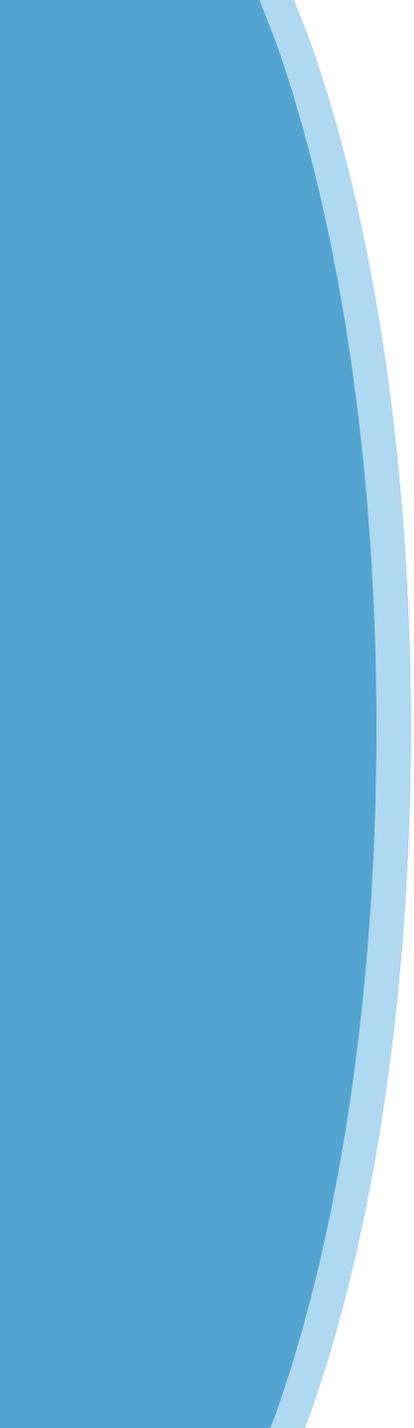


キャリア自律に関する
取り組み調査レポート
(アンケート結果&事例のご紹介)
～日々の経験をキャリア自律につなげるために～

2023年3月3日

Produced by **shake** Inc.



調查概要

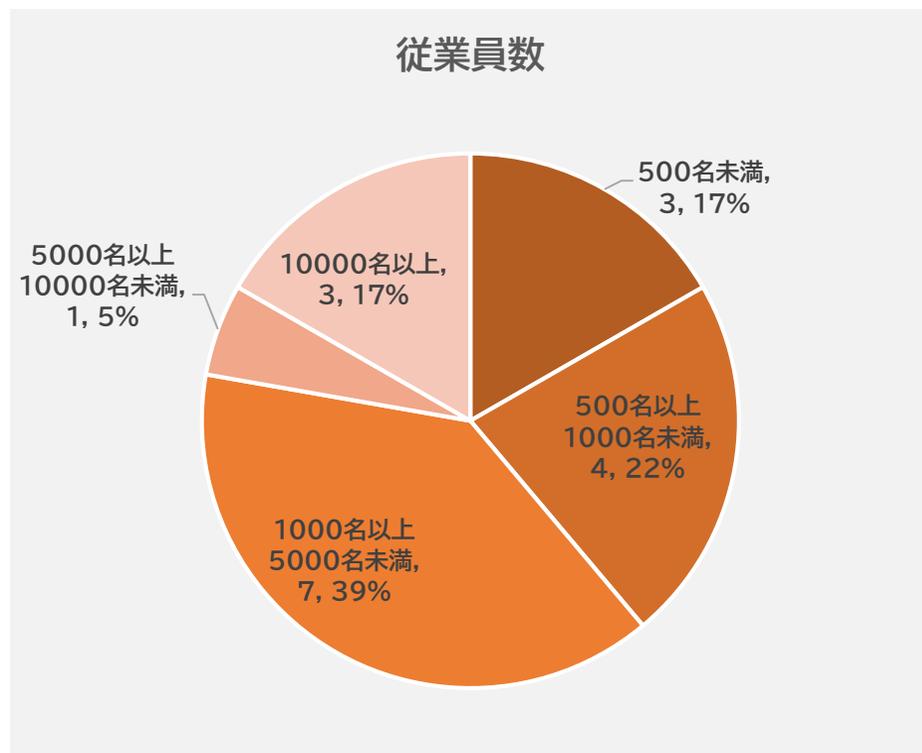
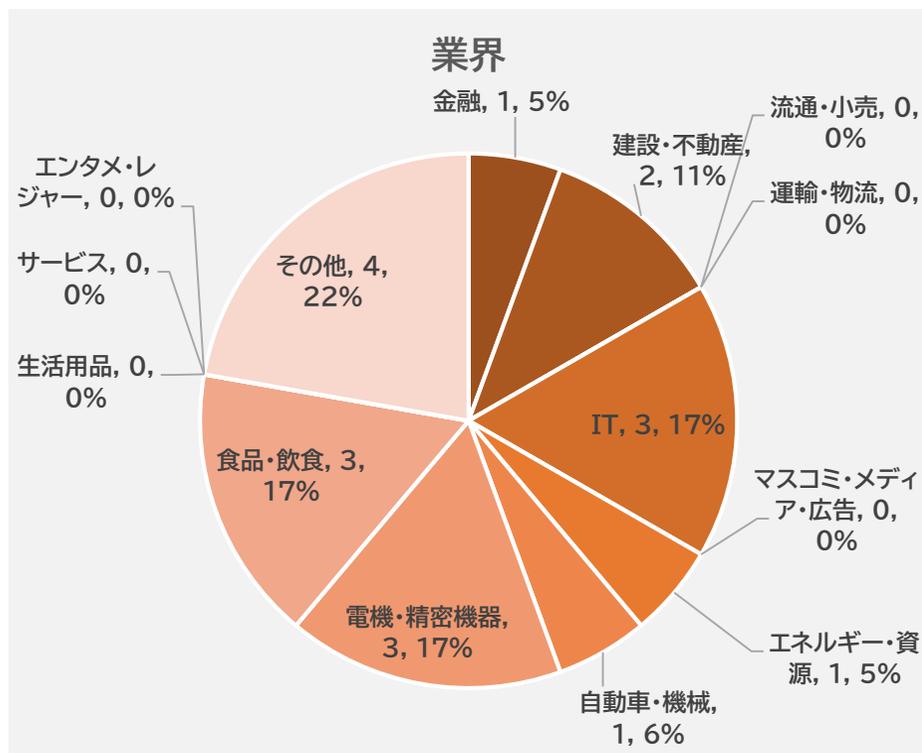
調査期間・方法・対象者、回答者の所属企業の属性

■調査期間:2022年12月21日～2023年1月20日

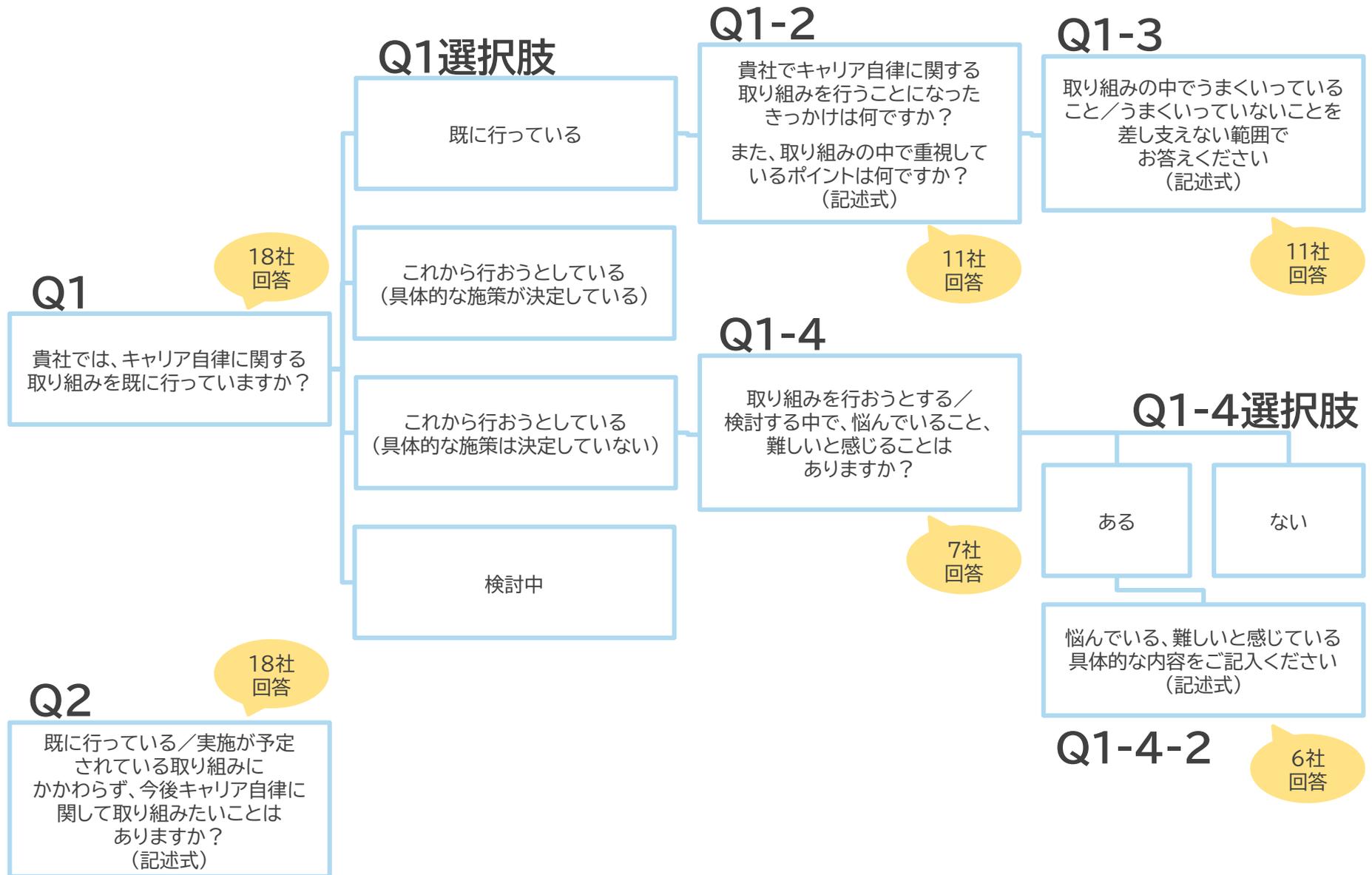
■調査方法: WEBアンケート

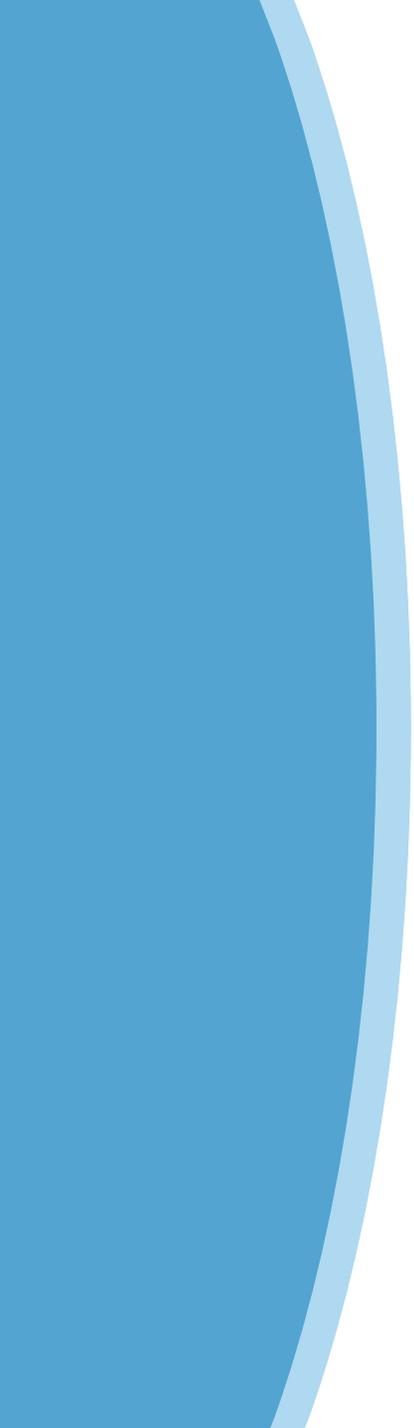
■対象者: 企業の人材育成ご担当者様(18社)

■回答者の所属企業の属性:



アンケート内容

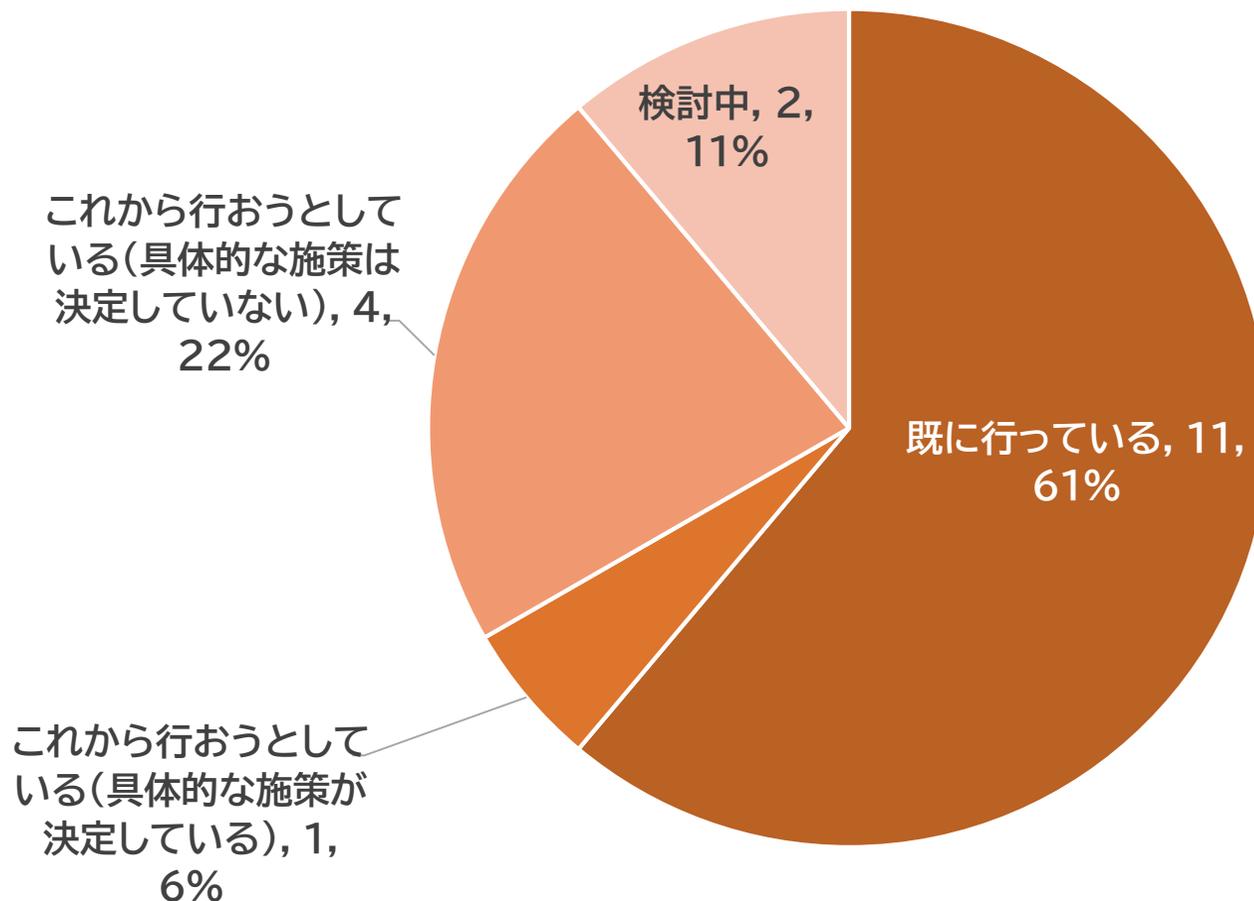




アンケート結果のご紹介

Q1 キャリア自律に関する取り組みの実施有無

貴社では、キャリア自律に関する取り組みを既に行っていますか？



18社中11社(61%)がキャリア自律に関する取り組みを既に行っている

Q1-2 キャリア自律に関する取り組みを行うことになったきっかけ

貴社でキャリア自律に関する取り組みを行うことになったきっかけは何ですか？

また、取り組みの中で重視しているポイントは何か？

※Q1で「既に行っている」と回答した方のみ回答。本ページでは「きっかけ」に関する記述部分を抜粋

●外部環境の変化

- ✓ 人生100年時代をうたわれる社会環境の変化、リスクリングの要請など
- ✓ 世の中の大きな変化・就業観の変化
- ✓ 外部環境の変化の影響により、事業方針を転換していく必要性があるため

●雇用の変化

- ✓ 若手中堅の離職や、定年延長など
- ✓ 定年再雇用を目前に意識の変化(自分主体→後継に伝承、仕事一筋→自分が本当にやりたいことを再考する)を狙い、57歳を対象にキャリア開発研修を実施したことがきっかけ。それから対象を50代に広げ、3・4年目、30代、40代にも実施してきた

●人事方針の変化

- ✓ 期ごとの目標面談などは前から実施しているが、自身のキャリアの棚卸やキャリア面談等の取り組みのきっかけの一つとしては、グループ全体でタレントマネジメントシステムの導入があったこと
- ✓ 人事施策として、現場での社員間の対話を新たに軸とすることがきっかけとなった。対話を基に、中長期的な視点にて人材育成を進めていく施策を実施することとなった

●行動指針の実践としての位置づけ

- ✓ 当社は「一人ひとりが輝く」を行動指針の一つとしているため

●有志メンバーによる提案

- ✓ 有志の人事部メンバーによる提案がきっかけ。背景としてこれまで会社からはキャリア自律を促す仕掛けができていなかったこと、マインドセットできていない社員が多いと感じられたこと、会社として新しい人事制度を取り入れるものの社員側(特にミドル層)がキャッチアップしきれていないこと、など

外部環境・雇用の変化をきっかけとしてキャリア自律に関する取り組みを開始した企業が多い

Q1-2 キャリア自律に関する取り組みの中で重視しているポイント

貴社でキャリア自律に関する取り組みを行うことになったきっかけは何ですか？

また、取り組みの中で重視しているポイントは何か？

※Q1で「既に行っている」と回答した方のみ回答。本ページでは「重視しているポイント」に関する記述部分を抜粋

●社員の自律的・自発的な意識・行動

- ✓ 「自発的な能力発揮行動」を重視し、資格取得や社内インターンシップなど様々な支援を取り入れている
- ✓ 社員個々人が自分事としてとらえられること
- ✓ 「キャリア形成の主導権を握るのは自分だ」という自覚を持ってもらうこと。離職者が増えたため。取り組みの中でのポイントとしては当社内でどんな知識、経験が積めるか、また自分がどんなことをしたいかという部分を深掘りして考察している

●社員のキャリアに関する意識の醸成

- ✓ 全社的なキャリア自律の風土醸成
- ✓ 若手社員研修でも、キャリアに関する要素を取り入れており、若いうちから意識醸成をしている
- ✓ キャリア申告～キャリア面談を通じて主体的なキャリア選択を促すことを重視しています

●その他

- ✓ 世代ごとの課題の明確化
- ✓ 企業理念・価値観を基盤とすること、仕事とキャリアの二面自律であること
- ✓ 有志メンバーによる提案の背景にある課題をカバーできるよう注力している

社員の意識醸成を重視している企業が多い

また、完全に分けることはできないものの、「社員自身が自分ごととして考えたり、自発的に行動すること」をより重視している企業と「キャリアについて考える機会をもつこと」をより重視している企業、大きく2つのパターンが見受けられた

Q1-3 うまくいっていること／うまくいっていないこと

取り組みの中でうまくいっていること／うまくいっていないことを差し支えない範囲でお答えください

※Q1で「既に行っている」と回答した方のみ回答

〈うまくいっていること〉

●面談の実施

- ✓ 社員個人が作成したキャリアプランシートを活用しながら所属長とキャリア面談を実施することで、上司が部下の経歴や経験(Can)をしっかりと把握の上、部下の今後のキャリア(Will)を共に考え、対話を深めるツールとなっている
- ✓ 人事や有資格者(キャリアコンサルタント)とのキャリア相談(22年度よりスタート)
- ✓ 毎年、期末評価のタイミングで面談を実施し、各従業員のキャリア自立をサポートしています
- ✓ 面談制度の運用はうまくいっています

●研修の実施

- ✓ キャリア開発研修。各年代別に実施する体制が整いつつあります
- ✓ 階層別研修でキャリアについて取り上げている

●その他

- ✓ 自分がどんなことをしたいかという部分の考察はできている
- ✓ 会社から「キャリア」という言葉を発信する機会が増え、会社がそれを大切にしているメッセージが伝わり、また社員一人一人が少しずつ自分事に感じられている様子
- ✓ 現時点で思いつかない

〈うまくいっていないこと〉

●仕組み・制度の活用推進

- ✓ 社内複業制度。今年度スタートしましたが、残業削減を意識した働き方の中でなかなか活性化しません
- ✓ 自己啓発支援制度への誘導
- ✓ 任意のキャリア相談の仕組みがあるが、有資格のキャリアコンサルタントとはいえ社内の人間が対応することに対して心理的ハードルが高く申込数は伸びない

●社員の意識醸成

- ✓ そもそも全社的なキャリア自律の風土醸成が追い付いていない中で研修を新設したため、個人間のキャリア自律に関する意識の強弱によって研修効果も大きくバラついている
- ✓ キャリア教育が転職を促すのではないかという社内の危機感
- ✓ 組織風土(体質)がまだまだ変化についていけない、社員の考え方や癖が進化しない
- ✓ 若手社員への意識醸成
- ✓ 未だに昭和的労働観で部下のキャリア面談を行ってしまうシニア層もあり、ここの意識を変えない事にはうまく機能しない、という課題を感じています

●その他

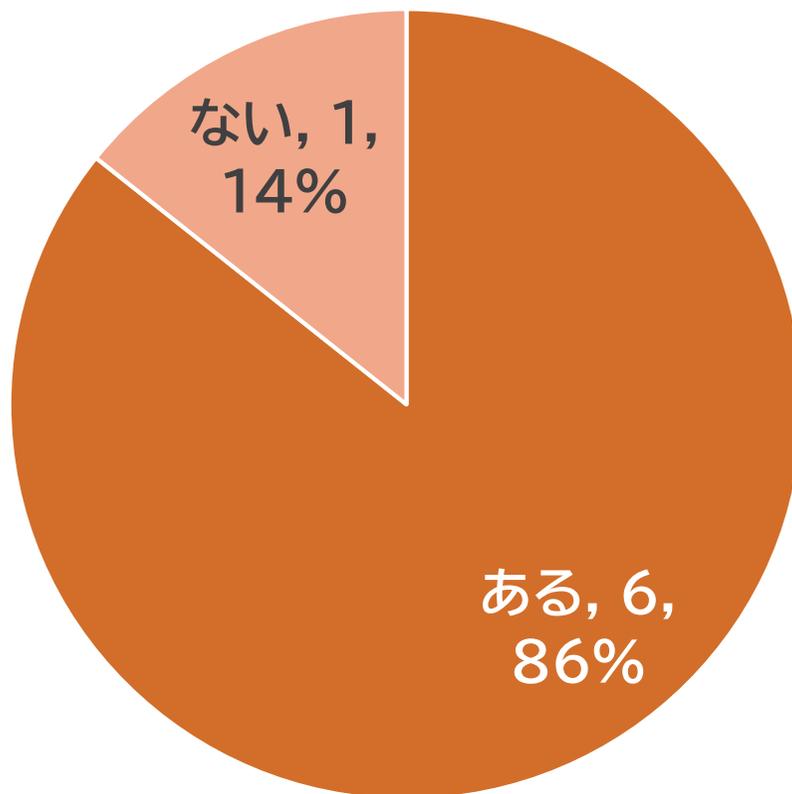
- ✓ 当社内でどんな知識、経験が積めるかという点でモデルケースが少なく、今後対策が必要
- ✓ 30代、40代、50代に対するキャリア研修は行われる一方で、若手社員に対するキャリア教育に拡充の余地がある事

仕組み・制度づくり(面談や研修実施)はうまくいきやすい一方、
仕組み・制度の活用度合いの伸び悩みや、社員の意識醸成が課題となることが多い

Q1-4 悩んでいること、難しいと感じることの有無

取り組みを行おうとする／検討する中で、悩んでいること、難しいと感じることはありますか？

※Q1で「これから行おうとしている(具体的な施策が決まっている)」「これから行おうとしている(具体的な施策は決まっていない)」「検討中」と回答した方のみ回答



Q1-4-2 悩んでいる、難しいと感じている具体的な内容

悩んでいる、難しいと感じている具体的な内容をご記入ください
※Q1_4で「ある」と回答した方のみ回答

●社員の意識醸成

- ✓ そもそもの自律意識の格差、及び多様性との共存
- ✓ 特に技術職の社員が業務多忙の中でキャリア自律を見据えた個人の学びをどう習慣化できるか
- ✓ 一部の職種では将来AIにとって代わられる仕事である認識をどう持たせるか
- ✓ リスキリングへの抵抗感
- ✓ 部署によってムラがある
- ✓ まだ浸透してないのもあり、社員も自律よりは会社から提示してほしいような姿勢が見られる

●自社におけるキャリア自律の定義

- ✓ そもそも自社のなかでキャリアという定義が定まってないこと
- ✓ キャリア自律がどういった状態であるか明確なイメージが共有されていないこと
- ✓ そもそも「キャリア自律」という言葉に慣れていないため社員もイメージがしにくいと思う

●内容や対象者についての意思決定

- ✓ どんな内容をどの階層から始めるか

キャリア自律に関する取り組みを既に行っている企業における「うまくいっていないこと」と同様、
社員の意識醸成に課題感を持っている企業が多い
また、社内で「キャリア自律」に対する共通認識が持てていないことも課題と感じられている

Q2 今後キャリア自律に関して取り組みたいこと

既に行っている／実施が予定されている取り組みにかかわらず、今後キャリア自律に関して取り組みたいことはありますか？

●全社員を対象とした取り組み

- ✓ 社内キャリアコンサルタントによるカウンセリングの実施。現在是对応人数が限られておりキャリア開発研修受講者が任意で利用している状況ですが、多くの従業員が利用できる体制を目指したいと考えております
- ✓ キャリア相談、ワークショップ等を施策や仕組みとして取り入れていきたい。今は任意のため興味のある社員は前向きだが、全体の底上げにつながる仕組みへと変えていきたい
- ✓ 従業員が心理的安全性を持って自身のキャリアについて相談できたり、語りあうことのできる社内環境の構築や場づくりの運営
- ✓ キャリアを描くためのツール(アプリケーション)の導入
- ✓ キャリア自律について社員が考えるきっかけになるような施策の検討
- ✓ 従来とは異なる方向に展開、説明会等で浸透に心掛ける
- ✓ 個人の状況や、キャリアへの理解に応じたキャリア教育の実施
- ✓ キャリア相談の仕組みの構築
- ✓ コーチングなど
- ✓ キャリア面談
- ✓ キャリア研修

●一部の層を狙いとした取り組み

- ✓ 手挙げ制による早期の役員・管理職候補の育成に向け、若手~中堅層の各層へ刺激を与える取り組みを検討したい
- ✓ 個人的な想いではあるが、ジョブ型は所詮管理職層の成果主義を進めただけで非管理職層(若手など)にはあまり影響がないように感じているので、若手でもきちんと抜擢される事例を増やしたい
- ✓ シニア層の意識変革

●人事としての方向性、取り組みを行ううえでの検討事項

- ✓ 組織に依存せず、自発的に成長する人財の確保をしたい。指示がないと何も行動を起こさない人財ばかりでは、変化の激しい社会の中で会社の成長には期待できない
- ✓ みずから考えて能動的に行動し、会社の成長に貢献できる人財を確保、採用したい
- ✓ 自社におけるキャリア自律の定義を明確にしたい

一部の層ではなく、全社員を対象とした取り組みを行いたいと考えている企業が多い

取り組みの概況

- ✓ 18社中11社(61%)がキャリア自律に関する取り組みを既に行っている
- ✓ 外部環境・雇用の変化がきっかけとなっている場合が多い
- ✓ 一部の層だけではなく、全社員を対象とした取り組みを行いたいと考えている企業が多い

うまくいっているポイント

- ✓ 仕組み・制度づくり(面談や研修実施)はうまくいっている企業が多い

うまくいっていないポイント

- ✓ 仕組み・制度の活用度合いの伸び悩みや、社員の意識醸成に課題感を持っている企業が多い

キャリアについての前提



日々の経験

日々の経験

日々の経験

日々の経験

キャリア

ある日、突然キャリアが描けるようになることはない
キャリアを描く場は、「研修」ではなくむしろ「職場」である

今回ご紹介する事例

Case1

キャリアを描く前提として、日々の経験から仕事観を磨いていくための若年時からの育成体系

Case2

キャリア観を磨くことにつながる話を聞く機会を意図的に生み出していくための仕掛け

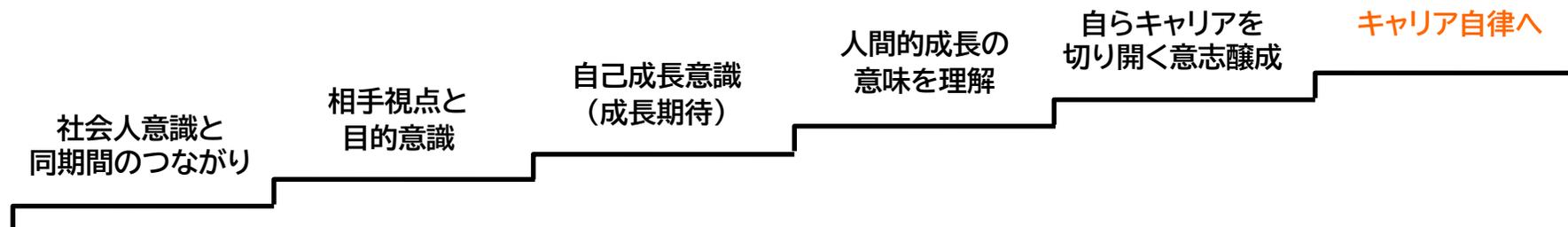
Case3

キャリア行動(自分の成長につながる行動)を自ら見つけ、行動量を増やしていくための仕掛け

Case4

キャリア支援のために1on1で部下と話すべき観点を具体的に理解する管理職研修

Case1 若年時からの育成体系



目指す状態	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 成果は相手が決めることを理解する ✓ 同期同士のつながり、関係構築 ✓ 仕事の目的・価値を意識する 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 成長目標の設定 ✓ 振り返りにより自己成長実感 ✓ 職場へのオンボーディング (組織への所属意識の醸成) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経験へのとらえ方を広げる(ジョブクラフティング) ✓ 業務課題ではない、成長課題の認識 ✓ 他者視点の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 自身の影響力の自己認知を深める ✓ 仕事観とキャリア観の醸成 ✓ 望む変化・成長を自分で描ける ✓ 強みを発揮する 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 学びの習慣化と戦略的学習意識 ✓ 経験の持論化と活用(組織を活用する意識醸成) ✓ 個別の課題設定と枠を外す行動の強化 	キャリア自律
目安年次	内定者～新人研修	1年目配属～	2年目～	3年目～	4年目以降	

社員の精神面・人間的成長を支援するための仕組み
(マネジメント層によるキャリア支援)

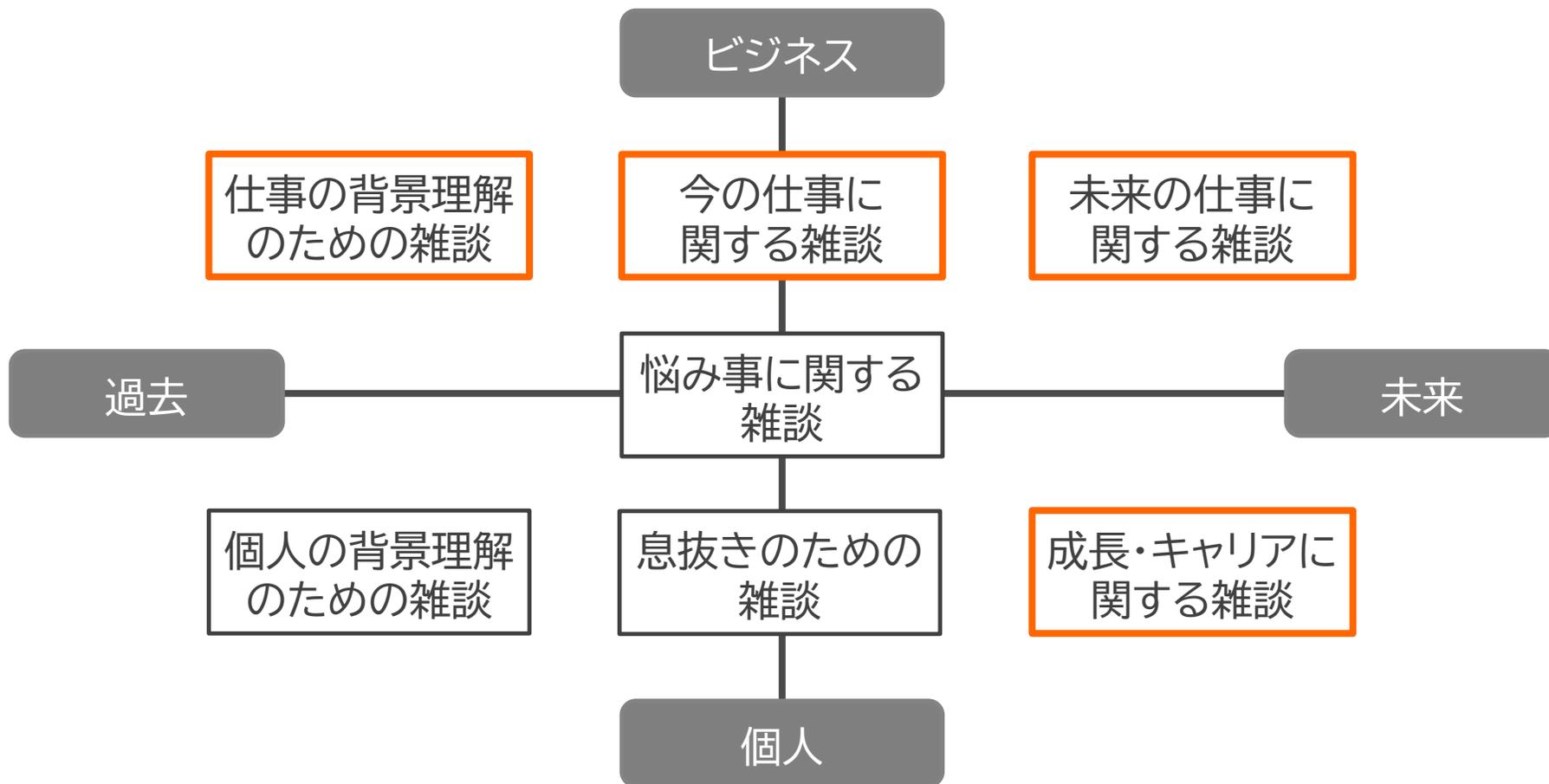
研修だけでなく、仕事のとらえなおし、職場での経験、周囲との関係性など、
キャリア観を磨くための様々な機会をデザインする

Case2 キャリア観を磨くことにつながる話を聞く機会づくり

	例①研修内での先輩講話	例②上司・先輩へのヒアリング
課題・背景	数年に1度、部門を超えた異動がある中で、現在取り組んでいる仕事の意味付けが難しい場合がある	全社的に自律をテーマに育成を行っている中で、新入社員の頃からキャリア観の醸成が求められる
施策	先輩社員に、若手社員向け研修で自身が若手だった頃の経験が今にどう活かしているか話していただく	半日×2回の形式で行う新入社員フォロー研修の中間課題として、職場の上司・先輩にキャリアや仕事観についてヒアリングする
効果	<ul style="list-style-type: none">✓ 現在取り組んでいる仕事が今後異動した際も生きること先輩社員の経験として聞き、安心感と意味付けにつながった✓ 現在の悩みに対してアドバイスをもらうことで、視野が広がった	<ul style="list-style-type: none">✓ キャリアについて普段より踏み込んで話すことで、上司・先輩との深い相互理解のきっかけとなった✓ ヒアリングした内容を新入社員間で共有したことで、自社で様々なキャリアを歩む先輩の存在を知り、視野が広がった

上司や先輩にキャリアの話を聞く機会を意図的につくっていく必要がある

(参考)仕事観の醸成に有効な真面目な雑談

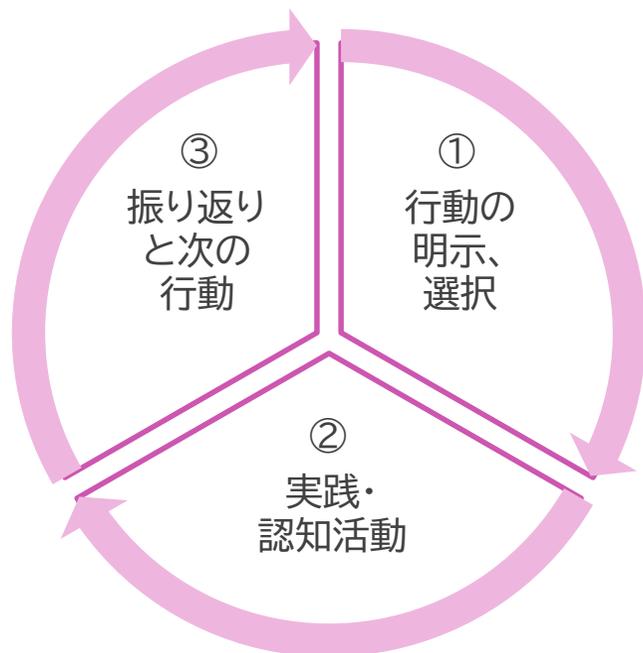


コロナ禍以降、何気ない雑談の中で周囲から学ぶ機会が減っている育成側に対して、学びにつながる雑談の必要性を伝える必要がある

Case3 キャリア行動を増やすための仕掛け

〈前提〉

「教えられたことを学び実践する」ではなく
「選択して、行動して、自ら学ぶ」
自律的な学び方への転換



課題・背景	<ul style="list-style-type: none">✓ 面談や研修といった仕掛けはあるが、一過性のものになってしまい、その後の行動が続かない✓ 何をすべきか人事から伝えるのではなく、自らキャリア行動をとってほしい
施策	<ul style="list-style-type: none">✓ デイリーリフレクション 毎日、自分・他者が発揮したキャリア行動（自分の成長につながる行動・自分のキャリアにとって意味があると感じる行動）を振り返り、職場に共有する✓ ウィークリーリフレクション キャリア自律に繋がる行動に対する目標設定を行う （挑戦行動、高め合う関わり、自分自身の自覚、他者へのフィードバック行動等）
効果	<ul style="list-style-type: none">✓ キャリアにアンテナを立てて行動することで、ロールモデル（なりたいと思う要素）を見つけやすくなる✓ 他者の行動から学び、また他者からフィードバックを受け、良い行動が強化される

日々の経験からキャリア観が磨かれていくため、キャリアにアンテナを立てて行動することが重要

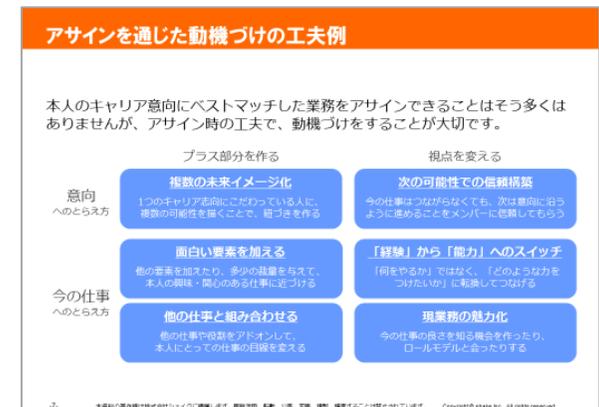
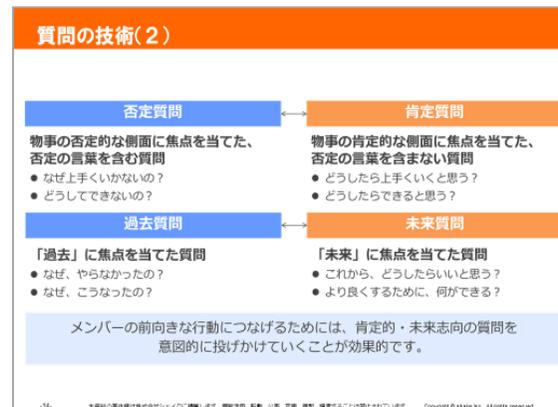
Case4 キャリア支援1on1の観点を理解する管理職研修

<h2>課題・背景</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 管理職と部下の1on1を仕組み化しているが、目的意識を持ってない部下が一定数おり、管理職が話すテーマに苦勞している ✓ 管理職が、評価や目標設定の面談以外で、部下とキャリアについてどのように話せば良いか分からない
<h2>施策</h2>	<p>管理職研修(1日)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ジョブクラフティングの理解 ✓ 管理職としての役割を認識し、部下のジョブクラフティングの支援の必要性を実感する ✓ ジョブクラフティングを基軸とした部下とのかかわり方や面談、フィードバックの仕方を具体的に学ぶ ✓ 部下のジョブクラフティング支援に向けたアクションプラン
<h2>効果</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 仕事の意味付けや創意工夫の観点で話すことで部下の仕事のやりがいが高まるということに対して、管理職が自分自身の経験と照らし合わせて学び、腹落ちできた ✓ 上記が、1on1やキャリア支援への心理的ハードルを下げることに繋がった

1on1の振り返り(プロセス)

実施した1on1のプロセス(リーダーとしての姿勢やコミュニケーションなど)について、振り返りましょう。各項目について「○×△」で自己評価をした上で、良かった点、改善点を具体的に記入して下さい。

一緒に考える	考えを押し付けたり、話題しただけでなく、一緒に考えるスタンスでしたか	○×△
受け止める	評価・判断することなく、相手の話を受け止めていましたか	○×△
傾聴する	相手の伝えたいことや感情を理解しようとしていましたか	○×△
共感する	相手の話を聞いて、それを相手にも分かる形で示せていましたか	○×△
問いかける	効果的に質問を投げかけ、メンバーの思考が深まっていたか	○×△
フィードバック	フィードバックやアドバイスを伝える際には、メッセージで伝えていましたか	○×△
良かった点		改善できる点
記入できます		記入できます



(参考)ジョブクラフティングとは

ジョブ・クラフティング

自分自身の手で仕事に対して変化を加え、
やらされ感のある仕事をやりがいのある仕事へ
認知を自ら変容させる手法のこと



3つのクラフティング

プロセス

目標を達成するための仕事のやり方を工夫する

関係

上司や後輩、取引先と関係を構築する

意味

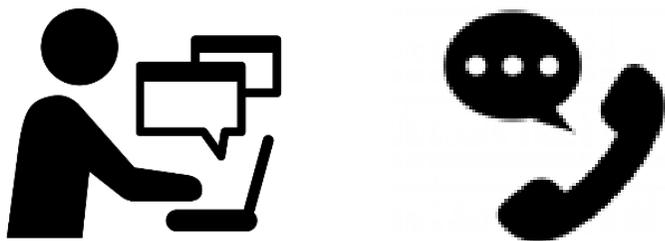
目の前の仕事に自ら意味や意義を見出す

若手社員向けの研修、育成側の研修の両方で観点を伝え、共通認識を持つことが重要

まずはお気軽にお問い合わせください

本レポートについてのご質問や
シェイクのサービスについてのお問い合わせは
Webもしくはお電話にて承ります

ぜひお気軽にお問い合わせください



<https://shake.co.jp/contact/service/>

Webでの
お問い合わせはこちら

電話番号:03-5213-6888

シェイクでは本レポート以外にも
定期的にレポートを発行しております

ぜひ貴社での育成施策のご検討に
お役立てください



<https://shake.co.jp/contact/report/>

レポートダウンロードは
こちら

MISSION

イキイキと働く人が一人でも多く増えてほしい
個人から、会社から、もっと日本を元気にしたい

社名	株式会社シェイク
代表者	吉田実
所在地	〒102-0083 東京都千代田区麹町5-3-5 麹町中田ビル6階
事業内容	社員育成・研修 人事制度・組織コンサルティング
顧問	花田 光世(Ph.D.) 財団法人SFCフォーラム代表理事 慶應義塾大学名誉教授 金井 壽宏 立命館大学食マネジメント学部教授 神戸大学経営学研究科名誉教授
HP	http://www.shake.co.jp/
TEL	03-5213-6888
E-mail	info@shake.co.jp

The logo for shake Inc. features the word "shake" in a lowercase, orange, sans-serif font. The letter "o" is replaced by a solid orange circle. To the right of "shake" is the word "Inc." in a smaller, orange, sans-serif font.