

キャリアオーナーシップを育む働きかけ

個人を尊重する企業が選ばれる時代に

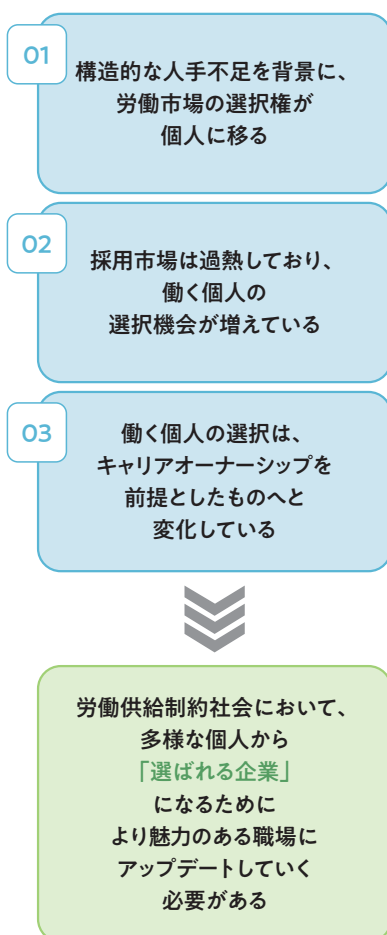
P31で述べた、一人ひとりの価値観やキャリアについての考えが尊重され、意欲的に働くことができる環境とは、すなわち、個人のキャリアオーナーシップが尊重される環境であると言えるだろう。なぜ今、キャリアオーナーシップを尊重する企業が選ばれるようになってきているのか。背景にあるのは、圧倒的な労働力不足である。採用市場においては、大卒求人倍率から企業の採用意欲は堅調(P4・グラフ②)、厚生労働省による有効求人倍率も堅調で、働くことを希望する人の就職・転職機会が豊富にある状況である。個人は、自らが目指すキャリアを実現できる会社を選び、在職中にそれがかなわない状況になれば、新たな場を求めて転職することもできる。企業の立場は、働き手を「選ぶ」立場から、働く人から「選ばれる」立場に変化してきていると言えるだろう(図①)。

従って、働く人から選ばれる企業であるためには、個人のキャリアオーナーシップを尊重し、個々の従業員がそのスキル・経験を最大限に発揮することで経営戦略や事業戦略を実現できるよう、人材戦略や人事制度をアップデートしていく必要がある。その際の考え方として、2020年に発表された経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書～人材版伊藤レポート～」にて、「囲い込み型ではなく、企業と個人が、互いに選び選ばれる、多様性のあるオープンな雇用コミュニティを推進していくことが求められる」との提言がされている(図②)。

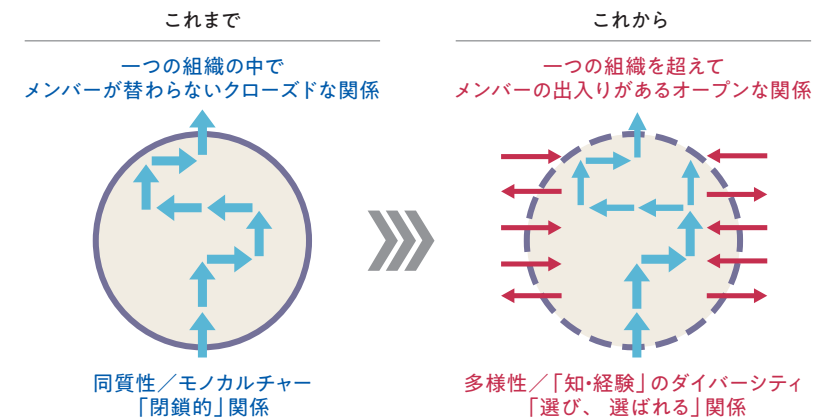
オープンな人事制度への変革の必要性

これらの考え方を基にした“Closed to Open”という考え方がある。人事制度や雇用慣行について広く開示し、働く人が自らの潜在能力や可能性を開放できる仕組みを作ることを提案する考え方だ。具体的には、社外の働く人たち

① 採用市場において起こっている変化



② 個人と組織の関係性において求められる変化



※出典：経済産業省「未来人材ビジョン」

③ 人事制度における“Closed to Open”

Closed		Open
新卒のみの入り口	採用	多様な選択肢
企業主導型キャリア	異動	個人主導型キャリア
スタンダード	育成	カスタムメイド
一様・均等	評価	パフォーマンス
内部公平性の重視	賃金	外部公平性の視点
年功序列	昇進	成果・能力
非日常・関係の途切れ	退出	アルムナイ・つながり



から選ばれるには、「転職市場や市場価値に応じた賃金水準」や「多様な人材に開かれた採用および働き方・キャリアパスの選択肢」を、また、社内の働く人たちから選ばれるには、「経営や各種制度についての考え方や基準の開示」や「個々の主体性の尊重、個人主導のキャリア開発機会」を実現していくことが重要だと言われている。

この考え方を人事制度に落とし込み、従来の内向きの雇用慣行をオープンな人事制度に変革していく際の在り方をP32・図③に示した。例えば、採用においては、新卒採用のみを入り口とするのではなく、多様な人材を受け入れる入

り口を作り、多様なキャリアパスを用意すること、異動を含むキャリア形成においては、企業主導ではなく個人主導とすることなどである。

自律的なキャリア形成支援の実践例

すでに、働く人が自らの潜在能力や可能性を開放できる仕組みづくりに取り組んでいる企業もある。ここでは、3社の実践例を紹介する。

1社目は、トラスコ中山株式会社である(P33)。同社では、社員に対して所属5年前後を目安に部門を超えたジョブロー



各種チャレンジ制度で社員のキャリア形成を支援

トラスコ中山株式会社
人事部 HRサポート課
主任
新野 加奈氏

挑戦する社員を後押しする制度を拡充

当社では、部門を超えた人事異動(ジョブローテーション)を導入しています。新入社員は入社後1年2カ月の間、全国にある物流センターに配属となり、当社のビジネスの根幹でもある物流を学びます。その後は、所属5年前後を目安に営業、物流、本社部署など部門を超えたジョブローテーションを実施しています。さまざまな部署で経験を積めることはもちろんのこと、他部署での経験が現在の仕事の改革意識にもつながるなど、ジョブローテーションが組織の活性化につながり、企業成長の底上げを図る施策にもなっています。

また、2020年以降、キャリア形成や人事異動についての社員の考えが多様化してきたこともあり、ジョブローテーションに加え、増員を希望する部署からの募集に希望する社員が自らの意思のみで応募できる「オープンポジションチャレンジ制度」や、現部署に属しながら希望する他部署の業務も兼任する「兼任ジョブチャレンジ制度」、2022年には、社員の選択をサポートする部署として人事部にHRサポート課を設置し、希望する部署を含む自身のキャリアプランを人事に申告できる「トラキャリア申告」など、自らを成長させようとする社員の成長を後押しする制度を導入しました。

「トラキャリア申告」では、まずは社員本人がタレントマネジメントシステムに希望する部署も含めた自身のキャリアプランを記入し、上司との面談を経て登録します。2024年度は、正社員約1,600人中、キャリアプランを書いている社員が約350人、上司が部下の希望として申告しているものが約485件でした。上

司からの申告のうち約半数は「引き続き現部署で頑張りたい」という声です。申告した社員が希望部署に異動するケースも増えてきています。全員の希望が叶うわけではありませんが、「トラキャリア申告」も含めた一連のチャレンジ制度により、「やりたいことや得意なことがあっても会社に伝える術がない」「所属部署で挑戦したいことを描いていたところに異動の辞令が出て成長実感を持ってない」といった社員の声に少しでも沿った形で人事異動を行ったり、キャリア形成を支援したりできるようになってきています。

また、個々の社員のライフプランやキャリアプランに応じた選択肢を増やしていくため、2022年、社員のコースを4つから9つに増やしました。これにより、結婚や家族の介護などを機に、あるいは、自身のキャリアアップを目指してコース転換をする社員が見られています。

ジョブローテーションで頑張るにしても、異動を希望するにしても、「トラキャリア申告」を今の仕事を前向きに捉えるきっかけにしてほしいというのが人事部の考えです。その結果、今後のキャリアについて何かしら明確なものが見えてきて、人事部に伝えてくれる人が増えるといいと思います。また、望むキャリアの背景にある理由や思いを、本人自ら、あるいは上司と話すことで深掘りし、大事にすることで、もし希望が叶わなかったときにも、今いる部署で「じゃあ次はどういうふう頑張ろうか?」と考えられるのではないかと考えています。

当社は、「社員が安心して安定して働ける職場を提供する」のは会社の義務であるという考えのもと、頑張って定年まで働くのではなく、「気づけば定年まで働いていた」という状態を理想としています。仕事への意欲やプライベートに変化があったときでも一人ひとりを応援できる制度や仕組みが揃っていることが、「定年まで働き続けられる」というところにつながればと思っています。

事業内容●1959年創業。生産現場で必要とされる作業工具や測定工具、切削工具をはじめとした「プロツール」と呼ばれる工場用副資材の卸売業を行う専門商社。

キャリアオーナーシップを育む働きかけ

一テーションを実施しており、それが業務改革や組織の活性化、ひいては成長の底上げを図るものとなっている。この仕組みに加えて、近年、社内公募制度や希望する部署も含めたキャリアプランを人事に申告する制度を導入し、社員の自律的なキャリア形成の支援と会社主導の人事異動を組み合わせながら、事業の成長を図っている。

2社目は、損害保険ジャパン株式会社である（P34）。同社は、年1回の自己申告制度や社内公募制度、社内副業制度などを長年運用している。加えて2025年卒採用から、内定者の配属にも公募制度を導入。新卒社員の受け入れ部

署・ポストを内定者に提示し、希望者からの応募を募ることを始めた。入社後のキャリアについて強い希望を持っている人に対して、入社時の配属から応えていく取り組みである。

応募前の学生にキャリア検討の機会を提供

個人が自らのキャリアを考えることの重要性を学生に伝える取り組みを進めているのが、3社目の積水ハウス株式会社である（P35）。同社は、グループ各社も含めた多様なキャリアの選択肢と、長年社員に向けて伝えてきた自律的



新卒社員の配属に 公募制度を導入

損害保険ジャパン株式会社
人事部 企画グループ
グループリーダー
鳥越 崇史氏



損害保険ジャパン株式会社
人事部 採用グループ
グループリーダー
米山 敬子氏

挑戦時の選択肢の充実等で働きがいの実現を目指す

当社は、採用時に職務内容や部門を限定しない「総合コース」と、専門領域の部門に一定期間勤務する「ジョブ型コース」に分けて新卒採用を行っています。2025年卒採用からは、総合コースにおいて、内定後に新卒社員向けの公募ポストに応募できる「新卒ジョブ・チャレンジ制度」（以下「新卒ジョブチャレ」）を導入しました。

背景にあったのは、自身のスキルや経験、専門性をふまえて入社後のキャリアプランや配属の希望を強く持っている人に応えられる制度を作ることで、より働きがいを感じてもらえるのではないかという考えです。2024年10月の内定式で制度を発表し、説明会を経て、内定者の2割弱から応募がありました。エントリーシート、適性検査、面接により合格者を決定する予定です。なお、応募しなかった人の配属は、従来どおり内定者全員に行っている勤務地や配属部署の希望調査の結果を基に検討します。

新卒ジョブチャレは、2026年卒採用においても継続します。他方で、内定後や入社後にさまざまな社員や仕事に出会うこと

で望むキャリアや配属の希望が変化することも起こり得ます。その可能性や、キャリアの中でいつ、どのような制度や仕組みを活用するかは人それぞれであること、選択に正解も不正解もないことも伝えていきたいと思っています。

当社の人事戦略においては「人を大切に育てる」を大きな柱としています。働く個人から選ばれ、社員が活躍できる会社であるためには、社員と会社の間に信頼関係があり、また、社員がイキイキと働き、成長を感じられる環境であることが必要です。そのために、採用、育成、評価、異動・登用などの各施策を織り交ぜながら、社員が仕事にやりがいを感じ、また、自律的にキャリアを形成していけるよう取り組んでいます。

社員の自律的なキャリア形成を支援するにあたっては、自身のキャリアを見つめる機会や挑戦したいと思ったときの選択肢が多様にあること、そして、自ら手を挙げるができる環境を作っていくことを重視し、制度設計をしてきました。

具体的には、前述の新卒ジョブチャレだけでなく、年1回、キャリアの棚卸しをして身についたことや自身の強み・課題、今後のキャリアプラン、異動希望先などを整理し（マイチャレンジシート）、上司と話し合っ会社希望を提出する機会を設けています。そして、より強い意志を持った社員の挑戦を支援する制度として、社内公募制度「ジョブ・チャレンジ制度」や、社内からの推薦により希望部署への異動が叶う「ドリームチケット」、所定就業時間の2割を上限に他部署の業務に携わることができる社内副業制度「SOMPOクエスト」なども設けています。「ジョブ・チャレンジ制度」は20年以上前からある制度ですが、近年は、居住地を変更することなくフルリモートで他地域も含めた他部署に勤務する「リモートチャレンジコース」など、時流に合わせてコースの新設や改良を行ってきました。今後も、まだ一步を踏み出せていない社員のボトルネックを取り除くような取り組みを進め、社員の働きがいの実現を目指していきます。

事業内容●「“安心・安全・健康”であふれる未来へ」をパーパスとして損害保険事業を展開。近年は「次世代ロードサービスシステム」や宇宙保険など新たな商品・サービスの提供も始めている。



にキャリアを形成していくための考え方を伝えるプログラムを、応募前の2026年卒学生に向けて実施した。

3社に共通するのは、従業員に対して自身のキャリアについて考える機会を設けていること、また、多様なキャリアの選択肢や挑戦したいという意欲に応えられる選択肢を用意し、対話を通じて従業員に向き合っていることである。

人事施策への落とし込み方の示唆

こうした人事制度・施策を検討していく上で示唆となる提言が、2023年、一般社団法人日本経済調査協議会 人

材委員会より公表されている。経営者やCHROに向けた「人的資本経営と人材戦略」、働く個人に向けた「人的資本経営と『働くあなた』」である。人事や働く個人から見た「人的資本経営」とはどのようなものか、また、人的資本経営に基づいて人材戦略を立て、人事施策に落とし込む際に必要な要素は何かなどについてまとめられた報告書は、働く個人が自らの潜在能力や可能性を開放できる仕組みを作っていく上で示唆に富むものである。その内容について、次ページにて同委員会の主査を務めた大久保幸夫氏に解説いただいた。ぜひ参照いただきたい。



学生の自律的な選択を支援するプログラムを提供

積水ハウス株式会社
人財開発部 人財採用室
室長
大村 宏明氏



積水ハウス株式会社
人財開発部 人財採用室
新卒採用グループ
国本 賢拓氏

※所属部署は取材当時

そうして社員一人ひとりが自律的にキャリアを形成していく意識を醸成してきたことに加え、近年、自律的なキャリア形成を支援できる制度や評価・育成プログラムも充実させ、社外に自信を持って伝えられる状態になったことが、このプログラムを提供することにした背景の一つです。就職活動は学生さんが最初に経験する自律的なキャリア選択ですから、キャリア自律の理論と実践例を理解した上で、自分の中で納得した選択をして当社に入社していただければ、入社後も自律的なキャリアを歩めるだろうという期待も込めています。

参加学生からは、「キャリアについて真剣に考えている会社であると感じることができました」「より深くキャリアについて考えるきっかけを得られた」など、ポジティブな感想を多くいただきました。また、通常の会社説明会などに比べて社員に対する質問が活発に出ていて、その内容も本質的なものが多く見られました。

自律というのは、自分で選択し、その選択に自ら責任を持つことだと考えます。新卒で入る会社は、誰にとっても1社ですから、学生の皆さんには、仕事や企業を選ぶことに納得感を持って取り組んでほしいですし、私たちもそういう採用をしたいと思っています。

企業、とりわけ人事担当者や採用担当者は、学生さんと企業は対等であり、学生一人ひとりに人生があることを念頭に置いておく必要があると思います。企業は、持っている情報や観点、また、理論を用いて学生さんに意思決定を促すといった面で主導権を持てしまいがちなところが構造上どうしてもあります。そうではなく、主役である学生さんにフェアに寄り添い、納得感のある選択をしていただくことで、入社後3年、5年といった瞬間を切り取ったときに、社会全体として幸せに活躍している人の割合が増えるのではないかと思います。

事業内容●戸建・賃貸住宅等の建築請負、分譲マンション事業、都市再開発事業、国際事業等を展開。近年は、国際事業において米国の戸建住宅事業を強化している。

社内に浸透するキャリア自律の考えを学生にも提供

当社では、「学生が主役の自律的なキャリア支援」をコンセプトに2026年卒採用を進めています。具体的には、通年での応募受付や各種キャリア形成支援プログラムによる企業・仕事理解の機会の充実、インターンシップで経験した職種だけでなく他職種やグループ内他社への応募も可能とする採用プロセスなどにより、学生の自律的な選択を支援しています。

その一環として、応募前の段階で、当グループの多様な仕事やキャリアを考えるとどういったことを知っていただくプログラム「積水ハウスグループキャリアセッション」を2024年11月にグループ合同で提供しました。当グループのキャリア自律の考え方を伝える「キャリア自律講義」、グループ各社の社員との座談会を通じて様々な切り口から社員のキャリアを知っていただく「キャリア事例紹介」、学んだことをもとに将来のキャリアを考える「グループ対話」の3つで構成するプログラムです。

当社では、まだキャリア自律という言葉があまり認知されていなかった2003年から、社員に対して年次に応じたタイミングで複数回、キャリア自律に関する研修を継続して行ってきました。