

# キャリア自律を支援するための効果的なフィードバック技法

職業能力開発総合大学校 キャリア形成支援ユニット 石田 百合子

## 1 はじめに

職業能力開発に携わる皆さんであれば、「キャリア自律」という言葉は、一度は耳にしたことがあるのではないだろうか。しかし、具体的にどのようなことを指すのか分かりづらいと感じている方や、転職を重ねながらキャリアアップする人の姿をイメージし、あまり自分とは関係ないと思う方もいらっしゃるかもしれない。

キャリア自律とは、簡単に言うと「今後の自身のキャリアをどう形成していくかを主体的に考え、そのための行動をすること」である。そういう意味では、自らキャリアチェンジやスキルアップの必要性を感じ、新たな技術・技能を身につけようと職業訓練に入られた訓練生の方々は、キャリア自律を実践している方だといえよう。一方で、訓練終了の時期が近づいても就職活動を始められない、徐々に職業訓練に対するモチベーションが下がってしまった訓練生に遭遇することもあるのではないだろうか。実は、一人一人が自分のキャリアを考え、自ら行動できるようにするには、個人の努力だけに頼るのではなく、どんな支援やしきみが必要かを検討し、環境整備することも重要なポイントなのである。

そこで本稿では、キャリア自律が求められる背景とその変遷を概観したあと、個々のキャリア自律を支援する手段のひとつとして、企業の人材育成、職業訓練や就職支援の現場で活用できる、効果的なフィードバック技法を、いくつかご紹介したい。

## 2 なぜキャリア自律が求められているのか

### 2.1 キャリア自律とは

ここで改めて、「キャリア自律」の定義を確認してみよう。元々、キャリア自律は米国で1990年代半ばごろから提唱されている概念で、日本でも2010年ごろから、徐々に、企業でのキャリア研修やキャリア相談などの施策を導入する際の考え方として用いられるようになってきた。

堀内・岡田(2009)は、キャリア自律に関するさまざまな知見から、「自己認識と自己の価値観、自らのキャリアを主体的に形成する意識をもとに(心理的要因)、環境変化に適応しながら、主体的に行動し、継続的にキャリア開発に取り組んでいること(キャリア自律行動)<sup>[1]</sup>」と定義している。つまり、自分のキャリアは会社や人任せにせず、自ら責任を持つという自覚をもつということ、そして、社会の変化を見据えつつ、自ら動き、継続的に学び続けることが求められるということになる。

ここでいう「自律」とは、花田・宮地(2001)は自律の状態にある個人のことを「他者のニーズを把握し、それとの調整をはかりながら、自分自身の行動のコントロールを行い、自らを律しながら、自己実現を図ることのできる人材<sup>[2]</sup>」であると述べている。つまり、自らのキャリアを独りよがりではなく、社会、企業、家族をはじめとする周囲の人々と調整をしながら考える姿勢が必要であるといえる。

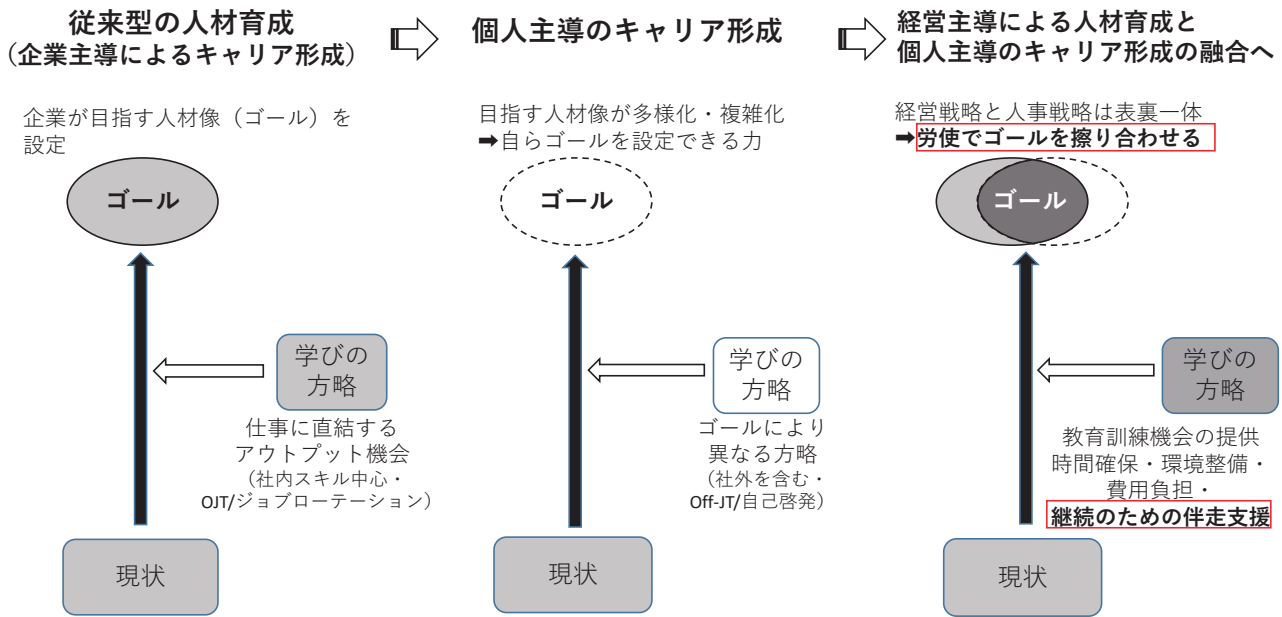


図1 企業における人材育成・キャリア形成支援の変遷

## 2.2 キャリア自律が求められる背景と変遷

次に、キャリア自律が求められる背景をみていこう。従来の人材育成は、終身雇用、年功序列賃金制度、新卒一括採用などの雇用慣行のもとで、ジョブ・ローテーションや **OJT** を中心に、人材育成が行われてきた。図1の左図に示すように、企業主導で目指す人材像（ゴール）が作られ、企業が用意した人材育成のしくみを受け入れることで、自ずと個人のキャリア形成もなされていた。

しかし、**2000**年代に入ったあたりから、これまでの雇用慣行が崩壊しはじめ、企業主導で目指す人材像（ゴール）を明示することが難しくなり、人材育成のしくみ自体も見直しが迫られるようになった。これらの背景には、グローバル化や **IT** 化による、事業環境、産業構造や顧客ニーズの変化のスピードが加速していることが挙げられる。**VUCA** という言葉に代表されるように、社会環境が複雑化し、未来の予測が困難で不確実な時代のなかで、企業もこれらの状況に柔軟に対応するため、事業再編による人員整理、外部人材の積極的活用の必要がでてきた。また少子高齢化等の影響もあり、出産、子育て、介護、病気治療と両立しながら働く人も増加し、働くことに対する個人の価値観も多様化していることも関係している。

そこで **10**年ほど前から出てきたのが、図1の中

央に示す「個人主導によるキャリア形成」、つまりキャリア自律へとつながる考え方である。しかし、この考え方が出た当初は、いきなり自律と言われても何をしてよいかわからない、キャリア自律を支援することが従業員の離転職につながるのではないかと懸念など、個人も企業も具体的に取り組むことに対して、やや消極的だった印象がある。

## 2.3 今後の人材育成・キャリア形成支援の方向性

図1の右図は、今後の人材育成、キャリア形成支援の方向性を示したものである。前述の個人主導のキャリア形成の考え方が出始めた時期に、職業能力開発促進法が改正され、労働者に対しては自発的な職業能力の開発及び向上、事業主に対しては従業員へのキャリアコンサルティングの機会確保と能力開発の支援の実施を求めることが追加された。

続いて、2020年にだされた経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～」では、経営戦略と人材戦略の連動や、人材戦略として目指すべき姿と現在の姿の定量的な把握の必要性<sup>[3]</sup>が示されている。

さらに、2022年の厚生労働省「職場における学び・学び直し促進ガイドライン」では、労使による学び・学び直しの方向性・目標の共有と擦り合わせ、伴走支援の必要性について言及されている<sup>[4]</sup>。

これらのことから、今後の人材育成、キャリア形成支援においては事業主（使用者）と労働者、上司と部下の対話を通じ、ゴールの擦り合わせや学びの継続のための支援が不可欠であることがわかる。

### 3 キャリア自律を支援するための効果的なフィードバック技法

#### 3.1 フィードバックを行う目的

前章では、キャリア自律が求められるようになった背景・変遷と、今後の人材育成、キャリア形成支援には事業主と労働者、上司と部下との対話がかぎになることを確認した。そこでここからは、キャリア自律を支援するための効果的なフィードバックについて考えてみたい。

職場、家庭、趣味、地域活動において、どんなときにフィードバックが行われているかを思い浮かべてみてほしい。職業訓練であれば、装置や工具を使った作業場面が、就職支援であれば、面接の練習場面や訓練生が作成したジョブ・カード、履歴書や職務経歴書の添削場面がまず思い浮かぶのではないだろうか。子育て中の方であれば、子どもが自転車を練習する場面や、宿題に取り組む場면을思い浮かべる方もいるかもしれない。

このようにフィードバックは、日常生活のさまざまな場面で行われている。そしてこれらの共通点は、フィードバックをもらった相手が「より良い方向へ動機づけされ、次に向かえるようにすること」を目指していることである（図2）。

#### 3.2 フィードバックの基本形

ここでは、フィードバックの基本形である2つの型を紹介する。既にご存じの方も多いと思うが、日頃行っているフィードバックで、自分はどの型を使っていることが多いかを振り返る意味で確認してもらえると幸いである。

##### サンドイッチ型

最もよく使われるフィードバックの方法である。最初にポジティブな内容を伝え、次にネガティブな内容を指摘し、最後にもう一度ポジティブな内容を

#### 何のためにフィードバックをするのか

・職場：  
組織、個人の目標達成、モチベーション向上、ふり返りによる人材育成、業務スキル・能力の向上

・就職支援：  
就職決定、技能・スキルの向上、ふり返りによる自己理解・キャリア目標の設定

フィードバックをもらった人が、より良い方向へ動機づけされ、次に向かえるようにするため（≠答えを教える、指示をする）

自分でどうするか考え、自ら動けるようになる（自律型人材）

図2 フィードバックを行う目的

伝えるという流れで行う。フィードバックをもらう人のモチベーションが下がりにくいメリットがある一方、指摘した点が記憶に残りづらい場合がある。

##### SBI型

「状況：*Situation*」→「行動：*Behavior*」→「影響：*Impact*」の流れで行う。より具体的に指摘をしたいときに有効であるが、十分な信頼関係が気づけていない段階で行うと、批判されたという印象が強く残る場合がある。

上記以外にも、フィードバック対象者自らが良かった点、改善点をふり返るきっかけを与え、取り組むべき行動を自分で考えるよう促す「ペンドルトン型」という方法もある。

#### 3.3 「既にできていること」にフォーカスしたフィードバック

前節の基本形を使って、相手がよりよい方向に自ら進めるようであれば問題はない。しかし、フィードバックを行う場面や相手の状況によっては、この基本形だけでは、行動を促すことが難しい場合がある。例えば、1章で示した就職活動を始められない、訓練に対する意欲が低下しているケースなどである。こういう場合、どうしても問題点に目がいってしまい、フィードバックする内容もネガティブなものになりやすい。そのことで、負のループにはまってしまうケースも少なくない。

そんなときに活用したいのが、ソリューション・フォーカスト・アプローチ (**SFA**) である。**SFA** は、ブリーフセラピーという心理療法の1つである。ブリーフセラピーは短期療法ともいい、問題の原因を個人病理に求めず、問題は他者との関係 (相互作用) のなかで維持されているという見方のもと、コミュニケーションの変化を促して問題を解決しようとする<sup>[5]</sup>。**SFA** は「できていない」ことではなく、「既にできている」ことにフォーカスするのが特徴である。一般的なフィードバックとは少々異なるため、違和感を覚える方もいるかもしれない。しかしできていることにフォーカスすることで、問題解決に向けて自分もつ力を引き出し、できないという悪循環を断ち切り、好循環を回すきっかけにつながる。

ここでは、**SFA** で用いる主なコミュニケーションの方法を5つ紹介する。

#### コンプリメント

相手を認め、ねぎらい、賞賛する。自分の長所や解決に向けて、既にもっている資源に気づかせる。

例：毎日お仕事で疲れているなか、お母さんの話を聴こうとするだけでも、なかなかできることではありませんよ。

#### リフレーミング

ある出来事に対する意味づけ (枠組み = フレーム) の仕方を変える。

例：(相談者) 今度こそ、クラスの子に話しかけようと近くまで行ったけど、できなかった。(フィードバック) 話しかけてみようと思ったことが、解決に向けての第一歩ですよ。

#### スターティング・クエスチョン

うまくいっていないこと (問題) に焦点化しすぎてループする場合に、問題が解決した未来の状態をイメージしてもらう。

例：今後、どのようなことが起きたら、いまここで相談してよかったと思えますか？

#### スケーリング・クエスチョン

現状理解、印象、予想を0から10の尺度で示してもらう。数字自体は大事ではなく、例えば3をつけたのであれば、なぜ3と答えたのかを尋ねる。

例：「最悪な状態」が0で、「理想の状態」を10だとしたら、いまはどのくらいですか？

#### コーピング・クエスチョン

大変な状況下で、どんな対処行動 (コーピング) をしてきたのかを尋ねる。どんなに難しい問題も、人は必ず何らかの対処を行っている。これまでの経験をふり返ることで、解決に向けたヒントや気づきを促したり、相手への敬意を伝えることにもなる。

例：ワンオペでの育児で大変ななかで、どのように対処されてきたのですか？

なお、対象者のモチベーションや意欲の低下の原因によっては、医療や心理の専門家の介入が必要な場合もあるので、その点は留意していただきたい。

## 4 まとめ

本稿では、今後の人材育成・キャリア自律支援の方向性と、これらの場面で活用できるフィードバック手法を紹介した。職業訓練や就職支援の場面だけでなく、施設内での指導員の技能・技術、指導力育成の場面においても、何らかのヒントになれば幸いである。

#### 〈参考文献〉

- [1] 堀内泰利, 岡田昌毅 (2009) キャリア自律が組織コミットメントに与える影響. 産業・組織心理学研究, **23** (1): 15-28
- [2] 花田光世, 宮地夕紀子 (2003) キャリア自律を考える: 日本におけるキャリア自律の展開. *CRL REPORT*, **3**: 1-14
- [3] 厚生労働省 (2022) 職場における学び・学び直し促進ガイドライン. <https://www.mphlw.go.jp/content/11801000/000957888.pdf> (参照日 2024.3.15)
- [4] 経済産業省 (2020) 持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～. [https://www.meti.go.jp/shingi\\_kai/economy/kigyo\\_kachi\\_kojo/pdf/20200930\\_1.pdf](https://www.meti.go.jp/shingi_kai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf) (参照日 2024.3.15)
- [5] 日本ブリーフセラピー協会編 (2016) *Interactional Mind* Ⅷ (2015). 北樹出版, 東京