

# J-Win 第15期 HPN P2 分科会報告書

## 分科会テーマ

働き世代が自己投資する社会をめざして  
～『ありたい姿』の発見から実現までをささえる～

2026年3月

P2 分科会

## 【目次】

1. はじめに
2. テーマ設定の背景と課題
  - 2-1 個人の課題意識
  - 2-2 マクロ環境と政策動向
  - 2-3 政府による支援策
  - 2-4 企業による支援策
  - 2-5 課題
3. 仮説と提言概要
4. 仮説検証
  - 4-1 HPN アンケート調査
  - 4-2 企業インタビュー
  - 4-3 P2分科会メンバーによるキャリアログ実証
  - 4-4 伴走者イメージ
5. 期待される効果
  - 5-1 個人への効果
  - 5-2 企業への効果
  - 5-3 国・社会への効果
6. 今後の展望と課題
  - 6-1 パイロット導入計画
  - 6-2 リスク管理と戦略的対応
7. おわりに
8. 参考文献
9. 付記
  - 9-1 ご協力いただいた企業一覧
  - 9-2 P2分科会メンバー一覧

## 1. はじめに

本報告書は 2025 年度 15 期 J-Win High Potential ネットワーク P2 分科会活動における議論と調査結果を基に作成したものである。

日本経済が持続的な価値創造を実現するためには、人材を「消費される資源」ではなく、「成長し続ける資本」として捉える人的資本経営への転換が不可欠である。

特に、私たち働き世代においては自己投資の意欲は高いものの、実際に行動に移している割合は限定的であり、「意欲」と「行動」に大きなギャップが存在している。

従来のお機提供中心の支援だけでは、行動変容を十分に促進できないのが現状である。

この背景には、単なる学習機会の不足ではなく、自身の「ありたい姿」が不明確で内発的動機が醸成されにくいこと、また行動を後押しするための外発的動機を支える仕組みの不足といった構造的な課題がある。こうした認識のもと、私たちは企業に対し、これらの課題を解決するための仕組みを提言するに至った。

本報告ではアンケート調査および企業インタビューを通じて課題を整理し、その結果を踏まえて仮説検証を行う。さらに、実証的な検証に基づく支援モデルを提示する。

本提言は、企業において働き世代が自己投資に踏み出す支援モデルを提案し、働き世代が学び続けることで、企業の競争力向上と日本の持続的成長を目指すものである。

## 2. テーマ設定の背景と課題

### 2-1 個人の課題意識

私たち P2 分科会のメンバーは、仕事や家庭に理想を持ち、業務スキルアップを目的とした自己研鑽や語学習得、体力維持や金融知識向上など、様々な自己投資を行いたいと考えている。しかし現実には、「仕事・家事・育児で自己投資の余裕がない」「始めてみたもののやる気が続かない」「何をどう学べばよいかわからない」といった理由から、一步を踏み出せていない、あるいは十分な取組みができていない人が多い。

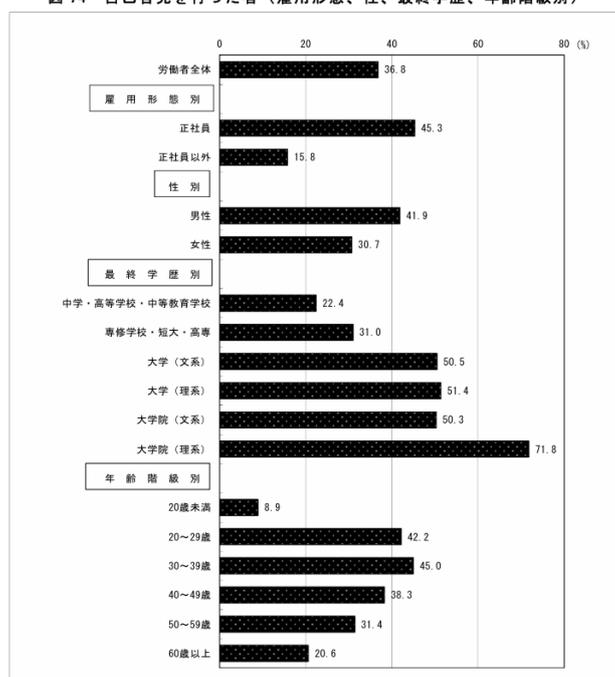
この状況は私たちだけのものなのかを確認するため、J-Win High Potential ネットワーク 15 期メンバーを対象にアンケート調査を実施した。その結果、97%が自己投資に関心を持っている一方で、37%は実行できていないということが明らかとなった。実行できていない理由としては、「時間の余裕がない」「目指すキャリアが不明確」「自己投資の仕方がわからない」といった、P2 分科会メンバーと同様の問題が挙げられた。

以上より、私たち働き世代に共通して、自己投資の意欲はあるものの行動に移せていないというギャップが存在しており、そこには三つの壁が存在していることが明らかになった。

### 2-2 マクロ環境と政策動向

国内企業の従業員一般を対象とした、令和 6 年度（2024 年）の厚生労働省による能力開発基本調査においても、自己啓発に取り組めていないと回答した労働者は 63.2%と高い水準にある。さらに男女別にみると、「男性」は 58.1%、「女性」は 69.3%と、女性の取り組めていない割合が高くなっている。

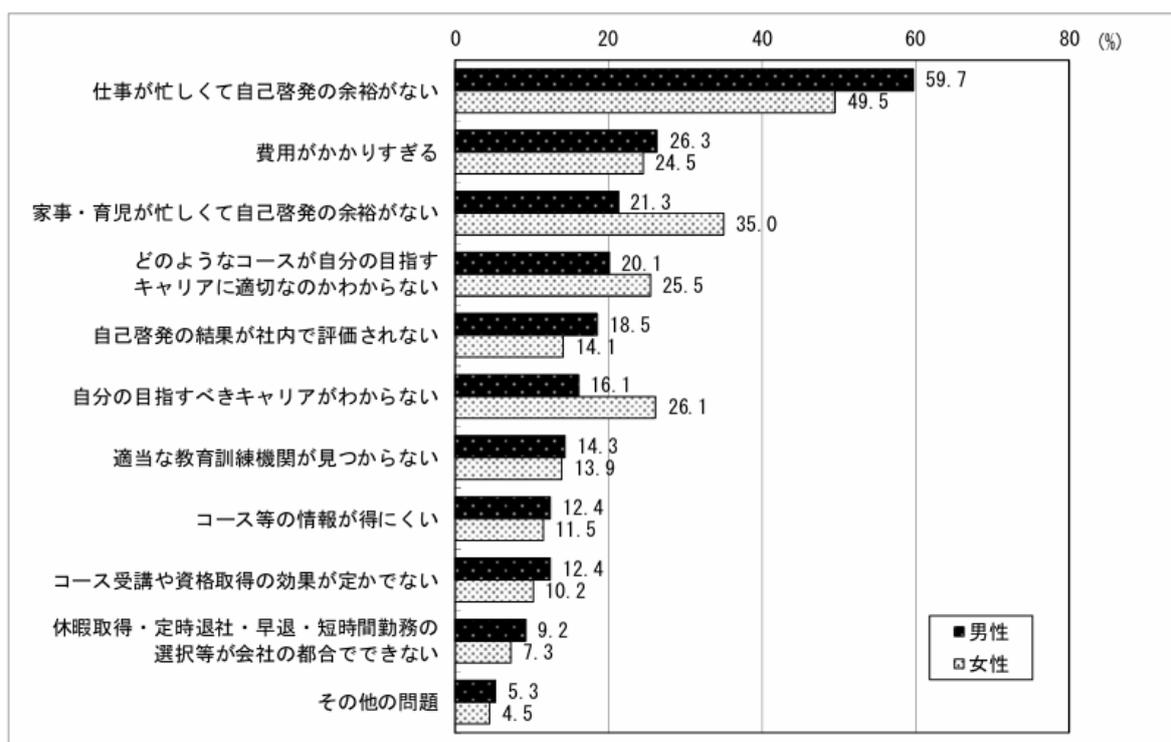
図 74 自己啓発を行った者（雇用形態、性、最終学歴、年齢階級別）



[【001507469.pdf】](https://www.mhlw.go.jp/content/001507469.pdf) 厚生労働省「令和 6 年度『能力開発基本調査』結果（調査結果の概要）」

また、自己啓発を行う上での主要な問題点としては、「時間の余裕がない」「目指すキャリアが不明確」「自己投資の仕方がわからない」といった点が挙げられており、J-Win High Potential ネットワーク 15 期メンバーへのアンケート結果と共通する三つの壁が存在することが確認された。

図 89 自己啓発を行う上での問題点の内訳（正社員のうち、性別）（複数回答）



【[001507469.pdf](#)：厚生労働省「令和 6 年度『能力開発基本調査』結果（調査結果の概要）」】

日本では、少子高齢化・人口減少が進む中、産業を支える労働力の不足が懸念されており、生産性向上等の取り組みが求められている。また、技術革新等による環境変化の下で、労働者一人ひとりが能力を発揮できる就業環境の整備が重要となっている。このような状況を背景に、国力の維持・向上には、一人ひとりの能力を最大化する「能力開花型社会」への移行が政治的・経済的にも重要な政策課題となっている。【[第 2 部 重点課題への対応 - 内閣府](#):内閣府(経済財政政策) 経済審議会 構造改革のための経済社会計画(平成 7 年 11 月 29 日)】

こうした問題意識のもと、政府は人的資本の情報開示の枠組み整備を進めている。経営戦略と人的資本への投資・人材戦略の関係を「統合的なストーリー」として整理した上で、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の 4 要素に沿って開示することが、効果的かつ効率的であるとされている。【[20220830shiryou1.pdf](#)：内閣官房「人的資本可視化指針」（2022 年 8 月）】

また、経済産業省が推進する人的資本経営は、人材を「資本」と捉え、中長期的な企業価値向上につなげる経営手法である。【[人的資本経営 ～人材の価値を最大限に引き出す～](#)（METI/経済産業省）】。

## 2-3 政府による支援策

国はリスクリング支援を拡充している。教育訓練給付制度の専門実践教育訓練では、受講費用の50%を基本とし、資格取得等および訓練修了後1年以内の就業等の要件を満たす場合は70%、さらに訓練修了後の賃金が受講開始前と比較して5%以上上昇した場合には、給付率が最大80%まで引き上げられる【厚生労働省「[教育訓練給付金](#)」】。対象講座は一般・特定一般・専門実践教育訓練の3区分に分けられており、約16,000講座が指定されている（令和6年（2024年）10月1日現在）【政府広報オンライン「[教育訓練給付金があなただのキャリアアップを支援します](#)」】。さらに、2025年10月から教育訓練休暇給付金が創設される。就業規則等に基づき、連続した30日以上が無給の教育訓練のための休暇を取得する場合、失業給付（基本手当）に相当する給付が支給され、休暇期間中の生活を支える仕組みとなっている【厚生労働省「[令和7年10月から『教育訓練休暇給付金』が創設されます](#)」】。

企業向けには人材開発支援助成金があり、職業訓練等を計画に沿って実施した場合に、訓練経費や訓練期間中の賃金の一部等が助成される（人材育成支援コース、人への投資促進コース、事業展開等リスクリング支援コース等）【厚生労働省「[人材開発支援助成金](#)」】。

また、経済産業省とIPA（Information-technology Promotion Agency, Japan／独立行政法人 情報処理推進機構：経済産業省が所管する独立行政法人）はデジタルスキル標準を整備し、デジタル人材育成プラットフォーム「マナビDX」において、学習コンテンツと「DX推進スキル標準」を紐づけて可視化する取組を進めている【経済産業省「[デジタルスキル標準](#)」】。

このように、国は学び直し・リスクリング支援を通して職業能力開発を推進しており、主体的なキャリア形成を支援している。

## 2-4 企業による支援策

私たちの実体験から、企業においても既に多数の能力開発支援策が存在していると考えた。実際に、複数の協力企業へのインタビューを通して、多くの企業が社員のキャリア形成および能力開発に資する施策を数多く整備していることが確認された。

具体的な施策事例としては、カフェテリアプラン、自律選学シェアラボ、グループ内人材・キャリア開発支援などが挙げられる。4-2 企業インタビューに詳述する。

## 2-5 課題

これまで見てきたように、自己投資への意欲を持つ個人は存在し、企業や国・行政においても自己投資を奨励しており、それを支援する枠組みも十分に整備されている。つまり、私たちが「自己投資の仕方がわからない」と感じていたとしても、学びの機会そのものは既に十分に用意されていると言える。

しかしながら、これらの自己投資を支援する制度や仕組みが存在する一方で、実際には個人の行動には十分につながっていないという課題が明らかとなった。

### 3. 仮説と提言概要

では、どのようにすれば、自己投資への意欲を持つ個人の行動につなげることができるのだろうか。

働き世代が自己投資に関心を持ちながらも行動に移せていない背景には、従来の機会提供を中心とした支援だけでは、行動変容を十分に促進できていない現状がある。この要因として、単なる学習機会の不足ではなく、自身の「ありたい姿」が不明確であるために内発的動機が醸成されにくいこと、また行動を後押しする外発的動機を支える仕組みが不足していることといった、構造的な課題が存在すると考えられる。

そこで私たちは、「目指すキャリアが明確になり、自己投資の優先度が上がれば、行動につながる」という仮説を立てた。具体的には、本人が自身の「ありたい姿」を言語化し、その実現に向けた行動を後押しする存在があれば、意欲は行動へと転換すると考えた。

ここでいう「ありたい姿」とは、単なる数値目標や職位ではなく、個人の価値観や生き方に根ざし、仕事と生活の両面において自分らしくイキイキと活躍している状態を指す。なお、本提言の対象は、20代から50代の働き世代で、学びへの意欲を持ちながらも一歩を踏み出せていない人々である。

本提言では、まず内発的動機を高めるために、生成 AI およびデジタルツールを活用し、個人の経験や感情、価値観を言語化・可視化することで「ありたい姿」を明確化する。さらに、伴走者による継続的な支援を組み合わせることで、その「ありたい姿」の実現に向けた行動を促進する仕組みを提案する。これら二つのアプローチを組み合わせることで、内発的動機（自己理解）と外発的動機（他者による支援）を高め、「意欲→行動→定着」のサイクルを回すことを目指し、働き世代の自己投資＝「ありたい姿」の実現を支える。

テーマ選定の背景（行動を起こすには？） 

**仮説** 目指すキャリアが明確になり、自己投資の優先度が上がると自己投資への“意欲”は“行動”につながるのではないかと

具体的には…

自分自身を振り返り大切にしたい価値観や“ありたい姿”を明確化

 目指すキャリア **解決！** 不明確

“ありたい姿”を理解し、行動を後押しする存在からの支援スキーム

 時間の **解決！** ない（後回し）

私たちの提言 

私たち **可視化と伴走型支援で、働き世代の自己投資＝“ありたい姿”の実現をささえる**

**可視化** 自分自身を振り返り“ありたい姿”を明確化

**伴走型支援** “ありたい姿”に近づくための行動を後押し

ありたい姿：今の自分の価値観や生き方に根ざし、イキイキ活躍している状態  
働き世代：やりたい意欲はあるが一歩を踏み出せない働く20～50代

支援スキームの構造

- 【可視化（Visualization）】

- Google Forms 等の入力用フォーマットを用い、日々の出来事と、その時の感情の 2 項目のみを記録する。

- 蓄積されたデータを生成 AI に投入することで、個人のオリジナルなキャリアノートが自

動的に生成される。

- ・「プロンプト集」を併せて用意し、蓄積したデータから得られるアウトプットを共通化することで、自分の変化を継続的に可視化できるようにする。
- ・本仕組みは、伴走型支援においても対話ツールとして活用することが可能である。
- ・生成 AI を活用することで、気兼ねなく何度でも問いかけることができ、多様な視点からのフィードバックを得られる点が特長である。



## ・【伴走型支援（Companion Support）】

- ・各企業においてプラットフォームを構築し、相談者および伴走者の双方を募集した上で、マッチングを行う。
- ・伴走者は、相談者の「ありたい姿」を理解した上で、自己投資プランの策定および実行を継続的に支援する。
- ・スポット対応になりがちな従来の 1on1 やキャリアコンサルティング等とは異なり、個人のライフステージに寄り添った対話を通じて、中長期的な支援が受けられる場とする。
- ・相談者のライフ・キャリアステージに応じて伴走者を変更しながら、何度でも中長期的な支援を受けることが可能である。
- ・企業が取り組みをフォローアップすることで、各社員の自己投資を推進する。
- ・本仕組みは、参画する相談者・伴走者・企業それぞれにメリットをもたらすことを目指す。
- ・多くの既存施策とは異なり、相談者にとっては相談相手を自ら選択できること、また、ライフ・キャリアステージに合わせて何度でも支援の機会を得られる点が特長である。
- ・伴走者にとっては、実践を通じてコーチングスキルを習得する機会となる。
- ・企業にとっては、伴走者が相談者に適した自社の自己投資支援制度を紹介することで、支援制度活用が促進されることに加え、相談者・伴走者双方のスキルアップを通じて、会社全体の人材育成につながる。
- ・将来的には社外へも展開し、社外人材とのマッチングを可能とする。より多様な視点を取り入れながら「ありたい姿」を描き、実現していくことで、一人ひとりの更なる成長が期待される。

#### 4. 仮説検証（アンケート・インタビュー・実証）

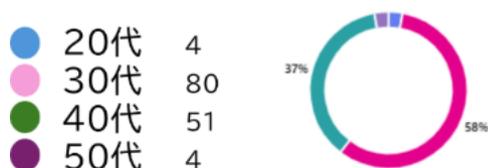
##### 4-1 HPN アンケート調査

以下に、J-Win High Potential ネットワーク 15 期メンバーを対象として実施した「働き世代のキャリア形成に関するアンケート調査」の結果を示す。本調査は、働き世代のキャリア意識を把握するために実施した。

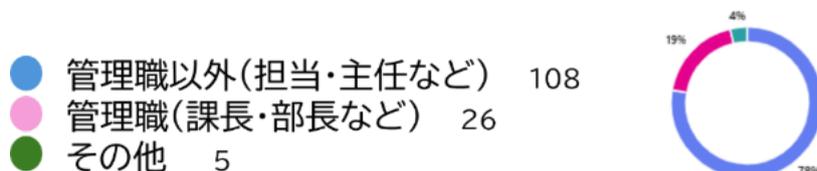
##### 回答者属性

項目	内容
対象	HPN15 期メンバー
有効回答数	139 名
年代構成	30 代（58%）、40 代（37%）が中心（計 95%）
役職構成	非管理職（担当・主任など）：78%、管理職（課長・部長など）：19%

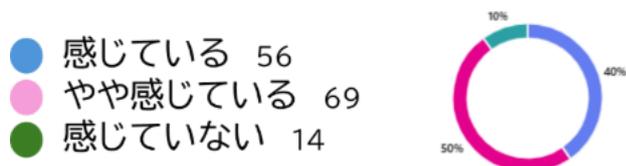
Q1. あなたの年代を教えてください。



Q2. あなたの役職を教えてください。



Q3. あなたは、将来に対して漠然とした不安を感じていますか？



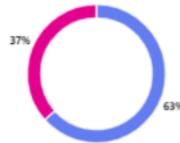
Q4. ご自身のスキル（能力）向上に関心をお持ちですか？

スキル(能力):自己実現のための能力。業務に限らず、家庭や地域、社会で活躍するための力。



Q 5. 現在、スキル（能力）向上のために何らかの取り組みをされていますか？

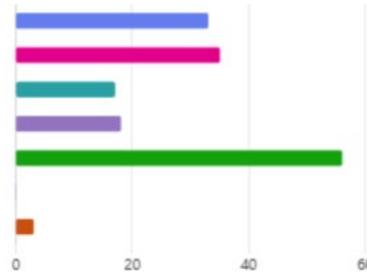
- 取り組みを行っている 85
- 取り組みを行っていない 49



Q 6. 自身のスキル（能力）が向上すると、どのような効果が生まれると思いますか？

以下より選択してください。（2つまで）

- 昇格・昇進の機会 33
- 新たなビジネスチャンスの機会 35
- 業績評価の向上 17
- ワークライフバランスの向上 18
- 自己肯定感の向上 56
- 効果はないと思う 0
- その他 3



Q 7. 取り組みを行っていない理由について、以下より最も近いものを選択してください。

- スキル向上のための時間的余裕がないため 35
- 相談先が分からないため 0
- スキル向上を支援する制度の有無が不明のため 2
- 制度はあるが運用方法が分からないため 3
- その他 9



Q 8. ご自身の将来ありたい姿（目指す人物像やキャリア像）はありますか？

- ある（はっきりしている） 14
- ある（ぼんやり） 90
- ない・わからない 35



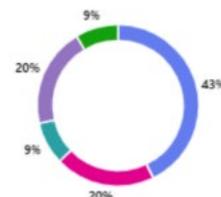
Q 9. 5年前と比べ、ありたい姿に変化はありましたか？

- 変化があった 88
- 変化はない 16



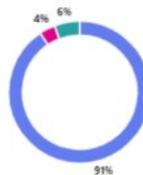
Q10. ありたい姿がない・わからない理由について以下より最も近いものを選択してください。

- 将来像を具体的に想像できないため 15
- ロールモデル(参考となる人物像)が身近にいないため 7
- 考える余裕がないため 3
- 現状支障を感じていないため 7
- その他 3



Q11.あなたの勤務先に、スキル向上やキャリア形成を支援する制度（社内制度等）がありますか？

- ある 126
- ない 5
- 知らない・あるかどうかわからない 8



Q12.その制度を利用していますか？

- 利用している 72
- 利用していない 54



Q13.制度を利用していない理由はなんですか？（回答任意）

	主なコメント例
業務多忙・時間不足	業務多忙 通常業務で手一杯 残業も多く一步を踏み出せない 時間が足りない 日常業務に追われて考える余裕がない 業務との両立ができる自信がない 自分が抜けると周囲に負担がかかる
家庭・私生活との両立の難しさ	休日は家事育児に費やすことがほとんどであり、休日にある自己啓発セミナーに参加できていない
制度の認知不足・手続き不明	制度をよく知らない 申請手続きが不明 調べて申請するのが面倒
キャリア目標が明確でない	自身の中で明確にこうありたい・何をしたいという意思が整っていない 向上させたいスキルが分からない 特にやりたいことがない キャリア形成を積極的に考えていない
制度内容がニーズと合わない	自身がトライしているものが制度対象外 取得したい資格が対象外 利用したいメニューがない 利用可能な制度が無い（中間層向け制度が少ない）
制度への信頼・効果に疑問	キャリアコンサルタントで解決につながらなかった 信頼度が不明
その他（環境・状況）	管理職昇格で OJT 機会が増えた 出向直後でまだ利用していない 対象資格をすでに取得済み

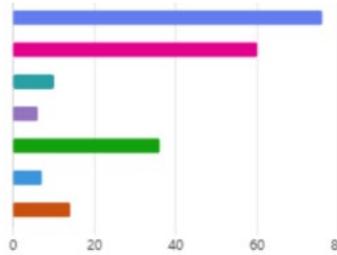
Q14.ご自身のキャリアに関する相談をする相手はいますか？

- いる 103
- いない 36



Q15.相談する相手はどなたですか？

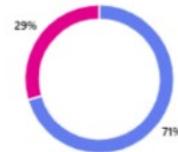
- 上司 76
- 同僚(先輩など) 60
- 役員・幹部 10
- キャリアコンサルタント 6
- 家族 36
- AI 7
- その他 14



Q16.あなたの勤務されている企業で、キャリア開発面談はありますか？

※キャリア開発面談とは、自分のキャリア(今後の働き方等)について相談する場のことです。

- ある 98
- ない 41



Q17.あなたの勤務されている企業内でのキャリア開発面談には、どのようなものがありますか？

- 上司との1on1(業務の進捗確認だけの面談ではなく、キャリアについての相談を含んでいる1on1) 93
- 人事部との面談 24
- キャリアコンサルタントとの面談 19
- その他 6



Q18.面談の頻度はどのくらいですか？以下より最も近いものを選択してください。前問で複数のキャリア開発面談を選択した場合は、一番頻度が高い面談に関して選択してください。

- 1か月に1回 19
- 3か月に1回 16
- 半年に1回 42
- 不定期 21



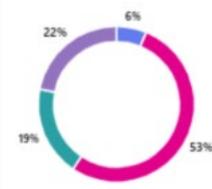
Q19. キャリア開発面談は役立っていますか？

- 役立っている 66
- 役立っていない 32



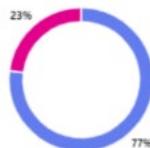
Q20. キャリア開発面談が役立っていないと回答された場合、理由はなんですか？

- 相談したい人に相談できてないから 2
- 形式的なものだから 17
- 直属の上司の場合、利害関係から本音で相談しづらいから 6
- その他 7



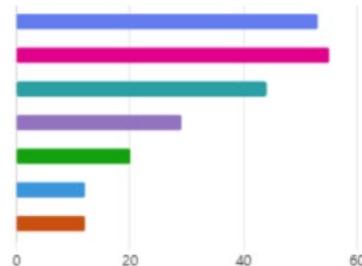
Q21. キャリアについて相談や開発面談をする相手を自ら選択できたら、選択したいと思いますか？

- 選択したい 107
- 選択したくない 32



Q22. キャリアについて相談する相手として、誰を選択したいと思いますか？

- ロールモデル(社内) 53
- ロールモデル(社外) 55
- メンター(同僚・先輩など) 44
- 上司 29
- 役員・幹部 20
- AI 12
- その他 12



Q23. キャリアについて相談する相手として、自分の理想の考えを持っている AI ならば、相談相手として選択したいと思いますか？

- したいと思う 88
- したくない 51



## 結論

本アンケート結果から、働き世代の多くが将来への不安を抱えながらも、自己肯定感の向上や新たな機会を求め、スキルアップに対して高い意欲を持っていることが確認された。一方で、「時間的余裕の欠如」が最大のボトルネックとなっており、制度が整備されているにもかかわらず、十分に活用されていない現状がある。

また、キャリア開発面談が「上司との形式的な場」ととどまっている側面があり、相談相手を自律的に選択したい（特にロールモデルを求める）という強いニーズが存在することが明らかとなった。

J-Win High Potential ネットワーク 15 期メンバーへのアンケートでは、自己投資に関心がある人が 97% と高い一方で、37% が実際の取り組みを行っていないことが確認された。阻害要因としては、「学び方がわからない」「時間を確保できない」「キャリアの方向性が定まらない」が上位に挙げられ、政府統計<sup>1</sup>と同様の傾向が見られた。特に女性は自己投資の実施率が男性より低く、自己啓発の実施率は 30.7% ととどまっている。

## 4-2 企業インタビュー

企業におけるキャリア自律および自己啓発支援の実態を把握するため、企業人事担当者・研修担当者へのインタビューを実施した。

### 4-2-1 調査概要

以下の国内大手企業にインタビュー・調査協力をいただき、従業員のキャリア形成および自己啓発支援の現状、課題、および解決策をまとめた。

企業名	企業における自己投資支援施策の現状と分析
株式会社三菱 UFJ 銀行	キャリア開発と働きがいに関する調査報告
セコム株式会社	自己投資および学習支援制度に関する調査報告
株式会社 NTT ファシリティーズ	人材育成とキャリア自律に関する調査報告書
第一生命保険株式会社	人財開発とリスクリテラシー促進に関する調査報告
NEC プラットフォームズ株式会社	キャリア開発と自己投資支援に関する調査報告

### 4-2-2 キャリア支援における具体的施策とツール

インタビュー対象企業では、従業員の自律的なキャリア形成を支援するため、多様な施策やツールが導入されている。

【[001507469.pdf](#) 厚生労働省「令和 6 年度『能力開発基本調査』結果（調査結果の概要）」】

・デジタルツールの活用

ツール・システム	内容・目的	導入企業（例）
LMS（学習管理システム） “導入検討中”	学習履歴の集約、AIによるリコメ ンド機能。	第一生命保険
AI キャリアトーク	24時間いつでも気軽に相談・壁打 ちができる。	NECプラットフォームズ
タレントパレット	自律的キャリア形成のための人材 情報検索。	第一生命保険

・キャリア可視化とマッチング

先輩図鑑 / お仕事図鑑： 他部署の業務内容や先輩のやりがい、目標を動画やシートで公開し、キャリアパスを具体化する（NTT ファシリティーズ）。

キャリアアドバイザー制度： 社内の有資格者や他社（リクルート等）の専門家に相談できる仕組み。相談者がアドバイザーのプロフィールを見て選択可能（NECプラットフォームズ）。

・福利厚生と時間創出

カフェテリアプラン： 教育関連の費用支援を他カテゴリより手厚く設定（例：ポイント2倍）。

時間創出支援： 未就学児を持つ社員に対し、家事負担を軽減する家電購入等に使えるポイントを毎年付与（NECプラットフォームズ）。

#### 4-2-3 自己啓発・学習支援の利用実態

一方で、制度の利用実態を見ると、自己投資に対する意欲と実際の行動との間には乖離が見られる。

・学習意欲と利用率の実態

制度利用率： 現状ではまだ多くの方に利用されているとは言えず、利用はこれから拡大の余地がある段階である。

「あと一押し待ち」の層： 意欲はあるが踏み出せない層が多く、特に30代以降、実務を一人で回せるようになると自己研鑽が停滞する傾向がある。

・主な阻害要因

情報過多とアクセスの難しさ： 社内ポータルや制度が乱立しており、自分に必要な情報に辿り着けない。

時間の不足： 特に子育て世代において、自己投資に充てる物理的な時間が確保できない。

目的の不明確化： 「何を学ぶか（手段）」は考えても、「どうなりたいか（目的）」が描けていない。

#### 4-2-4 企業インタビューから見えた課題

##### ・「ありたい姿」の不明確さ

インタビュー結果から、自己投資が進まない背景には、スキル習得そのものではなく、「どうありたいか」「働きがいとは何か」といった根源的な問いが十分に言語化されていない点があることが示唆された。

三菱UFJ銀行の知見によれば、自己投資の成功はスキルの有無ではなく「ありたい姿」の明確化に依存する。働きがい（生きがい）が充足されるためには、以下の4点が揃う必要がある。

自分の価値観（善意の基準）：自分が何を大切にしているか。

提供価値の発揮：自分の強みを使えているか。

相手の要望への向き合い：顧客や周囲の困りごとに応えているか。

対価の獲得：成長実感や感謝の言葉を得られているか。

##### ・「一押し待ち」層の存在

各社のインタビューを通じて、自己投資に対する意欲はあるものの、自発的に行動に移せない層が一定数存在することが明らかとなった。いわゆる「2:6:2の法則」における中間の6割は、適切な後押しがあれば行動に移る可能性を持つ層であり、この層へのアプローチが全体の底上げにおいて重要であると考えられる。

##### ・デジタル活用の有効性と限界

AIやLMSなどのデジタルツールは、学習機会の提供や効率化の観点では一定の有効性を持つ。一方で、自己意志のみに依存した学習の継続率は低く、AI利用者においても継続的に活用されている割合は限定的であることが示された。

このことから、デジタルツールのみでは学習の習慣化や行動変容を十分に促すことは難しいと考えられる。

##### ・環境整備の重要性

インタビュー結果からは、学習行動の継続には、時間の確保や評価制度との連動といった環境要因が大きく影響していることも明らかとなった。学習を継続させるためには、個人の自発性に委ねるだけでなく、評価制度への組み込みや時間・金銭面での支援といった「環境整備」を組み合わせる必要がある。強制力と自発性のバランスを取りながら、学習行動を後押しする仕組みを制度として組み込むことで、行動の定着が期待できる。

#### 4-2-5 仮説に対する示唆

##### ・仮説の妥当性

これらの検証結果から、働き世代が自己投資に踏み出すためには、「ありたい姿」を明確化する内省の機会と、行動を後押しする外部からの支援の双方が必要であることが裏付けられた。

### ・提言に向けた方向性

制度を形骸化させず、働き世代の自己投資を実効性のあるものとするためには、人による伴走支援と、評価制度への適切な組み込みを両立させることが重要である。

#### (1) 1on1 とメンタリングの多層化

企業インタビューからは、単一の支援手法では限界があることが示唆された。自己投資を継続的な行動につなげるためには、以下のような多層的な支援の組み合わせが有効であると考えられる。

##### ・ライン（上司）による支援

上司は評価権限を持つ立場であるため、本音が言いづらい側面がある一方、日常的な業務理解に基づくフォローや後押しという点では不可欠な存在である。

##### ・クロス（他部署・社外）による支援

利害関係のない第三者によるメンタリングは、心理的安全性を確保した相談を可能とし、視野を広げる効果が期待される。

##### ・キャリア支援力向上研修

上司に対して、部下の Will（やりたいこと）と Must（やるべきこと）の重なりを見出すスキルを付与することで、日常のマネジメントの質を高めることができる。

#### (2) 制度の強制力と自発性のバランス

自己投資を個人の善意や意欲のみに委ねた場合、継続や定着が難しいことが明らかとなっている。一方で、過度な強制は主体性を損なう可能性もある。両者のバランスを取る制度設計が重要である。

##### ・評価への組み込み

年間目標の一定割合（例：20%）にリスクリング目標を設定するなど、学習を評価制度に連動させることで、行動への後押しとなる（第一生命保険の事例）。

##### ・階層別研修の必須化

20代の若手や50代のベテラン層など、キャリアの節目において研修を必須化し、キャリアを考える機会を意図的に設けることが有効である。

#### (3) ダイバーシティとライフキャリアへの配慮

性別や年齢、ライフステージに応じた特有の課題に対するアプローチも進んでいる。こうした取り組みは、自己投資を継続するための心理的・環境的障壁を下げる点で重要である。

##### ・女性管理職への壁への対応

「管理職は特別な人ではなく、普通になれるもの」という意識醸成を目的としたイベントやリーダーシップ研修の実施。

- ・育休中の不安解消

ライフステージの変化に伴うキャリア不安に対し、有志によるコミュニティ形成や伴走支援を提供する取り組み。

- ・50代のキャリア再構築

定年を見据え、50代前半から必須研修を実施し、後半のキャリアを主体的に描く機会を提供する。

#### (4) マネジメントへの示唆

これらの取り組みから、マネジメントにおいても重要な示唆が得られた。ビジネスと同様に、自己投資においても「顧客（相手）が何に困っているか」という視点から逆算して考えることが求められる。

一方で、上司自身が自らの働きがいや肯定感の源泉を言語化できていない場合、部下を適切に導くことは困難である。したがって、部下支援と同時に、管理職自身の内省やキャリア理解を支援する仕組みも不可欠であると考えられる。

- ・まとめ

従業員の自己投資を促進するためには、単に「学ぶ場」を提供するだけでは不十分である。「どうありたいか」という根源的な問いに向き合う機会の提供、人による心理的伴走の両立、および学習を継続させるための「強制力」と「環境整備（時間・金銭・評価）」の統合、これらを組み合わせた包括的なエコシステムの構築が、企業の持続的な成長と個人の幸福（働きがい）を両立させる鍵となる。

以上の示唆を踏まえ、次章以降では、可視化と伴走型支援を組み合わせ、制度・評価・環境と連動させた具体的な支援モデルについて提案する。

### 4-3 P2分科会メンバーによるキャリアログ実証

仮説を検証するため、P2分科会メンバーが2週間にわたり自らのキャリアログを記録し、生成AIによる週次要約とフィードバックを受ける実証実験を実施した。

#### 4-3-1. 背景と課題認識

人的資本経営の加速に伴い、個人の持続的成長を支える自己投資の重要性が増している。しかし、実態として働き世代には、学び直しの必要性を感じつつも具体的な行動に踏み出せない層が一定数存在する。自己投資を阻害する要因として、「ありたい姿の不明確さ」「自己理解不足」「振り返りの機会の不足」に着目し、個人の経験や感情を継続的に記録・振り返ることで自己認識を可視化し「ありたい姿」を明確化する仕組みの構築が有効であると考えた。この可視化基盤により、個人の内省を促進し、主体的なキャリア形成および自己投資の促進につなげることを目指した。

## 4-3-2. 実証アプローチ：キャリアログの設計と手法

忙しい働き世代が継続できるよう、「簡単・短時間・低負担」を基本方針として設計した。

### 4-3-2-1. 記録の仕組み

Google Forms を利用し、スマートフォンから 1 日 1 回、「心に残った出来事（自由記述）」と「その時の感情（選択式）」の 2 項目のみを入力する。

#### アプローチ 1 可視化の仕組みづくり（提案）



#### "ありがたい姿"を明確にする仕組み

- 1 Google Formsで1日1回記録
- 2 入力データは自動蓄積
- 3 蓄積したデータを生成AIに投入
- 4 キャリアノート完成！



### 4-3-2-2. 生成 AI による価値抽出

蓄積されたデータは生成 AI に投入され、以下の分析・加工が行われる。

感情傾向の整理と可視化

個人の強みの抽出

自己投資の方向性の言語化

## 4-3-3. 実証結果の分析（P2 分科会メンバーの成果）

### 4-3-3-1. 自己理解の深化と内省の促進

一定期間の実施を通じて、主に以下の 3 つの成果が確認された。

自分の言葉で日々の記録を言語化することで、自己理解が深まり、自己認識への納得感が向上した。

日常の小さな成長や感情の傾向に気づくことができるようになった。

大切にしている価値観が浮き彫りになり、内省が促進された。

### 4-3-3-2. デジタルツールの有効性

「2 項目のみ」「スマートフォン完結」という設計が運用の低負担化に直結し、継続性が担保された。また、データとして蓄積されるため、後からの振り返りや伴走者との共有が容易になるという拡張性も示された。

**検証**

- ①日々の「出来事と感情」を記録すると、自己振り返りは深まるのか？  
②記録手段として、デジタルツールの活用は有効か？



**結果**

日々の記録を蓄積することで、より効果的な振り返りにつながる！  
いつでもどこでも記録可能なデジタルツールの活用が有効◎

4-3-4. 考察：可視化がもたらす本質的価値

4-3-4-1. 自己投資の基盤構築

自己投資の基盤：可視化によって「何をしたいか」が整理され、自己投資の実行に向けた前段階が整った。

4-3-4-2. 感情記録による内省型支援への転換

出来事と感情をセットで記録することで、数値やノルマではなく、個人の内面から湧き出るモチベーションを特定する「内省型支援モデル」としての意義が確認された。

4-3-4-3. 生成AIによる価値の拡張

生成AIを活用することで、単なる記録は「キャリアノート」や「伴走者との面談資料」へと昇華される。これにより、個人の内省ツールに留まらず、対話の焦点を明確にするコミュニケーションツールとしての価値が加わった。

4-3-5. プロンプト集による再現性と標準化

本モデルを導入・展開するため、生成AIへの入力を標準化する「プロンプト集」を作成した。

4-3-5-1. プロンプト導入の目的

- ・振り返りの質の安定化
- ・分析アウトプットのばらつきの抑制
- ・企業導入時における再現性の担保

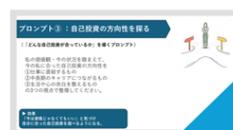
#### 4-3-5-2. 活用メリットとアウトプット

メリット	具体的な効果
自己理解の深化	強み・価値観・方向性の整理による質の高い内省
変化の可視化	継続分析による思考の成熟度の時系列確認
伴走支援の強化	出力形式の共通化により、面談精度向上と対話の焦点化

#### アプローチ1 可視化の仕組みづくり（提案）



### プロンプト集を活用し 蓄積したデータのアウトプットを共通化



プロンプト集案.pptx

#### メリット①

自分の変化が見える化



#### メリット②

伴走者との共有に



#### 4-3-6. 結論

日々の出来事と感情を可視化することは、働き世代が自己理解を深め、「ありたい姿」を明確にし、自己投資の方向性を整理するための有効なアプローチである。

デジタルツールと生成 AI の活用は、継続性、分析の深化、そして共有の容易性を実現した。さらに、伴走型支援と組み合わせることで、企業や社会における働き世代の自律的な自己投資を支える、より強固な仕組みへと発展させることが可能である。

#### 4-4 伴走者イメージ

本提言の伴走支援は、従来の業務管理的な 1on1 とは明確に一線を画するものである。日々の入力データに基づく生成 AI によるキャリアノートが存在することで、伴走者は「話題探し」のフェーズをスキップし、最初から深いレベルでの対話を行うことが可能になる。伴走者をどう確保するかという点については、社内人材を活用することで解決できる。コーチングスキルを伸ばしたい人事部メンバー、キャリアコンサルタント資格を有しながら十分に活用できていない人材、さらに経験豊富なシニア人材などが適任である。特筆すべき点としては、「部下を持たないハイポテンシャル層」が伴走者を務めることで、早期にコーチングスキルを習得できるという企業側の副次的なメリットが挙げられる。さらに、相談者として支援を受けた人材が、将来的に伴走者になる循環も期待できる。



検証の結果、自己投資が進まない課題は大きく二つに集約できる。一つは「内省の不足」であり、自分の価値観や強みを言語化しないまま学習機会に手を出しても、目的意識が持続せず挫折しやすいという問題である。もう一つは「行動の後押し」の必要性であり、行動の方向性が定まらず迷いが生じやすい人や、意欲はあるが自発的に動けない人に対しては、伴走者による適切な「伴走支援（プッシュ）」が不可欠である。

これらの課題を解消する手段として、可視化ツールと伴走者の組み合わせるアプローチが有効であると確認された。実証を通じて見えた「継続の難しさ（三日坊主のリスク）」に対しては、スケジュール登録による習慣化、音声入力による省力化、チーム単位での実践といった「継続のインフラ化」を図ることが重要である。

## 5. 期待される効果

本提言の実装は、個人、企業、社会が相互に価値を高め合う「三方よし」の循環モデルを実現する。

### 5-1 個人への効果：ウェルビーイングの最大化

可視化と伴走型支援の導入により、働き世代は自己効力感を高め、自律的な学びを継続できるようになる。キャリアログによる定期的な内省は、自分の価値観や強みを再確認する機会となり、学習テーマの優先度付けを支援する。また、メンターとの対話を通じて目標設定や進捗確認が行われることで、モチベーションが維持され、ライフイベントや業務との両立しながら、着実なスキル習得が可能となる。

これにより、ライフイベントと仕事の両立、未経験分野への果敢な挑戦、地域社会への貢献など、多様な形で自己実現が加速し、様々な場面で自分らしくイキイキと活躍することにつながる。



### 5-2 企業への効果：人的資本の競争力強化

従業員エンゲージメントの向上と生産性の改善に加え、多様な「ありたい姿」を持つ人材が活躍することで、イノベーションが創出されやすい組織文化へと変革される。また、伴走支援を通じて若手へのコーチング機会を提供することは、人材育成の観点からも大きな価値を持つ。これにより、個人の成長と組織の競争力強化が好循環を生み出すことが期待される。



### 5-3 国・社会への効果：能力開花型社会のインフラ

国・社会においては、一人ひとりが能力を最大限に発揮する「能力開花型社会」の実現につながる。さらに、人的資本が持続的に成長する基盤が整うことで、国全体の幸福度（ウェルビーイング）が向上し、ひいては日本の国際競争力と経済成長を支える盤石な基盤の構築が期待される。



## 6. 今後の展望と課題

社会実装に向けては、心理的ハードルをテクノロジーで下げつつ、対面による支援で質を担保する、段階的なロードマップを策定することが重要である。中長期的には、社外に拡大し異業種人材とのマッチングにより、多様な視点を取り入れた伴走型支援へ発展させていくことが考えられる。

### 6-1 段階的な実装ロードマップ

フェーズ	対象範囲	重点取り組み事項
短期（1年後）	部署・部門内	小規模パイロット導入、プロンプト集の精緻化、習慣化の検証
中期（3年後）	社内全体	社内伴走者の育成・マッチング、人事評価制度との連携
長期（5-10年後）	グループ・提携企業内	企業間での伴走者シェアリング、社外人材とのマッチング、エコシステム構築

## 6-2 リスク管理と戦略的対応

本提言を実効性のある取り組みとして定着させるためには、想定されるリスクに対し、戦略的な対応を講じることが重要である。

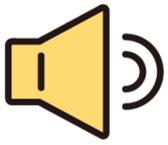
- 想定されるリスク①**継続性の担保**： 心理的ハードルを下げるため、音声入力の導入や、孤独感を排除する「チームでの実践」を推奨する。これにより、日々の記録や振り返りを無理なく継続できる環境を整える。

より実効性ある提言に向けて（可視化） 



**「可視化」の課題**  
毎日記録をつけられるかな？  
忙しいし、三日坊主になっちゃいそう…

**これならできる！**



**スケジュール登録で習慣化**      **音声入力で省力化**      **チームで実践**

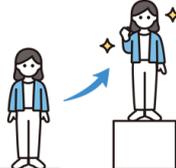
- 想定されるリスク②**伴走者の質と量**： 社内人材を最大限に活用するだけでなく、伴走者自身が「コーチング経験」を得られるようなインセンティブを明確化し、支援の質を向上させる。将来的には、「企業間シェアリング」により、多様な視点を取り入れる仕組みの構築を目指す。

より実効性ある提言に向けて（伴走型支援） 



**「伴走型支援」の課題**  
伴走者はどうやって確保するの？

**社内人材をフル活用しませんか？**



**人事部スタッフ**      **隠れキャリアコン・シニア人材**      **元・相談者**

## 7. おわりに

J-Win が掲げる「多様性から生まれる新たな価値を、人、企業、社会の成長へとつなげる」というミッションを実現する鍵は、一人ひとりの内側にある「ありたい姿」にある。

本提言が目指すのは、単なるスキルアップの推奨ではない。自分自身の価値観を再発見し、「ありたい姿」を明確にし、その実現に向けて行動できる状態をつくることである。これにより、誰もがイキイキと能力を開花させられる社会が実現できる。この「能力開花型社会」への変革は、働き世代一人ひとりが今日、自分の感情を記録するという小さな一歩から始まる。私たちは、その一歩が日本社会の未来を切り拓く確かな力になると確信している。

## 8. 参考文献

- 令和 6 年度「能力開発基本調査」結果（厚生労働省）
- 令和 6 年度「能力開発基本調査」結果（計画的 OJT 等）（厚生労働省）
- 教育訓練給付金（専門実践教育訓練）に関する説明（厚生労働省）
- 教育訓練給付金があなただのキャリアアップを支援します（政府広報オンライン）
- デジタルスキル標準 - 経済産業省
- 人的資本可視化指針 エグゼクティブサマリー（内閣官房）
- 人的資本経営 ～人材の価値を最大限に引き出す～（経済産業省）
- 教育訓練休暇給付金（厚生労働省）
- 人材開発支援助成金 - 学び・学び直し促進ガイドライン別冊
- 国土交通省「国土交通白書」該当節（人口減少と労働力）
- 厚生労働省「雇用政策研究会報告書概要」（人口減少・技術革新等）

## 9. 付記

### 9-1 ご協力いただいた企業一覧（外部アクセス）

- ・株式会社三菱 UFJ 銀行
- ・株式会社 NTT ファシリティーズ
- ・第一生命保険株式会社
- ・セコム株式会社
- ・NEC プラットフォームズ株式会社

### 9-2 P2分科会メンバー一覧

氏家 美帆	セコム
大山 恵夢	内田洋行
鎌田 優	みずほフィナンシャルグループ
河北 明子	西武不動産プロパティマネジメント
神戸 恵	第一生命保険
小林 亜希子	アフラック収納サービス
昆野 亜也子	東京エレクトロン
斎藤 蓉子	HOYA
杉田 穂奈美	三井住友銀行
須永 理恵	NRS
田代 瑞穂	NTT ファシリティーズ
竹内 朋子	ポッカサッポロフード&ビバレッジ
知久 香奈子	三菱 UFJ 銀行
豊田 薫	日本たばこ産業
矢島 彩衣	NEC プラットフォームズ

（50 音順）

2026年3月2日

## J-Win 第15期 High Potential ネットワーク

企画・制作: NPO 法人 J-Win High Potential ネットワーク 第15期 P2 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: 2026年3月2日

著作権: © 2026 J-Win. All Rights Reserved.