

テーマ：自分色のキャリアを描くためのキャリアクエスト

作成者：植木 久美（ブリヂストン）/宮崎 綾美（SMBC コンシューマーファイナンス）/
久保 明世（西武ホールディングス）/鈴木 清華（ミニストップ）/
渡邊 佳奈子（サッポロビール株式会社）/本郷 真理（フジタ）/
本山 桂（ウエルシア薬局）/寺口 由里子（KDDI）/
竹内 真央（みずほフィナンシャルグループ）/吉田 萌（中日本高速道路）/
横井 奈緒子（イースト・デイリー）/大畑 このみ（東京エレクトロン）/
吉谷 奈実（DNPヒューマンサービス）/和智 あゆ美（スルガ銀行）/
木虎 真穂（アフラック生命保険）/宮崎 彩子（第一生命保険）/
成田 理紗（SOMPO ひまわり生命保険） 計 17 名

【目次】

	ページ
1.当初の課題設定・テーマ設定	
(1) 幸福と経済 ..	P 2
(2) 課題設定とテーマ登録 ..	P 2-3
(3) テーマ登録後の仮設 ..	P 3-5
2. 調査 ..	
(1) 外部アクセス 企業選定理由 ..	P 6
(2) サイボウズ ..	P 6-8
(3) 日立ソリューションズ ..	P 8-1 0
(4) Denso ..	P 1 0-1 2
(5) 慶應義塾大学 岩本特任教授 ..	P 1 2-1 3
(6) HPN 1 4期アンケート ..	P 1 3-1 6
3. 課題の再定義 ..	P 1 7
(1) 調査を受けた打ち手の方向性変更 ..	P 1 8
(テーマ名変更)	
4. 企業への提案内容 ..	P 1 9-2 2
5. 企業におけるメリット ..	P 2 2
6. 最後に ..	P 2 3

1. 当初の課題設定・テーマ設定

(1) 幸福と経済

私たちは経済がテーマの分科会であり、経済について議論する中、より一層日本経済を成長させていかなければという認識があった。その中で何度も分科会の中でプレストを重ね、私たちの考える「幸福と経済」について以下のような意見が飛び交った。

【E2 チームの目指すものとは】

- ・経済が成長するだけでよいのか、それだけでは私たちが「幸福」を感じて働くことが出来ないのではないかな。
- ・私たち自身が幸福に生きていき、経済成長・国民の幸福度がともに Win-Win の状態を目指したい。

【現状：経済成長と幸福度ランキング】

- ・日本の世界 GDP ランキングは 4 位で高い水準である一方で、幸福度ランキングは 51 位で低い。
- ・GDP が高いからといって必ずしも幸福度が高いわけではなく、ギャップがある、そこを埋めるためには何が必要なのか。

【そもそも幸福度とは何か…】

- ・そもそも幸福度とは社会や文化によって異なり、複数の指標がある。また、E2 メンバー内でも考えが異なり、捉え方は様々である。
- ・GDP が上がると幸福度は一定のところまで横ばいになるという事例もあり、バランスが重要である。
- ・幸福度には仕事だけでなく様々な側面があるが、仕事や労働環境に着目すると企業に提言できると想定できる。

【解決に向けた方向性の一事例】

- ・労働環境に絞ったわけではないが、企業と従業員が考える幸せにギャップがあると感じているのは事実である。そこに従業員目線で提案すると Win-Win の状態になると想定した。

以上のようなプレストを重ねて、7 月の NS テーマレビューに臨み、理事・監事ならびにアドバイザーの方々から多くの助言を頂き、「私たちが生き生きと働くためには、どうしたいのか」を焦点に自分事として落とし込み、テーマの深掘を行った。

【7 月 NS レビューにおけるアドバイスを受けて】

経済成長と幸福度の関係は複雑である。日本の幸福度調査結果が低い理由について、白川理事からは日本人が自己に厳しく内省的であるため、実際の幸福度が低くない可能性を示唆され、健康、余暇の取得、所得平等度が幸福度に影響する要因であると述べられた。高橋アドバイザーからは、自己実現と企業の役割について言及し、身近な問題に焦点を当てることを提案頂いた。また横尾理事長からは、J-Win メンバーによるアンケートを基に、幸福度向上の提案を行うことを提案頂き、それらを踏まえて E2 メンバーにて方向性の議論を行った。

(2) 課題設定とテーマ登録

まず初めに、日本が高度に経済成長した 1960 年代の働き方について考えた。この時代は地方から都市部への流入が多く“サラリーマン”としての就業者が増え、就業者人口の約 6 割を占めていた。貧乏から脱却して多くの所得を得たいという労働者と、企業成長率を高めたい企業の思惑が一致し、私生活を犠牲に会社のために尽くすのが当たり前。この時期、サラリーマンは「モーレツ社員」と呼ばれ、有給休暇を取ることすら罪悪、「接待ゴルフ」や「サービス残業」は当たり前であった。週 6 日労働し、労働時間は 1 人平均で年間 2000 時間を超え 2400 時間に達し、残業もいとわず、長時間労働が普通な雰囲気であった。誰しもが、猛烈に長時間働き、会社に対して“イエスマン”が評価され、出世していくキャリアビジョンを描いていた。

一方、私たち E2 メンバーは、日本が経済大国になった後に生まれ、何不自由なくモノが手に入る環境で育っており、自分たちの幸せを追求する生活を送ってきた。そのため、社会や会社を成長させるためだけに猛烈にがんばろうというだけでは物足りず、自分の幸せの追求が追随しないと満足感を感じない。しかも、その方法は自分を犠牲とする働き方をしたいのではなく、自分がわくわく感や幸福を味わいながら前向きに仕事もプライベートもどちらも楽しみながら充実を味わいたいのである。

更に、2020 年代の私たち女性は、女性の管理職比率向上という、仕事面では自己成長を促されているのに対し、私生活では子供を持ち、まだまだ女性の家事育児負担が多いという、過渡期を生きている。1960 年代のサラリーマンにはない“家事・育児”と両立する必要があるため、私生活を犠牲にして長時間労働をする訳にはいかない。だが、“家事・育児”が理由で、自分の仕事やキャリアを諦めたくないという思いが強かった。

2020 年からのコロナの蔓延で外出禁止となり、やむを得ず在宅勤務を実施することとなった。だが、このおかげで、勤務地という点については、個人のライフスタイルに合った柔軟さに利便性を感じることができた。私たちにとって、勤務地以外についても、それぞれの希望やライフステージに合った何かしらの労働環境を提供することにより、私たちの幸福度につながるのではないかと考えた。

このような議論の結果、私たち E2 グループの目指す姿は「経済の成長と働く私たちの幸福の両立」の実現であり、初期テーマとして設定した。

(3) テーマ登録後の仮説

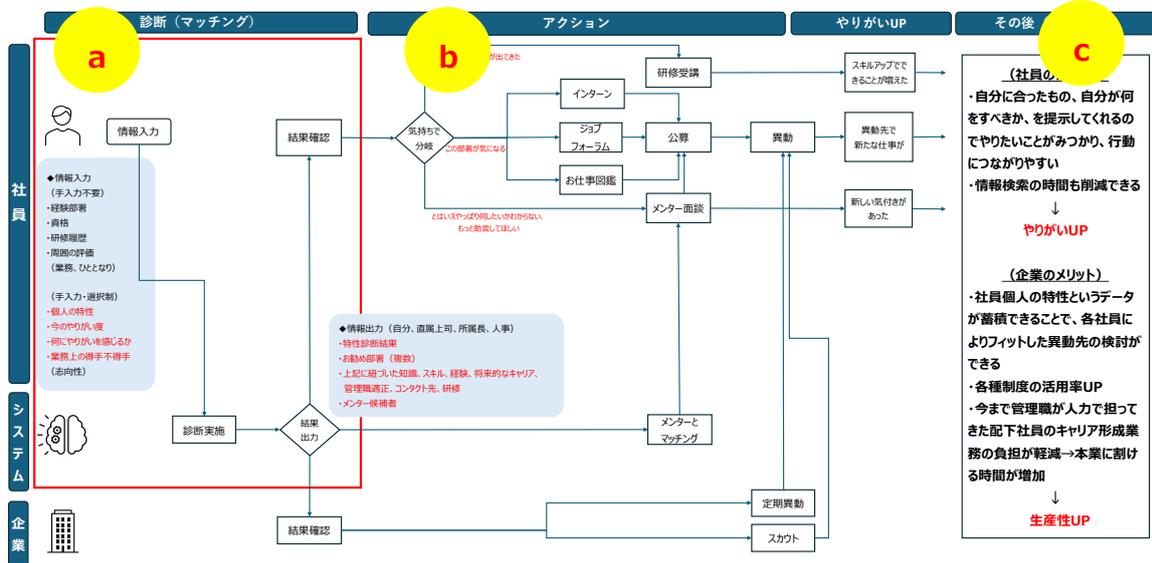
① 働きがい・やりがい⇒業務効率

生産年齢人口が減少し、方々で人手不足が叫ばれる今、社員一人一人の幸福度を上げる事が社員の生産性を上げる事に直結しており、それが企業の成長、ひいては経済の発展に不可欠と考えた。では人によって感覚が違う「幸福度を上げる」とはどういうことかを調べるために外部調査を行った結果、個人の希望と会社都合のマッチングに苦労している企業が多く、本人の希望による異動は 2.7%にとどまる、という資料にいきついた。そこで、「適材適所」と「適所適材」のハイブリットを実現し、企業、従業員双方の最適な人財配置を実現することが社員の幸福度を上げる事に繋がると考えた。しかし、組織にはどのような部署があり、その部署に行くためにはどのようなスキルが必要なのか、どのような人が向いているのかを社員が理解できていないケースが多いのが現状。そこで「適所適材のマッチング」ができれば社員一人一人の幸福度の向上と企業の成長につながるのではないかと

という仮説を立て、どのようなマッチングの仕方だと幸福度の向上につながるか、という討議を重ねた。その結果、AI を使い、人材の特性を生かしたマッチングをする事で、社員の幸福度の向上と企業の発展につながるのではないかと考えた。

② 特性を生かした提案フロー

個人の特性を生かした部署のマッチングフローを下図のとおり考案した。



a. 診断（マッチング）

社員一人一人の「基礎情報」と「個人の特性に関する情報」を入力することで、お勧めの部署や研修、メンター候補者などが出力される。

＜入力情報の詳細＞

基礎情報：経験部署、資格・研修受講履歴、周囲の評価（業務および人となり）

個人の特性に関する情報：性格診断（例えば MBTI 診断の結果）、現在のやりがい度、何にやりがいを感じるのか、業務上の得手不得手、行きたい部署

＜出力情報の詳細＞

お勧めの部署、お勧めの部署に紐づいた知識・スキル・研修、制度情報、メンター候補者など

b. アクション

社員はお勧めされた内容に対して各々アクションする。

例えば、部署・職種ごとの業務がわかる「お仕事図鑑」や、業務紹介の一環である「ジョブフォーラム」「インターン」への参加といった自身の興味がある部署の情報収集、あるいはお勧めされた部署へ異動希望を出す（公募制度の活用）、診断結果だけではなくより詳細に話を聞きたい、診断結果を見てもこの先のキャリアを思い描けないといった悩み事がある社員は、メンターへの申込を行うなどのアクションを起こす。

上記のように社員が行動を起こせるよう、企業側には各種制度を整備していただく想定。

c. 理想の姿（社員と企業にとってのメリット）

【社員のメリット】

- ・自分に合った部署、自分が何をすべきかが提示されるのでやりたいことが見付き、アクションしやすくなる。

- ・自分に合った部署や制度を提示してもらえるので情報探索時間が削減できる。

【企業のメリット】

- ・社員個人の特性というデータが蓄積できることで、各社員に対しよりフィットした異動先の検討ができる。

- ・診断結果で現行の支援制度情報が出力されることで各種制度の認知度と活用率が上昇する。

- ・今まで管理職が人力で担ってきた配下社員のキャリア形成業務の負担が軽減され、本業に割ける時間が増加し生産性が向上する。

上記フローの実現性や要件を検討するため、類似の先行事例がある企業へ外部アクセスを実施。併せて前述の「適所適材のマッチング」ができれば社員一人一人の幸福度の向上と企業の発展につながるのではないか」という仮説の検証および当該フローの需要を確認すべく、第 14 期 HPN メンバーへアンケートを実施した。

2. 調査

(1) 外部アクセス 企業選定理由

従業員のやりがいを高め、働く人の幸福度向上と企業の成長を同時に目指す仕組み構築に向け、先進的な取り組みを調査した。

① 調査対象企業・選定理由

以下の4企業・大学を選定した。各社の取り組みは、従業員の主体性や自主自律を重視し、個々の状況に合わせたきめ細やかな対応を実現している点が共通している。

企業・団体名	選定理由
サイボウズ株式会社	チームワークを重視し、従業員一人一人の個性とチームの生産性を両立した働き方を実現する「100人100通りのマッチング」を推進している。
株式会社日立ソリューションズ	「若年層ジョブマッチング制度」を取り入れており、また、「リシテア/人財マッチング」は第9回HRテクノロジー大賞にてイノベーション賞を受賞している。
DENSO株式会社	生成AIとデータ分析を活用した、若手社員のキャリア支援が高く評価され、2024年HRテクノロジー大賞を受賞している。
慶應義塾大学 岩本特任教授	HRテクノロジー大賞の選考委員長として、人的資本経営の最新トレンドと専門知識を有している。

② 調査内容

上記企業・大学のヒアリングを通して、以下の内容を中心に調査を実施した。

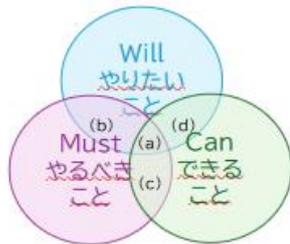
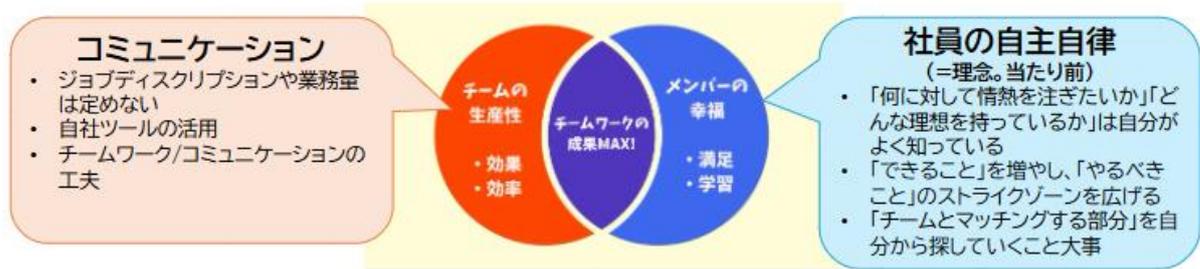
- 各社の取り組み内容の詳細（マッチング要件等）
- 導入背景、目的、成果
- 成功要因と課題
- 今後の展望

(2) サイボウズ

① 社員のやりがいを引き出すため最先端取組や制度事例ヒアリング

サイボウズでは「100人100通りのマッチング」を行っており、チームの生産性（効果、効率）とメンバーの幸福（満足、学習）の重なりを広げ、チームワークの成果MAX！を目指されている。それを実務に落とし込むと、「Will やりたいこと」「Must やるべきこと」「Can できること」の全ての重なり下図内（a）を広げることの積み重ねを実施されている。その対応はマネジャーに全て一任されており、マネジャーはメンバーと密にコミュニケーションを取り、社員が何をしたいのか、何ができるのか、チームとの重なりを増やすよう努力し、社員自身も「自主自律」というサイボウズの文化を体現す

るために、自分自身をきちんと理解し、重なりを広げるようにマネジャーとコミュニケーションですり合わせをおこなっていた。



- (b) 共感のマッチング (コミュニケーション)
「それは会社にとって意味がありますね、じゃあ自分はチャレンジしてみます」
- (C) チームとできることのマッチング (コミュニケーション、社員の自主自律)
- (d) やりたいこととできることのマッチング (社員の自主自律)

更に、サイボウズの先進的などころは、一般的には会社が決めている「業務内容」「働き方」「報酬」についてもマネジャーとコミュニケーション=マッチングを実施することによって、先述の重なりを広げることを環境面でも徹底していることである。社員も自分自身をきちんと理解し査定し、外部からの評価とすり合わせを実施することにより、更に「チームの生産性」と「メンバーの幸福」の両立を目指している。



② 何がやりたいかわからない従業員に対し気づきを与えるための取組や制度において重視すべき点
この点については、サイボウズも同じ悩みを抱えており、今までは実施していなかった「会社主導」の施策を実行すべきか、について検討されていた。

③ 適性診断ツール等の最新動向

特定の既存の診断ツールは使用していない。

④ 社内公募、マッチングシステムの先進事例、課題

上記のマッチング以外にも、会社理念である「自主自律」を促す制度は充実している。上司と1on1だけでなく、「ザツダン」と呼ばれている同僚や他部署のメンバーとのコミュニケーションが頻繁に実施されている。また、現在の業務とは異なることを知り、自分のできることややりたいことを深めるための他部門に一時的に兼務・異動ができる制度「大人の体験入部」など、マッチングを広げる制度も整備されている。

課題はマッチングを促すサポート制度を利用する人とならない人の温度感が完全に分かれていることであり、対策としては先述の②の通りである。



(3) 日立ソリューションズ

① 社員のやりがいを引き出すための最先端の取り組みや制度事例ヒアリング

社員が自らの意思でキャリアについて考え行動できるよう、システム(リシテア)や各種異動制度を用意

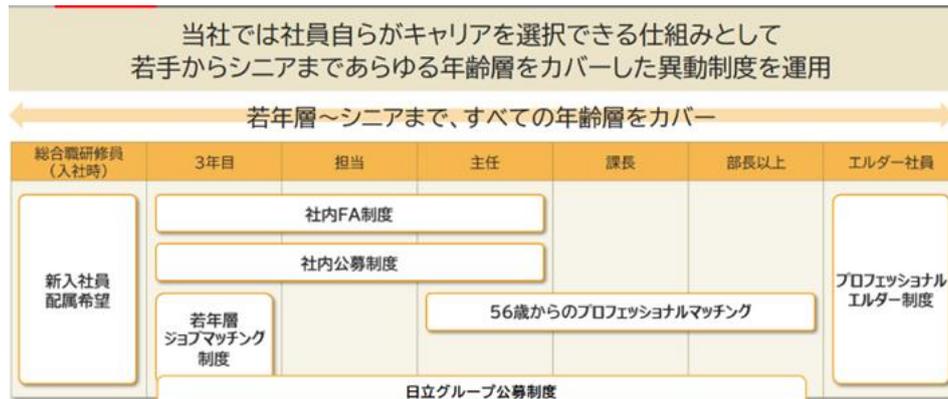
◆リシテア/人財マッチング



- ・第 9 回 HR テクノロジー大賞にてイノベーション賞を受賞
- ・社内公募や社内 FA など応募～面談の過程において人事部門の業務負担を軽減できるシステム
- ・人事部の運営負担軽減を目的に社内システムとして開発後、サービス化
- ・AI など活用した自動的なマッチングにより異動先を決めるものではない

◆日立ソリューションズにおけるキャリア自律を高めるための異動制度

社内にさまざまな仕事があるにも関わらず、従業員が求めている仕事を見つけられないまま、社外へ流出してしまうことがないように、自発的に異動できる各種手挙げの異動制度を用意



◆社内 F A

- ・従業員が匿名でプロフィールを記載し、部署からスカウトが来る仕組み
- ・従業員は自身の経歴・強み・スキル・キャリア希望を記載

◆社内公募

- ・人財を必要とする部署がポジションを公開し、異動希望者を募る
- ・部署側は、仕事内容・資格・勤務地などを記載
- ・ポジションによって人気ที่偏ることもあるため、部署紹介スライドやレコメンドなど検討中

◆若年層ジョブマッチング制度

- ・総合職編入時にマッチング権を取得することで異動または現在の部署の継続を自身で決定する機会が持てる
- ・対象者全員に選択の権利があることで、利用ハードルが下がる
- ・2022 年から導入し、初年度は対象者の約 1 割が異動し、約 1 割が継続を選択。入社 3 年目という仕事への理解が深まった時期に、自分のキャリアを考える機会を持てるので、若年層からはポジティブな声が寄せられている。

② 何がやりたいかわからない従業員に対し気づきを与えるための取組や制度において重視すべき点

- ・会社と従業員が選び選ばれる関係になることが理想
- ・今後はより自発的なキャリア形成・チャレンジが求められている

・定期異動に限らず、手挙げの異動制度の活用を促している

③ 適性診断ツールなどの最新動向

・利用しておらず

④ 社内公募、マッチングシステムの先進事例、課題

・マッチング制度を利用できる土壌・風土が必要

制度があっても認知度が低かったり、社内の他部署が何をしているかを知らなかったりすると手が挙げがづらいということもある。また手挙げの異動制度を用いてキャリアを築くことが当たり前にならないと利用しにくいということも考えらえる。制度活用の土壌を作ることが必要であると考える。

・マッチングにテクノロジーを活用していくことも考えていきたいが、分析に足るデータをシステムに蓄積されているか、担当者が定期的に更新してくれるかなどが課題である。また更新のメリットがないと古いデータが放置されてしまう。

⑤ その他：リシテア/人財マッチング以外に伺ったシステム

◆リシテア/女性活躍支援サービス

・女性特有の課題をトータルサポート

月経・更年期・不妊治療などの健康課題のパフォーマンス低下/欠勤/退職を防止

・セミナー・研修などを実施

女性の健康課題の領域だけでなく、キャリアの領域も支援できないか検討中

(4) Denso

【テーマ】

従業員のやりがいを創出するための AI 情報マッチングにおける要件のヒアリング

【目的】

2024 年 HR テクノロジー大賞を受賞した、生成 AI とデータ分析を活用して若手社員約 300 人のキャリア状態を可視化し、従業員一人一人の状況に応じて個別化されたアクションや情報を提案する取組みを中心としたヒアリングを行ったもの。

【研究概要】

従業員の仕事の「やりがい」を高め、働く人の幸福と企業の生産性向上の両立のために、AI やデータを用いて人財の活躍を後押しする情報マッチングの仕組みを検討している。

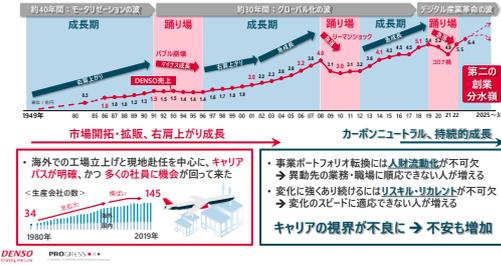
●生成 AI レコメンデーション技術活用による若手社員のオンボーディング強化に取り組んだ理由

・社員数が多く人事、上司が直接、日々対話することが難しい（社員数国内 4 万人グローバルで 16 万人）

・業界の変容が激しい中、従業員のキャリア不安が課題になってきている

・特に、若手社員にいかに早く、長く活躍してもらえるか、という点で AI やデータによる支援に着目（オンボーディング）

事業の変化が社員のキャリアにもたらす影響



人財・組織の改革ビジョン (2021年～)

個人の幸せと組織の大義の両立

私たちは、世界の新しい“できる”を実現し、人と社会にインパクトある価値を届ける
そんな**実現力のプロフェッショナル集団**を目指しこれからも進化 挑戦し続ける

PROGRESS (Professional [実現力のプロ] / Progress [進化 挑戦])



【図1】デンソー人財・組織の改革ビジョン

●若手社員へのフィードバック

【データ収集】

- ・全社員のキャリアに関する思考や行動のデータを収集、分析（傾向、タイプ分け）
- ・毎年データを取る、1年目⇒2年目で勉強の部分が下がる（仕事に時間を割かれるため）

【対象者】

- ・フィードバックは1～2年目の若手社員と20代～30代（キャリア研修を受講した社員のみ）
- ・まずは上記の若手社員に自分自身のキャリアスコアとAIによる提案を提供してフィードバックいただきながら改善を行っている（若手社員はAIやデータに対する関心も高く、良質なフィードバックが得られる）

【提案内容】

- ・自分自身のキャリア状態に関するスコアに応じて取ると良いアクションや使える人事制度を提案
- ・提案内容はAIと人事が考えている、人間が考えた方が精度は高いが、一人一人への提案を一から考えるのは大変なので、提案のたたきを作る点で効率化、人間だと見落としがちな視点の補強という意味でAIを利用し、人事がダブルチェックをした上で提案

【課題】

- ・フィードバックした社員にはあまり刺さっていない（AIの提案が一般論になってしまう）
- ・AIの提案というよりも、もっと身近でリアルな参考情報がほしい、という要望あり

実際に、一人一人に提供しているキャリア支援レポートのサンプル

生成AIによる
提案部分

【図2】施策開始当初

【改善案】

- ・AIよりも同じ会社の先輩、同期が何をしようとしているのかを知りたいという声を共有
- ⇒同期が何をしようとしているのかをテキストで紹介、私もやってみようという気持ちになる

社員の声を受けて、改善を進めているキャリア支援レポートのサンプル



【図3】社員の声反映後

- ・上司やメンターに自分自身のレポートを自分の意志で共有することも推奨（コミュニケーションのきっかけに使用してもらう）
 - ・ポジティブデビアンスを意識
- ⇒途上国支援の中で、自分たちにとって身近ではない先進国のやり方や流儀を紹介してもうまくいかないという事例があり、リアルな社内の声（隣の部署など）やナレッジの方が刺さるのではないかと考えた

●今後の展開

- ・今後は年齢層を広げて AI とデータによる支援を進めていきたい
- ・将来的にキャリア支援や業務支援ができるコンシェルジュとして使える機能にしたい
- ・P C を立ち上げたらいつでも相談アドバイスがもらえるようなシステム

●情報マッチングの問題点

- ・キャリア提案などでは、社員を故意に誘導しないよう配慮が必要
 - ⇒決めつけるような出し方ではなく、提案ベースの出し方にする必要がある
 - ⇒タイプに善し悪しが無い事を明記して、今の立ち位置を肯定し、前向きに考えてもらう仕掛けが必要

（5）慶應義塾大学 岩本特任教授

先に述べた日立ソリューションズや Denso への外部アクセスのきっかけとなった「HR テクノロジー大賞」の審査委員長 岩本氏へも“社員一人一人が一步を踏み出すための具体的施策”について外部アクセス実施した。

岩本氏へヒアリングした結果 “様々な選択肢の中から最後は自ら選ぶことのサポートになれば良い。決して1対1のマッチングでなくても良い。”とのアドバイスいただく。やりたいことは都度変化するので、いつでも簡単にアクセスできる、問いかけできる仕組みが必要であることについてもヒントをいただいた。

また、やりたいことがない人への対応としては

- 今の仕事の意味・意義をしっかり会社・上司が説明する（この仕事を経て将来こう役立つ・・・）

- シニア・先輩社員のキャリアモデルを多数データ化し共有できるようにする。（大変なときもあるが、いい仕事人生だった・・・）
- シニア社員がイキキしている。そんな先輩・上司を目指したいと仕向ける。
シニアをイキキさせるには！ セカンドキャリア提示・ワークinライフなど、会社がライフ軸までサポートする仕組みもスタート。
- 社内異動自由化 自ら発信！ 自律・競争環境のある組織にすることで自ら動くように仕向ける。
- 若い社員達も小さい組織作りを自ら発信する仕組み作りもある。仕事だけでなく趣味でのネットワーク構築を図り社員同士のコミュニケーションを促す。

等、多数のアドバイスを得た結果、“様々な選択肢の中から最後は自ら選ぶことサポートになる仕組み”が必要であると気づきを得た。

（6）HPN 1 4期アンケート

上記、従前の仮説であったく経済効果は企業の業務効率向上が要となっており、業務効率は従業員の働きがい・やりがいを向上させることが必要。働きがい・やりがい向上の低い傾向にある 20-30代を中心に「特性を生かした企業内マッチング（リコmend）制度」を導入することが「ソリューション」の裏付けとして HPN 1 4期に以下アンケートを実施した。

- ◆アンケート実施期間：2025年1月6日～2025年1月14日
- ◆回答者：HPN14期 135名
- ◆アンケート概要：仕事の働きがいについて、社員各々の幸せな働き方をサポートし、働きがいを向上させる方法について、上司および部下目線での現状と求める企業内の人事制度を調査
- ◆主な質問項目：
 - ・働きがいとパフォーマンスの相関関係について
 - ・キャリアビジョンの有無と働きがいの相関関係について
 - ・企業内キャリア支援制度について

① アンケート回答者特性

・回答者の半数以上は今回ターゲットとする 30代、次に先輩・上司層も含まれる 40代

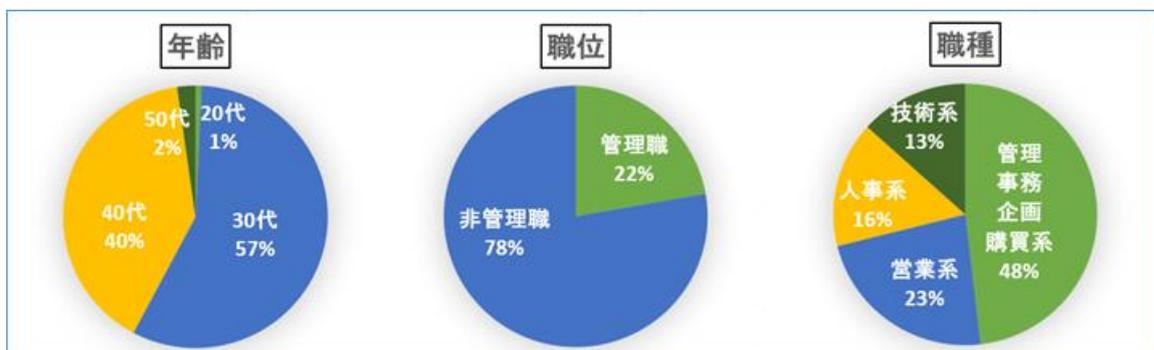


図 1

② 働きがいとパフォーマンスの相関関係、働きがいの要因について【アンケート回答】

<働きがいとパフォーマンスの相関関係>

働きがいを感じている時のパフォーマンス評価が 8.32 に対し、感じていない時の評価は 4.65 と低迷する傾向がみられ、仮説であった働きがいとパフォーマンス（業務効率）のプラス相関関係があると想定される。



図 2

<働きがいの要因について>

働きがいを感じることの大層は「頻繁に感じる 35 名(26%)」「時々ある 86 名(64%)」の結果。上記理由の上位は、「成長の機会」「仕事内容が好き、あっている」「自分の強みを活かしている」と内発的動機である傾向がみられる。

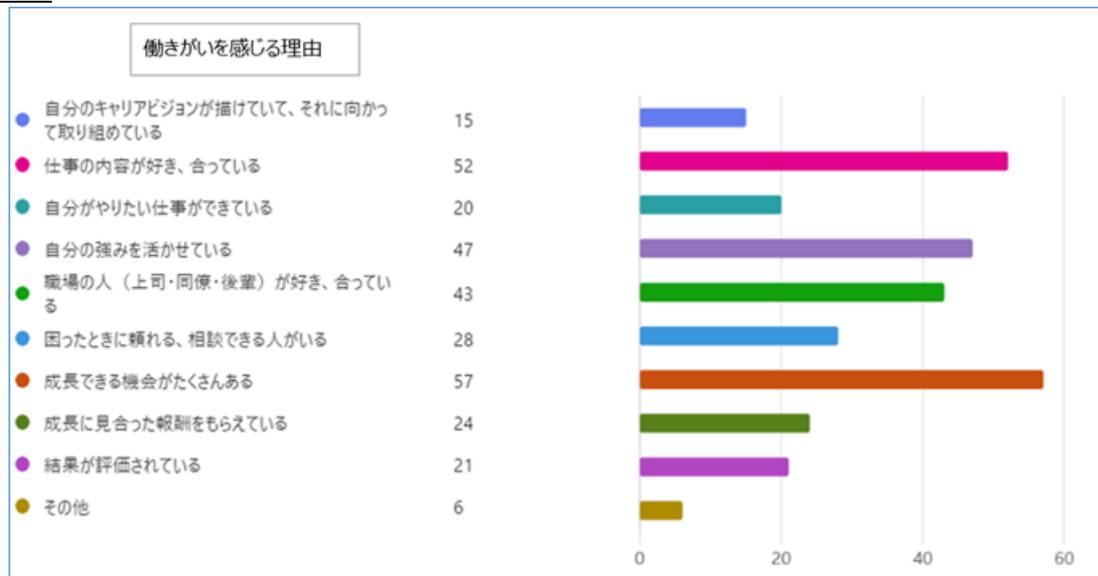


図 3

③ キャリアビジョンの有無と働きがいの相関関係について【アンケート回答】

上述の働きがい主要因は成長、仕事内容であった一方で、前項 1. 外部アクセスの結論として回答企業・研究機関が考える働きがい要因であるキャリアビジョンについての選択肢である「キャリ

「ビジョンが描けていて、それに向かって取り組んでいる」を選択した方は 15/313（回答数/全回答数）5%と低い傾向にあった。しかし、働きがいの伸びしろ要因としてさらなる考察を行ったところ、留意すべき結果が得られた。

「キャリアビジョンや方向性が明確にある/なんとなくある 105 名（78%）」と大層があるという回答になり、年代別にも同様の結果が得られた。

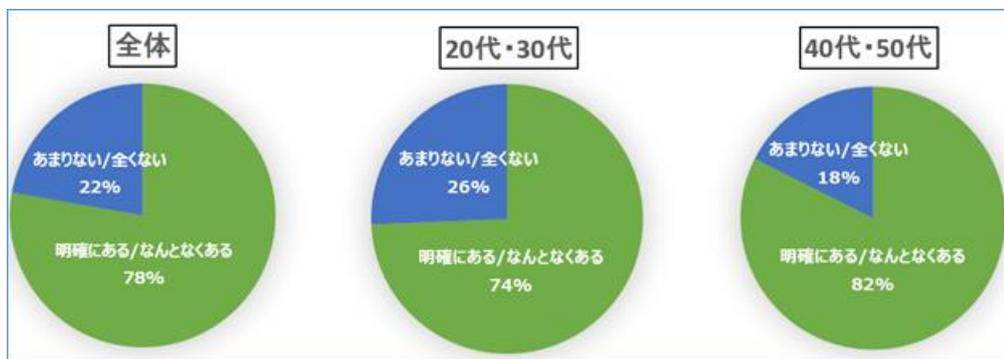


図 4

しかし、キャリア実現に向けた具体的なプラン有無については「ある/見えている 75 名(56%)、ない/見えていない 60 名(44%)」と減少傾向にあり、加えて、年齢ごとの傾向では 40-50 代の 65%がある/見えていること（図 4「キャリアビジョンがある」に対し▲17pt）に対し、20-30 代の若年層は 49%と半数弱（図 5 に対し▲25pt）の結果となった。

働きがい向上の要因として、キャリアビジョンを描けていることの相関は低い一方で、キャリアビジョンを描けている層は多い傾向にあり、仮説としてビジョンは描けても具体的なプランが企業内で見えていないことが、働きがいに影響を与えているのではないかと考察する。

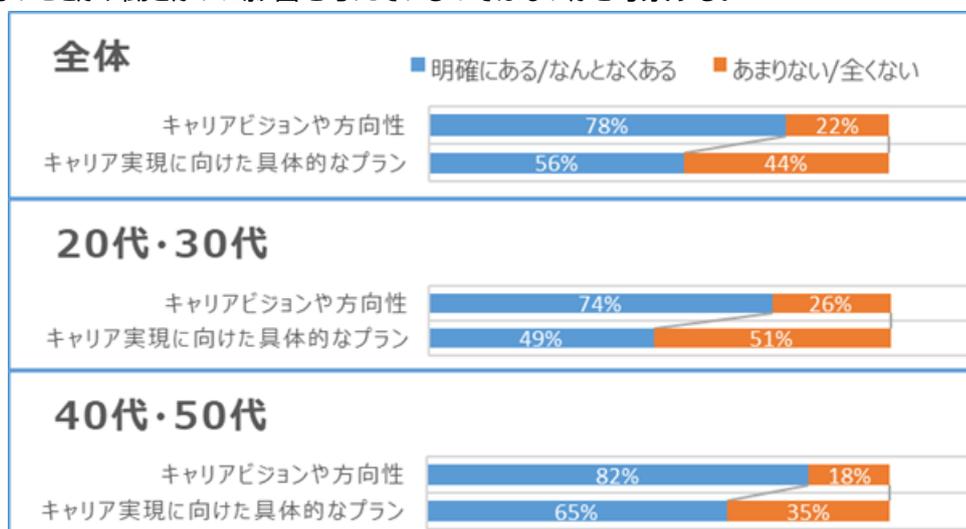


図 5

④ 企業内キャリア支援制度について【アンケート回答】

次に、上述のキャリアビジョンの具体的なプランを描くサポートとしての支援制度について質問したところ、「制度はあるが利用したことがない 78 名(58%)」と半数以上が活用しておらず、具体的な制度は図 6 の通り、「公募制度」「そんな制度があるかわからない」「相談窓口」が上位となっている。



図 6

また、部下のキャリアビジョンや働きがい向上を支援する立場である上司目線では、図 7 の通り、「部下の傾向分析」「1on1」「メンター制度」が上位となった。

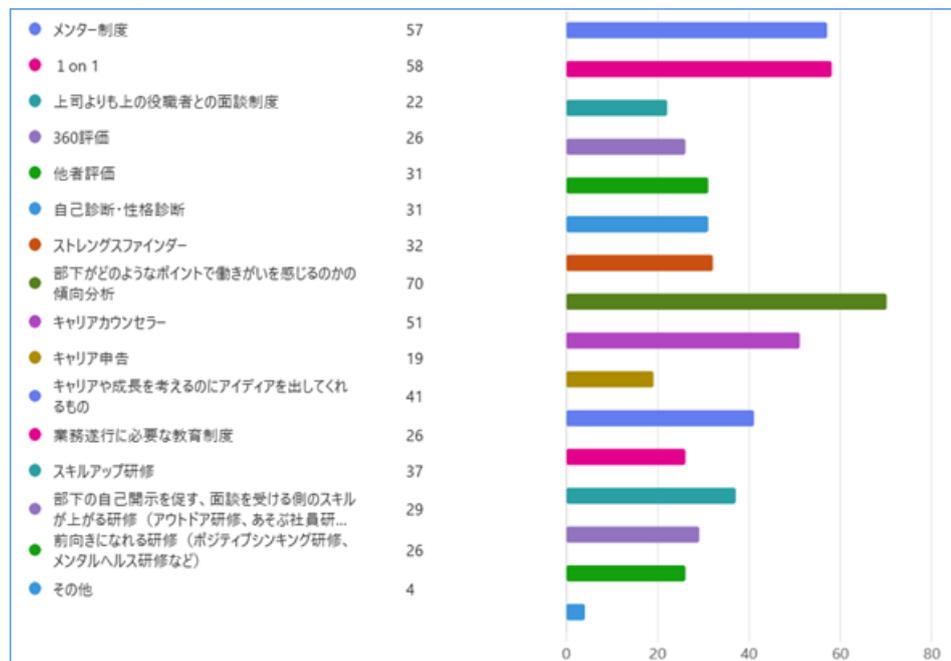


図 7

⑤ アンケート結果を踏まえた考察

アンケート結果から、当初の仮説であった、働きがいとパフォーマンス（業務効率）のプラス相関関係があると想定され、働きがい向上の主要として「成長の機会」「仕事内容が好き、あっている」「自分の強みを活かしている」と内発的動機である傾向がみられる。一方で、外部アクセスにおいて、回答企業・研究機関が考える働きがい要因であるキャリアビジョンと働きがいとの相関は低い傾向にあった。しかし、今後伸びしろ要因としてさらなる考察を行ったところ、回答者の中でキャリアビジョンを描けている層は多い傾向にある一方で、ビジョンは描けても具体的なプランが企業内でみえていない若年層が多い傾向がみられた。キャリアビジョンの具体的なプランを検討する企業支援制度の活用については、半数以上が行えていない傾向にあり、あわせて支援する側の上司目線においても部下の分析や 1on 1 などの相談の機会必要性を感じられていることが分かった。

3. 課題の再定義

2. 調査(外部アクセス、及び HPN アンケート)を受けて、再度協議を実施した結果、以下 2 つの理由からテーマおよび課題を変更するに至った。

① 「幸福」の定義の難しさ

現テーマ「経済の成長と働く私たちの幸福の両立」における「幸福」とは、人それぞれであり、定義することは極めて困難である。また「幸福」感を高めるための施策として、仕事における「働きがい」、「やりがい」を向上させるためのマッチングシステムを検討していたが、「働きがい」、「やりがい」においても、上昇要因となる要素は、人間関係、仕事内容、労働時間、労働環境、賃金、社会的地位等、各人各様であり、一律に多くの人の「働きがい」、「やりがい」を向上させるための仕組みを提案するのは難しいのではないかという結論に至った。

幸福やその一要素を構成するであろう、「働きがい」、「やりがい」は多種多様であるが、議論する中で当分科会内では、全メンバーが「成長したい」と考えていることが判明した。我々と同じように「成長したい」と考えている個人を支援する施策を実施すれば、個人の成長が組織力の成長に繋がり、企業の成長にも寄与する。そこで「幸福」でなく「成長」を新しいキーワードにし、「企業の成長と私たちの成長の両立」をテーマに新しい施策を考えることになった。

② 外部アクセスにより得た示唆

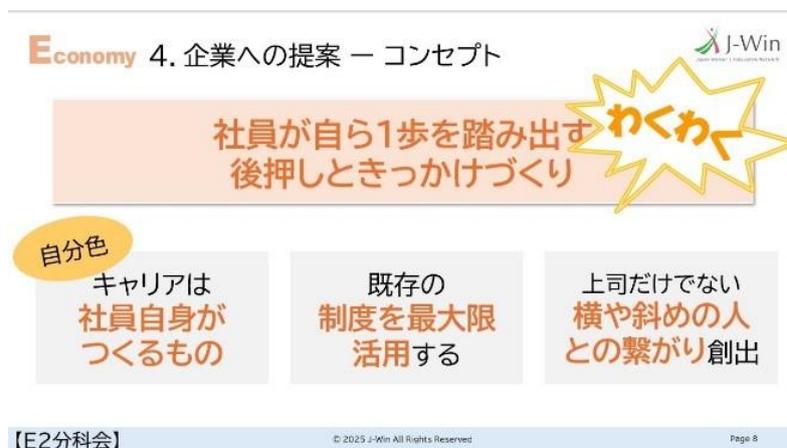
2. 調査で記載した通り、我々は 4 つの企業、大学に外部アクセスを実施した。その中で我々の検討に大きな影響を与えた考えは以下 3 つである。

- ・自律的なキャリア形成が重要であり、自発的に手を上げない人の面倒を見る必要はない
- ・部署をマッチングしてその人にその部署が合わなかった場合に誰が責任を取るのか。職場という塊の中に入ると職場に合わないことは出てくる。上司とは性格でマッチングできるが、職場は要素が多く難しい。
- ・一つの選択肢を提示する必要はなく、複数の選択肢を提示してその中から各人が選択してもらうほうが良い。

上記外部アクセスの意見から、各人の特性に応じた部署をマッチングすることは課題が多いことが判明した。また、各人が様々なキャリアの選択肢があることを知り、その中で自身がどうしていきたいかを考え、自身がキャリアを選び、行動していくことが重要であり、機械的におすすめの部署を提示し、思考を停止させるような取り組みは有益なものとは言えないのではと考えた。

以上から、当分科会では、成長したい個人のために、レコメンドによる部署のマッチングシステムではなく、その人の職種や年次等に応じて、先輩や同僚などのキャリアを複数提示し、その提示されたキャリアを基に自身のキャリアを選択し、キャリアを描いていくために行動を促すような仕組みを検討することになった。

(1) 調査を受けた打ち手の方向性変更 (テーマ名変更)



社員が自らの成長に向けて「一歩を踏み出す後押し」と「機会の創出」を実感できるシステムの導入を提言の骨子とする。

本システムでは、利用者のキャリアに対する考え方にに基づき、研修や資格、メンタリング制度などを既存の人事サービスと組み合わせて、社員に複数レコメンドとして提示する。これにより、既存の人事サービスの利用機会が増加し、最大限の活用の期待することができる。

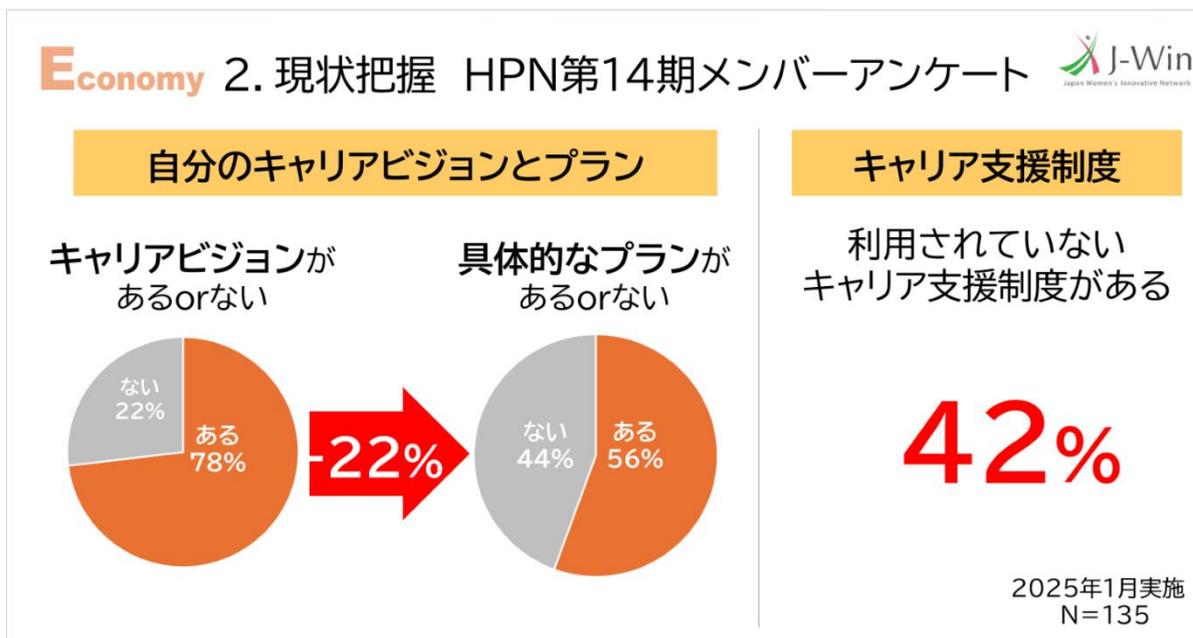
利用者は同僚や先輩の成長に関する考えや職歴、資格取得の実績をキャリアページとしてシステム内から参照できる。これにより様々なキャリアに触れることができ、上司以外との関係構築も促進され、キャリア形成をより豊かにすることができる。利用者は、周囲のキャリアを参考にしながら、自分に合った成長につながる提案を社員自ら選択していく。そうして、自分色のキャリアを社員自身がつくる。

本システムは参照できるキャリアページの数を増やすことで、社員の成長の幅を広げる側面があるため、利用度の向上が非常に重要である。これを実現するために、自身のキャリアを“人生の冒険”と位置づけ、ワクワク感やエンタメ要素を取り入れた。

これらが、楽しみながら自分自身のキャリアを描くことができるシステムーキャリアクエスターを企業に導入する提言の骨子である。

4. 企業への提案内容

私たちは経済の成長のために、働く私たちの成長が組織・企業の成長につながる提案を目指したいと考えた。社員が成長するには、キャリアビジョンを描くことが重要と考えるが私たちはキャリアビジョンが描けているのだろうか？と第14期メンバーにアンケート実施した。



Economy 2. 現状把握



企業



働く私たち

社員に自律的キャリアを描いて成長してほしい、、、

- キャリア支援制度を用意
-メンター制度、公募etc.



どう具体的な一歩を踏み出すかがわからない、、、

- 制度を使いこなせていない
- ロールモデルは遠い存在
- 成長したい気持ちはある

第14期メンバーは1年間様々な研修を受けてきたが、キャリアビジョンが描けているメンバーは78%いるにもかかわらず、具体的なプランがあるメンバーは56%に留まり、22%のメンバーがキャリアビジョンはあるが具体的なプランはないと回答。また、自社に利用されていないキャリア支援制度があると答えたメンバーは42%に上った。

企業側は、社員に自律的キャリアを描いて成長して欲しいという思いから、メンター制度など様々な制度を用意している。

一方、働く私たちは成長したい気持ちはあるものの、どう具体的な一歩を踏み出すかがわからない、そんな現状があるのではないだろうか、と現状分析を実施。

このような現状をふまえ、社員が一歩を踏み出すための具体的施策の検討を始めた。初期案では社員の特性を踏まえて部署をおすすめするマッチングはどうだろうという考えに至りそのような人事制度がある企業・大学に対して外部アクセスを行った。

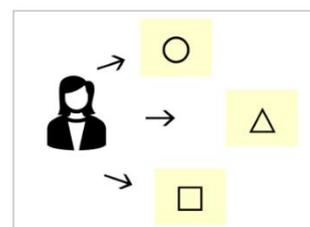
Economy 3. 外部アクセス・調査の結果(サマリー)



社員の特性を踏まえ、お勧めの部署を提案する
1対1のマッチング



- ・ キャリアを決めるのは自分自身
- ・ 複数の選択肢をもった「リコmend」
- ・ 同期や少し先の先輩の事例や言葉



その結果、初期案の「社員の特性を踏まえて、お勧めの部署を提案する1対1のマッチング」には課題があることが分かり、あくまでも「キャリアを決めるのは社員自身」であり、複数の選択肢をもった「リコmend」が良いのではとの考えに至った。また、AI やとびぬけて優秀な社員よりも、同期や少し先の先輩の事例や言葉が刺さるという気づきも得た。これらを踏まえ「社員が自ら1歩を踏み出す後押しときっかけづくり」を提案のコンセプトとし、さらにキャリアは社員自身で作る・既存制度を活用・横や斜めの人とのつながり、この3つをポイントとした。

しかし社員に使ってもらわなくては、意味がなく、より利用される仕組みのためにはワクワク感が必要と考えた。そこで 私たちが提案するのは、題して「自分色のキャリアを描くための キャリアクエスト」である。



キャリアクエストでは「せってい」「あとおし」「せいちょう」のグッドサイクルを繰り返すことで「自分色のキャリア」を探索し発見することができるシステムである。

まずは「せってい」で社員自身が自分の個人情報やキャリアに対する自己認識について入力し、自分のキャラクターを選択する。



キャリアクエスト（あとおし）



▶ あとおし

☆☆☆さんの冒険の書
レベルアップしたよ！

キャリアに対する考え方

	去年	今年
・自分の強みを理解している	4	5
・今後のキャリアプランを描けている	3	3
・仕事を通じて成長を感じている	4	5
...		
...		
...		

X年後の自分

次の一歩

資格取得 <small>※同期・先輩はこんな資格を取得/目指しています</small>	研修 <small>※同期はこんな研修を受けています</small>
社内公募・FA	...

先輩社員のキャリア

他の人の声を探す

企画一筋で「企画」業務のプロに

214件

XXX... 〇件

メンタリングを依頼 実績〇件、評価4.5

育児をしながら管理職で活躍

114件

XXX... 〇件

メンタリングを依頼 実績〇件、評価4.5



キャリアクエスト（あとおし）



メンターAさんのキャリアページ

Aさんについて

入社15～20年 40代 女性(性別任意)
 ○○部門 チームリーダー
 家庭：夫、子ども2人 趣味：#サーフィン

経歴

2004年 前職 主な仕事 環境・エネルギー管理
 08年 入社 ○○部 主な仕事 ISOの事務局
 10年 ○○部 <社内公募>
 10年 <産休育休>
 12年4月 復職 多角化事業管理室 <時短制度取得>
 13年5月 昇進 上級
 18年10月 <産休>
 19年3月 復職 (夫:育休取得)
 25年 異動○○部 <介護のため異動 社内公募>

研修履歴

10年	英語基礎	
11年	ロジカルシンキング	★★★★
13年	産業能率大学キャリア研修(必須)	★
15年	マネジメント研修(必須)	★★
20年	プレゼンテーション研修	★★
24年	JWIN HPN	★★★★

Aさんの評価

—

>Aさんの経験談

>Aさんにメンターを申し込む


 いいね！53件

「あとおし」は「せってい」をもとに、一歩踏み出すための後押しとなる「冒険の書」を提示。たとえば、キャリアの考え方について、過去からの自己変化が提示され、同期や近い先輩の受けようとしている研修などの情報も提示される。また参考になりそうな先輩社員のキャリア情報が提示されるが、他にもたくさんの人のキャリア閲覧の入り口になっており、様々な人のキャリアを見ることで、次の一歩のヒントを見つけることを目的としている。

キャリアの開示は個人で選択ができるが、「いいね」ボタンや表彰制度を作るなど、開示者にとってのメリットを設定することが前提となる。直接話を聞きたい人にはメンタリングの依頼を出すことも可能。

最後の「せいちょう」では「冒険の書」を受けて、一歩を踏み出すことで社員の成長につなげていく。研修受講はもちろん、自他のキャリア閲覧回数なども含めて一歩を重ねていくことでキャラクターも成長し自分自

- 21 -

© 2025 J-Win. All Rights Reserved.

身の一步の積み重ねの見える化ができる。「せつてい」「あとおし」は一度だけではなく、人事異動や出産など変化にあわせて「せつてい」しなおし、定期的な「あとおし」によりさらなる「せいちょう」につなげていく。そして、自身が選んだキャラクターの定期的な声掛けで、前向きな取り組みをあとおしする。

このグッドサイクルを繰り返しながら、「自分色のキャリア」を探索していく。

Economy 既存システムとの違い



システム	タレントマネジメントシステム カオナビ、SMartHR等	私たちの提案 キャリアクエスト
目的	戦略的人事	社員が自ら1歩を踏み出す後押し
特徴	社員の管理に特化	社員間コミュニケーションと成長
利用動機	受動的(人事・上司からの指示)	能動的(達成・成長欲求)

社員が使いたくなるシステムへ

カオナビなどの既存システムでは、戦略的人事を主目的とした仕組みになっているが社員は受動的な利用に留まっており、E2メンバーからもあまり活用されていないという声がきかれた。

我々が提案するキャリアクエストは、「社員が自ら一步を踏み出す後押し」を目的としており、ワクワク感や達成感により、能動的な利用を促すことで「社員が使いたくなるシステム」を目指す。

5. 企業におけるメリット

Economy 6. 企業の導入メリット



Economy 7. まとめ



このキャリアクエストの活用で、「社員が自ら1歩を踏み出す後押しときっかけづくり」ができ、それにくわえ「自律的キャリアの意識醸成」「既存の制度の活用率向上」「組織力強化」これらが実現できると考えている。さらに情報が積み重なることで、上司にとっても有益な情報が蓄積される事が期待される。

このキャリアクエストによって、具体的な一步をあとおしすることで、社員の成長につながり、ひいては組織力・人材力の強化により企業の成長につながっていくと考える。

6. 最後に

E2 分科会では期初より一貫して、社員の成長が企業の成長に繋がり、経済の成長・活性化に貢献することを主テーマとして、提言施策の検討を進めてきた。また、それを企業に採用してもらうことを目指し、高い意識を持って取り組んできた。

E2 分科会の取り組みを振り返ると、メンバー一人一人の所感は異なるが、分科会活動としてよかったことを一部事例として言及したい。

1 つ目の事例は、テーマ設定・提言施策の検討において、本質的な課題や企業提案を意識した改善ができたことである。取り組み期初は Economy のカテゴリーを意識しすぎて、テーマ設定に苦戦したが、つくば合宿での IBM 社高橋理事のご助言をきっかけに、本質的な課題の追及に向けてチーム内で議論を深めることができた。また期中では、外部アクセスを起点として、視野が広がり、社員・企業が求める改善策を意識し、提言内容の方向性を見直すことになった。どれも我々の目標を達成する上で必要なプロセス、ターニングポイントであったと感じている。

2 つ目の事例は、分科会メンバー内における心理的安全性の高さである。上記ターニングポイントにおいてのデメリットとして、大幅な方向修正によりミーティングに参加できないメンバーが議論についてこられないという課題があったが、E2 オフィサーズはメンバーの意見を引き出しやすい雰囲気醸成に常に配慮してくれたからこそ、ターニングポイントにおいても、議事録・ミーティング動画の共有や、振り返りの場のセッティングなど、フォローアップ対応をしてくれた。雰囲気醸成の効果もあり、終盤はチーム一丸となり提言作成に突き進むことができた。提言内容の見直しを終盤に行ったため、NS レビューや最終報告に向けたストーリー作成、資料作成はタイトな納期となったが、ここでもオフィサーズに頼りすぎず、メンバーが自発的にリーダーシップを発揮し、得意とするスキルを活かして率先して役割分担したことが、印象深い。10 か月の活動において、チームビルディング、リーダーシップなどのスキルを伸ばせたことが影響していると考えている。

残念ながら拡大会議には選出されなかったが、チームの目標であった社員の成長から企業の成長に繋げ、経済の成長・活性化に貢献するであろう提言施策を作成できたことに、我々は達成感を感じている。10 か月の活動を通して我々メンバーが得られた経験値・伸ばせたスキルは本業で活かせるものであり、今後のキャリアにおいても実践していきたい。何より得られたメンバー間のネットワーキングは一生の財産であり、今後も互いの成長に繋がられるような関係を続けていきたい。

以上

企画・制作：NPO 法人 J-Win High Potential ネットワーク 第 14 期 E2 分科会

発行者：NPO 法人 J-Win

〒102-0073 東京都千代田区九段北 1-5-10 九段クレストビル 5 階

TEL：03-6380-8420 FAX：03-6380-8427

発行日：2025 年 3 月 3 日

著作権：© 2025 J-Win. All Rights Reserved.

記載されている内容の無断転用を禁じます。