

若手の離職対策・自律型社員を増やす

キャリア開発 実践ガイドBook

キャリア開発の考え方から具体的な進め方、
企業事例までまとめて解説

はじめに

「従業員のキャリアについて、会社はどのように支援すれば良いのだろうか？」

そのような悩みを抱える企業は少なくないのではないのでしょうか。

従業員にとって、その企業で**自身のキャリアを伸ばせるかどうか**は、**企業選びやエンゲージメント**を左右します。企業側が個々のキャリア形成に無頓着では、**優秀な人材を確保することは難しい**でしょう。

例えば、従業員によってはキャリアの展望が見えないことで業務へのモチベーションを保てず、いわゆる「**ぶら下がり社員**」へ向かってしまうかもしれません。あるいは、より良いキャリアを求め、**意欲的な従業員ほど離職を選んでしまう**恐れもあります。

特に若い世代は**学校教育**などを通じて**主体的なキャリア形成の意識**が身についている人も多く、自分らしいキャリアを考え、追い求めることは決して珍しいことではありません。一方で、終身雇用や年功序列によるキャリア形成を前提としてきた**シニア世代には、世代間ギャップ**を感じることもあるのではないのでしょうか。

本 eBook では、**従業員の自律的なキャリア形成とその支援 = 「キャリア開発」**を軸に、キャリアの考え方の基本から具体的な方法まで一冊にまとめました。キャリア開発が人材課題の解消や業績向上につながった企業事例も掲載しています。

- ・ **キャリア開発の概略**を理解したい
- ・ 従業員のために企業が**できる支援の具体例**を知りたい
- ・ 自社の**キャリア施策のヒント**にしたい

こうした用途にお役立ていただけると幸いです。

なお eBook は弊社 Web サイトの記事を元に作成いたしました。より詳しい内容については、
以下もご参照ください。

▷キャリア開発とは?企業のメリットや取り組み方法、企業事例を紹介 [☞](#)

▷キャリアデザインとは?重要性や設計方法、企業による支援を事例付きで解説 [☞](#)

▷キャリア自律で強い組織作り 企業がすべき支援とは?成功事例も紹介 [☞](#)

目次

はじめに	2
1. キャリア開発とは	6
キャリア開発と人材開発、キャリアデザイン・キャリア自律などの関係	6
2. キャリア開発が求められる背景	8
激しく変化する事業環境	8
キャリアは自分でつくる時代に	8
キャリア観や就業意識の多様化	9
キャリア教育の広がり	10
人的資本経営へのシフト	11
3. キャリア開発を行うメリット	12
従業員にとってのメリット	12
企業にとってのメリット	12
4. キャリア開発の手法	15
キャリアビジョンを持つためのサポート	15
学びの機会提供	18
人事制度の整備	19
社外を含めたネットワーク構築	20
キャリア開発に利用できる助成金	20
5. キャリア開発のポイント	22
高いエンゲージメントで働ける環境をつくる	22
キャリア開発の主体は従業員一人一人	22
経営層・管理職が一体となって取り組む	22
目的や状況によっては部分的な導入から	23

6. キャリア開発に取り組む企業事例.....	24
株式会社サザビーリーグ	24
KDDI 株式会社	25
雪印メグミルク株式会社.....	25
西川コミュニケーションズ株式会社.....	26
7. まとめ.....	28

1. キャリア開発とは

「キャリア」という言葉は、厚生労働省では以下のように定義されています。

「キャリア」とは、過去から将来の長期にわたる職務経験やこれに伴う計画的な能力開発の連鎖を指すものです。「職業生涯」や「職務経歴」などと訳されます。

出典：厚生労働省「キャリアコンサルティング・キャリアコンサルタント」
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/jinzaikaihatsu/career_consulting.html

これまで企業が実施してきた人材育成は、**画一的な社内教育**を中心に、自社の業務遂行に必要な能力を身につけさせることが目的でした。

一方、「**キャリア開発**」は、個々の従業員がそれぞれの**経験や志向に沿ってキャリアを積み上げる**ことを、企業がサポートする取り組みです。

つまりキャリア開発とは、**中長期的な視点で一人一人のキャリア形成を支援すること**なのです。

キャリア開発と人材開発、キャリアデザイン・キャリア自律などの関係

キャリア開発にはいくつか似た言葉があります。理解を深めるため、それらの意味の違いや関係性を整理してみましょう。

例えば**キャリア開発**と「**人材開発**」はどう違うのでしょうか。

- キャリア開発：中長期的な視点で一人一人のキャリア形成を支援すること
- 人材開発：組織の成果向上を目的として個々の能力を最大化すること

キャリア開発は個々の従業員が主体となります。一方、人材開発は取り組みの目的および主体が企業側にあります。この二つは、求められる背景や手法には共通する部分もあります。

他にも、キャリアに関する用語には以下のようなものがあります。

キャリア形成	経験を通じてキャリアを積み上げること
キャリアデザイン	自分のなりたい姿や理想の働き方について、主体的に設計し行動に移していくこと。職業生活設計。人生設計
キャリアパス	キャリアを得るための過程や道筋。キャリアアップに必要な業務経験やその順序を表したもの
キャリア自律	自身のキャリアに関心を持ち、主体的・自律的に考え学び続けること
セルフキャリアドック	定期的な確認・調整を通じて、従業員自らがキャリアを描き、企業がそれを積極的にサポートする取り組み

各用語とキャリア開発の関係性をまとめると、以下のように整理できます。

自律的なキャリア形成には、個々が主体的にキャリアデザインを描き、その実現のためのキャリアパスを検討することが必要です。

企業はそれらを把握するとともに実行を支援し、またセルフキャリアドックなど定期的なサポートを通じて、**中長期的にキャリア形成を後押し**していくことが求められます。

こうした**従業員のキャリア自律を支える取り組み**の総称が**キャリア開発**と言えるでしょう。

2. キャリア開発が求められる背景

キャリア開発が注目される背景として、いくつかの社会変化が考えられます。

激しく変化する事業環境

ビジネスを取り巻く環境は大きく変動しています。



変化が激しく不確実性の高いこれからの時代、企業は、**変化に対応できる人材**を育てる必要があります。

企業が従業員に期待するのは、**自律的にキャリアを開拓し**、時には自ら**新しい事業や領域を切り開く力**ではないでしょうか。

そのためには企業の側も、定型的なキャリアパスの提示に留まらず、従業員の**自律的なキャリア構築を支援**することが必須となっているのです。

キャリアは自分でつくる時代に

事業環境だけでなく、個人のキャリア形成のあり方も変化しています。

人材の流動化

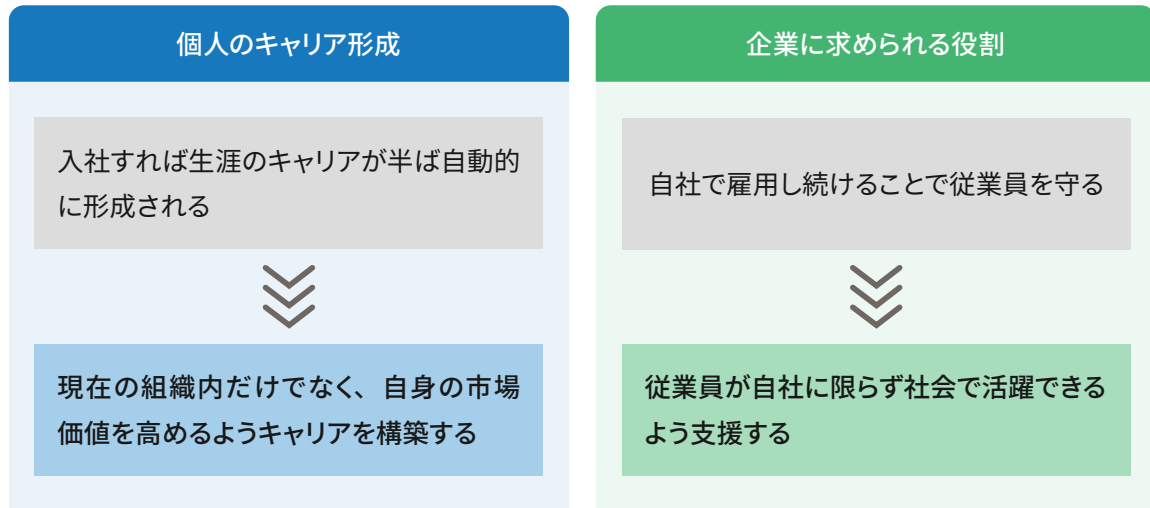
総務省の労働力調査によると、転職者数は 2019 年には 351 万人と過去最多となりました。コロナ禍に落ち込んだものの 2022 年には再び 300 万人を超え、**人材流動の増加傾向**が見られます。

キャリアの長期化

人生 100 年時代と言われるように、**職業人としてのキャリアが 60 代以降も続く**ことを想定した人生

設計が必要になっています。

こうした流れは、個人のキャリア形成のあり方やそれに対する企業の役割にも変化をもたらしています。



キャリア観や就業意識の多様化

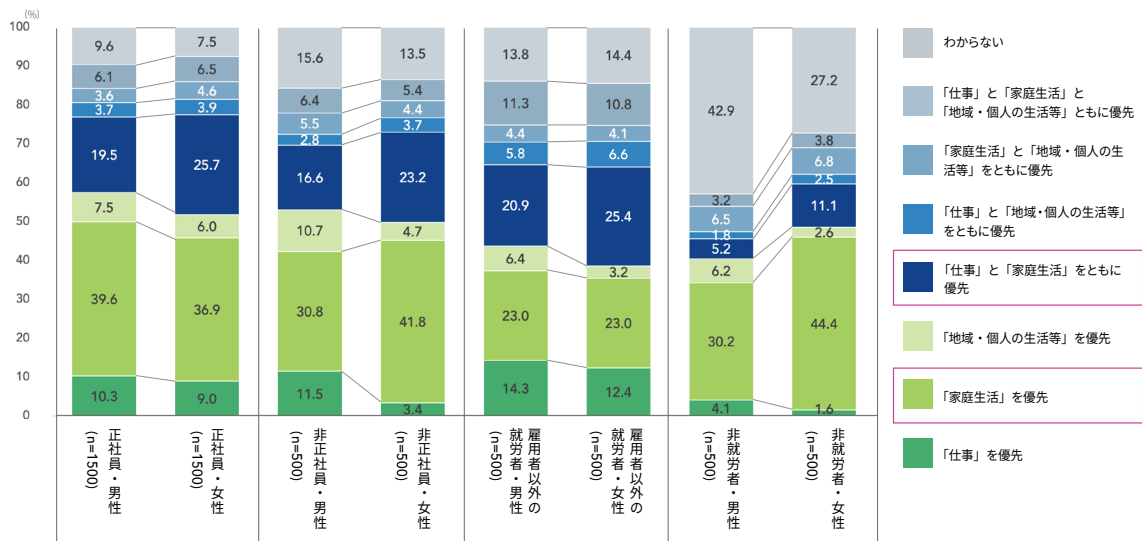
個人のライフスタイルや労働に対する価値観も、キャリアに大きく影響するものです。就業意識の多様化に伴い、**仕事とプライベートを合わせた「ライフキャリア」**の観点から個人のキャリアを考えることも大切です。

✔ **ライフキャリア**：仕事だけでなく、家庭や趣味など日々の生活や、地域との関わり、ボランティアなど、生涯にわたる役割や経験の積み重ね

一例として、内閣府が公表したワークライフバランスについての調査を見てみましょう。「仕事」「家庭生活」「地域社会・個人の生活等」のどれを優先したいかを調べたものです。

いずれの就労形態・性別でも、「『**家庭生活**』を優先」または「『**仕事**』と『**家庭生活**』をともに優先」の回答割合が高いという結果になりました。

WLBの優先内容の希望（単一回答）



出典：内閣府「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）レポート 2019 ワーク・ライフ・バランスの希望を実現 ～多様な個人の選択が叶う社会へ～」, 2020年3月公表 ,p.8, https://www.cao.go.jp/wlb/government/top/hyouka/report-19/h_pdf/zentai.pdf（閲覧日：2024年2月13日）をもとに、編集部で作成

子育てや介護といったライフイベント、地方移住などの生活環境の希望から、転職やリモートワークに踏み切るケースも珍しくありません。

従来の画一的なキャリアパスでは、こうした多様な個人のキャリアに対応するのは困難でしょう。企業に求められるのは、**各自が自律的にキャリアを構築するための支援**ではないでしょうか。

キャリア教育の広がり

キャリアデザインに関する取り組みは教育現場でも広がっています。

厚生労働省の資料によると、**キャリア教育を実施している大学**は 2013年度の調査で 99.1%に上りました。同資料では、大学におけるキャリア教育推進のポイントが以下のように整理されています。

“単に卒業時点の就職を目指すものではなく、生涯を通じた持続的な就業力の育成を目指し、豊かな人間形成と人生設計に資することを目的として行われるものである”
 “産業構造などの変化に対応できる柔軟な専門性と創造性の高い人材を育成することが強く要請されている”

出典：厚生労働省「平成 28 年度 大学等におけるキャリア教育実践講習」,p47, <https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11800000-Shokugyounouryokukaihatsukyoku/0000148395.pdf>

このような教育に触れてきた若年層は、新卒入社時点で**自らキャリアデザインに取り組む姿勢**になじみがあると考えられます。

終身雇用制度のもとキャリア形成を企業任せにする慣習が長かった中高年世代とは、認識のギャップがあるかもしれません。気づかぬうちに**人材流出の原因**とならないよう、注意が必要です。

人的資本経営へのシフト

「**人的資本経営**」は世界的な潮流であり、これからの企業経営に必須となりつつあります。

✔ **人的資本経営**：人材を資本と捉えて投資することで企業価値を高める考え方

生命保険協会の調査^[1]によると、中長期的な投資・財務戦略において、**投資家は「人材投資」をもっとも重視する**という結果が示されました。これは「IT投資（DX対応・デジタル化）」や「研究開発投資」を上回る割合です。**キャリア開発を含む人材への投資は、企業の価値に大きく関わる**ことが分かります。

[1] 参考：生命保険協会「生命保険会社の資産運用を通じた「株式市場の活性化」と「持続可能な社会の実現」に向けた取組みについて」、2023年4月21日公表、p.7,p.24、https://www.seiho.or.jp/info/news/2023/pdf/20230421_3-all.pdf

3. キャリア開発を行うメリット

キャリア開発は、従業員と企業それぞれにどのようなメリットをもたらすでしょうか。

従業員にとってのメリット

キャリアアップ・スキルアップを図ることができる



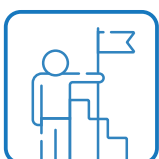
キャリア開発では、個々のレベルや目標に沿った業務経験や能力向上の機会が提供されます。**企業環境やリソースを活用して個人の成長を図れる点**は、従業員にとって大きなメリットです。

キャリアの見通しを持つことで不安が軽減される



キャリア開発は単なるスキル向上ではなく、自律的かつ中長期的なキャリア形成を支援するものです。自身の適性やなりたい姿、すべきことが可視化されれば、中長期的な視点を持てるようになります。入社時に感じやすい一時的なギャップや、育児・介護休業なども、**キャリアの見通しを持つことで不安が軽減される部分**も多いでしょう。

望む働き方やキャリアを実現しやすくなる



キャリア開発によって従業員は、主体的なキャリアデザインの機会や、希望に沿ったキャリア形成のサポートを得られます。自身が求める働き方やキャリアを実現できる可能性が高まるでしょう。

企業にとってのメリット

キャリア開発で得られる企業のメリットは、経済産業省の「人材版伊藤レポート」でも次のように述べられています。

個人のスキルや専門性を高めることは、生産性を高める反面、離職を誘発するのではないか、という指摘

もある。しかし、特定の企業のみで通用する能力だけではなく、汎用性の高いスキルや専門性を身につける機会があることは個人を惹きつける魅力ともなる。

出典：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～」, 2020年9月30日公表,p39,
https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf

つまり、キャリア開発によって**従業員が感じるメリットは、企業の魅力に直結する要素にもなります。**従業員へのキャリア支援には「自社からの離職につながってしまう」という懸念も聞かれますが、それ以上のメリットが考えられるのです。

エンゲージメント・生産性を向上できる



企業が一人一人のキャリアを考え成長を支援してくれることは、**従業員のエンゲージメントに大きく寄与**します。意欲的・主体的に仕事をする人材が増えることで、組織の活性化、生産性の向上も期待できます。

変化に強い人材を育成できる



キャリア開発は、画一的な研修プログラムではなく、一人一人が主体的に学び成長することを促します。自律的に多方面から学ぶ人材は、自社や業界の枠を超えた知見や発想を獲得できます。ひいては、事業多角化に伴う新技術への対応や新規事業の創出ができる人材など、**事業環境の変化の中でも価値を生み続ける人材の育成**につながるでしょう。より身近な例では、コロナ禍においてリモートでの就業にすぐ対応できた人材などもあてはまります。

社内外の優秀な人材を惹きつけることができる



従業員のキャリア開発に力を入れる企業は、キャリア自律の意識が高い**優秀な人材を獲得する機会**が高まります。キャリア・アダプタビリティが高まることにより、**在籍している従業員の定着**も期待できます。

✔ **キャリア・アダプタビリティ**：環境の変化に合わせて個人のキャリアを適応できる能力。キャリア・アダプタビリティが高まることで離職する気持ちを抑制する検証結果がある。

管理職の負担が減る



キャリア開発によってキャリア自律が身についた従業員は、自ら考え能動的に働いてくれるようになります。部下に逐一指示を出すような管理職の負担が減り、他の業務に時間を割くことができるでしょう。

4. キャリア開発の手法

ここからは、キャリア開発の具体的な手法を紹介します。

キャリアビジョンを持つためのサポート



多様なキャリアパスの提示

従業員がキャリアプランを立てる際のサポートになるよう、**社内におけるキャリアの道筋と必要なスキル・経験などを明示**しましょう。現在の所属や担当業務以外のキャリアパスについて知ること
で、従業員は広い視野で自身の適性や目標を検討できます。

キャリアデザイン研修

企業主導のキャリア形成になじんできた中高年世代や、目先の業務で精一杯な状況などで、いきなりキャリア自律を推奨しても**対応が難しい従業員**もいます。従業員がキャリアデザインの重要性を理解し、描き方を学べるような**研修の実施**が望ましいでしょう。



キャリア面談・キャリアコンサルティング

従業員のキャリアプラン実現に向けて継続的に支援するため、上司やキャリアコンサルタントとの**定期的な面談**を行います。次のような効果が期待できるでしょう。

- 従業員が**自身の希望や強み**を整理できる
- キャリアに関する不安や課題が解消され、**業務のモチベーション向上**につながる
- 上司が部下のキャリアプランを理解し、**エンゲージメントを醸成**する機会となる



✔ キャリアコンサルタントについて

「キャリアコンサルタント」は、キャリアコンサルティングの専門家に与えられる国家資格です。無資格者でもキャリアのコンサルティングは可能ですが、キャリアコンサルタントは法律により守秘義務・信用失墜行為の禁止義務が課されていることから、キャリアコンサルティングは有資格者が行うのが一般的です。

従業員同士のキャリアビジョンの公開／共有

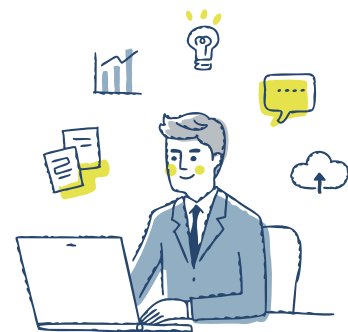


従業員がお互いにキャリアプランを公開する仕組みを設けると、組織全体に役立つものになります。

- 従業員が自身のキャリアと真剣に向き合うようになる
- 部門と従業員相互の人材マッチングへの活用
- 若手社員のロールモデルになる

タレントマネジメント

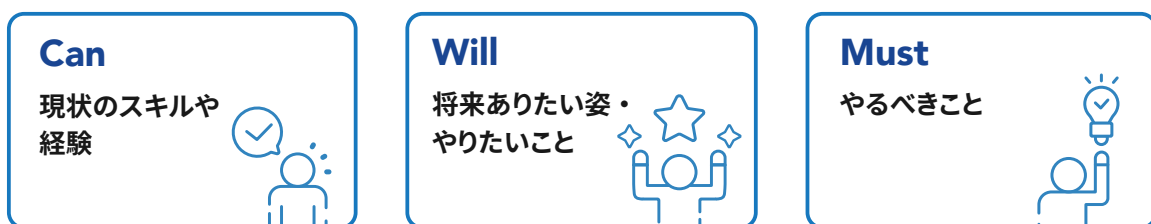
タレントマネジメントは、従業員のタレント（才能）やスキル、業務経験などをデータで一元管理し、人材配置や育成などに活用することです。期待できる効果をまとめました。



- 適材適所の配置で従業員が力を発揮できる
- 従業員が自身に必要なスキルや経験を把握でき、キャリアパスが明確になる
- データにもとづく適正な評価で、エンゲージメント向上につながる

キャリアデザインに役立つツール

キャリアデザインの設計は、三つの要素を整理することが基本です。



三つの要素を整理しキャリアデザインに活用できるツールを3点紹介します。

(1) ジョブ・カード

ジョブ・カードは、厚生労働省が様式を定める生涯を通じたキャリア・プランニングおよび職業能力証明の機能を担うツールです。主に「キャリア・プランシート」・「職務経歴シート」・「職業能力証明シート」の三つの様式で構成されています。

このうち、キャリア・プランシートには以下の項目があり、キャリアデザインに必要な Can・Will・Must の整理に役立ちます。

- 価値観・興味・関心事項等
- 強み等
- 将来取り組みたい仕事や働き方等
- これから取り組むこと等

(第1面)

様式1-1 キャリア・プランシート（就業経験がある方用）

年 月 日現在

ふりがな		生年月日	
氏名			
ふりがな		電話	
連絡先		メールアドレス	
価値観、興味、関心事項等 (大事にしたい価値観、興味・関心を持っていることなどを記入)			
強み等 (自分の強み、弱みを克服するために努力していることなどを記入)			

(2) キャリアマップ・職業能力評価シート

職業能力評価シート(人事・人材開発レベル1)

【評価の基準】
 ○：一人でできている
 (下位者に教えることができるレベルを含む)
 △：ほぼ一人でできている
 (一部、上位者・周囲の助けが必要なレベル)
 ×：できていない
 (常に上位者・周囲の助けが必要なレベル)

能力ユニット	能力項目	職務遂行のための基準	自己評価	上司評価	コメント
ビジネス知識の習得	①ビジネスや社会経済の一般動向の習得	1 政治経済動向、一般常識などの基本的事項や関係するビジネス分野の知識の習得に取り組んでいる。			
	②会社の仕組みの理解	2 自社の経営理念や社長・社訓等の内容を正確に理解し、日常の行動において実践している。			
	③ビジネスマナーの習得	3 挨拶・敬語など、日頃から社会人として相応しい振る舞いをしている。			
PCの基本操作とネットワークの活用	①PCの基本操作	4 PCの基本的な操作方法を身につけ、OS(オペレーティングシステム)など基本となるソフトウェアを的確に使いこなしている。			
	②ワープロソフト、表計算ソフト等の活用	5 ワープロソフトの様々な機能を活用し、レイアウト構成にも配慮した事務文書作成している。			
	③情報の検索・加工と整理	6 インターネットを使って必要な情報の検索を的確に行っている。			

厚生労働省は、さまざまな業種・職種について職務の遂行能力を整理した「職業能力評価基準」を策定し、活用のためのツールを公開しています。キャリアデザインの可視化に役立てられます。

- キャリアマップ：職業能力評価基準で設定されたレベルをもとに、キャリアの道筋と、習熟の目安となる年数、必要な経験や実績・資格などをまとめたもの
- 職業能力評価シート：各レベルに求められる職務遂行のための基準を把握し、習熟度を確認するチェック形式の評価シート

(3) ライフキャリアレインボー

役割	年齢	年前 (歳)	年前 (歳)	現在 (35 歳)	年後 (歳)	年後 (歳)
	100%			・年1回帰省		
子ども				・資格の勉強		
学生				・町内会		
余暇人				・〇〇課主任		
市民				・残業平均〇時間		
労働者						
家庭人・ 配偶者						
親				・長男3歳		
	0%					

ライフキャリアレインボーとは、「学習する者」「労働者」「親」などの人生におけるさまざまな役割（ライフロール）からキャリアデザインを描く方法です。

各ライフロールが生活全体に占める配分を、現在・過去・将来に分けて考えます。理想のバランスやその達成時期、キャリアに影響するライフイベントなどを想定することで、変化に備えながらキャリアの道筋を計画できます。

▷ライフキャリアレインボーとは？ 企業視点での意義、書き方を解説 [☞](#)

学びの機会提供

業務やOJTを通じたスキルアップだけでなく、従業員が希望するキャリアを見据えて学べる時間と環境を提供しましょう。

従業員自身が必要な学びを選択できる仕組み

企業側が指定した研修を課す従来型の社内教育から、個々が自身に必要な学習コンテンツや研修プログラムを選択できる仕組みへシフトしている企業も見られます。

業務外の学びをサポート

社外研修や資格取得の費用補助なども、幅広い分野の学習機会を提供するのに有効です。自社で不足している専門性を社外で学び、自社へスキルや知見を還元してもらうことも望めます。

eラーニングの活用

PC やスマートフォンを活用したeラーニングは学習環境の提供に有効です。豊富な教材から希望のコースやコンテンツを自由に学べる「**受け放題サービス**」は、**自律学習に最適**と言えるでしょう。ITリテラシーやDX関連の知識などのリスキリングにも役立ちます。

ライトワークスが提供するeラーニング受け放題サービス「**まなびプレミアム**」[☑](#)は、従業員の自律的な学びを後押しします。

人事制度の整備

キャリア開発を効果的に行うには、**人事制度との連動**が欠かせません。具体的なシーンごとに見ていきましょう。

目標管理・評価

業務目標の設定において、企業から一方的に目標を示すよりも、従業員が自身のキャリアプランを踏まえて**主体的に目標を設定**することが、キャリア開発に役立ちます。

企業は目標達成に向けた進捗把握や問題解決といった支援、達成度の適切な評価によって、**個々のキャリアプランの実現をサポート**できるでしょう。

ライトワークスが提供するLMS(学習管理システム) CAREERSHIP は、**各従業員のキャリアや学習履歴などの情報をカルテのように一元管理できる「キャリアカルテ機能」**を備えています。

[▷ CAREERSHIP の「キャリアカルテ機能」を詳しく見る ☑](#)

人事異動・昇進

人材配置は従業員のキャリア形成に関わる大きな要素です。企業側が一方的に配属を決めるのではなく、従業員の**キャリアビジョンを反映した人材配置**が望ましいでしょう。次のようなアプローチが考えられます。

- **社内公募制**を導入する
- 昇格・昇進への挑戦を**希望制**にする
- 異動の発令前に本人の意思を十分に汲み取る機会を設ける
- 一律に管理職を目指すルートだけでなく、**エキスパート職へのキャリアパス**を設ける

このほか、ジョブローテーションでさまざまな業務や部署を経験させることも、レベルアップのチャンス、

さらには自身の適性やキャリアの目標を考える材料になるでしょう。

社外を含めたネットワーク構築

キャリア開発では、従業員を社内に囲い込むのではなく、自社以外を含む幅広いネットワークの構築が望まれます。「企業が従業員のキャリアを守る」という考えが根強い中高年世代にも、企業と従業員の新しい関係を構築し、**キャリアの選択肢を広げる支援**が必要でしょう。例えば、以下のような方法が考えられます。

- グループ企業や他の企業への出向制度
- 副業・兼業の許可
- 早期退職者への退職金の上積み
- 希望者への転進先紹介・マッチング
- 転職や独立で社外に出た従業員との OB・OG ネットワーク構築
- アルムナイ採用（自社の退職者を再雇用する制度）

キャリア開発に利用できる助成金

キャリア開発は国も促進しており、企業に向けて厚生労働省による**助成金**が設けられています。支給要件にあてはまる場合は活用を検討してはいかがでしょうか。

人材開発支援助成金

従業員に計画的な職業訓練を行う企業に対し、経費や期間中の賃金の一部が助成される制度です。デジタル人材の育成や新規事業立ち上げのためのリスキリングなど、目的や訓練内容によって七つのコースに分かれています。（2024年2月時点）

- 人材育成支援コース
- 教育訓練休暇等付与コース
- 人への投資促進コース
- 事業展開等リスキリング支援コース
- 建設労働者認定訓練コース
- 建設労働者技能実習コース
- 障害者職業能力開発コース

e ラーニングによる研修が職業訓練の適用対象となるコースもあります。ライトワークスが提供する

eラーニング受け放題サービス「まなびプレミアム」では、新規オプションとして、**人材開発支援助成金「人への投資促進コース」**の申請要件に対応した「**修了証発行サービス**」の提供を開始しました。

▷人材開発支援助成金などeラーニング導入に使える助成金・補助金【社労士監修】[☞](#)

キャリアアップ助成金

非正規雇用労働者の企業内でのキャリアアップを促進するため、正社員化や処遇改善の取り組みを実施した企業に対して助成金を支給する制度です。

キャリアアップ助成金は人材開発支援助成金と併せて利用することも可能です。2023年度からは、人材開発支援助成金とキャリアアップ助成金を申請する場合、両者の計画書を一本化できることとなり、手続きが簡素化されました。

5. キャリア開発のポイント

企業がキャリア開発を進めるにあたって、気を付けたいポイントを解説します。

高いエンゲージメントで働ける環境をつくる

従業員が主体的にキャリアに向き合い能力を発揮するには、**会社と従業員とのエンゲージメントレベル**を把握することが重要です。エンゲージメントレベルに応じた環境を整えることで、組織の成果と個人のキャリア開発の両立が期待できます。

- エンゲージメントレベルが低い従業員…本人のキャリアの希望を確認し、**配置や就業環境を見直す**
- エンゲージメントレベルが高い従業員…一層の成長を促す職務への**挑戦を提示する**

キャリア開発の主体は従業員一人一人

キャリア開発は従業員本人を主体とするものです。組織に必要な人材像や身につけてほしいスキルといった企業側の都合を優先すれば、「キャリア開発」の押しつけになってしまうでしょう。

とはいえ、「キャリア開発は従業員が主体」といって本人任せで放置しては効果が見込めません。従業員のキャリアの意向を尊重するだけでなく、**キャリア自律の意識を醸成するサポート**も重要になります。

経営層・管理職が一体となって取り組む

従業員のキャリア自律を促し、かつ一人一人のキャリア実現に向けてサポートするには、上司や人事部門のみならず**全社的な仕組みづくり**が求められます。

厚生労働省が公表した「内部労働市場を活用した人材育成の変化と今後の在り方に関する調査研究」報告書によると、すべての企業で必要となる取り組みは以下の二つです。

- キャリアビジョンを持つための支援
- 自律的な学びを可能とする制度

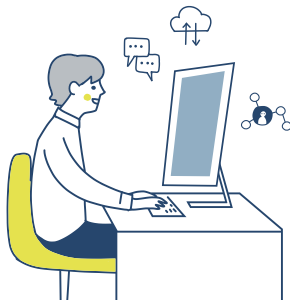
ここからわかるように、キャリア自律に向けた意識の醸成と学びの機会については、どの企業でも求められると言えるでしょう。

経済産業省が公表した「人材版伊藤レポート 2.0」でも、人的資本経営の実践に「**最も重要な視点は経営戦略と人材戦略の連動**」と述べられています。キャリア開発は企業の価値を高める重要な投資と捉え、**経営層も一体となって取り組む必要**があります。

目的や状況によっては部分的な導入から

上記に述べた通り、キャリア開発は全社一体の取り組みを要し、体制を整えるのは容易ではありません。例えば、異動や昇進・昇格への挑戦をすべて本人意思に基づいて行うのは「現実的でない」という企業も多いでしょう。

そういった場合は、**部分的にキャリア開発の手法を取り入れる**ことも検討してみてください。



- 従来の管理職昇進ルートに加えて、**エキスパート職を目指すキャリアパス**を設定する



- 特定の部署やポジションに限って**公募制を導入**する

6. キャリア開発に取り組む企業事例

企業ができるキャリア開発施策にはさまざまなアプローチがあります。
最後に、キャリア開発への取り組み事例を4社紹介します。

株式会社サザビーリーグ

株式会社サザビーリーグでは、「自分を知る」「会社・環境を知る」「情報を統合する」「実行する」というプロセスでのキャリア開発を支援しています。従業員一人一人が自律的にキャリアを考え、学び、相談しながら成長できる環境が構築されています。

狙い

- 店舗スタッフ個人の育成支援とそれを支える組織の支援
- 本部と店舗が共に共創する**自律共創型の組織**への変化

導入施策

- 教育研修プログラムを通して一人一人の強みや成長課題をカルテとして残し、育成担当者
と共有、**自律的な成長を促す方法**を皆で探る取り組み
- キャリア自律を主体的に進めている店舗スタッフを社内報で紹介するなど、**社内向けプロ
モーション活動**
- 資格取得や学びに取り組みやすい仕組み
 - » 「資格取得支援・教育制度」で、業務に直結しない資格でも企業が支援
 - » 全ブランド共通の**キャリアマップ作成**、階層別にお勧めの学習内容紹介
- LMS「CAREERSHIP」を活用し、eラーニング受講、資格取得の申し込みや研修受講、キャ
リア相談の申し込みなど集約して**教育機会を提供**

成果

- ホールディングスと各ブランド店舗スタッフとの**コミュニケーションの機会創出**
- キャリア相談の件数が増加

▷導入成功事例：株式会社サザビーリーグ
自律的に「ありたい姿」を目指す社員が半歩先の小売の価値を創る [☞](#)

KDDI 株式会社

KDDI 株式会社は、社内外の優秀な人材を惹きつける「KDDI 版ジョブ型人事制度」や、キャリア自律を軸とした育成制度を構築しています。

狙い

- 新たな事業領域への進出に伴い、**従業員のエンゲージメント**を高め、また**高い専門性**を持つ人を新たに採用する
- 若手従業員の**モチベーション向上・成長**を促す

導入施策

- 広範な事業領域を生かした**多様な成長機会**を提供する**ジョブ型人事制度**
 - » 目標や必要な職務・スキルを具体化することで**キャリアデザイン**をサポート
 - » 従来の企業主導から、上司との 1on1 やキャリア面談を通じて本人の希望を重視した異動へ
 - » 公募制度、部門から従業員へのアプローチなど、社内での**人材マッチング**を促進
- ほとんどの研修を手挙げ制に

成果

- 注力分野での中途採用者の増加
- 課長層への**若手人材の抜擢**
- DX人材育成の研修は常に定員オーバーになるなど、**活発な学び**
- 約9割の従業員がタレントマネジメントシステムで自身のキャリアプランを公開、**キャリア自律の風土を醸成**

雪印メグミルク株式会社

雪印メグミルク株式会社では、非正規を含むあらゆる従業員を対象に、企業の支援のもと一人一人がキャリアデザインに主体的に取り組む風土を醸成しています。

狙い

- 全世代、非正規社員を含む**全社員を対象**とした**キャリア形成支援**

✓ 導入施策

- キャリアデザイン冊子の配布
- **年齢別のワークショップ**
 - » 節目となる30歳、38歳、45歳、50歳に分けて実施
 - » キャリアの振り返り、今後のキャリアビジョンとアクションプラン、実現に向けた行動習慣などを学ぶ
 - » **定年退職後のセカンドキャリア**に向け57歳向けも企画
- 上司とのキャリア面談・社内キャリアコンサルタントによるカウンセリング
- 女性活躍推進を中核とした研修
 - » 主体的な行動の意識付けを目的とした女性社員研修
 - » **アンコンシャスバイアス**に関するオンラインセミナー

💡 成果

- **女性管理職の比率**や**男性従業員の育児休業取得率**が向上
- 直近3年間で49人の**非正規社員が正社員に転換**
- 従業員アンケートで、「会社はキャリアについて考える機会を提供している」に対し**6割が肯定的**、7割が自らのキャリアの将来像を描いている

西川コミュニケーションズ株式会社

西川コミュニケーションズ株式会社は、企業と従業員がともに成長していく企業風土のもと、「自律性をもって働き、会社の看板なく働ける」人材育成に取り組んでいます。

▶ 狙い

- デジタル化で主力の印刷事業が厳しくなったことに伴う、マーケティングやAIソリューションといった**新規事業の検討**
- 外部人材に頼らず**事業環境の変化に対応**するための人材育成

✓ 導入施策

- 新規事業の開発にあたり、希望者へ**集中的なリスクリング**を実施
 - » 会社負担での夜間専門学校通学で知識を習得
 - » 外部講師を呼んでの実務への落とし込み
- 新しい領域への挑戦は原則として**手挙げ制**

💡 成果

- 既存事業とまったく異なる**新規事業の立ち上げに、既存の従業員で対応**
- 紙ベースでのデザイナー→新規事業の営業担当者、企画営業職→AIプランナーといった**転身**の例も
- 社内で学んだことをもとに**独立した従業員との協業**

7. まとめ

キャリア開発によって**従業員のキャリア自律**を支えることは、**エンゲージメントの向上、優秀な人材の獲得・定着**など、企業にとっても大きな意味を持ちます。

部分的な導入も含め、従業員一人一人の主体的なキャリア形成のために企業がすることには、さまざまなアプローチが考えられます。

本 eBook では、キャリア開発の考え方から具体的な進め方、キャリア開発に取り組む企業事例まで、包括的に解説しました。

キャリア開発の重要性を改めて確認する機会に、そして企業が**できるキャリア支援施策のヒント**に、お役立ていただくと幸いです。

ライトワークスについて

株式会社ライトワークスは、「ミライの『はたらく』を、明るくする」を理念に、eラーニングコンテンツや、LMS (学習管理システム) を提供し、企業の人材育成をサポートしています。

導入企業



社名	株式会社ライトワークス
英文社名	Lightworks Corporation
設立	2001年7月1日
所在	〒102-0083 東京都千代田区麹町 5-3-3 麹町 KS スクエア
上場市場	東京証券取引所グロース市場
代表取締役	江口 夏郎
事業概要	次世代型学習管理・人材開発プラットフォーム、及び付帯するコンサルティングサービスの提供
従業員数	連結 155 名 (2023 年 10 月 31 日現在)
関係子会社	株式会社ライトエデュケーション 来宜信息科技 (上海) 有限公司
URL	https://www.lightworks.co.jp/

eラーニングの実施や研修のオンライン化、
人材開発のDX化など、お気軽にご相談ください。

 03-5213-7370  lw-info@lightworks.co.jp