

第2章 社員のキャリア自律を醸成する人事管理システムとは

―企業と個人の双方調整型能力開発における越境学習の位置づけ

1. はじめに

大規模企業を中心にジョブ型雇用への模索が続いている。それに伴い、社員の能力開発の在り方においても社員の階層や職種に応じ企業主導でプログラムを提供する方法から、社員が自身のキャリア展望を踏まえた自己選択型とする企業が増えてきた。その際、もう一つの能力開発手段である配置・異動についても企業主導ではなく、社員の意向を踏まえて決定する「双方調整型」とする傾向が増している。こうした能力開発の在り方は個人主導型、キャリア自律型と呼ばれるが、こうした取組が進む背景にあるものは何か、双方調整型の能力開発を円滑に運用するための主たる要素および課題は何かを探索的に研究するのが本調査の目的である。

「双方調整型」とは、従来の企業側が人事権を持ち配置・異動を決定する企業主導型とは異なり、社員の仕事に関する希望と企業の経営戦略、人事戦略を考慮して配置・異動を決定する方法を指す（今野・佐藤（2020））。配置・異動は、社員の適性の発見、異なる職能間や同一職能内の部門間の人的交流、組織の統廃合への対応、アンバランスな仕事量の解消のほか、仕事経験の幅の拡大や高度な仕事経験を通じた職業能力の伸張といった機能を持ち、能力開発の一手段である。すなわち、配置・異動は、OJT による能力開発の一形態である。新卒一括採用を基底とする日本型雇用管理システムにおける社員の能力開発は、企業主導による配置・異動を通じた OJT が効率的であり教育効果が大きいとされてきた。しかし、グローバル化、DX の進展に伴い企業間競争が一層激化し雇用保障の確約が従来に比べ難しくなる中、企業は社員に対して、これまで以上に迅速性、柔軟性、高い学習能力を期待している。加えて、少子高齢化社会による人員確保の必要性、さらに社員によるキャリアの自己決定や自己管理を求めるキャリア自律を重視する傾向から、企業が提供すべき社員の能力開発支援の仕組みは各企業の戦略的目的達成のために社員が必要なスキル、能力、コンピテンシーを獲得でき、事業経営へ計画的に供給していける仕組みへと再構築する必要がある（Hall（1984））。

キャリア自律については、Waterman, Waterman and Collard（1994）が①エンプロイアビリティを維持し高める責任を社員と組織が共有すること、②社員は組織にコミットしながら、自らのキャリアをマネジメントし競争力あるスキルを身に付けること、③組織は社員にキャリア開発の機会を提供する義務を有することとしている。Hall（1984）や Waterman ら（1994）を踏まえると、近年の社会経済の変化により不確実性が高まるなかで企業は社員に経営目標を達成しうる能力の獲得とそれぞれが持つキャリア形成への希望を考慮しながら、エンプロイアビリティを維持し高める能力開発の仕組みを構築する責任がある。

では、どのような能力開発の仕組みを構築していくべきだろうか。能力開発の方法として

は小池（2005）をはじめとする労働経済学、人的資源管理論の観点から OJT の有益性が明らかであるが、近年は組織行動論においても OJT が最も有益であるとされてきた（中原（2012）など）。なかでも小池（2005）は、企業が社員に求める能力を①多様で複雑な問題への対処、②重層的な相互作用に対する問題処理能力の向上といった不確実性への対応力であると定義し、企業はその能力開発のための幅広いキャリア支援の在り方を設計する必要があるとしている。社員の不確実性対応力はこれまでも企業で求められていた能力であり、グループ組織を含む幅広い部門への配置・異動を通して醸成してきた。しかし、近年の日本企業、とりわけ大企業では、グループ組織内の配置・異動に加えて、NPO・社会的企業、スタートアップ企業、他社のプロジェクト等で一定期間実務経験を積ませる「越境学習」型の能力開発施策を取り入れる動きがみられる³。その理由は何か。小池（2005）が指摘した「不確実性」の質的变化によるものなのか。

本研究では、自社グループ組織外へ1か月以上の体験学習をさせる能力開発機会を「越境学習」と定義する。なお、海外拠点トレーニーなど自社グループ内で完結する派遣については、以下では越境学習そのものではなく「越境的経験を含むトレーニー制度」と区別する。そのうえで、キャリア自律を唱える企業における能力開発のなかで越境学習が積極的に取り入れられている理由や同学習がキャリア自律のなかでどのように位置づけられ、用いられているかについても考察する。

2. ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用との違い

改めて「ジョブ型雇用」と、それとは異なる雇用システムを持つ「メンバーシップ型雇用」の違いを確認しておく。濱口（2013）は、日本企業の多くが持つ雇用システムの特徴を「メンバーシップ型雇用」、欧米の雇用システムの特徴を「ジョブ型雇用システム」として類型化した。佐藤（2017）は、この濱口（2013）を踏まえ、欧米企業における雇用システムを「限定雇用に基づく雇用システム」、日本の雇用システムを「無限定雇用に基づく雇用システム」と呼んでいる。佐藤（2017）は、前者の主な特徴を①担当職務の限定性、②本人希望に基づく職務変更や勤務地変更、③職務限定性ゆえの中途採用の重視、④職務に規定される職務給および仕事給、⑤業務再編などによる雇用関係終了の可能性としている。一方、後者は、(a)担当職務、勤務場所の無限定性、(b)企業や職場の上司に紐づく人事権を背景とした職務や勤務地変更、(c)担当職務が無限定であるがゆえの職能給、(d)担当職務が無限定であるがゆえの新卒採用重視、(e)事業再編などによる担当職務消滅の場合の、他の事業所等への配置転換努

³ 越境学習型の能力開発施策の広がりについては、たとえば『日本の人事部 人事白書 2022』において、企業の78.1%が越境学習を「重要」または「やや重要」と回答している。また、実施している取組としては「他社への出向・移籍」24.5%、「副業（社外）」16.0%、「他社での一時的な業務経験」13.8%、「プロボノ」4.3%が挙げられており、従業員5,001人以上の企業では「他社への出向・移籍」43.8%、「他社での一時的な業務経験」31.3%と相対的に高い。もっとも、同調査では「取り組みを行っていない」企業も52.7%に上るため、本稿では、越境学習型 OJT が全企業に広く普及しているというより、大企業を中心に活用・制度化の動きがみられるものとして捉える。

力を特徴として挙げた。しかしながら、両者の特徴はあくまで概念上のものであり、「限定雇用に基づく雇用システム」を基底とする国の企業でも、現場では、職務記述書に書かれている職務は一般的・概念的・抽象的で、上司が必要に応じて柔軟に変更することが可能であること、「無限定雇用システム」を基底とする日本でも、特定の職能領域の担当業務が多いことや部署の異動があっても仕事内容が異動前と大きく変わらないことは少なくないと佐藤（2017）は主張する。すなわち、両者の違いは、能力開発の一手段である配置・異動の人事権が「企業主導」か「個人主導」かにあると言える。

現在の日本企業についてみると、キャリア自律の推進を唱える企業であっても「個人主導」という段階まで来ているとは言えず、個人の意向を可能な限り考慮し、企業と調整しながら配置・異動を含む能力開発の場を決定する「双方調整」の状態であると言える。

3. 先行研究

日本企業の能力開発の在り方の変容を見ていくうえで『個人主導の職業能力開発の推進に向けて：自己啓発推進有識者会議報告書』（1995年12月、労働省（当時））を確認しておく必要がある。同報告書は「自己啓発推進有識者会議」（座長：辻村江太郎）により取りまとめられ、バブル崩壊以降の雇用・技能構造の変化を背景に、「これまで企業主導で行われてきた職業能力開発・社員教育（OJT／社内研修）に加え、個人自身が主体となって自己啓発・キャリア形成を行う体制を整備すべき」と提言している。その後、同報告書を踏まえた「第6次職業能力開発基本計画（1996年から2000年）」では「労働者の個性を活かす職業能力開発」や「個人主導の職業能力開発」が提起されていることから、同報告書が日本企業における能力開発の在り方の分水嶺となっていることが分かる。

さらに、DXの進展による企業間競争のさらなる激化が予想されるなか、日本経済団体連合会（以下、経団連）は『Society5.0-ともに創造する未来』（2018年11月）において、日本型雇用慣行のモデルチェンジの必要性と行政側への政策支援を提起した。経団連が示す日本型雇用慣行のモデルチェンジとは、長期雇用とそれと連動する年功制と企業主導のキャリア形成を前提とする人事管理から、社会経済の変化に応じた事業運営を可能とする採用、働き方、報酬制度、さらに個人主導のキャリア形成を実現する人事管理制度への転換を指す。こうした社会経済の潮流から、近年の大企業を中心とする「ジョブ型雇用システム」への移行を模索する動きと、その一環としてキャリア自律を促す人事管理制度の整備が進んでいる。

では、個人主導で能力開発を推進する日本企業はどの程度あるのか。（独）労働政策研究・研修機構（以下、JILPT）（2025）は、従業員に対する能力開発の考え方を企業主体で決定（A）と労働者主体で決定（B）のどちらに近いかをたずね、「企業主体」（「Aに近い」を含む）が全体で64.4%あり、企業規模が大きいほどその割合が大きい（89.6%）としている。JILPT（2025）より古いが、同様の調査項目を500人以上の正社員にたずねているのが中央大学大学院戦略経営研究科（2020）である。労働者調査のため企業の実態と齟齬が生じる可

能性はあるが、「研修機会を社員が自ら選択し、研修を受講できる」に「当てはまる」（「どちらかというと当てはまる」を含む）が 43.5%であった。労働者側から見ても企業主体の能力開発が半数以上あると言える。また、人事異動における社員の同意の必要性について、「（企業は）人事異動は企業（人事部門）の責任で行うので本人の同意は必要ない」に肯定的回答が 58.7%、否定的回答（「人事異動には本人の同意が必要である」）は 41.3%となっており、異動について個人の意向を考慮する傾向も高まっているものの、企業主体で決定している状況が続いていることが窺える。

キャリア自律への取組状況については、企業に直接的にたずねている調査が少ないが藤本（2024）が「社員の自主的なキャリア形成の促進」に力を入れている企業は 27%程度あることを明らかにしている。同氏の分析の基となっている調査が 2016 年に実施されたものであることを踏まえると、当時はまだキャリア自律に対する関心が普及していなかったと推測できる。それ以降に類似する項目がある調査として、民間調査の日経リサーチ・HR 総研（2020）があり、「キャリア自律を重視している」と回答した企業の割合は 45%となっている。

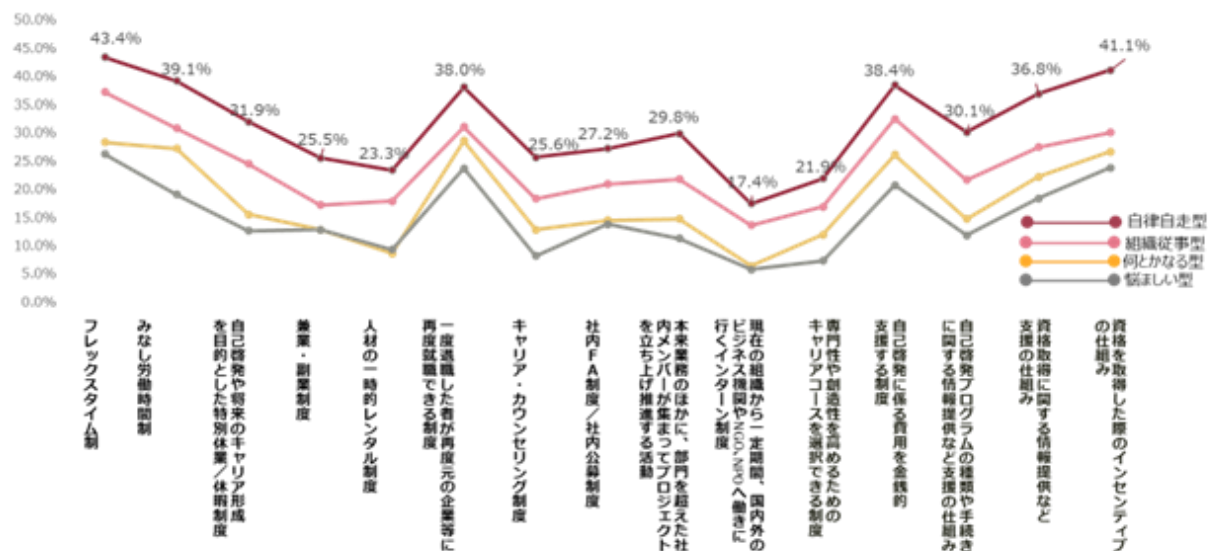
キャリア自律を促進している企業が具体的にどのような能力開発支援をしているかについては前述の藤本（2024）が重回帰分析により自己啓発支援の「研修・セミナーに関する情報の社員への提供」、「自己選択型の研修の実施」、「各部署の管理職に対する情報提供・啓発」、「大学・大学院、専門・各種学校等への進学など、期間の長い自己投資に対する支援」がプラスに有意であるとしている。さらに、PwC Japan（2020）は、全国 3,000 人の正社員を対象にアンケート調査を実施し、キャリア自律とジョブクラフティングの両要素を持った人材を「自律自走型」として、当該人材が活用している能力開発プログラムを明らかにしている。同調査によると、自律自走型人材は従来から日本企業が提供している資格の取得等の能力開発プログラムだけでなく、社外での OJT が可能なプログラム（兼業・副業制度、人材の一時レンタル制度、一度退職した者が再度元の企業等に再就職できる制度、現在の組織から一定期間、国内外のビジネス機関や NGO、NPO へ働きに行くインターン制度）を 2 割～3 割程度活用している（図表 2-1）。

越境学習に取り組む企業の状況については、経団連（2022）が参考になる。常用労働者数が 5,000 人以上の企業の 83.9%が社外への人材の送り出しを「認めている」（「認める予定」を含む）と回答している。その理由は、「多様な働き方へのニーズの尊重」と「自律的なキャリア形成」が 4 割程度となっている。また、社外人材の社内への受け入れを認める企業についても、常用労働者数 300 人未満で約 4 割（「認める予定」を含む）あり、理由として人材確保とイノベーションの促進を挙げる企業が 4～5 割あるとしている。

越境学習を業界横断的に促進する取組の一つとして、金融庁が所管する「地域企業経営人材マッチング促進事業」がある。同事業では、地域経済活性化支援機構（REVIC）が運営する情報システム「REVICareer（レビキャリア）」を活用し、大企業等の人材を地域の中堅・中小企業へマッチングしている。首都圏の大規模企業の中には、自社社員のキャリア自律を促

す一手段としてレビキャリを活用する動きが進展している。

図表 2-1 キャリア自律人材が活用している能力開発プログラム



出所：PwC Japan グループ（2020）『「1 対 N 時代の到来に向けた我が国の人材育成の在り方調査」』

※「自律自走型」とは、キャリア自律とジョブクラフティングに関する尺度値の両方が高い人材を指す。

4. インタビュー調査の概要

以上を踏まえ、本稿では越境学習を取り入れた能力開発を推進する企業の背景にあるものは何か、それを運用していくうえで、人事管理制度はどのように変化しているかをインタビュー調査から明らかにしていく。調査概要は以下のとおりである。

図表 2-2 調査対象企業一覧

	業種	企業規模 (正社員)	調査実施時期
A	製造業（電機）	約112,700	2023年4月
B	製造業（医療系）	約4,300	2023年5月
C	製造業（電機）	約105,000	2023年6月
D	小売業（百貨店）	約5,300	2023年10月
E	製造業（自動車部品）	約158,000	2023年10月
F	製造業（医療系）	約5,600	2024年5月
G	金融業（銀行）	約4,600	2024年7月
H	製造業（医療系）	約11,000	2025年3月

調査期間：2023年4月から2025年3月までの2年間

調査対象：人事担当者および／または教育担当者

調査時間：60～90分程度

調査方法：オンラインまたは対面のいずれかを調査対象企業の希望に応じて実施した

調査項目：以下の4項目を軸として、各項目について深掘りした

- ①経営方針（ビジョン）の詳細とその実現に資する人材像について
- ②上記①への取組背景
- ③上記①の人材育成のための具体的取組
- ④上記③の取組を推進するうえでの課題について

5. インタビュー結果

本調査では、キャリア自律を推進し能力開発の在り方の見直しを公表している企業を対象企業として選定した。以下、各社の経営戦略、人事戦略（人材戦略⁴）、それらに紐づく人事管理制度、さらにそれらとキャリア自律を高めるための能力開発支援策を整理しながら社員のキャリア自律を醸成するための要件を明らかにする。また、最後に各社の課題について示す。なお、本インタビュー結果は調査時点のものである。

各社の経営戦略

調査対象8社の経営戦略に共通する点は、不確実性の高まりを前提として他社との差別化、社会的存在意義を前面に出していることである。「不確実性」としていずれの企業も例に挙げるのはDX、人口減少と少子高齢化である。当該状況を迎えるに際して各社は存在意義を「パ

⁴ 一般的には「人材」を使うが、企業によっては「人財」としている。本稿では各社が使っている文言をそのまま使用するため、人材と人財が混在していることをあらかじめことわりおく。

ーパス」で示し、それを実現させていく経営戦略を策定している。経営戦略で取り上げられているキーワードは「イノベーション」、「価値創造」であり、その文脈において将来の事業構造を描くことの難しさが指摘され、人材が変化に適応し続ける必要性が説かれている。すなわち、社員の自律的キャリア形成は経営戦略の結果ではなく前提条件として位置づけられている。

A 社（製造業）

組織として向かう方向性および存在意義を示す「パーパス」（『イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていく』）を掲げ、事業活動、社員が持つべき価値観（挑戦、信頼、共感）、行動規範と連動させると共に、その実現に資する組織体制の構築にもつなげている。同社では、7つのターゲット分野に社内外の多彩な人材をタイムリーに集めてパーパスを実現するイノベーションを創出し続け、経営基盤の強化を図ることとしている。

D 社（小売業）

時代の変化に対応しながら多様化する個々人の幸せや豊かな暮らしに資する価値を提供できる組織になることを目指している。この実現に不可欠なのは、不確実性の高い時代に対応できる非連続的思考である。そのために同社は、戦略実現において最大の資源となる「人」に焦点を当てて取り組んでいる。

H 社（医療系）

H 社は、顧客ターゲットを拡大したことを機に戦略を転換し、他産業、アカデミア、行政と連携したエコシステムを構築し、従来の枠を超えた事業展開を志向するようになった。中期的には、研究開発力を軸にイノベーションを創出し続ける企業であることを目指し、そのイノベーションを生むのは「個」とあるという考えから、人財戦略も連動させた取組を展開している。

各社の人事戦略（人材戦略）

各社とも経営戦略の実現に向けた人事戦略（人材戦略）が設定されており、キャリア自律と適所適材⁶を中核として人的資本を高める傾向が確認された。従来の企業主導型育成から個人の志向や内発的動機を尊重し、組織と個人が協働して各自のキャリアを設計する方向へと転換している。しかし、各社が人的資本を高める目的には若干の違いがある。各社とも人事戦略（人材戦略）の方向性は必ずしも1つではないが、E 社、F 社、G 社はパーパス等に資する人材の育成と確保が組織の持続性において重要と考え、A 社、C 社、D 社は主に事業戦

⁵ 本稿では、たびたび「人財」と記しているが、これは調査対象企業が使用している文言をそのまま使用している。

⁶ かつては「適材適所」が一般的であったが、本調査の対象企業では戦略上必要な仕事に適切な能力・経験・スキルを有した人材を配置するという発想から「適所適材」としている。なお、本文中に「適材適所」としている場合は、対象企業が使用している言葉をそのまま使用している。

略と人材ポートフォリオを連動させ適時に適材を配置することを重視している。また、B 社、H 社は組織の持続的発展に資するイノベーション人材を継続的に輩出させ人材をプールしていくことを目指している。

パーパス等に資する人材の育成と確保(A 社、E 社、F 社、G 社、H 社)

これまで企業は社員に行動指針／行動規範を示し、その行動が組織理念に即したものをかを判断する基準を示してきた。これに対し、パーパスは組織の存在意義を示したうえで社員にその実現に向けたアクションを考え行動してもらい、個人の裁量度を大きくしている点が従来型と異なる。すなわち、パーパス経営は自分で考える人材を育成していくことを重視しており、キャリア自律との親和性が高いと言える。

E 社（製造業）

2030 年に目指す姿の実現に向け人と組織のビジョン“PROGRESS”を掲げると共に人事施策・制度の刷新を進めている。“PROGRESS”とは、社員には「実現力のプロフェッショナル（PROfessional）集団」となることを期待し、職場は「多彩なプロが出会い・共創する舞台（PROgress）」となって、人と社会にインパクトのある価値を届けよう、という人と組織が目指すビジョンを指す。この実現に必要なインフラとして「キャリア自律」、「人財育成」、「評価・処遇」、「働き方・カルチャー」があり、同社ではこれらを人財・組織活動における 4 本柱と位置づけ、それぞれの施策を展開し、挑戦し変わり続けようとする社員を後押しするとしている。

F 社（医療系）

業界内の技術進化や環境変化が加速するなか、社員に求められる仕事の質や幅も格段に上がり、ますます「人財力」を強化していく必要があると考える。そのため F 社は人事制度を見直し、成長戦略やビジョンの実現に資する人財の確保、育成、活躍が可能な仕組みへと転換している。

G 社（金融業）

G 社のパーパス、人事戦略では「地域・お客様への価値提供最大化」および「新たな価値創造」を目指すとしている。同社は、当該人財の育成を可能とすべく、人財戦略に基づいた人的資本経営を実践し、個々の社員の力量を高めている。さらに、「社員一人ひとりのありたい姿を実現」するための「組織文化の変容・定着」を図るべく、①多様な人財の活躍推進、②地域共創を体現できる人財の活躍、③社員一人ひとりが正しく報われる仕組みの構築を 3 本柱として各施策の整備、見直しに取り組んでいる。

事業戦略と人材ポートフォリオを連動させる(A 社、C 社、D 社)

不確実性が高い時代であればこそ、事業はアメーバ的に変化する可能性がある。こうした人事戦略を掲げる企業では必要な人材を必要な時に必要なだけ確保することにより、組織の

事業を円滑に運営し、結果的に組織の持続性を担保できると考え、柔軟性のある組織づくりを目指している。

A 社（製造業）

A 社では、「事業戦略に基づいた組織デザイン」において人材要件や責任権限を明確化し、各事業部門で必要な人員を必要なタイミングで社内外から確保できるよう人事権を現場へ移譲すると共に、異動・配置を事業部門起点でマネジメントできるよう、他の人事管理制度もこれに連動させている。すなわち、組織における「必要な人材を、必要な時に、必要なだけ確保」する「適所適材」を可能にする仕組みを整備し、実践している。

C 社（製造業）

同社の「ジョブ型人材マネジメント」は、ジョブを起点として会社は戦略実現に必要な適時・適所・適材を進め、社員はキャリア自律と専門性を高めることにより事業成長と強い人・組織・カルチャーを構築することを目指している。このジョブ型人材マネジメントでは①戦略と組織設計に紐づいたジョブの明確化、②ジョブに最適な人材の配置・獲得、③市場価値を反映した報酬体系とフェアな評価、④ベストを尽くし、挑戦・成長し続けられる環境をベースに、フィロソフィーを考慮しつつ HRIS（Human Resource Information System）とそのオペレーションを構築している。

D 社（小売業）

2020 年に個々人の「人財力」に焦点を当て、採用から配置、育成、評価、処遇に至るまで「人財力主義」を中核に据えた人事管理制度を構築し、企業理念の実現につながる組織風土、企業文化を醸成していくこととした。「人財力主義」とは、一人ひとりの成果、行動、知識、スキルといった顕在能力だけでなく、人財価値（意志・意欲、学習力、育成力、革新・創造力、影響力、折衝力）や性格、価値観、志向などの潜在能力に寄り添い、組織と社員が相互に支援・貢献しながら共に成長することを目指すことである。「人財管理→人財開発」、「オペレーション指向→マーケット指向」、「個社最適→グループ最適」を人事戦略の指針として採用・育成・配置・評価等の仕組みを構築し適材配置、仕事を通じた能力開発、成果の適正評価を目指す。

イノベーション人材の継続的な輩出(B 社、H 社)

これらを重視する企業では、新事業分野の創設の必要性を訴える。B 社は、既存事業を経営の柱として堅持しながら同業界の技術進化にキャッチアップすべく、デジタル・IT 人材、グローバル人材、経営人材、イノベーション人材などの専門分野を担える人的資源の拡充・高度化を図っている。なかでもイノベーション人材の継続的輩出は同社の持続的発展において重要であると考えている。また、H 社でも企業理念の実現を支える人財の育成と、イノベーションを生み出す組織風土の醸成を人事戦略に掲げ、2012 年から多様な人財が活躍できるよう組織環境を整備してきている。

人事戦略(人材戦略)を実行するための主な人事施策

各社の人事戦略（人材戦略）実行の鍵となる人事施策の概要は図表 2-3 のとおりである。
以下では取組数の多い施策およびその他の特徴的な施策を解説する。

図表 2-3 各社の人事戦略とそれを実行するための主な人事施策

対象企業	人事戦略/人材戦略方針	人事戦略/人材戦略実行に資する主な施策
A社（製造業）	中期計画に紐づく事業分野の戦略と連動した人材ポートフォリオの計画実行とデータドリブン経営に資する人的資本経営の実践	「ジョブ型人材マネジメント」の包括的实施 ・自身の戦略的キャリアプランの作成 ・評価項目の見直し：個人のパーパスにつながる行動、学び ・人事権の事業部門への移譲 ・ポスティングの拡大/キャリア採用の拡大 ・自律的学びの場の充実 ・1on1の徹底
B社（医療系）	デジタル・IT人材・グローバル人材、経営人材、イノベーション人材など専門分野を担う人的資源の拡充・高度化	・イノベーション人材の創出に資する段階的能力開発プログラムの提供
C社（製造業）	多様なタレント人材の活躍、働き方マインドセット改革、適時・適所・適材の実現、タレントマネジメント	「ジョブ型マネジメント」の実践 ①戦略と組織設計に紐づいたジョブの明確化 ②ジョブに最適な人材の配置・獲得 ③市場価値を反映した報酬体系とフェアな評価 ④ベストを尽くし、挑戦・成長し続けられる環境 上記の思想を反映したHRISとオペレーションの構築
D社（小売業）	「人財力主義」に基づく採用、配置、育成、評価処遇の構築とそれによる適材配置と仕事を通じた能力開発と評価	・個人の人材価値に基づく格付け（役割等級制度） ・キャリア自律を可能とするリベラルアーツ講義を盛り込んだキャリア開発研修 ・内発的動機を高める研修
E社（製造業）	PROGRESS：実現力のプロフェッショナル集団と、多彩なプロが出会い・共創する舞台	・エンゲージメントサーベイからの要因分析 ・入社3年目までの「一人立ち」を目指す育成支援 ・トレーニー研修（4年目以降） ・キャリアプラットフォームの整備
F社（医療系）	「人財力」の強化	・ジョブ型マネジメントの構築 ・ジョブ・ディスクリプションの作成と公開 ・キャリア採用（中途採用）
G社（金融業）	「地域・お客様への価値提供最大化」と「新たな価値創造」	・業界基礎知識・スキルの習得 ・ダイバーシティ&インクルージョン ・経験者採用 ・人事制度の改定 など
H社（医療系）	企業理念の実現を支える人財の育成と、イノベーションを生み出す組織風土の醸成	・主要なグローバルポジションとその人材要件の可視化 ・ジョブ・チャレンジ制度（社内公募制） ・学び方改革プログラム ・社内越境プログラム ・キャリア採用（中途採用）

各社が取り組んでいる主な施策

ここで挙げる a.責任権限や人材要件の明確化と b.職責ベースの報酬×市場価格の考慮、c.キャリア採用の 3 つは個別に運用されているのではなく、「ジョブ型人材マネジメント」の実現に向けて包括的に人事制度を見直す過程で行われているものである。すなわち、これら

を有機的に機能させることでジョブ型人材マネジメントが可能になると言える。

責任権限や人材要件の明確化（A 社、C 社、F 社、G 社、H 社）

適時・適所・適材において各ポジションの責任権限や人材要件を「見える化」することでキャリア自律に資するその他の仕組みも機能すると考えている。特に A 社は能力開発だけでなく、報酬、配置・異動など人事管理に係るすべての仕組みを「ジョブ型マネジメント」へ移行している。

A 社（製造業）

A 社の「ジョブ型人材マネジメント」を構築する柱の 1 つである「事業戦略に基づいた組織デザイン」のポイントは、事業戦略に基づく組織やポジションの見直しと、各ポジションの責任権限や人材要件の明確化である。特に人材要件の明確化は、社員が自身のキャリア展望を描き、その実現に向けた戦略的なキャリアプランを立て、主体的にチャレンジすることを可能にしている。

C 社（製造業）

C 社における「ジョブ型人材マネジメント」は戦略と組織設計に紐づきジョブを明確化し、そのジョブに最適な人材の適時・適所・適材を進めている。

F 社（医療系）

ジョブ型マネジメントを構築するに際し、同社はまず社内にある約 1,000 の管理職ポジションすべてについてジョブ・ディスクリプションを作成し、その後、シニア層および中堅・一般社員層への適用拡大にあわせて、各層の職務・役割要件の整理を進め、ポジション要件（ミッション、期待成果、役割内容）と人材要件（職務経験、知識・スキル・資格、重要なコンピテンシー）を全社員へ公開している。

H 社（医療系）

H 社ではグローバルの重要ポジションについて、求められる人材要件を提示し、希望するタレントのスキルとマッチングを行っている。当該ポジションにチャレンジしたい人材は、ジョブ・チャレンジ制度（社内公募制）を通して自由に応募できるようにしている。各ポジションは、原則として社内の人材で充足することとしているが、社内で充足できないポジションについては、外部から確保することとしている。なお、報酬制度は、2016～2021 年までは職務給としていたが、2022 年度以降は役割給としている。

なお、役職者等のポジションに対する人材要件の明確化とは異なるが、G 社は同社が掲げる人材育成を図っていくうえで「地域人材プラットフォーム」（後述）を構築し、社員のスキルレベルを可視化し、その認定を申請する仕組みとしている。これにより、自社の目標管理制度に自身のスキルレベルをどこまで引き上げるかを申請させることで、自発的な学びに活用している。

外部労働市場価格を考慮した職責ベースの報酬(A社、C社、F社)

上記 a との関連から報酬の仕組みを職責ベースとし、かつその金額設定に外部労働市場の価格を考慮する企業も多い。

A社（製造業）

社員が各自のキャリア実現に向けてチャレンジするうえで重要なのが、「ジョブ型の報酬制度」である。これは、職責ベースの報酬体系を採用し、報酬水準は市場のベンチマークを重視して設定している。従来の日本企業に見られがちであった社内価値重視の賃金体系から転換し、市場価値を考慮することで必要な人材を適切なタイミングで確保することを可能にしている。また、高度専門分野等、市場価値と報酬が乖離している場合は、個別に報酬水準を見直す必要があるとしている。

F社（医療系）

F社のジョブ型マネジメントの特徴は①管理職ポジションごとに職務内容や期待役割を明確化した職務等級制度であること、②報酬制度は各ポストについて外部労働市場での標準報酬額を考慮した職務給としたこと、③管理職層についてはライン管理を担う「基幹職」と専門性を発揮する「専門職」に区分したうえで、両者のキャリアをジョブに応じて公正に評価するとしている点である。

キャリア採用(中途採用)(A社、F社、G社、H社)

同仕組みについては、人事戦略の実現とキャリア自律の実現の両者に関連する制度であるが、各社では必要な人材を機動的に確保するための重要な施策として位置づけられている。

A社（製造業）

これまでの人員計画が積み上げ型や新卒採用数を各部門に配置するイメージであったものを事業部サイドに権限を移譲し、必要な人員を必要なタイミングで採用できるように変更し、事業部門主導で「適所適材」を実現しやすい形としている。加えて、ポスティング制度を拡大することと、それを基に必要な人材を社外から獲得する「キャリア採用」の推進も「適所適材」の実現に重要である。

F社（医療系）

各ポジションについては社内公募制（後述）で適材の確保を試みたうえで、該当人材がない場合は、社内で開催しているサクセッション・プラン（選抜人財育成）のなかから企業主導で選抜するか、キャリア採用として外部から獲得することとしている。

H社（医療系）

ポジションに求められる人財要件・スキルマップの明確化とジョブ・チャレンジ制度により、適材適所を図る一方、該当人材がない場合は、外部から適材を獲得できる仕組みとしている。

その他の特徴的な施策

自社の人事戦略を実現させる施策として、独自の仕組みを導入している企業もある。

人事権の現場移譲(A 社)

A 社は人材要件や責任権限を明確化し、各事業部門で必要な人員を必要なタイミングで社内外から確保できるよう人事権を現場へ移譲している。それにより異動・配置システムを事業部門起点で行うことが可能になり、組織における「必要な人材を、必要な時に、必要なだけ確保」する「適所適材」を実現している。

役割等級制度への移行(D 社)

ジョブ型人材マネジメントにより個人の意向に沿ったキャリア形成を可能にする企業は多いが、D 社はあえて「役割等級制度」としている。同社は 2000 年に等級制度や報酬制度をジョブ型に移行したが、求められる役割を果たしている人財が少ないこと、職務を超えて役割を果たすという成長の場を制約してしまい、配置・異動の硬直化が生じるといった問題に直面したことから、新しいことにチャレンジできる評価の仕組みとして役割等級的な発想を加味した仕組みへ見直している。

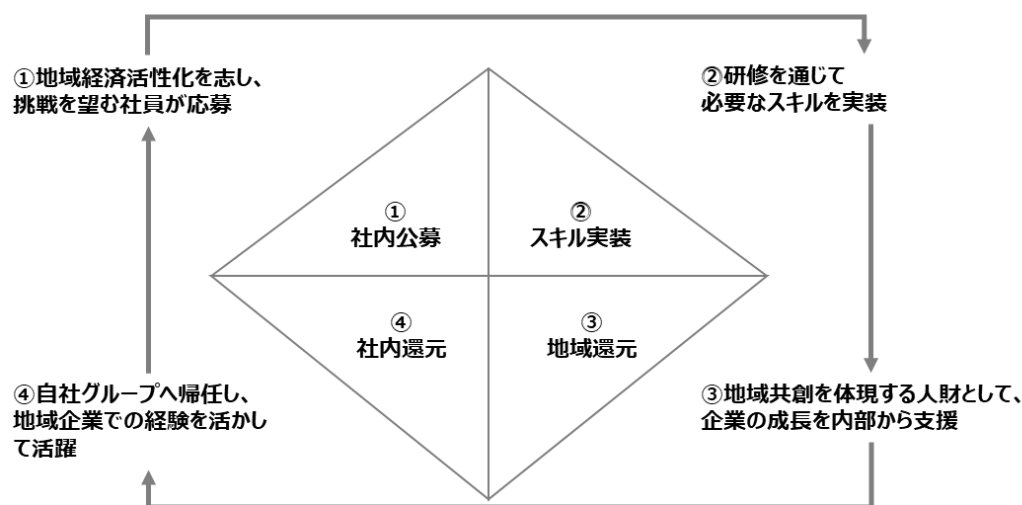
複線キャリア制度の導入(F 社、G 社)

F 社ではジョブ型マネジメントを開始するなかで、管理職層についてはライン管理を担う「基幹職」と、専門性を発揮する「専門職」に区分し、両者のキャリアをジョブに応じて公正に評価するとしている。これにより、社員のキャリア展望がライン管理職への昇進だけでなく、専門性を深化させるキャリアルートも確保でき、社員のキャリア展望の設定に多様性を持たせることが可能になったとしている。また、G 社は 2024 年 4 月に人事制度を改定し多様なキャリアパスの実現に資する専門コースを新設し、専門性の高い人財の育成と処遇を図っている。

人材育成に係るプラットフォームの形成(G 社)

G 社では、図表 2-4 の「地域人財プラットフォーム」を踏まえた人材育成策を展開している。同社の人事戦略では「地域共創を体現できる人財の活躍」を掲げ、地域社会の活性化を志して挑戦する社員を起点とし、当該人財に必要な知識を提供したうえで、同社の取引先企業へ派遣して当該企業内部で課題解決に貢献し、そこで得た知見、スキル、ノウハウを自社に還元できる仕組みを構築している。

図表 2-4 G 社の「地域人財プラットフォーム」



資料：G 社中期経営計画 2022 資料を参照し執筆者が作成

組織と個人のパーパスに紐づけた評価(A 社)

A 社では、評価を「Impact」、「Behaviors」、「Learning & Growth」という3つの観点から行っている。組織ビジョン実現に向けた貢献・影響を確認する「Impact」に加え、組織のパーパスを個人のパーパスに落とし込んだうえで、その実現につながる行動や学び「Behaviors」、「Learning & Growth」も重視している。

エンゲージメント調査からの要因分析(E 社)

E 社では、毎年実施しているエンゲージメント調査を詳細に分析し、仕事へのエンゲージメントには「キャリアプランの実現に向けて行動できていること」、「強み・経験を活かすことができていること」、「仕事を通じた成長実感があること」の3要素が強く影響していることを明らかにして各人事施策（能力開発プログラム、評価など）に反映させている。

キャリア自律に取り組む理由

本研究における調査対象8社がキャリア自律に取り組む理由は4類型に整理することができる。第一に、不確実性の高まりにより企業が将来のキャリアを描ききれなくなったことへの対応として内発的動機に基づく成長を促す「不確実性対応型」(E 社)がある。第二に、新規事業やイノベーション創出を目的とし、越境的経験を通じた能力形成を重視する「イノベーション創出型」(B 社、C 社、F 社、H 社)がある。第三に、企業と個人の関係性の対等化を背景に、キャリア支援を非金銭的報酬と捉える「人的資本・関係性転換型」(A 社、C 社、D 社、H 社)がある。第四に、社会課題解決と個人のキャリア形成を結び付ける「社会価値共創型」(G 社)である。なお、各社がキャリア自律に取り組む理由は必ずしも1つではないが、各社が主な取組理由として挙げたものを踏まえて整理した。

「不確実性対応型」(E 社)

E 社は、不確実性が高まるなか社員へ数年後のキャリアビジョンを提示することが難しくなり、社員のキャリアに対する『視界不良』が生じやすくなっている状況を踏まえ、社員へ「実現力のプロフェッショナル」となることを求め、そのための能力開発機会を提供している。そのためには個人の「内発的動機」を高めることが重要であると考えている。

「イノベーション創出型」(B 社、C 社、F 社、H 社)

同タイプの傾向として、業界を取り巻く環境変化の大きさが指摘でき、イノベーション創出の必要性を唱える企業が少なくなかった。

B 社（医療系）

B 社を取り巻く業界環境の変化が大きい中、同社における新しい分野への進出には修羅場的状況に直面することが少なくないうえに、志が求められる。自社の新規事業を担えるレジリエンスとパッションのある人材を中長期的視点に立って育成・確保していく必要があると考える。

C 社（製造業）

同社では「社会価値創造」が存在意義となっている。新たな価値の創造には既成概念の枠を超え、多彩な知の結合を可能とする人材の育成・確保が不可欠である。「(会社にとっては) 選び、(従業員にとっては) 選ばれる関係」を成立させる仕組みづくりが必要となっている。

F 社（医療系）

業界内の技術進化や環境変化が加速し、イノベーションを起こし新たな事業やサービスの提供が求められている点が挙げられる。これには社員のエクスペリエンスを高め、「人財力」を強化していく必要がある。その際、個人が自主的にチャレンジする場を作り、それを評価していく仕組みが必要になると考えている。

H 社（医療系）

H 社を取り巻く事業環境の変化スピードの加速化が挙げられる。同社は、2016 年から“イノベーションを生み出すのは「個」である”として、それを可能にする環境整備（人事管理制度の見直し）を進めてきている。

「人的資本・関係性転換型」(A 社、C 社、D 社、H 社)

このタイプに分類される企業では、組織が社員から選ばれる関係となったことから、組織はエンプロイアビリティ(労働者から選ばれる力)を高めていく必要があることを主張する。この発想は「キャリア自律」の概念に即したものだと言える。

A 社（製造業）

これまでの日本企業における組織と社員の関係性は「縦（主従）関係（コマンド・アンド・コントロール）」の関係であり、仕事の進め方、能力開発の仕方においてもこの関係性に基づ

くものが多かった。しかし、社員と組織のあるべき姿は「自律と信頼」であり「横の関係性」である。すなわち、社員一人ひとり、キャリアオーナーシップをもって、自ら考え、学び、チャレンジし、成長し続け、組織がこれらをリード・支援するという関係のその先に社員と会社のパーパス実現があると考えている。

C 社（製造業）

組織（企業）と社員（個人）の関係は変化している。安定した社会経済の時代では、企業が社員を終身雇用し、社員が雇用を保証される関係で上下関係があったが、近年はそれが確実でない状況になり、組織と社員（個人）が対等な関係になった。金銭的報酬だけでは人材を惹きつけにくい局面もあり、組織（企業）は選ばれる側になり、選ばれなければ優秀な人材は応募してこず組織の存続が難しくなっている。個人のキャリアを支援するという仕組みは非金銭的な報酬となっていると考える。

D 社（小売業）

デジタル化時代の到来で不確実性が一層高まるなか、当該時代に即したビジネスを展開していくには非連続的思考を有した人財を育成・確保していく必要がある。そのために組織の枠を超えて人財と関わりコミュニティを形成し、ナレッジを共有したり、知見を体得する場が必要であると考えている。

H 社（医療系）

組織と社員の関係性の変化がある。これまでは、会社軸＞個人軸の関係で、社員は組織に自らの現在の立ち位置を委ねる状況であった。しかし、不確実性が高い時代に突入し組織と社員の関係性は対等であり、社員は個人軸をしっかり持たねばならない状況になってきたことが挙げられる。

「社会価値共創型」(G 社)

G 社では、地域共創を経営戦略の中核に据え、社員が地域課題を「自分事化」することを重視している。社員一人ひとりのマイパーパスと同社のパーパスを接続し、地域企業への人材派遣やスキル認定の仕組みを通じて、社会課題解決と個人のキャリア形成を結び付けている点に特徴がある。

社員のキャリア自律の醸成に資する主な取組

これらの取組は、人事戦略を実現する仕組みのサブシステムとして位置づけられ、個人の能力開発意欲やチャレンジ意欲を高めていくための仕掛けである。これらの仕掛けを適切に運用していく際に重要なのは「各職務の見える化」である。対象企業 8 社に特徴的なのは、各ポジションへの応募やプログラム参加の基準を明確化している点である。求められる経験、スキル、知識が明確化され開示されることにより、自分がチャレンジするのか、チャレンジする場合は自分の現在地はどこなのか、チャレンジすることと自分の現在地のギャップはど

の程度あるかを情報収集や周囲からの助言で埋めることが可能になる。調査対象企業ではこれらの仕組みを整備していた。

そのうえで、能力開発において最も効果があるのは OJT であることを踏まえ、社内外で実務能力を高める仕組みも確保している。中でも、社外組織における一定期間の OJT を要する越境学習は、最も意欲が高い人材を選抜して派遣する能力開発プログラムとして位置づけられ、日常業務の延長線上では得られない経験を通じた能力開発に臨むことができるとされている。

社内 OJT においても、従来の会社主導の配置・異動ではなく、本人の手上げによる社内公募制（ポスティング）が主たる手段となりつつあり、個人の意向を考慮したうえで実務性を伴った長期的 OJT を実施していると言える。ここでは調査対象企業のなかで各社が取り入れている施策と、特徴的な施策を挙げることにする。

各社が取り組んでいる主な施策

1on1 ミーティング（以下、1on1）（A 社、E 社、F 社、G 社、H 社）

同仕組みを用いる企業は多いが、1on1 は社員のキャリアに対する考えを聴く場というよりも、むしろ社員のキャリア展望を組織が掲げるパーパスやビジョンといかに紐づけるかを上司と共に考える場となっている。まさに、この場で「双方調整」が行われている。ミーティングの頻度は各社で異なるが、A 社、F 社は月 1 回、30 分程度を目安としている。

E 社（製造業）

E 社では「なりたい自分を描く」、「視界を良好にする」、「キャリアを実現する」という流れのなかで各施策を展開しているが、そのために入社 3 年目までに社員一人ひとりと組織の「Will-Can-Must」の重なりを見出すためのキャリア形成プランを策定している。キャリア形成の考え方として、個人の Will（夢・志・らしさ）-Can（能力・持ち味・経験）-Must（役割・成果・成長）と、組織の Will（大義・らしさ）-Can（組織能力、人財ポートフォリオ）-Must（組織ビジョン・目標・場）を適切に接合（ニーズ統合）させ、組織の長期方針（環境・安心）の実現に向けて両者が二人三脚していく必要がある。そのうえで、1on1 などを通して個人の Will-Can-Must をアップデートさせていき、3 年目までに各自の将来の Will-Can-Must を確立させ、一人立ちし「キャリア自律」ができるように育成している。

H 社（医療系）

H 社へは企業理念に賛同し入社する者が多いが、その理念を仕事に結実させ、組織に対するエンゲージメントを高めるには、上司との面談や対話など周囲からの助言が重要になると考え、評価とは切り離れたキャリアについて話し合う場を設けている。面談機会は、月 1 回程度を推奨している。

管理職サポートの充実(C 社、E 社、H 社)

lon1 ミーティングは各社員とその上司の間で実施されるが、このミーティングが社員のキャリア展望を持たせるうえで重要である。しかし、上司のなかにはメンバーシップ型人事管理システムの中で育ってきている者が多く、部下の社員にキャリア展望をいかに持たせ、支援していくかのマネジメントスキルを持っていない者も少なくない。それゆえに、上司の傾聴、コーチングなどを含むマネジメントスキルを高めるべく支援することも重要である。

E 社（製造業）

上司は、社員のキャリア形成プランの実効性を左右するキーファクターである。すなわち、上司との話し合いが社員と組織の **Will-Can-Must** の接合の可否を決めると言える。したがって、同社では、「部下のキャリア実現支援研修」や、「マネジメント座談会」等の機会を提供し、管理職の意識を高めると共に、そのアカウンタビリティやトークスキル等を高める支援を行っている。

H 社（医療系）

社員のエンゲージメントを高めるうえで重要なのは、各組織長であると考えているが、現在当該役職に就いている者は傾聴など、相手に寄り添うためのスキルを習得する機会がなかったことから、日々のマネジメントに思い悩む組織長に対してメンターを付け、部下に寄り添うためのスキルを習得してもらうこととしている。メンター制度の活用を希望する組織長には、社外のプロや、同社の組織長経験者で人格面でも高い評価を得ていた元社員を充てている。同社では、組織長自身がメンティーとして、優れたメンターのコーチングを受けることで、部下にも良い影響を与え、良好な機運がプラスのスパイラルとして回っていくことを期待している。

社内公募制(A 社、C 社、D 社、F 社、G 社、H 社)

同制度は、個人のキャリア展望と組織で協議のうえ配置・異動を決定する最も代表的な仕組みである。同制度のポイントは前提条件としてポジションの責任権限や人材要件が明確になっていることである。この条件が整っていることにより、個人の能力開発意欲が高められると同時に、採用基準が明確になり合否結果に対する納得性が高まると言える。

A 社（製造業）

A 社では、チャレンジする場の提供策の1つとして「ポスティング」を従来以上に拡大していく方針である。これまでも同社は社内公募をしてきたが、事業戦略に合わせた組織設計に加え、そこで活躍できる人材の確保が重要になる。「適所適材」で人を配置し活躍してもらうには、社内外から「ポスティング」および「キャリア採用」で確保することが適当である。これは単なる適材の確保にとどまらず、社員がチャレンジできる場を提供することにもなり、キャリアオーナーシップを基盤とする同社の制度整備としての整合性も高いと言える。現在（調査時点）、約 4,000 のポジションが公募され、7,000 人程度の応募に対し 2,000 人程度が

チャレンジしたい場で活躍できる環境にあり、今後はポスティングを原則として配置・異動を展開していくこととしている。また、社員が希望する部署に期間限定で異動し、異なる業務を経験できる仕組みも用意している。同制度は、社員が新しい視点やスキルを学び、キャリアを広げるために設計されており、3～6か月の短期間で他部署に異動し、異なる業務を経験することが可能である。

一方で、公募ポジション数に対して応募者数が多く、マッチングに至らない応募者も一定数生じるため、不成立時のフィードバックや次の挑戦につなげる支援も、運用上の課題となる。

C 社（製造業）

「適時・適所・適材」を可能にする1施策として、募集ポジションと応募条件（求める経験、スキルなど）が社内プラットフォームに情報開示され、要件を満たす人材は誰でも参加可能な仕組みとなっている。個人の経験やスキルを活かすと共に、各自のキャリア展望を実現するポジションに就きやすいよう支援する制度であると言える。C社にはこれまでも社内公募制度はあったが、年2回の実施であった。現在は通年で実施され、マッチングが成立した場合は、毎月異動が行われている。個人と組織の両者にとって迅速な成長が図れるようになったと考えている。

F 社（医療系）

新しい人事管理制度のコンセプトのうち「キャリア自律」と「適所適材」に資する制度として、社内公募制度を積極的に活用している。特に近年は、社内公募による配置・異動を増やしている。管理職登用や配置においても公募制を活用し、公開されているジョブ・ディスクリプションの内容を見たうえで、社員が自らの意思で新たな役割に挑戦できる機会として提供している。

越境学習プログラム(A 社、B 社、C 社、E 社、F 社、H 社)

キャリア自律に係る能力開発機会として越境学習を用いる企業は多い。しかし、このプログラムは希望する社員すべてに与えられるものではない。本章でいう越境学習は、自社グループ外で一定期間の実務・体験学習を行う機会を基本とし、外部機関がNPO/NGOと連携して社会課題を解決するプログラムや、スタートアップ企業等で価値創造に取り組むプログラムなどを含む。そのため、実施には費用がかかる。何より、当該プログラムでは社員に試行錯誤などに耐えるレジリエンスが求められるため、それに耐えうる資質を有しているかも選考上重要な基準となる。したがって、越境学習の参加者を選考する過程ではいくつかのハードルが用意されている。しかし、同プログラムの参加者は、自社の強みを生かした新たな事業を立ち上げるアイデアとマインドを有した人材となることが多いだけでなく、当該プログラムの参加者とコミュニティを形成し外部ネットワークを構築してくることから、キャリア自律に必要な要素を獲得できるプログラムとして用いている。

A 社（製造業）

A 社では、組織外での活躍の場を広げ、社員が望むキャリア形成を支援する手段の一つとして在籍型出向を活用している。組織の枠を超えて新たな学びを得ることは、個人の成長につながり、ひいては組織全体の成長にも寄与すると考えている。

B 社（医療系）

B 社では「キャリア自律」を制度として強く打ち出しているわけではないが、「学習」→「経験」→「実践」と段階的に能力開発の「場」を設けイノベーション人材の育成を図っている。特に、「経験」では、株式会社ローンディールによる、大企業人材を 12 か月程度ベンチャー企業へ派遣し、価値創造や事業開発に取り組ませる「人材のレンタル移籍」プログラムを活用し、社員に既存業務の枠を超えた「修羅場」経験を積む機会を提供している。ただし、当該プログラムへの派遣人数は、5 人／年以内とされているが、必ず 5 人を派遣するわけではなく、その経験を提供するに値する人材を選抜することとしている。

E 社（製造業）

E 社は入社 4 年目以降の社員を対象に、「海外拠点トレーニー」、「社外修行トレーニー」、「短期共創プログラム」を用意している。これらの応募・人選・派遣は、各事業グループが行う「職場型」と、人事部が行う「全社型」の 2 つがある。応募は、トレーニーとして派遣されるまで何度でも可能で、応募回数上限はないほか、職種の制限もないが、応募者はキャリアデザイン面談などの機会に上司と対話を重ねてキャリアプランを共有することが必須となる。「職場型」の場合は、上司との話し合いを踏まえて希望者の中から候補者を決定し、「全社型」の場合は、イントラネットで公開されている募集案件を見たのちに上司の許可を得て応募することが条件となっている。なお、「全社型」の場合は、派遣が見送られた社員に対し、人事部としてその理由をフィードバックしている。

「海外拠点トレーニー」は 1990 年代からあるプログラムである。また、「社外修行トレーニー」は、E 社グループ外の国内外企業や研究機関等へ 1 年間研修派遣するプログラムである。派遣先の検討は、事業を創造する人財育成につながる異質な経験ができることや、派遣先から指導・フィードバックを得ることができる点に主眼を置いて選定している。なお、これらの場の選定は、外部事業者に依頼するケースもある。

特徴的な施策**地域企業への人材派遣（G 社）**

G 社では、地域企業の役に立ちたい、地域の人々の役に立ちたいといった志を持つ経営層・ミドル層を、グループ銀行の取引先企業の経営課題を解決する（共に解決を図る）人材として紹介するとともに、副業・兼業を希望する G 社の社員を専門人材として派遣・紹介する仕組みを構築している。同仕組みには、主に 30 代、40 代の社員が手上げや指名により参加しており、同社は、パーパス実現に資する人材をプールしていきたいと考えている。なお、同

社は、この仕組みを円滑にワークさせるためにも、業界基礎知識・スキルの習得が重要であると、同仕組みは能力開発の OJT の場というよりも、能力発揮の場であると捉えている。

社内の多様なコミュニティの形成(D 社、H 社)

社内組織の枠を超え、内発的動機を共有する者同士が集まり、互いの考えを共有しあい化学反応が起きることを期待するものや、社員同士のコミュニケーションを拡大していくことで、何らかのきっかけを作ったり、キャリアについて話を聞き自分のキャリア形成の参考にする「ゆるい」場を設ける企業もある。

D 社（小売業）

次世代リーダーレベルを対象に、自分の業務や所属先組織の業態とは関係のないグループの成長に資する提案をプレゼンし、それに賛同するメンバーと資金を獲得する仕組みを構築している。同仕組みはビジネスコンテストとは異なり、事業化するというものではなく、将来の D 社のサービスにつながりそうな種、ネタについて、書類選考を経てプレゼンテーションを行い、情報や仲間を集めるとともに、提案を発展させるための資金を募る、というものである。現在、5 本の種（ネタ）が動いており、進捗報告会も開催している。また、リーダー研修の修了者がアルムナイを形成し、互いのナレッジを共有する場を組織として支援している。

H 社（医療系）

社員と会社が共に「一歩踏み出す」ことを合言葉に、社員が自分の未来について考え、一歩踏み出す場として 2023 年度より「キャリア Week」を導入した。年に 1 度、約 2 週間の「キャリア Week」を企画し、社員の関心が高い「ライフ」と「ワーク」の多様なコンテンツを盛り込み、各自が興味のあるセクションにふらっと立ち寄れるような仕組みとしている。この場を通して、他者を知り、自らをより深く知り、学び合える場としている。

自己申告制度の導入(D 社)

D 社の同制度は、社内公募制とは別に、上司を通さず、人事部門へ直接希望する仕事・部門を伝えるツールとして、通年で社員からの希望申し出を受け付けている。同制度ができた背景には、上司との関係性が良いほど、かえって自身が希望する仕事への申し出を遠慮してしまうといった社員の声があった。したがって、lon1 という、上司と部下が直接自分の考えを伝えあう、という手法ではなく、個人が人事部門へ直接申し出て、人事部門が個人の考えを把握できる仕組みを構築している。現在の D 社の配置・異動はこの仕組みが基盤になっている。

多様なオンデマンド教育(A社)

A社は、これまで入社からの年数や役職就任時など、そのタイミングで必要だと思われる研修を一律に提供してきた。しかし、当該方法は即戦力としての能力を醸成し発揮していくには「レディな状態にある」とは言えない。能力開発には本人の動機が重要であることから「自ら学びたいものを学べる」よう、前述の各種教育プログラム(Udemy Business、LinkedInラーニング)を用意し、同社の学びのプラットフォームから受講できるよう、グローバル全体へ提供している。なお、提供されるプログラムのなかには希望する社員のみにIDが付与され、アクセスできるものもある。ここにも「キャリアオーナーシップ」の考え方が反映されている。

社員のキャリア自律形成に重要な要因

自律的キャリア形成を促進するには、各自の内発的動機を段階的に高め、チャレンジすることの楽しさも醸成していく必要があると共に、「経験の質」を高めていくことが重要である。また、各自が自発的に行動するからこそ、選抜・選考を伴う場合には、情報公開による公平性と公正性、さらに結果に対する本人の納得性が不可欠になる。

各ポジション要件・人材定義の明確化(A社、C社、D社、F社)

A社は、戦略実現のために必要なジョブやポジションで求められる経験、知識、スキルを「見える化」し、オープンにすることにより、ポスティング制度やキャリア採用といった同社の人事制度全体が円滑かつ有機的に機能し、社員の納得性も高めていると考えている。

C社においても、戦略実現に必要な各ポジション要件・人材定義を「見える化」し、オープンにすることにより当該ポジションの適材を社内または社外から迅速に確保することを可能にしている。また、これが個人のキャリア設計やキャリアの実現に資する能力開発意欲を高めていると捉えている。

D社(小売業)

D社は、以前に職務基準書を作成し各ポジション要件を「見える化」しオープンにした経緯があるため、グループ全体の公募制を拡大することができ、同社の「Will(意志・意欲)」、「自己理解」を起点とした個社最適からグループ最適への転換、人財管理から人財開発への転換、さらには事業・戦略と人財の結びつきを強める方向性を補完できていると考えている。

F社(医療系)

重要なのは、社内の管理職ポジションすべてについて、ジョブ・ディスクリプションを作成し、ポジション要件(ミッション、期待成果、役割内容)と人財要件(職務経験、知識・スキル・資格、重要なコンピテンシー)を明らかにした点である。これにより、社員が自らのキャリアを具体的にイメージしやすくなり、それに向けた能力開発を自発的に進め、チャレンジできるようにしていると考えられる。

ルールや情報公開の公平性と公正性の確保(B 社、C 社、E 社、F 社、H 社)

前項の「各ポジション要件・人材定義の明確化」と本項目は表裏一体である。各ポジションの要件や人材定義が明確化されていることから社内外の人材の適材適所が可能になり、選抜結果に対し応募者が納得できる。さらに、B 社では選抜された人材が新たな部門等に配置される際の障害をなくし、当該人材が前向きに新しい業務に臨めるよう経営トップがルール化にコミットすることの重要性を指摘している。

B 社（医療系）

B 社ではビジネスコンテストで承認された人材は、必ず BX 推進部門へ異動することが保証され、元所属先部門長や上司は異動を必ず承認しなければならないルールとなっている。これにより、挑戦した人材のモチベーション、個人の意向を維持することが可能になる。

段階的なチャレンジプログラムの構築(B 社、E 社)

イノベーション人材の継続的輩出を人事戦略（人材戦略）に掲げている企業では、段階的な能力開発プログラムを設け、イノベーション人材を卵から育てていくケースが多い。B 社は、最初からビジネスコンテストといった能力披露の場を設けても、そういった人材は個人的能力に依るところが大きく、継続的に当該人材を確保できるわけではない、とする。したがって B 社では、「継続的な人材輩出」を重視し、各段階で人材がプールされる仕組みを構築している。E 社においても同様の発想で入社時から 3 年目まで段階を踏んで社員を自社の掲げる人材像に資する人材として育成している。

キャリアの伴走者の存在(C 社、E 社、H 社)

社員がキャリア展望を持ち、それを持続できるようにするには、上司による 1on1 だけでなく、あらゆる場面で社員のキャリアに関与する人材を配しておくことが重要である。キャリア相談窓口や前出のキャリアに関して気楽に話することができるコミュニティの形成、さらには 1on1 で話し合った内容をシステムに入力し、異動後にも内容が継承されていく仕組みもキャリア形成に伴走するための一施策であると言える。

C 社では各事業部門に採用、異動、評価に関する人事権が移譲されており、HRBP (Human Resource Business Partner) が人事のプロフェッショナルとして専門的な立場から人材活用に係る戦略立案から実践までのサポートをしている。具体的には、評価のラウンドテーブルの設計、ファシリテートのほか人事の立場からの助言や人材育成においても社内公募への応募希望者が応募を決定した際の上司、本人、他部門との調整を行い業務の円滑運営（引継ぎ）、当事者間の円滑な考えの共有などをサポートしている。これにより、個人が前向きにチャレンジし続けることを可能にしている。

今後の課題

管理職のマネジメントスキル(A 社、C 社、D 社、E 社、F 社、H 社)

管理職の役割の1つが社員の能力開発であるが、キャリア自律という次元においては、管理職の経験が有益であるとは限らない。ましてデジタル化が進展するなかで、管理職が経験したことがないキャリア展望を持つ社員もいることは想像に難くない。そのなかで管理職がいかに社員のキャリア展望に寄り添い、支援できるかを懸念する企業は多い。

E 社（製造業）

管理職が多様なキャリア希望に対して十分な引き出し（提案・助言の選択肢）を持てるか、また異動・配置に関する権限やルートが不透明になりやすい点が課題として示唆された。今後は、さらに上司支援を継続しつつ、キャリア実現手段（公募・異動・学習機会等）との接続を明確化し、個人と組織の Will-Can-Must の接合を支える仕組みの成熟が必要だとしている。

H 社（医療系）

組織長らによる部下へのキャリア形成支援策である 1on1 の取り組み方（頻度を含む）が、同社の自律的キャリア人材の育成、確保に影響する。組織長らのマインドセット、スキルアップをさらに図っていくことも重要である。

能力開発に積極的でない層の底上げ(A 社、C 社、E 社、F 社、G 社、H 社)

メンバーシップ型人事管理の仕組みのなかでキャリアを形成してきた層は、そもそも自発的にキャリア形成をするという習慣がないため、途方に暮れてしまうことも容易に想像できる。しかし、職業キャリアが延伸するなかで、年代に関わらず、すべての社員がリスクリングを図り、キャリア形成を進めていく必要がある。現状は、キャリア自律できる（期待できる）人材の割合について、1割～2割程度であるとする企業が多い。キャリア自律に対して消極的な層の人材をどのようにキャリア自律へと意識変容させるかは、各社の大きな課題である。

A 社（製造業）

A 社の考える「キャリアオーナーシップ」は、「自分で考えて行動できる人」というシンプルなものである。同方針の下で実施している数々のイベントに参加する社員は増えつつあるが、その行動が組織の趣旨を理解してのものなのか、それとも組織の仕組みを利用して個のキャリアを強めているだけであるかは、検証していく必要があると考えている。

H 社（医療系）

キャリアオーナーシップを前提とした人事制度・施策は整備されつつある一方、社員の行動変容や意識変化には個人差が大きい点が課題として挙げられる。特に、中堅・管理職層を含め、受動的なキャリア観から主体的なキャリア観への転換をどのように支援していくかが、今後の重要なテーマである。

G 社（金融業）

キャリア自律を掲げる一方で、長年形成されてきた組織文化や人事慣行との間にはギャップがあり、社員の意識変容をどのように促していくかが課題として挙げられる。

人材の定着・活躍の場の提供、社内への知見の波及（B 社、C 社、E 社、G 社、H 社）

イノベーション人材の育成が進む一方で、育成後の人材をどのように社内で活用・定着させるかを課題として挙げる企業もある。

E 社（製造業）

社外修行トレーニー、短期共創プログラム等の参加者の帰任後の活用（配置・役割・ネットワーク形成）など、運用と効果検証を伴う継続的改善が課題となると捉えている。

6. 結論と考察

本研究の目的は、キャリア自律を掲げる企業において、個人と企業による双方調整型能力開発がどのように構築され、それが社員のキャリア自律にどのように機能しているのか、また社員のキャリア自律の醸成に越境学習がどのように位置づけられているのかを明らかにすることであった。調査対象企業 8 社の事例から確認されたのは、キャリア自律が単なる社員個人の自己啓発促進策ではなく、経営戦略および人事戦略と密接に結びついた人的資本形成の仕組みとして位置づけられている点である。各社はいずれも DX の進展、人口減少、事業環境の不確実性の高まりを背景に、従来の企業主導型能力開発だけでは、社員が将来必要となる能力を十分に形成できないという認識を有していた。そのため、社員一人ひとりが自らのキャリアを考え、学び、挑戦し、成長し続けることを経営戦略実現の前提条件として捉えていた。

ただし、本調査から明らかになったキャリア自律は、企業が能力開発の責任を個人に移転するものではない。むしろ、企業は社員に自律を求める一方で、社員が自律的にキャリアを形成できるよう人事管理システム全体を再設計していた。具体的には、①職務・役割・人材要件の明確化と情報開示、②個人のキャリア展望と組織のパーパス・ビジョンとをすり合わせる対話の仕組み（1on1 ミーティングなど）、③実務性を伴う能力開発機会の提供（社内公募やポスティング制度、越境学習、自己選択型の学習プログラム）、④挑戦や学習を評価する評価・処遇制度が挙げられる。これらは、社員が自身の現在地を把握し、将来希望する職務や役割との距離を認識し、そのギャップを埋めるための学習や経験を選択するための基盤である。したがって、キャリア自律を機能させる条件は、個人の意欲だけではなく、組織側が職務・能力・機会を可視化し、社員の Will と組織の Must を接続する各仕組みを有機的に構築することだと言える。

この点で、現在の日本企業におけるキャリア自律は完全な個人主導型ではなく、個人と企業による双方調整型能力開発として理解するのが適切である。従来のメンバーシップ型雇

用においては、配置・異動を通じた OJT が企業主導で行われ、社員の能力開発も企業の人事権の下で進められてきた。これに対して、調査対象企業では、社員の希望や内発的動機を重視しつつも、企業の経営戦略・人材戦略上必要な職務や能力との調整が行われていた。つまり、社員は自由にキャリアを選択するだけでなく、企業が提示する事業戦略、人材要件、期待役割を踏まえながら、自らのキャリアを構想することが求められている。他方、企業もまた、社員の希望を単に聴取するだけでなく、それを事業上の機会や能力開発機会と接続する責任を負っている。

この双方調整型の能力開発において、越境学習は重要な位置を占めている。越境学習は、社外組織における一定期間の実務経験を通じて、社員に日常業務の延長線上では得にくい学習を促すものである。調査対象企業の事例からは、越境学習がキャリア自律を「学ばせる」ための手段というよりも、不確実性への対応力、異質な価値観との協働力、非連続的思考、イノベーション創出力を高めるための高度な OJT として位置づけられ、キャリア自律を前提とした能力開発を「試す」「深化させる」ための装置として活用されていた。社内の配置・異動でも能力開発は可能であるが、既存の組織文化、業務慣行、評価基準の中では、社員が自らの前提を問い直すには限界がある。これに対して、社外という不確実性の高い環境に身を置く越境学習は個人に強い試行錯誤や内省を求めるため、一定の意欲やレディネスが備わっていないならば成立しない。それゆえに、多くの企業において越境学習は全社員向けの普遍的施策ではなく、キャリア自律の成熟段階に応じた限定的・選別的な能力開発機会として設計されていた。

もっとも、越境学習が有効に機能するためには、それを単発の派遣経験に終わらせないことが必要である。第一に、越境学習前に本人のキャリア展望、派遣先で獲得すべき経験、組織が期待する成果を明確にする必要がある。第二に、越境学習中には、本人が経験を内省し、学習内容を言語化する支援が求められる。第三に、学習後には、獲得した知見やネットワークを本人のキャリア形成だけでなく、所属組織の事業開発、人材育成、組織変革へ還元することが必要である。そもそも越境学習は、本人にとってはキャリア展望を再構築する機会であるが、企業にとっては外部知を取り込み、組織学習を促進する機会である。したがって、越境学習の効果は、個人の成長と組織の学習をどのように接続できるかに左右されるといえる。

一方で、本調査からは、キャリア自律をめぐる課題も明らかになった。第一の課題は、管理職の支援能力である。キャリア自律を掲げる企業において、1on1 ミーティングは社員の希望を聴く場にとどまらず、個人のキャリア展望と組織の期待を双方で調整する重要な場となっている。しかし、管理職が多様なキャリア希望に対して十分な助言や選択肢を提示できなければ、1on1 は形式的な面談に終わる可能性がある。

第二の課題は、キャリア自律に積極的でない層の底上げである。長く企業主導型の配置・育成の下でキャリアを形成してきた社員にとって、自らキャリアを構想し、学習機会を選択

することは容易ではない。キャリア自律を一部の意欲的な社員だけのものにしないためには、年代や職種を問わず、社員が小さな挑戦を重ねられる機会設計が必要である。

第三の課題は、越境学習機会へのアクセスと成果還元である。越境学習は高い効果が期待される一方、参加できる人数は限られる。誰に、どのような基準で機会を提供するのか、また経験者の学びを組織全体へどのように共有するのかが問われる。

以上を踏まえると、キャリア自律＝個人任せではなく、企業と個人の双方調整型能力開発であり、越境学習は単独施策ではなく、人事管理システム全体の中で機能するものであると言える。そして、キャリア自律を醸成する人事管理システムの要件は、①経営戦略と人材戦略の接続、②職務・人材要件・学習機会の可視化、③社員の **Will** と組織の **Must** を接続する対話の場、④社内外の **OJT** 機会、⑤学習と挑戦を評価する仕組み、⑥経験を組織へ還元する仕組み、の6点に整理できる。特に越境学習は、このうち④に位置づけられる施策であると同時に、②、③、⑤、⑥と結びついて初めて効果を発揮する。したがって、越境学習をキャリア自律の中核施策として導入する場合には、越境学習プログラムの設計だけでなく、それを支える人事管理システム全体との整合性が重要である。

7. 各社事例

事例1 電機 A 社

組織方針、理念、戦略等(調査時点:2023年4月)

A 社は、組織として向かう方向性および存在意義を示す「パーパス」(『イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていく』)を掲げ、事業活動、社員が持つべき価値観(挑戦、信頼、共感)、行動規範と連動させると共に、その実現に資する組織体制の構築にもつなげている。調査時点の中期計画(2023～2025年)では、2030年に解決すべき社会課題として、4つの事業分野とそれを支える3つの技術基盤から成る **7 Key Focus Areas** を設け、社内外の多彩な人材がタイムリーに集いパーパスを実現するイノベーションを創出し続けることを目指している。特に、人材戦略は7つの戦略と連動した人材ポートフォリオを構築し、人的資本経営やデータドリブン経営を強化して高いレベルでの価値提供を目指している。

人事戦略の概要

A 社では、グローバル化および技術開発の進展を踏まえ2010年頃から適材適所のあるべき形を検討してきた。新型コロナウイルス感染症の拡大を通して変化スピードを一層上げる必要があると判断し、2020年より「ジョブ型人材マネジメント」への移行を図っている。

A 社における「ジョブ型人材マネジメント」は「事業戦略に基づいた組織デザイン」、「事

業部門起点のリソースマネジメント」、「自律的な学び／成長の支援」、「チャレンジを後押しするジョブ型報酬制度」から構成される。「事業戦略に基づいた組織デザイン」では人材要件や責任権限を明確化し、「事業部門起点のリソースマネジメント」では各事業部門に必要な人員を必要なタイミングで社内外から確保できるよう人事権を現場へ移譲し、異動・配置を可能にしている。「自律的な学び／成長の支援」では能力開発システムを個人が選択できる仕組みとし、「チャレンジを後押しするジョブ型報酬制度」では職責ベースの報酬システムとしている。これらが連動することで組織における「必要な人材を、必要な時に、必要なだけ確保」する適所適材を可能にする。また、この仕組みでは社員一人ひとりが自分の向かうべきキャリアを考え、その実現に向け自ら学ぶ「キャリアオーナーシップ」（自律的なキャリア形成）が重要になる。

人事戦略を実行するための主な人事施策

A社の「ジョブ型人材マネジメント」における要点と関連施策は次のとおりである。

「事業戦略に基づいた組織デザイン」のポイントは、事業戦略に基づく組織やポジションの見直しと各ポジションの責任権限や人材要件の明確化である。特に人材要件の明確化は社員が自身のキャリア展望を描き、その実現に向けた戦略的なキャリアプランを立て、主体的にチャレンジすることを可能にする。この実践において重要なのが「ジョブ型の報酬制度」である。職責ベースの報酬体系を設定し、かつ報酬水準は市場のベンチマークを重視して設定している。従来の日本企業に見られがちであった社内価値重視の賃金体系から市場価値を考慮した報酬体系へ転換することで必要な人材を適切なタイミングで確保することが可能になる。また、高度専門分野等、市場価値と報酬水準が乖離している場合は、個別に報酬水準を見直す必要があるとする。

評価は、「Impact」、「Behaviors」、「Learning & Growth」の3つの観点から行う。組織ビジョン実現に向けた貢献・影響を確認する「Impact」に加え、組織のパーパスを個人のパーパスに落とし込んだうえで、その実現につながる行動や学びを見る「Behaviors」と「Learning & Growth」も重視することで単純な評価制度ではないとしている。

「事業部門起点のリソースマネジメント」では、これまでの人員計画が積み上げ型や新卒採用数を各部門に配置するイメージであったものを事業部サイドに権限を移譲し、必要な人員を必要なタイミングで採用できるように変更して事業部門主導で適所適材を実現しやすい形とした。加えて、ポスティング制度の拡大と必要な人材を社外から獲得するキャリア採用の活用も適所適材の実現に重要である。これまでは、組織が、業務都合や本人の成長を考え配置転換やローテーション、昇格を実施していたが、今後は社員が自ら求められる能力を獲得し、主体的にチャレンジできる仕組みへと進化させている。なお、キャリア採用による人材確保は、将来的に新卒採用と同程度になっていくだろうと推測する。

「自律的な学び／成長の支援」は自らチャレンジすることを支援する仕組みとして重要で

ある。社員がいつでも、どこでも必要な教育を受けられるようオンデマンド型の教育の導入や上司との 1on1 ミーティングにより自身のキャリアを考え選択していくことが可能になる。

以上の「ジョブ型人材マネジメント」を事業戦略に基づき展開することで、社員の自律的なキャリア形成が可能になると考えている。ただし、同社は、これらによって社員の行動様式が大きく変化するものではないとし、これらを展開することで、A 社は社員の自律的なキャリア形成を可能にしつつ、社内に浸透させて社員の行動変容につなげたいとしている。

社員の自律的キャリア形成に取り組む背景

これまでの日本企業における組織と社員の関係は「縦（主従）関係（コマンド・アンド・コントロール）」であり、仕事の進め方、能力開発の仕方においてもこの関係に基づくものが多かった。しかし、A 社は社員と組織のあるべき姿は「自律と信頼」であり「横の関係性」であるとする。すなわち、社員一人ひとり、キャリアオーナーシップをもって自ら考え、学び、チャレンジし、成長し続け、組織がこれらをリード・支援する関係の先に社員と会社のパーパス実現があると考ええる。

社員の自律的キャリア形成に資する制度内容について

社員教育プログラム

A 社全体の教育体系は「必修・推奨」プログラムと「選択」プログラムの 2 つのカテゴリーで構成される。前者には、社員として習得すべきコンプライアンスやジョブ型人材としての行動を支援する仕組み（後述の 1on1）や自律的に学び成長していくための基礎を身に付けるプログラムが含まれる。また、DX を活用しながら同社のパーパスを起点にデザイン思考で企画・立案し、データドリブンでアジャイルに実行していくための推奨プログラムなども提供されている。

後者については、自分のキャリアやジョブを考え選択していくためのスキル習得プログラムが含まれ、同社はこの分野の学びの場を拡大している。A 社は、これまで入社からの年数や役職就任時など、そのタイミングで必要だと思われる研修を一律に提供してきた。しかし、当該方法は即戦力としての能力を醸成し発揮していくには「レディな状態にある」とは言えない。能力開発には本人の動機が重要であることから「自ら学びたいものを学べる」よう、前述の各種教育プログラム（Udemy Business、LinkedIn ラーニング）を用意し、同社の学びのプラットフォームから受講できるよう、グローバル全体へ提供している。なお、提供されるプログラムのなかには希望する社員のみ ID が付与され、アクセスできるものもある。ここにも「キャリアオーナーシップ」の考え方が反映されている。

キャリア展望の設計・実現支援

A 社は、社員一人ひとりが目指すべきキャリアの目標（キャリアビジョン）とパーパスを

合致させていくことにより、会社は魅力的な仕事を社員に提供でき、社員はパーパスに即した価値を提供できる関係が築けるとする。しかし、誰もがキャリアビジョンを適切に掲げることができるわけではない。その支援策として設けているのが「lon1 ミーティング」である。同社では、月 1 回程度を目途に上司と日頃の仕事の状況把握、フィードバックだけでなく、中期的なキャリア開発や新たなチャレンジについて上司と対話できるようにしており、上司にはしっかり寄り添うことを求めている。さらにキャリアの専門家(キャリアカウンセラー)による相談窓口も設け、キャリアに関するさまざまな相談に対応できるようにしている。こうした仕組みを通して社員一人ひとりにキャリアオーナーシップを持たせ、キャリアの実現をサポートしている。

配置・異動の仕組み:ポスティング

同社では、チャレンジする場を提供する策の 1 つとして「ポスティング」を拡大している。これまでも同社は社内公募制度を活用していたが、これまで以上に事業戦略に合わせた組織設計とそこで活躍できる人材の確保が重要になり「適所適材」で人を配置し活躍してもらうには、社内外から「ポスティング」および「キャリア採用」で確保することが適当であると考え。特に「ポスティング」は単なる適材の確保にとどまらず、社員がチャレンジできる場を提供することにもなり、キャリアオーナーシップの考え方とも整合的である。現在(調査時点)約 4,000 のポジションの公募が出ており、7,000 人程度の応募があり、2,000 人程度のマッチングが決まっている。今後はポスティングを原則として配置・異動を展開していくこととしている。

このほか社員が希望する部署に期間限定で異動し、異なる業務を経験できる仕組みもある。同制度は、社員が新しい視点やスキルを学び、キャリアを広げるために設計されており、3～6 か月間、他部署に異動し、異なる業務を経験することができるようになっている。

組織外での学びの場の提供

A 社では、組織外での活躍の場を広げ、社員が望むキャリア形成を支援する手段のひとつとして在籍型出向を活用している。組織の枠を超えて新たな学びを得ることは、個人の成長につながり、ひいては組織全体の成長にも寄与すると考えている。

また、一度 A 社を退職した社員が社外での経験を通じて同社を客観的に捉えたうえで再び戻ってくる再入社制についても、多様なキャリア形成を可能にする仕組みであり、キャリアオーナーシップの考え方に沿った制度であると考え。

社員の自律的キャリア形成に重要な要因

人材要件の明確化

戦略実現のために必要なジョブ(ポジション)で求められる経験、知識、スキルを「見える化」しオープンにすることにより、当該人材を確保するチャンネルが社内人材を対象とした

「ポスティング」だけでなく、「キャリア採用」により社外にも拡大した点は大きい。このような観点からも、「ジョブ型人材マネジメント」として取り組んだ各施策の機能性、納得性を高めていると考える。

各事業部門への権限移譲、裁量権の拡大

移譲された権限は、必要なポジションの人材を「どのように確保するか（社内からか、キャリア採用か）」はもとより、ビジネス戦略の達成に向けたリソース計画から採用までに及び、人事部門の支援の下で行使されている。

今後の課題

第一に、「キャリアオーナーシップ」に対する社員の理解が組織の考えるものとなっているかの検証が必要である。同社の考える「キャリアオーナーシップ」は、「自分で考えて行動できる人」というシンプルなものである。同方針の下で実施している数々のイベントに参加する社員は増えつつあるが、組織の趣旨を理解してのものなのか、それとも組織の仕組みを利用して個のキャリアを強めているだけであるかは、検証していく必要があると考えている。

第二に、前述のとおり、「自分で考えて行動できる」人材は増えてきていると感じているが、従来の組織文化から脱却できない人たちもまだ数多く存在しており、どのように理解を浸透させていくかも課題である。

事例2 医療系 B 社

組織方針、理念、戦略等(調査時点:2023 年 5 月)

B 社は「病気と苦痛に対する人間の闘いのために」を企業理念として掲げる。同社では医療ニーズの高いがん、免疫、神経およびスペシャリティ領域といった分野に資源を集中させ、自ら挑み続ける「熱き挑戦者たちであれ」をあるべき姿として掲げて医療用医薬品を通じた社会貢献を基本方針としている。近年、B 社を取り巻く業界の事業環境では、医療費に対する社会的・政策的な意識の高まり、薬価改定など、年々厳しさが高まる傾向にある。そのなかで、同社は中期経営計画において、あらゆる状況に柔軟かつ迅速に対応し、世界で通用する企業となるべく「製品価値最大化」、「パイプラインの強化」、「グローバル事業の拡大と加速」、「事業ドメインの拡大」の 4 つの成長戦略を掲げ、既存の事業で一層の経営基盤の盤石化と新しい事業への拡大を図っている。

人事戦略の概要

上記の経営戦略を実行していくためには、デジタル・IT 人材、グローバル人材、経営人材、イノベーション人材などの専門分野を担う人的資源の拡充・高度化が不可欠である。特にイノベーション創出にあたっては、イノベーション人材の継続的輩出が重要になる。そのためには、「挑戦」の量と質を確保する必要があることから、イノベーション人材を継続的に育成・確保する仕組みを構築している。

人事戦略を実行するための主な人事施策

イノベーション人材育成の場として、B 社は新しい技術や事業を提案し、チャレンジする人材を公募するプラットフォームを設けている。この狙いは、イノベティブな人材の継続的輩出である。そのためには、「学習」→「経験」→「実践」と段階的に学びの場を構築する必要があると考えている。第一段階の「学習」では、イノベーションに関するウェビナーのような講義・講演(1 時間程度)を聴く機会を提供し、自身にイノベーション人材の資質があるかを判断する場となっている。第二段階は、実際にゼロからものを創り出す「経験」の場として、ベンチャー企業への社外インターンに出るプログラムを用意し、社会課題の解決に向けた企画から資金調達までの「修羅場」を経験してもらっている。第三段階では、その学びを社内の新規事業として「実践」する場として、ビジネスコンテストを設け、承認された際は、新規事業のオーナーとしてチャレンジしてもらうこととしている。

当該仕組みを設けた背景には、同社の従来の人事評価が、全社統一の目標設定(KGI・KPI)や行動評価を部門ごとに柔軟に調整する仕組みであり、イノベーション人材として求められる事業の立ち上げ・運営能力を評価しにくかったという点がある。「イノベーション人材」に資する能力の有無を評価するには「実践」過程が重要である。ゆえに、同社では、イノベ

ション人材としての候補者を新規事業部門（BX 推進部：ビジネストランスフォーメーション推進部）で評価すると共に、彼らのノウハウを蓄積することとしている。

社員の自律的キャリア形成に取り組む背景

B 社を取り巻く業界環境の変化が大きい中、同社における新しい分野への進出には修羅場的状况に直面することが少なくないうえに、志が求められる。自社の新規事業を担えるレジリエンスとパッションのある人材を中長期的視点に立って育成・確保していく必要があると考えている。

社員の自律的キャリア形成に資する制度内容について

B 社では「キャリア自律」を制度として強く打ち出しているわけではないが、社員が自ら手を挙げ挑戦する仕組みをイノベーション分野を中心に構築しているところである。特に、社内ビジネスコンテストは、通常の評価軸では可視化しにくい能力を顕在化させる機会となっている。

この仕組みのポイントは、「学習」→「経験」→「実践」と段階的に能力開発の「場」を設けていく点である。「学習」では、例えば、ベンチャーキャピタル関係者を招聘し、イノベーションを起こしそうな人の見極め方などを講演してもらい、「自分たちはそれに資するコンピテンシーを持っているのか」を判断したり、スタートアップの経営者に新たな事業を立ち上げる覚悟や行動力を話してもらい、自分とのギャップを認識してもらう場としている。

「経験」では、株式会社ローンディールによる、大企業人材を 12 か月程度ベンチャー企業へ派遣し、価値創造や事業開発に取り組ませる「人材のレンタル移籍」プログラムを活用し、社員に既存業務の枠を超えた「修羅場」経験を積む機会を提供している。ただし、当該プログラムへの派遣人数は、5 人／年以内とされているが、必ず 5 人を派遣するわけではなく、その経験を提供するに値する人材を選抜することとしている。

「実践」の場としては「経験」過程を経た社員が実際に新規事業を提案するビジネスコンテストを用意している。コンテストへの提案は、現所属の業務と並行して行うため、応募者の負荷は大きいことが推察される。しかし、調査時点の直近 2 年で 100 前後の提案があり、最終選考に 3 人が選ばれている。選ばれた人材は、BX 推進部に異動したうえで、当該提案を事業として必ずスタートさせることとなっており、元所属先部門長や上司は、異動を拒否することはできないルールとなっている。

なお、新規事業は 1～2 年程度展開させ、実際にビジネスとして成立すると判断された場合は、BX 推進部（ビジネストランスフォーメーション推進部）にて引き取ることとなっている。

社員の自律的キャリア形成に重要な要因

経営トップによる強いコミットメント

経営トップおよび役員層が、人材育成施策に対して継続的に関与している。

挑戦を促す仕組みの段階的設計

最初からビジネスコンテストといった能力披露の場を設けてもイノベーション人材を継続的に確保できるとは言えない。同社では、「継続的な人材輩出」を重視し、各段階で人材がプールされる仕組みを構築している。

ルールの明確化

上記「経営トップによる強いコミットメント」とも関連するが、ビジネスコンテストで承認された人材は必ず BX 推進部門へ異動することが保証され、元所属先部門長や上司は異動を必ず承認しなければならないルールとなっている。これにより、挑戦した人材のモチベーション、個人の意向を維持することが可能になる。

今後の課題

イノベーション人材の育成が進む一方で、育成後の人材をどのように社内で活用・定着させるかが今後の課題である。特に、新規事業経験者の知見を組織全体へ還流させる仕組みの構築が求められる。また、挑戦経験が評価や処遇にどのように反映されるのかについて、社員にとっての納得性を高めていく必要があると考えている。

事例3 電機 C 社

組織方針・理念・経営戦略(調査時点:2023 年 6 月)

C 社グループは『Orchestrating a brighter world』をパーパスとして掲げると共に、これに基づき、同社が実現可能な未来の社会像を具体的に描いたものが“2030VISION”である。これを達成させるべく策定した中期計画では、同社の強みを活かす事業で経営基盤を作ると共に、社会課題の解決を起点とする新たな成長事業の創出にも取り組んでいる。これらの新事業開発には、より迅速に社会価値創造につなげるため、オープンイノベーションなど、既存概念の枠を超え、多彩な知の新結合を可能とする仕組みの構築、および人材の育成・確保が不可欠になる。そのため、同社はイノベーションを起こす「人」の実行力向上とインクルージョン&ダイバーシティ（以下、I&D）の推進に取り組んでいる。

人事戦略の概要

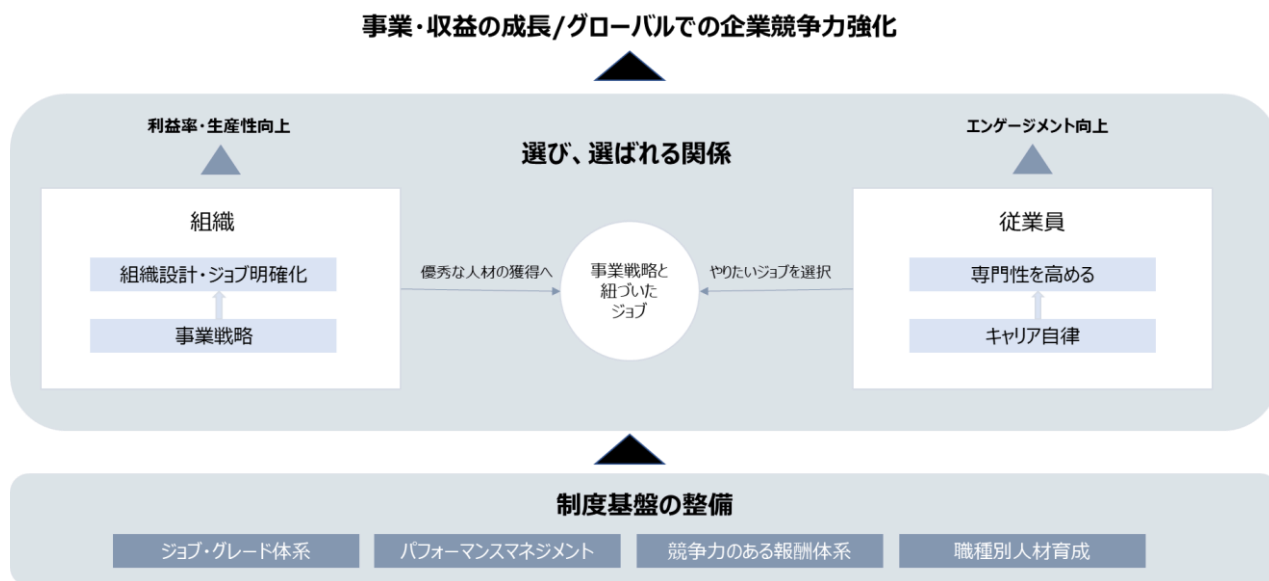
C 社は“戦略実現の鍵は「人」である”と考え、従業員が個々の力を最大限に発揮できる環境整備と制度改革を進めている。その 4 つの柱が「多様なタレント人材の活躍」、「働き方マインドセット改革」、「適時・適所・適材の実現」、「タレントマネジメント」である。

「多様なタレント人材の活躍」は、女性／外国人役員と女性管理職比率の向上を目指し、「働き方マインドセット改革」は“オフィス”を社員のコミュニケーションからイノベーションを生み出す場と再定義している。「適時・適所・適材の実現」では、事業戦略に即した職務設計と人材要件の明確化、柔軟で迅速な採用、配置、異動の仕組みの構築、新たな能力開発機会の提供といった「ジョブ型人材マネジメント」の確立を目指す。また、「タレントマネジメント」は次世代リーダーの育成・プール、DX 人材の育成、個人が主体的に自分のキャリア形成を図ることへの支援と個々人の能力を発揮できる「場」の提供を重視している。

人事戦略を実行するための人事施策

同社が掲げる人事戦略の実現に不可欠なのが「ジョブ型人材マネジメント」である。この実践は「戦略と組織設計に紐づいたジョブの明確化」、「ジョブに最適な人材の配置・獲得」、「市場価値を反映した報酬体系とフェアな評価」、「ベストを尽くし、挑戦・成長し続けられる環境」を基底とした HRIS（Human Resource Information System）とそのオペレーションを構築することにより可能になるとして取り組んでいる（図表 2-5）。その概要は、戦略実現に必要な職務の設計と各ポジション要件・人材定義の明確化、各役割に即した目標と期待値の明確化、透明性が高く公正な評価と報酬体系の構築が有機的に機能することにより最適な人材の配置・獲得や適時・適所・適材が可能になると考えている。

図表 2-5 ジョブ型人材マネジメントの全体像



(資料) C 社 FY2024 人的資本経営資料より作成

社員の自律的キャリア形成に取り組む理由

第一に、組織（企業）と社員（個人）の関係性の変化が挙げられる。安定した社会経済の時代では、企業が社員を終身雇用し社員が雇用を保証されるといった上下関係があったが、近年はそれが確実でない状況になり、組織と社員（個人）が対等な関係になったことが挙げられる。現代は、金銭的報酬だけでは人材を惹きつけにくい局面もあるなか、組織（企業）は労働者側から選ばれる側になり、労働者から選ばれなければ優秀な人材は応募してこず組織の存続が難しくなっている。個人のキャリアを支援する仕組みは非金銭的な報酬となっていると言える。

第二に、同社の「社会価値創造」の存在意義の高まりがある。新たな価値の創造には既成概念の枠を超え、多彩な知の結合を可能とする人材の育成・確保が不可欠である。「(会社にとっては) 選び、(従業員にとっては) 選ばれる関係」を成立させる仕組みづくりが必要となっているのである。

社員の自律的キャリア形成に資する制度

キャリア採用の拡大

事業戦略を即実行するために必要な人材は内部人材からの登用だけでなく、外部人材を獲得するキャリア採用を積極的に用いることとしている。同社は、将来的には新卒採用とキャリア採用の比率を同程度としていく方針である。

社内公募制度 (Growth Career)

「適時・適所・適材」を可能にする 1 施策として募集ポジションと応募条件（求める経験、スキルなど）が社内プラットフォームに情報開示され、要件を満たす人材は誰でも参加可能な仕組みがある。個人の経験やスキルを活かすと共に、各自のキャリア展望を実現するポジションに就きやすいよう支援する制度である。C 社ではこれまでも年 2 回社内公募を実施してきたが、調査時点では通年公募が行われており、マッチングが成立した場合は毎月異動が生じている。個人と組織の両者にとって迅速な成長が図れる仕組みとなりつつある。

社員の自律的キャリア形成に重要な要因

各ポジション要件・人材定義の明確化

戦略実現に必要な各ポジション要件・人材定義を「見える化」し、オープンにすることにより、当該ポジションの適材を社内または社外から迅速に確保することが可能になる。また、これが個人のキャリア設計やキャリアの実現に資する能力開発意欲を高めている。

ルールや情報公開の公平性と公正性の確保

社内公募制度をはじめ、情報開示や決定後のプロセスが明確に開示・周知され、情報提供の公平性と公正性が担保されている。

各部門の人材コーディネーターの存在

C 社では各事業部門に採用、異動、評価に関する人事権が移譲されているが、HRBP (Human Resource Business Partner) が人事のプロフェッショナルとして専門的な立場から人材活用に係る戦略立案から実践までのサポートを行う体制がある。具体的には、評価のラウンドテーブルの設計、ファシリテートのほか、人事の立場からの助言を行っており、人材育成においても、社会課題体験型プログラムや社内公募への応募希望者が応募を決定した際の上司、本人、他部門との調整も HRBP が行い、業務の円滑運営（引継ぎ）、当事者間の円滑な考えの共有などをサポートしている。これにより、個人が前向きにチャレンジし続けることを可能にしている。

事例4 百貨店 D 社

組織方針・理念・経営戦略(調査時点:2023 年 10 月)

D 社の基本理念は、「時代の変化に即応した高質で新鮮かつホスピタリティにあふれる豊かな暮らしを、創造すること」とし、そのビジョンとして『くらしの「あたらしい幸せ」を発明する』としている。すなわち、時代の変化に対応しながら多様化する個々人の幸せや豊かな暮らしに資する価値を提供できる組織になることであり、それが結果として同社が目指す CSV（共通価値創造）につながると考えている。この実現に不可欠であるのは、不確実性の高い時代に対応できる非連続的思考である。そのために同社は、中期経営計画（調査時点、2021～2023 年度）の重点戦略としてデジタル化の時代に即したビジネス展開の強化のほか、店舗、顧客、さらには地域といった基盤を強化すると共に、それらの戦略実現において最大の資源となる「人」に焦点を当てて取り組んでいくとしている。

人事戦略の概要

D 社は、2000 年に職能資格制度から、職務基準書に基づき役割・職務の大きさや困難度に応じて給与を支払うジョブ型制度へ移行した経緯がある。当時は、同じ職務でも求められる役割を果たす人財（※同社で活用している文言のまま）が少なかったという課題があり、個々人に役割・職務に見合う働きをしてもらうことが目的であった。また、これは、職務を超えて役割を果たすという成長の場を制約してしまい、配置・異動が硬直化するという問題も顕在化することになってしまった。そのため、役割・職務の枠を緩め、役割を越えてチャレンジできる評価の仕組みとして、2012 年に役割等級的な発想を加味した新しい仕組みへ見直すこととした。この流れを受け、2020 年に、個々人の「人財力」に焦点を当て、採用から配置、育成、評価、処遇に至るまで「人財力主義」を中核に据えた人事管理制度を構築し、企業理念の実現につながる組織風土、企業文化を醸成していくこととした。

D 社の「人財力主義」とは、一人ひとりの成果、行動、知識、スキルといった顕在能力だけでなく、人財価値（意志・意欲、学習力、育成力、革新・創造力、影響力、折衝力）や、性格、価値観、志向などの潜在能力に寄り添い、組織と社員が相互に支援・貢献しながら共に成長することを目指すものである。特に、磨くことにより成長が期待できる「人的資本」として人財価値を重視しこれを高めることが組織の成長・発展につながるとするものである。同社は、「人財管理→人財開発」、「オペレーション指向→マーケット指向」、「個社最適→グループ最適」を人事戦略の方向性として採用・育成・配置・評価等の仕組みを構築し適材配置、仕事を通じた能力開発、成果の適正評価を目指す。

人事戦略を実行するための主な人事施策

人財力に基づく人事運営

同社の人事制度の運用は「人財力主義」の下、個人が有する力（人財価値）を複数の観点で測定し、そのレベルに応じて格付け（グレード）し処遇へ反映させる。具体的には、個々人の6項目（意志・意欲、学習力、革新・創造力、影響力、折衝力、育成力）について、ステージごとに明示された求められるレベルに照らし格付けする。これにより、いわゆるジョブ型で問題となりやすい「椅子が空いていないので登用できない」といった制約を緩和し、管理職ポストの有無とは別に実力発揮・処遇反映を行うことが可能になる。

能力開発体系の構築

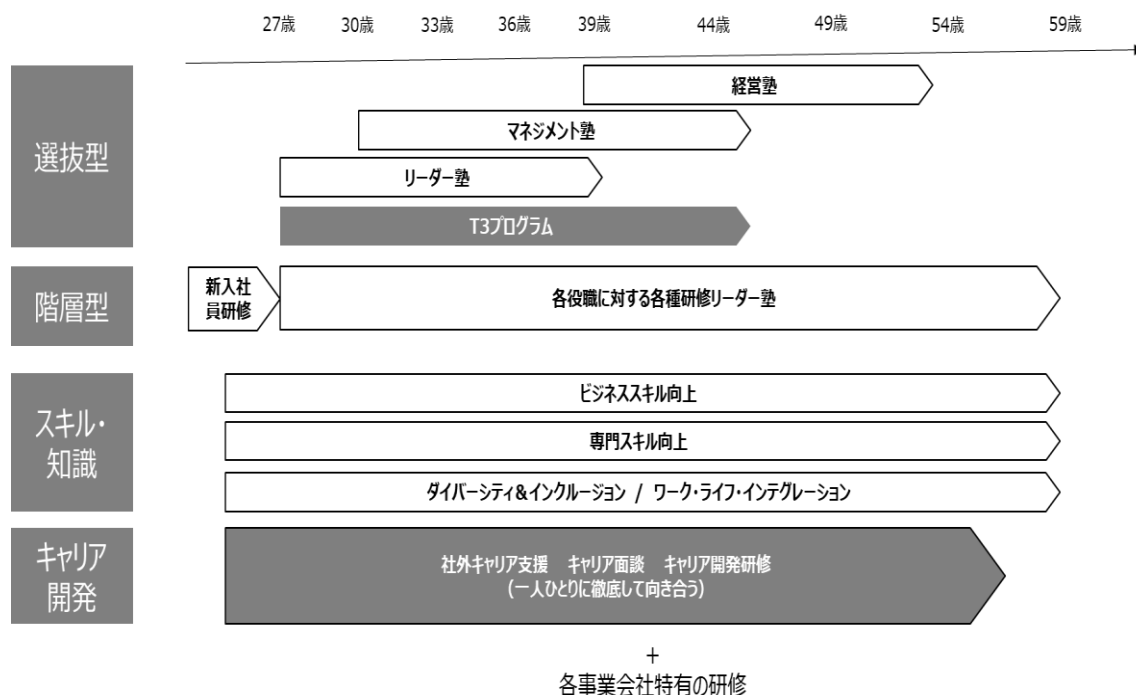
D社の人財育成は、不確実性が高い時代の到来に際し、終身雇用といった、1社でキャリア形成が完結する前提が成り立たない可能性も加味し、①個人は複線的にキャリア形成していきける力を付けること、②個人は自律性をもち、組織はそれをサポートすること、③若年層を中心として、自分なりの観点や軸を持たせるべく、リベラルアーツ的内容の教育も提供していくことに焦点を当て、能力開発プログラムを構築している。

D社の能力開発プログラムを、年代軸と研修区分（選抜型・階層型・スキル・知識・キャリア開発）で整理したものが図表2-6である。D社の能力開発体系において特徴的なのは、年代に応じてテーマを変えたキャリア開発研修にキャリアコンサルティング的要素も加味し、これまでを振り返り、今後どうありたいか、何を成し遂げたいかを考える場としている点である。例として、27歳（入社5年目前後）では、理想と現実のギャップや離職が起こりやすい時期を捉えて、ジョブクラフティングの考え方をを用いて「いまの仕事の中にやりたいことを見いだす／価値観に仕事や周囲を寄せる」等をテーマに自身のキャリア展望を考える場としている。また、複線的キャリアを検討するうえではリベラルアーツが重要になるとして、各年代のキャリア検討の場に取り入れている。35歳では、キャリアデベロップメント（自身のキャリア計画を考える）を中心に研修を提供し、43歳ではこれまでのキャリアを仕切り直し、社会動向を再認識したうえでリスクリングを検討する場を提供している。

なお、リベラルアーツに関する研修については、「選抜型」研修の次世代リーダー研修（T3プログラム）でも取り入れて内発的動機を掘り下げると共に、社会への還元、貢献に向けてそれらをいかに結実させていくか、といった学びも提供している。D社は、こうした内発的動機を社会的教養であるリベラルアーツと合わせて学んでいくことが、ある時に瞬間的にひらめき、イノベーション、価値共創につながっていくと考えている。

また、自己啓発支援策の強化として、従来は業態ごとであった通信教育、公開講座等のプログラムをグループ全体に提供し、社員が自身の内発的動機に即して学べる場を提供している。

図表 2-6 能力開発体系の概要



（資料）D 社グループ統合報告書（2023）（調査時点）を参考に作成

社員の自律的キャリア形成に取り組む背景

デジタル化の時代において、不確実性が一層高まるなか、当該時代に即したビジネスを展開していくには、非連続的思考を有した人財を育成・確保していく必要がある。そのために、組織の枠を超えて人財と関わりコミュニティを形成し、ナレッジを共有したり知見を体得する場が必要であると考えている。

社員の自律的キャリア形成に資する制度内容について

キャリア開発研修

D 社は、キャリア自律・自己理解を基点に置き、年代別のキャリア開発研修を配置することにより、節目ごとに「自分の価値観と仕事の関係の再解釈」、「キャリア計画の言語化」等を促し、離職リスクが高まる局面での内省と行動を支援している。加えて、ポストに紐づかない格付け（人財力主義）により、従業員が“役職の有無”以外の軸で成長・挑戦・処遇を結びつけやすくし、キャリア自律を後押ししている。

グループ全体での公募制

各社内に限らず、グループ全体で公募を増やし、事業会社を横断して公募ポストを設けている。なお、現在は同制度をスタートした際に応募した社員が動ききった傾向があり、後述する「組織の枠を超えたビジネスコミュニティ形成の場の提供」を活用した配置・異動の状

況に移っている。

自己申告制度

D社の同制度は、社内公募制とは別に、上司を通さず通年で人事部門へ直接希望する仕事・部門を伝えるツールを指す。現在のD社の配置・異動は、この制度が基盤になっている。同制度ができた背景には、上司との関係性が良いほどかえって自身が希望する仕事への申し出を遠慮してしまうといった社員の声がある。したがって、上司と部下が直接自分の考えを伝えあう1on1に加え、個人が人事部門へ直接申し出て人事部門が個人の考えを把握できる仕組みを構築している。

なお、新入社員についても、D社グループの1業態では、できるだけ本人希望を聞き、本人として何がしたいかを重視して最初の配属を決めるようにしている。

組織の枠を超えたビジネスコミュニティ形成の場の提供

次世代リーダーレベルを対象に自分の業務や所属先組織の業態とは関係がないが、グループの成長に資する提案をプレゼンし、それに賛同するメンバーと共に資金を獲得できる仕組みを構築している。これはビジネスコンテストとは異なり事業化を目的とするものではない。将来のD社のサービスにつながりそうな種、ネタについて書類を作成し選考を経てプレゼンテーションし、仲間と資金を募るものである。現在、5本の種（ネタ）が動いており、進捗報告会も開催している。

このほか、リーダー研修の修了者がアルムナイを形成し、互いのナレッジを共有する場を組織として支援している。

社員の自律的キャリア形成に重要な要因

各ポジション要件・人材定義の明確化を活用した適材適所のための人事管理システムの構築

D社は、以前に職務基準書を作成し各ポジション要件を「見える化」し、オープンにした経緯があるため、2020年の人事制度の見直しにおいて当該過程に力点を置くことはなかったが、この経緯があったからこそグループ全体の公募制を拡大することが可能になったと考えている。また、各ポジション要件・人材定義の明確化が、同社の「Will（意志・意欲）」、「自己理解」を起点とした個社最適からグループ最適への転換、人財管理から人財開発への転換、制度を「運用（オペレーション）」に留めず、事業・戦略と人財の結びつきを強める方向性を補完していると考えている。

組織の枠を超えたコミュニティ形成の支援

主に次世代リーダーレベルが対象であるが、組織を超えたコミュニティ形成を支援することは継続的にイノベーションが起きていく組織風土醸成、個々人の内発的動機を起点に灯つ

た火種が次代のサービスへ発展する可能性を絶やさず、価値創造につながることに寄与していると考えている。特に、社内で類似する価値観を持つ仲間とコミュニティを形成することは、それらが外部に発展しさらなるネットワークの構築につながる可能性がある。得た知見やナレッジを個々人の中に蓄積しておくのではなく、コミュニティ、さらには組織に蓄積していくことにつながっていると捉えている。

今後の課題

人事制度体系を再整理し本格稼働したばかりであることから、これらの運用定着・社員の理解浸透が課題であると考ええる。特に、キャリア自律を基点に置く場合、社員の自己理解・内発的動機の言語化が進むか、また職場側（上司・組織）がそれを支援する対話・配置・評価の運用をどこまで一貫して行えるかが焦点となる。

事例5 自動車部品 E 社

組織方針、理念、戦略等（パーパス／長期方針を含む）（調査時点：2023 年 10 月）

E 社は、2030 年に目指す姿（長期方針）として「環境」と「安心」の二つの大義を軸に事業方針を掲げてモビリティ、インダストリー、ソサエティの 3 領域を主たる事業フィールドと位置づけて社会・顧客に対する提供価値の再定義と事業ポートフォリオの転換を進めている。また、価値提供を実現する力として従来の「ものづくり」を支える「量産の実現力」に加え、顧客価値創造や“コト”の事業モデル、異業種パートナー連携を含む「事業の実現力」を磨き上げる方針を示している。

人事戦略の概要

E 社は 2020～2021 年にかけて取り組んだ経営改革「Reborn21」から、社員の意識、行動の変革を推進してきたが、2030 年に目指す姿を実現しさらに未来に向けて挑戦していくには「人財（※同社で使用する文言をそのまま活用）・組織改革が不可欠」として、人と組織のビジョン“PROGRESS”を掲げると共に、人事施策・制度の刷新を進めている。

“PROGRESS”とは、社員には「実現力のプロフェッショナル（PROfessional）集団」となることを期待し、職場には「多彩なプロが出会い・共創する舞台（PROgress）」となって人と社会にインパクトのある価値を届けよう、というものである。この“PROGRESS”の実現に必要なインフラとして「キャリア自律」、「人財育成」、「評価・処遇」、「働き方・カルチャー」があり、同社ではこれらを人財・組織活動における 4 本柱と位置づけている。たとえば、「キャリア自律」の醸成については、具体的に、キャリアデザイン制度の整備やキャリアイノベーションプログラムの提供や専門性の強化を図る支援、社内公募制の活用などが挙げられる。そのほか、「学び・成長」では、経営リーダー育成、トレーニー制度、異業種連携共創プログラムの構築、「評価・処遇」については、役割・成果に基づく評価・報酬制度の整備、「働き方・カルチャー」については、エンゲージメントを高める取組、DX 人財育成、多様性の推進などが挙げられる。E 社では、これらを 2021 年度～2023 年度にかけて構築し、挑戦し変わり続けようとする社員を後押ししていこうと考えている。

人事戦略を実行するための主な人事施策

エンゲージメント調査結果からの要因分析

E 社は、毎年実施しているエンゲージメント調査を詳細に分析し、仕事へのエンゲージメントに効く要因として「キャリアプランの実現に向けて行動できていること」、「強み・経験を活かすことができていること」、「仕事を通じた成長実感があること」の 3 つが強く影響していることを明らかにしている。これらは「キャリア自律」に資する要素であるとして、後述する「社員の自律的キャリア形成に資する制度内容について」で取り上げる各制度の導入

につなげている。

「キャリア自律領域」における入社 3 年目までの「一人立ち」を目指す育成体系

E 社の“PROGRESS”の「キャリア自律領域」では、「なりたい自分を描く」→「視界を良好にする」→「キャリアを実現する」という流れで各施策群を設計している。具体的にはキャリア形成プラン、年代別キャリア研修、キャリアデザイン面談、キャリア相談窓口、社内公募制度が挙げられ、これらを有機的に組み合わせている。なかでも特徴的なのが、入社 3 年目までに、社員一人ひとりと組織の「Will-Can-Must」の重なりを見出すためのキャリア形成プランの策定プロセスである。まず個人の Will（夢・志・らしさ）・Can（能力・持ち味・経験）・Must（役割・成果・成長）と、組織の Will（大義・らしさ）・Can（組織能力、人財ポートフォリオ）・Must（組織ビジョン・目標・場）を適切に接合（ニーズ統合）させ、組織の長期方針（環境・安心）の実現に向けて両者が二人三脚していけるよう育成プランを立てる。そのために、入社 1 年目には E 社への理解を深め「E 社らしさ」の核となる社員の行動基準を研修と実践（職場）を通して習得させる。入社 2 年目には、個人と組織の Will-Can-Must を接続させたうえで周囲からのフィードバックを絡ませながら、個人の Will-Can-Must をアップデートさせる。そして、3 年目には各自の将来の Will-Can-Must を確立させ、一人立ちし「キャリア自律」ができるように育成している。なお、このキャリア形成プランは、社員が異動する際に異動先上司へ確実に引き継がれ、個人のキャリア形成プランを考慮し、マネジメントが仕事の機会や学びの機会を提供することとしている。

「学び・成長領域」における入社 4 年目以降を対象としたトレーニー制度、異業種連携共創プログラム

入社 4 年目以降の社員を対象とする「学び・成長領域」の取組として、トレーニー制度や異業種連携の共創プログラムがある。これは現在担当している業務の延長線上にはない「異質な経験を得る」機会を提供する制度であり、「海外拠点トレーニー」、「社外修行トレーニー」、「短期共創プログラム」の 3 つがある。入社 3 年間の育成を経た社員が、次のステージにチャレンジしていくプログラムとして整備されている。（詳細は後述）

キャリアプラットフォームの整備（調査時点で整備中）

キャリア情報・面談内容・学習履歴等を蓄積・可視化し、学びの提案や公募ポスト情報との接続を想定するプラットフォームを整備しており、将来的にはこれを活用して社員が自分のキャリアについて考え、周囲も一緒に考えることが可能な環境を整えていくとしている。

社員の自律的キャリア形成に取り組む背景

E 社が社員の行動・意識改革を求める契機は事業上の問題であったが、それを機に人と組

組織が進化し続ける取組を開始している。かつては、数年後の社員のキャリアビジョンを提示することが可能であったが、近年不確実性が高まるなか、社員のキャリアに対する『視界不良』が生じやすくなっている。そういった時代に、同社が社員に求める「実現力のプロフェッショナル」を育成していくには、個人の内発的動機を高めることが重要だと考えている。

社員の自律的キャリア形成に資する制度内容について

上司とキャリアについて話す「場」の確保：キャリアデザイン面談、寄り添いトーク(1on1)、キャリア相談窓口

社員それぞれの育成プランを運用するうえで重要になるのが「キャリア面談」である。E社では、これまでも期初と期末の年2回、目標管理制度を運用するための上司と部下の面談を用いてキャリアについても話し合う機会を作ってきたが、“PROGRESS”を推進するなかで、上司と部下がキャリアについて「会話する時間」を確保する仕組みを構築し、年3回（期初・中間・期末）はキャリアについて面談する機会を作っている。

また、同社では「寄り添いトーク」という、いわゆる1on1の仕組みも設けている。これについては、E社のガイドラインでは、週1回程度の実施を推奨し、新任管理職には寄り添いトーク研修を必須化し、上司側の対話スキル・支援スキルの底上げを図っている。さらに、人事部内に「キャリア相談室」を設け、キャリアについて壁打ち的に話をする場も提供し、社員にキャリアを考えるきっかけの場を多様な形で提供している。

トレーニー制度

同制度は、入社3年間にわたる育成プログラムを経た社員が、次のステージでチャレンジする場として設けられている。同制度には、「海外拠点トレーニー」、「社外修行トレーニー」、「短期共創プログラム」の3つがあり、応募・人選・派遣先の検討を各事業グループが行う「職場型」と、人事部が行う「全社型」の2つがある。派遣先の確保と検討は、事業を創造する人財育成につながる異質な経験ができることや、派遣先から指導・フィードバックを得られる点に主眼を置き、「職場型」と「全社型」のそれぞれが行うこととなっている。また、応募は、トレーニーとして派遣されるまで何度でも応募可能で、応募回数上限はないほか、職種の制限もないが、応募者はキャリアデザイン面談などの機会に上司と対話を重ねてキャリアプランを共有することが必須となる。「職場型」の場合は、上司との話し合いを踏まえて希望者の中から候補者を決定し、「全社型」の場合は、イントラネットで公開されている募集案件を見たのちに上司の許可を得て応募することが条件となっている。なお、「全社型」の場合は、派遣が見送られた社員に対し、人事部としてその理由をフィードバックしている。

「海外拠点トレーニー」は1990年代からあるプログラムであり、海外のE社も束ねて事業成長を実現するリーダーを育成する場として職場から推薦された人財が年間100人程度派遣されていた。しかし、2021年度からは、本人の希望申告型も取り入れ、派遣者数を年間50

人程度に変更している。

「社外修行トレーニー」は、E 社グループ外の国内外企業や研究機関等へ 1 年間研修派遣するプログラムである。派遣先の検討は、事業を創造する人財育成につながる異質な経験ができることや、派遣先から指導・フィードバックを得られる点に主眼を置いて選定している。なお、これらの場の選定は、外部事業者に依頼するケースもある。

「短期共創プログラム」は、派遣ではなく、現所属のまま業務と並行して、他社からの選抜人財と事業創出プロジェクトと一緒に参加するものである。具体的には、外部の事業者が提供する「地方創生」などの多種多様な社会課題を解決するためのプロジェクトへ E 社の社員を約 6 か月参加させている。前述の「社外修行トレーニー」と合わせて、年間 50 人程度の参加枠を設けている。

管理職へのサポート

前述のキャリアデザイン面談や寄り添いトークは、社員のキャリア形成プランの実効性を左右するキーファクターである。すなわち、上司との話し合いが社員と組織の Will・Can・Must の接合の可否を決めると言える。したがって、同社では、「部下のキャリア実現支援研修」や、「マネジメント座談会」等の機会を提供し、管理職の意識を高めると共に、そのアカウンタビリティやトークスキル等を高める支援を行っている。

社員の自律的キャリア形成に重要な要因

社員のキャリアサポート支援策の充実

社会経済の不確実性が高まる時代において、社員のキャリアの『視界不良』が生じやすいとの課題認識を持ったうえで、現場の運用力を重視し「対話」の場（具体的にはキャリアデザイン面談、寄り添いトーク（1on1））を多様に設けることで、社員のキャリア形成過程において迷子にならない工夫をしている。特に、フィードバックの場をあらゆる場に設け、社員のキャリア形成過程における不安感を共有、払拭することも重要である。

情報公開の公平性と公正性の確保

社内公募制はもとより、トレーニー制度への参加情報を開示し、誰もがチャレンジできるようにしている点は、情報提供の公平性と公正性が担保されていると言える。

越境的経験を含むトレーニー制度を、単なる経験付与ではなく、事前・事後の学習支援（例：知識習得、360 度フィードバック、定期レポート等）とセットで設計している点が、成長実感と行動変容につながる要因として整理できる。

今後の課題

第一に、管理職が多様なキャリア希望に対して十分な引き出し（提案・助言の選択肢）を

持てるか、また異動・配置に関する権限やルートが不透明になりやすい点が課題として示唆された。今後は、さらに上司支援を継続しつつ、キャリア実現手段（公募・異動・学習機会等）との接続を明確化し、個人と組織の **Will-Can-Must** の接合を支える仕組みの成熟が必要だとしている。

第二に、社外修行トレーニー、短期共創プログラム等は新設・拡充途上であり、参加希望の形成、派遣先開拓（自前開拓を含む）、実施枠の充足、帰任後の活用（配置・役割・ネットワーク形成）など、運用と効果検証を伴う継続的改善が課題となると捉えている。

事例6 医療系 F 社

組織方針・企業理念・経営戦略(調査時点:2024 年 5 月)

F 社は「医療を通じて社会に貢献する」を理念に掲げ、世界 160 を超える国と地域で事業展開している。この理念は創業以来 100 年以上にわたり変わることなく受け継がれているが、近年この理念を現代的に再整理し「患者さんへの揺るぎない約束 (Our Promise)」として明文化している。

F 社の業界は、高齢化社会において重要性を増す慢性疾患との共生やゲノム医療と AI の進化による個別化医療の本格普及など、急速な構造改革が進行している。こうした変革に対応していくべく、5 カ年成長戦略『GS26』を経営戦略として掲げると共に、中長期を見据えたビジョンとして「デバイスからソリューションへ」という方向性を示している。同社では、特に既存事業の進化を加速させると共に、成長事業にも注力し、イノベーションを進めていく必要があると考えている。

人事戦略の概要

業界内の技術進化や環境変化が加速するなか、社員に求められる仕事の質や幅も格段に上がり、成長戦略「GS26」の実現とその後の経営戦略実現に向け、ますます「人財力」を強化していく必要があると考える。特に、グローバル事業の拡大を背景に、グローバルで通用する人財の育成、成長事業の創出に向け、多様な人財が活躍できる組織づくりは最重要課題である。そのため F 社は 2022 年 4 月に約 20 年ぶりに人事制度を見直し、成長戦略やビジョンの実現に資する人財の確保、育成、活躍が可能な仕組みへと転換している。見直しにあたって F 社が掲げたコンセプトは「キャリア自律」、「適所適材」、「成長支援」の 3 つである。同社は、従来の年功的・会社主導型のキャリア形成の在り方から脱却し、社員一人ひとりが主体的に自分のキャリアを考え、その実現に向けてスキルアップを図ると共に、「エクスペリエンスを高めていく」ことを重視し、組織はそれを支援すべく、チャンスをつかむ機会を積極的に提供していくこととしている。

【新人事制度のコンセプト】

キャリア自律	会社が一方向的に社員のキャリアを決めるのではなく、一人ひとりが主体的にキャリアを考え、自らの意志と能力でキャリアアップの機会に挑戦できること
適所適材	事業戦略に基づき「仕事」が定義され、年齢や勤続年数に関わらず最もふさわしい人財をアサインすること
成長支援	今後のキャリアや必要なスキルについて、職場で頻繁にコミュニケーションできるような仕組みを導入するなど、社員の成長をより強く支援すること

人事戦略を実行するための主な人事施策

ジョブ型マネジメントの構築

同社の成長戦略のスタート年である 2022 年 4 月に管理職を対象としたジョブ型マネジメントを開始し、その翌年にシニア（60 歳以上）、さらに 2024 年から中堅・一般社員にもジョブ型マネジメントを適用している。同社のジョブ型マネジメントは、①管理職ポジションごとに職務内容や期待役割を明確化した職務等級制度であること、②報酬制度は各ポストについて外部労働市場での標準報酬額を考慮した職務給としたこと、③管理職層をライン管理を担う「基幹職」と専門性を発揮する「専門職」に区分し、両者のキャリアをジョブに応じて公正に評価すること、の 3 点を特徴としている。特に、③については社員のキャリア展望として、ライン管理職への昇進だけでなく、専門性を深化させるキャリアルートも確保し、社員のキャリア展望の設定に多様性を持たせている。

全管理職ポジションに対するジョブ・ディスクリプションの作成と公開

ジョブ型マネジメントを構築するにあたり社内の約 1,000 の管理職ポジションすべてに対してジョブ・ディスクリプションを作成し、ポジション要件（ミッション、期待成果、役割内容）と人財要件（職務経験、知識・スキル・資格、重要なコンピテンシー）を全社員へ公開している。

キャリア採用の活用

各ポジションについては社内公募制（後述）で適材の確保を試みたうえで、該当人材がない場合は、社内で開催しているサクセッション・プラン（選抜人財育成）のなかから企業主導で選抜するか、キャリア採用として外部から獲得することとしている。

社員の自律的キャリア形成に取り組む理由

業界内の技術進化や環境変化スピードが加速し、イノベーションを起こして新事業や新たなサービスの提供が求められている点が挙げられる。これには、社員のエクスペリエンスを高め「人財力」を強化していく必要があり、個人が自主的にチャレンジする場を提供して評価していく仕組みが必要になると考えている。

社員の自律的キャリア形成に資する制度内容について

社内公募制

新しい人事管理制度のコンセプトのうち「キャリア自律」と「適所適材」に資する制度として社内公募制度を積極的に活用している。近年は社内公募による配置・異動を増やしており、管理職登用や配置においても公募制を活用し、公開されているジョブ・ディスクリプションを見たうえで、社員が自らの意思で新たな役割に挑戦できる機会を提供している。

1on1 ミーティングの実施

新しい人事管理制度のコンセプトのうち「成長支援」にあたるものとして上司との「1on1 ミーティング」がある。同社ではこれまでも期初と期末の2回、それぞれ30～60分で面談を実施してきたが、新しい人事管理制度をスタートさせるにあたり、毎月1回30分程度の実施とした。頻度を上げることで、日々の成長支援を充実させることを目的としたキャリア面談としていきたいと考えている。なお、これらは評価を目的とするものではなく、中長期的なキャリアの方向性や成長課題について対話する場として位置づけている。

部門の枠を超えた業務経験機会の提供

F社では、これまで優秀な若手社員が他社へ転職したうえでチャレンジする例があった。これは本人にとって良い機会であるものの、自社の社員に対して自社内でチャレンジできる場を提供すれば、F社で継続的に活躍するのではないかとの考えから、①本人のキャリア志向を踏まえた海外赴任、②国内外のメンバーとのプロジェクトへの参画、③ジョブクエスト（他部門への短期インターンや業務経験）を設けることとした。①については、会社主導で指名し配置することを基本としつつ本人のキャリア志向も尊重しながら実施している。また、②と③は本人の手上げで機会を積極的に提供している。

社員の自律的キャリア形成に重要な要因

各ポジション要件・人材定義の明確化

社内の管理職ポジションすべてについてジョブ・ディスクリプションを作成し、ポジション要件（ミッション、期待成果、役割内容）と人財要件（職務経験、知識・スキル・資格、重要なコンピテンシー）を明らかにした。これにより、社員が自らのキャリアを具体的にイメージしやすくなり、それに向けた能力開発を自発的に進めチャレンジすることを可能としたと考えている。

情報提供の公平性と公正性の担保

すべての管理職ポジションのジョブ・ディスクリプションが明らかになっているため、社内公募制においても全社員がその情報を得ることができるようになっている。

1on1 によるキャリア形成の伴走

ポジションの要件や人材定義が明確になっても、自社内のどの部署で経験を積むことが自身のキャリア実現に必要なかを見極めるには、周囲の支援が不可欠である。同社における1on1は、個人の内発的動機がタイミングを逃さぬよう、短時間でも間を空けずに行うことでタイムリーに適切なアドバイスを提供しキャリア形成へのモチベーションを絶やさない／低めないことを重視している。

今後の課題

人事制度改革を進める中で、制度の趣旨や考え方を社員に十分に浸透させ、現場での運用を安定させていくことが今後の課題である。特に、キャリア自律を前提とする場合、社員の自己理解をどのように深め、上司・組織がそれをどのように支援していくかが重要になると考えられる。

事例7 銀行 G 社

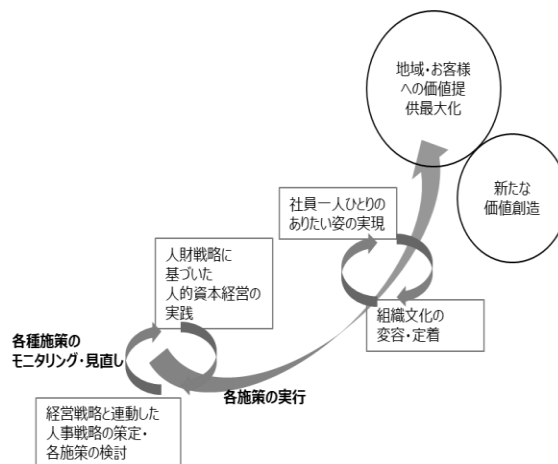
組織方針・企業理念・経営戦略(調査時点:2024 年 7 月)

G 社はパーパスとして「地域の豊かな未来を共創する」を掲げると共に、将来のあるべき姿（ビジョン）として「地域に選ばれ、地域の信頼に応える地域価値向上企業グループ」となることを目指している。この実現に向けて掲げた調査時点の中期経営計画（2022～2024 年）では①地域共創サステナビリティ経営の推進、②グループ人財の活躍推進、③地域のお客様への提供価値最大化に向けた探求、④事業領域拡大・収益強化に向けた挑戦の 4 つを重点項目に据え、従来型ビジネスの地域金融機関の枠にとどまらず、地域課題の解決を軸とした価値提供を行う「地域課題解決のプラットフォーマー」へ進化する方針が示されている。

人事戦略の概要

G 社のパーパス、中期経営計画の実行と連動して掲げられた人事戦略では「地域・お客様への価値提供最大化」および「新たな価値創造」を目指すとしている。図表 2-7 は、G 社のパーパスおよび中期経営計画と連動する人財戦略の全体像を示したものである。社会経済は人口減少、少子高齢化の進行、デジタル化、グローバル化により大きな変化が生じており、その変化が地方経済にもたらす影響は近年如実に現れてきており、地域に生じている課題を解決すべく個人の持てる能力を発揮し、地域や顧客と共に価値を創出できる人財の育成が急務となっている。同社は、当該人財の育成を可能とすべく人財戦略に基づいた人的資本経営を実践し、個々の社員の力量を高めると共に、「社員一人ひとりのありたい姿を実現」し、それを可能とする「組織文化の変容・定着」を図っている。具体的には①多様な人財の活躍推進、②地域共創を体現できる人財の活躍、③社員一人ひとりが正しく報われる仕組みの構築を 3 本柱とした各施策の整備、見直しに取り組んでいる。

図表 2-7 中期経営計画 2022 における人財戦略の概念図



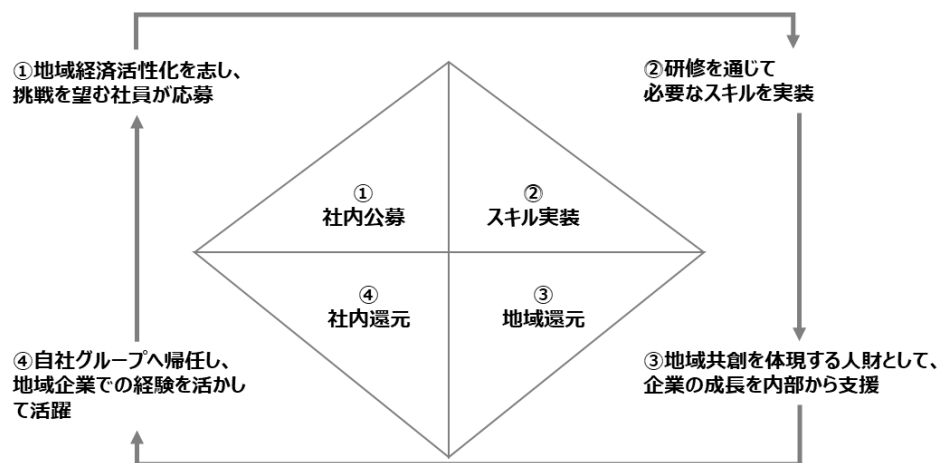
資料：G 社統合報告書 2024 に基づき、執筆者が作成

①の「多様な人財の活躍推進」はダイバーシティ&インクルージョンに係る取組が中心である。特に近年は、女性行員についても男女の区別なく同様に配置する方針を明確にし、キャリアの初期段階から平等な成長機会を与えている。

地域共創を体現できる人財の活躍においては、(a)地域企業への人財還流を通じた地域経済の活性化策『地域人財プラットフォームの拡大』、(b)ハンズオン人財の育成策が中心である。前者は、地域社会の活性化を志して挑戦する社員を起点とし、当該人財に必要な知識を提供したうえで同社の取引先企業へ派遣し、そこでの知見を社内に持ち帰って職場に波及させている（図表 2-8 参照）。そのなかで、「G 社キャリア」（後述）は当該プラットフォームの核であり地域の企業が抱える人的課題のソリューションを提供する機関となっている。後者は、G 社キャリアを通じて各社の課題を内部から支援し、そこで得た経験、スキル、ノウハウを社内に還元できる人財の育成を指す。

こうした仕組みの円滑運用には③社員一人ひとりが正しく報われる仕組みが不可欠である。2024 年 4 月に実施された人事制度改定では、多様なキャリアパスの実現に資する専門コースを新設し、専門性の高い人財育成と処遇を図ると共に、多様な働き方が可能になるよう理由を限定しない短時間勤務制度をはじめ、テレワーク、コアタイムなしのフレックスタイム制度などの整備、評価項目の改定を行っている。

図表 2-8 地域人財プラットフォーム



資料：G 社中期経営計画 2022 資料を参照し執筆者が作成

人事戦略を実行するための主な人事施策

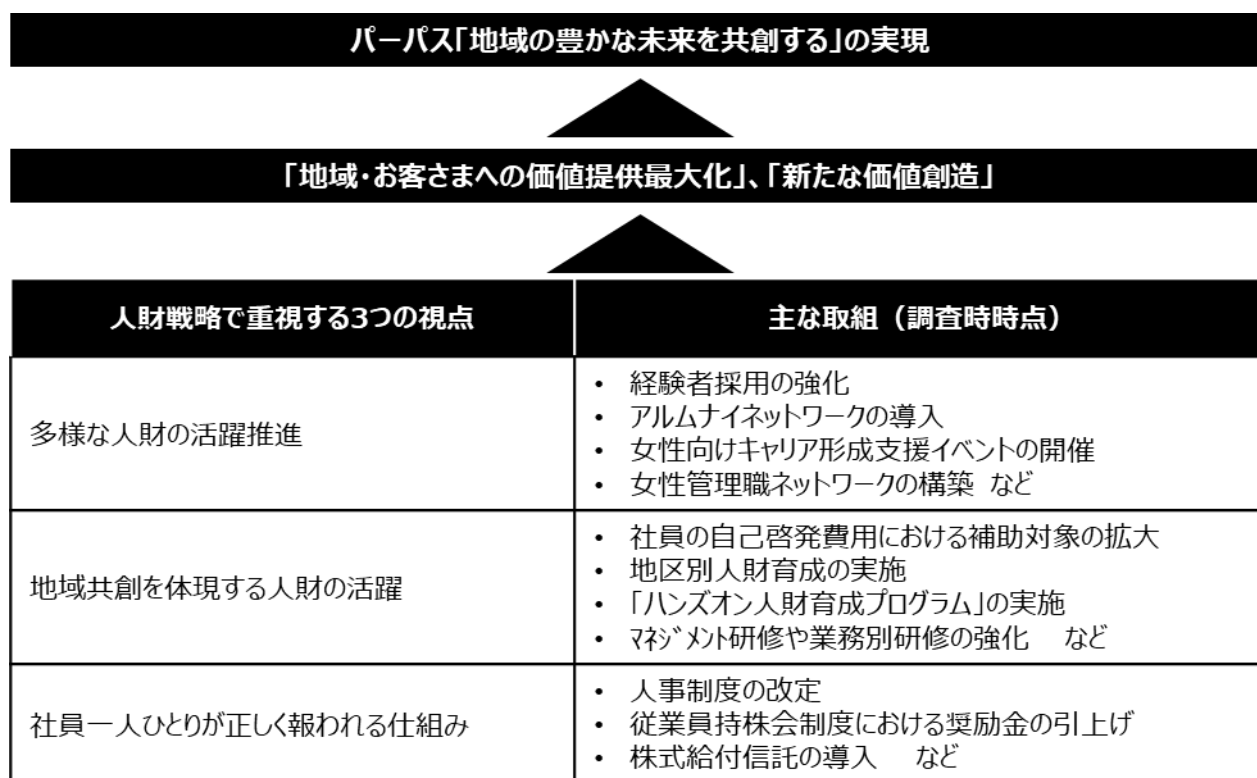
G 社におけるパーパス実現に向けた各人財施策の関連を図表 2-9 で示したうえで、主な施策について解説する。

業界基礎知識・スキルの習得

G 社の「地域共創を体現できる人財の活躍」における『地域人財プラットフォームの拡大』

とハンズオン人財育成の基盤となるのが「金融に関する基礎的な知識・スキルの習得」である。「社員一人ひとりのありたい姿」の実現においても同社の基幹的知識・スキルが基盤となるため、新入社員を含め法務、税務、財務という金融業における基本的知識・スキルの習得を徹底して行う。新入社員については、近年は男女問わず、法人営業への早期配置を通じて、顧客や地域企業の課題を理解する経験を積ませる育成方針が取られ、先輩社員が帯同し、平等な成長機会を提供している。

図表 2-9 パーパスの実現に向けた人財戦略とその施策との関連図



資料：G 社統合報告書 2024 に基づき、執筆者が取組施策名を一部匿名化して作成

ダイバーシティ&インクルージョン

同取組は、「多様な人財の活躍推進」に関連する。G 社では、これまで男性と女性については、無意識のうちにそれぞれの性別に偏った職場や職種が存在していた。無意識の偏見を払拭した企業風土としていくことはチャレンジ精神のある社員の育成には重要である。従来の企業風土の改善に向け、社員意識調査による社員のエンゲージメント測定を行い、社内の課題を解決していくこととしている。

経験者採用の強化

上記のダイバーシティ&インクルージョンの一施策として、経験者採用の強化が挙げられる。組織の持続的成長においては、戦略遂行に必要なスキルを有する即戦力人財の確保も重

要である。

人事制度の改定

専門分野における人財の確保と育成を図るべく「専門コースの新設」や、若手社員の抜擢およびシニア社員の活躍に向けた等級制度の見直し、メリハリと納得感を高めるための評価制度の改定や考課面談の強化を図っている。特に、昇格要件について最低在任期間を撤廃し、スキルや適材適所の観点を重視することとしたほか、これまでの昇格試験を廃止し、業務知識だけでなく、多様な業務に合わせた専門性の確保も考慮することとしている。

株価連動型報酬の導入

社員に対して自社の株式を給付するインセンティブプランを導入し、業績や個人の成果に応じてポイントを支給して退職時に累積ポイントに相当する G 社の株式が得られるようにした。同仕組みは、当時、西日本の金融機関として初の導入であった。

社員の自律的キャリア形成に取り組む理由

G 社の中期経営計画の重点項目に掲げられた地域共創は同社が持続的発展を図るうえでのキーワードになる。人口減少と少子高齢化の進行、デジタル化、グローバル化の加速、お金のコモディティ化の進展など、従来の金融業界を取り巻く環境とは次元が異なる。G 社は、金融機関で長く培われてきたメンバーシップ型の雇用・育成文化から脱却し、同社のパーパス、ビジョンに掲げる組織であり続けるには「共に価値を創出し、共に成長していく」ことを実現できる伴走ビジネスに深化していく必要があると考える。そのためには、社員が地域課題を「自分事化」することが重要だと考えている。「自分事化」には「共感する経験」が重要である。この経験が個々人の内発的動機を高め、自ら行動し学ぶことにつながるとして「社員一人ひとりのありたい姿」を支援している。

社員の自律的キャリア形成に資する制度内容について

マイパーパスの導入

G 社のパーパスを自分事としてとらえるべく社員に「マイパーパス」を策定させ、同社のパーパスへの理解・共感を深め、日々の業務の中でやりがいを実感しながら働いてもらうことを目指している。社員一人ひとりが生き活きと活躍・成長し、マイパーパスを実践していくことが結果的に同社のパーパスの実現につながっていくと考える。

スキル認定の仕組み

「地域人財プラットフォーム」を円滑に運用する仕組みとして、2024 年より自分のスキルレベルの可視化（200 項目以上）を図り、認定を申請して上司が承認している。これにより

派遣される人財のスキルレベルのばらつきが抑えられ、他社へ人財派遣する際にも安定した知見やスキルの提供が可能になる。また、自社の目標管理制度に自身のスキルレベルをどこまで引き上げるかを申請させることは、自発的な学びを促すうえでも有効であると考えている。さらに、評価とも連動させ、チャレンジ精神の醸成に活かしていきたいと考えている。

1on1 の実施

「従業員一人ひとりの成長機会、自己実現を大切にする組織づくり」と「対話を大切にする」ことを目的に、2021 年より全社員を対象に月 1 回以上の頻度で、上司と部下が今の仕事や成果はもとより、今後のキャリアについて話し合う場を設けている。

チャレンジ機会の創出

この仕組みの 1 つとして「キャリア公募制」がある。いわゆる、「社内公募制度」であるが、同制度が多様なキャリアパスや働き方を実現するための 1 つの仕掛けとなっており、本部の部署やグループ関連会社の公募ポストが、挑戦意欲のある社員にとって自身のキャリア形成に向けてチャレンジする場となっている。

2 つ目に挙げられるのが「G 社 Growth」である。外部の専門家による伴走支援の下、社員が自ら起案した新規事業の実現にチャレンジできるプログラムである。新規事業へのチャレンジを通じて、創造性ある社員の育成と新たな価値を創造し続ける人財のプール、さらには組織風土の醸成を目指している。

3 つ目に「G 社推薦型コンテスト」がある。同仕組みは、中期経営計画において、他者・他店の模範となる取組を行った社員を評価し表彰するものである。社内の知見・スキルなどのナレッジの共有を進め、グループ内での相乗効果を生み出すことを目指すものである。

「G 社キャリア」の創設

「地域人財プラットフォーム」の核となるのが「G 社キャリア」である。地域企業の役に立ちたい、地域の人々の役に立ちたいという志を持つ経営層、ミドル層を、グループ銀行の取引先企業の経営課題を解決する（共に解決を図る）人材として紹介し、副業・兼業を希望する G 社の社員を専門人材として派遣・紹介するものである。つまり、地域内の雇用マッチングにより人材ソリューションを提供する人材派遣業である。同仕組みには、主に 30 代、40 代の社員が手上げや指名により参加しており、同社はパーパス実現に資する人材をプールしていきたいと考えている。また、この仕組みが地域人財プラットフォームを円滑にワークさせるか否かの肝であると捉えている。なお、同社は、この仕組みを円滑にワークさせるためにも、業界基礎知識・スキルの習得が重要であるとし、同仕組みは能力開発の OJT の場と

いうよりも、能力発揮の場であると捉えている⁷。

マイ・リターン、アルムナイネットワークの導入

2021 年度から G 社グループを退職した元社員を再雇用し、他社で得た知識やスキルを社内のイノベーションに活用することを目的とした「マイ・リターン制度」を導入した。また、2023 年度から「アルムナイネットワーク」を導入し、定期的に G 社グループの最新情報や採用情報を発信し、アルムナイのコミュニティを形成している。

社員の自律的キャリア形成に重要な要因

スキルの見える化

G 社で求められるスキルとそのレベルが見える化したこと、それを自らレベルチェックし、上司の承認をもらって認定される仕組みとしたこと、さらにスキル認定の目標設定とその達成が評価と連動する仕組みとしたことは、G 社のチャレンジ機会の利用を高め、各自のキャリア形成に対する意識へドライブをかける効果をもたらすと期待する。

基礎力の形成×多様な配置・経験の組み合わせ

支店業務を通じた基礎力の形成と、その後の多様な配置・経験を組み合わせることで、段階的にキャリアの選択肢を広げようとしている。特に、G 社の「地域人財プラットフォーム」では基礎的能力の習得が地域企業の課題解決の可否につながることから、同プラットフォームの起点だと言える。

マネジメント層のマネジメントスキルの強化

lon1 を適切に実施していくためには、マネジメント層のコーチングスキルの向上が不可欠である。G 社では、マネジメント層をターゲットに、コーチングスキル研修を提供している。

今後の課題

キャリア自律を掲げる一方で、長年形成されてきた組織文化や人事慣行との間にはギャップがあり、社員の意識変容をどのように促していくかが課題として挙げられる。また、地域金融機関としての公共性と、個人のキャリア志向をどのように両立させていくかについても、引き続き試行錯誤が続いている段階である。

⁷ 本記述は調査時点（2024 年）における体制に基づく。

事例8 医療系 H 社

組織方針・企業理念・経営戦略(調査時点:2025 年 3 月)

H 社の企業理念は「患者様と生活者の皆様の喜怒哀楽を第一義に考え、そのベネフィット向上に貢献する」である。これまでは、同社の顧客ターゲットは「患者とその家族」であったが、2023 年にその対象を「生活者」にまで拡大した。これは戦略上の大きな転換点であり、同社が社会に提供する価値の範囲も大きく広がったことを意味する。これを契機に同社では他産業、アカデミア、行政と連携したエコシステムを構築し、従来の製薬メーカーの枠を超えた事業展開を志向するようになった。中期的には、研究開発力を軸にイノベーションを創出し続ける企業であることを目指すが、そのイノベーションを生むのは「個」である。ゆえに同社では経営戦略と人財（同社使用のまま）戦略を連動させ企業理念や経営戦略の実現に向けた取組を展開している。

人事戦略の概要

H 社の人事戦略は、同社の企業理念の実現を支える人財の育成とイノベーションを生み出す組織風土の醸成を目的として展開している。このイノベーションを生み出す組織風土を醸成すべく、同社は 2012 年からその組織環境整備を着々と進めている。

2012 年には、多様な人財が同社内で活躍できるよう、ダイバーシティ宣言を発出すると共に定年を 65 歳まで引き上げた。その後、2016 年には複数あった社員区分を総合職に 1 本化すると同時に、社内公募制（ジョブチャレンジ制度）、組織の枠を超えた体験研修（社内越境プログラム:EKKYO）など社員の多様なキャリアを支援する仕組みをスタートさせている。その後、さらに経営環境が目まぐるしく変化し、働く社員の価値観や働き方が多様化することを受け、2020 年から「学び方改革プログラム」を開始し、自主的に学ぶ姿勢を社員に浸透させる取組を進めた。また、学びのプログラムに関しても「社外越境体験」を始動させるほか、自己啓発・社会貢献休暇も導入し、自ら学ぶための「場」を積極的に整備してきている。さらに 2022 年度には、「統合人事戦略」（国内）を策定した。「企業価値向上：変化を受け入れ、挑戦を賞賛する企業風土・組織体制の実現」、「自己実現：社員の自己実現に向けた成長機会の提供」、「Well-being 経営：社員が健康・安心・安全に働くことができる環境の追求」、「働き方改革：多様な働き方の実現による生産性・効率性の追求」の 4 つを高めていくこととした。その実現に向けグローバルにおける社内の重要ポジションとタレントのマッチング、報酬制度の「Pay for Role」を進め、2024 年度を「キャリアオーナーシップ」元年と位置づけている。なお、報酬制度は 2016～2021 年度までは職務給であったが、2022 年度以降は役割給としている。そのうえで、これまで導入してきた各種制度等を有機的に結び付け、それぞれが機能するフェーズに移行している。

人事戦略を実行するための主な人事施策

主要なグローバルポジションとその人材要件のマッチング

H社のグローバル経営において重要なポジションを認定し、そのポジションに求められる人材要件を提示して希望するタレントのスキルとのマッチングを行っている。当該ポジションにチャレンジしたい人材はジョブ・チャレンジ制度（後述）を通して自由に応募することができる。各ポジションは、原則、社内の人材で充足することとしているが、社内の人材で充足できない場合は外部から獲得することとしている。

ジョブ・チャレンジ制度（社内公募制）

自らの意思で他部署への異動を希望することができ、社員のキャリア志向に基づく人材配置の実現を可能とする仕組みである。

学び方改革プログラム

自らの意志と責任で挑戦し、学ぶ機会を創る選択型の研修プログラムである。社外の人と学び合うことにより、新たな価値観、付加価値・多様性を持つ人材を醸成することを目的としている。具体的には、社外越境プログラムがある。同プログラムは、外部事業者が提供するプロボノ型の研修プログラムである。当該体験を通して、葛藤しながら目の前の仕事に取り組むことで、自分軸を見直し、仕事の意義や取組姿勢などを捉え直すことを目的とする。

社内越境プログラム：EK KYO

異動せずに、社内の別の仕事を知ることができる社内インターンシッププログラムである。主体的なキャリア形成を支援する環境づくりとして整備されたものである。

キャリア採用の活用

ポジションに求められる人材要件・スキルマップの明確化とジョブ・チャレンジ制度により、適材適所を図る一方、該当人材がいない場合は、外部から適材を獲得できる仕組みとしている。

社員の自律的キャリア形成に取り組む理由

第一に、H社を取り巻く事業環境の変化スピードの加速化が挙げられる。同社は、2016年から“イノベーションを生み出すのは「個」である”として、それを可能にする環境整備（人事管理制度の見直し）を進めてきている。

第二に、組織と社員の関係性の変化である。これまでは、会社軸＞個人軸の関係で、社員は組織に自らの現在の立ち位置を委ねていた。しかし、不確実性が高い時代に突入し、組織と社員の関係性は対等であり、社員は個人軸をしっかり持たねばならない状況になってきた

ことから 2016 年以降は人事管理制度の見直しを図ってきている。

社員の自律的キャリア形成に資する制度内容について

前節「人事戦略を実行するための主な人事施策」で挙げた制度のほか、以下の仕組みが重要である。

1on1

H 社へは企業理念に賛同し入社する者が多いが、その理念を仕事に結実させ、組織に対するエンゲージメントを高めるには、上司との面談や対話など周囲からの助言が重要になるとして、評価とは切り離れたキャリアについて話し合う場をキャリア形成支援策の 1 つとして取り入れている。面談機会は、月 1 回程度を推奨している。また、話し合った後にそれらを記録するプラットフォームも構築している。

キャリア Week

社員と会社が共に「一歩踏み出す」ことを合言葉に、社員が自分の未来について考え一歩踏み出す場として 2023 年度よりキャリア Week を導入した。年に一度、約 2 週間のキャリア Week を企画し、社員の関心が高い「ライフ」と「ワーク」の多様なコンテンツを盛り込み、各自が興味のあるセクションにふらっと立ち寄れるような仕組みとしている。この場を通して他者を知り、自らをより深く知り学び合える場としている。

1on1 を円滑に運営するための組織長対象のメンター制度

社員のエンゲージメントを高めるうえで重要なのは各組織長であると考えているが、現在当該役職に就いている者はこれまで傾聴などの相手に寄り添うためのスキルを習得する機会がなかった。したがって、同社では日々のマネジメントに思い悩む組織長に対してメンターを付け、部下に寄り添うためのスキルを習得してもらうこととした。メンター制度の活用を希望する組織長には社外のプロのメンターや、同社の組織長経験者で人格面でも高い評価を得ていた元社員を充て、スキルを習得してもらっている。同社では、組織長自身がメンティーとして、優れたメンターのコーチングを受けることで、部下にも良い影響を与え、良好な機運がプラスのスパイラルとして回っていくことを期待している。

社員の自律的キャリア形成に重要な要因

社員のキャリアサポート支援策の構築

H 社では、社員が自ら能力を高めキャリアを形成し、エンゲージメントを高めるうえで鍵となるのは各組織長であると考えている。すなわち、個人が今の仕事や組織とのつながりを考えないまま自らのキャリアを描き、地に足のついた行動を示せないといった事態を招くの

ではなく、組織理念の実現と個人のキャリア展望といったそれぞれのパズルが合うよう、ファシリテートすることが重要であると考える。

情報公開の公平性と公正性の確保

社内公募制により、適材適所を図っていくうえで各ポジションの人財要件が明確に公表されていることは重要である。これが個人のキャリア設計やキャリアの実現に資する能力開発意欲を高めることが期待されている。

段階的な組織の枠を超えた多様なコミュニティの形成

H 社では、キャリアについて自分の職場や上司だけでなく他部署や職種の社員とフランクに話し合う場として「キャリア Week」を設け、同じテーマで話し合うことができる緩いネットワークを構築する仕組みを整備している。H 社では、社員の内発的動機を段階的に見出しつつ、コミュニティの範囲を社内から社外へ広げ、自律的にキャリア形成をしていく訓練の場を提供している。

今後の課題

キャリアオーナーシップを前提とした人事制度・施策は整備されつつある一方、社員の行動変容や意識変化には個人差が大きい点が課題として挙げられる。特に、中堅・管理職層を含め、受動的なキャリア観から主体的なキャリア観への転換をどのように支援していくかが、今後の重要なテーマであると考えられる。また、組織長らによる部下へのキャリア形成支援策である 1on1 の取り組み方（頻度を含む）が、同社の自律的キャリア人財の育成、確保に影響する。組織長らのマインドセット、スキルアップをさらに図っていくことも重要である。

参考文献

- 今野浩一郎・佐藤博樹（2020）『人事管理入門 第3版』日本経済新聞出版
- 小池和男（2005）『仕事の経済学』東洋経済新報社
- 佐藤博樹（2017）「企業主導型キャリア管理から企業・社員調整型キャリア管理への転換の可能性～ジョブ型雇用・限定雇用の議論を踏まえて」『DIO：data information, opinions：連合総研レポート』、No.327、pp.8-11.
- 中原淳（2012）『経営学習論』東京大学出版会
- 濱口桂一郎（2013）『若者と労働』中公新書ラクレ
- 藤本真（2024）「「キャリア自律」を進める企業の能力開発」、藤本真・佐野嘉秀編著『日本企業の能力開発システム-変化のなかの能力開発と人事・職場・社員』（独）労働政策研究・研修機構
- 金融庁（2025）『金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート』
- 中央大学大学院戦略経営研究科ワーク・ライフ・バランス&多様性推進研究プロジェクト（2020）『ダイバーシティ経営に適合的な人事管理システムの在り方に関する提言』
- 日経リサーチ・HR 総研（2020）『キャリア自律の現状を探る』
- 日本経済団体連合会（2018）『Society5.0-ともに創造する未来』
- 日本経済団体連合会（2022）『副業・兼業に関するアンケート調査結果』
- 日本の人事部（2022）『日本の人事部 人事白書 2022』
- PwC Japan（2020）『1対N時代の到来に向けたわが国の人材育成の在り方調査報告書』
- 労働省職業能力開発局（1996）『個人主導の職業能力開発の推進に向けて：自己啓発推進有識者会議報告書』
- 労働政策研究・研修機構（2016）『企業内の育成・能力開発、キャリア管理に関する調査』
- 労働政策研究・研修機構（2021）『人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査（企業調査）』調査シリーズ、No.216
- 労働政策研究・研修機構（2025）「Press Release『人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査』」<https://www.jil.go.jp/press/documents/20250313.pdf>（閲覧日：2025年10月21日）
- Gartenberg, C. (2024). Corporate purpose and firm strategy. *Strategic Management Review*, forthcoming article, <https://strategicmanagementreview.net/articles.html>
- Hall, D. (1984) Human resource development and organizational effectiveness, Fombrun, C., Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (eds.) Strategic human resource management, Wiley
- Waterman, R. H., Jr., Waterman, J. A., & Collard, B. A. (1994). Toward a Career-Resilient Workforce. *Harvard Business Review*, 72(4), pp.87-95. （土屋純 [訳]（1994）「キャリア競争力プログラムが創る自律する社員」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー』ダイヤモンド社 Oct.-Nov. 1994, pp.71-81）
- OECD（2021）“Creating Responsive Adult Learning Opportunities in Japan”