

# キャリアデザイン 施策の本質

- 企業にとってのキャリアデザイン施策の重要性
- キャリアデザイン施策の3つのポイント

# キャリアとは 働き方・生き方そのものである

人生という長い道のりを馬車で進んできた人が  
ふと立ち止まって振り返るとそれまでに  
自分の馬車が通ってきた轍が残されている。

さらにその轍をよく見ると「いつも左を選んできたな」や、  
「荒れた道を選んだときは、面白かったな」など、新たな気づきがある。

キャリアとは、その人が仕事や人生に  
どのような意味を見出し、向き合ってきたかの軌跡であり、  
将来の行き先の展望でもある。



(1)

キャリアデザイン施策の重要性

# キャリアデザインとは何か？

キャリアとは、英語で馬車の“轍”を表す「carriage」が語源となっている言葉で、個人が過去の経歴や経験などを自分なりに解釈して、中長期的に、仕事や生活をどう送っていきたいかを展望することを意味します。

キャリアデザインとは、企業が従業員に対して「過去と未来をつなぐ個人の意味づけ」を促すことで、「**今を頑張り、今を楽しむための中長期的動機**」を醸成することです。

## キャリアデザインとは？

①過去と未来をつなぐ  
個人の意味づけを促すこと



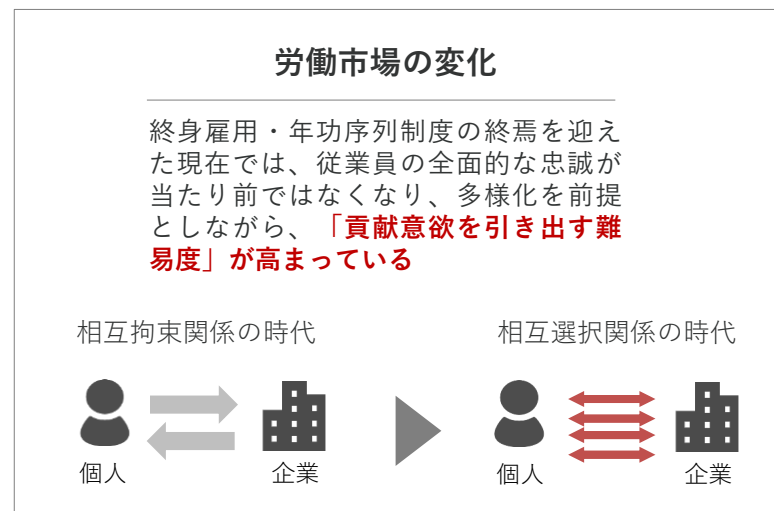
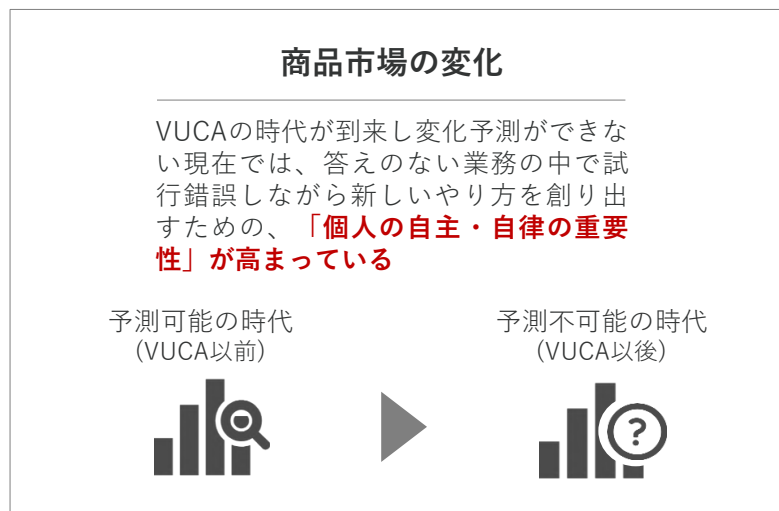
②今を頑張り今を楽しむための  
中長期的動機を醸成すること



# 企業がキャリアデザインに取り組む重要性

企業の持続的な成長のためには、商品市場と労働市場への適応が不可欠です。商品市場では、VUCAの時代（※）の到来により、予測不可能なビジネス環境になったことで、「個人の自主・自律の重要性」が高まっています。一方で労働市場では、終身雇用・年功序列制度の終焉に伴い、企業と組織の関係がお互いに

選び選ばれる相互選択関係に変わったことで、従業員の「会社への貢献欲求を引き出す難易度」が高まっています。キャリアデザインとは、企業が従業員に対して中長期的動機を醸成することだとお伝えしましたが、これによって、**従業員の「自主・自律性」と「貢献欲求」を引き出すことが可能**です。



企業はキャリアデザイン施策によって  
「個人の自主・自律」と「会社への貢献意欲」を引き出すことが可能

(※) VUCAとは、Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) という4つの単語から頭文字をとって作られた単語であり、予測不能な状態を意味する。

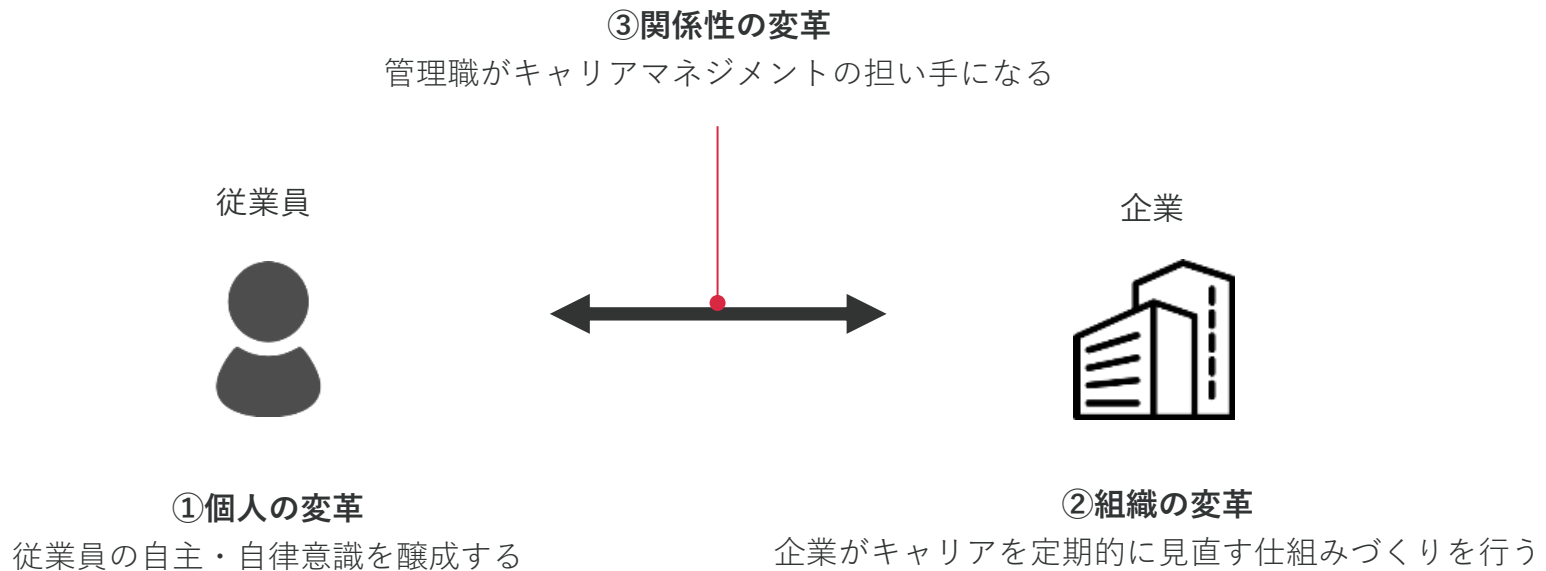
# キャリアデザインの3つのポイント

企業がキャリアデザインを成功させるためには、**①個人の変革、②組織の変革、③関係性の変革、の3つがポイント**となります。

①個人の変革では、従業員が自分自身をひとつの株式会社として捉え、選ばれ続けるための市場優位性を発掘していく考え方を、企業が提供することが重要です。

②組織の変革では、企業が従業員の定期的なキャリアデザイン見直しを行うための仕組みを整えることが重要です。

③関係性の変革では、管理職が企業と従業員の間立ち、従業員のキャリアを企業の目指す成果と接続させることが重要です。また、企業はそれができる管理職を育成していく必要があります。

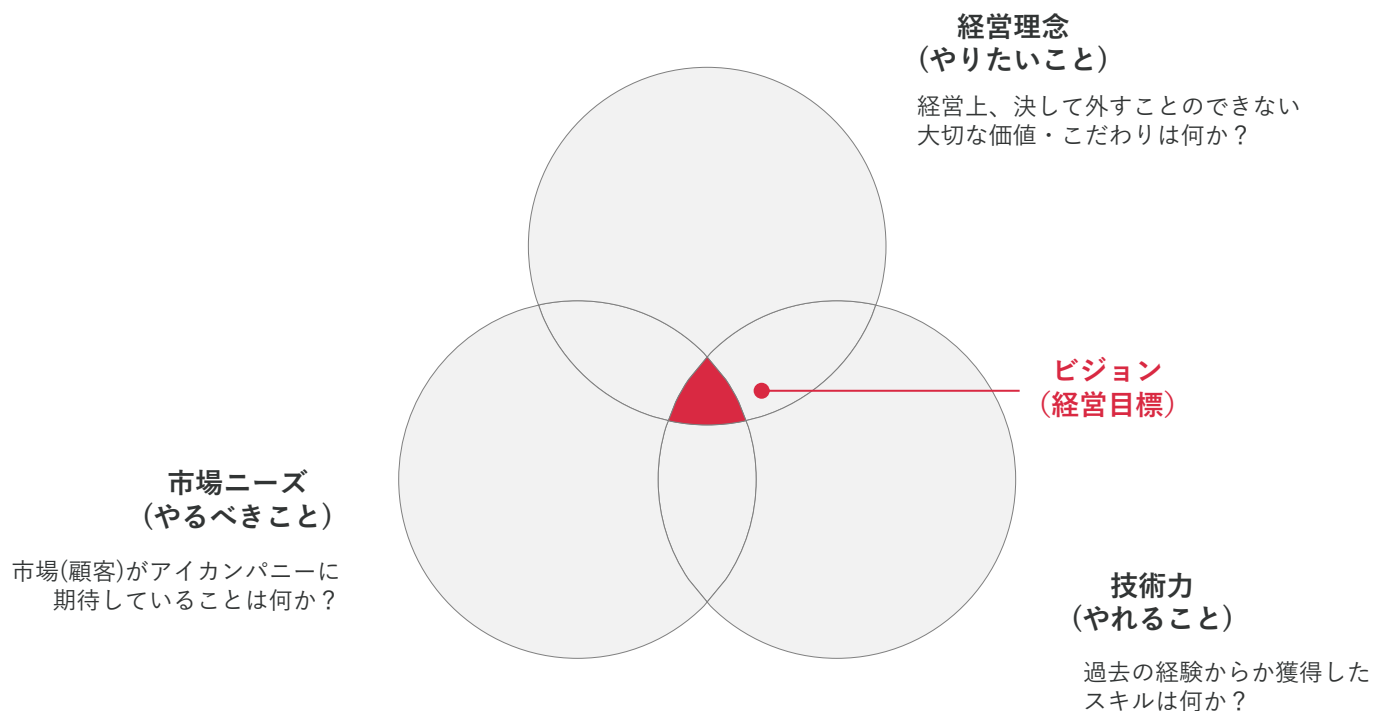


(2)  
キャリアデザイン施策の  
3つのポイント

## ポイント①個人の変革：自主・自立意識の醸成

個人の自主・自立意識の醸成に効果的なのがアイコンパニーという概念です。アイコンパニーとは、自分自身をひとつの株式会社として捉え、その市場優位性を発掘していく考え方です。自社の経営理念や技術力、市場ニーズ等を、自分自身の「やりたいこと」「やれ

ること」「やるべきこと」の3つの輪で整理し、その重なりを大きくしようとすることで、自主・自立的にビジョンを描き、成長していこうという姿勢を身に付けることができます。企業は従業員の自主・自立的なアイコンパニーとしてのスタンスを開発することが重要です。





## ポイント②組織の変革：キャリアを定期的に見直す仕組みづくり

個人がキャリアデザイン施策を効果的に仕事に繋げるためには、定期的なキャリア見直しの機会が必要です。これまで、多くの企業は世の中の潮流に合わせて、中堅社員向け、シニア社員向けといった形で、従業員に対して単発でのキャリアデザインの機会を設けてきま

した。しかし本来、人のライフサイクルには節目が多く存在し、従業員の状況は常に変化しています。また、現在の事業環境の変化スピードは早くなっており企業の状況も絶えず変化し続けています。そのため、企業は、従業員が定期的にキャリアデザインの見直しを行うための仕組みを整えることが重要です。

### 陥りがちな状態

施策の実施後、数年間は放置状態になる。  
従業員に状況変化があった場合に、  
キャリアデザインが機能しなくなる。



### 目指すべき姿

キャリアを見直すサイクルが細かい。  
従業員は状況変化を活かしながら、  
キャリアのアップデートができる。



単発で研修を行うのではなく  
高い頻度で見直しを行うことが重要

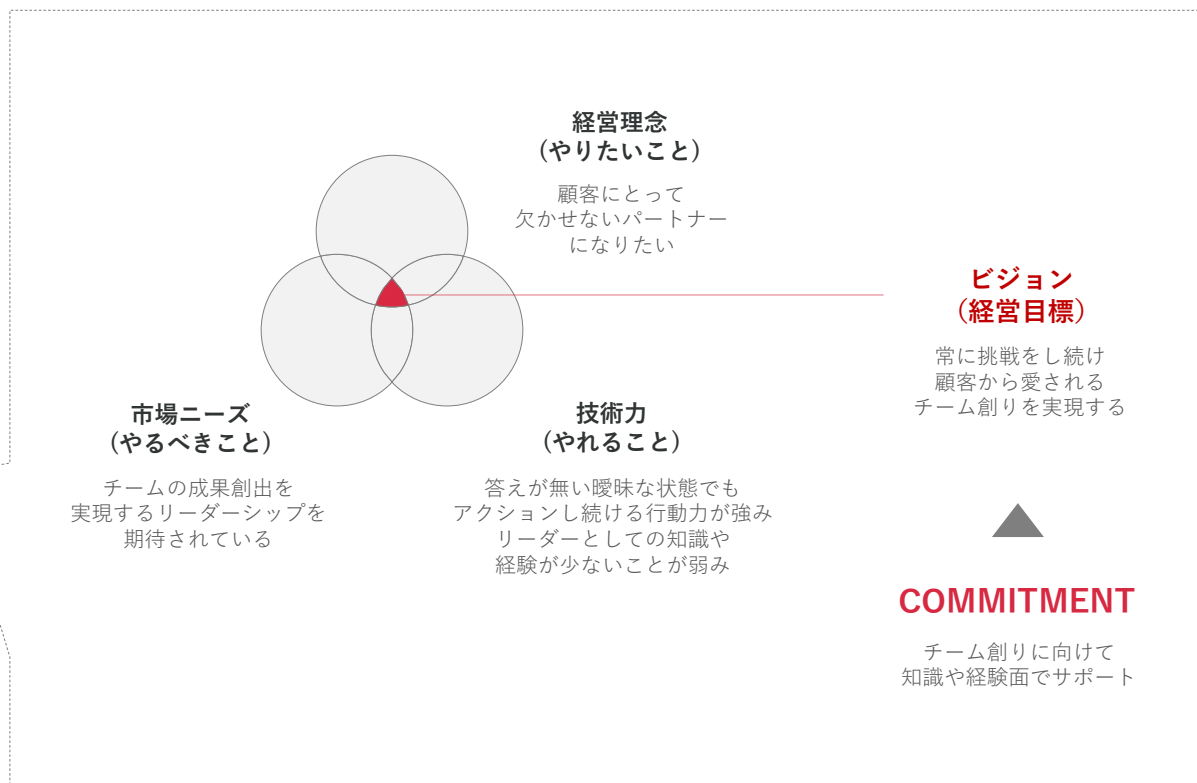
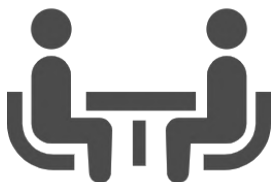
## ポイント③関係性の変革：キャリアマネジメントの担い手の育成

個人が自主・自意識を持ち、定期的にキャリアの見直しがされたとしても、キャリアデザインという取り組みに対する管理職や職場の理解が無ければ成立しません。管理職が、従業員ひとりひとりの特性を踏まえつつ、彼らのキャリアに対してコミットメントするこ

とで、従業員のキャリアを、仕事に対する自主性や、会社への貢献欲求に繋げることができます。

そのため**企業は、管理職にキャリアマネジメントの意識や方法を伝えていくことが重要**です。

●●さんの目指すチーム創りに向けて、知識や経験面で私がサポートします。一緒に実現していきましょう！



(3)

リンクアンドモチベーション  
サービスのご紹介

# リンクアンドモチベーションのキャリアデザイン研修では、 “アイコンパニー”の概念を使用しながら 従業員のキャリア意識を醸成します

自分自身のこだわりや価値観を言語化することによって、  
自身の「やりたいこと」（アイコンパニーの経営理念）を言語化

## ■大切にしたい価値観の把握

自分が大切にしたい価値観は ●●だ

斬新 達成  
未知 勝ち負け  
組織成果 究明  
挑戦 貢献

価値観カード

## ■やりたいこと(経営理念)の言語化

経験を踏まえて  
経営理念を  
言語化できた！

言語化シート

自社の今後の変化を考察するとともに、周囲からの期待や要望を理解することで、  
自身の「やるべきこと」（アイコンパニーの市場ニーズ）を明確化

## ■周囲からの期待の把握

周囲は自分に ●●ということ  
を期待してるんだ

上司からの手紙(期待)

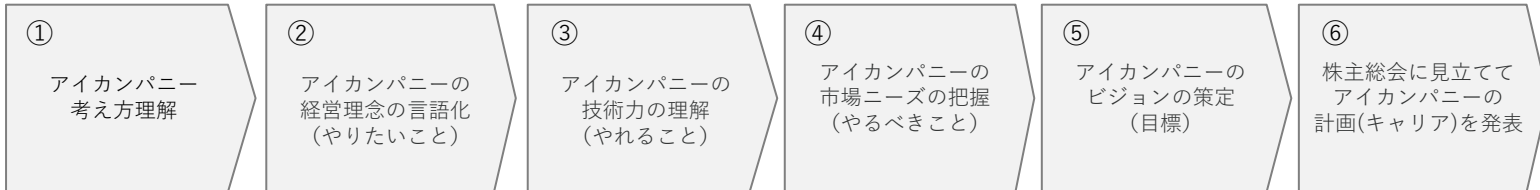
## ■やるべきこと(市場ニーズ)の明確化

会社の変化を考えると  
今後自分がやるべきことは？

所属部署の変化を  
考えると何をすべき？

上司から期待  
されていることは？

## 研修の 流れ



業界や職種によらずビジネスパーソンとして必要な  
「ポータブルスキル」というフレームを活用し、  
自分自身の「やれること」（アイコンパニーの技術力）を明確化

## ■強み・弱みの把握

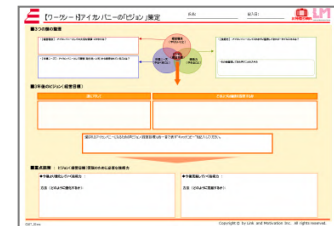
自分は他の人に  
比べて●●が  
得意だな

対課題力	課題や仕事の処理 対応能力	試行力 計画力 変革力 推進力 機動力 確動力 発力 分析力
対自分力	行動や考え方のセルフ コントロール能力	決断力 忍耐力 曖昧力 規律力 瞬発力 持続力 冒険力 慎重力
対人力	人とのコミュニケー ション能力	主張力 否定力 説得力 統率力 傾聴力 受容力 支援力 協調力

自身の「やりたいこと・やれること・やるべきこと」のを改めて整理し、  
アイコンパニーを發展させていくための**ビジョン（目標）と具体的施策を策定**

## ■目指したい姿の策定

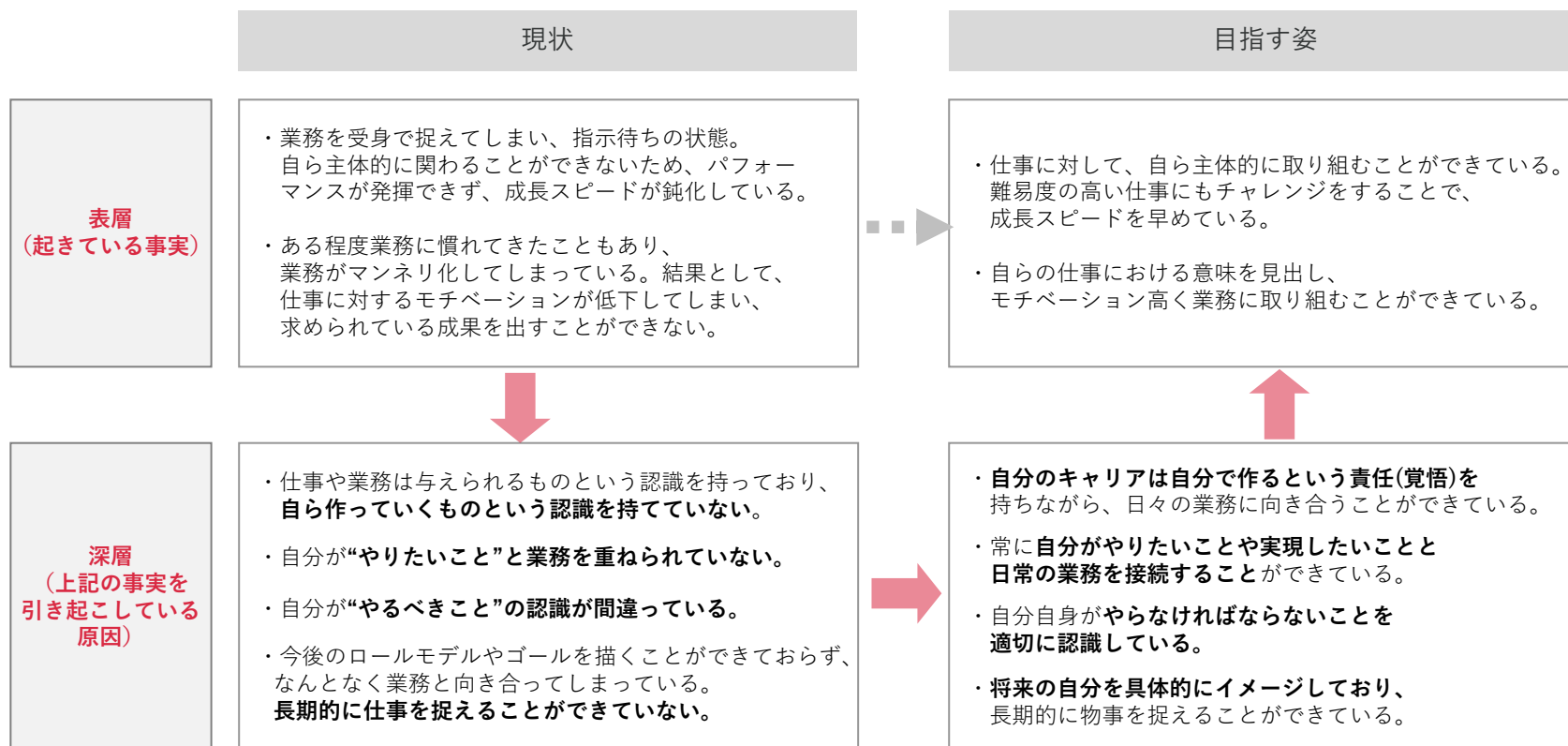
自分が目指したい姿は  
●●だ！そのために  
●●をやっている



## 【参考】社員のあるべき行動を導くプログラム設計

社員のあるべき行動を導くためには表層に表れた言動を矯正するのではなく、その深層に隠れている真の原因にリーチをすることが重要です。リンクアンドモチベーションでは、モチベーションやパフォーマンスの低下に繋がるキャリアへの誤った認識にアプローチすることで変化を促します。

前提として「キャリアや仕事は自分で作るものという認識を持つこと」、その上で「客観的に自分自身の現在地（やりたいこと・やるべきこと・やれること）を把握すること」。また、「リアリティのある魅力的な目標を描くこと」が重要です。



## 【参考】 「知識提供・意識変革」だけでなく「行動変革」までを実現する人材開発

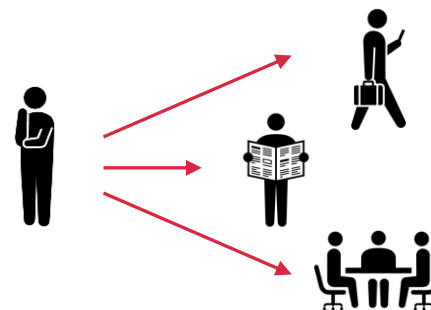
### 陥りがちな人材開発(研修)

研修当日は知識を得て「よかった」と感じるが  
いざ現場に戻ると行動が継続できない



### あるべき人材開発(研修)

研修内容が日々の行動に繋がり  
現場の変革や成果につながる



### Column

時代の変遷と共に、教育研修の価値はより実践的な内容へとシフトしている

#### 20年前の研修

- 【求められていたこと】
  - ・ 知識提供
- 【研修で提供するもの】
  - ・ 専門的で多種多様な知識

#### 10年前の研修

- 【求められていたこと】
  - ・ 意識変革
- 【研修で提供するもの】
  - ・ 内面の気づき

#### 現在の研修

- 【求められていること】
  - ・ 行動変革
- 【研修で提供すべきもの】
  - ・ 日々の行動の変化

## 組織に関すること、何でもお問い合わせください

### 無料セミナー一覧を見る



※現在開催しているものと異なる場合がございます。

### 問い合わせをする



社名	株式会社リンクアンドモチベーション (Link and Motivation Inc.)
上場市場	東京証券取引所 プライム市場 (証券コード：2170)
創業	2000年4月7日
資本金	13億8,061万円 ※2020年12月31日現在
売上高	381億円(グループ全体) ※2019年12月期