
企業の特性を知っているキャリア・コンサルタント だからこそ実現できる『組織が求める支援体制』の創出

～企業における従業員支援体制の常設化実現への活動報告～

報告者名 おおつき 富士恵
大槻 富士恵

所属：2級キャリア・コンサルティング技能士

主たる実践場所：土木建設コンサルタントの企業

対象活動期間：2007年10月～2009年11月

【報告者の経歴・プロフィール】(主要な職務経歴および所属団体、保有資格など)

商業科卒業後、経理・人事業務に携わっていたが、物造りの職種に興味を持ち、キャリアチェンジを決意。夜間専門学校卒業後、土木技術職に転職。技術スキルを獲得しながら設計業務の実績を積み、リーダーに昇格するが、部下を育成しながらの業務遂行と利益管理が上手くいかず、大きな壁にぶつかる。課題解決に活かせるスキルを求め、カウンセリングとキャリア・コンサルティングを学び始める。

現在、土木技術者の役割を持ちながら、4社の企業内専任カウンセラーとして活動中。

保有資格

- ・2級キャリア・コンサルティング技能士：キャリア・コンサルティング協議会
- ・シニア産業カウンセラー：(社)日本産業カウンセラー協会
- ・キャリア・コンサルタント：(社)日本産業カウンセラー協会

. 報告概要

キャリア・コンサルタントの活動は、決して特別な領域だけでなく、日常の身近な活動場所から展開することが可能である。本内容は、企業において何が課題で、どの様な支援が個人や組織にとって必要なかを従業員の立場から考察し、支援体制の常設化実現に成功できた活動報告である。

. 問題意識と現状

土木技術者にキャリアチェンジ後、企業業績低迷により退職。現在の企業に技術者としてキャリア採用される。前職の経験からリーダーの役割を得るが、チームメンバー個人の技術力や性格が掴めず、役割に求められる結果が出せない。スケジュールは予定通り進捗せず、溢れた業務の最終調整は時間無制限で自ら処理する状況が続く。また、メンバー間の連携が少なく、それぞれ単独で業務をこなすため、作業の重複や欠如が常習化。メンタルダウンの従業員も発生していた。

. 活動の目標としたこと

単独プレーからチームプレーにメンバー意識を改善し、個人の『技術力』と『人間力』を育てるためにキャリア支援を行うこと。そして、メンタルダウンの従業員に対する支援と、社内の支援体制作りを目標とした。

. 活動のステップ

1. 組織から関心を得るための社内活動

(1) メンバーとの信頼関係の構築

- ・カウンセリングマインドで関わり、信頼関係を深めること。
- ・職場でのメンバーの孤立化を無くすこと。
- ・個人の性格傾向を掴み、本人が理解しやすい伝え方を見つけること。

(2) メンバーのキャリア開発支援

- ・過去の経験を具体的にききながら、強みと弱みを整理し、キャリアプランを個別に作成。
- ・個人の興味・能力・価値観を共有しながら、具体的な行動化への支援。

本人が望むイメージ作り ビジョンの明確化 具体的な課題を見つけ、行動に繋ぐ。

(3) メンタルヘルスの啓蒙活動

- ・上司やメンバーに対するメンタルヘルス知識の啓蒙活動。
- ・メンタルダウンの従業員に対し、『休養・薬物治療・カウンセリング』の必要性を伝え、上司の協力を得て個別の支援体制を作る。

個人のモチベーションが上がることで、グループが活性化、業績アップを実現

↓

他のマネージャーから、部下の対応について相談を持ちかけられるようになる

個人の課題は、組織の課題

↓

組織からヒアリングの機会を得る

2. 組織へのアプローチ

これまでの社内活動が組織上層部に届き、支援体制についてヒアリングを受ける。そこで、組織の特性から発生する課題点を提示し、必要な支援体制を提案。

企業の特徴は、社内の従業員が一番よく理解している。
 だからこそ、企業の課題を発見し、組織が求める必要な支援体制の提案が可能。

↓

試行的活動の承諾をとり、全社的範囲での支援活動を開始。

.活動の具体的な展開

1. 支援体制の社内広報活動

(1) 管理職会議で説明会を実施

説明会は情報発信だけで終わらず、管理職が現場で困っているケースに対して、具体的な支援の進め方と方針を検討。その日から活用できる支援体制をアピール。

支援体制の効果を出す為には、管理職の協力が必須。
 管理職にとってプラスと思える支援体制でないと、活用されず、協力も得られない。

(2) 組合執行部会議で研修会を実施

従業員の身近な存在である組合組織は、支援が必要な人を早期に発見し、繋いでくれる貴重な存在。

組合員との連携により、全社ネットワークが完成。

(3) 面談者からの口コミ

支援効果が実感できると社内に口コミで広がり、社内リソースが増加する。

2. 支援体制の常設化につなげる為の実績作り

各現場の特性をもとに、必要な支援体制を提案。従業員個人に対する支援だけでなく、組織に対する支援を併せた活動で実績を重ねる。その活動に対し各現場管理者から支援効果の同意を得て、全社での支援体制の常設化と、社内カウンセラー活動の承認を得る。

企業を動かすには、個人の評価だけでは承認は下らない。
 管理職からのプラス評価と支援体制活用への同意が必要である。

3. 企業に常設した支援体制

(1) 従業員個人に対する支援（個別カウンセリング：30～50分）

- 異動や昇格等の職場環境の変化による体調不良者
- 長時間労働者
- メンタルダウン者
- キャリア支援が必要と思われる者
- 本人の希望や、上司・周りからの依頼による面談者

具体的な支援内容として

- ・自己理解（自律意識の確立：自己決定・自己責任）
- ・仕事理解（役割の明確化、テクニカルスキルの修得）
- ・キャリア開発（キャリアプランの作成：キャリアパス、キャリアゴール）
- ・ストレスマネジメント
- ・転職支援（キャリアチェンジ）

(2) 組織に対する支援

- ストレスマネジメント研修
- コミュニケーション研修
- キャリアデザイン研修
- マネージャーを対象に、部下の対応についてのケース検討会
- 企業経営陣への課題提議と企画・支援

(3) 今後、常設させたい支援体制

- 新入社員研修と個別面談
- 異動や昇格等による労働環境変化後の定期フォロー面談・研修
- 健康診断時のストレスチェック

4. 具体的な活動例

組織で実施した支援活動を、2つのケースを用いて示す。

(1) メンタルダウンを繰り返し、技術力が活かさない管理職（40代前半）のケース

高い専門技術と分析力を持ち、組織にとって貴重な戦力であったが、うつ病を発症し、長期期間にわたって再発を繰り返していた。本人より復職希望の意向を受けた上司から、今後の対応について相談。本人に様子を確認した所、再発を防ぐため、復職する毎に業務の知的レベルを下げながら適用を図ろうとするが、日ごとにうつ症状が強くなり出社が続かない。専門的能力が発揮できず、簡易なルーチンワークも続けられない自分に対し、復職への焦りと再発への不安が大きく押し掛かっている状況であった。

発症時の状況やこれまでの経緯をもとに、大きく4つの領域の支援： 主治医との連携、休職中の支援、組織との連携、キャリア支援が必要であると判断した。具体的な支援内容を図-1に示す。

休職を約半年間延長し、メンタルとキャリア両方の支援を活用しての職場復帰。現在は本人の特性を發揮した高水準の業績をあげている。このケースを考察すると、メンタル支援の強化は重要であるが、本人の特性を組織につなぎ、活用するためには、キャリア支援も重要な対策だと考えられる。

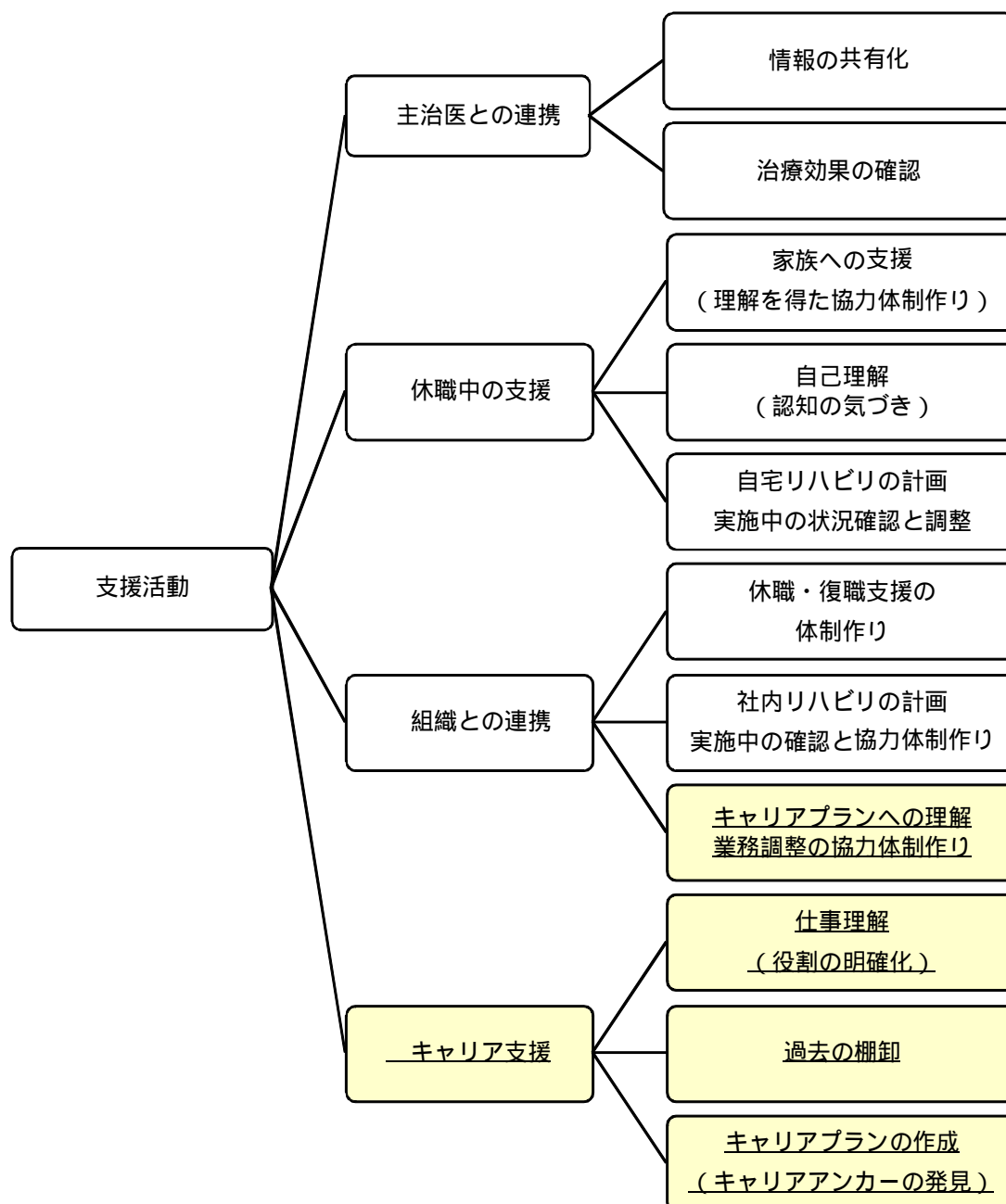


図 - 1 組織で実施した支援活動 (1)

(2) まじめに仕事はこなせるが、勤怠が安定しない技術者 (20 代後半) のケース

与えられた業務はコツコツとこなせるが、積極的な意欲は感じられず、月に 3 ~ 4 日の欠勤を繰り返す従業員の対応についての相談。本人に様子を確認した所、上司は業務調整も協力的で職場環境には不満はない。ただ、気分が落込み始めると、自分でコントロールできず欠勤してしまう。本人も改善したい願望はあるが、何をどの様にすればいいのかわからない状況であった。個人の特性や、学生時代の専門分野の選択と職業決定までの経緯をもとに、3つの領域の支援： 自己理解・キャリア支援・組織との連携が必要であると判断した。具体的な支援内容を図 - 2 に示す。

学生時代まで遡り過去の棚卸を行うと、本人が望んでいた専門技術は所属部内では活用できておらず、社内においても技術採用の可能性は望めなかった。今後のキャリアプランを描きながら、最終的に転職を選択。現在は、本人が望む専門技術を持った企業に転職し、キャリアアップに意欲的に打ち込んでいる。このケースより、個人が望むキャリアのマッチングは、個人のモチベーションアップであると同時に、組織の活性化につながる重要な要素だと考えられる。

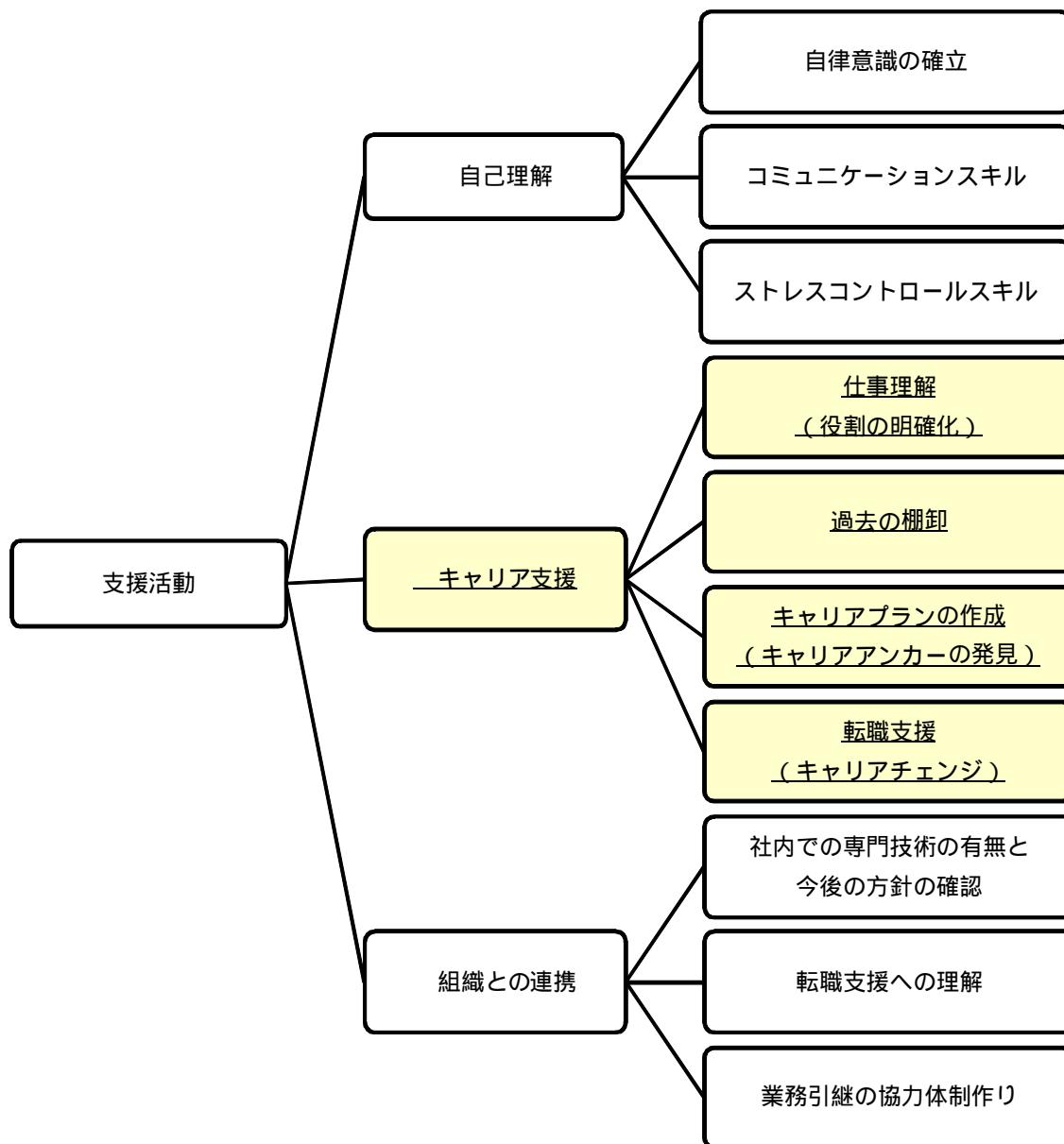
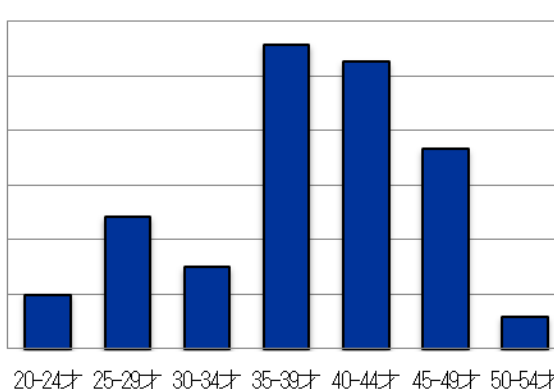


図 - 2 組織で実施した支援活動 (2)

結果および副次効果

2007年より実施した面談回数の推移を図-3に示す。当初は所属部内の支援活動であったが、面談効果の実績を重ね、組織管理者への認知が広がると、他部門の管理職からの要請や、社内ネットワークを通して直接本人から相談を受けるケースも増えている。組織と個人との連携により、支援対策の活用頻度は増加、早期発見と早期対応につながる活動効果と考えられる。

これまでの面談実施回数を年代別に比較した結果を図-4に示す。面談実績の一番多い年齢層は30代後半、次に40代前半であり、組織では中間管理職として働き盛りの年齢層に多い。物造りに徹する技術者からプレイングマネージャーに役割が変わり、多忙で厳しい責務に上手く適応できないケースが多く発生している。20代ではキャリアのミスマッチや、テクニカルスキル不足から業務に適応できないケース。50代においては、定年までのキャリアの再構築や、退職後も視野にいれたライフプランの形成など、多様な支援対応が求められている。これら職場の特性にマッチした支援対策の提案と実施を、今後も進める予定である。



考察

1. 企業の従業員支援対策についての認知度

企業における従業員の支援には、キャリアとメンタルの両方が必要である。しかし、重要視されるのはメンタルが殆どで、キャリアの必要性に対する理解度は低い。これらの背景には、厳しい社会情勢をのりきる為、企業は生き残りをかけた戦略を掲げ、従業員に高い業績ノルマとスピードを求めている。その為、変化に追われる職場環境より、従業員のメンタルダウンは増加傾向にある。貴重な戦力である従業員の職場復帰の可否は、明日の采配にも影響を及ぼすため、企業にとってメンタルヘルス対策は必要に迫られた支援であり、重要度が高い。

しかし、メンタルダウンの主要な要因には、キャリアステップが上手く構築できずにダウンするケースも多く、メンタルの支援だけでは解消できない問題が残る。企業の認知度を高め、キャリア開発支援を強化することは、従業員のモチベーションを引き上げ、チームの活性化を促す重要な鍵であると考えられる。

2. 効果的な支援体制をつくるには

積極的に個々の現場に出向き、多くの従業員との関係構築と、具体的なケースを通して企業特性を掴む事が重要だと考える。

3. 企業における支援活動の厳しさ

必要な支援は出来て当然であり、実績が次のステージへと繋がる。力不足では信頼を失い、次の機会是与えられない厳しさが、いつも背中合わせにある。

また、コンサルティング力だけでなく、組織管理者の理解を得るためには交渉力も必要である。

. 今後の課題

1. キャリア開発支援の充実化を目指して

個人と組織に効果的なキャリア開発プログラムの提案と実績を積み上げ、社会での認知度を高めること。幅広い活動領域での『学び・働き・生きる』の支援で、人々の豊かな人生への橋渡しを実現させたい。

2. 自己啓発

多様なケースに対応する為に、キャリアとメンタル両方の支援が求められる。継続した自己啓発で、常に新しい知識やアプローチ方法の習得、人格を陶冶すること。

3. ネットワーク作り

支援体制の強化には、情報や人とのネットワークが必要不可欠である。自分一人で関わる時間には限りがあるため、支援者同士の協力体制が図れる仲間作りを今後も広げていくこと。

. キャリア・コンサルティング関係者への私の提言

1. キャリア・コンサルタントの皆様

企業の傾向として、キャリア開発支援に対する認知はまだ低い、メンタル対策支援を必要としている企業は少なくない。皆様の身近な環境から、キャリア・コンサルタントとして展開できるチャンスがあることを、本活動内容を一つのヒントにして頂ければ幸いです。

2. キャリア・コンサルティング関連団体・行政機関の関係者様

国内には、キャリア支援を必要とする人達が溢れており、今後も更なる増加傾向が予測できる。そのため、これからの対策には幅広く多様な支援ができるキャリア・コンサルタントが必要である。そこで、全国で活躍しているキャリア・コンサルタントとのネットワークを強化し、経験や知識を共有できる資質向上の為に体制作りと普及拡大に、今後も是非ご協力頂きたい。