

Online Papers

ISSN: 2433-9369

Japanese Association of Industrial Counseling TODAY

オンライン論集

日本産業カウンセリング学会

TODAY

VOL. 1 No.4 Mar. 2019



一般社団法人 日本産業カウンセリング学会

オンライン論集『日本産業カウンセリング学会 TODAY』について

本誌、オンライン論集『日本産業カウンセリング学会 TODAY』は、勤労者の健康、福祉、能力開発に貢献することを目的として、産業領域のカウンセラー、キャリアコンサルタント、臨床家、研究者などが立場や分野を超えた会員の相互啓発と社会への提言を目指し、2018年に創刊しました。

産業領域でのカウンセリング、キャリアコンサルティングに限らず、働く人たちの現状などについての情報、取組などを振るって原稿をお寄せください。そのほかにも、価値ある情報と思われるが、体裁の整った論文には至っていない、客観的データが十分得られなかったなど、査読付き論文集へ投稿を躊躇している方は、本誌への投稿をご検討ください。原則、自由投稿ですので、多くの方の積極的な投稿を歓迎いたします。

発行は電子刊行物として、産業カウンセリング学会指定の方法でウェブ上に公開します。

投稿いただける内容は、

(1) レポート（取組報告、体験報告、研修会報告、その他）

企業や団体、学校などでのカウンセリング、コンサルティングなどの実践者が行った取組についての報告や会員が参加した研修などの体験に基づく報告など、関係領域の進展や促進をするために発表など。

(2) ディスカッションペーパー

研究の進展と交流を促進するために、研究の過程または成果を公刊に先立って、迅速かつ簡易な方法で発表するもの。同一内容または一部を修正した論文の公刊はこれを妨げない。

発行希望者は、発行論文のタイトル名、本文の入った Word 形式の電子ファイルおよび「投稿論文チェックリスト」を、日本産業カウンセリング学会事務局『日本産業カウンセリング学会 TODAY』編集委員会に提出してください。

2019年3月

日本産業カウンセリング学会 TODAY

編集委員長 小玉一樹

オンライン論集『日本産業カウンセリング学会 TODAY』投稿規程

1. (発行の趣旨)

オンライン論集『日本産業カウンセリング学会 TODAY』は、会員の実践および研究の促進を目的とした、取組報告、体験報告、研究などを公刊する電子刊行物(Electronic Publication)である。

2. (投稿者)

本誌に投稿できる者は、次のとおりとする。

- (1) 日本産業カウンセリング学会会員
- (2) 日本産業カウンセリング学会会員を筆頭著者とする共同執筆者
- (3) その他特別に編集委員会が承認し、または依頼した者

3. (論文等の種類)

投稿する論文等は次の種類とする。

- (1) レポート (取組報告、体験報告、研修会報告、その他)

企業や団体、学校などでのカウンセリング、コンサルティングなどの実践者が行った取組についての報告。また、会員が参加した研修などの体験に基づく報告など、関係領域の進展や促進をするために発表するものであること。

- (2) ディスカッションペーパー

研究の進展と交流を促進するために研究の過程または成果を公刊に先立って、迅速かつ簡易な方法で発表するものである。同一内容または一部を修正した論文の公刊はこれを妨げない。

4. (発行形態)

- (1) 電子刊行物として発行する。
- (2) 日本産業カウンセリング学会指定の方法でウェブ上に公開するものとする。

5. (発行方法)

- (1) 発行希望者は、発行論文のタイトル名、本文の入った Word 形式の電子ファイルおよび「投稿論文チェックリスト」を、産業カウンセリング学会事務局『オンライン論集 日本産業カウンセリング学会 TODAY』編集委員会に提出する。
- (2) 提出後、編集委員会は必要に応じて申請者に修正を求めることが出来る。
- (3) 承認された原稿は発刊番号が付与された後、日本産業カウンセリング学会が現在及び将来において指定するサーバーにアップロードし、ウェブ上にて公開する。

(4) その他発行に関わる作業について、発行希望者は編集委員会の指示に従うものとする。

6. (刊行物の規格)

(1) 文字数

5000 字から 20000 字程度とする。

(2) 本文 (和文原稿)

論文体裁は「TODAY 執筆要領」に定めるが、原則として次のとおりとする。

1) 原稿サイズ

A4 版縦用紙を用い横書き 1 段とし、余白は縦横 30 mm とする。

2) 文字数および文字サイズ

横 40 字×縦 45 行とし、タイトル文字サイズは 16 ポイント、本文の文字サイズは 10.5 ポイント、見出し以外の本文書体はすべて明朝体 (英文は Century) とする。但し、図表に関してはこの限りではない。

3) その他

本文 1 頁目冒頭に、「表題」、「著者名」、「要旨」「キーワード (5 つまで)」を記述する。その後「本文」、「引用文献」とし、最終頁に「英文表題」、「英文著者名」、「英文 要約 (Abstract)」「英文キーワード」の順で記述する。ただし、英文は省略できるものとする。

図表、引用文献など、その他の項目に関しては「TODAY 執筆要領」に準じ、必要に応じて編集委員会で決定する。

7. (著作権)

『オンライン論集 日本産業カウンセリング学会 TODAY』に掲載された個々の論文等の著作物の著作権は著作者に属し、日本産業カウンセリング学会は編集著作権を持つものとする。また著作者は、『オンライン論集 日本産業カウンセリング学会 TODAY』に掲載された個々の著作物について、著作権の行使を本学会に委任するものとする。その場合にも、当該著作者が自ら著作権を行使することを妨げないものとする。

8. 附則

本規程は平成 30 年 4 月 1 日から施行する。

オンライン論集『産業カウンセリング学会 TODAY』

投稿論文チェックリスト

ご投稿いただく前に、以下の 10 項目についてご確認ください。すべての項目に「はい」に○印がなく、内容や形式が規程に適合していない場合、編集委員から詳しい情報を求めたり、再提出をお願いしたりすることがあります。

(いずれかをクリック)

1. 「投稿規程」にもとづいて作成しましたか。 はい・いいえ
2. 表題，要約，本文，引用文献，脚注，図表などは揃っていますか。 はい・いいえ
3. 原稿の書式は規程に従っていますか。 はい・いいえ
4. 図表は規程に沿って作成していますか。 はい・いいえ
5. 引用文献の書式は規程に従っていますか。 はい・いいえ
6. 引用文献リストと本文中の引用箇所は照合していますか。 はい・いいえ
7. 論文の記述は、日本語として適切ですか。 はい・いいえ
8. 英文要約の英語は適切ですか（必要な場合）。 はい・いいえ
9. 研究の対象となる者および団体・組織に当該研究の公表について、十分に説明し、同意を得ていますか。 はい・いいえ
10. 研究の対象となる者および団体・組織を特定できる情報が漏えいしないために必要な措置を講じましたか。 はい・いいえ

もくじ

レポート

キャリア開発支援者のコアコンピテンシーに関わる調査.....	1
--------------------------------	---

水野修次郎(立正大学)

野々垣みどり(亜細亜大学/目白大学大学院心理学研究科現代心理学専攻)

ナラティブ・アプローチによる志望動機の掘り起こしと構築.....	4
----------------------------------	---

渡部昌平(秋田県立大学)

外部 EAP における復職支援カウンセリングの事例報告.....	8
----------------------------------	---

江川由季(株式会社アドバンテッジリスクマネジメント)

健康経営に関する取り組みと今後の研究の在り方について.....	13
---------------------------------	----

日本産業カウンセリング学会研究委員会

五十嵐 敦 (福島大学)

勝又 あずさ(関西学院大学)

高橋 浩 (ユースキャリア研究所)

古田 克利 (関西外国語大学)

レポート

キャリア開発支援者のコアコンピテンシーに関わる調査

○水野修次郎（立正大学）

野々垣みどり（亜細亜大学/目白大学大学院心理学研究科現代心理学専攻）

調査実施方法

平成 30 年度 2 月に日本産業カウンセリング学会の倫理委員会の審査を受けて承認された。学会の個人情報保護規定に従い、株式会社クロス・マーケティングに依頼してインターネットで実施した。調査の協力を、特定非営利活動法人キャリアコンサルティング協議会並びに同協議会に加盟している団体、一般社団法人日本産業カウンセラー協会、特定非営利活動法人日本キャリア開発協会に依頼をした。実施期間は、2018 年 3 月 5 日～4 月 22 日であった。

調査結果の集計

研究協力者は、2003 名であった。キャリアコンサルタント(47%)と技能士 2 級(34%)の参加者が大多数であった。詳細については別紙参照。本報告書は、調査結果から判明した数値を分析・解釈して論じる。

調査結果の分析と解釈

この調査は3つの課題を特定する目的がある。

1) 課題 1 キャリアサービス専門家たちの課題を明確にする。

質問4「経験年数」と質問6「満足度」のクロス集計によって、以下が判明した。

①130 名 (20%)が「不満足」と回答。ちなみに、資格別ではキャリアコンサルタント有資格者の全回答者 119 名中 48 名 (40%)が「不満」と答えている。一方、「やや満足」「満足」と答えたのは、技能士 1 級と 2 級の総数 343 名中 216 名 (63%)であった。全体的に満足が高いのは、技能 1 級および 2 級の研究協力者であった。

②ロールモデルの存在と自己研修の積極性との関係が重要であった。

ロールモデルの存在と自己研修との相関は、自己学習 $r = .300^{**}$ 、ワークショップ参加 $r = .210^{**}$ 、スーパービジョンやコンサルテーション $r = .337^{**}$ 、学会参加 $r = .262^{**}$ 、仲間から学ぶ $r = .334^{**}$ であった(**は、 $p < .01$)。

2) 課題 2 の分析 実際に必要な研修を特定する。

①19 問の基盤コンピテンシー質問を 5 件法(1:全くできていない, 5:かなりできている)で自己評価をしてもらったが、次の 2 問が特に平均が低い。

- ・「ガイダンス・カウンセリングプログラムや介入方法を開発・実施・評価できる」平均 2.96
- ・「生涯キャリア発達プログラム・介入方法に関連するプログラムを計画・作成・実施することができる」平均 2.83

Table1 基盤コンピテンシー質問回答平均

	度数	平均値	SD
1 責任・役割	2003	3.62	.977
2 キャリア開発	2003	3.73	.889
3 文化背景理解	2003	3.61	.940
4 介入	2003	3.14	1.007
5 プログラム介入	2003	<u>2.96</u>	1.073
6 限界意識	2003	3.91	.882
7 コミュニケーション	2003	3.93	.831
8 情報アップデート	2003	3.6	.977
9 協働	2003	3.38	1.082
10 紹介キャリア	2003	3.34	.979
11 動機・原動力	2003	3.47	.937
12 法の意味・知識	2003	3.35	.949
13 プログラム開発	2003	<u>2.83</u>	1.063
14 転機	2003	3.56	.943
15 要因・偏見知識	2003	3.45	.937
16 アセスメント	2003	3.47	1.007
17 公共サービス	2003	3.35	1.004
18 ITスキル	2003	3.83	.930
19 特定グループ	2003	3.28	1.097

②逆に、特に高い自己評価は「クライアントの学び・キャリア開発・個人的な課題解決を促進する支援ができる」平均 3.73

3) 課題3の分析 基盤コンピテンシーを育成する研修

①資格とコンピテンシーとの相関と経験年数とコンピテンシー自己評価ともに重要な相関があったが、基盤コンピテンシー自己評価すべてが、 $r=.262\sim.432$ と有意な相関があった。経験年数がコンピテンシーの自己評価を高めるようである。

また、自己研修の自己評価を5件法(1:まったくしていない, 5:かなりしている)で、平均は、自己学習 3.37, 研修会参加 2.99, スーパービジョン 1.67, 学会・研究会参加 2.03, 先輩・仲間から学ぶ 3.02, であった。スーパービジョンは一般的な自己研修ではないことが分かる。

考察と応用

以上の結果を受けて以下の考察をした。技能検定1級, 2級の職業満足度はかなり高いという発見があった。

- ①ロールモデルの存在が満足度と関係があった。
- ②自己研修で、学会などの大会参加やスーパービジョンの頻度が低い。
- ③個人カウンセリングには自信があるが、プログラム作成・実施・評価は極端に低い。
- ④技能士 1 級, 2 級のコンピテンシー自己評価がより高い。

以上の結果より、学会などの大会への参加、スーパービジョンのあり方を検討し、さらに生涯発達カウンセリングのプログラム作成をして実施、評価ができるように教育する必要があると提言できる。

参考文献

- Career Counseling Competencies. National Career Development Association (Revised version, 1997). Retrieved from Hiebert, B & Neault R. (2014). Career Counselor Competencies and Standards: Differences and Similarities across Countries. In *Handbook of Career Development*, Arlmani G., Anuradha J. Bakshi, J., Frederick T. L. Leong, & Watts A. G (Eds.). pp. 689-707. Springer.
- 坂井一史, 深瀬砂織, 三浦有紀, 種市康太郎 (2015)産業領域で働く臨床心理士のコア・コンピテンシーとキャリア・パスの検討, 心理臨床学研究, 33-1, pp.15-25.
- 岩壁茂(2017)「指導者養成のための研修課題コンピテンシーをどのように考えるか」インターネット調査発表 2017年3月4日(財)日本心理研修センター春季研修会
- 厚生労働省発表の「キャリア形成を支援する労働市場政策研究会」報告書要旨(平成14年7月) Retrieved from <http://www.mhlw.go.jp/houdou/2002/07/h0731-3.html> 「キャリア形成を支援する労働市場政策研究会」報告書要旨(平成14年7月31日)
- キャリアコンサルティング関連情報集(2018). 特別非営利活動法人キャリアコンサルティング協議会.
- National Career Development Guidelines (NCDG) Framework. Understanding the NCDG Framework. Revision (2009/30/04).
- National Career Development Guidelines Revision http://www.ncdaconference.org/aws/NCDA/asset_manager/get_file/3384?ver=16587 (2009/30/04).
- OECD. The definition and selection of key competencies. OECD Executive Summary (1997). www.ncdaconference.org/aws/NCDA/pt/sd/news_article/37798/_self/layout_ccmsearch/true

ナラティブ・アプローチによる 志望動機の掘り起こしと構築

渡部昌平¹ (秋田県立大学)

要旨

ナラティブ・アプローチは、積極的な質問等によりクライアントの仕事観・人生観を明確化し、早期に終結する技法として知られる。本事例では、「やりたいことが今まで見つからなかったが、ようやく受けたい企業が見つかった」けれども、専攻との違いから締切直前でも志望動機・自己PRを書くことができない学生に対し、ナラティブ・アプローチを用いて1回のキャリア・カウンセリングで終結した事例で、どう問題解決が行われたか、どういった効果や課題があるかを明らかにした。

本事例では、車の知識・経験は少ないがそれを補う経験や態度を掘り起こすことで、エントリーシートの完成や本人の意欲を引き出した。方向性は決めたものの志望動機や自己PRが書けない学生に対し、質問を多用するナラティブ・アプローチによって、本人が気づいていない「大切にしたい価値観や本人の特徴・長所」「あって欲しい未来」を引き出し、志望先の仕事とリンクすることができた。他方、「過去・現在の知識・スキル・経験の積み重ね」を完全に無視して「現在の本人の興味・価値観」のみから選択させることは、就職活動に悪影響を及ぼす可能性がある。キャリア相談に当たっては、就職可能性という観点も含め、単に本人の現段階の興味や価値観だけでなく、これまで積み重ねてきた知識・スキル・経験や現在の専攻・専門をも含めて総合的に検討・相談する必要がある。

キーワード：ナラティブ・アプローチ、志望動機、掘り起こし、構築

問題と目的

1990年代以降キャリア・カウンセリングに関する新たな研究が増え、諸外国の理論が紹介される機会が増えている。下村(2008)はスーパー以降の理論を概観し、野淵(2009)はサヴィカス、コフランの研究を採り上げている。(社)日本産業カウンセラー協会編(2008)等でもナラティブ・アプローチなどの新たな技法の解説が増えてきている。これらナラティブ・アプローチあるいは(社会)構成主義と呼ばれる技法は、Savickas(2011)が標準的に3回程度でキャリア・カウンセリングが終結すると述べるなど、積極的に質問等を用いることでクライアントの仕事観・人生観を明確化し、早期に終結する技法として知られている。下村(2015)はこれら技法の共通点として構築論的・物語論的・構成論的という3つの特徴を指摘し、個々のエピソードからプロットあるいは意味や価値を見いだしていく点を指摘する。

こうして本邦でもナラティブ・アプローチと呼ばれるキャリア・カウンセリング技法の紹介が始まった中で、ナラティブ・アプローチによるキャリア・カウンセリング事例研究も少しずつ出はじめてきている(例えば渡部(2015)の職業カードソートの紹介、渡部(2016)のメール相談など)。大学生の就職活動支援では、志望動機や自己PRが書けない上に「明日がエントリーシートの締切」「明日が

¹ 大学代表 018-872-1500/watanabe-s@akita-pu.ac.jp

面接」という直前の相談も少なくなく、質問等を多用して早期に終結するナラティブ・アプローチは、大学生の就職活動支援で「早期終結」という効果を発揮することが期待される。またナラティブ・アプローチでは、クライアントがもともと持っていた「オルタナティブ・ストーリー」（気づかずに埋められているストーリー）を引き出すため、クライアントの関与・納得度が高い。即ちクライアントがその志望動機や自己PRに対して、「自分のこと」として自信を持って就職活動に向かうことが期待される。

そこで本研究では、「やりたいことが今まで見つからなかったが、ようやく受けたい企業が見つかった」けれども、専攻との違いから締切直前でも志望動機・自己PRを書くことができない学生に対し、ナラティブ・アプローチを用いて1回のキャリア・カウンセリングで終結した事例について、どう問題解決が行われたか、どういった効果や課題があるのかを明らかにすることを目的とした。

方法

201×年3月に、「受けたい企業の方向性は決まったが、エントリーシートが書けない」とキャリア教育担当である筆者のところに相談した大学3年生Aさんに対し、ナラティブ・アプローチによるキャリア・カウンセリングを約1時間行った。

ナラティブ・アプローチは「短期に終結しやすい効果的・効率的なカウンセリング技法」（渡部，2016）であり、エントリーシート締切直前に相談に来る学生に対して有用と考えられるからである。ナラティブ・アプローチはクライアントから複数のストーリーを聴取し、その中から適応するストーリー（オルタナティブ・ストーリー）を選択することを支援する。今回のキャリア・カウンセリングでは、カウンセラーはAさんのストーリーの中から「受けたい企業に提出するエントリーシートに書ける（＝志望動機等になりそうな）ストーリー」を掘り起こすこと、Aさんに対しては「エントリーシートを自ら書ける自信が持てること」を目標とした。

なお以下の相談結果の公開については、相談する上で必須ではなく自由に断ることができること、大学の成績とは一切関係ないことを説明した上で、相談後にAさんから了解を得ている。また相談は録音しておらず、相談者のメモ・記憶により作成していることをご了解願いたい。

結果：Aさんの語り

主訴

高校時代に生物学に興味を持ち、大学は生物学・化学系の専攻に進んだ（※筆者注：当該専攻では食品・医薬品等の分野に進む学生が多い）が、在学中に化学につまづき、「生物学にもあまり興味が無い」ことに気がついた。そんな中でB自動車会社のC車種を見てカッコ良いと思い、B自動車会社もしくはB自動車会社関連のディーラーに就職したいと考えている。しかしエントリーシート（志望動機・自己PR）が書けないので、相談に来た。

経過

専門への興味が薄れ、人付き合いやドライブに興味を持ち、自動車関係への就職に興味を持った。しかし専門は生物学・化学系であり、車の運転等の経験も多くはない。免許を1年ほど前に取得し、現在は実家から借りた軽自動車に乗っているものの、B自動車会社のC車種のほうが格好良く感じる。B自動車会社に関連した就職をしたい。これまでの生活で「やりたいこと」「頑張りたいこと」を見いだせずにいたが、やっと「やりたいこと」を見つけた。（※ただしB自動車会社のC車種に乗ったことはなく、実家のもう1台の車もB自動車会社製ではない。）現在の車で友人と温泉に行くなどの

ドライブは好きで、1人で運転するのも好き。

大学では英会話サークルに所属し、留学生や外国人との交流イベントを開催した。また大学主催の海外短期留学にも参加した。どちらも友人に誘われたものだが、熱心に取り組んだ。

仕事観・人生観の掘り起こし

Savickas(2011)のキャリア・ストーリー・インタビューを踏まえて「尊敬する人」「よく見るテレビ、雑誌、本、映画」「最も古い記憶」などの質問を試みたものの、自動車に関係させずともそもそもピンときたものがない様子。小さい頃にマリオカート(ゲーム)が好きだったことや大型ファミリーカーに憧れたことが出るが、話が広がらずに終わる。その後、車にこだわらず再度過去を振り返っていく。仕事観・人生観を明確にするため、本人が熱心に取り組んだという大学の英会話サークルに着目して、類似した過去の経験について尋ねると、)高等学校では学園祭のイベントの時に、中学校では新聞委員会の新聞作りで、大学で行った外国人との交流イベントのように徹夜したり学校に泊まり込んだりして、「みんなで協力して何かを作り上げること」が楽しかった、との発言が出た。

相談まとめ(エントリーシート作成への確認)

「みんなで協力して何かを作り上げる」ことが楽しいという本人のストーリーを踏まえ、「B自動車会社のC車種が好き」「ドライブが好き」という話と組み合わせ、Aさんと相談・調整の上で「みんなで協力して何かを作り上げるのが好き」「好きな車やドライブを通じて、みんな(お客様)が喜ぶことに貢献したい」という志望動機として整理した。またこれまでの車についての知識や経験が少ないことから、今後(就活中・就活後)の経験の上積みとして「社会人になったら車を買うことを前提に、今からB自動車会社のC車種をはじめとした各社の車に試乗してみる」「B級ライセンス講習や自動車整備などの経験を積むことも考えてみる」などの行動も考えていくこととした。

相談終了後に、Aさん本人に相談結果のスケールリングをしてもらったところ、相談の前はエントリーシートを書く自信が10段階で1だったものが、相談後には9にまで上昇した。さらに口頭で本人に「自信が9あれば、自分でエントリーシートは書けそう?」と確認したところ、「書ける」とのことであった。本人の希望する「B自動車会社もしくはB自動車会社関連のディーラー向けのエントリーシートが書ける」状態となったと判断し、相談を終了した。

考察

ナラティブ・アプローチでは、能力や適性によるマッチングよりも本人の関与・納得感を重視し、本人の仕事観・人生観を引き出す質問等を通じて本人からストーリーを引き出す。本事例では、車に関しては仕事観や人生観につながるストーリーが少なかつたため、「これまで熱心に取り組んだこと」に着目して仕事観・人生観を明確化し、それらと最近の車への興味を組み合わせることで「エントリーシートに書ける志望動機」を整理することができた。本事例は専攻分野以外での就職活動を決めたものの志望動機や自己PRが出てこない学生に対し、これまでを振り返って自分自身の埋もれていた特徴や長所を、志望する企業に合わせて明確化することを支援した事例である。併せて経験不足を補う意味で、未来志向で運転講習や整備の勉強をするなどの対策も検討した。クライアントの主訴を尊重し、傾聴を重視する従来型の相談では、今の専攻や持っている知識・経験あるいは「エントリーシートが書けないこと」に焦点を当てがちで、明確な見通しを持たなければ本事例のように「(車と関係なく)熱心に取り組んだこと」から自動車会社に提出する志望動機・自己PRを1回で整理することは難しかったかもしれない。

今回の事例では、車の知識・経験は少ないが、それを補う経験や態度を掘り起こすことで、エント

リーシートの完成や本人の意欲を引き出した。方向性は決めたものの志望動機や自己PRが書けない学生に対し、ナラティブ・アプローチによる質問を多用するキャリア・カウンセリングが、本人が気づいていない「大切にしたい価値観や本人の特徴・長所」「あって欲しい未来」を引き出し、志望先の仕事とリンクできたと考えている。

他方、大学の専攻や知識・経験など「過去・現在の知識・スキル・経験の積み重ね」を完全に無視して「現在の本人の興味・価値観」のみから選択させることは、就職活動に悪影響を及ぼす可能性がある。キャリア相談に当たっては、就職可能性という観点も含め、単に本人の現段階の興味や価値観だけでなく、これまで積み重ねてきた知識・スキル・経験や現在の専攻・専門をも含めて総合的に検討・相談する必要がある(渡部, 2015)。今回の学生は、自分の経験も踏まえて納得してB自動車会社(もしくはB自動車会社関連のディーラー)への就職活動を行うこととなったが、本人の知識や経験から、採用される保証は必ずしもないのである。しかしそうした経験から、本人はまた学んでいくこととなる。

今回の事例では「自動車業界以外にも目を向ける」相談もあり得たかもしれないが、本人の要望を踏まえ「自動車業界向けのエントリーシートを書けるようになる」ことを支援することで相談を終了した。この辺りは、カウンセラーの立場によって異なる実践もあり得るかもしれない。事実、地元での就職を志望するAさんは自動車ディーラー以外にも食品会社や事務機器メーカーも受けていたようで(そちらは就職支援担当の職員に相談していたらしい)、今回の選択が必ずしも最終的に本命という訳ではなかったようである。

ナラティブ・アプローチが常に絶対有効ということではないが、「志望動機・自己PRが書けない」「締切が近い」と悩む学生・成人が多い中で、本人の特徴や長所を早期に引き出し未来を志向するスタイルは、これからも必要になってくるだろう。

引き続き、ナラティブ・アプローチなど新たな技法の効果や課題に関する実践家同士の情報共有や意見交換が必要であると考えている。

引用文献

- 野淵龍雄 (2009). スーパー, D.E.の後に来るものーサヴィカス, M.L.とコフラン, L.に着目してーキャリア教育研究, 27, 9-14.
- Savickas, M.L. (2011). CAREER COUNSELING. Washington, DC: American Psychological Association.
- 下村英雄 (2008). 最近のキャリア発達理論からみた「決める」について, キャリア教育研究, 26, 31-44.
- 下村英雄 (2015). コンストラクション系のキャリア理論の根底に流れる問題意識と思想 渡部昌平編 社会構成主義キャリア・カウンセリングの理論と実践 福村出版, 10-43.
- (社)日本産業カウンセラー協会編 (2008). 産業カウンセリング (産業カウンセラー養成テキスト) 改訂第5版 (社)日本産業カウンセラー協会
- 渡部昌平 (2015). カードソート技法を用いたキャリア相談 キャリア教育研究, 33, 67-70.
- 渡部昌平 (2016). 社会構成主義キャリア・カウンセリング技法を用いた学生に対するメール相談, 産業カウンセリング研究, 17, 45-54.

レポート

外部 EAP における復職支援カウンセリングの事例報告

江川由季 (株式会社アドバンテッジリスクマネジメント)

・要旨

本報告は長期休職中のクライアント(以下 CL)に対する復職支援カウンセリングの事例報告である。本事例では 2 度の復職手続きの開始があったものの、会社側が業務可能な状態ではないとの判断をしたため復職がかなわず、休職期間は 2 年以上に及んだ。CL は休職開始後 6 ヶ月でうつ症状から回復し、主治医も復職可能の診断書を発行していた。当初は CL の復職意欲は高かったが、1 度のみならず 2 度までも復職がかなわなかったために次第に復職意欲が低下していった。さらに休職の長期化について「会社が復職を阻んでいる」と感じ、会社からのメールへの返信や復職準備の課題が指示通りできておらず、病状は寛解していたものの、休職は長期化していた。企業から外部 EAP に復職支援の依頼があり、初回カウンセリング来談時は休職期限の満了を 6 ヶ月後に控えている状況であった。

人事部管轄で休職者対応を行う企業内産業保健スタッフは、指示に従えない CL の様子から、復職後に会社のルールを順守し職場に適応することは難しいのではないかと、課題提出が完遂しない中、退職期限迄の復職は困難なのではないかと危惧していた。4 ヶ月間にわたり復職支援カウンセリングと企業内産業保健スタッフと CL の関係調整を行い、CL は休職期限満了迄に復職する事ができた。

キーワード：外部 EAP，企業内産業保健スタッフ，長期休職，復職支援

問題と目的

本邦では、精神疾患による休職期間は他疾患にくらべて長期化しており、(全国保険協会, 2017) 休職者の社会的機能回復やウェルビーイングにおいてはもちろん、休職者にかかる企業の社会保険費用等、経済的負担軽減の観点からも、休職期間を長期化させないことは重要な課題であると言える。休職期間が長期化する事例では、病状として回復に時間を要するケースだけでなく、主治医が復職可能と判断しても、企業側が復職を認めないとする判断のギャップが生じることも多く、国も「健康問題以外の観点から評価が行われる傾向が強いという問題や、心の健康問題自体についての誤解や偏見等解決すべき問題が存在していること」(厚生労働省, 2010)に留意し対応を行う必要があるとするなど、休職者本人の回復以外の要因が休職期間の長期化に影響する事例があることがうかがえる。

本事例では、CL に対する外部 EAP カウンセラーと社内産業保健スタッフとの関係調整が長期化していた休職を復職に向かわせた要素の 1 つとなったため、その経過をまとめ、若干の考察を加えたうえで報告するものである。

なお、CL に目的を説明した上で同意を取得し、弊社内の倫理審査委員会の承認を得たうえで本論文を執筆した。加えて個人や法人名が特定されないよう内容の一部を変更した。

事例

Y 社入社 15 年目の男性。企業からの依頼で社外カウンセラーに復職支援カウンセリングの依頼があり、復職までに計 16 回のカウンセリングを実施した。カウンセラーは平行して企業内産業保健スタッ

つ宛に月1回程度支援報告書の提出と適宜の情報共有を行った。CLは「うつ状態」の診断で休職していた。初回来談時にはデュロキセチン 20mg、ゾルピデム 5mg を服薬していた。

経過

CLはX-3年8月に夏の暑さと業務多忙で連日の残業が続いたことから疲労の蓄積を自覚していた。起床時の体のだるさから夏バテと思い内科を受診した所、心療内科受診を促され、そのまま「うつ状態」で自宅療養が必要と診断され休職する事になった。その後通院しながら治療を行い、X-2年2月に復職可能の主治医意見があったために企業に申し出、企業からは復職準備確認シートの記入、平日5日間1ヶ月を期限とする毎日の新聞要約課題、読書課題、生活計画表の記録を課題として与えられた。

しかし、CLは指示通りの課題遂行ができなかったことから復職を認められず、復職準備手続きは中断という判断が下され、再度療養段階とされ休職延長となった。X-1年8月に再度復職を申し出たところ、会社よりリワークに通所を促がされ、主治医の紹介でリワークに3ヶ月通所した。その後リワークを修了したものの、再度会社から指示された課題提出を途中で中断してしまい、企業内産業保健スタッフからの指導にも応じなかったため、再度自宅療養継続が決定した。

CLは体調が回復しているのに復職できない状態が続いたことで、復職意欲が低下していった。また次第に「会社が復職を阻んでいる」と感じ復職手続の窓口となる企業内産業保健スタッフとの関係性が悪化するに至った。経済的には会社からの見舞金や健康保険による傷病手当金が支給されており、生活費を賄うことができているためさらに復職の動機が弱まった。

X年5月外部EAPへ復職支援の依頼があった際に窓口となった企業内産業保健スタッフからCLの状況が共有された。2度の復職手続の中断があった事、休職満了期限が6ヶ月後に迫っており復職できない場合は退職となる事、これまで会社から指示された課題を完遂することができなかったとのこと、平時の会社との連絡の際、企業内産業保健スタッフに反抗的な態度をとることがあり、復職も職場適応も難しいと危惧しているとのことだった。

結果

初回面接

初回面接時、休職中であったが、シャツにスラックスのビジネスカジュアルの装いであった。手元にはノートと筆記用具を開き、会社からの書類やリワークで使用した資料も持参していた。几帳面でも神経質であるようだったが、セッション中メモを取ることはほとんどなかった。

カウンセラーは復職支援カウンセリングについて説明を行い、休職経緯と現在の体調を確認した。休職中の会社とのやりとりに話が及ぶと、それまでの穏やかな態度が一転し、「言われた通りに課題をやったのに、事前に指示のない基準で提出が認められず、復職手続が中断してしまうので、不当に長期休職を強いられているような被罰感がある」と強張った表情で語った。

また、うつ状態の程度を査定するためにBDI (Beck Depression Inventory) を実施し、4点であった。

カウンセラーによる見立て

体調は回復しており、病院の実施する3ヶ月間のリワークプログラム(9:00-17:15)も欠席することなく修了していること、BDIの点数からもうつ状態は寛解しているのではないかと考えられ、厚

生労働省の職場復帰支援のための方策における第3ステップ:「職場復帰可能の判断及び職場復帰支援プランの作成」(2010 厚生労働省,2)の段階にあると見立てることができた。

CLの主張する「企業側に復職を阻まれている」という不信感については、事前の企業内産業保健スタッフの共有事項と食い違う内容もあることから、CLの認識不足の可能性や、物事のとらえ方に対する不合理な認知の影響があるのではないかとも思われ、カウンセリングの中でも取り上げることとした。また、長期休職による基本的なビジネススキルの低下は、企業内産業保健スタッフとのやり取りに関係悪化をもたらしていることもうかがえ、社会機能訓練(SST: social skill training)を取り入れながら機能回復を図る必要があると考えた。

カウンセリングの内容

会社への不信について 会社に対する被罰感や不信は、2年以上の長期休職と2度にわたり復職手続きの中断からすると理解できる心情でもあることから、カウンセラーはCLの働きたいのに会社が認めないもどかしさに共感をよせつつ、働きたいという意欲を取り上げ、会社への不信感は再び職場に戻りたい気持ちの裏返しではないかと話し合った。そこで会社への不信は一旦脇に置き、本カウンセリングが「復職すること」を目的にしているものであり、それを達成するために粛々と課題をこなし、結果を積み上げることが優先であることを共有した。

リワークプログラムの復習 カウンセリングではすでに修了しているリワークプログラムで使用した資料を活用し、認知行動療法やアサーションについて不調に至る職場でのエピソードを踏まえて復習を行なった。「べき思考」や「完璧主義」の認知から「ベテラン社員なのに、同僚や関係者に負担をかけるわけにはいかない」「顧客からの要望には全力で応えなければならない」といった信念が仕事量の増加に追い付かず、心身への不調につながったということだった。この信念が休職中の出来事にも影響してこなかったかを振り返り、課題の提出に際して内容の濃さを求めるばかりに提出に間に合わせるができなかったことで、企業内産業保健スタッフから提出した課題の不備について注意を受けた際に過剰に反応してしまい、関係悪化に影響を及ぼしたのではないかと話し合った。今後の課題提出や企業内産業保健スタッフとのやり取りにおいてはどのような対応が望ましいのかをカウンセリングでも並行してサポートし、実践していくことになった。

社会的機能訓練課題(SST: social skill training) 会社から指示される課題とは別に、カウンセリングでも課題を設定することし、産業保健スタッフとの連絡の際に、それを顧客や職場でのコミュニケーションと仮定して、適時適切なメールになるように実際のやりとりのメールや書類に添えるメモの文案を作成した。

電話対応についても、実際に企業内産業保健スタッフ役をカウンセラーが担い、ロールプレイングを行った。

さらには、職場への模擬通勤も取り入れ、出勤時間に合わせ外出し会社周辺の散策も課題とし復職後の活動地域を散策するなど活動量を増やすよう関わった。

企業内産業保健スタッフとの関係調整 月1回程度カウンセリングでの取り組みについて報告書を企業に提出した。報告書面はCLに事前に内容を確認してもらうことで会社への不信につながらないよう配慮した。提出後は内容について電話でフォローを行い、CLの現在の企業内産業保健スタッフとのやり取りについて情報収集を行なった。

企業内産業保健スタッフによれば、カウンセリング開始後1ヶ月目には、過去のやりとりにはなかった「早々のご連絡ありがとうございます」「お忙しいところ恐縮ですが」等メール文から礼儀正しさが感じられるようになった、などCLの変化を認識しているとのコメントがあった。カウンセラーは企業内産業保健スタッフにこの好転的变化を感じたままCLにフィードバックして欲しいことを伝え、カウンセラーからも企業内産業保健スタッフからのコメントをCLに共有しCLの会社に対する不信感が緩和するように計らった。

カウンセリング開始後3ヶ月目の報告書の提出の際、企業内産業保健スタッフからは「提出された課題の内容や、連絡の際のマナーが格段に向上しており、カウンセリングを通じた本人の変化には驚きを感じる。」と徐々に会社側のCLに対する復職後の危惧が小さいものになっているようであった。

復職の決定 CLはカウンセリング開始期から再び課題に取り組んでいたが、3ヶ月後に復職基準を満たす事ができ、3度目の復職手続きが開始された。この頃CLはCLの心理面では、会社への不信感から復職に向けた努力が実を結ぶという自己効力感に変化してきていた。3度目の復職手続き開始を前に、自ら元の職場に出向き、上司に挨拶を行い、激励されたと嬉しそうにカウンセラーに報告があった。その後産業医面談を経て復職が実現した。

復職後フォローアップ 復職後は月1回の職場適応支援と再発予防の為のカウンセリングを行なった。1ヶ月の業務負荷軽減措置を経て、復職7ヶ月を経過した時点では、当日欠勤や遅刻もなく、時間外勤務を含めた通常勤務を継続している。

おわりに

本事例は、主治医は治療による体調安定とリワーク修了により体調回復し、復職可能と認めているものの、企業の設定する復職基準を満たせないことから休職が長期化した事例である。カウンセラーはCLが復職可能な回復段階にある事を見立て、CL自身で企業内産業保健スタッフの危惧する復職への危惧を払拭するように支援を行った。復職できない理由は会社側にあるという認知であったCLであったが、カウンセリングの支援を受けながら企業内産業保健スタッフと良好な関係性を築ける様になるにつれ、「復職への自信」につながり減退していた復職意欲が高まるに至ったようであった。

特に本事例では企業内産業保健スタッフが復職中断を繰り返すCLに対して復職成功に懸念があったため、カウンセラーがCLとの関係調整を行ったことが復職を進める推進力になったと言えるだろう。CLにとってもカウンセラーが社外の人間であったことは安心して不信感を相談できる相手として認識されていたように感じた。カウンセラーとしてもCLの信頼を裏切らないよう、守秘義務に対して細心の注意を払うことを心掛けたことがスムーズな関係調整を可能にしたように思う。

心の健康問題による長期休職事例の中には、病状の問題として医師による治療と自宅療養が必要なケースだけでなく体調は回復しているのに復職できずにいる事例も少なくない。しかしながら体調回復を持って復職可能とするということは休職する本人にとっても企業側にとっても再発リスクがあり、何をもって復職可能とするかの判断は明確な線引きは難しいため、CLの状態に合わせたオーダーメイドの支援の有効性は高いと言える。企業にとって、医師の治療による体調安定後、どのような復職支援を行うかはその後の再発予防や休職者本人の復職後の活躍度にも大きくかわることであろう。休職者本人への支援のみならず、その周囲の支援者間の連携についてもノウハウの蓄積が望まれ

るだろうと考える。

引用文献

全国保険協会 (2017). 全国健康保険協会管掌健康保険現金給付受給者状況調査報告

厚生労働省 (2010). 心の健康問題により休業した労働者の職場復帰支援の手引き

Beck, A. T., Ward, C. H., Mendelson, M., Mock, J., & Erbaugh, J. (1961). An inventory for measuring depression. *Archives of general psychiatry*, 4(6), 561-571.

レポート（調査報告）

健康経営に関する取り組みと今後の研究の在り方について

Promotion and Working on Health and Productivity Management Initiatives

日本産業カウンセリング学会研究委員会
Japanese Association of Industrial Counseling Research Council

五十嵐 敦（福島大学）
勝又 あずさ（関西学院大学）
高橋 浩（ユースキャリア研究所）
古田 克利（関西外国語大学）

要旨

研究委員会では、今日的課題のひとつである職場における健康問題とキャリア形成について「健康経営」をキーワードに調査研究を行った。この取り組みは会員の研究活動の促進支援のひとつとして、今後の研究と実践の取り組みにおいて、さまざまなヒントをもたらすものと期待される。

「健康経営銘柄」に選定された3企業の取り組みについて、インタビュー調査を行った。その結果、各企業ともトップの姿勢や社内体制の整備、各種プログラムの策定、そしてその評価や改善といった指標を着実に踏襲していることを確認した。しかし、関係スタッフだけでなく社員への広がりや健康への意識の高まりと行動化という点では不十分な面もあった。また、評価指標以上に実証研究として取り組みのデータ化や見える化といったアプローチなど、今後よりよい取り組みをすすめるための工夫が求められていることを確認した。これらを踏まえて産業カウンセリングが何をすべきか、どのような取り組みが必要なのか議論の材料になることを願っている。

キーワード：健康経営，インタビュー調査，産業カウンセリング

Abstract

This article described the points of Health and Productivity with the introduction of its concept and the latest trends. Taking advantage of the experiences regarding Health and Productivity in a large-sized companies, Ministry of Economy, Trade and Industry of Japan launched The Health & Productivity Stock Selection program in FY trying to improve healthy life expectancy. Since then, Health and Productivity has been attracting the public attention as an investment for companies and workers to survive.

We interviewed three companies about this topic and have found that each of them has been trying to solve their problems on this. We also found, however, that they seem to lack data in order to study this further and need to introduce their own industrial counseling.

Key words：Health and Productivity Management, Interview Survey, Industrial Counseling

はじめに

「健康経営」については、2006年にNPO健康経営研究会が設立され、その後は第二次安倍政権による2013年の日本再興戦略において、国民の健康寿命の延伸というテーマが挙げられかなり知られるようになった。ここ数年はブームになったとの声もあるほど様々な動きが広がっている。この流れの内容は、産業コンサルティングが目指すものと大きく重なり、むしろ産業コンサルティングの在り方やその必要性を示し発展させる契機ともいえる。そこで2017年の研究委員会でこの「健康経営」をキーワードに研究活動に取り組むことにした。

当委員会の平野光俊研究推進部門長の指導のもと関係者間で話題を共有しながら、2018年、まず経産省の「健康経営銘柄」に指定された企業の聞き取り調査を行うこととした。そのうえで取り組みのポイントや課題など整理し、今後の産業コンサルティングのかかわり方の可能性を探ることにした。

さてこの健康経営であるが、岡田(2015)は「利益を創出するための経営管理と、生産性や創造性向上の源である働く人々の心身の健康の両立をめざして、経営の視点から投資を行い、企業が事業として起業しその利益を創出すること」としている。また、当委員会が2018年3月に開催した研究セミナーで森永(2018)は、ウエルビーイング施策のあり方とジョブクラフティングの側面から健康経営について取り上げ、制度に加えトップのリーダーシップと風土づくりに注目するとともに、産業保健や人事労務のスタッフが連携することの大切さを説いている。

平野研究推進部会長が作成した調査依頼文書(2018)によれば、「健康経営とは、身体的健康と精神的健康からなる狭義の健康(health)だけでなく、従業員のウエルビーイング全体を高める取り組みであり、さらには従業員一人一人を健康にするだけでなく職場や組織全体を健康にしていく取り組みと捕捉することができる」としている。その上で、「健康増進施策には、禁煙(受動喫煙防止)・メタボ・生活習慣病予防対策・ストレスチェックによるメンタルヘルスといった健康保持・増進施策に加えて、社員の成長と育成、承認、仕事のやりがい醸成などキャリア開発支援施策が含まれ、職場でのキャリア・コンサルティングやキャリア研修とともに、組織開発も重要な施策となることを指摘している。

このような説明を行ったうえで、「従業員のウエルビーイングと組織の生産性向上に向けた健康増進施策として、健康経営とキャリア開発支援の取り組みはどのように位置づけられるか。健康経営とキャリア開発支援の連携にあり方、さらには健康経営、キャリア開発支援、職場の管理職それぞれのセクションやスタッフの協働はどのような図られるべきか」といった、リサーチ・クエスチョン(RQ)を立てること」というねらいを示した。

今回の取り組みでは、何か結論を出すことが目的ではない。先進事例から学びながらも、まだ残されている課題やより発展的な方向に向かうために、産業コンサルティングとしての責務や可能性を議論するための材料を提供したいというのが目的である。学会会員が今後の研究活動や実践活動において、その取り組み上、参考になるであろうポイントや取り組みの課題や視点などのヒントにしていればと考えた。

方法

健康経営銘柄に指定された企業の中から、趣旨を説明し協力が得られた3社(A・B・C)についてインタビュー調査を行った。インタビューは研究委員が行った。

事前に協力企業には、前述の内容を含んだ平野委員による依頼文と次のような内容もあわせて依頼

した。

「インタビューさせていただきたい方と質問の内容」

■ キャリア開発支援に責任をもつマネジャー

1. 社員のキャリア開発に対する取り組み内容とその実情
2. 推進に向けた組織体制とプロセス
3. 経営の中での位置づけと取り組みの狙い
4. 効果と課題（個人の健康・ウェルビーイングと組織の生産性の観点から）
5. 健康経営の推進部署や職場の管理職との協働について、及びその課題
6. 担当者のマインドセットと必要なスキルに関する評価

■ 健康経営の企画・推進に責任をもつマネジャー

1. 社員の健康づくりに対する取り組み内容とその実情
2. 推進に向けた組織体制とそのプロセス
3. 経営の中での位置づけと取り組みの狙い
4. 効果と課題（個人の健康・ウェルビーイングと組織の生産性の観点から）
5. キャリア開発支援部署や職場の管理職との協働について、及びその課題
6. 担当者のマインドセットと必要なスキルに対する評価

調査期間は2018年5月～6月、各回の所要時間は2時間であった。

結果の報告

対象となった3社ごとに各委員に報告をまとめてもらい、提出されたものをなるべくそのまま以下に掲載した。今後詳細な報告が研究物として平野・勝又両委員から行われる予定である。

報告 1

健康経営とキャリア開発支援の取り組みに関する調査研究

－A社の概要－

関西学院大学 勝又あずさ

はじめに

大手自動車部品メーカーのA社は、「健康経営銘柄」(2017・2018・2019 連続選定)、「健康経営優良法人～ホワイト500～」(2017・2018・2019 連続認定)、「キャリア支援企業表彰」(2012年受賞)をはじめ、健康経営の施策とキャリア開発支援が高く評価され、業界を超えて国内外の企業の模範モデルになっている。A社では、健康経営は健康推進部の健康支援室が、キャリア開発支援は人事部人員計画・採用室のキャリア支援課が管轄している。

健康づくり1：全社一体、職場一体になったの健康づくりと見える化

A社では、社員が健康でイキイキと働ける会社を目指し、従来の個人向け「心身の健康障害に対する個別アプローチ(治療)」に加え、現在は全社向け「心身の健康増進にむけた集団アプローチ(予防)」を効果的に組み合わせ、健康レベルの底上げ施策を展開している。2016年9月に健康宣言を全社的に発信するとともに健康協議会を設置し、健康責任者(担当役員)、経営企画、人事、安全環境、労働組合、健康保険組合、各製作所のメンバーが中心となり、方針と中長期計画を立案している。健康づくり施策の3つの柱として、1.健康づくり活動、2.喫煙対策、3.メンタルヘルスケアがあり、施策は中央安全衛生委員会の承認後に、各製作所の調整のもと職場単位で実践している。各職場では、健康増進活動を推進する「健康リーダー」を選抜し、立案した年間計画「健康アクションプラン」に沿って健康づくりに取り組み(2018年度 全社計1,112件)、社員の健康意識とチームワークの醸成といった相乗効果が実現している。社内で「健康アクションプランベストプラクティス」の表彰をするなど、職場の自主活動の見える化により企画・活動・フィードバック(PDCAサイクル)が実現している。

健康づくり2：個人活動(健康データ)の見える化

個人活動の見える化では、生活習慣を客観的に確認できる仕組みができています。自己管理のための健康診断アプリの開発、社員食堂でのカロリーの管理、生活習慣指導、健康ウォーキング、健康を考える日研修(39才の社員対象)の他、労使協同健康フェスティバル、講演会開催など組織的にも活動を促進している。また、定期健康診断(誕生日年1回・特定業務は年2回)は、検査結果と問診データを基に個人の生活習慣レベルを独自の健康指標「生活習慣スコア」として点数化し、全社員の平均値をKPI(key performance indicator)のひとつに定め、その成果も見える化している。さらにダイバーシティと働きかた改革を連動させ、時間の有効活用により運動と学びを支援する「スタート

アップ応援金」制度がある。

キャリア開発支援1：社員のマインドセット・配置転換・職種転換の必要性

昨今、自動車業界は100年に1度の大きな変化に直面している。シェアリングエコノミー、電動化、自動運転、人口減少といった課題は、部品メーカーにおいても深刻で、経営や雇用制度の改革に迫られている。A社のキャリア支援の主な対象は、役職定年者（マインドセット）、キャリア入社社員（配置転換）、ハード系エンジニア（職種転換）である。社員のキャリア支援は、4名のエンジニア（男性）が役職定年後、再雇用という形で担当している（全員が有資格者）。

キャリアデザイン研修は係長と55才の役職定年者を対象に実施し、終了後のキャリア面談に繋げている。次長格対象者には自己内省プログラムを、また女性社員には本人とその上司を対象に「女性のキャリア・働きかたを考える研修」を実施している。さらに55才以上のマネジメント職以上（若しくはキャリアパートナー対象）には「熟練活躍公募制度」が年2回実施され、新たな業務へのチャレンジの機会を設けている。さらに、社内キャリアカウンセラーの専門性向上にむけて、外部専門家による事例研究会の開催も予定している。

キャリア開発支援2：上司によるキャリア支援と育成計画

キャリアデザイン面談は年に1回上司と行い、独自フォーマット「キャリアデザインシート」をもとに、業務上の目標管理も兼ねた合意を行う。尚、社内公募への応募も上司に異動希望を伝えていることが前提となっている。つまりキャリア形成においては上司の支援も重要になる。

考察

各社の健康経営とキャリア支援の取組みの共通点には、1.企業理念・経営方針からのブレイクダウン、2.全社の取組みとしての社員の一体感醸成（巻き込み型）、3.情報や状態の見える化、4.健康経営とキャリア支援と働き方改革、ダイバーシティ等との連動、5.セルフケアの推進（社員の自律促進）等が挙がるが、A社においては、特に職場ぐるみの活動が特徴といえよう。またA社では、キャリア面談はまずは直接の上司が、健康推進は組織の健康リーダーが担当するゆえ、職場における相互理解と関係構築が重要になるだろう。会社、組織、職場、個人としての施策に加え、組織間の架橋も期待したい。

報告 2

健康経営とキャリア開発支援の取り組みに関する調査研究

—B社の概要—

高橋浩（ユースキャリア研究所）

本論は、日本産業カウンセリング学会研究委員会による「健康経営とキャリア開発支援の取り組みに関する調査研究」で調査した3社のうちB社の調査結果について述べる。

本調査の目的は、従業員のウェルビーイングと組織の生産性向上に向けた健康経営は、キャリア開発支援の取り組みとどのような関係にあるのかということに着目し、その位置づけ、関係部署および職場の管理職間の連携について明らかにすることである。調査時期は2018年6月4日。対象企業は、大手食品メーカーB社（経産省健康経営銘柄選定企業、厚生労働省のセルフ・キャリアドックのモデル企業。従業員数は約3,500名、グループ連結で33,000名）。調査方法は、キャリア開発支援および健康経営について各6項目の調査項目（別途掲載）に基づいた半構造化面接を行った。調査メンバーは筆者を含む5名で、調査対象者は、健康経営とキャリア開発の責任者それぞれ1名であった。

調査結果

①健康経営とキャリア開発は働き方改革を仲介して関連づけられていた。働き方改革では個人も組織も変わっていくことが社内ですべてされており、この一環として健康維持とキャリア開発の活動がなされていた。社員の健康自体が食品メーカーとして社会的価値の創出になるという意識醸成が図られており、換言すれば、社会的価値の創出につながるよう健康経営とキャリア開発が実践されていた。

②組織の体制は、健康経営もキャリア開発も人事部内におかれていたものの、強い連携関係は見られなかった。人事における健康管理は事務局として機能しており、実働は健康増進センターと健康保険組合と各職場であった。この三者が活動方針を共有しつつも自律的に活動していた点が印象的であった。

③健康経営の取り組み：「社員の心と体の健康づくり」をスローガンとして、健康管理規定を制定。各職場での目標設定もあり。定期健診後は30分間の全員面談を実施（健康経営銘柄で高評価を得た点）。アプリ活用によって、健診結果、食事・運動・睡眠状態を可視化してセルフケアを実施。食品メーカーであるため、自社製品の摂取が従業員とその家族の健康になる。これ自体が社会的価値の創出となるという意識醸成がなされていた。

④キャリア開発の取り組み：2013年に50代向けのキャリア研修が最初。当時役員（現社長）の人材育成への深い理解があったことと、50代に受講してもらい高評価を得たことによって、現在、新人、30～40代、50代にキャリア研修が拡大。また、キャリア面談（研修後と年1回の上司との面談）も実施。職務満足の従業員比率80%を達成した。

考 察

B社の健康経営とキャリア開発は強い連携があるわけではなく、むしろ働き方改革による影響が強い。働き方改革について社内検討の結果、個人が自己責任を果たすのと同時に、組織も会社責任（個人が自己管理しやすい環境づくり）を果たすという結論に至っていた。B社の健康管理やキャリア開発は、スローガンや規定、研修や面談、セルフケアのツールなどを用意して、職場単位、個人単位の自己管理を行っている様子が伺えた。個人の自己責任を維持するために面談による問題意識の醸成や、自社製品の摂取が社会的価値になるとの意識づけが上手く機能しているようであった。自己責任と会社責任が上手く機能しており、これを社会的価値の創出につなげることによって社員のエンゲージメントを向上させているように思われた。

報告 3

健康経営とキャリア開発支援の取り組みに関する調査研究

—C社の事例と文化的自己観に基づく一考察—

関西外国語大学 古田克利

はじめに

C社は、創業100年以上の歴史を持つ大手製薬企業である。連結約5,000名の従業員を雇用し、グローバルな競争に勝ち抜ける強い個人の育成と組織の構築を目指している。

推進体制

健康経営

EHS (Environment, Health and Safety; 環境ならびに安全衛生) 推進室が主管部署となり、C社グループ全体の健康経営を推進している。EHS推進室は、社長直轄のCSR推進部に設置されており、従業員の健康だけでなく、社会全体の環境保護及び安全衛生の維持、向上に取り組んでいる。

キャリア開発支援

C社が100%出資するグループ会社によって、C社グループ全体のキャリア開発・支援、キャリア開発プログラムの企画立案と推進が行われている。なお、当グループ会社は、キャリア開発プログラムだけでなく、C社グループ全体の教育研修体系の立案、研修プログラムの企画・運営等も行っている。

具体的な取り組み

健康経営

健康経営に関する具体的な取り組みを3点紹介する。1つ目は、健康宣言の策定と発信である。社長名で発信された健康宣言のもと、各部門間(健康保険組合、事業場、人事等)の協同による、健康経営施策の一体運営が図られている。

2つ目は、4つの重点テーマ(健康診断受診、特定保健指導受診、禁煙推進、メンタル不調者が発生しない職場づくり)の設定である。重点テーマ毎に数値目標を定め、具体策を実行し進捗をチェックしている。

3つ目は、健康推進会議、健康管理事業推進委員会などの開催である。定期的にこれらの会議を開催することで、EHS推進室、健康保険組合、及びグループ会社の3者の密な連携を可能にしている。

キャリア開発支援

キャリア開発支援に関する具体的な取り組みを3点紹介する。1つ目は、キャリア開発シートの運用である。キャリア開発シートは「未来予想図」と呼ばれ、社内システム上に保管されている。過去、

現在、未来のキャリア情報を本人が随時更新し、自己理解を促すツールとして機能している。また、MBO 面談時には上司との間でこのシートを共有し、キャリア開発支援が図られている。

2 つ目は、キャリア研修の実施である。30 代、40 代、50 代の 3 層が対象である。特に 40 代、50 代においては、本人だけでなく彼・彼女らを部下に持つ上司に対しても研修を行うこと、研修終了後には本人に対してキャリア面談を実施している点が特徴である。

3 つ目は、キャリア面談の実施である。上で述べたキャリア研修時面談のほか、希望者に対してキャリア面談の機会を随時提供している。なお、キャリア研修及びキャリア面談は、社内キャリアアドバイザーが担当する。

C 社が認識する課題

健康経営及びキャリア開発支援の取り組みを通して、C 社が認識する課題を 2 点紹介する。1 つ目に、健康経営及びキャリア開発支援双方の共通課題として、労働者のセルフの意識を高めることの困難さを挙げておきたい。ここで「セルフの意識」とは、「健康維持とキャリア開発の最終的な責任は個人が持つという意識」を指す。インタビューでは、セルフの意識を高めることの困難さの背後にある、C 社特有の組織風土と従業員の意識について言及されていた。それは、従業員に対する手厚い支援を大切にする、いわゆる経営家族主義的な C 社の組織風土と、それを受容することによって形成された、自身のキャリアを組織に委ねようとする従業員側の意識である。

2 つ目の課題は、健康経営やキャリア開発支援とは直接的に関係することではないが、職場の一体感を高めることにある。C 社では、数年前からグループ経営に舵を切り、事業または職能毎に分社化が進められてきた。そのため、同じ職場であっても、そこで働く労働者が皆同じ企業に雇用されているとは限らない。処遇や制度が異なる者同士が、企業理念や Vision を共有し、成果を出すためにできることが多くあるのではないかと、ダイバーシティ・マネジメントに関わる課題認識である。

考察

C 社が認識する課題として挙げた、労働者のセルフの意識を高めることの困難さについて、文化的自己観 (Markus & Kitayama, 1991) の視点から考察を加えたい。文化的自己観とは、ある文化において歴史的に共有された、自己についての素朴理論を指す。文化的自己観は、相互協調的自己観と相互独立的自己観に大別することができ、前者は、他者との人間関係に埋め込まれた存在として自己を捉える自己観を指す。後者は、他者から分離した独自の存在として自己を捉える自己観である。日本をはじめ東アジア文化圏では、前者の相互協調的自己観を持つ者が多いとされている。他者との人間関係を重視し、組織秩序の存続繁栄を常に優先的に考えようとする日本人特有の集団主義 (尾高, 1982) に通じる自己観ともいえる。これは、「私」よりも集団の論理を優先させる代わりに、集団が「私」に関わる責任を引き受けてくれるという互惠関係によって形成されたものであろう。このような自己観を無自覚に保有する個人が、セルフの意識を高めるよう組織から求められる時、個人の側に生じる心理的葛藤の大きさは想像に難くない。セルフの意識を高めることの困難さを生み出す要因のひとつは、恐らくこの点 (個人の側に生じる心理的葛藤) にあると考えられる。なお、2016 年に改正された職業能力開発促進法では、(1)労働者には自らのキャリア開発における責任が課され、(2)事業主には、労働者が自らのキャリア開発の設計・目標設定、そのための能力開発を行うことの支援が努力義務として課されることとなった (花田, 2016)。キャリア開発の自己責任を明文化した法改正によって、C 社が

認識する課題は、今後多くの日本企業が直面することになると予想される。

参考文献

尾高邦雄（1984）日本的経営—その神話と現実，中公新書

花田光世（2016）改正職業能力開発促進法のキャリア自律に与える影響，これからのキャリア開発支援，労務行政研究所，pp.10-55.

Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Cultural and the Self: Implication for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98, 224-257.

以上が、各社のインタビュー調査の結果の概要と考察である。

健康経営に必要な要素として、①トップの基本方針、②社内体制、③健康管理プログラム、④評価、⑤改善がある。この5つの側面が健康経営銘柄の選定指標とされている。したがって、今回の調査でもこれらの5つのポイントが再確認されたことは当然のことと言える。

古田委員のレポートには先に掲載したものに加え、以下のように今後の課題を述べている。

第1に、健康経営及びキャリア開発支援の取り組みの成果について、量的な検討を行うことである。どのような取り組みが、より効果的に機能しているかを検証することはできていない。今後、より多くの企業で働く労働者を対象にアンケート調査を行い、取り組み内容とその成果の関連性を明らかにする必要がある。

第2に、(中略)従業員のセルフの意識を高めるためには、従業員に対しセルフの意識を持つ必要性を説くことに加え、従業員の「自己観を自覚する客観的な視点」と「環境の変化に適応する心理的柔軟性」の双方を高める必要がある。これを検証するためには、介入研究等を通じた検討を行う必要がある。

こうした指摘に見られるように、3社とも素晴らしい取り組みが行われ、これまでの努力と今後の発展も期待できるわけだが、ターゲットの明確化や体制の縦割りの寄せ集め的な齟齬も課題として残されているようだ。責任体制や担当部署の明確化はもちろん必要なことだが、スタッフだけではなく従業員の当事者意識をいかに高めるかは各部署の上司・管理職の役目であり、これまでいつの時代も課題となっている組織経営の在り方が問われていると思われる。

森永(2017)もまた、健康経営を進める上での課題を2点指摘している。ひとつ目が健康経営施策に参加する従業員を増加させる。第二に組織における健康経営施策の位置づけや運営体制が施策の効果に与える影響について十分検討できていないことを指摘している。加えて、1~2年の中長期的な介入研究の必要性も説いている。氏は、こうした介入等の実証的研究にも精力的に取り組んでいる。

今回の調査目的の一つには、今後の産業カウンセリングとしてのかかわり方と研究の在り方の検討ということがあった。普段の現場でのカウンセラーとしての継続的な実践を踏まえ、健康経営にどのように関わりうるのか興味深いところである。カウンセラーの中にはこころの問題などパーソナルな問題に目が向きやすい傾向もある。健康経営の支援としての産業カウンセリングでは、組織の諸要因の検討とその結果に基づくマネジメントへの貢献も期待されるであろう。もちろん個人間の生産性の差を生む要因にも目を向けた取り組みも必要である。組織としての健康経営には、ひとりひとりの健康とキャリア発達の要因が関連している。そうした個人の能力、経験、業務配置なども考慮した分析も忘れてはならない。

こうした **People analytics** による生産性格差の要因を明らかにするアプローチは、産業カウンセリングの得意な側面であろう。高橋レポートの報告にあるようにセルフケアなど自己管理の重要性を踏まえながら、メンタルヘルスにおける4つの面を十分に生かすことこそ健康阻害の一次予防につながることは間違いないであろう。ただ、古田レポートで強調されているセルフという次元が今後も健康経営において鍵となることは確かであろう。セルフは心理社会的要因の関係性の下で形成され、かつ時間的な流れとしてはキャリア形成そのものともいえる。しかし、自己の問題として矮小化してしまうことは避けなければならないし、それらの土台に健康生活という基盤が存在するという視点も必要であろう。

今後は、健康経営に関する実証的な研究が一層求められる。その効果測定については、研究アプローチに関する様々な書籍が出版されており参考になるだろう。基本的には、成果指標を何にするのかがもっとも重要なことであろう。たとえば、健康診断結果にするのか、ストレス診断を用いるのか、職場満足度など心理的な測定を行うのか。健康経営であるからに

は生産性指標もちろん大切な指標の一つである。人事データなども活用できればより実証性が高まるであろうが、企業外部の人間が利用するには多くの困難がともなうであろう。環境要因の変化を考慮しながら、もちろん施策の事前・事後比較といった基本的なアプローチも有効であろうし、企業の組織内外における介入群と統制群の比較など群間比較もアプローチのひとつに加えるのはどうであろうか。サーベイ調査ではどうしても因果推論に無理があることも踏まえ、より精緻な研究デザインを工夫してみしてほしい。

本調査の概要については、これまで第23回大会でのシンポジウムや委員会主催の研究セミナーで発表や報告を行ってきた。その際、熱心な会員の方々から必ず発言があったのは、大企業の話ではなく中小企業ではどうなのかという指摘であった。これについては、2017年の日本健康教育学会学術大会でも中小企業の健康経営に焦点を当てた企画があった。健康経営という独立した業務を増やすのではなく、従来の活動をヘルスプロモーションの視点で行うことが有効であるとされたことが示唆に富むものである。

加えて、健康経営はメリットだけではなくデメリットもあるという視点も踏まえることが、よりよい取り組みとなるためには必要であろう。たとえば、投資にみあった効果をどのように示すことができるのかといったことや、産業カウンセリングなどに精通した専門家を活用する仕組みやそのコストなども考えなければならないであろう。ただし、問題探しに陥り、うまくいっていない職場ばかり選んで環境改善をしようとすれば、管理監督者がやる気をなくしたり、問題を隠蔽するようになることにも注意が必要である。

健康経営は、少子高齢社会での健康で活力のある働き方を保証する目的で取り組みが進んできた。このことを踏まえ、人々が健康で活力ある働き方ができるようにするためには勝又レポートにあるダイバーシティ・マネジメントが不可欠であろう。Roberson, Q.M. (2006)は、①ダイバーシティ組織での従業員関与、学習とアウトカム、②インクルージョン組織での従業員関与、学習とアウトカム、③公平な取扱い、④多様なグループの描写、⑤ダイバーシティに対するトップマネジメントのサポートといった取り組みの重要性を指摘している。健康の維持増進とキャリア形成支援としての人材育成、それらを保証する組織づくりを産業カウンセリングは視野に入れ、既存の働き方や組織に適合させるサポートではなく、働く人々の多様性をインクルーシブできるようになるためのサポートとなることが期待されているようだ。

最後に、調査にご協力いただいた3つの企業ならびにインタビューに対応していただいた方々にここから御礼申し上げます。貴重な情報と示唆に富むご意見や感想をいただきましたこと、今後の学会における取組でも生かして参ります。

そして、平野委員と勝又委員は全てのインタビューを企画・担当した。2019年3月2日の研究セミナーではその全体像と今後に向けての示唆に富む報告も行ってもらった。多忙の中、レポートをまとめていただいた高橋委員・古田委員にも感謝申し上げます。

なお、本報告は研究委員会の名前で提出したが、他の委員の意見を十分伺う機会も設けないうまま拙いまとめをしたものであり、記述内容についての一切の責任は委員長長の五十嵐にあることを申し添える。

参考文献

- 福田 洋 (2018) 健康経営の現状と最新動向:組織のヘルスリテラシー向上を目指して 日健教誌 第26巻 第2号
- 森永雄太 (2017) 「健康経営」とは何か:職場における健康増進と経営管理の両立(特集 健康への支援・投資と就業) 日本労働研究雑誌 59(5), 4-12,労働政策研究・研修機構
- 岡田邦夫 (2015) 「健康経営」推進ガイドブック, 経団連出版

Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.

オンライン論集「日本産業カウンセリング学会 TODAY」編集委員会委員

編集委員長 小玉一樹

編集委員 市川佳居, 小野伸幸, 加賀谷晴美, 小林暖, 坂柳恒夫, 関和晋,
下村英雄, 高橋浩, 中藤美智子, 野々垣みどり, 廣川進(五十音順)

オンライン論集 日本産業カウンセリング学会 TODAY 第1巻 第4号

ISSN 2433-9369

2019年3月31日発行

編集 「日本産業カウンセリング学会 TODAY」編集委員会
委員長 小玉一樹

発行 一般社団法人 日本産業カウンセリング学会
会長 小澤康司

