


図 1 0 - 1 9 フェスティンガーとマズローから見る学生の不協和の構造
 (出典) 筆者作成

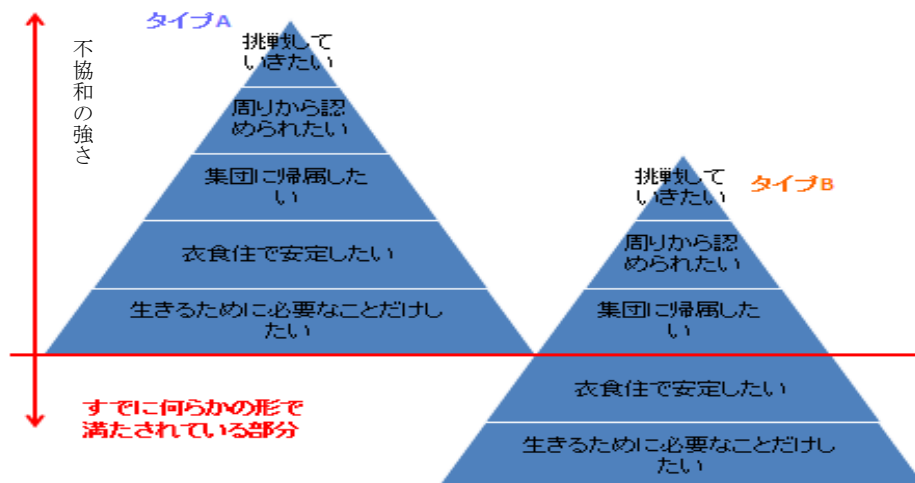


図 1 0 - 2 0 マズローのタイプA・B
 (出典) 筆者作成

さらに、これらを組み合わせて約 400 名ほどのクライアントを分析したのが下記の図である。

| フェスティンガー マズロー | A- | A+ | B- | B+ |
|------------------|----------------|---|----------------------------------|-------------------------------------|
| タイプ A | ほとんど戻らない 6名 | 不平・不満はあるが自己処理できる 241名(2名) <small>(4名) ←</small> | 好きなことには夢中に頑張れるがあとはあまり動かない 56名 | 不条理を頻繁に感じるが行動しようとする 93名(8名) |
| タイプ B | ほとんど戻らない 3名 | 環境の中で頑張ろうとはしている 5名 | 好きなことだけはする 7名 | 気持ちはあっても、なかなか就活にまで移せない 19名(2名) ← |

図 10-21 M/F坂本モデル①

(出典) 筆者作成

「MA (マズローAタイプ)・FA- (フェスティンガーA-タイプ)」は、今いるポジションから動かない、動けない状況にあるクライアントである。この場合は、リファーマー先を検討することとなる。「MA・FA+」は不平・不満はあるものの、自分で考え動くことが比較的できるタイプである。「MA・FB-」は、自分の好きなことには夢中になれる、行動することができるが、興味のないことには動こうとしない。コミュニケーションはとれるが、新しい学習経験を避ける傾向にある。「MA・FB+」は、不条理を頻繁に感じつつも行動しようとする。ストレスをためやすい。「MB・FA-」は、対人対応が極度に苦手で、本人も動けない状況にある。「MB・FA+」は、今の環境の中で何とか頑張ろうとするので、環境が変化することで動けるようになる。「MB・FB-」積極的に行動することはないが環境に自由があるので好きなことだけはする。「MB・FB+」は、気持ちはあっても考えることが多く行動に移すまえにやめてしまう傾向がある。

このようにクライアントをマズローとフェスティンガーの枠組みで見えていくと、どのようなところに働きかけたらよいのかが分かりやすく、時間に個人差はあるものの行動がとれることが多くなる。また、とった行動から効果的に学習することもできるようになり、自分の行動を客観的に考えるような支援もできた。

マズローとフェスティンガーの組み合わせについて(坂本モデル)約400人の

| フェスティンガー マズロー | A- | A+ | B- | B+ |
|------------------|------------------------|-----------------------------------|--|---|
| タイプ A | 医療の支援を受けている 外出しない | 行動できる 環境の変化 | 好きなことには夢中に頑張れるがあとはあまり動かない 就活はしようとする | 不条理を頻繁に感じるが行動する 好きなことは積極的 環境の変化 |
| タイプ B | 医療機関の支援を必要とする 外出しない | 好きなこと・したいことの中だけで行動する 外出はあまりしない | 好きなことだけはする 外出はほとんどしない 医療機関の支援を受ける場合もある | 気持ちはあっても、好きなことだけで行動 就活にまで移せない |

図 1 0 - 2 2 M/F 坂本モデル②

(出典) 筆者作成

これらの組み合わせで見ていくことで、クライアントの置かれている環境の変化や気持ちの変化に対してどう働きかけていけるかが見えてくる。そして、徐々に行動できるようになったり、次のステップに移れるようになるとき、その背景には環境の変化であったり、マズローの欲求 5 段階説の「自己実現」から働きかけることが効果的であることもわかった。また、実現可能な小さな目標設定や、成功体験の積み重ねから行動できるようになることもわかった。対人対応が苦手な若年者においても、家庭環境の変化と同時に、自分が頼りにされているという存在感を感じることで社会的自立・経済的自立ができた例もある。

10-3 まとめ

これらの事例のように、モデルで分析し検証することで、クライアントをプロファイリングする。カウンセリングで導き出された内容は、これら3つの構造で説明ができ、そしてクライアントのパターンを知ることで、モデルを使ったカウンセリングができ、モデルの有効性を検証できた。今後は、プロファイリングされたクライアントとこのモデルにしたがってどこに働きかければよいかの処方箋を考え、カウンセリングすることでより有効なカウンセリングを実施することができると考える。

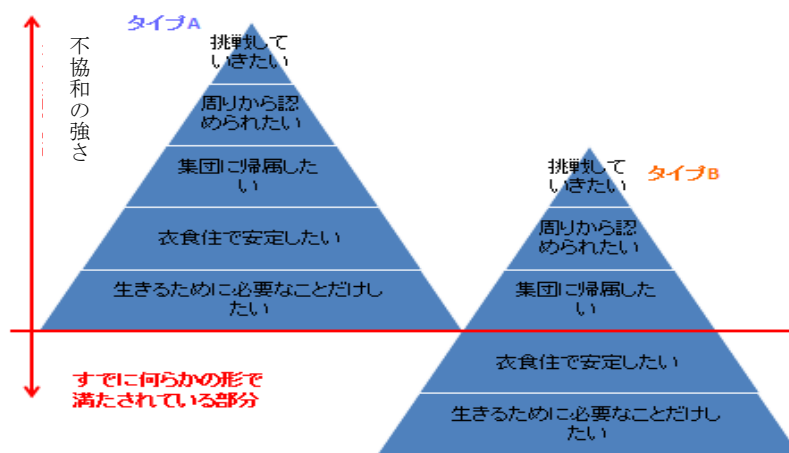


図10-23 マズローのタイプA・B

(出典) 筆者作成

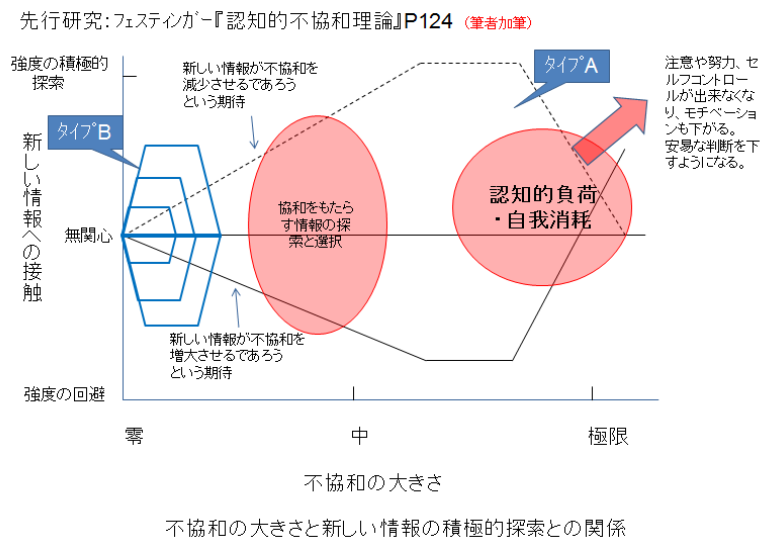


図10-24 フェスティンガーのタイプA・B

(出典) 筆者作成

また、企業においてみると、社員は企業に対して、信頼と期待をしており、そこで働くという合意形成が生まれる。しかし、その中で満たされないことがGAPとなり、不信感や不条理さを感じ態度となる。不信感や不条理さを感じている社員には組織の労務関係者ではアプローチは難しい。組織の立場としてアプローチできない部分にアプローチし、この構造にある課題にキャリア・コンサルタントが気付かせることで課題は軽減される。

新入社員や勤務年数の浅い社員にとって、GAPは精神的に非常に重いウェイトを占めストレスとなる。そして、メンタルヘルスの問題となり、離職に繋がることとなる。また、これは勤務年数に限らず、全く新しい、過去の経験のない仕事に就いた時も同じである。

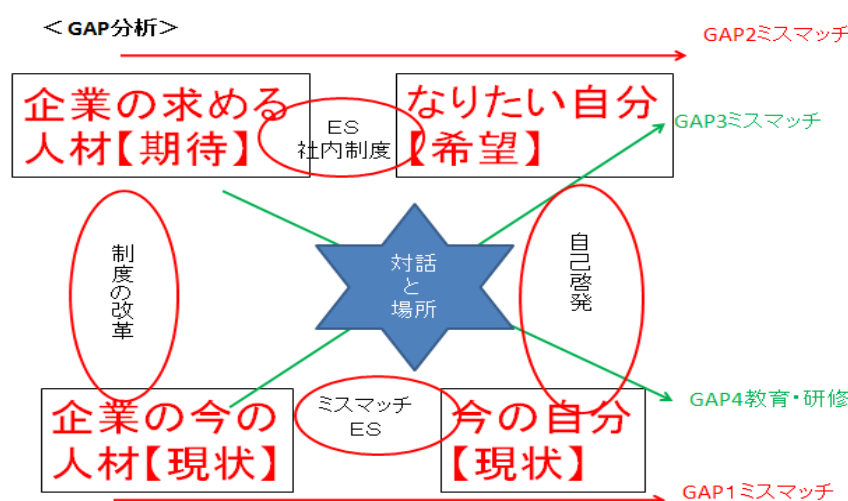


図10-25 GAP分析

(出典) 筆者作成

人と組織の合意形成を見出せない、経験値が少ない人にとっては、このときこそ支援が必要である。この支援の中心になるのは、キャリア・コンサルティングである。

今回、タイプ別にプロファイリングすることで、GAPの存在も明らかになり、どこにはたらきかければより効果的かということがわかった。従来のカウンセリングは、理論的背景を基準としてカウンセリングをとらえてきているが、クライアントを基準としてクライアントの環境や状況や問題に対応した柔軟なカウンセリングのスタイルにこのモデルは対応できると考える。

これらのことから、ワークやライフのさまざまな場面でキャリア・コンサルタントがこのモデルを透して関わる存在意義があると言えることが、この研究の成果である。

第3部 事例研究とインプリケーション

第11章 キャリア関連事例

11-1 日本の中小企業経営の現状

2013年9月14日に開催された日本中小企業学会全国大会（於：名城大学）の国際交流セッションにおける、加藤明彦（エイベックス（株）取締役会長、愛知中小企業家同友会代表理事）の報告（テーマ：激動の時代を乗り越える企業づくり）現在の中小企業経営に関する点で多くの示唆に富んでいたことから、講演内容をまとめた。特に、中小企業が雇用創造の場として、国内にとどまる必要性について言及している点は、グローバル化による空洞化議論への新たな提示として大変興味深いものである。以下加藤氏の講演概要と人材育成に関する講演録を補足資料として記述する。

1 講演概要

（1）エイベックス（株）の概要

現在、高精度の切削・研削加工により、オートマチックトランスミッションのスプールバルブという部品を作っている。大量生産で毎日約30万本、年間で7000万本ぐらい生産している。社外からの認知ということで経済産業省などから、多くの賞をいただいている。例えば、2006年経済産業省「元気なモノ作り中小企業300社」に選定され、愛知県内で4社の中の1社に選ばれた。これは会社を誇るというのか、対外的に営業活動で「こんな賞をいただけてますよ」ということのPRではなくて、中小企業でもこうして世界シェアをとれる会社である、そして何よりも社員が家族に自信を持って語ってもらえる会社になりたいと考えている。

（2）自動車産業を取り巻く環境

ご存知のようにリーマンショックから大きく変化したが、自動車業界はそれだけにとどまらなかった。一般的にはリーマンショックがあつて東日本大震災となるが、その間に生産ストップ、ラインストップがあつた。それは2009年から10年に米国を中心にしたリコール問題である。その後、まさに東日本大震災があり、翌年タイの洪水でタイ向けの生産がすべてストップしてしまった。次に、中国の尖閣問題。中国向けの輸出が全て止まり、3ヶ月から4ヶ月納入ストップが続いた。このように、リーマンショック後まだわずか5年だが、これだけの変化が今現実にある。

そういう認識をしながら、もう1つ長期的に見れば、当然産業構造も変化してきている。グローバル展開として、生産面で、まさに現地生産がどんどん進んでいる。しかし、

販売、売上からみると市場は中国を中心に東南アジア、世界経済としてはヨーロッパ

は非常に疲弊をして、アメリカ、北米は少し良くなっているが、それほど伸びはない。そういった意味では、東南アジア圏の市場が伸びているわけで、売上の確保という点では、いわゆる販売圏ではやはり新興国が注目されている時代だと認識をしなければいけないかなと思う。

（３）経営姿勢

これまで、生き残る経営をやってきた。経済は悪いけども、うちの業界も悪いけども、これはしょうがないんだ、自分達では何ともならないんだ、業界が回復するまで待つしかないんだ。中小企業ですから、そういう考え方を実は昔持っていた。しかし、誰も助けてくれません。これからは生き残る経営はもうありえないだろうと思う。

では、他社よりも勝てたからうちに先に仕事が入った、これをどんどんやる、まさにシェアアップしかないのか。ところが、時代は習成熟社会になり、この空洞化でどんどん仕事が減少し、こちらが力をつけてもすぐに飛び越えてしまう。そして振り返ったらもう仕事がないという状態である。つまり、ライバルにいくら勝っても、市場環境が変われば必ずしも仕事は継続的にあるものではない。だから勝ち残る経営、ライバルから勝てば必ずばら色の人生があるというのは、これもありえない時代にきたなとそんなふうに思っている。リーマンショックでその回復をやっている間に気が付いたのは、「己に克つ」と言う事。ここに実は気が付いて、要は市場環境とかそうじゃなくて、自社の強み、それから弱み、機会と脅威をしっかりと見ていくことが重要である。

しかし、脅威は多くの場合捨てている。これをいかに、今は脅威だけれども、ここを探ることによって、脅威が逆にチャンスになるんじゃないかと考え、新しい市場の創造に取り組んでいる。これも海外戦略と実は絡んでいる。

具体的に経営戦略として、世の中が大きく変化しているので、今考えていることが本当に 10 年後に通じるかということと通じないかもしれないので、現段階の意思決定としては海外には出ないということしか言えない。しかし、今取引をしている既存のお客さんが、国内生産を少なくして海外に出て行くと、仕事が減るから付いて行かざるを得ない。故に、海外でしか売上が確保できないという考え方で付いて行っているというケースがあるんじゃないでしょうか。

（４）経営戦略と海外進出

海外進出によって、現地で新しいお客さんを探すケースもある。既存の関係で付いて行くあるいは付いて行って市場開拓を行うケースと、始めからお客さんが見えてなくて新しい市場を開拓して、そのなかで日系企業との取引を始めて、逆に日本での取引につなげるケースもある。

市場創造と人材育成という 2 つの視点で我が社の海外進出を考えると、まず市場創

造においては①現在の売上の大半を愛知県を中心とした地域で稼いでいる。②自動車関連に限定しても、まだ取引していないメーカーがうちにとってはいっぱいある。要は御用聞き営業しかやってなかったんじゃないか、もったくさんある。③今までの強みである「切削・研削加工を中心にしたプロフェッショナル集団」の持つ技術力・管理力の面から見ても進出すべき新しい分野が存在している。④国内に留まり、海外と取引することも可能ではないかと整理され、やるべきことは山ほどあり、ビジネスチャンスがまだいっぱいあるのではないかと考える。

次に、人材育成においては、①ものづくりの世界は加工中心となりつつあるが、「暗黙知の技能」を高める必要がある。②加工屋ではなく、鍛冶屋の世界を標榜する。③やらされ感ではなく、「自ら考え、行動する」人間を育てると整理される。

国内にとどまることを可能にする弊社の条件は、1 つ目は国内の仕事をとる、2 つ目に世界から仕事を集められる状況を作ることが大事。

また、今後も技能技術の伝承を進め、そこから新技術、品質改善、生産準備と繋げていく。

(6) 国内にとどまる必要性

1 点目は、本当に会社にとって必要で正しい情報がとれているか。例えば、空洞化など何をデータとして持っていて、何の根拠で言っているのか。

2 点目に、社員の立場で考える。会社の都合で考えてないだろうか。売上確保するために海外にいかなくてはならない、これは勝手な経営者の考えではないのか。社員と一体になって考えて、やっぱり行こうとなれば良いと思う。

3 点目に、日本の生産技術開発、ここに重点を置くべきではないのか。今海外に出れるのは、先程言ったように日本でまず技術があって、そこが弱い国に進出しているのではないのだろうか。もっと先進国に行ったら果たして通じるのでしょうか。

4 点目に、本来の中小企業のあり方、まさに地域社会で「生活と経済の両輪」を担っている。中小企業が生きようと思ったら、住民がいなければ生きられない。これは今回の福島の災害で充分認識してるはずである。ここを忘れて、自分の所の会社だけ海外に行くことが、本当にこれで「生活」ができるのだろうか。

中小企業憲章には、「中小企業は経済を牽引する力であり、社会の主役である。」とある。中小企業のあり方というのは、やはり地域と共にあるべきである。今後はやはり中小企業憲章に基づいた行動をすべきではないのだろうか。

2 補足資料：講演内容—人材育成の必要性と人材バランスシート

国内にとどまることを可能にする弊社の条件は何かということなんですけれども、これも市場創造と人材育成と切り口を分けてるんですけれども、1 つは国内も仕事をとるんだけれども、世界から仕事を集められる状況、これがやはり大事じゃないのか

な。先程言った、もう 1 回繰り返しますけれども、やはり自前でやるという、ここにやりがいとか誇りと喜びを感じられるような、技能・技術の中からついでにそこから人材育成ができる、そういう体制が 1 番大事なのかなとそんなふうに思っています。

それで「生産ラインはモノを作る場所じゃない」ということを言っていましたけれども、そういった意味で、実はリーマンショックの時にしばらくしてから事業領域の展開をやったんです。事業領域というのは私共には経営理念というのがあって、良品をしっかりと生産する、そうすれば社会に役に立つ企業になるという、納税をしっかりと、法人税を払って雇用をしっかりとすることによって住民税を払うことによって、それが地域の貢献になるという考え方をしてるんですけれども、事業領域はあくまで経営戦略の 1 つなんです、ベースになるものです。

そういった意味で、今まではここに書きましたけれども、「既存市場の既存製品」を中心にやってきたということです。まさに御用聞き営業でやってきた。これがどうも下請け体質、昔は言われたんですが、僕は会社に入って 40 歳くらいの時にお客さんと話していて、「営業なんかいないぞ。いるのは製造現場と品質保証をしっかりとできる品質部署があれば、研究開発は俺のところでやるので営業なんか無駄な人間は使うな」と、「そんな人間がいたら製造に回すか、人件費がもったいないからコストダウンしろ」という極端な言い方をされたこともあったんですけど、でもそのくせがずっと流れていたのと、本当に営業って何をやっていいのか分からずに、我々 2 次サプライヤー、特に 3 次、4 次とかになるとそれが激しいんじゃないかなと。

そしてリーマンショックでガンと頭を打たれて、「もう 1 回事業領域を見直そうじゃないか」ということで、既存製品の機能を知って、この機能がオートマチックトランスミッション以外にまだあるかもしれない、そしてこれが右側の新市場に移って、実は工作機械にもある、船舶にもある、飛行機にもあるじゃないか、バイクにも自販機にもあるじゃないかというのがどっと思えてきたわけです。今まではこれは全然見たこと無かったんです。

今度は既存の市場なんだけれども、AT だけではなくて既存のうちの小物の切削・研削、これを既存の市場で何か見えないだろうか。すると思えてきたのがエンジンだとか、ここ最近のアイドルリングストップだとか、自動抑制停止ですね、あれも全部我々の切削分野はいっぱいあるわけです。我々が精度をあげないと車自体の性能もばらつきますから、相当重要なものがいっぱいあるということに気が付いて、今現在リーマンショックの後、ここが大きく私共の売上の増に寄与しているということでございます。

まだこれから新しい技術の新市場、ここが全くまだ少し建設機械が見えましたけれども、まだ医療も感覚的には持っているだけで、何をやるかという具体性がないので、この辺をまだこれからやっていきたい。そうするとやはり 100 億位まだまだ見てない

市場が山ほどあるじゃないかというのが実際見えてきたのと、この中部地域に非常に技術の参考になる、まだまだ我々が導入しなきゃいけない技術が世の中にはいっぱいあるからもったいないじゃないか、近くに行って行動しようじゃないかということを今考えてやっております。

その次にこの四角の2つ目ですけれども、新たなお客さんを国内でどうやって、まだ海外は取り込んでないので、国内で広げていったということですが、営業と技術のコラボレーションです。

今まで営業は営業部署があって、それから技術は技術部署が別々にあったんです。部署間を超えて一緒に行きましょうといった時に、それぞれ予定が入っているので日程調整してあさって行きましょう、来週行きましょうとこんな話しなんです。だったら技術の連中を1人でいいから営業に入れて、営業の範囲下にして行けば日程調整はいらないので、朝電話がかかってくるから「じゃあ昼から行きましょう」と。ついでに営業だけでは弱いので技術が行って、「これできますよ」「いつまでにできるんですか」「ちょっと会社に戻ってから考えてきます」と営業だったらそうなっちゃうんです。「部署が違うから相談してきます」。技術は「はい、分かりました。いつまでにいるんですか」、「大体1週間から10日後」と言われます。それで腹の中では「3日でできるな」で帰ってきます。そして自分でぱっと作っちゃうわけです。量が多ければ他の人間を使うんですけれども、本人も作れるわけです。実は1週間の納期を3日後で持っていくわけです。「えっ、こんなに早くできましたか。おたくってすごい迅速ですね」と、この積み重ねが実は信用度がたまって、調達というのがなかなか口座が開けないのがお客さんの技術部が、「あそこ取引してくれよ、俺のところが助かるんだ」と、こういう話で取引が始まっていくという、これがリーマンショック後成功した例なんですけれども、これも大きかったなと。

実はこれが中小企業の特徴で、組織も簡単に変えてしまう。相談なんかいらなくて、社長の一言。皆と相談はするんですけど、「いいじゃないか、これやろうよ」と。そして後はおまかせする。自分の役割がしっかり分かっているから、2人がセットして行って回ってくるわけです。敏速に行動できる。このスピード感が大きいんじゃないかなと私は思っています。

今これから私共が今後も進めていくのが、まさに技能技術の伝承、それから新技術、品質改善、生産準備と書きました。この4つが今キーポイントで、ここをどう今から基礎をつめていくかというところかなと、そんなふうに思っています。

もう一方人材育成ですけれども、大事なのはやはり中小企業の特徴ですが、1人1人の社員が見えるということです。その人の人生をしっかり見れるということです、その他大勢の人にしないということです。だから私の経営の目的、今3代目にいつてるんですけれども、何のために経営して、経営者として何が喜びがあるか、1人1人の社員が昨日よりも今日、今日よりも明日、成長した姿にさせることが経営の目的で

もあるし、なってくれば何よりも僕は経営者としての喜びなんです。そうすると結果的に売上につながり、結果的に利益にしっかりつながって、これが継続的に企業体質の強い会社になるんじゃないかなと、私はそんなふうに思っています。

そういった意味で、1人1人の社員が成長した分会社が発展するということで、この②に書きましたけど、「人」が最大の資源という表現が良いかどうかは別ですけど、よく言う人・物・金・時間とか情報とか言いますけども、これは絶対に対等ではない。人があってはじめて物・金・時間・情報が付いて回る、だから対等に考えない。

私はこれが昔は逆に考えていた。物と金があれば良い人材は来るんじゃないかと思っていましたけど、これが大きな間違いというのは私の業績でしっかり現れています。

それから「人」は資産ということです。どうしてもP/Lの世界で売上、変動費、経費、そのために人件費と、人間は費用と見られて皆さん面白いと思いますか。「いいかげんにしてくれ」ということですよ。「俺は物じゃないぞ」と。だからバランスシートの資本に相当するもの、特に自己資本に相当するものが、これは概念ですけども、自己資本がしっかりあればP/Lが1~2年リーマンショックで赤字になったって乗り越えるでしょ。その場合でリストラなんかしないでいいわけです、資産がしっかりあれば。だからやはりバランスシート経営をやるのが1番じゃないかなと、こんなふうに思っています。

1 1 - 2 就労支援対策事例

農業での若年者の就労支援への取り組み【B果樹園の事例】

1 1 - 2 - 1 概要

果樹栽培の歴史は古く、昭和二年に果樹の苗木を手に入れるとどこよりも早く地域ぐるみで栽培に取り組んできた。そして、産地をブランドとして守るために組合を作っており、組合員は33戸、平均年齢は64歳である。産地全体の栽培面積は21.7hで1戸当たりの栽培面積は66aとなっている。栽培方法は、個別選別・個別販売が主体となっている。

県内での知名度は高いが、県内の果樹の市場価格は下落傾向にあり、また、県外の知名度はまだまだ低いのが現状である。温暖化の異常気象による品質の低下や、増え続ける鳥獣の被害などがここ近年の大きな問題である。果実の集荷期間は主に10月であるため、9月における他県の果実のシェアは88%となっている。

1 1 - 2 - 2 就労環境

2013年6月に政府の産業競争力会議がまとめたものの中に「農業」がある。これは、重要かつ有望な分野として取りざたされている。農業は、これまでそのイメージや採算性から若者が従事しなかった。この数年、農業従事者の高齢化が進む中、グローバル化（貿易の自由化）等を背景に小規模生産者の保護政策も転換し始め、農業を成長産業にという風潮が急速に高まっている。呼応するように、IT活用農法や大規模化、6次産業化など企業経営の形態も増加し、野村証券のような大手企業が参入するケースも見られるようになった。6次産業など多角化が進展し、企業経営が定着すれば、農業は単純に農作物を作るという作業だけではなく、企画やマーケティング等の業務の割合も増えてきた。将来は、一般企業と近い感覚で農業に携わっていくことも考えられ、若者の雇用の面でも大きな役割を果たす可能性が出てくる。

また、食糧自給率の低い我が国においては、世界的な将来の懸念である食糧不足問題への対応にもなる。さらに、日本の食文化を後押しし、クールジャパンを推進していく源にもなり得る。あらゆる面で、首都圏と地方の格差が広がりやすい現在の日本の中で、地方が希望を持って取り組める数少ない分野であろう。今まで閉鎖的で縦割りだった農業は、若者が担い手となり異業種交流が盛んになることで、視野が広がるのではないかと考える。

一次産業と思われていた農業も、農直「道の駅」は今や全国1000店舗、3000億もの売り上げになり、市場は拡大し続けており、作るだけではなく、サービスという側面も農業にも必要になってきた。

11-2-3 農業経営

○災害リスク

自然災害や、病気・害虫による被害等があげられる。

温暖化や長雨による天候不順、台風の影響が大きい。この中でも資料①で示されるとおり、温暖化はその他の自然災害が一次的と思われることに対し、今後も進行すると思われ、対応が不可欠である。

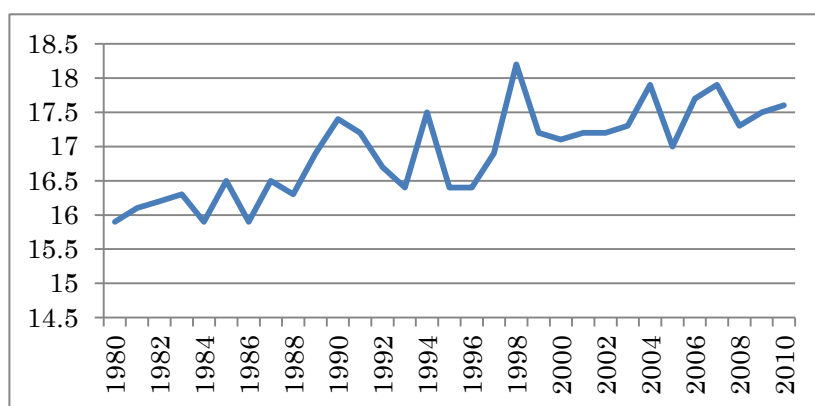


図 1 1 - 1 高知県の気温の推移

(出典) 気象庁のHPから筆者作成

○ 2 対応策

農業災害補償法や天候デリバティブ【資料②】の活用による万一の備えが考えられるが、費用も発生するため費用対効果の見極めが必要。

品種改良、土壌や肥料の改良・調節、栽培方法の分散による温暖化等天候の変化への対応。しかしながら、自然を相手にするため、対応には限界もある。

1 1 - 2 - 4 経営リスク

○労働力

経営リスクについては、災害よりは対応が可能であると考え。梨の場合、必要とする労働力が一年の間でばらつきがある。例えば、梨の収穫時期は短く限定的であるため、その期間の必要とする労働力は通常時より大きい。このような季節的に変動する労働力の確保やその時々における業務の効率化のマネジメントリスクの重要性は高い。

○価格

また、経営リスクの中の販売に関するリスクとして、価格設定や競合、ブランド力の強化、販売方法等が考えるべきポイントとなる。このうち、販売方法については、収益を上げていくうえでの重要なポイントとなる。

店舗販売とギフト販売が大半を占めているものの、ギフト販売においては、現在の世の中の不況下でも伸びている分野である。

○販売方法

インターネット等の普及による通信販売が拡大傾向の中、市場はフォーマル（お

中元・お歳暮・冠婚葬祭）から、カジュアルへ移行しつつある。個人の嗜好（他人に物やサービスをプレゼントする）の高まりを受けて、有望な分野となっている。また、不作・豊作時の価格変動もあるので、販路の適正な確保も必要となってくる。

一定の場所だけで売ることの限界を考えると、時代に応じたマネジメントが必要となってくる。

○農業法人化

今後の農業経営の在り方について、地域産業として地位や収益性（規模）を向上していくには、個人経営から法人経営に移っていくことも視野に入れるべき点である。

1 1－2－5 現在のブランド化

2006年に産地全体をブランド化しブランディングに取り組む。20年以上の経験を持つコーディネーターによる選別と20年以上の古木からの収穫などブランディングにおける要件を整えブランド化に着手したが、ここ数年続く不作のため、十分に名をはせることができていないのが現状である。

一次産業である農業は、今まで作ることに力を傾けてきたために、戦略的な販売方法やブランドの構築が十分にできていなかったところがある。これからは、6次産業化をも視野に入れ展開していかなければならない時代である。近年見られるようになってきた農家のHPなどのweb戦略、農直による顧客の管理、様々な販売チャネルの開拓、パッケージデザイン、商品の厳しい選別、メディアマネジメント等、消費者との接点をより近くより多くすることで商品に愛着を感じてもらい、ブランドの価値を伝達していくことが重要となる。

また、栽培、直販だけでなく、加工を組み込むことでバリューチェーンを構築し、事業規模の拡大を可能とすることも今後の戦略として必要である。

1 1－2－6 今後の経営課題

農村を取り巻く課題として、農村地域の人口の減少が第一にあげられる。全国的に高齢化が進む中、特に高知県は少子高齢社会を早くから迎えており、他の地域に比べ、農業の高齢化は顕著に進み深刻な問題ともなっている。耕作放棄地も高齢者のリタイヤ等に伴い急速に増え、この耕作放棄地の解消に向けた取り組みが早急に必要である。

また、新規就農者数は、平成23年の農林水産省の調査では、前年より7%増加しているものの、5年以内に約3割が生計が安定せず離職している。

果実においては、高品質果実の生産供給を促進し、産地の競争力強化と収益の向上を図ることが重要とされており、消費者ニーズに対応した品目・品種への転換が全国

的に進められている。

その点においては、B果樹園の場合、産地もブランド化されており、すでに全国の百貨店等への展開が図られている。

今後は、全国的にもすでに取り組まれているように、高温でも品質が低下しにくい品種の開発や、機能性食素材としての価値を見出すことなどの研究も必要となろう。

こうした中、農業における若手の育成は急務であるが、B果樹園においては、就労支援に関わるキャリア・コンサルタントが2名ボランティアでいるため、様々な困難を抱えた若者のキャリア形成支援や就労支援へと力を入れるために、農業法人を立ち上げ、若者と社会を繋ぐ橋渡しとしての支援を行っている。

1 1 - 2 - 7 若年者支援の取り組み

果樹園は、年間を通して作業があり時間も朝から夕方までとなる。社会とのつながりを持ち辛い若年者には、自由に勤務してもらえするという利点を生かしている。保護者同伴での就労も可能にしている。自宅からほとんど外出したことがない状態でも、来たいときに来て、帰りたいときに帰るところから始め、各自のスピードに合わせて作業に慣れていく方法をとっている。年間を通じて作業工程はすべて違うため、好きな作業を見つけてそこから徐々に関わるという方法をとる。

少しずつ勤務時間が長くなると昼食を挟んでの就労となる。最初は仲間と一緒に昼食が取りづらいことも徐々に、一緒に昼食が取れるように本人のスピードに合わせている。最初は昼食と一緒に食べられない場合も、午前と午後の休憩時間には、皆と一緒におやつをするため、昼食へのスムーズな移行が見られる。やがて勤務時間も長くなり、仕事もだんだんと任されるようになると、休まず来られるようになることがわかっていく。賃金は、時給で支払っており、経済的自立を支援する一歩となっている。この果樹園では、多くの受け入れは行わず、今後も一人ひとりのスピードを大事にした支援を行う。

11-3 米国の企業の人材育成の事例（坂本2012）

A社事例では、上司がキャリア・コンサルタント的な関わりが今までできていなかったことから、企業と社員の間にできたGAPについて分析、考察をしてきた。そして外部のキャリア・コンサルタントが関わることで幾分GAPが解消されることがわかった。

ここでは、日本よりも早くからキャリア・コンサルタントが社内や社外で活躍しているアメリカ企業の取組事例を挙げる。アメリカでは、外部のキャリア・コンサルタントおよびそのスキルを持った上司が間に入ることで、企業と社員のGAPを修正し、関係がよい方向に行くのではないかということによってこういう取り組みが行われている。

そこで、社員にキャリア・コンサルタントおよびそのスキルを持った上司が関わることで成功している事例を、先行研究と合わせて分析していくこととする。

（ア） 米国アーカンソー州

<C社>農機具等モーター製造業

- ・従業員：本社2000人
- ・定年制度無し（勤続51年1名）
- ・レイオフ無し
- ・無事故100日達成ごとに全従業員に上着と食事が贈られる。

（2012.1.9現在で無事故430日更新中）

- ・「kaizen Program」が有効に機能しており、仕事の無駄をなくす工夫がされている。
- ・10年以上勤務している社員は工場内にネームプレートが飾られる。
- ・地域スポーツクラブと提携し社員はいつでもジムを利用できる。
- ・積極的な地域貢献で会社のブランドイメージを確立（寄付・ボランティア活動）
- ・従業員が生産ラインからマネジメントへ変わりたい希望があると支援している。本人もそのために大学へ行って専門知識を学ぶ（地元アーカンソー大学が支援している）
- ・従業員へのキャリア開発制度は、「ソロリティ」「フラタニティ」制度がある。
- ・キャリアの相談については、直属の上司に関わらず、いつでもどの部署の上司にも相談できる仕組みがあり、実際も機能している。
- ・転職を希望するときは、外部のキャリアコンサルティング機関がある。

この企業は「終身雇用」や「改善プログラム」など他の企業にない特徴で経営を伸ばし、「日本的経営」で成功していると地元では言われている。工場の生産ライン等でも従業員の離職もほとんどなく、いつでも相談できる風通しのよい仕組みがある。また、会社が積極的に関わる社外行事も多いが、従業員も積極的に参加している。この

ことが、会社の地元でのブランドイメージを確立し、従業員はこの会社で働いていることを誇りに思っている。

また、社内の相談もいつでもどの部署の上司に相談できる仕組みがあり、実際に機能している。本人が、マネジメントに変わりたい希望を出せば、企業も大学も支援する仕組みがある。これは、企業誘致でも成功しており、産学官の連携で、誘致した企業の人材育成やそのためのプログラムを大学が提供するという仕組みがある。

社員は、「リーダーシップ」のある人材を求める。「リーダーシップ」は、「ギフト」と「ナーチャー」の両方があり、全員にリーダーシップは必要であると考えている。ここでの「リーダーシップ」の定義は「与えられた役割をきちんとできる人」「仲間の仕事をフォロー出来る人」である。

転職希望時は、社員は自発的に外部のキャリアコンサルティング機関を利用する。

この企業の特徴を、マズローの図にあてはめて見てみると、下記のようなになる。

ここでは、「場」となるところに部署を超えた相談体制があり、直属の上司でなくとも他の部署の上司や工場長に相談できる仕組みや、外部のキャリアコンサルティング機関を利用する仕組みがある。

このすべてに置いて「場」があり、
外部のキャリアコンサルタントに
いつでも相談できる。

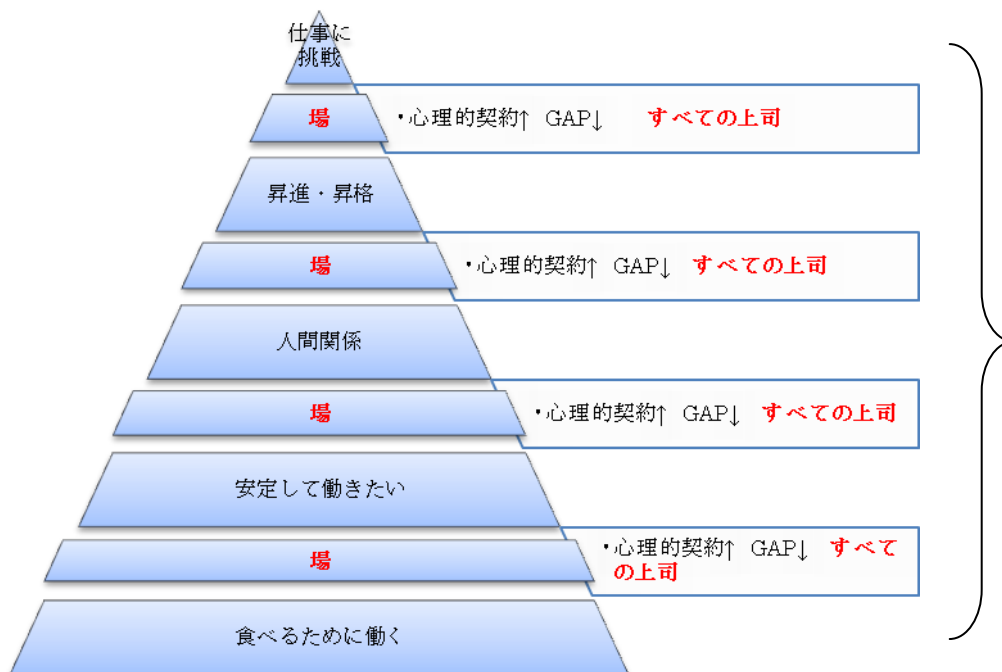


図 1 1 - 2 場と心理契約の関係図

(出典) 筆者作成

(イ) 米国カリフォルニア州

<D社>医薬品・医療機器製造業

- ・従業員約 4000 人
- ・今年設立 60 周年（創業時売上 \$ 1 7 2 → 現在 2 0 0 0 億円）
- ・コア・バリュー「独立心・革新的・関係性」
- ・360 度人事評価
- ・多国間共通の人事評価シート
- ・8 つのリーダーシップを定義している
- ・キャリア・カウンセラーは内部にも外部にもおり、いつでも相談できる仕組みがある。
- ・キャリア・カウンセラーの役割はロール・クラリティ
- ・リーダーシップは「ナーチャー」である

本社では、①パフォーマンス②マネジメント③プロセスに分けた人事評価を作成しており、ここでアセスメントを調整しながら全世界共通の評価シートを作成している。この中でリーダーシップを定義し、社内共通認識を深めている。また、日々会社は変化するという観点から、今の会社の方向性を常に認識させるために 360 度評価を行っている。高知県内の企業でも 360 度評価を行っているところはあるが、評価の目的に公平性を挙げていた。この企業では、360 度評価の目的を「会社は日々変化するので、会社の方向性を常に認識させるため」としているところに違いがある。

採用時に必ず聞く質問として、「あなたはどうやって自分のタレントを作っているか」「あなたはどうやって人のタレントを伸ばしているか」という質問をして、コンピテンシーを見ている。

キャリアの相談については、従業員のレイオフの時には外部のカウンセラーを使う。転籍の時には内部のカウンセラーが対応する。人事担当者は管理者は、コーチングの学習をしており、キャリア・カウンセラーの資格を大学院で取得しているものもいる。自分がどうなりたいか、どうしたいかと迷った時、内部や外部のキャリア・アカウンセラーに相談できる仕組みがある。相談にはアセスメントを使用する。カウンセリングの中で、大事にするのは「Abilities→Perceptions→Standards」の過程である。

| | Where the person is | Where the person wants to go |
|-------------------|--------------------------|------------------------------|
| The person's view | Abilities | Goals and Values |
| | What the person believes | What the person |

| | | |
|----------------|--|---|
| | he or she can do | Want to do |
| Other' s views | Perceptions How others see the person | Standards What others expect of the person |

図 1 1 - 3 アセスメント

(出典) D社研修資料(2012)

ここの企業の特徴をC社と同じくマズローの図にあてはめると下記のような。この企業では、GAPに悩む社員には、社内の資格を持ったカウンセラーがいつでも対応できる仕組みがあり、社員は自由に利用でき、また、積極的に利用している。

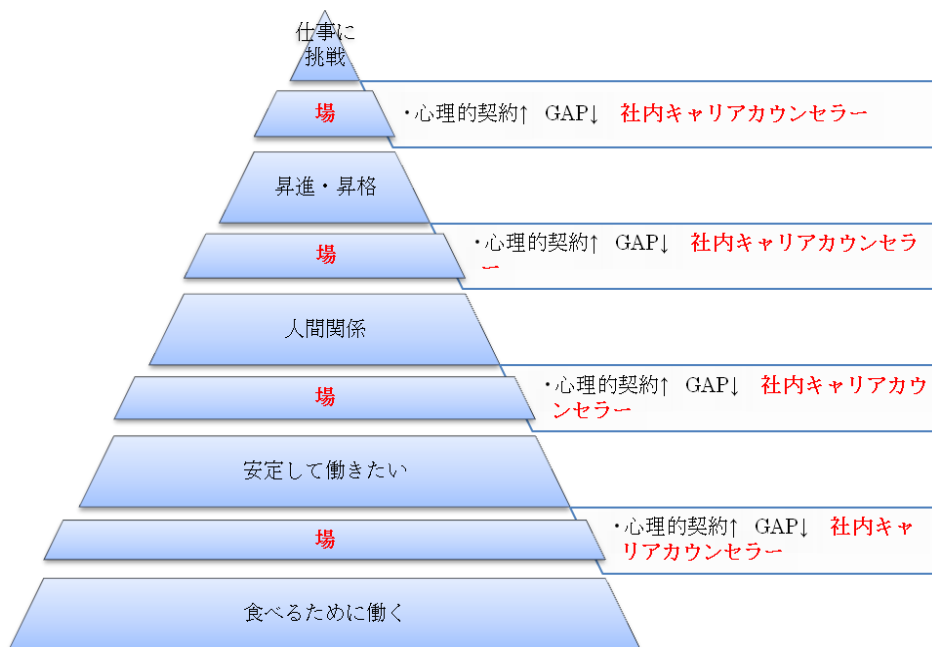


図 1 1 - 4 場と心理契約の関係図

(出典) 筆者作成

1 1－4 東アジアにおける日系企業の人材確保と労働政策

豊富な労働力を有する東アジアが注目されている。しかし、近年の労働者の確保難と賃金の高騰は、それらの国にも現れはじめた。東アジアでは、失業率は低下しているものの各国の労働法の改正により、進出した日系企業へも影響を与えている。高知県内の企業でも、近年東アジアへの進出は続いている。製造業 A 社では、現地社員約 40 名の工場をベトナムに持っている。電子部品の製造メーカーである B 社もベトナムに工場があり、従業員約 140 名を雇用している。規模が大きくなると、企業も研修や福利厚生等様々な仕組みを機能させており、人材の確保と質の確保に努力をしている。

このような中、タイでは、深刻な人で不足となり、賃金も年々上昇し続けている。シンガポールでは、外国人の雇用抑制に日系企業も人材の確保が課題となっている。ベトナムも賃金の上昇は続いている。これらの問題を、現地日系企業の取材等から政府や企業の対応を見ていくこととする

1 1－4－1 タイの日系企業の人材派遣の事例

1) タイの労働政策

労働者への再就職支援のための施設「ジョブセンター」を全国 86 か所に設け、職業紹介や職業相談をしている。また、若年者が学生のうちからパートタイムの仕事に参加することを推奨し、労働市場に参加する前の能力形成を推進している。しかし、低学歴の労働者は小学校中退者や無就学が労働者全体の 30%を占め、労働力の質が問題となっている。これに対処するために、「休暇労働プログラム」や「職業訓練プログラム」が導入されている。

2) 日系企業の現状と課題

タイでは、ここ数年日本企業の進出が著しく、様々な雇用課題を生み出している。タイで人材派遣業を営んでいる A 社にて、日本人の雇用について取材をした。

表 1 1－1 【日本とタイとの関係】（通関ベース・100 万ドル）

| 年 | 日本の輸出（A） | 日本の輸入（B） | 収支（A－B） |
|------|----------|----------|----------|
| 2008 | 29,235.4 | 20,626.8 | 8,626.6 |
| 2009 | 22,253.6 | 16,036.0 | 6,217.6 |
| 2010 | 34,235.7 | 21,040.6 | 13,195.1 |
| 2011 | 37,399.2 | 24,428.8 | 12,970.4 |
| 2012 | 43,847.3 | 23,712.7 | 20,134.6 |

（出典）JETRO 日本貿易振興機構 HP

表 1 1 - 2 【日本企業の投資件数と投資額】

| 年 | 件数 | 金額 |
|---------|-------|-----------------|
| 2 0 1 0 | 3 4 2 | 1003 億 500 万 B |
| 2 0 1 1 | 4 8 4 | 1589 億 6800 万 B |
| 2 0 1 2 | 7 6 1 | 3484 億 3000 万 B |

(出典) JETRO 日本貿易振興機構 HP

タイと日本との経済的なつながりは、年々強くなり、日系企業も日本人の就労者も増えている。2013 年 4 月現在の日系進出企業数は、1,458 社で在留邦人は約 5 万人である。

進出に関連した問題点としては、従業員の賃金の上昇や、コスト面での競争相手の増加、現地人材の能力・意識幹部候補人材の採用難などが挙げられている。

1 1 - 4 - 2 人材派遣会社の課題と取り組み

具体的にどのようなことが起こっているか取材すると下記のような問題が挙げられた。

① 現地の就業者は、企業にこだわりはなく数パーツ単位の賃金の差でも転職をする労働者の確保が難しい中、わずかな賃金でも労働者が他企業へ転職をするという企業の悩みもある。このような中、2012 年にはタイの最低賃金が全国一律で 4 0 % 引き上げられ、1 日 3 0 0 B となった。法定最低賃金の引き上げで、企業のコストは上昇し、また、この賃金の上昇はアジアの他国への影響も出てくることを企業は懸念している。

② 急激な日系企業の進出で日本人スタッフが足りていない

この問題に関しては、大手企業や中堅の中小企業の進出はほぼ終わり、それらを追いかけるように日本国内の零細の中小企業が進出をしていることもあり、零細の中小企業は特に「人・もの・金」の調達に苦勞をしながら現地進出を何とか成功させたいという思いが強いこともあり、現地での日本人スタッフの不足に悩んでいる。タイでの失業率は、2012 年 0 . 6 6 % と非常に低い水準で推移してはいるものの、2013 年 7 月には 0 . 9 % となり、わずかに悪化している。労働需要のミスマッチを考えると、今後さらに失業率が悪化してく可能性もある。

これまで、一次産業従事者が 4 0 % を超えるタイでは、リーマンショック期間に田舎に帰った労働者が景気回復後なかなか製造現場に戻ってこず、日系企業は労働者確保に苦勞をした。そして、1 % を切る失業率に見るように労働需要は逼迫している。また、20011 年の洪水から逃れたタイ東部では企業の進出が集中したため、企業は労働者確保に苦勞した。バンコク日本人商工会議所が 2012 年に実施した「必要とする人材」で製造業で最も多かった回答が「エンジニア」(6 3 %)、次いで「マネージャー」(5 7 %)「ワーカー」4 0 % であった。



写真 1 1－1 タイ・整然と整理された工場内（筆者撮影）

こうした中、A社では定期的に人材情報誌を日系企業各社に配布をしている。これは、人材の紹介だけでなく、現地日本人スタッフの生活を応援する内容のものも含まれており、家族の支援や子育て中の日本人の支援の情報など様々なサポートを試みている。

人材の紹介については、日本からのエントリーを受けて希望者のエントリーシートを企業に配布してマッチングを図っている。希望者の年齢は 20 代～50 代がおり、実際にタイや他国で働いていた若手管理職等が日本へ帰国してから転職するケースもある。また、最近の傾向としては、新卒者が国内での就活を選択せずに海外へエントリーするケースも増えているという。それでも日本人スタッフの数が足りていない状況である。また、A社はタイの国内の大学と日系企業のマッチングも行っており、各大学からどのような人材が巣立つのか文系・理系の人材の情報を詳細に記述し、冊子にして各社に情報を提供している。

日系企業と現地労働者のマッチングに際しては、転職・離職理由が「やりがい」や「人間関係」ではなく、「給与」重視という傾向が強いということであった。



写真 1 1－2 タイ・大量の日本製マシニングマシン（筆者撮影）

1 1－4－3 シンガポールの日系企業の人材確保の事例

1) シンガポールの労働政策

2012年5月にシンガポール政労使の代表で組織する全国賃金評議会（NWC）が賃金のガイドラインを発表し、企業に対して前年に引き続き賃上げを勧告した。特に低所得者層（基本月給1,000シンガポール・ドル以下）へは、少なくとも50SDの賃上げを勧告するなどの具体的な数値目標を示し、低所得者層への支援を強く打ち出している。

また、労働者の確保難と賃金高騰はシンガポールでもあり、進出している日系企業にも影響を与えている。

2) 日系企業の現状と課題

シンガポールでは、ここ数年日系企業の製造拠点ではなく営業拠点としての進出および組織の転換が著しい。これには、シンガポール政府独自の企業へのさまざまなインセンティブが設けられているためである。

表11-3 【日本とシンガポールとの関係】（通関ベース・100万ドル）

| 年 | 日本の輸出 (A) | 日本の輸入 (B) | 収支 (A-B) |
|------|-----------|-----------|----------|
| 2008 | 26,425.4 | 7,828.8 | 18,596.7 |
| 2009 | 20,696.4 | 6,112.8 | 14,583.6 |
| 2010 | 25,146.2 | 8,120.1 | 17,026.1 |
| 2011 | 27,163.2 | 8,647.5 | 18,515.7 |
| 2012 | 23,359.8 | 8,788.0 | 14,571.8 |

（出典）JETRO 日本貿易振興機構 HP

【日本企業の投資件数と投資額】

投資件数については、N.Aだが、投資金額は15億6,600万ドルで前年比65.1%減となっている。進出に関連した特徴としては、人件費の水準が東アジア近隣諸国より高いこともあり、資本集約型産業、知識集約型産業での投資案件が目立っている。研究開発業務や、アジア地域統括・支援サービス業務などを行う企業が多い。2013年7月現在の日系企業進出数は778社で、在留邦人は約2.6万人である。

3) 人材の確保について

シンガポール国内の人材の確保については、民間住宅建設や、2030年に向けての大量高速鉄道（MRT）網の拡張計画などがあるため、公共工事なども建設受注を牽引している。シンガポール国内の雇用については、先進国を中心とした世界の経済失速に伴い、外部需要が影響する製造業の低迷は続いているが、外国人の雇用抑制策をとっていることから、雇用市場が悪化する状況はなさそうである。2012年の失業率は2.0%である。

また、産業の高度化、知識集約型経済への移行を至上命題として外国資本を積極的に誘致している。また、高度な専門知識を有する人材の不足に対応するために、外国人の活用も国家政策としている。

シンガポールを訪問して取材したA社では、製造業で進出してきたがシンガポールでのメリットを活かすためにシンガポールをハブ化して営業拠点へと転換をしてきている。近隣で製造を行い、シンガポールは地域統括の拠点として機能させるようにしている。また、シンガポールに製造業として進出してきた理由には、インフラの整備が十分であることもあり、今後、近隣東アジア諸国のインフラ整備も見極めて進出していきたいとのことだった。シンガポールでは、女性の労働環境が比較的整っていることもあり、企業によっては、メディカル休暇、マタニティ休暇（3か月）などもある。キャリア・ストップしても専門家として仕事を構築してきた女性も多く復職しやすい環境にある。

また、B社でもシンガポールのパイオニア・インセンティブ（5年間免税）を活かしシンガポールを営業拠点とした地域統括型の組織を目指している。東アジアのハブを目指し、管理統括部門をここシンガポールに置くことになるので、システムエンジニア等のスタッフがほとんどとなる。10名のスタッフのうち、5名は日本人で5名はローカル採用である。採用には、外国人採用に規制がかかっているため、ローカルを雇うことが多い。地元大学の学生は優秀で即戦力となるため、新卒採用で雇う企業は多い。ローカル採用に関しての課題は、給料と勤務場所を重視する傾向にあるため離職されないよう環境を整える必要があるということだった。ローカルの20代の若者は、日本の若者に似た特徴があり、人間関係が上手く築けなかったり、自分の興味のない仕事を与えられると離職につながるケースもあるという。また、仕事に対して受動的なところもあり「指示待ち」が増えているのが最近の傾向だということだった。



写真 1 1－3 シンガポール・郊外に所在する事務所（筆者撮影）

1 1－4－4 ベトナムの日系企業の事例

（1）ベトナムの労働政策

現在のベトナムの製造業は、縫製業、電子部品、機械部品などの労働集約型で付加価値の低い製品を製造しているメーカーが多い。ベトナムとしては、今後は付加価値の高い製品を製造する企業に進出してほしいと考えている。また、農林水産業、工業、建設業の成長率が鈍化する中で、サービス業が成長を牽引し始めた。

近年の従業員の賃金上昇は、進出している日系企業にとっても厳しいところとなっている。しかし、いままでは原材料・部品の現地調達が難しかったが、2013年に行われた部品調達展示商談会では、3日間で1万3000人を超える来場者で商談件数も3,042件となり、地場企業との商談に現地調達の手ごたえを感じていた。これからベトナムで成長を続けたい日系企業にとっては、現地の人材の意識や能力に課題を感じており、従業員の賃金上昇とともに、幹部候補生の人材の不足と採用の難しさの声が上がっている。

（2）日系企業を取り巻く状況

ベトナムへの近年の日本企業の進出は著しく、様々な雇用課題も生まれてきている。

表 11-4 【日本とベトナムの関係】（通関ベース・100万ドル）

| 年 | 日本の輸出 (A) | 日本の輸入 (B) | 収支 (A-B) |
|------|-----------|-----------|----------|
| 2008 | 7,767.4 | 9,026.9 | ▲1,259.5 |
| 2009 | 6,517.8 | 6,962.4 | ▲444.6 |
| 2010 | 9,020.0 | 7,730.0 | 1,290.0 |
| 2011 | 9,817.4 | 11,823.4 | ▲2,005.9 |
| 2012 | 10,231.6 | 14,362.3 | ▲4,130.6 |

（出典）JETRO 日本貿易振興機構 HP

表 11-5 【日本企業の投資件数と投資額】

| 年 | 件数 | 金額 |
|------|-----|-------------|
| 2010 | 149 | 22億4,900万ドル |
| 2011 | 285 | 24億3,800万ドル |
| 2012 | 444 | 55億9,300万ドル |

（出典）JETRO 日本貿易振興機構 HP

2013年4月現在の日系企業の進出数は1,077社で在留邦人は9,313人である。ベトナムと日本の経済的なつながりは年々強くなっているが、日本人スタッフの人材不足もあり、投資（進出）に関しては幹部候補人材の不足が課題となっている。

（3）ベトナムの日系企業の現状と課題

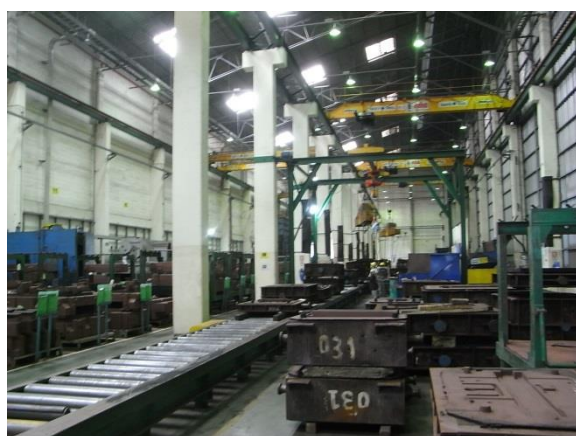


写真 11-4 ベトナム日系企業の工場内

ベトナムの現状と課題については、日本中小企業学会全国大会の国際セッションでのベトナム計画投資省の話を中心に、2020 年に向けた社会経済発展戦略下での SME の振興、そして今進めている ASEAN 経済共同体の中での戦略等を紹介する

○ベトナム国計画投資省企業開発庁副局長 Nguyen Trong Hieu 氏

○テーマ「Development of Vietnamese SMEs in the strategy of economic social development to 2020 and circumstance of building up of the AEC」

① ベトナムでの社会経済の発展・その概要

ベトナムの情報として、首都ハノイ、面積は約 33 万平方 km、人口約 9,000 万人。人口構成、14 歳までが 26%、15 歳から 64 歳が 68%、そして労働力といたしましては 46.5%、そして識字率ですけど 94%以上ある。

GDP は 2012 年で 1,553 億ドル、1 人あたりの GDP におとしますと 1,747 ドル。

過去 10 年を見ると、ベトナムの経済は大きく進展した。これは社会経済発展戦略というのが 2000 年から 2010 年まであり、これが花開いたのでしょう。

また、非常に重要なのは、この期間にベトナムが低所得国から中所得国になることができたということである。年間の成長率も毎年 7%前後上昇し、大きな経済成長を遂げることができた。その一方でまだ充分でないというところがたくさんある。例えば効率性、生産性、競争力といったところが今ひとつ弱い。更に、マクロの経済バランスも不安定であるといったところが挙げられる。

次に、将来に経済的な繁栄を遂げるために、ベトナムは新たな経済戦略を組んだ。これは社会経済戦略 2011 年から 2020 年にかけての経済戦略と言われるものである。

このような戦略の中身として、特に重要な 3 つのブレイクスルー（突破口）について、紹介したい。それはまず競争をしていく上で、平等な土俵を企業に対して提供するというを考えなければならないということ。2 つ目に、人材開発が非常に重要で、優秀な人材に育てていかなければならないということ。3 つ目に、インフラシステムを構築し、そしてインフラを発展させていかなければならないということである。

先程年間成長率は 7%~8%を過去に上げてきたというふうに申し上げましたが、ここ 1~2 年、2011 年、2012 年为例に見てみますと、平均の成長率というのは 5.86%、昨年が 5.03%である。また、2013 年もすでに第一四半期、第二四半期が出ておりますけれどもおよそ 4.5%、それから 5%といったところで伸長いる。これまでを比べると少し見劣りする状況ですが、戦略を実施することはなかなか難しいということもあり、苦戦している状況である。

次に、経済成長にとって重要な FDI、直接投資については、過去数年間伸長している。特に、2008 年に海外からの投資の資本、登録ベースで非常に数字が大きくなっているが、これはベトナムが WTO に加入した年でした。しかしその後金融危機などに

より、大きく落ち込んでしまったという状況にある。一方 2013 年度は、前年度ベースで 20%ほどアップするのではないかというふうに見込んでいるおり、海外の直接投資、そのお金の流れというのは非常に重要なソースでもある。

次に、海外との貿易、外国貿易というのも非常に重要で、2011 年は輸出が前年度比で 33.3%アップ、そして輸入が 24.7%アップ、これが 2012 年から 18.3%、そして輸入が 7.1%という数字であった。そして 2013 年は前年度比で輸出が 15%、輸入が大体 10%アップするのではないかという試算になっている。

では、外国貿易でどのような外国市場に対して輸出をしているかということであるが、日本が 16%であり、非常重要なお客様である。

ベトナムは随分発展はしてきましたが、まだその競争力というところでは充分ではない。Global Competitiveness Index “GCI” といわれるが、競争力のグローバルの指標がある。2012 年から 2013 年度 GCI の指標は、144 ケ国の中でベトナムは 75 位という数字であった。これはその 1 年前を 142 の中で 65 位であったから、2013 年は少し数字を下げた結果となっている。まだ競争力という意味では見劣りすると言わざるを得ない状況である。また、残念ながら研究開発や科学的なリサーチ、イノベーションといったところで、あまり競争力がない。

② 社会経済戦略の実施における SME、中小企業に対する支援

ベトナムにおける企業の定義であるが、2005 年に企業法が発令され、それに基づく定義として Enterprise、企業というのはビジネスの組織、ビジネスをする実態組織であり、そしてその企業と言われるものには自分の名前と、それから資産と、それからオフィス（事務所）があり、そしてビジネスを行っていくうえで登録をし、そしてその規制に添って行なっていくものであるということを述べている。重要なこととして、企業には 3 つのカテゴリーがある。1 つには SOE と書く国営企業。次に、民間企業、中小企業の 98%はこの民間企業に属する。更に、FDI 企業と言われるものがある。これはベトナムにいながらにして、外資であったりジョイントベンチャーであったりする企業のことである。

FDI 企業は、ジョイントベンチャーで外資が入っているような企業もあるし、100%外資であったり、またベトナム企業で海外でオペレートしているような企業であるなど外資、海外の投資が入っている企業については FDI Enterprise として定義している。

さて、中小企業を SME というふうに申しておりますが、ベトナムという国を見る場合、Small や Medium だけではなくて、Micro というそういった定義がある。つまり、零細企業なのですが、この零細企業はベトナム経済では非常に重要な役割を占めている。

また、中小企業数は、2000 年に約 3 万 6 千社でしたが、2011 年には約 30 万 5 千社に

まで膨れ上がり、非常に大きな伸びを見せている。もう 1 つ非常に重要なのが、このような中小企業が雇用を促進している、雇用を作り上げているということと、それから国の予算にも大きく寄与しているということである。その寄与額は、約 40 億ドルであり、国家予算にも大きく寄与している。

次に、中小企業の構成ですが、実はベトナム経済の本当の大きなポジションを占めておりますのが、**Micro Enterprise**、零細企業といわれるところである。これが 70% 近くを占めている。そして **Small Enterprise**、小企業と言われるものですが、これが大体 30% くらいで、中規模企業というのは実は 2.2% と非常に数は少ないこととなっている。しかし、競争力の観点から考えると、零細企業よりはやはり中規模の企業経済の方が強いし、また改善も遂げられていると考える。また、国営企業、民間企業、FDI 企業の企業形態ごとの GDP 寄与率は、2010 年を例にすると国営企業 33%、民間企業 47.54%、FDI 9% といったところである。

ベトナムの中小企業の特に弱みについて触れる。まず、人材にどうしても限度があるということ。技術的なノウハウも少ないし、英語を含めて多言語を話せる人材が不足している、また管理能力も低いし技術もない。これは中小企業の多くがファミリービジネスであること、また戦略的な計画というのも有していない。今後アジアが経済的に ASEAN に経済統合していった場合、こうした弱みを持つベトナムにとっては大きなチャレンジになってくるのではないかと考えている。

また、非常に大きな問題として自覚をしなければならないのが、こういった中小企業はやはり金融融資に対してのアクセスが充分ではない、国際市場へのアクセスも充分ではない。そして規制ルールなど、また法制など色々な情報があるにもかかわらず、そういったことを知らないということも、今後改善しなければならない点である。

そのために、2009 年、ベトナム政府は法令を發布しました。これは **SME**、中小企業をどのように支援していくか、その方針についての法令である。特に、中小企業を支援していきますよと強調した点は、金融融資におけるサポート、工場用地などを確保しなければならない場合のサポート、技術革新、市場整備、公共サービス調達への算入、そして情報提供、そして **consultancy** などの提供、または人材の開発、それから中小企業のインキュベーター、インキュベーションといったところに力点を置くこととした。

③ ASEAN 経済共同体と中小企業の振興

ASEAN 経済共同体は、2015 年にいよいよ立ち上がるということになるが、この共同体が実現する、物、サービス、キャピタル、投資、そして労働の自由な流れが確立されることになる。昨年のレポートによると、概ね 80% が準備ができているということである。ASEAN 経済共同体の中でも中小企業に対しての活動ということが重要視されていますが、特に中小企業の国際化、マーケティング能力を高めるということ

が謳われている。また、融資に対してのアクセスを改善しなければならないこと、人材の開発を急がなければならないこと、そしてその地域の中小企業の発展、すなわちインキュベーションを行っていかなければならないこと、ASEAN における中小企業のサービスセンターを作っていかななければならないこと、サービスデスクも置かななければならないだろう、最後に ASEAN の中小企業地域開発ファンドを作っていこうといった流れがある。

では、このような形で ASEAN が進捗していく中で、ベトナムはどのようにその状況を整備していかなければならないのでしょうか。

まずはじめに、SME、中小企業を振興していくために法整備をしていかなければならない。次に重要視しているのが、新たな企業に対しての法を整備していかなければならないということである。これは一般的な企業関連法というものを充実させていかなければならないということでもあり、特に中小企業に対しての法整備も急がなければならないと考えている。

また中小企業ファンドへの支援活動、商業銀行における中小企業に対しての貸付残高を増やすなど、そういったメカニズムをしっかりと作っていかなければならない。また組織に対する規制づくりというものも行っていかなければならない。

更に、中小企業への支援、競争力も上げていかなければならないが、2011 年から 2015 年の第二次五ヶ年計画というものがあり、それに基づいて近代化支援を行い、そして競争力を上げていこうと考えている。

また、既に首相に対しても進言を行っている非常に重要な中小企業のサポートプログラムがあり、中小企業に対してのサポートシステム、中小企業のサポートポリシーをしっかりと充実して、そして能力を増強するプロジェクトを行っていかなければならないと考えている。

第12章 インプリケーション

現代社会は、技術革新やビジネスのグローバル化の影響、また少子高齢化の進行、人口減少など、産業や労働を取り巻く環境は大きく変貌している。そしてIT化や業務の効率化・多様化等により、労働市場における就業者に求められる能力も変化している。全産業に占める第3次産業の割合が増加していること、第1・2次産業の変質（サービス業化）も加わり、その産業構造の変化とともに労働環境（求められる能力）の変化は、若年者の離職率の増加の要因になっているものと推察する。

最近では、若年者の職場のストレスやメンタルヘルスの問題がクローズアップされている。私たちを取り巻く社会や産業構造の変化は、労働者の心理・精神面にも大きな影響を与えていると言えよう。また、職場における個人と企業の意識の隔たりも課題の一つであり、その隔たりを埋められずにいる場合、個人のキャリア形成はストップし、メンタルヘルスの悪化や離職に繋がっていく。

これらの産業構造の変化と労働市場の変化は、労働者に求められる能力の変化を生み出した。産業構造は変化したが、近年の経済成長の鈍化は、中小企業の収益を圧迫し、中小企業の現場では、人材育成にかかるお金も時間も無いのが現状である。そうになると、育てる人材にも事欠くことになり即戦力を求める傾向となる。現に、失われた10年で新卒者を採用できなかった企業は、これからの幹部候補となる中核人材が社内におらず、30代の空洞化を招いている。中小企業では「人材」が重要な経営資源だと考えており、少子高齢化・長寿社会の日本においては、中長期的な戦略での人材の確保が必要となってくる。

産業構造の変化から労働者に求められる能力の変化は、新卒者に対しても明確に提示されるようになった。そして、経済産業省の定義づけた「社会人基礎力」は一般的にも知られてきた。

この「社会人基礎力」について2009年に経済産業省が行った『大学生の「社会人観」の把握と「社会人基礎力」の認知度向上実証に関する調査』では、学生と企業の間に必要な職業能力の理解について大きな隔たりがあることがわかった。不足していると思われる能力について学生は「語学力」や「専門知識」、「簿記」などテクニカルスキルについて不足していると感じている。しかし、企業側は、「主体性」や「コミュニケーション力」、「粘り強さ」などのヒューマンスキルが学生に不足していると感じている。

新卒の就職活動がうまくいかずフリーターを選択せざるを得ない場合、正規雇用への転職の際、正規社員から転職するよりフリーターから転職する方の評価が低いのは事実である。そのため、学生はとりあえず正社員を求めて就職活動に力を入れているのが現状になっている面も考えられる。厳しい雇用の現状で望む仕事に就けないことがミスマッチに繋がるという側面もある。平成22年度の調査では、中学、高校、大学

の卒業後 3 年以内に離職する割合は、それぞれ、約 7 割、5 割、3 割。若者の離職率となっている。これは「七五三現象」と言われ、企業によっては若年者の職場への定着に向けて OJT や OFF-JT を導入しているが、離職率はほぼ横ばいで推移しているのが現状である。また、JILPT 若年者の離職理由と職場定着に関する調査(2007)では、離職理由のトップに「ストレス」が上がっている。これは近年、社員の心の問題として、しばしば取り上げられ、新入社員では、職場不適應による欠勤や新型うつなどの問題が指摘されている。

離職理由のトップは「ストレス」となっている。2007 年度労働者健康状況調査（厚生労働省）によると仕事や職業に「強い不安・悩み・ストレス」を感じている労働者は 58%という結果が出ている。

また、企業は若年者の企業への定着に向けて、企業内訓練の実施や本人の希望を活かした配置など様々な取り組みも行っている。しかし、離職率は依然として横ばいのままである。精神面でダメージを抱えた社員の健康リスクは、リスクマネジメントの視点で重要となる。社員の生産性の向上という視点から見ても、離職率の低下や休職者の減少は、重要なリスクマネジメントとなる。このことから、企業の生産性の向上へ貢献するための人事マネジメントとして、近年キャリア・コンサルティングはより一層必要とされ始めている。

これらのことから、一つの手段としてカウンセリングの手法を用いたコンサルティングをすることは、中小企業で働く社員にとって働きやすい職場環境を整え、人材を引き留めるための一つの手段として、企業の抱える課題の解決に貢献できると推察する。

「多くの場合において、新従業員は、職場を去る決意を心の中ですが、この決意を上司に伝える義務は感じない。同時に、上司は心の中で新従業員を長期的な潜在能力なしとしてあきらめるが、それでもこのメッセージを伝える義務は感じない。」「もし人間資源の計画と開発が効果的になるべきなら、それはキャリア初期の諸問題を扱わなければならない。」シャインはこのように述べ、重要なのはキャリア初期の諸問題としている。キャリアの初期の問題の一つには、人間関係の構築とコミュニケーションが含まれると考える。社会には一方的に若年者にコミュニケーション力を求めるようなメッセージが溢れている傾向にあるが、会社も上司も若年者とのコミュニケーションの取り方の工夫が必要な時代である。

高知県の県内総生産の産業構造は、平成 8 年から今日まで第 1 次産業分野も第 2 次産業分野も減少傾向にある。雇用情勢は、第 1 次産業が大きく衰退するなかで第 3 次産業が雇用を吸収してきた。しかし、近年はこれまで雇用を吸収してきた第 3 次産業企業の業況が非常に厳しくなっている。そのような中で、高知県における新規学卒就職者の離職率は、全国よりもかなり高くなっている。平成 23 年度の調査での 3 年目の離職率を全国と比較してみると、高校 46.4%（全国 40.1%）、短大 44.1%（40.3%）、

大学 38.3% (30.9%) と高知県では高い傾向にある。特に大卒 1 年目の離職率が高く、平成 22 年での離職率は 22.5% (全国 13.4%) となっている。これは学生のキャリア形成にも大きく影響を及ぼす。また、入社 1 年目の離職の高さは、企業側の努力によるミスマッチの解消や入社してからの状況にも課題があると考えられる。これまで、若年者の離職や人材育成に悩み今後の取り組み方法を模索している高知県の中堅中小企業を取り上げ、企業と社員の抱えている問題を分析し、問題解決に向けた取り組みを検討してきた。

GAP からくる不条理さと個人の思い込みは態度に影響し、休職や離職に繋がる。ここで、カウンセリングの 4 つの役割が明らかになってくる。カウンセリングを受けることで、本人の GAP が解消され思い込みを排除できるようになった。そして、個人の思い込みによる不条理さに気がつくことで、態度を変えられるようになった。これらは、エリスの論理療法の枠組みを活用し課題構造モデルを導き出すことができた。このことから、企業と社員の思いをお互いどう調和していくかという点でキャリア・カウンセリングは非常に重要な役割を果たしたと言えよう。

社員は企業に対して、信頼と期待をしており、そこで働くという合意形成が生まれる。しかし、その中で満たされないことが GAP となり、不信感や不条理さを感じ態度となる。不信感や不条理さを感じている社員には組織の労務関係者ではアプローチは難しい。組織の立場としてアプローチできない部分にアプローチし、この構造にある課題にキャリア・コンサルタントが気付かせることで課題は軽減される。

新入社員や勤務年数の浅い社員にとって、GAP は精神的に非常に重いウェイトを占めストレスとなる。そして、メンタルヘルスの問題となり、離職に繋がることとなる。また、これは勤務年数に限らず、全く新しい、過去の経験のない仕事に就いた時と同じである。人と組織の合意形成を見出せない、経験値が少ない社員には、このときこそ支援が必要である。この支援の中心になるのは、キャリア・コンサルティングである。今回、A 社に社外キャリア・コンサルタントが関わることで、GAP の存在が明らかになり、組織としてそれに対応しようと言う方向に繋がっていった。

これらのことから、社外のキャリア・コンサルタントが関わる存在意義があると言えることが、これまでの研究の成果である。

企業におけるキャリア・コンサルティングの重要性については以上のように述べてきたが、離職を選択しなくても良い環境の整備は重要である。これは、企業や本人だけの問題ではなく、社会全体の問題として重要なことである。

離職を選択しなくても良い環境を、また相談・支援の充実した環境を整えることで若年者の離職のみならず個人を取り巻く環境の改善に一步でも近づかななくてはならない時代である。外部のキャリア・コンサルタントのみならず、キャリア・コンサルティングのスキルを身につけ、人間関係の満足を得られる職場の実現を目指すことは、安定して働きたいといふ欲求を満たす一步になる。このことが、離職率への低下に繋が

る一つ的手段として貢献できると考える。これらの分析を念頭に置いて、今回の構造モデルから見えてきたキャリア・コンサルタントの関わりを企業と社員の役割の中で実践していかなければならないと考える。そして、そこからの研究としては、どのようなメカニズムで現代の就職のミスマッチや高い離職率などの結果を生んでいるのかを説明する構造モデルを導き出し課題の解決方法を提示した。

先行研究のマズロー・フェスティンガー・エリスの理論から示唆を得たカウンセリングの枠組みで、実際のインタビューから構築した仮説モデルを検証した。フェスティンガーの不協和の起こり方をタイプAとタイプBに分けた。タイプBは比較的小さなストレスで不協和からの回避が起こるタイプである。

また、マズローの枠組みを使ったものと合わせてタイプを見ていくことで、クライアントをプロファイリングしやすいと考えた。

結果、分析し検証することで、クライアントをプロファイリングすることで、効果的な支援ができることがわかった。これらの組み合わせで見ていくことで、クライアントの置かれている環境の変化や気持ちの変化に対してどう働きかけていくかが見えてくる。そして、徐々に行動できるようになったり、次のステップに移れるようになるとき、その背景には環境の変化とともに認知の変化であったり、マズローの欲求5段階説の「自己実現」から働きかけることが効果的であることもわかった。

タイプ別にプロファイリングすることで、GAPの存在も明らかになり、どこにはたらきかければより効果的かということがわかった。従来のカウンセリングは、理論的背景を基準としてカウンセリングをとらえてきているが、クライアントを基準としてクライアントの環境や状況や問題に対応した柔軟なカウンセリングのスタイルにこのモデルは対応できると考える。

これらのことから、ワークやライフのさまざまな場面でキャリア・コンサルタントがこのモデルを透して関わる存在意義があると言えることが、この研究の成果である。

第13章 まとめ—キャリア・マーケティングの可能性—

多くの先進国では、成人に対するキャリア支援が行われている。対象は、失業労働者や子育てから職場に復帰する女性、転職希望者、長期失業者、障害者、刑余者などである。

しかし、多くは職業紹介の場所で行われていることがあり、事務的な業務として見られているところがある。ここをどのように、専門的なカウンセリングと一体化していくのが、どこの国でも問題となっているところである。

メンタルヘルスに関する研究では、「働きがい」は「生きがい」と切り離せないことがわかってきている。「なぜ生きて頑張らないといけないのか？」をきちんと持っていない人に対して「働きがい」だけを切り離して支援しても元気にならない。

「自分で自分を救うための効果的な支援」がカウンセラーの役割であるとする。そこで、下記のような支援モデルを提案した。

まず、カウンセリングにおけるクライアントとカウンセラーの関係は以下の図のようになる。コンサルタントは、最初から最後まで終始信頼関係を構築したままカウンセリングすることが求められる。そして、クライアントの主訴をとらえたうえで、クライアントの気づいていない問題点を把握する必要がある。この時、クライアントはどのような状況・環境に置かれているのか、どのようなときに不協和を起こしているのか、事象のとらえ方はどうなのかを考えながらカウンセリングを行う。そして、どこに働きかければ効果的かを分析したのち、目標設定に入っていく。この目標設定の時に必要なことが、キャリア・マーケティングとなる。

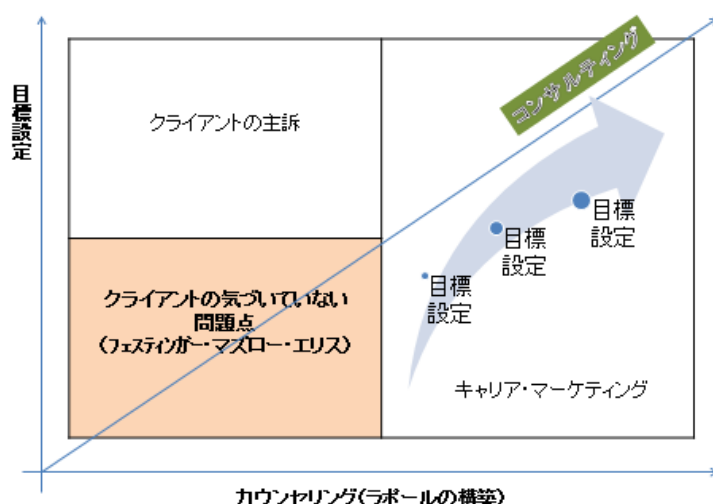


図13-1 キャリア・コンサルティングの経過図
(筆者作成)

クライアントがキャリアを振り返り、今後どうしていきたいのか考えるとき、特に「キャリア・サバイバル」が弱いクライアントが就職に苦労していることが多いことがカウンセリングからわかってきた。理想と現実の GAP に合わせた場の提供が有効な支援であることはわかったが、その場を提供する枠組みの「マーケティング」が必要である。そこで、クライアントが考えている就職活動のイメージに必要な「マーケティング」を入れることで、クライアントの意識が変わり、次の行動に移せるようになってきたことから、「キャリア・マーケティング」という働きかけが重要であることがわかった。

「マーケティング」に関しては、「バリュー・マーケティング」という考え方があるが、これは、買わせる仕組みから売れる仕組みへ移行した考え方である。自分をどう市場で活躍させるか、ここにマーケティングのポイントがある。これは、企業依存型の社員でなく、自立型社員としてどこの労働市場でも活躍できる人材となることである。

また、コトラーの「マーケティング 3.0」の著書の中では、「社員に価値をマーケティングすることは消費者にミッションをマーケティングすることに劣らず重要である」と言っている。

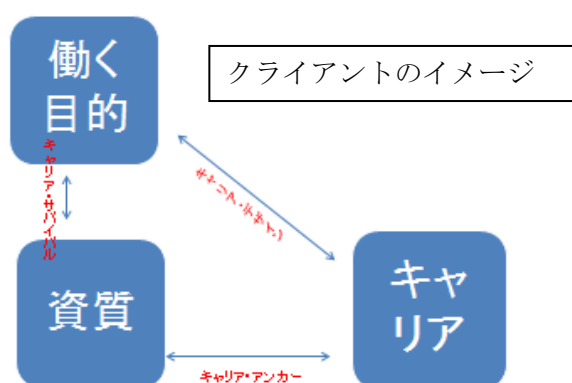


図13-2 クライアント支援の図

(出典) 筆者作成

理論を組み合わせた枠組みでクライアントを分析・検証してきた中で、マーケティングの要素が重要であることは10章からもわかった。プロフィールの中にマーケティングの要素を入れることで、クライアント自身を客観的に理解するための学習はより効果的に進む。マーケティングの機能は、「場の提供」や「予想可能な未来」を見せることにも繋がる。「キャリア・マーケティング」をすることで、クライアント自身の可能性を広げ、また、ライフサイクルに合わせたマーケティングをすることで、市場で戦略的にキャリア・アップをはかることもできる。

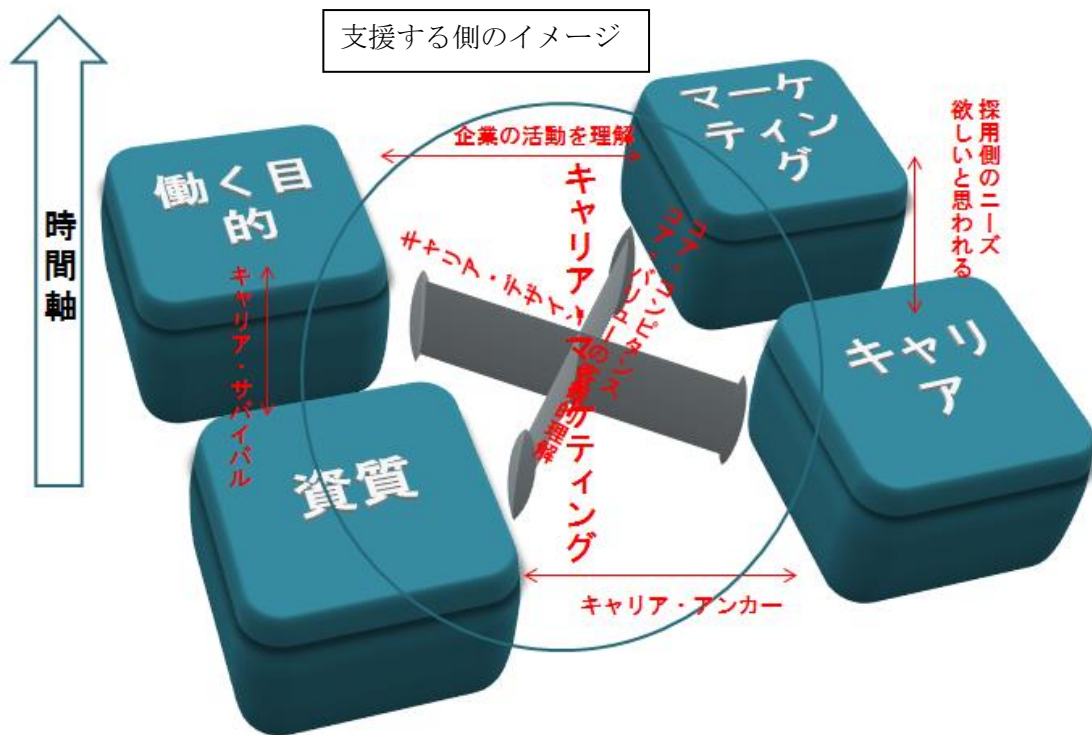


図13-3 ライフ・サイクル・マーケティング（LCM）【坂本モデル】

（出典）筆者作成

今後は、「キャリア・マーケティング」を取り入れた方法で、自立型社員、人材市場で競争優位に立てる社員になれるようなアプローチも考えたい。

謝 辞

社会人である筆者が研究活動が続けてこられたことは、多くの先生方のご支援によるところが大きい。まず、大学院の博士前期課程においては、那須清吾先生より、社会人院生としてスタートした筆者を根気よく指導していただき、叱咤激励していただいた。また、博士後期課程においても主査でもある那須清吾先生より、日々、筆者の博士論文に対する叱咤激励と論文投稿や発表の機会をいただくなど、多大なるお世話をおかけした。那須先生との出会いがなければ、博士学位論文は完成することはできなかったことは、明白であり感謝の気持ちでいっぱいである。また、末包厚喜先生、富澤治先生、生島淳先生、桂信太郎先生には学位申請までの的確なアドバイスとご指導を頂きましたこと深く感謝申し上げたい。

本書の完成までには、学会や研究会などを通じて、多くの先生方からもご指導や激励を受けた。記して、感謝申し上げたい。

【博士論文参考文献一覧】

(「引用文献」に記された著者名は、日本語はアイウエオ順、外国語はアルファベット順である。)

- 伊丹敬之 (2005) 『場の論理とマネジメント』 東洋経済新報社
- 伊丹敬之・西口敏宏・野中郁次郎 (2000) 『場のダイナミズムと企業』
- 石井淳蔵 (1999) 『ブランド 価値の創造』 岩波書店
- 石井淳三 (2010) 『マーケティングを学ぶ』 ちくま新書
- 江口匡太 (2010) 『キャリア・リスクの経済学』 生産性出版
- 金井壽宏 (2002) 『働く人のためのキャリア・デザイン』 PHP 新書
- 木村周 (2010) 『キャリア・コンサルティング 理論と実際』 社団法人雇用問題研究所
- キャシー・クラム/渡辺直登・伊藤知子訳 (2003) 『メンタリング 会社の中の発達支援関係』
- 玄田有史・中村尚史 (2009) 『希望学 2 希望の再生』 東大社研
- 公益財団法人日本生産性本部 『2011 年度新入社員秋の意識調査』
- 厚生労働省 (2010) 『労働経済白書 産業社会の変化と雇用・賃金の動向』
- 厚生労働省 (2011) 『労働経済白書 世代ごとに見た働き方と雇用管理の動向』
- 高知県地域労使就職支援機構 『高知県における雇用に関する調査』 2005 年
- 高知労働局 『新規学卒就職者の在職期間別離職率状況』 2011 年
- 小林正太郎編著 (2003) 『ストレス心理学 個人差のプロセスとコーピング』 川島書店
- 小森一平 (2012) 『大学発のキャリアマーケティング』 静岡学術出版
- 「産業カウンセリング研究」編集委員会 (2010) 『産業カウンセリング研究 Vol.12 NO.1 Mar.2010』 日本産業カウンセリング学会
- 坂本ひとみ (2012) 『離職率と社会人基礎力についての一考察』
- 坂本ひとみ (2012) 『就業環境に対する社員の態度に関する一考察 キャリア・カウンセリングをとおしての A 社事例』映像情報メディア学会技術報告 36 巻 47 号 19-24
- 信金中央金庫 (2014) 『信金中金月報第 13 巻第 2 号』
- 東洋経済新聞社 (2013) 『就職四季報 2015 年版』
- ダニエル・カーネマン/村井章子訳 (2012) 『ファスト&スロー 上・下』 早川書房
- 内閣府 (2012) 子ども・若者白書
- 日本キャリア教育学会 (2011) 『キャリア教育研究 第 30 巻』
- 日本キャリア教育学会 (2013) 『キャリア教育研究 第 32 巻』
- 日本キャリア・デザイン学会 (2011) 『キャリア・デザイン研究 Vol.6』
- 日本コミュニティ心理学会 (2007) 『コミュニティ心理学ハンドブック』 東京大学出

版会

仁田道夫・久本憲夫（2008）『日本の雇用システム』ナカニシヤ出版

農林水産省（2013）『食料・農業・農村白書』

ハーバード・ビジネスレビュー編集部（2005）『「ブランディング」は組織力である』ダイヤモンド社

ハーバード・ビジネスレビュー編集部（2007）『問題社員の管理術』DIAMOND ハーバート・ビジネスレビュー訳 ダイヤモンド社

ハーバード・ビジネスレビュー編集部（2009）『動機づける力』DIAMOND ハーバート・ビジネスレビュー訳 ダイヤモンド社

ハーバード・ビジネスレビュー編集部（2011）『ビジネスモデル 構想と決断』DIAMOND ハーバート・ビジネスレビュー訳 ダイヤモンド社

ハーバード・ビジネスレビュー編集部（2011）『「破壊的」経営論』DIAMOND ハーバート・ビジネスレビュー訳 ダイヤモンド社

ハーバード・ビジネスレビュー編集部（2011）『リーダーの役割と使命』DIAMOND ハーバート・ビジネスレビュー訳 ダイヤモンド社

ハーバード・ビジネスレビュー編集部（2012）『「競争力」再生』DIAMOND ハーバート・ビジネスレビュー訳 ダイヤモンド社

ハーバード・ビジネスレビュー編集部（2012）『幸福の戦略』DIAMOND ハーバート・ビジネスレビュー訳 ダイヤモンド社

ハーバード・ビジネスレビュー編集部（2012）『「チェンジ・ザ・ワールド」の経営論』DIAMOND ハーバート・ビジネスレビュー訳 ダイヤモンド社

ハーバード・ビジネスレビュー編集部（2012）『絆の経営 現場を結束させる力』DIAMOND ハーバート・ビジネスレビュー訳 ダイヤモンド社

ハーバード・ビジネスレビュー編集部（2013）『人を動かす力』DIAMOND ハーバート・ビジネスレビュー訳 ダイヤモンド社

ハーバード・ビジネスレビュー編集部（2014）『意思決定を極める』DIAMOND ハーバート・ビジネスレビュー訳 ダイヤモンド社

フェスティンガー/末永俊郎監訳(1965)『認知的不協和の理論 社会心理学序説』誠信書房

松尾睦（2006）『経験からの学習』同文館出版

モバイル社会研究所（2009）『世界の子どもとケータイ・コミュニケーション』NTT出版

ロジャーズ/小野修訳(1966)『問題児の治療』岩崎学術出版社

ロジャーズ/友田不二男訳(1966)『カウンセリング』岩崎学術出版社

ロジャーズ/友田不二男訳(1966)『サイコセラピー』岩崎学術出版社

ロジャーズ/畠瀬稔編訳(1967)『カウンセリングと教育』岩崎学術出版社

ロジャーズ/畠瀬稔編訳(1967)『人間関係論』岩崎学術出版社

ロジャーズ/友田不二男編訳(1967)『パースナリティの変化』岩崎学術出版社

ロジャーズ/伊東博編訳(1967)『クライアント中心療法の評価』岩崎学術出版社

渡辺三枝子 (2007)『キャリアの心理学』ナカニシヤ出版

渡辺三枝子・岩本光永 (2010)『考える力を伸ばす教科書 ダイアログと理論で思考力を高める』日本経済新聞社出版

A・H・マズロー (1987)『人間性の心理学—モチベーションとパーソナリティ』小口忠彦訳、産業能率大学出版部

A.エリス/R.A ハーパー 北見芳雄監修 國分康孝/伊藤順康訳 (1981)『論理療法 自己説得のサイコセラピー』

C. ピーターソン S.F.マイヤー M.E.P セリグマン/津田彰監訳『学習性無力感』

E・H・シャイン/二村敏子・三膳勝代訳 (1991)『キャリア・ダイナミクス』白桃書房 PP,136、PP,140-141

E・H・シャイン/稲葉元吉・尾川丈一訳 (2010)『プロセス・コンサルテーション』白桃書房

E・H・シャイン/梅津祐良・横山哲夫訳 (2012)『組織文化とリーダーシップ』白桃書房

E・H・シャイン/金井壽宏監訳・尾川丈一・片山佳代子訳 (2007)『企業文化 生き残りの指針』白桃書房

J I L P T『若年者の離職理由と職場安定に関する調査』2007 年

厚生労働省HP <http://www.mhlw.go.jp/> 2011 年・2012 年・20013 年

高知県庁HP <http://www.pref.kochi.lg.jp/> 2011 年・2012 年・2013 年

高知労働局HP <http://kochi-roudoukyoku.jsite.mhlw.go.jp/> 2011 年・2012 年・2013 年

総務省統計局HP <http://www.stat.go.jp/> 2011 年・2012 年・2013 年

日本銀行HP <http://www.boj.or.jp/> 2011 年・2012 年・2013 年

JETRO 日本貿易振興機構 HP <http://www.jetro.go.jp/>2012 年・2013 年・2014 年

E.H.シャイン (1991)『キャリア・ダイナミクス』二村敏子・三善勝代訳 白桃書房

E.H.シャイン (2002)『プロセス・コンサルテーション』稲葉元吉・尾川丈一訳 白桃書房

E.H.シャイン (2004)『企業文化 生き残りの指針』尾川丈一・片山佳代子訳 白桃書房

E.H.シャイン (2009)『人を助けることとはどういうことか』金井真弓訳 英治出版

Daniel Kahneman(2011)『THINKING FAST AND SLOW』Winner of the nobel prize in economics

Hitomi Sakamoto (2013)『The Employment problem of SME and Introduction of the carrier consulting』Journal of Society for Social Management System

Krumboltz,J.D.,&Levin,A (2004)Luck is no accident:making the most of
happen-stance in your life and caree.Califrnia;impact Publishers. (花田光世・大木
紀子・宮地夕紀子訳 2005 その幸運は偶然ではないんです！ダイヤモンド社)