
日本キャリア教育学会ニュースレター
2024 年度・秋号（2024.10.31 発行）

発行：日本キャリア教育学会 情報委員会
<http://jssce.wdc-jp.com/>

※ニュースレターは基本的に春夏秋冬の年 4 回配信しています。

※2024 年度の特集テーマを「個人と社会のウェルビーイングを実現するキャリア教育」と設定しました。

※ニュースレターのバックナンバーは下記 URL から読めます。

<https://jssce.jp/committee/information/>

+.....+

目次

【特集テーマの趣旨】

【特集】 個人と社会のウェルビーイングを実現するキャリア教育
～組織でのウェルビーイング～

梅崎修（法政大学）

岡本栄理（株式会社オカムラ）

五代千加子（志布志市）

松島悠史（人事院）

柳淳也（京都大学）

【書 評】

『生徒の心に寄り添う進路指導の言葉かけ—キャリア・カウンセリングの視点を生かして—』永作稔（十文字学園女子大学）

『産学連携における大学初年次キャリア教育—地元企業交流を通じた自尊感情の醸成—』高丸理香（お茶の水女子大学）

【お知らせ】

学会への寄贈図書一覧（2024 年 8 月～10 月）

【特集テーマの趣旨】

2024年度は特集として、多様な場におけるウェルビーイングに着目します。2023年5月に閣議決定された第4期教育振興基本計画では、日本社会に根差したウェルビーイングの向上が柱の1つとして掲げられました。

「ウェルビーイング」とは、身体的・精神的・社会的に良い状態にあることを意味し、短期的な幸福のみならず、生きがいや人生の意義など将来にわたる持続可能な幸福を含む概念です。「日本社会に根差した」とは、自己肯定感など個人が獲得・達成する能力や状態に基づくウェルビーイング（獲得的要素）のみならず、協働性など人とのつながり・関係性に基づくウェルビーイング（協調的要素）にも着目し、両者を調和させて一体的に育んでいくことを意味します。

人生における様々な場において、個人と集団のウェルビーイングを確保していくために、キャリア教育はどのような役割を果たすことができるのか、みなさんと一緒に考えていきたいと思えます。春号は「学校」（4月末発行）、夏号は「家庭」（7月末発行）、秋号は「職場」（10月末発行）、冬号（1月末発行）は「地域」に着目し、関係者から寄稿していただきます。

【特集】 個人と社会のウェルビーイングを実現するキャリア教育 ～組織でのウェルビーイング～

Well-being は、自発か、強制された自発か？

梅崎修

法政大学キャリアデザイン学部 教授

法政大学院地域創造インスティテュート 教授

2000年代以降の人事の変動

会社という場所において well-being を考えることは、いくつかの複雑な課題があると思う。現在、企業社会でも well-being は一つの流行語であるのだが、この流行の背景には人事研究・人事実務の＜心理主義化＞＜個人化＞という流れが並走していることを踏まえなければならない。

今から 30 年ほど前 (1990 年代) になるが、私は、大学院で労働経済学・人事資源管理という企業内の制度やルールの集団の設計、集団間の交渉である労使関係を学んだ。そしてその後も、一貫して労働調査を続けてきた (その対象は拡大 (拡散?) したが)。「労働調査屋」という言葉は、学問分野としては存在しないのだが、制度派経済学、人的資源管理論、労使関係論、産業・労働社会学の研究者たちの中で、この言葉を自己紹介で使う人が多い。私もまたその一人だ。

理論・概念先行から少し距離を取り、労働現場を歩いて、見て、聞くという肉体労働から研究を立ち上げるという自虐交じりのプライドの言葉と言えばよいのだろうか。

企業人事実務の世界でも、制度・ルールという大きくまとめれば組織や社会の「構造」の側面に関心があったと思う。しかし、主に 2000 年代以降、徐々に個人の心理・行動、もしくはチームワークやリーダーシップというミクロな人間関係を対象とするような心理学ベースの研究に関心が集まってきた。人事実務も制度設計よりも人材育成や組織開発への関心が高まったように思う。そのような人事研究と人事実務の地殻変動の中で、オールドスタイルの労働調査屋から見ると、well-being の流行にはやや複雑な感情を持ち続けてきた。エッセイという場なので、分析的というよりも感想的な私見を書いてみたい。

強制された well-being ?

まず、日本企業での well-being の流行については、主観的 well-being に光が当たり、また態度や認識枠組みを自己変容させれば well-being が得られやすいという側面が強調されすぎていると思う。態度 (attitude) の書き換えは、もちろん良い効果をもたらすことはあるのだが、環境に対して個人側だけを適応させるような変更、個人主義への偏りを感じてしまう。これは、危険性を孕んだものに変貌しうるのだ。

かつて熊沢誠氏が、自発性を促す企業内の「空気」を、自発の価値を否定するのではなく、その自発が強制されたものではないか (強制された自発性) と問うたことは卓見であろう。その後、この概念は、本田由紀氏の「やりがいの搾取」によって変奏されてきた。つまり、「自発」や「やりがい」という、そのもの自体は価値があるのだが、企業や職場という場に置かれしまうと、個人の意思とは関係ないところで、自発へ、やりがいへと誘導されてしまう危険性がある。そのような危険性への異議申し立ては、やはり個人によって担えるものではなく、連帯した個人たち、つまり集団の交渉があるべきという労使関係論の知見は、今も有効であると、私には

思える。労使関係論の議論経験を踏まえれば、well-being という価値もまた、むろん肯定できるものなのだが、well-being へと誘導される仕組みに対しては、チェックをする仕組みを構築するべきであると言えよう。ところが、そのような制度やルールを議論しようという声は、制度やルールの研究の衰退、また well-being という流行ワードによってかき消されてしまっているように思える。

要するに、私自身が、制度やルール、労使関係の労働調査屋として、自らの無力感を感じつつ、well-being (の流行) に疑念を持っていた。むろん、このような疑念は、流行とは別次元に存在する well-being 研究にとってはいちゃもんのように聞こえるかもしれないのだが……。

負荷ある自己と well-being

さて、実は昨年、私はこのような長年抱えてきた疑念を政治哲学者の小林正弥氏にぶつけてみた（詳しくは、キャリアリサーチ lab「善き人生を生きるために、「負荷ある自己」に求められる選択とは何か。公共哲学とポジティブ心理学から考えるキャリア選択の-art を考える」(注))。小林正弥氏は、コミュニタリアニズムの政治哲学の大家であるが、近年、そのような政治哲学とポジティブ心理学に橋を架けるようなプロジェクトを推進されている。

なぜ、インタビューを申し込んだのか。それは、コミュニタリアニズムとポジティブ心理学なのかという問いに対する答えこそ、私が知りたかったことではないかと思ったからである。

コミュニタリアニズムの基本概念に「負荷ある自己 (encumbered self)」がある。つまり、人間は、生まれ育ったコミュニティ・家族の中での価値観や世界観の影響を受けて育ち、それによって自己が構成されているという認識である。そのコミュニティの中には、会社・職場も含まれるのだ。

小林氏是对談の中で、「個人のウェルビーイングと同時に社会的な問題を同時に考える」と語っている。

労働調査屋として、この発言を変奏してみよう。

従業員の well-being と会社・職場コミュニティは同時に、その良いあり方を考えなければならないのである。

注) 2024 年 10 月 24 日閲覧

(https://careerresearch.mynavi.jp/column/20240423_73787/)

職場でのウェルビーイング

岡本栄理

株式会社オカムラ働き方コンサルティング事業部

WORK MILL コミュニティマネージャー

コロナ禍 3密を避けるといった対策が取られ、職場でのウェルビーイングは劇的に低下した。そこから現在、人々がオフィスに回帰する中で、「行きたくなるオフィスとは？」という新しい問いが生まれた。これまでオフィスは行くのが当たり前で、作業を効率よくこなせばいい場であったが、在宅勤務など働く場の選択肢が増え、オフライン・オンラインのハイブリッドワークが定着する中、オフィスに集まる価値を求められるようになったのだ。

そこで昨今、ありたい姿として多々挙がるキーワードが「ウェルビーイングなオフィス」である。人々がより人間らしく、居心地の良いオフィスで身心共に「行きたくなる」オフィスの構築。オフィス空間のウェルビーイングを測る一つの指標として、「WELL 認証」がある。WELL 認証とは、米国の認証機関 IWBI (INTERNATIONAL WELL BUILDING INSTITUTE) が運営する人の健康を評価軸にした、国際的な建物空間の認証システムである。

空気・水・栄養・光・運動・温熱快適性・音・材料・心・コミュニティの 10 項目があり、それぞれの基準をどれだけ満たしているかによって加点され、得点によってランクが決まる。

WELL 認証を取得するメリットは、

- ① 従業員の健康維持に貢献できる
- ② 従業員の満足度向上優秀な人材確保
- ③ 企業の価値・信頼度向上に有効

といったことが挙げられる。

弊社の渋谷にあるオフィス、通称 CO-EN LABO では、WELL 認証取得も睨みながら、真にウェルビーイングなオフィスづくりを実証するため改装前後で大規模な意識調査を行った。

一つ目はオフィス生産性調査。オフィス生産性調査とは、オカムラグループにて 2003 年から開発・導入してきた、生産性の調査手法。生産性を偏差値によって定量的に把握することができ、合わせて生産性を高める組織的・個人的要因および組織文化の実態・課題も抽出することが

できる。

二つ目はパーソル総合研究所の「はたらく人の幸せ／不幸せ診断」を導入。幸せと不幸せを2つの独立した心の状態ととらえ、「はたらく幸せ／不幸せ」をもたらす7つの要因である、「はたらく人の幸せの7因子」「はたらく人の不幸せの7因子」の状態を測定。

改装前オフィスのコンセプトは「リビングオフィス」。まさにリビングのようにつろぎながら働けるオフィスということで、タスクチェアを減らし、ソファ席を多数導入していた。一見リラックスできて素敵なオフィスに感じるが、大切なのは日々そこで働く人々の組織文化と合っているか、ということと、働く快適性。あらゆるオフィスに言えることだが、オフィスはあくまで環境であり、その環境を駆動させる人々との相性やありたい姿が合っていないとミスマッチが起き、「見た目は良くても使い勝手の悪いオフィス」となってしまう。

そこで前述した二軸の調査を取り入れながら改装を実施したところ、両軸ともに大幅に改善され、WELL 認証も最高クラスのプラチナを取得することができた。

環境整備と共にオカムラが進めているのが「自治会制度」。働く人々が自分たちの環境を自分たちで統治する仕組みで、100人以下のオフィスであれば全員が何らかの委員に所属する形で運営される。CO-EN LABOでは広報・改善 ICT・美化・WELL・イベント・サプライの6つの委員があり、それぞれにリーダーとメンバーが所属する。予算が必要な要件は拠点の部長クラスが集まる会議で是非を判断される。この委員会で決まったルールで場が自主的に運営され、ゲーム大会やファミリーイベントなど、様々なメンバーによる自主企画が行われ、オフィスが活気づいている。

また、日本出版販売の新規事業である、年間を通して毎日新鮮ないちごが収穫できる植物工場パッケージ・City Farmingをオフィス内に展開すべく CO-EN LABOでも導入。いちごのお世話を多様な部門のメンバーが行っている。あえて部門を超えたメンバーがランダムに当番の組になるようにすることで、普段会話をする事のない者同士がいちごのお世話を通して会話し、挨拶をするようになっている。

オフィス内の課題としてどの時代にも上位に挙げられる課題が「コミュニケーション」であるが、効率化を求められたオフィスの中ではなかなか仕事以上の会話は生まれにくい。組織風土の改善やウェルビーイングなオフィス環境に重要な要素として様々な会話のきっかけを

生む仕掛けが求められている中、いちごのお世話といった「共同作業」はもっとも効果的な施策の一つである。実際に「City Farmingを導入したことで他部門の人との会話に変化が起きましたか?」と問うアンケートでは、78.2%が増えた、と回答している。(減ったはゼロ。)

このように職場のウェルビーイングはオフィス環境の整備だけではなく日々の運営もとても大切で、それらが有機的に交わり駆動することではじめて生み出される。そのためには自治会というような場を主体的に動かしていくメンバーが必要で、環境は会社が用意してくれるもの、という意識では決してうまくいかないのである。私たちオカムラは人が活きる環境づくりをハード・ソフト共に進めていく会社として、これからもまずは自分たちが活きる環境を実証実験し、お客様への提案に繋げていく所存である。

女性活躍推進から全ての人が活躍できる職場へ

五代千加子

鹿児島県志布志市コミュニティ推進課 課長

鹿児島県志布志市志布志町志布志の志布志市役所本庁・志布志支所・・・どこかでご覧になった方もいるのではないのでしょうか。多くの「志」が並ぶこの地が、私の勤務地です。志あふれるまち、志布志市をどうぞよろしくお願いします。

今回いただいたテーマ「職場でのウェルビーイング」に関連し、この場をお借りして本市の女性活躍推進事業について紹介させていただきます。

本市は鹿児島県の東部に位置し、宮崎県との県境にあります。市の6割を森林地が占め、中央部から西部にかけてシラス台地が広がり、土壌を活かしたうなぎの養殖が盛んです。農産物では、県内第2位の栽培面積を誇るお茶、いちご、野菜が生産され、海産物ではハモ・シラス等が水揚げされます。畜産の取組みも盛んで、肉用牛や豚の生産量が多く、県内外で高い評価を得ています。また、南には九州唯一の国際バルク戦略港湾(穀物)に選定されている志布志港があり、運輸業や倉庫業等の企業が立地しています。

しかし、近年の地方行政が抱える課題とされている人口減少や高齢化の影響により、労働人口の高齢化は否めず、市民一人ひとりが生きがいを持って生活できるまちづくりは喫緊の課題です。

本課ダイバーシティ推進グループでは、「志布志市ひとがともに輝くまちづくり条例」に基づき、年齢、性別、国籍を問わずに、市民のみなさんが仕事を通して心身が豊かな生活を送れる支援をする役割を担っています。そのなかでも、女性の雇用形態と若年女性の市外流出を重点課題として、令和元年度より女性活躍推進事業に取り組んでいます。

具体的には、地域女性活躍推進交付金を活用し、令和6年度は「女性の未来共創事業」計画のもと、

- ① 地域の事業所と高校生・大学生の交流会
- ② 地域で働く女性と大学生のワークショップ
- ③ 女性活躍セミナー

の事業を実施しています。

女性活躍とあわせて、本市の課題に若者の流出への対策が求められています。本市は、農林水産業の資源が豊富であるものの、それを専門とする高等学校はなく、大学進学者が多い学校が2校となっています。本市には大学がないため、高等学校から進学する若者は必然的に市外に流出してしまいます。そこで、①②の大学生については、県内の3大学で学生アドバイザーの募集を行い、志布志市との接点をもてるような取り組みを令和4年度から試行しています。初年度より、参加者は多くはないものの、志布志市出身者だけでなく、県外の出身者からも参加があり、さらに、毎年、参加する学生もいます。今年度は、3人の応募がありました。併せて、新たな試みとして、鹿児島大学が実施している課題解決型インターンシッププログラムに受入事業所としてエントリーし、2人の応募がありました。

<高校生と市内事業所との交流会>

本市には、鹿児島県立志布志高校と、学校法人川島学園尚志館高校の2校があります。志布志高校からは普通科の1年生約70人が、尚志館高校からは特進科の1・2年生約30人が参加しています。学生アドバイザーである大学生には、主に「高校生と市内事業所との交流会」において、事業所と高校生の間を繋ぐ年代として、自由に意見を述べてもらいました。本事業の目的は、もちろん将来の若手人材の確保がありますが、参加する事業所には採用を目的とせず、高校生や大学生の考え方やアイデアを共有することで、職場のウェルビーイングに繋がることを目指すよう説明して

います。また、本市の事業に関わった大学生や高校生が、働くことをポジティブに捉え、将来のキャリア形成に役立てて欲しいと願っています。

<鹿児島大学課題解決型インターンシップ>

「まずは市役所から！女性が働きやすい職場環境への提言～全ての人活躍できる社会を目指して～」をテーマに実施しました。インターンシップ生による本市女性活躍推進会議への参加、議会傍聴、本市の主な施設や庁舎の視察、職員へのインタビュー等を通じ、市役所の課題調査を行いました。調査の結果、本市の女性管理職が少ないこと、部署による男女比の偏りがある等の現状を踏まえ、女性活躍のための3段階のアプローチについて次のとおり提案がありました。

【第1段階】性別や身体的な特徴など、誰もが働きやすい職場を目指す。

- ・スロープと多目的トイレの設置場所が、使用しづらい場所にある。
 - ・トイレの入口のカーテンが男女のマークを隠し、分かりにくい。
- 等の施設の課題を改善し、ハード面から誰もが働きやすい職場を目指す。

【第2段階】女性職員の割合を高める。

- ・会計年度任用職員（140人中97人・約7割が女性）を一般職員にする制度の創設により女性職員を増やす。
- ・配偶者のフォローをする男性職員の育休取得人数のみではなく、日数を公表する。
- ・パパママ教室の義務付け、又は推奨による、子育て支援制度を充実させ、志布志市役所を就職先の選択肢に入れてもらう。
- ・育休取得者の代替者、カバーをした職員に対する給付金を創設する。

【第3段階】女性職員のキャリアアップを目指す。

- ・女性管理職を増やし、ロールモデルとすることで後が続きやすくなるようにする。
- ・窓口業務の男女比の偏りについて、窓口業務のカウンター側の配置をローテーション化し、業務を均等化する。また、グループ制を活かし、マニュアル作成により負担を分散する。

今回の提言は、本市庁内「ダイバーシティ推進チーム」に引き継がれ、今年度中にさらに発展させて課長会への提言へ繋げていく予定です。

<女性活躍セミナー>

事業所、地域住民、高校生、大学生等を対象に、誰もが働きたい職場環境づくりについて考え行動するきっかけ作りを目的とし、県内において多様で柔軟な働き方の先進的な取組を行う事業所の講演会をオンラインで開催しています。講演会後は分科会へ移行し、参加者同士の意見交換により同じ目標に向かってがんばる仲間づくりの場を目指しています。

今年度はまだ準備中ですが、令和5年度は、えるぼし認定・くるみん認定等を取得された医療法人・社会福祉グループから講師をお招きし、「誰もが活躍できる職場づくりを目指して」をテーマに、計画有給休暇や男性が育児休暇を取りやすい職場環境、地域の高齢者・外国人の活躍の場の創出等についてお話しいただきました。全て自社での取り組みであり、新卒入社5年以内のスタッフが、他の業務も担いながら担当されていたそうです。やる気のある若手に任せ、対話を重ねて制度として反映し、時代に合わせて柔軟に変えていくこと等の大切なポイントを教わりました。

<女性活躍推進会議>

平成28年に制定された「女性活躍推進法」に基づき、女性はその個性と能力を十分に発揮できるよう女性の意見を取り入れ、市政に反映させ、女性の活躍推進に関する施策推進のために設置された会議です。市内事業所や団体の8人（うち、7人が女性）、一般公募の3人（全員女性）、鹿児島労働局雇用環境改善・均等推進管理官の合計12人の委員で構成されており、委員長は女性です。毎回、委員の皆さんの活発な意見が交わされる会議です。インターシップ生が参加した会議では、委員からインターンシップ生に対し、男性の育休取得についてどう思うか質問がありました。女性のインターンシップ生は、育児と仕事の両立ができないと思っているので、将来夫に取得して欲しいと答え、男性のインターンシップ生も、今は共働きが当たり前なので、育休取得は自然なことであり、子どもが生まれた時には絶対に取りたいと答えていました。

簡単ですが、志布志市の女性活躍に関する事業をご紹介しました。本市においても、受験志望者の減少・若年者の離職率が課題となっています。初めての取り組みとなったインターンシップでしたが、大学生からの提案を通じ、私自身のアンコンシャスバイアスに気付くことができました。やはり、長年勤務すると良くも悪くも馴染んでしまい、違和感に気付きにくくなります。毎年新規採用職員が入庁してきますが、彼らを感じた違和感に職場のウェルビーイングのヒントがあるのかもしれない。私たち管理

職は、積極的に彼らの意見を聞く必要があると思いました。そして、職員同士がお互いの「人となり」を知り、それぞれの個性を生かし活躍できるような「ひとがともに輝くまちづくり」に向けて、これからも仲間と共に、試行錯誤しながら取り組んで参りたいと思います。

公務員とキャリア形成

松島悠史

人事院人材局研修推進課 課長補佐

「自律的なキャリア形成を支援することは、個々の職員のやりがいや主体的に職務に従事する意欲を生み、人材育成はもとより組織の活性化や人材確保の観点からも重要な取組となる。一方で、その実現のためには、キャリア研修やキャリア面談、人事運用における様々な工夫、職員の成長機会の付与や支援など、総合的・体系的な取組が求められる。」これは人事院が出した令和6年度公務員人事管理報告の一節です。

私は今、この人事院という組織で「国家公務員の全体のキャリア形成の支援」という課題を担当しています。国家公務員という領域において、組織の側から“キャリア形成”について考える担当です。本日はせっかく機会いただいたので、この課題に取り組んできて見えてきたものを自分なりに書かせていただければと思っています。キャリアというテーマのスペシャリストの方々がたくさんいらっしゃるこの場所でこのテーマについて書くのは非常に恐れ多いですが、1人の担当者の苦戦の様子として、ご笑覧いただければ幸いです。

1. 組織からのキャリア形成支援とは

組織が、その従業員のキャリアを支援することについては職業能力開発促進法（昭和44年法律第62号）で規定されています。平成28年4月1日に施行された改正職業能力開発促進法では、労働者は自ら職業生活設計（キャリアデザイン）を行い、これに即して自発的に職業能力開発に努める立場にあることが規定され、同時に、この労働者の取組を促進するために、事業主が講ずる措置として、キャリアコンサルティングの機会を確保すること等が求められています。これは民間の事業者に対する規定ですので、公務員は直接の対象にはなっていません。しかし、公務であっても、

人材育成や人材確保、変わりゆく時代の変化へ対応する組織を作っていくうえで、職員のキャリア形成を支援することの必要性が変わるものではありません。特に現在、人材の確保や育成が大きな課題になっている国家公務員の世界では非常に重要なテーマになっています。

2. 新しいテーマではない

しかし、実は“職員の自律的キャリア形成を支援する”というテーマ自体は、公務の世界であっても新しい話ではありません。例えば、平成13年に閣議決定された「公務員制度改革大綱」という文書では、すでに「複雑高度化する行政課題に的確に対応するため、公務員に一層高い能力と資質が求められる中で、職員の能力開発の機会を拡充するとともに、職員が自らの能力を主体的に高めることができる環境を整備することが重要である。」という、職員の主体性に基づく能力伸長の一節が出てきており、また、“部内公募”を進めることで「職員が能動的に自らの能力を活かせるポストに応募できるようにする」ことまで述べています。また、“キャリア形成支援”という言葉も、例えば、平成27年度の人事院で有識者を招いて開催された「公務における人材育成・研修に関する研究会」の報告書においては、はっきり「職員のキャリア形成支援」として、その施策の必要性を訴えられています。

3. 何が難しいのか

このように、公務における自律的キャリア形成支援はここ数十年にわたり、繰り返しその必要性が議論されており、また実際に取り組みも進んできてはいます。しかし、どうでしょうか？皆様の中で、公務の世界でキャリア支援が進んでいるというイメージを持っている方はいるでしょうか。むしろ、逆のイメージを持っている方のほうが多いのではないかと想像しています。実際、令和5年に内閣人事局が国家公務員6万人を対象に行ったアンケート調査において、離職意向を有する職員にその理由を聞いたところでは「自分にとって満足できるキャリア形成ができる展望がない」が

半数以上を占め、ダントツのトップの理由になっています。

では、ここまで長年重要であることが指摘されながら、いまだに課題であり続けるのはどういう原因があるのでしょうか。私が担当として、いろいろな方と議論していく中で見えてくる、公務のキャリア形成支援を進める“難しさ”のご意見をいくつか紹介します。

A 「行政機関においては重要だが誰もがやりたがらない仕事がたくさん

ある。自律的な選択だけではそういうポストに人が集まらなくなる。」

B 「職員（特に若手）については、今思っている“やりたい仕事”だけでは可能性も能力も広がらない。行政機関においては多様な分野を扱う

必要があり、視野を広げるキャリアも経験して欲しい。」

C 「人事と現場が遠い。人事が課題感を持っていてもそれを現場への共有が難しい。逆に現場からすると人事権があるわけではないので、自

分のところで職員のキャリアを考えるとということがよくわからない。」

上記はいずれも「そんなの民間企業も一緒だよ」と言われてしまうものかもしれません。実際そのとおりではあるのですが、一方で、例えば報酬体系や人事制度を変えることの硬直性(法律を変えないといけないことも)や、組織規模、仕事の向かう先やその責任が国民に対してのものである点などで、公務特有の難しさになっている部分も確かにあります。

4. これからの方策

では、そのような課題どのような手を打つべきなのでしょう。もちろん、報酬体系も含めた人事制度全体の設計など、そもそもの部分において検討すべき事項がたくさんあるかと思いますが、ただ、今の構造の中でも、やれること、やらないといけないことがたくさんあるように見えています。その中でも特にポイントだなと思っているのが「キャリアに関してのコミュニケーションの仕組化」です。

上記の“難しさ”でも表れていますが、組織の側には組織から見た必要性や都合があり、それがあっても自体は何も悪いことではありません。一方で、その都合ばかりを考え、伝統的な「人事は絶対」という信仰に甘えて、個人の意思を顧みるコストを削ってしまうと、組織としては続かない状況に来ているということかと思っています。その際、様々な方と議論して思うのは、組織の都合と個人の都合という要請は実は、必ずしも衝突するものではなく、現状ではただすれ違っているだけであることが非常に多いです。例えば、上の難しさで書いたBについて、人事側は経験を広げてほしいと思っているところ、職員側でも「自律的なキャリア形成でキャリアプランを、と言われてもやったこともないような仕事については考えられない」という声は、実はかなり多く聞きます。人事課が決める異動であっても、その職員の意向を知ったうえで、「こういう理由でこのポスト」ということが伝わるだけでも職員の主体性や組織と職員の信頼関係として違った結果

になっていきます。

また、その際に重要なこととして、「こういうことが大事（有効）」と言葉でいうだけではなく、それを具体的な仕組みとして形にしていくことでもあるかと思います。手前の話で恐縮ですが、今年度から各府省でキャリア支援を担うことが期待される職員に対してキャリアコンサルタント資格取得を支援するプログラムを始めました。これは、各府省でキャリアコンサルタントをしてほしいということだけではなく、そういった人材を中心に各組織で各府省なりの「仕組み」を作ってほしいという趣旨で開始したものです。こういった具体的な形を今後も続けて、公務全体でキャリア支援の波が形になっていけばいいと考えています。

おわりに

最後に、上述のように、いろいろと悩みが多いなか、頑張っています。これをご覧になった方で「もっとこうしたほうがいいのに」や「同じように悩んでいます」など思われた方がいらっしゃれば、一度お話したいので、ぜひお気軽ご連絡ください。

<参考資料>

1) 公務員制度改革大綱

<https://www.gyokaku.go.jp/jimukyoku/koumuin/taikou/honbun.html#2-2-3>

2) 厚生労働省「セルフ・キャリアドッグ」導入の方針と展開

<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11800000-Shokugyounouyokukaihatsukyoku/0000192530.pdf>

3) 内閣官房内閣人事局

令和5年度国家公務員の働き方改革職員アンケート結果概要

https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/pdf/20240802_siryou.pdf

経営領域におけるウェルビーイングの活用と
実務的「流行」に対するクリティカルな提言

柳淳也

1. ウェルビーイング経営におけるウェルビーイングの計測と利用

「毎週月曜日の朝に幸福度アンケートがあるんです」

先日、LGBTQ 研修を行った企業の担当者と雑談していると、ふいにウェルビーイングの話になった。その企業ではウェルビーイング経営なるものを掲げており、ウェルビーイングに対する理解を深め、他の同僚の事例などを学ぶことで、ウェルビーイングな状態になるという指針を掲げ、様々な施策に取り組んでいる。その一環として幸福度調査という、簡単な5項目（各7段階）程度のウェルビーイングに関するアンケートを定期的に実施しているらしい。

「私もちょっとアンケートに関わっているんですけど、これでいいのかな？とは思っていて。でも企業としてはKPI（重要達成度指標）が必要だから」

とその担当者はぼやいた。

昨今、株主・投資家をはじめとしたステイクホルダーにIR情報として、ウェルビーイング・レポートを報告する企業が増えた。多義的なウェルビーイングに関する取り組みのなかで、従業員のウェルビーイング・アンケートのスコアを提示している企業も存在する。こうした企業の計測・報告を明文化する取り組みは、従業員のウェルビーイングを軽視し、企業利益を過剰に重視してきた過去への反省と、そうした状況を反映した倫理的配慮が重要視される社会の機運とともに、ウェルビーイングの推進が企業の収益性へポジティブに働いているという研究成果に基づいている（Guest, 2017）。

2. 経営領域におけるウェルビーイング研究の展開と実践における個人化

経営学領域でも、30年ほど職場におけるウェルビーイングの蓄積はあるが、近年の企業や行政でのウェルビーイングの「流行」やその活用のされ方に対して思うことがないわけではない。人的資源管理領域を中心にウェルビーイングに関する研究が、ここ数年で爆発的に増加してきた。その結果、従業員を受動的な職務条件の受け手とみなす視点から、職場でも職場外でも、従業員が同僚への働きかけなどを通して、ウェルビーイングに影響を与える能動的な主体であるとみなす視点へと移行してきたことは重要である（Sonntag, 2023）。そうした意味において、自分がどの程度ウェルビーイングなのかに関して自己の状態を定期的に振り返り、知ることは確かに重要である。

しかし、こうしたアンケートへの回答が従業員に与える心理的・時間的な負荷をどの程度考慮しているのか疑問である。「幸せです」と回答しなければならないのでは（あるいは、そう回答しておけばよいのでしょ）という感覚で回答している従業員や、匿名性や非強制性が担保されていない状態で正直な感情・状態を回答することに尻込みする従業員もいるだろう。

3. 個人主義的観点を超えて：日本の企業への実践的な提言

表面的なアンケートを定期的に答えさせて、ウェルビーイングに関する数値が上がった下がったと一喜一憂する前に、企業側はやるべきことがある。経営学のウェルビーイングの研究蓄積からは、従業員に自律性（すなわち、仕事をどの程度自分でコントロールできるのか）があること、学習の機会を得ること、職務内容の多様性がある状態が、職場でのウェルビーイングに不可欠であることが明らかになっている（Sonnentag, 2023）。

しかし、多くの企業のウェルビーイング施策では、こうした研究の結果を活用した具体的な施策がなされているようにはみえず、ウェルビーイングにまつわる研修や従業員間でのコミュニケーションの問題に過度に焦点をあてて施策を実施しているように見受けられる。

ウェルビーイングを従業員間の人間関係や個人のマインドセットの問題のみに矮小化し、表層的なアンケート調査での数値上の向上を企業レポートで外部のステイクホルダーにアピールするのではなく、意味ある職場のウェルビーイング向上を目指すべきである。

<参考文献>

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, 27(1), 22-38.

Sonnentag, S., Tay, L., & Nesher Shoshan, H. (2023). A review on health and well-being at work: More than stressors and strains. *Personnel Psychology*, 76(2), 473-510.

【書評】『生徒の心に寄り添う進路指導の言葉かけ

—キャリア・カウンセリングの視点を生かして—』

『生徒の心に寄り添う進路指導の言葉かけ
ーキャリア・カウンセリングの視点を生かしてー』
(三村隆男 (編著) 東洋館出版社 2024)

<https://www.toyokan.co.jp/products/5448?variant=47855551283433>

永作稔 (十文字学園女子大学)

学校におけるキャリア・カウンセリングは、進路指導やキャリア教育を進めていくうえで、欠かすことのできない、中核的な教育活動のひとつです。

しかし、読者のみなさんもお承知のとおり、国立教育政策研究所(2020)の学級・ホームルーム担任への調査では、「キャリア・カウンセリングを実施している」と回答した教員の割合は、中学校で15.4%、高等学校で21.0%にとどまっています。ただし、これが「生徒の進路相談を行っている」という項目では、中学校で85.8%、高等学校で84.1%となるから不思議です。なぜなら、進路相談をシンプルに英訳すれば career counseling になるからです。

このような乖離が起こっているのはなぜでしょうか。おそらくですが、そのひとつの原因に【カウンセリング】という言葉と【相談】という言葉の間にあるズレがあるように考えられます。【カウンセリング】というと、たとえその前に「キャリア」という言葉がついていてもどこか専門的で治療的なニュアンスが付随するのかもしれませんが。一方で、【相談】というと日常的で教育的な指導やケアの一環であると感じられるのではないのでしょうか。

さて、前置きが長くなりました。

今回ご紹介するのは『生徒の心に寄り添う進路指導の言葉かけーキャリア・カウンセリングの視点を生かしてー』という三村隆男先生の編著です。本書は2部構成になっており、第一部は三村先生による進路指導とキャリア教育におけるキャリア・カウンセリングの解説です。第二部は多くが日本キャリア教育学会の会員でもある現場の中学校、高等学校で教育実践を行われている先生方による事例解説になっています。

1部でも2部でも、2部の事例のどこからでも読み進められる構成になっていて、いずれもなるほどと納得しやすく、読みやすい文章、内容に仕上がっています。こんな生徒がいて、どうかかわったらいいのかなと感じたときに、辞書のように使うのもよいでしょう。

次に本書の内容で、これは良いなと感じたところをいくつか紹介します。

まず三村先生が書かれている第一部では p.16 に「キャリア・カウンセリングの機会として最も重要なのは、入学当初によって行われるものなのです」という一文です。なぜ、入学当初なのか。それは本書をぜひご覧いただきたいと思います。私は、キャリア・カウンセリングで何を支援するのかといえば選択することと適応することだと考えています。その考えを前述の一文は端的に言い表していると感じました。

そして、さまざまな先生方が書かれている第二部では p.60 の坂井百合子先生が書かれたところが良いなと感じました。「志望校が学力に合わない」と担任に言われましたが、変えたくありません」と訴える生徒にどう対話を進めるかという最初の一言です。「担任の先生とのやり取りでもやもやしているのですね。もう少し詳しくきかせてくれませんか？」と書かれています。この一言(2文)がカウンセラー視点で何が優れているかという、まずひとつに「〇〇な出来事があって、××な気持ちなのですね」という共感的理解からはじまっていることが挙げられます。こういわれたら、生徒はきっと「そうなんです!(わかってもらえた)」と言いたくなることでしょう。関係構築が良い方向に進む一言目です。つぎに、「もう少し詳しく聞かせてくれませんか？」と質問することで、「早わかりしない、わかったつもりにならない」というカウンセリングの基本が押さえられています。まさにプロフェッショナルな対話の始まりだと感じました。

どうして坂井先生はこの一言から言葉かけを始めようと思われたのかということも、本書を読むとよくわかります。この点はぜひ本書を手にとってご覧いただきたいと思います。

最後に、冒頭で不思議と評したキャリア・カウンセリングと進路相談の実施率の乖離について触れたいと思います。たしかにこの乖離は、日本の学校教育の現状をよく表している気がしています。進路相談はしているけれどもキャリア・カウンセリングはよくわからないという心の声が、データから聞こえてくるかのようです。しかしながら、本書を読み進めていけば、そうした考え方は誤解であり、教師が丁寧に寄り添い、言葉かける対話がキャリア・カウンセリングなのだということを理解できることでしょう。なぜならば、教育現場の第一線で活躍されている先生方が、キャリア・カウンセリングの視点を生かした言葉かけについて「こうすればいいのではないですか」「こういうやり方もありますよ」と具体的に例示されているからです。本書が、日本の学校のキャリア・カウンセリング普及に一筋の光となって差し込んでいくことを願ってやみません。

【書評】『産学連携における大学初年次キャリア教育―地元企業交流を通じた自尊感情の醸成―』

『産学連携における大学初年次キャリア教育―地元企業交流を通じた自尊感情の醸成―』

(新居田久美子 神戸学院大学出版会 2024)

https://kobegakuin-human.jp/news_topics/publication2024_niida/

高丸理香 (お茶の水女子大学)

本書は、著者が担当する大学初年次(1年生)向け科目に、地元企業へのインタビューを組み込んだキャリア教育プログラムの実践と、その効果について分析したものである。本書の半ばで「PBL学習を実施する教員は、実はアクティブラーニングは、まったくもって生易しいものではないことを理解している(p.126)」とあるように、全体を通して、いかに実践するかを試行錯誤する等身大の著者の姿に触れることができ、キャリア教育科目を担う教員であれば共感を覚える内容だと言えよう。

本書は、第1章(キャリア教育と近接する専門領域)にて、キャリア教育にまつわる文教政策の概観を踏まえて、思考力と共創力に着目した教育プログラムの必要性を説いたのち、第2章(大学教育にけるキャリア教育)でキャリア教育プログラムの実践を行い、その成果を第3章(学習成果)と第4章(評価)で分析している。これらの分析結果は、第5章(AI時代の大学初年次キャリア教育に期待されるもの)および第6章(社会から必要とされる人材とは)で考察されたのち、第7章(産学連携が果たす役割)の産学連携に向けた提言で結ぶ構成となっている。

その特徴として、全体を通して、幅広い話題提供があり、多角的に教育プログラムを模索した形跡がうかがえることがある。たとえば、「正解がいくつもある時代」に「自分たちで解をつくっていく力」が必要であり、「脱・正解主義」で人材を育成すること(p.33)や、大学生の初年次だからこそ「学生が成功するための舞台を用意する」必要性(p.41)を説き、高等教育に求められる6つの責務(①専門教育科目の専門知識と実践的能力、②言語能力やリベラルアーツ領域にまたがる幅広い教養、③社会で活躍するための基本的能力の醸成、④生涯学習を通じたキャリアコミュニティの育成、⑤問いを立て、問題を解決し、イノベーションを創出する力、⑥社会

課題に立ち向かうシチズンシップ)を提示するなど、キャリア教育プログラムに対する熱意が伝わる。

しかし実のところ、本書の最も興味深い点は、やや教科書的な文章のなかにちらほらと隠されている本音と、思わぬ成果への悦びが聞こえるところにあるように思われる。2022年後期のコロナウィルス第8波の最中、中小企業家同友会を巻き込み、学生による地元企業7社へのインタビュー調査を実現させ、いよいよ成果報告という局面で、学生・教員ともにコロナに罹患し、リハーサルなしのぶっつけ本番の成果発表会というハプニング。ところが、教員に頼れない状況に直面した学生は、主体的に協働して発表会を成功させ、産業界からも多くのフィードバックを受けるという嬉しい結末となり、さらに、分析すると「自己調整学習の面から奏功した」(p.48)という考察(オチ)は、臨場感をともに味わった気分させられる。それだけに、学術的な説明が網羅的であることよりも、この臨場感あふれる実体験を前面にだした事例をもっと聞きたかった、という思いが残る。

学生の成果資料や産業界からのフィードバック資料を惜しみなく公開している点は、実務家教員だからこそ出来得ることである。プログラム実践の当事者として、多くの資料に込められた声を伝えることから見えてくる示唆もあるのではないだろうか。

■

【お知らせ】 学会への寄贈図書一覧 (2024年8月~10月)

以下の図書につきまして、著者より本学会にご寄贈いただきました。ここに感謝申し上げます。

- ・松為信雄(著)『キャリア支援にも基づく職業リハビリテーション学—雇用・就労支援の基盤—』ジヤース教育新社、2024年

<https://www.kyoikushinsha.co.jp/book/0694/index.html>

- ◇日本キャリア教育学会ニュースレターは、日本キャリア教育学会情報委員会が発行し、特集テーマに沿った記事を会員の皆様にお届けするものです。
- ◇会員の皆様のメールアドレス確認・登録を継続的にしております。身の回りの会員でニュースレターが届いていない方がおられた場合、学会事務局 (jssce-post@as.bunken.co.jp)宛に受信用メールアドレス

から登録申請していただきますよう、お伝えください。

- ◇ニュースレターに対する皆様のご感想・ご意見・ご提案を随時お待ちしております。情報委員会 (jssce-ic@googlegroups.com) までお気軽にご連絡ください。
- ◇キャリア教育関連の著作を発刊・発表した会員は、是非とも学会事務局まで献本いただければ幸いです。学会ウェブサイト上に書名と著者名を掲載した上で、書評欄で取り上げさせていただきます。
- ◇文中敬称略

日本キャリア教育学会情報委員会 発行
委員長：京免徹雄 副委員長：家島明彦
委員：市村美帆、高丸理香、竹内一真、
橋本賢二、本田周二、松尾智晶、
丸山実子、三保紀裕
