

自律的キャリア形成に関して

2018年1月30日

花田光世

キャリアリソースラボ

慶應義塾大学

キャリア自律とは

1. 単なるワークショップの実施で対応するものではない
2. 新しい働き方をベースとする人事の仕組み
3. 組織の人事の仕組みと運用の変化が必然
4. 新たな専門職種による仕組みの展開
5. 管理職の管理スタイルの変化を
6. 1人ひとりの働くマインドの変化
7. 仕事を実践する能力の考え方の変化
8. 中堅のモチベーションダウンに対して
9. シニアの働き甲斐と管理職のポストオフ
10. 長いライフキャリアを前向きにとらえる工夫を

最近の人事の変化の中で

- **ASTDがATDに名称を変更⇒重要な名称の変更**
- Google・GAP・GEといった企業でのパフォーマンスマネジメントの変化⇒ **短期的な結果主義より成長と協力**
- ジョブマッチング・タレントマネジメント型でない、キャリアコンピタンス／人間力系の日常での支援 ⇒ **任用より成長支援**
- キャリア自律を促す職業能力開発促進法の改正とキャリアコンサルティングの義務化⇒ **新たな日本における法律改正**
- キャリアコンサルティングを具体化するセルフ・キャリアドックの新たな展開（指針化に向けた動き） ⇒ **改正法を具体化する活動**
- 目標管理面談とキャリア面談を実施するにあたって、目標管理の仕組みの改編と、自己申告ベースとは一線を画す成長軸をどう、目標管理やキャリア面談に組み込むか⇒ **人事の運用の変更**
- 教育カリキュラムの内容の変化⇒ **特に階層別研修の見直し**
- ポストオフと雇用延長の難しい調整⇒ **新しい人事の仕組みの導入**
- これからはキャリア自律・ダイバーシティは戦力として人材開発と活用に（ポストオフでもダイバーシティ支援でもキャリア自律でも…） ⇒ **自己啓発から具体的な成長と組織の活性化**

米国の企業内教育の団体の名称変更

個々人の持つ多様な力の開発と組織が必要とする特定スキルの教育訓練の新たなバランスへのシフトに

米国で最大規模の企業内教育の団体の名称が2015年に

- ASTD(American Society for Training and Development)から
- ATD (Association for Talent Development)に変更
- Training (訓練) からTalent Developmentへ変化
- Trainingは標準化されたJob,Talent Developmentはより個性化を発揮する仕事いわば職能的に…
- それは企業が必要とするスキルの訓練から個々人が持つ多様な力の発揮への視点のシフト
- ⇒教育訓練の活動がCCの領域に近づいてきている

最近の人事の変化の中で

- ASTDがATDに名称を変更⇒**重要な名称の変更**
- **Google・GAP・GEといった企業でのパフォーマンスマネジメントの変化⇒短期的な結果主義より成長と協力**
- ジョブマッチング・タレントマネジメント型でない、キャリアコンピタンス／人間力系の日常での支援⇒**任用より成長支援**
- キャリア自律を促す職業能力開発促進法の改正とキャリアコンサルティングの義務化⇒**新たな日本における法律改正**
- キャリアコンサルティングを具体化するセルフ・キャリアドックの新たな展開（指針化に向けた動き）⇒**改正法を具体化する活動**
- 目標管理面談とキャリア面談を実施するにあたって、目標管理の仕組みの改編と、自己申告ベースとは一線を画す成長軸をどう、目標管理やキャリア面談に組み込むか⇒**人事の運用の変更**
- 教育カリキュラムの内容の変化⇒**特に階層別研修の見直し**
- ポストオフと雇用延長の難しい調整⇒**新しい人事の仕組みの導入**
- これからはキャリア自律・ダイバーシティは戦力として人材開発と活用に（ポストオフでもダイバーシティ支援でもキャリア自律でも…）⇒**自己啓発から具体的な成長と組織の活性化**

GEをはじめとする米国企業の「評価」軸の激変

- 目標管理を中心とした短期的成果主義重視の方針の見直し
- きめの細かいグレーディング（序列）と相対評価（業績・成果の相対評価）をベースとしたレーティングの見直し
- グレーディングはより簡素に、相対評価は他者との業績の差ではなく、個々人がもつ力の発揮によるレーティングの簡素化
- 評価を年一回の決められた期間における面談中心から、より頻繁に多様な会話の機会を設けることへのシフト
- GE, GAPではこの会話の機会をConversationという表現に：可視化された指標ではない、個々人のもっている多様な可能性や力の日常活動での把握
- Googleでは努力とチャレンジと自己成長が新パフォーマンスのキーワードに
- さらにSocial Capital（関係性資産、信頼される力）の重視にシフト
- GEではセッションCの廃止

キャリア作りで重要な力：三つの力

- キャリア作りで対象となる多様な力
- マーケットバリューは流動化する労働市場において、客観的な指標をもとに、一般的な労働市場において評価される力、具体的な組織においての力の発揮を保証するものではない
 - ⇒資格、職歴、過去の業績、職務・業務対応力
- エンプロイアビリティはどのような組織においても力を発揮でき、組織に貢献できる力、どちらかという幅広い職能、職掌のベースがあることが望ましい
 - ⇒ハイパーフォーマー、プロフェッショナル：人的資産管理
- **キャリアコンピタンス**はどのような局面・状況にあっても自らのキャリアを構築できる力。特に修羅場や困難な状況にあっても、成長やチャンスの拡大に向けた行動の発揮を行うことのできる力：**当事者意識・責任・実践を！**
 - ⇒メタコンピタンス、人間力、回復力、あきらめない力、期待を持てる力、持っている力やスキルをうまく発揮する力（Work Effectiveness Competency）はこれらの構成要因
 - ⇒多様な資源の獲得と拡大、そして資産化に向けた対応ができる力、豊富な資源の保有には、準備とオープンマインド、能動性

どのような状況にあっても、自分を見失わず、自分を継続的に高め続ける力： 人間力・キャリアコンピタンス(人間力をキャリア形成の分野で発揮する力)

- ① **能動的対処**：自分の頭で、対象をフォーカスし、それに向けて決断し、コミットし、行動している
物事に能動的・前向きに対処し行動できるか、自分の頭で考え、重要なことにフォーカスし、それを実践する決断ができ、実行にコミットできるか、変化をチャンスととらえ、自らチャンスを作りこく能動性
- ② **周囲への配慮と関わりあいと信頼を獲得**：ネットワークを持ち、他者や自己の役割理解ができていたか？
相手や相手の状況や立場を理解でき、かかわりあい、関係を構築し、協調して問題解決ができること、又ネットワークやチームに参加し、維持することのできる力
相互支援を行い、相手を価値ある存在として認め、相手の可能性や成長をサポートできる力。相手から感謝され、信頼関係を構築できる力
- ③ **オープンマインド**：フレキシブル、柔軟に対応し、自己変革ができる、アンラーニングもできる
柔軟な対応力を持ち、多様な可能性を追求できる力、オープンに多様な考えを受け入れ、新しい学習結果を受け入れることのできる力
- ④ **リスクテイクとタフネス**：リスクがあってもチャンレンジできる
どんな困難な状況・逆境にあっても忍耐力を発揮し、そこからチャンスを創ることのできる力、リスクを怖れず、決断し行動することのできる精神的なタフさ
- ⑤ **自己を知り、自己動機付けを行い、継続的に自己成長を図る**：肯定的な自己評価と継続的な自己成長
自分にとっての大切な価値観をもち、それを基礎とした成功基準を確立することができ、自己動機付けを行い、価値基準を一貫して追求できる力
現状にとどまらず、継続的に成長し続ける力
自分自身を理解し、自分の役割や自分への期待などに気づき、行動に反映させることのできる力
- ⑥ **Integrityとセルフコントロール**：自分にとって何が大切かという基準・価値観を持っている
自己にとっての大切な価値観をもち、それを基礎とした成功基準を確立できる
自己の価値観にこだわると同時に、その価値観をより広い視野でとらえ、社会における義務と責任という視点で自己の行動を統制し、行動に反映できる力

法律が変わりました

- 職業能力開発促進法の改正

平成28年4月1日より施行

【基本理念】

労働者は職業生活設計を行い、その職業生活設計に即して
自発的な職業能力の開発及び向上に努めるものとする

【事業者の責任】

事業主が必要に応じて講ずる措置として、労働者が自ら職業能力
の開発及び向上に関する目標を定めることを容易にするために、

業務の遂行に必要な技能等の事項に関し、**キャリアコンサルティング**
の機会の確保その他の援助を行うことを追加すること

- 「キャリアコンサルティング」とは、労働者の**職業の選択**、**職業生活設計**又は**職業能力**
の開発及び向上に関する**相談**に応じ、**助言**及び**指導**を行うことをいうものとする

キャリアコンサルタント

- キャリアコンサルティングは資格を持ったキャリアコンサルタントが原則として実施
- キャリアコンサルタント国家資格（標準）、技能検定2級（熟練）、技能検定1級（指導）
- 資格を持たないキャリアコンサルタントもありうるが、その場合でも、**スーパービジョン、研修**をしっかりと受けることが必要であり、将来は資格保有に向けた努力を
- キャリアコンサルタント10万人計画
- **スーパービジョン、研修**は、キャリアコンサルティングと**セルフ・キャリアドック**をカバーすることに⇒よろず悩みごと相談やカウンセリング中心のスーパービジョンに加えて、セルフ・キャリアドックが提起する**経営上の問題として認識されたキャリア支援の制度的展開や阻害要因の除去**に関係する一連の活動が
- キャリアコンサルタントの**資質の向上には人事部門との協業**という活動を通して
- **これらを通して言えること⇒CCに新たな活動・役割が付加された！**

キャリアコンサルティングとセルフ・キャリアドック

1. キャリアコンサルティングの義務化⇒法改正
2. セルフ・キャリアドックによる個別企業のキャリアコンサルティング内容の確定を経営視点で
3. キャリアコンサルティングの具体例をセルフ・キャリアドックとして企業は就業規則か経営からの社内通達として明示⇒（社員に対しての明示）
4. セルフ・キャリアドックは経営問題として規定⇒（キャリア支援が、人事⇒経営の問題に）
5. セルフ・キャリアドックでは人事と教育部門との協業が重視され、それがキャリアコンサルタントの資質の向上として規定⇒（従来独立していたのが協業重視へ）
6. セルフ・キャリアドックでは組織への提言としての全体報告（コンサルティング報告）、個別報告（個人のキャリアカルテ）の作成を規定⇒（長期視点のもと、合理的配慮のデータベース化による全体共有）
7. 全体報告は企業の課題、改善案、具体的対応を人事部門と対応し経営問題として解決を行うことが規定⇒（キャリア支援を経営問題として位置づけ）
8. キャリアコンサルティングは面談だけではなく、研修と面談そのフォローなどを組み合わせた総合的な取り組みと企業内の仕組み⇒（従来の面談重視から総合的な支援体制へ）
9. キャリアコンサルティングに含まれるその他の援助では、組織・人事の様々な既存の仕組みを個別支援に活用することが規定（キャリア健診・組織風土分析など；組織開発；上司によるキャリア面談機会；OJTなどの仕事の工夫；360度フィードバック；データベースの作成などの中から選択）⇒（従来組織視点で展開されていた諸施策をキャリア支援の立場から再構築）

1. セルフ・キャリアドックの定義

【セルフ・キャリアドックの定義】

セルフ・キャリアドックとは、企業がその**人材育成ビジョン・方針**に基づき、**キャリアコンサルティング面談と多様なキャリア研修**などを組み合わせて、体系的・定期的に従業員の支援を実施し、従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する**総合的な取組み**、また、そのための**企業内の「仕組み」**のことです。⇒**研修・総合的取組み・仕組み**

従来の主な人材育成施策は、組織の視点に立った組織にとって必要なマインドやスキル、知識の獲得を目指すという観点から行われてきました。これに対して、セルフ・キャリアドックは、企業・組織の視点に加えて、従業員一人ひとりが主体性を発揮し、キャリア開発を実践することを重視・尊重する人材育成・支援を促進・実現する仕組みです。この仕組みでは、**中長期的な視点で従業員一人ひとりが自己のキャリアビジョンを描き**、その達成のために職業生活の節目での自己点検や実践に活用する取組みプロセスを提供することになります。⇒**中長期的な視点で職業生活の設計するためにCCがどのような対応をこれから図ることになるのか。。**

2. キャリアコンサルティングの内容確定をセルフ・キャリアドックで

- 経営者には、職業能力開発促進法で規定された従業員に対するキャリアコンサルティングの機会の確保を、セルフ・キャリアドックの仕組みの具体化により明確化し、社内(全従業員)に対して各社の適切な形で明示・宣言することが求められます
- 経営者のこのようなコミットメントは、組織全体としてセルフ・キャリアドックを推進していく前提として重要であると同時に、職業能力開発促進法規定された措置を果たす上において必要なことです。
- ⇒経営者の役割代行して実践するのは広い意味での「人事部門」

セルフ・キャリアドックでは

- **こころの問題を無視するのではない**
 - ✓ 従来の不安・悩み・メンタルヘルスといった「心」の問題にはとどまらない
 - ✓ 元気・一步の踏み出しが重要に
- **テクニカルな問題のみを扱うのではない**
 - ✓ 例えばコミュニケーションの問題をテクニカルにとらえるのではない
 - ✓ 生産性・効率化という視点でコミュニケーションを活用するというテクニカルな視点ではなく
 - ✓ 個々人が長いライフキャリアでどのように元気に組織に対しても意欲的にき、キャリア充実を図ることができるかという視点での人間関係構築力、個人の生きる力を促進する視点が重要に
- 全体報告書（企業への提案・改善案）、個別報告書（個人キャリアカルテ）をどのように作成するか、内容を守秘義務という点でルール化の必要
- 研修とそのフォローの対応に向けた「**キャリアコンサルタントの力**」の向上
- 個人理解・仕事理解の拡がりを理解し、実践すること
- 組織の活性化・成長への貢献をどのように活動に組み込むか
- 企業内の取り組み（運用）とインフラ作り
- 従来の様々な人事の施策を「個」支援に向けて再編すること
- 組織の活性化を活動に組み込むこと ©M.Hanada(Keio Univ)

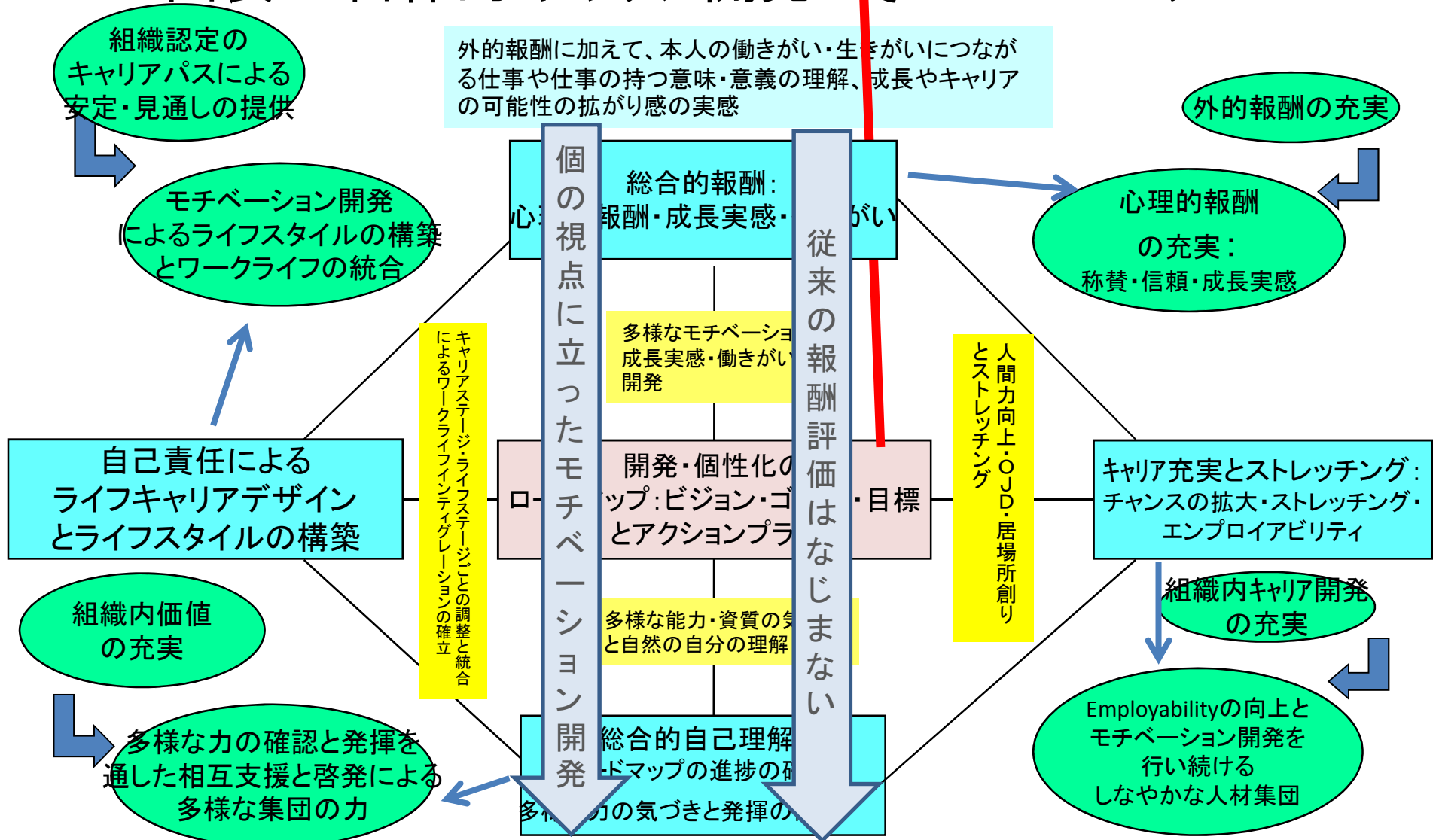
個別企業の工夫
と仕組みの構築が
重要な課題に

これからの雇用管理で

- 2025年問題
 - ✓ 65歳完全定年制の義務化⇒2025年4月実施（7年後）
 - ✓ 2025年度中に60になるのであれば = 2024年4月以前に59歳であれば65歳までは雇用が延長に
 - ✓ 現在52歳であれば間違いなく65歳（2025年に60、2030年に65、2035年に70になる方々）
 - ✓ それは70までの雇用延長の可能性大
- 2035年問題
 - ✓ 75歳までの雇用延長、あるいは定年制廃止
 - ✓ 2035年度中に70であればさらに。。。
 - ✓ 203年度問題は働く人にとって重要な問題
- そしてポストオフ
 - ✓ A社は50歳で課長のポストオフ、55歳で部長のポストオフ
 - ✓ B社は53歳で課長のポストオフ、56歳で部長のポストオフ、58歳で事業部長のポストオフ
 - ✓ 多くの企業は55前後で課長のポストオフ
- さらにバブル期採用以降の社員の管理職（統括職）の可能性は（48歳より前）
 - ✓ 企業によっては課長ポストをこれ以上は水増しできない
 - ✓ 現在でも管理職についていない層が多数（課長への第一次選抜が40代半ばに。。。）
 - ✓ 大卒非管理職の同期の比率はこれからマジョリティに

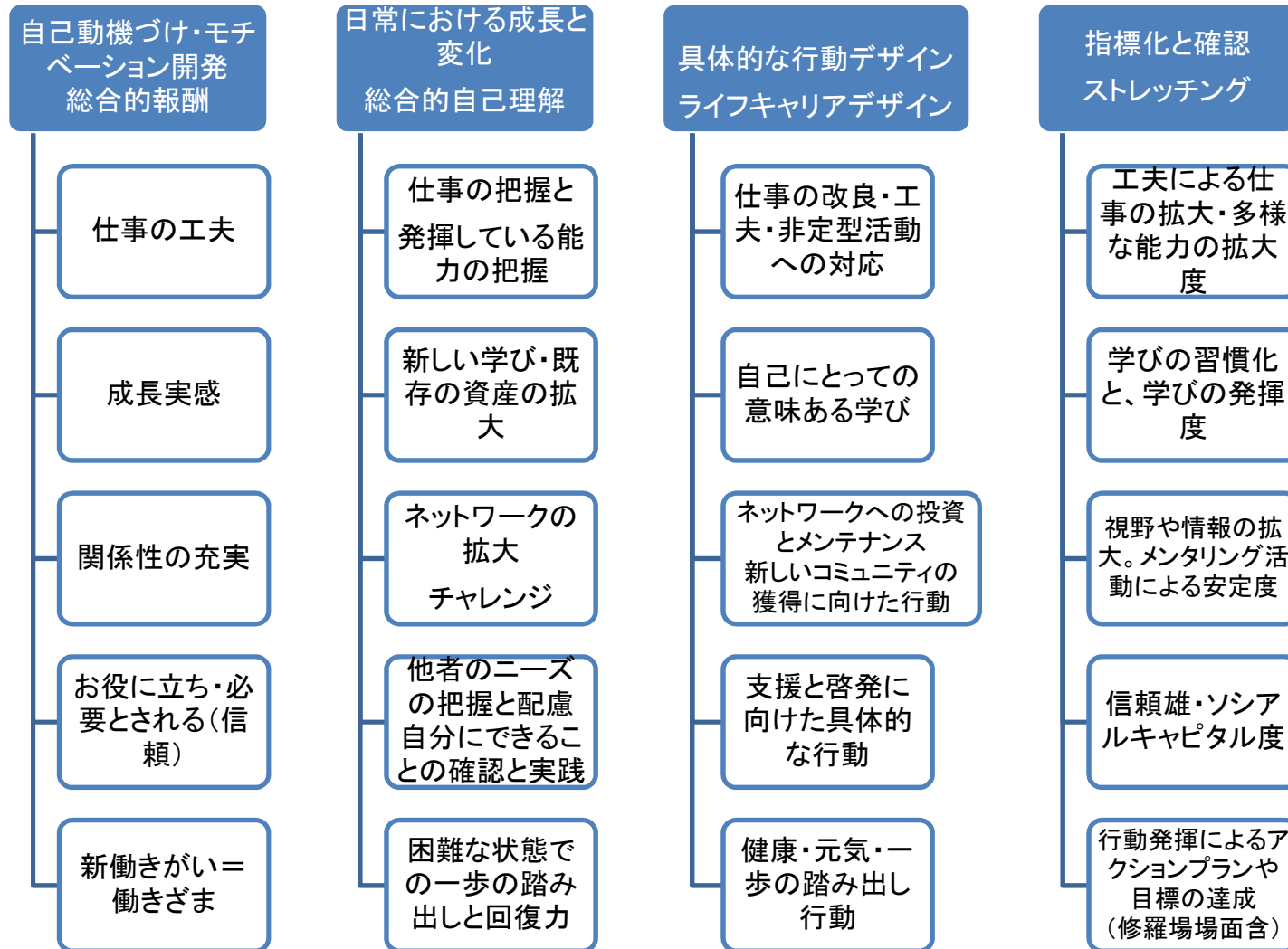
個性化・開発による個人の成長とそれをベースとしたロードマップが、個々人のライフキャリアにおける居場所づくりのプロセスとキャリア充実に向けたプロセスと、心の成長・人間の幅の拡大につなげることがハイキングの論理

図表2：自律的キャリア開発としてのロードマップ

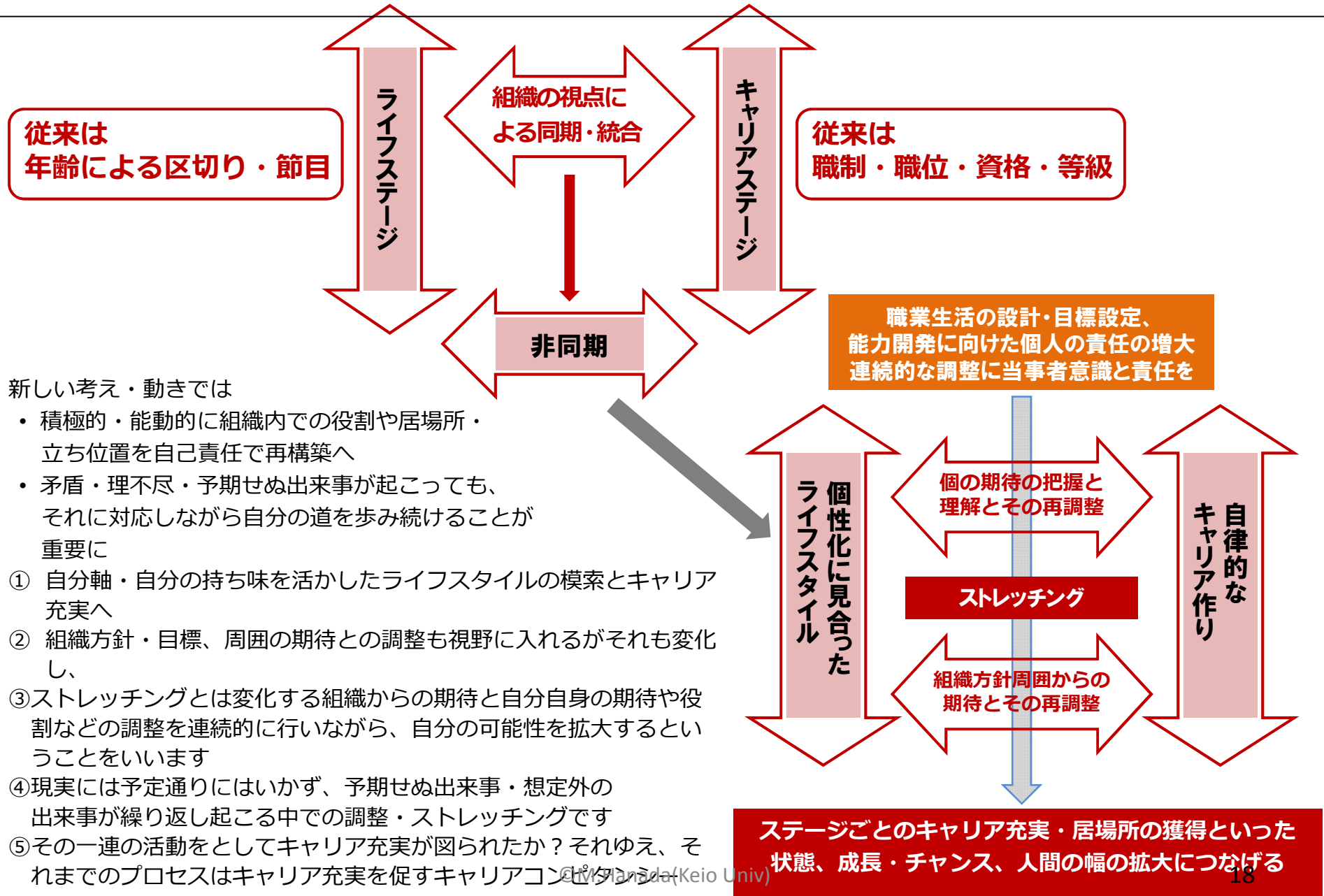


総合的セメントとは長期・中期・短期の視点に立った自分らしさの構築に向けた気づきと自己理解

自律的キャリア開発モデル具体的肉付け



今一度ライフキャリアに向けた個人の努力



キャリアステージとライフステージの調整と統合がモチベーション開発に

- 自分で自分のライフステージとキャリアステージの調整を計るとは
- 自律によるキャリアステージづくり
 - ↓
 - 従来は職制上の職位、職能資格、職務等級、異動・任用
 - ↓
 - 今後は仕事作りを通じた自分の成長
- 個性化に見合ったライフステージ作り
 - ↓
 - 従来は年齢主体によるライフキャリアモデル
 - ↓
 - 今後はライフキャリアにおける自分らしさ、自分の大切にしたい、自分の可能性の拡大と自身のライフ設計を重視
- キャリアステージとライフステージの調整・統合
 - ↓
 - 従来は組織主導によるキャリアステージとライフステージの同期・調整・統合がモチベーションを管理し、それを人事が主導
 - ↓
 - 今後は個人によるキャリアステージとライフステージの調整・統合を行い、自分の居場所を作ることが重要に、それがモチベーション開発

キャリアデザインに活用する各種研修プログラム①

(1)各種研修場面の活用	対象者	CAとしての活用方法
1. 360度フィードバックの活用		
2. キャリア検診・キャリア健診		
3. モラールサーベイとキャリア自律度の確認		
4. キャリアドックの実施		<p>個人視点中心だけでなく、組織視点を加えて、個人が成長・能力開発目標として参考にしなければ個人の目標設定を構築することが難しい領域</p>
5. 節目研修		
6. キャリアデザインワークショップ		
7. 職場開発各種プログラム		
8. コミュニケーション研修/アサーティブネス研修		
9. 人間力研修		
10. エンパワメント研修		

キャリアデザインワークショップで個人の経験・力・資産・資源のたなおろし②

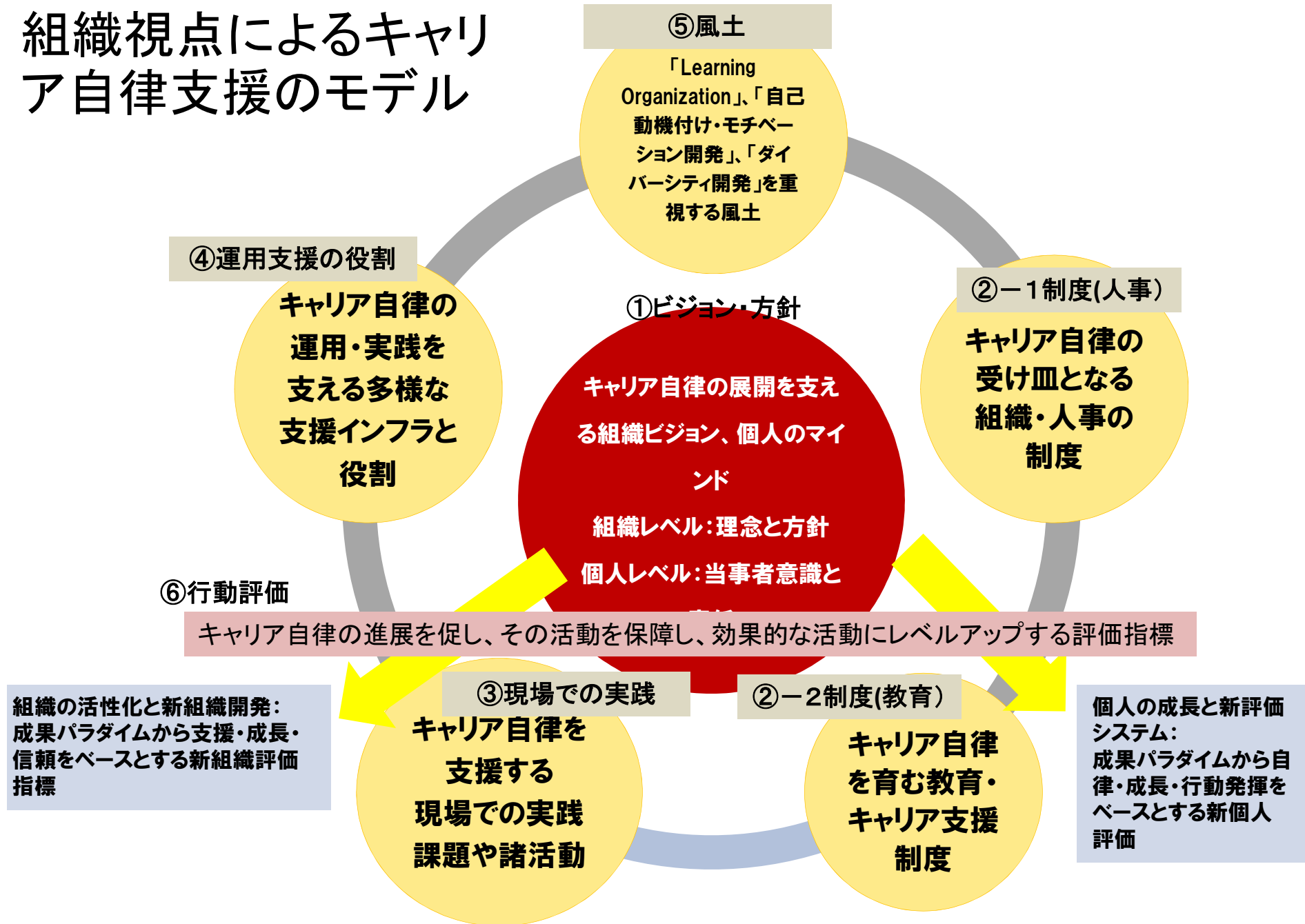
(2)一般的な各種棚卸し	研修や検診などのセルフチェック	CAのフォロー 面談での活用・支援
1. 価値観の棚卸し	現状の価値観の把握 セカンドセルフに向けた対応	資産価値・資源価値の棚卸、その組み換えなどは、トランジション、アンラーニングの支援においては、重要な気づきと力の発揮につながる支援のポイントに
2. その他の心理適性	心理適性、興味度、性格など	
3. ポジティブイベントなどの棚卸し	ポジティブイベントをどう定義するか	
4. ネガティブイベントの活用	ネガティブイベントの定義と活用	
5. 経験や体験の棚卸し	経験・体験・ライフイベント、生活実態など	
6. 資産と資源	資産と資源のプライオリティ、資産と資源の組み替え、バランスシートリッチ	
7. メンター	スーパーメンターと個別メンター	
8. 自分の関係しているネットワークの棚卸	ネットワークの意味・意義	
9. 自分のスキルやコンピタンシーの棚卸	スキル、コンピタンシー、キャリアコンピタンシー、エンプロイアビリティ	
10. 自分の多様な力の棚卸	人間力、居場所作り度、キャリア自律度、キャリアセレクトアビリティ度、キャリア権発揮度	

キャリアデザインワークショップで個人の経験・力・資産・資源のたなおろし③

キャリアデザインプランでの対応	キャリアデザインの中での位置づけ	どう定義・測定するか	活用方法(CA)	活用方法(個人)
1. キャリアビジョン 組織の方向性の理解				
2. キャリアゴール 自己の成長と周囲への貢献は？				
3. キャリア目標 組織貢献と個人成長のバランスは？				
4. アクションプラン 組織の中でも通用する？				
5. 能力開発プラン 直近・中期・長期				
6. プラントハプスタンス型 状況に合わせた修正				
7. OJD型 職務拡大・業務拡大・多能化				
8. COP・プロジェクト対応 能動的仕事の場の構築				
9. WLB・働きやすさ 生活の自己コントロール				
10. WLI・働きがい 個性化対応の働き甲斐				

様々な情報の提供、個人目標の修正と調整なども必要に
 個人目標が多様な特性からくる正当・適切な要求の場合、それを実現することを人事や上司につなげる介入も重要に
 CA⇒人事に対する合理的配慮の要請をベースとした介入
 ⇒個人が主体的に動き、CAが支援に徹するというのはあまりにきれいごと過ぎ

組織視点によるキャリア自律支援のモデル



キャリア自律・ ダイバーシティを 重視する風土

- 経営方針のキャリア自律・ダイバーシティ開発が付加され浸透
- 管理者行動に支援型対応が付加され浸透
- 組織方針としてキャリア自律の**ポジティブアクション**が可視化され浸透
- 一人ひとりの従業員の働き方の意識の変化と風土化
- モチベーション開発が個人の責任という風土の定着へ
- Learning Organizationとダイバーシティ開発の風土へ

キャリア自律支援の運用 インフラ

- **キャリアアドバイザー**
- メンター
- 管理者のコーチ的役割パワーコーディネーター的役割
- 個の支援が人事の新たな運用方針の一つに付加、
- それに伴う運用インフラの構築
- 人事スタッフのキャリアアドバイザー化
- チーフキャリアオフィサーなど

キャリア自律が 育ち、育む 開発の仕組み

- キャリアデザインワークショップ
- キャリアステージ構築研修
- ライフスタイル理解の研修
- 人間力・360度フィードバック等
- E-Learningなどのセルフラーニング
- **キャリア健診・キャリアドック**

キャリア自律の 受け皿となる 組織・人事の制度

- 社内応募・公募・社内FA
- 自己申告・キャリア面談
- キャリアトラックの明示・プロフェッショナルレベルの確立
- 自主的なOJT(OJD), 自主的なプロジェクト構築(コミュニティ活動)
- 硬直的な職務中心主義から柔軟な仕事役割
- **非定型業務や予期せぬ出来事への対応の仕組み化**
- **職務。業務<仕事作り・居場所作りの仕組み化**

キャリア自律を 実践する現場と 多様な仕事プロセス

- プロジェクト、コミュニティ、プラットフォーム
- OJD、非定型業務や想定外の出来事への対応
- ワークライフインテグレーションの実践
- 生涯現役
- 健康経営などの実践
- 合理的配慮を念頭においた現場活動
- **仕事作り・居場所作りの場**

図表4: キャリア自律をベースとするキャリア開発支援の諸施策

