

日本型雇用の転換期で、働く個人は、どうしている？

キャリア自律・キャリアオーナーシップの 実態・課題・処方箋



個人の

キャリア自律の今

「円滑な労働移動」へ。政府も後押しする「キャリア自律」「キャリア支援」



『キャリアは会社から
与えられるもの』から
『一人ひとりが自らの
キャリアを選択する』
時代となってきました。

2022年6月 政府は、骨太の方針で「人への投資」を前面に打ち出しました。労働力人口が減少する日本において、人的資本投資やリスクリング、成長産業への円滑な労働移動は、喫緊の課題です。

と同時に、企業寿命と個人寿命が逆転する「人生100年時代」において、働く個人には「キャリア自律・キャリアオーナーシップ」が求められています。一人ひとりが、自らの意志でリスクリングし、自らの生き方・働き方を選択し、主体的に組織貢献と自己実現に取り組む事が、全ての人に期待されています。一人ひとりが自らのキャリアを選択する時代をどう実現するか？が問われています。

今回のセミナーの目的

日本型雇用の転換期で、企業社会が揺らぐ中。
企業寿命と個人寿命が逆転する「人生100年時代」。
個人には「キャリア自律」が強く求められています。

しかし、現実はどうでしょうか？
多くの人がキャリアの展望を見いだせずに、
戸惑っているのではないのでしょうか？

本調査では、個人（学生・社会人・シニア・ママ）の
キャリア自律の実態と課題を明らかにし、

一人ひとりが主体的に
自らのキャリアを選択するための
ヒントを提示したいと思います。

調査概要

■就業者のキャリア自律・キャリアオーナーシップに関する調査2023

調査目的：就業者のキャリア自律・キャリアオーナーシップに関する実態を明らかにする

調査方法：インターネット調査

調査対象：2023年1月時点の19～74歳までの就業者・就業意向のある非就業者

調査期間：2023年1月31日～2月6日

調査回答数：10,071人

| 単一回答 | n | % |
|-----------|---------|------|
| 全体 | (10071) | 100 |
| 公務員 | 474 | 4.7 |
| 経営者・役員 | 0 | 0.0 |
| 会社員（正社員） | 5706 | 56.7 |
| 会社員（派遣社員） | 517 | 5.1 |
| 会社員（契約社員） | 1030 | 10.2 |
| 自営業・自由業 | 0 | 0.0 |
| パート・アルバイト | 732 | 7.3 |
| 専業主婦（主夫） | 55 | 0.5 |
| 学生 | 1312 | 13.0 |
| その他 | 0 | 0.0 |
| 無職 | 245 | 2.4 |

一人ひとりが主体的に自らのキャリアを選択するために

キャリアに対する捉え方や経験が、キャリア意識や幸福感にどう影響しているか。
その関係性を見いだす。

<キャリアへのとらえ方>

言葉へのイメージ
や課題感など

<経験>

キャリア探索に
係る行動・思考

<キャリア意識>

自律意識・
エンプロイアビリティ・
自信など

<ライフ>

ウェルビーイング・
ワークエンゲージメント・
レジリエンス

Speakers



就職みらい研究所 所長

栗田 貴祥

若者キャリアの今



HR統括編集長

藤井 薫

社会人キャリアの今



ジョブズリサーチセンター センター長

宇佐川 邦子

シニア、ママ キャリアの今

個人の

キャリア自律の今

Speaker

株式会社リクルート HR統括編集長

藤井 薫

『リクナビNEXT』編集長。

プロフィール（略歴）1988年リクルート入社以来、人材事業のメディアプロデュースに従事。

TECH B-ing 編集長、Tech 総研編集長、アントレ編集長、リクルートワークス研究所 Works 編集部、リクルート経営コンピタンス研究所 を歴任。

デジタルハリウッド大学客員教授、情報経営イノベーション専門職大学客員教授、千葉大学客員教員。

厚生労働省・採用関連調査研究会の委員 歴任。

著書に『働く喜び 未来のかたち』（言視舎）



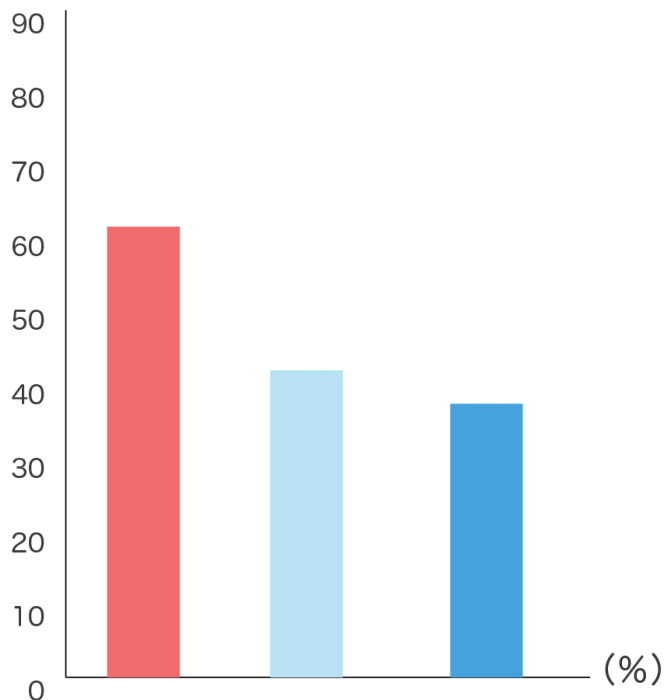
働く個人 (全体)

キャリア自律の

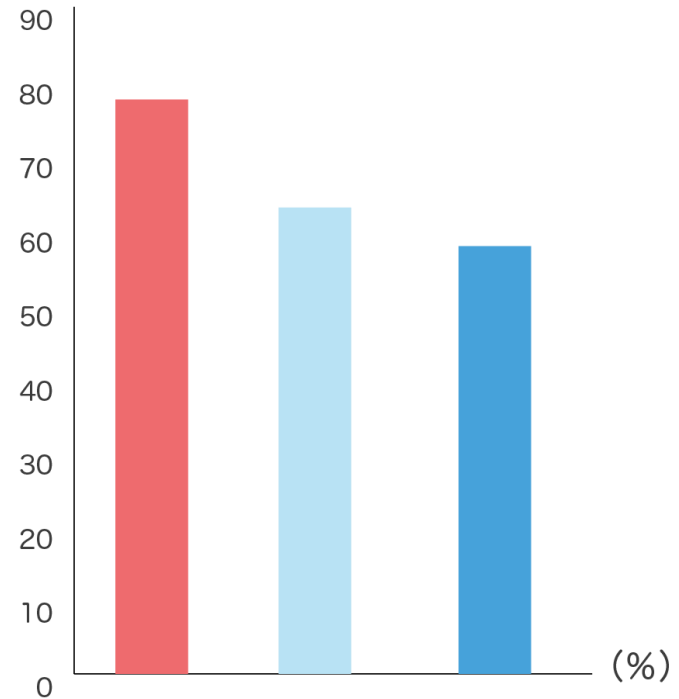
実態と課題

「キャリア自律できていると思う人」は、幸福・健康である回答割合が高い

自分は幸福な人生を送っている
の回答割合「あてはまる・計」



現在、心身共に健康である
の回答割合「あてはまる・計」



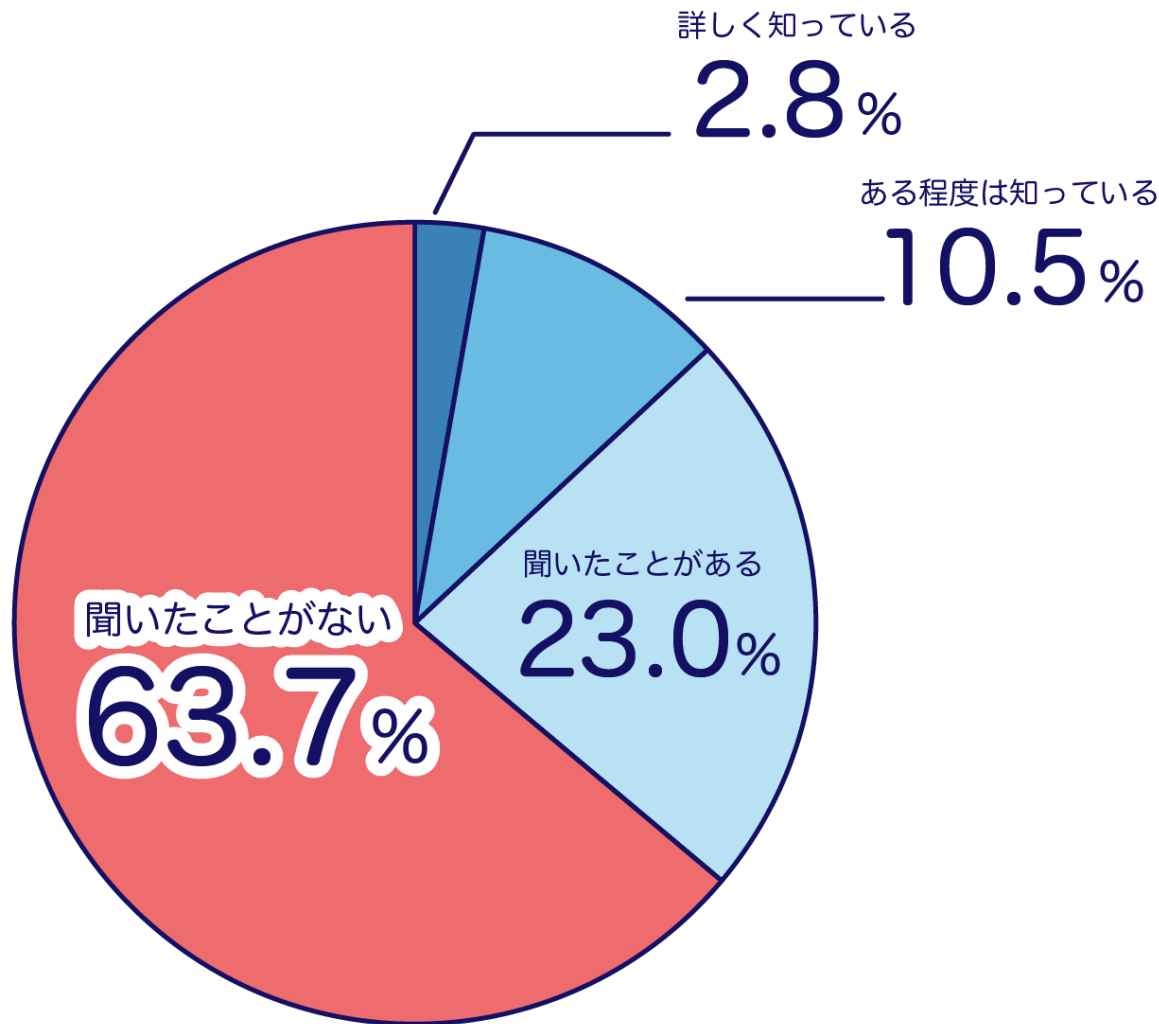
自分はキャリア自律ができていると思う

あてはまる・計 どちらともいえない あてはまらない・計

(回答者全体／単一回答 以下、あてはまる、ややあてはまるを「あてはまる・計」と表記)

「キャリア自律」「キャリアオーナーシップ」という言葉を、
約6割が聞いたことがない

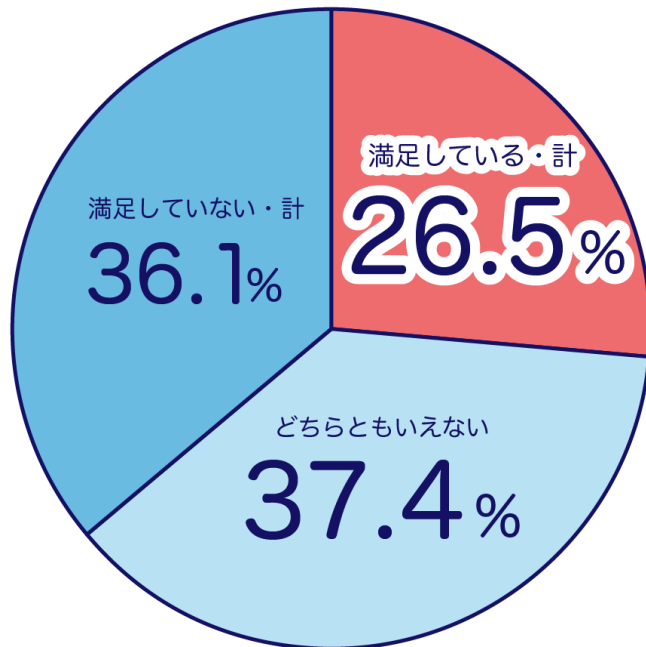
■ 「キャリア自律」あるいは「キャリアオーナーシップ」という言葉への認知



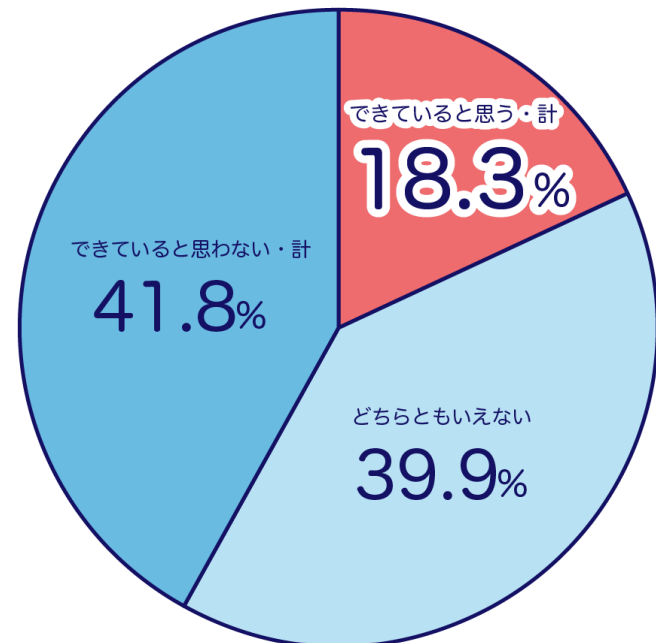
(回答者全体/単一回答)

さらに、「自分のキャリア」について満足している人は、約4人に1人。
「キャリア自律できていると思う」人は、18.3%しかいない

自分のキャリアに満足している



キャリア自律できていると思う



(回答者全体/単一回答) 満足している・計/できていると思う・計・・・あてはまる・ややあてはまるの計

**「キャリア自律」のイメージは、「自分のキャリアに責任を持つ」
「自ら成長機会をつくる」「自分に合った働き方を主体的に選択する」**

■ 「キャリア自律」「キャリアオーナーシップ」のイメージとしてあてはまると思うもの（上位抜粋）

| | |
|--------------------|------|
| 自分のキャリアに責任を持つ | 35.8 |
| 自ら成長機会をつくる | 33.5 |
| 自分に合った働き方を主体的に選択する | 27.0 |
| 自分のやりたい仕事にチャレンジできる | 26.8 |
| わからない、特にない | 25.9 |
| やりたい仕事のイメージを明確に持つ | 23.7 |

| | |
|-----------------------|------|
| 将来像（ありたい姿）に明確なイメージをもつ | 23.2 |
| 学習を継続的におこなう | 21.3 |
| 1つの職種や勤め先にとらわれない | 18.6 |
| 自分の仕事に意義を見出す | 18.6 |
| 勤め先以外でも通用する専門性がある | 18.2 |
| 目の前の仕事に主体的に取り組む | 15.5 |

(%)

(回答者全体／複数回答)

自身のキャリアを主体的に形成する際の課題は、
「何をしたらいいか」「自分の強み・持ち味・市場価値」が分からない
「行動に移せない」「キャリアの選択肢が分からない」

■ 今後のキャリアを主体的に形成する考えや行動をおこなうにあたって、課題に感じること

| | |
|----------------------|------|
| 何をしたらいいか分からない | 32.4 |
| 自分の強み・持ち味・市場価値が分からない | 30.1 |
| 行動に移せない | 29.2 |
| 自分に合ったキャリアの選択肢が分からない | 28.9 |
| 将来のキャリアの見通しがつかない | 28.8 |
| 自分のやりたいことが分からない | 25.2 |

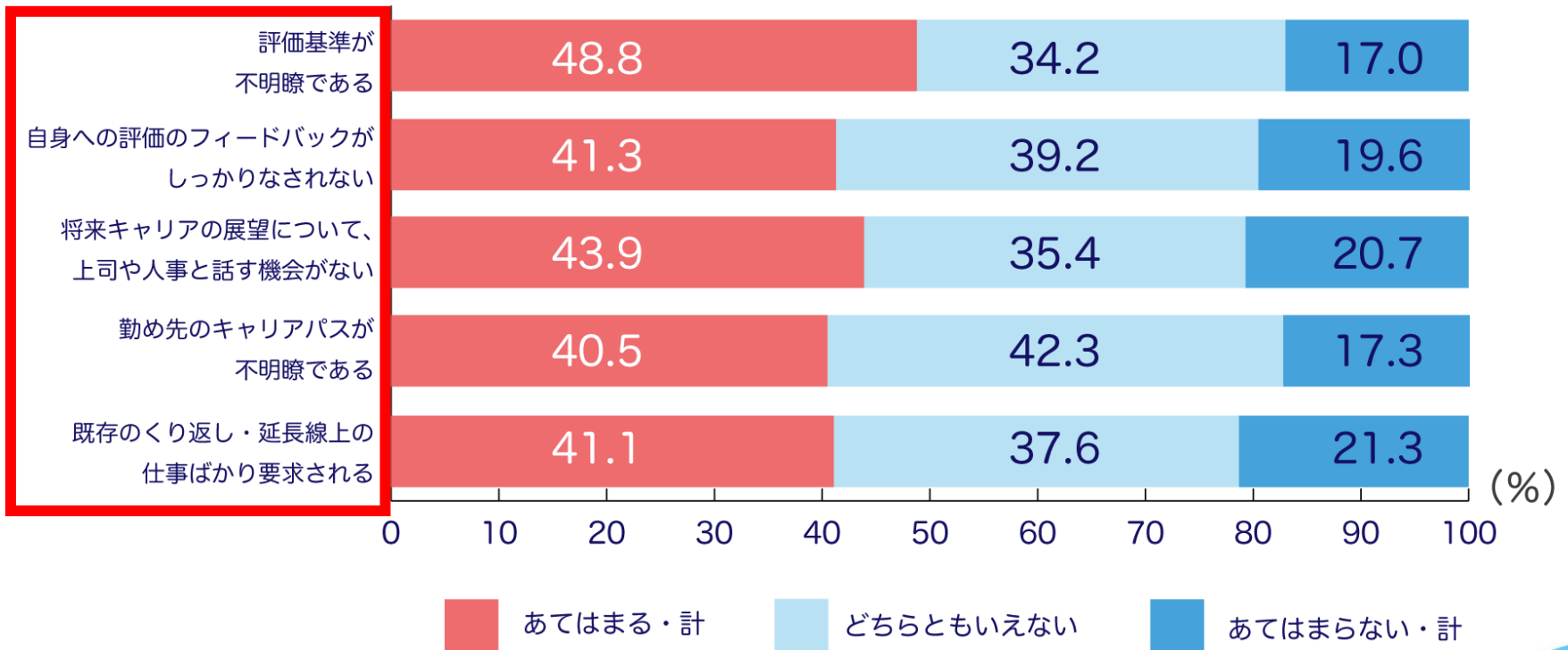
| | |
|----------------------|------|
| 時間がない | 24.2 |
| 相談できる人がいない | 17.9 |
| 勤め先に主体的な形成を支援する風土がない | 15.4 |
| その他 | 0.6 |
| わからない、特にない | 22.4 |

(%)

(回答者全体／複数回答)

現在の職場での「キャリア自律」の課題は、
「将来のキャリアへの機会」の少なさ
 ～既存のくり返しの仕事ばかり要求され、将来キャリアの展望について対話がない～

■職場における「キャリア自律・キャリアオーナーシップ」の課題



(就業者／単一回答)

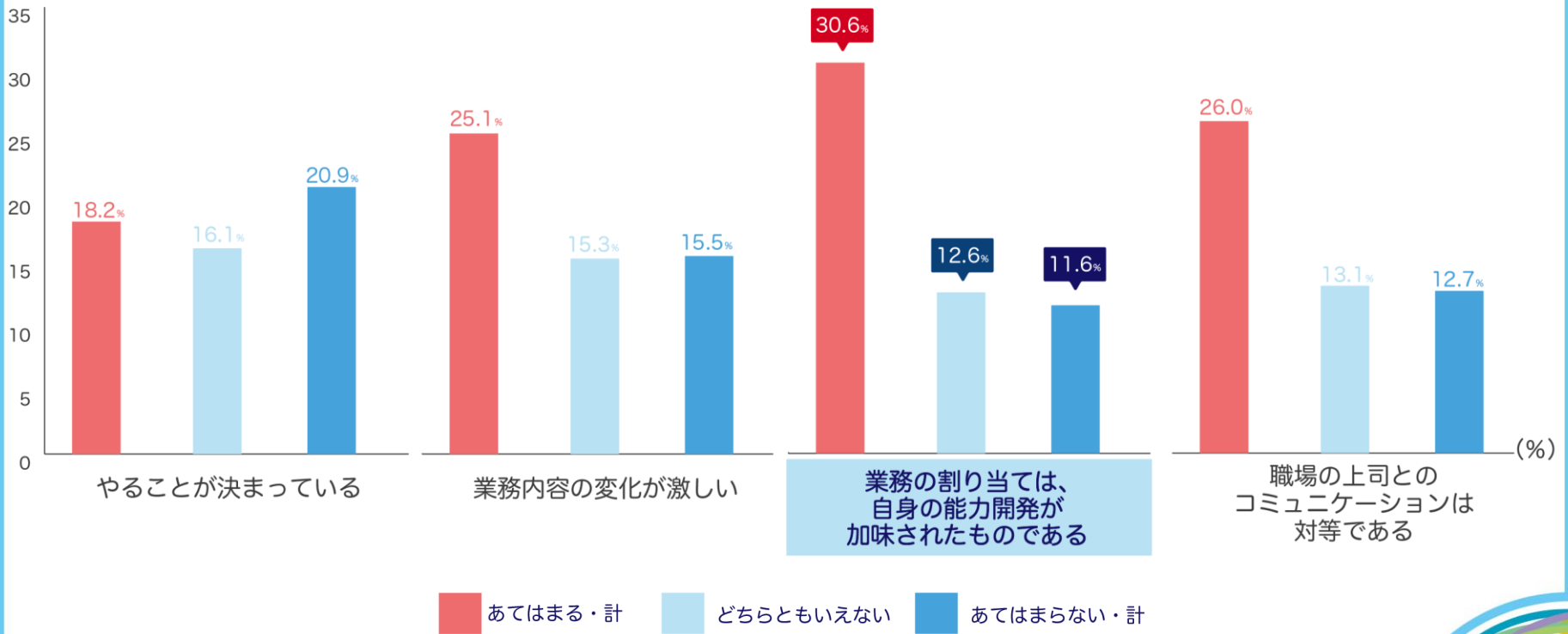
働く個人 (全体)

キャリア自律への

処方箋

キャリア自律ができていると思う群は、職場の特徴として 「能力開発を加味した業務の割当て」がある

■キャリア自律に対する回答群別 職場の特徴としてあてはまる割合

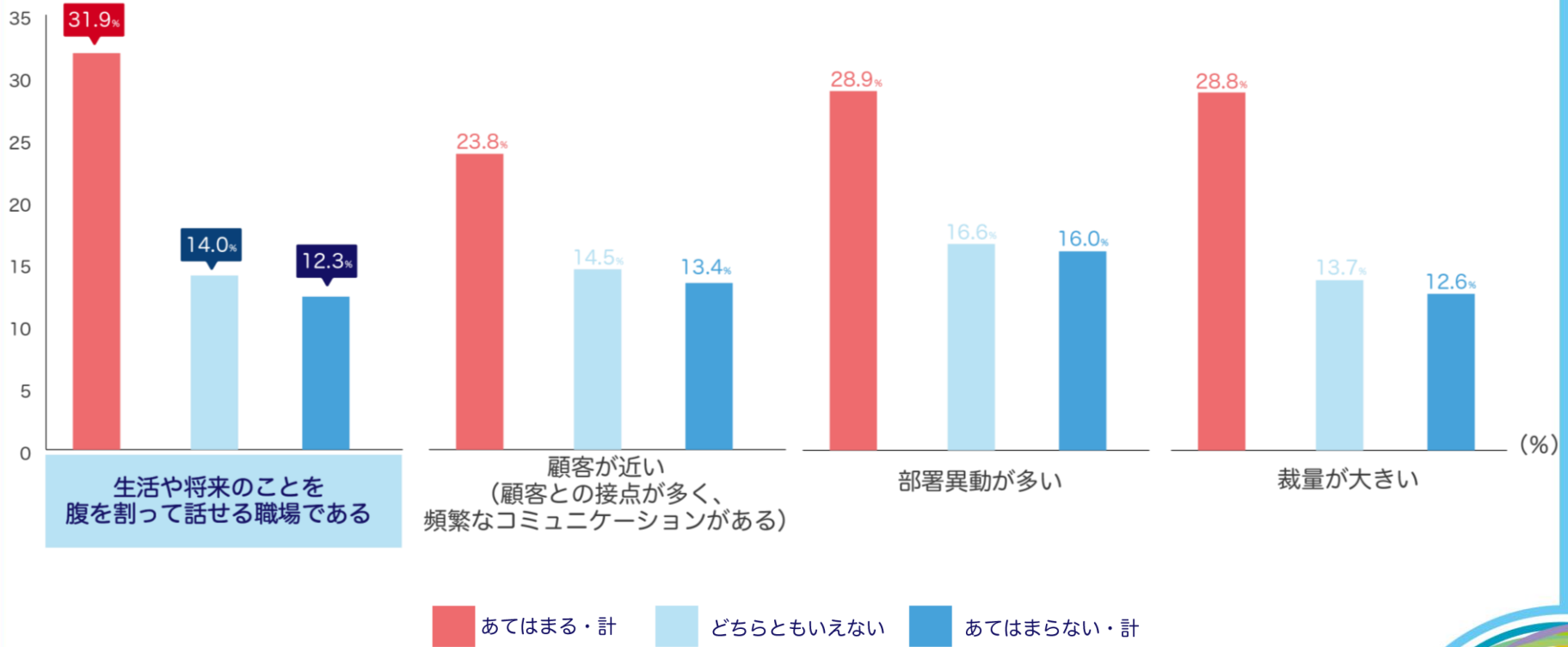


キャリア自律できていると思う

(就業者/単一回答)

キャリア自律ができていると思う群は、 「将来の事を腹を割って話せる」職場である

■キャリア自律に対する回答群別 職場の特徴としてあてはまる割合

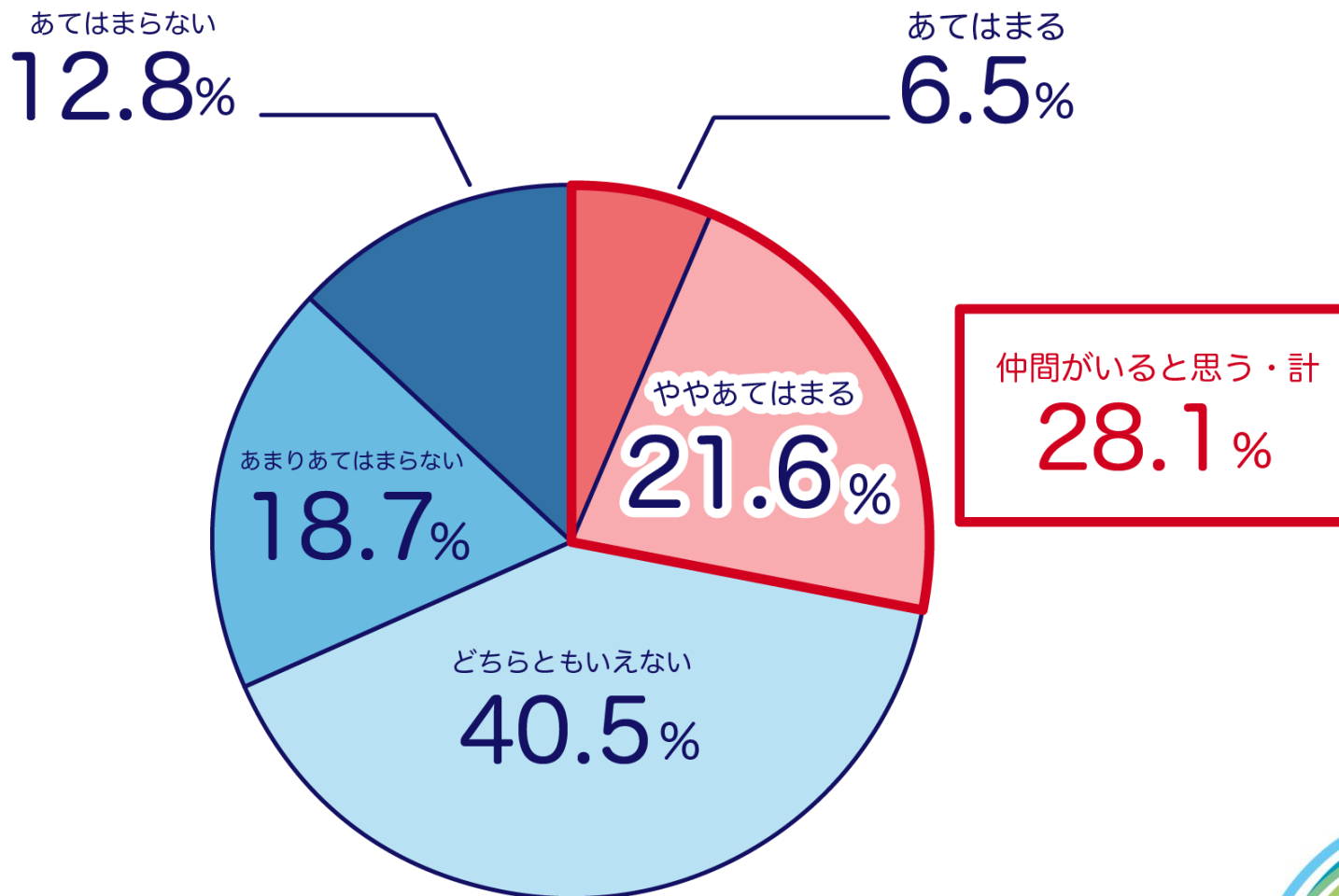


キャリア自律できていると思う

(就業者/単一回答)

「自分のキャリアを支援してくれる仲間がいる」と思う割合は、**わずか3割弱。**

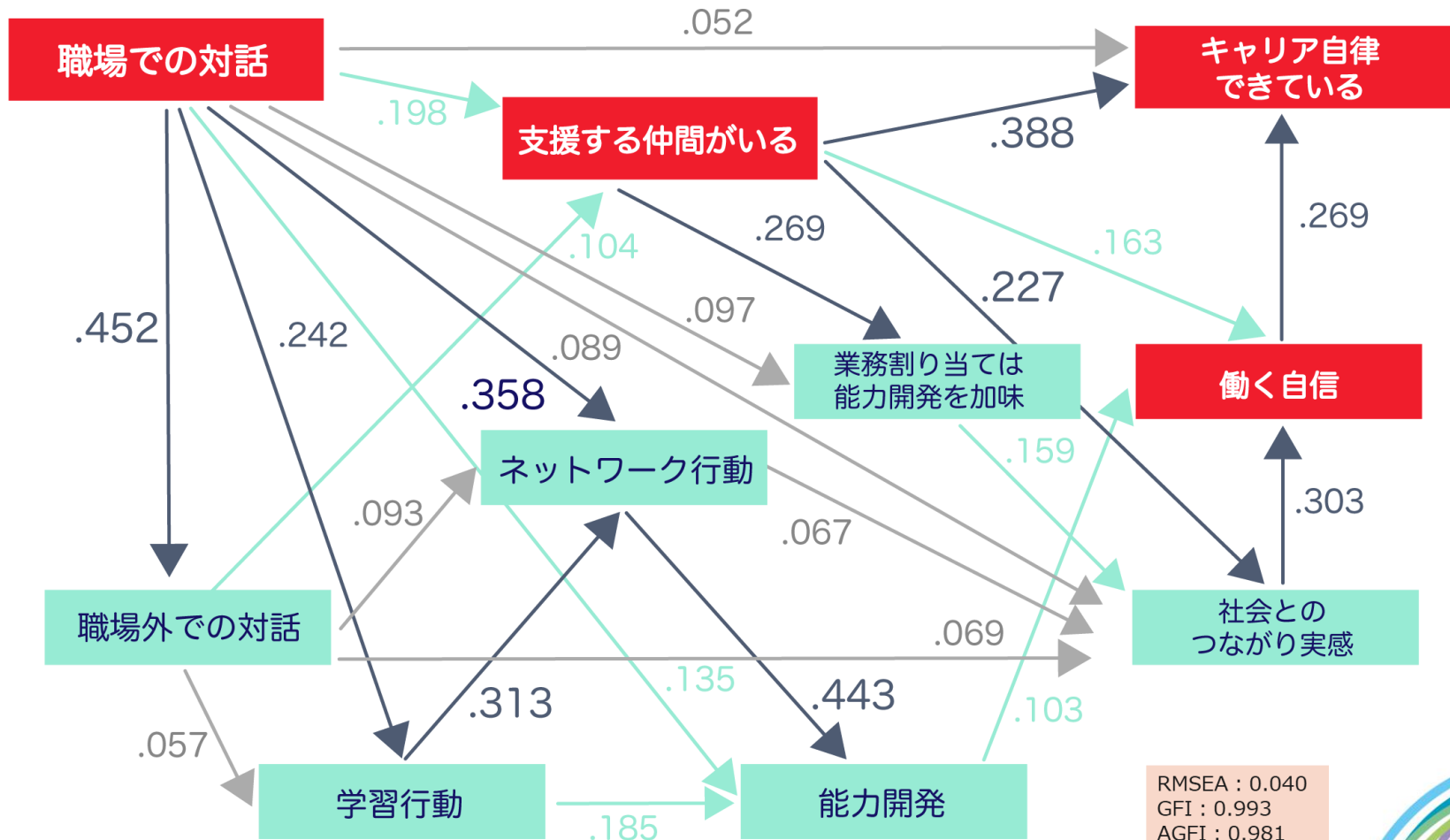
■自分のキャリアについて支援してくれる仲間がいると思う



(回答者全員／単一回答)

「キャリア自律」には、「支援する仲間」の存在が大きく影響。

「職場での対話」が「支援する仲間がいる」実感を下支え、「働く自信」や「キャリア自律」自負に影響。



RMSEA : 0.040
 GFI : 0.993
 AGFI : 0.981
 CFI : 0.984

(就業者)

| パス図上の文言 | 選択肢 |
|----------|--|
| 職場での対話 | 自身のキャリアに関して、上司と対話・相談する 自身のキャリアに関して、同僚と対話・相談する 自身のキャリアに関して、人事と対話・相談する 自身のキャリアに関して、経営陣と対話・相談する 自身のキャリアに関して、人事以外の他部署の同僚や上司と対話・相談する 将来について、自分の思いを聞いてもらう |
| 能力開発 | 自分にとって新たな能力が必要な仕事を担う 難易度の高い大変な仕事の経験をする 既存にはない新しい仕事を提案する 複数の部署を兼務する 自身の希望とは関係なく異動する |
| ネットワーク行動 | 本業の業務を通して、勤務先以外の人とかかわりをもつ 他部署と連携する 自身のキャリア形成に、より合う部署を探す（情報収集） 自身の希望で異動する |
| 学習行動 | スキルに関する研修を受ける キャリアに関する研修を受ける 自身の本業に関する最新の知識や動向などを情報収集する |
| 職場外での対話 | 自身のキャリアに関して、家族と相談・対話 自身のキャリアに関して、友人と相談・対話 家族・友人・職場以外の人との積極的な交流・対話 |

対話経験者は、対話未経験者より
「将来ありたい状態」「そのための必要なスキル・能力」
「職場ニーズとの方向性のすり合わせ」の思考などが
キャリアに影響を与えている

■対話経験がある群とない群で、キャリアに影響したキャリア探索思考の回答差が大きい項目

| | 日常の思考 | | 職場での思考 | | | | |
|-----------|---------------------------|------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------|------------------|
| | 自分のライフ・キャリアのありたい状態について考える | 自分のライフ・キャリアに必要なスキル・能力について考える | 職場内で求められることと自身のキャリア方向性について考える | 仕事に対しての自分なりのポリシーや価値観について考える | 今の職場・仕事に自分が本当に向いているのか考える | 今の仕事で自身のキャリアに活かせることについて考える | 仕事のやり方の工夫について考える |
| 全体 | 12.3 | 12.3 | 8.2 | 10.0 | 17.6 | 9.2 | 19.4 |
| 対話経験あり(A) | 19.3 | 19.0 | 14.7 | 16.4 | 23.9 | 15.3 | 25.1 |
| 対話経験なし(B) | 7.7 | 8.0 | 4.7 | 6.5 | 14.3 | 6.0 | 16.4 |
| A-B | 11.6 | 11.0 | 10.0 | 9.8 | 9.7 | 9.3 | 8.7 |

(%)

(回答者全体、就業者／複数回答)

CASE

①

上司と部下が、キャリアや能力開発や業務について、**日常的に1on1で対話**
従業員がリード役として、キャリア希望や自己変革、組織の成功をリンクする



SAP ジャパン株式会社 事業概要：コンピュータソフトウェアの開発販売、教育ならびにコンサルティング

SAP Talk: 目的を明確にした継続的な「未来志向」の対話

1on1を含んだ対話フロー



1on1の役割別メリット/特長

- <従業員>**
 1on1でのロール：主体的なリード役として将来像や必要事項を明示していく。
 ・期待していることを明確にする
 ・自分がやりたいことと組織の成功をリンクする
 ・自分に関連したことに意見を持つ
- <マネージャ>**
 1on1でのロール：従業員が継続的に成長していけるような最適な労働環境の提供を行う
 ・エンゲージメントを重視する
 ・従業員と組織の連携を高めるための支援を重視
 ・情報や事実に基づいた決定を行う
- <会社組織>**
 1on1の設計方針：個人の成長による組織力強化
 ・オープンで俊敏な企業文化の情勢
 ・イノベーションの追求
 ・未来のニーズを実現するために必要な準備

CASE ②

上司・部下の関係の代わりに、個人のキャリアアップを支援するコーチ制度
社員がキャリアの相談相手として「コーチ」を指名。主体性と成長を両立。



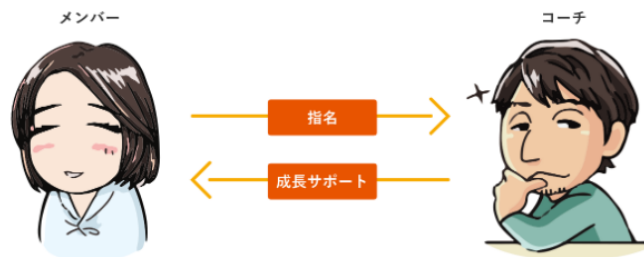
株式会社Colorkrew

事業概要：ITサービス開発



キャリアアップを支えるコーチ制度

上司・部下という関係の代わりに、個人のキャリアアップを支援するためのコーチ制度を導入。
キーワードは、成長。
メンバーに気づきを与え、進化のサイクルを加速します。



成長サポーター

コーチはメンバーの一番の理解者となり寄り添う存在。
相手の気づいていない事実（良い点も改善できる点も）を伝えることで、メンバーの成長を加速させます。
主体はあくまでメンバーですが、活動へのフィードバックを通して成長をサポートしてくれる、心強い存在です。

指名とチェンジ

リスペクトしている人の言葉なら、より素直に心に響くはず。
コーチングの効果を最大限に高めるために、メンバー自らコーチを指名することができます。
更に、コーチ変更もいつでも可能。十人十色のコーチ陣。誰から何を得るのかは、あなた次第！

360度評価

コーチだけでなく、評価者も複数人自ら選べるようになってきました。
一人だけの評価よりも公平に、かつ多角的にフィードバックを得られることで、個人の成長につながります。



グッドアクション・アワード
第5回（2018年度）受賞企業

CASE ③

10年年表で全員の夢を共有し、掲げた目標を達成し続ける強いチームへ
個人の夢と会社の夢がつながり、社員が自分と会社の成長に主体的に関わる



株式会社 京屋染物店 事業概要：染物の企画・製造・販売



グッドアクション・アワード
第8回 (2021年度) 受賞企業

『三代目』SOUL BROTHERSの手ぬぐいを作る』
『孫と楽しく過ごしたい』『自社ブランドを作りたい』…。
夢を言葉にしアクションが生まれる。

若者の

キャリア自律の今

Speaker



株式会社リクルート 就職みらい研究所 所長

栗田 貴祥

1992年 株式会社リクルート入社。

以来、30年にわたりHR事業領域に従事。

新卒採用・中途採用・教育研修等の提案営業を経験の後、
新卒メディア・中途メディア事業の営業部門、人事・組織
開発、広報などのスタッフ部門の部門長を経て、2021年4
月より、リクナビ編集長に就任。

2022年4月より現職。趣味は、ラグビー観戦

お伝えしたいこと

実態

- 若者（大学生3、4年生・20代社会人）の「キャリア自律」に対する捉え方は概ねポジティブで、重要視している
- 特に学生は変化よりも計画性を志向

課題

- 若者の課題は、「何をしたらよいか分からない」「強みや持ち味が分からない」
- 「将来の見通しが見つからない」

処方箋

- キャリアに関する対話の機会を創る（@職場内や新卒採用上のコミュニケーション）

（対話の内容）

目の前の仕事の意義や必要とされる能力

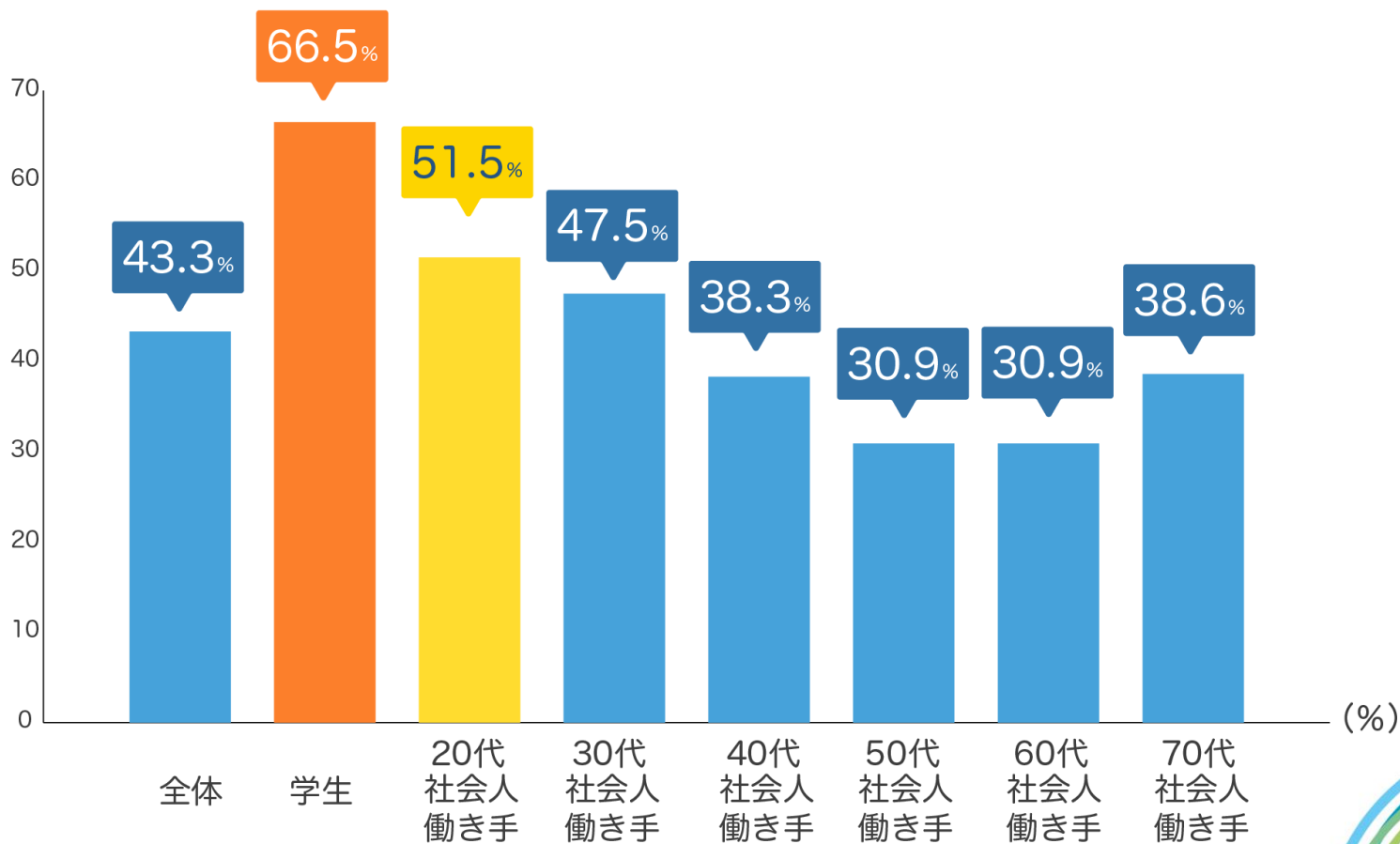
そしてそれらと自身の未来のありたい姿の方向性のすり合わせ

- 必ずしもきっちりとした将来計画を立てなければいけないわけではない。
時代は常に変化し、見通しが立ちにくいことを受け入れて、「計画された偶発性」を起こそう

若者はキャリア自律を「重要な課題」と捉える割合が他属性に比べて高い

■キャリア設計は自分にとって重要な課題である

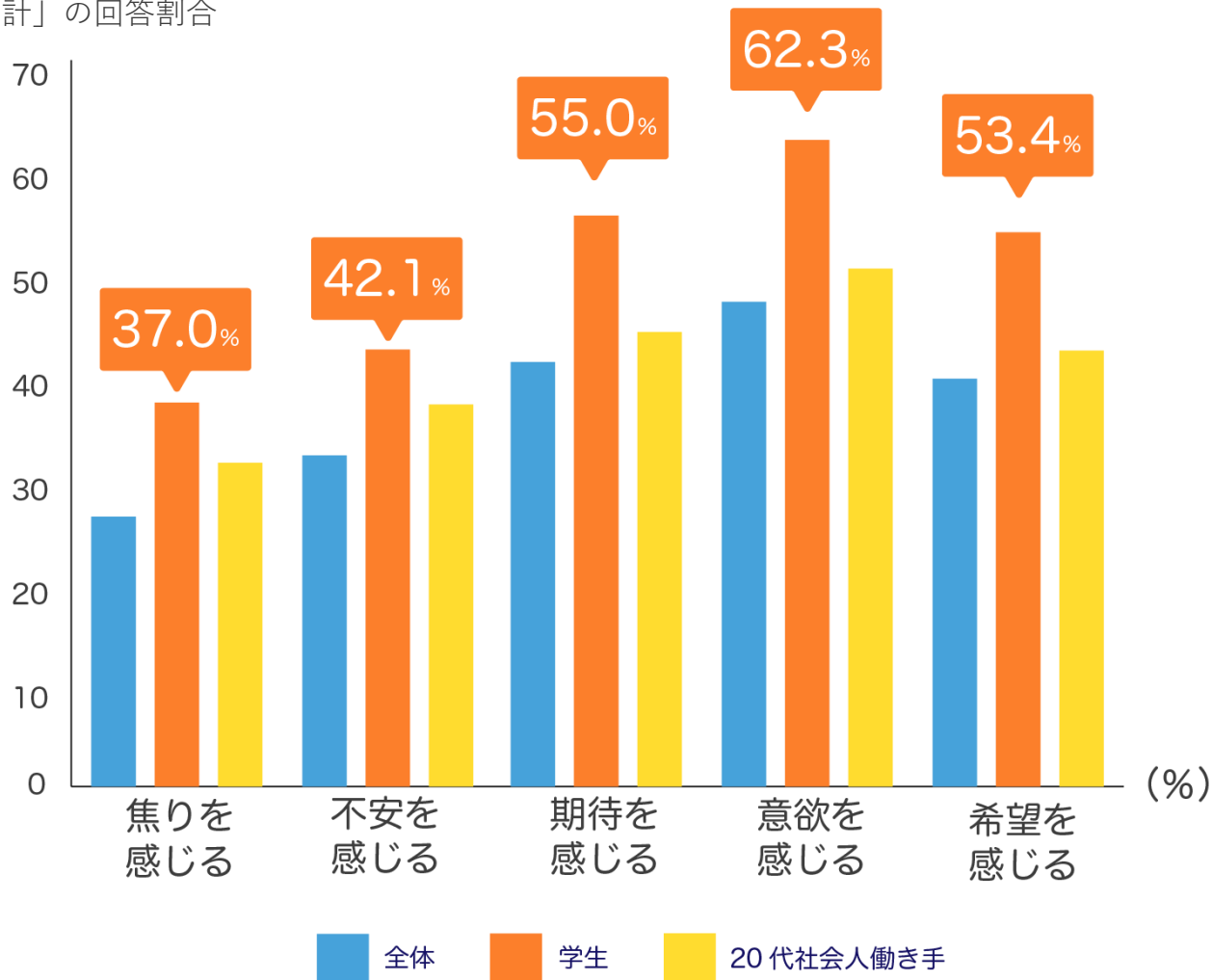
あてはまる・ややあてはまるの回答割合「あてはまる・計」



(回答者全体／単一回答)

学生のキャリア自律に対する感情は、
「意欲」「期待」「希望」「不安」「焦り」が他属性より高い

■ 「キャリア自律・キャリアオーナーシップ」という言葉に対する感情
「あてはまる・計」の回答割合

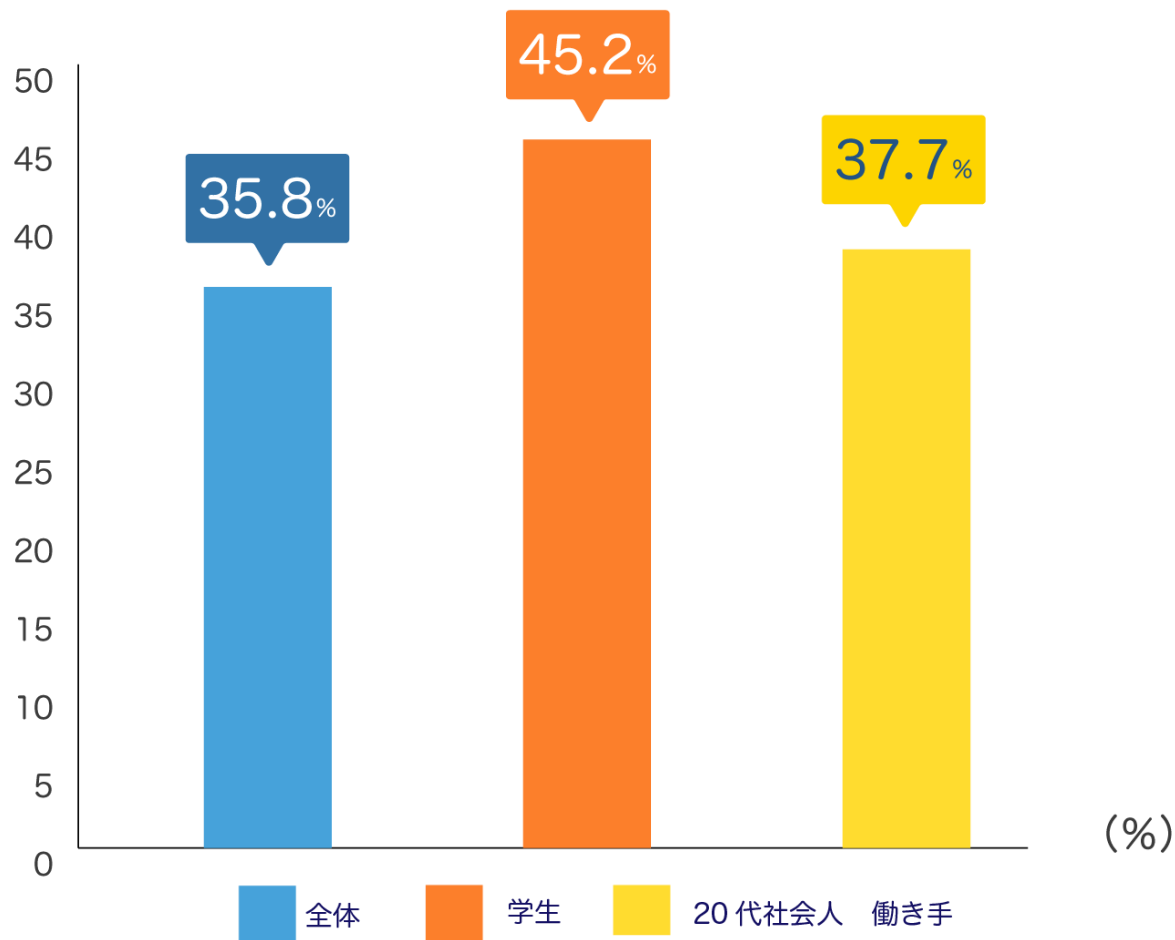


(回答者全体/単一回答)

全体 学生 20代社会人働き手

学生のキャリア自律という言葉に対するイメージは、
「自分のキャリアに責任を持つ」が他属性に比べて高い

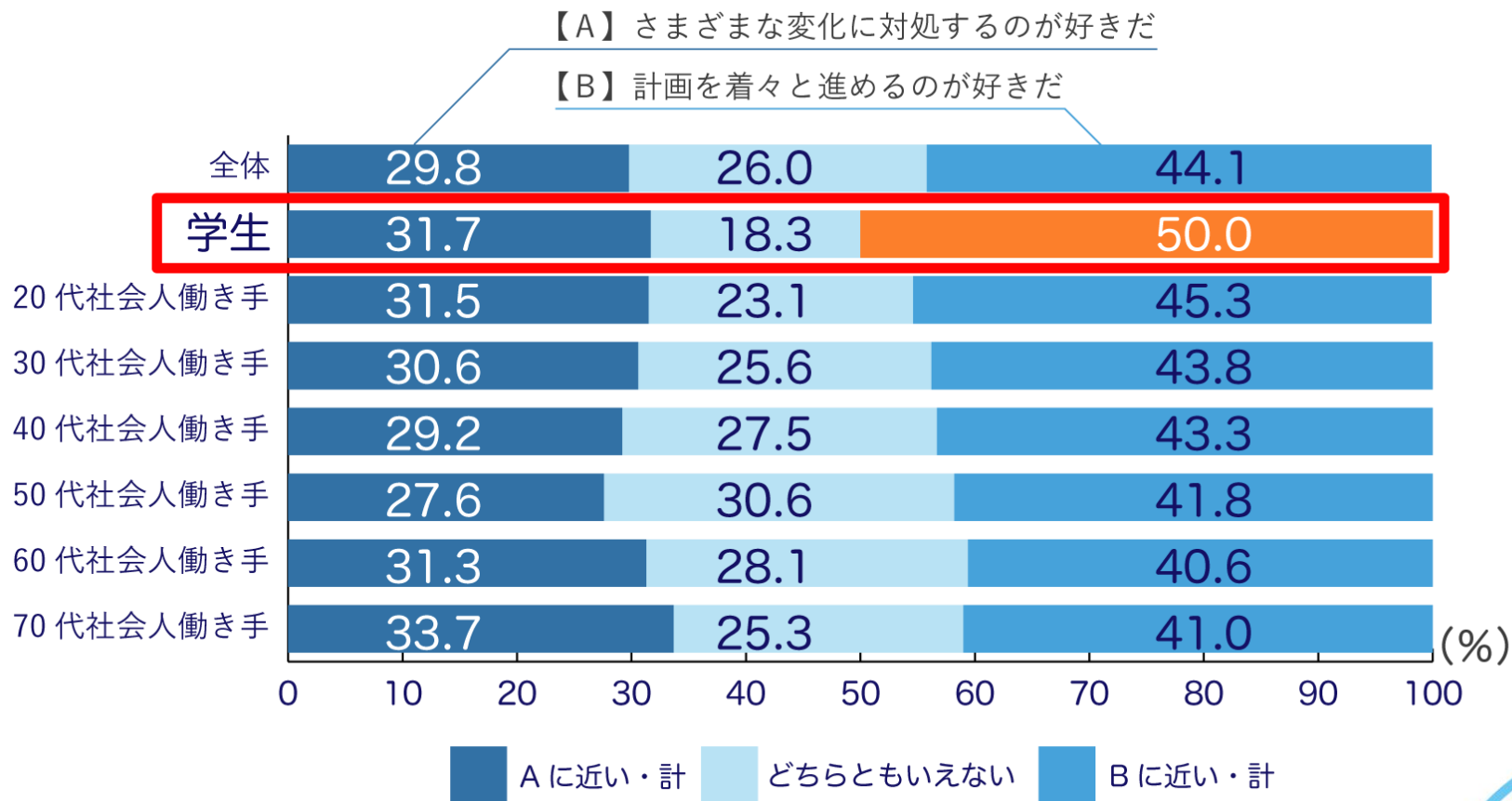
■ 「キャリア自律・キャリアオーナーシップ」という言葉に対するイメージ
自分のキャリアに責任を持つ 回答割合



(回答者全体/複数回答)

学生は「変化への対処」よりも「計画性」を好む割合が他属性に比べて高い

■変化と計画性への志向

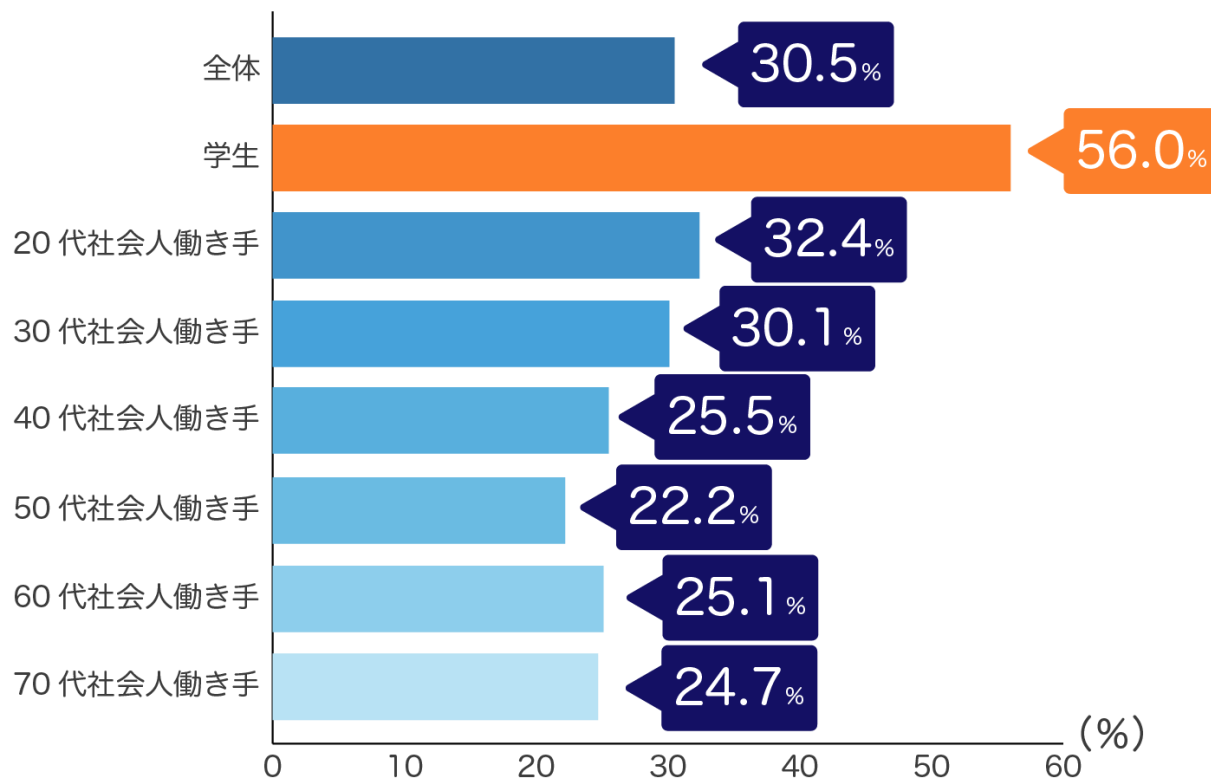


(回答者全体／単一回答)

学生は他属性に比べて積極的に資格取得をしている

■資格取得「積極的に実施している・実施している」計

積極的に実施・実施計



(回答者全体/単一回答)

若者のキャリア自律に対する課題は「何をしたらいいかわからない」
「自分の強み・持ち味・市場価値がわからない」
「将来のキャリアの見通しが見つからない」など

■ 今後のキャリアを主体的に形成する考えや行動をおこなうにあたって、課題に感じること

| | N | 自分の強み・持ち味・市場価値がわからない | 自分のやりたいことがわからない | 自分に合ったキャリアの選択肢がわからない | 相談できる人がいない | 何をしたらいいかわからない | 時間がない | 行動に移せない | 将来のキャリアの見通しが見つからない | 勤め先に主体的な形成を支援する風土がない | その他 | わからない、特にない |
|-----------|---------|----------------------|-----------------|----------------------|------------|---------------|-------|---------|--------------------|----------------------|-----|------------|
| 全体 | (10071) | 30.1 | 25.2 | 28.9 | 17.9 | 32.4 | 24.2 | 29.2 | 28.8 | 15.4 | 0.6 | 22.4 |
| 学生 | (1312) | 38.4 | 35.9 | 37.7 | 20.4 | 42.4 | 26.8 | 35.4 | 37.9 | — | 0.2 | 13.6 |
| 20代社会人働き手 | (1284) | 32.9 | 33.3 | 32.5 | 19.3 | 38.1 | 27.7 | 32.4 | 34.0 | 15.5 | 0.2 | 18.8 |

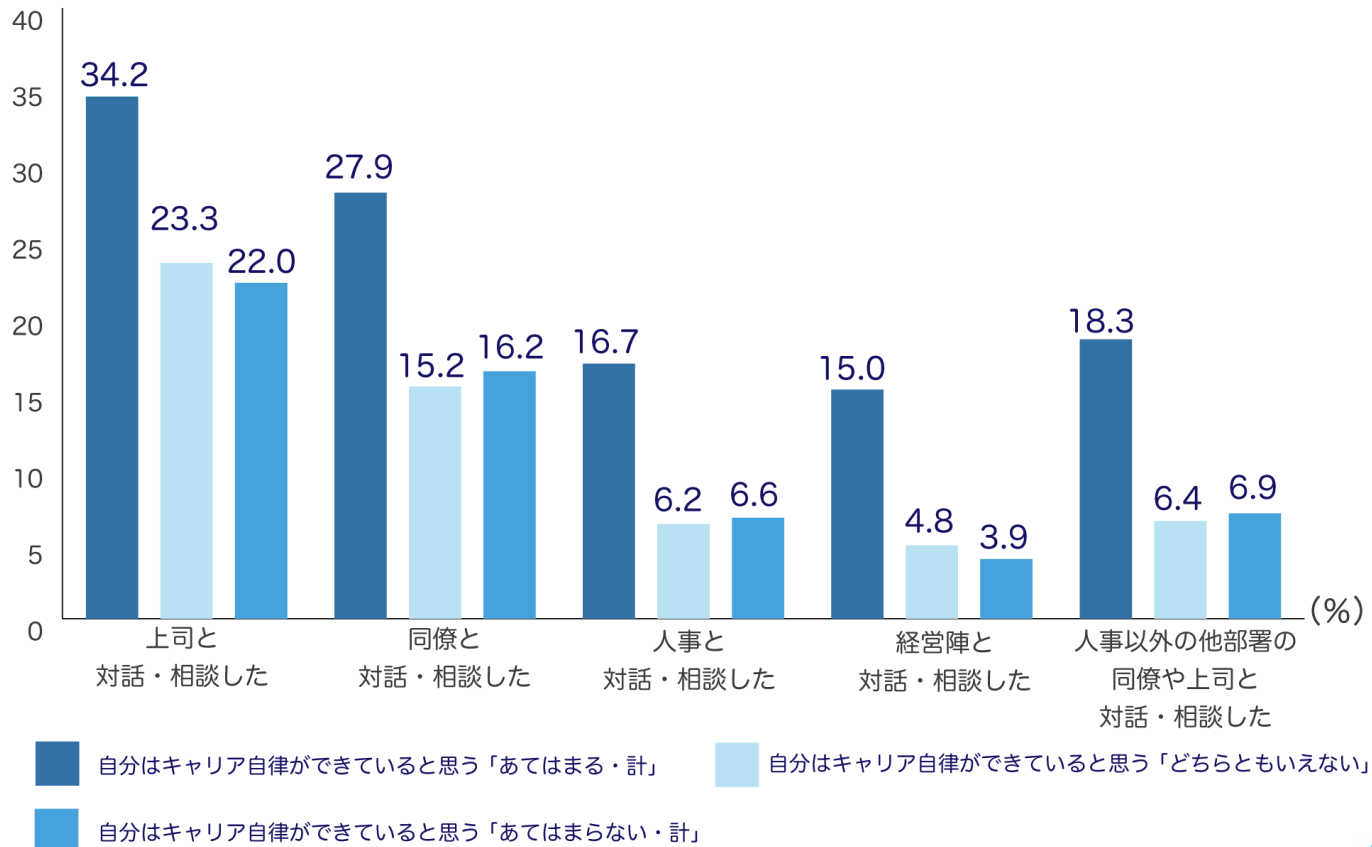
(人)

(%)

(回答者全体／複数回答)

打ち手のカギは「対話」。
20代社会人の「キャリア自律ができていると思う」群は
キャリアに関する職場対話経験の割合が高い

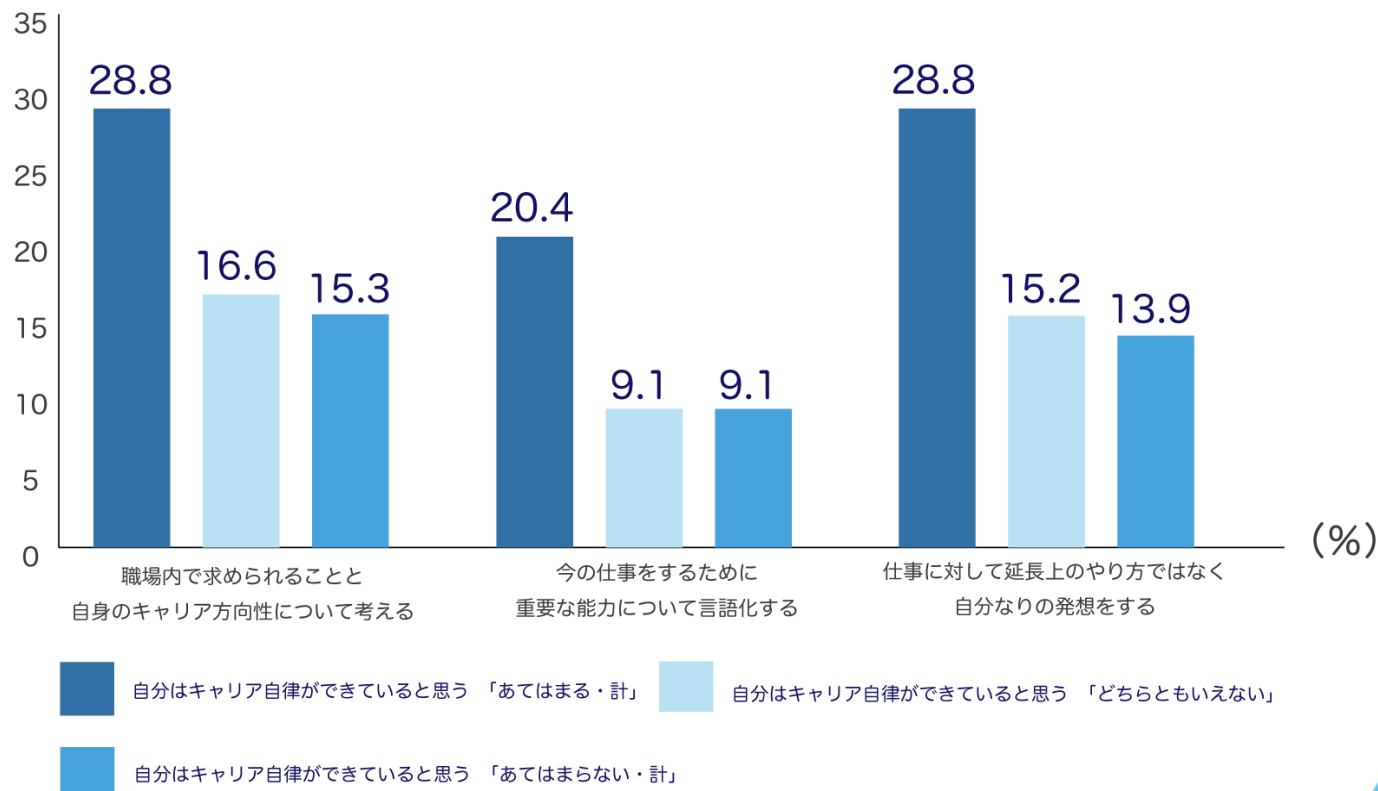
■キャリアに関して経験したことがあるもの



(20代社会人 働き手／複数回答)

20代社会人の「キャリア自律できていると思う」群は
 「職場内で求められることと自身のキャリア方向性について考える」
 「今の仕事をするために重要な能力について言語化する」
 「仕事に対して延長上のやり方ではなく自分なりの発想をする」の割合が高い

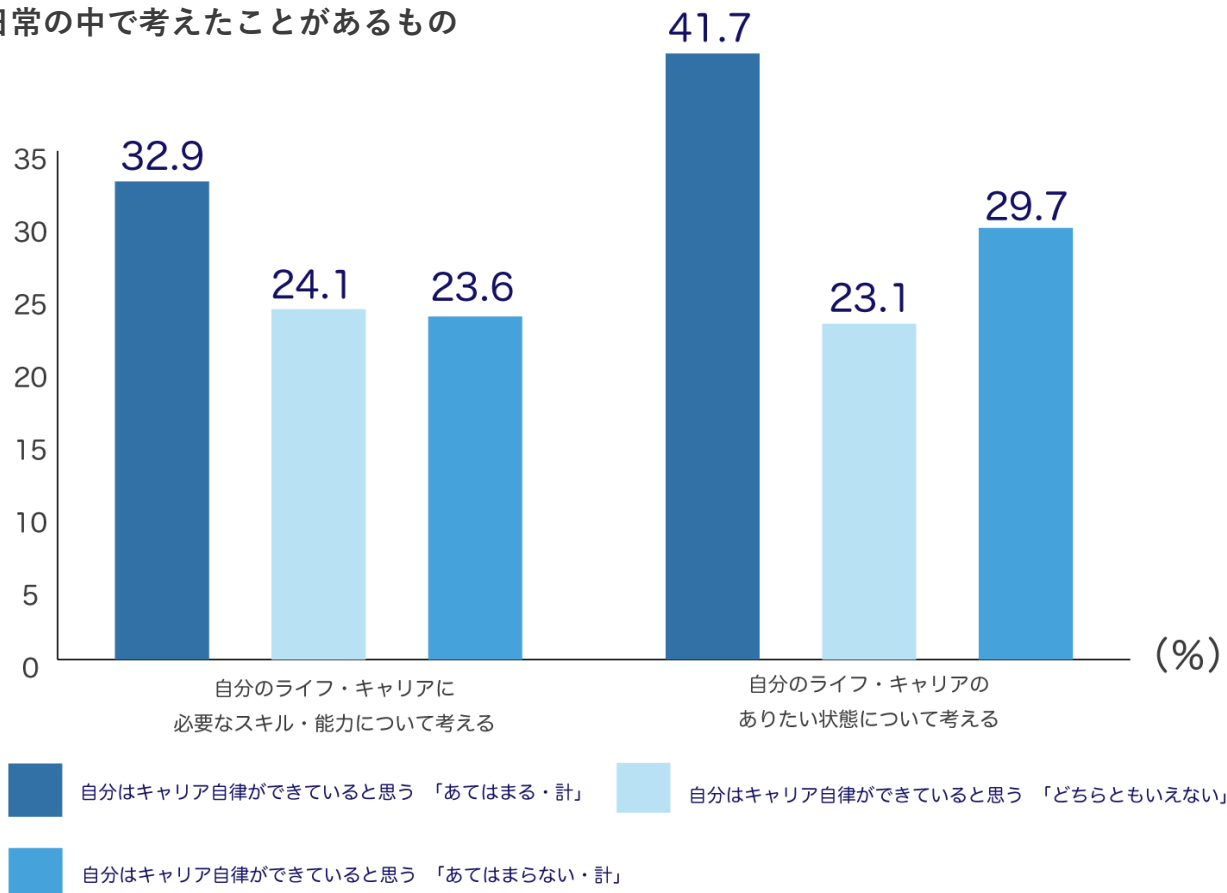
■キャリアに関して考えたことがあるもの



(20代社会人 働き手/複数回答)

20代社会人の「キャリア自律できていると思う」群は
 「自分のライフ・キャリアのありたい状態について考える」
 「自分のライフ・キャリアに必要なスキル・能力について考える」割合が高い

■キャリアに関して日常の中で考えたことがあるもの



キャリア自律へのイメージとして、「キャリア自律できていると思う」群と「キャリア自律できていると思わない」群の差が大きいのは「目の前の仕事に主体的に取り組む」「自分の仕事に意義を見出す」

■ 「キャリア自律・キャリアオーナーシップ」という言葉のイメージとしてあてはまるもの

| | N | 自分のやりたい仕事にチャレンジできる | 自分のキャリアに責任を持つ | 1つの職種や勤め先にとらわれない | 勤め先以外でも通用する専門性がある | 目の前の仕事に主体的に取り組む | 将来像(ありたい姿)に明確なイメージをもつ | 自ら成長機会をつくる | 学習を継続的にこなす | 自分に合った働き方を主体的に選択する | 自分の仕事に意義を見出す | やりたい仕事のイメージを明確に持つ | その他 | わからない、特になし |
|------------------------|--------|--------------------|---------------|------------------|-------------------|-----------------|-----------------------|------------|------------|--------------------|--------------|-------------------|-----|------------|
| (A) キャリア自律できていると思う・計 | (1844) | 35.2 | 44.7 | 25.8 | 25.7 | 24.7 | 32.4 | 39.9 | 29.3 | 34.1 | 28.3 | 33.1 | 0.2 | 9.8 |
| (B) キャリア自律できていると思わない・計 | (4206) | 26.9 | 36.6 | 18.7 | 18.3 | 13.6 | 23.6 | 35.2 | 21.6 | 28.6 | 17.3 | 23.2 | 0.1 | 26.2 |
| (A)-(B) | | 8.4 | 8.1 | 7.1 | 7.4 | 11.1 | 8.8 | 4.7 | 7.7 | 5.5 | 11.0 | 9.9 | 0.1 | -16.4 |

(人) (人) (人) (人) (人) (人) (人) (人) (人) (人) (人) (人) (人) (人) (人)

(回答者全体/複数回答)

「経験の積み方」2つの考え方

山登り



1つの山を選び、
その頂きに
向かって歩く様

自分の専門を決めて、その道の
プロフェッショナルを目指す方法

計画的なキャリア形成

（例）資格の取得、授業の単位の取得、
目指した目標の達成 など

いかだ下り



激流の中を、
必死にいかだで
下っていく様

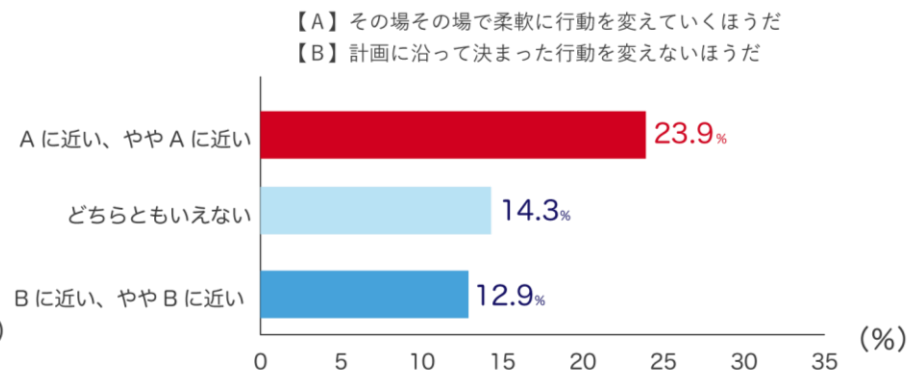
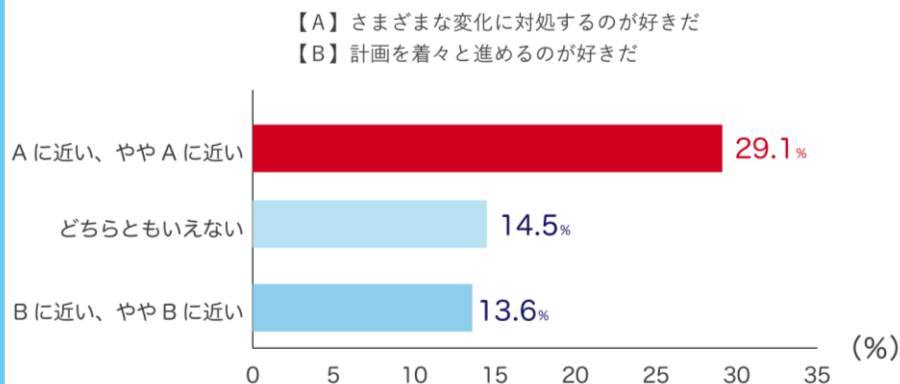
ゴールを考えずに、目の前の
仕事に全力で取り組む方法

偶発的なキャリア形成

（例）目の前の仕事に全力で取り組む
中で、生まれる新たな出会いや機会

20代社会人では、
【A】変化を志向する群のほうが、【B】計画を志向する群より
「キャリア自律できている」と回答した割合が高い

■ 「キャリア自律できている」と回答した割合



(20代社会人 働き手／単一回答)

クランボルツの理論 計画された偶発性(Planned Happenstance)

計画的偶発性理論はゴールを決めないキャリアの考え方

クランボルツ教授がビジネスパーソンとして成功した人のキャリアを調査したところ、そのターニングポイントの8割が、本人の予想しない偶然の出来事によるものだった

<理論のPOINT>

- ① 予期せぬ出来事がキャリアを左右する
- ② 偶然の出来事が起きたとき、行動や努力で新たなキャリアにつながる
- ③ 何か起きるのを待つのではなく、意図的に行動することでチャンスが増える

<計画的偶発性を起こす行動特性>

好奇心 (Curiosity) : 新しいことに興味を持ち続ける

持続性 (Persistence) : 失敗してもあきらめずに努力する

楽観性 (Optimism) : 何事もポジティブに考える

柔軟性 (Flexibility) : こだわりすぎずに柔軟な姿勢をとる

冒険心 (Risk Taking) : 結果がわからなくても挑戦する

「キャリア自律できている」人が「キャリア自律のために重要だと思うスキル」は
 「相手の話真剣に耳を傾け、理解する」「目標に向かって仕事を前に進める」
 「周囲と協働・共創する」「状況に応じて、素早く行動を起こす」が高い
 「知識」に関しては約2割

■キャリア自律のために重要だと思うスキル

| | | | | | | | | (%) |
|----------------------------|------|-----------------------|------|-----------------------|------|---------------------|------|-----|
| 相手の話真剣に耳を傾け、理解する | 35.6 | 素早く意思決定する | 27.5 | ルールや秩序にのっとり、整然と仕事を進める | 23.2 | 異なる業界でも汎用的に使える知識 | 16.6 | |
| 目標に向かって、仕事を前に進める | 33.2 | リスクを恐れず、難しいことに挑戦する | 26.2 | 新しい案を思いつき、自分の考えを発展させる | 21.7 | 否定すべきものは安易に賛同せず否定する | 15.1 | |
| 周囲と協働・共創する | 32.2 | 課題や困難に耐える | 25.4 | 特定の職種・業界に特化した専門知識 | 20.7 | わからない | 1.5 | |
| 状況に応じて、素早く行動を起こす | 31.2 | 目標達成に向けて、緻密な計画を立てる | 25.0 | 確信がなくても、試してみる | 20.1 | 特にない あてはまるものはない | 4.9 | |
| 自らの考えや意見を論理的に伝える | 30.2 | 現状や物事の因果関係などを、分析・解明する | 24.9 | 相手を説得する | 18.9 | | | |
| 慣習や固定概念にとらわれず、より良い方向へ変えていく | 28.4 | 適切な課題を設定する | 24.7 | 周囲を先導する | 17.5 | | | |

(キャリア自律できていると思う人／複数回答)

01

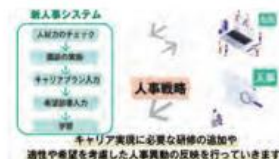
HR サポート課による社員や事業所責任者との面談を実施

2022年1月に主体的なキャリア支援を行うことを目的に、HR サポート課を新設しました。希望社員とのキャリア面談の実施や、各事業所責任者との定期的な面談を行っています。責任者との面談では、各種キャリア支援策の事前案内・全社に案内した新しい人事制度の詳細説明・課題ヒアリングを実施しています。自分たちでは良かれと

思って考えていた支援策が、社員にとってはイメージがつかなかったり余計な仕事となったりすることもあるため、声を聞いた上で方針や支援策を見直すことを随時行っています。対面での実施を基本としていますが、全国に事業所があるためオンラインも使いながら意見交換をしています。



▲キャリア支援策の案内



▲新人事システムの説明①



▲新人事システムの説明②

トラスコ中山株式会社

TRUSCO®

企業概要

事業概要：機械工具、物流機器、環境安全用品をはじめとしたプロツールの卸売業及び自社ブランドTRUSCOの企画開発

所在地：東京都港区

従業員数：1,639名（2022年12月連結）

02

1on1 面談を活用した主体的なキャリア形成

2022年度より年に1度、全社員を対象とした希望部署を会社に伝える制度を設けました。1on1面談で上司と本人がコミュニケーションを取った上で、上司がタレントマネジメントシステムに入力するという流れです。事前説明では、キャリアを考えることの意味や必要性、考えた結果「希望部署がない＝これまで通りジョブローテーションで様々なスキルを身に着けたい」社員も後押しすることを念入りに伝えることを心掛けました。会社主導の異動で成長することもキャリア形成の一つと考えるためです。またジョブ・カードを基にした「トラスコ・キャリアプランシート」を任意で作成し、キャリアの棚卸や面談時の会話のきっかけ作り役に役立てられるようにしました。



▲1on1面談

03

エンゲージメントサーベイの結果を人材育成に繋げる

今までは足りないスキルやマインドセット等の社員教育を教育担当の知識や感覚で行っていましたが、エンゲージメントサーベイを実施することにより、各階層の課題を分析した上での研修立案や、事業所ごとの人材育成の課題の把握ができるようになりました。研修立案では、既存の研修内容の変更や、新しく実施する研修を増やすなど、教育体制の改善をしました。例えば、若手層がキャリアについて課題を抱えている事が分かったため、責任者に1on1面談研修を実施し、部下との面談について学んでもらいました。各事業所では、自組織の課題が明確になり、教育やコミュニケーションの改善に取り組んでいます。



▲1on1研修実施（全責任者対象）

出典：厚生労働省
グッドキャリア企業アワード

ナナメン制度（早期内定者向け制度）

内定者バイトや配属先の育成担当として配置する先輩社員とは別に、**内定者が悩んだときにいつでも相談できる関係性を利害関係の少ない斜め上の先輩社員との間につくり**、内定者をサポートするメンター制度。

キャリアに関する相談に乗ったりや目線を引き上げる機会を創出することで入社後にスタートダッシュを切りやすい状態をつくるのが狙い。

「ナナメン」で行うこと

- ・ 不定期の面談
- ・ 会食

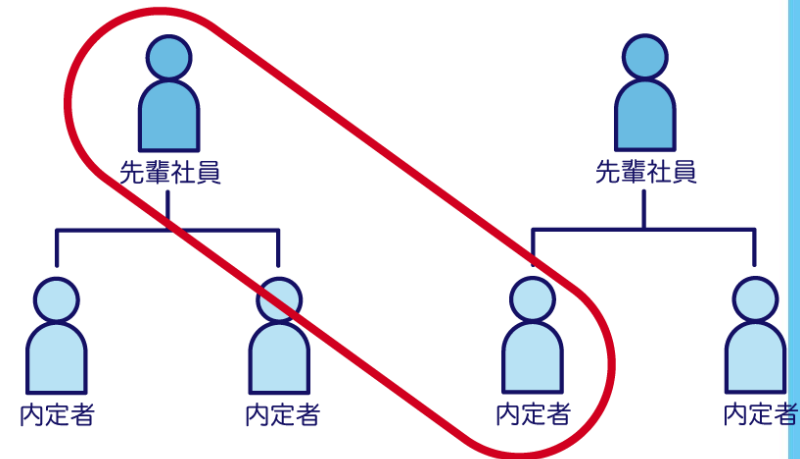
上記活動に関わる費用は人事で負担。遠方内定者に関しては入社までに3回まで交通費宿泊費をサポート。

面談では特に、キャリア相談をテーマに入社までの配属の相談をしたり、他のナナメンペアとの接点により、タテ・ヨコ・ナメの人間関係を作ってもらおう。



企業概要

事業概要：メディア事業、インターネット広告事業、ゲーム事業、投資育成事業
所在地：東京都渋谷区
従業員数：6,337人(22年9月期 連結)



正社員以外の

キャリアの今

Speaker



株式会社リクルート ジョブズリサーチセンター センター長

宇佐川 邦子

リクルートグループ入社後、一貫して求人領域を担当。
2014年4月より現職。

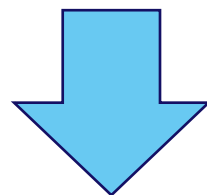
様々な業界の特色を踏まえ、求人・採用活動、
人材育成・定着、さらに活躍促進のための
従業員満足メカニズム等、

「『働く』に関する課題とその解決に向けた新たな取組」を
テーマに全国で講演・提言を行う。

全国求人情報協会常任委員のほか、経済産業省、
厚生労働省、東京商工会議所等において委員も務める。

キャリア自律・・・

無意識に「正社員」前提になっていませんか？

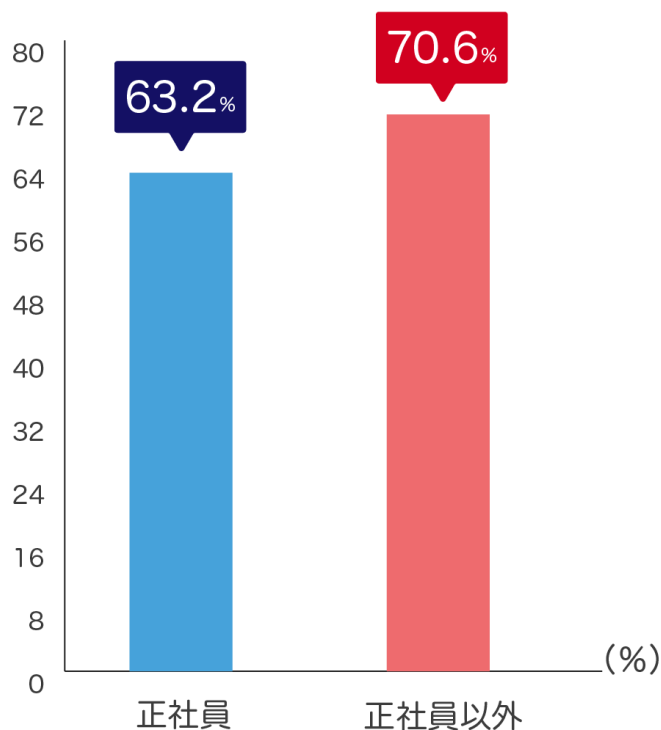


正社員以外のキャリア（ライフキャリア）に目を向ける

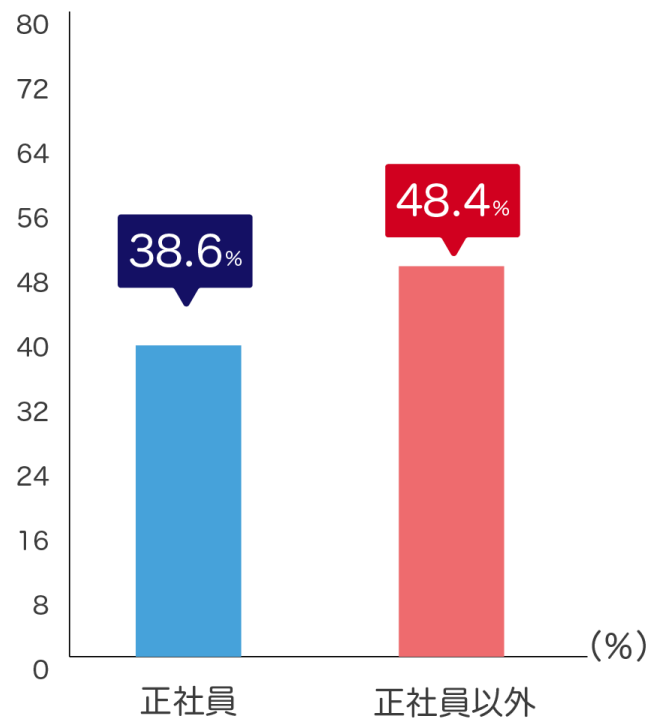


正社員以外の方は、正社員に比べキャリア自律について「聞いたことがない」「できていると思わない」が多いが、違いは1割程度

■ 「キャリア自律」または「キャリアオーナーシップ」という言葉の認知「聞いたことがない・計」



■ 自分はキャリア自律ができていると思う「あてはまらない・計」



(就業者/単一回答)

能力開発機会が少ない

■勤め先でのスキル・キャリアに関する研修の経験頻度

| | 1年に1回未満 | |
|------------|---------|---------|
| | 正社員 | 正社員以外 |
| スキルに関する研修 | 38.9% | < 48.9% |
| キャリアに関する研修 | 41.6% | < 51.5% |

(就業者のうち研修経験者/単一回答)

キャリアに関する対話・相談の機会が少ない

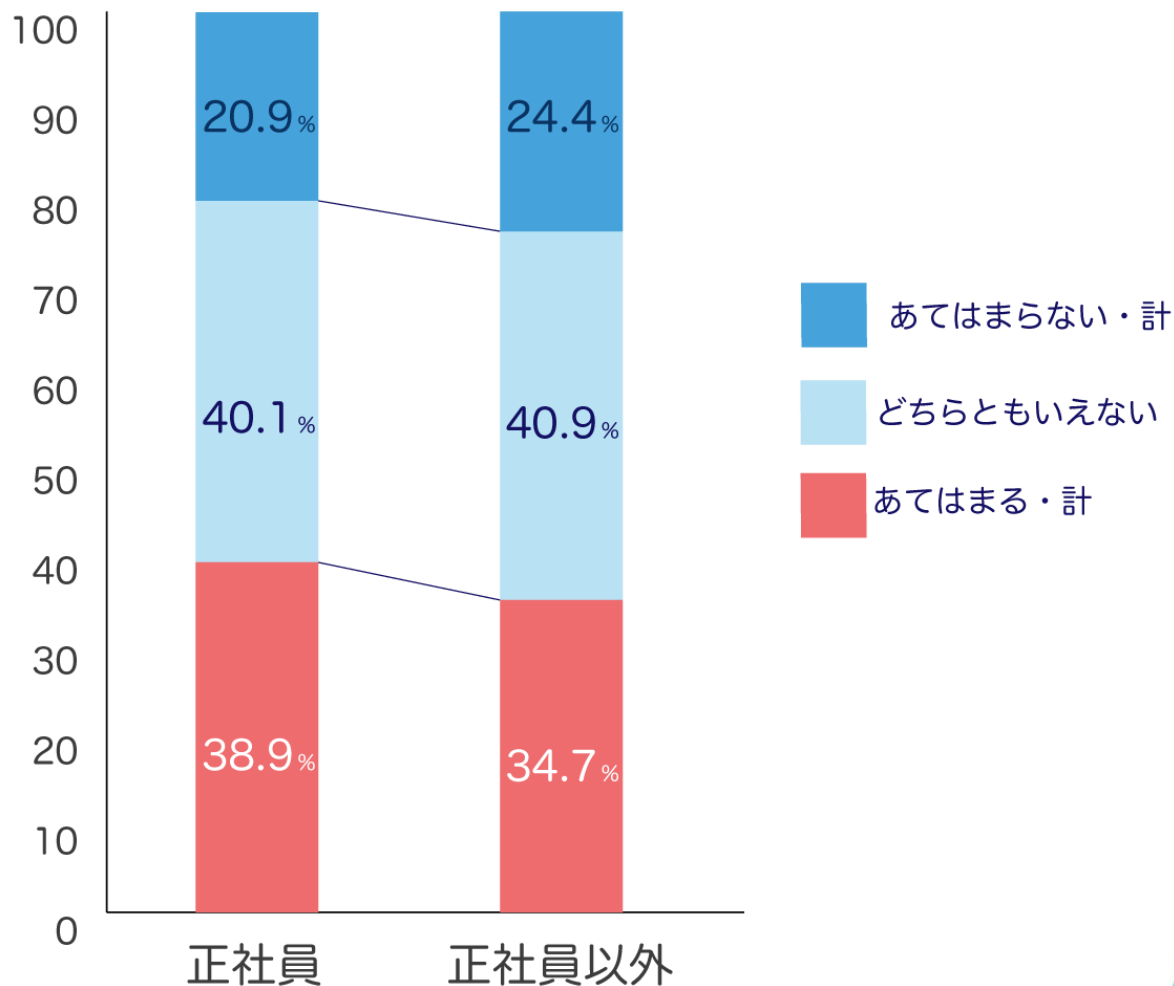
■勤め先／日常生活の中でのキャリア対話の経験頻度

| | 1年に1回未満 | |
|-----------------------------|---------|---------|
| | 正社員 | 正社員以外 |
| 自身のキャリアに関して、 上司と対話・相談する | 14.1% | < 32.2% |
| 自身のキャリアに関して、 同僚と対話・相談する | 14.3% | < 29.5% |
| 家族・友人・職場以外の人との 積極的な交流・対話 | 15.1% | < 22.4% |

(就業者のうち対話・相談経験者／単一回答)

キャリア自律への意欲は正社員とほぼ変わらず、低いわけではない

■キャリア自律したいと思う



(就業者／単一回答)

正社員に比べると
キャリア自律から距離はあるが
意欲が低いわけではない

キャリアという言葉では
自覚していなくても
自律している人はいる

働いている

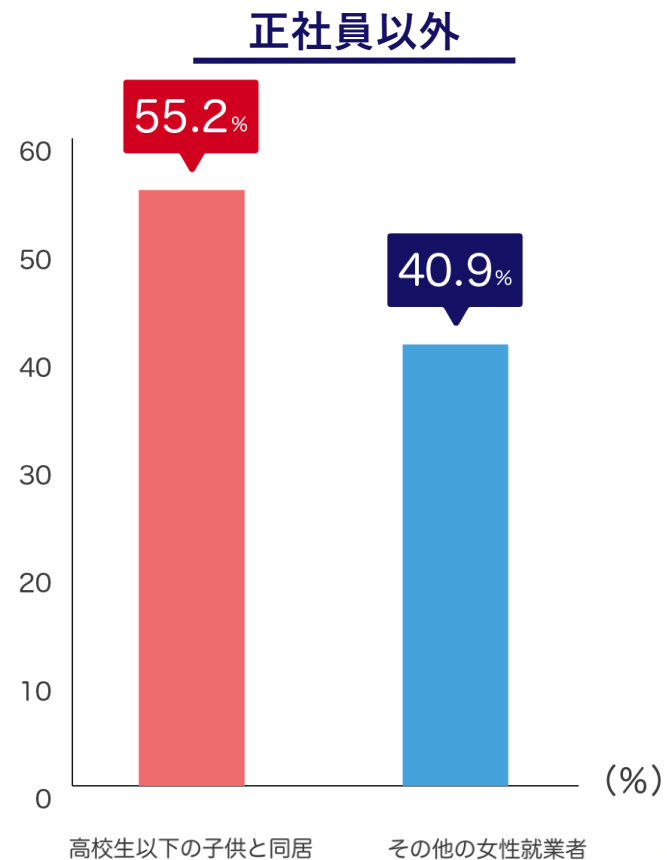
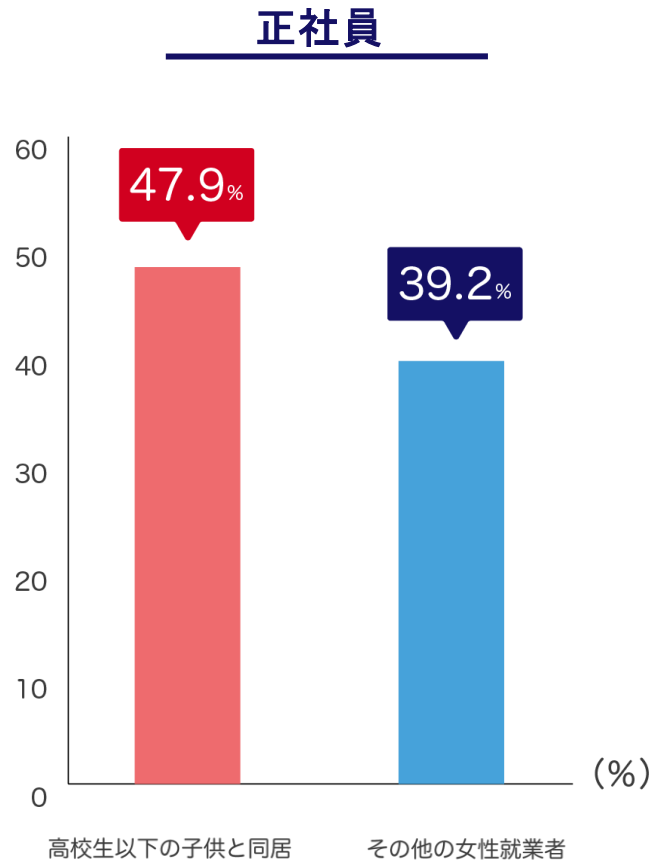


ママ（高校生以下の子と同居している女性）

シニア（60代以上）に着目

ママの方が正社員、以外ともに「仕事が好き」

■仕事が好きである「あてはまる・計」



(就業者・女性/単一回答)

知識や動向の情報収集できない理由は 「時間がない」「やり方がわからない」

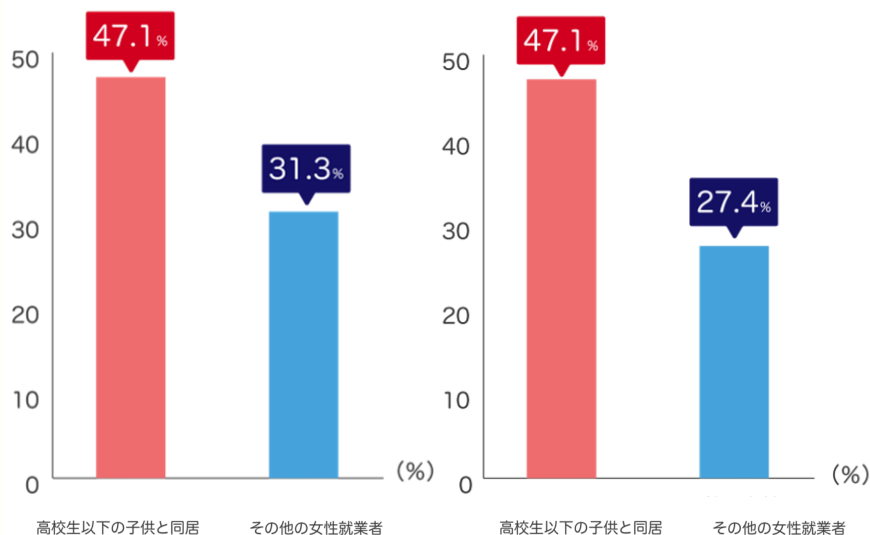
■自身の本業に関する最新の知識や動向などの情報収集を現在していない理由

時間がない

やり方がわからない

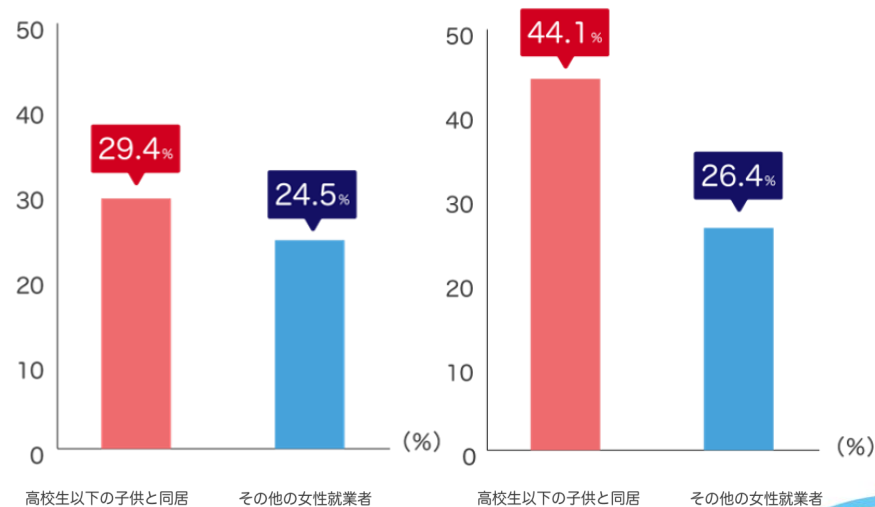
正社員

正社員以外



正社員

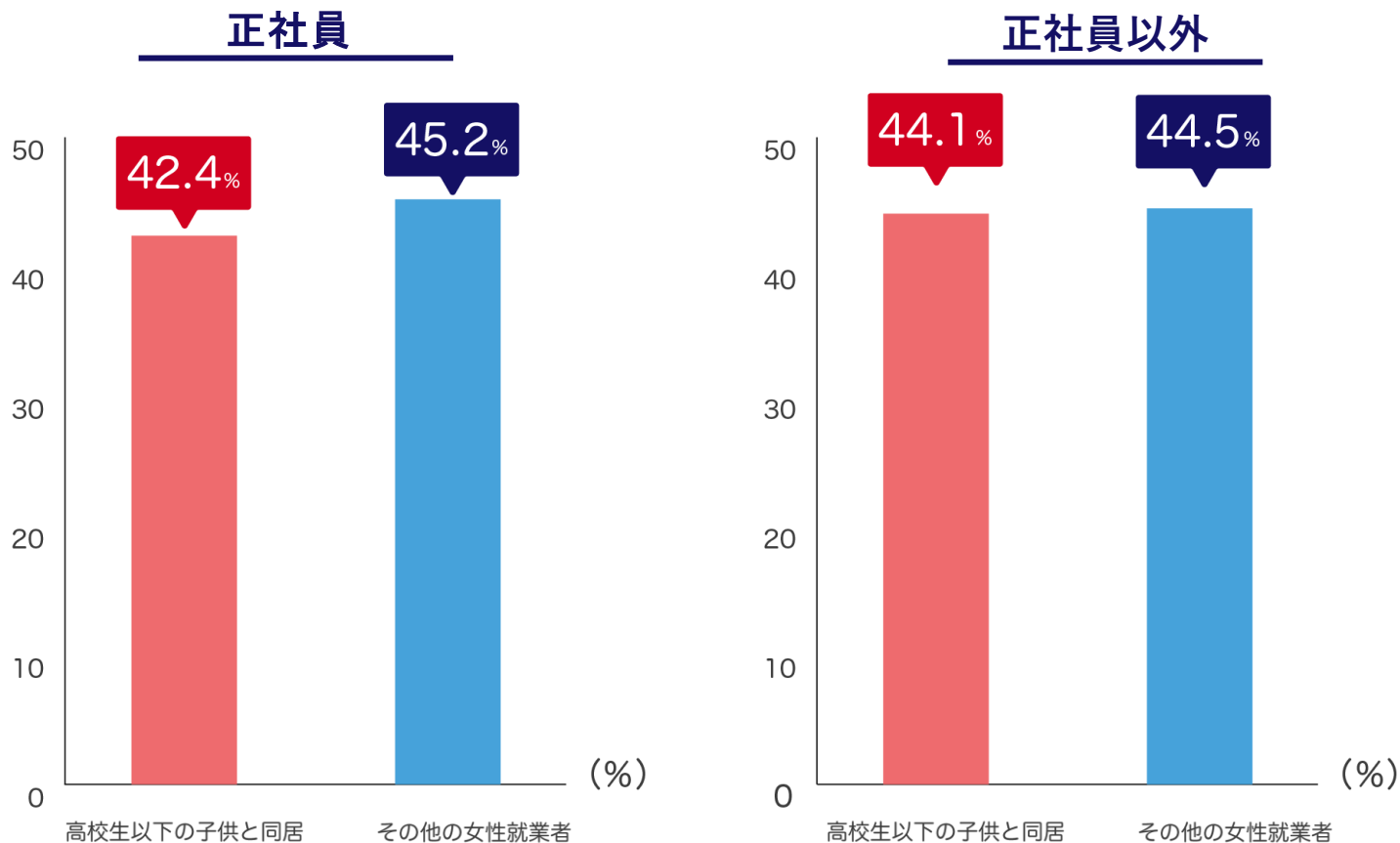
正社員以外



(就業者のうち情報収集をしたことがない女性/複数回答)

自分のスキル・能力を言語化できていない（ママ以外の女性も）

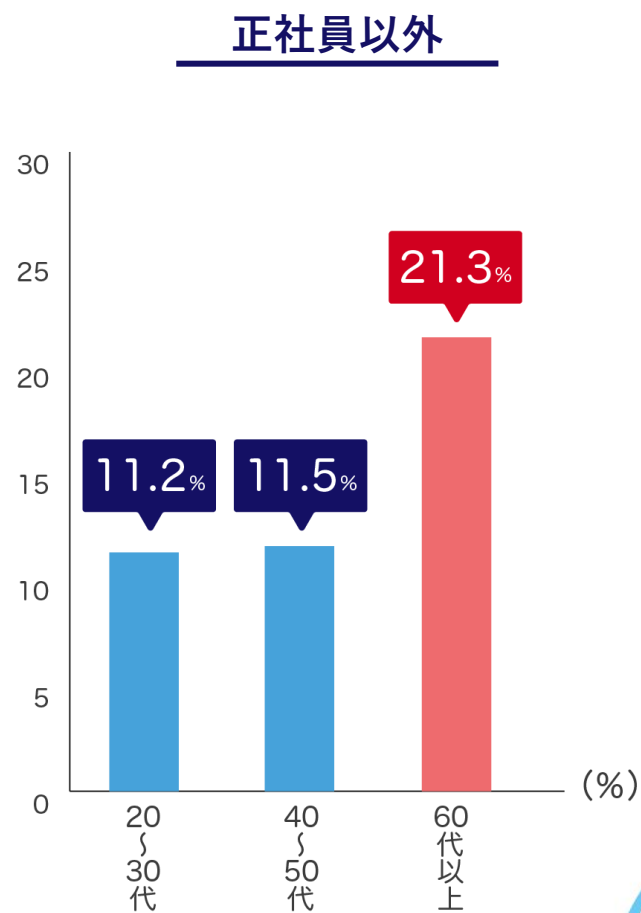
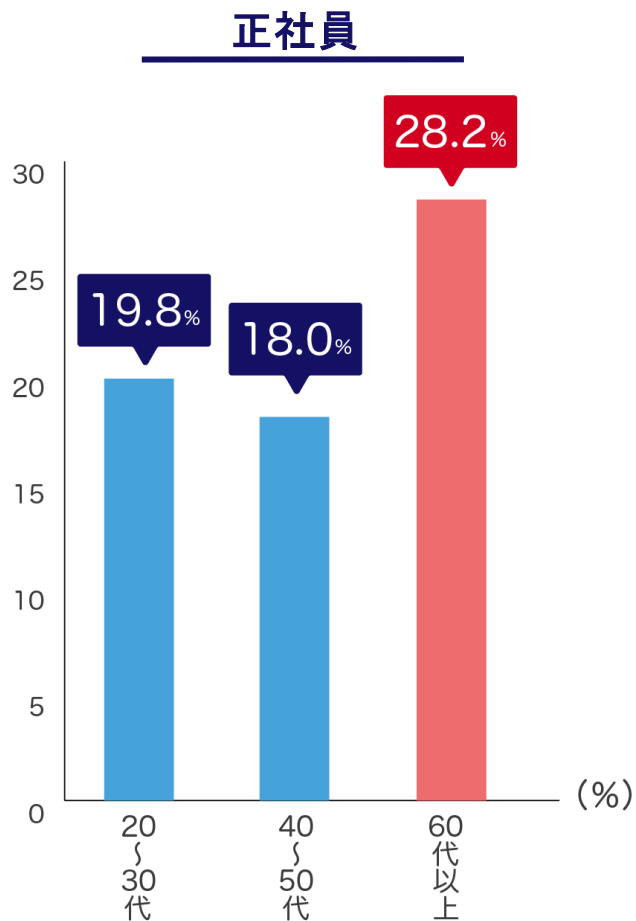
■自分のスキル・能力を言語化できない「あてはまる・計」



(就業者・女性/単一回答)

働いているシニアは、キャリア自律できている自負がある

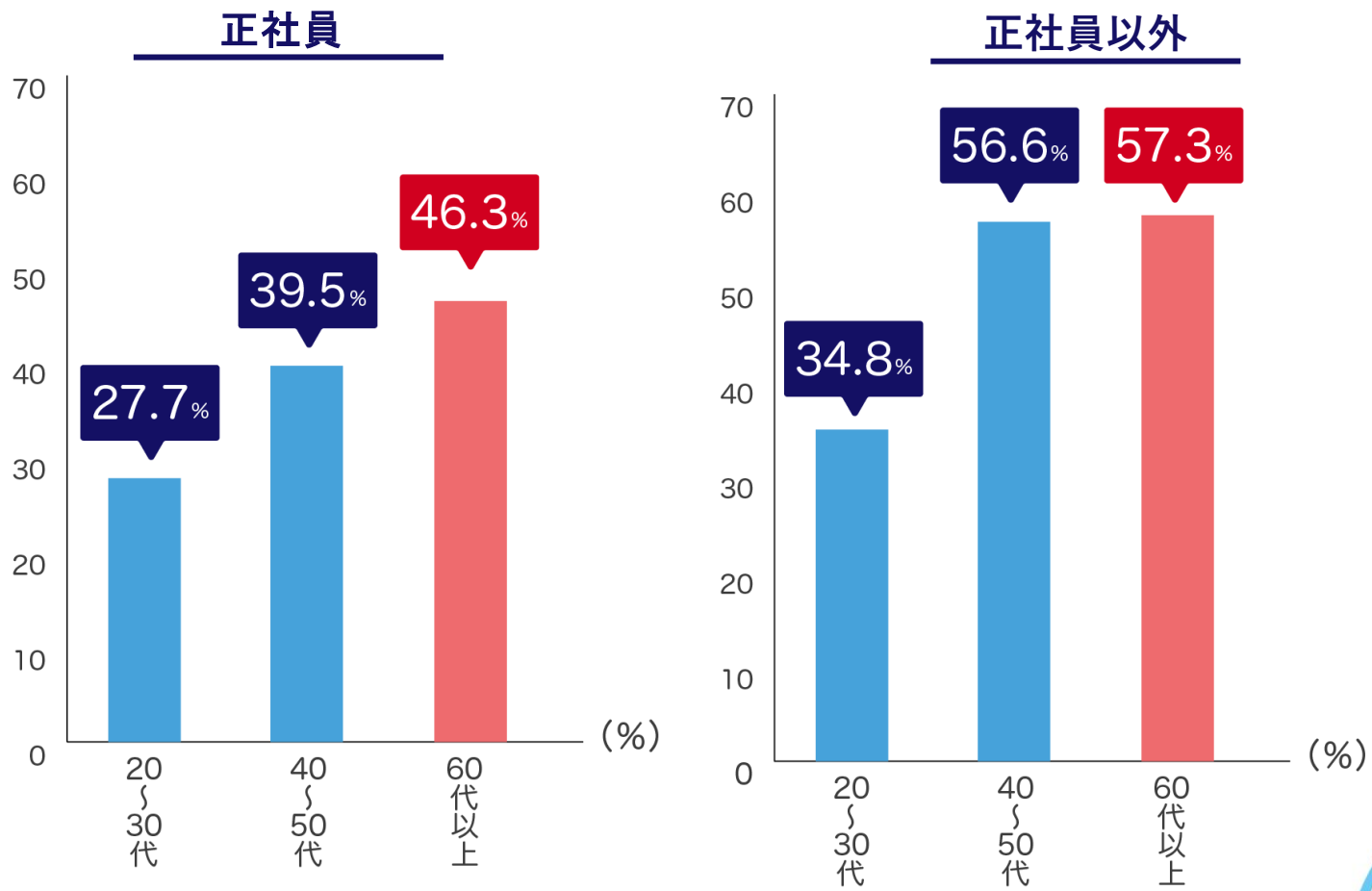
■自分はキャリア自律ができていると思う「あてはまる・計」



(就業者/単一回答)

やりたい仕事、働きたい時に感じる制約は「年齢」

■ 今後やりたい仕事や働きたい職場があった際に、社会的な制約となっていると思うこと
「年齢に関する制約」



(就業者／複数回答)

キャリア自律は全ての人に関係あること

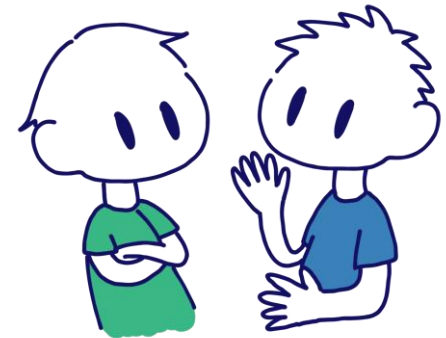
自他ともに「できるわけがない」
という思い込みを捨てる



キャリア単独ではなく
ライフの中のキャリアを考える



人に相談する



短時間アルバイトから店長に（40代女性）



- 子育てが落ち着き、短時間アルバイトで働き始めたアイスクリーム店で店長に
- 店長だから毎日閉店までいる必要はなく、無理のない勤務時間
- 前店長との会話から、店長として働くことを自然と意識するように
- 知識や接客を競う社内コンテストの入賞もきっかけに

eラーニングで資格取得（30代女性）



- 2人の子供を育てながら、ドラッグストアの化粧品売場を担当
- 出産・引越しを機に、お客さまとの関わりを重視して仕事を決めた
- 正社員以外も利用できる会社の勉強会やeラーニングで、「登録販売者」の資格を取得。1年後に正社員に

ソフトウェア開発から、定年後は保育業界へ（60代男性）



- ソフトウェア開発の管理職を定年退職後、保育園で保育補助＋雑務のパート勤務
- 独学で保育資格を取得、HP の運用も担当
- 子どもが好きで、過去の経験に関わらず一生懸命取り組めることを模索して見つけた道

専業主婦から 58 歳で介護業に挑戦（80代女性）



- 訪問介護職として 20 年以上にわたり活躍中
- 利用者と年齢が近く「話が合うしペースが心地いい」と好評。必要とされ役に立つこと、感謝の声がモチベーションに
- 「仕事で不安や悩みがある時は会社がすぐに相談に乗ってくれる」という安心感がある

“キャリア自律をしなければならない”在り方から “キャリア自律を**したくなる**”在り方へ

現在の姿

- 感情
自信が持てない
将来が不安
何をしたら良いかわからない
- 行動
考えられない
動けない
未来を描けない
停滞



ありたい姿

- 感情
自信を持つ
夢中になる
期待感が生まれる
- 行動
考えてみたくなる
挑戦したくなる
未来を描きたくなる
やってみたくなる

変化の時代
キャリア自律の外圧

課題

若者の不 未来計画を描かなければ

社会人の不 現在業務で描く暇がない

シニア・ママの不 過去経験を過少に捉える

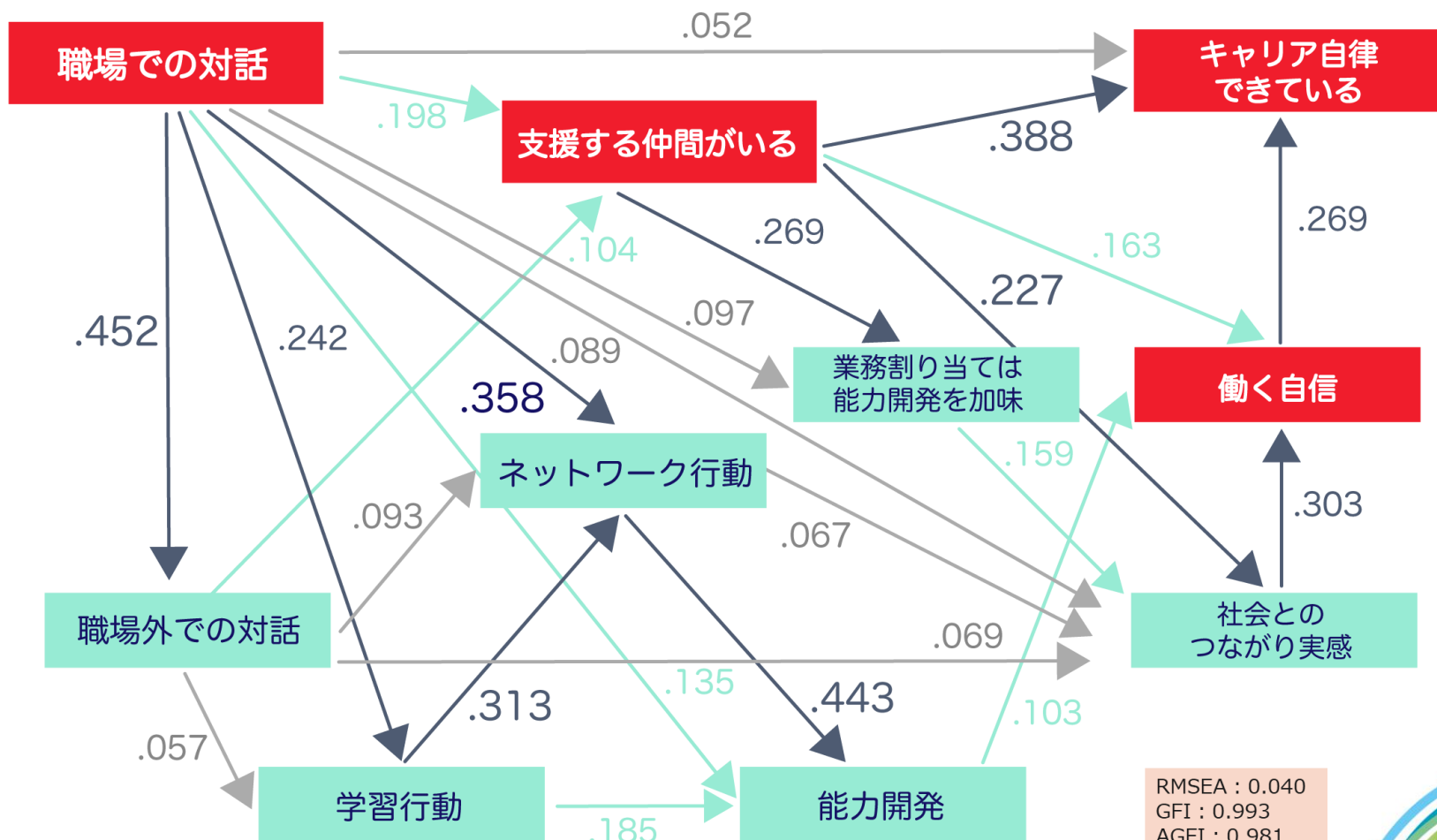
キャリア自律の自負

意欲あるけど機会なし

処方箋

「キャリア自律」には、「支援する仲間」の存在が大きく影響。

「職場での対話」が「支援する仲間がいる」実感を下支え、「働く自信」や「キャリア自律」自負に影響。



RMSEA : 0.040
 GFI : 0.993
 AGFI : 0.981
 CFI : 0.984

(就業者)

Communication
過去と今と
未来の自分を繋ぐ
対話機会の創出

Clear
過去と今の持ち味
変身資産の自覚・言語化

Choice
今と未来の可能性
新たな選択の探索

Confidence

キャリア自律のカギ

自信を引き出す対話（Communication）こそが
自らの持ち味や強みを自覚・言語化（Clear）し
主体的にキャリアを描き選択（Choice）できるようにする

